創新是變革中的最後一個重要因素，意指組織為開發新產品或服務，或對現有產品或服務開發出新用途的管理作為，亦即取得創意，並將其轉化為有價值的產品、服務或作業方法的過程。「發明」係指前所未有的發現或創造，強調「絕對」的全新；而「創新」則強調「相對」的新，亦即將「發明」加以應用。創造力係指以一種特別的方法將創意加以結合，或是以特殊方法連結不同創意的能力。一個能激發創造力的組織，就能發展出獨特或全新的方法來解決問題。

創新的過程，包括創意的產生、發展、應用、上市行銷、成長、成熟與衰退等七階段。創新的種類可依不同的面向，區分為突破式與漸進式創新、技術創新與管理創新、產品創新與製程創新。缺乏資源、錯失機會與抗拒變革三種情況會導致創新失敗；為激勵創新，組織可運用的工具包括獎勵制度、組織結構、文化與人力資源等方法。

## 10.1 組織變革的本質

西元前 500 年希臘哲學家賀拉克利特斯 (Heraclitus) 曾說：「你無法在同一條河上走過兩次，因為其他的活水會不斷流過。」他是第一位道出「世界萬物處在變化的常態，同時包含了永恆和改變的特質」此一想法的西方哲學家。管理學大師彼得．杜拉克 (Peter F. Drucker) 也指出，我們無法駕馭變革，只能走在變革之前。在變動的年代中，企業經營唯一的不變即是變，企業的經營環境一夕數變，隨著網際網路的發展、知識經濟時代的來臨，組織變革對現今企業的管理者而言，是個相當重要且必須面對的課題。

何謂「組織變革」？在進一步深入探討前，有必要先釐清其定義。**組織變革** (organizational change) 意指在組織中，人力、結構或技術上所發生的重大改變。如果沒有變革，那麼管理者的工作就太簡單了。因為若環境中當真不存在不確定性與變動，那麼每天的工作流程、每月的工作計畫、每年的工作目標都一樣，如此一來，事先設計好各種運算程式的電腦設備便可取代管理階層及絕大部分的生產線人員，所有管理人員早晚都會被電腦所取代，而所有的企業都可提早進入無「人」公司的境界。然而，企業所面對的真實世界

**組織變革**
意指在組織中，人力、結構或技術上所發生的重大改變。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

卻是分分秒秒都在改變中，自然環境逐漸轉變、政治環境變化詭譎、科技不斷推陳出新、國內外競爭者不斷加入市場、競爭者持續推出新產品與服務、消費文化不斷蛻變、人力素質產生劇烈變化等，凡此種種皆觸發了組織變革的需求。以下將討論管理變革的主要課題。

## 10.1.1 變革的力量

組織變革的力量可能來自組織內部或外界，或兩者同時發生。以下就內部力量與外部力量分別說明。

### 外部力量

使組織產生變革需求的外部力量來源較多，分別說明如下：

#### 1. 新競爭者的加入

當市場上出現新的競爭產品時（不論是現有競爭者或潛在競爭者所生產的新產品或服務），會讓組織產生莫大的變革需求。例如，國內近十年來的量販通路大戰，最早的龍頭萬客隆 (Makro) 在家樂福 (Carrefour)、大潤發等後繼者激烈競爭下，終因變革不及而黯然退出市場。

#### 2. 經濟及技術改變

儘管在知識經濟時代，知識資源並不能完全排除土地、資本在經濟中的作用，但由於人的知識、技術水準的提高和擴散，已改變了傳統生產要素的組合方法和作用方式，除了可使農業、工業生產流程知識化，有效地滿足傳統消費品個性化和品質的要求外，也衍生出新的產業型態。特別是隨著科技的迅速發展，貿易、服務、投資、人員和知識觀念的國際流動，不但使各國融入全球經濟的程度深化，促進新觀念和新技術的全球傳播，更使各國企業和國家間也出現新的競爭與合作形式。

#### 3. 法令規章的制定與改變

政府的法令規章也常是變革的原動力，如我國的促進產業升級條例中的五年免稅、投資抵減等租稅減免，因可降低企業的經營稅賦成本，對我國高科技產業的發展有莫大的助益。

著作權所有 侵害必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

### 4. 人力市場的變化

人力市場的變動也會促使管理者進行變革，例如科學園區的高科技工程人員的人才荒所引發的搶人大戰、本國與外商銀行（中信銀與花旗銀行）高階經理人的挖角風，均使得各個企業開始重新設計其組織結構、改善薪資獎酬制度，並提升員工福利。

## 內部力量

除了組織的外在因素，組織內部力量也會引發變革的需求。當管理高層重新設定或修改公司策略，就會產生組織變革。例如，在本章的 GU 與中興保全個案中，由於高層制定了不同的經營策略，因此引發許多工作與人力的重新設計與配置。GU 改變了產品設計的模式，設計人員的工作方式也因此改變；GU 也改變了商品陳設方式，此舉不僅降低了所需的店員人數，也鼓勵店員更能發揮創意，成為客人的穿搭範例。中興保全則改變了人員升遷的模式，著重數字管理，因此公司不但鼓勵前線員工跨越上級做直接呈報，也縮減內部的層級組織，引入線上管理平台，並使用 LINE 作為溝通工具。可見這些高階經理人所發起的策略改變，往往必須伴隨著企業內部的組織結構、文化、獎勵制度架構等等的變革。

## 規劃變革與回應變革

有些變革可預先予以妥善規劃，有些變革則是對無法預期的事件做事後回應。**規劃變革** (planned change) 意指根據對於未來事件的預測，所妥善（即時、規律）設計、執行的變革。**回應變革** (reactive change) 意指對於未能預期的事件所做的零星反應。回應變革也可能因為時間的急迫性，所以較缺乏妥善的規劃與執行。因此，掌握機先的規劃變革較回應變革更具積極性與完整性，所以更受管理者青睞。

**規劃變革**
意指根據對於未來事件的預測，所妥善（即時、規律）設計、執行的變革。

**回應變革**
意指對於未能預期的事件所做的零星反應。

最後，組織變革往往需要催化劑，而負有催化劑的觸媒功能與控制變革過程的人就稱為變革推動者。變革推動者通常是組織內的高階管理者，但非管理職的員工也可能是變革推動者，例如組織內部的專業人員或組織外聘的改革管理顧問。特別是全面系統性的大幅變革，內部管理

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

階層常借重外界顧問提供建議與協助，外界顧問沒有包袱，通常可提供較客觀的意見，而且他們傾向於主張較為激烈的變革方式。然而，外界顧問對於組織的歷史、組織文化、作業方式及人員的了解未必深入，因此可能產生偏誤，管理者在接受其建議時，仍須審慎為之。

## 10.1.2 變革過程的觀點

對於變革的過程，可用兩種極端的比喻來形容。「靜海行船」觀點把企業比喻為在風平浪靜的大海上悠遊航行的船隻，船長與船員們都確知要航向何處，因為他們已在相同的航線上來去數回，只需循著航海圖與羅盤的指引，便可在預定時間內抵達目的地。變革就像是偶有的風浪，只是平靜航行中點綴的小插曲罷了。相反地，「急流泛舟」觀點則是把組織比擬成在湍急河流中的橡皮艇或獨木舟，小船上坐著幾個未曾合作過的人，不熟悉水性，也不知會航向何處，而且在漆黑的夜裡行進……。在這急流泛舟的比喻中，變革是很自然的，面對變革也是持續的工作。

### 「靜海行船」觀點

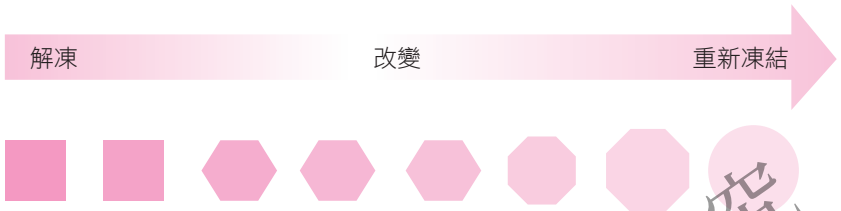
「靜海行船」(calm waters metaphor) 主宰了管理實務與學術界的想法數十年。其中，以魯文 (Lewin, 1951) 所提出的變革三部曲最具代表性（參見圖 10-1），他認為成功的變革需要經歷：(1) 使目前狀態融化的解凍 (unfreezing)；(2) 變革 (changing) 為新局面；(3) 重新凍結 (refreezing) 變革後的新狀態等階段。現存狀態可視為平衡狀態，若要進行變革就要從平衡中移動，解凍是第一個步驟，可藉由三種方法達成：(1) 增加可推動變革及引導行為更遠離目前狀態的推進力量；(2) 降低維持目前狀態的力量；(3) 前兩種方法並用。

解凍的動作就像在圖 10-1 中，試圖改變深色正方形的形狀（由正方形轉變為六角形）與顏色（由較深的顏色轉為較淡的顏色）。一旦目前狀態解凍後，就可以進行改變，以打破現有的組織均衡狀態，就像圖 10-1 中，再將六角形轉變為八角形，顏色也愈來愈淡。改變是建立新均衡狀態的必要過程，然而現有狀態改變後，並不能保證改變後的狀態能持久。新的狀態必須重新結凍後才能長久保存，就像圖 10-1 中，在成功轉變為淺色的圓形以後，還要

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

有「凍結新狀態」的動作，新的均衡才能長久保存。亦即最後一階段的「重新凍結」必須落實，否則變革的壽命不會長久，如果員工重回變革之前的狀態，那麼一切就前功盡棄了。重新凍結的目標是，藉由強化新的行為來穩定新的狀態。

圖 10-1 變革的過程




資料來源：Robbins, Stephen P. and S. P. Coulter (2002), *Management*, 7th ed., New Jersey: Pearson Education, Inc., p. 340.

這種「靜海行船」的觀點可能較適用於 1950、1960 年代的企業，當時組織面對的環境較為穩定，不確定性較低，未來也較容易預測。但當今管理者航行在新的知識經濟世界中，此一「靜海行船」觀點已日漸陳舊，逐漸喪失了解釋力。

### 「急流泛舟」觀點

今日的管理者面對著不確定性高且動盪的環境，如前一節變革的外部力量所述。經理人的工作往往一直被打岔或中斷，所以「急流泛舟」(white-water rapids metaphor) 的觀點似乎更貼近現實世界。「靜海行船」比喻下所形容的穩定又可預測的世界早已不復存在，現狀的改變也不再是偶而、暫時或是可再回復平靜的。現代的經理人從未脫離滔天巨浪，面對不斷的改變，終日與混亂為伍，這些管理人被迫參與未曾經歷過的賽局，因此競賽的遊戲規則無法預知，只得在過程中邊做邊學，逐步累積經驗。

### 綜合觀點

難道所有管理者都是處在不斷改變又混亂的環境中嗎？當然不是，只是穩定又有秩序的產業環境愈來愈少了。在資訊軟硬體、生物科技等高科技產業中的管理者，面對急流巨浪的世界已有一段時日。而過去的汽車製造、石

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

油、金融、機械、紡織等資本密集產業及傳統產業中的經理人，相對而言則是處在穩定且可預期的平靜大海上，不過這種想法在 1960 年代可能正確，在 1990 年代以後就不是如此了。很少組織能視變革為平靜世界中偶而出現的干擾變數。在知識經濟時代中（如前文變革的外部力量所述），產品生命週期大幅縮短，絕大多數公司所享有的競爭優勢都難以維持一年半以上，所以「靜海行船」的環境就像日漸消失的綠洲一般，已經非常少見。

# 10.2 管理組織變革

## 10.2.1 組織變革的型態

基本上，管理者進行組織變革的選擇方案可分為三種類別：結構 (structure)、技術 (technology) 與人員 (people)（參見表 10-1）。**結構變革** (structure change) 是指重新設計與調整組織結構，包含權力關係、協調機制、集權／分權程度、工作內容設計等。**技術變革** (technology change) 是指改變員工執行任務的作業程序與方式，或是調整員工所使用的技術與設備等。**人員變革** (people change) 則是指員工態度、期望、認知感受或行為的改變。

**結構變革**
是指重新設計與調整組織結構，包含權力關係、協調機制、集權／分權程度、工作內容設計等。

**技術變革**
是指改變員工執行任務的作業程序與方式，或是調整員工所使用的技術與設備等。

**人員變革**
是指員工態度、期望、認知感受或行為的改變。

**表 10-1 組織變革的種類**

| 類別 | 內涵 |
|---|---|
| 結構 | 複雜度、集權／分權、正式化程度、工作重新設計 |
| 技術 | 工作流程、工作方法、機器設備 |
| 人員 | 態度、期望、認知與行為 |

### 結構變革

管理者有決定組織的正式結構、分配權力、決定集權／分權程度與設計各項工作的責任。當這些結構的決策確定後，並不表示就不能再改變。在管理者因內外在力量推動組織變革時，必須視狀況需要針對組織結構做必要的修正或變革。

著作權所有 侵者必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING