

行政院國科會委託研究計畫結案報告

預算控制制度對組織衰退影響之實證研究

編號：NSC88-2416-H-110-027

執行期限：87年08月01日--88年07月31日

計畫主持人：張瑞當副教授

研究助理：廖浩雲

執行單位：國立中山大學企業管理學系

中華民國八十八年九月

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

過去一年以來，台灣的企業受到亞洲金融風暴與國內金融危機的雙重影響下，導致企業接二連三的發生財務及經營上的危機。由於金融機構緊縮銀根，若是不能經得起考驗，可能會就此在市場上消失；但是只要能在組織衰退（Organizational decline）與外在環境威脅下，尋求新的立足點與拓展新的市場空間，不難在組織衰退的過程中浴火重生，重新為組織尋求生命週期的復甦階段。當然企業的經營，除了要有積極拓展市場的冒險精神之外，仍然要有正確的經營策略與方針；此外，秉持著健全而人性化的管理制度，企業才能有平穩的經營環境來獲取利潤，永續發展與成長。

但是組織若遭逢經濟環境的衰退，企業獲利能力大幅衰退，經營的壓力自然也相對提升，尤其在我國加入 WTO 世界貿易組織後，相信對台灣企業的經營能力會更具挑戰性。因此，提升企業的競爭力與促進產業升級，將是在組織衰退時，可能的策略轉折點。除了如何從企業的作業流程進行積極的企業創新，去除不必要的步驟，重新設計合理得宜的方式；尋求競爭力最低與顧客抱怨最多的業務，進行徹底的改善，以提升公司的競爭力，擺脫組織衰退的危機。

會計文獻顯示，"預算控制制度"（Budgetary Control Systems）是常被用來提升控制與效率的一個手段，對於因應衰退的狀況，是一個不可或缺的方式（Covaleski & Dirsmith, 1988）。換句話說，當組織面臨衰退時，應該如何運用較少的資源，來達成相同的績效目標，可以利用預算控制制度，它可以提升企業的競爭力，因為經由對預算的控制，可以協助企業對未來不確定的狀況預作考慮，將有限的資源做妥善的運用，以協助管理當局執行規劃、協調與控制企業活動。

本質上，"預算"（Budget）為一種廣泛計畫，各個管理階層都可透過預算，以正式形式具體說明他們對未來的期望，以及未來情況對組織可能造成的衝擊。無論是固定之行動計畫，或是變動之行動計畫，均能從預算中顯現出來，同時也

能反應出計畫之條件、經濟狀況、及應付競爭策略所採取之行動。因此當一企業將其計畫預算化，行動即有所依循，控制亦有準據，則透過預算的適當地執行，計畫便能獲得實現（陳富煒，民國 74 年）。

雖說"預算控制制度"乃是協助公司管理當局完成經營目標的工具，但事實上，並非所有採用預算控制制度的公司，都能夠達到預期的效果，甚至有些研究認為預算控制制度可能會為衰退中的公司，帶來相反的效果(Covaleski & Dirsmith, 1988)。也就是說並不是所有的企業或者是經營環境都適用此制度，所以自然地需要經營者對於其所處的環境作適切的判斷，才決定公司是否要採用預算控制制度來因應公司的衰退狀況；否則不當的使用任何管理方法，都有可能造成公司經營上的困擾，甚而帶來公司的危機。本研究的目的即在於探討"預算控制制度與組織衰退的關係"，並且研究"環境的變化對預算控制制度在組織面臨衰退時的影響"。

在目前的管理界與學術研究界的研究文獻中，對於組織衰退(Cameron et al., 1987 ; Mone & Mckinley, 1988 ; Alexander et al., 1993)的興趣逐漸提升，相關於組織衰退現象的理論與實證研究也如雨後春筍般的相繼萌發。但是在眾多的理論研究當中，僅有"危機僵化理論" (Threat-Rigidity-Theory) (Staw et al., 1981)是探討組織如何因應衰退而產生反應行為的理論，是最常被接受或論述的一個理論，也是本研究的理論基礎。本研究適逢東南亞的金融危機所引爆的亞洲經濟不景氣，連帶導致企業的獲利減少與市場佔有率的衰退，而本研究的目的之一，則在於回答"台灣的企業界與經營者如何適應組織的衰退"？希望研究的結論，能夠裨益台灣企業渡過金融風暴的經營危機。

第二節 研究的問題

基於第一節所述的本研究之動機，乃在於希望對飽受經濟不景氣威脅的台灣企業，能夠對如何因應組織的衰退有更深刻的瞭解；換句話說，就是瞭解如何面對必須使用較少的資源，以達成至少是相同績效水準的強大經營壓力。所以本研究進行的目的即在回答下列幾項問題：

- (一) 預算控制制度與組織衰退之關係如何？加強預算控制究竟是會協助企業渡過難關或者是使企業衰退的情形更加惡化？
- (二) "危機僵化理論"(Threat-Rigidity- Theory) 是否在我國企業面臨衰退時會發生？
- (三) 衰退對組織結構的影響為何？

第三節 研究的重要性及預期的貢獻

一、 研究的重要性

本研究的進行正當東南亞各國及東亞的日、韓陷入金融風暴的漩渦之際，當然台灣企業也遭遇了空前的金融危機，不少的上市、上櫃公司都面臨財務危機，對於台灣的經濟結構，產生了相當大的影響。此外，台灣的產業結構，也將因我國加入世界貿易組織（WTO），必然會有所變化；歐洲共同市場的建立，也如火如荼的進行當中，西元 1999 年的 1 月 1 日起，歐元正式啟用，在西元 2002 年將全面改用歐元為歐盟的通用貨幣，歐盟在經濟及貨幣上的整合所帶來的衝擊及典範作用將是非常巨大的。除了歐盟之外，北美貿易協定、南錐等區域聯盟組織對於貿易環境運作的改變，相信對於台灣產業的深遠衝擊，也必然可以預期的到。

台灣的企業面對這種種難以掌控的因素，隨時都可能使公司陷入衰退的困境中，所以如何面對衰退就變的很重要，否則公司可能稍一不慎，就付之一炬。具體而言，本研究的重要性可由以下各項看出：

- (一) 首次探討預算控制制度與組織衰退之間的關係。
- (二) 首次將組織僵化理論應用於我國企業上。
- (三) 瞭解衰退對組織結構的影響與改變。

二、 對學術理論及實務界預期的貢獻

本研究結果可以提供會計學術界瞭解危機僵化理論是否會在我國的企業發生，預算控制制度與組織衰退的關係，以及環境變化的因素是否會在預算控制制

度與組織衰退的關係中扮演一調節的角色。對於會計實務界來說，預計貢獻則在於瞭解成功及未能順利的渡過衰退威脅的企業，其策略上差別何在？以及預算控制制度在組織衰退中所扮演的角色。

第四節 研究的限制

一、資料收集方面

由於本研究所探討的是組織衰退與預算控制的相關問題，所以可以理解的是大部分的公司企業都不願談及其衰退的現象，因此無論在問卷設計，亦或是企業訪談時都要謹慎措辭；而且由於問題敏感，所以問卷的回收率也會相對降低，自然的也就提升了資料分析的困難度。

二、相關文獻方面

組織衰退的相關學術研究，雖然在國外已有不少，但國內卻未有較多相關的學術研究；是以在問卷設計方面，因為要顧及信度與效度，又沒有國內相關研究前例可以依循，所以在發展問卷上將增加其困難度，因此大多依賴國外的文獻為依據，然而由於國情的差異，所以產生的研究調查結果可能會有其差異性。

第五節 研究步驟

本研究進行的步驟如圖 1-5-1 所示，然而主要的過程如下：

- 一、探討近年來亞洲金融風暴對於台灣企業的影響層面，以及組織遭逢衰退狀況時，採取預算控制制度的可能性。
- 二、定義本研究的主要研究議題。
- 三、收集文獻與資料，彙總資料以訂定本研究的理論架構。
- 四、形成待驗證的假設，以及其他構面項目架構設計。
- 五、問卷草擬、問卷文字及信度修正分析，繼而寄發問卷。
- 六、將回收的問卷進行資料分析和驗證。
- 七、歸納出預算控制制度對組織衰退相關議題之實證結果，並提出後續研究

之建議。

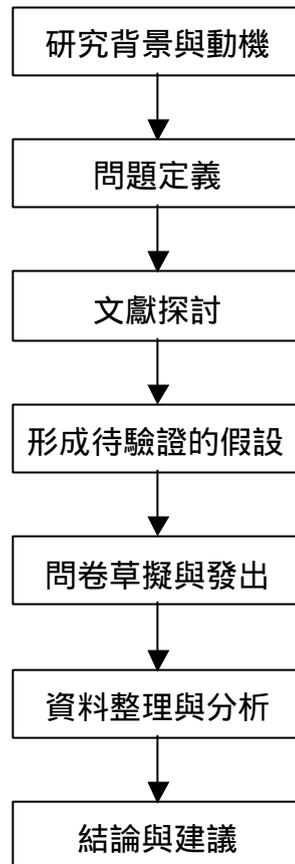


圖 1-5-1 研究步驟

資料來源：本研究

第二章 文獻探討

組織的衰退在組織理論的研究當中，是一個很重要的主題。因為組織的發展循環必然會經歷衰退的階段，所以組織行為理論及文獻顯示，學者已逐漸不把組織衰退當成是一種禁忌（因其研究衰退，而非成長），而有較多的學者投入此領域的研究（Zammuto, 1984; Cameron et al., 1987; Amburgey et al., 1993; Gimeno et al., 1997）。

第一節 組織衰退的定義

一、界定組織衰退（Defining Organizational Decline）

雖然組織衰退已成為組織行為的主流研究興趣之一，但組織衰退的定義或其真正的意涵，卻眾說紛紜。根據學者對所研究的組織形式與所偏好的說法，每一個人都有其認定的標準，所以組織衰退便有如下的界定方式：譬如"市場的萎縮與競爭的增加"（shrinking markets and increased competition）（Porter, 1980; Harrigan, 1982）；如預算的刪減、"總勞動人數的減少，特別是臨時的裁員"（workforce reduction-especially layoffs）（Cornfield, 1983）。在學校裡，組織的衰退所指的是"學生入學人數的減少"（shrinking student enrollment）（Freeman & Hanan, 1975）；或是學費收入的減少。其他的說法，譬如"合法的損失"（loss of legitimacy）（Benson, 1975）；如"不能適應縮減的環境的利基"（maladaptation to a shrinking environmental niche）（Greenhalgh, 1983）；如"蕭條、衰頹與低落的組織表現，造成組織成員與顧客的不滿"（stagnation, and deteriorating and unsatisfactory organizational performance that causes members and clients to become disgruntled）（Kolarska & Aldrich, 1980）。

另外，還有的學者將組織衰退定義為"組織適應環境的能力面臨惡化的局面"（deterioration in the organization's adaptation to its environment）（Greenhalgh, 1984:232）；而有些學者卻將組織衰退解釋為"可使用的資源受到限制或面臨壓力要減少人員或資源"（restricted resources and pressures to cut back）（Cameron et al., 1987:127）；或者是"組織內可用人力的減少"（decrease in the number of organization personnel）（Ford, 1980）。

然而，本研究基於研究的特性，並且參考諸多文獻（如 Cameron et al., 1987; Mone & Mckinley, 1988; Alexander et al., 1933），將組織衰退定義為"當某組織面臨資源減少或對該組織所提供的產品或服務之需求降低，則該組織即是面臨衰退的局面"，對於民營企業而言，具體的表徵即是公司盈餘、營收或市場佔有率的下降。

二、組織的衰退過程（Organizational Decline Process）

若要瞭解組織衰退的定義，也可以換一個角度來理解，就是根據圖 2-1-1"組織衰退的過程"圖來說明；換言之，即是由圖中的第二及第三階段來界定組織衰退的過程。

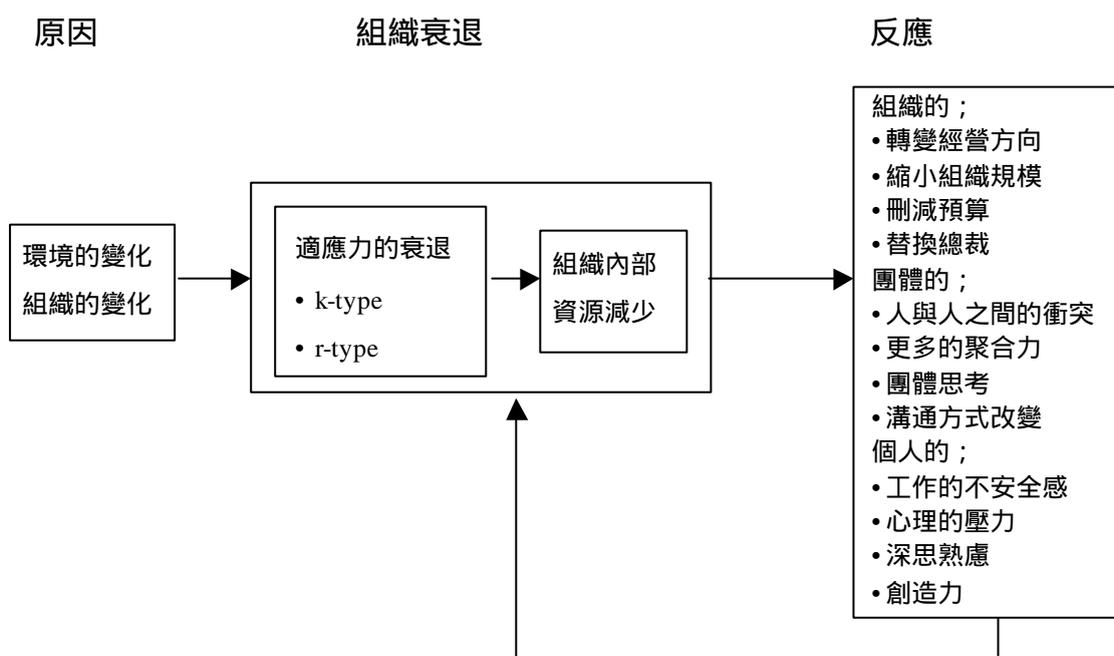


圖 2-1-1 衰退的過程

資料來源：Zammuto & Cameron, 1985

關於組織衰退的狀況，可以分述如以下的兩個狀況：

第一個狀況，即"組織對其原有的領域或利基市場的適應力衰退"（an organization's adaptation to its domain, or microniche, deteriorates）（Greenhalgh,

1983; Zammuto & Cameron, 1985)。

第二個狀況，是"組織的內部資源減少" (resources are reduced within the organization)。

至於適應力的衰退可分為兩種形式，即是"k-type"或"r-type"(Wilson, 1980)。"k-type"的衰退，即是指總體的利基環境或是產業環境的衰退或改變。譬如自用小客車的市場成長，導致鐵路客運量的衰退即是所謂的"k-type"衰退。另外，"r-type"的衰退形式，是指總體的利基環境是持續成長的，但所採取的行動卻是錯誤的，進而導致衰退，譬如生產低品質的產品，或是不符合市場需求的產品，如生物科技是一個成長的市場，但卻不是每一個公司都能獲利。

在"k-type"的衰退，即是指顧客的需求在下降中的產業，若是一個公司能藉由擴大它的市場佔有率來維持銷售，那麼並不能將這個狀況定義為組織的衰退。

三、環境改變的型態

(一) 環境利基的改變

當組織面臨衰退時，外部環境的特性，對於組織能否成功因應衰退，通常是扮演主要的角色。也就是說，當環境改變時，會對組織產生性質不同的限制，因而也造成各個組織不同類型的衰退狀況。環境能夠被組合成一個利基；換句話說，一個利基是大環境的一部份，它被界定為支持組織活動的可用資源，譬如技術、文化、及顧客對公司產品的需求等 (Zammuto and Cameron, 1985)。

公司的利基會隨著時間的改變而轉變，而利基的轉變可能會使公司走向持續成長或衰退。當面臨衰退時，可能是利基環境的縮小，或利基環境的改變；這些改變有很多種類型，譬如產品或服務的需求減少、政府的規定增加、科技的進步造成現有的技術或產品過時、或是一般環境中資源的減少等。很多種型態的環境改變，都可能造成組織的衰退。

利基的兩種改變型態，都會造成組織的衰退：一種是利基範圍的縮小，主要是歸因於可用資源的減少；另一種是對公司產品嗜好的改變，主要歸因於需求減少。這些改變，限制了組織原有的執行狀況。第一種改變造成組織的業務執行

範圍縮小；第二種改變使組織不能再執行其原有的業務範圍，因此必須尋求新的組織活動。

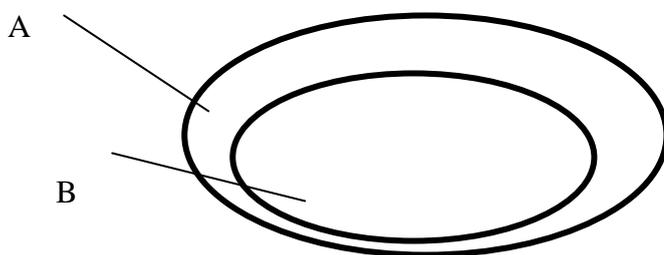


圖 2-1-2 環境利基大小的改變

資料來源：Zammuto and Cameron, 1985

圖 2-1-2"環境利基大小的改變"所描述的是一個利基的轉變，從 A 到 B，原因是資源基礎的衰退。利基 B 不能支援原有利基 A 所支援的組織活動，因為可用資源的減少（投入的轉變），或是產品需求的降低（產出的轉變）。

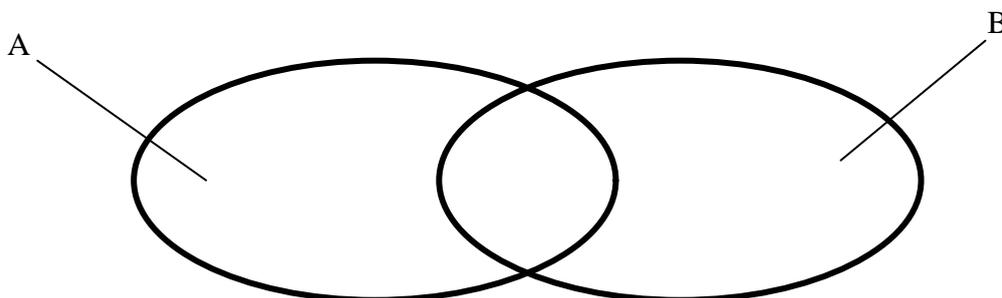


圖 2-1-3 環境利基型態的改變

資料來源：Zammuto and Cameron, 1985

圖 2-1-3"環境利基型態的改變"，所表達的是利基之品質結構的改變，此圖反映出利基環境逐漸由利基 A 發展為利基 B，並且利基 A 將因為過時，而為利基 B 所取代。而僅有利基 A 與利基 B 交叉的部分，是為原有的利基。換言之，組織為了求取生存，遂改變其績效表現的方式，由利基 A 轉變為利基 B。

(二) 組織衰退的持續性 (Continuous) 與非持續性 (Uncontinuous)

影響組織衰退的因素，除了利基環境的改變因素之外，另外的重要影響因素，是組織衰退的持續性與否。即是組織的可利用資源，是突然衰退，或是持續性的逐漸衰退，都會影響到組織衰退的模式。所以外在環境改變的模式，便成為組織因應衰退的重要關鍵因素（Schendel, Patton and Riggs, 1976）。

而環境的改變可被歸納為兩種模式：即持續性的改變與非持續性的改變。持續性的改變，就是一種相當平順的改變；改變是不間斷的，而且以往的趨勢，可以用來預測未來。非持續性的改變，是突然改變的，當然過去的趨勢，將無法預測未來。當持續性的改變發生時，組織將會比面對突發性的衰退時，有更多的機會去計畫如何因應衰退。因此，組織通常會遭遇不同的影響，需視衰退狀況是否為持續性，或為非持續性。

四、衰退與管理者的反應模式

組織環境改變的持續性

	持續性的變化	非持續性的變化
利基環境的改變類型	侵蝕	收縮
利基大小的改變	衝突產生的來源： 不景氣 管理者與部屬間的關係： 諮詢的	衝突產生的來源： 威脅 管理者與部屬間的關係： 專制的
利基形式的改變	分解	崩潰
	衝突產生的來源： 爭論 管理者與部屬間的關係： 結合的	衝突產生的來源： 混亂 管理者與部屬間的關係： 無秩序的

圖 2-1-4 衰退的類型與人力資源爭議的模式

資料來源：Zammuto and Cameron, 1983

在圖 2-1-4 "衰退的類型與人力資源爭議的模式" (Zammuto and Cameron,

1983) 中，是建立在兩個不同的討論面向上，即是衰退的持續性與非持續性，以及利基環境的改變類型（利基大小的改變與利基型態的改變）。在每一個衰退的狀況，組織對於人力的爭論，都有一獨特的管理策略可以解決。譬如，當組織面臨衰退時，組織內的衝突將會增加（Whetten, 1980a）；同樣地，管理者與部屬間的工作關係也會有所不同，這些都需視所面臨衰退狀況的不同，而導致不同的結果。模式中，不同的衰退狀況，有下列四種類型：

（一）侵蝕（Erosion）：當組織在利基範圍大小上，遭遇持續性衰退時，則稱為侵蝕型的衰退。通常此類型的衰退是漸次的，並且是可以預期的。而且在此種狀況下，會產生可用資源的大量減少，將提升組織內衝突；在衰退壓力下，使得管理者更為集權，但仍能和部屬保持和諧的狀態，故不致於立即威脅到組織的生存。仍有時間考慮不同的決策方式，並提升資訊的流通，資訊並不會受到完全的限制。

（二）收縮（Contraction）：當組織在利基範圍大小上，遭遇非持續性的衰退時，則稱之為收縮型的衰退。此種類型的衰退使組織的可用資源，突然的減少，將會威脅到組織的生存。組織內的衝突，歸因於威脅的產生，與獨裁式的管理。此時，僅有很少時間的決策參與和資訊收尋，所以管理方式變得相當集權。

（三）分解（Dissolution）：當環境的利基逐漸從一個利基，轉變到另一個利基時，此種形態稱之為分解性衰退。此時，公司的產品或服務，逐漸不為環境所接受。衝突的產生，歸因於組織需尋求新的生存方針；所以必須結合不同的決策考量，才能夠找到公司新的產品或服務的轉變方式。資訊的流通可以被提升，因為分解轉換的過程進行的很緩慢，但管理者與部屬的關係，卻更為融合。

（四）崩潰（Collapse）：這是一種相當迅速、且具有戲劇性的衰退；利基的模式突然的改變，使原有的力基環境，迅速消失。組織的衝突，歸因於對何為組織最佳的生存模式的混淆；同時也造成管理者與部屬間關係的混亂、無秩序性可言。由於決策時間的短暫，使得組織無法決定何種資訊是有效、可信賴的；組織的領導決策，因此被打亂。

第二節 組織對衰退的反應（組織如何適應衰退）

一、組織對衰退的反應

由第一節，圖 2-1-1"衰退的過程"，我們可以看出當組織面臨衰退時，各階層可能會有的反應。而且，較高階層的反應，才有可能是影響後來的衰退程度的主因（Cameron, 1983）。譬如高階管理者，藉由引進新產品來提升公司業績，不但可以擴大公司的利基範圍，更可以增組織的內部資源，將使公司轉變為復甦的階段。

當然不可諱言的是，只有高階管理者對於衰退的因應，具有決定性的關鍵力量。譬如地方政府可藉由增稅或減稅來因應衰退；又如工會可藉由要求提高工資或罷工，而使得公司內部資源更加衰竭；或是接受減薪、減少福利，或裁員來改善衰退的狀況。

（一）各階層對於衰退的反應：

1、組織的：

改變營運方向（turnaround）、縮小組織規模（downsizing）、削減預算（divestment）、更換經營管理者（executive succession）。

2、團體：

人與人之間的衝突（interpersonal conflict）、凝聚力的增加（increased cohesion）、團體思考（groupthink）、溝通的改變（communication changes）

3、個人的：

對於工作的不安全感（job insecurity）、心理的苦惱（psychological distress）、深思熟慮（turnover）、創造力（creativity）。

（二）計畫性（intentional）與非計畫性（unintentional）的反應

然而，不管是計畫性或者是非計畫性的反應，對於組織衰退的程度都會有一定的影響。譬如改變利基市場的應用策略決策；或是減少勞動人數，是屬於計

畫性的衰退反應，自然會影響組織衰退的後續程度(Zammuto & Cameron, 1985)

另一方面，員工對於工作保障的不安全感，因此對於組織的改變產生抗拒，則是屬於非計畫性的衰退反應。雖然是屬於非計劃性的衰退反應，但是對於衰退的後續程度仍有一定的影響。

二、組織如何因應衰退

組織行為文獻對於組織如何適應衰退的發生，有著差距頗大的研究發現，從保守到創新的方法都有（如 Levine et al., 1981; Greenhalgh, 1984; Mone & Mckinley, 1988; Cameron et al., 1987）。

（一）採用創新的方法因應衰退

有些學者（如 Cameron, 1984; Singh, 1986; Meyer, 1988）認為衰退會促使組織進行一種"自我改正"（self-correction）的調整，去發覺以前忽略的機會，並且嘗試採用創新的行事方法，其結果都將使組織成功地渡過衰退的危機，因組織經過了再造的程序，採用了正面、積極與創新的方法，來應付變局及新的環境(Meyer, 1988; Haveman, 1992; Allmendinger & Hackman, 1996; Gimeno et al., 1997)。

（二）保守的方式因應衰退可能的結果

另外有些學者（如 Billings et al., 1980）發現衰退中的組織，會經歷到較多的環境不確定性，失去對決策的控制，資源減少，以及更多的壓力與不安全感。一開始基於效率（efficiency）提升的壓力，組織內的決策行為會變的較為集中化（centralized），進而造成組織成員間互動溝通會減少，對於決策有用的資訊過渡集中於少數人（information-overhead）（Krantz, 1985），或是資訊被扭曲（information distortion）（Staw et al., 1981; Zammuto, 1985），其最後的結果便是決策品質不良（Meyer, 1988）與組織應變能力大為減弱（Greenhalgh, 1984），組織變的較為保守，而終至邁向衰敗，無法自救。這種組織"認知上的反應"（cognitive response）被形容為"危機僵化反應"（threat rigidity response）（Staw et al., 1981），或是"危機症候群"（crisis distortion）（Jick & Murray, 1982），或是"下陷漩渦"（downward spirals）（Hambrick & Daveni, 1988）。當組織衰退持續

下去時，員工不再接受訓練，預算被刪除，對效率與控制的要求提升，決策集中化，反而使組織與成員得不到適當的資訊來源與回饋，決策因而猶豫不決，創新及創造力不被鼓勵，決策品質也因此而惡化。依此一派學者的論點來看，衰退會帶來真實的危機，容易導致決策僵化，其"反功能"（dysfunctional）的影響是顯而易見的。

（三）較完整的衰退因應研究

諸多學者試圖為組織衰退研究相當不同的理論與實證結論，尋求可能的合理解釋，然而眾說紛紜，未有定見。截至目前為止，最為完整的嘗試是來自美國學者 Mone 及 Mickinley（1988）的論點。他們認為有三種可能的理由：一、面臨衰退的組織是營利或非營利（特指大學院校）？二、面臨衰退的組織其採取創新的方法與衰退的起源及原因是有關的；三、創新的採用與否，事實上，與衰退的種類（type）有關，有些種類的衰退亦導致創新的引用，有些則否。文獻上有相當的研究結果是支持第三點（Cameron & Zammuto, 1984）。本研究提出的論點是"組織是否採行創新的（innovative）與適應性的（adaptive）方法以渡過組織衰退的危機，與該組織衰退的類型有關"，也就是贊同前述第三點的解釋。

三、探討管理面向對於衰退之反應

對於採用何種管理面向來成功的因應衰退，可以被分為兩個主要的面向：即是"行為的戰略"（behavioral tactics），與"主要領域的選擇策略"（domain selection strategies）（Thompson and Strickland, 1980）。行為的戰略，是當管理者知曉衰退狀況後，立即的、短期的反應；行為戰略相較於主要領域的選擇策略，是屬於次階層的改變與調整。而主要領域選擇策略，對於組織及其活動而言，是屬於長期性的主要調整。戰略是特殊的管理行動，可以引導策略的改變（Thompson and Strickland, 1980）。

（一）行為的戰略

管理者的戰略，是根據組織所面對的衰退狀況，而有所差異。譬如，當衰退狀況是非持續性，而不是持續性時，管理者會較傾向於使用防禦的戰略；因為

當衰退突然發生時，防禦性的反應，可能是最快的反應。當組織衰退的威脅是屬於利基結構的改變，而非利基大小的改變時，管理者通常會採用攻擊性的戰略，而不採用防禦性的戰略（Thompson and Strickland, 1980）。這是因為管理者必須領導組織進入一個能夠生存的新領域，而且必須發現一個新的支持利基，所以要求的乃是立即的，而非回應的行為。

		組織環境改變的持續性	
		持續性的變化	非持續性的變化
利基環境的改變類型		侵蝕	收縮
		戰略： 攻擊性的戰略	戰略： 反應性的戰略
利基大小的改變		策略： 主要領域攻擊性策略	策略： 主要領域防禦性策略
		分解	崩潰
		戰略： 制定式的戰略	戰略： 實驗性的戰略
利基形式的改變		策略： 主要領域創造性策略	策略： 主要領域替代性策略

圖 2-2-1 衰退狀況之管理的反應

資料來源：Thompson and Strickland, 1980

在圖 2-2-1 "衰退狀況之管理的反應"，將戰略歸類為四個類型：制定的（enactive）戰略、反應的（reactive）戰略、攻擊的（proactive）戰略、實驗性的（experiment）戰略。每一種戰略，都被連結到不同的衰退狀況（Thompson and Strickland, 1980）。

- 1、制定的戰略：即是利用有益的活動，執行新的管理行為。制定的戰略，

不只是新的活動，而且是制定的、有幫助的活動。

- 2、反應的戰略：是對於衰退的事件能直接反應，且有幫助的戰略，並非等到衰退發生時才反應。
- 3、攻擊的戰略：是攻擊預期的環境狀況，是相當積極的，不會採取防禦的方式。
- 4、實驗性的戰略：類似試誤的行動方式，沒有清楚的選擇或模式出現。當然，也沒有很多可以確認的資訊。

（二）主要領域選擇策略

管理者通常會選擇其組織具有可用資源的利基環境，作為其主要領域。組織的主要領域，通常是指服務的範圍、科技的提供、提供的服務等項目（Meyer, 1975）。大部份的組織，有其核心領域，或主要的任務（Rice, 1965），它們用來定義組織的特性。當其主要核心領域受到威脅時，可用資源的減少，即是利基範圍的縮小；利基本身的改變，即是利基架構的改變。當然，不同衰退形式，則會要求不同的主要領域策略，來保護現在的主要領域，也可以創造一個新的領域，來取代舊的領域。

針對不同的衰退狀況，有四種不同的主要領域選擇策略：主要領域攻擊（domain offense）策略、主要領域防禦（domain defense）策略、主要領域創造（domain creation）策略、主要領域取代（domain substitution）策略（Thompson and Strickland, 1980）。

- 1、主要領域攻擊策略：是擴張組織現有領域的策略，使組織能有更為寬鬆、廣大的領域。
- 2、主要領域的防禦策略：是設計來減少組織的主要領域範圍，用以保護組織的核心領域，防止其被侵蝕。
- 3、主要領域的創造策略：用其他更多保護的領域，以現有的領域更多樣化，或得到補充。

4、主要領域的替代策略：用其他已存在的領域，完全替代現有的主要領域。

第三節 衰退對組織採取創新方法的影響

一、生命週期的各階段所採取的創新與策略

產品市場的多樣化及差異化能夠使公司從生命週期當中的成熟階段轉化到復甦階段，但衰退階段可能會跟著而來。我們可以由以下"企業生命週期各階段所可能採取的創新與策略"(Miller & Friesen, 1982a)，可以得知組織衰退對於創新與策略所產生的影響。

(一) 出生階段 (Birth Phase)

--在產品線上的重要的創新(Considerable innovation in product lines)。

--利基策略(Niche strategy)。

--巨大的風險承擔(Substantial risk taking)。

(二) 成長階段 (Growth Phase)

--將產品市場的範圍擴展到較密切相關的領域 (Broadening of product-market scope into closely related areas)。

--在產品線上逐漸創新(Incremental innovation in product lines)。

--快速的成長(Rapid growth)。

(三) 成熟階段 (Maturity Phase)

--整合性的產品市場策略(Consolidation of product-market strategy)。

--將焦點放在有效率地供應一個明確的市場(Focus on efficiently supplying a well-defined market)。

--保守的傾向(Conservatism)。

--較緩慢的成長(Slower growth)。

(四) 復甦階段 (Revival Phase)

- 產品市場的差異化策略，也就是進入某些不相關的市場(Strategy of product-market diversification, movement into some unrelated markets)。
- 風險程度較高的營運與計劃(Higher level of risk taking and planning)。
- 巨大的創新(Substantial innovation)。
- 快速的成長(Rapid growth)。

(五) 衰退階段 (Decline Phase)

- 低程度的創新(Low level of innovation)。
- 價格的削減(Price cutting)。
- 整合性的產品市場(Consolidation of product-markets)。
- 根絕補助金(Liquidation of subsidiaries)。
- 風險的趨避與管理(Risk aversion and conservation)。
- 緩慢成長(Slow growth)。

二、如何避免組織的危機 (How to Avoid Organizational Crises)

--"忘記過去所學" (Unlearn)

組織如何在衰退的過程中，再度重新建立自我的成長空間，相信若是拋棄過去依循的途徑，採用創新的方法，是可以得到驗證的正確方式；從 Nystrom, Paul C., 和 William H. Starbuck (1984) 對多數的衰退組織之研究中，可以得到一些驗證。他們觀察研究中的模型"成功引起失敗的併發症" (success-breed-failure syndrome) (Nystrom & Starbuck, 1984) 所得到的結論是一致的，成功的公司所跟著而來的就是失敗的併發症，因為成功的公司已經做的夠好了，以致於管理者認為不再需要仔細的觀察環境的變化，所以才會導致衰退。很快的組織因為不能適應新的競爭方式，或新技術的革命，當然就會被大環境所淘汰掉。

如果組織要避免這種循環的結果，就必須善用"忘記過去所學"（Unlearn）（Nystrom & Starbuck, 1984）的技巧，也就是不依賴傳統的，或者以往的標準方式來解決問題。換句話說，就是組織必須使用新的觀點，忘記過去的成功經驗，才能發現組織所隱藏的問題，並且找到解決的方法。

三、尋求創新的機會

關於公共部門衰退的研究，有 Levine(1985)的'Police Management in the 1980: From Decrementalism to Strategic Thinking'，是改變公共部門管理者想法的研究；也就是接受新的策略思考方式，不再一昧的利用刪減的方法來因應衰退。組織必須藉由創新的方法，來發展關於內部運作及服務配銷的策略性能力（Levine, 1985）。當然，要做到這些工作，可能管理者就必須能夠避免財務的壓力，才不致扭曲了組織中運用創新因應衰退的計畫。

所以公共部門在龐大的財務壓力下，如何依然能夠運用創新性的管理方式，可有以下的五種方法或理由（Levine, 1985）：

（一）低成本的創新方式（Low-Cost Innovations）

不像一般的節省收支計畫，創新是必須需要很高的初始投入成本，但創新卻會擁有較低的持續投入成本，並且可以改善組織缺乏效率的缺失。

（二）創造收入（Revenue Generation）

創新是被承諾可以創造收入的，就像領取已準備好的給付。創新就是可以運用新資訊系統，來收取罰款、停車費、使用費，以創造公共部門更多的收入；或是創新的法律、公共設施來收取新的費用。

（三）有效的預算工具（Effective Budgeting Tools）

創新可能可以清晰的回答以下的問題：一個特殊的預算刪減將可節省多少錢？誰將會受到這個決策的影響？什麼狀況將會併發？如此的預算工具將可能更適合"零基預算"（zero-base budgeting）的理論，或較不符合。

(四) 資源分配的配套 (Resource Allocation Packages)

創新是藉由需要與必要的理由來合理的分配資源，使各個單位在資源緊縮的時期都能一致的同意配套預算的通過，譬如巡邏分配模式、呼叫螢幕等，都是具有吸引力的創新措施。如此的創新模式對於各部門而言都是有幫助的，因為可以減少具負面效果的預算刪減措施；這些部門或司法單位，將可以藉由電腦顯示資訊，以協助他們瞭解狀況，並做出最佳的處理方式。

(五) 創新在一個機關中對各單位而言，可以提供相對的優勢 (Innovations That Confer Relative Advantages on an Agency)

創新對於單位的預算競爭上具有傳達資訊的利益，因此可以獲得預算核准單位事先的承諾 (Levine, 1985)。譬如創新提供有意義的管理資訊，包括生產力、工作量、原料的分配等，可以使一個部門擁有良好的文件或圖表，而能在預算競爭上較那些沒有良好文件或圖片的單位而言，可以獲得較好優勢的利益。

實際上，在巨大的財務壓力之下，尤其是在組織面臨衰退的時期，創新的可能性並不大，但也不是全然沒有機會。因為它畢竟是組織渡過衰退危機的一種生存的途徑；當然，創新是需要固定的資金，必要的人力資源、解除限制的過程 (unfreeze position)、推動創新的形成 (promotion freezes) 及取代的設備；另外為了提升士氣、生產力及效率，就必須獎勵良好的工作表現者。

四、組織衰退對於創新是抑制或是激勵

當組織面臨衰退時，短期的結果可能是淨現金流量的減少，長期的結果可能導致組織的破產或是組織的死亡。然而組織如何在衰退的環境中跳脫出來，組織的創新顯然是一個重要的角色。

創新可以被歸納為多方面的活動，譬如將組織引領至一個新的策略領域，或是改變對於原有顧客的服務方式等都是創新的方式(Damanpour, 1987)。此外，創新是為了因應衰退的狀況，使組織能夠超越現有的規範與制度去服務顧客與利害關係人。所以創新的方式包含發展或採用新的產品或服務、新的製造流程或技術、或是改變策略的方向等(Cheng & Ven, 1996)。通常，組織的創新也是為了回

應組織內部或外部環境的改變，所採取的改善組織效率的方式。

管理者在因應衰退狀況時會發展創新的策略，譬如試圖經由介紹新的產品進入新的利基市場，或是發展新的技術以擴大其原有的市場佔有率。當然管理者也可能應用增加控制或縮減等戰略，使其原有的策略更加有效率。然而組織的衰退是否會引導創新的產生，與環境、組織、個人等可能影響組織因應衰退的因素有關，如圖 2-3-1 組織的"衰退-創新"關係調節模式(Moderators of the Organizational Decline-Innovation Relationship)可分為三個層面來分析(Mone, Mckinley & Barker, 1998)。

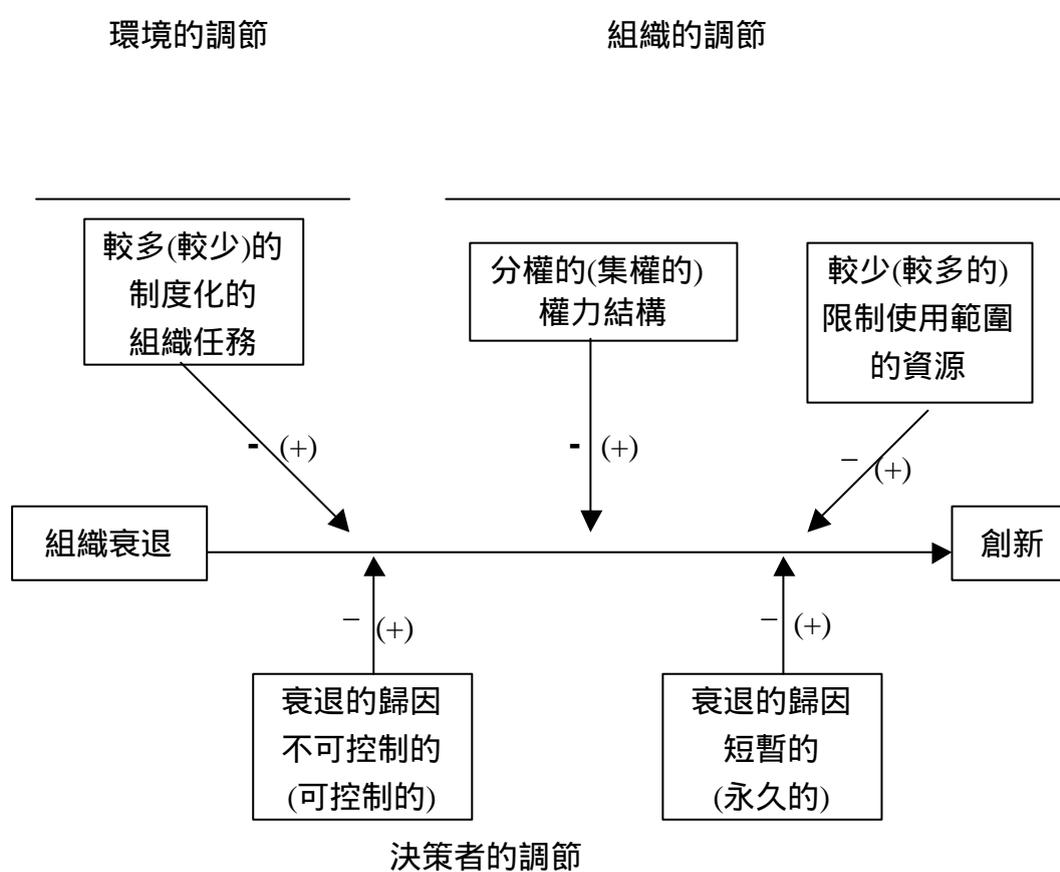


圖 2-3-1 組織的"衰退-創新"關係調節模式

資料來源：Mone, Mckinley & Barker, 1998

(一) 在環境層面的分析

Mone 等人指出當"組織的制度化的組織任務程度越高" (More institutionalized organizational mission)，當其遭遇衰退狀況時越不易產生創新的思維，然而當組織的制度化的組織任務程度較低時，組織面臨衰退時較易產生創

新的思維。

（二）在組織層面的分析

分權式的權力結構及較低的股權或資源應用集中度，將使管理者有較大的自由度去採取創新的策略來因應衰退的狀況。相對的，集權式的權力架構與較高的資源應用限制範圍，都將使的組織因應改變的能力下降(Mone, Mckinley & Barker, 1998)。

（三）在高階策略決策者的層面分析

Mone 等人則將創新策略的可能性，歸因於組織因應衰退狀況的限制與可能性。也就是當高階決策者認為組織的衰退是短暫性的或是不可控制的原因，如此的思維方式將會限制創新策略發展的可能性，因為他們質疑利用創新來因應衰退的可能性與必要性。相反的，當組織的衰退被歸因於永久的與可控制的元素，那麼高階決策者將會認為創新的策略有其必要性與效率性。

所以根據以上組織之衰退與創新的關係模式文獻，可以形成本研究的假說一：組織衰退與採取創新方法是成反向關係的。

第四節 理論依據：危機僵化理論

由於經濟情勢的發展，組織如何適應變局（通常是指惡劣的局面），是一個很受重視的研究主題。部分的學者採取"演化的觀點"(evolutionary perspective)來探討組織處於不同的環境情況下的生命週期(如 Hanman and Freeman, 1997)。另一部份學者，則從"政策的制訂的觀點" (policy-oriented perspective) 來探討組織如何成功地或無法成功地適應惡劣的新環境（如 Rubin, 1977; Staw et al., 1981）。

一、"危機僵化理論" (Threat-Rigidity-Theory) (Staw et al., 1981)

當一個人處在一個危機的狀況下，必然會展現他的專長及以往所學的最佳方式來因應危機，但是當職務或學習環境已經改變時，以往的應變措施可能不再適用。相同的，決策團體 (decision-making group) 可能因為處於壓力狀況、缺

乏新資訊，或不能控制脫軌的反應，而使得決策失去彈性。

本研究最主要的理論依據是 Staw et al., (1981) 所提出的"危機僵化理論" (Threat-Rigidity-Theory)，請見圖 2-4-1 "危機僵化循環"。

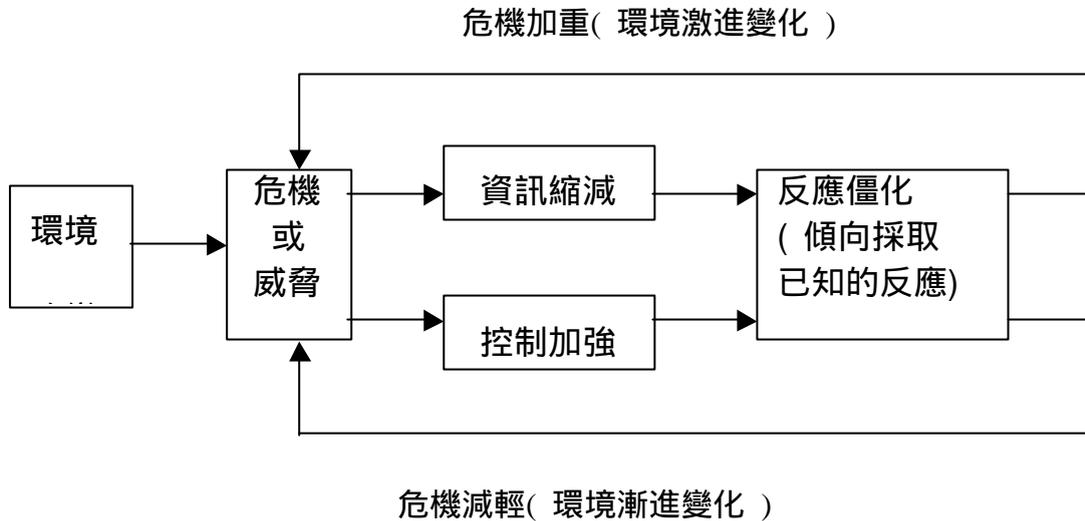


圖 2-4-1 危機僵化循環

資料來源：Staw et al., 1981

該理論認為很多組織之所以會死亡 (demise)，是因為其步入所謂的"危機僵化循環" (threat rigidity cycle)，特別是組織所採取的反應措施與危機的種類不對稱時，此模型的可信度確實具有特殊的說服力。該理論是現今的研究中，唯一完整地從個人 (individual)、群體 (group) 與組織 (organization) 三個不同的層面來探討組織如何因應衰退及其可能產生的影響。

危機僵化理論中提到，當組織面臨威脅時，可能會產生兩種影響：

(一) 威脅可能造成資訊傳遞進行的限制，譬如單一化的資訊傳遞規則、注意領域縮小、溝通的管道減少等。

(二) 當威脅產生時，會造成控制力的緊縮；因權力或影響力變得更為集中，且控制於高階管理者的手中。所以，該理論提出兩種假設，即是當危機或威脅產生時，將會造成組織資訊傳輸與控制過程的改變，也使得組織的行為較不具多樣性與彈性。

該理論認為組織面臨危機時，譬如可用資源的減少、顧客對組織所提供的產品或服務需求減少、競爭壓力變大，自然地要求提高效率與增加控制，就變成重要的考量點，如此促使決策行為集中化，資訊流通與回饋減少，控制強度增加，最後，反而造成組織及成員的反應模式趨於僵化，不再崇尚或追求創新（Bozeman & Slusher, 1979），進一步更造成組織及其成員對於相關資訊失去敏感性，注意幅度（span of attention）縮小，以及解決問題時猶豫不決（Krantz, 1985; Mone & Mckinley, 1988）。

此外，當組織發生衰退時，可用的資源減少，加強控制及提升效率的呼聲四起，合理分配資源的要求充斥耳間，預算控制制度很自然地會被依賴（如 Pfeffer & Salancik, 1974; Jick & Murray, 1982; Covalski & Dirsmith, 1988; Ezzamel & Bourn, 1990; Haveman, 1992; Allmendinger & Hackman, 1996）。所以根據以上的文獻探討，可以形成本研究的假說二：加強預算控制制度有助於組織績效的提昇。

二、個人階層的影響（Individual-Level Effect）

個人在處理壓力、焦慮、災難時，會產生以下的反應，如表現出支配性強的行為反應、彈性降低、取得資訊的管道減少、發生替人頂罪（scapegoating occurs）、自我防禦的控制（self-protection predominated）等。而大部分相關於個人處於威脅狀況下的文獻，都在探討心理壓力（Psychological Stress）、焦慮（Anxiety）、及覺醒（Arousal）等相關的處理狀況。

圖 2-4-2"個人對威脅的反應模式"（A model of individual response to threat）（Staw et al., 1981），所描述的就是壓力、焦慮、心理的覺醒，對於認知及行為的影響之理論架構關係。這個模型有三個中心的方向：

- （一）威脅狀況與心理壓力及焦慮間的連結；
- （二）壓力、焦慮、及覺醒的認知顯示之特性；
- （三）個人的行為結果與壓力、焦慮及覺醒之認知顯示間的連結。

"個人對威脅的反應模式"的觀點認為，威脅會導致壓力與焦慮；相信這個連結在危機的相關文獻中是很清楚的，而且在危機中，隨處可見心理壓力與焦慮的

徵兆。在實務的文獻中（Bozeman, Barry, and E. Allen Slusher, 1979; Eysenck, and Michael W., 1976），也隱藏有如此的狀況，如電子化的衝擊（electrical shock）、錯誤的回饋（failure feed-back）、過度的時間壓力（excessive time pressure）、及威脅性的環境（threatening ambience）等，都會造成不愉快與厭惡。

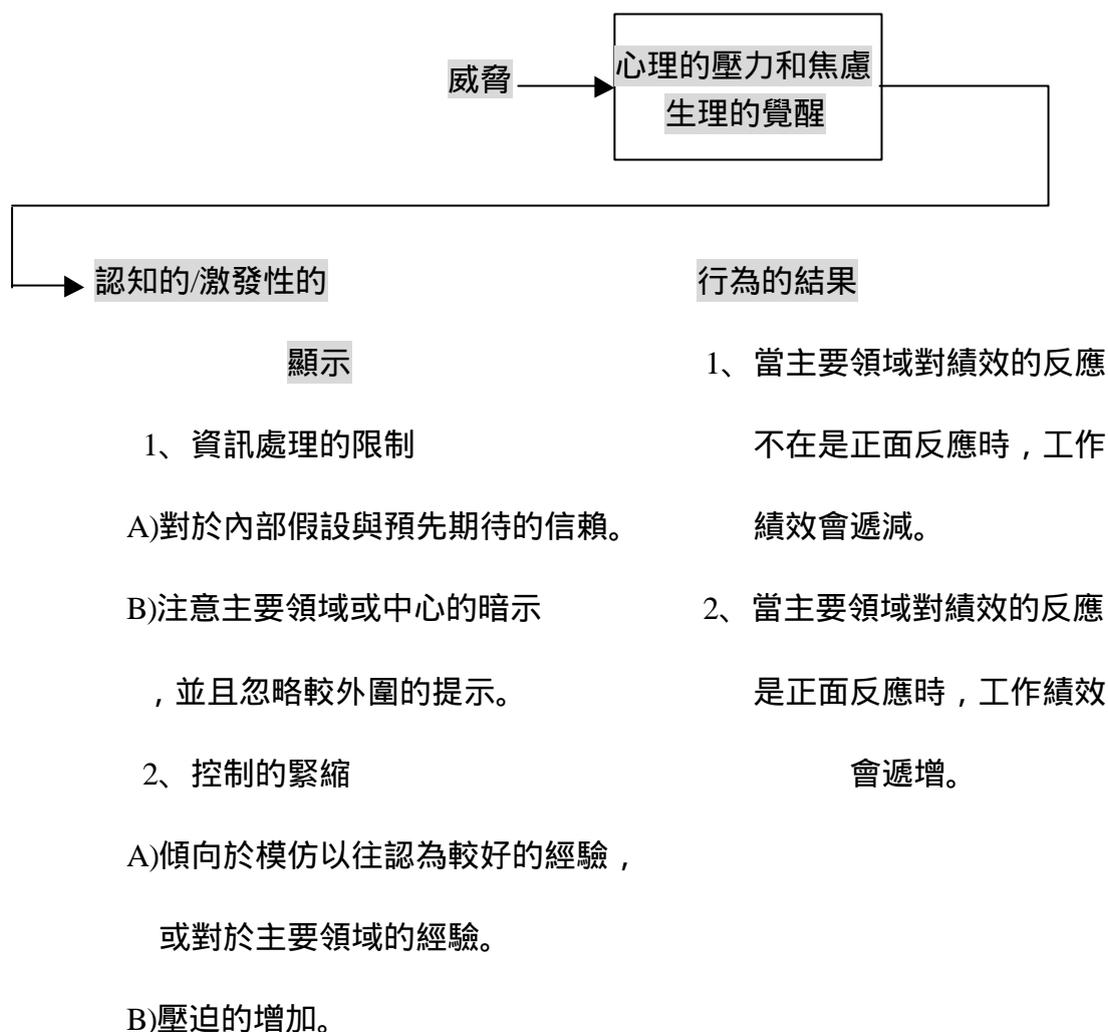


圖 2-4-2 個人對威脅的反應模型

資料來源：Staw et al., 1981

此外，在威脅的狀況下，資訊會受到限制，主要是因為個人過於強調先前的預期與對內部環境的假設；或是對於自己所熟悉的業務或不熟悉的業務，注意幅度太窄（Eysenck, 1976）。同樣的，個人也利用緊縮控制，在其所擅長或習慣的領域，來因應危機的狀況。

在危機的相關文獻中（Eysenck, 1976），指出受威脅的個人可能是因為對

警告缺乏注意，或是未跟隨指示，也可能是"結凍" (freeze up) 或固定其行為模式。心裡的壓力、焦慮通常來自於較差的績效表現，或是堅持於自我所熟悉的領域所造成的。但心理學文獻也指出，績效表現並不絕對會影響心理壓力或焦慮。此外，在威脅環境下，個人的績效表現，取決於表現是否適於主要的環境。當然，這是意味威脅是來自於當環境改變時，相同或熟悉的問題，我們仍然採用自認為有效的方式去因應，自然不能夠解決問題，所以我們應該採用彈性的認知方式，去面對所有可能需要解決的問題。

三、團體階層的影響 (Group-Level Effects)

威脅對於利益或目的團體是經常發生的，若是狀況嚴重，則可能導致團體的崩潰，或是成員的流失。圖 2-4-3 是"團體對威脅的反應模式"，在說明外在威脅對於團體過程的主要的影響 (Staw et al., 1981)。

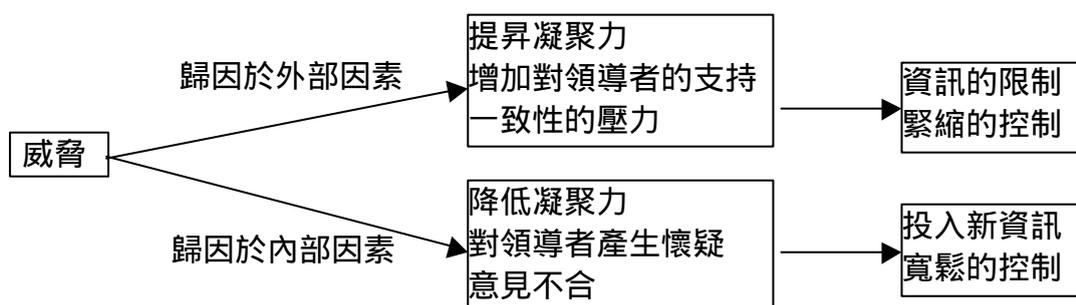


圖 2-4-3 團體對威脅的反應模式

資料來源：Staw et al., 1981

當一個組織遭遇威脅時，將原因歸咎於外部的因素，那麼這個組織就會認為，若要使組織能成功地因應這個狀況，就必須加強凝聚力、加強對領導者的支持、及提升對一致性的壓力等，都是可以預期的。團體為了追求一致性，必然會更加願意支持領導者原有的一切政策與行動。然而，尋求一致性的同時，常常會導致對資訊流通的限制，忽視差異化的優點，並且不重視異常狀況的角色。一致性的追求，也會導致緊縮性的控制，那麼對原來的權力擁有者將具有更多的優

勢，擁有更大的影響力，組織也變的更為集權（Staw et al., 1981）。當然，對於資訊流通與控制過程，所造成的改變，將會造成團體決策的錯誤。

若威脅的產生，被歸因於內部的缺失，或團體被認為經營的不成功，那麼凝聚力與一致性將不會被強調（Staw et al., 1981）。失敗的經驗使不同的聲音此起彼落，另外對領導者的信任產生不確定性；同時也使新的資訊與較寬鬆的管理方式為成員所接受。新的領導者與新的一致性隨著不確定性而產生，並且承諾將可幫助團體渡過難關，成功的應付外在的威脅。

四、組織階層的影響（Organization-Level Effects）

事實上，以往對於自然災害的研究，已經擴展到組織對危機反應的分析研究上（Turner, 1976）。此外，政治家對於政府因應國家危機的決策，已從"理性選擇模式"（rational-choice model）的要求轉變到"危機決策"（crisis decision making）的要求（Paige, 1972）。近來，也有更多有關探討探討公共組織衰退過程的研究，譬如大學院校的預算刪減（Rubin, 1977）；政府部門預算的刪減（Bozeman and Slusher, 1979）。產業的衰退與預算刪減問題，同樣出現在私人部門（Whetten, 1980）。在很多的例子裡，資源的減少，已經使組織的繁榮與生存受到了威脅。

圖 2-4-4"組織對威脅的反應模式"，描述當組織受到威脅時，預期可能產生的影響。威脅在環境中，通常被想像為不利狀況的結果，譬如資源的減少、競爭性的增加、市場佔有率的縮減等。然而，環境的威脅，對組織所造成的影響可以被歸為三類（Staw et al., 1981）：

（一）資訊的流通受限（Restriction in information Processing）：

歸因於溝通管道的負荷過量、過份依賴先前擁有的知識、溝通的複雜性降低等，都可能限制到組織對於資訊的處理能力。

（二）控制的緊縮（Constriction of Control）：

歸因於權力的集權化、正式規則的增加等，將會使組織緊縮其權力

的控制。

(三) 保護資源 (Conservation of Resources) :

為了提升對組織內部的資源的保護，組織可能會經由成本的刪減，或增加效率來提升組織資源的利用效能。

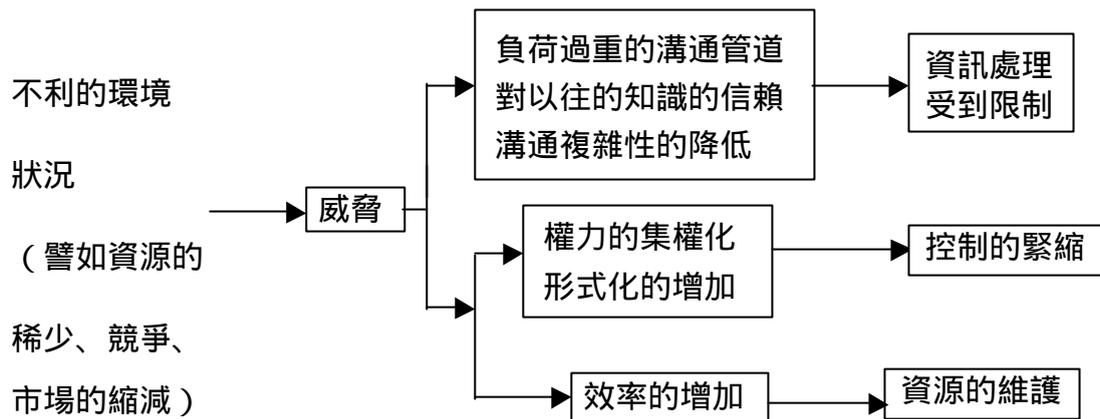


圖 2-4-4 組織對威脅的反應模式

資料來源：Staw et al., 1981

第五節 預算控制制度對組織衰退的影響

一、預算的功能

預算功能的顯著性實際上主要取決於管理決策本身。當然，管理者的需求、期望、以及預算使用者等，都會影響到管理決策，且與管理環境及企業制度有關，自然也都會影響到預算的功能性。然而管理方面對於預算的預期功能有以下幾點 (Schwartz,1980) :

- 1、正確的、適時性的分析工具。
- 2、具有預測績效的能力。
- 3、可以輔助資源的分配。
- 4、具有控制目前績效的能力。
- 5、可經由預測提早獲得脫軌的警訊。
- 6、可以提早得之機會或威脅的徵兆。
- 7、可利用以往的績效表現發揮指導或學習的功能。

然而，在一般的企業狀況中，並非都是理想順遂的情形，因為快速的環境變化、新的法令、未預期的企業狀況等，都可能威脅到企業的經營（Meyer, A.D., 1988）。因此企業的預算與規劃不一定都能成功的發揮其功效，究其原因可以歸納為以下幾點（Schwartz, 1980）：

- 1、管理者未能了解整個企業系統，換言之，即是管理者僅專注於細節、或是控制了錯誤的經營因素。
- 2、預算系統缺乏管理者的支持，高階管理者不支持或參與主要的預算活動。
- 3、未能了解管理過程中預算決策的主要關鍵角色。
- 4、過度的信賴預算制度，將限制了企業的發展與創新的機會。
- 5、不能了解或配合產品及市場。

顯然，預算控制制度並不能保證企業必然能夠獲利，以下的因素也說明了企業可能失敗的原因（Moore, 1980）：

- 1、銷售預期過高。
- 2、不良的現金管理制度。
- 3、擴充太快。
- 4、沒有足夠的資金支援。

- 5、良好的產品設計，但是無法銷售。
- 6、未預期的品質問題。
- 7、太多的競爭者。
- 8、老舊的生產方式。
- 9、落後的技術。

二、影響預算編製的因素

(一) Biederman 的觀點

Biederman (1980) 在編製預算時應考量的直接或間接的經濟因素，有如下的各項因素：

- 1、直接因素：通貨膨脹率、國民生產毛額、利率、勞工成本與罷工、產業的成長、政府的法令、匯率、能源、住宅與其他建設、原料成本。
- 2、間接因素：稅率、資本支出計劃、產業的生產指數與產能的利用、工資與價格的控制、競爭者的行動、地域性的資料、股票市場的資料、處分收入、僱用率與失業率、汽車與卡車銷售、貨幣的供給、人口、資源的短缺、國外的資料、產品的前景、政府的支出、與市場佔有率。

(二) Schwartz 的觀點

影響預算編製的因素可有如表 2-1 所列之各項因素，表中列出三項主要的因素：管理的風格、市場的複雜程度、產品製程的複雜程度。當然除了以上的因素外亦可加入其它考量的因素，如產品分銷系統的類型、原料取得的可能性等 (Schwartz, 1980)。

表 2-5-1 影響預算編製的因素

影響因素	影響範圍	
<u>管理的風格</u>		
管理的背景	單一產業	多重產業

管理的抱負	消極的	積極的
組織的架構	集權的	分權的
<u>市場的複雜度</u>		
產品線	窄的	寬的
市場	單一顧客	很多顧客
	單一國家	多重國家
產品/市場 創新	追隨者	領導者
產品生命週期	較長	較短
競爭者	反應緩慢	反應快速
<u>產品製程的複雜度</u>		
資本的集中度	較高	較低
反應時間	較長	較短
製造整合	較高	較低
技術	簡單	複雜
	固定	快速變化

資料來源：Schwartz, 1980

(三) Wegeland & Knapp (1981) 的觀點

預算管理者必須能夠明確的定義和了解在其公司、產業、及經濟環境中的相關變數，這些變數包括下列各項因素：

- 1、公司及其競爭者對於新產品的引進比率。
- 2、市場佔有率以及對競爭者的關係。
- 3、行銷與銷售的策略。

- 4、財務比率。
- 5、自有資金的比率。
- 6、原料以及製造產能的限制。
- 7、政策的規定。
- 8、經濟的因素。

三、預算的編製

預算的管理者必須對公司的財務報表非常的了解，且對於銷售預測、公司產品的市場佔有率、以及成本控制的目標等，都必須有非常清晰的概念。而一般的預算管理者通常會編製如下的預算項目（Wegeland & Knapp, 1981）：

（一）主要的項目：詳細的銷售與行銷計劃、製造與管理費用計劃、人力資源預算、資本支出預算、財務預算（資產負債表、損益表、資源與資金運用）。

（二）細節的項目：產品線的銷售總額與銷售淨額、銷售總額成長率分析、產品線銷售預測、製造費用分析、每月的部門費用規劃、人員的報酬分析、事業單位淨收入彙總、銷售成本計劃、營業費用分析、一般管理費用分析、資本計劃彙總、新資本計劃之表列、資產負債表、現金流量預測計劃、存貨預測計劃。

四、適切的行銷預算工具

對於銷售與行銷費用預算的編製與控制，以下的幾種技術是非常有幫助的（Schwartz, 1982）：

（一）產品生命週期分析：產品生命週期的每一個階段都會有不同的預算考量，從早期的投資要求、存貨的價格，到產品供應的連續性等都是考量的因素。預算的方法需建立在決定產品由一個階段轉換到另一個階段，所以必須考量以下的因素。

- 1、策略與預算必須能夠調整。
- 2、無論產品的生命週期是否延續，承諾必須能夠達成。
- 3、計劃的指導方針必須隨市場與產品調整。

當然，產品的生命週期通常要比預算週期為長，所以一項產品應能發展出連續性的預算計劃。在競爭的環境中，產品的預算計劃可以參考以下的階段性原則：

- 1、在產品的導入階段，通常只有很少的競爭。
- 2、在產品的成長階段，新的競爭者將會出現。
- 3、種種的產品差異化現象，會出現在成熟階段。
- 4、完全相同的競爭產品，會出現在產品的衰退階段。

（二）邊際分析：邊際分析方法可以幫助成本的分配，不同的地理或銷售區域，可以利用邊際成本的概念，增加收入，降低成本。譬如同一個廣告預算可以分配到不同的兩個區域，而使得獲利能夠增加，直到成本分配狀況改變為止。

（三）損益兩平分析：損益兩平分析是將變動成本與固定成本分配至每個產品的方法，利用相關的資料可算出損益兩平點。此種分析方式指出，增加產品的銷售量將可平衡固定成本的分攤，因此銷售預算應該專注於達成損益兩平的目標。

（四）預測技術：大部分公司的預測通常是藉由公司、競爭者、或者整個產業的歷史資料來分析。少部分的公司會合併經濟資料的領先指標來輔助銷售預測，譬如新屋的建造率對於家具業、結婚率對於銀製餐具等。這些經濟資料都可由政府的出版品、貿易期刊、產業協會、顧問公司、或銀行來取得，再利用電腦程式來分析其關聯性。

當然大部分的公司是利用其內部的資料來做銷售預測，利用回歸的分析技術，選擇內部（外部）因素來作測試，再決定其銷售預測。通常公司會利用簡單的移動平均法來做分析。

(五) 敏感性分析：敏感性分析通常被用在模擬預期的最佳、可能、最差等狀況，但是這些測試的狀況和銷售、成本、及收益等互相影響的關係，必須被清楚的了解。這些變動的狀況包括下列各項：

- 1、市場的整個需求、競爭性、及市場佔有率。
- 2、經濟面，如貨幣及財務政策、當地企業的狀況。
- 3、整個環境，如產品生命週期的改變、人口統計的變動。

(六) 階段性的預算 (Bracket Budgeting)：此種預算方式被運用於偶發性的計劃。譬如費用可以被彈性編製為較高與較低階層 (增加或減少 10%)，當然預算與銷售預測也以這種基礎來編製。那麼以後當銷售量提高時，管理者可以很快的採用先前編製的較高階層預算來因應。換言之，當銷售預算未如預期的達成，則管理者可以立即的採用較低階層的預算制度來因應。

(七) 戰略與策略價格技術：在靜態的市場狀況與市場需求成長時，適合採用戰略價格技術。然而戰略價格技術又包括成本基礎定價法、競爭者的反應策略、滲透定價法等方式。成本基礎定價法是反應所有成本的方法，並且有效率的管理分配給所有產品的固定成本。競爭者者的反應策略常為小公司所採用，它們必須反應 (通常是降低價格) 產業的領導者。滲透定價法通常以降低市場價格，來達到其擴充市場佔有率的目的。

策略價格技術適用於低成長的經濟狀況、需求改變的階層、及緊張的競爭狀況。這個技術涉及消費者所意識到的商品價值，譬如增加產品的附加價值而不是利用降低價格來提昇銷售量。策略價格技術也有可能是技術的改變與產品的獨特性：

- 1、對一個市場而言，隨著產品技術的改變，產品的耐久性與價格都會隨時間而降低。
- 2、產品、服務或技術層面的獨特性，都將使產品產生差異化，提昇產品的附加價值。特別是不具品牌性的產品，可能會被要求更低的價格，因為產能不受限制，且行銷費用較低。

在任何方面的考量都指出價格技術的使用，會影響銷售與行銷預算的架構與及其相關的系統與報表。譬如以成本定價法為例，會要求更多的成本細節的描述與更多的產品成本差異化的重點，以及用更清晰的規定來分配固定成本。

(八) 測試實際的績效：不管使用任何計劃或評估的工具，系統都必須有能力提供回饋才對。在控制計劃費用的增加或減少，都必須測試其對產品銷售量的影響。譬如市場測試的結果必須與原有的預算目標相比較，而且控制改變的分析能力，必須能推斷未來預算期間的變動結果。

五、如何尋求資本支出預算的新企劃方案

尋求新的資本支出企劃方案不應限制在任何功能，或任何的管理者的團體。新的方案可由不同的途徑構思出來，當然可由以下的方式產生（Singhvi, 1979）：

- 1、經由研究發展部門發展出新的產品或製程，這樣的結果可以增加市場佔有率或減低營運的成本。
- 2、經由行銷人員提議的最新的構想或設備，仍然有助於保持產品的市場佔有率與競爭力。
- 3、經由投資的銀行或公司的企劃人員所建議的企劃案，以增加公司的市場佔有率，或是引導公司進入其他的產業。
- 4、經由營運人員所提案的替代方案，以減少維護成本。
- 5、由行銷研究人員所提案，擴充設備以滿足產品需求的成長。
- 6、由系統人員所提案增設現代化資訊設備，以降低營運成本，維持市場競爭力。

六、預算控制制度對組織衰退的影響

預算控制制度常被用來作為資源分配及協調各部門的依據（Dunk, 1989），它是組織及其成員的績效衡量指標，更是各方政治力量較勁之後的產品（Covaleski & Dirsmith, 1988）。在會計文獻上，如何透過預算制度來加強控制

是很多學者的研究興趣（如 Otley, 1978；Kenis, 1979；Kamin & Ronen, 1981；Imoisili, 1989；Harrison, 1993）。另外 Sutton 及 CallaHan (1987) 發現面臨財務困難的公司會想辦法來隱藏其真實情況；Kinney 及 McDaniel (1989) 也有同樣的發現。Ezzamel 及 Bourn (1990) 則探討會計資訊系統對面臨財務危機的組織的影響，而 Stice (1991) 則發現面臨財務危機的公司，其財務報表的錯誤與該危機有關。本研究則進一步的要來探討預算控制制度在組織面臨衰退時所扮演的角色。

如前所述，在危機僵化循環的模型裡，因為效率及控制的考量，以求更合理地分配與處置日漸減少的資源，強化預算控制制度是重要的手段。然而，預算控制制度是否能真正發揮功效，以扭轉衰退的現象，不能一概而論，仍需視衰退發生的原因及類別而定。

依據 Mone 及 Mckinley (1988) 提出的第三論點，不同的組織面對不同的環境會擁有不同的利基 (niche) (Cameron et al., 1987)。競爭環境的改變有兩種基本的型態：量變 (quantitative change) 及質變 (qualitative change) (Zammuto, 1985)。Zammuto 及 Cameron (1985) 將量變解釋為"利基規模的縮減" (reduction in niche size)。環境的量變意指整體資源或需求的減少，例如國立大專院校受到教育經費的減少與自籌經費的政策影響，各校能提供給學生選擇的課程及其他服務，自然減少。又如美國因生育率下降而導致高中畢業生減少，各大學也面臨經營環境量變的新局面。此外，如身處於經濟不景氣時期，大家可花費資金減少，對於新車與房屋的需求也暫時受到壓抑，對車商與建築業來說，這也是環境的量變。

在另一方面，質變意指對某一組織所提供的產品與服務，其需求本質上的改變 (Zammuto, 1985)，又被解釋為"利基型態的改變" (modifications in the niche shape) (Zammuto & Cameron, 1985)。換言之，也就是顧客不再對公司提供的產品或服務有需求，或需求已改變。譬如，顧客可能基於省油及易停車的考量，而傾向於購買小車，對生產大車的廠商而言，即為質變。或者一般人可能較喜歡獨棟住宅，對於推出公寓大廈的建商，即為環境的質變。除了消費者需求改變外，

另一可能造成質變的原因為技術的更新，譬如資訊工業一再推陳出新，技術層次一再提高，消費者已不可能對低技術層次的產品或服務有需求，對資訊廠商來說即是環境的質變，甚至是生存的嚴苛挑戰。

本研究認為在組織遭逢經營環境量變時，前述之危機僵化理論會適用，此時該組織的重點在於效率與控制，以求得資源與資訊的最佳配置，預算控制制度的確有助於度過此暫時的難關。但是，如果是質變的狀況，消費者對於組織所提供的產品或服務不再有興趣，僅僅是強調效率及控制，往往會抑制創新方法的採行，對組織有可能會造成很大的傷害。所以根據以上的文獻探討，可以形成本研究的假說三：當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的量變時，則依賴加強預算控制制度將有助於扭轉衰退的狀況；以及假說四：當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的質變時，則依賴加強預算控制制度會使得衰退的情況更加惡化。

第六節 相關研究文獻特色

第一部份相關文獻的研究特色，是著重在組織恢復(recovery)和反轉(turnaround)的策略上。

一、 Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units(Hambrick and Schechter, 1983)

Hambrick and Schechter(1983) 的研究是探討成熟的製造業中，260 家企業的短期復甦策略，他們發現發展新產品是一個較具效率的活動。作者將成功的復甦策略歸納為三個類型：（一）資產與成本的評估（asset/cost surgery），（二）選擇產品與市場的刪除（selective product/market pruning），（三）逐漸的移動（piecemeal moves）。他們發現資產與成本的減少方式可以被應用，若企業使用較小規模的產能運用。但若企業需要維持高產能的運用，則可以利用選擇產品或市場的刪減模式。若企業處於高市場佔有率，則可以採用逐漸移動的策略。

二、 To Avoid Organizational Crises, Unlearn(Nystrom and Starbuck, 1984)

Nystrom 和 Starbuck 對眾多的衰退公司進行測試，他們在觀察研究中採用

一致的模型，這個模型被稱為"成功導致失敗的併發症"(success-breeds-failure syndrome)，這個模型的特質就是企業對於其原有的專長領域過於自信。這是由於企業在其原本的專長領域已經做的太好了，所以領導階層認為不再需要仔細觀察環境的變化。這樣的態度將使組織遭遇新的競爭者與技術革新的問題，為避免陷入惡性循環的困境，成熟的組織應致力於忘卻過去所學的層面。換句話說，也就是要讓組織不再依循傳統或前例來解決問題。

三、Police Management in the 1980s: From Decrementalism to Strategic Thinking(Levine, 1985)

Levine(1985)的研究在於激勵公共部門的管理者，使公共部門管理者逐漸將其消極的縮減行動，轉變為其策略思考方式。也就是不再採用消極的預算刪減反應方式來因應組織的衰退，計劃領導者將被鼓勵採用積極的策略思考模式來因應組織的衰退。Levine 指出管理者應該隨時檢視組織策略與組織、環境的關鍵性變化的切合性。此外，組織必須藉由對內部運作方式的創新研究，來發展組織的策略能力與服務能力。但必須避免因為財務的緊縮問題，而抑制了組織創新的機會。

第二部份則是集中探討縮小組織的規模（downsizing）與組織的緊縮活動（retrenchment）。

一、Leadership for Cut-back Management:The Use of Corporate Strategy(Behn, 1980)

Behn(1980)指出管理者對於組織的緊縮活動有其必要的責任感，譬如：決定那些項目必須刪減預算、如何維持士氣、吸引或維持優質的人力資源及創造創新的機會等。然而，Behn 亦指出在組織遭逢危機時，若要創新活動能夠成功的推行，必定要管理階層確實的投入於創新活動中。也就是必須能清楚的了解問題的所在，利用組織短期的危機來創造組織發展的長期策略。

二、Least-Cost Alternative To Layoffs In Declining Industries(Perry, 1986)

Perry(1986)的研究主要專注於特殊的組織縮減管理：選擇一個適當的縮減策略。Perry 指出幾個縮減方案，第一個方案適用於當管理者確信在相同的產業中他們的公司將轉變為復甦的局面，然而這些生存的策略，包括工作的分擔、減少

缺席、減薪等方案。另一個策略則考慮當組織要改變方向，或是要從一個利基領域跳到另一個利基領域時的狀況。此時管理者所要採行的是重新編製的策略，鼓勵提早退休、公司內部的職位輪調、及僱用個別的專門顧問等等。

三、Investing in Retrenchment: Avoiding the Hidden Costs(Hardy, 1987)

Hardy(1987)的研究將縮減計劃成本的概念為擴展，他認為若是在縮減的過程中，若是無法有效的管理，那麼任何一種縮減的方式都會有其隱藏成本的存在。這些影響包括員工士氣的降低、工會的抱怨、負面的謠言、重要的技能與經驗的損失。Hardy 認為縮減策略應該是被當作未來的一種投資，而非是為了解決過去問題的一種削足適履的反應。當然為了達成這樣的目標，組織必須適切的管理縮減過程中幾個主要關鍵的層面，譬如知識、財政問題、公平、開誠佈公、及獲得的支持等。

四、Managing Organizational Death(Sutton, 1983)

Sutton(1983)的研究指出，當一個公司宣佈其裁減計劃時員工可能有的反應，包括生產力的下降、員工怠工的增加、優秀的員工立刻的辭職、及衝突的增加。Sutton 亦指出在組織衰退時管理者所要進行的任務，包括解散、通告、責備、創造、模仿等，在組織衰退時管理者必須面對不愉快任務的挑戰。

第三章 研究方法

第一節 研究之理論架構

一、理論架構

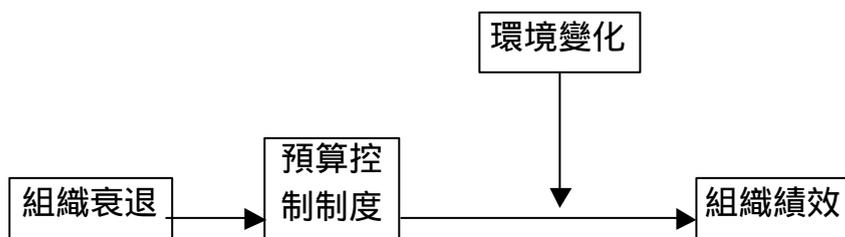


圖 3-1-1 本研究之理論架構

資料來源：本研究

根據研究目的，並且參考相關理論與實證研究（Staw et al.,1981; Harrison, 1993; Zammuto & Cameron, 1985），可以建立本研究之理論架構如圖 3-1-1。本研究探討的是當組織面臨衰退時，若是採用預算控制制度對於組織可能產生的影響。此外，是否會因為環境變化的狀況不同而對預算控制制度會有不同的反應，並且探討預算控制制度對於組織績效的影響層面。

二、名詞解釋

本研究理論架構的主要變數有四項：（一）組織衰退，（二）預算控制制度，（三）環境變化，（四）組織績效。茲將本研究所提出的主要變數解釋如下：

（一）組織衰退：當組織面臨資源減少或對組織所提供的產品或服務的需求降低(Cameron et al., 1987 ; Mone & Mckinley, 1988 ; Alexander et al., 1993)。

（二）預算控制制度：即一般組織編製之預算，是各部門為了資源分配而經過政治角力之後的產物，也是效率及績效評估的標準(Covaleski & Dirsmith, 1988)。

（三）環境變化

1、環境的量變：指環境變化使整體資源或需求減少(Zammuto & Cameron, 1985)。

2、環境的質變：對某一組織所提供的產品或服務的需求，其基本上有了改變(Zammuto & Cameron, 1985)。

3、危機僵化理論：由 Staw et al.於 1981 年提出，旨在描述及解釋當組織面臨危機時，組織及其成員因效率、資訊及控制的考量，形成反應上的僵化，陷入一危機僵化的惡性循環(Staw et al., 1981)。

（四）組織績效：對於組織功能達成之滿意度的價值判斷(Kenis, I., 1979)。

第二節 變數衡量方法

- 一、自變數：組織衰退，一組織是否衰退，依本研究的定義，將由以下各項來決定：（1）營業收入下降（2）盈餘下降（3）公司產品的市場佔有率下降及（4）未達預算目標。以上任何一項均為組織衰退的指標。但是第三項及第四項，因為無法取得實際資料，故本研究乃以第一項及第二項為自變數的決定因素。
- 二、調節變數：環境的變化，又分為量變與質變。是由受測者主觀的認定與參考該公司之真實經營環境而得。
- 三、中介變數：預算控制制度，分為兩項：有加強與無加強（無採用）。
- 四、因變數：組織績效，亦分為兩項：有進及無進步（或退步）。這可由兩個方面來衡量，即是從實際資料及受測者，本研究兩者皆採用。

第三節 研究範圍與對象

本研究的研究範圍是以台灣目前上市、上櫃股份有限公司為母體；找出上市、上櫃公司其營收及盈餘呈現衰退者為標的公司。對於這些標的公司寄出問卷，以求取資料，並加以分析。這些標的公司，本研究是以八十五年為基準，若八十六年的營收與盈餘呈現衰退即成為樣本，再研究這些公司其八十七年度的營收與盈餘是反轉為盈餘或是持續衰退，以探討預算控制制度對於衰退的公司的影響層面，並加以探討狀況不同的公司，是否由於其採取的因應方式的不同，才導致其間獲利表現的差異。

第四節 研究假說之形成

本研究依據前述的研究動機、研究的理論架構與組織衰退、組織面臨衰退採取創新方法、危機僵化、預算控制制度等理論，並針對我國的企業在面臨近年來的環境變化所可能的因應行為與行動，提出以下幾個與組織衰退相關之實證研究假說：

假說一：組織衰退與採取創新方法是成反向關係的。

探討組織衰退與公司採取創新方法的關聯性。進一步分析我國企業在面臨組

組織衰退時，是否會遭遇危機僵化理論所可能發生的狀況。換言之，當本假說被接受時，可以推論台灣的企業在遭遇衰退時，可能會產生危機僵化理論的狀況。

假說二：加強預算控制制度有助於組織績效的提昇。

探討加強預算控制制度與組織績效間的相關性。藉以了解組織是否會以加強預算控制制度來提昇組織的績效。

假說三：當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的"量變"時，則依賴加強預算控制制度將有助於扭轉衰退的狀況。

探討環境的量變、預算控制制度與組織績效間的相關性。進一步驗證，當組織面臨環境量變的衰退時，組織會加強預算控制制度，以扭轉組織衰退的狀況；換句話說，加強預算控制制度可以在量變的環境中提昇組織績效。

假說四：當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的"質變"時，則依賴加強預算控制制度會使得衰退的情況更加惡化。

探討環境的質變、預算控制制度與組織績效間的關聯性。並且進一步的分析，若組織採取加強預算控制制度，將使得組織衰退的狀況更為惡化，因為加強預算控制制度在質變的組織衰退環境中，並無法提昇組織的績效。

第五節 問卷之設計與信度、效度分析

一、問卷之設計

本研究問卷之編製及測驗題目，均先經文獻整理及預先測試，方才定案。本研究分別針對營業收入與稅前淨利衰退的公司發出問卷，因此於資料分析時將分為營業收入衰退與稅前淨利衰退兩方面來探討。受測的對象為財務經理或其他高階主管，以有權審閱預算制度者為優。原則上，一家公司只需一位受測者。基於意欲了解產業全面的情況，此次研究並不限定在某一個產業。

本問卷共分為六部分：第一部份為環境變化的選項；第二部分為預算控制的選項；第三部份為環境變化對組織採取創新方法之影響的選項；第四部分是有關於組織績效提升的選項；第五部分是有關於金融風暴對公司影響的選項；第六

部份為公司基本資料的選項。詳細的問卷內容，請見附錄。

第一部份用以分析公司遭遇的衰退環境，屬於量變的衰退，或是質變的衰退。第二部分用以分析加強預算控制制度對於公司的影響層面。第三部分探討環境變化對於組織採取創新方法的影響，為避免填卷人將組織裡小小的變革，也填入該問卷，本問卷特在問卷中說明，請勾選重大的行政革新。

第四部份為詢問其加強預算控制制度後，對提高生產力、提升服務品質、降低員工流動率、拓展市場佔有率、降低交易成本、提昇公司整體績效的效果是否顯著，勾選非常同意、同意、不確定、不同意、非常不同意五種程度，作為本研究了解預算控制制度對於扭轉組織衰退狀況的影響。第五部份為有關金融風暴的選項，藉以了解金融風暴對各產業的影響，以及各產業的因應方式。

二、信度與效度

(一) 效度

在表面效度與內容效度上，由於本研究並非針對單一構面領域進行研究，因此很難針對內容部分進行所謂的專家座談，但本研究在問卷題目設計上皆參考以往文獻的建議，因此當不致於離題太遠。而在一些構面的操作上，更採用其他研究者開發之量表，因此有助於提高信度與效度。

(二) 信度

本研究利用 Cronbach's α 來檢測各部份量表的信度，表 3-5-1 試營業收入衰退與獲利衰退公司之間卷各部分的 α 值：

表 3-5-1 問卷各部分之 Cronbach's α 值

因素構面	營業收入衰退公司	獲利衰退公司
組織績效提昇	= 0.8554	= 0.8685
環境質變	= 0.8655	= 0.7672
組織採取創新方法	= 0.6906	= 0.6779
環境質變加強預算控制制度	= 0.8466	= 0.8649
環境量變	= 0.7218	= 0.6338
環境量變加強預算控制制度	= 0.7295	= 0.7494
組織衰退	= 0.3646	= .3648

至於 Cronbach's α 值的最低接受標準值，Merchant (1985) 認為最低可接受的限度為 0.5-0.6 之間，所以本問卷各部分，除了「組織衰退」部分低於 Merchant (1985) 建議的 0.5 以下外，其餘皆在 0.6 以上是可以接受的。而組織衰退部分之 Cronbach's α 值較低的原因，可能是因為其僅有兩個問項。

第六節 資料分析方法

本研究採用 SPSS for Windows Release 8.0 軟體從事以下的資料分析。

一、因素分析 (Factor Analysis)

因素分析是一種互依分析 (Analysis of Interdependence) 的技術，其主要的目的是以較少的維數 (number of dimensions, 即構面的數目) 來表示原先資料結構，而又能保存住原有資料結構所提供的大部分資訊 (黃俊英, 民國 80 年)。所以本研究便以此分析找出預算控制制度對組織衰退影響的主要因素構面，以找出其特徵。

二、信度的評估 (Reliability Analysis)

信度指的是測驗結果的一致性 or 穩定性而言。任何一種測量，總有或多或少的誤差，誤差越小，信度越高，誤差越大，信度越低。測驗信度以測驗分數的變異理論為基礎，測驗的變異分為系統的變異和非系統的變異，而信度通常指後者而言。對於測驗的信度通常以相關係數表示之 (楊國樞等人, 民國 82 年)。

Carmines & Zeller (1979) 認為信度所考量的是一個實驗，測驗或任何衡量程序重複施行其結果相同的程度，亦及信度將焦點集中在實證指標所提供重複執行衡量結果一致性程度的特性上。他們認為常用的信度評估方法有四種：(1) 再測法 (retest method)，(2) 複本法 (alternative-form method)，(3) 折半法 (split-halves method)，(4) 內部一致性法 (internal consistency method)。

再測法的基本假設是前後兩次的測驗具有關聯性，因此研究者可以針對同一群受測者用相同的試題內容前後測驗兩次，然後依據兩次測驗的分數計算其相關

係數即可得再測信度；再測法的缺點是測驗成本過高，執行上有困難，而且受測者的觀念會隨時間改變。另外，前後兩次相隔時間太長時，受測者的學習效果會影響信度的評估；Nunally (1978) 認為在一週至一個月內完成兩次的測驗，受測者的記憶是一個影響因素，可能得到較複本法為高的信度係數。

複本法和再測法一樣係針對同一群體，前後進行兩次測驗，所不同者為複法第二次測驗的試題在題數、形式、內容、及難度鑑別方面皆有相同的複本試題。複本法除具有再測法之限度外，要建構一組複本試題也不容易。

折半法只需對受測者做一次測驗，然後整組試題依特定的方式（一般以題數的單雙數）劃分為兩個半組的試題，在計算兩個半組試題得分的相關係數，即可得折半信度。Carmines & Zeller (1979) 指出折半法的限制，信度的估計會受到分組方式的不同而改變，而且計算出來的信度係數只是半組試題的信度估計數，因此必須進行統計的校正。

本研究所採用衡量信度的方法為內部一致性法。

衡量內部一致性最常被用到的是 Cronbach 於 1951 年所發展出來的 Cronbach's α 值，其計算是如下：（楊國樞等，民國 82 年）

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum (Y_i)^2}{\sum X^2} \right) \text{----- (3.6.1)}$$

N：測驗題的數目

$\sum (Y_i)^2$ ：各題變異數之總和

$\sum X^2$ ：測驗總分之變異數

以 Cronbach α 值評估信度雖然計算方式較複雜，但不像再測法和複本法要對同一群受測者做兩次測驗，也不像折半法會因分組方式的不同而造成信度估計的不同。基於以上的分析及各種信度衡量方法的比較，本研究採用 Cronbach α 值來評估問卷的信度。

三、次數分析 (Frequency)

次數分析主要的目的是透過資料在各變數的發生次數，以表現資料型態與分

布情形。因此本研究採用次數分析來探討樣本的基本資料，並描述各認知集群的特性。並且分析組織為因應環境變化所採用創新方法的程度、獲利（營收）從衰退轉變為成長的公司採用哪些策略。

四、變數間相關係數分析（Correlation Analysis）

本研究採用 1896 年 K.Pearson 所提出的皮爾遜積差相關（Pearson Product-moment correlation）分析，以求取變數間是否存在簡單的線性相關。皮爾遜積差相關係數通常以 r 表示，其值介於-1 和 1 之間，正向關係兩變數呈同向變化，負向關係兩變數呈相反方向變化，其計算公式如下：

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}} \quad (3.6.2)$$

其中 $x = X - \bar{X}$ $y = Y - \bar{Y}$

$$S_x = \sqrt{\sum x^2 / n - 1} \quad S_y = \sqrt{\sum y^2 / n - 1}$$

本研究之假說一、假說二，皆以相關係數做驗證，相關係數顯著性的檢定，Neter et al. (1992) 指出相關係數值對標準誤的比值服從於 t 分配，亦即：

$$\frac{r}{\sqrt{S(r)}} \sim t_{n-2} \quad (3.6.3)$$

其中： $S(r) = \left(\frac{1 - r^2}{n - 2} \right)^{1/2}$ ，n：樣本數目

五、回歸分析（Regression Analysis）

本研究回歸分析採最小平方法，所用的複回歸分析方程式為含二維自變數主效果項和乘積項的回歸方程式。此類方程式用以檢定二維自變數交互作用的存在性，亦即檢定二維自變數交互作用時，要驗證三項資料的顯著性：

- (1) 加入乘積項模型後 R^2 增加量的顯著性。
- (2) 變異數分析 F 統計量 ($F = MSR/MSE$) 之顯著性。
- (3) 回歸方程式中乘積項係數之顯著性。

前兩項資料以 F 統計量檢定，第 (3) 項資料以 t 統計量檢定其顯著性。

根據 Jaccard, Turrisi & Wan 等人在 1990 所著的 Interaction Effect in Multiple

Regression 對交互作用效果做了簡單的敘述。在社會科學中，有許多的理論架構是用來說明因果關係的模型，這些模型主要說明一個（或多個）自變數對因變數的影響。而其中有一種因果關係為調節的因果關係(moderated causal relationship) 其關係如圖 3-6-1：

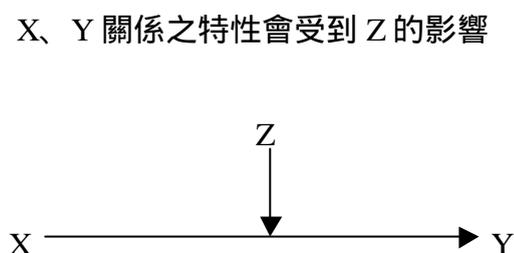


圖 3-6-1 調節的因果關係圖

資料來源：Jaccard, Turrisi & Wan, 1990

第四章 實證結果與分析

第一節 資料收集

本研究的資料收集主要採郵寄問卷，問卷的對象是台灣地區上市、上櫃 86 年營收和盈餘呈現衰退的公司。在營收衰退公司方面，88 年 3 月 22 日寄出營收衰退公司問卷 142 份。88 年 4 月 23 日回收完畢，總共回收 57 份，問卷回收率達 40.1%，其中無效問卷 5 份，有效問卷 52 份中有 52 家確實有實施預算控制制度，有效問卷回收率 36.61%。因此，營收衰退公司方面，即以 52 家樣本資料作分析。

盈餘衰退公司方面，88 年 3 月 24 日寄出盈餘衰退公司問卷 153 份。88 年 4 月 25 日回收完畢，總共回收問卷 70 份，問卷回收率達 45.75%，其中無效問卷

10 份，有效問卷 60 份中確實有實施預算控制制度的公司有 60 份，有效問卷回收率 39.21%。因此，盈餘衰退公司方面，即以此 60 家樣本資料作分析。

表 4-1-1 問卷回收一覽表

	營收衰退公司		獲利衰退公司	
	數目	回收率	數目	回收率
寄出問卷	142		153	
回收問卷	57	40.1%	70	45.75%
有效問卷	52	36.61%	60	39.21%

資料來源：本研究

第二節 問卷原始資料彙總

本節主要是根據營收衰退公司與獲利衰退公司的樣本資料，探討衰退公司的規模與公司組織創新及加強預算控制制度對公司的影響現況。

一、樣本基本資料分析

(一) 營收衰退公司基本資料

表 4-2-1 營收衰退公司規模一覽表

公司資本額		公司營業額	
10億元以下	12 (23%)	10億元以下	7 (13%)
10至50億元	29 (56%)	10至50億元	30 (58%)
50至100億元	5 (10%)	50至100億元	6 (12%)
100 億元以上	6 (11%)	100 億元以上	9 (17%)

公司人數		公司所屬產業	
100 人以下	6 (12%)	製造業	34 (65%)
100 人至 200 人	8 (15%)	金融業	3 (6%)
200 人至 500 人	14 (27%)	服務業	9 (17%)
500 人至 1000 人	15 (29%)	石化業	2 (4%)
1000 人以上	9 (17%)	營建業	3 (6%)
		其他	1 (2%)

資料來源：本研究

本研究將營收衰退公司樣本資料整理成表 4-2-1。根據樣本統計製造業 34 家、金融業 3 家、服務業 9 家、石化業 2 家、營建業 3 家、其他行業 1 家。由以上的資料顯示，營收衰退的公司以製造業最多，石化業最少。樣本公司資本額統計 10 億元以下 12 家、10 至 50 億元 29 家、50 至 100 億元 5 家、100 億元以上 6 家。公司營業額統計 10 億元以下 7 家、10 至 50 億元 30 家、50 至 100 億元 6 家、100 億元以上 9 家。公司人數統計 100 人以下 6 家、100 人至 200 人 8 家、200 人至 500 人 14 家、500 人至 1000 人 15 家、1000 人以上 9 家。由以上資本額、營業額以及員工人數來看，大多屬於中大型的公司。

(二)、獲利衰退公司基本資料

本研究將獲利衰退公司樣本資料整理成表 4-2-2。根據樣本統計製造業 38 家、金融業 3 家、服務業 10 家、石化業 3 家、營建業 3 家、其他行業 3 家。樣本公司資本額統計 10 億元以下 12 家、10 至 50 億元 30 家、50 至 100 億元 12 家、100 億元以上 5 家。公司營業額統計 10 億元以下 7 家、10 至 50 億元 31 家、50 至 100 億元 12 家、100 億元以上 10 家。公司人數統計 100 人以下 4 家、100 人至 200 人 7 家、200 人至 500 人 20 家、500 人至 1000 人 10 家、1000 人以上 19 家。

表 4-2-2 獲利衰退公司規模一覽表

公司資本額		公司營業額	
10億元以下	12 (20%)	10億元以下	7 (12%)
10至50億元	30 (50%)	10至50億元	31 (52%)
50至100億元	12 (20%)	50至100億元	12 (19%)
100 億元以上	6 (10%)	100 億元以上	10 (17%)
公司人數		公司所屬產業	

100 人以下	4 (7%)	製造業	38 (64%)
100 人至 200 人	7 (12%)	金融業	3 (5 %)
200 人至 500 人	20 (31%)	服務業	10 (16 %)
500 人至 1000 人	10 (17%)	石化業	3 (5 %)
1000 人以上	19 (33%)	營建業	3 (5 %)
		其他	3 (5 %)

資料來源：本研究

二、公司因應環境變化採取創新方法的程度

諸多管理文獻指出 (Cameron, K.S. 1983) , 組織在衰退的過程中, 組織成員對於創新的變革大多會採取抗拒的心態, 但在以下本研究對於台灣衰退企業問卷中, 讓我們來探討台灣的企業面臨衰退時, 是否也會採取抗拒的心態, 而難以創新。

(一)、營收衰退公司

首先我們來探討營收衰退的公司在其近年來組織創新的層面, 所採取的重大變革。

表 4-2-3 營收衰退公司於組織結構的創新程度

組織結構	家數	百分比
裁減部門	13	25.00
組成任務小組	29	55.76
提高資訊部門位階	7	13.46
公司組織架構扁平化	20	38.46
增設產品研發部門	10	19.23

資料來源：本研究

從表4-2-3的分析, 營收衰退公司為因應環境變化, 在「組織結構」所採取的創新程度方面, 採取「裁減部門」有 13 家、「組成任務小組」有 29 家、「提高資訊部門位階」有 7 家、「公司組織架構扁平化」有 20 家、「增設產品研發部門」有 10 家。由此可見, 在組織結構的改造方面, 多半的企業會以「組成任務小組」及「公司架構扁平化」來因應組織的衰退。此外, 亦有企業實施「企

業再造」、「增加其他事業部」等措施。

表 4-2-4 營收衰退公司於企業流程的創新程度

企業流程	家數	百分比
簡化報表	16	30.76
業務流程重整與簡化	37	71.15

資料來源：本研究

在「企業流程」的創新程度方面，我們可由表4-2-4來分析，採取「簡化報表」有 16 家、「業務流程重整與簡化」有 37 家。所以由統計資料可以得知大部分的公司會以「業務流程重整與簡化」來因應衰退。此外，也有其他公司採取「海外與國內電腦連線」、「辦公室網路化」等措施。

表 4-2-5 營收衰退公司於績效評估的創新程度

績效評估	家數	百分比
激勵制度重大改變	17	32.69
建立責任中心制度	22	42.30
升遷制度重大改變	12	23.07
建立標竿制度	10	19.23

資料來源：本研究

在表4-2-5可以得知，「績效評估」的創新程度方面，採取「激勵制度重大改變」有 17 家、「建立責任中心制度」有 22 家、「升遷制度重大改變」有 12 家、「建立標竿制度」有 10 家。大部分的公司皆以「建立責任中心制度」來因應衰退。此外，也有其他公司運用「品質活動」，或是「方針管理」等制度。

從表4-2-6的分析，營收衰退公司於「擴充員工權責」的創新程度方面，採取「授權員工處理更多的業務」有 29 家、「培養員工獨力作業能力」有 37 家、「鼓勵員工加入決策過程」有 12 家、「改變員工訓練方式」有 15 家。由統計資料可以看出大部分的公司皆希望員工能夠獨立的處理更多的業務。

表 4-2-6 營收衰退公司於擴充員工權責的創新程度

擴充員工權責	家數	百分比
--------	----	-----

授權員工處理更多的業務	29	55.76
培養員工獨力作業能力	37	71.15
鼓勵員工加入決策過程	12	23.07
改變員工訓練方式	15	28.84

(二)、獲利衰退公司

資料來源：本研究

接著我們來探討獲利衰退的公司為因應環境的變化與組織衰退，在其近年來組織創新的層面，所採取的重大變革。首先，可由表 4-2-7 來分析企業在「組織結構」的創新程度。

獲利衰退公司為因應環境變化，在「組織結構」所採取的創新程度方面，採取「裁減部門」有 18 家、「組成任務小組」有 34 家、「提高資訊部門位階」有 12 家、「公司組織架構扁平化」有 35 家、「增設產品研發部門」有 16 家。由此可見，在組織結構的改造方面，多半的企業會以「組成任務小組」及「公司架構扁平化」來因應組織的衰退。此外，亦有公司採取「增加其他營業部門」等方式。

表 4-2-7 獲利衰退公司於組織結構的創新程度

組織結構	家數	百分比
裁減部門	18	30.00
組成任務小組	34	56.66
提高資訊部門位階	12	20.00
公司組織架構扁平化	35	58.33
增設產品研發部門	16	26.66

資料來源：本研究

表 4-2-8 顯示，在「企業流程」的創新程度方面，採取「簡化報表」有 22 家、「業務流程重整與簡化」有 48 家。所以由統計資料可以得知大部分的公司會以「業務流程重整與簡化」來因應衰退。此外，亦有公司採取「推動 E-m a i

1 公告」、「製作 S.O.P」等活動。

表 4-2-8 獲利衰退公司於企業流程的創新程度

企業流程	家數	百分比
簡化報表	22	36.66
業務流程重整與簡化	48	80.00

資料來源：本研究

表4-2-9顯示，在「績效評估」的創新程度方面，採取「激勵制度重大改變」有 22 家、「建立責任中心制度」有 37 家、「升遷制度重大改變」有 9 家、「建立標竿制度」有 12 家。大部分的公司皆以「建立責任中心制度」來因應衰退。

表 4-2-9 獲利衰退公司於績效評估的創新程度

績效評估	家數	百分比
激勵制度重大改變	22	36.66
建立責任中心制度	37	61.66
升遷制度重大改變	9	15.00
建立標竿制度	12	20.00

資料來源：本研究

由表4-2-10顯示，營收衰退公司於「擴充員工權責」的創新程度方面，採取「授權員工處理更多的業務」有 18 家、「培養員工獨力作業能力」有 41 家、「鼓勵員工加入決策過程」有 19 家、「改變員工訓練方式」有 29 家。由統計資料可以看出大部分的公司皆希望員工能夠獨立的處理更多的業務。另外，改變員工的訓練方式則次之。

表 4-2-10 獲利衰退公司於擴充員工權責的創新程度

擴充員工權責	家數	百分比
授權員工處理更多的業務	18	30.00
培養員工獨力作業能力	41	68.33
鼓勵員工加入決策過程	19	31.66
改變員工訓練方式	29	48.33

三、衰退公司由衰退轉變為成長的策略

營收衰退公司與獲利衰退公司，由衰退轉為成長之家數及百分比，可由表 4-2-11 來分析：

表 4-2-11 衰退公司轉為成長狀況之分析

	營收衰退公司	獲利衰退公司
家數	33	25
百分比	63.46	41.66

*上表之百分比以總樣本數為百分之百

資料來源：本研究

(一) 營收衰退公司由衰退轉為成長的策略

對於衰退公司由衰退轉變為成長的策略，我們仍然先由營收衰退公司來分析。這裡所分析的轉虧為盈的公司，乃是以 87 年度實際營收相對於 86 年度營收為成長的公司。根據實際資料顯示，本研究的樣本中，86 年呈現衰退的公司，在 87 年轉為成長的有 33 家，佔所有樣本的 63.46%。

表 4-2-12 營收衰退公司成長的策略

策略	家數	百分比
加強預算控制制度	20	60.60
改變產品行銷策略	19	57.57
投入新技術的研發	13	39.39
提昇公司資訊化的程度	13	39.39
精簡人力	20	60.60

*上表之百分比以成長家數為百分之百

資料來源：本研究

由表 4-2-12，我們可以發現營收衰退公司轉虧為盈的策略，採取「加強預算控制制度」的有 20 家、「改變產品行銷策略」有 19 家、「投入新技術的研發」

有 13 家、「提昇公司資訊化的程度」有 13 家、「精簡人力」有 20 家。另外，亦有其他公司採取「多角化」、「調整航線與市場」、「推行開源節流運動」、「推行提案改善制度」等。

(二) 獲利衰退公司轉虧為盈的策略

對於獲利衰退公司的探討，這裡所分析的轉虧為盈的公司，乃是以 87 年度實際獲利相對於 86 年度獲利為成長的公司。根據實際資料顯示，本研究的樣本中，86 年呈現衰退的公司，在 87 年轉虧為盈的有 25 家，佔所有樣本的 41.66%。

由表 4-2-13，我們可以發現營收衰退公司轉虧為盈的策略，採取「加強預算控制制度」的有 17 家、「改變產品行銷策略」有 16 家、「投入新技術的研發」有 11 家、「投入新技術的研發」有 11 家、「精簡人力」有 16 家。另外，亦有其他公司採取「改變產品銷售結構」、「降低庫存、增加流通」、「研究集團風險控制模式」、「外移大陸」、「降低生產成本」等。

表 4-2-13 獲利衰退公司轉虧為盈的策略

策略	家數	百分比
加強預算控制制度	17	68.00
改變產品行銷策略	16	64.00
投入新技術的研發	11	44.00
提昇公司資訊化的程度	11	44.00
精簡人力	10	40.00

* 上表之百分比以成長家數為百分之百

資料來源：本研究

第三節 因應組織衰退之決策考慮因素構面

此部份主要是探討因應組織衰退之決策考慮因素構面。本研究利用因素分析

中的主要成分法和變異數轉軸最大法 (Varimax) 從事因素分析，選出特徵值大於 1 的七個構面，其累積解釋變量為 71.8 %。一般因素構面的信度，如果 值大於 0.7，表示其信度相當高，介於 0.7 和 0.35 之間，則表示信度尚可，低於 0.35，則為低信度，而本研究其 Cronbach's 值均高於 0.35，表示其具有相當的信度(林東清等，民國 82 年)，因此就以七個因素構面來代表因應組織衰退之決策考慮因素，並將其命名如下：

- 1、因素一：組織績效因素
- 2、因素二：環境質變因素
- 3、因素三：組織採取創新方法因素
- 4、因素四：環境質變加強預算控制制度因素
- 5、因素五：環境量變因素
- 6、因素六：環境量變加強預算控制制度因素
- 7、因素七：組織衰退因素

茲就表 4-3-1 與表 4-3-2，分別從營收衰退與獲利衰退分析組織衰退之決策考慮因素的構面形成。

表 4-3-1 因應營收衰退之決策考慮因素的因素負荷量表

因素構面	解釋變異量 (累積變異量)	Cronbach's (特徵值)	決策考慮因素	因素負荷量
組織績效	16.6813 % (16.6813 %)	0.8554 (4.3371)	提高生產力	0.8092
			提昇服務品質	0.8172
			降低員工流動率	0.7148
			提昇市場佔有率	0.5750
			提昇工作效率	0.8613
			降低交易成本	0.6872
			提昇整體績效	0.7230
環境質變	15.3542 % (32.0356 %)	0.8655 (3.9921)	新的競爭產品	0.7803
			生命週期很短	0.7739
			新的替代技術	0.7616
			不符合顧客需求	0.8186
組織採取 創新方法	9.7997 % (41.8353 %)	0.6906 (2.5479)	企業流程的改造	0.6362
			績效評估的改變	0.7862
			擴充員工職權	0.8340
			因應金融風暴的策略	0.6809

環境質變加強 預算控制制度	9.1111 % (50.9465 %)	0.8466 (2.3689)	創新產品發展	0.8679
			技術創新	0.8181
環境量變	7.6486 % (58.5952 %)	0.7218 (1.9886)	經濟不景氣	0.8585
			組織結構改造	0.7072
環境量變加強 預算控制制度	7.3736 % (65.9688 %)	0.7295 (1.9171)	因應不景氣	0.7342
			提昇產品競爭力	0.7973
			提昇市場佔有率	0.5502
組織衰退	5.8461 % (71.8150 %)	0.3646 (1.5200)	因應金融風暴的策略	0.6809
			亞洲金融風暴	0.6064

資料來源：本研究

表 4-3-2 因應獲利衰退之決策考慮因素的因素負荷量表

因素構面	解釋變異量 (累積變異量)	Cronbach' s (特徵值)	決策考慮因素	因素負荷量
組織績效	13.9634 % (13.9634 %)	0.8685 (3.6304)	提高生產力	0.3461
			提昇服務品質	0.7129
			降低員工流動率	0.7041
			提昇市場佔有率	0.5399
			提昇工作效率	0.7728
			降低交易成本	0.7299
			提昇整體績效	0.5871
環境質變	11.6298 % (25.5932 %)	0.7672 (3.0237)	新的競爭產品	0.8526
			生命週期很短	0.6511
			新的替代技術	0.7180
			不符合顧客需求	0.6700
組織採取 創新方法	10.5212 % (36.1145 %)	0.6779 (2.7355)	企業流程的改造	0.6010
			績效評估的改變	0.7958
			擴充員工職權	0.7788
			組織結構改造	0.6538
環境質變加強 預算控制制度	10.2892 % (46.4037 %)	0.8469 (2.6752)	創新產品發展	0.7414
			技術創新	0.7353
環境量變	8.7733 % (55.1771 %)	0.6338 (2.2810)	經濟不景氣	0.7666
			顧客購買力下降	0.7251
環境量變加強 預算控制制度	8.6178 % (63.7949 %)	0.7494 (2.2406)	因應不景氣	0.7718
			提昇產品競爭力	0.7211
			提昇市場佔有率	0.5704
組織衰退	7.7799 % (71.5749 %)	0.3648 (2.0227)	因應金融風暴的策略	0.5551
			亞洲金融風暴	0.5114

資料來源：本研究

第四節 組織衰退對組織採取創新方法的影響之實證結果與分析

"危機僵化理論"認為，當公司面臨衰退的狀況時，會加強組織的控制，進而

減少組織追求創新的機會，則有可能使組織為環境所淘汰。為了瞭解組織衰退與採取創新方法是否可能存在反向關係，同時也是為了印證我國的企業在面臨衰退下，是否會產生危機僵化理論的狀況。因此，本研究先對「組織衰退」與「組織採取創新方法」進行"皮爾森積差相關分析" (Pearson Product-moment Correlation)。所以得到的結果分別為表 4-4-1 與表 4-4-2。

表 4-4-1 營收衰退公司之皮爾森積差相關分析表

(組織衰退、組織採取創新方法)

	組織衰退	組織採取創新方法
Pearson Correlation 組織衰退	1	0.1690
組織採取創新方法	0.1690	1
Sig. (2-tailed) 組織衰退		0.2309
組織採取創新方法	0.2309	

資料來源：本研究

由表 4-4-1 可知，在公司營收衰退的狀況下，組織衰退與組織採取創新方法間的關係，為不顯著。也就是支持本研究之假說一，換句話說，就營收衰退公司而言，組織衰退與組織採取創新方法有可能是呈反向關係。意即印證了危機僵化理論的狀況，是有可能發生在面臨衰退的台灣企業身上。

表 4-4-2 獲利衰退公司之皮爾森積差相關分析表

(組織衰退、組織採取創新方法)

	組織衰退	組織採取創新方法
Pearson Correlation 組織衰退	1	-0.0279
組織採取創新方法	-0.0279	1
Sig. (2-tailed) 組織衰退		0.8318
組織採取創新方法	0.8318	

資料來源：本研究

由表 4-4-2 可知，在獲利衰退公司裡，組織衰退與組織採取創新方法間的關係，為不顯著。也就是支持本研究之假說一，換句話說，組織衰退與組織採取創

新方法可能是成反向關係。因此，在台灣的企業，在遭遇衰退狀況時，依然會出現危機僵化理論的狀況。

第五節 加強預算控制制度及組織績效間的關係之實證結果與分析

為了瞭解加強預算控制制度與組織績效間是否存在顯著的相關性，以便進一步探討加強預算控制制度對於量變衰退與質變衰退之影響情況，因此我們分別以營收衰退公司與獲利衰退公司，先對「加強預算控制制度」與「組織績效」進行"皮爾森積差相關分析"(Pearson Product-moment Correlation), 結果分別如表4-5-1與表 4-5-2。

表 4-5-1 營收衰退公司之皮爾森積差相關分析表

(組織績效、加強預算控制制度)

	組織績效	加強預算控制制度
Pearson Correlation 組織績效	1	0.3652**
加強預算控制制度	0.3652**	1
Sig. (2-tailed) 組織績效		0.0099
加強預算控制制度	0.0099	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

資料來源：本研究

由表 4-5-1 可知，在公司營收衰退的狀況下，加強預算控制制度與提昇組織績效間的關係，為顯著的正相關。也就印證了本研究之假說二，在公司營收衰退的狀況下，加強預算控制制度與組織績效的提昇有正向的關係。

表 4-5-2 獲利衰退公司之皮爾森積差相關分析表

(組織績效、加強預算控制制度)

	組織績效	加強預算控制制度
Pearson Correlation 組織績效	1	0.5826**
加強預算控制制度	0.5826**	1
Sig. (2-tailed) 組織績效		1.9909E-06
加強預算控制制度	1.9909E-06	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

由表 4-5-2 可知，在公司獲利衰退的狀況下，加強預算控制制度與提昇組織績效間的關係，為顯著的正相關。也就印證了本研究之假說二，在公司獲利衰退的狀況下，加強預算控制制度與組織績效的提昇有正向的關係。

第六節 加強預算控制制度對於質變衰退與量變衰退影響之實證結果與分析

本研究將分別以營收衰退公司與獲利衰退公司，來探討量變的環境下與質變的環境下，加強預算控制制度對衰退組織之影響情形，以印證本研究假說三：「當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的"量變"時，則依賴加強預算控制制度將有助於扭轉衰退的狀況」與研究假說四「當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的"質變"時，則依賴加強預算控制制度會使得衰退的情況更加惡化。」。本研究假說三及假說四迴歸模式如下：

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2$$

Y：組織績效

X₁：衰退的環境變化

X₂：加強預算控制制度

一、營收衰退公司

表 4-6-3 量變的衰退環境與加強預算控制制度及其交互作用對於組織績效提昇之回歸分析表（營收衰退公司）

變數	估計值	標準差	t 值	P 值
常數	61.3418	19.2452	3.1873	0.0026
量變的衰退環境	-3.0649	1.7033	-1.7994	0.0786
加強預算控制制度	-3.2808	1.4860	-2.2078	0.0323
交互作用	0.2719	0.1319	2.0614	0.0450

註：因變數是組織績效

資料來源：本研究

由表 4-6-3 分析，交互作用的回歸係數為 0.2719， $P = 0.0450$ ，可以得知在量變的環境下加強預算控制制度將可以提昇組織的績效，因為交互作用與組織績效是呈顯著的正相關。因此，也就印證了本研究的假說三，在量變的衰退環境下，加強預算控制制度將有助於扭轉衰退的狀況。

表 4-6-4 質變的衰退環境、加強預算控制制度及其交互作用對於組織績效提昇之回歸分析表（營收衰退公司）

變數	估計值	標準差	t 值	P 值
常數	17.1256	2.4666	6.9428	8.3216E-09
質變的衰退環境	0.3781	0.2514	1.5038	0.1397
加強預算控制制度	0.5922	0.2157	2.7224	0.0092
交互作用	-0.3518	0.1664	-2.1134	0.0402

註：因變數是組織績效

資料來源：本研究

由表 4-6-4 分析，交互作用的回歸係數值為-0.3518， $P = 0.0402$ ，可以得知在質變的環境下，加強預算控制制度將會導致組織的績效呈負向的變化，也就是說會使得衰退的狀況更為惡化，因為交互作用項與組織績效是呈現顯著的負向相關。如此的分析結果，也就驗證了本研究的假說四。

二、獲利衰退公司

表 4-6-5 量變的衰退環境與加強預算控制制度及其交互作用對於組織績效提昇之回歸分析表（獲利衰退公司）

變數	估計值	標準差	t 值	P 值
常數	-6.3014	11.0307	-0.5712	0.5702
量變的衰退環境	2.6845	1.5576	1.7234	0.0907
加強預算控制制度	2.6024	0.9654	2.6956	0.0094
交互作用	-0.2207	0.1358	-1.6249	0.1102

註：因變數是組織績效

資料來源：本研究

由表 4-6-5 分析，交互作用的 $P = 0.1102$ ，可以得知在量變的環境下無法證實加強預算控制制度與組織績效的關係。因此，也就無法支持本研究的假說三，

在量變的衰退環境下，加強預算控制制度將有助於扭轉衰退的狀況。但在上表的分析中，加強預算控制制度回歸係數值為 2.6024， $P = 0.0094$ ，顯然加強預算控制制度，對於組織績效的提昇仍然有顯著的正向貢獻。至於會產生無法印證假說的結果，可能是因為獲利衰退公司，認為加強預算控制制度，對於扭轉量變之獲利衰退的狀況並不是唯一的方式，另外譬如改變行銷方式，也可以扭轉組織衰退的狀況，是以研究結果顯示此項統計結果並不能支持假說三。

表 4-6-6 質變的衰退環境、加強預算控制制度及其交互作用對於組織績效提昇之回歸分析表（獲利衰退公司）

變數	估計值	標準差	t 值	P 值
常數	-6.0768	9.6177	-0.6318	0.5302
質變的衰退環境	1.5844	0.8895	1.7812	0.0807
加強預算控制制度	1.8349	0.5656	3.2441	0.0020
交互作用	-0.1009	0.0509	-1.9821	0.0527

註：因變數是組織績效

資料來源：本研究

由表 4-6-6 分析，交互作用的回歸係數值為-0.1009， $P = 0.0527$ ，可以得知在質變的環境下，加強預算控制制度將會導致組織的績效呈負向的變化，也就是說會使得衰退的狀況更為惡化，因為交互作用與組織績效是呈現顯著的負向相關。如此的分析結果，也就驗證了本研究的假說四。

第七節 本研究虛無假設檢定結果彙總

茲將本研究虛無假設檢定結果彙總如表 4-7-1 與表 4-7-2 所示。

表 4-7-1 營收衰退公司虛無假設檢定結果彙總

營業收入衰退公司	結論
假說一：組織衰退與採取創新方法是成反向關係的。	支持
假說二：加強預算控制制度有助於組織績效的提昇。	支持
假說三：當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的"量變"時，則依賴加強預算控制制度將有助於扭轉衰退的狀況。	支持
假說四：當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的"質變"時，則依賴加強預算控制制度會使得衰退的情況更加惡化。	支持

資料來源：本研究

表 4-7-2 獲利衰退公司虛無假設檢定結果彙總

獲利衰退公司	結論
假說一：組織衰退與採取創新方法是成反向關係的。	支持
假說二：加強預算控制制度有助於組織績效的提昇。	支持
假說三：當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的"量變"時，則依賴加強預算控制制度將有助於扭轉衰退的狀況。	不支持
假說四：當組織面臨衰退時，而該衰退是肇因於經營環境的"質變"時，則依賴加強預算控制制度會使得衰退的情況更加惡化。	支持

資料來源：本研究

第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論

由第四章之分析結果可以得到下列的結論：

一、變項分析方面：

1、營收衰退公司如何採取創新方法以因應環境變化，在組織結構方面，有 55.76 % 的公司會採取「組成任務小組」的方式；在企業流程方面，有 71.15 % 的公司會採取「業務流程重整與簡化」的方式；在績效評估方面，有 42.30 % 的公司會採取「建立責任中心制度」的方式；在擴充員工權責方面，有 55.76 % 的公

司會採取「授權員工處理更多業務」的方式。由以上結果可以看出，營收衰退公司因應衰退的創新方式，會以分權及簡化流程來處理。

2、關於獲利衰退公司採取創新方法因應環境變化，在組織結構方面，有 56.66 % 的公司會採取「組成任務小組」的方式；在企業流程方面，有 80.00 % 的公司會採取「業務流程重整與簡化」的方式；在績效評估方面，有 61.66 % 的公司會採取「建立責任中心制度」的方式；在擴充員工權責方面，有 68.33 % 的公司會採取「培養員工獨立作業能力」的方式。由以上結果可以看出，同樣的獲利衰退公司因應衰退的創新方式，也會以分權及簡化流程來處理。

3、營收衰退公司由衰退轉變為成長的策略，有 60.60 % 的公司會採取「加強預算控制制度」、57.57 % 的公司會採取「改變產品行銷策略」、有 60.60 % 的公司會採取「精簡人力」。由以上分析可知，如何將營收衰退的公司轉變為成長的公司，大部分的公司會採取加強預算控制制度、縮編人力及改變策略的方式。

4、獲利衰退公司由衰退轉變為成長的策略，有 68.00 % 的公司會採取「加強預算控制制度」、64.00 % 的公司會採取「改變產品行銷策略」。由以上分析可知，如何將獲利衰退的公司轉變為成長的公司，大部分的公司會採取加強預算控制制度及改變策略的方式。

5、因應營收衰退之決策考慮因素，可以分為七個構面，即「組織績效」、「環境質變」、「組織採取創新方法」、「環境質變加強預算控制制度」、「環境量變」、「環境量變加強預算控制制度」、「組織衰退」。這七個構面的總累積解釋變異量佔 71.8510 %，所以，具有相當的解釋能力。

6、因應獲利衰退之決策考慮因素，可以分為七個構面，即「組織績效」、「環境質變」、「組織採取創新方法」、「環境質變加強預算控制制度」、「環境量變」、「環境量變加強預算控制制度」、「組織衰退」。這七個構面的總累積解釋變異量佔 71.5749 %，所以，也應具有相當的解釋能力。

二、假設印證方面：

1、經由本研究分析，組織衰退與組織採取創新方法可能是呈反向關係的。

換句話說，企業在遭逢衰退狀況時，較不會採取創新的方法來因應衰退；因此，台灣企業在遭遇衰退的狀況時，依然會出現危機僵化理論的狀況。

2、在組織績效與加強預算控制制度的相關性分析中，我們可以得到的結論是，加強預算控制制度與組織績效的提昇有正向的關係。因此，當組織遭遇衰退的狀況時，若能加強預算控制制度，應該有助於績效的提昇。

3、在環境量變的組織衰退狀況中，可以印證本研究假說三，當營收衰退組織面臨屬於量變的衰退時，加強預算控制制度將有助於扭轉衰退的狀況。也就當面臨的衰退是需求減少的狀況，加強預算控制制度是可以扭轉衰退狀況的。但是，獲利衰退組織的研究結果卻無法支持本研究的假說三。至於會產生無法支持假說的結果，可能是因為獲利衰退公司，認為加強預算控制制度，對於扭轉量變之獲利衰退的狀況並不是唯一的方式，另外譬如改變行銷方式，也可以扭轉組織衰退的狀況，是以研究結果顯示此項統計結果並不能支持假說三。

4、在環境質變的組織衰退狀況中，可以印證本研究假說四，當組織面臨的衰退是屬於質變的衰退時，加強預算控制制度將使情況更為惡化。換句話說，當企業面臨的衰退是顧客需求改變的衰退狀況時，將無法利用預算控制制度來扭轉衰退的狀況。

第二節 研究建議

基於實證結果，本研究的建議如下：

一、對於企業經營者的建議

本研究的實證結果顯示，當企業遭逢經營環境的量變，譬如經濟不景氣或需求減少時，企業應該採取預算控制制度來加強組織的績效與控制，將有助於企業度過環境量變的組織衰退。但是，若企業所遇到的是經營環境的質變，譬如需求的改變時，本研究認為加強預算控制制度是沒有幫助的。企業應該尋求創新的變革方式來因應環境的變化，但是一般的企業大都不願也不敢尋求過大的組織創新，因為所承擔的風險太大，若是失敗的話，公司有可能在也無法從站起來。

二、對後續研究者的建議

- (一) 本研究在獲利衰退公司於量變環境的統計資料中，加強預算控制制度對於績效的提昇並未呈現顯著的結果，本研究認為是獲利衰退公司認為有其他的調節變數的影響，有賴未來研究者的確認。
- (二) 本研究採取問卷調查方式，未來運用個案研究及實驗設計從事類似的研究，是值得採用的方式。或者亦可針對不同的產業，比較性的分析研究。

參考文獻

一、中文部分：

- 1、林東清、楊宗珂，民國 82 年，"資訊系統整合效益影響因素之多層次模式分析"，交大管理學報，Vol.13，No.2，12 月，pp17-41。
- 2、黃俊英，民國 80 年，多變量分析，華泰書局，四版。
- 3、楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，民國 82 年，社會及行為科學研究（上、下冊），東華書局。
- 4、陳富煒，民國 74 年，「企業整體預算及其控制之研究」，國立政治大學會計

研究所未出版碩士論文，pp.8。

二、英文部分：

1. Alexander, J.A., M.L. Fennel, and M.T. Halpern, 1993, Leadership Instability in Hospitals: The Influence of Board-CEO Relations and Organization Growth and Decline, Administrative Science Quarterly, 38, pp.74-99.
2. Allen Sweeny, H. W., and R. Rachlin, 1987 'Handbook of Budgeting-Second Edition.'
3. Allmendinger, J., and J.R. Hackman, 1996, Organizations in Changing Environments: The Case of East German Symphony Orchestras, Administrative Science quarterly, 41, pp.337-369.
4. Amburgey, T.L., D. Kelly, and W.P. Barnett, 1993, Resetting the clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure., Administrative Science Quarterly, 38, pp.51-73.
5. Behn, R.D., 1980, Leadership for Cut-back Management: The Use of Corporate Strategy, Public Administrative Review, 40, pp.613-620.
6. Benson, J.K., 1975. "The Interorganizational Network as a Political Economy." Administrative Science Quarterly, 20, pp.229-249.
7. Biederman, H.R. 1980, 'Budgeting and Its Relationship to The Economic Environment.' Handbook of Budgeting-Second Edition, pp.60-67.
8. Billings, R.S., T.W. Milburn, and M.L. Schalman, 1980, A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis Administrative Science Quarterly, 25, pp.300-316.
9. Bozeman, B., and E. A. Slusher, 1979, 'Scarcity and Environmental Stress in Public Organizations: A Conjectural Essay.' Administration and Society, 2, pp.335-355.

10. Cameron, K.S., 1983. "Strategic Responses to Condition of Decline: Higher Education and the Private Sector." Journal of Higher Education, 54, pp.359-380.
11. Cameron, K.S., 1984, Organizational Adaptation and Higher Education, Journal of Higher Education, 55, pp.122-144.
12. Cameron, K.S., and R.F. Zammuto, 1984, Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline, Human Resource Management, 22, pp.359-376.
13. Cameron, K.S., D.A. Whetten, and M. U. Kim, 1987, 'Organizational Dysfunctions of Decline', Academy of Management Journal, 30, pp.126-138.
14. Carmines, E.G., and R.A. Zeller, 1979, Reliability and Validity Assessment, Sage Publications, Inc., Series/Number, pp.7-17.
15. Cheng, Y. T., and A.H. Ven, 1996.' Learning the Innovation Journey: Order Out of Chaos?' Organization Science, 7, pp.593-614.
16. Corfield, D.B., 1983. "Chances of Layoff in a Corporation : A case Study." Administrative Science Quarterly, 28, pp.503-520.
17. Covalieski, M.A., and M. Dirsmith, 1988,' The Use of Budgetary Symbols in the Political Arena: A Historically Informed Field Study',Accounting, Organizations and Society, 13, pp. 1-24.
18. Damanpour, F., 1987, 'The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors.' Journal of Management, 13, pp.675-688.
19. Dunk A. S., 1989, Budget Emphasis, Participation and Managerial Performance: A Note, Accounting Organization and Society, 14, pp.321-324.
20. Eysenck, M.W., 1976, 'Arousal, Learning, and Memory.' Psychological Bulletin, 83, pp.389-404.
21. Ezzamel, M., and M. Bourn, 1990, The Roles of Accounting Information Systems

- in An Organization Experiencing Financial Crisis, Accounting Organizations and Society, 15, pp.399-424.
22. Ford, J.D., 1980, The Occurrence of Structural Hysteresis in Declining Organizations, Academy of Management Review, 2, pp.561-575.
 23. Freeman, J., and M.T. Hannan., 1975. "Growth and Decline Processes in Organizations." American Journal of Sociology, 40, pp.215-228.
 24. Gimeno, J., T.B. Folta, A.C. Cooper, and C.Y. Woo, 1997, Survival of the Fittest? Entrepreneurial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms, Administrative Science Quarterly, 42, pp.750-783.
 25. Greenhalgh, L., 1983. "Organizational Decline." In Research in the Sociology of Organization, 2, pp.231-276.
 26. Greenhalgh, L., 1984, Organizational Decline as Maladaptation to An Environment Niche, Symposium paper presented at the 1984 Annual Meeting of Management, August, Boston, U.S.A.
 27. Haman, M.T., and J.H. Freeman, 1997, The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, 82, pp.929-946.
 28. Hambrick, D.C., and Schechter, S.M., 1983, Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units, Academy of Management Journal, 26.
 29. Hambrick, D.C., and R.A. Daveni, 1988, Large Corporate Failures as Downward Spiral, Administrative Science Quarterly, 33, pp.1-23.
 30. Hardy, C., 1987, Investing in Retrenchment: Avoiding the Hidden Costs, The Regents of the University of California. Reprinted from the California Management Review, 4.
 31. Harrigan, K.R., 1982. "Exit Decision in Mature Industries." Academy of Management Journal, 25, pp.707-732.

32. Harrison, G.L., 1993, Reliance on Accounting Performance Measures in Superior Evaluative Style-The Influence of National Culture and Personality, Accounting Organizations Society, 18, pp.319-339.
33. Haveman, H.A., 1992, Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation, Administrative Science Quarterly, 37, pp.48-75.
34. Imoisili, O.A., 1989, The Role of Budget Data in Evaluation of Managerial Performance, Accounting, Organizations and Society, 14, pp.325-335.
35. Jaccard, J., R. Turrisi and C.K. Wan, 1990, International Effects in Multiple Regression, CA: Sage.
36. Jick, T.D., and V.V. Murray, 1982, The Management of Hard Times: Budget Cutbacks in Public Sector Organizations, Organization Studies, 3, pp.141-170.
37. Kamin, J.Y., and J. Ronen, 1981, Effects of Budgetary Control Design on Management Decisions: Some Empirical Evidence, Decision Science, 12, pp.471-485.
38. Kenis, I., 1979, Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitude and Performance, The Accounting Review, 54, pp.707-721.
39. Kinney, W.R., and L.S. McDaniel, 1989, Characteristics of Firms Correcting Previously Reported Quarterly Earnings, Journal of Accounting and Economics, 11, pp.71-93.
40. Kolarska, L., and H. Aldrich, 1980. "Exit, Voice and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline." Organization Studies, 1, pp.41-58.
41. Krantz, J., 1985, Group Processes Under Conditions of Organizational Decline, The Journal of Applied Behavioral Science, 21, pp.1-17.

42. Levin, C.H., I.S. Rubin, and G.G. Wolohojian, 1981, Resource Scarcity and the Reform Model-The Management of Retrenchment in Cincinnati and Oakland, Public Administration Review, 41, pp.619-628.
43. Levine, C.H., 1985, ' Police Management in the 1980s : From Decrementalism to Strategic Thinking'. Administration Review.
44. Merchant, K.A., 1985, "Budgeting and Propensity to Greate Budgetary Slack," Accounting, Organizations and Society, 10(2), pp.201-210.
45. Meyer, A.D., 1988, Organizational Decline from the Organization Perspective, In K. Cameron et al., (eds.), Organizational Decline: Frameworks, Research, and Prescription, Cambridge, MA: Ballinger.
46. Meyer, M.W., 1975, Organizational Domains. American Sociological Review, 40, pp.599-615.
47. Miller, D., and P. Friesen, 1982a. 'A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle.' Working paper, Montreal: McGill University.
48. Mone, M.A., and W. Mckinley, 1988, The Groth of Decline: Research Streams in the Current Literature on Organizational Decline, Paper presented at the Decision Sciences Institute National Meeting, November 21-23, Las Vegas, Nevada, U.S.A.
49. Mone, M.A., W. Mckinley and V.L. Barker, 1998, 'Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework'. Academy of Management Review, 23, pp.115-132.
50. Moore, C.E., 1980, 'The Manufacturing Budget.' Handbook of Budgeting-Second Edition, pp.229-230.
51. Neter, J., W. Wasserman, and G.A. Whitmore, 1992. Applied Statistics. Allyn and Bacon.

52. Nunally, J.C., 1978, Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill:85.
53. Nystrom, P.C., and W.H. Starbuck, 1984, 'To Avoid Organizational Crises, Unlearn'. Organizational Dynamics.
54. Otley, D.T., 1978, Budget Use and Managerial Performance, Journal of Accounting Research, 16, pp.122-149.
55. Paige, G.D., 1972, 'Comparative Case Analysis of Crisis Decisions in Korea and Cuba.' In Charles Hermann, International Crises: Insights from Behavioral Research, pp.39-55.
56. Perry, L.T., 1986, Least-Cost Alternative To Layoffs In Declining Industries, Organizational Dynamics, American Management Association, New York.
57. Pfeffer, J., and G.R. Salancik, 1974, The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of A University, Administrative Science Quarterly, 19, pp.453-473.
58. Porter, M.E., 1980. Competitive Strategy. New York: Free Press.
59. Rice, A.K., 1965. Larning for Leadership. London: Tavistock.
60. Rubin, I., 1977, Universities in Stress: Decision Making Under Conditions of Reduced Resources, Social Science Quarterly, 58, pp.242-254.
61. Schendel, D.E., G.R. Patton, and J. Ringgs, 1976. "Corporate Turnaround Strategies: A Study of Profit Decline and Recovery." Journal of General Management, 3, pp.3-11.
62. Schwartz, H.W., 1980, 'Budgeting and the Managerial Process.' Handbook of Budgeting-Second Edition, pp.2-20.
63. Schwartz, R.M., 1982, 'Sales and Marketing Budget.' Handbook of Budgeting-Second Edition, pp.205-223.
64. Singh, J.V., 1986, Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational

- Decision Making, Academy of Management Journal, 29, pp.562-585.
65. Singhvi, S.S., 1979, 'The Capital Investment Budgeting Process.' Handbook of Budgeting-Second Edition, pp.347-242.
 66. Staw, B.M., L.E. Sandelands, and J.E. Dutton, 1981, Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis, Administrative Science Quarterly, 26, pp.501-524.
 67. Stice, J.D., 1991, Using Financial and Market Information to Identify Pre-Engagement Factors Associated with Lawsuits Against Auditors, The Accounting Review, 66, pp.516-533.
 68. Sutton, R.I., 1983, Managing Organizational Death, Human Resource Management, 22.
 69. Sutton, R.L., and A. Callahan, 1987, The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management, Academy of Management Journal, 30, pp.405-436.
 70. Thompson, A.A., and Strickland, A.M., 1980. Strategy Formulation and Implementation. Dallas: Business Publications, Inc.
 71. Turner, B.A., 1976, 'The Organizational and Interorganizational Development of Disasters.' Administrative Science Quarterly, 21, pp.378-397.
 72. Weggeland, R.L., and Knapp, M.M., 1981,'Applying The Budget System.' Handbook of Budgeting-Second Edition, pp.521-530.
 73. Whetten, D.A., 1980, 'Organizational Decline: Antecedents and Consequences.' In J. Kimberly and R. H. Miles, Organizational Life Cycles, pp342-374.
 74. Whetten, D.A., 1980a. "Organization Decline: Neglected Topic in Organization Science." Academy of Management Review, 4, pp.577-588.
 75. Wilson, E., 1980. Socio-Biology. Cambridge, Mass.:Harvard University Press.

76. Zammuto, R.F., 1984, On the Desirability of Organizational Decline, Paper Presented at the 44th Annual Meeting of the Academy of Management, August, Boston, U. S. A.
77. Zammuto, R.F., 1985, Managing Decline: Lessons From the U.S. Auto Industry, Administration & Society, 17, pp.71-95.
78. Zammuto, R.F., and K.S. Cameron, 1983. "Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline." Human Resource Management, 22, pp.117-128.
79. Zammuto, R.F., and K.S. Cameron, 1985, Environmental Decline and Organizational Response, In B.M. Staw and L.L. Cummings(eds.), Research in Organizational Behavior, 7, pp.223-262.

附錄一：營收衰退公司問卷

預算控制制度對組織衰退影響之實證研究論文問卷

敬啟者：

這是一份國科會委託研究計畫之問卷，目的在探討台灣的企業在亞洲金融風暴中所受到的影響，以及探討加強預算控制制度在此變遷的環境中所扮演的角色。您所填答的資料將僅供學術整體分析之用，絕不會個別展示或發表。您填答的內容對於本研究的成敗非常重要，務請於收到此問卷後詳細填寫。在此謹對於您支持學術的熱誠，致上十二萬分的謝意！

敬祝

闔家平安、快樂！

國立中山大學企業管理研究所碩士班

指導教授 張瑞當 博士

研究生 廖浩雲 敬上

第一部分：以下所列是有關於環境之變化的題目，請依據貴公司的狀況在適當的地方打√。

非常不同意 不同意 確定 同意 非常同意

- 1、貴公司 86 年度營業收入的減少，是因為經濟不景氣的影響-----
- 2、貴公司的產品是否因售價不具競爭力，而導致 86 年度營業收入的下降-----
- 3、貴公司產品的市場佔有率下降，因而導致 86 年度營業收入的下降-----
- 4、貴公司的顧客購買力下降，導致 86 年度營業收入的下降-----
- 5、是否有新的競爭產品可以替代貴公司的產品，而導致 86 年度營業收入的減少-----
- 6、貴公司的產品是否因為生命週期很短，而導致 86 年度營業收入的衰退-----
- 7、是否有新的技術可以取代貴公司的產品，而導致 86 年度營業收入的減少-----
- 8、貴公司的產品是否不符合顧客的需求，因而導致 86 年度營業收入的下降-----

第二部分：以下所列是有關於加強預算控制的題目，請依據貴公司的狀況在適當地地方打
 。

非常
不同
同意

不
同
意

不
確
定

同
意

非
常
同
意

- 1、加強預算控制制度可以幫助貴公司因應經濟不景氣，提昇公司的營業收入-----
- 2、加強預算控制制度有助於提昇貴公司的產品售價競爭力，並可進而提昇公司的營業收入-----
- 3、加強預算控制制度有助於貴公司提昇市場佔有率，並可進而提昇公司的營業收入-----
- 4、加強預算控制制度對於貴公司創新產品的發展是有幫助的，並可進而提昇公司的營業收入-----
- 5、加強預算控制制度對於貴公司的技術創新是有幫助的，並可進而提昇公司的營業收入-----

第三部分：以下所列是有關於環境的變化對組織採取創新方法的影響的題目，請問貴公司在最近 3 年裡有哪些「重大」行政革新（包括組織、管理、公司流程方面）？請依據貴公司的狀況在適當的選項之中打 \sim 。

（一）組織結構改造（可複選）

- | | |
|-----------|-----------|
| 裁減部門 | 組成任務工作小組 |
| 提高資訊部門的位階 | 公司組織架構扁平化 |
| 增設產品研發部門 | 其他 _____ |

（二）企業流程改造（可複選）

- | | |
|----------|-----------|
| 簡化報表 | 業務流程重整與簡化 |
| 其他 _____ | |

（三）績效評估之改變（可複選）

- | | |
|------------|----------|
| 激勵制度「重大」改變 | 建立責任中心制度 |
| 升遷制度「重大」改變 | 建立標竿制度 |
| 其他 _____ | |

（四）擴充員工權責（可複選）

- | | |
|------------|------------|
| 授權員工處理更多業務 | 培養員工獨立作業能力 |
| 鼓勵員工加入決策過程 | 改變員工訓練方式 |
| 其他 _____ | |

第四部分：以下所列是有關於加強預算控制制度與組織績效間關係的題目，請依據貴公司之狀況在適當的地方打“√”。

非常不同
不同意

不
確
定

同
意

非常
同意

- 1、貴公司在加強預算控制制度後，有顯著提高生產力-----
- 2、貴公司在加強預算控制制度後，服務品質有顯著的進步-----
- 3、貴公司在加強預算控制制度後，對於降低員工流動率有顯著的進步-----
- 4、貴公司在加強預算控制制度後，對拓展市場佔有率有顯著的進步-----
- 5、貴公司在加強預算控制制度後，員工的工作效率有顯著的提昇-----
- 6、貴公司在加強預算控制制度後，對於處理每筆交易的成本有顯著的降低-----
- 7、貴公司在加強預算控制制度後，公司整體績效有顯著的進步-----

第五部份：以下所列之題目是有關於金融風暴對於貴公司的影響，請依據貴公司的狀況在適當的地方打“√”。

- 1、亞洲金融風暴對於貴公司的影響是：（可複選）

營業收入的衰退	淨利的衰退
產品市場佔有率的衰退	其他_____

- 2、貴公司因應以上種種狀況的策略：（可複選）

實施預算控制制度	改變產品行銷策略
投入新技術的研發	提昇公司資訊化的程度
精簡人力	其他_____

第六部份：以下所列之題目是有關於貴公司基本資料的題目。

1、貴公司之產業別：

製造業 金融業 服務業 石化業
營建業 其他_____

2、貴公司的員工人數：

_____ 人

3、貴公司的資本額：

10 億元以下 10-50 億元 50-100 億元
100 億元以上

4、貴公司 87 年的營業額：

10 億元以下 10-50 億元 50-100 億元
100 億元以上

本問卷到此結束，煩請裝入回郵信封寄回。非常感謝貴公司能在百忙之中，抽空撥冗，仔細回答本問卷的問題，您所提供的寶貴資料，將只供學術研究之用絕對會予以保密，敬請放心，再次感謝您的支持。

附錄二：獲利衰退公司問卷

預算控制制度對組織衰退影響之實證研究論文問卷

敬啟者：

這是一份國科會委託研究計畫問卷，目的在探討台灣的企業在亞洲金融風暴中所受到的影響，以及探討加強預算控制制度在此變遷的環境中所扮演的角色。您所填答的資料將僅供學術整體分析之用，絕不會個別展示或發表。您填答的內容對於本研究的成敗非常重要，務請於收到此問卷後詳細填寫。在此謹對於您支持學術的熱誠，致上十二萬分的謝意！

敬祝

闔家平安、快樂！

國立中山大學企業管理研究所碩士班

指導教授 張瑞當 博士

研究生 廖浩雲 敬上

第一部分：以下所列是有關於環境之變化的題目，請依據貴公司的狀況在適當的地方打√。

非常不同意 不同意 確定 同意 非常同意

- 1、貴公司 86 年度獲利的減少，是因為經濟不景氣的影響-----
- 2、貴公司的產品是否因售價不具競爭力，而導致 86 年度獲利的下降-----
- 3、貴公司產品的市場佔有率下降，因而導致 86 年度獲利的下降-----
- 4、貴公司的顧客購買力下降，導致 86 年度獲利的下降-----
- 5、是否有新的競爭產品可以替代貴公司的產品，而導致 86 年度獲利的減少-----
- 6、貴公司的產品是否因為生命週期很短，而導致 86 年度獲利的衰退-----
- 7、是否有新的技術可以取代貴公司的產品，而導致 86 年度獲利的減少-----
- 8、貴公司的產品是否不符合顧客的需求，因而導致 86 年度獲利的下降-----

第二部分：以下所列是有關於加強預算控制的題目，請依據貴公司的狀況在適當地地方打√。

非常不同意 不同意 不同意 同意 非常同意

- 1、加強預算控制制度可以幫助貴公司因應經濟不景氣，提昇公司的獲利-----
- 2、加強預算控制制度有助於提昇貴公司的產品售價競爭力，並可進而提昇公司的獲利-----
- 3、加強預算控制制度有助於貴公司提昇市場佔有率，並可進而提昇公司的獲利-----
- 4、加強預算控制制度對於貴公司創新產品的發展是有幫助的，並可進而提昇公司的獲利-----
- 5、加強預算控制制度對於貴公司的技術創新是有幫助的，並可進而提昇公司的獲利-----

第三部分：以下所列是有關於環境的變化對組織採取創新方法的影響的題目，請問貴公司在最近 3 年裡有哪些「重大」行政革新（包括組織、管理、公司流程方面）？請依據貴公司的狀況在適當的選項之中打√。

（一）組織結構改造（可複選）

- | | |
|-----------|-----------|
| 裁減部門 | 組成任務工作小組 |
| 提高資訊部門的位階 | 公司組織架構扁平化 |
| 增設產品研發部門 | 其他 _____ |

（二）企業流程改造（可複選）

- | | |
|----------|-----------|
| 簡化報表 | 業務流程重整與簡化 |
| 其他 _____ | |

（三）績效評估之改變（可複選）

- | | |
|------------|----------|
| 激勵制度「重大」改變 | 建立責任中心制度 |
| 升遷制度「重大」改變 | 建立標竿制度 |
| 其他 _____ | |

（四）擴充員工權責（可複選）

- | | |
|------------|------------|
| 授權員工處理更多業務 | 培養員工獨立作業能力 |
| 鼓勵員工加入決策過程 | 改變員工訓練方式 |
| 其他 _____ | |

第四部分：以下所列是有關於加強預算控制制度與組織績效間關係的題目，請依據貴公司之狀況在適當的地方打√。

非常不同
不同意

不
確
定

同
意

非常
同意

- 1、貴公司在加強預算控制制度後，有顯著提高生產力-----
- 2、貴公司在加強預算控制制度後，服務品質有顯著的進步-----
- 3、貴公司在加強預算控制制度後，對於降低員工流動率有顯著的進步-----
- 4、貴公司在加強預算控制制度後，對拓展市場佔有率有顯著的進步-----
- 5、貴公司在加強預算控制制度後，員工的工作效率有顯著的提昇-----
- 6、貴公司在強預算控制制度後，對於處理每筆交易的成本有顯著的降低-----
- 7、貴公司在加強預算控制制度後，公司整體績效有顯著的進步-----

第五部份：以下所列之題目是有關於金融風暴對於貴公司的影響，請依據貴公司的狀況在適當的地方打√。

- 1、亞洲金融風暴對於貴公司的影響是：（可複選）

營業收入的衰退	淨利的衰退
產品市場佔有率的衰退	其他_____

- 2、貴公司因應以上種種狀況的策略：（可複選）

實施預算控制制度	改變產品行銷策略
投入新技術的研發	提昇公司資訊化的程度
精簡人力	其他_____

第六部份：以下所列之題目是有關於貴公司基本資料的題目。

5、貴公司之產業別：

製造業 金融業 服務業 石化業
營建業 其他_____

6、貴公司的員工人數：

_____ 人

7、貴公司的資本額：

10 億元以下 10-50 億元 50-100 億元
100 億元以上

8、貴公司 87 年的營業額：

10 億元以下 10-50 億元 50-100 億元
100 億元以上

本問卷到此結束，煩請裝入回郵信封寄回。非常感謝貴公司能在百忙之中，抽空撥冗，仔細回答本問卷的問題，您所提供的寶貴資料，將只供學術研究之用絕對會予以保密，敬請放心，再次感謝您的支持。