



國立高雄應用科技大學
企業管理系

高階經營管理研究所

碩士論文

高雄市輪船股份有限公司

策略性變革過程與民營化之探討

The Exploration of Strategic Change Process and Privatization for
Kaohsiung City Shipping Co., Ltd

研究生：劉鎮國

指導教授：黃義俊 博士

中華民國 102 年 06 月

高雄市輪船股份有限公司

策略性變革過程與民營化之探討

The Exploration of Strategic Change Process and Privatization for
Kaohsiung City Shipping Co., Ltd

研究生：劉鎮國

指導教授：黃義俊 博士

國立高雄應用科技大學

企業管理系高階經營管理研究所



Institute of Executive Master of Business Administration

Department of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

In Partial Fulfillment of Requirements

For the Degree of Master of Business Administration

June 2013

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 102 年 06 月

高雄市輪船股份有限公司

策略性變革過程與民營化之探討

學生：劉鎮國

指導教授：黃義俊 博士

國立高雄應用科技大學高階經營管理研究所

摘要

由於過去並無探討有關高雄市輪船公司的組織變革過程及民營化之研究，因此，本研究透過文獻探討與個案訪談，從文獻發現，高雄市輪船公司的組織變革過程可以分成七個階段，包括：1.1937年前由日人成立車、船公司；2.1942年二戰開始，日人徵收為公營機關，成立交通課；3.1945年後臺灣光復，高雄市政府接收交通課，並提升為「高雄市公共車船管理處」獨立營運(一級單位)；4.1979年高雄市升格院轄市，車船處降為二級單位隸屬市府建設局，後再改隸交通局；5.2005年車船處組織分立為「高雄市公共汽車管理處」及「高雄市輪船公司」；6.2005至2010年間輪船業務由公車處兼管、2010年以公司化組織獨立營運；7.2013年初開始朝民營化組織變革。

再者，本研究透過個案訪談發現，影響高雄市輪船公司民營化的內在因素有：專業經理人因素、員工因素、營運因素、財務因素；外在因素有：政治因素、經濟因素、社會因素、科技因素，祈望本研究內容對輪船公司民營化組織變革過程有實務上之助益及對提供後續研究者給予研究上之參考。

關鍵字：高雄市輪船公司、策略變革、公司化、民營化。

The Exploration of Strategic Change Process and Privatization for Kaohsiung City Shipping Co., Ltd

Student : Chen Guo, Liu

Advisors : Yi-Chun Huang

Institute of Executive Master of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

Abstract

Due to the lack in any research on the organization changes of the Kaohsiung shipping company, this study aims to unveil the strategic transformations process through comprehensive literature review and by qualitative research method of interviews. The study result identifies the major 7 stages during the organizational change process: 1. Founded as Land and Sea Transportation Company by the Japanese in 1937; 2. Expropriated as Public Land and Sea Transportation Section by the Japanese in 1942 at the beginning of World War II; 3. Taken over by the Kaohsiung City Government and upgraded as independent business unit “Kaohsiung Administration Department on Public Land and Sea Transportation” (primary unit) in 1945 after the retrocession; 4. Downgraded as secondary unit under the aegis of Kaohsiung Municipal Construction Bureau in 1979 when Kaohsiung city was upgraded under the control of municipality and then was changed to be subordinate of the Department of Transportation; 5. In 2005, Land and Sea Transportation Section was reorganized into two separate sections “Kaohsiung Public Automobile Management Section” and two separate sections “Kaohsiung Public Automobile Management Section” and corporatized as independent business unit; 7. From 2013 Kaohsiung Shipping Company has been reorganized towards its privatization.

Furthermore, through interviews this study found that the internal factors that impacted the privatization of the Kaohsiung Shipping Company include: professional manager factor, staff factors, operational factors, financial factors; external factors include: political factors, economic factors, social factors, technological factors. This study hopes to contribute to the real practices as references for the Kaohsiung Shipping Company during its organizational and to any relevant and future researches on organizational changes.

Key word: Kaohsiung City Shipping Co., Ltd., Strategic Transformations, Corporatization, Privatization



第一章 緒論

第一節 研究背景

高雄市輪船股份有限公司(以下稱輪船公司)前身為高雄市公共車船管理處，2004年7月26日高雄市政府(以下稱高市府)依航業法第七條規定設立「高雄市輪船股份有限公司」，為一完全官股之公營公司，隸屬「高雄市政府交通局」，是時「高雄公共車船管理處」同時更名為「高雄市公共汽車管理處」及「高雄市輪船股份有限公司」；輪船公司甫成立之初，因配合會計年度關係，延至2005年1月1日高雄市車、船財務分開管理；另因輪船公司直接民營化或公司化高雄市政府政策始無法定論，故整體業務暫由高雄市公車處兼辦，2008年中因高市府即將辦理2009年世界運動會，而該二單位配合世運大眾運輸任務繁重，同時高市府認為輪船公司若即進行民營化組織變革涉及問題甚多，於是政策決定輪船公司先以公司化組織變革發展，交通局於2009年3月向高雄市議會提出高雄市輪船公司進行公司化組織變革方案及「高雄市輪船股份有限公司自治條例草案」，2009年6月均獲高雄市議會通過，同年12月3日成立輪船公司第一次董事會，是日董事會推舉高市府交通局局長王國材為第一任董事長，隨即董事長舉薦陳盛山為第一任總經理，陳總經理次日即著手籌辦輪船公司公司化組織變革及招募新進人員，並開始與高雄市公車處辦理營運、財務業務交接事宜，2010年1月1日輪船公司正式與高雄市公車處脫離並獨立營運。

輪船公司於2010年公司化獨立營運後，公司負債已達3億餘，公司在專業經理人指揮經營後未見由虧轉盈，2010年虧損7仟萬元，2011年營運虧損為8100萬元，2012年虧損8300萬元，2013年3月止累計虧損已達5億7仟萬；輪船公司雖已公司化，同時聘請專業經理人負責經營管理，但目前最大之股東仍為高雄市政府，公司的預算編列、執行、審查，人事、採購、行政法規

等..，均需依照公部門相關規定運作，而這些行政業務需進用較多的行政人員處理，徒增人事成本。

輪船公司肩負高雄到旗津大眾交通船舶運輸任務，兼營高雄港觀光及愛河遊河觀光之營運，目前交通船舶業務佔公司營收 80%，觀光營收佔 20%；另輪船公司公司化之後，因高雄市政府為唯一股東，故凡舉公司任何營運政策除經董事會通過後，仍然需報市府核准後為之，專業經理人所揮灑空間實屬有限，於是有專家認為輪船公司所以無法由虧轉盈，其根結就在公司未徹底進行民營化組織變革，然真進行民營化組織變革，以上開輪船公司所面臨之各項問題在短時甚難解決，同時需高市府編列大筆預算配合完成之。

輪船公司甫成立之初，高市府在政策未定案前輪船公司所有營運業務由公車處兼管至 2009 年底，期間長達 5 年，這段時間輪船公司所有營運業務仍依行政機關運作模式持續運作，組織僅作微幅變革，2009 年高市府始決定輪船公司先以公司化進行組織變革，俟公司化運作情形再進行民營化組織變革之考量；輪船公司經 2010 年、2011 年”2012 年三年經營結果公司顯示並未由虧轉盈，2013 年初高市府決定輪船公司朝民營化組織變革發展，以改善公司營運虧損之情形，此仍本論探討之研究背景。

第二節 研究動機與目的

輪船公司於 2005 年成立時，高市府就考慮直接進行民營化組織變革或以公司化做小幅組織變革，此爭議至 2009 年因公車處人力負擔過重，同時高雄市政府考慮財政無法支應輪船公司民營化之費用，2009 年底決定輪船公司先以公司化進行組織變革，高市府高層一般認為輪船公司在公司化後，透過聘請專業經理人有效的經營管理，輪船公司勢必在短期能由虧轉盈，然事未如願，輪船公司 2010 年在專業經理人指揮經營下虧損 7000 萬元，2011 年損虧 8100 萬元，2012 年虧損 8300 萬元，如何尋找出輪船公司年年虧損主因，並進行輪船公司民營化的組織變革，並符合高市府的期望與民眾的需要，尤其一併解決輪船公司目前面臨之各種問題，接著將以輪船公司組織變革受內、外在各種因素影響，及運用組織變革理論、學界提拱之文獻、民營化理論、學者批判、民間業者、政策決定之官員訪談等佐證輪船公司未來朝民營化發展之問題所在及解決問題之方法。

輪船公司在公司化組織變革後，仍肩負社會福利責任（高雄港公共交通渡船）及高雄市觀光環境之帶動（高雄港及愛河觀光航線），在自負盈虧原則下，同時又必需執行高市政府政策與為民服務功能，在此環境下輪船公司如何由虧轉盈，這是目前輪船公司最大的課題，接續針對輪船公司面臨各項內、外在因素如何影響政策決定及組織變革之發展。

本研究居於上述背景與動機，並藉由文獻歸納整理與深度訪談之方式進行，主要目的如下：

- 一、探討高雄市輪船公司的組織變革過程。
- 二、探討影響高雄市輪船公司民營化的外在因素與內在因素。
- 三、透過個案訪談瞭解影響高雄市輪船公司民營化的因素，並提出相關命題與建議。

第三節 研究流程



圖 1-1 研究流程

第四節 研究對象與範圍

本研究係探討高雄市輪船公司進行民營化組織變革策略之研究，主要影響決策因素及相關因素影響組織變革是本研究的範圍；並據此確定訪談對象，如交通局局長、交通局科長、旗津區公所區長、輪船公司專業經理人，工會理事長、官股董監事代表、高雄港民營船舶業者等。

另外輪船公司民營化之組織變革內容也是本文所需探討的部分，如民營化前後組織有何調整、營運方向有何不同、財務虧損如何處理、對外競爭力及競爭優勢如何提升等，這些皆攸關改制民營化後輪船公司是否能永續經營之重要內涵。

因此輪船公司民營化組織變革策略內容及相關決策者所作之策略研擬，是本文希望鎖定之研究對象，並希望探討後能發展新的策略研擬，以供參考。



參考文獻

一、中文部份

1. 葉尚志(1971)。應用財政學，台北：三民書局。
2. 陳金貴(1976)。組織變革中員工抗拒改革之研究。嘉新水泥文化基金會論文。
3. 管歐(1978)。中國行政法總論，三民書局出版，台北。
4. 謝安田(1982)。企業管理五版。臺北市：五南發行。
5. 林子儀(1983)。國家從事公營事業之憲法基礎之界限，國立台灣大學法律研究所未出版碩士論文。
6. 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園(1989)。社會及行為科學研究方法(上)(下)，台北市：東華書局。
7. 廖榮利(1992)。社區志願服務與同儕團體督導—台灣社區發展的另一種新動力。社區發展季刊，57-71頁。
8. 許士軍(1993)。管理學。台北市：東華書局。
9. 黃英忠(1995)。現代管理學3版。高雄市：華泰書局。
10. 陳李綱(1996)。認知發展與輔導。台北：心理出版社有限公司。
11. 陳品玲(1996)。護理研究導論--事後回溯研究法，台北市：華杏出版。
12. 吳秉恩(1996)。組織行為學。台北市：華泰書局。
13. 張慶勳(1996)。管理技術、領導策略與組織行為的融合；屏師人的研究興趣(頁48-52)；屏東：國立屏東師範學院印行。
14. 高薰方、林盈助、王向葵譯(2001)。質化研究設計：一種互動取向的方法。台北：心理出版社。
15. 朱楠賢(1997)。公共組織衰退與適應對策之研究，台灣大學商學研究所碩士論文。

16. 劉家源(1998)。「國營事業民營化策略與員工態度之研究」，國立成功大學碩士論文。
17. 林郁絲(2000)。**組織變革中國民小學教師角色壓力之研究**。臺中師範學院國民教育研究所，台中。
18. 石齊平、蔡妙珊(1990)。**公營事業民營化—論公經濟部門最適比率問題**，財稅研究第 22 卷第 3 期。
19. 葉重新(2001)。**教育研究法** (頁 198-199)。臺北：心理出版社。
20. 張道弘(2001)。**國營才是問題的關鍵**，國營事業評論，第二卷第三期，1-3 頁。
21. 謝憲宗(2001)。**公營事業民營化之研究—以台鐵貨物搬運公司為例**，中山大學碩士論文。
22. 林欽榮(2002)。**組織行為**，出版社：揚智文化事業股份有限公司。
23. 鄭寶清(2002)。「**台.公司的事業轉型與變革**」，台北：食品 GMP 推廣專刊。
24. 李玉惠(2003)，**組織重組理論與實踐：第二階段精省作業對內政部組織重組影響之實證分析**，國立政治大學行政管理系碩士論文。
25. 林欽榮(2004)。**組織理論與管理**。台北市：揚智書局。
26. 蔣台程(2004)。**管理學**。台北市：全華。
27. 交通部運研所(2005)，**公營事業民營化前後績效之比較-以陽明海運公司為例**，著者：王穆衡、張世龍、陳一平、王銘德。
28. 許士軍、毛治國、司徒達賢等著(2005)。「**組織變革原理**」，跨界談領導，初版，臺北市，寶鼎出版社。
29. 許婉琪(2005)。**台鐵局公司化策略之研究**，國立台北大學企業管理系碩士論文。
30. 劉玉玲(2005)。**組織行為第二版**，台北縣中和市：新文京開發。
31. 鄭明宗(2005)。**完全中學組織變革關鍵成功因素之個案研究**。國立台南大學教育經營管理研究所碩士論文，台南。

32. 吳英明(2006)。組織變革論述與實踐。台北市：商鼎。
33. 李再長(2006)。組織理論與設計。台北市：華泰。
34. 林進榮(2006)。組織學習與組織變革關係之研究～以志光教育科技集團為例。高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
35. 謝文全(2007)。教育行政學，出版社：高點文化事業有限公司。
36. 許南雄(2007)。組織理論與管理。台中市：滄海。
37. 溫金豐(2008)。組織理論與管理，出版社：學貫行銷(股)公司。
38. 溫金豐(2006)。組織理論與管理再版。台北市：學貫行銷。
39. 李新鄉(2008)。組織心理學。台北：五南出版社。
40. 戴國良(2008)。組織行為學：全方位理論架構與企業案例實戰 出版社：五南。
41. 中國文化大學(2008)，高雄市政府公共車船管處暨高雄輪船公司最適民營化方案規劃，高雄市公車處委託研究。
42. 楊仁壽、卓秀足、俞慧芸(2009)。組織理論與管理:個案衡量與產業應用 第一版。台北市：雙葉書廊。
43. 鄭寶清(2009) 國營事業民營化策略—以台鹽為例，前台鹽董事長博士論文。
44. 謝志明(2009)，領導風格與民營化變革阻礙克服關係之探討:中華電信民營化之個案研究之碩士論文。
45. 蔣台程、黃廷合、沈健華等合著(2010)，書籍名稱：管理學；作者：出版社：全華。
46. 吳仁德(2011)，組織變革、心理契約與員工工作態度關聯性之研究-以高雄港公司化為例，碩士論文。
47. 陳昆祺(2011)，影響組織購買因素之研究-以CPL產品為例之碩士論文。

二、英文部份

1. Alavi, M. & Carlson, P. (1992), "A Review of MIS Research & Disciplinary Development", *Journal of Management Information System*, Spring, 8(4), pp.45-62.
2. Anthony, W. P., Perrewe, P. L. & Kacmar, K. M. (1985), *Human Resource Management*, Dryden, pp.660-661.
3. Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
4. Beesley, M. & Littlechild, S. (1987), "Privatization: Principles, Problems, Priorities", *Privatization and Ownership*, pp.11-56.
5. Benbasat, I., Goldstein, D. K. & Mead, M. (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, 11, p.369-386.
6. Cooper, D. R. & Emory, C. (1995), *Business Research Methods*. 5th edition, p.143.
7. Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (1992), "The Chronic illness Trajectory Framework: The Corbin & Strauss Nursing Model", In Woog P. (Eds.), *The Chronic illness Trajectory Framework: The Corbin and Strauss Nursing Model*, (pp. 9-29). New York: Spirger.
8. Cummings, T. G. & Huse, E. F. (1989), *Organization Development and Change*. St.Paul, Minn, West.
9. Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994), *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, New York: CA: Sage. p.102
10. Donald, R. C. & Pamela, S. (2003), *Business Research Methods*. McGraw-HiLL Education WiLey & Sons.INC.
11. Dunleavy, P. (2003), "Explaining the Privatization Boom: Publish Choice

- versus Radical Approaches”, *Public Administration*, 64, pp.13-34.
12. Eisenhardt, K. M. (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
 13. Elrod, P. D. I. & Tippett, D. (2002), “The Death Valley of Change”, *Journal of Organizational Change Management*, 15, pp.273–291.
 14. Gay, L. R. (1992), *Educational Research Competencies for Analysis and Application*. Macmillan, New York
 15. Greiner, L. E. (1976), “Patterns of Organization Change”, *Harvard Business Review*, May-June, p.119
 16. Hendry, D. G. (1996), “An Informal Information-seeking Environment”, *Journal of American Society of Information Science* (Special issue on human-computer interaction), 48(11), pp.1036-1048.
 17. Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West.
 18. Kenneth, D. A. Kashy, D. A. & Bolger, N. (1982), “Data analysis in social psychology”, In D. T. Gildert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Ed.) *The handbook of social psychology*. New York : Oxford University Press
 19. Kenneth, W. (1988), “ Privatisation-The British Experience”, *Longman Cheshire*
 20. Kotter, J. P. (1979), *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
 21. Leavitt, H. J. (1964), *Organization Change in Industry*. in W. Cooper, H. J. Leavitt & M.W. Shelly II (eds.), *New Perspectives in Organization Research*. New York: Wiley.
 22. Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School.
 23. Lewin, K. (1951), *Field theory in Social Science*. New York: Harper.

24. Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985), *Qualitative Research for Education*. Boston: Allwyn and Bacon.
25. Lippitt, G. L. & Schmidt, W. H. (1967), "Crises in a Developing Organization", *Harvard Business Review*, (11-12), pp.102-112.
26. Marshak, R. J. (1993), "Lewin Meets Confucius: A Review of the OD Model of Change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29(4), pp.393-415.
27. Maykut, P. & Morehouse, R. (1994), *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*. London: Falmer Press.
28. Maxwell, J. A. (1996), *Qualitative Research Design- An Interactive Approach*. London: Sage, pp.1-18.
29. Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis*. CA: Sage.
30. Morgan, J. S. (1972), *Managing Change*. New York: McGraw-Hill.
31. Neuman, W. L. (1997), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 3rd ed., Boston and Bcon, pp.783-826.
32. Peacock, J. A. (1986), *Qualitative Research Design- An Interactive Approach*. London: Sage, pp.1-18.
33. Pirie, M. (2006), *Privatization: Theory, Practice and Choice*. England: Wildwood House.
34. Platt, J. (1992), "Case Study in American Methodological Thought", *Current Sociology*, 40(1), pp. 17-48.
35. Robin, M. (1996), "A Game Theoretic Analysis of International Environmental Pollution Risk", *Decision and Policy*, 1(1), pp.33-56.
36. Robert, P. M. (1976), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, 11, pp.369-386.
37. Sonenshein, S. (2010), "We're Changing — or Are We ? Untangling the Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives during Strategic Change

- Implementation”, *Academy of Management Journal*, 53(3), pp.477-512.
38. Webber, R. A. (1979). *Management: Basic Elements of Managing Organization*. IL: Richard D. Irwin Inc.
39. Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Method*. CA: Sage Publications. P.105

三、網頁部份

1. http://www.cico.com.tw/new_page_21.htm，中心國際顧問股份有限公司。
2. <http://tw.search.yahoo.com/search?p=%E9%AB%98%E9%9B%84%E5%B8%82%E6%94%BF%E5%BA%9C%E5%85%AC%E5%85%B1%E8%88%B9%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%99%95&fr=yfp&ei=utf-8&v=0>；公車處歷史變革過程，維基百科，自由的百科全書。
3. <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E6%B0%91%E5%9C%8B%E5%85%AC%E7%87%9F%E4%BA%8B%E6%A5%AD%E5%88%97%E8%A1%A8>，公營事業定義，維基百科。
4. <http://lis.ly.gov.tw/lghtml/lawstat/html/0193900.htm>，公營事業移轉民營條例。
5. <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1511041708374>，民營化定義。
6. <http://www.cepd.gov.tw/ml.aspx?sNo=0000544>，行政院經濟建設委員會。
7. <http://www.slideshare.net/wyl/13-99170>，組織變革理論。
8. <http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/095/CL-R-095-044.htm>，組織變革與組織因應之道，國家政策研究基金會。

9. http://kcs.kcg.gov.tw/new_kcb/index.php，高雄市輪船股份有限公司。
10. http://tw.search.yahoo.com/search;_ylt=A8tUwY5Ag7JRqhwAki1r1gt.?p=%E6%88%B4%E5%9C%8B%E8%89%AF%E5%A4%96%E5%9C%A8%E5%9B%A0%E7%B4%A0&fr2=sb-top&fr=yfp；戴國良(2008)認為組織變革：任何組織，常由於內在及外在因素，而使整個產生結構性改變。

