

第一章 緒論

第一節 研究背景

近幾十年以來，台灣企業歷經許多動盪的變遷，包括全球化的挑戰、科技的快速發展、顧客的多變預期、國際化的競爭等等，而經營成功的台灣企業在面臨這些挑戰時，重新思考如何因應動態環境，並且保有市場上的領先地位。例如：宏碁集團在 1992 年及 2000 年進行了兩次大規模的組織變革，起因於電腦產業的激烈競爭以及宏碁快速成長所產生的肥胖症，宏碁在進行組織重整與流程再造同時，也大量投資於人力資源，因為員工的能力與知識必須同時提升，以調適新型態的工作流程與組織任務，並且為組織帶來產品與流程創新的成果。再看中華汽車，中華汽車在 1986 年只是一家年產兩萬輛車、市占率排名第五的公司，在投資日益複雜的生產過程，與提升製程技術的同時，中華汽車始終強調透過教育訓練持續提升員工的能力與創意。在 1994 年到 2004 年期間，中華汽車曾八度位居國產車銷售冠軍，並且在 2005 年 8 月獲得行政院勞委會的「人力創新獎」，對於中華汽車而言，重視員工的培育，組織才有競爭力。

在國外的企業實務中，盧森布魯國際旅遊公司在二十五的經營歷史中，從一家地方性的傳統旅行社變革與轉型為營收超過六十億美元、位居全球第三大的旅遊管理公司，總裁 Rosenbluth 提到，其變革成功的秘訣很簡單：把員工放在第一位，顧客放在第二位，因為唯有滿意的員工才能造就滿意的顧客(Rosenbluth & Peters, 2002)。藍色巨人 IBM，原本定位於電腦製造與銷售廠商，但面對多變的產業環境與顧客需求，近來年 IBM 也努力投資於「軟性」競爭力，積極投入人力的培養，並利用全球資訊軟體資源建置完整的人才訓練平台，成功轉變為資訊服務業的領導廠商。

許多研究也顯示，人力資源發展(HRD)對於企業與政府的決策者而言變得愈來愈重要，尤其是位於亞洲地區的企業，如台灣、日本、南韓，在面臨龐大的競爭壓力下，其透過人力資源發展實務協助企業或政府變革與轉型，以改善市場或國家的競爭力(Bae & Rowley, 2004; Lee & Hsin, 2004; Rowley & Warner, 2004; Zhu, 2004)。Ruona & Gibson (2004)認為，組織改變必須透過人力資源管理(HRM)、人力資源發展(HRD)與組織發展(OD)的創新性整合與支援，才得以為組織帶來實質的效能。Kraiger (2003)

亦主張，成功的組織會持續增加員工訓練與發展的投資，訓練與發展也逐漸成為組織重整時的重要角色。

由以上的實務觀點與文獻論述可知，在組織變革過程中，人力資源發展實務扮演著關鍵性的角色，重要的驅動因素是環境改變所帶來的變革壓力。因為組織是一個開放的系統，面對組織內部與外部環境的不斷變遷，組織必須積極主動地調適環境，而組織創新與變革已成為庇佑企業未來生存的條件(管康彥，2003)。當外部環境發生變化時，組織為了求生存將進行改變與創新以適應新的環境，競爭壓力與顧客需求則是促使組織创新的主要原因(Davenport, 1993)。但是，當企業處於組織變革脈絡與強調HRD 實務的同時，有些組織得以成功的變革與創新，有些組織卻無法成功轉型，甚至於落入衰退的結果，如同 Sull (2003)的觀點，許多企業快速並主動因應環境變化，也同時重視員工的發展以配合變革行動，但是很多時候因應行動並無成效，公司反而出現長期衰退，更遑論创新的成果。從以上這些現象與觀察進一步引發本研究的研究動機與目的。

第二節 研究動機與目的

研究缺口一

Volberda (1996)主張，競爭壓力促使組織必須具有快速適應的能耐，因為競爭情況的變化無法預測，例如產業內新產品的快速創新、研發技術的快速更新，使得企業處在動態且不穩定的環境，因此組織策略的目的在於建立持續性的競爭優勢。有些組織面對動態環境得以彈性回應甚至於預應，但有的組織卻不見得能夠順利改變與創新，關鍵在於企業能否既有的組織能耐中持續更新，並有效率回應才能持續生存或提升競爭力。

組織變革能耐(Organizational Capacity for Change, OCC)是一個廣泛且動態的組織能耐概念，它促使組織調適舊有的能力或創造新的能力，以面臨環境中的機會與威脅(Judge & Elenkov, 2005)。Auster, Wylie, & Valente (2005)指出，雖然變革與適應對於當代企業所面臨的動態環境非常重要，但有三分之二的變革努力卻是失敗的。當企業引進新的系統、流程或實務時，內部成員卻無法彈性適應新的工作方式，企業整體缺乏執行改變的能力而導致組織變革的高失敗率(Miller, 2004)。因此，企業若不具備組織變革能耐與所需資源，將難以抓住環境中的機會、運用組織內部的優勢或維持長期的競爭優勢，而在變革初始便容易遭遇失敗。另一方面，企業本身所持續植基的組織變革能耐愈雄厚，對於威脅性的變化愈能適時因應，並且抓住機會調適與學習(Judge & Elenkov, 2005)。

企業成功執行變革活動必須具備組織變革能耐，或者透過組織變革能耐的培養，將有助於企業通過變革的考驗。本研究回顧現有的相關文獻，了解因應環境壓力使組織轉型的組織變革能耐內涵，發現現有研究關於組織變革能耐此一構念，仍多停留於概念探討的階段，實證研究也缺乏客觀發展的量表及一致性的內涵構面(例如：Judge and Elenkov, 2005; McGuiness, Morgan, and Oxtoby, 2002)。

對於組織變革能耐的內涵與構面，學者們提出不同的看法，本研究歸納相關文獻後，大致上可分為三個取向：(1)強調組織運作的系統、制度與文化(Judge & Elenkov, 2005; McGuiness, Morgan, & Oxtoby, 2002; Pieters & Young, 1999; Turner & Crawford,

1998)；(2)強調領導者帶領組織改變的領導能力(Newman & Nollen, 1998; Oxtoby, McGuiness, & Morgan, 2002; Rosenbloom, 2000)；以及(3)強調員工在變革過程中的承諾與自主權，如員工對於組織變革的承諾，與員工賦權的概念(McGuiness, Morgan, & Oxtoby, 2002; Oxtoby, McGuiness, & Morgan, 2002)。

由於組織變革能耐的多構面內涵目前仍未有一致性的焦點，此一研究缺口產生了本研究的**第一個研究動機**，即組織變革能耐的實質內涵為何，台灣企業因應環境變化所調適或創造的能力是什麼，與現有研究的結果是否有所差異性。另外，在現有文獻大多探討探討組織內部因素與組織變革能耐的關係(例如：Madsen, Miller, & John, 2005；Swailles, 2004)，企業因應不同的環境壓力下，是否會影響組織形成不同的組織變革能耐內涵，仍未發現相關的研究成果。因此，本研究欲探討在台灣企業營運環境與脈絡下，企業執行變革所需的組織變革能耐內涵。

研究缺口二

“不改變，即死亡”，是現代企業面臨外在或內在環境產生的重大危機時的關鍵選擇，適應性的變革得以延續組織的生存，而人力資源發展則是保有組織競爭優勢的關鍵。無庸置疑地，人力資源是組織主要的競爭優勢來源(Lepak & Snell, 1999; Pfeffer, 1994)，當企業面臨政治、科技、市場或社會環境的持續性變化時，透過 HRD 實務持續投資訓練與發展活動以培育人才(Storberg-Walker, 2004)，因為面對環境壓力，組織持續地投資 HRD 實務有助於培養組織差異化的能耐(Pettigrew, Sparrow, & Hendry, 1988)。

相關文獻指出，藉由人力資本的累積，HRD 實務於將人力資源轉換為組織變革能耐，促使組織能耐快速更新，有助於變革成功(Garavan, Heraty, & Barnicle, 1999；Garavan, Morley, Gunnigle, & Collins, 2001；Ruona & Gibson, 2004)，但卻未提及 HRD 實務如何協助企業培植或轉換組織變革能耐，這引發了本研究的**第二個研究動機**，在環境壓力影響企業培植組織變革能耐的組織變革過程中，HRD 實務的扮演了什麼樣的角色或機制，得以協助組織在變動的環境中快速更新自己的能力。

延續以上的思考方向，因為組織變革能耐是組織策略發展的目標，HRD 實務的發展或投資方向必須視組織策略而定，所以 HRD 實務必須與組織策略具有一致性，才能協助組織重塑組織變革能耐(Luoma, 2000)。所以，在環境壓力影響組織變革能耐

形塑的過程中，HRD 實務扮演了策略性的角色(The Strategic Role)，協助組織在環境壓力下，了解組織策略目前與未來方向的差距，並且透過 HRD 實務與組織策略進行外部性的配適(Harrison, 1997)。除了策略性角色，HRD 實務在變革過程是否還扮演了其他的角色，而不同的角色或機制所培植或更新的組織變革能耐內涵是否有所差異，這些也是本研究所欲探究的內容。

研究缺口三

在環境壓力培植組織變革能耐的變革過程中，HRD 實務可能扮演著不同的角色或機制以形塑組織變革能耐，但是 HRD 實務的實質內容與活動為何，產生本研究的**第三個研究動機**。過去與 HRD 相關的文獻研究常將 HRD 實務區分為訓練與發展(training and development)、組織發展(organizational development)與生涯發展(career development)(McLagan, 1989)等三項功能。但是當 HRD 實務在變革過程中扮演差異化的機制，HRD 實務中的內涵是否也隨之不同，而只探討以上三項 HRD 功能可能過度簡化 HRD 實務的運作細節。

除了 HRD 實務的內涵需要進一步探索，以往的 HRD 實務多採用單一實務觀點而缺乏系統的概念，HRD 的挑戰在於如何發展創新性的系統，而且此一系統並非為單一活動或實務，而是彼此相關與互賴(interrelated and interdependent)，如此得以造就競爭者難得模仿的優勢(Ruona & Gibson, 2004)。

Ruona & Gibson (2004)主張，結合智慧資本內涵與 HRD 系統可以創造組織的競爭優勢，因為從以往強調的資源基礎觀點至目前興起的智慧資本，均關注於如何促使組織人力資源有效完成組織的策略意圖。因為透過系統化的 HRD 實務得以了解組織如何運用配套式的 HRD 實務(bundles of HRD)為組織帶來競爭優勢(Snell, Youndt, & Wright, 1996)，而組織所擁有的智慧資本即為組織競爭優勢的來源(Stewart, 1997)。

智慧資本包含人力資本、組織資本與社會資本等要素。現今的組織均體認到無形資產或智慧資本對於組織成功的重要性，人力資源不再只是資產，而是為組織帶來價值的人力資本；組織文化、組織知識、組織制度等組織資本建立組織運作的基礎架構；組織內部員工互動與合作所產生的社會資本有助於組織活動的順利推展，而發展智慧資本的 HRD 實務即具備了系統化的概念。整體性的 HRD 系統能夠培養與發揮智慧資本，有助於描述在組織變革過程中 HRD 實務所增長不同面向的組織價值。

現有文獻僅指出連結智慧資本的概念與 HRD 實務系統有助於創造組織的競爭優勢，但對於智慧資本觀點 HRD 實務的內涵則缺乏討論，此一概念仍處於發展性的狀態。因此，本研究將採用智慧資本觀點探究在變革過程中，HRD 實務扮演不同角色之實質內涵。根據以上研究缺口的說明，本研究的研究目的彙整如下：

研究目的一

探討企業在面臨環境壓力下，為了適應環境所形塑的組織變革能耐內涵。

研究目的二

探討在企業面臨環境壓力形塑組織變革能耐的過程中，智慧資本觀點之 HRD 實務所扮演的角色。

研究目的三

探究在組織變革過程中扮演不同角色的智慧資本觀點 HRD 實務的實質內涵。

研究目的四

了解扮演不同角色的智慧資本觀點 HRD 實務所產生的組織變革能耐內涵是否具有差異性。

第三節 預期研究成果

一、豐富化組織變革能耐之研究

以往與組織變革能耐相關的研究多數探討組織內部因素與組織變革能耐的關係，例如：組織承諾(Madsen, Miller, & John, 2005; Swailes, 2004)、組織文化(Cummings & Worley, 2001; Detert, Schroeder, & Mauriel, 2000; Paton & McCalman, 2000; Jones, Jimmieson, & Griffiths, 2005)、員工抗拒(Armenakis & Bedeian, 1999; Martinko, Henry, & Zmud, 1996; Miller, Johnson, & Grau, 1994; Ogbonna & Wilkinson, 2003; Wanberg & Banas, 2000)等等。本研究提供另外一種視角，探討外部環境因素對於組織變革能耐的影響，以及在不同環境壓力下，企業所培植的組織變革能耐內涵的差異性，以豐富化現有組織變革能耐之研究。

二、以智慧資本觀點賦予 HRD 實務新的面貌

回顧 HRD 實務的發展，組織運用 HRD 實務活動以改善員工的工作績效、增進員工的學習，演進至提升組織層次的智慧資本或稱之為無形資產，智慧資本的累積來自於員工的工作績效提升，以及員工學習的成果，因此，納入智慧資本觀點得以整合以往的 HRD 概念，包括學習與績效的取向。

目前以智慧資本觀點探討 HRD 實務的研究仍屬少數，例如：Garavan, Morley, Gunnigle, & Collins (2001)探討人力資源發展為累積組織人力資本的重要機制；Mayo (2000)也指出，員工發展有助於組織智慧資本的蓄積。以往與 HRD 實務相關的研究大多採用 HRD 最佳實務或權變觀點的概念，往往忽略了不同 HRD 實務活動間的互補，僅著重於單一面向的 HRD 活動。採用智慧資本觀點之 HRD 實務，可以了解如何藉由提升人力資本、組織資本與社會資本等不同目的 HRD 實務活動之互補，形成一個系統性的架構。

三、建構一個形塑組織變革能耐的變革模式

由於本研究採用探索性取向的個案研究方法，研究架構在理論建構完成後始產生。本研究預期在不同的變革事件所形成的變革脈絡中，將產生外在環境壓力、組織

變革能耐與智慧資本觀點之 HRD 實務三者不同內涵的類型組合，透過以上不同的類型組合建構一個形塑組織變革能耐的組織變革模式，並產生理論與實務的貢獻。

1. 理論貢獻：透過形塑組織變革能耐的組織變革模式，以了解組織變革能耐的形成過程，以及智慧資本觀點之 HRD 實務於其中所扮演的不同角色與內涵。
2. 實務貢獻：藉由探討智慧本觀點之 HRD 實務在組織變革過程中所扮演的不同角色，有助於實務界人士了解如何透過 HRD 實務協助組織培植組織變革能耐以成功變革與轉型。

第四節 研究範圍與相關名詞解釋

一、研究範圍

「組織變革」是一個相當廣泛的研究主題，例如：從變革的層次來看可分為產業、組織層次與組織內部成員的反應(Ashford, 1998; Callan, 1993; Newman & Nollen, 1998)。從研究議題來看可分為三項，(1)脈絡性的議題(contextual issues)：探討存在於組織外部與內部的力量或情境對組織變革的影響。(2)內容性的議題(content issues)：通常這類型的研究探討某些因素得以影響成功或失敗的變革。(3)準則性的議題(criterion issues)：強調組織變革的結果面，如組織生存、獲利率等等(Armenakis & Bedeian, 1999)。因此，不同的研究層次、取向、議題，均會影響組織變革研究的定位、研究設計、與研究結論的推導，茲將本研究相關的研究範圍說明如下，以避免擴大本研究的應用範圍或失焦：

- (一) 本研究的故事線走向為企業面臨動態環境壓力下，組織內部透過 HRD 實務所培植或強化的組織變革能耐，以促進企業回應或預應環境變動。著重內部資源的能量而非外在力量，因此透過組織外部與 HRD 相關的活動所培植的耐能不在此研究範圍內，例如：HRD 實務專業外包的議題。
- (二) 組織內部變革行動的起始點的通常可概分為兩個取向，即由上而下(top-down)或者是由下而上(bottom-up)的變革路徑，由於本研究以組織決策者對於環境壓力的認知所採行的變革行動為研究內涵，屬於由上而下(top-down)的變革取向，因此由基層員工表達公司營運改善提案，進而影響高階變革決策的路徑則不在此研究中討論。
- (三) 本研究的焦點在於發展成功執行變革的模式，而非產生成功變革成果的模式。因此，本研究並非以變革成果篩選研究對象。另外，本研究以標竿企業作為研究對象的原因，在於標竿企業符合本研究理論抽樣的定義（組織變革能耐的內涵），再加上其 HRD 實務發展健全，相較於一般企業或中小企業得以觀察到在變革過程中的關鍵角色。關於研究對象的說明可進一步參閱第三章研究設計的內容。
- (四) 本研究的研究對象雖為標竿企業，但並未考量順境或逆境的營運情境。意即不同

企業雖然都在變革脈絡下，但是在組織生命週期中可能處於不同的發展階段。並非所有的標竿企業均處於順境，有些企業在變革當下為衰退狀況，必須透過成功執行變革以力挽狂瀾。因此，雖然此一研究結果無法由非標竿企業立即運用，但是其多元化企業特質，仍使此研究具有一般化的價值。

二、相關名詞解釋

為澄清本研究中組織變革與 HRD 實務所衍生之相關名詞的意涵，以及維持全文內涵用詞的一致性，將這些專有名詞說明如下：

(一) 組織變革能耐(Organizational Capacity for Change, OCC)

組織變革能耐是組織持續改變的能力，其促使組織調適舊有的能力或創造新的能力，以面臨環境中的機會與威脅，可將其視為獲取與維持競爭優勢的動態能耐(Judge & Elenkov, 2005；McGuinness & Morgan, 2005)。

(二) 智慧資本(Intellectual Capital)

智慧資本為組織成員能為公司帶來競爭優勢、創造財富的所有知識與能力的總合(Stewart, 1991)。智慧資本的組成要素大致可分為二類或三類，本研究採用 Armstrong (2003)、Youndt & Snell (2004)、Subramaniam & Youndt (2005)等學者的分類，智慧資本包括了人力資本、組織資本與社會資本。

1. 人力資本(Human Capital)指的是員工個人的知識、技能與專業。
2. 組織資本(Organizational Capital)代表透過資料庫、組織慣例、專利、文件、流程等等形成制度化的知識或經驗。
3. 社會資本(Social Capital)代表負載知識與資源的網路關係，此一網路關係為個人互動所形成，而且強調的是組織內部的員工關係。

(三)智慧資本觀點之 HRD 實務(HRD Practice from an Intellectual Capital Perspective)

HRD 實務透過人力資源發展的功能以建立或培養員工的能力，並達成組織的策略性目標(Mabey, 2003)。智慧資本觀點之 HRD 實務，以智慧資本的觀點探討 HRD 實務的功能，包括建構或增進人力資本（例如：員工的知識與能力）、組織資本（例如：知識管理系統）與社會資本（例如：知識分享的環境）的功能內涵。

(四) HRD 構形(HRD Configuraiton)

構形(Configuration)代表任何一組觀念上相異，但卻常同時發生的特質，所組織成的多構面組合(Meyer, Tsui, & Hinings, 1993)。HRD 構形指的是某一群功能性可互補或具有一致性的 HRD 活動，例如：Youndt & Snell (2004)的研究指出發展型 HR 構形(Developmental HR Configuration)有助於提升員工的知識與能力，其中的活動包括獎勵員工知識或技能的升級、績效評估制度著重員工長遠的發展、提供多元化的訓練方案、重視員工對於教育訓練的回饋等等。由於 HRD 實務與 HR 實務具有重疊之處，因此 HRD 構形與 HR 構形的概念也可部份援引，詳細的 HRD 構形內涵可參照本研究的研究結果。

(五) 配適性(Fit)

Nadler & Tushman (1980, p.40)定義配適性或一致性的概念為，「一項組成要素的需求、目標和結構與另一項組成要素的需求、目標和結構所達到的一致性程度。」與策略性人力資源管理研究相關的配適概念可分為兩個取向，一為水平配適/內部配適，另一個取向為垂直配適/外部配適，水平配適強調人力資源管理系統內要素的整合；垂直配適則強調組織的策略形態與人力資源管理實務的一致性 (Snell, Youndt, and Wright, 1996; Wright and Snell, 1998)。水平配適促使組織能更有效率的配置資源；垂直配適則得以導引人力資源管理系統的策略方向以達成組織目標(Wright and Snell, 1998)。

以上的概念應用在本研究所指的配適性可分為兩方面進行說明：第一，智慧資本觀點之 HRD 實務在組織變革過程中須配合組織策略的方向而調整執行面的作為，這種策略性角色中所形成 HRD 實務與組織策略的一致性程度即為外部配適。第二，智慧資本觀點之 HRD 實務由不同功能性的 HRD 構形所組成，這些 HRD 構形內活動的一致性 or 互補性程度即為內部配適的概念。