

# 台商海外直接投資引發之組織變革能力與組織變革績效關係之研究 - 以傳統產業為例

鍾惠琳、封德台

E-mail: 9314232@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

在1988年至89年間，中國大陸陸續地公佈租稅優惠政策以及台海兩岸情勢的趨緩，促使以傳統勞力密集之中小型企業開始大量外移到語言、文化相似的中國大陸，而近幾年，由於看好中國大陸的市場，許多的中外企業也紛紛前往投資，使得競爭的情況更加激烈。Rumelt(1984)提到，一種與時俱進的調整及革新資源措施，以避免舊優勢的價值被腐蝕掉，是相當重要的。因此台商更需要有能力能隨時調整、改變以面對競爭，而不被淘汰，也就是組織需具備變革的能力。本研究藉由問卷調查，分析、了解進行海外直接投資之台商，在進入大陸市場時面對內外環境的影響，進行組織變革，如何憑藉企業的員工與管理者或組織內部價值觀等構成的變革能力，使得台商能擁有較佳的競爭能力與績效表現，而台商在進入中國大陸市場而進行組織變革時，發生的變革推力與阻力又會對組織變革的績效又會產生哪些影響。本研究針對傳統產業之台商進行的研究結果如下：1. 組織變革能力對組織變革績效有正向影響。2. 在組織變革推力的影響下，組織變革能力對組織變革績效沒有顯著影響。然而當組織變革能力越強時，組織變革推力越大；組織變革推力對組織變革績效有正向影響。3. 在組織變革阻力的影響下，組織變革能力對組織變革績效沒有顯著影響。組織變革阻力對組織變革績效有正向影響。

關鍵詞：傳統產業；組織變革；組織變革能力；績效

## 目錄

第一章 緒論.....	1	第一節 研究背景與動機.....	1
.....1 第二節 研究目的.....	3	第三節 研究流程.....	3
.....3 第四節 研究範圍與對象.....	4	第二章 文獻探討.....	4
.....6 第一節 組織變革.....	6	第二節 組織變革能力.....	6
.....9 第三節 組織變革推力與阻力.....	18	第四節 組織變革績效.....	18
.....26 第五節 傳統產業之定義.....	29	第三章 研究方法.....	29
.....31 第一節 研究架構.....	31	第一節 研究假設.....	31
.....32 第三節 變數操作性定義與問卷設計.....	36	第四節 樣本設計與問卷收集.....	36
.....40 第五節 統計分析方法.....	42	第四章 資料分析與研究發現.....	42
.....44 第一節 信度分析.....	44	第一節 樣本特徵分析.....	44
.....46 第三節 組織變革能力與組織變革績效之關係.....	50	第二節 組織變革能力與組織變革績效之關係.....	50
.....53 第五節 組織變革阻力與組織變革績效之關係.....	58	第五章 結論與建議.....	58
.....68 第一節 研究結論.....	68	第一節 理論實務涵意.....	68
.....73 第三節 研究建議.....	75	第二節 研究限制.....	75
.....76 參考文獻.....	77	第三節 附錄：問卷.....	83

## 參考文獻

1. 王治安 (1996)，領導者影響力來源及其影響歷程-由部屬觀點之探討，私立輔仁大學應用心理研究所碩士論文。
2. 方至民 (2000)，企業競爭優勢，台北：前程企管。
3. 柯愷瑜 (2000)，影響組織變革抗拒因素之探討，海洋大學航運管理學系碩士論文。
4. 封德台 (2000)，技術學習與技術能力關係之研究-國內資訊軟體產業之實證，國立政治大學企業管理學系博士論文。
5. 邱皓政 (2002)，二版，量化研究與統計分析：SPSS中文視窗版資料分析範例解析，台北：五南。
6. 張愛梅 (2000)，企業組織特徵、變革策略與變革績效關係之實證研究，雲林科技大學企業管理系碩士論文。
7. 魏千金 (2000)，授權賦能與工作態度之研究-以護理人員為例，逢甲大學企業管理學系碩士論文。
8. 陳瑞芬 (2002)，賦權、信任與社會賦間之研究，中國文化大學國際企業管理系博士論文。
9. 徐聯恩 (1996)，企業變革系列研究，台北：華泰書局。
10. 姜占魁 (1989)，組織行為與行政管理。
11. 許士軍 (1982)，管理學，台北：東華書局。
12. 許展銓 (2003)，組織變革與績效之研究-以中國大陸國有企業民營化為例，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。
13. 科特等著：周緒華譯 (2000)，變革，哈佛商業評論，台北市：天下遠見出版。
14. 黃俊英、林震岩 (1994)，初版，SAS精析與實例，華泰書局。
15. 鄧東濱(民77)，管理技巧 員工問題之診斷與處理，台北：格致管理顧問公司。
16. 蕭育芬 (2002)，企業之內部行銷作為、績效評估方式、授權、公司顧客導向策略與員工顧客導向關係之研究-以不動產經紀業為例，國立中山大學國際企業管理學系碩士論文。

Ansoff, H. I., and E. J. McDonnell (1990), *Implanting Strategic Management*, N. Y.: Prentice-hall, pp.403-429.

2. Burke, W. (1986), *Leadership as Empowering Others*, In S. Srivastara (Ed.), *Executive Power*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

3. Burgelman, R.A., and Rosenbloom, R.S. (1989), "Technology Strategy: An Evolutionary Process Perspective" in R.S., Rosenbloom and R.A., Burgelman, ed., *Research on technological Innovation. Management and Policy*, Greenwich, Connecticut: JAI PRESS INC. Vol.4, pp1-23.

4. Barner, R. (1994), "Enablement: The Key to Empowerment", *Training and Development Journal*, (June), pp.33-36.

5. Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1996), *Empowerment takes more than a minute*, CA: Berrett-Koehler.

6. Bradley L Kirkman, Robert G Jones & Debra L Shapiro (2000), "Why do employees resist terms? Examining the resistance barrier to work team effectiveness", *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, Vol.11, pp.74-92.

7. Boulton, R. E. R., B. D. Lobert and S. M. Samek (2000), "Cracking the value code: How successful business are creating wealth in the new economy", HarperCollins Publisher, Inc., USA.

8. Carroll, S. J., & Schneier, C. (1982) *E. Performance appraisal and development of performance in organizations*. Glenview Illinois: Scott, Foresman.

9. Conger, R. A., and R. N. Kanungo (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp.471-482.

10. Covin, J. G. and D. P. Slevin (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10(1), pp.75-87.

11. Capon, N., J. Farley and S. (1990) Hoening "Determinants of Financial Performance: A Meta-analysis", *Management Science*, Vol.36, No.10, pp.1143-1159.

12. Dess G. G. and R. B. Robinson (1984), "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit", *Strategic Management Journal*, Vol.5(3), pp.265-273.

13. David Ulrich & Dale Lake (1990), "Organizational Capability", P53.P220.

14. Donaldson, G. (1994), "Corporate Restructuring: Managing the Change Process from Within", Boston, Mass: Harvard Business School Press.

15. Galbraith, C. and Schedel, D. (1983), "An Empirical Analysis of Strategy Types". *Strategic Management Journal*, Vol.4, pp.153-173.

16. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1994) "Management (6th ed.)" Addison-Wesley Publishing Company.

17. Hodge, B. J., and H. J. Johnson, (1970) "Management and Organizational Behavior-A Multi-dimensional Approach", N. Y. John Wiley & Sons, pp.432-433.

18. Kotter, J. P., & Schelesinger, L.A. (1979), "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, Vol.57, pp.106.

19. Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996), "The balanced scorecard: Translating strategy into action", Harvard College.

20. Leory, G.P. (1978) "Transfer of Technology within the Multinational Enterprise".

21. Lundberg, C.C. (1984), "Strategies for Organizational Transitioning", Kimberly and Quinn. *Managing*.

22. Leonard-Barton, C., (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: a Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-125.

23. Laschinger, H. K. S., & Havens, H. D. (1996), "Staff nurse work empowerment and perceived control over nursing practice, condition for work effectiveness", *Journal of Nursing Administration*, 24(10), pp.38-47.

24. Morgan, G. (1991). *Images of Organization*. U.S.A.: Sage Publications, Inc.

National Assessment of Vocational Education, NAVE. (1994). *A National Report Card For Vo-Tech*. *Vocational Education Journal*, 69(8), 43-47.

25. Rothstein, L. R. (1995). *The empowerment effort that came un-done*. *Harvard Business Review ' Industrial Relations*, 9(1), 408-30.

26. Sounder, W.E. (1978) "Managing New Product Innovations", Toronto: Lexington Books, Pp.217-220.

27. Szilagyi, A. O., (1981) *Management and Performance* California: Goodyear Publishing Company Inc..

28. Tepper, Bennett J., Eisenbach, Regina J., Krby, Susan L. & Potter, Paula W. (1998), "Test of a Justice-based Model of Ubordinates Resistance to Downward Influence Attempts", *Group & Organization Management*, vol.23, pp.144-160.

29. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), pp.666-681.

30. Venkatraman, N. and V. Ramanujam (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approach", *Academy of Management Review*, Vol.1(4), pp.801-814.

31. Whitaker, P., (1993) "Managing Change in Schools", Philadelphia: Oper Univ. press.

32. Yukl, G. (1989). *Leadership in organization (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.