

## 企業動態能力、組織變革策略與組織變革績效之探索性研究

### The Explorative Study of Dynamic Capabilities, Organizational Change Strategy and Organizational Change Performance

侯嘉政<sup>1</sup> 陳宜伸<sup>2</sup> 張宏榮<sup>3</sup>

(Received: Jun. 25, 2009 ; First Revision: Oct. 8, 2009 ; Accepted: May. 25, 2010 )

#### 摘要

本研究回顧組織變革之相關文獻後，將組織變革歸納為技術性、結構性、行為性、縮減性、策略性等五種策略模式，且採用動態能力觀點加以探討組織變革之歷程。本研究認為組織變革績效的良窳，取決於企業本身之動態能力與組織變革策略之配適情形，若能力與策略有良好之配適，則對變革績效有正向之影響。為探討此一問題，本研究以個案研究法，首度針對國內第一家上市公司重整成功的企業—東隆五金公司進行深度訪談與初、次級資料佐證，深入分析瞭解東隆五金的組織變革策略，並以動態能力觀點，探討企業在變革策略和組織能力中，如何進行配適、運作，以創造優異的變革績效。研究發現企業進行各項變革策略時，若配適相對應的動態能力，對組織變革績效會有正向影響。換言之，企業必須考慮其動態能力和變革策略的良好配適，亦即針對不同的變革策略，培養配適之動態能力，或針對本身之動態能力而擬定不同的變革策略，以獲致成功的組織變革，產生良好的變革績效。

**關鍵詞：**動態能力、組織變革、組織變革策略、東隆五金

#### Abstract

This research is thought the performance of organizational change, depend on enterprise's own dynamic capabilities and the mixing the right situation of organizational change strategies, if ability and strategies have the good one to worthy of being right, is having the performance of improving to its influence. In order to probe into this question, this research is with case study, reform successful enterprises to the domestic first listed company for the first time - Tong Lung Metal Industry Company carries on depth interview and the beginning, secondary materials evidence, analyse in depth the organizational change strategies of finding out about Tong Lung Metal Industry Company, and with the dynamic capability view, probe into enterprises in improving the strategies and ability to organize, how to mix right, operation, in order to create the excellent change performance.

<sup>1</sup> 國立嘉義大學企業管理學系教授兼研發長

<sup>2</sup> 國立嘉義大學管理所碩士

<sup>3</sup> 環球技術學院行銷管理系助理教授



While discovering enterprises carry on every change strategies and dynamic capabilities will be having the organizational change performance to influence. In other words, enterprises must consider their dynamic capabilities and improve the mixing well rightly of strategies, namely to different change strategies, train and mix right dynamic capabilities, or direct against one's own dynamic capabilities and draft different change strategies, in order to obtain the successful organizational change, produced the good change performance.

**Keywords :** Dynamic Capabilities · Organizational Change · Organizational Change Strategies · Tong Lung Metal Industry Company

## 1. 前言

在企業的生命週期中，隨時會面臨環境的變化，無論在任何時候，20%~30%的企業需要變革 (Boyle & Desai, 1991)。企業必須改變以回應環境的趨勢，策略變革於是成為每個企業經營策略重要的課題，一個企業體，其長期經營目標倘若是為了永續生存，則非常重要的經營理念是「求變」與「應變」。然而儘管企業界對於變革管理的需求如此殷切，但直至目前，學界一直未能建構一個完整的企業變革架構，也因研究方法、問題定義和變數定義上不盡相同，相同的研究假設常得出完全相反的研究結果，以致變革理論直至目前無法有效整合成一有意義且一般性的架構。例如，Zajac and Kraatz (1993) 發現組織的規模和變革的可能性之間有正相關，但 Fombrun and Ginsberg (1990) 卻有相反的發現，究竟組織規模是惰性的來源抑或是策略彈性資源的來源，這個問題至今無解；另外，當外在環境發生變化時，組織究竟會不會改變策略，Wiersema and Bantel (1993) 的研究結果顯示組織策略會隨著環境變化而改變，但 Goodstein and Boeker (1993) 的研究中卻提出具體的反證，這也提出了更深一層的問題，經理人在變革決策中的角色定位；策略改變對改善績效的效果也有正反不同的看法，Haveman (1993) 表示在特定的情境中，策略改變可以有效改善企業的績效，但相同的改變在不同的情境中卻有可能使企業更陷困境 (Singh, House & Tucker, 1986)，也因為兩派學者相互矛盾的發現，至今對如何能成功的完成策略變革仍無法提出明確的答案。

關於這個問題，Aino (2004) 認為，由於全球化、新技術的發展和組織新形式的出現，傳統的競爭不再足以解釋組織和經營理論，在現今經營環境的複雜和混亂中，必須使用新的方法和動態模式，才易於解釋組織變革的要素與過程。組織變革仰賴的是一個組織的能力而非個別成員的技能，且組織變革仰賴集體知識 (Spender, 1996) 並遵守組織的原則 (Kogut & Zander, 1992)，而動態能力方法試圖理解和概念化公司怎樣革新和創造知識 (Eisenhard & Martin, 2000)，同時，組織變革的過程與策略，變革策略的不同，其所運用的動態能力也有所不同 (張宏榮、侯嘉政，2007)。因此，以動態能力觀點分析組織變革的成功要素，顯得可行且更為適切。

故本研究擬從動態能力的角度出發，進一步探討組織動態能力與其變革策略的配適，並歸納出動態能力、組織變革策略和組織變革績效的關係，希冀對企業關心的變革策略和績效間的因果關係提出實證的參考依據。因此，本研究選定國內唯一一家上市公



司重整成功暨重新掛牌的案例—東隆五金工業股份有限公司（以下簡稱東隆五金）為研究對象，探討企業在進行組織變革時，其變革策略和動態能力之配適關係對組織變革績效的影響。故本研究的動機即為希望瞭解企業進行組織變革時，如何獲致成功的組織變革，持續企業的永續經營。並試圖探究組織變革策略與動態能力的良好配適，是否對組織變革績效有正向的影響？而變革策略與動態能力的配適組合又為何？

據此，本研究希望達成之具體目的為：第一是探究成功變革企業之組織變革策略與動態能力之內涵。第二是藉由個案訪談，瞭解企業在進行組織變革時，「組織變革策略」、「動態能力」，以及「組織變革績效」三者間之關係為何。第三是瞭解企業進行組織變革時，需要與何種相對應的動態能力搭配進行，以獲致成功的組織變革。

## 2. 文獻回顧

### 2.1 動態能力相關文獻回顧

Teece (1994) 將「動態能力」定義為公司整合、建立與重新建構內部與外部能力以快速回應環境變動的能力。Eisenhardt and Martin (2000) 則認為「動態能力」為廠商使用資源的過程—特別是整合、重建、獲取與釋放資源的過程，以配合甚至創造市場的改變。因此當市場浮現、衝突、分裂、成長與死亡時，動態能力能運用組織與策略例規以達成廠商新資源的重新配置；Zott (2003) 則定義「動態能力」為鑲嵌在組織例規上的過程，引導廠商資源配置與營運例規的發展；Shan, Gary and Ming (2006) 則指出，動態能力的發展使公司在多變的環境市場之中，能夠快速反應並創造改變；而 Erin, Steven and Mehmet (2007) 等人則認為動態能力的架構中說明了競爭優勢並不一定完全藉由企業的資源所產生的，而仰賴於管理者如何配適資源。綜上所述，動態能力為企業重新建構以符合環境變動的能力，包括創新應變、公司整合、資源配置、協調、學習、適應、改變程序等能力，且競爭優勢並不一定完全藉由企業的資源所產生，而仰賴於管理者如何配適資源，動態能力使廠商得以維持競爭優勢並適應外在複雜變化。

Teece et al. (1997) 進一步提出的動態能力理論架構有三大構面，分別為廠商的「程序」(Process)、「位置」(Position)及「路徑」(Path)。「程序」指的是廠商執行各項活動的方法、過程、步驟或是與它的例規、與現在所從事的活動或學習有關聯；「位置」為廠商所擁有的獨特技術資產、智慧資產、互補性資產及廠商與供應者及互補者的外部關係；「路徑」為廠商可選擇的策略，與增加報酬及路徑延續性的存在或不存在。

#### 2.1.1 程序

織程序扮演了三個重要的角色，分別為協調/整合（一種靜態概念）、學習（一種動態概念）及重置/轉換（一種轉換的觀念）等三部份。第一協調/整合方面，為組織內部活動的協調和組織外部活動、技術的整合。如果公司愈想取得策略優勢，也就愈需要整合外部活動與技術來支援公司的經營活動。公司內外部整合能力可以協助更新組織的動態能力，並提升組織開發新產品發展之績效；第二學習方面，為組織程序所扮演的第二個角色，學習本身即為一種過程，透過重複與實驗能使任務執行更佳順利與迅速，也可發現新的生產機會。此外，也由於動態能力理論分析的主體為廠商，而廠商能藉由一次



又一次的經驗累積及環境偵測來修正組織現存的問題，因而能不斷地改善自身；第三重置/轉換方面，在動態能力的概念下，資源重新配置在動態能力中最具關鍵，因此，Teece et al. (1994, 1997) 指出重新配置資產結構的能力與達成必要外在與內在的轉換，此在快速轉變的環境中具有顯而易見的價值 (Amit & Schoemaker 1993)。此需要持續的監控市場與技術，以及採用最佳實務的意願，而重置與轉換的能力本身就為一種經由學習而獲取的組織技能，因此組織愈熟練此能力也就能愈早達成目標。此外，Teece et al. (1997) 也聲稱廠商具有此能力即意指具有高度的彈性。

### 2.1.2 位置

位置是指公司的獨特資產，一般公司的策略型態不僅僅是從學習過程、連結內外程序所產生，也須由公司的獨特資產所決定。因此，Teece et al. (1997) 將此獨特資產分成八個資產位置面向，分別為技術性資產、互補性資產、財務資產、信譽資產、結構性資產、制度資產、市場資產與組織疆界。而張志堅 (2000) 則進一步將位置區分為內部資產 (技術資產、財務資產、名譽資產、結構資產) 與外部資產 (互補資產、制度資產、市場資產與組織疆界) 兩類。其中內部資產包括企業本身擁有的核心能力與資源及產業中長期累積的商譽對核心能力的保護；外部資產方面包括企業所在總體經營環境的法律、社會規範等是否有助於企業競爭優勢的建立。

### 2.1.3 路徑

Teece et al. (1997) 所定義的路徑為廠商從現有的專屬資產地位、組織與管理程序發展到新的專屬資產地位、組織與管理程序之移動軌跡，並將路徑的意義歸納為路徑相依性 (Path Dependencies) 與技術機會 (Technological Opportunities)。在路徑相依方面：組織目前的位置通常會反映出過去的策略軌跡。強調的是企業過去的所作所為，將對未來產生深遠的影響。King and Tucci (2002) 研究 1976 到 1996 年硬碟產業之次級資料，探討廠商在現行市場的經驗與過去經過大改變的經驗是否會影響其進入新市場的機率。而其研究結果發現在先前市場的經驗會增加廠商進入另一個新市場的可能性；在技術機會方面：指企業過去的科技機會將影響企業未來在特定領域中產業行為的持續。

## 2.2 組織變革相關研究

### 2.2.1 組織變革的意義與原因

組織變革 (Organizational Change) 是指為增進組織的績效，而改變組織的結構、技術或人員之方法 (Dessler, 1980)。有的學者則認為組織變革是組織隨著時間的變遷而與外在環境產生連結形式、特性和狀態的改變，所謂組織和外在環境的連結乃是組織為達成其目標，對內部資源進行的配置以及與環境互動的模式 (Hofer & Schendel, 1978)。另外，Galbraith (1986) 也認為組織遭受環境巨大的衝擊，而進行止痛療傷式的組織精簡與後續的改變才算是變革。Recardo (1991) 進一步研究指出，組織變革是組織為使成員行為與以前有所不同，所作的策略規劃與行動。Lant and Mezias (1992) 則認為若組織架構、權力分配、與控制體系三者其中二項發生變化，就稱為變革。Ettlie and Reza



(1992)認為變革是組織生命本質，新的生產方式，新的處理程序以及新的組織型態，其目的即係為有效因應日趨激烈的競爭環境及對顧客提供更好服務。Jick (1993)研究發現，組織為因應內、外環境的挑戰與考驗，必須隨時自我調適，以維持生存發展，此種調適就是變革。據此，組織變革為「組織為回應外在環境的變化並達成內部目標的要求，針對組織的結構、流程、制度、技術、策略或成員等主體加以改變或重新配置，以期達到企業永續經營與發展目標的調整過程。」

在上述組織變革的定義中，可以瞭解組織變革的成因，主要是受到外部環境的壓力與內部環境績效的需求，進而產生組織變革的壓力，促使組織進行變革。根據文獻發現，學者針對組織變革的成因以 Lundberg (1984) 的研究最具代表性，提出四大要素的整合模型，來說明組織進行大規模變革的原因。第一要素在組織內部條件 (Internal Permitting Conditions)，則包含了四個因素：1.組織剩餘資源：組織在進行變革時，必須投入額外時間、精力與財務資源。因此，公司要進行變革，則必須擁有資源以利進行活動。2.變革準備度：組織成員對變革的心理準備，若員工尚未準備好，則容易產生組織變革抗拒，阻擋組織進行變革。3.系統連結度：組織內部必須具備某一最低程度的整合。4.領導者的權力與領導能力：必須有一個穩固的領導團隊，具備策略能力，構思遠景；第二要素在外部條件的部份，(External Enabling Conditions) 則包含了：1.組織與領域的有利度 (Degree of Domain Forgiveness)：資源豐富、穩定與分散的程度。2.組織與領域的配合度 (Degree of Organization-domain Congruence)：太高或太低都不利於變革；第三要素在催化因素 (Precipitating) 的部份，則包含了四個因素：1.組織成長或縮減 (結構上的導致的變革壓力)。2.利益關係人壓力。3.實質或意識的危機 (產業科技、競爭者行動與顧客偏好改變)。4.績效壓力 (不尋常的績效改變)；第四要素在觸動事件 (Trigger Vents) 的部份，則包含了：1.環境災難：市場的不景氣、天災與競爭者新的策略行動。2.環境機會：新市場的出現、新科技突破、新資金的加入。3.管理危機：爆發激烈的管理衝突、高層人士動盪、高層決策的重大疏失。4.外部革命：法令改變或干預、或產業進行合併或併購。5.內部革命：新領導團隊出現。

綜合上述，組織變革成因係主要受外部環境的快速劇烈變遷，而將內部作一全面深入的調整，以達到組織生存、發展的目的。換句話說，組織變革是主客觀環境、組織特性與管理決策互動的結果。

### 2.2.2 組織變革的內涵

研究學者對於組織變革之內涵，因其研究焦點基於立場與角度的不同，其內涵也有所不同。例如，Leavitt (1964) 認為變革之途徑主要可以透過下列三種方式來完成：結構途徑 (Structural Approach)、技術途徑 (Technological Approach)、行為途徑 (Behavioral Approach)；Harvey and Brown (1988) 認為組織變革策略有三種：1. 技術性策略：其比較偏重於改變生產方法及作業流程，來提昇工作效率與績效。2. 結構性策略：即改變組織設計結構，進而建立新的工作關係以達績效改善。3. 行為性策略：改變人員態度和價值，而形成新的行為模式，提昇工作效率；O'Neil and Hugh (1995) 則是透過個案研究，將變革策略分為四種策略：管理策略為高階管理者更換、新的高階管理團隊替換、



員工士氣的塑造以及事業的重新定義。刪減策略是替換虧損的單位、進行財務和費用的控管、成本縮減、存貨註銷或出清以及部分退出市場。成長策略為進入新市場、推出新產品、新的行銷手法、併購以及新設備的購置。結構重組策略是事業核心的重新設計、採用新的製造方法、新的配送方式以及新的組織結構；Robbins (2001) 則提出組織中的計畫性變革，通常是由「改革媒介」(Change Agents) 來負責。而改革媒介可分為結構、技術、人員等三方面：結構改革是要改變組織的職權關係、協調機制、工作機制或其他結構變數。技術改革則是修正工作程序或改變設備的使用方法。人員改革是改變員工的態度、技能、期望、行為等。

基此，本研究歸納組織變革之策略，將技術性變革、結構性變革、行為性變革、縮減性變革與策略性變革重新定義如下：

「技術性變革」指的是採用新的製造方法、新的配送方法或新的流程來進行變革。例如，Leavitt (1964) 的技術途徑、Schendel, Patten (1976) 的作業性策略、Harvey and Brdwn (1988) 的技術性策略、Robbins (1995) 的技術改革、鄭榮朗 (2001) 的現場合理化的持續改善等等；「結構性變革」代表的是以改變組織的職權關係、協調機制、工作機制或其他結構變來進行變革。例如，Leavitt (1964) 的結構途徑、O'Neil and Hugh (1986) 的結構重組策略、Harvey and Brdwn (1988) 的結構性策略、Robbins (1995) 的結構改革、徐聯恩 (1998) 的企業結構、制度與文化上的重大變動、鄭榮朗 (2001) 的組織定位的調整等等；「行為性變革」指的是透過高階管理者的更換、新的高階團隊替換、員工士氣的塑造、改變員工的態度、技能、期望、行為等來進行變革。例如，Leavitt (1964) 的行為途徑、O'Neil and Hugh (1986) 的管理策略、Harvey and Brdwn (1988) 的行為性策略、Robbins (1995) 的人員改革、徐聯恩 (1998) 的企業控制權的重大變動、鄭榮朗 (2001) 的人力資源提升等等；「縮減性變革」指的是透過替虧損的單位進行財務和費用的控管、成本縮減、存貨註銷或出清等方式來進行變革。例如，Hambrick and Schecter (1983) 的成本刪減策略、資產刪減策略、O'Neil and Hugh (1986) 的刪減策略等等；「策略性變革」指的是透過企業事業組合、產品組合、市場組合、垂直整合程度、規模與行業別的改變來進行變革。例如，Schendel and Patten (1976) 的策略性策略、Hambrick and Schecter (1983) 的增加收益策略、產品市場重新對焦策略、O'Neil and Hugh (1986) 的成長策略、徐聯恩 (1998) 的企業經營範疇與定位的重大變動 (策略改變)、鄭榮朗 (2001) 的策略規劃的重新定位等等。

### 2.2.3 組織變革的績效

當組織變革結束後，則必須衡量組織的變革是否有達到預定之績效，最直接的方式，則是衡量組織的績效。透過組織績效的成長狀態，來評估組織變革前後的效益。故本研究將採用組織績效相關之衡量指標，來衡量組織變革的成效。依據 Venkatraman and Ramanujam (1986) 對組織績效提出三個衡量構面來進行，包括三大部份，第一是財務績效 (Financial Performance)：常用指標包括投資報酬率、銷售成長率、獲利率、每股盈餘等。第二是營運績效 (Operational Performance)：常用指標包括市場佔有率、產品良率、新產品導入、附加價值率等非財務性指標。第三組織效能 (Organizational



Effectiveness)：指非財務性為策略管理與組織理論中較廣泛的範圍，並且為探討與人相關的指標，如員工士氣。

### 2.3 動態能力、組織變革策略與組織變革績效

過去研究發現，在不同環境下，採用不同的變革策略，對組織變革績效有明顯差異。例如，Boeker (1989, 1991)、Zajac and Kraatz (1993)、Haveman (1993) 及 Graham (1995) 的看法，組織變革時內部能力愈佳，其擁有更多資源可投注於策略的改變 (Boeker, 1997, Haveman, 1993)。而 Lundberg (1984) 提出組織變革促動的原因，乃因為組織遭受外部環境的變化，且組織內部感受到明顯的壓力，進而擬定組織變革的策略以因應環境之轉變。然而不同組織其所面對的外部環境亦不相同，且組織內部的架構，組織的成熟度，對外界壓力的反應也不盡相同，因此當組織欲進行組織變革時，通常會考量內外部環境的狀況，擬定適合組織本身的組織變革策略之 (Lundberg, 1984)。不同組織的狀況，必須擬定對其最適合的組織變革策略進行變革。

過去研究也發現，在某些狀況中，組織變革策略的選擇，對組織變革的成效有顯著的影響 (Pearce & Robbins, 1992; Hambrick & Scheeter, 1983; Hofer, 1980)。但是在另一種研究情境的設定中，則組織變革策略並無法保證組織變革成效的達成，反而讓組織陷入更嚴重的環境 (Singh, House & Tucker, 1986)，可見除了組織變革策略的選定之外，在組織變革策略與組織變革成效間，應該還存在著讓組織變革成效達成的一些因素。

而 Aino (2004) 則認為，由於全球化、新技術的發展和組織新形式的出現，在現今經營環境的複雜和混亂中，必須使用新的方法和動態模式，才易於解釋組織變革的要素與過程。Aino (2004) 表示，組織變革仰賴的是一個組織的能力而非個別成員的技能，且組織變革仰賴集體知識 (Spender, 1996) 並遵守組織的原則 (Kogut & Zander, 1992)，而動態能力方法試圖理解和概念化公司怎樣革新和創造知識 (Eisenhard & Martin, 2000)，故以動態能力觀點分析組織變革的成功要素，顯得可行且更為適切。此外，國內學者，張宏榮、侯嘉政 (2007) 亦針對某高科技公司的企業改造工程，使用個案研究法，率先以動態能力觀點探討組織變革的過程與策略，並指出變革策略的不同，其所運用的動態能力也有所不同。

故本研究將以動態能力觀點分析組織變革，並推論組織變革策略的成敗受到 Lundberg (1984) 所提內部條件、外部條件等潛在因素的影響，且這些潛在因素則與動態能力之內涵相呼應。同時，本研究將以 Teece et al. (1997) 所提出的動態能力之構面，包含程序、位置與路徑三構面，與組織變革策略之變項，將二者對組織變革績效的影響進行因果關係之配適，以了解在變動的環境中，企業如何配適其動態能力與組織變革策略，以促成成功的組織變革。



### 3 研究方法

#### 3.1 概念性架構

本研究根據前述之研究目的、動態能力、組織變革策略與經營績效相關文獻探討所歸納的結果，進而建構出本研究之概念性架構，主要在探討組織變革策略和動態能力的配適對經營績效的影響，並進一步探討組織變革策略與動態能力各要素間的關係與影響為何。本研究推論企業在不同策略的變革改造中，因為所牽涉變革主題、內涵的不同，故需配適不同的動態能力以順利完成變革，如圖 1 所示：

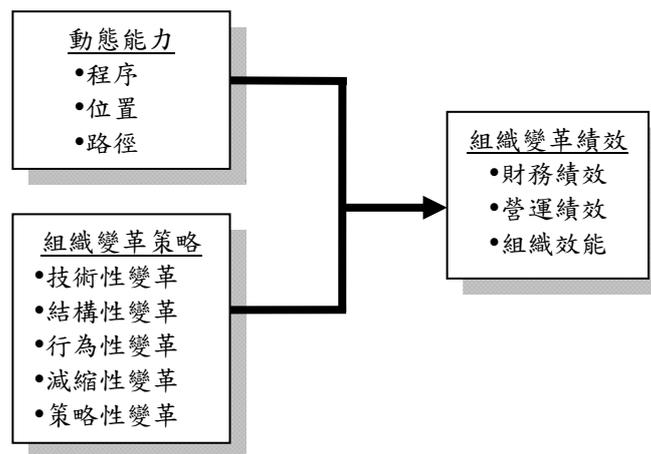


圖 1 本研究之研究架構

#### 3.2 研究設計

本研究欲探討之問題為組織所具有的動態能力與其變革策略之配適對組織變革績效的影響，其中配適過程之情形與因果關係較為複雜，若使用統計性研究法將不易瞭解其變革過程與關鍵細節。而個案研究法可以充份描述「現象發生的脈絡」和「交互影響的情境」，擅長將複雜性、綜合性的因素和過程具體而微的呈顯出來（陳川正，2002），此外，個案的實際細節使得資訊的來源更多樣化，可使研究人員避免漏掉重要的資訊，並使證據得到更為充分的確認（Cooper & Schindler, 2003）。故為了深入瞭解、探討事實真相，並發掘其中之因果關係，本研究乃採用個案研究法作為研究分析方法。所選定之研究對象則是東隆五金公司，其於 2000 年 1 月申請重整，隔年 7 月即由法院裁定重整完成，並於 2006 年 3 月恢復股票上櫃，並成為國內第一家上市公司重整成功之案例，故為本研究之最佳研究對象。

而本研究研究主題中的組織變革策略，乃是以個案公司進行重整計畫後的種種作為研究之，且由於個案公司的變革過程繁複且不易為外人所知，而深度訪談的主要目的在獲得研究資料、引導受訪者對個案公司變革歷程與動態能力之陳述，以便研究者能正確、客觀記錄研究資料，並處理動態能力類型、企業策略等質性的問題，探討其和組織變革績效的配適和因果關係。故本研究使用深度訪談作為資料蒐集之方式。



然而東隆五金從 1999 年申請重整至今已經將近十年，因此在對受訪者進行深度訪談之時，難免會受限於受訪者的記憶回溯限制，而對事實發生經過的敘述有所遺漏或缺誤，此時必須仰賴文件資料做為佐證。Cooper and Schindler (2003) 更進一步指出，文件資料分析的用途在於為其他的資料來源做相互驗證，或增加資料之用。故本研究佐以第一手與第二手資料文件資料的蒐集，以進行相互驗證。故本研究則依上述第一手、第二手資料做為研究分析的參考，再由研究者根據深度訪談與文件分析所蒐集到的資料，進行交叉分析檢驗，以求更貼切的闡述個案公司的變革歷程與變革成功的要素。

### 3.3 研究對象

#### 3.3.1 公司簡介<sup>4</sup>

東隆五金工業股份有限公司（以下簡稱「東隆五金」）前身為「東興加工廠」，地址位於嘉義市後湖里忠孝一街 62 號，由范耀琦、范耀鑫、范耀彬三兄弟於 1954 年創立，主要從事鎖的製造及銷售。58 年改名為東隆五金，資本額 600 萬，並於 1977 年 2 月 14 日登記設立，資本額為新台幣 1200 萬元，並於 1994 年 11 月股票上市。至 1998 年資本額已達 30 億元規模，員工人數約 1200 人，是國內最大的專業門鎖製造廠。東隆五金為一專業製鎖廠商，專營喇叭鎖等各式門鎖的產製銷售。主要產品為喇叭鎖、管型鎖及輔助鎖。除了包括 EZSET、堡士、幸福等自有品牌外，並為美國、澳洲及日本等客戶 OEM 代工。自 1983 年自創品牌以來，一直以銷售自有品牌為經營政策，在國內以幸福牌（LUCKY）銷售，在國外則採多品牌銷售策略，以 EZ-SET 品牌為主行銷全世界。由於東隆五金注重產品研發升級，擁有專利技術達 120 餘項，因此在經營規模持續擴充下，建立了與客戶及供應商長久共榮的穩固關係，並擁有世界級的研發能力與稱霸亞洲的生產規模。

#### 3.3.2 經營困境<sup>5</sup>

儘管東隆五金過去在製鎖本業上的技術及成就，受到產業界正面的肯定。不過創始人范耀琦、范耀鑫及范耀彬間的心結，再加上經營理念不合，使得當時任職總經理的第二代甲君與乙君兄弟引進市場派與國民黨旗下投資機構的資金，在 1996 年 5 月董監改選中，一舉排除叔伯范耀琦、范耀彬勢力，取得經營主導權。隨著甲君、乙君兄弟取得經營權，亦開始大舉進行擴張信用的投資行為，從專業的喇叭鎖製造商，跨足營建、航太等事業領域。此外，范氏兄弟並利用東泰、東華等投資公司替母公司股價護盤，再向金融機構質押借錢，由東隆五金背書保證；而東隆亦透過海外子公司發行債券，募集的資金用來操作衍生性金融商品或再投入股市，取得如景泰、駿達等其他上市上櫃公司大量股權或經營權。受到 1998 年爆發東南亞金融風暴，國內股市榮景不再，再加上東隆五金多角化投資效益不彰，房地產、股票遭嚴重套牢。而在大股東、母子公司資金連環套下，9 月爆發鉅額違約交割案。總經理乙君跳票後留下逾百億元的銀行貸款，債權銀

<sup>4</sup>資料來源：整理自「【月報】東隆五金(8705)：買進，目標價 44.2 元-55.3 元」

<sup>5</sup>資料來源：整理自大紀元新聞 <http://www.epochtimes.com/b5/6/3/14/n1253667p.htm> (2006 年 3 月 14 日報導)



行家數高達 35 家，使東隆五金從台灣最大、全球第三的零負債製鎖績優公司，在短短幾年內全部被掏空，並於 1998 年 9 月爆發 88 億元的鉅額掏空案，於業界長年建立的良好信譽亦付諸流水。

### 3.3.3 變革歷程<sup>6</sup>

東隆五金因而下市轉列為店頭市場管理股票，但因東隆五金仍有本業上的經營價值，因此在爆發財務危機事件後，仍獲銀行團支持繼續營運，向法院提出重整申請，並獲法院裁定重整，在工業局的支持下逐步實現其重整計畫。

2000 年 1 月法院裁定重整計畫後，當年 10 月匯豐集團直接投資公司董事陳伯昌協調新光人壽、中租迪和等國內外法人，募集 22 億元資金，透過英屬開曼群島商宏偉實業、精確設備、盛業五金等外資企業持有多數股權，成為持有 72% 股權的最大股東，重整計畫才正式展開。

當時匯豐集團旗下負責亞太地區放款的匯豐銀行，對東隆五金的債權只有 3 億元的無擔保債權，可是由於匯豐集團體系中屬於投資銀行部門的匯豐直接投資公司董事陳伯昌，評估亞洲及美國的製鎖公司後，發現製鎖是一個成熟而穩定的市場，再加上東隆五金所擁有的技術人才及專利技術，仍是一家值得投資的公司。因此匯豐集團乃由直接投資公司全力介入東隆五金的重整。身為匯豐銀行直接投資公司董事代表人的陳伯昌認為，「沒有穩固的股權，就沒有穩定的經營權」，因此匯豐藉重整程序取得股權的絕對優勢；此外，為了重整改革及減少內耗，亦要求東隆五金舊的經營團隊全部退出，減少對新經營者的干擾及阻礙。另一方面，陳伯昌則邀請當時任職中鋼董事長、在國際鋼鐵市場享有聲譽的王鍾渝擔任東隆五金重整監督人，而政黨輪替後，王鍾渝在 2001 年 5 月卸下中鋼董事長一職，經陳伯昌再三邀請，同意由東隆五金重整監督人改任董事長。王鍾渝、陳伯昌再加上被譽為東隆五金重整「三大護法」之一的理律法律事務所顧問林秀玲，組成東隆五金新經營團隊，攜手打造浴火重生的東隆五金，並開始進行三階段重整計畫。

第一階段：六個月的磨合期：雖然陳伯昌來自外商，卻很尊重東隆原有的人才與企業文化，沒有大量引進空降部隊，讓東隆的團隊士氣繼續保留。第一年的前六個月，陳伯昌並沒有改革整頓的實際作為，他只是做了幾項準備動作。

第一是接觸員工，讓員工接納信任他：六個月的時間，他住在嘉義工廠，和員工一起上班、吃飯、下班，和基層員工談工作狀況與生活狀況，希望員工能夠接納他、信任他；第二是掌握現金流量，避免繼續累積虧損：當業績掉了四成後，他發現工廠的計畫性生產會造成產能過剩、庫存壓力。於是改成訂單生產，依客戶訂單需求來安排生產；第三是與全球大廠洽談 OEM 代工製造合作計畫：重整初期，陳伯昌親往美國最大工廠洽談委外代工事宜，由於恰巧符合對方需求，因此合作事宜不久就展開；第四是研究組織圖變化，瞭解組織特性與流程演進：這段期間，陳伯昌經常在辦公室裡研究評估組織圖的變化，以此來瞭解行業營運流程特性，掌握每個特性，以避免隨便下命令，造成錯誤的決策；第五是瞭解公司幹部：透過各種管道瞭解公司重要幹部的背景、專長、經歷

<sup>6</sup>資料來源：整理自管理雜誌 368 期（2005 年 2 月）



過哪些工作及個性，他避免從單一管道檔案資料中瞭解，儘可能透過員工口中，或私底下與他們聊天蒐集資訊。

第二階段：提升內部管理效率：為了提升組織管理效率，組織全面性調整，有二十幾位幹部調動、裁撤。組織一調整，當月份以後的毛利從 20% 上升至 25%，當年淨利由虧損提升為九千萬。其作法如下：

第一是全面性組織調整、精簡製造廠編制：組織全面性的翻修，將六個工廠精簡為二個工廠，二十多個部門縮編成十三個部門，成立集中生產管理單位；第二是調動經副理級以上幹部，活化組織：配合組織調整調動二十幾位幹部，約占一成人力，希望新任者能落實管理執行。並且以優退、資遣方案，解除不適任的人。以前東隆的年終獎金跟績效沒有什麼關係，也慢慢改成績效導向，一改過去家族企業人治色彩；第三是解決非營運面的重整法律問題：當時東隆將閒置資產兩棟大樓賣掉變現，提高營運資金的安全部位。此外與外部債權人談妥每年償債計畫，說服舊客戶再度接受財務逐漸改善的東隆，讓它有起死回生的機會。

第三階段：財務重整工程：第三年為了調整東隆的財務股權結構，提高股票價值，實施大幅度減資，再高溢價增資，發行可轉換可贖回的特別股，將面值 10 元的股票溢價發行，以 48 元高價出售給國泰人壽等股東，大幅改善財務結構。2003 年 6 月累計虧損十四億元，到 12 月時，累積虧損已經補平。2004 年 9 月負債 5.6 億元，淨負債比淨值為 0.6 比 1，財務結構步入穩健階段。

自東隆在 2001 年 7 月經嘉義地方法院裁定重整完成後，過去五年營運呈現穩定成長，於 2003 年即繳出營收 14.4 億元，稅後淨利 2.63 億元，每股稅後盈餘 4.3 元的佳績；2005 年營收則逾 20 億元，年成長率 15%，而每股淨值亦由 2001 年的負 1.19 元提升至 14 元以上，至 2005 年底的重整負債餘額已降低 5 億餘元，整體負債比降至 47%，公司在 2006 年底已清償所有的重整債務。由於財務狀況漸入佳境，自 2004 年開始配發股利，過去三年的股利政策分別 2004 年配發一元股票股利；2005 年配發 1 元現金、0.2 元股票股利；2006 年配發 2 元現金、0.8 元股票股利；2007 年配發 4.5 元現金、0.5 元股票股利。此外，東隆五金股票也在 2006 年 3 月 23 日恢復上櫃交易。截至目前為止，2007 年第一季東隆五金營收約 5.98 億元，毛利率達 16.9%，淨利率為 8.5%，每股盈餘 0.62 元。

東隆五金也從一家原本面臨財務危機、列入管理股票的公司，正式脫胎換骨、浴火重生，從過去家族事業蛻變成專業經理人領導經營的國際型企業，是企業浴火重生的典型代表，也成為台股中重整成功再重新掛牌的首例。

### (一).個案公司大事紀

東隆五金從 1954 年創立至今，經歷許多風風雨雨，一度是全球第三大的製鎖廠，卻因為過去內部高層的人謀不臧，使公司一度瀕臨倒閉，所幸經過債權銀行團的支持，並指派代表進駐重整，讓東隆五金在變革後又浴火重生，而目前在新經營團隊的努力之下，東隆五金也有積極作為，不斷全新求變，邁向更好的境界，茲將東隆五金簡史整理如表 1。



表 1 個案公司大事紀

西元年	大事紀要
1954	● 創立東興加工廠
1964	● 創立內銷自有品牌 LUCKY
1977	● 改名為”東隆五金工業股份有限公司”
1983	● 創立外銷自有品牌 EZSET
1990	● 購併堡士鎖廠股份有限公司
1994	● 11 月 10 日股票上市掛牌 ● 范耀鑫辭世，由董事長范耀彬兼任總經理
1995	● 8 月通過 ISO 9002 認證
1996	● 5 月 2 日股東會決議由范芳源接掌董事長，范芳魁擔任總經理
1998	● 前經營層涉嫌挪用公司資產，造成公司鉅額虧損 ● 9 月爆發 88 億元的鉅額掏空案 ● 證期會裁定公司自 11 月 9 日起暫停交易 ● 前董事會聲請重整，12 月經法院裁定駁回
1999	● 由債權銀行代表，於 1 月 15 日聲請重整，並於 4 月 29 日獲得嘉義地方法院准予重整之裁定 ● 7 月 22 日終止股票上市買賣，7 月 23 日公司成為上櫃管理股票 ● 8 月 11 日召開關係人會議，通過重整計畫
2000	● 1 月 6 日重整計畫由法院裁定認可確定，由重整人開始執行 ● 新股東投入資金 22 億，落實公司重整
2001	● 7 月 3 日法院裁定重整完成
2002	● 訂定「成為全球門戶安全系統供應者」之公司願景，積極完成開發電子指紋鎖、排煙窗等門戶安全相關新產品。 ● 8 月通過 ISO 9001 認證
2003	● 成功導入 EER 系統 ● 展開財務改造工程，改善財務結構 ● 12 月公司因重整留下的鉅額累積虧損至此完全彌補完畢
2004	● 多款高級鎖通過美國 ANSI 認證 ● 導入電子化連結商務平台
2005	● 啟動菲律賓廠量產計畫
2006	● 與國際鎖廠簽訂高階商用鎖合約 ● 3 月 23 日股票重新上櫃掛牌

資料來源：本研究整理



### 3.4 訪談過程

研究者在確定受訪對象後，即與三位受訪對象分別約定訪談時間。在第一次訪談時，研究者便先向受訪對象說明研究的目的、方法，並在徵得錄音的同意後，才開始進行訪談。以研究者第一次訪談為例，研究者首先自我介紹、說明本研究的目的與訪談的主要重點，使受訪者對於訪談內容有概括的瞭解。之後訪談問題的提出係根據研究者所擬的個案訪談大綱，但在訪談過程中，並非照本宣科，而是根據受訪者的反應適時調整問題的內容與順序，以期獲得深入、真實的資料。且在受訪者接受訪問的同時，研究者隨即對其所表達的語言進行紙筆記錄，並在受訪者同意的前提下進行錄音，訪談結束後，研究者隨即將當天訪談內容加以整理，以期在印象最鮮明時撰寫訪談紀錄，避免日後遺忘或印象扭曲，隨後並送一份訪談記錄逐字稿給受訪者，請其檢視有無誤解或不周詳處，進行資料校正。

受訪對象是以在個案公司內，選定擔任中階主管的 A 君與 B 君，以及擔任高階主管的 C 君。受訪對象之平均年齡為 40 歲以上。在工作經驗方面，皆超過十年以上。在個案公司內任職年資，亦皆超過十年以上。學歷方面，大學畢業者一人，研究所畢業者二人。實際進行訪談的人員計三人，各進行三次訪談，每次訪談約 40~60 分鐘，詳如附錄一與附錄二說明。

## 4. 研究發現

### 4.1 技術性變革配適動態能力對組織變革績效的影響

東隆五金過去曾經進行技術性變革，將計畫生產改為訂單生產，在其重整計畫執行前公司採用「計畫式生產」，通常會提前生產部分的門鎖成品，等待客戶下單取貨，而這套運作模式曾經發生某項門鎖產品，產出後長達兩年無人問津、囤積在倉庫。因此，陳伯昌董事長時代改成「訂單式生產」，有訂單才生產，以免囤積過多的庫存壓力。但這像變革涉及了作業流程的改變，而這變化需仰賴組織的協調整合能力來加以克服。

『政策改變的初期，因為生產過程不曾有過大幅度變動的經驗，內部的協調機制也不佳，因此導致生產線一度班次大亂，原本一週開工五天，經調整後，初期一週只能開工三、四天，直到後來訂單逐步回籠，而且協調機制也建立起來了，這種有一天沒一天的作業情況才獲得改善，也讓公司得以免去不必要的庫存壓力。』 I (A 君，2007/05/09, TL#01)

企業進行技術性變革時，擁有較佳的協調整合能力，將使企業在進行內部或外部活動、流程的改變...等技術性變革作為時，較容易進行，因而產生好的營運績效表現；相對地，若企業不具備此能力，將導致變革困難重重，不易執行。總結以上說明：

**命題 1-1：企業進行技術性變革時，若配適協調整合能力，對營運績效有正向影響。**

此外，在王鍾渝接任董事長後，東隆五金亦進行了企業資源規劃系統 (ERP) 的設置，以配合業務的發展，利用這套系統全面整合生產、銷售、財務、人力資源及研究開發，以便發展 ODM 業務，及有效整合供應鏈系統。除了涉及商業機密的資訊外，利用



這套系統，使東隆的管理者可以很快掌握目前的運作狀況、減少弊端的發生，所有流程都以透明、公開為原則。而且。由於 ERP 會記錄公司所有的活動資料，沒有造假機會，也能精益求精，故能在短期內看到建置 ERP 系統的好處。但其中涉及作業方法、流程的改變，而若未能有相關動態能力的配合，將不利於技術性變革。

『ERP 系統的好處雖多，但推行過程並不順利。一則是因公司的經費有限，另外則是來自員工的抗拒，以及系統相容性等問題，必須靠時間及經驗的磨合，故原本計畫在 2003 年 10 月間就能完成建置的 ERP 系統，直到 2004 年 2 月 1 日才正式上線。』

2 (B 君，2007/05/10，TL#02)

雖然因為員工的學習力不佳而使得東隆五金的 ERP 導入延後，但隨即因學習力的提昇，而使 ERP 的導入逐漸獲得成效。員工不擅電腦操作，是東隆五金 ERP 延後的關鍵，也是經營管理的難題。指的就是，建置 ERP 系統的十個月中，由於員工對電腦的接受度不高，無法確實操作。但在東隆的員工都具有願意學習的態度與熱忱，所以在經過一段時間的學習之後，ERP 系統所帶來的效益也就漸漸的浮現出來了。ERP 系統上線一年後，展現不少具體成果。例如，對客戶的交貨準確度從原本的 74% 提高到 95%；主力客戶交貨天數，從原本平均 28 天，縮短至 22 天；產品設計天數，也從原本的 180 天縮減至 150 天。每一個項目的改變，都代表公司競爭力的增強。同時，客戶滿意度也隨之提升，意味著未來雙方合作的空間可望更進一層。此外，ERP 系統也讓東隆五金與原料供應商間的互動獲得改善，包括原料供應準確度，從原來的 58% 提高到 60%，交貨天數也從 15 天下降到 10 天。對公司來說，可以較過去精準的計算出所需要的原料數量及營運周轉金，對提升公司財務操作及資金調度的靈活度，有相當大的助益。

企業進行技術性變革時，若擁有較佳的學習能力，將使企業在採用新設備、新技術、新方法...等技術性變革作為時，更易於實行，因而產生好的營運績效表現；相對地，若技術性變革未配適學習能力，將導致變革執行的困難或延宕。總結以上說明：

**命題 1-2：企業進行技術性變革時，若配適學習能力，對營運績效有正向影響。**

另外在王鍾渝董事長時代，亦曾設置 CAD 軟體設計系統，以縮短產品設計生產時程。東隆的強項是研發和沖壓零件，從產品設計開始，就有足夠的能力提供給客戶最實際的建議，替客戶省下不必要的時間及金錢成本，也因此，多數客戶都樂意與公司維持長期合作關係，讓公司順利轉型為「客製化」的專業門鎖廠。

『以前門鎖從設計到生產出來，約需時八至十個月，當有這套設計軟體系統後，整個流程則進一步縮短至六個月，現在甚至只要三~四個月就可以交貨，和國內外同業約需時六個月相比，我們利用研發長才和熟練的技術，再搭配 3D 軟體系統，讓公司成功的變革。』3 (B 君，2007/05/10，TL#03)

企業在進行技術性變革時，若擁有較佳的內部資產、具備相關的資源，將有助於變革的推行，進而增進其營運績效。東隆五金在進行 CAD 軟體設計系統...等技術性變革時，即因具備研發、技術，以及沖壓零件...等相關資源，故能夠有助於變革策略，發揮最大的利益，讓公司贏在起跑點。總結以上說明：

**命題 1-3：企業進行技術性變革時，若配適內部資產，對營運績效有正向影響。**



## 4.2 結構性變革配適動態能力對組織變革績效的影響

東隆五金在重整過程中，為了因應不同的營運需求，所以不斷調整了其組織架構。在財務危機事件爆發前，東隆五金的組織型態是呈現倒金字塔型的，那時候為了因應企業的擴張跟成長的需求，部門愈設愈多，出現頭重腳輕的現象，使得各部門的溝通易產生落差或摩擦。東隆向來以研發能力自豪，但早期產品設計與開發卻分屬兩個不同單位，常常各走各的調，對新產品開發的協同性和溝通性，認知不同，常造成很多的溝通不良及問題的產生，因此在陳伯昌董事長的時代，把易產生衝突的單位整合起來，再把能凸顯公司營運特色及競爭力的單位自成一個新事業部門，或是把屬性類似的部門歸納整合。以研發設計為例，2001年九月間成立研發本部，下轄品管部、精機中心與開發部，把產品的開發、模具製造以及品質控管等，責成統一窗口，以發揮更大的綜效。

『公司經過重整後，藉由縮編及提升位階方式，把組織架構精簡化、扁平化，不但化解各部門間溝通障礙，也讓各層的意見直接且快速的反應，不用浪費時間層層報告。』  
4 (C君, 2007/05/18, TL#06)

東隆五金在制定新架構的時候，總是會有一些部門或員工不滿，但是變革成功的關鍵，就是因為組織克服了之前的缺點，建立起溝通協調的機制，透過充分的協調整合，讓各部門及員工都能瞭解變革的意義與重要性，也因為積極的溝通，降低了員工對變革的抗拒，使得變革順利完成。

企業進行結構性變革時，將需要進行跨功能整合、共同問題解決...等作為，而這些作為需要利用到良好的協調整合能力，因此結構性變革與協調整合能力的良好配適，將影響財務績效的好壞。東隆五金為因應不同營運需求，在重整前、重整後，及營運進入正常發展期前的組織架構，都有不同的調整，而在進行這些調整時，皆有跨功能整合、共同問題解決...等作為，例如研發、產品和設計部門的協調與整合，皆憑藉著良好的協調整合能力才讓變革順利進行，並在變革後產生優異的績效表現。總結以上說明：

**命題 2-1：企業進行結構性變革時，若配適協調整合能力，對財務績效有正向影響。**

此外，根據次級資料顯示，在陳伯昌董事長時代，亦進行過其他大大小小的結構性變革：例如組織全面性的翻修，將六個工廠精簡為二個工廠，二十多個部門縮編成十三個部門，成立集中生產管理單位。並調動經副理級以上幹部，活化組織，更新人事制度等。而這些作為仰賴的是東隆規劃、分配資源的能力，讓東隆能夠迅速的轉換、分配資源，讓新的組織結構能夠馬上運作起來，而在組織調整之後，當月份以後的毛利隨即從20%上升至25%，當年淨利亦由虧損提升為九千萬元。

『在規劃好新的組織架構之後，公司內部調整的很快，員工都能夠迅速的部上營運軌道，內部的運作也很順暢，這樣的彈性是我們能成功的進行組織結構改變的關鍵原因。』  
5 (A君, 2007/05/16, TL#04)

企業進行結構性變革時，將進行跨功能團隊、改變管理規則、改變控制系統、水平或垂直工作擴大、改變組織的權責關係等作法時，需仰賴內部結構彈性，而內部結構彈性乃是重置轉換構面之重要因素，因此結構性變革與重置轉換能力的良好配適，將影響變革績效的好壞。東隆五金公司利用扁平化的方式，進行組織精簡動作，以避免過多的



分支反而成各部門間溝通障礙，並活化組織，節省營運成本。當時需仰賴內部結構的彈性，和其重置轉換的能力，才讓公司得以迅速調整完畢，並在組織調整之後得到亮眼的績效表現。總結以上說明：

**命題 2-2：企業進行結構性變革時，若配適重置轉換能力，對財務績效有正向影響。**

#### 4.3 行為性變革配適動態能力對組織變革績效的影響

根據次級資料得知，在陳伯昌剛接手東隆五金時，他雖然來自外商，卻很尊重東隆原有的人才與企業文化，沒有大量引進空降部隊，讓東隆的團隊士氣繼續保留。第一年的前六個月，陳伯昌並沒有改革整頓的實際作為，他只是做了幾項準備動作。一、接觸員工，讓員工接納信任他：六個月的時間，他住在嘉義工廠，和員工一起上班、吃飯、下班，和基層員工談工作狀況與生活狀況，希望員工能夠接納他、信任他。二、瞭解公司幹部：透過各種管道瞭解公司重要幹部的背景、專長、經歷過哪些工作及個性，他避免從單一管道檔案資料中瞭解，儘可能透過員工口中，或私底下與他們聊天蒐集資訊。

在陳伯昌經過與公司的磨合期之後，便開始著手建立公司的協調整合機制。

『求好心切的陳伯昌副董事長，將公司注入紀律式的管理風格，他會用直接下達命令方式，要求員工達成使命，且一個口令、一個動作，沒有商量轉寰餘地的機會。早期，跟不上他口令腳步的員工，還會被他一直提醒。但是陳伯昌董事長時代的管理，雖然震撼，也開始建立起公司內部的互動溝通機制，不僅是上對下的任務指派，也包括由下而上的傾聽建議。副董事長非常鼓勵員工發 mail 給他，或是主動向他報告工作、或制度上的問題。』 6 (C 君，2007/05/18，TL#06)

而在王鍾渝董事長時代，針對協調整合能力之建立與培養，亦有相似之作為。王鍾渝則是設計出一套所謂的「內部多層次行銷管道」。主要的做法是，高階主管必須把想法或策略，傳達到經理、副理級等中階幹部，然後再由中階幹部把認知策略的重要性，轉化成基層員工的語言，並貫徹落實。也因此，公司每個月都會舉行一次經營會議，主要目的就是探討如何能使制度、策略等更有效地執行。除了調整員工心態、建立內部溝通機制外，王鍾渝常利用他到嘉義廠時，在地下樓大會議室中召集主要工作幹部，大約花半個小時到一個小時，灌輸他們公司的經營理念，和未來應該重塑的企業文化，讓高階主管們有依循的管理方向，並貫徹公司的經營理念，凝聚員工共識。除此之外，王鍾渝還會適時的召集員工，讓員工知道公司目前處境與狀況，而在領導者的努力之下。

『在這些持續的磨合之後，公司目前內部溝通順暢，和早期的雞同鴨講，已有天壤之別。員工的紀律亦隨著兩位領導者的協調整合與種種作為而改善，績效逐漸彰顯。』 7 (C 君，2007/05/18，TL#06)

企業進行行為性變革時，由於組織內部發生人員或團隊的更換，因此需要更多的協調與整合，以加速人員的適應期，並避免新手上路所容易發生的錯誤。東隆五金因為有陳伯昌和王鍾渝建立起的溝通協調機制，因此在進行行為性變革時，員工不致產生強烈抗拒，也創造了優異的組織效能。總結以上說明：

**命題 3-1：企業進行行為性變革時，若配適協調整合能力，對組織效能有正向影響。**



『陳伯昌副董事長是外商出身，那時候，在重整期間讓公司員工足足上了一次震撼式教育。副董事長的急驚風對上公司員工的慢郎中，幾乎所有員工都不得不加緊腳步才能跟得上副董事長的領導節奏。而副董事長除了要員工多吸收管理方面的知識外，也不斷丟出變化球要員工接招。他對員工的要求永遠是「120分」，並且認為，拉高設定門檻，即使達不到目標分數，最差也要能做到80~90分，至少離100分也比較接近。』  
8 (B君，2007/05/17，TL#05)

另外由於東隆五金曾有掏空的不良印象，王鍾渝特別強調「守法、誠實」以重塑公司的企業文化，企圖重新找回東隆五金的營運價值。

『王鍾渝董事長每次舉行會議，都會再次強調合法的重要性，嚴格要求員工把適法性放在第一位，同時，不時耳提面命的提醒「要老實做事情」、「投機取巧只能贏得一時的成功，不能獲得永遠的勝利」等基本處世態度，甚至清楚的讓員工知道，只要誠實做事，縱使犯下無心之錯，仍是可以被原諒。』  
9

(B君，2007/05/17，TL#05)

而以上種種作為，皆因為公司員工的正向態度與良好配合，變革才可以成功，並產生了不錯的組織效能。員工對東隆五金的忠誠度原本就很高，因此對公司的政策也都很配合，在重整期間也都很積極學習，想要跟公司一起渡過難關，就是這樣的態度跟學習精神，讓公司能夠順利改變，員工透過他們的學習，很快的就達到董事長的要求，而且忠誠度比以前還高，陳伯昌、王鍾渝以及專業經理人們，每次講到東隆五金的員工，都很稱讚，甚至說他們才是公司重整成功、東山再起的重要關鍵。

企業進行行為性變革時，乃根據學習的過程來改變行為，因此學習能力的良窳，影響了變革的難易，故學習能力與行為性變革的良好配適，才能創造了優異的組織變革績效，東隆五金內部因有持續改善自身的學習能力支援，因此配適行為性變革，才得以產生優異之變革績效，並反映在組織效能上。總結以上說明：

**命題 3-2：企業進行行為性變革時，若配適學習能力，對組織效能有正向影響。**

#### 4.4 縮減性變革配適動態能力對組織變革績效的影響

東隆五金在重整期間，依重整計畫處分了非核心本業的資產，處分的標的物，包括位在台北大安區的大樓建物、位於台中南屯區的大樓建物、高雄左營區大樓，以及梅林廠，自法院認可重整計畫裁定確定日起，必須在一至五年間處分完成。這些作為均屬於東隆五金的縮減性變革。自2004年的4月起，就開始陸續公告一些標售的閒置資產，而這些閒置資產包括了重整計劃書中的辦公大樓、部分機器設備、車輛，以及長期投資中的興華電子、板橋開發公司股票等。

『公司為了募集更多的資金，以及讓公司的資產能夠更有效的運用、和降低管理成本，把遭受到隔壁保麗龍工廠大火波及的研發中心出售，並把獲得一千多萬元的保險理賠金做一個恰當的運用，然後再把研發部搬回一廠。並且，公司也將原本的四個廠區縮減為三個廠區，藉由縮減成三個廠區後，以有效降低管理成本與方便廠區的管理。同時也計畫出售二廠，將這些處分後的資金做充分的運用，並希望能用於未來準備前往大陸投資設廠的計畫上。』  
10 (A君，2007/05/16，TL#04)



此外，東隆五金亦按照著重整計劃書及規畫藍圖展開組織改造。首先，在生產線方面，將公司原本擁有的六條生產線廠縮減至二條，二十個部門簡化成十三個，讓組織扁平化。而人事方面，重新調整二十五位經理級以上幹部職銜，約佔一成人力，同時成立集中管理中心，讓公司的人事制度扁平化，並採行績效導向，達到更有效率的管理。而為了因應生產廠規模的縮減，東隆五金在員工人數上勢必要削減才能符合經濟效益和搏節開支，在這方面東隆五金也有兩全其美的做法。

『公司先將二百名的外勞辭退，至於本國勞工的辭退方式，王鍾渝董事長即特別要求，務必給予依規定應給予的離退職金外，還另外加發三個月薪水的優退方式來取代裁員。亦透過鼓勵員工退休。因此，在人員的配置上，順利的減少了一百名員工，並也讓成本與組織重新做一個調整。』  
11 (A 君，2007/05/16，TL#04)

由上述敘述可見東隆五金重新配置資產的能力相當優異，而財務績效表現亦相當亮眼，從 2001 年 7 月初，公司甫完成人事組織調整，第三季財報中的毛利率隨即由二成提升至三成餘，稅後淨利也同步揚升，股東權益首度由負轉正，營運展現出一番新氣象。

企業進行縮減性變革時，由於需要進行資源、人員...等資產的重新配置，故配適重置轉換能力，將有益於變革成效。東隆五金在重整期間處置了相當多的資產，並進行了生產線、部門，以及人事的精簡，在這個過程中，並非盲目的進行組織瘦身，而是經過審慎的評估，將資產進行最好的配置與利用。縮減性變革著重的是資源的重新分配、資產的配置，亦即是動態能力中重置轉換能力的概念，故企業進行縮減性變革時，若能配適重置轉換能力，對變革績效將有正向的影響。總結以上說明：

**命題 4-1：企業進行縮減性變革時，若配適重置轉換能力，對財務績效有正向影響。**

#### 4.5 策略性變革配適動態能力對組織變革績效的影響

東隆五金在重整之時，即根據其營運情形與產業現況，針對營運策略進行了調整，當時東隆五金在經過財務危機的洗禮後，面臨到訂單流失的事實，所以，在陳伯昌跟王鍾渝二人的討論後，認為在國際門鎖大廠的持續合併下，將呈現一個大者恆大的趨勢是越來越明顯。再加上歐美等門鎖大廠均為了持續降低生產成本，所以預估未來門鎖產業極有可能依循著電子產業中大量代工生產模式而發展，因此為了讓東隆五金業績快速的成長，並將公司有限的資源做最有效的發揮，東隆五金即決定改變營運策略，除了保留了自有品牌外，還開始大量承接 OEM/ODM 代工訂單，而且產品的品級也朝向高價值的 G2 和 G1 以及商用鎖發展。

『公司在配合產品定位的轉型後，其相關的生產及接單流程也開始一併重新做調整。我們利用了精緻化和客製化的特色，形成一個區隔市場，並由過去單一型號的大量生產，逐漸改為依客戶需求來做一個量身訂做少量多樣化生產模式。而期間透過了各部門之間的彼此協調合作與整合，創造了公司的佳績，在獲利上得以維持高毛利率，即便曾遭逢原料價格持續不斷的飆漲侵襲，但是公司整體的毛利率仍然能維持在三成以上。』  
12 (A 君，2007/05/22，TL#07)



企業進行策略性變革時，將在價值鏈上著重不同流程，而公司的經營模式、營運流程也勢必產生不小的變化，此時組織內部活動的協調和組織外部活動、技術的整合將十分關鍵，而這協調整合能力，對財務績效有正向影響。東隆五金在進行變革時，決定改變營運策略，除保留自有品牌外，開始大量承接 OEM/ODM 代工訂單外，產品的品級也向高價值的 G2 和 G1 以及商用鎖發展，在這個過程中，配合產品定位的轉型，相關的生產及接單流程也得一併重新調整，而有賴新經營團隊為公司建立起的協調整合機制，其營運策略才得以順利進行，並產生好的財務績效。總結以上說明：

**命題 5-1：企業進行策略性變革時，若配適協調整合能力，對財務績效有正向影響。**

在王鍾渝董事長時代，東隆五金亦根據其營運情形與產業現況，針對營運策略做了一次調整，當時王鍾渝非常清楚，東隆五金的產能是有限的，其實並沒有多餘的閒置資金可供擴產計畫的。並且，也有鑑於當時東隆五金的競爭者福興，與兩大主力客戶 Home Depot 和 Ingersoll Rand，集中度不小的情況下，如果東隆若要提高經營績效、出其不意的，就是必須要朝分散客戶方式，並改採以客製化策略來做轉型。而東隆五金也根據這個策略進行了適切的轉型作為。

『我們以 OEM 和 ODM 兩個方向來著手進行，在 OEM 的區塊上，公司仍舊和 Black & Decker 維持一個良好的合作關係，但在 ODM 方面則積極朝分散客戶的做法，目前我們的客戶高達百餘家，這些客戶中從門鎖廠到貿易商、通路商等，都是我們的目標客戶。』  
13 (B 君，2007/05/23，TL#08) 此外，B 君亦表示：『我們在組織內部利用標竿學習與知識管理的建立，讓公司員工迅速進入狀況，公司才能順利的進入代工的領域，我們也積極的培訓員工，讓公司有更多人才為下一階段的擴廠做準備。』  
14 (B 君，2007/05/23，TL#08)

企業進行策略性變革時，由於價值活動的改變，不同的營運模式、作業流程都將產生，因此組織接受、學習新技能的學習能力成為關鍵因素，故策略性變革配適學習能力和重置轉換能力將對財務績效有正向影響。東隆五金在進行調整生產及產品組合的策略時，有賴東隆五金的組織學習能力，讓變革策略迅速步上軌道，之後公司也積極對員工進行培訓，為下一階段擴廠積蓄足夠的人才。而最後公司亦得以維持高毛利率。此外，進行策略性變革時，由於策略方向的改變，企業的資源必須重新配置、分配，此時重置轉換的能力相當重要。東隆五金即運用了重置轉換能力，採客製化策略轉型，將有限的資源運用在客製化策略上，提高了產品利潤。總結以上說明：

**命題 5-2：企業進行策略性變革時，若配適學習能力，對財務績效有正向影響。**

**命題 5-3：企業進行策略性變革時，若配適重置轉換能力，對財務績效有正向影響。**

『東隆五金具有難以被取代的特質及優勢。「品牌價值」、「人才」、「技術」是我們的核心資產，也是得以東山再起的最大本錢。因為這些重要的核心資產讓我們兼具了技術與品質的優勢，當公司的營運策劃由自有品牌行銷，成功轉型為代工製造商後，訂單也呈現持續成長的狀態。』

(C 君，2007/05/24，TL#09)

15



因此，在 2002 年的時候，東隆五金不僅成功開發出一、二級鎖產品，正式跨足高級鎖市場，同時也開發出傳訊、指紋鎖和排煙窗等新型產品，不但成功拉開與同業的競爭距離，也恢復昔日的研發功力。

企業進行 ODM、OEM，或 OBM 策略性變革時，將在價值活動上有所改變，例如，採取 ODM 策略時，重視設計流程，必須投入相當資源進行研發作業，需要技術、財務等內部資產的配合；採取 OEM 策略時重視生產製造，必須運用到現有的技術、製造能力，或是新設備的購買等，因此需要技術、財務等這些內部資產的配合；而採取 OBM 策略時，亦需要品牌價值、行銷能力等內部資產。因此企業進行策略性變革時，配適內部資產，對變革績效將有正面影響，並反應在財務績效上。東隆五金跨足高階的一、二級鎖市場時，就是善用其模具開發能力，以及研發專利中心的核心資產，讓東隆成功跨足高級鎖市場，同時也開發各式新型產品，不但增加了企業的競爭力，也恢復了以前的研發能力。也因為策略性變革的成功，讓公司的每股淨值由 2001 年的負 1.19 元，回升至 2005 年的 17.71 元；同時期的每股獲利則由 0.58 元，成長到 2005 年的 4.84 元。2007 年並配發 4.5 元的現金股利、0.5 元的股票股利，目前資本額 8.58 億元，其中，普通股 7.54 億元、特別股 1.04 億元。總結以上說明：

**命題 5-4：企業進行策略性變革時，若配適內部資產，對財務績效有正向影響。**

## 5. 結論與建議

### 5.1 結論

本研究結論共有兩點，第一是組織變革策略應考慮與企業能力的有效配適。尤其是企業進行組織變革時，不應未考慮自身的組織能力，就盲目的進行變革策略，貿然進行改變，將導致失敗的組織變革 (Ansoff, 1965)，因此企業必須考慮其能力和策略的有效配適 (Miller, 1986)，而本研究整合了技術性、結構性、行為性、縮減性、策略性等五種變革策略，並分別提出變革策略與動態能力的搭配情形對變革績效的影響，因此在企業進行實務運作時，應以此作為參考依據，考慮策略擬定與企業能力的有效配適後再擬定變革策略；第二是企業能力的發展應配合組織變革的策略類型。特別是面對全球化的競爭與環境的快速改變，企業的變革因而愈顯得急迫且重要，但環境與策略在配適過程的交互作用中，策略與環境的配適將會對績效有正面的影響 (Venkatraman & Prescott, 1990)。因此，如何發展自身的能力，並配合正確的變革策略，以產生優異的變革績效，並增進企業的獲利，已成為企業經營的第一要題。根據本研究的結論可知，要有優異的組織變革績效，必須要是變革策略和動態能力的良好配適。故企業經理人可藉由本研究所提供之配適組合，針對不同的變革需求與變革策略，訂定企業能力的培養、發展方向，以獲得策略和能力的良好配適，達成成功的組織變革。

### 5.2 後續研究建議

本研究對後續研究共提出四點建議，首先，變革策略與動態能力仍可能存在其他可能的良好配適組合，如本研究中動態能力之路徑構面與組織變革策略的良好配適情形，



有待後續研究之探討與發現。其次，本研究僅針對單一廠商作探討，但 Cooper (1986) 認為，沒有一企業的群體在所有衡量指標上能同時達一貫有利的績效。Barton (1992) 亦認為產業的不同，其所需之能力亦不同。故建議後續研究者可將本研究之研究架構應用於其他成功變革的廠商或其他產業等作探討，或是進行兩種產業之比較等，作更深入之研究；再其次，是本研究所使用的構面雖是經由文獻探討而得的，且已涵蓋各重要構面與變項，隨著複雜的環境變動，仍有可能存在本研究未探討之部分，因此建議後續研究者可針對不同的業態，因應新的變數產生，作更深入之研究。最後，本研究礙於時間與能力之限制，僅針對單一廠商的變革策略、動態能力，以及其變革績效上作探討。建議後續如產業環境的影響、廠商規模不同的影響、廠商地理範圍差異的干擾等，究者可將這些構面納入研究範圍作為調節變項，以進行更深入之研究。

### 5.3 研究限制

本研究乃針對台灣第一家重整成功企業之高階主管進行深入訪談，以協助確認與瞭解研究主題並推論結果。但部分涉及公司技術或佈局的機密，受訪者可能會基於特殊因素而回答地有所保留。同時，本研究所產生的限制在於採取的是個案訪談分析的研究方法，其著重於廠商策略的實行成效與發展歷程等，而非統計上的績效分析等方式。



## 參考文獻

1. 徐聯恩(1998),「企業變革架構」,中華管理評論網路期刊,Vol.1, No.1, 1(1)(3)1-(3)5。
2. 張志堅(2000),「動態能耐管理與競爭互動之研究」,義守大學管理研究所碩士論文。
3. 張宏榮、侯嘉政(2007),「以動態能力觀點探討組織變革—SP高科技公司為例」,產業論壇,第1卷,第9期,15-30頁。
4. 陳川正(2002),管理學的「個案研究」和「本土化的理論建構」的可能新方法—以「參與觀察法」和「紮根理論法」所初步建構的「非營利組織的認同管理」理論為例,第六屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會論文集(下冊), J1-1~J1-20頁。
5. 鄭榮朗(2001),「傳統產業向上提升的轉型策略」,能力雜誌,第540期,2001年2月, 77-80頁。
6. Aino, Pöyhönen. (2004),“ Modeling and measuring organizational renewal capability,” Doctoral dissertation. *Lappeenranta*, Lappeenranta University of Technology.
7. Amit, R. and Schoemaker, P. J. H. (1993), “Strategic assets and organizational rent,”*Strategic Management Journal*, 14, pp.33-46.
8. Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill. (April), 1-18.
9. Boeker B. C, and Warren, O. (1989). “Strategic Change: The Effects of Founding and History,” *Academy of Management Journal*, 32(3), pp.489-515.
10. Boeker, W. and Goodstein, J. (1991), “Organizational Performance and Adaptation : Effects of environment and Performance on changes in board composition, ” *Academy of Management Journal*, 34, pp.805-826.
11. Boeker, W. (1997), “Strategic change: The effects of founding and history,” *Academy of Management Journal*, 32, pp.489-551.
12. Boyle, R. D., and Desai, H. B. (1991), “Turnaround Strategies for Small Firms,” *Journal of Small Business Management*, 29(3),pp.33-42.
13. Cooper, A. C., Willard, G. E. and Woo, C. Y. (1986), “Strategies of High Performance New Firm.” *Journal of Business Venturing*, pp.247-260
14. Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2003), *Business Research Methods, Eight Edition*, McGraw-Hill.
15. Dessler (1980), “*Organization and Management: Contingency Approach*,” Englewood Geiff, NJ: Prentice-Hall.
16. Eisenhardt, K. and Martin, J.(2000), “Dynamic capability: What are they?,” *Strategic Management Journal*, 21,pp.1105-1121.
17. Erin, C., Seggie, S. H., and Mehmet. Berk Talay (2007), “Dynamic Capabilities View: Foundations and. Research Agenda,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), p.159.
18. Ettlíe, J. E. and Reza, E. M. (1992), “Organizational Integration and Process



- Innovation,” *Academy of Management Journal*, 35, pp.795-827.
19. Fombrun, C. J. and Ginsberg, A. (1990), “Shifting gears : Enabling change in corporate aggressiveness,” *Strategic Management Journal*, 11, pp.297-308.
  20. Galbraith, J. R. and Kazanjian, R. K. (1986), *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, St Paul, MN: West Publishing Company.
  21. Goodstein, J. and Boeker, W. (1993), “Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership,” *Academy of Management Journal*, 36, pp.172-186.
  22. Graham, J. W. (1995), “Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior,” *Business Ethics Quarterly*, 5(1), pp. 43-54.
  23. Hambrick and Schecter (1983), “Turnaround strategies for mature industrial-product business units,” *Academy of Management Journal*, 26, pp. 231-248.
  24. Harvey D. F. and Brown, D. R. (1988), *An Experimental Approach to organization Development*, San Francisco : Prentice Hall.
  25. Haveman, H. A. (1993), “Organizational size and change : Diversification in the saving and loan industry after deregulation,” *Administrative Science Quarterly*, pp. 20-50.
  26. Hofer and Schendel (1978), *Strategy Formulation Analytical Concepts*, West Publishing Co.
  27. Hofer, C. W. (1980), “Turnaround Strategies,” *The Journal of Business Strategy*, 1 (1) ,pp. 19-31.
  28. Jick, T. D. (1993), *Managing change*, Boston: Richard D. IRWIN, Inc.
  29. King, A. A. and Tucci, C. L. (2002), “Incumbent entry into new market niches: The role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities,” *Management Science*, 48(2), pp. 171-186.
  30. Kogut, B. and Zander, U. (1992), “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology,” *Organization Science*, 3, pp. 383-397.
  31. Lant, T. K. and Mezias, S. J. (1992), “An organizational learning model of convergence and reorientation,” *Organization Science*, 3(1), pp. 47-71.
  32. Leavitt, H. J. (1964), *Applied organization change in industry: structure, technical and 94 human approaches*, New Perspective in Organization Research. Chicago: Rand McNally.
  33. Leonard-Barton, D. (1992), “Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal*, 13, pp. 111-125.
  34. Lundberg, C. C. (1984), *Strategies for Organizational Transitioning*, Kimberly and Quinn. Managing.
  35. O’Neil, J. (1995), “Four lenses through which to view a learning organization,” *ASTD*.
  36. Pearce II, J. A. and K. Robbins (1993), “Toward Improved Theory and Research on Business Turnaround,” *Journal of Management*, 19(3), pp. 613-636.



37. Recardo, R. J. (1991), "The what, why and how of change management," *Manufacturing System*, (May),pp. 52-58.
38. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, 9th ed , Upper Saddle River, N. J.,Prentice Hall: 567.
39. Schendel, D. K., Patton, G. and Riggs, J. (1976), "Corporate Turnaround," *Journal of General Management*, ( Spring ) ,pp. 3-11.
40. Shan Pan, Gary Pan, and Hsieh, M. H. (2006), *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Hoboken: 57(13), pp.1814.
41. Singh, J. V. and C. J. Lumsden, House, R. J. and D. J. Tucker (1986), "Organizational Change and Organizational Mortality," *Administrative Science Quarterly*,31,pp. 587-611.
42. Spender, J.-C.(1996), "Organizational knowledge, learning and memory: Three concepts in search of a theory," *Journal of Organizational Change*, 9(1),pp. 63-78.
43. Teece, D. J. (1994), "The Dynamic capabilities of Firms: an Introduction," *Industrial and Corporate Change*, 5(3),pp. 537-556.
44. Teece, D. J., G. Pisano and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18,pp. 509-533.
45. Venkatraman and Ramanujam (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approach," *Academy of Management Review*, 1(4), pp. 801-814.
46. Venkatraman, N. and Prescott, J. E. (1990), "Environment – Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications," *Strategic Management Journal*, 11, pp. 1-23.
47. Wiersema, M. and Bantel, K. (1993), "Top management team demography and corporate strategic change," *Academy of Management Journal*, 35(1),pp. 91-121.
48. Zajac, E. and Kraatz, M. S. (1993), "A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry," *Strategic Management Journal*, 14,pp. 83-102.
49. Zott, C. (2003), "Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study," *Strategic Management Journal*, 24, pp. 97-125.



## 附錄

附錄一：受訪者名單、工作職位、受訪日期以及副本編號

參照	匿名	職位	受訪日期	副本編號
1	A 君	中階主管	2007/05/09	TL#01
2	B 君	中階主管	2007/05/10	TL#02
3	C 君	高階主管	2007/05/11	TL#03
5,10,11	A 君	中階主管	2007/05/16	TL#04
8,9	B 君	中階主管	2007/05/17	TL#05
4,6,7	C 君	高階主管	2007/05/18	TL#06
12	A 君	中階主管	2007/05/22	TL#07
13,14	B 君	中階主管	2007/05/23	TL#08
15	C 君	高階主管	2007/05/24	TL#09

## 附錄二：訪談問題的選錄

所謂「策略性變革」，指的是對企業的產品市場重新定義，譬如，發掘及固守某個利基市場，或者嘗試快速大幅提高市場佔有率。以透過企業事業組合、產品組合、市場組合、整合程度、規模、地理範圍、競爭武器等企業策略的改變來進行變革。

請問經理，在您任內有沒有經歷過策略性變革歷程呢？這段組織變革的經過又是如何？在經歷這段變革之後，組織的績效有何變化？

是否當貴公司進行策略性變革時，搭配協調整合能力是影響變革績效的關鍵？

是否當貴公司進行策略性變革時，搭配學習能力是影響變革績效的關鍵？

是否當貴公司進行策略性變革時，搭配內部資產是影響變革績效的關鍵？

是否當貴公司進行策略性變革時，搭配重置轉換能力是影響變革績效的關鍵？

您認為當貴公司進行策略性變革時，是因為有何種條件的配合，才導致好的變革績效？

