

從組織學習觀點論組織變革：以漢聲廣播電臺為例

邱耀隆、朱寶青

E-mail: 9601329@mail.dyu.edu.tw

摘要

國軍於1997年7月起開始推動精實案，並繼而於2004年1月執行精進案；漢聲電台面對國軍這一連串的組織再造工程，也做了大幅度的變革，奉命於2001年1月1日起，在軍事編制由原「播音總隊」降為「播音大隊」，組織層級下降一級而納編到「政戰總隊」，由部隊性質的政戰總隊所管制。歷經了此一組織變革後，漢聲電台不管在節目定位、人員派用、工作內容等運作管理，都和以往有所不同。所以電台全體員工要如何面對此一變化，及領導者要如何改善變革後所產生的負面現象，帶領組織迎向未來、再創光榮，是為本研究的重心所在。本研究是以漢聲廣播電台為研究對象，希望藉由透過質性研究法深入訪談電台員工進行了解，來探討員工對變革後的反應態度，期能藉此研究尋找出最佳的因應方式，並營造出效能更好、組織更健全的策略之研究。本研究結論為，漢聲廣播電台的組織變革類型，可歸納出「技術變革」、「人員認知、技能、行為的改變」、「結構變革」、「任務變革」、「文化改變」及「工作內容改變」等六種。本研究發現針對變革後員工的反應態度與看法，以組織學習的概念整理出了「建立有效的雙向溝通管道」、「透明化的輪調制度」、「充份授權」、「建立共同願景」及「鼓勵、支持參與終身學習」等五個因應方案。

關鍵詞：精實案，精進案，組織變革，組織學習，學習型組織，漢聲電台

目錄

| | | | | | |
|--------------------------|-----|-------------------------|------|---------------------|----|
| 目錄封面內頁 簽名頁 授權書..... | iii | 中文摘要..... | iv | 英文摘要..... | v |
| 誌謝..... | vi | 目錄..... | viii | 圖目錄..... | x |
| 表目錄..... | xi | 第一章 緒論..... | 1 | 第一節 研究背景..... | 1 |
| 第二章 文獻探討..... | 10 | 第一節 精實案與精進案之介紹..... | 10 | 第二節 組織變革..... | 15 |
| 第三章 從組織學習論組織變革之因應方式..... | 21 | 第三章 研究方法..... | 26 | 第一節 研究前架構..... | 26 |
| 第四章 研究結果..... | 36 | 第一節 組織變革類型與工作內容之變動..... | 36 | 第二節 員工對組織變革的看法..... | 61 |
| 第五章 結論與建議..... | 68 | 第一節 研究後架構..... | 68 | 第二節 研究結論..... | 70 |
| 第三節 研究建議..... | 72 | 第四節 研究限制..... | 73 | 參考文獻..... | 75 |
| 附錄..... | 82 | | | | |

參考文獻

- 參考文獻 一、中文部份 (一) 參考網站: 1. 孫孝義 (2000.06.07)。推動精兵政策為國防部施政首要重點。軍事新聞通信社: <http://mna.gpwb.gov.tw/>。台北。2. 資璋琦 (2000.12.28)。國防部播音總隊精簡為播音大隊。軍事新聞通信社: <http://mna.gpwb.gov.tw/>。台北。3. 李亞明 (2003.01.09)。國防部規劃執行「精進案」促進國軍現代化。軍事新聞通信社: <http://mna.gpwb.gov.tw/>。台北。4. 林敬傑 (2005.05.02)。國軍全力推動精進案。軍事新聞通信社: <http://mna.gpwb.gov.tw/>。台北。5. 林淑慧博士教學網站。<http://www.dyu.edu.tw/%7Eshlin/>。彰化大葉大學。6. 漢聲廣播電台網站 (2006)。<http://www.voh.com.tw/>。台北。(二) 中文報刊: 1. 邱志強 (2004.03.30)。國軍精進案將逐步實施，青年日報，第三版。2. 邱志強 (2005.05.03)。精進案第二階段軍事轉型7月啟動，青年日報，第三版。(三) 中文書籍: 3. Anselm Strauss and Juliet Corbin 著，徐宗國 譯(1997)。質性研究概論，台北，巨流圖書，民國86年。4. Cooper & Emory, 古永嘉 譯(1996)。企業研究方法。台北市:華泰書局出版。5. Nancy M. Dixon 著，陳?里 譯 (2003)。組織學習:我們如何共同學習(The Organizational Learning Cycle:how we can learn collectively), pp.90,台北市:中衛發展中心。6. 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。原書Dessler, G. [2000]。Human resource management. (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall。7. 洪明洲 (1997)。管理—個案，理論，辯證，科技圖書。8. 徐聯恩 (1996)。企業變革系列研究，11-15頁，22-25頁，41-44頁，62頁，292-293頁，華泰書局，台北。9. 許長田 (2002)。企業重整—經營新局活化策略。書泉，台北。10. 郭進隆 譯(1994)。Peter M. Senge 原著，第五項修練:學習型組織的藝術與實務。台北市，天下遠見文化。11. 黃富順 (1999)。學習型組織緣起、意義、特性與實施。載於中華民國成人教育學會主編:學習型組織，1-39。台北:師大書苑。12. 國防部 (1998)。中華民國八十七年國防報告書。台北:黎明。13. 國防部 (2002)。中華民國九十一年國防報告書。國防部印，台北。14. 國防部 (2004)。中華民國九十三年國防報告書。國防部印，台北。(四) 中文期刊: 1. 李錫津 (2006)。領導要長耕文化、深耕價值。

台北e大, 鮮活管理報, 第106期。2. 吳清山、林天佑 (1997)。教育資料與研究月刊。18:62。3. 林瓊瀛 (2001)。解開組織變革的五個問號。會計月刊, 七月份, 16-19。4. 歐用生 (1989)。"教育研究的新方向 - 質的研究"。國民教育月刊, 第29期。(四) 中文論文: 1. 王紹羽 (2004)。創新與組織學習的協同作用對組織績效之影響:以臺灣電子產業為例。真理大學管理科學研究所碩士論文。2. 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。國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。3. 杜新偉 (1999)。組織變革中員工反應態度的調查研究 - 以中華電信公司民營化變革為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。4. 杜啟華 (1993)。企業文化與組織變革策略之關係研究。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。5. 林芬英 (2003)。女性領導者領導特質與領導風格之研究。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。6. 李純誼 (2001)。企業建構學習型組織之導入模式探討。雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。7. 莊蕉華 (2001)。天使之歌:一個國小班級家長義工隊之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。8. 孫進發 (2004)。員工對組織變革認知轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究 - 以台糖公司為例。私立長榮大學經營管理研究所在職專班碩士論文。9. 陳光榮 (2004)。「提振傳統產業競爭力之策略與政策建議」, 組織變革之探討-以高科技產業為例。桃園, 元智大學企業管理學系。10. 黃曦民 (2004)。組織文化對組織變革與組織效能之影響 - 以商業無線電視台為例。私立銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。11. 張子為 (2004)。媒體組織變革對員工組織承諾、組織認同之研究 - 以漢聲電台為例。私立銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。12. 彭惠苓 (2003)。基於組織學習與組織創新氣氛分析學習型組織之研究 - 以大葉大學為例。大葉大學資訊管理學系碩士論文。13. 黎文明 (2002)。水平結構組織與企業組織學習傾向、創新能力及經營績效之關聯性研究。國立成功大學管理學院碩士論文。14. 劉正中 (2005)。國軍主財人員在組織變革下對終身學習及生涯規劃之研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文。15. 盧衍成 (2006)。組織精簡影響留任人員組織行為之研究 - 以政治作戰學校為例。世新大學行政管理學系碩士論文。16. 蘇啟昌 (2004)。組織學習關鍵因素與變革意願關聯之研究 - 以台灣電力公司供電系統組織為例。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。17. 蘇登呼 (2001)。政府官僚組織內部創新傳佈之研究:以台北市戶政事務所與高雄市衛生局為例。國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。18. 蘇文炫 (2003)。企業員工的組織學習因素認知與管理效能關係之研究 - 以金融產業為例。朝陽科技大學企業管理系碩士論文。19. 顧忠平 (2005)。員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究 - 以國防部軍政體系幕僚機構為例。中原大學企業管理研究所碩士論文。二、英文部分 (一) 英文書籍: 1. Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc. 2. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Dell Publishing. 3. Strauss, A. and Corbin J. (1990), "Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques.", Newsbury Park, CA: Sage. (二) 英文期刊: 1. Argyris, Chris (1977), "Double Loop Learning in Organizations," *Harvard Business Review*, September/October, pp.115-125._____, and Donald Schon (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley. 2. Chen, W.H., Lu, R.S.Y. (1998). A Chinese approach to quality transformation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(1), 71-84. 3. Fiol, C. Marlene and Marjorie A. Lyles (1985), "Organizational Learning," *Academy of Management Review*, Vol. 10, Iss. 4, pp. 803-813. 4. Hatano, G. and Inagaki, K. (1987). 'A theory of motivation for comprehension and its application to mathematics instruction', in Romberg, T. A. and Stewart, D. M. (eds), *The monitoring of School Mathematics, Background papers, Vol. 2: Implications from psychology; outcomes of instruction*. Program Report 87-2, pp. 27-46. Madison WI: Center for Education Research. 5. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. J. (1994), *Management*, Addison-Wesley Publish Company, New York, pp.721. 6. Ho, W. (1999). Organizational transformation for service excellence in a public hospital in Hong Kong. *Managing Service Quality*, 9(6), 383-388. 7. Sinkula, James M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning," *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 35-45. 8. _____, William E. Baker, and Thomas Noordewier (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 4, pp. 305-318.