

專文

組織再造與變革英雄

統計系 沈維雄教授

在現今變動快速的社會，變革其實已不是一特殊事件。許多機構都期望能夠透過組織或團隊的變革，亦就是組織再造，來重新整合團隊的願景與目標，能夠延續機構的競爭力並發展新優勢。

在企業界，誰先發動變革，誰就先掌握競爭優勢。成功的案例不勝枚舉。著名的例子在國外諾基亞從紙漿公司變成全球三大行動電話企業；德州儀器由石油探勘公司轉為積體電路大廠等。在國內有中華電信、中華汽車、建準電機(全球微小風扇馬達龍頭)、義美食品等組織再造成功的企業。

組織要變革，不僅僅牽涉到組織的目標與做法，包含同仁的心態和領導者的能力等等領域其複雜過程即是一個艱鉅的組織再造工程。現簡述其成的步驟及因素如下。

一、危機意識的建立

組織再造的第一步，即是變革英雄們(不一定是變革領導人)的危機感強烈，思考前瞻，敢在組織仍沉溺於安逸狀態時，登高一呼，發動變革。無論有無預警式的提起危機意識，必須先和同仁分析與討論組織目前的危機與劣勢，凝聚共識，瞭解變革對組織的利益與價值。

二、團隊的建立與整合

分析現有團隊成員各自的專業能力，分配適任的角色，並給予變革前所需的教育訓練，組成一支能同心協力並且相互支援的「變革領導團隊」。

三、共築願景

要讓變革成為井然有序的行動，還需要全面思考與腦力激盪，清楚界定藍圖對策。這個策略藍圖有時是變革領導人的宏觀創意；有時是變革團隊的集體創作。但是若是缺少它，組織可能更加紊亂，讓變革淪為口號。

四、溝通、接受、共識

基本上，人面對變革都會抗拒，因為多數同仁習慣於既有的作業模式，長期的工作經驗使他們不認為變革是必要的。再加上有些同仁認為自己可能無法勝任變革後的新工作，所以自然會抗拒變革。變革英雄們必須花時間了解與安撫同仁對變革的情緒與害怕，告知變革對組織的意義與價值，

並確定同仁對變革策略與配合步驟的瞭解程度。

五、適當的授權與行動

組織轉型與變革，其實是知易行難的工作。在過程中，同仁心態可能是最難掌握的變數。組織變革的最大挑戰，就是在改變人的行為，成功又靠眼見為憑，感同身受。因此，從危機引發策略，還要有授權和執行。變革領導人要給予同仁發揮的空間與機會，並給予適時的資源與協助，讓愈來愈多的同仁根據願景採取行動。

六、適時的調整與修正

在組織變革的過程中，一旦發生抗拒情緒或壓力時，要給予適當的輔導與關心，把隱藏在心的問題說出來，不但給自己機會，也讓別人瞭解大家的恐懼。組織變革雖然緊要，但絕非一蹴可及。在變革過程中，變革領導人也要有容許執行者犯錯，鼓勵嚐試的胸襟，並提供必要的支援。或是適時的調整組織的目標，避免因陳義過高的目的而產生反效果或引起組織成員的衝突。

七、訂定階段獎勵

可以訂在完成階段性目標(包括短期與長期)時，給公開的獎勵，以戰功激勵人心，適時的累積團隊能量，也使抗拒與懷疑相對的減少。

八、持續變革

在戰果初現後，馬上乘勝追擊，毫不自滿與懈怠。變革領導人必須在變革的不同階段中，隨時與同仁溝通，以整合同仁對目標的共識。由下而上的變革如波浪般出現，那麼，距離願景則會愈來愈近。

變革雖然痛苦，但成功後它的結果卻是甘甜的。剛開始醞釀變革時，變革英雄們很興奮，好像站在阿里山上眺望嘉南平原美景，不過進入變革過程中，變革英雄們卻是很孤獨的，必須耐心的等候其他同仁爬到山頂。現在想請問各位的組織準備好變革了嗎？你是否會成為帶領組織嚐到勝利果實的變革英雄？(本文作者係本館前任館長)

參考資料：

- 1.Kotter, J.P.(2002). The Heart of Change.
- 2.Kotter, J.P.(1995) 企業轉型成功 8 steps.
- 3.方正儀(2002).組織變革成功的十項要素.管理雜誌.
- 4.方正儀(2002).開誠佈公處理員工對變革的抗拒.管理雜誌.
- 5.李明軒(2002).他們是變革英雄. 天下雜誌.