

國營事業民營化之組織再造與經營策略之研究 - 以台糖公司個案為例

蔡政成、潘振雄

E-mail: 9124116@mail.dyu.edu.tw

摘要

國營事業民營化之個案研究不少，惟以廣泛性的研究較多，其中針對特定項目研究者，有探討民營化政策、可行方案或過程者，或研析民營化過程中員工權益之改變、或工會扮演之角色，亦有探討民營化與企業化、多角化、組織變革與人力資源策略之關係、或人力外移對於產業知識外溢之影響等，另有研究民營化時股權移轉訂價者。另外，基於民營化在國營事業的演進發展應只是一種過程，故探討國營事業的過去、現在以及推估未來在經營策略、管理程序及組織結構三者間如何契合而達到組織效能的提升及增進全民福祉，乃當務之急。台糖公司業經主管機關規劃為「在數年內達成大部分業務移轉民營」。另經濟部國營事業委員會委託顧問公司規劃台糖公司民營化方案，係擬將台糖公司劃分為：母公司 - 「土地之公司」與子公司 - 「事業之公司」，亦即將台糖公司土地開發、畜殖及砂糖事業等需使用其廣大土地資源之事業部劃歸「土地之公司」，並維持公營；另將台糖公司產品開發、油品、商流、物流及精緻農業等事業部劃歸「事業之公司」，並預計將「事業之公司」移轉民營。由於分立為母子公司後，其經營型態與前不同，在事業目標、經營策略、組織架構及管理程序等方面均將有所不同；另基於民營化係事業演進過程中之一環，國營事業在民營化前後，最重要的任務之一，是應找出適合其組織文化及當時環境具競爭力之經營策略與管理程序，澈底實施組織再造，脫胎換骨，以求事業之永續發展。綜合上述，本研究即從組織再造及經營整體策略之方向，以文獻探討法與個案研究法，進行探討台糖公司在當前環境與民營化政策下，其組織設計與經營策略應有的走向，並慎選最適的組織架構，規劃台糖公司調整所需採行的各項措施，以使台糖公司未來的組織更能滿足現勢之需求。具體言之，本研究之目的包括範圍如次：（一）以文獻探討的方式來釐清策略契合與策略良好運作的定義與內涵。（二）以個案研究方式（台糖公司）來探國營事業民營化過程中其策略契合（STRATEGIC FIT）是否提升。（三）探討台糖公司民營化過程中，經營策略、管理程序及組織結構如何契合以達到組織效能的提升。（四）在上述達成策略契合之規劃下，台糖公司如何得出未來營運方向、選擇策略、構建組織及改變管理程序。

關鍵詞：組織再造；民營化

目錄

第一章 緒論--P1 第一節 研究動機--P1 第二節 研究目的--P17 第三節 論文架構--P18 第四節 研究流程--P20 第五節 研究限制--P22 第二章 文獻探討--P23 第一節 民營化與產業政策相關問題之探討--P23 第二節 企業再造工程與政府組織再造之探討--P29 第三節 組織理論--P43 第四節 組織環境--P46 第五節 策略契合--P51 第六節 從『皮爾斯』(J.PEARCE)經營策略談人力資源發展對企業的影響--P60 第七節 組織效能--P69 第八節 策略的型態--P73 第九節 組織結構--P79 第十節 管理程序的界定--P84 第十一節 策略、組織結構和管理程序之互動--P88 第十二節 綜合小語--P92 第三章 研究方法--P95 第一節 設計類別--P96 第二節 設計型態--P99 第三節 本研究之基本工作理念--P100 第四節 研究過程--P102 第四章 個案介紹與分析--P104 第一節 台糖公司之經營現況--P104 第二節 台糖公司之組織現況--P109 第三節 台糖公司未來總體經營策略--P112 第四節 個案探討【一】 「土地開發事業部」（土地之公司）--P125 第五節 個案探討【二】 「產品開發事業部」（事業之公司）--P137 第五章 命題建構--P164 第六章 結論與建議--P183 第一節 結論--P183 第二節 建議--P185 參考文獻--P193

參考文獻

壹. 中文部分 1.王秉鈞主譯（1994），STEPHEN P.ROBBINS第四版，MANAGEMENT，台北，華泰書局。 2.王聰榮（1998）為全球航空產業把脈，航太通訊第三十期。 3.王聰榮（2000）我國的航太工業，（航太小組）航太工業簡訊第四十期。 4.王弓（2000）知識經濟時代的產業發展政策，收錄於：知識經濟之路，高希均、李誠主編，（2000），台北，天下遠見出版。 5.王榮祖（1993）公營事業民營化過程的分析架構，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。 6.今井賢一（1986）尖端科技發展政策，收錄於：產業政策與產業結構，台灣經濟研究所編譯，台北，台灣經濟研究雜誌社。 7.司徒達賢（1993）國營事業經營管理策略，台北，中華民國管理科學學會。 8.司徒達賢（1995）公營事業民營化 整理與重生之程序，「變遷中台灣企業之管理」實例發表會。 9.司徒達賢（1997）策略管理，台北，遠流出版公司。 10.朱雲鵬（1990）公營事業民營化的國際觀，財稅研究，22,3。 11.江丙坤（1995）經濟部所屬事業發展策略，台北，理論與政策。 12.江丙坤（1998）永續發展的產業政策，自由中國之工業。 13.江漢貴（1994）公營事業民營化方法之研究-台灣中興紙業個案分析，台北，淡江大學 管理科學研究所碩士論文。 14.何壘慶，周逸衡譯（1985），PHILIP KOTLEL 原著第五版，MARKETING MANAGEMENT，台北，華泰書局。 15.林財源（1993）管理會計，台北，華泰書局。 16.林玉華、張玉山、王毓香

, (1998), 公營事業民營化前後經營績效的比較 以中石化、中工、中鋼、陽明為例, 公營事業評論, 技術報告98TR02。17.林玉華、張玉山、王毓香, (1998), 公營事業民營化前後經營績效的比較 以中石化、中工、中鋼、陽明為例, 公營事業評論, 技術報告, 1998年六月。18.林勤豐(1999) 產業政策相互連結之關聯性與政策組合研究:以中小企業為例, 國立台灣科技大學管理研究所企業管理學程博士學位論文。19.李茂興(1986) 譯, STEPHEN P.ROBBINS原著MANAGEMENT:CONCEPTS AND PRACTICES, 台北, 曉園出版社。20.李瓊玉(1992) 進入障礙對產業績效之影響 SWITCHING REGRESSION之實證研究分析, 東吳大學經濟學研究所碩士論文。21.沈盈宅(1994) 我國公營銀行勞資關係之研究, 政治大學勞工研究所碩士論文。22.呂世模(2000) 中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究 以長途及行動電信分公司為例, 交通大學經營管理研究所碩士論文。23.陳師孟/林忠正/朱敬一/張清溪(1990) 台灣地區公營事業民營化之研究, 澄社專題研究報告之一。24.陳毅銘(1998) 台灣地區公營事業民營化政策論證之研究, 國立台灣師範大學三民主義研究所 碩士論文。25.陳明裕(1994) 公營事業移轉民營實務, 台北, 元裕管理顧問股份有限公司。26.陳明璋(1995) 環境組織策略、結構與效能文獻研討, 中國經濟企業研究所。27.陳沖(1990) 公營銀行民營化之省思, 財稅研究第二十二卷第三期, 台北。28.張玉山、李淳(1997) 台灣電力公司民營化公股維持比例之探討, 中國能源經濟學會。29.張玉山、鄭義(1996) 12月, 公營事業民營化與員工競爭力提昇, 亞太經濟整合與我國勞動競爭力提昇策略研討會。30.張玉山(1998) 公營事業的轉型與民營化, 公營事業民營化研討會, 台北, 行政院公營事業民營化推動專案小組。31.張火燦(1991) 策略性人力資源管理基礎概念之研究。高雄:復文書局。32.渡邊純一,(1997), 企業再造工程實踐法。33.吳惠林(1989) 民營化會裁員嗎?, 統領, 50期, 頁68。34.吳惠林(1994) 台灣經濟的奇蹟危機與轉機, 台北, 正中書局。35.吳榮義(1997) 當前我國產業政策, 競爭政策通訊第一卷第五期, 86年9月。36.詹中原(1993) 民營化政策:公共行政理論與實務之分析, 台北, 五南圖書出版有限公司。37.詹中原(1994) 民營化政策, 台北, 五南圖書出版有限公司。38.榮泰生(1993) 策略管理學, 台北, 華泰書局。39.姜占魁(1993) 組織行為與行政管理。40.梁國樹(1994) 台灣經濟自由化的未來推動方向, 台北, 台灣經濟發展論文集, 時報文化出版。41.潘振雄等(1999) 管理學理論與實務, 台北, 高立圖書公司。42.袁國芳(1988) 公營事業民營化及移轉民營化可行途徑:經法制論叢, 台北。43.薛琦(1998) 公營事業民營化後政府持股之分析, 台北, 『公營事業民營化與公股股權及經營權 管理研究討論』發表。44.孫文旺(1986) 公營事業民營化員工權益認知之研究, 政大企研所碩士論文。45.劉平文(1990) 經營分析與企業診斷, 台北, 華泰書局。46.劉平文(1991) 經營分析與企業診斷, 企業經營系統觀, 台北, 華泰書局。47.劉玉珍、徐敏富(1999) 公營事業民營化釋股對股票市場的衝擊, 中山管理評論, 第七卷第一期。48.韓志翔(2000) 政大企研所「知識管理」課程講義。49.戴志聰(1998) 非營利機構組織理念, 經營型態與服務對象關係之研究論文。50.黃營杉譯(1998) CHARLES W.L.HILL AND GARETH R.JANES原著第四版STRATEGIC MANAGEMENT THEORY, 台北, 華泰公司。51.黃允治(1994) 公營事業民營化與經營績效關係之研究, 政大企研所碩士論文。52.楊靜芳(1995) 員工對民營化變革之態度分析, 東海企研所碩士論文。53.詹金鶯(1987) 國營企業民營化趨勢, 郵政研究月刊, 第26期, PP57-64。54.施顏祥(1997) 民營化之路 公營事業民營化理論與實務探索, 台北, 財團法人孫運璿學術基金會獎助。55.高希均、李誠主編(2000), 知識經濟之路, 台北, 天下遠見出版。56.高孔廉(1989) 公營事業民營化策略探討文集, 中華民國管科會, 7-21。57.孫震(2000), 台灣的科技管理與產業發展, 自由中國之工業, 2000年4月。58.湯明達(1985) 產業利潤表現與產業結構 台灣製造業之橫斷面分析, 中興大學經濟研究所碩士論文, P22-23。59.植草益(1984) 邱榮輝譯, 產業組織論, 台灣經濟研究院。60.植草益(1986) 產業組織之變化, 收錄於:產業政策與產業結構, 台灣經濟研究所編譯, 台北, 台灣經濟研究所雜誌社。61.謝安田(1980) 企業研究方法, 台北, 水牛出版社。62.公營事務移轉民營相關法規彙編(1996), 經濟部國營事業委員會編印。63.公營事業民營化&公股股權及經營權管理研討會論文集(1996), 台北, 行政院公營事業民營化推動專案小組。64.行政院經濟建設委員會(2000) 邁向競爭優勢的產業發展, 經建會網址:WWW.CEPD.GOV.TW/INDUST -RY/DEVELOP.HTM 65.我國民營化政策執行之檢討與建議(1999), 公營事業評論第一卷第四期。66.經濟部國營事業委員會(1999), 推動公營事業民營化之突破性作法。67.經濟部國營事業委員會(1996), 公營事業移轉民營相關法規彙編。68.經濟部國營事業委員會(2000), 經濟部所屬事業民營化。69.引自廖春文, 初期教育研究學刊, P189。70.引自廖春文, 初期教育研究學刊, P190~195。71.引自人力資源發展月刊, (1998), 52期, P41~42。72.引自人力資源發展月刊, (1998), 52期, P54~55。貳、英文部分 1.ADAMS,F.GERARD ET.AL.(1983).INDUSTRIAL POLICIES FOR GROWTH AND COMPETITIVENESS. LEXINGTON, MASSACHUSETTS: D.C.HEATH AND COMPANY. 2.ARTHUR ANDERSEN BUSINESS CONSULTING(2000).知識管理的第一本書, 劉京偉譯, 台北:商周出版社。3.AAKER,D.A.,STRATEGY MARKET MANAGEMENT,JOHN WILEY & SONS, NEW YORK,1995. 4.BURRELL, G. AND G. MORGAN.,SOCIOLOGICAL PARADIGMS AND ORGANIZATIONAL ANALYSIS.NH:HEIEMAN,1979. 5.BAILY,M. (2000) .INNOVATION IN THE NEW ECONOMY OECD OBSERVER,221/222, SUMMER 2000 6.BOWERS,N. AND MARTIN J. (2000) .GOING MOBILE? JOBS IN THE NEW ECONOMY. OECD OBSERVER,221/222,SUMMER 2000 7.BRADLEY,J.(1996) .PRIVATIZATION IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE:MODEISAND IDEOLOGIES,IN BRADDON,D.AND FOSTER D. (ED.) (1996).PRIVATIZATION:SOCIAL SCIENCE THEMES AND PERSPECTIVES,ALDERSHOT:DARTMOUTH PUBLISHING COMPANY LTD. 8.COMANOR AND WILSON,T.A.(1967) .ADVERTISING MARKET STRUCTURE AND PERFORMANCE, THE REVIEW OF ECONOMICS AND STATISTICS,XLLX,423-427. 9.CHILD,JOHN,"ORGANIZATIONAL STRUCTURE,ENVIRONMENT AND PERFORMANCE THE ROLE OF STRATEGIC ."CHOICE.SOCIOLOGY, JAN,1972,PP.1-20 10.CHARLES W.L.HILL ANDGARETH R.JONES:STRATEGIC MANAGEMENT THEORY 4 EDITION HOUGHTON MIFFLIN COMPANY BOMPANY BOSTON NEW YORK COPYRIGHT 1998 11.C.MERLE CRAWFORD AND C. ANTHONY DIBENEDETTO :NEW PRODUCTS MANAGEMENT.6 EDITION.THE MCGRAW-HILL COMPANIES.INC COPYRIGHT 2000. 12.DAVENPORT T.H.& PRUSAK,L. (1998) .胡瑋珊譯, 知識管理, 台北:中國生產力中心 (英文原著:WORKING KNOWLEDGE:HOW ORGANIZATIONS MANAGE WHAT THEY KNOW) 13.DAFT,R.L,

(1991) MANAGEMENT,CHOICE:THE DRYDEN PRESS. 14.DAFT,R.L, (1983) ORGANIZATIONAL THEORY AND DESIGN,ST. PAUL. MINNESOTA: WEST PUBLISHING CO.,P.141. 15.EVANS,J. (2000) ,WORKERS IN THE NEW ECONOMY,OECD OBSERVER,221/222,SUMMER 2000. 16.GUINT,J. AND PILAT D. (1999) .PROMOTING INNOVATION-DOES IT MATTER ? OECD OBSERVER ,217/218, SUMMER1999. 17.GERRY JHONSON AND KEVEN SCHOLLES (1993) ,EXPORING CORPORATE STRATEGY, 3RD ED.,N.Y. :PRENTICE HALL. 18.HIDDING,G.J.AND CATTERALL S.M. (1998) ANATOMY OF A LEARNING ORGANIZATION:TURNING KNOWLEDGE INTO CAPITAL AT ANTENSEN CONSULTING,IN KNOWLEDGE AND PROCESS MANAGEMENT, 5 (1) ,3-13. 19.HATCH,MARY J. (1997) , ORGANIZATION THEORY,NY:OXFORD UNIVERSITY PRESS INC. 20.HODGE,B.J. (1996) ANTHONY,W.P.,GALES,L.H.,ORGANIZATION THEORY,NJ:PRENTICE-HALL. 21.IWASAKI,A. (1988) .MERGERS AND REORGANIZATION,IN KOMIYA,R. AND MASAHIRO O. AND KOTARO S.,INDUSTRIAL POLICY OF JAPAN,TOKYO:ACADEMIC PRESS,INC. 22.KENT (1987) .ENTREPRENEURSHIP AND THE PRIVATIZING OF GOVERNMENT,NEW YORK,N.Y.,OUORUM BOOKS. 23.LEWIS,T. (2000) ,CORPORATE R&D IN THE AGE OF E-COMMERCE,RESEARCH TECHNOLOGY MANAGEMENT , NOVEMBER-DECEMBER2000. 24.LINCOLN,Y. (1985) , ORGANIZATION THEORY AND INQUIRY:THE PARADIGM REVOLUTION,CA:SAGE. 25.MARTIN,J. (1990) "BREAKING UP THE MONO-METHOD MONOPOLIES IN ORGANIZATION ANALYSIS"IN J.HASSARD AND D.PYM (EDS) THE THEORY AND PHILOSOPHY OF ORGANIZATION:CRITICAL ISSUES AND NEW PERPECTIVES.PP.30-44.,NY:ROUTLEDGE. 26.MILLS,J.,AND MURGATROYD. (1990) , ORGANIZATION RULES,PA: OPEN UNIVERSITY PRESS. 27.MARSTON,L. (1986) .民營化的準備工作: 決策者的一份清單, IN HANKE,S. (ED.) ,1987,管維立 等譯,私有化與發展,北京:中國社會科學出版社。 28.MIWA,Y. (1988) .COORDINATION WITHIN INDUSTRY:OUTPUT,PRICE AND INVESTMENT,IN KOMIYA,R. MASAHIRO O.AND KOTARO S.,INDUSTRIAL POLICY OF JAPAN,TOKYO:ACADEMIC PRESS,INC. 29.NONAKA,I.AND HIROTAKA T. (1995) .楊子江、王美音 譯, 1997, 創新求勝-智價企業論,台北:遠流出版股份有限公司(英文原著:THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY) . 30.O'DELL,C.S.&GRAYSON,C.J. (1998) .IF ONLY WE KNOW WHAT WE KNOW:THE TRANSFER OF INTERNAL KNOWLEDGE AND BEST PRACTICE,N.Y:N.Y:FREE PRESS. 31.PIRIE M. (1988) ,PRIVATIZATION:THEORY, PRACTICE,AN CHOICE,HANTS,ENGLAND:WILDWOOD HOUSE. 32.PFEFFER,J.AND G.SALANCIK (1978) , THE EXTERNAL CONTROL OF ORGANIZATIONS,NY:HARPER AND ROW. 33.PFEFFER,J. (1982) , ORGANIZATIONS AND ORGANIZATION THEORY.MA:BALLINGER. 34.PORTER,M.E. (1980) COMPETITIVE STRATEGY, NY:FREE PRESS. 35.QUINN,R.E. (1988)) BEYOND RATIONAL MANAGEMENT:MASTERING THE PARADOXES AND COMPETING DEMANDS OF HIGH PERFORMANCE,SF:JOSSEY-BASS. 36.REED,M. (1992) RETHINKING ORGANIZATION.CA:SAGE. 37.RICHARD H.HALL (1991) ORGANIZATION:STRUCTURES,PROCESSES,AND OUTCOMES,5TH ED,EAGLEWOOD CLIFFS,NT:PRENTICE- HALL. 38.ROBBINS,S.P. (1991) MANAGEMENT,PRENTICE-HALL INC.,P.157. 39.SCOTT,W. (1992) DEVELOPMENTS IN ORGANIZATION.CA:SAGE. 40.SAVAS,EMANUEL S.(1987) PRIVATIZATION:THE KEY TO BETTER GOVERNMENT,NEW JERSEY:CHATHAM HOUSE PUBLISHERS, INC. 41.SAVAS,EMANUEL S. (2000) PRIVATIZATION AND PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS,NEW YORK NY10010 -7101,P315-328 42.STEVENS,C. (1996) THE KNOWLEDGE-DRIVEN ECONOMY,OECD OBSERVER,NO.200JUNE/JULY,1996. 43.TAYLOR,G. (1996) OFWAT AND THE REGULATION OF CHANGE,IN BRADDON,D.AND FOSTER D. (ED) .(1996) .PRIVATIZATION:SOCIAL SCIENCE THEMES AND PERSPECTIVES,ALDERSHOT:DARTMOUTH PUBLISHING COMPANY LTD. 44.TYSON,L,D (1999) ,張玉文譯,新經濟時代裏的 舊經濟法則,遠見雜誌社,2000年8月1日(英文原著:OLD ECONOMIC LOGIC IN THE NEW ECONOMY) . 45.THUROW,L. (1999) 齊思賢譯,知識經濟時代,2000,台北:時報出版社(英文原著:BUILDING WEALTH) . 46.VICKERY,G. (1999) BUSINESS AND INDUSTRY POLICIES FOR KNOWLEDGE-BASED. 47.V.K.NARAYANAN & RAGHU NATH (1993) , ORGANIZATION THEORY,IRWIN. 48.WALKER,O.C.RUEKERT,R.W.ROERING,K.J. (1985) "THE ORGANIZATION OF MARKETING ACTIVITIES: A CONTINGENCY THEORY OF STRUCTURE AND PERFORMANCE,"JOURNAL OF MARKETING VOL.49,WINTER, 1985,PP.13-25. 49.WILLAM G.ZIKMUND (2000) :BUSINESS RESEARCH METHODS.6TH EDITION,COPYRIGHT BY HARCORT. INC. 50.YIN,R.K. (1994) CASE STUDY RESERACH:DESIGN AND METHODS,SAGE PUBLICATIONS:APPLIED SOCIAL RESEARCH METHODSSERIES,VOLUME5. 51.YOKOKURA,T. (1988) SMALL AND MEDUIM ENTERPRISES,IN KOMIYA,R.OKUNO,M.AND SUZUMURA,K. (1988) .INDUSTRIAL POLICY OF JAPAN,ACADEMIC PRESS,INC.,TOKYO.