

組織變革活動系絡與變革成效之探討

余坤東

台灣海洋大學航運管理學系

(收稿日期：86 年 11 月 18 日；第一次修正：87 年 5 月 11 日；
接受刊登日期：87 年 8 月 13 日)

摘要

儘管組織變革已經成為相當重要的管理活動，學術研究上關於組織變革的本質與內涵的瞭解卻仍然不多。本研究的目的即是以文獻重組的方式，對於組織變革活動的系絡、內容與變革成效作一釐清。經由本研究的歸納，組織變革活動在因果關聯上可以分成變革啟動、變革內容、變革成果等不同層次的議題，而在變革內容上，本研究亦從水平、垂直、與時間向度上歸納出變革策略、變革程序、深度與廣度、時間、工具等五個主要構面，並且進一步探討變革活動配套與變革成效的關聯。

關鍵詞彙：組織變革、變革策略、變革抗拒

壹 序言

近年來組織變革 (organizational change)，不論在學術研究上或是管理實務上，都引發相當的關注與討論。在管理實務方面，主要的管理活動中，從企業功能的革新 (如生產管理活動中的品管圈、全面品管、乃至於近年流行的 ISO 9000 系列認證活動；人事管理活動中的工作生活品質)，到組織結構的改革 (如扁平化、變形蟲組織、虛擬組織、組織重整等)，從精神層面的改造 (企業文化的塑造、學習型組織的建立)，到程序及技術的改進 (資訊技術的應用、組織再造)，廣義來說這些都不脫組織變革的範疇。可以說，組織變革是近年來最能吸引管理者注意的管理活動。然而，不論這些變革的本質、動機為何，多數企業的變革活動，在預期目標與實質成果的達成上，往往存在著不小的差距 (Schneider et al., 1996)。

上述現象的發生，也引發不同學者從各種角度的探討，有研究認為應該歸因於整體層次的變革推動流程不順暢，變革動機、變革推動中各種角色 (發起者、實踐者、追隨者)、組織情境等因素之間，並無整體性的整合 (蘇士明，民 83；葉郁蘭，民 83)；也有研究則是從變革內容的探討著手，認為組織變革方案 (包括：變革推動策略、變革型態、干預手段) 的良窳，才是影響變革成果的主要原因 (Bartunek & Moch, 1987)；另外也有從員工的認知、行為等觀

點出發的研究，認為解決變革抗拒現象，才是改進組織變革成效的根本之道 (Driver et al., 1996)。

經由上述研究的努力，對於各關注議題，不僅提供了相當清楚的探討，也對組織變革的本質作了進一步的揭露。但是，由於各研究都只是針對特定議題的探討，對於後續研究者或是實務應用而言，若能經由一個觀念架構的建立，將這些不同觀點的研究，整合於較為近似的架構中，則不僅可以加速研究成果的累積，在實務應用上亦能比較不同研究的探討重點，而對組織變革活動有一全盤性的瞭解。在前述的背景下，本文的目的有三：(一) 釐清組織變革的整體性前因後果；(二) 針對組織變革內容建立主要的分類構面，以作為釐清不同組織變革研究的基礎；(三) 從配套的觀點，探討組織變革成效的意涵。

不論組織變革的本質為何，變革的發生必然有其背景，而在不同的背景下，所採取的變革行動，衡量變革成敗的準則，以及實際的變革成果都會隨之改變，在此一邏輯下，本文將組織變革研究分成：變革的啟動、變革的推動、以及變革的成果等三大議題作為討論的主軸，由於組織變革的研究為數不少，討論方式將以現有的研究為基礎，以文獻整理的方式，經由對相同議題的研究發現進行歸納，並且從不同議題的研究中，探索各議題間的關聯。

貳 變革的啟動

一、組織改變模式

一般而言，企業的運作普遍存在著慣性 (inertia)，因此，誘使企業進行變革，應該有其值得探討的原因。套用組織理論的觀點，關於「組織變革是如何發生？」的解釋，大致上也可以歸納為「自由意志」(voluntaristic orientation) 以及「命定主義」(deterministic orientation) 兩種觀點 (Astley & Van de Ven, 1983)。「自由意志」的觀點認為，組織變革的發生往往是為了預先因應環境所作的改變，在本質上是「自我導引」(self-directing) 的 (江岷欽，民 82)。

「命定主義」的觀點，則是認為組織變革的起因，只是反應 (reactive) 環境變化的需求，因此變革決策往往出於權力、合法性、人情面子等因素的考量，個別組織對於變革的自主性並不高。

以上述兩種觀點為基礎，Van de Ven & Poole (1995) 提出了四種理想的組織改變模式：生命週期論 (life cycle theory)、目的論 (teleological theory)、辯證論 (dialectical theory)、演化論 (evolution theory)。其指出組織變革的原因複

雜，並非單一模式可以解釋，但歸納說來仍是以這四種模式為主，在每一種模式下，所引發的變革程序、變革活動內容與重點都會有所不同。

生命週期論視組織變革如同生命的生、老、病、死一般，為命定而無可避免的程序，因此組織依循此一軌跡，由小而大，經歷到適當的時機即會有變革活動的發生。目的論認為組織變革是一種理性的目標、行動、回饋環路模式，組織變革起源於組織追尋其組織目標的達成，經由行動及回饋，組織會不斷連續的修正其方向，朝目標前進，惟組織目標會因環境因素而改變，所以組織變革會持續不斷的進行。辯證論則是以組織內部的觀點來探究變革的原因，認為變革現象是因為組織內部不同立場（權力、價值觀等）的勢力衝突下的產物，在此一觀點中，組織變革的原因並非如目的論所主張是出於理性的選擇，而是基於非理性的原因所造成。演化論的觀點與生命週期論近似，對於組織變革都是抱持命定的態度，組織個體的自主性都不高，兩者在觀念上較大的差異之處在於，生命週期論是以組織個體為思考的中心，演化論則是從產業群體生態的觀點來探討變革現象，而產業生態中變異、選擇、維持的連續循環過程，則是誘發與推動組織變革的主要原因，如前所述，在此一潮流下，組織的自主性不高，逆勢而為也無法改變產業的生態。

從以上不同觀點的比較中可以發現，命定主義的觀點（生命週期論、演化論）認為，組織的改變乃是每個組織在發展過程中，無可避免的必然現象，而自由意志的觀點（目的論、辯證論）則是認為，改變是組織自主性的選擇，因此並非每個組織都會經歷相同的改變。由於組織改變的原因複雜，上述模式雖然從不同的角度，提出了組織變革的解釋，但彼此之間並非完全對立。例如，葉匡時等人（民 85）在公司股票公開上市變革的研究中即發現，此一所有權的改變，有些公司是出於人情、面子等因素的考慮（命定主義觀點），而也有是由於經營管理上理性的選擇（自由意志的觀點），但是在整個變革啟動過程中，這些因素往往是同時存在的。同時，由於自發性變革中，組織對於變革目的、推動方式的自主性較高，而這些因素的差異也與變革成效有關，針對這一類型變革作進一步之探討，亦較符合本研究之目的。

二、組織自主性變革模式

在 Van de Ven & Poole (1995) 所提出的四種模型中，雖已對組織改變的四種型態作了描述，但是對目的論與辯證論兩種自主性變革模式而言，組織內部是經由何種方式、何種程序的運作，而啟動此一變革，卻未作進一步說明。

關於組織自主性變革啟始的過程與方式，Mintzberg & Westley (1992) 歸納出三種不同的型式：規劃程序 (procedural planning)、願景推動 (visionary leadership)、演繹式學習 (inductive learning)。在規劃程序式的決策型態中，變革決策的形成大都是透過正式化的規劃機制 (如企業所進行的策略規劃活動)，在此一型態中，組織的規劃幕僚將是最關鍵的角色；願景推動式的變革決策，其特徵是此一變革決策的形成，乃是來自於經營者或高層領導人對於未來有清楚的願景與定位；相對於願景推動式的決策型式，演繹式學習的變革決策乃是由於組織基層自發性的學習與知識累積，隨著時間而蔓延並擴及整個組織，最後形成變革決策的共識，此一類型在本質上是非正式的。

值得注意的是，在所提出的這三種決策型態中，Mintzberg & Westley (1992) 認為，在正常的情形下，三者不僅並存而且有時間上的先後次序，亦即演繹式學習先在組織內部發生，此一程序進一步造成經營者願景的改變，再積極推動正式化的規劃程序，三者相互聯結而形成完整的變革決策程序。但是，Mintzberg & Westley (1992) 亦同時指出，這三種變革決策程序雖然是可以並存，但部份程序的欠缺並不會影響變革決策的形成，差別在於這些變革決策對於後續活動影響的程度不同而已，表一歸納了不同決策程序組合下，可能產生的變革類型。

表一 不同變革決策程序與變革類型

變革類型	非正式變革 (informal)	隱晦式變革 (implicit)	輸入式變革 (imported)	風潮式變革 (mindless)
變革決策程序組合	演繹式學習 願景	演繹式學習	演繹式學習 願景 規劃程序	演繹式學習 規劃程序

資料來源：歸納自 Mintzberg & Westley (1992)

相對於 Mintzberg & Westley (1992) 從組織內部的觀點，來探討變革啟動模式，Rajagopalan & Spreitzer (1996) 則是從組織與環境互動的觀點，來建立組織自主性變革模式，根據互動的複雜程度，將變革模式分成：理性、學習、與認知三種類型。在理性模式中，組織變革純粹只是組織系統對環境的因應，當組織的內外部環境變動，即遷動組織理性的因應，因此並未涉及組織內的人性、認知、以及內部運作程序等問題，可以說是一相當簡單的模式。相對的，

學習與認知模式中，則在組織變革決策中，納入了組織內部之個人認知、行動等因素的考量，在程度上可說是整合個體與組織整體層次的啟動模式。

此外，鄭仁偉（民 84）則是從「力量」的觀點，來說明自主性變革的啟動。其認為，自主性改變乃是組織中維持現狀的結構慣性，以及組織理性調適兩股力量鬥爭下的結果，「組織有追求未來發展的自由意志調適行為，也有延續過去發展維持現狀的慣性行為」，而這兩股力量不僅影響變革的啟動，研究中也驗證出，兩股力量共同影響到改變的效果，此一結果也說明了，組織系絡因素在自主性變革成效中的重要性。

參 變革的推動

變革內容的研究，由於其多面性與複雜性，眾多研究的重點都有所不同，亦無法作整合性的比較，因此有必要將此一變革內容的議題，再作進一步的區分，而此一區分最主要即找出與變革內容相關的構面，經由相關分類構面的建立，即能清楚的列示各研究所關注的議題與重點。

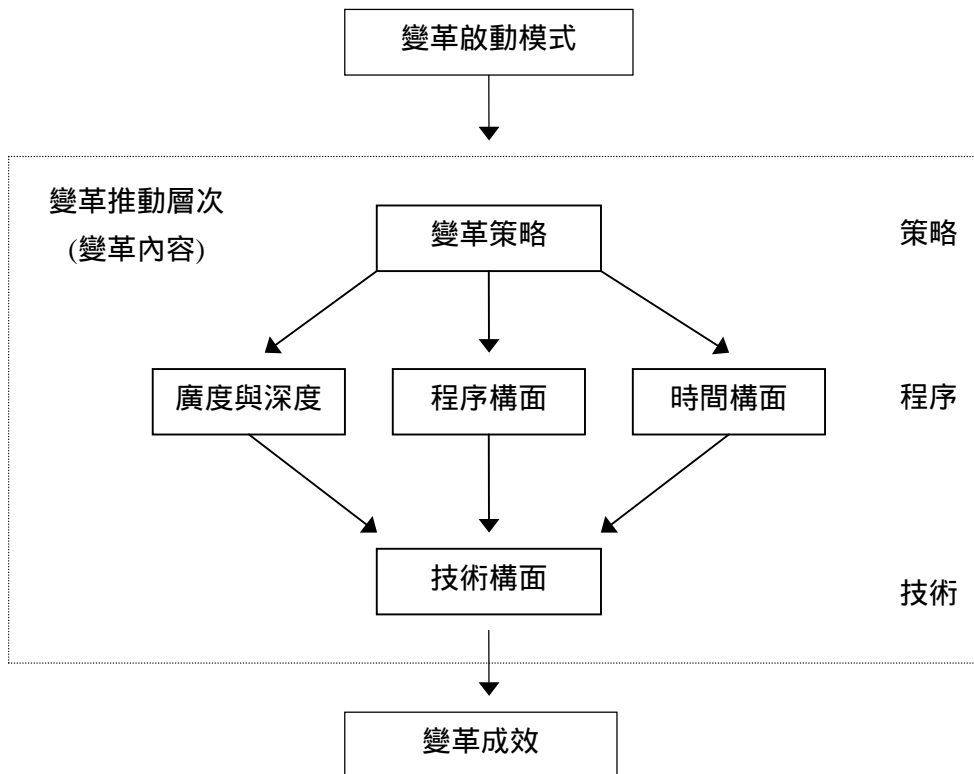
一、組織變革的主要內容

關於變革推動的內容，過去亦曾有研究提出，例如，Robertson et al. (1993) 在其理論模式中指出，組織變革的干預方案 (intervention) 經由對組織工作環境相關因素的影響，進而影響個人行為，再達到組織績效改進的目標。而在其界定的組織工作環境中，主要內容包含了：組織程序 (organizing arrangement)、社會因素、實體環境 (physical setting)、技術 (technology) 四大類，從此一層面來看，其主張組織變革的內容亦包含這四種。

除了變革橫斷面的內容外，因果縱面的內容也是關注的重點，例如，Porras & Robertson (1987) 根據相關文獻的回顧，將變革內容再細分成三個層次：策略、程序、以及技術。其中，策略層面所關心的議題為組織變革方針的探討，諸如權力運用的方式、變革的大方向、以及相關變革機制的抉擇等，這一議題的層次可以說是介於前述的變革啟動以及變革正式推動之間，經由變革策略的確定，變革的手段以及評量準則等亦隨之而明確。程序層面較為重視的則為變革內容本身，包括變革程序 (步驟) 的定訂、每一個變革程序中變革手段的選擇、以及每一程序的重要觀察因素等，而至於技術層面則較強調變革干預方案的研究。從這兩人的研究中，即可以很明顯的看出，兩者對於變革活動或變革

推動方法，所思考的構面並不十分相同，前者重視水平向度而後者著重垂直向度的思考。

除了前面所提的向度外，亦有從時間向度以及推動方向來考慮組織變革議題，如 Mintzberg & Westley (1992) 所提出的急進式變革與漸進式變革，以及演繹式 (inductive) 變革與歸納式 (deductive) 變革，都是不同的內容構面。



根據以上的說明，本研究將重要的變革內容彙整如圖一所示。

圖一 變革內容的主要構面及其前因後果

本研究整合組織變革的水平、垂直、及時間等向度，而將組織變革內容細分成變革策略、廣度與深度、程序、時間、技術等五大構面。值得一提的是，此一架構的構建中，五大構面彼此之間是高度互動而非獨立的，因此對於組織變革內容的探討，應該如 Doty 等 (1993) 的主張，以整體性配套(configuration)的觀點來看待，而非單獨針對其中一二個構面而已。

二、變革策略

變革策略中所思考的重點多為方向性、觀念性的議題，其中，變革目的與推動準則是在變革策略中最常被考慮者。在變革目的方面，變革可能是基於組織整體性的因素（如經營績效的改進、組織文化的塑造），作業性因素（如提高某一作業的效能），或是個人層次的因素（態度或行為的塑造等）。在推動準則方面，主要都是針對程序、廣度與深度、工具等構面，提出指導性的方針，這些議題諸如，組織變革推動是「方向的改變」或是「狀態的改變」，在程序上是正式的或是非正式的（Mintzberg & Westley, 1992），在採行的工具上是技術導向或是行為導向（Sun, 1994）等。

除了以上的觀點外，Schneider et al. (1996) 就局部性變革與全面性變革議題進行探討，認為為了形成持久性的改變，組織變革不宜考慮局部性的實行方式，而應該全盤性的進行，如此才能從整體的工作環境中塑造出完全不同的氣候，使變革效果永續存在，其並且提出了三種變革策略：人力資源潛能激發、社會-技術（social technical）方法、全面品管（TQM）。人力資源潛能激發的基本哲學是對人性持 Y 理論的假設，認為人渴望成長、樂於承擔責任等，因此從人群關係這方面來推動變革，將會有相當的成效。社會-技術方法的基本論點則是以為單從社會層面或技術層面來進行變革，所收的成效必然有限，而兩者的整合才能達到應有的效果。至於全面品管式的變革哲學，其範圍又遠較人力資源潛能激發以及社會-技術方法更為廣泛，其是從服務顧客、客戶滿足的層次來思考變革活動，認為與提高顧客滿足相關的因素，都是變革的考慮範圍，而非只是單一功能的改革而已。

三、變革程序

在組織變革本身所應包含的程序方面，如同管理程序的建立一般，變革程序的研究，亦隨著對於組織變革的瞭解，從描述性模式而規範性模式進而權變與配套觀點的提出，但無論何種觀點，變革程序的基本組成大致上並無太大變化，只是因變革策略、著重議題的不同，而在組合上有些微的差異而以。

較早期組織變革程序的研究，受限於對於變革活動的所知不多，故研究內容多著重在對組織變革階段之觀念建立，所提的變革階段也較為抽象、簡化。例如，Lewin（摘自吳秉恩，民 78，99 頁）將組織變革依其過程分成解凍、改變、再凍結三個階段，可說是為組織變革提供了一個簡單卻有價值的思考架構。後續研究者依循此一思考架構，分別修正發展出更符合實際的組織變革發

展模式，例如，Lippitt 等人（摘自謝宗翰，民 81，17 頁）的組織變革五階段模式：發展變革需要、建立變革關係、採取變革措施、類化與穩定變革成果、終止協助關係；以及 Nadler 等人（1989）的活化、擬具藍圖、實現三階段模式，本質上仍是對前述 Liwin 的三階段模式作進一步引伸。Beer & Huse（1972）、Friedlander & Brown（1974）則是將變革過程，以流程圖方式，建立不同活動之間的關聯性，亦屬這一方面的努力。相對於前述之描述性模式，Allen（黃營杉等，民 80，409 頁），則嘗試建立規範性模式，其提出的四階段變革模式，除了描述組織變革的過程之外，亦提出每一變革階段的主要活動內容，期對組織變革的推動有所指引，此一嘗試亦帶動了後續研究者，對建立更細緻之規範式組織變革步驟的興趣（Bennis，1993）。

後續研究中，由於對組織變革的瞭解，變革程序的探討亦從觀念性層次，落實到實務應用的層次。Porrás & Robertson（1987）整理了十六篇相關研究，發現這些文獻中所提出的變革程序包括：委託對象的選擇（若借助外部資源進行變革）、進入階段（entry）、簽約、理想變革策略的建立、診斷、替代方案的設計規劃、變革目標的決定、規劃變革活動、行動監督與考評、變革成果機構化或社會化。在這諸多的變革程序中，某些階段的是否應該存在則是見仁見智，而其中較有共識的重要程序則有：診斷、規劃變革活動、行動監督與考評等三個程序。

四、深度與廣度

傳統的組織變革研究中，在變革內容上，一向注重正式組織結構的變革，其基本理念認為經由組織結構的改變，對外可以調整組織與環境的互動關係，使之適應環境的快速變化，對內從組織設計的觀點，組織結構的變化亦足以回應技術、資訊處理、協調控制等活動的需求，進而提升組織營運的效率（Driver et al., 1996）。雖然，不少研究都証實，組織結構的改變，最終亦會對行為、態度等層面發生影響（Robertson et al., 1993；Burkhardt, 1994），但這類型研究的原始動機中，並未預期到行為層面的改變。

隨著變革活動的逐漸多元化，組織內外環境中，除了正式結構所處理的因素外，正式結構之外的因素，諸如內部環境的文化、價值觀，外部環境的機構化型態（institutional pattern）、資源依賴等，都是傳統組織設計中忽略的領域，而學者們也紛紛指出，組織結構的運作除了考慮正式化的因素外，對於前述的非正式因素的因應與配合也越來越重要（Sharpe, 1996）。而這些非正式因素與組織運作的配合，則必須經由組織之認知詮釋體系（interpretive system）

的改變才能奏效，但是由於組織在文化、結構、認知架構等各方面的惰性，變革無法經由組織結構的轉變而達到，而是要從認知、觀念等層面的轉換才能成功，部份學者所提出的策略性變革 (strategic change)，即是針對觀念與方向所進行的變革 (Spender & Grinyer, 1996)。

雖然變革的理念從結構層面轉到非正式因素的層面，但對於非正式因素的變革，在內容上卻仍有爭議。部份研究以為，既然要從事認知詮釋等層面的變革，而在組織中總經理又是組織詮釋體系最大的影響力來源，因此透過高層的人事異動，個人認知層面的變革方式，即可以有效改變組織的詮釋體系 (Clark & Starkey, 1988)。但是此一觀點卻也遭到不少的質疑，除了過於簡化變革的本質外，在實証研究中也未獲得有力的支持 (Grinyer et al., 1988)。另一種觀點則不是從「人」的立場來思考此一議題，而是再從組織的立場，針對原先的組織設計觀點作調整，這些研究認為，組織設計的觀點應該重新調整，尤其是要將組織設計的重心從作業事務中脫離，才能因應內外部之非正式環境。這一理念的變革，到目前為止仍然相當抽象，但是其精神將是如同 Orton & Weick (1990) 所提出之「鬆散聯繫組織」(loosely coupled system)的觀點，對組織設計的重點會從正式結構轉向非正式結構層面。

在上述變革理念的導引下，組織變革必須進一步思考變革的具體內容為何，才能夠符合上述的理念。而這方面的思考，主要在於回答兩個問題：要對那些議題 (領域) 進行變革？進行何種程度的變革？前者屬於變革內容的廣度，後者則是深度，分別探討如下。

(一) 變革的廣度

變革內容的選擇上，Mintzberg & Westley (1992) 較強調組織未來發展方向或是組織現狀的變革，但不論是未來或是現狀變革，根本上都有其更具體的變革內容，而由於變革的目的、理念、方針等因素的差異，每一變革在深度與廣度的組合上也會因而不同。

例如，Overholt (1993) 整合了各種不同目的之變革，綜合提出組織變革內容包括以下六項：高層主管的信仰、價值觀與人格特質的變革，經營哲學的變革，組織內行為規範的變革，正式組織結構的變革，領導、酬償、次文化的變革，企業文化的變革等。在其所提的六項變革內容中，層面上包括了整體性與個別因素的變革，範圍上亦從組織的正式系統延伸到非正式系統。相對於 Overholt (1993) 的變革內容，Robertson et al. (1993) 依循組織的四大構面 (結構、人力資源、技術、系統)，而將變革內容區分為：組織程序變革、社會因

素變革、實體環境變革、技術變革四大類。其餘關於組織變革內容的看法大同小異，例如，Leavitt (盧秀雲，民 82，16 頁)，以組織系統的觀念界定組織變革的範圍為人、技術、結構三大部份，認為這三者間的改變是相互影響的；Connor (黃營杉等，民 80，405 頁) 的自然改變模式 (natural change process) 不僅從內外部破壞力的觀點解釋組織變革的起因，亦以組織運作的觀點，界定變革的範圍應為：個體的工作任務、組織運作程序、組織策略、組織文化四部份，當然其間亦存在密切的互動關聯。Kanter (1989) 則是從組織不同角色的觀點，定義組織變革的本質，他提出由於外部危機以及組織內原創的創新動機，再加上變革策略家的篩選，引發了組織變革，但過程中仍有賴變革執行者與接受者的合作，才能達成變革的目的，在其模式中，強調變革策略家權力的取得，以及執行者、接受者之政治行為的探討。

由於組織變革內容中各個項目彼此之間乃是互動的，變革者不能期望只牽動組織的一部份而不會波及其它部份，但是在變革內容的選擇上，卻往往涉及變革內容的廣度及先後次序的問題。例如，變革推動者可以專注於某一個議題進行變革 (piece meal 或 focus)，卻也可以是對於所有議題作全盤性、革命性的變革 (Mintzberg & Westley, 1992)。不同變革廣度的選擇，究竟會不會影響變革成效，Schneider et al. (1996) 等學者的研究中即明確指出，由於變革成果的能否持續，端賴變革推動者能否建立一組織變革氣候，就此一觀點來看，具有廣度的全面性組織變革似乎較容易達到預期的變革成果。

變革內容若是屬於全面性，當然不會有擴散路線的問題，但是若屬於局部性的變革，則另又涉及變革內容擴散方向的抉擇。在變革議題方面，一般常見的方式是從技術層面擴及行為層面的變革，此一擴散路線最合理的解釋是由技術層面再到行為層面，在推動的困難度最低 (Sun, 1994)，例如，最常見的資訊技術應用，往往都是先由技術層面的變化，再擴及於資訊應用行為與文化的建立。

(二) 變革的深度

在組織變革的深度上，Spender & Grinyer (1996) 提出了三階段變革的思考模式，當組織經營績效不彰時，初步的變革方案以強化控制為主，經由組織結構、會計制度等正式層面的變革，達到提升績效的目的。若此一變革方案仍未奏效，則變革活動將採行第二階段更為深入的策略變革，經由對目前經營方針的修正，而達到提升績效的目的。根據 Spender & Grinyer (1996) 的看法，變革活動在第一、二階段，大致上仍只是對於組織內正式系統的改變，並未觸

及非正式系統，也未對組織的價值體系、詮釋認知體系進行更動，但是若變革活動在一、二階段中都無法提高經營績效時，組織於是進入第三階段的全盤性變革，此時不論組織內的正式或非正式系統都將全面更動。

Spender & Grinyer (1996) 所提出的變革階段，乃是以整體組織的觀點來探討組織變革的深度，Bartunek & Moch (1987) 則另外提出了觀念變革深度的探討，其主張基模影響個人認知的形成，而基模的形成主要來自於個人過去經驗的累積，因此若要改變認知，以基模的觀點，變革決策者可以依變革方向與組織的認知基模是否一致，而將變革分成一次元變革（變革與現存基模一致）、二次元變革（變革在於改變現存基模）、三次元變革（培養組織員工自行建立合適而彈性的基模）等三個層次，而第三次元變革在程度上最為深入，所進行的改變亦最為澈底。

五、時間構面

若就 Mintzberg & Westley (1992) 的觀點來看，組織變革是一持續不斷的程序，藉由組織不斷的學習，引發新的願景，進而從事持續性的變革，就此一類似於組織發展的觀點而言，組織變革確實無起點與終點，亦不涉及時間的問題。但是企業所推動的變革往往是單一事件（如 ISO 9000 認證的推動），此時變革時程的長短也是變革決策與策略的考慮因素。

因此，組織變革的時間構面事實上與變革內容與方式亦息息相關，如同 Mintzberg & Westley (1992) 所提的，組織變革可以是以革命式快速推動，也可以漸進式的按部就班，兩者的差異除了在時間構面上的快與慢，也牽動變革內容與推動介面（變革抗拒）中的各個要素。革命式的組織變革，推動上主要是以命令與指示為主，故在推動的時間上較為迅速；相反的，漸進式的推動方式其組織變革的形成過程多是以由下而上的方式形成，而在推動上也是採逐步推動，由於此一漸進式的組織變革，需要有更多的時間在組織內部進行溝通整合，所需的時間亦較長。

六、技術構面

組織變革干預方案的選擇，會因變革的對象（組織或員工）、變革推動者的管理哲學與偏好等因素而不同，常見的組織變革干預方案主要包括：屬於組織制度層面的變革技術，以及屬於社會層面的變革技術兩大類。

在組織制度層面的變革技術方面，常見的有：組織資訊系統的建立、組織結構設計、工作設計、生涯發展系統的變革、篩選與訓練政策、人事作業與規章、薪資制度、資訊回饋機制的變革等，這類型之變革技術的主要功能，一則是對於組織正式化之溝通協調機制的修正，以便於在此一機制中傳遞更多的資訊，以利企業的運作；另一則是經由人力資源管理相關制度的修正，以達成激勵員工、塑造組織氣候及文化的目的。

除了制度層面的變革技術外，近來的組織變革理論對於社會層面的變革技術亦日漸重視，甚至於有凌駕於制度層面技術之上。所謂的社會層面變革技術，主要是因變革的推動往往遭遇到非預期或非理性的抗拒，而這些抗拒的起因又經常是人際間的溝通不良、關係不佳所引起，因此，若要有效推動組織變革，除了制度層面的變革技術外，社會層面的變革技術也具有舉足輕重的功能。在研究文獻中，對於社會層面變革技術的看法頗為一致，常見的包括：團隊管理（團隊凝聚力或規範的塑造）、領導者的領導風格與行為、組織氣候、企業文化等工具的利用，這些社會層面的技術最主要的功能乃在於變革抗拒阻力的化解，或是員工之態度與觀念的改變，比較上，制度層面的技術較屬宏觀層次，而社會層面的技術主要面對的目標是個人，故本質上較屬微觀層次。

不論變革干預方案的本質屬性為何，隨著變革活動的展開，不同之組織變革階段中所著重的技術屬性亦有所不同。例如，Sun (1994) 就觀察了組織引進創新技術之變革，所採行的變革手段，在其研究中，變革技術區分為組織路線（即較重視社會層面變革技術者）、技術路線（較重視制度層面之變革技術者）、以及均衡路線（兩種屬性之技術並重者），其並且發現在技術創新的變革中，多數變革干預方案以技術路線居多，但隨著變革逐漸進行至更深入階段，所採用之變革干預方案的屬性亦漸從技術路線轉向組織路線。此一研究發現雖不一定能一般化到其它的變革議題上，但變革干預方案會隨變革階段而變化卻是相當明確的。

肆 變革成效

由於自主性變革乃是組織對於環境的調適，因此不同的變革活動，必然啟始於不同的動機，處於不同的變革目標、手段、衡量指標等變革系絡之下，在此一系絡下，變革內容只是眾多活動的一環，本身並無絕對的優劣，只有從整個系絡來研判其是否合適。至於是否配合，則又必須由變革成效來研判，因

此，本小節首先就變革成效的意涵作一說明，其次再分別從技術性及整體變革成效的討論中，探討變革內容在整個變革推動系絡中與變革成效的關聯。

一、變革成效的意涵

組織變革成效究竟要如何研判，在目前似仍無定論。若單純只是從變革目標能否達成（技術層面），而不考慮變革是否必要、變革方向與企業經營策略能否配合等問題，根據 Lewin 所提的變革三階段（解凍、進行、再凍結）理論，變革的成效似取決於能否將變革後的狀態有效保持（凍結），若能夠有效確保而不致故態復萌，即可視為有效的變革。此一觀點固然提供了變革成效的一個重要指標，但是卻也忽略了兩個議題：首先，再凍結的這個狀態，是否與原先變革推動的期望相符，或只是多方妥協下的暫時性均衡；其次，到達此一再凍結狀態之前，組織所耗用的資源其成本效益是否值得。由於這兩個議題，基本上都是在變革進行階段所發生，所以，若要較完整的探討變革成效，除了考慮再凍結階段是否達成外，變革進行階段的特徵也是重要的評估因素。

如果影響變革成效的因素，存在於變革推動及再凍結階段，則是否能根據這兩個階段的某些特徵，建構更為具體的變革成效研判指標，即值得進一步探討。在推動階段方面，變革抗拒是變革推動階段最明顯的特徵，其不僅會使變革目標無法達成，抗拒的化解也會消耗組織的資源。在再凍結階段，變革後會不會故態復萌，則要看組織中是否形成了持久性（sustainable）的組織變革環境（Schneider et al., 1996），或是組織是否能將變革的結果予以機構化（institutionalized；Goodman et al., 1980）而定。因此，就技術層面而言，變革成效的意涵應該包括，變革抗拒的有效化解，以及變革結果的機構化兩個基本構面。

由於組織變革的本質各不相同，技術面之變革成效與上述兩個指標的關聯性，也有一定程度的差異。例如，對於某些變革而言（諸如電腦化的推動、組織結構的變革等），變革推動過程中抗拒現象的化解，其重要性遠高於變革成果的機構化。但是對其它的變革而言（諸如組織氣候的改變、企業文化的塑造等），變革推動階段的抗拒現象問題較小，如何在變革完成後，將變革成果機構化才是影響變革成效的關鍵。所以就變革成效的觀點來看，有些變革其成效取決於抗拒能否化解（簡化起見，本研究將這類變革名為過程導向型變革），另有些則取決於能否將改變的結果機構化（本研究名之為結果導向型變革），而影響變革成效的因素，主要是以變革活動中技術構面的配套為主，較不涉及策略、程序等構面（圖一）的配合議題。但由於變革活動是組織特定系

絡下的產物，若以較宏觀的角度來看，變革成效即不能只考慮變革目標達到與否，而必須從變革活動與組織系統是否相容來探討 (Robertson et al., 1993)。所以，隨著所界定變革成效層次的不同，所採行的變革內容上也會有不同的配套，探討如下。

二、技術層面的變革成效

在組織變革成效意涵明確化之後下，即能就變革內容配套與變革成效的關聯，作進一步的釐清。根據前述的探討，過程導向型的組織變革，變革成效與能否化解變革抗拒息息相關，在相關研究中，變革抗拒議題的探討，多以認知或資訊處理觀點為基礎。例如，Lau & Woodman (1995) 主張組織成員會以已經建立的認知基模 (schema) 為架構，研判變革活動是否與其認知基模吻合，而決定其對組織變革的態度。這類研究指出，不僅個人在認知方面有既定的基模，整個組織中亦有所謂的「變革基模」(組織成員期望的變革方式)、「計畫基模」(關於變革活動不同手段之間先後次序的期望)，若組織變革與這些基模一致，將會有較好的成效 (Kabanoff et al., 1995; Lawler, 1982)。因此，過程導向型變革活動，設計的重點即在於對認知基模的瞭解，並且考慮變革活動與認知基模兩者的一致性。Bartunek & Moch (1987) 根據此一基模的觀點，認為變革活動在設計上應注意其深度構面的設計，依其觀點，變革應由一次元變革 (變革與現存基模一致)、二次元變革 (變革在於改變現存基模)、三次元變革 (培養組織員工自行建立合適而彈性的基模)，由淺而深循序漸進，對於變革抗拒的化解較有助益。Poole et al. (1990) 也主張，組織基模可以經由成員的互動程序來塑造，同時，暴露在不同的社會環境下，會引發個人認知基模的變化 (Walsh & Charalambides, 1990; Schneider, 1991)，因此，這類型變革活動設計，就是以建立組織內部成員的高度互動、實證理性、規範再教育等手段為主，其目的在於加強彼此的資訊交流，進而改變既有的認知基模，化解變革抗拒現象 (Poole et al., 1989; Chin & Benne, 1976)。

至於目的導向型的變革，其變革成效取決於能否將變革成果機構化。關於這類變革的探討，大致上可以機構化理論為基礎，希望在組織變革活動中建立起機構化機制，使已經改變的個人行為或態度能夠持續。根據機構化理論，機構化現象的形成與否，取決於強制、規範、及模仿三種影響力的大小 (DiMaggio 及 Powell, 1983)，而這三種影響力主要存在於組織環境中。因此，若變革活動能夠致力於組織環境中，三種機構化影響力的提升，則對於變革成效的達成即有正面效果。從機構化的觀點出發，變革活動的主要內容，都以組

織中的正式權威、人事制度、作業規章等變項的設計為主, Goodman 等 (1980) 歸納了變革活動中, 重要的機構化因素 (表二), 從表二的彙整可以看出, 這些影響因素或手段基本上在建立環境, 而非改變個人層次的認知。

表二 機構化觀點下重要變革成效之影響因素

類別	活動內容	機構化影響力類型
組織結構因素	組織結構與變革活動的配合 人事相關制度 正式的資訊傳遞、溝通、協調體系	強制 強制 模仿
社會因素	高層的支持 基層員工的承諾及投入 群體的影響力 變革推動的相關角色 (發起、推動者)	規範 規範、模仿 規範 模仿

若把變革成效的層次界定於技術目標的達成, 從兩種不同性質的變革類型中, 很清楚可以推斷, 變革活動中的技術構面, 與變革成效的關聯性就十分密切。根據前面的探討, 不同性質變革活動, 其技術構面的主要配套內容可以歸納如表三所示。

表三 過程導向與結果導向型變革活動內容配套之比較

變革類型	影響變革成效的重要因素	變革活動的主要訴求	變革活動的對象	可運用的理論基礎	主要的變革推動手段	變革活動之時間及程序的安排
過程導向	變革抗拒的化解	態度、認知、行為的改善	個人層次	認知模式、基模、社會資訊處理模式	教育訓練、溝通、社會資訊及參考群體的建立	會將較多的心力置於解凍、推動階段
目的導向	改變結果的機構化	經營環境的塑造(或改變)	組織層次	機構化理論	強制、規範、模仿等機制的建立	會將較多的心力置於再凍結階段

三、宏觀層面的變革成效

前面的探討中, 對於組織變革成效的意涵, 多集中於「技術性」的層面(即變革目標能否達成), 但卻未進一步考慮變革活動與整個組織系絡的配套。從實務經驗中看出, 變革活動的技術性目標, 與組織系絡並不一定能完全配合。例如 ISO 9000 認證的推動中, 以認證取得為目標的變革活動 (技術性目標), 往往也發生作假、文書處理負荷加重等額外的管理成本 (天下雜誌, 民 84)。

所以，就此一層面來看，組織變革活動的配套，除了技術性因素外，也應該考慮組織因素。首先，就變革本身而言，每一個組織變革，往往是由數個不同性質的活動所構成 (Mintzberg & Westley, 1992)，而在不同活動之間，也各有其技術層面的次要目標 (抗拒化解或機構化)，所以處於不同階段中，變革活動的配套也各不相同。仍以 ISO 9000 系列認證的推動為例，認證的過程中，一方面包括了組織結構的變革 (委員會的成立、部門間溝通協調型態的改變等)，但另一方面，對於員工品保責任理念的建立也不遺餘力 (徐昌旭，民 86)，前者的推動成效，取決於能否有效化解變革抗拒，而後者則取決於觀念能否機構化，在多目標並存的情況下，變革活動的設計，就必須加入圖一架構中，策略、程序、時間等構面，形成一個更大的變革系絡配套，而不能單從技術構面的配套來思考。

其次，就整個組織發展的過程而言，組織變革只是特定時空背景下的事件，在特定的背景系絡下，同樣的也限制了變革活動內容的選擇。例如，在不同的文化背景系絡下，美國式、日本式、英國式組織變革，在變革動機、重點、手段、推動策略等層面上，即呈現出相當大的差異 (徐聯恩，民 84a)，此一差異來源，主要來自於不同文化與組織系絡，同樣的，若考慮到這些組織背景因素的互動，變革活動亦無法單獨從技術構面來考量，而必須考慮變革策略、程序、時間等構面的配套。

因此，若把組織變革置於更大的組織系絡下來探討，不論變革的焦點為何，變革活動都不可能單獨改變其中的一部份，而絲毫不牽動其它子系統的改變。因此，變革活動的啟始，往往是一連串變革的開端 (徐聯恩，民 84b)，在變革活動與組織因素互動的考慮下，變革活動除了技術因素外，組織中的社會因素 (組織文化、氣候等)、結構因素 (權力、知識、聯繫機制等)、乃至於與組織策略的配合等，都會影響變革活動的成效 (葉郁蘭，民 84；蘇士明，民 84；Porras & Robertson, 1987)。

以特定的組織變革活動為例，近年來對組織發展影響頗大的虛擬化組織變革，即充份表現出上述的特性。組織虛擬化主要是以作業流程再造為核心，逐漸演變出來一系列的組織變革活動，而變革最終結果的總展現，則是「虛擬式組織」(管康彥，民 86c)。就變革活動本身而言，虛擬組織變革至少包括了資訊技術應用、組織扁平化、核心能力構建等不同性質的活動，具有多目標的特質，變革活動的設計上，就必須考慮到變革技術、深度與廣度等構面的配合。徐聯恩 (民 84b) 歸納組織變革改造的對象可以分成四種：結構變革、觀念變革、策略變革、能力領域變革，管康彥 (民 86a) 認為，虛擬組織變革是以流

程再造為開端，是為連鎖性變化的引信，隨著活動的展開，四種對象也會逐一涵蓋，所以在推動上就必須重視程序配套的設計。此外，組織背景因素對於變革的成效，也有相當關鍵性的影響，管康彥(民 86b) 即指出，國內企業由於經營者觀念尚未建立、注重和諧安定的企業文化、中小企業欠缺組織間企業再造的經驗，因此在構建虛擬組織過程中，即會遭遇較先進國家之大型企業更大的挑戰。彙整這些觀點，組織虛擬化變革活動之主要配套內容可彙如表四。

表四 組織虛擬化變革活動之主要配套

變革本質	主要變革策略	變革程序	變革技術	深度及廣度
以組織流程在造為核心的變革活動	(1)由漸進式變革而激進式變革 (2)由企業內部流程而外部價值鏈變革 (3)變革焦點涵蓋結構、觀念、策略、能力領域四種變革。	可以再細分為： (1)資訊技術的引入 (2)企業內工作流程整合 (3)企業流程再造 (4)企業網路重新設計 (5)企業範疇重新定義	資訊技術、組織設計、組織學習與創新	由淺而深從作業流程變革到觀念變革

資料來源：管康彥(民 86a、b、c)，本研究彙總整理

伍 結論與建議

經由對相關文獻的重組與彙整，對於組織變革的觀念已可作初步的釐清。在組織變革的議題方面，本文歸納出以下的結論與建議。

- (1)組織變革是一系列互為因果的連續程序，由於變革起動、變革內容、到變革成效三者之間的高度相關、互為因果，關於變革成效的研究，就必須從整個變革系絡的角度來思考，單一議題的探討未必能有效提升變革成效。
- (2)本研究中提出變革內容的五個主要構面，組織變革內容構面固然有其探討價值，但不論實際變革活動中，所著重的內容構面為何，本研究認為五個構面之間並非線性的關係，而是在其中存在著各種不同的配套，每一種配套都是組織變革的典範，而不存在最佳的變革方案。
- (3)為數不少的傳統研究，雖都致力於「最佳變革方案」的發掘，但這類研究似都未曾認真處理組織變革抗拒問題，其基本假設認為，「好的」變革方案即不會引發變革抗拒，但變革抗拒本質上乃屬認知問題，而認知及態度的形成應是個人與組織環境互動下的結果(Isabella, 1990)。

- (4)由於組織變革活動的牽引甚廣，技術層面的變革成效，由於較注重短期變革目標的追求，並未考慮與組織系統的相容性問題。所以，在變革推動的觀念上，應該注意此一整體目標與個別目標之間不一致的問題。但無論如何，變革活動之技術構面配套，仍是組織變革成功的基礎。
- (5)隨著現實情況的需要，組織變革研究中，關於個人及社會層面的探討日亦普遍，這一現象雖已反應研究者對於變革抗拒議題的重視，但在研究的議題上，仍是以團隊建立或群體動態學的觀點，來處理個人行為與社會因素問題。至於其它較成熟研究領域(工作特性理論、激勵理論)中，所常用的個人認知觀點，目前仍少應用於變革抗拒研究方面，相信此一方針應該是未來的研究趨勢。

參考文獻

- 天下雜誌，「作假高品質?」，*天下雜誌*，1995年8月，頁186-190。
- 江岷欽，「組織分析」，台北：五南圖書出版公司，1993年。
- 余坤東，「企業倫理認知之研究」，臺灣大學商學研究所博士論文，1995年。
- 吳秉恩，「組織行為學」，台北：華泰出版社，1989年。
- 徐昌旭，「ISO 9000 認證過程中部門互賴關係之研究」，海洋大學航管所碩士論文，1997年。
- 徐聯恩，「美式變革、英式變革與日式變革」，*世界經理文摘*，120期，1995年，頁74-80。
- 徐聯恩，「完全變革架構」，*世界經理文摘*，121期，1995年，頁94-101。
- 葉匡時、黃振聰、劉韻僖、彭信衡，「公司上市原因與上市過程的組織變革」，*管理評論*，15卷，1期，1996年，頁15-36。
- 葉郁蘭，「組織變革中知識權與管理權之研究」，輔大管理學研究所碩士論文，1994年。
- 黃營杉、郭崑謨、吳智、陳明璋、盧峰海、蔡明宏，「企業政策」，台北：國立空中大學，1991年。
- 管康彥，「企業再造正則」，*能力雜誌*，1997年6月，頁46-49。
- 管康彥，「虛擬式組織整合大中小型企業」，*能力雜誌*，1997年7月，頁50-53。
- 管康彥，「運用資訊技術打通企業變革的五大脈絡」，*能力雜誌*，1997年10月，頁108-110。
- 鄭仁偉，「組織自主改變、組織慣性與改變績效的關係---台灣電子業推動 ISO 9000 認證活動實証研究」，台大商學研究所博士論文，1995年。

- 盧秀雲，「主管風格與企業環境知覺、組織變革關係之探討」，中興大學企業管理研究所碩士論文，1993年。
- 蘇士明，「大型組織變革權力工具使用之探討」，輔仁大學管理學研究所碩士論文，1994年。
- 謝宗翰，「企業推行 ISO 9000 系列之現況檢討」，中山大學企業管理研究所碩士論文，1992年。
- Astley, W.G. & Van de Ven, A.H., "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, pp.245-273.
- Bartunek, J.M., Lacey, C.A. & Wood, D.R., "Social Cognition in Organizational Change: An Insider-outsider Approach," *Journal of Applied Behavior Science*, 28(2), 1992, pp.204-223.
- Bartunek, J.M. & Moch, M.K., "First-order, Second Order, and Third Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 1987, pp.483-500.
- Beer, M. & Huse, E.F., "A System Approach to Organizational Development", *Journal of Applied Behavior Science*, 8(1), 1972, pp.79-101.
- Bennis, W., *Beyond Bureaucracy: Essays on the Development and Evolution of Human Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 1993.
- Burkhardt, M.E., "Social Interaction Effects Following a Technological Change: A Longitudinal Investigation", *Academy of Management Journal*, 37(4), 1994, pp.869-898.
- Chin, R. & Benne, K.D., "General Strategies for Effecting Changes in Human Systems", in Bennis, W.; Benne, K.D.; Chin, R. & Corwy, K.E. eds. *The planning of change*, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1976.
- Clark, P. & Starkey, K., *Organization Transitions and Innovation Design*, London: Francis Printer, 1988.
- DiMaggio, P. & Powell, W.W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 1983, pp.147-160.
- Doty, D.H., Glick, W.H. & Huber, G.P., "Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories", *Academy of Management Journal*, 36(6), 1993, pp.1196-1250.
- Driver, M. J., Svensson, K., Amato, R.P. & Pate, L.E., "A Human-Information Processing Approach to Strategic Change", *International Journal of Management and Organization*, 26(1), 1996, pp.41-58.
- Friedlander, F. & Brown, L., "Organization Developnemt", *Annual Review of Psychology*, 25, 1974, pp. 313-341.
- Goodman, P.S., Bazerman, M & Conlon, E., "Institutionalization of Planned Organizational Change", in Staw, B.M. & Cummings, L. L. (ed) *Research in organizational behavior*, 2, 1980, pp.215-246.
- Grinyer, P.H., Mayes, D., & McKiernan, P., *Sharpbenders: The Secret of Unleashing Corporate Potential*. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

- Isabella, L.A., "Evolving Interpretations as A Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events", *Academy of Management Journal*, 33(1), 1990, pp.7-41.
- Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M., "Espoused Values and Organizational Change Themes", *Academy of Management Journal*, 38(4), 1995, pp.1075-1104.
- Kanter, R.M. & Moss, R., "The New Managerial Work", *Harvard Business Review*, 67, Nov/Dec 1989, pp. 85-92.
- Lau, C.M. & Woodman, R.W., "Understanding Organizational Change: a Schematic Perspective", *Academy of Management Journal*, 38(2), 1995, pp.537-554.
- Mintzberg, H. & Westley, F., "Cycles of Organizational Change", *Strategic Management Journal*, 13, 1992, pp.39-59.
- Nadler, D. & Tushman, M., "Organizational Frame Bending : Principles for Managing Reorientation", *Academy of Management Executive*, 3, 1989, pp.194-202.
- Orton, J.D. & Weick, K.E., "Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp.203-223.
- Overholt, M. H. , "Change Strategy", *Executive Excellent*, 10(6), 1993, pp.15-16.
- Poole, P.P., Gioia, D.A. & Gray, B., "Influence Modes, Schema Change, and Organizational transformation", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3) , 1989, pp.271-289.
- Porras, J.I. & Robertson, P.J., "Organization Development Theory: A Topology and Evaluation", in R.W. Woodman, & W.A. Pasmore, (Eds.) *Research in Organizational Changes and Development*, V.3.:161-180. Greenwich, CT:JAI Press , 1987.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G.M. , "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-lens Perspective and Integrative Framework", *Academy of Management Review*, 22(1), 1996, pp.48-79.
- Robertson, P., Robert, D.R. & Porras, J.I., "Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model", *Academy of Management Journal*, 36(3), 1993, pp.619-634.
- Schneider, D.J., "Social Cognition", *Annual Review of Psychology*, 42, 1991, pp.527-561.
- Schneider, B., Brief, A.P. & Guzzo, R.A.(1996), "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, Spring, pp.7-19.
- Sharpe, M. E. (1996), "The Human Side of Strategic Change---Introducing a Multifaceted Approach", *International Journal of Management and Organization*, V.26, No.1, pp.3-15.
- Spender, J.C. & Grinyer, P.H., "Organizational Renewal---Deinstitutionalization and Loosely Coupled Systems", *International Journal of Management and Organization*, 26(1), 1996, pp.17-40.
- Sun, Hongyi, "Patterns of Organizational Changes and Technological Innovations", *International Journal Technology Management*, 19(2), 1994, pp.213-226.
- Van de Ven, A.H. & Poole M.S., "Explaining Development and Change in Organization", *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, pp.510-540.

Walsh, J.P., "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal*, 31(4), 1988, pp.873-896.

Walsh, J.P. & Charalambides L.C., "Individual and Social Origins of Belief Structure Change", *The Journal of Social Psychology*, 130(4), 1990, pp.517-532.

A Discussion of Context and Performance of Organizational Change

KUNG-DON YE

Graduate Institute of Shipping and Transportation Management, National Taiwan Ocean University

ABSTRACT

Since organizational change (OC) has become one of major management activities, the context and content of organizational change are still confusing. The purpose of this research is to explore the causal relationship between major OC topics and to identify important activities of OC. From reviewing related paper, we concluded three interrelated topics of OC issue, they are: how organizational change start, how are they implemented and the performance of OC. By integrating the related researches of these topics; a more clear picture about OC was then proposed.

Keywords: organizational change, change strategy, change resistance.

