

組織變革的關鍵成功因素-以國防部軍政部門為例

黃志明、唐啟發

E-mail: 9500920@mail.dyu.edu.tw

摘要

近代組織變革已成為今日企業的常態，但變革仍須遵守理論原則，而非漫無章法，問題癥結在於思維模式與執行策略磨合；因此，啟動變革的關鍵因素不在於施加壓力或加快變革腳步，而是要了解組織中存在那些關鍵成功與阻礙因素，以獲取組織變革最大成功公算。本研究從國防部軍政部門組織管理的角度，針對面臨的組織簡併與業務流程簡化發展為前提，探討軍政部門內部組織如何進行組織變革並找出影響組織變革的關鍵成功因素。本研究以國防部軍政部門所屬軍官、文職人員為研究對象，採取問卷調查方法進行研究，共發出問卷120份，有效回收問卷110份，經 t 檢定、變異數等進行資料統計分析後，實證調查結果發現：1. 年齡、服務年資與服務單位對組織變革的關鍵成功因素認知均有顯著影響。2. 性別、工作職類與官階對組織變革的關鍵成功因素認知未達顯著影響。綜觀現今環境快速變遷及多元開放的衝擊之下，國軍幹部的價值觀念迥然異於往昔，為增加變革的成功機會及經營績效的提升，本研究建議，擬提供軍政部門及所屬單位組織變革時策略執行參考，或作為企業推動組織變革規劃時重要參考依據。

關鍵詞：組織變革；軍政部門；關鍵成功因素

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii
中文摘要.....	iii
iv 英文摘要.....	v
v 誌謝.....	v
vi 目錄.....	vii
圖目錄.....	vii
xi 表目錄.....	xii
xii 第一章 緒論 1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	4
1.3 研究範圍.....	5
1.4 研究流程.....	6
第二章 文獻探討 2.1 國防部軍政部門組織沿革與現況.....	8
2.1.1 國防二法與軍政部門概述.....	8
2.1.2 國防二法.....	8
2.1.3 修法前後之軍政部門.....	10
2.1.4 國軍組織再造之最新趨勢.....	12
2.2 組織變革.....	14
2.2.1 組織變革的定義.....	14
2.2.2 組織變革的策略、階段與類型.....	17
2.2.3 啟動組織變革的因素.....	29
2.2.4 組織變革的抗拒因素及解決策略.....	32
2.3 關鍵成功因素.....	36
2.3.1 關鍵成功因素的源起、定義與功能.....	36
2.3.2 關鍵成功因素的確認.....	40
2.3.3 影響組織變革的關鍵成功因素.....	42
2.4 文獻綜合評析.....	55
第三章 研究方法 3.1 研究架構.....	57
3.2 研究設計.....	59
3.3 資料分析工具與方法.....	64
3.4 研究限制.....	68
第四章 資料分析與實證結果 4.1 前測.....	69
4.2 基本資料分析.....	72
4.3 量表描述分析.....	74
4.4 關鍵成功因素分析與萃取.....	77
4.5 人口變項對關鍵成功因素認知差異分析.....	85
4.6 研究結果彙整.....	93
第五章 結論與建議 5.1 結論.....	96
5.2 建議.....	101
參考文獻.....	105
附錄.....	115
圖目錄 圖1-1 近十年國防預算占中央政府總預算及國內生產毛額比率圖.....	2
圖1-2 近十年國防總兵力精簡統計圖.....	3
圖1-3 研究流程.....	7
圖2-1 施行前 國防部本部組織系統.....	11
圖2-2 施行後 國防部本部組織系統.....	11
圖2-3 企業變革的架構.....	19
圖2-4 組織變革影響層次.....	21
圖2-5 組織變革分三步驟.....	25
圖2-6 Leavitt的組織變革架構圖.....	27
圖2-7 組織變革的關鍵成功因素.....	51
圖3-1 研究架構.....	58
圖3-2 資料分析方法架構.....	58

.....65 表目錄 表2-1 國軍「精進案」規劃階段.....15 表2-3 組織執行變革活動研究方向.....
...13 表2-2 組織變革定義整理表.....17 表2-4 近代組織變革理論探討範圍.....
.....17 表2-5 企業變革的4個重要介面.....19 表2-6 組織變革的策略.....
.....21 表2-7 組織變革二個階段.....24 表2-8 啟動組織變革的因素.....
.....31 表2-9 3I策略.....36 表2-11 關鍵成功因素的主要特徵.....
...35 表2-10 關鍵成功因素的定義.....41 表2-13 成功的變革三要項.....
.....39 表2-12 關鍵成功因素的方法.....43 表2-14 變革管理四構面.....
.....44 表2-15 企業再造關鍵成功因素 4個構面.....44 表2-16 Pitman變革的關鍵成功因素 6個構面.....
.....46 表2-17 促動變革架構 8個構面.....48 表2-18 組織變革的關鍵成功因素及其內涵.....
.....52 表3-1 關鍵成功因素變數整理.....60 表3-2 組織變革關鍵成功因素題項.....
.....62 表3-3 人口統計變項題項.....64 表4-1 研究問卷各構面前測信度分析.....
.....70 表4-2 樣本回收狀況表.....72 表4-3 人口統計變項資料分析表.....
.....73 表4-4 量表各構面平均數、標準差統計表.....75 表4-5 量表各題項平均數、標準差統計表.....
.....76 表4-6 KMO與Bartlett檢定表.....78 表4-7 因素分析 特徵值 (Eigenvalue) 大於1.0統計表.....
.....79 表4-8 轉軸後的成份矩陣.....80 表4-9 關鍵成功因素命名1 分析表.....
.....82 表4-10 關鍵成功因素命名2 分析表.....83 表4-11 關鍵成功因素命名3 分析表.....
.....84 表4-12 「性別」對關鍵成功因素差異檢定.....85 表4-13 「年齡」對關鍵成功因素差異檢定.....
.....86 表4-14 「工作職類」對關鍵成功因素差異檢定.....88 表4-15 「服務年資」對關鍵成功因素差異檢定.....
.....89 表4-16 「官階」對關鍵成功因素差異檢定.....91 表4-17 「服務單位」對關鍵成功因素差異檢定.....
.....92	

參考文獻

- 一、中文部份
1. 方仁華 (2001)。制度變革對組織文化與績效的影響 - 以行政院衛生署所屬醫院為例，雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
 2. 方世榮 (2001)。現代人力資源管理 (8 版)，台北，台灣培生教育出版有限公司。
 3. 王嘉源、王柏鴻、羅耀宗 (譯) (2003)。杜拉克談未來管理。台北：時報出版。原書Drucker P.F. [1993]. Managing for the Future. New York: Plume
 4. 伍忠賢 (2001)。員工抗拒組織變革的衡量表，管理雜誌，321: 82-84。
 5. 朱峰誼 (2001)。組織變革因素對電子商務與經營績效關係之調節性應之探討。國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文。
 6. 行政院施政報告書 (民93, 94)，立法院第5屆第5、6會期，第6屆第1會期，台北，行政院。
 7. 何順全 (1995)。企業再生工程認知與變革接受度對企業再生工程意項的影響。國立交通大學資訊管理研究所碩士論文。
 8. 余坤東 (2002)。組織變革動能成因及其對變革成效之影響研究，管理評論，21 (4): 77-100。
 9. 吳秉恩 (1993)。組織行為學。台北，華泰，433-436頁。
 10. 吳明隆 (2005)。SPSS統計應用學習實務。台北，知城，1-12頁。
 11. 呂文屏 (2004)。組織變革的關鍵成功因素—以商業無線電視台為例，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
 12. 吳萬益、林文寶 (2001)。不同規模企業在經營環境、組織運作、企業變革策略與績效關係之研究，交大管理學報，21 (1): 49-80。
 13. 李錫男 (1997)。企業環境對企業再造關係之研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
 14. 季延平 (1996)。企業在造理論是否適用於目前華人企業。中華管理學術通訊，6: 6-8。
 15. 果芸 (1995)。運用資訊技術提昇產業競爭力，資訊與電腦，184: 31-33。
 16. 林金郎 (2002)。促進組織變革績效關鍵成功因素之認知。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
 17. 林冠宏 (2003)。轉換型領導、組織認同、組織溝通對領導效能影響之研究:以台南縣政府組織變革為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
 18. 林瑞唐 (1998)。組織變革的4R，能力雜誌，508: 14-21。
 19. 邱毅 (1998)。變革:恐龍型企業的再造。台北:中華徵信所。
 20. 柯佳燕 (2001)。變革促動，會計月刊，186: 16-17。
 21. 柯愷瑜 (2001)。影響組織變革抗拒因素之探討。國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
 22. 徐聯恩 (1998)。企業變革架構，中華管理評論，1 (1): (3) 1-(3) 5。
 23. 陳光榮 (1999)。組織變革之探討:以高科技產業為例，經濟情勢暨評論，5 (3): 57-79。
 24. 曾俊明 (1998)。組織變革與改變績效之研究:以取得ISO14001 認證之製造廠商為例。東華大學國際企業研究所碩士論文。
 25. 陽著昌 (2002)。知識管理與組織創新氣候對企業變革策略之影響:以台北市旅行社為例。世新大學觀光學系碩士論文。
 26. 黃于峻、邱敬夫 (2001)。組織轉型注意要點，會計月刊，189: 16-17。
 27. 黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳 (2000)。以Lewin 三階段模型分析宏碁集團的組織變革，產業金融季刊，107: 132-143。
 28. 楊志偉 (2002)。以組織變革觀點探討企業資源規劃系統導入的關鍵成功因素。清華大學科技管理研究所碩士論文。
 29. 廖國峰、范森、王湧水 (2002)。從個體觀點探討組織成員因應組織變革之研究，管理學報，19 (3): 451-474。
 30. 廖天威 (2001)。從「國防政策改革小組」的運作論我國國防體制的改革 國政研究報告，台北，財團法人國家政策研究基金會。
 31. 陳新民 (2001)。國防法制的再革新，台北，國家政策論壇，第1卷第18期。
 32. 陳新民 (2002)。企業精神與國防組織再造，台北，國政研究報告。
 33. 管郁君、陳悅雯 (2002)。資訊科技促成企業轉型之關鍵成功因素。

管理與系統。9(2):145-172 34. 管康彥(2004), 哈佛商業評論編輯團隊 變革行不通, 怎麼辦?, 台北, 天下雜誌, 12-15頁。 35. 國軍軍語辭典(2003修訂本), 龍潭, 國防大學, 1-3頁 36. 國防部「國防報告書」編纂委員會, 中華民國國防報告書(2002、2004年版), 台北, 國防部。 37. 國軍組織再造是「政府組織再造工程的一部分」。青年日報(2002), 台北, 國防部。 38. 劉秀芬(1998)。企業文化、組織變革技術及組織變革效能之研究:以推動ISO9000系列認證公司為例。中原大學企業管理學系碩士論文。 39. 鄭仁偉(1995)。組織自主改變、組織慣性與改變績效的關係—台灣電子業推動ISO 9000 認證活動實證研究。台灣大學商研所博士論文。 40. 龍仕璋(2001)。組織變革對技術融合效果之影響:以先進製造技術為例。國立交通大學經營管理研究所博士論文。 41. 繆敏志、林少龍(2000)。企業外在環境、組織變項與組織變革策略關係之研究, 亞太管理評論, 5(4): 487-501。 42. 顏中宏(1999)。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。中正大學勞工研究所碩士論文。 二、英文部分 1. Alzami, M., & Zairi, M.(2003), Knowledge management critical success factors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(2), 199-204. 2. Almaraz, J.(1994), Quality management and the process of change. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 6-14. 3. Appelbaum, S.H., St-Pierre, N., & Glavas, W.(1998), Strategic organizational change:the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301. 4. Armennakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.N.(1993), Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. 5. Ashford, S.J.(1988), Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24,19-36. 6. Baba, Z.(2001), A regional approach towards organizational transformation. *Library Review*, 50 (7/8), 377-381. 7. Boynton, A.C., & Zmud, R.W.(1984), An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-26. 8. Brother ton, B., Miller, K., Heinhuis, E., & Medema, M. (2002/2003) . Critical success factors in UK and Dutch hotels. *Journal of Services Research*, 2(2), 47-78. 9. Callan, V.J.(1993), Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and Stress*, 7, 63-75. 10. Carr, C.(1994), 7 keys to successful change. *Training*, 31(2), 55-59. 11. Chen, T.Y.(1999), Critical success factors for various strategies in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 17(2) , 83-92. 12. Chen, W.H., Lu, R.S.Y.(1998), A Chinese approach to quality transformation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(1), 71-84. 13. Covington, J.(2002). Eight steps to sustainable change. *Industrial Management*, 44(6), 8-11. 14. Davis, T.R.V.(1993), Reengineering in action. *Planning Review*, 21 (4),49-54. 15. Dickinson, R.A., Ferguson, C.R., & Sircar, S.(1984), Critical success factors and small business. *American Journal of Business*, 8 (3), 49-57.92 16. Dobbins, J.H.(2001), Identifying and analyzing critical success factors. *Program Management*, Sept/Oct, 46-49. 17. Donaldson, L.(1999), Performance-driven organizational change: the organizational portfolio. California: Sage. 18. Dreachslin, J.L., & Saunders, Jr. J.J.(1999), Diversity leadership and organizational transformation: Performance indicators for health services organizations/ Practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 44(6), 427-439. 19. Dunphy, D.C., & Stace, D.A.(1988), Transformational and coercive strategies for planned organizational change: beyond the O.D. Model. *Organization Studies*, 9(3) , 317-334. 20. Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C.(2002), Identifying success factors for rapid growth in SME e-commerce. *Small Business Economics*, 19(1), 51-62. 21. Francis, D., Bessant, J., & Hobday, M.(2003), Managing radical organizational transformation. *Management Decision*, 41(1), 18-31. 22. Ginsberg, A.(1988), Measuring and modeling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9, 559-575. 23. Grant, D., & Mergen, E.(1996), Applying quality to Leavitt's framework to solve information technology problems. *Information Technology & People*, 9(2),43-60. 24. Ho, W.(1999), Organizational transformation for service excellence in a public hospital in Hong Kong. *Managing Service Quality*, 9(6), 383-388. 25. Homa, P.(1995), Business process re-engineering: theory- and evidence-based 93 practice. *Business Process Management Journal*, 1(3) , 10-30. 26. Ingram, H., Biermann, K., Cannon, J., Neil, J., & Waddle, C.(2000), Internalizing action learning: a company perspective, establishing critical success factors for action learning courses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12 (2), 107-114. 27. Jackson,P.,Harris, L.(2003), E-business and organisational change: Reconciling traditional values with business transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 497-511. 28. Jarrar, Y.F., & Aspinwall, E.M.(1999), Business process re-engineering: learning from organizational experience. *Total Quality Management*, 10(2), 173-186. 29. Jefferies, M., Gameson, R., & Rowlinson, S.(2002), Critical success factors of the BOOT procurement system: reflections from the Stadium Australia case study. *Engineering Construction & Architectural Management*, 9(4), 352-361. 30. Johnson, H.H., & Fredian, A.J.(1986), Simple rules for complex change. *Training and Development Journal*, 40(8), 47-50. 31. Johnson, S.J.(1993), Reengineering: what works, what doesn ' t. *Retail Business Review*, June, 28-30. 32. Kay, L.K., Thomas, W.L., & James, G.(1995), Critical success factors in captive, multi-line insurance agency sales. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(1), 17-33. 33. Kotter, J.P.(1995), Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. 34. Kotter, J.P., & Schlesinger, L.A.(197). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2),106-117. 35. Leavitt H. J.(1964), ' Applied organization change in industry: structure, technical and 94 human approaches. ' *New Perspective in Organization Research*. Chicago: Rand McNally. Leidecker, J.K., & Bruno, A.V.(1984), Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32. 36. McLagan, P.A.(2002), Success with change. *Organizational change*, 56(12), 44-53. 37. Nwabueze, U., & Kanji, G.K.(1997), A systems management approach for business process. *Total Quality Management*, 8(5), 281-292. 38. Pitman, B.(1994), Critical success factors to organizational change. *Journal of Systems Management*, 45(9), 40-41. 39. Porras, J.I., & Roberston, D.(1991), Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 34(1), 30-52. 40. Quinn, F.J.(2002), Making change happen- an interview with John Kotter. *Supply Chain Management Review*, Vol. 6(6), 24-29. 41. Recardo, R.J.(1991), The what, why and how of change management. *Manufacturing System*, May, 52-58. 42. Robbins, S.P.(1996), *Organizational Behavior* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall. Rochart, J.F.(1979), Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81-92. 43. Rogers, P., Shannon, T., & Gent, S.(2003), Leading successful change. *European Business Journal*, 15(3), 104-111. 44. Rosenberg, D.(1993), Eliminating resistance to change. *Security Management*,

37(1),20-21. 45. Sharifi, S.(2002), Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, 5(3), 313-331. 46. Siegal, W., Church, A.H., Javitch, M., Wacławski, J., Burd, S., Bazigos, M., Yang, T.F., Anderson-Rudolph, K., & Burke, W.W.(1996), Understanding the management of change: an overview of managers' perspectives and assumptions in the 1990s. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), 54-80. 47. Smith, C., Norton, B., & Ellis, D.(1992), Leavitt's Diamond and the flatter library: a case study in organizational change. *Library Management*, 13(5), 18-22. 48. Strebel, P.(1992), *Breakpoints: How Managers Exploit Radical Business Change*. Boston, MA: Harvard Business School. 49. Stuart, R.(1995), Experiencing organizational change: triggers, processes and outcomes of change journeys. *Personnel Review*, 24(2), 3-88. 50. Thorne, M.L.(2000), Interpreting corporate transformation through failure. *Management Decision*, 38(5), 305-317. 51. Trompenaars, F. & Woolliams, P.(2003). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*. 3(4), 361-375. 52. Wolman, M., & Serco, N.H.(2003), From theory to practice: HR and change in action. *Strategic HR Review*, 3(1), 28-31. 53. Zaltman, G., & Phillip C.B.(1975), *Marketing Research: Fundamental and Dynamics*. The Dryden Press.