第壹章、緒論

第一節、研究動機與背景

自從 Adams Smith 在1776年發表《國富論》一書裡，最早提出分工可以增加產量的理論，人類就不斷追求大量生產。但是到了1851年，第一個將分工理論應用在槍枝零件的生產與組合上，亦即標準的零件出現了,這就是美式的大量生產系統。到了1914年 Henry Ford 的 T 型車開始量產，於是人類史上裝配線(assembly line)的時代來臨。在當時，只要你能做出產品，就可以賣得出去，問題是根本來不及生產產品來供應市場。第二次世界大戰的爆發，更促使大量生產的標準化運動推向極致。在戰後，由於當時市場高度成長、經濟持續擴張、產品與製造技術的標準化、市場同質性高、嚴格的管理控制鏈及企業的垂直整合，企業要有競爭力就要工作職務簡化、大量生產，因此集中在獲得效率與規模經濟上。換言之，越大越好。雖然部分的企業也考量到產品與市場的反映，基本上企業都是以組織的方便性為出發點，而不是客戶。顧客的聲音常常會聽不到，就算有聽到，也會被組織忽略、淡化或曲解。服務與往來關係因而變成次要，組織的永續性才是主要。

從70年代開始，電腦科技以加速度的方式逐步取代傳統技術;資訊傳播的速度更快、效果更佳;資訊網路全球化;以電子符號為基礎的經濟體系隱然成形，個人電腦、工業機器人、資訊網路、衛星通訊、多媒體電腦已成為大眾生活的一部分。在80年代，國際性資金移動，由於國內市場成長減緩，企業開始爭奪全球市場。由於美國企業沉迷在往日大量生產的模式，因此缺乏適應變動環境的能力，這也是美國工業衰退的主要因素。企業一旦設定了一個成功的作業模式，只是讓它做得更快、更好，它就會為企業帶來源源不絕的利潤，但是當企業碰到的問題不是效率，而是產品不符合客戶的需求時，經營者會以為產品成本不夠低，而一再從效率面解決問題，結果市場仍然會失去，企業仍然無法存活。這些改變由重視公司內部資源的效率化轉向外部客戶需求、從價格導向轉為價值導向、從科層式組織結構走向組織扁平化，企業經營的思維產生劇大改變。見【表1】

例如1962年日本車在美國的汽車佔有率低於4%，底特律的三大汽車廠商完全不把日本看做威脅。1974年日本車佔有率稍低於

15%，三大汽車廠商仍悠然自得。1980年代初期，日本車在美國的汽車佔有率已經上升到21.3%， 三大車廠開始認真檢討自己的做法與核心假設，就是一個明顯的例子。

尤其從80年代，美、日企業或多或少都嘗試運用組織重整(Restructuring)、企業減肥(Downsizing)、改善(Kaizen)、流程精簡(Lean Operation)等手法進行改革，也收到一些效果。

而90年代可以說是工業化社會與資訊化社會的分水嶺，工業化社會重視看得見的東西，看得到、摸得到才有價值;而資訊化社會重視看不見的東西，看不見、摸不到的東西才有價值。從工業化社會進入資訊化社會的意思，並不只是生產方式的改變而已，而是從非人性社會進入到講究個人品味、感覺、個性、彈性、美、價值....等人性元素的社會。

【表 1】新舊思維模式的比較

過去的思維模式	新思維模式
目標導向	願景導向
注重價格	注重價值
產品品質	全面品質
生產導向	顧客導向
創造股東最大價值	創造所有參與企業者最大價值
財務導向	速度導向
效率、穩定生產	創新、創業家
階層式組織	扁平化、活性化組織
注重設備	注重資訊
功能為主	交叉式功能
紀律、指揮	彈性、學習
本土、地區、國內眼光	全球眼光
垂直整合	網路化、相互扶持

資料來源　Wind & Main, Driving Change: How the Best

一個進行改造的企業，必須先從思維模式的改變開始。思維模式的轉變是從一種思維跳到另一種思維模式，而非在原來的思維模式裡找答案。改造企業最困難的工作就是整個企業從上到下沉浸在傳統、舊的思維模式中，經營者對績效下降有一套自圓其說的方式，與其說拿不出一套解決方案，不如說是經營的思維轉不過來。任何成功的再造，都是改革者肯跳出舊的窠臼，以不同的想法來檢討問題、思考答案。但是從整個系統觀察，它是策略無法與企業的經營使命、文化、價值觀相配合所致，而企業的策略無法發揮又是因為核心能力無法與市場條件配合所導致。基本上，企業改造的管理學者，基本上分成四種類型取向，一是強調組織結構的變革，如錢德勒(Alfred Chandler)的「結構跟隨策略改變說」;二是企業作業流程的變革，如韓默(Hammer & Champy)的「改造工程說」;三是強調企業策略的變革，如哈默爾(Gary Hamel)的「策略意圖說」;四是強調企業文化的變革，如席恩(Edgar H. Schein)的組織文化說。我們認為企業再造可分為四個部份:「文化再造」(Revitalization)、「策略再造」(Reposition)、「組織再造」(Restructure)、「流程再造」(Reprocess)(石滋宜 1996)。正好符合上述管理學者所論述的範圍。

因此根據以上的四種企業改造的類型，提供我們思索的方向。透過國外組織變革的理論架構，以及國內企業改造成功的實際案例，透過相關資料搜集、訪問、探討，再加上實際驗證的結果，本論文可以找出國內企業改造成功的關鍵因素、過程與程序，期盼透過此一研究的結論，將來可以對國內企業改造提出最佳的轉型模式建議與成功經驗分享，也可以降低組織轉型的風險與障礙。

第二節、研究目的與研究問題

90年代國外許多企業陸續透過企業改造的過程，有效提高企業在市場上的競爭優勢與員工績效。然而組織轉型本身包含了策略、組織架構、流程、組織文化、科技...等多面向的構成元素。我們在國外的許多案例當中發現，企業改造許多是從流程為出發點，例如福特汽車的財務部門再造就是一個例子。另外科特(邱如美譯，1998)從建立危機意識、成立領導團隊、提出願景、溝通願景、授權員工參與、創造近期戰果、鞏固戰果並再接再勵與讓新作法深植企業文化中。科特本身僅提出一個轉型基本的架構，對於企業內部的構成元素如何在轉型的每一個階段當中扮演角色，如何做最適當的安排

並沒有論述到，而實施的先後的次序也沒有提到。因此我們不禁想要了解是否有一個最佳的轉型模式，可以讓企業參考。在轉型過程當中，可以有最佳的轉型路徑可以協助企業在調適的過程當中，選擇最佳的導入方式。

基於上述的思考，本研究之研究目的如下:

一.藉由本模式的基本架構，了解我國組織轉型的關鍵因素、過程與程序。

二.了解該組織轉型最適配置模式。

三.對於基本架構的組成元素，對於台灣企業的適用性。

四.提出組織轉型之最佳路徑做為我國未來企業轉型的啟示。

本研究之研究問題如下:

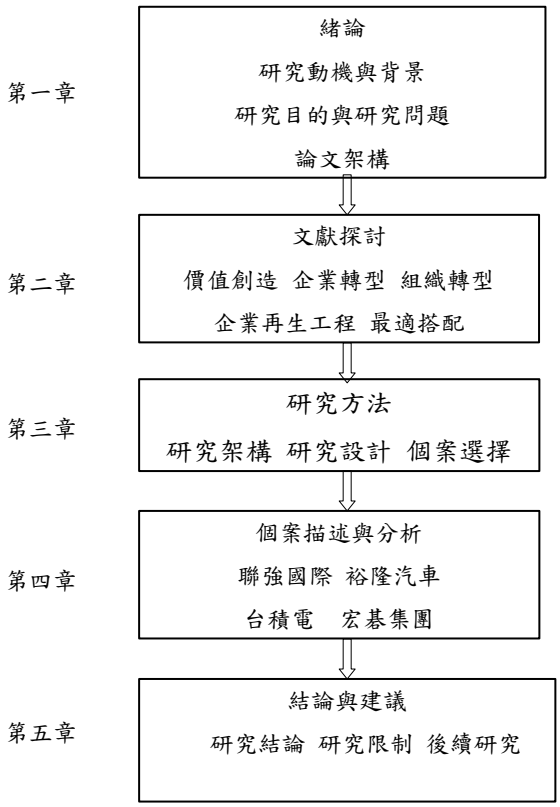
一.台灣成功企業的組織轉型是否有基本模式或是規律出現 ?

二.組織轉型過程中的基本型態是否有其管理目的存在 ?

三.組織轉型的過程中，是否有其他外在情境因素應該考慮 ?

第三節、論文架構

本研究共分成五個章節，研究架構如下:



【圖 1】論文研究架構