

組織變革與領導藝術

楊振昇

國立暨南國際大學

教育政策與行政學系教授

兼教育學院院長

前言

- * 3C時代的來臨：
Change, Competition, Creativity
- * 變革是一個過程（process），
而非突發事件（event）
- * 領導是一項科學，也是一門藝術

Bill Gates

- 未來的企業是以知識與網路為基礎的企業，未來的競爭則植基於知識與網路的競爭
- 微軟距離失敗永遠只差兩年

如何面對人生的變化球

*** Peter Drucker**：現在開始準備迎接新挑戰的，將是明天的領袖；反應遲滯的，就會被遠遠拋在後面，永遠沒有趕上的一天。(Management challenges for the 21st century)

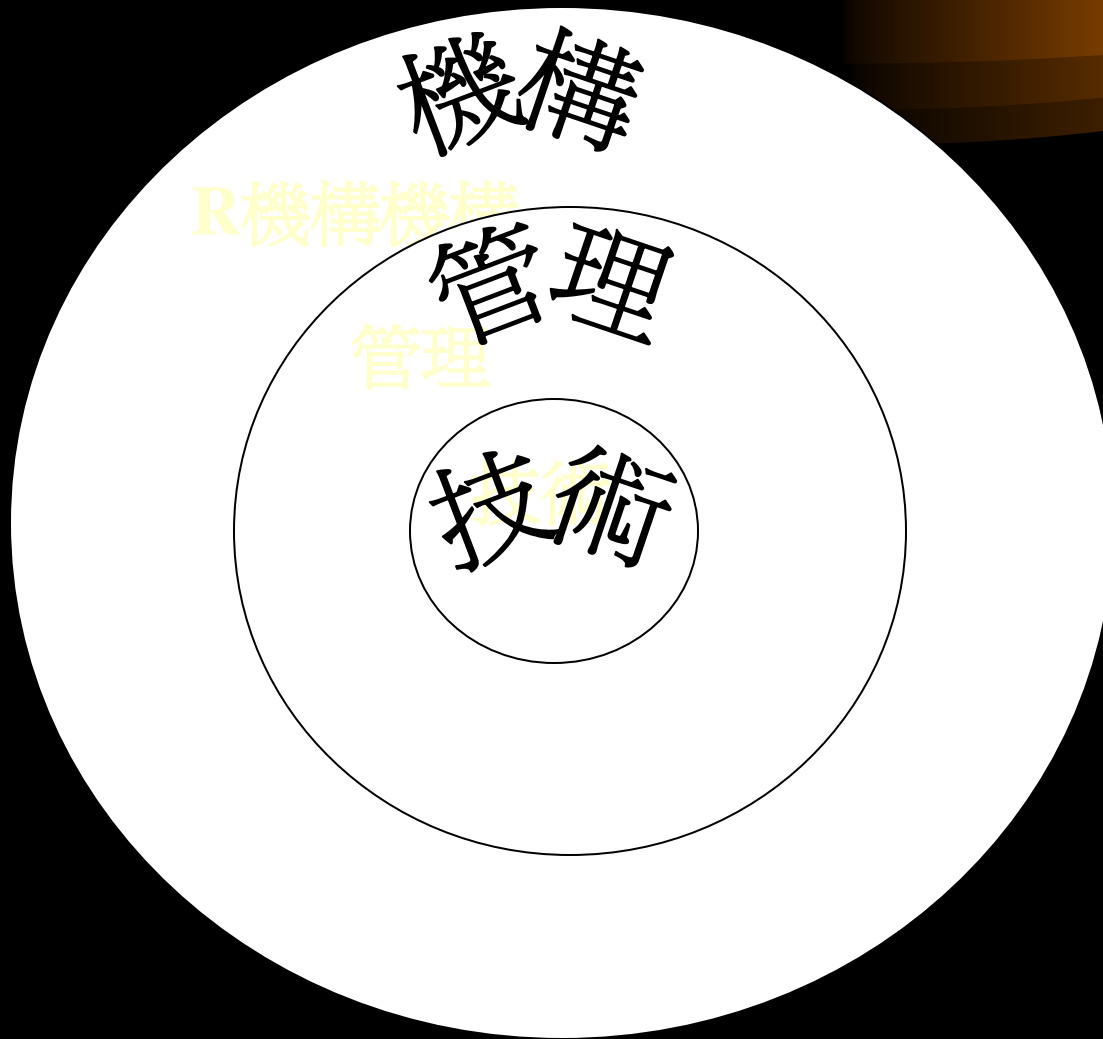
*** Making dust or Eating dust?**

M. Mead

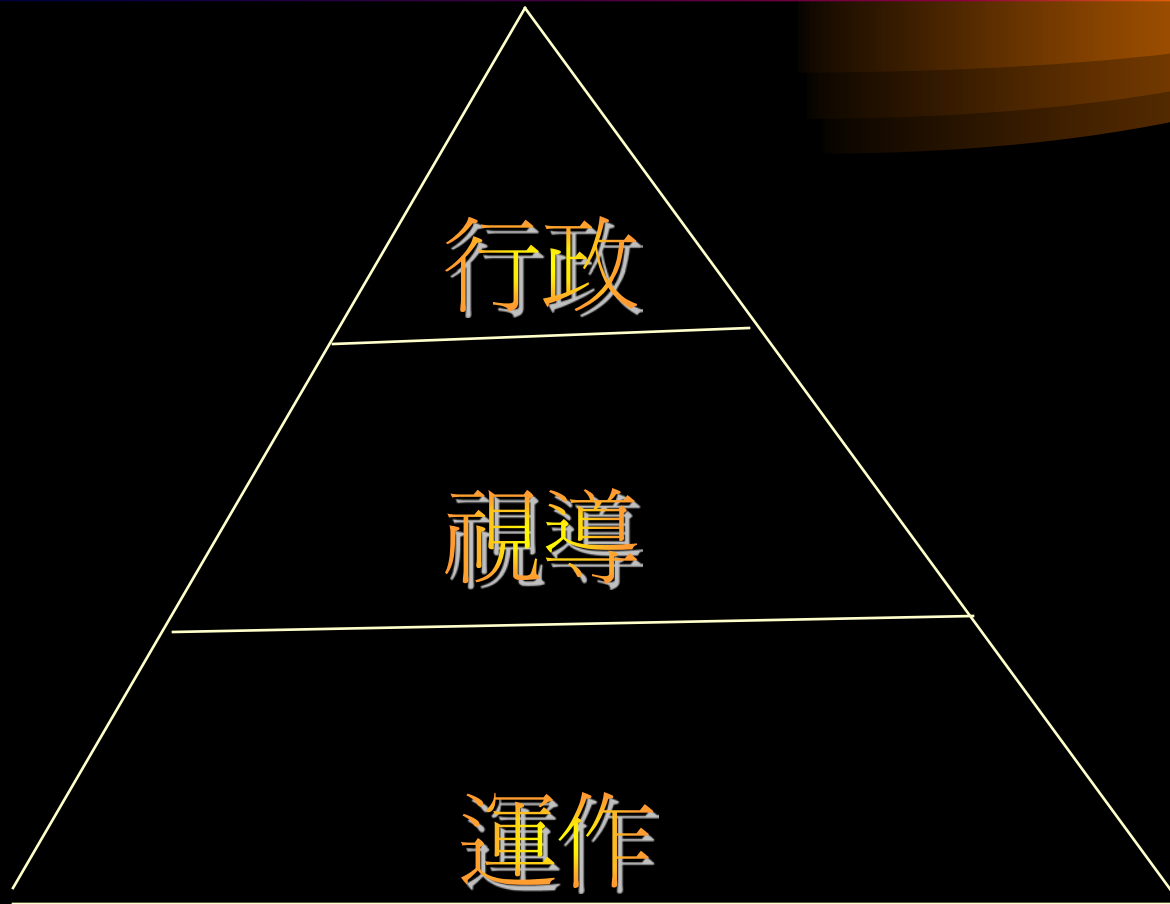
科技文化知識變遷三階段

- 一、後塑型文化(post-figurative culture)
- 二、同塑型文化(co-figurative culture)
- 三、前塑型文化(pre-figurative culture)

Parsons的組織分析



Simon的組織分析



雙重系統理論與組織運作

一、雙重系統理論的內涵

二、組織中科層體制與專業
自主間的動態平衡

組織變革的意義

組織變革係指當組織遭受內外在因素的衝擊時，為配合環境需要，乃針對相關的人、事、物等因素進行調整，期能持續維持組織的平衡，促進組織的進步。故組織變革乃是一個價值中立(value-free)的名詞，變革的結果有可能比原來好，但也可能比原來差。

組織變革的重要課題

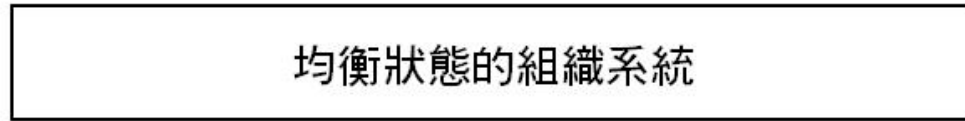
在論及組織變革時，應避免淪為第一級變革(first-order change)的迷思，僅專注於現況與直線的改變；而應著重第二級變革(second-order change)，也就是應重視組織的文化、結構、與基本假定（Fullan, 1991; Robbins, 1996）。質言之，應重視Senge（1999）所指出的「深層變革」(profound change)，亦即包括人的價值、渴望、行爲等內在因素，以及過程、策略、作法、制度等外在因素。

組織變革的類型

- * 計畫性變革(planned change)：強調方法的系統性、周延性，以及目標的可預測性。
- * 自發性變革(spontaneous change)：基於自然環境的因素以及隨機而生，並無既定的企圖或目標。
- * 漸進性變革(evolutionary change)：係相對於革命性變革(revolutionary change)而言，強調累積、與逐步的過程。

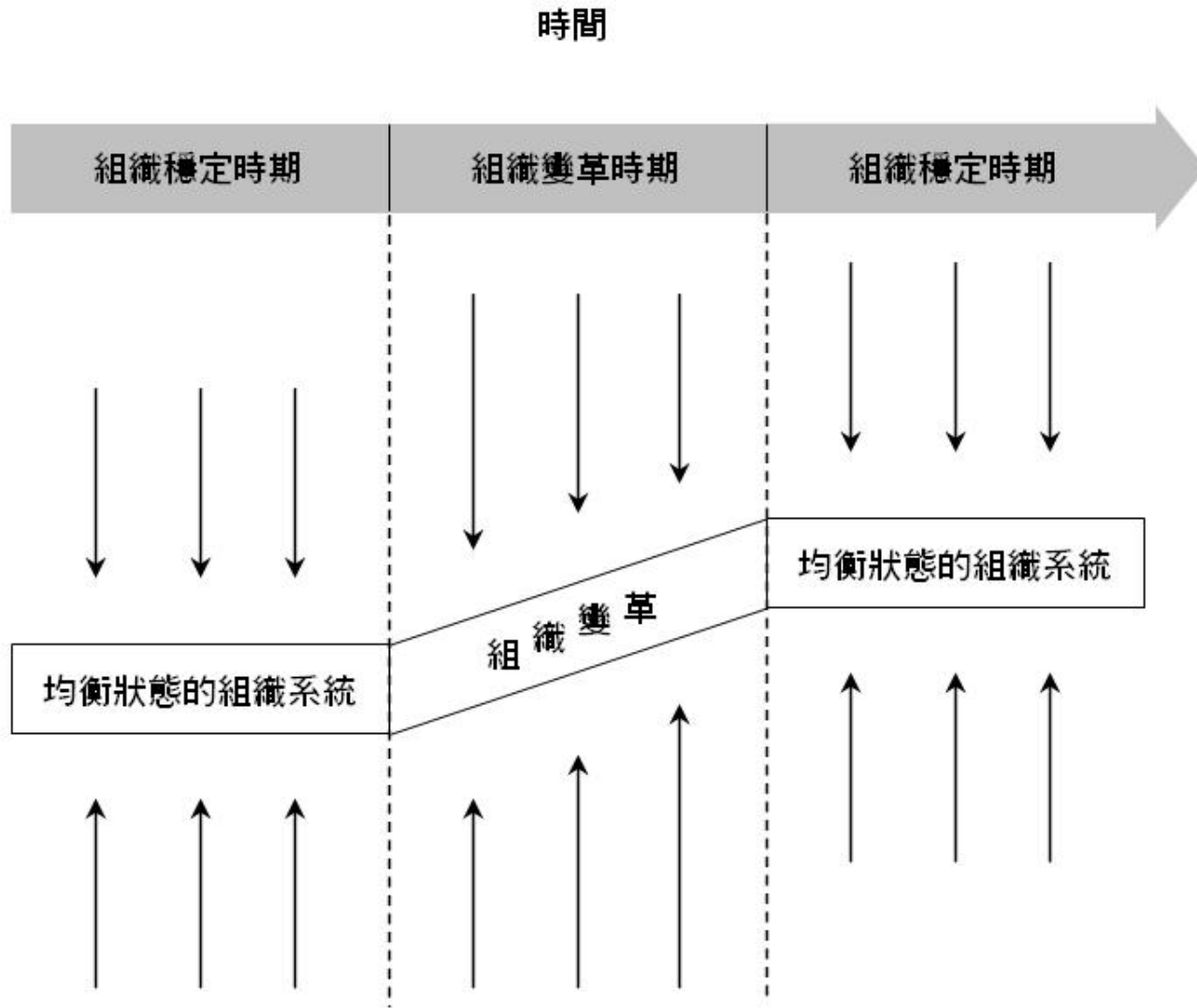
均衡狀態的力場

抑制力

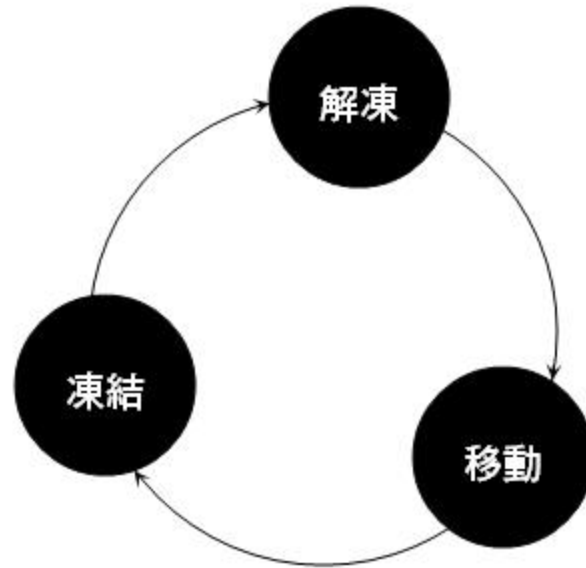


推動力

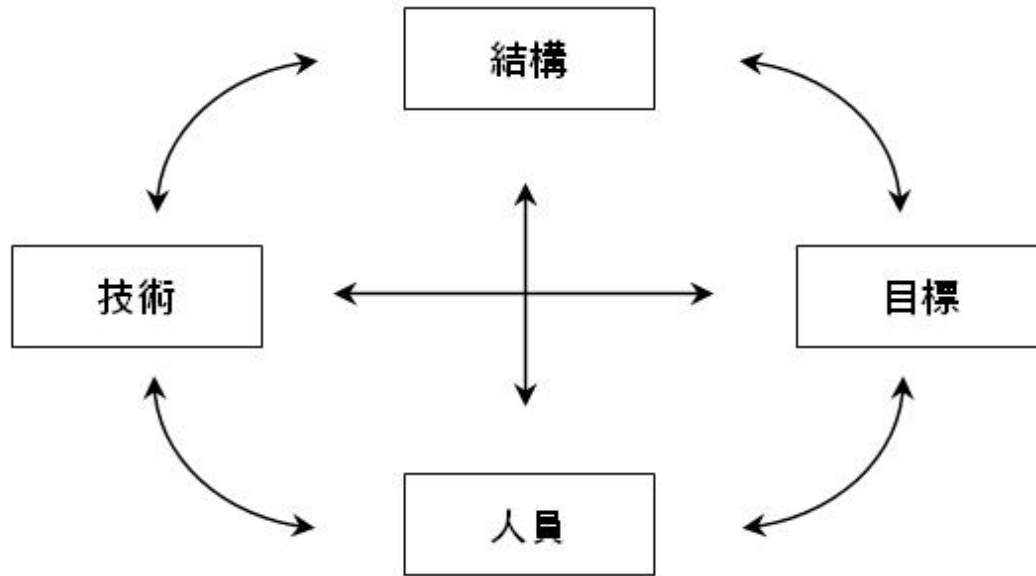
組織變革的力場模式



組織變革的解凍模式



組織變革的系統模式



組織變革的步驟

組織變革前

1. 評估組織變革之必要性
2. 規劃周延的變革方案
3. 建立共識、凝聚向心力
4. 組織堅強的變革團隊
5. 進行相關影響因素的評估
6. 廣泛蒐集各方意見

組織變革的步驟

組織變革時

1. 結合組織內外之資源與設備
2. 對可能產生之困境擬妥因應措施

組織變革後

1. 檢視組織變革成效
2. 聽取成員意見並做必要修正

領導之內涵分析

* 領導 vs. 管理

(追隨者 vs. 部屬)

* 塑造信任與分享的組織文化

$$KM=(P+K)^S$$

* Do the right thing vs. Do the thing right

* TQM vs. TEM

權力的種類

法職權

獎賞權

強制權

人格感召權

專家權

***Power over**

***Power with**

優質領導者的人格特質

自信心

親和力

幽默感

果斷性

情緒穩定

溝通能力

洞察力

帶人帶心：一枝草一點露

人格需要被尊重
尊嚴需要被維護
動機需要被增強
需求需要被滿足
潛能需要被激發

員外與廚師

- 員外：「廚師，我要好好對待你。」
- 廚師：「如果我午餐弄得比較慢，
• 你不會罵我嗎？」
- 員外：「不會」
- 廚師：「如果咖啡太冷了，你會不
• 會把它潑到我臉上？」
- 員外：「不會」
- 廚師：「如果牛排烤得太老，你會
• 不會扣我薪水？」
- 員外：「絕對不會」
- 廚師：「好，那我以後也不在你的
• 湯裏吐口水了。」

領導的重要原則

- 一、充實本身的學養
- 二、建構學習型組織
- 三、暢通溝通的管道
- 四、有效地激勵成員
- 五、分層負責與授權
- 六、瞭解與關心成員
- 七、具備應有的擔當
- 八、妥善地處理危機

領導者的不同類型

倡導型 (initiator) : make it happen

經理型 (manager) : help it happen

反應型 (responder) : let it happen

積極充實本身之核心能力

生理：充沛體能、儀態端莊、堅忍果決

靈性：誠摯關懷、心靈健康、尊重傾聽

創意：創新求變、危機處理、運用科技

情緒：瞭解自我、瞭解他人、圓融關係

智力：頭腦清晰、思慮縝密、分析批判

道德：嚴以律己、公私分明、以德服人

領導者如何研擬周延之組織變革方案

- 參照經驗法則
- 請教專家學者
- 巧放試探氣球
- 實施輿論調查
- 延緩決策
- 評估決策

領導者如何作成可行之行政決定

J. A. Alutto & J. A. Belasco 依據參與者的「意願」與「實際」，歸納三種參與決定的類型：

- 一、剝奪參與：「意願」高於「實際」
- 二、適度參與：「意願」近於「實際」
- 三、過度參與：「意願」低於「實際」

利害關係人之抗拒

- * 個人抗拒方面：如對變革方案內容不瞭解、害怕增加工作負擔、擔心原有工作型態被打亂、看不見變革方案所帶來的正向價值、以及既有利益的受損等。
- * 組織抗拒方面：如資源分配不均、組織結構既有的惰性、變革領導團隊欠堅強、及缺乏有效的溝通等。

領導者如何降低利害關係人之抗拒

- 一、提供成員參與變革計畫制訂的機會。
- 二、把握溝通機會讓成員充分瞭解變革方向。
- 三、採取漸進式的變革策略降低成員抗拒。
- 四、避免不合理的變革。
- 五、適時進行變革成效的檢討。

瞭解媒體工作者的心態與需求

- 一、取得新聞性的素材
- 二、由批判的角度出發
- 三、快速報導新聞大要
- 四、引發社會全面關注

白冰冰：那一刻，記者跟歹徒一樣兇狠

「記者一直是我的貴人，直到四月十四日，我去拿曉燕的東西(斷指、求救信、被凌虐的照片)。我一邊要對付邪惡的綁匪，一邊要應付難纏的記者不斷打來探聽的電話；我家門口的採訪車越來越多，再笨的綁匪也知道我報警了。我的家人請記者把車開走，怎麼求也沒用；我打電話給認識的媒體主管，採訪車只撤了一條巷子；我再打給新聞局長

白冰冰：那一刻，記者跟歹徒一樣兇狠

蘇起，結果採訪車再撤後一條巷子，但隔天全部又回來了。我看著記者一個個關心的面孔，竟然變得有些猙獰，那一刻，我覺得記者跟歹徒一樣兇狠。

天啊！我真得不懂，採訪新聞比人命更重要嗎？採訪新聞就可以干擾警方追捕綁匪的行動嗎？我期許媒體朋友記取教訓，學習自律，不要再披著新聞自由的羊皮，骨子裡卻是踩在別人鮮血上採訪的狼。」

建立與媒體良性互動的原則

- 一、熟記媒體工作者相關背景資料
- 二、主動邀請媒體工作者參加聚會
- 三、相關新聞之發佈應一視同仁
- 四、媒體對單位有正面報導時應表謝意

建立與媒體良性互動的原則

- 五、媒體對單位有負面報導時應婉轉說明
- 六、媒體對單位有錯誤報導時應予以澄清
- 七、單位之秘書或公關應扮演好催化角色

危機發生時與媒體溝通的主要原則

- 一、審慎選擇發言代表
- 二、統一對外發言窗口
- 三、做好內部沙盤推演
- 四、結合必要社區資源

暨南大學九二一危機處理之分析

- 一、學生撤離校園應予肯定
- 二、未能成立危機處理小組
- 三、北上復課決策過於匆促
- 四、面對媒體發言有待商榷
- 五、忽略埔里地區民眾心聲
- 六、學校復建工程起步稍晚

何謂 EQ

- 一、瞭解自己情緒
- 二、管理自己情緒
- 三、能夠自我激勵
- 四、瞭解別人情緒
- 五、圓融人際關係

情緒管理原則

- 一、找出情緒原點
- 二、改變周遭環境
- 三、避免情緒便秘
- 四、強化情緒免疫
- 五、減少負向思考
- 六、清理情緒帳戶

MTC法

Mind(內心)

- * 能區分自己可以解決的事，與無法解決的事
- * 不要想把每件事都做得盡善盡美
- * 情緒低潮或壓力大時不做重要決定

Time(時間)

- * 擬定每天的工作計畫
- * 保有彈性時間

Communication(溝通)

- * 講該講的話，多讚美他人
- * 少批評他人、少傳話

領導者的體認

- * 大肚能容，了卻人間多少事
滿面笑容，笑開天下古今愁
- * 得意事來，處之以淡
失意事來，處之以忍

領導者的省思

- *對長輩謙虛是應該，對晚輩謙虛是高貴，對平輩謙虛是安全
- *孟子：君之視臣如手足，則臣之視君如腹心；君之視臣如犬馬，則臣之視君如國人；君之視臣如土芥，則臣之視君如寇讎
- *領導者：抗壓、耐煩
- *領導者哲學：「樹幹不與樹葉爭綠」，讓部屬有表現的機會。

結語

- 組織變革 vs. 高爾夫球技的啓示
- 沒有永遠的贏家，也不會有永遠的輸家；其關鍵在於組織如何勾勒願景、形塑文化、研訂策略、因應變遷、與自我超越。