

# 林務局組織生命週期之研究

童秋霞<sup>1</sup> 羅紹麟<sup>2</sup> 黃有傑<sup>3</sup>

**【摘要】** 以往對於林業行政組織變遷之探討大多著重於政策性之分析，關於影響因素與變遷後對組織所造成的影響較少提及，同時以橫斷面與靜態之探討為主。組織生命週期之探討可對組織之變遷作縱斷面與動態之分析，由此觀點來分析林務局之變遷過程，不但可瞭解變遷時期之重要影響因素與現階段之組織生命週期階段，同時更可觀其未來發展之趨勢。

**【關鍵詞】** 組織變遷、組織生命週期、組織衰退

## The Organizational Life Cycle of Taiwan Forestry Bureau

Chiou-Shya Torng<sup>1</sup> Shaw-Lin Lo<sup>2</sup> You-Jei Huang<sup>3</sup>

**【Abstract】** Most studies on the evolution of forestry administration organizations emphasized the analysis of policy before. As for the influential factors and the effect on organizations, they were less explored; meanwhile, these studies stressed on horizontal and static aspects. The exploration on organizational life cycle was helped to analyze the longitudinal and dynamical evolution of organizations. In the light of this study for Taiwan Forestry Bureau, we could not only find out the important influential factors and life cycle stage at present but also view of the future.

**【Key words】** Organizational evolution, organizational life cycle, organizational decline.

### 一、前言

國內關於林業行政組織之研究（高明瑞，1975；王鴻濬，1984；高崇熙，1984；楊榮啓等，1994；童秋霞，1995；羅紹麟、童秋霞，1997）大多以一特定的時間層面來作橫斷面與靜態之探討，對於縱斷面、動態之組織變遷研究尚缺如。台灣之林業行政組織自光復後經歷多次的改制與改組，林業政策亦常隨之更迭，Greiner（1972）認為一個

組織的歷史對於未來組織的成長與經營的成功與否是一個重要的關鍵因素，甚至於組織之未來發展會決定於組織本身之歷史而不是其外在環境的影響力。

在李順卿（1960）、王子定（1967）、劉慎孝（1967）、王國瑞（1985）、焦國模（1992、1998）及姚鶴年（1994、1997）等多位學者之研究中，對於林業行政組織之變遷多偏重於政策性的探討，關於影響組織結構

1. 國立中興大學森林系博士班研究生  
Graduate student of Ph.D, Department of Forestry, NCHU.  
2. 國立中興大學森林系教授  
Professor, Department of Forestry, NCHU.  
3. 國立中興大學森林系碩士班研究生  
Graduate student, Department of Forestry, NCHU.

改變之因素與變遷後對組織發展所造成的影響均較少提及。在組織生命週期的演變中，組織結構的變遷是最明顯之特徵，因而以組織時間的演變過程作縱斷面的探討，不但可對組織之變遷歷程作整體性與縱斷面之分析，更可觀其未來發展之趨勢。

因此，藉由組織生命週期之探討來分析林務局光復後至今之變遷過程，不但可尋找各個變遷時期之重要影響因素與歷程，更可分析其未來變遷之趨勢。

## 二、相關理論探討

### (一) 組織生命週期階段

Quinn & Cameron (1983) 指出，許多學者主張組織設計、組織發展與組織行為均可藉由組織生命週期模型來加以預測，這些學者並主張『組織中發生的改變會遵循一個可預測的形態，而這個形態可由發展的階段來表現其特徵。』這些階段具有下列之特性：

1. 發展階段是自然而然發生的。
2. 發展階段是有先後次序的，是層級性的進化，不容易有跳躍式的發展，而各階段的發展也不會出現逆轉的現象。
3. 每一階段的發展都牽引著大範圍的組織活動與結構的變遷。

雖然不同學者主張之生命週期模型（表 1）所強調之特點均不相同，但是我們可從組織人員、組織結構及環境等三方面來描述組織改變時的特徵，在這些模型中，除了員工精神模型是以成員心態為主外，其餘模型皆以組織之目標或結構來分別生命週期之階段。雖然各種模型所關注的重點不同，但是他們都將組織比擬為生物體，視組織發展亦有出生、成長、成熟與死亡等階段。不過除了 Downs (1967) 曾提及衰退階段外，其他模型之最後一個階段都只是考慮成熟期，而忽略了死亡或衰退。Greiner (1972) 主張之生命週期中，其每一階段都會遇到危機，換言之，在每一個成長階段中都有

衰退的可能，因此衰退或死亡亦應納入組織生命週期中的一個階段。組織在快速成長階段後，應該會先進入一個成熟穩定的階段，然後才逐漸地衰退，因此本研究認為一個完整的生命週期可分成組織初生期、組織成長期、組織成熟期及組織衰退期四個階段。

另外，Lippitt & Schmidt (1967) 認為組織的生命週期發展與生產量有關（圖 1），他們指出在草創及發展的初期，組織非常關切工作是否能按預訂目標完成工作，所以此時期的生產量呈上升的趨勢；進入青年期後，組織處於穩定、動態平衡的狀態，生產量是相當穩定的；但是到穩定期時，組織必須開始考慮到適應或變遷的問題以維持組織的持續成長；倘若無法作適當與及時的調整或變遷時，組織就會面臨衰退或解體。對於政府組織而言，往往很難衡量生產量，然而包含效率與效能之組織績效，可顯示出組織實際達到的成果與原定目標間的關係（呂育一，1992），所以較之生產量之衡量更適於政府行政組織。另外，行政組織對於預算之運用情形亦與組織生命週期階段相關，因此可運用其作為判斷依據，因而本研究以林務局決算餘絀之變遷來作為組織生命週期之分期。

### (二) 組織內部變遷的週期

Tichy (1980) 指出，組織的變遷是由其內部政治、技術、文化三個相互關連問題之週期上下起落所構成的，這三個週期的起伏反映在組織內部結構形式、權力分配、策略及行事規章的變遷上。這三個週期的重要性在於能充分反映組織內部的社會系統為了適應不同的社會情境所進行的動態過程。組織必須週期性地調整與適應，因為組織得不斷地面對或處理下列三種基本困境（張笠雲，1986）：

1. 技術設計方面的困境，意指組織日日所需要面對的生產問題。
2. 權力與資源運用方面的困境，此指組織內部的權力及資源的分配。

表 1. 十個生命週期模型  
Table 1. 10 Life Cycle Models.

類 型	作 者	生命週期階段
成長激勵模型	Downs(1967)	1.為自主而奮鬥之階段 2.快速成長階段 3.衰退階段
組織管理模型	Lippit& Schmidt (1967)	1.出生階段 2.年輕階段 3.成熟階段
策略與結構模型	Scott (1971)	1.第一階段 2.第二階段 3.第三階段
問題導向變革模型	Greiner (1972)	1.開創階段 2.穩定階段 3.委任階段 4.協調階段 5.合作階段
員工精神模型	Tobert (1974)	1.空想階段 2.投資階段 3.決定性階段 4.實驗階段 5.預先畫定生產力階段 6.開放選擇結構階段 7.基本生活共同體階段 8.解放原則階段
功能性問題模型	Lyden (1975)	1.第一階段 2.第二階段 3.第三階段 4.第四階段
組織結構模型	Katz & Kahn (1978)	1.原始系統階段 2.穩定的組織階段 3.精心設計的支持模式階段
組織活動系統模型	Adizes (1979)	1.草創階段 2.組織的幼年階段 3.組織奮發階段 4.組織的青年階段 5.組織重要階段 6.組織成熟階段
工作結構與環境 關係模型	Kimberly (1979)	1.第一階段 2.第二階段 3.第三階段 4.第四階段
整合模型	Quinn & Cameron (1983)	1.企業家階段 2.凝聚階段 3.正式化與段制階段 4.精緻結構階段

資料來源：Quinn & Cameron, 1983 作者自行整理  
Source : Quinn & Cameron, 1983 adjusted by authors.

3.意識型態與文化整合的困境，意指組織內成員能否發展及維持一個共同認可的價值觀。

此三類問題很少能夠完全解決，這些問題的嚴重性對組織所造成的壓力及迫切性會隨著時間而有週期性的高低，如圖 2 所示。在不同的時間，技術、政治與文化適應的急迫性亦有所不同，因而組織必須依照問題的嚴重程度與變遷幅度來設定緩急先後，並投入相對比例之資源。

對組織行為的瞭解，不僅需要對組織之歷史有充分的認識，以便對組織所處之生命週期階段加以定位；同時也需要注意到組織

內部的問題，當組織從一個階段發展至下一階段時，其內部問題的發展週期並非是一致的。

由上可知，透過組織生命週期來觀察組織的發展過程使我們從靜態的橫斷面觀察躍昇到動態的縱斷面觀察，因而彌補了組織研究在科學探討與歷史分析之間的失續現象（江岷欽，1987）。在此觀點下，組織的盛衰榮枯宛如有機體的生老病死，不同的階段會展現不同的特徵，其中的二個重要階段——成長（growth）與衰退（decline）可說是許多學者研究之焦點，因此本研究將於以下探討

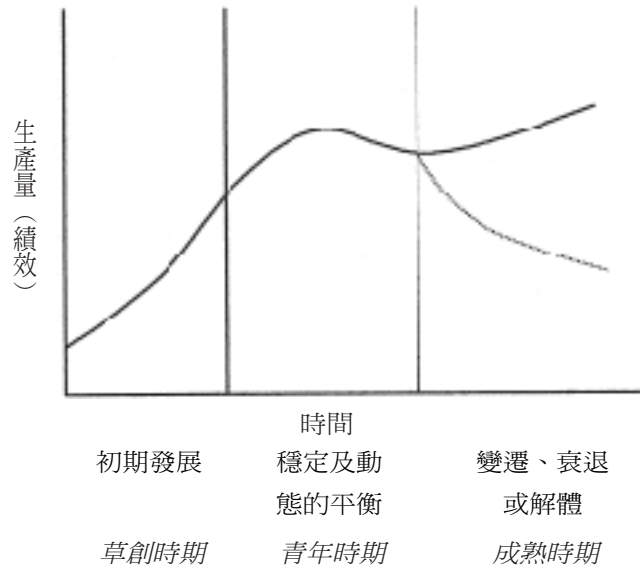


圖 1. 組織的成長與變遷 (資料來源：Lippitt & Schmidt, 1967)

Fig. 1. Organizational growth and evolution. (Source : Lippitt & Schmidt, 1967)

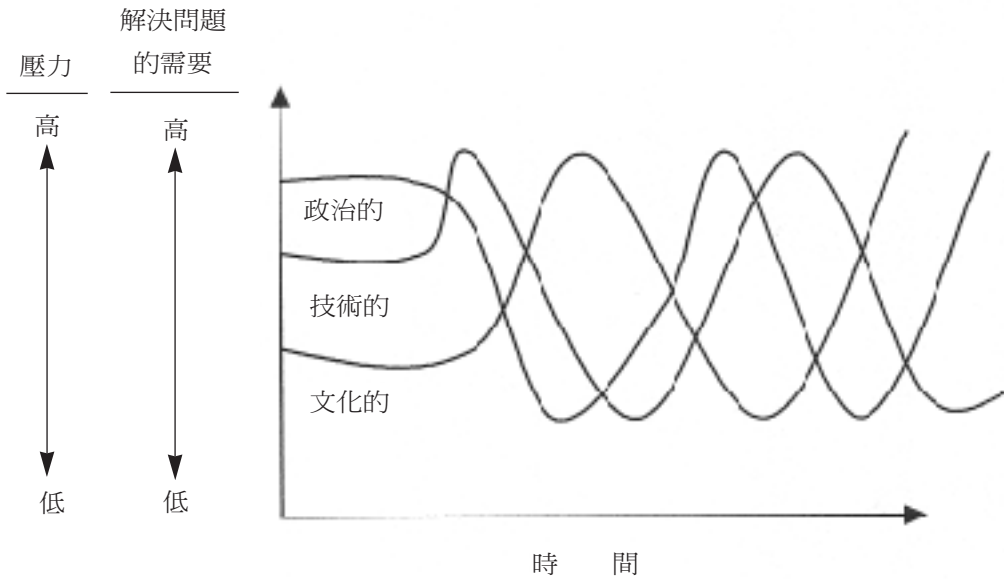


圖 2. 組織內部問題之週期 (資料來源：Tichy, 1980 引自張笠雲, 1986)

Fig. 2. The stage of organizational interior. (Source : Tichy, 1980 cited by Chang, 1986)

組織生命週期中之組織成長與組織衰退二個階段之研究。

### (三) 組織之成長與衰退

#### 1. 組織成長

事實上，並非每一個組織均有成長的機會，依據Greiner (1972) 提出之成長模型(圖 3)，組織有可能在任何時期遭遇危機而面臨衰退，組織的成長不僅要內外條件相配合，尚需具備經濟、策略與心理等三項要素作為誘因。

換言之，每一階段都會產生不同的危機，需將該階段之危機解決後才得以移動到下一階段的成長，而每一階段的危機都存在著組織衰退的可能，若管理上無法解除危機，則衰退亦隨之而來。

#### 2. 組織之衰退

在組織理論的文獻中，衰退一詞有二個主要的涵義：(1)衰退指組織在人力、獲利、預算及顧客等方面縮減的現象。(2)衰退也用以指組織的一般氣氛及行為取向，即組織逐漸產生停滯、官僚化及被動的特質等。Whetten (1980) 將組織衰退之概念區分為二：一為停滯性衰退 (decline as stagnation)，其二為縮減性衰退 (decline as cutback)。前者反應不適當的管理與市場競爭力之不足，後者則是整體外在環境匱乏的結果。停滯性衰退是指喪失自己的市場，而縮減性衰退則指整個市場趨於萎縮。公共組織由於本身有特定的功能職掌與法律上合法之地位，在國家政策環境上猶如獨占或寡占者，其可能因為較無競爭者與民意監督而鬆散，導致內部逐漸呈現停滯保守。Downs即預測政府官僚的生命週期會隨著時間逐漸惡化並趨向於官僚化與保守行為 (McCurdy, 1991)。另一方面，受到環境衰退變遷的影響，公共組織可能因無法取得發揮合法功能的認同，而加速對內部資源的裁減或組織結構的變遷，目前林業行政組織即是面臨了此種困境。

就整體觀點而言，組織的衰退會產生一種『乘數效應』，亦即一個組織的衰退會波及到其他組織而引發整體系統的連鎖反應，同時衰退亦會對組織本身產生重要的影響，如組織結構的調整、人際衝突的擴大、政治活動的增加、抗拒變遷的傾向與工作意願的低落 (江岷欽, 1987)。

然而，組織之衰退並不必然造成組織的死亡，它有可能是一種契機。依據Miller & Friensen 的生命週期模型，組織在衰退之後最可能的結果是復甦，復甦之後的組織可能再進入另一個生命週期進程重新再成長、成熟，甚至比前一週期規模更大、更穩健，所以組織生命週期的觀點事實上相當具有可變的彈性，因此，林務局之重組將可帶領其進入另一個生命週期模型。可見，組織生命週期可藉由時間縱斷面之探討，對林務局之歷史演變作更周詳、全面性的分析，同時更可透過生命週期之演變歷程來找出林務局未來可能之發展階段與危機，並進而提供林務局未來變遷之時機與可能性。

### 三、光復後之組織變遷

#### (一) 組織變遷歷程

林業行政組織自民國 34 年台灣光復後至今，共歷經了八次的變遷，焦國模 (1992) 將之分成林務局時期 (1945~1947)、林產管理局及農林處林務科時期 (1947~1948)、林產管理局時期 (1948~1960) 以及林務局時期 (1960~至今)，而姚鶴年 (1994) 則分成第一林務局時期 (1945.02~1947.05)、林產管理局時期 (1947.06~1960.02)、第二林務局時期 (1960.02~1989.06) 以及第三林務局時期 (1989.07~2001)。

這八次變遷所經歷的時間、性質、背景、原因、組織結構與其所造成之影響均不相同，本研究將其歸納整理後列於表 2 所示。

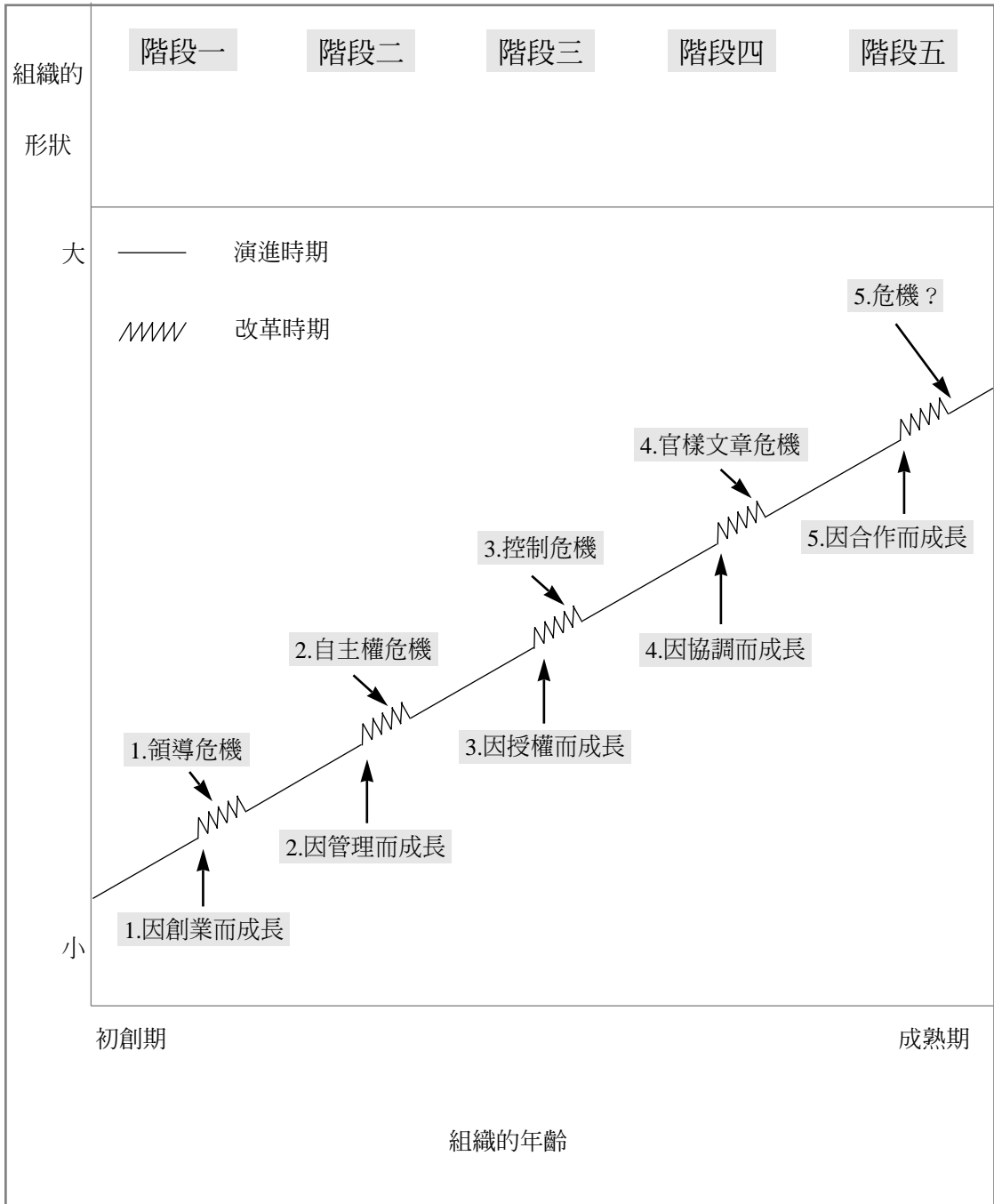


圖 3. 組織成長的五個階段 (資料來源：Greiner, 1972)

Fig. 3. Five stages of organizational growth. (Source : Greiner, 1972)

表 2. 光復後至今林業行政組織變遷歷程之分析

Table 2. The evolution of forestry administration organization from Taiwan recovery to now.

起迄時間	經歷時間	變遷背景	變遷原因	變遷之性質	組織結構	變遷後造成之影響	施政方針或重要措施
1945.12~1947.5	1年 5 個月	台灣光復，台灣省行政長官公署設立林務局以接收日據時期農商局山林課之全盤業務	政治因素（台灣光復）	由某部改隸他部	1.林業行政類之山林管理所 2.林業學術類之模範林場 3.木材生產類之直營伐木林場	政權過度階段，林政問題層出不窮	1.加強保安林建設 2.實施保護森林政策 3.恢復施業造林 4.建設光復紀念林 5.獎勵私有林 6.增加木材生產
1947.6~1947.9	3個月	台灣省行政長官公署改組為台灣省政府	政治因素（台灣省政府成立）	由某部改隸他部	1.接收林務局及所屬機構 2.增加工務組、作業組、供需組、秘書室、人事室	林政合治	1.保重於造、造重於伐 2.增加木材生產 3.植伐均衡、以林養林 4.木材配售、價格調整及管制業務
1947.9~1948.5	8個月	為使林業行政與林業生產互相制衡	組織目標與價值的改變	一機關分為二個機關	1.農林廳內設林務科轄林政、林產、經理三組 2.將山林管理所模範林場歸農林處直隸	林政分治	
1948.6~1949.5	11個月	基於各方反應及政府亦感分治不妥	技術因素	組織合併	1.林務科撤消 2.原轄三組及各山林管理所與模範林場均回隸林產管理局	林政再合治	1.加強保林造林 2.植伐平衡 3.以林養林 4.培養人才 5.增加生產
1949.6~1950.10	1年 4 個月	各縣市爭取管轄山林管理所	政治因素	一機關分為二個以上機關	1.各山林管理所改隸所在地縣政府管轄，但人事經費操之於林產管理局 2.各模範林場亦分別改隸	林政再分治	1.制定林場直營伐木作業區範圍 2.推行植伐平衡政策 3.試辦國有林產物標售處分成功 4.爭取林政管理與林產管理一元化
1950.10~1960.2	9年 4 個月	台灣省行政區域調整使 2-3 縣共管一山林管理所	權責劃分不清	組織合併	各山林管理所又回歸林產管理局	林政終於合治	1.擴大造林 2.林產物處分改為標售 3.成立森林警察工作大隊 4.推展租地造林辦法 5.實施全省森林資源航測調查 6.強化公私有林造林並派員督導 7.實施國有林造林抽查制度

表 2. 光復後至今林業行政組織變遷歷程之分析（續）

Table 2. The evolution of forestry administration organization from Taiwan recovery to now (continued)

1960.2~ 1989.6	29年 4 個月	1.使林務一元化之局面名實相符 2.員工待遇因管理對象不同而有所差異，造成員工之不滿	管理與心理因素	機關更名、組織結構改變	將原轄之 7 個山林管理所與 6 個林場改為林區管理處	1.各處名稱劃一、業務平行 2.重視森林經理業務 3.1968會計年度起可享『經濟部』之待遇標準，視同公營事業，創立林業史上最突出之時期	1.發展森林遊樂事業 2.第二次森林資源調查 3.推行集中造林與海岸復舊造林制度 4.制定台灣林業經營改革方案 5.促成森林法修法 6.設置自然保留區
1989.7~ 迄今	9年4個月	財務入不敷出	經濟因素	1.組織精簡 2.組織型態改變	1.13個林區管理處合併成 8 個林區管理處 2.72個工作站縮編為 34 個 3.由事業預算改為公務預算	1.人員精簡 2.工作站主任之管理幅度太大 3.林管處各課室主管與工作站主任間有指揮系統不協調之情形 4.林業不受政府重視	1.以自然保育經營為重 2.第三次森林資源調查 3.推動森林遊樂區開放民營政策

資料來源：王子定，1967 劉慎孝，1967 姚鶴年，1994 童秋霞，1995 姚鶴年，1997

Source：Wang, 1967 Liou, 1967 Yau, 1994 Torng, 1995 Yau, 1997

由表 2 可歸納出以下幾點：

1. 八次變遷所歷經之時間長短不一，有多達 29 年之久者亦有未達一年者，第一次變遷至第二次變遷歷時 1 年 5 個月，此乃光復之初，許多法規制度尚未形成，可謂為過渡時期。林產管理局時期（1947.06~1960.02）共歷經了五次變遷，究其原因為林業組織是否一元化之問題。贊成林務機構一元化者以(1)林政林產一元化對造林、保林及木材生產可便於統籌、設計與管理，可以提高工作效率(2)伐木利用作業係一種造林更新，若強予劃分，即易脫節，甚至權責混淆，功則相爭，過則相諉，互相牽制，效率減低(3)伐木機構兼辦造林，可以節省人力、物力、財力。主張林政林產劃分者其理由為(1)伐木作業與林政性質顯有不同，管理自宜分開
- (2)迨劃分後各有專業，集中力量分別辦理林政或林產事宜（焦國模，1992）。在劃分時期時，一為歷時八個月，一為歷時一年又四個月，其效果均未合於理想；合一時期則佔大部分時期，雖仍有鼓吹劃分之空氣，其機構大致呈安定狀態（劉慎孝，1967）。自 1960 年再次更名為林務局開始，林業行政組織已漸趨穩定發展。
2. 組織變遷之原因可分為(1)行政組織生態環境的改變，包括科技環境（如組織結構、人際關係、管理決策）、社會環境、政治環境及經濟環境(2)管理思潮的轉變?行政管理系統的需求（陳鳳櫻，1991），由八次變遷之原因可知，光復後台灣林業行政組織變遷之主要因素是生態環境的改變，其中第一、二及五次變遷是源於政治因素，可見政治因素為



林務局變遷之主要因素。

- 3.雖然八次變遷之性質有所差異，但依據前文中之定義概皆可歸為計畫性之變遷，此與前文中曾提及的，公共行政組織之變遷因其固有之特性大多以計畫性變遷為主之論點一致。
- 4.在八次變遷中，以山林管理所之組織層級變化較大，其從四級機關躍升至三級機關，然後又從三級機關降至四級機關，其中又歸隸至各縣政府，最後終又回歸林務局。
- 5.若依森林經營體制與機關組織單位而論，可分為(1)正視森林經理業務時期：1945年底至1948年5月，局內設有經理課或經理組。(2)漠視森林經理業務時期：1948年6月至1960年2月，局內取消主管森林經理單位，其有關業務則分由林政、作業二組辦理，伐木與造林等業務脫離正規經理計劃，各自分立。(3)重視森林經理業務時期：1960年2月至1989年6月，不但局內設置森林經理組，各林區管理處內亦設森林經理課，將林政課歸併於內（劉慎孝，1967）。1989年7月迄今則分割為森林企劃組與林政管理組。
- 6.由第七次變遷至第八次變遷可以算是最大的轉變，因其由事業預算改為公務預算，是林業行政組織體制之大變革，同時亦為林業行政組織呈現衰退之始。
- 7.八次變遷之方式包括由某部改隸他部、一機關分為二個機關、組織合併、組織結構改變、組織精簡以及組織型態改變等

#### 四、林務局之組織生命週期

本研究首先將1945年迄今之相關資料（包括員工人數、人員變遷率、決算餘額等）作相關分析，結果得知員工人數（圖4）與時間呈顯著負相關（ $R^2=-0.713$ ， $P$ 值 $<0.001$ ）；換言之，人員隨時間有逐年精簡之趨勢。

另外，林務局決算餘額之變化（圖5）是屬於左偏高狹峰型（偏度： $-0.211$ ，峰度：

3.052）之分配，本研究嘗試以此來作組織生命週期之分期，可將之分為四期：

- (一)組織初生期（1945.12~1960.02）：即從光復之初至林產管理局時期結束，除了光復初幾年外，此時期之餘額呈平穩成長，沒有太大的起伏，而組織人員在此時期呈現漸增之趨勢，由圖6亦可知皆為正的變遷率（變遷率 =  $(N_{n+1}-N_n) / N_n \times 100$ ， $N$ ：人員數  $n$ ：年）。
- (二)組織成長期（1960.02~1980）：自1961年餘額開始明顯地增加，此與當時木材自產量逐年增加有關，自1971年後則開始遞減，此乃因當時屬事業機關，財務收入主要來源為林產處分及直營伐木銷售。另外組織人員數目開始減少，至1973年才又增加，由人員變遷率亦可知此時期大多為負值。
- (三)組織衰退期（1981~1989）：因1976年台灣林業經營改革方案實施，著重森林資源之保育，此時採伐量銳減，但支出仍頻增，加以其收入盈餘需繳國庫，從1980年起即開始呈現大量虧累，同時也成為之後改制為公務預算之因。此期之人員數幾乎呈直線下降之趨勢，其人員變遷率除皆呈負值外，亦為四個時期中負值最大者。
- (四)組織復甦期（1989~迄今）：1989年改制為公務預算後，人員雖亦逐漸減少，但其減少幅度已不似前一期大，呈現較穩定之狀態。雖然原本欲透過組織型態與組織精簡來造成另一個契機，但是卻只是造成組織持續之衰退。

文中曾提及組織內部變遷之週期包括政治、技術及文化三方面，就林業行政組織變遷之原因而言，政治與技術因素之壓力應遠大於文化之壓力，雖然在以往變遷歷程中政治的壓力較技術的壓力來得大，但是面對今日多元化且快速變遷之社會，林業行政組織在未來亦可



圖 4. 歷年員工人數變遷圖

Fig. 4. The change of number of staff in T.F.B.

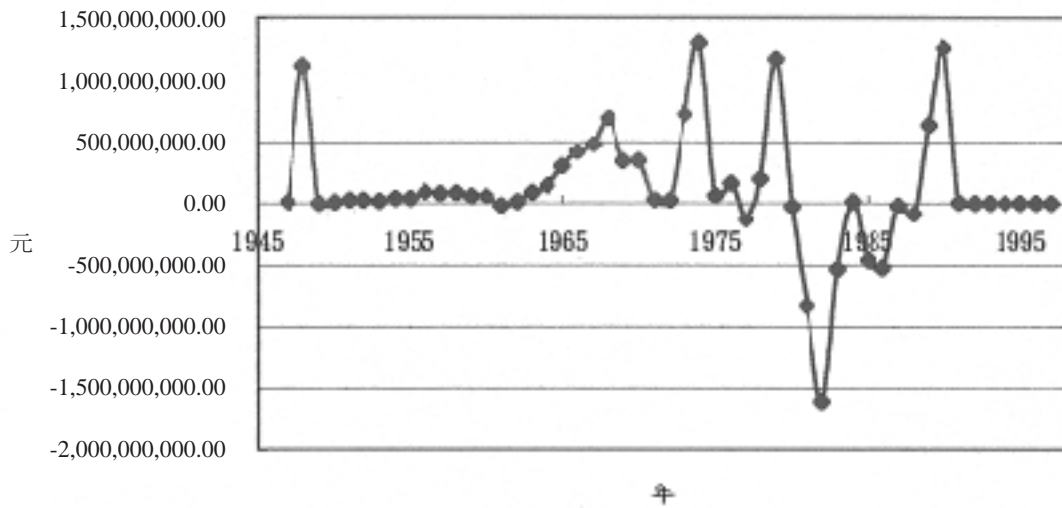


圖 5. 歷年林務局決算餘絀變化 (註：餘絀金額已經過折現計算處理)

Fig. 5. The change of condensed profit and loss statement of T.F.B. (Remark : The amount of condensed profit and loss statement have been discounted.)

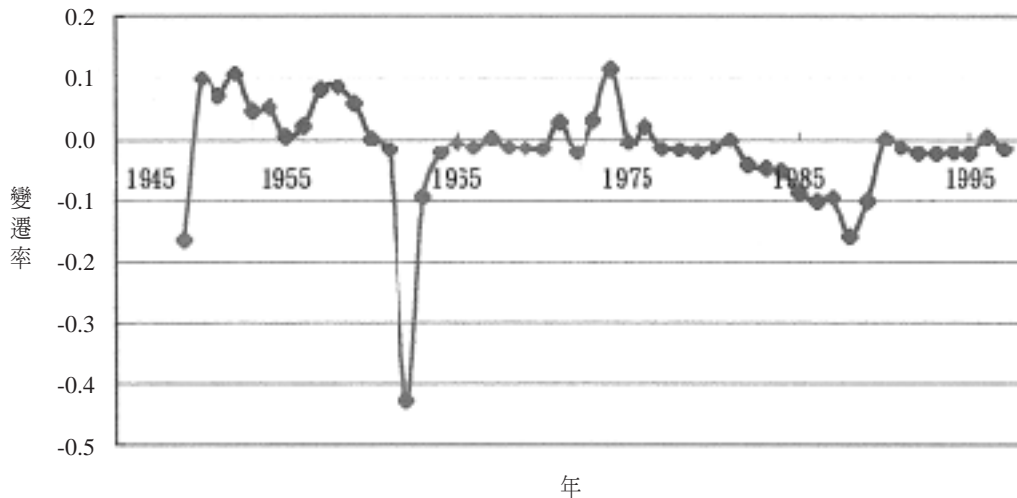


圖 6. 歷年人員變遷率變化

Fig. 6. The change of percentage of staff.

能遭遇到較多技術上的壓力（如技術斷層問題）。

另外，組織的職員人數比例（0.887\*\*）、女性人員比例（0.873\*\*）、學歷為大專以上者之比例（0.954\*\*）、50-60 歲（0.603\*\*）及 60 歲以上（0.882\*\*）者之比例與時間均呈極顯著正相關，而工人（-0.891\*\*）、男性（-0.873\*\*）、學歷為高中以下者（-0.630\*\*）、年齡 31-40 歲（-0.737\*\*）與 41-50 歲者（-0.850\*\*）與時間則呈極顯著負相關。換言之在整個組織生命週期中，職員人數增加，而工人人數減少；女性人數增加而男性人數降低；學歷在專科以上者漸增，而高中以下者漸減；年齡 40 歲以下者比例下降，年齡在 51 歲以上者則比例上升。由此可看出組織人員之變遷有老化之趨勢（註（）內為相關值，\*\*表 p 值 < 0.001），由於近一、二年人員大量退休，目前平均年齡已較年輕（44.2）。

由以上之探討可知，組織生命週期之各個階段是有先後次序的，是一種層級性的進化，而某一演化階段之過程將會是下一革新之誘因，林務局之組織生命週期證明了這些特性。

另外，本研究曾嘗試透過 T-test、變異數

分析、區別分析等來檢定變遷影響因素（變數部份包括「人員平均年齡」、「人員數目」、「職員之比例」、「男女之比例」、「大專以上人員之比例」、「局長是否更換」、「餘絀之情形」、「機關數目」、「效率」、「生命週期之階段」、「組織之年齡」及「平均國民所得」等變項）在不同生命週期階段之特性是否相同，結果得知決算餘絀之情形、大專以上人員之比例、機關數目、平均國民所得及效率在不同之組織生命週期階段均有所差異（附錄 1、附錄 2）。其中，在大專以上人員之比例部分，衰退期與復甦期大專人員以上之比例顯著大於成長期之比例。所以在四個組織生命週期中，組織結構、人員結構、餘絀之情形以及效率等均是顯著不同的。

而由圖 5 可知，員工人數之變遷屬於左偏低闊峰之分配，此種衰退正可說明政府組織在政治與社會因素上之消長，而林業行政機關亦因經營目標之改變及政府、社會大眾之不重視，故有此種衰退產生。

同時若將林務局視為公司，而提供之服務乃為不同之產品線時，『木材生產』產品線之生命週期可說已達衰退期，而由其未來將分別

成立國家森林遊樂區管理所與自然保留區管理所來看，『森林遊樂』與『自然保育』二個產品線正處於成長期。

## 五、結論

組織在人力、獲利、預算等方面之縮減是一種衰退的現象，林務局之變遷經由組織生命週期之觀點分析得知，林務局呈現年齡老化、組織萎縮與形式化，仍處於持續衰退的階段，因此需要藉由組織變遷發展另一個新契機，才能創造組織另一個新的生命週期。可見由組織生命週期觀點來探討林業行政組織之變遷較之以往之分期更能作整體性、非片斷之分析，對於未來之變遷趨勢亦可提供較正確之預測。

## 六、參考文獻

- 王子定 (1967) 台灣林業政策。台灣銀行季刊 18 (2):1-38。
- 王國瑞 (1985) 台灣林業史第二輯 1-176頁。金氏圖書公司印行。
- 王鴻濬 (1984) 林務局組織結構與成員的調查分析 12-18頁。國立台灣大學森林研究所碩士論文。
- 王鴻濬 (1999) 森林生態系經營與組織建構。台灣林業 215 (6):35-40。
- 台灣林業統計 (1961-1997) 台灣省林務局。
- 台灣省五十年來林業統計提要(1906-1955) 台灣省林產管理局。
- 江岷欽 (1987) 組織衰退初探。中國行政 43:1-26。
- 江岷欽 (1993) 組織分析 197-24頁。五南圖書公司。
- 呂育一 (1992) 非營利組織績效指標之研究。國立台灣大學商學研究所碩士論文 5-13頁。
- 李順卿 (1960) 林政學 241-243頁。國立編譯館。
- 周明 (1994) 政府公共關係部門的結構與功能研究。我國縣市政府之實證研究。東海大學公共行政研究所碩士論文 53頁。
- 姜占魁 (1990) 組織行為與行政管理 227-262頁。
- 姚鶴年 (1994) 台灣林業之發展 270-274頁。中華林學會印行。
- 姚鶴年 (1997) 台灣省林務局誌 23-111頁。
- 高明瑞 (1975) 就企業管理之理論與實務論林務局林相變更計劃之實施。國立中興大學森林學研究所碩士論文 1-38頁。
- 高崇熙 (1984) 台灣林業行政管理之研究。中國文化大學實業計劃研究所農學組博士論文 1-60頁。
- 張笠雲 (1986) 組織社會學 231-251頁。三民書局。
- 郭俊次 (1991) 組織設計學 33-107頁。台灣商務印書館。
- 陳姮年 (1995) 組織變遷之研究。東海大學公共行政研究所碩士論文 139頁。
- 陳鳳櫻 (1991) 行政組織變遷與策略之研究。國立台灣大學政治學研究所碩士論文 1-69頁。
- 彭文賢 (1996) 組織結構 25-61頁。三民書局。
- 焦國模 (1992) 林政學 195-203頁。台灣商務印書館。
- 焦國模 (1998) 中國林業史 395-397頁。
- 童秋霞 (1995) 林業行政管理績效之研究-以台灣省林務局為例 64頁。國立中興大學森林學研究所碩士論文。
- 楊榮啓、林文亮、高強 (1994) 台灣省現行國有林區劃分與其經營效率之評估 53-80頁。國立台灣大學森林研究所。
- 劉慎孝 (1967) 台灣之林業經營。台灣銀行季刊 18 (2):39-128。
- 羅司宜 (1991) 台灣森林經營管理之探討與改進。國立台灣大學森林學研究所碩士論文 87-110頁。

- 羅紹麟 (1986) 台灣地區國有林經營問題與未來方向之探討。台灣農業 22 (5): 82-83。
- 羅紹麟 (1998) 研習德國中基層林業機關架構與企業化經營調適策略與技術報告 12頁。自行出版。
- 羅紹麟、童秋霞 (1997) 在環境保育政策下林業行政管理之研究-林業經營集約度之研究。中興大學實驗林研究彙刊 19(2):101-116。
- Downs, A. (1967) *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown and Company. 引自江岷欽 1987
- Freeman J. (1982) Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes p1-32 *Research in organizational behavior* volume 4.
- Freeman, J. & G.R.Carroll (1983) The Liability of Newness : Age dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological review* 48:692-710.
- Greiner, L.E. (1972) Evolution and Revolution as Organization Grow. *Harvard Business Review* 50:37-46.
- Guy, M. E. (1989) From Organizational Decline to Organizational Renewal 引自陳姮年 1995.
- Levine, C.H. (1979) Organizational Decline and Cutback Management. *Public Administrative Review* 39:179-183.
- Lippitt, G.L. & W.H.Schmidt (1967) Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review* (11-12):102-112.
- Lorange, P. & Robert, T. N. (1987) How to Recognize and Avoid Organizational Decline *Sloan Management Review* 41:41-48 引自陳姮年(1995)
- McCurdy, H. (1991) Organizational Decline : NASA and the :Life Cycle of Bureaus. *Public Administration Review* 51 (4):308-315.
- Miller, D. & P. H. Friensen (1984) A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science* 30 (10):1161-1183.
- Quinn, R. E. & K.Cameron. (1983) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence. *Management Science* 29 (1):33-51.
- Tichy, N. M. (1980) Problem Cycles in Organizations and the Management of Change 引自張笠雲(1986)
- Whetten, D. A. (1980) Organizational Decline : A Neglected Topic in Organizational Science. *Academy of Management Review* 5 (4):577

**附錄 1. 變異數分析之結果與統計值**  
Appendix 1. The result of variance analysis.

依變數	自變數	卡方值或 F 值	顯著水準(P值)
生命週期階段	決算餘細情形	8.407	0.009**
生命週期階段	大專以上人員之比例	5.198	0.034*
生命週期階段	機關數目	5.292	0.032*
生命週期階段	平均國民所得	13.014	0.002**
生命週期階段	效率	9.749	0.005**

註：\*表 p<0.05      \*\*表 p<0.01

**附錄 2. 區別分析摘要表（生命週期階段）**  
Appendix 2. The summary of discriminate analysis.

變 數	F 值	U統計量	區別係數		區別係數(未標準化)	
			第 1 組	第 2 組	第 1 組	第 2 組
機關數目	28.677	0.328**	-7.762	-0.486	-6.224	-0.390
餘細情形	8.422	0.624**	-0.338	0.740	-0.361	0.790
平均國民所得	32.811	0.299**	0.610	-0.768	2.010	-2.532
效 率	1.148	0.924	7.676	0.792	0.348	0.036

註：\*\*表 P<0.001