

# A STUDY OF THE RELATIONSHIP OF E-BIZ, DIFFUSED OC AND THE COMPETENCY GAP.

江麗娥、沈介文

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

## ABSTRACT

INTERNET BRINGS NEW IMPACT TO FIRMS; INFORMATION DEPENDS ON THE EXTENDING LINES, AND COMMUNICATION AMONG FIRMS, PROVIDERS, CUSTOMERS, GOVERNMENTS, SHARE HOLDERS, AND COMPETITORS IS QUITE DIFFERENT FROM IT WAS BEFORE. UNDER THIS LARGE CHANGE OF THE ENVIRONMENT, MANY FIRMS CONSIDER APPLYING "ELECTRONIC BUSINESS" (ABBREVIATED TO "EB") TO EXPECT INTEGRATING RESOURCES, ENFORCING THE STRUCTURE OF THE FIRM, AND THEN ENHANCING THE COMPETITION FOR ETERNAL EXISTENCE. SO, MANAGEMENT POLICY OF THE FIRMS MUST FACE THE ACCIDENT CHANGES AND CHALLENGES IN ORDER TO COPE WITH THE INVOLVING UNDULATION REACTION OF EB; THAT IS, WHEN THE ORGANIZATION OCCURS SOME CHANGES (EB, FOR INSTANCE), IT WILL CAUSE ONE, OR VARIOUS ORGANIZATION DIFFUSE CHANGE(S). AT THAT TIME, IF THE HUMAN RESOURCE OFFERED BY THE ORGANIZATION CAN NOT ACCOMMODATE NEW COMPETENCY REQUIREMENTS, THE SO-CALLED "COMPETENCY GAP" IN THIS STUDY WILL OCCUR. THUS, THROUGH INTERVIEWS AND THE ANALYSIS OF THE INDIVIDUAL CASES OF THE FIRMS THAT HAVE APPLIED EB, THIS STUDY TRIES TO UNDERSTAND THAT IN THE PROCESSING OF EB, HOW EB EFFECTS THE ORGANIZATION, INCLUDING THE CAUSE OF ORGANIZATION DIFFUSE CHANGE AND THE INSIDE PROBLEMS, THE PROBLEMS OF THE COMPETENCY OF THE EMPLOYEES AND COMPETENCY GAP, AND THE SOLUTIONS FOR THESE PROBLEMS AND THEIR EFFECTIVENESS. AND WE HOPE THIS STUDY CAN BE A USEFUL REFERENCE FOR FURTHER RELEVANT THEORY STUDY AND PRACTICAL USE IN THE FUTURE. ACCORDING TO OUR RESEARCH, WE FIND THAT OPERATION PROCESSES AND WORKING STYLES BECOME THE MOST INFLUENTIAL CHANGES, THE COMPETENCY REQUIREMENT NET OF MEMBERS OF MIS AND NON-MIS, AND THE MANAGEMENT MAP OF COMPETENCY GAP. BESIDES, THROUGH THESE INDIVIDUAL CASES, WE KNOW THAT WHILE EB DEPARTMENT IS ESTABLISHED AND STARTS TO OPERATE, INFORMATION IS GRADUALLY FORMED INTO "NETWORK PUBLIC RESOURCE" WITH THE FLOW OF NETWORK, AND THE STAFFS CAN STRENGTHEN OR DEVELOP THEIR OWN COMPETENCY WITH NETWORK RESOURCES.

Keywords : ELECTRONIC BUSINESS, ORGANIZATIONAL CHANGE, ORGANIZATION DIFFUSE CHANGE, COMPETENCY, COMPETENCY GAP

## Table of Contents

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

## REFERENCES

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.王璧苑（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/CMAIN/NEWS/NEWS\\_DISPLAY.ASP?N\\_INDEX=50](http://TAIWEB.COMPAQ.COM.TW/CMAIN/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:高春湄的管理變革，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），政府燄談憲政改革，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、對應及診治組織燄現象，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、對應與診治組織燄現象，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），MANAGING CHANGE: THE ACT OF BALANCING，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.E-SALES.COM.TW/](http://WWW.E-SALES.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](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/](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。38.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。39.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。40.許士軍（民82），管理學，台北市，東華書局，第十版，P420-426。41.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。42.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。43.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。44.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。45.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](http://SERVICE.GIGA-TV.COM/FILES/009.HTM)。46.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。47.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。48.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。49.謝安田（民81年），企業管理。台北:五南。50.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](http://EC.ORG.TW)）51.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。52.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 BUSI-NESS 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: ADDISON-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, PP. 299-311 43. WOODRUFFE, C. ( 1992 ) . WHAT IS MEANT 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.