

創新組織 - 以台糖公司量販事業部之新創與變革為例

劉志峰、劉原超、王學銘

E-mail: 9022218@mail.dyu.edu.tw

摘要

近半世紀來，由於全球性的政治、經濟、社會環境快速轉變，一波一波的變局衝擊著全世界各角落，不管是政府或企業，無不為本身如何來因應變局，審慎思考採行各項可行策略，調整適當組織，期於弔詭多變的今日，能劈荊斬棘、再造重生、永續生存。國營事業中之台糖公司在此波潮流趨勢下，亦為永續經營，於進行多角化經營過程中，組織內部持續變革，終於產生欲將傳統的科層組織轉變為較具效率的事業部組織，期使依事業部別獨立運作，以提昇營運效率，增強企業的競爭力。事業部分生產型事業部、總管理處型事業部及關係企業型事業部三種。台糖公司量販事業部屬於最大授權之關係企業型事業部，包括人事、財務等權力均下放，形同內部創新企業組織。本論文乃以「創新組織 以台糖公司量販事業部之新創與變革為例」為研究主題，經由文獻探討中，構建具備創新組織的條件，由創新組織變革、創業企業文化及利潤價值管理三者，構築創新組織事業觀念，並以台糖公司新創事業組織體 量販事業部驗證得創新組織雛型，以提供國營事業或其它企業新創內部組織時之參考。關鍵字：事業部、創新組織、內部創業、利潤價值

關鍵詞：事業部、創新組織、內部創業、利潤價值

目錄

第一章、緒論 1.1研究動機與背景--P1 1.2研究目的--P4 1.3研究流程--P4 1.4論文結構--P6 第二章、文獻探討 2.1組織與策略--P8 2.2組織變革與管理--P9 2.3組織與創新管理--P13 2.4內部創業--P18 2.5 SWOT /PEST分析簡介--P20 2.6價值鏈-企業價值鏈、零售價值鏈--P24 2.7利潤價值鏈--P29 2.8企業競爭力與核心能力--P30 2.9交易成本理論與網絡理論--P33 2.10創新事業觀念--P36 第三章、研究設計 3.1 研究觀念架構--P40 3.2 研究方法--P41 3.3 研究限制--P43 第四章、台糖公司組織現況分析 4.1台糖公司簡介、發展過程與現況--P45 4.2台糖公司現行組織結構特色及優、缺點--P55 第五章、台糖公司組織變革與事業部規劃 5.1 組織變革與成立事業部之分析--P58 5.2 組織變革之問題與因應--P59 5.3 組織變革之具體策略及方案--P63 5.4 台糖公司事業部之規劃--P70 第六章、個案研究分析-台糖公司量販事業部 6.1量販事業部新組織結構形成--P76 6.2量販事業部資訊管理之建置--P84 6.3量販事業經營型態一般性分析--P89 6.4量販事業外部分析--P94 6.5量販事業內部分析--P98 6.6量販事業經營趨向全球化--P100 第七章、結論與建議 7.1 結論--P103 7.2 建議--P105 7.3 後續研究之建議--P105 參考文獻 一.中文部份--P107 二.英文部份--P113 訪談附錄--P120 圖表附錄--P123

參考文獻

一、中文部份: 1.王美音譯(1998), LEONARD-BARTON, D.著,「知識創新之泉:智價企業的經營」,遠流出版事業公司。 2.方美智譯(1996), ECCLES, R. G. & NOHRIA, N. & BERKLEY, J. D.著,「超越管理迷思-重新探索管理真諦」,天下遠見出版公司。 3.李嘉凌(1992),「電信局因應自由化、民營化之競爭策略研究」,國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文。 4.苗豐強(1997),「雙贏策略」,天下遠見出版股份有限公司。 5.曾國洲、蔡武德著(1996),「商業管理實務:量販店的經營」,復文書局。 6.蔡繼光譯(1998), LANDSBURG, S. E.著,「公平賽局」,金錢文化企業公司。 7.張火燦著(1996),「策略性人力資源管理」,揚智文化事業公司。 8.李誠等(2000.1),「人力資源管理的十二堂課」,天下遠見出版股份有限公司。 9.李再長譯(1999.10), DAFT, R. L.著,「組織理論與管理」,華泰文化事業股份有限公司。 10.李田樹、李芳齡譯(2000.12), HAMEL, G.著,「啟動革命」,天下遠見出版股份有限公司。 11.陳弘、陳中興、張模、張承(1998.9),「企業管理100重要觀念」,鼎茂圖書出版有限公司。 12.郭進隆譯(1994), SENGE, P. M.著,「第五項修鍊」,天下文化出版公司。 13.齊若蘭譯(1995), SENGE, P. M.等著,「第五項修鍊」,天下文化出版公司。 14.林正修、徐村和(1999.2),「商店經營管理與成功個案典範」,旭昇圖書有限公司。 15.王鳳生(2000.11),「知識經濟時代」,宏文館圖書有限公司。 16.洪明洲(1999.10),「管理:個案、理論、辯證」,華彩軟體有限公司。 17.樂為良譯(1999.3), GATES, B.著,「數位神經系統:與思考等快的明日世界」,商業周刊出版有限公司。 18.吳武明(1998),「資訊管理:邁向廿一世紀的新管理觀念」,松崗電腦圖書公司。 19.蘇雄義(2000.9),「物流與運籌管理:觀念、機能與整合」,華泰文化事業公司。 20.王立志(1999.6),「系統化運籌與供應鍊管理」,滄海書局。 21.李昌雄(1998),「商業自動化與電子商務」,智勝文化事業公司。 22.張維迎(1999),「企業理論與中國企業改革」,北京大學出版社。 23.古永嘉譯(1986), COOPER, D. R., EMORY, C. W.著,「企業研究方法」,華泰文化事業公司。 24.尚榮安譯(2001), YIN, R. K.著,「個案研究」,弘智文化事業公司。 25.周旭華譯(1998), PORTER, M. E.著,「競爭策略:產業環境及競爭者分析」,天下遠見出版公司。 26.鄭進源(1983),「事業部制組織型態之研究」,國立政治大學公共行政研究所碩士論文。 27.吳佳珍「國營事業民營化下新事業開發之研究~以台電發電部門為例」,國立

中山大學企業管理研究所碩士論文。28.尹衍樑(1988),「組織變革策略對組織承諾之影響研究」,國立政治大學企業管理研究所博士論文。29.黃昌宏(1989),「員工面臨民營化變革之態度分析以航空貨物集散站開放民營為例」,國立交通大學管理科學研究所碩士論文。30.林大景(2000),「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學研究所碩士論文。31.陳啟祥(1999),「台灣量販店經營模式之研究」,國立中興大學企業管理學系碩士論文。32.張用華(2001),「國營事業組織變革與管理會計資訊因應之分析研究-以台糖公司為例-」,大葉大學事業經營研究所碩士論文。33.司徒達賢(1991),「公營體制與企業化經營」,國營事業經營管理政策學術研討會。34.蔡文濱(1993),「我國公營事業民營化員工權益問題之研究」,國立中正大學勞工研究所碩士論文。35.徐守德、羅容恆、鄭義合譯(1996),BRIGHAM, E. F.著,「現代財務管理」,華泰書局。36.方世榮譯(1998),KOTLER, P.著,「行銷管理學:分析計劃執行與控制」,東華書局。37.劉光華、陳美瑜(1994),「組織變革之理念與途徑」,人事月刊。38.何炳賢(1995),「國營事業民營化員工留用工作態度之探討」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。39.蔡並時(1995),「一貫作業鋼廠多角化企業策略之研究以中鋼公司為例」,國立中山大學企業管理研究所碩士論文。40.曾怡禎(1996),「公營事業推展多角化之研究」,臺灣經濟研究月刊,第19卷,第9期。41.劉常勇、張玉山、黃北豪、趙必孝(1996),「中國石油公司部門人力評估與新事業開發之研究」,國立中山大學管理學術研究所。42.丁月琴(1996),「國營事業民營化員工溝通策略-以臺電公司為例」,國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。43.經濟部商業司編印(1996),「大型購物中心開發經營管理實務手冊」。44.經濟部商業司編印(1996),「連鎖店經營管理實務」。45.經濟部商業司編印(1996),「商品條碼教育訓練專輯實務篇」。46.經濟部商業司編印(1996),「商業加值網路應用專輯應用發展篇」。47.蔡調舜(1997),「中華電信組織變革與員工態度之研究」,國立臺灣科技大學管理技術研究所。48.編輯部(1998),「組織變革的4R」,能力雜誌。49.臺糖公司編印(1998),「臺糖公司責任中心制度」。50.張玉山、俞慧芸、黃賀(1997),「中油公司民營化員工權益補償及溝通作業之研究」,臺電公司委託研究計劃,國立中山大學管理科學研究中心。51.鄭陽信、王鉞波(1998),「我國國營事業之困境與民營化」,政策月刊,第35期。52.張玉山、俞慧芸、黃振聰(1998),「臺電公司新事業開發與人力發展策略」,中油公司委託研究計劃,國立中山大學管理科學研究中心。53.俞慧芸(1998),「國營事業開發新事業之困難與經營型態之研究」,公營事業評論。54.張玉山、俞慧芸(1998),「臺糖公司新事業開發與人力配置之研究」,臺糖公司委託研究計劃,國立中山大學管理科學研究中心。55.林弦逸(1999),「組織變革中人力資源策略之探討以國營事業民營化變革為例」,就業與訓練。56.國興公司編印(1999),「流通業管理資訊系統教育訓練資料」,育訓練教材。57.中國生產力中心編印(1999),「臺糖公司組織變革實施方案研究」,臺糖公司委託研究計劃,中國生產力中心。58.汪林祥(2000),「台灣連鎖便利商店經營策略之研究」,大葉大學事業經營研究所碩士論文。59.張永昇(1992),「組織創業活動之研究」,國立中央大學企研所碩士論文。60.余清水(1994),「創新理論及實例的探討」,國立清華大學工業工程研究所碩士論文。61.孫旭群(1998),「核心工作團隊與內部創業應用於企業組織競爭力提昇之研究」,東海大學管理研究所碩士論文。62.劉碧琴(1997),「個人創越、企業文化對組織創新的影響」,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。63.蔡啟通(1996),「組織因素、組織成員整體創造性與組織創新的關係」,國立台灣大學商學研究所博士論文。64.胡大鑫(1996),「以策略性人力資源觀點探討組織訓練移轉之成效-以台灣糖業公司為個案分析」,國立東華大學企研所碩士論文。65.李明山(1989),「企業策略與組織結構改變過程之研究-GALBRAITH模式之應用」,國立政治大學企研所碩士論文。66.王智勇(1990),「創新的組織」,國立政治大學企研所碩士論文。67.洪堯勳(2000),「從交易成本觀點探討價值鍊管理創新」,國立交通大學經營管理研究所博士論文。68.陳逸雯(1998),「國營事業新事業開發策略與組織變革之研究-以經濟部所屬國營企業為例」,雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。69.宇角英樹(1996),「經營分析-數字潛藏的是危機?還是轉機!」,小知堂文化事業有限公司。二、英文部份:1.ANSOFF, H. I. & MCDONNELL, E. J., (1965), CORPORATE STRATEGY, NEW YORK: MCGRAW-HILL. 2.ANSOFF, H. I. & MCDONNELL, E. J., (1990), IMPLANTING STRATEGIC MANAGEMENT, NEW YORK. 3.ABERNATHY, W. J. & K. B. CLARK, (1983), INDUSTRIAL RENAISSANCE, NY: ADDISON-WESLEY. 4. AMABILE, TERESA M. (1996), A MODEL OF CREATIVITY AND INNOVATION IN ORGANIZATIONS, RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, JAI PRESS INC. 5. AFUAH, A. (1998), INNOVATION MANAGEMENT: STRATEGIES, IMPLEMENTATION, AND PROFITS, NEW YORK. 6. BYARS, L. L. AND RUE, L. W. (1997), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, THE MCGRAW-HILL COMPANIES, AMERICA. 7. BLACKWELL, R. D. (1985), CASE IN MARKETING MANAGEMENT AND STRATEGY, DRYDEN PRESS, CHICAGO. 8. BROWN, RICK, (1992), MANAGING THE S CURVES OF INNOVATION, THE JOURNAL OF CONSUMER MARKETING. 9. BRIGHAM & HOUSTON, (1998), FUNDAMENTALS OF FINANCIAL MANAGEMENT, 8TH ED., HARCOURT BRACE COLLEGE PUBLISHERS. 10. CRAWFORD, C. M. & BENEDETTO, C. A. D. (2000), NEW PRODUCTS MANAGEMENT, THE MCGRAW-HILL COMPANIES, UNITED STATES OF AMERICA. 11. CVOASE, R. H., (1937), THE NATURE OF FIRM, ECONOMIC. 12. CHACKE, G. K. (1988), TECHNOLOGY MANAGEMENT-APPLICATION TO CORPORATE MARKETS AND MILITARY MISSIONS, NY: PRAEGER. 13. DRUCKER, PETER F. (1985), INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP: PRACTICE AND PRINCIPLES. 14. DORNIER, PHILIPPE-PIERRE & ERNST, R. & FENDER, M. & KOUVELIS, P. (1998), GLOBAL OPERATIONS AND LOGISTICS: TEXT AND CASE, JOHN WILEY & SONS, INC. AMERICAN. 15. DESSLER, G. (1998), MANAGEMENT: LEADING PEOPLE AND ORGANIZATIONS IN THE 21ST CENTURY, PRENTICE-HALL, INC. AMERICA. 16. GILBERT, JOSEPH T., (1994), CHOOSING AN INNOVATION STRATEGY: THEORY AND PRACTICE, BUSINESS HORIZONS. 17. GORDON & OLSON, (1984), MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS: CONCEPTUAL FOUNDATIONS, STRUCTURE, AND DEVELOPMENT. NEW YORK: MCGRAW-HILL. 18. GOVINDARAJAN V., (1984), APPROPRIATENESS OF ACCOUNTING DATA IN PERFORMANCE EVALUATION: AN EMPIRICAL EXAMINATION OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY AS AN INTERVENING VARIABLE, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY. 19. GOVINDARAJAN &

GUPTA, (1985) , LINKING CONTROL SYSTEMS TO BUSINESS UNIT STRATEGY :IMPACT ON PERFORMANCE, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, VOL.10. 20.HENDERSON, R. & CLARK, K. (1990) , ARCHITECTURAL INNOVATION: THE CONFIGURATION OF EXISTING PRODUCT TECHNOLOGIES AND THE FAILURE OF ESTABLISHED FIRMS, ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. 21.HILL, C. W. L. & JONES, G. R. (2001) , STRATEGIC MANAGEMENT THEORY , HOUGHTON MIFFLIN COMPANY BOSTON NEW YORK. 22.HOLT, K. (1988) , THE ROLE OF THE USER IN PRODUCT INNOVATION, TECHNOVATION. 23.HORNBY, W. & GAMMIE, B & WALL, S. (1997) , BUSINESS ECONOMICS, NEW YORK. 24.HANNAN, M. T. & FREEMAN, J., (1984) , STRUCTURAL INERTIA AND ORGANIZATION CHANGE, AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW. 25.HARRIGAN, KATHRYN, RUDIE, (1988) , JOINT VENTURES AND COMPETITIVE STRATEGY, STRAT -EGIC MANAGEMENT JOURNAL. 26.HILL W.L. & JONES G. R., (1998) , STRATEGIC MANAGEMENT THEORY: A INTEGRATED APPROACH, 4TH ED., HOUGHTON MIFFLIN COMPANY. 27.JOHNSON & KAPLAN, (1987) , INTRODUCTION: FIELD STUDIES IN MANAGEMENT ACCOUNTING, AC -COUNTING AND MANAGEMENT: FIELD STUDY PERSPECTIVES, BOSTON, MA: HARVARD BUSINESS SCH -OOL PRESS. 28.KLEIN, S. M., (1994) , "COMMUNICATION STRATEGIES FOR SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CH -ANG", CHANG MANAGEMENT, PP.26-29, JAN-FEB. 29.KOTTER, J. P. & SCHLESINGER, L. A., (1979) , "CHOOSING STRATEGIES FOR CHANG", HAR -VARD BUSINESS REVIEW, PP.106-114, MARCH-APRIL. 30.KOTTER, J. P. (1995) , "LEADING CHANGE: WHY TRANSFORMATION EFFORTS FAIL?", HARVARD BUSINESS REVIEW, PP.59-67, MARCH-APRIL. 31.KATZ, D. AND KAHN, R. L. (1978) , THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZATIONS, N. Y.: WILEY. 32.KILMANN, R. H. & COVIN, T. J. AND ASSOCIATES, (1988) , CORPORATE TRANSFORMATION: REVITALIZING ORGANIZATIONS FOR A COMPETITIVE WORLD, JOSSEY-BASS INC. 33.KANTER R. M., (1991) , ENGINES OF PROGRESS: DESIGNING AND RUNNING ENTREPRENEURIAL VEHICLES IN ESTABLISHED COMPANIES; THE NEW VENTURE PROCESS AT EASTMAN KODAK, JOURNAL OF BUSINESS VENTURING, VOL. 6,P63-82. 34.KOTLER, P., (1996) , MARKETING MANAGEMENT: AN ASIAN PERSPECTIVE, PRENTICE H ALL INC. 35.KING R. C. & XIA, W., (1997) , MEDIA APPROPRIATENESS: EFFECTS OF EXPERIENCE ON COM -MUNICATION MEDIA CHOICE, DECISION SCIENCES, VOL. 28. 36.LEWIN, K., (1951) , FIELD THEORY IN SOCIAL SCIENCE, NEW YORK, HARPER & ROW. 37.LEE, C. F. (1985) , FINANCIAL ANALYSIS AND PLANNING 38.MAPTEL, L., (1986) , MASTERING CHANGE , NEW YORK: SIMON & SCHUSTER. 39.MINTZBERG, H., (1983) , POWER IN AND AROUND ORGANIZATIONS, ENGLEWOOD, CLIFFS. NJ: PRENTICE-HALL. 40.MERCHANT, K. A., (1981) , THE DESIGN OF THE CORPORATE BUDGETING SYSTEM: INFLUENCES ON MANAGERIAL BEHAVIOR AND PERFORMANCE, THE ACCOUNTING REVIEW, (OCTOBER), PP.813-829. 41.MERCHANT, K. A., C. W. CHOW, & A. WU, (1995) , MEASUREMENT, EVALUATION AND REWARD OF PROFIT CENTER MANAGERS: A CROSS-CULTURAL FIELD STUDY, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, PP.619-638. 42.NADLER, D. A. & TUSHMAN, M. L., (1980) , "MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE: AN INTE -GRATIVE PERSPECTIVE", THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIOR, VOL. 17, PP.191-211. 43.NADLER, D. A., (1981) , "MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE: AN INTEGRATIVE PERSPECTIVE", THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIOR, VOL. 17,PP.191-211. 44.OSTER, S. M. (1999) , MODERN COMPETITIVE ANALYSIS,OXFORD UNIVERSITY PRESS. 45.PORTER, M. E. (1985) , COMPETITIVE ADVANTAGE:CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFO -RMANCE, FREE PRESS, NEW YORK. 46.PORTER, M. E. (1996) , THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS:WITH A NEW INTRODUCTION, FREE PRESS, NEW YORK. 47.REIMANN, B. C. (1989) , SUSTAINING THE COMPETITIVE ADVANTAGE, PLANNING REVIEW, MAR. 48.RONALD W.HILTON,1999 , MANAGERIAL ACCOUNTING , 4TH ED., IRWIN MCGRAW-HILL. 49.ROGERS, EVERETT M. (1995) , DIFFUSION OF INNOVATIONS, FOURTH EDITION. 50.ROTHWELL R. & W.ZEGVELD. (1985) , INDUSTRIAL INNOVATION AND PUBLIC POLICY-PREPARING FOR THE 1980S AND 1990S, FRANCES PRINTER. 51.ROBIN, C. 1987,WHEN LEAN ENTERPRISES COLLIDE: COMPETING THROUGH CONFRONTATION, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. 52.SIMCHI-LEVI, D. & KAMINSKY, P. & SIMCHI-LEVI, E. (2000) , DESIGNING AND MANAGING THE SUPPLY CHAIN:CONCEPTS, STRATEGIES, AND CASE STUDIES, THE MCGRAW-HILL COMPANIES, SIN -GAPORE. 53.SPRAGUE & MCNURLIN, 1986, INFORMATION SYSTEMS MANAGEMENT IN PRACTICE ENGLEWOOD, CLIFFS. NJ: PRENTICE-HALL. 54.SIMONS, R. 1987,ACCOUNTING CONTROL SYSTEMS AND BUSINESS STRATEGY: AN EMPIRICAL ANALY -SIS, ACCOUNTING, ORGANIZATIONS AND SOCIETY, VOL.12, NO. 4,PP.357-374. 55.SCHUMPETER,J.L., (1934) , THE THEORY OF ECONOMIC DEVELOPMENT,CAMBRIDGE,MA:HARVARD UNIVERSITY PRESS. 56.TUSHMAN, MICHAEL L. & NADLER D. (1986) , ORGANIZING FOR INNOVATION, CALIFORNIA MANA -GEMENT REVIEW. 57.TIDD, J. & BESSANT, J. & PAVITT, K. (1997) , MANAGING INNOVATION:INTERGRATING TECHN -OLOGICAL, MARKET AND ORGANIZATIONAL CHANGE, ENGLAND. 58.TICHY &ULRICH, (1984) , THE LEADSHIP CHALLENGE: A CALL FOR TRANSFORMATIONAL LEADER, IN HAMPTON, SUMMER AND WEBBER 1987, ORGANINATIONAL BEHAVIOR AND THE PRACTICE OF MAN -AGEMENT, 5TH ED., GLENVIEW, III. SCOTT, FORESMAN AND COMPANY, P.593. 59.TAMPOE, M. (1994) , EXPLOITING THE CORE COMPETENCE OF YOUR ORGANIZATION, LONG RANGE PLANNING. 60.WARD, K. 1992 , STRATEGIC MANAGERIAL ACCOUNTING. 61.WEHRICH, H. (1982) , THE TOWS MATRIX A TOOL FOR SITUATIONAL ANALYSIS, LONG RANGE

PLANNING. 62.WHITE, K., 1984, DYNAMIC DECISION SUPPORT TEAMS, JOURNAL OF SYSTEMS MANAGEMENT.