

第四章 探索性個案分析結果

本章節依據研究分析的結果逐一陳述其內涵，由於本研究分析單位分為兩個層次，以變革事件為主，個案公司為輔，因此，在第一節說明訪談 9 家個案公司所發生的 21 項變革事件的內涵，並將這些變革事件進行分類，有助於連結後續的研究議題。

本研究的第一個研究目的：探討企業在面臨不同環境壓力下，為了適應環境所形塑的組織變革能耐內涵。研究初始的研究構念—外部環境壓力屬於組織變革驅動因素的範疇，因此，從引發組織變革的因素做為起始點，第二節說明組織變革驅動因素與組織變革類型之間的關係。

不同的組織變革類型在行動過程中所發展的組織變革能耐也有所不同，而且變革阻力將影響組織變革能耐的發展路徑，所以第三節的內容將探討企業發展組織變革能耐的路徑，其中包括變革阻力以及影響變革阻力的因素，並且衍生出不同組織變革能耐的構面與內涵以回應第一個研究目的。

第二個研究目的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。因此，第四節說明在不同的組織變革能耐發展路徑下，智慧資本觀點之 HRD 實務所扮演的角色，包括維持性、策略性與促進性的角色，個案公司的 HRD 實務在變革過程中可能同時扮演這三種角色，或者有其不同的組合，視其變革情境而定。透過智慧資本觀點之 HRD 實務的三種角色，得以描述在每種角色中的 HRD 構形，包括發展型、建構型與合作型 HRD 實務的內涵，以回應第三個研究目的：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。

第四個研究目的探討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。不同角色之 HRD 實務所累積的智慧資本為形成組織變革能耐的重要基石，從中也可以發現智慧資本觀點之 HRD 實務不同角色扮演下，產生智慧資本組合的差異性，因而影響企業具有不同的組織變革能耐存量。

透過以上核心議題的探討，第五節整合組織變革的驅動因素、組織變革類型、智慧資本觀點之 HRD 實務、智慧資本、組織變革能耐等概念，以智慧資本觀點出發，建構形塑組織變革能耐的變革模式。由於每個個案公司所經歷的組織變革事件不同，其智慧資本觀點之 HRD 實務在變革過程中所扮演的角色也不盡相同，因此，將形成多元化的組織變革模式。

第一節 個案公司變革事件的內涵

9 個研究個案共有 21 項變革事件，T、B、Y 公司各有 2 個變革事件，P 公司有 5 個變革事件，N 公司有 4 個變革事件，I 公司有 3 個變革事件，R、F、NY 公司則各有 1 個變革事件。本研究將個案公司變革事件的內涵說明如下，並將事件發生的時間點或區間，以及概要內容彙整如表 4-1。

T 公司的變革事件包括 2000 年合併 T1 與 T2 半導體公司，以及 2002 年組織願景重塑，由製造業轉型為製造服務業。2000 年 T 公司合併 T1 與 T2 半導體公司，起因於產業環境上的壓力，由於半導體產業的景氣循環週期相當快速，1999 年全球半導體業景氣回溫，T 公司產能接近滿載，在預期市場需求急速上升的情況下，T 公司需要近期產能，以避免在等待蓋廠的期間景氣又快速降溫。因此在 2000 年合併 T1 與 T2 兩家半導體公司，自此，T1 與 T2 正式成為 T 公司晶圓廠的一員。

2002 年的轉變來自於組織內部成長的壓力，T 公司於 1987-2000 年間無論是員工人數、經營規模與營業額均呈現快速成長的狀況，但是其經營理念從創始開始仍無改變。T 公司創始者認為如果此時 T 公司不做組織轉型，將無法因應下一個世代的挑戰。因此，2002 年進行組織願景重塑，強調「ICIC」四大塊企業價值觀，包括 Integrity、Customer oriented、Innovation、Commitment，透過這些核心價值的重塑，帶領 T 公司由製造業轉型為製造服務業。

B 公司的變革事件包括 2001 年自創 B 品牌，從製造導向轉型為行銷導向的企業，以及 2005 年收購國際大廠 S 公司的手機部門，B 品牌由本土品牌躍升為國際化品牌。為了跳脫代工產業的薄利劣勢，加上品牌操作經驗與能力的累積，B 公司在 2001 年自創 B 品牌，並投入企業文化改造與組織成員心態的調整，從代

工製造廠商轉型為行銷導向的企業。

隨著 B 品牌的持續成長，以及全球化的競爭，B 公司期望放眼全球市場，將本土品牌發展為全球品牌，再加上 B 公司為手機市場新進者，期望在手機市場增強品牌形象，因此在 2005 年收購具有正面品牌形象的 S 公司手機部門，目前 B 公司所遭遇的是東、西方企業文化與組織融合的問題，所以著重於國家文化的溝通與企業文化的再塑造。

Y 公司歷經的變革事件包括：在 1996 年完成廠辦合一，將經營團隊遷移至同一地點，減少組織資源消耗，集中資源，並且整合價值鏈，期望透過重整轉虧為盈。在廠辦合一當下，Y 公司重視的是穩固員工應有的福利制度以留住員工，減少人員流失。爾後，由於台灣汽車市場呈現飽和狀態，Y 公司期望持續擴展市場，因此在 2003 年產銷分離，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，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，Y 公司分割之後，重新定位為製造服務導向的公司，並且著重於員工觀念的調整，讓員工由製造導向轉為服務的心態。

P 公司在 2001 年以前聚焦核心事業，撤除業外事業，著重於食品製造、零售與通路。由 2001 至 2005 年 P 公司漸進式由製造導向轉型為行銷導向公司，並持續進行以下的改革作為：2001 進行人力合理化，透過人力精簡、非核心人力外包，以及優退專案逐漸著重於核心人力—行銷人才的培養。2002 年，透過策略聯盟、外包、委外代工等全力拓展集團業務，利用 P 公司的品牌、通路優勢，及所擁有的研發、品管、產品配方等，就不必自己製造。為了進行品牌操作，2004 年 P 公司自創立以來首次進行跨事業群的人事與組織架構調整，推動事業群的重組，合併飲料暨冷藏為乳飲事業群，並成立茶飲料事業部，以及 2005 年進行品牌整頓，商品的重新定位，將 P 公司的本土化品牌發展為全球品牌。

I 公司從 1992 年開始便持續導入「服務」的概念，由硬體製造商轉型為科技服務公司。從 1992 到 1994 年這段時間，I 公司以地區為主的方式，替客戶小規模建置資訊系統，累積服務的 know-how，直到 1997 年，I 公司打破地區的限制，成立全球服務事業部，建立統一而有系統的作業流程。過去這些年來 I 公司持續努力深耕服務的版塊，並且堅持把硬體做得更好，在 1999 年，I 公司的軟體

與服務佔總營收的 54%，硬體則是 40%；如今，軟體與服務的營收比重將提高至 64%。

接下來，I 公司集中核心事業，在 2004 年出售連續三年虧損的 PC 事業部，並得以強化在中國的形象。由於軟體與服務為 I 公司的核心事業，不同領域人員的技術必須整合，因此以 17.5 億美元出售 PC 部門後，I 公司在 2005 年建立「人力資源供應鏈」，將人員的專長與技術建立資料庫，成為整體供應鏈的一環。這套新系統，讓 I 公司更有效率地依照顧客的需求，配置最恰當的人力，並且迅速到位。

由於壽險市場朝向年輕化趨勢發展，其主要顧客族群為 20 歲至 29 歲的消費者，但由於 N 公司歷年來塑造的老牌形象，無法掌握新興的顧客市場，因此在 2003 年 N 公司積極進行品牌轉型，成立市場行銷部，改革 N 公司偏向老化的市場形象，並且以年輕人為訴求，打破傳統壽險業的行銷模式。為了積極培育年輕人才，擺脫「父母級保險公司」的形象，2003 年針 N 公司對外勤人員推動「菁英計畫」，招募大專以上的年輕人，並給予六個月的專業培訓；針對內勤人員則是推動「追星計畫」，規劃內勤人員的職涯發展，積極培育未來的主管人才，並在 2004 年導入績效管理制度，重新建立 N 公司年輕與專業的形象。

R 公司在 2003 年宣告，該公司將以三年的時間由產品銷售商轉型為服務導向的公司，從 2003 年底到 2005 年三年的時間，R 公司提高來自企業的服務營收，而未來也將逐步以服務有價的觀點，對不同的服務進行收費。轉型為服務顧問導向公司，並積極提升客戶的服務績效與素質，為 R 公司努力的目標。

F 公司認為透過企業分割，F 公司的轉投資事業與土地資產的價值將會浮現，可以彰顯公司的實際價值。另外，為了配合 F 公司的通路配置進行資源重新規劃，因此，在 2003 年，F 公司將旗下的紡織部門與待開發土地資產獨立分割，分為 F 紡織公司與 F 資源開發公司。

NY 公司從 1992 年開始，持續在塑膠加工製品改善製程，不斷汰舊更新設備，以自動化取代人力。並持續投入技術改良與研發，積極由傳統產業轉型，原本 NY 公司以生產二次加工產品及聚酯產品起家，近幾年來發展電子材料，生產

印刷電路板及小螢幕液晶顯示器，並且運用奈米技術與塑膠與紡織產品上，提升既有材質的附加價值。

表 4-1 變革事件摘要

個案公司	時間	變革事件
T	2000 年 2002 年	合併 T1 與 T2 半導體公司 由製造業轉型為製造服務業
B	2001 年 2005 年	自創 B 品牌 購併 S 公司的手機部門
Y	1996 年 2003 年	廠辦合一 產銷分離
P	2001 年以前 2001 年 2004 年 2005 年 2001-2005 年	聚焦核心事業，撤除業外事業 人力合理化 事業群重組 品牌整頓 由製造導向轉型為行銷導向公司
I	1992-2002 年 2004 年 2005 年	由硬體製造轉型為科技服務公司 集中核心事業，出售虧損的 PC 事業部 建立人力資源供應鏈
N	2003 年 2003 年 2003 年 2004 年	品牌轉型 菁英計劃 追星計劃 導入績效管理制度
R	2003 年	由產品銷售商轉型為服務導向的公司
F	2003 年	企業分割
NY	1992-2002 年	製程持續改善，以自動化取代人力

檢視以上這些變革事件的內涵，研究者回顧第二章文獻探討的內容，將這些變革事件與變革的類型、平行式與層次性的變革構面進行對比，發現層次性的變革構面最適合現有資料的歸類。研究者也觀察到同一家個案公司在不同變革事件間是否具有延續性也是一項討論議題。因此，本研究將這些變革事件依據變革層次性與變革延續性的兩個概念予以分類。

一、變革事件的層次性

企業的變革事件以組織目標改變、組織疆界改變與組織活動改變等三個層次進行歸類，同一家公司可能存在不同層次的組織變革活動。此項分類基準依據 Aldrich (1999)的觀點，Aldrich (1999)探討組織變革的三種層次，包括組織目標

(goals)、組織疆界(boundaries)、組織活動(activities)的改變。

(一)組織目標改變

企業改變組織獲取利基或資源的領域，或是所提供產品或服務的廣度，均屬於組織目標改變的範疇，例如：由非營利事業轉換為營利事業、進入一新的競爭市場。

B 公司由代工製造廠商，透過自創 B 品牌轉型為行銷導向公司；T 公司由晶圓專業製造廠商轉型為著重顧客服務，提供顧客 total solutions 的製造服務廠商；P 公司由傳統的食品製造廠商，透過漸進式的組織與品牌重整，著重於發展全球性品牌，轉型為行銷導向公司。I 公司由硬體製造商轉型為提供顧客全方位解決方案的科技服務公司。N 公司由傳統的壽險公司，強化行銷與顧客導向，透過品牌年輕化的策略，擺脫組織老化的包袱。R 公司原本為防毒軟體的銷售廠商，但由於防毒產業的快速變遷，售後服務與專業式顧客服務愈來愈重要，因此 R 公司由產品銷售商轉型為服務導向的公司。

以上這些變革事件均由於組織目標的改變，產生企業本體的重新定義與定位，由於變革涉及的層面廣以及變革的幅度大，通常屬於長時間的漸進式變革。

(二)組織疆界改變

組織疆界擴張或縮減，其意涵為組織擴張其疆界至其他組織，如進行購併；或者是進行組織縮編(down sizing)、在某一事業領域撤資等等。

B 公司購併國際大廠 S 公司的手機部門以強化其在手機市場的定位，並且在德國設立手機部門總部，有助於雙方組織的合併。Y 公司產銷分離，分割為 Y 公司和 YN 公司，Y 公司為專業代工製造定位，YN 公司負責研發與行銷，透過此一變革形成兩家公司。T 公司購併 T1 與 T2 半導體公司以提升其半導體產能，並擴大原有的組織規模，新增 3000 位員工。P 公司原有的事業體龐大而老化，聚焦製造、零售與通路等三項核心事業，撤除業外事業，如證券業。之後，為了配合行銷導向之轉型，推動事業群重組，將某些事業群合併或者新增必要的事業群。I 公司為了聚焦核心事業於服務與軟體，並且重整原有的事業體，因此出售

營運連續三年虧損的個人電腦部門。F 公司進行組織內部資源重整，再加上 F 公司傾向由傳統產業跨入品牌通路的經營領域，因此將旗下的紡織部門與待開發土地資產獨立分割，分為 F 紡織公司與 F 資源開發公司，其中資源開發公司將有助於 F 公司的通路資源重新配置。

以上這些個案公司均透過購併或事業領域的重新調整改變原有組織的規模與營運範疇，屬於組織疆界的改變。

（三）組織活動改變

組織活動改變係指，改變組織現有的活動系統，並且對於組織知識有重要的影響，改變管理系統，如採用多部門的組織形式；改變人力資源管理系統，如高績效 HR 實務；或科技上的創新，如採用電腦整合製造技術等等。

Y 公司進行廠辦合一，透過流程改造將製造、研發、銷售等價值鏈整合以集中資源，並重新連結組織內部的運作系統。P 公司透過完善的 HR 實務實施人力合理化作法，包括優退專案、將非核心人力轉介至相關企業、核心人力的培植、福利制度優於法令規定等等。I 公司建立人力資源供應鏈，強化人力資源資料庫，有助於提升全球性作業整合的效率與效能。N 公司為了因應組織老化的危機，推動「菁英計劃」培育具有大專學歷的年輕人，菁英計劃著重於外勤人員的訓練與發展活動；針對內勤人員主管人才的培育進行「追星計劃」；並且實施提升整體競爭力的配套作法—導入績效管理制度。NY 公司則是為了提升企業競爭力，積極提升原有的製程系統與科技，採用自動化設備取代人力，或者持續引進新技術以改善流程運作。

以上這些變革事件著重於改善組織內部流程，或者是提升組織功能運作的效率與效能，均屬於企業內部活動的改變。

二、變革事件的延續性

除了以組織目標改變、組織疆界改變與組織活動改變等三個變革層次進行歸類外，本研究發現，個案公司所發生的變革事件可依據變革延續性分為變革事件的連續性與非連續性，所謂的變革的延續性指的是，個案公司在不同時間點所

發生的變革事件，是否具有直接的關聯性。相較於其他個案公司，R 公司、F 公司與 NY 公司的受訪者僅就單一變革事件的認知參與研究，並未在不同時間點產生不同變革事件，本研究仍將其歸類至非連續性的構面。

從個案資料中發現，T、B、Y 三家公司所發生的變革事件傾向於非連續性，屬於單一時點下發生的個別事件，且事件間並無直接關聯性，例如：Y 公司在 1996 年採行廠辦合一，此一事件並不會直接影響到 2003 年的產銷分離。T 公司在 2000 年合併 T1 與 T2 半導體公司也並非影響 2002 年 T 公司由製造業轉型為製造服務業。

P、I、N 公司所產生的變革事件則具有延續性的特質。P 公司從 2001 至 2005 年間所發生的變革事件則具有延續性，人力合理化、事業群重組等等事件均是為了符合在行銷導向企業運作下應有的作為。I 公司聚焦於軟體與服務事業，因此也撤除非核心事業一個人電腦的經營，兩者之間具有關連性。N 公司的菁英計劃、追星計劃與績效管理制度的推動則屬於品牌轉型下的重要活動。

所以，透過變革事件的層次性與變革事件的延續性等兩個構面可形成 3×2 的變革類型矩陣，可將 9 家個案公司所發生的 21 件變革事件分為六種變革類型，如表 4-2 所示。

表 4-2 個案公司變革事件分類表

組織目標改變 (Goals Change)	B 公司—自創品牌 T 公司—由製造業轉型為製造服務業 R 公司—由產品銷售商轉型為服務導向的公司	P 公司—由製造導向轉型為行銷導向公司 I 公司—由硬體製造轉型為科技服務公司 N 公司—品牌轉型（年輕化）
組織疆界改變 (Boundaries Change)	B 公司—購併 S 公司的手機部門 Y 公司—產銷分離(分割為 Y 公司和 YN 公司) T 公司—合併 T1 與 T2 半導體公司 F 公司—企業分割	P 公司—聚焦核心事業，撤除業外事業。 P 公司—推動事業群重組 I 公司—集中核心事業，出售虧損的 PC 事業部
組織活動改變 (Activities Change)	Y 公司—廠辦合一 NY 公司—製程持續改善，以自動化取代人力	P 公司—人力合理化（精簡、外包、優退） P 公司—品牌整頓 I 公司—建立人力資源供應鏈 N 公司—菁英計劃 N 公司—追星計劃 N 公司—導入績效管理制度

變革事件層次

非連續性

連續性

變革事件延續性

從第二節開始，本研究將依據 9 家個案公司所產生的 21 項變革事件，針對逐漸發展的核心構念以及構念間的關係進行資料分析。T、B、Y 公司所發生的變革事件傾向於非連續性，P、I、N 公司的變革事件則具有延續性的特質，非連續性變革事件在許多構念的發展上不同，而連續性的變革事件在構念發展上則具有同源性。因此針對非連續性的變革事件，本研究以單一變革事件為分析單位，而連續性變革事件，則採用個案公司為分析單位。本研究中所呈現不同層次（變革事件與個案公司）的資料編碼詳細彙整於附錄五。

第二節 組織變革驅動因素與組織變革類型

本研究在研究初始僅就組織所面臨的外部環境壓力對變革行動造成的影響，但在進行個資料分析的過程中，逐一浮現其他組織變革驅動因素，包括組織的內部的資源與條件、內部環境的壓力等等，這些概念將有助於建構完整的變革模式，並可了解不同變革驅動因素對於組織變革事件的影響。

這也符合學者所提出的內外部環境配適觀點，即組織所面臨的環境可以外部與內部的角度進行觀察，外部環境包含社會、政治、經濟等相關環境；內部環境包括組織內部的政治、結構、文化、程序等等(Pettigrew, 1985)，一旦內外部環境產生不對稱時，可能會讓組織產生績效上的損失，因此，組織自然會採取變革行動(Pettigrew & Whipp, 1991)；另外一種配適說的想法是，當外部環境發生變化，擁有強大組織能力與資源的組織也會採取變革作為以快速適應外部環境。而在個案分析資料中也發現以上二組組織變革驅動因素的類型。

本研究進一步納入組織變革事件的類型進行比較，研究者以表 4-2 作為分類依據，包括變革事件的層次性與變革事件的延續性。研究發現，變革事件的延續性，即非連續性或連續性事件，影響變革驅動因子與組織變革類型的連結，因為個案公司的連續性變革事件，其變革驅動的因子具有同源性；而非連續性的變革事件則明顯可看出變革驅動因子的差異性。

就非連續性變革事件而言，本研究發現，當組織同時面臨外部環境壓力與內部環境壓力/負擔時，傾向於採取較低層次的變革行動（組織活動的改變）：Y

公司廠辦合一與 NY 公司持續改善製造流程。當組織擁有充足的內部條件、資源與能力時因應外部或內部環境壓力時，將採行較高層次的變革事件（組織目標的改變、組織疆界的改變）：組織目標改變的變革行動包括 B 公司自創品牌、T 公司由製造業轉型為製造服務業、R 公司由產品銷售商轉型為服務導向公司；組織疆界改變的變革行動包括 B 公司購併 S 公司的手機部門、Y 公司產銷分離（分割為 Y 公司和 YN 公司）、T 公司合併 T1 與 T2 半導體公司、以及 F 公司分割為紡織公司與資源開發公司。

就連續性變革事件而言，個案資料顯示，當個案公司的連續變革事件同時跨越不同變革層次時（組織目標改變、組織疆界改變、組織活動改變），其變革驅動因子同時包括內外部環境所帶來的壓力，以及組織內部得以因應的條件資源，包括 P、I、N 個案的變革事件。以下我們透過資料分析，呈現變革驅動因素與組織變革類型之間的關係。

一、內外部環境產生不對稱，促使企業進行較低層次的變革行動

個案資料顯示，企業在面臨外部環境壓力與組織內部的壓力或負擔而無法調適時，會採取組織活動改變的變革作為以解決組織困境。

1. Y 公司廠辦合一

在外部環境壓力方面，Y 公司面臨汽車市場持續衰退的市場壓力，以及國內與國際競爭者的競爭壓力。Y 公司的內部壓力來自於產能過剩、產銷流程未緊密連結造成內部溝通不良、以及企業老化冗員過多。在內外部環境無法調適的情況下，造成 Y 公司連續三年績效虧損，市佔率下滑。為了促使 Y 公司走出困境，因此進行廠辦合一的變革行動。

(1)市場壓力

1993-1995 年汽車整體市場呈現持續衰退，產生市場飽和的狀況。(取自天下雜誌 281 期。Y-36, Y-J-1。)¹

¹ 分析資料的內容摘錄均附註兩組編碼，前者代表編碼代號，後者代表內容的出處。例如：Y-35，Y-J-1，代表 Y 公司的第 35 個編碼，出自於 Y 公司第 1 份期刊資料。內容出處中的標記，I 代表訪談資料(Interview)；J 代表期刊資料庫或雜誌文章(Journal)；C 代表公司內部的文件資料

(2)競爭壓力

管制進口車的門檻保護傘撤除，開放汽車市場及關稅降低的國際環境，以及面對福特、豐田及三陽的強力競爭。(取自天下雜誌 281 期。Y-37，Y-J-1。)

(3)產能過剩

當時 Y 公司的思維是以二十萬量車的產能為出發點，由小型車、中型車、做到大型車。「完全沒有考慮好賣，認為有車就賣，我們以為佈滿產品線就會成功，沒想到佈滿產品線的那一天是失敗的來源。」Y 公司的副董回憶當時的 Y 公司。(取自天下雜誌 281 期。Y-38，Y-J-1。)

(4)組織資源重複消耗

「研發中心設在桃園、工廠設在新店與苗栗三義；業務部在台北敦化南路，分散四處溝通就慘了，一溝通就要三個小時」。當時 Y 公司溝通過程冗長，內部部門也互相指責與對立。工廠罵業務部不會賣車，業務部罵工廠不會做車。「天天罵天天開會，我從早上九點開始；至少開會到晚上七、八點，然後又去喝悶酒，無解呀！大家各講各的。整個公司沒有定位，」Y 公司的副董回憶 Y 公司九十年代不堪回首的狀況。(取自天下雜誌 281 期。Y-39，Y-J-1。)

Y 公司價值鏈完整但分散，而且因為內部溝通問題，使得價值鏈無法產生綜效。(取自 Y 公司副總演講稿，2005/12/22。Y-42，Y-C-1。)

進行廠辦合一的原因是為了減少組織資源消耗，集中資源，並且整合價值鏈，原本管理總部在台北、研發在桃園、製造在三義，我們將製造、研發、管理等等功能一起集合至三義。(Y 公司，V5。Y-19，Y-I-1)

(5)組織過大、企業老化、冗員過多

Y 公司面臨的是一般老化的、公營企業的常態，高達 36 歲的 Y 公司擁有沈重的人事包袱，有些製造廠即使不符合生產效益仍持續運作。(取自天下雜誌 144 期。Y-40，Y-J-2。)

(6)組織績效下滑

在國產小客車市場佔有率曾高達 60%的 Y 公司，近十年來不斷將市場讓給了福特、國瑞與三陽，市場佔有率到 1992 年為止，已跌近 20%。(取自天下雜誌 144 期。Y-41，Y-J-2。)

Y 公司在 1992-1994 年連續三年虧損。(取自 Y 公司副總演講稿，2005/12/22。Y-43，Y-C-1。)

2. NY 公司製程持續改善，以自動化取代人力

(Company)，包括演講稿、記者訪問稿、其他訪談文件、公司月刊等等。

NY 公司主要以生產二次加工產品及聚酯產品起家，但由於傳統業需要大量人力，而台灣人工短缺及工資高昂，造成許多二次加工業與其下游廠商大量外移，面臨產業結構的變化，以及東南亞、大陸與韓國廠商的競爭，使得 NY 公司產生市場流失的危機，營收也產生衰退現象。

面臨外部環境壓力與內部組織績效衰退的情況下，NY 公司從 90 年代開始積極轉型，而 NY 公司體認到由傳統業轉型的前提是必須擁有良好的製程技術與大量機器設備的投資，因此 NY 公司從 1992-2002 年這十年間持續進行製程改善，以自動化取代人力，減少人力成本的限制，並且透過製程改善，從原有塑膠製品的原料技術發展多角化產品，包括電子材料、化學與石化產品。期望由傳產業跨入電子與科技產業。

(1) 競爭壓力導致市場流失

塑膠二次加工業大量外移，使 NY 公司主產品塑膠皮布及人工合成皮革的產銷量，面臨東南亞大陸及韓國等國產品競銷，市場逐漸流失。(取自 1997/2/5 經濟日報第 2 版。NY-5，NY-J-1。)

(2) 成本因素導致下游廠商外移

由於台灣人工短缺及工資高昂，迫使多數塑膠三次加工業者移往大陸設廠生產，並就近購料，台灣留下的三次加工廠已為數不多，對上游之二次加工製品如膠皮、膠布、膠膜等的需求自然大幅萎縮，NY 公司塑膠製品營收也大受影響。(取自 1999/11/19 仁信證券訪談及法人說明會重點報告。NY-7，NY-J-2。)

(3) 企業營利衰退

NY 公司是營收和獲利同時呈現負成長的公司，營收總額從 84 年的 914.9 億元，降到 888.7 億元，衰退 2.87%，稅前盈餘由 88.5 億元，降到 83.7 億元。主要是因聚酯纖維售價滑，獲利衰退。(取自 1997/2/5 經濟日報第 2 版。NY-6，NY-J-1。)

二、具有配適外部環境的資源或條件，促使企業進行較高層次的變革行動

當企業具有充足的內部條件得以因應外部環境壓力或掌握環境中的機會時，會採取組織目標改變或組織疆界改變的變革作為以獲取組織的競爭優勢。

1. T 公司由製造業轉型為製造服務業

由於晶圓代工產業逐漸成熟化再加上組織快速成長的需求，T 公司要跳脫代工產業的印象，設定下一階段的企業目標，積極轉型為顧客導向的企業經營，不只提供顧客服務，而是與顧客建立夥伴關係。再加上 T 公司的領導者具有洞見與執行力，以及 T 公司持續精進的技術創新能力，因此得以在產業成熟化的壓力下建立新的營運模式。

(1)晶圓代工產業走向成熟化

由於晶圓代工產業慢慢走向成熟產業，成長速度不像以前快速攀升。我們始終強調自己為製造服務業而非製造業，其並非銷售產品，而是提供顧客生產的服務，T 公司銷售的是產能，強調附加價值的觀點，提供給顧客品質、服務與 delivery。(T 公司，V2。T-69，T-I-2。)

(2)組織成長的需求

T 公司在 1987-2000 年間無論是員工人數、經營規模與營業額均呈現快速成長的狀況，但是很多想法是從小公司上來的，經營理念從創始開始仍無改變。(T 公司，V2。T-64，T-I-2。)

(3)領導者的洞見與執行力

董事長認為，如果此時 T 公司不做組織轉型，將無法因應下一個 generation 的挑戰。因此 T 公司的高階主管們在董事長的帶領下，啟動了一系列的企業改革活動。(T 公司，V2。T-81，T-I-2。)

(4)技術創新能力

技術追求領先，一直是 T 公司唯一的不變，T 公司副總執行長強調在技術、生產效率、對客戶服務的品質一定要領先，使 T 公司做到如同是客戶的工廠。成為世界第一級的技術領先者，T 公司正逐步做到，剛成立時，技術遠遠落後美國一代半到兩代，現在從 0.18 微米開始之後就慢慢同步，現在更已著手準備 90 奈米的製程。(取自天下雜誌 284 期。T-103，T-J-1。)

2. B 公司自創品牌

由於代工產業利潤薄弱，以及 B 公司在 2001 年以前持續累積操作品牌的實力與經驗，影響 B 公司自創品牌的行動。組織實力的累積來自於多方面的

努力，包括：建立供應鏈以擁有產品價格的優勢、從原來未分割前的母公司(A)學習行銷知識、在大陸操作 A 品牌所累積的經驗、B 公司產品線發展完整、以及公司銷售額持續成長，均有助於 B 公司透過自創品牌轉型為行銷導向的公司。而領導者勇於冒險的決心見也是促使自創品牌行動得以落實的關鍵要素。

(1) 代工產業利潤薄弱

- 做 ODM/OEM 的毛利薄弱

幫別人做 ODM OEM，它的毛利其實是愈來愈少的，那你在做什麼樣的產品，廠商的壓力愈來愈大，……因為代工的毛利本來就很低，然後公司的 Margin，獲利，revenue 就其實愈差愈遠，你可能收入佔上十幾億，但是 margin 只有五六億。(B 公司，V4。B-6，B-I-1。)

- 資訊產品跌價速度快

整個產業環境的利潤愈來愈薄，因為資訊產品的跌價速度很快很快，比起以前的週期更快，一個產品只要庫存三個月，那等於是賣不出去了。(B 公司，V4。B-12，B-I-1。)

- 強大的競爭者擅長把廠商的毛利壓低

那時候比較明顯的影響是 DELL，因為 DELL 很擅長把產品管理上可以把廠商的 Margin 壓得很低的，而且有很多的管控手段。(B 公司，V4。B-7，B-I-1。)

(2) 組織實力的累積

- 建構完整的供應鏈

在這之前，我們已開始做一些佈局，比如說各個關係企業的建立，我們的關係企業都是 build up 在上游的，……，如果能掌握上游的關鍵零組件的話，你在整個價格上面，和產品競爭能力上面就會有比較大的競爭優勢，所以它會先做那樣的動作。(B 公司，V4。B-4，B-I-1。)

- 在大陸操作 A 品牌的經驗

先做完那樣的動作後，我們就開始在某一些地區上面，因為我們那時候還是用 A 的品牌，所以我們就開始做練兵的動作，中國大陸是一個很重要的點，跟台灣比，那中國大陸是一個比較大的 base，所以我們 95 年去那邊設廠，大概 98 年 97 年成立業務部門，開始做類似品牌的操作和運作……(B 公司，V4。B-5，B-I-1。)

- 從 A 公司學習行銷經驗

那大部份 Marketing 的資源，因為是用 A 的牌子，所以我們也是從 A 那邊學，那所以透過這樣的關係，再加上操作 A 的品牌在大陸練兵……(B 公司，V4。B-9，B-I-1。)

- 銷售額邁入一千億時機成熟

有一定的實力以後，然後也看時機成熟，剛好我們銷售額要邁入一千億的階段，所以我們的實力可以發展自有品牌。(B 公司，V3。B-10，B-I-1。)

- 產品線發展完整

然後產品的事業群也發展得比較完整，產品線也比較完整，所以就開始進入自有品牌的階段。(B 公司，V3。B-11，B-I-1。)

(3) 領導者勇於冒險

最近我們董事長在公開的場合也提，因為大家都說他勇於冒險，他講品牌也是他一生最大的冒險，然後購併 S 公司也是冒險，他說他只要有四成的把握就會出手，他只要評估覺得可以他就去做。(B 公司，V4。B-209，B-I-2。)

3. R 公司由產品銷售商轉型為服務導向的公司

R 公司原本為防毒軟體的銷售廠商，以往顧客服務的概念僅著重於售後服務的概念，但由於防毒產業變化快速，以及顧客對於服務需求不僅是售後服務等外部環境壓力，讓 R 公司透過新設事業部門—服務育成單位 (Service incubation) 擴展全方位的、專業的顧客服務。

R 公司得以創設這個新部門以提供顧問式的專業服務，在於其內部擁有豐富的資源與條件：第一，R 公司以往與不同技術廠商聯盟的經驗，讓 R 公司了解完整的防毒預防與解決流程，也能夠了解顧客所需要的各式各樣的服務。第二，R 公司從創立以來始終強調貼近顧客，了解客戶的需求，這項完善的服務流程與顧客服務的能力，為提供專業服務的基礎。第三，R 公司內部的領導者具有豐富的資歷與洞見，因此能夠提出服務的新概念，帶領 R 公司進行轉型。第四，R 公司的創業精神與開放性文化鼓勵內部創業，讓許多新概念與想法得以成形並實踐。

(1) 防毒產業變化快速

妳去看整個防毒的產業，早期大家都是賣產品，但隨著病毒的演進，病毒的型態一直在變化，呃，大概在 1987、1988 年病毒就出來了，……，到了 2000、2001 年的時候，病毒又有了變化就是複合型或者綜合型的攻擊，以前病毒是病毒，駭客是駭客，是不同的族群，技術也不同，那那時候，就是病毒啦、駭客啦、詐騙啦，全部結合在一起，整個威脅的型態整個又翻了，……那麼事情發生後，大家就發現，沒有一家廠商的技術可以單獨擋住這個病毒攻擊。(R 公司，V13。R-7，R-I-1。)

(2) 顧客對於服務的需求

妳說從產品轉到服務的時候，其實軟體公司多多少少都有一些服務的性質，你一套軟體賣出去之後，後面就有後續的一些所謂像防毒軟體就有病毒碼更新，有升級服務，還有一些，如果賣給企業，或像機構用戶，安裝啦，訓練啦，比較像是售後服務，這是一直慢慢加上去的，一直到前幾年整個病毒的，嗯，資訊安全產業整個有很大的改變，所以光是售後服務是不夠的，要加上一些額外的，要加上 native 的服務，才能真的解決客戶的問題。(R 公司，V13。R-10，R-I-1。)

(3) 以往與不同技術類型公司聯盟累積的經驗

R 公司的做法是和一些 fist-tier 的廠商去 alliance，比如說防火牆做最好的，我們就去和他聯盟。除此之外還是有一些事要做，我們從點到面看得比較廣，如何幫助客戶早期看到一些徵兆，你的網路不大對勁，可能會有病毒，讓中毒的機率低，或者真的中毒的，如何收拾殘局，讓電腦回復正常運作等等，這些從頭到尾一連串的 process，我們就是這樣提供各式各樣的服務。(R 公司，V13。R-9，R-I-1。)

(4) 持續累積顧客服務的能力

R 公司的專長就是貼近顧客。……大量投入心力了解客戶需求。每年兩次，R 公司總會做大規模訪談，總經理、副理都親自打電話給使用者，平均每天四十通以上。研發也緊扣客戶需求，……R 公司讓工程師直接面對客戶，站在使用者的角度思考。例如：定期找五十位使用者到公司，請他們動手操作軟體：安裝、設定、偵毒……。(取自天下雜誌第 166 期。R-61，R-J-1。)

(5) 領導者的豐富資歷與洞見

他在軟體界的資歷很久了，他在業界很久很久了，他早期在 IBM，NOVIA，有做過 NOVIA 大中華區的總經理，Oracle 也做過，第三波都有待過，service incubation 就是他的想法，……(R 公司，V13。R-45，R-I-2。)

他看很多管理和技術走向的書，又加上長期很多在業界的經驗，所以他對管理未來的走向

掌握得很好，也許我這麼講不公平，但是我覺得他看的方向比公司裡面的其他人更前面，但也許公司裡面的人不那麼覺得。(R 公司，V13。R-46，R-I-2。)

(6) 公司的創業精神與開放式文化有助於內部創業

因為 R 公司是創業公司，我在 1995 年的時候進去的，那時候公司在草創階段的文化反而和現在 incubation team 的文化比較接近，……。 (R 公司，V13。R-59，R-I-2。)

因為 R 公司的文化一直都不是很注重 formal 的東西，好，見面聊聊，在開會的場合遇到就談一談，大家經過討論，非正式的談話慢慢有一些共識出來，所以我老闆 promote 的 service incubation 也是這樣出來的。(R 公司，V13。R-49，R-I-2。)

4. T 公司合併 T1 與 T2 半導體公司

T 公司在 2000 年時面臨強大的外部競爭壓力，以及市場產能需求所產生壓力，而在 2000 年前 T 公司擁有關廠與合併廠房的相關經驗，促使 T 公司尋找合適的半導體公司進行合併，有助於提升現有的產能並擴展企業規模。

(1) 競爭壓力

那時候 T 公司在 2000 年底開始要去做變革，那時候來自外部的競爭壓力有許多，有一個是 IBM 在那時候開始考慮要做晶圓代工的市場，而中國大陸也有另外的競爭者……。 (T 公司，V1。T-12，T-I-1。)

(2) 市場需求的壓力

在外部環境上，因為半導體產業的景氣變化很快，在 99 年景氣很好，市場需求很強，生意很好時如果你沒有產能提供給顧客，那麼生意就會跑到競爭對手那去，如果自己擴廠，等你建好了景氣可能又往下，所以那時併廠是很好的選擇。主要是外在的 business requirements 需要快速將產能建起來。(T 公司，V2。T-57，T-I-2。)

(3) 以往組織內部廠房合併的經驗

1989 年-2000 年十年間組織變動不大，僅為組織順利的擴充，新廠房分工趨於精細，舊廠房則進行合併與關廠。……這些做法也可以作為進行合併外部廠房的參考。(T 公司，V3。T-88，T-I-3。)

5. B 公司購併 S 公司的手機部門

手機產品的競爭者來自於全球，而 B 公司為手機市場的新進者，需要持續增強其品牌形象，有助於在全球市場競爭。過去四年的品牌發展經驗，使 B 公司有信心將 B 品牌推展為全球化品牌，再加上領導者勇於冒險，因此透過收購 S 公司手機事業部快速擴展國際版圖。

(1) 全球化競爭壓力

B 公司放眼全球市場，透過國際化策略將本土品牌發展為全球品牌。(取自 e 天下雜誌 55 期。B-220, B-J-1。)

(2) 市場壓力

B 公司是手機市場的新進者，期望在手機市場增強品牌形象。(取自 e 天下雜誌 55 期。B-221, B-J-1。)

(3) 領導者勇於冒險

最近我們董事長在公開的場合也提，因為大家都說他勇於冒險，他講品牌也是他一生最大的冒險，然後購併 S 公司也是冒險，他說他只要有四成的把握就會出手，他只要評估覺得可以他就去做。(B 公司, V4。B-210, B-I-2。)

(4) 品牌的操作經驗與知識

因為我們這四年來品牌發展上有不錯的成績，這些經驗和知識讓我們有一些信心，那麼購併 S 公司也是 for 國際品牌的發展。(B 公司, V4。B-206, B-I-2。)

6. Y 公司產銷分離（分割為 Y 公司和 YN 公司）

Y 公司進行產銷分離來自於市場飽和的壓力，以及汽車市場的競爭壓力，透過 YN 公司得以開發大陸市場，擴展汽車市場的佔有率。另外，在汽車產業的豐富銷售經驗與知識有助於 YN 公司的成立。而 Y 公司擁有完整的價值鏈，得以移轉其原有價值鏈的運作功能至 YN 公司，使 YN 公司順利運作。

(1) 市場飽和壓力

台灣汽車市場呈現飽和狀態，而大陸汽車產業高度成長，Y 公司期望持續擴展市場。(取自 Y 公司副總演講稿，2005/12/22。Y-44, Y-C-1。)

(2) 競爭壓力

市場競爭激烈，未能保持銷售量或擴大將被市場淘汰。(取自 Y 公司副總演講稿，2005/12/22。Y-44，Y-C-1。)

(3)在汽車市場累積的銷售知識和經驗

因為當時就整個事業，分割出去的 YN 公司做銷售在台灣來講已經變成一種很固定的模式。就是說，你再怎麼樣也不會賣輸人家嘛，本來就已經有在汽車市場上面的知識和經驗。(Y 公司，V5。Y-26，Y-I-2。)

(4)完整的價值鏈

在分割之前原本 Y 公司就擁有完整的價值鏈，包括製造、研發、銷售等等，因此可以把完整的功能切割出去 YN 公司，讓它負責採購、研發、產品、行銷，但是 Y 公司仍有完整的價值鏈。(取自 Y 公司副總演講稿，2005/12/22。Y-46，Y-C-1。)

7. F 公司企業分割 (分割為 F 紡織公司與 F 資源開發公司)

在 2003 年，F 公司將旗下紡織部門、待開發土地資產獨立分割為 F 紡織公司與 F 資源開發公司。其原因有二：第一，由於台灣紡織業過去多以 OEM 為主，未來應朝向附加價值較高的 ODM 或 OBM 發展，塑造下游紡織業自創品牌及建構通路環境。因此 F 公司透過雄厚的財力與土地資源建置這些通路環境，幫助企業轉型，F 公司近來年朝向通路方向積極轉型，除希望加強設計與研發的能力外，也希望能夠跨入品牌通路的經營領域。第二，F 公司的領導者認為企業分割有助於提升現有企業的價值，讓各個公司營運自負盈虧，也有助於提升其運作效能。

(1) 傳統產業轉型的壓力

F 資源開發公司的話，以前傳產都在很好的地段，那現在漸漸地很多產業的外移了，因為產業競爭嘛，閒置的土地很多，那有一部份剛好有配合我們的通路，像愛買，那為什麼成立這些東西呢，因為現在閒置土地多，所以將這些資源重新規劃，土地開發公司就成立了。(F 公司，V14。F-2，F-I-1。)

(2) 雄厚的財力與土地資產

雄厚的財力和大筆土地資產是 F 公司的優勢之一。光以土地資產而言，F 公司在全台灣有近三十九萬坪的閒置土地。(取自天下雜誌 195 期。F-6，F-J-1。)

(3) 領導者的洞見

F 公司董事長說，「現在大家看 F 公司都只看到紡織事業，如果分割後，轉投資事業、土地資產價值都將浮現，可彰顯公司實際價值。」（取自東森新聞電子報，2003/6/9。F-7，F-J-2。）

三、組織資源／條件得以因應內外部環境的不對稱，促使企業進行連續性的變革行動

1. P 公司由製造導向轉型為行銷導向公司的相關變革事件

P 公司在 2001 年以前由於業外事業的虧損與負擔，因此逐漸聚焦於食品製造與零售本業。之後，由於食品製造業競爭者多，造成組織所能獲取的製造利潤愈來愈薄弱，因此 P 公司透過深耕品牌獲取行銷利潤。

另外，WTO 開放後，全球競爭的壓力也逐漸提升，再加上 P 公司有些品牌在業績與利潤上具有市場貢獻度，以及 P 公司在品牌經營上的豐富資源，因此，P 公司進行品牌整頓，朝向國際化品牌發展。

在組織內部的壓力或負擔上，由於 P 公司創立時間近四十年，員工平均年齡高造成組織老化現象，而非核心人力過多造成 P 公司人事成本負擔，因此透過人力合理化有助於 P 公司有效運用核心人力。另外，P 公司雖然要發展國際化品牌，但是組織內部的產品品項卻相當繁雜，並且造成資源重疊與浪費的問題，因此 P 公司也進行事業群的重組，以整合資源並定位組織的核心產品。

以上這些都是 P 公司由製造導向轉型為行銷導向公司下的一連串變革作為，也可以發現其變革驅動的外部環境壓力為製造產業的薄利、競爭壓力；內在負擔包括：非核心事業的負擔、非核心人力過多、組織老化的問題、以及事業群間資源重疊的問題；而 P 公司擁有豐富的品牌經營經驗及領導者的洞見則是其得以因應壓力的內部資源與條件。P 公司的領導者認為，唯有走向行銷導向，P 公司才得以透過品牌的塑造與行銷的模式提升其附加價值與競爭力。

(1) 製造產業的薄利

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……。(P 公司，V7。P-13，P-I-1。)

因應傳統加工食品利潤逐年降低，上市食品廠商包括 P 公司、味全、愛之味、台灣卜蜂及尚德等，均積極進行事業轉型。(取自工商 23 版，1998/6/23。P-96，P-J-1。)

(2) 競爭的壓力

當然剛開始有講到，製造利潤愈來愈下降，……第二個就是全球競爭的壓力，因為我們所有的產品都希望變成國際品牌。因為 WTO 開放後，製造利潤會更低。(P 公司，V7。P-46，P-I-1。)

(3) 非核心人力過多

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……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。(P 公司，V7。P-1，P-I-1。)

整個 P 公司目前人是不多，慢慢會走向人力精簡，因為人力的負擔滿重的，……。 (取自 P 公司經營規劃室經理訪談稿，2004/3/1。P-97，P-C-1)

(4) 員工平均年齡高，產生組織老化現象

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。(P 公司，V7。P-9，P-I-1。)

(5) 非核心事業的包袱

我們逐漸在聚焦，食品製造，零售業，distribution，這三個是統一的核心事業，非核心的，像是 P 證券什麼的，可能就開始收起來，或賣掉了，因為業外太大了，佔了我們一半以上的營業額和利潤，也是一種包袱。(P 公司，V6。P-85，P-I-2。)

(6) 事業群資源重疊

事業群重整有兩個目的：一個是整合資源提升競爭力，一個是營運對價和國際接軌，要讓產品突顯出能見度。我們以前在產品的運作上，比如在飲料部好了，有茶，果汁啦，乳品，包含的產品非常多，……他做了一個再釐清，所以為了國際接軌，把每一個都對照清楚，讓每一個像茶一樣能夠發揚。現在茶是第一品牌沒錯，所以我們 CEO 覺得說那沒有道理

說其他做不出第一品牌，可能是被茶綁住了。其實咖啡、果汁的 base 非常大，全球的市場非常大，所以，他先把每個東西都對位對清楚，不要說茶組織裡面還有果汁，……。 (P 公司，V8。P-49，P-I-1。P-50，P-I-1。)

(7) 豐富的品牌營運經驗

市場已經有一定地位的既有品牌，它在業績和利潤方面已有一定的貢獻度，……我們發現在市場上站穩腳步，能夠獲得消費者一定的品牌識別與產品認同其實是非常不容易。 (P 公司，V8。P-58，P-I-1。)

因為我們公司原有的品牌有好幾百種，然後經過去年的整頓我們挑選出最重要的三十二個大品牌，再加上一些次要的，這些營業額大概就佔了全公司百分之 85 左右。 (P 公司，V7。P-59，P-I-1。)

(8) 領導者的洞見

我們 CEO 的概念是，現在 WTO 進來以後，其實在這一塊是沒有界限的，誰都可以來競爭，除了口味的差異外，都可以朝國際化發展與競爭。 (P 公司，V8。P-32，P-I-1。)

我們 CEO 的概念是沒有夕陽的產業，只有不賺錢的產業，所以強調的是你有沒有競爭力，透過品牌的塑造和行銷的模式可以提升你的附加價值，但是你要讓人家認為你的產品和價值是 match 的。 (P 公司，V8。P-47，P-I-1。)

2. I 公司由硬體製造轉型為科技服務公司的相關變革事件

促使 I 公司積極轉型的外部環境壓力包括：產業環境的壓力與市場上顧客需求所帶來的壓力。組織內部的壓力包括：I 公司過去主系統成功經驗的包袱，使 I 公司的經營心態過於封閉；再加上公司在策略上的錯誤，放棄具有發展性的產品與技術；以及從 1992-1994 年連續三年的營運虧損。這些強大的壓力促使 I 公司更換領導者，而當時新上任領導者的洞見與執行力，促使 I 公司能將原有的服務概念重新定位，使 I 公司由硬體製造朝向科技服務公司而努力。

由於 I 公司從 1992 年開始便逐漸將核心事業集中於「軟體」與「服務」，對於非核心與成熟化的事業部 I 公司則採用出售或撤除的方式，因此在 2004 年 I 公司出售虧損的 PC 事業部。緊接著 I 公司在 2005 年建立人力資源供應鏈，因為著重軟體與服務代表人力素質愈來愈重要，運用產品供應鏈的概念與人力資源系統上，得以建立完整的人力資源資料庫，讓各部門不同領域人員的技術

得以整合，並且擴及全球化市場的人才運作。因此，我們可以得知，無論是出售虧損的 PC 事業部或是建立創新性人力資源供應鏈，都是為了達成科技服務導向的重要目標。

(1) 產業環境的壓力

1990 年，三道暗流痛擊 I 公司：PC 崛起、策略性委外崛起、企業科技投資的衰退。每一道都讓 I 公司金牛——大型主機（mainframe）生意節節敗退。（取自數位時代，2002/1。I-78，I-J-1。）

(2) 顧客要求整合的壓力

還有大環境的壓力嘛，內部虧損壓力，顧客要求整合的壓力，促成 I 公司重新定位，定位為以服務導向的科技公司，以服務、軟體、科技為核心的業務，整個轉過來，就差很多了，以前在組織的累積 by function，by product 為主，那顧客要的是 cross 的，……。（I 公司，V9。I-15，I-I-1。）

結果 conclude 顧客要的是什麼？他要的是整體的解決方案，……。整體解決方案如果分為十三家的話，一個整體解決方案變成牽涉到十三家公司要做的產品和東西，變成顧客要和十三家公司去談，造成顧客的困難。（I 公司，V9。I-11，I-I-1。）

(3) 過去成功經驗的包袱

過去 I 公司是偏向硬體啦封閉式的系統，市場上已經往比較 open 的市場在走，那 I 公司因為有歷史的舊包袱，因為以前大系統的話是 I 公司獨霸嘛，那這也是捨不得放棄的一個好東西，所以，拒絕走這種 open 的環境，和時代的這種市場的趨勢有點不一樣。（I 公司，V9。I-4，I-I-1。）

(4) 公司策略錯誤

I 公司有幾個好東西卻 give up 掉，像在 1970 年代，I 公司就發展出 RISC，就是現在的 UNIX，那個在 1970 年代 I 公司實驗室就已經做出來了，非常厲害，但是覺得那會影響到傳統的 main frame，因此董事會就決定不上市，……。另外一個呢，I 公司在策略上面來說的話在八十年代初，PC 是 IBM 是獨霸天下，只要想到 PC 就想到 I 公司，但是那時候為了急就章，為了很快推出市場出來，因此沒有掌握到核心製造點，比如說把 CPU 交給 Intel，作業系統交給 Microsoft，所以造就兩家很強的公司出來，但是 I 公司變成是一個系統廠商而比較不是一個 high margin 的路線，沒有掌握到策略的高點，變成 92、93、94IBM 變成一個虧損，因為犯了一些策略上面的錯誤，這個錯誤就是沒有

把 UNIX 推出，把作業系統交給 Microsoft，把 CPU 交給 Intel，而自己固守著系統，這個專屬系統。(I 公司，V9。I-5，I-I-1。)

(5) 連續三年營運虧損

最早我們是偏向硬體方面的公司，到了 91 年開始下滑，92、93、94 這三年是 I 公司蠻慘淡的三年，也是 I 公司成立到目前為止，從 95 年來在歷史上是唯一三年是虧本的，這三年來虧損了 157 億美金左右，……。 (I 公司，V9。I-14，I-I-1。)

(6) 領導者的洞見與執行力

那時候新總裁來他聽很多顧客的聲音，結果 conclude 顧客要的是什麼？他要的是整體的解決方案，……。所以在新總裁來之後又把十三家公司整合為一家大的 I 公司，這是第一個做的，第二個要做的話，顧客既然要一個整體解決的方案，那代表很多整合啦很多服務啦各種很多東西而不是只有硬體而已，你硬體給他的話他也做不了什麼事，所以我們就轉型為以科技、軟體、服務為核心的經營模式，……。 (I 公司，V9。I-9，I-I-1。)

我覺得他那時對 I 公司最重要的三個決策是：先是「節流開源」，……，第一年我們的目標是省下 90 億美金的費用，那真是 tough。第二個關鍵是：他要 IBM 把硬體做得更好，穩住了研發人員的心，也肯定 I 公司過去的價值；第三是它選定幾個領域，作為未來的成長引擎，像是 I 公司最早提出的電子商務計劃，還有現在人人 talk about 的全球服務、半導體銅製程、先進硬碟磁性技術等。還有，他那時抗拒華爾街的建議，堅持 I 公司不拆分也是非常決定性的判斷，這點非常重要，如果當時 I 公司拆分了，資源就被打散，就不會有現在的規模及力量。(取自數位時代 I 公司大中華區董事長專訪稿，2002/1。I-79，I-J-1。)

3. N 公司品牌年輕化策略下所導入的菁英計劃、追星計劃與績效管理制度等相關變革事件

對於成立近 43 年的 N 公司而言，外部環境的壓力來自於壽險市場的年輕化趨勢，以及產業競爭者成立金控公司所造成的競爭壓力；組織內部的壓力與負擔來自於 N 公司組織老化的危機，以及組織內部成員缺乏競爭力。因此，2003 年新上任的領導者，採行一連串的變革行動為 N 公司重新注入年輕的活力，領導者的前瞻性想法包括成立以往 N 公司所沒有的市場行銷部以貼近消費者，建立完善的人才培育制度及績效考核制度等等。

(1) 市場年輕化趨勢

整體壽險市場呈現年輕化趨勢(20-29 歲),而 N 公司被年輕人歸類為「父母級保險公司」,無法掌握顧客市場。(取自突破雜誌,2004/7。N-92, N-J-1。)

(2) 產業競爭強度提升

這也是配合整個產業的需求,這個競爭強度跟以往也不一樣,因為台灣有二十九家壽險契約,金控業也起來,他們整個資源整合相對來說對我們的威脅很大,所以我們公司從以前,嗯因為壽險以前是賺機會財,未來偏向是策略,你才能在這個行業做生存……。(N 公司, V11。N-15, N-I-1。)

(3) 組織老化的危機

往年 N 公司的業務員多半被外商公司視為最佳的人力資料庫,早期挖角造成的影響程度不大,但近幾年來發現內部體質老化,又無法透過增員換血,因此推出全新的菁英計劃,確實招募新血輪。(取自突破雜誌,2004/7。N-93, N-J-1。)

(4) 過去組織缺乏競爭力

外在環境壓力是很重要的因素,那組織內部的就是以前大家習慣就是做好事情,但現在除了做好外要有策略要有一些行動,才能爭取到在這個產業才能 lead,所以才像剛剛我們經理講到的,很多東西要做資源的整合再包裝。(N 公司, V11。N-17, N-I-1。)

(5) 領導者的洞見

因為壽險以前是賺機會財,未來偏向是策略,你才能在這個行業做生存,新的總經理在 2003 年到任以來,也一直希望把公司朝向績效導向,才會有這樣的想法,開始去做文化的改革,變革的改造,才會去做績效管理新的制度的導入。(N 公司, V11。N-16, N-I-1。)

這分為三個階段,我們陳總經理在績效評估制度之前,和人才培育制度之前,他希望我們公司的組織,未來的發展是以人才培育,以績效為導向的組織,這樣能夠因應未來世紀的發展,這是公司在變革上面最主要的 key 的專案。(N 公司, V10。N-30, N-I-1。)

由以上的資料可知,組織變革驅動的因素可大致上分為外部環境壓力、組織內部的壓力或負擔,以及組織內部的條件、資源與能力(如表 4-3 所示)。對於任何一種變革行動而言,外部環境壓力均為導火線。而對企業領導者或經理人所認知的外部環境壓力多屬於產業層次的壓力,包括市場需求的壓力、競爭壓力與產業發展的衰退現象等等,124 項與變革驅動因子相關的編碼中,有 43 項均

屬於外在環境壓力，佔 34.68%。

組織內部的變革驅動因素均為組織層次，組織內部壓力包括組織產能過剩、資源無法整合、組織老化、冗員過多、組織績效衰退等負擔，佔變革驅動因子比例中的 26.61%。組織內部的條件或能力包括組織的知識、經驗、資源、創新能力與領導者的洞見，佔變革驅動因子比例中的 38.71%，而且領導者的能力對於非連續性較高層次的變革行動（組織目標或組織疆界的改變）以及連續性跨層次的變革行動而言是關鍵的驅動因素。

從比例而言，研究發現外部環境壓力與組織內部的條件與資源，為大多數標竿企業採行變革行動的重要驅動因子。而且，組織內部壓力或組織的能力/條件等因素通常與外部環境壓力同時影響企業採取變革行動，未從個案資料中發現外部環境壓力單一要素的影響。

表 4-3 變革驅動因子摘要

變革事件	外部環境壓力	內部環境壓力	組織內部資源或條件
1.組織目標改變			
B 公司自創品牌	● 代工產業利潤薄弱(6)		● 組織實力的累積(5) ● 領導者勇於冒險(2) ● 組織成長的需求(1) ● 領導者的洞見與執行力(1) ● 技術創新能力(3)
T 公司由製造業轉型為製造服務業	● 晶圓代工產業走向成熟化(1)		● 以往與不同技術類型公司聯盟的經驗(2) ● 持續累積顧客服務的能力(6) ● 領導者的豐富資歷與洞見(4) ● 公司的創業精神與開放式文化有助於內部創業(2)
R 公司由產品銷售商轉型為服務導向公司	● 防毒產業變化快速(1) ● 顧客對於服務的需求(4)		
2.組織疆界改變			
B 公司購併 S 公司的手機部門	● 全球化競爭壓力(1) ● 市場壓力(1)		● 領導者勇於冒險(2) ● 品牌的操作經驗與知識(2)
Y 公司產銷分離	● 市場飽和壓力(1) ● 競爭壓力(1)		● 在汽車市場累積的銷售知識和經驗(1) ● 完整的價值鏈(2)
T 公司合併 T1 與 T2 半導體公司	● 競爭壓力(2) ● 市場需求壓力(4)		● 以往組織內部廠房合併的經驗(3)
F 公司分割為紡織與資源開發公司	● 傳統產業轉型壓力(1)		● 雄厚的財力與土地資產(1) ● 領導者的洞見(1)
3.組織活動改變			
Y 公司廠辦合一	● 市場壓力(2) ● 競爭壓力(3)	● 產能過剩(1) ● 組織資源重複消耗(3) ● 組織老化冗員過多(3) ● 組織績效下滑(2)	
NY 公司持續改善製造流程	● 競爭壓力導致市場流失(1) ● 成本因素導致下游廠商外移(1)	● 企業營利衰退(2)	
<hr/>			
P 公司連續性變革事件	● 製造產業薄利(2) ● 競爭壓力(2)	● 非核心人力過多(2) ● 組織老化現象(1) ● 非核心事業的包袱(4) ● 事業群資源重疊(2)	● 豐富的品牌營運經驗(2) ● 領導者的洞見(2)
I 公司連續性變革事件	● 產業環境壓力(4) ● 顧客要求整合壓力(2)	● 過去成功經驗的包袱(2) ● 公司策略錯誤(4) ● 連續三年營運虧損(4)	● 領導者的洞見與執行力(4)
N 公司連續性變革事件	● 市場年輕化趨勢(1) ● 產業競爭強度提升(2)	● 組織老化(2) ● 過去組織缺乏競爭力(1)	● 領導者的洞見(2)
總計	43(34.68%)	33(26.61%)	48(38.71%)

註：括號內為編碼次數

因此，由以上的資料我們可以發現變革驅動因素與組織變革類型之間的關係，可分為三種類型：第一種類型，當企業同時面臨內外部環境壓力，不變革將面臨企業生存的危機時，企業會傾向於進行組織活動的改變，因為組織活動的改變所耗費的資源與成本相較於其他二個層次而言較低，且透過小範圍的改革可收立竿見影之效。

第二種類型，企業面臨外部環境變動或壓力，但原有組織體運作穩定，且擁有因應環境變動的條件與資源，變革將使組織掌握更好的機會，或者強化組織既有的體質，並提升競爭力時，個案公司傾向於進行較高層次的變革行動，即組織目標的改變，或者是組織疆界的改變。

第三種類型，當企業同時面臨內外部環境壓力，而組織內部也擁有豐厚的資源或條件進行改革時，個案公司將產生一連串具有關聯性的變革行動。個案公司面對內部與外在的壓力不得不變，但組織內部也擁有抗壓的資源，讓組織得以積極進行變革與轉型，而連續性的變革活動有助於組織處理內部危機與因應外在壓力。透過以上的論述，本研究推展出以下三項命題，並形成初步的關係圖（圖 4-1）：

命題 1 當企業同時面臨外部環境壓力與組織內部壓力時，透過小範圍的組織活動改變能夠即時解決企業的困境。

命題 2 當企業面臨外部環境壓力，且具有充足的組織資源或條件予以因應時，企業可選擇進行組織目標或組織疆界改變的行動。

命題 3 當企業同時面臨外部環境壓力與組織內部壓力，且具有充足的組織資源或條件予以因應時，企業可投入資源採行連續性的變革行動。

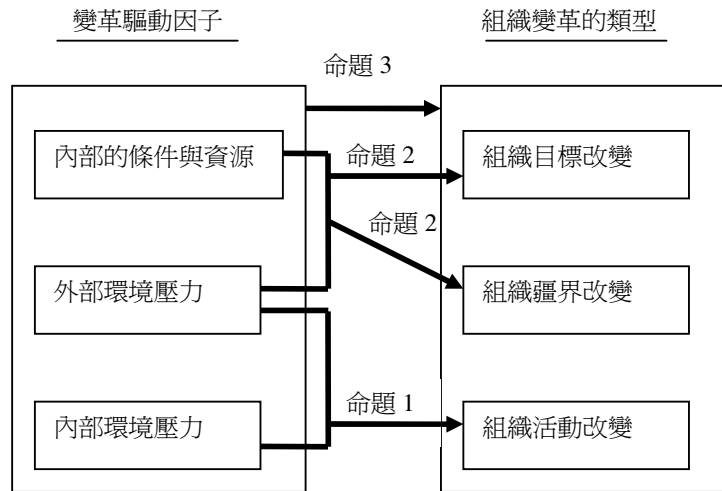


圖 4-1 變革驅動因子與組織變革類型之關係

第三節 企業發展組織變革能耐的路徑

本研究在實地探討組織變革能耐這項概念時，強調的是在進入變革過程中，組織持續推動變革行動所需要的能耐，而非在變革前的變革準備度或員工對於變革認知等概念。因此，研究者詢問受訪者該變革事件發生過程中所遭遇的困難或問題點，以了解企業的實質做法所反應的組織變革能耐。因為組織在進行組織改變時，難免會遭遇到員工抗拒或變革的阻礙，只是程度上的差異，而組織克服困境的作法，即需要調適舊有的能力或創造新的能力，這些組織變革能耐能夠促使組織順利進行改變，自然也就調適了環境中的機會與威脅。

本研究發現，個案公司在變革過程中是否遭遇困境，或者說遭遇變革阻礙的類型，將會影響企業發展組織變革能耐的路徑。所以在說明組織變革能耐發展路徑前，先探討變革過程中的變革阻力。對於變革阻力的界定，研究者從三個方向予以判定以避免主觀因素：(1)受訪者的回應，包括單一次訪談之回應，以及兩次訪談或不同受訪者針對同一問題的回應是否具有的一致性；(2)進行編碼時與變革阻力相關的字詞出現的頻率；(3)次級資料的觀察。

一、變革過程中的變革阻力

在 21 個變革事件中，有 5 個變革事件遭遇變革困境，另外 16 個變革事件的則是順利推行，這 16 個變革事件中包括 P、I、N 公司的 12 項連續性變革事件，其他 4 項非連續性變革事件中，包括 Y 公司的廠辦合一與產銷分離；F 公司的企業分割；以及 NY 公司的製程改善。

個案公司所遭遇的變革阻力的類型包括以下兩大類，並可細分為 8 項要素。(1)內部的衝擊：員工心態的衝擊、主管心態的衝擊、部門間的衝突、企業文化的衝擊、員工流失、組織制度的衝擊；(2)外部的衝擊：顧客所帶來的衝擊、外界的壓力。個案公司所遭遇的變革阻力大多來自組織內部的衝擊，員工心態的衝擊在所難免，只是程度上的不同，而員工持續流失、主管心態的衝擊連帶影響到員工、部門間的衝突、或者是外部阻力對於員工士氣的影響等等是個案公司面臨

的主要問題。

本研究彙整 21 項變革事件的變革阻力程度如表 4-4 所示。經簡單統計計算顯示：無論變革阻力大或小，員工心態的衝擊是最常見的變革阻力（33.34%，總共 36 項變革阻力，員工心態的衝擊出現次數為 12 次）。其他變革阻力出現比率分別為主管心態的衝擊(13.89%)；部門間的衝突與企業文化的衝擊（分別為 11.11%）；員工流失、組織制度的衝擊、顧客所帶來衝擊（分別為 8.33%）；外界的壓力(5.56%)。

（一）員工心態衝擊與調整在所難免

個案公司的受訪者均表示，即使員工在變革過程中未產生抗拒，但是其在心態上的衝擊與調整是難免的。從表 4-4 可以發現，連續性變革事件（P、I、N 公司）對於員工心態衝擊的程度較低，可能的原因在於連續性變革事件跨越不同時間點，屬於漸進式的變革，讓員工可以漸漸調應新的組織制度與環境，因此對於變革的抗拒程度自然也較小。在非連續性變革事件上，層次較低的變革事件其改變影響的範圍較小，因此產生的員工心態衝擊也較小（Y 公司廠辦合一、NY 公司持續改善製造流程）；對於 Y 公司與 F 公司的企業分割事件而言，雖然兩者屬於組織疆界改變的事件，但是員工認為分割後仍屬於同一家公司，因此也未遭遇變革抗拒。

（二）內外部衝擊的交互作用形成變革困境

個案資料中有 5 個變革事件遭遇變革困境，從資料歸納發現幾項特徵：(1) 這 5 項變革事件均屬於非連續性的變革事件；(2)變革層次較高（組織目標或組織疆界改變）的變革事件遭遇到的變革阻力較大；(3)在組織疆界改變的變革層次上，B、T、Y、F 公司均採行組織疆界改變活動，但遭遇的變革阻力程度不同的原因在於，B、T 公司是向外合併其他組織擴展目前的組織疆界；而 Y、F 公司則是由現有的組織體進行切割，分為兩塊獨立營運的事業體。所以我們可以得知，涉及外部組織體的疆界改變將遭遇較大的變革阻力。

這 5 項變革事件中所遭遇的變革阻力同時來自內部與外部的衝擊，內部的衝擊包括：員工心態的衝擊、主管心態的衝擊、員工流失、部門間的衝突、企業

文化的衝擊、組織制度的衝擊等等；外部的衝擊包括：外界不看好組織改變影響員工的信心、顧客所帶來衝擊（如代工廠商抽單）等等。值得注意的是，員工與主管心態衝擊相較於另外 16 項變革事件更大，而這些內外部衝擊彼此間也會產生交互作用，例如：

1. B 公司購併 S 公司手機部門對於員工與主管的心態衝擊較大，造成不同部門間的利益衝突，甚至於造成員工與主管流失。
2. B 公司自創品牌不被看好、代工廠商相繼抽單，促使員工喪失信心因而跳槽。
3. 企業文化衝擊看似為組織內部的問題，但 T 公司合併 T1 與 T2 半導體，以及 B 公司購併 S 公司手機部門，所造成的企業文化衝擊則是外部與內部文化的衝擊。
4. T 公司合併 T1 與 T2 半導體所遭遇的員工流失，不只是原有的 T 公司的員工還包括 T1 與 T2 的員工，這也是同時融合內外部的衝擊。

因此，我們可以得知組織內外部衝擊的交互作用才是企業執行變革行動的主要困境來源，單一衝擊若未能即時因應與解決，將會產生更大的負面效應。

表 4-4 個案公司遭遇的變革阻力

變革事件	變革阻力	編碼次數
非連續性		
1.組織目標改變		
B 公司自創品牌	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工心態的衝擊：以往員工只著重技術面，現在必須面對客戶。 ● 主管心態的衝擊：部門主管不願意調整產品策略方向。主管不見得願意把資源釋放出來做品牌。 ● 員工流失：研發人員流失。 ● 外界的壓力：外界不看好這個品牌。 ● 顧客所帶來的衝擊：原有的代工廠商抽單。 	1 2 1 1 1
T 公司由製造業轉型為製造服務業	<ul style="list-style-type: none"> ● 部門間的衝突：內部跨部門協調問題。 ● 企業文化的衝擊：組織願景重塑企業的核心價值。 ● 組織制度的衝擊：各部門功能必須依據新的願景與價值觀進行改變。 	1 1 1
R 公司由產品銷售商轉型為服務導向公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工心態的衝擊：服務的概念重新定義。員工不了解 Service incubation 是什麼樣的角色。 ● 部門間的衝突：Service incubation 與其他單位溝通的問題。 ● 顧客所帶來的衝擊：一開始顧客抱怨的壓力。 	2 1 1
2.組織疆界改變		
B 公司購併 S 公司的手機部門	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工心態的衝擊：手機總部設在德國使員工產生失落感。 ● 主管心態的衝擊：B 公司與 S 公司主管做法的落差必須調整。 ● 員工流失：部門主管與員工被挖角。 ● 部門間的衝突：公司投注資源在手機部門，對其他部門形成排擠效應。其他部門抗拒隨著手機部門改變制度。 ● 企業文化的衝擊：工作文化的差異性。企業文化概念的衝擊。 ● 組織制度的衝擊：B 公司與 S 公司組織制度的衝突。 ● 外界的壓力：外界不看好 B 公司購併虧損的部門。 ● 顧客帶來的衝擊：原有的代工廠商抽單。 	1 1 1 2 2 1 1 1 1
T 公司合併 T1 與 T2 半導體公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工心態的衝擊：新進員工覺得不受重視。 ● 主管心態的衝擊：合併造成主管職位調整。 ● 員工流失：T1 與 T2 經理人與工程師流失。 ● 企業文化的衝擊：三家公司文化融合問題。 ● 組織制度的衝擊：組織制度重新調整，包括行政作業、技術運作與標準等等。 	1 1 1 1 1
Y 公司產銷分離	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工沒有感受那麼多畢竟仍在同一家公司 	1
F 公司分割為紡織與資源開發公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 仍屬同一家公司沒有什麼變革抗拒 	1
3.組織活動改變		
Y 公司廠辦合一	<ul style="list-style-type: none"> ● 無所謂的變革抗拒 	1
NY 公司持續改善製造流程	<ul style="list-style-type: none"> ● 做好人力合理化原有的員工沒有什麼抗拒心態 	1
連續性		
P 公司變革事件	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工會有心態衝擊但沒有變革抗拒 	1
I 公司變革事件	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工會有心態衝擊但沒有變革抗拒 	1
N 公司變革事件	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工會有心態衝擊但沒有反彈 ● 主管的衝擊反映在執行意願上 	1 1
總計	員工心態的衝擊：12；主管心態的衝擊：5；部門間的衝突：4；企業文化的衝擊：4；員工流失：3；組織制度的衝擊：3；顧客所帶來的衝擊：3；外界的壓力：2	36

(三) 影響變革阻力的因素

由先前的資料分析可以得知，變革延續性以及變革層次性兩者會影響到變革阻力：(1)非連續性變革事件相較於連續性變革事件，其遭遇到的變革阻力較大。(2)變革層次較高的變革事件（組織目標或組織疆界的改變）相較於層次較低的變革事件（組織活動的改變），其遭遇到的變革阻力較大。就組織疆界改變的變革事件而言，涉及外部組織體的疆界改變所遭遇到的變革阻力也較大。以上這些發現，和以往的研究結果具有一致性，就目前組織變革研究領域而言也屬於普遍性的觀念，因此不推演相關的研究命題。

除了變革延續性與變革層次性會影響變革阻力大小之外，本研究發現個案公司具有一個相同的現象，P、I、N、Y 個案公司在不同變革事件上僅產生員工在心態上的衝擊但無變革抗拒，B、T 個案公司在不同變革事件上則同時遭遇內外部衝擊的交互影響。但由於 P、I、N 個案公司的變革事件均屬於連續性，隨著時間點拉長變革阻力與衝擊性自然也較低。因此，研究者針對產生非連續性事件的 Y、B、T 個案公司的企業特質進行比較，以了解這些特質對於變革阻力類型的影響。

1. 產業技術更新速度

本研究回顧基本資料，Y 公司為汽車製造廠商，B 公司與 T 公司雖然也屬於製造業，但更精確的分類為高科技產業，前者為 3C 消費電子業，後者為專業晶圓製造與服務廠商。Y 公司所屬的產業其技術更新週期較 B 公司與 T 公司為慢，B 公司與 T 公司在科技競爭上也面臨較強大的壓力。所以，在企業改變的速度上，B 公司與 T 公司相較於 Y 公司與 P 公司更為頻繁。由於變動頻繁，擔負的風險程度增加，對於員工所造成不確定的程度也提升，因此造成組織成員心態高度衝擊與員工流失的可能性也相對提高。

2. 組織文化改變程度

Y 公司成立時間長達 53 年，相較於 T 公司的 18 與 B 公司的 22 年，可稱之為百年老店，其擁有歷史悠久的企業文化傳承，包括誠信、品德、和睦、敦厚等

等特質，多年來具有一致性，且在改變時仍著重於組織文化與變革方向的一致性。T 公司與 B 公司的企業文化傾向顧客、創新、專業導向，鼓勵員工創新並表達自己的想法，但由於其企業文化因為合併外部企業體而產生融合與改變，造成組織原有特徵與組織所欲創造的氣候本質不一致，因此在變革當下易產生抗拒²。因此，我們可以發現 B 公司購併 S 公司手機部門與 T 公司合併 T1 與 T2 半導體容易產生高度的成員心態衝擊與企業文化衝突。

3. 員工對於企業的依賴程度

T 公司與 B 公司的員工為高科技人力或者可稱之為知識工作者，教育程度高，在該產業的流動率高，員工也較有自我的看法與意見。Y 公司的員工多以基層員工為主，偏向藍領工作者，資深員工居多，對於組織的依賴程度相對較高，流動率也較低。因此，T 公司與 B 公司的員工相較於 Y 公司的員工面對組織改變，若影響自我原有的權益或職位時，由於其市場價值高且具有競爭力，容易產生抗拒或人員流失的現象。

因此，企業進行變革時是否遭遇變革困境，除了變革層次性與變革延續性等因素外，也與以上這些企業特質有所關聯性，這些企業特質包括產業技術更新速度、組織文化改變程度與員工對於企業的依賴程度。由於訪談過程中，變革阻力為逐一產生的概念，並非本研究的核心發展構念，在原始資料中並未針對影響變革阻力的因素進行探究，所以研究者僅就個案公司的背景與部份變革阻力的類型進行連結，日後可再延續探究影響變革阻力類型的完整內涵。以下透過命題 4 說明研究者的觀察：

² Schneider 與 Bowen(1993)指出，企業文化與變革精神是否具有 consistency，將會影響變革抗拒程度的高低。

命題4 企業特質將影響企業在變革過程中遭遇的變革阻力類型。

命題4-1 產業技術更新愈快速的企業，在變革過程中愈傾向遭遇組織成員心態高度衝擊與員工的流失。

命題4-2 組織文化改變程度愈高的企業，在變革過程中愈傾向遭遇組織成員心態與企業文化的高度衝擊。

命題4-3 員工對於企業的依賴程度較高，在變革過程中遭遇員工心態衝擊程度也較小。

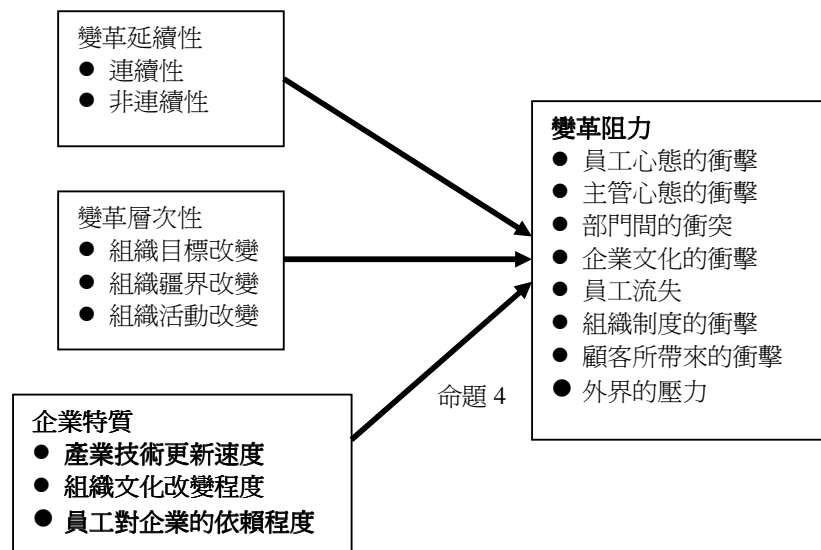


圖 4-2 影響變革阻力之因素

二、企業發展組織變革能耐的兩種路徑

研究發現，組織變革過程中所遭遇的變革阻力程度，將影響企業發展或形塑其組織變革能耐。第一種路徑，當企業內部員工心態衝擊程度低時，組織能力將轉換為組織變革能耐。組織變革能耐仍屬於組織能耐的內涵，由於進入了變革的脈絡，這些能力足以推動變革行動，並且順利推展相關活動，故稱之為組織變

革能耐。因此，當變革阻力小，原有的組織能力即能夠幫助組織持續進行改變時，這些能力就會轉化為組織變革能耐。如果遭遇內外部衝擊交互作用所形成的變革困境，原有的組織能力無法因應時，此時企業將採行第二種發展路徑，形塑得以解決變革困境的變革能耐，而這些能力可能是以往的組織所缺乏或需要強化的。

(一)第一種路徑：組織能力轉換為組織變革能耐

個案公司在變革事件上所難免遭遇員工心態上的衝擊與調整，但未產生變革抗拒，本身所具備的組織能力，在變革過程中轉換為組織變革能耐以順利推展組織變革活動。

1. 穩固人心的企業文化價值

Y 公司與 P 公司的受訪者提到，因為創始者或領導者的風範影響企業文化的核心價值，包括厚道、品德、和諧等等概念，即使企業進行改變，透過企業運作所顯現的企業文化模式有所改變，但是基本的核心價值仍是穩固人心的不變法則。

企業文化基本上沒有改變，因為 P 公司是相當安定的企業，每年都穩定成長，我們的流動率大概都小於 1%，.....因為企業文化是企業的根啦，是它的精髓，所以它不輕易因為一些制度或人事的改變，而有些變化，它不太容易撼動，那它主要是受到領導人風格的影響，我們看到每一位領導人都是這樣，這是最重要的，像我們品德第一，第二個是和諧，這兩個是非常重要的文化核心，這些文化要素目前都還在。(P 公司，V7。P-68，P-I-1。)

我是覺得企業文化顯現的模式會逐漸不一樣，以往三十年是比較穩定，那現在我們在要求改變，我們在人力活化、人力合理化、一些未來核心人才的招募，而既有的員工在得在既有的思維上進行改變.....如果把這些當成樹幹的話，我們所做的這些改變只是為了因應時空的不同，而去重新用現在的語詞詮釋企業文化意涵。(P 公司，V8。P-69，P-I-1。)

在福利上 Y 公司做得比法令要求還好，無論是退休金或是轉介至其他工作等等，之所以我們很重視員工的福利在於我們的企業文化，因為創始者對待員工的精神著重厚道，所以即使我們有所改變仍是堅持此一原則。(Y 公司，V5。Y-17，P-I-1。Y-18，P-I-1。)

N 公司強調「誠信第一、服務至上」為公司營運的宗旨，以往 N 公司的企業文化傾向於日本的終身雇用制，目前則朝向績效導向的企業文化發展，雖然組織文化隨著公司的發展有所改變，但是專業、創新、以人為本的核心價值始終沒

有改變。

如果要這樣看的話比較像以往日本的終身雇用制，……但現在我們希望改善，我們當然也希望員工在公司工作一輩子，但是我們更希望他能夠不斷強化自己的能力，然後主動為公司創造應該有的價值。所以原有的核心價值是沒有改變的，只是加了一些新的元素進去。我想和公司傳統的價值觀有很大的關係，老的公司重視人情、關係，……。(N 公司，V10。N-34，N-I-1。N-35，N-I-1。N-36，N-I-1。N-76，N-I-1。)

I 公司的企業文化核心價值包括成就顧客、創新為要與誠信負責，在台灣營運歷經半世紀，I 公司始終堅持這三項普世價值，在組織改變的過程中，其變革作為與目的均是為了符合 I 公司的核心價值，因此能夠穩固人心，使 I 公司順利進行轉型。

我們只 care 核心的價值，我們的核心價值就是幫助顧客能夠成功，而不是只是提供最好的服務給顧客，第二個是創新為要，一定要不斷的改善不斷的創新，第三個核心價值就是誠信負責，每個人要誠信負責，只要這三個核心價值對了，其他不對的地方是要改的，這三個是普世價值，經營一個企業本來就是這樣。這三個其實有 update 但本身的意義沒有改變，……。(I 公司，V9。I-35，I-I-1。I-36，I-I-1。I-37，I-I-1。)

2. 領導者展現出令人信任的領導能力

P 公司的領導者以身作則落實企業文化中的品德與和諧，重視人才培育，充分授權，並且致力於企業接班、世代交替，持續提攜與重用下一代的領導者。因此，獲得員工的信任與信賴，並且願意追隨領導者的改變決策。

像創立公司那時候高總裁是總經理，但是他的老闆就是吳董事長，他完全授權給高總裁，他基本上不太過問公司內部的管理，但他會關心 care 公司投資的方向、策略等等。那等到高董事長自己當副董事長或集團總裁的時候，他對他下面提攜上來的像林總裁也是充分授權。(取自 P 公司經營規劃室經理訪談稿，2004/3/1。P-98，P-C-1)

因為主要是看我們高董事長，他帶我們就是這樣帶，他帶我們總經理也是這樣帶，總經理則是沿襲他的方式帶著我們，所以就是一脈相傳下來的。……他又做得很正直，很值得我們信賴，以身作則。(P 公司，V7。P-74，P-I-1。)

他通常就是以身作則，很有親和力。絕對不會說去佔員工的便宜，只要他覺得合理，就去執行，所以像他本身以身作則，所以和工會溝通時，工會也都很佩服他，所以通常都很順暢。(P 公司，V8。P-74，P-I-1。P-75，P-I-1。)

P 公司的董事長致力於企業接班、世代交替，他常以傳統的諺語「沒有狀元師傅，只有狀元徒弟」，強調企業要永續經營，經營者必須能青出於藍。(取自於天下雜誌第 284 期。P-96，P-J-2。)

Y 公司的領導者在公司營運績效低落的同時，能夠積極帶領員工發展組織未來的方向、知人善任，並支持與信任所任用的經理人員。這些經理人員也會全力以赴為公司努力。因此，在廠辦合一與產銷分離這兩個變革事件中，Y 公司得以順利進行變革。

那個時候 Y 公司不是很好，那我們副董也知道應該要做一些什麼來力挽狂瀾……(Y 公司，V5。Y-28，Y-I-2。)

陳總經理是在確定分割後，才任命為 Y 公司的總經理，陳總是做背後策略思考與談判，那時候劉總其實也站在比較支持他的角度，包括副董也是支持這樣做，……副董扮演什麼角色，應該說他蠻聰明的，因為陳總經理是一位足智多謀的那種領導者，副董把他放在 Y 公司，讓有他一定角色的發揮，他可以幫 Y 公司製造拓展其他多角化的事業。(Y 公司，V5。Y-21，Y-I-2。Y-25，Y-I-2。)

N 公司的領導者給予執行單位支持與信任，充份授權，並且積極與員工溝通組織未來發展方向。由於領導者的作為公開透明化，再加上以員工為重的誠意，讓員工能夠信任其領導方式。

整個過程中他非常 support 我們 HR 做很多事情，他也會有很多想法給我們，所以在他的要求下，他一直希望我們 HR 能夠速度更快，把他想做的那一塊呈現出來，幾乎只要他一有需要，就會把我們主管找上去談，他會給我們很多建議，希望我們把很多想法給他看，也希望把他的一些想法透過現在的一些科技，像 email，或員工調查等等，讓同仁知道他提到這些想法是否可行，或者大家是否支持，如果支持就可以推出去。(N 公司，V10。N-51，N-I-1。N-52，N-I-1。N-53，N-I-1。)

3. 透過員工參與獲得變革承諾

由於 P、I、N 公司的員工對於企業事務有高度的參與感，在變革當下自然能夠擁有變革承諾，有助於推行變革活動。P 公司內部成員對於公司具有認同感，因此，成員採用提案制度的方式提出改善企業競爭力的建議與看法，只要是合理或創見，P 公司的領導者同意後會實際推動。

因為郭經理派到海外有一段時間，從海外返台，並重新回到母公司，回饋了他的一些觀察與關心，這有點像是提案制度，高階同意的提案應是屬於全公司在推動的。我們董事長曾指示高階主管組小組去檢視這五項，除了人員、設備、通路、人力資源管理，應該還有一個是品質吧，那它的源頭是去檢視我們目前是不是有需要更進一步改善之處，讓經營做得更好，讓競爭力更提升。(P 公司，V8。P-42，P-I-1。)

我們的 mail address 都是公開的，只要有建議寫信 CEO 都會看，你要寫信你就署名，不管怎麼樣他都會回信，只要他覺得有價值就會組一個團隊評估或執行。(P 公司，V8。P-43，P-I-1。)

I 公司的組織文化尊重個人，並且重視員工的想法，許多公司決策均採用員工參與的做法，例如在 2003 年 I 公司進行企業文化的重塑活動，即透過全球 32 萬位員工同時上線表達自己的意見。

最早以前這三個文化是從上面 top down 下來的，第一個是顧客至上，第二個是尊重個人，第三個是追求卓越，那在 2003 年我們新的總裁認為說核心價值是你們的，大家一起在 work，所以我們透過網路，提供 72 個小時全球 32 萬人同時進來，問他們你認為 I 公司的核心價值是什麼，整理起來的話變成剛剛那三個，……。(I 公司，V9。I-38，I-I-1。I-39，I-I-1。)

N 公司在平時即透過人力資源部門親自了解員工的需求，並且透過員工的改善意見實質改變組織制度或組織的運作系統；在公司進行改變同時，也會進行員工滿意度調查，讓員工能夠清楚了解組織目前的改革方向，以及實質作法，並且透過員工的回饋進行反省與改善。

我們有一個 HR chain 列車，開到全國總共有 19 個分公司，每個地區去了解，親自傾聽員工因為這樣的改變有什麼樣的想法，需要總公司或主管給他什麼樣的協助，我們會給回應，從制度面從系統面我們去做一些改變，讓員工了解我們有傾聽而且有回應。(N 公司，V10。N-41，N-I-1。N-42，N-I-1。)

我們有透過一些調查，包括滿意度調查，整個制度配起來大家都還蠻認同的，那當然會有一些問題我們也會做定期改善，我們是從去年年初推行績效管理制度，今年二月我們有一些 feedback 回來，所以我們會整合這些 feedback 會再做一些反省的動作。(N 公司，V11 N-23，N-I-1。)

4. 管理制度系統化

個案公司平時運作時具有系統化的管理制度，系統化的管理制度有助於在變革過程中快速地形成完善的配套措施，影響變革執行效率與效能，因此，我們可看到 Y 公司產銷分離、P 公司人力合理化與 N 公司一連串的變革作為均強調減緩員工心理衝擊的配套性實務，例如：符合法令規範、工作轉換管道、部門重新劃分、制度改變流程等等。

事實上我們也不存有員工抗拒的心態，因為 Y 汽車是第一家在法令限制下執行分割的企業案例，無論是退休金或是依部門劃分等規範，我們都有完善的作法，……我們在制度面做得很好，讓員工安心，自然忠誠度就高。(Y 公司，V5。Y-6，Y-I-1。Y-7，Y-I-1。Y-8，Y-I-1。)

我們在人力活化的過程中，就是說人力結構有需要做調整，其實我們會有配套的措施，比如說瘦身過程中會有優退制度當配套去 run，當然會有人員，比如說這些計劃性調查發現出來，大概有多少人力會在未來一年做調整，有二個措施如果說他不願意轉換工作，就走優退這條路，如果他願意轉換工作，那麼我們就協助他們安置，看安置到他們可以繼續工作的地方。(P 公司，V8。P-36，P-I-1。)

在做不同制度的改變時，我們會有很完整的規劃，從宣傳到制度改變，到訓練，到後續的強化追蹤、還有 reward 評核，所以整體上我們都會有完善的準備，就我們看來 N 公司在做這些改變的同時，衝擊是有，但在這麼多措施的規劃之下，並沒有產生很大的反彈。(N 公司，V10。N-19，N-I-1。N-20，N-I-1。)

透過以上的資料顯示，當企業在變革過程中未遭遇變革困境時，組織平時所累積的組織能力將轉換為組織變革能耐，包括：穩固人心的企業文化價值、領導者的信任式領導能力、參與式的變革承諾、管理制度系統化。因此，第一種組織變革能耐的發展路徑如命題 5 所述。

命題 5 當企業面臨組織成員心態的低度衝擊，企業平時累積的組織能力，有助於在變革當下轉換為組織變革能耐。

(二)第二種路徑：變革困境造就組織變革能耐

每個個案公司都在平時累積自我的組織能耐，即企業長期累積的組織能力，有助於在變革當下轉換為組織變革能耐。但是，當企業遭遇內外部衝擊所形成的變革困境時，組織必須發展變革所需要的資源與系統以達到組織未來的目標

(Turner & Crawford, 1998)，也就是說，在變革過程中遭遇變革困境或者較大的變革阻力時，原有的組織能耐無法克服，因此，組織必須發展得以解決變革困境的組織變革能耐。

1. T 公司由製造業轉型為製造服務業

T 公司透過願景再造，重塑原有的企業核心價值，以達成由製造業轉型為製造服務業的目標，所遭遇到的問題包括企業文化的衝擊、內部跨部門協調問題、以及組織制度調整的衝擊。而擁有持續創新的技術能力與領導者執行變革的前瞻性領導能力，並無法解決這種衝擊。

T 公司形塑的組織變革能耐包括：管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通、以及開放式的組織學習能力。透過管理制度系統化地落實正直、顧客導向、創新與承諾等核心價值，使組織制度的調整具有一致的標準，並且可以進行內部的溝通。跨越邊界的系統化溝通包括持續不斷地與部門主管溝通，有助於降低各部門本位主義的心態，並強化主管與部屬間的訊息傳遞，減緩員工心態上的衝擊。要快速轉型為顧客導向的企業營運模式，組織內部員工必須熱愛學習，因此，T 公司實施組織內部標竿學習，並鼓勵知識分享。

(1) 管理制度系統化

● 透過管理制度的落實組織願景的核心價值

在 2002 的下半年在那個組織變革的過程當中特別 HIGHLIGHT 四個東西，核心的一個價值，叫做 ICIC。第一個 I 是 INTEGRITY；第二個 C 是 CUSTOMER ORIENTED；第三個 I 是 INNOVATION；第四個 C 是 COMMITMENT，等於是說我們必須在這四個核心價值裡面要特別再去強化，然後在內部不斷的再從各方面去貫徹這個 ICIC。舉例，我們在從招募，我們就要去看這個是不是具有 INTEGRITY，他是不是有客戶導向，在 INTERVIEW 的時候其實不完全那是在我們的營運上面比較需要，是不是有 INNOVATION，是不是對事情能夠說到做到，COMMITMENT。(T 公司，V1。T-1，T-I-1。T-2，T-I-1。)

(2) 跨越邊界的系統化溝通

● 領導者持續與主管進行溝通

董事長認為 Profit 比 avenue 更重要，質與量要並進，所以那陣子他每個星期都和高階主管

開會溝通，把他的理念，講 vision，講 value，講公司的價值觀，公司如何經營等等，所以我們很快就動作起來了。(T 公司，V2。T-65，T-I-2。T-66，T-I-2。)

- 進行層級式溝通

T 公司對於變革的溝通，透過每季例行性董事長與高階主管開會，總經理、執行副總與中階主管、基層主管開會溝通，內容為公司的新決策與新管理方法等。不會很詳細地向每位員工說明變革的緣由，會有公告，但是每個階層溝通程度有差別。變革單位會收到變革的使命或目標等訊息，主管必須向部屬進行溝通。(T 公司，V3。T-95，T-I-3。)

(3)開放式的組織學習能力

- 透過標竿學習加速組織內部的持續學習的文化

T 公司內部的標竿學習處處可見，這個工廠操作這個機器達到最好的效能，一定記錄下來，供 T 公司別的工廠學習。鼓勵 T 公司的員工每天從工作中、書本中挖掘出最好的工作方式與專業知識。(取自遠見雜誌，1999/6。T-104，T-J-2。)

2. T 公司合併 T1 與 T2 半導體公司

T 公司購併 T1 與 T2 公司，雖然均為半導體產業，但由於三家公司屬性不同，造成新進員工感到不受重視。T 公司第一次面臨新員工多於舊員工的狀況，合併後主管的層級有所調整，影響某些人既有的位置，造成人員與主管的衝擊與員工的流失。而三家公司合併為一後首先面臨組織文化融合與組織制度標準化的問題。雖然 2000 年以前 T 公司擁有組織內部廠房合併的經驗，但來自外在的合併阻力遠過於組織內部的調整。因此 T 公司運用跨越邊界的系統化溝通能力平緩變革當下的衝擊，透過授權與持續性關懷以獲得員工的變革承諾。

(1) 跨越邊界的系統化溝通

- 組織外部的水平化溝通

2000 年 1 月 T 公司敲定購併案開始，就各派 5 名主管到 T1 公司及 T2 公司，包括原 T 公司副總經理，調往公司擔任總經理，並派另一主管前往 T2 公司擔任總經理。2000 年 7 月完成購併後，並進行更大規模的人員互換。T 公司董事長希望能快速將 T 公司的服務文化灌注到新公司。(取自數位時代特刊，2000/12/15。T-105。T-J-3。)

- 組織內部的垂直化溝通

我們有完整在做系統化溝通，包括 VP 級，總經理，團體的，個人的都做過，和很多人談過。(T 公司，V2。T-79，T-I-2。)

(2) 參與式的變革承諾

- 授權給員工以強化員工在公司的參與感

T2 的部份，我們花很多時間溝通，但員工有人性上的衝突，總有 1/3 在一個極端覺得這個政策不好，相當多人職位調動從主要負責變成次要負責。但是我們授權讓員工在工作上有自主性，也給他時間去適應，因為而職位降級的損失是不得已的，因為原有的職位原本就有人。給買你公司的主管一點時間，只要你是好人才，很快責任就會回來了。有人可接受，自然會提升他在公司的參與感。有人不能接受就離開了。(T 公司，V2。T-78，T-I-2。T-80，T-I-2。)

- 持續性關懷員工以獲得員工的認同

公司人數從七千人增為一萬四千人，兩個以上的文化磨合，尋求心理諮商協助的員工很多，因此 T 公司和新竹市生命線合作，成立員工協助服務中心，關懷員工並表達組織正向的回應。(取自天下雜誌 294 期。T-106，T-J-4。)

3. B 公司自創品牌

B 公司從原有的代工製造轉向為自創品牌，由於員工以往只須著重技術面，完成產品，但是現在必須具有顧客導向，並且直接與顧客接觸，對於員工原有的心態產生衝擊。由於 B 公司的主管不希望放棄代工原有的獲利，因此不願意調整產品策略或釋放資源支持品牌運作。一旦主管無法配合或不支持，不僅無法落實變革行動，甚至會影響員工士氣，造成更多員工流失。而外界不看好的壓力以及代工廠商的抽單，更提升員工對於組織改變的不確定感。因此，B 公司遭遇的變革阻力包括人員與主管心態的衝擊、員工的流失以及來自外界與顧客的壓力。

面對內部成員心態的衝擊與缺乏信心，B 公司原有的組織能力、知識、資源與領導者的特質並無法解決這些困境，包括領導者勇於冒險、品牌運作的知識及發展品牌的資源等等組織變革能耐。因此，B 公司所發展的組織變革能耐包括：專業導向的員工賦權，由各個主管與專業功能直接涉入與品牌經營相

關的決策，體會品牌經營的概念；領導者持續強化其執行力，讓員工看到組織持續進展的努力；領導者尊重個人並持續與員工溝通以獲取員工的信任；建立系統化的內部溝通管道；重新建立績效管理制度，設立符合員工職能的新目標等等。透過以上的做法有助於降低員工與主管心態的抗拒，以及提升員工對自創品牌的信心。

(1) 專業導向的員工賦權

因為以前做代工領導者的決策模式，某個程度上比較傾向於集權化的決策，……那麼在做品牌之後，公司佈局架構有所不同，這時候已不是一個人就可以做決策，所以慢慢決策調整，公司在制定決策是 board 的形式，大家在主管會議上討論一些公司比較重大的議題，這也是主管的影響上有改變，以前是 centralized，現在是比較分權的。(B 公司，V4。B-89，B-I-2。)

以前是他主導的，後來就是專業功能來主導，比如說最明顯的是產品設計，以前是他主導，那後來有工業設計平台，當然他也會 involve 其中，他很多的角色，被專業的單位所取代。(B 公司，V4。B-93，B-I-2。)

(2) 讓員工信任的領導能力

- 尊重個人不堅持己見

從以前的個人型態到現在的集體決策，也比較尊重個人，很多人的意見，比較不像以前比較會堅持己見。(B 公司，V4。B-94，B-I-2。)

- 對主管對員工的溝通一定先做

就像我剛剛講的我們總經理會自己出來和員工做員工說明會，和員工溝通方向，目標，目前品牌和代工的比例還是我們關注的，因為以前是大家覺得代工是比較安逸的，做品牌的風險太高，我想這樣，員工才願意去改變。(B 公司，V4。B-96，B-I-2。)

(3) 跨越邊界的系統化溝通

- 建立完整的內部溝通管道

早期還沒有很明顯，是用業務說明會的形式，和主管同仁溝通重要議題，那麼做品牌之後，內部的溝通管道我們做的比較具體化後，有一些電子化，電子文章，我們總經理會去闡述在很多事情上的看法，而 talking 的部份他會持續去做，而且還蠻頻繁地去 delivering 他所想要的概念，所以基本上他蠻有說服力的，他會做一點，他常常去外面做很多演講，比如變革、

領導等等議題，回來公司以後，他也會對主管或相關人員再講一次，所以基本上他現在慢慢很多的角色就是溝通，和很多人談 concept 這樣子。(B 公司，V4。B-90，B-I-2。B-91，B-I-2。B-92，B-I-2。)

(4) 領導者的執行力的持續強化

- 領導者對目標的貫徹執行始終如一

不過他對目標的貫徹執行的精神是沒有改變的，而且他的行動很快速，他覺得什麼事情應該做他就立刻去做。(B 公司，V4。B-95，B-I-2。)

- 將策略作為具體化為制度調整

總經理除了說明溝通以外，他會去更新這些明顯的 signals，告訴員工我們是確切在執行這些方向，不會只是說喔我們要做品牌這樣子，很多東西都會做調整，這些都會讓員工知道這是公司正在處理的方向。(B 公司，V4。B-95，B-I-2。)

(5) 管理制度系統化

- 重新建立新的績效評估制度

我們到去年年底我們那時候自有品牌和代工品牌的比例達到 85%，但只有一下下而已，後來就掉下來，哈，因為業績往下掉，主要是代工的單子被抽掉。有很多抗爭啦，business model 要做調整，個人心態很難接受呀，個人的 bonus 都是 by team 的 performance 呀，那這些大的 OEM、ODM 掉了，整個部門就往下掉，所以那時候我們就訂 KPI，我們不只看你的整體 revenue 還看你品牌的 revenue，所以不要說你掉了大客戶整個 bonus 就變少，就是有做這方面的補足，……。(B 公司，V4。B-57，B-I-1。)

4. B 公司購併 S 公司的手機部門

B 公司購併 S 公司的手機部門，由於這是國際性的合併，而且所購併的是國際大廠，原有的部門內人數眾多，為了留住 S 公司的人才，將手機總部設在德國，使 B 公司員工產生失落感。B 公司購併 S 公司當下，由於兩邊主管在做事方法認知上有所落差，時常無法達成一致性成果，促使變革活動進行緩慢。本土企業與國外廠商合併所造成的企業文化與組織制度調整的衝擊。以及外界不看好的壓力與代工廠商抽單造成員工流失。

因此，B 公司強化組織內部與外部的溝通，系統化溝通的對象包括 B 公

司的員工與 S 公司手機部門的成員，並且透過專業化單位進行不同功能的溝通。儘快調整雙方的系統與制度，使其具有一致性，以減少員工在工作執行上的阻力。B 公司的受訪者也指出，透過購併遭遇的困境，看到 B 公司所欠缺的能力，而補足這些能力自然得以平緩變革阻力。

(1) 跨越邊界的系統化溝通

- 組織內部的垂直性的溝通策略

我們缺乏一個比較清楚的溝通策略，後來看到離職的人，就是有一些主管有聲音，然後開始遞出辭呈的時候，……，然後就開始警覺到，開始要做收心的動作，就是去把整個溝通策略談清楚，到什麼時候要講什麼事情，現在員工對這些事情缺乏信心的問題癥結點在哪裡，在這個策略擬定出來就開始去講，他們前後開了一些大型會議，也針對事業群的主管進行說明，然後再針對少數幾個部門，就是產品線要調整的部門再下去做一些個別的輔導。(B 公司，V4。B-181，B-I-2。B-182，B-I-2。B-183，B-I-2。B-184，B-I-2。)

- 組織內部與外部的水平化的溝通

我們一方面要和德國那邊去 co work 這些東西，另外一方面還要和台灣的另外兩個事業單位去溝通這些事情，這個我上次有提，現在只有手機部門有 HR，另外兩個是沒有的，是由總部來做 take care。(B 公司，V4。B-136，B-I-2。B-137，B-I-2。)

- 透過不同的專業功能進行溝通

那要看各個 function，不一樣的，績效有績效的 task force team 他們下去溝通，類似像這樣，所以是分 project 的，那有些東西是一起 co work，就涵蓋的比較廣，像其他績效職位職等，就是 OD team 去和德國那邊談，training 也是，就是我們和德國那邊談。(B 公司，V4。B-140，B-I-2。B-141，B-I-2。B-142，B-I-2。)

(2) 管理制度系統化

- 比較雙方的制度與系統並作合理化的調整

對，呃，我們台灣的訓練是比較 centralized，完全都是我們的訓練單位在負責，但是他們的訓練分，嗯，分不同的單位，甚至不是 HR 在管，就是自己的 function 有一個部份在做這塊，……。另外，績效的部份，……B 公司其實過去在績效上面做得不多，可能在某一個 point 上才評績效，而且是主管評，沒有說所謂的自評他評，那 S 公司有一個 process 是說，我和你談，然後把調薪升遷全部談在裡面，概念上又完全不一樣，我們所談的績效

是發展，但是他們談的是 promotion，和調薪 salary，這是認知上的差異也是最大的不同，所以績效現在要全部重新 revise 過，……。(B 公司，V4。B-104，B-I-2。B-105，B-I-2。B-106，B-I-2。)

像薪資職等體系顯然是他們比較好，我剛剛提到兩邊的差異性就是要求 balance，比較合理化的，哪邊比較好就去做，像以前我們比較簡單，rush，就是談一談就去做，那他們就是要這麼訂，那這有必要性啦，因為在 globe 的體系裡面如果沒有互相 mapping，大家會不曉得如何調整，所以就調整，但是像績效這個東西，他們的也不見得理想，因為有些東西我們也不能接受，所以也會做某部份調整。(B 公司，V4。B-131，B-I-2。B-132，B-I-2。B-133，B-I-2。)

(3) 開放式的組織學習能力

- 透過購併學習系統性思考

我們看到自己缺乏系統性的作為，如何購併一家公司，怎麼去 implement 相關的措施，變成說這是我們要學的，我們看到自己的缺失，再下來是看到德國人的思維體系是比較嚴謹的，而且邏輯思考有必要性的，這可以展現你的專業能力的好壞，這也是我們所欠缺的。(B 公司，V4。B-208，B-I-2。B-210，B-I-2。)

- 透過購併學習百年老店管理經驗傳承

買國內的廠商和買 globe 的廠商是不太一樣的，因為人家有百年老店的管理經驗傳承，我們沒有，相對之下差很多。(B 公司，V4。B-195，B-I-2。)

- 透過購併調整組織未來的策略營運模式

不可能只是只有手機事業群做調整，因為這個事業群和另外兩個事業群是綁在一起的，你不可能把它分開，所以很多制度要去談，所以 business 也要做心態調整，也就是說心態的調整也不只是為了這個事件，而是以後如果我們要採用相同的策略方式，比如一樣是購併其他公司，你就要讓另外兩個 BG 學習到如何運用這些經驗，這些技術的傳承，可以在併購的過程中可以很快把公司的文化價值觀進行調整，這而不是只是為了 S 公司這件事改變心態。(B 公司，V4。B-173，B-I-2。B-174，B-I-2。)

5. R 公司由產品銷售商轉型為服務導向的公司

R 公司由防毒軟體銷售商轉型為提供顧客全方位服務的專業服務公司，雖然以往銷售商品僅強調售後服務概念，但是現在是站在成就顧客的角度思考，提供如同顧問般的服務，甚至為顧客量身訂做完整的商品與服務內容。

為了突破以往為了增加銷售而看重顧客服務的想法，R 公司設立了服務育成(service incubation)的部門，但是由於新服務的概念與提供服務的做法漸漸成形，員工並不了解，其他部門也不看重這個部門，再加上顧客不見得一開始就滿意其所提供的服務內容，因此，R 公司花費約兩年的時間進行系統化溝通才漸漸克服這些難題。

R 公司進行的跨越邊界的系統化溝通包括組織內部部門間的溝通，管理階層間的溝通，以及對於外部顧客的溝通等等，主要目的就是為了讓大家了解服務育成部門對於公司未來發展方向的重要性與必要性，並且漸漸形塑完整的服務內涵。

R 公司設立服務育成部門為轉型為專業服務導向企業的起點，服務育成部門可視為試驗性單位，透過這個單位，R 公司得以學習與摸索完整性的服務概念，並且透過這些部門與公司內部成員溝通，減緩變革衝擊，並且累積自我的學習能力。

由於提供的服務範圍擴大，不再只是售後服務而已，顧客會依自己的需求期望產品設計持續改進，因此服務育成部門以及研發單位的人員需要自行決定顧客需求與工作任務的優先順序，所以 R 公司充份賦權給員工，讓研發人員能夠自行安排與排序自己的工作內容，以配合服務育成部門達成專業性顧客服務的目的。如此也符合 R 公司原有的開放性文化，並不會因為變革活動而改變原有的組織文化。

(1)跨越邊界的系統化溝通

- 水平化溝通

其實在服務設計這方面是整個 incubation 這個 team 在做，如果真的要動到產品的話，因為 incubation 的 team 有設計出一些服務內容之後，如果會牽涉到產品要增加一些功能的話，他就要回去跟寫產品的，就是我們的 R&D 研發單位去溝通說下一版我們建議你增加什麼東西進去，讓這個產品可以 enable 這個服務。(R 公司，V13。R-32，R-I-2。R-33，R-I-2。)

- 垂直性溝通

那我老闆就可以和整個管理階層大家坐下來討，他可以慢慢說服他們說這是未來是一定要走

的方向，這是他的努力和整個 team 的努力，所以整個 executive team 也可以知道說原來你們要做的是這樣的東西，比較能接受。(R 公司，V13。R-37，R-I-2。)

其實他們會每一季開一個 executive meeting，所有的 CEO、CFO 加上所有的區域總經理，一個 team 大概 7、8 人，約十幾個人，所以他在這個會議中就不斷去提，所以就慢慢愈來愈成形。(R 公司，V13。R-47，R-I-2。)

- 外部溝通

那一方面也有去跟客戶談，有些客戶也顯現他們的興趣，就是你們要提供這樣的東西，那麼我們有興趣，願意付錢。(R 公司，V13。R-38，R-I-2。)

它是產品研發單位，它研發出新的產品新的 service，就和各個 BU 說我們有這樣的東西，那你各地去看你那邊有什麼樣的客戶可能會有興趣會有需要，那我們就和你一起去談。(R 公司，V13。R-60，R-I-2。)

(2)開放式的組織學習能力

目前我們的做法是並重，因為銷售產品是主要收入來源，而且那個需要還是在，但是會慢慢的去調那個比例，所以以後服務比例會愈來愈重，所以像 incubation 那樣的單位有點試驗性的去做育成，就是把觸角伸出去，看顧客有什麼樣的反應，看服務要如何包裝定位，提供什麼樣的內容。(R 公司，V13。R-11，R-I-1。)

雖然報章雜誌上強調，我們慢慢轉型為服務業，但其實我們沒那麼快。服務這種事情要慢慢體會，以前做產品銷售的時候，是售後服務，比如客戶安裝有什麼問題，比較以售後服務為主，電腦要維修，產品導向的售後服務，那後面除了簡單的售後服務，會轉向顧問式的服務，以前顧客要自己做的事，我們幫他們做，提供專業的服務。(R 公司，V13。R-12，R-I-1。)

(3)專業導向的員工賦權

對研發單位來講，人是有限的，它就這麼多人，但它有來自各方的 request，比如說像有一些地方它產品在某一些大客戶裡的環境遇到什麼問題，在像美國或日本，有些環境比較特殊，他會要求 R&D 下一檔建議你要改變什麼東西，這是一種，那有其他的地方各地會有各地的需求，以前是舊的產品的 bugs 要把它 fixed 掉，他一大堆事情要做，同時要做很多事情，他會去 prioritize 到底那麼多 request，到底哪個要先做。(R 公司，V13。R-34，R-I-2。)

由以上的分析資料可以得知，面對變革阻力，有助於 T 公司、B 公司、R 公司在不同的變革事件上形塑不同的組織變革能耐，解決變革困境以順利執行變革。所以我們推論第二種組織變革能耐的發展路徑：

命題6 當企業面臨內外部衝擊所形成的變革困境時，企業將發展得以解決變革困境的組織變革能耐。

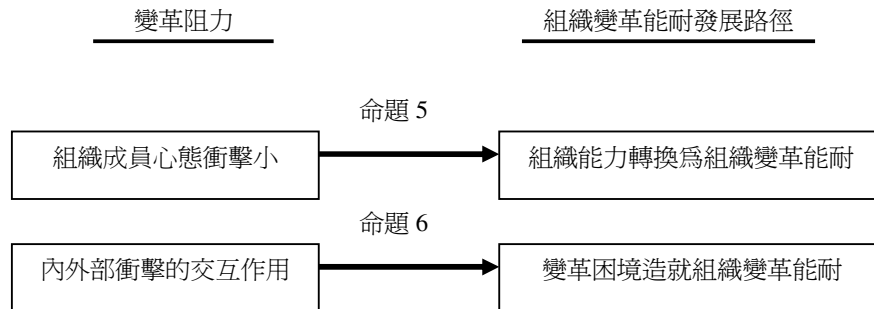


圖 4-3 變革阻力與組織變革能耐發展路徑之關係

(三) 組織變革能耐的內涵

面對變革阻力，T 公司、B 公司與 R 公司在不同的變革事件上，形塑不同的組織變革能耐，解決變革困境以順利執行變革。之前我們曾探討組織變革驅動因子，其中，組織內部條件或能力有助於組織因應環境壓力進行變革，這些內涵即屬於組織能耐的範圍。T 公司、B 公司與 R 公司在遭遇變革阻力前，組織原有的組織能耐與其形塑的組織變革能耐是否有所差異呢？我們針對 5 個變革事件，將 T 公司、B 公司與 R 公司原有的組織能耐、組織變革阻力、與克服變革阻力而產生的組織變革能耐進行彙整（如表 4-5）。

比較 T 公司、B 公司與 R 公司在遭遇組織變革困境前的組織能耐與克服困境的變革能耐，發現原有的組織能耐包括：組織經驗所形成的組織知識、組織所擁有的豐富資源、組織創新能力、領導者的洞見與領導者特質等等。這些組織能力無法克服個案公司所遭遇的變革阻力，其所形塑的組織變革能耐則包括領導者的信任式領導能力、領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權、參與式的變革承諾、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通與開放式的組織學習能力。

研究發現，原有的組織能耐缺乏員工對於變革認知的屬性，但在組織變革能耐中，專業導向的員工賦權與參與式的變革承諾則是關鍵要素，可以減緩員工心態上的衝擊。另外，資料也顯示，跨越邊界的系統化溝通與管理制度系統化對於個案公司而言，是非常重要的組織變革能耐，其得以有效降低變革阻力。

表 4-5 因應變革阻力所形塑的組織變革能耐

變革事件	原有的組織能耐	組織變革阻力	組織變革能耐
T 公司合併 T1、T2 半導體公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 以往組織內部廠房合併的經驗（組織知識） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員心態的衝擊 ● 主管心態的衝擊 ● 員工流失 ● 企業文化的衝擊 ● 組織制度的衝擊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 參與式的變革承諾
T 公司由製造業轉型為製造服務業	<ul style="list-style-type: none"> ● 領導者的洞見與執行力 ● 技術創新能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織內部事業體的衝突 ● 企業文化的衝擊 ● 組織制度的衝擊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理制度系統化 ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 開放式的組織學習能力（標竿學習）
B 公司自創品牌	<ul style="list-style-type: none"> ● 領導者勇於冒險 ● 操作 A 品牌的經驗（組織知識） ● 從 A 公司學習的行銷知識（組織知識） ● 建構完整的供應鏈(組織資源) ● 產品線發展完整(組織資源) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員心態的衝擊 ● 主管心態的衝擊 ● 員工流失 ● 外界的壓力 ● 顧客所帶來衝擊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 領導者持續性的執行力 ● 讓員工信任的領導能力 ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 專業導向的員工賦權 ● 管理制度系統化
B 公司購併 S 公司的手機部門	<ul style="list-style-type: none"> ● 領導者勇於冒險 ● 品牌的操作經驗與知識（組織知識） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員心態的衝擊 ● 主管心態的衝擊 ● 員工流失 ● 企業文化的衝擊 ● 組織制度的衝擊 ● 外界的壓力 ● 顧客所帶來衝擊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 開放式的組織學習能力(包括系統化思考、管理經驗的傳承、與策略營運模式) ● 管理制度系統化
R 公司由產品銷售商轉型為服務導向的公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 以往與不同技術類型公司聯盟累積的經驗(組織知識) ● 領導者的豐富資歷與洞見 ● 持續累積顧客服務的經驗（組織知識） ● 創業精神與開放式文化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 員工心態的衝擊 ● 組織內部的衝突 ● 顧客所帶來的衝擊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 專業導向的員工賦權 ● 開放式的組織學習能力（學習顧問式服務）

由以上二種組織變革能耐發展路徑的資料顯示，Y、P、I、N 公司因為擁有穩固人心的企業文化價值、讓員工信任的領導能力、參與式的變革承諾、系統化的管理制度，所以得以順利推行變革活動；而 T、B、R 公司在變革過程中，透過變革困境發現自己缺乏的能力，並發展或調整原有的組織變革能耐，包括：讓員工信任的領導能力、領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權、參與式的變革承諾、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通與開放式的組織學習能力。

進一步觀察可以發現，以上二種發展路徑所產生的組織變革能耐可分為兩

群類型，當企業內部員工心態衝擊程度低時，企業將平時所累積的組織能力轉換為信任式的領導能力、穩固人心的企業文化價值、管理制度系統化、參與式變革承諾等組織變革能耐，這些均屬於組織疆界內的變革能耐。但是當企業遭遇內外部衝擊交互影響的困境時，企業將同時強化組織疆界內與跨越組織疆界的變革能耐，跨越組織疆界的變革能耐包括跨越邊界的系統化溝通與開放式的組織學習能力。因此，我們得以綜合歸納組織變革能耐的內涵：

命題 7 企業在執行變革行動時所發展的組織變革能耐包括穩固人心的企業文化價值、領導者的信任式領導能力、領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權、參與式的變革承諾、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通、以及開放式的組織學習能力。

命題 7-1 當企業內部員工心態衝擊程度低時，組織能力將轉換為組織疆界內的變革能耐(包括信任式的領導能力、穩固人心的企業文化價值、管理制度系統化、參與式變革承諾)。

命題 7-2 當企業遭遇內外部衝擊交互影響的困境時，企業將同時強化跨越組織疆界內外的變革能耐(領導者的信任式領導能力、領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權、參與式的變革承諾、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通、以及開放式的組織學習能力)。

本研究將個案公司的組織變革能耐彙整如表 4-6，基於變革阻力的類型可形成二種組織變革能耐之發展路徑，因此，研究者依據變革阻力程度將個案公司分群，並且將編碼時個案公司在各項組織變革能耐出現的次數進行統計。

8 項組織變革能耐可依其屬性分為三個層面，分別為與領導者層面、員工層面、組織層面等等。與領導者層面相關的組織變革能耐是令人信任的領導能力、領導者持續性的執行力；與員工層面相關的是專業導向的員工賦權與參與式的變革承諾；與組織層面相關的是穩固人心的企業文化價值、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通、開放式的組織學習能力。

依據各項組織變革能耐出現的次數統計可發現，跨越邊界的系統化溝通、令人信任的領導能力與管理制度系統化，是促使個案公司順利進行變革的重要組

織變革能耐。就三個層面來看，與組織層面相關的組織變革能耐最多，佔 64.83%，其次是領導者的能力，佔 20.88%，第三是專業導向的員工賦權與參與式的變革承諾，佔 14.29%，由三個層面的的排序與個別項的排序可以知道，組織要推行變革活動，領導者能力、員工的認同以及組織的運作能力三者是缺一不可的。

其中，無論變革阻力大或小，領導者的能力是啟動其他組織變革能耐要素的關鍵，如同 Rosenbloom (2000)的觀點，領導者是將潛在動態能耐轉化為實質組織變革能耐的推動者。資料也顯示，當個案公司遭遇變革阻力時，跨越邊界的系統化溝通的能力將能有效減緩變革衝擊，因此每項變革事件中，個案公司均發展系統化的溝通能力以解決變革困境。

表 4-6 個案公司組織變革能耐統計表

組織變革能耐 變革事件	領導者層面		員工層面		組織層面			
	令人信 任的領 導能力	領導者 持續性 的執行 力	專業導 向的員 工賦權	參與式 的變革 承諾	穩固人 心的企 業文化 價值	管理制 度系統 化	跨越邊 界的系 統化溝 通	開放式 的組織 學習能 力
變革阻力大								
B 公司自創品牌	2	2	2			1	3	
B 公司購併 S 公司的 手機部門						6	9	5
T 公司由製造業轉型 為製造服務業						2	3	1
T 公司合併 T1 與 T2 半導體公司				3			2	
R 公司由產品銷售商 轉型為服務導向公司			1				6	2
變革阻力小								
Y 公司變革事件	3				2	3		
P 公司變革事件	5			2	4	1		
I 公司變革事件	4			2	3			
N 公司變革事件	3			3	4	2		
總計	17	2	3	10	13	15	23	8
	19 (20.88%)		13 (14.29%)		59 (64.83%)			

第四節 智慧資本觀點之 HRD 實務的角色

智慧資本觀點之 HRD 實務由智慧資本的角度出發，因為了解人力資源發展貢獻的最佳方式即是衡量與報導智慧資本的價值，智慧資本也是組織競爭優勢的基礎來源，包括人力資本、組織資本與社會資本。HRD 實務得以建構或增進人力資本（例如：領導者與員工的知識與能力）、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），蓄積組織的智慧資本也進一步提升組織的效能(Harrison & Kessels, 2004)。本章節透過以上的概念說明智慧資本觀點之 HRD 實務在組織變革過程中所扮演的角色與內涵。

延續組織變革能耐的發展路徑，本章節透過組織變革能耐與智慧資本觀點之 HRD 實務的關係，說明智慧資本觀點之 HRD 實務在組織變革過程中的角色。原因有二：(1)本研究的核心構念為組織變革能耐與智慧資本觀點之 HRD 實務，因此，以上兩個概念間的關係為本研究關注的焦點。(2)文獻探討指出，HRD 實務有助於將人力資源轉換為組織變革能耐，在探索組織變革能耐的發展過程中，從個案資料中發現了兩種不同的發展路徑，因此也影響智慧資本觀點 HRD 實務在變革過程中的角色。

第一種組織變革能耐的發展路徑來自於組織能力的累積，智慧資本觀點之 HRD 實務配合組織策略的方向培植這些組織能力，並且在變革過程中轉換為組織變革能耐。在此一路徑中，智慧資本觀點之 HRD 實務扮演的是策略性的角色(The Strategic Role)。

第二種組織變革能耐的發展路徑是變革困境所造就的組織變革能耐，這些組織變革能耐需要透過智慧資本觀點之 HRD 實務形塑與強化。在此一路徑中，智慧資本觀點之 HRD 實務扮演的是促進性的角色(The Facilitating Role)。

從以上這二種 HRD 實務角色可以發現，智慧資本觀點之 HRD 實務是形塑與強化組織變革能耐的重要機制。但是，從個案資料所分析歸納的 8 項組織變革能耐中，研究者也發現部份的組織變革能耐必須結合智慧資本觀點之 HRD 實務

與組織的其他管理實務一同運作才得以建構完整的組織變革能耐內涵。

除了策略性與促進性的角色，個案資料顯示，無論是否進行變革，HRD 實務在組織平時運作與組織變革過程中，都必須維持例行性或功能性事務的正常運作，以保有組織的作業性能耐。這些作業性能耐雖然不是組織變革成功的重要能力，但是卻是促使組織得以形塑組織變革能耐的基礎。因此，維持組織作業性能耐的智慧資本觀點之 HRD 實務所扮演的是維持性的角色(The Maintaining Role)。

智慧資本觀點之 HRD 實務在組織變革過程中的策略性、促進性與維持性等角色，其中的內涵由發展型、建構型、合作型三種 HRD 構形所組成，發展型 HRD 構形培植人力資本；建構型 HRD 構形建構組織資本；而合作型 HRD 構形產生的是社會資本。研究也發現，智慧資本觀點之 HRD 實務因其所扮演的角色不同，其發展型、建構型、合作型 HRD 構形的組合成份也有所差異。

因此，在本章節中所要探討的內容包括：(1)智慧資本觀點之 HRD 實務所扮演的三種角色，以及其與組織變革能耐、組織作業性能耐的連結。(2)智慧資本觀點之 HRD 實務的實質內涵，以及不同角色扮演下其 HRD 實務內涵的差異性。(3)連結智慧資本觀點 HRD 實務、智慧資本與組織變革能耐三者間的關係。

一、維持性的角色(Maintaining Role)：透過智慧資本觀點之 HRD 實務維持作業性能耐

起先研究者在研究過程中僅著重於變革過程中 HRD 實務與平常的差異之處，以了解 HRD 實務在變革過程中的作為。但是在訪談 F 公司與 NY 公司時，兩位受訪者表示，變革過程中 HRD 實務的作為與平常並無差異性。當研究者以為此種現象為特例，再回顧其他個案分析的內容時，如同 Eisenhardt(1989)的觀點，少數個案的差異點，或者當某些個案無法反應研究者所預期的結果時，反而更值得深入探究。

F 公司企業分割，以及 NY 公司製程持續改善，其 HRD 實務在這兩項變革事件中與平常的實務作為並無不同，受訪者表示，F 公司的企業分割對於原有的組織制度的運作並無影響，因此 HRD 實務的作法也無須改變；而 NY 公司著重於新的製程技術的引進，並且以機器代替人力，主要是產生人力合理化的動作，但是在原有 HRD 實務的內涵上並無改變，新人訓練與一般訓練活動仍是正常進行。

因為這些都是 F 公司下的子公司，都是從原有 F 集團調出來的，像財務、人事啦，像資源公司就是從各個事業部調人過去的，法務都法務的人，財務有財務的人。所有的福利制度，因為是延續嘛，所以都是一樣的，只是調過去而已，制度都是很正常的。(F 公司，V14。F-4，F-I-1。)

我覺得紡織廠導入工廠自動化，電子業封裝的技術，全面品管等等，這個過程與人力資源無關啦，需要的是特殊的能力和技術。人力資源做的就和平常沒什麼不同，招募啦，薪資的計算，做新人訓練，一般訓練，該做的時候就做。(NY 公司，V14。NY-3，NY-I-1。NY-4，NY-I-1。)

以上的研究發現也可以讓我們了解，不見得所有的改變都與 HRD 相關，HRD 實務的作為之所以因應變革而調整在於組織策略的方向的改變，就如同 I 公司受訪者所言。

不見得所有的改變都和 HR 有關係，是和整個公司策略走向會有關連，因為公司走向是 GIC

的 operation，GIC 的做法在人力資源也是一樣，……。(I 公司，V9。I-65，I-I-1。)

研究者回顧其他個案資料時發現，在 F 公司與 NY 公司處理例行性事務的 HRD 實務在其他個案資料中也存在，也就是說，無論是否進行變革活動，HRD 實務的功能性作業仍須持續進行，以維持組織每天正常運作的績效。所以這般的 HRD 實務可稱之為維持性的角色，其內涵也可以透過智慧資本觀點之 HRD 實務進行說明，包括發展型、建構型與合作型的 HRD 構形。

(一) 發展型的 HRD 構形－例行性的教育訓練

發展型的 HRD 實務主要為員工的教育訓練活動，包括新進員工訓練、一般員工訓練、以及不同層級的主管訓練，以上這些訓練活動均配合員工職能與任務需求而設計，透過不同階層別的教育訓練活動，能夠確保員工平時的工作品質、學習效能，並提升專業能力。

因為我們以前新人進來，會花很多時間 take care 新人，報到後讓他很快融入公司，我們會請 advisor 來帶他，給他訓練，訓練很多靠 e-learning，然後有一個禮拜左右的新人講習，那新人講習完了之後，如果是後勤就教他們後勤的東西，如果是前線的業務代表或服務，我們稱之為 ERT entry level training，這個 training 有很多本地的課程，然後目前也有到北京五天的一個課程，前後大概有半年的培訓時間，advisor 會 take care 他們一年的時間，所以以這樣情形來看是還好啦，他們可以很快融入進來，……。(I 公司，V9。I-32，I-I-1。I-33，I-I-1。)

主管人員他是管理職系的，他有管理課程，有分基階主管、中階主管、高階主管、經營主管在上的。(P 公司，V7。P-31，P-I-1。)

訓練小組會把一些課程放在 e-learning，針對一些特定人員的學習，它有某一些課程是上線的，新進人員、on the job training 等等。(P 公司，V8。P-79，P-I-1。)

如果說是外勤的部份，總公司會有一些制式或標準的課程，那分公司的主動性更高，根據業務同仁的需求他們有一些彈性的課程或訓練，內勤的話，目前由總公司負責來做研發、執行、評估，也會根據分公司的需求做微調。(N 公司，V10。N-47，N-I-1。N-48，N-I-1。)

N 公司秉持著人才是公司重要資產的概念，架構一個全方位的教育訓練體系，針對新進員工、一般員工、專員、基層主管或中高階主管設立不同的教育訓練課程。新進員工訓練著重於快速融入公司文化與熟悉工作環境。一般員工及專員的訓練目的在於提升員工職務上所需的技能與知識。基層主管訓練的目的在於提升主管溝通協調的能力。中高階主管的主

要任務是塑造團隊的願景與方向。(取自 N 公司的訓練發展手冊。N-94，N-C-1。)

HR 就是做 recruiting 方面，薪資的發放，新進人員的訓練，比較是一些 routine 的工作，適用於一般人員的。(R 公司，V13)

(二) 建構型的 HRD 構形—例行性的績效評估作業

建構型的 HRD 實務為例行性的績效評估作業，協助各部門進行績效考核，了解員工的工作狀況以及可持續改善之處。透過績效考核也可以協助員工進行職涯規劃，設立新的工作目標或訓練需求等等。

績效評估 HR 也在做這個事情，HR 有和各個單位一起在做績效評估，HR 的人把那套方法和各部門的主管一起坐下來談，去 review 說這半年做得怎麼樣，主要是協助各個部門去做績效評估。(R 公司，V13。R-18，R-I-1。)

一般全公司的人員在做績效考核的時候，最後一頁，就有在明年教育訓練他自己的展望與需求，那主管會和他溝通。……年底做考績的時候，主管就會問，一定要做的那一塊就是自評明年的教育訓練需求，像我需要溝通的知識所需要的相對的課程。(N 公司，V12。N-86，N-I-1。)

(三) 合作型的 HRD 構形—例行性的公司活動

合作型的 HRD 實務著重於溝通與員工關係的建立，例如：公司定期的一些團康活動，如公司旅遊、尾牙、比賽；以及公司內部刊物的建立。這些合作型的 HRD 實務能夠讓公司內部員工或主管間的保持互動，並且提升對組織的認同感。

也需要在某些場合讓員工覺得他能夠有一些適度的抒發，工作上面的一些抒發，所以這個單位他是不是可以去一些活動，這些活動的背後有員工關係的涵意在裡面，同樣是辦尾牙，同樣是辦部門的旅遊，同樣是辦一些球賽，如果說沒有一個員工關係的一個這樣子的用意在那裏的話可能活動結束，也不會對組織產生太多正面的一些士氣提升。(T 公司，V1。T-40，T-I-1。)

N 公司透過公司刊物鼓勵員工參與各項活動，例如：公司刊物的徵文、透過回饋想法或提案累積點數並兌換獎品。透過公司刊物也得以傳遞豐富的訊息，如領導者對於組織內部成員的溝通，以及組織近期的一些活動等等。(取自 N 公司的公司刊物。N-95，N-C-1。)

發展型 HRD 實務中的教育訓練，用以培養員工的工作職能，累積人力資本。建構型 HRD 實務透過績效評估制度持續改善員工的工作表現，維持例行性的績

效評估制度，屬於組織資本。合作型 HRD 實務中的公司活動強調員工溝通，能夠透過團隊活動提升員工的互動與合作，培植社會資本。員工擁有工作職能才得以順利執行任務、透過績效評估制度才能持續改善組織的績效、經由定期的公司活動以保持員工的互動，這些人力資本、組織資本與社會資本所累積而成的，是促使組織每天正常運作的作業性能耐，包括員工工作職能、員工的工作績效、組織成員間的互動。因此，我們可以推論：

命題 8 無論是否進行變革，企業需要透過智慧資本觀點的 HRD 實務維持組織的作業性能耐，讓組織正常運作。

命題 8-1 發展型 HRD 構形有助於培養人力資本，以維持員工工作職能。

命題 8-2 建構型 HRD 構形有助於培養組織資本，以維持員工工作績效。

命題 8-3 合作型 HRD 構形有助於培養社會資本，以維持組織成員的互動。

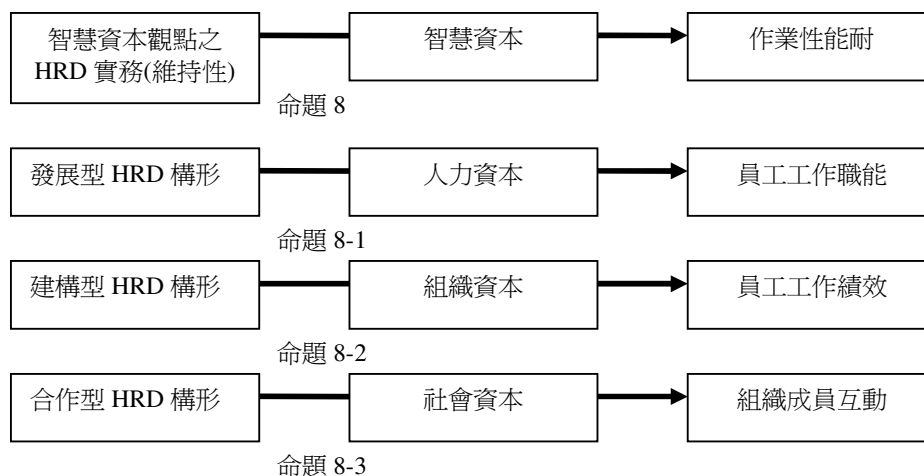


圖 4-4 扮演維持性角色的智慧資本觀點 HRD 實務

二、策略性的角色(Strategic Role)：透過智慧資本觀點之 HRD 實務 培植組織變革能耐

第一種組織變革能耐的發展路徑來自於組織能力的長期累積，這些組織變革能耐包括穩固人心的企業文化價值、領導者的信任式領導能力、參與式的變革承諾，以及管理制度系統化。這些組織變革能耐如何形成？本研究發現，Y、P、I、N 公司在不同變革事件間的 **HRD 實務具有一致性的作為**，HRD 實務配合組織的策略方向，持續培植組織的變革能耐。

公司的策略走向影響組織變革的方向，同時 HRD 實務也要有所作為予以因應，從 Y、P、I、N 公司的變革事件，可以概略了解個案公司的策略方向為企業重新定位與聚焦。Y 公司的廠辦合一與產銷分離，雖然並非連續性變革事件，但是目的都是透過改革以聚焦，前者著重於汽車製造專業廠商，後者強調提供製造服務專業的公司。P 公司的連續性變革事件是為了跳脫傳統製造商朝向行銷導向公司發展。I 公司的策略走向是從硬體製造商重新定位為提供高科技服務的廠商。N 公司透過連續性變革事件形塑專業行銷導向的壽險公司，擺脫老牌與傳統壽險業者的形象。

在以上這些變革過程中，Y、P、I、N 公司 HRD 實務的作為分為三種類型以培植組織變革能耐，包括：發展型 HRD 構形、建構型 HRD 構形、與合作型 HRD 構形。讓員工信任的領導能力可經由發展型 HRD 構形培養；穩固人心的企業文化價值與管理制度系統化可透過建構型 HRD 構形協助塑造；參與式的變革承諾可透過合作型 HRD 構形逐一累積。

(一) 發展型 HRD 構形－持續培育企業的核心人力

發展型的 HRD 實務有助於培養組織的人力資本，與平時企業運作之不同之處在於，扮演策略性角色的發展型 HRD 實務配合組織策略培養企業的核心人力，核心人力的發展區分為領導者與員工的教育訓練與發展。兩者的共通點在於個案公司會針對核心人力設計配套式的培訓方案，促使核心人力的培植能夠完整與有效率地達成。

1. 領導者的教育訓練與發展

領導者的教育訓練與發展，著重於持續培養管理人才並且發展管理者的領導能力，有助於領導者帶領組織員工調適變革的過程，包括水平輪調以發展領導者多元化能力、透過內部市場拔擢領導人才、配套式的領導者培訓方案。

(1) 水平化輪調以培養領導者多元化能力

Y 公司與 YN 公司互相協調與支援的關係，比如說高階主管可兩邊流動或異動，……。我們是要把我們內部的管理派出去相關企業，反而是常態，像內部的一些經理，主管或內部一些人，派到我們的水平事業去，這是常有的狀況。(Y 公司，V5。Y-12，Y-I-1。)

你可以看到整個 P 公司在人力資源的培育，是用整個公司的力量來做，不是一個 BU 單位來做，所以我們人可以互調，像我們的 PM 跟品牌經理全公司沒幾個，但就是中央研究所出來的，他調到事業部去，當事業部的業務主管，當的不錯後來就爭取到、升到品牌經理，研究所也有當技術群的主管，都滿多的，就是說我們很多單位都可以互相輪調。(P 公司經營規劃室經理訪談稿，2004/3/1。N-99，P-C-1。)

(2) 透過內部市場拔擢領導人才

P 公司經理人改為公開遴選，職缺所需的條件向內部公開後，部門舉薦或是毛遂自薦均可，讓人才公開較量。(天下雜誌，2004/03/01。P-100，P-J-3)

不只是經理，其他主管也是公開遴選，像是課主管，副經理，經理這三個階層都是要公開徵選，……。你認為你有這個企圖心或能力，你可以來毛遂自薦或者是單位主管可以推薦適當人選，那麼如果是部經理的話，我們會比較慎重，會開個審查會，各候選人來報告，然後報告主題由執行副總來選一個題目，然後每個人報告十五分鐘，最後由審查主管們評定人選。(P 公司，V7。P-56，P-I-1。)

(3) 配套式的領導者培訓方案

追星計劃就是培養在未來的儲備主管，在計劃裡有分好幾個 level，比較大的有內部的儲備主管，還有未來的中高階的主管，會從內部與外部去做尋找和篩選。主要的訓練從十五個月到二年都有，訓練會著重在管理技巧，語文能力，專案指派，從專案指派中訓練溝通、執行專案、作計劃、評估、表達的能力，通通會在專案裡面作執行。(N 公司，V10。N-10，N-I-1。N-11，N-I-1。)

像現在追星計劃，其中有 IDP 發展計劃，未來想要做什麼樣的訓練，想要 apply 什麼樣的

職位等等，針對這個專案的人員，都有提供這樣的一個 program 給他，以後也有考慮是不是會放在全公司去做。(N 公司，V11。N-84，N-I-1。)

追星計劃的話是設定未來三年的計劃，未來三年的訓練計劃，包括輪調或是發展呀，一般員工其實沒有做到前面的這一塊，……。(N 公司，V12。N-85，N-I-1。)

I 公司針對表現良好且有潛力的員工會將他們納入 HPL 計劃(High Performance Leader Program)的培育名單，透過這個為期三個月的培育計畫，學習擔任管理者的基本能力，並且透過這個過程中，確認自己適合擔任專業職，或者是管理職發展。而在正式晉昇為管理職後，針對新任的管理者除了有新經理人的到職訓練外，並安排有資深經理人擔任導師。針對初階經理人最重要的訓練是 Basic Blue，這項訓練為期一年，……在晉升至資深經理人之後，培育的主力轉而為透過 360 度評估使得領導能力更臻成熟，且強化擔任「教練」角色的能力，協助初階的管理者更快成長。……HPL 的主要目的是提昇管理者的業務、領導與自我管理能力的，完整的課程執行期間有三個月。(取自 I 公司相關資料。I-80，I-J-2。)

2. 員工的教育訓練與發展

員工的教育訓練與發展從多方面提升員工的知識與能力以配合組織策略方向，包括：員工觀念與心態的調整、工作輪調、配套式的員工培訓方案、實施師徒制、重視員工職涯發展、以及由各功能單位負責強化員工的專業知識。

(1)調整員工的觀念

HR 的教育訓練重點在於員工觀念的調整，如何讓員工由製造導向轉向服務的心態，並且在分割的情況下，特意讓大家覺得沒什麼不同之處。(Y 公司，V5。Y-11，Y-I-1。)

大家在製造上面的品質意識改觀，這個概念就是品質是長期養成而非一促可蹴，慢慢在現場生產製造過程中不斷灌輸這樣的概念，與施予這樣的教育訓練。不斷給現場的技術人員給他們上課包括生產，製造流程的改善，造成我們現在生產汽車的品質做了很大的改變。(Y 公司，V5。Y-47，Y-I-2。)

(2)工作輪調累積員工學習經驗

針對一般員工，是工作輪調也是在原有 Y 公司或 YN 公司內。而透過 YN 公司的成立，我們國內的研發工程師，就會有機會參與 N 公司的研發團隊，學習 N 公司所開發的亞洲車型，累積許多學習經驗，這對我們而言有許多幫助。(Y 公司，V5。Y-14，Y-I-1。)

我們也是可以自由內部請調，員工可以自己選擇，internal transfer 的話，我們把各種不同

職缺有內部職缺會 publish 在網路上，員工的話很簡單只要符合基本原則，在原有的工作領域做兩年，績效至少乙等以上，至少有三個月的交接期，那他就可以去 apply，雙方主管同意後就可以轉調，……。(I 公司，V9。I-28，I-I-1。)

除了員工的 career 之外，職缺空檔可以去做申請，看員工個人的生涯興趣去做部門的輪調，……。(N 公司，V11。N-82，N-I-1。)

(3) 配套式的員工培訓方案

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，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。(P 公司，V7。P-19，P-I-1。)

至少有六個月的訓練，這六個月內打破以往我們的薪資制度，有基本底薪，有 mentor 教練給他們，從通訊處的經理擔任這樣的職責，這六個月緊密和他們合作，了解他們的工作習性，培養他們好的工作習慣，給予他們正確的商品和保險推銷技巧，希望他們在六個月之後成為帶動整個 N 公司在未來銷售部隊的菁英。(N 公司，V10。N-4，N-I-1。N-5，N-I-1。N-6，N-I-1。)

(4) 重視員工的職涯發展

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。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。(P 公司，V7。P-15，P-I-1。P-16，P-I-1。P-17，P-I-1。)

I 公司採取雙生涯職階的發展，當員工在專業職位上工作一段時間後，就要決定要往專業職涯走，還是管理職階走。當然，在選擇的過程中，主管會給予意見。(取自 I 公司相關資料。I-81，I-J-2。)

一般來說，在訓練發展手冊裡面我們有簡單的 roadmap，讓他了解在不同階層需要什麼能力，職務升晉上有職務晉升制度，去年開始有加速晉升制度，讓內勤員工仿照外勤員工，打破原來晉升的規定，一樣他有好的績效表現，可以說的出來貢獻出來，公司認同後他可以有不同的晉升速度，(N 公司，V10。N-80，N-I-1。)

以往晉升是統一作業，年底作，年初調薪等等，那現在我們一年有四次，員工表現很突出，主管有時候為了留住人才，可以馬上提報，就不用等到下一個年初，而不用等到全部 review 完全部績效後。(N 公司，V12。N-81，N-I-1。)

(5) 透過師徒制帶領員工

我們現在就是希望集中訓練，集中管理，培養他們好的一個工作習慣，一樣賦予他們薪資的同時，希望他們在這個階段，也能夠有好的業績，所以我們會 assign 好的 mentor 給他們，coach 他們做這樣的銷售技巧和業績的執行。(N 公司，V10。N-8，N-I-1。)

I 公司有所謂的「饅頭領路」制度，新到職員工由部門主管指派資深同仁擔任領路人角色，這時候的導師多以同部門為主，導師以幫助新人學習及適應為主要任務。過了新人適應期，導師就不限於自己部門，員工可以在公司內其他部門找尋師傅作為工作或職涯發展的導師，人資部門也有擔任撮合的任務，據同仁提出的需求，建議同仁可以找哪位同仁擔任導師。(取自 I 公司相關資料。I-84，I-J-2。)

(6) 員工專業知識由各單位負責訓練

我們有許多單位自己也都在做訓練做得很好，就是自己的專業領域自己去看。(P 公司，V7。P-80，P-I-1。)

對公司內部的。因為 P 公司在整個台灣地區大概有 5000 多個員工，尤其是生產單位人數非常多，有很多基層幹部還有中階幹部，包含現在高階的幹部訓練大概都是教育訓練中心會做，中央研究所很多專業的訓練，是我們自己做的。(P 公司經營規劃室經理訪談稿，2004/3/1。P-101，P-C-1。)

小結 1：持續培育企業核心人力的發展型 HRD 實務，有助於企業形塑信任式的領導能力

個案公司的發展型 HRD 實務的焦點在於持續培育企業的核心人力，其中與領導者的信任式領導能力的關聯性可從兩方面進行說明：(1) 個案公司大都採以內部培訓的方式蘊育未來的領導者，採用內部市場機制拔擢領導人才，或者透過水平輪調方式避免主管產生部門的本位主義。這些領導者均來自於組織內部，與員工有長時間的互動，對於各部門有一定程度的了解，並且也接受組織高層領導者的耳濡目染，自然容易形成信任式的領導能力。

(2) 在員工的教育訓練與發展中可以發現，個案公司無論在培訓的配套方案、師徒制的作法或者是員工的職涯規劃上，均相當重視主管與員工間的互動，透過這樣的方式得以建立員工與領導者之間的信任感與熟悉度，因此也能夠建立領導者令人信任的領導能力。

(二) 建構型 HRD 構形－建立制度與系統的實務活動

建構型的 HRD 實務著重於建構組織的資本，例如：組織制度、組織資料庫、組織知識、或協助形塑組織文化等等活動。為了配合企業的轉型，個案公司在建構型 HRD 實務的作為包括：(1)建立配套式的員工福利制度，結合獎酬制度與完善的福利制度。(2)持續性的投入知識管理活動，建構公司文件資料庫，以蓄積與更新組織知識，有助於舊有員工與新進員工能掌握工作資訊與組織現況。(3)重塑績效管理制度，著重員工個人職能，並結合員工績效與組織目標，讓員工能與公司一同努力。(4)將 HR 部門視為組織成員的夥伴，導入內部服務概念，建立人力資源服務平台，降低 HR 的行政工作比例，而提升其服務的內涵。這些建構組織資本的 HRD 實務有助於提升組織整體對於變革的適應性。

1. 配套式的員工福利制度

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 公司，V7。P-5，P-I-1。)

在此時 HR 所扮演的角色我覺得是第一線的前鋒，因為我們必須管理員工可能發生的任何事情，處理好勞資關係，在廠辦合一過程中，諸如員工的房貸、家屬福利等等問題我們都必須先行處理。(Y 公司，V5。Y-20，Y-I-1。)

比如說我們賣啦，像賣給 Toshiba 或聯想，我們會和對方談，通常會以原來的條件，像薪資、福利都沒有變。但是在心態上會有衝擊，這跑不掉了，因為 I 公司的 potential 比 Toshiba 或聯想好很多，所以跑不掉一定有衝擊，但我們希望做成，所以我們會希望對方保護員工，那麼我們也會給對方保證，兩年內不會去 hire 這些員工，但是兩年後就變成自由市場，自由競爭，你不對我的員工好我可以再把他找回來，所以他們一定要善待這些人，如果他對我們原來的員工不好的話，他也可以跑回來，這是一個制衡的力量。(I 公司，V9。I-59，I-I-1。)

我們那時候有推第二春，變成一個 option，有些人本來就是要請他走路，就是利用第二春讓他走，但是又不能那麼明顯，所以就變成一個 program，因為如果他績效不好，也沒有人要去講，所以我們是 open 給所有的員工，讓員工去 apply，那這個 program 非常有吸引力的，所以也沒什麼抗拒。有一筆錢，你可以自己去運用，比如說像創業。(I 公司，V9。I-29，I-I-1。)

如果說財務方面以前是沒有績效獎金制度的，那去年開始有績效獎金制度，這是和以前很不一樣，額外增加的，另外在員工福利的部份我們一直有在做強化的動作，雖然我們強調績效，但我們希望能獎勵他提升員工向心力，我們有提供一年三年年資的獎勵，這是在其他公司很少有的，因為我們發現三年以下員工的離職率偏高，那我們希望透過這樣的制度增加留存率，所以員工福利我們一直跟著時代在做一些調整。(N 公司，V10。N-70，N-I-1。N-71，N-I-1。N-72，N-I-1。)

我們在這個制度上的目標其實有兼顧到部門和個人，所以如果說公司好，部門表現好，個人的績效和考績分配比率都會做彈性調整，還有績效獎金都會有配套措施，所以如果部門表現好，個人績效來說也會更好，所以公司部門和個人都是息息相關的。(N 公司，V11 N-60，N-I-1。)

2. 協助建立與維護組織知識庫

人力資源的部份我們會配合公司的策略發展，去維護或建立，事業部會去建置各該單位需要的知識，至於行銷經驗相關的知識則由行銷企劃室統籌去整合，那麼經營企劃室就負責知識管理，是一個負責推動全公司知識管理制度的單位。(P 公司，V8。P-78，P-I-1。)

YN 公司有在做知識管理，然後剛分割的時候，所有的技術文件之類的，都割去 YN 公司那邊讓他們做管理，知識管理應該是這麼說，我們這邊是沒有像 YN 公司會去成立一個知識管理的單位，那，嗯，最重要的是讓經驗留下來，可以讓一些東西可以繼續去發展，包括文件歸類，資料庫，讓員工了解公司從過去到現在的一些經驗。(Y 公司，V5。Y-34，Y-I-2。)

買進來會比較複雜，……我們會很 detail 什麼時候做什麼事，這裡面全球會變成一個 virtual team，我們在整個 process，I 公司是用 notes，可以 create team room，把所有的東西都 post 在 team room 裡面，整個進展啦，包括和員工溝通都在 team room 裡面。所以這些東西都有，都會存在，都是很好的經驗。(I 公司，V9。I-64，I-I-1。)

I 公司充份運用網路科技設定網路個人學習系統，提供個人自我學習的機會，另外又設立寰宇校園網路大學與知識資本管理資料庫，使員工的經驗得以累積，並保存在公司的資料庫中，達成知識管理的功能。(取自 I 公司相關資料。I-82，I-J-2。)

I 公司設立專業團隊網站及工作室，使和部門與各專業團隊可以透過網路相連接，互相溝通，交換意見，討論問題，並留存這些紀錄，保存新創新知識。(取自 I 公司相關資料。I-83，I-J-2。)

其實我們現在類似有一個員工的網站，資料包羅萬象，另外其中一環知識庫的部份，那我

們現在有七八個部門，他們有他們自己的資料庫，他們會定期把一些相關訊息有需要放在知識庫分享的話，他們就會定期放在網站上，那 HR 部門我們自己有一個 KM 資料庫，我們會把一些重要的專案，……。(N 公司，V11。N-63，N-I-1。N-64，N-I-1。)

還有工作的職掌啦，有一些 policy update，有一些計劃都會放在那邊去，下一個接手的人，或者需要資訊的人就可以了解。(N 公司，V12。N-65，N-I-1。)

那各部門可能有一些重大政策或制度的改變，都可以放在員工入門網站，每個員工都可以進去搜尋，只要是放上去的，員工都可以去看，其他部門的話他們依自己的需求，建構知識庫，像客戶服務，他們可以依需求作一些相關的設計，然後放在入口網站去，我們全省有十九家分公司，所以他透過這樣的連結，他可以進來總公司查到他所需要的資料。(N 公司，V11。N-66，N-I-1。N-67，N-I-1。)

3. 績效管理制度結合組織與個人績效

I 公司把個人的核心職能，與公司以及個人的績效相結合。(取自 I 公司相關資料。I-85，I-J-2。)

以往的話不能叫做績效管理，叫做績效考核，那考核是針對你行為面的部份去做考核，那今年的績效管理制度，就是目標導向，再加上職能的部份，結構上面已經不大一樣了，再加上個人的發展計畫，都會在這個績效管理裡面。這是比較大的不一樣，以前在做績效考核時，員工都不知道自己的目標是什麼，那我們今年把幾個溝通目標放進去，大家就可以知道個人的目標、部門的目標、公司的目標的連結性在哪裡，我們希望大家達到目標一致方向一致，朝同一個的方向去走。(N 公司，V11。N-24，N-I-1。N-25，N-I-1。N-26，N-I-1。N-27，N-I-1。)

因為公司已經四十二年，工作在做評核的同時會著重在年資，你的人情關係上，那新制度希望打破這樣的制度，朝向 MBO，以目標為導向，以績效為導向，從年資、關係這樣的考量點轉換為工作表現為最基本的評核。那內外勤有什麼不同，外勤其實很早就是業績導向，業績就等同績效，那內勤工作性質行政工作居多，所以不是那麼明顯，但透過這二年來的改善、宣導，所以我們也希望把每一項工作定義出績效表現的指標。(N 公司，V10。N-28，N-I-1。N-29，N-I-1。)

4. 建立人力資源的服務平台

以傳統上來說 HR 會花很多時間做很多行政的工作，像招募、薪資呀，至少佔百分之五六十左右，一般傳統公司是這樣，真的去給客戶服務可能只有百分之二十三十，在策略方面大概百分之十，這是一個金字塔型。那你用那麼貴的人在做行政工作其實很浪費，而且他

們的 value creation 比較低，士氣也不會比較高，是很 routine 的工作，誰會願意做這樣的工作，所以我們把 HR model 改變，變成 service center，functional specialist，HR partners 這三個模式，……整個 service model 重新調整後就轉變了，他們的行政工作降低到 20-30% 左右，服務大概是 60% 左右，大部份都是服務，其他是策略。(I 公司，V9。I-66，I-I-1。)

從 2003 年開始由製造業轉型成製造服務業，Y 公司將原來的汽車產業價值鏈切割成立了八大服務平台（包括製造、物流、通路、服務、水平、技術、資訊及人資等），……人資平台建立知行合一的訓練系統，負責 Y 集團的各關係企業訓練資源整合，簡單來說就是提供水平式的訓練服務。(取自 Y 公司副總演講稿，2005/12/22。Y-48，Y-C-1。)

小結 2：建立制度與系統的建構型 HRD 實務，有助於企業形成穩固人心的企業文化價值，以及管理制度系統化等組織變革能耐。

扮演策略性角色的建構型 HRD 實務有助於形成穩固人心的企業文化價值與管理制度系統化等組織變革能耐。(1)配套式的員工福利制度以員工權益為優先考量，即使在變革過程中，仍將員工福利視為最重要的考量，得以形塑讓員工信任的組織文化。另外，組織知識庫的建立與更新，能讓員工了解組織的歷史與現況，為深化組織文化價值的另一管道。以上兩項建構型 HRD 實務均有助於形塑穩固人心的企業文化價值。

(2)結合個人績效與組織目標的績效管理制度，打破舊有的績效考核概念，去除控制員工工作績效的負面影響；以及透過人力資源服務平台提升人力資源部門的服務內涵均屬於系統化管理制度的一環。這些 HRD 實務作為能夠協助企業在變革過程中形塑管理制度系統化的組織變革能耐。

(三) 合作型 HRD 構形—強調互動與凝聚力的實務活動

合作型的 HRD 實務強調員工的互動與凝聚力，以累積組織的社會本。扮演策略性角色的合作型 HRD 實務，包括：(1)協助部門主管與員工進行溝通，讓員工了解公司改變的方向，調整員工的觀念與心態。(2)協助建立組織內部的共識，例如 N 公司透過集團內部集體的訓練活動提升員工對於公司的共識。(3)鼓勵跨部門的知識分享活動與經驗交換，減少在變革過程中因為部門本位主義所產生的協調障礙。(4)協助部門進行團隊建立活動與(5)符合公司策略主題的所推動的團體活動均有助於提升組織內部的凝聚力與員工的向心力。以上這些強調互動與凝

聚力的實務活動，讓個案公司能夠順利推動變革行動。

1. 協助主管與員工進行溝通

這個從製造導向轉型為行銷導向，當然對員工會有比較大的震撼，但是我們透過這個理念，其實是來自於我們的願景，朝向行銷導向，所以這個組織整個發展方向是很早就在我們的願景裡面建構出來，所以無論是新進的員工或原有的員工，我們高階主管都會透過各種內部溝通管道，去宣導這種的訊息，那當然還有結合我們人資的配套。(P 公司，V7。P-21，P-I-1。P-22，P-I-1。)

先透過高階主管在會議上進行觀念溝通，觀念先轉變，從高階主管往下 down 去影響，即使無法完全調整，但是他也已經有一個心理建設了，就像打預防針的概念一樣，告訴他們公司變化的方向，要跟著公司走。(P 公司，V8。P-71，P-I-1。)

會變得更好呀，本來他是個事業單位的主管到那邊變成總經理，或許薪水沒變，但是去 run 一個公司，和 run 一個部門是不一樣。所以對主管很好呀，那這些主管也都要和員工工作溝通的，因為買賣的時候是連員工一起買進來的。(I 公司，V9。I-63，I-I-1。)

嗯，我覺得我們在過程中最重要的就是溝通，很大的 issue 要討論的時候，一定會做部門主管會議，先讓所有的主管第一時間知道公司未來的方向，公司未來的走向，讓主管把這些東西帶回去和以下的同仁去分享，透過這樣的過程能夠在擬定目標過程中作為參考，希望整個目標是能夠環環相扣的。(N 公司，V10。N-90，N-I-1。N-91，N-I-1。)

因為以前我們不會做回饋，所以主管在打考績都在年底打，可能都不會知道員工這一年來做了什麼事，所以你可能就憑，嗯，像月暈效果，憑最近的印象我就打你考績好壞，可能在評核上會欠缺公平性，因為這個制度讓他能夠定期作溝通，讓他知道員工整年的表現和狀況，他打考績才能有相對的公平性存在，透過這樣的方式讓主管知道這個績效管理制度是對他有益無害的，朝正向思考的角度去做。(N 公司，V11。N-69，N-I-1。)

2. 協助建立組織的共識

從今年開始 N 公司的母公司在台灣總共有八家不同的金融產業，產險、投信、投顧、信用卡，我們從今年開始結合訓練資源，讓八家的人力可以一起做訓練，要透過這樣的過程，也讓同仁了解我們不是只有 N 公司，可以在這個過程中和其他公司的人溝通，建立集團的共識。(N 公司，V10。N-59，N-I-1。)

3. 鼓勵跨部門的知識分享

我們是研究，那像每個事業群的互動不太一樣，有些是每個禮拜，以行銷和研發的人坐下

來談新的概念，然後現在上市東西的 review，所以研究會把他看到的東西丟過來，他們又把它們看到的丟過來，然後當天要決定下來再來用一些新案子。(P 公司經營規劃室經理訪談稿，2004/3/1。P-102，P-C-1。)

4. 協助組織部門建立團隊

因為我們比較希望是 team based 的 operation，因為這個平常是散在各個地方，那顧客只要有 process 出來，那我們會把相關的 restructure 起來就變成一個 team，去 operate，team 的 operation 在 I 公司裡面是相當重視，因為一個專案要各個不同的 talent 才能去做。(I 公司，V9。I-48，I-I-1。I-49，I-I-1。)

像績效評估從個人到團隊的概念，還有教育訓練，和客戶來談，像 team building 呀，這些都是 HR 要做的呀。(I 公司，V9。I-53，I-I-1。)

嗯，在制度上面有改，其他部門也做了很多專案，所以壓力蠻大的，追星計劃之前 HR 有幫忙在做部門的 workshop，就是要把部門整個的凝聚力給凝聚起來，然後形成共識，讓他們知道說他們做的東西到哪裡就可以結束了，目前遇到的狀況是什麼，主管要怎麼克服，有的部門有提出這樣的需求，那訓練那邊會幫忙設計那樣的一個課程。(N 公司，V11。N-38，N-I-1。N-39，N-I-1。)

5. 推動強化凝聚力的團體活動

我們透過不同的 events，比如說年終晚會、中秋節，大的節慶，或公司週年，我們會舉辦一些活動，根據公司的一些主題，如創新、更新更快、服務、或人才培育，設立一些獎項，鼓勵團隊創造這樣的成績，然後把好的成績拍成影帶，share 給其他同仁，讓他們知道原來不同的團隊有不同的做法，那這個做法都可以拿來作借鏡，就是互相學習。(N 公司，V10。N-43，N-I-1。N-44，N-I-1。)

小結 3：強調互動與凝聚力的合作型 HRD 實務，有助於企業建立參與式的變革承諾。

強調互動與凝聚力的合作型 HRD 實務有助於形塑參與式的變革承諾。無論是主管與員工之間的經常性的溝通、組織內部成員的互動與跨部門的經驗分享均有助於建立員工對組織事務的參與感，自然得以形塑參與式的變革承諾。另外，部門團隊活動的建立，以及符合組織策略方向所推動的組織團體性活動，能夠提升員工的組織承諾與組織擁有感，為了讓組織有更好的發展而投入變革活動，產生變革承諾。

因此，我們可以推論，智慧資本觀點的 HRD 實務扮演策略性的角色，透過發展型、建構型與合作型的 HRD 實務配合組織策略方向，培植智慧資本，在變革時轉換為組織變革能耐。這也符合文獻的觀點，HRD 實務得以評估並協助發展組織變革能耐(Burack, 1991)。發展型 HRD 實務持續培植企業的核心人力，如領導者的能力與員工專業知識，累積人力資本，有助於形成信任式的領導能力。建構型 HRD 實務透過建立系統與制度的實務活動，如配套式的福利制度、結合員工與組織績效的績效管理制度等等，累積組織資本，並且形塑穩固人心的企業文化價值與系統化的管理制度。合作型 HRD 實務強調互動與凝聚力的實務作為，如主管與員工間的溝通、團隊建立活動等等，累積社會資本，產生參與式的變革承諾。

命題9 企業平時透過智慧資本觀點的 HRD 實務累積智慧資本，在組織變革時轉換為組織變革能耐。

命題9-1 發展型 HRD 構形有助於累積人力資本，在組織變革時轉換為信任式的領導能力。

命題9-2 建構型 HRD 構形有助於累積組織資本，在組織變革時轉換為穩固人心的企業文化價值與管理制度系統化。

命題9-3 合作型 HRD 構形有助於累積社會資本，在組織變革時轉換為參與式的變革承諾。

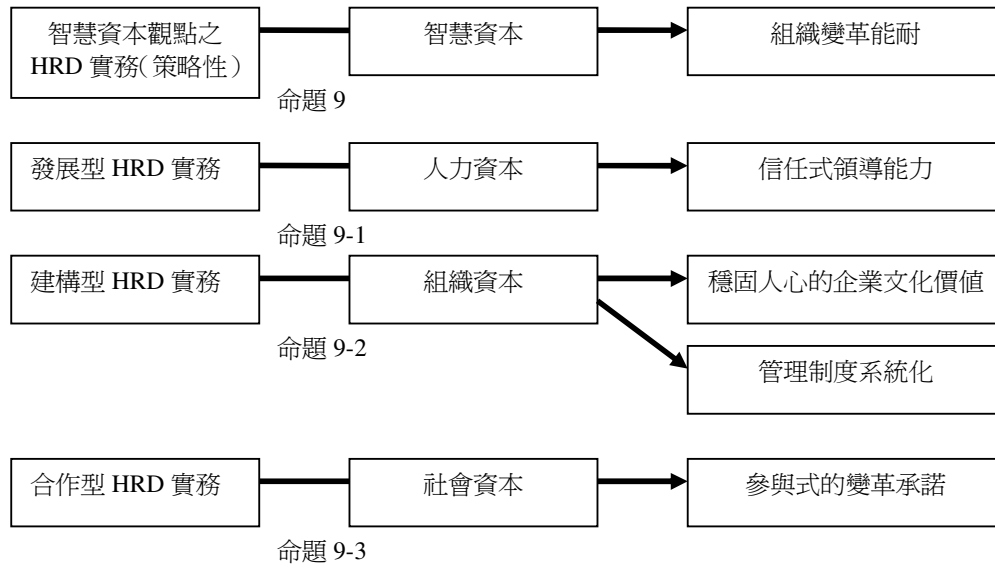


圖 4-5 扮演策略性角色的智慧資本觀點 HRD 實務

三、促進性的角色(Facilitating Role)：透過智慧資本觀點之 HRD 實務持續強化組織變革能耐

第二種組織變革能耐的發展路徑，企業在組織變革過程中的所遭遇的變革困境有助於造就組織變革能耐。研究發現，由於在變革過程中遭遇來自組織內部與外部的衝擊，T、B、R 公司重塑組織變革能耐以降低變革阻力，包括：令人信任的領導能力、領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權、參與式的變革承諾、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通、以及開放式的組織學習能力。這些組織變革能耐如何維持與強化有助於後續變革活動的推展，由於個案公司在不同變革事件上形塑不同的組織變革能耐，因此，也影響 T 公司與 B 公司執行**差異化的 HRD 實務作為**以保有或強化組織變革能耐。雖然 R 公司只有單一變革事件，但也可觀察到如何透過 HRD 的實務作為形塑組織變革能耐以解決變革困境。

當企業隨著策略方向改變而進行變革時，智慧資本觀點之 HRD 實務扮演著策略性角色，個案公司同時透過發展型、建構型與合作型的 HRD 構形培植組織變革能耐。但是 T、B、R 公司遭遇到的變革阻力不同，所需要的組織變革能耐也不同，因此 HRD 實務執行的重點也不一致，不一定會涵括所有的智慧資本內涵，例如：在 T 公司合併 T1、T2 半導體公司時，運用建構型與合作型 HRD 構形以強化跨越邊界的系統化溝通與參與式的變革承諾。此時所形塑的組織變革能耐用以降低變革所帶來的衝擊，解決變革所造成的困境，因此，在此種情境下，智慧資本觀點之 HRD 實務所扮演的是促進性的角色。

扮演促進性角色的 HRD 實務內涵—發展型、建構型與合作型 HRD 實務，其功能性與維持性與策略角色不同，為了強化組織變革能耐，發展型 HRD 構形著重於鼓勵員工自我導向學習，建構型 HRD 構形必須積極建立 HR 的服務性平台，合作型 HRD 構形在此時最重要的任務是塑造持續溝通的環境，詳細的實務活動則如下所述。

(一) T 公司合併 T1、T2 半導體公司

1. 建構型 HRD 構形：透過文件資料庫的建立，加速融入 T 公司的新員工對於工作程序的熟悉度，並有助於員工間的溝通。

(1) 建立文件資料庫有助於新員工融入組織運作

組織改變之前組織改變之後他的結構可能不同，有些文件必須保存下來以便將來你要去做追溯歷史的時候，你知道這個變化是怎樣子的，能夠連貫的起來，像這些東西在變革的過程當中必須要考慮到的，所以至於建構相關的系統，我們公司是已經有一個叫做文件管理系統，每一個部門有自己的文件管理的一套方式或者是標準作業程序。不同的人去做的時候他只要看到那個標準作業程序，他就知道怎麼做，做出來的一個品質是維持一致性的，……。(T 公司，V1。T-45，T-I-1。)

2. 合作型 HRD 構形：建構完善的溝通管道有助於主管與員工的意見傳達。透過團隊建立活動加強新舊員工的凝聚力，有助於強化員工的組織變革承諾。

(1) 建立完善的溝通管道有助於持續變革溝通

溝通，持續好的溝通是很重要的，溝通包含了下情上傳，上意下達的垂直溝通，那怎麼樣能夠讓上面的主管隨時都能夠聽到員工的基層的聲音，團隊建立之後可透過跨職級的一個溝通會議，直接跨過中間的主管，以及定期的溝通會議，那另外怎麼樣能夠上意下達；那透過主管怎麼樣能夠定期把一些重要的一些組織的目標，要強調的東西不斷的能夠在不同層級的一些溝通，或者是會議的場合，能夠持續的讓團隊的成員都能夠知道而且清楚，這個時候這種雙向是要很能夠順暢。(T 公司，V1。T-37，T-I-1。)

(2) 團隊建立活動強化員工互動

但是怎麼樣讓這兩邊的人能夠變成從兩個團隊變成是一個團隊，所以呢 HR 也協助這個單位去做這個叫做團隊建立，這個團隊建立的過程當中 HR 就扮演著顧問的這樣一個角色，怎麼樣跟這個主管去談，他覺得最大的一個挑戰，員工可能會面臨到的一些改變上的需要，心態上面也好，或者是共同互相合作的一個模式，然後 HR 會協助主管們把這樣子的一個需求作成是一個 WORK SHOP，辦完這個東西，一定會產生，對人員會產生一些這方面的一個新的一些這種刺激。(T 公司，V1。T-24，T-I-1。)

小結 1：

T 公司合併 T1、T2 半導體公司時，扮演促進性角色的 HRD 實務藉由建構型 HRD 構形建立文件資料庫，與合作型 HRD 構形建立完善的溝通管道，以強

化系統化溝通的能力。透過合作型 HRD 構形協助進行團隊建立活動以增進新舊員工間的合作程度與凝聚力，強化參與式的變革承諾。

(二) T 公司由製造業轉型為製造服務業

1. 發展型 HRD 構形：經由提升或轉換員工的能力、鼓勵員工自我導向學習、採用師徒制協助員工學習，以落實 T 公司標竿學習政策，並強化組織整體學習的能力。

(1) 提升或轉換員工能力的教育訓練活動

幫助現有人員培養，更新現有的知識與技能，更新現有的知識與技能那首先就看現在的公司要達到的目標上面，還需要什麼樣的知識與技能，現在我們要強調的是除了製造能力，先進的科技外，還有客戶關係甚至於和客戶建立夥伴關係，這個是我們不斷要去更新與強化的知識跟技能，……。(T 公司，V1。T36，T-I-1。)

(2) 鼓勵員工自我導向學習

我們現在已經有一個網站，上面可以放很多的一些好的一個文章也好，或者是專案也好，或者是曾經分享過的一些資料，放在那個上面，我們是開放在給自己內部的同仁他覺得有需要，他就隨時可以上那個網站上面去搜尋裡面很多的東西，然後他在做他的企畫書的時候通常都會從上面去搜尋的。(T 公司，V1。T-52，T-I-1。)

(3) 運用師徒制協助員工學習

主管跟這個員工之間的一個互動……coaching，是一個很好的一個主管領導部屬去達成任務的一種過程，達成任務那是結果但是過程透過 coaching 的方式去達成，是可以幫助員工成長而且讓員工他跟主管能夠緊密的去結合，也讓員工願意跟隨主管的腳步。(T 公司，V1。T-56，T-I-1。)

2. 建構型 HRD 構形：建立 HR 服務共享中心，強調內部顧客服務的概念，提供部門主管相關資源（例如：設計課程或團隊活動），以協助與員工進行溝通。HR 部門也協助建立知識分享系統，使顧客服務的概念能快速深植，同時也強化了跨部門的溝通。

(1) 建立 HR 服務共享中心

我們對直線單位主管提供 HR 專業服務或專業顧問這方面的一些角色也越來越重要，所以必須要扮演一種對直線主管能夠他們在組織變革或者是組織重整的過程當中有所幫助。怎麼樣能夠服務到我們的直線單位的主管，讓他們能夠有 HR 足夠的資源，他能夠把他們的一個，業務上的事情能夠做好，在那個時候 share service center 從這樣開始逐漸形成，所以一方面又能夠把 HR 基本的工作要做好又能夠提供給我們直線主管他們在組織人員管理上面需求的一些幫助。(T 公司，V1。T-14，T-I-1。)

(2) 建立知識分享系統

技術委員會為知識傳遞的主體，知識透過有組織性的方式進行傳遞。討論以主題的方式進行，討論內容必須具體、有效率，包括原因、過程、解決方案。解決方案必須經過主席驗證，確認為最佳的解決方法後，便可傳遞至其他組織。(T 公司，V3。T-99，T-I-3。)

小結 2：

T 公司由製造業轉型為製造服務業所遭遇的變革阻力，透過扮演促進性角色的發展型與建構型 HRD 構形，強化開放式的組織學習能力、跨越邊界的系統化溝通與管理制度系統化等組織變革能耐以因應變革阻力。在發展型 HRD 構形中，T 公司採用完整的配套作法，結合員工教育訓練、自我學習、師徒制等方式提升員工能力，增加組織的人力資本，也提升了組織整體的學習能力。

建立 HR 共享服務中心以及建立知識分享系統等建構型 HRD 構形，建立了組織資本，也同時強化了跨越邊界的系統化溝通與管理制度系統化等組織變能耐，因為 HR 共享服中心以及知識分享系統兩者即為系統化管理制度的一部份，而且兩項制度均強調組織內部溝通無障礙。

(三) B 公司自創品牌

1. 發展型 HRD 構形：在員工訓練課程中，透過高階主管傳達自創品牌與企業文化概念的一致性，以及強化主管與員工溝通的能力，調整主管管理行為的核心能力，由技術面轉為關注員工的發展。

(1) 主管在員工訓練課程中傳達企業文化內涵

然後 training 上面調整一些做法，我們不只告訴他公司的基本制度，同時也把企業文化的特徵融入，讓高階主管現身說法，去闡明說為什麼我們要做這個品牌，然後為什麼，他們和我

們企業文化的 link，……。(B 公司，V4。B-30，B-I-1。)

(2) 領導者訓練方案強化主管與員工溝通的能力

那時候開始有一些番頭計劃，在 2001 年我們開始做一些主管能力上的提升，現在改名了，叫做 leader program，改成一個比較通用的名稱，……因為以前做 ODM，OEM 比較注重的是對事情，管得好就好，對 people skill 都不是那麼注重，可是你要轉型，要自己 own 自己的品牌，有很多東西是要更 care 人的，所以我們也 training 主管把更多的時間 focus 在人的發展上，所以訓練著重在調他們的 behaviors。(B 公司，V4。B-37，B-I-1。)

(3) 融合不同層級主管的培訓課程強化溝通與執行力

從高階、中階、基層主管，還有還沒升上主管的儲備幹部，那就是這四個 level 的主管一起下去做訓練，那當然每個 level 上課的 focus 不太一樣，高階主管那一層比較 focus 在策略面，那時候高階主管大概排了六個課程，每個課程大概兩天，其實有一個很重要的策略，我們期望把這些高階主管聚集在一起，因為他們很少時間聚集在一起，老師講的東西算是一個引導，引導他們去內部做討論，去做一些分享一些他們過去的經驗，或對於未來的看法，所以就在那個時候創立了那個目標，在 2006 年要達到三千億，其實是課堂中討論出來的，就這樣討論、經驗分享，這對他們來說是很難得的機會，……。(B 公司，V4。B-38，B-I-1。B-39，B-I-1。)

(4) 重新規劃領導人才的職涯發展

那 training 其實以前也有，但是以前比較零散，比較沒有系統，因為以前變化比較沒有那麼大，主管的培育朝向工程導向，比較按部就班，一步一步來，轉成 B 品牌，你必須有一個快速的路讓他升遷，這個市場的變化比較大，而且是人員市場的競爭，所以人才的培育不像以前，就是步調不像以前那麼慢，必須要有一套完整的做法，所以是以前都有做，只是做的方式和方向不太一樣。(B 公司，V4。B-43，B-I-1。B-44，B-I-1。)

(5) 培養員工具備獨立性的專案管理能力

一般人員上面，過去是比較製程導向的，那現在就是教，嗯也不能說是教，就是告訴他們說你在創意思考，要有什麼樣的能力來展現創意思考，然後要用什麼樣的手法，以前負責的人只要 follow 別人的指示，但是現在你必須用一個品牌從零到有，從零到有一個完整產品的產出，所以你更需要有專案管理的能力，而且可能橫跨許多不同的功能，所以那時候我們非常強調你如何去管理一個的 project，你如何去 build up 這樣的能力，以前是少數人要有，這樣是更多人需要這樣子。(B 公司，V4。B-212，B-I-2。)

2. 建構型 HRD 構形：知識庫平台的建立則有助於水平化的溝通，讓各部門的人員進行專業知識的交流。

(1) 建構知識庫平台有助於水平化溝通

企業文化部會去紀錄各個成功的典範或失敗的例子，像是一般內部媒體的管道，有知識庫的平台在做技術知識的交流，然後有一些實體的 workshop 讓不同 function 的人去做一個溝通的管道。(B 公司，V4。B-86，B-I-1。)

(2) 績效管理制度結合組織與個人績效

你希望他自有品牌的比例提高，那你要設 index 給他，他才會往前走，不然他會覺得這不關他的事，或者他會認為你只是在講講的不是認真的，那同樣的，一個組織有 index，個人也有 performance，那有多少人在作品牌，品牌成績要怎麼樣往下展開，training 只是一個點，你做了這些事情，希望一直維持，但不可能，你一定還是要做很多活動讓他能夠往這邊走，其實比較正常的應該是績效，因為自我的驅策力其實是比較高的，他認為這對他有利，他才有動機在這邊。(B 公司，V4。B-78，B-I-1。)

3. 合作型 HRD 構形：建立企業文化團隊，透過多元化的溝通管道，針對內部員工溝通品牌概念與企業文化的連結。不僅強化組織跨越邊界的系統化溝通能力，也重塑了以品牌為導向的組織文化。

(1) 建立企業文化團隊進行內部溝通

那時候我們成立一比較重要的單位叫做企業文化 team，那麼企業文化 team 就是在做 internal education 的動作，你除了要告訴消費者我們這個新的品牌，也要告訴內部員工這個品牌的屬性、調性、它所強調的風格，要做 communication 的動作，包括各種 channel 的 build up，無論是書面的或是電子的。(B 公司，V4。B2-5，B-I-1。B-26，B-I-1。)

(2) 塑造正面的溝通環境

再下來我們有做 mindset 上的 change，我們每一季都會針對所有員工，請主管特別強調在品牌上的業績，塑造正面的溝通環境，告訴所有的同仁主管，其實品牌上面的發展是愈來愈好。然後清楚在品牌發展階段，每個產品的發展如何，最近表現如何。(B 公司，V4。B-58，B-I-1。)

小結 3：

在 B 公司自創品牌的事件中，發展型 HRD 構形強調領導者在教育訓練活動中的角色，以及在主管教育訓練活動中強化其人際溝通能力，以上這些實務作為有助於強化令人信任的領導能力。

在發展型 HRD 構形中融合不同層級主管進行培訓，其重點不只是培育領導人才，而是透過經驗交換有助於領導者強化其執行力。B 公司的領導者將權力下放，組織決策由集權制轉向為分權化，在這個過程中，員工的能力也必須隨之提升，才能接受公司的授權，因此 B 公司透過專案能力的培訓，讓員工能夠獨立自主地完成完整性的任務，有助於提升專業導向的員工賦權。

合作型與建構型 HRD 構形藉由建立企業文化團隊以及知識庫平台以強化跨越邊界的系統化溝通的能力，建構型 HRD 構形協助建立新的績效管理制度，結合個人與組織的績效，有助於形成系統化的管理制度。而以上這些組織變革能耐均能夠有效減緩員工與主管在心態上的衝擊。

(四) B 公司購併 S 公司手機部門

1. 發展型 HRD 構形：透過工作輪調與跨單位的學習強化員工的學習能力，以快速融入 B 公司與 S 公司融合後的運作體系，而透過高階主管傳承管理經驗，快速培育有潛力的主管，有助於購併後管理人才的需求。

(1) 採行工作輪調或跨單位學習激勵員工成長

除了 training 外，對這些有 potential 的人做一些更有 challenge 的 assignment 或者是 development，這就不能只靠 training，而是要靠公司內部的輪調制度培養有潛力的人才。(B 公司，V4。B-163，B-I-2。)

(2) 由高階主管擔任 mentor 培育有潛力的主管

再來就是 coaching 的部份，高階主管擔任 mentor 部份，以前他們沒有心力去擔任去培育公司接班人的職責，基本上從 2006 年開始就會著手去做這個，我不喜歡用接班人這個字眼，應該是說有 potential 的人的培育，培育成這些產品線的主管，產品線的經營主管。(B 公司，V4。B-166，B-I-2。)

2. 建構型 HRD 構形：B 公司與 S 公司在管理制度與系統上必須具有一致性，並

且達成彼此的共識，因為透過 HR 部門協助雙方在職等系統、訓練制度、績效評估等制度上的調整方向。

- 透過 HR 協調雙方組織制度的調整方向

S 公司也知道有很多制度和我們的不一樣，所以我們 HR 正在做調整，比如說像績效評估制度，兩邊差異很大，另外就是職等系統，不然職位無法 mapping，還有就是人員的發展，教育訓練這邊，制度的統一，因為正在進行也很難講出會變成什麼樣子，但是的確有些做法已經在談在做了。(B 公司，V4。B-100，B-I-2。)

3. 合作型 HRD 構形：HR 部門協助進行組織內部與組織外部的水平化溝通，建立雙向溝通制度，協助員工了解 S 公司的工作文化，並且在 S 公司傳達 B 公司的價值觀。建立雙向外派機制，這些外派任務增加了 B 公司與 S 公司員工溝通的機會。

(1) 建立雙向溝通制度

HR 的 function 上面還一直在做 working culture 部份，在做了解對方的工作型態，思維，下一步才會做公司文化的 deliver，全部員工都要做，不只是德國那邊做，台灣也要，在現有 B 公司單位內強調他們加入的重要性，那德國那邊也不了解我們，所以要去 deliver 公司的價值、願景有哪些，然後如何化做未來的 action。(B 公司，V4。B-72，B-I-1。B-73，B-I-1。)

(2) 建立雙向外派機制

S 公司外派來台灣很多，我們也有外派，但很少，我們派出去的，因為我們之前的主管培訓沒有特別針對這個 assignment 在做，我們都是培育主管的基本能力，management skills，而透過外派，可以增加兩邊員工的溝通。(B 公司，V4。B-222，B-I-2。)

小結 4：

合作型 HRD 構形採用雙向溝通制度以及雙向外派機制，以強化跨越邊界的系統化溝通能力，減緩 B 公司與 S 公司手機部門購併所造成的衝擊。建構型 HRD 構形透過 HR 部門協調雙方制度的一致性，有助於強化系統化的管理制度。在購併過程中 B 公司從 S 公司手機部門看到自身所缺乏的能力，包括系統化思考、管理經驗的傳承、與策略營運模式，因此，透過發展型 HRD 構形，積極培育未來的領導人才，以提升組織整體學習的能力。

(五) R 公司由產品銷售商轉型為服務導向的公司

1. 發展型 HRD 構形：R 公司不再僅是強調售後服務的概念而已，而是設身處地為顧客著身，提供全方位的解決方案，因此，組織內部工程師的服務概念必須透過培訓進行轉換。除了心態上的調整外，由於員工所需專業知識程度提升，透過各部門自行設計專業課程的培訓。並鼓勵員工自我導向學習，包括從自我的經驗、顧客的想法與需求、以及領導者的帶領。而師徒制有助於讓員工了解自我的專長所在。

(1) 轉換工程師的服務概念

比較有的變化，如果 service 的比重愈來愈高的話，以前有一般的工程師，可能會把他拉來做服務，那主要的問題是這些人夠不夠，因為服務的需要可能會增加很快，怎麼快速培養這些員工接手服務工作，再加上 service 的 scope 上愈來愈大，然後如何讓原有的員工，因為他們是工程師，如何讓他們了解整個企業的運作必須要有服務導向，那觀念必須要慢慢改變，以前就像是藥商，只賣藥，藥賣完就結束了，那現在不是，平常偶爾去幫你量量血壓，或者藥吃完了還不舒服那要怎麼辦，這些人以前對產品很熟，對網路也很熟，但是對整個 business 運作商業的運作不是很熟，需要再補強。(R 公司，V13。R-13，R-I-1。R-14，R-I-1。)

(2) 由各部門進行員工的專業知識訓練

我們有 HR 部門，他們也有在做訓練，不過由於我們剛剛講的這個訓練太 specific，就是專業程度太高了，所以 HR 他們也找不到合適的人來幫忙做這個訓練。所以由 incubation service 這個單位來提供這些專業的訓練。(R 公司，V13。R-16，R-I-1。)

我們的 HR 不知道和你們認知的一不一樣，HR 或財務對我們來說都是比較固定的，他們做的都是比較 routine 的事情，那人才培養，都是 incubation 單位或各個事業單位，如研發，他們部門會自己來，比如說他需要上什麼樣的課，研發部門的主管會找人來上課，或是送他們出去上課。(R 公司，V13。R-22，R-I-1。)

(3) 鼓勵員工自我導向學習

我覺得他們 knowledge 來源就是自己學，或者從客戶那邊學，因為 HR 也不知道他們要什麼。HR 做的是比較基礎，routine 的工作，像新人訓練、招募等等。(R 公司，V13。R-50，R-I-2。)

一方面從他自己的經驗，一方面從客戶，一方面從 incubation 的總經理。(R 公司，V13。R-53，R-I-2。)

(4) 透過師徒制引導員工貢獻專長

我覺得是有，就每個人的背景和專長不一樣，透過討論有些東西就出來了，那主要就是要有一個人就是總經理去帶，讓每個人去把他自己的專長貢獻出來。(R 公司，V13。R-54，R-I-2。)

2. 合作型 HRD 構形：R 公司由產品銷售商轉型為服務導向的公司，其所遭遇的衝擊包括組織內部員工、主管心態的調整，以及顧客心態的調整等等，因此建立良好的溝通機制對於 R 公司而言是解決變革阻力的重要關鍵。合作型 HRD 實務協助建立與顧客溝通的窗口，包括書面、網路與面對面的溝通，進行雙向溝通，了解顧客的需求，也讓顧客了解 R 公司可提供的產品與服務內容。在組織內部的溝通方向，合作型 HRD 實務協助與員工溝通組織文化改變的方向，部門與團隊間進行水平性溝通，部門主管與高階領導者進行垂直性溝通，形成完整的溝通管道。

- (1) 協助建立對顧客的溝通機制

像他們如果要和各地的客戶談就會直接飛去哪裡，整個團隊一起過去，他們一定有書面或網路的東西，但要和客戶談一定要飛到當地。(R 公司，V13。R-62，R-I-2。)

- (2) 與員工的溝通組織文化的改變方向

service incubation 這個單位有點像新事業發展部，我們裡面有幾個這種 incubation 的單位，就是為了新事業的育成。因為其實現在我們都還在發展階段，試驗性在培養它，到某個程度後就需要 HR 進來，讓員工了解整個組織文化或方向的改變。(R 公司，V13。R-20，R-I-1。)

- (3) 定期進行水平性的溝通會議

對，除了網站和飛到當地外，這個 team 會定期開會，像一季一次吧，應該是吧，各地有對口單位，像韓國、澳洲、印度呀，就有一兩個人兼著做 incubation 的事情，定期一季一次把大家找在一起，比如說我是韓國的 sales，可能百分之八十的時間做產品的銷售，那百分之二十的時間幫忙去看新的 service 有沒有什麼機會。(R 公司，V13。R-57，R-I-2。)

- (4) 定期進行高階主管的溝通會議

我覺得慢慢的大家也聽得懂要做什麼，他也算某種程度成功的說服整個公司的 executives team，這個 team 其實他們會每一季開一個 executive meeting，所有的 CEO、CFO 加上所有的區域總經理，一個 team 大概 7、8 人，約十幾個人，所以他在這個會議中就不斷去提，所以就慢慢愈來愈成形。(R 公司，V13。R-47，R-I-2。)

小結 5：

R 公司的發展型 HRD 構形協助員工轉換服務的概念，培養其專業領域知識以強化組織整體的學習能力；鼓勵員工自我學習與全方位的學習有於專業導向的員工賦權。合作型 HRD 構形協助建立全方位的溝通機制，包括內部水平性、內部垂直性溝通，以及與外部的溝通等等，這些 HRD 實務活動有助於促進跨越邊界的系統化溝通的能力。

經由上述的分析結果，我們可以推論，當企業在變革過程中遭遇變革困境時，扮演促進性角色的智慧資本觀點之 HRD 實務，有助強化或形塑組織所缺乏的組織變革能耐。發展型的 HRD 構形可持續強化領導者的執行力、信任式的領導能力、組織的學習能力、專業導向的員工賦權等等；建構型的 HRD 構形有助於強化跨越邊界的系統化溝通能力與管理制度系統化；而合作型的 HRD 構形著重於員工的互動與凝聚力，用以強化跨越邊界的系統化溝通能力與參與式的變革承諾。

命題 10 當企業在變革過程中遭遇變革困境時，執行智慧資本觀點的 HRD 實務，有助於強化組織變革能耐。

命題 10-1 發展型 HRD 構形有助於培養人力資本，以強化領導者持續性的執行力、信任式的領導能力、開放式的組織學習能力與專業導向的員工賦權。

命題 10-2 建構型 HRD 構形有助於培養組織資本，以強化跨越邊界的系統化溝通與管理制度系統化。

命題 10-3 合作型 HRD 構形有助於培養社會資本，以強化跨越邊界的系統化溝通與參與式的變革承諾。

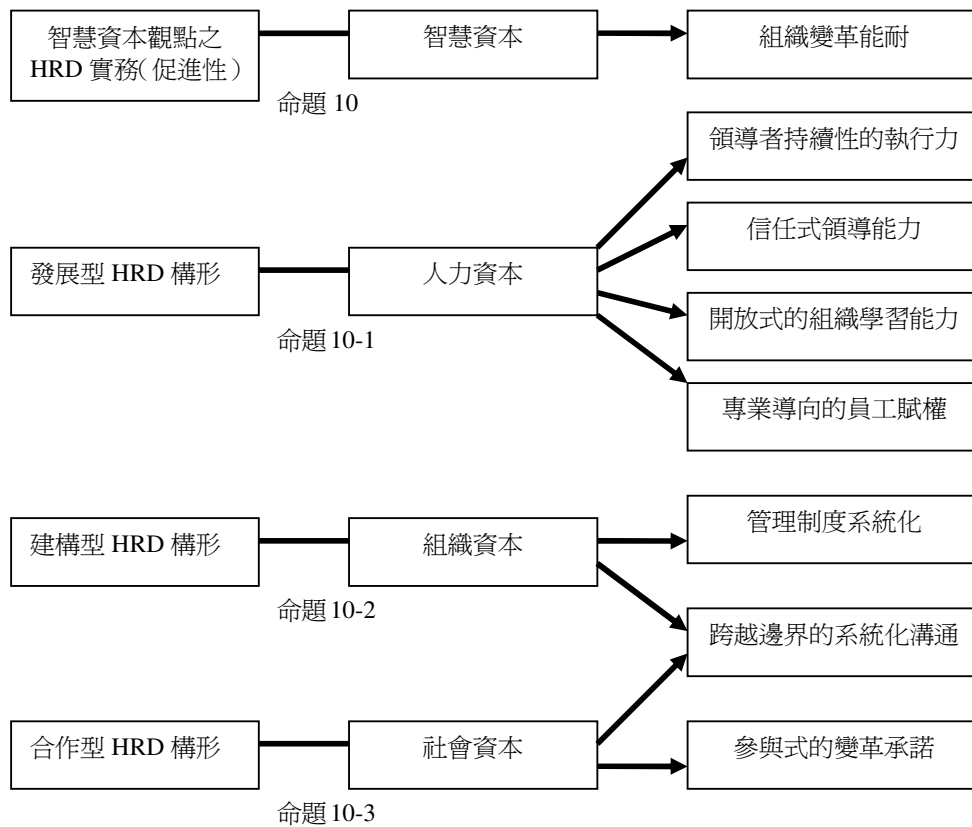


圖 4-6 扮演促進性角色的智慧資本觀點 HRD 實務

為了了解 T、B、R 公司在不同變革事件上的 HRD 實務作為差異性，以及為了持續強化或保有組織變革能耐所採行的 HRD 實務內涵，本研究採用列表比較的方式，如表 4-7 所示。研究發現，即使個案公司在不同的變革事件上塑造或強化相同的組織變革能耐，其 HRD 實務的作為仍有其差異性，例如，T 公司同樣是透過建構型 HRD 構形強化跨越邊界的系統化溝通的能力以解決變革阻力，但是在不同變革事件中，其建構型 HRD 構形的配套作法有所不同。另外，為了強化不同的組織變革能耐，扮演促進性角色的智慧資本觀點 HRD 實務的內涵，不見得同時含括發展型、建構型與合作型三種構形。

表 4-7 強化組織變革能耐的 HRD 實務

變革事件	組織變革能耐	智慧資本觀點之 HRD 實務
T 公司合併 T1、T2 半導體公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 參與式的變革承諾 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建構型 HRD 實務：建構文件資料庫 ● 合作型 HRD 實務：建立完整的溝通管道、透過團隊活動強化新舊員工的互動
T 公司由製造業轉型為製造服務業	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理制度系統化 ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 開放式的組織學習能力（標竿學習） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建構型 HRD 實務：HR 服務共享中心、知識分享系統 ● 發展型 HRD 實務：教育訓練、自我導向學習、師徒制
B 公司自創品牌	<ul style="list-style-type: none"> ● 領導者持續性的執行力 ● 讓員工信任的領導能力 ● 專業導向的員工賦權 ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 管理制度系統化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 發展型 HRD 實務：訓練課程由高階主管主導、強化主管與員工的溝通能力、融合不同層級主管的培訓課程、重新規劃領導人才的職涯發展、培養員工具備獨立性的專案管理能力 ● 合作型 HRD 實務：建立企業文化團隊進行內部溝通 ● 建構型 HRD 實務：建構知識平台、績效管理制度結合組織與個人績效
B 公司購併 S 公司的手機部門	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 開放式的組織學習能力(包括系統化思考、管理經驗的傳承、與策略營運模式) ● 管理制度系統化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 合作型 HRD 實務：透過外派增進雙方溝通、由內部 HR 單位進行溝通 ● 發展型 HRD 實務：工作輪調或跨單位學習、由高階主管傳承管理經驗（接班人制度） ● 建構型 HRD 實務：透過 HR 協調雙方組織制度的調整方向
R 公司由產品銷售商轉型為服務導向公司	<ul style="list-style-type: none"> ● 專業導向的員工賦權 ● 開放式的組織學習能力（學習顧問式服務） ● 跨越邊界的系統化溝通 	<ul style="list-style-type: none"> ● 發展型 HRD 實務：轉換員工心態、員工專業知識訓練由各部門負責、鼓勵員工自我導向學習、師徒制 ● 合作型 HRD 實務：建立對外與對內的溝通機制

第五節 形塑組織變革能耐的組織變革模式

從第一節至第四節關於研究結果的闡述，可形成本研究初始之觀念架構圖，如圖 4-7 所示。觀念架構圖所連結關係包括以下四項：(1)組織驅動因子與組織變革類型（變革層次性、變革延續性）的關係；(2)影響變革阻力的因素（變革層次性、變革延續性、企業特質與變革阻力的關係）；(3)變革阻力與組織變革能耐發展路徑的關係；(4)在組織變革過程中，智慧資本觀點之 HRD 實務、智慧資本與作業性能耐或組織變革能耐之間的關係（HRD 實務的維持性、策略性與促進性角色）。

當組織內部環境不對稱時，透過小範圍的組織活動改變能夠即時解決企業的困境；當組織擁有配適外部環境的資源與能力時，面臨外部環境壓力企業可選擇進行組織目標或組織疆界改變的行動，以上指的是非連續性的變革行動。當企業同時面臨外部環境壓力與組織內部壓力，而且企業本身擁有充足的組織資源或條件進行調適時，企業可投入資源採行連續性的變革行動。

企業進行組織變革行動，遭遇變革阻力的類型與程度，會受到變革層次性高低、變革事件是否具有延續性、以及企業特質的影響。變革阻力的類型包括內部與外部的衝擊，並可歸納為八項內涵：員工心態的衝擊、主管心態的衝擊、部門間的衝突、企業文化的衝擊、員工流失、組織制度的衝擊、顧客所帶來的衝擊、外界的壓力。順利進行變革活動的個案公司，其員工心態的衝擊與調整在所難免，但其衝擊程度較低，而產生變革困境的個案公司，在於以上八項內外部衝擊因素相互影響，形成更大的負面效應。

企業特質影響變革阻力類型的內涵，包括產業技術更新程度、組織文化改變程度、以及員工依賴程度等等。當企業所處的產業環境其技術更新週期愈快、在組織變革過程中組織文化改變的程度愈高、以及組織成員對於企業的依賴程度愈低時，組織較容易在改革過程中面臨變革困境。其中產業技術更新愈快速的企業，在變革過程中愈傾向遭遇組織成員心態高度衝擊與員工的流失。組織文化改變程度愈高的企業，在變革過程中愈傾向遭遇組織成員心態與企業文化的高度衝

擊。員工對於企業的依賴程度較高，在變革過程中遭遇員工心態衝擊程度也較小。

企業進行組織變革過程中遭遇的變革阻力，將會影響個案公司發展組織變革能耐的路徑。如果個案公司在變革事件中未遭遇變革困境或者員工心態上的衝擊程度小，將採行第一種組織變革能耐發展路徑，即企業平時透過智慧資本觀點之 HRD 實務所扮演的策略性角色所累積的智慧資本，有助於在變革當下轉化為組織變革耐，並順利推展變革活動。另一方面，若遭遇變革困境，包括內部與外部衝擊，原有的組織能力無法因應時，個案公司會採行第二種組織變革能耐發展路徑，企業會自主性的調整與學習，透過促進性角色的智慧資本觀點之 HRD 實務，以持續強化與形塑組織變革能耐，以克服組織困境，並有助於成功變革。經由組織變革能耐的兩種發展路徑所形塑的組織變革能耐內涵包括：穩固人心的企業文化價值、領導者的信任式領導能力、領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權、參與式的變革承諾、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通、以及開放式的組織學習能力。二種發展路徑所產生的組織變革能耐可概分為兩群：組織疆界內變革能耐與跨越組織疆界的變革能耐，當企業遭遇內外部衝擊時，為了使變革活動順利推行，除了界內能耐，企業將強化跨越組織疆界的變革能耐以解決困境。

以上這八項組織變革能耐，透過扮演策略性與促進性角色之智慧資本觀點 HRD 實務予以形塑或強化。而除了扮演策略性與促進性角色，智慧資本觀點之 HRD 實務在變革過程中也扮演維持性的角色，產生作業性能耐協助組織維持每天正常運作的績效。這些作業性能耐包括：員工的工作職能、員工的工作績效、組織成員平時的互動等等。

無論是扮演維持性、策略性、或促進性角色的智慧資本觀點 HRD 實務，其內涵都是由發展型、建構型與合作型的 HRD 構形所組成，但是不同角色的實務內涵具有差異化的功能作用與組成要素。在維持性、策略性與促進性角色中，發展型 HRD 構形所提供的功能包括例行性教育訓練、培育企業核心人力、鼓勵員工自我導向學習；建構型 HRD 構形的功能由例行性績效評估作業、建構制度的實務活動，到建立 HR 服務性平台；合作型 HRD 構形的功能從執行例行性公司活動、強調互動與凝聚力的活動、到塑造持續溝通的環境。而透過發展型、建構型與合作型 HRD 構形的組成要素，得以發展人力資本，建構組織資本，培養社

會資本，經由長時間所蓄積的智慧資本，將形成組織變革能耐或作業性能耐。

扮演不同角色的智慧資本觀點之HRD實務是產生組織變革能耐與作業性能耐的機制，個案公司在變革過程中，HRD實務所扮演的角色為多元化而非單一，在組織變革模式中有二種組合角色：採行第一種組織變革能耐發展路徑時，HRD實務同時扮演維持性與策略性的角色。採行第二種組織變革能耐發展路徑時，HRD實務同時扮演維持性、策略性與促進性的角色。

而後研究者再仔細釐清研究構念間的關係，使其具有邏輯性與合理化，研究者修正以下三點，並且建構一個形塑組織變革能耐的組織變革模式，如圖 4-8 所示。

1. 探究原有的觀念架構圖可以發現，組織變革能耐的二種發展路徑，說明的即是智慧資本觀點之 HRD 實務—智慧資本—組織變革能耐的關係。亦即變革阻力將會影響智慧資本觀點之 HRD 實務所扮演的角色。當組織成員心態衝擊程度低時，第一種發展路徑透過策略性角色的 HRD 實務，將原有的組織能力轉換為組織變革能耐。當遭遇內外部衝擊的困境時，第二種發展路徑透過促進性角色的 HRD 實務，形塑或強化組織變革能耐以解決內外部衝擊。
2. 作業性能耐雖然是從個案資料分析中逐漸浮現的研究概念，而且作業性能耐是組織平時營運或組織變革當下均存在的組織能耐。本研究的核心構念為在組織變革情境中所需的組織變革能耐，因此，在形塑組織變革能耐的模式中去除非直接相關的研究構念—作業性能耐，以及形成作業性能耐的機制—扮演維持性角色的 HRD 實務。
3. 命題 3 為「當企業同時面臨外部環境壓力與組織內部壓力，且具有充足的組織資源或條件予以因應時，企業可投入資源採行連續性的變革行動。」。此項命題同時說明了變革驅動因子與變革延續性、變革層次性的關聯性。因此修正後如 4-8 所示，同時連結變革驅動因子與變革延續性、變革層次性兩者的關係。

此一變革模式中的路線為概念間的關係而非因果推導，且具有權變模式的意涵，在不同變革情境下將有不同的走向，並產生智慧資本觀點 HRD 實務—智

慧資本－組織變革能耐的差異化組合。形塑組織變革能耐的變革模式會因為變革驅動因子、變革類型、變革阻力類型、組織變革能耐發展路徑，產生不同智慧資本觀點之 HRD 實務的角色與內涵、智慧資本、組織變革能耐的組合。

1. 當組織內部環境不對稱時，企業進行小範圍的組織活動改變，或者企業本身擁有充足的組織資源或條件可調適外在壓力並採行連續性的變革行動。其對於員工心態上衝擊度低，組織可透過策略性的 HRD 實務培植核心人力、建立制度與系統、推行強調互動的實務活動，將原有的組織能力轉換為信任式的領導力、穩固人心的企業文化價值、管理制度系統化與參與式變革承諾等組織變革能耐（組織疆界內變革能耐）。
2. 當組織擁有配適外部環境的資源與能力時，面臨外部環境壓力進行組織目標或組織疆界改變的行動，由於變革層性高，或屬於非連續性變革，易產生員工心態的高度衝擊、部門間的衝突、員工流失、企業文化衝突等變革困境。此時企業可採行促進性角色的 HRD 實務，培植員工自我學習的能力、建構 HR 水平性服務平台、並形成持續性溝通的環境，以強化領導者的信任式領導能力、領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權、參與式的變革承諾、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通、以及開放式的組織學習能力（同時含括組織疆界內與跨越組織疆界的變革能耐）。

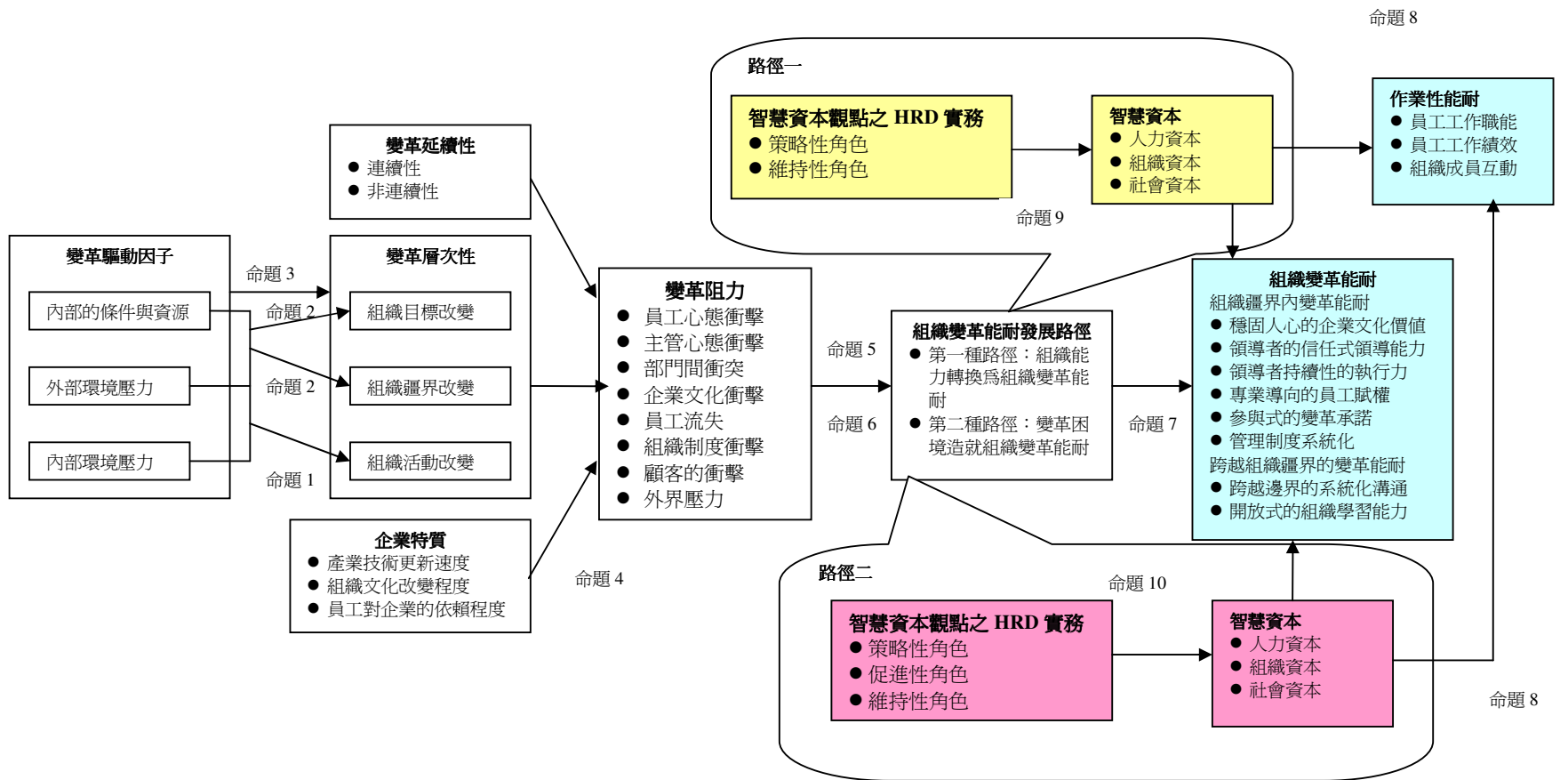


圖 4-7 本研究之觀念架構圖

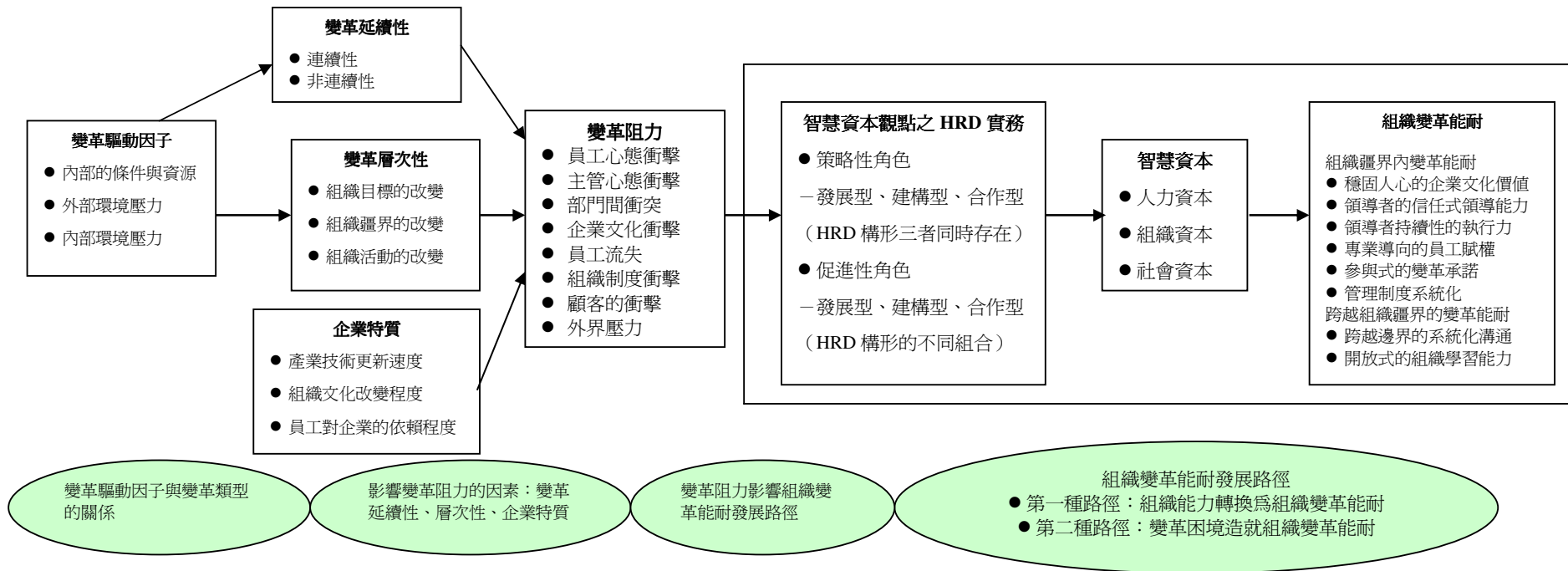


圖 4-8 形塑組織變革能耐的變革模式