

以系統思考觀點探討企業轉型之研究 = A study on enterprise transformation in systems thinking perspective : 以一家中國外資

何振偉、杜強國

E-mail: 354807@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究主要目的在於運用系統思考探討個案公司在各階段變革過程運作之狀況，並透過多元資料蒐集，了解其所形成之動態性複雜的系統，並透過個階段變革活動分析，了解對個案公司所產生之影響，以提供個案公司後續發展之策略性建議。本研究首先進行相關文獻搜集及探討，並透過個案公司資料蒐集、員工訪談、實地觀察作為研究資料取得之方式，並運用系統思考方式進行各階段策略運用結果之分析，及運作結果系統運作之了解。本研究發現個案公司雖為小型公司，但亦深受系統運作影響，因此運用分析結果進行下列建議：(一) 建立技術手冊增進技術累積進度。(二) 運用問題解決記錄累積管理問題解決能力並建立制度化管理模式。(三) 加強轉型計畫說明降低員工對未來的不安定感。

關鍵詞：組織變革、轉型、系統思考

目錄

內容目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	v
內容目錄	vi
表目錄	ix
圖目錄	x
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與研究動機	1
第二節 研究目的	4
第三節 論文結構	5
第二章 文獻探討	6
第一節 組織變革	6
一、組織變革的定義	6
二、組織變革的階段	7
三、組織變革的驅力與阻力	11
四、組織變革阻力的克服	14
第二節 系統思考	16
一、系統思考的定義	16
二、系統思考的基本工具	17
三、系統基模	18
四、系統思考與組織變革	19
第三章 研究方法	22
第一節 個案研究法	22
第二節 研究對象	23
一、個案介紹	23
二、選取原因	24
第三節 資料蒐集來源與彙整	25
一、文件資料	25
二、檔案記錄	25
三、直接觀察	25

四、訪談	26
第四節 資料分析方式	27
第四章 個案研究	28
第一節 個案公司描述	28
一、個案公司發展概況	28
二、個案公司組織架構	32
三、個案公司營業項目	34
第二節 個案公司分析	35
一、草創期：接單啟動成長但引發人力資源管理問題的成長動態	35
二、提升績效的設備投資動作	39
三、第一次變革啟動：為解決人力素質及管理問題卻產生管理問題之成長動態	42
四、第二次變革：有效提升人力素質及技術水準之成長動態	41
五、轉型期：為解決原料危機使得管理問題、技術問題、倉儲問題環路重啟降低獲利之成長動態	44
第五章 個案討論	54
第一節 個案研究發現	54
一、技術投資不足影響設備投資效益	54
二、由「捨本逐末」到「飲鳩止渴」的問題解決能力	56
三、替代性原料的目標侵蝕	58
四、「平衡船」上相互抑制的新舊事業體	61
第六章 結論與建議	63
第一節 研究結論	63
一、個案公司階段變革活動運作影響	63
二、個案公司後續可能發展之方向	65
第二節 研究結論未來研究建議	68
參考文獻	69

表目錄

表 2-1 Lewin 變革階段說明表	8
表 2-2 系統語言說明表	18
表 3-1 不同研究方法的適用情境表	22
表 3-2 個案公司訪談狀況彙整表	26
表 4-1 個案公司生產貨品表	34

圖目錄

圖1-1 個案公司歷年營收狀況圖	3
圖1-2 個案公司人力資源變化趨勢	3
圖2-1 變革階段彙整圖	10
圖4-1 個案公司發展圖	28
圖4-2 個案公司組織圖	33
圖4-3 個案公司成長運作因果回饋圖	36
圖4-4 人力需求提升之因果回饋圖	37
圖4-5 員工數量導致管理問題數量持續上升之因果回饋圖	38
圖4-6 投資產品多樣化產能推動營運成長之因果回饋圖	40
圖4-7 多樣化產能啟動技術與倉儲管理問題之因果回饋圖	41
圖4-8 透過高素質員工招聘及員工管理概念訓練方式提升員工素質之因果回饋圖	43
圖4-9 管理問題變革策略執行結果之因果回饋圖	44
圖4-10 生產會議降低管理問題數量之因果回饋圖	45
圖4-11 績效考核與薪資策略提升員工素質之因果回饋圖	46
圖4-12 績效考核與薪資制度促進技術成長	48
圖4-13 倉儲資訊系統建置改善倉庫問題之因果回饋圖	48
圖4-14 原料價格影響上升之因果回饋圖	50

圖4-15 採用替代性原料長期引發產品品質問題	51
圖4-16 轉型期個案公司生產原料投資行動上升因果回饋圖	52
圖4-17 新舊事業體相互影響之因果回饋圖	53
圖5-1 技術需求投資不足之因果回饋圖	56
圖5-2 個案公司管理問題持續出現之因果回饋圖	57
圖5-3 管理問題於轉型過程上升之因果回饋圖	58
圖5-4 成本問題因果回饋圖	59
圖5-5 反應原料問題因果回饋圖	60
圖5-6 轉型後新舊事業體平衡船因果回饋圖	62

參考文獻

- 參考文獻 一、中文部分 王承豪(譯)(民88)。系統思考實用手冊，(原作者:Joseph O' Connor and Ian McDermott)。台北:世茂。(原文出版於1997) 中國大陸國家統計局(2010)，中國統計年鑑2010，中國大陸:中國統計出版社。白楊(2011)，企業變革下的企業文化管理經營管理者，07，113。李碧珠(2005)，變革阻力影響組織變革之研究—以Z科技公司為例，私中原大學企業管理學系碩士學位論文。李再長(譯)(民95)，組織理論與設計:八版，(原作者:Richard L. Daft)，台北:華泰文化。(原文出版於2004年) 李世珍(2000)，以系統思考研究組織啟動變革之歷程—以北高戶政事務所為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。沈哲生(2004)，組織變革工作再設計下員工工作特性、工作生活品質與工作投入關係之研究—以台電公司電力調度自動化為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。汪維揚(2001)，以系統動力學探討自組團隊的認知機制，國立中山大學資訊管理學系博士論文。林裕昌(2006)，以組織變革復甦企業之階段性任務分析—以和泰汽車之組織變革為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。林明慧(2007)，績效評估制度變革認知與抗拒之探討，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。吳清山(2002)，學校行政組織再造之研究:以國民小學為例。刊載國科會人文及社會科學發展處舉辦教育學門成果發表會「教育改革的未來」會議手冊，52-72。胡幼慧、姚美華(1996)，一些質性方法上的思考:信度與效度?如何抽樣?如何收集資料、登錄與分析?，質性研究理論、方法及本土女性研究實例，台北:巨流 郭進隆(譯)(民83)，第五項修練-學習型組織的藝術與實務，(原作者:Peter M.Senge)。台北:天下遠見出版股份有限公司。(原文於1990年出版) 孫進發(2004)，員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿意度關係之研究-以台糖公司為例，長榮大學碩士論文。孫鈴萍(2004)，台灣傳統產業轉型成長之策略性人力資源管理，國立中山大學人力資源管理研究所論文。陳佳妮(2001)以系統思考研究組織文化對啟動變革之影響—以北高戶政革新為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。黃芳謙(2003)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以綜合高中為例。大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文。陳佳責(1995)，關於企業生命週期與企業蛻變的探討，中國工業經濟，11，5-13。張威華(2009)，以組織變革觀點探討企業推動商業流程管理的關鍵成功因素，國立台灣科技大學資訊管理系研究所在職專班碩士學位論文。許文俊(1998)，服務品質與組織與組織變革關係之研究:以台北市戶政事務所為例，國立政治大學公共行政系碩士論文。葉貴玉(2008)，博物館組織變革探討，博物館學季刊，22(1)，5-19。楊銘輝(2006)以系統動力學探討卓越的企業信念對組織變革過程的影響以美國奇異公司為例，國立中山大學企業管理研究所碩士學位論文。楊幼蘭(譯)(民83)。改造企業-再生策略的藍本，(原作者:Hammer,M.& Champy,J.)。台北:牛頓。(原文出版於1993年) 經濟部中小企業處(2010)，2010年中小企業白皮書，台北:編製者發行。廖春文(2004)，學校組織變革發展整合模式，7(2)，131-166。榮泰生(譯)(民96)。管理學:第二版，(原作者:Kinicki & Williams)。台北:美商麥格羅 希爾國際股份有限公司台灣分公司。(原文於2006年出版) 劉俊明(2000)，以系統思考分析領導對組織啟動變革影響之探索性研究--以北高戶政革新為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。蔡宏銘(2008)，企業業績暴起暴落現象之探討-以系統動力學方法之個案研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。潘東傑(譯)(民91)。引爆變革之心，(原作者:John P. Kotter & Dan S. Cohen)。台北:天下遠見出版股份有限公司。(原文出版於2002年) 謝安田(1992)，企業管理。台北:五南書局。顏寧(譯)(民100)，質性研究:設計與施作指南(原作者:Sharan B. Merriam)，台北:五南。(原文出版於2009年) 郭進隆、齊若蘭(譯)(民99)，第五項修練-學習型組織的藝術與實務，(原作者:Peter M.Senge)。台北:天下遠見出版股份有限公司。(原文於1990年出版) 羅奉文，李誠(2000, December)，領導風格在組織變革中的阻力與助力分析—以I公司為例，發表於企業人力資源管理診斷專案研究成果研討會論文集，桃園:國立中央大學。
- 二、英文部分 Adizes, I.(1989) Corporate lifecycles: How and why corporations grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Angelo Kinicki and Brian K. Williams(2006)，Management-apractical introduction,2e, McGraw-Hill Irwin, New York. C.A.Carnall(1990).Managing Changing Organizations,New York:Prentice- Hall, p73. Cumming,T.G.,& Worley,C.G.(1997).Organization development and change, South - Western. Duck, Jeanie Daniel(1993), Managing change:The Art of Balancing, Harvard Business Review, OnPoint Enhanced Edition. Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships. Journal of Management, 26(2), 215-232. Jennifer, Kemeny(1995),Balancing Two Boats: Managing the Cross-Current, The System Thinker, vol.5,No.10, p7-8 Kotter John P. (1995)，" Leading Change "，Copyright 1995 by the President & Fellows of Harvard Collegr. Lewin Kurt (1951) . Field theory in social science. New York: Wiley. Kim,D.H.(1993)，" The Link Between Individual and Organization Learning, " Sloan Management Review ,Vol.4 No.7,pp. 37-49. Michael R. Goodman and Daniel H. Kim (1993)，" The Attractiveness Principle: Trying to Be All Things to All People, " The Systems Thinker, Vol.4 No.7, pp. 5-6. Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). Organizational behavior: human behavior at work(11th ed.). New York: McGraw-Hill. Senge,P.M.(2006)，" The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization, " New York : Doubleday Dell Publishing. Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior (9th ed.). Upper

Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc. Robert K. Yin (1994) ,Case Study Research:Designing and Methods,2nd ed. SAGE Publications. Sterman, J.D(2000). Business Dynamics- systems thinking and modeling for a complex world, McGraw-Hill higher education. Tyson, S. and T. Jackson,(1992), The Essence of organizational behavior- (The essence of management series), New Jersey: Prentice-Hall Wong, Ming Ji Diana J., and Wayne R. Millette (2002) , “ Dealing with the Dynamic Duo of Innovation and Inertia: The Theory of Organizational Change ” , Organizational Development Journal, 20(1):36-52