

組織轉型之內外在因素與因應對策一個案研究

陳裕雄、劉水深

E-mail: 8301249@mail.dyu.edu.tw

摘要

「組織轉型」係指組織為因應環境、技術、競爭市場的變化，或是為改善本身的企業文化和經營體質，努力於創造出適應未來新模式的調整過程。本研究旨在探討外在環境轉變、組織成長危機，以及領導者對組織轉型的因果關係，進而在轉型過程中，探討其因應對策以及關鍵成功因素。本研究是以國內中華汽車工業和羽田機械公司，以及日本本田技研工業等三家汽車廠商，採用歷史層次的個案研究法，就其企業成長過程中，分析每階段的轉型意義。最後歸納出主要結論如下：(1) 組織轉型的意義象徵著企業突破現狀，開創新局的決心。(2) 企業處於生命週期的發展瓶頸，是組織轉型的契機。(3) 新產品開發的轉型是企業進入快速成長的關鍵。(4) 組織結構轉型跟隨企業策略引導，需要制度規章的輔助。(5) 組織文化轉型直接影響員工行為的改變，必須長時間的潛移默化。(6) 組織轉型需要強有力的改革中心，以解決過渡期的危機。(7) 成功的組織轉型必須整體各項條件的配合；其配合度越高，其達成率就越高。(8) 組織轉型前應就策略問題全面討論，合理衝突是必要的。(9) 組織轉型可以是內部體制的重整，抑或與外界資源聯盟。(10) 企業成長是由「業主經營」轉變為「專業管理」。對實務界的建議(1) 重視計劃性的組織轉型(2) 重視意見充分溝通，強調改革的決心(3) 組織轉型應與內部文化相輔相成(4) 重視過程甚於結果(5) 重視人力資源的培育

關鍵詞：組織轉型；組織生命週期；領導者革新特質；組織文化；關鍵成功要素

目錄

謝言 論文摘要 目錄 表次 圖次 第一章 緒論 第一節 研究動機與背景 第二節 研究目的 第三節 研究範圍與限制 第二章 文獻探討-理論架構之建立 第一節 組織轉型的基本本質 第二節 組織轉型與外在環境的因果關係 第三節 組織轉型與期生命週期的相互關係 第四節 組織轉型與創新領導特質的關係 第五節 組織因應轉型的基本對策 第三章 研究方法與觀念性架構 第一節 觀念性架構 第二節 研究方法 第三節 研究流程 第四章 個案公司 第一節 國內汽車產業簡介 第二節 中華汽車公司 第三節 羽田機械公司 第四節 日本本田技研工業(株) 第五章 個案公司重要轉型 第一節 重要轉型匯整 第二節 綜合比較分析 第六章 個案分析與命題發展 第七章 結論與建議 第一節 研究結論 第二節 研究建議 參考書目

參考文獻

1. 工商時報 工同引擎開發計畫 民82/3/5
2. 工商時報 再創台灣汽車業競爭優勢 民80/3/9
3. 中華汽車工業 中華月刊 29-34期 民81-82
4. 中華汽車工業 公司發展簡介 內部資料 民82/2
5. 中華汽車工業 經營管理說明 內部資料 民82/2
6. 司徒達賢等人 企業概論 國立空中大學 民75/10
7. 李英琪 汽車工業之產銷與未來發展方向 中信通訊 民80/11
8. 吳秉恩 組織行為學 華泰書局 民75/9
9. 徐世榮 林振輝 東正德譯 日本企業轉型實例研究 日本文摘書精選 故鄉出版社 民77/2
10. 野村綜合研究所編 邱清怡譯 21世紀太平洋企業戰略 中國生產力中心 民77/10
11. 郭美惠 日本篇-汽車業串連度難關 日本文摘 1993/4
12. 趙志恒 中華汽車換上高速檔 卓越雜誌 1991/4
13. 黃莉 李茂興譯 組織行為-管理心理學理論與實務 揚智文化出版社 1990
14. 趙郁文 產業環境因素與企業競爭策略之關係研究 政大企管研究所未出版碩士論文 民77/6
15. 劉滌招 黃紹恒譯 企業的壽命 日本文摘書選 故鄉出版社 民76/5
16. 編輯部 本田正在忍受陣痛 卓越雜誌 1991/4
17. 謝安田著 企業研究方法 水牛出版社
18. 簡正聰 本田自我革命 天下雜誌 1991/5
19. ----- 汽車工業發展策略(核定本)-台八十一經29691號 工業局 民81/8
20. ----- 產業年報汽機車業 中華徵信社出版 1991
21. ----- 產業調查報導-台灣汽車工業概況 產業經濟 117 民80 日文部份
22. 伊丹敬之、加護野忠男、小林孝雄、神原清則、伊藤元重合著，「競爭?革新 - 自動車產業?企業成長」，東洋經濟社，1992年7月。
23. 長井昌也，「本田革新?答??手紙」，1993年3月，本田技研工業廣報部。英文部分
24. Barry M. Staw and Eugene Sz wajkowski, "The Scarcity - Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts," *Administrative Science Quarterly* (1975), pp.345-354.
25. Bartunek J.M. & Louis M.R., "The Interplay of organization development and organizational transformation ",(1988).
26. Bass, B.M., "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press,(1985).
27. Burns, J.M., "Lesdership", New York: Harper & Row,(1978).
28. Charles Pearlman, "A Theoretical Model for Creativity", *Education* 103(1983): pp.294-305.
29. Daft and Becker, "Innovation in organizations".
30. David B. Jemison, "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategies Decision Making", *Journal of Management Studies*, 21(1984):pp.131-152.
31. Erik Larson and Carrie Dolan, "Large Computer Firms sprout Little Divisions for Good, Fask Work ", *The wall Street Journal*, August 19, 1983, pp.1-11.
32. F. Damenpour and W.M. Evan, " Organizational Innovation and performance: The problem of 'Organizational Lag' ", *Administrative Science Quarterly*, 29(1984):pp.392-409.
33. F. David Schoorman, Max H. Bazerman, and Robert S. Atkin, "Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty", *Academy of Management Review* 6(1981):pp.243-251.

34. Gaertner G.H., Gaertner K.N., and David M. Akinnusi, "Environment, Strategy and the Implementation of Administrative Change: The case of civil Service Reform", *Academy of Management Journal* 27(1984):pp.525-543. 35. Gary Dessler, "Organization Theory", Prentice-Hall, Inc. (1980):pp.345. 36. Gregory G. Dess and Donald W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly* 29(1984):pp.52-73. 37. G. Zaltman and R. Duncan, "Strategies for Planned Change (New York: Wiley Interscience, 1977). 38. H.R. Knudson, R. T. Woodworth, and C.H. Bell, "Management: An Experiential Approach (New York: McGraw-Hill, 1979), Chapter 7. 39. Jay R. Galbraith, "Designing the Innovating Organization", *Organizational Dynamics* (Winter 1982):pp.5-25. 40. John L. Pierce and Andre L. Delbecq, "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *Academy of Management Review*, 2(1977):pp.27-37. 41. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change: Harvard Business Review 57(March-April, 1979):pp.106-114. 42. Kilman, Ralph H., T.J. Covin, and Associates, "Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World", Jossey-Bass Inc., 1988. 43. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, *Developing Organizations: Diagnosis and Actions* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969). 44. Ralph H. Killman, Louis R. Pondy and Dennis Slevin (eds.), "The Management of organization", Volume 1 (New York: North-Holland, 1976), pp.167-188. 45. Richard L. Daft and Richard M. Steers, "Organizations-MICRO/MACRO Approach", Scott, Foresman and Company (1986):pp.236. 46. Richard L. Daft and Richard M. Steers, "Organizations-MICRO/MACRO Approach", Scott, Foresman and Company (1986):pp.286. 47. Richard L. Daft and Richard M. Steers, "Organizations-MICRO/MACRO Approach", Scott, Foresman and Company (1986):pp.301. 48. Richard L. Daft and Richard M. Steers, "Organizations-MICRO/MACRO Approach", Scott, Foresman and Company (1986):pp.302. 49. Richard L. Daft and Richard M. Steers, "Organizations-MICRO/MACRO Approach", Scott, Foresman and Company (1986):pp.310. 50. Richard L. Daft and Richard M. Steers, "Organizations-MICRO/MACRO Approach", Scott, Foresman and Company (1986):pp.569. 51. Richard L. Daft and Richard M. Steers, "Organizations-MICRO/MACRO Approach", Scott, Foresman and Company (1986):pp.582. 52. Richard L. Daft, "A Dual-Core Model of Organizational Innovation", *Academy of Management Journal* 21(1978):pp.193-210. 53. Rino J. Patti, "Organizational Resistance and Change: The View From Below", *Social Service Review* 48(1974):pp.371-372. 54. Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly* 17(1972):pp.313-327. 55. Rober E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life cycles and some Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science* 29(1983):pp.33-51. 56. Rolph P. Lynton, "Linking an Innovative Subsystem into the System", *Administrative Science Quarterly* 14(1969):pp.398-414. 57. Simon H.A., "The New Science of Management Decision", Harper & Row, N.Y. (1960). 58. Tichy, N.M. & Devanna, M.A. "The transformational leader", New York: Wiley, (1986). 59. Tom Burns and G.M. Stalker, "The Management of Innovation (London: Tavistock, 1961).