

東 海 大 學  
工 業 工 程 與 經 營 資 訊 研 究 所

碩 士 論 文

品 質 變 革 歷 程  
— 從 防 衛 機 制 到 創 新 行 為

研 究 生：彭 聖 允

指 導 教 授：潘 忠 煜 博 士

中 華 民 國 九 十 四 年 七 月

**A Case Study of Quality Change Process—  
Transferring Defense Mechanism to Innovative  
Behavior**

By

Sheng-Yun Peng

Advisor: Prof. Chung-Yu Pan

A Thesis

Submitted to the Institute of Industrial Engineering and  
Enterprise Information at Tunghai University  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Science  
in  
Industrial Engineering and Enterprise Information

**July 2005**

**Taichung, Taiwan, Republic of China**

# 品質變革歷程—從防衛機制到創新行為

學生：彭聖允

指導教授：潘忠煜

東海大學工業工程與經營資訊研究所

## 摘要

現今企業所面對的外部環境是不斷劇烈變動的，因此，企業紛紛透過組織變革以因應環境的快速變化，藉以確保或提昇企業的競爭優勢。然而，企業在進行組織變革時，首先受到衝擊的是組織成員，因此勢必引發成員產生抗拒，進而影響變革執行的成效。目前關於組織變革的研究，探討了許多員工在面對變革時如何產生抗拒，以及如何降低員工對變革抗拒的方法，並未談到如何應用適度的鬆/緊的管理機制處理抗拒行為，也未討論員工在經由降低抗拒的處理機制後，是否確實認同且接受組織變革。

本研究以個案研究的方式，深度訪談變革主導者以及參與變革活動的組織成員，歸納出組織成員如何對變革產生抗拒因素的防衛機制，並將其整合為阻礙組織執行變革活動的四項抗拒障礙，廠方主管採用了兩種機制的交互應用來降低或消弭變革抗拒，分別是軟性的包容機制以及硬性的控制機制，藉以提升成員對變革的動力以及認同感，在經過處理機制處理抗拒變革後，成員產生正向及負向接納兩種行為，針對負向接納方面，本研究發現兩種轉化機制的應用，可使成員轉化負向接納為正向接納，進而引發部門內部自發性的創新行為，影響部門內外部的品質效能提升。

**關鍵字：**組織變革、變革抗拒、創新行為、防衛機制

# **A Case Study of Quality Change Process**

## **— Transferring Defense Mechanism to Innovative Behavior**

Student : Sheng–Yun Peng

Advisor : Prof. Chung–Yu Pan

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information  
Tunghai University

### **ABSTRACT**

Now a day, enterprises may face the violently changed external environment. Therefore, for keeping or increasing enterprise's competition capability, the enterprises perform the organization change(O.C.) to adapt the violent change of external environment. However, performing the O.C., the first impacted is the staff in the enterprise. They may turn up to resist those changes, and then those behaviors would influence the effect of organization change. Until now, the related literatures of organization change involved a lot of methods discussed how the staff responds to the changes, and the methods of how to decrease the resist. However, few literatures mentioned how to use an appropriate loose and strict mechanism of management to deal with the behavior of resisting, and few researches discussed whether the staffs really identify and accept the organization change after the treatment of mechanism.

Through the methods of case study, and the in-depth interview, this study generalized the defense mechanism of how the members, facing the change, produce the resisting factor. And then, we integrated those as four barriers of resistance which perform the activities of change.

For increasing member's identification and motive of change, the manager adopts two mechanisms, toleration mechanism and control mechanism to decrease or remove the resistance. After dealing with the resistance of change by the treatment of mechanism, the members would produce mal-adaptive acceptance and adaptive acceptance, two kinds of behaviors. Aimed at the mal-adaptive acceptance, this study found that the operation of two kinds of transformation mechanisms could make the members turn the mal-adaptive acceptance to adaptive acceptance, and cause the behaviors of spontaneous innovation in the department, and then increase the quality and performance.

**Keywords : Organizational Change, Resistance to Organizational Change, Innovative Behavior, Defense Mechanism**

## 誌謝

結束了兩年的研究生生涯，今天終於要寫致謝了。回首論文寫作的過程所承受的壓力可說是非常的沈重，不知有多少的時間是在電腦桌前埋頭苦思而度過的，雖然辛苦，卻也讓我在心智上成長不少。

首先，感謝我的論文指導教授潘忠煜老師，這兩年多來總是能在百忙之中抽空給予費心的指導，對於論文給我最大的協助與支持，無論是在邏輯思考或論文撰寫技巧上，都讓學生獲益良多。而老師在學術研究上的熱忱、執著與成就，更是學生學習的榜樣。其次，感謝張永佶與翁良杰兩位口試老師，口試時精闢的建議與斧正，使論文的內容更加周延與完整。此外，還要感謝中山大學博士生江烘貴先生，由於您的大力指導與帶領，使我們能夠認識質性研究並順利成為這領域的一份子，感謝您所分享的豐富知識與經驗，以及在論文寫作上的諸多指點。在此謹獻上最誠摯的敬意與謝意。

執筆論文時，另一個收穫即是個案訪談的經驗，在此要謝謝訪談時大力協助的台灣菸酒（股）公司的各級主管與職員們，感謝您們毫不保留的分享寶貴經驗與相關知識，方能使論文能夠順利進行與完成。雖然這不是一份完美的論文，但因為有你們的參與而顯得更加精彩！在此一併致上我最深忱的謝意。

謝謝同學—俊中、管家，寫論文的期間一起互相打氣、砥礪，共同度過那段最煎熬也是最難忘的日子。還有謝謝學長姊以及學弟、妹們—國平、志昇、欣怡、建俊、佩幸和龍廷，你們給我許多的幫忙，讓我在撰寫論文時更加順利。謝謝好友—欣穗、菟簌及昱翔，你們不時捎來的問候，總是讓我的信心大增。這種種的情誼銘記在心，謝謝你們。

當然完成這本論文，最想感謝的還是最親愛的父母，謝謝您們的支持與鼓勵，總是相信我的決定，使我能勇往直前。

僅以此篇論文獻給我親愛的家人與所有的朋友

彭聖允 2005 年 7 月

東海大學工業工程與經營資訊研究所

# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究流程.....	2
第二章 文獻探討.....	4
2.1 組織變革.....	4
2.1.1 組織變革的定義.....	4
2.1.2 組織成員的反應.....	5
2.2 變革的抗拒.....	6
2.2.1 變革抗拒的定義.....	6
2.2.2 變革抗拒的成因.....	6
2.2.3 抗拒的行為模式.....	12
2.3 降低抗拒變革的方法.....	12
2.4 文獻探討總結.....	16
第三章 研究方法.....	18
3.1 個案研究法.....	18
3.2 選定個案研究法的原因.....	19
3.2.1 個案研究法適用情況.....	19
3.2.2 本研究適用個案研究法之原因.....	19
3.3 資料收集.....	20
3.4 研究限制.....	24
第四章 資料分析與研究發現.....	25
4.1 個案公司介紹.....	25
4.2 資料分析.....	25
4.2.1 個案場景描述.....	26
4.2.2 變革抗拒的形成.....	26
4.2.3 組織變革抗拒的因素.....	37
4.2.4 組織變革抗拒因素的整合.....	45
第五章 轉化機制.....	48
5.1 變革抗拒因素的化解.....	48
5.1.1 積極性氛圍的創造.....	48
5.1.2 變革抗拒之處理機制.....	51

5.2 變革抗拒因素化解的成果.....	58
5.2.1 正向接納.....	58
5.2.2 負向接納.....	60
5.2.3 轉化機制.....	62
5.3 創新行為.....	63
第六章 結論與建議.....	65
6.1 變革行動歷程的架構與討論.....	65
6.2 後續研究建議.....	67
參考文獻.....	68
附錄一 訪問紀錄編碼表.....	71
附錄二 訪談大綱.....	72
附錄三 受訪者抗拒變革因素的歸納.....	73
附錄四 控制機制—定期會議.....	78
附錄五 控制機制—紀錄追蹤.....	81

## 表目錄

表 2.1 個人抗拒變革的成因 .....	11
表 2.2 個人抗拒變革的成因 .....	16
表 3.1 各種資料來源的優缺點 .....	22
表 4.1 變革抗拒概念彙整 .....	38
表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納 .....	41
表 4.3 變革抗拒之抗拒障礙因素彙整 .....	45
表 4.4 變革抗拒之抗拒層次因素彙整 .....	46
表 4.5 組織變革抗拒因素彙整 .....	47
表 5.1 降低或消除廠方內部抗拒變革的因素 .....	51
表 5.2 控制機制—定期會議 .....	56
表 5.3 控制機制—紀錄追蹤 .....	57

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程 .....	3
圖 4.1 香菸製作流程圖 .....	26
圖 4.2 變革抗拒形成與相對應之抗拒因素 .....	44
圖 5.1 包容機制與積極氛圍三條件對應圖 .....	49
圖 5.2 包容和控制的機制 .....	50
圖 6.1 員工面臨組織變革的反應架構 .....	66

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

在現今全球化、現代化的潮流下，組織所面對的環境是瞬息萬變的，因此，持續不斷適應變動中的環境是組織所面臨到的最大挑戰。在競爭環境嚴酷且市場多變的情境下，企業為了並追求永續的經營，莫不進行各種不同層次、範圍的改革因應環境的快速變化以取得企業的核心競爭力。

組織變革是眾所注目的管理議題，所謂的組織變革是一連串計劃性的改變，這些改變基本上指的是一些策略，它是設計來改進組織的效能，並幫助組織對環境做出適當的反應（Cherington, 1989）。因此，組織變革是企業維持生存發展的必經之路，藉由變革來確保或提昇企業的競爭優勢。然而，組織變革是幅度廣且深的大規模改變，不僅衝擊到工作方式的改變，甚至將涉及組織結構的調整及工作內容的調整，因此勢必引發大量且程度不一的抗拒阻力。縱使組織變革的立意良好，卻可能因變革推動時遭遇到的抗拒阻力過大，使得變革難以推動，在此種情況下，即使變革行動能夠完成，也難以達到變革的預期目標與真正效果。因此，變革抗拒以及處理方法的研究，確實是變革能否成功的兩項關鍵因素，成功的變革將能激發員工的支持與積極的參與。

組織在決定重大變革後，最大的挑戰就是確保員工能適應變革，並且能在組織轉變的過程中成長。但是大部分的企業在變革的第一階段就面臨失敗，因為公司大部分的員工傾向安於現狀，變革很可能代表既有利益的損失，也可能是因為對於變革結果的不確定感到憂心，害怕會將組織帶向危險的局面，因而產生排斥的行為。因此，如何在變革的過程中讓員工認同且願意參與變革，對於變革成效有重大的影響。為使企業變革成功，瞭解員工面對變革時之反應並研擬適當之因應措施之研究刻不容緩。

## 1.2 研究目的

企業在推動變革時能否成功達到變革的目標，在組織中，人的因素往往是重要的關鍵。變革主導者對變革的推動、管理及執行策略的採行，甚至是組織的氣氛，都可能影響個人對變革採取接受或排斥的態度。現今許多關於組織變革的研究，多在探討員工在面對變革時如何產生抗拒，以及如何降低員工對變革的抗拒等問題，並未談到如何應用適度的鬆/緊的管理

機制處理抗拒行為，也未討論員工在經由降低抗拒的處理機制後，是否確實認同且接受組織變革。本研究以個案研究的方式，深度訪談變革主導者以及參與變革活動的組織成員，歸納出在變革的過程中，組織如何應用適度的管理機制來降低或消弭變革抗拒，以及探討在經由抗拒的處理機制後，員工仍不認同變革的反應類型為何，並找出如何轉化員工此類態度至正向認同行為的機制。本研究將研究目的歸納成以下三點：

1. 探討組織成員在面對變革時如何產生抗拒。
2. 探討廠方主管如何應用適度的鬆/緊的管理機制處理抗拒行為。
3. 探討在經由抗拒的處理機制後，員工仍不認同變革的反應類型為何，並找出如何轉化員工此類態度至認同變革的轉化機制。

### 1.3 研究流程

本研究的研究流程可分為下列五個步驟如圖 1.1 所示：

#### 1. 研究問題萌生

企業推動組織變革，人的因素是影響的關鍵。本研究者在參與企業變革專案的執行過程後，欲了解變革對組織成員行為的影響，以及主管的處理方法。

#### 2. 探討相關文獻

探討國內外相關文獻及相關理論，包括組織變革、變革抗拒成因，以及降低變革抗拒方法等相關主題。

#### 3. 進行個案訪談

對於組織變革所引發出的管理問題，並非全部靠理論或是學說來進行，勢必有其他的作法，本研究透過深度訪談與觀察來進行探討。

#### 4. 整理分析訪談資料

將本研究訪談資料整理進行分析。

#### 5. 詮釋訪問稿並與文獻對話

將訪問稿加以解析，並與相關的文獻進行對話。

#### 6. 做成結論與建議

將本研究的結果做整理歸納，將研究發現做成結論，並提出對企業界、學術界及後續研究者的建議。

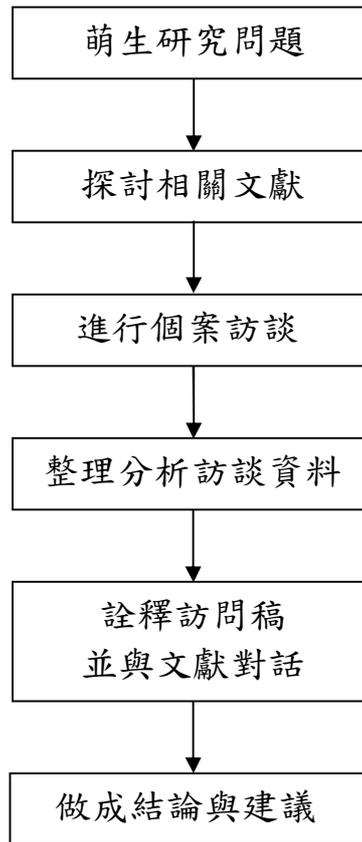


圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻探討

本章將分別就組織變革的定義、組織成員的反應、變革抗拒的定義、成因、抗拒的行為模式，以及降低抗拒變革的方法進行相關文獻的探討。

### 2.1 組織變革

#### 2.1.1 組織變革的定義

近年來，由於社會、技術等外在環境的劇烈改變，致使組織必須採取各種變革的策略予以因應，方能適應變遷的新環境。所謂組織變革，根據謝安田（1992）的定義，當組織受到外在環境衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部結構以維持本身的均衡，進而達到組織生存和發展的目的，此調整即為組織變革。而吳秉恩（1993）認為，組織變革是組織為提升組織文化及成員之能力，以適應環境變化維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。

Fried & Brown（1974）認為，組織變革是一種促進結構和過程、人員、技術的變革與發展的方法（榮泰生，1996；陳光榮，2000）。Cumming & Worley（1997）認為，組織變革通常以追求績效為目標，試圖改變組織成員的行為、文化、結構、策略及組織目標與競爭間的關係。而Carnall（1990）認為，組織變革以組織效能為目標，改變的對象包括組織成員、文化及管理風格（楊國樞，1991；榮泰生，1998；盧瑞陽，1993）。

然而這種改變的發生，若是在組織控制之內，是組織蓄意努力而進行的，屬於計畫性的改變；未在控制之內的變化，則屬於非計畫性的改變（許士軍，1995）。通常非計畫性的改變是組織成長伴隨而來的，其改變是緩慢的。而人為的計畫性變革，為了達到效果，相對而言較為急遽，故將引發較多的抗拒。

組織變革依其影響範圍(寬度)及其影響程度(深度)，學者一般同意將組織變革的類型區分為“轉換式變革(Transformational change)”和“漸進式變革(Incremental approach)”(陳家聲，1995)。轉換式變革屬革命性的巨幅改變，通常指多重層面的變革，重新思考原有架構，而漸進式變革意指在既有的組織架構下，不斷針對現有的工作方式進行檢討進步，小幅改良達到期望的新狀態。本研究因為是屬於漸進式變革，所以只針對漸進式變革作描述，轉換式變革則不多做贅述。Tushman等人(1986)認為，漸進式變革基本上是

改善組織暫時失衡的狀況，這些改變仍然配合現有的組織結構、系統與流程。黃建銘（1997）說明漸進式變革，意指在既有的組織架構下，經由成員的參與，不斷地針對現有的工作方式進行檢討改進，小幅的改良，使達到期望的狀態。

### 2.1.2 組織成員的反應

任何變革措施在執行時，組織內部個人或團體的反應很難一致，會有贊同及反對的意見，程度上亦有所不同。然而，人的因素往往是影響變革成功的主要關鍵，林東清與羅世輝（1994）指出，人員抗拒將可能使變革實施無法成功、順利；相對的，抗拒降低則將可使變革實施成功的可能性提高。當員工在預期組織變革時，難免會產生心理上的不確定感，在這種不安全的認知之下，造成員工會有工作緊張或是壓力的情況出現。Ashford（1988）指出，員工認為變革使他們感到焦慮和不確定性，特別是變革對他們的工作、生涯發展、工作伙伴與向誰報告等事務項目的影響。同時，工作上的改變也可能造成他們擔憂很多難以確定的未來，包括地位、權力、職位和工作的聯繫（Greenhalgh & Rosenblatt, 1984）。

Callan等人（1994）指出，當組織進行大幅變革期間，有些人可能會完全失去控制，他們可能會有情緒上的反應，經常與管理人員或工作同仁起爭執。所以從心理反應來看，組織推行變革活動所帶給員工的心理緊張與壓力的感受是相當普遍的現象。當然，變革成功與否並非只有抗拒一個因素，但抗拒卻是一項非常重要的影響因素，組織變革者必須找出產生抗拒的原因，並予以因應預防。Huse（1980）認為，抗拒變革並沒有標準化的方式。抗拒可以是明顯的、含蓄的、立即的或是延宕的。對管理者而言，明顯而立即的抗拒最易處理，然而較大的問題來自含蓄的或延宕式的抗拒；含蓄式的抗拒難以捉摸，組織損失的是員工的忠誠與士氣、更多錯誤率等；而延宕式的抗拒，則不易釐清抗拒原因與反應之間的關聯性。

整體而言，組織變革是一個在開放系統之下的組織，為因應內、外環境的變化，重新調整組織結構的過程，其最終目的為達成整體經營績效的提升。當組織變革時，所造成的衝擊及所產生的變革抗拒必須要有心理上的準備，因為組織變革是耗費時間與耗費人力的重大工程。員工在預期組織變革時，會產生心理上的不確定感，故員工會有工作緊張或是抗拒的情況出現，因此，容易造成員工工作績效的低落，甚至是其他負面的行為發

生。事實上，任何的改變都是一種不確定的狀態，它可能帶來機會、限制或是需求，因此說變革是抗拒的主要製造者一點也不為過。

## 2.2 變革的抗拒

### 2.2.1 變革抗拒的定義

Tepper 等人(1998)定義變革抗拒為組織成員反對組織的目標或方針，並拒絕去完成或致力於避免執行的要求。Drummond (1998) 提出另一項定義為，下屬為脫離有權者的權力控制的一種抗爭，其中的權力關係在任一時刻都在改變。依照 Nadler (1981) 的看法，在推動變革的過程中，組織成員積極支持或中立的觀望態度，透過適當方式的運作將有助於變革成功。惟員工抗拒變革的心理是最不容易克服的，而員工對變革的態度是變革能否成功的關鍵因素。Piderit (2000) 指出，變革抗拒可定義為維持現狀趨勢的約束力。鄧東濱 (1988) 認為，員工對於變革的抗拒並非來自於變革本身，而是導因於變革對滿足他們的需要構成的威脅。

因此，在面對變革結果不確定的情形下，組織成員產生變革抗拒，是為了避免危及自身利益，因而引發的自我防衛行為。Pellitteri (2002) 說明，當人們在生活的過程中面臨到焦慮和衝突時，會產生一些自我保護的行為，主要的目的是否定或扭曲現實，藉以逃避或降低焦慮及失敗感，避免損及自我權益，此種行為稱為防衛機制。因此，組織成員對變革的抗拒行為與防衛機制具有相同的意向，可以視變革抗拒為防衛機制。然而，防衛機制的形成並非在於改變外在的環境，而是以逃避的態度改變個人對環境的看法，並沒有真正解決問題，因此多少含有自欺的成份，對於變革的執行並無助益。王大維 (1996) 指出，大部分防衛機制的行為會造成下列的問題。

1. 治標不治本，問題仍然存在。
2. 只是逃避與否認，沒有真正解決問題。
3. 較不切實際，無法發揮真正的自我功能。
4. 不能學習更成熟的行為。

### 2.2.2 變革抗拒的成因

組織在進行變革過程中必然會發生抗拒現象，員工對變革的抗拒，一直以來都是組織管理的熱門題目，為確保變革的成功，探討組織成員如何

因應組織變革是不容忽視的課題。而對管理者來說，了解員工抗拒變革的原因，是成功推動組織變革的不二法門。至於抗拒的成因，國內外學者提出許多不同的看法，以下我們擷取幾位學者的說法，分別條列如下：

1. Hodge & Johnson (1970) 認為在下列狀況，最容易產生變革抗拒：

- (1) 當變革將可能使個人地位降低時。
- (2) 當變革引起恐懼時。
- (3) 當變革影響工作內容時。
- (4) 當變革降低個人威權或自由工作機會時。
- (5) 當變革改變工作規則時。
- (6) 當變革改變群體關係時。
- (7) 變革時並未向員工解釋，且員工未能參與變革計畫時。

2. Watson (1973) 指出下列狀況會產生變革抗拒：

- (1) 有機體內部的自然平衡：人類的心理和生理會很容易處現狀滿足的狀態。
- (2) 優先性：第一次用來處理某種情況的方法成功時，此方法常會被當作永久性模式來解決類似的問題，不會再輕易變更或有所創新。
- (3) 習慣：習慣會使人類不願嘗試新的改變。
- (4) 擇性的認知和記憶：每個人會以自己建立的態度來分析其他問題。
- (5) 依賴：先天模仿的行為模式，不願創新。
- (6) 無力感之幻想：認為自己沒有力量推動變革目標。
- (7) 超自我：將社會的控制內化至心中，因而對其信仰有所阻礙的變革產生抗拒。
- (8) 不信任自我：不信任自己的衝動態度，因而打消了變革的念頭和決心。
- (9) 不安全感和退縮：對未來不確定性的疑慮，造成裹足不前。
- (10) 剝奪和焦慮：面臨變革感受到生存權的威脅時，往往會產生恐懼。

3. Kotter & Schlesinger (1979) 指出員工抗拒變革最普遍的原因為：
  - (1) 希望不要失去原有的價值
  - (2) 誤解了改變及其意涵。
  - (3) 認為改變對組織沒什麼用。
  - (4) 對改變的容忍度低。
4. 謝安田 (1992) 歸納抗拒變革的原因如下：
  - (1) 安全的需求：人們處於已知狀態，總認為現狀比改變後的不確定情況更為安全。
  - (2) 習慣：人們習慣於原有的處理事物方法，不願配合改變。
  - (3) 誤解：由於選擇性知覺之故，人們對事情的看法受到個人態度、經驗及信仰的影響，易產生誤解。
  - (4) 可能的經濟損失：人們害怕因新發展、改變將導致經濟收入之減少。
  - (5) 沉入成本：沉入成本為組織成員害怕在時間與精力上的浪費。
  - (6) 權力平衡：當變革威脅到一個單位或團體的獨立自主時，將引起抗拒。
  - (7) 可能的社會損失：員工間複雜的關係，將受到變革影響。
  - (8) 控制的怨恨：組織開始變革時，員工將被管理者的監督權威所提醒，這種控制的增加使人們覺得自主性與自立性被減少的感覺。
5. Daft & Steers (1986) 分析抗拒變革之原因如下：
  - (1) 自我利益受損
  - (2) 不確定性
  - (3) 缺乏瞭解和信任
  - (4) 成員間有不同的知覺和目標
  - (5) 社會人際的干擾
6. Nadler (1981) 指出員工抗拒組織變革的因素如下：
  - (1) 對未知的恐懼。
  - (2) 習慣。

- (3) 經濟不安的可能。
  - (4) 對社會關係的威脅。
  - (5) 無法認知變革的需要。
7. Ansoff & McDonnell (1990) 將抗拒的原因歸納成兩類：
- (1) 行為抗拒  
指變革時，文化和地位受到威脅，而產生主動對抗之反應。
  - (2) 系統抗拒  
指變革時，因新策略、新能力調配失當，而產生被動對抗之反應。
8. Robbins (1993) 認為個人對變革會產生抗拒的原因有以下五點：
- (1) 習慣：人們常用自己熟悉的方式處理事物，因而當人們面臨變革時，固有既成的習慣就成了抗拒的原因。
  - (2) 安全感：人們對安全感有高度的需求，而變革的不確定卻是安全感最大威脅。
  - (3) 經濟因素：害怕自己已擁有的事物可能因變革而遭致損失，或降低原有的收入水準。
  - (4) 害怕面對不確定性：基於對變革後的情況無法預期或掌握，而產生不確定的恐懼。
  - (5) 選擇資訊過程偏差：在選擇資訊過程中，人們將因個人認知不同而對資料進行篩選，形成偏差。
9. 廖國峰等人(2002)歸納Callan等人<sup>註1</sup>所提之組織變革對個人所產生的負面效應，區分成四種類型：
- (1) 憂慮改變後的工作流程、及夥伴與上司的人際關係。
  - (2) 憂慮改變後的工作地點及與家人的關係。
  - (3) 憂慮改變後的職位異動。
  - (4) 憂慮改變後個人的前程發展。

---

註 1. Callan, V. J., D. T. Therry, and R. Schweitzer, 1994. *Coping Resources, Coping Strategies and Adjustment to Organizational Change : Direct of Buffering Effects*. *Work and Stress*, 370-385.

10. Agocs (1997) 認為抗拒不僅來自於組織成員的抗拒，也來自於組織的抗拒。例如，個人基於習慣、慣性、或對變革未知的恐懼、恐懼缺乏變革後所需的技能、或變革後喪失權力的恐懼，而產生變革抗拒。
11. 邱毅(1998)從企業的組織特性，將組織成員對組織變革的抗拒原因歸納為四點：
  - (1) 企業結構與策略本來就有惰性，變革由於打破了原有的權力均衡，所以引發成員的抗拒。
  - (2) 企業原有的文化僵固性，變革會帶來新的思維。組織成員由於囿於習慣領域，無法接受這種改變，援引Sharifi<sup>註2</sup>所提，熟悉的工作方式往往提供了「認知上的舒適(cognitive comfort)」，使得人們避免變革的不確定性，無意識地選擇他們測試過且熟悉的事物。
  - (3) 企業內原先存在互賴關係，變革使互賴關係被改變，成員會感覺到不安全的恐懼，故而抗拒變革。就組織成員的心理反應而言，援引Ashford<sup>註3</sup>所提，組織變革必然激發其內心的衝突，因為在組織變革過程中，往往帶給員工不確定性、焦慮不安等壓力，進而導致員工抗拒變革。
  - (4) 企業原屬科層組織，變革將使某些部門受益，某些部門會受害，部門間的衝突很難避免。

根據上述學者的研究，本研究將變革產生抗拒的原因歸納，如表2.1所示：

---

註 2. Sharifi, S., 2002. *Organizational Learning and Resistance to Change in Estonian Companies*. Human Resource Development International, Vol. 5, No. 13, 313-331.

註 3. Ashford, S. J., 1988. *Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions*. Journal of Applied Behavioral, No. 24, 17-38.

表 2.1 個人抗拒變革的成因

抗拒因素	抗拒變革的原因
安全的需求	人們處於已知狀態，總認為現狀比改變後的不確定情況更為安全。或人們對安全感有高度的需求，而變革的不確定卻是安全感最大威脅。
習慣	人們常用自己熟悉的方式處理事物，因而當人們面臨變革時，固有既成的習慣就成了抗拒的原因。
誤解	由於人們對事情的看法受到個人態度、經驗及信仰的影響，易產生誤解。
可能的經濟損失	人們害怕因新發展、改變將導致經濟收入之減少。害怕自己已擁有的事物可能因變革而遭致損失，或降低原有的收入水準。
控制的怨恨	組織開始變革時，員工將被管理者的監督權威所提醒，這種控制的增加使人們覺得自主性與自立性被減少的感覺。
社會地位的損失	當變革將可能使個人地位降低時。
恐懼感	當變革引起恐懼時。
工作內容	當變革影響工作內容時。
個人損失	當變革降低個人威權或自由工作機會時。
工作規則	當變革改變工作規則時。
員工未能參予	變革時並未向員工解釋，且員工未能參與變革計畫時。
不確定性	害怕面對不確定性：基於對變革後的情況無法預期或掌握，而產生不確定的恐懼。
選擇資訊過程偏差	選擇資訊過程中，因個人認知不同而對資料進行篩選形成偏差。
利益	自我利益受損。
知覺和目標不同	成員間有不同的知覺和目標。
人際關係	社會人際的干擾。
行為抗拒	變革時，文化和地位受到威脅，而產生主動對抗之反應。
依賴	先天模仿的行為模式，不願創新。
無力感之幻想	認為自己沒有力量推動變革目標。

### 2.2.3 抗拒的行為模式

Bonana & Zaltman (1981) 分析組織成員採取之抗拒行為如同遭受挫折之反應一樣，會產生下列六種行為：

- (1) 攻擊行為：攻擊他人或自己
- (2) 退化行為：違反成熟行為，如裝病、遲到等。
- (3) 壓抑行為：表現冷漠、不關心。
- (4) 固著行為：持續從事無意義或無結果之行為。
- (5) 撤退行為：不參與、不改善。
- (6) 其他行為：成立非正式團體、散佈謠言、離職等。

綜合上述文獻，本研究發現變革所帶來的不確定性，導致員工產生的憂慮不安，擔心會失去現在所擁有的事物或優勢，往往是造成員工抗拒的主因。變革如未能與員工充分溝通，組織冒然改變會對員工產生負面效應。

## 2.3 降低抗拒變革的方法

抗拒變革乃屬自然之狀況，如何因勢利導或預先防範、化解，將抗拒降至最低程度，實乃推動變革相當重要之課題。以下將擷取幾位學者降低抗拒變革的說法，予以說明。

1. Child(1972)認為減少變革抗拒的方法有下列十二項情形。

- (1) 讓有關人員參與變革的計畫。
- (2) 高層管理者的全力支持。
- (3) 參與變革者認為變革可以減少他們的負擔。
- (4) 變革計畫所依循的價值和理想為參與變革者所熟悉。
- (5) 參與變革者無需顧慮其自主權及安全感受威脅。
- (6) 變革計畫為參與者感興趣。
- (7) 促進參與者對變革的重要性產生共識。
- (8) 讓參與者行動一致。
- (9) 感同身受的心去相互瞭解。
- (10) 充分溝通與問題澄清。

- (11) 使參與者之間建立信任。
  - (12) 透過公開討論，使可行性增加。
2. 謝長宏（1978）認為減少變革抗拒的方法有下列六項。
- (1) 明確分析研判問題之關鍵。
  - (2) 提供詳盡之理由或可能後果。
  - (3) 鼓勵各階層參與變革計畫。
  - (4) 衡量參與者與當事人之反應與感受。
  - (5) 與非正式領袖合作。
  - (6) 增強被變革者的信心。
3. 謝安田（1992）認為減低抗拒的方法有下列十項。
- (1) 員工參與決策：讓員工參與組織變革的計畫，不僅可以激發員工使其產生積極的態度，更可獲集思廣益之效果。
  - (2) 有效的溝通：變革的內容應儘量且盡快的讓員工知道、瞭解、以減少員工的不安和猜測。
  - (3) 領導者的信任與忠誠：領導者應取得上級與部屬的信任，並對變革的施行開誠布公地適時提出，以適合團體需要。
  - (4) 衝突的減少：管理部門應保持有效的溝通網路，使成員提出其需要和認識，再合理的疏導或給予滿足，減少衝突。
  - (5) 立場的分析：增加驅策力或減少抑制力，兩者有助於變革，但以後者較為有用。
  - (6) 員工的諮商：幫助員工解除心中的不安和疑惑，並獲得其信任。
  - (7) 獎勵建議制度的建立：鼓勵提出具體可行的建議，並給予適當的獎勵，以提高工作效率，重視組織目標。
  - (8) 儀式和尊重過去：管理者應重視過去的習慣、傳統與典禮和儀式的功能。
  - (9) 臨時性的試行措施：測試有關人員的反應，以得到較客觀的認識和瞭解，減輕與緩和對變革的憂懼和威脅感。
  - (10) 訓練的使用：經由學習的歷程而積極的嘗試去改變員工的行為和態度。

4. 吳定（1998）詳列Kotter & Schlesinger<sup>註4</sup>所提出的六種減少變革抗拒之途徑如下。
  - （1）教育與溝通：教育員工充份瞭解變革之必要性與變革之內容，減少誤會或對未知的害怕，進而減少抗拒的行為。
  - （2）參與投入：讓員工參與決策的制度，一方面可減少其排斥感，另一方面亦可提升決策品質。
  - （3）協助與支持：提供諮商輔導、訓練或其他必要之協助，以降低抗拒之潛在因素。
  - （4）協商與協議：以補償或其他的方式協商來減少抗拒。
  - （5）操縱與吸納：操縱有利或不利之資訊，以特殊之代價吸納抗拒之關鍵人物，以化解抗拒之阻力。
  - （6）明示或暗示及強迫：採高壓方式直接調動或處理抗拒者、排除抗拒之因素。
5. 吳定（1998）詳列Middlemist & Hitt<sup>註5</sup>所提出欲使預期變革計畫順利進行，可採取的作法如下列六項。
  - （1）深入解釋及諮商，做好充分之溝通。
  - （2）深入規劃變革計畫之內容。
  - （3）將對員工之影響降至最低。
  - （4）謹慎設定新績效標準。
  - （5）容許員工參與變革活動。
  - （6）讓員工分享變革所獲之利潤。
6. Rosenberg（1993）認為，下列三種方法可以降低抗拒之程度。
  - （1）給予員工足夠的時間去思考變革的意義，並為變革後之新狀況做準備。
  - （2）儘量提供充分之資訊，使員工瞭解並樂於接受變革計畫。
  - （3）放鬆控制，允許員工透過參與方式，提供意見並修訂變革計畫。

---

註 4. Kotter, J. P. and L. A. Schlesinger, 1979. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Review, 108-116.

註 5. Middlemist, D. and M. A. Hitt, 1981. *Organizational Behavior Applied Concepts*. Science Research Association, Chicago, 433-438.

7. 林瑞唐(1998)提出，在組織進行變革或再造時，面對員工的抗拒可使用3I的策略。
  - (1) Incentive(誘因)：賞法分明能避免劣幣驅逐良幣，促使變革的內部標竿可以盡快產生。
  - (2) Information(資訊)：資訊若不流通造成原始訊息被誤解、或是被少部分的人所把持，將使得變革遭受更大的抗拒。
  - (3) Involvement(參與)：經由員工參與，讓員工自己變成解決抗拒的助力，而不是阻力。
8. 杜新偉(1999)整理Costley & Todd<sup>註6</sup>之敘述，認為要使變革抗拒減至最低，需從三部分進行。
  - (1) 導入少量的、漸進式的改變。
  - (2) 教育、訓練以及示範說明。
  - (3) 員工參與變革的規劃執行。
9. Duck之過渡管理團隊(Transition Management Team:TMT)運作方法。周旭華(2000)針對Duck之「變革管理」<sup>註7</sup>，特別建議「過渡管理團隊」(TMT)。由公司領導階層所組成，直接對最高執行長負責，專注於變革過程之管理，確保變革順利完成。其重點有下列八項：
  - (1) 建立變革所需的前提架構，並提供指導，建立共識。
  - (2) 激勵對話與充分的溝通。
  - (3) 提供適切之資源。
  - (4) 協調並連繫整理各項計畫。
  - (5) 確保各訊息、活動、政策、行為維持和諧一致。
  - (6) 提供合力開創的機會。
  - (7) 預測、辨識、並處理人的問題。
  - (8) 讓關鍵的人員有所準備。

---

註 6. Costley, D. L. and R. Todd, 1991. *Human Relations In Organization*. West, Minn, St. Paul.

註 7. Duck, J. D., 1993. *Managing Change: The Art of Balance*. Harvard Business Review, Vol. 6, No. 71, 109-118.

根據上述學者的研究，本研究將降低抗拒變革的方法歸納，如表 2.2 所示：

表 2.2 個人抗拒變革的成因

降低抗拒的方法	降低抗拒方法的內容
參與投入	讓員工參與決策的制度，一方面可減少其排斥感，另一方面亦可提升決策品質。
協助與支持	提供諮商輔導、訓練或其他必要之協助，以降低抗拒之潛在因素。
協商與協議	以補償或其他的方式協商來減少抗拒。
教育與溝通	教育員工充份瞭解變革之必要性與內容，減少誤會或對未知的害怕，進而減少抗拒的行為。
強迫	採高壓方式直接調動或處理抗拒者、排除抗拒之因素。
分享利潤	讓員工分享變革所獲之利潤。
設定獎勵標準及制度	設定變革目標達成的獎勵標準，對於提出具體可行建議者，給予適當的獎勵。
保持暢通的溝通管道	各階層間應保持有效的溝通網路，使成員提出其需要和認識，再合理的疏導或給予滿足，減少衝突。
與非正式領袖合作	藉由非正式領袖的專業性來增進成員對變革的執行的信心。
增強對變革的信任感及信心	增強員工對變革的認同以及達成變革目標的信心。
漸進式改變	漸進式的進行變革，緩和員工對變革的憂懼和威脅感。

(資料來源：本研究整理。)

## 2.4 文獻探討總結

企業在執行變革時，有時並沒有事先採取宣導，而直接以命令的方式要求員工改變現狀，如此容易引起員工產生反彈的心態，當員工對於變革目的不了解而感到困惑時，會造成員工對於變革過程感到焦慮及迷惘，為了降低焦慮以及不確定感，此時員工在心理上和行為上便會產生抗拒的防衛機制保護自己，防衛機制一旦產生，自然對企業的變革活動不加以支持，因此形成推行變革活動過程中的阻礙。由於防衛機制主要是以逃避的態度來面對組織變革，無法真正解決組織成員在執行變革時所面臨到的問題，

因此對於變革的執行成效並無正面的助益。變革領導者一開始如能加以宣導、提供方向並與員工溝通，讓其參與變革活動，便能激發員工士氣創造組織活力，進而達成組織變革目標。因此，組織變革需要員工的支持、確實執行和維持，否則難以推動。關於員工對變革抗拒的成因，以及變革抗拒的處理方法，專家學者們提出很多意見，但並非所有組織成員最終都能誠心認同變革，仍然會有礙於現實狀況而不得不接受的情形，變革領導者如能瞭解這類假裝認同的態度，以及採取適當的方法處理，對於變革目標的達成有莫大的幫助。

本研究經由對文獻的探討，了解員工在面對變革時所產生的反應，有助於在個案的研究時，歸納成員對變革如何產生抗拒的面向及原因，在降低和消弭抗拒的方法方面，學者們亦提出不少的處理之道，可以做為個案研究中探討鬆/緊管理機制應用的參考。

## 第三章 研究方法

本研究是以質性研究中之個案研究法為主要的研究方法，本章共分為四節，第一節是介紹個案研究法；第二節為選定個案研究法的原因，說明本研究適用個案研究法的原因；第三節為資料的收集與原則；第四節為研究限制。

### 3.1 個案研究法

一般對於企業體的研究，可以分為實證性（hypothesis testing）與探索性（exploratory）或描述性（descriptive）兩大類。實證性研究著重於基本假設，以標準化的工具收集資料，並利用數量分析方法來證明或驗證理論模式，凡這類以數據資料為基礎，應用統計學原理作分析者均屬之，稱為量化研究。探索性研究之研究者本身即是工具，以開放的方式蒐集資料再進行歸納，如深入訪談、觀察、資料整理或問卷調查等來進行，以敘述的方式闡釋社會現象，進而發展理論模式，這類以非數據資料作邏輯分析的方法，稱為質化研究。

Yin（1994）對個案研究的定義為，個案研究是一種實證性的調查，使用多種資料來源，研究以現實生活為背景的一些現象，所研究的對象與現實生活背景間沒有十分明確的界線，個案研究不僅是探索性研究，也可以是解釋性或描述性的研究。黃俊英（1994）亦曾解釋，個案研究是「對某些少數的情境或案例進行深入詳盡的研究，有時甚至只對一個案例進行分析研究，其在對個案中各種因素相互關係有一完全的了解。」張紹勳（2001）認為，所謂的個案研究是指採用各種方式，對少數個體進行深入式研究的方法，包括調查、觀察、文件分析、訪問等完整地蒐集有關的資料。「個案」即個別的案例，屬於探索性研究，探索性應用的時機，是當研究人員在研究期間對某些問題缺乏明確觀念時使用。探索性研究有助於研究人員發展更清楚的概念、建立優先次序、並強化最後的研究設計。

Buckley等人(1976)認為，個案研究沒有實驗設計與實驗控制，可見得個案研究並沒有明顯的先前計劃，也不會去操縱或者架構研究環境。Eisenhardt（1989）提出，個案研究法通常合併多種資料蒐集的方法，如檔案資料、訪談、問卷以及實地觀察等方法，檢視個體在自然背景下的種種現象，其資料內容可以為定性的(qualitative)、亦可為定量的(quantitative)。

由以上各學者對於個案研究的定義，可以歸納出個案研究的主要幾個特點：

1. 在自然環境從事現象的觀察，而非在實驗室中進行研究。
2. 使用多種資料蒐集方法。
3. 沒有變數操控、實驗設計或控制，亦即不預設立場。
4. 廣泛且深入式的研究。
5. 研究結果的產生需依賴研究者的整合能力、客觀分析與主觀的判斷。
6. 具有探索性、解釋性或描述性目標。

## 3.2 選定個案研究法的原因

### 3.2.1 個案研究法適用情況

屬於質性研究典範之一的個案研究設計（case study design），適用於探討與某特定議題之過程（how）和原因（why）有關的主題，尤其是當存在於此議題所涉及的現象與背景之間的界限仍相當不明確與不清楚時尤為適切。透過對個案的深究來反映、瞭解一議題，因此焦點集中範圍明確，且在資料收集的方法上相當多元，只要是對所欲探索議之題，可供以進行瞭解之資料皆可使用。個案研究著重於當下的研究對象，並與個案中所涉及的研究對象或行動者之接觸頻繁，甚至親自共同參與其行動（尚榮安，2001）。Yin（1994）以三個角度來說明個案研究法的適用時機。

1. 當研究者提出「如何」和「為什麼」的研究時。
2. 當研究者對於現象或事件的控制程度低時。
3. 研究的事件是當下所發生的事件。

因此，當研究的目的是針對當下，且為研究者無法控制的現象或事件，而提出「如何」或「為什麼」等類型的問題時，即為採行個案研究法的最佳時刻。

### 3.2.2 本研究適用個案研究法之原因

本研究主要在探討組織在品質變革歷程中，組織成員如何抗拒變革並產生防衛機制的成因，進而歸納出消弭及化解的力量，並且探討在應用消弭及化解抗拒之後，如何使成員從負向接納的態度轉化為正向的機制，期望據此建立一套管理運作模式。

在考量前述採用個案研究法的時機後，本研究適用個案研究法之兩項理由條列如下。

1. 本研究探討的範疇及研究的問題是以人做為對象的觀察分析，因此，採用質性研究中的個案研究方法比其他的研究方法，更能達成本研究的目的。
2. 本研究是將發生的現象予以完整的描述，正符合Yin(1994)所提出之描述性個案研究，可以了解防衛心態與轉化力量運作之間的關係。

因此，本研究以探索性研究之觀點，採用個案研究法配合廠商深度訪談，檔案紀錄分析和觀察的方式進行研究調查。

### 3.3 資料收集

一般而言，個案研究涉及多元資料的運用，根據Yin（1994）的研究指出，個案研究的資料可能有六種來源，分別是文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察以及實體人造物，分別說明如下：

#### 1. 文件

一般而言，備忘錄、會議的議程及其紀錄、正式的研究或大眾媒體上出現的文章等，皆能為個案研究者提供具有應用價值的資訊。但是，使用文件必須要小心，而且不應該把文件當作是發生過之事件的原樣記錄。文件的最重要用途在於為其他的資料來源提供佐證，或增加資料之用。

#### 2. 檔案記錄

檔案記錄常是電腦資料的形式，可能包括組織的紀錄、調查報告資料、個人記錄等。檔案記錄可以和個案研究的其他資訊來源連結，與文件性質類似，但是精確性更高。對某些研究而言，這些記錄可能相當重要，因此可以成為廣泛檢索和分析的對象。當檔案的證據是相關且重要的，調查者必須小心地確認檔案資料產生時的狀況以及其正確性。

#### 3. 訪談

訪談是個案研究最重要的資訊來源之一。訪談可以採取數種形式：

- (1) 開放式的，我們可以問回答者有關的事實，或是問回答者對於事件的看法。在某些情境中，甚至會依據受訪者的回應而更深入探究該情境之演化情況。
- (2) 焦點式訪談，是在短時間對特定對象進行訪談。在這種情況下，

訪談維持開放式，或依循一組由個案研究的計畫書所衍生的特定問題來訪問。

- (3) 延伸自正式問卷調查，限定於更為結構化的問題，這種問卷可以設計為個案研究的一部份。這類型的調查應該包含抽樣的程序以及一般調查中所用的工具。

#### 4. 直接觀察

主要是觀察對象或情境，例如工廠活動或運作等等，都是觀察的對象。直接觀察可分為正式的和非正式的資料收集活動，對正式的觀察來說，觀察計畫會成為個案研究計畫書的一部分，計劃中可能要求研究者觀察一段時間內某種類型行為發生的次數，這可能包括街頭活動、工廠作業等；非正式的觀察中，直接觀察可能是在實地拜訪的過程中進行的，主要是在取得一些研究所要運用的資訊或其他證據。甚至可以考慮在個案研究的場所拍照，有助於傳達給外界觀察者一些重要的個案特徵。

#### 5. 參與觀察

參與觀察提供了收集個案研究資料某些特殊的機會。其中最特殊的機會是我們能夠透過一般性的科學調查方法所無法觸及到的事件或團體。另一個特殊的機會是，由個案研究的「內部」某人，而非外人的觀點，來理解現實的能力。最後，有些機會來自於我們可能有能力操弄一些次要的事件，如召集一群人開會。這種操弄只有在參與觀察時才會發生，在其他資料收集的方法中，調查者都是被動的。參與觀察的操弄不曾像實驗研究一樣準確，不過可以產生更多不同的情境來收集資料。

#### 6. 實體的人造物

實體的或是文化的人造物是最後一種證據的來源，包括一個工具或儀器、技術發明或是其他實體的證據。實體的人造物可能跟個案的研究關係比較少，然而在有關係的時候，人造物可以是個案中一個重要的要素，可以建立一個在短時間內直接觀察的範圍之外，更為廣泛的觀點。

以下將各類型資料的優缺點條列，如表3.1所示，從表中可以發現，沒有任何一種單一的資料來源具有完整的優勢，但是不同的來源卻具有互補性，因此盡可能地使用更多不同種類的資料來源，有助完成一個較理想的個案研究。

表 3.1 各種資料來源的優缺點

資料來源	優點	缺點
深度訪談	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有目標的一直接集中於個案研究的主題</li> <li>2. 見解深刻—提供了對因果堆論的解釋</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因問題建構不佳而造成的偏見</li> <li>2. 回應的偏見</li> <li>3. 因無法回憶而產生的不確定性</li> <li>4. 反射現象—受訪者提供的是訪談者想要的答案</li> </ol>
直接觀察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 真實—包含即時的事件</li> <li>2. 包含情境的—包含事件發生的情境</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 消耗時間</li> <li>2. 篩選過的—除非涵蓋的範圍很廣</li> <li>3. 反射現象—因為事件在被觀察中，可能會造成不同的發展</li> <li>4. 成本—觀察者所需花的時間</li> </ol>
參與觀察	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同以上直接觀察部分所述</li> <li>2. 對於人際間的行為和動機能有深刻的認識</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同以上直接觀察部分所述</li> <li>2. 由於調查者操弄事件所造成的偏見</li> </ol>
文件	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 穩定—可以重複地檢視</li> <li>2. 非涉入式—並不是個案研究所創造的結果</li> <li>3. 確切的—包含確切的名稱、參考資料以及事件的細節</li> <li>4. 範圍廣泛—長時間、許多事件和許多的設置</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可檢索性—可能低</li> <li>2. 如果收集不完整，會產生有偏見的選擇</li> <li>3. 報告的偏見—反應出作者的(未知的)偏見</li> <li>4. 使用的權利—可能會受到有意的限制</li> </ol>
檔案紀錄	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同以上文件部分所述</li> <li>2. 精確的和量化的</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同以上文件部分所述</li> <li>2. 由於個人隱私權的原因不易接觸</li> </ol>
實體的人造物	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 對於文化特徵能有深刻的理解</li> <li>2. 對於技術的操作能有深刻的理解</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 篩選過的</li> <li>2. 可取得性</li> </ol>

(資料來源：Robert K. Yin 著，尚榮安譯(2001)，個案研究法，第142頁。)

本研究主要以深度訪談收集所探索議題的資料，再輔以直接觀察與檔案紀錄等資料的收集，以獲致資料的正確性及周延性。資料收集期間，自民國九十二年十月起至民國九十四年二月止，有關資料收集的方式說明如下。

### 1. 深度訪談

進行深度訪談的目的，在於透過受訪者的詳細敘說，呈現其個人經驗與深刻感受及反思。本研究主要在探討品質改善過程中，組織成員所引發的抗拒行為、降低和消弭抗拒的方法、以及轉化員工態度至正向的處理機制，在參與組織品質改善專案後，依研究議題擬定訪談大綱後，進行一般性訪談導引，所有受訪者皆在同一組問題的引導下進行敘述，於訪談期間受訪者不但能暢所欲言，研究者也因大綱本身所具有的彈性而能控制對話深度與引導議題談論之進行，範圍明確且聚焦容易，有利於資料的整理與分析比較。本研究參與受訪的對象分別有中階、低階主管，以及技術人員。

在抗拒行為形成的原因與過程方面，訪談重點在瞭解受訪者對於品質改善活動內容的認知、活動進行方式、受訪者個人的觀察、期望與感想和所遭遇之困難；在消弭與轉化抗拒方面，以瞭解受訪者參與該行動的經驗、同事間的互動方式、問題處理模式的經驗等；最後則記錄受訪者在此行動中的職務名稱或所負責的工作內容。

### 2. 直接觀察

直接觀察通常是在研究者表明身份的情形下，進行個案之實際情境的觀察，包括行動過程與空間的觀察。相較於參與觀察，最明顯的差異為：直接觀察者大都保持「旁觀者」的身份，所以不會因涉入參與而影響個案中行動者的行為或互動過程（Yin, 1994）。本研究即利用參與品質改革專案會議的機會，進行其活動、場所、人際互動的實地觀察，並透過錄音及筆記的記錄方式進行資料之收集。

### 3. 其他資料

本研究收集所有與集體行動相關的文件與檔案資料，此部份資料皆為次級資料，作為和訪談內容及觀察所得資料相互印證之證據。蒐集所得的資料形式包括會議紀錄、訪談記錄、活動錄音紀錄、活動現場筆記資料等。本研究希望藉由次級資料的收集，對行動者的經驗及活動的歷程進行更多面向的檢視與瞭解，使資料收集更為完整。

### 3.4 研究限制

本研究屬於個案探討，儘管已儘可能注意到研究方法上的要點，但是仍然有諸多限制因素，使得本研究發生下列未臻完善之處：

#### 1. 樣本限制

本研究採取探索式的方式進行研究，所以在研究之結果上，有類推之限制，由於研究的對象為一大型企業集團之單一公司為主。所以在理論的建構上，可能不具有一般化的特性，欲應用在其他企業時必須加以修正。

#### 2. 訪問上的限制

本研究訪問所得資料的品質，與受訪者是否願意合作有密切關係。另外，受訪者對於公司瞭解程度以及對於業務機密的認定程度不同，使得某些資料的取得有其困難性存在。

#### 3. 研究者能力上的限制

本研究屬於質性研究，著重在探索及歸納性的研究，因此對於研究者來說，需要具有較強的學識基礎與邏輯推理能力，這是本研究者可能能力有未逮的地方。

## 第四章 資料分析與研究發現

### 4.1 個案公司介紹

臺灣省菸酒公賣局屬於國營企業於九十一年改制為台灣菸酒（股）公司，過去在國內菸、酒的消費市場，一直處於寡頭獨佔的地位。但自從民國 76 年起，政府開放外國菸酒進口，並於民國 91 年加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO），同時廢除「臺灣省內菸酒專賣暫行條例」，訂定菸酒稅法與菸酒管理法，開放私人企業加入菸酒產品的製造與銷售，進一步改變公賣局長期受政策保護的獨佔菸酒市場。

公賣局時期的品質管理改善活動，包括品管圈（QCC）活動、全面品質管理（TQM）、5S 運動，以及 ISO9000 與 ISO14000 的認證。這些立意良好的管理活動，在公營事業的體質下，由於過度強調書面文件的建立與審查，使實質效益的表現不如預期。近年來年輕消費者轉換品牌的現象日益普遍，新的領導階層著眼當前市場導向的趨勢，並強化市場競爭力，進行香菸產品的創新與挑戰高品質。過去一年中，本研究者參與香菸品質升級的變革行動，建立高級香菸的品質管理制度。事實上，一般消費性的產品品質，除了追求有效的品質控制，還需注重良好的客戶服務，培育品質創新的能力。

### 4.2 資料分析

本研究者參與台灣菸酒（股）公司的品質改善專案，自民國九十二年十月迄九十三年八月，長達十個月。專案推行的過程中，每兩週定期全員討論，規劃廠內不同部門的改善主題。由廠方人員和本研究者共同討論並追蹤改善成效，期間舉行十二次的正式會議。本研究者另外對廠方人員，包含廠長、副廠長、部門主管與基層員工等，進行四十次的訪談。本研究團隊從四十次的訪談記錄中，選出密切參與改善活動的人員訪談記錄，包含中階管理層與基層員工，依據錄音內容打成訪問逐字稿，並將逐字稿根據相同的資料編碼方式進行編碼，訪問紀錄編碼表詳見於附錄一。應用質化的行動研究方法，將資料依照不同的主題進行歸類，並將證據編號至於文後，分析台灣菸酒（股）公司在品質變革歷程中，員工如何從抗拒變革的防衛機制，引發創新行為模式。

### 4.2.1 個案場景描述

研究場景包含涉及品質改善專案推行之三個部門，分別是理切工廠、捲包工廠，以及品管部門。理切工廠主要是進行菸葉原料加工，捲包工廠則為成品包裝，品管部門扮演品質管理及掌控之角色。香菸製作流程如圖 4.1 所示：

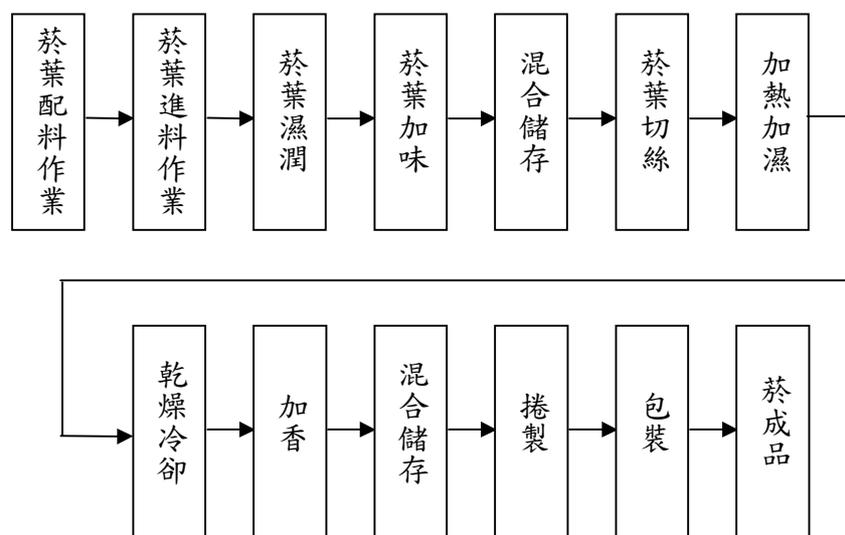


圖 4.1 香菸製作流程圖

品質改善專案主要是針對菸葉配料、進料、濕潤段，以及品管部門作業進行變革，各作業段之變革內容如下：

1. 在菸葉配料段方面，是以推高機進行配料處理，廠方對於菸葉配料之重量掌控依循舊有的草率目視法，且配葉場所並未注意作業安全及環境問題，變革專案針對配料菸葉過磅準確以及作業場所安全、環境整潔問題進行建議改善，藉以增進菸葉品質的提升。
2. 在菸葉進料段方面，原先菸葉原料進料之棧版排列無順序性，變革專案建議制定棧板排列之標準作業程序，增進效率及作業嚴謹性。
3. 在溼潤段方面，偵測菸葉水份之監控系統位置並未適當，且數據資料無法收集，建議改善紀錄及控制的功能。
4. 品管部門作業方面，品管員相關知識不足，線上抽樣檢驗之樣本取樣方式不統一，影響品質監控的執行成效，變革專案在於增進品管員之判斷分析能力，以提升品質監控的成效。

### 4.2.2 變革抗拒的形成

在組織變革的過程中，員工產生抗拒的行為是自然的現象，必須要嚴

肅來面對，適當的處理抗拒行為，才能使組織達到變革的目的。在個案的研究過程中，員工對於變革產生抗拒有多面向的原因，不論是因為個體本身引起的，亦或是與環境的互動所引發的，都必須要瞭解其發生的原因。

## 1. 信心與抗拒的關係

組織成員在面對變革的議題時，雖質疑舊有的制度，卻也認為自己沒有力量去推動或達成變革的目標，這種信心不足的情況，使其對變革產生排斥感。幾位基層員工的說法如下：

對於線上產品抽樣的代表性我會懷疑，以捲包工廠來說，產品生產的數量和速度很快，如果不輔以電腦機器幫助，用傳統的方法管制，會有點問題，但是我卻不知道要怎麼去提升。(B3P3R6)

**【質疑舊有制度，但認為自身無能力改變】**

有時候顧問會丟一些議題出來，但是在執行面上有實質的困難，因此我們會不知道該怎麼做。(B2P4R1)

**【不認為自身有能力解決實際上的問題】**

下面沒有這麼多創新啦，他的創新是創新什麼？他們會說我才高中畢業而已，哪有這麼多創新。(A3P8R30)

**【自認學歷不足，沒有能力進行變革的創新】**

現在在品管方面不是怎麼想就怎麼改，改當然會改，但沒有那麼快。沒有跟我說怎麼做，我怎麼會知道怎麼做。(B5P6R1)

**【員工認為沒有命令可依循，因此不知道如何執行變革】**

現在在這邊工作，工作原本就都蠻雜的，而且一天現場的流程要走好幾次，畢竟我們年紀比較大，原本就沒辦法一下子記很多事情，要進行品質制度的改變，丟三忘四是一定的，總是會有些一些事情沒做到。(B6P1R9)

**【年齡的影響，不認為能把變革任務執行好】**

其實上面要求下來的那個點，理論上是這樣，實際上現場卻沒辦法達成。例如：要求水分、界線、動作是沒有辦法達成的，該怎麼去克服？(B5P5R23)

**【認為學理與實務有落差，不認為有能力去克服】**

員工實際上在面對變革的執行時，會自覺年齡、能力對於克服變革問題有不同程度上的困難。也由於其對自身能力有所懷疑，此時若上級不能給予明確的執行步驟，將造成在變革的執行上無法達成明顯的成效，因此在面

對改革時，即產生抗拒卻步的情形。O'Connor (1993) 提出，若組織成員對於本身能否達成目標缺乏信心，則會產生抗拒的行為。總結來說，組織成員的自信心不足是造成其對變革執行產生抗拒的原因之一。

## 2. 控制與抗拒的關係

組織在變革時，員工將被管理者的監督權威控制，也由於權力地位上的差異，即便對於變革有異議，組織成員也不敢拒絕上級所下達的命令，仍遵照著命令行事。幾位員工如此說道：

如果長官下命令要求下面的人一定要做到上面交代的任務，他們大概也不敢說我不願意做。只好硬著頭皮去做，不過做的一肚子氣。(A1P4R36)

**【雖然不願意，但不得不執行命令】**

為了要改善品質，現在全部都要求我們要增加秤重的作業，這樣比較麻煩，原料加起來有多少，用眼睛目視的就可以了，這樣對我們來說才比較方便啊。(A5P3R4)

**【上級直接命令下屬改變作業方式】**

現在大家好像都聽顧問的，顧問說什麼沒有人敢反駁，都要求要照顧問說的做，我可以講我的方法，只是沒有人敢決定，其實本來就是應該照我說的這樣做。(A5P3R19)

**【下屬的想法不被重視，上級命令遵循顧問的要求】**

領班是很負責，機電技術也很好，在管理上有時脾氣太衝，下面會很受不了。(E1P4R17)

**【下屬對於管理者的態度感到不滿意】**

顧問說要做，上級就說全部照顧問的意思去做，但是執行者是我們，做領班的像當海軍陸戰隊，他們只是出一張嘴要我們去衝，可是死的是我們。(A3P1R35)

**【下屬對於管理者只下命令而心有不甘】**

組織在變革時，管理者一般來說都會傾向忽視員工的意見及想法，而採取直接下命令要求員工執行變革的任務，由於員工與管理者地位上之差異，員工迫於威權，只能處於被動接受的狀態，因而心生不滿，這類反抗的行為是因為被控制而衍生出來的。一般來說，低權位者向高權位者說「不」，並非簡單的事，因此當低權位者有此行為時，便被認定是反抗的行

為，與 Nevis(1987)定義抗拒是由於人們權力之間的差異，以及被威權所控制而產生抗拒的行為是相同的意境。因此組織成員受到上級控制的壓力是造成抗拒變革的原因之一。

### 3. 認知與抗拒的關係

組織成員依據本身既有的經驗及知識，對欲變革之外在環境進行主觀的判斷，除了針對變革議題加以解釋外，一開始即已不認同變革內容並一口回絕。這種主動式回絕反應，形成了製程改善的阻力，幾位員工說道：

堆高機的里程路線，在於你們來看，對於品質的一致性相當重要，問題在於進退方面，前進是有計程但是後退卻沒有，所以要規劃到每個動線都一模一樣，對於配葉師父來說，接受的程度不高。(B2P5R28)

**【不認為變革內容有其必要性】**

教授的指導題目訂得不好，不應該是如何提升作業效率，而是如何提高產量，整個來說，從題目訂定到分析手法，結論的表達都缺乏邏輯。(E2P6R2)

**【依據自身的想法判斷，不認同變革目標正確】**

關於水分偵測儀測量位置改變的那一部份，我是覺得轉個方向測起來還是沒有什麼差異，我是比較喜歡平均值，因為顏色變異蠻大的，但是整體看起來那個平均值是蠻接近的，沒有很大的差異性。(A4P3R33)

**【根據喜好來判定變革結果沒有差異性】**

我們在這邊做很久了，對不對我們自己也會去判別，顧問說的有時候真的是達不到那個目標。(A3P1R9)

**【依據工作累積的知識，判定變革目標無法達成】**

員工長久處於相同的工作環境，對於工作相關的經驗與知識已累積相當程度，因此，在處理問題時便產生直接與固定的知識庫做連結的習性，當面臨與其相關工作內容之變革時，便會主觀的以自己所建立起的準則來分析問題。這與 Watson (1973) 所提及，組織成員會以自己已經建立起的態度來分析變革時所討論到的議題，一方面不認同變革，另一方面也不願投入。由上面所述之訪談可以發現，員工不甚認同變革目標，是根據個人既有的知識對環境的判斷所產生，這種選擇性的認知對於變革之進行有相當程度的阻礙。

#### 4. 資源與抗拒的關係

組織舊有或現有資源的缺乏，如相關之職業訓練、教育經費和工作上之資源等，導致員工在面對變革時，一方面因過去缺乏相關的訓練，對於其現行的工作就已不熟悉，因此難以執行新的變革任務，另一方面也因現有需求無法獲得滿足而產生排斥的行為。幾位員工的說明：

我到這邊來的時候，也沒人教我什麼是管制圖，對於管制圖的內容也不清楚，遇到問題都是靠自己查書才得以解決，廠裡根本沒有品質相關訓練，完全靠自己摸索。(B3P2R18)

**【部門無相關訓練，遇到問題必須靠自己解決】**

在顧問還沒來之前，我們的操作方式都比較粗曠，這也跟現場人員的有關係，因為沒有受過這種相關訓練的人，你要求他做微細的作業，會引起反彈。(B2P2R19)

**【未受訓練致使作業方式粗曠，無法進行更細緻工作】**

調到品管課之後，只叫我做管制圖，譬如說 C 管制圖或者是  $\bar{X}-R$  管制圖，但是為什麼要做這些管制圖，這些管制圖是做什麼的我都不知道，這些都沒有人教。(B3P2R29)

**【固定執行作業，但不清楚作業內容及作業原因】**

很久以前我就要求上級提供相關的在職訓練，但是也不知道有沒有經費，而且還要寫報告，一直到最後也不了了之。(B3P2R35)

**【不清楚組織是否有必備之資源】**

主任交代要全部過磅，本人向領班請求增派人手，領班卻回答說：「沒有人，自己想辦法，整個生產線忙不過來，要不然領班讓你做。」(E1P4R13)

**【組織資源無法滿足現有需求】**

不可能不掉葉，全部都要秤重，人力不足，空間也不足，不然，副廠長可以到現場看一整天，看要如何改善。(E1P3R7)

**【人力及空間上的不足】**

組織成員在進行工作時，並不了解工作上作業執行之目的，對於工作上遇到的問題只能靠自身查閱相關資料解決。這多半是由於組織在分配工作時，並未給予適當之訓練，在對於現階段的工作內容不熟悉的情況下，難以要求員工進行改變並執行新任務。當員工在變革過程中有作業上的需

求，而組織卻無法給予滿足，在這種舊有及現有資源均欠缺的情形下，員工便會產生抗拒的行為。

## 5. 能力與抗拒的關係

組織成員能力之不足，使得組織成員對變革的容忍程度低，在面對新的變動環境時，沒有足夠能力予以應用，因而產生焦慮。基層品管承辦員的說法如下：

在品管方面，雖然書上的內容都看的懂，但是在工作上面臨變更的時候，我就會感到害怕，不知道我所使用的方式是對還是錯。(B3P2R24)

**【了解理論，但不會應用在實務上】**

大家的程度有點參差不齊，有些人一點就會，有些人需要訂制度才會跟著做，實在講啦，還是希望上級要因材施教。(B3P4R2)

**【能力差異，要求給予明確執行方法】**

總公司也是有相關的訓練，雖然聽的懂上課的內容，不過訓練回來也不知道該怎麼去執行。(B3P2R37)

**【了解理論，但不會應用在實務上】**

員工能了解學理上的說法，但卻無法將其轉化成自身的知識並應用於實務問題上，因此一旦面臨問題，不免產生恐懼的心態而排斥變革的執行。他們會要求上級給予明確的執行步驟才進行變革的活動，員工由於自身能力之不足而害怕面對新的問題，對於改革活動執行的效益有限。一般來說人們都懼怕缺乏改變時所需要的能力，Kegan & Lahey (2001) 指出，員工抗拒變革的原因，是因為他們必須面對變革所遇到的額外問題。

## 6. 模仿與抗拒的關係

組織成員習慣性的模仿舊有的工作經驗及作法，因此在面對組織變革的時候，會因為規則的改變而喪失既有的模仿對象，因此不願意變革。

我們都是習慣沿襲過去一些老師傅的做法，以前老師傅怎麼樣教，我們就怎麼樣做。(B2P4R31)

**【仿效過去作業員的作法】**

遇到問題時，我會跟品管主管反應，但是長期下來，我也都是依規定行事，對於工作上遇到的問題，以過去的處理方式來解決問題就可以了。(B3P3R10)

**【仿效過去的處理方式處理問題】**

在執行品質檢驗的時候，上面規定怎麼樣的上下限，我們也是跟著上面訂的標準來做，不會懷疑標準不好。(B7P5R3)

**【依據上級規定行事，不加以懷疑可行性】**

員工在作業上，已經習慣性模仿過去老師傅的作業方式，或是依循過去處理問題時所應用的方法。因此在面臨變革時，會因為少了可以模仿的對象或方法而造成不適應，心理上的安定感亦跟著降低。Watson (1973) 提出，組織成員先天性模仿的行為模式，致使他們不願改變，也不願創新。這類模仿的行為主要是因為依賴的心態所致，而使得他們不願意改變。

## 7. 未知與抗拒的關係

組織成員抗拒變革的原因，可能是因為對變革目標是否達成缺乏信心而產生逃避的行為，因為變革是一種從熟悉到不熟悉的過程，對於變革結果是無法做明確掌控的。

以政策上來說，我總是不能隨便變更，必須要符合總公司的要求，雖然創新對公司永續經營有正面的幫助，但是有時候制度並不是可以隨便改變的，隨便改變說不定更慘。(B3P3R12)

**【遵循既定制度，懷疑改變會帶來負面影響】**

當總公司的規定和變革的作法有衝突時，像這樣的問題要解決就很難了，出了問題到底誰要負這個責任，總公司要我們三個廠都統一用一樣的作法，我們不能說只有我們這個廠跟別的廠不一樣，只有我們走的方向是沒有錯的。(B7P6R8)

**【不敢承擔變革的風險】**

連堆高機的牙叉進去的地方，還有菸葉堆積點都在計較，我們都覺得說怎麼會計較這麼多？以家裡的環境來說，我們自己整理乾淨沒有問題，但以現場來講，我可能做到這麼精細嗎？大家一直都抱持著很懷疑的態度。(B1P1R35)

**【懷疑變革執行的可行性】**

員工一般都遵循既定的制度行事，他們不敢任意做改變，一方面是害怕變革結果會帶來無法掌控的情況，因此不敢承擔風險，另一方面也因對結果的不確定性，使其懷疑變革執行的可行性。Daft & Steers (1986) 指出，變革的遠景往往是不確定的，尤其是對變革結果懷疑時，員工容易產生焦慮和不安。這些害怕面對不確定性的行為，使得員工對變革產生排斥，進而消極地投入。

## 8. 態度與抗拒的關係

有時候組織成員不願改變是因為缺乏改變的動機，大部分的組織成員可能並非真的抗拒變革，而是因為他們已經習慣既有的模式的態度，幾位員工的說法如下：

每一個人都講，我在這邊混了二十幾年了，每個人都是這樣幹的，日子也是一天過一天，公家機關本來就是這樣，都是老兵了啦。(A3P6R35)

**【長久處於安逸的心態】**

在製菸過程上，覺得做了十幾年都這樣做。習慣了也不覺得有什麼問題。(C1P2R1)

**【習慣過去作業的方式，認為沒問題】**

工作做久了會有包袱，底下的員工會認為以前這麼做都沒問題，現在為什麼就不行。(C1P2R18)

**【習慣過去作業的方式，認為現在沒必要改變】**

員工在相同工作場域做久了，便會形成一個既定的態度，認為任何的作業及處理問題的方式都是理所當然，而且是沒有問題的，因此當組織欲變革時，他們便顯現出沒必要進行改革的態度，這種模式化的工作態度，因此造成變革的阻力。

## 9. 地位與抗拒的關係

組織開始變革時，組織成員因為處於管理者的監督權威下，使其覺得自主性與被信任感下降，相對的降低了員工的自尊，因而產生主動對抗的自然反應。幾位基層員工如此說道：

以目前來說，我們要配合上級，教授、主任說怎麼做我們就怎麼做，你怕我做假不遵照新制度來執行工作，而叫一個人在旁邊監督，你應該要信任我們。

(A5P3R14)

**【自主性下降，被信任感喪失】**

我常說自己知道要怎麼樣進行作業，像這些原料都是要秤的，既然都要秤，我先將單子上的資料複製過來就好了，我秤的時候你又怕我做弊，你要相信我嘛。(A5P3R1)

**【被信任感喪失】**

員工在其工作上有屬於自身的道德感，並且希望擁有作業上的自主性，一旦管理者採取不信任的態度，將會造成員工被信任感喪失、自尊心下降。若管理者利用手段介入，進而監視員工的作業，便會使得員工對自主性的感覺降低。Folkman 等人（1986）的研究指出，自尊會直接影響員工對變革的適應，因而產生抗拒的行為。當員工的被信任感與自主性下降時，將會引發抗拒之行為。

## 10. 舊模式與抗拒的關係

一般在面臨組織變革時，大部分的組織成員不願意跳離熟悉的環境，因每個組織成員已存在著一套屬於自己的標準工作模式，變革必然改變舊有的模式。幾位員工對這種情形的說明為：

員工都有自己的工作方式，突然要求他們改變，他們會覺得我們侵犯到他的專業，或是影響到他的技能，以及工作的順暢度，因此排斥的心態會比較重。  
(B2P1R10)

### 【跳脫熟悉的工作方式引發排斥的心態】

現在作業上又多了一部電腦，要學是可以學，真的要打字就不可能了，對不對，我連按鍵在哪都不知道，要按哪一個也都不會，結果不得已，我還是得去學。(A5P2R10)

### 【必須學習新技術】

我們原來是公家體制、公營的機關，一般的生活模式都是求安定就好，做起事情衝勁也會比較不夠，公營體制就好像吃大鍋飯，大家有飯一起吃，突然要他們改變，他們會產生排斥的心態。(B2P1R3)

### 【習慣於安定的生活模式，不願改變】

員工已經熟悉固定的作業模式，當變革執行時，舊有的模式勢必加以修正，而且必須學習新技術以應付新的作業上之需要。另一方面也由於員工已經習慣於安定的生活模式，當必須要脫離熟悉環境的情況下，便會產生排斥的心態。就如同 de Jager (2001)所提及，大部份的人不願改變熟悉的情境，他們對於從舊到新的過程產生懷疑，因而產生抗拒的行為。

## 11. 工作內容與抗拒的關係

當變革使員工既有的作業方式必須重新加以改變或修正時，組織成員便會產生抗拒的反應。

部門中最大困擾是人員不足的問題，現在工作量增加了，本來一天可以睡 8 個鐘頭，現在睡 7 個鐘頭，當然就會有意見，原本大家的工作量是這個樣子，要我多做那麼多工作，唯一他們會有意見的就是這一點。(A4P4R26)

**【變革使得工作量增加】**

剛開始的時候，上面和底下的人說要進行品質改善的活動，他們的反彈很大，因為本來做三個小時的工作，現在變成做四、五個小時。(A3P1R27)

**【變革造成工作時間增加】**

本來都是桌上作業比較多，現在變成是去現場的，跑現場跑的腳很酸，那個工作實在太多了，做不完，覺得好累。(B7P4R13)

**【作業模式的改變使得工作量增加】**

上次他們在開會，突然叫我上去，顧問可能要問我菸葉可不可以秤，我就回答一句「可以」，糟糕了，這樣就得罪很多人，因為這麼做使得工作方式改變，當然嘛，事情就會跟著變多。(A5P1R3)

**【作業模式的改變使得工作量增加】**

突然說要做一些改善，我們本身自己的工作都還搞不熟，一下子又突然丟些額外的工作過來，會讓我們產生壓力，而且工作時間也跟著拉長。(B6P1R17)

**【既有作業就不熟悉，再面對變革任務會產生壓力】**

現在跟從前的工作量當然差了很多，現在足足多了一半的時間出來，從前如果做 3 小時的話，現在就要做 6 小時，又沒有增加人手給你。(A5P3R25)

**【工作量增加使得作業時間拉長】**

我們現在的人力比較緊，以前不管秤多少，有秤就過了，現在還要加加減減，我這板放下去，不夠五公斤，我還要跑去拿，拿過來也不見得是五公斤啊，放下去秤可能還差一公斤，我們場地有限啊，原料也不可能說一定放在附近，就要在那邊跑來跑去，所以這方面又浪費了人力，增加了工作。(A2P3R2)

**【作業方式的改變造成工作量的增加】**

一般最常發生的抗拒行為是工作內容的改變，因為員工已經習慣於固定的作業模式和目前的工作量，由於工作內容的改變，造成員工工作量增加及作業時間拉長，相對的是個人工作壓力增加及休息時間縮短，因而造成員工產生意見及反抗的聲音。Dent & Goldberg (1999) 說明組織成員並非真的抗拒變革，他們所反抗的是工作上舒適感的損失。

## 12. 現實環境與抗拒的關係

組織成員在面臨變革而感受生存權受威脅時，會因對現實環境的考量，而採取符合現況的態度來因應變革時所面對的壓力，而非將本身的感覺表露於外，這種表現出對現實狀況認同並且加以掩飾感覺的行為，意含著抗拒的行為意向。幾位基層員工的敘述如下：

上級怎麼規定，我就怎麼做。雖然心裡覺得不舒服，但是你想想看，你要生存、要待下去，不想待你就出去，講直一點就是這樣。(A5P3R28)

### 【生存權的考量】

因為我們公司要民營化的關係，所以我們也是迫於被動而做改變，這是沒有辦法的事。(A4P6R13)

### 【公司政策的壓力】

我是站在中間的人，如果我說贊成顧問的意見，底下的人會向我開槍，說都是你講的。所以為什麼我在會議中去和顧問談條件，本來顧問也有些不悅，其實他大概不了解我們是夾在中間的人，我今天一定要幫底下的人講話，不能完全不管，不然很可能會產生問題。(A3P1R29)

### 【同儕關係壓力的影響】

反正公家機關就是比較沒有機會升遷，就算你能力再強都是這樣，人家會講一句話，你有能力你就出去，反正在公家都要講說沒能力。(A5P5R4)

### 【升遷管道不順暢，有做沒做都一樣】

用電腦報表的瑕疵紀錄來做品質管理，矯正負擔太重會讓人不勝其煩，要抽驗正常產品填寫品管紀錄較佳，這樣可以避免總公司追查下來的麻煩。(E3P1R18)

### 【採用相同的作業方式來避免不必要的麻煩】

一般人會依據外在環境之需要，表現出符合的行為，員工會因為生存權的考量以及公司政策上的壓力影響，即便內心不認同變革，仍然進行符合上級要求的行為。然而若組織中升遷管道不順暢，員工會因努力成果得不到回報，因此刻意隱藏自身的能力，而同事之間人際關係的壓力，也會導致員工表現出不讓其他同事感受反感的行為，這些根據現實環境而作表面回應的行為，為一種抗拒的現象，會影響到員工對變革的投入程度。

### 13. 損失與抗拒的關係

當組織要執行變革時，人們會擔憂改變將導致未來個人上的損失，因此產生焦慮及反抗的行為，此類的個人損失包含了經濟上或工作上的損失。幾位員工說法如下：

我也很少向上級反映跟變革有相關的問題，我擔心一旦我把問題說出來，工作會變的越來越多。(B3P3R20)

#### 【害怕提出意見而造成工作量的增加】

要低職等做高職等的工作，他們不會願意，也不可能多給他錢，公家機關就是叫你做義務，沒給額外的酬勞，廠長也沒有決定給付額外酬勞的權利。(A3P2R29)

#### 【擔心額外的工作會造成經濟上的損失】

品質改善會使得作業時間拉長，人員應該要再多個一兩位才恰當，因為零零碎碎的部分也都需要人來打掃。(A5P2R9)

#### 【擔心變革而使工作時間變長】

員工不願意改變，是因為害怕變革可能會導致工作量增加而報酬不相符的情形發生，他們擔心提出自己的意見後，會被要求進行更多的改善作業，也擔心變革的執行，可能會產生人力不足的情況，而造成工作上之負擔。若要求員工進行額外的工作，但卻未給予相對的報酬，會造成員工心理上的不舒服，這些擔憂未來可能會有損失的行為，會使得員工對變革產生抗拒。謝安田（1992）也對這類的情形做說明，他提出人們害怕新發展或改變，將會導致個人經濟上的損失，因而產生抗拒變革的行為。

#### 4.2.3 組織變革抗拒的因素

由於組織變革可能會影響組織內成員的權利分配，因此自然會引起其對變革的抗拒。另外，當變革與人們的價值觀或能力等發生衝突時，亦會造成抗拒的情形。本個案研究的目的即是要了解組織變革的阻力所在，並歸納出化解阻力，導向成功的處理機制。本研究認為受訪者所持的負面觀點，即為一種防衛的機制，亦即抗拒變革的因素，經由以上對訪談稿的整理與分析，茲將屬於個人對變革的抗拒概念彙整，如表 4.1 所示，並歸納受訪者抗拒變革的因素，如表 4.2 所示<sup>註 8</sup>，而個人對變革抗拒的形成與相

註 8. 表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納為摘要表，詳表請見附錄三。

對應之抗拒因素，如圖 4.2 所示（第 44 頁），以下解釋各抗拒因素的定義如下：

1. 無力感之幻想：認為自己沒有力量推動變革目標。
2. 控制的怨恨：員工被管理者的威權所控制而心生不滿。
3. 選擇性的認知與記憶：個人以自己既有的態度來分析其他問題。
4. 組織資源的缺乏：組織無法提供適當的資源。
5. 自身能力不足：組織成員本身能力不足，無法達成或執行變革目標。
6. 依賴：先天的模仿行為，不願創新。
7. 害怕面對不確定性：對變革後的情況無法預期或掌握，而產生不確定的恐懼。
8. 模式化的態度：組織成員習以為常面對工作的方式。
9. 個人地位的損失：降低個人威權或使個人地位降低。
10. 舊模式的改變：人們習慣於過去作業時的固定模式，改變會影響到他們的流暢度。
11. 工作內容的改變：當變革影響工作內容。
12. 現實環境的考量：面臨生存權的壓力，因而不得不服從變革的要求。
13. 可能的損失：害怕自己擁有的事物可能因變革而導致損失。

表 4.1 變革抗拒概念彙整

抗拒的因素	抗拒概念
無力感之幻想	質疑舊有制度，但認為自身無能力改變
	不認為自身有能力解決實際上的問題
	自認學歷不足，沒有能力進行變革的創新
	員工認為沒有命令可依循，因此不知道如何執行變革
	年齡的影響，不認為能把變革任務執行好
	認為學理不能結合，不認為有能力去克服
控制的怨恨	雖然不願意，但不得不執行命令

表 4.1 變革抗拒概念彙整 (續)

抗拒的因素	抗拒概念
控制的怨恨	上級直接命令下屬改變作業方式
	下屬的想法不被重視,上級命令遵循顧問的要求
	下屬對於管理者的態度感到不滿意
	下屬對於管理者只下命令而心有不甘
選擇性的認知與記憶	不認為變革內容有其必要性
	依據自身的想法判斷,不認同變革目標正確
	根據喜好來判定變革結果沒有差異性
	依據工作累積的知識,判定變革目標無法達成
組織資源的缺乏	部門無相關訓練,遇到問題必須靠自己解決
	未受訓練致使作業方式粗曠,無法進行更細緻工作
	固定執行作業,但不清楚作業內容及作業原因
	不清楚組織是否有必備之資源
	組織資源無法滿足現有需求
	人力及空間上的不足
自身能力不足	了解理論,但不會應用在實務上
	能力差異,要求給予明確執行方法
	了解理論,但不會應用在實務上
依賴	仿效過去作業員的作法
	仿效過去的處理方式處理問題
	依據上級規定行事,不加以懷疑可行性
害怕面對不確定性	遵循既定制度,懷疑改變會帶來負面影響
	不敢承擔變革的風險
	懷疑變革執行的可行性
模式化的態度	長久處於安逸的心態

表 4.1 變革抗拒概念彙整 (續)

抗拒的因素	抗拒概念
模式化的態度	習慣過去作業的方式，認為沒問題
	習慣過去作業的方式，認為現在沒必要改變
個人地位的損失	自主性下降，被信任感喪失
	被信任感喪失
舊模式的改變	跳脫熟悉的工作方式引發排斥的心態
	必須學習新技術
	習慣於安定的生活模式，不願改變
工作內容的改變	變革造成工作時間增加
	變革使得工作量增加
	作業模式的改變使得工作量增加
	作業模式的改變使得工作量增加
	既有作業就不熟悉，再面對變革任務會產生壓力
	工作量增加使得作業時間拉長
	作業方式的改變造成工作量的增加
現實環境的考量	生存權的考量
	公司政策的壓力
	同儕關係壓力的影響
	升遷管道不順暢，有做沒做都一樣
	採用相同的作業方式來避免不必要的麻煩
可能的損失	害怕提出意見而造成工作量的增加
	擔心額外的工作造成經濟上的損失
	擔心變革而使工作時間變長

表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納

<p>無力感之幻想</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 對於線上產品抽樣的代表性我會懷疑，以捲包工廠來說，產品生產的數量和速度很快，如果不輔以電腦機器幫助，用傳統的方法管制，會有點問題，但是我卻不知道要怎麼去提升。(B3P3R6)</li> <li>2. 有時候顧問會丟一些議題出來，但是在執行面上有實質的困難，因此我們會不知道該怎麼做，...等。</li> </ol>
<p>控制的怨恨</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如果長官下命令要求下面的人一定要做到上面交代的任務，他們大概也不敢說我不願意做。只好硬著頭皮去做，不過做的一肚子氣。(A1P4R36)</li> <li>2. 為了要改善品質，現在這些全部都要求我們要增加秤重的作業，這樣比較麻煩，原料加起來有多少，用眼睛目視的就可以了，這樣對我們來說才比較方便啊，...等。</li> </ol>
<p>選擇性的認知與記憶</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 堆高機的里程路線，在於你們來看，對於品質的一致性相當重要，問題在於進退方面，前進是有計程但是後退卻沒有，所以要規劃到每個動線都一模一樣，對於配葉師父來說，接受的程度不高。(B2P5R28)</li> <li>2. 教授的指導為題目訂得不好，不應該是如何提升作業效率，而是如何提高產量，整個來說從題目訂定到分析手法，結論的表達都缺乏邏輯，...等。</li> </ol>
<p>組織資源的缺乏</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我到這邊來的時候，也沒人教我什麼是管制圖，對於管制圖的內容也不清楚，遇到問題都是靠自己查書才得以解決，廠裡根本沒有品質相關訓練，完全要靠自己去摸索。(B3P2R18)</li> <li>2. 在顧問還沒來之前，我們的操作方式都比較粗曠，這也跟現場人員的有關係，因為沒有受過這種相關訓練的人，你要求他做微細的作業，會引起反彈，...等。</li> </ol>
<p>自身能力不足</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在品管方面，雖然書上的內容都看的懂，但是一旦在工作上面臨變更的時候，我就會感到害怕，不知道我所使用的方式是對還是錯。(B3P2R24)</li> </ol>

表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納（續）

<p>自身能力不足</p>
<p>2. 大家的程度有點參差不齊，有些人一點就會，有些人需要訂制度才會跟著做，實在講啦，還是希望上級要因材施教，...等。</p>
<p>依賴</p>
<p>1. 我們都是沿襲過去一些老師傅的做法，以前老師傅怎麼樣教，我們就怎麼樣做。（B2P4R31）</p> <p>2. 遇到問題時，我會跟品管主管反應，但是長期下來，我也都是依規定行事，對於工作上遇到的問題，以過去的處理方式來解決問題就可以了，...等。</p>
<p>害怕面對不確定性</p>
<p>1. 以政策上來說，我總是不能隨便變更，必須要符合總公司的要求，雖然創新對公司永續經營有正面的幫助，但是有時候制度並不是可以隨便改變的，隨便改變說不定更慘。（B3P3R12）</p> <p>2. 當總公司的規定和變革的作法有衝突時，像這樣的問題要解決就很難了，出了問題到底誰要負這個責任，總公司要我們三個廠都統一用一樣的作法，我們不能說只有我們這個廠跟別的廠不一樣，只有我們走的方向是沒有錯的，...等。</p>
<p>模式化的態度</p>
<p>1. 在製菸過程上，覺得做了十幾年都這樣做。習慣了也不覺得有什麼問題。（C1P2R1）</p> <p>2. 每一個人講，我在這邊混了二十幾年了，每個人都是這樣幹的，日子也是一天過一天，公家機關本來就是這樣，都是老兵了啦，...等。</p>
<p>個人地位的損失</p>
<p>1. 以目前來說我們要配合上級，教授、主任說怎麼做我們就怎麼做，你怕我做假不遵照新制度來執行工作，而叫一個人在旁邊監督，你應該要信任我們。（A5P3R14）</p> <p>2. 我常說自己知道要怎麼樣進行作業，像這些原料都是要秤的，既然都要秤，我先將單子上的資料複製過來就好了，我秤的時候你又怕我做弊，你要相信我嘛，...等。</p>

表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納（續）

舊模式的改變
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工都有自己的工作方式，突然要求他們改變，他們會覺得我們侵犯到他的專業，或是影響到他的技能，以及工作的順暢度，因此排斥的心態會比較重。 (B2P1R10)</li> <li>2. 現在在作業上又多了一部電腦，要學是可以學，真的要打字就不可能了，對不對，我連按鍵在哪都不知道，要按哪一個也都不會，結果不得以，我還是得去學，...等。</li> </ol>
工作內容的改變
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部門中最大困擾是人員不足的問題，現在工作量增加了，本來一天可以睡 8 個鐘頭，現在睡 7 個鐘頭，當然就會有意見，原本大家的工作量是這個樣子，要我多做那麼多工作，唯一他們會有意見的就是這一點。(A4P4R26)</li> <li>2. 剛開始的時候，上面和底下的人說要進行品質改善的活動，他們的反彈很大，因為本來做三個小時的工作，現在變成做四、五個小時，...等。</li> </ol>
現實環境的考量
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 上級怎麼規定，我就怎麼做。雖然心裡覺得不舒服，但是你看看，你要生存、要待下去，不想待你就出去，講直一點就是這樣。(A5P3R28)</li> <li>2. 因為我們公司要民營化的關係，所以我們也是迫於被動而做改變，這是沒有辦法的事，...等。</li> </ol>
可能的損失
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我也很少向上級反映跟變革有相關的問題，我擔心一旦我把問題說出來，工作會變的越來越多。(B3P3R20)</li> <li>2. 品質改善會使得作業時間拉長，人員應該要再多個一兩個才恰當，因為零零碎碎的部分也都需要人來打掃，...等。</li> </ol>

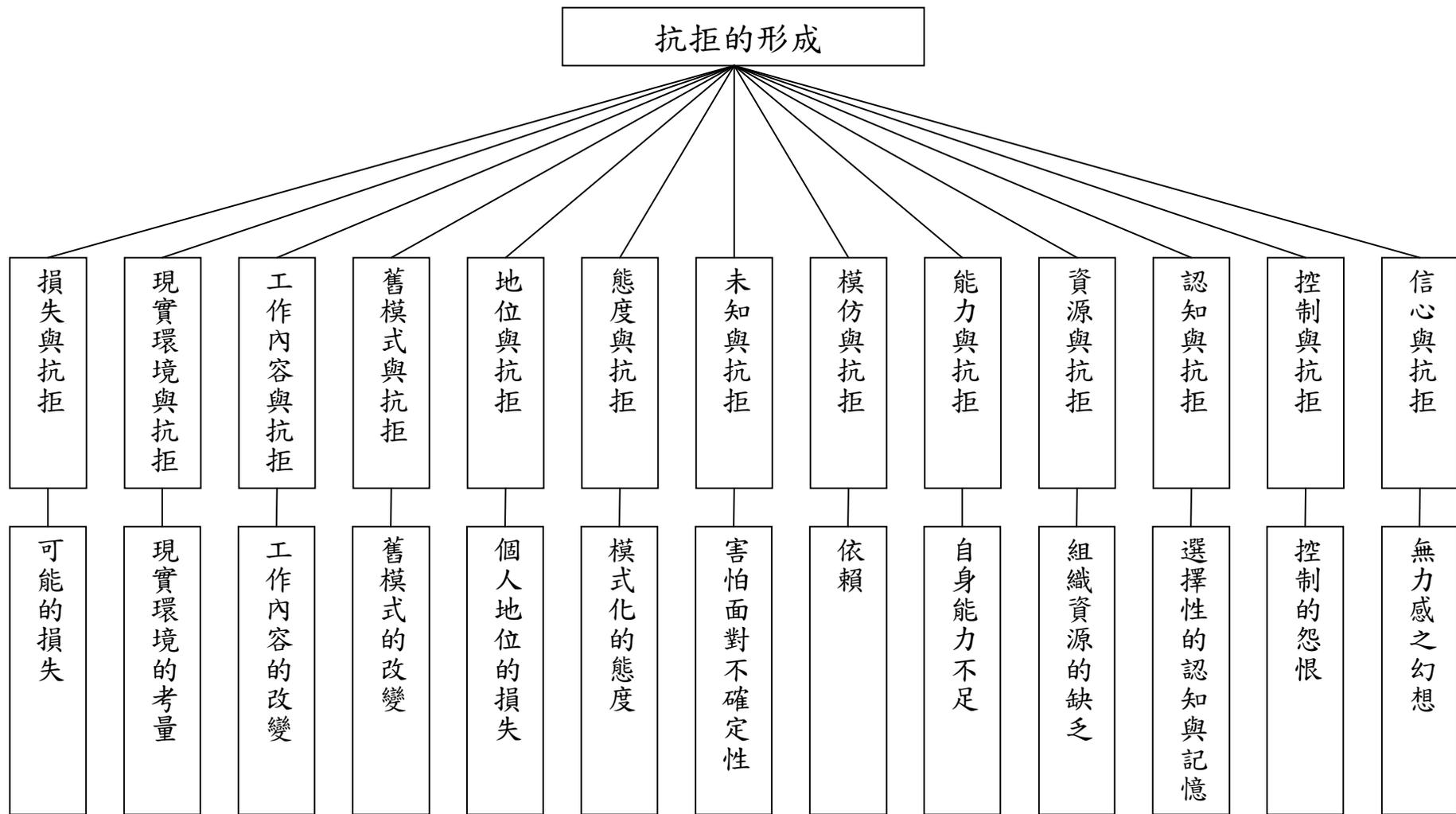


圖 4.2 變革抗拒形成與相對應之抗拒因素

#### 4.2.4 組織變革抗拒因素的整合

在個案研究中，面對不同的抗拒因素，需運用不同的處理機制來化解，本研究將組織變革抗拒的因素歸納成四項抗拒障礙，此四項障礙若不加以處理，便會阻礙組織執行變革活動，茲歸納，如表 4.3 所示，並分別說明如下。

1. 認知障礙：此障礙阻撓員工看到改變的必要性。
2. 支援障礙：組織對員工職業訓練以及輔助工具的缺乏。
3. 動機障礙：組織成員不願改變，是因為缺乏想改變的動機。
4. 利益障礙：變革會導致個人利益或威權方面的損失。

然而，各種抗拒因素的產生，可能是由不同的層次所造成，本研究分別以個人、組織、流程或環境層次加以整理歸納，如表 4.4 所示，並與四項抗拒障礙相對應，如表 4.5 所示。

表 4.3 變革抗拒之抗拒障礙因素彙整

抗拒障礙	抗拒因素
認知障礙	無力感之幻想
	控制的怨恨
	選擇性的認知與記憶
支援障礙	組織資源的缺乏
	自身能力不足
動機障礙	依賴
	害怕面對不確定性
	模式化的態度
利益障礙	個人地位的損失
	舊模式的改變
	工作內容的改變
	現實環境的考量
	可能的損失

表 4.4 變革抗拒之抗拒層次因素彙整

抗拒層次	抗拒因素
個人層次	無力感之幻想
	選擇性的認知與記憶
	依賴
	個人地位的損失
	可能的損失
組織層次	組織資源的缺乏
	自身能力不足
流程層次	控制的怨恨
	模式化的態度
	舊模式的改變
	工作內容的改變
環境層次	害怕面對不確定性
	現實環境的考量

表 4.5 組織變革抗拒因素彙整

抗拒因素 抗拒障礙	抗拒層次	個人 層次	組織 層次	流程 層次	環境 層次
認知 障礙		無力感之幻想			
				控制的怨恨	
支援 障礙		選擇性的認知與 記憶			
			組織資源的缺乏 自身能力不足		
動機 障礙		依賴			
					害怕面對不確定性
利益 障礙				模式化的態度	
		個人地位的損失			
				舊模式的改變	
				工作內容的改變	
				現實環境的考量	
		可能的損失			

## 第五章 轉化機制

### 5.1 變革抗拒因素的化解

本章節主要說明在組織變革的個案研究中，如何採取有效的管理行動，化解組織成員的防衛心態，進而導向品質改革效益的再提升。

#### 5.1.1 積極性氛圍的創造

Coghlan (1993) 說明人們產生抗拒的行為，是因為心理上錯誤的認知所影響。在組織變革的情況中，當缺乏足夠的資訊時，組織成員就會感受到威脅或生氣，而且也會就他人的意見或想法，以及未發生的事產生自己的注解，一旦知覺產生曲解，抗拒的行為便會增升。他回顧 Rogers 對抗拒降低和消除的處理方法—人本處理法，亦即在輔助的過程中，創造出一種積極的氛圍 (Facilitative Climate)，讓顧問或變革主事者能傾聽組織成員的感覺和對變革的定位解釋。在本研究中，可以發現主管在處理抗拒的行為時，也是創造出一個可以互相討論並增進對變革目標、方法理解的積極的氛圍。而其創造的手段是一種軟性的包容機制，透過開放式討論、信賴與授權，以及人際關係的影響來達成。包容機制所應用的方法與 Rogers 建立積極氛圍的三條件是相同的概念，此三條件為：

1. 一致性 (congruence)
2. 無條件的確實關心 (unconditional positive regard)
3. 了解他人感受 (empathic understanding)。

本個案研究中所採用的軟性機制—包容機制的相對應的關係，如圖 5.1 所示。

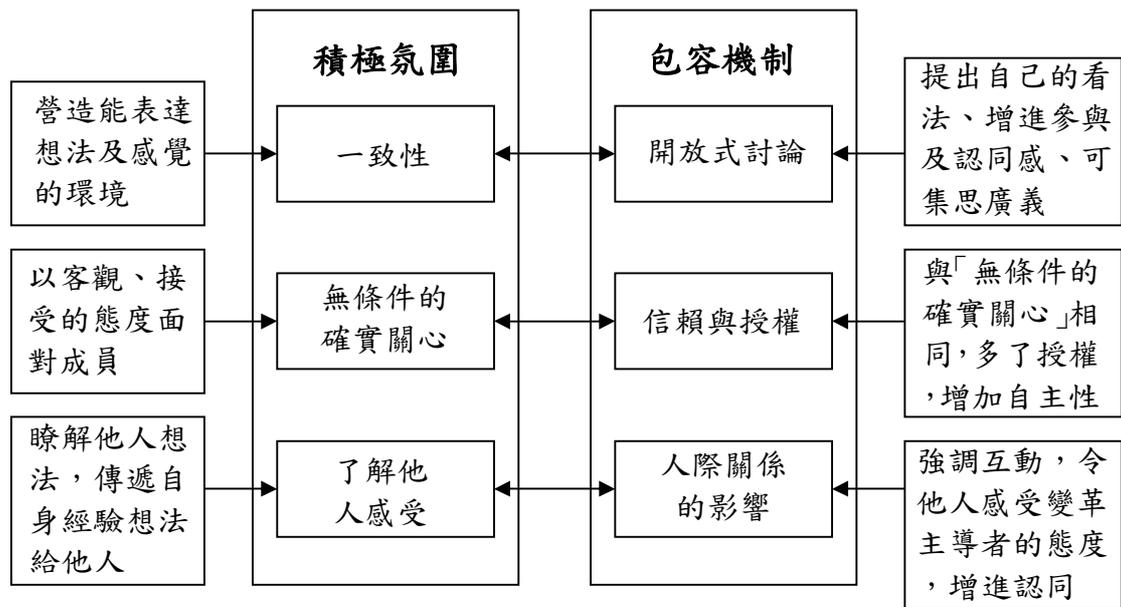


圖 5.1 包容機制與積極氛圍三條件對應圖

「一致性」即是要營造讓被管理者能確實說出自己感覺、想法的環境，而不是以敷衍的態度面對，而「開放式討論」的理由，亦是要讓組織成員有表達的空間，能針對相關的改善議題提出自己的看法，一方面可提升員工對於變革參與感以及認同感，另一方面也可獲得集思廣益之效果。「無條件的確實關心」，是以客觀、接受的態度來面對組織成員，「信賴與授權」包含著相同的涵義，除此之外，更進一步的將部分的權力賦予組織成員，增加了員工的自主性。「了解他人感受」是一種移情作用，一方面了解其他組織成員的想法，另一方面將自身的經驗、想法傳遞給其他人，在此所謂的「人際關係的影響」，強調的是以互動的方式，令其他人感受到顧問或管理者積極的態度，並以此來影響組織成員對變革的認同，以及改變他們的行為模式。Wolman & Serco (2003) 提出組織變革的關鍵成功因素，員工的參與扮演了很重要的角色。Coetsee (1999) 在變革推動的領導方式上也指出，參與是化解變革阻力提升變革效能最有效的手段之一。因為組織變革不只是組織高層的變革，它關係到組織裡的每個人、每件事，因此需要全體成員的參與。

Rogers 對抗拒的處理方法，主要是在輔助的過程中，運用軟性的處理機制來消除或降低變革抗拒，然而只使用軟性機制來處理變革抗拒，並非真能達到組織變革的目的，在個案的研究中，與 Rogers 所提出的方法相對應，最大的不同處在於個案不單只使用軟性機制，亦輔以硬性的控制機制，

依據不同的改善階段，分段給予員工既定的目標，並定期加以追蹤其執行的成效，控制機制的使用，是為了驅策員工能確實執行主管所託付的變革任務，一位領班說道：

管理員工也需要輔以強勢一點的態度，這是我的經驗啦，譬如說你叫員工自己主動去思考去執行任務，當他們沒做的時候你問他怎麼沒做，他會說上面又沒有交代，不可能說大家都會自動，好比說當警察好了，你當警察不強勢一點，那你怎麼開紅單，闖紅燈時，要是人家跟你說「你不准開」，你就回「抱歉抱歉，我收回來」，那你下次還敢不敢闖紅燈，一定敢的嘛，管理要剛柔並濟啦。  
(A3P7R19)

根據對訪談稿的整理和分析，以及所獲得之會議檔案紀錄，我們歸納出廠方主管為了降低抗拒變革所帶來的負面影響，以及提升品質改善的成效，採用了兩種處理方式，其中一種如上所述，為軟性的包容機制，另一種則與 Rogers 所提及方式不同，Rogers 的方式較注重放鬆性的控制，但在降低和消弭抗拒變革，必須軟性及硬性的方式並用，方能有較大的效果。其中軟性的包容機制主要是讓成員能針對相關的改善議題做開放式的討論，提升員工的參與感，使員工能了解並認同組織的變革計畫，並適時將改善成果與員工分享。如此一方面可增加員工對變革主導者與中階主管的信任，另一方面對變革抱持負面看法的員工，可消除其疑慮。硬性控制以定期會議，討論並實行不同的改善目標，事後追蹤改善成效，持續實施改善變革的活動，並加以擴大延伸。包容和控制的機制，如圖 5.2 所示。本研究只針對變革抗拒的四大障礙加以探討，透過相關機制的交互應用，降低或消除廠方內部抗拒變革的因素，如表 5.1 所示。

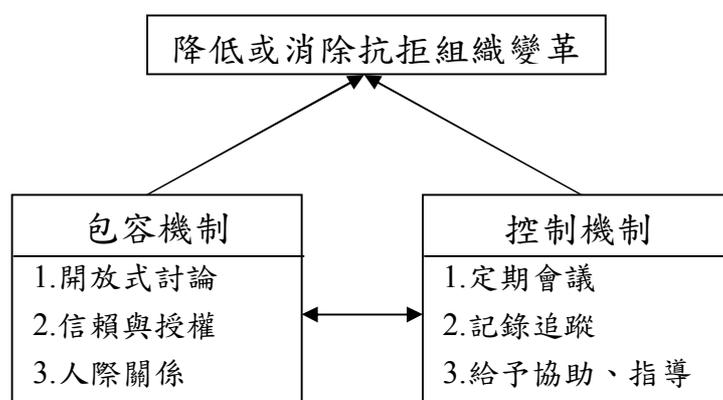


圖 5.2 包容和控制的機制

表 5.1 降低或消除廠方內部抗拒變革的因素

抗拒構面	變革抗拒降低或消弭的處理方法
認知障礙	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 控制機制—給予協助、指導</li> <li>2. 包容機制—開放式討論</li> <li>3. 包容機制—信賴與授權</li> </ol>
支援障礙	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 控制機制—給予協助、指導</li> <li>2. 包容機制—開放式討論</li> </ol>
動機障礙	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 控制機制—定期會議</li> <li>2. 包容機制—開放式討論</li> <li>3. 包容機制—人際關係</li> </ol>
利益障礙	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 控制機制—定期會議</li> <li>2. 控制機制—紀錄追蹤</li> <li>3. 包容機制—開放式討論</li> </ol>

### 5.1.2 變革抗拒之處理機制

#### 1. 包容機制—開放式討論

組織要執行變革，那麼人的因素往往是影響的關鍵，員工的態度會影響組織變革的成效，因此在化解抗拒變革這方面，若能充分的溝通，使其了解變革的目的，並提供充分的資訊及指導，對於員工抗拒的影響層面可以降到最低。Rosenberg (1993) 指出，要減少變革抗拒，一方面必須盡量提供給員工充分的資訊，使其了解變革的計畫跟目的，另一方面也允許員工參與討論並提供意見。Child (1973) 也提及，透過公開討論的方式，可以增加變革的可行性及降低抗拒的行為。然而主管在傳達改革要項時，由於溝通、陳述技巧上的差異及雙方認知的不同，往往使得員工並不一定清楚了解會議中所提及的改革內容，因而產生誤解的情形。因此讓員工參與改革會議，藉由針對問題做開放式的討論，讓組織成員能表達自己的意見，不僅可以增進員工對變革的了解，且員工所提供之意見也是變革計畫修定之良好的參考。Kotter & Schlesinger (1979) 提及，要一個人去反對他曾做出的決策是很困難的，在實施變革前，可讓潛在的反對者參與決策的制定，

不但能減少他們對變革的排斥感，如果能提出有意義的貢獻，更可以提高變革的品質。Coetsee(1999)在變革推動的領導方式上指出，參與是化解變革阻力與提升變革效能最有效的手段之一。幾位主管的說法如下：

改變對於一般人來說，心態上一定會不舒服。不過就是需要去溝通，溝通到一個程度，大家才會了解為什麼要改變，改變才有進步與未來。為了自己與大家，絕對要改變。(A1P8R26)

**【藉由溝通，讓員工了解變革議題】**

我們如果想要執行變革的話，我們都會先做個評估，也會先跟員工做討論，像理切工廠現在配合度就蠻好的，兩邊都要雙贏，不能有任何一邊有排斥的產生。(2BP6R19)

**【先與員工進行討論，降低排斥的現象產生】**

在改善的過程中，有些議題我們會讓基層員工參與協商討論，一方面因為他們比較瞭解製程方面的問題，另一方面讓他們有參與感。(C1P1R13)

**【讓員工參與討論變革議題，增進員工參與感】**

我們可能會先思考怎麼做最好，又省時省力，下面比較容易接受，又能達到上面的要求。當然會針對品質改革的議題先規劃一下，再和下屬討論，儘可能告訴他們這樣做會有什麼困難。(A1P3R12)

**【讓員工表達意見，了解變革過程】**

為了讓工作順利，有問題大家都會提出來，下面也會質疑上面提出的問題，我們也會協調說要怎麼樣的限制，大家都會互相討論，也都覺得這樣合理，我覺得如果事先做好溝通，大概就不會有什麼問題。(A2P1R319)

**【公開提出問題，針對問題互相討論與協調】**

上面要求對現狀作改變，那麼我就必須要去了解上面的意思，知道他們的方向，接著我就必須去做規劃，並且和下面進行討論，目的是要讓他們了解，這樣有利於變革的進行，才能達成上面預期的成效。(A1P1R4)

**【與員工討論，使其了解變革的目的】**

開放式討論的目的，主要是讓主管與下屬雙方，能在互信的環境中，對變革的議題提出各自的意見和相關的問題並互相討論，一方面讓員工能直接參與改善的活動，增加對變革的認同感，另一方面也可以讓員工了解變革主導者的理念，經由對變革近一步的認知，進而降低員工的不安與猜測，

以及對變革的排斥感。對變革主導者來說，可以藉此傾聽員工的意見，根據其對員工反應的評估，決定要如何做適當的回應。根據以上的訪談內容，總結來說，組織在處理變革抗拒時，會藉由公開式討論變革的作法及問題，使組織成員能了解以及參與變革的過程，而降低其抗拒的行為。

## 2. 包容機制－信賴與授權

組織成員對於變革產生抗拒，是由於權力上的不平等對待，若依傳統只求成效的管理，是直接以強硬的方式命令下屬執行，權力掌控在管理者手上，事實上是因為管理者對下屬能力的不信任。因此，若能賦予員工部分權利，增加員工的自主性，並讓他們參與變革活動，將可以提高員工對變革的參與感。同時必須信賴員工能達成變革的任務，給予適切的時間完成目標。

如果預先知道那天要談的主題，我會找比較重要的幹部或員工，請他們到會議室，去聽第一手資料，一方面可以省掉很多溝通時間，另一方面下屬也可以了解改善內容。(A1P3R33)

### 【賦予員工權力參與改革活動】

品質改善在一開始的時候，員工都不太習慣也不了解，對於上級所交代的品質改善工作都具有排斥感。相信經過兩、三次循序漸進將觀念慢慢灌輸，員工的心態會跟著改變，配合度也會跟著增加。(B2P3R24)

### 【信任下屬能達成變革的目標】

我一直鼓勵他們從每天都在做的工作中，去找到無意義的部份，去想哪些是對你們沒有幫助的，哪些是對你們有壓力的，我們就設法看看有沒有辦法解決。(A2P2R4)

### 【賦予員工權力找尋對變革有益的問題】

員工的排斥行為必須以客觀、接受的態度來面對，對於員工要保持著信賴，信任下屬可以達到變革的目標，而且要賦予他們參與決策的權利，鼓勵員工參與變革活動並找尋問題點。信賴員工並適當的授權，可以提高員工的參與感，強化對變革的認同，相對的可以降低抗拒的心態。

### 3. 包容機制—人際關係

員工往往沒有改變的動機，因此利用人際的互動來影響員工，一方面可以達成資訊的交流及互享，另一方面也可以藉由人與人之間的互動，使得對變革認同感強的成員來引導其他人，以達成變革的目的。Child (1973) 認為，減少變革抗拒的方法必須以感同身受的心去相互瞭解，並引導組織成員執行變革。

同事之間在老師來了之後是比較熱絡，因為改革議題比較多，話題會比較多，跨部門之間容易產生聯繫，互相交換資訊，大家必須一起解決問題，因此互動會比較頻繁，也會互相影響。(B2P3R19)

**【跨部門交流，可以互相影響】**

一般教授很難會花時間到工廠去鑽來鑽去實地了解，真的不多，那我們這次還算是滿實際的，我是覺得顧問能到現場跟員工進行交流、互相討論，這種的互動方式還滿理想的，可以引導員工，對於員工在執行改善的任務上，有滿不錯的效果。(B1P4R1)

**【顧問直接和員工互動交流，引導員工】**

員工一開始對於改變本來就會有排斥感，我就常常到他們那邊去關心一下，去看看他們在幹嘛，順便跟他們溝通，大家都是老同事，我常常去見他，去久了他也會不好意思，他們也就比較少跟你抱怨，都會試著慢慢去執行改善任務，當然我也不會去壓他們。(A3P10R6)

**【利用人際關係的力量來影響員工】**

顧問帶動的方式、討論的氣氛，以及副廠長都很用心投入，大家有互動就會產生興趣，有興趣就會產生能量，會帶給我們一些動力，就會一直改變，就是蛻變，一直在蛻變當中。(B2P1R16)

**【顧問的帶動引導成員產生變革的動力】**

員工之間因跨部門而產生交流，不僅可將知識分享及聯結，也可以互相影響。而顧問和主管的投入以及和下屬的互動，一方面可以引導員工進行變革，另一方面也可以增加員工對變革的動力，進而投入變革的活動，從中發現到人際之間的互動關係，可以影響組織成員的行為，並提高他們對變革的效能。

#### 4. 控制機制—定期會議

除了放鬆機制的使用之外，同時佐以控制機制，主要目的為讓員工能在既定的時程內，引導他們達成階段性的目標。為了讓組織成員能找出對於變革有益之問題點，並互相探討解決的方法，因此定期召開會議討論變革相關的議題，同時可以降低組織成員在面對變革執行方法上的未知感。在本研究的研究中，個案公司每兩週定期全員討論，規劃及討論廠內不同部門的改善主題，期間舉行數次的正式會議，關於控制機制—定期會議的內容，如表 5.2<sup>註9</sup>所示。

#### 5. 控制機制—紀錄追蹤

紀錄追蹤主要是追蹤改善成效，一方面掌控變革的進度，確保員工依循變革的軌道前進，並能在下一次會議前達成目標任務，另一方面是保持員工在變革上的動力，使員工能持之以恆投入活動。改善活動的紀錄追蹤，如表 5.3<sup>註10</sup>所示。

#### 6. 控制機制—給予協助及指導

當變革使得員工必須面對不熟悉的狀況，且缺乏變革所需的新政策、新能力時，往往會造成員工產生抗拒的行為。但若能針對員工的需求，給予學習時間或提供變革時所需之資源，例如顧問的指導、主管的帶動等，將有助於推行改革。根據謝安田（1992）的分析，領導者應取得上級與部屬的信任，並建立良善的溝通網路，使成員提出其需要和認識，再合理的疏導並給予滿足，可減少抗拒的產生。Duck（1993）也說明，要確保變革順利完成，組織必須提供指導及適切的資源。

副廠長本身有整合內部各部課室的一個能力，在顧問來進行品質改善的前幾天，他都會先來跟我們討論關於改善方案的相關問題，他和我們各部門的互動真的是很頻繁，副廠長在這方面來講真的滿投入的，在改善方案方面，他提供的實施步驟方案有很多種，會和我們討論哪些可行哪些不可行，對於碰到的細節問題，他也會去了解，對於帶領我們進行改善活動來說有很大的幫助。（B1P5R4）

#### 【主管參與部門討論並提供執行方案】

我是覺得這次潘教授過來是滿不錯，他不像一般教授在學理上講的是一套作法，應用在實務上時，只變成聽起來有理，但現場真的做起來變成不知道要

註9. 表 5.3 控制機制—定期會議為摘要表，詳表請見附錄四。

註10. 表 5.4 控制機制—紀錄追蹤為摘要表，詳表請見附錄五。

表 5.2 控制機制—定期會議

控制機制—定期會議
<p>1. 九十三年六月七日下午一時三十分—理切工廠及會議室</p> <p>(1) 開箱配葉依配方表秤量，但零碼或不完整箱菸葉，則使用目視法配葉，此方法不能精確控制配方口味及進料量，影響品質穩定性，與辦公室同仁與現場同仁協商處理方法。</p> <p>(2) 配葉場所堆高機數量多，作業頻繁，空間擁擠，影響安全性，... 等。</p> <p>2. 九十三年六月十五日下午一時三十分—理切工廠及會議室</p> <p>(1) 配葉時如何避免菸葉掉落於地，請設法改善或將菸葉歸類分別清理。</p> <p>(2) 配葉場所是否使用輔助工具，輔佐定量，請大家腦力激盪，加以設計，... 等。</p> <p>3. 九十三年六月二十四日下午一時三十分—理切工廠及會議室</p> <p>(1) 單項菸葉重量誤差之容許範圍，請自我訂定可行管制標準。</p> <p>(2) 配葉現場應建立菸葉進料標準作業模式，操作及管理人員對程序細節應詳加了解，... 等。</p> <p>4. 九十三年七月一日下午一時三十分—理切工廠及會議室</p> <p>(1) 理切工場從配葉投料至進入菸絲堆積槽所需時間為何？</p> <p>(2) 味料質能結算，可套用現場數據作實際演練，以證明理切工場對重要參數均有控制，... 等。</p> <p>5. 九十三年七月六日下午二時十分—會議室</p> <p>(1) 理切工場對菸葉進料及味料質量結算已有相當深入，請繼續觀察各種菸葉經過加熱加濕滾桶與味料滾桶後，菸葉之鬆散狀況是否達到預期效果，即每片菸葉都是鬆開的。必要時可在出口端架設攝影機，以觀察鬆散程度是否相同。</p> <p>(2) 菸葉進料程序可再觀察更詳細一點，目標要將重量紀錄表與進料順序表相結合。並考慮各板應怎樣組合，對配方及菸香之保存最有利，... 等。</p> <p>6. 九十三年七月十九日下午一時至五時—會議室</p> <p>一. 理切工廠</p> <p>(1) 為使所用之菸骨絲材料配比更精確，取樣方式宜再作調整。</p> <p>(2) 要因分析之項目，內容應分為大、中、小、細目等層次建構成魚骨圖，且使用方式宜細加說明，... 等。</p>

表 5.3 控制機制－紀錄追蹤

控制機制－紀錄追蹤
<p>1. 菸葉過磅問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月七日提出菸葉配料應增設磅秤，希望將進料原料誤差降至 2 或 1%。</li><li>(2) 六月十五日已增設磅秤，但變異狀況仍起伏不定，...等。</li></ul> <p>2. 菸骨線輸送帶問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月七日討論菸骨輸送途中，菸骨絲容易滯留兩旁，討論採用凹面輸送帶，以減少菸骨的影響因素。</li><li>(2) 六月二十四日已將輸送帶改為平面型輸送帶，並訂定清潔週期，...等。</li></ul> <p>3. 配葉場所作業之堆高機問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月七日討論配葉場所空間不足問題，必需規劃動線，將空間合理化，...等。</li></ul> <p>4. 配葉場所作業之進料問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月二十四日決定規劃進料標準作業程序，供現場作業人員依循。</li><li>(2) 七月一日觀察並紀錄作業員配葉習慣，並加以整理彙總，...等。</li></ul> <p>5. 理切工廠之監控系統問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月十五日討論生產線之監控系統只有監測顯示功能，並未有紀錄及控制的功能。</li><li>(2) 六月二十四日已規劃相關的軟體廠商改善現有生產現場監控儀器無法紀錄的問題，...等。</li></ul> <p>6. 理切工廠之香料投入問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月七日提出香料添加量之測量工具，應使用較精準的量測工具。</li><li>(2) 六月十五日已添購小型磅秤作為精確量測之用，並訂出磅秤校正週期，確保量測之精準度，...等。</li></ul> <p>7. 品管作業問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月二十四日品管課準備近一個月的管制報表作為品質改善探討之用。</li><li>(2) 七月一日會議要求品管人員先制定一套統一的取樣方式，了解所採取的抽樣過程，並具備判讀管制圖的能力，...等。</li></ul>

怎麼執行，我覺得我們這次做的蠻實務，學者的確是真走進現場看我們的實際問題在哪裡，並提供我們意見。(B1P1R14)

**【顧問進現場實際觀察，根據現況給予意見】**

顧問的指導對於我們能力程度的幫助很大，這是很實在的，我們離開學校很久了，本來就跟學校有所脫節，雖然難免會有壓力，但還算是正面。(B3P4R8)

**【提供員工不足的相關知識】**

顧問幫我們，對我們管理者來說，可以順便借力使力，有時候因為基層員工不願意照我們的要求執行變革，剛好由這次專案的力量，來幫助我們推動改善，降低員工的排斥感。(C1P3R6)

**【藉顧問之外力協助中階管理者消弭員工抗拒】**

當變革使得員工感覺欠缺新知識、資源，且對於變革執行方式感到模糊時，便會有抗拒的現象產生，這時若能給予適切之資源，便可以降低員工抗拒的行為。在研究的場域中，主管參與部門內部的討論會議，並提供部門執行的方案，協助部門從不確定的狀態到達成變革的目標。顧問親自到現場觀察，根據現況給予員工意見，協助員工進行改善，並教導員工不足的相關知識，增加員工執行改善作業的自信心及動力。而對中階管理者來說，當其面對員工抗拒的行為時，可以利用顧問專業性所形成的印象，來消除員工對變革的不安和疑惑，驅使組織成員執行變革的任務。

## 5.2 變革抗拒因素化解的成果

### 5.2.1 正向接納

經過兩種處理機制處理抗拒變革後，員工對於變革執行的認同狀態仍有差異，產生正向及負向兩種不同的接納情形。正向接納不論是對主管或成員來說，均會帶來正向的幫助，對於變革執行成效會有所提升。

#### 1. 對於主管來說。

在互動的過程中，可以發現員工會針對變革問題提出意見，管理者不但可以了解員工的看法，更可以根據員工所提出的意見，重新思考並修正改革的方案，致使推動的過程能更加順利。這也是 Coghlan (1993) 強調應該重視積極的氛圍建立的原因，一方面讓管理者能傾聽成員的想法以及對變革議題的解釋，並了解成員的需求及掌控變革的狀況。另一方面藉此讓管理者獲得額外的資訊，得以從新檢討修正變革方案的內容及進行步驟。

理切主管這麼說到：

改善專案執行時，當我在和下屬溝通，他們會提出很多意見和想法，有些甚至是我們原來沒想到的。有些事情是他們每天在做。不是說他們才知道，而是我們沒有去想到比較細微的部份。然後他們提出來，我們再修正我們的方案。(A1P4R4)

2. 對於成員來說。

(1) 成員自身的推動力增加。

經過變革抗拒消弭的處理過程後，組織成員對於變革從不了解轉變為了解，進而對變革產生認同感，且影響員工本身產生自我學習的動力。Margerison (1988) 提出類似的概念，當人們有機會反映他們的想法，而且也了解自己所處的環境後，才有可能讓每個人創造出屬於自己對變革的推動力。兩位基層員工及理切主管說到：

剛開始品質改善的時候，什麼都不懂，我當然要找一些對我有直接幫助的資料，從沒有人教到顧問來輔導，我也進步很多，最近我自己也去上了一些 CQT 的課程，上禮拜又上品質的七大手法，讓我對於品管有更進一步的認識，知道怎麼去找問題，也了解到其它管制圖或者是輔助的圖該怎麼使用及製作手法。(B3P2R31)

**【學習動力增加，知識的精進】**

我們原來作菸，幾十年都是這樣做，然後他突然從一個不是作菸的人看我們，提出很多問題。這個問題很多是我們從來都沒想過的，連想都沒想過！他這樣提出來以後，我們就會有不同的想法，真的腦筋也是一直在改變。(A1P1R23)

**【跳脫舊有的思考模式】**

在輔導後，心態上就是會在品質方面要求更高，因為顧問的影響，在觀念上會變的更嚴謹啦，以前是訊息是怎麼樣做就怎麼樣做，現在有更高的要求，我們這邊也會配合的更好，所以品質應該就會跟著有所提升，大家的接受度應該都很高，你看現在配合的都不錯。(A4P5R32)

**【觀念轉變，追求更高的品質】**

經由執行變革抗拒的處理機制之後，組織成員及管理者的互動益形增加，組織成員對變革的認同感也更為提升，更能積極投入變革活動，藉由開放式的討論，對管理者來說也能獲得額外有利於品質改善的資訊。理切

工廠的主任說：

我們儘量讓現場的人有發展的空間，有他們能夠決定的事情。除非太離譜，否則如果是小錯誤，我都不會去干預他們，這樣他們才會創新。我跟他們說儘可能去找，看有哪些事情做了，但是沒有用。那他們就找了很多來討論，好幾個地方都有在改，都是他們提出來的。能夠鼓勵他們的話，他們想的會比我們更多。(A2P4R19)

(2) 成員自我責任感增加。

在組織變革進行時，由於組織成員對變革無認同感，他們對於變革問題沒有產生個人的責任感，並侷限在過去的經驗及感受裡，在經過化解機制處理後，不僅使得組織成員在面對問題時不會產生懼怕，而且自我的責任感也漸漸增加 (Coghlan, 1993)。品管課長說：

在品質改善後，我比較不會侷限在自己本位主義的看法了，就是說自己做好就好了，你會覺得你自己做的事，可能也會影響到別人，自己做不好的話，別人是不是會追朔到是我做不好的，現在做事情比較會看上一步、下一步，上下關係比較會串連，還有左右方面大家該怎麼協調。(B1P4R8)

在品質改善後，由於積極性氛圍的創造，使得成員間在面對問題時，不再以解釋的態度來因應，員工的互動討論及自我責任的認同程度漸漸增加。當組織成員都願參與改變的活動後，新制度及新方法便由此生成，在理切部門，當問題被發掘後，部門成員參與討論解決方法，使得改善活動更進一步，一位領班說到：

菸絲堆積槽現在有設即停開關，這也是主任和現場員工一起討論出來的，這是因為發生堵塞的問題，所以裝那個開關。這點對品質有幫助，就是上面有問題的話，就在下面的出料段解除，不要再衍生成另外的問題。這是改善活動結束以後才討論出來的問題，經過大家腦力激盪後再精進的結果，不斷去發掘和解決問題。(A3P4R20)

### 5.2.2 負向接納

組織變革必然會面對成員抗拒的行為，當採用化解機制之後，並非所有員工都欣然接納，有相當程度的可能性是對現況的考量下，被迫接受變革的行動過程。我們定義這種行為是一種對變革的負向接納，表面上員工看似接受變革，實際上只是遵照命令行動，對變革帶來的效益有限。Wayne & Andrew (2001) 提出，五種型態的不適應行為，分別為：

1. 直接否認：拒絕面對現實狀況。
2. 知覺分類：以本身過去的記憶，以及對自我或環境的感覺來分析。
3. 孤立作用：將期望限制在某個範圍內，以避免不愉快的情形再次發生，但會妨礙個人主動、積極的參與。
4. 投射：個人將自身的錯誤想法套用在其他人身上。
5. 行動展現：利用行動來傳達內心的不滿。

這些不適應的行為，對於員工參與組織變革的投入程度有強烈的關係，往往具有抗拒的意向使得變革執行的成效有限，不適應的行為並非不能加以轉化，當有適當的媒介觸發時，便可能使其轉化成適應性的行為，即對變革的正向接納。

在個案的研究過程中，經過了對變革抗拒降低和消弭的化解過程後，我們發現有部份組織成員是因外在環境的影響而接受變革，並非誠心接受及認同，此行為即為負向接納的行為。本研究根據所收集到的研究資料，歸納出四類的負向接納行為，其中一類與 Wayne & Andrew (2001) 所提出的直接否認是相同的概念，而另外三類則為隔離、偽裝和合理化的行為，分別說明如下。

1. 否認行為：經過對抗拒的降低和消弭之後，組織成員仍保持著不認同變革的態度，但迫於某些現實條件而表現出願意接納變革。在本研究的研究中，這類內心否認的行為是最為常見的，一位基層主管就認為，顧問雖然有些看法對改善有幫助，但也未必都是對的，他在這個工廠工作很久了，好或不好自己會做判斷。另一位基層員工也提出，顧問對於變革的想法在理論上都是對的，但應用在實際的作業上，會有很多狀況。這類的負向接納行為通常是拒絕面對現實狀況，對變革的再精進會產生阻礙。
2. 隔離行為：員工屈服於現實環境，他們將自己內心的感覺壓抑，所採取的為冷漠接受的態度。一位基層員工認為改善專案的執行，造成了作業時間的增加，內心雖然不滿，但仍必須執行既定的作業，即使仍不認同變革，但只要不去思考，便不會造成心理上的不舒服，此種行為即為把容易引起自己不悅的事情從意識中加以隔離，不使自己意識到。

3. 偽裝行為：員工會依據上級對變革過程以及結果的期望，故意表現出類似的行為。生產線上的基層主管說，他們會採取欺瞞的方式，表面上會展現出認同的態度以及認同的行為，主要的目的是要做給上級和顧問看，如此才方便交差了事，此類的負向接納是把外界的觀感和期望併入至自己的行為，表現出符合他人期望的行為。
4. 合理化行為：在採用抗拒化解機制後，組織成員表面上依照變革後的規定進行作業，但心理上仍未完全信服，他們會以一個合乎理性的理由來解釋他們仍未接受的心態。一位基層主管就說，公司很久沒有吸收新的人才，剩下的都是老員工，本來就沒有動力做改變。這類以「好理由」辯解其仍然不完全認同變革的態度，屬於負向接納的一種行為。

根據本研究的歸納整理，以下針對這些負向接納的行為，給予一個明確的定義。

1. 否認行為：拒絕面對現實狀況。
2. 隔離行為：把容易引起自己不悅的事情從意識中加以隔離，不使自己意識到。
3. 偽裝行為：把外界的觀感和期望併入至自己的行為，表現出符合他人期望的行為。
4. 合理化行為：以一個合乎邏輯的理由解釋員工本身仍未心服的態度。

### 5.2.3 轉化機制

負向接納行為雖然影響變革執行的效益，但是負向接納並非不能轉化為正向接納。在本研究中，我們發現組織若能將變革目標分割，持續引導員工分階段進行並達成任務，則每一小步的成功逐漸累積，會增強員工對變革的信心與信賴感，引發組織成員心態的轉變，進而強化其對變革的認同感。將變革任務分割，一小步、一小步完成階段性目標，這種碎步的行動過程，可以強化組織成員的信心，本研究稱這種的轉化機制為「碎行」。一位基層主管提到，當面對具負向接納態度的員工時，他便會採取碎行的方式，將目標分割，漸進式完成，慢慢建立員工對變革的信心以及信賴感：

在執行品質改善的過程中，我們仍然面對到一些問題，底下的員工雖然遵照著上面的命令做事，但仍然不太願意改變，我們就分階段慢慢帶領他們達成目標，現在他們慢慢產生一些信心。(A3P2R3)

然而變革每一階段的成果（零存），在不斷的累積而帶給組織和組織成員作業上的效益時（整付），會強化成員對變革的認同感，這類的轉化機制，本研究稱為「零存整付」。一位基層主管說明，在品質改善後，原本組織成員對於變革仍存在著些許的不確定感，但是由於前期變革的成功，進而引發後續問題的解決（零存），變革成果明顯成效的累積，帶給員工作業上的幫助（整付），使得組織成員不安的心態因此做轉換，一方面增強其信心，另一方面強化了對變革的認同感，轉而形成正向的接納行為：

改善專案後，我們對於改善結果還是有一點點的不確定感，最近無意中發現，因為進料的時候有做顧問交代的過磅動作，因此後面衍生的一個問題現在就迎刃而解，成品的量和目標值的差距縮小很多，往回追溯的話是還好菸葉有過磅，有磅過就有資料可以追查，就可以算出多少的進料量會產生多少的成品，這就要感謝顧問提出這個很好的理念，帶給我們很大的幫助。(A3P10R12)

這兩種針對負向接納轉變為正向接納的轉化機制，不僅可以將負面的影響降至最低，同時更可以取得且增進成員的認同，將阻力轉化為助力，加速組織變革的順利實施。本研究分別將「碎行」以及「零存整付」，給予明確的定義如下。

1. 碎行：持續且漸進式的引導組織成員分階段達成目標，慢慢建立其對變革的信心與信賴感，轉而正向接納組織變革。
2. 零存整付：經由變革片段成果的累積，進而強化組織成員對變革的認同感，促使其由負向接納轉化為正向接納的行為。

### 5.3 創新行為

在經過長期的參與、互動以及變革抗拒的化解過程後，組織成員抗拒的防衛心態慢慢在轉變，進而積極的投入改善活動，開始展開自發性的創新行為，從部門內部的創新活動開始，進而影響部門內外部品質效能的提升。

一開始推行品質改善專案，主要切入點為理切工廠。品管課課長雖然每週參予理切部門的改善會議，但仍對於變革產生觀望懷疑的態度，但由於在改善上獲得了確實的成效，使其不確定感因而降低，形成了間接式的正向接納。在過程中，由於跨部門之間產生了資訊的連結，使得部門主管對於舊工作模式產生懷疑，進而開始思考既有的品質管制項目是否適當。

另外，他更進一步的引發出利於組織內品質效能提升的創新活動，藉由不良品展示箱的設立，針對不同部門員工進行品管教育，期望達到品質能確實控管的目的。品管課課長說：

從一開始到現在，我們都有涉入到理切部門每一個作業的細節流程，我們品管課會以不同的角度，來思考我們管制的點及抽樣方式是否適合，並思考現在在作業上管制的項目，是不是對品質的控管最有效益。(B1P1R10)

在不良品的方面，我們希望做個標準，在現場做一個壓克力的展示箱，將不良品展示出來，藉以讓現場人員知道不良品的發生原因及外觀為何，讓大家能幫忙留意是否有不良品的形成，我們希望這樣做會對我們品管課有助益。(D3P4R30)

創新活動的產生是讓品質再精進的後續過程，理切部門員工在品質改善專案實行後，強化了對變革的認同，經由顧問的催化作用，使得組織成員能跳脫既有的思考模式，並自行衍生對品質有助力的工作效力再升級。在配料作業段，組織成員自行演繹出透過 LED 燈顯示器，顯示菸葉配方的重量是否符合標準，如此提升了作業人員的效率及準確度，理切主任說：

顧問來廠指導，就好像是一攤池水，他來攪弄一下，波形就出來。他是從另外一個角度來看事情，會給我們一些從沒想過的方向，我們就是因為他的一個角度，而產生其它演繹並一直改變，讓我們的作業越來越改善。(A1P3R14)

在配葉秤重方面，我們利用一個大型 LED 來顯示重量是否符合標準，看 LED 的燈號就知道要減少還是再補上原料。這個不是顧問教我們，是我們自己演化出來的。(A1P2R20)

## 第六章 結論與建議

### 6.1 變革行動歷程的架構與討論

本研究藉由個案的觀察與研究，歸納出員工面臨組織變革的反應架構，如圖6.1所示，說明了員工面臨組織變革的反應行為模式，期望能給企業在變革推行時的一個參考，相信對變革推動有所幫助並能降低員工抗拒變革以利變革推行。企業在面臨體制轉換且產品消費型態的改變，為了達到永續經營的目的，於是進行組織變革的活動，變革必然會產生員工的抗拒行為。面對不同的抗拒因素，本研究歸納成四大抗拒障礙，此四大障礙若不加以處理，便會阻礙組織執行變革活動，於是在降低或消弭變革抗拒方面，管理階層交互應用包容和控制機制。在包容機制方面，創造一個積極的氛圍，一方面可以讓顧問或變革主事者能傾聽組織成員的感覺和對變革的定位解釋，對於員工抗拒的心態能做適當的回應，另一方面藉由問題討論與任務授權，提升員工參與變革的動力，亦可令其瞭解變革活動的目的。在控制機制方面，驅策員工能確實執行主管所託付的變革任務，引導員工持續進行變革，並提供員工所需要的變革資源，藉由包容和控制機制的交互運用，在於能降低或消弭員工反抗的心態。

然而在應用消弭或降低抗拒的處理機制後，並非所有員工均認同變革，仍然有不認同的情形發生。因此，形成正向及負向接納兩類的行為，當員工形成正向接納時，表示其認為變革對組織有助益，同時改變其舊有的思考和行為模式，進而引發出創新的活動。然而，部分不滿意變革的員工，迫於某些因素的考量，不得不接受變革的政策，而形成負向接納，在本研究中發現四種負向接納的行為，其中一種是最為常見的否認行為，另外三種分別是隔離行為、偽裝行為和合理化行為，這類的行為會影響員工參與組織變革的投入程度，造成變革執行成效的不彰。

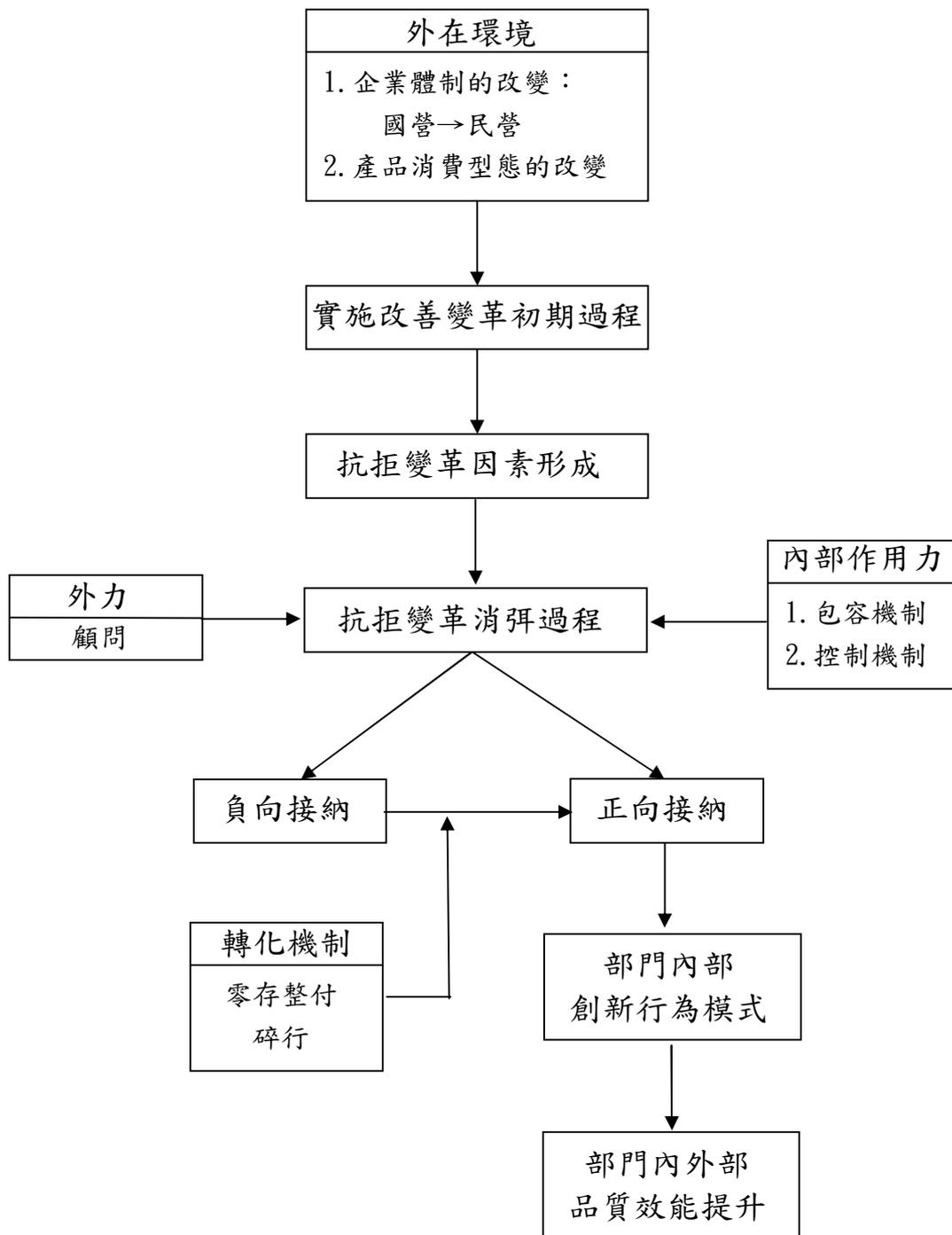


圖 6.1 員工面臨組織變革的反應架構

負向接納行為並非不能轉化成較有益處的正向接納，本研究發現兩種轉化機制的運用，可以將負面的影響降低，進而轉化負向接納至正向接納，這兩種機制分別是「碎行」以及「零存整付」。它們是將變革目標分割，持續引導員工分階段進行並達成任務，藉由不同階段的變革片段成果累積，慢慢建立起員工對變革的信心與信賴感，進而強化對變革的認同感，轉化組織成員負向至正相接納的心態。

當組織成員抗拒的防衛心態慢慢轉變，對變革形成正向接納時，便能較積極的投入改善活動，開始展開自發性的創新行為，從部門內部的創新活動開始，提升作業上的效率，進而影響部門外部品質效能的精進。

## 6.2 後續研究建議

### 1. 對研究產業方面

本研究的研究對象主要是針對公營企業為研究範圍，並未納入私營企業加以探討比較，且並未考量組織規模與產業結構（傳統產業或高科技業）等因素，此等因素可能與抗拒組織變革有關，但在此並未加以討論。

### 2. 對研究內容方面

由於以人為主體的質化研究，需要較長時間且深入的探究，並且要不斷的反覆觀察，才能建構出較完整的模型。本研究者對於後續的研究建議如下：

- (1) 本研究只探討到在不同的抗拒障礙下，如何交互運用降低抗拒的處理機制來處理抗拒行為，並未討論在不同的抗拒層次，以及抗拒障礙和抗拒層次兩個維度同時考量下，如何適當的應用處理機制，後續研究者可以針對此點加以探討和比較。
- (2) 對於負向接納和轉化機制方面，本研究侷限於研究限制，只能算是初探，有待後續研究以質化或量化的方法，再進一步的探討或驗證。

## 參考文獻

- 王大維，1996。家庭系統分化與大學生的心理社會發展之關係研究，國立彰化師範大學輔導學系碩士論文。
- 余坤東，2002。組織變革動能成因及其對變革成效之影響研究，管理評論，第二十一卷第四期，77-100。
- 杜新偉，1999。組織變革中員工反應態度的調查研究—以中華電信民營化變革為例，國立中山大學人力資源管理研究所出版碩士論文。
- 尚榮安譯，2001。個案研究法，弘智文化。
- 邱毅，1998。變革：恐龍型企業的再造，中華徵信所。
- 周旭華譯，2000。變革，天下文化。
- 林東清，羅世輝，1994。使用者抗拒資訊系統的多層次研究，管理科學學報，108-205。
- 吳秉恩，1993。組織行為學，華泰書局。
- 吳定，1998。組織發展理論與技術，天一圖書公司。
- 林瑞唐，1998。組織變革的4R，能力雜誌，14-21。
- 許士軍，1995。管理學，東華書局。
- 陳光榮，2000。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，122-151。
- 陳姿伶，2005。個案研究法，中興大學農業推廣教育研究所。
- 陳家聲，1995。組織改變活動與改變績效的關係：組織調適和組織慣性(組織生命週期模式)整合分析-台灣電子業ISO9000認證為研究實例，國科會專題研究計畫。
- 張紹勳，2001。研究方法，滄海書局。
- 黃建銘，1997。激進式變革與漸進式變革適用性之探討，國立政治大學企業管理學系碩士論文。
- 黃俊英，1994。企業研究方法，東華書局。
- 榮泰生，1996。組織的變革與發展，自動化科技，第一四三卷，38-48。
- 榮泰生，1998。組織行為學，立南圖書出版公司。
- 楊國樞等主編，蔡承志譯，1991。組織行為，桂冠圖書。
- 廖國峰，范森，王湧水，2002。從個體觀點探討組織成員因應組織變革之研究，管理學報，第十九卷第三期，451-474。
- 鄧東濱，1988。管理技巧—員工問題之診斷與處理，格致管顧公司。
- 盧瑞陽，1993。組織行為—管理心理導向，華泰書局。
- 謝安田，1992。企業管理，五南圖書公司。

謝長宏，1978。 *管理新論*，中興管理顧問公司。

Agocs, C., 1997. *Institutionalized Resistance to Organizational Change : Denial, Inaction and Repression*. Journal of Business Dordrecht, Vol. 16, 915-932.

Albert, F. B., 2002. *Employee Resistance to Organizational Change*. Organizational Issues and Insights.

Ansoff, H. I. and E. J. McDonnell, 1990. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall, New York.

Buckley, J. W., M. H. Buckley, and H. F. Chang, 1976. *Research Methodology and Business Decision*. National Association of The Society of Industrial Accountants of Canada, Toronto.

Bonana, T. V. and G. Zaltman, 1981. *Psychology for Management*. Kent Publishing Co., Boston, 118-120.

Carnall, C. A., 1990. *Managing Change in Organizations*. Prentice-Hall, New York.

Caruth, D., B. Middlebrook, and F. Rachel, 1985. *Overcoming Resistance to Change*. S.A.M. Advanced Management Journal, Vol. 50, Iss. 3, 23-27.

Cherington, D. J., 1989. *Organization Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance*. Simon and Schuster Inc., 740-741, New York.

Child, J., 1972. *Organization Structure and Strategies of Control : A Replication of The Aston Study*. Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 2, 163-177.

Coghlan, D., 1993. *A Person-Centred Approach to Dealing with Resistance to Change*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 14, No. 4, 10-14.

Coetsee, L., 1999. *From resistance to commitment*. Public Administration Quarterly, Vol. 2, No. 23, 204-222.

Cumming, T.G. and C. G. Worley, 1997. *Organization Development and Change*. West Publishing, St. Paul.

Daft, R. L. and R. M. Steers, 1986. *Organizations : A Micro/Macro Approach*. Scott, Foresman and Company, Illinois.

de Jager, P., 2001, May/Jun. *Resistance to change: a new view of an old problem*. The Futurist, 24-27.

Dent, E. and S. Goldberg, 1999, March. *Challenging Resistance to Change*. Journal of Applied Behavioral Science, 25-41.

Drummond, H., 1998. *Go and Say, We're Shutting : Ju Jutsu As a Metaphor for Analyzing Resistance*. Human Relationship, Vol. 51, 741-759.

Eisenhardt, K. M., 1989. *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, 532-550.

Fried, L. F. and L. D. Brown, 1974. *Organization Development*. Review of Psychology, 26-35.

Folkman, S., R. J., Gruen, A., DeLongis, and R. S. Lazarus, 1986. *Appraisal, Coping, Health*

- Status, and Psychological Symptoms*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 50, 571-579.
- Greenhalgh, L. and Z. Rosenblatt, 1984. *Job Insecurity : Toward Conceptual Clarity*. Academy of Management Review, No. 9, 436-450.
- Hodge, B. J. and H.J. Johnson, 1970. *Management and Organization Behavior – A Multidimensional Approach*. John Wiley and Sons, New York, 430-435.
- Huse, E. F., 1980. *Organization Development and Change*, 2nd Ed, West, St. Paul.
- Kegan, R. and L. Lahey, 2001, Nov. *The Real Reason People Won't Change*. Harvard Business Review, 85-92.
- Kotter, J. P. and L. A. Schlesinger, 1979. *Choosing Strategies for Change*. Harvard Review, 108-116.
- Margerison, C. J., 1988. *Managerial Consulting Skills*. Gower, London.
- Nadler, D. A., 1981. *Managing Organizational Change: An Integrative Perspective*. The Journal of Applied Behavior, 191-211.
- Nevis, E. C., 1987, *Organizational Consulting: A Gestalt Approach*. Gestalt Institute of Cleveland Press, Cleveland.
- O'Connor, C.A., 1993. *Resistance: The Repercussions of Change*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 14, No. 6, 30-36.
- Pellitteri, J., 2002. *The Relationship Between Emotional Intelligence and Ego Defense Mechanisms*. The Journal of Psychologist, Vol. 136, No. 2, 182-194.
- Piderit, S. K., 2000. *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change*. Academy of Management Journal, Vol. 25, 783-794.
- Robbins, S. P., 1993. *Organization Behavior, Englewood Cliffs*. Prentice Hall, New York.
- Rosenberg, D., 1993. *Eliminating Resistance to Change*. Security Management, 18-23.
- Tepper, B. J., R. J. Eisenbach, S. L. Krby, and P. W. Potter, 1998. *Test of Justice– Based Model of Subordinates Resistance to Downward Influence Attempts*. Group and Organization Management, Vol. 23, 144-160.
- Tushman, M., W. H. Newman and E. Romanelli, 1986. *Convergence and upheaval : Managing the unsteady pace of organizational evolution*. California Management Review, Vol. 28, No. 1, 8-20.
- Wolman, M. and N. H. Serco, 2003. *From theory to practice: HR and change in action*. Strategic HR Review, Vol. 3, No. 13, 28-31.
- Watson, G., 1973. *Resistance to Change, In Gerald Zaltman (eds.)*. Process Phenomenon of Social Change, Wiley, New York , 117-131.
- Wayne, H. B. and H. Andrew, 2001. *Resistance to Organisational Change: The Role of Defence Mechanisms*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 16, Iss. 7/8, 534-549.
- Yin, R. K., 1994. *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Ed., Sage Publication, CA.

## 附錄一

訪問紀錄編碼表

受訪人員代號	職 稱	任職部門	訪談記錄編號形式
A1	中階主管	L	A1PxRx
A2	中階主管	L	A2PxRx
A3	低階主管	L	A3PxRx
A4	基層員工	L	A4PxRx
A5	基層員工	L	A5PxRx
B1	中階主管	Q	B1PxRx
B2	基層員工	Q	B2PxRx
B3	基層員工	Q	B3PxRx
B4	基層員工	Q	B4PxRx
B5	基層員工	Q	B5PxRx
B6	基層員工	Q	B6PxRx
B7	基層員工	Q	B7PxRx
C1	中階主管	J	C1PxRx
D1	中階主管	L	D1PxRx
D2	中階主管	J	D2PxRx
D3	中階主管	Q	D3PxRx
E1	基層員工	L	E1PxRx
E2	基層員工	L	E2PxRx
E3	基層員工	L	E3PxRx

舉例說明，以 A1P4R36 來說，A1 表示受訪人員代號，P4 表示所引用之訪談逐字稿所在的頁數，R36 表示該訪談逐字稿所在的段落。

## 附錄二

### 訪談大綱

- 一. 您了解為何要進行變革活動嗎？知道變革的內容為何嗎？願意嘗試改變嗎？
- 二. 在參予變革的過程中，您是抱持著什麼樣的態度來面對？
- 三. 變革過程中，對於部門內外部來說，遇到令您印象深刻的事為何？在變革的執行上覺得困難的事又為何？
- 四. 變革活動是否對您造成影響？
- 五. 當您遇到問題時會主動和主管討論嗎？
- 六. 主管是如何帶領部屬執行變革活動？遇到問題或者是與成員（主管）有衝突時，成員（主管）是如何處理？
- 七. 您很了解與您相關的工作環境、技術和知識嗎？
- 八. 顧問或主管的指導，對於您在面對變革的心態或作業上有什麼影響或改變？
- 九. 變革活動執行後，您的想法有什麼樣的改變？
- 十. 部門內外部在改善前後有什麼樣的的改變？
- 十一. 在接受變革輔導的過程中，成員在配合度、互動上有什麼樣的轉變？
- 十二. 在改善專案推行後，當部門內部遇到新問題時，是否會互相討論解決之道？

### 附錄三

表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納

無力感之幻想
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 對於線上產品抽樣的代表性我會懷疑，以捲包工廠來說，產品生產的數量和速度很快，如果不輔以電腦機器幫助，用傳統的方法管制，會有點問題，但是我卻不知道要怎麼去提升。(B3P3R6)</li><li>2. 有時候顧問會丟一些議題出來，但是在執行面上有實質的困難，因此我們會不知道該怎麼做。(B2P4R1)</li><li>3. 下面沒有這麼多創新啦，他的創新是創新什麼？他們會說我才高中畢業而已，哪有這麼多創新。(A3P8R30)</li><li>4. 現在在品管方面不是怎麼想就怎麼改，改當然會改，但沒有那麼快。沒有跟我說怎麼做，我怎麼會知道怎麼做。(B5P6R1)</li><li>5. 現在在這邊工作，工作原本就都蠻雜的，而且一天現場的流程要走好幾次，畢竟我們年紀比較大，原本就沒辦法一下子記很多事情，要進行品質制度的改變，丟三忘四是一定的，總是會有些一些事情會沒做到。(B6P1R9)</li><li>6. 其實上面要求下來的那個點，理論上是這樣，實際上現場卻沒辦法達成。例如：要求水分、界線、動作是沒有辦法達成的，該怎麼去克服？(B5P5R23)</li></ol>
控制的怨恨
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 如果長官下命令要求下面的人一定要做到上面交代的任務，他們大概也不敢說我不願意做。只好硬著頭皮去做，不過做的一肚子氣。(A1P4R36)</li><li>2. 為了要改善品質，現在這些全部都要求我們要增加秤重的作業，這樣比較麻煩，原料加起來有多少，用眼睛目視的就可以了，這樣對我們來說才比較方便啊。(A5P3R4)</li><li>3. 現在大家好像都聽顧問的，顧問說什麼沒有人敢反駁，我可以講我的方法，只是沒有人敢決定，其實本來就是應該照我說的這樣做。(A5P3R19)</li><li>4. 領班是很負責，機電技術也很好，在管理上有時脾氣太衝，下面會很受不了。(E1P4R17)</li><li>5. 顧問說要做，上級就說全部照顧問的意思去做，但是執行者是我們，做領班的像當海軍陸戰隊，他們只是出一張嘴要我們去衝，可是死的是我們。(A3P1R35)</li></ol>

表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納 (續)

選擇性的認知與記憶
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 堆高機的里程路線，在於你們來看，對於品質的一致性相當重要，問題在於進退方面，前進是有計程但是後退卻沒有，所以要規劃到每個動線都一模一樣，對於配葉師父來說，接受的程度不高。(B2P5R28)</li> <li>2. 教授的指導為題目訂得不好，不應該是如何提升作業效率，而是如何提高產量，整個來說從題目訂定到分析手法，結論的表達都缺乏邏輯。(E2P6R2)</li> <li>3. 關於水分偵測儀測量位置改變的那一部份，我是覺得轉個方向測起來還是沒有什麼差異，我是比較喜歡平均值，因為顏色變異蠻大的，但是整體看起來那個平均值是蠻接近的，沒有很大的差異性。(A4P3R33)</li> <li>4. 我們在這邊做很久了，對不對我們自己也會去判別，顧問說的有時候真的是達不到那個目標。(A3P1R9)</li> </ol>
組織資源的缺乏
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我到這邊來的時候，也沒人教我什麼是管制圖，對於管制圖的內容也不清楚，遇到問題都是靠自己去查書才得以解決，廠裡根本沒有品質相關訓練，完全要靠自己去摸索。(B3P2R18)</li> <li>2. 在顧問還沒來之前，我們的操作方式都比較粗曠，這也跟現場人員的有關係，因為沒有受過這種相關訓練的人，你要求他做微細的作業，會引起反彈。(B2P2R19)</li> <li>3. 調到品管課之後，只叫我做管制圖，譬如說 C 管制圖或者是 <math>\bar{X}-R</math> 管制圖，但是為什麼要做這些管制圖，這些管制圖是做什麼的我都不知道，這些都沒有人教。(B3P2R29)</li> <li>4. 很久以前我就要求上級提供相關的在職訓練，但是也不知道有沒有經費，而且還要寫報告，一直到最後也不了了之。(B3P2R35)</li> <li>5. 主任交代要全部過磅，本人向領班請求增派人手，領班卻回答說：沒有人，自己想辦法，整個生產線忙不過來，要不然領班讓你做。(E1P4R13)</li> <li>6. 不可能不掉葉，全部都要秤重，人力不足，空間也不足，不然，副廠長可以到現場看一整天，看要如何改善。(E1P3R7)</li> </ol>
自身能力不足
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在品管方面，雖然書上的內容都看的懂，但是一旦在工作上面臨變更的時候，我就會感到害怕，不知道我所使用的方式是對還是錯。(B3P2R24)</li> </ol>

表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納 (續)

<p>自身能力不足</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. 大家的程度有點參差不齊，有些人一點就會，有些人需要訂制度才會跟著做，實在講啦，還是希望上級要因材施教。(B3P4R2)</li> <li>3. 總公司也是有相關的訓練，雖然聽的懂上課的內容，不過訓練回來也不知道該怎麼去執行。(B3P2R37)</li> </ol>
<p>依賴</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我們都是沿襲過去一些老師傅的做法，以前老師傅怎麼樣教，我們就怎麼樣做。(B2P4R31)</li> <li>2. 遇到問題時，我會跟品管主管反應，但是長期下來，我也都是依規定行事，對於工作上遇到的問題，以過去的處理方式來解決問題就可以了。(B3P3R10)</li> <li>3. 在執行品質檢驗的時候，上面規定怎麼樣的上下限，我們也是跟著上面訂的標準來做，是不會懷疑標準不好。(B7P5R3)</li> </ol>
<p>害怕面對不確定性</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以政策上來說，我總是不能隨便變更，必須要符合總公司的要求，雖然創新對公司永續經營有正面的幫助，但是有時候制度並不是可以隨便改變的，隨便改變說不定更慘。(B3P3R12)</li> <li>2. 當總公司的規定和變革的作法有衝突時，像這樣的問題要解決就很難了，出了問題到底誰要負這個責任，總公司要我們三個廠都統一用一樣的作法，我們不能說只有我們這個廠跟別的廠不一樣，只有我們走的方向是沒有錯的。(B7P6R8)</li> <li>3. 連堆高機的械插進去的地方，還有煙葉堆積點都在計較，我們都覺得說怎麼會計較這麼多，以家裡的環境來說，我們自己整理乾淨沒有問題，但以現場來講，我可能做到這麼精細嗎？大家一直都抱持著很懷疑的態度。(B1P1R35)</li> </ol>
<p>模式化的態度</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在製菸過程上，覺得做了十幾年都這樣做。習慣了也不覺得有什麼問題。(C1P2R1)</li> <li>2. 每一個人講，我在這邊混了二十幾年了，每個人都是這樣幹的，日子也是一天過一天，公家機關本來就是這樣，都是老兵了啦。(A3P6R35)</li> <li>3. 工作做久了會有包袱，底下的員工會認為以前都這麼做沒問題，現在為什麼就不行。(C1P2R18)</li> </ol>

表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納（續）

個人地位的損失
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以目前來說我們要配合上級，教授、主任說怎麼做我們就怎麼做，你怕我做假不遵照新制度來執行工作，而叫一個人在旁邊監督，你應該要信任我們。(A5P3R14)</li> <li>2. 我常說自己知道要怎麼樣進行作業，像這些原料都是要秤的，既然都要秤，我先將單子上的資料複製過來就好了，我秤的時候你又怕我做弊，你要相信我嘛。(A5P3R1)</li> </ol>
舊模式的改變
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工都有自己的工作方式，突然要求他們改變，他們會覺得我們侵犯到他的專業，或是影響到他的技能，以及工作的順暢度，因此排斥的心態會比較重。(B2P1R10)</li> <li>2. 現在在作業上又多了一部電腦，要學是可以學，真的要打字就不可能了，對不對，我連按鍵在哪都不知道，要按哪一個也都不會，結果不得以，我還是得去學。(A5P2R10)</li> <li>3. 我們原來是公家體制、公營的機關，一般的生活模式都是求安定就好，做起事情衝勁也比較不夠，公營體制就像吃大鍋飯，大家有飯一起吃，突然要他們改變，他們會產生排斥心態。(B2P1R3)</li> </ol>
工作內容的改變
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 部門中最大困擾是人員不足的問題，現在工作量增加了，本來一天可以睡 8 個鐘頭，現在睡 7 個鐘頭，當然就會有意見，原本大家的工作量是這個樣子，要我多做那麼多工作，唯一他們會有意見的就是這一點。(A4P4R26)</li> <li>2. 剛開始的時候，上面和底下的人說要進行品質改善的活動，他們的反彈很大，因為本來做三個小時的工作，現在變成做四、五個小時。(A3P1R27)</li> <li>3. 本來都是桌上作業比較多，現在變成是去現場的，跑現場跑的腳很酸，那個工作實在太多了，做不完，覺得好累。(B7P4R13)</li> <li>4. 上次他們在開會，突然叫我上去，顧問可能要問我菸葉可不可以秤，我就回答一句「可以」，糟糕了，這樣就得罪很多人，因為這麼做使得工作方式改變，當然嘛，事情就會跟著變多。(A5P1R3)</li> <li>5. 突然說要作一些改善，我們本身自己的工作都還搞不熟，一下子又丟些額外的工作過來，會讓我們產生壓力，而且工作時間也跟著拉長。(B6P1R17)</li> </ol>

表 4.2 受訪者抗拒變革因素的歸納 (續)

工作內容的改變
<p>6. 現在跟從前的工作量當然差了很多，現在足足多了一半的時間出來，從前如果做 3 小時的話，現在就要做 6 小時，又沒有增加人手給你。(A5P3R25)</p> <p>7. 我們現在的人力比較緊，以前不管秤多少，有秤就過了，現在還要加加減減，我這板放下去，不夠五公斤，我還要跑去拿，拿過來也不見得是五公斤啊，放下去秤可能還差一公斤，我們場地有限啊，原料也不可能說一定放在附近，就要在那邊跑來跑去，所以這方面又浪費了人力，增加了工作。(A2P3R2)</p>
現實環境的考量
<p>1. 上級怎麼規定，我就怎麼做。雖然心裡覺得不舒服，但是你想想看，你要生存、要待下去，不想待你就出去，講直一點就是這樣。(A5P3R28)</p> <p>2. 因為我們公司要民營化的關係，所以我們也是迫於被動而做改變，這是沒有辦法的事。(A4P6R13)</p> <p>3. 我是站在中間的人，如果我說贊成顧問的意見，底下的人會向我開槍，說都是你講的，所以為什麼我在會議中去和顧問談條件，本來顧問也有些不悅，其實他大概不了解我們是夾在中間的人，我今天一定要幫底下的人講話，不能完全不管，不然很可能會產生問題。(A3P1R29)</p> <p>4. 反正公家機關就是比較沒有機會升遷，就算你能力再強都是這樣，人家會講一句話，你有能力你就出去，反正在公家都要講說沒能力。(A5P5R4)</p> <p>5. 用電腦報表的瑕疵紀錄來做品質管理，矯正負擔太重會讓人不勝其煩，要抽驗正常產品填寫品管紀錄較佳，這樣可以避免總公司追查下來的麻煩。(E3P1R18)</p>
可能的損失
<p>1. 我也很少向上級反映跟變革有相關的問題，我擔心一旦我把問題說出來，工作會變的越來越多。(B3P3R20)</p> <p>2. 品質改善會使得作業時間拉長，人員應該要再多個一兩個才恰當，因為零零碎碎的部分也都需要人來打掃。(A3P2R29)</p> <p>3. 要低職等做高職等的工作，他們不會願意，也不可能多給他錢，公家機關就是叫你做義務，沒給額外的酬勞，廠長也沒有決定給付額外酬勞的權利。(A5P2R9)</p>

## 附錄四

表 5.2 控制機制－定期會議

控制機制－定期會議
<p>1. 九十三年六月七日下午一時三十分－理切工廠及會議室</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 開箱配葉依配方表秤量，但零碼或不完整箱菸葉，則使用目視法配葉，此方法不能精確控制配方口味及進料量，影響品質穩定性，與辦公室同仁與現場同仁協商處理方法。</li><li>(2) 配葉場所堆高機數量多，作業頻繁，空間擁擠，影響安全性。</li><li>(3) 菸骨線使用平面輸送帶，左右兩邊易殘留菸骨，影響品質。</li><li>(4) 味料線如何確認使用量與結存量，管線如何清洗，應完善規劃可行方案。</li><li>(5) 香料使用量少，使用之量測工具及磅秤太大，無法精確秤量。</li></ul>
<p>2. 九十三年六月十五日下午一時三十分－理切工廠及會議室</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 配葉時如何避免菸葉掉落於地，請設法改善或將菸葉歸類分別清理。</li><li>(2) 配葉場所是否使用輔助工具，輔佐定量，請大家腦力激盪，加以設計。</li><li>(3) 味料線水分含量偵測器建議移至較均勻之位置觀測，勿擺在震盪輸送帶上方。移動時，請控制室人員紀錄更換前後三天數據，追蹤比較是否有顯著差異。</li><li>(4) 菸葉加味後，偶有結塊現象產生，應探討發生原因加以改善。</li><li>(5) 香料所使用之量測工具及磅秤大小經過調整後，大致已合乎秤量要求。</li></ul>
<p>3. 九十三年六月二十四日下午一時三十分－理切工廠及會議室</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 單項菸葉重量誤差之容許範圍，請自我訂定可行管制標準。</li><li>(2) 配葉現場應建立菸葉進料標準作業模式，操作及管理人員對程序細節應詳加了解。</li><li>(3) 配葉堆高機牙叉種類及型式繁多，應與廠商聯繫，選擇理想之型式，加以採用。</li><li>(4) 棧板應加以清潔，放置方式及位置應考慮動線與工作效率。</li><li>(5) 控制室對進出料及香味料之添加與結束的時間點，應準確把握。電腦可設防呆裝置，預防錯誤發生。</li><li>(6) 菸骨輸送帶兩側擋板之角度或寬度應加以調整，使其具有清理及清潔作用，防止菸骨殘留堆積於輸送帶兩側。</li></ul>

表 5.2 控制機制—定期會議（續）

控制機制—定期會議
<p>4. 九十三年七月一日下午一時三十分—理切工廠及會議室</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 理切工場從配葉投料至進入菸絲堆積槽所需時間為何？</li><li>(2) 味料質能結算，可套用現場數據作實際演練，以證明理切工場對重要參數均有控制。</li><li>(3) 品管人員取樣方式及取樣點要一致，才能反應製程真正涵義。</li><li>(4) 品質管制之繪圖方式要取正確的，才能校正技術能力。</li><li>(5) 以上月份之品管資料作為下月份的品管重點。觀察點愈多，製程能力才能提升。</li></ul>
<p>5. 九十三年七月六日下午二時十分—會議室</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 理切工場對菸葉進料及味料質量結算已有相當深入，請繼續觀察各種菸葉經過加熱加濕滾桶與味料滾桶後，菸葉之鬆散狀況是否達到預期效果，即每片菸葉都是鬆開的。必要時可在出口端架設攝影機，以觀察鬆散程度是否相同。</li><li>(2) 菸葉進料程序，可再觀察更詳細一點，目標要將重量紀錄表與進料順序表相結合。並考慮各板應怎樣組合，對配方及菸香之保存最有利。</li><li>(3) 觀察水分高低對物質傳遞有何影響，且應注意溫度、質量及時間三者之關係與變化。進出料時間不同，所得結果亦不相同，試著找尋理想之平衡點與最適存放時間。觀察產品每批製程時間若相同，品質是否一致或何時狀況最佳。將來是否能擬出關鍵製程，即不論原料來源如何，在製程中能夠運用生產技術使品質達到一致性。</li><li>(4) 介紹計量值管制圖平均值與全距管制圖、平均值與標準差管制圖等說明及繪製流程方法以提升製程能力。讓品管員瞭解、熟悉製程上可控之參數有那些，同時學習正確的繪圖方法，以偵測異常，並採取適當的處置。</li></ul>
<p>6. 九十三年七月十九日下午一時至五時—會議室</p> <p>一. 理切工廠</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 為使所用之菸骨絲材料配比更精確，取樣方式宜再作調整。</li><li>(2) 要因分析之項目，內容應分為大、中、小、細目等層次建構成魚骨圖，且使用方式宜細加說明。</li></ul> <p>二. 捲包工場</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 故障率計算方式應統一，可計算每次故障之停機時間，以換算成故障率，再深入探討。下班後之清潔保養要徹底，避免影響停機次數與作業時間。</li></ul>

表 5.2 控制機制—定期會議（續）

控制機制—定期會議
<p>(2) 柏拉圖的製作方式與使用方法應加以修正。改善前數據收集要很充分客觀，改善後之數據才會很實際。</p>
<p>三. 品管課</p>
<p>(1) 將重點放在消費者可查覺得到之缺點上，可從客訴案件做分類菸支外觀及菸包缺點總會被溜過，如何改善客訴案件，想辦法從內部自行克服。</p>
<p>四. 公安課</p>
<p>(1) 內容與特性分析無法配對，報告內容應求系統分明、前後連貫，圖表文字力求清晰、簡單與平實。</p>
<p>五. 物料課</p>
<p>(1) 目前倉儲最大問題是內部管理，改善對策要以內部自己能夠解決者為先。有問題試著嘗試各種做法，而非靠外力解決。</p>

## 附錄五

表 5.3 控制機制－紀錄追蹤

控制機制－紀錄追蹤
<p>1. 菸葉過磅問題：</p> <p>(1) 六月七日提出菸葉配料部分應增設磅秤，希望將進料之原料誤差降至 2 或 1%。</p> <p>(2) 六月十五日已增設磅秤，但變異狀況仍起伏不定。</p> <p>(3) 六月二十五日討論不同種菸葉可依據用量大小制定誤差容許量，即 50 公斤以下之誤差容量為 0.5 公斤，51－100 之誤差容許量為 1.0 公斤。</p> <p>(4) 七月一日另更新誤差容許量，即以 0.5 公斤為可行的誤差容許量。</p> <p>(5) 七月六日討論菸葉進料需將重量紀錄表與進料表順序相結合，並考慮各板應怎樣組合。</p>
<p>2. 菸骨線輸送帶問題：</p> <p>(1) 六月七日討論菸骨輸送途中，菸骨絲容易滯留兩旁，討論採用凹面輸送帶，以減少菸骨的影響因素。</p> <p>(2) 六月二十四日已將輸送帶有 U 型改為平面型輸送帶，並訂定清潔週期。</p>
<p>3. 配葉場所作業之堆高機問題：</p> <p>(1) 六月七日討論配葉場所空間不足問題，必需規劃動線，將空間合理化。六月十五日尚未改善前一週的問題，但提出堆高機的牙叉形式的改變或動線改良，將可減少菸葉掉落，又能快速進料。</p> <p>(2) 六月二十四日訂定堆高機配料時掉落於地面之菸葉，應立即清掃乾淨。</p> <p>(3) 六月二十八日提出配葉堆高機的牙叉形式可應用彈簧面軟性設計之牙叉，以防止菸葉掉落。</p> <p>(4) 七月一日廠方嘗試把原先的兩根牙叉改為四根，實際測試後發現沒有顯著降低落料數量。</p>
<p>4. 配葉場所作業之進料問題：</p> <p>(1) 六月二十四日決定規劃進料標準作業程序，供現場作業人員依循。</p> <p>(2) 七月一日觀察並紀錄作業員配葉習慣，並加以整理彙總。</p> <p>(3) 七月六日詳細觀察菸葉進料順序，並加以記錄投料編號及進料順序，目標要將重量紀錄表與進料順序表互相結合。</p>

表 5.3 控制機制－紀錄追蹤（續）

控制機制－紀錄追蹤
<p>5. 理切工廠之監控系統問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月十五日討論生產線之監控系統只有監測顯示功能，並未有紀錄及控制的功能。</li><li>(2) 六月二十四日已規劃相關的軟體廠商改善現有生產現場監控儀器無法紀錄的問題。</li></ul> <p>6. 理切工廠之香料投入問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月七日提出香料添加量之測量工具，應使用較精準的量測工具。</li><li>(2) 六月十五日已添購小型磅秤作為精確量測之用，並訂出磅秤校正週期，確保量測之精準度。</li></ul> <p>7. 品管作業問題：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>(1) 六月二十四日請品管課準備最近一個月的相關管制報表作為品質改善探討之用。</li><li>(2) 七月一日會議要求品管人員先制定一套統一的取樣方式，了解所採取的抽樣過程，並具備判讀管制圖的能力。</li><li>(3) 七月六日由顧問介紹計量值管制圖平均值與全距管制圖、平均值與標準差管制圖等說明及繪製流程方法，以提升製程能力。讓品管員瞭解、熟悉製程上可控之參數有那些，同時學習正確的繪圖方法，以偵測異常，並採取適當的處置。</li><li>(4) 七月十九日討論顧客抱怨問題，要求品管承辦員將抱怨過程錄音存證，並依據不同項目做分類，從中找出類別最多的選項，以利找出與品質管理具關連性的項目，進而達成產品品質的改善。</li></ul>