

探討降低員工抗抵拒變革管理因素之研究：以企業導入ERP為例

蕭國露、陳郁文

E-mail: 9901381@mail.dyu.edu.tw

摘要

變革是本世紀最重要的課題之一，今日的組織必須能應付瞬息萬變的環境，因此，持續不斷適應變動中的環境，是組織永遠不變的挑戰。鑒於降低抗拒變革重要於變革的推動，本研究擬以問卷調查具有變革經驗的推動者及組織成員，以期能更深入探討企業在導入ERP變革過程中，個人抗拒、群體抗拒、組織抗拒變革之因素及藉由導入ERP變革找出降低員工抗拒變革管理的因素。本研究將個人抗拒變數、群體抗拒變數、組織抗拒變數及變革反應變數以主成份分析萃取因素，再以集群分析將樣本分群，並進行分析及命名，且經由社經屬性變數分析以了解各抗拒因素群的特性，進而找出降低變革抗拒之因素。研究結果發現（1）個人抗拒變數分成三群：1.制度層面關心度2.心理層面影響度3.利益層面受損度。（2）群體抗拒變數分成兩群：1.不願配合型2.衝突摩擦型。（3）組織抗拒變數分成三群：1.打擊士氣型2.組織更動型3.提高效率型。經與社經屬性變數：1.擔任角色2.服務部門3.工作職稱4.性別5.年齡6.年資7.教育程度等進行個別分析結果發現不同的社經屬性對變革抗拒產生不同的結果。

關鍵詞：變革；組織；多變量分析

目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書 iii 中文摘要 vi 英文摘要 vii 誌謝 viii 目錄 ix 圖目錄 xii 表目錄 xiii 第一章 緒論 1.1研究背景 1 1.2研究動機 3 1.3研究目的 5 1.4研究流程 5 第二章 文獻探討 2.1變革 7 2.1.1變革意義 7 2.1.2變革的類型與層次 8 2.1.3組織變革的意義 9 2.1.4組織員工工作反應 10 2.2變的抗拒 11 2.2.1變革的負面效應 11 2.2.2變革抗拒的成因 12 2.2.3抗拒之行為模式 20 2.3降低抗拒變革的方法 21 2.4企業流程再造與變革管理 26 2.5企業流程再造與ERP 28 2.6企業導入ERP成功之關鍵因素 33 2.7文獻探討總結 35 第三章 研究方法 3.1研究架構 38 3.2研究設計 41 3.2.1定義變數 43 3.2.2研究假設 46 3.3問卷設計 46 3.4研究抽樣 49 3.5信度與效度 50 第四章 資料分析與研究發現 4.1個案公司簡介 53 4.1.1AA電氣公司簡介 53 4.1.2BB日光燈公司簡介 57 4.1.3CC工業公司簡介 59 4.1.4DD實業公司簡介 60 4.2樣本描述 63 4.3變革反應在個人抗拒變革變數上之分析 65 4.4變革反應在群體抗拒變革變數上之分析 71 4.5變革反應在組織抗拒變革變數上之分析 75 4.6變革反應在抗拒變革變數上之分析 80 第五章 結論與建議 5.1結論 86 5.1.1社經屬性平均數分析結論與管理對策 86 5.1.2抗拒變革因素群間對社經屬性分析結論 89 5.2建議 93 5.3後續研究建議 96 參考文獻 98 附錄 附錄一 探討降低員工抗拒變革管理因素之研究-- 以企業導入ERP為例 103 附錄二 社經屬性平均值彙總表 109

參考文獻

- 參考文獻 [1]方仁華，「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碩士論文，民國九十年。
- [2]王保進著，「視窗版spss與行為科學研究」，心理出版社，民國九十一年。
- [3]王淑慧，「改造企業與文化變革之探討」，環球學報，第四卷，PP.47-60，民國八十五年。
- [4]王湧水，「從個體觀點探討組織成員因應組織變革策略之研究」，國防管理學院資源管理研究所，民國八十九年。
- [5]王逸夫，「企業導入ERP對組織經營績效之影響 以組織學習與知識創造為觀點之實証研究」，成功大學企業管理學系碩士論文，民國九十年。
- [6]何喻芳譯Michael Colenso，「改善策略 成功的組織變革」，培生集團，民國九十二年。
- [7]吳定著，「組織發展理論與技術」，天一圖書公司，民國八十七年。
- [8]吳萬益，林清河著，「企業研究方法」，華泰書局，民國九十年。
- [9]李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯，「組織行為學」，華泰書局，民國八十四年。
- [10]周文賢著，「多變量統計分析」，智勝文化，民國九十一年。
- [11]周旭華譯，「變革」，天下文化，民國八十九年。
- [12]果芸，「對ERP應有的認識」，資訊與電腦第二二八期，民國八十八年。
- [13]林恆旭，「導入企業資源規劃系統對營運流程影響之研究」，台北大學會計學系碩士論文，民國九十年。
- [14]林傑斌、陳湘、劉明德著，「spss 11統計分析實務設計寶典」，博碩文化，民國九十二年。
- [15]邱如美譯，John P. Kotter.，「領導人的變革法則」，天下文化，民國九十一年。

- [16]柯愷瑜，「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，民國九十年。
- [17]洪明洲，「管理個案、理論、辯証」，科技圖書，民國八十六年。
- [18]徐聯恩，Dr. Ichak Adizes，「掌握變革」，長河出版社，民國八十七年。
- [19]徐聯恩著，「企業變革系列研究」，華泰書局，民國八十五年。
- [20]張俊源，「組織文化、承諾與組織變革態度之研究 以中央信託局為例」，成功大學企業管理學系碩士論文，民國九十年。
- [21]許士軍著，「管理學」，東華書局，民國八十四年。
- [22]陳正昌著，「行為及社會科學統計學 統計軟體應用」，巨流圖書公司，民國九十一年。
- [23]陳光榮，「E世代的企業管理變革及策略」，經濟情勢暨評論，第六卷，第三期，PP.122-151，民國八十九年。
- [24]陳順宇著，「多變量分析」，華泰書局，民國八十九年。
- [25]陳耀茂著，「多變量分析導論」，全威圖書有限公司，民國九十一年。
- [26]楊國樞等主編，蔡承志譯，「組織行為」，桂冠圖書，民國八十年。
- [27]榮泰生，「組織的變革與發展」，自動化科技，第一四三卷，PP.38-48，民國八十五年。
- [28]榮泰生，「組織行為學」，立南圖書出版公司，民國八十七年。
- [29]潘偉華著，從「後私有化時代回顧國營企業改革」，英國國營企業改革二十年之經驗對台灣之啟示，專題研究計畫，民國八十六年。
- [30]蔡錦麟，「組織變革與人力資源管理及發展之研究」，台北大學企業管理學系碩士論文，民國九十年。
- [31]黎玟昌，「企業導入ERP系統之績效評估」，台灣大學會計學研究所碩士論文，民國九十年。
- [32]盧瑞陽，「組織行為 管理心理導向」，華泰書局，民國八十二年。
- [33]蕭健宇，「企業導入ERP系統對組織循環的影響 以導入ERP的本土廠商為例」，東華大學企業管理研究所碩士論文，民國八十九年。
- [34]謝安田著，「企業管理」，五南圖書公司，民國九十一年。
- [35]謝長宏著，「管理新論」，中興管理顧問公司，民國六十七年。
- [36]Ansoff, H.I. and E.J. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, N. Y.:Prentice-Hall, 1990.
- [37]Ashford, S.J., "Individual Strategies For Coping with Stress During Organizational Transitions", *Journal of Applied Behavioral*, No.24, PP. 17-38, 1988.
- [38]Bonana, Thomas V. & Gerald Zaltman, *Psychology for Management*, Boston:Kent Publishing Co., PP. 118-120, 1981.
- [39]Callan, V.J., Therry, D.T. and R. Schweitzer, *Coping Resources, coping Strategies and Adjustment to Organizational Change:Direct of Buffering Effects*, *Work and Stress*, PP. 370-385, 1994.
- [40]Carol Agocs, "Institutionalized Resistance to Organizational Change:Denial, Inaction and Repression" *Journal of Business Dordrecht*, Vol.16 PP.915-932, 1997.
- [41]Daft, R.L. and R.M., *Organizations:A Micro/Macro Approach*, 1986.
- [42]Davenport, T.H., "Putting the Enterprise Into the Enterprise System", *Harvard Business Review*, PP. 121-131 July-August, 1998.
- [43]Greenhalgh, L. and Z. Rosenblatt, "Job Insecurity:Toward Conceptual Clarity", *Academy of Management Review*, No.9, PP. 436-450, 1984.
- [44]Hodge, B.J., and Johnson, H.J., *Management and Organization Behavior - A Multidimensional Approach*, New York:John Wiley & Sons, PP. 430-435, 1970.
- [45]Kotter, J.P. and L.A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Review*, PP.108-116, 1979.
- [46]Leslie, Willcocks and S. Richard, "The Role of The CIO and IT Function in ERP", Vol.43, PP.30-40, 2000.
- [47]Middlemist, D. and M.A. Hitt *Organizational Behavior Applied Concepts*, Chicago:Science Research Association, Inc. pp. 433-438, 1981.
- [48]Robbins, S. P., *Organization Behavior*, Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall, 1993.
- [49]Rosenberg, D., "Eliminating Resistance to Change", *Security Management*, PP. 18-23 1993.
- [50]Sami, J.AIBanna and Joe Osterhaus "Meeting the Software Challenge" *Information System Management*, Winter, PP. 11, 1998.
- [51]Venkatraman.N., "IT Enabled Business Transformation", *Sloan Management Review*, Vo1.35, No.2, Winter, 1994.