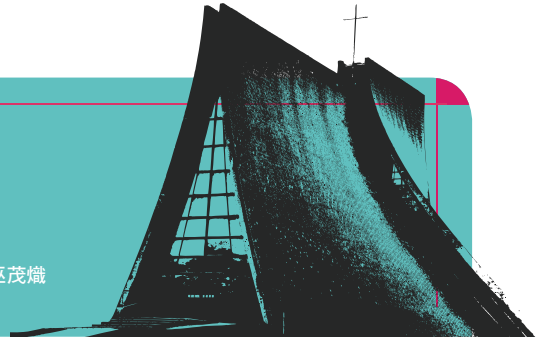


組織態度決定變革果實

文 ◆ 巫茂熾



企業為了因應今日與未來的挑戰，推動求新求變的變革活動，為何果實有甜也有苦？關鍵在於組織面對變革的態度。

變革的初衷相同，有些企業的變革好又快，得到應有的成果。有些企業，卻事與願違，效果不彰，甚至是勞民傷財的反效果。變革要成功，我們認為組織內部面對變革的態度是關鍵。態度是指企業內部團隊，對變革認同與否的影響力，以及行動力。這兩者的交互作用，變革的方式和成效就會有所差異。

影響力和行動力 相輔相成

無論企業的規模大小，都會運用外部或內部資源，成立與推動變革活動。東海精實團隊長期觀察發現，變革有成效的企業，從各部門點的變革績效，擴散為線到面，累積多點開花的變革成效，積沙成塔效果顯著。也有虎頭蛇尾、流於形式、事倍功半、反效果的變革。

我們從實際輔導和觀察的複數案例歸納，發現一隻看不見的手，會影響團隊對變革的態度。這隻手來自變革團隊的領導者、示範線種子人員、變革成員，以及企業經營者、部門主管等，這些都是變革團隊內關鍵人物，擁有資源、能夠分配資源、使用資源的變革者。變革者的認知與企圖心，對變革會有積極正面或消極負面的影響力，以及想做或抗拒的行動力。

如圖，組織態度的影響力和行動力，決定消極、行動、帶動、積極四種變革類型。消極型變革：團隊的多數人，安於現況、沈醉在過去

成功的變革者，組織內充滿不需要改變、改變沒有用的理由。行動型變革：變革者相信變革是對的方向，用動手做的行動方式來證明變革有效，促使影響力由負轉正。帶動型變革：相信變革對未來有益的變革者，以引導、鼓勵方式影響團隊，帶動變革氛圍，找問題、找方法，並解決它。積極型變革：團隊多數人，有好還要更好的精神，主動積極執行的變革者，一波又一波的面對問題、解決問題，持續不斷的改善。

堅信變革會讓組織更好的變革者，執行過程中，碰到執行的困難或瓶頸，會採取主動積極的態度，設法突破困境、解決問題。譬如，擁有較多資源的主管或帶頭者，會投入更多關懷，給予成員必要的資源；需要資源的執行者，則會以正面的態度，說服主管或帶頭者，給予必要的支持與協助。眾人拾柴火燄高，團隊間有一股要做好的力量，相互加持續強化，讓變革永不停歇、更旺。正面影響力搭配想做行動力，埋在深層的問題也能被挖掘並改善，共同創造變革成效。

觀望或應付態度的變革者，不相信變革可以讓團隊更好。自認是上級交辦被迫加入變革團隊的成員，跟著上級呼口號。當被要求改變時，擁有或使用資源的變革者，心口不一的態度，高舉產業差異大、技術層次高、文化不同、已經很優秀等大旗，大唱變革不適用的調，找理由挑戰上級的變革政策，抑制或澆熄想變的火苗。拿香跟拜的團員，多一事不如少一事，天陷有人頂、地裂有人填，消極被動、

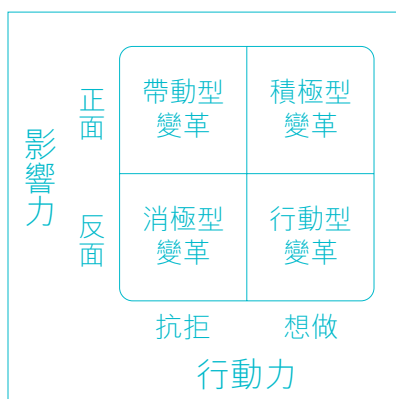
屈意奉承的執行。消極型的團隊，讓變革活動成為災難。

想做的行動力，有淡化負面影響力的作用，疑慮漸漸被稀釋，半信半疑轉換為相信，從靜觀其變的態度，轉變為水到渠成的效果。正面的影響力，可化解抗拒、被動的行動力，成為想做的動手者。行動力夠強會改變影響力，影響力夠強也會改變行動力，讓變革漸入佳境，產出逐漸加溫、越燒越旺的變革成效。

找理由、找方法 結果大不同

面對變革，一念之間。找難做的理由，將使變革活動走入歷史。找能做的的方法，變革DNA會在組織內，深耕永續。

不願、抗拒的變革者，總是在找難做的理由，再容易的問題也解不了。觀察複數變革不



組織態度決定變革類型

彰的案例發現，抗拒排斥變革，組織內部充滿不做的氛圍，它主宰變革團隊的行動力，當這道力量由弱漸強，變革活動只是流於形式的存在。變革回到原點停滯不動，或陷入惡性循環，組織內部不能用、不適用的聲音愈來愈大。變革毅力，決心不強的當事者，往往以缺技術、缺資源、與眾不同等障礙為藉口，用盡心思和有限的資源，證明無法落實、不能改變的理由。

願意、想做的變革者，面對困難與問題，找能做到的方法，再大的難關終有突破的一天。我們看到，變革有成的團隊，內部成員互助共創，將有限資源運用到讓改變成真的活動。領導者引導、鼓勵、帶領團隊，找問題、找對策，執行者主動積極面對挑戰，不怕苦、不怕難克服問題，組織內部充滿活力，一定可以的態度，找到有效對策，一點一滴的累積成果，持續不斷的變革。

企業建構可持續的競爭力，精益求精、好還要更好是不變的信念。因應經營環境變化，檢視過去成功的規範，找出表面與深層的弱項，調整過去成功的模式，面對未來的挑戰，精實變革是必要的手段。

變革成功的法則

組織內部的影響力和行動力，攸關變革的深度與長度。如何讓這兩者都是朝正的方向邁步，為組織創造更多、更大的正能量。我們在《工具機產業的精實變革》書中提出，可依循的3個法則。

第一是對變革有共鳴。從高階到基層整個團隊，要相信精實專業分析的結果與提出的變革方向，相信過去和現在成功的方法仍然有改善空間，並堅信改進可以促進組織質變、讓企業成長。

第二是願動手找方案。經內部熱烈討論後形成的共識，團隊要由下而上，實際動手找出問題背後的問題，釐清問題的本質，自己找出問題及改善的方案。

第三是持續改善有進度。面對找出來的問題，確實執行改善方案，在執行過程中、執行後要時時檢討，改善對策有效嗎？有其他的問題嗎？每一次的改善對策都要有實質的效果和進度。M4