

附錄

附錄一：訪談大綱

一、請問貴公司進行_____ (針對某一特定組織變革事件)的實質內涵與過程，以及這樣的改變所預期的成果為何？

二、請問造成此一改變的因素為何？

三、這樣的改變所造成的組織內部調整？

四、請問人力資源部門如何配合與調整，以協助公司進行變革行動：

1、HR 人員如何幫助現有員工培養或調整現有的知識與技能？或者調整其心態以減少變革抗拒？

2、在組織改變的過程中，HR 人員如何增進員工間的互動或凝聚力以順利進行變革？

3、在組織改變的過程中，HR 人員如何協助組織建構相關的系統、資料庫、或文件等等，以存留舊有或更新的組織知識或經驗？

4、在組織改變的過程中，HR 人員是否需要協助組織進行企業文化的轉型或改變，以及如何進行？

五、這些變革行動的做法有何差異性，以及其對於組織的影響為何？

六、在不同的變革行動中所遭遇的困難以及如何克服？

附錄二：個案公司變革事件簿範例

訪談日期：2005/12/17（電訪 pm 9:50-10:30）

公司名稱：Y 公司

受訪者：V4

資料來源：天下雜誌、遠見雜誌、商業周刊等等、台灣經濟新報資料庫、公司網站、期刊資料庫

時間	事件	策略決策	外在環境壓力	組織調整與改變	HRD 實務作法
2003	Y 公司切割為 Y 公司與 YN 公司。Y 公司縮減規模為專業代工製造廠及控股公司，股本減為一百三十七億元；Y 公司原有的銷售業務切割出去，成立 YN 公司，負責經營 N 品牌及大陸市場，資本額為新台幣三十億元。	1.產銷分離：YN 公司負責研究、行銷；Y 公司專業代工，產生新的商業模式。 2.開發中國大陸汽車市場（國際化策略）	台灣汽車市場呈現飽和狀態，裕隆期望持續擴展市場。	組織設計為利潤中心，包括八大平台，如物流、製造、人資、技術、服務等等。	員工觀念的調整，如何讓員工由製造導向轉向服務的心態。
1996	進行廠辦合一，員工離職人數近六百人。	減少組織資源消耗，集中資源，並且整合價值鏈。	Y 公司內在壓力，期望透過重整轉虧為盈。	組織運作流程重整	HR 站在改革前線，穩固勞資關係。

附錄三：P 公司部份逐字稿與編碼表

逐字稿	編碼
<p>A：2001 年做企業瘦身轉移多餘人力，一直到 2003 年 70 專案鼓勵員工優退，這兩個事件都是與精簡人力與人力活化相關，請問經理當時這兩個事件背後的考量是什麼？</p>	
<p>V7：最主要就是我們的人力，人數不斷在成長，那總經理給我們的目標就是要降到五千人以下，可能有經過一些詳細的評估，然後提出一個目標讓我們人資部來處理，那一直從六千人，目前降到五千多人，那主要的方式是第一個我們還是有保障員工的工作權，那我們會特別注意勞資的問題，主要為什麼會這麼運作，因為我們會評估非核心人力，然後準備外包，像是清潔人員，或是比較末端的生產線，像包裝，比較沒有技術性的，就用派遣工或外包；那麼人員的離開，我們都是用勸導的，或者是安排到關係企業，或者是安排到一些新的職缺，做一些調動，如果人員想要離開，我們有訂出一個最優惠退給的方案，除了勞基法的退休金之外，我們還提供一些很優惠的退休的優惠機制讓他們去申請。</p>	<p>人力合理化</p> <p>保障員工工作權</p> <p>非核心人力外包</p> <p>轉介至關係企業、安排至新的職缺</p> <p>人員離開採用勸導、優惠的退給方案</p>
<p>A：所以經理，這個就是後面提到的 70 專案嗎？</p>	
<p>V7：喔，這不是，這是一般員工要離開的話，他的單位可以縮編的話，他就可以申請這個優惠退給，那 70 專案它是一個，我剛剛講的第一個是常態性的，就是隨時隨地你符合這個條件你就來申請，那申請完單位就縮編一個，那就精簡一個，那 70 專案的話是我們人力資源規劃小組，就是林襄理他在做的，特別參考我們目前公司哪一個階層的人力需要特別的活化，那 70 專案是非常態性的，如果今年有需要，那麼我們就開放一個月讓他們申請，所謂的 70 大概是針對差不多 55 歲這個年齡的人，如果他們有第二個生涯規劃的話，就來申請優退，一個月申請完，這個專案就關起來，是非常態性的。</p>	<p>常態性的優惠退給</p> <p>70 專案是非常態性的</p> <p>幫助員工進行第二個生涯規劃</p>
<p>A：當初怎麼會想到要推動 70 專案？</p>	
<p>V7：因為我們每年都有在盤點我們的人力、年齡等等狀況，那我們盤點出來發現我們的平均年齡有漸漸上升，所以我們的總經理也有在和我們討論，那這樣的狀況如何改善，所以我們認為針對 55 歲以上的人力而言，他們這些人可能有意願要提早退休，這些人如果離開，我們的平均年齡就會下降。嗯，先和妳介紹一下，我們人資部有執行單位也有規劃單位，規劃單位是火車頭，那就是林襄理在負責，所以所有制度的擬定和設計，都是他們先做好後，再交給我們去執行，所以精神和動機其實林襄理都很清楚。</p>	<p>員工平均年齡上升</p>
<p>A：那麼襄理有沒有要補充的部份？</p>	

V8：沒有沒有，李經理講得很清楚了（笑）。	
A：那麼，再下來，剛剛經理有提到某些人力會透過外包，委外的方式處理，那麼在 2002 年的事件也看到，P 公司透過策略聯盟、外包和委外的方式來拓展 P 集團的業務。	
V7：妳看到的這個，在 2001 年開始，林總經理擔任執行副總時開始推動，我們有一些人力合理化做法，我們在這個案子裡強調的是合理化，而不是以精簡為出發點，所以合理化是沒有時間性的限制，而是如何讓企業更有競爭力，所以合理這個動作要做好，所以人力資源這個部份很強調合理化，從 2001 年開始這個案子，2002 年，到 2003 年 70 專案，都是在他任內一系列持續在做的。	人力合理化讓企業具有競爭力
A：所以在 2002 年的授權與輪調步驟加快，還有組織結構調整等等也是這一系列的作法，為了人事合理化？	
V7：對對，這是都是林總擔任執行副總在主導的，包括將 P 公司分為三個次集團的結構調整。	組織結構調整
A：在公開的報導上有看到，就是 P 公司這幾年來其實努力的從傳統製造產業轉型為行銷導向，那麼以上的這些作為是不是也受到這個原因的影響？	由製造轉為行銷導向
V7：因為我們人力有重大的轉型，製造的利潤愈來愈下降，而行銷的利潤有很大的成長空間，那我們公司，就把以前所定義的製造導向，慢慢轉型為行銷導向的公司，所以我們公司的核心人力也慢慢在轉型，我們目前三個的核心人力，行銷專業人才，第二是食品開發的研發的人才，還有生產技術的工程人才，所以，我們人才的需求也漸漸轉型，三個核心人力中最重的是行銷人才，所以我們針對行銷人才，通稱 PM，我們針對他們的生涯有特別在做規劃，所以這個 PM 變成是我們公司內部最重要的人才。	製造產業的薄利 核心人力轉變 核心人力最重要的是行銷人才 針對行銷人才進行生涯規劃
A：那麼對他們的生涯的特別規劃是什麼樣子的規劃？	
V7：第一個我們會對他們設立一個職涯晉升的管道，第二個我們會設計不同的激勵獎金制度，讓 PM 人員能盡量發揮他們的功能、專才。甚至我們的招募也比較特別，我們不是零零散散的把這些人找進來，我們都是每年定期在招募一批進來，然後我們把他們認定為重要的儲備幹部，然後進來會經過 4.5 個月的受訓，包括國內或國外的受訓，然後再做分發，像今年七月的時候大概進來十個，然後經過一連串的受訓後，我們大概在 12 月才分發，受訓四個半月這些人都是我們要繼續追蹤，繼續關心的人才，然後我們要看他們的發展。	設立職涯晉升管道 設計多元的激勵獎金制度 透過招募儲備幹部培養行銷人才 針對行銷人才進行完整的訓練計劃

附錄四：編碼登錄表範例

主題／類別	概念	代號	編碼	出處
HR 的角色	HR 的策略性角色	B-1	策略先做 HR 再 evolve	B-I-1
變革類型	組織目標改變	B-2	由代工轉為自創品牌	B-I-1
變革驅動因子	內部壓力	B-3	內部成長的壓力	B-I-1
變革驅動因子	組織資源	B-4	完整的供應鏈	B-I-1
變革驅動因子	組織經驗	B-5	在大陸品牌操作的經驗	B-I-1
變革驅動因子	製造業薄利	B-6	做 ODM/OEM 的毛利薄弱	B-I-1
變革驅動因子	競爭壓力	B-7	強大的競爭者擅長把廠商的毛利壓低	B-I-1
變革驅動因子	內部壓力	B-8	缺乏自己核心的產品	B-I-1
變革驅動因子	組織經驗	B-9	從 Acer 學習行銷經驗	B-I-1
變革驅動因子	組織能力	B-10	銷售額邁入一千億時機成熟	B-I-1
變革驅動因子	組織能力	B-11	產品線發展完整	B-I-1
變革驅動因子	外部壓力	B-12	資訊產品跌價速度快	B-I-1
		B-13	品牌調性定位	B-I-1
變革驅動因子	組織資源	B-14	研究資源充足	B-I-1
		B-15	品牌顏色選擇	B-I-1
	組織策略變化	B-16	代工講求技術，品牌講求行銷導向	B-I-1
變革阻力	組織內部的衝擊	B-17	人員心態的衝擊	B-I-1
發展型 HRD	轉換員工心態	B-18	從 discipline 到創新	B-I-1
發展型 HRD	轉換員工心態	B-19	離客戶遠到看重客戶	B-I-1
變革驅動因子	外部壓力	B-20	客戶直接 complain 的壓力	B-I-1
建構型 HRD	企業文化再塑造	B-21	HR 做企業文化再塑造	B-I-1
建構型 HRD	企業文化再塑造	B-22	不刪除舊有文化	B-I-1
建構型 HRD	企業文化再塑造	B-23	連結品牌與企業文化	B-I-1
發展型 HRD	轉換員工心態	B-24	透過 internal education 調整人員心態	B-I-1
合作型 HRD	建立企業文化團隊有助於溝通	B-25	建立企業文化 team 做 internal branding	B-I-1
合作型 HRD	與員工溝通	B-26	透過各種管道和員工溝通	B-I-1
	員工任用	B-27	任用多元化員工	B-I-1
	員工面談	B-28	加入行為式面談	B-I-1
發展型 HRD	新人教育訓練	B-29	新人訓練融入企業文化特徵	B-I-1
發展型 HRD	教育訓練強調主管的角色	B-30	主管闡明品牌和文化的連結	B-I-1
發展型 HRD	教育訓練內容	B-31	一般人員訓練由製程導向轉為結果導向	B-I-1
發展型 HRD	培養員工能力	B-32	專案管理的能力	B-I-1
發展型 HRD	培養員工能力	B-33	展現創意思考的能力	B-I-1
		B-34	設定企業目標	B-I-1
發展型 HRD	培養主管能力	B-35	培養主管以承擔組織成長的職位挑戰	B-I-1
發展型 HRD	主管訓練	B-36	主管訓練時數增加	B-I-1
發展型 HRD	培養主管能力	B-37	主管訓練著重於人員發展的技能	B-I-1
發展型 HRD	培養主管能力	B-38	主管課程促進主管溝通	B-I-1
發展型 HRD	融合不同主管的培訓，促進經驗分享	B-39	透過討論經驗分享，強化部門的合作	B-I-1
	組織設計改變	B-40	組織設計依產品群劃分	B-I-1
	面談方式改變	B-41	換了人格特質的量表	B-I-1
	面談方式改變	B-42	加入行為式的面談	B-I-1
管理制度系統化	建立系統化的訓練	B-43	training 以前零散現在有系統	B-I-1
發展型 HRD	主管職涯發展	B-44	主管必須有快速的升遷路徑	B-I-1
	組織設計改變	B-45	工業設計部門納入行銷企劃室	B-I-1

附錄五：變革事件／個案公司編碼表

變革事件／ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
自創品牌	B-1	策略先做 HR 再 evolve	B-I-1	
自創品牌	B-2	由代工轉為自創品牌	B-I-1	
自創品牌	B-3	內部成長的壓力	B-I-1	
自創品牌	B-4	完整的供應鏈	B-I-1	
自創品牌	B-5	在大陸品牌操作的經驗	B-I-1	
自創品牌	B-6	做 ODM/OEM 的毛利薄弱	B-I-1	
自創品牌	B-7	強大的競爭者擅長把廠商的毛利壓低	B-I-1	
自創品牌	B-8	缺乏自己核心的產品	B-I-1	
自創品牌	B-9	從 A 公司學習行銷經驗	B-I-1	
自創品牌	B-10	銷售額邁入一千億時機成熟	B-I-1	
自創品牌	B-11	產品線發展完整	B-I-1	
自創品牌	B-12	資訊產品跌價速度快	B-I-1	
自創品牌	B-13	品牌調性定位	B-I-1	
自創品牌	B-14	研究資源充足	B-I-1	
自創品牌	B-15	品牌顏色選擇	B-I-1	
自創品牌	B-16	代工講求技術，品牌講求行銷導向	B-I-1	
自創品牌	B-17	人員心態的衝擊	B-I-1	
自創品牌	B-18	從 discipline 到創新	B-I-1	
自創品牌	B-19	離客戶遠到看重客戶	B-I-1	
自創品牌	B-20	客戶直接 complain 的壓力	B-I-1	
自創品牌	B-21	HR 做企業文化再塑造	B-I-1	
自創品牌	B-22	不刪除舊有文化	B-I-1	
自創品牌	B-23	連結品牌與企業文化	B-I-1	
自創品牌	B-24	透過 internal education 調整人員心態	B-I-1	
自創品牌	B-25	建立企業文化 team 做 internal branding	B-I-1	
自創品牌	B-26	透過各種管道和員工溝通	B-I-1	
自創品牌	B-27	任用多元化員工	B-I-1	
自創品牌	B-28	加入行爲式面談	B-I-1	
自創品牌	B-29	新人訓練融入企業文化特徵	B-I-1	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
自創品牌	B-30	主管闡明品牌和文化的連結	B-I-1	
自創品牌	B-31	一般人員訓練由製程導向轉為結果導向	B-I-1	
自創品牌	B-32	專案管理的能力	B-I-1	
自創品牌	B-33	展現創意思考的能力	B-I-1	
自創品牌	B-34	設定企業目標	B-I-1	
自創品牌	B-35	培養主管以承擔組織成長的職位挑戰	B-I-1	
自創品牌	B-36	主管訓練時數增加	B-I-1	
自創品牌	B-37	主管訓練著重於人員發展的技能	B-I-1	
自創品牌	B-38	主管課程促進主管溝通	B-I-1	
自創品牌	B-39	透過討論經驗分享，強化部門的合作	B-I-1	
自創品牌	B-40	組織設計依產品群劃分	B-I-1	
自創品牌	B-41	換了人格特質的量表	B-I-1	
自創品牌	B-42	加入行為式的面談	B-I-1	
自創品牌	B-43	training 以前零散現在有系統	B-I-1	
自創品牌	B-44	主管必須有快速的升遷路徑	B-I-1	
自創品牌	B-45	工業設計部門納入行銷企劃室	B-I-1	
自創品牌	B-46	結合管理品牌和貼近消費者市場	B-I-1	
自創品牌	B-47	原有母公司提供人才	B-I-1	
自創品牌	B-48	員工心態難以調整	B-I-1	
自創品牌	B-49	大家不看好這個品牌	B-I-1	
自創品牌	B-50	如何避免和原有代工的客戶競爭與重疊	B-I-1	
自創品牌	B-51	部門主管不願意調整產品策略方向	B-I-1	
自創品牌	B-52	主管不見得願意把資源釋放出來做品牌	B-I-1	
自創品牌	B-53	有些主管必須空降	B-I-1	
自創品牌	B-54	增加做 marketing 的人	B-I-1	
自創品牌	B-55	公司的有些資源會全力放在品牌上	B-I-1	
自創品牌	B-56	漸進式調整品牌和代工比例	B-I-1	
自創品牌	B-57	設立 KPI 鼓勵主管去做	B-I-1	
自創品牌	B-58	主管透過品牌上的業績塑造正面的溝通環境	B-I-1	
自創品牌	B-59	RD 人員流失	B-I-1	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
自創品牌	B-60	代工的單子被抽掉	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-61	合併 S 公司手機部門	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-62	大家不看好	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-63	缺乏購併經驗	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-64	代工廠商抽單	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-66	公司能力互補	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-67	台灣原料議價能力好	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-68	沒有裁員	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-69	人員被挖角	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-70	先做國家文化變革再調整公司文化	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-71	夥伴關係	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-72	HR 協助員工了解 S 公司的工作文化	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-73	在 S 公司傳達 B 公司價值觀與願景	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-74	收購目標是轉虧為盈	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-75	S 公司的調整不會太大	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-76	B 公司是資源提供者的角色	B-I-1	
購併 S 公司手機部門	B-77	HR 協助推動組織變革	B-I-1	
自創品牌	B-78	透過績效指標激勵員工	B-I-1	
自創品牌	B-79	要有制度和活動配合才能提升績效	B-I-1	
自創品牌	B-80	高階主管和員工一起努力	B-I-1	
自創品牌	B-81	要有制度和活動配合才能提升績效	B-I-1	
自創品牌	B-82	依績效指標發展員工應具備的能力	B-I-1	
自創品牌	B-83	員工能力的發展要配合公司的目標	B-I-1	
自創品牌	B-84	公司的目標是創新、品質、速度	B-I-1	
自創品牌	B-85	建立知識分享平台讓部門有交流機會	B-I-1	
自創品牌	B-86	紀錄成功或失敗的典範	B-I-1	
自創品牌	B-87	建立跨功能平台	B-I-1	
自創品牌	B-88	兩階段訓練	B-I-2	
自創品牌	B-89	由個人決策轉為集體決策	B-I-2	
自創品牌	B-90	領導者重視對主管對員工的溝通	B-I-2	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
自創品牌	B-91	持續向員工傳達他的概念	B-I-2	
自創品牌	B-92	領導者的角色就是溝通	B-I-2	
自創品牌	B-93	由領導者個人主導轉為專業功能主導	B-I-2	
自創品牌	B-94	比較尊重個人不堅持己見	B-I-2	
自創品牌	B-95	領導者的執行力	B-I-2	
自創品牌	B-96	以員工說明會向員工溝通	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-100	HR 調整兩邊的制度	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-101	績效評估制度	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-102	職等制度	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-103	人員的訓練與發展	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-104	兩邊不對等	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-105	組織型態不一樣	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-107	人員的薪資和 title 的概念不一樣	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-108	Title 的概念	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-109	B 公司：有能力先在這個職位做，之後再升 title	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-110	S 公司：先升 title 再做事	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-112	B 公司：只要功能獨立就可成立新部門	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-113	部門可以慢慢長	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-114	S 公司：要成立新部門要先規劃 scope	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-116	非內部的調整對 HR 衝擊性強	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-117	B 公司的訓練由訓練單位集中負責	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-118	B 公司彈性運用訓練投資預算	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-119	B 公司自己設計課程，執行外包	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-120	B 公司採非正式性的績效評估	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-123	績效評估的目的是發展	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-124	S 公司的訓練各 function 自己做	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-125	S 公司有效執行訓練投資預算	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-126	S 公司採用外包，或內部培訓講師	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-127	S 公司具有完整的績效評估制度	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-128	績效評估的目的是升遷與調薪	B-I-2	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
購併 S 公司手機部門	B-129	薪資依據學歷和工作經驗	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-130	Title 是符號和薪酬無關	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-131	制度調整基於合理化	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-133	兩邊各有好壞時尋求平衡	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-134	不只是 B 公司的手機部門調整，全公司跟著調整	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-136	和 S 公司溝通合作	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-137	和另外兩個事業單位溝通調整	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-139	績效的 taskforce team	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-140	OD team	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-141	HR team	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-142	調整依據優先順序	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-143	先做 infrastructure 後來再看其他功能的配合	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-144	訓練	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-145	輪調	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-146	HR 做法要配合公司目標	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-147	集體決策形成共識	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-148	制度執行必須有國際觀點	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-149	對於公司內部另外兩個事業群心態上的衝擊	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-150	為什麼要做這樣的轉變（必須基於國際基礎調整制度）	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-151	公司投注資源在手機部門上，對其他部門形成排擠效應。	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-152	這是手機事業群的事不要影響我們	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-153	國際化措施的調整有助於學習購併模式	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-154	組織內部有雜音	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-155	通常抗拒發生在高階主管上	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-156	員工制度的完整保障讓員工抗拒降到最低	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-157	主管是公司政策推動的另一隻手	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-158	主管的差異性	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-159	B 公司主管有很多變通的做法	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-160	S 公司主管照著共識做	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-161	以前做最多的是訓練，現在要協助公司培養人才	B-I-2	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
自創品牌	B-162	做品牌時著重培養主管的管理技能	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-163	購併時開始重視內部的輪調以培養有潛力的人才	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-164	組織是一個蘿蔔一個坑	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-165	以後要成立專門培育單位	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-166	師徒制由高階主管擔任 mentor 培育有潛力的產品線主管	B-I-2	
自創品牌	B-167	自創品牌造成的轉變在組織內部	B-I-2	
自創品牌	B-169	事業群出現新指標，品牌比例漸進增加	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-170	S 公司造成的轉變是外來的	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-171	他們 function 的邏輯和我們 function 的邏輯都不一樣	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-172	手機事業群影響到其他事業群	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-173	企業營運的心態調整	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-174	購併經驗學習與傳承	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-175	主管心態的問題	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-176	要留住德國的員工，所以手機總部設在德國	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-177	手機總部設在德國使員工產生失落感	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-178	外界不看好	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-179	RD 被挖角	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-180	缺乏清楚的溝通策略	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-181	主管離職才警覺要把溝通策略談清楚	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-182	溝通會議	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-183	針對事業群主管進行說明	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-184	少數幾個部門進行個別輔導	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-185	讓員工對事業單位有信心	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-186	穩固歐洲核心以及台灣員工信心的兩難	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-187	缺乏購併經驗	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-188	少數幾個主管的心態問題	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-189	被調整或被降級	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-190	主管離開影響員工，整個部門被挖角	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-191	事前溝通不清楚，無法留住某些人員	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-192	總經理要介入太遲	B-I-2	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
自創品牌	B-193	自創品牌只是多做一些東西	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-194	缺乏合併全球性廠商的經驗	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-195	缺乏百年老店管理經驗傳承	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-196	總部設在德國有人員的考量和策略的應用	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-197	我們不認為是購併，我們是多了一個夥伴	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-198	溝通為主	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-199	強調雙贏與互相尊重的企業文化	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-200	公司企業文化不會做變動，但因地制宜	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-201	強調資訊產業發展影響合併 S 公司	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-202	公司生存必須與產業環境相配合	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-203	購併會成為以後公司擴張的策略之一	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-204	企業文化的塑造過程	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-205	企業價值始終如一	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-206	購併 S 公司也是為了發展國際性品牌	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-207	看到自己缺乏系統性作為	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-208	透過購併學習系統性作為	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-209	領導者勇於冒險	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-210	邏輯思考的必要性	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-211	新人培養	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-212	專案管理的能力	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-213	邏輯思考的能力	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-214	維持原有福利	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-215	生涯發展有更廣闊的世界舞台	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-216	到完全不同的世界去歷練	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-217	B 公司缺乏的功能 S 公司進來替補	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-218	手機產能外包	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-219	著重 working culture 生活習慣的了解	B-I-2	
購併 S 公司手機部門	B-220	本土品牌發展為全球品牌	B-J-1	e 天下 55
購併 S 公司手機部門	B-221	手機市場的新進者	B-J-1	
購併 S 公司手機部門	B-222	雙向外派機制	B-I-2	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
P 公司	P-7	70 專案是非常態性的	P-I-1	
P 公司	P-43	CEO 很開放	P-I-1	
P 公司	P-29	HR 負責和工會溝通協調	P-I-1	
P 公司	P-62	PM 必須有多樣化技能	P-I-1	
P 公司	P-60	PM 有許多資源也負責所有的成敗	P-I-1	
P 公司	P-61	一年評估一次 PM 是否適任	P-I-1	
P 公司	P-10	人力合理化讓企業具有競爭力	P-I-1	
P 公司	P-36	人力結構調整有完善的配套制度	P-I-1	
P 公司	P-97	人力精簡	P-C-1	經營規劃室訪談稿
P 公司	P-91	人才發展具有差異化	P-I-2	
P 公司	P-27	人員縮編造成心理上的計較	P-I-1	
P 公司	P-5	人員離開採用勸導、優惠的退給方案	P-I-1	
P 公司	P-101	中央研究所專業訓練是自己做的	P-C-1	經營規劃室訪談稿
P 公司	P-53	今年本業利潤高來自於行銷理念建立和 PM 人員訓練	P-I-1	
P 公司	P-57	內部徵才	P-I-1	
P 公司	P-81	公司轉型要重視人力資源發展	P-I-1	
P 公司	P-73	文化的核心價值是品德和和諧	P-I-1	
P 公司	P-31	主管的管理課程	P-I-1	
P 公司	P-83	生技趨勢很熱門	P-I-1	
P 公司	P-34	由下而上推動縮編或精簡	P-I-1	
P 公司	P-47	由附加價值提升競爭力	P-I-1	
P 公司	P-86	由業務導向轉型為行銷導向	P-I-2	
P 公司	P-12	由製造轉為行銷導向	P-I-1	
P 公司	P-68	企業文化的本質沒有改變	P-I-1	
P 公司	P-72	企業文化會受到領導人風格影響	P-I-1	
P 公司	P-69	企業文化顯現的模式不同	P-I-1	
P 公司	P-90	企業再造是漸進的	P-I-2	
P 公司	P-46	全球競爭的壓力	P-I-1	
P 公司	P-80	各專業領域的訓練由各部門自己做	P-I-1	
P 公司	P-77	各部門負責管理自己的專業知識	P-I-1	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
P 公司	P-40	向異業學習執行力	P-I-1	
P 公司	P-33	在改變過程中保有員工的薪資福利	P-I-1	
P 公司	P-94	成功的老闆讓員工信服	P-I-2	
P 公司	P-24	成爲行銷導向的控股公司	P-I-1	
P 公司	P-58	有一定地位的品牌	P-I-1	
P 公司	P-65	行銷人才透過內部培訓而非市場上有經驗的 PM	P-I-1	
P 公司	P-102	行銷和研發的人坐下來談新的概念	P-C-1	
P 公司	P-99	我們很多單位都可以互相輪調	P-C-1	
P 公司	P-54	每個人才都有清楚的對價	P-I-1	
P 公司	P-88	每個產品有專人負責	P-I-2	
P 公司	P-39	沒有技術性的工作就外包	P-I-1	
P 公司	P-26	沒有員工對變革的抗拒	P-I-1	
P 公司	P-48	事業部重整	P-I-1	
P 公司	P-85	事業聚焦	P-I-2	
P 公司	P-3	非核心人力外包	P-I-1	
P 公司	P-2	保障員工工作權	P-I-1	
P 公司	P-32	品牌國際化	P-I-1	
P 公司	P-59	品牌整頓	P-I-1	
P 公司	P-64	研發溝通的能力	P-I-1	
P 公司	P-56	重要主管公開遴選	P-I-1	
P 公司	P-89	重要的品牌由優秀人才負責	P-I-2	
P 公司	P-9	員工平均年齡上升	P-I-1	
P 公司	P-70	員工必須在思維上改變	P-I-1	
P 公司	P-76	員工信任領導者	P-I-1	
P 公司	P-79	員工透過 e-learning 學習	P-I-1	
P 公司	P-14	核心人力轉變	P-I-1	
P 公司	P-30	針對 PM 的配套課程	P-I-1	
P 公司	P-15	針對行銷人才進行生涯規劃	P-I-1	
P 公司	P-19	針對行銷人才進行完整的訓練計劃	P-I-1	
P 公司	P-93	高階主管的支持	P-I-2	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
P 公司	P-22	高階主管透過內部溝通宣導訊息	P-I-1	
P 公司	P-66	高階主管都是內部培訓	P-I-1	
P 公司	P-51	專人專心負責賺錢的品牌	P-I-1	
P 公司	P-6	常態性的優惠退給	P-I-1	
P 公司	P-44	從消費者的角度來研發產品和行銷產品	P-I-1	
P 公司	P-92	控股公司是共存模式	P-I-2	
P 公司	P-23	教育訓練制度的配合	P-I-1	
P 公司	P-52	產品要達到一定的營業額才可以開發	P-I-1	
P 公司	P-21	組織的發展方向從願景建構出來	P-I-1	
P 公司	P-11	組織結構調整	P-I-1	
P 公司	P-16	設立職涯晉升管道	P-I-1	
P 公司	P-17	設計多元的激勵獎金制度	P-I-1	
P 公司	P-18	透過招募儲備幹部培養行銷人才	P-I-1	
P 公司	P-71	透過高階主管會議進行觀念溝通	P-I-1	
P 公司	P-37	透過溝通協調移轉人力到關係企業	P-I-1	
P 公司	P-41	創新、變革、世代交替的過程	P-I-1	
P 公司	P-42	提案制度的推動	P-I-1	
P 公司	P-95	傳統加工食品利潤逐年降低	P-J-1	工商 1998
P 公司	P-67	新鮮人可以很快融入企業文化	P-I-1	
P 公司	P-87	業務人員必須接受行銷訓練	P-I-2	
P 公司	P-100	經理人公開遴選	P-J-3	天下 2004
P 公司	P-78	經營企劃室負責推動全公司的知識管理制度	P-I-1	
P 公司	P-96	董事長致力於企業接班	P-J-2	天下 284
P 公司	P-28	資源分配偏向核心人力	P-I-1	
P 公司	P-38	資源整合的策略	P-I-1	
P 公司	P-55	鼓勵 team 的內部人員往前衝	P-I-1	
P 公司	P-20	對員工的衝擊	P-I-1	
P 公司	P-84	漸進式變革大致上沒有困難	P-I-1	
P 公司	P-13	製造產業的薄利	P-I-1	
P 公司	P-74	領導者以身作則	P-I-1	

變革事件/ 個案公司	代號	編碼	來源	附註
P 公司	P-98	領導者充分授權	P-C-1	
P 公司	P-75	領導者待人親和力	P-I-1	
P 公司	P-35	彈性化的人員調動	P-I-1	
P 公司	P-82	課程具有知識分享功能	P-I-1	
P 公司	P-63	整合能力	P-I-1	
P 公司	P-49	整合資源提升競爭力	P-I-1	
P 公司	P-8	幫助員工進行第二個生涯規劃	P-I-1	
P 公司	P-50	營運對價和國際接軌	P-I-1	
P 公司	P-4	轉介至關係企業、安排至新的職缺	P-I-1	
P 公司	P-25	變革抗拒	P-I-1	
P 公司	P-45	變革的影響因素	P-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-100	2000 年 T 公司合併 T1 與 T2	T-I-3	
由製造轉型為製造服務	T-56	Coaching skills 協助領導者領導部屬達成任務	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-47	HR 文件管理獲得 ISO 的認證	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-16	HR 功能性的工作仍持續進行	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-28	HR 在主管決策過程中扮演專業顧問的角色	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-15	HR 扮演顧問和夥伴的角色	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-11	HR 協助直線主管完成業務	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-90	HR 協助留才與進行心理輔導	T-I-3	
由製造轉型為製造服務	T-24	HR 協助進行團隊建立	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-3	HR 協助落實核心價值於功能性活動	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-25	HR 和主管溝通可能面臨的挑戰	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-9	HR 架構的改變在於支持公司策略的發展	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-8	HR 組織的架構轉型為共享服務中心	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-67	HR 透過新願景與價值觀重新形塑選育用留的架構	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-14	HR 對直線主管提供專業服務	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-51	KM 有助於員工增進工作的品質與速度	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-50	KM 系統有助於提升團隊的核心能力、創新與競爭力	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-75	人的問題和機器的問題	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-72	人員的流失	T-I-2	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
企業內部廠房合併	T-91	人員精簡	T-I-3	
T 公司合併 T1 與 T2	T-105	大規模的人員互換	T-J-3	數位時代 2000
T 公司合併 T1 與 T2	T-98	內部人才市場機制	T-I-3	
T 公司合併 T1 與 T2	T-13	內部人數擴張	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-68	內部部門間協調的問題	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-83	內部跨部門的困難	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-40	公司共同的活動是爲了提升員工關係	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-10	公司合併員工人數驟增	T-I-1	
由製造轉型爲製造服務	T-22	公司提供足夠的資源	T-I-1	
由製造轉型爲製造服務	T-48	文件管理強調品質與標準作業程序	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-61	T1 很多人的職位受到衝擊	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-97	主管必須和部屬溝通公司變革使命或目標	T-I-3	
由製造轉型爲製造服務	T-54	主管會一直去思考員工的職涯計劃和變革無關	T-I-1	
由製造轉型爲製造服務	T-55	主管與員工的緊密互動有助於協助員工進行職涯規劃	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-57	半導體產業的景氣變化很快	T-I-2	
由製造轉型爲製造服務	T-64	T 公司員工人數、經營規模與營額均呈現快速成長	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-58	T 公司有產能的需求	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-74	外在的 business requirements 需要快速將產能建起來	T-I-2	
由製造轉型爲製造服務	T-12	外部競爭者的壓力	T-I-1	
由製造轉型爲製造服務	T-41	由 HR 協助部門舉辦動力營活動	T-I-1	
由製造轉型爲製造服務	T-71	由顧客滿意導向轉爲顧客夥伴關係	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-60	企業運作流程建立的困難	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-35	先進的半導體製程技術	T-I-1	
由製造轉型爲製造服務	T-43	先檢視舊有的東西對組織的價值再決定是否留存	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-82	各階層主管的訓練課程	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-96	向員工公告	T-I-3	
由製造轉型爲製造服務	T-32	多元化的教育訓練方式	T-I-1	
由製造轉型爲製造服務	T-85	成功到某個程度才有 vision	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-99	成立技術委員會進行知識傳遞	T-I-3	
T 公司合併 T1 與 T2	T-106	成立員工協助服務中心關懷員工	T-J-4	天下 294

變革事件	代號	編碼	來源	附註
T 公司合併 T1 與 T2	T-103	技術追求領先	T-J-1	天下 284
T 公司合併 T1 與 T2	T-6	技術創新的能力	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-26	把主管的需求以 workshop 呈現出來	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-46	每個部門建立文件管理系統	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-7	良好的客戶服務關係	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-23	兩個晶圓廠合併	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-27	協助員工形成合作模式	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-44	知識與文件應透過價值進行妥善管理	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-87	社會使命感	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-102	花很多時間處理留人的問題	T-I-3	
由製造轉型為製造服務	T-45	建構系統資料庫了解組織改變前的結構或系統	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-37	持續上對下、下對上以及水平式的溝通	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-63	派任領導者進入 T2 擔任管理職與員工溝通	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-17	員工心態的影響	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-78	員工有人性上的衝突	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-36	員工的能力提升著重在製造能力、先進科技研發、客戶關係建立	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-30	員工的訓練需求從策略的角度來看	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-53	員工透過 KM 網站進行知識分享	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-80	員工職位降級	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-4	員工覺得受到重視	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-34	海外培訓	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-20	能力的提升	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-29	訓練的內涵會與變革的方向結合	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-31	針對不同層級主管的訓練	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-89	將人員適才適所安置他廠	T-I-3	
由製造轉型為製造服務	T-84	將心態轉為服務業	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-2	從組織制度落實核心價值	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-59	組織文化融合的挑戰	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-66	組織願景重塑	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-94	透過 eKM 將原有的知識文件化	T-I-3	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
由製造轉型為製造服務	T-52	透過 KM 網站員工可以隨時找到自己所需的資料	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-49	透過 KM 讓知識能有效率的產生與運用	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-95	透過主管會議進行變革溝通	T-I-3	
由製造轉型為製造服務	T-42	透過動力營提升員工的凝聚力與互動	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-18	透過溝通協助員工心態隨著組織變革而改變	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-76	提供生產的服務	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-86	提供的 compensation 必須能在國際上競爭	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-69	晶圓代工產業慢慢走向成熟產業	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-70	發展新的事業模式	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-101	短時間內合併	T-I-3	
T 公司合併 T1 與 T2	T-79	進行各種溝通	T-I-2	
T 公司合併 T1 與 T2	T-93	新廠房因為市場預估而投資	T-I-3	
T 公司合併 T1 與 T2	T-19	新觀念的建立	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-39	溝通需要配套的激勵方案	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-33	跨部門的輪調	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-5	製造品質優良	T-I-1	
由製造轉型為製造服務	T-65	領導者的洞見	T-I-2	
企業內廠房合併	T-88	廠房合併或關廠	T-I-3	
T 公司合併 T1 與 T2	T-62	T2 在技術轉換有困難度	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-104	標竿學習處處可見	T-J-2	遠見 1999
由製造轉型為製造服務	T-38	舉辦跨層級的溝通會議	T-I-1	
T 公司合併 T1 與 T2	T-77	顧客的產能需求非常不穩定	T-I-2	
由製造轉型為製造服務	T-1	變革過程中重塑核心價值 ICIC	T-I-1	
企業內廠房合併	T-92	變動時間長且持續生產所以未遭遇強大變革阻力	T-I-3	
由製造轉型為製造服務	T-21	讓員工有意願改變	T-I-1	
產銷分離	Y-10	員工的信任與承諾	Y-I-1	
產銷分離	Y-11	著重員工觀念的調整	Y-I-1	
產銷分離	Y-12	高階主管兩邊流動	Y-I-1	
產銷分離	Y-13	員工工作輪調	Y-I-1	
產銷分離	Y-14	學習日產的經驗	Y-I-1	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
廠辦合一	Y-16	沒有進行裁員	Y-I-1	
廠辦合一	Y-17	員工福利做得比法令好	Y-I-1	
廠辦合一	Y-18	創始者對待員工著重厚道	Y-I-1	
廠辦合一	Y-19	廠辦合一爲了集中資源	Y-I-1	
產銷分離	Y-2	從製造業轉向製造服務業	Y-I-1	J 期刊
廠辦合一	Y-20	HR 著重處理勞資關係	Y-I-1	
產銷分離	Y-21	高階主管的支持與信任	Y-I-2	
產銷分離	Y-22	領導者的策略思考能力	Y-I-2	
產銷分離	Y-24	員工不會感受那麼多	Y-I-2	
產銷分離	Y-25	領導者知人善任	Y-I-2	
產銷分離	Y-26	原有在汽車市場的知識和經驗	Y-I-2	
廠辦合一	Y-28	領導者有危機意識	Y-I-2	
廠辦合一	Y-29	廠辦合一做很多員工補助措施	Y-I-2	
廠辦合一	Y-3	汽車市場飽和	Y-I-1	C 公司內部
產銷分離	Y-30	制度上維持一樣	Y-I-2	
產銷分離	Y-31	HR 就是盡量不要讓員工分那麼清楚	Y-I-2	
產銷分離	Y-32	知識或文件的保存	Y-I-2	
產銷分離	Y-33	該有的文件都在但沒有刻意做	Y-I-2	
產銷分離	Y-34	技術文件的留存	Y-I-2	
廠辦合一	Y-35	沒有生涯規劃重點在於留才	Y-I-2	
廠辦合一	Y-36	市場呈現持續衰退	Y-J-1	天下 281
廠辦合一	Y-37	面對福特、豐田及三陽的強力競爭	Y-J-1	
廠辦合一	Y-38	佈滿產品線是失敗的來源	Y-J-1	
廠辦合一	Y-39	分散四處溝通困難	Y-J-1	
廠辦合一	Y-4	擴大市佔率	Y-I-1	
廠辦合一	Y-40	沈重的人事包袱	Y-J-2	天下 144
廠辦合一	Y-41	市場佔有率下跌	Y-J-2	
廠辦合一	Y-42	價值鏈完整但分散	Y-C-1	演講稿
廠辦合一	Y-43	連續三年虧損	Y-C-1	
廠辦合一	Y-44	汽車市場呈現飽和狀態	Y-C-1	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
廠辦合一	Y-45	市場競爭激烈	Y-C-1	
廠辦合一	Y-47	製造品質的教育訓練	Y-I-2	
產銷分離	Y-48	成立八大水平式服務平台	Y-C-1	
產銷分離	Y-5	組織結構調整為八大平台	Y-I-1	
廠辦合一	Y-6	不存有員工抗拒的心態	Y-I-1	
廠辦合一	Y-7	依法令進行分割	Y-I-1	
廠辦合一	Y-8	員工福利與制度完善	Y-I-1	
廠辦合一	Y-9	領導者公開說明	Y-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-10	顧客需要多元化的服務	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-11	銷售產品與服務的比例會逐漸調整	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-12	從售後服務轉向顧問式的專業服務	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-13	培養工程師快速接手服務工作	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-14	調整員工的服務導向心態	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-15	從外面找專業顧問	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-16	由 service incubation 這個單位提供專業訓練	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-17	HR 做一般功能性工作	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-18	HR 協助部門進行績效評估	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-19	Service incubation 是任務編組	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-2	同學會的創新徵才法	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-20	HR 需要讓員工了解組織文化的改變	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-21	HR 做 routine 的工作	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-22	專業培訓由 incubation 單位自行處理	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-23	R 公司國際化很深	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-24	變革的困難	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-25	顧客需要的不只是售後服務	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-26	Service incubation 是一個獨立的新 business	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-27	Service incubation 並不是為了增加銷售而提供服務	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-28	心態上的調整	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-29	設計全新的服務概念	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-3	鼓勵內部推薦找到合適人才	R-I-1	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
產品銷售轉為服務導向	R-30	方向模糊	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-31	產品與服務之間的頻繁互動	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-32	服務設計必須由團隊來做	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-33	服務與研發部門間的溝通	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-34	研發人員必須自我安排優先工作順序	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-35	一開始 service incubation 不受重視	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-36	領導者的領導能力	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-37	領導者和高層主管溝通獲得支持	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-38	和客戶持續溝通	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-39	內部的衝擊來自於員工不了解	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-4	多元的招募管道	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-40	外部的問題是能不能符合客戶的需要	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-41	從顧客那邊學習	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-42	一開始沒人重視專業服務的概念	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-43	花很多時間和員工和客戶溝通	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-44	內部人才市場機制	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-45	領導者有豐富的資歷	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-46	領導者的洞見	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-47	固定進行高階主管的溝通會議	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-48	領導者能掌握公司未來的走向	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-49	開放性文化	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-5	從銷售商轉為服務導向的顧問公司	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-50	Service incubation 的員工要自我學習	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-51	HR 只做 routine 的工作	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-52	HR 協助部門進行功能性工作	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-53	員工的學習從客戶和領導者而來	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-54	領導者透過師徒制帶領員工	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-55	透過開會增進互動	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-56	Service incubation 是內部創業	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-57	Sales 除了銷售產品也必須尋求服務的商機	R-I-2	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
產品銷售轉為服務導向	R-58	由 service incubation team 幫 sales 進行專業訓練	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-59	公司一直有創業的精神	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-6	成立 service incubation 單位做服務	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-60	和各個 BU 溝通新產品新服務	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-61	投入心力了解客戶需求	R-J-1	天下 166
產品銷售轉為服務導向	R-62	和各地客戶面對面溝通	R-I-2	
產品銷售轉為服務導向	R-7	防毒產業的快速變化	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-8	技術與產品快速革新	R-I-1	
產品銷售轉為服務導向	R-9	與不同技術類型的公司聯盟	R-I-1	
N 公司	N-56	HR 由協助者變成變革驅動者的角色	N-I-1	
N 公司	N-19	HR 有完善的制度規劃	N-I-1	
N 公司	N-39	HR 協助設計部門訓練課程	N-I-1	
N 公司	N-38	HR 協助部門做凝聚力 workshop	N-I-1	
N 公司	N-46	HR 是公司的 partner	N-I-1	
N 公司	N-45	HR 將員工視為內部的顧客	N-I-1	
N 公司	N-6	Mentor 制度	N-I-1	
N 公司	N-9	Mentor 的篩選是看工作表現好的主管	N-I-1	
N 公司	N-79	M 化動作強調提供顧客及時的服務	N-I-1	
N 公司	N-63	不同部門有自己的資料庫	N-I-1	
N 公司	N-82	內部人才市場	N-I-1	
N 公司	N-93	內部體質老化	N-J-1	
N 公司	N-3	內勤人員有追星計劃	N-I-1	
N 公司	N-48	內勤由總公司統一培訓	N-I-1	
N 公司	N-4	六個月的訓練	N-I-1	
N 公司	N-76	公司傳統的價值觀重視人情關係	N-I-1	
N 公司	N-36	文化核心價值不變	N-I-1	
N 公司	N-91	主管和員工分享	N-I-1	
N 公司	N-68	主管的衝擊在於執行意願	N-I-1	
N 公司	N-11	主管能力的訓練	N-I-1	
N 公司	N-17	以往缺乏競爭力	N-I-1	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
N 公司	N-28	以往績效評核著重人情關係	N-I-1	
N 公司	N-34	以前像日本的終身雇用制，現在朝向績效導向的文化	N-I-1	
N 公司	N-80	加速晉升的制度	N-I-1	
N 公司	N-85	只要組織有調整時會詢問員工是否有工作調整的需求	N-I-1	
N 公司	N-47	外勤由分公司彈性培訓	N-I-1	
N 公司	N-61	永續經營人才發展是重要的	N-I-1	
N 公司	N-8	由 mentor 教導外勤人員銷售技巧	N-I-1	
N 公司	N-67	各部門依據自己的需求建構資料庫	N-I-1	
N 公司	N-12	因應年輕化將人才培訓資源整合	N-I-1	
N 公司	N-32	多元化的教育訓練課程	N-I-1	
N 公司	N-31	多元化的溝通管道讓員工了解公司的作為	N-I-1	
N 公司	N-5	有基本底薪	N-I-1	
N 公司	N-20	完善的措施讓衝擊沒有很大的反彈	N-I-1	
N 公司	N-33	改變制度面提升員工的意願	N-I-1	
N 公司	N-75	沒有遭遇到什麼變革困境	N-I-1	
N 公司	N-52	和主管們的溝通與互動	N-I-1	
N 公司	N-69	和主管溝通績效管理制度的好處	N-I-1	
N 公司	N-40	服務導向的 HR	N-I-1	
N 公司	N-94	為不同層級設立訓練課程	N-C-1	公司月刊
N 公司	N-84	為員工規劃未來發展的專案	N-I-1	
N 公司	N-26	個人發展計劃	N-I-1	
N 公司	N-66	員工可以從入口網站了解部門最近訊息	N-I-1	
N 公司	N-18	員工或主管心態的衝擊	N-I-1	
N 公司	N-37	員工的互動或凝聚力	N-I-1	
N 公司	N-13	員工的流動率沒有很大的差異	N-I-1	
N 公司	N-7	員工責任感的要求	N-I-1	
N 公司	N-72	針對三年年資以下的員工提供獎勵	N-I-1	
N 公司	N-23	針對員工的回饋做反省	N-I-1	
N 公司	N-42	針對員工的想法給予回應	N-I-1	
N 公司	N-74	除了薪資更關心員工的職涯發展	N-I-1	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
N 公司	N-55	高階主管的執行力在變革中很重要	N-I-1	
N 公司	N-58	高階主管做全球區域性的輪調	N-I-1	
N 公司	N-10	培育未來的儲備主管	N-I-1	
N 公司	N-71	強化員工福利	N-I-1	
N 公司	N-54	推動提案制度	N-I-1	
N 公司	N-89	採用 360 度回饋挑選內部發展專案的主管	N-I-1	
N 公司	N-15	產業競爭強度提升	N-I-1	
N 公司	N-43	符合公司策略的團體活動	N-I-1	
N 公司	N-62	組織知識的建構	N-I-1	
N 公司	N-22	透過溝通進行制度調整	N-I-1	
N 公司	N-64	部門間可透過資料庫進行知識分享	N-I-1	
N 公司	N-83	部門輪調	N-I-1	
N 公司	N-29	無論內外勤工作都有績效表現指標	N-I-1	
N 公司	N-1	菁英計劃	N-I-1	
N 公司	N-2	菁英計劃是外勤人員的活化	N-I-1	
N 公司	N-41	傾聽員工的聲音	N-I-1	
N 公司	N-90	會先和部門主管溝通	N-I-1	
N 公司	N-78	溝通以獲得支持	N-I-1	
N 公司	N-65	資料庫的內容	N-I-1	
N 公司	N-59	跨公司的訓練讓員工建立集團的共識	N-I-1	
N 公司	N-95	鼓勵員工參與各項活動	N-C-1	
N 公司	N-44	團隊間的學習與分享	N-I-1	
N 公司	N-92	壽險市場年輕化趨勢	N-J-1	突破 2004
N 公司	N-77	漸進式的調整	N-I-1	
N 公司	N-50	領導者引導公司的方向	N-I-1	
N 公司	N-21	領導者支持 HR 改革	N-I-1	
N 公司	N-57	領導者支持 HR 的行動	N-I-1	
N 公司	N-51	領導者的支持	N-I-1	
N 公司	N-16	領導者的前瞻性想法	N-I-1	
N 公司	N-30	領導者的執行力	N-I-1	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
N 公司	N-53	領導者透過多元管道讓員工了解與支持決策	N-I-1	
N 公司	N-70	增加績效獎金	N-I-1	
N 公司	N-81	彈性化晉升	N-I-1	
N 公司	N-88	績效考核方式可由部門決定	N-I-1	
N 公司	N-87	績效考核是主管和員工同意的	N-I-1	
N 公司	N-24	績效考核是針對行為方面	N-I-1	
N 公司	N-60	績效管理制度同時考量部門與個人績效	N-I-1	
N 公司	N-25	績效管理制度強調目標導向	N-I-1	
N 公司	N-73	績效管理制度著重於差異化管理	N-I-1	
N 公司	N-35	讓員工主動強化自己的能力	N-I-1	
N 公司	N-86	讓員工自評所需要的教育訓練	N-I-1	
N 公司	N-27	讓員工清楚自己的目標	N-I-1	
製程改善與自動化	NY-4	HR 維持原有的作法	NY-I-1	
製程改善與自動化	NY-2	由傳統加工業跨入電子業	NY-I-1	
製程改善與自動化	NY-7	多數塑膠三次加工業者移往大陸	NY-J-2	仁信證券報告
製程改善與自動化	NY-3	技術改善與 HR 作為無關	NY-I-1	
製程改善與自動化	NY-5	面臨國外競銷，市場流失	NY-J-1	經濟日報
製程改善與自動化	NY-1	製程改善	NY-I-1	
製程改善與自動化	NY-6	獲利衰退	NY-J-1	
企業分割	F-5	內部培育人才	F-I-1	
企業分割	F-1	企業分割	F-I-1	
企業分割	F-2	產業競爭	F-I-1	
企業分割	F-6	雄厚的財力和大筆土地資產	F-J-1	天下 195
企業分割	F-3	資源重新規劃	F-I-1	
企業分割	F-4	維持原有的制度	F-I-1	
企業分割	F-7	領導者認為可彰顯價值	F-J-2	東森新聞
I 公司	I-84	「饅頭領路」制度	I-J-2	
I 公司	I-80	HLP 培育計劃	I-J-2	高科技人力資源管理
I 公司	I-81	雙生涯職階的發展	I-J-2	
I 公司	I-82	使員工的經驗累積在資料庫中	I-J-2	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
I 公司	I-83	建立團隊或部門間知識分享機制	I-J-2	
I 公司	I-85	結合個人與公司績效	I-J-2	
I 公司	I-1	由硬體導向轉為服務導向	I-I-1	
I 公司	I-10	分割後再整合	I-I-1	
I 公司	I-11	顧客需要整體解決方案	I-I-1	
I 公司	I-12	轉型為以科技、軟體、服務為核心的經營模式	I-I-1	
I 公司	I-13	產業環境的壓力	I-I-1	
I 公司	I-14	內部虧損壓力	I-I-1	
I 公司	I-15	顧客要求整合的壓力	I-I-1	
I 公司	I-16	組織改造為矩陣式組織	I-I-1	
I 公司	I-17	資源全球整合	I-I-1	
I 公司	I-18	組織流程改變	I-I-1	
I 公司	I-19	組織結構改為矩陣式	I-I-1	
I 公司	I-2	聯想購併 I 公司	I-I-1	
I 公司	I-20	運用 IT 整合	I-I-1	
I 公司	I-21	服務流程的改造必須要有知識管理	I-I-1	
I 公司	I-22	公司的核心價值有一致性	I-I-1	
I 公司	I-23	員工技能無法配適	I-I-1	
I 公司	I-24	基本福利優於法令	I-I-1	
I 公司	I-25	服務的人力增加	I-I-1	
I 公司	I-26	非核心的人力外包	I-I-1	
I 公司	I-27	向外招募新鮮人	I-I-1	
I 公司	I-28	內部輪調	I-I-1	
I 公司	I-29	第二春計劃	I-I-1	
I 公司	I-3	連續三年虧本	I-I-1	
I 公司	I-30	沒有什麼變革抗拒	I-I-1	
I 公司	I-31	留住核心人才	I-I-1	
I 公司	I-32	完整的新人訓練	I-I-1	
I 公司	I-33	舊人帶領新人	I-I-1	
I 公司	I-34	落實文化價值的做法改變	I-I-1	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
I 公司	I-35	企業文化的核心價值不變	I-I-1	
I 公司	I-36	核心價值是幫助顧客成功，創新為要，誠信負責	I-I-1	
I 公司	I-37	文化價值本身的意義沒有改變但做法有所不同	I-I-1	
I 公司	I-38	以前文化價值由上而下設定	I-I-1	
I 公司	I-39	現在文化價值由下而上形塑	I-I-1	
I 公司	I-4	過去成功經驗的包袱	I-I-1	
I 公司	I-40	領導者重視員工想法	I-I-1	
I 公司	I-41	從員工的角度讓文化價值變得更積極	I-I-1	
I 公司	I-42	顧客服務是地方分權	I-I-1	
I 公司	I-43	知識管理是從服務部來的	I-I-1	
I 公司	I-44	專家系統是知識管理的前身	I-I-1	
I 公司	I-45	由硬體產品轉向顧問服務	I-I-1	
I 公司	I-46	以顧問群為主探討 KM	I-I-1	
I 公司	I-47	以 IT 建設 KM 的架構	I-I-1	
I 公司	I-48	重視團隊運作	I-I-1	
I 公司	I-49	每個專案都是一個團隊	I-I-1	
I 公司	I-5	策略錯誤－放棄核心的產品	I-I-1	
I 公司	I-50	HR 的角色	I-I-1	
I 公司	I-51	績效評估從個人到團隊	I-I-1	
I 公司	I-52	教育訓練	I-I-1	
I 公司	I-53	團隊建立	I-I-1	
I 公司	I-54	和客戶談他們的需求	I-I-1	
I 公司	I-56	放棄成熟化不獲利的事業部門	I-I-1	
I 公司	I-57	買與賣在於聚焦事業部	I-I-1	
I 公司	I-58	公司互補	I-I-1	
I 公司	I-59	公司買賣間重視員工應有的福利	I-I-1	
I 公司	I-6	IBM 心態封閉	I-I-1	
I 公司	I-60	員工心態上的衝擊	I-I-1	
I 公司	I-61	保障員工的工作	I-I-1	
I 公司	I-62	主管的生涯發展更好	I-I-1	

變革事件	代號	編碼	來源	附註
I 公司	I-63	主管和員工溝通	I-I-1	
I 公司	I-64	溝通的過程都會紀錄下來	I-I-1	
I 公司	I-65	HR 的做法是和組織策略有關不見得和改變有關	I-I-1	
I 公司	I-66	建立 HR 服務模式	I-I-1	
I 公司	I-67	服務中心	I-I-1	
I 公司	I-68	功能專家	I-I-1	
I 公司	I-69	HR 夥伴	I-I-1	
I 公司	I-7	策略錯誤－將 IBM 分割為 13 個小 IBM	I-I-1	
I 公司	I-70	服務中心幫忙員工解決問題	I-I-1	
I 公司	I-71	HR partner 幫忙事業單位推動活動	I-I-1	
I 公司	I-72	功能專家協助設計各部門的功能性業務	I-I-1	
I 公司	I-73	提升 HR 的服務內容	I-I-1	
I 公司	I-74	漸進式的轉變讓員工接受	I-I-1	
I 公司	I-75	HR 電腦化	I-I-1	
I 公司	I-76	最大的困難在於員工的心態	I-I-1	
I 公司	I-77	習慣市場的快速變化	I-I-1	
I 公司	I-78	產業快速變遷	I-J-1	數位時代
I 公司	I-79	領導者有洞見的決策	I-J-1	
I 公司	I-8	依產品進行分割	I-I-1	
I 公司	I-9	領導者有前瞻性看法	I-I-1	