



人力資源管理—進階篇

第二章 組織管理與變革

主辦單位：  勞動部勞動力發展署

承辦單位：  中華民國全國中小企業總會

目 錄

第二章 組織管理與變革	1
第一節 經營與組織趨勢與對策	2
一、 經營趨勢與經營者洞察力	2
二、 組織管理趨勢與因應	4
第二節 組織管理架構與內容	7
一、 組織管理架構系統圖	7
二、 組織管理主要內容	8
第三節 組織特質與功能設計系統	9
一、 中小型企業組織特質	9
二、 組織設計原則	10
三、 組織規劃設計功能	12
第四節 組織診斷、問題分析與決策管理	16
一、 組織四診手法	16
二、 組織診斷的流程與重點	17
三、 中小企業組織面臨的主要挑戰課題	18
四、 自我判斷重點提示	19
五、 現況組織診斷主要缺失	20
第五節 組織決策與目標管理機制	22
一、 組織決策	22
二、 組織目標規劃	24
第六節 組織領導與組織關係運作	29
一、 組織領導	29
二、 組織關係	31
第七節 組織發展與組織學習	34
一、 組織發展	34
二、 智識資本與組織學習	36
三、 組織學習	39
第八節 企業再造變革與最具效果組織精簡法	42
一、 企業再造	42
二、 最具效果之組織精簡管理	47
第九節 組織績效管理與組織轉型	50
一、 組織績效管理	50
二、 組織轉型與升級	56
第十節 個案分享	59
個案一：臺灣東洋藥品工業公司（組織變革）	59
個案二：花旗（臺灣）商業銀行（人才盤點）	61
第十一節 結語	65
參考書目	66

第二章 組織管理與變革

企業經營乃是投入人才、資金、土地、設備、商品、技術，並依組織發展階段需要，釐訂企業經營策略、管理制度、事務流程、管理手法，透過組織運作達成其企業的經營目標。組織管理是依據企業的產業特色、經營目標需求與組織管理機制，達到符合顧客滿意的最佳服務。組織能永續經營與管理運轉是抗衡經營內外環境變化的手段，可提升組織全員的素質與服務水準，達到經營者經營目標，員工快樂工作，顧客滿意商品與服務，組織的企業文化獲得社會認同與永續經營，更是組織經營管理主要目的。

在現今瞬息萬變的 21 世紀，回顧過去 60 年人類的進化超越過去五千多年變化，未來每 10 年變化將超越近代 60 年的變化，形成快速蛻變的經營環境。過去的企業經營，靠雇主自己一夫當關，萬夫莫敵，即可使命必達；而今之經營環境必須透過組織內部因應調整，並集合企業成員之才智，集體開創事業，才能創造企業成功契機，確保組織成員的專長發揮，提高組織團隊的績效，才能提升部門績效與創造企業經營利潤，更是組織管理的核心思考。

組織管理主要目的是運用組織資源，發揮組織團隊功能，創新組織價值，達到組織內，人人具永續就業能力，共創企業永續未來。

本章以經營與組織趨勢與對策、組織管理架構與內容、組織特質與功能設計系統、組織診斷、問題分析與決策管理、組織決策與目標管理機制、組織領導與組織關係運作、組織發展與組織學習、企業再造變革與最具效果組織精簡法、組織績效管理與組織轉型和個案分享（臺灣東洋藥品工業、花旗（臺灣）商業銀行）等觀點加以論述，以供參考與有效的運用。

第一節 經營與組織趨勢與對策

工業革命時代的組織經營條件，與現代企業的組織經營條件不同，競爭模式與環境的關連已非企業自身條件可因應；企業歷經網路、知識經濟、高科技時代、金融風暴等議題；企業間的競爭從 B2C（Business to Customer，企業對客戶）步入 B2B（Business to Business，企業對企業）；再步入 G2G（Group to Group，集團對集團）邁向 N2N（Nation to Nation，國家對國家），大環境快速變遷與競爭中，企業 C.E.O 與組織管理者，均需思考因應之生存策略與未來之發展策略，企業或組織才能永續立足。

一、經營趨勢與經營者洞察力

社會、經濟變化迅速，各種挑戰接踵而來。企業經營要如何洞察問題關鍵，改變產業經營的趨勢，「以變致勝」才是經營者在未來可能成功經營企業的不二法門。

（一）現況經營環境的趨勢分析

1. 經濟的衝擊：全球化與世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）的成型，形成無疆界競爭；自美國 911 恐怖襲擊、波斯灣戰爭及石油資源的供給波動等，政經議題再再衝擊整體景氣與組織的經營機制；臺灣 921 大地震與嚴重急性呼吸綜合症（Severe Acute Respiratory Syndrome, SARS）及其他我們無法置身事外的政經變化，都影響經營投資與消費的平衡。此種現象，持續且嚴重影響市場惡性競爭與利潤衰退。
2. 社會的變化：勞工意識的抬頭與組織衝突的增加；生活水準的提升，人們的生活需求改變與對休閒的渴望，影響工作職種的供需消長；人口結構也改變影響就業結構變化與工作觀念的差異。
3. 工作變化：企業外移與規模縮小、科技化、自動化與資訊化，除了加速產業生存競爭壓力外，也造成企業人工作量與工時的改變，進而也影響工作報償。
4. 產業變化：農林魚牧礦走向農業，從工業步入商業，從服務業步入休閒產業，從資訊業步入網路業。各種業種與業態的競爭，每天持續發生，經營壓力的多樣性與持續性也未曾停歇。

5. 經營利潤：從加工的微薄利潤步入自動化生產製造的穩定，但不高的低獲利潤，從業績利潤步入研發創新利潤，從企業利潤步入企業鏈利潤，從管理利潤步入全面經營利潤轉入資源價值網利潤。因此，組織應思考如何因應整體變化，是組織管理與發展的重點課題。

（二） 企業生存與組織運作

當下企業要想追求長期的生存發展，必須更注重企業的策略管理與組織經營能力，才能的持續發展與永續經營。

美國財富雜誌每 10 年，針對前 500 大企業的追蹤統計分析，可以確認 500 大企業淘汰的速度。追蹤之資料顯示，在 1970~1979 年 32% 的五百大企業已經消失；在 1980~1989 年 47% 的五百大企業已經消失；在 1990~1998 年 54% 的五百大企業已經消失。大企業淘汰速度如此快速，中小企業淘汰速度勢必更快，企業欲追求永續經營，必須更具宏觀策略、優質的組織經營能力與人才，不僅要強化企業內部條件的改善與提升，更要提升對外部環境變化的因應機制，除了重視現況資本經營，更要重視未來智慧資本的經營。

當代經營者與主管，必須了解現代科技變化、資訊變化、政治動向、經濟動向、消費趨勢、同業進化、社會變遷、生活變化、法源與稅基變化，應深具洞察水準與因應態勢。高階層的經營者與管理者，若欲提升組織績效與企業的利潤，就必須事先瞭解大環境趨勢與動態，經營現在與預測未來；分析成功的企業與失敗企業，進行企業組織規劃策略、組織經營、組織變革與未來組織之發展；唯有不斷創新與轉型，企業才能戰勝大環境，持續獲利與永續經營。

小叮嚀

組織變革 (Organizational Change)

奇異 (GE) 公司前總裁傑克·威爾許 (Jack Welch) 在奇異公司變革初期提出三個選擇給全體員工，一是關門；二是被購併；三是變革成功。結果大部分的員工選擇了變革成功，於是他們展開了如火如荼的變革，把奇異公司的經營成效推上歷史的高峰。

(司徒達賢)

二、 組織管理趨勢與因應

企劃與組織的關係非常密切。企劃決定做什麼，組織決定如何做；企劃決定要做那些事，組織決定做事的方法。

(一) 組織管理趨勢

蛻變的經營環境中，現代的企業經營，已不再是過去的英雄主義，靠老闆一人獨斷獨裁獨行即可獲利，而是必須運用團隊組織，集合動員的企業菁英，活化企業資源，團隊經營，才能共創企業持續獲利與永續經營根基。企業各部門，不論工業「產、銷、人、發、財、資、營」七大機能，或服務商業之「商流、物流、人流、情(資訊)流、創新流、經營流」六大系統主軸，企業機能與各流運轉中，組織整體經營力是運轉的主要資源，企業的各项經營機能都必須靠組織運轉，才能在競爭環境中生存與發展。

(二) 組織之因應方法

沒有企業，就沒有就業機會。沒有人才，「企」業就形成「人」去「止」業現象。臺灣企業在瞬息萬變的經營環境裡，不只面臨國內同業競爭，更面臨了國際競爭的壓力，特別是開發中國家如中國大陸與越南挾低人工成本，競價介入市場之影響尤甚。若中小企業仍採用以往的經營模式，不僅難以因應現況的挑戰，更面臨經營虧損與難以生存的窘境。如何提升「人才智慧財產資本」策略，人力素質及時與整體大環境接軌，以挑戰未來劇烈的變局，實為企業永續經營與成長致勝的重要課題，更是當務之急。

針對大環境變化，經營與管理特色等變數，未來組織體發展之策略，應重視本土化之「新七力」運作，才能有效的再造組織競爭力，以確保企業之永續經營與企業人就業的空間。

1. 經營企業之組織經營力如何？
2. 經營企業之資源利用力如何？
3. 開發新產品與新功能之創新能力如何？
4. 現有大訂單與主力客群之價值增值力如何？
5. 自動化或合理化之專業技術力水準如何？
6. 內外情報集結之消化力如何？

7. 超產業、超科技、超同業之優勢力如何？

針對提升企業人才資本重點與臺灣企業要如何快速強化企業「新七力」水準，以建構企業的永續經營，則必須優先強化組織人員素質，以確保公司優勢競爭力。

(三) 企業之組織人才活化優勢建構，主軸與重點如下：

1. 人才素質務必與大環境同步

日本經營之神松下幸之助提出人才是企業的根本，施振榮提出人才是臺灣競爭力的重要指標，人才未提升，企業難與大環境競爭，易形成經營規模縮小、裁員與歇業。

2. 人才培育的費用與研發同步

企業如果只重視「研發、廣告、設備投資、市場通路、人脈交際等費用投資」，但無多元人才運轉執行時，企業投資成效將嚴重失衡，甚至投入資金血本無歸加速。

3. 人才投資要與信仰行善同步

企業家熱心助印「聖經、佛經」與捐助「慈善、公益、政治」行為，於此建議企業經營者：應提撥相同預算，強化教育訓練，才能提升企業人才水準。企業人素養提升有助企業整體競爭力，讓員工領一輩子薪資實力，即能與企業家共同助印「經書與行善」。

4. 人力素質職能落差，需及時再教育提升職能

定期盤點人力素質與績效，訂定適當時間給予員工再教育，以提升其職能。與其在大環境不好時，資遣不稱職的員工，不如給予員工早期學習與訓練，調整其職能落差的機會，訓後如仍無法達成工作績效再行調整工作或依法轉介至較適合其能力的職場，才是企業家的典範。針對職能落差較大的員工，企業可安排其在職進修；也鼓勵主管利用假日參加EMBA等培訓模式來提升管理技巧。

5. 建立企業知識資料庫，快速擴散人才

建立企業經營管理基準、作業基準、產品基準、績效指標、防誤基準等企業知識資料庫，隨時取用與持續訓練與落實執行，必能達到知識擴散加速與人力素質提升。

6. 培育企業內部講師與顧問

企業除應提高核心員工的忠誠度，更應經常安排參與講習、訓練、觀摩

發表會、技術研究以及聯誼會等活動，並協助建構學習之系統與重點，於企業中發表專業與擴散分享，落實企業「富將精兵」經營管理團隊。

7. 學習證照與企業文憑之推動

建構企業內部終身學習模式與認證制度，以減部份員工因身份較特殊或受制於對固有技能過份倚賴，而欠缺學習意願，產生職能落差越來越大現象，企業若能因勢誘導員工參與訓練，創造企業自主學習；並建立制度逐步提升訓練與獎懲連結之風氣，定期聘任專家來廠訓練指導或派至專業機構學習。

8. 運用內外資源，提升核心人才

運用政府資源、工會、協會、會計師、企管顧問、專業學者之專精，參與活動與講習，並更進一步引進企業中進行教育輔導與專業傳承，以暢通人才培育內外管道與水準，並非土法煉鋼，隨遇而安。

9. 員工激勵、組織承諾與績效評價

人員績效來自於其「意願、能力、改善、團隊...」等，必須結合升遷、考核、目標、獎懲、輔導等，才具促進工作意願與執行動力，使企業成員不被大環境所淘汰。

10. 檢核組織人才與職位績效同步

檢核企業各階層水準→經營層重視盈／虧、管理層重視組織績效／組織與基層員工重視對／錯。針對以上績效定期盤點與持續人才提升，建立並鞏固企業或組織的整體經營力。

只要「人力資本與人才智庫」策略效益能符合大環境變化的趨勢，企業就能達到永續經營之優勢領先力。

小叮嚀

人力資本 (human capital) 係指的是在組織內的人力資源擁有可為組織產生經濟價值的知識、能力、技巧等相關職能及經驗。融合了知識、技術、革新，還有公司個別員工掌握自己任務的能力，同時也包括了公司的價值、文化以及哲學。

第二節 組織管理架構與內容

一、組織管理架構系統圖

當人員與人員之間有明確的工作關係，組織才能要求分工合作，這種關係稱之組織結構。



圖 2-1：組織管理架構系統圖

二、組織管理主要內容

自有人類以來，組織的結構與管理理念，都不斷地在變化之中。早期的組織結構較簡單，領導一元化，較偏重於管理程序的應用；今日組織結構日漸複雜而多元化，且重視人性化的管理。

- (一) 配合企業短、中、長期的經營發展，建構人力資源規劃與經營策略。
- (二) 進行企業組織發展之功能設計與組織發展模式。
- (三) 建立組織系統、人力配置、指揮系統、權責與職務。
- (四) 建立人才需求規劃與人才來源發展計畫。
- (五) 擬定組織決策，年度經營政策與部門方針預算。
- (六) 組織目標之計畫與運作之建構體系。
- (七) 組織工作之展開，部門整合機制與領導管理。
- (八) 組織知識平台建立，強化人才智本培育與組織學習。
- (九) 活用員工的才能，讓員工的能力、潛力、職能充分發揮。
- (十) 組織變革與企業再造，確保組織成長之活化技巧與經營策略思考。
- (十一) 組織中之危機管理與異常組織之改善，企業體質之改善。
- (十二) 組織之精簡管理、瘦身步驟與人力精質化運作技巧。
- (十三) 組織之轉型管理策略管理，升級成長模式。
- (十四) 組織績效評價，各部門績效指標之活化與提升重點。
- (十五) 組織發展策略，企業永續經營與員工永續就業思考。

小叮嚀

企業再造 (Re-engineering) 它是 1993 年開始在美國出現的關於企業經營管理方式的一種新的理論和方法。張忠謀說，通常企業找顧問公司來進行再造，他們只做流程的再造，而不碰組織的問題，因為組織再造會牽涉到人事問題，這個最麻煩。

第三節 組織特質與功能設計系統

自有人類以來就有組織，從最基本的家庭組織、宗族組織、社區組織到政治組織，都是人類文明創造、維持與延續的基本機制。尤其是企業組織，它使各種不同的基本資源能夠適當的加以組合，創造出更有價值的商品，對人類的文明的貢獻更大。在基本的組織理論中，清楚的指出企業組織能促進成員間有效分工，完成個人能力無法完成的工作。

一、中小型企业組織特質

從過去的相關研究中，可以發現中小企業在成長上有其限制與發展機會，也就是中小企業具有下列的一些特質。

- (一) 家族成員為核心的經營方式：經營管理與企業營運，多以家族成員為主，家族成員具高度的創業精神與勤勞奮進的活力。
- (二) 沿用創業成功的體制加上相關功能性系統：以高階領導人為體制標準，家族成員為指揮核心。相關功能性系統如國際標準化組織（International Organization for Standardization, ISO）的ISO 9001 品質系統等機制，但部份企業或組織在落實紮根的運作仍有改善空間。
- (三) 以少數人為決策核心，執行力高效率快，但經營人才少，權責集中，使得決策核心成員壓力倍增。
- (四) 缺少數據情報分析的運作管理：以經驗作為判斷的主軸，決策核心成員大都技術背景或行銷背景為主導，財務報表分析能力與創新求變動能仍有改善空間。
- (五) 多為獨資，資金弱：投資的規模受限，規模較小，商品採購、訂單接取較具彈性，但招逢內外部環境變化，可能快速影響資金調度運用，企業營運虧損壓力倍增。
- (六) 大多為勞力密集產業：以發揮地區性代工為特色，並多為大企業的衛星工廠，與大企業結合，相輔相成，互補專長。
- (七) 研發困難：技術大多摸索自創或模仿產品技術，較少求新求變，產品差異少，因此產品的毛利不高，在市場接單時，價格競爭激烈，利潤空間受限。

- (八) 自行開拓市場：以固定客戶為主，市場開拓少，面對國際競爭與大陸低價競爭策略，經營壓力腳步加快。
- (九) 預算與控制能力：追求投資趨勢，較少規劃與建立管控模式，短期間回收困難。
- (十) 非常用心經營：投資金額少，投入的人力物力雖不大，但投入全部心血的經營。

小叮嚀

國際標準化組織 (ISO) 成立於 1947 年 2 月 23 日，是製作全世界工商業國際的各國國家標準機構代表的國際標準建立機構，總部設於瑞士日內瓦。依照 ISO 標準之制定程序的規定，所有 ISO 國際標準在適當之預備階段後，須經過六個階段(即提案、準備、委員會、諮詢、與發行)的程序，始能公佈發行為國際標準。

二、組織設計原則

組織設計 (Organizations Designing) 是一個動態的工作過程，包含了眾多的工作內容。科學的進行組織設計，要根據組織設計的內在規律性有步驟的進行，才能取得良好效果。

組織設計原則要保握下列像重點：

- (一) 組織規劃應包含企業經營與管理之整體運轉功能。
- (二) 工業類包含：生產管理、行銷管理、人力資源管理、研發創新管理、財務會計管理、資訊情報管理、短中長期目標戰略、策略管理等主要七大機能管理。
- (三) 零售服務業包含：人流管理、物流管理、商流管理、情(資訊)流管理、金流管理、創新管理、營運策略管理、所在商圈管理。
- (四) 組織規劃結構應具彈性，必須衡量企業市場變化、商品變化與事業體變化而增減之功能，做必要之調整，使組織功能得以有效的發揮與運轉。
- (五) 組織指揮系統力求功能發揮，不可多頭馬車，形成指揮紊亂，組織運作

機制失控，形成癱瘓的現象。

- (六) 組織規劃應考量公司規模大小設計，過於龐大將虛有其表，將多兵少，山頭林立，形成組織過度膨大症。組織編制過小時，高階管理階層事必躬親，組織養才不易，組織易產生接班斷層，一旦高階離職或意外產生，極易造成組織無法存續的危機。
- (七) 組織層級應視實際管理功能需求，適度精簡層級，提升組織內有效的溝通，避免員工因資訊不通暢，造成工作不順、政策不易落實的弊病。
- (八) 組織所有成員均應了解本身隸屬之單位，上下所屬與本身的權責關係，務必知道對何人負責與監督輔導之下屬。
- (九) 分層負責明確劃分，每層級與每人責任、職務使命與權限。
- (十) 指揮系統與報告體制應依循組織系統，各部門、各單位各司其職，主管不當的越級指揮與下屬不當的越級報告，均應了解上下所屬級權責關係，不當之越級與過度之干預，將是組織運作之亂源。
- (十一) 間接幕僚與直線指揮管理關係
 1. 組織直線指揮系統與幕僚職能關係，應明顯顯示，以減少組織功能能運轉的障礙。
 2. 幕僚職能單位系統不能替代直線主管行動，僅以協助規劃與提供資訊情報。
 3. 在組織系統上，職位說明書及職權說明書，均應明確說明工作應連結功能，才能發揮直接間接運作。
- (十二) 組織的正式授權機制
 1. 組織工作權責應依專業分工，透過分工將工作權責劃分清楚，再以組織的正式授權各階層主管，建立整合分工的機制。
 2. 正式授權的責任、權限及相關報表，均應以正式工作流程為基礎連結。
 3. 高階政策、預算、部門方針、組織目標，均應組織權責由上而下設定。

4. 組織與個人之工作執行與工作成果之管理。

小叮嚀

授權（authorization）係指主管將職權或職責授給某位部屬負擔，並責令其負責管理性或事務性工作。藝珂人事顧問公司董事長史蒂芬·寇派崔克說，不要抗拒把工作分配給部屬做。要清楚掌握什麼人負責什麼工作，避免工作重複，浪費時間。分配工作不是迴避責任，而是有助於建立一個強大的、有效率的工作團隊。分派工作給部屬時，必須詳細解釋你希望對方完成的任務，並且訂出期限。

三、組織規劃設計功能

任何一家企業，其所以能夠經營成功，端賴建立健全的組織結構，以及能夠運用明確的組織原理。組織規劃設計功能的組合是一門藝術，除了要有如鋼骨建築般縝密而牢不可破的組織網路外，還必須從體恤關懷出發而這正是整個組織能首尾呼應、齊心一致的重要基礎。

（一）組織部門設計功能

組織依功能性質，可分為部門機能性質、商品性質、地區性質、顧客性質、以及綜合性質等。組織型態探討應考慮以下項目：

1. 以部門類別設計組織規劃：營業、採購、商品、賣場、服務、財會、人力資源、研究發展、資訊管理、策略等等。
2. 以商品類別設計組織規劃：組織部門可按商品性質與種類來劃分，先決定是以商品類別為基礎，再從消費者對不同商品的不同需求做為分類，例如超市、服飾、3C家電、化妝品等部門劃分；再以服飾劃分為嬰兒裝、女裝、男裝、休閒服。
3. 以顧客類別設計組織規劃：組織部門可按顧客的類型來劃分，如嬰兒、兒童、青少年、學生、紳仕、女仕、銀髮族等。
4. 以地區類別設計組織規劃：為適應國家與地方特性，組織部門可按地區來劃分，授權各區經理負責管理與控制，如先以洲劃分歐洲區、美洲區與亞洲區，再以國家劃分如亞洲區再劃分為臺灣、中國、日本、東南亞國，然後再以國家劃分如臺灣在分為北、中、南地區。

5. 專案與委員會組織：在企業機構中，常為了某些特殊工作，設有各種專案或委員會的組織，輔助整合性之功能與建構及時化見效之組織。
6. 直線式組織型態：較適合於小型企業，直接指揮之型態。
7. 職能式組織型態：由專業幕僚人員從事各項管理工作，協助制度規劃，經營管理等各項工作。
8. 職務名稱與身份名稱：可依據組織中所設立的職務而訂定，如總經理、經理、廠長、課長、秘書。「職務」與「職位」分類如下：
 - (1) 技術職務：工程師、副工程師、助理工程師、工程員、作業員。
 - (2) 管理職務：管理師、副管理師、助理管理師、管理員、書記。
 - (3) 專業職位：一等工程師、二等工程師、三等工程師、四等技術員、五等技術員、六等技術員。
 - (4) 管理職位：一等管理師、二等管理師、三等管理師、四等辦事員、五等辦事員、六等辦事員。
9. 跨功能組織：運用其他的組織功能活動，如改善小組、發展小組、提案改善、動員月會、福委會、總分析組。

小叮嚀

職權 (authority) 是管理人員在組織內作決策的正式與合法的權力。它是讓管理人員在他的職位上發號施令，並使人服從其命令的權力。職權有直線職權 (line authority) 和幕僚 (staff authority) 職權。

(二) 組織部門運轉功能

洪明洲 (1999) 於其所著《管理：個案理論辯證》，提出企業經由分權化、部門化與正式化等三大設計就形成組織的結構，這三者的關係表現在「組織圖」上。不過從組織圖所觀察的，只是正式組織的一部份，組織還有非正式的部分，必須再深入瞭解，才能看出整體組織的全貌。

1. 組織圖：在組織運轉功能中，部門劃分的方式，與各級單位間的從屬關係，指揮系統明確，縱向與橫向之權責與義務清楚，若多頭馬車指揮，

易造成員工對組織產生混淆，而無所適從指揮命令系統，因此組織必須簡單明瞭，運用自如，靈活度足夠。職務分工概括整體機能與未來新機能，部門職務職權、明確規劃、不重疊、不脫節。

2. 管控幅度：管理幅度考慮屬員工作性質、督導項目、接觸次數、屬員能力、管理政策而定。部門與各主管之控制幅度是否恰當，有無控制幅度太寬，人力過多產生監督指導效果落差，是否因控制幅度過窄而增加成本，部屬能力有無充分完全發揮，是否管理不當，衝突增加。
3. 制度執行功能與流程報表健全：充分結合部門機能分工與員工職能職涯發展、建立考核、獎懲、薪資、升遷、訓練的組織管理模式。建立一套管理制度、依管理制度控管，並供組織全體成員遵循。
4. 工作環境條件與辦公場所設置是否得當：工作環境條件如環境衛生、出入方便、噪音照明、空氣、廚廁、餐廳、休閒設施等，對員工的心理和行為影響極大；工作場所之位置與規模，對工作效率與工作心態行為，產生不同影響，工作場所內部間隔方式，位置遠離而造成業務上的橫斷與交集時間拉長，需確認工作場所位置之分佈，有利部門間之溝通與聯繫；也需注意電腦、辦公桌椅、機器設備、檔案文件櫃之佈置情形。
5. 人力配置與人才發展：現有人員之素質與特性，組織人力結構配置，包括職工人數、教育程度、年資分佈等因素，將這些因素加以分析，確保員工有無適才適所與適用；組織設計有無思考現有人才發展，不可久任其職及少輪調，應強化組織之活性化功能。
6. 職掌劃分：職掌劃分即是每一員工所擔負之工作內容，各自之職權說明書、職務說明書、工作說明書，分層負責與各司其職；組織功能有無發揮整體工作執行力，工作有無斷層或不當之脫節現象；多樣少量，商品交貨時間短，產品線趨於多元化，組織分工如何，各部門或各單位是否有效整合。
7. 組織有無即時調整與創新機制：公司規模變化與經營區域變化與商品變化時，組織功能有無隨市場結構之改變與時代需求結合，組織設計是否能適時調整以因應新未來趨勢。
8. 組織效益：組織功能之運轉，整體效益與價值如何，運用指揮決策牆效益，如運用總管理處、幕僚單位，集中指揮權，分散權責等方法，以發揮專業化效果。

9. 組織缺失之改善：目前之組織型態，是否可能阻礙企業策略問題，權責切割有無清楚，指揮系統如何，有無推卸責任，有無問題未解決，組織績效目標有無達成。
10. 跨國與跨組織功能：企業從事多角化或多國化之經營，連鎖經營與多公司經營，組織運作模式與功能有無發揮，海外之管控如何。
11. 管理功能發揮：管理的四大循環P（Plan，計劃）、D（Do，執行）、C（Check，考核）、A（Action，改善再行動）及管理五大機能（規劃、組織、用人、領導、控制）能充分發揮與運轉。
12. 充分參與功能：做到質量並重，專才發揮，參與度高、人人用心經營工作、工作豐富化、士氣高升、忠誠度極高的精神。

小叮嚀

管理幅度（span of management），是指一位主管能夠有效直接監督幾個部屬，或向同一位主管直接報告的部屬人數。權變理論的學者則是認為，主管的控制幅度，是因人而異的，須視各種情勢因素而定，像是領導能力及風格、部屬的能力及個性、工作性質及設備等。

第四節 組織診斷、問題分析與決策管理

任何一家企業組織的經營與成長，必須透過有系統的診斷，探討組織現狀、發掘組織問題並尋求解決之道，以改善組織的經營效能。

一、組織四診手法

組織診斷的程序，可以借用中醫師看診病人的望、聞、問、切手法，然後提出各種可能的因應方案，並依其輕重緩急，擬定組織的短期年度計畫及長期的策略規劃。中醫師看診病人的望、聞、問、切其診斷程序與內容如下：

- (一) 望診：透過醫生的眼睛對病人的體態、神色、舌頭進行觀察，如五色（青、紅、黃、白、黑）判斷。
- (二) 聞診：通過醫生的耳朵，辨別病人聲音的正常與瞭解病情的方法，如角、徵、宮、商、羽判斷，目前的醫生較少用。
- (三) 問診：通過醫生與病人的談話問答，以瞭解疾病的經過和病人的自覺和感受。
- (四) 切診：醫生以手指切按病人的脈搏和身體其他的部位來辨別脈象，以診察疾病。

小叮嚀

組織診斷 (Organizational Diagnosis)，是指在對組織的文化、結構以及環境等的綜合考核與評估的基礎上，確定是否需要變革的活動。而組織評估的「望」、「聞」、「問」、「切」就是採行測試工具。結合心理、統計、管理等評估手法，進行所謂的「組織與人力資源診斷」。

二、組織診斷的流程與重點

在進行人力資源制度調整及作業流程建立之前，針對現行組織內的氣氛及員工對組織看法做初步瞭解，才能確立企業組織診斷的方向。

- (一) 診斷的目的與範圍：效益價值、診斷的範圍、公司目標。
- (二) 診斷的資料收集：來源、管道、方法、數據、解讀、判斷。
- (三) 問題分析：掌握要因、腦力激盪、辨識主要癥結、確認重點因素。
- (四) 對策方案評價：集思廣益（整體、重點、激盪、價值）。
- (五) 整體簡報與認同：參與共識。
- (六) 分工展開執行：整合運作、時程。
- (七) 執行成果建構：貢獻。
- (八) 診斷運作的結案報告：診斷工作完成後，應立即由專案負責人召集診斷人員編寫診斷報告，報告內容對從企業取得的資料應嚴守機密。

小叮嚀

組織文化，是企業組織中一種共同的哲學、理念、價值觀、信念、假設、期望、態度與規範。組織文化包括共同價值觀、組織經營理念、工作規範、行為準則、感覺或氣氛。

【資料來源：常昭鳴 編著（2010），《PMR 企業人力再造實戰兵法》，臉譜出版，頁 51】

三、 中小企業組織面臨的主要挑戰課題

2012年，全台的中小企業家數為130萬6,729家，占臺灣企業總家數97.67%，在經營型態上，有56.20%的中小企業採獨資方式經營。經營超過10年的中小企業有47.88%。就銷售值而言，2012年中小企業的銷售值11兆3,818億元，占全部企業比率為30.23%。在就業人數方面，2012年中小企業的就業人數848萬4千人，占全國就業人數78.12%。中小企業可說是臺灣經濟的骨幹。隨著全球化、網際網路的成形、網購方興未艾，兩岸經濟合作架構協議（ECFA）的簽訂，競爭激烈、利潤微薄，打破了傳統上的經營方式，增加了承擔經營的風險。

【資料來源：施顏祥部長序，《2013年中小企業白皮書》，經濟部中小企業處編印(2013/09)，頁3】

- (一) 傳統中小型製造工業與中小型傳統商店面臨規模縮小與虧損關閉之危機。
- (二) 市場超飽和，通路短兵相接，價格隨時調整，業績利潤節節敗退。
- (三) 交期加速，品質要求嚴格，原料上漲，成本上升，形成無利可圖。
- (四) 重視商品品牌形象，商品水準與服務成本增加，利潤嚴重剝削與流失。
- (五) 商品更替快速，產品壽命壓縮；資金不足，商品研發創新緩慢。
- (六) 立地商圈變化大，市場客群不易掌握，客戶流失，業績快速下滑。
- (七) 商品週轉慢，庫存堆積，資金不足，利息增加，經營壓力倍增。
- (八) 政策與法規束縛，運作缺乏彈性。
- (九) 經營利潤退化成微薄利潤，逐漸步入經營虧損下，極易產生經營危機。
- (十) 用心經營，無利可圖；想經營卻無法生存的經營大挑戰。

小叮嚀

兩岸經濟合作架構協議（Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA），主要用意是規範中國與台灣之間經濟合作架構，包括簽署經濟體、協議內容、適用範圍、開放時程和東協相關時程。

四、自我判斷重點提示

管理大師彼得·杜拉克 (Peter Ferdinand Drucker) 在其著作《巨變時代的管理》(Managing In A Time of Great Change) 一書中指出，企業的致命過失是：崇拜高利潤而不斷加價、因受市場壓力而決定產品價格、定價受成本的驅使、為昨日的成功而自滿，以及窮於面對問題，漠視機會。這些過失，日積月累就會對企業造成有形、無形的損失，企業要避免發生危機與風險，唯一方法就是企業要不斷的進行「診斷」(diagnosis)，找出「病灶」(lesions)，妥善擬定預防性的「因應策略」，以消弭上述造成企業致命的過失。

(一) 環境變化的適應力

針對消費者需求的多樣化與技術革新的日益迫切，多品種少量式的產銷配合、貨幣匯率的變化、海外投資、技術合作與企業併購等之錯綜複雜經營環境的影響，導致中堅企業必須切實收集經營情報，加強最高經營者的『創新脈絡』及『資源脈絡』關係，進行異業交流與整合產業群競爭優勢，藉以開發新製品及新客戶。

(二) 成長變化的適應力

隨著企業產銷能量的擴大，人事組織日趨錯綜複雜，導致其組織系統，管理控制幅度、人力資源開發、權責劃分、工作分配等均需適度調整修正，方能適應企業成長的變化，運用多元人才，開創效益。

小叮嚀

企業診斷是企業管理的方法與技術的運用。1908年，哈佛大學 (Harvard University) 首先創立運用「個案研究」(case research)，以實務上的個案之問題，採用「問題方法」(problem methods)，聘請企業界專家為學生諮詢各種企業實際上發生的問題 (個案)，是現今企業診斷學的由來。

五、現況組織診斷主要缺失

處在當前環境快速變遷的企業競爭疆域，經營得法，財源廣進，業績蒸蒸日上；反之，由於經營不善而肇致危機或衰敗的企業亦所在多見、屢見不鮮。現階段組織診斷的主要缺失，有下列幾個因素，值得重視與避免重蹈覆轍。

- (一) 未規劃組織系統：所有大小事情集中在幾位高階或資深人員，易產生決策集中與員工升遷管道不順暢的可能，導致企業人才留不住。
- (二) 職務職權不明：影響整體組織功能運轉，工作權責產生重複重疊時，有利益利害衝突時，爭權奪利或互相推卸權責，工作權則規劃不當，產生問題無人管，工作無擔當時，易報喜不報憂與矇蔽事實。
- (三) 欠缺職務說明書：部門工作權責不清，指揮系統亂，工作產生重疊現象或工作斷層情形，嚴重影響組織之效益。
- (四) 組織層級過多或過少：組織層級過多，形成指揮亂、命令協調無所適從、控制與管理流程過多，決策慢效率低，層級過少，將少兵多，樣樣主管來，主管疲於奔命，管理工作不只難控制，更難稽核，問題重複產生，組織績效不彰。
- (五) 無法源可供依循的體制：欠缺工作制度、工作流程、工作基準，組織成員以經驗做事，問題多效率差。
- (六) 組織過大或過小：組織過大，只講究組織規模，易產生組織肥大症，同時組織中，呆人、閒人、廢人充斥，浪費人力成本與人員績效功能不彰；組織過小，主管與高階事必躬親，高階低用、工作不均、人才未能有效發揮，組織效益不彰。
- (七) 人力安排配置不當：組織人員未盤點與工作未分析，工作安排不當，工作任意調派，人才無法適才、適位，不僅造成組織人才無法有效的發揮其所長，組織績效更是不彰。
- (八) 組織功能與各作業流程設計不當：各部門組織，不論工業「產、銷、人、發、財、資、營」七大機能，或服務商業之「商流、物流、人流、情(資訊)流、創新流、經營流」六大系統主軸務必都包括，組織功能才能完全發揮。
- (九) 主管管理幅度不當：組織部門功能發揮與管理得當，應衡量每一階層管理人員之實力與適當管理幅度，並依組織工作專業與資訊化、自動化、

連結進行分析；管理幅度通常以 5 至 6 人為原則，否則管理不易、組織運作易產生與實質落差現象。

- (十) 組織晉升管道不通：組織主要職位均由組織所有者家族或其親信擔任，形成缺乏效率的官僚組織，產生許多例外管理與問題弊端，同時在職員工之工作缺乏幹勁，無上進心，工作不積極，主因在於組織晉升無門，在組織工作看不到未來前景。
- (十一) 運作機制未合理化：工作未進行合理化，就達不到組織三化（標準化、簡單化、專門化）水準，如此開會的次數多，部門各自創意表單多，表面應付資料多，看不出實質工作重點與組織運作效益。

小叮嚀

人力資源管理診斷，是管理人員通過對企業人力資源管理諸環節的運行、實施的實際狀況和管理效果進行調查評估，分析人力資源管理工作的性質、特點和存在的問題，提出合理的改革方案，以使企業人力資源管理工作達到「人」、「事」的動態適應性目的的一種專業活動，診斷過程應視為幫助企業在人力資源管理功能上做出改進工作、提高管理效率、開發和引導人力資源的有效指引。

第五節 組織決策與目標管理機制

沒有企業，就沒有就業機會，企業經營沒有利潤就難以永續經營。中小企業在瞬息萬變的經營環境裡，不只面臨國內同業競爭，更面臨了國際競爭的壓力，特別是中國大陸與越南低價介入之影響尤甚。若中小企業仍採用以往的經營模式，不僅難以因應現況的挑戰，更面臨經營虧損與難以生存的窘境。如何發展適當之經營決策模式與有效目標達成戰略，及時與整體大環境接軌，以挑戰未來劇烈的變局，實為中小企業永續經營成長致勝的重要課題之一。

一、組織決策

決策是組織管理中非常重要的一個部分，因為管理過程當中，須不斷地作各種大大小小的決策，而決策品質的優劣則與組織的表現與組織績效息息相關。強化未來組織競爭力之決策，以下是運作之參考模式：

- (一) 強化產品之研發能力：創造滿足顧客的需求產品，是中小企業成長的原動力。
- (二) 組織經營方針貫徹：強化組織整體的執行力。
- (三) 建構經營團隊組織：企業各部門，工業之「產、銷、人、發、財、資、營」七大功能，或服務商業之「商流、物流、人流、情(資訊)流、創新流、經營流」六大系統之經營核心團隊。
- (四) 核心人才培育：確保企業經營發展及組織策略。
- (五) 活用集團經營法：全部集中實施專門化及綜合化，以發揮小集團之威力。
- (六) 善於組織衝突與員工問題：企業之發展，必須積極的充實勞工福利，創造高績效組織團隊。
- (七) 組織溝通管道與活動聚會之增加。
- (八) 推動組織績效競賽與進化評價體系。
- (九) 各組織缺失與績效落差改善與專案輔導機制。
- (十) 新七力（經營企業之組織整體經營力、經營企業之資源利用力、開發新產品與新功能之創新能力、現有大訂單與主力客群之價值加值力、自動化或合理化之專業技術力水準、內外情報集結之整合力、超產業超科技超同業之優勢力。）之落實。

小叮嚀

組織決策（Organizational Decision Making）係指管理的過程即是一連串作決策之過程，而決策的範圍包括所有管理的機能，如用人、領導、控制、生產、行銷、財務等等。因此決策品質的好壞與組織整體之表現息息相關。



二、組織目標規劃

組織目標 (Organizational goals)，指的是組織爭取達到的一種未來狀態，它是開展各項組織活動的依據和動力。每一家企業組織都有自己預期的目的或結果，它代表著一個組織的方向和未來。規劃則包含定義組織的目標、建立整體策略，以及發展全面性的計畫體系，來整合與協調組織的活動。

(一) 組織目標規劃展開圖

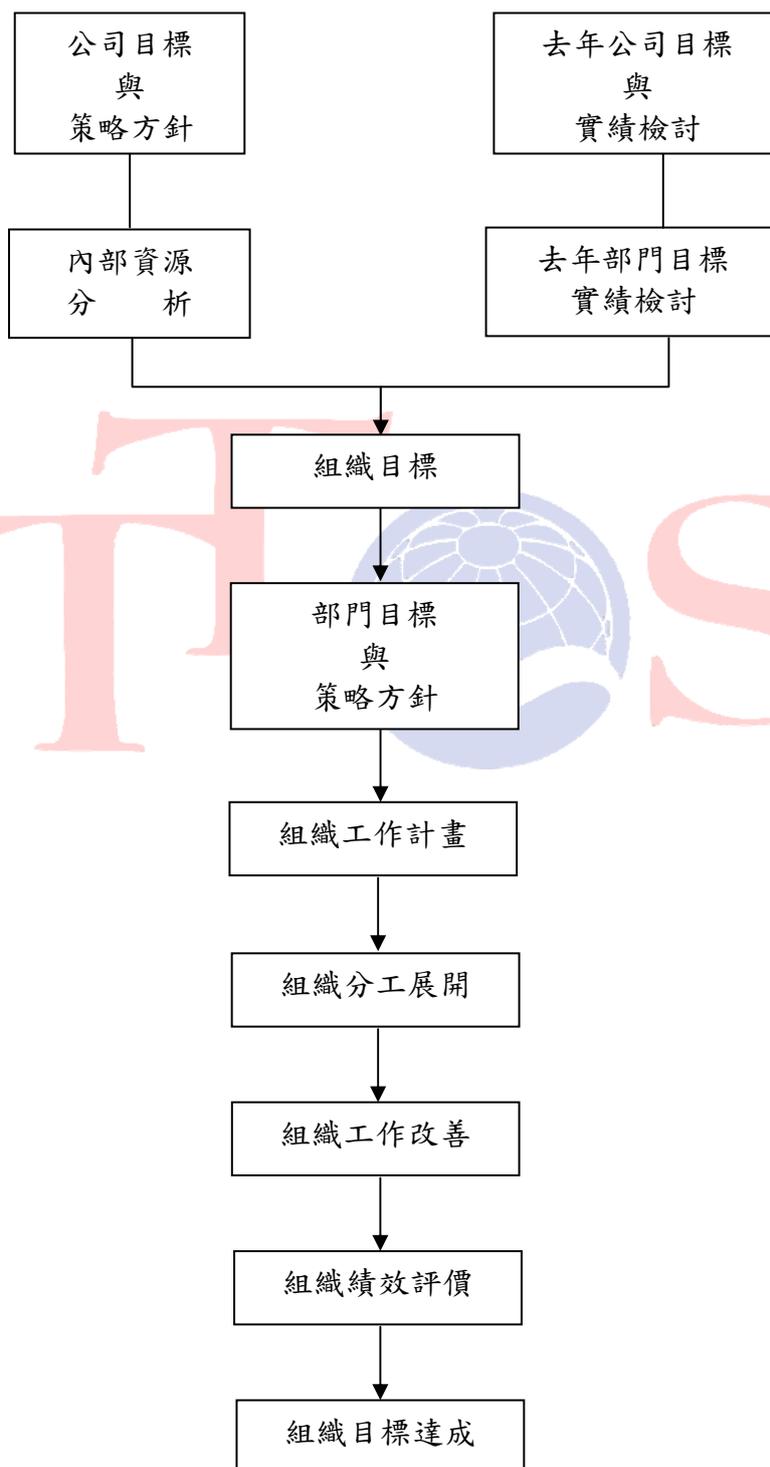


圖 5-1：組織目標規劃展開圖

小叮嚀

方針管理涵蓋策略規劃與年度方針展開兩個層面。策略規劃層面係從總公司經營理念、使命、範圍、政策、至遠景的形成，經由環境與趨勢分析制定中長期策略規劃而成為全公司的基本方針；年度方針展開層面，係根據經營方針訂定事業單位（或公司）年度目標展開，各機能與各部門根據上一階的目標逐次展開到執行計劃的負責人，據此將策略依序展開到行動對策與戰術上。

【資料來源：李志川，〈方針管理之實施與組織績效探討—以某台商公司為例〉，網址：

http://thesis.lib.ncu.edu.tw/ETD-db/ETD-search-c/view_etd?URN=90430010】

（二）年度組織規劃說明

明確定義組織的年度目標，書面化、具體化的規劃，指出將如何來達到這些的全面性目標。

1. 政策

以規範一套公司高階經營理念、策略、目標、計畫、預算等作法，使公司在對內、對外有遵循的依據。

一般政策包含以下這些制度：

- (1) 公司經營理念：常見日本以社訓，臺灣以經營理念明示。
- (2) 中長期經營方針、政策。
- (3) 中長期經營計畫：經營的重大階段性目標及施政重點，一般均以「中長期經營計畫書」方式提出。
- (4) 短期之年度經營計畫表（含部門方針與組織目標）
 - A. 營業計畫。
 - B. 利潤計畫。
 - C. 投資計畫。
 - D. 各部門重要施政計畫表。
- (5) 年度預算制度→根據年度經營計畫編列公司年度收支預算，以穩當控制公司全年之營業活動。
- (6) 目標管理制度（Management by Objectives, MBO）→以設定各部門年度目標之方式，以控制或激勵各部門人員之管理活動，一般以事業部、利潤

中心等高度自治方式較具成效。

2. 各組織年度規劃主軸：以規範公司各部門年度計劃準則，以部門功能性質不同而有下列的分類：

(1) 財務、會計制度

- A.各項收、支項目處理程序
- B.財務調度與控制處理程序
- C.稅務處理程度
- D.預算控制處理程序
- E.管理會計制度處理程序

(2) 採購管理制度

- A.供應商調查與評估制度
- B.採購訂購程序
- C.資材驗證協定制度
- D.進料檢驗制度

(3) 設計及試作管理制度

- A.設計工作程序
- B.設計品承認工作規範
- C.設計工程圖、規格、零件基準表、技術加工圖管理辦法
- D.設計審查制度
- E.可靠度測試工作規範

(4) 組織及人事管理制度

- A.員工管理規章（含招募、任用、薪資、升遷、考核、獎懲、出勤、撫恤、福利、訓練、退職與退休等）
- B.職務分類制度
- C.人力資源規劃制度

(5) 總務管理制度

- A.安全與衛生管理辦法
- B.固定資產管理辦法
- C.車輛管理
- D.出差管理
- E.廠房修繕管理
- F.環境清潔管理
- G.飲食、制服、宿舍管理辦法
- H.電話與文書管理辦法

(6) 生管與物料管理制度

- A.生產計畫工作程序
- B.產能管理
- C.生產工作指派作業程度
- D.生產進度控制辦法
- E.獎工制度

(7) 品管制度

- A.品質政策與方針
- B.品管組織
- C.品管教育訓練
- C.進料品管制度
- D.製程品管制度
- E.成品品管制度
- F.出廠品保制度

(8) 製造管理制度

- A. 生產作業管理
- B. 稼動管理
- C. 基層人員在職工作訓練
- D. 基層督導人員訓練
- E. 製造現場人員管理辦法

(9) 行銷策略規劃制度

- A. 通路管理
- B. 價格計畫制度
- C. 業務行銷通路計畫
- D. 業務推廣計畫
- E. 業務員管理制度

(10) 設備管理制度

- A. 設備圖面、資料
- B. 設備維修管理辦法
- C. 設備改善工作程序
- D. 設備引進與更新管理
- E. 備品管理辦法

(11) 協力廠管理制度

- A. 協力廠管理作業規範
- B. 同質管理

(12) 綜合企劃制度

- A. 稽核管理辦法
- B. 企劃工作程序
- C. 專案管理辦法

(三) 績效目標計畫展開

年度目標	提高來客數 10%	101 年	每日 100 人
		102 年	每日 110 人
策略方針	項 目		責任單位
	1. 強化顧客管理		門市部
	2. 強化年節問候		門市部
	3. 3.增加 25 歲至 30 歲之客戶層		促銷部

(四) 組織改善展開

年度目標	銷貨成本管理	101 年	日報表
		102 年	成本管理報表
策略方針	報表項目		責任單位
	1. 材料成本表	1. 倉庫單位	
	2. 人工成本表	2. 生管單位	
	3. 製造費用表	3. 會計單位	
	4. 庫存報表	4. 倉庫單位	

(五) 目標運作的報告與控制

1. 表單報告與控制。
2. 會議報告與控制。
3. 瓶頸報告與控制。
4. 績效報告與控制。
5. 電訊報告與控制。
6. 專案報告與控制。
7. 分段報告與控制。
8. 日、週、月、季、年報告與控制。

小叮嚀

人事管理制度是用於規範本企業員工的行動、辦事方法，規定工作流程等一切活動的規章制度。它是針對人事管理制度中經常重覆發生或預測將要重覆發生的事情制定對策及處理原則。它採用條文的形式協調企業員工的活動，規定一致的利益目標。

【資料來源：企業人事管理制度，MBA 智庫百科，網址：

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E4%BA%BA%E4%BA%8B%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%88%B6%E5%BA%A6>】

第六節 組織領導與組織關係運作

《2012 中小企業白皮書：邁向區域經濟整合下之中小企業新出路》指出，2011 年臺灣全部企業家數有 131 萬 791 家，其中，中小企業家數有 127 萬 9784 家，占全部企業家數的 97.63%；大企業家數有 3 萬 1007 家，占 2.37%。2011 年全部企業銷售值新台幣 37 兆 8817 億元，其中中小企業銷售值為 11 兆 2269 億元，占全部銷售額的 29.64%，大型企業銷售值為 26 兆 6547 億元，占 70.36%。2011 年臺灣整體勞動力有 1120 萬人，其中中小企業就業人數達 833 萬 7 千人，占全國就業人數的比重 77.85%，以製造業 215 萬 8 千人戰中小企業就業人數 25.89% 最高。尤以上資料可以得知臺灣中小企業在臺灣經濟發展過程中辦沿著舉足輕重的角色，不僅是臺灣經濟的中流砥柱更是就業吸收和平均所得分配的要角。

一、組織領導

傳統的金字塔組織，在溝通成本、協調成本和控制監督成本上花費較大。領導之所以困難，是因為其著重在解決組織面臨的棘手的問題。通常，這些組織在調適時面臨的挑戰，而不是營運上的技術問題。組織領導就必須發展及戰略的能力，協調內部衝突，組織便會願意嘗試各種實驗與學習，不會拘泥於舊有的教材與成規。

(一) 組織全員共識與行動力

企業人建構之組織是企業成長的動力，有企業，才有員工，有績效，企業才能生存與競爭，有利潤，企業才能發展與創造優勢，這是企業全體人員必須建構的大家族組織經營必備理念。

在激烈競爭的環境下，中小企業員工面臨「企業外移與關廠、自動化與資訊化、高學歷與資訊的能力需求」下，造成工作被壓縮與裁員壓力，如何自救？臺灣企業組織中之每位成員，必須自主領導與自主管理，因為大家的努力打拼，臺灣的企業才有競爭力，才能讓企業在臺灣根深蒂固，有企業才有就業機會，而每位員工本著「每天都是上班第一天，今日工作不努力，明日努力找工作。」的心態，提升專業的工作能力與團隊分工精神，落實工作與紮根技術，達成組織的工作目標。企業中的組織幹部，在面臨「多樣少量與短交期高效率、商品高品質與客戶高滿意、低成本、組織衝突與新人類管理困擾」下，形成上司給壓力，部屬給阻力，自己無能力的困擾，如何自我領導與自我經營？組織的管理層就必須強化管理技巧，每位主管本著「每天都是晉升主管的第一天」心態，運用管理實力，

預防管制缺失與改善管理，動員組織力量，達到有效分工與整合，時時提升部門整體績效進化。而臺灣經理人與企業家在面臨「惡性競爭無利可圖、庫存與成本增加、資訊與資源欠缺、突破無門與虧損逼近」下，形成想經營，難生存的困境，如何自救？經營層就必須活化經營策略，每位經營層本著「每天都是創業的第一天」心態，提升經營戰略與風險管理，經營分析與體質改善，策略運用與資源開拓，避免經營虧損，並時時提升經營利潤，建構永續經營的優勢堡壘。

（二）組織領導與指揮

亨利·法約爾（Henri Fayol）將管理活動分為規劃、組織、領導、協調和控制等五大管理功能。當組織建立以後，就要讓領導發揮作用。通過領導的協調，能使組織的所有人做出最好的貢獻，實現本企業的利益。

1. 高層主管之經營理念是否一致，願景策略共識一致，經營團隊之專長與個性是否互補，並能發揮組織之團隊效益；組織決策以群策群力之方式決定，集思廣益，才能創造組織競爭力；主管之管理方法、管理工具與管理技能有無具備、跨部門有無整合、組織績效有無確保達成；各級主管之領導作風是否配合員工素質及工作需求。
2. 權責劃分是否清晰，組織之中是否各人皆有明確之部門歸屬，各人皆有其負責之對象與協助屬源，各直線及幕僚單位之角色與任務有無發揮，有無達到輔助功能，並勇於提報提案改善機制；績效責任是否於各階層單位皆有明確歸屬，事事都需要由高層主管來負責決策，則組織責任心及潛力無法發揮，各部門之使命與目標是否明確，能否皆與企業整體策略配合，並積極執行。
3. 組織工作流程運轉確保順暢，包括工作順序、工作流程、工作基準，解決問題程序、協調程序、激勵手法、資訊溝通，部門間之公文處理流程是否制度化，是否因制度化不足而造成推動無力，組織內是否有嚴重之派系問題影響團隊合作，主管有無快速排除；部門間整合關係如何，產生衝突之影響與後續發展管理。
4. 主管是否因恐懼失去其職位、權威致心理上抗拒授權與培育新人，必須強化工作專業傳承與人效發揮。組織中工作交辦之達成率如何，組織整體執行力時效如何，會議中討論事情，問題缺失有無排除。組織內之變革與改造事項，必須獲得員工的了解、接受及必要參與，避免推動改革

時窒礙難行。

5. 組織管理控制制度中必須建立回饋系統，而有效的回饋，必須配合適當之防誤措施，始可發揮組織之功能。組織中員工努力，與其本身利益如升遷、獎酬等有直接之影響，必施予及時適當與有效之獎懲激勵制度，適時激勵員工，控制制度與激勵措施能否有效結合。

小叮嚀

領導是影響他人完成工作的過程。領導可以直接運用對人的影響力（例如激勵），來完成工作，也可以間接運用對人的影響力（例如建立一個自主參與的環境）。不管運用何種影響力都需要藉由溝通來發揮。

【資料來源：洪明洲著（1999），《管理：個案理論辯證》，華采軟體出版，頁133】

二、組織關係

未來的組織發展趨勢，會走向更加扁平化與彈性化，有了網際網路以及許多精巧的軟體，形形色色的專案組織將負責許多重要的工作。

（一）趨勢的組織關係

21世紀是一個新知識經濟的時代，生活步入休閒化、商業走向自動化、營建自動化、農業自動化、工業自動化、經營價值化，中小企業必須轉型升級，積極研究新利基產品，提升產品的附加價值，使產品強度持續領先市場，並掌握末端客戶需求，建構客戶網絡的顧客關係管理與客製化量身服務，找到利基市場，其業績與利潤才能維持與成長。

處於新經濟時代，中小企業更面對國際化、全球化、自由化之激烈變化環境裡，以往企業經營賺錢的情形，現在可能變成虧損。當下中小企業在「管理績效改善、經營體質提升、轉型升級戰略、企業組織中關係、與客戶關係、上中下游間關係、同業間關係...」等等組織發展，對於現況企業的生存發展，深具舉足輕重地位。如何強化員工的執行力，紮根工作與落實機制，透過管理者的管理實力，做好缺失預防與管控能力，以提升管理績效，提升經營者決策水準與經營策略，創造組織整體能量發揮之組織關係，是確保企業競爭優勢之重點之一。

（二）組織關係的運作重點

隨著競爭的加劇和經濟的全球化，組織環境變得不確定，要求組織能迅速響應市場變化。

有關組織關係的運作重點有：

1. 公司技術來源之組織，技術管道之通路關係與技術結盟、技術移轉之運作水準。
2. 與主力客戶、主力客群之客戶關係管理，與量身需求規劃的滿意與滿足水準。
3. 與產業國際龍頭領先者，國內第一品牌，同業之互動關係，與同質性、不同質性企業進行差異分析。
4. 外圍之供應商與協力廠商配合度，共榮相生供應鏈經營。
5. 與政府、銀行、工會、社區之往來關係與互動機制。
6. 公司部門間溝通協調整合之默契，與實質部門關係。
7. 工會與勞工間關係，勞資雙方之互動與協商機制模式。
8. 組織是否鼓勵員工與外界接觸，以吸收新的想法、作法。
9. 組織中言論與建議管道是否暢通無阻，對新建議、新構想之審核，是否均能重視與有效採用。
10. 行銷研究、業務、生產、研究發展等部門之間有無正式管道進行資訊交流，強化產銷會議之組織關係。
11. 各級主管是否對雙向溝通，定期與部屬雙向溝通。
12. 組織中是否建立適當的下行、上下、平行、斜行的溝通。
13. 層級關係：組織中的權責關係必須明確建立。

（三）勞資關係經營

企業生產的潛力和未來發展所仰賴的因素是多重的，勞資關係的和諧是其中之一，日本式管理之所以被人稱道，在其有以「工廠為家」的員工、有終身雇用的企業，有良好合作的關係。如何發展和諧的勞資關係，是每個企業應努力追求的，尤其是在組織管理策略的運用上，強化這種和諧合作關係是非常重要的經營

發展條件。

企業必須了解勞資關係的成長是必須的，企業不能再以敵對或衝突的態度去處理，至少要調整自己的心態，適應當前的環境。勞資關係的建立是長期的，與組織特色與企業文化有密切的關係，企業應建構適當的組織功能，在勞資關係更能有效推展企業機能。

（四） 工會的形成及主要功能

工會形成是賴工資維持生存的員工，基於自身立場，認為必須藉著集體組織的力量，方足以有效與企業資方訂定合理的契約，謀求自身利益的改善，解決勞工面臨的問題。

工會主要的協商功能有下列幾點：

1. 工作協商。
2. 勞動契約。
3. 報酬獎勵。
4. 衝突管理。
5. 教育勞工。
6. 重點工作協助。
7. 員工申訴之協助。
8. 與企業共成長。
9. 確保勞方、資方、社區、社會、政府政策推動。

工會應以正面發展為主，避免與企業對立，勞資雙方應建構生命共同體機制，減少勞資雙方不當衝突與損失，工會是勞資雙方運作之橋樑，確保勞資雙方共存共榮機制，勞方才能永續就業工程，同時資方企業更能永續經營。

小叮嚀

工會，係為促進勞工團結，提升勞工地位及改善勞工生活。《工會法》規定，勞工均有組織及加入工會之權利。工會組織類型分為企業工會、產業工會、職業工會。組織工會應有勞工三十人以上之連署發起，組成籌備會辦理公開徵求會員、擬定章程及召開成立大會。

第七節 組織發展與組織學習

英特爾 (Intel) 公司前執行長葛洛夫 (Andrew S. Grove) 在領導英特爾面對競爭者猛烈的攻擊時，感嘆現今的產業發展已邁入了十倍速的時代，企業在面對如此快速變化的環境，若未能及時掌握策略轉折點，將隨時面臨企業生存的危機。

一、組織發展

彼得·杜拉克 (Peter Ferdinand Drucker) 說：我們會變得較不關心「管理發展」，反而比較重視「組織發展」。前者是調適個人滿足組織需求的工具；後者則是調整組織適應個人需要、渴望及潛力的方法。

(一) 組織發展思維

中國歷史上第一位平民皇帝劉邦，能夠創造偉大勳業，並非全憑運氣，實際上有其特殊之「登龍術」，主要是其懂得集天才精英的識才功夫，更懂得發揮組織功效，確保組織人才充分發揮，人人各司其職，如此才能確保組織發展，完成他的豐功帝業。

劉邦曾道出其開國成功的秘訣如下：「夫運籌帷幄之中，決勝於千里之外，吾不如張良；領國家，撫百姓，給餉餽，不絕糧道，吾不如蕭何；帶百萬之眾，戰必勝，攻必取，吾不如韓信。此三人皆人中傑，吾能用之，此吾之所以取天下也。項羽有一范增而不用，遂為吾所擒也。」一語道破組織的整體發展，不論是識才、理才、適才、用才之道，組織管理功能均能充分表現與發揮。

(二) 如何帶動組織整體的發展

「不創新，便死亡。」這句話看似駭人聽聞，但在競爭激烈的產業中，又彷彿成為企業經營的寫照。生存，需要有足夠的創新力，組織中唯有厚植創造性的人力資源，方能強化創新力，使企業力於不敗之地。

1. 重視人才

人才是企業競爭力，更是國家又是水準的指標，企業之成長，應重視人才培養與任用，積極加強派員赴國外實習或進修，培養其國際觀眼光及專業知識與技能。

2. 整合資源

臺灣企業過去數十年來之企業，大多幫先進國家加工製造，賺取微薄利

潤；今日臺灣應應用歐美模式，活化大陸、越南等開發中國家之製造資源加工與市場規模，來強化臺灣企業之成品水準，再創新產品價值。

3. 努力創新

未來研發將是跳躍式之研發，在競爭激烈的市場環境中，產品生命週期越來越短，企業必須積極加強研究發展；努力引進技術，培養技術，不斷開發新技術、新產品，以維持企業之不斷成長。

4. 社會責任

哈佛商學院(Harvard Business School)教授麥可·波特(Michael Porter)說，企業現在不僅是要回饋公司營運所在的社區，也要注意供應商、聘僱員工、兒童、環境污染、能源等各項重議題。過去企業做決策，只需要單純考慮經濟因素，現在則必須把以上的所有因素全部考慮進去。

5. 公司治理

公司治理 (Corporate Governance) 精神，在於任何一個有決策權的人，無論多位高權重，都應該明白自己是被監督的，都需要攤在陽光下，這就是公司治理。

小叮嚀

產品生命週期 (Product Life Cycle)，是指產品從推出到被市場淘汰為止的期間。一般可以將產品生命週期分為導入期、成長期、成熟期和衰退期四個階段。不同銷售階段會面臨不同的行銷挑戰，想維持商品的競爭力，必須讓行銷主軸及時因應產品、市場和競爭對手的改變。

二、智識資本與組織學習

彼得·杜拉克說，知識工作者是用「頭腦」工作的人，不像體力勞動者可以用產品的數量和品質去評斷他工作的成就。現在各領域中已經有愈來愈多的知識工作者，因此這些工作者在自我管理和被管理、看待工作和環境的心態上，已經需要有所調整。

(一) 知識管理與智慧資本管理

智慧資本知名學者 Goran Roos 首先將組織的所有資源，分為人力資源、組織資源、關係資源、實體資源和貨幣資源五大類，其次運用智慧資本領航者分析組織現在及未來的策略位置，並且透過組織資源樹將資源做最有效的配置，最後運用績效管理考核組織在價值創造上的效率。

1. 知識定義

- (1) 字典定義為對於某件事具客觀明確的認識與理解。
- (2) 知識是經驗的一種驗證，任何人隨手可得。
- (3) 知識力將資料蒐集、粹取、學習、分享，以提升個人理念與應變。

2. 智慧資本的定義

每個人能為公司帶來競爭優勢的一切智慧與能力，包含無形的資產與個人及組織能力的統稱。

3. 學者萊夫·艾文森(Leif Edvinsson)和麥可·馬龍(Michael S. Malone)提出智慧資本的範圍如下：

(1)人力資本	個人知識、能力、知識、技術、專業、創造		
(2)結構資本	A.顧客資本	組織往來之人的關係	
	B.組織資本	創新資本	革新、智財權、開發實力
		流程資本	流程、方法、製造、服務

4. 智慧資本範圍

資產	有形	<ul style="list-style-type: none"> · 實體資產：土地、廠房、設備 · 金融資產：有價證券、現金、存款、轉投資
	無形	<ul style="list-style-type: none"> · 商譽、專利權、商標權 · 專業地位、進化速度
業內實力	個人	<ul style="list-style-type: none"> · 經營能力、管理能力、專業能力、人脈水準、創新能力 · 處理問題能力、運轉魅力、速度、立基
	企業組織	<ul style="list-style-type: none"> · 研發創新實力、商品化水準、客戶的滿意與擴散、利基 · 職場賣場氣氛、服務水準、感官水準、安全與環境 · 企業組織戰力、企業文化特色、組織學習動能、士氣團隊
業外鏈結	外部組織	<ul style="list-style-type: none"> · 業務客群水準、企業連鎖化、專業移轉 · 資源整合、情報運用、專業與價值的管道 · 政府支援、產業研究與論文報告、區域的支持

(二) 企業智本分類與智本來源管道

1. 技術需求分類

- (1) 產品技術 (2) 製程技術
(3) 資訊技術 (4) 管理技術

2. 技術主要來源

- (1) 內部研發 (2) 合作研發 (3) 委託研究 (4) 技術授權
(5) 購買發展中技術 (6) 技術顧問 (7) 模仿
(8) 出版品 (9) 專業雜誌 (10) 網路

(三) 智本情報的收集

1. 市場調查資料（消費者接受）。
2. 經銷商、客戶群變化。
3. 通路的變化。
4. 服務維修的變化。
5. 客訴抱怨的資料分析。
6. 內部異常的變化。

7. 產品力的結構。
8. 產品的貢獻與價格變化。
9. 產品的壽命週期。

(四) 智識情報的思考來源

1. 設計經驗與結果。
2. 測試經驗與結果。
3. 技術資料與技術動向。
4. 市場反應與產品成績。
5. 成本、經濟與報酬回收。
6. 消費者動向與市場需求。
7. 問題回收與問題處理經驗。
8. 各公司技術變化。
9. 製造方法。
10. 過去知識。
11. 研發靈感。
12. 未來市場與競爭領先優勢之思維。

小叮嚀

組織發展 (Organizational Development) 是透過計劃性的方法，在組織的各種過程中使用行為科學的知識，進行有系統性地規劃，來發展、改善與強化組織的策略、結構、流程之協力運作模式，以達成組織短中、長期目標，增加組織效能與健全組織。

三、組織學習

組織學習 (Organizational Learning)，是指組織為了實現發展目標、提高核心競爭力，而圍繞資訊和知識技能所採取的各種行動；是組織不斷努力改變或重新設計自身，以適應持續變化的環境的過程。

(一) 組織學習專家見解

一個企業的工作群體、部門、或事業部門是否有能力自其它組織單位中獲得學習，充份發揮企業內部稀有知識的最大效用，對其競爭力的提升有關鍵性的影響 (Szulanski, 1996)。Bennett & O'Brien (1994) 認為組織學習可以幫助組織及其員工創造新知、促進彼此瞭解及持續改善自我。Slater (1995) 亦認為組織學習可以促使組織改善其行為績效，增進組織對新知識或觀察力的開發。組織學習為組織對於內部或外部環境的刺激，以累積的、互動的、有目標的方式予以觀察、評估和採取行動之能力 (Meyers, 1990)。

Lyles (1992) 將組織學習分為經驗學習、模仿學習及創造學習等不同方式。經驗學習為利用組織本身的經驗；模仿學習為為學習其它組織的經驗或行為；創新學習則為第一手資料的學習，如改善活動、創新提案、試驗等方法。

組織學習通常透過知識的取得、擴散、解釋以及記憶等過程來完成 (Huber, 1991)。知識取得包括天賦、經驗、移植、蒐尋等方法 (Nevis, Dibella & Gouled, 1995)；知識擴散包括團隊合作、一對一的師徒相傳、正式教育訓練課程、電腦化資料庫、組織程序規章等方法 (Bonora & Revang, 1991)；資訊解釋則為賦予資訊意義、共享及瞭解概念架構的過程；組織記憶則包括個人、團隊、科層 (如規則、標準、規範)、檔案儲存等方式 (Bonora & Revang, 1991)。Harvey, Palmer & Speier (1998) 認為組織內關鍵知識的分享很重要，橫向的、跨團隊的聯結能力可產生整個公司的綜效；組織資訊網路 (intranet) 為一有效工具，可幫助公司內彼此快速分享創新、需求及回應，不過，他亦指出組織中知識的擴散與分享，主要仍為文化層面的事而不僅僅是技術上的事。

(二) 組織學習成功要素

張重昭、陳銘慧 (1999) 發現，學習型態、組織文化、組織態度都可能是影響組織內擴散績效的重要因素，當引進者愈能採創造性學習型態，或愈能建構合適的組織文化，或愈能察覺並樂於面對產業變動，會使組織內擴散績效愈好。李仁芳 (1998) 發現技術知識外顯程度愈高，則吸收知識以文件為主；技術知識內

隱程度愈高，則吸收知識以人為主。另外，師徒制為臺灣資訊硬體與精密機械公司重要的訓練制度，且知識的儲存較傾向蓄積於個人。

Smilor & Gibson (1991) 認為，影響技術移轉內部學習成效的重要因素包括：

1. 內部溝通：組織成員積極互動，可產生回饋作用，打破組織疆界，藉建立資料庫 (database)、會議、團隊活動可擴展個人技術。
2. 技術難度：所欲移轉的技術愈容易了解，也愈容易教育使用者應用該技術。
3. 激勵：誘因幅度愈大，愈能激勵技術移轉的溝通、合作。由於組織學習屬長期性的運作，有賴企業組織持續的加以促進與維持。

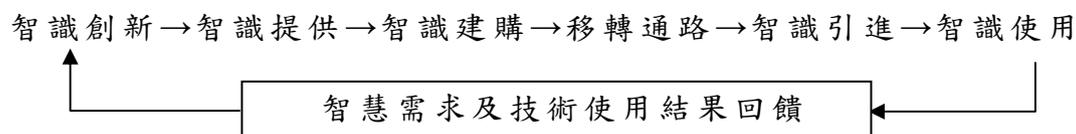
Bonora & Revang (1991) 認為組織學習的知識須透過以下手段加以維持：

1. 物質依賴：透過對知識員工的物質支持，以維持知識。
2. 社會依賴：透過對知識員工社會支持，以維持知識。
3. 機構化：透過組織結構與作業任務的正式化、標準化，來維持知識。

許總雲 (1995) 針對 Bonora & Revang 三種知識維持策略，提出具體的作法，在物質依賴方面可提供高薪資與合夥入股的方式等；在社會依賴方面可提供良好的學習機會，愉快的工作氣氛及對組織深厚的情誼等；在機構化方面可使用職位、工作或作業說明書等。

(三) 智慧資本的移轉學習

1. 移轉流程



2. 智慧移轉失敗主因分析

(1) 提供者

- A. 技術未成熟
- B. 缺乏移轉意願
- C. 資料不齊全

(2) 移轉通路

- A. 資訊不足 (網路、報紙、廣播、電視)
- B. 智慧限制 (代價、專利、買賣)
- C. 接觸不當 (研討會、訓練、示範)

(3) 接受者

- A. 技術能力不足
- B. 設備不足
- C. 轉型不足
- D. 學識意願

第八節 企業再造變革與最具效果組織精簡法

「變革」一詞的英文為「change」，而該字導源於古法文「changer」，原意為「彎曲」或「轉彎」，就像樹枝或藤蔓趨向陽光一般，也有人將其譯為「變遷」或「改變」。

依據管理大師彼得·聖吉（Peter Senge）於其著作—《變革之舞》（The Dance of Change）一書裡的說法，「change」一字的本質包括科技、顧客、競爭者、市場結構、社會、政治環境等外在變化，以及為了調適環境變化而產生的內部變化（如策略）等，均為其所涵蓋。過去成功的經營方法，正是摧毀明日企業最快的方式。因此，組織的領導者與管理者必須體認到，在複雜的組織開放系統中，唯一不變的真理就是變。

一、企業再造

企業再造活化運用的架構展開圖如下所示：





圖 8-1：企業再造活化運用的架構展開圖

(一) 企業再造的促媒

1. 促動再造

- (1) 資訊化、網路化與自動化所帶來的變革，正在促進傳統企業進行再造工程。
- (2) 企業再造後比舊有企業更具獲利力、競爭能力、實現績效目標能力。

2. 資訊網環境

- (1) 資訊網路情報提供手段，可以及時又快速在廣大範圍內存取資訊，使應用系統與電腦資源結合。
- (2) 資訊網路集結資訊，提供多方情報；由單一點市場變成國際化無疆界之服務，迅速滿足顧客需要，使商業之窗時間縮短，推動了全球貿易與世界市場之競爭。

3. 虛擬企業特徵與網路無店鋪變化。

- (1) 創造新事業與商機，滿足顧客品質、價格、交期模式。
- (2) 電腦、網路、科技及時加注於虛擬企業之工作，滿足員工訴求。

(二) 再造主軸

在 21 世紀的資訊化社會，企業不但要利用資訊網路，更要進行企業再造，以強化組織體質改善與企業轉型。

企業再造之思考與主軸如下：

1. 企業再造思維

- (1) 從根本上重新思考，並重新設計企業的未來優勢，力求在經營利基績效上，達到極大的改善，創新改革之完整性。
- (2) 因科技、資訊、全球化改變組織新進化思維，形成組織新價值觀與企業新策略再造。

2. 企業再造影響層面與範圍

- (1) 第一層作業層次，包含工作方式，企業過程。
- (2) 第二層管理層次包含領導、組織、激勵與企業策略。

- (3) 第三層管理層次含經營資源與價值觀。

- (4) 企業再造形成組織變革，重新界定組織發展，以整合新科技作業系統轉換。

(三) 企業再造的步驟與組織變革要領

1. 企業再造週期步驟

從定義公司遠見目標→確認企業再造程序→分析評估現有系統→重新設計企業再造方案→評價選擇企業再造方案→整體動員執行企業再造→持續創新與領先新未來。

2. 企業再造與組織變革

(1) 變革的賦予能力因素

- A. 資訊化、科技化、虛擬化，開創人與文化發展，更是企業變革的主要關鍵因素。
- B. 在新世界開始轉變之前，須先改造它們，迎接新變化。
- C. 組織管理與發展並重，以強化穩定人心與優質化人才提升。

(2) 運作與決策的重新出發

- A. 有時變革在現有結構內發生，如新晶片、新基因。
- B. 有時規劃整個企業的整體改變，如購併，新產業發展。
- C. 有時組織結構產生新變化，如國際化，新業態聯盟。
- D. 有時因價值流程改變結構，如策略聯盟，新洲際聯盟。

(四) 企業再造領導人角色

- 1. 領導人須明確表述遠見和方針，並思維組織全員發展與瓶頸挫折排除。
- 2. 領導人需要具有策略與決策、強化企業資源、多元化人才培訓、組織發展與成功模式。
- 3. 領導人需用企業群科技及資源優勢，開創一個新里程碑。
- 4. 領導人企業再造時，必須充分瞭解變革方法、組織活化、經營資源、企業文化、新科技與未來新地球之遠見。

(五) 輔導企業再造之心得分享

1. 管理大師漢默 (M. Hammer) 與錢辟 (J. Champ) 倡導流程再造，一切重新開始，讓柯達公司新產品開發時間由 78 週縮為 38 週；使福特公司財會業務人由 500 人精減到 125 人；使IBM公司文件旅行時間由 1 天縮小為 4 小時。
2. 企業再造流程乃是運用新資訊科技，重新思考組織流程，將人力及組織流程徹底翻新是企業改造成功關鍵。
3. 企業再造重視心靈理念改造，使員工願意參與，工作創新，求變精神與進化思維。
4. 將各部門流程重新組裝，以期精簡人力，創造靈活組織、資源價值合理，品質卓越產品，以滿足顧客需求。
5. 企業再造是徹底改變工作方法，從「歸零」發想。
6. 將人員重新訓練整合，組織分工，資源整合，全面經營鏈結的應用與運作，未來跨新洲際與新能源群思考。
7. 活用科技資訊分析，盤點企業各項缺失，再依輕重緩急，可行性與效益性分部依階段運用，如此與企業政策目標結合，企業再造後，較具實值效益與未來頂尖企業水準。
8. 企業再造領導人必須發揮組織資源，進行全球化組織分工，提升經營品質，大幅降低成本，確保商品價值與頂尖金字塔水準，讓企業擁有新世界之優勢競爭力。

小叮嚀

企業流程再造 (Business Process Reengineering, BPR) 是上世紀 90 年代最熱門之管理課題之一。企業流程再造，係指根本地重新思考及徹底地重新設計企業流程，以達成用現代標準所衡量的績效目標 (如成本、品質、服務及速度) 的顯著改善。

二、 最具效果之組織精簡管理

在全球經濟忽冷忽熱的詭譎多變大環境下，裁員成了很多企業為了生存而不得不採取的措施。

(一) 組織必須精簡的原因

臺灣中小企業先天體質較差，若後天再失調，極易造成虧損與倒閉危機。當企業經營面臨困難時，許多經營者均怪罪「景氣不好、政府無能、同業惡性競爭、客戶無理要求、內部欠缺人才...」等因素所造成。此種藉口是有待商榷的，應知「沒有不景氣，只有不爭氣；沒有夕陽的行業，只有沒落的管理與退化的經營策略」。

中小企業的企業家必須建構永續經營的模式，才能使企業永續經營與創造更多的就業機會，如何有效促進中小企業體質轉型升級之步驟展開。

中小企業必須掌握整體大環境變化，並了解本身的特質與挑戰課題主軸，做好本身因應外部競爭力的檢核，找出本身的優缺點與機會項目，並分析影響虧損的主軸因素與造成的原因後，成立體質轉型改善委員會，推動組織體質改善與轉型升級，建立全員動員共識，了解企業轉型模式與重點政策方針，規劃體質改善的時間表與權責機制，積極推動展開，活用體質轉型的戰略，及時建立中小企業與「產業同步、市場同步、客群同步、科技同步、政經同步、人才同步、經營策略同步、價值同步...」。

(二) 形成組織肥胖的原因

1. 組織的規模擴充：隨著公司的發展，組織需求員工數量會不斷的增加，公司規模擴大後，工作作業延遲而增加人力，主管管理績效落差而增加人力，想要追求更好的服務與資料而增加幕僚人力支援。
2. 增員不當：未分析公司長期與持續之訂單量，增加了許多不必要人力，淡季來臨時，未適時處理多餘人力。
3. 層級過多：組織規劃層級過多，人浮於事，不只指揮混亂，當訊息在組織傳遞時，延誤與錯誤又多。
4. 爭社會地位：企業家為了讓國人與社會人士，認為其公司是大企業，但在企業經營困難時，拼名聲地位，捨不得精簡而組織肥大症。
5. 創新無力之組織：開發步出新產品與義務幫客戶打樣，企業增加這些新

組織與新人。

6. 政府的法令規定：政府為了保護員工的權益，諸如限制企業大規模的裁員、關於資遣員工的補償等等的相關規定，企業高層不敢進行組織精簡決策。
7. 任用無能者：主管用一個人即可完成工作，卻用兩位無能者進行工作。
8. 家族組織：家族與人情留下之多餘人力。
9. 黨國元老：無能之資深員工與幹部。

(三) 最具效率的組織精簡

1. 分析企業真正問題：當組織的財務指標呈現不良的情形，許多公司都會運用裁員的方式，節省人員薪資成本，以達到組織財務指標回復正常的表現。然而企業人工成本均占企業總成本 5~12%，裁員雖然可以達到短期內成本的減少，但是卻不一定能解決企業的真正問題。真正的問題可能來自於產品無銷路、訂單不足、損耗大所造成無利潤或虧損。所以要進行組織人力精簡。第一步要了解組織的問題是不是來自於人員過剩或層級過多的問題，要確定組織的問題，必須透過組織精簡的變革，來改善的問題，實施精簡才能對症下藥，否則精簡的效果，將止於短期成本的降低，卻無法解決組織問題癥結與創造企業永續經營條件。
2. 規劃企業的長期目標：組織精簡最主要的目的，是希望能夠迅速的減少公司員工的人數，而達成降低成本的目的，實際應規劃公司長期發展與需求人力，但並非無規劃的增員後再來裁員。
3. 組織精簡決策得當：透過組織精簡，能夠達成公司生存與發展之目標才是重點，決策過程目標，必須使企業能夠更快速地反應各種未來變數。讓員工認知精簡是要推動組織體質改善，並非不當之裁員政策。
4. 預算目標之權責：組織中應優先針對無效部門與無能員工，先行處理作業，必須建構部門人力預算，才能避免亂增人力，在超肥的組織中，需多經理人的工作被龐大的幕僚群所分擔，故應去除不必要組織層級與冗員，使得權責回歸主要的經理人，定時分析與盤整，簡化各管理階層的權責劃分，確認組織人力與預算。
5. 間接部門效益分析：組織精簡所要裁減的對象，主要是要針對組織內部的無效部門與無職人力。分析幕僚單位工作必要與非必要，並裁減不重

要的幕僚單位，重要間接部門需保留，才不會影響到組織的正常運作。找出績效不良的組織之後，考慮裁減的順序時，找出裁減的對象之後，就是實行裁減行動。

6. 優惠離職給付與協助就業：對於離開組織的員工而言，公司在可行的範圍之內，應該盡量給予較高的離職給付。此外針對離職員工的專長，公司可以提供引介的工作，介紹離職員工到其他的公司就業等等。
7. 安撫留任者：對於留任員工所造成的士氣上的打擊，必須施予特別的輔導，使其能夠安心地在工作崗位上工作。
8. 減少組織層級與強化管理效益：組織層級少是精簡變革改善標的。提升管理者能力，增加控制幅度。維持優秀之組織戰力，使用電腦系統與自動化，提升工作效率與不必要人力
9. 提高徵才標準：引進優秀人才，招募新人，除了工作要求之外，還要了解應徵者是否適合企業文化與未來實力。
10. 價值導向管理系統：有效的績效衡量系統，績效表現不佳的員工，可解僱這些無價值員工，再補充新優秀人才。
11. 多元的晉升管道：對於員工的升遷管道，不必侷限於行政工作的升遷，可以透過雙軌制度的設計。
12. 改造組織文化：整套組織精簡的程序，必須包含組織文化的改造，才能順利進行。
13. 裁員之外的替代方案：收回外包的工作、降低薪資及減少工時、人事凍結及遇缺不補、提供離職獎金及鼓勵提早退休、變動獎金機制。
14. 與企業未來發展同步：思考未來，及時規劃組織與人才發展，適時調整

小叮嚀

資遣係規定在《勞動基準法》第 11 條，亦即依據該條規定，除非有：一、歇業或轉讓。二、虧損或業務緊縮。三、不可抗力暫停工作在一個月以上。四、業務性質變更，有減少勞工之必要，又無適當工作可供安置。五、勞工對於所擔任之工作確不能勝任等五款之情事發生時，雇主始得以預告終止契約及給付資遣費之方式進行裁員，否則其裁員即屬違法。

人才素養與組織優勢，有效新成員補充。

第九節 組織績效管理與組織轉型

運用績效管理，提升經營戰略與風險管理，經營分析與體質改善，策略運用與資源開拓，避免經營虧損與時時提升經營利潤，建構永續經營的優勢堡壘。運用組織轉型，減少企業投資虧損與經營倒閉風險，追求最大之利潤目標成長。

績效管理均須應用情報資料，診斷分析，定位轉型戰略模式與體質轉型升級步驟，找出轉虧為盈改善要項與企業利潤提升戰略，透過組織整體動員與展開運作，有效因應大環境衝擊與及時轉型升級，才能促進中小企業創造高利潤與創造高價值的標的，達到永續經營之發展，就是中小企業經營的標竿軸心。

一、組織績效管理

(一) 組織績效標準設定

1. 設立組織決策與目標。
2. 績效標準提供誘因，促使部屬達成目標及配合績效標準。
3. 組織發展與執行力，確保組織整體戰力。
4. 建立組織階段目標，規劃與安排設定優先順序。
5. 組織中主力成員之「參與式管理」，運用優秀員工參與決策。
6. 引導組織新進員工，能適應工作環境與基本能力養成，成為組織之好夥伴。
7. 經常進行「雙向溝通」，建立運轉平台，並適時尊重員工意見。
8. 建立一個良好的學習「成長模式」，智識資料庫與網路學習。
9. 提升全員改善實力，問題防誤能力，確保組織之源流水準。
10. 組織成員的實力素質與績效可以與同業龍頭媲美。

(二) 各部門評估人員該具備才能參考

1. 有關財務知識方面
 - (1) 3~5年解讀資產負債表的能力。
 - (2) 3~5年解讀損益表的能力。

(3) 3~5 年連續解讀資金週轉表的能力。

(4) 能解讀各種財務指標的能力。

2. 有關銷售知識方面

(1) 有能力比較銷售額預測與實際營業額。

(2) 能瞭解訂貨與生產的關係。

(3) 能瞭解庫存與資金壓力問題。

(4) 能瞭解應收應付帳款，確保資金流量。

(5) 能掌握主力顧客與品牌客戶之需要。

3. 有關生產知識方面

(1) 能充分運用產能的能力。

(2) 確保稼動率水準與退貨率改善。

(3) 生產循環加速。

(4) 生產力提升。

4. 有關物料知識方面

(1) 物料來源與市場價量變化。

(2) 訂單量、採購量、使用量、庫存量、損失量之五大變化。

5. 有關人力知識方面

(1) 能瞭解每人生產額、銷售額。

(2) 提升人員之共識向心力與素養水準。

(3) 適時激勵員工與創造高員工績效與價值之組織領導。

(三) 組織績效評估之原則

1. 共同目標

以企業短中長發展，規劃企業目標與組織目標，引全體員工朝共同方向如營業額、目標成本、目標利潤、公司品牌信譽、市場佔有率、良好組織關係、提升人員素質等。未能達成目標，即顯示組織水準落差，此時，應及時推動改善與管理機制，才確保目標之有效達成。

2. 共識與向心力

目標之規劃與考核之內容，應讓組織成員參與規劃與互動，如此溝通與交流之模式，規劃之內容與評價之要項，更易見效與落實；績效考核最好能由被考核先行自我檢討與評估，然後進行相互溝通，如此被考核者更能了解「真正考核分數評量依據」，這種充分的雙向溝通方式，才能使得績效考核工作更加落實，員工更了解缺失與願意改變自己。

3. 激勵效益

激勵是針對表現優秀人員及時鼓勵，不論是應用精神、物質、工作、肢體語言等均是激勵方法。應分析員工表現與工作之重點，施與不同激勵，在富足時代與高生活水準國家，金錢並非是唯一的激勵，精神激勵可採大眾表揚、讚美的話；工作激勵可採工作參與、擔任內部講師、部門指導員；物質激勵可採用變動獎金、無息貸款；肢體激勵可採微笑、行動支援等，這些都是很好的激勵原則。

4. 三公原則

績效評價必須本著「公平、公正、公開」原則，績效評價不可黑箱作業，更不可一手操刀之一人決策。如能以「客觀的立場，評估優劣」、「公平的態度，評估得失」、「合理的方法，量度績效」及「嚴密的處理，慎重其事」。如此進行之績效評核，才不因不當人為因素產生不公正與不公平情形。

5. 權責切割

現代企業經營管理，對有良好績效者，固應予以適當的鼓勵，而對績效不彰，未能達成目標者，亦應給予適當處理。但獎懲之前，首應確定責任的歸屬，確定責任時，則須辨明在權責範圍之內或可否控制者，在評定績效時，應將管理當局所無法改變的外在影響因素剔除，不予考慮，如此，才能真正使績效考核工作，更加公平合理。

6. 時效控制

部門的績效如何，也應及時加以評估，並對有關人員，立即予以獎懲，方有助於業務的改進。為顧及時效，於評定績效時，應採分層負責方式，做關鍵性的重點考核，而非鉅細靡遺地評核每項作業；對屬於長期性問題，宜做專案式考核。

7. 貢獻指標

與最先之目標設定相互結合，相互評價；即「營業額、目標成本、目標利潤、公司品牌信譽、市場佔有率、良好組織關係、提升人員素質」等，以實際水準與目標達成率如何做為評價水準。

8. 未來水準

與公司過去比較，獲利低或虧損多寡，瞭解公司下年度之組織發展重點；與產業同業競爭者比較，分析公司在業界之水平與競爭力；若無法找到同業水準，可參考股票上市或上櫃公司資料，作為比較參考，以確認公司現況水準與未來新價值創新思維。

(四) 績效評估重點準則

績效評估的重點，即是實施績效管理具體貢獻與組織工作成果，評鑑正確才能適時執行體質改善與轉型升級。

績效評估重點的準則如下：

1. 高階層經營者訂定明確理念方針與決策，對運作並表示強烈的關心。
2. 建構透明化之經營制度，每一部門目標主軸清楚。
3. 部門整合，形成企業間之組織分工與合作；組織間之資源相互運用；情報適時交流與組織間之問題適時排除。
4. 績效評估制度整體系統健全，包括會計系統，研發系統、行銷系統、商品庫存系統、組織發展系統、績效指標系統均應健全。
5. 整體經營層、管理層、基層與外圍均納入績效管理對象。
6. 以定性定量為指標，正確資料數據，進行績效評估。
7. 對成果貢獻者，應及時給予公平的獎勵，以帶動示範標竿。
8. 企業組織績效評估經營，其主要項目重點如下：
 - (1) 獲利力：股東淨利，銷貨毛利率、投資報酬率等。
 - (2) 生產力：稼動率、生產數量、用料成本、每人產值等。
 - (3) 市場：銷貨量、銷貨額、帳款回收率、市場佔有率等。
 - (4) 資源：財務資源與專業技術資源、市場來源之取得。
 - (5) 創新：如開發新產品、提供新服務、取得專利權、新優勢等。

(6) 社會責任：指提高生活品質、避免環境污染、支援社會福利等。

(五) 績效管理人員的特徵

1. 高績效管理者特徵

- (1) 工作時思考如何完成任務。
- (2) 接收、聽取專家的新觀念。
- (3) 從企業整體立場，處理各種問題，建立防誤機能。
- (4) 具有高度信心，能時時提升自己的能力和追求目標的成長。
- (5) 積極行動與突破障礙之性格。
- (6) 重視事實、分析資料與應用。
- (7) 與上級的看法保持共識。
- (8) 培育部屬，拉拔部屬成長。
- (9) 輔助上司缺失。

2. 低績效者管理者特徵

- (1) 注意瑣碎小事與處理問題。
- (2) 自我為是，倚老賣老。
- (3) 管理工作抓不到重點和方法。
- (4) 較傾向於追求自己工作，而較忽略整體的工作。
- (5) 不易與同事相處。
- (6) 別人建議，易批評與反對。
- (7) 對下屬表現出專業自大，對部屬反應問題，未及時處理。
- (8) 無視現實，因循守舊制度。
- (9) 掩飾事實，報喜不報憂。

(六) 績效評估運作有效成功之關鍵機制

1. 制度本身之改進

- (1) 為降低評估者與被評估者之間的矛盾、衝突，雙方應多予溝通，取得共識，績效評量項目事先告知。
- (2) 各部門合理的績效衡量指標與需求資源。
- (3) 評估標準應與工作相關連，包含職責與單位工作。
- (4) 直接、間接人員與行政職、技術職、管理職，制度設計之差異性。
- (5) 應讓被評估者事先瞭解績效評估制度的內容，及考核方式。
- (6) 建立評估者與被評估者公開的雙向溝通管道與訴願機制。

2. 改善組織間之關係

- (1) 讓員工參與整個評估過程，且持續地給予員工支持的力量。
- (2) 能激發潛力，不斷精進，達成績效目標。

3. 資料之回饋與改善措施

- (1) 檢討績效差異，發生原因與改善方法。
- (2) 績效問題之改善，應讓員工充分參與，提升員工水準與向心力。

- (3) 跨單位之問題，上司應協助改善方案與採取行動之協助。
- (4) 建立改善跟催與再評量機制，避免問題回饋與改善流於形式。

4. 績效管理的重點

- (1) 視員工為企業經營的夥伴。
- (2) 賦予每位員工的職能權力。
- (3) 以人性的觀點，推動組織管理與績效成長。
- (4) 推動員工參與各種經營運作與體質總改善。

5. 在組織方面

- (1) 主管管理能力提升，職務的擴大。
- (2) 員工學習新工作，工作的豐富化。
- (3) 組織的扁平化和流程的簡化。
- (4) 跨單位整合化與成效總連結。

(七) 績效管理方法

1. 目標軸

- (1) 企業發展戰略動向清楚。
- (2) 部門方針明確。
- (3) 標的數據清楚。
- (4) 績效基準認同。
- (5) 評價方式公平。
- (6) 定期資料公開。
- (7) 成敗依循判斷公正。
- (8) 獎懲機制合理。
- (9) 輔助落差轉型。
- (10) 提升組織的整體經營力。

2. 層別軸

- (1) 各階層定位清楚。
- (2) 由上而下展開。
- (3) 指揮系統明確。
- (4) 檢核要項有據。
- (5) 控制手法明確。

- (6) 階層落差及時支援。
- (7) 跨部門有效整合。
- (8) 主管深具擔當。

小叮嚀

績效管理的功能，即在於用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識。績效管理在計畫、制訂績效考核、激勵、培訓等過程中將呈現全新的面貌。

二、組織轉型與升級

(一) 中小企業面臨的主要挑戰課題

1. 傳統中小型製造工業與中小型傳統商店面臨規模縮小與虧損關閉危機。
2. 市場超飽和，通路短兵相接，價格隨時調整，業績利潤節節敗退。
3. 交期加速，品質要求嚴格，原料上漲，成本上升，形成無利可圖。
4. 重視商品品牌形象，商品品質水準與服務成本增加，利潤嚴重被剝削與流失。
5. 商品更替快速，產品壽命壓縮；資金不足，商品研發創新緩慢。
6. 立地商圈變化大，市場客群不易掌握，客戶流失，業績快速下滑。
7. 商品週轉慢，庫存堆積，資金不足，利息增加，經營壓力倍增。
8. 政策束縛，法規束縛，運作缺乏彈性。
9. 經營利潤退化成微利潤，漸步入經營虧損下，極易產生經營危機。
10. 用心經營，無利可圖；想經營卻無法生存的經營大挑戰。

(二) 經營體質改善的十二大步驟

1. 建立企業憂患意識。
2. 高階之支持與企業體質方針重點布達。
3. 成立組織體質改善委員會。
4. 建立部門體質改善清單。

5. 整體重點與部門主軸公告與宣導。
6. 企業體質改善與自我成長訓練。
7. 掌握員工心聲，與員工分組討論，列出問題點，以建立共識。
8. 幹部以身作則，帶領員工一起開始改變。
9. 進行部門體質改善稽核與輔導。
10. 定期評價成效與公告。
11. 舉辦成果發表會與成果分享。
12. 持續新改善主題與組織之創新進化。

(三) 企業轉型模式與轉型策略

戰略模式	轉型重點	切入項選擇列舉	產生效益	轉型方法
行業轉型	不同產業	<ul style="list-style-type: none"> • 製造業轉流通業 	進入新經營形態	尋找熟悉通路或產品的行業轉型
市場轉型	<ul style="list-style-type: none"> • 通路調整 • 立地商圈 	<ul style="list-style-type: none"> • 調整內銷與外銷的比例 • 直營變加盟 	進入新獲利模式	部份轉型
商品轉型	商品調整	<ul style="list-style-type: none"> • 加項生產 • 加項銷售 	推出主力商品	多角化
技術轉型	專業提升	<ul style="list-style-type: none"> • 代工改部分設計 • 技術服務至點服務 	技術力提升	國際化
事業轉型	上下游整合	<ul style="list-style-type: none"> • 垂直整合 • 鏈導向 	產品源流品質提升	垂直整合
經營轉型	<ul style="list-style-type: none"> • 企業體分工 • 與整合 / E化 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業購併群體 • 企業獨立事業體 	提升經營綜效	水平整合
管理轉型	授權運作	<ul style="list-style-type: none"> • 績效導向 	提高整體經營能力	組織再教育
通路轉型	通路長短	<ul style="list-style-type: none"> • 切入各種型態 • 含無店舖 	接近市場與顧客	發展新行銷策略
設施轉型	租、買	<ul style="list-style-type: none"> • 專業導向 • 含無人化 	降低不良率	TPM(全員參與生產保養)
體質轉型	水準力	<ul style="list-style-type: none"> • 資源盤點 	提升資源利用率	推動 KPI 管理

財務轉型	引進與改善	<ul style="list-style-type: none"> · 活化外力資源 · 虧損分析 	調整資金成本	增資
組織轉型	企業化	<ul style="list-style-type: none"> · 專業分工 	促進企業長遠發展	組織重新設計



第十節 個案分享

個案一：臺灣東洋藥品工業公司（組織變革）

臺灣東洋藥品工業公司在 1960 年成立，自傳統學名藥廠轉型為結合研發與行銷之高度智慧資本投入的生技製藥公司，堅信「人」是組織的核心，取得人才、打造值得共同築夢的環境、實現組織願景。

（一）組織變革三階段

1. 第一階段組織變革主軸（2003 至 2006 年）

由於外在環境不斷改變，科技、技術不斷進步，因此，臺灣東洋藥品不停自我督促，永遠保持企業核心競爭力。例如，2003 至 2006 年組織變革主軸為制度改革與方法，以及企業文化建立，在概念層次落實國際顧問之策略方法論、目標管理以及疾病類別管理等觀念；實務層面建立企業願景、使命與文化；制度方面，建構強調人員發展之績效發展制度，並與職能模型結合；企業營運層面，啟動國際化並專注經營教學醫院、地區醫院之通路，以協助企業定位。

2. 第二階段組織變革主軸（2006 至 2009 年）

2006 至 2009 年組織變革主軸為制度落實，著重內部整體能力提升以及文化深耕，透過工作分析產生完整職務說明書，輔以建立職務評價系統。也重新設計符合企業所需的薪資與獎酬結構，全面導入與職務相對應之薪資結構（Job-Based Compensation）。為建構遴選符合企業未來所需之人才之工具，與學術界教授合作，導入職能行為定錨法，啟動人力盤點計畫，此外更協助各事業單位擘畫未來十年發展藍圖。

3. 第三階段組織變革主軸（2009 年起）

2009 年迄今，組織變革主軸為，導入策略性成長概念，改造工廠為符合國際標準之生產製造工廠，並通過國際認證。

（二）組織變革作法

人力資源單位推動以組織績效目標的縱向達成，及橫向的跨部門資源整合作法，全面性提升人力資源功能，協助企業組織績效管理與整合以達成目標。這工

作分兩方面進行：

1. 理論導入

引進德國顧問團隊，導入策略管理方法論之關鍵績效指標（Key Performance Index, KPI）與目標管理（Management By Objectives, MBO）概念，協助組織進行縱向績效發展與管理，擬定長期、中期及短期策略目標，並協助各事業單位執行計畫與後續追蹤修訂。

2. 實務與制度建置

透過預算會議、策略會議、策略修正會議、每月高階主管會議及各項會前會，協助各部門主管橫向整合策略目標，建立溝通與串連機制。此外，結合職能模型建構目標管理，促使組織目標與人員發展緊密連結，步調一致。

【資料來源：行政院勞工委員會編輯小組 編著（2010），〈第六屆國家人力創新獎案例專刊：臺灣東洋藥品工業公司〉，行政院勞工委員會出版，頁 42-54】



個案二：花旗（臺灣）商業銀行（人才盤點）

花旗（citibank）是全球金融服務的領導品牌。花旗（臺灣）銀行於 1965 年成立，在企業及機構客戶業務、消費金融等領域市場領導者。2007 年花旗（臺灣）商業銀行正式購併華僑銀行，持續力行花旗深耕臺灣市場的承諾。

（一）人才盤點—打造黃金人才

發掘潛力人才、培育優質人才讓企業基業長青。花旗的做法則是藉由 12 項核心職能找到「對的人」再進行培育，從培育中再進行創新。

每年 3~5 月花旗都會進行「人才盤點」(Talent Inventory Review, TIR)。由各部門以績效與潛力兩項指標評估現有人力，進而找出高潛力人才，再將名單提報給人力資源中心彙整。人力資源中心收到名單後，則進一步與各事業單位主管討論名單人選的能力及潛力後，再將名單提報給高階主管依據策略進行未來的人才佈局。」

人才盤點協助高階主管掌握哪些人為高潛力員工 (High Potential Talents)，並對其量身訂做個人發展計畫 (Individual Development Plan, IDP)，同時，建立各部門的接班人計畫 (Succession Plan) 進一步深化對人才的發展與培育。

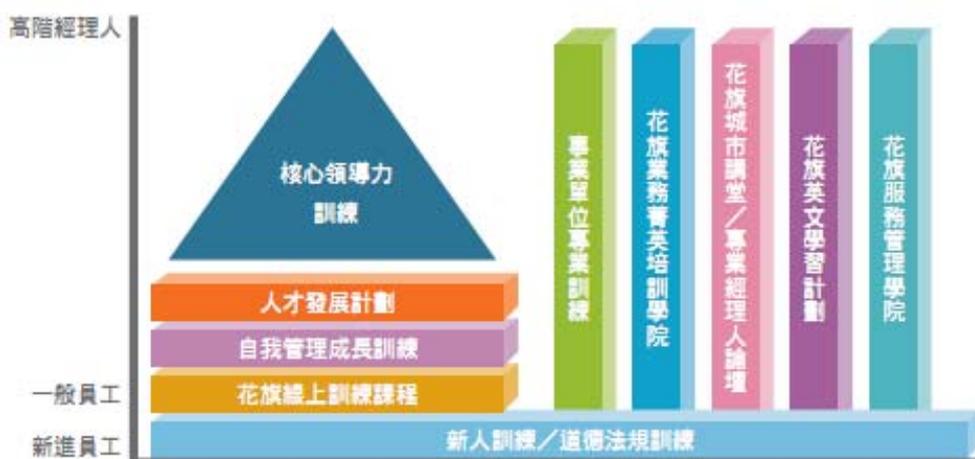


圖 10-1：花旗銀行 L&D 架構圖

（二）個人發展計畫

針對高潛力員工所展開的個人發展計畫，花旗是透過 3Es 的方式與職能架構來培育。所謂 3Es 指的是經驗 (Experience)、曝光與交流 (Exposure)、教育訓練 (Education)。舉例來說，主管可透過指派具有挑戰性的任務，讓高潛力員工

從解決問題、完成任務的過程中學習到經驗。

Exposure（曝光與交流）的意思就是跟導師（Mentor）來學習。花旗會藉由一些專案計畫，安排他們在資深的高階主管面前做簡報，讓他們 Exposure。若是有國外的高階主管到臺灣來時，我們也會安排他們與主管面對面做交流，提升國際視野。

對於領導人才的培訓，是規劃系統化且長達 4 個月的時間的培育計畫。這是少有企業能像花旗一樣能關注人才培育專案的績效，這是花旗很獨特的教育訓練模式。

（三）領導力培育計畫

領導力培育計畫（Leadership Development Programs）是花旗為高潛力員工所量身訂做的計畫。建立世界一流的金融團隊向來為花旗營運策略目標之一，但唯有 A 級領導人方能建立 A+ 團隊。A 級領導人不僅具備專業職能，更應該具備激勵團隊躍升的卓越領導能力。因此，花旗依策略，規劃領導力發展架構，區分出多種層次，分別為基礎領導力、進階領導力、管理、策略等。

其中「花旗基礎領導力發展計畫」（Basic Leadership Development Program, BLDP）是由花旗人力資源中心，依據組織人才職涯發展的創新作為，可說是人才被賦予管理職責時領導團隊的葵花寶典。藉由這一完善的訓練來減少摸索的時間，快速展現績效，完成組織交付的任務。

此外，花旗更重視成功經驗的傳承，設立包括：花旗業務菁英培訓學院、花旗城市講堂／專業經理人論壇、花旗英文學習計畫、花旗服務管理學院等，每一個階段的訓練，都會輔以精心設計的影片及創意的教材，讓每一位參與的員工樂在學習，具體表現在工作領域。

【資料來源：行政院勞工委員會編輯小組 編著（2011），《創新人才 精彩 100：第七屆國家人力創新獎案例專刊--花旗（臺灣）商業銀行》，行政院勞工委員會出版，頁 40-49】

表 10-1：探討失業率戰略案例（專家看法）

分工之組織	管理創新戰略
國家政府	1. 就業網路之活化。 2. 就業輔導機構之強化。 3. 勞動部勞動力發展署第二專長訓練。

	<ol style="list-style-type: none"> 4. 以工代賑之有效運作（訓練專長）。 5. 失業者納入控管，以免救濟失效。 6. 管制外勞申請者必須同事錄用多少本土員工。 7. 企業錄用失業勞工多少補助。 8. 失業者輔導幾次就業，若自發性失業將不在補助。 9. 無技能之臨時工作者，強迫第二專長訓練，否則不補助。 10. 改善投資環境，沒有企業就沒有就業機會。 11. 擴大公共建設，增加本國人員進用。 12. 創造魅力，吸引外資與台商回台創造第二春。 13. 財政貨幣增加支出，降低失業率。 14. 嚴格管理裁員、產業外移、關閉等不當情形。 15. 擴廠與增加投資或新投資企業應適時鼓勵與優惠策施。 16. 重大民間投資案應專案與時效管理。 17. 針對失業，採取專案機構管理與專家提策運作。
社會機關	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動終身學習。 2. 提供義工機制。 3. 訓練第二專長。 4. 推動民間法人認證。
工商企業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增加資本投資預算。 2. 事業體獨立增加人力。 3. 避免產生縮小、外移與歇業。 4. 彈性工時減少裁員。 5. 減薪不裁員或減少福利開銷。 6. 遇缺不補不裁員。 7. 鼓勵員工內部創業。 8. 提升人力素質水準。 9. 增加本國員工之錄用。 10. 實施無薪休假。
學校訓練機構	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供專門技術訓練。 2. 提供專長與證照或檢定的部門。 3. 開設目前與未來需求的課程。 4. 提供在職進修的環境與課程。 5. 引進更具競爭力課程與師資。 6. 強化現職學生將來就業實力。 7. 鼓勵學生多與業界接觸與歷練自己。
個人自救	<ol style="list-style-type: none"> 1. 培育第二、第三專長。

	<ol style="list-style-type: none">2. 增加更多的專業技能。3. 取得更多的證照、執照、進修機會。4. 人脈開拓與增加多方面興趣。5. 時時進修與工作相關知識與技能。6. 向高手學習與專業取經觀摩。7. 節省不必要開銷-當用不省，當省不用。8. 做好自我的職涯規劃。
--	--



第十一節 結語

組織對人類社會的發展有很大的貢獻，同時每一個企業組織都以永續經營為其基本信念，但是縱觀企業歷史，能夠超越百年壽命的企業並不多見，這就如同人有生、老、病、死一般，企業與組織一樣也有興、衰、更、替的循環。員工長期處在順遂、優渥的工作環境，會漸漸喪失危機意識與旺盛的企圖心，逐步喪失鬥志；而外在的競爭對手，卻正在「摩拳擦掌」，逐步「蠶食鯨吞」市場的佔有率，致使組織在高度競爭的市場中遭到「出局」的命運。所以，組織必須隨著內、外部環境的變遷適時調整以為因應。



參考書目

中文部分

- 丁志達。人力資源管理診斷。
- 小林靖和。經營體質方改善できる本。オーエス出版會社。
- 片平公男。經理の基本。日本經濟新聞社。
- 金井正一。圖解でわかる經營分析。西東社。
- 野口吉昭。問題解決の技術。PHP 研究所。
- 謝明堂。經營計畫與預算管理。生產力中心。
- 謝明堂。企業再造與企業轉型。金屬發展中心。
- 謝明堂。經營分析與利潤倍增。中衛發展中心。
- 謝明堂。轉虧為盈與升級論文。企管顧問協會。
- 謝明堂。建構優勢經營策略。管科會。
- 謝明堂。MTP 主管訓練班。工業會。
- 謝明堂。顧問師診斷實務。逢甲顧問師班。
- 謝明堂。企業購併實務。大葉大學財管系。
- 謝明堂。全球化策略管理。僑光企管系。
- 謝明堂。專業財報分析與利潤戰略。工策會。
- 謝明堂。商店人力資源管理專欄。經濟日報。
- 謝明堂。企業診斷實務。大葉大學國企系。
- 謝明堂。技術移轉與組織學習。科技專刊。