

國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職學位學程



碩士論文

Professional Master's Program in Business Administration

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master Thesis

跨國企業新創事業部門的組織變革管理：一項個案研究

Organizational Change Management of a New Venture Business of
Multinational Corporation: A Case Study

楊家偉

Chia Wei Yang

指導教授：戚樹誠 博士

Advisor: Shu-Cheng Chi, Ph.D.

中華民國一〇八年六月

June, 2019



國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

跨國企業新創事業部門的組織變革管理：一項個案研究

Organizational Change Management of a New Venture
Business of Multinational Corporation: A Case Study

本論文係楊家偉君（P06E41006）在國立臺灣大學事業經營碩士
在職學位學程完成之碩士學位論文，於民國 108 年 05 月 23 日承下列
考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

口試委員：

陳樹言

（指導教授）

黃家齊

郭新明

所 長：

廖咸興

中華民國 108 年 5 月 23 日

誌謝

在這兩年的學習過程,感謝我的家人對我的支持,也感謝同學和老師們的付出,才能順利學習,並完成此論文。

最後,也感謝我的公司以及工作的夥伴,讓我的夢想成真。



中文摘要



企業隨著全球化的競爭越來越劇烈，對跨國公司的組織管理上，也形成更大的挑戰。本文中，將藉由一跨國的企業，Q 公司的實際案例，探討原本在以一個以通訊晶片和智財授權為主要營運模式的跨國企業，新創的生物識別部門，如何在既有的組織與管理架構下所遭遇的內部衝突與外部競爭，掙扎生存，在歷經營運的低潮後，如何藉由組織上的變革，從組織管理學角度探討最後如何能夠突破困境，提升組織效率和競爭力。

在此研究中發現，在組織變革的過程中，如果能信任並尊重組織成員的專業和理解組織成員的想法，讓組織成員參與更多的組織變革，可以激勵組織成員朝正向思考，也更能凝聚組織的向心力和共同遠景。

ABSTRACT



With the increased competition of globalization, multinational companies have faced tremendous challenges in their organizational management. In this paper, I examine the case of Q company. The company has been expertized in communication chips and intellectual property as its core operations. A newly created biometrics division struggled to survive under the existing organizational and management structure with internal conflicts and external competition. This paper discussed from the perspective of organization management on how the division improved its efficiency and competitiveness through planned changes after a period of low tide on operations.

In this study, we found that in the process of organizational change, if we could trust and respect the professionalism of the members of the organization and appreciate their ideas and let them participate in change processes, they will be encouraged and form positive thinking, in results, leading to a cohesive workforce and a unified vision.

目錄



<u>口試委員會審定書</u>	ii
<u>誌謝</u>	iii
<u>中文摘要</u>	iv
<u>ABSTRACT</u>	v
<u>目錄</u>	vi
<u>圖目錄</u>	vii
<u>表目錄</u>	viii
第一章 緒論	1
<u>第一節</u> 研究動機與目的	2
<u>第二節</u> 研究流程	2
第二章 相關文獻探討	4
<u>第一節</u> 企業的創新	6
<u>第二節</u> 創新管理	10
第三章 研究方法	20
第四章 個案分析	21
第五章 結論與建議	37
<u>參考文獻</u>	42

圖目錄

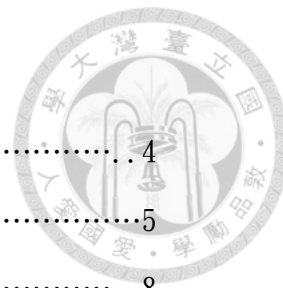


圖 2-1 企業成長曲線圖.....	4
圖 2-2 企業成長第二曲線圖.....	5
圖 2-3 破壞式創新策略.....	8
圖 2-4 RVP 架構.....	9
圖 2-5 計畫性變革三步驟.....	12
圖 2-6 組織改造塑型圖.....	13
圖 4-1 Q 公司組織簡圖.....	22
圖 4-2 生物識別部門組織圖.....	23
圖 4-3 組織變革時程圖.....	28
圖 4-4 指紋識別消費者痛點調查與解方.....	29
圖 4-5 變革後生物識別組織圖.....	32
圖 4-6 變革前後模組銷售變化圖.....	35
圖 4-7 2018, 19 屏下指紋預估.....	35
圖 4-8 智慧手機指紋技術分布與佔比預估.....	36
圖 4-9 生物識別部門人流動率.....	37



表目錄

表 4-1 競爭對手優缺點分析.....	30
----------------------	----

第一章 緒論



第一節 研究動機與目的

現在企業在全球劇烈的競爭下,企業必須不斷的在其專長領域追求成長,但成長到某個階段後,難逃在其行業中,遇到成長瓶頸,其中有可能來自該行業成長已達成熟飽和或是更多的競爭者以更低成本優勢讓市場競爭更加劇烈,最後其營收成長會漸漸趨緩甚至是不升反降。

企業在面臨營收未來可能或是已經成長趨緩之下,在企業內部通常會藉由垂直或是水平整合來創造供應鏈成本的優勢,或是藉由產品的創新來以差異化來提升競爭力。除了多角化經營,一個創新的事業部門,可以提供企業一個與原來的產品銷售不同的思維方向,開闢另外一個在既有的領域外的營收機會。

一個創新的事業單位,依附在大企業下,優點之一是在資金和人才上,相對於一般的新創公司,藉由對外募資,能夠比較容易取得資源。同時,依附在既有的體系下,可利用原本的銷售管道與通路優勢,相較於全新的公司較容易取得進入市場的機會。

但此項優點也有如雙面刃,因為既有組織,並非針對此創新的事業單位的需求所設計,因此,在實際的營運管理中,許多運作反而處處顯得格格不入,捉襟見肘。在營運制度上,為原來的產品所做的最佳化設計,可能無法適用在新創事業部門。但基於整體成本考量,重新建置所有的支持資源,有如疊床架屋,同時,如果這樣做,不如,獨立為一家公司來經營。因此如何讓原本負責支持的單位,改變既有的心態,積極支持而非刁難能使其榮辱與共,發揮 $1+1 > 2$ 的效應。同時在既有的管理體系下,仍然可以兼

顧不同事業群間的資源分配和公平性,避免造成管理上的不公,造成另類的內部競爭。

。此兩項對組織管理而言,是相當大挑戰。

本研究中以一 Q 公司實際的案例,來探討研究此項議題,在預估未來公司的核心事業成長,可能逐漸趨緩,案例中的 Q 公司併購了一家新創公司積極尋找能帶動下一波成長的第二曲線。基於給予新創事業部門有較大的揮灑空間的考量下, Q 公司將此新創公司併入公司非核心事業群,將對未來較具不確定的新創事業部門集中,同時,給新創事業部門可以保有原來公司的工作模式和被併購前公司具有創新和彈性的運作。但此規劃,在實際組織融合後,面臨到組織管理的內部衝突和利益問題,同時,此新創的事業部門的組織架構和運作方式,無法創造客戶心中預期的價值,結果造成此新創部門的營運成績不理想。此研究動機在於探討此新創的部門,在經歷了組織結構不當造成的經營危機之後,決定變革;並探討最後組織在經過一連串的討論後,如何決定組織變革?如何選擇變革方法?最後,決定採行一個有機化組織結構以賞詢法對組織做出變革。本文中並探討最後組織如何在經過一連串的變革後,達到績效改善,讓組織浴火重生,展現良好的經營績效,同時思考組織未來如何進一步進化的可能性。

第二節 研究流程

此案採個案研究法,直接以 Q 公司的創新生物識別事業部門的組織變革作為單一案進行研究,研究的流程如下:

- 1 界定研究目標
- 2 觀察個案發生
- 3 紀錄個案發生過程

4 比對歷史資料

5 結果與討論



第二章 文獻探討

查爾斯. 漢迪(Charles Handy , ref 1)將企業的發展分成了三個部分, 描述一個由初始發展, 至壯大發展最終衰落的曲線(圖 2-1, ref 2)。這個曲線雖然描述企業極可能面臨的宿命, 但是對於每個企業而言, 追求永續經營是不變的目標, 能否改變此一宿命的根本, 在於企業本身能在衰亡之前, 找到另一個出路進行變革。

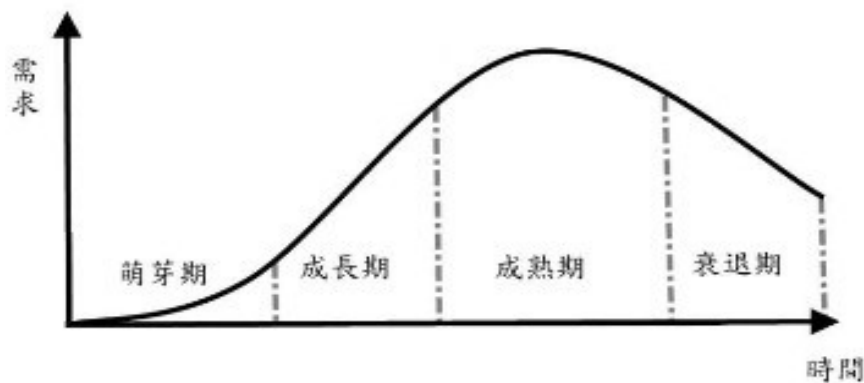


圖 2-1 企業成長的曲線圖 (ref 2)

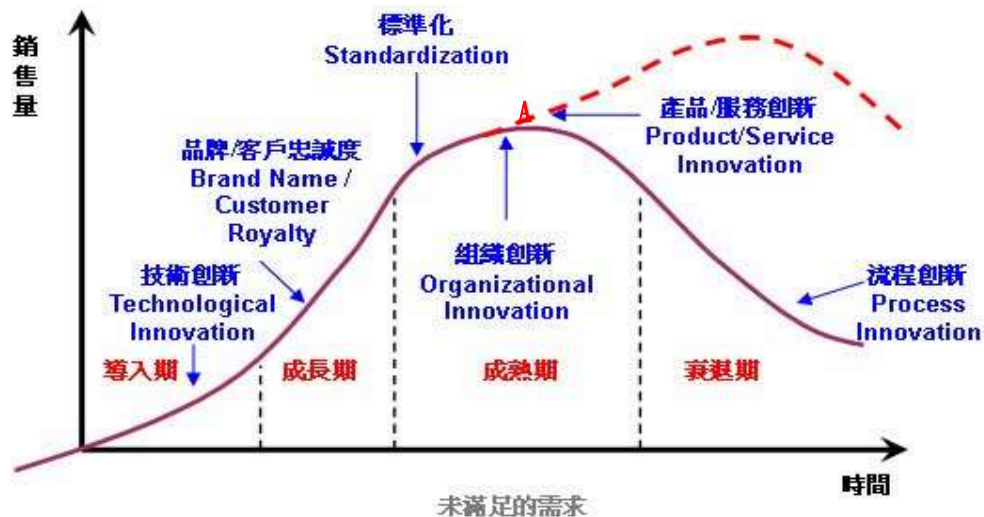



圖 2-2 企業成長的第二曲線 (ref 3)



所以企業在度過艱難的創始期之後，不斷地在其領域追求成長，但營收若集中在少數產品，一旦市場達到飽和，企業勢必面臨營收成長趨緩甚至下滑，所以企業必須不斷的追求創新，以期能在遇到營收瓶頸前，能夠提前佈局，保持其成長。因此企業的營收如圖 2-2 (ref 3)，在經過一段如同拋物線的成長期段期，企業必須在衰退前(A 點)找出下一個成長的動力，而企業要在衰退前就必須做出改變，但改變通常意味著不為大家所喜愛，畢竟改變意味著不確定性和風險。但若不改變，不在衰退期前打造另外一個成長曲線，一但進入衰退期之後，無論在資源或是時間上，更會捉襟見肘。因此，創新的事業部門，並非只是單純的一個新業務，而是一個企業必須去面對的經營方向而是一個企業必須去面對的經營方向而是一個企業必須去面對的經營方向，有可能是改變公司既有的營運模式客群或是商品，技術，作業流程等等，而相對應的組織結構，人力資源管理等皆會因為這個改變必須因應而有所不同。這勢必衝擊公司原有的組織文化和運作模式。如果這個創新事業部門，是經由併購加入，此新事業部門在併購前早已經發展出自有的組織文化。即使是在資源豐富與運作也具彈性的跨國企業，創新的事業部門在融入的過程仍然困難重重，甚至更為艱難。因為，原來的成功可能會蒙蔽了原有組織和架構設計上的盲點。其所牽涉到的組織和資源的整合，文化的改變，留住關鍵的人才等，都是組織融合中缺一不可的。因此，無論是組織重整和創造價值，都必須經過複雜的整合流程，才能達到企業所期許的成長，藉由創新的事業部門，發展出另一個具有成長動能的金雞母。

本章將就此進行相關文獻的探討，依據一個創新的事業部門在企業中所面臨的相關企業文化組織變革的理論和文獻，作為本研究的學理依據。

第一節. 企業的創新

經濟學家約瑟夫.熊彼德(Joseph Schumpeter)於1912首次在其”經濟發展理論 Theory of Economic Development, 1912 ,ref 4)一書提出”創新”的概念。管理大師彼得.杜拉克(Peter F. Drucker)甚至說出「不創新,就等死!」(Innovate or die, ref 5),對於企業而言,永續經營是大多數企業共同的信念,沒有人希望在未來的競爭中被淘汰。但如果只是一成不變的墨守成規,企業面臨到新興國家以更低廉的勞工和成本來競爭時,不改革是無法生存的。

如今全球企業包括台灣面臨整體大環境的變化與挑戰,在這波全球化的潮流,任何公司或是管理經營者都無法避免面對「創新」這個課題。

蓋瑞哈默爾(Gary Hamel)在在在在「管理大未來」(The Future of Management,2007, ref 6)點出了管理對於組織的真正的功能,並不是僅僅只去追求低成本、高效率,或是提升品質與新產品開發這些作用,而是在一個瞬息萬變的經營環境中,如何為組織建立一個具有調適與變革能力的持續創新系統。

對於「創新」,企業一般是不外乎兩種模式,一個是延續性的創新,去改善既有產品的功能,可能是漸進也可能是激進,但此種創新是基於原有的基礎上進行改善,因此無論是財務面,時程上以及客戶和資源的需求上,大多數因子,比較可控或是可預測,對組織文化和營運管理,比較不致於造成重大變化。但如果是採用破壞性創新(Disruptive Innovation ,Clayton M. Christensen,1997 , ref 7) 圖 2-3 (ref8),因為可能採取的策略,營運模式或是產品,都與原來的組織文化格格不入,如果以既有的思維,企業常常會墜入「只聞樓梯響,不見人影來」的窘境,不斷的投入資源,可是回收卻是遙遙無期,不可測,最後不是售出就是結束該事業部。

企業在追求下一波的成長中,採取破壞式的創新,進入藍海(Blue Ocean, 2005, W Chan Kim& Renee Mauborgne ,ref 9) 策略而非紅海(Red Ocean)競爭中,是企業可以選擇的作法之一。

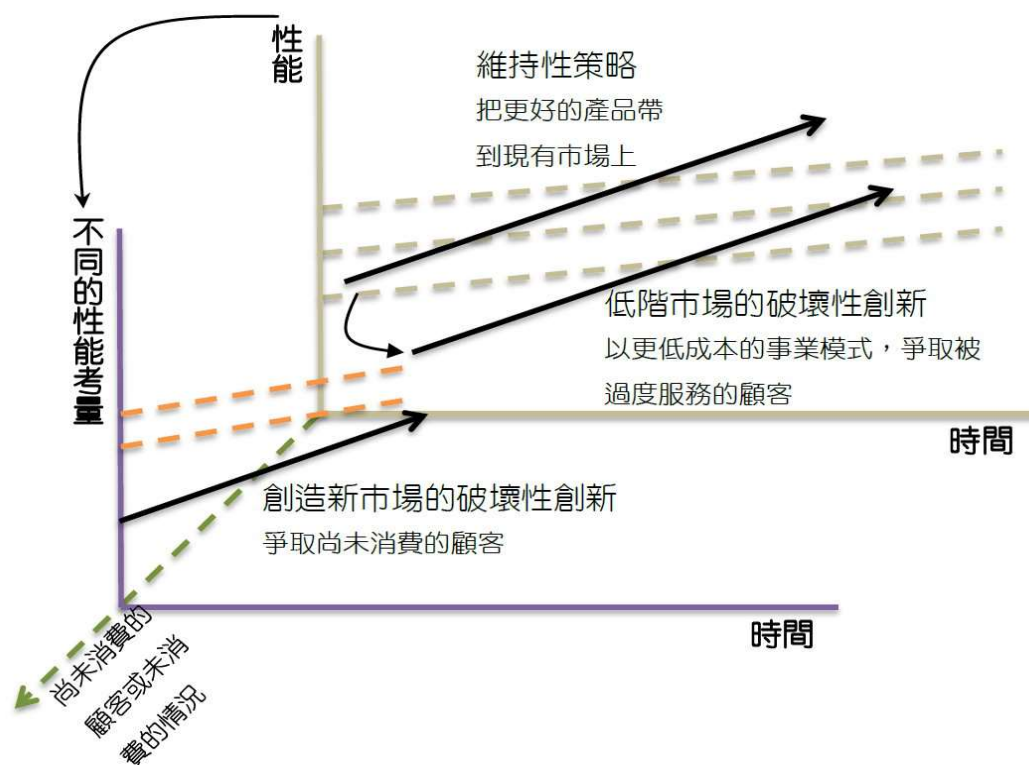


圖 2-3 創壞式創新策略 (ref 8)

雖然,雷頓. 克利斯汀生(Clayton M Christensen) 認為破壞式創新,可能會對成功或是一個發展良好的公司造成傷害。往往破壞式創新所提供的新的產品,技術或是服務,也許一開始只能服務少數的人像是新興市場或是非主流產品,造成大企業輕忽這類的競爭者,因為一開始市場規模太小。最後,造成策略上的盲點,即使一開始擁有更多的資源反而喪失競爭優勢。因此,大企業也開始思考如何在組織中能夠將破壞式的創新結合藍海策略,特別是針對新興式市場破壞(new market disruption),針對之前

未能被滿足的客群,在企業中創造一個可以同時和原組織運行也能創造客戶新價值的組織。

而這樣的管理創新之所以至關重要,原因在於組織策略的形成和經營方法的構思都是靠人,而組織策略的落實也是靠組織裡的每一位員工,管理上所著力的,正是處理人的問題,再好的創新策略也是必須透過人的因素才能發揮出最大的效果。

歐洲工商管理學院 (INSEAD) 行銷教授大衛. 米格利(David Midgley)在所著的在「創新手冊」(The Innovation Manual Ref 10)中一書中提到了,創新管理是許多大企業在管理做的最差的一部份,經常造成可觀的資源浪費和錯誤,付出非常高的成本代價。而且企業投入的心血多寡往往不代表作後能成功與否,能否勝出的關鍵在於其如何推動創新。

雷頓. 克里斯汀生(Clayton M. Christensen) 在「創新者的解答」(The Innovator's Solution Ref 11) 中把組織能力拆解成資源(Resource)、流程(Process)與價值(Values)三構面,稱為 RPV 架構(圖 2-4, ref 12)。雷頓. 克里斯汀生指出,當企業面臨一項機會時,立即掌握必要的資源,組織的流程也必須能支援立即進行的任務,並且在價值主張終獲得資源分配的優先權,就能成功地掌握這項機會。



圖 2-4 RVP 架構圖(ref 12)

雷頓. 克里斯汀生認為由於市場主導者的 RPV 架構中涵蓋的能力, 它幾乎都會將資源導向延續性的創新。同時, 組織流程在無大破大立之下, 通常只擅長於支持延續性的創新, 致使破壞式創新難以取得必要的資源與時間, 造成「明知該如此, 卻無法執行」的困境。

這也點出了, 創新不僅是產品或技術上的革新, 同時, 也是一個在組織中尋求新價值的突破歷程, 這絕對有賴於組織中創新文化的培養, 讓組織有學習能力得以突破困境, 持續卓越。因此, 創新的本身也肩負帶動組織變革的一環。

調整組織、創造價值是創新組織最後必須達到的關鍵目標, 究其根本仍然是組織行為, 如何調整人, 經由目標的溝通, 考慮社會因素藉由工作方法, 最後改變組織架構。如何改變人的行為和思考, 必須從「心」做起, 才能產生組織結構, 流程和管理基本變革, 這當中如何能保持創新的動力卻又不會被原來的組織所習慣的方式限制, 組織上就必須根據創新的模式, 賦予組織在管理上對人有關的行為, 能夠執行創新的改變。

第二節 組織的創新管理

組織的創新管理主要有兩大關鍵，一個是調整組織，一個是創造價值。要了解一項新的創新，組織應該如何變革？經理人要先了解會面對什麼樣的挑戰，大衛·米格利 (David Midgley, Ref 10) 將其劃分為三個方面，分別是客戶型挑戰，科技型挑戰和商業模式型挑戰。

客戶型挑戰

此類型創新在於一旦創新產品推出，和客戶的想像有所差距，這樣的創新目標以原來不在既有的使用者之外創造新的需求，吸引到原來不一樣的客群或是超出原有客群的期待，提供一項全新的體驗。例如像是星巴克咖啡，在原來的咖啡市場，提供給客戶全新的體驗，這樣的創新，也改變了大眾之前所認知咖啡店的另一個樣貌，將單純的販賣商，做包裝成販賣一種體驗，如此將單純的商品藉由此包裝，提供更高的附加價值，也避開了傳統經營的競爭。

科技型挑戰

科技型創新為組織帶來多大的挑戰？例如：3G 的通信規格導入，導致智慧手機的興起，對手機製造商而言，由原來思考一般的通話作為產品設計的主軸，改變為去思考將每部手機，作為一個人機的介面，連結相關的功能與應用，這樣的變革也改變手機廠商組織，也改變整個手機的生態鏈，在面臨這種改變，企業必須做整體組織和思維為了轉換因應這樣的改變，才不會被淘汰，如果不能及時反映，即使如 2G 時代的手機巨人，如若基亞(Nokia) 或是摩托羅拉(Motorola)都避免不了在新科技的浪潮下淹沒。

商業模式型挑戰

此類型創新乃思考如何利用既有的價值鏈獲利,例如:蘋果公司的 iTunes, 利用推出 IPOD 這樣的視聽裝置,但卻顛覆了既有的獲利模式,創造了線上音樂下載的新獲利模式。但在進行此種基本顛覆的創新,組織的高度彈性是不可或缺,因為沒有可以抄襲或是學習的對象,同時,面臨的是改變整個產業的規則,如果沿用原來的組織,勢必無法去處理這樣一個顛覆性的創新。

針對不同的挑戰,組織各單位所面臨的問題和壓力也都不一樣。因此,創新管理,必須依任務的不同來配合組織目標的創新活動,以組織本身可以建構的組織結構以組織本身可以建構的組織結構以組織本身可以建構的組織結構、文化和人力資源來著手實踐。

不同的企業,在經歷變革的過程和結果不盡相同,但成功的創新變革,必須仰賴在每一個階段,各個利害關係人在變革的過程中各個利害關係人在變革的過程中各個利害關係人在變革的過程中,對各階段所要經歷的,有清楚的認知,才能針對不同的階段採取適當的措施。庫爾特. 盧因(Kurt Lewin, 1950, ref 13)針對此提出了計畫變革理論(圖 2-5, ref 14),將變革分為三個階段由一開始將組織解凍,將組織的平衡打破,來推行改革,再由改革之後,新的狀態再予以凍結。再凍結的目的是平衡改革驅動力 and 抑制力兩種力量,使新的狀態趨於平衡。但這個流程,在實際的改革中,會不斷的重複,直到最佳化達成為止。

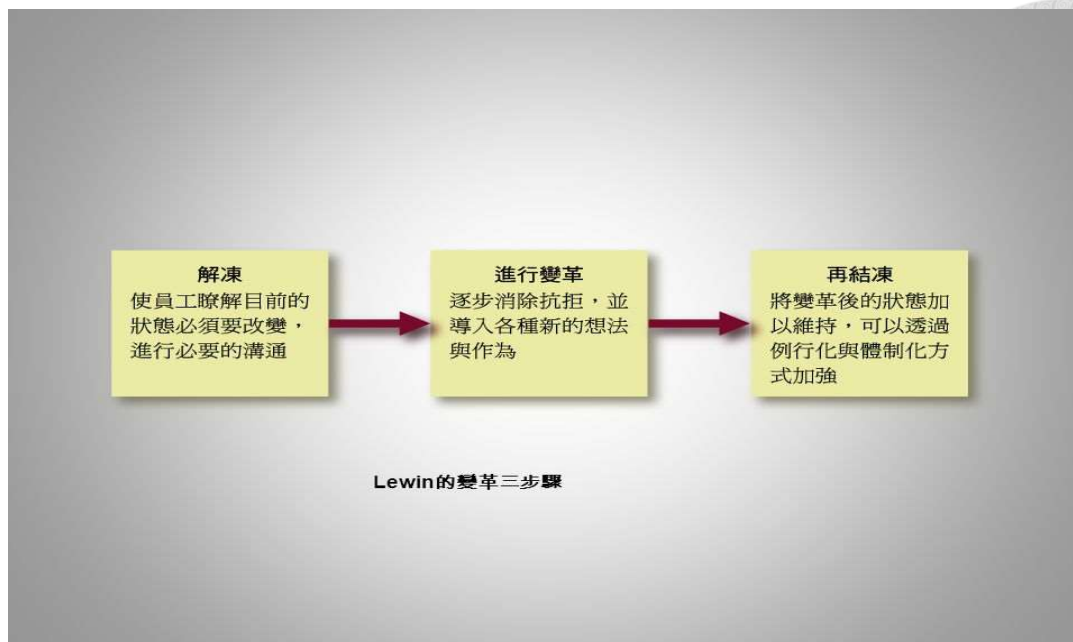


圖 2-5 計畫性變革三步驟 (ref 14)

庫因把組織的變革過程, 比喻成一塊立方體冰塊, 變成圓錐的過程, 如圖 2-6

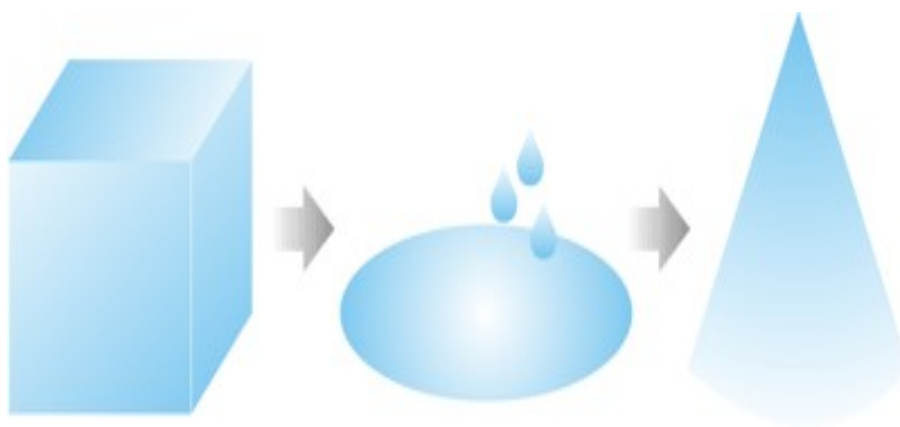


圖 2-6 組織變革如同將冰塊融化再型塑(ref 15)

像將冰融化成水, 再將水凍結成冰, 藉由融化的過程, 將水重新塑造成想要的形狀。

在組織中, 要打破原來的架構, 進行改革, 首先是領導者必須讓組織的成員都能理解

到為何要進行變革,因為,的的組織的成員如果不能認同變革的必要性,來自組織中反抗改革的阻力就會很大,如果管理者不選擇高壓式的推動,在阻力很大的狀況下,組織變革將容易曠日費時。但如何以組織的願景和價值觀來說服員工加入改革的行列,就有賴於管理者如何在組織已經失衡的情形下,消除員工的抵抗情緒。

組織一但開始啟動變革後,絕非短時間可以立竿見影,要讓員工能一直保持在正向的思維心態下去維持改革必要性的長期決心和氣氛。同時也要能開放的接受各種的可能性,變革的管理者必須要在事先做好此狀態下的規劃,因為員工的情緒在這種不穩定的狀態下,和管理者一樣承受著大量的壓力,如何給予充分的時間和降低員工的不安定感?如何積極的溝通去避免更大的損失但仍然要能容忍失敗,是需要內化員工「相信」變革必然會成功。而在經過不斷的提問,設計和執行實際的行動後,組織可以依據狀況逐漸塑型,組織一但找到合適的做法,組織架構也要開始再次凍結,畢竟組織如果一直處於不穩定的狀況,並不利於大量生產時,所必須面對穩定的產出和運作的需求。各項改革,因為千頭萬緒,無法同時去做凍結的動作,可以依照不同的狀況去作部分而非全面的凍結。

創新的目標,是要在客戶心中創造價值,而非只是為了創新而創新。創新組織的變革必須將創造客戶心中價值去思考組織架構如何能傳遞這樣的信念。畢竟企業組織變革最終目標仍然是要獲利,而組織的獲利來自於客戶認同產品或是服務的價值。因此,組織如何能有效的執行創新去回應客戶所預期的價值,是創新組織的變革所必須思考的主軸。

然而企業的運作,也同時要保證其核心事業的獲利,對公司是維持資源能夠投入日常營運和創新活動的必要作為,如何維持既有的紀律保證原來的產品線能持續發展同

時又能保留彈性,使得創新的事業單位,能夠得到應有的資源與支持?在組織上,勢必
要根據創新事業的需求,進行不能影響正常營運的組織變革。

除了組織結構和人力資源的調整,對於創新事業部門的組織文化變革,如何去塑造組織成員共有的價值觀,同時還能影響其他支援的單位,讓創新事業的特殊性和價值觀能與各單位融合,並配合組織和流程上的變革來加強打造員工贏的信念。使員工具備明確的工作目標,組織的忠誠和驕傲,是組織在創新管理要達到第一步的溝通目標,降低員工因為變革而造成低迷的士氣。

在組織策略上,因 Q 公司創新策略的重點,在於產生與競爭者差異化的產品或是服務,為了達此目標,在此案例此創新組織上最後選擇採用了有機式結構運作方式,也就是以高度分權,低度分工和低度正式化來進行溝通。有機式結構,利用低度正式化,將決策權放到較低的層級,而且保留暢通的側向溝通,以及有跨層級和跨功能的團隊。但此與現行的組織,是與穩定的市場和客戶需求下所採用的高效率產出的機械式結構並存在同一個公司內,組織活動如何將兩者並存,能讓動態環境下,有機式結構的創新組織能與機械式組織合作,能快速反應環境需求也能夠促進組織內的知識分享,是相當挑戰組織領導者的智慧。

特別是創新的產品,因為具有產出的不確定性,管理者個人和組織內員工都同時必須承擔一定的風險,而企業如何在這樣的氛圍下,給予人才的創意有較大空間,並降低員工對未來不確定性的工作保障的恐懼,從組織上就必須得到企業高層對創新組織的風險給予支持,並且願意去承擔風險。但既有的組織,在原來穩定的運行下,創新組織的調整,也意味著是一個不受歡迎的調整。在此同時,如何確保風險是可以被適當的管控避免將組織長期暴露在高風險的狀況?畢竟經理人必須面對股東的壓力;同

時,創新市場本身也是有外部的競爭壓力,並非能無止境的承擔失敗與損失,經理人必經能夠同時管理期望也管理挑戰。但在建立規則避免風險失控的同時,又要如何評估如何避免抹煞創意而導致過度的風險控管進而阻礙了產品創新和組織變革,有時是經理人不得不做出選擇的。畢竟沒有任何一個單位,資源是沒有受限。因此創新部門主管必須能夠提出一個可以說服組織上下的願景,同時,這個願景必須可以被量化也要有時間表,而這份時間表是能被組織上下所認同。

另外,在企業於全球化的競爭策略中,傳統上,依賴全球總部作所有產品規畫的決策的單一方向下達命令的方式。在全球化策略下,面對客戶對於工程需求,價格,性能或是商業模式等決策,完全依賴總部的方式無法滿足客戶的需求。同時,對於客戶的價值創造,因為無法和客戶能夠緊密即時溝通也易流於各說各話,無法創造客戶心中真正想要的價值。跨國公司在面臨這種狀況,組織必須能回應這樣的在地化的需求變革給予第一線人員有較大的空間,但這樣的彈性,卻往往與成熟的產品線營運模式,需要高度的紀律和總部的工作保障權(Job Security)是相違背的。這也是經常在擁有大量的資源的跨國公司,可是卻少有創新的產品可以成功發展,因為既有的組織在原有的成功的基礎上,沉溺於原來成功的模式,而且為了維持既有的利益,更不易去接受創新事業所需要的組織變革。創新組織的管理者,無法一個人去進行變革,首先需要能找出合適的核心團隊人選共同來進行這樣的任務,畢竟決策或是資源承諾上的授權部分下放至第一線,必須建立在總部與在地組織高度的互信上,所有的運作圍繞在以「人」為主題,同時,組織變革的進行,需要大量與成員的互動溝通,這並非一個人可以辦得到,需要建立一個核心團隊協助組織領導者推動溝通變革。同時,創新組織的領導者也要能順應情境,轉換腳色。

核心團隊，通常也是肩負著和領導者一起將組織的變革理念從宣導，溝通到執行，推廣以及不斷的回饋，設計和及時修正各種做法。才能將改革落實到組織內每位員工的理念當中，進而內化成員，創造出新的組織文化。



丹尼爾高曼 (Daniel Goleman) 所發表的在哈佛商業評論所發表的”有效的領導”一文中提到(Goleman D,1998, What makes a leader. Harvard Business Review , November /December, ref 16),組織的領導者同時必須具備將高壓式,權威式,協調式,民主式,前導式,和教練式的角色,特別如果領導者需要扮演的是創新組織的領導者,因為組織上由於彈性所帶來的不確定性和產品成敗的高風險,更需要能在不同的情境和需求下,扮演不同的角色,配合其核心團隊去改變團隊中的每一份子的動機,進而改變團隊的結構最後能重塑文化,改變制度,創造出新的價值。

第三節 組織的變革的做法

當組織決定要進行改革時,可以使用三種做法,行動研究法賞詢法和平行學習結構法。

第一 行動研究法 (Action Research Approach)

李文 (K. Lewin) 除了提出立場分析模型 (Force Field Analysis), 也進一步提出建議用行動研究法來進行組織變革行動研究法結合了行動導向和研究導向兩個面向。其中, 研究導向是指變革的推動者需要將一個理論應用到實際的組織情境中, 然後依照科學研究, 去嚴謹的收集資料, 分析資料並且將理論進行驗證。而行動導向則是包含了問題的分析與診斷並導入介入(intervention)活動來解決問題。而介入的活動包含:過程諮詢, 團隊建立, 調查回饋, 跨團體發展, 這些發展又被稱為組織發展技術。

第二 賞詢法 (Appreciative Inquiry Approach)



賞詢法是一種正向的組織變革方式，強調以正向取代負向思維，將組織成員對於失敗經驗的注意力和長期的失落感，轉移問題焦點到如何積極去解決問題。但使用此方式，必須確定組織可以有效發揮潛力並獲致綜效。此方式的優點在於去激發團隊，將組織成員能內化激發潛力以正面思考的角度去解決問題。但此方式的缺點，因為沒有否定，領導者如何選擇方案？同時領導者必須問對的問題才能與成果有正相關，同時組織創新的速度能否予之匹配，都會導致此方式能否成功的關鍵。而這種正向的變革過程包含了：新知探索(Discovery)，夢想構築(Dream)，設計藍圖(Design)和把握命運(Destiny)等。賞詢法在實施上有五項基本原則：

詮釋原則(Constructionist Principle)

組織的前途命運是和組織中每一個成員的知識經驗連接再一起，組織的領導者必須將組織視為一個有機體的人體一樣，去理解分析自己的組織。

併發原則(Principle of Simultaneity)

進行賞詢法的成員問詢時和變革並非是兩個獨立的個體，因為一但啟動問詢，勢必原來的發展軌跡就會開始受到影響，因為問詢的過程，也可能啟發更多的創意。問詢引發更多發現，變革在問詢中就同時在發生。

詩歌原則 (Poetic Principle)

將組織視為一部書，而組織的成員一起在譜寫這部書的故事。而每個成員不斷的發想在有如每一個成員不斷的創作，領悟一首首的詩歌。這過程，成員可以以各種不同

的角度去詮釋, 不間斷的, 狂熱的, 去感悟, 去創造和去修改。將組織中所有的經驗無論歡愉, 落寞或是狂熱還是失落同時去汲取學習。



預想原則(Anticipatory Principle)

我們賴以實現具有正向思考的性的組織變革所需要的資源來自於我們組織未來的構想和理解。對於未來對成功的夢想, 是支持組織成員對於未來成功的動力。

積極原則(Positive Principle)

如果想在組織中以正面思考去做組織的變革, 是需要持久不放棄的努力, 積極的去參與才能催化組織在無條件沒有否定下不斷的去提問, 而非消極的沉默。

第三 平行學習結構法 (Parallel Learning Structure Approach)

前面的兩種組織變革都必須與日常的組織運作同時進行, 平行學習結構法則是在組織外創立另一個與之平行的團體, 而這個團體獨立於原來的組織架構之外, 由其自主學習解決問題。但此方法, 因為要建立一個與日常運行的組織獨立開來, 必須有相當大的資源, 才能做到將組織獨立一個可以學習的平行的團體。如果牽涉到是整個組織的變革, 或是人數眾多, 實際操作上有其難度, 但在資源充足或是不需太長的時間下, 此方式是一個可以兩者兼顧同時甚至可以藉由職務的輪調讓員工更容易產生同理心, 未來更願意去配合。

第三章 研究方法



本研究採用個案研究法，個案研究法由美國哈佛大學法學院院長蘭德爾（Christopher Columbus Langdell）在 1870 年所提出。本研究以 Q 公司的一個創新生物識別事業部門作為研究對象，針對此研究對象，筆者除了是研究者，同時也是在此事業部門遇到危機之後，被指派為其核心團隊成員，並在決定進行組織變革後，身兼此事業部門的改革核心小組成員，同時管理亞太地區及此事業部門 8 成以上的員工。因此，在此案例組織的願景，策略和執行面制定，筆者均全程參與，故能以實際觀察者的角度提供資訊和進行歸納。最終的研究成果，筆者則是採兩方面的量化數據呈現，一個是產品的銷售數量，由此佐證創新改革後所創造的價值，另一部分，則以事業部門人員流動率，作為在改革內化後，組織成員對於組織改革的認同感的指標。

第四章 個案分析



本研究以實際發生的案例作為研究探討對象，故在分析上，以案例研究方式將如何以賞詢法佐以組織變革所遭遇的問題和解決問題的過程，佐以理論說明來做為對照，來論述此個案最終的結果。

被併購公司背景

此個案主併公司於 2011 年 1 月由美國的 Q 公司完成收購被併公司，被併公司是一家位於美國東岸水牛城的小型的新創公司。這家被併公司是屬於小型未上市櫃的生物識別公司，公司成立十年以來，一直處於虧損狀態，一年營收大約 300 萬美元，公司的成員以來自學界的研究人員為主，人數約 100 人，產品則是以美國政府特別是 FBI 等單位特殊需求為主，主要的收入來源以政府相關單位產品開發案為主。公司成員大多來自學界實驗室助理工程人員和美國某大學某實驗室碩博士班畢業後直接加入此公司，故研究人員同質性極高，而且大多數人是畢業之後的第一份工作，研究人員多數均和創辦人是曾經同屬於同一實驗室或是有合作關係的研究人員，但研究人員學歷和理論專業上的素質頗高因此在專業能力上是無庸置疑。但與量產製造相關的人才則是雇用非常資深的人員但其背景與原本的產業經驗和專長均非與生物識別相關領域，不過，在其原來的領域都有 20 年以上的工作經驗。此外，此公司所承接的專案開發也以小量高單價的特殊客製化產品為其產品開發的主軸。其商務一開始以延續創辦人在學界所接相關政府標案為主，一但得標，便沒有競爭者。同時公務機關也允許較長的開發週期。產品本身採用一個特殊技術和製程，所有的產品開發全部由公司本身內部自己完成，其中產品研發主要分成模組製程，晶片設計和演算法部門。

收購公司背景

而收購公司是 1985 的的年在美國聖地牙哥成立的晶片設計公司，公司本身的業務以通信晶片的銷售和專利授權為主。公司本身的規模全球員工大約兩萬人，目前是全球排名前十的半導體晶片公司。公司的文化，高度要求創新，但也要求其產品必須具有高度的競爭力。其中研發人員大約 8 千人，公司本身因應其營運模式，主要分成兩個子公司，一家以銷售產品為主，一家以技術授權為主，成員為清一色法務相關人員，兩家子公司的總經理，則分別對公司的 CEO 的負責。（圖 4-1）

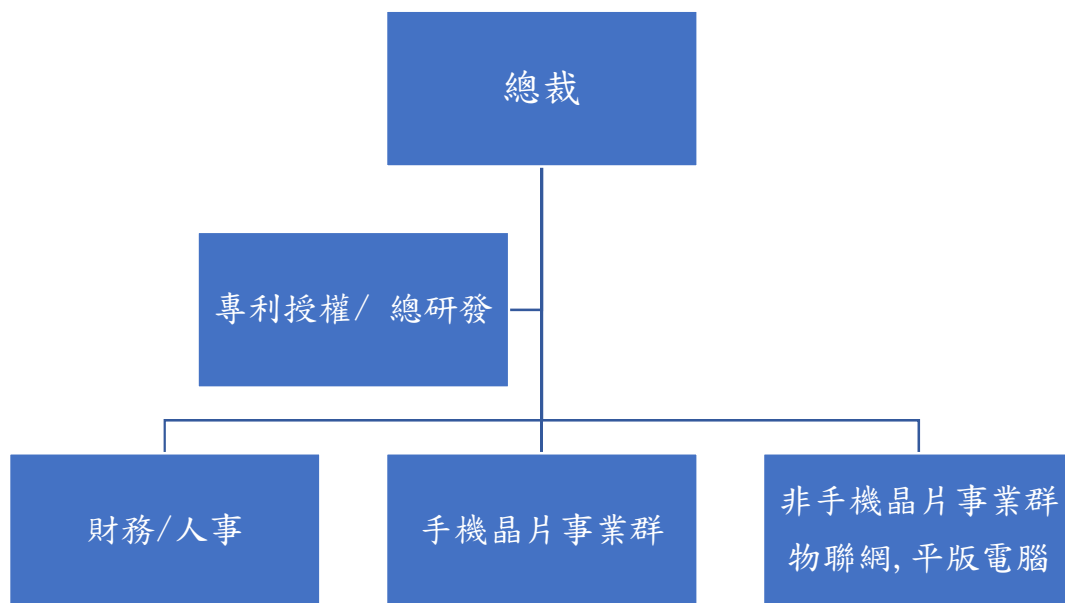


圖 4-1 Q 公司組織簡圖

此併購案,被併購的公司,在完成收購之後,Q 公司將其不同的職掌技術開發人員,分別劃入以手機為主的營運單位和物聯網研發的相關技術單位中,同時,公司的創辦人 and 主要的技術人員,因收購公司提出的優厚條件,也願意全數繼續留任擔任其原本的職務。

以產品銷售為主的單位,其管理模式採取矩陣式管理,各事業部門對其產品控制不同的預算,每個產品以專案方式開發到銷售,但實際支援各事業群的基層,並不屬於各事業群,而是分散在各功能組織中。(圖 4-2)

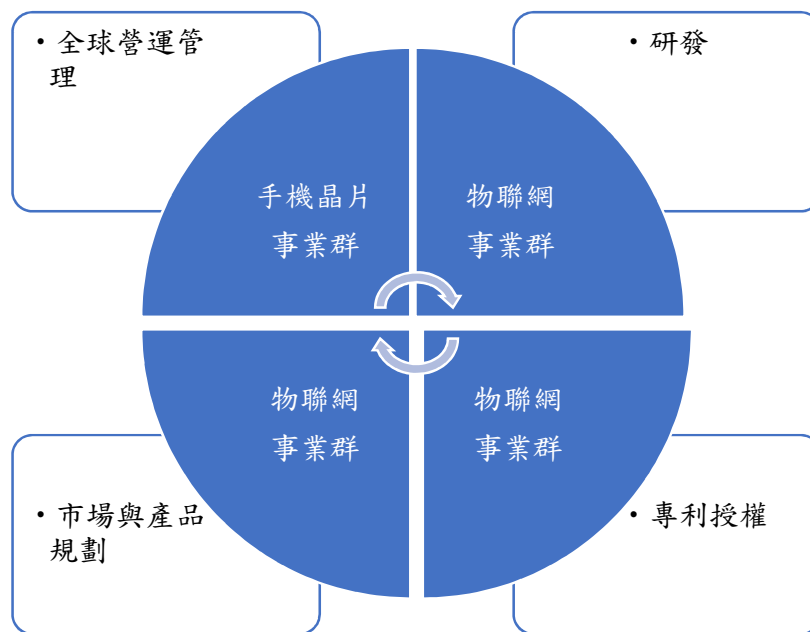



圖 4-2 生物識別部門組織圖

緣起

由於智慧型手機市場逐漸地飽和,公司本身一直思考如何找到下一波的成長動能,同時也能夠避免營收過度集中在通信晶片和通信晶片的授權。因此,公司也願意投入相當的

資金去支持創新技術的開發和併購。



此被併購的公司, 之前主要業務在做政府的標案, 這些政府單位的專案, 是做出最後的完整的終端產品, 直接交給政府公務部門。但併購之後, Q 公司不再專注公務單位的特殊專案, 而是專注在消費性電子, 特別是手機市場, 同時也採取不同的商業模式, 是以銷售最後的模組而非最終組裝後的系統終端商品。另外, 此新創事業部門的商品, 是 Q 商業模式公司在嘗試以不同以手機最終售價收取授權金改以模組收取授權金的新商業模式。規劃的產品的銷售也不是以原來 Q 公司本身單純以晶片本身銷售為主的方式。商業模式新的商業模式為 Q 公司出售此生物識別技術的晶片給予模組製造工廠, 同時 Q 公司提供製程技術, 軟體及測試服務, 模組製造公司必須先付出一筆授權金, 取得 Q 公司的授權技術移轉, 才得以生產模組, 但最後出售每個模組, 必須對整個模組再付給 Q 公司單一模組授權金。此銷售方式, 完全不同於 Q 公司原本單純售出品片, 同時, 是 Q 公司思考如何可以避免公司過去十幾年來, 以消費性電子終端產品(如手機)的總價的某%收取授權金的方式不斷的面臨各國政府或是廠商反壟斷的控訴。採模組授權的方式, 最終端的客戶無須再另外針對最終產品付授權金, 以最終使用因為每個模組價格已包含在模組廠所付的權利金中, 如此可以維持公司的獲利, 但又可以避免反壟斷的訴訟, 這是 Q 思考未來的商業模式轉型的選項之一。

這對 Q 公司而言, 商業模式同時導入創新產品以及新的商業模式既不同於原被併購公司也不同於原來 Q 公司的商業模式。因此, 在併入之後, 此生物識別部門被劃分在以物聯網 (IoT), 平板電腦和 AI 智慧晶片的新事業部門中, 和對未來有較大不確定性以及需要高度的作業彈性來支持創新的部門集中在一起, 希望能給予這些組織有較大的空間進行創新活動而不會受到原來組織框架上太多的拘束。

此生物識別技術，採用的是與業界完全不同的超聲波識別，因此在製造和設計上，不為業界所熟知，在 Q 公司決定於 2011 年 2 月開始推廣，便開始遭遇到問題。首先是模組廠技術的開發，由於所採用的技術，並非業界所熟悉，因此，一開始導入模組廠，就造成無公司有設備可做，同時，採模組技術授權，則模組廠還需另外付一筆權利金，但模組廠的毛利一直以 3% 到 5%居多。對此，模組廠也不太習慣於此種新的商業模式，一開始，就造成無米之炊。

由於在半年內無法找到模組廠投資，因此，此事業部門在內部被質疑該不該繼續保留。在經過內部激烈的爭辯後，事業部門決定改變策略，由 Q 公司自行投資前期的機台設備和製程開發，量產後再由產品的授權金中，給予模組廠分期攤提此筆費用。同時，將模組廠選定以中國為主，如此模組廠的投資案，模組公司可以再藉由中國政府對於新技術開發對模組廠的補助，如此，可大幅降低模組廠對新技術投入的財務風險。

但在與模組廠開始進行大量模組產品的開發之後，原來的組織問題開始突顯。由於此產品一開始所鎖定的客群，是高階的手機客群，這與原被併購的公司的客群也有比較大的不同，產品必須在初期某一個時段內，性能不斷的做出提升改善，而非進入設計(Design in) 之後，便可以高枕無憂，同時，產品開發的週期必須被壓縮，要配合高階手機產品發佈的時間。另外，手機產品的特色是發表初期的前 3 個月銷售，通常是出貨需求最大的 60%，因此，產品需要一開始就能達到高良率，才能使出貨順利。

在開發期間，因為時程的壓力和量產的規格與單純理論研究有很大的差異，原被併購公司的部份人員，開始出現不適應的狀況。在模組製造上，設計以理論提出的規格無法找到機器能提供量產，在生產理念上，實驗室的小批量結果在大量生產之後，無法



複製小批量的品質。在研發與量產之間,規格的爭執和想法的不同,導致團隊在模組的良率改善上,進度不如預期。同時,因為不斷的製程變更和機台改造,把生產成本不斷往上推升,生產週期和量產時程不斷的延遲。

另外,一支手機的圖面設計,一般業界需 2 到 3 個月,所以,所有的模組設計,圖面的完成和修改,一般第一個版本只有兩周的時間去開發,而之後的改版,則是以天為計數單位。而原被併購單位的圖面設計工程師,要求至少要兩個月做第一版的開發,而每次改版,最快每次兩周,在客戶和競爭者壓力下,工程師同意壓縮一半的時間,可是設計出來的圖面,錯誤百出,同時,因為美國東岸和亞洲的時差,亞洲端的工廠和客戶,只能配合晚上時間進行溝通,客戶和製造工廠的不滿情緒也越演越烈。

由於一開始,此生物識別部門,是新創的單位,對於組織設計,公司給予較大的空間,因此,無論是預算,或或產品開發藍圖或是軟體整合,都給予較多的自主決定權,但也因此無法和公司其他的產品產生互相加乘的效果。反而因為各行其道,不但在時程上無法配合,在軟體整合上因為要獨立開發,耗費更多的資源,可是和系統整合的效果卻不佳。同時,因為主打以安卓(Android)手機,所有軟體的改版,必須配合 Google 公司系統升級,此種工作模式,也讓原單位的工程師適應不良。

另外,生物識別產品之演算法的修正,和手機廠的設計及使用者種族和手機廠的設計及使用者種族和手機廠的設計及使用者種族,年齡,膚色生活習慣都有關,因此,測試演算法開發人員必須到客戶端直接進行測試。對於亞洲手機廠採責任制的工作步調,讓原來此單位的開發人員和以前在實驗室的工作模式可以有充分時間思考是完全不同的,因此許多研究人員也無法適應。而原來的數據資料庫以東岸白種人為主,因為西方人和東方人生物識別特徵差異甚大,原來開發的演算法無法滿足亞洲市場需求

。同時,在歐美地區,因為個資法規定較為嚴格,演算法開發也遇到瓶頸,必須單獨與每個受測者簽訂法律協定,在使用開發之後,資料必須刪除,如此,更增加開發的難度,對於市場反應的速度,緩不濟急。

最後只成功量產兩個個案子,但市場反應不佳,接著,連續 3 個開發案,因產品無法在顧客需求的時間內達到可接受的品質,造成掉單。

因此,在 Q 公司內部,又進行了一次是否保留此單位的討論,而最後決定保留,但要求此生物識別單位必須做大幅度的組織變革。

啟動變革

在實施此項組織變革時,整個部門的氣氛和情緒,事實上處於比較不安的狀況,特別是就業保障,許多人產生疑慮。但公司對於高階研發人才相當的重視,希望能以傷害最小的方式,進行改革。最後,在公司核心團隊討論後,建議組織採取賞詢法,藉由鼓勵團隊去思考未來的可能性,而非以否定過去的努力或是以太過激烈的手段進行改革,避免失去尖端人才,同時組織改革時程上訂出活動與時間表(圖 4-3)。

希望以一年的時間,將組織重新形塑。



圖 4-3 組織變革啟動時程圖

首先, 在 2015 年 12 月公司開始將組織解凍, 進行變革, 原來組織中, 最高階領導人遭到撤換, 藉由高階經理人交替, 開始著手變革。新的組織高階經理人花費相當大的時間, 對主要的成員開始逐一訪談, 同時去了解, 分析自己所要領導變革的組織狀況。

在此探詢的同時, 也有機會激發更多新的發現和想法。同時收集這些資訊, 成為醞釀、解構和建設未來組織架構的參考, 汲取組織過去成功和失敗的經驗, 深入探索組織的特質, 思考如何能將組織學習的能力提高, 期待員工能更積極參與改變, 因此, 在提問中, 不斷的也鼓舞創新單位的員工更加積極將變革的力量堅持下去, 並不斷的強化保持積極的探尋之心, 從正向催化的角度出發無預設立場積極提出問題。

新知探索

在組織解凍之後, 首先是確定整個市場面, 此技術是否仍然具有價值, 可以進行差異化的競爭。在經過中國和美國消費者的使用調查, 發現, 指紋生物識別最大的使用痛點在於濕手指和絕對的乾手指(圖 4-3), 是消費者所垢病, 中美兩國高達 35%的使用

者均對此項問題認為是指紋識別的使用最大痛點,而 Q 公司此技術,正可以解決消費者的痛點。



圖 4-4 指紋識別消費者痛點分析與解方

(統計資料來自於以中國與美國的消費者,中國的統計資料母體數為 3000 人,美國為 1000 人)

另外,因為市占率最高的電容指紋,無法支持屏下指紋的設計,因此,針對競爭者分析,Q 公司選擇同樣支持屏下指紋的光學性指紋為主要競爭對手分析,主要的考量在於一般電容式指紋已是紅海市場,而新技術的開發進入此市場,與其聚焦在如何降低成本,做殺價競爭,Q 公司的策略選擇聚焦在屏下指紋的藍海市場,以目前手機生物識別市場來看,電容式指紋無法支持屏下技術。屏下指紋的技術則是分別以光學和超聲波兩大陣營,彼此為主要競爭對手,其中,Q 公司是全球唯一具備能力能將超聲波生物識別技術量產的公司。同時,思考以差異化做為策略主軸與市面上一般的產品做出區隔,將核心能力資源聚焦在高毛利的高階手機市場。(表 4-1)

技術類型	光學式屏下指紋辨識	超聲波屏下指紋辨識
主要供應商	匯頂、思立微、神盾、敦泰	Q 公司
優點	受環境光干擾、成本低、廠商進入門檻低、供應鏈完整	穿透性強、抗汙力高、手指潮濕或髒汙也能辨識，厚度<200um, 安全性高，解鎖時間<150ms, 終極方案可支持全屏
缺點	識別率較低、識別區域較侷限，厚度>1mm, 安全性低，解鎖速度>400ms	成本較高、技術複雜、供應鏈廠商較少，專利集中在 Q 公司
應用區隔	暫以中階手機為主	初期鎖定高階手機
附加功能	無	提供活體，心跳，血流，BMI 檢測

表 4-1 競爭對手優缺點分析表

在定調以高階手機市場定位和差異化策略之後，開始著手整個組織的變革，經由組織中不同事業部門的改變，直接調動整體的組織系統，進入積極改革的變革核心。

在進入手機事業群之後，根據所遭遇的狀況，開始進行組織的改革，首先，在劃入手機事業群後，除了原來的生物識別事業負責主管遭到立即撤換。另外，對於部分無法負荷壓力和工作能力未達標準的人員，進行輔導內部和外部轉職動作，提供遠優於一般業界的條件，降低此類員工的衝擊。

同時，對於過去表現良好的員工，給予升職的機會或是賦予更多的職權。



夢想構築

在新知探索後，組織開始進入改革形塑，產品重新規劃藍圖，重新以新的組織所尋求的目標和策略定義不同的產品和時程，同時將新產品推出周期配合和公司手機主芯片推出時程一致。

另外，將前一代開發市場反應不佳的產品，直接停掉。此項活動在進行過程中，組織的領導人花費許多的時間做內部溝通，強調並非否定過去的努力，而是將資源重新分配，聚焦於下一代的產品，圍繞在對產品有更高的追求，將重點放在與競爭者的差異化，產品規格也大幅提升，要求在性能上優於市場上所有的競爭產品，另外，聚焦在特定客戶特定產品上，將有限的資源做最大化的應用。

組織設計

在 2016 年 1 月開始的一年中，進入組織改造期。因為，希望能先專注在手機市場，同時，由之前產品開案過程已經了解必須要能配合手機主芯片的時程，另外，目前全球前十大的手機商，有 9 家在亞洲，因此組織在支援上，根據此產品的特性，做做將原本美東的研究人員只保留做核心技術的 30 個人，同時，將晶片設計業務移至聖地牙哥總部，由手機晶片部門接手，演算法部門移至公司以色列的手機演算法部門，直接給予新的職缺給這些單位，由手機部門統一協調資源。對於均對於均對於客戶和工廠的支援，則大多數職缺均轉至亞州。（圖 4-5）

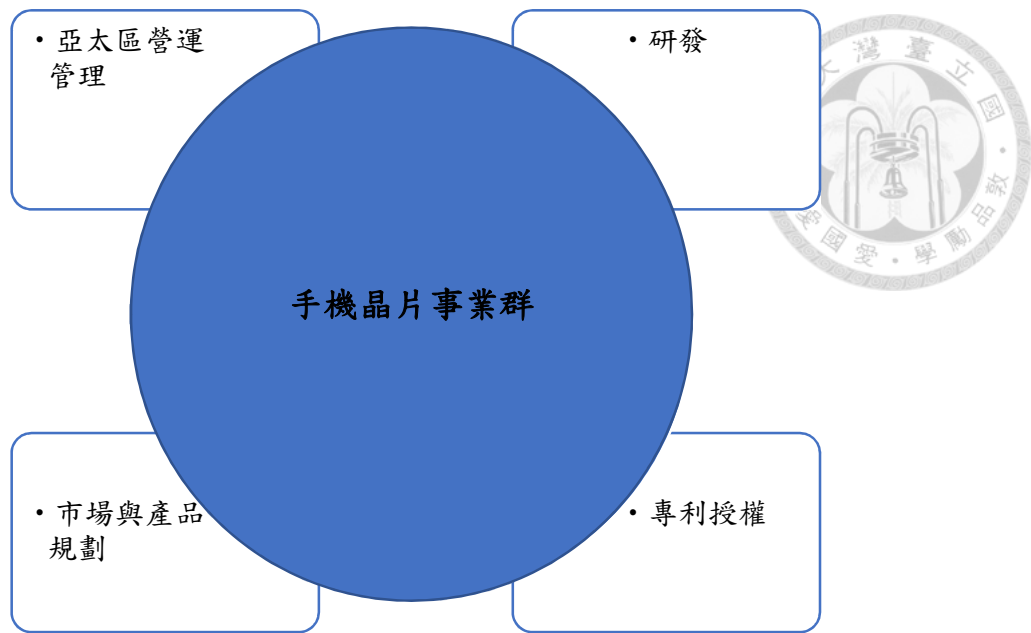


圖 4-5 變革後生物識別部門組織圖

同時，將此生物識別部門業務的權限，對第一線人員不做過於細部職權的劃分，也授與第一線人員和亞洲區的主管更多的權限可以做決定，無須大小事都由總部決定，加快對市場的反應時間。因為此項新技術不為大眾所了解，也同時讓第一線工程人員支援產品的銷售和推廣，但總部仍保留最後產品定價的決定權。

為了將不同的商業模式(business model)導入現行單位中，雖然是手機事業部門各單位提供支援，但有關於商業模式的對應窗口，都由專人專責處理，並直接由總部統一協調所有單位和相關程序，避免因為原來的組織文化，造成新的商業模式無法在既有的組織下運行，此階段中，組織開始逐步凍結在運行上執行無礙的部分，但仍保留一定的彈性。

把握命運



2017 年開始，組織進入再凍結期。對於留任擁有的核心技術的人員，在績效管理上，鼓勵他們融入新的組織文化，並由研發技術主管，功能性小組和在地團隊負責人組成新的核心團隊，定期商討進度和方向，同時，加強內部的溝通，協助融入新的組織。在績效管理上，直接將專案開發結果是否能導入量產與產品研發做連結，同時在事先，將獎勵和評比方式直接以文件訂出清楚的指標，也將升遷名額，單獨獨立於主業務單位，避免處於不公平的比較競爭。除了公司和主管定期的檢視和面談，員工可彈性隨時回饋，不受限於定期的檢視。同時為了避免研發單位有權無責，無法支持量產，對於可以達成目標的團隊，則給予更多資源和實質獎金的激勵。

對組織的轉型節奏，則選擇了在人事安排上，以最快速的方式，讓相關人力到位，但對於產品策略，則選擇先蹲後跳。決定聚焦於頂尖客戶，以有限的資源做最大化的應用，選擇性將某些產品直接停掉。

對於組織文化的形塑，對管理者而言，是具有相當大的挑戰，因為，組織文化形成，往往非一朝一日之功，但對於一個民營企業，經理人有面對股東的責任，必須盡快交出成績單，因此，在做法上，此組織管理者也同時採取了下列的作法

價值觀與規範



創新本身是 Q 公司的核心價值, Q 公司強調以” Let’s change the world “作為其核心價值, 勇於創新, 勇於與眾不同, 以改變世界而非順應世界為目標。但創新的理念, 如果無法有效收斂而流於天馬行空是不切實際的, 這種為創新而創新的作法, 是無法將其創新的內容轉化成客戶心中有價值的資產。因此, 若要將創新連結到績效考核, 的的也必須給予合理的時間上的限制, 而且必須將其創新的結果轉化成組織上產品的策略和目標。並且定義出每個項目的負責人和應該達成與組織願景一致的方向目標和規範, 保留執行面彈性但清楚的劃分大方向與權責, 並在事先清楚訂出和願景一致的獎勵標準, 鼓勵同仁勇於承擔, 但組織上要仍堅持保持有機式的結構。因此, 讓員工能夠自動自發地將專業行為的標準當作工作習慣讓員工能夠自動自發地將專業行為的標準當作工作習慣讓員工能夠自動自發地將專業行為的標準當作工作習慣, 主管平時不做直接的監督, 而是選擇相信該員工的專業, 在大方向定義後, 細部的執行給予員工最大的空間。

管理行為風格

另外, 要內化改變組織的文化, 管理者的行為風格也必須做調整, 在更換了原組織大多數的管理階層, 新的管理階層採取了以身作則的方式, 率先直接去面對客戶, 傾聽客戶的心聲, 同時, 與各部門基層人員面對面訪談, 了解第一線問題所在。並且在營運管理上一半以上和客戶及使用者體驗的決策, 改變由上至下的決策模式, 而是經由第一線人員的討論和建議, 來評估實行的可能性, 將創新落實到第一線, 由第一線人員也可以反饋, 藉此更接地氣, 同時, 也可以改變於原本創新的思維模式, 另闢不同的思考方式來解決問題。

變革成效

在經過將近 15 個月的打掉重練之後,2016 年雖然整體的業績掛 0,但在 2017 年之後開始呈現成長,並且在 2018 年之後,相關領域的市佔率,是同型產品中最高的,在相關的產品性能上也呈現出優秀的競爭力。(圖 4-6)

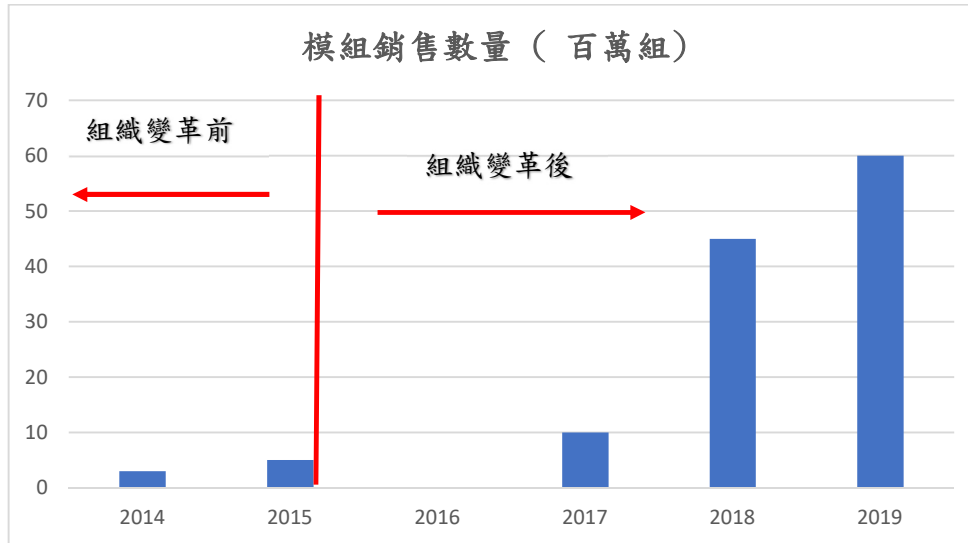
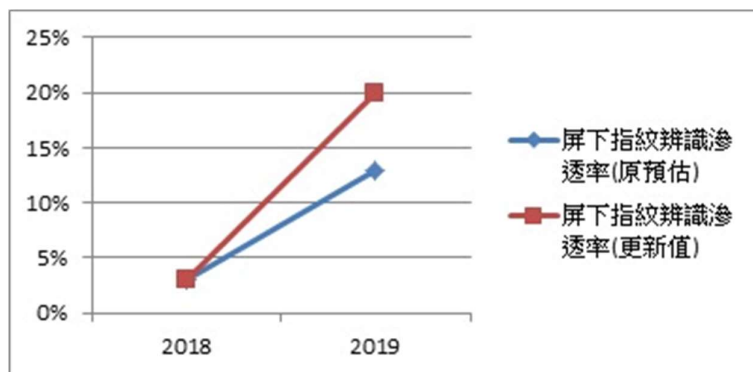


圖 4-6 模組變革前後銷售數量變化圖

(模組銷售數量以當年度出貨量計,2019 出貨量則只計至 9 月份已確認訂單數)

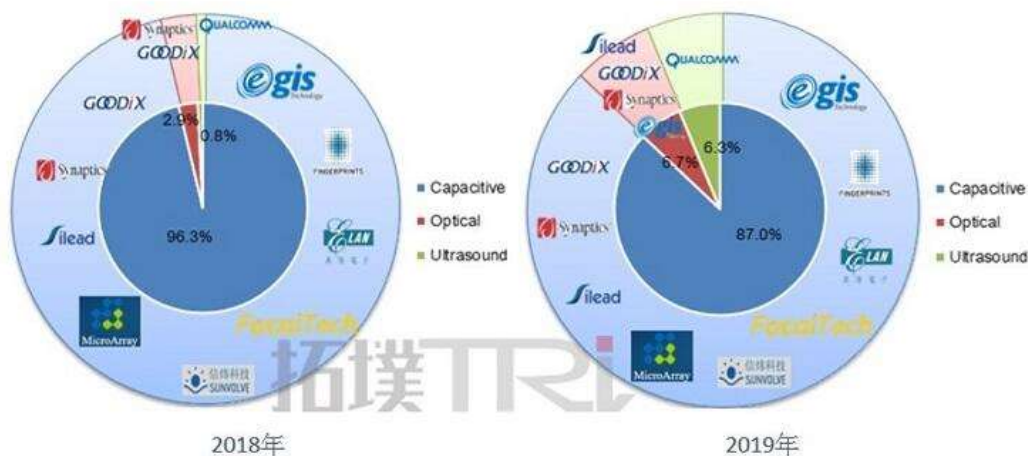
另外,對於未來的市場,無論從外部或是內部對產品未來需求也看好。(圖 4-7)



Trend Force , DJ Money 2019/許曉嘉, 圖 4-7 2018,19 屏下指紋成長預估圖

同時，目前屏下指紋預計在 2019 年將佔有指紋市場的 20%（圖 4-8, ref 16），而且接下來 3 年可能有極大的機會保持兩位數以上的成長。組織必須能夠因應此需求，不斷的在修正，以適應這種高度成長。人員的流動性，就會是一項重要的課題之一。

智慧型手機指紋辨識技術分布與占比預估



資料來源：拓璞產業研究院，2018/8

圖 4-8 智慧手機指紋辨識技術分布與佔比預估 (ref 17)

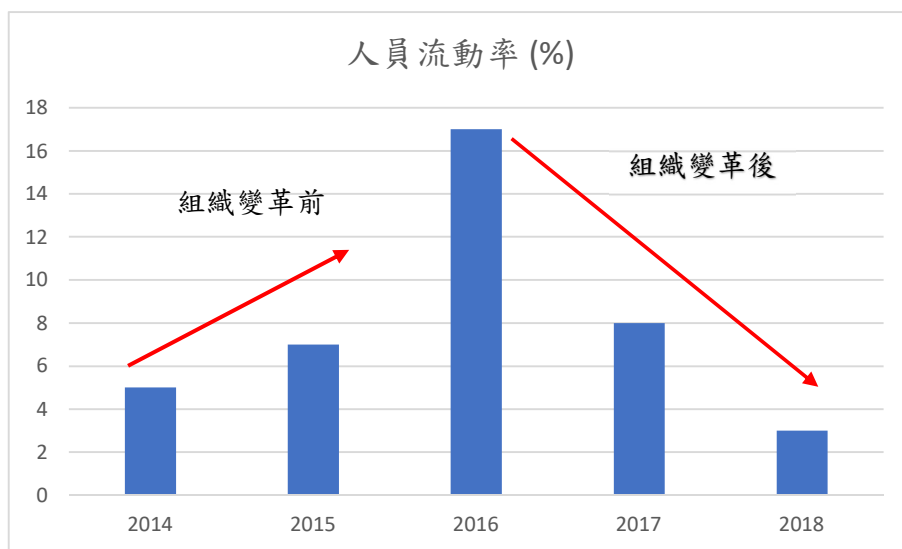


圖 4-9 生物識別部門人員流動率

(人員流動率只計算正職員工不含約聘人員,約聘員工佔總人數 < 2%, 人員流動率計算包含離職或是轉職至公司其他單位,此統計區域以美國,以色列,韓國,越南,台灣,中國,韓國及日本為計算基礎,此 8 個區域佔此生物識別部門 95%的員工數)

在經由一連串的組織變革之後,從數據上來看員工流動率,由最高在 2016 年有高達 17%的員工流動率,降低至 2018 年的 3%。

另外,在組織上文化上,也轉變為可以雙向式的創新,不再是單純由總部單方向主導決策。第一線人員可以藉由與客戶現場的互動,以及更貼近市場,做出更合乎市場需求的創新和回饋,同時,在組織運作上形成良性的競爭,在地組織與總部之間藉由不斷的磨合,在權責之間,組織逐漸可以掌握分際,避免了有權無責,同時,後方人員又無法支持第一線人員的窘境。

第五章 結論與建議



研究發現、現況與結論

本研究以個案分析法探討 Q 公司新創事業的組織變革過程,在此研究中,Q 公司首次使用賞詢法進行變革,原本對賞詢法進行改革,在實施前部分經理人有疑慮,認為如果組織成員有利益衝突,可能無法真正經由問詢得到最佳的回答也很難對當時處於低迷狀況的組織產生正向思維的內化。但結果實施後,卻相當不錯,當組織成員能夠明瞭組織的命運與每一個成員的工作保障是一致的,組織成員在一對一不斷的重複問詢中,大多可以秉持個人的專業給予最組織最好的建議。同時因為成員都參與其中的變革,讓成員不會覺得命運掌握不在自己手上,同時也對第一線人員充分授權,使組織成員的每一個人都覺得自己是推動變革的人,對組織的願景,也更有意願打從內心認同去實現。

在變革啟動,組織解凍,改造和再凍結的三個階段中。首先在組織解凍初期,因為組織處於不平穩的狀態,組織領導者必須能夠做出一定的承諾,降低對工作保障的疑慮是非常重要的,此變革啟動時,組織管理者便取得公司最高層的支持將此負面的影響降至最低。另外,開始問詢時,核心團隊也發現,即使是相同的對象,有些對象需要重複的問詢,才能得到發自內心的答案。因此,核心團隊在進行時,對每個問詢對象,至少問詢 3 到 4 次,同時在此過程中也發現不少被問詢者在經過第一次問詢之後,會越講越多,在分享更多的想法後,對組織的思維也會更正向,更多的參與感對於組織的思維在此案例中發現是正向的關係。但在進行組織變革重塑時,因為賞詢法中,沒有否定,但最後仍然要選擇方案進行,對於方案沒被採行的人員,部分人員因為「政治

(political)」立場不同,無法接受最後的決定,而選擇離開組織,這是當初實施時賞詢時,所始料未及的,也是未來變革所需思考如何改進。

目前案例公司事業部之組織架構也逐漸朝向凍結,在組織架構設計上以矩陣結構但組織目前仍保有有機式的組織架和團隊結構並行的方式運作中,組織單純的 RPV 架構對於已凍結組織的部分已逐漸上軌道已經可以順暢運動作。商業模式但因為公司仍然期待產品和服務能更彈性配合創新商業模式的運行。可是 Q 公司的銷售人員,獎金是以銷售量來作為分配的依據,銷售人員由原來的手機晶片銷售人員負責,而目前在部分國家的第一線銷售人員,業因為習慣於舊有商業模式,對於創新產品仍有銷售風險的疑慮,擔心因為銷售新產品如果銷售不佳,會影響客戶手機銷售,進而影響主芯片的銷售,導致個人在芯片的獎金受到影響,所以,在推廣上不願意承擔太大的產品的風險。同時對於舊有的商業模式已經非常習慣,對於新的商業模式可感受到對改變的排斥。

因此目前組織仍然保有相當的彈性,讓員工在以此兩者並行的組織結構中展開工作任務,與相關單位的互動不斷再腦力激盪思考有可能再進一步優化的空間,同時對於工作的創新知識的傳遞和任務進度上的溝通配合也仍然持續追蹤則能否在各組織中,可以發揮最大的綜效符合創新產品或是服務的需求。但在此案例中的組織變革,以賞詢法所進行的組織變革從結果來看是成功的。

未來挑戰與建議



此創新組織，雖然營收已獲得預期的成長，但因應新的商業模式在公司仍然處於探索階段。由於組織的第一線銷售人員已經習慣於按照手機整機價格收取授權金的方式，因此，此新的商業模式，在銷售合約，供應鏈上處理較為複雜，商業模式組織保留彈性是仍然希望此新創事業能不斷的探索各種可能性讓新的商業模式能被推廣，因此組織部分架構和人員的心態仍然要再進一步轉型。如何激勵部分國家的第一線銷售人員願意共同承擔風險，並更努力推動此新的創新商業模式？目前組織變革的思考是在績效考核上，對於第一線銷售人員勇於對風險的承擔做結合績效做為績效考核的指標，鼓勵一線銷售人員勇於承擔風險。

在組織成員溝通上，組織的管理者同時採用上下雙向，橫向及斜向的溝通，打破藩籬，在不斷的加強並強調雙向式的溝通互動後，目前組織經過變革之後，已經有了脫胎換骨的成長，對於賞詢法進行變革，可以說獲得初部不錯的成就。但是，隨著業務的增加，組織進一步擴大，在公司中有更多的非此創新單位的員工也必須加入支持，也需要更多雇用更多的新進員工，因此，要能將此創新組織正向思維理念，推動商業模式的變革，甚至最終擴大成為公司所有產品所採行的商業模式，仍然需要不斷的探索，溝通，內化信念。

特別是思考未來此新創事業的發展，如何進一步要將產品面擴大至非手機的應用以？目前的組織是否已具備足夠的自我學習能力？已經能夠面對不同產品需求的挑戰？同時，對於組織文化的重塑，經營管理者在面對企業創新變革仍然必須步步為營，因為除了已知的競爭者，是否有其他的競爭者能以差異化更大的創新進入市場？同時並重考量同時並重考量此組織能否能快速回應市場，同時在思考如何在創新與初步成功功能穩定成長的考量下，將組織設計為一個能繼續因應環境的改變，適應需求的有機

體?在組織中建立人性需求上的「自主性」,讓組織可以自我學習,不斷修正成長,挑戰挑戰才能在組織面臨下一波不同狀況的危機或是挑戰時,不會手足無措。理想上,企業領導人希望能將組織改造成學習型的組織,走向組織能夠「不需要管理的管理」。

Q 公司以往在進行併購案,一直是以被併購全體員工留任為目標,避免因為併購時被併公司的組織動盪,造成關鍵人才的流失。但此方式,也造成併入後,組織上資源的浪費,因為,除了有重複的組織人員架構,同時,有部分同仁,並不適合新公司未來的需求,如果不能早一點處理,這些不適應的人員會不斷的在組織中對未來發表悲觀個看法同時也阻礙了組織的運作,進而影響組織工作氣氛。組織除了需要頂尖人才,也需要找到「對」的人認同這個組織。因此,對於之後併購案,公司也考慮如何能在不造成核心人才流失,能夠早一點對組織成員做重整,公司在未來併購上,考慮以提前介入的方式,去評估人才在組織併入的調整。

另外,為了給予新創事業部門更多的彈性,Q 公司一直是以獨立於原核心事業的方式給予新創事業部門更多獨立運作的空間,希望不要在併購後因為既有的組織架構思維扼殺創新。但此個案,也讓公司重新思考,先思考其產品策略,再根據需求去調整組織,而非單純獨立運作,就可以展現出預期的績效。但有機化的組織架構是對於創新組織的變革也讓公體認到必須保留的,以期能保持新創組織運作的彈性。在此案例中,賞詢法雖然耗費許多溝通的時間,但對於組織的正向思維內化,和核心人才的留任,在此案例是成功的,也對公司其他創新部門有所啟示,創造正向的思維的環境,讓新創事業組織對正向思維內化為信仰,對於未來有許多不確定性的創新的產品,「相信」是組織成員在變革中能夠堅持的必要信念。

結語



老子所說：「上善若水，水善利萬物而不爭，處眾人之所惡，故己於道。居善地，心善淵，與善仁，言善信，政善治，事善能，動善時。夫為不爭，故無尤。」創新管理就如同老子的這句對水的讚揚，雖然至清至柔，卻能穿透最堅硬的東西；江海處與下游的位置，卻能成為一切水源的歸宿。創新管理中，創造出客戶心中的價值地圖使其有利可圖，而且要在組織中，成功地改造並重塑組織文化，就如同老子的這句話，也必須讓萬物獲得利益，組織管理者同樣的要去創造出組織內大家可以獲得利益，而組織的領導人能夠有成功不必在我的心胸，不爭名利，不計得失，組織管理者才能真正下放權力，使得第一線人員獲得充分的授權，能隨機應變，持續革新，主事者必須思考不是保持穩定和效率，而是在心態上隨時處於危機之中去打造一個嶄新的工作環境而是在心態上隨時處於危機之中去打造一個嶄新的工作環境而是在心態上隨時處於危機之中去打造一個嶄新的工作環境，在這環境中，權力不是來自某種組織地位，而不是來自擁有特殊的寡占資訊，而是建立在個人對於組織的貢獻能力上。

創新管理中，員工不是單純由上司管理，而是自己管理自己，就像水流一樣，依著大勢，該往哪流就往哪裡流，同時建立組織能夠協調各功能單位能發揮作用，又不與萬物發生衝突，有包容一切的氣度，能接受風險和失敗，讓「自由」與「紀律」並存，如水人生，從善如流。

參考文獻



- 1 Charles Handy, 1976, Understanding Origination, Penguin4
- 2 網路資料 <https://mctalk.yunxin.163.com/details/26>.....4
- 3 網路資料 <http://relyky.blogspot.com/2013/11/blog-post.html?m=1>.....4
- 4 Joseph Schumpeter,(1912),Theory of Economic Development, Routledge6
- 5 Peter Drucker ,(2005),The effective Executive in Action, Harvard Business Review ...6
- 6 Gary Hamel, (2007),The future of Management, Harvard Business Review7
- 7 Chayton Christensen, (1997),Innovator’s Dilemma, Harvard Business Review7
- 8 網路資料
http://www.naipo.com/Portals/1/web_tw/Knowledge_Center/Research_Development/publish-84.htm.....6
- 9 W. Chan Kim & Renee Mauborgne, (2004), Blue Ocean Strategy, P.240 ~P.287 ,
Harvard Business Review7
- 10 David Midgley, (2009), The innovation Manual, Wiley.....9
- 11 Clayton M, Christensen, Michael E. Raynor,(2013), The innovator’s solution, Harvard
Business Review9
- 12 網路資料 <https://md.metaquant.org/2018/design.html#header-n7>.....9
- 13 Weisbord Marvin R, (2004), Productive workplaces revisited Chapter 5 the learning
Origination Lewin’s legacy to management, Pfeiffer.....11
- 14 網路資 <https://www.google.com.tw/amp/s/slideplayer.com/amp/5030788/>.....12
- 15 網路資料
<https://sites.google.com/site/1011zuzhixinlixuedishizu/OCnSM/approaches-to-managing-organizational-change/lewins-three-step-model>.....12
- 16 Goleman D,(1998), What makes a leader, Harvard Business Review16
- 17 網路資料 <https://kknews.cc/tech/e3x3nyz.html>.....35