

經濟部暨所屬機關因公出國人員報告書
(出國類別：進修)

參加美國桑德博國際管理學院 企業管理系列課程

出國人：服務機關：中國石油公司煉製事業部
桃園煉油廠

職務：副廠長

姓名：邱炳宏 113221

出國地點：美國

出國期間：92年12月13日至12月24日

報告日期：93年3月3日

目 錄

	頁次
壹、出國目的	1
貳、出國行程	2
參、出國工作重點	3
一. 企業變革研討會	3
二. 研究企業管理相關課程	6
1. 全球化人力資源管理	6
2. 利潤（獎金）分配計畫暨管控	8
3. 高階商務溝通	12
4. 全球化的挑戰	15
三. 學習型組織研討會	17
四. 結論暨建議	20

壹、出國目的

根據 2002-2003 年美國訓練雜誌調查報告，65%受訪公司正進行主管培育計劃。亞洲企業，如 SAMSUNG、SONY、TOYOTA 等每年都委請 Michigan、Harvard 等國際著名學府辦理量身訂作的主管培訓課程，積極培育領導人才。

調查也顯示，每年美國企業花在管理階層的訓練費用，超過美金 160 億，其中 30 億元用在知名學術機構的高階主管教育課程。

本公司正面臨民營化與自由化的挑戰，如何因應時代的潮流，加強組織變革，提升人力資源素質，改善企業體質，強化競爭力，為當前刻不容緩之課題，因此派員前往著名學校如美國桑德博國際管理學院研究高階企業管理課程，並參與國際研討會，汲取管理精髓，掌握國際脈動，以收「他山之石，可以攻錯」之效，確有需要。

貳、出國行程

本次行程除赴美國桑德博國際管理學院研究企業管理課程外，並參加國際性研討會議，其詳細行程如下：

出國行程表（92.12）

日期	地點	活動內容
13（六）	台北/鳳凰城-格冷迭爾 （Glendale）	搭機前往桑德博國際管理學院
14~20（日~六）	鳳凰城-格冷迭爾 （Glendale）	桑德博國際管理學院研究企業變革、學習型組織研討及企業管理相關課程
21~22（日~一）	鳳凰城-格冷迭爾 （Glendale）	桑德博國際管理學院研究企業管理相關課程(Globalization)
23~24（二~三）	鳳凰城-格冷迭爾 （Glendale）/台北	搭機返台

參、出國工作重點

一、 參加企業變革研討會

序言 本項研討會人員計有來自美國、新加坡、日本、香港暨台灣等十六家



公司的高階主管，其中包括台灣的公營事業中油及台電公司。本次研討的主題有兩個重點：為何企業變革，剛開始如火如荼地展開，到後來大多無疾而終？面對變革，我們應採取甚麼樣的態度？

分組討論時，當問起：「如果以船作比喻，你們公司組織像那一種船？」結果有的人認為自己的公司像一條戰船，火力雄厚，戰鬥力實足；有人認為公司的組織像獨木舟，每個單位自己划自己的船，缺乏整合；有的比喻自己的公司像一條龍船，靠大家同心協力，向前邁進；與會人員中有許多人認為公營事業像一條大遊輪，悠遊安逸，因為競爭對手不強或因屬獨佔事業，事實上這是刻板印象，今天的中油或台電均面臨民營化與自由化的競爭壓



力，較昔日的經營環境已不能同日而語。但外界對公營事業的觀感，也足以讓

我們反躬自省，是不是公營事業的同仁都有憂患意識？抑或仍有「鐵飯碗」的心態？

企業變革為何總是無疾而終？ 為何企業作任何一項變革，起初都是滿腔熱血，到後來大多無疾而終？根據彼德聖吉的分析，主要有以下的原因：

1. 「我們沒有足夠的時間作變革」：先導群缺乏彈性，且對事情優先次序與時間掌握得不好；
2. 因為「孤立無援」：變革小組所需的教導、指引和支持不夠，另外所需的資源也不足所致；
3. 因為「與我無關」：未能找到一個明確的業務焦點，向組織成員說明發展學習能力如何與組織目標息息相關；
4. 因為管理者「言行不一致」：帶領變革的領導者實際行為與宣揚的價值不一致；
5. 因為「害怕與恐懼」：組織成員害怕和恐懼自己的權益會因變革而受損；
6. 因為「負面評價的挑戰」：傳統的評量方式無法衡量先導群的績效；
7. 因為「自以為是」：這是先導群中的「死忠派（True Believer）遭到圈外「不信者（Non-believer）」的抗拒。先導群和組織內部的其他人不斷發生誤解，導致變革遭到巨大抗力而失敗；
8. 因為「組織治理（Governance）的挑戰」：先導群需要更大的自治權，而管理階層擔心其自治會帶來混亂和內部各行其是，因而產生衝突；
9. 因為「難以擴散的挑戰」：無法跨越組織的疆界移轉知識，難以使組織的成員相互受益；
10. 因為「組織策略與目標的挑戰」：組織成員不知何去何從，組織策略與目標不夠明確，成員對組織未產生認同，無法重新賦予活力。

為何企業會轉型失敗？

根據約翰.柯特（John P. Kotter）在一篇名為「領導變革：為何企業會轉型失敗」的文章中指出：企業轉型失敗主要有八大原因：

1. 未充分建立危機感：沒有與員工討論公司面臨的危機（或潛伏的危機），也未讓員工明瞭危機帶給公司可能的機會。
2. 未成立具有足夠授權的變革先導群。
3. 缺乏願景，更遑論有為實現願景而發展出策略。
4. 願景的建立過程未與員工充分溝通，因此無法抓住員工的心。
5. 未將妨礙新願景實現的障礙加以移除。
6. 未作系統規劃，藉此創造短期的勝利。
7. 勝利宣佈得太快，以致報酬付給顧問後，變革的痕跡在兩年內即不見蹤影。
8. 變革未能與公司企業文化相結合。

面對變革應有的態度

面對變革應該採取甚麼樣的態度，與會人員經討論後，有以下幾點結論：

1. 要從思考的方式改變起，分析問題要從生物學的眼光著手，了解變革的生命週期，要知道任何變革有促進成長的因素，也有抑制成長的因素存在。變革時，往往忽略了如上述彼德聖吉所提到的十大抑制因素。
2. 主管常常在不影響自己的情況下才願意作改變，傾向避而不談與自己有切身關係的議題，且喜歡採用「頭痛醫頭，腳痛醫腳」的症狀解，而忽略更深層系統結構性的問題根源。
3. 「最高主管即是英雄」的迷思：事實上，因應變革的組織，其領導力來自各角落，而非僅企業金字塔的頂端，如此才能善於應變與創新。
4. 成功的變革必須：（1）最高主管的支持；（2）解決因信念衝突而產生的障礙；（3）發展新的行為模式；（4）打破組織的疆界；（5）變革方案

必須與經營計畫相連結；（6）變革必須有具體的進展目標與管理責任歸屬；（7）適當的獎勵與晉升制度作搭配。

二、研究企業管理相關課程

（一）全球化人力資源管理 International Human Resources Management

隨著科技的進步，數位時代的來臨，人類利用網路的連線，視聽設備的搭配，解決了交通的藩籬，而將人與人之間的距離逐漸拉近，所謂「天涯若比鄰」已不再是夢幻。在商務上也拜網路之賜，企業全球化成了現今的時尚，任何一家企業已很難閉關自守，否則將被淘汰。

過去的人力資源管理，給人的印象就是管一管簽到簿、定期發給員工薪水、代辦保險福利等等，這些工作在目前已能由網路所取代，員工可利用電腦刷卡，薪水利用網路可入個人銀行帳戶，保險透過網路可與保險機構直接連繫，福利項目藉由網路，可供員工像自助餐式的自由選擇，於是部分專家學者提出要廢除人力資源管理的工作。美國學者烏利奇（Dave Ulrich）指出，人力資源管理如不賦予新的使命，則將被淘汰，在他的一篇名為「人力資源管理新使命（A New Mandate for Human Resources）」文章中，他提出人力資源管理四大使命：

1. 人力資源管理必須成為經理部門及現場主管的策略夥伴協助其完成以市場為導向的策略規劃。
2. 人力資源管理必須精於行政效率的提升，藉以降低營運成本，維持品質。
3. 人力資源管理必須成為員工的擁護者，隨時向經理部門反映員工心聲，並能協助促進員工對公司的承諾及實現承諾的能力。
4. 人力資源管理必須成為塑造企業文化，推動變革並協助企業持續轉型，藉此提升企業面對變革能力的代理人。

在全球化的時代，人力資源管理的各項活動必須能具體的幫助公司提升服務品質，同時也能幫助股東增加利潤。人力資源管理在組織面對以下五大挑戰之際，可扮演帶頭的角色來協助組織提升面對挑戰的能力：

1. 全球化的挑戰：組織面對快速擴充的全球化市場，為了因應市場的需求，必須具「全球化的思維，採地區化的行動(think globally and act locally)」。
人力資源方面如何訓練員工具全球化思維能力，熟悉各國文化、商務法令以及「入境問俗」能力等，是當務之急。
2. 盈收成長的挑戰：過去企業常藉由降低成本的方式，如裁員、企業再造、組織扁平化等來提升效率，增加盈收，但這些招數多已用過了，面對未來，還是有盈收成長的挑戰，必須考慮用其他方式來達成盈收，其他方式則只有不斷創新一途。而產品或服務創新有賴員工的創造力提升，如何提升員工創造力便成了人力資源當務之急。
3. 科技的挑戰：由視訊會議到網際網路，科技使得我們的世界變得渺小與快速。而每天有大量的資訊擁入辦公室等待我們去整理、消化及吸收，如何讓「科技」成為我們工作生活的一部分是一大挑戰，因此如何提升員工學習能力，也是人力資源的當務之急。
4. 智慧資本的挑戰：對於以出售觀念或服務為主業的企業而言，知識成了其直接的競爭優勢，而智慧資本的管理便是一大挑戰，如何培植人才與留住人才也成了人力資源的當務之急。
5. 面對變革，變革，再變革的挑戰：企業必須面對快速變化的市場時時作調適，員工必須快速的學習，持續不斷的創新，並採取最新且穩定的策略作因應。經常的變革意謂著組織必須針對現況的不安作健康管理，必須具備因應競爭的緊急應變能力，以及具備尋求新的經營方式的快速決策能力，而這些也是人力資源的當務之急。

總而言之，人力資源管理在企業面對五大挑戰之際，被賦予新的使命，人力資源管理者必須能自己不斷的學習，吸收新的知識，提升服務技能，才足以擔當此一神聖使命。

（二）利潤（獎金）分配計畫暨管控 Profit Planning and Control

公司的策略要能成功的實現有賴於全體員工落實執行公司的各項目標。而獎金的分配與管控體系是員工落實目標體現的重要誘因。本項課程引用世界著名的公司（如奇異、Mobil 等公司）作實例，探討如何評估績效，績效如何與獎金搭配以確實達到獎勵目的。

希巴諾（Shibano）教授指出，策略的實現有四個決定因素：1.決定權（Decision Rights）：執行策略的主管是否有決定權；2.所需具備知識（Knowledge Flows）：是否具備所需的資訊與技能；3.評估與獎勵（Metric/Rewards）：成效如何被衡量，衡量後如何被獎勵；4.規範與價值（Norms/Values）：執行策略的主管所扮演的行為與態度如何？是否符合公司的規範與價值？

希巴諾教授並提出，在評價衡量工具與獎勵方式有五項標準：

1. 期待（Expectancy）：衡量的項目是否為被考核者所能控制？
2. 手段（Instrumentality）：考核與獎勵是否相關？
3. 價值（Valence）：獎勵的「包裝」是否為被考核者認為有價值？
4. 目標一致性（Goal Congruence）-非近視（Non-myopic）：是否能衡量被考核者長期的表現目標？
5. 目標一致性（Goal Congruence）-綜效（Synergies）：是否能衡量被考核績效已達成綜效之目的？

根據上述，假如策略的實現與 A、B、C 君有關，如要衡量 A、B、C 君等三位

的績效表現，希巴諾教授提出其衡量步驟與方式如以下表一、二、三：

表一： A、B、C 三君與實踐某一項策略有關，請根據他們的決定權、知識、衡量/獎勵、及規範/價值等，按「高」、「中等」、或「低」作描述：

	決定權(Decision Rights) 執行策略者是否有決定權	所需具備知識 (Knowledge Flows) 是否具備所需的資訊與技能	評估與獎勵 (Metric/Rewards) 成效如何被衡量，衡量後如何被獎勵	規範與價值 (Norms/Values) 所扮演的行為與態度如何？是否符合公司的規範與價值？
A 君				
B 君				
C 君				

表二：根據表一就評價衡量工具與獎勵方式的五項標準作診斷分析，請按「高」、「中等」、或「低」作描述：

	診斷分析 (Diagnostic Analysis)
期待 (Expectancy)： 衡量的項目是否為被考核者所能控制？	A 君： B 君： C 君：
手段 (Instrumentality)：考核與獎勵是否相關？	A 君： B 君： C 君：
價值 (Valence)： 獎勵的「包裝」是否為被考核者認為有價值？	A 君： B 君： C 君：
目標一致性 (Goal Congruence)、非近視 (Non-myopic)： 是否能衡量被考核者長期的表現目標？	A 君： B 君： C 君：
目標一致性 (Goal Congruence) - 綜效 (Synergies)： 是否能衡量被考核績效已達成綜效之目的？	A 君： B 君： C 君：

表三：根據表二的診斷分析，請將三者共同優先須改善的弱點找出並提出你的改善建議

弱點 1 (Weakness 1) _____.

改善建議 (Recommended changes) :

弱點 2 (Weakness 2) _____.

改善建議 (Recommended changes) :

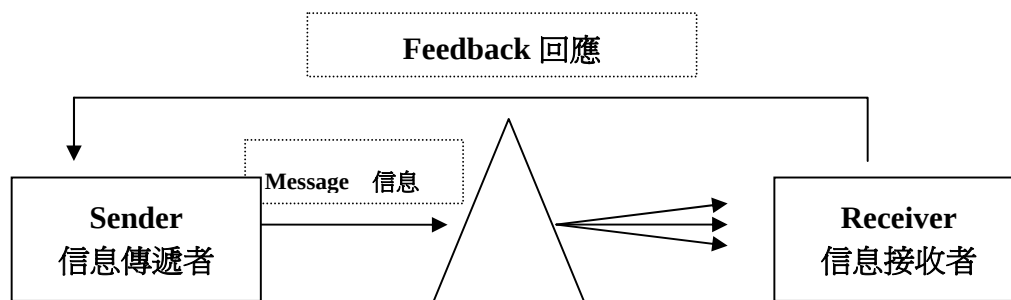
弱點 3 (Weakness 3) _____.

改善建議 (Recommended changes) :

(三) 高階商務溝通 Advanced Business Communication

「溝通」已成了廿一世紀不可缺少的技能之一，尤其是在商務溝通方面。根據美國著名的溝通學者詹姆士.歐羅克 (James S. O'Rourke IV-「管理溝通 (Management Communication)」一書的作者) 指出，廿一世紀的管理必須具備三種技能，一是專業技能 (Technical Skills)：亦即在專業能力上要比別人技高一籌；二是建立關係的技能 (Relating Skills)：這種技能是商務溝通必備的要件，透過讀、寫、說、聽等方式與別人建立關係，並運用此一關係來協助別人或透過別人的協助來增進業務上的推展；三是鑑往知今的技能 (Conceptual Skills)：亦即能根據過去的經驗，判斷當前須採取的作法，並對未來能勾勒出願景。這種技能對高階主管特別需要，必須及早培養。以上三種技能中，以建立關係的技能最能決定自己未來的生涯發展及在商務溝通上的成敗。根據科特 (Kotter) 的研究，管理者大約有百分之七十五的時間用在與人溝通上，包括與同事、部屬、上司與外界人士等。對一位專業的管理者而言，首要工作就是要瞭解自己在溝通上的優點與弱點，並針對弱點加以改善，才能在商場上取得優勢。

所謂「溝通」並不僅僅是信息的傳遞，而是意思的交換。溝通的步驟如下圖：



溝通成敗的關鍵因素在於：

1. 信息傳遞者 (Sender)：誰負責傳遞此一信息？
2. 信息接收者 (Receiver)：誰必須接收此一信息？
3. 信息 (Message)：信息的內含為何？
4. 媒介 (Medium)：用那一種最佳途徑來發送此一信息？
5. 內碼 (Code)：接收者用甚麼文字與圖像來解讀此一信息？
6. 回應 (Feedback)：接收者對信息的回應如何？
7. 雜音 (Noise)：是否有其他外在的傳遞者與信息在干擾？
8. 效果 (Effect)：傳遞者必須讓接收者瞭解其所傳遞的資訊或觀念是有效的，並且值得去回應。

溝通的主要方式包括說 (speaking)、聽 (listening)、讀 (reading) 與寫 (writing)。而主管常用的是作簡報 (presentation)。簡報的對象包括上司、部屬、同事、客戶、供應商、同業、政府官員...等等，因此了解簡報的技巧對主管而言格外重要。

簡報技巧應注意的事項：

1. 誰是你的聽眾？了解聽眾的背景包括：年齡、教育程度、性別、個人信仰、宗教、族群歸屬、社會經濟地位、需求、興趣、態度、對你要簡報的主題了解程度等。
2. 分析聽眾的結構，包括聽眾的人數、組合、主要的對象，對主題了解的水平，他們的期待與喜好，以及可能的反應。
3. 簡報的內容應事先作邏輯性的編排，避免矯揉造作。
4. 注意各種語氣的使用。
5. 適當使用肢體語言。
6. 目光接觸不要特別集中在特定的聽眾，儘量讓每一聽眾覺得你知道他的存在。

7. 專心的作簡報，不要分心。
8. 利用各種方法讓聽眾對你的簡報有信心。
9. 事前應作充分的準備。
10. 適當的運用教具包括白板、投影片、電腦、視聽設備等。

簡報內容的組成主要分前言（包括簡報的目的、定義與背景等）、簡報要項與結論等三部分。「前言」內含要能引起注意，可運用實例、幽默笑話、引用俗語或名人語句、誇張的問句等。背景說明要簡潔，定義要明確。簡報要項依時間序列，因果關係逐一說明。結論要肯定，具建設性。

隨著科技的進步，數位溝通（Digital Communication）包括電子郵件（Email）與視訊會議（Video Teleconference）已成了時代的最佳寵兒。電子郵件固然能在很短的時間內散播到全球任何一個角落給任何你所要傳遞的人，使用起來快速、便利且有效率，但如不小心傳錯信息或傳給不該傳的人將造成很難彌補的遺憾，在商務溝通上也可能導致全功盡棄，不能不謹慎。

使用電子郵件應該注意以下幾點：

1. 了解商務溝通方式的優先順序：1.會議或面談；2.電話連繫；3.語音信件；4.電子郵件。記得「百聞不如一見」的道理，電子郵件僅能做為溝通的工具之一，而非唯一的工具。
2. 傳遞電子郵件之前應確保零錯誤。
3. 不要假設任何時刻電子郵件是安全的。
4. 當你要按「傳送（Send）」鍵時，應先確認你要傳送的對象。
5. 再三思考你要給複本（c.c.）的對象。
6. 主旨（Subject）要簡單明瞭，讓人一看便知道你的信件主要含意。
7. 先確認附件（attachment）的需要性後，再附加在信件內。

8. 信件文字儘量簡單明瞭，段落原則上不超過三段。
9. 注意電子信件的禮節，瞭解並適當應用電子信件術語，如 ASAP（即 As soon as possible 之意）等。
10. 如在信件中須作網路連結，須確認網址無誤。

視訊會議是未來發展趨勢，透過視訊設備與員工、客戶或商業伙伴作遠距溝通已不是一件難事。加拿大州政府女性公務員採部分時間在家上班，以解決交通與家庭照顧之問題，雖然在家上班，但透過視訊設備，可以與上司或同事討論公務，其效果並不亞於到廠上班。在美國，自從 2001 年九一一恐怖攻擊事件後，許多公司開始思考利用視訊會議以減少風險。

（四）全球化的挑戰 The Global Challenge - Building the Worldwide Enterprise

當世界經濟體趨向全球化，變革與創新已成常規而非例外，經理人就必須面對如何創造彈性化組織、如何改變有關組織、結構及策略面之思維？其實，新組織界定之心理層面大於實體面。新的企業模式需要組織及經理人持續不斷的溶入包含所謂功能式與跨功能式專業之無止境應變過程。全球化經理及領導人亟需此一技能以處理一些無法預期的、模擬兩可的狀況。

如次頁全球化與上述之必備勝出技能相互關係表；全球化組織及個人所需的才能(Competencies)可歸成態度(Attitude)、領導(Leadership)、互動(Interaction)及文化(Culture)四大項；有全球觀(Global Mindset)，能與不同背景的人平等共事，還有長程取向等是有關態度所需者；領導方面則需支持組織變革，創造學習系統，還要能激勵所屬，追求卓越；互動方面，以協力方式(Collaborative Mode) 談判及處理紛爭，妥適安排、管理外派人員(Foreign Deployment Cycle)，有效領導及參與多國文化團隊；至於文化方面，必須了解自己文化價

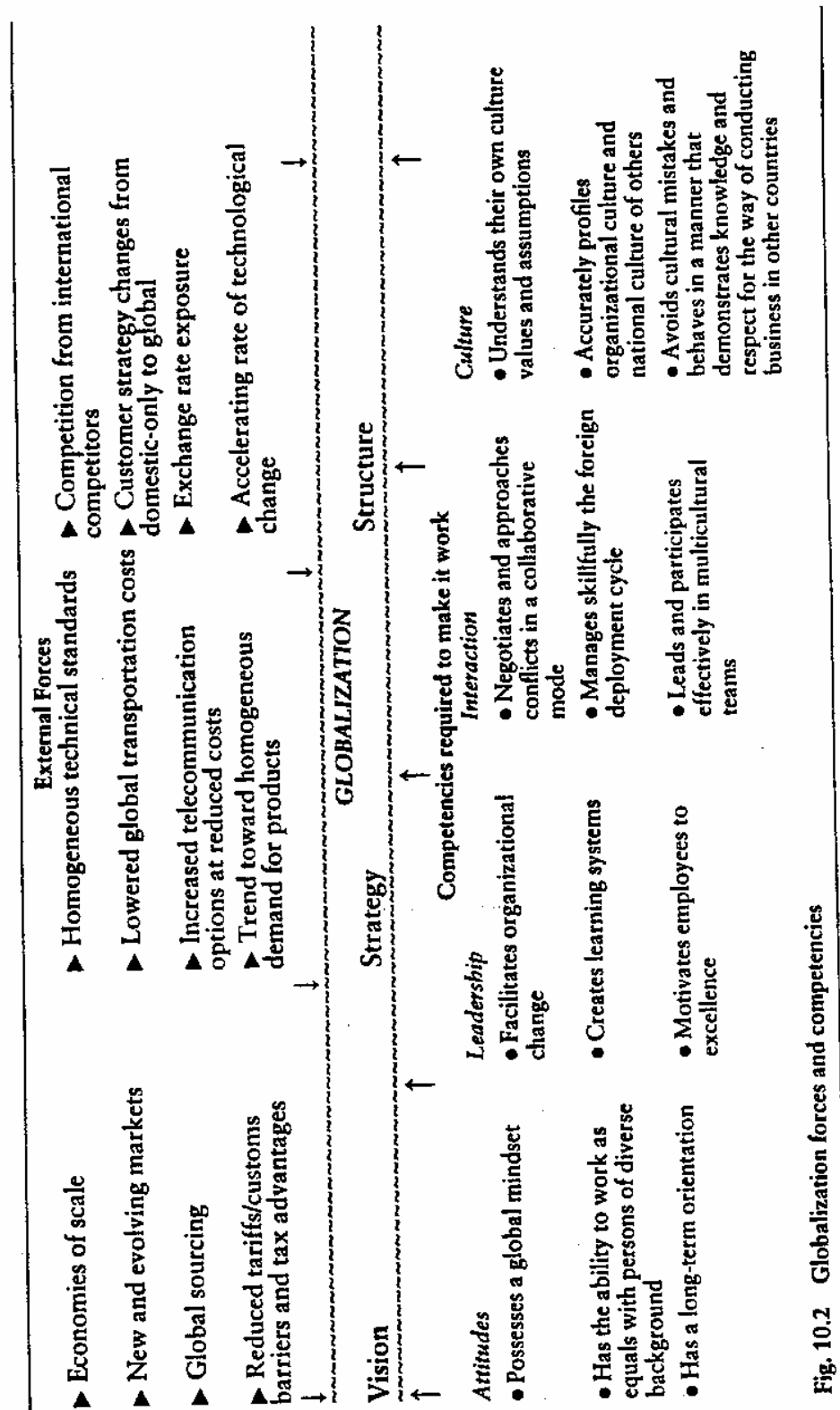


Fig. 10.2 Globalization forces and competencies

值與前提(Values and Assumptions)，正確的描述他國組織與文化(Accurately profiles the organizational and national culture of others)，入他邦，避免忤逆其文化(Avoids culture mistakes)，舉止得體(Behaves in an appropriate manner)等等共十二項為其要者。

莫瑞(Moran)教授強調，尊重多國文化差異(Managing Culture Difference)，管理企業全賴如何領導部屬(Leading through people)，才会有長遠的永續經營多國企業。

三、參加學習型組織研討會

本項研討會仍延續第一天來自五個國家及地區，十六家公民營企業的代表與會，首先由教授引言，對所謂學習型組織作一定義。根據格爾文(Garvin)的定義，學習型組織就是一個組織能熟練於五項主要活動：系統思考(systematic problem solving)，肯運用各種新方法去實驗(experimental with new approaches)，能從過去的歷史與經驗中去學習(learning from their own experience and past history)，能從別人的過去歷史與經驗中去學習(learning from the experience and best practices of others)，能將知識迅速有效地傳播至整個組織(transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization)。格爾文強調有三個「M」對一個學習型組織而言是基本必要的，即「意義(Meaning)」、「管理(Management)」與「衡量(Measurement)」。「意義」是指對學習型組織的定義必須能付諸行動且容易應用。「管理」是指對於實踐必須有較清新的指引，多給組織成員實踐上的建議而非僅僅提高其熱望而已。「衡量」是指對於組織的學習結果必須有較客觀的衡量工具，以便了解組織的學習程度。他並強調建立學習型組織的第一步驟就是塑造一個學習環境，此一環境須能誘發組織成員打破疆界，共同學習，相互交換意見，包括腦

力激盪（brainstorming）、問題解決（problem solving）等。

與會人員分成四組，分別針對四種發展程度不同的學習型組織加以討論。

第一組討論的是：「我們組織的每一成員已多多少少在伸展、成長或強化自己的能力來共同創造學習的環境」，面對這樣的組織如何因應彼德聖吉所稱的變革挑戰？該組討論的結果有以下結論：

1. 因為這種學習型組織已初步在伸展，管理階層應儘量少干預。
2. 創造工作地點和時間的彈性。
3. 把教練帶入第一線的管理，某些最有效的教練來自高階主管和第一線領導者，他們對學習的熱情鼓舞了週遭的人，像奇異公司前任總裁傑克·威爾許便是此類型的人。
4. 成立讀書會，多作經驗分享。
5. 隨著企業思維由控制命令方式，轉變為授權團隊文化。
6. 採用開卷式管理：開卷式管理的重要原則就是關聯性，以創新且根本的方式公開財務資訊，讓員工都能認清自己和他人工作的重要性。
7. 主管透過言行一致而非光說不練，建立企業價值和目標的可信度。
8. 鼓勵成員積極投入。
9. 了解時間滯延是深層變革不可避免的現象，不要用早期的成果來判斷你努力的最後結果。
10. 培養反思的開放程度，虛心接受抗拒者的批判。
11. 以較少限制的方式公開有關創新的資訊。
12. 把情境思考與探索組織的目的結合在一起。

第二組討論的是：「組織成員已持續意識到其所屬組織已逐漸成為以知識為基礎的學習型組織」，面對這樣的組織如何因應彼德聖吉所稱的變革挑戰？該組

討論的結果有以下結論：

1. 多讓組織成員設計、提案和執行行動的機會。
2. 試著把多個方案作整合，以減少時間與精力。
3. 儘早在「支援」上投資，避免發生「孤立無援」困境。
4. 讓組織成員了解自己在變革中所須扮演的角色，讓其感覺到自己與組織變革產生關聯。
5. 建立一個結構化的機制，把權力和決策分散到更基層，讓組織成員有掌控自己工作的自由。（殼牌石油的案例）
6. 儘可能使員工相信加入先導群及變革方案是一種選擇而非強迫。
7. 在評估「衡量方法」時，與高階主管建立夥伴關係。
8. 發展引導研究的管理能力，特別是在第一線的領導者。
9. 把管理工作發展成組織的工作倫理與實務作法。

第三組討論的是：「組織內部各層次的成員均被邀請參與學習，讓他們了解他們的行動如何影響別人」，面對這樣的組織如何因應彼德聖吉所稱的變革挑戰？該組討論的結果有以下結論：

1. 預留「寬鬆的時間」讓組織成員有機會作深度匯談，透過匯談可彼此交換學習經驗，並激發靈感。
2. 擴增讀書會，讓組織成員有學習新知的環境。
3. 幫助組織成員了解企業和價值來源，以及預期的改變如何能改善企業經營成果。
4. 經理者應讓員工知道願景與目前現況存有差距，縮短差距需要花一段時間，藉此減少引起員工的焦慮。
5. 學習去覺查與欣賞變革方案的進展。
6. 整合與散播：在企業環境中重新架構資訊。為了建立一個完美的夥伴，

每一團隊與個人必須了解整個組織的工作，以及每個子工作與整個工作之間的關係。

7. 持續不斷地讓員工參與組織之策略與目標。

8. 專注於發展更好的策略性思考及道德思考的能力，

第四組討論的是：「我們組織的每一成員，不論職位高低，彼此打成一片，互相尊重與信任，並工作在一起」，面對這樣的組織如何因應彼德聖吉所稱的變革挑戰？該組討論的結果有以下結論：

1. 相信別人有控制時間的能力：讓員工自己安排時間，可在組織中建立起信任感。
2. 整合學習流程：不但讓所有員工都來參與、投入，也讓客戶、合夥人、供應商加入。像奇異公司即為一例。
3. 團體靜默：此一方式可協助團體意識到促成或阻礙進步的主要因素為何。當爭議發生時，任何成員均可隨時叫停，要求大家暫時靜默一下。
4. 以系統思考作為持續努力的動力。
5. 培養肯定成就的企業文化，讓員工感受到自己的成就受到肯定。
6. 評估及發展新的衡量能力，以了解變革的進展情形。如「績效儀表板」是為了員工學習而設計的評量指標。
7. 支持從消極的「文件」轉型為積極的「知識庫」並使資訊更透明化。
8. 專注於發展更好的策略性思考及道德思考的能力。

四、結論暨建議

（一）企業之經營，國際化已是必然趨勢，中油公司立足於國內市場，自國外購入原油、且有各油品之輸入與外銷，也有國外零星據點，雖然與『國際化』的定義相差甚遠，國際化時所需注意的文化差異、駐外人員特別的遴選與培

訓、避免上任及回國後可能之文化衝擊（Culture Shock）；務使駐外人員能克服不利環境，發揮才能。

（二）企業面對外在環境的變化、競爭，為求永續經營，不管從組織、策略上從事的變革都要講求時效，『利潤（獎金）分配計畫暨管控』專題，提到策略實現的四大要素（Four factors），如何分析公司策略與其績效考評密切結合，進而決定改進現有的不利點，希巴諾績效評估表值得借鏡。有些公司如 Shell 的 Scorecard（計分卡）制，其巨細靡遺的團體及個人績效評核，無非要達成與策略能結合的績效考評，其他如 GE 的固定比例淘汰制度，都是以『績效』為計酬的最高指導原則；觀之現行公司的薪酬與績效獎金制度，內有員工與工會之堅持，外有政府法規，一時尚難擺脫『大鍋飯』的精神，只能且以『和諧』為重，期能達成團隊的大績效；目前看來，比之昔日，確有進步，但真能如民營般的企業效率？

（三）再此過渡時期，『利潤（獎金）分配計畫暨管控』專題提到的『規範與價值 Norms/Values』要素，應該是我們可以加強的地方，如何利用外在環境競爭壓力，喚醒同仁意識，改變企業文化與價值，所謂 Leadership：Leading through the people，與彼得聖吉的『第五項修煉』、『變革之舞』強調的員工、領導者共同參與的變革，顯得益發重要；若能如此，各單位之間為轉撥計價的斤斤計較，互為指摘，均將自然消失。

（四）與變革有關的首推公司目前有的願景、使命與目標，這些並非由下而上所形成的共識，如何凝聚新的或重新體認既有的願景、使命與目標，塑造新的企業文化與價值，脫胎換骨，多利用各種管道與員工溝通，讓員工了解並融入其工作生活的一部分，俾利於因應變革的挑戰。此外，以創新且根本的方式公開財務資訊，讓員工都能認清自己與公司的創造利潤息息相關。

（五）人事人員如何面對多變的環境，轉變單純人事管控的觀念而為企業經理

人協助提升競爭力的挑戰，的確刻不容緩。

（六）商業書信在電子郵件興起後，如何善加利用但又不濫用，且如何避免兩者混淆，失去商業文件應有的基本正確語法。