

# 以開放性組織觀點探討個人電腦 業生態形成的軌跡

The Ecology of Personal Computer Industry in  
Taiwan-A Perspective of Open Organizational  
Theory

徐木蘭 *Mu-Lan Hsu*

國立台灣大學

National Taiwan University

尚榮安 *Rong-An Shang*

國立屏東科技大學

National Pingtung Technology University

沈介文 *Chieh-Wen Sheng*

私立大葉大學

Dai Yeh University

劉仲矩 *Chung-Chu Liu*

國立台灣大學

National Taiwan University

## 摘要

過去十多年中，資訊業已成為我國發展最成功的產業之一，也造就了台灣資訊產業的蓬勃發展。本研究的目的就是以開放性組織的觀點，來探討我國資訊業形成的軌跡，為期三年。第一年針對資訊業的個人電腦廠商作深度訪談與焦點團體座談，參加的個案公司共有 15 家，各公司代表共 18 人，結果發現在產業發展初期以生產功能為主，之後在快速成長時期轉移到行銷功能與建立通路，到了產業震盪期與大規模投資期，人力資源問題成為最重要的議題，此時業者開始轉型，而在整個環境變化過程中，符號與文化的操弄是組織因應環境

變遷最重要的方式，最後本研究也在學術上或實務上提出建議。

關鍵字：組織生態、開放性組織理論、資訊業

## Abstract

For the last ten years, the information technology industry has been one of the most successful industries in Taiwan. The purpose of this study is to understand how firms in information technology(IT) industries adapt to the changing environment based upon open organizational theories. This study lasts for 3 years. First year, the personal computer industry was chosen by using in-depth interviews and focus groups for the 15 companies selected. The results show the early periods put an emphasis on the manufacturing function, the second period on the marketing function, and lasting on the human resource. The most important method of adaptation to the changing environment is manipulation of organizational symbol and culture. Finally, we have provided some academic and pragmatic.

**Keyword:** organizational ecology, open organizational theories, information technology industry

## 壹、緒論

從台灣的產業發展脈絡來看，早期是以勞力密集為主，接著走向資本集，以至於現在則是以技術密集為主，開始在全球市場上競爭（李仁芳、張如蓮，民 86）。多年來，政府一直運用許多獎勵的措施，以協助資訊產業結構的建立，包括在民國 71 年由行政院核定的國家型計劃「中華民國資訊工業部門十年計劃」的實施，該計劃透過台灣教育普及、人力充沛等優勢，大力資源推動資訊產業，逐步奠定我國科技長期發展的根基，使資訊產業在民國 75 年以來，幾乎都是以兩位數字的比率快速成長，開創出「台灣電腦業的奇蹟」（周正賢，民 85）。而黃欽勇（民 84）曾將我國資訊產業發展的軌跡分成下列階段來說明：第一階段是產業萌芽期(1978-1985 年)，此時產業背景是充分利用消費電子產品生產經驗與產業資源、政府積極投資，並引導產業資源流入、第一代海外科技專才返國；第二階段則是快速成長期（1986-1989 年）：產業精密分割，分工體系逐漸形成、社會資金與人才大量流入且電腦廠商擴大業務經營領域；第三階

段是產業震盪期（1990-1992 年）：歐美市場景氣低迷，利潤明顯趨低、台灣面臨勞力不足、成本升高的壓力、外商撤資使產業發展遭受重大衝擊；第四階段則是大規模投資期（1993-1996 年）：此時產業集中度提高，經濟規模成為制勝關鍵、上下游整合，策略聯盟蔚為風尚、大型訂單湧至，台灣以城市為主要生產基地，上述的分類有助了解整個資訊業成長的軌跡。

除了政府的推動以外，黃欽勇（民 84）認為我國資訊產業之所以能在短短十幾年中大放異彩，主要是政府創造一個良好的資訊工業發展環境來大力推動此一技術密集的產業，促使產業發展能以立足國際為目標。而資訊業者過去一點一滴的努力，累積了許多特殊的經驗，也造就了台灣資訊產業的蓬勃發展。究竟台灣電腦業過去成功的發展經驗是什麼呢？與環境間的互動為何？在與組織有關的理論中，所謂開放性組織的觀點即特別強調組織與環境間的互動，鑑於資訊產業與環境的互動頻繁，而從組織理論的觀點來探討台灣資訊產業發展歷程的研究，目前尚不多見，因此乃以開放性組織觀點作為主要的研究取向，透過對我國資訊業過去的歷史資料收集，就理論的層次來進行組織與環境互動的研究，探討組織如何調整以適應環境及不同組織有不同調整之方式等等，本研究為期三年，對象針對個人電腦業、周邊產業、關鍵零組件等，第一年以個人電腦業為主要研究範圍，確認此行業在環境變遷下發生的關鍵事件，並分析這些變遷與事件之關係，故歸納本研究目的如下：首先是了解個人電腦廠商與環境中的事件類別與原因的關係；其次是個人電腦廠商因應環境變遷時歸屬於何種理論？最後，藉由環境演進的階段來探討個人電腦廠商因應環境變遷時，事件原因、事件類別與理論歸屬之關係。期能了解當個人電腦廠商面對快速變動的環境階段時，應該掌握那些關鍵資源及培養那些重要能力才能維持長期生存與發展契機。

## 貳、文獻探討

本研究以開放性組織的觀點探討個人電腦業與環境變動的關係，有關組織與環境的主題相當多，但多從單一理論或少數的理論出發，對於組織理論的內容少有較充分的探討，而 Shafritz & Ott(1992)則有較完整的描述，故本研究參酌其對組織理論的歸納分類架構，針對各理論加以說明如後。

### 一、相關理論

## 以開放性組織觀點探討個人電腦業生態形成的軌跡

### (一) 古典理論

以追求組織的效率為主，如 Taylor 提出科學管理四原則，指出如何來節省人力、減低成本，增加生產效率；另外，Fayol 發現管理能力對組織績效有重大的影響，提出十四項管理原則，開創了高階管理的觀念 (Wren,1994)，這些學者都基於理性的假設，追求組織效率最大化，Shafritz & Ott(1992)便稱其為古典理論。

### (二) 新古典理論

Simon 認為決策是一個有限理性的過程；而 March 也認為決策並非理性的過程，會受限於認知、政治和組織的限制，故組織決策過程會有四種特性：矛盾的近似解、不確定性的避免、針對問題搜尋、組織學習 (Wren,1994)，Shafritz & Ott(1992)稱其為新古典理論。

### (三) 組織行為理論

學者傾向以強調曠職、離職及工作滿足感作為人力資源使用的重要因子，而決定曠職、離職及工作滿足的變數有那些呢？可以循三個層次來說明：一是個體層次，包括個人特徵、知覺、個體決策、學習與激勵等；其次是團體層次，人們在團體的行為不同於他們獨處時的行為；最後是組織系統的層次，將組織的形式結構加到我們對於個體行為和團體行為的了解（李青芬、李雅婷、趙慕芬，民 84）。

### (四) 構型理論

所謂構型是指一些觀念上不同，但同時發生之特質所組成多構面之集群，因此組織就是一些同時發生之不同要素的組合，對於構型論者而言，透過分類以描述組織，有助於人們對世界的了解與排序，也有助於人們「預測」一些組織變項間的關係(Meyer, Tsui, & Hinings, 1993)。

### (五) 系統理論

是指為了達成目標，而設計出一種組合，此組合是多構面的 (multidimensional)，而且是動態均衡的(dynamic equilibrium)；系統包含多個子系統，而子系統間往往具有一些預先設定的(prescribed)關係，並保持均衡，但由於子系統間會彼此互動，系統的均衡不斷地在互動中維持均衡 (Shafritz & Ott, 1992)。將系統理論運用在組織現象的探討，是將組織視為一個開放系統(open system)，基本架構包括了投入(input)、處理(process)、

產出(output)、和回饋(feedback)等四部份，開放系統理論非常強調環境回饋的重要(Kast & Rosenzweig, 1972)。

#### (六)族群生態與機構理論

自從 Hannan & Freeman(1977)以族群(population)為分析單位，探討組織與環境的關係以後，強調組織間共生關係的族群生態觀點乃開始被廣泛應用在組織理論中，所謂的組織族群，是指一群組織型式(organization form)類似的組織，這些組織往往會有類似的正式結構、活動方式或組織內的規範命令等，且能夠共享族群內的物質與競爭力(Hannan & Freeman, 1977)。至於族群如何產生，根據 Mckelvey & Alderich(1983)的看法認為族群成員透過生態過程、繁殖過程、差異化過程使得族群內組織的類似，為了適應環境的變化，其組織型式很難有自主性大幅的改變也就是說組織在與環境互動時，基本上處於被動的地位，無力主動調整以適應環境；其次，要瞭解機構理論，首先要瞭解機構化的含義，所謂機構化(institutionalization)是指一種社會秩序(social order)的創造過程，此過程使人們對一些社會事實有共同的看法，也因而形成社會秩序(Scott, 1987)。機構理論認為，組織是社會體系的一個子系統，需要適應更廣大的社會系統以求生存，例如對社會價值、法令、或文化的順從(DiMaggio & Powell, 1983)。

#### (七)交易成本理論

Williamson & Ouchi(1981)認為交易成本就是泛指維持一般經濟系統運作的成本。而 Williamson(1975/1992)認為，組織應將僱用關係轉換成內部的人力市場結構，使協商成本(bargaining cost)降低（內部協商就可以），並可透過薪資系統，解決機會主義的問題（工作知識較多者自然有其較高的薪資）；同時也可以鼓舞整合式的合作，而非個別功能的合作等等。最重要的是，組織可以透過內部結構，制定較有彈性而不完全之契約，並提供仲裁機構解決有限理性與資訊不完全等問題；至於內部的晉升系統，也使組織與員工之間，建立持續的利益與交易關係，而降低交易成本。

#### (八)資源依賴理論

由於組織本身並不能產生所有需要的資源，必需與環境中其他團體互相流通資源(Evan, 1993)，Pfeffer & Salancik(1978)認為組織可以根據過去經驗、環境的變化從內部調整其行為，透過組織與環境的資源相互依賴，主動的對環境的刺激有適當的反應與對策，然而 Pfeffer & Salancik(1978)也指

出，由於人們處理資訊的能力受到限制，故只有以其預期的認知來感受外界的環境，組織所面臨和管理的外在環境並不是一個客觀存在的事實，而是透過一個修訂的過程所形成之主觀認知環境。

### (九)組織文化理論

Pettigrew(1983)指出，組織文化是成員所共有的感受，而以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、神話(myth)等方式形諸於日常生活方式中；而 David(1985)則主張組織文化是企業成員共同價值觀與信念的類型，他們賦予制度意義以及提供組織成員行為的規則，其認為每個組織都有自己的語言、文字來說明和表現文化，如本質、精髓、風氣、認同、意識型態、行為習慣、哲學、根源、精神、遠景和作風；Schein(1985)則主張當組織學習者去克服外部適應問題及內部整合時，所發明、發現或發展出來的一套基本假設，由於運行的不錯而被視為有效，因此傳授給新成員，作為遇到這些問題時，如何去認知、思考與感覺的正確方法。

由於這九個理論各有其理論假設，並據以建立不同的推論。因此，在理論的運用上，或是真實世界的現象對應上，也就各有不同的適用情境，而這些情境若與其基本假設不同，就會產生不一致的結果。因此，這九個理論都不能完全解釋組織與環境的關係；例如，族群生態理論將組織比喻成生物，但由於生物受基因影響，而有其先天上的限制，於是會受到大自然的天擇，亦即當一個生物族群身處不良環境時，就難以生存；不過組織卻是一種人造的單位，雖然也有一些先天上的限制，卻未必有如生物一般，完全受限於環境，因此「組織是被動的」這個推論，也就未必全然成立。此外，環境中究竟是什麼因素造成組織的生與死，族群生態理論也未多加說明(Evan, 1993)，而對組織生與死的「過程」，族群生態理論也就較少研究。

## 二、實證文獻

過去曾有學者以族群生態的觀點對我國產業進行實證研究，如程耀輝（民83）曾探討海峽兩岸企業生態中之演化現象，以兩岸的自行車乘車與零件族為個案分析的樣本，實地走訪台海兩岸業者，包括台灣及大陸深圳的成車廠與零件廠共十六家，並採用個案研究的方法，對兩岸自行車發展、分布的共同演化過程做了完整的觀察，根據實務分析的結果，結果發現企業族群在生存過程中會不斷受到環境制度之因素影響，任何相關成員都可能影響單一族群的方向，企業族群不但可以透過對共生關係的維繫，降低生存的風險，獲取更多資源，

更可以主動掌握契機，帶動潮流，而得到下列印證：制度同形過程是企業族群的演化機制、自然生態界的共同演化現象同樣在於產業界、共生企業族群間的相互選擇壓力是促成共同演化的的主要力量。

而在有關存活率的研究方面，洪英正（民 84）從族群生態的觀點來進行產業工會與企業兩個族群演化行為及兩者之間交互影響之探討，透過立意抽樣法選取產業工會族群 720 家、企業族群 47781 家及企業-產業工會雙族群整合樣本 220 家，經由量化分析的方法，發現產業工會與企業存活時間長短、危險率之大小會受到勞動經濟面與族群相關環境因素、自身型態因素之影響，結果證實產業工會族群與企業族群之間潛伏著存在的競爭關係。另外，徐木蘭、劉仲矩、李惠雯（民 85）及蘇秉仲、徐木蘭、劉仲矩（民 86）也曾針對台灣地區服務業與製造業中小企業存活率進行縱斷面的研究，以行政院主計處出版的工商普查報告書為依據，包括民國 65 年、70 年、75 年三個時間中小企業的整個母體數，包括各行各業的設立數及存活數，經由統計分析的結果發現當產業環境邁入自由化政策與高科技產業時，且廠商本身競爭力有所改善後，中小企業存活率便出現往上爬升。

至於在環境與組織結構方面的研究，徐木蘭、賴振昌、沈介文、陳樹（民 86）採用族群生態理論來探討環境因素與會計師事務所組織型態之關係，以焦點團體座談法收集資料，共計有會計師 25 位，其中單獨執業者 11 名，聯合執業者 14 名，並以內容分析法分析資料，結果發現環境的變動會影響會計師事務所的組織型態，但各個環境因素變項的影響並不一致，其中政府法規、客戶的需求、職業風險等三項對組織型態的影響有顯著效果，而市場變遷之效果則不顯著；其次是當環境因素變化與事務所型態的配合程度較高時，其績效亦較高；這點不論從全體或各別環境因素的觀點來看，均可得到一致的結果；而在高科技產業方面，鄭恩仁（民 85）採用族群生態學、資源依賴與合作網路的觀點，剖析不同群聚的共生型態與綜效利益，採用個案研究的方法，針對 I C 製造業、主機板、生物科技、I C 封裝主機板業等工 7 家廠商的 7 位高階主管，結果發現共生環境資源多寡決定高科技產業群聚的形成與長期發展的關鍵，另一方面建立合作機制有助於提高環境成員合作的綜效，增強群聚的效應。

### 三、文獻評述

經由上述對各理論的討論，可以發現任何單一的理論，都不能全然地解釋所有現象，因此若能以多元角度來審視真實世界，經由對情境、事件、現象因

果的觀察，而運用不同理論來加以解釋，也許更有助於了解理論與真實間的關係，鑑於此，本研究將整合在個人電腦廠商發展過程中，各事件與現象的資料，並審視其事件與現象應歸屬於何種理論與時間階段，再透過理論與現象及時間階段之對應，而建立各理論之關係，以作為實務與理論方面的參考。

## 參、研究方法

### 一、研究設計

由於本研究的對象是過去十多年的我國資訊產業中的廠商，Laudon(1989)認為研究長期性的現象較適宜用定性的方法來研究，因此本研究決定採用個案研究方法進行，並根據個案研究的原則，選擇適當的對象予以探討(Goodman & Kruger, 1988; Pettigrew, 1990)。除此之外，為了擴充資料蒐集的範圍，增加研究效度，故也將採用焦點群體訪談法(focus group interview)，來瞭解一些其他未包含在個案中的業者及從業人員面對環境變遷所持的態度，由於焦點群體訪談法常用於發覺受訪者對於研究問題之深層動機或態度，因此可用於本研究以瞭解受訪者對環境變遷所持之真實態度(Krueger, 1988)。

### 二、資料收集

資料蒐集主要是透過次級資料、個案訪談、以及焦點群體訪談等三個方式，第一階段必須要先蒐集並整理與我國資訊產業發展有關的文獻、記錄等次級資料；經由次級資料的分析，可大致瞭解我國資訊產業過去一般環境的變遷過程；如民國 70 年至 84 年之資訊工業年鑑，對我國資訊產業環境過去十多年來的變遷，即有很詳細的說明(資訊工業策進會，民 82)；第二個階段是個案資料的蒐集並進行深度訪談，其目的是選擇國內主要的個人電腦製造廠商作為研究對象，經由實際訪問公司的資深主管與相關資料的蒐集，瞭解這些公司發展的經過。

#### (一)個案深度訪談

在研究對象的選擇上，本研究先將我國個人電腦製造商分為：資訊業集團企業、大型集團企業、專業個人電腦製造商等三類，所蒐集的資料能夠涵蓋這三類不同的廠商。首先根據 85 年度台北市電腦商業同業公會的廠商名錄，在其中個人電腦製造商名單中，列出其中成立十年以上的廠商，

因為過短的歷史無法看出其成長的軌跡；其次再參考黃欽勇（民 84）的介紹，針對前述三類不同廠商，分別選擇二到三家主要廠商作為本研究的研究對象，並以傳真及電話與這些廠商聯絡，瞭解其接受訪談的意願。經過確認後總共選擇了八家公司進行個案訪談。在資料蒐集方面，為了確保所得資料的可信度，本研究採取訪談及書面資料等多重資料來源進行研究，本研究所蒐集的書面資料包括以下幾類：一是各公司所設立之 Web 網站所提供之公司基本資料；二是在 Web 上利用 GAIS 等搜尋引擎所查詢到之公司近期動態報導；三是利用卓越光碟查詢系統所檢索到過去報章雜誌對公司相關報導之標題；最後是在訪問前或訪問時其他受訪者所提供之公司基本資料。在訪問之前，也將先蒐集與該公司有關的次級資料，整理出公司發展的輪廓，以作為引導受訪者的線索。訪問是以現場訪問為主，訪問的時間由 30 分至兩個小時不等，訪問時並徵得受訪者的同意，將訪談過程錄音記錄，以進行後續的分析。

## (二)焦點群體座談

根據 85 年度台北市電腦商業同業公會的廠商名錄所列之個人電腦製造商名單，扣除歷史在 10 年以下的廠商，篩選出歷經 10 年以上的 15 家筆記型與桌上型電腦廠商。逐一打電話邀請參與座談，願意配合者共九家。參與座談的人數共九人，每次座談進行的時間約 100 分鐘。座談乃依事先設計好的討論題綱進行，附錄二列出了兩場焦點群體座談的討論題綱，座談之題綱與訪問的題綱內容（見附錄一）類似。

## 三、資料分析

本研究以內容分析法來探討所蒐集到的資料，內容分析法最早被應用於傳播學，其目的乃在對明顯的傳播內容用客觀、系統的方法加以量化，再依據這些量化的資料，做描述性分析。內容分析是以研究文獻或對話內容為分析標的，利用事先發展出來的分析類目為基礎，再將分析標的依分析類目歸納，藉以分析該文獻意涵的分析方式。在內容分析的應用方面，許多社會科學研究用此一方法進行深入的探討，也有不錯的成果（徐木蘭、余坤東、沈介文，1997），現將過程說明如下：

### (一)資料的記錄與整理

研究中個案及座談所得到的資料，主要包括了 8 次個案訪談錄音記錄、以及兩場焦點群體座談記錄。資料整理的過程首先由研究人將所有錄音記

錄全部轉譯為文字記錄，以便以內容分析法進行後續的分析。

## (二)語幹選取

由於本研究希望能運用不同理論來解釋情境、事件、等現象的因果關係，因此乃將語幹定義為訪問及座談記錄中，由一段對事件之描述與對其原因之說明所構成的陳述句，因此同樣的一個事件如果有幾個不同的原因，則會組成數個不同的語幹。一個語幹所表示的，是受訪者主觀對一事件及其原因之認定所組成的關係，語幹的選取是由三位研究人員分別進行，先由一位研究員初步審視訪問及座談記錄，標示出語幹的位置及內容，再由三位研究員共同檢查篩選的結果，修正標釋出的語幹。經由這個篩選程序，在八家個案公司訪談記錄中共選出了 190 個語幹，其中包括了 135 項事件；而在兩次座談記錄中則列出了 100 個語幹，其中有 90 項事件，合計共 290 個語幹。

## (三)編碼

語幹選出後，則需對語幹進行編碼。編碼是由三位研究員，依照事先研擬好的編碼綱要分別進行。編碼綱要中，詳細說明了各分類變數及各類別的意義、分類的準則、並舉例說明了一些語幹分類的結果。在實際編碼之前，三位研究員曾詳細討論編碼綱要的內容，對各項分類的標準取得共識，以增加資料分析的信度。以下即根據編碼綱要說明語幹編碼的方式。對「事件類別」可分為八項，其意義如下：一是「人事」，指人員的異動、配置；二是「組織」，指組織結構、功能制度；三是「財務」，指資金管理、投資、稅則、採購；四是「行銷」，指銷售、業務、市場、客戶服務、品牌；五是「生產」，指製程、原料提供、供應商關係、產品；六是「研發」，指科技創新、技術發展；七是「經營態度」，指經營型態、觀念變化、企業責任與權利、企業意圖、企業願景；八是「資訊知識」，指教育訓練、開會溝通。至於在事件原因方面，則分為兩類，一是「自啓式」，指事件發生的原因是由於組織內部所產生的需求，或是決策者主動推動的變革；另一是「外啓式」，指事件是組織因應外在環境變化或需求而發生的。

由於希望能對每一個語幹所表示的因果現象，標示出可用來解釋此一現象的理論。因此研究中即利用理論歸屬此變數，來表示可用來解釋該語幹的理論，為了簡化分析起見，每一個語幹限定只能用一個最恰當的理論來解釋。而理論歸屬此一分類變數中所列出的理論，主要是以文獻探討中

所介紹的開放性觀點組織理論為主，至於編碼綱要中所列的理論歸屬之類別及編碼原則如下：一是古典理論：主要基於組織內部的效率、能力、管理、成本效益控制、風險規避等等之考量。例如「承軸轉動大概再過 1-2 年才能 reverse 為液體壓力式，因為大量生產還有瓶頸(D1901)」；二是新古典理論：主要基於組織決策的考量，特別是反應出不同決策間各有其優缺點，而組織進行比較或選擇。例如「當 design in 初期，component 尚未成熟，我們就要決定是否要採用，因為 notebook 是 high tech(D0601)」；三是組織行為理論：考量組織內的人際關係、員工工作滿足感、激勵等等議題。例如「許多公司就外求資源，比如我們就 survey 過大陸人力，也許是人的價值觀在變，薪水已不是唯一條件，薪水決定去留，但他們仍然追求工作滿足感，新人對小公司沒辦法專心訓練一個人感到沒有成就感，3,6 個月後就不玩了，結果老人仍要自己捲起袖子做事，不易躍升成管理者，所以造成公司外求資源(D2801)」；四是構型理論：主要是考慮組織結構的最佳化或組織不同發展階段應有之構型等等。例如「藍天目前主要是組織上的調整，因為(組織)大了(D3901)」；五是系統理論：考慮資訊流動、組織內外的各種回饋與互動、各構面間的平衡、以及一系列的鍊狀關係等等。例如「未來仍要循序漸進，因為系統工業要靠零組件，零組件要靠材料科學，材料科學要靠基礎化學，所以未來仍要循序漸進(D1402)」；六是族群生態與機構論：主要基於對環境的順從、尋求組織的利基、組織間的模倣、考量 大環境的要求與共識對組織的影響等等。例如「未來仍要循序漸進，因為公司被逼的走向 global logistic，world wide service center，短期內是財務衝擊很大，但長期上是建立品牌的必要條件；這可參考 50、60 年代，日本家電的做法，早期他們也是替人家 OEM、ODM，他們在街頭巷尾建立許多 local buffer 的 logistic center，久而久之，大家就留下印象，這時就是建立品牌的時後(D1401)」；七是交易成本理論：主要考量環境或市場帶給組織的成本、風險、與收益，或是組織內外的成本、風險、與收益之比較（和古典論的最大差異是 T/C 論考慮了組織外部的成本、風險、與收益）。例如「advance 的 component technology 的早期導入，例如跟 Intel CPU tech 的關係異顯重要；對產品的市場佔有率跟利潤，有非常重要的關係，而在 CPU 早期開發時，就可能參與 architecture definition，所以可在  $\alpha$  stage 即取得 sample 而開發產品(D0401)」；八是資源依賴理論：主要考慮組織內外權力的分配、與外在環境的資源依賴情形等等。例如「對 technology 之變化的掌握，是 notebook 開發的命脈；因為 notebook barrier 非常大，它基本

上是一個 integration 的產品，包含一些 key component（因此非常依賴這這些 key component），例如 HDD、CD-ROM，機電整合方面的考慮相當多，不是很簡單(D0301)」；九是組織文化論：主要考慮符號與象徵間的關係、品牌或企業形象等等、人或企業態度與觀念的變化等等。例如「台灣廠商多半找工程背景者進入，因為許多公司的創始者就是一群工程師出來（因此他們的觀念與態度上較偏好工程師）(D4003)」；最後，除了事件類別、事件原因、理論歸屬外，研究中亦需要確認每一個事件發生的時間。由於事件發生的時間有時需要參考其他次級資料才能確認，本研究參考前述提及黃欽勇（民 84）對產業發展軌跡的過程：產業萌芽期、快速成長期、產業震盪期、大規模投資期，並與前述的理論加以配合。

#### 四、信度分析

上述事件類別與事件原因經過編碼後，設算其信度，首先分別針對這兩個變數，將三位編碼者的編碼資料分別求算相互同意度，根據每一個語幹來看其共識的程度，三人皆相同則在相同的項下得 1 分，三人皆不同者，在各自的選項得 0.33 分，若兩人相同一人不同時，則相同的兩人得到 0.66 分，而不同者則在其所選項目下得 0.33 分。最後將這些分數予以加總後，得分最高者，即以其所選的項目作為三人共同的編碼結果。研究中共有 290 個語幹，代入下列公式求信度（楊孝榮，民 78）：信度 =  $n * \text{平均相互同意度} / [1 + (n-1) * \text{平均相互同意度}]$

在事件類別方面：三人共同的編碼結果，最高的同意度分數是 0.807，故取其為計算的基礎，其信度為  $4 * 0.807 / 1 + 3 * 0.807 = 0.9435$ ；至於在事件原因方面，最高同意度的分數為 0.81，故其信度為  $4 * 0.81 / 1 + 3 * 0.81 = 0.9435$ ；故兩者的信度皆相當高，至於在理論歸屬方面，由於每個編碼員所受的教育訓練及其背景各不相同，實不宜用求算信度的方式，來說明理論究竟歸屬於那一個，故採用是以三位研究人員交互比對、歸納，以交互主觀驗證(intersubjectivity)的方式分析資料，藉以提高此一分析的信度（徐木蘭，民 86）。在三位研究員分別完成編碼後，即一同針對 290 個語幹逐條進行討論，提出各自所認定的看法或理由，最後才由三人得到共識並決定理論的歸屬（參見附錄三）。

## 肆、結果分析

### 一、事件類別與事件原因歸屬

藉由事件原因與事件類別，說明我國個人電腦廠商過去在企業經營上的變化，作為了解環境與企業經營變化間的關係，其結果如下。

表二 事件類別與事件原因次數彙總表

事件原因 事件類別	自啓式	外啓式	總計
人 事	18	10	28
組 織	18	15	33
財 務	5	7	12
行 銷	20	17	37
生 產	23	26	49
研 發	9	15	24
經營態度	53	40	93
資訊知識	11	3	14
總 計	157	133	290

在事件類別方面，共分為人事、組織、財務、行銷、生產、研發、經營態度、資訊知識等八類，這八類事件中，與「經營態度」有關的語幹共有 93 個，與其他事件類別的數量差距甚大，可看出個案訪談公司與座談參與者所認為公司發展過程中較重要的事件，許多都與經營態度有關，包括公司的經營型態、觀念的改變、企業的責任與權利、企業的意圖及企業的願景等，其他人事、組織、行銷、生產、研發等類別中，以生產被提及的次數最多，但不同類別間並無太大差異。

另外，各類事件中，自啓式與外啓式事件差異不會很大，僅有資訊知識的改變較傾向於自啓式，於 14 次中占 11 次，而研發的變革則較傾向外啓式，24

次中佔了 15 次，原因可能是因國內廠商無法掌握技術發展的主導權，故新產品與技術的研發仍須按國外領導廠商的標準。

接著再比較各類企業在事件原因上的歸屬如下表所示。

表三 廠商類型與事件原因次數彙總

廠商類型 事件原因	資訊業 集團企業	綜合型 集團企業	個人電腦 專業廠商	總計
自啓式	56	20	29	105
外啓式	42	16	27	85
總計	98	36	56	190

個案研究的 8 家公司中，發現資訊集團企業無論在自啓式或外啓式原因方面都與綜合型集團企業或個人電腦專業廠商有較大的差異，原因可能是資訊業變化快速的特性，與一般廠商所面臨的環境比較起來變動性較大。

然後，列出不同廠商所指認的事件類別次數，由於各別次數較無法看出差異，故列出其比例的分配情況如下：

表四 廠商類型與事件類別

廠商類型 事件類別	資訊業 集團企業		綜合型 集團企業		個人電腦 專業廠商		總計
	次數	比率	次數	比率	次數	比率	
人 事	3	0.03	5	0.14	6	0.11	14
組 織	15	0.15	7	0.19	2	0.04	24
財 務	4	0.04	4	0.11	1	0.02	9
行 銷	7	0.07	1	0.03	17	0.30	25
生 產	16	0.16	5	0.14	12	0.21	33
研 發	3	0.03	0	0	6	0.11	9
經營態度	46	0.47	14	0.39	9	0.16	69
資訊知識	4	0.04	0	0	3	0.05	7
總計	98	1	36	1	56	1	190

由上表可看出，專業型廠商與集團企業的差異較大，專業廠商由於規模較小，組織變革出現的次數較少，在過去的發展過程中，經營態度方面也較少重大改變，另一方面，專業型廠商在行銷方面則比其他兩類廠商多很多，生產、研發所占的比例也較重，這可能是這類專業廠商在行銷方面遇到的困難較多，而主要以生產及研發作為公司發展的基礎所致。

## 二、理論歸屬

藉由理論歸屬與事件原因次數的彙總，說明企業因應環境變遷時，歸屬於何種理論：

表五 理論歸屬與事件原因次數彙總表

事件原因 理論歸屬	自啓式	外啓式	總計
古典論	35	14	49
新古典論	11	9	20
組織行為論	6	5	11
構型論	9	1	10
系統論	12	15	27
族群生態與機構論	21	53	74
交易成本論	6	11	17
資源依賴論	17	14	31
組織文化論	40	11	51
總計	157	133	290

上表中可看出生態理論較強調個人電腦廠商與環境的關係，而交易成本也較偏重組織因應環境的方式，另外，次數較多的組織文化論與古典論，主要從觀念改變及效率的觀點說明自啓式的事件，結果顯示組織主動因應環境變化的方式，除了追求效率、培養能力外，符號的操弄及觀念的改變也很重要，如企業經營理念的建立、新的工作觀念、品牌形象等。

此外，在事件類別方面，事件類別與理論歸屬的關係，由於各個事件類別和各項理論出現的次數並不相同，為了確認理論與事件類別間的相關關係，先

將各資料向分別除以該理論被引用的總數及該類別事件出現的總數，以求得一相對次數，所的結果如下：

表六 各類理論對事件解釋的相對次數表

事件類別 理論歸屬	人事	組織	財務	行銷	生產	研發	經營 態度	資訊 知識
古典論	0.25	0.2727	0.3333	0.1351	0.102	0.2083	0.1396	0.0714
新古典論	0.0357	0	0.0833	0.0541	0.102	0.0833	0.0968	0
組織行為論	0.2857	0	0	0	0.0204	0	0.0108	0.0714
構型論	0.0714	0.1515	0	0	0.0204	0	0.0215	0
系統論	0	0.0606	0.1667	0.0811	0.1429	0.0417	0.086	0.2857
族群生態與機構論	0.2143	0.2727	0.1667	0.3784	0.3061	0.25	0.2043	0.2143
交易成本論	0.0714	0.0606	0	0.1081	0.0816	0	0.0538	0
資源依賴論	0.0357	0.0909	0.0833	0.027	0.1224	0.375	0.1075	0
組織文化論	0.0357	0.0909	0.1667	0.2162	0.102	0.0417	0.2796	0.3571
總計	1	1	1	1	1	1	1	1

從表 6 中可看出，人事在組織行為論的比例最大，因人事是掌管人員的異動與配置，而組織行為考量組織內的員工工作滿足、激勵等議題；而組織在構型理論的比例最大，構型理論強調組織內部的整體性，與組織政體的結構、分工的改變關係最大；接著，財務在古典論的比例最大，古典論強調效率、成本效益及風險規避，與財物的核心觀念類似；至於行銷則在交易成本上比例最大，個人電腦廠商主要在行銷通路決策上，顯現了交易成本理論的思考模式，尤其在環境快速變遷下，如何增強協調能力、減少存貨成本，更是許多業者關注的議題；另外，研發在資源依賴論上比例最大，對國內廠商而言，大多數均缺乏發展上游關鍵零組件的技術能力，故在技術發展上，只能利用本身製造與研發的能力及國外技術領導廠商合作，此種合作關係呈現了資源依賴的模式；最後，資訊知識在系統論上的比例最大，系統論考量資訊的流動，組織內外的各種回饋與互動、各構面間的平衡與組織內資訊的傳播、教育訓練等活動關係較大。除此之外，廠商的類型與理論歸屬的關係，也是所欲瞭解的主題，將其整理如下表。

表七 廠商類型與理論歸屬

廠商類型 理論歸屬	資訊業 集團企業		綜合型 集團企業		個人電腦 專業廠商		總計	
	次數	比率	次數	比率	次數	比率	次數	比率
古典論	17	0.1735	1	0.0278	8	0.1429	26	0.1368
新古典論	11	0.1122	0	0	5	0.0893	16	0.0842
組織行為論	1	0.0102	2	0.0556	1	0.0179	4	0.0211
構型論	5	0.051	0	0	3	0.0536	8	0.0421
系統論	7	0.0714	2	0.0556	5	0.0893	14	0.0737
族群生態與機構論	20	0.2041	10	0.2778	19	0.3393	49	0.2579
交易成本論	3	0.0306	3	0.0833	6	0.1071	12	0.0632
資源依賴論	7	0.0714	6	0.1667	3	0.0536	16	0.0842
組織文化論	27	0.2755	12	0.3333	6	0.1071	45	0.2368
總計	98	1	36	1	56	1	190	1

從上表 7 可知，集團企業強調組織文化論，如品牌、企業形象、經營理念等，而組織權力的分配在綜合型集團企業中又較明顯，另一方面，對規模較小的專業廠商來說，較強調交易成本理論、系統、族群生態與機構理論等議題，可能是組織內部資源較少，受環境影響較大所致。

### 三、企業發展的階段因應策略

本研究參酌黃欽勇（民 84）的分類，將時間區分為四個時期：產業萌芽期、快速成長期、產業震盪期、大規模投資期四個階段，現將各階段發生的時間與理論的歸屬作一搭配如下表 8：

表八 發生時期與理論歸屬

事件類別	發生時期		產業萌芽期		快速成長期		產業震盪期		大規模投資期	
	次數	比率	次數	比率	次數	比率	次數	比率	次數	比率
古典論	1	0.1429	1	0.0435	7	0.25	14	0.25		
新古典論	0	0	4	0.1739	1	0.0357	6	0.05		
組織行為論	0	0	1	0.0435	0	0	1	0		
構型論	1	0.1429	0	0	1	0.0357	5	0.15		
系統論	0	0	0	0	1	0.0357	4	0.15		
族群生態與機構論	3	0.4286	8	0.3478	10	0.3571	27	0.3		
交易成本論	0	0	2	0.087	2	0.0714	5	0.05		
資源依賴論	0	0	5	0.087	2	0.0714	4	0		
組織文化論	2	0.2857		0.2174	4	0.1429	12	0.05		
總計	7	1	23	1	28	1	78	1		

從上表看來，族群生態與機構理論在各時期中均占有很重要的地位，而在不同時期差異較大者是組織文化論：在產業發展初期，組織文化論的重要性較大，但到了產業震盪及大規模投資期後，組織文化論的影響就逐漸降低，在此同時，講究組織內部效益的古典論所占的比重則是逐漸增加，由此可看出企業文化與經營理念的建立是組織發展初期較重要的一項議題，組織的文化建立起來後，經營的方向會逐漸移轉到效率面的考量。另外經營型態與發生時期的結果如下表 9：

表九 發生時期與經營型態

發生時期 事件類別	產業萌芽期		快速成長期		產業震盪期		大規模投資期	
	次數	比率	次數	比率	次數	比率	次數	比率
人 事	0	0	0	0	5	0.18	4	0.2
組 織	0	0	1	0.04	6	0.21	4	0.2
財 務	0	0	1	0.04	0	0	1	0.05
行 銷	0	0	9	0.39	4	0.14	1	0.05
生 產	3	0.43	4	0.17	3	0.11	2	0.1
研 發	0	0	1	0.04	0	0	3	0.15
經營態度	3	0.43	7	0.3	10	0.36	5	0.25
資訊知識	1	0.14	0	0	0	0	0	0
總 計	7	1	23	1	28	1	20	1

經營型態在各時期中，都占有相當大的比重，生產功能佔了很大的比重，到了第二個時期，也占有相當大的比較，重要的功能則移轉到行銷方面，而後這兩項功能所占的比重就開始逐漸降低，此結果反映了我國個人電腦廠商以生產起家，並逐漸投入建立行銷通路及自有品牌的過程，到了產業震盪及大規模投資期，由於受到產業低迷成長及組織規模逐漸擴大後，人事及組織成為重要議題，業者開始調整本身體質以因應變局，除此之外，其他各類事件由於出現次數較少，也難看出明顯規律。

最後，事件原因與發生期間的關係，如下表 10：

表十 發生時期與事件原因

發生時期 事件原因	產業萌芽期		快速成長期		產業震盪期		大規模投資期	
	次數	比率	次數	比率	次數	比率	次數	比率
內啓式	4	0.57	15	0.65	14	0.5	13	0.65
外啓式	3	0.43	8	0.35	14	0.5	7	0.35
總 計	7	1	23	1	28	1	20	1

從表中可以看出，在產業發展的不同時期，內啓式與外啓式的事件比重，並沒有很大的差異。

總之，個人電腦產業的發展，在發展初期，生產功能佔了很大的比重，到了第二個時期，重要的功能移轉到行銷方面，而後這兩項功能所占的比重就開始逐漸降低，此結果反應我國電腦業以生產起家，並逐漸投入建立行銷通路及自有品牌的過程，廠商這樣的發展過程，是受到環境中存在的資源與利基的影響，到了產業震盪與大規模投資期，由於受到產業低迷成長及組織規模逐漸擴大後，人事組織成為重要議題，業者開始調整本身體質以因應變局，當產業逐漸成熟，廠商規模擴大後，組織內部的效率形成較重要的議題，講究組織內部效益的古典論所占的比重逐漸增加，在此之前，組織文化論則佔了很重要的地位，因在變動快速的環境中，符號與文化的操弄是組織主動因應環境變遷的一項重要方式，也是組織所能控制的一項重要資源。

## 伍、結論與建議

### 一、研究限制

本研究雖力求嚴謹，但仍有以下幾點限制：首先，本研究採用個案訪談及焦點群體座談法蒐集資料，由於所訪問的個案公司是經由立意抽樣所選取，故所得到的結論，仍須經由仔細評估，才能推論到其他個人電腦廠商；其次，在焦點群體座談方面，原計畫經由系統抽樣，邀請一些與個案公司差異較大的中小型廠商參與，但大多數廠商在電話諮詢時，往往表示參加意願不高，因此焦點群體座談最後亦採立意抽樣方式，對研究的效度也有影響；接著，採回溯式訪問的方式蒐集資料，請受訪者根據本身過去的經驗，對訪問的問題提出說明，因此受訪者個人的工作經歷，對其所陳述的組織過去發展經歷會有很大的影響。由於個案公司受訪者與座談參與者中，有些人過去的工作經歷集中在少數部門，對整個公司的發展不一定有深刻的認識，因此這些受訪者所提供的意見並不一定能代表公司的發展過程；最後，在資料分析方面，內容分析方法的信度和效度必須建立在：表達內容與類目之間的關係非常明顯，沒有任何的歧義、每一分析單元出現的頻率，可以客觀地顯示出所表達內容的意義。本研究在內容分析上，雖力求將操作的過程明確化，並經由三位研究者共同分析，以確保研究的信度與效度，但在語幹的選取上，仍有許多需依賴個別研究者主觀的判斷。此外，在語幹的設計上，由於同一事件可能出現在不同的語幹中，影響了

分析單元出現頻率的意義。都可能對研究的信度與效度造成影響。

## 二、結論

將本研究結論歸納為以下幾點：首先，在事件類別與事件歸屬方面，個案受訪者與座談參與者所認為公司發展過程中較重要的事件，大多數都與經營態度有關，包括了公司經營型態、觀念的改變、企業的責任與權利、企業的意圖、以及企業的願景等。由於環境經常變動，廠商經營的型態、目標，也就必須隨著改變，對個人電腦廠商來說，經營者所制訂的策略性決策對公司的經營有很重大的影響；其次，在所各種不同理論中，以族群生態與機構論較強調個人電腦廠商與環境的關係，引用次數次多的兩項則是組織文化理論及古典理論。這個結果顯示組織主動因應環境變化的方式，除了追求效率、培養能力以外，符號的操弄以及觀念的改變也是很重要的，例如企業經營理念的建立、新的工作觀念、品牌形象等，都是訪問中曾經出現的作法；接著，個人電腦廠商主要是在行銷通路的決策上，顯現了交易成本理論的思考模式。尤其是在市場快速變遷的環境下，如何增加協調能力，減少存貨的成本，更是許多業者關注的核心議題。另一方面，由於國內的個人電腦廠商大多數的缺乏發展上游關鍵零組件與技術的能力，因此在技術發展上，只能利用本身製造與研發的能力，與國外技術領導廠商合作。這種與上游的合作關係則呈現了資源依賴論的模式，但由於國內廠商對技術供應商的依賴較大，這種合作關係中也存在著不對等的權力結構。這個結果也顯示了交易成本理論的觀點忽略了組織間能力的差異，而也只有組織擁有同樣的能力時，效率才會是決策時所考量的觀點。

其次，在廠商類別與事件類別方面，集團企業較重視組織文化論所強調的品牌、企業形象、企業經營理念等議題，而組織內資源與權力的分配在綜合型集團企業中又較明顯。而規模較小的專業廠商來說，則較強調交易成本理論等效率面，以及系統、生態機構論等與環境相關的議題，這可能是由於這類組織內部資源較少，受環境的影響比較大所致。

最後，在企業發展策略的因應階段，在個人電腦產業發展的初期，生產的功能佔了很大的比重，到了第二個時期，重要的功能則移轉到行銷方面，而後這兩項功能所佔的比重就開始逐漸降低。這個結果反映了我國個人電腦廠商以生產起家，並逐漸投入建立行銷通路及自有品牌的過程。到了產業震盪及大規模投資期，由於受到產業低迷成長、以及組織規模逐漸擴大後，人事及組織成為重要議題，業者開始調整本身體質以因應變局；而研究中亦發現在產業發展

的初期，組織文化論的重要性較大，但到了產業震盪以及大規模投資期以後，文化論的影響就逐漸降低。在此同時，講究組織內部效益的古典理論所佔的比重則在逐漸增加。但這個結果有可能是受到受訪者回溯歷史時所發生誤差的影響。

### 三、研究建議

本研究針對實務上的企業經營以及學術上的未來研究，可以提出以下幾點建議：

#### (一) 實務上

研究結果發現在個人電腦廠商發展過程中的重要事件，大多數都與經營態度的改變有關，而在各種不同理論中，又以族群生態與機構論較強調個人電腦廠商與環境間的關係。由於經營態度改變經常是經營者主動促成的結果，顯示經營者必須要能隨時注意市場上的變化，調整本身經營的方向。對國內的個人電腦廠商來說，環境造成的主要壓力並不是要追求更高的效率，而是必須要瞭解現在及未來「流行什麼」？能夠跟隨市場上產品發展的潮流，才有可能在變化快速的個人電腦產業中生存。而符號的操弄以及觀念的改變也是管理者因應環境變化一項很重要的工具，例如企業經營理念的建立、新的工作觀念、品牌形象等。而在產品變化快速的環境中，符號及觀念對外可以增加顧客對品牌的信心，對內則可幫助建立組織學習的環境，尤其當廠商的規模增加後，符號及觀念的重要性也隨著增加。因此個人電腦廠商如能在市場上盡量爭取「發言的空間」，將有助其主動因應環境的變遷。

#### (二) 學術上

本研究發現符號及觀念的操控是組織主動因應環境變遷的一個重要手段。而廠商在市場上發言的能力可能是來自廠商規模或技術上的優勢，此外也有可能是廠商策略性投入的結果，有關發言能力的來源及效果，仍有待以後研究繼續探討。至於個人電腦雖然產品變化的速度很快，但在資訊產品中，仍然屬於技術較成熟，變異較小的產品。另外，在週邊產品中，也有一些產品國內廠商已在市場上取得領導地位，主導的能力較強。後續研究中，可對這些週邊及零組件廠商的發展為對象，瞭解環境變遷與這些組織間的關係，以進一步認識我國資訊業發展的過程。

## 參考文獻

- 李仁芳、張如蓮，民 86，「高科技事業中創新類型與組織知識創造之研究」，1997 第二屆管理學術定性研究研討會，台北：國立台灣大學商學研究所，頁 75-704。
- 周正賢，民 85，施振榮的電腦傳奇，台北：聯經。
- 洪英正，民 84，台灣地區產業工會組織生態之研究，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 財團法人資訊工業策進會編印，民 84，中華民國 84 年資訊工業年鑑。
- 徐木蘭、劉仲炬、李惠雯，民 85，「台灣地區中小企業之存活率分析－以服務業為例」，第二屆中小企業發展學術研討會，台北：經濟部中小企業處。
- 徐木蘭、余坤東、沈介文，1997，「傳統文化中企業倫理之探討：中國古籍之研究」，中山管理評論，第五卷第一期，頁 49-74。
- 徐木蘭、賴振昌、沈介文、陳樹，民 86，「環境因素與會計師事務所組織型態及其績效之關聯性探討」，1997 第二屆管理學術定性研究研討會，台北：國立台灣大學商學研究所，頁 75-704。
- 黃欽勇，民 84，電腦王國 ROC—Republic of Computers 的傳奇，台北：天下文化。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬，民 84，組織行為學，台北：華泰書局。
- 程耀輝，民 83，跨海峽企業生態系中的共同演化與制度同形，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 楊孝榮，民 78，「內容分析」，刊於楊國樞等編，社會及行為科學研究方法下冊，台北：東華書局。
- 鄭恩仁，民 85，高科技產業群聚現象與共生關係之研究，國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 賴振昌，民 84，台灣地區會計師事務所組織生態之研究，國立台灣大學商學研究所未出版博士論文。
- 蕭新煌，民 81，「解讀台灣企業家的創業之「道」：台灣發展經驗的另一章」，企業組織、社會關係與文化慣行：華人社會的比較研究研討會，中央研究院民族研究所。
- 蘇秉仲、徐木蘭、劉仲炬，民 86，「台灣中小企業之存活率研究－以製造業為例」，第三屆中小企業管理研討會論文集，嘉義：經濟部中小企業處及國立中正大學企研所，頁 33-42。
- David, S. M. 1985. "Culture is Not Just an Internal Affair" In Ralph H. Kilmanne et al.(eds), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Tossey.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Evan, W. M. 1993. *Organization theory: research and design*, New York: Macmillan Inc.
- Ghoshal, S. & Moran, P. 1996. "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory," *Academy of Management Review*, 21: 13-47.
- Goodman, R. S. & Kruger, E. J., 1988. "Data Dredging or Legitimate Research Method? Historiography and Its Potential for Management Research," *Academy of Management Review*, 13: 315-325.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. H. 1977. "The Population ecology of Organization," *American Journal of Sociology*.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. 1972. "General Systems Theory: Applications for Organization and Management," *Academy of Management Journal*, 15: 447-465.
- Katz, D. & Kahn, R. 1978. *The Social Psychology of Organizations* (2nd Ed.). Canada: John Wiely & sons.
- Krueger, R. A., 1988. *Focus Groups: a Practical Guide for Applied Research*, California: SAGE Pub..
- Laudon, K. C., 1989. "Design Guidelines for Choices Involving Time in Qualitative Research," in J. I. Cash & P. R. Lawrence (eds.) *The Information Systems Research Challenge: Qualitative Methods*, Vol. 1, Boston, MA: Harvard Business School.
- McKelvey, B., & Aldrich, H. 1983. "Populations, Natural selection, and Applied Organizational Science," *Administrative Science Quarterly*, 28: 101-128.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. 1993. "Configurational Approaches to Organizational Analysis," *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1195.
- Pettigrew, A. M., 1983. "On Studying Culture" *Administrative Science Quarterly*, 28: 574-575.
- Pettigrew, A. M., 1990. "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice," *Organization Science*, 1: 267-292.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. 1978. *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Schein, E. H. 1985. "Organizational Culture and Leadership," San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. R. 1987. "The Adolescence of Institutional Theory," *Administration Science Quarterly*, 32: 493-511.
- Shafritz, J. M. & Ott, J. S. 1992. *Classics of Organization Theory* (3rd Ed.). CA: Brooks/Cole Publishing Co.
- Staber, U. H. 1992. "Organizational interdependence and organizational mortality in the cooperative sector: a community ecology perspective," *Human*

Relations, 45: 191-1212.

Van de ven, A. H. and Huber, G. P., 1990. "Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change," Organization Science, 1: 213-219.

Williamson, O. E. 1975/1992. "Understanding the Employment Relation. In J. M.

Shafritz & J. S. Ott 1992. Classics of Organization Theory (3rd Ed.). CA.:Brooks/Cole Publishing Co.

Williamson, O. E. & Ouchi, W. G. 1981. "Markets, Hierarchies and Hegemony. In A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (Eds.). Perspectives on Organization Design and Behavior. N.Y.: Wiley.

Wren, D. A. 1994. The Evolution of Management Thought(4th Ed), N. Y.: John Wiley & Son, Inc.

Yin, R. K., 1989. Case Study Research: Design and Methods, Sage Pub., 2nd ed.  
Zucker, L. G. 1987. "Institutional Theories of Organization," Annual Review of Sociology, 13: 443-664.

## 附錄一 個案訪談大綱

1. 請依照時間順序，說明貴公司發展的過程中，曾面臨環境中哪些重大的威脅？其影響為何？
2. 在貴公司發展的不同時期，是否有不同的市場/產品策略？經營的主要業務是否有差異？
3. 貴公司是否曾與其他組織間建立了重要的聯盟或顧客關係？是否會成立了哪些關係企業？
4. 貴公司過去曾出現過哪些較重大組織變動，包括重要的人事變動及組織結構調整？
5. 在貴公司成長的過程中，公司研究發展、製造、銷售及配送能力對公司的影響及其發展過程？
6. 除了前述的問題外，在公司發展的過程中，有沒有其他影響組織發展的重要事件？

## 附錄二 座談討論題綱

1. 請您說明一下在我國個人電腦廠商過去發展的過程中，面臨的環境變化有哪些？
2. 您認為個人電腦廠商在面對這些環境變化時，應該怎麼樣因應？是否不同型態的廠商有不同的作法？
3. 在個人電腦廠商發展的過程中，對公司影響較大的新技術發展有哪些？
4. 在個人電腦廠商發展的不同階段中，公司研究發展、製造、銷售及配送等不同的功能對公司的影響及重要性有沒有什麼差異？
5. 請您談一談個人電腦廠商與供應商、經銷商等其他公司的關係，對公司的發展有沒有什麼重要的影響？

### 附錄三 編碼過程語幹舉例

語幹代碼	語 幹	事件類別	事件原因	理論歸屬
A0101	第一次面臨產業結構的改變，以往我們比較傾向勞力密集現在慢慢偏向資本密集。	7	2	6
B0101	當年的十信事件發生：因為XX公司很多資金來源是向員工借款，而十信的擠兌風潮使資金調度受到擠壓，因而產生困難。	3	2	5
C0101	大約在82,83年左右，業績下滑，公司大客戶跑掉。	4	2	6

說明：

1. 語幹代碼第一欄大寫英文字母表示個案公司的代號，右三欄的數字乃設算出來最高同意度或共識者。
2. 語幹斜體表示之部分為事件，非斜體表示者為原因
3. 事件類別：(1)人事 (2)組織 (3)財務 (4)行銷 (5)生產 (6)研發  
(7)經營態度 (8)資訊知識
4. 事件原因：(1)自啓式 (2)外啓式
5. 理論歸屬：(1)古典 (2)新古典理論 (3)組織行為理論 (4)構型理論  
(5)系統理論 (6)族群生態與機構理論 (7)交易成本理論  
(8)資源依賴理論 (9)組織文化理論

