組織變革推動者之情境知覺與變革策略之關聯

余坤東* 諸承明**

摘 要

本研究旨在探討組織變革中，變革推動者決策基模的形成，以及知覺基模對於變革策略的影響。經由文獻整理，首先推論出知覺基模、外部環境(混亂程度)、內部環境(失敗情緒)三者與變革策略的關聯性。資料收集方面，本研究以獲得 ISO 系列認證廠商為研究標的，採二階段抽樣方式，第一階段先抽選 1000 家廠商，進行初步問卷調查，第二階段再由第一階段成功抽樣的樣本中，寄發五份員工問卷，進行員工態度的調查，總計兩階段共計完成 146 個成功抽樣。驗證的結果顯示，變革推動者在組織中的影響力越大，其決策知覺基模將較會較注意內容導向、未來導向以及外部導向之相關資訊的收集，而對於過程導向、過去經驗導向、以及內部導向的線索則較不會注意。另一方面，知覺基模與變革策略的關聯，也受到變革情境的干擾，處在組織變革失敗情緒瀰漫的環境下，內部導向型的決策者將會較外部導向型的決策者，更傾向於採行漸進式、參與式的變革策略。而當處在動態、混亂的組織環境中，外部導向型的變革推動者將會較內部導向型的決策者，更傾向於採行全面式、指引式的變革策略。

關鍵詞： 組織變革、知覺基模、變革策略

* 國立台灣海洋大學航運管理系教授，e-mail: b0228@mail.ntou.edu.tw
** 中原大學企業管理系教授，e-mail: chenming@cycu.edu.tw
***本文承國科會經費補助(NSC 90-2416-H-019-004)，特此誌謝，作者亦感謝兩名匿名審查委員之寶貴建議

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

隨著經營環境的動盪，組織改變本身的結構、技術、文化乃至於價值體系，以因應環境衝擊的壓力，已經成爲經營管理上不可或缺的議題。而在組織的調適過程中，如何有效引導、推動此一組織轉型，更成爲近年來學術研究與管理實務上的焦點。

雖然學術研究上關於變革管理的探討已經十分蓬勃，但是多數研究中，關於變革如何推動，大致上仍是以傳統組織發展(organization development；OD)學域之規範性觀點爲主軸(Dunphy & Stace, 1993)。在組織發展學域的主流觀點中，關於組織的發展與變革，認爲是出於理性的選擇，因此在相關研究上，較專注技術層面之變革干預手段(intervention)的設計與提出，研究的重點，也多關注於如何設計、推動變革方案，以便解決組織現有的問題，提升組織效率等表象的層面(Morgan & Ramirez，1984)。而此一組織變革研究方向，基本上有兩點不足之處，首先，此一方向的研究，較少考慮到變革干預手段推動之後，後續所引發之政治、情緒等效應，因此也未考慮到伴隨而來的文化、價值體系變革問題(Bartunek & Moch, 1987)。其次，這些變革干預手段的發展，多隱含規範性(universal)的立場，認爲在組織變革實務上，存在一套最佳的變革策略，而有意無意之間，排除了變革推動者的認知與組織環境系絡(權力動機、政治行爲等)，在組織變革推動上的影響力(Buchanan & Badham, 1999)。

從前述的兩個不足點來看，組織變革管理似乎不能僅以規範性干預方案的設計爲滿足，在推動層面上，尚必須考量更深一層之員工態度、文化、組織價值體系的管理與改變。而在推動方案之形成層面上，也不能僅從理性決策的觀點出發，而必須考量變革推動者在複雜決策情境中，個人認知、權力等因素對於變革決策結果的影響。不論是從組織變革推動者的角度(形成層面)，或是從員工的角度(推動層面)來看，關於變革策略的探討，都無可避免地涉及個人認知因素。

近年來，以個人知覺爲基礎所進行的組織變革研究也逐漸普遍(Lau &

臺灣大學學術期刊資料庫

Woodman, 1995；Poole et al., 1989；Walsh & Charalambrdes, 1990)，所探討的議題，包括變革推動時，下屬對組織變革的行爲與態度，例如關於變革的失敗情緒(cynicism，Wanous et al., 2000；Anderson & Bateman, 1997)、變革抗拒(Strebel, 1996)、工作態度的改變過程(Thompson & Hunt, 1996)等，由這些議題的討論中，對於下屬的變革態度有更清楚的釐清，因此有助於管理者在變革策略決策時，作更深入的思考。然而，在變革策略形成的過程中，變革推動者也扮演著不容忽視的角色，以 ISO 系列認證的變革推動爲例，高啓輔(民 84)的研究即發現，不同的企業，在認證取得的推動方式與觀念上，即存在相當大的差異，而此一差異與變革推動者有密切的關聯。事實上，當組織變革所涵蓋的範圍越廣，權力與政治因素的影響力也就越大，而變革決策的本質將會更脫離理性決策(Buchanan & Badham, 1999)，在此一過程中，變革推動者的個人知覺，將對變革策略有關鍵性的影響。可是在現行的研究中，卻仍少有研究探討變革策略決策時，變革推動者個人知覺因素，在其中所扮演的角色。在此一背景下，本研究的目的可以界定如下。

1.探討變革推動者關於變革情境知覺之形成。

2.驗證變革推動者之知覺模式與變革推動策略的關聯。

貳、文獻探討與假設建立

一、變革情境的知覺基模

不論何種性質的決策，基本上都涉及資訊收集、分析與可行性方案選擇等過程，而在決策過程中，管理者所面臨的往往都是複雜、非結構化的問題。許多研究指出，面對複雜的問題情境，管理者會建構一套簡化的知覺架構，以便於篩選過多的資訊，來提高其決策的效率(Schwenk, 1984；Ungson et al., 1981；Walsh, 1988；Taylor & Crocker, 1981)。知覺架構的觀念雖然以不同的文

臺灣大學學術期刊資料庫

字型態，出現在不同的研究中，包括：知覺基模(schema)、知覺地圖(cognitive map)、信仰架構(believe structure)等，但不同文字之間，其意涵卻是相當一致的(在本文中使用基模的名稱)。此一知覺基模的建立，不僅可以簡化管理者決策時所需處理的資訊數量，更可以指引資訊收集的方向(Lord, 1985)，甚至於提供一個決策的參考點(Snyder & Uranowitz, 1978)。值得一提的是，知覺基模不僅存在於組織的管理者，任何人處在資訊負荷過重、非結構式的決策情境時，也都會利用其所建立的基模，來簡化對外界情境的知覺。所以，不論管理者或是個人，都會建立各種不同的知覺基模，並且利用這些基模來幫助其決策(Schneider, 1991)，而且這些知覺基模也非固定不變，他們將會隨著個人的經驗與學習而作調整(Isabella, 1990；Bartunek & Moch, 1987)。

由於知覺基模會影響管理者的決策過程及結果，不少研究利用此一知覺基模的觀點，來探討管理者的決策行為(Driver et al, 1996；Fiegenbaum et al, 1996)。既然組織變革策略的形成也是一種決策，因此，若將此一知覺基模的觀點，應用到組織變革決策方面，也可以推論出，在組織變革的過程中，變革推動者亦將建立與變革相關的知覺基模，此一知覺基模將有助於其了解組織變革情境，而且利用此一情境知覺基模，將可以指引變革推動者，進行相關資訊之收集與篩選，甚至於以此一基模為標竿，作為變革決策的參考依據。

二、變革情境知覺基模的內容

從前述之知覺基模的描述中，大致上可以將知覺基模視為個人所建立的資訊收集與分析架構，此一架構的目的，在於簡化知覺形成過程中，複雜而大量的資訊處理活動，以提高知覺形成的效率。由於每個人背景、經驗的差異，對於特定議題所建立的知覺基模也不相同(Schneider, 1991)。因此，如果要探討或比較知覺基模的內容，則必須要在特定的議題之下，建立共同的比較基礎才有意義。

關於知覺基模的內容，目前相關的探討並不多，不過由於知覺基模的觀點，與標竿管理(benchmarking)的精神頗為相近，所謂標竿管理是『一項透過

臺灣大學學術期刊資料庫

衡量比較，來提升企業競爭地位的過程，它強調的就是以卓越的公司作爲學習的對象，透過持續改善來強化本身的競爭優勢』(Iacobucci & Nordhielm, 2000)。知覺基模與標竿管理相似之處在於，兩者都必須事先建立一個比較性的參考架構，知覺基模用來簡化認知過程中的資訊處理，而標竿管理則用此一架構來評估本身的不足點，以作爲推動改革與學習的依據。Bamberger & Fiegenbaum(1996)把標竿管理的精神，融合於組織變革活動中，提出組織在推動人力資源管理相關變革時，可以藉由策略參考對象(strategic reference point; SRP)的建立與比較，來決定資訊收集的取向與推動變革的策略，而具體的策略參考對象內容，Bamberger & Fiegenbaum(1996)則是建構了時間(目前或是未來取向)、內容(過程或是結果取向)、來源(內部或是外部取向)三個向度，作爲比較的基礎。由於人力資源管理變革，本質上也是組織變革的一種，這三個向度對於瞭解變革推動者之知覺基模，亦有一定程度的價值。

(一)內容向度

內容向度本質上，關注組織變革著重變革手段或是變革結果的傾向。雖然組織變革的推動，都有一定的目標，但是在推動過程中，往往也會引發諸如抗拒、工作壓力、失敗主義等非預期的副作用(Armenakis et al.,1999)。對傳統組織發展學派而言，組織變革的設計，是一種理性的決策，認爲目標與手段之間的配套，具有很明確的關聯性(French & Bell, 1990)，因此只要變革標的界定，推動變革達成目標的手段也將明確，既然變革手段是由變革目標來決定，變革推動者較須專注的是變革目標有效的達成，而非推動過程中，更動組織子系統所引發出來之問題的解決。然而，此一觀點在實際執行上卻發生了若干問題，根據 Anderson(1996)的調查，在美國組織中的管理階層，對於公司所推動之變革不具信心者佔了 23%，而員工的比重更達 43%。此外，由於變革涉及了組織內個人利益的消長，因此，在組織變革推動中，政治行爲、抗拒態度等也是常有的現象(Buchanan & Badham, 1999)。所以從手段的角度來看，組織變革既然不可能只針對特定子系統作改變而不牽動其他的部分，則

臺灣大學學術期刊資料庫

變革推動者對於變革手段的設計，就要投入更多的關注，以避免不必要的副作用。這些關注包括：溝通說服、獎酬機制、參與氣氛的營造、團隊運作的形成等等(Judson, 1991；Kotter, 1995)。

(二)時間向度

一般而言，企業的運作普遍存在著慣性(inertia)，因此，誘使企業進行變革，應該有其值得探討的原因，而部分原因可以從組織決策時，其時間向度的取捨來作說明。根據 Astley & Van de Van(1983)所提出的組織管理理論類型來看，組織的管理活動有出於「自由意志」(voluntaristic orientation)的動機者，認爲在組織發展決策中，在組織與環境的關係上，組織是自主的、主動反應(proactive)的。以組織變革的決策爲例，此一動機下，組織變革往往是爲了預先因應環境所作的改變，在本質上是「自我導引」(self-directing)的(江岷欽，民 82)，而此一觀點在時間向度上，較偏向於未來導向。相對的，亦有不同觀點認爲，管理決策及相關活動的發生，僅是出於「命定主義」(deterministic orientation)的發展，認爲組織發展的起因，只是反應(reactive)環境變化的需求，在此一動機下，組織變革決策往往出於環境因素的改變，是無可奈何才發生的。這些環境因素諸如：回應外部的競爭壓力(Meyer et al., 1990)，內部權力因素的考量、解決目前經營上的問題等(葉匡時等，民 85)，而出於這種動機的變革，在時間向度上，較屬於現在取向。

(三)來源向度

組織變革的發動，有時候是出於組織的理性選擇，亦即變革推動者明確知道變革的目的與方向，在理論基礎上，組織經濟理論或交易成本理論的觀點，較能夠解釋此一理性決策或行動(Roberts & Greenwood, 1997)。但是在不少情況下，組織變革的發動，其動力往往是外部導引所產生的，亦即當管理者察覺到其外部環境中，競爭對手、顧客、股東、一般的民眾等，對於特定

臺灣大學學術期刊資料庫

管理議題，形成一種規範性的「期望」或「共識」時，即會對管理者造成同形化(isomorphism)或追求正當性(legitimacy)的壓力(Westphal, et. al, 1997；McKinley et al., 2000)。對組織而言，此一股外部導引的推力，並不全然有利或有害，而必須由變革性質與組織情境來決定，但在此一動機下所推動的變革，組織往往不能確定變革的結果與目的，本質上較不符合理性決策的精神。當然，理性選擇與外部導引兩種力量往往是共同存在的，如同外部導引的變革不全然有利或有害，理性選擇機制在組織變革中，有時會是助力，而有時則是阻力，對組織而言，也沒有全然的對錯。在來源的向度上，一般說來，出於理性選擇的變革，較屬內部來源導向，而出於外部正當性壓力的變革，則爲外部來源導向。

不同的變革推動者，其關於變革議題的知覺基模，在三個不同的向度上，應該也會有不同程度的傾向，以此三個向度，組合成爲知覺基模的參考架構，用以篩選、指引變革相關資訊，形成其對於組織變革情境的態度。關於變革情境知覺基模之三大向度的基本意涵，可以彙整如表一所示。

表一　變革情境知覺基模三大向度的基本意涵

向度		專注的資訊內容
內容向度	過程	專注於變革推動過程中員工的反應、相關態度、行為等訊息
	結果	專注於變革目標能否達成、時間因素、成本效益等訊息
時間向度	未來	專注於變革的願景、組織目標等相關訊息
	目前	專注於組織現有問題的發掘與解決等相關訊息
來源向度	內部	專注於組織內部的資訊來源
	外部	專注於競爭對手、合作夥伴、股東、政府法規等組織外部的資訊來源

三、知覺基模的影響因素

從三個知覺基模的向度中，大致上可以瞭解知覺基模的基本內容，但是對於不同的變革推動者而言，每個人在這三個向度的取向，應該是不一樣的。例如，某位變革推動者，其所建立的知覺基模，可能是未來取向、重視內部

臺灣大學學術期刊資料庫

資訊來源、推動的內容上爲過程取向；另外不同的變革推動者，則可以是目前取向、重視外部資訊來源、推動的內容上爲結果取向。至於不同變變革推動者，如何建立其在三個向度的基本取向，哪些因素可能會影響其取向，則是進一步必須探討的問題。

由於知覺基模的建立，是爲了決策者篩選資訊，提高知覺形成的效率，因此各向度的取向，應該是以決策者「認爲重要」的準則來篩選。例如，如果決策者認爲未來導向的資訊比目前導向的資訊對他更有幫助，則在其知覺基模的時間向度中，就會採取未來導向。而在決策者所接觸的各種資訊中，有些資訊被視爲重要，有些則被歸類爲不重要，此一現象基本上可以從決策者對該資訊的依賴程度來判斷(Bamberger & Fiegenbaum, 1996)。從資源依賴的觀點，如果決策者依賴某一種資源，則該資源的擁有者，將對決策者有較大的影響力(被決策者認爲重要)，同樣的，如果某種訊息與該重要資源擁有者相關，則該訊息也會被決策者認爲是重要資訊。根據此一資源依賴的觀點，變革推動者知覺基模之形成，與其在組織中的影響力、所擁有的資源多寡，將有很密切的關聯。Bamberger & Phillips(1991)在其人力資源管理策略決策的研究中，亦曾經提到類似的觀點，他們發現，人力資源管理策略受外在環境影響程度的大小，部分取決於人資主管在該組織相對權力的大小(對外部資源的依賴程度)。所以，變革推動者在組織中影響力的大小，會影響其對於不同資源的依賴程度，進而影響其對於「重要資訊」的研判。

假設 1：變革推動者在組織中影響力的大小，與其知覺基模有關聯。

在內容向度方面，如果變革推動者在組織中的影響力大，則可以從兩方面來推論。首先，變革推動者在組織的影響力大小，雖然不必然與其職位高低有關聯，但是就從 French & Raven 的權力基礎理論來看，職位往往是組織中最普遍的權力基礎，職位越高的領導者，在組織中的影響力也越大。但是在一般的情況下，變革推動者在組織中的職位越高，將不利於與下屬溝通管道的建立，以及對變革日常性運作情況的掌握，在變革過程資訊不易掌握的情形下，其知覺基模的內容向度，將傾向於建立結果導向型的知覺基模。

臺灣大學學術期刊資料庫

再從控制機制的觀點來看，組織控制大致上可以分成行爲控制與結果控制兩種，行爲控制較強調藉由詳細工作規則的建立，來控制員工的工作過程，以確保工作的進行；而行爲控制則較注重建立標準，以標準化的結果，來評量員工是否完成預期的目標(Anderson & Oliver, 1986)。基本上，行爲控制即是一種過程導向的控制機制，而結果控制則較符合目標導向的精神。如果工作的例行性高、複雜性低，由於工作過程易於被掌握，組織也較容易發展出行爲控制的機制；反之，如果工作的性質複雜，組織不易掌握此一工作過程，則較適合採用結果控制(Craven et al., 1993)。在變革推動上，如果變革推動者的影響力大，可以推論該變革推動者在組織中的位階較高，由於高階管理者對於變革推動作業層面的瞭解較少，類似控制機制的原理，其基模的內容向度上，將會傾向結果導向。而影響力較小的變革推動者，由於較能專注於作業性的工作，因此其基模向度將傾向於過程導向，從以上的說明，可以提出以下的假設。

假設 1-1：變革推動者在組織中影響力越大，其知覺基模的內容向度，將傾向於建立結果導向型的知覺基模，而較不傾向過程導向的知覺基模。

在時間向度方面，Bamberger & Fiegenbaum(1996)認爲，在大多數組織型態仍維持官僚體系的前提下，組織中影響力較低的中基層員工，其行事與決策，大致上仍將以現況或過去的歷史爲基礎，較少能具有開創性的格局，以避免可能的責任歸屬。Argyris (1998)即指出，在傳統的組織架構下，員工根本無法知道組織對於他們工作上的期望，也不知道組織能容忍他們發揮到什麼樣的境界，員工將依循過去的慣例來做事，所以很難期望員工可以提出開創性的觀念或做法。而在實証方面，Bacharach 等(1995)的研究亦證實，較不具影響力的主管，其決策的邏輯傾向於依循過去的經驗，避免太過於開創性及未來導向。

根據以上的說明與推論，變革推動者在組織中影響力的大小，將會影響其知覺基模的時間向度。其關聯可以如假設 1-2 的描述。

臺灣大學學術期刊資料庫

假設 1-2：變革推動者在組織中影響力越大，其知覺基模的時間向度，將傾向於建立未來導向型的知覺基模，而較不傾向過去經驗導向的知覺基模。

最後，變革推動者在推動變革的過程中，內外部因素，何者對於其變革決策有較大的主導性，也可以由其在組織中的影響力來解釋。從資訊收集成本的觀點來看，由於內部資訊(組織內部的員工、作業、規章等)的收集成本，往往較外部資訊(來自於合作夥伴、競爭對手、客戶的相關資訊)的收集成本爲低，因此，組織中影響力較低的變革推動者，受限於資訊收集成本的因素，其知覺基模的形成，在來源向度上應該會偏向於內部來源。另一方面，由於影響力較高的變革推動者，理論上較有可能參與跨組織性質的工作，而且，其個人所建立的人際關係網絡，也較影響力低的變革推動者爲廣，而當一個管理者接觸的相關資訊越多，其決策的廣度也將隨之增加(Waller et al., 1995)。因此，當變革推動者在組織中的影響力越大，其決策的廣度亦將增加，其建立的知覺基模內容向度，將傾向於外部導向。從以上的說明，可以提出相關假設如下。

假設 1-3：變革推動者在組織中影響力越大，其知覺基模的來源向度，將傾向於建立外部導向型的知覺基模，而較不傾向內部導向型的知覺基模。

四、變革環境知覺與變革策略

雖然組織內外部環境對於變革策略的形成有很大的影響，但從知覺理論來看，環境本身是客觀存在的現象，相關資訊必須經過決策者解釋(interpretation)、賦予意義(sense making)等程序，才能影響管理者的決策與後續的行動。許多因素與決策者如何解讀環境事件都有密切的關聯，例如，在Gioia & Thomas(1996)對大學經營者的研究中發現，經營者如何界定自己的學

臺灣大學學術期刊資料庫

校，以及希望別人如何看待自己所經的學校，就會影響其對於特定環境事件的解讀。不少組織知覺議題的研究即指出，如果把環境事件歸納爲「很重要」或是「機會」，則決策者所採取的行動將較爲大膽、激進；相反的，如果經過意義賦予的過程，將環境事件歸納爲是「較不重要」或是「威脅」，則採取的行動也會較爲保守、緩和(Dutton & Jackson，1987)。所以，從知覺的角度而言，環境對組織行動(或改變)的影響，主要是建立在組織決策如何去知覺、解釋環境事件等程序上(Denison, et. al, 1996)。

就變革推動者而言，變革推動者也必須面對其所處的內外在環境，因此基本上也是一種知覺與解讀的過程。Dutton & Duncan(1987)認爲，組織推動變革的決心與推動策略，取決於變革推動者對於環境的判讀，當決策者意識到環境具有急迫性時，其變革動能較高，也較會將推動變革視爲「重要的」議題，爲了達到變革的目標，在變革策略上會採取較激進的推動方式，因此全面性、指引式的變革手段將較有可能。另一方面，如果變革推動者經由環境的解讀，認爲推動變革的可行性不高時，也將影響其推動變革的決心(Thomas, et. al, 1994)，在此一情形下，變革推動者就不會把推動變革視爲「重要的議題」，在推動上也會採取較爲保守的策略，因此漸進式、參與式的變革手段將較有可能。

了解了變革推動者(決策者)的環境解讀與其變革策略的關聯之後，進一步必須探討的是，處在相同的環境下，何種知覺基模的變革推動者，將較容易將環境解讀爲「重要的」、「具有急迫的」、或「策略性的」事件，相反的，具有哪些知覺基模的變革推動者，又較容易將環境解讀爲「不重要的」、或「非策略性的」事件，此一解讀將進一步影響變革策略。

在內部環境方面，近年來，失敗情緒(cynicism)已經逐漸被認爲是影響組織變革成敗的重要因素。所謂失敗情緒，是指組織員工對於變革的成功抱持悲觀的看法，並且把失敗歸因於其他人(尤其是主事者)無能的現象(Wanous et al., 2000)。Wanous et al. (2000)的實証研究亦發現，失敗情緒高的組織，員工對於變革的參與較不積極，成功的機會也較正常的公司爲低。處在失敗主義情緒高漲的組織環境中，如果變革推動者屬於內部導向型的知覺基模，由於

臺灣大學學術期刊資料庫

此一導向類型的決策者，在決策過程中往往較注重組織內部的文化、氣候等內部資訊的收集，所以較容易感受到此一失敗主義氣氛，而認爲變革的可行性不高，推動上較爲不易，因而降低了推動者的決心(Dutton & Duncan，1987)，所以在變革策略上，將較可能採行漸進式、參與式的變革手段。經由以上的說明，內外部導向的變革推動者，處在失敗主義的環境下，與變革策略的關聯可以推論如假設 2-1 所示。

假設 2-1：內部導向型知覺基模的變革推動者，處在失敗情緒高漲的組織環境下，將較外部導向型的變革推動者，更傾向於採行漸進式、參與式的變革策略。

此外，過程導向型的變革推動者，在變革推動時較會注意推動過程，在解讀環境事件時，較容易受到團隊、組織系絡的影響(Thomas, et. al, 1994；Gioia & Thomas, 1996)，如果組織或團隊的失敗情緒瀰漫，則將影響變革推動過程中成員的參與意願(Reichers et. al,1997)，變革推動者將較容易感受到來自於變革的挫折(可行性低)，因此會採取較爲保守的推動策略。根據以上的說明，過程/結果導向的變革推動者，處在失敗主義的環境下，與變革策略的關聯可以推論如假設 2-2 所示。

假設 2-2：過程導向型知覺基模的變革推動者，處在失敗情緒高漲的組織環境下，將較結果導向型的變革推動者，更傾向於採行漸進式、參與式的變革策略。

在外部環境方面，Kelly & Amburgey (1991)認爲，組織變革是組織回應環境壓力所採取的調適措施，因此當環境變化越大，組織面臨的變革壓力也就越大。不論組織變革是出於理性選擇或外部導引，由於組織變革的必要性，主要源自外部環境的改變，外部環境的改變，誘發了組織內部的理性選擇，或形成來自組織外部非理性的變革壓力，進而形成組織變革。因此組織外部環境的變化速度(dynamic)與混亂程度(turbulent)，應該是變革動能的主要源頭。外部環境的動態性、混亂程度不僅提升了組織變革的動能，也會左右變革策略的形成。處在動態、混亂的組織環境中，如果變革推動者屬於外部導

臺灣大學學術期刊資料庫

向型的知覺基模，由於此一導向類型的決策者，在決策過程中往往較注重組織外部環境資訊的收集，因此將較容易察覺到環境的變化與壓力，也較可能把環境的變化看成是「重要的」議題(McCabe & Dutton, 1993)，所以在變革策略上也將較爲積極，而傾向於採取全面式、指引式的策略。經由以上的說明，內外部導向的變革推動者，處在動態、混亂的組織環境中，與變革策略的關聯可以推論如假設 2-3 所示。

假設 2-3：外部導向型知覺基模的變革推動者，處在動態、混亂的組織環境中，將較內部導向型的變革推動者，更傾向於採行全面式、指引式的變革策略。

類似的觀點也存在於目前/未來導向知覺基模的決策者，未來導向型的變革推動者，將決策的焦點放在未來，因此在資訊收集上，將會較注意環境變化的掌握，當處在動態、混亂的環境中，不僅將較目前導向的決策者重視環境資訊，判讀上也會將環境的變化看成是「重要的」、「策略性的」事件(Gioia & Thomas, 1996)，因此可能採取較爲積極的變革策略。根據以上的說明，目前/未來導向的變革推動者，處在動態、混亂的組織環境中，與變革策略的關聯可以推論如假設 2-4 所示。

假設 2-4：未來導向型知覺基模的變革推動者，處在動態、混亂的組織環境中，將較目前導向型的變革推動者，更傾向於採行全面式、指引式的變革策略。

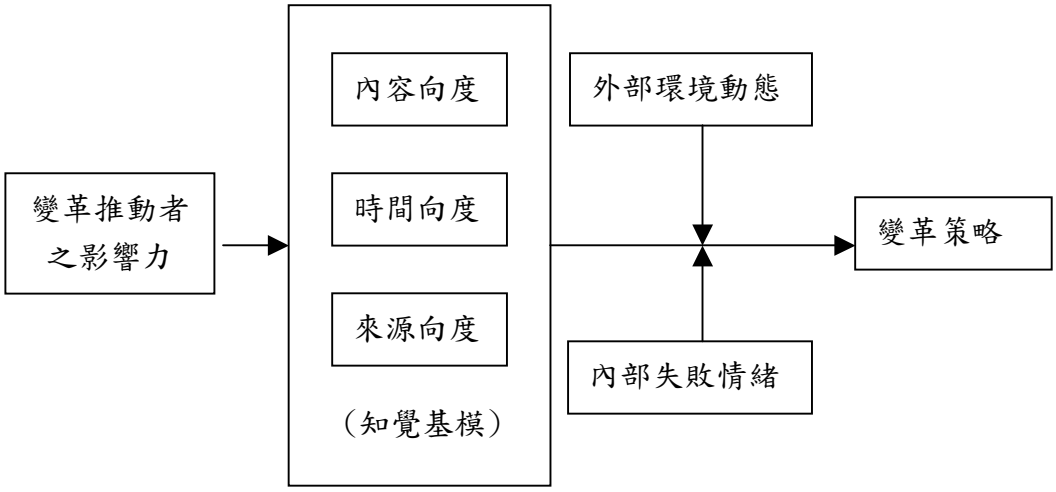
參、研究設計

一、研究架構

根據以上文獻的整理及相關推論，本研究的架構可以彙整如圖一所示。

臺灣大學學術期刊資料庫

在圖一的架構中，是以變革推動者的知覺基模爲核心，此一知覺基模的內容，會因變革推動者在組織中影響力之不同而異。由於知覺基模的差異，變革推動者在收集資訊、分析資訊的取向也各有不同，因此，也會影響變革策略的內涵。另一方面，客觀的環境因素，可以經由變革推動者的知覺，而影響變革策略。此一關係在意涵上，可以視爲一種權變的觀點，即某種知覺基模在特定的情境下，兩者會有交互作用，共同影響變革策略的形成。除了經由變革推動者的知覺之外，環境因素也有可能經由其他相關管道(員工的學習行爲、組織績效的變化等等)，直接影響變革策略的內容。所以在研究架構中，環境因素不僅與知覺基模交互作用，共同影響變革策略，對於變革策略的形成，也有直接的影響效果。



圖一、本研究之觀念架構

二、樣本資料

由於研究的議題是組織變革，爲了便於比較以及資料收集上的方便，本研究選定國內推動 ISO 系列認証變革的廠商，作爲研究對象。樣本來源爲在經濟部標準檢驗局登錄之 ISO 認證廠商名錄，共約 1500 家，採隨機抽樣方式，抽選 1000 家作爲調查對象。問卷發放採兩階段方式進行，第一階段問卷發放與填答對象，是針對各公司推動 ISO 系列認證的負責人，先進行第一部份的

臺灣大學學術期刊資料庫

問卷調查，再以所回收的問卷爲對象，每一單位發出五份問卷，請求協助將問卷分送給五位員工填寫，而由員工自行將填寫完成的問卷寄回。

第一階段共回收問卷 168 份，扣除其中 6 份填答不完整之問卷，第一階段有效問卷共計 162 份，有效回卷率爲 16.2%。第二階段針對回卷的 162 家廠商，每家寄發五份問卷，共計 810 份問卷，回收 290 份，扣除 15 份填答不完整之問卷，第二階段之有效問卷計 275 份，有效回卷率爲 33.9%。將回收的 275 份問卷，分別歸屬到原先的 162 家廠商，其中有 16 家廠商無員工寄回問卷，扣除這部分之後，若以廠商爲計算單位，完整的問卷家數(包括一份變革推動者問卷，以及一份以上員工問卷)，共計 146 家(其中變革推動者問卷 146 份，員工問卷 275 份)，涵蓋標準檢驗局產業分類中的 7 個產業。在資料分析中，將以這 146 家公司的回卷資料作爲分析標的。

三、衡量工具發展

(一)變革推動者的影響力

變革推動者影響力的衡量，乃是參考 Galang & Ferris (1997)的做法，其在衡量人力資源部門的影響力時，同時考量了個人與部門因素，從掌握的資源、在組織中的層級等各方面來衡量，根據其問卷設計的精神，本研究發展出：所管轄之推動變革的人數、變革推動者在公司中的位階(一級主管、二級主管等)、職權所涉及的部門數目、變革推動者在公司內策略決策的參與程度等，四題來進衡量此一項目。在四個題目中，管轄人數、在公司中的位階、涉及的部門數目，皆由填答者依據真實情況填寫，在公司策略決策中的參與程度，則是採李克特 5 點量表(Likert Scale)，由填答者自行評估。

影響力大小的計算，是先將各題目標準化之後，再計算四個題目的平均數，作爲影響力大小的指標。由於四個題目中有三個爲客觀數據，因此不存在信度的問題。

臺灣大學學術期刊資料庫

(二)知覺基模

本研究將知覺基模分成過程/結果導向、目前/未來導向、內部/外部導向三個向度，各向度的衡量，主要是參考 Bamberger & Fiegenbaum(1996)、Tsui (1984)等文獻的觀點，根據其觀點發展整理而來。

1.過程/結果導向

包括變革推動者是否較在意：提高公司員工的品質意識、吸引顧客或擴大市場、變革手段的設計、部門間的協調等共 4 題，以李克特 5 點尺度來衡量。由於部份題項爲反向題，經由轉換處理，得點高者代表在內容向度上爲結果導向型的變革推動者。

2.目前/未來導向

包括變革推動者相關心力，「重視解決目前問題，多於建立未來的願景」、以及「推動過程上，運用過去相關經驗以解決問題，多於開創新的變革做法」共 2 題，以李克特 5 點尺度來衡量，得點高者代表在時間向度上爲未來導向型的變革推動者。

3.內部/外部導向

包括變革推動者是否較在意：參考同業及標竿企業的做法、考量顧客的意見、注意員工對於變革的反應及相關意見等共 3 題，以李克特 5 點尺度來衡量，經由轉換結果，得點高者代表在來源向度上爲外部導向型的變革推動者。

(三)外部環境的動盪與混亂程度

外部環境的動盪與混亂程度，是採用 Oczkowski & Farrell(1998)所發展的量表，分別衡量了環境的動盪與競爭激烈程度，以及市場與技術的渾沌程度。在環境的動盪與競爭激烈程度方面，以主要競爭對手的是否具有產品差異化

臺灣大學學術期刊資料庫

的行動、資源與能力(共三題)來衡量，而以顧客的需求與偏好的變化速度、技術的變化速度(兩題)，衡量環境的混亂程度。本研究以這五題，衡量組織變革之外部環境，得點越高代表環境越混亂動盪。由於每個人對環境的知覺都不同，爲了避免單一個人太過於主觀，在此一項目的衡量上，是將每家公司所有問卷平均(包括一份變革推動者問卷，以及 1 到 5 份員工問卷)，作爲該家公司的外部環境衡量結果。

(四)內部環境的失敗情緒

內部環境的失敗情緒瀰漫程度，本研究採用 Reichers et al.(1997)所發展的量表，在其量表中，主要包括對變革方案的悲觀程度：變革方案不管用、變革方案言過其實、變革方案流於空談、員工意見未被採納且落實等，共計四題；以及對變革推動者的悲觀程度：變革推動者不夠努力、不夠在意、不能掌握變革推展的狀況、沒有能力等，共計四題，由以上兩部分，共計 8 題以李克特 5 點尺度來衡量，得點越高代表員工對於變革的失敗情緒越高。由於失敗情緒是以員工的認知爲主，在此一項目的衡量上，也是以員工問卷的平均作爲資料處理的依據。

(五)變革策略

本研究中，變革策略包括改變的規模與領導風格兩個向度，各向度的衡量，主要是根據 Dunphy & Stace (1993)的架構發展而來。

1.改變的規模(漸進式/全面式)

根據 Dunphy & Stace (1993)的架構，變革規模大小的衡量，是以：變革的範圍涉及特定部門重組的程度、各部門權力重新分配的程度、涉及建立新的組織或人事的程度、涉及改變原先的工作流程與協調機制的程度、涉及各部門工作目標重新界定的程度等五題，以李克特 5 點尺度來衡量，得點越高代表變革策略較偏向於全面式。

臺灣大學學術期刊資料庫

2.領導風格(參與式/指引式)

根據 Dunphy & Stace (1993)的架構，變革領導風格的衡量，是以：變革決策是否和下屬討論、員工的廣泛參與程度、依照員工專長分派任務及諮詢其意見、以命令的方式化解衝突、經常行使正式職權，強迫員工接受事先已經決定的決議等五題，以李克特 5 點尺度來衡量，將部分反向題進行轉換，得點越高代表變革策略較偏向於指引式。

(六) 控制變項

不論是變革推動者的知覺基模，或是其變革策略，都有可能受到其個人因素，以及組織因素的影響，因此在本研究中導入五個變數，作爲控制變項。其中屬於組織因素的變項包括：產業別變項(以 6 個虛擬變項代表樣本中所含括的 7 個產業)、組織規模(以員工人數取對數衡量之)、組織成立年數。個人因素則是包括變革決策者的在該公司服務的年資，以及年齡兩個變項。

四、信度與效度分析

在各衡量的信度方面，各變項的整體信度約在 0.78 到 0.88 之間(詳表二)，此一信度可算是已達理想之水準。在效度方面，本研究分別針對知覺基模、內外在環境、以及變革策略的題目進行因子分析，因子分析結果亦與原先各變項的構面數吻合。亦即，知覺基模相關題目(共 9 題)，經過因子分析之後，得到三個因素，各題目都能夠正確歸入原先預期的構面，而三個因子的累積解釋變異量爲 0.54。組織環境相關題目共 13 題，經過因子分析之後，得到二個因素(外部環境與內部環境)，各題目也都能夠正確歸入原先預期的構面，而二個因子的累積解釋變異量爲 0.49。最後，變革策略相關的 10 個題目，經過因子分析之後，亦得到與原先預期吻合的兩個因子，累積解釋變異量爲 0.54。

臺灣大學學術期刊資料庫

表二　研究變項之平均值、標準差、信度係數以及相關分析表[a]

變項	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.推動者的影響力	0.03	0.5											
2.過程/結果導向	2.35	0.95	.30***	(0.82)									
3.目前/未來導向	2.12	0.81	.48***	.32***	(0.78)								
4.內部/外部導向	3.04	1.24	.17*	.18*	.27**	(0.81)							
5.動盪的環境	3.58	1.08	-.04	.09	-.13*	.12	(0.86)						
6.失敗情緒	2.91	1.13	.11	-.08	.02	.10	.32***	(0.79)					
7.漸進/革命策略	2.30	1.04	.27**	.13*	.12	.20*	.56***	-.44***	(0.88)				
8.參與/指引策略	2.78	1.15	.20*	-.42***	.10	.23**	.20*	-.48***	.57***	(0.81)			
9.組織規模(log 人)	1.88	0.32	.13*	.11	-.04	.08	-.00	-.07	-.29***	.25**			
10.組織成立年數	13.5	8.23	.05	.03	.16*	.05	.08	-.05	-.45***	.31***	.70***		
11.推動者年資	11.4	5.68	.51***	-.09	.14*	.16*	-.01	-.02	.15*	.20*	.10	.21**	
12.推動者年齡	42.8	5.79	.44***	.15*	.16*	.11	.06	-.03	.17*	.12	.02	.11	.32***

[a] 括弧內為 Cronbach's α 值；　*p<.10，**p<.05，　***p<.01

肆、資料分析結果

一、變革推動者的影響力與知覺基模

變革推動者的影響力和其知覺基模的關聯性，可以分別從表二的相關係數，以及表三的迴歸模式來作分析。從表二之變項的相關係數中發現，變革推動者的影響力普遍和知覺基模的三個向度，分別呈現顯著正向關聯，此結果大致上與假設 1 及其三個子假設(假設 1-1、1-2、1-3)的預測吻合。本研究更進一步，利用層級迴歸分析法(hierarchical regression)，分別以知覺基模的三個向度爲依變項，進行資料分析。程序上是先將控制變項(包括變革推動者的年資、年齡、組織規模、成立時間以及產業別虛擬變項)置入迴歸式，第二步驟再將變革推動者的影響力變項置入模式中，所得結果可以整理如表三所示。

臺灣大學學術期刊資料庫

表三　變革推動者影響力對知覺基模之層級迴歸結果

因變項 / 自變項	過程/結果導向		目前/未來導向		內部/外部導向	
	步驟一 (β值)	步驟二 (β值)	步驟一 (β值)	步驟二 (β值)	步驟一 (β值)	步驟二 (β值)
控制變項						
產業別[a]	yes	yes	yes	yes	yes	yes
成立年數	0.00	0.02	0.16*	0.14*	0.02	0.05
組織規模(log 人)	0.09	0.05	-0.02	-0.03	0.09	0.07
變革推動者年資	-0.14*	-0.13*	0.15*	0.14*	0.18*	0.15*
變革推動者年齡	0.12	0.10	0.12*	0.10	0.13*	0.10
推動者的影響力		0.29***		0.45***		0.13*
R^2	0.02	0.06*	0.03	0.08*	0.06	0.09*
$\triangle R^2$		0.04**		0.05**		0.03**

[a] yes 表示代表產業別之 6 個虛擬變數已經放入迴歸模式中
*p<.10， **p<.05， ***p<.01

從表三中可以看出，三個不同依變項的迴歸方程式中，置入變革推動者的影響力變項之後，對迴歸方程式的解釋變異能力($\triangle R^2$)有所提高，而且解釋變異量的提高，亦達到顯著水準。因此，可以確認，變革推動者影響力的大小，確實能夠解釋變革推動者知覺基模之三個向度的變異。在確認了變革推動者影響力大小，能夠解釋知覺基模向度的變異之後，可以再進一步從迴歸方程式的 β 係數，找出兩者之間的相關程度。表三中亦發現，變革推動者影響力大小，在過程/結果導向、目前/未來導向、內部/外部導向三個迴歸方程式中的 β 係數，亦都具顯著水準($\beta = .29$, $p < .01$； $\beta = .45$, $p < .01$； $\beta = .13$, $p < .10$)。從以上的資料分析中，應該可以支持假設 1 及相關子假設的推論。

二、變革環境知覺與變革策略

關於假設 2-1 到 2-4 的驗證，大致上可以採行兩個步驟來分析。首先檢驗知覺基模與環境因素的交互作用對於變革策略變異的影響是否顯著，如果有顯著影響，則可以更進一步檢驗迴歸模式的 β 係數，並且根據相關資料繪圖，以便進一步研判交互作用與變革策略的關聯方向。

臺灣大學學術期刊資料庫

在驗證交互作用對於變革策略變異的影響是否顯著，本研究仍是以層級迴歸法，逐步將控制變項、自變項(包括知覺基模三個構面、環境因素的兩個構面)放入迴歸模式中，最後再將四個知覺基模與環境因素的交互作用變項放入模式中。從表

表四　知覺基模、環境因素對變革規模策略之層級迴歸結果

因變項 / 自變項	漸進式/全面式				
	步驟一 (β值)	步驟二 (β值)	步驟三 (β值)	步驟四[b] (β值)	步驟五[c] (β值)
控制變項					
產業別[a]	yes	yes	yes	yes	yes
成立年數	-0.44***	-0.39***	-0.38***	-0.32***	-0.32***
組織規模(log 人)	-0.26**	-0.21**	-0.24**	-0.20**	-0.20**
變革推動者年資	0.13*	0.09	0.13*	0.10	0.10
變革推動者年齡	0.16*	0.13*	0.15*	0.12	0.12
知覺基模					
過程/結果導向		0.12		0.14*	0.10
目前/未來導向		0.10		0.09	0.09
內部/外部導向		0.18*		0.16*	0.14*
變革環境					
混亂動盪程度			0.51***	0.50***	0.45***
失敗情緒			-0.41***	-0.42***	-0.40***
交互作用					
內部/外部*失敗情緒					0.23**
過程/結果*失敗情緒					0.19*
內部/外部*混亂動盪程度					0.26**
目前/未來*混亂動盪程度					0.08
R^2	0.09**	0.13*	0.17**	0.23**	0.30**
$\triangle R^2$		0.04	0.08**	0.14**	0.07*

*p<.10， **p<.05， ***p<.01

[a] yes 表示代表產業別之 6 個虛擬變數已經放入迴歸模式中

[b] 步驟四是以步驟一為基礎，同時加入知覺基模及環境變數

[c] 交互作用項的β值是將四種交互作用，各別放入方程式的係數。

四與表五的步驟五中可以看出，交互作用變項的加入，使迴規模式可解釋的總變異量均增加 0.07，而且該增加的變異量亦達到顯著水準，可以說明，交互作用變項能夠解釋變革策略的變異。由於知覺基模與環境的交互作用會影

臺灣大學學術期刊資料庫

響變革策略，因此可以再進一步，根據迴規模式及相關的β係數，研判交互作用與變革策略的關聯方向，以便驗證交互作用的型態是否符合研究假設 2-1 到 2-4 的描述。

在內部/外部導向與失敗情緒的交互作用方面，表四與表五的β係數均為正值(0.23 及 0.20)，且都達到顯著水準，代表失敗情緒與內部/外部導向的知覺基模交互作用，確實會影響變革策略。為了更清楚瞭解交互作用的型態，本研究分別將失敗情緒、內部/外部導向兩個變數，以其平均值為界，區分為高低兩組，再以各組的

表五　知覺基模、環境因素對變革領導策略之層級迴歸結果

因變項	參與式/指引式				
自變項	步驟一 (β值)	步驟二 (β值)	步驟三 (β值)	步驟四[b] (β值)	步驟五[c] (β值)
控制變項					
產業別[a]	yes	yes	yes	yes	Yes
成立年數	0.31***	0.30***	0.28**	0.27**	0.28**
組織規模(log 人)	0.24**	0.22**	0.21**	0.20**	0.20**
變革推動者年資	0.20*	0.16*	0.18*	0.15*	0.18
變革推動者年齡	0.11	0.08	0.11	0.07	0.08
知覺基模					
過程/結果導向		-0.30***		-0.29***	-0.27**
目前/未來導向		0.11		0.09	0.08
內部/外部導向		0.20*		0.22**	0.19*
變革環境					
混亂動盪程度			0.21**	0.21**	0.20*
失敗情緒			-0.43***	-0.40***	-0.37**
交互作用					
內部/外部*失敗情緒					0.20*
過程/結果*失敗情緒					0.29**
內部/外部*混亂動盪程度					0.16*
目前/未來*混亂動盪程度					0.04
R^2	0.07**	0.14**	0.15**	0.19**	0.26**
$\triangle R^2$		0.07*	0.08**	0.12**	0.07**

*p<.10， **p<.05， ***p<.01

[a] yes 表示代表產業別之 6 個虛擬變數已經放入迴歸模式中

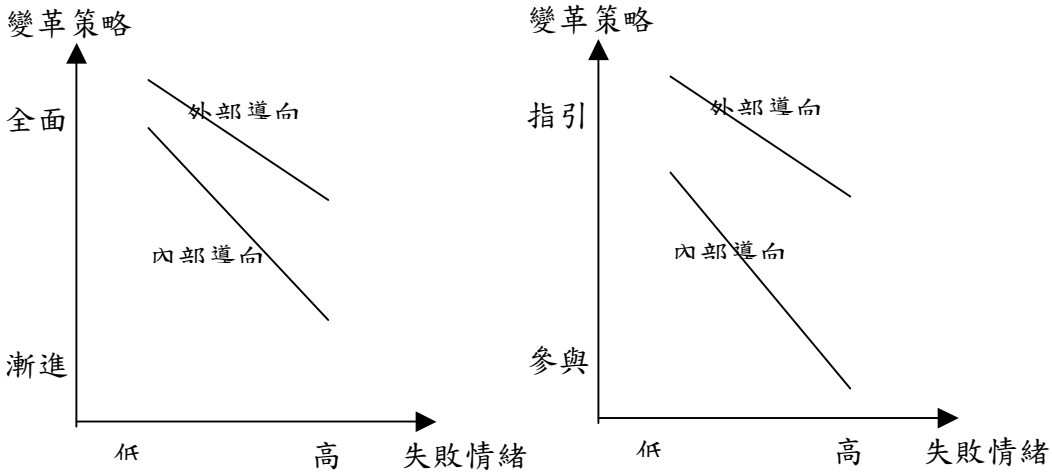
[b] 步驟四是以步驟一為基礎，同時加入知覺基模及環境變數

[c] 交互作用項的β值是將四組交互作用，各別放入方程式的係數，$\triangle R^2$ 以及 R^2 值則是將四個交互作用項一起投入模式中的結果。

臺灣大學學術期刊資料庫

平均值代入原來的回歸模式(表四及表五的步驟五)，求出其對應的變革策略分數，最後再將知覺基模(分爲高低兩組)、失敗情緒(也是分爲高低兩組)以及變革策三者的關係繪如圖二所示。

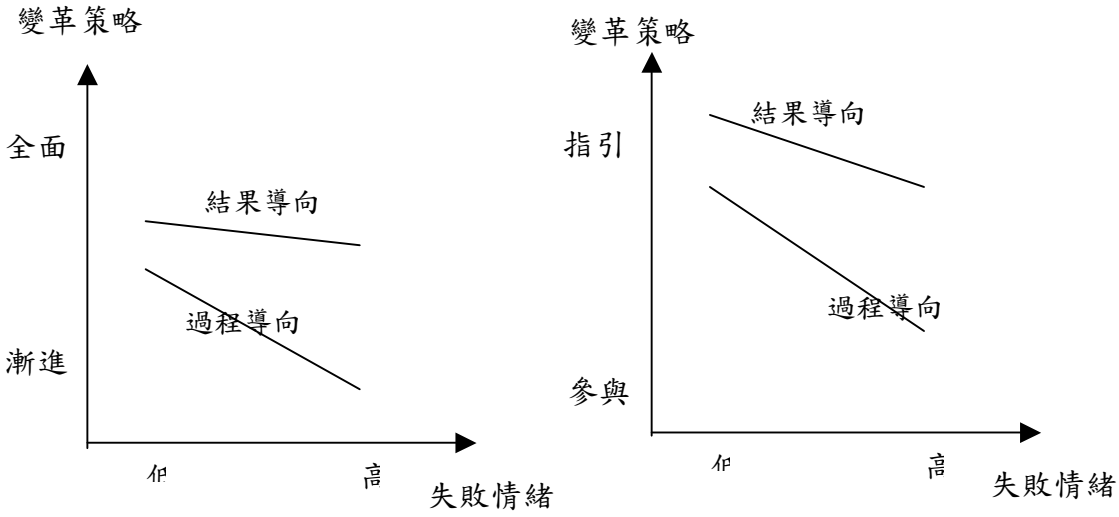
從圖二中可以發現，在失敗情緒由低到高的情況下，外部導向(高於平均分數者)與內部導向(低於平均分數者)兩直線的差距亦隨之擴大，而且內部導向組的線型傾向於變革策略分數低的方向，代表在失敗情緒高漲的環境下，內部導向型的變革推動者，會較外部導向型的推動者，更傾向於採行漸進式、參與式的變革策略，此一交互作用關係，大致上支持本研究假設 2-1 的推論。



圖二、失敗情緒與內部/外部導向交互作用型態

在過程/結果導向與失敗情緒的交互作用方面，表四與表五對應的 β 係數均爲正值(0.19 及 0.29)，且都達到顯著水準，代表失敗情緒與過程/結果導向的知覺基模交互作用，確實會影響變革策略。在交互作用型態的研判方面，仍然採取前述的作法，分別將失敗情緒、過程/結果導向兩個變數，以其平均值爲界進行分組，再分別代入原來的回歸模式中繪圖，其交互作用型態可以如圖三所示。

臺灣大學學術期刊資料庫



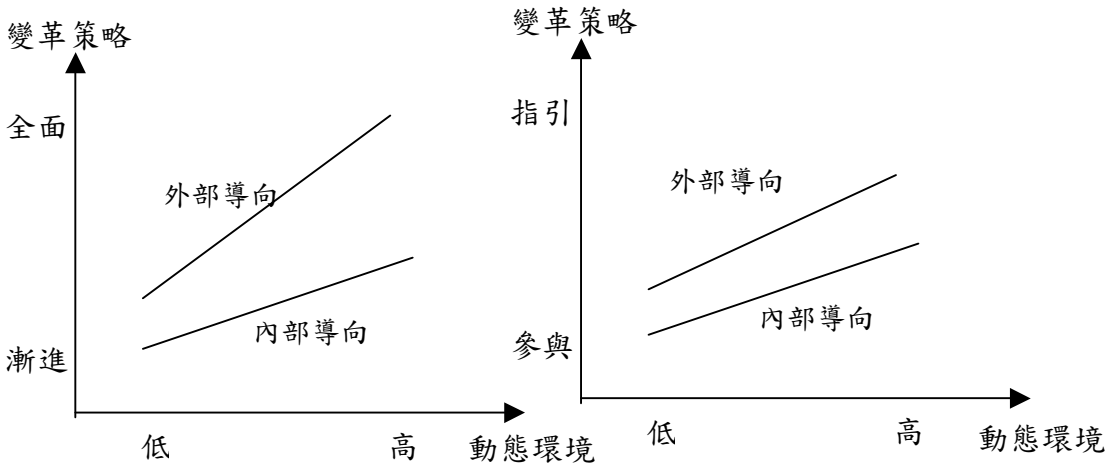
圖三、失敗情緒與過程/結果導向交互作用型態

從圖三中可以發現，在失敗情緒由低到高的情況下，結果導向(高於平均分數者)與過程導向(低於平均分數者)兩直線的差距亦隨之擴大，而且過程導向的線型傾向於變革策略分數低的方向(漸進、參與式變革策略)，代表在失敗情緒高漲的環境下，過程導向型的變革推動者，會較結果導向型的推動者，更傾向於採行漸進式、參與式的變革策略，此一交互作用關係，大致上支持本研究假設 2-2 的推論。

在內部/外部導向與環境動盪程度的交互作用方面，表四與表五對應的 β 係數爲 0.26 與 0.16，亦達到顯著水準，代表環境動盪程度與內部/外部導向的知覺基模交互作用，確實會影響變革策略。在交互作用型態的研判方面，仍然採取前述的作法，所得之結果，其交互作用型態可以如圖四所示。

從圖四中可以發現，在環境動盪程度由低而高的情況下，外部導向(高於平均分數者)與內部導向(低於平均分數者)兩直線的差距亦隨之擴大，而且隨著動盪程度增加，外部導向的線型傾向於變革策略分數高的方向(全面、指引式變革策略)，代表在環境變化很快的情境下，外部導向型的變革推動者，會較內部導向型的推動者，更傾向於採行全面式、指引式的變革策略，此一交互作用關係，大致上支持本研究假設 2-3 的推論。

臺灣大學學術期刊資料庫



圖四、動態環境與內部/外部導向交互作用型態

最後，在目前/未來導向與環境動盪程度的交互作用方面，由於表四及表五所對應的 β 係數均未達顯著水準，代表此一交互作用關係並不成立，因此無法支持本研究假設 2-4 的推論。

伍、結論與建議

一、結論

本研究探討組織變革研究中，較少觸及的議題，即變革推動者知覺基模的形成，以及知覺基模對於變革策略的影響。在影響變革推動者知覺基模形成的因素方面，變革推動者在組織中的影響力，對於其知覺基模的形成有直接的影響，尤其是影響力越大的變革推動者，其知覺基模的未來導向越明顯，這也反應出企業高層經營者的重要特徵。在過去的研究中，關於知覺、態度等議題的探討，大多會以個人的特質作爲重要的影響因素，但是在組織變革的知覺基模研究中，由於知覺基模會隨決策者的學習、經驗的更新而改變

臺灣大學學術期刊資料庫

(Bartunek & Moch, 1987)，本研究初步驗證影響力與知覺基模的關聯，對於未來深入探討應該會有所幫助。

經由統計方法的驗證，變革推動者所採行的知覺基模，確實與其在組織中的影響力大小有關，本研究假設一以及三個相關的子假設都獲得驗證，此一結論與部分國內學者所探討的權力與決策型態的關係(林敬儒，民 86；胡哲生，民 76)頗能吻合。由於在組織理論中，影響力(或權力)的探討，本質上理性決策的基本假設即有不小的差異，而更因爲組織變革的推動涉及技術與社會層面的因素(Sun, 1994)，在此一過程中，非理性因素的影響力，可能更加容易影響變革推動者的決策，這恐怕也是目前組織變革推動實務上，追逐流行、趕風潮現象普遍的重要原因。不過目前組織變革相關研究，已經開始注意變革推動上，理性與非理性因素影響力的平衡問題，一般的看法是，這兩種因素在本質上並不完全互斥(Mckinley, et. al, 2000)，如果變革推動者能夠發展、篩選以及強化其認知基模，使其能夠在決策分析時，有效平衡正反面的資訊，將有助於提昇變革推動決策的周延性。

由於環境須經由個人的知覺來影響決策者的行爲(或態度)，所以本研究最後亦驗證了環境與知覺基模交互作用，對於變革策略的影響。經由統計驗證，研究架設 2-1、2-2、2-3 的推論都獲得支持，但是研究假設 2-4 則未獲得支持，此一結果可以看出，在三個主要知覺基模當中，內/外部導向的知覺基模顯然對環境因素最爲敏銳，並且最能根據環境的變化調整其變革策略，而現在/未來導向的知覺基模，對於環境因素最不敏銳，其變革策略也較不易隨之調整。此一研究發現的原因，可能與研究標的之選擇較有關聯，由於本研究是以推動 ISO 9000 系列認證的變革爲主，目前國內企業推動 ISO 認證幾乎已經成爲必要的手段，在本質上較不具有策略意涵，而現在/未來導向知覺基模，對於策略性的議題較爲敏銳，但是對於一般性議題的敏銳程度的相對偏低，因此，在此一議題上，較不容易引起其注意，所以現在或未來導向的知覺基模之間差異不大。相反的，推動 ISO 認證的壓力大都來自於外部環境之機構化(institutional)影響力，內部或外部導向型的知覺基模感受到環境變化的差異性也就較大，也較可能形成不同的變革策略。

臺灣大學學術期刊資料庫

二、建議

根據本研究的發現，以及研究進行中所獲得的體會，提出以下的建議。

(一)研究中驗證，知覺基模是影響變革策略的重要因素，而變革策略又與變革成效息息相關，因此變革策略的擬定，原則上應該採行多元化的資訊來源，以避免可能的問題。而知覺基模的建立，卻是爲了簡化變革決策的資訊處理，因此有可能會因資訊的過於簡化，而影響了決策品質(Walsh, 1988)。既然知覺基模是決策中不可避免的簡化程序，所以在組織變革的推動上，就更要注意變革團隊的多元化，一方面避免上述過於簡化、單純化的問題，另一方面也有助於變革抗拒的化解。

(二)不論實務上或學術研究上，抗拒現象是組織變革中最受重視的議題之一。而在本研究中，從變革動能與阻力的觀點來看，抗拒固然會阻礙變革的推動，形成變革阻力，其他的態度因素，包括本研究提及的失敗情緒、壓力、政治行爲等因素，不僅會形成組織變革中無形的阻力，更會削減組織變革的動能，因此妥善處理變革中的失敗情緒，鼓勵員工參與，不僅能化解變革阻力，更能提升變革的動能。

(三)呼應前面兩個觀點，不論是變革團隊的多元化，或是失敗情緒的消彌，都有必要鼓勵員工的參與。由於變革有不同的階段，不同的階段中亦涉及許多角色的參與，例如在發起、執行、推廣等不同階段中，管理者似可以打破高層發起、中層執行、基層擴散的觀點，在發起、執行階段引入更多的基層員工參與，較能夠避免前述的問題。

(四)在研究方面，本文是以 ISO 系列認證作爲研究組織變革的標的，事實上組織變革的範圍很廣，也隨時隨地都在發生，但是由於資料收集上的限制，本研究將變革的標的侷限於 ISO 認證議題，後續研究者可以針對其他議題的變革，作更深入的探討。

(五)最後，本研究並未觸及變革策略與變革成效的關聯性，如果可以針對兩者之間的關聯進行探討，將會使組織變革的研究更爲周延。

(六)管理與組織知覺的研究中，除了強調知覺基模對於決策的影響之外，組織

臺灣大學學術期刊資料庫

與團隊系絡，對於決策者環境的解讀也有影響，本研究僅探討決策基模的影響，其他因素的影響則有待後續研究者的進一步探討。

臺灣大學學術期刊資料庫

陸、參考文獻

江岷欽(民 82)，組織分析，五南圖書出版公司，台北。

林敬儒(民 86)，權力情境和結構對決策影響之研究—以臺灣民營企業爲例，成功大學企業管理研究所版碩士論文。

胡哲生(民 76 年)，問題結構與權力結構情境下之決策型態，政治大學企業管理研究所博士論文。

高啓輔(民84)，服務業建立 ISO 9000 品質保証制度之實証研究，臺灣工業技術學院管理技術研究所未出版碩士論文。

葉匡時、黃振聰、劉韻僖、彭信衡(民 85)，「公司上市原因與上市過程的組織變革」，管理評論，15，1，15-36 頁。

Anderson, E. & Oliver, R. L. (1986),"Perspective on behavior-based versus outcome-based saleforce control system," Journal of Marketing, 51, 1, 76-88.

Anderson, L. M. (1996), "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework," Human Relations, 49, 11, 1395-1418.

Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (1997), "Cynicism in the workplace: Some causes and effects," Journal of Organizational Behavior, 18, 5, 449-469.

Argyris, C. (1998), "Empowerment: The emperor's new clothes," Harvard Business Review, 76, 3, 98-105

Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999), "Organizational change: a review of theory and research in the 1990s," Journal of Management, 25, 3, 293-315.

Astley, W. G. & Van de Van., A. H. (1983), "Central perspectives and debates in organization theory," Administrative Science Quarterly, 28, 2, 245-273.

Bacharach, , S. B., Bamberger, P., & Mundell, B. L. (1995), " Strategic and tactical logics of decision justification: power and decision criteria in organizations " Human Relations, 48, 5, 467-488.

Bamberger, P. & Fiegenbaum, A. (1996), "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy," Academy of Management Review, 21, 4, 926-958.

Bamberger, P. & Phillips, B. (1991), "Organizational environmental versus business

臺灣大學學術期刊資料庫

strategy: parallel versus conflicting influences on HR strategy," Human Resource Management, 30, 1, 153-182.

(1996), "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy," Academy of Management Review, 21, 4, 926-958.

Bartunek, J. M. & Moch, M. K.(1987), "First order, second order, and third order change and organization development interventions: a cognitive approach," The Journal of Applied Behavioral Science, 23, 4, 483-500.

Buchanan, D. & Badham, R. (1999), "Politics and organizational change: the lived experience," Human Relations, 52, 5, 609-629.

Craven, D.W., Ingram, T. N. & Young, O. E. (1993), "Behavior-Based and outcome-based sales force control system," Journal of Marketing, 57, 1, 47-59.

Denison, D. R.; Dutton. J. E.; Kahn, J. A. & Hart, S. L. (1996)," Organizational context and the interpretation of strategic issues: A note on CEOs' interpretations of foreign investment," The Journal of Management Studies, 33, 4, 453-475.

Driver, M. J., Svensson, K. , Amato, R.P. & Pate, L.E. (1996),“A human-information processing approach to strategic change,” International Journal of Management and Organization, 26, 1, 41-58.

Dunphy, D. & Stace, D. (1993), "The strategic management of corporate change," Human Relations, 46, 8, 905-918.

Dutton, J. E. & Duncan, R. B.(1987)," The Creation of Momentum for Change Through the Process of Strategic Issue Diagnosis," Strategic Management Journal, 8, 3, 279-296.

Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987),"Categorizing strategic issues: link to organizational action," Academy of Management Journal, 12, 1, 76-90.

Fiegenbaum, A. , Hart, S. L., & Schendel, D. E. (1996), "Strategic reference point theory," Strategic Management Journal, 17, 3, 216-236.

French, W.L. & Bell, C.H. (1990), Organization development, behavioral science interventions for organization improvement, 4th Eds., Prentice-Hall Inc.

Galang, M. C. & Ferris, G. R. (1997), "Human resource department power and influence through symbolic action," Human Relations, 50, 11, 1403-1426.

臺灣大學學術期刊資料庫

Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996), "Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia", Administrative Science Quarterly, 41, 3, 370-394.

Greso, C., Haveman, H. & Oliva, T. (1993), "Organizational design, inertia, and the dynamics of competitive response," Organization Science, 4, 1, 181-208.

Haveman, H. A. (1992)," Between a rock and a hard place: organizational change and performance under conditions of fundamental environmental transformation," Administrative Science Quarterly, 37, 1, 48-75.

Hond, F. (1998), " Inertia and the strategic use of politics and power: A case study in the automotive industry," International Journal of Technology Management, 16, 7, 641-654.

Huff, J., Huff, A. & Thomas, H. (1992), "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia, Strategic Management Journal, 13, special issue, 55-75.

Iacobucci, D. & Nordhielm, C. (2000)," Creative benchmarking," Harvard Business Review, 78, 6, 24-25.

Isabella, L.A. (1990), "Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events," Academy of Management Journal, 33, 1, 7-41.

Kelly, D. & Amburgey, T. L. (1991), "Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change," Academy of Management Journal, 34, 3, 591-612.

Kotter, R. (1995), "Leading change: Why transformation efforts fail," Harvard Business Review, 73, 2, 59-67.

Lau, C. M. & Woodman, R.W. (1995), “Understanding organizational change: a schematic perspective,” Academy of Management Journal, 38, 2, 537-554.

Lord, R.G.(1985),“An information processing approach to social perceptions, leadership and behavior measurement in organizations,” In L.L. Cummings & B.M. Staws (Eds.), Research in Organizational Behavior, 7, 87-128. Greenwich, CT:JAI Press.

McCabe, D. L. & Dutton, J. E. (1993)," Making sense of the environment: The role of perceived effectiveness," Human Relations, 46, 5, 623-645.

臺灣大學學術期刊資料庫

McKinley, W., Zhao, J., & Rust, K. G. (2000), "A sociocognitive interpretation of organizational downsizing," Academy of Management Review, 25, 1, 227-243.

Meyer, A., Brooks, G., & Goes, J. (1990),"Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change," Strategic Management Journal, 11, 1, 93-110.

Mintzberg, H. (1983), Structure in fives: designing effective organizations, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.

Morgan, G., Ramirez, R. (1984), "Action learning: a holographic metaphor for guiding social change," Human Relations, 37, 1-28.

Oczkowski, E. & Farrell, M. A. (1998),"Discriminating between measurement scales: The case of market orientation," International Journal of Research in Marketing, 15, 5,349-366..

Poole, P.P., Gioia, D. A. & Gray, B. (1989), “Influence modes, schema change, and oranizational transformation,” The Journal of Applied Behavioral Science, 25, 3, 271-289.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997), "Understanding and managing cynicism about organizational change," The Academy of Management Executive, 11, 1 48-59.

Roberts, P. W. & Greenwood, R. (1997), "Integrating transactional cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational adoption," Academy of Management Review, 22, 2, 346-374.

Schneider, D. J. (1991), “Social cognition,” Annual Review of Psychology, 42, 5, 527-561.

Schwenk, C. R. (1984), "Cognitive simplification processes in strategic decision-making," Strategic Management Journal, 5, 111-128.

Snyder, M. & Uranowitz, S. W. (1978), "Reconstructuring the past: some cognitive consequences of person perception," Journal of Personality and Social Psychology, 36, 6, 941-950.

Strebel, P. (1996), “Why do employees resist change?” Harvard Business Review, May-June, 86-92.

Sun, Hongyi (1994),“Patterns of organizational changes and technological

臺灣大學學術期刊資料庫

innovations,” International Journal Technology Management, 19, 2, 213-226.

Taylor, S. E. & Crocker, J. (1981),“Schematic bases of social information processing,” In Higings, E. T., Herman, C. P., & Zanna, M. P.(Eds.), Social Cognition: The Ontario Symposium, 1, 89-134, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thomas, J. B, Shankster, L. J. & Mathieu, J. E. (1994)," Antecedents to organizational issue interpretation: The roles of single-level, cross-level, and content cues," Academy of Management Journal, 37, 5, 1252-1285.

Thompson, R. C. & Hunt, J. G. (1996), "Inside the black box of alpha, beta, and gamma change: using a cognitive processing model to assess attitude structure," Academy of Management Review, 21, 3, 655-690.

Tsui, A. S. (1984), "Personnel department effectiveness: a tripartite appraoch," Industrial Relations, 23, 2, 47-60.

Ungson, G. R., Braunstein, D. N., & Hall, P. D. (1981), Managerial information processing: a research review," Administrative Science Quarterly, 26, 1, 16-34.

Waller, M. J., Huber, G. P., & Glick, W. H. (1995), "Functional background as a determinant of executives' selective perception," Academy of Management Journal, 38, 4, 943-974.

Walsh, J.P.(1988),“Selectivety and selective perception: an investigation of managers’ belief structures and information processing,” Academy of Management Journal, 31, 4, 873-896.

Walsh, J.P. & Charalambrdes L.C.(1990),“Individual and social origins of belief structure change,” The journal of Social Psychology, 130, 4, 517-532.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000), "Cynicism about organizational change: measurement, antecedent, and correlates," Group & Organizational Management, 25, 2, 132-153.

Westphal, J. D., Gulati, R. & Shortell, S. M. (1997), "Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption," Administrative Science Quarterly, 42, 2, 366-394.

The association between

臺灣大學學術期刊資料庫

organizational change strategy and change agent's cognition model

Kung-Don Ye* Chen-Ming Chu**

Abstract

This paper is to find out the factors that would be influential to the change agent's schema and the association between change agent's schema and his change strategy. 1000 of 1500 ISO certified companies were sampled, each company received one copy of supervisor questionnaire and five copies of employee questionnaire and 146 companies went through the process. By conducting regression analysis, most of the hypotheses were verified. When the change agent is influential in his position, he would be inclined to form a content oriented, future oriented and outside environment oriented schema to screen the cues of organizational information The association between change agent's schema and his change strategy is also contingent with the environmental situations. Under cynicism atmosphere, change agent with outside environment oriented schema would be more likely to adopt a revolutional change strategy than his counterparts. As the environment is dynamic and turbulent, a future oriented change agent would be more likely to adopt a radical and institutional change strategy.

Keywords: organizational change, schema, organizational change strategy

* Department of Shipping and Transportation Management National Taiwan Ocean University
** Department of Business Administration Chung Yuan Christian University

臺灣大學學術期刊資料庫