

# 環境變遷與組織變革之研究-以日本鐵道(jr)為例=a study of environmental and organizational change a research of japan railw

簡芳忠、涂一卿

E-mail: 9021826@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

國內的公營企業絕大多數處於虧損的狀態，甚至連金雞母的台電也開始出現赤字。通常公營事業的目的在於促進國家經濟的發展，所以其大部份均配合國家的政策營運，而非創造利潤，在完成階段性任務以後卻導致相較於一般的民營企業缺少外部環境應變的能力及經營績效的警覺性，而通常步上虧損之路。因此探討日本JR的模式來對國內的公營事業問題提供建議為本篇論文的目的。本研究發現：一、日本國鐵缺乏環境的應變能力而造成經營虧損及累積長期債務。在民營化後確實提升了因應環境變遷的能力。二、解決國鐵長期債務並不容易，日本的作法是將它暫時擱置，使民營化後的JR重新開始，落實民營化方式的經營。三、舊國鐵職員的處理，僅極少數的職員遭到解雇，其餘均順利安排退職、轉職，將勞資衝突降到最低。四、JR在民營化後的政府仍擁有大部分股權，且一直提供協助，扮演支援的角色。本研究之結論認為，民營化雖無法解決公營事業的所有問題，但卻可提升對環境的應變能力，而公營事業之累積債務與經營績效的改善可以分開解決，先改善公營事業體質使其正常化以後再尋求適當的方法解決債務。而民營化也無固定模式，可根據事業特性採取適合自己發展的方式。政府在民營化後更需負起輔導、支援之責。同樣是交通事業的台鐵、台汽可對日本JR民營化的模式作深入研究，吸取優點作為改善的參考。

關鍵詞：環境變遷，組織變革，民營化，日本鐵道，公營事業

## 目錄

第一章 緒論--P1 第一節 研究背景與研究動機--P1 第二節 研究目的--P2 第三節 研究範圍與限制--P5 第四節 重要名詞解釋--P5 第二章 文獻探討--P7 第一節 組織的基本概念--P7 第二節 經營與環境--P12 第三節 組織變革--P24 第四節 民營化與多角化--P37 第五節 日本鐵道的發展沿革--P43 第三章 研究方法--P58 第一節 研究方法--P58 第二節 分析架構--P60 第三節 個案分析法--P61 第四節 研究流程--P63 第四章 個案分析 - 日本鐵道 (JR) 的民營化--P65 第一節 國鐵解體原因之分析--P65 第二節 JR民營化的方法--P79 第三節 改革的成果與民營化後經營現況--P89 第四節 JR多角化的探討--P111 第五節 JR現階段的課題--P121 第五章 JR民營化的評價與我國交通事業經營之比較--P128 第一節 JR民營化之心得--P128 第二節 國內交通事業經營與JR之比較--P133 第六章 結論--P146 第一節 研究發現--P146 第二節 結論--P149 第三節 建議--P151 參考文獻--P153 中文部份--P153 英文部份--P155 日文部份--P159

## 參考文獻

中文部份 1. 王麗容，民81，「社服政策與服務輸送；省思過去，展望未來」，公共事務與國家發展學術研討會論文，民主基金會主辦 2. 朱雲鵬，民81，公營事業民營化的國際觀，財稅研究，22卷3期 3. 行政院經濟建設委員會部門計劃處，民89，我國民營化政策之發展與執行情形 4. 李再長譯，民88，組織理論與管理，華泰。譯自ORGANIZATION THEORY AND DESIGN RICHARD L. DAFT 5. 李俊瑩，民89，我國公營事業民營化之檢討與法制變革重點建議，台灣大學法律研究所碩士論文 6. 林大景，民89，「公營事業因應民營化政策進行多角化經營之規劃參考模式的初期先導研究」，國立台灣大學工業工程研究所碩士論文 7. 林水波，民88，組織理論，智勝 8. 林萬億，民83，福利國家 - 歷史比較的分析，台北，巨流 9. 華泉譯，民78，公營事業民營化在經濟成長中扮演的角色，自由中國之工業，72卷6期。譯自ELLI -OT BERG 10. 陳明杰譯，民85，管理學，前程企管。譯自FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT, DONNELLY GIBSON IVAN -CEVICH著 11. 陳朝威，民79，公營事業民營化之問題與探討，理論與政策，5卷1期，理論與政策雜誌社 12. 張瑞雄 林顯宗，民89，日本社會，致良出版社 13. 張善智 謝慶蔓合譯，民89，組織行為，學富 14. 張福榮，民81，公營事業民營化之探討，台灣經濟金融月刊，28卷3期 15. 崔延紘，民85，企業管理，五南 16. 黃營杉譯，民88，策略管理，華南。譯自STRATEGIC MANAGEMENT THEORY CHARLES W.L.HILL, GARE -TH R. JOHNS著 17. 徐聯恩 葉匡時 楊靜怡，民90，駛向未來 - 台汽的危機與變革 18. 詹中原，民81，民營化政策之論據與設計；公共事務途徑的解析，政治學報，第二十期 19. 詹中原，民82，民營化政策，五南 20. 詹水生，民83，政府在社會政策中的角色與功能:中美兩國之比較，中西政策學術研究論文，中研 -院歐美研究所主辦 21. 楊國樞，民71，社會及行為科學研究法，東華書局 22. 謝文盛，民82，公營事業民營化步驟與方法，財稅研究，25卷3期 23. 藍采風 廖榮利，民87，組織行為學，三民書局 24. 蘇哲仁 林家五合譯，民88，策略管理，五南。譯自STRATEGIC MANAGEMENT, ALEX MILLER, GREGOR -Y G. DESS著 英文部份 1. ALIEN C. BLUEDORN, PILGRIM'S PROGRESS:TRENDS AND CONVERGENCE IN RESEARCH ON ORGANIZAT -ONAL SIZE AND ENVIRONMENT, 1993 2. BARNARD, C. I. 1938, THE FUNCTIONS OF THE

EXECUTIVE, HARVARD UNIVERSITY PRESS 3. B.J. HODGE, WILLIAM P. ANTHONY, LAWRENCE M. GALES  
"ORGANIZATION THEORY":FIFTH EDITION , PRENTICE HALL,1996 4. BUSINESS WEEK 27, MARCH 1989, 84-94 5.  
CHANDLER, A.D. 1962, STRATEGY AND STRUCTURE, THE MIT PRESS. 6. CHARLES W.L. HILL, GARETH R. JONES, 1998,  
"STRATEGIC MANAGEMENT THEORY, HOUGHTON MIFFL -IN COMPANY 7. DENNIS CAMPBELL, INTERNATIONAL  
PRIVATIZATION, KLUWER LAW INTERNATIONAL LTD. PRESS, 199 6 8. DOWNS, ANTHONY 1967 INSIDE BUREAUCRACY.  
BOSTON:LITTLE BROWN AND COMPANY 9. EELLS, R. THE MEANING OF MODERN BUSINESS. COLUMBIA UNIV. PRESS  
1960 10. HANK, R., "PRIVATIZATION:THEORY, EVIDENCE AND IMPLEMENTATION", PROCEEDINGS OF THE ACADEMY OF  
POLITICAL SCIENCE, 1985 11. HICKS, H.G. THE MANAGEMENT OF ORGANIZATION, MC. GRAW-HILL, 1965 12. HODGE, B.J.  
AND JOHNSON. H.J. MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. JOHN WILEY & SONS, 1970 13. JAMES C.  
ABEGGLEN "THE JAPANESE FACTORY:ASPECTS OF ITS SOCIAL ORGANIZATION." THE MASSACHUSETTS INSTITUTE OF  
TECHNOLOGY, 1958 14. JERALD GREENBERG "MANAGING BEHAVIOR IN ORGANIZATION"1999 PRENTICE HALL INC. 15.  
JOHN R. KIMBERLY. "ORGANIZATIONAL SIZE AND THE STRUCTURALIST PERSPECTIVE ,1976 16. J.P. KOTTER 1996.  
"LEADING CHANGE ", HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS P.16 17. JYOTSNA SANZGIRI AND JONATHAN Z. GOTTLIEB  
"PHILOSOPHIC AND PRAGMATIC INFLUENCES ON THE PRACTICE OF ORGANIZATION DEVELOPMENT, 1950 - 2000" 18.  
KEITH DAVIS, HUMAN RELATIONS AT WORK: THE DYNAMICS OF ORGANIZATION BEHAVIOR, MC. GRAW HILL 2ND  
EDITION 1967, P160 - 161 19. KENT, CALVIN ( 1987 ) ENTREPRENEURSHIP AND THE PRIVATIZING OF GOVERNMENT, NEW  
YORK, NY, OUPORUM BOOKS. 20. MADSEN PIRIE, PRIVATIZATION THEORY, PRACTICE AND CHOICE, WILDWOOD HOUSE  
LTD. PRESS, 19 98 21. NAISBITT, JOHN AND PATRICIA ABURDENE ( 1990 ) MEGATRENDS 2000 - TEN NEW DIRECTIONS FOR  
THE 1990'S, WILLIAM MORROW & COMPANY, INC. 22. OSBORN, R. N., HUNT, J. G. AND JAUCH, L. R. ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR JOHN WILEY & SONS, 1980 23. OSTER, S. M., MODERN COMPETITIVE ANALYSIS, 3RD-ED OXFORD UNIVERSITY  
PRESS, 1999 24. OUCHI, WILLIAM 1981, THEORY Z:HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE 25.  
PETER F. DRUCKER "THE PRACTICE OF MANAGEMENT" 1954 HARPER & BROTHERS PUBLISHERS 26. RICHARD L. DAFT  
AND SELWYN W. BECKER, "MANAGERIAL, INSTITUTIONAL, AND TECHNICAL INFLUENCES ON ADMINISTRATION", 1980  
27. ROBERT E. QUINN AND KIM CAMERON, "ORGANIZATIONAL LIFE CYCLES AND SHIFTING CRITERIA OF  
EFFECTIVENESS:SOME PRELIMINARY EVIDENCE MANAGEMENT SCIENCE 29, 1983 28. SAVAS, EMANUEL S. ( 1987  
) PRIVATIZATION:THE KEY TO BETTER GOVERNMENT, CHATHAM, N. J. CHATHAM, HOUSE PUBLISHER, INC. 29. SAVAS,  
E. S. 1982, PRIVATIZING THE PUBLIC SECTOR:HOW TO SHRINK GOVERNMENT. CHATHAM, N. J. CHATHAM HOUSE  
PUBLISHERS. 30. SHLEIFER, A., AND VISHNY, R. W. "LARGE SHAREHOLDERS AND CORPORATE CONTROL" JOURNAL OF  
POLITICAL ECONOMY, 1986 31. STEPHEN P. ROBBINS "ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 5TH ED. PRENTICE  
- HALL, INC. 32. T. KAWAKAMI ; R. NAGANO ; H. ITAMI ; T. KAGONO & T. OKAZAKI, 1994 NIHON - GATA KEIEI NO EI  
-CHE 33. WILLIAM WEITZEL AND ELLEN JONSSON, "REVERSING THE DOWNWARD SPIRAL:LESSONS FROM W.T. GRANT  
AND SEARS ROEBUCK" 1991 ; WILLIAM WEITZEL AND ELLEN JONSSON. "DECLINE IN ORGANIZATIONS:A LITERATURE  
INTEGRATION AND EXTENSION", 1989, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY 日文部份 1.野田正原田正勝青木  
一老川慶喜編、1994、日本道 成立?展開、日本評論社 2.老川慶喜、1996、?道、東京堂出版 3.?和哉、1997、日本道120年?話、  
築地書館 4.草野厚、1997、??解体、講談社 5.高木晴夫?、1997、組織行動???????、?????社 ?自ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR、STEPHEN P. ROBBINS 著 6.花岡正夫、丸山?輔、1997、????論、白桃書房 7.占部都美、1997、日本の???考??、  
中央??社 8.森本三男、1998、現代????論、?文社 9.今城光英、1999、?道改革??際比較、日本??評論社 10.?岡昭、1999、組織?人間?  
行動、東京白桃書房 11.金井壽宏、1999、??組織、日本??新聞社 12.川島令三、2000、?道????????事典、P H P 文庫 13.川島令三  
、2000、????事典、P H P 文庫