

處「變」如何不驚？

-談如何修讀「組織變革管理與技術」這門課

吳復新

## 一、前言

台灣在民國六十年代曾面臨「退出聯合國」以及「與美國斷交」的國際政治風暴。為安撫國內惶惶不可終日的浮動民心，執政當局喊出了一個似乎頗為奏效的口號：「莊敬自強，處變不驚！」

雖然，一般大眾並不知道此八個字到底有何歷史典故？或者只是即興之作；然而，這個天天必喊、叫得喧天價響的口號卻也真的發揮了安定民心、撫慰黎民的神奇功用。之後，只要國家一有變局，這句口號便又一再地被搬出來用，於是，「莊敬自強，處變不驚」便成為無論男女老少每個人皆能琅琅上口的一句話。

然而，處變如何能夠不驚？這當然不是三言二語就可以說請楚、講明白了！首先，必須對「變」有所了解，因為，變，有大有小，有快有慢，有好也有壞，性質不同，結果當然也就各異其趣。

其次，如何變（即從事變革）？這自然也是一門大學問；其時機為何？策略是什麼？有何可行的方法或技術？規模該多大？大家都有份或者先找一部分人當白老鼠？由誰負責？由上而下或由下而上？如何算是成功或失敗？其標準為何？又如何衡量？萬一失敗，該怎麼收尾？如果成功了，又該怎麼維繫下去？這一連串的問題，肯定都沒有簡單的答案！

有鑑於變革的重要性（特別是對組織而言），本校公共行政學系特於九十八學年度下學期，首度開設此門課（本學期是第二次開設），希望對以上的問題能夠提出一些有用的參考答案，或至少是有所幫助的思

考方向或線索。以下提出一些修讀本課程的「武功祕笈」供同學們參考。

## 二、課程簡介

本課程從變革的本質談起，兼及各種變革理論的介紹以及變革策略與干預技術的探討，同時包含變革成效的評估以及變革的管理與變革動力的維繫等課題。全書分十二章，由校內外的教授負責撰寫書稿並講授課程。茲將各章之主要內容介紹如下：

第一章：變革的本質與策略，首先說明環境變遷的事實以及促發組織變革的因素，其次探討變革的本質(包括許多變革理論的介紹)，最後簡要說明變革的策略與技術。

第二章：組織發展干預技術的種類與選擇，介紹何謂組織發展干預技術、干預技術的種類以及如何選擇適當的干預技術。

第三章：調查回饋法，首先說明調查回饋法的意義、理論基礎與特色，其次探討調查回饋法的實施過程，最後介紹一個調查回饋法的應用實例。

第四章：過程諮商法，首先說明過程諮商的意涵與過程諮商所處理的人類過程；其次探討過程諮商的實施步驟；最後對過程諮商這個干預技術做一些評論。

第五章：團隊建立法，先釐清團隊建立的概念，再闡釋團隊建立技術

的內涵，最後說明團隊建立對公共管理的意涵。

第六章：組織結構設計，同樣先說明組織結構的意義，也就是它的構成要素，再探討結構設計的五種重要的形式，最後介紹組織精簡與再造工程這兩項硬策略之干預技術的主要內容。

第七章：工作設計，先分別探討三種觀點的工作設計途徑，即：效率觀點、激勵觀點與社會技術系統觀點；最後說明工作設計的權變架構。

第八章：績效管理，先說明績效管理的意義、目的與績效管理系統的模型，接著即就績效管理系統的四大部分：目標設定、績效考核、績效回饋與發展以及報酬制度分別予以詳細的探討。

第九章：組織文化變革，首先探討文化與組織文化變革的關係，接著說明組織文化變革的意義，然後再解說一個組織文化的診斷工具——競爭價值架構，其次闡明組織文化變革的步驟與要領，最後介紹組織文化變革的實例。

第十章：組織學習與知識管理，先就組織學習部分說明組織學習的意義與成功的要素，再探討如何形塑組織學習；其次針對知識管理部分，先說明知識管理的意涵，再探討知識管理的架構以及成功的要素，最後介紹如何建構知識型的組織。

第十一章：變革成效的評估，先說明評估的重要性與它可能產生的困難，再介紹一些評估的方法。

第十二章：變革的管理與變革動力的維繫，首先說明組織變革的基本架構，接著就如何管理變革以及維繫變革的動力加以探討，最後針對成功變革的自我檢視提出一些建議。

三位學科委員中，孫本初博士為政治大學公共行政學系所教授，並曾擔任過系所主任。孫教授自美國喬治亞大學取得博士學位返國任教後，便一直致力於研究與教學，指導過為數可觀的碩博士生，對於公共行政學界可謂貢獻良多。他所鑽研的組織變革與組織發展領域，在國內的學者中，更是無人能出其右，這是因為他傳承了博士論文指導教授，國際著名的組織發展大師葛蘭畢耶斯基(Robert T.

Golembiewski)博士的緣故。另一位則是本系的許道然副教授，

他的學識與實務經驗俱佳，口才與風度更為學子們所欽羨。相信同學們只要認真修讀，必能獲益良多。

### 三、教科書的研讀訣竅

每門課皆有一本教科書，這是空大的一項特色，因此，閱讀教科書自然就成為修習空大課程的主要方法。以下提出幾點教科書的研讀竅門，供同學們參考，相信必能產生事半功倍之效。

#### (一) 課前預習，課後複習

所謂「課前預習」是指同學們在每次收看電視、收聽廣播或觀看網

路(課程隨選系統)上的課程之前，就預定的講次(《空大學訊》上刊有每週各科的播授進度與講次主題)，先仔細閱讀教科書內容，那麼，「上課」時必較能理解，甚至更能心領神會，因為你對老師所講解的內容已有初步的印象。另外，在事先閱讀的過程當中，如能進一步將不懂的地方或有所懷疑之處記下，那麼，在聽講時，便能針對這些地方特別注意，如此，自然能把教科書的內容確實弄懂；如果還是不清楚，則留待面授時向老師當面請教，或利用課業輔導時間及網路「學習討論區」向老師請教。當然，在上完課後，如能在最短時間內把該次內容做個複習，那麼一定能記得更多；到了考試時，也就不必抱佛腳、開夜車了。同學們如能每次於收看電視(網路)或收聽廣播課程前，依進度事先閱讀教科書內容，並於上完「課」後立即複習，那麼，相信你一定不會覺得空大的「書」很難「唸」。

## (二) 在閱讀每章內容前，務必先看該章的「摘要」

有些同學在讀書時，不太在意每章節之前的「摘要」部分；事實上，這是不對的，因為「摘要」是作者針對該章節的主要內容所做的一種「大要式」的說明，讀者只要先看一下摘要，便能把握全章重點所在，這是一種「提綱挈領」的方法，對於爾後的閱讀自然具有增強作用。花少時間，得大效果，何樂不為？教科書上有「摘要」，可說是空大教科書的一項特色，值得善加利用。

(三) 養成看「注釋」的習慣，同時注意書中以「楷書」印刷的部分

通常，在教科書的本文（或正文）中，作者均不太會對一些「題外話」做詳細的敘述，而會將它放入「注釋」（或稱附注）裡交代。然而，這些交代往往可以增進讀者對本文的瞭解或增加更多的訊息。例如，在第一章「變革的本質與策略」中，我提到硬策略的特性時，曾指出它是解決組織冰山的上層（看得見的）問題，為了讓同學們了解組織冰山的意義，我便在注釋中，說明可以在何處看到「組織冰山」的解釋（當然，在電視課程上，我是有用圖形加以說明的）。如果同學們懂得看注釋，自然可以對書中所提的某些概念或名詞有進一步的瞭解。

另外，在我所撰寫的教科書章節（第一、三、六、八、十一章）裡，幾乎都將每個重要名詞或「關鍵詞彙」的定義（或意義），或者覺得相當重要的觀念及說法等，以「楷書」（有別於一般的「明體」）字體加以強調。之所以如此，無非是要引起讀者（同學們）的注意，希望能對此部分格外重視。當然，這些自然是每個章節的重點所在。

(四) 書後「索引」，編製費工，但妙用無窮，應善加利用

凡是我擔任學科召集人（即教科書的第一作者）的教科書，我均堅持要在書的後面附加「索引」，因為我認為這是一本具有水準之教科書應有的「配備」（國外的教科書幾乎沒有一本是不附索引的）。索引是一項相當有用的工具，無論是閱讀或是做研究。例如，你看到「軟策略」

這個名詞，卻不知其意時，你便可以到「索引」的地方，按「軟」這個字的筆劃數(11劃)去找，相信一定可以得到答案。另外你可能會發現，在其他地方也有這個名詞。如此，便能發揮相互參考(cross reference)、觸類旁通的效果；其實這也正是索引對研究最有幫助的地方。

#### (五)「自我評量題目」絕對要做

在前面曾提及，讀書如能做到「課前預習，課後複習」，必能獲致極佳的效果。而複習時最重要的一件事就是試做「自我評量題目」。每章節後面附自我評量題目，可說又是空大教科書的另一項特色（在其他相似的教科書中比較少見）。自我評量題目所涵蓋的內容當然是全章重點，所以，如果同學們對於每一問題都能「對答如流」，即表示你對全章的重要內容已甚為瞭解，而且記得很清楚；否則，你就應該再讀一遍。由於作者在擬定自我評量題目時，無不殫精竭慮（至少我是這樣），因此它們往往是作業題目，甚至是考試題目的重要題庫（有經驗的同學一定深知此點），所以，同學們在讀完每章節後，絕對要將自我評量題目「做」得滾瓜爛熟。如能這樣，考試時自然會有意想不到的佳績。

#### 四、課程製作不易，且成本昂貴，一定要看

在空大，「上課」有二個方式：一是在家裡收看電視或收聽廣播，或者

上網透過本校「教學節目網路隨選播放系統」閱覽或收聽。本學期，本課程的電視部份是在華視的「文化教育頻道」播出，時間是每個星期五的晚間 7:00—7:30，廣播部分則是在教育廣播電台播出，時間是每個星期五的 13:00—13:30，希望同學們務必盡最大的可能去「上課」。而本校的「教學節目網路隨選播放系統」則隨時可上網，點選收看。談到電視課程，我想在此告訴同學們一個應該重視的事實，那就是：電視課程製作不易，而且成本相當昂貴。以本課程而論，電視錄製的費用一個講次就高達二、三萬元，委託華視在電視頻道播出則為每講次八千元。本課程共有十八講次以電視製作，另外，十八講次以錄音方式製作，各位同學可以計算一下，這門課的成本有多高，這項費用還未包括主講費（本校專任教師只折抵教學時數，不領取主講費）及來賓的出席費。至於我們在課程中經常邀請企業界的實務專家與學術界的好友前來助講，所花費的心力與時間就無從計算了。綜合以上所言，我想同學們不難瞭解一門課程的完成是多麼的不容易，何況這些錢都是來自各位的學費，你說花了錢卻不享受，多浪費可惜啊！此外，如果同學們對好不容易才製作完成的影音（電視或廣播）節目，未加珍視而棄之不看（聽），豈不辜負了老師們的一片苦心！或許有同學會問：真的一定要去看或聽嗎？看教科書還不是一樣？何況，似乎有許多同學從不看影音（電視）課程或收聽廣播，只讀教科書，就能輕



易過關。我的回答是：「**真的一定要看與聽**」，因為無論是在影音（電視）或語音（廣播）課程中，主講老師們都會邀請企業界的實務工作者或學術界的學者們至節目中現身說法，將他們寶貴的實務經驗或研究心得貢獻出來，這是教科書無法涵蓋，更是其他書中找不到、學不到的。何況「**以經驗為師**」可以減少許多因摸索而走錯的冤枉路，當然更能節省因錯誤而浪費的時間與金錢。此外，在講授中無論是主講者當時所舉的實例，或是來賓靈機一動所觸發的 idea，也許都能幫助大家解決搜索枯腸、百思不解的問題。當然，這些實例或經驗在同學們考試時或許也能激發你的靈感。另外，來賓所講述的及主講老師補充的資料（這些都是教科書上沒有的），往往都是試題的來源。我在以往所開設的課程，無論是「人力資源管理」、「組織行為」或「考選與任用」裡，便經常在期中、末考的試題中，出一小部分（約占十五分）這種「課外」的題目，目的就是要督促同學們認真的收看電視（網路）或收聽廣播教學節目，而不能輕易的「蹺課」。關於本課程，有另外一點必須叮嚀同學們的就是：

因為本課程分別以電視與廣播播出，所以，同學們務必留意課程播出內容與教科書章節的對照。不過，有一個原則可以把握：凡是教科書中，沒有用圖或表說明的，大都以廣播呈現，反之，則以電視呈現。以我所主講的部分為例，第一章第一節與第二節一、二的部分，因只

有一個【表一】，所以，全都以廣播呈現；而第六章第一、二節，因圖表很多，所以就用電視呈現。

在空大，「上課」的第二個方式是「面授教學」（簡稱「面授」），這似乎是同學們最重視的。此點容後再說明。

### 五、「輔助教材」是新知來源，又是考試的範圍

一般大專院校的老師，於第一堂課時常會開列數本參考書籍，供同學們作為補充讀物（有的老師會嚴格要求讀哪幾本，有的則僅聊備一格，形式形式而已！）但是，以空大而言，我們有一份很好的輔助教材——《空大學訊》，裡面經常有主講老師或面授老師所撰寫的補充教材，這些文章有的是該學科最新發展趨勢的報導，有的則是針對教科書內容做更詳細的補充，所以對於該課程的學習甚有幫助，何況，《空大學訊》上的補充教材也是考試的範圍之一，同學們務必詳加研讀。

### 六、面授教學提供解惑的機會，務必全程參與

「面授教學」是空大課程設計中重要的一環，所以請同學們務必參加每個月一次的面授。面授教學的原意是：提供同學們在研讀教科書、收看電視課程（或收聽廣播課程），甚至是收看網路課程後，一個向老師當面請益的機會。因此，面授的一個基本前提是：每位同學在參加

面授前，已把面授範圍的課程研讀完畢（包括收看或收聽課程），並且發掘了許多問題以便於面授時提出，請老師「解惑」。可是，實際的情況是：絕大部分的同學在面授前均未將所規定範圍的內容研讀完畢，以致於面授時便「沒有問題」可提（而不是真的沒有問題）。結果，許多面授老師在沒有機會解惑的情況下，只好以「傳道」—複習課程重點來「打發」時間。但是這種方式並沒有真正發揮面授的功能；換言之，並沒有充分運用面授老師的「人力資源」。所以，希望各位同學在面授前均能將該次面授的範圍（一般而言，大概是期中末考試範圍的一半）先行研讀，以便於面授時提出一些有水準的問題，包括實務上所碰到的問題，這樣面授老師才有機會發揮所學，傾囊相授，也才不枉費每次寶貴的兩個小時面授時間。

## 七、作業撰寫是複習（或預習）的最佳途徑

空大的教學基本上採隔空及自學的方式，因此，作業的撰寫便成為空大教學過程中極為重要的一環，原因是：寫作業乃複習或預習課業的最佳途徑，所以，同學們務必親自認真撰寫，千萬不能「假手他人」。當然也因此，作業成績在整個學業成績的評量上被賦予相當重的份量。雖然，從九十學年度上學期起，學校已將平時成績的考核方式由原來只依據「作業成績」作為唯一的平時成績，改為較多元的考核，例如，

可由面授老師指定課外補充讀物報告、小組討論報告、個案研究，甚或隨堂測驗（或問答）等，但根據我的瞭解，撰寫作業（至少二次）仍是目前絕大部分面授老師所採用的主要平時成績考核方式，可見作業的重要性仍未受到挑戰。至於作業要如何寫才能得高分呢？教務處為了使作業批改有較一致的標準，訂有批改作業原則，供面授老師參考，而這項原則其實也是同學們作業成績高低的主要依據。為了讓同學們事先知道老師的批改標準，特在此將這些原則「披露」：

（一）作業有參考答案者（如選擇、是非、填充、簡答、解釋名詞、計算題等）：依各題配分，從實評給。

（二）作業無參考答案者（如簡答、申論、心得報告等），依以下原則給分：

1. 提鍊教材精義，輔以其他有關資料，並自抒己見允當，作答周延，結構合理者，視情況評給甲等至優等。
2. 應予濃縮或摘選教材內容作答，而僅照抄原文，以致內容繁冗，然答案尚稱周延，態度認真者，視情況評給乙等。
3. 隨意雜抄教材，作答欠周延者，視情況評給丙等，
4. 不參考教材或有關參考資料，僅以己見隨意作答而欠周延者，視情況評給丁等。
5. 答非所問者，評給零分。

上述等第之換算分數（以滿分一百分計）為：優等：九十分以上；甲等：八十至八十九分；乙等：七十至七十九分；丙等：六十至六十九分；丁等：五十九分以下。

由上述可知，作業要想得高分並非易事，必須下一番工夫才行。所謂下工夫，當然是指同學們要親自認真的把作業做好。例如，有的老師會出一些讓同學們自由發揮的題目，同學們作答時，便應儘量根據自己的所見所聞及生活或工作上的經驗，並參酌自己的讀書心得（包括參考其他的資料），發表個人的獨到見解，這樣才能發揮學以致用及理論與實務相互印證的效果，而不能當「文抄公」，只是將書上的資料重新抄一遍。如果只是當「抄手」（有的同學甚至是請別人代抄的！）那麼依據前述第三項原則，成績只能評給丙等。以往，常有許多同學要求老師在批改作業時，分數打高一點，這樣做其實不是一件光彩的事，同學們只要肯在撰寫作業時，多下一點工夫、多花一點時間與心思，自然會得到面授老師的「賞識」，則作業成績豈有不高之理？

#### 八、有問題如何尋求解答

同學們無論在研讀教科書、收看電視（網路）課程或收聽廣播課程時，如果有不懂或不清楚的地方，請務必馬上將它記下，然後，自己先嘗試運用各種途徑（如上網或到圖書館查閱相關工具書等）尋求問題的

答案（這也是一位大學生應該具備的訓練）；最後，如果依然無解，那麼，就請依本校課業輔導辦法，於本課程課業輔導時間（有關課業輔導時間與輔導科目及輔導老師之資訊，請注意《空大學訊》上的報導）打電話或傳真，相信一定可以得到滿意的答覆，另外，也可上網至「學習討論區」提問（由空大首頁進入「教學入口網站」，再進入「學習如何學習」網站即可進入「學習討論區」。）當然，我們三位主講老師也竭誠歡迎同學們與我們共同討論有關「組織變革管理與技術」的問題。

以上針對修習「組織變革管理與技術」這門課的許多問題，苦口婆心地提出了不少「忠言」，但願不會「逆耳」，所以希望同學們看完本文後，皆能銘記在心並且身體力行。若能如此，保證每位同學皆能入寶山而滿載歸！

最後祝福各位同學皆能「快樂學習，歡喜收割！」

（本文原載於《空大學訊》428期，99年3月1日出版，72-80頁）

（作者為本科學科委員兼召集人）