10 高科技公司的管理

著作權所有 侵害必究

高科技企業環境的主要特徵就是，知識所創造的附加價值高、人才是企業最寶貴的資源、產品生命週期短促、技術發展與變遷快速、經營風險高、市場競爭激烈且外部環境變化大，但成功回報的時間短、幅度高。在產品技術上，往往一家企業並無法掌握所有的資源與技術，因此尋求策略聯盟，共定標準規格，運用資訊科技對市場變化做快速的決策反應，充分運用激勵措施，發揮人力資源的最大效益。

《大趨勢》作者 Naisbitt 曾說：「世界唯一不變的就是變。」由於高科技企業面對的是一個變化多端的產業，因此我們經常可以看到企業的經營策略時而穩定時而鉅變，似乎並沒有一套可行之長遠經營模式。例如，宏碁公司就經常調整經營策略，時而分散授權時而整合集中。這種因應環境變化而隨時彈性調整是高科技公司的經營特質。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

一個組織和組織內的成員若沿用舊的手法，無法達到又快、又新、又便宜的成果，這就是「學習」對於組織與個人都同等重要的原因。組織與個人都必須透過學習，並藉此調整、改善做事的方法，不斷提升解決問題的能力。而高科技業在速度及創新的要求上特別注重，今日的高科技公司無不努力尋求突破，期望建立組織學習的機制，透過有系統的方法留存組織寶貴的經營知識。

本章探討高科技公司的管理，可細分為以下幾部分來加以探討：高科技公司的組織架構、高科技公司的人力資源管理、高科技公司的專案管理、高科技公司的財務管理。

藉由上述部分以便掌控高科技公司的整體營運狀況，使得企業經營者得以在面對變化詭譎的環境中尋求一具彈性的策略。

第一節 高科技公司的組織架構

一 何謂組織

組織的構成要素有：組織環境、組織目的、管理主體和管理客體。要對組織進行研究，就要具體分析組織由哪些內在要素組成，以及這些要素的表現模式。組織是系統，要認識組織的性質，須先研究組織的要素。

在管理學的領域中，有 3 位代表人物對組織的要素展開了深入的探討及研究。巴納德 (Chester Barnard) 認為，正式組織是有意識地協調兩人以上的活動與力量的體系。不論其層級別高低和規模大小，都包含有三個基本要素：協作的意願、共同的目標和訊息聯繫。卡斯特 (Fremont Kast) 及羅森茨韋克 (James Rosenzweig) 將組織看作是由多個子系統組成的一個系統，即組織是由各種子系統構成的整體。組織做為一個開放的社會技術系統，是由五個不同的子系統構成，這五個子系統包括：「目標與價值子系統」、「技術子系統」、「社會心理子系統」、「組織架構子系統」、「管理子系統」。

在巴納德對組織要素的分析中，他把物質部分從組織的概念中排除，使其組織概念抽象化，再進行邏輯分析，試圖把握住組織系統的本質。巴納德從系統的構成要素出發去探索組織系統的本質屬性，但他只關注人的要素而忽視其他物質要素的存在，以部分替代整體，故未能觸及組織系統的本質，因此，他的組織要素劃分並沒有得到管理學家普遍的認同。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

而卡斯特及羅森茨韋克把系統劃分成五個子系統，這個論點本身是含糊不清的，這五個子系統之間並非相互獨立，而是相互作用、不可分割。卡斯特及羅森茨韋克所歸納的子系統中的「技術子系統」、「社會心理子系統」、「組織架構子系統」並不是組織的要素，而是組織的「形式」，也就是組織要素的「表現形式」，這樣的劃分只是抓住了企業組織的表面現象，同樣也沒有把握企業組織系統的本質。因此，該理論只能用來指導有效的企業組織系統的設計，而無法回答企業組織是如何產生以及會如何變動這些動態的根本性問題。

有什麼樣的要素，組織就會表現出相應的性質。組織具有開放性、目的性、整體性這三種根本性質。組織具有開放性說明組織的要素應有組織環境；組織具有目的性說明組織的要素應當含有組織使命及願景；組織具有整體性指的是組織內部是由相互作用的要素構成，組織環境、組織目的、管理主體和管理客體這四個基本要素相互結合、作用，共同構成一個完整的組織。

組織環境是組織的必要構成要素之一。組織是一個開放系統，組織內部各層級、部門之間和組織與組織之間，每時每刻都在交流訊息。任何組織都處於一定的環境中，並與環境發生物質、能量或訊息等的交換關係，脫離與大環境互動的組織是不存在的。組織是在不斷與外界交流訊息的過程中得到發展。所有管理者都必須高度重視環境變動的要素，必須在不同情境下考慮各種外部環境，如經濟的、技術的、社會的、政治的和倫理的等，使組織的內外要素能互相協調。

所謂組織目的，即指組織所有者的共同願景，是必須得到組織內所有成員認同的。任何一個組織都有其存在的目的，建立一個組織，必須先有目的，進而建立組織的目標。企業組織的目的，就是向社會大眾提供滿意的商品和服務，從而為企業獲得最大的利潤及良好的形象。

如前所述，組織組成要素應當是相互作用的。在組織中，相互作用的主要兩大要素為管理主體和管理客體。管理主體是指具有一定管理能力，擁有相應的權威和責任，並從事管理活動的人或機構，也就是通常所說的管理者。管理客體是管理過程中在組織內所能預測、協調和控制的對象。管理主體與管理客體之間的相互聯繫和相互作用構成了組織系統及其運作。管理主體相當於組織的控制系統，管理客體相當於組織的接受控制系統。組織是管理主體與管理客體依據一定規律相互結合，具有特定功能和統一目標的有序系統。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

在管理的過程中，管理主體領導管理客體，管理客體實現組織的目的，管理主體根據管理客體的對組織目的的完成情況，從而調整管理主體的行為。透過這樣的相互作用，形成了完整的系統，以利於實現組織的目的。

以下我們以個案來說明整併集團所造成組織文化上的改變。

科技管理會客室 10-1

你併我？我併你？淺談組織文化整合

近年來，許多企業為達上下游產業垂直整合或多角化經營之目的，運用併購或整併方式來提升市場競爭力。企業合併提高競爭力固然是好，不過兩個或是多個不同組織文化的企業要整合為一個大的集團組織，除了許多硬體整併部分需要投注大量心力外，另一個重要的議題則是如何進行組織文化整合。組織文化整合的評估，可能不是影響併購案進行與否的關鍵因素，但卻是併購後合併綜效是否發揮的重要影響關鍵。從過去許多併購的案例也發現，組織文化差異常被認為是併購整合失敗的主要原因之一。可見組織文化整合的議題在企業整併中的重要性。

在組織文化整合過程中，我們可能會直覺地認為被併購企業必須完全接受併購企業的組織文化，或是規模小的，必須接受規模大的企業的文化，但真的是如此嗎？組織文化整合究竟該如何進行？又有哪些重點應該注意的呢？一個企業的組織文化並非一蹴可幾，是漫長的塑造過程，讓公司的文化在潛移默化中慢慢成形。因此，組織文化整合也將會是漫長的，而非一朝一夕可完成的。一般組織文化整合過程，依序會有以下三個階段：

階段1：評估文化差異性與相容性

每一個企業都有自己獨特的開創過程與發展的脈絡，因而形成不同的文化特性。因此，在組織文化整合前期的首要任務就是找出組織文化的相異處與相似處，需先相互瞭解彼此間文化落差最大之處，找出最難相互整合或根本互斥的文化，例如：「創新學習」和「穩定保守」的兩種文化形態，因落差太大，合併後不同的組織成員可能壁壘分明、格格不入，在整合上就會面臨較大的阻力。至於如何瞭解雙方文化的落差，除了可以透過組織過去的歷史資料來看外，也可透過專業的組織文化調查問卷及質化訪談的方式，來勾勒出各自的文化輪廓與比較雙方差異。透過這樣的方式，可以有效、完整地評估，而非落入雙方各自想像與猜測中，能更有效地促進組織文化的融合。

階段2：根據集團願景制定未來組織文化定位

清楚瞭解雙方差異後，接下來就需確認未來集團組織的文化定位，重新塑

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

造一個所有組織成員都可接受之新的組織文化。此時高層主管所扮演的角色就非常關鍵，高層主管需確立組織未來的發展方向與定位，並透過上一階段的成果，結合集團未來發展的願景後，仔細謹慎地評估究竟哪些文化是對未來發展有利的，是需要被保留的？哪些現存的組織文化是阻礙發展的，需要捨棄的？是否需要引進或融合新的文化？或是哪些文化是可以被允許存在各自的組織中的？上述這些問題，都必須在此階段完成。清楚瞭解與辨識這些問題後，才能夠開始下一階段的文化整頓，開始進行系統性的組織文化建構。

階段 3：打造新的組織文化

清楚明確新的組織文化定位後，就可開始帶領員工塑造新的組織文化。在形塑文化的過程中，高層主管必須先身體力行，積極提倡，用自己的言行來感染員工、影響員工改變。其他相對應的管理規章制度制定也需要一併配合規劃與推動，包括獎勵制度、訓練制度與管理方式的設計等。除了內部人員的改變外，硬體方面包括整體形象的 CIS (corporate identity system) 設計，也需重新規劃。如此一來，才能從組織的軟、硬體面，徹底完整地重新打造新的組織文化。

在整個組織文化推動變革的過程中，良好的組織溝通與保持尊重寬容是成功的前提。在過程中需充分與員工溝通，強調改變的必要性與未來目標，開放溝通管道，讓員工表達心聲，化解不必要的疑慮，有了員工的承諾和參與，組織文化變革才有真正成功的機會。除開放的溝通外，也需尊重不同的聲音，惟此，來自不同文化的組織成員才能相互尊重、相互對話、理解包容、達成共識，從而實現組織文化融合。

資料來源：李雅雯 (2014.02.20)，〈你併我？我併你？淺談組織文化整合〉，360d 才庫人力資源，https://www.360d.com.tw/news-artic.hph?anchor=77#77。

著作權所有 侵害必究

二 何謂組織文化

組織文化的涵義，可先從「文化」的意義著手；文化論者對此一議題主要分為二派說法：其一為文化適應學派，著重於直接觀察一個群體內成員的行為、語言及使用之實物等；另一為觀念學派，著重於觀察社會成員心中共有者為何。因此，組織文化的定義可分為四種：一是著重組織共享的規範、信念及價值；二是有關組織中的故事、語言及傳說；三是組織的典禮、儀式；四是組織中成員的交互作用系統。

組織文化代表一個組織的個性，在組織中是一股強大且不易察覺的力量，它決定個人和組織的行為，同時也影響了公司的策略、目標及營運方式。領

導者的行為等。而組織文化的元素包含了組織成員及其行為的共同假設、價值觀、準則，以及一些在組織中顯見的事物。因此，每個組織成員在不同的組織中都能感受到與眾不同的文化。

組織文化因具有多元的特性，因此要瞭解組織文化的確切內涵並不容易。但若依其內涵從不同層次來分析它，實不失為一有效途徑，許多學者在探討文化內涵時也多將其分成幾個層次。其中又以 Schein 的論點最能涵蓋各學者的見解， Schein 提出組織文化構成要素包括人造品與創造物、價值、基本假設，而且以階層的形態呈現，最上層的是人造品與創造物、中間層的是價值、最下層的是基本假設。以下分別介紹組織文化的三個層次：

1. 人造品與創造物：所謂人造品與創造物是行為模式和可觀察、接觸或聽聞的行為結果。它是組織文化最明顯的層次，包括藝術品的陳設、辦公空間的規劃、成員所使用的語言和行為模式、典禮、儀式、故事等，是組織內明顯的物理環境與社會環境；
2. 價值：價值在組織文化中屬於知覺的較高層次，可在實體環境中驗證，或者只能於社會共識驗證。所以「價值」常是指組織成員用來判斷情境、活動、目的及人物評估的基礎，具有規範的意味，所以可提供組織成員行為的準則，這些價值不一定有書面文字，但卻在成員腦海中，成為一種價值觀，能夠約束成員的行為；
3. 基本假設：組織文化的精髓是組織所擁有的一套基本假設，然而這一層次卻又具有不可見、理所當然的特性；因此，除非我們能長期深入剖析這種文化精髓所在的基本假設，否則便不能說真正瞭解一個組織文化。顯而易見地，組織的基本假設具有潛藏性與不明確性的特質。

企業中組織文化傳承的方法為以下七點：

1. 領導者對組織管理事物的強調與評論：組織領導者所一再強調的，通常是組織中的重要事物，即領導者示意成員其在該事物上的期盼。不只於會議上再三強調，還會採實際的行政措施；
2. 組織重大事件或危機的反應方式：當組織面臨一個危機或重大事件時，組織領導者所採行的處理方式，會顯露出領導者的價值與信念。因此，領導者也可以藉著危機或重大事件的處理，來增強或改變組織現有的價值；

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING