



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



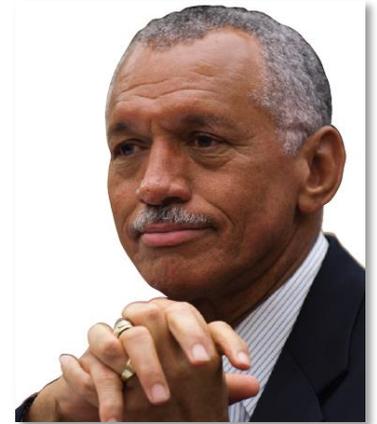
Chapter 7

管理變革與創新

- 7.1 變革過程的不同觀點。
- 7.2 組織變革的種類。
- 7.3 如何處理對變革的抗拒。
- 7.4 當代的管理變革議題。
- 7.5 激發創新的方法。



管理聚焦：管理者的工作



- ▶ 在經歷30年，135項計畫，以及5億4,000萬哩的飛行任務後，**NASA**的太空梭計畫於2011年宣告停止。這麼大的計畫要喊停，它所包含的變化與後續作業可說是千頭萬緒，**NASA**管理者**Charles Bolden**如何找到新的經費來源？如何安置**NASA**訓練有素的高技術員工？如何面對不確定的未來並持續**NASA**的創新精神？所有這些問題，都在在考驗**NASA**的管理者與員工。



7.1 變革的過程

- **變革**是所有組織都必須面對的現實。
- 組織面臨變革的原因是，外部與內部力量帶來變革的需要。

推動變革的外部及內部力量

● 外部力量

- 消費者需求與欲望的改變
- 政府的新法令規章
- 科技的改變
- 經濟變革

● 內部力量

- 新的組織策略
- 組織人力構成的改變
- 新的設備
- 員工態度的改變

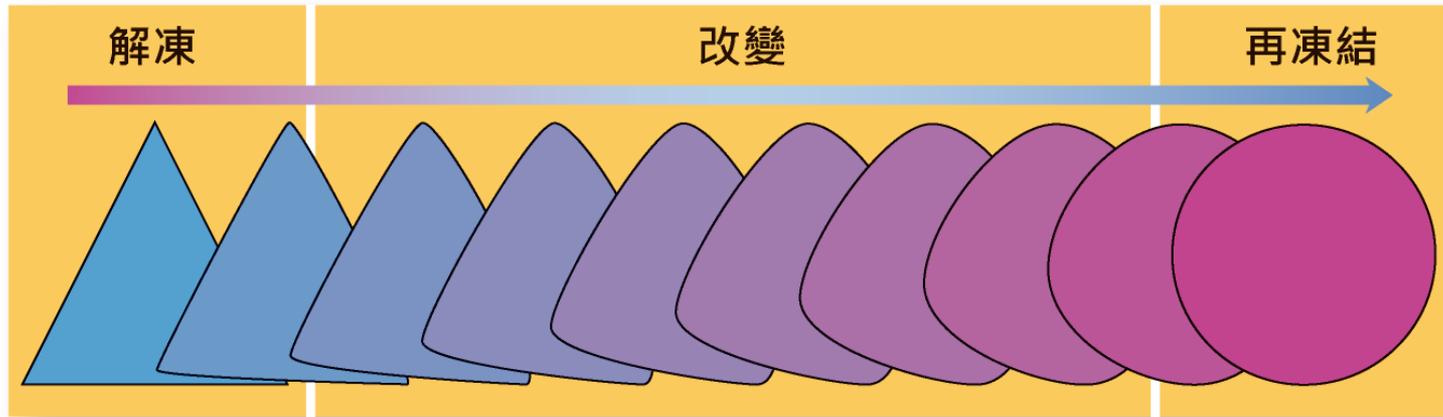
兩種變革過程的觀點

- 靜水行船
 - 視變革為一連串普通事件中，偶爾出現的阻礙。
- 激流泛舟
 - 變革是理所當然的，而變革管理則是一個持續的過程。



靜水行船

- Kurt Lewin的三步驟：



- 將現狀**解凍**，解凍後形成較適合**改變**的狀態，最後將變革的結果**再凍結**。
- 變革可藉由增加**驅動力**，或減少**抗拒力**，或兩種力量的結合來達成。

激流泛舟

- 經濟與文化的變化不停加速，而我們對未來的可預見度正不斷下降。
- 企業經營所遇到的干擾是常態性的，而且干擾發生後，也不會再回復為「靜水」的狀態。許多管理者永遠無法避開環境的驚濤駭浪，他們面對的是終日不斷的改變。
- 固定而單純的環境已不存在，管理者必須做好準備，才能有效管理組織所面臨的變革。

7.2 組織變革的類型

- **組織變革**(organizational change)
 - 於組織內任何結構、技術與人員的調整。
- **變革發動者**(change agent)
 - 扮演觸媒功能與負責變革程序的人。可能是組織內的管理者，也可能是非管理者 - 如人資部門推動改革的專員，甚或是組織外的顧問。

變革的類型

結構

結構組成與設計

技術

工作程序、方法與設備

人員

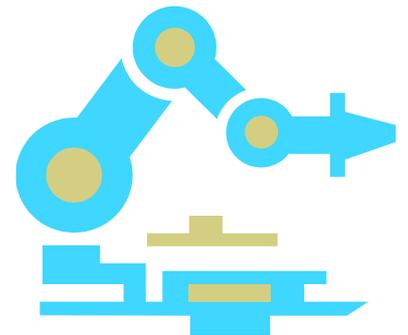
個人或團體之態度、期望、認知、行為

結構變革

- 外部環境或組織策略的變動常會引發組織結構的改變，因為組織的結構是根據**工作方法及工作人員**兩因素而決定。
- **結構設計的變動：**
 - 公司間併購
 - 由功能別結構轉為產品別結構
 - 另外新創專案式的組織

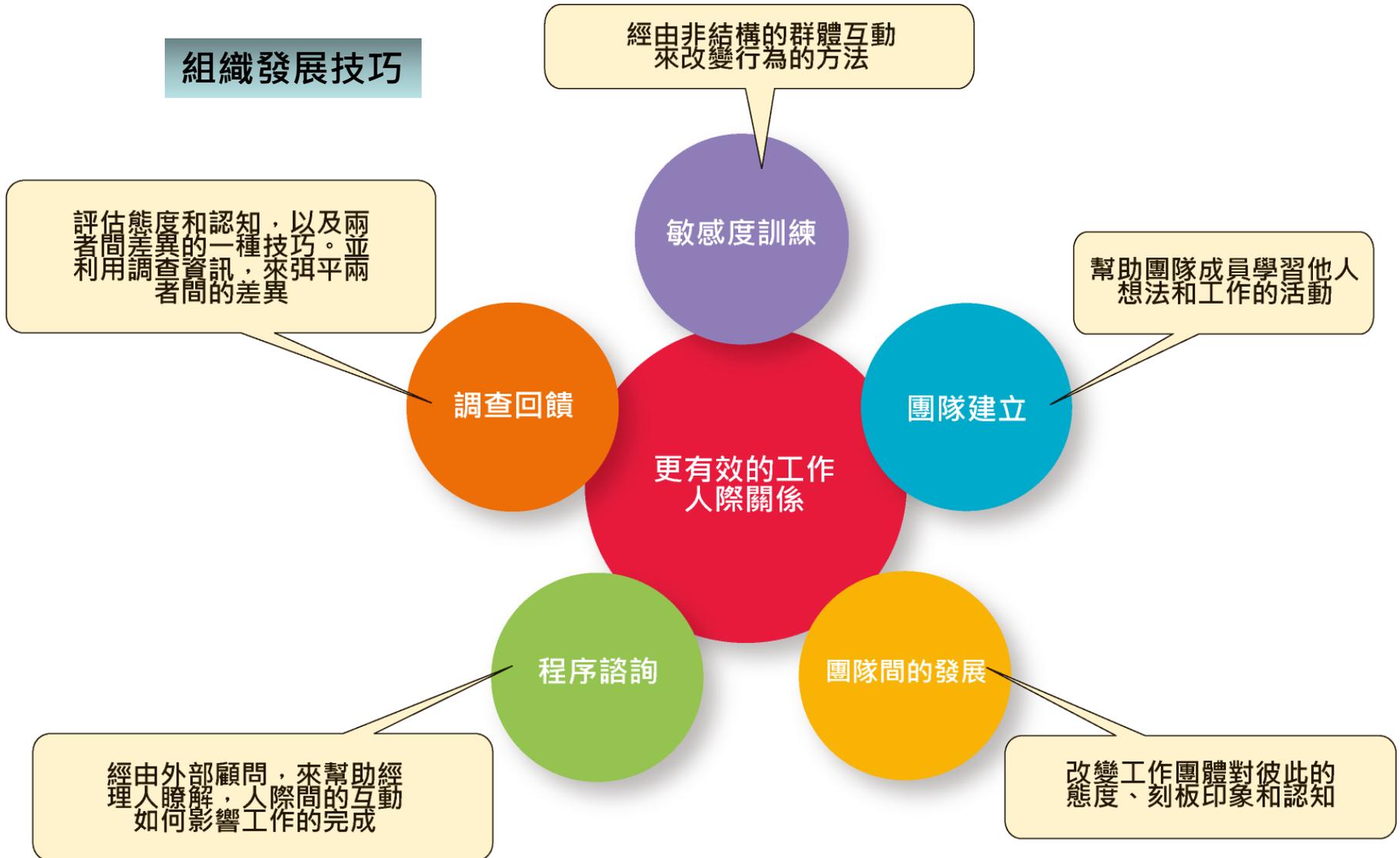
技術變革

- 主要的技術變革包括**新設備**、**新工具**和**新工法**的引進，及**自動化**或**電腦化**等。
 - 自動化：一種以機器取代人力的技術變革
 - 大部分組織都擁有複雜的資訊系統
 - 辦公室電腦化：資訊系統的導入與整合；員工在電腦的每一項作業，都可能會影響網路系統內的其他電腦



人員變革

組織發展技巧



人員變革



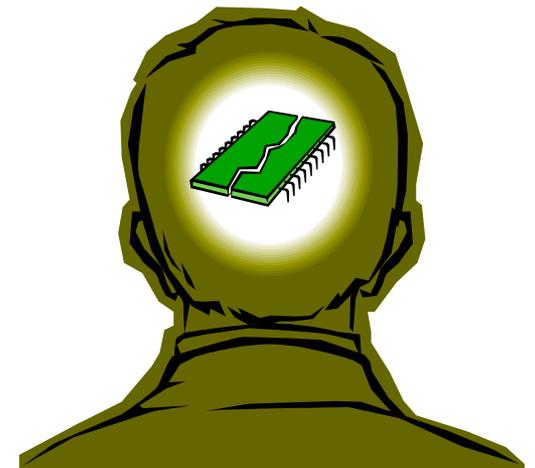
Wellness Corporate Solutions公司讓員工一起健行4哩，作為建立公司健康團隊的一種方法。在數小時的健行中，員工有機會互相聊天並瞭解彼此的想法與工作。這樣的團隊建立方式，幫助員工在人際關係與工作績效上有很大的進步。

7.3 抗拒變革的處理

- 對組織內的員工而言，變革是一種威脅。即使該變革可能對組織有利，還是常有反對的力量。人們為何會抗拒變革？我們又該如何將抗拒減至最低？

人們為何抗拒變革？

- 不確定性
- 慣性
- 損及個人利益，
- 認為變革對組織沒有好處

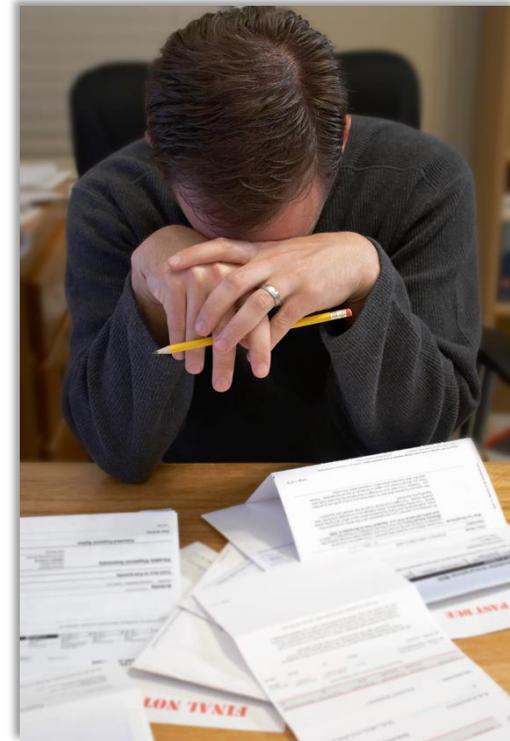


減低抗拒變革的技巧

技巧	使用時機	優點	缺點
教育與溝通	適用於溝通不良或資訊錯誤所造成的抗拒	排解誤會	管理者與員工間的互信若不足，將無法產生效果
參與	適用於員工具有專業，而能做出有意義的貢獻時	增加員工參與度及接受度	費時且可能成效不彰
協助與支持	用於抗拒者感到恐懼及焦慮時	能夠做需要的調整	所費不貲且不保證成功
談判	適用於抗拒來源是強大的團體	能夠「買到」認同	可能成本高昂，亦可能讓他人有機可趁
操縱及投票	當需要強大的團體支持時	是一種容易且不貴的方法來獲得抗拒者的支持	可能會適得其反，降低員工對變革發動者的信任感
脅迫	當需要強大的團體支持時	是一種容易且不貴的方法來獲得抗拒者的支持	可能是非法的，也可能會降低員工對變革發動者的信任感

7.4 有關管理變革的當代議題

- 員工壓力是今日管理者所要面對的主要議題之一。在以下內容，我們將探討壓力及另外兩項重要議題：
 - 組織文化變革
 - 成功變革



組織文化變革

- 組織文化穩定而久遠的特質，使組織本身對許多變革產生極力的抗拒。
- 文化常需很久時間才能形成，而一旦形成後，它便根深蒂固。
- 強勢的文化特別會抗拒變革，因為員工對原來的文化已經非常認同。

組織文化變革

- 瞭解情境因素

哪些狀況有利於文化的改變？

- 發生重大事故
- 領導者換人
- 小而年輕的組織
- 弱勢文化的組織

組織文化變革

● 進行文化變革的途徑

- 上行下效，管理者必須設立良好的典範。
- 以新的故事、表徵和儀式，來取代舊有的。
- 選用、提拔並鼓勵支持新文化的員工。
- 重新設計社會化流程，以順應新的價值觀。
- 改變獎酬系統，以支持新的文化。
- 以明確條文取代不成文規定。
- 以調職、工作輪替或革職等方式擺脫舊有的文化。
- 讓員工參與以增加共識，並創造互信的組織氣候。

員工壓力

- 對很多員工來說，組織變革會帶來很大的壓力。由於環境的變動與不確定，如時間壓力、工作量增加、合併與重整等，造成許多員工過量工作與勞累。
- 壓力是導致員工辭職的主因。





統計數字

Data Points



- ▶ 公司對員工健身的投入，實際上可幫公司省下**41%**的員工健康支出。
- ▶ **63%**的美國人每週工作超過**40**小時。
- ▶ **41%**的美國人表示，他們現在的工作責任比以前要大多了。
- ▶ **70%**的美國人表示，他們的工作壓力很大。
- ▶ **52%**的員工表示，與同事的相處也是工作中壓力的一部分。
- ▶ **70%**的改革最後歸於失敗。



統計數字

Data Points



- ▶ **8%**的主管表示，他們公司在組織變革上的努力是值得的。
- ▶ **43%**的公司設有創新長的編制。
- ▶ **66%**的高階管理者表示，創造與創新對公司的發展是很重要的。

何謂壓力？

- **壓力 (stress)**指個人面對特殊的需求、限制或機會等緊張情境時，在生理和心理所產生的一種反應。
- 壓力也有正面的價值，特別是當它能提供某些潛在利益時，如功能性的壓力可以讓運動員發揮潛力。
- 壓力常與限制及需求連在一起。
- **潛在壓力要轉變為真正壓力**，必須符合兩項條件：
 - 其結果必須是不確定的
 - 其結果必須是重要的。

壓力來源為何？

- **壓力源(stressor)**：引起壓力的原因。
- 組織壓力源的種類有五種：
 - 任務要求
 - 角色要求
 - 人際要求
 - 組織結構
 - 組織領導

壓力來源為何？

- 任務要求

- 與工作相關的因子，包括工作設計（自主性、任務多樣性、自動化程度）、工作情況以及工作環境擺設。

- 角色要求

- 加諸於「員工在組織內所扮演角色」的壓力。
- 角色衝突、角色過重、角色模糊

- 人際要求

- 其他員工所造成的壓力。

壓力來源為何？

- **組織結構**

- 規範過多以及當員工沒機會參與和自身利益有關的決策時，結構因子就可能是壓力的來源。

- **組織領導**

- 指管理者的領導風格。

壓力來源為何？

- 員工的個人特質也會影響他們的抗壓性。
 - **A型人格**：常感受到時間壓力，具有很強烈的競爭意識。
 - **B型人格**：較不會有時間壓力或感到不耐煩，且較容易接受改變。

壓力的徵兆有哪些？

生理面

新陳代謝改變、心跳與呼吸加速、血壓升高、頭痛，與潛藏的心臟病

心理面

和工作有關的不滿、
緊張、焦慮、易怒、
厭倦與拖拖拉拉

壓力的徵兆

行為面

生產力、勤與離職率的改變、
飲酒、習慣的變化、更常抽菸和喝
酒、講話加快、緊張、失眠

如何降低壓力？

- 員工甄選：管理者要確定員工的能力符合工作的要求
- 改善組織內的溝通
- 類似目標管理(management by objectives, MBO)的績效規劃
- 工作再設計
- 讓員工參與更多決策

如何降低壓力？

- 公司在處理員工個人生活所造成的壓力上有兩個難題：
 1. 管理者很難直接控制
 2. 涉及道德的考量
- 涉及員工的私生活，在合乎道德規範，而員工也願接受的情況下，則管理者可考慮的方法有幾種：
 - 員工心理輔導(counseling)
 - 時間管理計畫(time management program)
 - 健身課程(wellness programs)

成功變革

- 要進行成功的變革，管理者可以：
 1. 讓組織習慣於變革
 2. 瞭解自己在變革中的角色
 3. 讓更多員工參與變革

習於變革公司的特點

- **連接過去與未來**。把現行工作當成是過去的延伸；思考未來的機會與議題，並將其運用在今日的決定上。
- **把學習當成是一種生活方式**。樂於變革的組織，都善於知識的分享與管理。
- **主動支持並鼓勵每天的進步與變革**。成功的變革可以來自大變革，也可以來自每天前進一小步。
- **確保多元團隊的存在**。多樣化可以促進更新，與發想更好的行事方法。
- **鼓勵特立獨行者**。因為特立獨行者常有異於他人的想法和做事方法，因此他們可以幫助帶動大幅度的變革。
- **保護創意**。樂於變革的組織，都尊重並保護創意。
- **整合科技**。運用科技來執行變革。
- **建立並鞏固員工的信任**。若組織有互信的文化，而且管理者是正直、可信賴時，員工會更支持變革。
- **績效與變革的平衡**。由於變革已是不變的現象，公司需瞭解如何在變動中，保存公司的核心價值。
- **支持創新的觀念**。許多年輕員工擁有創新的觀念，能成為公司變革的觸媒。

7.5 激發創新

- 要在今日的商場中成功就必須創新。
- 在多變且激烈競爭的業界，組織輸贏的一項重要關鍵，就是創新的產品、服務與技術。
 - Apple、Google、P&G...

創意和創新

- **創意(creativity)**
 - 藉由某種方法，將不同想法或概念結合的能力。
- **創新(innovation)**
 - 將創意轉變為有用的產品或工法的過程。



激發並培育創新

- 要得到我們期望的產出（創意的產品與工法），就必須關注投入與轉換的過程。
- 投入包括：組織中具創意的員工與團隊，以及適當的環境 - 能夠激發創新的環境。
- 適當的環境包括三項變數，即**組織結構**、**文化**以及**人力資源**變數

創新變數

結構變數

- 有機式的組織結構
- 充分的資源
- 高度的內部溝通
- 很小的時間壓力
- 對創意的充分支持

人力資源變數

- 致力於訓練發展
- 高度的工作保障
- 具創造力的員工

激發創新

文化變數

- 對模稜兩可的接受度
- 對不切實際的容忍度
- 低度的外部控制
- 對風險的容忍度
- 對衝突的容忍度
- 注重結果，而非手段
- 強調開放式系統
- 正面的回饋

創新與設計思維

- 設計思維與創新間有緊密的連結。
- 當企業試圖以設計思維來創新時，努力的重點應放在**對顧客需求與欲望的深入瞭解**。
- 企業必須將觀察顧客所得來的資訊，轉換成實際可用的產品。



管理議題之思考

1. 試比較「靜水行船」與「激流泛舟」兩種不同變革的差異。
2. Lewin的變革三步驟意義為何？
3. 管理者可用何種方式來改變組織的結構、技術與人員？
4. 一位基層員工能成為變革的發動者嗎？請解釋之。
5. 機會、限制及需求三者與壓力有何關聯？請各舉例說明之。



管理議題之思考

6. 計畫性變革常被認為是組織變革的最好方法。請問非計畫性的變革是否有效？試解釋之。
7. 組織所能承受的變革通常有其上限，身為管理者，您會根據哪些跡象來判斷組織所承受的變革已接近限度？
8. 創新必須容許員工犯錯，然而犯錯過多可能影響員工的考績。您同意嗎？為什麼？這對於獎勵創新的意涵為何？