

行政院經濟建設委員會 93 年度委託研究計畫

公營事業企業改造問題之探討

(本報告內容係屬作者個人觀點，不必然引申為行政院經建會之意見)

執行單位：財團法人成大研究發展基金會

中華民國九十三年十二月廿日

目 錄

| | |
|---------------------------|----|
| 第一章、企業改造之意義與背景 | |
| 一、企業改造的意義----- | 1 |
| 二、企業為何需要改造----- | 1 |
| 三、公營事業如何進行改造----- | 2 |
| 四、影響公營事業改造之因素----- | 4 |
| 五、公營事業改造的勞資關係----- | 5 |
| 第二章、企業改造的構面 | |
| 一、整體產業環境之改造----- | 7 |
| 二、公司層次之改造----- | 9 |
| 第三章、企業化改造作法之策略層級分析 | |
| 一、前言----- | 13 |
| 二、研究方法及樣本介紹----- | 13 |
| 三、策略層級分析----- | 15 |
| 四、實證結果----- | 19 |
| 第四章、公、民營事業之改造案例及比較 | |
| 一、策略改造之案例----- | 29 |
| 二、組織改造之案例----- | 30 |
| 三、財務改造之案例----- | 32 |
| 四、企業改造遭遇之困難----- | 33 |
| 五、公民營事業進行改造之差異----- | 35 |
| 第五章、中國造船公司個案 | |
| 一、公司背景簡介----- | 37 |
| 二、中船公司再生計畫----- | 38 |
| 三、再生計畫改造之效益----- | 39 |
| 四、未來經營挑戰----- | 41 |
| 五、民營化執行情形----- | 42 |
| 第六章、台糖公司個案 | |
| 一、公司背景簡介----- | 43 |
| 二、以往之組織改造----- | 44 |
| 三、未來擬進行改造之計畫----- | 46 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 四、台糖公司未來經營挑戰----- | 49 |
| 第七章、中油公司個案 | |
| 一、公司背景簡介----- | 50 |
| 二、油品產業分析----- | 50 |
| 三、油品自由化對產業的影響----- | 51 |
| 四、中油公司之改造計畫----- | 52 |
| 五、未來經營挑戰----- | 55 |
| 第八章、企業內外部因素與改造間之關連性—以公營事業為例 | |
| 一、企業改造之動機----- | 57 |
| 二、研究方法----- | 58 |
| 三、研究結果----- | 60 |
| 四、結論----- | 62 |

第一章、企業改造之意義與背景

一、企業改造的意義

在瞭解何謂「企業改造」之前，需先瞭解組織結構的意涵。組織隨著其本身的成長而採用配合其策略的結構，高階經理人亦藉由種種不同的結構，行使其控制和領導權，同時組織結構決定了誰在什麼時間應該接收到什麼訊息，因此塑造組織內溝通和資訊流通的管道。就心理層面而言，組織結構則成為一種象徵、符號，反應出組織內高階經理人和各階層員工對於組織是什麼的看法，此外，員工認同組織和其價值，這些價值通常就反應在結構裡。

改造是企業組織裡最為動態也最難進行的活動，組織規模越大，問題也越棘手。長期而言，組織的結構是恆久而固定的，因此改變這些結構就好像是改造實體辦公大樓或是工廠的結構一般，有時候僅需要做一些內部的調整，像是打掉一面牆壁，但無損於整體結構，然而有時候似乎又別無選擇，必須藉摧毀整棟建築物重新開始。

關於企業改造的意義，學者們有不同的定義。Robbins (2003) 認為改造是指組織在環境、結構、科技與人員等各方面的更替，而 Lant 等學者 (1992) 則認為在組織結構、權力分配和控制體系中，若同時至少兩者發生變化就稱為企業改造。另外有學者把時間的因素也考慮進來。Van de Ven 與 Poole (1995) 及 Rajagopalan (1997) 等學者認為改造是組織隨著時間變遷和外在環境的連結形式、特性和狀態所作出的改變。而徐聯恩 (1996) 則引用麥肯錫顧問公司組織的 7S 架構說明，企業改造就是企業在策略、結構、制度、技能、人員、領導風格與企業文化等方面，進行快速而大幅度的改變。

綜上所述，我們可以說企業改造是組織為適應環境所採用改變現狀的手段，藉此手段，組織將得以生存、發展與繁榮。

二、企業為何需要改造？

組織改造發生或應該發生在當組織已不再有能力去應付企業的需求時。企業歷史學家 Chandler (1977) 闡述「結構追隨策略」的觀點，亦即組織結構必須和其策略需求相互配合。而現今新科技的推出越來越快，也越來越便宜，同時新的客戶需求越趨多元，且希望能隨時隨地使用商品，此外市場疆界範圍也因為新興市場的快速成長而擴張。這些種種的因素都促成了組織的改造。

Drucker (1998) 認為企業身處在混沌未明的劇變時代裡，改造與創新應該是企業塑造其經營理論思考的重要課題。不僅是為了要讓企業成長，更是為了要讓企業在現今高度競爭的環境下得以生存。而 Kotter (1995) 認為，由於科技快速進展，全球化已成趨勢，資訊網路讓溝通不再受限於地理環境限制，交通也更為便捷，同時世界貿易組織 (WTO) 的成立讓國際經濟朝整合之路邁進。而已開發國家市場的趨於飽和，將迫使企業積極尋覓開發中或低度開發國家的新市場。此外共產主義陣營瓦解，將造成更多國家必須接受資本主義體系。因此現今的組織必須讓自己隨時做好改造和創新的準備。Kotter (1995) 將導致組織亟需改造的因素整理成下圖 1-1：

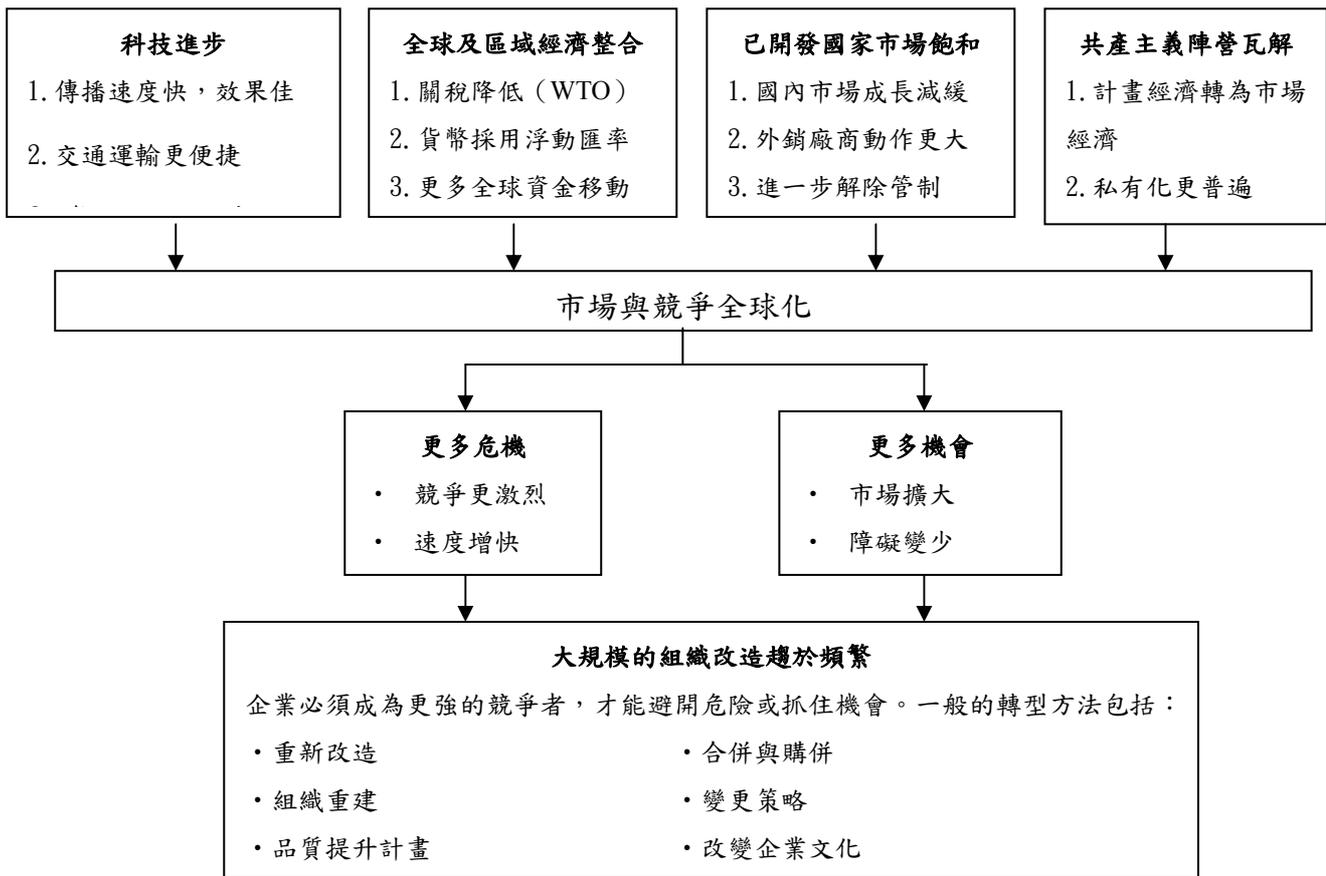


圖 1-1、組織改造之因素

許士軍（1993）也將促成組織改造的因素歸納為外在原因與內在原因兩種：

（一）外在原因：

1. 市場：如顧客的所得及偏好發生改變；競爭者推出新產品，增強推廣活動，減低價格等等。
2. 資源：一企業所需要的資源供應，範圍甚廣，包括人力、原料、能源、資金等等。
3. 科技：在企業將各種投入轉變為產出的過程中，科技因素扮演重要的角色，除了生產製造方法外，諸如電機及資訊系統之發展，對於企業以及其他組織，都帶來革命性的改變，其影響至為深遠。
4. 一般社會經濟環境：這還包含政治、法律環境在內，譬如政府所採行的經濟、投機、貿易和租稅等政策的改變；社會大眾對於企業的態度；國際經濟及貿易情況的變動等等。

（二）內在因素：

內在因素是因為組織內任何屬於結構性、基本性、或長期性的問題，這些因素都可能改變組織現有結構或作法。例如當企業感到其決策程序過於遲緩，溝通上發生重重阻礙或歪曲，或是對於外界情況的回饋極不靈敏時，即需對組織結構進行適度的調整。

三、公營事業如何進行改造

Muir 與 Saba（1995）從公司的內、外部誘因探討公營事業改善效率的機制（見圖 1-2）。從法律的觀點來看，現代的公司組織有四個基本要素：獨立的個體、股東的有限責任、集權

化管理、股權的可移轉性。這些要素將股東、董事會及公司管理者緊密結合在一起，進而提供能促進效率的內部誘因。然而僅只有內部誘因，並不足以確保公司運作的效率，因此也必須存在一些外部誘因，例如產品和要素市場的競爭、資本市場的規範以及政府法律管制，亦是促使公營事業公司化後能達成效率的機制。

當公營事業的經營引入該等內、外部機制時，則其經營績效會獲得相當程度的改善。茲分敘如下：

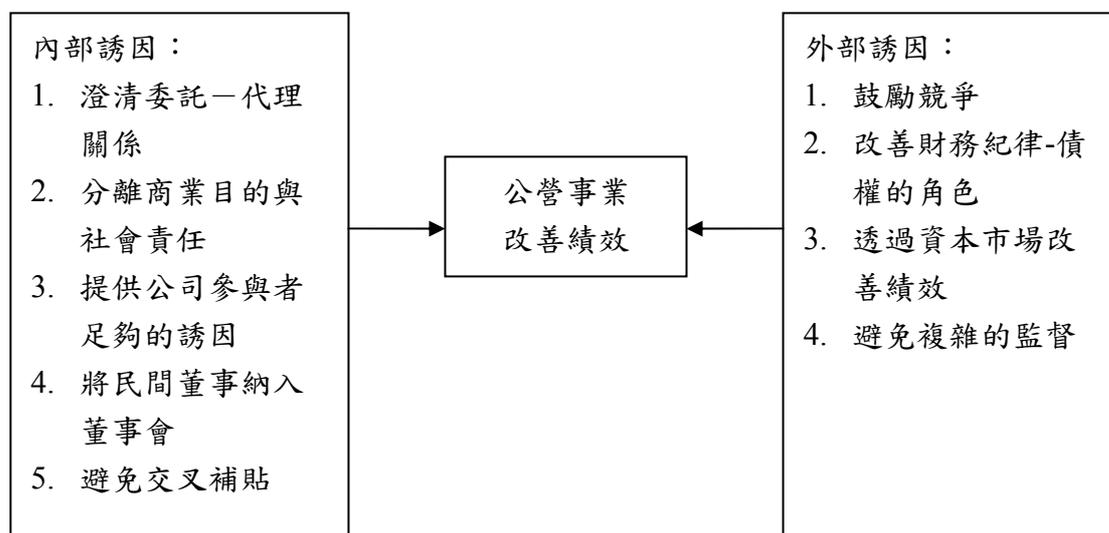


圖 1-2、影響公營事業績效之內外部因素

(一) 內部改造機制

1. 澄清委託-代理關係

公營事業的代理關係可透過三個機制加以澄清：第一，財產權應該像民營企業般明確定義、使用並加以歸屬責任，實務上很多公營事業在營運上仍像政府的代理機構，通常必須向政府的某個單位負責，因此難以獲得債權人的信任，也無法像民營企業一樣評估績效；第二，公營事業應該成為一獨立的法人機構，以避免政治力介入公司營運，公營事業無效率的原因有一部份要歸因於政府對於公營事業經營上的干涉；第三、在公營事業改革中，股權是否可以移轉成為成功的關鍵因素，民營企業的持股者可以用控制管理決策或轉移股權的方式分散其風險，但公營事業的風險則由全體人民承擔，因此沒有強烈的誘因促使其管理者去改善公司的經營績效。

2. 分離商業目的與社會責任

大部分公營事業都同時追求社會與政治目標，往往便和利潤極大化的目標相衝突，例如公營事業通常面臨增加人事任用的壓力，公司冗員充斥，生產力也未相對提升，福利津貼浮濫，種種現象使得公營事業面臨沈重的財務負擔，故政府應該為公營事業設立商業目標，而在社會與政治的責任負擔上給予全額補貼，以有效分離商業目的與社會責任。

3. 提供公司參與者足夠的誘因

當政府提供足夠的誘因給予公營事業的董事會、管理者以及員工時，公營事業可以達到

有效的內部治理。當管理者的財務報酬不足，加上其管理上無法自主，將無法避免失敗。公營事業改革想要成功，便要改善過去僵固的薪資制度，以吸引管理者承擔責任的意願。

4. 導引民間力量進入董事會

建立一個強而有力的董事會結構，以發展公營事業的整體策略，並監督管理績效是非常重要的。但應該避免董事成員的任用遭到政治力介入，而導致政治力干涉公營事業的營運，比較有效的方式是委任民間企業的資深且具經驗之高階經理人擔任公營事業之董事代表，然而經驗顯示，將政治力與公營事業區隔開來是很困難的。

5. 避免交叉補貼

當公營事業的營運受到政府干涉，各事業間必須進行交叉補貼的行為時，若干虧損往往隱藏在獨占利潤之中，無法呈現真正之責任歸屬，使管理者更沒有誘因或壓力去改善公司績效。

(二) 外部改造機制

1. 鼓勵競爭

競爭強度或許是改善公司績效最重要的外部因素，然而政府有時禁止競爭行為，甚至限制民營企業進入市場，政府應該考慮開放管制，使公營事業面對更多改善績效的壓力。

2. 改善財務紀律-債權的角色

債權人跟股東一樣可以給予公司壓力，以促使其改善績效，然而當政府成為公營事業的債務保證人，則使得管理者沒有改善效率的誘因，甚至產生道德危機。因此政府必須保持中立地位，不再成為公營事業的後盾，使管理者正視債權人對經營績效的要求。

3. 透過資本市場改善績效

將公營事業股權釋放到資本市場上流通，並稀釋政府股權可以改善公司績效，資本市場利用股票價格反應其對公司經營績效的看法，而使管理者承擔改善經營績效的壓力。

4. 避免複雜的監督

政府或許會對公營事業設立很多精細而複雜的監督系統，然而很難有證據顯示這些監督系統是有效的，有效的公司治理機制以及獨立的稽核單位對於公司管理控制與績效改善或許更有幫助。

四、影響公營事業改造之因素

我國公營事業以民營化為改造手段，其真正目的乃是進行企業化的改造，自民國 78 年推動公營事業民營化以來，迄目前為止，已推動 31 家公營事業民營化，17 家事業結束營業，而尚有 18 家公營事業已改制為公司組織，目前仍朝企業化之目標邁進，並繼續推動民營化，其中包括水、電、鐵路、郵政等公用事業及具國防性質的公營事業（如漢翔）。部分事業或可逕予移轉民營，然多數事業因體質欠佳，或因尚背負特殊政策任務，均需於民營化前進行企業改造，以改善體質，增進企業價值及民營化條件。

在國營事業出售前，政府是否應該針對國營事業有所改造，成為與民營化相關的實務問題之一。世界銀行曾建議政府在出售國營事業前應該先針對公營事業進行改造（Nellis &

Kikeri, 1989), 因為政府擁有較豐裕之資金及公權力, 可透過失業給付或退休金, 使公營事業順利進行組織精簡。一些國家由政府主導的公營事業民營化政策也是民營化前之改造為標準作業程序之一環, 俾順利度過後續之民營化階段。然而, 學者 Kikeri, Nellis 與 Shirley (1992) 則認為中小規模的國營事業應該盡可能地依現狀出售, 事業組織規模與架構應由新的經營者去決定。

民營化前之企業改造並非適用所有個案, 而需逐案視情況而定, 改造之必要程度一般受到下列三項因素之影響:

(一) 公營事業之規模:

在多數的 OECD 國家, 中小型之公營事業常不經特別的改革即直接移轉民營。主要係因改革所需之時間及投注資源並無法增進太多價值, 另外民間投資人也不願為重整之公營事業支付額外價款, 而傾向依自己的策略進行調整。相對的, 大型公營事業在民營化前進行改造則多為必要的, 除了法律人格的改變(公司化), 事業體也可能進行分割, 相關決策有最適資本結構、負債之處理, 以及營運重心及策略上之重新定位。

(二) 預期的民營化方式:

民營化前之改造也常受預期未來移轉民營化的方式影響, 例如一家公營事業如擬股票上市, 對於企業體質的要求即相當嚴格, 此時企業改造即為必須的過程, 俾能提升營運效率及增進獲利能力。但若擬讓售與策略性投資人時, 民營化前的改造程度則可降至最低, 多半可以現狀出售, 再依新的經營者意願及策略進行改造。

(三) 民營化後預期之市場競爭狀態:

如果民營化標的涉及網路型之公用事業(如水、電、燃氣、鐵路等), 公司層級之改革與產業層次的競爭規範就必須同時考慮。通常國營公用事業也多兼任市場監督之功能, 所以此類企業的改造首先應為管制及商業功能之分割, 其次再從垂直(產業附加價值環節)及水平(地理區域)的觀點在進行拆解, 以同時進行公司民營化前的改造及產業競爭型態之建立。

五、公營事業改造的勞資關係

國際勞動組織(ILO)曾在其會議中獲得一項重要的結論:「當公部門改革能夠在規劃與執行過程中, 將所有的員工、工會及消費者等利害關係人納入考量, 則希望透過改革所達成事業體有效率及具備高品質服務的目標, 最有可能被實現」。ILO 之研究證實, 民營化與改造過程中所有利害關係人的涉入程度是成功與否的前提條件, 缺乏充分的協商或諮詢將使改革遇到極大阻力, 不論從企業的層次或總體經濟的層次來看, 員工或工會都是知識或創意構想的來源, 同時也能在如何減少雇用與社會成本、改善服務品質及強化企業競爭力等方面給予有力的意見, 另外, 給予自願離職的員工高額補償金、承諾在新公司大量雇用現有員工、或在原公司重新配置現有人力、協助離職員工求職等, 都是改造程序容易被接受的要件。

在公營事業改造過程中, 勞資雙方應扮演何種角色, ILO 也提出建議:

1. 就公司資方角度而言, 管理者必須體認環境的改變及績效提升的要求, 促進企業改造的推行, 並從事業本身的利益觀點去影響政府的改造方案, 而非僅接受政府對事業體未來命運

的安排，同時任用能推動改造及民營化的經理人，並加強他們的技能與知識，捍衛所有權人的合法利益，使公司與國內或國際的投資者或合作夥伴能有緊密連結，學習國內外最佳的改造實務，提供公司諮詢服務與建議，特別是在勞資關係與變革管理。

2. 就勞方而言，可透過集體的契約協商保障其優於一般企業的雇用條件，在勞資雙方的集體談判中有效地陳述勞方的利益，並強化執行罷工與集會遊行的能力，以提高談判力。

最後，當公營事業決定進行改造時，ILO 也提出政策上的建議：

1. 企業改造所衍生的社會層面必須被視為是改造過程的一部分，亦即，民營化的經濟目標與員工希望被公平且適當保護的需求之間必須取得平衡。
2. 改造的社會層面應該在改造流程的最初便被納入考量。
3. 改造的程序，包括改造的相關決策、改造的推行方式及受民營化影響的員工之保護措施等，應該在勞資雙方的合作與參與之下制定與執行。
4. 改造的過程必須透明化且建立責任制度。
5. 資訊應該提供給社會大眾，特別是那些在民營化及改造過程中涉入的利害關係人。
6. 改造的過程應該考量相關的國際勞動標準。
7. 改造中被淘汰的員工應該受到重視，例如，確保其獲得基本的補償金，或協助其尋找新的工作。
8. 改造應該是建立持久性人力發展的手段，而非一種目的。

第二章、企業改造的構面

國營事業改革涉及許多選擇，每個選擇都有本身的問題和機會。這些選擇必然地會因國家而異，但為了要導致成功的結果，這些改革必須被建立邏輯性的順序。國營事業民營化前的組織改革，是推動民營化流程相當關鍵的步驟，且對於欲達成的目標結果有重要的含意。

民營化前之企業改造是公營事業民營化過程中之重要環節，實施成效之良窳顯著影響日後民營化之成敗。綜合不同的學者和研究機構，我們可以將民營化前之改造可以分為針對整體產業環境之改造，和個別公司之改造二種方式：

一、整體產業環境之改造 (Industry-wide restructuring)

(一) 市場結構規劃

1. 開放市場競爭：

依照經濟理論，政府管制即為防止因自然獨占、外部性、公共財及資源稀少性等問題而導致市場失靈，因而對新事業加入、退出市場及訂價行為所採取的經濟管制，以及為保護公共安全、環境及服務普及化等公共利益所採取的社會管制。然而，許多實證研究 (LaPorta & Lopez-de-Silanes, 1999)，發現企業不論企業處於競爭或是管制的環境都會改善效率，但是在競爭市場中的企業效率則有大幅的改善。因此，應開放市場使產業中的廠商自由競爭，使其為了追求利益最大化而產生經營上的效率。

2. 稀有資源之分配：

基於可使用資源的稀少性、避免資源的浪費或者其他外部性，政府往往採取特許制度，限制進入市場的廠商家數，因而造成限制競爭的效果。在改造的過程中，主管機關應秉持客觀、即時、透明且公平的原則進行監理，除須避免擁有稀有資源之業者運用其優勢地位進行不公平競爭外，也須給予其最大的運用彈性，鼓勵科技研發之創新。

3. 外資比例上限問題：

外資的引入通常能帶來技術與管理能力的同步提升，因為外商在產業中具有先進技術與成熟的營運、管理優勢，藉由外資之引進，可吸取國外業者成功之經驗，提昇我國之經營效率，並有利我國公營事業與外國公司進行策略聯盟，以加速達成國際化的目標。雖然外資的引入帶來許多的好處，但是亦須考量因國營事業有其經營上的獨特性，若股份過度集中外資，致使控制權過大，恐對我國國營事業之政策性發展方向有所衝突，故因考慮到外資比例上限的問題。

(二) 政策性任務之解除或平均分攤

民營化前的前置改造也應包括廢除國營事業所享受的優惠待遇或特殊權利義務。政府應該對同一產業內之國營事業與民營企業一視同仁。所有國營事業所擁有的特權都該在民營化前予以廢除。政府相關部門以往可能習慣交由公營事業承擔某些政策任務，民營化前除了針對公司層次之改造外，政府部門也應培養出正確的思維，主要在於檢討政策任務之必要性及實施成本之精算，特別是在原先公營事業民營化時，更可透過市場競爭機制來有效降低政策

成本。

1. 設立普及化服務機制：

普及的服務係指全國人民不論所居何處均享有相同品質、相同價格且可負擔之基本服務。在自由競爭環境中，成本與利潤是業者最關心與重視之經營要件，業者在不得交叉補貼及沒有補助的情況下，考量其投資效益與競爭能力，恐不願提供造成虧損之服務，或對偏遠地區及特定用戶收取高額費用，以彌補其建設成本之支出。在以往公營事業為獨占或寡占階段，或可獨自承擔普及化服務之責任。在推動民營化之過程中，亦應同步檢討此一責任是否應交由產業中所有業者共同分攤。

2. 特殊政策任務之解除或平均分攤：

部分國營事業負有特殊的政策性任務，如政府基於國防安全考量，而付予中油儲存戰備儲油的特殊政策任務，其中又以儲備原油就地精煉為主，較能因應情勢，滿足不同油品之需求。因此政府在解除特殊政策性任務時，必須依其特殊性，做詳盡的配套措施。

(三) 產業競爭規範機制

1. 資費管制制度：

當產業開放自由化後，市場中逐漸增加新進者，不僅市場佔有率提高，競爭亦更為激烈，資費管制制度乃有隨市場結構與競爭狀況修正的必要。而資費管制之主要目的除了顧及資費確符業者之營運成本，並保護業者之經營得以穩定外，消費者權益及市場公平競爭更為其管制之主要目的之一。由於市場開放競爭，資費相關之紛爭勢必隨之增加，為保護消費者權益及確維公平競爭機制，政府亦應設置資費申訴制度。在推動之時，避免價格巨幅上漲，而對使用者造成過大的衝擊，也需避免原獨占業者掠奪性定價，並協助新業者取得立足點。

2. 消費者權益保護：

全體國民得按合理價格公平享有一定品質之必要服務，藉由市場自由競爭及新進業者之加入，促進市場服務多元化，提供消費者更多選擇為自由化政策推展中之重要環節。透過市場競爭機制，促使業者加強相關科技及服務之創新與研發，從而提昇經營效率與服務品質，但亦須避免競爭過程中，業者不當降低品質，損及消費者權益之行為。

3. 交叉補貼之禁止：

當國營事業為獨占經營時，經營者定價之目標為各項的總營收足以收回總成本以及政府所允許的利潤，因此各項業務的個別營收並未反映個別業務成本，存在嚴重的交叉補貼現象，造成社會福利無謂損失。若在公平競爭機制建立後，公司之各項業務間若仍存在交叉補貼，將會嚴重影響市場競爭之公平性，且會影響業者切入市場與資本投資的決定，從而影響產業邁入競爭的時程與程度。故各種公司服務的定價應切實反映成本，避免不當交叉補貼，以建立公平競爭的市場。

4. 不對稱管制與過渡時期管制解除機制之確定：

競爭規範之主要目的乃謂實踐及確保市場能臻公平競爭之境，是故各國國營事業民營化

前，為防範具市場力量之業者濫用其市場力量從事不公平競爭，多對「市場主導者」採行「不對稱管制」措施，而所謂不對稱管制，係指考量各事業之發展過程與市場競爭狀況，而對各事業分別採取不同的管制形式。以電信事業為例，不對稱管制多將電信事業以二分法區分為「市場主導業者」與「非主導業者」，並針對兩者分別課之以不同之責任與義務。

5. 訂定產業專屬法令：

部分公用性質之事業，由於涉及複雜之競爭型態動輒影響社會福祉，或消費者權益。此時若一般性法規無法明確界定或規範業者之合理競爭行為，應考慮制訂產業專屬法令，如電業法、石油管理法及電信法等。

二、公司層次之改造 (company-specific restructuring)

通常公營事業常被視為公部門中一個執行政策任務的單位，由於必須同時兼顧商業及非商業目的，通常他們的財務狀況及績效均不如民營之對手。此類型之改造包括直接針對公司的改造措施，包括在策略、法律、財務、組織及營運上的調整。

(一) 策略面改造

1. 合併與購併：

我國行政院曾經在民國 70 年至 76 年間，就當時的公營事業進行改善的整頓計劃。基本上，這一時期之公營事業整頓，著重公營事業間之產業結合，由體質及營運較佳的公營事業兼併營運欠佳的相關公營事業，並無移轉民間經營之政策。其較具成效者有中國石油化學開發公司（中化）合併台鹼、中磷與中台三家公司；及中鋼與台電分別代管台鋁與台金，並於 76 年結束兩公司業務。

2. 撤資：

撤資即公營事業或公共資產之移轉民間。此一移轉型態之民營化可經由出售、無償移轉及清理結算方式進行。出售及無償移轉之對象可以是事業機構現有之員工、產品之使用者或服務對象、社會大眾、私人企業，甚至國有化之前的原所有人。而對於經營績效不佳的公營事業，則可用削減補助預算、關閉工廠、以及出售資產等方式退出市場。

3. 多角化：

台糖公司在民國 88 年台糖年度會議中正式宣告組織變革策略正式進入事業部規劃後，台糖陸續成立不同的事業部達到多角化經營。台糖公司在多角化的領域，則以提高現有實體資源的使用效率（土地開發事業與悠閒遊憩事業）、加強原技術在原有市場的競爭力（精緻農業事業與生物科技事業）及開發與原有市場技術都不相關的事業（油品事業和商品行銷事業）為原則。亦即在市場上呈現水平的多角化趨勢。在吳乃仁當任董事長一職時，正式將公司規劃成八大事業部和三大中心。

4. 聯盟或合夥：

公營事業聯盟或合夥只要是以契約方式進行。例如台糖公司在民國八十五年為確保其旗下加油站油源的充分供應，與避免過渡資源依賴，遂與台塑公司簽約興建全國第一座民營油

庫「台南油庫」，總投資金額八億，由台糖提供土地，台塑與台糖持股分別為 55% 和 45%。另外，台糖公司亦與民間業者「全國加油站」達成策略聯盟經營，台糖提供土地，全國加油站業者負責委託代辦，興建工程、人員培訓及墊付工程款等。

5. 重新定義組織定位或疆界：

例如台鹽公司自鄭寶清擔任董事長一直後，陸續調整公司經營策略與方針，將複合式多角化逐漸修正為鞏固核心本業的聚焦式（focus）經營，並將企業願景重新定位在「在海水化學及生物科技領域，成為國際市場的領導者」。希望從過去獨占市場的國營事業，蛻變成爲競爭市場的民營企業

（二）法律面改造

1. 公司化：

部分公營事業由於非爲公司組織，必須在民營化前進行公司化之動作。亦即一個原本在公法下運作的國營事業機構，需要轉換成在一家能在私法下運作的公司。例如我國在民國八十四年時，將電信總局屬營業性質之部分切割成爲中華電信公司。將公營事業在產業監理及商業營運之功能予以區分，避免球員兼裁判之情形。

2. 訂定公司專屬法規：

具特殊任務之公營事業或公用事業在進行組織調整或民營化時，可藉由訂定專屬法規，明訂相關權利、義務或排除其他法律之適用。例如原隸屬於國防部中山科學研究院之航空工業發展中心之漢翔公司係爲配合政府以國防科技支持航空工業發展之政策，有效利用既有生產能量及技術資源，爰訂定「漢翔航空工業股份有限公司設置條例」，規範該中心於八十五年七月一日正式改制爲公營事業，及相關權利、義務。

（三）財務面改造

1. 資本額的調整：

國營事業經常處於實質上資不抵債的狀態，僅賴政府之債信而繼續舉債經營。因此，在民營化前進行財務方面的改造是必要的。如中船公司透過政府不斷的增資補助得以降低中船公司的財務負擔及協助該公司進行再生計畫。

2. 增加財務槓桿的應用：

當企業舉債必須支付較高的利息時，會迫使管理者更加注重核心事業，而不會浪費核心事業的現金流量，因而可能會減少多樣化的專案。而財務槓桿是一把「雙刃劍」，當總資產利潤率大於利息率時，企業得到的收益越大；而當總資產利潤率小於利率水平時，投資者不但得不到回報，甚至虧本。一般而言，負債融資會增加投資的期望報酬，但也爲公司所有人（普通股股東）增加投資風險。

3. 處理閒置或低度使用資產：

資產結構是指企業進行投資中各種資產的構成比例，主要是指固定投資和證券投資及流動資金投放的比例。目前部分公營事業存在流動資金不足的問題，其中一個原因就是沒有處理好固定資金和流動資金投入的比例。針對擁有大批不動產而本業經營艱困之國營事業，已

於民營化前處分或以減資方式繳回國庫，如台鹽公司之模式。

4. 去預算化：

公營事業還必須具有相對的企業財務彈性。造成目前國有企業長期虧損的原因之一就是缺乏財務上的自主性。例如，中油每年都要送交預算計劃書，任由官員與民意代表刪減，而且各項採購還要符合官方的作業流程，因此財務運作將是十分困難的，更不用說發揮企業的經營績效。因此，邁向企業化的關鍵之一就是賦與企業本身財務的彈性。法國的國有企業在1982-1986年期間採取了所謂的「去預算化」(debudgetization)方案。所謂的去預算化，即是使得企業的財務調度脫離政府的預算審計制度，容許國有企業可以個別投資案之方式，由民間招募資金。這也是使得國有企業恢復財務靈活度，走上企業化的重要措施。

(四)營運面改造

主要是指組織內部營運或生產流程之改造，以增進營運效率。不同的學者對此也曾發表不同類型營運層面的改造方式。Kanter et al (1991)認為組織可以藉由扁平化、降低控制幅度、增加員工訓練、擴大溝通和資訊流通的機制、改變酬庸制度或是外包來改善公司內部的組織文化或結構，進而改善績效。

1. 人員精減：

裁員會引起組織內部的震盪，只是每次影響幅度不同。所以在執行裁員政策時，必須注意溝通，最好能將裁員動作的效益與提升企業長期營運績效作一個連結，才不會影響繼續留任企業的同仁工作士氣。否則，若溝通不良，讓其他留下的人員認為公司不厚道、不尊重員工權益，會使同仁喪失對公司向心力喪失，優秀人才很容易就會流失。此外，採用裁員政策可達到殺雞儆猴的效果，讓組織內人員時常有備戰的感覺，人事部門隨時注意員工的績效，把工作產值低的舊人更換成有活力的新軍，以提升企業的戰鬥力。如此看來，裁員目的不僅在節省人事成本，更重要的是營造企業的整體奮鬥氣氛。

2. 薪資結構調整：

薪資水準影響了組織的成本結構與產品競爭力。在追求利潤最大的考量下，在符合現行法令規章(如勞基法)的前提下，薪資結構應適度地重新調整，應先從產業薪資調查做起，再實工作評價，以決定薪資結構的合理性。一般國營企業是以年資為基準，為了使組織更有效率，故年資與績效之間的平衡就值得謹慎的拿捏。

3. 營運流程之改造：

Hammer 與 Champy (1993)主張，「流程改造」乃是針對企業流程進行根本的重新思考，並徹底的重新設計，以獲得成本、品質、服務和速度的劇烈改善，同時滿足顧客要求的最終目的。一般所探討的營運流程改造工作，可依重新設計的程度分為二個層次，其一單純著眼於流程的管理與改善，及建立些管理指標、流程標準與手冊等基本管理制度，雖然此層次的效果只有「改善」，而稱不上「改造」，但徹底執行仍可為企業帶來相當的貢獻；其二為使成本、品質、速度與服務等管理指標能獲得大躍進的改善，此層次的改造工作須打破過時的規則，徹底翻新作業流程，反省我們為何要這樣做？如何將以現代的技術與知識應用在流程上？投入一定的人力與資源進行生產流程的再造，重新設計規劃每個工作步驟與操作準則。公司

可考慮採取推動品質保證制度，把各部門的作業流程依公司的品質政策來明確地書面化，並且將每位員工的工作指導書與職掌也以書面的方式列出。此外，各項作業流程中所需填寫的表單，要有彙總表與範例以便控管。

4. 組織結構調整：

企業為達成特定任務，可以將目標、策略、行動方案交錯運用，並且隨時可依情況作合適的調整。在組織單位方面，包括分工原則、指揮統一、控制幅度、清楚的組織目標、明確的工作職掌、階層清楚的領導體系、跨部門的交互支援、有長短期的目標整體規劃，及工作指派的優先順序清楚等方面。經過這些經營環境的種種改變，企業領導人和經營團隊的主要成員，在規劃變革階段如果能先仔細地思考各項阻力和助力，訂定種種配套的策略，及提出行動可行方案，方能順利地推動變革方案。

第三章、企業化改造作法之策略層級分析

一、前言

本研究根據研討後的改造準則，進行問卷設計，以層級程序分析法（analytic hierarchy process, AHP）進行專家問卷調查，依其對於「企業化經營所追求目標」之重要性進行排序，可從多種不同改造措施中，發展出「企業化改造作法」之優先順序與最適組合。

二、研究方法及樣本介紹

（一）研究方法介紹

層級程序分析法（analytic hierarchy process, AHP）是由美國匹茲堡大學 Thomas L. Saaty 於西元 1971 年所提出至 1980 年理論成書問世。其目的，就是將複雜的問題系統化，由不同的層面給予層級分解，並透過量化的判斷，尋得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當方案的充分資訊，同時減少決策錯誤的風險性。由於決策問題的複雜性，常常是根據許多不同的考量準則，對於決策者而言，層級結構有助於對事物的了解，在面臨適當選擇方案時，必須針對某些準則進行各種替代方案的評估，以決定各項替代方案的優先順位，主要應用在不確定情況下及具有多種評估準則的決策問題上。

AHP 的主要四個步驟(Zavbi & Duhovnik, 1996)：

1. 建立決策模型及決定相關的決策準則、決策方案的階層。
2. 準則間的成對比較(Pairwise Comparison of Criteria)。
3. 選擇方案的成對比較 (Pairwise Comparison of Alternatives)。
4. 決定各個選擇方案的整體優先值 (Determination of the Global Priority of the Alternatives)。

AHP 從 1970 年代發展迄今日趨成熟，Satty 原先使用在國防問題的決策分析外，其後許多學者將其應用的領域更擴展到文化資源、環境評估及教育領域等，並發現 AHP 方法在決策問題上有廣泛用途之貢獻，整理如表 3-1。

表 3-1 AHP 相關文獻整理

| 學者 | 年份 | 應用範圍 | 敏感性分析 | 層級數 |
|----------------------------------|------|-----------|-------|-----|
| Abual-Hamid, Kochhar, and Khan | 1999 | 製造業的廠房配置 | 無 | 4 |
| Alidi | 1996 | 產業專案的起始 | 無 | 4 |
| Alvi and Labib | 2001 | 製造業的典範選擇 | 有 | 4 |
| Brenner | 1994 | R&D 專案的選擇 | 無 | 4 |
| Byun | 2000 | 汽車採購模型 | 有 | 4 |
| Calantone, Benedetto and Schmidt | 1999 | 產業的新產品發展 | 有 | 4 |
| Chen, Gustafson and Lee | 2002 | 教育領域 | 無 | 3 |
| Cheng and Li | 2001 | 組織績效 | 無 | 3 |
| Kazakidis, Mayer and Scoble | 2004 | 採礦工程 | 有 | 3 |
| Kim and Min | 2004 | 電力領域 | 無 | 4 |
| Lee, McCool and Napieralski | 2000 | 教育領域 | 無 | 3 |
| Lin and Hsu | 2003 | 網際網路的廣告網絡 | 無 | 4 |

| | | 公司 | | |
|------------------------------------|------|-----------|---|---|
| McIntyre, Kirschenman and Seltveit | 1999 | 部門主管的選擇 | 有 | 3 |
| Pineda-Henson, Culaba and Mendoza | 2000 | 造紙業 | 有 | 3 |
| Saad | 2001 | 大眾服務的績效評估 | 有 | 4 |
| Singpurwalla, Formanb and Zalkind | 1999 | 醫療領域 | 無 | 3 |

簡言之，AHP 提供合理的模型來決定每個可能方案的效益，其特色整理如下圖 3-1：

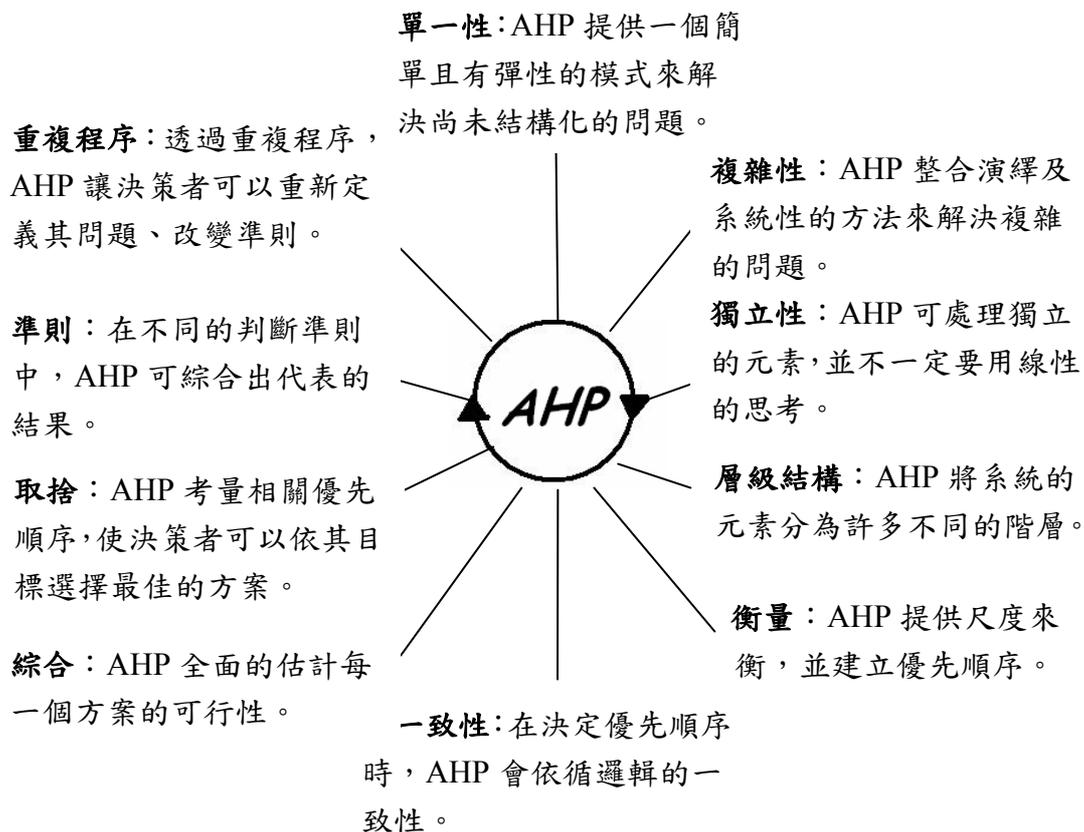


圖 3-1 AHP 特色

資料來源：Kazakidis, V. N., Mayer, Z. and Scoble, M.J. (2004) Decision making using the analytic hierarchy process in mining engineering. *Mining Technology: Transactions of the Institute of Mining and Metallurgy*, 113(1), A31-A42.

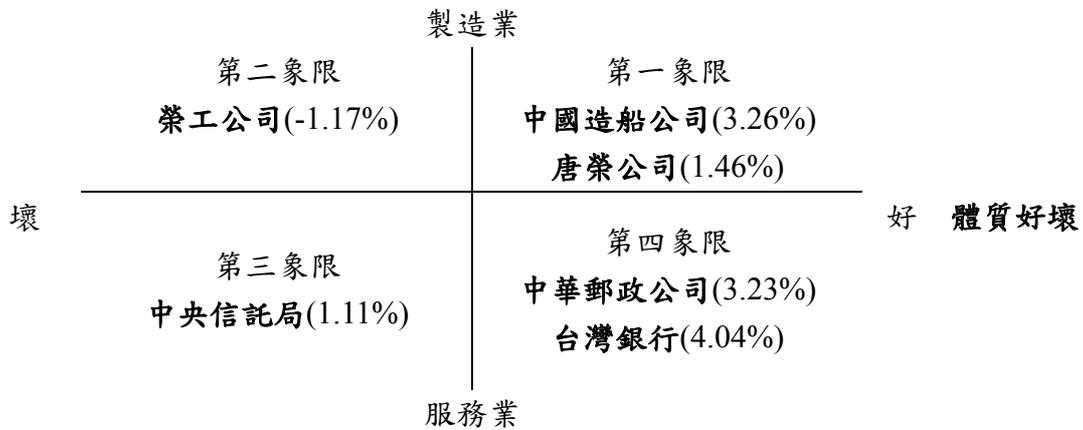
本研究將使用 Expert Choice11 版軟體來執行 AHP 的運算。Expert Choice 是一套商業用的 AHP 軟體，用來排序可能的決策方案，使 AHP 的程序自動化，可儲存及重複所有的結果，執行多樣的敏感性分析，結果可以圖形及多樣化的表格呈現。本研究除了發展出「企業化改造作法」之優先順序外，再加上敏感性分析的配合，臻使本研究更加完整。

(二) 樣本介紹

本研究依公營事業「體質好壞」及「產業類別」將樣本分為四個類別。企業體質好壞是以組織內部觀點切入，探討企業目前績效是否達到產業水準以上，及未來是否具備成長的潛力；另一方面產業類別則是分為製造業及服務業。

本研究回收樣本公司為中國造船股份有限公司、唐榮鐵工廠股份有限公司、中央信託局

股份有限公司、台灣銀行、中華郵政股份有限公司、及榮民工程股份有限公司共六家，茲將其分類為下圖：



註：() 表示92年度獲利率

圖3-2 樣本分類圖

在問卷結果分析上，首先根據專家對於問卷題目所勾選的數字，計算其幾何平均，建立成對比較矩陣，再透過AHP軟體運算，分別計算成對比較矩陣的優先值、與不一致性比率 (Inconsistency Ratio)。藉由優先值的比較，得出政策構面、政策功能、政策措施等評估準則的相對重要性，並以事業體質好壞及市場主導性將樣本分為不同象限加以分析。

三、策略層級分析

(一) 研究架構

為了進行民營化前企業改造之策略層級分析，首先歸納四項公營事業改造之政策目標，做為策略層級分析中之第一層：技術進步、公平競爭、經營效率、產業發展等四項。其次，依產業環境之改造、公司層次之改造二個政策方向來研擬未來產業組織及公司內改造的策略及措施，並據以形成策略分析的層級體系。

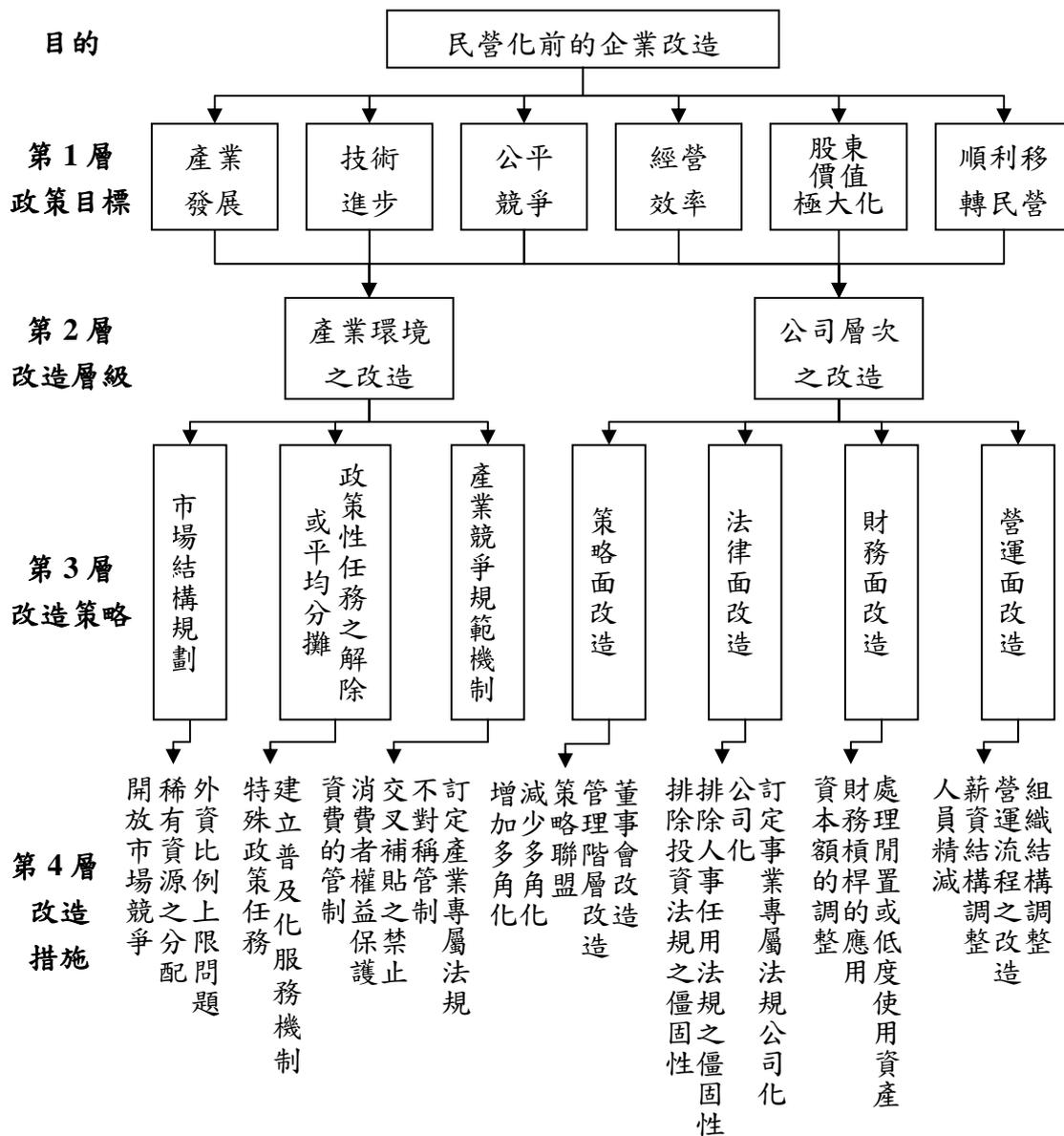


圖3-3 企業化改造作法之策略層級重要性分析之AHP架構

(二) 各層級結構說明：

為了進行民營化前企業改造之策略層級分析，本研究將企業化改造作法分為多個構面，包括數種評估指標，透過評估指標之兩兩比較，來評估優先順序，以瞭解其相對重要性。首先歸納之六項公營事業改造之政策目標，做為策略層級分析中之第一層，包括公平競爭、技術進步、產業發展、順利移轉民營、股東價值極大化、經營效率等六項。其次，依產業環境之改造、公司層次之改造二個改造層級，來研擬未來產業組織及公司內改造的策略及措施，並據以形成策略分析的層級體系。

1. 第一層：政策目標

(1) 公平競爭：

建立市場公平合理競爭環境，使得產業中的企業得以在相同的立足點上公平的競爭。

(2) 技術進步：

促進各公營事業得以藉由研發投入與新科技的應用，帶動產業的升級。

(3) 產業發展：

促進產值增加，廠商規模之擴大。

(4) 順利移轉民營：

使公營事業更具特色或體質更佳，俾能順利移轉民營。

(5) 股東價值極大化：

使公營事業更具特色或體質更佳，俾能於移轉民營時，使股東獲得更多利益。

(6) 經營效率：

使企業選擇更靈活的經營方式，降低生產成本。

2. 第二層：改造層級 / 第三層：改造策略 / 第四層：改造措施

茲簡要說明各階層之目標、策略與方式如下表所示：

表 3-2 各階層改造措施評估指標之定義

| 改造層級 | 改造策略 | 改造措施 | 定義 |
|-----------|--------------|-----------|---|
| 整體產業環境之改造 | 市場結構規劃 | 開放市場競爭 | 排除人為或法令之市場進入障礙 |
| | | 稀有資源之分配 | 主管機關需進行監理，除須避免擁有稀有資源之業者運用其優勢地位進行不公平競爭外，也須給予其最大的運用彈性 |
| | | 外資比例上限問題 | 排除國外資金投入本國公司的比例設定上限 |
| | 政策性任務之解除或平均攤 | 設立普及化服務機制 | 全國人民不論所居何處均享有相同品質、相同價格且可負擔之基本服務 |
| | | 解除特殊政策任務 | 特殊的政策性任務，如農漁民之優惠油價，改由主管機關編列預算為之。 |
| | 產業競爭規範機制 | 資費管制 | 顧及資費確符業者之營運成本，並保護業者之經營得以穩定，確保市場公平競爭 |
| | | 消費者權益保護 | 全體國民得按合理價格公平享有一定品質之必要服務 |
| | | 交叉補貼之禁止 | 事業體內各項業務間之補貼須禁止 |

| | | | |
|-------------------------|-------------------|--------------|---|
| | | 不對稱管制 | 於市場開放後依定期間內，對既有業者賦予較多管制，俾給予新進業者較大成長空間 |
| | | 訂定產業專屬法 | 對一般性法規無法明確界定之部分，訂定產業專屬法規（如石油管理法），俾規範業者之合理競爭 |
| 公司 層次 之 改 造 | 策略 面 改 造 | 增加多角化 | 企業或事業單位以內部事業發展或收購的過程，進入新的經營領域 |
| | | 減少多角化 | 企業或事業單位以內部事業發展或出售的過程，退出原有經營領域 |
| | | 策略聯盟 | 為達成共同的策略目標，與其他企業進行資源共享及功能互補，而締結的合作關係 |
| | | 管理階層改造 | 改變高階管理人員（副總經理以上） |
| | | 董事會改造 | 改變董事會成員或董事長 |
| | 法律 面 改 造 | 公司化 | 一個原本在公法下運作的國營事業機構轉換成在私法下運作的股份有限公司 |
| | | 訂定事業專屬法規 | 對一般性法規無法明確界定之部分，訂定公司專屬法規（如漢祥公司條例），以明訂相關權利義務或排除其他法律之適用 |
| | | 排除人事任用法規之僵固性 | 使員工適才適所適酬，排除人事法規在任免、薪給福利等之僵固性 |
| | | 排除投資法規之僵固性 | 為能掌握市場機會，縮短公營事業投資所需時程，排除預算、審計法規之僵固性 |
| | 財務 面 改 造 | 資本額的調整 | 以發行新股的方式融資（或辦理減資） |
| | | 財務槓桿的應用 | 獲得金融機構融資，或降低負債程度 |
| | | 處理閒置或低度使用資產 | 以增進資產報酬率 |
| | 營運 面 改 造 | 人員精減 | 人員的裁減化，以降低人事成本 |
| | | 薪資結構調整 | 使員工薪籌能反映績效及勞動市場行情 |
| | | 營運流程之改造 | 針對企業流程進行重新思考，藉由去除不必要之流程，以增進組織營運效率 |
| | | 組織結構調整 | 藉由去除不必要之單位與組織層級，以增進決策與營運效率 |

四、實證結果

(一) 整體公司之研究結果 (共六家樣本公司)

1. 第一層：政策目標對公營事業民營化前企業化改造之相對重要性：

本研究針對政策構面之評估準則對整體目標「民營化前企業化改造」之相對重要性進行探討。根據層級程序分析法，公營事業體被詢問這些評估準則兩兩配對之相對重要性。

表3-3 政策目標評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 公平競爭 | 技術進步 | 產業發展 | 順利移轉民營 | 股東價值最大化 | 經營效率 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|---------|-------|-------|-------|--------|---------|-------|-------|-------|
| 公平競爭 | 1.000 | 1.161 | 0.947 | 1.862 | 1.619 | 0.308 | 0.125 | 3 |
| 技術進步 | 0.861 | 1.000 | 0.541 | 0.971 | 0.715 | 0.180 | 0.084 | 5 |
| 產業發展 | 1.841 | 1.849 | 1.000 | 2.365 | 1.864 | 0.269 | 0.173 | 2 |
| 順利移轉民營 | 0.537 | 1.029 | 0.475 | 1.000 | 0.664 | 0.197 | 0.107 | 4 |
| 股東價值最大化 | 0.618 | 1.399 | 0.536 | 1.506 | 1.000 | 0.331 | 0.075 | 6 |
| 經營效率 | 3.249 | 5.556 | 3.719 | 5.071 | 3.018 | 1.000 | 0.436 | 1 |

Inconsistency index=0.02

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.02 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-3 之結果顯示「經營效率」評估準則具有最大之優先向量值 0.436；「產業發展」與「公平競爭」評估準則之優先向量值居次分別為 0.173 與 0.125；「技術進步」與「股東價值最大化」評估指標之重要性則相對較低，其優勢向量為 0.084 與 0.075。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：經營效率、產業發展、公平競爭、順利移轉民營、技術進步、股東價值最大化。顯見整體公司最迫切的需要改善經營效率，其優先向量高於其他準則很多，表多數公司應從最根本的體質面著手，其次透過所處環境之產業發展及公平競爭，營造健全的產業環境。對於技術進步及股東價值最大化，則呈現較低重要性，顯示公司對於民營化前企業化改造而言，此改造目標之影響相對較小。

2. 第二層：改造層級對公營事業民營化前企業化改造之相對重要性：

表3-4 改造層級評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 產業環境之改造 | 公司層次之改造 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|---------|---------|---------|-------|-------|
| 產業環境之改造 | 1.000 | 0.289 | 0.224 | 2 |
| 公司層次之改造 | 3.460 | 1.000 | 0.776 | 1 |

Inconsistency index=0.00

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.00 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-4 之結果顯示「公司層次之改造」評估準則具有最大之優先向量值 0.776 遠高於「產業環境之改造」之優先向量值 0.224。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：公司層次之改造、產業環境之改造。顯見整體公司最迫切的需要為公司層次之改造，認為公司必需先整頓好內部才有足夠的資源及能力去回應產業之變動。

3. 第三層：改造策略對公營事業民營化前企業化改造之相對重要性：

(1) 產業環境之改造下之改造策略

表 3-5 產業環境之改造策略評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 市場結構規劃 | 政策性任務之解除或平均分攤 | 產業競爭行為規範 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|---------------|--------|---------------|----------|-------|-------|
| 市場結構規劃 | 1.000 | 1.164 | 1.089 | 0.360 | 1 |
| 政策性任務之解除或平均分攤 | 0.859 | 1.000 | 1.170 | 0.333 | 2 |
| 產業競爭行為規範 | 0.918 | 0.854 | 1.000 | 0.307 | 3 |

Inconsistency index=0.01

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.01 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-5 之結果顯示產業環之改造下「市場結構規劃」評估準則具有最大之優先向量值 0.360，而「政策性任務之解除或平均分攤」與「產業競爭行為規範」評估準則之優先向量值居次分別為 0.333 與 0.307。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：市場結構規劃、政策性任務之解除或平均分攤、產業競爭行為規範，不過三者的優勢向量差異不大。顯見對於整體公司在產業環境之改造策略，應先分析產業之結構特性，事先規劃產業自由化的策略方法的重要性最佳，其次應需考量政策性任務之解除或平均分攤，之後再著手對開放後所產生之相關競爭行為議題加以探討。

(2)公司層次之改造下之改造策略

表 3-6 公司層次之改造策略評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 策略面 | 法律面 | 財務面 | 營運面 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 策略面 | 1.000 | 4.880 | 1.751 | 0.755 | 0.339 | 2 |
| 法律面 | 0.205 | 1.000 | 0.487 | 0.206 | 0.080 | 4 |
| 財務面 | 0.571 | 2.054 | 1.000 | 0.577 | 0.193 | 3 |
| 營運面 | 1.325 | 4.863 | 1.732 | 1.000 | 0.388 | 1 |

Inconsistency index=0.01

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.01 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-6 之結果顯示「營運面」及「策略面」評估準則具有較大之優先向量值分別為 0.388 與 0.339；「財務面」與「法律面」評估準則之優先向量值居次分別為 0.193 與 0.080。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：營運面、策略面、財務面、法律面。顯見整體公司認為在公司層次的改造中組織內部營運或生產流程之改造，可以增進營運效率最具重要性，再者為營運重心及競爭策略上之調整。而公司之財務之重新規劃及將原先所屬公務機關性質之單位轉換成股份有限公司相對來說比較不重要。

4. 第四層：改造措施對公營事業民營化前企業化改造之相對重要性：

(1)市場結構規劃下之改造措施

表3-7 市場結構規劃下之改造措施評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 開放市場競爭 | 稀有資源之分配 | 外資比例上限問題 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|----------|--------|---------|----------|-------|-------|
| 開放市場競爭 | 1.000 | 1.442 | 3.667 | 0.493 | 1 |
| 稀有資源之分配 | 0.693 | 1.000 | 3.762 | 0.389 | 2 |
| 外資比例上限問題 | 0.273 | 0.266 | 1.000 | 0.118 | 3 |

Inconsistency index=0.02

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.02 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-7 之結果顯示「開放市場競爭」評估準則具有最大之優先向量值 0.493；「稀有資源之分配」評估準則之優先向量值居次為 0.389；「外資比例上限問題」評估指標之重要性則相對較低，其優勢向量為 0.118。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：開放市場競爭、稀有資源之分配、外資比例上限問題。顯見整體公司認為與其他企業在顧客群與市佔率競爭，可刺激企業產生更佳的效率及獲利率，其次主管機關亦需進行監理，除須避免擁有稀有資源之業者運用其優勢地位進行不公平競爭外，也須給予其最大的運用彈性。外資比例上限問題相對來說比較不具重要性。

(2)政策性任務之解除或平均分攤下之改造措施

表3-8 政策性任務之解除之評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 設立普及化服務機制 | 特殊政策性任務 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|-----------|-----------|---------|-------|-------|
| 設立普及化服務機制 | 1.000 | 1.013 | 0.503 | 1 |
| 特殊政策性任務 | 0.987 | 1.000 | 0.497 | 2 |

Inconsistency index=0.00

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.00 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-8 之結果顯示「設立普及化服務機制」評估準則具有最大之優先向量值 0.503；「特殊政策性任務」評估準則之優先向量值居次為 0.497。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：設立普及化服務機制、特殊政策性任務。顯見整體公司認為應提供全國人民不論所居何處均享有相同品質、相同價格且可負擔之基本服務為優先措施，其次為重特殊的政策性任務。

(3)產業競爭行為規範之改造措施

表3-9 產業競爭行為規範之改造措施評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 資費的 管制 | 消費者 權益保 護 | 交叉補 貼的禁 止 | 不對稱 管制 | 訂定產 業專屬 法令 | 優勢 向量 | 重要性 排序 |
|----------|-----------|-----------------|-----------------|-----------|------------------|----------|-----------|
| 資費的管制 | 1.000 | 0.338 | 0.693 | 2.376 | 0.418 | 0.132 | 4 |
| 消費者權益保護 | 2.962 | 1.000 | 2.962 | 4.223 | 0.981 | 0.354 | 1 |
| 交叉補貼的禁止 | 1.442 | 0.338 | 1.000 | 2.080 | 0.458 | 0.149 | 3 |
| 不對稱管制 | 0.421 | 0.237 | 0.481 | 1.000 | 0.661 | 0.093 | 5 |
| 訂定產業專屬法令 | 2.392 | 1.020 | 2.182 | 1.513 | 1.000 | 0.272 | 2 |

Inconsistency index=0.05

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.05 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-9 之結果顯示「消費者權益保護」評估準則具有最大之優先向量值 0.354；「訂定產業專屬法令」與「交叉補貼的禁止」評估準則之優先向量值居次分別為 0.272 與 0.149；「資費的管制」與「不對稱管制」評估指標之重要性則相對較低，其優勢向量為 0.132 與 0.093。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：消費者權益保護、訂定產業專屬法令、交叉補貼的禁止、資費的管制、不對稱管制。顯見整體公司認為全體國民得按合理價格公平享有一定品質之必要服務最為重要，其次應制定具一般性法規無法明確界定或規範業者之合理競爭行為之適用，且事業體內各項業務間之補貼須禁止，再者應顧及資費確符業者之營運成本，並保護業者之經營得以穩定。在民營化前的改造中，不對稱管制與過渡時期管制解除機制，對各事業分別採取不同的管制形式，則呈現較低重要性。

(4)策略面改造之改造措施

表3-10 策略面改造之改造措施評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 增加多角化 | 減少多角化 | 策略聯盟 | 管理階層改造 | 董事會改造 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 增加多角化 | 1.000 | 6.398 | 1.785 | 1.049 | 2.600 | 0.328 | 1 |
| 減少多角化 | 0.156 | 1.000 | 0.239 | 0.255 | 0.316 | 0.052 | 5 |
| 策略聯盟 | 0.560 | 4.189 | 1.000 | 1.540 | 2.316 | 0.255 | 2 |
| 管理階層改造 | 0.953 | 3.923 | 0.715 | 1.000 | 2.890 | 0.248 | 3 |
| 董事會改造 | 0.385 | 3.166 | 0.485 | 0.370 | 1.000 | 0.118 | 4 |

Inconsistency index=0.03

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.03 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-10 之結果顯示「增加多角化」評估準則具有最大之優先向量值 0.328；「策略聯盟」與「管理階層改造」評估準則之優先向量值居次分別為 0.255 與 0.248；「董事會改造」與「減少多角化」評估指標之重要性則相對較低，其優勢向量分別為 0.118 與 0.052。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：增加多角化、策略聯盟、管理階層改造、董事會改造、減少多角化。顯在策略面整體公司最重要的是以內部事業發展或收購的過程，進入新的經營領域，再者可透過策略聯盟的方式及改變高階管理團隊亦可能會使團隊更有效率。而董事會改造與減少多角化，則呈現較低重要性。

(5)法律面改造之改造措施

表3-11 法律面改造之改造措施評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 公司化 | 訂定產業專屬法規 | 排除人事任用法規之僵固性 | 排除投資法規之僵固性 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|--------------|-------|----------|--------------|------------|-------|-------|
| 公司化 | 1.000 | 0.340 | 0.179 | 0.200 | 0.062 | 4 |
| 訂定產業專屬法規 | 2.942 | 1.000 | 0.206 | 0.355 | 0.127 | 3 |
| 排除人事任用法規之僵固性 | 5.601 | 4.857 | 1.000 | 2.080 | 0.412 | 1 |
| 排除投資法規之僵固性 | 5.007 | 2.817 | 0.481 | 1.000 | 0.299 | 2 |

Inconsistency index=0.04

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.04 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-11 之結果顯示「排除人事任用法規之僵固性」評估準則具有最大之優先向量值 0.412；「排除投資法規之僵固性」與評估準則之優先向量值居次分別為 0.299；「訂定產業專屬法規」與「公司化」評估指標之重要性則相對較低，其優勢向量為 0.127 與 0.062。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重

要性分別為：排除人事任用法規之僵固性、排除投資法規之僵固性、訂定產業專屬法規、公司化。顯見整體公司認為公營事業的僵固性太高，應先從排除人事任用法規之僵固性著手，再進一步排除投資法規之僵固性。對於訂定產業專屬法規及公司化，則呈現較低重要性，顯示公司對於民營化前企業化改造而言，此改造措施之影響相對較小。

(6)財務面改造之改造措施

表3-12 財務面改造之改造措施評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 資本額的調整 | 財務槓桿的應用 | 處理閒置或低度使用資產 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|-------------|--------|---------|-------------|-------|-------|
| 資本額的調整 | 1.000 | 0.303 | 0.875 | 0.490 | 1 |
| 財務槓桿的應用 | 3.302 | 1.000 | 1.175 | 0.309 | 2 |
| 處理閒置或低度使用資產 | 1.142 | 0.851 | 1.000 | 0.200 | 3 |

Inconsistency index=0.09

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.09 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-12 之結果顯示「資本額的調整」評估準則具有最大之優先向量值 0.490；「財務槓桿的應用」評估準則之優先向量值居次為 0.309；「處理閒置或低度使用資產」評估指標之重要性則相對較低，其優勢向量為 0.200。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：資本額的調整、財務槓桿的應用、處理閒置或低度使用資。顯見整體公司在財務面，最重要的是以發行新股的方式融資，再來可利用銀行等金融機構融資，而處理閒置或低度使用資產則呈現較低重要性。

(7)營運面改造之改造措施

表3-13 營運面改造之改造措施評估準則之成偶比對矩陣與優勢向量

| 評估準則 | 人員精減 | 薪資結構調整 | 營運流程改造 | 組織結構調整 | 優勢向量 | 重要性排序 |
|--------|-------|--------|--------|--------|-------|-------|
| 人員精減 | 1.000 | 2.182 | 0.409 | 0.421 | 0.174 | 3 |
| 薪資結構調整 | 0.458 | 1.000 | 0.350 | 0.361 | 0.109 | 4 |
| 營運流程改造 | 2.446 | 2.854 | 1.000 | 1.570 | 0.401 | 1 |
| 組織結構調整 | 2.376 | 2.768 | 0.637 | 1.000 | 0.316 | 2 |

Inconsistency index=0.03

就整體公司綜合意見而言，不一致性指標為 0.03 小於 0.1 表示問卷填卷者對決策因素前後判斷具一致性，沒有矛盾之處，符合 AHP 的理論要求。表 3-13 之結果顯示「營運流程改造」評估準則具有最大之優先向量值 0.401；「組織結構調整」評估準則之優先向量值居次分別為 0.316；「人員精減」與「薪資結構調整」評估指標之重要性則相對較低，其優勢向量為 0.174 與 0.109。由此可知，就整體公司而言，對於評估準則之重要性分別為：營運流程改造、

組織結構調整、人員精減、薪資結構調整。顯見整體公司在營運面，最重要應針對企業流程進行根本的重新思考，並徹底的重新設計，期望產生如成本、品質、服務和速度的劇烈改善，以達到滿足顧客要求的最終目的，其次為組織結構調整包括分工原則、指揮統一、控制幅度、清楚的組織目標、明確的工作職掌、階層清楚的領導體系、跨部門的交互支援、有長短期的目標整體規劃，及工作指派的優先順序清楚等方面。而人員精減與薪資結構調整呈現較低重要性。

5.小結

整體而言，表3-14之結果顯示，廿六項改造措施評估準則之重要性排序依次為：營運流程之改造(0.121)、組織結構調整(0.095)、增加多角化(0.086)、財務槓桿的應用(0.035)、策略聯盟(0.067)、管理階層改造(0.065)、人員精減(0.052)、處理閒置或低度使用資產(0.070)、開放市場競爭 (0.042)、設立普及化服務機制(0.039)、解除特殊政策任務(0.038)、資本額的調整(0.044)、薪資結構調整(0.033)、稀有資源之分配(0.032)、董事會改造(0.031)、排除人事任用法規之僵固性(0.030)、消費者權益保護(0.025)、排除投資法規之僵固性(0.019)、訂定產業專屬法(0.018)、減少多角化(0.014)、外資比例上限問題(0.011)、交叉補貼之禁止(0.011)、訂定事業專屬法規(0.010)、資費管制(0.009)、不對稱管制(0.006)、公司化(0.004)。

顯見整體公司較希望透過公司層次之改造來達成其政策目標，其中改造措施的前二項為營運流程之改造及組織結構調整皆為之營運面，因此對於優先追求經營效率佳的公司來說，營運面之改造十分之重要。

表3-14 企業化改造作法之策略層級重要性分析之之相對重要性結果

整體層級的不致性指標=0.02

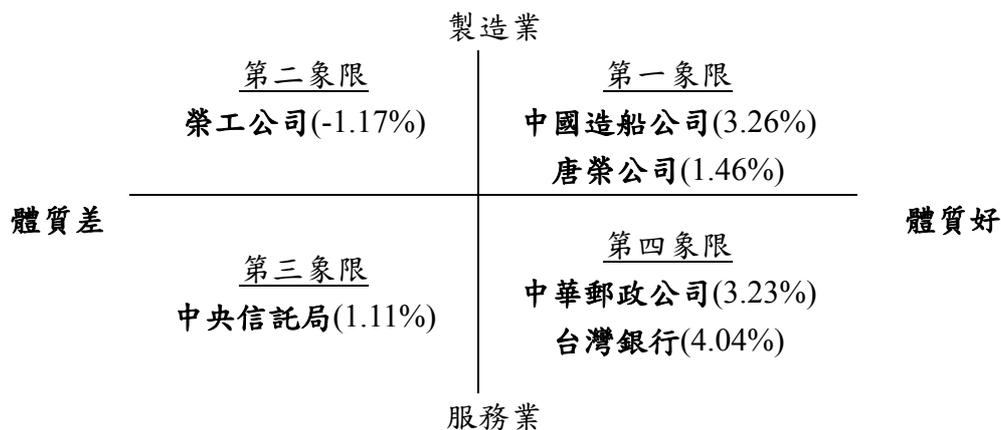
| 目標 | 政策目標 | 改造層級 | 改造策略 | 改造措施 |
|--|------------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 民 營 化 前 的 企 業 化 改 造 | 公平競爭 【3】 (0.125) | 整體產業 環境之改 造(2) (0.224) | 市場結構規劃 〔4〕(0.086) | 開放市場競爭<9>(0.042) |
| | | | | 稀有資源之分配<14>(0.032) |
| | | | | 外資比例上限問題<21>(0.011) |
| | 技術進步 【5】 (0.084) | | 政策性任務之解 除或平均分攤 〔5〕(0.078) | 設立普及化服務機制<10>(0.039) |
| | | | | 解除特殊政策任務<11>(0.038) |
| | | | | 資費管制<24>(0.009) |
| | 產業發展 【2】 (0.173) | | 產業競爭規範機 制〔7〕(0.060) | 消費者權益保護<17>(0.025) |
| | | | | 交叉補貼之禁止<22>(0.011) |
| | | | | 不對稱管制<25>(0.006) |
| | | | | 訂定產業專屬法<19>(0.018) |
| 公司層次 之改造 | 策略面改造 〔2〕(0.263) | 增加多角化<3>(0.086) | | |
| | | 減少多角化<20>(0.014) | | |

| | | | | | |
|--|-------------------------------|----------------|---------------------|-----------------------------|-------------------|
| | 順利移轉 民營 【4】 (0.107) | (1) (0.776) | | 策略聯盟<5>(0.067) | |
| | | | | 管理階層改造<6>(0.065) | |
| | | | | 董事會改造<15>(0.031) | |
| | 股東價值 最大化 【6】 (0.075) | | 法律面改造 〔6〕(0.063) | 公司化<26>(0.004) | |
| | | | | 訂定事業專屬法規<23>(0.010) | |
| | | | | 排除人事任用法規之僵固性<16> (0.030) | |
| | | | | 排除投資法規之僵固性<18>(0.019) | |
| | 經營效率 【1】 (0.436) | | 財務面改造 〔3〕(0.149) | 資本額的調整<12>(0.044) | |
| | | | | 財務槓桿的應用<4>(0.035) | |
| | | | | 處理閒置或低度使用資產<8>(0.070) | |
| | | | | 營運面改造 〔1〕(0.301) | |
| | | | | | 人員精減<7>(0.052) |
| | | | | | 薪資結構調整<13>(0.033) |
| | | | 營運流程之改造<1>(0.121) | | |
| | | | 組織結構調整<2>(0.095) | | |

註：【】表示政策目標之排序
〔〕表示改造策略之排序

()表示改造層級之排序
<>表示改造措施之排序

(二) 樣本分類之研究結果 (依體質好壞與產業類別區分為四個象限)



註：()表示92年度獲利率

在考量體質好壞與產業類別，將樣本分為四個象限來分析政策目標、改造層級、改造策略及改造措施。

表3-15 企業化改造作法之策略層級重要性分析之相對重要性一覽表

| | | 優勢向量值 (重要性排序) | | | |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | 第一象限 (n=2) | 第二象限 (n=1) | 第三象限 (n=1) | 第四象限 (n=2) |
| 政策目標 | 公平競爭 | 0.048 (6) | 0.115 (3) | 0.268 (2) | 0.222 (2) |
| | 技術進步 | 0.118 (4) | 0.037 (5) | 0.037 (5) | 0.109 (5) |
| | 產業發展 | 0.184 (2) | 0.230 (2) | 0.069 (4) | 0.118 (4) |
| | 順利移轉民營 | 0.118 (4) | 0.036 (6) | 0.027 (6) | 0.224 (6) |
| | 股東價值最大化 | 0.128 (3) | 0.038 (4) | 0.136 (3) | 0.035 (3) |
| | 經營效率 | 0.404 (1) | 0.545 (1) | 0.463 (1) | 0.293 (1) |
| 改造層級 | 產業環境之改造 | 0.396 (2) | 0.125 (2) | 0.125 (2) | 0.205 (2) |
| | 公司層次之改造 | 0.604 (1) | 0.875 (1) | 0.875 (1) | 0.795 (1) |
| 改造策略 | 市場結構規劃 | 0.149 (5) | 0.045 (6) | 0.076 (4) | 0.038 (7) |
| | 政策性任務之解除或平均分攤 | 0.085 (6) | 0.059 (5) | 0.022 (7) | 0.125 (3) |
| | 產業競爭行為規範 | 0.163 (4) | 0.021 (7) | 0.028 (6) | 0.042 (6) |
| | 策略面 | 0.209 (2) | 0.183 (3) | 0.230 (2) | 0.474 (1) |
| | 法律面 | 0.042 (7) | 0.061 (4) | 0.049 (5) | 0.072 (5) |
| | 財務面 | 0.182 (3) | 0.271 (2) | 0.103 (3) | 0.073 (4) |
| | 營運面 | 0.252 (1) | 0.36 (1) | 0.494 (1) | 0.173 (2) |
| 改造措施 | 開放市場競爭 | 0.059 (7) | 0.013 (15) | 0.048 (6) | 0.024 (12) |
| | 稀有資源之分配 | 0.074 (4) | 0.026 (12) | 0.020 (13) | 0.010 (19) |
| | 外資比例上限問題 | 0.016 (21) | 0.006 (20) | 0.008 (19) | 0.004 (24) |
| | 設立普及化服務機制 | 0.026 (15) | 0.044 (7) | 0.004 (22) | 0.094 (3) |
| | 解除特殊政策任務 | 0.059 (7) | 0.015 (13) | 0.018 (14) | 0.031 (9) |
| | 資費管制 | 0.022 (17) | 0.002 (25) | 0.004 (22) | 0.005 (22) |
| | 消費者權益保護 | 0.033 (13) | 0.007 (18) | 0.007 (20) | 0.022 (13) |
| | 交叉補貼之禁止 | 0.021 (18) | 0.003 (24) | 0.002 (25) | 0.008 (21) |
| | 不對稱管制 | 0.025 (16) | 0.002 (25) | 0.001 (26) | 0.003 (26) |
| | 訂定產業專屬法 | 0.062 (6) | 0.007 (18) | 0.014 (16) | 0.004 (24) |
| | 增加多角化 | 0.039 (12) | 0.013 (15) | 0.056 (4) | 0.220 (1) |
| | 減少多角化 | 0.007 (24) | 0.006 (20) | 0.007 (20) | 0.144 (2) |
| | 策略聯盟 | 0.054 (10) | 0.006 (20) | 0.034 (8) | 0.047 (6) |
| | 管理階層改造 | 0.019 (20) | 0.119 (4) | 0.117 (2) | 0.047 (6) |
| | 董事會改造 | 0.090 (2) | 0.039 (8) | 0.016 (15) | 0.016 (17) |
| | 公司化 | 0.002 (26) | 0.005 (23) | 0.003 (24) | 0.005 (22) |
| | 訂定事業專屬法規 | 0.007 (24) | 0.014 (14) | 0.009 (18) | 0.009 (20) |
| 排除人事任用法規之僵固性 | 0.020 (19) | 0.033 (9) | 0.024 (12) | 0.028 (11) | |

| | | | | |
|-------------|------------|------------|------------|------------|
| 排除投資法規之僵固性 | 0.013 (23) | 0.009 (17) | 0.013 (17) | 0.030 (10) |
| 資本額的調整 | 0.040 (11) | 0.033 (9) | 0.030 (10) | 0.018 (15) |
| 財務槓桿的應用 | 0.087 (3) | 0.082 (5) | 0.032 (9) | 0.034 (8) |
| 處理閒置或低度使用資產 | 0.055 (9) | 0.156 (2) | 0.041 (7) | 0.021 (14) |
| 人員精減 | 0.029 (14) | 0.046 (6) | 0.294 (1) | 0.017 (16) |
| 薪資結構調整 | 0.016 (21) | 0.027 (11) | 0.117 (2) | 0.016 (17) |
| 營運流程之改造 | 0.139 (1) | 0.166 (1) | 0.027 (11) | 0.078 (4) |
| 組織結構調整 | 0.068 (5) | 0.121 (3) | 0.056 (4) | 0.062 (5) |

1. 在「政策目標」的評估結果，所有象限的公司皆認為「經營效率」為其最重要之政策目標。製造業之公司（第一及二象限）其次要政策目標為「產業發展」，顯示製造業之公司認為促進產業的蓬勃發展，推動產業升級的產業政策，使產業結構得以調整，是較為重要的。值得注意的，服務業之公司（第三及四象限）其評估結果一致，不受體質好壞影響。

2. 在「改造層級」的評估結果，所有的公司皆認為公司層次之改造的重要用優於產業環境之改造。

3. 在「改造策略」的評估結果，第一、二、三象限之公司認為「營運面」為其最重要之改造策略中國造船公司、唐榮公司及榮工公司處於製造業，可能因為生產流程之改造較多，故認為營運面改造最重要，而中央信託局因其體質差，應會注重組織內部營運之改造。效率。值得注意的，第四象限之公司認為「策略面」為其最重要之改造策略，可能因為中華郵政公司及台灣銀行本身體質佳，又因處於服務業，因而營運面改造重要性會比策略面改造之重要性為小。

4. 在「改造措施」的評估結果，如同「改造策略」的評估結果，中國造船公司、唐榮公司及榮工公司認為「營運流程之改造」措施最重要，表示中國造船公司、唐榮公司可利用多餘的資源及能力，來改善整體的營運流程，以增進營運效率。第三象限之中央信託局認為「人員精減」最重要，以上四家公司皆注重營運面的改造策略。而中華郵政公司及台灣銀行，因其體質良好有足夠的資源及能力去進行多角化。

第四章 公、民營事業之改造案例及比較

上述兩章說明了企業改造的意義及背景，並且分別以產業面和公司層級說明探討企業改造的內涵。本章將描述國內、外公民營事業從事改造之案例。我們將這些案例分類為策略、組織和財務三方面。在個案探討之後，我們討論一般公司組織在面臨改造所會遭遇的困難。最後比較公、民營事業進行改造時之差異。

一、策略改造之案例

(一) AT&T 在 1984 年後的改造

AT&T 的策略副總裁 Blaine Davis 討論 1984 年後 AT&T 面臨解除管制所產生的變化，在 1984 年 1 月，由於原先的 AT&T 被分割，公司的營收下降超過 50%，員工減少 62%，資產總值下降 70%，雖然這些數據的變化主要是因為集團分割成多家公司，資產重新分配所致，高階管理團隊對於變革的認知並不像之前的組織精簡般強烈；1984 到 1990 年，AT&T 進一步精簡了 100,000 名員工，在組織精簡的過程中，有幾點因應的企業改造措施，在 1984 年後的時代，先後有 Charles Brown、James Olson 及 Robert Allen 三位執行長帶領變革，Brown 打破了原本集權化的管理制度，Olson 將公司合併成 21 個策略事業單位，Allen 則進一步將 21 個策略事業單位劃分成 4 個集團。另外，為了建立在新產品及各市場區域中的競爭力，AT&T 在 1984 年後進行了大量的購併與策略聯盟，最重要的便是購併 NCR 的行動，如此一來讓 AT&T 在電腦硬體上擁有一個強大的作業平台，也讓 AT&T 原本的電腦部門重獲生機。

從股東的觀點來看，AT&T 改造的影響是正面的，AT&T 改造後的利潤在 1984 到 1991 年間增加了一倍；而從員工的觀點而言，勞動力減少 33%，公司文化也有重大轉變，成為一種更為市場導向的文化；對高階管理團隊來說，他們在新市場獲得快速的進展，同時也體認到改造是公司為了適應環境變化而繼續不斷的一種過程。

(二) Southwest Airlines 專注經營利基市場

西南航空是美國五大航空公司之一。在 1971 年創立初期只是擁有三架飛機的地方性小公司，三十年來已經是總資產達四十億美元，員工超過二萬九千人的航空公司。西南航空不僅擊敗了聯合航空 (United) 與大陸航空 (Continental) 等兩家短程航空市場中的勁敵，目前還進一步向 Delta 與 USAir 挑戰。西南航空採取的商業模式並非複雜難懂，但一些後進者，如 Vanguard、America West、Reno，及 Kiwi Air 等，企圖複製西南的經營策略，但卻沒有成功。美西航空 1981 年成立，短短四年間即竄起成為美國第十大航空公司，不過兩年後，卻落到需要向法院聲請破產法保護的田地，更別提航機能否準時，以及對旅客服務的品質了。為什麼西南航空在業務不斷擴大成長的同時，卻能長時期地維持良好的服務品質呢？西南航空說明他們做的事情比同業少，但專注在關鍵因素上，更能贏得客戶青睞。西南航空不劃位（先到先坐）、不分艙等（全為經濟艙）、不供餐點、不飛國際線，但提供給旅客密集而準時的班次，把飛行變成像搭公車一樣便利。

(三) Body Shop 創新性的思考重新定義市場

英國的美體小舖 (Body Shop) 創新性的思考，讓組織或公司的改造跳躍式的前進，不但改變市場結構，更讓產業重新洗牌。美體小舖的創辦人 Anita Roddick 就不相信化妝品產業的

傳統想法認為女人完全缺乏自信，她們會因為相信某些非常簡單的美容新配方，而付出完全不合理的價錢。羅迪克認為，女性其實非常有自信，她們會想要簡單、自然、環保的產品。因此美體小舖開始將化妝品的成本來源取材於大自然，如植物蔬果和。就因為這種自然環保的作法，讓美體小舖化以興起之秀在妝品產業佔有一席之地，也帶動了其他以相同訴求的後進者加入。

二、組織改造之案例

(一) Indecap 公司組織改造

Indecap 公司的執行長 James Emshoff 評論持續改造的要點，他認為改造是 1990 年代中管理者所必須面對的最大挑戰，有好幾點因素導致高階管理者必須留意改造的議題，例如，經濟環境持續轉變為更服務導向，國際競爭使公司不得不思索如何精簡作業以保持成本優勢，由於公司與其合作伙伴間的網路關係改變，組織的簡化成為一種趨勢，Emshoff 認為在許多服務性產業中，由於組織去層級化的需求使得改造成為很普遍的事，由於改造活動充斥於現今的組織環境，能夠主動規劃改造的公司將表現得比那些因面臨危機才被迫改造的公司好。

(二) 中華郵政公司之組織再造

我國郵政總局創辦於 1896 年，並於 2003 年改制為國營公司。改制為公司後，在組織編制中也有相當大的改造。郵政總局、儲匯局將整併為總公司，現存二十七個處室簡併為十四個處室，另置總經理室。同時為精簡人力，提高行政效率，將臺灣北、中、南區郵政管理局予以裁撤，組織由四級制改為三級制。公司化後將實施責任中心制度，以一縣（市）設一責任中心局為原則，共成立二十三個責任中心局，負責執行總公司政策。

在管理制度方面，採「董事長」責任制：董事長須全權負起公司之經營責任，總經理兼任董事，其人選由董事長提請董事會派任。人事制度採「雙軌制」：郵政改制公司後，中華郵政股份有限公司設置條例明定，現有員工仍然受現有人事法令規章規範，但新進人員適用新的人事制度，不再具有公務員身分，在靈活、有彈性、有激勵效果的薪給及獎工制度下，公司可針對業務需求，依照一般就業市場行情，及時進用適當人才，對於員工升遷、派職、待遇、福利、績效考核等，也將依員工實際工作表現為量度，員工任事心態必將會有所改善，郵政的經營也將會有一番新的景象。另外實施「責任中心制度」：郵政公司轄下各等郵局（責任中心局）係行政、管理（督導）單位，負責執行總公司政策，為具有獨立性、完整性之業務經營團隊。

(三) 裕隆汽車公司改革，浴火重生

裕隆汽車成立至今，共歷經兩次關鍵性的企業改造。第一階段（1994-95）以推動「廠辦合一、流程改造」為重點，首次將經營團隊遷移至苗栗三義，開創出裕隆市場銷售反敗為勝的新局面。第二階段（1996-98）以鞏固市場為主力，提出差異化策略，強調產品、品質、服務差異化、全面成本優勢，締造出 CEFIRO 車款出色的銷售紀錄。

為了順利推動第三波企業改造，裕隆除了仰賴核心資源，耗資 200 億元成立「裕隆亞洲技術中心」（YATC）為研發設計的整合發動外，在建構「優勢產品線」方面，不但積極研發新車系，更以未來車系的全面 e 化為設計重點，除了更重視車子的智慧化，並藉由「智慧型運輸系統」，完成從道路、汽車到系統的 e 汽車生活智慧化。此外，為了建構兩岸三地的物流，

成立「亞洲物流中心」(YAPC)，使其發揮兩岸物流中心的重要功能。

2003年5月20日，裕隆汽車分割之後，重新定位為製造服務屬性的公司，業務範圍包括 Nissan 產品專業代工，汽車移動價值鍊事業發展，閒置土地資產開發等等。目的是要充分利用現有的產能，提昇成本競爭力，並以控股公司的角色，充分發揮集團綜效，並推動建構生活城通路，發展新的型態與商機。

嚴凱泰認為，裕隆汽車的重組是為了創造更美好的願景。透過重新定位，裕隆也將發揮綜效，創造更強的競爭力

(四) 宏基二度再造，推動企業轉型

外界覺得宏基好像常在變，值得一提的轉折性變革並不多，除 1981 年由研發轉製造，推出小教授電腦行銷全球，以及 1998 年將宏基畫分成五個次集團 (準二造) 外，最大變革是 1992 年的企業再造 (一造)，以及 2000 年底的企業再再造 (二造)。

宏基進行「一造」變革，是因為外部出現強而有力的新競爭對手、內部則背負快速成長所帶來的資金過多、組織肥大、無憂患意識、反應遲鈍等症狀，加上 1991 年底發生了歷年來最大幅的虧損高達台幣 6 億多元。

其實，宏基已早一步意識到經營上的警訊，從 1989 年就開始暖身推動「天蠶變」，導入組織扁平化、人力加油站等概念，接著在 1991 年執行勸退、精簡人事，然後在 1992 年付諸行動進行企業再造，當時訴求的理念是「全球品牌、結合地緣」、組織改採「主從架構的分散式管理」、流程則採行「速食產銷模式」，為了使變革推動順暢，還到世界各地舉辦巡迴溝通之旅，與全球員工闡釋微笑曲線、21 in 21、2000 in 2000、群龍無首等觀念。經過再造後，1993-1995 年營收、獲利都呈高度成長。

宏基經過 1992 年的企業再造之後脫胎換骨，締造了高成長的好成績。但是到了 1998 年，宏基再度面臨瓶頸，一方面，宏基轉投資生產動態隨機存取記憶體 (DRAM) 的德基半導體大虧，後來轉售給台積電經營，而宏基本身則面臨美國市場的自有品牌業務大虧，經過多次的換將，到最後幾乎全面退出美國市場，接著在 2000 年受到網路泡沫破滅的波及，到了 2000 年的後半年，媒體不斷地報導宏基陷入困境。在這樣的內外部壓力之下，逐漸醞釀了宏基第二次企業再造 (二造) 的契機。

2000 年 12 月 26 日，宏基集團正式對外宣布企業重大轉型計畫，這是宏基繼 1992 年之後，第二次啟動企業再造工程 (二造)。二造的主要內容是取消五個次集團，整合重複投資的事業，強調專注、簡化、前瞻，並將宏基電腦切割為研製服務 (DMS) 與品牌營運 (ABO) 兩個專注事業。

宏基進行二造時，根據簡化、專注、前瞻三大原則，推動三個層面的改造，採取三大策略，包括：

1. 組織的改造，將集團內公司的版圖重組，讓品牌和代工分家；
2. 營運模式的改造，採行「三一三多」策略；。「三一」是指單一公司、單一品牌、單一全球團隊，目的是為了集中、簡化、專注；「三多」則是指多供應商、多產品線、多通路，目的是避免受制於人。
3. 流程的改造，採行「新經銷營運模式」(new channel business model)。這個模式與品牌的價值有關。為了說明新經銷營運模式，施振榮想出了品牌價值公式：「品牌價值 = 品牌定位 × 品牌知名度」。二造重新分割組織之後，宏基可說是一無所有，只剩下品牌，因此創

造企業的價值就差不多等於是創造品牌的價值。根據這個公式，如果要提高品牌價值，就必須提高品牌定位，或是提高品牌知名度。

施振榮認為，二造的成果，除了數字之外，還有三個重大的意義。第一個意義，是成功建立了一個交棒的典範，如果沒有透過二造的安排，整個集團的交棒可能會有缺陷，不像現在相對而言是比較圓滿的。第二個意義就是創造了一個可以獲利的國際品牌，Acer 品牌的成功對台灣未來的國際化發展建立一些信心。當然，另外也創造了一個運作相當有效的新品牌 BenQ。第三個意義是成功地開風氣之先，例如，企業的分割，從製造業轉成服務業，還有打消壞帳。

(五) IBM 組織重整讓大象也能跳舞

IBM 在 1993 年之前因為策略錯誤導致造成公司股價嚴重的挫敗，在新的執行長 Lou Gerstner 上任後立即對 IBM 進行一連串改造的活動，其中最讓人嘖嘖稱奇的便是他對 IBM 的組織改造，讓這隻大家眼中反應遲鈍的大象重新在舞池上活躍。

首先為了恢復市場佔有率，採售價降低策略。更換財務長與人力資源最高主管，並將不同事業單位之資訊長予以整合。改組董事會（由 18 位降為 12 位，其中僅有 Gerstner 為內部董事）。裁撤龐大而無用的管理委員會。成立 11 人所組成的企業經營委員會與 35 人組成的全球管理委員會。收編海外事業單位（採事業部制，廢除國家觀點制）。將後勤支援單位予以整合，並提升其功能效益。為維持公司完整，不將各單位分割出去。同時排除對於「與利潤無益」的收購行動。組織無論大小，只要可以發揮效能即是最好。組織是否集權或分權，必須因事因人（領導人）因地因時而有所調整。

IBM 進行組織改造後，將組織結構由原本的高塔式改為矩陣式結構，兼具有傳統功能部門的縱向垂直聯繫（效率）與為了為組織彈性與創新（彈性）的跨功能協調聯繫組織結構。其特有的雙重指揮鏈功能，增加了水平方向的溝通聯繫，避免功能部門或專業部門劃分的單一性，組織內的訊息將同時存在垂直與水平方向的傳遞，這樣的組織結構，面對環境的快速變動，將具有更高的應變力。

三、財務改造之案例

(一) ARA 公司「管理買下」(management buy-out)後的資產處分

ARA 在 1984 年由管理階層出資（含部分向銀行籌資）向原股東買下公司股權，ARA 公司的人力資源副總裁 Remoff 談論他們在管理買下後的自願性改造，Remoff 討論人力資源管理如何反映公司在 1984 年後新的誘因機制。在財務改造後，管理者非常願意採取投資組合改造的措施以重新配置公司資產。事實上，在管理買下後，由於強調現金流量的管理，使公司能藉由出售那些不重要的事業以減少多角化的程度，出售資產使公司能減輕債務負擔，公司的價值也因為作業效率的提升而改善，管理買下後的成功使公司的管理者願意持有更多公司的股份，Remoff 所想要傳達的訊息是，對於處在成熟產業環境中，而且有高度穩定現金流量的公司來說，管理買下可以是一種有效的改造機制。

(二) Semen Gresik 透過 IPO 增加營運效率

Semen Gresik 在 1991 年七月為了一項資本密集的投資專案，向 Jakarta Stock Exchange 發行股票進行融資，成為印尼史上第一個公開上市的公營事業。Semen Gresik 成功的上市帶

給這家公營事業的公司在管理方面重大的改變。第一，因為適用的法令改變，使得公司免於受到政府過多的監視與冗長的預算監控，公司不必再依據政府採購法進行採購，使得其在採購過程中享有更多的彈性。第二，公司的經營績效開始受到一般投資人的監管，而公司也必須定期的公開財報讓投資大眾參閱。此外，公司之財報還必須接受有聲譽的國際性會計師事務所依照國際公認會計原則審查。由於受到嚴格的審查且定期的公開財報，得以吸引更多潛在的投資大眾。管理階層和政府單位都認為公司受到更多的外界監控，使得公司的運作更加的透明，由於受到外界監控的壓力和管理階層新賦予的會計責任，讓公司的營運變得更有效率。

(三) 台泥改善財務結構力圖振作

台灣水泥公司，台灣第一家上市的公司。近年轉投資的和信超媒體失利，而負債過高、獲利不振。辜家第三代領導人辜成允要扛下這些重擔進行企業改造，試圖挽救這百年企業的興衰。辜成允這三年把整頓重心放在改善財務結構。台泥相對同業負債比例偏高（母公司台泥本身負債比例，在92年時為48.3%）；同業的亞泥，92年前三季負債比例為35%。因此為了改善負債比率，台泥出售和信電訊給遠傳，帶來38.6億的現金及遠傳股票，還有處分轉投資事業，以及和平電廠由於與台電簽訂二十五年固定價格合約，預計每年的轉投資獲利將高達二十四億，加上93年發行2.8億美元的海外可轉債，這些財務上的操作可以改善台泥負債過高的問題（92年台泥集團總借款從一千億降為九〇三億，台泥合併報表負債比重也從63.9%降為62%）。經過辜成允三年多來積極的從事組織重整，92年台泥營收二四四億，比前年略為衰退，但是稅前估計獲利二二億，比前年成長近六倍，也是四年來成績最好的一年。

四、企業改造遭遇之困難

企業在推行改造的過程中，必然會遇到許多的困難與問題，有些企業的改造相當成功，有些則完全失敗，而大部分的公司則居於兩者之間。之所以未能達到當初所設定的目標，Kotter（1995）從企業改造的各個階段提出了企業改造失敗的原因。司徒達賢（2004）也歸納了組織變革遭遇困難的原因。茲將這些困難與問題整理如以下八點原因。企業在規劃及執行改造的過程中，若能對各種可能導致改造失敗的因素詳加瞭解，便能預先防範，籌畫因應之道，使改造活動獲得徹底的成功。

(一) 沒有建立足夠的急迫感

一群人或是一些團體嚴苛地審視公司的競爭情勢、市場定位、科技趨勢和財務表現，這就是大多數成功企業變革的開始，然後，這些人找出一些方式來溝通這種資訊，特別強調迫在眉睫的危機、潛在危機和機會，在第一個步驟十分必要，因為，單是開始進行改頭換面的計劃，就需要許多人大力合作，沒有這樣的動機，大家不願意共襄盛舉，轉型行動也會一籌莫展。

不過，組織成員也可能對組織未來潛在的生存壓力缺乏警覺與認知，相信以公司過去的輝煌與卓越，必然可以應付任何挑戰。這方面更深層的原因是對外界情勢的漠然，以及組織內部拒絕面對現實，甚至是逃避現實的心態與文化。

(二) 沒有創造出有力的變革領導聯盟

重大的組織重生計劃往往是從一、兩個人開始的，在成功的改造案例中，變革領導聯盟的規模與日俱增，但是，如果在變革行動早期，領導聯盟的人數不能達到一定規模，必定難

有成就，缺乏強有力的領導聯盟，企業轉型可能會在短時間之內成效顯著，但是，遲早反對勢力會聯合起來阻止變革，而使得變革窒礙難行。

（三）缺乏企業遠景

每一個成功的企業改造例子中，變革領導聯盟都描繪出企業的未來情勢，而且，這種遠景是非常容易向顧客、股東和員工解釋訴求的。在失敗的改造例子中，常常會看到很多計劃、指令和綱領，但是卻沒有遠景。

這方面更深層的原因是組織全員知能之落伍；變革會帶來新的業務與新的責任，對久未在知能方面成長更新的同仁，構成極大的挑戰。有些對變革的反對意見，其實反映了當事人因本身知能不足所產生的不安與恐懼，而即使克服了變革的阻力，設計了新的體制，但由於成員知能不足以配合，最後也不得不黯然收場，重回舊路。

（四）沒有充分溝通企業遠景

在成功的企業改造行動中，高階主管必須用盡一切現有的溝通管道傳播企業遠景，把枯燥無趣的新聞信變成描繪企業遠景的生動文章，把流於儀式、瑣碎的經管會議變成令人興奮的企業改造討論，拋棄普通的管理教育，換上專門探討企業問題和遠景的課程；指導原則很簡單：運用任何可能的溝通管道，特別是那些浪費在不重要資訊之上的管道。

（五）建立新企業遠景之前，不曾掃除路障

從某些程度來看，變革領導聯盟只要成功地溝通了企業新方向，就可以授權他人採取行動，但是，溝通本身永遠是不夠的，企業重生也需要掃除路障，常常，一個員工了解新企業遠景，也願意幫忙實現這個遠景，但是，一隻大象似乎擋住了路，有些情況下，這隻大象只是存在一個人的腦子裡，讓這個人相信外在障礙不存在，成為一大挑戰，但是，多半時間，這些障礙物是非常真切的。

任何變革方向皆可能與當前某些團體的既得利益相衝突；有些人對變革之意見甚多，甚至形成變革之阻力，如果改革方案中吸納了太多這些人的意見，則即使組織能營造出改革氣象，但變革之實際效果卻難以達成。這方面更深層的原因是，這些人往往是組織運作中不可或缺的人才，但在「取予」(give-and-take)方面，卻是所獲得的遠超過所貢獻的。請他們離開組織有動搖國本的風險，減薪削權則必然出現反彈，妥協只會造成變革的假象，根本問題則依然存在。

這方面另一層的原因是現存政策與管理流程複雜，既不能全盤推翻，又難以逐條審視檢討；管理流程、規章、政策是指導組織日常運作的架構，不可一日或缺，而配合新的措施或營運流程，究竟哪些該修？哪些該取消？哪些應保留？卻不是短期可就緒的。組織變革不易徹底，原因之一即是歷史悠久的大型組織，在流程、規章、政策等方面存量過多所致，導致公司資源或制度之閒置或甚至互相抵觸、衝突。

（六）沒有系統化建立短期目標，贏得短期勝利

真正的企業改造需要很長的時間，如果沒有創造出一些短期目標，讓企業很快完成目標，慶賀勝利，企業的重建行動可能會失去動力，除非員工在一、兩年之內看出這趟改造旅程能夠如願以償，否則大多數人不願意走上長征之路，經理人員常常抱怨自己被逼著製造出短期

勝利，但是，這樣的壓力在企業改造行動中是一個有力的要素，當大家看清楚，重大變革曠日廢時，急迫感就會降低，創造短期勝利的承諾有助於將急迫感維持在高點，而且也可以強迫員工進行更詳盡的分析思考，有利於釐清或修正企業遠景。

（七）太快宣布勝利

經過幾年的辛苦努力，經理人員或許一看到明顯改善，就很容易宣布改造成功。雖然慶祝勝利無妨，宣布勝利卻可能帶來一場大災難，直到轉型的變革深深植入公司文化之中，新的方式是相當脆弱的，而且很容易退化回歸到舊貌，而變革深入文化的過程可能長達五年到十年之久。

改造成功的公司領導人不宣布勝利，他們是用短期勝利建立的可信度來解決更重大的問題，他們把矛頭指向和改造遠景不一致的組織架構，他們更注意誰被拔擢、誰被雇用、企業如何培養員工等問題，他們把這些問題納入比原先更新、範圍更廣的的企業改造計劃，他們了解，組織更新行動耗費的時間不是以月計，而是以年計的。

（八）沒有把改變根植到企業文化中

組織中的中高階人員或擁有高度專業能力的人，可能自認本身條件很好，即使組織出現問題，大可離職他就。層峰人員可能在組織中已享盡一切好處，加上或許年事已高，未來榮退在即，也不必費心推動改革。相形下，中基層人員之未來生計必須依附於組織，雖然憂心卻無能為力。這些現象更深層的原因是組織的核心成員，其個人目的已與組織成敗幾乎完全脫鉤，組織對其人生而言，只是純然的工具，只要達到本身目的，工具用後即丟，不必惋惜，亦不必花力氣搶救。

當改變點滴滲入企業體的血管之中，改造才能隨時發生，及堅持到底。除非新的行為根植到社會規範和共享的價值觀之中，一旦改變的壓力解除之後，它們就很容易退化，將改變根植到企業文化的過程之中，有兩個因素特別重要。

第一點是以刻意的方式向員工展現，新的方式、行為和態度如何幫助企業改善成效，當員工自行思考事情之間的相關性時，他們有時候會創造出一些非常不正確的關聯，例如：當一位個人魅力十足的老闆在任時，企業成效有所改善，員工就會把他與眾不同的管理風格和改善成果連在一起，反而看不到，經過自己改善的顧客服務和生產力才是真正的助力，幫助員工看到正確的關聯需要溝通。

第二個因素是，付出足夠的時間，以確保下一代的高階經理人真正能夠成為新方式的化身，有一個例子是，變革倡導人是即將退休的高階主管，而雖然他的繼任人不是一個抗拒者，但也不是變革倡導人，因為董事會對企業轉型的細節不甚了解，他們看不出自己挑出的人選並不適合；其中一個例子中，退休在即的高階主管試圖說服董事會接受一個比較能夠身體力行企業轉型的繼任人，結果努力未成；另外兩個例子的總裁不曾抗拒董事會的人選，因為他們感覺他們的繼任人不可能會破壞企業轉型，他們錯了，兩年之內，兩家公司的組織更新跡象都漸漸消失無蹤。

五、公民營事業進行改造之差異

在簡述完十一個不同種類的個案之後，我們討論整理發現公營事業和民營事業在進行改造改造上有些許的不同。例如，在領導人的承諾度上，民營事業之領導人通常為企業的擁有

者，因此對於公司改造之成敗有直接的關係，若改造失敗亦即自己事業之失敗，所以可以推想而之民營事業之領導者對於企業改造之投入程度會較高。相對於民營企業之領導者，公營事業之董事長通常為政治酬庸，其任期和政治的主位者有相當大的關係，因此缺乏對於整體企業之改造動機，對組織的承諾度較低。其他公民營事業進行改造之差異尚包括在法令上的不同，如民營事業大部分受公司法的規定，然而公營事業有相當多且繁雜的法令需遵守，因此其組織自主性較低。

另外在員工或工會之參與或干預程度上也有明顯的不同，通常在民營事業，員工和主管是整體參與公司所推動的改造活動，然而在公營事業方面，通常則為主管階級發佈命令，員工因為工作有保障因此參與與否皆無關，參與度低。而在公營事業的工會組織通常叫民營企業之工會有組織且團結，公營事業之工會會代表員工向公司進行福利的談判，或是對於不利於員工之政策進行干預，這些較激進的作為一般較少發生在民營企業之工會組織上面。另外，在企業的社會責任上也不盡相同，民營企業主要之營運目標主要在將股東利益極大化，對於社會僅有負少數的企業道德責任，例如環境污染，社區發展。但公營事業之設立只要在提供全體社會一個安全、普遍、低廉的服務，對於偏遠沒有商業誘因之地區，公營事業如郵局仍必須提供服務，因此公營事業除了維持基本的獲利能力之外，尚須有其他不同種類的社會國家責任。最後我們最後彙整出表 4-1 來說明比較、民營事業在進行改造上差異之處。

表 4-1 公民營事業進行改造之差異

| 差異點 | 民營事業 | 公營事業 |
|---------|---|--|
| 領導人之承諾 | 領導人因持有公司股份，為公司擁有者，承擔企業改造成敗之效益或成本高，如台泥、宏碁。 | 高階主管為官派酬庸，任期短，企業經營失敗之風險承擔度低，對企業改造沒有強烈動機，沒有與公司生死與共之使命感，如：台糖、中船。 |
| 法令限制 | 只需符合相關主管機關之法令規範，無須對政府負責，企業改造之彈性大。 | 公營事業改造方案需政府主管機關同意方可執行，受限較多。 |
| 財務彈性 | 公司進行改造所需之資金調度較為靈活，可應用之財務策略手段多元。 | 受政府預算及採購法規限制，需先經立法院預算審核通過，曠日廢時，自主性低。 |
| 員工參與程度 | 上至主管下至員工皆必須投入改造活動，不配合則面臨被迫裁員之風險。 | 員工具工作保障，未必將改造視為影響企業存亡的關鍵，較不會認真投入改造事務。 |
| 工會干預程度 | 工會力量較薄弱，員工參與度低，工會較無法介入企業改造之決策。 | 工會力量強大，對於影響員工權益之改造往往進行強烈干涉，在改造過程中成為影響成敗之關鍵因素。 |
| 企業之社會責任 | 目標在股東權益極大化，公司目標單純，僅自發性負起有限社會責任。 | 除維持獲利，尚需兼顧民生、國防等社會目標，責任多，目標較為不清，如台電、中油。 |
| 政府支持程度 | 自行主導改造活動，政府介入程度很低。 | 政府會在改造過程中給予較多資源與協助。 |

第五章、中國造船公司個案

一、公司背景簡介

民國 50 年代後期，我國經濟穩定成長，促使造船工業擴大發展，惟位於基隆和平島之台灣造船公司，受地理限制已無擴充餘地，政府遂於民國 60 年成立中國造船公司，在高雄建立一大型造船廠（屬十大建設之一），該廠於 63 年 1 月開工，至 65 年 6 月完成建廠工作。

中船公司籌備之初，因國際景氣活絡，該公司獲得多艘國外訂單，民間參與意願甚高，中船公司雖由政府發動投資，但民股佔 50% 以上，屬於民營型態。惟後來因發生第一次石油危機，全球經濟衰退，航運業萎縮，而影響到造船業。原由英國柏瑪石油公司向中船訂造之 4 艘 44.5 萬噸級極大型油輪亦減為 2 艘，於是民股紛紛退出，由政府補足資本，自 66 年 7 月起，中船公司成為一國營事業。

中船公司設立之初，無論在人力或是技術上，多仰賴台灣造船公司，且又同屬經濟部下的國營事業，為擴大營運效益，於民國 67 年 1 月與位於基隆的台灣造船公司合併經營，總公司設於高雄，即高雄廠區，原台灣造船公司改為基隆廠，成為國內唯一的大型造船廠。

中船公司以發展國家造船、造艦，支援航運事業發展為宗旨。公司主要營業項目可分為三大類：

（一）新船建造：

為中船公司最重要之業務，多年來已建造完成並交付國內外船東各型船隻數百艘。承襲多年經驗及全力發展新技術，中船公司已擠身世界著名船廠之林。產品有貨櫃輪、油輪、散裝貨輪、石油鑽採/生產平台、特種船舶、軍艦。

（二）船舶修理及加改裝：

台灣位於東南亞和東北亞之間，中船公司之兩船廠，可適時對船東提供服務，包含修理、加改裝及加長。

（三）機械製造及整廠工程：

除船用機械及鑄鍛製品，如艙口蓋、甲板機械、壓力容器、鍋爐、熱交換機、錨等外，中船公司機械製造部門提供重鋼構、碼頭貨櫃吊車製裝及核能電廠、火力發電廠、石化工廠、環保工程設備之製裝及整廠工程之服務。

民國 66 年、67 年間首度建造完成我國造船史上最大的 44 萬 5 千噸載重油輪 2 艘。民國 87 年自行設計之 2,200TEU 貨櫃船，榮獲英國皇家造船協會提名為該年度最具代表性的四型貨輪之一後，在民國 88 年的甲板重貨載運船、89 年的超巴拿馬極限型 5,714 TEU 貨櫃輪、90 年的敦克爾克最大型 176,000 載重噸散裝貨輪、91 年的冷凍船及 3,200 TEU 貨櫃輪，以及 92 年的 77,000 載重噸散裝貨輪與 12,600 載重噸水泥船，已連續六年均有自行設計的船舶獲得此一殊榮。其製機技術也達到承造核能容器及附屬構件的國際水準。近來更為配合環保政策，積極爭取焚化爐工程，以提供更廣泛、更高品質的服務。

現正推行再生計畫以順利完成民營化的中船，正努力擺脫國營事業效率不彰，官僚心態及吃大鍋飯的組織文化，試圖在改善營運績效的過程中，塑造新的企業文化。

二、中船公司再生計畫

(一) 改造背景

中船公司建廠時，自有資本額僅有新台幣 22 億元，而建廠成本則高達 83.6 億元，不足之數悉賴舉債支應。其後政府雖陸續增資（66 年度增資 10 億元，67 年度增資 10.9 億元，68 年度增資 13.2 億元，69 年度增資 11.8 億元，70 年度增資 13 億元，71 年度增資 1.7 億元，72 年度增資 4 億元，73 年度增資 6.3 億元，74 年度增資 5 億元，75 年度增資 5 億元，76 年度增資 2.6 億元），至 76 年 3 月累積總資本額為 105.5 億元，惟增資皆為高額利息所吞噬。民國七〇年代，復因國際造船業務持續低迷致連年虧損，76 年再受美、日幣匯率變動影響，至 76 年 3 月止，中船公司累積虧損 44.3 億元，約為當時資本額之 42%，而有需付息之長短期借款 164 億元，財務結構極為脆弱。

經濟部依行政院之指示，出售中油及台電所持有之中鋼股票，得價款分別於 78 年度及 79 年度，辦理中船公司增資 58.5 億元及 41.5 億元，共 100 億元，使其財務結構獲得改善。中船公司並於 78 年訂定「中船公司經營改善方案」，以改善體質、提高生產力、降低成本與增加收益。81 年 7 月中船公司轉虧為盈停止實施「中船公司經營改善方案」，改實施「中船公司經營發展方案」。

中船公司雖經過多次增資，並提出經營改善方案，然中船公司在 90 年執行「再生計畫」前，累計虧損仍高達 110.78 億元，中船公司 111 億元資本額幾乎虧完，銀行拒絕融資，員工薪資發不出來，時任經建會副主委何美玥先前即指出，中船尚有許多國際合約未執行完成，因此倘若中船倒閉，所要支付的違約金將高達 430 億元，將為政府帶來更大債務負擔。為了改善中船公司營運及財務狀況，以提高投資人參與意願，經濟部責成中船公司研擬再生計畫。

中船公司於民國 89 年 7 月研擬「再生計畫」草案陳報經建會，同月，經建會督促中船公司重擬「再生計畫」，明訂具體、可行之改善措施（包括瘦身計畫），並與工會成員充分討論、建立共識。89 年 11 月時中船公司再向經建會陳報「再生計畫」草案，經建會於當月將中船公司「再生計畫」草案轉陳行政院。90 年 9 月，行政院核定中船公司再生計畫。

(二) 改造目標

「以提升營運競爭力」為依歸，保留營運效率較高、營運成本較低之生產單位，除續予強化其營運績效外，並策略性考量虧損嚴重之生產單位，大幅縮小其規模，以控制虧損在公司可承受範圍內。

有別於以前之作法，政府此次財務協助中船公司設有停損點：經濟部協助中船公司增資，並成立專案小組確實監督再生計畫的執行，如中船公司 2 年內營運狀況仍無大幅改善，亦無法完成民營化時，則應結束營業。

(三) 再生計畫主要內容

因中船人事費用偏高，歷年營運虧損，民國 90 年經建會通過中船再生計畫，徹底改善現有之經營體質，主要措施有：裁員減薪、協助籌措裁員資遣費、取得 30 億低利融資與增資 60 億等四大項。各項措施執行情形如下：

1. 裁員減薪方案

中船公司於實施再生計畫前，落實離職員工之轉業訓練、第二專長訓練或就業輔導措施。

90年12月31日執行再生計畫，遣退2,342人，留用2,683人，因被資遣員工向高雄市政府勞工局提出勞資爭議，高雄市勞工局受理，並於91年2月4日由勞資雙方簽署調解方案，同意中船91年度預算員額2,753人與實際留用人員2,683人之差額70名中，扣除6至8人由中船自外界補充外，複審有意願返回中船任職之人選，回廠工作。經各方協調後，91年6月計有62人回廠工作，實際遣退2,280人。

截至92年12月底止實有2,717人，含再生計畫執行後退休等人員共計減少2,308人，精簡率為45.93%。留用人員自91年1月1日減薪35%，91年度中船轉虧為盈，為激勵員工士氣，經報奉行政院核准，自92年1月1日起復薪3%，92年度中船達成預定財務目標，盈餘增加，故於93年1月1日再復薪3%。

2. 籌措裁員資遣費 90 億元

經濟部就中船公司執行再生計畫專案裁減員工所需費用90億元之財源，報奉行政院核復：「同意由核能發電後端營運基金先行代墊，俟『公營事業移轉民營條例』修正草案完成立法程序後，由行政院民營化基金連同滋生之利息一併歸墊」，核能發電後端營運基金管理委員會已於91年1月28日將代墊款撥入中船公司帳戶，用以支付離職員工。

中船經實際結算後，實際支付87.89億元（內含動用該公司原提撥退休準備金），結餘新台幣18.18億元併同利息共計18.45億元，於91年7月26日歸墊核能發電後端營運基金管理委員會，另中船公司於92年5月間歸墊核能發電後端營運基金管理委員會4億餘元，所餘款項已於93年全數歸還。綜上，政府支援中船公司再生計畫裁減人員年資結算金合計70.09億元（含歸墊核後端基金代墊款之利息約2.43億元）。

3. 取得 30 億元低利融資方案

有關申請行政院開發金融資30億元一節，開發基金同意比照台灣新生報業處理模式，透過銀行借貸，中船經洽得台灣中小企銀辦理，並配合借貸10億元，共計40億元。開發基金已會同銀行及中船公司辦理簽約手續，並在91年7月22日撥款。

4. 增資 60 億元方案

中船公司於再生計畫中請求於91年度增資60億元部分，經報奉行政院於91年3月6日核復，為兼顧政府財政困難以及中船公司營運需要，經協調同意91及92年度由國庫增資中船公司共30億元。91年度中央政府總預算案追加（減）預算，經濟部編列增資中船公司20億元，於92年1月6日撥入中船公司帳戶。92年度中央政府總預算，經濟部編列增資中船10億元，於92年10月9日撥入中船公司帳戶。

截至92年底，中船公司資產總額為241.31億元，負債總額為202.25億元，淨值39.06億元，自有資金比率約16.19%，資本額為111.39億元，累積虧損72.35億元。

三、再生計畫改造之效益

（一）人力與組織結構之精簡

依照中船所採取的再生計畫方案，整體人員由原先的5223名精簡至2753名，徹底改善現有之經營體質。以損益兩平考量，基隆總廠員工離退66%，而高雄廠員工離退40%，全公司約維持2753人（高雄2253人、基隆500人）、留用人員平均薪資調整為原來之65%，平均薪資由原先的7萬1千元減少35%到4萬6千元，如此一來將可提升34%的運作效率，並可

將人事費用佔生產成本的比率降到 11%，對於競爭力提升大有幫助。

90 年 12 月底再生計畫執行前計有 29 個 1 級單位、115 個 2 級單位，再生計畫執行後截至 92 年 12 月底止計有 19 個 1 級單位、69 個 2 級單位，計精簡 10 個 1 級單位、46 個 2 級單位。綜上，執行再生計畫前後之人員、組織及用人費比較如下表 5-1 及 5-2 所示：

表 5-1 再生計畫前後之人員、組織及用人費比較表

| 類 別 | 90 年度 | 91 年度 | 92 年度 |
|-----|----------|----------|------------|
| 組 織 | 一級單位：29 | 一級單位：19 | 一級單位：19 |
| | 二級單位：115 | 二級單位：65 | 二級單位：69 *1 |
| 人 力 | 5025 人 | 2727 人 | 2717 人 |
| 用人費 | 59.89 億元 | 23.62 億元 | 25.5 億元 *2 |

註 1：再生計畫後增設 4 個 2 級單位係為因應電焊、塗裝及自動化技術研發業務發展需要（船體工廠技術課）、供應公司生產及核四工程管子需求（儀裝工廠管子工廠）、基隆廠品保業務（基隆廠品保課）及核四工程有關品管業務與檢驗作業（品保處核四品管課）等而設置。

註 2：92 年度用人費 25.5 億元較 91 年度 23.62 億元增加，主要係因執行再生計畫後盈餘增加，依規定增提績效獎金、增提退休金及復薪 3% 等因素所致。

表 5-2 中船公司近五年度人力狀況表

單位：億元、人、%

| 會計年度 | 88 | 88 年下半 年及 89 | 90 | 91 | 92 |
|------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| 用人費用 | 65.68 | 94.40 | 59.89 | 23.64 | 25.51 |
| 員工人數 | 5,388 | 5,188 | 5,028 | 2,727 | 2,717 |
| 用人費率 | 29.79% | 32.95% | 34.82% | 13.93% | 17.68% |

（二）盈餘增加

91、92 年營業收入減少，主要原因為執行再生計畫前所遺留下來新船，耗工持續增加，但進度收入少，以及實際再生計畫前造成船東疑慮，致下單受影響，單檔造船致使收入減少，但營業成本隨固定成本減少而減少，包括裁減人員、精簡組織、降低薪資，另提高生產力、改善體質等作法，使得成本大幅降低，加上效率提升，施工順利，使得盈餘超過年度目標。

表 5-3 中船公司近五年度盈虧概況表

單位：億元

| 會計年度 | 88 | 88 年下半 年及 89 | 90 | 91 | 92 |
|------|--------|-----------------|--------|--------|--------|
| 營業收入 | 220.50 | 286.48 | 171.97 | 169.78 | 144.30 |
| 營業利益 | -10.99 | -53.05 | -26.65 | 6.86 | 9.32 |
| 稅前盈餘 | -12.36 | -67.27 | -30.62 | 3.23 | 5.30 |

依據經濟部公布所屬事業 93 年上半年稅前盈餘，中船稅前盈餘三點三六億元，較預算目標增加二點一一億元，主要是因田單艦完工材料成本溢估沖回、造船業務效率提升及擲節費用，致營業利益較預算增加一點零四億元，而利息支出減少、兌換利益等收入增加，致營業外虧損較預算減少一點零八億元，顯見中船再生計畫已獲致一定成果。

(三) 新船接單情形與生產檔期

由於船東認同再生計畫對中船公司體質改善的成效，紛紛下單訂船：91 年接獲達和海運、陽明海運、裕民海運等公司簽訂新船合約共 11 艘；92 年更接獲台灣造船業有史以來最大的新船訂單，與智利 CSAV 暨德國 Peter Dohle 公司簽訂新船合約共 12 艘，及萬海、陽明、台航等公司新船合約 19 艘。執行再生計畫以來，含 93 年 1 月再與全洋海運公司簽訂新船合約 8 艘，訂單總值約新台幣 575 億元，生產檔期高雄廠區排至 96 年中，基隆廠排至 95 年底。

(四) 船東、貸款銀行之信賴度

90 年 12 月 31 日再生計畫實施前，中船公司當時向銀行借款總額高達 193.98 億元，資金調度極為困窘，公司營運面臨極為嚴峻的融資環境與挑戰。融資銀行面對中船公司的態度均以再生計畫執行成果及政府支持行動（增資），作為繼續往來或不再緊縮銀根的指標。由於中船公司或行政院同意增資 30 億元以改善財務結構，及獲行政院開發基金核撥 30 億元低利長期貸款，且公司營運逐步改善，獲利穩定。30 億增資款亦如期到位，融資銀行對該公司的信心及支持逐漸恢復。中船公司除加強與貸款銀行業務互動，並俟機建立新的融資管道。在公司營運穩步獲利及政府政策支持的基石上，與銀行的互動關係仍為重要課題，須持續加強銀行信心，鞏固互信基礎，穩定資金來源。中船公司執行再生計畫前後，融資銀行家數與額度增減詳如下表 5-4：

表 5-4 中船公司執行再生計畫後之融資銀行家數比較表

| 項 目 | 89 年度以前 | 90 年 12 月 31 日 | 92 年 12 月 31 日 |
|-------------|---------|----------------|----------------|
| 長短期融資額度（台幣） | 285 億元 | 194 億元 | 280.2 億元 |
| 還款保證額度（美金） | 1.7 億元 | 0 億元 | 1.61 億元 |
| 融資銀行家數（含分行） | 16 | 10 | 21 |

四、未來經營挑戰

(一) 業務過於仰賴商船業務，無法取得造艦業務（將大幅受制於造船業景氣波動）

依據中船公司規劃，未來將分別依造船、造艦、製機、修船各產品別，擬定其業務比例為 4：3：2：1，然造艦業務自編號 398 飛彈巡防艦（光華一號第八艘艦）於 93 年 3 月交艦以後，無明確業務，以往造艦每年分攤的間接費用約 2.57 億元，勢必由造船負擔，故必須增加造船產量，現中船實際業務比例為 8：0：1：1，在造艦方面並無明顯業務，應積極加強承攬軍方相關業務。

(二) 薪資結構並未調整

中船再生計畫實施之前，與工會達成全體減薪 35% 之協議，薪資結構並未調整，無法將績效或員工實質貢獻與報酬加以連結，產生一合理的薪資制度。再生計畫實施以來盈餘增加，故分別於 91、92 年度復薪 3%。面對人工成本可能繼續上漲問題，再生方案所產生之人事成

本優勢逐漸被調薪所侵蝕，公司必須持續提升造船效率，縮短造船工期，降低外包費用，以作因應，但更深層的隱憂在於真正誘因機制並未因此而建立。

（三）遇缺不補造成人員老化

企業的成長力道來自於核心能耐的培養，人力資本更是公司一大資產，中船實施再生計畫裁減人員後，在人員的更新與補充上，面臨國營事業礙於法令限制的問題，無法自由任用與汰換人員，造成公司人員老化，嚴重影響未來競爭力。

五、民營化執行情形

中船公司自 90 年 12 月 31 日執行再生計畫後，經營體質已獲改善，因考量基隆廠區與高雄廠區生產規模、營運狀況有異，投資人亦有不同之個別投資需求，因此中船公司民營化案乃規劃採基隆廠與高雄廠分開、同時辦理，民營計畫書並於 92 年 1 月 2 日奉行政院核定，

為瞭解投資人意願及方向，中船公司於 92 年 4 月 8 日舉辦投資說明會，已有多家國內外投資人表達投資意願，經彙整投資人及工會意見，確立民營化辦理順序，分為：

（一）基隆廠

1. 以資產作價與投資者合資成立民營公司。
2. 公開徵求投資對象，出售資產。
3. 公開標售資產。

（二）高雄廠

1. 公開徵求投資對象，出售資產。
2. 公開標售資產。
3. 如基隆廠的資產先行出售，高雄廠區則採出售股權 50% 以上，或前述 1、2 項方式完成民營化。

經濟部已於 92 年 8 月 11 日將中船公司民營化協議方案採協議方式辦理之理由及徵求對象之資格條件陳報行政院，並於 92 年 9 月 22 日獲核定辦理，經濟部與中船公司刻即展開後續民營化相關作業。中船公司業依決議於 92 年 12 月 22 日向立法院科技及資訊委員會專案報告民營化計畫後，立法院已於 93 年 1 月 9 日正式函覆經濟部同意辦理。行政院亦核定同意展延該公司民營化時程至 93 年 12 月底。

針對中船公司民營化時程，在有意投資業者要求基隆廠、高雄廠合併處理下，中船與經濟部決定從善如流，原本規劃於 93 年底完成民營化的時程目標，預估會延後至 94 年中。

第六章 台糖公司個案

一、公司背景簡介

台糖公司是經濟部所屬國營事業，成立於民國 35 年，主要的業務包括砂糖產銷及相關多角經營事業，以促進國內經濟成長及為消費者服務為宗旨。台糖之公司願景是希望成為一家提供優質民生服務的國際性公司。旗下有八大事業和三大中心。八大事業為砂糖、畜殖、生物科技、精農、休閒遊憩、油品、量販、商品行銷。三大中心包括資產管理、土地開發、農場經營。

(一) 財務概況

截至民國 92 年底，資產總額為 8,263 億元（固定資產又高達 6,616.40 億元），負債總額約 4,655 億元，流動比率為 177.52%。整體而言，公司財務結構尚屬健全。台糖公司資本額為 782.88 億元，經濟部股權占 86.14%，其他公股占 10.44%，民股占 3.42%。

92 年度之營業收入為 300.52 億元，較原定預算減少，主要係砂糖、油品及量販店營收較預算減少；92 年度之稅前純益為 0.06 億元，較原定預算虧損轉虧為盈，係因成本控制得宜與財產交易利益增加之故。

表 6-1 台糖公司近年度盈虧概況表

單位：億元

| 會計年度 | 88 | 88 年下半年及 89 | 90 | 91 | 92 |
|-------|--------|-------------|--------|--------|--------|
| 營業收入 | 315.23 | 483.31 | 324.01 | 303.49 | 300.52 |
| 營業利益 | 10.22 | -3.15 | 2.15 | -19.69 | -25.36 |
| 營業外收入 | 130.92 | 182.51 | 73.59 | 86.82 | 66.93 |
| 營業外利益 | 63.23 | 25.42 | -21.44 | 41.59 | 25.42 |
| 營業總收入 | 446.15 | 665.82 | 397.60 | 390.31 | 367.45 |
| 稅前盈餘 | 73.45 | 22.27 | -19.29 | 21.90 | 0.06 |

註 1：91 年度起砂糖開放進口，砂糖售價回歸市場機制。

註 2：各年度均為審定決算數。

(二) 人力狀況

截至民國 92 年底止，公司實有員工人數 5,561 人，近年台糖公司配合政府民營化及精簡用人之政策，推行多退少補，鼓勵優惠資遣等措施，從業人員自民國 85 年度至 91 年底已精減 3,527 人，91 年度專案優惠離退計 1,449 人（92 年度未辦理專案優惠離退）。惟整體而言，人力結構漸有高齡化現象，如何讓人力適當新陳代謝，並配合各事業部業務轉型之需，乃亟待努力之課題。

表 6-2 台糖公司近年度人力資料表

單位：億元、人、%

| 會計年度 | 88 | 88 年下半年及 89 | 90 | 91 | 92 |
|------|--------|-------------|-------|-------|-------|
| 用人費用 | 111.83 | 156.42 | 96.95 | 81.79 | 70.71 |
| 員工人數 | 8,003 | 7,556 | 6,964 | 5,539 | 5,561 |
| 用人費率 | 35.47 | 32.36 | 29.92 | 26.95 | 23.53 |

註：台糖公司至 93 年 9 月 1 日從業人員共計 5,509 人，其中派用人員 1,961 人、雇用人員 3,321 人、聘用人員 52 人、約僱人員 175 人；立法院審定台糖 93 年預算員額為 5,589 人（正式職員 1,963 人、臨時職員 79 人、正式工員 3,352 人、臨時工員 195 人）。

（三）土地利用分配

截至民國 91 年，土地共約 55,000 公頃。在土地利用方面：台糖有 82% 的農場用地、6% 的山林地、4% 的出租地、3% 的零星非耕地、2% 的鐵道用地、1.37% 的畜殖用地，和 1.34% 房屋用地。

二、以往之組織改造

（一）事業部之形成

台糖公司事業部的推動歷史，可追溯自民國 78 年開始研究。開計畫委託政治大學公共行政及企業教育中心（簡稱公企中心）司徒達賢所主持的「台糖公司紙漿及清潔蔬菜兩項產品成立事業部門的可行性研究」（司徒達賢，1991），其結論是「對紙漿事業之經濟規模及產品特質符合事業部組織設置，至於清潔蔬菜方面，因生產特性及規模較小建議採品牌經理制」；亦即在主管處室指派一名主管負責該項產品之經營。自此台糖公司即邁向事業部制度之雛形。而在民國 88 年公司年度會議中決議：「為配合台糖公司多角化經營策略，發揮組織力量，提升公司競爭力，強化產品線與突破產能限制，欲將現有功能式組織轉型事業部組織」，而此會議之決議也正式宣告組織變革策略正式進入事業部之規劃。從管理意涵的角度分析，事業部門是一種決策集權、執事分權，亦即集權式的政策，分權式的管理，並以產銷合一、利潤中心為導向的組織型態。隨後在吳乃仁擔任董事長時，正式將公司規劃成八大事業部和三大中心。

（二）台糖組織再造之多角化策略與面臨之問題

1. 多角化政策之形成

當企業策略由單一走向多角化時，通常在組織結構上必須有所調整，否則策略的目標將難以達成（司徒達賢，1995）。Chandler（1962）研究指出，組織的策略從單一產品的垂直整合到多角化的經營策略時，組織結構與管理就必須發展出異於傳統功能式的組織運作方式。而目前台糖公司在多角化的領域，則以提高現有實體資源的使用效率（土地開發與悠閒遊憩事業）、加強原技術在原有市場的競爭力（精緻農業與生物科技事業）及開發與原有市場技術都不相關的事業（油品和商品行銷事業）為原則。亦即在市場上呈現水平的多角化趨勢。

台糖公司在總體經營策略上，以學者 Chandler（1962）所提出的「組織追求策略」的模式進行再造，亦即先確定從多角化經營與新事業開發的策略向陌生領域探索、嘗試。但在這個過程中自然會對組織既有的結構、工作流程以及人員專長的需求造成相當程度的影響與衝擊。而組織能否有效管理新事業所造成的人力資源需求、與管理問題，便深刻的影響與衝擊新事業的成敗。

2. 實行多角化政策後面臨之問題

台糖前董事長龔照勝自民國 93 年初接管台糖後，開始思考台糖之事業是否發展的過於龐大。龔前董事長認為，台糖旗下土地資產多達 8000 筆、資本額 700 多億元，員工人數 5500

人，年營業額卻僅有 300 億元，如果不賣地每年約虧損 20-30 億元，這在民間企業根本不可能發生。因此轉型與再造都必須進行。龔前董事長將未來經營鎖定在「休閒遊憩」與「農業科技」兩大主軸，而目前負債經營的糖本業，以及大型量販、加油站等行業，都將去蕪存菁，不排除求售同業，或加入國際連鎖體系的陣容。而蜜鄰超商幾乎已無競爭力，未來將轉型為賣台糖蘭花。量販與觀光休閒事業由於具有發展潛力，可以再加強發展成為核心事業。

而台糖現任董事長林能白在今（93）年七月交接典禮時，宣示要把台糖公司當成民營企業來經營，追求經營管理企業化、效率化、合理化。並重新將台糖定位在健康產業，且要成為台灣健康產業龍頭。林能白認為未來台糖將朝向健康產業發展，包括保健以及優質食品、休閒遊憩產業，健康不僅側重身體，更有心靈娛樂，因此除了吃的健康食品外，另一塊休閒事業也相當注重，因此與佳姿集團宣布策略聯盟。

（三）過去其他再造方案

台糖公司由於土地資產雄厚，以往歷任決策者不斷有進入新領域之想法。換言之，公司在策略上也不斷進行調整。然而部份構想欠缺可行性評估，更重要的是，員工極度欠缺進入新領域之技能與知識。爰除策略性改造外，該公司以往再造方案多在於組織方面。

1. 節餘人力運用與轉化

為精簡用人，對於節餘人力包括有培養第二專長，協助轉業等訓練，有效利用人力，避免人力浪費。整理分析比較如下表 6-3 與 6-4 所示：

表 6-3 台糖第二專長訓練與轉業訓練之區別

| 訓練區分 | 屬性別 | 優缺點 | 受訓對象 |
|--------|---------|----------|------------|
| 第二專長訓練 | 積極性防範未然 | 需求時效較緩 | 一般在職人員 |
| 轉業訓練 | 消極性解決問題 | 需求時效明顯急迫 | 有失業危機的在職人員 |

表 6-4 轉業訓練作法之比較

| 選業訓練對象區分 | 屬性別 | 分發單位 | 優缺點 |
|---------------------------|--------|-----------------|--------------------|
| 以往對象： 關閉廠人員 | 被動處理 | 專才專用，分發鄰近單位相關部門 | 砂糖事業人力過剩，新興事業人力仍不足 |
| 現行對象： 組織簡併單位節餘人力、待運用人員 | 主動強制轉業 | 分發新興事業 | 為新興事業所用，選訓用合一 |

2. 優惠離退

台糖公司過去因屬於農產品加工業，用人較多，因此人事費用較高。自民國 84 年度起，依經濟部所屬事業機構專案裁減人員處理要點，辦理專案優惠離退，對公司經營及人力運用，確有助益。由於經營環境丕變，組織與人力必須隨同調整，方足以因應精簡用人。優惠離退實施對象分為四類：強制離退、輔導離退、勸導離退，和限期離退。而自民國 84 年度至 87 年度止計有 1,233 人辦理優惠離退。

3. 中、高階主管企業管理進修班

台糖公司為穩定糖業經營基礎，目前積極拓展事業多角化，朝向八大事業進行。在此正式公司轉型之際，為求轉型順利。自民國 86 年開始籌畫設中、高階主管企業管理進修班，傳授企業管理新知及觀念。

(四) 台糖過去組織改造與績效之關連

台糖公司自民國八十八年確定公司將從功能式組織轉型事業部組織後，台糖公司實質陸續採取一連串的組織變革，譬如於民國八十九年將原有工務處、農務處、運務處合併成立糖業處，以應未來成立砂糖事業部成立之前置作業；成立物流暨油品處及農業處，以應未來成立物流事業部、油品事業部及精緻農業部之前置作業。或是實施專案裁減人員及優惠離退、推行專業人員培訓及第二專長培訓制度等。

這些組織改造的方案影響規模有大至整個公司的部門重新劃分，也有影響規模較小的如人力資源的再訓練。這些組織變革的措施，無非是希望台糖公司其組織績效可以增加，亦即不論是何種方案都盼能讓台糖公司之營運狀況可以上升，擺脫國營事業年年虧損的窘境。但無論台糖做了有關策略層級如多角化的調整，或是公司層級的組織再造，甚至是最基層的作業調整，我們可以從表 5-1 看得出自民國八十八年後，台糖公司之稅前盈餘仍一直表現不佳，甚至在民國九十年度還出現赤字。而外界給台糖公司之印象也是台糖公司係賣祖產來維持公司的營運。

至於台糖公司進行如此多的組織再造方案，但其績效一直未見改善的原因，可能歸結於台糖公司雖然做了許多改造的方案，但每次的改造方案的不是以整個系統性的觀點出發，所以公司的績效當然無法有效改善。

三、未來擬進行改造之計畫

(一) 薪給再造-重建合理薪給結構

1. 緣起及目的

由於台糖員工目前平均薪資較勞動市場水準高出甚多，節餘人力激增與用人費用無法有效降低，虧損情況日益嚴重，且齊頭式減幅的薪給結構缺乏公平原則，對於勇於承擔工作複雜度高的同仁不具激勵誘因。因此設計兼具激勵性的薪給政策，抑減用人成本。目前台糖公司人事處已提出薪給再造計畫，重點在於希望此計畫能夠加速重建具市場競爭力的薪資結構，改善經營體質，提升企業競爭力。惟該方案目前尚在協商之中，相關計畫內容仍未定案。

2. 薪給再造原則

參酌同業勞動市場薪給水準，建立企業事業部用人的成本觀念。落實工作分析為核定重新任用之薪給標準，拉大同職等主管與非主管職位之加給差距。將薪給再造納入直為一元化的目標。

3. 薪給再造工程

在年薪處理規劃方面，如果接受薪給再造工程，則重新敘薪，年資分段計算。亦即工作年資採重新敘薪前、後年資併計，年資給與依退休金標準採分段計算，不發給但予計息為原則。若不接受薪給再造工程，專案離退者工作年資結算，離職給與依退休金標準計算；一般

離退者，資遣者工作年資結算，資遣費依資遣費標準計算，退休者工作年資結算，退休金依退休金標準結算。

在重新敘薪規劃方面，在現行制度規範下以最小幅變動為原則，落實工作分析為核定重新敘薪之標準，並參考勞動市場薪資水準，以現行薪點表為基礎調整薪點折算率，拉大主管與非主管加薪差距。

下列彙整三張表說明，台糖近年營運效益及用人費率表，實施薪給再造後員工權益分析的情況，和比較中船再生計劃與台糖企業再造專案員工的權益情形。

表 6-5 台糖近年營運效益及用人費率情形表

單位：億元

| 會計年度 | 90 | 91 | 92 | 93(截至7月底) |
|------|--------|--------|--------|-----------|
| 營業收入 | 324.01 | 303.49 | 299.55 | 295.45 |
| 營業利益 | 2.15 | -19.69 | -25.65 | -0.21 |
| 平均年齡 | 46.29 | 44.72 | 45.36 | 46.26 |
| 用人費用 | 96.95 | 81.79 | 71.85 | 40.02 |
| 用人費率 | 29.92% | 26.95% | 23.99% | 20.49% |

註 1：90 年、91 年度為決算數，92 年度為自編決算數

註 2：用人費率不包含外包工資

表 6-6 薪給再造員工權益分析表

| 項目 | 留任員工 | 離職員工 | | | |
|-----------------|----------------|--------------|------|------|------|
| | | 資遣 | | 退休 | |
| 勞雇關係 | 繼續存續 | 終止勞雇關係 | | | |
| 工作年資 | 重新敘薪前、後年資併計 | 重新敘薪前年資結算 | | | |
| 給與部分 | 結算金不發給，但予計息為原則 | 發給離職給與 | | | |
| 特別休假 | 休假年資延續 | 休假年資結算併入平均工資 | | | |
| 公、勞保補償 | 不補償 | 資遣 | | 退休 | |
| | | 一般離退 | 專案離退 | 一般離退 | 專案離退 |
| | | 不補貼 | 補貼 | 不補貼 | 補貼 |
| 加發六各月薪給及一個月預告工資 | 不發給 | 資遣 | | 退休 | |
| | | 一般離退 | 專案離退 | 一般離退 | 專案離退 |
| | | 不發給 | 發給 | 不發給 | 發給 |

表 6-7 台糖公司再造專案與中船再生計劃員工權益比較表

| 項目 | 中船公司 | 台糖公司 |
|----------------|-----------------------------------|---------------------------|
| 工作年資 | 再生計畫前、後年資併計 | 重新敘薪前、後年資併計 |
| 年資給與 | 採分段計算，不發給年資給與且不計息 | 採分段計算，不發給年資給與但計息為原則 |
| 保險補償 | 依再生計劃薪資標準投保，勞保權益受損，但公保未受影響，健保則較有利 | 重新敘薪之勞保、公保及健保權益隨薪資調整會有變化 |
| 民營化（專案裁減）加發六個月 | 依再生計劃薪資標準 | 依重新敘薪薪資標準 |
| 民營化（專案裁減）預告工資 | 依再生計劃薪資標準 | 依重新敘薪薪資標準 |
| 工作權 | 裁員 45%對員工工作權無保障 | 以不裁員方式保障員工工作權 |
| 特別休假 | 休假年資延續 | 休假年資延續 |
| 薪資 | 減薪 35% | 重新敘薪標準 |
| 久任獎金 | 採分段計算，依再生計畫前、後薪資標準分段計算 | 採分段計算，依重新敘薪前、後薪資標準分段計算 |
| 相關訓練 | 辦理轉業訓練、第二專長訓練及就業輔導 | 為轉化人力積極辦理轉業訓練、第二專長訓練及就業輔導 |

（二）台糖公司擬民營化規劃方案

1. 台糖民營化規劃目標與考量因素

台糖民營化規劃目標是希望可以提高台糖顧客滿意度，增進股東權益，和保障員工工作權益。亦即創造台糖顧客、股東、員工三贏局面。

民營化考量因素包含：土地資產龐大，移轉不易；砂糖產製虧損，不符合經濟效益；發展多角化經營，尚待提升競爭力；政策性任務及人力老化，需有因應作法。但一切之考量必須維護公司股東權益及保障員工工作權益。

2. 台糖公司民營化方案修正依據

台糖民營化方案參考環球經濟社所作辦理「台糖公司民營化可行性後續執行方案之研究」之建議。初步規劃將台糖公司分割為「土地之公司」與「事業之公司」，以母子公司之型態存在，母公司（土地公司）留存土開、砂糖及畜殖等事業，子公司（事業公司）由商流物流、產開、精農及油品等事業組合。「土地之公司」可朝向土地資產管理公司抑或為土地開發業務公司兩個方向著手，「事業之公司」則朝一體民營化或群組化後民營化或個別單獨民營化三個方向規劃。亦即，民營化採土地與事業離析方式進行。

近年台糖的民營化方案經不斷討論，逐漸明朗化，其演進為：

（1）民國九十二年七月，台糖原提報方案主軸為「成立事業部，分階段民營化」。

- (2) 民國九十二年九月，經濟部研提方案主軸為「非營業土地離析，事業部限期民營化」。
- (3) 民國九十三年四月，台糖修正方案主軸為「土地離析，提升事業部價值後逐步移轉民營」
- (4) 民國九十三年八月，於國營會研商方案後，擬定方案主軸為「事業部用地離析，提升事業部價值後於一定期間移轉民營」。

3. 小結

我們可以從以上的研究發現，台糖公司在推動民營化之首要步驟為，成立事業部、釐清權責及設定績效目標，建立事業核心競爭力，提高民營化之成功率。之後擬定「事業部用地離析，提升事業部價值後於一定期間移轉民營」為民營化方案主軸。最後事業部民營化後採換股方式降低民股持股比例，台糖公司轉型為資產管理控股公司。其工作內容為：維護管理土地資產；配合國家經濟發展需求或政府政策釋出土地或從事土地開發工作（例如人工湖、平地造林）；管理轉投資事業（即各事業部完成民營化後成為轉投資公司），並依資本市場狀況及政府財政需求持續釋股。

四、台糖公司未來經營挑戰

由於過去公營事業的薪資和勞工年資有密切關係，所以年資越久的勞工其薪給越高，然而有些資深之員工其本身能力卻無法適應如今快速變遷的社會，但礙於其身份為公務人員，所以很難進行裁撤。因此，誠如大部分的公營事業體一般，台糖公司面臨到組織人力結構老化，必須要新的方案來促進公司的員工新陳代謝。

此外由於台糖公司目前有八大事業體，和三大中心。而每一任的董事長其認為台糖的重點事業體又不相同。因此，台糖公司目前高度的多角化導致資源無法有效率的分配。雖然目前台糖公司的多角化有相關多角化的事業體，但也有不相關的多角化事業體，因此整個組織在分配資源上，出現資源無效率之分配。而各個事業體之間也無法有效率的可以互相合作支援，所以造成有些事業體呈現長期的虧損，而有些績效良好的事業因為要負責支援績效較差的事業體而導致其事業體成長突破的阻礙。因此對於多角化事業的經營，根據 Hoskisson (1992) 的研究，要提升多角化組織績效的方法為，高度相關事業部應加強合作，而低度相關事業部門應增加其競爭力。若是持續表現不佳的事業部門應該考慮將其裁撤出售。

另外台糖公司還有一項與其他國營事業不同的地方，那就是台糖公司其本身的閒置資產，也就是有過多未開發利用的土地。如何加強利用過多的閒置資產，讓這些資產可以為公司帶來效益，或甚至應及早擺脫，這也是台糖公司未來在進行組織再造的時候必須思考的問題。

第七章、中油公司企業改造個案

一、公司背景簡介

中油公司於1946年6月1日創建於上海，資本全部由國庫出資，為一國營事業，原隸資源委員會(即今日經濟部國營事業委員會之前身)，1949年隨政府播遷來台後，改隸經濟部，總公司設址臺北市。民國六十二年中東戰爭引發了第一次的石油危機，國際經濟嚴重衰退，民國六十三年為對抗第一次石油危機帶來的國際經濟衰退，行政院長蔣經國開始推動十大建設，石油化學工業亦列於其中。主要業務範圍：包括石油與天然氣之探勘、開發、煉製、輸儲與銷售，以及石油化學原料的生產供應。業務設施分佈全省：包括高雄、大林、桃園等煉油廠及林園石化廠、採探研究所、煉製研究所液化天然氣工程處、及北部工程處等，並配合市場行銷策略成立油品行銷、煉製、石化、探採、潤滑油、液化石油氣、天然氣、溶劑化學品、保全及電信等事業部。另外基於台灣島缺乏原料並與海外合作採探原油事宜。

(一) 財務概況

該公司資本額為1,237.41億元，股權仍為中央政府持有。

表 7-1 中油公司近年度盈虧概況表

單位：億元

| 會計年度 | 88 | 88 下半年及 89 | 90 | 91 | 92 | 93 上半 |
|-------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| 營業收入 | 3837.19 | 3572.14 | 6849.74 | 4216.53 | 3831.58 | 2648.37 |
| 營業利益 | 397.67 | 411.98 | 196.26 | 161.96 | 103.26 | 153.74 |
| 營業外收入 | 45.60 | 57.87 | 86.06 | 55.76 | 82.74 | 23.97 |
| 營業外利益 | -118.51 | -117.02 | -17.51 | 55.76 | -21.88 | 58.91 |
| 營業總收入 | 3688.9 | 4385.02 | 3800.45 | 3920.27 | 3920.27 | 4028.32 |
| 稅前純益 | 279.15 | 294.96 | 178.75 | 61.62 | 81.37 | 138.58 |

註1：各年度均為審定決算數。

註2：90年政府頒布「石油管理法」，我國油品市場正式宣告為自由化，因此造成91、92年中油稅前純益下降。93年，國際原油價格大漲，造成中油上半年度稅前盈餘增加。

(二) 人力狀況

該公司預算員額為1萬5,369人。其中生產部門8,026人，占52.22%；行銷及業務部門6,015人，占39.14%；管理部門569人，占3.70%；研究發展及員工訓練部門518人，占3.37%；資本支出部門241人，占1.57%。

二、油品產業分析

(一) 油品自由化之歷程

1. 民國76年6月政府發布「加油站管理規則」，開放民營加油站，許可民間經營汽、柴油銷售業。

2. 83 年開放民間設立輕油製解工廠。
3. 為促進石油煉製業之自由化，經濟部於 85 年 6 月修正發布「石油及石油產品輸入輸出生產銷售業務經營許可管理辦法」，開放民營業者申設煉油廠，並在國內經營銷售石油或石油產品。
4. 依據 85 年 12 月國家發展會議之決議，經濟部能源會研擬訂定石油產品自由化時程，放寬油品進出口許可條件。
5. 民國 88 年 6 月修正發布「石油及石油產品輸入輸出生產銷售業務經營許可管理辦法」，許可申設煉油廠，經營石油或石油產品的生產業務，並可在國內銷售其產品。（目前已有台塑石化等設煉油廠，並且已於 2000 年第一季建廠完成量產。）
6. 87 年 3 月核復有關石油產品自由化時程。
7. 民國 88 年起分二階段開放石油產品之進出口，規劃自由化時程分二階段。第一階段油品自由化於 88 年 1 月先行開放燃料油、航空燃油及液化石油氣進口；第二階段原計畫原預計於 89 年 6 月底全面開放油品進口，因當時石油管理法尚未完成立法而延宕。
8. 為促進石油業之健全發展，90 年 10 月政府頒布「石油管理法」，以維護石油市場之產銷秩序，確保石油之穩定供應。

（二）「石油管理法」之摘要：

除總則外，先界定石油業者之範圍（煉製、輸出入、批發業及加油站），並規範業者之公平競爭及如何承受政策任務（如緊急時期石油管制、配售、價格限制、安全存量調整提撥及運用措施、投保公共意外責任保險及意外污染責任險、成立石油基金俾穩定石油供應及維護油品市場秩序），另訂有業者違反時之罰則。

三、油品自由化對產業的影響

（一）上游市場由獨佔性市場轉變為寡佔性市場

隨著台塑六輕石化部門於 88 年陸續進入量產，而煉油廠亦已於 89 年第一季進入量產，另外，油品進口商和桐及匯僑兩家業者，在台中港擁有儲油量高達廿二萬公秉的儲油槽，將以進口油品為主並延伸至加油站的經營，形成垂直整合的優勢，使得我國上游油品供應市場進入多元時代，原中油公司獨佔之市場結構，轉變為中油、台塑、進口商所寡佔之市場結構。

（二）中游油品經銷商的形成

由於國內油品經銷商與連鎖加油站之建立，油品末端市場之競爭已焉產生，例如台糖、全國加油站、優加力、北基、統一精工、鯨世界、西歐、和桐公司、大油實業等公司連鎖加油站体系的建立及台塑公司轉投資成立「台亞石油公司」經銷台塑六輕所生產的之專用汽油等。顯示今後國內油品市場之競爭將不只是供油業者及加油站之競爭，亦將產生油品經銷商的競爭。

（三）銷售通路的競爭

石油管理法通過後，主管單位經濟部能源會已於 90 年 12 月 26 日正式公告全面開放油品進口。中油、台塑與進口業者，將全力以各種優惠措施，積極爭取相關的民營加油站改加盟，全台灣二千多家的加油站，產生部分結構性的重組。

油品進口業者匯僑宣稱，在艾克森美孚的支援下，將在近年內拿下四百家的加油站；由和桐轉投資所成立的中華石油公司也誇下海口，將拿下三百家的加油站，對中油及台塑石化已形成不小的壓力。

另外，目前已向能源委員會申請油品批發業務的廠商，包括全國加油站、台灣聯合石油公司、加德滿公司、北基加油站等廿多家廠商。其中，最具成效的屬台灣聯合石油公司，該公司以台灣省加油站聯合會會員為班底進行聯盟，並改掛「T-UP 台灣加油」的企業識別系統，目前已有高達二百多家的加油站加盟，成為一股不可輕忽的勢力。

(四) 煉製產能過剩

目前中油公司的煉製設備產能為每日 77 萬桶，台塑公司則為每日 45 萬桶，已經明顯超過國內需要（參見下表 7-2），因而台灣油品市場形成超額供給之現象。

表 7-2 中油公司產能供需表

| 年度 | 2001 | | | 2002 | | | 2005(E) |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 中油 生產 | 台塑 生產 | 供需 差距 | 中油 生產 | 台塑 生產 | 供需 差距 | 供需 差距 |
| 汽油 | 647 | 274 | -36 | 683 | 689 | +335 | +530 |
| 柴油 | 701 | 284 | +313 | 611 | 725 | +730 | +740 |
| 航空燃油 | 191 | 127 | +36 | 199 | 200 | +117 | +200 |
| 低硫燃油 | 866 | 162 | -243 | 848 | 84 | -275 | -30 |
| 液化石油氣 | 72 | 25 | -56 | 77 | 23 | -60 | -25 |
| 煉製比(%) | 54.42 | 63.99 | | 53.52 | 82.16 | | |

資料來源：中油公司

中油公司在煉製比方面，始終維持固定的水準，而其競爭對手台塑則是大幅提升汽、柴油的產量，提高煉製比，以獲取市場利益。

四、中油公司之改造計畫

(一) 改造背景：

1987 年政府開放民營加油站，之後又陸續開放液化石油氣、航空燃油以及工業用燃料油之進口，並同意民間企業興建輕油裂解工廠、煉油廠，最後通過了石油管理法，台灣的石油工業已由獨占成為一個自由化競爭的市場。因此，中油公司腹背受敵，內有台塑、東帝士虎視眈眈，外有美孚(Mobil)、殼牌(Shell)等大軍壓境。中油一位董事曾預估，八十七年中旬台塑六輕產品上市、再加上國外進口的油品，至少讓中油一年減少一百五十億營業額。

此外，國營事業民營化是政府既定的施政方向，國營事業應需找出適合其組織文化及具競爭力之經營策略與管理程序，進行組織變革，方能提昇競爭條件，做好民營化的準備，以求事業之永續經營。

(二) 改造歷程

83年2月，中油公司成立組織改進計劃指導委員會，由董事長擔任召集人，總經理擔任副召集人，委員由各副總經理、經營制度設計委員會主任委員及副主任委員、台灣油礦探勘總處總處長、高雄煉油總廠總廠長、台灣營業總處總處長等人擔任，並設執行秘書一人，負責組織改進方案之指導與審議。委員會下設工作小組，為了吸收國際大油公司組織設計的經驗，還委請麥肯錫顧問公司全程參與，和工作小組共同進行組織調整與規劃工作。

87年2月，對於中油先前發生一連串的重大工安事件，董事長陳朝威堅定改革的決心，主導有史以來最大規模的人事改組，十二大處級單位將進行合併，處、組級主管人員大幅裁撤。中油高層形容此次改組為「春雷震地」，為中油改革正式拉開序幕。

88年3月，中油確定改採事業部組織。首先，成立潤滑油事業部、液化石油氣事業部、溶劑暨化學品事業部。之後，各大型事業部亦陸續成立，其中探勘、煉製與油品行銷事業部為「核心事業部」，石化、天然氣為「重要事業部」，民營化後可成為中油控股集團的子公司。保全事業部則是為了移轉現有人力而成立的事業部，負責保二總隊撤走之後的業務，然由於礙於法令限制不能對外營業，以及與其他事業部轉撥計價等問題無法解決而裁撤。

民國92年1月10日中油公司第五〇一次董事會提出三點所謂的企業改造方案如下：

1. 參考台塑標準，各單位人力應即合理化，並要求總公司各單位率先執行。
2. 為提昇競爭力及確保同仁工作，薪資結構應依同業標準及市場行情予以合理化，並讓績效與待遇接軌。
3. 各單位多餘人力統籌運用，並讓其發揮潛能、享有工作成就感。除屆齡及優退外，在待遇合理化之前提下，對公司有貢獻之同仁，應努力確保其工作。

(三) 主要改造內容

1. 策略面之改造（進入新商業領域，或從事垂直整合或策略聯盟）

(1) 轉型成為具有製造能力的「服務業」

依據該公司初步規畫，中油將在北部總公司設立全球石化運籌中心所需的資訊系統，並利用高雄煉油廠既有的各式石化原料儲運所，做為未來運籌中心調度之用。至於建置資訊系統的預算，將先從董事會通過的為期五年，總金額二十五億元的資訊系統更新計畫中撥用。

(2) 成立高科技石化專區，跨入生物技術產業

過去經濟部承諾中油五輕營運廿五年後遷廠，但五輕之廠址若能發展為高科技石化園區，對廠商及當地民眾的就業機會都有助益。因此，中油擬將高雄廠轉型為「高科技石化專區」，由中油出地、出資49%吸引外來廠商投資，生產電子級特用化學品，並設立「奈米碳管製程」研究室，跨入奈米碳管製程研究及生物技術產業。

(3) 與查德合作，投資海外油田

此為中油最大的海外油田投資案，雙方約定中油在查德投資探採與輸儲設備五十億元，查德則是讓中油取得油田的開採權，分享該油田資源。中油最高目標為取得每日十萬桶的權益，屆時探採事業將佔中油總營收的三分之一。

(4) 大陸投資案

中油目前仍為國營事業，赴大陸投資必須等政策確定後始可進行，中油計劃在民營化完成後，中國大陸投資列為企業轉型的首要任務，近年內會推動三輕、五輕的更新計畫，並結

合台聚、國喬石化等石化中間原料廠，全力在雲林台西投資石化科技園區。日後再與當地國營企業合資設立煉油廠及加油站，甚至考慮未來如果政策允許，也將進行合作油田的開採。

(5) 與艾克森美孚 (ExxonMobil) 合作案

中油將跨足天然氣上游版圖，並計畫與全球最大的石油公司艾克森美孚 (ExxonMobil) 合作，在卡達興建天然氣的上游工廠。目前中油一年的天然氣進口量超過五百萬公噸，主要來自於印尼及馬來西亞，未來，中油在與艾克森美孚合作興建上游的天然氣工廠後，等於擁有天然氣田；而且中油正在尋求民營化的釋股對象，目前雙方在天然氣上密切合作，未來更不排除邀請艾克森美孚入股中油。

(6) 新能源開發

由於原油、天然氣等大部分仰賴國外，中油擬開發新的能源。目前中油與經濟部中央地質調查所合作，在台灣西南部外海發現蘊藏千億立方公尺，可以燃燒三十年不熄的新能源(天然氣水合物)，初步估計 2015 年就可以陸續進行商業開採。

2. 組織面之改造

(1) 從功能性組織調整為事業部組織

83 年底，指導委員會審議顧問公司期末報告並綜合各單位意見後，決議成立事業部為基本組織架構，推行利潤責任中心。依麥肯錫顧問公司的規劃，組織架構區分為煉製、儲運、探勘、業務、貿易五大事業體系，分成總公司、事業部及營運部三個階層。總公司負責制定公司的政策整體目標、經營策略、分配資源、建立管理制度與稽核控制，並做跨事業部功能支援；事業部負責事業營運及成長、訂定營運部門績效目標與管理事業績效；營運部門則控制營運單位的資源、制定並執行營運計劃。

民國 88 年 3 月，中油公司依產品別或功能別，改採事業部組織，首先成立潤滑油事業部、液化石油氣事業部、溶劑暨化學品事業部等三大事業部。之後，各大型事業部亦陸續成立。

92 年 11 月，中油提出成立五十年以來，最大規模的組織精簡計畫，計畫未來事業部將依所負責的業務雷同度，進行合併或精簡，目前最有可能的方向為液化石油氣與液化天然氣事業部合併、潤滑油事業部與溶劑化學品事業部合併。另外，對於成立海運事業部之計畫，由於專業人才不足，與涉及員工勞基法及海商法的適用性衝突問題，在顧及中油勞工權益的前提下，將暫不考慮成立。

93 年下半年起，中油各事業部的組織與管理進行明確劃分，事業部門之間的往來依照市場法則來進行，所有的盈虧自行負擔、績效個別考核、財務報表也各自獨立，讓經營績效發揮到極致。另外，並將高雄五輕由煉製事業管轄改到石化事業部。

(2) 人員精簡

隨著組織再造，中油公司將配合「經濟部所屬事業機構專案裁減計劃」，對於退職人員的晉補，儘可能的精減，晉補的比率為退職人員的二〇%。另外，事業部成立後，行政人員占員工總數的比率，將由原先的十三%逐年降至八%。

(3) 員工持股信託，增進員工向心力

為避免中油民營化過程遭財團不當介入，並穩定股權結構，中油勞資雙方於 88 年 07 月 27 日達成共識，將成立「中油員工持股信託基金管理委員會」，分二階段運作，初期員工每月提撥部份金額，由公司相對提撥二〇%獎勵金，集中交由基金保管，預計初期基金一年將逾

上億元規模；第二階段民營化釋股階段，員工認購持股最高可達一七%股權。

3. 營運面之改造

(1) 煉製結構改善

中油煉製結構改善計畫主要目標為降低十六萬桶輕原油的使用量，力求完全不需輕原油，並將二〇%的燃料油加工成汽柴油等高單價產品。以目前國際成品油價格估算，中油每日產值將可提高一百三十萬美元以上，全年增加超過一百六十億元，完全不使用輕原油則可減少每年一百七十多億元的採購成本，兩者帶來三百多億元的效益。

(2) 改造採購制度

台塑集團董事長王永慶允諾，將台塑相關成本報表交由中油參考，協助中油改造採購成本結構問題。中油內部預估，採購成本若能順利改善，一年約可以節省四十億元採購成本。另外，中油董事長郭進財更在日前聘請前台塑石化副理郭俊雄擔任中油顧問，希望能將台塑模式移植至中油，提升中油績效。

(3) 主要生產設備更新

在石化事業部歷時五個月的規劃下，91年11月中油五輕更新投資案正式出爐。將以興建一座乙烯年產能七十萬公噸輕裂廠為主軸，投資聚丙烯在內等七種下游衍生物生產廠，總投資金額估計約達五六〇億元，預計民國九五年建廠、民國一百年投產。

五、未來經營挑戰

石油是攸關民生的一項重要物資，中油長期以來因其獨佔優勢，造成營運效率、服務品質或公安問題等，因欠缺競爭而無足夠誘因與壓力進行改善。另外，由於公營事業的體制，中油的問題並非僅限於效率方面，其無所不在的特權以及至為可觀的獨占利潤，更是黨政高官、民意代表、權貴人士都意圖染指或在背後操控的對象，終而成為各種弊端的根源。有鑑於此，給予以下幾點建議與評論：

(一) 主事者須展現改革氣魄與決心

以前董事長陳朝威受到恐嚇威脅為例，在改革的過程中，如有外力以暴力手段介入，行政院應指示法務部主動進行深入調查，揪出幕後的不法利益團體及黑手，而且，不查到水落石出，絕不罷手。唯有經行政院背書以及司法機關作為後盾，才有足夠的力量來革除中油的重重積弊。

(二) 利用現有資源，合理經營相關多角化

在一個複合式多角化集團企業的架構下，求取各事業部之間的綜效與投資報酬率極大化為整體策略的考量依據。

中油擬將高雄廠轉型為「高科技石化專區」，吸引外來廠商投資，跨入生技、奈米等產業，然該領域為中油從未接觸過的範疇，該如何運用本身現有的資源，發展新的技術，開發新的市場，將產品量產並商業化，才是成功主要的關鍵。

(三) 與國外廠商合作，轉型為跨國企業

中油公司應以目前仍強勁的獲利能力與市場競爭優勢，吸引國外大油公司以投資或換股，俾建立策略性夥伴關係，從而使國營事業在轉換為民營企業的同時，建立較佳的管理模

式之外，也可藉由持有外資股權的方式走向國際市場，從而徹底改變企業體的本質。如此一來，方能有機會蛻變為足以迎戰國際化潮流的新事業體。

(四) 漸進精簡人力，避免人力斷層

對於人力結構的問題，由於薪資僅佔成本的極少部分，但目前大部分的高齡人員將在五年內陸續離退，且中油已提足年資結算金，另外，執行專案裁減（優惠資遣）計畫時，人員離退欲缺不補，然面臨各項大型投資案，人員需求量高，因此，人力結構的問題不在於的人力過剩，而在於如何經驗傳承與世代交替。

(五) 建立合理薪酬制度，有效激勵員工

由於員工生產效率不彰，造成加班情形普遍，爰經濟部逐年縮編加班費。此外，管理階層也因為以往公司獲利豐厚而不願碰觸公營事業普遍之薪資結構問題。為建立一套具有真正激勵性之薪酬制度，中油公司也應在公司上具競爭力之際，積極檢討薪資結構之合理性。

(六) 隨時檢討各事業部利潤中心營運狀況，使經營績效發揮極致

組織變革牽涉資源和工作型態的重新分配，最大的阻力常來自於人，組織繁複的中油尤其明顯。由於利基不同，各自獨立成事業部後的影響是天壤之別，對油品和石化原料等賺錢單位來說，單獨成為事業部影響不大，但是探勘和工程單位獨立卻有一定的難度。以探採事業部來說，近幾年來，雖然在厄瓜多、委內瑞拉、西進大陸等計畫上有所進展，但探採畢竟是項高風險、高報酬的工作，因此事前整體規劃與投資評估，才可將風險降到最低，獲取利潤。以下為幾點建議：

1. 選定核心地區

過去中油對於海外探勘為散彈式的投資，不但影響經營績效，對分散風險亦無太大的助益，唯有慎選核心地區全心投入，始能發揮探勘極致的效果。

2. 降低風險

參與海外探勘採聯合投標，直接與地主國協商或爭取公司轉讓權益。

3. 慎選合作對象

過去中油只顧礦區蘊藏量等經濟價值，忽略選擇合作對象，而導致後來發生經營管理的問題，建議合作對象可為績效良好的上市公司為主。

4. 對開發進行經濟分析

徹底研究油價預測、蘊藏量評估、蘊藏的分年產量、投資成本等議題，進行開發可能性的經濟分析。

(七) 宜慎選事業部之領導者

提倡企業改造的美國管理大師韓默(Michael Hammer)曾指出，在改造進行的過程中，領導者必須充分投入，視改造這件事如自己的血肉。改造對組織的衝擊很大，惟有領導階層充分承諾及描繪願景，才可能克服一般員工的懷疑與抗拒。

然而，部分員工指出「成立事業部後責任卻由員工來分攤，從來不見主管為績效不彰辭職下台，反都是愈升愈高，部門效率不佳是制度和領導的問題。」由此可見中油高層主管和員工間互不信任，無法凝聚向心力，為組織變革埋下未知的變數。

第八章 企業內外部因素與改造間之關連性

早在 1980 年代，歐美先進國家之企業即已進行過多次的企業改造活動，例如人員縮減、專注核心事業及營運流程改造等。因此在國外文獻中，不乏有關企業改造的研究。然而，雖然討論者眾，但對於引發「企業改造」(corporate restructuring)之解釋，至今仍眾說紛紜，也尚無定論。而本研究再經過整理後，發現可從這些文獻的主張中歸納出三種觀點，分別是從「公司治理」(corporate governance)、「環境」(environment)、與「資訊處理」(information processing)等角度來探討企業的改造，以下將詳敘之。

一、企業改造之動機

(一)「公司治理」之觀點

公司治理的焦點主要在關心經營者與所有者間的代理問題，其緣起的背景是來自於經營權與所有權的分離，亦即管理者是股東的「代理人」，然而因為雙方資訊之落差與目標的迥異，造成經理人之投機主義 (opportunism)，並使公司的成本增加，甚至危害企業未來的營運。股東的利益來源是建立在公司的市場價值，而管理者的報酬卻是根據公司規模大小與破產風險高低，因此管理者會有動機去推動能擴大營業規模，同時又能降低風險的多角化經營，即使這樣的投資無法增加公司在市場上的價值，創造股東的財富 (Amihud & Lev, 1981; Jensen & Murphy, 1990; Marris, 1964)。

若從公司治理的角度觀察之，則 1980 年代所盛行的企業改造，主要是對於 1960 及 1970 年間，管理者為追求營運規模的擴大，而過度擴張投資的修正行為。因為這些投資無法為公司帶來價值，當然也無法創造股東財富 (Jensen, 1986 & 1991)。然而，這種觀點對於企業改造的說明，並無法解釋為何企業選擇在 1980 年代普遍地從事改造活動。因為若真如同此派學者所言，擴張與多角化會降低企業價值，那為何企業不在普遍實施多角化的 1960 與 1970 年代進行所謂的企業改造呢 (Matsusaka, 1993)？也因此，反對此觀點的學者提出另一種看法，亦即從環境的角度解釋之。

(二)「環境」解釋之觀點

從環境變化觀點之研究認為 1980 年代改造風潮的興起，乃是企業對商業環境發生變化所做出的反應，這些變化包括反托拉斯法 (antitrust legislation) 的鬆綁、稅法的變更、外在資本市場的創新，以及競爭型態的改變 (Bhide, 1990; Bowman & Singh, 1990; Shleifer & Vishny, 1990)。當企業面臨的環境非常不穩定時，管理者所獲資訊之量與質會降低，進而阻礙他們預測績效的能力，然而，低資訊品質所引發的成本，卻可透過交易內部化而受到一定的控制，因此企業此時傾向於專注於核心營運領域。Williamson (1975) 認為，外在環境若不確定性高，企業若將交易內部化，將較有可能獲得高品質的資訊。因此，一旦面對高度不確定的環境時，集團的管理者便會被迫將資源重新移轉至他們所熟悉的事業領域 (Jones & Hill, 1988)，亦即，相對於核心領域的事業，非核心的事業將不再如此受到管理者的重視。反之，企業處於不確定之環境時，若繼續維持高度的非相關多角化，則這些錯誤行為與投機主義所引發的成本，

將超過所能獲得的利益，所以此時將產生一股力量，使得管理者捨棄非相關的事業，以減少組織的經營範疇（Bergh, 1998）。

若從環境解釋企業改造的觀點是正確的，則無論有無來自股東的壓力或是其他公司治理的因素，經理人都應該會自願性地進行公司的改造，而這樣的看法也較能解釋為何企業為何在 1980 年代進行大規模地改造活動。

（三）「資訊處理程序」之觀點

主張「資訊處理程序」會影響企業進行改造意願的學者表示，當企業所面臨的環境不確定性增加時，公司營運管理的成本將也將隨之增加（Galbraith, 1973；Lawrence & Lorsch, 1967；March & Simon, 1957）。舉例而言，當外在環境不確定性高時，企業活動間的整合與協調將會變得更為困難，決策的複雜度也會增加，因此組織營運也就更顯無效率（Hill & Hoskisson, 1987；Jones & Hill, 1988；Williamson, 1975），此時最好的解決方法就是解散非相關的事業或併購其他相關事業者，如此一來，將能有效降低資訊傳遞過程中所需耗費的成本（Bergh, 1998）。

亦即，當企業為了溝通協調所需付出的成本過高時，企業將會自發性地專注於核心事業，以減少營運過程中所付出的額外成本，且能進一步地改善企業本身的體質，提升競爭能力。

綜上所述，本研究將綜合上述三種觀點對於企業改造之解釋，以探討影響企業進行改造的前置變數，進而瞭解企業改造對於公司績效的影響。以下將再深入說明本研究之研究方法。

二、研究方法

（一）研究樣本

本研究為獲得較為嚴謹的推論，除先進行個案訪談（包括中船、台糖與中油）外，也將續以問卷調查佐以多變量分析，進行實證研究。

在樣本部分，本研究將以國內政府持股事業，包括中船、台電等 16 家企業為研究對象。首先，透過行政院經建會部門計畫處之協助，先取得各家公司董事名單，再針對各家公司及所有董事發出研究問卷，經過兩週的填寫時間與多次電話催收後，計有中船、台鹽與中華郵政等 10 家事業之董事回覆共 35 份問卷（詳見表 8-1）。

表 8-1 樣本公司資料

| 樣本公司 | 員工人數 | 股本（億元） | 董事席次 | 回收樣本 |
|-------|--------|--------|------|------|
| 中船 | 2,716 | 111 | 15 | 7 |
| 中油 | 15,466 | 1301 | 13 | 2 |
| 台電 | 26,546 | 3,300 | 15 | 1 |
| 漢翔 | 3,324 | 90.83 | 15 | 1 |
| 唐榮 | 815 | 70 | 11 | 9 |
| 自來水公司 | 5,647 | 100 | 15 | 1 |
| 中央信託局 | 1,514 | 100 | 9 | 2 |

| | | | | |
|------|--------|-------|-----|----|
| 台灣銀行 | - | - | 15 | 2 |
| 中華郵政 | 26,235 | 400 | 15 | 9 |
| 榮民工程 | 2,416 | 86.15 | 11 | 1 |
| 總計 | | | 134 | 35 |

問卷內容包括兩部分，第一部份係由董事會幕僚人員填寫之客觀問卷，內容將包括公司基本資料與一般環境；第二部份則是由該公司現任董事填寫之主觀問卷，內容包括董事會成員屬性、高階經理人相關變數、產業環境、企業改造方式之選擇與公司績效。問項係採用六點量表，衡量受訪董事對各項議題之主觀態度，以避免過多無意見的回覆。

(二) 研究變數

1. 應變數

本研究的目的是希望能夠瞭解影響企業改造的相關因素，進而探討改造後公司績效的變化，因此在應變數方面可以分為「企業改造方式之選擇」與「績效表現」兩部份，衡量的方式則是根據受訪董事所回覆的客觀問卷進行分析。

首先在「企業改造」部分，本研究欲瞭解樣本公司在近三年內曾進行之改造，主要係透過何種層面之調整來進行（包括組織面、策略面與財務面）。至於在「績效表現」方面，本研究則欲探討公司進行改造後，公司在股東利益、對民營化之助益與等員工士氣三方面的表現是否有顯著的提升。

2. 自變數

在研究的自變數部分，根據上述文獻對於引發企業改造所做出的解釋，本研究擬將「公司治理因素」與「產業環境之不確定性」作為此研究之解釋變數。

首先在「公司治理」方面，可分為董事會與管理階層兩部份來探討。目前有關此領域的文獻，探討變數大多是圍繞在持股比例或董事身份（內部董事或外部董事）等方面的差異，但由於本研究之樣本公司皆為公營事業，使得董事持股比例或董事獨立性等議題將不具明顯差異，因此本研究將著重於一些較為內隱的變數，例如董事的經驗與背景、投入時間、高階經理人的內部競爭程度，以及高階經理人任用（內升或外聘）與指定接班（relay succession）等。

「董事會成員專業知識」之高低，取決於於董事是否具有豐富之產業相關知識、對公司營運狀況是否瞭解，或是有無足夠的法律及財務等有助於公司經營發展的專業人才。「董事時間運用」包含了董事會前與會中兩部份來探討。首先本研究欲瞭解，受訪公司在董事會議進行前，是否有足夠時間讓董事瞭解會議相關之議題，以充分準備所需資料；其次則是欲探討董事會議進行中，董事成員是否積極投入會議過程，以及董事們對於議題的討論是否熱烈等。「經理人內部競爭程度」，考量高階管理職務出缺時，適任者眾所引發的內部競爭是否激烈，抑或高階經理人是否容易因表現不佳而去職等因素。「高階經理人之內升與外聘」係探討，當公司高階經理職務有空缺之情況時，公司傾向由外部延攬適任者，或是由內部指定接班人，並利用此段時間栽培該指定接班人。

除了來自董事會與管理團隊相互競爭的內部壓力外，企業所面臨的外部壓力往往也會迫使管理者進行改造。因此，本研究也將以「產業環境之不確定性」作為主要之研究變數，探討外部環境對於企業進行改造之影響效果。產業環境不確定之因素，考慮了包括上游供應商、同業競爭與下游顧客等之動態性、複雜性與成長性。

(三) 研究架構

綜上所述，本研究共有三大類解釋變數（董事會因素、高階經理人因素與環境不確定性）與兩大類被解釋變數（包括企業改造與績效表現）。詳細圖示如下圖 8-1 所示：

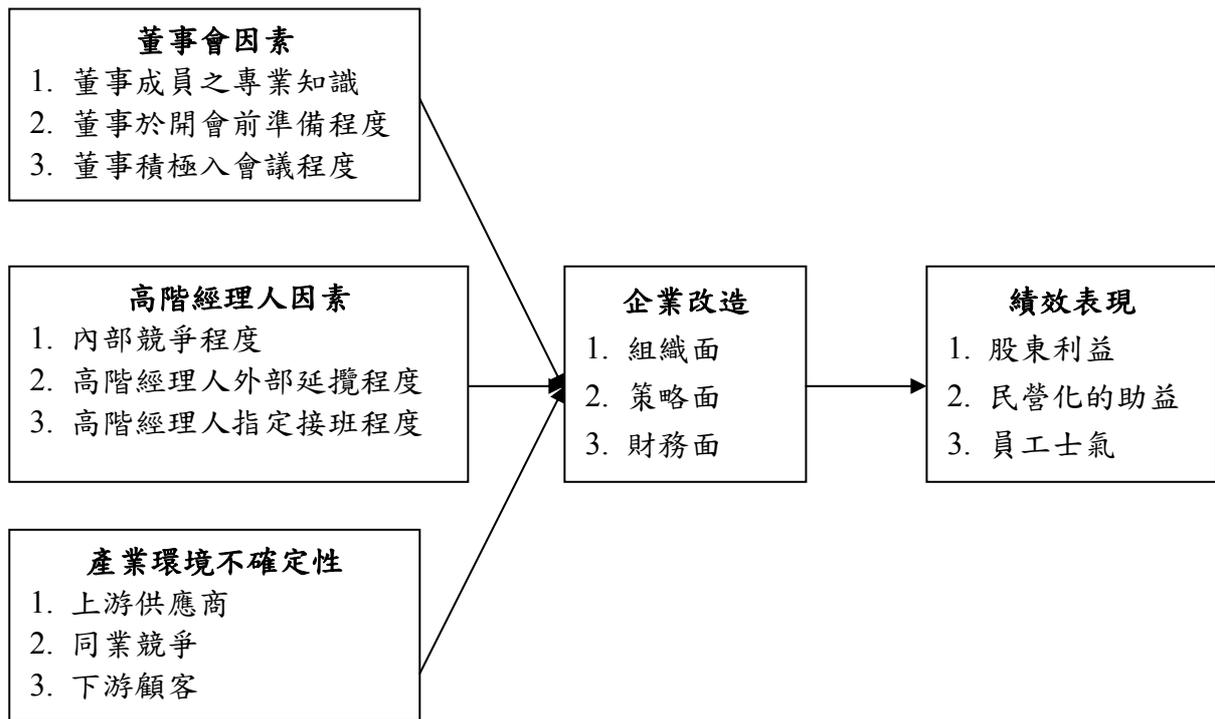


圖 8-1 研究架構

三、研究結果

此章說明本研究所進行變數間的相關性分析，共可分成兩部分討論之。首先，第一部份係針對「董事成員專業知識」(X1)、「董事於開會前之準備程度」(X2)、「董事積極投入會議之程度」(X3)、「經理人內部競爭程度」(X4)、「高階經理人外部延攬程度」(X5)、「高階經理人指定接班程度」(X6)與「產業環境不確定性」(X7)等七個自變數，探討其對於三種不同企業改造方式，組織(Y11)、策略(Y12)與財務(Y13)面之影響；而第二部分則是再進而探討各項公司改造方式與公司績效之關連性。

(一) 公司內外部因素對企業改造方法之影響

本研究根據回收問卷進行獨立樣本 T 檢定，亦即分別將前述七項自變數，根據填答結果之中位數分成高、低兩群（以虛擬變數表示，1 表該變數程度較高，0 則表程度較低），再分析分群後之應變數平均數間是否存在顯著差異。表中之數字即代表其應變數平均數之差額，

所得之結果如下表 8-2 所示。

當該數值為正值時，表示該自變數之程度與應變數間有正向之影響，反之，負值則表示二者間有負向之影響。以下將分別以「董事會因素」、「高階經理人因素」與「產業環境不確定性」等三個構面來探討其對於企業改造之關連性。

表 8-2 前置變數對於企業改造之獨立樣本 T 檢定結果

| | 事業選擇不同改造方式枝程度 | | |
|----------------|---------------|---------|---------------------|
| | 組織(Y11) | 策略(Y12) | 財務(Y13) |
| 董事成員專業知識(X1) | 0.0163 | 0.0551 | 0.2028* |
| 董事於開會前準備(X2) | 0.0859 | 0.0980 | 0.1667 ⁺ |
| 董事積極投入會議(X3) | 0.0208 | -0.0937 | -0.0417 |
| 經理人內部競爭(X4) | -0.0972 | 0.0782 | 0.0147 |
| 高階經理人自外部延攬(X5) | -0.0659 | 0.0468 | -0.0037 |
| 高階經理人係指定接班(X6) | -0.0046 | -0.0294 | 0.0147 |
| 產業環境不確定性(X7) | 0.0434 | -0.0103 | -0.1283 |

註：⁺表 t 值達到 $p < 0.1$ 之顯著水準；*表 t 值達到 $p < 0.05$ 之顯著水準。

1. 董事會因素

由表 8-2 可知，董事會的因素對於企業改造之影響，多為正向之效果。其中，「董事成員專業知識」不論對於企業從事何種層面之改造皆將有正向的影響，包括組織面（0.0163）、策略面（0.0551），以及財務面（0.2028）。「董事於開會前準備程度」也同樣對於三種企業改造皆有正向效果，包括組織面（0.0859）、策略面（0.0980），以及財務面（0.1667）。而「董事積極投入會議程度」則僅對於組織面的調整有正向之影響（0.0208）。

2. 高階經理人因素

由表 8-2 可知，高階經理人的因素對於企業改造之影響，並無絕對之正向或負向關係。首先，在「經理人內部競爭程度」方面，將對企業所進行之策略面（0.0782）與財務面（0.0147）所正向之影響。「高階經理人外部延攬程度」則不利於企業進行結構面（-0.0659）與財務面（-0.0037）之改造，然而，卻有助於實施策略面的調整（0.0468）。最後，「高階經理人指定接班程度」則不利於組織面（-0.0046）與策略面（-0.0294）之調整，但對於財務面（0.0147）之改造，有正向的影響效果。

3. 產業環境不確定性

由表 8-2 可知，「產業環境不確定性」對於企業改造之影響，僅對結構面（0.0434）之調整有正向之影響效果，然而，對於企業的另外兩類改造方式，包括策略面（-0.0103）以及財務面（-0.1283），均存在負向之效果。

（二）企業改造類型對公司績效之影響

企業改造對公司績效之影響，旨在探討企業進行各項改造後，能否對於公司績效（包括股東利益、民營化助益與員工士氣）有所提升。詳見表 8-3。

1. 股東利益

由表 8-3 可知，組織面之改造 (-0.2300) 不利於增加股東利益。然而，透過策略方面之改造 (0.1157)，或是財務結構之調整 (0.0585)，將能夠有效提升股東利益 (包括提升公司之市場價值、增加營運效率，或獲利提升等)。

表 8-3 企業改造對於公司績效之獨立樣本 T 檢定

| | | 公司績效 | | |
|------|---------|---------|---------|---------|
| | | 股東利益 | 對民營化助益 | 員工士氣 |
| 企業改造 | 組織(Y11) | -0.2300 | 0.0087 | -0.4373 |
| | 策略(Y12) | 0.1157 | -0.0265 | 0.1338 |
| | 財務(Y13) | 0.0585 | -0.4745 | -0.0169 |

2. 民營化助益

由表 8-3 可知，組織結構改造 (0.0087) 將有助於企業民營化後之價值。但若透過策略方面之改造 (-0.0265)，或是財務結構之調整 (-0.4745)，將有損未來企業推動民營化後之價值 (包括未來民營化後之市場價值與資產出售價格等)。

3. 員工士氣

由表 8-3 可知，策略改造 (0.1338) 將有助於提昇公司內員工之士氣。然而，企業若推動組織結構 (-0.4373) 或是財務結構方面 (-0.0169) 的調整，將會降低員工的工作士氣。

四、結論：

根據本研究之研究結果，可做出以下幾點結論：

1. 董事會因素 (包括董事成員專業知識、董事於開會前準備程度，以及董事積極投入會議程度)，都將正向影響企業各層面 (組織、策略與財務) 之改造。亦即，當董事擁有較深且廣的專業知識背景、董事於開會前願意且能夠充分準備，或董事願意積極參與董事會議，並提出建設性意見時，皆能有效推動企業各層面之改造。
2. 當企業傾向由外部延攬高階經理人，以填補職務空缺時，將有助於企業進行策略面之改造。Kesner 與 Sebor (1994) 提出，外部延攬之高階經理人由於能夠且帶來新的觀念與技能，同時敢對企業傳統的思維模式進行挑戰，將有助於企業績效之提升。而這樣的觀點而可以說明，為何當企業招募外部經理人程度較高時，則較能夠有效進行策略方面之改造。
3. 相對於向外部尋找經理人才，當企業偏好由內部指定接任之專業經理人，並願意利用此段時間予以培養與訓練時，將不利於企業進行組織面及策略面之改造。Zajac 與 Westphal (1996) 主張，由於指定接班人與現任之經理人在組織任期上會有所重疊、雙方互動頻繁，因此不論在思維模式，或是對企業的願景方向，將會受到現任者之影響，這將造成指定接班人在正式接班後，會保留過去的傳統，不致對企業整體營運有重大的改變。而這也呼應本研究之發現，主張當企業慣於從內部指定接班，以填補高階經理人之空缺職務時，將會對企業進行組織面或策略面的調整有所阻礙。

4. 企業不同層面的改造，對於企業績效的影響，也存在相當之差異。因此，企業可根據所重視的績效指標，選擇不同的改造手段。當企業欲透過改造來提升股東利益時，可進行策略面與財務面之調整；當企業想要提升未來民營化後之市場價值，則可對於組織面進行調整；員工士氣之提振則主要來自企業進行策略面之改造。