

第五章 結論與建議

第五章涵蓋三個章節，第一節整合研究結果與理論文獻回應本研究的研究目的，提供在組織變革研究上的貢獻；第二節依據研究結論與討論議題說明管理意涵，提供實務上的貢獻；第三節說明本研究的限制，與未來的研究方向。

第一節 研究結論與討論

回顧在研究初始所形成的研究目的，第一，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。從形塑組織變革能耐的組織變革模式中可以發現，環境壓力與組織變革能耐並非直接關係，其中存在許多影響因素以形塑不同的組織變革能耐內涵。

一、研究結論

(一) 變革驅動因子與組織變革類型的關係

環境壓力僅為組織變革事件的導火線，包括產業壓力、市場壓力、競爭壓力等等，當企業領導者認知內外部環境呈現不對稱狀態，或者是組織具有因應外部環境壓力的能力時，才會引發其進行改革的決策。也就是說，變革驅動因子的不同組合，將引發不同類型的組織變革行動。(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。(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。(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。

(二) 影響變革阻力之因素—變革層次性、變革延續性與企業特質

探究在變革過程中所遭遇的變革阻力，能夠了解企業實質做法所反應的組織變革能耐。個案公司所遭遇的變革阻力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、組織內部的衝突、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。而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。

變革行動類型將會影響變革阻力的程度，包括變革層次性與變革延續性，從個案分析資料可以得知：(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。

另外，研究也發現企業特質影響組織所遭遇變革阻力的類型，包括產業技術更新速度、組織文化改變程度、以及員工對於企業的依賴程度。研究結果顯示：(1) 產業技術更新愈快速的企業，在變革過程中容易遭遇組織成員心態高度衝擊與員工的流失。(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。(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。

（三）變革阻力影響組織變革能耐的發展路徑

變革阻力接續所影響的是組織變革能耐的發展路徑。組織變革能耐的內涵會因為企業發展組織變革能耐的路徑而有所不同。第一種路徑，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。

第二種路徑，當企業在變革過程中遭遇變革困境時，這些困境將有助於企業形塑或強化自己所缺乏的組織變革能耐，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，兩種路徑所產生的組織變革能耐有所差異。

組織變革能耐的發展路徑所形成的組織變革能耐也符合組織變革能耐的定

義，**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)。組織變革能耐的第一種發展路徑，從組織原有的組織能力轉換為組織變革能耐，就是使組織調適舊有的能力以面臨環境中的機會與威脅，這些組織變革能耐屬於組織疆界內的能耐。第二種發展路徑，因應變革困境而形塑或強化組織變革能耐，即是創造新的能力以調適外部環境的變化，第二種路徑則同時強化跨越組織疆界的變革能耐。

因此，回應本研究的第一個研究目的，影響組織變革能耐內涵的差異化，同時包括了幾項連結性因素：變革驅動因子、變革行動類型、變革阻力的程度、與組織變革能耐的發展路徑，而環境壓力僅是變革驅動因子中的起始點。

(四) 組織變革能耐的八大構面

總括而言，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、開放式的組織學習能力、跨越邊界的系統化溝通、管理制度系統化、領導者的信任式領導能力、領導者持續性的執行力、參與式的變革承諾、以及專業導向的員工賦權。以下說明本研究歸納的組織變革能耐八項構面的內涵。

1. 穩固人心的企業文化價值：個案公司在變革過程中始終堅持企業文化的核心價值，包括厚道、品德、和諧、誠信、創新、顧客服務等等。雖然企業營運所呈現的企業文化模式有所改變，但是這些基本的核心價值仍是穩固人心的不變法則。
2. 開放式的組織學習能力：強調從組織內部或外部開放式的組織學習，例如：透過購併學習外部組織的系統化思考能力與管理經驗的傳承、在組織內部設立標竿學習強化持續學習的文化、強調自我導向的學習等等。
3. 跨越邊界的系統化溝通：跨越組織內部的垂直性與水平性邊界，進行系統化的溝通管道。水平性溝通包括不同部門與不同事業體間的溝通，垂直性溝通包括組織內部不同層級的溝通、主管與員工的溝通、領導者與各階層主管的溝通等。

4. 管理制度系統化：系統化的管理制度在變革過程中因應變革作為快速重整並形成完善的配套措施，例如：部門重新劃分、制度改變的流程、落實組織願景、重新建立績效評估制度等等。
5. 領導者的信任式領導能力：領導者展現出令人信任的領導能力，包括領導者以身作則、知人善任、重視人才培育、充份授權、支持與信任所任用的經理人、以及積極地與員工溝通。
6. 領導者持續性的執行力：領導者在變革過程中持續落實變革行動，對於變革目標的貫徹持續堅持。
7. 參與式的變革承諾：員工在變革過程中具有高度參與感、透過提案制度表達看法與建議、認同組織的作為並給予回饋，因此，員工在變革過程中自然具有變革承諾，願意配合企業的改革作為。
8. 專業導向的員工賦權：在變革過程中給予員工自主權與責任調整任務，但並非是所有的員工，而是針對專業性的員工進行賦權。例如：讓員工自行安排工作任務的優先順序、組織分權的基礎在專業導向。

將本研究的研究結果對照現有文獻中的組織變革能耐的內涵與構面，發現具有多重契合之處，參考表 2-3，可以發現這八項組織變革能耐分別出現在不同學者所提出的組織變革能耐內涵中，包括三種屬性：組織層面（組織運作的系統、制度、與文化）、領導者層面（領導者帶領組織改變的領導能力）與員工層面（員工在變革過程中具備的承諾與自主權），符合過去文獻中三個取向。

1. 強調組織運作的系統、制度、與文化：穩固人心的企業文化價值、開放式的組織學習能力、跨越邊界的系統化溝通、管理制度系統化。
2. 強調領導者帶領組織改變的領導能力：領導者的信任式領導能力、領導者持續性的執行力。
3. 強調員工在變革過程中具備的承諾與自主權：參與式的變革承諾、以及專業導向的員工賦權。

再者，本研究結果所歸納關於組織變革能耐的三種屬性與八大構面，也符合 Kerber and Buono (2005)的觀點。Kerber and Buono (2005)指出，組織變革能耐 (Change Capacity) 應同時包含三項要素：(1)變革驅動者(changemakers)承擔變革責任的意願與能力；(2)組織內部支援變革的基礎架構；以及(3)改變所需要投入的資源。

所謂的變革驅動者並非只是高層領導者或決策者，還包括組織內部各層級的領導者，以及基層的參與員工，這些變革驅動者可分為決策者(strategists)、執行者(implementers)、與接受者(recipients)，每個角色的任務、心態、所感受的變革程度在變革過程中有所不同，但是其變革的目標具有一致性。無論是扮演決策者、執行者、接受者的領導者與員工，都必須具有承擔變革責任的意願與能力。在本研究中代表的是領導者是否具有令員工信任的領導能力，領導者是否具有持續性執行力讓員工產生信心；員工是否擁有參與式的變革承諾、員工能否經由專業賦權擔負責任並達成目標，因此這項特徵涵蓋了領導者的能力與員工的承諾。

組織內部支援變革的基礎架構包括組織完善的溝通系統、教育訓練的制度、彈性的運作流程等等。改變所需要投入的資源並非只是財務與作業上需要的資源，更重要的是組織文化、成員心態、時間等無形的概念。以上這些組織變革能耐的特徵即反映出組織運作的系統、制度、與文化的重要性。

因此，組織變革能耐應為組織整體的知識與能耐，具有多元化與完整性的特質，本研究結果不僅與以往的文獻具有一致性，具有整合與分類的研究貢獻。最後，在研究結果中可以發現，企業要順利推行變革行動，獲致變革成功，不僅需要組織變革能耐，也需要作業性能耐，作業性能耐持續組織在平時與變革過程中例行性事務的正常績效；組織變革能耐則是發展組織變革所需要的資源、制度、系統、能力與承諾等要素，以促使變革達成組織的目標，這如同 Turner & Crawford (1998)的研究發現，變革成功所需要的組織能耐，包括了作業性能耐與重塑性能耐。

(五) 智慧資本觀點之 HRD 實務的角色與內涵

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。本研究發現，智慧資本觀點之 HRD 實務在組織變革過程中扮演三種角色，運用智慧資本觀點之 HRD 實務保有作業性能耐的維持性角色(Maintaining Role)，透過智慧資本觀點之 HRD 實務培植組織變革能耐的策略性角色(Strategic Role)，以及強化組織變革能耐的促進性角色(Facilitating Role)。

智慧資本觀點之 HRD 實務在組織變革過程中所扮演的角色，應視組織變革能耐的發展路徑而定，而且 HRD 實務在每項變革事件中並非只是單一的角色，當企業未遭遇變革困境時，HRD 實務同時扮演維持性與策略性的角色；當企業面臨變革困境時，HRD 實務同時扮演維持性、策略性與促進性的角色。因此，智慧資本觀點之 HRD 實務在變革過程中透過多重機制形塑與強化組織變革能耐。

回顧現有的文獻，研究者發現 HRD 實務的三種角色，可呼應 Ulrich (1997) 所提出的人力資源管理多元化角色模型，雖然 Ulrich 以人力資源管理為焦點，但是其中所界定的人力資源專業人員的角色，同時涵蓋了人力資源發展的功能。

比較 Ulrich (1997) 人力資源管理專業所扮演的四種角色與本研究 HRD 實務在組織變革過程中的角色可發現其具有一致性的內涵。策略夥伴代表 HRD 實務的策略性角色；行政管理專家與員工需求代言人代表 HRD 實務的維持性角色；變革催化者則代表 HRD 實務的促進性角色。

研究目的三：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。扮演不同角色的 HRD 實務所產生的作業性能耐與組織變革能耐具有差異性，但是其中也具有一致性的元素。維持性角色產生的作業性能耐包括員工工作職能、員工工作績效與組織成員平時的互動；策略性角色產生的組織變革能耐包括穩固人心的企業文化價值、讓員工信任的領導能力、管理制度系統化、參與式的變革承諾。促進性角色所產生的組織變革能耐包括領導者持續性的執行力、讓員工信任的領導能力、管理制度系統化、跨越邊界的系統化溝通、專業導向的員工賦權、參與式的變革承諾、開放式的組織學習能力。歸納三種角色一致性的元素可以發現，在組織平時運作、準備變革行動以及執行變革過程中，員工與領導者的能力(capability)、組織管理的機制(governance)與員工

的承諾(commitment)三者是促使組織正常營運或組織變革成功的重要關鍵。

研究目的四：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。三種角色的實質內涵包括培養人力資本的發展型 HRD 構形、建構組織資本的建構型 HRD 構形，以及累積社會資本的合作型 HRD 構形。在不同的 HRD 實務的角色扮演中，其內涵的組合會有所差異化，且組合比例也有所不同，形成不同的 HRD 系統或構形。發展型 HRD 構形是所有實務活動的基礎，建構型 HRD 構形是策略性角色中配合組織策略方向建構組織系統的重要活動，而合作型 HRD 構形在促進角色中協助組織有效減緩人員心理的衝擊。

研究結果顯示，發展型 HRD 構形培植員工與領導者的能力，累積人力資本，有助於形成領導的執行力、信任式的領導能力、專業導向的員工賦權與開放式的組織學習能力等組織變革能耐。建構型 HRD 構形建構組織的知識、系統、制度、與文化，形成組織資本，有助於發展為穩固人心的企業文化價值、管理制度系統化與跨越邊界的系統化溝通的能力。合作型 HRD 構形活化組織內部的關係、互動、溝通與凝聚力，蓄積社會資本，有助於形塑跨越邊界的系統化溝通與參與式的變革承諾。

由於現有文獻中缺乏與 HRD 構形的直接文獻，故研究者所歸納不同的 HRD 構形類型時，回顧現有文獻中與 HR 構形相關的資料，參考 Lepak & Snell (1999)、Lepak & Snell (2002)、與 Youndt & Snell (2004)的研究，並將其內涵彙整如表 5-1，以對照現有 HRD 構形的內涵。由於 HRD 實務屬於 HR 實務的一部份，因此，從這些學者的研究也可以發現與本研究的發展型、建構型、合作型 HRD 構形類同的實務內涵。

本研究的發展型 HRD 構形與 Youndt & Snell (2004)發展的 HR 構形、Lepak & Snell (1999) 與 Lepak & Snell (2002) 承諾的 HR 構形均強調透過內部發展提升員工或領導的知識與能力。建構型 HRD 構形與 Youndt & Snell (2004)文件化 HR 構形擁有部份相同的內涵，均強調組織知識的儲存與系統化。合作型 HRD 構形與 Youndt & Snell (2004)提出合作的 HR 構形、平等的 HR 構形，Lepak & Snell (1999) 與 Lepak & Snell (2002)提到的合作基礎的 HR 構形，將員工視為公司的夥伴，強調員工的溝通、合作與互動，產生資訊分享與團隊動能的效益。

表 5-1 HR 構形之相關研究彙整

學者	研究內容	HR 構形分類
Lepak & Snell (1999)	研究者認為並非所有員工所擁有的知識與技術均具有相同的策略重要性，因此，其發展四種不同的雇用模式：內部發展、取得、契約與聯盟。並且連結雇用模式、雇用關係、HR 構形與競爭優勢間的關係。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承諾的 HR 構形(Commitment)：強調員工參與、企業人力資本投資最大化、以高績效工作系統創造承諾、長期的雇用關係。採用內部發展的雇用模式(Development)，雇用關係屬於組織關係(Organizational)。 2. 合作的 HR 構形(Collaborative)：共同合作、資訊分享、投資彼此的關係促進信任。採用聯盟式的雇用模式(Alliance)，雇用關係屬於夥伴關係(Patnership)。 3. 服從的 HR 構形(Compliance)：要求員工服從、監督員工是否依契約協定達到標準、多規則與規定。採用契約性的雇用模式(Contract)，雇用關係屬於交易關係(Trnsactional)。 4. 市場導向的 HR 構形(Market based)：重視招募、選員、員工的技能可立即對企業有所貢獻、強調公平獎酬。採用取得的雇用模式(Acquire)，雇用關係屬於共生關係(Symbiotic)。
Lepak & Snell (2002)	研究者探究人力資本、HR 構形與四種不同雇用模式間的關係。結果發現不同的雇用模式具有不同的策略價值與人力資本的獨特性，而且每一種雇用模式皆與某一等定的 HR 構形相關。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 承諾基礎的 HR 構形(Commitment-based)：著重於內部發展。適用於以知識為基礎的雇用模式(Knowledge-based)，如知識工作者。 2. 合作基礎的 HR 構形(Collaborative)：強調合作與夥伴關係，重點在於分享資訊與發展信任。適用於以聯盟或夥伴關係的雇用模式(Alliance/Partnership)，如顧問。 3. 服從基礎的 HR 構形(Compliance-based)：確保人員服從現有的組織規則與程序。適用於以合約工作安排的雇用模式(Contract work)，如短期雇員。 4. 生產力基礎的 HR 構形(Productivity-based)：從外部市場雇用人力。適用於以工作為基礎的雇用模式(Job-based)，如從事標準化工作的人員。
Youndt & Snell (2004)	研究者探討 HR 構形、智慧資本與組織績效之間的關係。研究結果認為智慧資本是 HR 構形與組織績效的中介變項，並且連結智慧資本的概念形塑 HR 構形。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 取得的 HR 構形(Acquisiton)：選擇性的甄選、提供高於市場價值的薪酬、員工配股。產生人力資本。 2. 發展的 HR 構形(Developmental)：完整性的訓練、內部晉升、發展性績效評估、以技能為基礎的薪酬。產生人力資本。 3. 平等的 HR 構形(Egalitarian)：消除地位象徵、減少組織層級、減少工作類別、薪酬區塊減少、賦權給員工。產生社會資本。 4. 合作的 HR 構形(Collaborative)：形成網路型的工作結構、團隊發展、團隊獎酬。產生社會資本。 5. 文件化的 HR 構形(Documentation)：著重知識文化件、員工工作重新設計、員工建議系統。產生組織資本。 6. 資訊系統的 HR 構形(Information Systems)：建立使用介面友善、整合資訊的系統。產生組織資本
	研究內容	HRD 構形分類
本研究	探討在組織變革過程中，HRD 實務的角色。連結 HRD 實務、智慧資本與組織變革能耐。並且以智慧資本的概念形塑 HRD 構形。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發展型 HRD 構形(Develomental)：員工與領導者的教育訓練、工作輪調、師徒制、自我導向學習等等。產生人力資本。 2. 建構型 HRD 構形(Constructive)：建構知識平台、文件資料庫、建立 HR 服務平台／建立 HR 服務共享中心、建立配套式的福利制度、建立績效管理系統等等。產生組織資本。 3. 合作型 HRD 構形(Collaborative)：建立完善的溝通管道／機制、團隊建立活動、進行團體凝聚力活動等等。產生社會資本。

結合智慧資本觀點 HRD 實務所扮演的三種角色，以及發展型、建構型、合作型 HRD 構形的三種內涵，與組織變革能耐的八項構面，得以連結智慧資本觀點之 HRD 實務、智慧資本與組織變革能耐或作業性能耐三者的關係，並形成智慧資本觀點實務的 3x3 矩陣（表 5-2）。在不同角色扮演下的發展型、建構型與合作型 HRD 實務的核心功能均有所不同，而在這些核心功能下又各有其差異化的細項活動，為了避免重覆，在研究討論部份中將再進行說明。

1. 發展型 HRD 構型在維持性角色中是為了達成例行性教育訓練的功能、在策略性角色中是為了符合企業策略走向培育企業所需的核心理人才、而在促進性角色中為了解決變革困境或持續強化組織變革能耐，是鼓勵員工自我導向學習，始能成為自主性學習的組織。
2. 建構型 HRD 構形在企業平時營運時需達成例行性績效評估作業，改善員工工作績效。當企業策略有所改變時，能敏銳的調整相關制度與系統，建立與策略具有一致性的實務活動，例如：員工福利制度的調整。為了持續建立組織變革能耐，HR 要成為企業內部的服務性平台，有助於組織內部流程的快速連結，並且立即反應員工的需求與企業的政策。
3. 合作型 HRD 構形透過例行性公司活動維持員工的定期互動；在策略方向改變時，必須強調互動與凝聚力的實務活動以建立員工對公司的認同感；在變革過程中更重要的是塑造持續溝通的環境，得以強化跨越邊界系統化溝通與員工的參與式變革承諾。

表 5-2 智慧資本觀點 HRD 實務的角色與內涵

	維持性的角色 Maintaining Role	策略性的角色 Strategic Role	促進性的角色 Facilitating Role
發展型 HRD 構形	例行性教育訓練	持續培育企業的核心人力	鼓勵員工自我導向學習
建構型 HRD 構形	例行性績效評估作業	建立制度與系統的實務活動	建立 HR 服務性平台
合作型 HRD 構形	例行性公司活動	強調互動與凝聚力的實務活動	塑造持續溝通的環境
產生的組織能耐	作業性能耐 <ul style="list-style-type: none"> ● 員工工作職能 ● 員工工作表現 ● 組織成員間的互動 	組織變革能耐 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 參與式的變革承諾 	組織變革能耐 <ul style="list-style-type: none"> ● 信任式的領導能力 ● 領導者持續性的執行力 ● 跨越邊界的系統化溝通 ● 管理制度系統化 ● 參與式的變革承諾 ● 專業導向的員工賦權 ● 開放式的組織學習能力

二、研究討論

(一) 議題 1：智慧資本觀點之 HRD 實務結合其他管理實務才能建構完整的組織變革能耐

從個案分析資料中研究者發現，有些組織變革能耐並非完全由智慧資本觀點之 HRD 實務形塑或強化，包括領導者持續性的執行力、令人信任的領導能力、專業導向的員工賦權與管理制度系統化等組織變革能耐。

1. 領導者持續性的執行力除了透過發展型 HRD 構形積極培養，也與領導者本身的行事風格、決策力等等因素相關。
2. 員工賦權的程度必須同時配搭組織內部的授權結構、部門內的決策體制，鼓勵員工自主性學習與獨立性運作的發展型 HRD 構形才有其效用。
3. 發展型 HRD 構形有助於發展領導者的信任式領導能力，但是領導者本身的特質，或者是在位領導者對於繼任領導者的挑選等等對於信任式領導能力也有影響。
4. 建構型 HRD 構形雖然有助於協助建構系統化的管理制度，但是，HRD 實務所建構的系統也僅是系統化管理制度的一部份。

所以，我們可以得知，智慧資本觀點之 HRD 實務是形塑與強化組織變革能耐的其中一項重要機制，建構完整的組織變革能耐必須結合智慧資本觀點之 HRD 實務與其他管理實務，才能讓組織在變革過程中解決困境，並順利推行變革活動，使組織朝向既定方向前進。

(二) 議題 2：智慧資本觀點之 HRD 實務的多元化角色

從個案分析資料顯示，智慧資本觀點之 HRD 實務所扮演的角色包括維持性、策略性與促進性角色。無論是否進行變革，個案公司都必須執行例行性的 HRD 實務以維持組織正常運作的作業性能耐，此時 HRD 實務屬於維持性的角

色。當組織變革反映的是組織策略方向的轉變時，HRD 實務必須隨著組織策略方向予以因應，並且協助培植組織變革能耐，這是策略性的角色。當組織變革過程中遭遇變革阻力，HRD 實務協助組織解決變革困境，促進與強化組織變革能耐，此時，HRD 實務是促進性的角色。

研究者發現，個案公司在這三種角色之間有不同的組合，形成智慧資本觀點之 HRD 實務的多元化角色。HRD 實務在變革事件中呈現二種角色的組合方式：(1)維持性與策略性角色；(2)維持性角色、策略性角色與促進性角色。其與組織變革能耐的二種發展路徑互相呼應，第一種路徑，當企業在變革過程中未遭遇變革困境時，組織平時所累積的能力轉換為組織變革能耐，此時 HRD 實務同時扮演維持性與策略性兩種角色，維持組織的作業性能耐，並且跟隨組織策略方向培植組織變革能耐。第二種路徑，當企業在變革過程中遭遇變革阻力，且原有的組織能力無法因應時，企業會透過智慧資本觀點之 HRD 實務形塑或強化自身所缺乏的組織變革能耐，以順利進行改革。此時 HRD 實務同時扮演了維持性、策略性與促進性的角色，維持組織的正常運作、因應組織策略、並且解決在變革過程中所遭遇的困境。

如表 5-3 所示，個案公司的智慧資本觀點 HRD 實務在變革過程中同時扮演 2 或 3 種角色。從 HRD 實務的角色扮演也可以發現，組織變革能耐雖然是促使組織成功改革的重要能力，但是讓組織擁有正常運作績效的作業性能耐，卻是讓組織得以發展或形塑組織變革能耐的重要基礎。因為組織若無法正常營運，將無法進行改革計劃，更遑論成功變革。

表 5-3 智慧資本觀點之 HRD 實務的多元化角色

HRD 實務的角色	維持性角色 Maintaining Role	策略性角色 Strategic Role	促進性角色 Facilitating Role
組織變革能耐發展路徑			
第一種路徑：組織能力轉換為組織變革能耐	✓	✓	
第二種路徑：組織困境造就組織變革能耐	✓	✓	✓
組織能耐來源	作業性能耐		組織變革能耐

(三) 議題 3：智慧資本觀點之 HRD 實務的差異化內涵組合

1. 發展型、建構型與合作型 HRD 構形的不同組合

延續議題 2 的討論，智慧資本觀點之 HRD 實務在變革過程中有其不同角色的扮演，而分析資料也顯示，不同角色的 HRD 實務內涵具有差異化的組合。無論是維持性、策略性、或促進性的角色，智慧資本觀點 HRD 實務的內涵都是由發展型、建構型與合作型 HRD 構形組合而成，經過簡單的計數可發現，在不同角色扮演中，其內涵組合的比例有所差異。

研究者依據分析資料彙整不同角色扮演之發展型、建構型、與合作型 HRD 構形的內涵以及編碼次數，並形成不同角色內涵組合的比例圖(表 5-4 與圖 5-1)。研究者將三種 HRD 構形在不同角色中的比例進行橫向比較，顯而易見地，發展型 HRD 構形在維持性角色中佔有最大的比例；建構型 HRD 構形在策略性角色中佔有最大的比例；合作型 HRD 構形在促進性角色中佔有最大的比例。

發展型 HRD 構形在三種角色中分別佔有相當大的比重，在維持性角色中發展型 HRD 構形佔公司例行性事務中的 53.84%，可以得知個案公司平時即大量投入資源進行員工知識與技能的訓練與培養。發展型 HRD 實務在另外兩種角色至少也佔有 40% 的比例，因此，發展型 HRD 實務活動是智慧資本觀點 HRD 實務的基礎內涵，無論是否進行組織變革，個案公司均相當重視發展與培育員工或領導者的能力，蓄積組織的人力資本。

從圖表中可以發現，相較於維持性與促進性角色，建構型 HRD 構形在策略性角色中，配合組織策略方向形塑跨越邊界的系統化溝通、管理制度系統化、以及穩固人心的企業文化價值等組織變革能耐，因為架構好系統與制度，才能與組織成員進行溝通，協助組織解決問題，並成功進行變革。這代表建構組織知識、系統與制度的 HRD 實務活動，應該在執行變革行動前就開始運作，無論是配合組織策略培育核心人力、或者提升員工的互動與凝聚力，組織制度與系統都是協助其執行的基礎。

合作型 HRD 構形相較於維持性與策略性角色，在促進性角色中佔有最大的比例，這代表個案公司認為採用合作型 HRD 構形能夠有效解決變革衝擊，以順利執行改革活動。透過合作型 HRD 構形進行溝通與互動，產生跨越邊界的系統化溝通能力，讓員工有投入感與參與感，並且提升組織認同程度等等，使其在變革過程中產生變革承諾，並且有效減緩變革所帶來的心理衝擊。

從圖表也可以看到不同角色其 HRD 實務內涵組合比例的差異性，而且不僅是不同角色的內涵組合有所差異，仔細觀察智慧資本觀點之 HRD 實務的促進性角色，可以發現，即使同一家公司在不同變革事件上，於發展型、建構型、合作型 HRD 構形的活動也有所不同，例如：同樣是建構型 HRD 構形，T 公司合併 T1、T2 半導體公司著重於建立溝通管道與文件資料庫，T 公司由製造業轉型為製造服務業則著重於建立 HR 服務共享中心與知識分享系統。

表 5-4 不同角色之智慧資本觀點 HRD 實務的差異化內涵

	維持性的角色 Maintaining Role	策略性的角色 Strategic Role	促進性的角色 Facilitating Role
發展型 HRD 構形	例行性教育訓練 ● 新進員工訓練(7) ● 一般員工訓練(4) ● 不同層級主管訓練(3)	持續培育企業的核心人力 1. 領導者的教育訓練與發展 ● 水平化輪調培養多元化能力(7) ● 透過內部市場拔擢領導人才(6) ● 配套式的領導者培訓方案(11) 2. 員工的教育訓練與發展 ● 調整員工的觀念(4) ● 工作輪調(4) ● 配套式的員工培訓方案(4) ● 重視員工的職涯發展(6) ● 師徒制(10) ● 由各單位負責專業知識培訓(3)	鼓勵員工自我導向學習 T 公司由製造業轉型為製造服務業 ● 提升或轉換員工能力的教育訓練活動(4) ● 鼓勵員工自我導向學習(2) ● 運用師徒制協助員工學習(4) B 公司自創品牌 ● 主管在訓練課程中傳達企業文化內涵(1) ● 領導者訓練課程強化主管與員工溝通的能力(3) ● 融合不同層級主管的培訓課程強化溝通與執行力(3) ● 重新規劃領導人才的職涯發展(2) ● 培養員工具備獨立性的專案管理能力(5) B 公司購併 S 公司手機部門 ● 工作輪調或跨單位學習激勵員工成長(1) ● 採用師徒制培育未來的領導者(2) R 公司由產品銷售商轉型為服務公司 ● 轉換工程師服務概念(2) ● 員工專業知識訓練由各部門負責(2) ● 鼓勵員工自我導向學習(5) ● 透過師徒制引導員工貢獻專長(1)
小計	14 (53.84%)	55(41.04%)	37(40.66%)
建構型 HRD 構形	例行性績效評估作業 ● HR 協助各部門進行績效評估(5)	建立制度與系統的實務活動 ● 配套式的員工福利制度	建立 HR 服務性平台 T 公司合併 T1、T2 半導體公司

	● 由主管評估員工績效並設立新目標(1)	(18) ● 協助建立與維護組織知識庫(26) ● 績效管理流程結合組織與個人績效(10) ● 建立人力資源的服務平台(4)	● 建立文件資料庫有助於新員工融入組織運作(4) T 公司由製造業轉型為製造服務業 ● 建立 HR 服務共享中心(3) ● 建立知識分享系統(3) B 公司自創品牌 ● 建構知識庫平台有助於水平化溝通(4) ● 績效管理制度結合組織與個人績效(4) B 公司購併 S 公司手機部門 ● 透過 HR 協調雙方組織制度的調整方向(4)
小計	6 (23.08%)	58(43.28%)	22(24.18%)
合作型 HRD 構形	例行性公司活動 ● 公司尾牙(1) ● 部門旅遊(1) ● 公司比賽(1) ● 公司刊物(3)	強調互動與凝聚力的實務活動 ● 協助主管與員工進行溝通(7) ● 協助建立組織共識(1) ● 鼓勵跨部門的知識分享(1) ● 協助組織部門建立團隊(8) ● 推動強化凝聚力的團體活動(4)	塑造持續溝通的環境 T 公司合併 T1、T2 半導體公司 ● 建立完善的溝通管道有助於持續變革溝通(8) ● 團隊建立活動強化員工互動(5) B 公司自創品牌 ● 建立企業文化團隊進行內部溝通(3) ● 塑造正面的溝通環境(3) B 公司購併 S 公司手機部門 ● 建立雙向溝通制度(2) ● 建立雙向外派機制(3) R 公司由產品銷售商轉型為服務公司 ● 協助建立對顧客的溝通機制(2) ● 與員工溝通組織文化的改變方向(1) ● 定期進行水平性的溝通會議(2) ● 定期進行高階主管的溝通會議(3)
小計	6(23.08%)	21(15.67%)	32(35.16%)
總計	26	134	91

註：括號內數字表示此一編碼出現的次數。

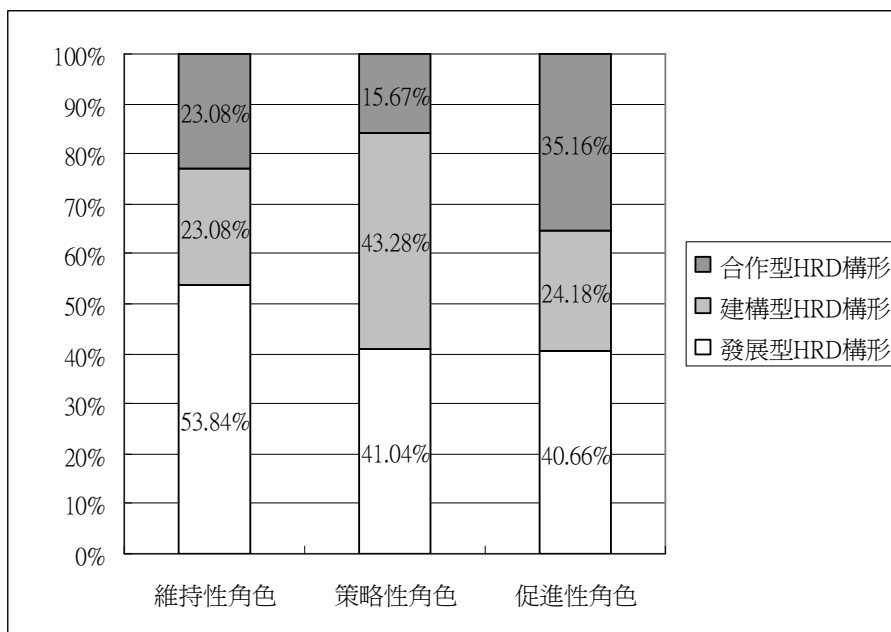


圖 5-1 不同角色之 HRD 實務內涵的組合比例

2. 智慧資本觀點之 HRD 實務所產生的人力資本、組織資本與社會資本

Reed, Lubatkin, & Srinivasan (2006) 延伸資源基礎觀點並提出「智慧資本基礎觀點」(An Intellectual Capital-based View of the firm)，學者們認為智慧資本提供清楚的構面以了解組織無形或有形資源對於企業績效的貢獻。本研究也發現透過智慧資本觀點之 HRD 實務所產的智慧資本，有助於了解組織成功變革所需要的資源，包括員工與領導者能力的人力資本；組織制度、系統、文化、知識的組織資本；以及員工凝聚力與互動的社會資本。

從圖 5-1 可以了解扮演不同角色的 HRD 實務所產生的智慧資本內涵，在維持性、策略性與促進性角色中，發展型 HRD 實務所產生的人力資本，相較於組織資本與社會資本，是促使組織順利轉型的重要資源。這些人力資本包括員工的工作職能、核心人力的專業知識與能力、領導者的能力等等。這與關廷諭 (2003) 的研究結果具有一致性，其探討智慧資本對於醫院獲致競爭優勢的重要性，結果發現人力資本的重要性勝於結構資本與關係資本。

而且這三項智慧資本之間也存有關係，建構型 HRD 實務所形成的組織制度或知識(組織資本)，能夠促使員工學習與培育更有效率；合作型 HRD 實務所產

生的員工互動、凝聚力與溝通（社會資本），使員工有其意願進行知識分享，或者投入自我的專業能力。這代表組織資本與內部社會資本均有助於提升人力資本的價值(Reed, Lubatkin, & Srinivasan, 2006)。

（四）議題 4：扮演不同角色之 HRD 實務所產生的差異化組織變革能耐

延續議題 3，既然不同角色之 HRD 實務由差異化內涵組合而成，透過不同角色之 HRD 實務所產生的組織變革能耐也具有差異化的特點。由於維持性角色之 HRD 實務產生的是作業性能耐，所以我們就策略性與促進性角色之 HRD 實務所產生的組織變革能耐進行比較。

表 5-2 顯示，策略性與促進性角色之 HRD 實務產生的組織變革能耐中，有三項能耐具有一致性，包括信任式的領導能力、管理制度系統化、與參與式的變革承諾，這三項組織變革能耐分別由發展型、建構型與合作型 HRD 實務活動所形塑。這也讓我們了解，在準備變革行動以及執行變革過程中，領導者的能力(capability)、組織管理的機制(governance)與員工的承諾(commitment)三者是同等重要的。

策略性與促進性角色之 HRD 實務所形塑的差異化組織變革能耐，包括：穩固人心的企業文化價值、領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權、跨越邊界的系統化溝通、以及開放式的組織學習能力。穩固人心的企業文化價值需要長時間累積與形塑，因此，策略性角色的 HRD 實務得以跟隨組織策略的方向協助穩固企業文化。促進性角色的 HRD 實務協助企業解決變革阻礙或降低變革衝擊，從表 5-4 中可發現，T、B、R 公司在 5 項變革事件上遭遇變革困境時，均運用建構型或合作型 HRD 構形強化跨越邊界的系統化溝通能力，由此可知，個案公司將系統化溝通能力視為解決變革困境的重要組織變革能耐。另外，在遭遇變革阻力的過程中，個案公司察覺自身所需補強的能力，因此透過發展型 HRD 構形強化領導者持續性的執行力、專業導向的員工賦權與開放式的組織學習能力，例如：B 公司從購併 S 公司手機部門察覺自己缺乏管理經驗系統化傳承的能力。

從議題 3 與議題 4 的討論內容可以說明，智慧資本觀點之 HRD 實務在企業變革過程中並非僅是最佳實務或權變觀點，HRD 實務會因應組織所需要形塑的

作業性能耐或組織變革能耐，透過不同角色的扮演，形成系統化或配套式的 HRD 實務活動，其內涵具有多元化組合，包括發展型、建構型與合作型 HRD 構形，符合文獻中的構形或系統化觀點。

(五) 議題 5：智慧資本觀點之 HRD 實務、智慧資本、與組織變革能耐的關係

本章節透過智慧資本觀點之 HRD 實務在組織變革過程中的角色探討 HRD 實務與組織變革能耐的關係。從資料分析與推論過程可以得知，兩者並非呈現直接關係，智慧資本觀點之 HRD 實務創造與蓄積的是企業有形與無形的資源，包括人力資本、組織資本與社會資本。然而，組織變革能耐的形塑並非一蹴而得，經由具有完整性面向的智慧資本，可在組織有需要時轉換為組織變革能耐，無論是長時間累積，或者是在組織遭遇變革阻力時，這些智慧資本將有助於組織精鍊組織變革能耐。因此，本研究將智慧資本觀點之 HRD 實務、智慧資本與組織變革能耐三者之間的關係以圖 5-2 表示，這些環圈代表從外 HRD 實務往內精鍊組織變革能耐的過程。

從智慧資本觀點之 HRD 實務、智慧資本與組織變革能耐的關係圖可以發現，採行智慧資本觀點之 HRD 實務至形塑組織變革能耐的過程中，智慧資本的創造與累積為其中介角色。Baron & Kenny (1986)指出，中介關係的呈現可分為三個層次，分別為概念性(conceptual)、策略性(strategic)與統計性(statistic)層次。概念性層次得以擴展或建構現有兩項構念間的關係，就現有的關係提供更豐富化的資訊與解釋(beyond the information given)。策略性層次指的是，當研究者對於兩項構念間關係，選擇投入調節或中介變項的考量時，應視這項關係是否在過去的研究中具有強健且一致性的證據，如果當這項關係具有一致性的結果時，則適合選擇投入中介變項。統計層次則是統計操作上的呈現。

依據 Baron & Kenny (1986)的觀點，由於本研究屬於質性取向，並不適合以實證或統計方式驗證其中介關係；另外，HRD 實務與組織變革能耐之間的關係仍處於發展階段，也是本研究探討的核心議題，並無直接相關的實證研究。因此，本研究採用概念層次，即透過理論關係進行解釋，將有助於澄清智慧資本在 HRD 實務與組織變革能耐間的中介角色。

解釋中介關係可分為三個步驟(Baron & Kenny, 1986)¹：第一，說明智慧資本觀點之 HRD 實務與智慧資本之關係(HRD-IC)；第二，連結智慧資本觀點之 HRD 實務與組織變革能耐(HRD-OCC)；第三，說明智慧資本對於組織變革能耐之影響(IC-OCC)。量化研究可透過以上三步驟驗證完全中介或部份中介效果，但質性取向的研究則是透過理論說明以上三項關係以解釋 IC 的中介角色。現有文獻對於 HRD-IC-OCC 的關係缺乏直接性的文獻，研究者透過連結 HRD、IC、OCC(construct)中的面向(dimension)進行說明。

1. 智慧資本觀點之 HRD 實務與智慧資本之關係 (HRD-IC)

企業透過內部發展能夠提升員工或領導者的知識與能力 (Lepak & Snell, 1999 ; Lepak & Snell , 2002 ; Youndt & Snell, 2004)。內部發展包括在職訓練、工作輪調、領導者培訓方案、跨部門培訓等等，這些實務即為發展型的 HRD 構形，有助於提升企業的人力資本。組織知識的儲存與系統化(Youndt & Snell, 2004)為建構型 HRD 構形的內涵，有助於累積組織知識，形塑組織資本。將員工視為公司的夥伴，強調員工的溝通、合作與互動，產生資訊分享與團隊動能的效益(Lepak & Snell, 1999 ; Lepak & Snell , 2002 ; Youndt & Snell, 2004)，則說明了合作型 HRD 構形與社會資本之間的關係。

2. 智慧資本觀點之 HRD 實務與組織變革能耐之關係(HRD-OCC)

Gourlay (2000)認為人力資源發展的焦點在於組織內部的訓練、發展與學習，包括員工個人、組織策略與組織能耐的形塑，Farazmand (2004)也認為人力資源發展為組織能耐建構的策略性工具。組織變革能耐為組織能耐中的內涵，因此也可得知人力資源發展實務有助於形塑組織變革能耐。

HRD 實務與部份組織變革能耐的細項內涵之關聯性，也可由以下文獻得知。(1) HRD 對於組織文化與企業策略的契合有其重要的功能，HRD 不只得以傳達組織文化給予員工，更能夠維持、改變或深化組織文化(Garavan, 1991)。因此，HRD 實務將有助於深化穩固人心的企業文化價值。(2) HRD 實務以團隊的

¹ Baron & Kenny (1986)說明驗證中介關係的三步驟：(1)自變數對於中介變數的影響效果；(2)自變數對於依變數的影響效果；(3)中介變數對於依變數的影響效果。應用在本研究，自變數－中介變數－依變數為 HRD-IC-OCC。

方式進行工作設計，增進員工間的合作度，提升組織變革過程中員工的變革承諾(Ulrich, 1998)。(3)HRD 實務可透過降低地位象徵(Pfeffer, 1994)有助於不同層級間員工的互動，或降低組織內部的垂直性與水平性的溝通障礙(Szulanski, 1996)，以達到系統化溝通的目的。

3. 智慧資本對於組織變革能耐之影響(IC-OCC)

組織之所以能具有創新作為，在於組織所擁有的組織變革能耐能量，組織變革能耐愈強健，企業愈能自發性的改變，而無須受到外在因素的影響(Keber & Buono, 2005)。Subramaniam & Youndt (2005)的研究指出，組織所擁有的組織資本愈多，將增加組織漸進式創新的產出，這些組織資本包括文件、資料庫、專利權等等用以保有組織內部的知識。組織擁有的人力資本素質愈高，包括有創意的、有才能的、具有高度技能的人力，其組織改革式創新的產出也會增加。組織內部員工之間的高度互動將增進資訊與知識的流通，員工之間的高度凝聚力將提升團隊合作性，因而增加組織創新的產出。由以上內容可間接得知，企業所擁有的智慧資本將有助於轉換為組織變革能耐，並可能進一步產生創新的成果。

從以上的論述可知，HRD-IC-OCC 三者之間具有關聯性，且從智慧資本 HRD 實務形塑組織變革能耐的過程中，企業平時累積的智慧資本，將有助在變革時轉化為變革所需的能量與動力。

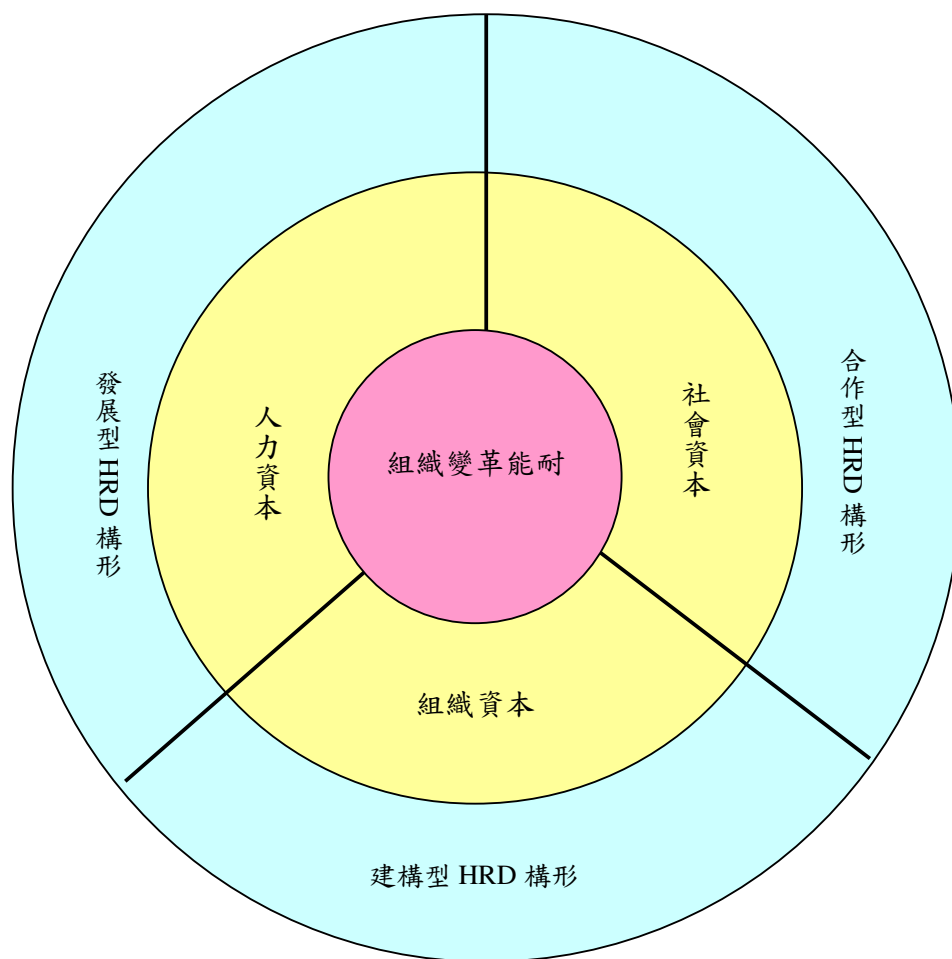


圖 5-2 智慧資本觀點之 HRD 實務、智慧資本與組織變革能耐之關係

第二節 管理意涵

一、與組織變革能耐相關的管理意涵

- (一) 組織變革能耐的二種發展路徑。第一種發展路徑，從組織原有的組織能力轉換為組織變革能耐；第二種發展路徑，因應變革困境而形塑或強化組織變革能耐。這讓我們了解：(1)成功的標竿企業在平時即培養自己的組織變革能耐，而非等到需要變革作為時才開始運作。(2)成功的標竿企業在面臨變革困境時，得以有效運用現有的資源與條件，並轉換為新的組織變革能耐以克服變革阻力。
- (二) 從個案資料分析當中，我們比較變革驅動因子中組織的內在條件、資源或能力（即組織原有的能力），以及組織變革能耐的內涵：本研究發現，無論是否歷經變革，成功的標竿企業所具備的組織能力或變革能耐內涵中，領導者的能力為其核心要素，包括領導者持續性的執行力、信任式的領導能力等等。因為領導者必須具備前瞻性的能力與執行力才能抓住適當時機進行變革，而在變革當下，能讓員工信任的領導者，才得以順利帶領員工執行變革活動。因此，成功的企業營運與企業領導者的能力息息相關。
- (三) 組織變革能耐包括穩固人心的企業文化價值、開放式的組織學習能力、跨越邊界的系統化溝通、管理制度系統化、領導者的信任式領導能力、領導者持續性的執行力、參與式的變革承諾、以及專業導向的員工賦權。以上這八項組織變革能耐可分為三種屬性，強調組織運作的系統、制度、與文化；強調領導者帶領組織改變的領導能力；強調員工在變革過程中應具備的能力與自主權。因此我們可以得知，企業所需要的組織變革能耐是組織整體性與全方位的知識與能力，而不能僅側重於單一屬性的組織能力。
- (四) 比較不同角色扮演的 HRD 實務所產生的組織變革能耐與作業性能耐，其中一致性的元素也是與以上三種屬性相關。所以我們可以得知無論是否進行變革，對於成功的標竿企業而言，員工與領導者的能力(capability)、組織管

理的機制(governance)與員工的承諾(commitment)三者是促使組織正常營運或組織變革成功的關鍵能耐。

- (五) 從個案公司解決變革困境所發展或強化的組織變革能耐中，研究發現，每一家個案公司均強化跨越邊界的系統化溝通的能力，這表示標竿企業面臨組織變革困境時，跨越邊界的系統化溝通為克服困境的關鍵，因為組織變革困境多來自於組織內部員工與主管心態的衝擊，透過水平性與垂直性的系統化溝通，將有助於降低變革抗拒。
- (六) 我們從智慧資本觀點之 HRD 實務、智慧資本與組織變革能耐三者的關係可以窺見，組織所累積的智慧資本為組織變革能耐的發展的基石。因為組織變革能耐並非一蹴可幾，企業所累積的智慧資本愈豐厚，愈有助於形塑組織變革能耐。因此，除了有形資產的價值的提升，企業更應該重視智慧資本的創造與蓄積。

二、與人力資源發展實務相關的管理意涵

- (一) 從智慧資本觀點之 HRD 實務在變革過程中所扮演的多元化角色可以得知，HRD 實務並非僅在組織變革過程中扮演關鍵性的角色，無論是形成讓組織正常營運的作業性能耐、配合企業平時的營運策略培植組織變革能耐、或者是在組織變革過程中的持續強化組織變革能耐以解決變革困境，成功的企業始終強調持續發展人力資源以建立組織的競爭優勢。
- (二) 成功的標竿企業透過 HRD 實務協助進行變革行動時，所採行的並非是單一實務活動的通用觀點，或者僅是權變觀點，標竿企業所採行的 HRD 實務為構形觀點，其彈性運用發展型、建構型與合作型 HRD 構形，形成配套措施以發展或強化組織變革能耐。
- (三) 由於員工與領導者的能力(capability)、組織管理的機制(governance)與員工的承諾(commitment)三者是促使組織正常營運或組織變革成功的關鍵能耐。因此智慧資本觀點 HRD 實務也具有一致性的運作焦點，即透過發展型 HRD 構形以培育領導者與員工的能力；運用建構型 HRD 構形以建立組織管理機

制；活絡合作型 HRD 構形以累積員工的承諾，這三項要素的緊密連結，造就標竿企業的成功變革。

(四) 觀察不同角色之 HRD 實務內涵組合的差異性，標竿企業在平時例行性事務中投入許多資源於發展型 HRD 構形，由此可知標竿企業在平時就相當重視人力資本的培育，包括新人訓練、一般員工訓練與主管訓練。當企業策略走向調整時，首先必須調整的是組織的制度與系統，因此，可以看到標竿企業著重建構型 HRD 構形的運作，因為組織制度架構完成，才能進一步執行其他實務活動。在組織變革過程中遭遇的困境通常來自於人員心態上的衝擊與阻力，所以標竿企業強調運用合作型 HRD 構形形成跨越邊界的系統化溝通能力與參與式的變革承諾，自然得以平緩變革所帶來的不適應性。

(五) 智慧資本觀點之 HRD 實務是形塑組織變革能耐或作業性能耐的重要機制，但是我們也發現，部份組織變革能耐的形成除了 HRD 實務，必須有其他管理實務配合，才有助於組織變革能耐發展的完整性。這些組織變革能耐包括：領導者持續性的執行力、信任式的領導能力、專業導向的員工賦權與管理制度系統化等等。所以，在組織變革過程中，重視 HRD 實務仍不足夠，必須與其他管理實務搭配，才得以有效落實變革目標。

(六) 本研究從智慧資本觀點之 HRD 實務的運作過程發現，成功的標竿企業並非只是將 HRD 實務視為 HR 部門的責任，而是全體公司的責任，包括部門、主管與員工個人的責任，所以在個案資料中可見標竿企業強調員工自我發展、由部門負責員工專業知識的培養。而 HR 部門的功能在變革過程中也有所轉變，標竿企業認為，HR 部門相較於以往傳統的行政功能，在變革過程中更重要的是成為服務組織內部成員的策略性夥伴，所以 HR 部門是提供服務的水平化平台或服務中心，協助內部成員順利進行變革活動。

第三節 研究者的反思

「每個研究者都有一個他或她研究工作演化的有趣故事，我相信若要建構一個有用且堅實的方法論，這些內容應該報導出來。」(Smith, 1979: 325)

本研究採用詮釋學的哲學取向進行質性研究。詮釋學要求每一位研究者對自己的詮釋「負責」，研究者無法置外於理解的過程，應該將之作為反省的對象。因為研究不只是對於「外在」現象的了解，它反映了我們的先前理解，並且反省原來我們是這樣看世界的。

因為每一個研究並非在檔案櫃裡增加一些資料而已，它必然牽涉了研究者的自我學習與轉變(畢恆達，1995)。所以研究者必須反思與探究自己是如何與被研究者互動的，如何獲得研究資料，以及又是如何對這些資料進行解釋的(陳向明，2000)。對研究者個人經驗的反省或反思，並非是研究者的獨白，它強調從各種角度對一特定事件重加省察，另外，反省的對象或項目，因時間而異，結果也因此有層次之分(高敬文，1996)。

一、與受訪者產生的互動

研究者透過面對面深度訪談與受訪者進行互動，一開始說明訪談目的，對訪談綱要進行概略的描述，並且將原先整理好的變革事件簿，請受訪者就其所參與或了解的變革進行說明。

從訪談中過程中，研究者認為受訪者可分為三種類型：第一種類型的受訪者是問題焦點型，將針對研究者的問題逐一回答，並且不會跨越或延伸每一個問題的範圍。第二種類型的受訪者是問題連結型，即受訪者在回答某一問題時，由於先前已閱讀過研究者的訪談綱要，因此這類型的受訪者會將不同的問題進行連結，例如：T 公司 VIHR 經理說：「當提到團隊時就可以順便回應問題中互動的問題……」。第三種類型的受訪者是問題跳躍型，這類型的受訪者在回應問題時，除了針對問題的答案外，會填入許多額外的資訊，例如：談論其他公司的變革作

法，或者未針對問題給予直接回應，需透過受訪者從週邊訊息導引至核心議題。區別不同類型的受訪者，並且從訪談中持續抓住訪談的方向，以及研究所希望獲得的答案，是研究者的學習經驗之一。

有時候研究者在同一家公司同時訪談二至三位受訪者，以上這些類型的受訪者可能同時存在，因此，對於單一問題可能產生不同的訊息，經過現場溝通，再給予訪談者一致性的答案，例如：在訪談 N 公司時，V10 與 V12 這兩位經理談論到績效評估制度時，V10 經理向 V12 說，「你所談的那個是適用於菁英計劃不是一般內勤人員……」。或者是由於其中一位受訪者已回應，另一位受訪者不會繼續表達意見，例如：詢問 P 公司在變革過程中是否遭遇問題，V7HR 經理說：「我的理解應該是沒有」，V8HR 副理則未表示意見。

透過以上的反思，研究者認為同時訪問多位受訪者時，應避免同時間點進行訪談，彼此之間的影響與干擾將會造成訪談資料的精確性，雖然研究者透過次級資料與訪談稿進行比對，但由於從次級資料通常無法獲取更深層的意涵，只能探究表面意象，這是研究者學習經驗之二。

第三個學習經驗涉及倫理的議題，例如：在訪談過程中受訪者會詢問訪談者目前訪談過哪些企業，以及這些企業的做法與他們有何不同，請訪談者進行說明。這時候研究者應有研究倫理的觀念，不應揭露企業營運的機密內容，或者是受訪者對於該企業領導者的評述，而是就從公開資料的訊息中概約說明，並且不涉及任何個人的評論與情感要素在內。

二、對研究者的衝擊

在整個研究過程中，研究者每次完成一個案公司的訪談，會進行一些手寫的筆記內容，寫下自己的問題、自己對於該事件的觀察、描繪這個變革事故事下的一些概念連結、對於這個變革故事與其他變革故事的比較等等。但並未製作為完整的研究日誌，這是研究者應在日後研究中改進之處，除了豐富的訪談稿與次級資料外，研究日誌的內容也可納入分析，如同 Nadin & Cassell (2006)提到，所有的研究者都應該系統化地使用研究日誌(research diary)而並非只是知識論的研究。

除此之外，研究日誌也可以將研究者的省思進行完整的紀錄，而非只是研究者站在第三者的觀察角色。因此 Haynes (2006)認為研究日誌應包括探索自己(exploring myself)與探索他人(exploring others)的內容，前面研究者所述的觀察、比較、問題，均是透過探索他人的取向，但對於自己在這個研究中的角色，以及在過程中研究者對於自我角色的衝擊則未觸及，研究者在下一階段的研究中應學習如何探索自己，了解自己在研究中定位的轉變。

三、研究者對於資料的解釋

研究者對於資料的分析與解釋歷程可分為以下四個階段進行說明：

(一) 看資料說故事

研究者依據開放性編碼、主軸編碼、選擇性編碼進行分析，此一階段雖然研究者具有背景的理论知識，但僅止於輔助研究者進行邏輯性的歸類，一切由資料說故事，其中可能存在許多故事，在選擇性編碼中找出符合研究核心的故事線。

(二) 研究目的是什麼

當研究者獲得初步研究結果時，再回顧原有從文獻與實務觀察所建立的研究目的，這些研究結果與研究目的的契合度，以及是否能回答本研究的研究目的，如果有缺漏或不完備之處，應回頭檢視資料分析過程？或者是調整本研究的研究目的？值得注意的是，這裡指稱研究目的的調整，並非是換個研究目的，或者刪除原有的研究目的，而是針對研究目的進行更細緻化的描述，使研究結果與研究目的的連結不顯得突兀。本研究的做法是同時檢視資料分析過程與調整研究目的，例如：概念化的過程、連結主要概念類別與次要概念類別的過程等等。

(三) 理論怎麼說

獲得研究結果後，最重要的是其在理論上的貢獻，以及是否補足研究初始所設立的研究缺口。因此，從研究結果中延伸探究相關的理論與文獻，看看理論怎麼說，與本研究是呈現一致或不一致的結果，並進行解釋。本研究將組織變革能耐、智慧資本觀點 HRD 實務的角色與內涵等概念，與現有的文獻進行比較，

並且找到相似性的分類（例如：Ulrich (1997)的人力資源管理的多元化角色模型）進一步為本研究提供了額外的證據。從理論的角度也有助於研究者思考延續性的研究方向。

（四）自我實現的預言或者是實務現象的反映

最後研究者應反思，此一研究結果的呈現是自我實現的預言？亦或者反映出實務現象的軌跡？質性研究中研究者的主觀性為其中的一項要素，我們無法去操弄它，只能透過詮釋的方式，找到主觀中的客觀平衡點。研究者如同一面鏡子，應省思這些觀點是否即能反映受訪者的經驗，如果研究者心中已架構一個模式，導引資料朝這個方向前進，無可避免的偏誤，以及自我實現的預言即會發生。

本研究的研究模式並非在初始即架構完成，透過資料的堆砌與沈澱逐一完成，其中也經歷數次的修正，此一結果某方面符合研究本身部份的推論，某方面則獲取更多額外的非預期性成果，例如：智慧資本觀點之 HRD 實務不僅是形塑組織變革能耐的角色，也是產生作業性能耐的機制之一。因此，研究者認為此一結果已反映出實務運作的真實性，但真實性的程度為何，則需要持續性的探究與改進。

第四節 研究限制與未來研究建議

在此一章節，研究提出本研究的研究限制與未來研究方向的建議，以供後續研究者作為參考。

一、研究限制與因應

(一) 本研究的研究對象為標竿企業，透過標竿企業的成功營運經驗建構變革模式，對於一般企業而言具有學習效應與參考價值，可成為一般企業未來發展的目標。但是畢竟其成功變革模式不見得得以立即應用在一般企業的營運上，再加上研究者時間與能力的限制，無法同時獲得大量資料，因此，未來研究可加入非標竿的研究個案，並且可比較標竿企業與非標竿企業之變革模式的異同，對於台灣企業面臨變革轉型挑戰時將更具實務價值與意義。

(二) 研究在進行資料分析時，力求資料分析程序的邏輯性與可信度，研究者在兩個不同時間點進行資料分析，重新編碼歸類的一致性程度達到 95%。並且尋找第二位編碼者進行資料分析，但是由於礙於人力與時間的限制，只有一位編碼者針對其中一個個案資料進行分析，編碼者之相互同意度為 77.38%，編碼者間的信度為 87.25%。雖然後續經過討論獲得一致性的成果，但後續研究若能增加編碼者人數，或者增加編碼的個案，將有助於研究信度的提升。

(三) 本研究屬於事後研究，訪談個案公司時，受訪者以回溯性的方式，談論組織變革的過程中，智慧資本觀點之 HRD 實務的因應，將難以避免主觀性的效應，或者因而擴大化 HRD 實務在其中的影響。因此研究者因應的做法包括：
(1) 採用多重資料蒐集方式，含括公司年報、公司網站資料或公開報導文章；
(2) 同一家公司訪問多位受訪者，或者同一受訪者訪談兩次以上；
(3) 在訪談時詢問 HR 的作法而非直接涉入 HRD 實務。以上的作法均有助於降低受訪者的主觀性效應。

(四) 本研究透過決策者、部門經理人或 HR 專業人員的觀點探討形塑組織變革能

耐的模式，而未以員工的看法或基層人員的視野為出發點，可能因而造成研究結果的高度一致性，但是這些被研究者是提供重要資訊的關鍵人物，並且適合本研究之研究取向。

1. 第一個原因取決於變革取向的不同觀點—由上而下(top-down)或者是由下而上(bottom-up)，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，傾向由上而下(top-down)的變革取向，因此也影響了研究過程中參與者的選擇。
2. 第二，除了可接觸性，研究者透過個案公司變革事件的屬性確認合適的受訪者，並由受訪者選擇曾經參與或了解過程的變革事件進行訪談，將變革事件與受訪者之間的連結說明如表 5-5。

表 5-5 受訪者與變革事件的關聯性

個案	變革事件	受訪者	說明
T	1. 合併 T1 與 T2 半導體公司 2. 由製造業轉型為製造服務業	V1 HR 經理 V2 HR 副總 V3 研發處處長	研發處處長由於經歷 1989-2000 年公司內部廠房的多次整併，對於外部合併的變革事件，能夠觀察員工的反應或抗拒。 HR 副總原本為 T2 的經理，透過他得以了解合併 T1 與 T2 半導體公司的詳細歷程；另外 HR 副總也與 T 公司的決策者一同參與組織由造業轉型為製造服務業的變革決策。 HR 經理為企業轉型過程中落實企業政策的執行者，與員工有面對面的接觸。
B	3. 自創 B 品牌 4. 購併 S 公司的手機部門	V4 HR 經理	HR 經理為企業轉型過程中落實企業政策的執行者，與員工有面對面的接觸。
Y	5. 廠辦合一 6. 產銷分離	V5 HR 資深管理師	HR 資深管理師在 Y 公司 9 年的時間中，歷經 Y 公司廠辦合一與產銷分離兩個事件，並且也與不同的領導者共事，了解事件中的來龍去脈，以及決策者的看法。
P	7. 聚焦核心事業，撤除業外事業 8. 人力合理化 9. 事業群重組 10. 品牌整頓 11. 由製造導向轉型為行銷導向公司	V6 副理 V7 HR 經理 V8 HR 襄理	HR 經理與襄理為企業轉型過程中落實企業政策的執行者，與員工有面對面的接觸。 P 公司的副理在公司任職近 25 年的時間，對於企業發展歷程，以及現今 P 公司的轉型方向了解其策略意涵。
I	12. 由硬體製造轉型為科技服務公司 13. 集中核心事業，出售虧損的 PC 事業部 14. 建立人力資源供應鏈	V9 HR 副總	在 I 公司 33 年的時間，HR 副總本身由 I 公司的內部基層員工成為 HR 部門的領導者，得以了解變革過程中公司的策略意涵以及員工可能產生的抗拒。
N	15. 品牌轉型 16. 菁英計劃 17. 追星計劃	V10 HR 經理 V11 HR 襄理 V12 教育訓	HR 經理與襄理為企業轉型過程中落實企業政策的執行者，與員工有面對面的接觸。 無論是菁英計劃或追星計劃，均與員工發展相關，教

	18.導入績效管理制度	練與發展經理	育訓練與發展經理了解詳細的因應作法。
R	19.由產品銷售商轉型為服務導向的公司	V13 亞太區顧問	R 由產品銷售商轉型為服務導向，此一策略行動主要由亞太區總經理負責，其為受訪者的直屬主管，因此受訪者得以說明實際運作的流程。
F	20.企業分割	V14 事業部副理	F 公司的事業部副理曾歷經企業分割，了解公司決策的目的。
NY	21.製程持續改善，以自動化取代人力	V15 部門經理	NY 部門經理公司任職 35 年，且隸屬原料製造加工部門，了解 NY 公司多年來在製程技術上的更新與改善。

(五) 本研究在某些研究構念上具有程度性的描述，例如某一變革阻力類型的程度，由於缺乏客觀性的量表，研究者僅就受訪者個人的陳述與編碼次數推估變革阻力的程度大或小，只有二元類別，而缺乏細緻化的程度差異。由於此一研究構念在訪談過程中逐一浮現，並非原始既有的研究構念。因此，後續研究可補足一份客觀化量表，在訪談過程中進行衡量，將可獲得更詳細的研究結果。

二、未來研究方向與建議

(一) 本研究結果發現，組織變革能耐中的領導者執行力、專業導向的員工賦權、管理制度系統化與信任式的領導能力，除了智慧資本觀點之 HRD 實務的形成機制外，須與其他管理實務結合始有助於形塑完整的組織變革能耐。因此，後續研究可持續探討 HRD 實務與其他管理實務的水平性配適對於形塑組織變革能耐之影響。

(二) 以往與組織變革能耐相關的研究可分為兩個取向：第一，多數屬於組織變革能耐前因變項之探討，且著重於組織內部因素，如組織承諾、組織文化、員工抗拒因素與組織變革能耐關係。第二，組織變革能耐的結果變項之探討則有待投入更多的研究心力。Judge 與 Elenkov(2005)屬於開端，其研究組織變革能耐與環境績效的關係，研究結果顯示，組織變革能耐愈佳，其適應環境的狀況愈佳，Judge 與 Elenkov(2005)建議未來的研究方向應加入更多其他的組織績效變數，如財務績效、產品與流程創新以及組織的存活率等等。Pettigrew, Woodman, & Cameron (2001)也強調，在組織變革的研究當中，缺乏組織變革能耐與活動對於組織績效的實證性研究。

1. 本研究貢獻在於提出形塑組織變革能耐的變革模式，未來可透過後續的

實證性研究提升其外部效度。

2. 針對第一個取向，本研究採用外部環境壓力的角度探究其對組織變革能耐的影響，提供一個不同的觀點，並建構一個形塑組織變革能耐的變革模式，後續研究可採用實證取向或者是驗證性個案研究驗證本研究的變革模式與相關研究命題。
3. 針對第二個取向，本研究並未連結組織變革能耐與變革結果變數或者是組織績效變數。大多數的研究者均指出，在組織變革過程的研究當中，多數採個案研究或其他質性取向，卻缺乏實證性研究(Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001; Voelker & McDowell, 2005)。因此，後續實證性研究可同時連結組織變革能耐的八項要素與組織變革成果、組織創新或者組織績效間的關係，以了解組織變革能耐為組織所帶來的實質效應。

(三) 智慧資本觀點之 HRD 實務的角色與內涵，包括三種 HRD 角色與 HRD 構形，可形成 3×3 矩陣（如表 5-3 所示），共九種 HRD 實務功能，賦予 HRD 功能新的思考方向，但以下的議題仍有待探討。

1. 本研究參考 Youndt & Snell (2004) 的研究發展智慧資本觀點之 HRD 實務，但是其 HRD 實務的分類架構不似 Youndt & Snell (2004) 多元與細緻，除了發展型、建構型與合作型 HRD 構形，是否在不同角色扮演上仍存在著不同的構形組合，可藉由後續的研究持續探討。
2. Lepak & Snell (1999) 與 Lepak & Snell (2002) 等學者依員工的策略價值與獨特性進行區分，以了解不同員工所適用的 HR 構形，本研究所發展的 HRD 構形並非針對不同屬性的員工，而是在變革脈絡下的實務作為。因此，未來的研究可探討適用於不同屬性員工的 HRD 構形，使智慧資本觀點之 HRD 實務的產生更多樣化的構形組合。

(四) 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。但是變革成功或失敗一向是實務界感興趣的議題，如何成功變革，而又如何避免變革失敗。因此，下一階段的研究除了納入組織變革的結果變項

外，失敗與成功結果的比對，將對於組織變革的理論投入更多的貢獻。

(五) 從圖 4-8 所展現的形塑組織變革能耐的變革模式，建立於單一區段時間 (one-shot) 所產生的變革事件，即使連結不同的變革事件，其分析與思考的觀點僅為靜態且單一方向。針對變革模式的方向性持續探究，其中是否動態的迴圈現象(double loop)? 例如：在時間點一所具備的企業資源與條件，經歷變革過程中 HRD 實務的機制形塑為組織變革能耐，那麼這些組織變革能耐將成為下一階段 (時間點二) 組織轉型所累積的組織資源與能量。此一動態發展方向透過組織的歷史分析探究組織變革能耐成長的軌跡，跨越不同的時間點，將有助於觀察組織變革的成果。

(六) 本研究發現組織變革能耐不僅為多元化的構面，其分類或分群的方式也具有豐富的內涵。從組織變革能耐的發展路徑可依組織疆界將 OCC 分為組織疆界內，與跨越組織疆界的變革能耐，而單以 OCC 的八項構面進行屬性分類則可分為組織層面 (組織運作的系統、制度、與文化)、領導者層面 (領導者帶領組織改變的領導能力) 與員工層面 (員工在變革過程中具備的承諾與自主權)，若同時考量兩種分類，則可形成 3x2 的 OCC 類型，能夠進一步提升 OCC 內涵的細緻度。

雖然本研究的結果所呈現的大部份為組織疆界的能耐，但這與本研究在研究範圍的界定也有所關聯性，本研究強調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，而不直接探討外在力量對於組織變革能耐的形塑，因此未來可接續探究組織變革能耐的類型，將同時提升實務與研究貢獻。

接續以上的討論，由於研究結果發現智慧資本觀點之 HRD 實務為形塑或強化組織變革能耐的重要機制，但僅止於探討組織內部的 HRD 實務運作，而不包括 HRD 實務外包的議題，亦即透過外在力量，也得以形塑組織內部的變革能耐。後續研究可透過外部的角度了解智慧資本觀點之 HRD 實務對於組織變革能耐的影響。

表 5-6 組織變革能耐的類型

組織疆界	屬性	組織層面	領導者層面	員工層面
組織疆界內能耐		<ul style="list-style-type: none"> ● 穩固人心的企業文化價值 ● 管理制度系統化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 領導者的信任式領導能力 ● 領導者持續性的執行力。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 參與式的變革承諾 ● 專業導向的員工賦權
跨越組織疆界能耐		<ul style="list-style-type: none"> ● 開放式的組織學習能力 ● 跨越邊界的系統化溝通 		