9. 試描述該公司如何讓創新實現，例如管理者如何確認問題與機會、獲得同盟支持，並克服員工的抗拒。
10. 試描述該公司成員抗拒變革的理由。
11. 試描述該公司採取哪些措施以降低成員對組織變革的抗拒。

本土個案

資誠的組織變革

近年國內三大會計師事務所勤業眾信、安侯建業、安永紛透過合縱連橫，擴大規模，只有成立 30 多年、排名第二的資誠會計師事務所「老神在在」，一直未合併、也未改名。資誠會計師事務所所長薛明玲說，在同業透過合併擴大規模之際，短期內資誠也許無法成為最大的會計師事務所，但絕對要成為最具影響力、最值得尊敬的會計師事務所。

資誠近年推動品質文化，力行風險控管，因此，過去三年沒有踩到所謂的「地雷股」，業務平均成長 15% 至 20%。國際合作的知名案件，包括旺旺、統一、達創等海外上市，以及合作提供我國企業於海外掛牌（如 ADR）的國際會計準則諮詢服務，及國際企業併購、租稅風險管理等多起成功案例。

以下是薛明玲的訪談紀要：

問：因應產業布局全球化，會計師事務所應扮演的角色？

答：扮演企業全球化的夥伴，是會計師的重要功能，不過查核公司財務報表只是會計師的「法定業務」，任何會計師都能做，唯有提供產業布局全球化所需的各項專業服務，才能創造出與眾不同的價值區隔。

今年 3 月，資誠協助旺旺從新加坡下市、轉赴香港掛牌，剛接到這個案子時，我立刻要求相關團隊在兩周內評估旺旺會面臨的各種問題，還要一併提出解決方案，確定這件上市案可執行之後，再去向旺旺董事長蔡衍明提出報告，透過嚴謹的思維與整合國際化的專業資源，是這件案子僅費時 200 天就可以完成的主因。

主打租稅風控

不鼓勵租稅規劃，企業只要加強風控就能降低成本。

要協助企業進行全球化布局，不能只停留在「會計師思維」、只曉得稅務或會計問題，更要提升到企業經營者思維的層次，不但任何事都要比客戶先一步想到，為替客戶達成目標，更要強勢主導，才能幫助企業主解決他們所遇到的各種難題。

問：資誠近年來的組織變革、發展方向及成果？

答：台灣會計師界的合縱連橫非常頻繁，資誠是放眼四大會計師事務所，唯一沒有改過名稱的，這不僅展現我們的凝聚力強，也顯示資誠過去三年平均 15%～20% 的業務成長率，都是來自內部的健康成長。

但因為沒有經歷過大規模的合併，資誠的目標不是全台灣「最大」，而是希望成為最受尊敬、最有影響力的事務所。

資誠近年來的重心是推動品質文化，其實我並不鼓勵「租稅規劃」，「租稅風險控管」才是資誠業務的主軸，雖然租稅規劃與租稅風險控管之間有六成的重疊，但企業只要能有效控管外在風險，就能降低成本，並非一定要做迂迴的節稅規劃。

問：追求品質第一的資誠，如何確保簽證業務的品質？

答：我要求所內力行風險控管，因此過去三年，資誠沒有採到任何「地雷股」，但會計師沒有簽到地雷股，並不是運氣的問題，而是要透過制度解決運氣的機率，讓實力得以見真章。因為我們有非常完善的預警系統，風險部門每周會針對客戶的重大訊息、股票處分、警示股進行風險通報，絕不容許會計師是「看到報紙才知道客戶出事」。

建立預警系統

每週風險通報，不許「看到報紙才知道客戶出事」。

問：你的領導哲學是什麼？

答：會計師是專業的合夥組織，這也加深的領導的困難度，就我多年以來的觀察，再有能力的老闆，身邊還是會出現反對的聲音，但重點是一定要把組織放在最前面，我的原則是「相信專業、就不干預」，只要同仁都能夠把資誠當作自己的家，這就是事務所成敗的關鍵。

我告訴自己，只要找到能力能被大家認同的人，隨時都可以交棒，因為領導者可以換人，但資誠追求卓越文化的價值卻不會變。

資料來源：吳碧娥、黃玉珍，《經濟日報》A13 版 / 稅務法務，2008/08/26。

註　解

[1] T. Peters, "A Brawl with No Rules," *Forbes ASAP,* February 21, 2000, p. 155.

[2] M. McGuinn, 引述自：C. Hymowitz, "Task of Managing in Workplace Takes a Careful Hand," *The Wall Street Journal,* July 1, 1997, p. B1.

[3] S. Hamm, "Speed Demons," *BusinessWeek,* March 27, 2006, pp. 68–75. See also J. McGregor, "The World's Most Innovative Companies," *BusinessWeek,* April 24, 2006, pp. 63–74.

[4] Hymowitz, "Task of Managing in Workplace Takes a Careful Hand," 1997.

[5] M. Weinstein, "Innovate or Die Trying," *Training Magazine,* May 2006, pp. 38–44; D. Hall, "The Customer Is Clueless," *BusinessWeek SmallBiz,* Spring 2006, p. 20; D. Brady, "Ideas That Bloom," *BusinessWeek SmallBiz,* Spring 2006, pp. 46–53; and P. Loewe and J. Dominiquini, "Overcoming the Barriers to Effective Innovation," *Strategy & Leadership* 34, no. 1 (2006), pp. 24–31.

[6] Anthony Creed, 引述自：D. Kirkpatrick, "Throw It at the Wall and See If It Sticks," *Fortune,* December 12, 2005, pp. 142–50.

[7] Bruce Judson, 引述自：J. M. Pethokoukis, "Bootstrapping Your Way into Business," *U.S. News & World Report,* March 27, 2006, p. 58. See also M. Bandyk, "Launching a Start-Up? Here's What Really Works," *U.S. News & World Report,* February 18, 2008, p. 58.

[8] K. Stebbins, "Take a Risk," *Northern Nevada Healthy Living,* February 2008, p. 1.

[9] E. Hoffer, *Ordeal of Change* (New York: Harper & Row, 1963).

[10] J. Collins, "How the Mighty Fall," *BusinessWeek,* May 24, 2009, pp. 26–38. Collins is the author of *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In* (New York: HarperCollins, 2009).

[11] P. Drucker, "The Future That Has Already Happened," *The Futurist,* November 1998, pp. 16–18.

[12] Drucker, 1998; J. C. Glenn, "Scanning the Global Situation and Prospects for the Future," *The Futurist,* January–February 2008, pp. 41–46; M. J. Cetron and O. Davies, "Trends Shaping Tomorrow's World: Forecasts and Implications for Business, Government, and Consumers (Part One), *The Futurist,* March–April 2008, pp. 35–52; M. J. Cetron and O. Davies, "Trends Shaping Tomorrow's World: Forecasts and Implications for Business, Government, and Consumers (Part Two), *The Futurist,* May–June 2008, pp. 35–50; M. Richarme, "Ten Forces Driving Business Futures," *The Futurist,* July–August 2009, pp. 40–43; and N. Easton, " *Fortune* 's Guide to the Future," *Fortune,* January 16, 2012, pp. 45–57.

[13] 部分所提趨勢取自 K. Albrecht, "Eight Supertrends Shaping the Future of Business," *The Futurist,* September–October 2006, pp. 25–29.