

企業電子化引發組織擴散變革與才能缺口管理之研究

江麗娥、沈介文

E-mail: 9024878@mail.dyu.edu.tw

摘要

網際網路為企業帶來新的衝擊，資訊依附著網路四通八達，使企業和供應商、客戶、政府、股東、競爭者之間的溝通方式不同於以往，在此大環境的改變之下，許多企業也開始考慮以「企業電子化」(ELECTRONIC BUSINESS, 以下簡稱EB)因應，以期能夠整合資源、強化體質，繼而提高競爭力以求永續生存。企業因電子化而連帶發生的波動變革，將使得企業在管理上，必須面對許多意外引發的改變與挑戰，亦即組織發生某一變革(例如企業電子化)，將會引發另一種或多種的組織動態擴散性變革。此時，若組織所能提供的人力資源，無法符合新的需求時，就會產生本研究所謂的「才能缺口」。於是，本研究針對已電子化企業，透過個案訪談分析，瞭解其在電子化過程中，所引發的組織擴散變革及其員工才能之內涵及才能缺口管理之問題。本研究發現，作業程序及工作方式為最具關鍵影響力組織變革，亦了解組織EB後MIS及非MIS人員之才能需求網，及才能缺口管理圖。由個案可知，EB相關部門成立至運作，資訊藉由網路之流動已逐漸形成「網路公共資源」，員工可藉由網路資源強化或發展才能。

關鍵詞：企業電子化、組織變革、組織擴散性變革、才能、才能缺口。

目錄

第一章 緒論 第一節 研究背景及動機--P1 第二節 研究目的--P5 第三節 研究流程--P6 第二章 文獻探討 第一節 企業電子化--P9 第二節 變革理論--P13 第三節 企業電子化與組織變革關聯--P17 第四節 組織擴散變革與組織系統--P19 第五節 才能缺口--P27 第五節 才能缺口管理--P34 第三章 研究方法 第一節 研究架構--P35 第二節 研究工具-個案研究法--P34 第三節 實施過程--P39 第四章 個案訪談分析 第一節 A個案--P41 第二節 B個案--P52 第三節 C個案--P62 第四節 D個案--P72 第五節 E個案--P82 第六節 F個案--P95 第七節 G個案--P103 第五章 個案分析 第一節 EB與組織變革及其動態擴散性之關係--P114 第二節 組織變革及其擴散性對才能缺口之影響--P121 第三節 人員組織熵之原因及才能缺口--P126 第四節 才能缺口管理--P131 第五節 本章小結--P134 第六章 建議與結論 第一節 命題建構與發展--P135 第二節 研究限制--P149 第三節 結論--P150 第四節 建議--P153 附錄一：企業電子模範生--P156 附錄二：商業周刊九個問題--P156 附錄三：第C大類--製造業--P157 附錄四：訪談資料收集行程--P159 附錄五：訪談題綱--P160 參考文獻 中文部分--P161 英文部分--P167

參考文獻

一、中文部分 1.王秉鈞(民84)，個案研究法在企業管理上應用與評議，1995年第一屆管理學術定性研究方法研討會，台灣大學管理學院、商學研究所主辦。 2.王碧霞(民88)，東元電機以嶄新的人力資源架構再造企業，能力雜誌1999年8月，第522號，P62-63。 3.王璧菀(民89)，以個案方法探討台灣地區企業主管工作特徵之研究，國立中央大學資訊管理學系碩士論文。 4.司徒達賢(民84)，資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，1995年1月31日。 5.石滋宜(民87)，「人財」才是網路經濟下的唯一優勢，能力雜誌1998年6月，第508號，P68-69。 6.台威計畫網站(民89)，[HTTP://TAIWEB.COMPAQ.COM.TW/CMAN/NEWS/NEWS_DISPLAY.ASP?N_INDEX=50](http://TAIWEB.COMPAQ.COM.TW/CMAN/NEWS/NEWS_DISPLAY.ASP?N_INDEX=50)，2000年7月20日。 7.朱侃如(民89)，誰是E化模範生？，商業周刊2000年11月27日，第679期，P102-130。 8.行政院主計處第三局(民90)，行業標準分類系統中英對照，民國90年一月第七次修訂。行政院IAEB推動小組編印(民89)，「產業電子白皮書-邁入電子商務紀元，迎向數位經濟時代」，台北，P42。 9.呂文娟(民87)，英業達變革之路，能力雜誌1998年6月，第508號，P52-53。 10.余日新、賈言從、陳百熏(民89)，企業資源規劃之導入：以環隆電氣為例，2000年科技與管理學術研討會論文集，P275-282。 11.李岳貞(民87)，高科技環境下企業改造與組織變革，能力雜誌1998年6月，第508號，P34-35。 12.李妙福(民89)，國內企業電子化發展關鍵因素之研究，國立台北大學企業管理研究所碩士論文。 13.吳思華(民83)，策略九說-第四說：資源說，世界經理文摘1994年1月，第89期，P74-87。 14.何昭芬(民84)，台灣葛蘭素成功改造的例證：高春涓的管理變革，中衛簡訊，台北，114期，PP38-42。 15.何琦瑜(民88)，完全蒐獵電子商務，商業數位時代1999年11月，第五號，P102-104，P113-116。 16.林玉玲(民89)，回饋預期一致性、程序公平、組織支持、個人特質對360度回饋態度及行為改變意圖的影響，國立政治大學心理學系研究所。 17.林水波(民82)，政府熵談憲政改革，自立早報，12月25日。林水波主編(民88A)，組織理論，組織創造力：迎接挑戰的裝備，智勝文化事業有限公司，台北初版。 18.林水波主編(民88B)，組織理論，認定、對應及診治組織熵現象，智勝文化事業有限公司，台北初版。 19.林水波、王崇斌(民84)，認定、對應與診治組織熵現象，未發表論文。 20.林志杰(民82)，從軟體觀點看中小企業導入管理型套裝軟體之過程，中央大學資訊管理研究所碩士論文。 21.林耀欽(民88)，EC對中小企業所造成的影響，資訊與電腦，6月號，P48-52。 22.周旭華譯(民89)，DUCK, JEANIE DANIEL (1993)

, MNANAGING CHANGE: THE ACT OF BALABCING, HARVARD BUSINESS REVIEW, BOSTON;NOV/DEC 1993; VOL. 71, ISS. 6; PG. 109, 10 PGS, 民89年02月, 天下遠見出版。23.周冠中(民89), 電子商業的運作架構, 資策會科學展示中心 網際網路群經HTTP://WWW.ESALES.COM.TW/, 2000年10月06日。23.紀文章(民89), 企業資訊應用革命的INTRANET, HTTP://WWW.DYU.EDU.TW/~KJIH/INTRANET-2.HTM 24.袁羽豐(民65), 企業組織與資訊系統及其個案之研究, 國立成功大學工業管理研究所碩士論文。25.莊財安(民80), 企業人力發展實務。台北:聯經出版事業公司。26.胡幼慧, 姚美華(民85), 質性研究:理論、方法及本土女性研究實例, 巨流圖書公司, 胡幼慧主編, 第一版, 台北, P148,P150。27.孫永祥(民89), 轉型E企業刻不容緩 業界要角呼籲企業主應改變心態, 2000.10. HTTP://SOLUTION.ITHOME.COM.TW/NEWS/。28.袁羽豐(民65), 企業組織與資訊系統及其個案之研究, 國立成功大學工業管理研究所碩士論文。29.莊財安(民80), 企業人力發展實務。台北:聯經出版事業公司。30.奚永明(民88), 電子商務時代談管理, 管理雜誌第302期, P86-91。31.黃光雄、簡茂發(民87), 教育研究法, 師範圖書出版部, 修訂版, 台北, P296。32.黃昭勇(民89), 誠洲走出921陰影 立志5年內晉升百億企業排行榜, 誠洲股東會通過辦理15億現金增資, 明日報, 2000年6月22日。33.黃俊英(民87), 企業研究方法, 國立編譯館, 初版, 台北, P70。34.黃穎隆(民86), 國營企業員工對組織變革的認知與支持因素之研究 以中國石油, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。35.產業電子化運籌管理研習營講義(1)(民88), MALECKI,M.H.,IBM GLOBAL SERVICES, CONSUL -TING GROUP, 行政院產業自動化及電子化推動小組, 經濟部技術處。36.陳淑珠、郭欣春、曾慧琦等譯, 組織傳播(民87年), 五南圖書出版社, 台北, 初版(原著: KATHERINE MILLER)。37.張火燦(民78), 人力資源發展方案的整合性評鑑模式之研究, 高雄:復文, 教育學院工教系。39.張珮菁(民88), 完全蒐獵電子商務, 商業數位時代1999年1月, 第五號, P106。40.張耀仁(民85), 卓越人力資源制度之建構---資源基礎論觀點, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。41.許士軍(民82), 管理學, 台北市, 東華書局, 第十版, P420-426。42.許恆勝(民87), 企業環境、管理才能、人力資源管理效能相關性研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。43.彭國能(民78), 企業公共關係應變功能之研究, 文化大學新聞研究所碩士論文。44.電子商業用語(民89), 經濟部商業司編印, 台北, 2000年9月出版, P96,97,264,274。45.電子化企業經理人報告(民88), WHAT IS E-BUSINESS? WHAT E-BUSINESS CAN DO FOR YOU?, E-BUSINESS EXECUTIVE REPORT, ARC遠擎管理顧問公司, 1999年1月 NO1。46.經濟部商業司編印(民89), 1999中華民國電子商務年鑑, 台北, P4, P339。楊國安(民89), 人才已成為知識經濟時代核心, HARRIS網站HTTP://SERVICE.GIGA-TV.COM/FILES/009.HTM。47.楊幼蘭(民89), 「改造企業:再生策略藍本」, 牛頓出版社, 台北, 1994年六月四版, P116。48.鄭志豪(民90), E價值100大:獨家報導, E天下雜誌2001年1月創刊號, P70-88。49.鄭明炫(民88), 企業在網際網路上對電子商務認知之研究, 大葉大學資訊管理研究所。50.謝安田(民81年), 企業管理。台北:五南。51.翟志剛(民89), 網際網路商業應用四年計畫介紹, 經濟部商業司主辦, 2000年8月8日。(HTTP://EC.ORG.TW) 52.顏中宏(民88), 變革對組織文化、價值觀的影響-納貝斯克可口公司個案研究, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。53.顏澤賢(民81), 現代系統理論, 台北, 遠流出版社。二、英文部分 1.ADLER, P. S. (1988). MANAGING FLEXIBLE AUTOMATION, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, 30 (3): 34-56. 2.ARGYRIS, E (1970) INTERVENTION THEORY AND METHOD READING. MA.:ADDISON-WESLEY. 3.BERG,BRUCE LAWRENCE, (1998), QUALITATIVE RESEARCH METHODS FOR THE SOCIAL SCIENCES, BERG 3RD. 4.BERTALANFFY, H., (1969) "GENERAL SYSTEM THEORY, FOUNDATIONS, DEVELOPMENT, APPLICATIONS, ", NEW YORK: GEORGE BRAZILLER, SECOND PRINTING, 1969. 5.BOYATZIS, R.E (1982). THE COMPETENT MANAGER: A MODEL FOR EFFECTIVE PERFORMANCE. NEW YORK: WILEY. 6..CYPRESS (1994), H.L. "REENGINEERING-MS/OR IMPERATIVE: MAKE SECOND GENERATION OF BUSINESS PROCESS IMPROVEMENT MODE WORK," OR/MS TODAY (21:1), 1994, PP. 18-29. 7.DAFT,R.L. (1994).MANAGEMENT. ORLANDO: THE DRYDEN PRESS. 8.DYER, L., & HOLDER (1988), "A STRATEGIC PERSPECTIVE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" IN L. DYER (ED.), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EVOLVING ROLES AND RESPONSIBILITIES, WASHINGTON, DC: BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, PP.1-46. 9.EBERHARDT RECHTIN, (2000), SYSTEMS ARCHITECTING OF ORGANIZATIONS, CRC PRESS LLC, P5-10 10.ETTLIE, J. E. (1988). TAKING CHARGE OF MANUFACTURING. SAN FRANCISCO: JOSSEY-BASS. 11.FAGAN, E.R. (1984). COMPETENCE IN EDUCATIONAL PRACTICE: A RHETORICAL PERSPECTIVE. IN E.C. SHORT (ED), COMPETENCE: INQUIRIES IN TO ITS MEANING AND ACQUISITION IN EDUCATIONAL SETTINGS. LANHAM: UNIVERSITY PRESS OF AMERICA. 12.FORRESTER, J.W., (1968), PRINCIPLES OF SYSTEMS, BOSTON: MIT PRESS. 13.FREMONT E.KAST, JAMES E.ROSENZWEIG, (1979), ORGANIZATION AND MANAGEMENT: A SYSTEMS AND CONTINGENCY APPROACH, THIRD EDITION, MCGRAW-HILL BOOK COMPANY NEW YORK, N.Y. 14.HAYES, R. H., WHEELWRIGHT. S. C., & CLARK. K. B. (1988), DYNAMIC MANUFACTURING: CREATING THE LEARNING ORGANIZATION. NEW YORK: FREE PRESS. 15.HELFGOTT, R. B. (1988). COMPUTERIZED MANUFACTURING AND HUMAN RESOURCES: INNOVATION THROUGH EMPLOYEE INVOLVEMENT. LEXINGTON, MA: LEXINGTON BOOKS. 16.HITT, M. A. AND R. D. IRELAND, (1985), CORPORATE DISTINCTIVE COMPETENCE, STRATEGY, INDUSTRY, AND PERFORMANCE, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, VOL.6, P273-293. 17.HORNBY, D., & THOMAS, R. (1989). TOWARDS A BETTER STANDARD OF MANAGEMENT. PERSONNEL MANAGEMENT, 21 (1):52-55. 18.JIM KOCHANSKI (1997), COMPETENCY-BASED MANAGEMENT, TRAINING & DEVELOPMENT; ALEXANDRIA; OCT 1997; VOLUME: :51 (10), P40-44. 19.JOHN WILEY, SONS, INC., (1980), ORGANIZATION THEORY AND MANAGEMENT: A MACRO APPROACH, NEW YORK, CHICHESTER BRISBANE TORONTO. 20.KALAKOTA R., AND WHINSTON A.B., (1997), ELECTRONIC COMMERCE: A MANAGER'S GUIDE, ADDISON-WESLEY LONGMAN, INC. 21.KERN, H., & SCHUMANN, M. (1990). THE

IMPACT OF TECHNOLOGY ON JOB CONTENT AND WORK ORGANIZATION. WORKING PAPER, SOCIOLOGICAL RESEARCH INSTITUTE, UNIVERSITY OF GEOTTINGEN, WEST GERMANY. 22.LADO, AUGUSTINE A; WILSON, MARY C (1994) ; HUMAN RESOURCE SYSTEMS AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE: A COMPETENCY-BASED PERSPECTIVE, ACADEMY OF MANAGEMENT. THE ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW; MISSISSIPPI STATE; OCT 1994; VOLUME: :19 (4) , P699. 23.LEAVITT H.J., (1965) 「 APPLIED ORGANIZATION CHANGE IN INDUSTRIAL :STRUCTURAL, TECHNOLOGICAL, AND HUMANISTIC APPROACHES, IN J.G. MARCH (ED) , HANDBOOK OF ORGANIZATION 」 . 24.MAJCHRZAK, A. & PARIS, M. (1986) . SUCCESSFUL MANAGEMENT INFRASTRUCTURES FOR IMPLEMENTING ADVANCED MANUFACTURING TECHNOLOGIES. CHICAGO: MICHAEL PARRIS. 25.MCCLELLAND, D. (1973) . TESTING FOR COMPETENCE RATHER THAN FOR "INTELLIGENCE". AMERICAN PSYCHOLOGIST, 28:1-14. 26.MODEN, Y. (1983) . TOYOTA PRODUCTION SYSTEM: PRACTICAL APPROACH TO PRODUCTION MANAGEMENT. ATLANTA: INDUSTRIAL ENGINEERING AND MANAGEMENT PRESS. 27.MORGAN, G. (1986) .IMAGES OF ORGANIZATION. BEVERLY HILLS,CA:SAGE. P40-41 28.NORDHAUG, O. (1993) HUMAN CAPITAL IN ORGANIZATION. OSLO: SCANDINAVIAN UNIVERSITY PRESS. 29.OTT J.S.& SHAFRITZ J.M. (1994) "TOWARD A DEFINITION OF ORGANIZATIONAL INCOMPETENCE: A NEGLECTED VARIABLE IN ORGANIZATION THEORY," PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW, 54/4:370- 377. 30.PATRICIA B. SEYBOLD WITH RONNI T. MARSHSK (1998) , CUSTOMERS.COM 「 HOW TO CREATE A PROFITABLE BUSINESS STRATEGY FOR THE INTERNET AND BEYOND 」 , RANDOM HOUSE 31.PATTON, MICHAEL QUINN (1990) , QUALITATIVE EVALUATION AND RESEARCH METHODS (2ND ED.) . NEWBURY PARK:SAGE 32.RAVI KALAKOTA; RALPH A OLIVA; BOB DONATH (1999) , 「 MOVE OVER, E-COMMERCE 」 , MARKETING MANAGEMENT; CHICAGO , FALL 1999 , VOLUME: 8 , ISSUE:3 , P22-32 , ISSN:10613846. 33.SCHMENNER, R. W. (1988) . THE MERIT OF MAKING THINGS FAST, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, 30(1): 11-17. 34.SPENCER, L.M., & SPENCER S.M. (1993) . COMPETENCE AT WORK : MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE. NEW YORK: JOHN WILEY & SONS. 35.TAPSCOTT D., LOWY A., TICOLL D., (1999) , BLUEPRINT TO THE DIGITAL ECONOMY : CREATING WEALTH IN THE ERA OF E-BUSINESS, MCGRAW-HILL 36.TUSHMAN , M.L.& O'REILLY , C.A. (1997) WINNING THROUGH INNOVATION:A PRACTICAL GUIDE TO LEADING ORGANIZATIONAL CHANGE AND RENEWAL. BOSTON: PRESIDENT AND FELLOWS OF HARVARD COLLEGE 37.ULRICH, D., BROCKBAND, D., YEUNG, A. AND D. LAKE, (1995) HUMAN RESOURCE COMPETENCE: AN EMPIRICAL ASSESSMENT , HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, VOL34,NO,4 WINTER 1995,PP.437-495 38.ULRICH, D., BROCKBAND, D., YEUNG (1989) , BEYOND BELIEF:A BENCHMARK FOR HUMAN RESOURCES, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, VOL:28,NO,3,FALL, 1989,PP.311-335. 39.ULRICH, D., & LAKE, D. (1990) . ORGANIZATIONAL CAPABILITY, NEW YORK: WILEY. 40.WALSH, K., (1991) .THE SOCIAL PSYCHOLOGY OF ORGANIZING. READING, MA: ADDISION-WESLEY. 41.WILKINSON, B. (1983) THE SHOPFLOOR POLITICS OF NEW TECHNOLOGY. LONDON: HEINEMANN. 42.WICK, C. W. AND L.S.LEON, (1995) FROM IDEAS TO ACTION: CREATING A LEARNING ORGANIZATION, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, VOL:34, NO.2,PP299-311 43.WOODRUFFE, C. (1992) . WHAT IS MEAT BY A COMPETENCY ? IN R. BOAM AND P.SPARROW, DESIGNING AND ACHIEVING COMPETENCY. LONDON : MCGRAW-HILL. 44.WRIGHT P.M., MCMAHAN, G.C.,& MCWILLIAMS, A. (1994) .HUMAN RESOURCE AND SUSTAINED COMPETENCE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE. INTERNATIONAL OF JOURNAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT , 5 (2) , P225-230.- 45.YIN R.K. (1994) ,CASE STUDY RESEARCH :DESIGN AND METHOD, 2ND.,SAGE.