

# 第 9 章

## 變革管理與創新



# 學習重點

1. 變革的意義
2. 變革的過程
3. 變革的三種類型
4. 減低抗拒變革的方法
5. 變革管理的議題

# 變革的意義

## 組織變革

- 組織所進行人員、結構或技術等的調整

## 變革的特性

- 持續進行，只是程度和方向有所不同
- 會產生不確定性，但並非完全無法預測
- 同時帶來威脅和機會

*管理變革成了每位管理者工作的一部分*

# 促成變革的力量

## 外部力量

- 市場
- 政府的法令和規定
- 科技
- 人力市場
- 經濟變革

## 內部力量

- 組織策略的改變
- 勞動力的改變
- 新設備
- 員工的態度

# 管理者身為變革代理人

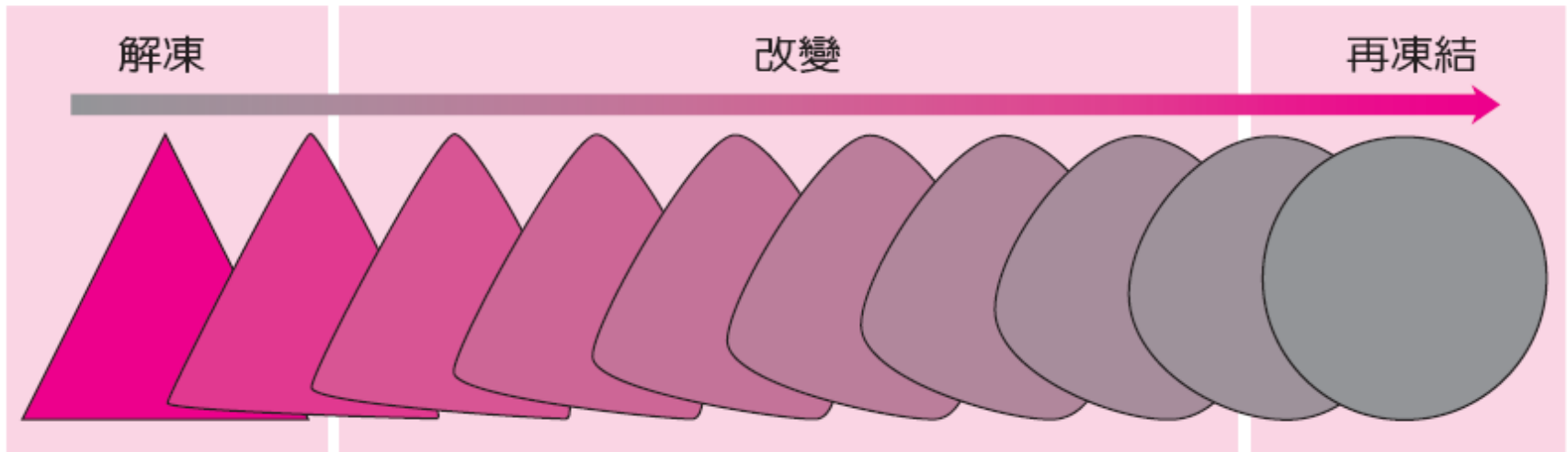
## 變革代理人

- 扮演觸媒功能與肩負管理變革程序者，稱之為變革代理人

## 變革代理人的類型

- 管理者：內部企業家
- 非管理者：變革專家
- 外部顧問：專長於推行變革的顧問

# 變革的過程



# 變革過程的觀點

## 靜水行船

- 盧文打破了將變革視為一種組織平衡狀態的看法，認為變革包括以下三步驟：
  - ❖ 解凍現狀
  - ❖ 改變成為新局面
  - ❖ 再凍結才能確保成果能維持長久

## 湍流泛舟

- 缺乏環境的穩定性與可預測性，使得管理者必須面對不斷的改變才能生存下來

# 變革的三種類型

結構

專業化分工、部門劃分、指揮鏈、控制幅度、集權或分權、正式化、工作再設計，以及實際的結構設計

技術

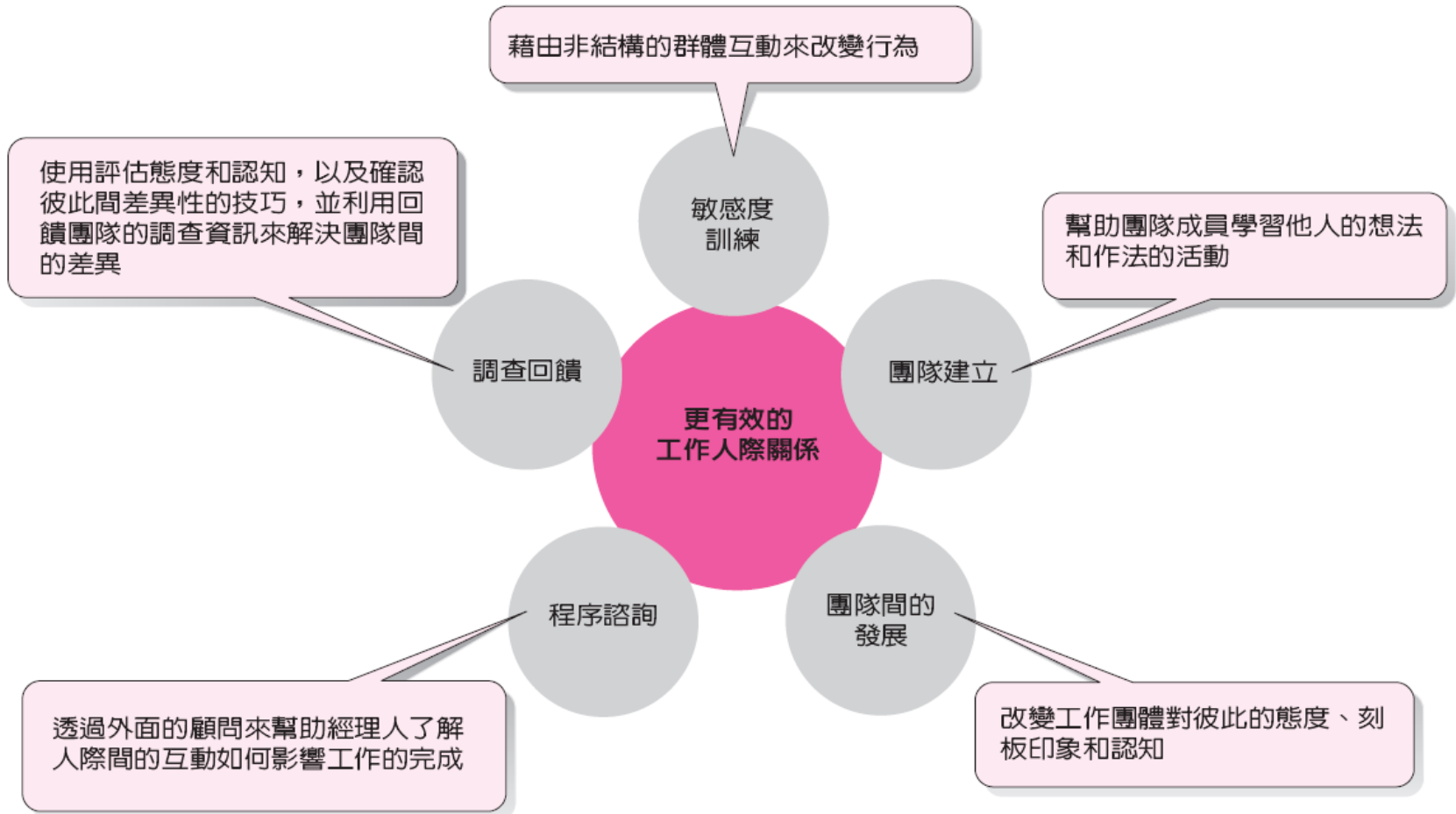
工作程序、方法與設備

人員

態度、期望、認知、行為



# 組織發展的技巧



# 抗拒變革的管理術

## 人們為何抗拒變革？

- 變革所產生的模糊性和不確定性
- 習於舊習慣
- 怕會失去地位、金錢、權力、友情、個人的便利性
- 變革與組織的目標及利益並不相容

# 減低抗拒變革的方法

- 教育與溝通
- 參與
- 協助與支持
- 協商
- 操控和表決
- 脅迫

# 當代變革管理的議題

## 改變組織文化

- 組織文化對變革常有很強大的抵抗力
- 促進文化變革的條件：
  - ❖ 發生重大的危機
  - ❖ 領導者換人
  - ❖ 組織小而年輕
  - ❖ 弱勢文化

# 文化變革的途徑

- 進行文化分析，以確認需要變革的文化要素
- 讓員工清楚知道如果不立即進行變革，組織將面臨存亡的真正危機
- 任命有新遠景的新領導者
- 進行組織重整
- 引用新的故事和儀式，來傳達新的遠景
- 改變組織的甄選及社會化過程，並改變評估與報酬系統以支持新的文化

# 變革管理的議題

## （因變革帶來）員工壓力的管理

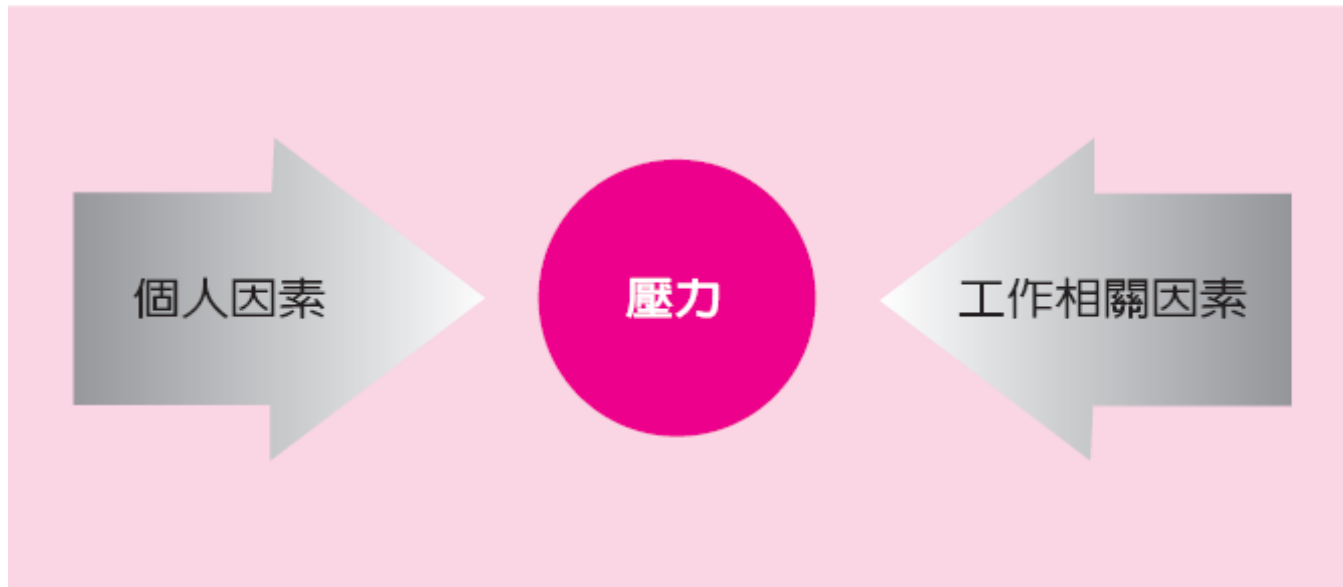
### ➤ 壓力

- ❖ 壓力(**stress**)是指當一個人面對重要的機會、限制或所求之物等情境，而結果無法確定時，所造成生理和心理的緊張狀態
- ❖ 功能性的壓力
  - 對個人表現具有正面影響的壓力

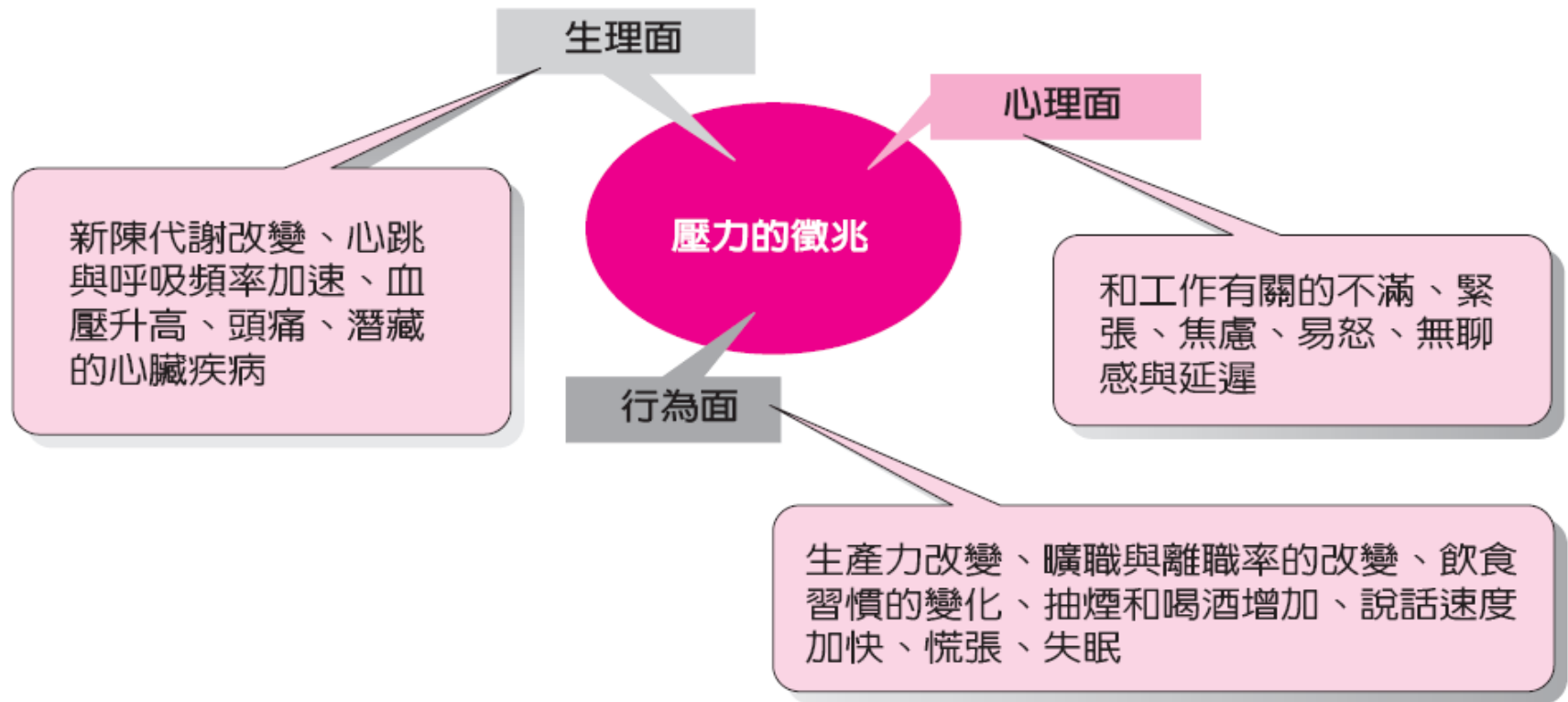
### ➤ 潛在壓力如何轉變成真正壓力

- ❖ 結果是不確定的
- ❖ 結果是重要的

# 壓力來源



# 壓力的徵兆





# 變革管理的議題

## 如何降低員工壓力

- 從員工的甄選開始，確定員工的能力是否符合工作的要求
- 提供實際工作導覽，減少員工對工作的不確定性
- 改善組織內的溝通
- 發展績效規劃方案
- 工作重新設計
- 員工心理輔導
- 提供時間管理計畫
- 提供健身課程

# 激發創新

## 創造力

- 創造力(**creativity**)是指藉由一種特殊方法將不同的想法結合，或以特定的方式連結不同概念的能力

## 創新

- 創新(**innovation**)是指將創意轉變為一個有用的商品、服務或工作方法的過程

# 創新的變數

## 結構變數

- 有機式的結構
- 充足的資源
- 高度的內部溝通
- 最小的時間壓力
- 工作及非工作上的支持

## 文化變數

- 對模糊的接受度
- 對不切實際事物的容忍度
- 低度的外部控制
- 對風險的容忍度
- 對衝突的容忍度
- 注重結果
- 強調開放式系統
- 正向回饋

## 人力資源變數

- 致力於訓練發展
- 高度工作保障
- 具創造力的員工

激發創新