

國立臺灣大學管理學院商學研究所



碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

由組織變革落實企業文化—以某預防醫學機構為例  
Implementing Organizational Culture by Organizational  
Change:  
A Case Study of a Preventive Medicine Organization

林薈

Lin, Chiang

指導教授：陸 洛 博士

Lu, Luo Ph.D

中華民國 107 年 6 月

June,2018

## 誌謝



首先要先謝謝指導教授陸洛老師，從一開始的論文寫作工作坊開始就感受到您滿滿的用心，接下來幫我們與受訪者居中牽線、修改訪談大綱，並一章一章的帶領我們寫作跟修正，您的教導與協助真的讓我們受益良多，真的非常感謝您！此外也要感謝千里迢迢來幫我們口試的委員們，有您們的建議才能讓這篇論文變得更加完整；也謝謝小玉助教一直以來的幫忙。

我也要感謝這篇論文的主角—L 集團的 T 副總與 P 經理，謝謝您們在受訪過程前、中、後都盡力配合並全力協助這篇論文的完成，若沒有您們的協助這篇論文無法誕生，真心的感謝您們，也祝您們身體健康、事業順利。

接著要感謝陸家班的大家，一起努力、交換資訊、加油打氣，恭喜我們都順利通過口試；同時也要謝謝商研所其他的好同學、好夥伴們，能與你們一起度過商研所兩年的酸甜苦辣是人生中最幸運的事。

最後謝謝全力支持我還多付了兩年學費的爸媽，以及永遠在我旁邊、陪我寫論文還要幫忙處理 word 格式的子頡，謝謝你們。

畢業快樂！

## 中文摘要



組織領導者在面對內、外環境改變，或是追求組織成長、改變目標等不同情況時，很有可能會採取組織變革的方式來改變組織的制度、作法或是文化。但即使不同型態的組織，領導者在變革時皆會遇到許多領導、管理以及溝通等課題，此外可能出現的排斥、抗拒以及阻礙也是領導者必須面對的。

此篇研究即是以實際的組織變革案例探討變革中領導者的領導風格、管理技巧與變革歷程等，透過深入訪談當事人的方式得到不同職位的組織成員對於此次變革的看法，並以個案研究法將案例過程整理之，再對照變革分析此個案背後的管理意涵。

個案中的組織為一預防醫學機構，而此集團的副總 T 副總為了使組織更加落實組織文化的核心理念，決定發起組織變革，最後順利達到目標。本篇研究的研究人員認為雖然各個組織的型態與領導人的風格皆有所不同，但透過實際案例的呈現與分析，仍能整理出許多可供其他組織領導者參考之處，故以此案例作為研究的對象與主題。

**關鍵字：**組織變革、組織文化、變革領導、變革階段理論、溝通與說服

## Abstract



When the environment or the goal of the organization changes or the organization is pursuing organizational growth, the leader of an organization may change the policy, operation way or culture by organizational change. When the leader is leading an organizational change, he or she must face many issues of leadership, management or communication even in different kinds of organization. Moreover, they may face resistance and obstacles during the process, too.

This research discusses the leadership styles, management skills and the process of organizational change through the real case, and interviewed with different people in different positions to get their opinion in this organizational change, then uses case-study method to analyze the management issue in this case.

The organization in this case is a preventive medicine organization, and the vice general manager, Mrs. T, wanted to implement their organizational culture in their organization, so she decided to lead an organizational change, and in the end she succeeded. This research wants to analyze this successful case and hopes the result of this research can be the reference of other leaders when they want to initiate an organization change.

**Key words:** Organizational Change; Organizational Culture; Organizational Change Leadership; Organizational Change Theory; Communication and Persuasion



## 目錄

誌謝 .....	i
中文摘要 .....	ii
英文摘要 .....	iii
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機與背景 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
第三節 研究架構 .....	3
第四節 研究流程 .....	3
第二章 文獻探討 .....	5
第一節 組織成長 .....	5
第二節 組織變革 .....	6
第三節 組織文化 .....	14
第四節 商業模式 .....	18
第五節 多角化策略 .....	19
第三章 研究方法 .....	23
第一節 研究方法 .....	23
第二節 資料蒐集 .....	23
第三節 訪談對象與研究工具 .....	24
第四節 資料處理與分析 .....	27
第四章 研究結果—企業案例 .....	28
第五章 個案分析 .....	48

第一節	變革階段 .....	48
第二節	變革之關鍵成功因素 .....	52
第三節	變革核心要素 .....	54
第四節	說服溝通的循環 .....	56
第五節	組織發展軌跡 .....	58
第六節	結論 .....	59
第六章	結論與建議 .....	61
第一節	研究結論 .....	61
第二節	研究建議 .....	63
第三節	研究限制與未來研究方向 .....	64
參考文獻	.....	66

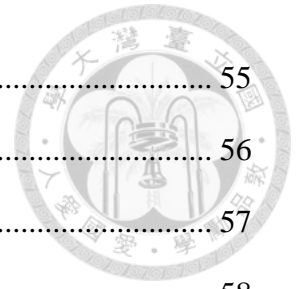


## 圖目錄



圖 1-1	研究架構 .....	3
圖 1-2	研究流程 .....	4
圖 2-1	變革三階段模型 .....	8
圖 2-2	變革管理模式 .....	9
圖 2-3	商業模式圖 .....	19
圖 2-4	多角化分類 .....	21
圖 3-1	P 經理訪談大綱 .....	25
圖 3-2	T 副總訪談大綱 .....	26
圖 4-1	L 預防醫學機構組織架構圖 (2009 年) .....	29
圖 4-2	L 預防醫學機構組織架構圖 (2018 年) .....	30
圖 4-3	國人膳食纖維攝取狀況 .....	32
圖 4-4	每日纖維攝取與大腸癌發生關聯性 .....	33
圖 4-5	瘻肉患者纖維攝取資訊 .....	33
圖 4-6	L 健檢診所變革前提供的餐點 .....	34
圖 4-7	變革藍圖 .....	36
圖 4-8	變革論述 .....	36
圖 4-9	變革關鍵少數 .....	39
圖 4-10	L 集團員工活動照片 .....	41
圖 4-11	變革後的早餐 .....	43
圖 4-12	變革後下午茶 .....	43
圖 4-13	變革後的午餐 .....	44
圖 4-14	私廚環境佈置 .....	45
圖 4-15	私廚餐點 .....	46

圖 5-1	變革核心要素 .....	55
圖 5-2	理情行關係圖 .....	56
圖 5-3	理情行之運用 .....	57
圖 5-4	組織發展軌跡分析圖 .....	58
圖 5-5	L 集團組織發展軌跡分析圖 .....	59





## 表目錄



表 2-1	組織變革定義 .....	7
表 2-2	變革途徑 .....	10
表 2-3	降低變革抗拒的戰術 .....	12
表 2-4	組織文化定義 .....	15
表 2-5	組織文化的正面功能 .....	16
表 2-6	企業文化模式 .....	17
表 2-7	雙 S 模型 .....	18
表 4-1	三明治添加物 .....	32
表 4-2	健康蔬食飯糰內容物 .....	42
表 4-3	L 健檢診所營收 (較 2013 年成長率) .....	47
表 5-1	變革階段理論與 L 集團變革事件對照 .....	52
表 5-2	集團之變革成功關鍵因素 .....	54
表 6-1	L 集團變革大事紀 .....	61



# 第一章 緒論

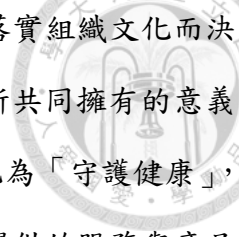
## 第一節 研究動機與背景

無論為什麼樣形態的組織，當面臨外部環境變動，例如一般環境包括經濟、政治、科技或社會環境條件改變，以及在任務環境上的資源、科技與市場面臨調整、改變；或是在內部管理中碰到問題，使組織成長停滯，許士軍（1995）指出上述組織因為受到內、外在因素的影響而改變狀態，即稱為組織變革。

引起組織變革的原因不盡相同，變革內容及方式也會依變革目的而有所差異。在變革過程中，領導者的領導能力與管理技巧更是能夠左右變革成功與否的關鍵因子，因為在推動變革時，不免會發生一些阻礙與阻礙，包括內部人員的抗拒心理、對新的運作方式產生的不熟悉、資源的調配，以及消費者的接受度……等，此外依 Lewin（1947）將組織變革分為三階段，每階段都有不同的管理議題需要領導者去處理與解決，而此時便是考驗領導者的智慧與領導力。

領導者一方面需要能夠洞察組織在變動的環境當中，應朝向何種目標與方向發展，才能掌握機會、抵禦威脅；一方面需要能夠依目標去訂下變革的方式與內容，以最有效率的方式運用有限的資源來完成變革目標；另一方面更需要處理在變革中遇到的困難，此時領導者的領導力與溝通能力是關鍵，一個領導者若能配合組織文化、人員特性及自身個性，發展出最適的領導方式，則對於成功完成變革將有莫大助益。

在預防醫學領域有一席之地的 L 集團就在領導者 T 副總的帶領之下經歷的一場組織變革，且這起變革成功為組織轉型、發展出新的特色，同時在維持收益穩定成長的情況下，甚至成功發展多角化，將集團的營運範疇擴大。台灣的預防醫學產業為競爭激烈的紅海，但 T 副總興起變革之念的原因並不是因為內、外環境



改變，組織為了存活而調整，而是為了鞏固現存的事物—為了落實組織文化而決定變革。依 Robbins (1986) 的定義，組織文化為「組織成員所共同擁有的意義體制，使這個群體與別的群體有所區隔」，而 L 集團的組織文化為「守護健康」，但 T 副總在因緣際會之下檢討起組織提供的餐點，才發現他們提供的服務與產品是與組織文化與核心信念背道而馳地，故她決定領導組織改變，以真正落實文化與核心價值為目標。

在過程中，她縱使面臨很多挑戰，但藉由其事先規劃、事中的管理技巧與人格特質，同時將組織文化做為說服利器與成員溝通，她成功帶領集團成員完成此次變革，將組織推向新的階段，並因此受邀前往美國演講。故本研究認為，此案例中「組織文化」與「組織變革」之間相輔相成的關係值得研究與探討，同時可進一步研究此案例中組織變革的規劃、組織、領導等相關管理內涵。

故本研究希望能藉由個案研究法深入探討此組織變革成功的實際案例，透過實際訪談變革領導者與執行者的方式來獲得第一手資料，在從兩者的論述中進一步分析、整理，去探討組織變革中的管理內涵，以作為未來組織領導者在執行變革前的參考範例。

## 第二節 研究目的

延續前述所說的組織變革議題，本研究希望能夠藉由深度訪談不同角色與職位的人士，探討 L 集團中實際發生的變革案例，從變革事件中的目的、歷程與結果，了解變革中組織文化扮演的角色及兩者之間的關係，以及如何透過組織變革來強化其組織文化。此外，領導者在變革中，如何運用其領導風格及領導能力，規劃變革以及克服之中可能遇到的困難，並說服部屬改變態度、得到消費者認同，進而將變革往前推進，導向成功，也是此研究所要探討到的內容。



根據前述的研究動機，本研究目的如下：

1. 探討變革領導者的變革動機與規劃方法。
2. 探討此變革與組織文化之間的關係。
3. 探討變革過程中領導者的領導風格、管理技巧與成功因子。

探討變革帶來的影響與組織發展。

### 第三節 研究架構

本研究旨在探討 L 集團此次變革過程中的管理意涵，故此研究先從預防醫學產業背景開始，再探討領導者變革的原因與實施順序，包含事前規劃與事中執行，此外探討過程中的領導方式與管理技巧，以及變革後期多角化之原因與管理議題，最後思考組織在變革成功之後，該如何繼續深根此次結果，以及領導者後續應該要處理的議題。

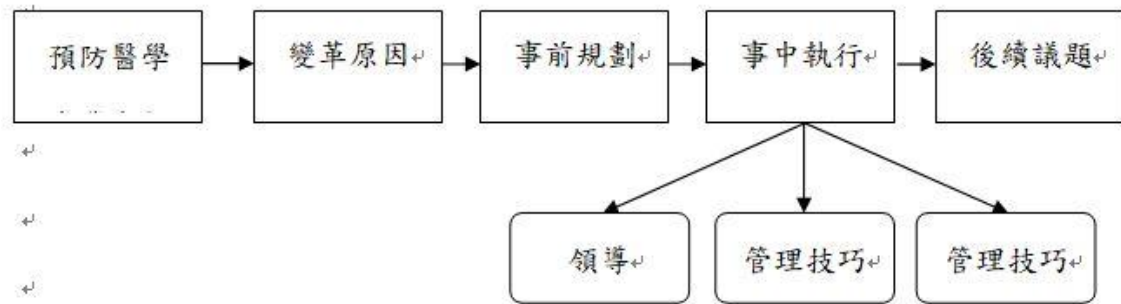


圖 1-1 研究架構

資料來源：本研究整理

### 第四節 研究流程

本研究流程分為兩階段，第一個為研究準備階段，第二是正式研究階段。在

研究準備階段時，首先初步擬定主題，接下來確定研究方向與目的，之後透過指導教授的培訓課程學習大綱擬定方法與訪談技巧。在正式研究階段，首先透過之前課程的學習內容完成訪談大綱擬定，接著與兩位受訪者進行訪談，訪談完成後再將內容謄寫成逐字稿，並分析其中重點與背後管理意涵，最後將成果撰寫成此篇研究論文。

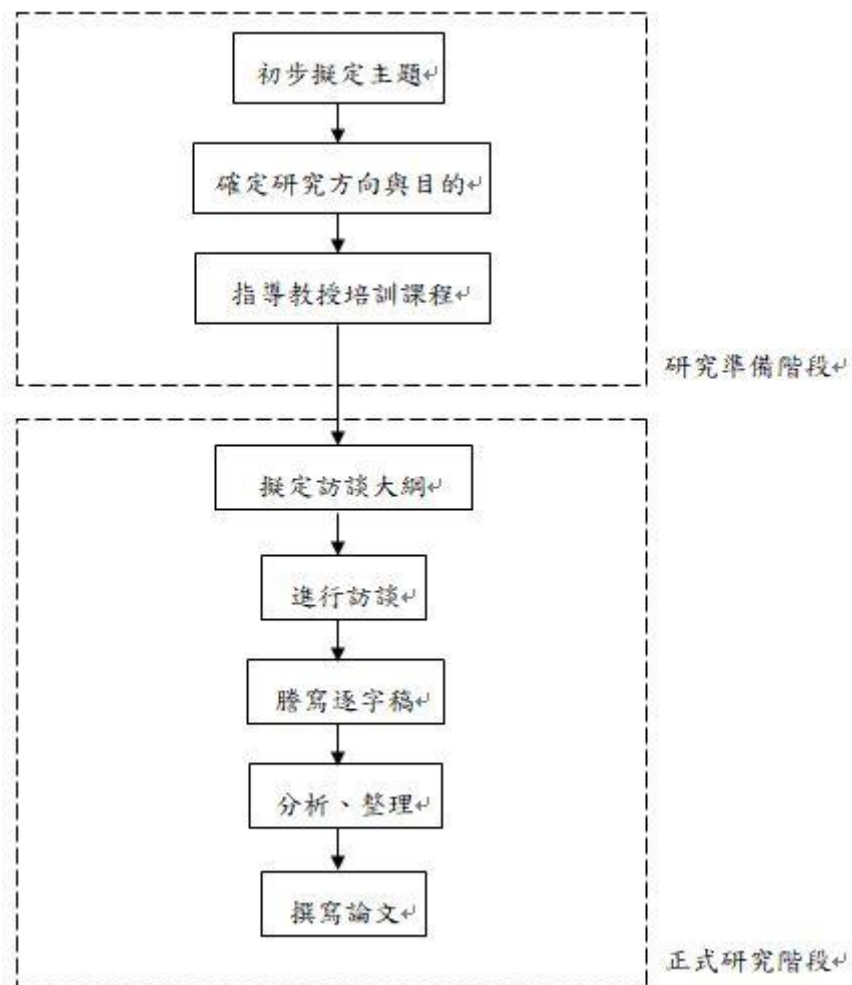


圖 1-2 研究流程

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討



探討個案中變革的過程、方式、管理技巧與落實組織文化時，首先我們應先了解相關理論及其論述與觀點，可幫助我們了解個案內容後進一步分析個案中的管理意涵，並與之對比、參照，找出相同和相異處，研究個案內容中值得探討的議題。變革成功的話會可能會有效地使組織成長，故此章節會先從組織成長著手的定義與內涵著手；接下來將會聚焦於組織變革的議題，從定義、階段、管理方式、困難以及管理方式作介紹，釐清組織變革的內涵；再來會專注於此篇個案中的第二個重點—組織文化的內容，整理其定義、功能與分類；最後會針對組織在變革中可能會衍伸出的新商業模式及多角化策略做整理。

### 第一節 組織成長

此個案探討組織變革，而變革若是成功則可能可以幫助組織成長，往下一階段邁進，故此研究先探討組織成長之定義，以釐清變革過後是否有幫助組織成長。

組織需要不斷地成長，才能夠適應變動的環境及不被淘汰，期望組織持續成長，是經營管理者追求的主要目標之一（鍾智慧，2015）。在不同的成長階段時，會面臨不同的內、外環境，故領導者對於組織未來的發展方向以及成長也會有著不同想像與想法。組織要成長，有時候必須透過領導者發動組織變革，才能夠帶領組織成長、邁向下一個階段，故討論組織變革的議題時，需先了解組織成長之定義。

依 Threwatha 和 Newport 在 1979 年提出，組織成長的定義為在動態的環境中，組織提升其維持生存與繁榮的能力，等同於其應變能力的提升。

## 第二節 組織變革



組織變革為此個案的焦點議題之一，故要探討組織變革案例，需先了解組織變革的定義與類型，此外將探討學理上組織變革的階段、管理模式、抗拒因素以及領導議題等，以利之後在個案分析階段可以與理論架構對照，進而分析此案例的管理方法與內涵。

### 一、組織變革定義與類型

組織若想在內、外環境變動的環境下持續成長，則領導者必須在適當時重新審視組織狀態，若組織已無法再以目前的作法和模式運作來達到組織成長的目標，那領導者就必須為這個組織帶來改變，調整組織的策略、結構或人力，以維持競爭力（余明助，2006），也就是帶領組織進行「組織變革」。在時代的演變下，許多中、外學者都曾定義「組織變革」，例如 Robbins 將組織變革定義為組織中各種人事、結構與科技等的調整；或是「組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的。」（陳金貴，民 65 年）。以下表格整理多方學者對於組織變革的看法：

提出學者	定義
Hellrigel & Slocum (1994)	組織變革包含著使組織能夠適應外在環境變遷，以及改變組織成員行為的兩項目標。
Greenberg & Baron (1997)	組織因受到內或外部環境的影響，導致有計畫性或非計畫性的改變。過程中，組織成員在工作態度與期望的改變，以及個人價值觀念差異，也會影響組織目標、結構、權力系統，乃至管理方式的修正。

Cumming & Worley (1997)	組織變革通常藉由改變組織成員的行為、文化、結構、策略及組織與競爭環之間的關係，來達到績效上的目標。
吳秉恩 (1986)	變革為組織使組織文化提升與成員能力加強以適應環境變化並達到均衡，進而達到組織生存與發展目標的調整。
許士軍 (1995)	任何組織會因為受到內、外在因素的影響而處於改變的狀態。
黃仲銘 (2000)	組織為因應內外環境與條件的改變，所採取的各層面調適之措施，其目的為延續或加強組織的競爭力，或者建立新的組織文化。

表 2-1 組織變革定義

資料來源：本研究整理

縱使不同學者對於變革有不同的定義方式，但可看出整體上組織變革的意涵為組織為了因應內、外環境的改變，或是為了達到其目標，而在營運模式、技術、結構、文化、人員及策略等不同構面上有所調整，使組織從現在的狀態轉變，以增進其效能的過程（游鳳珠，民 95）。

此外，變革會因其改變對象而有所不同，Joseph McCann (1991) 便提出將組織變革分為以下四種類型，分別為人員、結構、科技，以及產品與服務，在這四種分類下，人員又會與組織文化相關聯，結構則會追隨策略而更動。

## 二、組織變革階段模型

首先將組織變革以階段分別的是學者 Kurt Lewin。他在 1947 年時發表組織變革三階段模型，指出變革皆會經歷三種不同階段，分別為解凍 (Unfreezing)、改





變 (Changing)、再凍結 (Refreezing) (林璟淑、李亭亭，2005)。以下詳細說明此三階段的內涵與管理意義：

(一) 解凍：指領導者必須讓組織成員認知到現正面臨的危機或是阻礙，以此覺察來獲得成員對於組織即將改變的認同。此階段需要讓成員充分承認過去的做法已不可行，並且對改變產生迫切感，才不會對於日後的總總的改變措施產生排斥、拒絕。

(二) 改變：此階段領導者開始執行變革內容，引進新的做法或是服務、產品等，而領導者需要在此階段明確地給予員工變革的論述與未來願景，使員工有清楚的方向可執行，也不會對於未知的未來存著不安。

(三) 再凍結：此階段領導者已經完成變革實施內容，最重要的任務即是將此改變強化、深根於組織內，形成有意義的規範、結構、規章，甚至於文化，並使組織到達一個平衡的狀態。



圖 2-1 變革三階段模型

資料來源：本研究整理

### 三、組織變革的管理模式

1987 年 Donnelly、Gibson 與 Ivancevich 等三位學者提出了變革的管理模式，許士軍 (1993) 將三人的論點整理為八個步驟 (黃琮柏，民 99)，而這些步驟的內涵是外部環境會給予組織不同的衝擊，而管理者的任務就是要正理自身的控制

系統與資訊來因應各種變化。以下為八個步驟之示意圖：

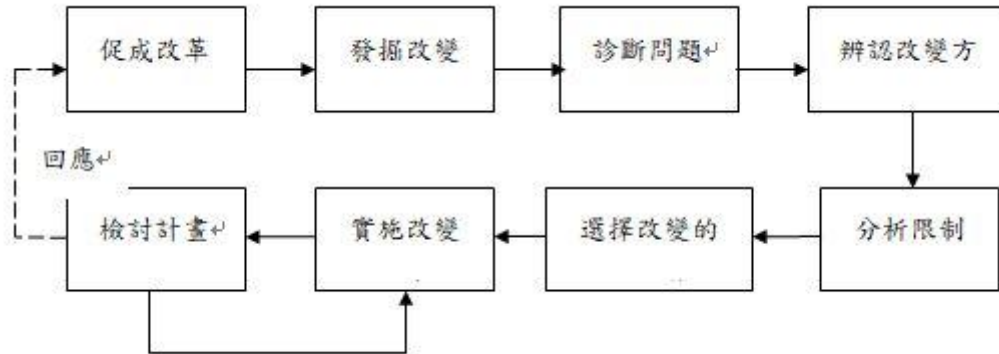


圖 2-2 變革管理模式

資料來源：許士軍（1993）

（一）促成改革的力量：出現促成變革的力量為變革過程的開端，這股力量可能來自組織內部，也可能是外部環境所致。

（二）發掘改變的需求：領導者可能透過資訊的回饋，或是從各方利害關係人的需求與期待發覺組織需要變革。

（三）診斷問題：領導者發掘組織需要改變之後，接著需要確認問題，才能夠進一步得知組織該往何種方向改變，故需要確認真正的問題為何，並從中思考應從組織何處下手改變才能解決問題。

（四）辨認改變方法與策略：在此步驟時，領導者已確認問題與改變目標，接下來需要決定要以何種方式來變革，此處可透過 Leavitt (1976) 提出的「變革途徑」來思考，領導者可藉由三種途徑來進行組織變革，包括結構性 (Structural)、行為 (Behavioral) 和技術 (Technical)，以下表整理此三種途徑之內涵：



途徑	內涵
結構性	領導者可透過層級多寡、部門劃分等方式來進行改變；此外，透過工作設計與職權、職責之界定來變革，也屬於結構性途徑。
行為性	此處可透過前述 Lewin 提出的變革三階段理論來進行行為上的改變，而背後的邏輯是透過三階段的過程來改變員工的認知，再改變其態度，進而改變行為。
技術性	技術途徑包括導入或更新技術系統來進行改革。

表 2-2 變革途徑

資料來源：Leavitt (1976)

變革途徑不限一種，領導者若能將此三種途徑互相配合，例如以新技術支持結構的變化與人員的行為、以組織重整帶動人員的行為等，將能更有效執行變革。

(五) 分析限制條件：在執行前，需先檢視、分析變革在組織裡可能會受哪些限制條件影響，例如組織現行政策、文化以及領導風格等，是否會與變革抵觸，限制改變進程的執行。

(六) 選擇改變的方法與策略：以上分析完畢之後，領導者需要從中選擇及擬出改變的實際方法與策略，故此時領導者要考慮的是擬定策略等相關議題。

(七) 實施改變計畫：擬好策略後，領導者便可開始執行變革計畫，在這步驟領導者需考慮的是執行的時機以及改變的實施範疇。

(八) 檢討計畫：實施後之後，執行者需要適時評估計畫實行成效，例如回應第



一步的變革力量，檢驗是否有達到需求；或是方法是否恰當，在改進之後再回到前一步實施步驟繼續變革。

#### 四、抗拒變革的因素與如何處理

管理者在推動變革時，不免會遇到各種阻礙，其中成員的抗拒心理是主要領導者需要處理的課題，根據管理學的文獻指出，變革抗拒是與組織變革相伴相隨的，意即這是一種常態，而這種現象與個人心理反應有關（韓繼成，2011）。

許士軍（民 84）提出對變革存在抗拒心理並不是非理性的，而對變革有抗拒心可以歸因於三個主要因素，分別為個人、群體及組織，以下說明這三個因素：

（一）個人：人都會對於現狀感到安穩，若現狀被改變，則會使人失去安全感，並產生抗拒心；組織變革也可能會改變組織中的權力結構，影響成員個人的利益，除此之外，若變革涉及到文化等價值觀議題，也可能與個人的價值觀產生牴觸，這些都會使得個人對變革抗拒。

（二）群體：組織內可能會存在著群體行為，而群體自有一套群體動力與動態，若變革會影響原本的群體運作，則會使群體對於變革產生反彈。

（三）組織：組織既有的結構可能會影響變革的執行，若組織為較僵固的機械式結構，則不易改變；此外，組織內既有的不成文規章或文化也可能成為抗拒變革的因素。

變革之中可能會遇到抗拒的因素，故領導者如何在過程中領導眾人、排除抗拒至為重要。從「場域理論」(field theory) (Lewin, 1951) 的觀點，組織變革在執行中所遭遇的員工抗拒，即為變革阻力，診斷員工抗拒心理及行為特徵使組織

能提出解決方案，以消彌變革的阻力因子，對組織變革之推展是有利的(黃正雄、徐婉瑤，2009)；Kotter (1979) 就提出了降低對變革抗拒的六種戰術，分別為教育與溝通、參與、促成與支持、談判、操弄與收編，以及強制等六種方式，以下表格整理：

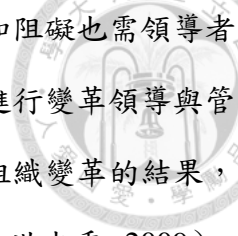
戰術	內容
教育與溝通	提供資訊給員工，避免員工對變革資訊不知情或是有錯誤認知。
參與	增加員工參與程度，例如採納員工意見等，讓變革的合法性提升，並使員工的支持與認同感提升。
促成與支持	領導者可提供員工諮商服務，降低其焦慮感；或者透過員工訓練的方式，增加員工對於變革的適應力。
談判	利用利益交換的方式得到員工的支持。
操弄與收編	透過製造假訊息、隱藏不利消息的方式來提升員工對於變革的好感度；同時接納意見，爭取支持與背書。
強制	直接對反抗者採取懲罰或攻擊手段，例如減薪、調職等。

表 2-3 降低變革抗拒的戰術

資料來源：Kotter (1979)

## 五、變革領導

變革之中，領導人與其領導風格、影響力對於變革的成敗有很大的關連性，



因為領導者是變革的發起者與核心，對於變革之中產生的抗拒和阻礙也需領導者解決、排除，換言之，組織內任何變革的成敗端視領導者如何進行變革領導與管理。在 Lewin 提出三階段模型之後，Kotter 依據多年研究與觀察組織變革的結果，提出以三階段為基礎、但內容更詳細的八階段變革流程(吳婉如、洪志秀，2009)，以幫助管理者領導變革，減少或解決抗拒變革的因素。其中，八階段中的第一至第四階段對應「解凍」，第五至第七階段對應「改變」，第八階段對應「凍結」。以下為八階段內容與內涵：

(一) 建立危機意識：此階段如同解凍時，必須要讓員工意識到改變的急迫性，即目前的做法已不可行。員工危機意識越高，越願意參與日後的改革行動，而領導者可透過設定高目標、公布表現數據、運用顧問及公開檢討等方式來增加員工的危機意識。

(二) 成立領導團隊：因為領導者一己之力有限，故領導者需要成立一個能幫助他推行變革的核心團隊，運用團隊的號召力與影響來改變底下員工。領導團隊成員必須要有相當的領導力與管理技能，且整體團隊要有與領導者相同的目標與信念。

(三) 提出願景：領導者必須要提出變革願景，使成員能夠了解變革的方向與目標，減少不安與不確定性，並凝聚士氣和團體動力。

(四) 溝通變革願景：提出願景後，領導者還需要能有效溝通願景，願景的成立才有價值。領導者可用生動、簡單易懂的方式與內容來與員工溝通，同時透過不斷曝光、領導者身體力行等方式，也能夠加強其溝通力道。若未充分溝通，則即使設立了好的願景，但員工卻沒有接收到相關訊息，可能會影響員工接受變革的



程度與執行力。

(五) 授權員工參與：此階段開始對照 Lewin 提出的「改變階段」，即變革內容開始實施。此階段領導者應授權員工參與變革執行，透過成員親自行動、參與，會讓員工更清楚了解變革的做法與目的，並藉由實際行動幫助、支持變革持續推動。此階段的挑戰在於，若員工在執行過程遭遇困難，則員工心中就容易產生無力感，失去執行動力，甚至對變革與領導者失去信心，故領導者與核心團隊應該於此階段解決員工可能面對的問題，加強其自信心。

(六) 創造近程戰果：此階段領導者應設立短期目標，使員工有明確且具體的方向能夠追尋，並透過創造出戰果後的獎勵提升自信心，也讓員工保持動力繼續推行變革。

(七) 鞏固戰果：近程戰果只能維持短期效力，領導者還須透過過程不斷修正變革計劃以及評估方向等，並累積各個戰果，以期達成最終目標。

(八) 重塑企業文化：此階段對應「再凍結」，即變革成功後，需要將成果深根於組織中，以避免此次變革的成果淪為曇花一現，故需要領導者運用其領導力與管理能力，慢慢將變革深植於組織文化中，並讓員工信任此變革之後的做法，同時領導者還需要面對如接班人計劃等議題，來使得變革成果能永續。

### 第三節 組織文化

組織文化為此個案焦點議題之一，因為個案中變革的目的即為落實其組織文化，故在分析組織變革與組織文化之關聯時，必須先釐清組織文化的定義、為組

織帶來的功能與影響，以及分類方式等。



### 一、定義

文化若在組織作為內部變項，其功能就像適應的機制一樣，將個人統合於組織結構當中，而組織就是其文化生成的環境。透過組織文化，組織能夠傳達價值、信念與意識形態等，並讓成員願意產生超越自我的承諾，進而提升整體組織的穩定度，並影響組織績效表現（郭建志，2003）。對於組織文化的定義，有許多學者有不同的解讀，以下表來整理之：

提出學者	定義
Ouchi (1981)	組織文化為一套象徵物、儀式和傳說，將基本價值與信仰傳達給組織內成員。
Robbins (1986)	組織成員所共同擁有的意義體制，使這個群體與別的群體有所區隔
Schein (1992)	組織文化是由特定群體在適應外部環境、整合內部成員時所發展出來的為一種基本假設的模型。因為運作良好故受組織成員認可，且這套模型能夠幫助成員理解與思考問題。
Schein (1996)	為群體如何分享與決定其認知、思想和情感的內隱假設，是透過成員所經歷的歷史、期望與社會互動所形成的。
Daft (1998)	為組織成員價值觀、信仰、意識及思想的集合體。

表 2-4 組織文化定義





由上述定義可得知，組織文化的意涵大致為組織成員中共享的思想、信仰與思想等的集合體。

## 二、組織文化的功能

組織文化沒有所謂的好壞之分，但有效能的組織文化可以增強組織的目標與策略（房美玉，民 91），反之也是，故組織文化的存在可以為組織帶來正面的影響，但群體共同的信仰與思考也會阻礙組織的某些發展性，所以在討論組織文化功能時應該考慮其對組織帶來的影響，以下將分正面與負面來說明：

### （一）正面功能：

提出學者	功能
Smircich (1983)	使成員對組織產生認同感
	提升成員對於組織的責任感
	使社會系統穩定
	幫助成員了解環境
Schein (1985)	幫助組織組織適應環境
	促進組織內部整合
	減輕成員的焦慮

表 2-5 組織文化的正面功能

資料來源：林鈺琴，謝瑜玲（民 96）

### （二）負面功能：

陳慧芬（1998）提出組織文化在組織中，可能帶來許多負面影響，包括刻板



文化阻礙組織進步發展、使成員在面對困難時容易產生群體逃避情緒，以及限制住組織成員的思想，導致組織無法出現新的刺激或觀念，甚至阻礙組織變革。

### 三、組織文化的類型

組織會因其商業模式、結構、策略與成員關係等的不同而呈現不同形式，組織文化也是如此，許多學者以不同的構面，基於組織文化的基本假定、價值觀與解析的不同，而將組織文化劃分成不同類別（繆敏志，民 91），以利分析，以下將介紹幾種文化分類：

#### （一）企業文化模式：

由 Deal 及 Kennedy（1982）提出，此模式將文化以「風險程度高低」及「成功的回饋速度快慢」兩構面分類，內容如下：

	回饋速度慢	回饋速度快
風險程度高	以公司為賭注，例：石油探勘公司	硬漢文化，例：球隊、警察
風險程度低	注重過程，例：公家機關	工作努力、玩時盡興，例：直銷

表 2-6 企業文化模式

資料來源：Deal & Kennedy（1982）

#### （二）雙 S 模型：

由 Goffee 及 Jones（1998）所提出，將組織文化透過社交性與團結性兩個構面分類。社交性指的是組織內的關係導向議題，包括成員相處的融洽與友善程度，及參與社交活動的頻率等，為感性面；團結性則是指工作導向的議題，指成員為組織目標團結一致、齊心協力的程度，是為理性面。內容如下：

	團結性低（單打獨鬥）	團結性高（合作）
社交性高（利他）	網路文化	自治文化
社交性低（自利）	孤島文化	傭兵文化

表 2-7 雙 S 模型

資料來源：Goffee & Jones (1998)

#### 第四節 商業模式

組織變革之後，其運作與商業模式可能會隨之改變，故此章節將探討商業模式的定義，並介紹能夠分析組織商業模式的商業模式圖。

##### 一、商業模式定義

商業模式為一公司能用簡單的架構來描述其獨特的營運方式以及須具備的幾個要素，此外這些要素與其他公司不同之處在於有助於營收與獲利，而且是比他人更具優勢的（蔡宜廷、劉育奇、周欣嫻、周丸生，2006）；Osterwalder、Pigneur 與 Tucci（2005）則認為，商業模型為一個理論工具，能夠描述組織的營運模式，並顯示一個組織在價值所在；Osterwalder 與 Pigneur 在 2010 年進一步解釋商業模式為「闡述一個企業創造、傳遞、與獲取價值的原理」；張忠謀（2008）則將商業模式定義為「公司處理其與客戶和供應商事務的方式」。

##### 二、商業模式圖（Business Model Canvas）

依據上述各個學者對於商業模式的定義，可將商業模式整理成以下五個特徵，包括 1.包含諸多要素 2.為一公司特殊之商業邏輯 3.是對客戶價值的描述 4.描述公司的架構、關鍵合作夥伴以及資本等 5.公司可用此商業模式產生收益。（謝東

儒，民 101)

Osterwalder (2010 年) 依據商業模式的特徵與特性，提出了商業模式圖，將商業模式系統化，以九個關鍵要素來分析一企業其商業模式，內容如下圖：



圖 2-3 商業模式圖

資料來源：Osterwalder (2010)

- (一) 價值主張：即企業要透過何種產品或服務提供給顧客何種價值。
- (二) 目標客群：企業鎖定的消費客群。
- (三) 通路：企業接觸目標客群的途徑。
- (四) 顧客關係：企業與目標客群之間的聯繫。
- (五) 關鍵活動：運用關鍵資源的活動。
- (六) 關鍵資源：企業為創造與傳遞價值所需要的資源。
- (七) 關鍵夥伴：為提供價值而與外部組織形成合作網絡。
- (八) 成本結構：創造與提供價值時所產生的成本。
- (九) 收益流：透過提供價值而獲得的收益。

## 第五節 多角化策略

組織變革後，可能會改變組織結構與策略，進而可能出現多角化策略。故以



下定義多角化策略，並研究其類型、特質與目的，幫助分析變革過後出現的多角化策略。

## 一、多角化策略定義

當企業所處的產業到達成熟期時，整體成長性趨緩，故企業很有可能為了達到組織成長而決定踏入新產品、新市場，甚至於新產業來發展，形成多角化策略。多角化策略並非要放棄本業，而是透過不同事業體的組合，達到綜效或是分散風險等目的。（林承廷，民 99）。

而多角化的定義，Ansoff（1965）認為組織多角化策略即是組織透過市場與產品的擴大及開發達到組織成長；Gort（1962）則認為多角化為生產與分配所擁有的資源可以移轉於兩個市場時；Berry（1975）定義多角化為跨足到另一產業；Ramanujam and Varadarajan（1989）則認為多角化是企業藉由組織發展新事業體進入新產業，並改變行政結構、系統及其他管理程序。

## 二、多角化類型

Ansoff（1965）將多角化以新產品、新市場的構面來分類多角化策略，如下圖所示：



		新產品	
	顧客	技術相關	技術無關
新市場	同類型	水平多角化	
	廠商本身	垂直整合	
	相似類型	(1)集中式	(2)
	新類型	(3)多角化	複合式多角化

(1)行銷與技術相關 (2)行銷相關 (3)技術相關

圖 2-4 多角化分類

資料來源：Ansoff (1965)

此外，多角化的分類還可以從進入模式來界定。多角化進入模式是指公司進入新市場的方式為何，分為內部發展或是外部收購。內部發展的方式為運用內部現有的資源進行相關產品之多角化，創立新的子公司進入新市場也是其中一種方式；而外部發展則可迅速地進入新的產品市場，但其缺點在於原本的公司對新的產業可能缺乏足夠的認識，或在與外界企業合作時發生衝突（鄭麗琪、陳炳宏，民 92）。

Kotler (1995) 則將多角化策略分為以下三種：

- (一) 集中式多角化：指增加原產品線之產品，讓技術或行銷面產生綜效。
- (二) 水平式多角化：指增加原產品線之產品，但無法產生綜效。
- (三) 複合式多角化：指增加全新產品，與原產品線無關，目標客群也不同，但可為組織分攤風險。

### 三、多角化動機



Chapin 和 Jermain (1985) 認為組織多角化的動機通常是為了追求組織成長，並能抓住新的機會，同時財務面上可以調整資產之風險與運用報酬組合，達到財務上面的效益；Amit 和 Livnat (1988) 則整理各方學者意見，指出集團多角化動機可分為兩種，一種是綜效帶來的效益，例如生產與採購等成本面、行銷面以及完整價值提供等；第二是財務動機，如 Chapin 與 Jermain 所言，多角化可幫助企業分散資金集中的風險，並能更廣泛調度、運用資金；而 Montgomery (1994) 綜合過去文獻，將廠商多角化的動機分為三個觀點：市場力觀點、代理人觀點和資源觀點。Montgomery 認為市場力觀點和資源觀點皆以廠商追求利潤極大化為目標，但資源觀點符合效率理論，乃以追求效率為目標（林民頤，2010）。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究方法



本篇研究主要採質性研究，質性研究主要著重於受訪者個人的感受與經驗的陳述，研究者可從與訪談這的對話過程與內容中獲得與了解受訪者對事件的認知。

(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005) 此研究主要探討 L 集團的 T 副總在領導組織進行組織變革以落實其組織文化的過程，包括過程前的目標與策略擬定、執行過程與管理技巧，並探討此變革完成的成果與未來需面對的議題，這些問題因為涉入相當深，且涉及個人思考與想法，故此研究運用質性研究中的深入訪談，藉由深度訪談可了解受訪者的主觀想法與經驗(范麗娟，1994)，此外為了得到對於此次變革的多元觀點與完整陳述，本研究訪談了變革領導者 T 副總與員工 P 經理共兩位人士，以期達到研究之交互驗證。

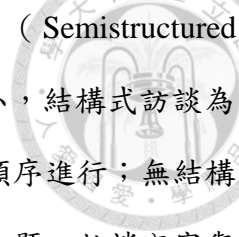
此研究以個案研究法 (Case Study) 來探討 L 集團的變革事件，個案研究在於探討一個個案在特定情境脈絡下的活動性質，希望去瞭解其中的獨特性與複雜性(江淑美、吳伊勻、翁士勳、劉育雯，民 89)，故此研究透過專注於此集團的單一變革事件，蒐集相關訪談資料與分析其中管理意涵，將整起組織變革過程完整陳述，並進一步探討變革中與組織文化之關聯、領導風格與管理脈絡。

### 第二節 資料蒐集

個案研究的資料來源通常有六種，分別為文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察與人工製品 (Yin, 1994)，此研究採用的是訪談來蒐集相關資料。

訪談法共可分為三種類型，分別為結構式訪談 (Structured Interview)、無結





構式訪談 (Unstandardized Interviews) 以及半結構式訪談 (Semistructured Interviews)。區分此三種訪談類型的主要標準為控制幅度的大小，結構式訪談為控制幅度最大之類型，所有訪談過程都以固定的問題、問法與順序進行；無結構式訪談則為控制幅度最低的類型，研究者只會給予受訪者討論主題，訪談內容與方向則交由受訪者自由發揮；半結構式訪談則介於兩者中間，研究者事先會擬好訪談大綱與方向，但訪談過程中無須如結構式訪談一般僅能照事前擬好的大綱進行，而是可以依狀況變更問法、問題與順序，但整體訪談仍以大綱為指引。(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005) 此研究以半結構式訪談進行，在事前擬好訪談大綱與訪談方向，將主題聚焦，但不侷限於問題與問法，且訪談順序也依循著受訪者的思考脈絡進行。

### 第三節 訪談對象與研究工具

本研究以深度訪談為研究方法，而訪談對象為了達到可以達到交互驗證的效果，所以本研究訪談了此次組織變革的領導者 T 副總，以及為 T 副總執行相關變革活動的員工 P 經理，希望能透過訪談兩個不同人物、職位以及角色，得到對於此次變革不同的觀點與想法。兩場訪談為分開進行，一場訪談約為一小時二十分鐘，進行地點皆為 L 集團會議室。

本研究採半結構式訪談，會於訪談前將訪談大綱擬好，以控制訪談的方向和聚焦，並在訪談過程中獲得訪談者同意後錄音，以確保後續資料整理之正確性。以下為兩場訪談的訪談大綱：



- [ 第一部分：P 經理 ]**
1. 破冰：
    - i. 自我介紹（雙方）
    - ii. 訪談主旨、動機
  2. 組織變革：
    - i. 組織介紹：
      - a. L 是個怎樣的診所呢？
    - ii. 變革時間點：
      - a. 當時 L 發展的狀況是？
    - iii. 變革過程與內容：
      - a. 準備期：
        1. T 副總是怎麼跟您說明此次變革？
        2. 當下得知要進行變革時，想法是？認同嗎？
        3. 在執行任務前，有做什麼準備嗎？
      - b. 初期—自己準備食材、提供早餐：
        1. 可否簡單敘述一下，當時提供的服務與流程？
        2. 在這個階段，您所做的工作有哪些？
          - 甲、這個階段碰到的困難是？您是如何解決的？
            - i. 如何建立與調整員工的心態與觀念？
            - ii. 可否談談第一次的「共識營」？它的目的是？為何選擇用這樣子的方法？
        - c. 中期—廚師團隊進駐、開始提供午餐：
          1. 可否簡單敘述一下，當時提供的服務與流程？
          2. 在這個階段，您所做的工作有哪些？
            - 甲、這個階段碰到的困難是？您是如何解決的？
              - i. 各部門在此階段的反應與認同度？
              - ii. 部門間有無碰到溝通方面的問題？
              - iii. 顧客有無反彈？
              - iv. 如何維持先前的品質？
          - d. 後期—進行多角化（成立私廚）
            1. 在這個階段，您所做的工作有哪些？
            2. 如何繼續鞏固員工們的觀念與核心文化？
              - 甲、做了哪些事？
              - 乙、為何選擇這樣子的方法？
        - iv. 變革中的角色：
          - a. 自身：
            1. 您認為您在這次變革中，扮演怎樣的角色？
            2. 認為自己哪些事情做得不錯？哪些事情可以做得更好？
          - b. 他人：
            1. 您認為在這次變革中，關鍵的角色是哪些人呢？
            2. 您對於 T 副總這次變革的目的、作法及領導風格，有什麼想法？
            3. 與 T 副總溝通時，是否有出現摩擦？如果有，是如何解決？
      3. 結尾：
        - i. 認為這次的變革成功嗎？為什麼？
        - ii. 回頭看這次的變革，如果能有機會，會想要改變什麼地方或作法？為什麼？
        - iii. 在這次變革的經驗中，有什麼收穫？

圖 3-1 P 經理訪談大綱



〔第二部分：T 副總〕

1. 破冰：
  - i. 自我介紹（雙方）
  - ii. 訪談主旨、動機
2. 變革的動機及必要性：
  - i. 當初決定推動「導入蔬食」的這項變革時：
    - a. 原因是什麼？是為了「落實」組織核心價值（健康守護），還是為了組織發展（營運多角化）？
    - b. 最初想要改變的是什麼？是員工行為（心態），是組織文化，還是組織的策略定位？
    - c. 有想好具體的推動方式、提供的產品和服務嗎？
3. 變革核心團隊的領導：
  - i. 在推動變革時，您是採用所謂「種子部隊」的模式：
    - a. 請問您是如何挑選出種子部隊的人選呢？為何選擇他們？
    - b. 哪些主管又是沒被選上的？為什麼？
    - c. 如何一一說服這些主管認同理念，進而加入變革的核心團隊？可否一一舉例？
  - ii. 對於總經理在此次變革中：
    - a. 您認為總經理在這次變革中扮演怎樣的角色？
    - b. 您如何與他合作、協調？
4. 變革歷程中組織資源的配置：
  - i. 推動變革是需要資源的，尤其在導入健康蔬食時，成本定會比提供普通外食來得高：
    - a. 請問您是如何在配置資源上做決策？（即如何利用有限資源來達成？）
    - b. 面對要花更高的成本，您的處理方式以及想法是？
    - c. 除了財務資源外，您還規劃、投入了哪些組織資源？起了什麼效用？
    - d. 這次的變革也導致了組織結構的改變（如：自有廚房的加入），是預先規劃的？還是隨機應變的？您如何處理此舉對組織整體的衝擊？
5. 結尾：
  - i. 認為這次的變革成功嗎？為什麼？
  - ii. 回頭看這次的變革，如果能有機會，會想要改變什麼地方或作法？為什麼？
  - iii. 從這次變革的經驗中，您的收穫是什麼？

圖 3-2 T 副總訪談大綱

#### 第四節 資料處理與分析



訪談結束後，本研究者將錄音檔整理成逐字稿，並以訪談者的談話字句整理成訪談重點，此外為了避免單一研究者整理之偏誤與主觀解釋，故在整理重點後與指導教授討論之，綜合兩人的觀點來處理與分析訪談資料，以達到研究上的交互驗證。

## 第四章 研究結果—企業案例

### 預防醫學機構落實企業文化的變革



2009 年的台灣，政治發展穩定，但經濟仍還在全球金融海嘯的影響下尚未復甦；在社會發展上，健康、環保意識興起；科技發展快速，新興的電子設備、儀器與人工智慧等發展迅速。儘管經濟發展停滯，但在科技發展與國人預防醫學健康意識抬頭之下，越來越多醫院、醫學機構與企業投入「健康檢查」產業，以 2007 年遠見雜誌的資料來說，台灣當時已經有近五百間機構提供健檢服務，大致可分為醫學中心、區域醫院、專業健檢診所與一般診所；在客群大小上，一年約有三十七萬人會去做健康檢查；在收益部分費用會依客戶需求有所不同，價格範圍非常廣，從七百多元至八萬多元的都有，各家診所依自己的市場定位和目標客群的不同而在服務、價格等上面有所差異，但不可否認的健檢產業是有前景且利潤可期的，依哈佛健檢診所的市場調查來說，2009 年時產值推估已達到 55 至 74 億元，未來更有可能不到十年便達到百億元產值的規模，加上主要的進入門檻僅有醫療人員與機器設備等，相較其他產業來說並不高，所以健檢機構數量逐年增加，導致產業內競爭非常激烈，各家機構無不打出不同的口號與特色，想吸引消費者的目光。

L 預防醫學中心就是身處在這片紅海之中的其中一間機構。它成立於 1993 年、台灣經濟起飛的黃金年代，由創立機構的 L 總經理一路領導至今。L 總經理當時認為國內的醫療服務保健市場已逐漸成形，故決定成立 L 健檢診所，讓社會大眾從只重視「治療醫學」到開始關注「預防醫學」的重要性。在成立之初 L 健檢診所只提供個人健檢服務，直到 2000 年因為台灣企業漸漸重視員工福利與健康問題，於是開始提供企業員工團體健檢服務，並隨著科技的進步逐步增加更多元、詳細的診斷項目。它的目標客群定位在高端客群，提供高級、舒適且專業的服務和環

境，例如提供早餐、午餐及下午茶供客戶享用，並為不同需求的客戶設計許多可供選擇的「健檢套餐」，裡面包含不同的健檢項目與收費，但整體價格相較前述的產業價格區間 700-30,000 元來說是偏高的，個人健檢平均單價為三萬一千元左右，而企業員工團體健檢平均單價為七千兩百元。L 健檢診所成長至今，共有 114 位員工，每日接待約 149 位顧客，一年估算顧客量為三萬多位客戶，比產業平均來得高。

健檢診所事業在產業穩定落腳、成長後，他們開始放眼多角化，希望能在預防醫學、健康照護產業中，有更完整的服務與版圖，但多角化的目標皆是希望能夠圍繞著其核心理念—「關懷生命、護持大地」，以及「以一天的專業服務、帶給客戶一整年的健康」的「1+364 健康人生」，故在 2009 年前後 L 健檢診所改為 L 預防醫學機構（以下簡稱 L 集團），並成立了幫高級客戶量身打造健康計畫的健康管理診所，以及銷售健康保健食品的公司等兩個事業體，其組織架構圖如下：

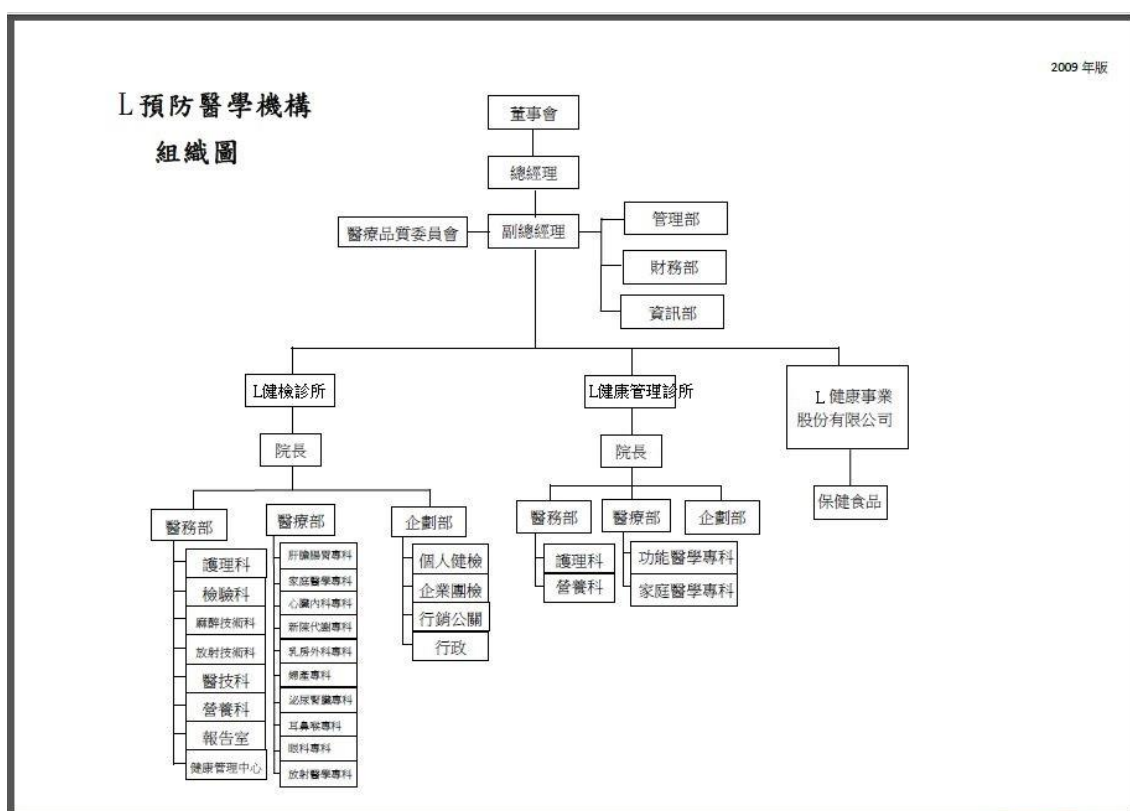


圖 4-1 L 預防醫學機構組織架構圖（2009 年）

資料來源：L 預防醫學機構提供



之後隨著時代推演，國人越來越重視心理健康，故 L 集團成立了整合身心健康的整合醫學診所；同時組織內掀起一波「有機蔬食」的變革，讓組織的多角化觸及健康照護產業更廣的範圍，即跨足健康餐飲業，成立了「L 健康廚房」的私廚餐廳，其 2018 年組織架構圖如下：

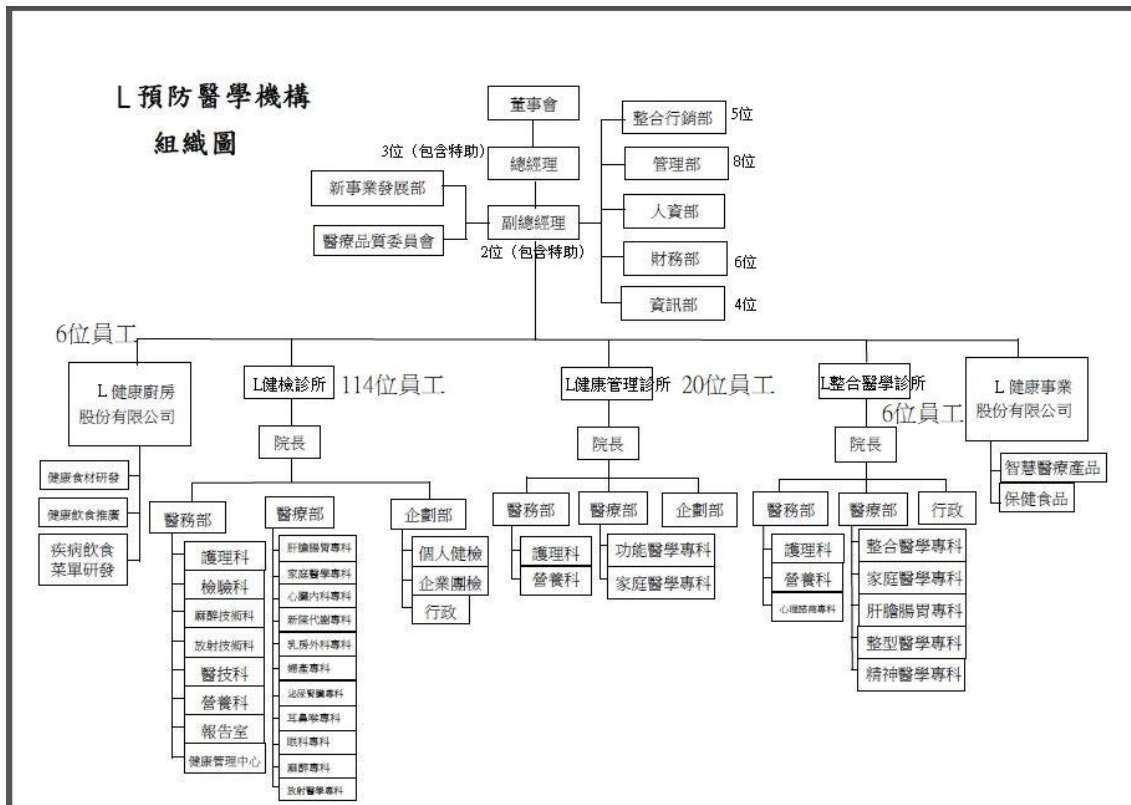


圖 4-2 L 預防醫學機構組織架構圖 (2018 年)

資料來源：L 預防醫學機構

在整個集團當中，扮演最關鍵的靈魂人物應屬 T 副總了。雖然 L 總經理為企業創辦人，但組織內部管理實權其實是交由 T 副總來運作。T 副總在 L 診所成立初期便被 L 總經理延攬入機構，在這之前她是國內知名大醫院急診室的護理長，身為女性領導者的她做事仔細、堅持，但不失女性的柔軟與彈性，且個性熱心的



她在領導上也常親力親為的指導、帶領同仁，其領導風格在醫療產業中十分有名，也因為如此被 L 總經理選中，將她延攬至 L 診所內。年近六十歲的她在診所已待了二十幾年、在醫療照護產業中更是待了三十餘年了，對於醫療產業、醫病關係維護，及對內領導都有她自己的一套本領，就這樣一路帶著 L 企業從診所不斷擴張到擁有五個事業體。

她為 L 集團有著極大的貢獻，其中付出最多心血及心力的成就，就是組織從 2009 年開始的「有機蔬食變革」。只要她一回想起這場變革中九年的波折與汗水，以及自己親力親為推動的這一切，內心就不免佩服自己一直以來的韌性與堅持，但看著現今集團不斷往更好的目標前進，她覺得這一切都值得了。說起這場變革，要從 2009 年的那個起點開始……。

#### 一、起心動念，主動變革

T 副總個性熱心、喜歡幫助他人，身為佛教徒的她希望能夠幫助自身與周遭的人達到「身、心、靈」的提升，即在這三個層面都能往更好的狀態邁進。身處在預防醫學機構的她，希望能透過平時工作提供的服務達到這個理想，為員工、客戶、親朋好友，甚至環境、大地更盡一份心力，但始終沒有一個清晰的方向與計畫。直到八年前，在因緣際會之下她參加了某基金會所辦的企業主管營隊，而這成為之後一連串變革的起點。

在營隊中，她接觸了有機食品及蔬食的概念，使她對健康飲食有了新的想法，同時這也為她一直想做的事點了一盞明燈。她發現原來平時大家吃的食品，其實許多都含有添加物，可能會對身體造成負擔，例如三明治可能就擁有多達二十種添加物；

市售三明治內容物	可能含有的添加物
吐司	乳化劑、營養添加劑、防腐劑、抗氧化劑、香料



火腿	保色劑（亞硝酸鈉）、抗氧化劑、營養添加劑、防腐劑（己二烯酸）、結著劑、品質改良劑、黏稠劑、乳化劑、香料
起司	酸味劑、品質改良劑、防腐劑、著色劑（阿娜多、β 胡蘿蔔素）
沙拉醬	黏稠劑、味素、香辛料、防腐劑、品質改良劑、人工甘味劑

表 4-1 三明治添加物

資料來源：L 預防醫學機構提供

非有機的蔬果在種植過程中可能會造成環境汙染與破壞，蔬果本身若有農藥殘留也將會對身體產生危害；此外衛生署也公布國人纖維質攝取過少，導致罹患相關疾病的比例增加的相關資訊。



圖 4-3 國人膳食纖維攝取狀況

資料來源：L 預防醫學機構提供



圖 4-4 每日纖維攝取與大腸癌發生關聯性

資料來源：L 預防醫學機構提供

這些新知識對 T 副總來說有如當頭棒喝，她開始思考預防醫學機構是不是更應認真看待食品對於健康的影響？健康檢查是為了能早期發現疾病並早期治療，但這些疾病是如何產生的？是否可能就是因為吃了不健康的食品，導致問題產生？而近年診所做了許多腸胃鏡，發現許多客戶因缺乏纖維素攝取，導致腸內長瘻肉的比例越來越高，也印證了許多資料的結果。

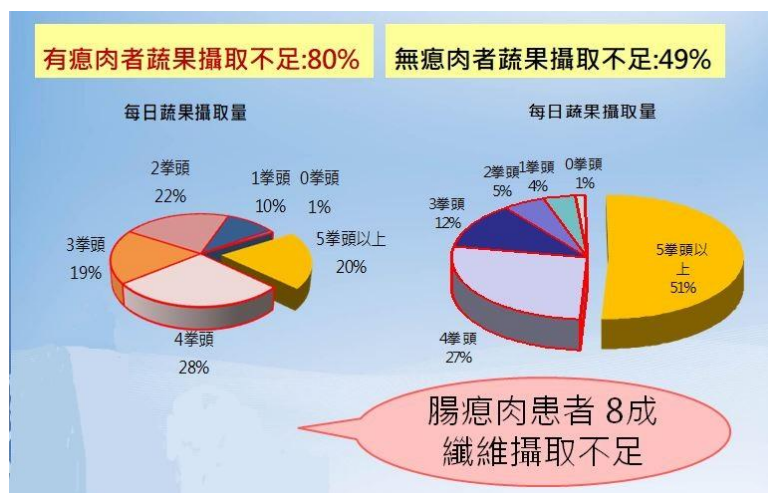


圖 4-5 瘻肉患者纖維攝取資訊

資料來源：L 預防醫學機構提供

這些資訊讓她發現，她一直以來想要為顧客做更多的想法有了方向，即


透過健康的餐點來幫助客戶更健康，但這樣就夠了嗎？偶然在某次午餐時間，她發現集團內的同仁正在又油又缺乏蔬菜的便當，這個觀察讓她發現她不僅僅要照顧到機構的客戶，這些從事醫療服務的人員的健康也要有人幫他們把關。這些醫療人員他們懂得如何照顧別人的健康，但是否就因此忽略了自己的健康？L 集團的核心價值與文化一直以來都是要「關懷生命、護持大地」，藉由多元的預防醫學服務「1+364」來守護客戶的健康，在此同時這個使命應該擴大—機構應該也要守護員工們的健康，但在集團機構的供餐上，如L 健檢診所供應的早餐、午餐及下午茶，卻沒有真正達到幫助大家改善健康的目標；在員工教育上，也缺乏對於健康飲食的概念傳達，使得大家對這個部分產生疏漏。綜合這些點，T 副總已經清楚她該怎麼做了，她要在組織內進行一場與健康息息相關的「有機蔬食」變革。



圖 4-6 L 健檢診所變革前提供的餐點

資料來源：L 預防醫學機構提供

她將這場變革定調為「真正落實組織文化」，目標是達到「心口如一」，將組織文化徹底落實在實際運作上，並且要「裡外一致」，即不只照顧到客戶的健康，組織也要照顧到員工們的健康，成為真正「大家的健康守護者」，並進而幫助大家



達到「身、心、靈的提升」，包括改變飲食習慣、達到「身體狀況」的改善；透過教育改變大家對於飲食的觀念，能夠為了自己的身體健康控制口腹之慾，達到「心」的提升；最後透過有機概念的傳達，使大家更關注環境、大地及保育等議題，進而提升「靈」。

綜合以上，她決定透過教育改變大家對於日常飲食的觀念，並且將診所提供的餐點改為有機蔬食。這說來容易，但她知道這一點都不簡單，因為這將大幅改變平常準備餐點、供餐的模式，此外員工平常已經習慣吃葷食，要如何將有機蔬食的概念傳達給他們、又不會招致反彈？在顧客面，健檢產業在台灣已趨成熟、產業內競爭激烈，若餐點改為素食，是否會引起喜歡吃肉的客戶的不滿、甚至於流失客源？即使成功改變員工與客戶的行為，但若他們的心念沒有被改變，那變革也只會流於形式，平常的飲食習慣若不改善，這個變革就無法真正產生影響。所以這場變革，除了直接改變餐點之外，改變大家的觀念、心念才是最重要的一件事，而這將是一場非常困難且浩大的工程。

## 二、建構藍圖，形成論述

決定變革時，T 副總心中已經開始擬定此次變革的藍圖。她的最終目的是將診所提供的早餐、午餐與下午茶皆改變成有機蔬食，但她知道不能急於在一時就全部改變，因為從餐點內容、供應商到餐點服務方式都是全新的，這過程需要循序漸進、不斷試驗；加上改變員工與客戶觀念是無法短暫達成的，必須透過時間累積、滲透，才能在阻礙最小的情況下慢慢讓大家接受。有鑑於以上幾點，T 副總內心的藍圖規劃是這樣：先從日常相處中逐步引進、滲透觀念，藉此慢慢改變員工心態，再開始推動餐點；餐點的部分就先從最簡易的部分開始下手，即內容最簡單的下午茶，再慢慢擴及早餐及午餐；而在觀念宣導上，先以「個人的身體健康」的出發點帶入「蔬食」的觀念，再擴展到「有機」等關於「生態環境永續發展」的遠景。

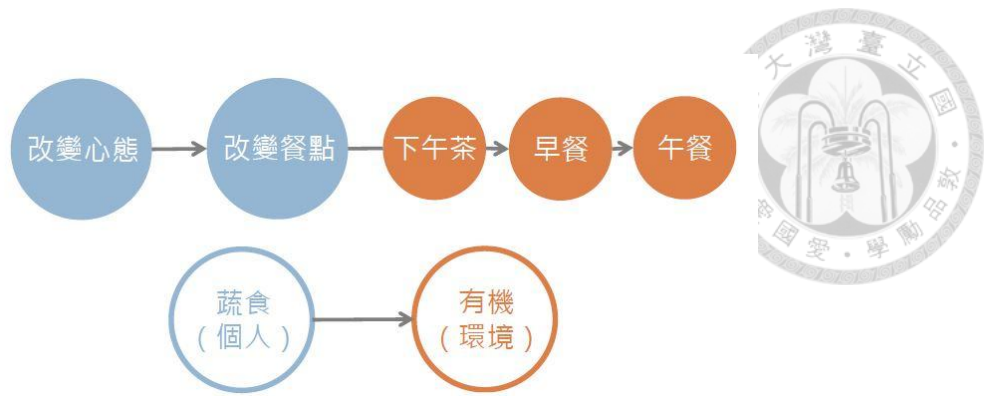


圖 4-7 變革藍圖

資料來源：本研究整理

藍圖畫好後，在執行前還需賦予這場變革一個「論述」。形成論述的重要性在於，論述是這場變革的架構及中心思想，也是說服員工接受、相信的核心概念。論述利用共同的信念與語言凝聚眾人的向心力，同時消除對於變革的懷疑與疑惑，尤其 T 副總身為一個佛教徒，若沒有清楚地將這次變革的目的與方向傳達給眾人，可能會有不少人質疑她是否利用組織來達成宗教上的目的，甚至於傳教，故需要一個論述將不必要的臆測消除。

所以形成論述是帶領變革開始的主幹，而論述若能跟眾人日常工作時所相信的組織文化合而為一，將會更有說服力。故 T 副總一開始將此變革的論述定調為「守護健康」，讓這場變革與預防醫學機構提供的服務核心與文化結合，使得員工與客戶的接受度提高，同時她也期望這場變革的最後，能將論述從「守護健康」擴展至「守護大地」，達到「身、心、靈提升」的目標。

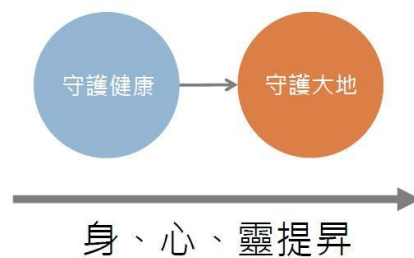


圖 4-8 變革論述



### 三、關鍵少數，動員全體

在確立藍圖與論述之後，T 副總接下來要做的事是培養屬於自己的「種子部隊」。一場規模如此浩大的變革，絕對無法以一人之力完成，一人的說法難以完全說服眾人，也無法快速、有效推廣到組織全員，故她需要有一群跟她心念相同、並且能說服底下員工的人員協助。她選擇「從上而下」的管理模式，運用各主管的影響力與管理，逐一向下推展，所以心目中的第一人選便是她底下的中高階理級主管們，做為她第一線的宣傳者。

而說服種子部隊的方式，她選擇了最有效而直接的方式—邀請他們一同去參加改變她觀念的主管營。透過直接參與，她不用多費口舌之力，主管們就可以接收到當初她所接收到的資訊與知識，第三方的公正機關說法也比她單一人的說詞來得更具有說服力，參與完營隊之後主管們更能共享同樣的語言和經驗，藉此凝聚向心力，故此種方式能最有效快速培養起種子部隊。

但在集團部門繁雜之下，主管眾多，T 副總要如何挑出她的種子部隊成員呢？她列出以下幾點為參考依據：第一是需要具有影響力，因為她要透過成員的影響力去影響底下員工；第二是不會對於變革或營隊有明顯抗拒，因為較好說服加入，可以快速成為宣說者，成功說服也能增加副總的自信心，增強動力繼續推動，此外營隊的主辦者為佛教團體，所以她先避開其他宗教信仰的員工，以減少抗拒力；第三是缺乏相關知識，因為若已經有相關的觀念，就不需要再透過營隊學習；第四是可以離開工作崗位而不會影響營運，當時碰巧遇上健檢旺季，許多現場一線醫護人員非常忙碌，T 副總不願為了營隊而影響日常營運，故要尋找可以暫時離開工作崗位的人。

為了找尋符合以上條件的主管，她透過平常的閒聊去觀察每個人的特質，最終選擇了資訊部經理、護理部主任、超音波技術師及行銷部經理 P 經理做為第一



波前去參加主管營的種子部隊成員。其中 P 經理是 T 副總的重要助手，之前在公關公司工作的 P 經理在舉辦活動上有豐富的經驗，個性熱情、外向的她帶領行銷部，負責扮演集團裡各事業體的橋樑、協助各部門整合，並擔任內、外溝通的窗口，也協助組織活動的推展與包裝，故是 T 副總十分需要的人選，因為她需要 P 經理運用她的專長將理念包裝、推廣。

決定好種子部隊人選後，T 副總的下一步便是說服人選參與主管營。她不是以領導者以上對下的強硬態度逼迫，而是巧妙運用其彈性、柔軟的領導方式說服，並對不同的對象使用不同的話術。例如面對時常需要舉辦活動的 P 經理，T 副總就以「去看看別人如何舉辦一群主管們參與的營隊」以及「營隊參與者很有可能是我們的客戶，可以透過營隊來了解他們」等角度來切入，讓 P 經理有動機參與。

如 T 副總所想，種子部隊成員在參與主管營之後，對健康的觀念有了不一樣的認識，也認同有機蔬食對於身體健康的幫助。在第一波結束後，T 副總也陸續邀請其他主管參與營隊，例如有不同宗教信仰的主管們，讓觀念更廣泛傳達，已經參與過的主管更可以用他們參與過的經驗去說服其他人，成效強過 T 副總一人之力。

不同宗教信仰的主管們在參與過後開始支持 T 副總的理念，這讓 T 副總成功打破他人對此次變革中宗教上的臆測，而主管們也開始動員，透過各種不同的方式將觀念從上往下擴張，使得種子部隊的功能發揮作用。

在開始進行「從上往下」拓展後，T 副總接著以自己為出發點「從下往上」管理，對象即為 L 集團的最高領導者 L 總經理。L 總經理帶領 L 集團二十餘年，現今在組織內部的管理上幾乎都放手讓 T 副總去運作，自己則是擔任對外窗口，對於 T 副總的作為通常都是抱持不反對的態度。故對於 T 副總來說，這場變革她本來就有非常大的發揮空間與彈性，但因為此次變革內容涉及廣泛，並可能用到許多組織資源，所以她仍希望 L 總經理能夠從不反對轉變成積極支持，讓她能夠更順利推動。

但該如何向上管理？P 經理曾經與她提到，L 總經理應該也要參與營隊，這樣才能建立起總經理的觀念，但主管營是給中高階主管參與，不適合總經理的身分，正當 T 副總煩惱之際，主辦主管營的基金會恰巧準備舉辦 CEO 營隊，她便趕緊抓住機會加入 CEO 營隊的義工行列，同時邀請 L 總經理參與，並以開玩笑的語氣說服他、給予誘因，例如：「總經理，基本上是沒資格參加的啦（此營隊參與資格為上市上櫃公司之 CEO，但 L 企業非上市上櫃公司），不過總經理如果有想去，我可以去關說啦。」或是告訴他有很多客戶也都受邀參與，這些成功引起總經理的興趣並決定參加，在營隊結束之後也如 T 副總所想，L 總經理全心支持她的理念，集團之後相關的活動 L 總經理都現身力挺、親身參與，對 T 副總來說，最高領導者的實際參與和現身可說是她在推動變革上的一大助力，因為更能凝聚組織成員的向心力與信任；對外 L 總經理也是最佳代言人，因為他代表著組織的形象與態度，而他的行動與態度也影響了許多診所的高端客戶；在預算與資源調度上，L 總經理的支持也讓這一切變得容易許多。

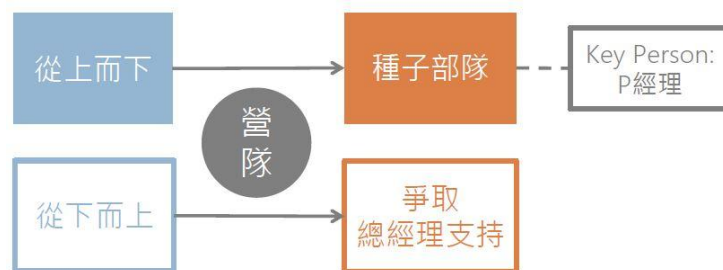


圖 4-9 變革關鍵少數

資料來源：本研究整理

#### 四、理情並用，活動體驗

這場變革最重要的是要能改變大家的心態與觀念，前述 T 副總先以說服理級主管和 L 總經理參與營隊來建立起他們的觀念，但這方法無法擴及組織所有成員，故她需要利用其他方式來推展。

她深知不能直接批判員工目前的飲食習慣，這可能會引起反彈與反感，所以



她運用她的彈性與靈巧來進行，大致可將其作為分為三塊—「理」、「情」及「行」。

首先以「理」，意思為運用客觀事實來理性溝通與說服。她決定「先以專業導入」，即從組織中的醫療專業人員著手，因為他們是健檢診所的核心，且有專業人員背書，他人會比較信服，故她邀請許多專家來為診所的醫療人員辦講座，講解目前健康飲食趨勢與腸胃相關疾病，同時也與醫療人員討論，在工作中是不是觀察到客戶纖維素攝取不足、腸胃疾病罹患率增加？藉著運用他們平常自己就有觀察到的事實來喚起他們的意識，此外她也邀請外部基金會的人員來教員工如何泡可樂，從中讓員工認識一般食品中含有多少添加物。運用事實、知識奠基的「理」，並透過第三方公正機構來傳輸資訊，讓她不用白費口舌，也可以迅速讓醫療專業員工能夠認識並接受這些觀念。

但對於非醫療專業人員的員工來說，「理」的效果有限，因為基層員工或是服務人員、清潔工等，在專業知識上本來就沒有扎實的基礎，對過於學術與產業專業知識的了解與接受程度可能也不高，故在「理」之外還需要用到「情」。T副總首先開始常帶一些自己做的蔬食點心與健康零食和大家分享，但不會直接灌輸員工健康飲食的概念，而是以「別人送的吃不完」等藉口讓大家享用，在一年四次、全員都需參加的「動員月會」上，也將餐點換成蔬食美食，進而不著痕跡地讓大家發現健康蔬食產品其實也能很美味；此外，她運用她柔軟的身段與親和力跟基層員工打交道，請他們給她一個機會試試看做一些改變，並在過節贈送員工有機禮品，巧妙地運用情感間的聯繫改變員工，順便製造組織內溫馨的氛圍。

若無法以「理」和「情」打動員工，T副總就會以「行」。「行」是讓員工「身體力行」，令員工實際行動進而改變員工想法與態度。在早餐改成蔬食餐點時，因為T副總的堅持與高標準，所以餐點從外面購入變成員工自己動手做，各部門輪流支援需要的人力，而她就趁機讓員工能夠認識蔬食，也提點他們「這些努力都是為了將好的、健康的食物送到客戶手中，守護大家的健康」，改變他們的心態、使他們認為自己是在做善事，進而改變觀念，她也鼓勵大家將這一套做法帶回家

應用，因為診所裡多半是女性員工，有許多人已經為人母，她便鼓勵大家回家做給家人吃，透過「行」與「情」的結合，增加其接受度。另一方面，P 經理在「行」上同樣扮演重要角色，她運用活動籌辦與號召力，讓員工有很多機會實際接觸、參與，例如在員工旅遊時穿插有機農場行程，讓員工親自 DIY、製作農產品與認識有機小農等，此外她也時常在辦公室舉辦小農市集，在幫助農民之餘更加深員工對有機的認知，甚至主管們帶著員工去種樹，將整體目標從個人的身體健康提升至對環境的關懷，在實際行動之下加上對大地、有機小農的關懷之情，活動結束後大家的回饋與反應都非常正面、熱烈，有不少員工都表示：「大家能一起來種樹，這活動真的很有意義！」、「有機會能參加真的很開心！也能為地球盡一份心力。」、「到現場（淨灘活動）才知道，我們平常丟的這些東西，雖然這些東西都微不足道，但清起來其實很多。」、「讓大家對於生命的關懷變得更重視。」成功讓員工們對於蔬食與有機的接受度大為提升，並多了對環境與大地永續的關懷，也建立起完整且穩固的觀念與心態；而 T 副總與 P 經理也會將這些活動反饋整理起來，事後與組織成員分享，讓這些正面回饋持續鞏固成員們的信心與理念，形成一股正循環。



圖 4-10 L 集團員工活動照片

資料來源：L 預防醫學機構提供

## 五、按部就班，隨機應變



在初步建立起員工觀念之後，「提供有機蔬食」的實際行動便照著 T 副總先前所想的藍圖開始進行，不過在過程中她以藍圖為骨，血肉卻保留許多彈性來發揮跟修改。她首先從下午茶著手，將原本的餐點改為有機茶與無添加物的健康餅乾；接著開始改變早餐，原本診所提供的早餐是從外面買入的三明治搭配鮮奶，內容物不乏火腿、豬排等添加許多添加物的食品，故她決定全面更換成蔬食健康三明治，用心如她決定自己研發菜色、配料，但在過程中她從研究、報告與健檢結果發現國人對於小麥、鮮乳的過敏比例偏高，所以決定改成飯糰、豆漿、米漿、地瓜及水果的搭配。她自己去上如何做出蔬食料理的課程，再同樣經由「專業導入」—詢問營養師如何配置早餐的營養素，最後終於研發出獨一無二的健康蔬食飯糰，確定好配料與料理過程後，她再將所有過程整理成 SOP 並教導同仁一起製作，並多方聽取意見、修正確立最後型態。

飯糰內容物	無毒白米、無毒糙米、有機紫米、有機燕麥、有機洋蔥仁、南瓜子、白芝麻、素鬆
-------	--------------------------------------

表 4-2 健康蔬食飯糰內容物

資料來源：L 預防醫學機構提供

此外為了能帶動員工，她自己以身作則、每天早上六點半就到公司親自備料，展現決心和柔軟的身段。這過程中當然非常辛苦，T 副總必須犧牲自己的假日去上課，此外她與特助每天都要忙著準備飯糰的材料，包括自己煮米、買蘿蔔乾，還要泡豆子、打豆漿，但為了要展現自己的決心，T 副總仍堅持做下去，最後不負她的苦心，早餐成功轉型。早餐能轉型成功的關鍵在於 T 副總在推行之前已經運用前述的「理、情、行」改變員工的心態和觀念，也成功獲得總經理的支持而擁有增加預算與人力調度的空間，才能夠穩固地推行。



圖 4-11 變革後的早餐



圖 4-12 變革後下午茶

資料來源：L 預防醫學機構提供

除了要改變員工心念之外，其實這場變革最困難之處為改變客戶。客戶非組織員工，不能透過各種組織活動來說服，且客戶能夠選擇要去哪間健檢診所消費。但 T 副總仍以她一貫彈性、靈機應變的態度面對不同個性的客戶，在早餐順利推行後，她開始改革午餐，將原本有著大塊肉類的便當換成有機蔬食，但開始出現反彈、抱怨，因為有些客戶早已習慣大魚大肉的飲食，何況有許多人在健檢前被要求要飲食控制，本想在健檢當天好好大吃一頓，沒想到居然不能吃葷食，想當然爾一定會出現不少反彈聲浪，而直接面對顧客不滿的第一線服務人員、醫護人員也會被影響，即使他們認同這場變革的信念，但在工作壓力增加下，員工也會有不滿，甚至一路支持她的 P 經理也認為很難推行，因為從事行銷的她知道在競爭激烈的健檢產業中，許多同業都打著美味餐點、甚至跟大飯店合作菜色來吸引顧客，若 L 診所不能提供客戶想要的，是不是就會流失客源？

但 T 副總知道好的事情就必須要堅持，她強調顧客來 L 診所是來健檢、為自

己的身體把關，而不是享用美食，但堅持之餘不能引起客戶的不滿，也不能影響員工士氣，故她選擇親力而為，親自示範、解決問題。「我的同仁不會說故事。」她說，她在說服、安撫客戶的方法就是跟不同客戶說不同的故事，例如告訴他們這些早餐是員工六、七點就來診所用滿滿的愛準備的，且這些餐點的成本比以往高出許多，但為了客戶的健康他們仍願意用心準備；或是以「只有這一天嘛，可以給這些餐點一些機會嗎？」的柔性訴求說服；她也會利用其他客戶給的好評為餐點背書、佐證；有次他們因提供蔬食餐點而受邀去國外演講，這個例子更成為她最佳的支持論點。但在堅持之餘，她仍保有她的彈性，她曾指示員工若碰上真的不願配合吃蔬食的客戶，則員工幫客戶在外購買葷食，並請客戶在VIP室用餐，以免影響其餘吃蔬食的客戶，從這個案例就可看出T副總在堅持與彈性之間的拿捏和取捨，達到推行理念與維護醫病關係的目標。在盡力一一說服、溝通後，客戶的不滿聲浪越來越小，同樣地同仁在看過幾次示範之後，也更懂得要如何與客戶溝通，進而讓蔬食的推廣越來越順利，此外，T副總在此也繼續運用「分享反饋」的方式，將顧客的正面回饋告知給同仁，增強員工們的信心與堅持變革的決心。直至今日L診所的蔬食餐已成為它的特色。



圖 4-13 變革後的午餐

資料來源：L 預防醫學機構提供

以上著重於 T 副總如何改變、說服員工與客戶，最後成功影響眾人的想法，成功推展其理念。但這場變革需要克服的不只是人的部分，在餐點提供上因為大幅更動內容，所以以往的訂餐、供餐程序也全部翻新，下午茶因為內容簡單故沒有碰到太多困難，但從早餐開始 T 副總便要面對許多困境。從她去上料理課、制定 SOP、備料，到動員組織成員，都需要很大的心力，而午餐更是如此。因為 L 診所並沒有足夠的廚房空間與專業人員處理午餐，所以一開始她仍維持向外部餐廳訂餐，只是將餐點內容改為蔬食，但她知道外訂午餐只是一時之計，卻沒辦法達到長遠的目標，因為她無法對外訂餐點的烹調方式與內容物、添加物把關，而對廠商的高要求也會反映在成本上，故為診所成立自有廚房的念頭逐漸成形。

在一次因緣際會下，T 副總認識了年輕的 C 廚師，他的廚藝和餐點擺盤的美感皆被 T 副總所認同，正好適合擔任她想要成立的廚房主廚；對於還年輕的 C 廚師來說，擔任私廚主廚也是難能可貴的機會，使成立廚房這個想法越來越具體。但在成立廚房之前，她決定先讓 C 廚師了解組織與這波變革中所擁護的思想與信念，於是安排 C 廚師參與營隊、聆聽課程講座、參加動員大會等，並讓他從提供動員大會的餐點開始。培訓 C 廚師的過程花了兩、三年的時間，在時機成熟後，T 副總終於在去年成立了 L 集團的私廚。



圖 4-14 私廚環境佈置



圖 4-15 私廚餐點

資料來源：L 預防醫學機構提供、DearChef Blog（IAST 攝影）

成立私廚的初衷是為了要解決診所供餐問題，但在成立時 T 副總發現這是個很好的契機，因為它可成為供餐之外，還有更多發揮的空間，所以她決定成立私廚而非單純的廚房後勤，讓私廚成為供應診所餐點之外還能兼任餐廳的地方，讓她可以示範、展示理念，也能接待重要客戶並推廣觀念，落實「綠食育」—即包含健康、環保、蔬食的飲食和教育的部分，所以她決定多角化，將私廚變成 L 集團底下新的事業體。

不過對應著 T 副總當初所構思的藍圖，其實私廚並非在計畫之內，多角化更是沒有想到的方向，但順應著變革之後的需求及理念的擴大，私廚的成立似乎是必要的，也為 L 集團在預防醫學版圖上補足了飲食的部分。但就因是在料想之外，所以 T 副總並沒有事先安排好事業體的管理人員及方式，僅先確認 C 廚師擔任主廚一職，而管理方面就由她親自指導，但她過去沒有管理餐廳的經驗，年齡也已屆六十，C 主廚僅是三十幾歲的小夥子，這讓她不免覺得有隔閡。此外 C 主廚廚藝精湛但卻缺乏管理能力，也沒有外場服務及操作電腦系統的能力，這也一度讓她非常頭痛，後來她成功找到外場人員，才解決了一部分的問題。



直至今日，診所提供的蔬食餐成為其一大特色，T 副總甚至因為這份蔬食餐點而在 2015 年受美西華人學會邀請，到在洛杉磯舉辦的「未來的美國醫療保健和台灣醫療旅遊」研討會進行演講；營收方面，L 健檢診所未如原先擔心的客源流失而減少，反而持續穩定成長；

	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
較 2013 年 成長率	100%	106.1%	115.40%	120.10%	124.40%

表 4-3 L 健檢診所營收（較 2013 年成長率）

資料來源：L 預防醫學機構提供

員工們樂於幫助自身和他人往更健康的方向改變；私廚的運作慢慢地步上軌道，成為 T 副總與客戶、員工聚餐的好去處，甚至拉近彼此的關係，這樣的結果讓 T 副總認為這次的變革成功了，而這次的變革帶給她的更是寶貴的經驗，也讓她更相信「對的事情就要堅持下去」，員工們也因她的堅持備受感動。

但即使這次變革成功了，T 副總的挑戰仍未結束。私廚的管理人員與方式還需進一步調整、確立；此外 T 副總年齡已屆六十，面對不遠的退休、接班課題，該開始著手準備了，即使這次變革的觀念已落實，但在她退休之後，這些理念要如何繼續紮根、維持、強化？應該由誰負責？這次變革中扮演得力助手們的種子部隊、這些還年輕的理級主管們，他們未來的生涯規劃是否還會留在 L 集團？這些都將會是 T 副總接下來要思考、面對的問題。



## 第五章 個案分析



由第四章的個案可以發現，T 副總藉由帶領 L 集團走向「有機蔬食」的變革，來落實、加強其組織文化與核心價值；同時在過程中，她也巧妙運用其「堅持但不失彈性」的女性柔軟領導特質，讓變革能夠順利推動，使顧客能夠更健康，同時組織成員在「身、心、靈」上皆有所提升，T 副總自身也獲益良多。以下將以變革階段、關鍵成功因素、核心要素、溝通說服循環、以及組織發展軌跡等理論與構面來分析這場變革。

### 第一節 變革階段

Kurt Lewin 曾提出「變革三階段」理論，將變革的過程歸納成三個步驟進行，分別是「解凍」、「改變」、「再凍結」。而 John Kotter 再以三階段理論為基礎，延伸更為詳細的八階段變革過程，分別是對照著「解凍」階段的「建立危機意識」、「成立領導團隊」、「提出願景」、「溝通願景」；對照「改變」階段的「授予員工參與」、「創造近程戰果」、「鞏固戰果」；而最後的「再凍結」階段則是與「深植於組織文化中」對照。

變革的目標通常有兩種，一種是為了改變組織體質、一種為改變員工行為。在 L 集團的變革中，我們可看出領導者 T 副總的目標主要為改變員工行為與觀念，進而提升身心靈的層次，而將個案內容與此兩種理論對比，可看出 T 副總為了達到改變員工行為及觀念的目的，其帶領變革的順序與上述理論大致相符，即使在八階段中順序可能有所不同，但整體而言是完全遵照著三階段理論中的順序進行，且八階段提到的做法與重點 T 副總皆有運用。L 集團的變革過程與兩種理論的對照以下表來整理：

Lewin 三階段理論	Kotter 八階段理論	L 集團變革中的事件
解凍	建立危機意識	透過營隊、講座等教育，以及喚起員工在平常工作的觀察，讓員工了解平時飲食習慣中可能藏著對健康有所危害的因子，以此建立起大家的危機意識。
	成立領導團隊	T 副總計畫性地派出重要主管參與主管營，讓主管們都能擁有與她相同的目標，進而成立她的種子部隊，藉由理級主管們的影響力與領導，從上而下帶動、傳達理念；此外 T 副總也成功拉攏 L 總經理，讓集團的代表人物能夠適時有指標性地站出來，凝聚組織成員的向心力與信任。
	提出願景	T 副總將組織的核心理念與服務「守護健康」設定為此次變革的主要論述與核心，並以此來說服員工，讓員工清楚這次變革的目標是能真正落實組織文化與提供的服務。
	溝通願景	T 副總除了持續透過講座等方式將理念傳達，她自身也親力親為，親自研發、示範如何做出健康早餐，讓員工接收到領導者的決心與堅持；此外 T 副總也利用分享美味蔬食、訂健康美

		<p>食等方式讓員工直接透過體驗來提高接受度。T 副總與 P 經理也常藉由分享蔬食背後的故事，和與員工的家庭連結等，讓員工更清楚了解此次變革對自身與周遭人的重要性，而感性訴求的故事也更能打動員工們的心；在面對顧客時也是如此，面對不同個性的顧客時，T 副總運用不同情感訴求的故事，讓理念能以更簡單的方式傳達，感性的溝通也比理性的說服更能讓人接受。此階段若未成功溝通，則很難說服員工為變革賣力，而成功的最大要素為領導者是否有言行一致並身體力行，從此案例可看出 T 副總有達到這個要求，她藉由親力親為的研發、製作餐點，增加溝通說服力道，使此階段能夠圓滿達成。</p>
改變	授予員工參與	<p>在變革中各部門的成員都需要支援早餐製作，藉由實際行動來改變觀念；此外，P 經理也將許多關懷大地、有機小農的活動穿插在員工旅遊等活動當中，讓員工在參與的同時接收觀念。在此階段中，領導者要面對的問題就是若員工面臨到巨大挑戰而無法</p>

		<p>解決，則即使他們認同願景，也不願繼續支持變革，故領導者應設法解決員工面臨的問題，或是在工作安排上審慎考慮員工的處理能力。以此案例來說，員工面對的最大難題為客戶的抱怨，而 T 副總處理的方式為親自示範如何解決客戶的不滿，讓員工學習到應如何說服，以此成功解決員工面臨到的困境，成功化解此階段的難題。</p>
	創造近程戰果	<p>藉由各種活動與教育，使得員工與客戶的接受度提升，觀念也因此改變；而為了增強員工們的信心與堅持，T 副總與 P 經理會整理正面回饋，並與同仁們分享。此階段若缺乏戰果，則會讓員工失去動力，故領導者分享戰果與回饋是必須的，而這點 T 副總與 P 經理也做到了。</p>
	鞏固戰果	<p>持續推進變革進度，從下午茶漸進變革到難度高的午餐，讓里程碑慢慢累積；同時正面回饋分享、講座和員工活動仍持續進行，不斷地加強員工們的信心與觀念。</p>
再凍結	深植於組織文化當中	<p>將健康蔬食餐轉變為 L 集團的特色之一，同時結合新設立的私廚餐廳，將</p>

		<p>理念用更實際的動作表現，並作為示範場域，進行「綠食育」等教育深耕計畫；同時私廚空間也成為聯繫彼此感情的去處，凝聚向心力。T 副總日後需要面的問題也在這個最後階段出現，即在接班問題上面要如何處理，才能夠繼續將這次變革的結果深耕在組織文化中。</p>
--	--	--

表 5-1 變革階段理論與 L 集團變革事件對照

資料來源：本研究整理

## 第二節 變革之關鍵成功因素

接著將從變革的關鍵成功因素來分析 L 集團此次變革。我們可以將變革的關鍵成功因素分為以下三點，分別是價值陳述（Endorsement）、資源投入（Resources）與核心團隊（Team），並將此次變革手法以這三點來整理歸納，內容以下表呈現：

關鍵成功因素	L 集團變革手法
價值陳述	<p>T 副總在變革一開始即賦予此次變革論述—「守護健康」。這個單一的價值陳述可以凝聚成員向心力並減少臆測；此外使這個價值陳述更有說服力的原因，是因為它與組織的核心服務與理念切合，解決「預防醫學中心提供不健康</p>

	<p>的餐點」這種「心口不一」的失調感，增加成員的動機。之後再藉由活動的延伸，將價值論述從個人的「守護健康」提升至心靈層次的「守護大地」。L 總經理在公開場合出席活動、表態支持也增加此價值陳述的說服力，讓員工明白此次變革是組織全員皆全力支持的，在活動後請員工回饋也讓他們思考這些活動背後帶來的價值與概念，並透過實際的表達來明確承諾其支持的意願。</p>
<p>資源投入</p>	<p>在資源投入的部分，此次變革主要需要投入資金成本及人力資源。在資金成本上，因為 T 副總在變革前期就已成功取得 L 總經理的支持，故在之後增加預算的部分變得順利；在人力資源上，T 副總藉由調派各部門的人員去支援早餐製作，故並沒有額外增加多餘人力，而在成立私廚上，則利用 T 副總的人脈資源找到私廚的主力 C 主廚，而 C 主廚的廚藝與美感和 T 副總相符，成功打造出 T 副總心目中的健康私廚。</p>
<p>核心團隊</p>	<p>核心團隊在此次變革案例上，就是由 T 副總為中心，再加上種子部隊的管理、宣傳所成立的核心團隊，以「由上對下」</p>

	<p>的方式帶領基層員工一起進行變革。成員因為皆有參與營隊，得到相同的知識與概念，故有著共同的理想；同時成員來自不同的部門，其工作性質能夠為變革帶來不同層面的成果，例如行銷部門的 P 經理就能透過工作內容，將理念藉由活動、宣傳來包裝，達到宣說的目的。</p>
--	---

表 5-2 集團之變革成功關鍵因素

資料來源：本研究整理

### 第三節 變革核心要素

此次變革有四個核心要素，分別為文化（Culture）、策略（Strategy）、人員（People）及組織（Organization）。這場變革核心為圍繞著組織文化而起，首先領導者先由文化的角度開始著手，因為此次變革的目的便是「真正落實組織文化」，故一切都是從文化的意義與概念開始發展。

在策略層面，在此案例中，領導者 T 副總在變革前先在心中擬好藍圖，先透過營隊、專業導入等改變集團內具有影響力的主管、專業人員及總經理的觀念，再由這些人的影響力去改變各層員工，在不停強化、塑造觀念的同時，也慢慢地逐步改變下午茶、早餐與午餐的內容物，最後從「以健康飲食改變個人健康」昇華至「關懷環境與大地」，而在這些策略下都有著不同的管理技巧，來使策略能夠成功運用，例如「理、情、行」各層面的方式。雖然有著不同策略與技巧存在，但這些策略的目標都是圍繞著組織文化而生。

人員部分，她在人員運用上，最有代表性的就是成立種子部隊作為其變革的幫手，及拉攏 L 總經理作為指標性領袖來突顯組織全員同心的決心；再來是調度人員來支援早餐製作，在這個部份 T 副總同時達到省去增加早餐支援人力的成本，同時也能藉由行動來改變同仁心態；而私廚方面就利用了她的人脈，成功找到 C 主廚來帶領整個廚房，但在私廚人員部分 T 副總未想到的是應該增設管理及服務相關人員來支援，這也是她日後要面對及處理的人員問題。人員部分是在策略擬定後開始決定與分配，但同時策略也需透過人員才能執行。

再者為組織結構的改變。T 副總遵循著 Chandler 所提出的「結構跟隨策略」，其組織結構調整隨著策略而改變，在變革中為了達到「提供健康飲食來改變客戶健康」的目標，其策略之一為「午餐內容是有機蔬食」，但要實行此策略是無法透過外訂素食便當達到的，故為了此策略領導者必須要改變組織結構，即成立專屬廚房來供餐，同時她也發現成立私廚也可以達到傳達理念、提供示範場域與教育的功能，故設立私廚並作為集團底下的新事業體。組織結構跟隨著策略、人員問題也會因為組織結構的調整而發生，故這三個核心要素為環環相扣的關係。

在經歷策略、人員與組織層面的改變後，這場變革最終又回到了文化層面，因為這些改變都能夠將文化更為鞏固、強化與深根。故這場變革可說是從文化起，並透過改變再次落實文化，而核心要素則圍繞著文化、彼此關聯。這些核心要素的關係可以下圖表示：

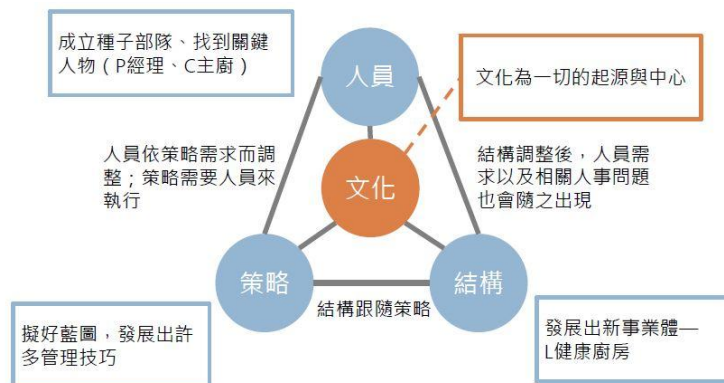


圖 5-1 變革核心要素





#### 第四節 說服溝通的循環

此次變革中的關鍵是員工們能否接受 T 副總提出的論述，才能夠支持與配合的改變，並建立起觀念，而變革一路下來的論述從「守護健康」，再延伸至「環境永續」，直到達到「身心靈的提升」。所以如何說服與溝通是重要命題，T 副總就運用其女性領導力中「堅持與彈性」兩者合一的風格，成功說服底下不同功能別、不同個性的員工們。

其最主要的方式就是能歸類成三類的「理、情、行」作法。以下將分析這三種方式能夠成功說服員工的原因與背後理論，並以下圖表示之：

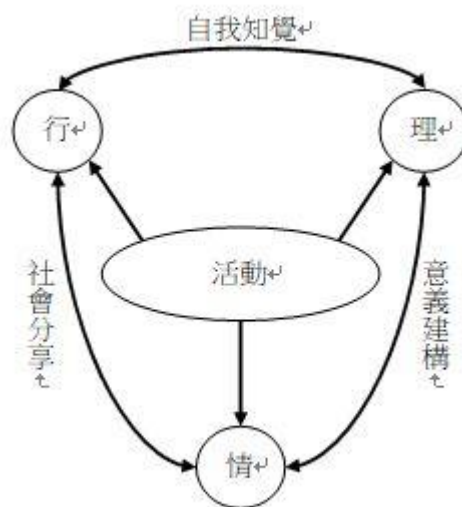


圖 5-2 理情行關係圖

資料來源：本研究整理

首先 T 副總在變革一開始是從「理」下手，即運用專業、客觀的知識來說服機構內專業醫護人員，因為她認為必須要有專業知識跟可信服的科學事實，才能



作為後續溝通的穩固後援；之後她藉由「情」的角度，由故事、分享美食、贈禮等方式，來一點一滴轉變大家的觀念，但同時一開始作為「打底」的「理」也為「情」的部分作為可信的來源，使「情」不會是濫情的空談，而是從理性知識往上成長、加了感性成分的溝通；之後 T 副總透過「行」的方式，以鼓勵或強制的方式讓大家實際操作、參與，進而建立起變革中想傳達的心態與概念，「行」與「理」之間的關係價值在於，當員工已成功從「理」得到相關的觀念，但若沒有實際執行，則可能發生「認知失調」，但透過「行」員工可以將得到的觀念與認同的文化，透過實際行動執行出來，使得「心行合一」，解決認知失調的問題，此外員工在「情」方面受到感受、覺得認同的同時，若能藉由行動號召全體一起身體力行，則在活動過程中藉由同仁之間彼此的觀察以及強制性的一起行動，員工將會有「大家都認同這個理念、大家都願意為這個理念付出」的想法，形成一股能互相牽制的團體力量，以及彼此認證的訊號，進而成為一股「從眾」的力量，加深對員工觀念的塑造。

在這三個構面裡，都能看見 T 副總借助 P 經理的能力，透過活動的方式來達到這三個構面中的溝通與說服，包括「理」的講座活動、「情」的美食分享和節日送禮、「行」的員工旅遊活動和小農市集等，故活動是這三個構面中共同的溝通手法與媒介。

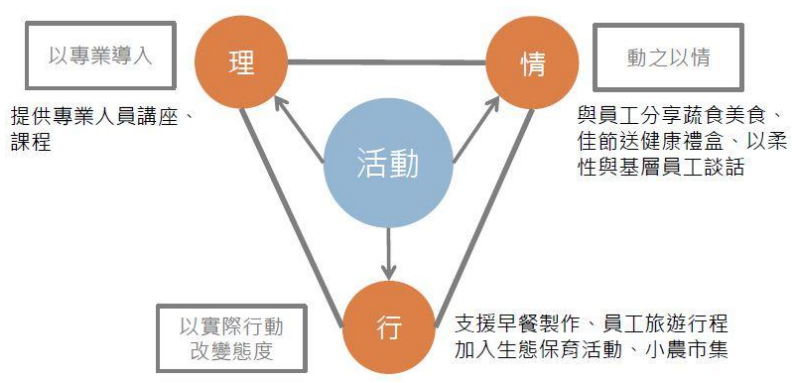


圖 5-3 理情行之運用

資料來源：本研究整理



## 第五節 組織發展軌跡

L 集團透過此次變革，最後成立了新的事業體，跨足到餐飲業，並且將事業體定位在貴賓招待及教育示範場域等。在此我們可以分析 L 集團的組織發展軌跡，以醫療相關程度作為橫軸，一端為與非醫療相關的「身心靈提升」議題，一端為與醫療相關的「健康守護」議題；縱軸則是目標客群的定位，一端為定位在大眾市場，一端則是定位於高端服務。下圖為此分析架構之表現圖：

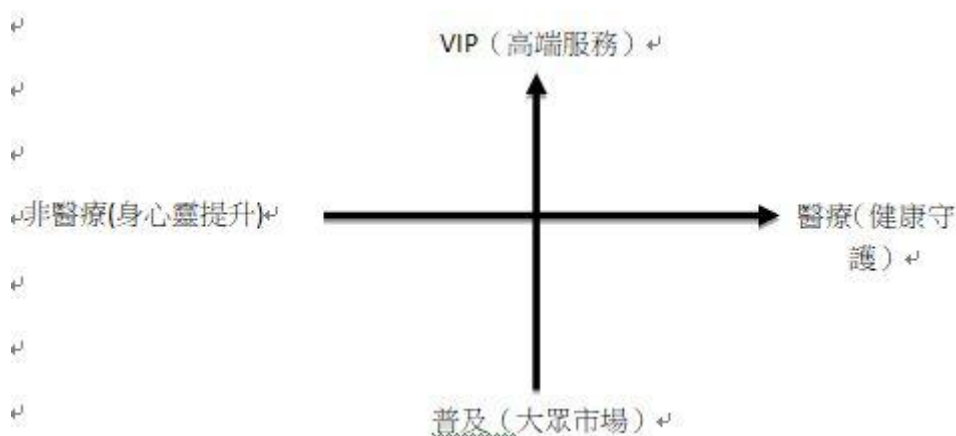


圖 5-4 組織發展軌跡分析圖

資料來源：本研究整理

從 L 集團發展過程來分析，一開始主要為健檢中心，價格位居產業的中偏高，故定位應該在分析圖的第四象限，即目標市場為大眾市場的醫療機構。之後 L 集團慢慢發展其他事業部，包括健康食品、專人醫療顧問以及身心整合診所，其目標市場轉為高階客群，為這些沒有時間規畫自己健康計畫的高階主管們提供專業顧問諮詢，並提供包含心理層面問題的健康醫學服務，故組織定位從第四象限的大眾市場客群往上移動至第一象限，即提供高端服務的醫療機構。

接下來是在此次變革後所成立的私廚事業體。私廚定位在服務高端客戶，故

縱軸部分不變，但其橫軸定位已經從單一的醫療服務，轉為傳達包括「健康」和「有機」、「環保永續」等「守護大地」的觀念，故組織定位從右邊第一象限的相關醫療往左移至第二象限。L 集團的組織發展軌跡變遷以下圖表示，A 點為僅有健檢診所的 L 集團，B 點則是陸續成立包括整合醫學、健康顧問、健康食品等事業體，C 點則是成立私廚的 L 集團定位：

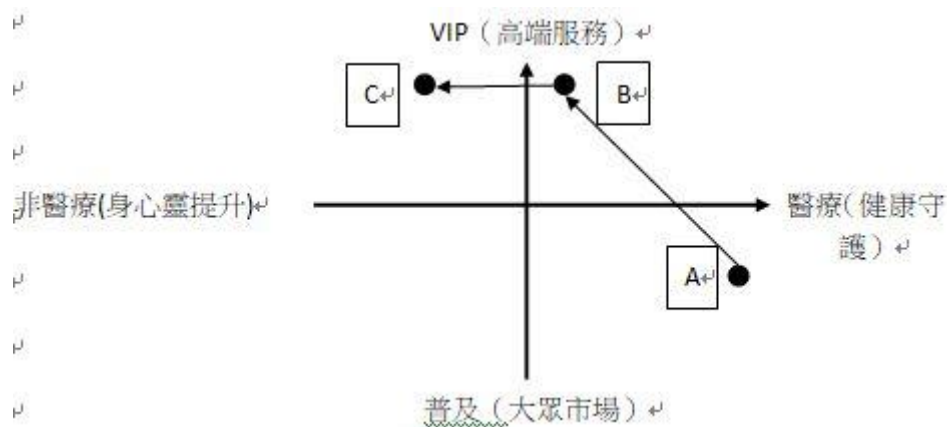


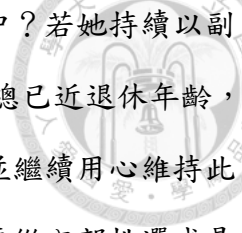
圖 5-5 L 集團組織發展軌跡分析圖

資料來源：本研究整理

## 第六節 結論

藉由上述由變革階段、成功關鍵因素、核心要素、溝通說服循環及組織發展軌跡，我們可以看出在此變革中領導者遵循著變革理論的階段循序漸進，同時在每個階段運用各個成功關鍵因素及核心要素來協助各階段能夠順利運作、排除困難，並藉由溝通說服技巧推動成員接受變革和新概念，最後將整場由文化而起的變革推至到組織改變的層級，使組織的商業模式改變，並多角化至餐飲產業，進而改變 L 集團的定位。

由結果來看可說此次變革是成功，並且遵循著領導者 T 副總心中的藍圖與願景。但變革結束後，T 副總要面對的是更多的課題。變革後，她一直致力推行的



這些理念與觀念能否持續發揮其影響力，並持續深耕於組織當中？若她持續以副總的影響力與領導帶領組織，則這個議題可能不嚴重，但 T 副總已近退休年齡，則她需要面對的是未來的接班人是否能夠承接其理念與心念，並繼續用心維持此文化，故接班人計畫是 T 副總現今最重要的議題，無論人選是要從內部挑選或是外部空降，T 副總都必須花心力在傳承理念與心念上，才能維持此次努力改革的成果。

同時，T 副總發現了私廚的管理層面問題，現今為她直接管轄，但以權責分配來說，以長遠來看應該要為私廚這個事業體尋求管理階層人員，並負責督導主廚以及服務人員，才不會使副總一職負責的事物與範疇過大，同時也為之後的接班做準備。

## 第六章 結論與建議

### 第一節 研究結論



首先，以下表整理 L 集團此次變革的大事記：

日期	L 集團組織變革大事紀
97 年 7 月	T 副總參加主管營，決定進行組織變革
98 年 7 月	邀請種子部隊成員參加營隊
99 年	T 副總開始分享好吃蔬食點心、員工大會晚餐全面改吃蔬食料理
99 年 4 月	安排講座活動，讓員工認識觀念
99 年 5 月	下午茶餐點改革
100 年	開始進行有機、生態保育等活動
100 年 5 月	早餐餐點改革
100 年 7 月	午餐餐點第一波改革
101 年	佳節開始贈送有機禮
106 年 3 月	成立 L 健康廚房，並將午餐改由健康廚房供應

表 6-1 L 集團變革大事紀

資料來源：L 預防醫學機構提供

透過第四章的發現與上表整理，並結合第五章所述來回應此研究的研究目的，我們可以為此研究做以下結論：

一、領導者之所以決定實施此次變革，是為了要落實其組織文化與核心價值，使口號不是淪於空談，而是能夠實際展現的價值，且透過改變進而提升了組織成員



的身心靈層次。

二、領導者在執行變革前，已經將大致藍圖規劃好，例如先培養種子部隊以利後續進行，以及從下午茶、到早餐、到最後午餐等整體改變次序，縱使過程中仍出現意料之外的情況與安排，但整體方向是有遵循著事前的規劃，且這也讓領導者能夠很清楚認知到整體改革的步驟，而不會偏離軌道。

三、此變革與其組織文化的關係，可說是相輔相成。變革的發生不是為了改變或是創造新的組織文化，而是為了落實原本的文化，所以落實文化為此次變革的目的；但在改革過程中，文化也為其中的推手，因為領導者藉由這個眾人的信念所向，將核心概念作為說服技巧，讓組織成員更能接受此次變革；最後變革成功，帶來的結果是將組織文化的理念繼續扎根，且更為深化、深耕，使變革與文化成為一個循環且緊密相連的關係。

四、領導者在這次變革中，透過其獨特的女性領導特質，將「堅持但不失彈性」的做法發揮地淋漓盡致，她運用其領導風格來執行許多管理技巧，幫助此次變革成功，包括第五章所述的「理、情、行」，都是此次變革能夠成功的關鍵技巧；此外，領導者透過完整的價值陳述、成功爭取到資源上的挹注，以及有力的核心團成員等運用變革的成功因子，成功將變革導向成功；同時領導者將核心要素「文化」、「策略」、「人員」及「組織」環環相扣，並透過結合這些要素來執行變革。

五、此變革不只讓L集團成功落實組織文化，並讓有機蔬食成為其服務特色之一，同時更教育員工關於健康、環境與生態保育等觀念，讓員工的身心靈有所提昇；此外變革之下的產物—私廚，更幫助L集團成功多角化，跨足到餐飲產業，並讓L集團有接待高端客戶、拉近組織成員感情，及從事「綠食育」的空間。這個意

料之外的多角化也帶來新的管理問題，以及之後要面對的接班人議題。



## 第二節 研究建議

### 一、對管理者的建議

此個案期望能夠做為未來產業中，想要發起組織變革的管理者所能參考之成功的實際案例。從個案中可發現，變革起因是為了落實文化，這個起念值得其他組織管理者省思，有些組織的文化或核心理念可能只是空談，如此一來組織文化無法發揮其效用，顧客可能也不會信服於組織所言，故組織文化與理念是否有達到「心口如一」是值得思考的。

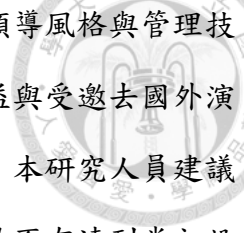
在變革過程中，領導者遵循著變革三階段、八階段之理論循序漸進地推展變革，並逐一解決各階段問題，使進程能夠順利推行，這個成果也證明組織管理者是能夠透過遵循階段理論來執行組織變革來達到成功；此外，領導者選了非常適合自己女性身分、也適合預防醫學組織的領導風格來帶領，組織的管理者在選擇其領導風格時，不應一味地參考成功案例而模仿，而是應該視自身的人格特質與組織特性來決定。

此外，此次變革中成功因子與核心要素的整合、運用是其他管理者可借鏡之處，故推行變革前領導者若能夠先擬好藍圖與核心要素的整合，以及規劃成功因子的推展，例如 T 副總在變革執行前先取得 L 總經理的支持，使後續資源投入變得簡單，就能成功排除掉許多可能發生的阻礙。

綜合以上所述，管理者即使身處於不同組織及產業，但仍能透過此次變革的成功案例，從中得到如何進行組織變革的方法與參考方向。

### 二、對未來研究的建議





此次研究主要聚焦於變革事前規劃、事中過程、領導者的領導風格與管理技巧與變革和組織文化之關係，並以組織成員心態上的接受、收益與受邀去國外演講等事實來將此變革結果歸類於成功。對於未來這方面的研究，本研究人員建議在「變革是否成功」之處可以定義清楚，例如當探討變革結果是否有達到當初設定的目標，可先定義出明確、量化的指標來協助判斷等，使個案結果可以更客觀地評斷。

### 第三節 研究限制與未來研究方向

#### 一、研究限制

此研究採質性研究，研究方法為深度訪談，這個研究方法使得此篇研究有研究上的限制，以下幾點說明：

##### （一）取樣對象的限制：

本研究深度訪談的對象為領導者 T 副總與執行員工之一 P 經理，選擇兩位訪談對象是為了能夠達到交互驗證，聽取不同角色與職位的說法，但即使訪談兩位人士，也無法獲得組織內所有參與成員的想法與意見，造成了研究上的限制。

##### （二）深度訪談的限制：

此次研究採半結構式訪談，希望能夠透過此方式取得當事人最真實、完整的說法，但深度訪談的方式也造成了限制，例如無法確定受訪者是否有刻意迴避、拒談某些事情，或是說謊、造假等，使得研究者無法確保訪談資料的真實性。

##### （三）研究議題的限制

此次研究聚焦於組織變革與組織文化等議題，縱使此次變革延伸出商業模式改變與多角化等議題，但為了能夠將研究聚焦，故只能點到為止，使得在研究的議題上出現限制。



## 二、未來研究方向

未來研究方向以研究限制第三點的研究議題限制來延伸，期望未來的研究能夠承接此篇變革的脈絡，並將重點擺至變革後期出現的商業模式改變及多角化策略，以及相關的管理內涵與議題，將此個案以更完整的研究呈現。

## 參考文獻



### 中文部分

- 鍾智慧. (2005). 組織成長策略—蚱蜢與蠍子—. *品質月刊*, 41(12), 21-23.
- 余明助. (2006). 組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究—以組織溝通和員工信任為中介變數. *人力資源管理學報*, 6(2), 89-110.
- 游鳳珠. (民 95). 探討組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾、角色壓力與工作滿足之關聯性研究—以中華電信中區分公司為例. *南華大學管理科學研究所碩士論文*.
- 黃琮柏. (民 99). 國軍主計財務軍官對單位組織變革認知與組織承諾關聯性之研究. *國立臺東大學資訊管理系環境經濟資訊管理碩士在職專班碩士論文*.
- 游常山, & 黃漢華. (2007). 國內首份健檢態度大調查 健檢意識八成五, 最願自費 5000 元. *遠見雜誌*, 4.
- 林璟淑, & 李亭亭. (2005). 由 Lewin 的改變理論談護理資訊系統之推展. *護理雜誌*, 52(1), 50-54.
- 高子雯. (民 90). 組織文化對組織變革的影響—以和泰汽車為例. *中山人管所 90 年暑期專案研究*.
- 余偉萍. (2003). 信息時代條件下的企業組織變革研究. *財經研究*, (06), 52-58.
- 呂貫維. (民 95). 組織變革知覺、生涯管理和員工信任對組織公民行為影響之研究—以銀行業為例. *長榮大學經營管理研究所碩士論文*.
- 韓繼成. (2011). 高職變革因素、變革抗拒與變革策略關係之研究. *學校行政*, (73), 24-47.
- 柯愷瑜. (2001). 影響組織變革抗拒因素之探討. *國立海洋大學航運管理學系碩士論文*.
- 黃正雄, & 徐婉瑤. (2009). 變革管理:程序正義對工作結果變項之探討. *人力資源*



管理學報, 9(2), 1-17.

吳婉如, & 洪志秀. (2009). 變革管理與護理資訊系統之推展. *高雄護理雜誌*, 26(1), 91-98.

郭建志. (2003). 組織文化研究之回顧與前瞻. *應用心理研究*, (20), 83-114.

周萍芬. (民 91). 知識管理與組織文化之探究. *遠東學報*, 21(01), 115-122.

房美玉. (民 91). 台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響. *管理評論*, 21(03), 69-96.

繆敏志. (2002). 環境不確定性與組織文化類型、強度、均衡性及集群關係之研究. *企業管理學報*, (55), 83-111.

林鈺琴, & 謝瑜玲. (民 96). 策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究. *人文暨社會科學期刊*, 3(01), 1-15.

蔡宜廷, 劉育奇, 周欣嫻, & 周丸生. (2006). 數位音樂產業及其商業模式. *智慧財產評論*, 4(02), 79-120.

謝東儒. (民 101). 以模組化家具設計實現「綠色服務保證」策略. *國立台北科技大學碩士學位論文*.

林承廷. (2010). 多角化策略對企業績效影響之研究—以台灣主要紙業公司為例. *淡江大學會計學系碩士在職專班學位論文*.

郭榮茂. (1998). 企業轉型中的多角化策略選擇—以高雄地區建築投資業為例. *國立中山大學企業管理研究所碩士論文*.

鄭麗琪, 陳炳宏. (民 92). 媒體企業之集團化與多角化研究 —以中國電視公司為例. *廣播與電視*, (20), 135-162.

林民頤. (2010). 遠東集團多角化經營策略與績效探析. *國立交通大學管理學院碩士在職專班科技管理組碩士論文*.

林金定, 嚴嘉楓, & 陳美花. (2005). 質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析. *身心障礙研究季刊*, 3(2), 122-136.

江淑美, 吳伊勻, 翁士勛, & 劉育雯. (民 89). 個案研究. *教育研究法專題研究報告*.

遠見編輯部. (2008). 企業界的分享/台積電董事長 張忠謀 9 個條件打造世界級企業. *遠見雜誌*, 1.

## 英文部分

Amit, R., & Livnat, J. (1988). Diversification and the Risk-Return Trade-Off. *The Academy of Management Journal*, 31(1), 154-166.

Ansoff H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Sidgwick & Jackson.

Berry, C. H. (1975), *Corporate Growth and Diversification*, Princeton: Princeton University Press.

Chapin, C. K., & Jermain, D. C. (1985) . Increasing the Success of Your Diversification Program. *Sloan Management Review*, 26(4), 65-71.

Deal, T., & Kennedy. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1987). *Fundamentals of Management* (sixth ed.). Plano, TX: Business Publications, Inc.

Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make Or Break Your Business*. HarperCollins.

Gort, M. (1962). Introduction to "Diversification and Integration in American Industry". *Diversification and Integration in American Industry*, 77, 3-7.

Kotler, P. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114.

Leavitt, H. J. (1976). Applied Organizational Change in Industry. *J.G. March Eds*

*Handbook of Organization*. Rand McNally and Company. Chicago, Illinois.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Concept, Method and Reality in*

*Social Science; Social Equilibria and Social Change*.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Brothers.

McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*.

Montgomery, C. A. (1994). Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163-178.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.

Ramanujam, V., & Varadarajan, P. (1989) Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.

Trewatha, R. L., & Newport, M. G. (1979). Management. Business Publications.

Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.