第貳章、文獻探討

本論文的重點是以價值創造的角度來探討“價值創造與組織轉型之最適搭配架構探索”的本質與內容，因此就須要先徹底了解『價值創造』、『組織轉型』、『企業轉型』、『企業再生工程』、『最適搭配架構』的本質、內涵、關係和所呈現的類型，以及其運作的模式與重點規範等議題。所以主要的研究對象就是『價值創造』、『組織轉型』、『企業轉型』、『企業再生工程』、及『最適搭配架構』五者，在此就是將這些研究領域進行『文獻背景』的回顧分析，文獻背景即意指廣泛式的文獻回顧，文獻之間可能相互獨立無關。

首先，針對價值創造的發展歷程作回顧，由於過去經常使用『價值創造』一詞，但是到底意涵為何，末終一是，但是大部分屬於策略層面所探討的範疇。其次，將對企業轉型(Business Transformation)的定義、類型、層次做分析。再來將針對企業再生工程(Business Process Reengineering)的發展歷程作回顧，並包含企業再生工程定義、本質、原則及範圍做探討。再其次，我們將組織轉型(Organizational Transformation)的類型、定義、分類、做分析，並將研究的內容細分為因果研究(why)、轉型內涵(what)和轉型程序(how)。最後，將對最適搭配架構(Strategic Fit)的發展、類型與相關理論作回顧分析。

總之，以下章節將分別對於以上各主題的論文加以回顧，希望能由這些研究所呈現的規律與結果中分析、歸納以及之間的關聯等核心與重點為何，作為提供本研究理論模型建構的基礎與參考。

第一節、價值創造

我們首先要釐清「價值創造」的觀念，這是一個最被人濫用的流行管理詞彙。價值創造這個觀念最早被提出是在杜拉克(Peter Drucker)在1954年所出版的鉅著“管理的實踐”(The Practice of Management) 中提出的的一系列問題，『企業的目的為何?』,『我們的業務是什麼?』,『顧客是誰?』,『顧客購買的是什麼?』最後，還有一個最困難的問題: 『顧客認知的價值是什麼? 當他購買產品時，他要的是什麼?』。 在文章中，杜拉克(周文祥譯，1999)認為企業的目的是創造客戶，企業是由顧客決定的。也只有顧客，當他願意為某些商品或某項服務支付金錢時，企業創造的價值才被肯定。創新可能會以價格降低的形式呈現，但創新也可能是提供一種更好的新產品(即使價格較高)、創造一種新的便利或需要，也可能為舊產品找到新的用途。 彼得杜拉克回答最後一個問題，他舉例子說明顧客真正關切的部分，價格只是價值的一部分。顧客對產品性質的考量是多方面的:耐用性、品質可靠性、製造商的地位、精純度等。顧客認為價值是什麼這一個問題是非常複雜的，它只能由顧客自己來回答。管理階層不應該去推測它---而應該以系統方式探索答案，並始終求助於顧客。

就在杜拉克其他的著作“管理的使命”(Management: Tasks, Responsibility, Practice)中再次提出有關『對顧客購買什麼?』獨特的見解，花七千元購買一部全新的凱迪拉克的人，所購買的是一個交通工具或是主要是購買一份尊榮? 在三〇年代經濟大蕭條時期接掌凱迪拉克汽車部門尼可拉 杜瑞史達特的回答是“凱迪拉克的競爭對象是鑽石和貂皮大衣，凱迪拉克的顧客購買的不是一個交通工具，而是身份地位。”顧客認知的價值是什麼? 舉例來說，對少女而言，一雙皮鞋的價值是高度時髦，它必須很入流，對她們而言，價格是其次考慮，這雙鞋子的耐久性更不在她們的價值認定範圍內。幾年後，當這個女孩變成年輕的媽媽時，高度時髦反而變成一項限制，她不會購買非常土氣的東西，但是，她最重視的因素不再是高度時髦，而是耐久性、價格、舒適度等等。同樣一雙鞋，少女認為最值得購買，但是比她稍稍年長的姊姊眼中卻可能沒有什麼價值。顧客購買及認定的價值並不是產品本身，而是效用，也就是產品或服務為他帶來了什麼。杜拉克(李芳齡譯，2002)接著說，顧客購買的永遠不是一個產品，根據定義，顧客購買的是需求的滿足，他購買的是自己心中認定的價值;可是，根據定義，廠商無法生產出一個價值，它只能生產及出售產品。

大前研一(Ohmae, K. 1988)指出，歐美經理人認為，策略的目的，也是唯一的目的，就是要擊垮競爭對手。在制定策略時，我們當然應該考慮競爭廠商的現行策略，以及他們可能採取的行動。但這些絕不是我們首先考慮的項目。相反地，我們應該先下功夫，去了解顧客的真正需要。真正的策略，是要為顧客創造令他們滿意的價值。如果我們能做到這一點，必然能贏得商場上的勝利。換言之，滿足顧客的需要是『因』，打敗競爭對手是『果』。

我們知道山葉(Yamaha)的經理人一直在研究使用鋼琴的顧客，以及產品的本身。如果你想要為顧客創造價值，你必須想點辦理，在已經賣出去的千百萬架鋼琴身上，增加顧客需要的價值。山葉的做法是利用金屬滾筒，上面預先刻好許多小洞，一上發條，滾筒就會帶動鋼琴鍵盤，演奏簡易的樂曲。山葉根據這種構想，結合了數據和光學的先進科技，極精確地彈奏出動人的樂曲。準此，山葉採用的策略，的確為顧客創造了新的價值。從1987年4月起，山葉開始在日本市場造成搶購熱潮，使得原本停滯的鋼琴市場再度活絡起來。請注意，山葉並未採取慣用的策略，如降低生產成本、增加產品型式等。相反地，它使用最基本、也是最有效的方法:以最新的眼光，重新檢討本身的產品與顧客的需要，進而為顧客創造出令他們滿意的價值。山葉創造了一個『增值的策略』，是根據對顧客的了解，提供最佳的價值，而不是打敗競爭對手。

Kim & Mauborgne(1997)提到不像一般公司運用傳統方法，盡一切努力追求市場領先地位，高成長公司一直花心思在『價值創新』上，設法讓競爭變得與自己無關。結果發現，關鍵在於策略基礎，而不是策略本身。換言之，並不是高成長公司選擇的分析工具或規劃模式優於低成長公司，而是兩組公司對策略的假設有根本的不同。低成長公司運用的是傳統方法:經理人的策略思考重點是盡一切努力追求市場領先地位。高成長公司卻採用截然不同的作法，很少或根本不去注意如何趕上或打敗競爭對手。相反地，高成長公司的經理人一直花心思在如何讓競爭變得與自己無關。我們稱這種策略邏輯為『價值創新』。

從策略的構成要素，我們看到傳統策略邏輯與價值創新邏輯的五點差異。

1.產業假設:許多公司均假設產業條件是固定的，並根據此一假設制定策略。價值創新者不作這樣的假設。不管其他同業怎麼想，價值創新者一心想要突破現況，因而創造超絕的價值。

2.策略重心:許多公司都讓其他競爭者左右策略思考方向。他們習慣和同業比較優缺點，然後再決定如何建立競爭優勢。傳統策略邏輯引導業者搶奪現有市場，價值創新邏輯卻能培養出無比野心，以提供大躍進價值方式主控整個市場。由於價值創新者的策略重心，不在與競爭者比較既有項目的優劣，因此能專注於提供超越現有範疇的價值，從而從眾多競爭者中脫穎而出。

3.顧客:許多公司致力於維持及擴大現有客層，希望藉此穩定成長。如此做通常導致公司必須持續進行區隔化與訂製化，以滿足更專業化的顧客需要。價值創新者卻尊循一種不同的邏輯。他們不看顧客之間的差異，反而主動尋找可以大大利用的顧客共同點。

4.資產與能力:許多公司都以現有資產與能力評估潛在生意機會。他們會問，就現有資源來看，我們能做到最好程度為何 ? 相反地，價值創新者則問，如果我們是新加入的競爭者，我們該如何做 ?

5.產品與服務項目:大多數公司均以傳統產品與服務項目為對象，在既定範圍內競爭。價值創新者卻設法超越傳統範圍，企業一次解決整套特定需要。整理見【表2】

【表 2】兩種策略邏輯

策略五要素	傳統邏輯	價值創新邏輯
產業假設	產業條件固定。	產業條件可以改變。
策略重心	公司應建立競爭優勢，目的就是要贏得競爭。	競爭並非基準。公司應大躍進地創造價值，從而主控市場。
顧客	公司應透過進一步區隔化與訂製化，維持及擴大現有客層。為此，公司應專注於顧客需要的差異變動。	價值創造者專注於消費大眾，刻意放棄部分現有顧客。為此，價值創造者專注於滿足重要顧客需要的共同部分。
資產與能力	公司槓桿運用現有資產與能力。	公司不應受現有條件之限制，而應自問，如果我們是新競爭者，應如何做 ?

產品與服務項目	產業傳統範疇決定公司應提供的產品與服務項目，從而發揮其最大價值。	價值創新者以一次全部解決特定問題為思考方向，而不理會是否超過傳統產品服務項目的範疇。

資料來源 Kim and Mauborgne HBR 1997 Jan./Feb. p.106

從創造全新價值的過程，可以從一條『價值曲線』(value curve)--以產業主要成功要素為基礎，用繪圖方式比較價值創新者與同業的相對績效---清楚看出傳統競爭邏輯，特定產業的價值曲線有一基本型態:競爭者致力於以更少投入轉化為更多產出，希望藉此提高價值，但不會，甚至根本未想過要大幅改變基本價值曲線。1970年代初期，五位 IBM 工程師合資成立一家商用軟體公司 SAP，後來發展成為全世界最大的商用軟體公司。1980年代之前，所有商用軟體業者無不致力於市場區隔的細分化與訂製化，企圖滿足客戶的功能性需要，如生產管理、後勤支援、人力資源及薪資管理等。當大多數同業都在努力改善特定應用軟體績效時，SAP 軟體公司卻決定瞄準大眾市場。換言之，SAP 不願意在顧客差異上與人競爭，而希望找出消費大眾的重要共同點。大多數業者高估了訂製化個別軟體的績效優勢，而忽略了一套整合系統，也就是一套能夠讓全公司各部門人員自由交換即時資料的系統，以幫助客戶建立真正的效率與資訊優勢。1979年，SAP 推出了 R/2軟體系列。這是一種主機電腦專用的整合商用軟體，從而大幅減少維修成本。更重要的是，由於資料只要輸入一次，資料的正確性與傳遞效率相對大幅提高。結果 SAP 的營收與利潤成長大幅領先同業平均值。1992年，SAP 針對伺服器(server，為一種專做檔案管理、資料服務及網路連絡的虛擬電腦，將各式各樣檔案分類儲存，利用程式加以控制)市場，推出 R/3 軟體系列，掀起了另一次價值創新高潮。

波特(Porter，1985)使用價值鏈的分析工具來討論到“價值”一詞 。『價值』是客戶願意為企業所提供服務付出的金額。價值的多寡則必須以總收益來計算，它反應出產品的價格和總銷售量。任何一般性策略的目標，不外是為客戶創造出超過成本的價值。價值鏈所呈現的總體價值，是由各種『價值活動』(value activity)和『利潤』(margin)所構成。價值活動是企業進行的各種物質上和技術上具體的活動，也是企業為客戶創造有價值產品的基礎。利潤則是總體價

值和價值活動總成本間的差額。

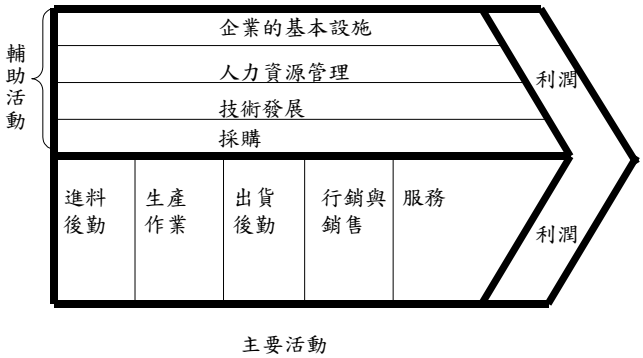
價值活動可分為『主要活動』和『輔助活動』兩大類。最下面一行的是以『主要活動』,也就是那些涉及產品實體的生產、銷售、運輸、及售後服務等方面的活動。任何企業的主要活動可以分成五個範疇。『輔助活動』則藉由採購、技術、人力資源、及各式整體功能的提供，來支援主要活動、並互相支援。圖中顯示:採購、技術發展、和人力資源管理，都支援特定的主要活動同時也支援整個價值鏈。至於公司的基本設施則與特定主要活動無關，它支援的是整個價值鏈。見【圖2】

根據波特的看法，企業透過以下兩種機制，為客戶創造價值，並取得產品的溢價;降低客戶的成本或提高客戶的效益。

對企業型客戶而言，差異性不只是產品價格低廉而已，還包括能以獨特方式為客戶創造競爭優勢。如果企業的產品能幫助客戶降低成本或提升效益，客戶自然願意付出溢價。

儘管評估客戶成本與特定的客戶效益並不容易，對家庭型客戶而言，一個產品的成本不僅包含財務成本、也包括時間、方便性的成本。消費者的時間成本包括，在他處使用同一項產品的機會成本，還有挫折、困擾或操作負荷等隱藏性成本。客戶價值就是從企業為客戶降低隱藏性成本而來。

對消費者而言，提高效益包含產品能切合需求、或是提高滿意程度。客戶的產品需求，除了品質與功能外，還與產品所代表的使用者地位或身份有關。



【圖 2】Porter 價值鏈

資料來源 Porter, Competitive Advantage:

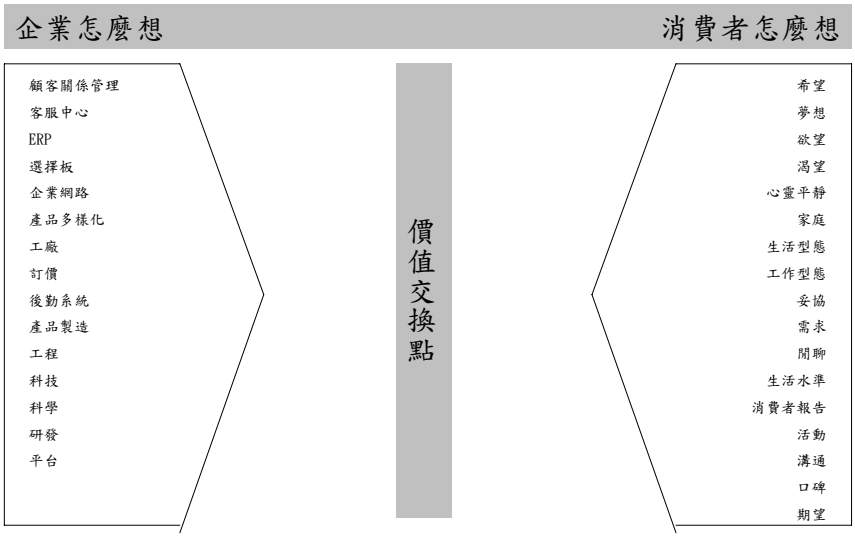
Creating and Sustaining Superior Performance 1985 p.37

根據 Prahalad & Ramaswamy(2002) 指出，一百多年來，以公司為中心，以提升效率為取向的價值創造觀點，左右了產業基礎建設及事業運作系統。儘管這個觀點與消費者所重視的價值(也就是產品和服務的品質)常有衝突，但大多數企業仍然認為，價值創造就是，在符合成本效益原則下，產品及服務的生產過程。

要了解企業與消費者所重視的價值，究竟從何時開始分道揚鑣，我們必須追溯到二十世紀初期的工業原則:泰勒(Frederick Winslow Taylor)提出著重於降低生產單位成本的『科學管理原則』;1980年代，波特(Michael Porter)引介了『價值鏈』(value chain)的新觀念，提供經理人一套完整的架構，用於管理『產品或服務的設計、生產、行銷、運送及後勤支援』的成本;其後，漢默(Michael Hammer)與錢辟(James Champy)又發展出『流程再造』(reengineering)的觀念，把成本節省與效率和價值創造連接在一起。到了1990年代，『延伸企業』與『無疆界組織』的新觀念陸續興起，促使經理人從供應商網路及其他新角度，去尋求提升效率，並發現創造價值的新方法。進一步鼓舞企業追求效率，這一次，經理人將觸角伸到與『企業/顧客關係』相關的所有活動。在這個演進過程中，普遍的

想法仍然是，內部成長效率是價值創造的來源。

如果因為企業提升效率，消費者在使用產品或服務時感到更滿意。然而大多數的時候，經理人滿腦子想的是作業效率，根本未從消費者的角度去思考，真正的價值。今天，消費者已開始向企業一廂情願的價值創造邏輯宣戰。以消費者為中心的網際網路特色為具備高度互動性、速度超快、高度個人化、及開放性。因為網路的興起，消費者對價值創造的影響力，從來沒有像今天這樣巨大，影響力擴及價值創造流程的每一個環節。過去，企業一向視消費者為逆來順受的目標市場，公司生產什麼，消費者就照單全收。拜網際網路之賜，消費者從自己重視的角度積極界定價值，同時也迫使公司站在相同的角度看事情。見【圖3】



【圖 3】價值創造:公司與顧客如何思考

資料來源 Prahalad & Ramaswamy strategy+business 2002 2Q p1

在這樣的環境裡，企業應該學習採用一種全新的價值創造方法,把價值基礎從產品移往經驗;消費者影響力擴散到價值鏈的每一個環節(研究發展、設計、製造、後勤支援、服務)及各環節之間;企業與消費者發生的衝突有更高的能見度,也更有能力地解決;企業已不再全程主導價值的創造。

在過去，以公司為中心的傳統觀點認為:

1.消費者不在價值鏈的勢力範圍內;

2.企業控制在何處、何時及如何在價值鏈創造附加價值;

3.在購買之前，企業即在其控制的一連串活動中創造了價值;

4.在某個單一的點，透過交換行為，消費者從企業擷取價值。

現在，以消費者為中心的新觀點認為:

1.消費者是價值創造體系中不可缺少的一部分;

2.對於價值從何處產生、何時產生及如何產生，消費者均能發揮影響力;

3.消費者無需受制於產業固有的界線;

4.在價值擷取過程中，消費者可與企業較勁;

5.消費者與企業在多個交換點共同創造價值。

簡單地說，企業必須學習與顧客共同創造價值。在價值創造過程中與消費者建立夥伴關係，更何況，共同創造(co-creation)已成為競爭的先決條件。企業可以在四個地方建造共同創造價值的基石。

對話(Dialogue): 對話有助於企業了解構成消費者經驗的各個層面內容，包括情緒的、社會的及文化的，進一步以這些知識為創新的基礎。

取用(Access):許多消費者不期望擁有一個東西的所有權，只希望取用該事物。從取用的角度來思考生意，可大大擴展企業對潛在市場的觀點。

風險降低(Risk Reduction):如果企業邀請消費者加入共同創造過程，如果企業提供更多與產品或服務有關的風險資訊，消費者可能更願意負擔管理風險的責任。

透明化(Transparency):自安隆公司(Enron)爆發醜聞後，股東如夢初醒，開始要求獲得更透明化的資訊，更完整的財務訊息;然而透明化也是消費者扮演共同創造價值者角色的前提。當企業提供更多事業運作程序資訊給消費者時，等於在傳統交換點之前，就把價值創造程序一部分的控制權交給消費者了。

根據 Normann & Ramirez(1993) 發表，由於競爭環境的快速變遷，價格創造的基本邏輯已有所改變，連帶使得制定正確的策略更

為重要，也更為困難。傳統上，經理人一向根據某一特定產業思考策略的方向，並以此為前提建立策略模型。具體言之，在經理人的心目中，某一個產業就是一條價值鏈，每一家公司在價值鏈上均佔有一特定位置。處在上游部位的供應商提供輸入，居中的業者提供附加價值，再交給位於下游的顧客。從這個角度來看，策略其實是『某公司在特定價值鏈進行正確定位的藝術』--確認正確的事業、正確的產品、正確的市場區隔，以及正確的附加價值活動。

然而，傳統生產線已產生重大改變，時而今日，經理人對策略乃至於對價值的觀點，也起了很大的變化。包括全球性的競爭、快速變遷的市場，以及不斷推陳出新的科技等因素，均大大改變了經理人對如何創造價值的看法。對公司、顧客及供應商而言，各式各樣的選擇多得讓人眼花撩亂，是亨利福特絕對夢想不到的境界。

近年來，許多成功均以事實証明，正確的策略不僅能夠『附加』價值，更能『重建』價值。這些企業的策略分析重心，不是特定公司，甚至不是特定產業，而是價值創造的系統。此一系統的各個成員，如供應商、事業合夥人、結盟者及顧客等，乃是在『合作製造』價值。這些成員的主要策略任務，就是要針對『成員組合』進行角色及關係的重塑，俾能透過新角色，以新的方式創造價值。此一策略任務的終極目標，是要在能力與客戶之間，創造更勝於以往的依存關係。然而，雅居(IKEA)之所以能夠與眾不同，不是因為壓低成本與售價，而是因為該公司有系統地重新界定了家具事業的角色、關係及業務運作過程。簡言之，雅居所整合成功的事業系統，能結合不同參與者的能力共同創造價值，比以前更有效率，且更有效果。

此一價值的新邏輯到底是什麼呢? 產品或服務的產生，其實是一連串複雜活動交互運作的結果。具體言之，經由許多供應商、顧客、員工、經理人、技術小組與組織專家，彼此進行無數次的經濟性活動，達成制度性的協議，產品或服務於是產生。也就是說，在大多數人的觀念裡，產品或服務是固定的活動，是價值創造系統參與者彼此建立關係之後的具體表現。但為了要強調產品或服務的產生方式，我們姑且稱呼產品或服務為『呈獻品』。

每一次的經濟革命，都會重新定義呈獻品提供者的角色與關係。以產業革命為例，人類發明劃時代的新科技，應用於能源乃至於實際的工作，使得高度分工的工廠制度紛紛建立，即重新定義了呈獻品提供者的角色與關係。時至今日，在資訊科技的衝擊下，市場及生產的全球化趨勢愈演愈烈，人们因而嚐試以新的方法整合經

濟活動，而為『價值創造』增添了許多新機會。

Andrew & Hahn(1998) 提出新觀點，傳統的供應鏈受到很大的衝擊，企業應該從新的角度來思考這些價值活動。建立一張同步運作的價值網，將可以為所有夥伴創造出巨大財富。造成這個價值鏈重新改造的，除了一連串有關網路型組織、虛擬組織、知識型企業這類的觀念外，另外還有兩個力量造成供應鏈重新改造:

1.價值鏈成員的角色改變，造成傳統價值鏈內部的權力移轉;

2.價值鏈成員著眼於最終消費者的需求，以新的、有創業的方式滿足顧客需求。這些改變都逐漸地讓傳統的價值鏈蛻變成一張新的價值網。見【表3】

【表 3】從價值鏈到價值網

	價值鏈	價值網
顧客	重點放在顧客身上	重點放在最終顧客身上
環境	靜態、穩定	變態、不斷變動
範圍	國內、多國的	全球的
焦點	某項產業	某個企業目標，和其他產業的相關夥伴連接
價值創造模式	獨立、自己自足、槓桿運用自己的能力	以夥伴為基礎，槓桿運用所有成員的能力
關係型態	微弱的團隊感	強烈的夥伴關係
基礎建設整合	有限的整合	全面性整合
基礎建設焦點	獨立分離的流程	整合的流程
基礎建設動力	成本導向	價值導向
基礎建設流通	可靠與正確	速度與同步
流程焦點	改善自己的流程	改善共同的流程
利潤焦點	增加自己的利潤	增加所有夥伴的利潤

成本焦點	只考量自己的成本	考量整體的成本
運用知識	企業內	跨夥伴關係
知識運用方式	收藏	分享
資源運用步驟	保衛	分享

資料來源 Andrew & Hahn Strategy&Leadership 1998 July/Aug. p.8

結合企業策略和技術基礎建設，產生了一種新的基礎建設模式，能夠協助支持價值網的運作。這種新的模式叫做『價值網管理』(Value Web Management)。這是傳統的供應鏈管理(Supply Chain Management)的延伸，但在很多方面又和供應鏈管理不同。見【表4】

對『價值鏈管理』來說，後勤支援是連接個別價值鏈成員之間的關鍵機制; 價值網管理則強調一個整合的事業系統。這個新系統可以讓所有成員即時交換資訊與知識，並且立即反映，生產出所需的結果，從顧客到供應商都能獲利。這裡有兩個重要的觀念需要進一步解釋:

1.資訊/知識。價值網不斷地蒐集、保管、擷取、創造以及分享所有的資訊，並將之轉換成知識與智慧，讓價值網中的所有成員，得以即時做出最佳的決策。

2. 即時(real time)。由於今天企業環境快速變動，最好的企業就是那些能夠即時管理其事業活動的企業。

【表 4】供應鏈管理與價值網管理的比較

供應鏈管理	價值網管理
戰術上專注於各種存貨的調動	策略性地即時管理所有的資產 、資源和能力
強調成本管理	重視價值創造
只專注供應或專注需求，很少兼顧兩者	強調供需的平衡，儘可能做到即時反應
以傳統物料管理等技術為基礎,強化流程和資產	整合各流程，使其同步運作

對資產型公司高度依賴，例如運輸公司或倉庫，來降低成本	藉由管理資訊與知識減少存貨
由內而外發展科技來支援供應鏈,強調產品的品質以及品質不滿意可退貨等保障	從外向內發展基礎建設，來支持價值鏈;強調整體業務解決方案
管理廠商之間的合約	即時管理所有的流程
擔心自己訂單，生產管理等供應鏈界面	擔心其他夥伴下訂單、生產控制等界面
	減少浪費在每張網，以及網與網之間的時間
	提升能力和夥伴數目，管理關切，以確保價值網和電子網的安全

資料來源 Andrew & Hahn Strategy&Leadership 1998 July/Aug. p.9

鮑維特(David Bovet)、馬沙(Joseph Martha)和克雷默(Kirk Kramer)提出有關價值網的定義:『價值網』是利用數位供應鏈觀念，達成高度客戶滿意和企業獲利能力的商業設計(大衛鮑維特 2001)。價值網與『供應鏈』一詞截然不同。價值網的範圍，不僅止於供應，還包括替顧客、企業和供應商創造價值。供應鏈是一種連續且僵化的鏈狀結構。價值網是由顧客/供應商夥伴網路與資訊流共同形成的動態高效能網路。傳統供應鏈中，廠商生產產品、透過配銷通路讓產品流通，希望藉此找到買主購買產品。價值網則剛好相反，價值網以顧客為開端，讓顧客自行設計產品，廠商則負責生產符合顧客實際需求的產品。雖然『需求拉力』(demand pull)系統的概念相當新，令人遺憾的是，事實上大多數的企業還是維持相當高程度的『推力導向』(push driven)連續式供應鏈。

傳統供應鏈的設計，以固定產品線、較無差異且規模一致的產品和一般的服務，滿足一般客戶的需求。價值網確把每位顧客看成單一個體，價值網讓顧客依照個人的需要選擇適合的產品/服務屬

性。製造、運送和相關服務得以產生差異化，以迎接不同顧客區隔的需求，同時提高企業獲利。

價值網的設計則以顧客為中心。即時掌握顧客的實際選擇，透過數位方式把這些資訊傳送給價值網中的合作夥伴。價值網中的資訊流和物流途徑，都配合特定顧客區隔的服務需求和優先事項。因此，顧客與供應商的關係是共生的、互動的，有助於價值提升。價值網最外部的同心圓，代表的是執行採購、組裝和運送活動的一群供應商。這群供應商可以直接取得顧客訂單資訊，直接提供產品和服務給顧客，因此可以越過價值鏈中的傳統層級。

Prahalad、 Ramaswamy 與 Krishnan(2000) 在文中提到，消費者的角色已經改變了，由過去是被動的觀眾變成為在價值共創中的積極參與者。由於網際網路的發展，消費者逐漸採取主動與企業對話。他們可以啟動對話並期望能參與產品與服務的開發過程，甚至於成為企業的合作者，而他們所創造的價值貢獻也不亞於企業本身。另一方面，資訊科技也同時發生改變。企業認知將資訊科技(IT)延伸到企業外部是重要性，由於電子商務的推動，企業不單將資訊科技推展到整個商業並且包括消費者在內。傳統上，不同的參與者在價值鏈上有著固定的角色與任務，例如汽車業。供應商提供原物料，零件和系統給汽車製造商，製造商組裝;汽車經銷商與通路商彼此相互競爭交換價值。消費者是被動的消費『目標市場』，現有的客戶關係管理資訊科技將原本預先決定的消費族群變成個別消費者。現在情形產生巨大改變，消費者不再是原來工業社會扮演特定消費的角色，他們在共創價值當中是主動的參與者，這個市場不再是個『目標』，而是被認為一個生態系統。企業只是網路的一部分，整個網路也包含供應商、合作夥伴及客戶們。這個網路不僅提供企業對企業或企業對客戶的關係，甚至提供客戶對企業與企業關係的滿足。

1.以1990年代汽車業為例，為了提高效率引發全球性的重整與併購，單從1996年到1998年為止，有超過2萬筆併購發生，總金額超過 2.3兆美元。這個趨勢去除隱藏性工業基礎結構的無效率。例如克萊斯勒(Chrysler)合理化自己的供應鏈節省14億美元。供應鏈管理演進創造了一個模式-- 供應鏈包括一個巨大結環的參加者像是克萊斯勒，和全球第一級的供應商。

2.新的中間媒介和不同的溝通與運送的管道出現，由於網站的刺激、數位內容，高速傳輸與無線網路，以及新的上網工具與應用，因此造成企業與終端消費者有更多的接觸點。

3.消費者習慣主動對話與提供商品與服務的廠商。這些對話不是局限於售後服務，這個對話也出現在產品設計與測試階段。

Prahalad & Ramaswamy(2000)提出過去的商業競爭像是一個傳統的劇場:在舞台上，每個人的角色是事先定義好的，顧客付錢買票，被動地看戲。在商業上，公司、經銷商與供應商都有一個事先定義好的角色。然而，現代的商業競爭像是1960和1970年代實驗劇場。現在這種商業關係也由正式、事先定義的關係逐漸改變。許多主要商業的不連續如法令鬆綁、全球化、科技融合、以及網際網路的大幅演進所造成的。想像福特汽車與它主要的供應商，供應商不在是消極的提供材料與零件，福特汽車的供應商與新車輛的開發有密切的關係。在同時，它們彼此相互競爭所提供的材料與零件的價值。有些供應商競爭更直接，例如一個以安大略省為基礎的汽車零件巨人 Markham International 公司有野心與潛力自己組裝汽車。同樣地，Wall-Mart 不僅是寶鹼(Procter & Gamble)的重要的行銷通路，並分享每天的銷售資料並與寶鹼一起合作在產品倉儲與貨物補充流程，以確保貨架上有貨品並且價格低廉。然而，Wall-Mart 本身在某些項目卻與寶鹼是競爭，例如 Wall-Mart 推出自己的清潔劑 Sam’s American Choice，卻和寶鹼最暢銷的清潔劑品牌 Tide 互相競爭。

由於網際網路的推動，消費者可以自己扮演主動的角色與產品或服務的製造廠商展開對話，並且廠商無法掌控對話。個別消費者可以強調和學習商業經由他們自己或是透過其他的消費大眾知識。消費者可以起動對話;他們從觀眾席離開並且站在舞台上。消費者已經基本地改變市場動態。市場已經變成為一個讓消費者主動扮演價值創造與價值競爭。新市場和過去不同的特性在於消費者成為企業專長的主要來源。認知消費者是公司專長能力的來源可以強迫經理人去建立更廣大的網絡:核心專長可以搜集知識的功能-超越傳統的價值鏈中如供應商、製造商、合夥人、投資人和客戶。見【表5】

【表 5】核心能力的轉移

	公司	公司的上下游/關係企	公司的上下游延伸

		業	
分析的單位	公司	公司的上下游-公司本身，供應商，與合作夥伴	整個系統-公司本身，供應商，合作夥伴，與客戶
資源	什麼是公司內部可用的	取得其他公司的核心能力與投資	取得其他公司的核心能力與投資，另外取得客戶的核心能力與投資
競爭基礎	公司內部-特定的流程	對商業網絡的特殊掌控權	能夠主動與不同類別的客戶對談的基礎架構
管理者的附加價值	養育與建立核心能力	協同管理夥伴關係	抓緊客戶的需要，管理個人的經驗，實現客戶的期望
價值創造	自治的	與夥伴公司相互合作	與夥伴公司相互合作，並且與客戶積極的互動
管理上張力的來源	事業單位的自主性與核心能力的依賴衝突	難以決定與競爭者或合作廠商建立夥伴關係來提供價值	客戶對廠商具有合作與競爭的關係

資料來源 Prahalad & Ramaswamy HBR 2000 Jan./Feb. p.82

Treacy & Wiersema (1993)提到要在市場領先群雄，你必須提供超乎尋常的「價值」。公司要推銷價值才能獲致成功，這並非一個新的觀念。新的地方在於顧客如何界定價值。以往，顧客是根據品質和價格來判定某項產品或服務的價值。到了今天，顧客已經擴大價值的內涵，包括購買的方便性、售後服務，以及可靠性等等因素。有人或許認為一家公司要在今天的商場與人競爭，就必須設法滿足顧客所有的期望。實則不然。以往十年，能在同業取得領先地位的公司，大都是靠縮小而非擴大其經營焦點。它們全力配合「運作卓越化」(operational excellence)、「體貼客戶」(customer intimacy)、「產品領先地位」(product leadership)三大價值要求(value discipline)當中的一種，提供顧客優異的價值。它們在這些價值要求當中的某一種領先同業，並在其他兩種要求上達到同業標準。接著，我們要定義這三種價值要求的差異。

1.運作卓越化意指以具有競爭力的價格，在帶給顧客極少困難

或不方便的情況下，提供可靠的產品或服務，把努力放在提高運作效率上。採用這一策略的公司，希望在價格和方便性上取得領先地位。追求運作卓越化的公司，能降低攤銷費用、取消中間生產步驟，並提高不同部門之間的協調合作精神。這些公司都把努力焦點，放在如何以具有競爭力的價格、對顧客最大的方便性，提供自己的產品或服務。其中戴爾電腦公司就是一個例子，它讓顧客知道，即使用很低的價錢，也很容易買到品質優異並採用最新科技的個人電腦。戴爾覺悟出，只是排除經銷商在配銷過程中所扮演的角色，就可以勝過康百克的行銷策略-透過經銷商把個人電腦賣給初次使用電腦的人。戴爾使用直銷模式，根據定貨而非庫存量生產，並建立起一套紀律嚴明的企業文化。其他在運作卓越化方面領先的公司，包括 Wall-Mart、美國航空，以及聯邦快遞等公司。

2.體貼客戶意指準確地區隔與瞄準市場，然後提供這些利基市場恰好需要的產品或服務。在體貼客戶上有卓越表現的公司，會根據對顧客深入的了解，在運作上注入必要的彈性，以迅速因應顧客的各種需求。使顧客對這些公司忠貞不二。採用這一策略的公司，則不斷改進其產品和服務，以符合越來越精緻的顧客定義。這種公司重視的是顧客一生對公司的價值，而非在某筆交易上對公司的價值。諾頓百貨公司就是其中一個例子，家第公司(Home Dept)，另外卡夫特(Kraft)及富萊食品公司(Frito-Lay)。這些公司所採用的模式，使他們能個別滿足每一個顧客，或每一個極小區隔市場的需求，並因而帶給公司利潤，又能令顧客滿意。這些公司的基礎建設，使它們能以多種方式製造和提供產品與服務。並重新建構組織、建立資訊系統，以及教育和激勵員工。

3.產品領先地位意指提供顧客先進的產品或服務，使得顧客越來越喜歡使用，從而淘汰競爭者的產品或服務。為了達到此一目標，必須從三方面對自己提出挑戰:1.必須發揮創造力;2.必須迅速將新創意加以商品化。為此，所有的營運和管理過程的設計，都必須著眼於速度;3.產品經理必須在新產品或新服務剛推出之後，就著手開發更好的產品與服務。他們絕不能自滿，而必須不斷提高標準。包括嬌生公司旗下的偉視公司(Visfakon)、日本汽車製造業。

Hagel & Singer(1999)在文中提到在70年代整個電腦產業由於交換成本(Interaction cost)的快速下降，造成整個電腦產業由垂直整合的電腦公司如 IBM、Burroughs、Digital Equipment 改變為特殊專業的軟體和硬體公司如蘋果電腦(Apple)、英特爾(Intel)、微軟(Microsoft)、昇陽(Sun)與網威(Novell)。而交換成本可能發生在公司

內部、公司與公司之間、公司與客戶之間。總體而言，交換成本決定了公司的組織和供應廠商間的關係。當企業內部的交換成本比外部低時，企業傾向由內部來執行;反之則由外部執行。企業會尋求最低交換成本的方式進行。在今天的環境下，透過電子網路，突然間過去許多企業核心活動，有更多新的、更專業的競爭者可以做得更快且更有效率。

如果我們更進一步看企業，我們發現企業有三種不同的功能—客戶關係(customer relationship business)，產品創新(product innovation business)，基礎作業(infrastructure business)。這三個功能性非常不同，每一個扮演不同的角色，它們需要不同的型態的人;它們同時有不同的經濟、競爭、文化的特性。我們接著詳細說明個別特色。見【表6】

【表 6】三種不同經營型態

	產品創新	客戶關係	基礎作業
經濟性	早期進入市場有較高的價格與較大的市場佔有率, 速度是關鍵	客戶的取得成本很高使得它必須取得客戶荷包的高佔有率	由於很高的固定成本因此要有很大的銷售量使得單位成本降低;經濟規模是關鍵
文化	員工為中心;寵愛創業明星	高度以服務為中心;客戶優先	關切成本;強調標準化, 效率, 制式的
競爭	爭奪人才;進入障礙低;很多小公司茁壯	爭奪經營範疇;快速集中;少數大公司存活	爭奪經濟規模;快速集中;少數大公司存活

資料來源 Hagel and Singer HBR 1999 Mar./Apr. p.135

客戶關係的角色是發現客戶並建立與客戶的關係。舉例來說，如果你是銀行或零售商，你的行銷功能就是將客戶吸引到你的分行或店裡。無論這些員工屬於何種組織單位，他們共同的目標就是吸引並留住客戶。

產品創新的角色是構思新的產品和服務並知道如何推到市場上。舉例來說，如果你是零售商，採購員及商品促促銷人員執行產品創新的角色，持續找尋有趣的新產品並有效的展示在店裡。

基礎作業的角色是建立和管理大量、重複性的工作例如運籌和倉儲，生產和溝通。舉例來說，如果銀行要開新分行就需要建立新的基礎作業，例如維護通訊網路，提供後台交易性服務如存款、提款、提供報告給客戶。

然而，這三種不同的功能—客戶關係，產品創新，基礎作業很難對應到企業的組織型態上，以產品創新為例，通常產品開發單位會超出原來的組織的疆界而包含了許多活動如市場調查、審核供應商、訓練業務員和支援人力並設計市場行銷材料。這三個主要的商業活動就是我們常常提到的“核心流程”，跨越不同功能的流程將連接從供應商到客戶，並定義企業的自我識別。

如果將這三個商業流程放在單一的企業，由於它們不同的經濟規模、文化特色和競爭方式將造成彼此的衝突。範疇、速度和規模無法同時最佳化。因此必須要做取捨。由於法令開放、全球競爭和先進的科技造成許多產業的破裂。例如以報紙產業為例，過去報界要維持三個重要的商業流程，報紙要負責吸引客戶-包含讀者和廣告。它要開發自己的產品-新聞和頭條。並且要維護基礎作業，印刷、卡車載運及派送。但是現在報紙產業跟過去非常不同。很多標準的新聞內容已經外包給專業的新聞服務;大都會的新聞非常依賴電話網路、專欄作家及其他專業雜誌提供的內容。另外，許多新聞報業將倚賴別人的印刷設備來產生每日的報紙。它們不在著重產品創新，基礎作業。它們只專注在客戶關係上，協助拉近讀者和廣告商的距離。由於這樣的經營模式使報業活動可以使用更少的資金營運，容許更多的資源集中在客戶關係上。

總結來說，根據以上的學者對價值創造的研究，我們可以有以下的結論。

1.在20世紀初到80年代為止，企業把效率當做價值，重視的是內部營運過程最佳化，而忽略了外在客戶的感覺。當時的企業是以製造心態，思考公司要做什麼，以及如何做。但是杜拉克指出，企業應該用行銷的心態，也就是感覺/回應，從顧客要什麼，他願意付多少錢開始，來決定你要生產什麼東西，以及你可以花多少錢來做這個東西。用這種由外而內的觀點，企業應該思考:我們從事什麼生意?誰是顧客?顧客重視什麼?

2.從波特提出競爭策略、價值鏈及產業五力分析後，加上日本企業大舉進入美國市場，帶動整個80年代企業非常重視策略及競爭策略。但是一昧將焦點集中在打敗競爭對手，並不能幫助企業大幅增加收入及佔有率，進而達到企業的目標，因為打敗競爭對手並不能保證客戶會喜好自己的商品和服務。因此策略的焦點必須要回歸到以客戶為中心的思維上，競爭的邏輯是依照創造客戶價值的方式進行，著重創新性的想法，以提供超越現有範疇的價值。

3.進入90年代，由於網際網路的發展，讓消費者可以很容易加入，參與價值鏈當中每一個環節的互動，包括研發、產品設計、製造、後勤支援及服務。消費者是價值創造體系的一部分，消費者主動參與整個活動並產生了價值。過去，企業視消費者為逆來順受的目標市場，公司生產什麼，消費者就照單全收。消費者從自己重視的角度積極界定價值，同時迫使公司站在相同角度看事情。

4.另外由於90年代資訊科技的參與，透過 IT 的導入，使原本僵硬的價值鏈產生劇大的變化，價值鏈上的成員由上下游的關係轉變成價值網，而價值網上的成員可以隨時加入或離開。此一系統上的各個成員，如供應商、事業合夥人、結盟者及顧客等，都是在合作製造價值。這些成員的主要任務，就是針對成員組合，透過新角色，以新方式創造價值。

5.由於競爭日漸劇烈，企業資源有限，無法同時支援不同產品、市場、客戶需求。因此企業必須根據自己的核心專長和能力提供客戶價值，我們發現企業逐漸朝向「運作卓越化」、「體貼客戶」、「產品領先地位」三大價值當中的一個。追求同樣價值要求的公司，即使所屬的行業不同，也會顯示出相同的類似性。例如聯邦快遞、美國航空和 Wall-Mart 的營運系統就很類似，因為它們都在追求運作卓越化。同質性只存在於追求同樣價值要求的領先公司，在表現平庸的公司之間，則看不出有任何同質性。當一家公司選擇某些種價值要求，並作為努力的焦點時它同時選擇了所要爭取的顧客。選擇價值要求與選擇顧客類別，其實是同一回事。

第二節、企業轉型

(一)企業轉型的定義

根據 Webster 字典解釋:轉型，係指事物在型態、結構、及本質上的變革(a change in the shape, structure, nature of something)，所以依據此定義，轉型，介於過去、現在、及未來之三種時間狀態之間的變革。在定義方面，有許多學者提出他們的看法:

Adams (1984) 將其定義為:「在思考和行為上徹底且完全的改變，以創造出一個不可回復，與先前不連續的系統。」

Levy & Merry (1986) 認為轉型是企業為了求生存，在構面上發生重大變化，包括組織使命、目標、結構、以及企業文化等，亦即是「第二次變革」(second order change)，是多構面的、多層次的、定性的、不連續的、邏輯跳躍式的組織變革(organizational change)。

Kilmann & Covin (1988) 的定義為:「組織檢查本身過去是什麼? 現在是什麼? 將來還需要做什麼? 如何去完成必要的改革過程?」

Shaheen (1994) 對轉型的定義為:「整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為上的轉移，使組織更有彈性，能及時反應環境各種變化」，而其轉型的主要目的「讓企業在經過一段時間的努力後，能大幅改善競爭績效，並持續維持企業競爭力」。

陳明璋(1994)認為企業轉型為企業在經營環境發生變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式。

根據以上國內外學者的看法，企業轉型在定義方面為:「在面臨企業經營環境及本身經營條件發生變化時，企業為了永續經營或改變現狀，而從事包括經營思維、經營策略、經營型態及作業流程等策略性思考及大規模革命性的轉變，期能促使企業核心能力及經營績效之有效改變與改善。」

(二)企業轉型之種類

關於企業轉型之種類，將各學者所提出企業轉型依轉型之構面、轉型之型態及轉型之策略分別說明如下:

Bibeault (1982) 把轉型分為五類別:

1.以管理過程為主的轉型(The management process turnaround):主要是強調一個成功的管理過程式的轉型，必須包含更多基本面的東西，也就是要使整個企業文化都要改變，不只是在改變管理本身的不完善而已，一般相信這才是真正的轉型。

2.以經濟或商業循環為主的轉型(The economic or business cycle turnaround):它是因應產業的景氣往上或往下發展的時機，有其商業週期而在管理上加以調整，以達到轉型的目的。

3.以競爭環境為主的轉型(The competitive environment turnaround):使產品價格更具競爭力的經營模式的改變。

4.以相關產品有突破性發展為主的轉型(The product breakthrough turnaround):發表創新產品的轉型。

5.以與政府政策相關聯為主的轉型(The government-related turnaround):這一類轉型很少發生。

Slywotzky(1996) 由企業價值轉移的觀點探討企業轉型的型態，提出了七種價值移轉的型態:

1.多方向轉移:如鋼鐵業化身為材料工業。

2.轉型不轉行:如美國解除民航業管制後，航空公司變成無利可圖的產業，轉而經營大型轉運中心服務等。

3.脫胎換骨轉型:利用外在環境的改變，建造公司競爭優勢。

4.多類別轉型:將傳統咖啡店供應業與咖啡零售品牌轉移到多層次全國性品牌精品咖啡通路。

5.從系統整合到專業分工:從大型主機系統到專業廠商模式。

6.從傳統銷售到平價流通:建置有效率的流通系統，持續降低成本。

7.從傳統銷售到高附加價值:資訊流通時代，客戶的需求由產品轉移到高價值的解決方案。

陳明璋(1996) 將企業轉型分為以下五種類別:

1.產業別、產業型態改變:

(1)產業間之轉型，如紡織、石化、電子等產業別間的轉換。

(2)業態的改變，如製造、批發、零售業者之間的轉換。

(3)其他如多角化經營或縮小事業範圍。

2.經營型態轉型:

(1)如獨立店往加盟店的改變。

(2)垂直以及水平的整合。

(3)與其他事業整合、合作開發、成立策略聯盟。

(4)與其他公司合併或合併其他公司。

3.產品轉型:

(1)產品線結構的調整。

(2)產品品質的提高。

(3)提高產品附加價值。

(4)新產品開發。

4.市場轉型:品牌、通路、目標客戶、銷售方法等行銷面的改變。

5.經營體質轉型:

(1)除行銷功能外，企業功能之改善與調整。

(2)生產技術、設備、程序之改善與改變。

(3)研究發展、人事、財務功能的加強與改善。

江金龍(1988)由日本經營顧問瀧澤正雄與筒井信行對轉型議題研究之文獻整理所提出企業轉型類別為例，總共有八種不同型態，見【表 7】

【表 7】企業轉型類別與策略之內涵

轉型類別	策略內涵
一、改變產業型態與產業別	1. 從製造業轉型為批發業與零售業或是服務業。 2. 從 A 產品製造業轉型為 B 產品製造業。 3. 從批發業轉型為零售業或是製造業，甚至轉型為服務業。 4. 從 A 商品批發業轉型為 B 商品批發業。 5. 從零售業轉型為批發業或是製造業，甚至轉型為服務業。 6. 從 A 商品零售業轉型為 B 商品零售業。

	7.從獨立店鋪轉型為特約加盟店。 8.從服務業轉型為零售業或是批發業,甚至轉型為製造業。 9.從 A 服務業轉型為 B 服務業。 10.轉型至其他產業別。
二、改變產品與服務	1.在同樣的製造業中，改變部份產品或所有商品。 2.在同樣的零售業與批發商中,改變部份產品或所有商品。 3.在同樣的服務業中,改變部份服務內容或全部服務內容。 4.屬於其他產業別,而變更製作物或加工物之一部份或全部。
三、改變銷售據點	1.內外銷改變為內銷，或是相反作法。 2.內銷據點從 A 地區轉變為 B 地區。 3.從區域性銷售改變為全國性銷售。 4.從同一產業改變為不同產業的銷售。 5.出國點由 A 國改變為 B 國。 6.把顧客對象從一般消費者改變為年輕人、主婦、中年人、老年人等不同的對象。 7.由批發商直接銷售給零售商。 8.從工廠直接銷售給零售商。 9.從以店鋪銷售為中心，變更為無店鋪販賣。 10.其他各種銷售據點的混合化。

四、改變企業內容的本質	1.變更原材料、生產技術、生產設備及生產形態。 2.產品高級化與高附加價值。 3.縮短通路，將「物品流通功能」移交專門業者管理。 4.改善各部門體質，提高生產力，降低成本。
五、改善經營環境	不變產業與產品，卻大幅改變銷售方式:例如 1.從衛星企業轉型為獨立企業。 2.從個人商店轉變為連鎖店。 3.從當面銷售改變為自動化、型錄銷售、無店舖販售等。
六、多角化經營	陸續經營原有產業外，增加新項目或進入新產業。
七、改變部份產業別	保留部份產業與產品，大幅增加新產業與新產品。
八、全面改變產業別	撤離原有產業，全面轉移到新事業領域。

資料來源 江金龍譯，瀧澤正雄、筒井信行著，

成功的企業轉型-中小企業如何脫胎換骨，1988 p.96-120

另外，從實際經營範疇的觀點出發，則可以「是否脫離本產業」來作為分類的標準。在脫離本產業的轉型策略上又涵蓋了所謂:

1.事業轉進:結束不進反退的行業，開始全新的事件衝刺。

2.產品轉向:利用夕陽產業的餘暉，試探有發展性的產品。

3.市場轉向:走避國外的惡性競爭。

在不脫離本行的轉型策略下又細分為產品的超越或技術的超越兩種型態，不管以那種方式，都是在不脫離本行的情況下，自我挑戰，確保競爭優勢(生產力雜誌 1989)。 見

【表 8】

【表 8】不脫離本行的超越經營策略

類別	內容
產品的超越	1. 自創品牌，取得產品的主控地位。 2. 不斷推陳出新的產品，抓緊住客戶的需求，創造自己的利基市場。
技術的超越	1. 自我創新研究開發，或提升技術層次。 2. 引進外來技術，開創事業第二春。

資料來源 整理自生產力雜誌，「小巨人 台灣企業的三級跳」，1989 年 11 月 p.14-37

Davidson(1993) 在研究 50 家不同產業轉型計劃後，將企業轉型分成三個階段，如下:

第一階段:自動化(Automation)

企業將現有企業活動及流程重新徹底檢討並重新徹底釐訂設計，以簡化內部流程、工作方法、作業表單、組織架構及層次，提升整個內部作業效率，達到內部作業最適化及建立有效及迅速的組織反應回饋系統。並依此建構良好的企業架構，作為第二階段與第三階段的基礎。第一階段自動化的績效，焦點著重於效率，而組織焦點著重在內部作業。

第二階段:增強(Enhancement)

第一階段自動化主要著重在提升內部作業效率，達到內部作業最適化。第二階段之企業即以第一階段的架構及能力為基礎來擴充、增強並延伸至外部作業;此階段一方面著重如何增加新特色、功能、加值的流程、產品服務，做好客戶關係服務，滿足客戶需求;另一方面則強化供應鏈管理。企業在此階段不僅檢視自己內部各部門的成本與績效、各部門活動的整合與協調以創造內部利益之極大化;更進一步檢視企業以外的顧客、供應商、配銷系統等價值鏈，與公益上、配銷系統的企業共同改善整個價值鏈，以達到整個客戶價值系統的績效。

第二階段的績效焦點在於整個顧客價值系統包括企業內部價值鏈和外部價值鏈，以創造、爭搶公司內部績效及顧

客、供應商之價值和服務。組織焦點則在於企業與供應商及客戶的關係管理和創造客戶價值。

第三階段:重新定義(Redefinition)

第二階段所發展的顧客價值的遞送系統，發展出滿足顧客需求的新產品、新服務成熟之後，公司必然已發展出新的核心能力和具競爭能力的產品、服務以及企業價值，此時公司的營運將不侷限於原來的範圍及舊有的營運模式和經營方法。公司的營運範圍將會重新定義，並發展新的特質和營業模式。

此階段的焦點在於新的核心能力，而組織的焦點在重新定義企業的事業範圍及發展新的營運模式。

另外，Kimberly & Quinn(1984)企業應針對當前的處境與轉型的要求，重新做策略性思考，Kimberly & Quinn 認為，企業變革有四種類型，分別可由組織重整、策略重定位(repositioning)與改造重生(revitalizing)來界定。

單純的組織重組;

策略重定位加上組織重組;

改造重生加上組織重組;

改造重生加上策略重定位與組織重組。

Levy & Merry(1986) 認為，企業變革有四個層次，由上而下分別為 1.組織典範改變、2.組織使命與宗旨改變、3.組織文化改變、4.主要功能程序改變。典範改變是組織基本假設或世界觀的改變，是內隱的改變;反之，主要功能程序改變則指的是組織結構、制度與技術的改變，是最為外顯。

第三節、組織轉型

首先將對組織轉型研究的發展做回顧，並釐清歷年來研究對於組織轉型的定義與類型，包含緣起、演進、定義，以及組織轉型和組織變革的關係的異同。

90年代之後，資訊科技的發展一日千里，對於整體環境與組織都產生了深遠的影響，也提供了改變的誘因，使得企業必須因應這樣的轉變，應用資訊科技來實施各種程度的組織轉型，Hammer & Champy(1993)在90年代初期觀察市場中企業的競爭，發現組織變革乃是企業求生的必經之路。「組織轉型」最早出現在50、60年代的

組織理論領域裡，其中最有名而且經常被引述就當屬 Lewin(1958)的三階段組織變革模式，以及 Leavitt(1965)所提出的組織模型(包含結構、人員、任務、技術等四項組織要素)和藉此所發展出的組織變革的三面向(結構途徑(structural approach)、行為途徑(behavioral approach)、技術途徑(technological approach))。在此時的研究中，資訊科技並沒有顯著的地位，甚至不列入研究的範圍。到了80年代中期，因為企業環境的巨大轉變，企業面臨有史以來第一波的大幅改變，多集中於組織縮減(downsizing)、重組(restructure)、以及企業購併(M&A)。80年代末期、90年代初期，由於資訊科技與通訊科技的發展，使得全球環境重新洗牌，使得組織必須重新思考組織架構的問題。其中分別從組織發展與資訊科技管理來探討組織轉型的問題。

從組織發展(Organization Development)學域與組織改變的議題息息相關，Lewin 在1940年代提出兩個組織變革相關的理論，組織變革的力場理論，指出組織中有促成組織產生變革與抵抗組織變革的兩股相對的力量互相作用;變革三程序(three stage process: unfreezing、moving、refreezing)兩個理論。在70、80年代組織發展領域當中，關於組織大規模改變、涉及組織典範和組織整體架構更改的組織大規模變動的相關研究卻很少，在80年代的中期開始由於實際環境中企業改變的情況大量出現，使得組織轉型議題開始受到重視，因此組織發展的研究重點開始轉向結合一般組織變革和轉型議題一起研究，相關研討會多置於此(Levy&Merry 1986, Mohrman et al.1989, Kilmann&Covin 1988)。在傳統的組織發展領域裡，因為變革的原因很明顯，強調組織有計劃性的主動變革觀點，也就是為什麼變革(why)是無需研究，所以研究的重點乃在於那些層面需要變革(what)、以及如何變革(how)。由於現今因為組織環境的劇烈改變，非計劃性變革的發生原因相當複雜，因此對於因果關係(why)的研究也成為一個研究重點，同時也包含了成功關鍵因素的研究。

由 MIT 和 Harvard 學者為主的資訊科技管理相關領域的研究，於1984年開始進行共同研究，並於1991和1994年完成相關的研究成果論文集 “The Corporation of the 1990s”和“Information Technology and the Corporation of the 1990s”。另外在哈佛商業評論(HBR)中大力單鼓吹 Business Transformation 和 Organizational Transformation 等觀念。這方面的研究以純理論研究及實務個案研究為主，其中純理論研究多以交易成本理論(transaction cost theory)和代理理論(agency theory)是最常引用的基礎理論，輔以組織和環境的各種因素變化與影響分析，加以推演相關的結論或模型;而個案多以觀察一些

實際案例，歸納分析出轉型的原因、內容、程序及模式等。

(一)組織轉型的類型

事實上，從 50、60 年代以來，與組織改變的專有名詞多不勝數，如組織架構重整(Restructure)、組織再造(Reengineering)、組織變革(Organizational Change)、組織改革(Organizational Revolution)、組織更新(Organizational Renew)、大規模組織變革(Large-Scale Organizational Change)、二階變革(Second-Order Change)、組織轉向(Organizational Turnaround)。Levy & Merry(1986)整理發現不同學者的分類方式都具有規律性存在，都將組織改變以「組織各種變化的程度」，分成組織變革(organizational change)，及組織轉型(organizational transformation)兩大類。Nadler(1991)，Nadler & Tushman(1991:1995)就以改變的範圍大小分為局部組織變革(Incremental)/整個組織的變革(Strategic) 兩個構面;與外界互動的關係分為主動發生(anticipatory)/被動回應(reactive)兩個構面，將組織轉型分為:調整型(Tuning)、適應型(Adaptation)(以上為漸進式轉型)、重定位型(Reorientation)、再造型(Re-creation) (以上為革命型轉型)等四大類。並強調漸進式轉型的運作仍在原有的組織框架中，但革命型轉型則是質的改變，是對於組織框架的顛覆與變革。其中再造型會劇烈改變既有的組織架構、領導風格、價值觀、文化與策略等。Meyer、Brook & Goes(1990)則是以變革的模式(連續性變革/非連續性變革)、以及分析的層次(產業層次/組織層次)，將組織轉型分成:調適型(Adaptation)、演進型(Evolution)、組織革命型(Metamorphosis)、產業革命型(Revolution)等四種。

另外，Blumenthal & Haspeslagh(1994)根據改變槓桿點的不同，將組織轉型分成三類，分別是:作業改進型(improving operation)、策略性轉型(strategic transformation)、自我更新型(self-renewal)。Vollmann(1996)則根據組織轉型的範圍和速度，將組織轉型分成:革命型、再造型、漸近型、持續改變型。Applegate & Zawacki(1997)則將資訊科技所促成的組織轉型(IT-enabled OT)分成三類，分別為漸進式變革(incremental change)、快速變革(rapid change)、隨機變革(random change)。

(二)組織轉型的定義

Kilman & Covin(1988)提出組織轉型的十個條件，組織只是符合其中之一，就是進行組織轉型。(1)轉型是各種類型組織對環境和技術變化的一種反應;(2) 轉型是產生一種未來的組織新模式;(3)轉型是對現狀的不滿和對未來的信任;(4)轉型是信仰、思想、行為從根本產生質變;(5)轉型是用一種不同於已往的速率來吸收;(6)轉型是以直線管理方式來主導;(7)轉型是持續的、不中止的、永久的;(8)轉型是由組織內或外的專家來引導的;(9)轉型是整體組織改變的前緣;(10)轉型將使組織能更開放的溝通與回應。

Carnall(1990)定義組織轉型為以組織效能為目標的組織改變，組織中的人員、文化、及管理風格都須配合更動。Blumenthal & Haspeslagh(1994)則說明，組織轉型的目的是為了改善績效，但須注意，並非所有績效的改進都是組織轉型，必須組織中大多數成員改變行為模式和本質才算是組織轉型。Davenport(1994)則將組織轉型定義為:組織於想法及行動上根本的改變，也就是組織全新信念系統的出現，並涉及組織架構的轉變，造成組織內共享意義與文化上的不連續改變，並造成組織系統不可逆的不連續性結果。

Cummings & Worley(1997)指出，組織為了因應環境的改變，所作的根本性的轉變，就是組織轉型，這樣的組織改變常會伴隨企業策略的重大改變，導致須修改企業文化，以及組織結構和組織流程。也就是組織轉型基本上是組織與環境間的調準(alignment)過程，由於是根本性的轉變，所以會有新的組織典範(paradigm)的出現，連帶的也必會造成組織知覺、思考和行為模式的變化。Vollmann(1996)也曾指出，大範圍的組織轉型，會涉及組織世界觀的根本改變，因此必須包含組織基本假設、組織文化的轉變。 謝清佳(1997)也定義組織轉型為:一個重大而完備的組織變革，革命性改變了組織的策略、組織結構、作業程序、人力資源需求、以及核心價值觀。

綜合以上的組織轉型的定義發現，早期，研究對於組織轉型的定義重點在於組織轉型的目的的主要就是著眼於組織的效率和效益，並基於管理或策略規劃之故，必須改變組織內成員的行為，重組組織資源的配置，以達到組織的整體效率與效益。但後期，卻積極強調，組織轉型是劇烈的組織改變，會涉及組織典範(paradigm)及成員行為的根本改變。而轉型的內涵則涵蓋組織的各個層面，不論是行為面或是策略面，亦不論是文化面或是核心價值的部分皆包括在內。

(三)組織轉型的分類

Levy & Merry 曾對於 1986 年之前關於組織轉型與組織變革的文獻作廣泛性回顧，歸納了組織轉型的研究內容可以分成三大類，分別是「因果研究」:研究與組織轉型相關的各種驅動因素(driving forces)，包含容許條件(permitting conditions)、促成條件(enabling conditions)、催化條件(precipitating conditions)、導火事件(triggering events);「過程研究」:研究組織轉型的程序與各種階段(stages and process)，涵蓋組織成長自然面臨危機與死亡(organization decline and crisis)、組織自發性計劃轉型(planned and managed viewpoint)兩種觀點;以及「內涵研究」:研究組織轉型的內容(content)，並將之分成組織典範(organizational paradigm)、組織使命與目的(organizational mission and purpose)、組織文化(organizational culture)、組織功能與流程(functional process)等四大類。若從組織轉型的各種分類來看，亦不脫離組織轉型的原因(why)、內涵(what)、以及過程(how)三種方式。例如計劃性與非計劃性變革是屬於組織轉型發生原因(why) 作為分類的標準;而組織典範轉型改變與組織自然改變則屬於依照轉型的內容(what)作為分類的類別;演進式變革和革命式變革、由上而下和由下而上變革都涉及變革的過程、方式(how)。

因果研究

Brown & Moberg(1980)將導致組織轉型的原因分成五種，(1)環境:經濟、政治、科技、法令、社會文化等;(2)科技:知識、方法、設備等;(3)組織結構;(4)管理:規劃控制、人員雇用、獎酬系統等;(5)決策: 決策過程、決策結果等。許士軍(1993)提出促使組織變革的外在原因，包括(1)市場:顧客的偏好改變、競爭者的新策略等;(2)資源:人力、原料、能源、資金等;(3)科技:生產製造技術、資訊科技;(4)一般社會經濟環境:政治、法律環境、社會大眾對企業的態度、國際經濟及貿易的變動等;以及複雜的內在原因，包括任何組織感到任何屬於結構性、基本性或長期性的問題皆是。Reger 等人(1994)指出，組織轉型乃肇因於許多情境因素的影響，如環境因素、科技因素、組織文化因素;當環境穩定時，組織選擇溫和演進的變革方式，一旦環境出現警訊，則不得不採激烈的革命性轉型。

Van de Ven(1995)歸納出組織變革的因果理論類型有:生命週期理論(Life-cycle theory)、目的論理論(Teleological theory)、辯證論理論(Dialectical theory)、以及演化論理論(Evolutionary theory)。生命週期理論和演化論理論強調組織轉型或變革有事先可預知的一定方向及順序;而目的論理論與辯證論理論則認為組織轉型或變革並無一定方向及順序;另外，生命週期理論和目的論理論的轉型動力來源是出自組織自體，與環境或其他組織無涉;但辯證論理論與演化論理論，則以環境間的關係變化作為轉型的動力來源。組織轉型的動力來源不外乎組織的內部因素與外在影響。

過程研究

最早提出組織轉型的過程理論就數 Lewin(1958)的三階段變革程序理論，強調變革需要經過解凍(Unfreezing)、變革(Changing or Moving)、再凍結(Refreezing)等三步驟。另外，Dessler(1992:1995)指出，有效的組織變革必須經過變革的壓力、認識變革需要、診斷問題、規劃變革、實施變革、及變革後的後續追蹤等六階段。Tichy(1986)則主張組織變革是打破組織現狀，須經歷覺醒、展望、重建等三階段。Cummings & Huse(1989)提出計劃性組織變革，將組織變革分成四個階段:探索階段、規劃階段、行動階段、整合階段，強調必須先經過分析，評估是否需要變革的階段。除此之外，Prager & Overholt(1994)認為若要達成組織變革，就必須以人為中心，重視人的感知和反應。科特主張成功轉型的八個步驟:建立危機意識、建立領導團隊、提出組織願景、溝通願景、授權員工參與、創造近程成果、鞏固成果並再接再勵、新改變要深植於組織文化之中。

Davenport & Short(1990)提出資訊科技促成的組織轉型五步驟:發展組織願景和流程目標、指出需重新設計關鍵性流程、了解和評估現存的流程、指定資訊科技工具、設計與建構新流程架構。Venkatraman(1994)提出一個資訊科技促成的組織轉型(IT-enabled OT)的架構，以資訊科技的潛在利益的範疇，以及組織轉型的程度兩個構面，將資訊科技所促成的組織轉型分成五個層次，分別為局部的利用(Localized Exploitation)、內部的整合(Internal integration)、企業流程再造(Business process redesign)、企業網路重新設計(Business network redesign)、企業範疇重新定義(Business scope redefinition)。前兩者屬於演進式轉型，後三者則是革命性轉

型。Henderson & Venkatraman(1994)以及 Henderson、Venkatraman & Oldach(1996)提出策略性調準模型(Strategic Alignment Model)，Henderson 等人將組織以企業策略(business strategy)、組織基礎建設與流程(Organizational infrastructure and process)、資訊科技策略(IT strategy)、資訊科技基礎建設與流程(IT infrastructure and process)等四區塊，藉由不同的策略配適(strategic fit)或功能配適(functional fit)的觀點，透過不同的路徑來思索和進行組織的策略運作，並強調資訊科技作為組織獲得競爭優勢的新定位。

(四)組織轉型與企業轉型的比較

組織轉型偏重於調整企業組織結構回應外在環境的改變，為了達到上述目的公司必須調整組織結構與改變員工行為重新塑造跟以往不同的企業文化，以符合外在環境的改變。主要討論內容包含組織結構與企業文化。

企業轉型偏重於調整企業策略性觀點回應外在環境的改變，為了達到上述目的公司必須改變企業本身經營思維、經營範疇、經營型態、流程與組織文化的改變以符合外在環境的改變。主要討論內容包含策略、流程與企業文化。

兩者主要差異部分在於組織轉型偏重於人員溝通、協調與行為的改變,主角以人為主體;企業轉型主要探討“甚麼是我們的商業?”(what is our business ?)企業經營方式、經營範疇的策略性改變，主角以企業為主體。

第四節、企業再生工程

(一)企業再生工程的定義

企業再生工程又稱為企業流程改造(Business Process Reengineering)、流程創新(Process Innovation)或企業流程重新設計(Business Process Redesign)。學界與實務界對於名稱並沒有清楚的界定，但所強調的重點並沒有很大的出入。再生工程所指的是企業流程活動範圍的再造，也涉及公司文化的改變。

探討企業再生工程的學者首推 Hammer(1990)發表的文章 “Don’t Automate, Obliterate”，在文章中 Hammer 對企業再生工程定義為「使用現代資訊科技的力量來徹底地重新設計企業的流程，以使企業的績效獲得大幅度地進展」(Hammer， 1990)。約在同時 Davenport & Short(1990) 亦對企業流程重新設計提出定義，乃是「重新地分析和設計組織內與組織間的工作流程」，此處所指的流程是「一連串邏輯上相關連活動的集合，而這些活動會為顧客帶來附加價值」。

除了這兩位倡導企業再生工程的學者所提出的定義外，尚有許多的學者、團體對企業再生工程下了許多定義，

Guha et. al.,(1993) 企業再生工程通常包括組織的功能性分析和重新設計組織的架構、工作定義、獎勵結構、企業工作流程、控制流程、和企業文化及組織哲學等項目。在本質上企業再生工程被認為是為了維持企業的彈性和競爭力所做的組織改變的新典範。

Johansson et. al.,(1993) 企業再生工程是一種媒介，利用許多不同的工具和科技著眼在顧客導向的核心流程之上，使績效因此而達到徹底的變革，而這些績效是依成本、週期時間、服務和品質來衡量的。

Klein (1994) 將組織內具有附加價值的企業流程以及相關的系統、政策和組織結構做大幅度地重新設計，以促使組織的工作流程和生產力達到最適的水準。

Teng et. al. (1994) 關鍵性的分析和重新設計既有的企業流程，以期在績效評估上獲得大幅度的進展。

Thomas (1994) 徹底地細察、質問、重新定義和重新設計企業流程，目的在去除非流程目標的所有活動;並且對於不

用顧客判斷的活動予以自動化，或協助顧客降低判斷的成本。

根據以上學者的看法，企業再生工程在定義方面可以是以流程為基礎的組織重新設計(Process base organizational redesign)，至於是否需要徹底地重新設計(radical redesign)並非是企業再生工程最重要的觀點;而資訊科技在實施的過程中並非每個定義都有提到，因此資訊科技在企業再生工程的觀念是可有可無，但是思考流程時必須要有資訊科技的考慮。另外企業要以「價值鏈」的觀點來思考流程，但範圍必須考慮到跨越現有組織界限。

(二)企業再生工程的內涵

為了更了解企業再生工程的內涵，將有助於提高企業再生工程的了解。為了避免錯誤的認知與誤解，有必要將企業再生工程關鍵性組成做進一步的說明。

Hammer(1990) 提出企業再生工程有四個本質，分別是:

1.再生工程的中心觀念是一種非連續性的思考方式，其目的在探討企業流程的合理性，2.再生工程富有創意，除了鼓勵企業引進新科技外，還強調科技必須搭配組織結構的變動與調整，3.再生工程強調使用跨越組織機能別的功能團隊，及 4.再生工程所產生的變革績效極大。

Hammer & Champy (1993) 提出九項原則，分別是:

1.整合工作流程、2.賦予員工決策權、3.平行處理、4.多樣化的流程、5.超越組織界限、6.減少審核與監督、7.減少折衝及協調、8.提供單點的接觸、9.集權與分權並存。

在探討與企業流程相關的各個構面上，Cypress(1994)曾經對再生工程的關鍵性組成有過較完整的討論，包括:

1.流程的典範:企業進行流程改造的目的。多半藉由再生工程來提升顧客滿意與公司的績效。

2.流程的組成:因應大量生產環境的流程，包含產品配置與流程配置。

3.流程的廣度與深度:廣度是指經理人必須檢視並重新設計所有和創造有重要關係的工作，深度是指再生工程對組織影響的範圍。

4.再生工程發起人:大多由公司最高主管來發起，並透過資訊主管的協助。

5.變革的起點:指變革的開發是由現有的基礎或是重新設計。

6.變革的促發因子(enabler):主動引導再生工程的進行因子。

7.資訊科技的角色:探討有那些資訊科技架構(包含軟硬體、系統應用及實行方式)可以協助再生工程進行。

8.再生工程可用的工具:多半是指進行再生工程的過程所能夠利用的工具。

(三)企業再生工程的類別

此外在企業再生工程實施的範圍上，Davenport & Short(1990)年提出企業再生工程流程的實體可分成三個型式，分別是跨越個人、跨越功能別和跨越組織的流程三類。此處所指的流程種類沒有層級關係，只是說明流程的發生將不只局限在跨功能別的組織，尚有跨越個人和組織的流程。

Short & Venkatraman(1992)提出在既有企業再生工程之上應該具有另一層次的再生工程—企業組織網路的再生工程。他們認為組織外部的流程將可以為顧客帶來更多的價值，而企業進行跨組織的再生工程將更能夠為企業帶來利潤及競爭優勢。

Venkatraman(1994)提出再生工程一個五層次的轉型架構，由低而高組織內的再生工程分別是區域性的發展(localized exploitation)、內部的整合(internal integration)、企業流程重新設計(business process redesign)、與跨組織的再生工程分別是企業網路的重新設計(business network redesign)、和企業範圍的重新定義(business scope redefinition)等五個層次。並強調層次愈高表示潛在利益愈大，而組織需要的改變也就愈大。這五個層次並非一個演進的過程，企業不一定要由第一層開始，而是要找出在那一層可經由組織變革來獲取利益，便由該層進行改革。

第五節、最適搭配架構

企業經營環境的改變來自 1.科技(積體電路、資訊系統、通訊系統);2.全球化競爭(遠東地區);3.所有權的混亂(接收、buy-out);4.新法規的改變(法令鬆綁)。1980 年《財星》雜誌的五百大企業中，40%已經由於購併、分裂，或破產而消失。即使 80 年代初期領先產業的公司，也很少在十年後依然穩居龍頭地位，絲毫不受影響。IBM、飛利浦 Philips、環球航空(TWA)、德州儀器(Texas Instruments)、全錄(Xerox)、波音(Boeing)、賓士汽車(Daimler-Benz)、索羅門兄弟公司(Salomon Brothers)、花旗銀行(Citicorp)、美國商業銀行(Bank of America)、施樂百(Sears)、迪吉多(DEC)、杜邦(DuPont)等，紛紛因為一波波科技、人口或法規的改變，而使原本贏家的地位有所動搖。有太多的例子顯示，產業大勢變換的速度快於高階管理階層調整基本理念及應變的速度，以致往日成功的基礎動搖。康柏電腦從 1990 年開始，在十八個月內經歷發達-衰退-發達變遷。企業面對環境的動蕩與不確定，如何因應外在環境的變化，是企業管理的一個重要議題。

從福特汽車、通用汽車、奇異公司、IBM、戴爾電腦的例子，我們可以了解到無論什麼時代，企業不僅要了解外界的需求外、同時更要調整內部的各個不同部門與策略使其可以快速反應並回應各種不同的變化。在福特汽車的例子，福特是以建立流水式的裝配線、生產垂直整合的方式，大量生產黑色的 T 型汽車，取得市場。在通用汽車的例子，由於經濟的發展，通用汽車提供人们不同需求的第二輛汽車，因此消費者擺脫一成不變黑色的 T 型車，消費者有更多選擇、價格、舒適、美觀…等。在奇異公司的例子，企業經營的環境與 60 年代大不相同，威爾許大幅分解、重組不同事業部門，改變公司的企業文化，創造新的管理風格，並建立不同階段營運目標，大幅改善公司的獲利與競爭力。在 IBM 的例子，整個電腦產業由封閉走向開放系統、由硬體走向服務。路葛斯納改變華森家族建立的企業文化--「不解雇政策」，其目的是為了營造一種家庭氣氛，使員工们覺得安全穩定，確保他們努力工作。由於長時間對環境的過度適應，整個企業組織已經產生功能的僵化(呂美女 民 83)，不得不重新將公司定位在滿足顧客對電腦全方位的服務，另外同時減少官僚機構，發揮創業精神。重新組織再造。在戴爾電腦的例子，由

於個人電腦產品逐漸成熟及網際網路的應用日漸增多，使得戴爾電腦利用直銷的商業模式可以減少中間經銷通路、減少庫存、加強公司與顧客的關係，徹底改變過去公司做生意的基本方式。

今日的市場是一個國際性市場、企業面臨越來越短的產品生命週期、提供更多的客戶選擇與更細小的客戶群。每個組織在發展時面臨不同的限制條件，共有兩個重要因素:外在環境與最低的期望績效。在不同的條件下，每個企業組織必須決定本身的策略與組織形式以便生存在外界環境並達到被期望的績效。

企業必須不斷調適和反應外在環境的變動，以取得最好的營運模式。二十世紀初，整個美國社會大部分還是依賴馬車來做交通工具，當時汽車是非常昂貴的交通工具，僅是少數人所能擁有的。亨利福特(Henry Ford)則是回應當時市場的需求。在 1900 至 1920 年間，汽車工業的客戶首要優先需求項目是基本可靠的運輸工具。福特建立一套垂直整合的產業，大量製造性能可靠、價格低廉的 T 型汽車，也獲得客戶的迴響。

1903 年福特汽車公司創立之初，採用了當時的常規做法，主要零件外購。工人在工廠裡把各部分組合起來，形成一部完整的汽車。成立當年，這些車子的售價高昂，豐富的利潤使股東们非常滿意。福特認為高價位妨礙市場開拓，他宣稱:「我要為大眾生產汽車。」，在 1908 年設計製造的標準車 T 型車問世，為世界汽車工業帶來一場偉大的革命，永遠地改變美國社會。盡管這種車售價八百五十元美金，不是一般人買得起的，但仍是當時可以買到最便宜而且效率最高的汽車，上市一年內出售了一萬六十輛，到了 1921 年，T 型車的產量已佔世界汽車總產業 56.6%。

T 型車的許多創新永遠改變了汽車製造業。流水組裝線為了整個工業界帶來了變革，在 1914 年第一條汽車流水裝配線誕生，製造一輛車的時間由原來的 12 小時 50 分鐘縮短為 5 小時 50 分鐘，生產效率大幅提高。到 1916 年， T 型車每輛售價僅三百六十美元，因而暢銷世界各地。

在福特公司 T 型車獨霸廉價小汽車市場多年後，通用汽車董事長史隆(Alfred Sloan)決定開始生產低價位、多顏色、可選裝配置的雪佛蘭，與一成不變的黑色福特競爭低價位汽車市場。當時，汽車消費市場的口味也開始轉變，價格不再是重要因素，時髦和刺激被排在第一位。雖然那時 T 型車的

售價僅一百九十美元，但是通用雪佛蘭的電子點火與和三級變速卻比福特的 T 型車更受歡迎。到了 1924 年，T 型車的時代結束了。

1920 年代，客戶已經徹底改變，他們手頭開始有錢，有些則變得比較有錢或非常富有。新車買主的優先事項已不再是「基本、可靠及廉價的交通工具」。1920 年代的新客戶說:「給我一部彩色、有品味的車，讓我有選擇餘地。我有很多錢可以花，而且我願意支付超過我能擔負的費用買車，讓我貸款吧!」。史隆聽進這句話;福特沒有。

在 1921 年到在 1940 年期間，通用汽車公司董事長史隆的想法是認識到人们對於汽車有繁多的要求，因此通用汽車公司的新辦法是「為每一只錢包、每一個效用而造車」，並不斷改進所生產的一切車輛。史隆認為人们不僅僅為了交通而買車，他們還要求舒適、美觀、優良的性能以及定期的改善。汽車生產廠商必須為不同消費者設計不同的車輛。為了管理多品牌的汽車以滿足不同價位的消費者，通用汽車必須要能管理不同價位的產品金字塔如雪佛萊(Chevrolet)、龐帝克(Pontiac)、奧斯摩比(Oldsmobile)、別克(Buick)、凱迪拉克(Cadillac)及汽車貸款。因此發明聯邦分權的公司管理方式，從根本而言，這個概念包含了高層管理下的企業協調，透過高層委員會指導政策方向，在全公司範圍之內分派經營責任等等。並建立企業管理的標準程序，其中包括企業預算、雇工、銷售數字統計、人事管理，並推動汽車消費貸款。

1981 年傑克威爾許(Jack Walsh)接掌美國奇異公司時，奇異公司的股票是上市公司中的績優股。是當時美國最具有競爭力的公司之一，也備受全球敬重的知名企業。不論公司內外，幾乎沒有人想到公司需要重新整頓。美國一些知名的大企業，不論是奇異公司、通用汽車或是伊斯曼柯達(Eastman Kodak)公司，當時都面臨生產力停滯和全球競爭的挑戰。威爾許認為，企業必須要持續增長的收益和利潤，收益的增加來自於源源不斷的新主意和產品創新，利潤的增長則透過生產率的不斷提高。二者缺一不可。然而收益及利潤無法提高的主要障礙就是公司高度發展的官僚體制和背後支撐的企業文化。官僚體制減緩奇異公司的收益成長，下降的生產率則阻礙了奇異公司的利潤成長。當日本企業每年的生產率提高達 8%時，奇異公司的生產率每年卻不到 1.5%。儘管奇異公司以往曾經不可一世，但是在目前，除了徹底改弦更張之外，已經別無選擇。

當大部分的廠商仍舊依賴二十年前所使用的營業模式，還假設客戶仍跟以前一樣，生產同樣的產品，且試圖以同樣的品質和價格來區別自己，仍然靠銷售它們的產品作為爭取利潤的唯一機制。如果每個行業中每個公司都同樣以產品導向營業計畫經營業務，那這些公司就全都以同樣方式在競爭，也提供同樣的東西給客戶。這時公司想在同一個環境中凸顯自己及其產製的產品，唯一的方法就是讓自己成為成本或品質的領導者;但是如果所有業者都追求成本或品質的領導權，那這個行業就會變成無利潤區。在現有產品沒有利潤的情況下，仍然玩市場佔有率的各個廠商，將會看到營業額增加但利潤減少的窘態，也無法為股東創造價值。

威爾許曾三次擬定營業計畫，每次都將該公司推離產品導向生產模式。第一階段是「做產業老大或老二--或者滾出市場」的經營模式、第二階段是「解決問題」的利潤導向經營模式、第三階段是「銷售解決方案」的顧客導向經營模式。

第一階段:奇異公司是個生產電燈泡、噴射引擎、車頭還有塑膠製品等多到數不清的龐大產品製造公司。這種產品多樣化的情況反映出製造商過去十年的成長策略:製造商因為尋求更上一層樓的成就，同時提供各種不同類別的產品以分散風險，而購併其他製造廠。當這些製造廠為客戶創造的許多價值仍屬於其銷售產品範圍時，這樣的成長策略便有存在的意義。公司如果想尋求更高的利潤，便會增加銷售的產品項目。但是威爾許深知企業要創造更多的價值，不能只增加銷售產品項目，還要提高每一項售出產品的利潤。當時提高每項售出產品的利潤最好的方式，就是成為市場佔有率的領導者。1970 及 1980 年代間，市場佔有率最高的公司因為經濟規模龐大、擁有豐富的製造經驗和大量採購的能力享受大量獲利成果。此外，市場佔有率最高的公司也能成為產業的標準。所以 1981 年的獲利來源就是市場佔有率的領導權。利潤導向的思維讓威爾許專注於市場佔有率的利潤問題，因此提出「做產業老大或老二--或者滾出市場」。他以極明確且最直接的方式提出構想，讓奇異公司只投資居於領導地位的業務項目上。把最弱的產品賣給能妥善適切管理的公司是最聰明的想法;奇異公司可以把銷售資源運用在其他營業項目，建立一個更強勢的地位，或投資更好的機會。在推出「做產業老大或老二--或者滾出市場」的經營模式後，凡是沒有達到標準的企業一律整頓、關閉或是出售。威爾許並從 1985 年開始改組高層管理，去除高層的抵制者，並親自挑選重要

職位的主管。並授予各單位領導人更大的自主權，減少一半中央幕僚，廢除統一的薪資制度，並採用以適應個別企業需要為主的多項計劃。讓組織活化。但是奇異公司的產品絕大部分賣給福特、通用汽車和波音公司(Boeing)等客戶。在一個少數客戶擔負賣方大部分收益和利潤的環境中，客戶開始要求降價。在爭奪市場佔有率主導權的過程中，廠商把價格壓到沒有利潤的邊緣，領先的市場佔有者不再獲利。奇異公司需要進入下一階段的轉變。

第二階段:1980 年代中期，威爾許和一些有遠見的經理人發現，市場佔有率和獲利率間的關切逐漸瓦解。很多情況看到佔有率和獲利率的逆向關係開始浮現，像汽車、咖啡、結構鋼材等行業，小型企業的獲利反而較高，大企業的利潤則非常少;空有高度市場佔有率而沒有高生產力注定是個失敗者。必須由市場佔有率改為高度生產力的市場佔有率。實施「解決問題」計畫，把參與實際作業流程的員工找來，從生產流程把問題找出，並去掉不必要的生產步驟。讓員工大量參與，改善溝通管道，讓員工擁有個人控制的感覺。這種轉變代表著奇異公司大規模的改變—由命令控管轉變成對員工角色及潛在貢獻的新期待，是發揮專才的機制。減少管理階層隔閡並提高員工參與度，使生產力大幅提高。

第三階段:1990 年初期，再高的市場佔有率、再好的生產力，也不能保障利潤的永續。必須由銷售產品過渡到提供解決問題的方法。客戶改變了，幾年來，他們向供應商買很多產品,也精通且熟悉這些產品;他們對廠商的產品及技術知道的愈多，產品技術規格對用戶來說就沒有產品經濟性來得重要。不能只賣產品，還得讓產品成為客戶整體的一環。必須要將過去傳統的產品/銷售關係,進入以提供客戶和供應商獲利率的解決方式，來創造真正的夥伴關係。產品本身只居於配角地位，產品是產生利潤的觸媒，產品第一次採購後，產品須保養、融資、更換零件的售後服務、零組件的銷售和升級等;通常這些「非產品」有關的收益都是產品銷售收益的好幾倍，獲利率方面差別非常大。

在奇異公司,「服務」一詞已被賦予新的涵意並成為公司的一部分。在 1990 年，製造業在奇異公司的比重為 56%，金融服務業為 25.6%，售後服務則佔 12.4%。到了 1995 年，製造業以滑落到 43.5%，而金融服務業已增至為 38.2%，威爾許將奇異公司轉變為服務型公司。在 1995 年，收入成長 17%，達到七百億美元，同時盈利增加 13%，這些增長的大

部分是公司的服務業部門創造的。從 1981 年威爾許接掌奇異公司以來，公司股票已經上漲五十倍，公司資產總額也從 1981 年的一百三十六億美元到 2000 年第一季的五千二百八十八億美元。市場價值名列第一，盈利位居世界第二。被華爾街尊稱為「本世紀最佳首席執行長」。

在整個 80 年代，IBM 是最有價值的美國公司，它的市場價值在 1990 年高達六百二十四億美金，是第二位的美國通用汽車公司的兩倍多。但是這種自負導致公司處於崩潰的邊緣，孤芳自賞的保守文化，使 IBM 對個人電腦革命正方興未艾的事實視若無堵。在 80 年代初期，當微軟(Microsoft)與英特爾(Intel)還不成氣候時，IBM 不僅允許微軟公司為 IBM 個人電腦開發作業系統;並使用來自英特爾的晶片;當甲骨文(Oracle)成長為一家大型資料庫軟體公司時，IBM 卻無動於衷;到了 1988 年，康柏公司(Compaq)在個人電腦市場佔有率是 IBM 的兩倍達到 52%。除了對外界的變化麻木不仁外，IBM 自身臃腫的官僚機構，從 60 年代的八萬七千人上漲到 80 年代末期的四十萬七千人，官僚機構四處萌生。雖然 IBM 試圖降低成本和調整公司的結構，但是到了 1992 年，卻虧損高達四九億七千萬美元，成為美國公司史上最大的淨虧損。

在 1993 年，路葛斯納(Lou Gerstner Jr.)開始意識到公司的問題不僅威脅大而且遍佈廣，如果 IBM 要成長，就必須加強軟體和服務。但是，首先的裁員是不可避免的了。路葛斯納一次大幅裁員二分之一以上的人，「終身雇用政策」是 IBM 從老華森(Thomas Watson, Sr.)時代時，便被奉為是神聖不可侵犯的金科玉律之一，也是 IBM 公司傳統文化中的一個重要內容。而路葛斯納大刀闊斧的變革使 IBM 首次看到新老闆不拘一格的管理風格。重組 IBM 的企業文化，IBM 企業文化的主要支柱是不解雇政策，其目的是為了營造一種家庭氣氛，使員工們覺得安全穩定，確保他們努力工作。企業文化造就出所有 IBM 員工都像從一個模子裡刻出來的一樣。他們都著清一色的黑西裝、黑皮鞋、白襯衫，只有這樣才符合老華森的價值觀。雖然創辦人建立起來的企業文化曾使 IBM 突飛猛進，成為美國最成功的公司之一，但是這種文化發展到現在已經落伍了。這一束縛頭腦的文化也助長 IBM 員工的自滿和傲慢情緒，導致了 IBM 體制的僵化和封閉。由於員工們與周圍逐漸形成的新潮流日益疏遠，已扭曲創建者初衷的企業文化使 IBM 進入 90 年代以來每況愈下。

為了回應競爭環境的改變，首先，路葛斯納廢除不解雇政策;其次，改變 IBM 員工的穿著，透過改變穿著，可以更容易地在公司內部做出其他一些更重要的改變。在路葛斯納的領導下，IBM 的雇員與從前大不相同，因為打破了 IBM 舊企業文化的框框，就是打破「鐵飯碗」的觀念。

路葛斯納認為，在當今的競爭環境下，要使 IBM 更具競爭力和活力，就是併購其他公司，並獲得產品的所有權使 IBM 能將個人電腦、工作站、伺服器以及大型主機聯成一個共享訊息和分擔任務的超級網路。因此在 1995 年初，強行收購蓮花公司(Lotus)，使 IBM 進入網際網路的技術市場。在 1996 年初，收購 Tivoli 系統公司，以獲得逐漸取代大型主機的伺服器網路市場。並著手重建與客戶的關係，使服務業成為業務的重點，公司就要調整對客戶的態度。在 1994 年 5 月，重組二十四個「行銷團隊」，不僅要推銷產品，還要提供服務給顧客。

IBM 必須從事多種經營，並減少對硬體的依賴。因此提供解決方案—用各種元件建構網路來處理企業至關重要的銷售或金融交易，稱為「電子商務」為主打品。隨著網際網路的時代來臨，在 1996 年到 2000 年間，IBM 幫助企業建構電腦網路的決策，正好發揮公司的特長。IBM 可以提出硬體、軟體、培訓、安全、網路以及這一切的服務。它使 IBM 根除過去的虧損，並使 IBM 走上成長之路。路葛斯納的總體成功要大大歸功於加強服務業的戰略決策。由於 IBM 具備極少公司能夠滿足的顧客對電腦全方位需求-特別是網路需求的能力，所以越來越多的公司希望把服務交給 IBM 來做。到 1997 年，IBM 服務部的員工佔員工總數(二十四萬人)的一半。如果沒有服務業，IBM 便不會有很高的增長。我們發現企業了解外界環境的改變，所考慮的部分從策略轉移到組織對環境的調適。

戴爾公司(Dell)利用網路來拓展生意時，有三個基本的目標:簡化交易的過程;降低交易的成本;加強公司與顧客的關係。

簡化交易的過程: 麥克戴爾(Michael Dell)意識到，網路和戴爾公司的直接銷售模式簡直是天造地設的一對。很快地，「網際網路」便連結了戴爾公司與顧客，戴爾公司可以在網上提供給顧客在購買及使用電腦方面所需要的訊息。隨著瀏覽器和網站技術的逐漸提高，網上交易的需求量與日俱增。在 1994 年六月，戴爾公司推出「戴爾網站」，在這個網

站裡，不僅包含技術資源的訊息，還有尋求支援的電子信箱。第二年，戴爾公司提供線上組裝。顧客可以按自己的需求選擇電腦系統，自行增加或刪除不同的零組件，網站可以根據顧客的需要計算出價格。正如戴爾所認識到的，網路徹底改變公司做生意的基本方式，使得戴爾的直接銷售模式產生合理的延伸，使公司不必大幅增員的情況下，也能增加銷售量。

降低交易的成本: 戴爾公司的特色是它的直銷模式，是戴爾公司與眾不同的重要特質，徹底改變了傳統製造模式它使銷售變得與存貨無關，而與訊息密不可分。在電腦產業裡，存貨少，就等於存貨的貶值空間降低。當市場上推出速度更快的晶片，舊的零組件的價格一定會下跌。而在今天的 IT 業，產品的生命週期可以說越來越短，製造廠商往往擔心產銷過程的存貨是否過多，而競爭對手一旦決定拋售產品，就會毀掉所有人的利潤空間。因此戴爾公司將需求與供貨之間的連結，並以訊息取代存貨，不斷尋求減少存貨，並不斷尋求縮短生產線與顧客的時空距離，公司沒有佔空間、耗費資金的庫存;並且公司不需要在中間商和庫存上花額外的錢，因此可以更低廉的價格把優質的產品提供給顧客。降低總成本。

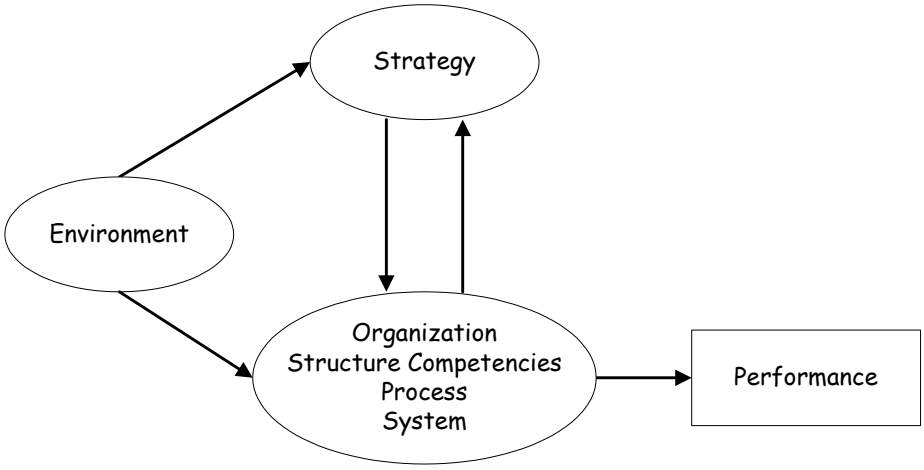
加強公司與顧客的關係:戴爾電腦公司的整個營運,從設計、製造到銷售，都以聆聽顧客意見、反應顧客問題、符合顧客所需為宗旨。戴爾與顧客之間建立了一種直接的關係:從最早的電話拜訪開始，到現在借助於網路，這些做法使公司即時得知顧客的反應，即時得知顧客對產品、服務和市場上其他產品的建議，還可以知道顧客希望得到什麼樣的新產品。這種直接銷售的模式非戴爾首創，但戴爾實施的方式的確與眾不同。一般來說，由於直銷需要昂貴且龐大的組織架構，所以，大部分的公司只對他們最好且最大的顧客進行直銷，而對於其他採購較少的顧客，則透過零售管道提供商品。但是戴爾公司卻自使至終都採取直接銷售的方式，顧客群既包括《財富》五百大企業的公司，也包括每一個個人消費者;由於與顧客經常保持面對面的交流,所以公司在接到訂單之前不必猜測顧客想要什麼，公司完全為每一個顧客量身訂做;因為公司只在顧客需要的時候才生產他們想要的產品。

探討最佳配置的學者首推 Chandler (1962)年談論到企業的組織結構必須要跟隨策略發展。接著其他學者 Burns & Stalker(1961); Lorsch & Allen(1973); Child(1974,1975)都主張

企業的組織結構必須要與策略搭配，並且要發展以配合外在經營環境。他們認為，沒有一個完美的組織方式，每一個組織結構的效益是不相同的。最能配合企業環境的組織結構才能有較佳的績效。另外例如 Galbraith & Nathanson (1978) 提出其他的觀點，不僅組織結構很重要，組織內的流程與系統也應該與策略和其他構面互相搭配以達到較好的經營績效。在這個階段的特色是單一方向，產生的原因是單方向並且是階層式。例如環境決定策略，策略決定組織形式。內部組織功能結構則包括流程、系統等。

Prahalad & Hamel(1990)提出核心專長(core competence): 是一群技能及科技的組合，能使公司為顧客提供某種特殊的利益。企業決心建立新的核心專長，應該定位在創造一系列新的顧客利益或改為現有的一組顧客利益，而不是針對單一產品市場而來。而 Stalk(1992)定義核心能力(core capability): 一套具有策略性涵意的經營流程。他們提出持續性的競爭能力可以透過發展核心能力來強化企業。因此在這樣的思考，企業構成要素不單是組織結構，系統和流程也包含能力在內。根據前面的學者論述傳統策略規劃的形成與策略-組織結構都是單一方向。然而，Hayes(1985)卻提出不同的看法，策略應該由核心能力來驅動，而不是由策略驅動。核心能力理論提出策略不單要與環境搭配，也要與企業核心能力搭配。這個結論帶來很重要的論點，環境，策略，組織結構，核心能力彼此的關係是雙方向見【圖 4】。另外，在 90 年代所談論到的流程再造(Business Process Reengineering)，集中在企業績效的達成是與客戶的需求有關，要創造最好的顧客價值就必須要集中在能為客戶創造價值的活動上並將沒有附加價值的活動減少。功能性組織結構反而造成客戶導向的最大阻礙。因此我們觀察環境、策略、組織結構和績效與流程再造的關係(Bhattacharya & Gibbons 1996)，我們發現內容集中在利用流程取代內部功能性組織結構。

由 Morton(1991) 提出一個觀念性的整合架構來描述企業轉變時不同改變因子的關係。組織可以想成由五個不同的力量所組成，五個力量不斷受到外在環境影響並且保持動態平衡。這五個力量分別為策略、組織結構、管理流程、個人與角色、科技。見【圖 5】

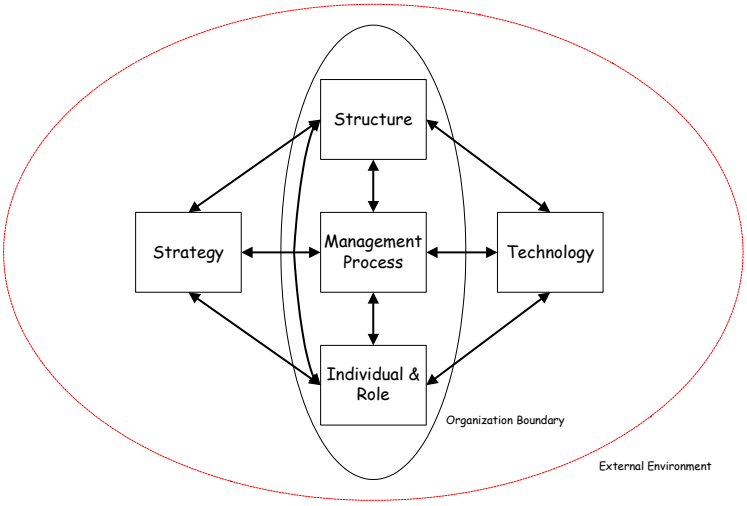


【圖 4】組織與環境

資源來源 Bhattacharya & Gibbons

Business Change & Re-engineering 1996 Vol.3 No.1 p.49

在 1990 年代企業成功轉型的研究案例顯示出下列特色。如果不先澄清企業的商業目的和願景時，資訊科技就無法促成企業得到潛在的商業利益。一個明確的願景，可以被組織看見、理解的願景對主要的組織改變是一個非常重要的先決條件。然而，當問題要成為利用資訊科技來促成組織變革的時候，特別是需要大量時間與力量時，必須要讓組織了解未來的方向為何。這裡顯然還要兩個重要的先決條件才能成功的轉型:1.組織必須要將企業策略、資訊科技、和企業其他構面調合達到最適搭配的狀態。2.組織必須要有穩固的資訊基礎架構包含電子網路,..等。Morton 提出的架構以策略性驅動和以流程為中心的變革。開始從事資訊科技與組織轉型的研究，並以這個計劃為基礎，進行一連串相關聯的研究。

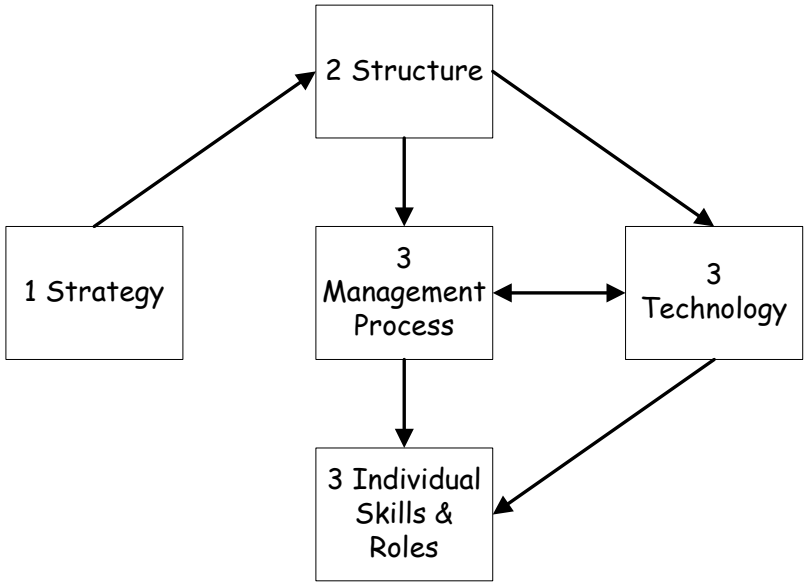


【圖 5】A Model of Strategic Change and Fit

資料來源 M.S. Scott Morton, ed, The Corporation of 1990s: Information Technology and Organizational Transformation 1991 p.20

Yetton et al.(1994)根據 Morton 以計劃性和以流程為中心的變革為基礎提出另外的觀點，以反應型和以技術為中心的變革。傳統的變革 見【圖 6】 通常是建立企業策略開始，逐漸進行組織改變，接著修改調整企業流程。然而，這部分仍然有爭議，但確是大部分人的觀點。像是 1990 年 MIT 的架構就是一個例子，企業策略影響組織架構、管理流程、個人角色與技能和科技。而 Yetton 發現不同、與過去的順序相反的模式。改變的程序 見【圖 7】由戰術的、逐漸的引進科技，改變個人角色與技能，接著組織調整，然後改變企業的管理流程，加強企業學習。接著企業的策略與願景接著產生，策略的選擇變的清楚明顯。在這個例子，資訊策略和接下來的組織轉型逐漸由戰術的回應轉變成作業性需求。隨著時間，此過程開始改變企業的策略配置。Yetton 的變革過程的特色在於漸近式、循序性、獨立的步驟、很低的風險分散在個別專案上。另外最重要的貢獻是將 Morton 靜態的觀點改變成動態的路徑並且將計劃或反應的類型加入在架構當中。

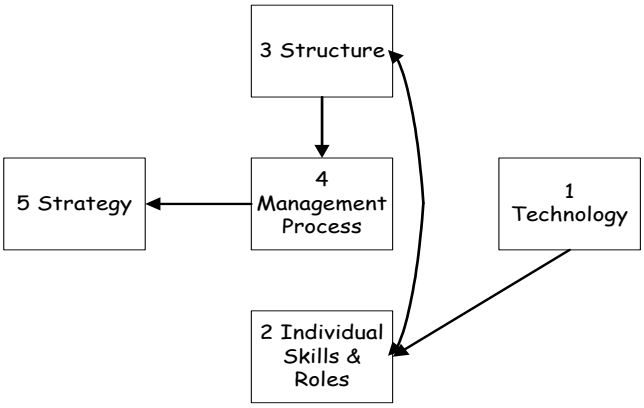
Proposition:
Process-centred
Planned approach (Scott Morton, 1991)



【圖 6】The Conventional Path to Strategic Fit

資料來源 Yetton et. al. Sloan Management Review 1994 Summer p.62

Proposition:
Technology-centred
Emergent Change approach (Yetton et. al.,1994)



【圖 7】The Path to Strategic Fit at Flower and Samios

資料來源 Yetton et. al. Sloan Management Review 1994 Summer p.63

Venkatraman(1994)認為由於 IT 的引進造成管理上兩方面的議題:

需要將 IT 基礎架構視為策略性資源:將 IT 和策略內容成功地搭配一起是越來越清楚地，回想最有名利用 IT 產生策略性的效益例子:Baxter-American 醫院的供應鏈系統;Mckesson's 訂單系統;美國航空公司 SABRE 訂位系統都是著名的例子。IT 不僅扮演支援的角色外，並且調整企業的策略。我們很容易了解 IT 基礎結構在該公司的策略扮演著房子的基礎，並且有很大的策略空間可以發展。

研究顯示 IT 基礎結構有三種類型:

I.獨立型(independent):IT 基礎架構的發展和企業的策略內容無關，這顯示出傳統認為 "IT 的支援角色"為一種 "工具"，在資源的分配上以管理費用處理。

II.反應型(Reactive):企業了解並意識到 IT 的重要性，知

道 IT 是建制企業策略重要的途徑，由策略決定 IT 的架構，但是無法反方向。

III.互相依賴型(Interdependent):IT 基礎架構和策略內容彼此相互搭配，因此更改有 IT 基礎架構就是修改和調整策略，它反應雙方向，在資源的分配上以商業投資角度處理。

策略內容和 IT 逐漸演進產生策略性搭配模式(Strategic Alignment Model):最大的管理挑戰是發展策略內容和 IT 基礎架構的動態搭配。但是我們缺乏觀念性的架構使用在日常作業上。因此我們將策略與 IT 分成四個領域，。它們彼此間相互搭配。見【圖 8】分別是

1. 商業策略(Business strategy):選擇在產品競爭市場的定位。包含以下三個元素:

(1)經營範疇(business scope):產品或市場。

(2)特殊專長(distinctive competencies):顯著的特徵足以與競爭市場不同。

(3)策略聯盟關係(business governance):與廠商的合作關係例如合夥或策略聯盟。

2. 組織基礎架構和流程(Organization infrastructure and process):內部安排與配置以支援企業在市場的定位。包含以下三個元素:

(1)管理架構(administrative infrastructure)包含組織結構、角色和責任、報告系統。

(2)流程(processes):包含管理流程和導入策略的活動。

(3)技能(skills):包含組織擁有的技能和導入企業策略。

3. IT 策略(IT strategy):在 IT 市場上的定位。包含以下三個元素:

(1)技術範疇(technology scope):包含組織中 IT 的能力

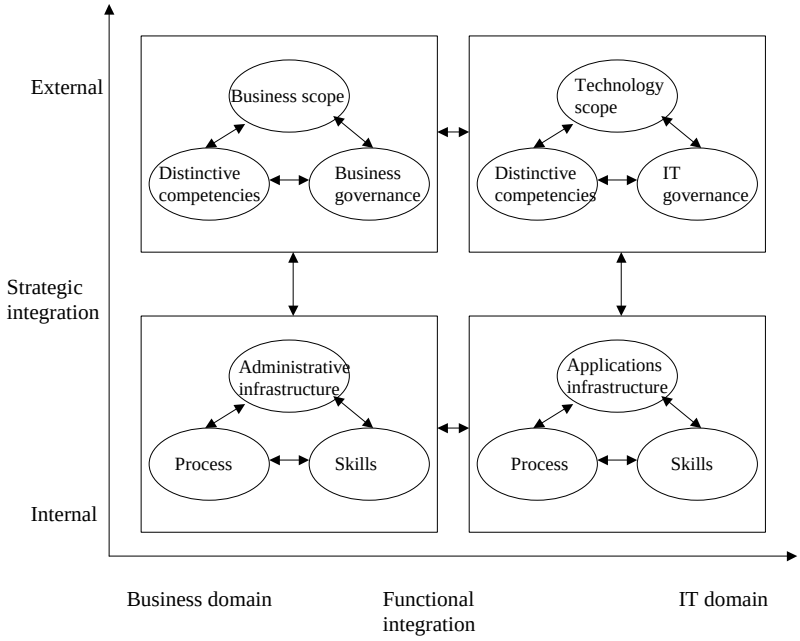
(2)特殊專長(distinctive competencies):包含聯結的能力、可靠性與安全性等

(3)IT 治理(IT governance):IT 廠商的合作關係管理與 IT 系統管理。

4. IS 基礎架構和流程(IS infrastructure and process): 內部安排以支援企業的資料、應用程式和技術架構。

(1)應用程度架構(application infrastructure):包含硬體、軟體與通信。

(2)流程(processes): 包含系統設計、開發流程等
(3)技能(skills):能執行系統整合或 IT 策略。



【圖 8】The strategic alignment model

資料來源 Michael S. Scott Morton The Corporation of the 1990s:Information Technology and Organizational Transformation 1991 p.155

Hsiao & Ormerod (1998)根據 MIT 研究報告當中的架構發展做出動態修正，提出影響組織轉型的因素包含五大部分:策略(strategy)，管理流程(management process)，個人與角色(individuals and roles)，組織結構(structure)，科技(technology)。我們針對該架構各構面逐一做說明，見【圖 9】

策略: 組成元素包含企業經營範疇(Business Scope)，核心能力(Core Competence)，變革管理(Change Management)。強調在協調企業經營範疇與核心能力，並使用第三者提供的變革管理服務。

組織結構: 組成元素包含組織結構(Architecture)，部門間的相互依賴度(Quality of Interdependence)。強調在調整組織架構與管理跨部門溝通協調。

管理流程: 組成元素包含價值鏈(Value Chain)，產品/流程改變(Product/Process Change)。了解企業意圖改善或創新

在價值鏈上核心流程，在施行產品與流程改變的組合。

個人與角色: 組成元素包含企業文化改變(Cultural Change)，工作與責任(Job and Responsibility)，組織學習(Organizational Learning)。協調整合企業文化改變、組織學習、與重新定義工作與責任。

科技: 組成元素包含資訊科技應用組合(IT Application Portfolio)，資訊科技潛能開發(IT Potential Exploitation)，資訊科技外包/治理(IT Sourcing/Governance)。焦點集中在如何管理資訊科技以便發揮最大效益，並選擇最好的外包技術支援服務。

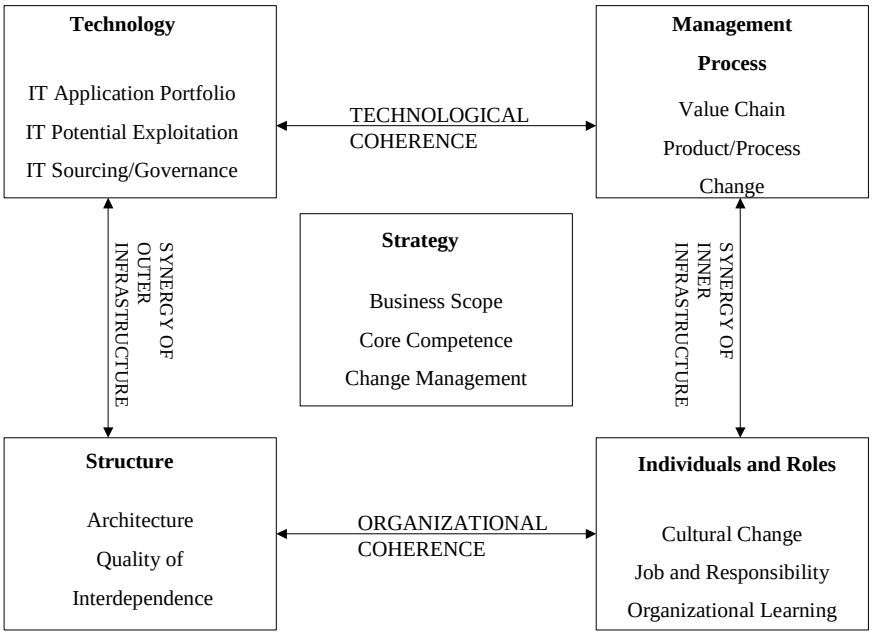
另外定義各構面之間的策略性關係例如

技術一致性(technology coherence): 管理流程與科技的策略性整合。

組織一致性(organizational coherence): 組織結構與個人角色策略性整合。

內部基礎架構(inner infrastructure): 管理流程與個人角色策略性適配。

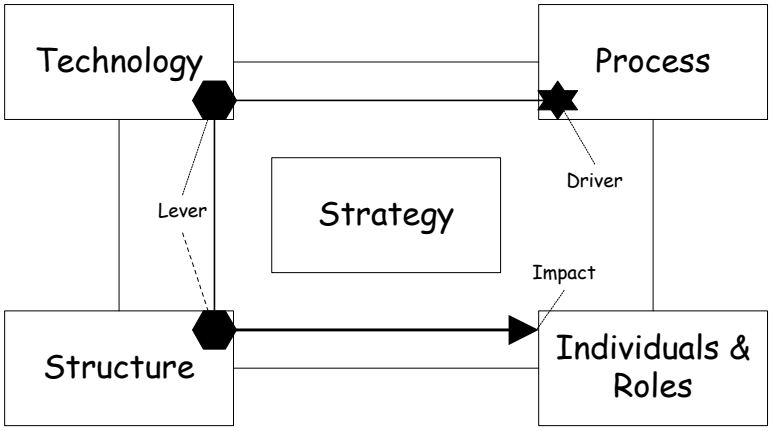
外部基礎架構(outer infrastructure): 科技與組織結構策略性適配。



【圖 9】The content of each change elements

資料來源 Hsiao & Ormerod Information Systems Journal 8 1998 p.35

本架構中轉型路徑(strategic path)包含三個元素，驅動者(driver)，槓桿(lever)，被影響者(impact)。每一個轉型路徑被一個驅動者(例如 管理流程)所起動，改變接著透過兩個槓桿(例如 科技與組織結構)，最後策略改變完成於被影響者(例如 個人與角色)。這個架構說明當每一個策略改變產生時，不可避免會依序影響到循環回路中的每一個元素。見【圖 10】



【圖 10】The key components of a change path

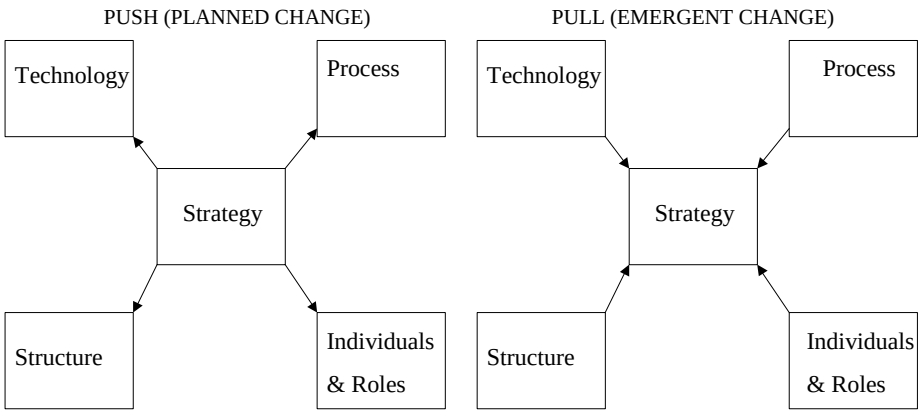
資料來源 Hsiao & Ormerod Information Systems Journal 8 1998 p.38

另外策略改變的流程有兩種模式見【圖 11】，計劃型與反應型。此處的策略既不是企業策略也不是技術策略。例如一個公司開始計劃型的策略而引進某些技術，但是後來了解需要改變管理流程。因此當我們從新設計管理流程時，我們了解需要改變組織文化以便授權給員工。然而，這時需要重新調整現在的組織架構以便與組織文化達成一致性。雖然我們計劃性的引進新技術，但是最後的改變策略是反應性。因此策略放置在中央，我們指出策略與其他的元素的關係是計劃型與反應型。當公司發展出某種企業策略時，也許無法知道他們的策略路徑。某些特別的改變會被引發出來因為由於企業之前產生的內容或問題。我們注重在改變策略的模式(企業如何進行改變，計劃型或反應型)而不是在企業策略(商業目的的設定)。計劃型與反應型的策略會彼此互相影響。

對計劃型的改變而言，策略指導組織結構，管理流程，

個人與角色，科技。

對反應型的改變而言，策略的形成是由變革執行當中逐漸產生。



【圖 11】two modes of change model

資料來源 Hsiao & Ormerod Information Systems Journal 8 1998 p39

經由實際案例中，我們發現組織轉型的類型分成四種:

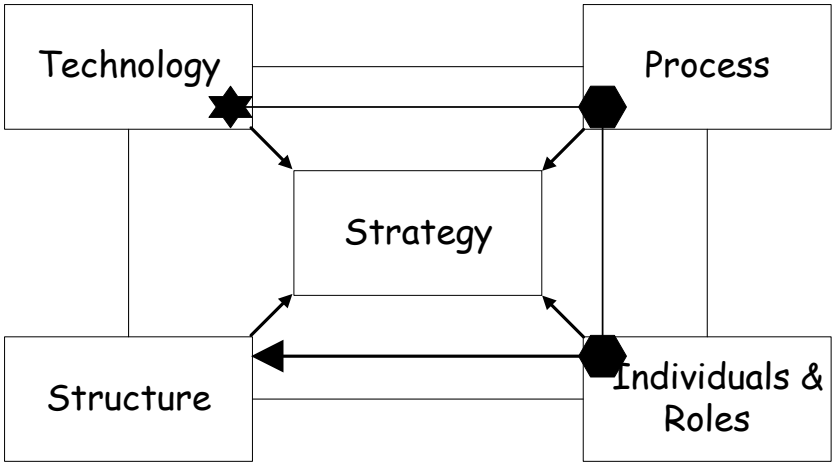
類型 1.科技轉型(IT transformation):這類型的改變，企業管理流程經常收到(資訊)科技影響。企業經常需要人力與企業文化有效的轉型。這類型的改變是屬於反應性的。見【圖 12】

類型 2.人力再生(human renewal): 企業文化改變會參與變革過程的初期，接著會引導重整組織結構並且加強跨部門間彼此協調合作。之後，公司回應由下而上員工的建議，並且會導入技術來改善管理流程。這類型的改變是屬於反應性的。見【圖 13】

類型 3.組織重整(structural reconfiguration):這部分是策略性改變，由重整為起點，修改組織架構因應外界改變，並且邀請員工參與改變活動。總合以上的努力，企業首先確認

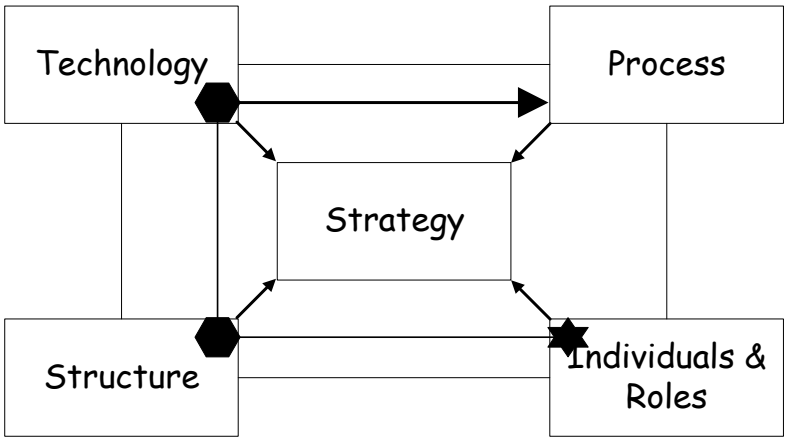
出需要改善的部分並且修改管理流程，並且導入新技術使流程改變有效(effective)。這類型的改變是有計劃性的。見【圖 14】

類型 4. 流程改造(process re-engineering):這部分包含流程改善與流程創新，並且經常透過資訊科技達成流程改造。對改變而言，改變的路徑經由技術與組織結構，最後停留在企業文化的改變，並影響個人的角色。這類型的改變在最初時都有特定的計劃，並且根據傳統策略規劃的模式進行(例如 設定願景、確立目標、執行計劃、評估結果並提供回饋來修正原先的願景)。見【圖 15】



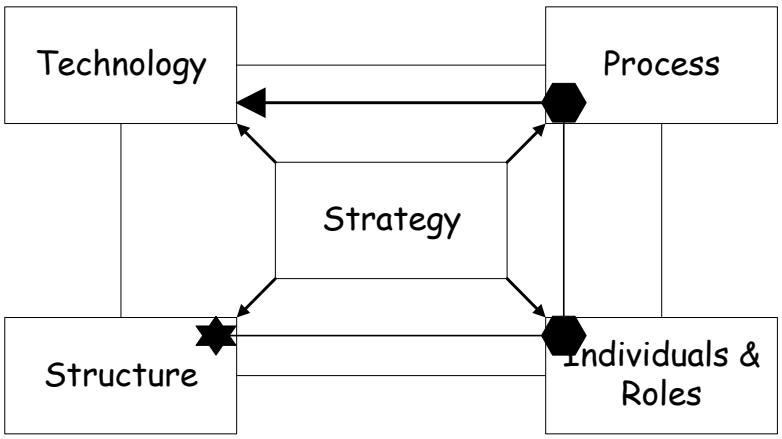
【圖 12】Emergent: IT Transformation

資料來源 Hsiao & Ormerod Information Systems Journal 8 1998 p.40



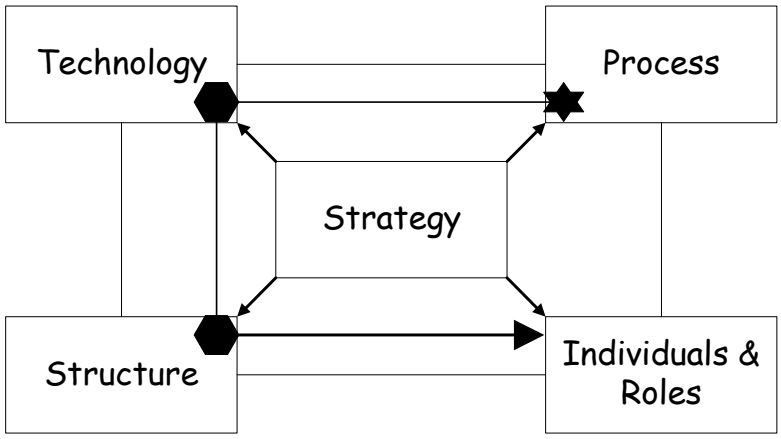
【圖 13】Emergent: Human Renewal

資料來源 Hsiao & Ormerod Information Systems Journal 8 1998



【圖 14】Planned: Structural Reconfiguration

資料來源 Hsiao & Ormerod Information Systems Journal 8 1998 p.40



【圖 15】Planned: Process Re-engineering

資料來源 Hsiao & Ormerod Information Systems Journal 8 1998 p.40