

第二章 文獻探討

組織變革從八〇年代歐美及日本大部份的企業都視之為相當重要的管理方法，且發展有其不同的時代背景與理論。本研究嘗試就組織變革的定義，組織變革不同的時代背景，組織變革的成因，組織變革的模式，以及員工對變革的抗拒等相關議題，結合理論與實務，以傳統產業中的欣欣水泥公司為個案研究，探討變革的意涵。

2.1 組織變革的定義

由於內在及外在環境的影響，組織為了生存及能適應環境，須適時予以變革，而有的改變非組織本身所能控制；有的改變卻是組織有意識的努力結果。前者應屬非規劃性的改變，而後者卻屬於規劃性的改變。(許士軍，1993)。

Laughlin(1991)曾指出，組織的變遷以環境的衝擊為導火線。相對的Dunphy and Stace(1991)也認為，企業變革的前因很多，如環境的變動而誘發的，多角化或購併，因應產業結構調整，重要技術突破等等(徐聯恩，1996)。

Daft(1994)認為，組織變革是「一個組織採用新的思維或行為模式」，指出人員行為及態度的改變乃是組織變革的重要意涵。¹謝安田(民 74)將組織變革視為「組織受外在環境的衝擊，配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存和發展目的的調整過程。」

Kimberly and Quinn(1984)將組織變革分為組織重組，策略重定位(Repositioning)，改造重生(Revitalizing)來界定，並將其分為四種類型：1.單純的組織重組；2.策略重定位加上組織重組；3.改造重生加上組織重組；4.改進

¹ 轉引自張峻源(民 90)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究，成功大學碩士論文。

重生加上策略重定位與組織重組。²

不論是規劃性或非規劃性的改變，受到環境的衝擊，企業為了求生存或提昇競爭力，勵行組織變革幾為企業界勢之所趨。

惟組織變革雖為企業再造重生之契機，但亦意味著組織縮減工作流程，重新規劃，甚至大量裁員與人事異動，這種改變當然會對組織中多數人員、工作和行為產生實質的改變，並對其產生重大利害關係，無論條件如何優渥，對組織變革中遭到資遣的員工而言，面對失業的殘酷現實，尤其自尊受到重創的錐心痛，抗拒變革幾成必然，若無法適時舒解、忿怨的強烈情緒，肇致各項抗拒行為將為企業帶來極大的困擾，甚至付出鉅大的社會成本。然而組織變革實際應該如何進行？如何才能確保變革成功？深值探討。

2.2 組織變革的成因

Lundberg(1984)曾就組織變革歸納出四項相關因素，形成完整的觀念架構。³如圖 2.1 組織變革的成因模型。

2.2.1 內部條件 (Internal Permitting Conditions) :

首先，組織從事變革勢將耗費較多的時間精力與財務資源，亦為組織資源的能力規劃，其次是組織成員接受不確定性的焦慮與堅持到底決心和毅力的心理準備。第三是變革的組織內部須具備與成員及工會協調整合的能力，最後是經營管理階層須具宏觀的策略能力，能前瞻構思企業願景，並適時與組織成員做有效的溝通。

² 參見謝安田 (民 74) , 企業管理 , 台北 : 五南圖書出版公司。

2.2.2 外部條件 (External Enabling Conditions) :

自由化與國際化的政策，國內經濟體系由於加入 WTO 而更形開放，而兩岸經貿交流發展快速，全球經濟競爭整合，以及科技的改變，已開發國家市場飽和，傳統產業經營問題顯現，因應外部條件的變化，組織變革已勢在必行。

2.2.3 催化因素 (Precipitating Conditions) :

組織內外環境配合調整，都隱含組織得面對催化變革的相關因素。Lundberg(1984)提出與組織本身有關的催化因素包括：1.因組織精簡在結構上所導致的變革壓力。2.因組織權力結構變動所導致的變革壓力。3.由於產業科技、同業競爭以及市場導向顧客需求，面對危機所導致的變革壓力。4.績效的突然改變也會產生變革的動力。

2.2.4 觸動事件 (Trigger Events) :

在上述主觀條件配合下，組織變革壓力漸趨臨界點而等待觸動事件的到來，主要的觸動相關因素包括：1.環境的災難，如嚴重的不景氣、競爭者的策略性行動、天災。2.環境的機會，如發現新市場，新科技突破、獲取新資金。3.管理危機，如爆發管理激烈衝突，高層人事動盪或高層決策的重大失誤。4.內部革命，如新領導團隊、新接班人的到來 Levy and Merry (1986)的研究，發現百分之八十的企業變革是由新任最高主管所發動。5.外部革命，如法令或行政命令的干預、合併或被併購。

回顧近年來國際間的政治社會環境快速轉變，肇致經濟情勢產生前所未有的變動與挑戰，尤其兩岸經濟成長的消長，企業不但面臨全球競爭，更面

³ 轉引自李漢雄 (民 89) , 人力資源管理 , 台北 : 揚智文化事業公司。

對大陸投資環境的優勢，產業結構面臨轉型，如何因應變局、審慎思考可行策略，藉由組織變革，調整為適當組織與營運架構，期能在弔詭多變的情勢中，再造重生。

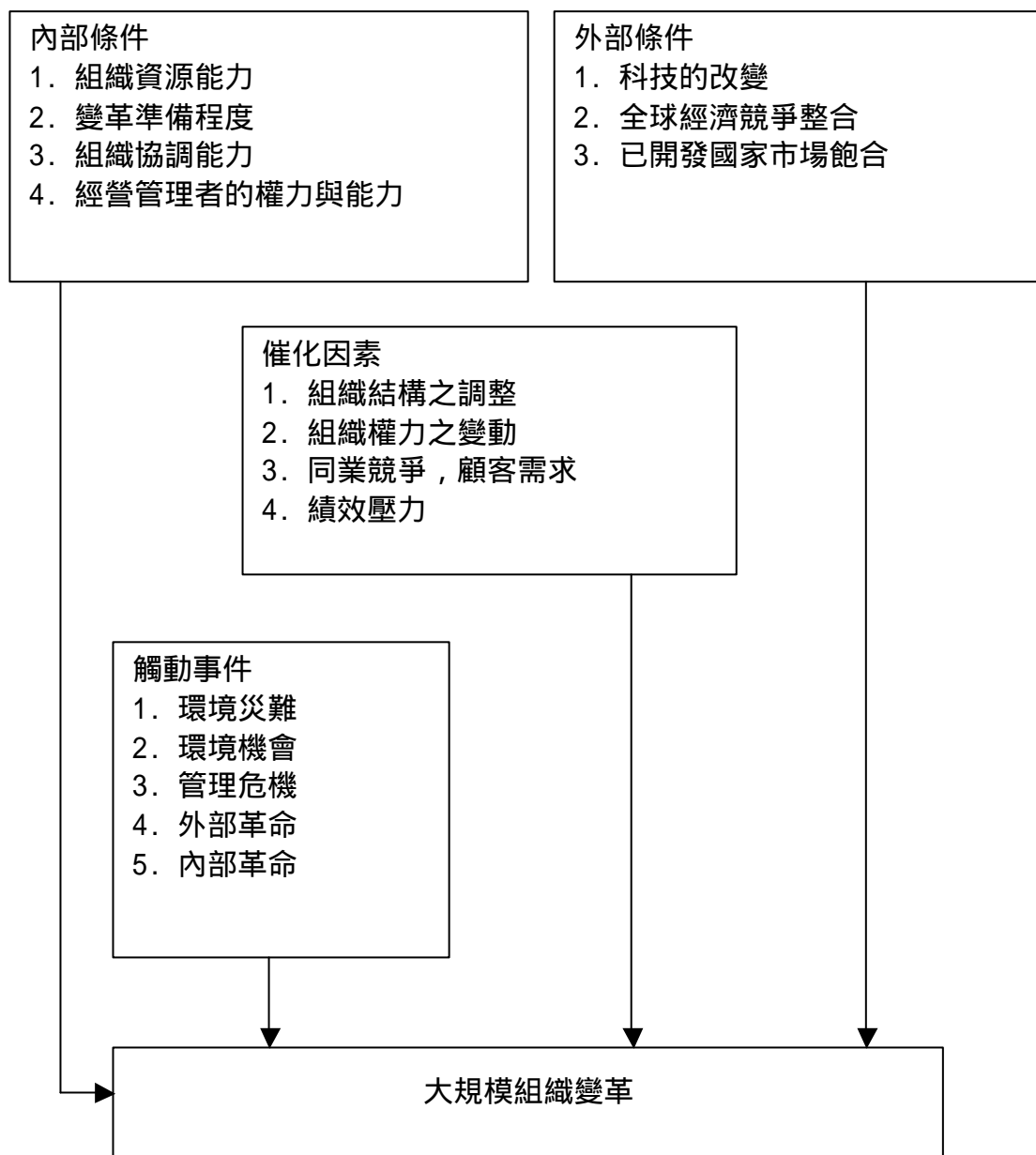


圖 2.1 大規模組織變革的成因模型

資料來源：徐聯恩，企業變革系列研究，民 85。

2.3 組織變革的程序

組織於內外環境的衝擊下，為求生存與發展，勢必有效實行組織變革，依其實行程序模式分述如下：

2.3.1 Joe Kelly 變革評估及程序

管理學家凱利(Kelly J. 1974)認為企業組織變革的過程包括診斷(Diagnosis)、執行(Implementation)及評估，其主要內容如圖 2.2：

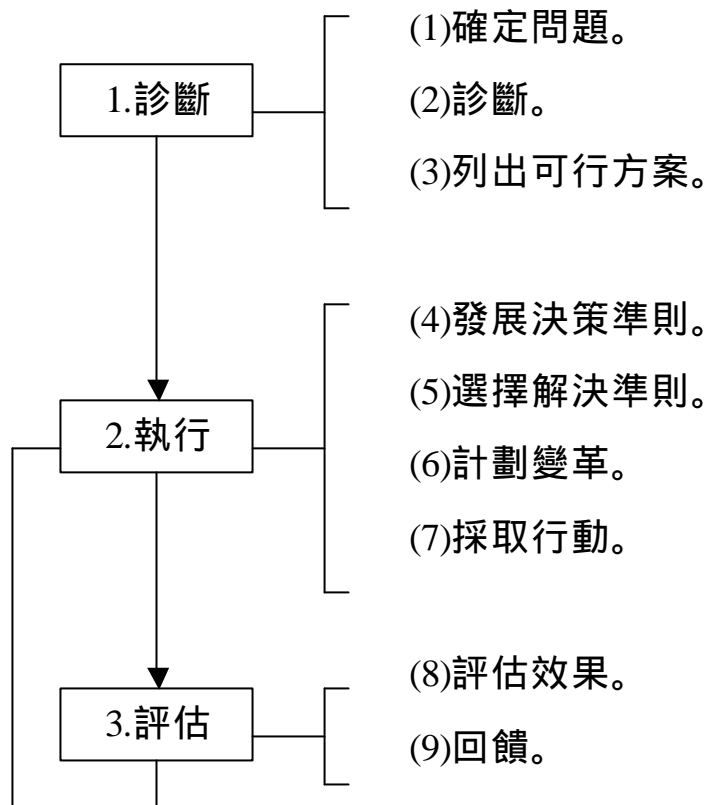


圖 2.2 組織變革步驟

資料來源：謝安田，企業管理，民 74。

2.3.2 Huse E.F 變革模式

休斯(Huse E. F. 1980)則提出計畫性變革模式：

1.偵測 (Scouting)

由變革的帶動者及組織成員，共同協力探討組織內外環境的變化及組織的應行策略。

2.進入 (Entry)

變革的帶動者與組織成員或工會，彼此應認清相互間的期望與差異點。

3.偵錯 (Diagnosis)

針對共同的認知目標或待解決的問題逐項提例，並可參考在其他企業組織變革中獲致成效的干預技術研討。

4.計畫 (Planning)

規劃適切可行的行動方案，將組織變革抗拒的阻力減至最低，而有助於變革計畫成功的付諸實施。

5.行動(Action)

將所規劃之行動方案，藉由溝通說明並邀請組織成員全程參與，訂定實施步驟、期程據以實施。

6.穩定及評估(Stabilization and Evaluation)

此階段應由變革的帶動者和組織成員，針對組織變革的計畫，實施進行評估、確認組織變革績效，若發現欠妥之變革計畫與行動方案，應回到偵錯階段，重新釐清界定再循序進行。

7.結束(Termination)

經由上述步驟完成組織績效評估、完成變革程序，就此結束或靜待下一階段組織變革的準備。

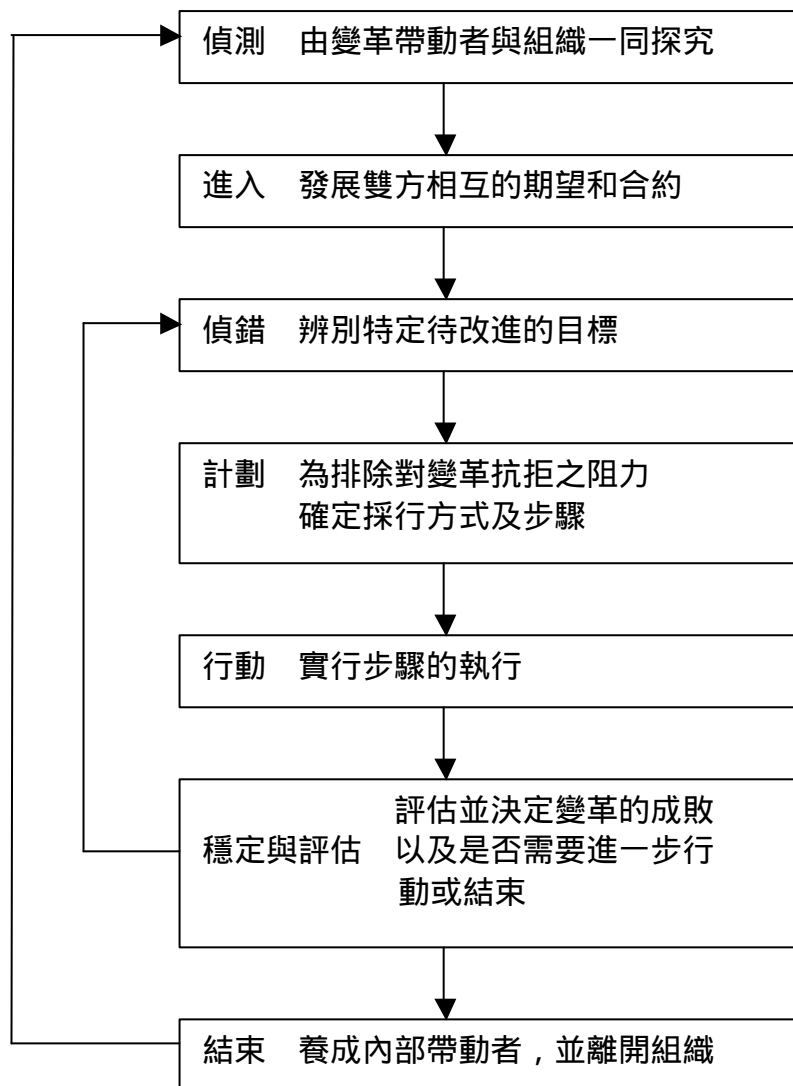


圖 2.3 計畫性變革七步驟

資料來源：E. F. Huse, Organization Development and Change, 2nd ed. (St. Paul, Minn.: West, 1980) , pp.87.

2.3.3 Lewin 模式

Kurt Lewin (1951) 將變革的過程分成三個階段，分別是：解凍 (Unfreezing)、改變 (Change) 與再凍結 (Refreezing)，此模式強調行為和態度的改變：

1.解凍 (Unfreezing)

此階段在引發改變的動機，創造改變的需要，因此在過程中先軟化其原有態度、價值、以及行為，並為改變作好準備。為促進解凍，變革的帶動者提供協助，以新的經驗、資訊價值以及行為催化，將組織或個人的價值、信念與行為打破，使其達到可以進行組織變革的狀態，提高組織成員對變遷環境挑戰的警覺，鼓勵其反省現有的價值、信念與行為，做為建構新的思考模式與架構的準備。

2.改變 (Change)

此階段是實際改變的過程，在認同推動變革之後發展新的價值、信念與態度，這種改變可經由模仿其他成員的行為或重複的嘗試，將組織變革的價值予以內化 (Internalize)，藉此讓成員順利地學習變革之後工作上所需的新技能或方法。

3.再凍結 (Refreezing)

此階段於行為方式為組織內化改變，形成新的價值、信念與態度之後，如何能持續穩定維持，因此改變的穩定過程應配合組織其他的制度與配套措施，增強對新行為模式的認知，並能有效的整合到組織架構工作流程之中，促使新行為成為組織文化的一部份。假如組織變革績效被認同，則一次變革的成功，更可建立後續變革之信心。

2.3.4 Noel Tichy 模式

Noel Tichy (1986)將企業變革的階段就 Lewin 的模式解凍，改變再凍結，以覺醒、展望、重建作更深一層的闡釋(轉引自徐聯恩，民 85)。

1.覺醒

解凍過程的真實意義就是組織的覺醒，對現況應予以迎頭痛擊，這種當頭棒喝的目的主要是要激起員工的情緒動力，讓組織成員耽心、焦慮、思索組織的未來，藉此而產生變革的動力。

2.展望

改變雖為實際的變革過程，但於覺醒階段似乎只有破壞而無建設，組織成員感到困惑焦慮，甚至覺得迷惘失望時，透過有效的溝通，引導組織成員建構企業願景與展望。

3.重建

變革重建階段，實際是橫跨過渡轉變與再凍結兩階段，重點應在企業價值觀的重新塑造和全面解決問題改善活動的推動，藉以激發士氣，創造維持組織活力的思考方式和文化，這種建立組織行為的新習慣，亦是組織變革的後續重建階段，事實上是與改善的觀念結合。

2.4 企業組織變革抗拒

2.4.1 組織變革抗拒的原因

依李漢盈(1994)的研究指出，組織內的大部份成員，都相當珍惜既得利益，當變革發生時，由於員工被迫面對不確定的原因跟不確定的未來。基於自身利益的考量，對未知的恐懼、權位可能失去、同儕的壓力、不同的認知及目標，加上推動變革者的處理方式或時機欠妥，會肇致組織成員的抗拒，明顯的會表現在冷漠、怠工、離職等方式。其實組織變革的本身和所據以變革的實施辦法，都可能被提出而反對，因此審慎處理變革抗拒是組織變革管理的主軸。

表 2.1 企業組織變革抗拒原因相關論述

作者	主要論述
Hodge and Johnson(1970)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人地位有降低的可能性時 2. 引起恐懼時 3. 影響工作時 4. 降低個人權威或工作機會時 5. 改變工作規劃時 6. 改變團體關係時 7. 未向組織成員解釋而成員亦未有參與變革計畫時
Robbins(1992) ⁴	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不確定性 2. 擔心個人損失 3. 變革不符合組織最佳利益
郭崑謨(1949) ⁵	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術因素 2. 偏狹的利己主義 3. 個人與群體的心理因素 4. 對趨勢的無知 5. 對變革來源的拒絕

⁴ 轉引自張峻源 (民 90), 組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究, 成功大學碩士論文, 頁 34。

⁵ 參見郭崑謨、吳智、池進通等著(民 88), 管理學, 台北: 國立空中大學印行。

謝安田(1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 安全需求 2. 習慣的改變 3. 對事情的看法誤解 4. 可能的組織損失 5. 沉入成本，包括時間，精力與金錢 6. 權力的平衡 7. 控制的怨恨 8. 可能的社會損失
雷動天(1975) ⁶	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織變革員工抗拒的基本原因，是由於破壞了個人與群體存在環境的均衡所致 2. 變革事項未向受影響員工充分溝通說明，不明確的訊息引起不安全的恐懼 3. 員工反應因人而異，尤以認知將來的改變會對原有工作不利和威脅 4. 組織變更進行時雖有強大力量推動，但仍有另股強大力量抑制時將產生抗拒
盧瑞陽(1993) ⁷	<p>居於自我的利益，對未知的恐懼、地位可能失去、社會分裂、同儕壓力、不同的認知目標、管理上的不圓滑、時機不妥、人格衝突以及官僚體制的鈍性。</p>

⁶ 參見雷動天(民 65)，企業管理，台北：黎明文化事業公司，頁 596。

⁷ 參見盧瑞陽(民 82)，管理心理導向，台北：華泰文化，頁 733。

劉立倫(1995) ⁸	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不同價值、信念的衝擊造成 2. 組織內部溝通不良 3. 個人權益受損 4. 對作業流程變動心理恐懼
張志育(1998) ⁹	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對不確定性的恐懼排斥 2. 個人利益可能受損的反彈 3. 對變革本身不以為然
邱毅(2000) ¹⁰	<ol style="list-style-type: none"> 1. 變革時破壞原有組織群族間的利益結構將形成衝突 2. 資訊不完全或不正確，躁進地推動變革 3. 變革是一項學習的過程，須不斷累積腦力資產(能力 × 奉獻度)，但在實務上非常困難
李漢雄(2000)	<p>抗拒變革原因是除舊佈新的移轉階段，因能力不同而有個別適應的問題區分為四階段：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 概念階段 2. 調適階段 3. 消化階段 4. 擁有階段

資料來源：本研究整理。

⁸ 參見劉立倫(民 84)，管理概論，台北：三民書局。

⁹ 參見張志育(民 87)，管理學，台北：前程企業管理公司。

¹⁰ 參見邱毅(民 89)，現代管理學，台北：偉碩文化公司，頁 44。

綜合上表所述組織變革抗拒產生的原因，了解員工面臨組織變革時，由於工作環境、組織結構、工作權的保障、勞動條件的變更等不確定性的恐懼排斥，破壞了個人與群體存在組織環境的均衡，因此變革推動者與管理者的努力重點應是設法降低組織成員的抗拒強度，以促使組織的變革得以順利推動。

2.4.2 減少組織變革抗拒方法

在組織變革過程中，個人與群體基於自身或權益的考量抗拒變革的現象無可避免，因此變革的推動者與管理者的努力重點，不在設法壓抑抗拒發生，而應設法紓解抗拒的發生，並降低抗拒強度，俾使組織變革規畫能在取得協調溝通情況下順利推動。¹¹

1. Kotter and Schlesinger (1979)提出處理組織變革抗拒的方法：¹²

(1) 教育與溝通

組織變革初期透過教育和溝通期，使員工了解變革的必需性，抗拒將會減少，通常這種方式的前提是缺乏正確資訊、溝通不足時應用，惟牽連人數較多時將耗費許多時間。

(2) 參與和牽涉

誘導那些可能抗拒變革的人，參與變革規劃，不僅可以減少他們的抗拒，而且可以經由他們提供有價值的意見納入變革計劃，除提高可行性之外，更可以提高變革決策品質。

(3) 促進和支持

變革過成中除協調溝通之外，另行提供新技能的訓練、勞基法規定合理的休假、情緒的平復與支持，但此等作為耗時而成本也高且不一定

¹¹ 參見郭崑謨(民 79)，管理理論，台北：三民書局，頁 198。

有效。

(4)折衝和協議

此種方法乃是提供誘因，但勢必提高成本，且為讓員工期待每一個可能改變的誘因。

(5)操縱和協力

操縱是企圖掩飾變革的某些資訊，以使改革更具吸引力，而協力則是綜合操縱及參與，讓抗爭團體的領袖參與決策，也給予某種實質或象徵的禮遇，獲取他們的支持。

(6)明確和不明確的強制

即透過一些負面的假設直接對抗拒者施壓，如威脅調職、不予升遷等應屬高壓強制方式，雖可快速克服一些抗拒，但強制作為極易導致失敗。

2. Rosenberg (1993) 認為管理者在變革的過程中，應採用下列三種方式，

減低員工的抗拒程度：¹³

(1)給與員工足夠的時間去思考變革的意義，並有足夠的時間為變革後的新狀況做好準備。

(2)盡量提供員工充分的資訊，使其瞭解並接受組織變革。

(3)放鬆控制，允許員工透過參與方式，提供具有價值的修正意見納入變革計劃。

3.謝安田(民 81)認為組織與個體在變革需求上有衝突，因而變革抗拒是

¹² 轉引自劉明德(民 82)，管理學，台北：桂冠，頁 690-692。

¹³ 轉引自陳同柏(民 84)，組織變革中員工態度之研究——以中油公司民營化變革為例，中興大學企管所碩士論文，頁 20。

無法避免，如何爭取員工的支持與合作，降低抗拒，使變革計畫能順利推行達成組織變革，具體方法如下：

(1)員工參與決策

由員工積極介入參與組織變革的計畫，可藉此激發參與感，更可獲致集思廣益有助於變革的效果。

(2)有效的溝通

變革計畫應適時地透過協商溝通，讓組織成員瞭解，以減少員工的不安和猜測。

(3)領導的信任與忠誠

變革的推動者應取得長官與部屬的信任，並接受變革的計畫，施行過程開誠佈公適時地提出，期使組織成員接受。

(4)衝突的減少

管理部門保持有效的溝通申訴管道，使組織成員可以提出需求及釋疑，再予以合理適切的疏導或滿足來減少衝突。

(5)力場分析

增加驅策力或減少抑制力，雖然在降低變革抗拒中都有所助益，但相較之下，以後者較為有利。

(6)員工的諮商

透過不同的管道協助員工解除心中的衝擊、不安和疑惑，有助於獲得信任而去除抗拒的相關因素。

(7)獎勵建議制度的建立

鼓勵提出「改善」建議，並應及時給予適切的獎賞，除可降低抗拒強度，更可以藉由獎勵提高工作效率。

(8)儀式和尊重過去

管理階層在處理組織變革過程中，不可忽略組織過去的習慣，傳統典禮和儀式，有助於變革抗拒的降低。

(9)訓練

經由教育訓練的學習過程，嘗試改變組織成員的行為和態度，並確保變革的成果持續，而不致回復變革前的舊觀。

綜合上述學者所提出減少變革抗拒的方法可知，當企業組織面臨變革抗拒態度時，變革推動者應藉引導組織成員參與、強化組織上下溝通管道、適時釐清因資訊不足產生的疑惑、減輕組織成員的恐懼等方法適時予以化解。尤其不可忽略組織成員的個別差異，適時付出關懷與協助，以減少變革的抗拒情況發生。

2.5 企業變革與環境競爭

無論是企業組織變革的成因模型或過程模型，都清楚而明顯的呈現出，外在環境的變動是變革的主要驅動力，因此變革的推動者應仔細評估分析，企業所面對產業的機會和威脅。Michael E. Porter (1979) 發展出的五力模式（如圖 2.4 所示），可以有系統地協助變革推動者從事分析，當中若具有強的競爭力，可視為威脅，因為它會影響企業成長和利潤；而弱的競爭力，可視為機會，因為它可以協助企業獲取利基，或達成企業目標，因此良好的管理者應洞察產業的外在條件與環境的變化，認清這五種競爭力如何改變？而且隨著時間的不同又如何產生變化？並隨時掌握新的機會和威脅，選擇適切的策略因應。企業經營者若能掌握機先，必能從選定的策略，來影響甚或改變五種競爭力中之一項或多項，從而形成有利態勢，創造企業的活力和利基(黃營杉，民 88)。

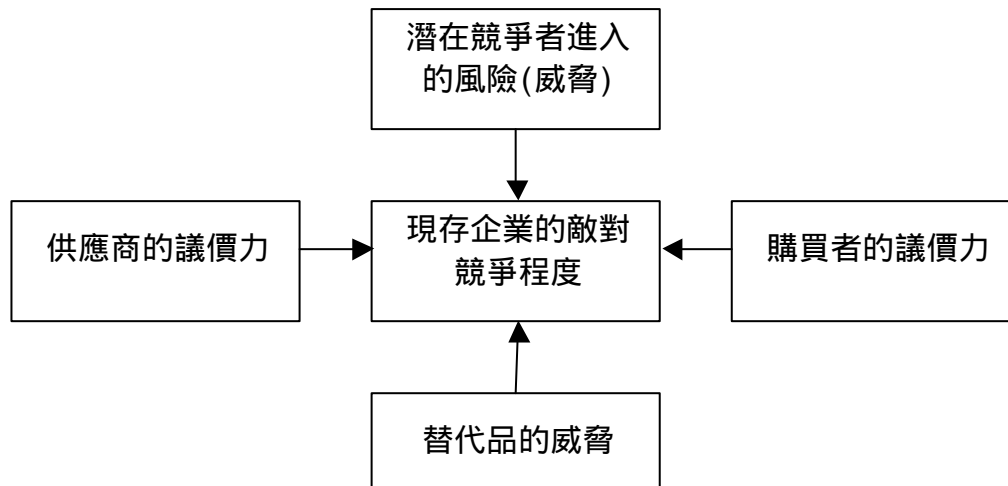


圖 2.4 五種競爭力模式

資料來源：Michael E. Porter (1979) , How Competence Forces Shape Strategy, Harvard Business Review.

2.5.1 潛在的競爭者

現存企業(Incumbent Companies)都嘗試阻擋潛在競爭者進入產業，企圖保有市場佔有率和利潤，藉此可獲取更大的利益，但這種競爭力強度往往是由產業進入的障礙難度所決定，若需付出昂貴的成本因素，則進入障礙愈大，即使資本回收期短，但高難度的進入障礙是會阻止競爭者的進入。Joe Bain (1956)提出新進入的障礙來源有三，「品牌忠誠度」、「絕對成本優勢」、「規模經濟效益」，¹⁴但亦有學者嘗試增加「政府法規」列入障礙因素。

1. 品牌忠誠度(Brand Loyalty)

企業可透過品質、創新、專利、廣告及售後服務，促使顧客群有顯著的品牌忠誠，潛在的競爭者若經評估不易打破已根深柢固的消費者偏

¹⁴ Joe E. Bain (1956), Barriers to New Competition, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 轉引自黃營杉(民 88), 策略管理, 台北：華泰文化，頁 97。

好，將降低競爭者進入的威脅。

2.絕對成本優勢(Absolute Cost Advantages)

經由現有企業累積的經驗、技術、專利、改善作業流程、取得低成本的原料或替代品、甚至因財務結構健全易取得較低利率之資金等等，致使現存企業還比新成立的企業所承受的風險要低，因此現存企業具有絕對的成本優勢，從而降低潛在進入者的威脅。

3.規模經濟 (Economies of Scale)

規模經濟是結合企業大規模的成本優勢，現存企業經由經濟批量的考量，與供應商訂定長期合約或整批購入原物料及零附件，再規劃標準化的大量產出，來分攤固定成本，這些成本的優勢作為將迫使潛在進入者若以小規模進入產業，需面對明顯的成本劣勢，而大規模進入則將負擔沉重的資金或成本壓力，或因同類型產品供給量增加將對市場價格有影響，更需面對既有廠商報復，因此現存企業若擁有規模經濟，則潛在的進入者威脅會降低。

4.政府法規

政府法規的制定對企業的進入障礙有絕對的影響，例如政府頒佈水泥業長期發展方案引導產業東移，管制西部石灰石礦的採礦權，影響現存的企業經營策略，更影響產業潛在的進入者障礙。潛在的競爭者分析評估現存的企業，如上述的品牌忠誠度、絕對的成本優勢，顯著的規模經濟和享有政府法規保護等，進入的障礙提高，相對的以現存企業較為有利。因此，現存企業提高進入產業的障礙，可獲取較大的利基是顯而易見的。

2.5.2 現存企業的競爭

1. 競爭結構

競爭結構是分析產業內企業的數量和規模的分佈，競爭結構由零散到結合有不同的競爭內涵。如圖 2.5 所示：

(1) 零散型(Fragmented)

零散型產業是由許多中小型企業所組成，沒有任何一個企業可以處於優勢的掌控產業地位，而其產品居於一般性產品，不易進行差異化，因其低障礙進入的特色，在景氣好時將湧進大量進入者，極易造成價格戰，企業往往僅能以低成本策略因應。

(2) 結合型(Consolidated)

結合型產業是由少數幾個大型企業，或甚至僅由一家企業所獨佔掌控。它的競爭本質和強度不易預測，企業間的競爭極易牽動相互間的市場佔有率，因此結合型企業雖互相依賴，卻伴隨價格戰的陰影而構成威脅，為尋求威脅的減低，大都會追隨產業內幾家主要企業所定下的價格，作為訂價參考。但這種方式僅為默契，而不可違反公平交易法經由直接溝通協議而產生，也因而在經濟景氣低迷時極易崩解。

2. 高退出障礙

現存產業中的企業者屬高退出障礙行業，即使受內外環境的影響，導致市場衰退獲利甚低，經由企業策略考量或經濟的評估無法驟然退出，若選擇擴大剩餘產能，企圖分攤固定成本，將致使價格競爭更形惡化。

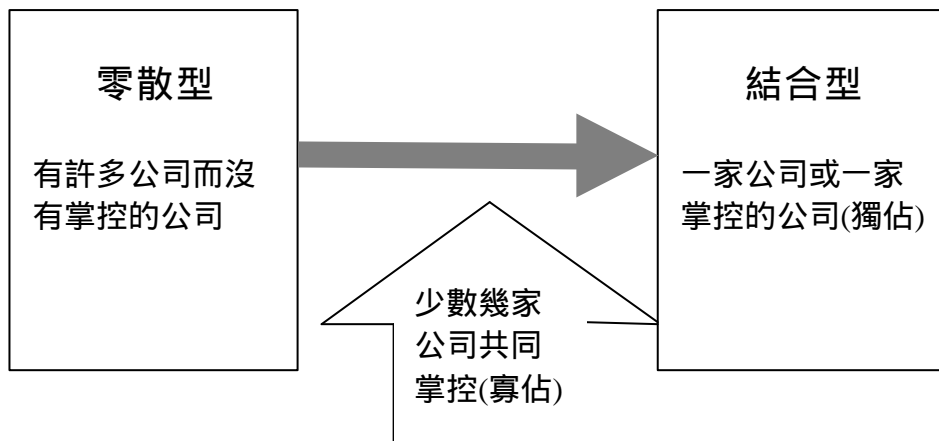


圖 2.5 產業結構的連續帶

資料來源：黃營杉譯（民 88），策略管理，頁 99。

2.5.3 購買者的議價能力

購買者若經由區域或其他形式的整合後，有較強的議價能力，藉著這種優勢需求壓低價格、要求更好的品質與服務，來影響企業時，應視為一種競爭威脅。

- 1.當購買者的購買量很大時，或區域與其他形式的整合集中，可做一次或長期大量採購時，購買者的議價能力會增強。
- 2.購買者能輕易轉換訂單，同時向幾個公司採購時，他們會要求供應商降低價格，使供應商互相競爭，並藉此要求較好的品質和服務。購買者的議價能力將會對企業造成相當的競爭威脅，是不可諱言的市場機能。但這種買賣雙方的競爭威脅，亦會隨時間或環境的改變而相對改變而非一成不變。

2.5.4 供應商的議價力

供應商較強的議價能力，會影響企業投入成本，或因降低其提供產品

品質，從而影響企業的獲利能力，亦視為競爭威脅，相反的議價能力較弱的供應商，將給予企業有壓低產品價格或較佳的品質要求空間。

1.供應商的產品替代品不易取得，甚至於所提供的產品差異化，使得企業轉換供應商的成本過高，依賴程度相形提高，而無法有機會讓供應商間競爭來降低價格，應視為競爭威脅。

2.供應商若有能力向前整合(Forward Integration)，進入企業所在的產業與其競爭做為威脅，從而提高價格，則其議價能力當然提高，供應商可藉替代品的不易取得，加上本身的產品差異化，使得企業無法隨意轉換，甚或有向前整合能力來影響企業，並具有強勢的議價能力。

2.5.5 替代品的威脅

基本上，現存產業中的企業都會與有能力製造替代品的產業相互競爭。由於受限於替代品的存在，現存產業中的企業能夠獲得較高利潤的產品受到威脅，因而影響並限制企業潛在利潤，亦因此而限制其獲利能力。相對地，如果企業產品的品質或差異化使得替代品甚少，而其他相關因素條件都一樣狀況下，企業將藉這種有利的態勢提高價格和獲致額外的利潤

2.6 企業 S.C.P.(Structure Conduct Performance)模式

自組織變革的成因過程模式，雖然明顯地呈現出企業內外部條件的影響與催化因素，觸動事件的變革驅動力。而五力競爭模式也有系統地協助企業變革推動者從事分析產業內外環境的變化，擬定因應的策略。惟自產業組織相關理論，未探討產業內的生態，其所形成的市場變化與廠商行為，進而分析廠商、市場與產業中的現象有其必要。Bain (1959) 建立現代產業組織的 S.C.P. 研究架構，提出產業中之結構變數會影響產業中廠商行

為，進而影響廠商績效。但 Scherer(1970) 提出較完整之 S.C.P. 研究架構，認為產業中之基本經濟條件，為影響市場結構之主要因素，而結構進而影響廠商行為與經營績效。當然產業中廠商行為也會對產業的基本經濟條件與市場結構產生回饋，而公共政策對上述相關因素有直接影響，使 S.C.P. 理論中的單向影響擴大為連動關係，經由此使 S.C.P. 理論架構更接近產業中之實際情況。¹⁵如圖 2.6 所示：

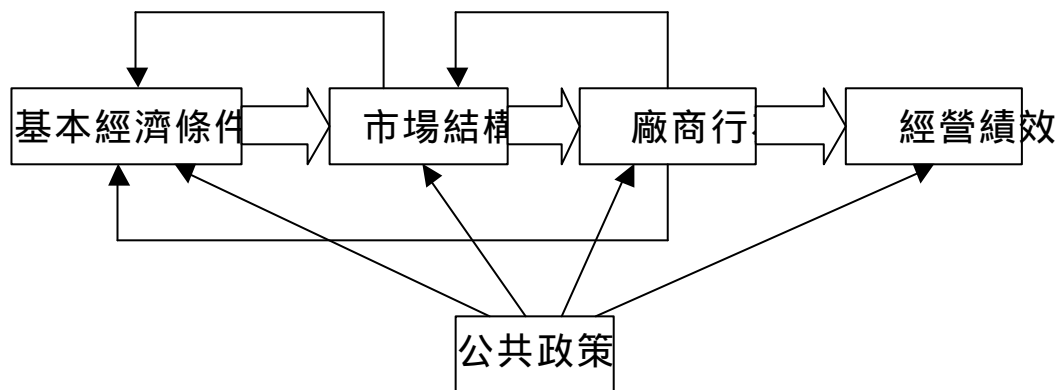


圖 2.6 S. C. P. 模式

¹⁵ 轉引自林學延（民 80），產業標準化過程之研究—以無線通訊系統為例，台大國際企業學研究所碩士論文 pp.6-7。