

第十七章 組織變革 與發展



學習目標

- ✧ 瞭解組織變革的本質與原因
- ✧ 比較組織變革的類型及模式
- ✧ 探討抗拒變革的起因及降低抗拒的方法
- ✧ 瞭解組織發展、組織學習與組織變革的關聯性
- ✧ 探討學習型組織的義涵與特徵



哈佛大學的組織變革何以失敗收場？

組織變革的本質與定義

- ✧ 組織變革意謂組織採用了新的思維或行為模式
- ✧ 企業進行組織重組時，應同時顧及：
 - ✧ 組織策略
 - ✧ 資源管理

組織變革的要點

✧ 起因

☞ 因應內、外環境之需要

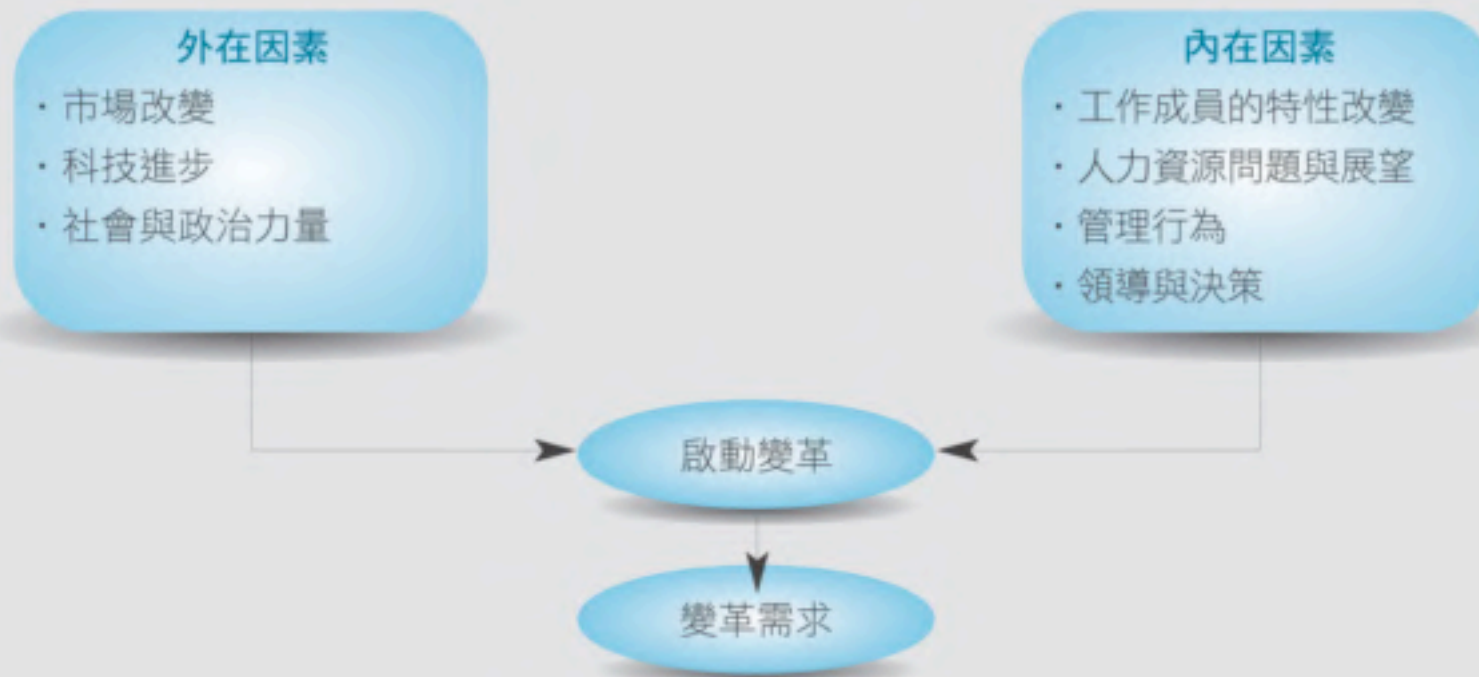
✧ 目標

☞ 改變組織之策略、結構、技術、文化、人員及產品，以追求組織之生存與發展

✧ 方式

☞ 透過上述構面，進行全面、根本、大規模的改變

變革的內外因素



▲圖 17-1 變革的內外因素

變革啟動模式 (1/2)

✿ Mintzberg & Westley

✿ 從組織內部的觀點來探討變革啟動模式，
歸納出三種不同的形式

變革啟動模式 (2/2)

✧ 規劃程序式的變革

- ✧ 透過正式化的規劃機制，組織的規劃幕僚是最關鍵的角色

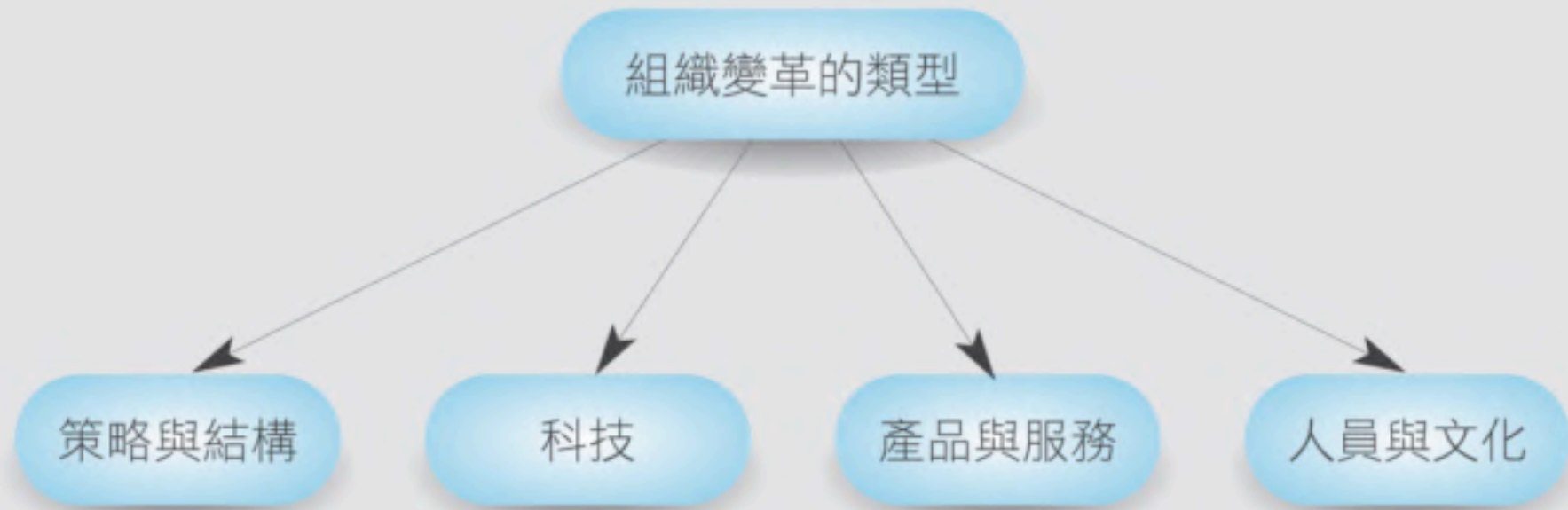
✧ 願景推動式的變革

- ✧ 來自於經營者或高層領導人對於未來的願景與清楚的定位

✧ 歸納式學習的變革

- ✧ 來自組織基層自發性的學習與知識累積，蔓延並擴及整個組織，在本質上是非正式的

組織變革的類型 (1/3)



▲圖 17-2 組織變革的類型

組織變革的類型 (2/3)

✿ 策略與結構的變革

✿ 著重在組織管理的效能，通常是從高階管理階層由上而下的展開

✿ 科技的變革

✿ 著重在重新檢視組織的生產或服務的流程與工作方法，可以使產出更有效率

組織變革的類型 (3/3)

✿ 產品與服務的變革

☞ 注重於組織中新產品或服務，以開啟新的市場

✿ 人員與文化的變革

☞ 員工在價值觀、態度、期望、信念、能力及行為上的改變

管理組織變革

✧ 管理組織變革必須同時

✧ 配合內外環境的變化

✧ 考量利害關係人的支持或抗拒變革的情形

✧ 適時調整變革的措施，以確保變革的成果

組織變革模式

- ✧ Lewin 的變革模式
- ✧ Leavitt 的變革模式
- ✧ 計畫性變革整合模式

Lewin 的變革模式 (1/2)

- ✧ 變革是維持系統行為穩定的力量受到改變
- ✧ 組織受到「維持原狀的對抗力」與「促使變革的驅動力」兩股力量激盪的影響
- ✧ 對抗力 \geq 驅動力
 - ✧ 組織變革將遭到阻力與反彈
 - ✧ 削弱對抗力或是增強驅動力，組織才能順利推動變革

Lewin 的變革模式 (2/2)

✿ 變革理論三階段過程

✿ 解凍

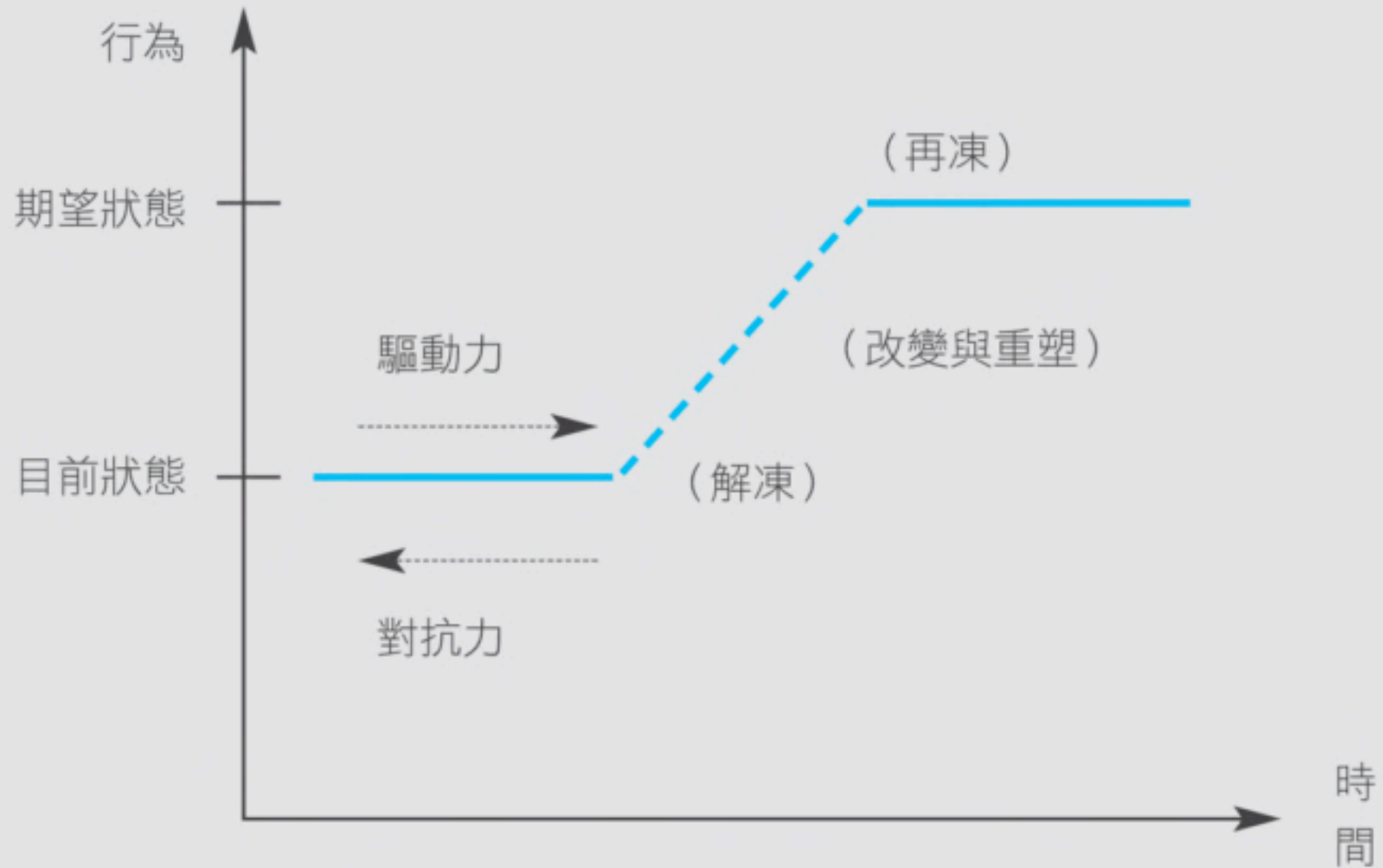
✿ 刺激人員改變原來的態度、行為

✿ 改變

✿ 提供並促使人員學習新的行為模式

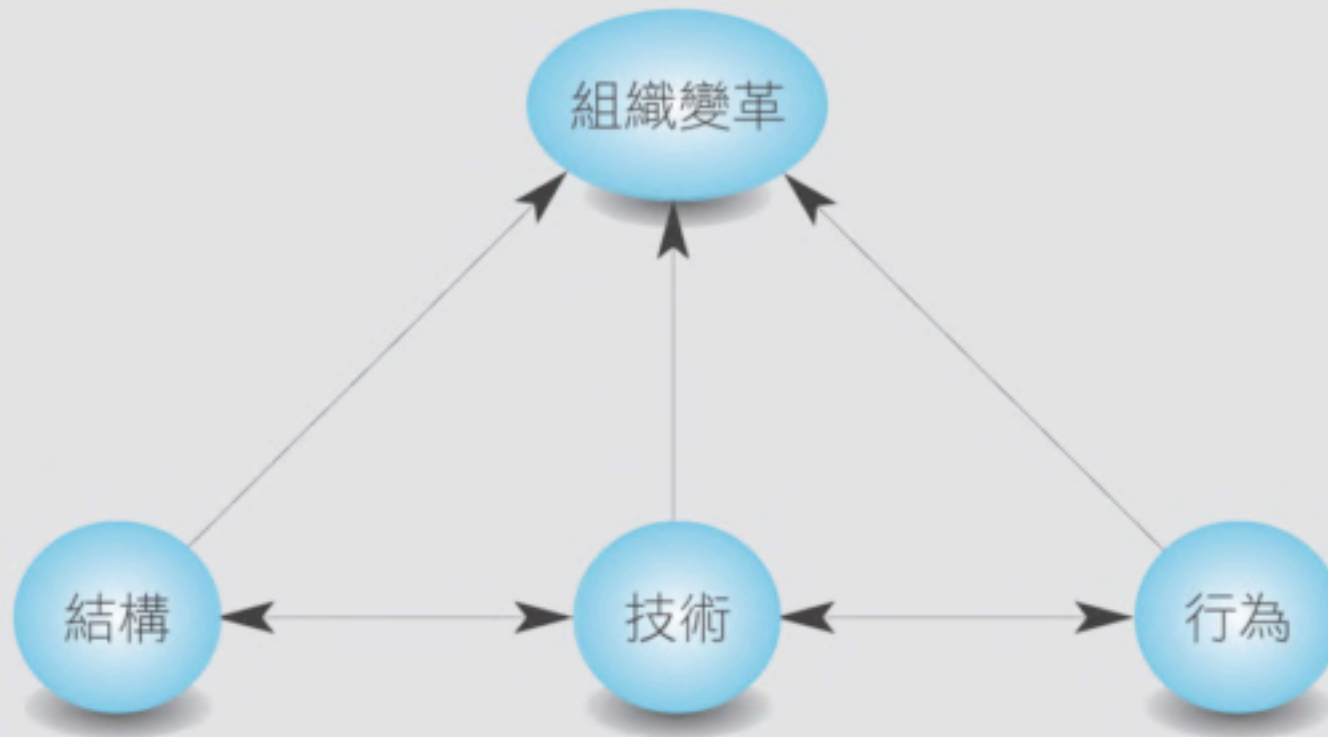
✿ 再凍

✿ 再強化和支持人員所學得的新方法、新行為與態度，使之穩固



▲圖 17-3 解凍－改變－再凍的演變過程

Leavitt 的變革模式 (1/2)



▲圖 17-4 Leavitt 組織變革的途徑

Leavitt 的變革模式 (2/2)

✧ 結構途徑

- ✧ 組織結構與制度層面之修正

✧ 技術途徑

- ✧ 工作流程的重新安排
- ✧ 藉著工作方法、設備製程改善及技術提升，來達成組織變革的目的

✧ 行為途徑

- ✧ 強調態度、激勵及行為技能之改變
- ✧ 藉助人員甄選、訓練及考評，來完成變革

計畫性變革整合模式

✧ 同時整合了階段與過程

✧ 探索階段

- ✧ 蒐集內、外環境之變化，需組織成員察覺問題的存在或有變革的必要

✧ 計畫階段

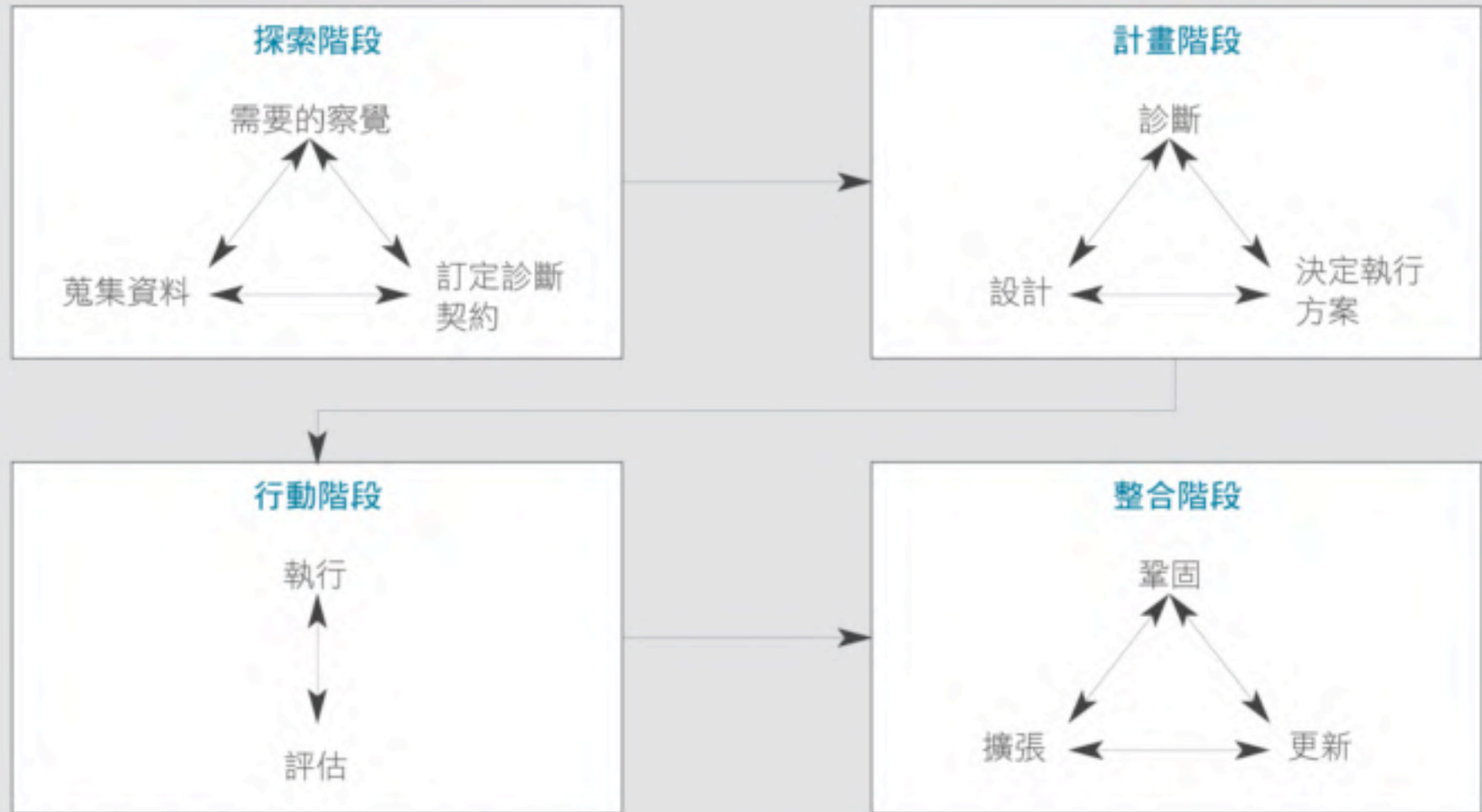
- ✧ 針對問題研擬可行之改善方案

✧ 行動階段

- ✧ 將計畫付諸執行並進行評估，再將評估的結果回饋到執行過程進行修正

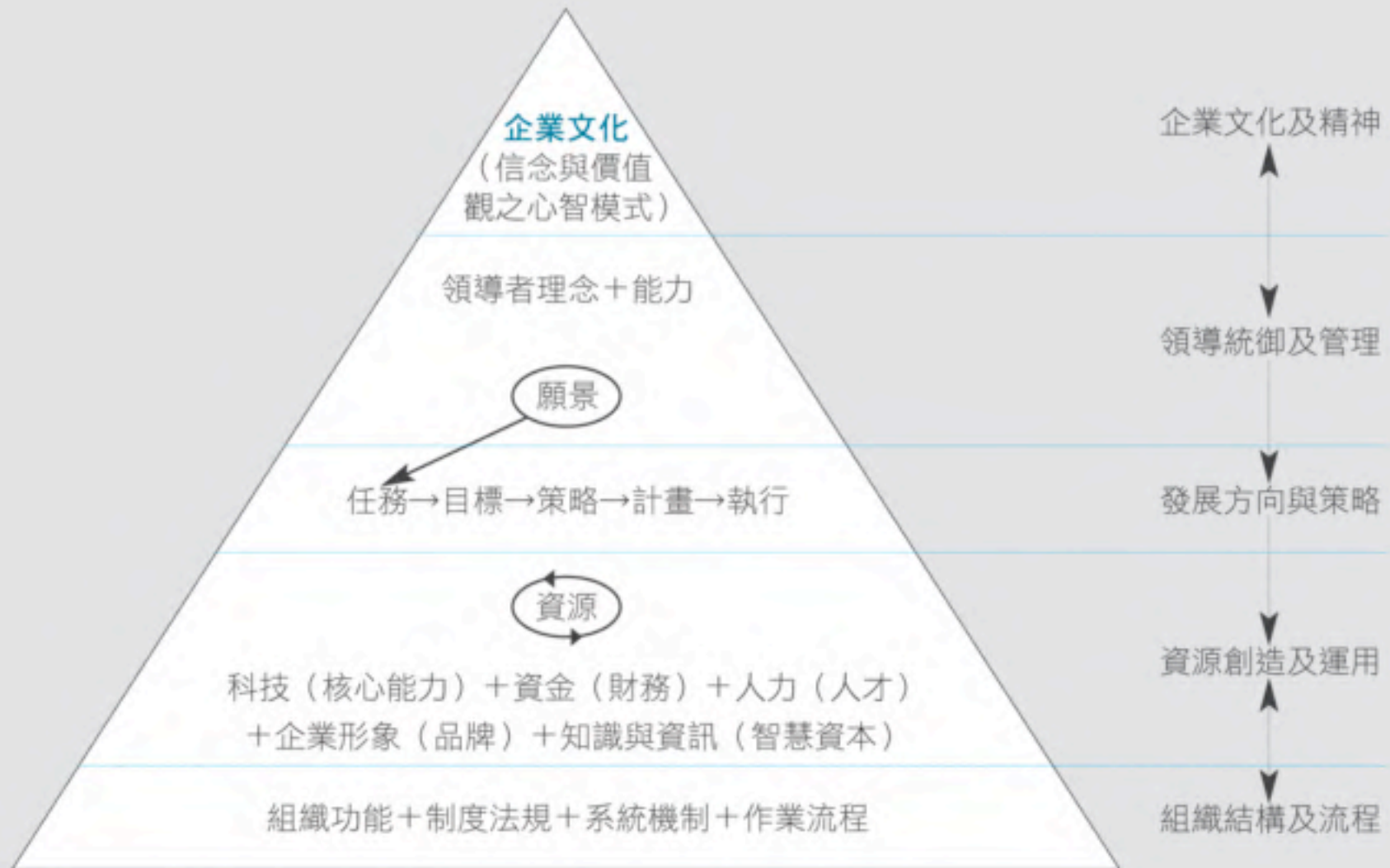
✧ 整合階段

- ✧ 類似「再凍」之作法，將執行結果確實鞏固



資料來源：Adapted from Thomas G. Cummings & Edgar F. Huse, Organization Development and Change, St. Paul, Minn.: West, 1989, p.53.

▲ 圖 17-5 計畫性變革整合模式



資料來源：改寫自熊培霖，改造要從文化開始，工商時報經營知識版，1997.1.29。

圖 17-6 全面組織變革模式

變革的抗拒

✧ 抗拒變革的原因

- ✧ 變革意味著不確定、未知與風險，以及繼之而來的壓力、恐懼與威脅
- ✧ 一般人並不排斥改變，而是排斥被改變
- ✧ 依據變革的種類和程度，以及變革如何達成，抗拒變革的情形也有所不同

抗拒變革的原因

表 17-1 抗拒變革的原因

原因	例子
不瞭解為何需要變革及其涵義	員工未得到充足的資訊、管理階層未充分宣導、彼此溝通不良或不信任
變革過於急促和劇烈	裁員、全面更新自動設備
團體慣性	某工會的成員贊成資方調整績效標準與獎金的分配比例，但如果工會的規範要求成員抵制，則個體必須配合
對於未知的恐懼與可能的威脅	組織更動或人事的大搬風，而對未來工作任務之勝任或負荷感受到壓力、影響到資源或權責之重新劃分
對變革推動力的反彈	策略、公司目標、組織等名目的強烈推動，造成反作用力
先前失敗的變革經驗	減薪及降低成本等措施仍未能改善銷售與獲利情況

降低抗拒變革的方法

表 17-2 降低抗拒變革的方法

類別	使用的方法
變革計畫內容	建立共識及變革所需要的前提架構，並提供指導，鼓勵相關人員參與研訂、設立獎懲措施、詳盡規劃等
人員	最高領導者親自參與、慎選執行變革者，並掌握非正式之領袖
變革推動方式	教育訓練、提供適切的資源、溝通協調、協助解難、甚至威脅利誘等

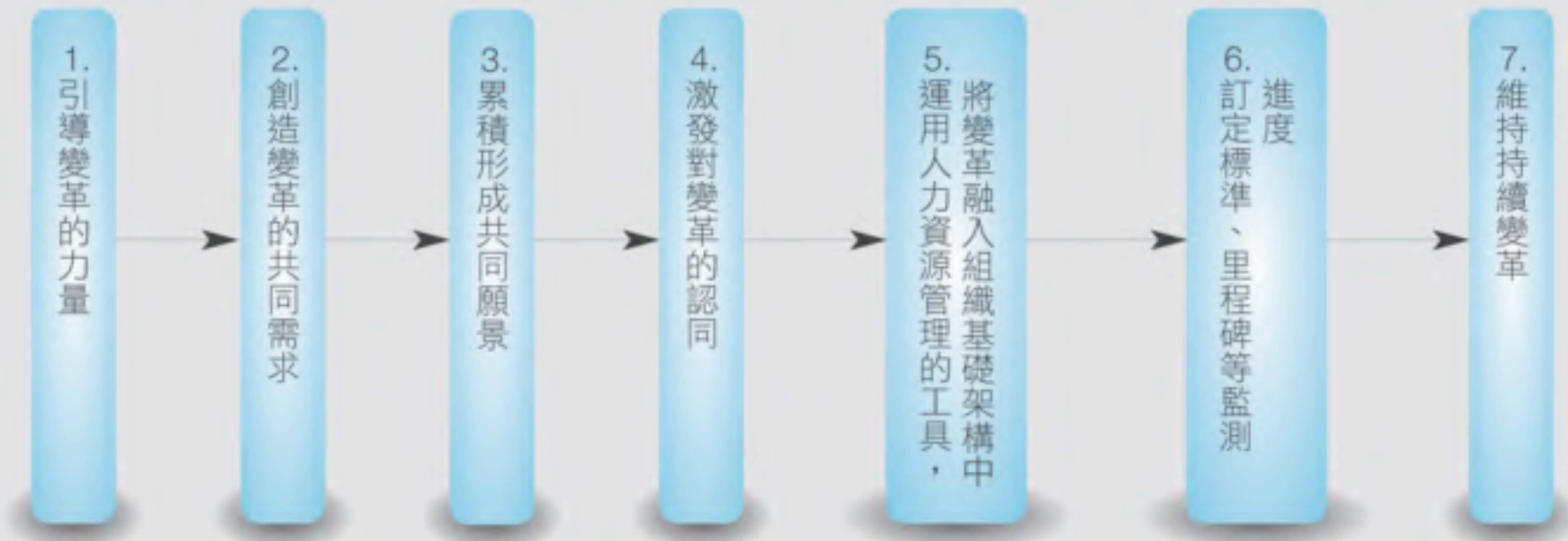
組織變革的成功關鍵要素

- ✧ John P. Kotter 研究發現，轉型成功的企業，其成功變革絕非一蹴可及，而是一個循序漸進的過程
- ✧ 確保在變革過程各個重要階段的成果確實發生，是成功轉型企業的共同特徵

表 17-3 Kotter 組織變革的八大步驟

步驟	說明
1. 建立危機意識	考察市場和競爭情勢 找出並討論危機、潛在危機或重要機會
2. 成立領導團隊	組成一個夠力的工作小組負責領導變革 促使小組成員團隊合作
3. 提出願景與策略	創造願景協助引導變革行動 指定達成願景的相關策略
4. 溝通願景	運用各種可能的管道，持續傳播新願景及相關策略 領導團隊以身作則改變員工行為
5. 授權	員工參與 剷除障礙 修改破壞變革願景的體制或結構 鼓勵冒險和創新的想法、活動、行動
6. 創造近程戰果	規劃明顯的績效改善或「戰果」 創造上述的戰果 公開表揚、獎勵有功人員
7. 鞏固戰果再接再厲	運用上升的公信力，改變所有不能搭配和不符合轉型願景的系統、結構和政策 聘雇、拔擢或培養能夠達成變革願景的員工 以新方案、新主題和變革代理人給變革流程注入新活力
8. 讓新作法深植企業文化	創造客戶導向和生產力導向形成的表現改善，更多、更優秀的領導，以及更有效的管理 明確指出新作為和組織成功間的關聯 訂定辦法，確保領導人的培養和接班動作

奇異公司組織變革 成功的關鍵因素



▲圖 17-7 奇異公司組織變革成功的關鍵因素

組織發展 (1/2)

✧ 組織發展：將行為科學的知識應用於計畫性的發展及策略、人員、文化、流程與科技的強化，以改進組織的願景、信念、價值、賦能授權、學習與解決問題的過程以及組織的效能

組織發展 (2/2)

- ✧ 建立在人本與民主的價值體系
- ✧ 追求改變成員的態度
- ✧ 培養正確的價值觀及提升管理的效能
- ✧ 建構一個讓管理者及員工充分發揮專業能力的組織環境

組織發展的技術 (1/2)

✧ 敏感度訓練

☞ 經由非結構性團體互動，改變行為

✧ 回饋調查

☞ 調查成員對各種問題的感受與態度

✧ 程序諮詢

☞ 透過外界顧問之輔導，幫助主管知覺與瞭解各種程序事件，進而採取因應措施

組織發展的技術 (2/2)

✧ 團隊建立

✧ 藉由交流瞭解成員的想法與做法

✧ 團際發展

✧ 化解與改變某工作團體對其他工作團體所抱持的態度、刻板印象與知覺

✧ 優能探尋

✧ 探尋個人或團體在過去經驗中的特色或特殊成就，以作為達成未來優質績效的基礎

學習型組織

✧ 一種能夠創造、獲取以及轉換而持續地學習，並藉此不斷改善全體的動力與動能的組織

學習型組織的特徵 (1/2)

- ✧ 組織設計會隨著組織策略和環境而改變
- ✧ 全體成員共享組織資源發展的技巧和知識
- ✧ 系統性問題解決模式
- ✧ 向過去經驗及標竿企業學習

學習型組織的特徵 (2/2)

- ✧ 與其他組織形成網路聯結，互相分享學習
- ✧ 管理者負責確立並與組織成員溝通組織願景
- ✧ 成員瞭解工作目標及貢獻，符合整體績效要求
- ✧ 具鼓勵創新的文化，提供機會及資源實現創新

「五項修練」的學習型組織 (1/2)

✿ 第一項修練

☞ 自我超越，培養員工生命的創造力與成熟的人格

✿ 第二項修練

☞ 改善心智模式，以開放的心靈容納別人的想法

✿ 第三項修練

☞ 建立共同願景，整合共同願景，培養成員主動而真誠的奉獻和投入

「五項修練」的學習型組織 (2/2)

✿ 第四項修練

☞ 團隊學習，使集體智商高於個人智商

✿ 第五項修練

☞ 系統思考，幫助我們認清整體變化的形態，有效的掌握變化，開創新局

[跨越兩岸]中國企業的變革管理

- ✧ 隨著環境趨向經濟理性化，中國企業必須變革以增強其競爭力
- ✧ 中國企業變革的重點
 - ✧ 透明的公司治理結構
 - ✧ 公正、精確、有效的績效考評標準
 - ✧ 長期—建立選拔、培養、激勵國際化人才的制度
- ✧ 中國政府的政經措施是企業經營的最大變數

推動「組織變革與雁行理論」的開創者 —台灣飛利浦半導體公司



<http://www.philips.com.tw> 台灣飛利浦

精選案例 問題研討 (1/2)

✧ 組織變革的推動，不論是「由上而下」或「由下而上」，是否各有其因勢制宜的運作方式？

如何調整適當的組織結構和管理模式，以期符合公司的目標與核心價值，又能增進組織的效能？

精選案例 問題研討 (2/2)

- ✧ 個案公司如何應用「雁行理論」來推展「小公司組織」的運作，以提升團隊協同合作的精神，並且能增加營運績效及調控產能的閒置或不足？個案公司在推行「小公司組織」之後，將會面臨到那些亟待克服的問題？
- ✧ 個案公司在考核員工是雙向的，並且是全球飛利浦的各相關主管對所有員工皆須進行跨部門的評核。試評論此一制度的激勵性、合理性及公平性如何？