

組織變革歷程中成員行為改變之研究— 以一中小企業顧問個案為例

THE STUDY OF THE EMPLOYEES' BEHAVIOR CHANGE DURING ORGANIZATIONAL CHANGE PROGRAM – ONE CONSULTANT CASE IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

鄭瀛川

銘傳大學諮商與工商心理學系副教授

林俊宏*

輔仁大學心理學系博士

蔡佩珊

國立政治大學心理學系碩士

Ying-Chuan Cheng

*Associate Professor, Department of Counseling and Industrial
Organizational Psychology Ming Chuan University*

Chun-Hung Lin

*Ph.D. Department of Psychology
Fu-Jen Catholic University*

Pei-Shan Tsai

*Master, Department of Psychology
National Chengchi University*

摘要

過去台灣中小企業的競爭優勢曾為台灣創造經濟奇蹟，然而在現今產業的快速變遷與全球化的衝擊之下，傳統經營模式面臨前所未有的困境。因此，許多產業紛紛尋求變革與轉型，以期公司存續，而後再更進一步開創出新的發展契機。本研究以一家台灣傳統製造業為例，深入研究組織變革活動對其組織成員的影響。本研究採用個案

*通訊作者，地址：242 新北市新莊區中正路 510 號，電話：(0987)228-0811
Email：brianlin@tsquare.cc

研究法，探討組織變革介入方案對組織成員的影響，研究者以個案公司的三位高階主管為對象，透過深度訪談當事人及其重要關係人，並進行兩年的長期觀察與紀錄，廣泛收集資料與分析。

研究結果發現，組織變革過程中組織成員在認知、情感與行為三種面向產生轉變，而變革資源的提供與落實及組織成員行為模式的相互影響乃是影響變革的關鍵要素。個案公司導入變革方案，歷經兩年蛻變，不僅組織成員在變，組織發展的效益也漸漸浮現，從個案公司變革過程中組織成員的心理反應與行為改變，更彰顯「人」的因素在變革過程中的重要性。研究結果可作為組織變革的學術研究與實務應用之參考。

關鍵字：中小企業、組織變革、行為改變、個案研究

ABSTRACT

The aim of the research is to explore psychological and behavioral changes of organizational members in their experience of organizational change process. An in-depth case analysis approach is applied in the current project, which involves long-term observations for two years and interviews of three senior managers in a medium-sized manufacture enterprise in Taiwan.

The results show that organizational members experience all cognitive, behavioral and emotional changes during the process. Nevertheless, the interaction between the availability of resources provided by the organization for the work of organizational change and the changes of behavioral patterns of organizational members turns out to be a critical factor for the success of organizational change process. Furthermore, rather than the change agent, it is the change of the system that influences the behavioral patterns of the employees, which in turn, improves the productivity. The results provide researchers and business managers a basis for their discussion on the future successful organizational change in terms of changes happening in individual organizational members and their influences.

Keywords: Small and medium enterprises, Organizational change, Behavioral change, Case study

壹、緒論

一、研究動機與目的

回顧台灣經濟發展史，從光復後，在產業發展上經農業、紡織加工、石化工業及近年來的資訊與航太工業等多階段的轉型歷程（江文雄、王義智，2004），製造業群更是扮演台灣經濟起飛的重要基石，其中多以中小企業型態營運為主。然而，長期受限於管理制度、人才及技術等限制，加上近年來國際化產業競爭條件的急遽變化，促使台灣中小型企業的經營愈顯困難（黃光國，1984；賴進林，2002）。此外，受產業西進之趨，依據經濟部統計，製造業西進中國大陸的投資金額從民國 80 年的 173,058 千美元累計至民國 99 年已累積達 97,320,921 千美元（經濟部投資審議委員會，2011），顯而易見的是台灣在地原有製造產業生態已不如以往，但是否隱含著台灣傳統製造業正面臨著非跟進即走入成歷史之窘境呢？其實不然，並非所有企業一股腦兒的出走，部分傳統產業因資金、家庭及情感等因素考量而仍留台灣。只是，面對產業外移的衝擊，確實遭遇經營與管理之困境，如市場開發、人才流失等問題，究竟該如何因應呢？據經濟部於 2000 年以近七千家的製造業進行調查發現，約 48% 的企業開始進行企業轉型與調整，企業在面對外在環境的改變下，意識到組織發展與變革將勢在必行（張正鋈，2005）。

台灣中小企業有著相當濃厚的家族企業特性，其特色包括以家族治理、強調人情關係、高度集權的大家長作風等特性，即較為人治（rule of man）的領導風格（黃光國，1984；陳明璋，1984；黃湘綺，1995）此有別於依法行政的法治管理（rule of law）。換言之，該類型組織承載著豐富華人特有的文化屬性。黃光國（1988）提及華人在人際互動法則中，彼此關係的考量（血緣、混合、情感）將決定著人際間如何互動，如賴進林（2002）以單一中小企業個案的組織變革之探究為例，發現中小企業解決財務危機的方法，通常是向親朋好友舉債借貸，這似乎反映著中小企業裡豐富地人情交換與互動關係。再者，鄭伯壘（1995）的家長式領導及差序格局概念架構都突顯出華人企業中存在的領導風格及互動法則，此在在的凸顯華人企業裡著重情感關係作為組織運作、管理的思維邏輯。

過去以中小企業為對象進行組織變革議題研究，大多針對組織策略層次與變革成效的探討，如韋仰哲（2004）發現台灣地區中小企業進行變革與轉型時多採取指導轉型策略且不同的變革策略對變革績效具有關鍵性關係。組織變革與轉型策略大體上都期望組織能透過變革介入使組織得以因應現狀與困境之挑戰。組織變革研究除關注巨

觀的策略、制度等條件外，微觀的組織成員之心理狀態亦不容忽視。許士軍（2001）認為組織最小構成分子是個人，組織的活動也源自個人活動；因此，研究管理的過程中，必須了解個人在組織內的行為模式。組織變革是企業為了因應外在環境快速的變化，而運用科技並配合調整其組織結構、改變成員的價值觀、態度和信念等人員行為，以提升企業績效、達成組織目標的過程。換言之，組織變革代表組織環境必須進行適度的調整，組織成員常會依一般習慣而對變革事物做出反應。Piderit（2000）指出員工對於在變革情境的反應至少分為情感的、認知的以及行為三個構面。組織變革通常經歷「解凍、行動、再凍結」的流程，組織成員經組織運用深度介入技術（intervention）改變個人態度，進而改變個人行為（Lewin, 1951）。

綜合上述，華人組織管理常隱含著人治、關係等特性邏輯，然而，組織發展在面臨外在環境改變，如產業外移、管理人才匱乏等困境條件下，組織變革將係尋求破繭而出途徑之一。然探究不單僅停留於組織層次的策略、制度導入與改善，更應瞭解組織成員面對變革活動下的心理狀態與行為改變。以往有關個體對組織變革的反應，大多著重於心理抗拒狀態的瞭解及因應，然而，研究者認為除個體抗拒的負向情緒與行為外，或許還有其他如調適、促進等行為卻顯為忽略。

二、研究問題

組織變革經常是透過科學理性診斷的結果，以導入適當的介入方案，一般企業都投入大量心力，關注介入方案本身的功能，如績效、滿意度提升等效標衡量，卻甚少注意到組織成員在整個組織變革歷程的個體行為的轉化，或許這也是影響組織變革成敗的重要因素。因此，本研究將探討個案公司組織變革過程中，採取那些策略與介入方案？這些策略與介入方案對組織成員的影響為何？它如何奏效？綜合言之，本研究關注的議題有三：

- (一) 個案公司組織變革的策略與介入方案。
- (二) 個案公司組織變革的歷程中，組織成員的行為轉變。
- (三) 影響個案公司組織變革中組織成員行為轉變的因素為何。

貳、文獻探討

一、中小企業的定義及特性

有關「中小企業」的定義，根據經濟部於 89/05/03 法規文號：經濟部經企字第八九三四〇二〇二號令內容得知，中小企業常以「定量」的方式來界定，如自 89 年 5 月起調整為礦業及土石採取業、製造業、營造業的資本額在 8,000 萬元以下，其他業別營業額在 1 億元以下者皆屬中小企業，此標準也因時代背景與產業結構的更動而調整。然而，此相較於如台塑、臺基電等大型企業，台灣中小企業的規模明顯袖珍，而此企業族群卻佔了台灣企業的 97% 左右，其對台灣經濟發展的影響更是不容忽視（傅和彥，1991）。

台灣中小企業的內部結構及組織特性頗具特色，如表 1 所示，台灣中小企業充滿著濃厚的家族特性，即經營權掌握老闆手上，而資深員工多數也與老闆有親戚關係，同時因家族關係。在管理方面，較傾向於高度集權的管理方式（大家長作風）、人治取向及不重視專業與分工等特性（黃光國，1984；黃湘綺，1995）。在組織內的人際互動特性上，重視差序格局的人際互動、不信任外人，且重視高度組織承諾（陳明璋，1984；鄭伯壘，1995；賴鳳儀、林順利，2007）。

此外，中小企業雖為台灣經濟發展的重要角色，然卻也面臨需要潛在問題，如缺乏組織管理制度，企業留不住人才、缺乏正確的成本與財務管理觀念、產業技術與研發問題、行銷問題等（黃光國，1984）。加上全球化造成產業外移的現象，由此觀之，台灣中小企業在組織發展中蘊含其經營管理的問題，同時也需面對來自於外部競爭環境的衝擊，為了生存與發展，台灣中小企業不得不作必要的轉型與變革。

二、組織變革模式

組織變革（Organizational Change）係指組織以提升效能為目的所進行的計畫性改變計畫（Cummings & Worley, 2009）。組織變革意味著一個組織為因應內、外部環境的改變採取一種擺脫過去情勢之全面性調整過程的思維或行為模式（方至民、葉匡時、趙平宜，2009）。Lewin（1951）的三階段模式是頗為典型的組織變革模式，如圖 1 所示。他認為成功的變革需要經歷解凍（Unfreezing）、行動（Movement）、再結凍（Refreezing）三個步驟，分述如下：



圖 1 Lewin 的三階段變革模式

表 1 中小企業的經營特性

| 項度 | 特性 |
|------|-------------|
| 成員結構 | 1.以家族成員為核心 |
| 管理方式 | 2.企業主的大家長作風 |
| | 3.人治取向 |
| 人際關係 | 4.不重視專業分工 |
| | 1.差序格局的人際信任 |
| | 2.不相信外人 |
| | 3.重視高度承諾 |

(一)解凍：這一步驟的焦點在於創設變革的動機。鼓勵員工改變原有的行為模式和工作態度，採取新的適應組織發展的行為與態度。例如想改變一個管理人員現行的領導方式，就必須使對方了解到其領導形態是無效的、不適當的，為了做到這一點，一方面，需要對舊的行為與態度加以否定；另一方面，要使其認識到變革的緊迫性。可以採用比較評估的辦法，把本單位的總體情況、經營指標和業績水平與其他優秀單位加以比較，找出差距和解凍的依據，幫助組織成員“解凍”現有態度和行為，迫切要求變革，願意接受新的工作模式。

(二)行動：行動即尋找新的組織機制來替代舊有組織部門的行為，以便達到新的水準。它是一個學習過程，需要給幹部員工提供新信息、新行為模式和新的視角，指明變革方向，實施變革，進而形成新的行為和態度。使員工產生新的行為，可用制度化的影響力及非制度化之影響力促使其改變，例如採用角色模範、專家指導、教育訓練等方式。Lewin 認為，變革是個認知的過程，經由獲得新的概念和信息得以完成。

(三)再結凍：在再結凍階段，利用必要的強化手段使新的態度與行為固定下來，使組織變革處於穩定狀態。為了確保組織變革的穩定性，需要注意使組織成

員有機會嘗試和檢驗新的態度與行為，並及時給予正面的強化；再結凍即讓個人新的行為、態度等形成有意義的規範，以使組織穩固在一種新的狀態中。

Lewin 的模型提供一個最原始理解組織變革的模式，隨後學者們便依 Lewin 的模型提出行動研究模型（action research model），也為變革推動者（change agent）進行組織介入常用模式，如圖 2 所示，其步驟包含進入（entering）、診斷（diagnosing）、規劃與執行變革（planning and implementing change）以及評鑑與變革的制度化（evaluating and institutionalizing）等（Cummings & Worley, 2009）。

三、組織變革的成功關鍵因素

組織變革經常從結構、技術、實體及人力等方面擬定計畫與變革行動，惟組織變革非在一個理想與真空的環境中推動與執行，影響組織變革計畫是否成功的關鍵甚為重要，關鍵因素可包含下列幾項（鄭明宗，2007）：

- (一)變革願景的溝通與分享
- (二)變革領導階層對變革需求的敏銳度及被賦予的權限
- (三)變革領導者的特質
- (四)產業現況及發展趨勢的掌握能力
- (五)嚴謹完善的計畫及資金的控管
- (六)人力素質及研發、應用能力

如前所述，台灣的中小企業因內部條件（資源、人力等）及外部環境的衝擊，朝向組織變革的途徑尋求生存與維持後續競爭的善徑，研究者認為過往以中小企業為對象探討組織變革之研究，大多在單一方案介入與策略層次及其成效評估的探討，部分研究也表示，組織成員對變革方案的認知會是組織變革成功與否的關鍵（韋仰哲，2004；施焙馨，2006）。台灣近五年關於組織變革的研究，發現其研究方法多以調查與關連性研究為主，且多以單一層級員工或變革推動者為對象，瞭解其受組織變革影響的變項測量，如組織變革對組織承諾與工作投入之影響、組織不確定感與員工工作態度關係、組織變革對組織績效影響等（蕭詠璋、陳忠仁，2008；夏榕文、張俊烽，

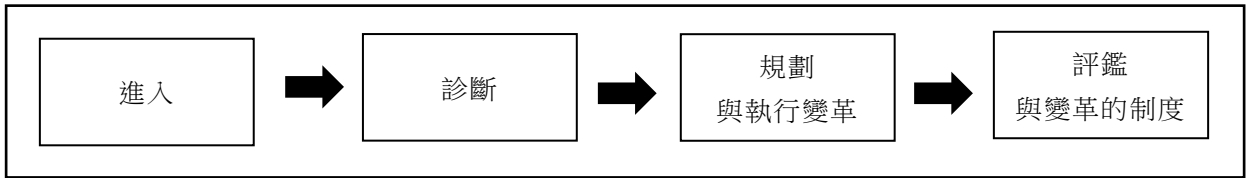


圖 2 計畫性變革一般模式圖

2007；余明助，2006；劉興郁、蔡瑞敏，2006）。一般組織變革首先想到的大都是企業的願景與技術的革新，但變革方案成功與否，人乃為關鍵，如 Kotter (1995) 指出，領導變革成功的條件還在於領導者必需是積極、有說服力、以人為本關心公司員工。組織變革介入方案成功與否領導者扮演關鍵要素，然研究者認為組織成員的行為理應獲得重視，過往研究對變革裡的員工反應多強調變革抗拒心理現象與因應。是故，研究者試圖從本研究裡探究組織成員（包含組織領導者及層峰群成員等）在長時間的變革方案下的行為改變及這些改變可能造成個體及相互間互動的影響。

參、研究方法

有鑑於研究目的與提問，本研究採質性研究（qualitative research）取向進行。質性資料具有紮根性、豐富性與整體性等優勢。此外，可處理量化所無法鋪陳、理解的複雜狀態，且一般質性資料的蒐集都是持續一段很長的時間，才足以能夠反映出真實的生活（徐宗國，1997）。由於系統性組織變革及影響並非瞬間或間斷地執行與評估，故研究者採取質性研究取向，以個案公司組織變革為主軸，蒐集次級檔案、親身觀察等資料，並針對個案公司內的研究對象及重要關係人進行回溯性訪談，以完整且豐富地呈現個案公司組織變革的歷程及組織成員心理反應及其變化。

一、個案背景

源旺工業公司（化名）創立於 1990 年 6 月，是台灣中部的一家專業設計製造各種模具及塑膠射出成型工廠。負責人 H 先生是位白手起家的創業者，本身擁有豐富模具開發技術的師傅。1990 年離開原本服務的公司，於自家土地上開設模具工廠，並與原本服務的公司成為協力合作的關係。至今累積了近 20 年的鋼模經驗，期間並配合塑膠射出廠，使公司從模具的設計製造、成型到塑膠射出的零配件及半成品完全一貫

化作業，即使是特殊高難度的製品，均能合乎客戶需求，至今生產已逾 500 件，是一家在資歷上及配合度上極高的協力廠，亦為台灣中衛發展中心體系的製造廠。

公司組織目前包含模具廠、塑膠廠、管理部、研發部及品管部共計 70 餘人。公司除老闆（總經理）、老闆娘（董事長兼行政主管）外，其組織成員結構多為家族成員（如老闆的妹妹、外甥、弟媳等）及當地居民為主，產品項目包含塑膠射出模具、鋁鋅壓鑄模具、各種特殊模具、及各種塑膠射出成型加工之設計製造。

從成立至今已經二十幾年，源旺公司伴隨著台灣製造業的崛起、發展與改變，但他們也面臨著家庭、情感、管理等因素而放棄西進的念頭，面對外部環境的變化與競爭，源旺公司選擇留在台灣繼續經營，並試圖開發產品，期望有機會推廣至海外。除外部適應外，隨即而至的是內部管理的需求，為了組織的生存與發展，老闆與老闆娘當時即有組織變革的想法，在此需求下，尋求外部顧問¹的協助進行組織內部長期性地制度導入與變革等工作。

二、資料蒐集

Yin 認為個案研究係指研究者運用多元的資料來源，深入探究真實背景下的社會現象（尚榮安譯，2001）。本研究在資料收集方面亦採取多元管道，包含半結構式訪談、組織檔案、會議紀錄及顧問輔導記錄。資料包含：人事制度與規章、組織公告、經營月會紀錄（14 份）、年的策略規劃會議紀錄（1 份）、週的品質及客訴會議紀錄及廠務會議（12 份）、顧問輔導摘要記錄（18 份）等。此外，研究者於介入前先行在個案公司內部進行員工滿意度之診斷，同時察看現行公司規章、績效考核制度及生產報表、月經營會議紀錄等次級資料。透過員工滿意度調查結果（5 點量表，共計 28 題），在薪資福利、績效評估及組織環境、教育訓練等四項平均數呈現偏低現象，介於 2.5-3 之間。考量之前老闆及老闆娘的需求及診斷結果，在與高階主管回饋後，擬以績效評估與管理制度的導入為先行推動的變革方案。

組織變革有賴於良好的人力素質及高階主管支持（鄭明宗，2007），故研究者在績效評估推動期間隨即安排管理人才培訓課程，期望能透過組織內部主管對管理概念及意識的建立，得以落實績效考核制度及評估執行。隨後又陸續以年度策略規劃會議及高階主管讀書會等方案來導入個案組織。研究者於 2007 年 8 月至 10 月間，針對個案公司內的三位研究對象，分別進行多次訪談，探問其經歷組織變革方案行為與心理資訊。此外，對其重要關係人採取訪談，藉以透過不同角度去了解個案公司導入變革活動之始末及員工在該變革脈絡中的心理反應與轉變。有鑑於本研究希望能瞭解介入方案的個體改變及影響，研究者採吳芝儀與李奉儒譯（1995）建議的標準化開放式訪

談進行。研究者事先擬定訪談大綱，包括：

- (一)請談談公司在導入績效制度前的狀況，包括您自己、其它主管及一般員工的情況。導入過程中有什麼反應？導入後有什麼變化？
- (二)您覺得公司這一兩年來，有那些地方比較明顯的不同（老闆、主管、員工、環境、目標達成等）？
- (三)你怎麼看這些改變呢？

訪談過程著重訪談對象對於組織變革活動導入所發生的關鍵事件以及員工心理歷程之描述，研究者為能於受訪者回溯其經驗與事件時，特別掌握幾個原則，以期能有效且真實的描繪出整個重要變革過程中的重要人、事、物。如變革發生當時是什麼時候？在這過程中有誰參與？、當時是什麼樣的狀況？您當時心中的想法、感覺如何？您當時面對這樣的情況，您內心想要採取的行為是什麼？等提問。在訪談的過程中，雖有標準問題引導，但研究者仍保持受訪者主體的開放性，即面對受訪者的回答，研究者並不給予任何限制，務必使其暢所欲言的描述個人的真實經驗（無論受訪者的談話內容是否符合大綱的提問）以保持訪談過程的流暢度。當受訪者回應完該問題之後，研究者依據受訪者回答的豐富性程度來選擇追問、澄清或提出大綱中後續的疑問，直到完成訪談大綱之所有問題為止。個別訪談對象及次數、時數資料如表 2 所示。

由於個案公司的業務乃以模具與塑膠為主，也是個案公司業務推展的樞紐，因此該公司在這二個單位，無論是專業技術或人力資源的投入皆為全公司之重要核心。故研究者的研究對象有三，分別為 P01（即 H 先生，亦為老闆）、P04 張 Sir（模具廠廠長）及 P05 葉 Sir（塑膠廠廠長），針對這三位組織成員的心理改變歷程進行問題釐清與交叉佐證的深入訪談。表 3 為此三者的基本背景資料。

三、資料分析

資料分析方面，本研究資料分析旨在回應研究問題二及問題三。研究者先將每位受訪者的錄音檔進行逐字謄寫作業，並輔以會議、活動記錄內容為資料，依據個案公司計畫性導入變革方案為事件，以三位研究對象建構出三個個案對象之脈絡連貫的故事。而後，研究者將故事透過電子郵件，請研究對象閱讀故事內容並確認及給予修改及補充意見。在完成文本後，研究者以三個故事為本，以變革方案裡的個體轉變及脈絡因素為問，進行個案分析，逐一分析出個案對象在每個介入活動下，個人的改變及影響，並以認知、情感及行為為歸類框架進行改變結果整理之。如 H 先生從事必躬親的老闆，朝向法治概念轉變及向下授權管理等現象。研究者依此方式分別針對張 Sir

表 2 受訪者資料表

| 編號 | 職位角色 | 年資 (年) | 訪談次數 (次) | 訪談時數 (小時) |
|-----|----------------|--------|----------|-----------|
| P01 | H 先生 (總經理) | 17 | 6 | 10 |
| P02 | 老闆娘 (董事長及行政主管) | 17 | 3 | 4 |
| P03 | 研發部黃經理 | 12 | 1 | 1 |
| P04 | 張 Sir (模具廠廠長) | 5 | 4 | 3.5 |
| P05 | 葉 Sir (塑膠廠廠長) | 15 | 4 | 4 |
| P06 | 模具廠員工 | 8 | 1 | 1 |
| P07 | 模具廠員工 | 5 | 1 | 0.5 |
| P08 | 模具廠員工 | 5 | 1 | 0.5 |
| P09 | 管理部員工 | 2 | 1 | 1 |
| P10 | 品管部員工 | 1.5 | 1 | 1.5 |
| P11 | 塑膠廠組長 | 5 | 1 | 1 |
| P12 | 塑膠廠組長 | 3 | 1 | 1 |

表3 三位組織成員的基本背景資料表

| 代號 | 職稱 | 關係背景 | 研究者選擇的原因 |
|-----|-------------------|-------------------------------|--|
| P01 | 總經理 (老闆) (H先生) | 模具師傅出身，創立源旺公司。 | 本以接管模具廠業務，但在研發、塑膠單位相繼成立，而使公司為一技術整合型組織之後，逐漸意識到組織發展的必要性。 |
| P04 | 模具廠廠長 (張 Sir) | 老闆的姪子。 | 一開始拒絕接任廠長職務，對承接其職務感到莫名惶恐，但在相繼配合執行一連串變革活動之後，卻是被所有人認為進步最多的人。 |
| P05 | 塑膠廠廠長 (葉 Sir) | 一位公司的老戰將，老闆早期在其他工廠擔任模具師父時的同事。 | 對公司有極度的忠誠與期望，也認為公司有相當的能力做到上市上櫃的規模。對於組織的變革長期抱持著支持與樂觀態度，並認為其推行的變革活動內容其實很早就該執行。 |

及葉 Sir 的文本逐一分析，隨後再繪製出圖 3 的改變脈絡圖及表 5 所示之分析結果的統整。

研究者為能加深員工心理改變歷程的脈絡性，而採取事件史敘說方式來資料收集與分析，由於質性研究結果的可信度與有效性，需要豐富的資料、仔細客觀的分析、

不斷地在過程中進行反思與修正，以達到說服力（persuasiveness）、符合度（correspondence）、連貫性（coherence）、實用性（pragmatic use）的原則（王勇智、鄧明宇譯，2003）。對此，為使本研究結果能掌握良好的信效度，因此研究者透過如從不同的資料來源，試圖了解個案公司導入變革活動之始末，如個案公司老闆、主管與一般員工等，透過各方面的資料蒐集來重新建構事件歷史，以強化資料的說服力；此外，為了使研究者重構的故事能夠符合真實經驗，研究者將故事，透過電子郵件，請個案公司老闆與主管閱讀故事內容並做確認使其符合真實經驗。再者，本研究以個案公司導入組織變革活動之歷程中所發生的關鍵事件來敘說故事，透過故事所呈現的敘事基調、抽取主題，並透過這些主題間的關係來反應出這過程中的相關脈絡，在內容主題分析中呼應彼此的連貫性。最後，透過本研究的深入探討，可以對台灣中小企業從事變革過程中的相關議題有較清楚的了解，這些結果對未來其他質性研究方式繼續探討組織發展與變革研究議題，應該有所啟發；而對於量化研究驗證本研究的結果，也提供了可貴的基礎。因此本研究在進行資料收集與探索歷程裡，其資料分析成果無論在可信度與有效性上，應能充分回應本研究關切之議題。

肆、研究結果與討論

一、個案公司組織變革的規畫

個案公司尋求顧問的協助，推動組織變革，歷經兩年的時間，以下簡要說明介入變革的規畫。

(一)進入

2006年初，老闆邀請研究者協助個案公司提升其管理績效，研究者以顧問角色進入個案公司，前3個月，主要是認識組織成員，與其建立良好的關係；了解公司產品、參與公司相關會議與活動；對公司文化、重要制度、內部流程與組織成員的互動等，進行觀察、紀錄和分析，並提出一些問題與想法，與老闆交換意見，以界定組織變革議題。

(二)診斷

診斷的目的在於了解問題的根源及可改善的範疇，顧問以績效問題為核心，分別從組織面、團體面及個人面加以檢視。組織面包括公司策略及其績效評估制度；團體面包括部門目標及團體互動；個人面包括主管的領導方式與員工對公司及主管的看法等。資料蒐集則以訪談法為主，現場觀察及工作滿意度問卷為輔，這些資料經過分

析後發現，一般員工對績效制度最不滿意，對組織溝通之不良抱怨最多。顧問將診斷分析結果回饋給老闆及高階主管，並建議，變革首要之務應由上而下，並將焦點放在化解組織溝通之障礙。

(三) 規劃與執行變革

顧問根據診斷分析結果，提出一系列計畫性變革方案，一方面以提升管理績效為核心，一方面以促進組織溝通為手段，希望有效促成「人員變革」，有效改善溝通問題，進而提升組織經營績效。主要的介入方案規劃如下：

1. 導入績效管理制度，旨在透過績效面談與輔導，強化主管與部屬對績效問題與目標的重視。
2. 實施管理人才培訓計畫，希望透過管理課程的個案研討，使主管學習正確的領導理念與溝通技巧。
3. 召開策略規劃會議，目的在引導高階主管建立公司願景，展現永續經營的高度承諾，並對公司未來發展形成共識。
4. 推動高階主管讀書會，內容是以標竿企業學習為主，運用彼此的提問、回饋、反思，激發主管的智慧、溝通與體會。

(四) 評鑑與變革的制度化

介入方案實施前後，顧問運用工作滿意度問卷進行全面性施測，以檢視變革方案之成效。此外，為了確保變革的持續性，顧問在介入方案實施後，特別針對各項介入方案加強宣導與訓練，建議個案公司將其編入年度教育訓練課程計畫中，同時規畫額外獎金，將變革方案鼓勵之新行為，如績效改善，納入獎勵的範疇。

二、個案公司組織變革的介入方案

組織變革是組織透過系統且長期的規劃、推行的介入活動。本研究依此看法，非聚焦於單一介入方案的執行與評估，而採長期關注、方案交疊的介入，及其對組織成員的影響。

顧問在源旺變革期間，主要推動四項介入方案計畫，按時間順序為 2006 年 6 月啟動的績效管理制度的導入、同年 7 月開辦的管理人才培訓、2007 年 1 月的策略規畫會議及 2007 年 7 月舉行的高階主管讀書會等活動。各介入方案的要點及目的如表 4

表 4 組織變革介入方案之執行重點及目的

| 介入方案名稱 | 方案執行重點 | 目的 |
|----------|---|--|
| 導入績效管理制度 | 1.制訂績效考核制度 2.績效管理訓練 3.主管與部屬作績效面談 | 藉由主管與部屬討論績效目標與績效執行情形，促進上下溝通，建立共識 |
| 管理人才培訓 | 1.以 MTP 為管理教材 2.運用「敏感度訓練」方法實施訓練 3.透過單元課程進行個案研討 | 1.引導主管自我察覺，了解其領導優勢與弱勢，逐步提升其管理效能 2.將公司管理問題設計成管理個案並引導討論，導正其觀念 |
| 策略規劃會議 | 1.由顧問帶領高階主管擬訂公司策略目標與計畫 2.各部門根據公司策略目標擬訂其行動方案 3.每月召開經營會議，檢討策略目標執行情形 | 由顧問帶領各級主管作 SWOT 分析，自我檢視公司文化與經營管理問題，並提出改善對策 |
| 高階主管讀書會 | 由顧問帶領高階主管群閱讀及研討「執行力」、「A-A+」等管理書籍 | 透過讀書會討論議題，反省個人領導與管理的問題，並以卓越公司為藍本，相互砥礪與學習 |

所示，簡述如下：

(一)導入績效管理制度

最初以績效管理制度為方案介入的起點，如先前所述，乃因員工人數快速擴充後，造成以往主觀判斷的績效評估結果遭到質疑，因此期望透過客觀化的績效管理制度介入以便改善此現象，如身為行政主管的老闆娘描述當時的考量：「公司人數越來越多，不像以前十幾個人啊，現在又有外勞、建教生，越來越難管…以前只有模具廠，現在還有射出、設計對不對…，沒有一套準則來控管這些人是不行的。阿以前發獎金都是私下覺得這個人這個月有特別努力做事，老闆和我就會商量多給他個五百、一千的…但後來聽說有人會講話，說我這麼認真做也是拿一樣的薪水，阿別人晃晃晃的也是拿一樣的薪水，對不對…其實我也很困擾」。然而，實施績效管理過程中，卻促成各級主管與部屬多次討論與溝通，打破長久以來，大家只是各自工作，甚少互動交流的氛圍。

(二)管理人才培訓

因考量落實績效管理制度時，必須請各單位主管協助執行績效面談及與部屬在目標設定上進行溝通。但源旺公司的主管多以技術專精或老闆親信為主，因此，在 2006 年 7 月中，推行主管人才培訓課程，該系列課程以管理才能訓練(Management Training

Program, MTP) 作為管理教材，並運用敏感度訓練方法於課堂中實施訓練，同時輔以個案研討及公司現況問題來強化理論與實務的對應。其目的主要在於引導主管辨識自己的管理角色及目前的優劣等條件，並適時透過公司現況的問題討論來引發現場溝通對話及給予正確的觀念。

(三)策略規劃會議

2007年1月，由顧問與高階管理群及資深技術人員等人一同進行公司策略規劃，期間包含擬訂公司策略目標與計畫、討論各單位年度目標及行動方案，隨後每月針對各單位執行狀況進行檢討，該方案的目的乃希望各級主管於會議中作 SWOT (優勢、劣勢、機會、威脅) 分析，自我檢視公司文化與經營管理問題，並提出改善對策。這是老闆與許多幹部、員工面對面討論公司問題的機會，員工發現，老闆竟然願意敞開心胸，傾聽員工的心聲，而老闆也發現，員工對公司或老闆的諫言，確實是一針見血，出乎其意料之外。

(四)高階主管讀書會

2007年7月，由顧問帶領高階主管群閱讀及研討「執行力」、「從 A 到 A+」等管理書籍。其目的在於提供卓越公司經營的素材，提供源旺公司的高階管理群能在研討時，反省個人領導與管理的問題，並能作為公司現狀的參照的藍本。每次讀書會的引言與主席由各主管輪流擔任，這些技術專家重拾書本，剛開始確實難為他們，進度十分緩慢，但因討論議題都與公司息息相關，甚至切中要害，主管們逐漸重視每次讀書會的時間，讓讀書會成為大家互相砥礪、一吐為快的最佳時機。

顧問在個案公司所施予的計畫性變革方案，包括績效評估制度導入，藉由主管與部屬討論績效目標與績效執行情形，促進上下溝通，建立共識；管理人才訓練，引導主管自我察覺，了解其領導優勢與弱勢，逐步提升其管理效能，並將公司管理問題設計成管理個案並引導討論，導正其觀念；策略規劃會議，由顧問帶領各級主管作 SWOT 分析，自我檢視公司文化與經營管理問題，並提出改善對策；高階主管讀書會，透過討論議題，反省個人領導與管理的問題，並以卓越公司為藍本，相互砥礪與學習。

在個案公司裡，面對傳統偏重專業技術的製造業裡，成員多長年著重專業技術及其產品及品質要求，卻忽略人際溝通的重要性，也欠缺在管理中對人的關懷，顧問介入方案特別以組織溝通為核心，強化資訊流通、共識達成與重視溝通的功能，以此作為組織變革裡關鍵的樞紐。

三、組織成員參與組織變革行為改變歷程

本研究以源旺公司的高階主管（包含老闆及兩位廠長）為對象，探索其在組織變革介入歷程中，心理與行為反應及其轉變脈絡，如圖 3 所示，分別說明如下：

(一)P01 老闆：何先生

何先生原是中部地區頗具規模且以生產汽車及其零件的製造商員工，其擁有相當資深的模具技術。1990 年離開該公司自立門戶，以老家田地設廠成立源旺公司，與原服務公司則仍保持代工合作關係。設廠初期以模具設計技術為業，工廠成員不出二位數。隨公司業務日益增大，陸續成立塑膠射出及模具設計等部門，因此工廠內的員工也相對地招兵買馬的來配合公司生產的順利運作。多年來，何先生忙碌於工廠內的技術與業務事務且疼惜工廠內與他一起打拚、奮鬥的員工們。然而，他的管理與行為卻引發部屬的依賴，如他描述：「以前可能你今天很忙，你沒有去注意到小細節的話，那可能你的工作就完成起不來了，因為他可能會馬馬虎虎隨便跟你應付就過去了。... 那我在家他就會看臉色就知道怎麼做，阿等於說你老闆一天到晚在家裡那可能是作不了的事.....就是剛剛我在講用「情」做代誌跟你用軍事方法去管理，這個人對你忠不忠心，為甚麼？因為我不在家，他就是工作有一點就是效率不好，所以說我要 K，我一直 K 住...。」

在專案推動的過程中，由於源旺所處的地理位置鄰近鄉村，其人力來源並非豐沛，是故，何先生面對擁有專業技術卻態度不佳與工作投入不足等現象深感困擾，又看在人情及現有條件的考量下而容忍著員工拿翹，他提及：「...我是跟主管或是另外一個員工對談的時候，我大概會防備，因為我怕一句話講出去以後他就不來做，這個很嚴重喔，他不來做，我要自己做喔，就是這個原理，那時候我不敢試著釋放...」。

當 2006 年 6 月起，顧問於源旺公司導入績效管理制度與相關訓練，何先生此過程中，其觀念逐漸受到「制度化」概念的影響，並且意識到上下溝通的重要，他認為：「以前那時候去說該怎麼去溝通、怎麼去評審、怎麼去評分阿，讓我一個頭、兩個大。... 那現在如果說我有作評分的話，員工有一個目標、有一個什麼，類似一個賞罰分明嘛，...到最後教授跟我談的時候，我覺得這塊就是有改掉，變成說大家導入，導入什麼？法嘛！法規的法，公司弄出來的規範法，在這裡去做了一個法規出來，這是源旺的一個法規啦，每一個工廠都要有每一個工廠的法規阿，.....」

在管理才能訓練課程中，何先生看到授權的好處，不斷與顧問討論如何授權的問題；另外在一連串公司策略規劃會議後，何先生驚訝地發現到，原來除了他個人的經

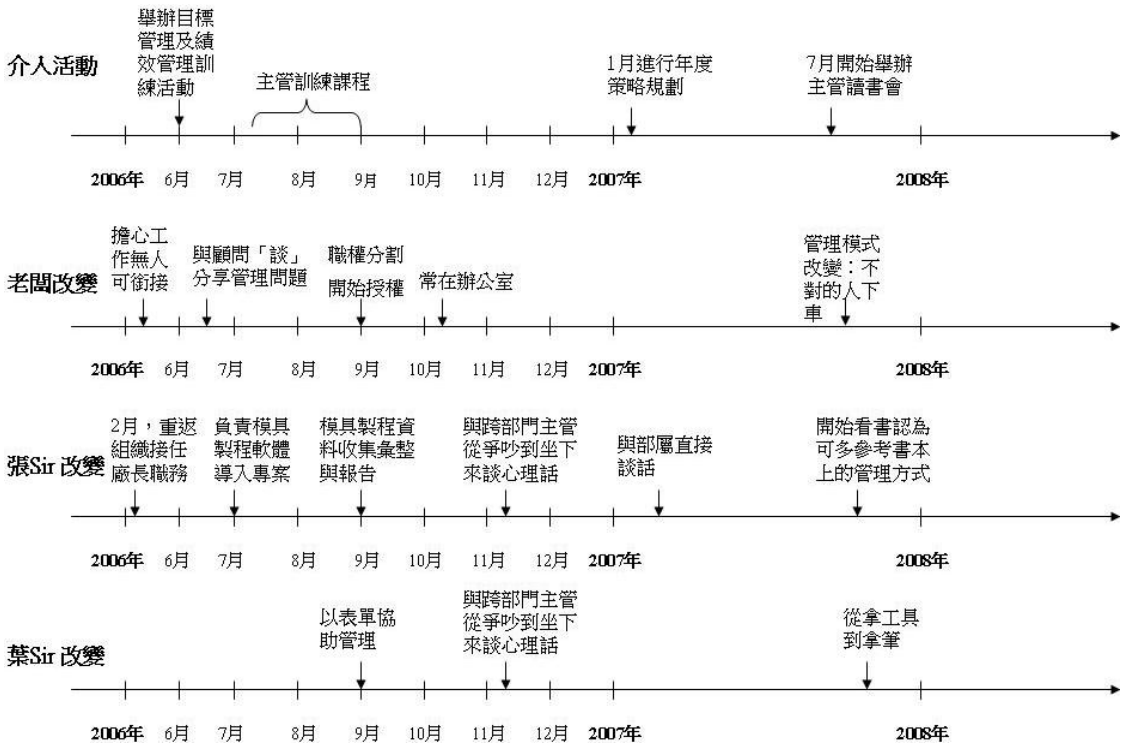


圖 3 組織變革與員工行為改變脈絡圖

營決策外，還有許多主管與員工都有蠻不錯的想法，而且大多數的員工都能主動為公司著想，把工作做好。因此，他決定嘗試逐步地作職權分割及授權動作，也漸漸地將自己的時間多放在辦公室裡而非每件事情都親自到工作現場監督，他描述到：「我技術做的好，我每天要去做，那個是以前的觀念，……可是那個觀念改變是什麼，我要做、我就是要一個人去叫別人幫你去完成，假設我今天像我剛剛講的，我沒有釋放出去，那永遠你會做死阿……，可是我轉變了，我常常講一句話，一個人有十隻手指頭，你不可能一下二十隻手來幫你作，那你要利用你中間的二十隻手去幫你做...」。但何先生的轉變也並非一蹴可及，身為源旺公司的老闆娘便描述到何先生面對管理授權的狀態，如她說：「剛開始不習慣，那真是一段，說真的有一些東西要放喔，因為本身他（老闆）是技術者阿，你要放，要從現場走到辦公室來做，相當困難耶。……不是不願意，是不太放心，應該是說他不太放心啦，總認為自己做的會比哪些師傅好，可是問題不是，你幾歲了？你還要做多久？沒有那個體力啦！」。

老闆在「從 A 到 A+」的讀書會中，受到作者「找對人上車，要求不適合的人下車」這句話的震撼，與會主管也紛紛提到，過去公司對於不適任的人沒有任何對策，

往往造成劣幣驅逐良幣的現象，老闆隨即與高階主管討論，如何透過公司績效管理制度，讓不對的人下車。此外，有一次討論到「第五級領導」，看到一些曾經傑出的企業領導人，卻因其剛愎自用、自我中心，留下的經營團隊太弱，優秀的企業只是曇花一現，最後終於日漸走下坡，心有所感；與會中，老闆娘談到老闆終日忙裡忙外，難以兼顧；其他主管也舉例說明，廠內大小事都得請示，效率不彰；加上顧問的鼓勵，希望老闆嘗試分級授權，訓練幹部們扛起責任。因此，老闆由一位傳統典型事必躬親的校長兼撞鐘角色，開始在其內在心理對管理的概念獲得逐步轉化，逐漸認同與實踐授權管理，此舉反而讓他更為輕鬆，且工廠管理的成效並不因此而衰退，反倒是逐步提升效率，令老闆十分驚喜。他說：「教授他就講如何去做人際關係，了解完以後，我開始試著放一點點、試著放一點點，然後到最後我作監控，然後一個放一個，放到最後，不是在成長，是有時候在急速的成長，比你在看，比你自己在做還成長...」。

綜上所述，個案公司老闆在組織變革啟動後，因參與績效評估制度的訓練與推動，學習到規範、法制的重要，並從績效目標的討論過程中，深切了解上下溝通的重要；而經歷管理訓練與策略規劃，也使老闆體會參與式管理的好處，加上讀書會中授權賦能（empowerment）的啟示，使老闆轉換自己的角色，開始將管理工作授權給主管們，更重要的是老闆受到 A+企業的影響，轉變過去重「人情」、輕「紀律」的管理模式，開始推動人力汰舊換新的工作。

(二)P04 模具廠廠長：張 sir

模具廠廠長（張 Sir）原本並非源旺的員工，他與老闆有著親戚的關係，在畢業後便隨著老闆學習模具技術，在 2006 年初被老闆提擢成模具廠的廠長，然而張 Sir 的內心似乎沒有準備好，如老闆娘描述到當時的狀況，她說：「剛開始他不認同廠長職務，他不認同。因為說實在的他也是我們親戚嘛，老闆他姊的兒子阿，會有那種輿論壓力，所以他不敢接，想接不敢接，又不知道怎麼接。」

接下廠長職務的張 Sir，其看待自己或看待一位廠長的角色仍舊宛如模具師父般的苦幹實幹，張 Sir 自述：「阿...也順著（當廠長）我也莫名其妙，我也不太清楚，...，當時喔，當時只是一直做啦，一直做、一直做...一直加班、一直做...，純粹都是忙著工作上的事情啦。.....模具師父年資都比我高，我也不敢要求，也不知道怎麼要求他們加班什麼的，所以常常都是我自己做。」

隨公司內部導入績效考核制度，張 Sir 認為自己比較有條件去跟模具師父們說明，如一位模具師父 P07 說：「我覺得這個是公平性的存在，這個績效是每個人公平的.....每位模具師父若為了自己的績效，必須公平的各自努力，因為這個績效制度，只要有上進心的員工都會去衝刺這個分數，我要講的就是這個。.....」，在制度導入

後，張 Sir 說到：「就是教授來要作績效制度，他要我研究模具製成的軟體，這樣比較有依據...每個人做的就都可以算得出來才可以要求。」，由此可知，透過績效標準設定與表單等客觀數字的呈現，也逐漸讓張 Sir 敢於對比他資深的模具師父們作績效的要求。

此外，他也感受到自己在與員工的溝通上有著比較大的改變，尤其在參與管理訓練與讀書會後，張 Sir 感受到自己在溝通方面的改變：「沒有啦.....這陣子就覺得自己每天上午要開會、又參加讀書會，都要說自己的想法和公司的事，有覺得在溝通上比較好，好像執行力那本書所說的，如果缺乏面對面的接觸，你在員工心目中只不過是一個名詞而已。因此，和他們接觸多了，好像溝通也變得較好了。」此溝通能力強化的自覺也影響到模具與塑膠廠之間在業務往來的關係，在源旺公司的業務作業流程上，模具與塑膠兩廠存在著高度的關連性，即模具製作的良窳將影響塑膠成型的品質，每當出現成品製造的問題時，兩廠的廠長總是爭論得臉紅脖子粗，但參加過幾次的管理訓練後，情況卻迥然不同，如葉 Sir 便提及張 Sir 的改變：「以前我們在參加教授的教育訓練時，碰到工作的議題，都直接對嗆，不然就是不講話...但現在我就跟他說明，也就是說他這樣做會影響到我後面，他們後面製程，假設原因會影響到什麼、對公司有什麼影響，可能你都要解釋得很清楚，跟你的員工講，他現在會接受，這差別就是在那邊...」。同樣地，張 Sir 也描述這種現象的不同：「以前（與葉 Sir）經常是衝突的機會比較多啦，就是以工作上我覺得那模具做得怎樣、如何的，我們比較會有爭吵、爭執的方面，那後面慢慢改進，大概大家講心裡話讓他聽阿，會有什麼困難大家分享一下就 ok 的呀！...」，這過程張 Sir 從爭吵、無奈沈默到可以坐下來談心理的話，不論是他自身的感受，塑膠廠的廠長亦有著正面的互動與回應是雙方關係良性改善的核心。

對於每天在現場拼命工作、操作著模具工具的張 Sir 來說，重拾書本確實不容易，在 2007 年七月起，顧問除於 2006 年舉行管理人才培訓課程外，更透過高階主管讀書會，試圖藉由管理議題討論，促發源旺的高階管理群反省個人領導與管理的問題，並以卓越公司為藍本，能相互砥礪與學習。張 Sir 也對此不斷反思，如他說：「以前沒去看那兩本書，也不知道人家是怎麼做的，什麼人家的企業是怎麼做的、進行的，那現在有些東西跟教授之前看那兩本書，ㄟ...我覺得奇怪，怎麼有些東西跟之前上的課是有點相關的，那關聯性還是多多少少有的。.....」透過書本的閱讀，張 Sir 不但開始刺激他管理思維外，而且逐漸引發他將閱讀的思想轉移到工作現場的觀察，並回到讀書會中與其他高階主管討論與分享公司狀況，他說：「書是照看沒錯，只是說我會去觀察、去說一些心得報告，不然說其實你也很少聚在一起去說，去講一些比如說公司的事情，很少啦。就會從讀書會中的例子提出來講.....，一看到相關東西的就提出來

講、提出意見給老闆阿。不然很少跟老闆去講，.....」，藉由制度與活動推展的介入，顯而易見的發現張 Sir 對這些活動的看法與評價。此外，他逐漸站上廠長的位置，試圖改善與塑膠廠互動關係，並感受到讀書會的益處，他能適時的利用讀書會時間來與其他高階主管討論與互動，讓彼此的溝通保持良性與正向的反應關係中。

綜上所述，個案公司組織變革介入方案中，績效制度的導入、管理人才培訓課程、高階主管讀書會等對張 Sir 的溝通有莫大的影響：從原本不善於表達，而逐漸能面對面與員工對話；也從跨部門主管的爭論，轉而靜下心來進行理性溝通。其中最重要的轉變是讀書會一些管理思維的刺激，以及張 Sir 個人不斷反思的結果。

(三)P05 塑膠廠廠長：葉 Sir

塑膠廠廠長（葉 Sir）是何先生過去在創業前的同事。在何先生的邀請下加入源旺，當初來到源旺僅是一位塑膠射出作業機台的操作人員，他從基層幹起。在源旺服務近十年後，工廠陸續擴廠及人力擴編等改變下，葉 Sir 被任命成塑膠廠廠長，負責塑膠廠的生產事務，並管理兩位組長及約 50 名作業員工。一位技術起家的主管，雖名為將，然心卻實為兵，他對自己過去在管理工廠的說法是：「...早期教授還沒進來，其實就是之前我們工作性質就是「做」，然後下班、上班還是「做」，做到工作結束感覺工作閒才休息，一直持續這樣...。」，塑膠廠部門的組長 P12 亦同樣描述到他眼中過去的葉 Sir，他說：「以前都用苦幹實幹，就是遇到什麼事情他都自己先跳下去做.....」。

源旺公司在 2006 年中旬在導入績效考核制度方案時，顧問藉由與主管討論的方式來協助塑膠廠制訂績效評估表及評估項度。讓葉 Sir 開始嘗試運用表單管理的功能，他的想法是：「像我們如果要做文書類的，覺得自己是拿筆比較弱。但是如果是做表單啦，或一些文字之類都是可以啦！但是要訂規章的話，會...會（需要）思考」。

此外，葉 Sir 透過管理人才的培訓課程也意識到身為一位管理者，其實並非凡事努力的做即可，他可以透過有效授權管理及表單方法來取代，就像葉 Sir 說：「是明顯（工作）比較輕鬆...不用再像以前自己盯在現場，現在起碼有兩個比較會塑膠方面，經驗會比較足的，然後故障排除也比一般員工比較熟悉啦！然後這兩年為了要抽出來做其他東西，也花了蠻多時間給他們，也花了蠻多時間跟他們溝通。」。

2007 年中起，透過高階主管讀書會活動的定期舉辦，這活動喚起了葉 Sir 認為書中自有黃金屋的熱忱，他描述：「我覺得教授來帶讀書會，每次都可以看書，然後會把公司的事情拿出來討論，大家都把公司狀況說出來溝通，我覺得很好.....我覺得看書的時候，會看到很多都和公司的狀況很像。.....現在我會想去找不一樣的書啦！我

家裡買了八本，沒時間看...，但是序文跟前段我都看，重要的我都先看。...」。葉 Sir 從拿筆到拿書的轉變，不但其自身有著明顯自覺外，其昔日共事的部屬似乎亦受其影響，一位員工 P11 談及他的觀察：「嗯...單位的主管，就每天在那邊在晃，變成說那時候我的想法會覺得說：「恩阿...你怎麼都拿工具啊？但是自從教授進來之後，廠長他們的一些做法阿，包括一些說講話的表達文字，那一些，感覺確實有在進步。甚至伊ㄟ科冊（台語—他會讀書），.....我也想參加讀書會...」。

綜上所述，葉 Sir 也深受績效制度導入的影響，開始運用溝通、表單管理等，取代以前凡事自己動手做的方式；而在管理人才的培訓課程中，使得葉 Sir 覺察到，授權管理確實比過去親力親為輕鬆有效許多；對葉 Sir 而言，最大的變化是，從拿工具轉而拿書本，不僅參與公司讀書會的討論，自己還向顧問要了書單，陸續買了很多管理書籍，成為每天晚上就寢前的必要功課。這些書本的道理，後來已成為葉 Sir 與老闆、跨部門主管及其部屬溝通的材料，令老闆及其他同事十分驚訝，這兩年，葉 Sir 好像從黑手蛻變成一個講道的學者。

如上所述，個案公司組織變革介入方案實施後，確實造成組織成員行為的改變，研究者將其整理如表 5 所示。

三位源旺高階主管經過一系列性地組織變革介入活動後，其個人因參與介入活動的程度不一，因此所引發的學習與轉化面向有所不同。研究者將個案對象在經歷組織發展與變革過程中，所產生的反應與變化，分成認知、情感與行為三方面分別說明如下：

1. 認知方面：包括管理角色轉移（transition）及用人邏輯改變，在管理角色轉移方面，從三位高階主管對自身身為管理者的角色有著清楚的辨識與角色認同的轉變，老闆與廠長各司其職，重視領導、溝通與授權，不再親力親為。在用人邏輯改變方面，如老闆在傳統「惜情」的用人邏輯觀念也獲得轉變，朝向讓對的人上車，不對的人下車觀念發展。
2. 情感方面：高階主管在情緒穩定度的改善，即透過老闆及兩位廠長面對組織內部生產業務的運作與協調，能逐漸穩定個人情緒、理性地面對問題進行溝通與協作，相互的理解與配合，以利於工廠內生產業務的流暢，如葉 Sir 與張 Sir 所言，與跨部門主管從爭吵到坐下來談心裡話，情緒控制與溝通能力提升，也不再亂發脾氣。

表 5 組織變革介入方案與組織成員行為改變對應表

| 方案 (時間) | 績效管理制度導入 (2006/06) | 高階主管培訓課程 (2006/07~2006/09) | 策略會議 (2007/01) | 高階主管讀書會 (2007/07) |
|---------|--|---|---|--|
| 老闆 | <ul style="list-style-type: none"> ●法治化的啟蒙 | <ul style="list-style-type: none"> ●職權分割、開始授權 (不需要事必躬親) | <ul style="list-style-type: none"> ●讓老闆、主管與部門間互動 | <ul style="list-style-type: none"> ●不對的下車 |
| 張 Sir | <ul style="list-style-type: none"> ●依法行政，方便管理，降低自己角色焦慮 ●可以開始與部屬直接對話、要求 | <ul style="list-style-type: none"> ●部門溝通 (與跨部門主管從爭吵到坐下來談心裡話) | <ul style="list-style-type: none"> ●讓公司全體員工知道公司目前的方向，要往哪裡去努力 | <ul style="list-style-type: none"> ●參照 (書可以做為未來管理實務的參照) |
| 葉 Sir | <ul style="list-style-type: none"> ●管理者意識建立 ●以表單來輔助管理 | <ul style="list-style-type: none"> ●部門溝通 (與跨部門主管從爭吵到坐下來談心裡話) | <ul style="list-style-type: none"> ●讓主管得知公司目標為何，如何提升公司競爭力 | <ul style="list-style-type: none"> ●從拿工具到拿書，在書中學習觀念 (部屬也感受到管理者應該多看書而非一直作事情) |

3.行為方面：管理行為的提升、趨向良性溝通、逐漸授權及責任劃分等行為改變，即三位高階主管在經歷組織內部法治制度制訂的參與與協助導入之歷程，以及管理人才活動的養成等活動，其內在的思維反映在個人管理行為上，如老闆所言，職權分割；葉 Sir 所言，建立管理意識；張 Sir 所言，開始與部屬談話等，充分授權給部屬、有效的責任劃分並能跨部門的進行溝通與討論等行為之表現，此相較於以往總是事必躬親、勞心勞力地一肩扛起的管理風格是迥然不同的。

本研究經長時間且包含績效管理制度、管理人才培訓、策略經營會議及讀書會等多元方案的介入，發現組織成員在認知、情感及行為上產生改變。在認知方面包含管理角色轉變及用人邏輯改變；情感方面則發現組織高階層員情緒穩定度改善現象；最後在行為面上，發現研究對象在管理行為表現上獲得提升、無論上下或水平溝通都趨於良性與正向，並能在管理工作上逐漸授權、清楚責任的劃分。

四、影響個案公司組織變革中組織成員行為轉變的因素

藉由先前結果，三位研究對象在組織變革的歷程脈絡中，其行為改變為漸進式而非立即的變化，但組織高階群的行為是如何產生改變呢？依研究資料分析結果，三位研究對象在相同的組織變革脈絡中，促成改變的因素，包含變革資源的提供與落實及組織成員行為模式的相互影響等，分別說明如下：

(一)變革資源的提供與落實

葉 Sir 便提及這兩年所進行的介入方案是過去所無條件進行的，可能不是不想做，而是不知道怎麼做：「這兩年要推所有活動，大部分佔七八成是想自己要做的……我們沒有很正式推一些活動出現，之前說我想這樣做，但是缺乏的是方法。缺乏的是方法」。即使初步是可自行發展變革活動，但礙於能力的限制，往往而無法順利推行，如老闆娘所說：「以前我們的規章都是片段片段的寫，我們中小企業真的很可憐，自己想寫可是能力有限。...你知道我們這裡要找顧問是很難的，我們這種中小公司就像孤兒一樣...這裡的顧問師都只是搞 ISO 的，真的管理顧問師都往大企業去。...」。顧問進入組織，使得原本只在忙碌於現場工作的主管，開始抽身離開工作技術的思維，如 P03 張 Sir 說：「教授來是湊著時間硬讀，沒辦法，真的是，我們都是安排去做啦，書本這東西是有幫助的。怎麼講，我也是硬擠的阿。...就是早上 6 點多就看阿，早上有起來就看阿，幾乎都有看啦，不會說沒看啦。」。源旺公司在顧問推動一連串變革活動，如績效考核、主管訓練以及讀書會等等，並透過具體的變革活動中定期、不定期的召開會議與討論，也開始討論工作上所面臨的問題，如 P02 老闆娘說：「就其實每次（讀書會）分享，或多或少帶到我們生活工作職場上的運用，遭遇到問題嘛。後面這本有提到，員工的任用那一些阿，找對的人上車阿，請不對的人下車阿，這個地方我們都蠻有體會的。...，在分享的時候會說到在工作碰到的問題，怎麼帶人，或是碰到什麼問題。」

(二)組織成員行為模式的相互影響

「牽一髮而動全身」說明著每個行動、行為都可能導致全身各部位的改變。確實，在源旺的組織變革的經驗裡，顧問透過制度導入、人員培訓、開辦會議及讀書會引導等方案的長期介入，雖三位高階主管在每個方案的參與程度不一，然清楚發現彼此在管理行為改變與調整，明顯地影響著高階群體成員的互動與行為，尤其是上下關係及水平關係間的良好「溝通」。何先生以往總宛如大家長般的領導著源旺公司，在親力扛著領導重任與肩負「經營」與「情感」的拉扯包袱以及權力中心的管理。在變革介入活動中，何先生意識到「授權」的必要性並嘗試落實，進而發現他的放手促成張 Sir

在管理上的自主與成長，如何先生說：「教授來的時候我跟他談了這些，到最後我這段時間切入品管圈阿就是一些下層的作法阿，...因為這層（中間層）已經鞏固起來了，在這一群會幫你去做事才有辦法去分配……他（張 Sir）知道說他要做什麼事，你要授權，你要把權授給他，你沒有授權給他，你根本做不起來……了解完以後我就開始試著放一點點試著放一點點，然後到最後我作監控，那時懂得什麼叫監控，然後放到最後，這不是在成長，是急速的成長，比你在看比你自己在做還成長，就是在這一點，然後他也懂得我在放手，他有自主權，他可以跟外面的或是什麼去把話說清楚，所以我一直試著把他統統放掉，越放越大。」同樣地，當何先生授權時，張 Sir 也願意承擔模具廠的工作責任，如他提到：「唸你也是期待你改進才去講阿，既然都做這麼久了，看能不能拚一點成績出來，創造一個歷史。……你說這個是廠長的工作，我就把這個工作做好，對這個職位的優越感，我覺得不重要阿，我要怎麼去讓他們做的順，就去做阿，這樣就對了。……就是做點成績出來，看能不能在這個大方向，不要差很多，有什麼缺點去改這個樣子。」因此在這權責「放」與「收」互動之間，同時改變了兩個人的行為模式，老闆不再花費大量時間親自至現場，而張 Sir 也開始承擔起模具廠的工作職責，如 P02 老闆娘所說：「其實最主要是張 Sir 他介入，他幫忙，他扛起來那個責任來以後，經過教授潛移默化以後，他認為他廠長的責任他應該把它扛起來。所以就放心的給他（張 Sir）做，現在，他（老闆）不會自己親自下去做。……好像是雙向的，等於說他自己也放，另一個，廠長也承擔起來責任，所以他大膽放心的放手。這也是一個蠻…微妙的過程，這是一個很微妙的過程。剛好一個願意承受，啊一個願意放，剛好在這個時期，所以就同時，他們都有了轉變啦。」

這互動並非僅停留於垂直關係，高階主管的改變也促動水平間的溝通，就像葉 Sir 表示：「轉變我就用紙張阿、表單阿還有開會這樣直接跟他談阿，我不要跟你很強硬，反正你現在有轉變了啊！那轉變，除非你說像之前那樣，人家給你建議你聽不進去，你聲音大我就跟你更大...。」

本研究發現促使個體在經驗組織變革歷程獲得改變的原因來自於變革資源的提供與落實，這些資源並不單是硬體，如外部顧問資源、方法及主管支持與落實等條件。此外，組織內部成員的互動方式，如垂直授權及水平溝通。然假若企業內部無論是機制或人際特性少有建立正式溝通管道，或組織成員間對溝通功能沒有共識，將導致資訊阻礙或鄉愿等現象。透過本研究發現組織變革過程中，個案公司透過正式溝通機制的設立，如固定生產及業務會議的舉辦；老闆及兩位廠長加強了非正式溝通，了解員工的想法，也讓員工了解老闆和上級主管的思路；顧問所介入的變革活動，如績效考核制度、管理訓練課程及讀書會等活動，都不時提供組織成員彼此溝通與對話的氛圍，無形中拉進彼此的距離，更促進上下之間的信任與合作關係，使變革活動的推力

增進不少力量。

伍、討論與建議

一、討論

以往有關組織變革之研究，多關注變革成效或員工的抗拒，很少注意到組織成員的行為改變，尤其是個體改變理應不是在某系統中瞬間發生，而應同時強調歷史、時間的影響。因以往少有研究涉及個體於經驗變革歷程中的心理反應，尤其是高階管理層影響著組織的經營與管理氛圍及政策。藉由本研究的發現，研究者試圖以 Lewin（1951）的組織變革理論為框架來理解個案公司組織變革的「解凍、行動與再結凍」的歷程及內涵，並解釋組織變革的策略與介入方案如何發揮效果。本研究分析源旺公司透過外部顧問以長時間的組織變革方案介入，在組織中產生高階群成員在個體行為的改變，並分析出影響其行為改變的因素。如圖 4 所示。

在解凍階段，研究者認為外部環境競爭與內部管理需求等組織處境雖非直接影響高階群成員行為的改變，然而，這些因素確實作為個案公司計畫組織變革的動能，而外部顧問則清楚地扮演著變革推動者（change agent）的角色，最重要的是組織變革的介入方案均以「人」為核心，促成組織成員溝通與互動，加上顧問在管理人才培訓課程設計裡，使主管們產生自我覺察的效果，這些歷程都有「解凍」的作用。

在行動階段，研究者以為外部顧問所提供的「變革資源」，如方案規劃與落實及顧問與高階主管的討論與對話等，都作為持續改變產生的重要元素。尤其推動的變革方案，如績效制度導入、管理人才培訓、年度策略會議及讀書會等，其方案的設計都以組織溝通為規畫的核心。如主管與部屬進行績效面談、教育訓練、訂立策略會議及成功組織的案例研討等活動，都將造成組織成員進行大量的「意見表達」與「對話討論」，又如績效管理制度的導入，看似為求組織在績效管理的公平性而導入，但在設計與導入過程卻同時創造主管與部屬溝通的機會，因此也可能引發組織成員在過程中改變其舊有的互動模式。此外，研究者認為在組織中高階群成員的改變不單來自於方案的參與與學習，而是高階群成員彼此間的行動與群體互動所致。王思峰（2009）有別過往以差序格局的觀點探討華人領導者與其部屬互動關係之論點，其採以社會學家 Ronald Burt 所提社會網絡的結構洞（structure hole）概念，探討領導者與層峰群成員間的互動關係及策略形成，所謂結構洞乃是指個體在社會網絡所處的位置正好是處於

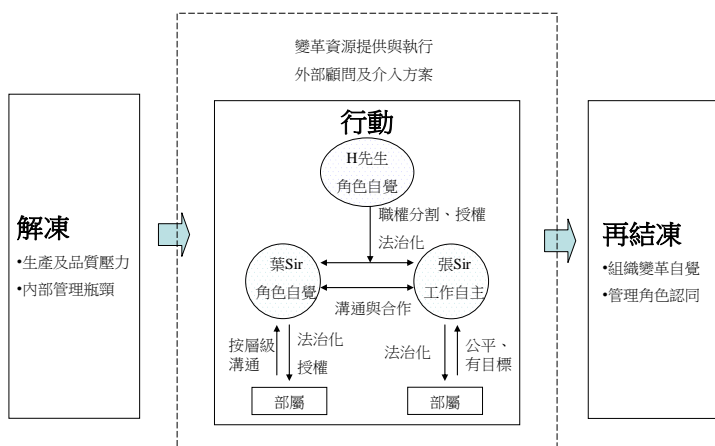


圖 4 個案公司組織變革概念圖

居間者角色，即因為 A 群與 B 群之間沒有直接聯繫的連帶，在缺乏溝通管道、缺乏信任、資訊不對稱等關係下，只有透過居間者為橋樑，此居間者的位置便稱之結構洞。王氏認為：「領導者與層峰者所知覺的為身處結構動網絡樣態。在結構洞的社會結構具有資訊與控制的雙重潛在功能下，不同層峰群在長期互動下逐漸地將潛在功能演化為不同的群體互動主導邏輯：控制邏輯、資訊邏輯」，這裡所稱著控制邏輯乃是指權力邏輯，反觀資訊邏輯則屬透過資訊傾聽及辯證突現等邏輯作為策略形成與管理的互動邏輯。據此，本研究的三位研究對象所身處的關係便為一種王氏所表述的「三角結構」，而何先生正好是聯繫葉 Sir 及張 Sir 的結構洞。研究者從何先生的故事得以瞭解過去創業初期，因本身是技術起家且員工人數少，他總是像個大家長般的凡事身先士卒地領導員工開創事業，大抵上他與部屬的關係傾向於偏重控制邏輯為主導。然而，隨個人知覺到個人認知資源有限，且因事必躬親的行為造成員工的依賴而試圖改變，在透過一連串組織變革的方案後，如圖 3 中移動階段所呈現何先生與高階群成員的動力似乎已不同以往。何先生在角色自覺後，開始逐漸授權給葉 Sir 及張 Sir，而自己轉而以在辦公室監督的角色自居，這動作似乎造成兩位廠長在工作上的自主，其中張 Sir 最為明顯，如老闆娘說：「...他扛起來那個責任來以後，經過教授潛移默化以後，他認為他廠長的責任他應該把它扛起來。所以就放心的給他（張 Sir）做，現在，他（老闆）不會自己親自下去做。……好像是雙向的，等於說他自己也放，另一個，廠長也承擔起來責任，所以他大膽放心的放手」。研究者認為此時何先生與兩位廠長的互動關係轉向偏重以資訊邏輯為主導。

此外，王思峰（2009）的文中提及 Hirschhorn（1988）認為在三角關係中，部屬一方面在共同面對領導者的威權象徵時，成員們會透過與權威保持距離，將一些焦慮或不耐的事物丟給領導者，讓成員間能夠有著共同的「外在敵人」，維繫著成員彼此間的情感與關係；另一方面，人們也歡迎、愛戴，甚或依附著領導者，為爭取與領導者間的親密關係，而成員間形成彼此競爭、對立，甚至一種兒童式的爭寵。研究者認為張 Sir 和葉 Sir 互動關係的改變從彼此經常爭吵、難以溝通到總是在會議中能坐下來討論、商議。或許也可依此三角結構互動來加以解釋，即因源旺公司的業務由模具與塑膠兩廠主導。H 先生也總將心力放置兩廠的運作，在過去以控制邏輯的關係結構裡，對缺乏自信的張 Sir 而言，雖有名但無實權，因此導致他與葉 Sir 難以溝通，如葉 Sir 說：「我跟張 Sir 講，只要講到模具塑膠我們都是對槓的，哈...一大堆人在看我們對質，...」。隨著何先生的逐步授權，與兩位廠長的關係轉向於資訊邏輯後，即結構同價-重複-同質（王思峰，2009）。是故，在兩廠業務具高度脈絡性關聯特性下，兩位廠長逐漸能自主且有較為順暢的協調與合作。研究者認為關係結構的演化仍需視其脈絡特性，本研究裡，三位研究對象之關係結構的改變，也受到介入方案在對「人」變革的影響所致。總之，領導者與部屬的關係或部屬間的互動關係，確實會受到關係結構中所採的主導邏輯而有所影響。在葉 Sir 與張 Sir 及其部屬的互動關係裡，分別從其故事裡得知，受到績效管理制度導入及正確觀念的建立，除讓兩位廠長在管理上獲得角色自覺外，其管理行為也獲得部屬正面的回應。

最後，在結凍階段，用意在促使移動的觀念與行為得以透過練習與成效加以穩固下來，如何先生於組織變革後，開始激發組織變革的自覺，他提到在組織變革後主動希望顧問進行 TQM（total quality management）方案，以全面改善公司品質：「當然那時候我們是從 TQM 那個阿，TQM 其實很多員工不知道 TQM，為甚麼我要做這個，是哪一個人做的，他們一直認為是教授弄的，其實我覺得這是公司現在很需要的，所以我就提出...」。此外，員工也從主管的行為表現，深刻感受到主管的角色認同，如 P11 組長說：「（廠長）凡事都親力親為。因為常常都看到他搞到整身髒，拿那個工具去弄東西。後阿，恩...某一些單位的主管，就每天在那邊在晃，變成說那時候我的想法會覺得說：「恩阿...你怎麼都拿工具啊？」但是自從你們進來之後，廠長他們的一些做法阿，包括一些說講話的表達文字，那一些，感覺確實有在進步，甚至他會拿書。...他們在進步的，我們也要跟著進步。對阿。因為，恩...現在，目前是覺得說，目前各單位運作的蠻正常的，...那要怎麼說？可能也是說，有去想到管理上的方法啦」。

個體的行為表現不單受到個人內在動能而推進，組織、群體的條件亦為影響個體改變的重要因素，從上述討論，源旺公司高階主管群在參與多樣化地組織變革介入活

動期間，組織內外的條件似乎為強化個體在活動過程中內在轉變的重要因素來源。此如同孔明借東風一般地需要適時地有資源條件來協助組織內個體真切地意識到改變的需求與轉化行動之實踐。

綜上所述，在解凍階段，個案公司面臨外部環境競爭與內部管理需求等因素，成為其變革的動能，而外部顧問則扮演著變革推動者（change agent）的角色，將組織變革的介入方案以「人」為核心，促成組織成員溝通與互動，在管理人才培訓課程設計裡，使主管們產生自我覺察的效果，這些歷程都有「解凍」的作用。在行動階段，外部顧問所提供的「變革資源」，如方案規劃與落實及顧問與高階主管的討論與對話等，都作為持續改變產生的重要元素。在結凍階段，用意在促使行動的觀念與行為得以透過練習與成效加以穩固下來，促使組織內成員真切地意識到改變的需求與轉化行動之實踐，並激發其繼續推動組織變革的決心。

二、建議

本研究最初的目的在了解台灣傳統製造業從事組織變革的歷程，對組織成員行為改變的影響，研究結果包括個體在組織變革過程中改變的內容、影響組織成員行為改變的因素、組織成員行為改變對組織的影響等。根據本研究的結果與發現，研究者提出學術上與實務上之建議。

(一)學術上的建議

質性的研究的好處，在於可以深入現場進行分析與透徹現象內所產生的真實狀況。本研究採用單一個案公司進行研究，並以老闆及兩位高階主管為主，探討組織變革對其個人的影響，較屬於探索性的研究，建議未來研究可以擴及其它產業或不同階層，深入探討並加以融合或比較，讓組織變革對組織成員行為影響的研究更為豐富。

(二)實務上的建議

一般企業進行組織變革，都投入大量心力，關注介入方案本身的功能，如績效、滿意度提升等效標衡量，卻甚少注意到組織成員在整個組織變革歷程的心理狀態與轉化，或許這也是影響組織變革成敗的重要因素。本研究發現，企業從事組織變革確實會造成組織成員在認知、情感與行為等方面的轉變，而其轉變的原因來自於變革資源的提供與落實，以及組織溝通的強化，這些研究結果值得其它企業進行組織變革之重視與參考。

註解

1. 本文的研究者，即第一作者，同時為個案公司所委託的「外部顧問」及受訪者逐字稿內所描述的「教授」。

參考文獻

一、中文部分

1. 方至民、葉匡時、趙平宜(2009)，管理學：整合觀點與創新思維，台北：前程文化。
2. 王思峰(2009)，華人組織層峰樣態與策略形成。本土心理學研究，(31)，177-246。
3. 王勇智、鄧明宇譯(2003)，敘說分析，台北：五南出版社。
4. 江文雄、王義智(2004)，兩岸技職教育，台北：師大書苑。
5. 余明助(2006)，組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究-以組織溝通和員工信任為中介變數，人力資源管理學報，6(2)。
6. 吳芝儀、李奉儒譯(1995)，質的評鑑與研究，台北：桂冠出版社
7. 尚榮安譯(2001)，個案研究法。臺北：弘智。
8. 韋仰哲(2004)，台灣中小企業之組織變革策略、組織結構特性、作業流程型態再造與變革績效關係之研究，東吳大學企業管理學系未出版碩士論文。
9. 施焙馨(2006)，中小企業人力資源管理效能對員工忠誠度影響之研究：以組織變革認知為干擾變項，國立彰化師範大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
10. 徐宗國譯(1997)，質性研究概論，台北，巨流圖書。
11. 夏榕文、張俊烽(2007)，員工組織變革認知對組織承諾與工作態度之影響。績效與策略研究，4(2)。
12. 許士軍(2001)，管理學，十版，台北：東華書局。

13. 張正錕(2005), 我國傳統製造業轉型觀光工廠之經營策略探索性研究, 中原大學企業管理研究所未出版碩士論文。
14. 陳明璋(1984), 家族文化與企業管理, 中國式管理研討會論文集, 台北: 國立台灣大學與中國時報合刊。
15. 傅和彥(1991), 突破困境邁向繁榮中小企業經營法, 台北: 前程企管。
16. 黃光國(1984), 談家族企業的組織型態, 中國論壇, 13(7)。
17. 黃光國(1988), 人情與面子: 中國人的權力遊戲, 台北: 巨流圖書公司。
18. 黃湘綺(1995), 家族企業與盈餘操縱現象的關連性研究, 中正大學會計學研究所未出版碩士論文。
19. 楊幼蘭譯(1995), 改造企業—再造策略的藍本, 台北: 牛頓。
20. 經濟部投資審議委員會(2011), 100年統計月報, 取自 http://www.moeaic.gov.tw/system_external/ctrl?PRO=PublicationLoad&id=103
21. 劉興郁、蔡瑞敏(2006), 組織變革知覺、學習動機對學習成效之影響, 朝陽商管評論, 5。
22. 鄭伯壘(1995), 家長權威與領導行為之關係: 一個台灣民營企業主持人的個案研究, 中央研究院民族學研究所集刊, 79, 119-173。
23. 鄭明宗(2007), 教育經營研究新焦點—學校組織變革關鍵成功因素之個案研究, 教育經營與管理研究集刊, 3, 169-203。
24. 賴進林(2002), 我國中小企業轉型的個案研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
25. 賴鳳儀、林順利(2007), 直銷系網絡下人情、關係對關係承諾與組織承諾之影響, 直銷管理評論, pp.27-51。
26. 蕭詠璋、陳忠仁(2008), 組織變革與資訊科技對組織績效影響之研究, 組織與管理, 1(1)。

二、英文部分

1. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). Organization development & change. (9th ed.) South-Western.

2. Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82, 929-964.
3. Hirschhorn, L. (1988). The workplace within: Psychodynamics of organizational life. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Kotter, J. P.(1995). leadership Change : The eight steps to transformation. In J. A. Conger, G. M. Spreitzer and E. E. Lawler III(eds.)The leader's change handbook : An essential guide to setting direction and taking action (p.87-89)San Francisco : Jossey-bass Publishers.
5. Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.
6. Leavitt, H. J. (1965). Applied Organization Change in Industrial: Structural, Technological, and Humanistic Approaches, in J.G. March(ed). Handbook of Organization.
7. Piderit, K. S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. The Academy of Management Review, 25(4),783-794.
8. Rosenberg, M. J. (1960). Attitude organization and change:An analysis of consistency among attitude components. New Haven, CT: Yale University Press.

2009年12月21日收稿

2009年12月30日初審

2010年08月05日複審

2010年12月03日三審

2011年12月09日接受