



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

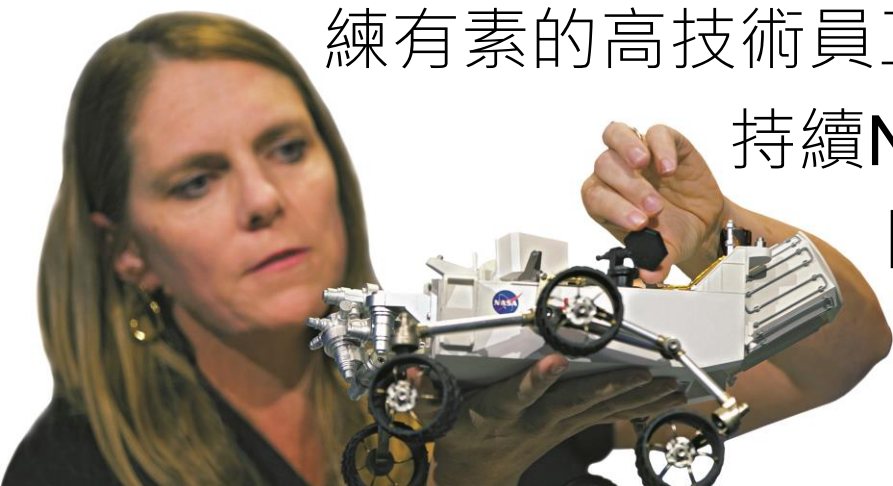
- 7.1 變革過程的不同觀點。
- 7.2 組織變革的種類。
- 7.3 如何處理對變革的抗拒。
- 7.4 當代的管理變革議題。
- 7.5 激發創新的方法。



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。

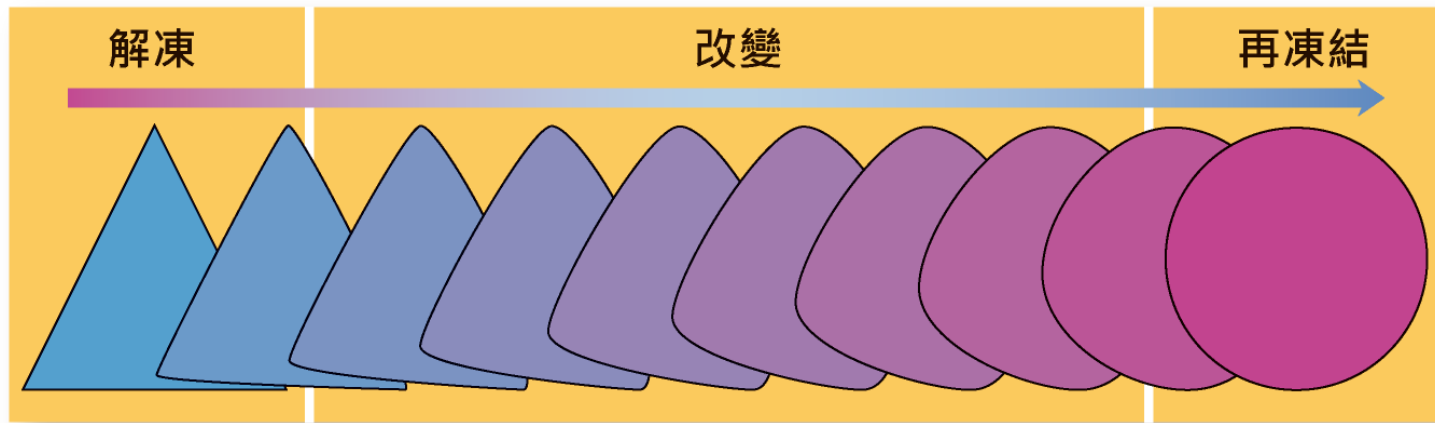
- 激流泛舟

- 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

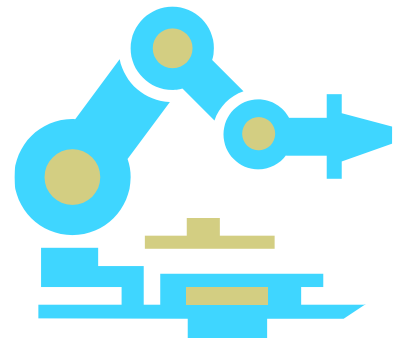
個人或團體之態度、期望、認知、行為

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

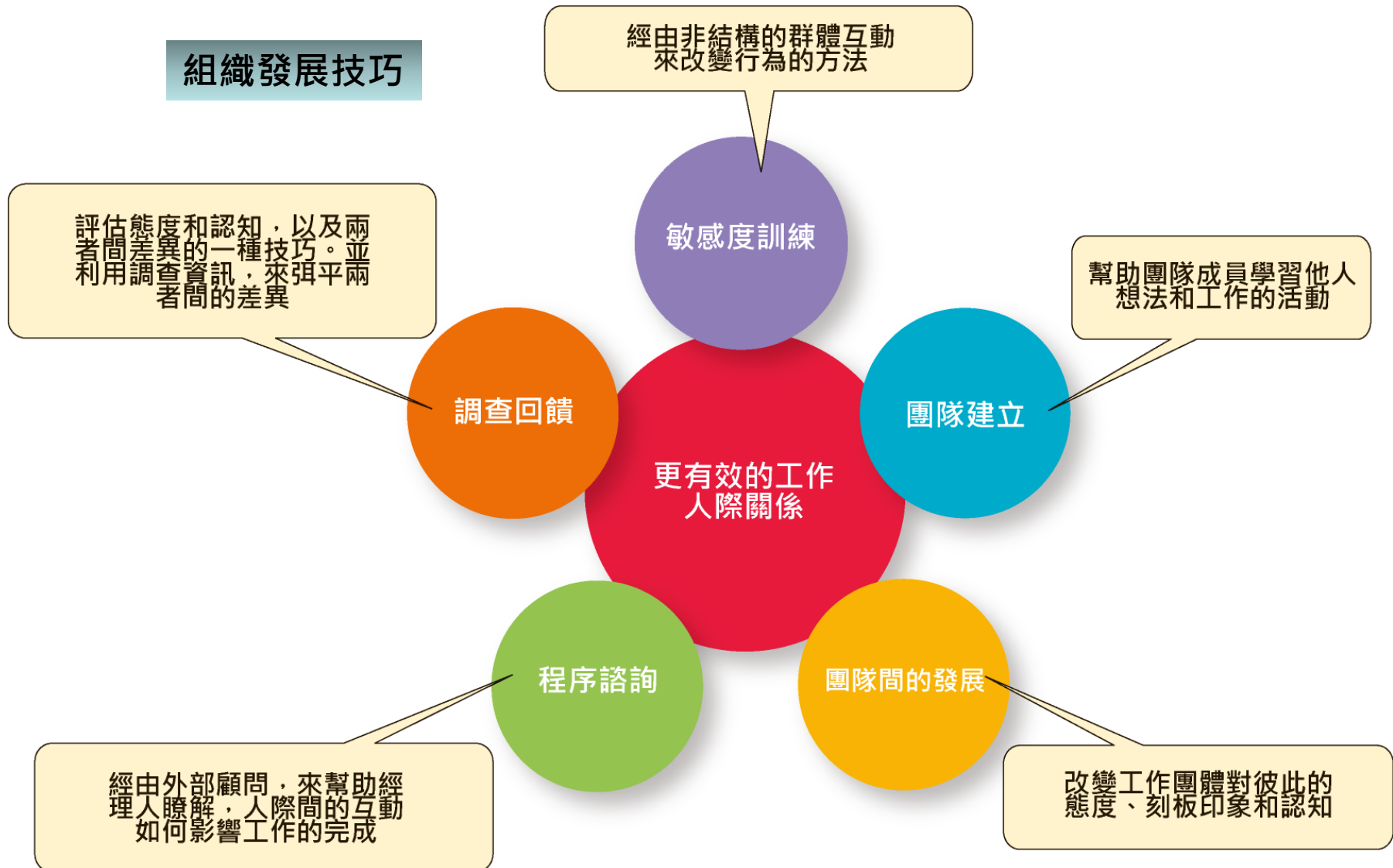
技術變革

- 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

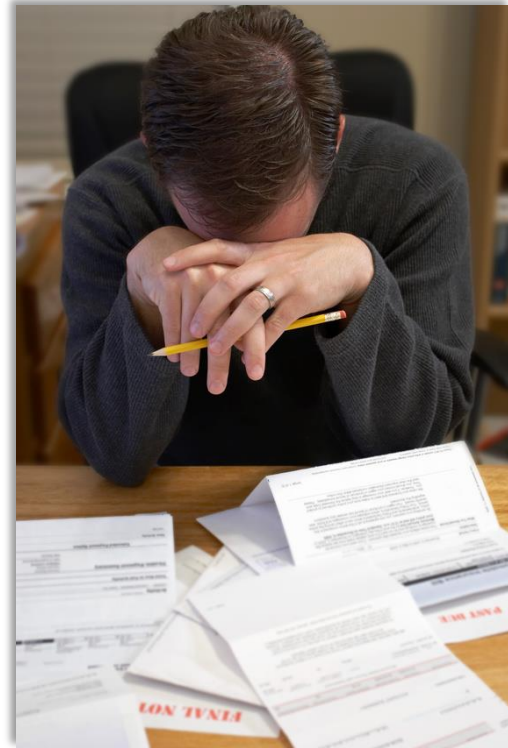


減低抗拒變革的技巧

| 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

和緊張厭倦與拖拖拉拉、工作有關的不滿、焦慮、易怒

壓力的徵兆

行為面

生產力、勤與離職率的改變、飲酒、講話加快、更常抽菸和喝酒、習慣的變化、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？