

A Study on Diversifying Investments Strategies of Irrigation Association

梁國楨、劉原超

E-mail: 9416150@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

Taiwan's agricultural sector has seen unprecedented upheaval, which included a strike upon entry to WTO. The Irrigation Association is facing a dilemma. It has to re-think its strategy for survival and success in this ever changing environment and to run the business continuously. This study discusses the organizational structures and current management practice within the Irrigation Association by analyzing related documents, research papers, government reports and Joint Irrigation Association's data. The SWOT analysis was also conducted to investigate strength and weakness of the internal resources, opportunities and threats from the external environment. Also included are interviews of experts and scholars whose comments and views could help to identify strategies that Irrigation Association should adopt for diversifying its business. Furthermore, strategic analysis was used for different Irrigation Associations based on their different types, characteristics and core competitiveness with an aim for their long-term development. Recommendations based on the findings of this study and suggestions and general feedback for improvement in business processes were submitted to the government as reference and follow-up for future developments.

Keywords : Irrigation Association ; Diversifying management ; long-term management ; core competitiveness.

Table of Contents

| | | | |
|--------------------------------------|------|--------------------------------------|-----|
| 目錄 封面內頁 簽名頁 授權書..... | iii | 中文摘要..... | iv |
| iv 英文摘要..... | v | 誌謝..... | vi |
| vi 目錄..... | viii | 圖目錄..... | x |
| x 表目錄..... | xi | 1、緒論..... | 1 |
| 1 1.1 研究背景..... | 1 | 1.2 研究動機..... | 1 |
| 1 1.3 研究目的..... | 2 | 1.4 研究流程..... | 4 |
| 4 2、文獻探討..... | 5 | 2.1 多角化相關文獻探討..... | 5 |
| 5 2.2 外部因素相關理論..... | 26 | 2.3 內部因素相關理論..... | 30 |
| 30 2.4 經營模式相關理論..... | 38 | 2.5 關鍵成功因素相關理論..... | 42 |
| 47 3、研究方法..... | 50 | 2.6 產業分析理論..... | 50 |
| 50 3.1 SWOT理論分析法..... | 54 | 3.2 SWOT分析法之程序與策略之研擬..... | 57 |
| 57 4、台灣農田水利事業發展概況..... | 58 | 3.3 研究架構..... | 58 |
| 58 4.1 台灣農田水利事業沿革..... | 72 | 4.1 台灣農田水利事業沿革..... | 58 |
| 72 4.2 台灣農田水利會相關法令規章..... | 80 | 4.2 台灣農田水利會相關法令規章..... | 72 |
| 80 4.3 農田水利會之組織體系與經營業務..... | 103 | 4.3 農田水利會之組織體系與經營業務..... | 73 |
| 103 4.4 農田水利會經營概況及所面臨問題..... | 121 | 4.4 農田水利會經營概況及所面臨問題..... | 80 |
| 121 4.5 農田水利會多角化作業規範..... | 132 | 4.5 農田水利會多角化作業規範..... | 103 |
| 132 5、農田水利會多角化經營之策略分析..... | 147 | 5.1 農田水利會之內部環境分析..... | 103 |
| 147 5.1 農田水利會之內部環境分析..... | 150 | 5.2 農田水利會外部環境分析..... | 121 |
| 150 5.2 農田水利會外部環境分析..... | 151 | 5.3 SWOT策略分析與研擬..... | 121 |
| 151 5.3 SWOT策略分析與研擬..... | 152 | 6、結論與建議..... | 147 |
| 152 6、結論與建議..... | 152 | 6.1 結論..... | 147 |
| 152 一、中文部分..... | 152 | 6.2 建議..... | 150 |
| 152 二、英文部分..... | 156 | 6.3 未來研究之方向..... | 150 |
| 156 圖目錄 圖1-1 研究流程圖..... | 4 | 一、中文部分..... | 152 |
| 4 圖2-1 一般性的競爭策略..... | 19 | 二、英文部分..... | 152 |
| 19 圖2-2 策略層級..... | 20 | 156 圖目錄 圖1-1 研究流程圖..... | 4 |
| 20 圖2-3 中小企業環境 策略 績效之關係..... | 22 | 4 圖2-1 一般性的競爭策略..... | 19 |
| 22 圖2-4 新事業經營模式的架構..... | 39 | 19 圖2-2 策略層級..... | 20 |
| 39 圖2-5 Porter五力分析架構圖..... | 48 | 20 圖2-3 中小企業環境 策略 績效之關係..... | 22 |
| 48 圖3-1 SWOT分析架構..... | 51 | 22 圖2-4 新事業經營模式的架構..... | 39 |
| 51 圖3-2 SWOT分析法簡要架構..... | 52 | 39 圖2-5 Porter五力分析架構圖..... | 48 |
| 52 圖3-3 掌握機會、克服威脅、維持優勢及扭轉劣勢之分析圖..... | 54 | 48 圖3-1 SWOT分析架構..... | 51 |
| 54 圖3-4 研究架構圖..... | 57 | 51 圖3-2 SWOT分析法簡要架構..... | 52 |
| 57 圖4-1 台灣水利事業發展演變圖..... | 64 | 52 圖3-3 掌握機會、克服威脅、維持優勢及扭轉劣勢之分析圖..... | 54 |
| 64 圖4-2 農田水利會組織系統圖..... | 76 | 54 圖3-4 研究架構圖..... | 57 |
| 76 表目錄 表2-1 多角化相關定義..... | 7 | 57 圖4-1 台灣水利事業發展演變圖..... | 64 |
| 7 表2-2 Aaker之多角化動機..... | 13 | 64 圖4-2 農田水利會組織系統圖..... | 76 |
| 13 表2-3 歷年學者針對多角化動機研究整理表..... | 14 | 76 表目錄 表2-1 多角化相關定義..... | 7 |
| 14 表2-4 產品 市場矩陣..... | 17 | 7 表2-2 Aaker之多角化動機..... | 13 |
| 17 表2-5 多角化策略與財務績效之相關文獻探討..... | 21 | 13 表2-3 歷年學者針對多角化動機研究整理表..... | 14 |
| 21 表2-6 環境與企業經營相關研究彙總表..... | 27 | 14 表2-4 產品 市場矩陣..... | 17 |
| 27 表2-7 總體環境因素分類表..... | 29 | 17 表2-5 多角化策略與財務績效之相關文獻探討..... | 21 |
| 29 表2-8 產業結構之分析因素..... | 30 | 21 表2-6 環境與企業經營相關研究彙總表..... | 27 |
| 30 表2-9 組織面影響因素分類表..... | | 27 表2-7 總體環境因素分類表..... | 29 |
| | | 29 表2-8 產業結構之分析因素..... | 30 |
| | | 30 表2-9 組織面影響因素分類表..... | |

| | |
|--|-------------------------------------|
|30 表2-10 決策者與企業經營之研究彙總表..... | 32 表2-11 經營目標與企業經營之研究彙總表..... |
|33 表2-12 策略性資源的內涵..... | 34 表2-13 組織資源與企業經營研究表..... |
|35 表2-14 組織結構與企業經營策略的相關研究..... | 37 表2-15 關鍵成功因素觀念整理..... |
|45 表3-1 SWOT分析程序表..... | 55 表4-1 農田水利會組織型態演變..... |
|66 表4-2 台灣水利事業之組織型態及主要經營事業..... | 71 表4-3 農田水利會相關法規..... |
|72 表4-4 2002年度台灣地區各農田水利會概況表..... | 81 表4-5 各類型農田水利會之經營概況及其所面臨問題..... |
| 83 表5-1 2002年度台灣地區各地農田水利會概況表..... | 104 表5-2 台灣地區農田水利會員工年齡統計表..... |
| 105 表5-3 2002年台灣地區各類型農田水利會員工年齡統計表..... | 106 表5-4 台灣地區農田水利會員工學歷統計表..... |
| 106 表5-5 2002年台灣地區各類型農田水利會員工學歷統計表..... | 107 表5-6 台灣地區農田水利會歷年灌溉面積變化..... |
| 108 表5-7 2002年各地農田水利會灌溉區水污染情形調查表..... | 109 表5-8 台灣地區農田水利會有土地統計..... |
| 111 表5-9 2002年各類型農田水利會會有土地統計..... | 112 表5-10 農田水利會事業收入統計表..... |
| 113 表5-11 農田水利事業外收入統計表..... | 114 表5-12 農田水利會事業支出統計表..... |
| 117 表5-13 農田水利會事業外支出統計表..... | 118 表5-14 2002年度各地農田水利會決算餘絀計算表..... |
| 119 表5-15 農田水利會內部環境之優勢與劣勢..... | 120 表5-16 我國生產毛額..... |
| 122 表5-17 農林漁牧生產結構..... | 123 表5-18 農作物生產之結構變動..... |
| 123 表5-19 耕地、林地及漁塭面積..... | 124 表5-20 經濟成長率與平均國民所得..... |
| 125 表5-21 水稻灌溉之機能、效果及受益對象分析..... | 127 表5-22 台灣地區稻米生產量與進出口量..... |
| 128 表5-23 每人每年平均白(糙)米消費量..... | 129 表5-24 農田水利會外在環境之機會與威脅..... |
| 132 表5-25 訪談對象表..... | 133 表5-26 農田水利會SWOT表..... |
| 134 表5-27 我國農田水利會之SWOT矩陣分析表..... | 143 |

REFERENCES

- 一、中文部分
1. 台灣地區農田水利會資料輯2002年版，農田水利聯合會編印，2003年5月。
 2. 台灣地區農田水利會資料輯2001年版，農田水利聯合會編印，2002年5月。
 3. 台灣地區農田水利會資料輯1999年版、1999年下半年及2000年度合訂本，農田水利聯合會編印，2001年12月。
 4. 台灣地區農田水利會資料輯1999年版，農田水利聯合會編印，2000年2月。
 5. 台灣地區農田水利會資料輯1998年版，農田水利聯合會編印。
 6. 台灣地區農田水利會資料輯1997年版，農田水利聯合會編印。
 7. 甘俊二，2000農田水利事業經營相關之知識經濟概念，農田水利會務革新座談會。
 8. 行政院農委會，1993，農田水利會組織通則。
 9. 行政院農委會，1997，農田水利會相關法規彙編。
 10. 行政院農委會，1999，農田水利會業務簡介。
 11. 李總集，1994，農田灌溉之真諦，農田水利雜誌，頁36-37。
 12. 李總集、洪東嶽，1997，台灣農民灌溉組織之演變，農田水利月刊，第43卷第11期。
 13. 李總集，1999，調整功能邁步向前迎向新世紀農田水利事業，水資源管理，第1卷，頁25-27。
 14. 李總集，2000，農田水利會營運現況與展望，農田水利雜誌，第48卷，頁28-33。
 15. 李源泉、陳正美，1998，臺灣農田水利會百年來組織法規的演進，科學農業，第46卷，第1，2期，頁6-14。
 16. 何德本，1996，農田水利會組織體制與會務營運，農田水利雜誌，第四十三卷，第1期，頁32-34。
 17. 吳憲雄，1998，農田水利會多角化經營之探討，農田水利雜誌，第45卷，第1期，頁14-17。
 18. 吳政杰，1998，農田水利會多角化經營策略之分析，國立中興大學農業經濟學系碩士論文。
 19. 吳進錫，1992，臺灣農田水利事業演化之研究，私立文化大學實業計劃(工學組)研究所碩士論文。
 20. 陳正美整理，2000，農田水利會多角化經營可行性探討，農田水利會務革新座談會論文集，聯合會編印。
 21. 陳守強，1996a，何去何從農田水利會，豐年半月刊，第46卷，第11期。
 22. 陳衍源、吳孟洋，「農田水利組織演進與多角化經營」，農田水利月刊，第48卷4期(2001年8月)。
 23. 陳愛娥，「農田水利會為公法人，其所屬水利小組成員間之關係為私權關係?」，月旦法學，第70期(2001年3月)。
 24. 彭作奎，1998，農田水利會多角化經營方向，農田水利，第45卷，第2期，頁56-58。
 25. 彭作奎，1998，我國加入WTO農業因應措施，政策月刊，第33期，頁5-8。
 26. 張良印，2000，經營環境改變對農田水利會業務之影響及對策分析，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
 27. 張以文，1995，企業多角化整體規劃程序之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
 28. 葉世旭、吳再益、闕雅文，2000，農田水利會組織功能與定位芻議，農田水利會務革新座談會。
 29. 經濟部水利處，2000，農田水利會簡介。
 30. 林素禎，2001，加入WTO對農田水利會之衝擊與因應研究，中國文化大學政治學研究所碩士論文。
 31. 林大侯、吳再益，1997，農田水利會多角化經營可行性評估，財團法人台灣綜合研究院。
 32. 柯海生，1999，台灣農田水利會營運功能調整探討(一)，農業工程研究中心。
 33. 柯海生，2000c，農田水利事業如何多角化經營，農田水利會務革新座談會成果輯。
 34. 洪東嶽，1994，淺談農田水利會現階段財務業務幾個問題，農田水利雜誌，第41卷，第8期，頁13-18。
 35. 施嘉昌，1998，現代農田水利經營之相關問題，科學農業，第46卷第1.2期。
 36. 徐亨崑、謝明昌、莊明德，1999，興水利沃農地活化資源有良計 探討農田水利會多角化經營與其稅務問題，臺灣經濟研究月刊，第22卷，第3期。
 37. 許中南，1996，中小企業多角化經營策略之研究台灣儀器產業之實證研究國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
 38. 晏國祥，1992，「SWOT」分析與策略行銷核心之整合理論及實務運用，國立政治大學國際貿易研究所碩士論文。
 39. 翁興利，「危機管理之個案研究以豬隻口蹄疫感染為例」，理論與政策，第12卷2期(1998年6月)。
 40. 農業統計年報，行政院農委會編印，2000年。
 41. 農產貿易統計要覽，行政院農委會編印，2000年。
 42. 農田水利會相關法規彙編，2000，農田水利會聯合會編印。
 43. 臺灣地區農田水利會資料輯，2000，農田水利會聯合會編印。
 44. 臺灣省水利局1997年報，臺灣省政府水利處編印。
 45. 蔡明華，1997，台灣當前農田水利事業政策與實施策略，農田水利月刊，第44卷，第8期。
 46. 蔡明華，1998，灌溉與排水，台北，科技圖書。
 47. 蔡明華，2000，水資源管理

季刊，農田水利事業之永續經營。 48. 蔡新豐，1997，集團企業赴大陸之經營模式與其影響因素研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。 49. 闕雅文，1999，農田水利會多角化經營策略方案研析，臺灣土地金融季刊，第36卷，第4期，頁1-19。 50. 戴維芯（1998），多角化策略型態對公司價值影響之實證研究 以高科技上市公司為例，國立交通大學科技管理研究所未出版碩士論文。 二、英文部分 1. Aaker, D.A.(1998), *Strategy Management*, 5th ed., New York: John Wiley and Sons, Inc. 2. Ansoff, H. Igor (1957), "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, Vol. 35(5), pp. 113-124. 3. Ansoff, H. Igor (1988), *The New Corporate Strategy*, 3th ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 4. Berry, C. H.(1975), *Corporate Growth and Diversification*, Princeton, NJ: Princeton University Press. 5. Booz, Alien and Hamilton (1985), *A Survey of European Chief Executive*, New York: Booz, Alien and Hamilton, Inc., New York. 6. Charles.W. L. and G. R. Jones(1989), *Strategic Management Theory*, pp.62. 7. Chen, Chung-Jen (1999), "Environment, Strategy Alliance, and Performance: An Empirical Study of U.S. Firms," Unpublished Ph.D. Dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, New York. 8. Dickson, P. H. and K. M. Weaver (1997), "Environmental Determinants and Individual-level Moderators of Alliance Use," *Academy of Management Journal*, Vol.40(2), pp.1-22. 9. Duncan, Robert B., (1972), "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainties," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17(3), pp.313. 10. Evans, Hugh, Gary Ashworth, Mike Chellew, Andrew Davidson and David Towers(1996), "Exploiting Activity-based Information: Easy as ABC," *Management Accounting*, London, Jul/Aug, pp.24. 11. Fisher, Joseph(1992), "Use of Nonfinance Measure," *Cost Management*, Spring, pp.31-38. 12. Glueck, William F.(1980), *Business Poliness Policy and Strategic Management*, New York: McGraw-Hill. 13. Goll, I. and R. B. Sambharya (1995), "Corporate Ideology, Diversification and Firm Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 16(5), pp.823-846. 14. Grady, Michael W. (1991), "Performance Measurement: Implementing Strategy," *Management Accounting*, June, pp.49-53. 15. Hall, Ernest H. and Jooh Lee(1999), "Broadening the View of Corporate Diversification: An International Perspective," *International Journal of Organizational Analysis*, Vol.7(1), pp.25-53. 16. Hitt, Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson (2001), *Strategic Management-Competitiveness and Globalization*, 4th ed., South-Wester College Publishing. 17. Hofer, C. W. and D. Schendle(1978), *Strategy Formulation Analytical Concepts*, West Publishing Co. 18. Luffman, G. A. and R. Reed(1984), *The Strategy and Performance of British Industry, 1970-1980*, London: MacMillan. 19. Luo, Yadong(1999), "Environment-Strategy-Performance Relations in Small Businesses in China: A case of township and village enterprise in southern China," *Journal of Small Business Management*, Vol.37(1), pp.37-52. 20. McDamel, Stephen W. and James W. Kolari (1987), "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology," *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.19-30. 21. Miles and Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill. 22. Milliken, F. (1987), "Three Types of Perceived Uncertainty About The Environment: State, Effect, Response Uncertainty," *Academy of Management Review*, Vol. 12, pp.133-143. 23. Pitts, R. A. and H. D. Hopkins (1982), "Firm Diversity: Conceptualization and Measurement," *Academy of Management Review*, Vol.7, pp.620-629. 24. Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press. 25. Ramanujam, V. and P. Varadarajan (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Management Journal*, Vol. 10(6), pp.523-551. 26. Rumelt, R. P. (1974), *Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA: Harvard University Press. 27. Robinson, Richard B. Jr. and John A. Pearce II (1988), "Planned Patterns of Strategic Behavior and The Relationship to Business Unit Performance," *Strategic Management Journal*, Vol.9(1), pp.43-60. 28. Singh, Manohar, Ike Mathur, Kimberly C. Gleason and Ahmad Etebari (2001), "An Empirical Examination of The Trend and Performance Implications of Business Diversification," *The Journal of Business and Economic Studies*, Vol.7(2), pp.25-51. 29. Venkatraman, N. and Vasudevan Ramanujam (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, Vol. 11 (4), pp.801-814. 30. Weihrich, "The TOWS Matrix-A tool for situation analysis", *Long Range Planning*, 15(2), 1982, pp. 60. 31. Zhao, Hongxin and Yadong Luo (2002), "Product Diversification, Ownership Structure, and Subsidiary Performance in China's Dynamic Market," *Management International Review*, Vol.42(1), pp.27-48.