

國立交通大學

管理學院碩士在職專班管理科學組

碩士論文

領導風格與民營化變革阻礙克服關係之探討：

中華電信民營化之個案研究

Leadership Style and Overcome of Resistance to Change:

The Case on Privatization of Chunghwa Telecom

研究生：謝志明

指導教授：王耀德 博士

毛治國 博士

中華民國九十八年一月

領導風格與民營化變革阻礙克服關係之探討：

中華電信民營化之個案研究

Leadership Style and Overcome of Resistance to Change:

The Case on Privatization of Chunghwa Telecom

研 究 生：謝志明

Student : Chih-Ming Hsieh

指導教授：王耀德 博士

Advisors : Yau-De Wang

毛治國 博士

Chi-Kuo Mao

國 立 交 通 大 學

管理學院碩士在職專班管理科學組



Submitted to Institute of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

January 2009

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中 華 民 國 九 十 八 年 一 月

領導風格與民營化變革阻礙克服關係之探討：

中華電信民營化之個案研究

研究生：謝志明

指導教授：王耀德 博士

毛治國 博士

國立交通大學管理學院碩士在職專班管理科學組

摘要

本研究主要探討領導風格的高交易型工作特質與高魅力型關懷特質，對克服國營事業組織變革的阻力及組織變革的推動之影響。

組織變革是企業繼續經營的必經之道，導致組織變革的原因，學者主要分成外部因素與內部因素，不過真正引發組織變革的內部原因，通常是為因應外部環境的刺激及改變，而民營化的主要目的在於減少政府對經濟面的干預，增加事業的自主性，以提升國營事業的經營績效，因此造成國營事業組織變革，而國營事業的組織變革受市場環境、政府管控與國會審查及監督等外部因素的影響頗鉅，比較起政府機關與私人企業的組織變革更為複雜。

本研究的主要目的是透過對中華電信個案的實證研究，著重於瞭解引發國營事業組織變革的外部因素及面對組織變革所產生的內部阻力，其組織變革較私人企業的困難點為何，而領導者在組織變革決策執行過程扮演重要的角色，分析不同領導者所擁有交易型領導風格的工作特質與魅力型領導風格的關懷特質程度差異，對國營事業組織變革的阻力及組織變革的推動之影響為何，期望對尚未有重大組織變革或民營化的國營事業在推動組織變革時有所助益。

本研究認為「高交易型工作特質、高魅力型關懷特質」的領導風格有助於國營事業組織變革的推動與克服組織變革過程的阻礙，讓國營事業的組織變革可以順利的執行。

關鍵詞：領導風格、國營事業、組織變革、變革阻礙、民營化

Leadership Style and Overcome of Resistance to Change:

The Case on Privatization of Chunghwa Telecom

Student : Chih-Ming Hsieh

Advisors : Yau-De Wang

Chi-Kuo Mao

Submitted to Institute of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

Abstract

This research studied the issue of whether transactional leadership or charismatic leadership can overcome better the resistance to organizational changes involved in the privatization of public enterprises. Privatization can reduce interferences from government and enhance the performance of public enterprises. However, privatization often involves changes in the status quo of institutional governing forces which are often resisted by organizational members. The resistance to the changes in privatization proves to be more difficult to overcome than the resistance to the organizational changes in private business.

I used the case of Chunghwa Telecom to examine what difficulties are encountered in the process of privatization of public enterprises, what factors contribute to the resistance to organizational changes occurred in privatization, and whether the transactional or transformational leadership can overcome better the resistance to organizational changes. The qualitative data of the case showed that the leaders who possessed dual style of leadership—both transactional and transformational leaderships performed better than the leaders with singular style of leadership—either transactional or transformational leadership in overcome of the resistance to the changes in privatization.

Keywords: leadership 、 transactional leadership 、 charismatic leadership 、 public enterprise 、 organizational change 、 privatization

誌謝

終於要畢業了，在交大的九百多個日子是我人生中美好的回憶，能重溫學生的感覺，走在交大的校園總覺得整個人年輕許多，更重要的是能認識一群來自各行各業的良師益友，一路走來互相扶持、互相勉勵，彼此教學相長增進知識智能。要感謝許多人對我的幫助與鼓勵，首先要感謝王耀德老師的辛勞及毛治國老師的提點，以及管理科學系所其他老師的教導，引導我走進企業管理學術殿堂。感謝在背後默默支持鼓勵的老婆-蕙真、工作單位的主管與同事，還有同門的桂英、郁明學姐、慈恩、妙妙、佳卿及學妹們，謝謝您們的支持與鼓勵，讓我能順利完成學業，同時感謝口試委員：王耀德老師、楊千老師、楊維楨老師、譚家蘭老師，您們寶貴的建議讓這份論文更加完整與嚴謹。

畢業是一個嶄新的開始，經過學校、師長及同學的薰陶與砥礪下，讓我在人際關係、為人處事及思考邏輯有很大的進步，希望有一天能將學校及師長身上所學習的知識及技能有所發揮，貢獻一己之力來證明當初進入到交大進修是明智的抉擇。在此再次感謝所有給予我幫助鼓勵的人，有你們的陪伴讓我的學生生涯更多采多姿，謝謝您們，有您們真好！

謝志明 謹誌

2009年01月

目錄

摘要	I
ABSTRACT	II
誌謝	III
目錄	IV
表目錄	VII
第一章 緒論	- 1 -
第一節 研究背景.....	- 1 -
第二節 研究動機.....	- 2 -
第三節 研究問題與目的	- 3 -
第四節 章節結構.....	- 4 -
第二章 文獻探討	- 5 -
第一節 國營事業組織變革與自由化、民營化及企業化的關係.....	- 5 -
第二節 組織變革.....	- 7 -
一、組織變革執行步驟.....	- 7 -
二、企業與國營事業的組織變革.....	- 9 -
第三節 領導風格與組織變革的關係.....	- 12 -
一、領導與組織變革.....	- 12 -
二、與組織變革有關的領導風格.....	- 13 -
三、領導風格與變革阻礙的排除.....	- 15 -
第三章 研究方法與資料蒐集	- 17 -
第一節 研究設計.....	- 17 -
第二節 樣本來源.....	- 18 -
樣本特徵.....	- 19 -
第三節 資料分析與編碼方法	- 19 -

第四節 信效度之建立.....	- 20 -
第四章 研究結果.....	- 22 -
第一節 中華電信組織變革的歷史脈絡.....	- 24 -
一、電信自由化.....	- 24 -
二、企業公司化.....	- 25 -
三、國營事業民營化.....	- 26 -
第二節 領導者風格與外部因素對組織變革影響相關分析.....	- 28 -
一、領導風格分析.....	- 28 -
C 領導風格特質.....	- 28 -
M 領導風格特質.....	- 32 -
H 領導風格特質.....	- 37 -
二、組織變革作為差異分析.....	- 40 -
C 領導時期.....	- 40 -
M 領導時期.....	- 44 -
H 領導時期.....	- 48 -
三、克服組織變革阻礙差異分析.....	- 54 -
第三節 與不同機構組織變革之比較-中國鋼鐵股份有限公司.....	- 57 -
一、領導者風格與組織變革影響.....	- 58 -
二、與中華電信組織變革的差異.....	- 59 -
第五章 結論與建議.....	- 61 -
第一節 研究結論.....	- 61 -
第二節 學術意涵.....	- 62 -
第三節 管理意涵.....	- 63 -
第四節 研究限制.....	- 64 -
第五節 建議.....	- 65 -

參考文獻	I
中文文獻.....	I
英文文獻.....	IV
附錄	IX
附錄一 持續比較與編碼.....	IX
附錄二 三角交叉檢視.....	IX
附錄三 同儕諮詢.....	XI
附錄四 參與者確認.....	XII



表目錄

表 4-1 影響中華電信組織變革事件關係表.....	- 23 -
表 4-2 領導風格特質對照表	- 29 -
表 4-3 領導風格特質差異分析	- 40 -
表 4-4 克服變革障礙對照表.....	- 55 -



第一章 緒論

第一節 研究背景

國內國營事業民營化的趨勢，主要始於英國柴契爾政府為減輕財政負擔，大力鼓吹自由競爭理念，積極推行減少政府干預、發揮市場機能的經濟政策；同期間美國雷根政府認為競爭可引發創造力，提供產品更佳品質，因此政府的責任是鼓勵競爭、提供競爭環境並制訂遊戲規則，而非由政府獨自經營主導，因此自由化、民營化的風潮孕育而起。國營事業在台灣的經濟發展過程，承擔極為重要的階段性任務，隨著市場開放的全球性競爭及世界潮流驅使下，國營事業民營化是不可避免的事實，依照「公營事業移轉民營條例」中的規定，國營事業移轉民營僅限於釋出股權與出售資產兩種方式，而由於眾多國營事業規模龐大，不易以出售資產方式移轉，所以主要採取上市上櫃公開釋股方式推動民營化政策。而在釋股過程中，政府在決定各事業公股維持比例時，其主要考量因素包括：產業政策是否確定、管制法規是否健全、市場競爭開放程度及政府任務是否解除等（周添成, 1998）。

民營化的主要目的在於減少政府對經濟面的干預，增加事業的自主性，以提升國營事業的經營績效，政府參考英國、美國及日本等國家的民營化經驗，積極進行國營事業民營化規劃與執行，體認到民營化可以提昇國營事業的自主經營能力，增加領導者對決策訂定的權力，有助於國營事業在激烈競爭的環境下繼續經營。領導者扮演一個重要角色去幫助定義組織的策略，而改變領導者的同時可能造成組織策略的改變（Warren, 1997），組織策略改變造成組織必須有所因應而形成組織變革，領導者對組織變革的影響程度關係密切。Helmich & Brown（1972）論證領導者的接班（succession）和組織變革的相關性，證實很多組織變革都是伴隨著領導者更換。而領導者的更換同時為組織帶來新氣象，新的領導風格及管理模式衝擊組織原有的組織文化與習慣作為，帶動組織在規

模形式上有不同的變革。因此研究國營事業民營化過程的組織變革可以透過外部環境因素的改變、領導風格迥異幾個面向來做探討。

第二節 研究動機

由於國際經濟情勢變化快速，組織變革是企業繼續經營的必經之道，導致組織變革的原因，學者主要分成外部因素與內部因素，不過真正引發組織變革的內部原因，通常是為因應外部環境的刺激及改變。William (1969) 提到美國州政府組織變革的目的希望能提昇效率、增加單位權力及州政府的反應力與活力，和外部環境因素息息相關，但是面對立法問題、缺乏有效的參與者與部門運作的相關經驗，不像一般公司很容易就可以變革，而國營事業的組織變革受市場環境、政府管控與國會審查及監督等外部因素的影響頗鉅，比較起政府機關與私人企業的組織變革更為複雜。政府機關組織變革失敗，還有國家資源給予支援，而國營事業若變革失敗，造成國營公司倒閉、員工失業，甚至嚴重會影響政府財政經濟，所以國營事業要組織變革不得不格外謹慎，本研究期望能找到影響國營事業組織變革執行推動的困難點，透過具體有效的方式來克服，有助於組織變革的推動，提昇組織變革的成功率。

隨著環境迅速變遷、產業全球化，每個組織的領導者都可以感受到激烈的競爭壓力，變革取代穩定成為常規，無論是外部環境的變動或是組織內部的調整改變，都會對組織產生強大的衝擊，任何組織的領導者想要在未來競爭的環境中生存，就必須考量環境的影響接受變革的挑戰，國營事業的領導者同樣面臨考驗。Tushman & Romanelli (1985) 指出有執行力的領導風格可以有能力開始變革及實行策略改變，但是有能力及執行力不代表組織變革就能順利成功，必須瞭解領導者的領導風格與組織變革彼此間的相互關係。而 Tushman & Romanelli 同時指出領導者與高階管理的結構越穩定，時間越久越難去改變，特別當改變牽涉到組織策略變革時，領導者及高階管理者會傾向採用較簡單的行動，無法有效因應改變，這是國營事業組織變革最常遭遇相同問題。Boeker

(1997) 認為公司執行者及高階管理團體的改變，是克服慣性及政策反抗的一個重要機制，所以領導者與領導風格的改變會影響組織變革，但並非所有的領導風格都有助於組織變革的推動與阻礙的克服，那麼領導風格的特質如何推動國營事業組織變革及排除組織變革的阻礙是本研究想釐清的重點。透過分析外部環境因素、領導風格與組織變革彼此間關係，瞭解組織變革學術理論應用於實務的成效，將國營事業的組織及其文化重新塑造成有助於經營管理導向，創造良好的績效表現，進而達到企業永續經營的目標。

第三節 研究問題與目的

延續上一節研究動機所闡述，本研究旨在探討國營事業組織變革如何受到外部環境因素與領導風格的影響。研究範圍主要針對中華電信股份有限公司(簡稱中華電信)，從一九九六年電信三法的修正通過，由電信局改制而成的中華電信，面對全球電信自由化的浪潮、市場自由競爭下的公司企業化管理到完成民營化，前後十年期間欲擺脫國營事業的束縛，提高經營管理的成效，而受內、外部環境因素與領導風格對組織變革阻礙所產生的影響。

而本研究目的透過對中華電信案例的實證研究，著重在

1. 瞭解組織變革所產生的內部阻力，其組織變革較私人企業的困難點為何，期望對尚未有重大組織變革或民營化的國營事業在推動組織變革時有所助益。
2. 領導者在組織變革扮演重要的角色，分析領導者所擁有交易型領導風格的工作特質與魅力型領導風格的關懷特質，不同領導風格特質在組織變革時的行為表現有何差異。
3. 領導風格特質對國營事業組織變革的阻力及組織變革的推動之影響為何，來說明領導風格對國營事業組織變革的重要關鍵所在。

第四節 章節結構

本研究之重點在於探討國營事業與私人企業組織變革的差異，瞭解影響國營事業組織變革的外部因素、領導風格的關係。最後，透過分析其他國營事業組織變革之差異作比較。本研究主要分成五章來作闡述：

第一章、「**緒論**」，主要撰寫本研究的研究背景與動機、問題與目的、研究範圍與對象、研究方法與資料蒐集，將本研究的研究重點作概要的說明，瞭解研究者本身的動機與目的。

第二章、「**文獻探討**」，針對組織變革、領導能力與自由化及民營化等文獻定義及理論關係，推導本研究的理論架構作為研究的基礎。

第三章、「**研究方法**」，採用個案研究法及質性分析法作為研究方法，來對理論進行擴充及普遍化，提供理論分析的通則運用到其他相關研究。

第四章、「**研究結果**」，主要說明中華電信面臨電信自由化、企業公司化與國營事業民營化三個不同階段的組織變革，說明外部因素及領導風格對中華電信組織變革的影響。提出一家國營事業組織變革來作比較，說明彼此間組織變革的相似與差異處，瞭解本研究的個案理論分析的架構是否完整。

第五章、「**結論與建議**」，利用文獻討論的理論基礎分析相關內容資料得到研究結論，說明研究成果對理論推導所產生的貢獻，其管理意涵對組織的影響範圍，以及本研究的研究限制與後續研究建議。

第二章 文獻探討

第一節 國營事業組織變革與自由化、民營化及企業化的關係

Appelbaum, St-Pierre, & Glavas (1998) 考慮到外部與內部因素，進而提出影響組織變革的原因，源於外在環境的改變：競爭對手的行為、政府法規、整體經濟環境及科技進步等方面改變。源於組織內部的改變：新的公司使命與願景、新技術的購買、併購及公司士氣的低落等因素改變。導致組織變革的原因，學者主要分成外部因素與內部因素，不過真正引發組織變革的內部原因，通常是為因應外部環境的刺激及改變。舉例來說，組織為適應外部環境而改變原有的策略，進而產生新的願景與使命；組織面臨競爭對手的介入而導致企業的多角化經營、合併或停業，引發原有組織結構的重組或精簡，這些因素都清楚說明外部環境變動對組織採取變革的影響深遠。因為外部環境的改變是經常性而且沒有規則可循，所以對環境改變的認知是組織未來行動及持續有效的工作依據，因此對環境改變要如何反應及如何執行會影響組織所採取的作為。

政府前幾年除積極推動國營事業民營化 (privatization) 外，為因應加入 WTO 亦著手推動產業自由化，開放長期受保護產業的國內市場，允許相關產品進口或外商經營相關業務。在邁向經濟自由化的過程中，同時存在著國營事業民營化及市場自由化的問題，兩者都必須透過立法與修法的過程，要確實執行並不容易，Hatch (1988) 認為產業是否能帶給消費者更好的市場成果，關鍵在於自由化而非民營化。政府對基礎建設的投資儘管有政治領導者及計畫發展者大力支持，但是在過去三十年公家部門所提供的商品及服務的相關經驗來說都是令人失望，主要原因是公家部門的生產活動缺乏經濟效率、所提供的商品及服務不能滿足對象的需求、商品及服務所產生的利益都被特定團體所佔據及官僚主義快速擴張 (Samuel, 1985)，民營化是這時代政府機關行政管理無效率的解決之道，公家部門民營化主要就是要將事業經濟能力最大化 (Robert &

Laura, 1998)，而 Prizzia (2001) 認為民營化的活動會導致公家與私人部門間管轄權的移轉，民營化的活動只是透過私人利益團體而產生短時間的經濟收益，對受影響的公家部門卻沒有長期間的考量。

民營化有益於企業內部效率的改善，而企業經營效率化則有助於市場績效表現的改善，若市場為競爭市場，則民營化所造成企業內部有效率會對市場績效表現有影響。國營事業民營化的目的在於提升企業經營績效與效益及服務品質，避免造成資源浪費與扭曲，藉由出售國營事業籌措公共建設經費，以達成減輕政府財政負擔，可使產業間開放競爭減少壟斷，回歸市場機制不受政策所干預，健全資本市場等經濟目標（經建會, 1989）。而開放國內市場對國內企業而言，可以給予廠商生存的壓力，促進產業升級提昇競爭力，避免在政府長期保護下積弱不振，對消費者而言，可享受多樣化的產品及服務，能在廠商激烈競爭中獲得更低的價格或更好的品質。但是當公家機關業務委託非政府單位來管理執行時，為增進政府經濟改革的規模，不會單單只是組織結構的重組，牽涉的改革範圍更廣（Robert & Laura, 1998）。

因此，影響國營事業的組織變革的原因主要來自外部環境－政府推動經濟自由化及國際化，開放長期被政府獨佔壟斷的產業，允許民間或外資企業加入，促使產業間開放競爭減少壟斷、促進產業升級提升競爭力，同時給予國營事業壓力，避免在政府長期保護下積弱不振，形成政府財政的負擔。而民營化是國營事業組織變革的具體作為，期望能提升企業經營績效及服務品質，透過出售資產或股權籌措公共建設經費，避免造成資源浪費，雖然民營化有益於企業內部效率的改善，但企業經營效率化才是有助於市場績效表現的改善，民營化並非國營事業組織變革的萬靈丹，而民營化的國營事業必須在企業經營效率有所改善，不然仍會受市場機制所影響，面臨企業繼續生存與否的經營危機。在瞭解造成國營事業組織變革的因素後，下一節將探討組織變革的意義內涵及如何有效執行組織變革，分析國營事業與私人企業組織變革的差異與組織變革推動過程所產生的內部阻力，讓組織變革可以有系統、有步驟的執行運作。

第二節 組織變革

組織變革 (organizational change) 是組織為因應未來或遭遇內外部的變遷，所採取的調適措施，其目的在延續或加強組織的競爭力與建立新型態的組織文化，因此變革是因為組織無法再像以前一樣地運作而採取的因應方式，為要繼續生存經營下去，而需要在每一個既存面向採取激烈的改變 (Thorne, 2000)。組織變革是組織必經過程，而變革受外在環境、組織成長、內部差異及組織生命循環的經驗所導致，如同人和動植物，組織擁有一個生命循環，組織在這些階段所經歷的時間有所不同，所經歷的階段包含組織成長及組織變革。但是組織成長是在組織規模及結構複雜性有變化，而組織變革則是來自內部的調整的結果、對規則衝突的解決及對外部改變缺乏適應能力的因應所造成的變化，但是所有組織變革都不相同，必須有不同的向度來看 (William, 1969)。Harold (1965) 認為組織變革可以來自結構改變、技術改變及人員改變，所以組織變革所牽涉的層面很廣。簡單來說，組織變革就是改變，對於組織所做的修正、變化都是改變，結構、產品、市場、顧客及策略的改變都跟組織變革息息相關 (Kabanoff, Walderssee & Cohen, 1995)。

一、組織變革執行步驟

Homa (1995) 指出組織變革是徹底遠離原先營運方式且重新界定其企業範圍的改變，這種改變同時意味著工作本質的改變、組織的流程重新設計，甚至是資訊技術、供應商與顧客的融合都可以被視為組織變革。很多組織變革沒有達到目標是因為沒有充分計畫的任意決策所造成，所以組織在做改變前的有效性量測必須被定義，才能去評估是否要做改變，同時評估改變後的改善程度 (William, 1969)。通常管理階層所提出的組織變革決策都會出現盲點，因此組織在作結構改變時，必須有關係者的加入參與，可以減少錯誤決策的影響。

組織變革所採取的作為，每家私人企業各不相同，而 Kotter (2000) 觀察一百家公司的組織變革，嘗試透過分析組織改造提升本身的競爭能力的個案，

瞭解各家公司進行改造時採用不同組織變革方式，發現公司所持的目標都相同，希望透過改變經營管理的方式，幫助公司因應更新、更大挑戰性的市場，其中有些公司改革十分成功，有些公司徹底失敗，其他則是介於完全成功與徹底失敗之間，所以組織變革對公司的影響是有利有弊，變革不一定會帶給公司成功的結果，甚至帶來災難而影響公司運作與繼續經營，因此管理者採取組織變革時應該要審慎評估與規劃。隨著企業環境日趨競爭，組織變革和私人企業組織的關係更爲密切，Kotter 整理出組織變革八個步驟提供企業組織作為組織變革的參考：

1. 建立危機意識，考察市場和競爭情勢，找出並討論危機、潛在危機或重要機會。
2. 成立領導團隊組成一個夠力的工作小組負責領導變革，促使小組成員團隊合作。
3. 提出願景、創造願景協助引導變革行動，擬定達成願景的相關策略。
4. 運用各種可能的管道，持續傳播新願景及相關策略來溝通願景，同時領導團隊以身作則改變員工行爲。
5. 授權員工參與，剷除員工抗拒的障礙，修改阻礙變革願景的體制或結構，並鼓勵員工有冒險和創新的想法、活動、行動。
6. 規劃明顯的績效改善或「戰果」的目標，創造近程戰果具體結果，並公開表揚、獎勵有功人員。
7. 運用上升的公信力，改變所有不能搭配和不符合轉型願景的系統、結構和政策，聘雇、拔擢或培養能夠達成變革願景的員工鞏固戰果、再接再厲，以新方案、新主題和變革代理人給變革流程注入新活力。
8. 創造客戶導向和生產力導向形成的表現改善，更多、更優秀的領導及更有效的管理，明確指出新作爲和組織成功彼此間的關連，訂定辦法確保領導人的培養和接班動作，讓新做法深植企業文化。

Kotter 同時提到變革往往同時涉及好幾個階段，每個階段執行時程相加後

相當漫長，如果跳過某些步驟，只會創造一種進展快速的假象，卻永遠產生不出滿意的結果，而任何一個階段所犯的關鍵錯誤，都會造成毀滅性的影響，不僅削減變革加速的動能，並且抵銷先前的進展，所以每個變革步驟執行都要謹慎。Kotter 所提出的組織變革步驟，主要是來自於對私人企業的觀察所做的整理，適用於一般私人企業組織變革的參考。

二、企業與國營事業的組織變革

政府機構所管轄國營事業單位要組織變革除了立法時間冗長外，還要面對高階主管的反對及反對者的刻意阻撓，執行有諸多的困難要克服，因此 Harvey (1966) 主張改變要一次做，不要漸進式的改變。結構改變或調整較常被使用在地方政府、州政府，特別是管理階層的重新組織 (William, 1969)，中華電信的前身是電信局改制而來，在中華電信公司化後就是從政府機關單位變成國營事業，再做組織結構的調整及改變。

Simon (1962) 談到很多政府機構及私人組織擁有很多相似處勝過不同處，尤其是實質上的管理，政府機構及私人公司企業都是有組織、有制度在管理，只有在規模較小及規模龐大的組織比較會有不同。企業與政府的組織變革對組織重新結構的基本目標有相似性，而主要做管理有效性的改善，另外就是組織的領導者必須有組織成員的支持來當成動力。而不同處，企業組織重整的目標實質上可以達成，但是政府的組織重整目標較難達成，除缺乏有效的參與者共同訂定相關規定，主要是立法的問題，必須透過法令清楚定義組織結構，而且缺乏部門運作的相關經驗，所以不能像企業很容易就可以做組織變革，政府機構的組織變革如果不要和法令有太大的相關性，則會更有彈性及容易去改變 (William, 1969)。

國營事業民營化是期望讓國營事業在民營化後擁有和私人企業同等的經營管理能力，進而擺脫國營事業沈重的包袱來完成組織變革的目標，因此將 Kotter 所整理的企業組織變革步驟導入國營事業民營化變革過程有助發覺兩

者的差異外，更能瞭解執行民營化變革過程中所產生的變革阻礙。

1. 首先要建立危機意識並考察市場與競爭情勢，鄭凱文（2000）提到國營事業多屬獨佔事業、公用事業或上游工業原料等相關產業，缺乏競爭者及市場機能運作，使成本概念薄弱，缺乏對市場的危機意識。對國營事業來說，組織變革受到政府主管機關及立法問題的約束，由政府政策來主導，相較私人企業對於外界的危機意識或機會的敏銳觸覺，國營事業的感受較不強烈、積極性不足，國營事業員工無法感同身受，造成國營事業推動組織變革不易。

變革阻礙一：缺乏危機意識，不瞭解市場的競爭情勢。

2. 成立領導團隊來領導組織變革，管理階層即是當然的組織變革領導團隊，目標要達成政府政策的期望，國營事業受政府機關管控嚴密，無論在組織、人事、產品種類、定價及績效考核等各方面接受不同法令規範的管制（鄭凱文, 2000），並非像私人企業面臨外部環境所產生的危機或機會所做的組織變革，而私人企業管理階層的權限相較於國營事業更為強勢與靈活。

變革阻礙二：受限政府嚴密管控，無法像私人企業的靈活管理。

3. 對於提出願景與透過管道溝通願景，國營事業的願景擬定不易，必須考量到政策、相關產業、廠商及民眾等不同來源的因素影響，同時要滿足很多條件，常必須執行政策而犧牲效益，主管當局當然不會嚴格要求利潤目標的達成（鄭凱文, 2000），因此不如私人企業的願景-達成年度營收目標來得淺顯易懂。而溝通管道更是國營事業長久以來受人詬病的方面，不僅是組織層級繁複意見分歧，還有主管機關與立法機關等溝通不易（彭百顯, 1994），而且在時效上容易產生問題，願景意義的正確性在傳遞的過程更容易受到扭曲與誤解。

變革阻礙三：具體願景擬定不易。

變革阻礙四：溝通管道不暢通，層級複雜且意見分歧。

4. 國營事業民營化最先面臨員工的反對壓力，如何消弭來自員工的阻力，是民營化成敗的關鍵因素（林建山, 1999），而授權員工參與，規劃明顯的績效改善或具體目標，公開表揚、獎勵有功人員，國營事業與私人企業都擁有相同的目的，主要是要增加組織成員對組織變革的支持與瞭解。但在修改阻礙變革願景的體制或結構，並鼓勵員工有冒險和創新的想法、活動、行動，因為之前所談到的諸多限制，使國營事業在執行上面臨很大的挑戰不易達成，很難讓員工在參與組織變革的推動能有更大的空間。

變革阻礙五：員工因本身權益所產生反對變革的壓力。

5. 運用上升的公信力，改變所有不能搭配和不符合轉型願景的系統、結構和政策，創造客戶導向和生產力導向形成的表現改善，明確指出新作為和組織成功之間的關連，主要是將新組織文化深植組織內部並改變原來的組織文化，是國營事業及私人企業組織變革共同的最終目標。但國營事業的組織變革關係到法令及政策的修改，同時得面對反對者或員工工會等強烈的抗爭（彭百顯, 1994；林建山, 1999），公信力會遭受質疑，要改變不符合願景的系統、結構和政策更是艱鉅，無法立即有效達到私人企業組織變革同等的改變。

變革阻礙六：反對者與工會強烈的抗爭，公信力遭受質疑。

變革阻礙七：無法修改阻礙變革願景的體制與結構。

變革阻礙八：無法讓新組織文化深植組織並改變原有的組織文化。

所以 Kotter 的組織變革步驟對國營事業而言，受限於政府政策的主導、法令規範的修改訂定、願景規劃不能簡單明瞭、訊息溝通管道不佳與反對者的刻意阻擋等因素，不像私人企業較為彈性靈活有絕對執行力。而國營事業與私人企業都期待組織變革能得到組織成員的瞭解與支持，能夠順利完成組織變革，並希望新作法能深植組織文化改善整體績效。本研究認為領導者的領導風格特質是影響組織變革推動與克服變革阻礙的重要關鍵因素，必須先瞭解領導風格與組織變革的關係，作為本研究架構的理論基礎。

第三節 領導風格與組織變革的關係

領導者所擁有的領導風格 (leadership) 可以被視為組織成長的重要因素，對大型組織的高階管理很重要 (Katz & Kahn, 1978)，而高階管理者擁有特殊的特徵與領導風格確實對策略的形成及表現會有所不同 (Hambrick & Mason, 1984)。

一、領導與組織變革

Boeker (1997) 強調一般理論較常採用的組織觀點是在管理者能力許可下，通常採用保護策略勝過改變策略。Hannan & Freeman (1984) and Dutton & Duncan (1987) 說明組織有成就會加速組織惰性的形成而抗拒組織改變，同時讓高階管理者感覺安全而忽略外在的改變，而 Oster (1982) 注意到只要績效表現被滿足，則公司將會持續使用他們過去反覆使用的規則來分配內部資源。公司有成就的時間越長則抗拒改變及組織惰性普及的範圍越大 (Boeker & Goodstein, 1991)，越不可能面對外部改變的情形，做出直接立即的改變 (Tushman & Romanelli, 1985)。組織政策的反抗及既得的利益會使得組織趨向有惰性而不容易改變，有學者認為公司執行者及高階管理團體的改變，是克服政策反抗及惰性的一個重要機制 (Boeker, 1997)。

Tushman & Romanelli (1985) 指出具執行力的領導風格有能力開始及實行策略改變，當高階管理的結構越穩定，則他們被時間影響，時間越久越難去改變，特別當改變牽涉到組織策略變革時，領導者及高階管理者會傾向採用較簡單的行動 (Goodstein & Boeker, 1991)，此外領導者、高階管理者團隊的特性及不好的績效表現會使得組織更容易去克服組織變革和策略改變的阻力 (March & Simon, 1958; Haveman, 1993; Boeker, 1997)。領導者扮演一個重要角色去幫助定義組織的策略，而改變領導者的同時可能造成組織策略的改變 (Boeker, 1997)，Helmich & Brown (1972) 論證領導者的接班 (succession) 和組織變革的相關性，證實很多組織變革都是伴隨著領導者更換。由此可知，

既有的組織成就使得管理者與組織內部持續使用舊有的運作模式，進而忽略外在的改變並抗拒組織變革，而不能直接有效的反應，因為國營事業受到政府政策的保護，國營事業抗拒變革的情形要比私人企業更為嚴重，因此國營事業的領導者與管理團體的改變是影響組織變革成敗的重要關鍵。

二、與組織變革有關的領導風格

關鍵的領導風格可以簡單分成交易型領導風格（transactional leadership）和魅力型領導風格（charismatic leadership）兩種，Waldman, Ramirez, House & Puranam（2001）認為交易型與魅力型的領導風格在策略階段都很重要，Bass（1985）觀察到交易型與魅力型的領導風格相互彌補不足，同時可能在同一個領導者身上呈現，而 Trice & Beyer（1993）認為維持與革新導向的領導風格兩者同樣會隨時間變化在領導者身上被看到。

李克特（Rensis Likert）及密西根（Michigan）大學社會研究所人員，曾進行許多的領導研究，其研究對象包括企業、醫院及政府各種機構。李克特等人將領導者分成兩種基本類型：「以工作為中心」（job-centered）的領導者和「以員工為中心」（employee-centered）的領導者。工作為中心的特色強調任務分配結構化、嚴密監督、工作激勵、依照詳盡的規定行事；而以員工為中心則強調重視員工行為反應及問題、利用群體達成目標、給予員工較大自由裁量範圍這兩種極端的領導方式事實上並不存在，任何領導者都兼採部份的員工導向和工作導向所組合的領導方式，只是重視員工導向或工作導向的程度不同而已。要精確定義領導風格是不容易，研究領導的學者明白預測領導的成功與否是複雜的，注重某些特質或行為風格是不夠的（劉玉玲，2005）。本研究利用 Bass（1985）與 Trice & Beyer（1993）認為交易型與魅力型可以相互彌補不足，同時可能在同一個領導者身上呈現，進而提出以「交易型工作特質」和「魅力型關懷特質」的定義方式：

交易型工作特質

領導者利用既有規章或程序對部屬的地位、角色與工作方式作規範與界定，強調任務分配結構化，嚴密監督及工作激勵、依照詳盡的規定行事，特別強調生產效能，較注重短時間的效益及較多個人文化的價值導向（Hart & Waisman, 2005；Kumle & Kelly, 2006）。關心組織正確期待外的偏差、錯誤及立即做出修正（Burns, 1978；Bass, 1985），跟隨者的表現通常被分級或透過主觀步驟的評估（Waldman et al., 2001）。

魅力型關懷特質

領導者重視員工行為反應及問題、利用群體達成目標、給予員工較大自由裁量範圍，強調員工的關懷、注重員工需求的滿足及重視人群關係，建立友善愉悅、尊重包容的工作環境（Kumle & Kelly, 2006）。領導者關鍵行為包含清晰的願景、對任務的瞭解、展示決策能力及傳達更高表現期望（Yukl & Van Fleet, 1992；Hart & Waisman, 2005；Hautala, 2006），讓追隨者對領導者產生信賴、對他的出現感到高興，而去欽佩尊重他（Bass, 1985；Waldman et al., 2001），Burns（1978）and Podsakoff & colleagues（1990）主張來自魅力型領導風格的真理、尊重、願景及高表現期待會激勵跟隨者有超越期待的結果及接受組織變革。因為魅力型領導者會強調團體目標對個人需求的重要性（Jung & Avolio, 1999），將人際關係技巧看得比特殊工作知識及技巧有價值，期望個人和領導者的目標、團體和組織的目的或分享的願景一致，對領導者有較高的忠誠及實行能力（Ungson, Steers, & Park, 1997）。

Waldman et al.（2001）強調魅力型風格會增加交易型領導風格在表現結果的效益，而交易型風格幫助魅力型風格維持和跟隨者溝通管道的完整及提供組織朝向穩定狀態的行動，修正確認組織在正確期待外的偏差行為。

三、領導風格與變革阻礙的排除

透過領導者所擁有的「交易型工作特質」和「魅力型關懷特質」領導風格特質相互彌補不足，對國營事業組織變革的推動、執行步驟及面對變革阻礙所產生的關係，本研究整理推論領導風格特質與變革阻礙關係，針對上一節所探討國營事業與私人企業組織變革的差異，來說明領導風格特質如何有助於國營事業排除組織變革的障礙，順利推動組織變革的執行。

變革阻礙一的排除：缺乏危機意識，不瞭解市場的競爭情勢。

高魅力型關懷特質會強調團體目標對個人需求的重要性，對政策的要求、市場競爭的情勢與員工權益會有清晰的願景、對任務清晰的瞭解、並展示決策能力及能傳達更高表現期望，能找出符合工作表現及員工關懷的目標，讓追隨者對領導者產生信賴、對他的出現感到高興，而去欽佩尊重他，期望個人和領導者的目標、團體和組織的目的或分享的願景一致，對領導者有較高的忠誠及實行能力。

變革阻礙二的排除：受限政府嚴密管控，無法像私人企業的靈活管理。

高交易型工作特質透過任務分配結構化，組成一個夠力的工作小組負責領導變革，促使小組成員團隊合作，並且嚴密監督及適時工作激勵，關心組織正確期待外的偏差、錯誤及立即做出修正。

變革阻礙三的排除：具體願景擬定不易。

高魅力型關懷特質在工作表現與員工關懷皆不違背政策的要求下，提出願景、創造願景協助引導變革行動，擬定達成願景的相關策略，讓追隨者對領導者產生信賴，激勵跟隨者有超越期待的結果及接受組織變革。

變革阻礙四的排除：溝通管道不暢通，層級複雜且意見分歧。

高交易型工作特質會幫助高魅力型關懷特質維持和跟隨者溝通管道的完整及提供組織朝向穩定狀態的行動，修正確認組織在正確期待外的偏差行為

(Waldman et al., 2001), 運用各種管道持續傳播新願景及相關策略來溝通願景達成共識。

變革阻礙五的排除：員工因本身權益所產生反對變革的壓力。

高魅力型關懷特質重視員工行為反應及問題、利用群體達成目標、給予員工較大自由裁量範圍，強調員工的關懷、注重員工需求的滿足及重視人群關係，以身作則改變員工行為，授權員工參與，去除員工抗拒的障礙。來自魅力型特質的真理、尊重、願景會激勵跟隨者接受組織變革。

變革阻礙六的排除：反對者與工會強烈的抗爭，公信力遭受質疑。

高魅力型關懷特質對任務的瞭解、展示決策及傳達更高表現期望，強調團體目標對個人需求的重要性，期望個人和領導者的目標、團體和組織的目的或分享的願景一致，規劃明顯的績效改善，創造近程戰果具體結果，並公開表揚、獎勵有功人員，使跟隨者對領導者有較高的忠誠及實行能力，建立良好的公信力。

變革阻礙七的排除：無法修改阻礙變革願景的體制與結構。

高魅力型關懷特質與高交易型工作特質所擁有清晰的願景、對任務的瞭解及展現決策的能力，依照詳盡的規定行事，讓追隨者對領導者產生信賴、接受組織變革，逐漸修改阻礙變革願景的體制與結構。

變革阻礙八的排除：無法讓新組織文化深植組織並改變原有的組織文化。

高魅力關懷特質與高交易型工作特質運用上升的公信力與真理、願景及高表現期待激勵跟隨者有超越期待的結果及接受組織變革，聘雇、拔擢或培養能夠達成變革願景的員工鞏固戰果，明確指出新作為和組織成功的關連，訂定辦法確保領導人的培養和接班動作，讓新做法深植企業文化。

所以「高魅力型關懷特質、高交易型工作特質」有助於國營事業組織變革的推動與克服組織變革過程的阻礙，讓國營事業的組織變革可以順利的執行。

第三章 研究方法與資料蒐集

第一節 研究設計

本研究主要採用個案研究法及質性研究法作為研究方法。個案研究法的優點在於對研究對象可以深入瞭解並獲得詳細的研究成果，但其限制在於研究者之能力與資料判讀是否客觀公正及小心謹慎，會影響整個個案的效度。個案研究法的主要目的是以個別個案之研究，來對理論進行擴充與普遍化，而非對理論提供適用性上的證明，因此個案研究可以提供理論分析的通則，運用到其他相關研究（Robert, 2001）。質性研究法主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對事實現象的認知，作為蒐集與處理相關資料的依據，並將資料整理分類逐步歸檔。

本研究採用深度訪談(in-depth interview)及文件分析(records and documents)的方式進行資料的蒐集，以深度訪談為主要，佐以錄音機、現場筆記等研究工具進行研究。在蒐集資料時，研究者也同時對資料進行分析，每次訪問後立即整理資料，將訪談錄音轉譯為逐字稿並反覆閱讀，配合現場筆記作初步分析，以了解所蒐集的資料是否互相矛盾，或者需要收集更多資料。研究焦點(focuses)可能會隨著研究者與被研究者的互動而有所改變，直到資料達到飽和(information redundancy)才會停止資料蒐集。另一方面和學者討論相關文獻資料，瞭解各種問題與意見，釐清理論與變數的關係，逐步完成論文基本架構與理論推導，完成本研究的預定目標。而本研究利用 Kotter(2000)所提出的理論架構與文獻探討後所產生的推論來分析領導者的領導風格概念與執行組織變革的作法，來瞭解領導者的想法及實質表現對組織變革的影響及成效，說明不同領導風格所主導的組織變革對國營事業所產生改變與影響，為避免個人化，分別以 C、M 及 H 作代替。

組織變革在每個公司成長過程必經之道，同樣的組織變革模式在公司成功運

用，並不代表能順利套用到其他公司協助變革成功，本研究將所提出外部因素、領導風格所影響的組織變革差異的理論架構套用到另一家國營事業民營化的公司，瞭解該公司領導者所呈現的組織變革想法與作法，與中華電信領導者的組織變革簡單比較對照，來檢驗本研究所提出的理論架構適用於組織變革的範疇及其限制所在，作為未來研究建議的參考。

第二節 樣本來源

本研究之研究樣本為中華電信北區分公司新竹營運處之員工，研究者採取「方便抽樣」(convenience sampling)的取樣方式，透過人際關係尋找適合的受訪對象，透過深度訪談、觀察及文件資料的方式蒐集資料，在研究者與受訪者接觸後，在經由其受訪者推薦其他的受訪對象。實際訪談時，以事先擬定之問題為主軸，讓受訪者盡情表達自己的想法，研究者不時複誦並整理受訪者的資訊，確認與受訪者所表達的認知上的差異。訪談問題茲說明如下：

受訪者之基本資料：

1. 請問您進局時間大約多久？可以概略敘述您入局後的經歷嗎？

受訪者所認知的領導者的特質與特性：

2. 以您自己的瞭解，分別就 C、M、H 三位中華電信的董事長，你認為他們是什麼樣的領導者？

受訪者對當時組織、環境的描述及所體認到將面臨的重大變革：

3. 請您回想當時公司內部的狀況，組織文化、工作氣氛為何？是否面臨重大變革？

受訪者所認知領導者面對組織變革所採取的作法：

4. 他們面對重大變革採取什麼樣的作法？

受訪者對組織變革後的看法：

5. 您覺得為何他們會採取這種作法？是否造成什麼的影響，帶來什麼樣的變化？

受訪者周圍同仁對組織變革後的感受：

6. 您覺得當時的同仁的反應及感受為何？

最後，再決定使用資料的種類（文件分析、深入訪談及觀察），根據研究所提出的相關概念及發展理論的需要，隨時修正、增加訪談的深度，但考慮研究者的時間與能力所及之有限，達到資訊的「理論性飽和¹」為止。

表 3-1 受訪者基本資料

個案代碼	受訪者身份	年資	職務類別	工作經歷
I1	助理工程師	33	工務維運類	數據傳輸、市話維運
I2	基層主管	34	工務管理類	市話維運、管理
I3	高層主管	36	經營管理類	電信總局、國際長途
I4	助理管理師	18	行政業務類	會計業務
I5	中層主管	33	工務管理類	市話維運、勞安、總務
I6	中層主管	30	人事行政類	電信總局、電信訓練所
I7	助理管理師	17	人事行政類	話務、企業客戶、人事
I8	中層主管	35	行銷業務類	線路維運、行銷業務

樣本特徵

取樣的原則以 15 年以上曾接觸或經歷過三位領導者領導時期的員工為主，發現年資低於 30 年的受訪者對於領導者 C 的記憶較不清楚，而受訪者內有幾位長期在基層工作，對於領導者所執行的策略及願景無法清楚明確的表達，只能依據當時所接觸的訊息及執行的工作項目的印象作回答。

第三節 資料分析與編碼方法

資料分析步驟是根據 Glaser & Strauss（1967）的資料處理方式分析資料採用持續比較法（constant comparative method）與開放式編碼（open coding）。研究者先將訪談的內容先轉譯成逐字稿（transcription），依資料設定各種有意義

¹ 泛指訪談過程所得到的資訊，不再可能增加更多可構成的新資訊時，即達成理論性飽和。

的最小分析單位 (units) 形成概念，依據文獻探討的領導風格特質定義，綜合整理濃縮形成主題來進行資料分析，〔W1〕代表符合交易型工作特質的第一項定義：利用既有規章或程序對部屬的地位、角色與工作方式作規範與界定；〔E3〕代表符合魅力型關懷特質第三項定義：關鍵行為包含清晰的願景、對任務的瞭解、展示決策能力及傳達更高表現期望，來歸類領導者的領導風格特質，歸類後統計的項目越符合特質定義則程度越高，另外〔EW〕代表交易型與魅力型的領導風格相互彌補不足增加彼此效益。(參見附錄一)

報告中對受訪者的談話會有所引用，為方便檢索將所有單元予以編碼。資料編碼的方式，共計分成四個編碼，第一碼代表資料收集方式，其中 I (interviews) 代表訪談、D (documents) 代表文件檔案；第二碼代表資料提供者，以 1、2、3 表示，例如 1 表示在資料上是第一位受訪者或是第一份文件檔案；第三碼代表訪談逐字稿或文件的頁數；第四碼代表訪談逐字稿或文件的行數，例如：I1-2, 88 表示與第一位受訪者的訪談逐字稿第 2 頁第 88 行。

第四節 信效度之建立

為建立本研究的可信賴度 (trustworthiness)，採用三角交叉檢視法 (triangulation)、同儕諮詢 (peer debriefing)、參與者確認 (member checking) 及詳實描述 (thick description) 來檢視與撰寫本研究，茲說明如下：

一、三角交叉檢視法 (triangulation)

本研究以不同資料蒐集方法 (methods triangulation) 與不同資料來源 (data triangulation) 進行三角交叉檢視。不同資料蒐集方法是對受訪者進行訪談、觀察及文件檔案資料的蒐集，進行三角交叉檢視，以不同方法進行研究，檢視結果是否能一致，若不一致，甚至相左，則進一步探討其原因；不同的資料來源則是透過不同的層級如管理階層或基層工作者，不同的業務範圍如工務或業務，以及不同的角度如工作績效角度或員工關懷角度等進行訪談，深入探討研究主題，發掘變數間的相關性。(參見附錄二)

二、同儕諮詢 (peer debriefing)

同儕擔任者需與研究者地位平等，沒有權力及利益上的關係，並且對此研究議題及研究方法有相當程度瞭解之人，以協助研究之進行。研究者尋找同樣有修習過質性研究及組織管理相關課程之同學，藉由同儕的諮詢發掘方法論上不合哲理的部分、主觀假設及預設立場，協助研究者檢視資料分析歸類的方式及詮釋，將定義說明給同儕瞭解後，再請同儕利用定義進行部分訪談稿編碼，信度一致性可達 83.33%，不一致的部分經過共同討論重新定義後，兩者達一致。(參見附錄三)

三、參與者確認 (member checking)

在訪談的過程中，研究者在受訪者的分享結束後，即會採用總結複述的方式來確認研究者所知悉的與受訪者的想法是否相同。這樣可以提供雙方對訪談內容及時修正與補充的機會，研究者可藉這總結的機會進行初步的資料分析，同時因為這次的確認，也能避免受訪者在下一次的訪談否認前次的談話。在訪談當中，不時複誦整理受訪者的話，並在每次訪談結束前，對本次訪談內容作總結，請受訪者再次確認資料正確性，以避免研究者的詮釋錯誤。(參見附錄四)

四、詳實描述 (thick description)

藉由研究者盡最大的努力對整個研究過程、訪談內容、資料蒐集與分析方法或對受訪者詳細的描述，引導閱讀者進入參與研究者的情境脈絡中，瞭解領導風格特質對國營事業組織變革的影響，說明研究觀點及研究發現主要意義的價值所在。

第四章 研究結果

全球電信自由化趨勢的形成始於一九八〇年代初期，從一九八〇年以來電信與資訊科技的變遷與整合、管理法規的日趨成熟，動搖電信事業自然壟斷的基礎，全球興起電信自由化的風潮，電信服務市場逐漸由傳統的獨佔轉變為開放競爭。我國在全球電信自由化的浪潮衝擊下，將原電信總局經營電信業務部份，改制為國營事業繼續營運，結束電信總局獨占經營電信事業兼行政監督的雙重角色，同時在立法院修正通過在電信三法²之後，隨即開放多項無線電信業務給民間業者申請經營。電信市場的自由化影響原先國營電信事業獨占經營的優勢，同時面臨民間業者強大的競爭壓力，國營事業必須有所改革才能因應，電信事業民營化是必然的趨勢（陳堯、劉崇堅, 1992）。

在電信事業未改制以前，我國電信事業在國營的原則下，除增值網路業務外，係由電信總局以獨佔型態經營，電信政策釐定、實施，電信監理及電信業務營運統由電信總局辦理，電信總局及其所屬機構幾乎包含全部國內及國際電信、電報及數據等電信業務（中華電信股份有限公司, 2000, p.1）。改制前的電信總局組織，存在著事業機能與行政機能的種種缺失，由於這種行政官署獨佔經營體制，存在組織龐大、協調費時及單位組織僵化、缺乏彈性來應付外在環境變化；獨佔加上員工具公務員身分，導致缺乏競爭壓力及營收利潤等考量，影響電信事業經營績效，阻礙其進步與未來發展。

以下表格是整理影響中華電信組織變革的相關事件，描述中華電信民營化過程中，外部及內部的事件發生而影響中華電信的組織變革，並將其主要分成電信自由化、企業公司化及國營事業民營化三個階段來敘述，而三個時期的領導者 C、M 及 H 在中華電信組織變革扮演不可或缺的角色。

² 電信三法是「電信法」、「電信總局組織條例」及「中華電信公司組織條例」。

表 4-1 影響中華電信組織變革事件關係表

1996.01	電信三法的修正案通過	電信自由化 (C)
1996.07.01	依據新版的電信三法將電信總局一分為二，監督部門仍在電信總局，而業務部門改制為中華電信有限公司專責電信營運。	
1996.12	行政院修正通過第一類電信事業之業務項目及開放時程，隨即開放多項無線電信業務給民間業者申請經營。	
1998	民營行動業者正式營運，行動電話市場進入戰國時期。	
1998.04.21	行政院正式核定中華電信公司須於二〇〇一年六月底前完成民營化。	
1998.11	中華電信公司向證期會辦妥補辦股票公開發行手續，積極推動中華電信民營化政策。	
2000	交通部發出固網執照，固網市場的開放為電信自由化開啓新的一頁。	
2000.05	中華電信在行動市場上節節敗退，市場領先者的地位拱手讓人，這事件嚴重打擊員工的自信。	
2000.08.16	中華電信工會以保障員工權益為訴求，在行政院前發動千人抗議示威活動，報紙上盡是有關中華電信員工抗爭、釋股問題等負面消息。	
2000.08.16	C 的退休請辭，當天上午行政院會解除 M 交通部常次職務，由他接任中華電信董事長。	
2000.12.	M 給每一位員工的電子賀卡，說明自己的經營理念，以及捍衛員工權益的決心。他在信中強調，公司存在的理由就是「創造價值」，創造員工價值、顧客價值、投資人價值，並以此作為新企業文化的核心。	
2001	民營固網業者即將開台	
2001.07	扳回行動龍頭的目標達成，ADSL 的用戶數以突破五十多萬。	
2003.01.30	M 將轉任行政院有給職顧問，協助籌設國家通訊傳播委員會 (NCC)，由 H 接任中華電信董事長。	
2003.07	籌備多時的美國存託憑證 (ADR) 在美國紐約證券交易所上市。	
2003.09.23	工會陳情活動，就民營化政策、實施庫藏股及用戶回路開放等議題提出主張。	
2004	首開國營事業先例選出三位獨立董事，設審計委員會。	營事業民營化 (H)
2005.08.12	中華電信透過國內及海外釋股，將政府持股降至 50% 以下完成民營化的歷史任務。	

第一節 中華電信組織變革的歷史脈絡

全球興起電信自由化的風潮，電信服務市場逐漸由傳統的獨佔轉變為開放競爭，由於數位科技與相關應用發展迅速，電信服務市場之供給由單一語音服務，朝數據、行動、視訊與多媒體等多元化服務發展。

一、電信自由化

電信三法修正案的通過是台灣電信自由化一個重要的里程碑，依據新版的電信三法將電信總局一分為二，監督部門仍在電信總局，成為獨立的電信管理機構，而業務部門改制為中華電信有限公司專責電信營運。依電信總局所提出「電信自由化政策白皮書」之定義，電信自由化係指在尊重電信服務市場價格機能，減少政府不必要干預的前提下，將傳統上獨佔的電信服務業開放給其他廠商進入市場競爭，以建立公平競爭之市場結構的一種過程。在立法院修正通過電信三法後，國內加快電信自由化的腳步，隨即開放多項無線電信業務給民間業者申請經營。

此階段中華電信雖改制為公司，剛開始並未進行股權移轉或出售資產，除其他國營事業持股外，其餘全部為交通部所持有(中華電信股份有限公司, 1999, 1-3)，國營事業的本質並未有絲毫改變，預算、人事等仍受政策法規層層的限制，必須受到政府的各項監督管制，決策時間、反應能力與民營業者相較之下，往往相差懸殊。另外，重大決策提出時，受到政策正面或負面衝擊，相關利益團體或行動者便會提出積極的遊說或抗爭策略，而且其業務拓展及投資計畫不僅須經董事會通過，尚須送主管機關同意及立法機關審議後方能執行，形成決策過程冗長而延宕最佳時機。由於國營事業肩負國家政策性任務，難以靈活調整經營策略，使得該公司面臨經營環境之衝擊與挑戰。

同時因交通部積極推動電信業務自由化，發放行動通信經營特許執照後，當時因為受限於政府採購法的關係，不論是設備或門號都供應不及，最後只好將排隊等門號的用戶，都拱手讓給民營業者，因此在競爭如此激烈的情況下，

中華電信調整其經營策略，進行組織結構的重整並縮短決策過程，中華電信向證期會辦妥補辦股票公開發行手續，積極推動中華電信民營化政策，減少政府監督的束縛，增加經營及決策的效率，以因應民營業者的蠶食鯨吞。

二、企業公司化

自民營行動業者正式營運以來，中華電信在行動市場上節節敗退，市場領先者的地位拱手讓人，這事件嚴重打擊員工的自信。面對民營固網業者即將於開台，全體員工不清楚公司是否有競爭力來因應這個新的局面。此外民營化在即，每個員工都認為民營化後因為公司沒有競爭力，必然會有減薪、裁員的動作，這顯然是中華電信經營出現危機的一種警訊（許士軍、毛治國、司徒達賢等著, 2005）。

「相較於行動電話市場，固網市場的發展較為成熟，如果行動通信市場是一場雙贏(win-win)的遊戲，固定通信市場便可比喻為一場零合遊戲，既有業者為守方，民營業者則為攻方，攻守之間有得有失。由於固網市場之態勢非常清楚，既有電信業者明知道原有市場不可能滴水不漏，除了市場佔有率會流失以外，價格一定也會大幅度調整」（吳瑩潔、朱治強, 2001）。過去中華電信為獨佔價格的制訂者，利潤空間相對較大可充實國庫，但固網開放以後，為提昇企業競爭力，調整價格是必須的策略，中華電信從過去的「獨佔訂價」調整為「競爭訂價」，對中華電信而言，除了固網市場外，行動及數據市場之發展也必須兼顧，以達到營收平衡的目標。

中華電信在推動轉型的過程當中，觀念整合是較難以突破的主要問題，過去從電信局的角色一路走來，中華電信的收入一直都很不錯，自給自足並充裕國庫，建設成本都是自行負擔，根本不需要再從國庫中支出，組織內部也沒仔細思考投資報酬率與資源運用的問題，這同時也養成公務員理所當然的態度。因為電信市場結構與生態的快速變化，面對日趨激烈的市場競爭，公司最大的罩門就是開拓市場與推出新產品的行銷能力，而以中華電信龐大的組織結構，

想要在固網業務之外，創造出行動及數據的市場營收，絕對要搭配組織上的調整，甚至是企業文化與組織人力的再造，而每個員工的自我突破就是中華電信的主要動力與珍貴資產，面對電信市場的全面開放，惟有提昇企業競爭力、發揮企業價值是面對民營化時程不確定之上上之策。

三、國營事業民營化

雖然「非典型呼吸道症候群 (SARS)」席捲東南亞各國與世界其他地區重創許多產業，但中華電信卻一枝獨秀突顯其行業性質，經營表現受到國內外的注目與肯定，更促使籌備多時的美國存託憑證 (ADR) 順利在美國紐約證券交易所 (NYSE) 上市，「…而中華電信這次推動 ADR，創下國內多項紀錄，包括首創國營事業推動庫藏股、以及國內外同步釋股的作業模式。而這些相關規畫作業，早在 M 任內奠下基礎，並獲得財政部和證期會支持，規畫方案都已備妥，現則由 H 執行…」(徐元直, 2003)。而中華電信的高股利報酬讓投資人在全球普遍低迷的經濟環境下趨之若鶩，市場交易熱絡使得申購量超過釋出量，中華電信從此進入國際資本市場。

因為近年來中華電信的營收穩定，要提高獲利就必須藉由控制成本、降低支出來達成，因此中華電信致力於成本與費用的管控，規劃辦理員工優惠退休，調整人力資源來減少人事費用；嚴格控制資本支出，降低折舊費用，同時辦理集中採購，減少用料成本及費用；推行帳單整合及收據 e 化，減少帳單印刷、郵寄等費用。除積極節流外，中華電信擁有眾多精華區的房地資產，對於低度使用之土地房屋，短期以出租，長期則以出售、交換、參與市地重劃等方式活化資產措施增加價值與收益(中華電信股份有限公司, 2004)。為改善經營體質、提高營運績效，中華電信積極調整組織結構，精簡整併四個營運處，調整人力運用並提升服務品質，活化各地低度運用的資產，增加租金的收入，逐步顯現整併效益。

為躋身世界一流企業，中華電信積極推行公司治理制度，無論是行政院「強

化公司治理政策綱領暨行動方案」所規定之應辦事項、上市上櫃公司治理實務守則或美國證管會公佈之沙賓法案等規定，以符合公司治理的精神。另外，首開國營事業先例選出三位獨立董事，並於董事會中設置審計委員會，藉此引進外部監督制衡的力量和專業超然的建言，讓公司經營體質和業務發展同步茁壯（中華電信股份有限公司, 2005）。「創造股東價值」是目前中華電信不變的經營方針，增加股東最大的收益來得到國內外投資人的青睞，對於未來釋股時能有效提升投資人的意願。

中華電信在資本市場執行國內外同步不同價的公股釋出，將政府持股降至50%以下，完成民營化的歷史任務。而行動電話號碼可攜服務開放、3G 服務啟動及網路電話興起為競爭激烈的市場投入新的變數，網路電話的興起衝擊傳統語音業務，尤其國際電話業務因差價較大，所造成的影響最為明顯，中華電信透過全力固守傳統固網市場，更在行動和數據業務方面持續拓展，提供各項創新服務以滿足不同客群的需求進而增加營收。為激勵員工而實施民營後企業獎金制度，而師法標竿企業建立的差異化「績效考評³」，是民營後人事新制度的重心，利用具激勵效果的績效考核制度調整員工心態與結構，期望能使民營化後的中華電信全力施展。

因應全球化、國際化的時勢所趨，中華電信積極從事海外業務的拓展，除泰國曼谷，將在越南成立辦事處服務當地的台商，以「有台商的地方，就有中華電信的服務。」為目標，延伸服務的觸角到世界各地。受到國家通訊傳播委員會（NCC）成立後，將對現有通訊及傳播相關法規進行彙整及修訂，可能造成現有通信環境的改變，對中華電信而言是一大挑戰，對於未來通訊法規有所改變，必須能迅速提出因應策略。

³ 五等第績效考核：過去國營時代，員工只要不犯錯，一年後人人薪水可再晉升一級（如固定底薪由五萬元升級至五萬二千元），但企業支出的固定底薪也因此年年墊高。民營化後，H引進企業慣用的五等第考核，分特優至丙五等級，僅有一五%員工可晉薪，七五%則以不列入固定薪資的方式領取額外獎金，兩千元照拿，但不列入底薪累計，另外五至一〇%員工不加薪或面臨減薪，甚至於是解職。

第二節 領導者風格與外部因素對組織變革影響相關分析

本節主要分析中華電信三位主導組織變革的領導者 C、M 及 H 分別在電信自由化、公司企業化及民營化時所呈現出來的個人領導風格，每個人面對的外部環境及個人所散發的領導風格都不相同。C 是中華電信體制內所產生的領導者，是由基層逐級而上成為公司的領導者，而 M 與 H 則是中華電信體制外來的領導者，由政府任命從其他公務機關調派擔任領導者。

一、領導風格分析

透過第二節文獻探討對領導風格特質的定義（頁 14），整理出表 4-2 領導風格特質對照表，利用對交易型與魅力型領導風格特質的定義，分析受訪者對領導者的領導風格特質的認知，再分類歸納到領導風格特質差異分析表作為對照。

C 領導風格特質

「是有說為什麼要自由化、或為什麼要民營化？有，他當時是闡述是為了競爭力，還有國際的競爭力，要符合國際潮流及增加競爭力。…」(I1-2, 50-52)，「…事實上董事長是有深思熟慮、有前瞻性，一直希望中華電信的資費可以在自由化後，可以立足馬上跟人家競爭 [E3]，但是因為大環境，當時還是官署體制，又是受制於立委，那或許立委跟財團也有點關係，財團養立委，立委管官員，所以官員就不讓你漲，但也不輕易讓我們跌，這樣業者介入經營的時候，他才能有所獲利，…」(I3-1, 26-31)，C 認為中華電信將由原來的獨佔文化轉變為競爭的企業文化，從原來的電信資源支配者轉型為電信市場的競爭者。在政府電信自由化政策的主導下，電信業務將陸續開放必定產生競爭，既有競爭，便會有優勝劣敗、便必須承擔風險。「中華電信原來是一個國營公司的組織型態，兼具電信營運及監理的任務導向，為因應電信自由化的潮流，所以先行由 C 在民國 85 年的時候，因應電信三法的立法才調整為中華電信股份有限公司，C 擔任董事長的職務，所以他是從電信總局行政轉變成國營公司的時代，變成

公司型態組織經營的模式…」(I6-1, 9-13), 中華電信將以國營公司的型態經營, 朝向民營化的方向繼續邁進(陳堯, 2003)。

表 4-2 領導風格特質對照表

領導風格	特質編碼	定義
交易型 工作特質	W1	利用既有規章或程序對部屬的地位、角色與工作方式作規範與界定。
	W2	強調任務分配結構化、依照詳盡的規定行事。
	W3	嚴密監督、工作激勵。
	W4	特別強調生產效能, 較注重短時間的效益。
	W5	關心組織正確期待外的偏差、錯誤及立即做出修正。
	W6	較多個人文化的價值導向, 跟隨者的工作表現通常被分級或透過主觀步驟的評估作比較。
魅力型 關懷特質	E1	重視員工行為反應及問題, 給予員工較大自由裁量範圍。
	E2	強調員工的關懷、注重員工需求的滿足及重視人群關係, 建立友善愉悅、尊重包容的工作環境, 將人際關係技巧看得比特殊工作知識及技巧有價值。
	E3	清晰的願景、對任務的瞭解、展示決策能力及傳達更高表現期望。
	E4	讓追隨者對領導者產生信賴、對他的出現感到高興, 而去欽佩尊重他, 對領導者有較高的忠誠及實行能力。
	E5	來自魅力型的真理、尊重、願景及高表現期待會激勵跟隨者, 有超越期待的結果及接受組織變革。
	E6	期望個人和領導者的目標、團體和組織的目的或分享的願景一致, 強調團體目標對個人需求的重要性, 利用群體達成目標。
	EW	交易型與魅力型的領導風格相互彌補不足

「最起碼在表面上他認為是在行政官署體系下的採購或建設之類會綁手綁腳, 改成公司化後像預算、事後審驗, 會比較鬆… [E3]」(I5-1, 26-27), 「應該是說電信總局原本是兼具電信營運及監理的雙重角色的任務, 那電信總局從

組織的表徵是行政機關的型態，實際上又必須發展事業，也就是說兼具國營公司的型態，而因應電信三法與電信自由化後轉變的公司，才是真正的國營公司的型態…〔E3〕」(I6-1, 18-20)，「…那如果一開放自由化，那很多民營公司加入，他只做高營收這一塊，那我們跟人家競爭，業績一定會下滑，所以就沒辦法再去補助市話，但是市話業務又不能收起來，所以他一直在談資費合理化，可以補上來，讓各項費率是非常合理的，那自由化時，我們就可以跟業者作競爭，(I3-1, 20-24) …而其實當時 C 在組織上也有在動，事實上因為他認為固網資費並沒有很合理化的爭取到，所以他就有在談是否像 AT&T 把固網部分做整合…〔E3〕」(I3-2、3, 67-69)。C 瞭解中華電信本身國營事業的包袱很沈重，在面對未來電信自由化、電信市場開放，即將面臨民營業者嚴峻的挑戰與競爭，必須在電信業務開放前有所改革，同時唯有經營績效超越同業，維持領先地位，方能永續經營〔E3〕(陳堯, 2003)。

C 本身就是從電信總局時代的基層做起，「他是從我們基層上來的，他是彰商畢業，進來後一直在中華電信工作，當然中間有去唸書，但是成長的過程中認識的朋友都是中華電信員工，…」(I3-1, 4-6)，而且他在自傳中提到「中華電信有充沛的活力、優秀的人才及豐富的經驗，只要穩步向前，使服務比人家好、價格比人家合理、效率比人家高、技術比人家領先，就一定能開創更輝煌、更燦爛的未來，進而發展成國際級的電信事業〔E6〕」(陳堯, 2003)，而當時剛從電信總局改制成為中華電信，整個組織文化普遍存在公家機關的習性，「而我們初期從行政官署轉為國營公司，而且員工長期在這種所謂的公務體系的文化的影响，當然無法像民營業者經營那樣靈活，組織型態不會那麼僵化。」(I6-2, 62-64)，「C 的時代是屬於電信總局的時代，所以比較有公務人員的心態，就是沒有很積極的作風，就是公司維持的穩健，反正賺的錢，不管多少都要繳國庫，…你認為他還是當官的心態〔W1〕。對，因為那個時代我們公務人員的心態還是很強烈，比較不會感受到業務的壓力，就是感覺自己就是公務人員，就好好地作，作一輩子就退休。」(I4-1, 10-11、14-15)，所以他很瞭

解中華電信及員工的特質，更經常到全省各地和員工溝通，希望員工能接受改變。「…所以他一直和全省工會與員工溝通，不惜到處去說明溝通，包括員工的權益，甚至說明員工的權益工作條件都不變，只是希望能順利改革，事實上他工作與員工權益都有考慮到〔E1〕。」(I3-2, 59-62)。

「…他一直對公司的體質一直在做調整，他希望能順利將公司移轉民營化〔E3〕，說不定他的心態是如此，但是他的包袱很大，他的同事、朋友都是中華電信的員工共事好幾年，包括高層主管都會給他建言，所以他在作這方面的顧慮較多，…〔E1〕」(I3-2, 56-59)，陳堯、劉崇堅（1992）提到電信市場的自由化影響原先國營電信事業獨占經營的優勢，同時面臨民間業者強大的競爭壓力，國營事業必須有所改革才能因應，電信事業民營化是必然的趨勢，也是各國電信事業要走的一條途徑〔E3〕。「最主要還是 C 當時還是國營體系，對於採購的受限政府採購法及立法院的審議的影響，所以我們的經營採購與建設維運，無法像民營業者一樣靈活，再加上我們所編列的行銷廣告的費用畢竟是有限，沒有辦法像其他業者能夠比較高的經營…。」(I6-2, 59-62)，「…要面臨組織的變革，又要整個電信市場的自由化，那變成外部的一個挑戰，而國營公司的型態有個歷史的包袱，所以在整個轉型的過程當中，我的看法，他不是大開大合，也不是那種追求所謂的經營成本與盈餘導向的很顯著的領導者，而讓組織很平穩轉換轉移的一個過程〔E3〕。」(I6-1, 24-28)，所以舉凡組織的分割、人員的調動、業務的重劃、章程的通過、公司的登記及董事會的籌組等，C 認為都是需要時間來執行〔W2〕(陳堯, 2003)。

「緊接就是要民營化，所以工會最一直很擔心員工的權益會有所損失，改成公司後，公務人員的資格可能會失去，月退就會不見，工作權比較沒有保障，而公司又要面臨競爭，營收可能快速下滑，公司想要永續經營，必須要有盈餘。如果競爭輸人家，業務就會萎縮，就會出現裁員的問題，不過公務人員沒有裁員的問題，公務人員都有保障，但事實上陳董事長也不是沒有看這一塊，…〔E2〕」(I3-1, 10-15)，「員工對於原本由行政官署的型態轉變成國營公司，那

個時候員工基本上還沒涉及到勞動條件及經濟條件的重大衝擊，而也認為在國營公司可以期待屆齡 65 歲退休〔W1〕，但那時候的員工朝著國營事業的組織及全球電信私有化的潮流，每個人難免心裡會想會不會若干年後會受到民營化的衝擊，員工難免會有不確定，但那個時候並不是很顯著。」(I6-1、2, 30-34)，C 知道中華電信必須要作改革，必須改變原來的獨佔文化成為競爭的企業文化，將國營公司的經營型態朝向民營企業的型態作變革，既可順應我國社會、經濟情勢的變遷，滿足資訊化社會的需求，提高電信事業的經營效率與競爭能力，進而提高我國電信產業在國際的地位。而對員工權益的保障列為優先，希望得到員工的支持，讓員工產生信賴，進而接受組織變革，屬於「魅力型關懷特質」略高的領導風格。而在組織管理方面相信公司與員工擁有充沛的活力、優秀的技術與豐富的經驗，可以開拓公司更輝煌燦爛的未來，期望全體同仁調整服務的心態，並非利用既有的系統及文化的領導者，雖然在國營事業的體制承襲先前行政機關的作業流程及規章條例，但利用聽取同仁建言由下而上擬定建設與營運的計畫與目標，在由上而下形成決策後，逐漸改變公司的體質與管理，對員工工作的要求沒有顯著的獎懲辦法，屬於「交易型工作特質」中等的領導風格，所以 C 屬於「交易型工作特質中等、魅力型關懷特質中高」的領導風格。

M 領導風格特質

台灣市場已經全面開放，競爭越來越劇烈，2000 年 5 月，行動電話市場龍頭拱手讓人，「在電信自由化後，而電信業務又區分成行動、固網及數據，在初期其他業者所能切入當然是以能夠產生盈餘導向的市場事業，當然是行動電話，那行動電話在整個市場競爭來說，中華電信因為礙於國營公司的採購與法令型態的網綁與束縛，就沒有像其他民營業者的經營那麼靈活，所以在初期在行動市場的競爭，我們由原本百分之百的市場佔有率急遽下降，雖然後來曾經掉到第二，…」(I6-2, 51-56)。民營化在即，員工認為民營化後因為公司沒有競爭力，必然會有減薪、裁員的措施。「對！不過我一直在強調公司化後緊接

就是民營化，這是政府的政策，所以員工就很恐懼，喪失公務人員身份、業務開放，員工的權益更不保，所以員工就希望公務人員一樣可以提高效率、一樣可以競爭，當時有很多國營企業都是虧損…」(I3-2, 47-50)。

「…有關電信自由化的立法，整個政策規劃幾乎是他擔任政次時所規劃，所以對於整個電信自由化市場的演變，他應該是相當瞭解而且具有前瞻性… [E3]」(I6-3, 70-71)，M 曾強調獨占時代，中華電信無可取代，但自由化後，中華電信可以被取代，員工必須重新證明中華電信存在的理由和正當性，「他的治理還是以提昇公司效率，那要對股東負責，那公司營收一定要成長 [W5]，從一個學者要來經營這家公司，如果說沒有做得比較好，甚至是一直垮下去，人家對他的形象就會有所折損，他一直在組織變革、經營上下功夫，包括業務的增加、人員的縮編…」(I3-2, 65-68)。民營化後，員工的權益必須用創造顧客與市場的方式去保障，為完成中華電信的永續經營，必須獲得資本市場的支持。「…M 在中華電信，以員工的角度是一個不錯的領導者，有學者的風範，而且他對於整個電信產業有相當的瞭解，員工會比較安心。他有提出很多的方案及願景，像提出 ADSL 或將中華電信的業務分成三大區塊。對，他對我們這個電信產業，他有一套特殊的規劃及理念，當我在專案經理的階段，他非常強調汽車訊息快遞的這個產業，讓中華搶下第一個訂單，所以我覺得 M 董對電信產業是熟悉且深入的 [E4]。」(I7-2, 50-56)，要讓員工有改革的動力，並且將理論付諸實際。

M 號召全體員工在世紀之交的年關，一起許願作個「價值創造者」，創造員工價值、顧客價值、投資人價值，並以此作為新企業文化的核心（毛治國，2006；D1-4）。「他也瞭解當時中華電信是處於挨打及營運績效衰退，所以他當時採取一個策略化，我是認為他屬於一個比較攻擊型的策略，也就是他曾經提出一個電梯理論，以中華電信來說百年累積的，不管技術、人才或資金來說絕對是優於其他業者，但受限於制度的獎罰與採購，和立法院的牽制，他認為電梯理論可以硬碰硬，相信在市場的實戰過程當中來洗禮，讓整個電信組織、

文化及員工的心態，可以徹底的變革，…〔EW〕(I6-3, 72-77)，「他的想法蠻吸引人的，蠻專業性，對電信瞭解深刻〔E3〕。」(I2-2, 64)、「有學者的風範，而且他對於整個電信產業有相當的瞭解，員工會比較安心。〔E4〕」(I7-2, 50-51)，員工要先創造自己在公司內的價值，去為公司創造顧客與營收，並以獲利能力創造投資人價值，公司就有能力回饋員工的價值，因此發揮「員工-顧客-投資人」這一價值金字塔的效應。M 並透過「開放的時代，不變的選擇」的口號，鼓勵員工在開放的時代，強調只要我們夠好，就可以成為消費者不會改變的選擇，這就是當前努力方向，也代表今後一個很明確的自我期許目標〔EW〕。(中華電信, 2001；毛治國, 2006；D1-5、6)。

M 喊出「行銷為前導、技術為後盾」的口號，衝擊「供給導向、技術優先」的傳統思維 (D1-6)，「其實 M 在任的時候推動很多政策，如業務分割，推行 ADSL，還要全員行銷〔W3〕，全員行銷是從他開始，那你覺得他這些措施，你的感受如何…。全員行銷就有業務壓力，但是不影響績效，所以在能力範圍之內，可是有慢慢感受到變成私人公司的感覺，不過他的形象很好，所以不會給人很討厭的感覺，會覺得是公司因為競爭上的需要〔E5〕。」(I4-2, 59-63)，面對日益激烈的市場競爭，公司最大的罩門就是開拓市場與推出新產品的行銷能力。「那時候還好，因為業務不是被搶得很厲害，就像 ADSL 剛推的時候也是很搶手，但是當時的全員行銷，像我們當時假日都必須到外面去擺攤子，賣行動電話、甚至賣手機搭配行動門號〔W3〕。那你覺得這樣政策的壓力會很大，還是會覺得自己確實需要做改變才行。對呀！那時候有一點感覺，但是主要是跟績效沒有掛勾，所以不會覺得有很大壓力，不過我們還是會面臨轉型去做行銷。〔E6〕」(I5-2, 58-64)，動員固網員工全力投入每年一百萬 ADSL 的推廣活動，來再造固網價值，並發動「全員行銷」-包括董事長在內，每個員工在 2000 年最後一季的促銷期內，必須賣出五支帶門號的手機要，把中華電信員工從「公務員」改造成「生意人」〔EW〕(許士軍、毛治國、司徒達賢等著, 2005)。以服務創造營收、發揮生產力創造利潤，而行銷機能是「新系統」

的必要核心，因此所有的策略都以形成這個新吸引力作為焦點。

「全員行銷就我個人的看法，行銷不外乎是推和拉的策略，以中華電信在市場的競爭及受制於立法院預算審查的束縛及僵化，我們要在市場的廣告策略，要跟其他業者的靈活經營比較，有先天落後的趨勢，但是我們整個中華電信的員工當時還有將近 3 萬多名的大軍，變成當時全員行銷是企業經營的利器，而且培植員工實戰的經驗，再加上外部環境的威脅與機會，當時其他不管是金融、其他市場的全員行銷是頗為普遍的情況，這樣一來可以建構企業的文化跟員工競爭的動能，正面來說，對事業經營，對公司能重新建構電信市場的龍頭領先地位，可以說是一個最佳化的策略，…〔E6〕」（I6-3, 91-98），發動「全員行銷」，透過全員促銷行動電話的活動，將全體員工的力量向同一目標看齊，可發揮驚人的威力，「…在初期的訓練來說不是很完善，所以員工會有壓力，但據個人的觀察中華電信一個最好企業組織文化的執行力很強，那上面的策略如果正確加上員工執行力的動能，很能夠落實則能發揮很大績效潛力，…」（I6-3, 100-103），「…像全員行銷這一塊，因為全員行銷是從他開始，員工的反應如何，有提出他們自己的意見嗎？其實新的政策剛推出，同仁都還不能馬上接受，主要是延續公務人員的心態，就這樣做就好，不過當政策在執行，同仁還是很快就能適應。〔E5〕」（I7-2、3, 67-71），其決策關鍵點在於中華電信龐大的員工。

「…而 M 基本上是學者，所以他跟我們是比較沒包袱，他想到什麼，他就會去作，…那他在公司治理方面，最先想到就是營收的問題，一定提升績效，所以當時只要有退幾乎都不補，因為他認為當時如果不能讓營收成長，至少要降低成本，所以當時投資稍微減緩，員工退休都沒補，…所以 M 作一個很正確的決定，認為我最起碼不能馬上讓營收成長，但至少不能讓營收下滑，下滑的話，我必須讓員工走路的人數更多〔E2〕，那造成的局面更難掌握，所以他一定要想辦法 slow down 這個速度，…行動電話的費率當時是很高，那因為有競爭，所以造成費率要下降，而市話的收又要蒸發掉，一定要讓數據上來才行，

所以當時的 ADSL 的客戶是這樣推出來的，彌補下滑的營收，…所以行動電話當時一直在成長，而這塊的貢獻的很多，而數據也有成長，有一直維持這個程度，基本上，M 有看到這個數據是未來的趨勢，這一塊他做得相當不錯。〔E3〕（I3-3, 81-105），M 針對電信自由化及電信市場競爭，認為要重新定義固網、行動、數據三大業務，提出「守固網、扳行動、攻數據」的基本策略。

「對，全員行銷是從他開始，而組織的大變革，像企業客戶服務也是從他開始，因為他認為當行網與固網開放後，散戶要照顧，貢獻度大的企業客戶，其他業者一定會來侵蝕，所以在他的任內開始成立企客部門。剛才有提到 M 董缺的人力不補，人力不足而業務又要坐大，所以外包也是從他開始，包括客網裝機的發包〔W2〕，我就講說學者治國，就是什麼東西能讓成本下滑、營收上揚，他們就會有個思維去作，這一塊有是從他開始一直努力在做。」（I3-4, 108-113），而 M 親自認養公司行銷業務，以行銷策略的改變帶動組織變革，將分公司重新定位，分公司為全方位通路、專業分公司為產品線，確立行銷導向文化，利用「行銷為前導、技術為後盾」的全員行銷策略推動策略規劃，落實創造價值理念，以服務創造營收、發揮生產力創造利潤〔EW〕（中華電信, 2001；許士軍、毛治國、司徒達賢等著, 2005），為中華電信奠定良好的事業經營基礎。

M 號召全體員工在世紀之交的年關，一起許願作個「價值創造者」，讓員工瞭解員工權益不能無限上綱，員工不能只問公司為自己做了什麼，要先問自己為公司做了什麼，員工要創造自己在公司內的價值，去為公司創造顧客與營收，並以獲利能力創造投資人價值，公司就有能力回饋員工的價值。透過全員促銷行動電話的活動，將全體員工的力量向同一目標看齊創造良好的表現。M 展現清晰的願景、對任務的瞭解、展示決策能力及傳達更高表現期望，讓追隨者對領導者產生信賴、對他的出現感到高興，並且激勵跟隨者有超越期待的結果及接受組織變革。強調團體目標對個人需求的重要性，期望個人和領導者的目標、團體和組織的目的或分享的願景一致。面對日益激烈的市場競爭，公司

最大的單門就是開拓市場與推出新產品的行銷能力，M 親自認養公司的行銷業務，把它當作推動整個公司組織變革的火車頭，喊出「行銷為前導、技術為後盾」的口號，衝擊「供給導向、技術優先」的傳統思維，發動「全員行銷」及動員固網員工全力投入 ADSL 的推廣活動，以行銷策略的改變帶動組織變革，利用「行銷為前導、技術為後盾」的全員行銷策略推動策略規劃，利用魅力型風格與交易型領導風格相互彌補不足的效益，規劃推動行銷策略來提升公司業務及營收，屬於「交易型工作特質高、魅力型關懷特質高」的領導風格。

H 領導風格特質

「他大概是民國 90 幾年來的，他來的目的應該就是要改民營，他的使命就是把中華電信民營化。…這是他的願景，他當時的想法。對啦！就是趕快民營化，民營化後就不用受到政府採購法的限制，但是我們現在依附還是在政府採購法底下，…〔W1〕」（I5-3, 73-74、81-82），「…他也公開明講他是為電信民營化而來，所以在電信民營化的上級政策底下，對於中華電信面臨市場的激烈競爭及市佔、營收的衰退，雖然整個電信市場是把餅做大，但是行動電話或是後期相關電信業務市佔率是有下降很明顯，整個經營來說，全體有一個強大的壓力，…〔W5〕」（I6-4, 120-124），國營事業受限於政府法令限制，身處在競爭激烈的電信產業，民營化速度太慢，很多機會將會喪失，H 受訪時提到「如果不積極轉型，強化增值服務，在多媒體簡訊、理財與娛樂資訊方面推陳出新，電信龍頭地位恐難持續。〔E3〕」（劉力仁, 2004），而 H 認為員工績效獎懲制度不合理，主管要帶頭迎向改變，增加自主管理空間，師法標竿企業建立的差異化「績效考核」〔W6〕（中華電信, 2006）。

「你要民營化後，就是要導入整個企業經營的模式，而其最基本的就是你的績效面，而你的績效面要有一個公平合理的考核制度的對價〔E5〕，所以他參照 GE 及國內民營大企業，所建構一個五等第的績效考核制度，確實衝擊中華電信員工，造成很大的巨變，但他認為市場的競爭不能在吃大鍋飯，不能有一個齊頭式、假平等的情形，他認為應該讓優質績效的員工有出頭的機會，…

[W6]」(I6-5, 147-151)，落實績效考核差異化，善用企業化特別獎金，胡蘿蔔與棒子需雙管齊下，讓具激勵效果的績效考核制度調整員工心態與結構 [W3] (中華電信, 2006)，獎勵行銷績效優良員工，期許員工積極主動、能應變創新並展現活力，改變「公務員」心態，積極努力有所作為，提升公司營收，創造股東最大的利益，讓具激勵效果的績效考核制度調整員工心態與結構，才能使民營化後的中華電信全力施展。

「…中華電信在整個追求整個營收與盈餘導向，不可諱言我們員工用人費所佔的固定成本是蠻高的 [W4]，那在整個組織變革的變動，民營化涉及員工權益的變動就相當顯著可以說是巨變，所以員工處於不確定的年代，甚至悲觀認為沒有明天或沒有未來，跟原公務人員的保障的對比就相當的顯著。」(I6-4, 124-127)，而 H 堅定地認為民營化是政府的既定政策，會在尊重市場機制和立法院的決議情形下有所調整，透過全民釋股與發行美國存託憑證的海外釋股完成民營化，期望民營化能夠增加組織彈性，給員工更多激勵的籌碼，更能讓中華電信走向國外。

「對，他完全是以公司的角度來看，因為他要對股東負責，而他本身又是外行人，非電信相關產業出身 [W1]，但他很重視公司形象，因為員工天天在罵他，公司形象當然會不好，他很關心環保議題，成立電信基金會，作社會形象及企業社會責任，這一塊他倒是做得不錯，他把公司帶向一個比較正面的形象，而他經常在強調公益做多，拉長是利益，… [E3]」(I3-5, 148-152)，「再來是他本身對於企業社會責任來說，他落實的相當顯著，而且也建立中華電信在整個社會經營的優質企業形象，他提到 CSR (企業社會責任) 是以義來追求長期利，也能夠良性循環建構一個優質的企業品牌及良好經營的績效，… [E3]」(I6-4, 134-137)，讓中華電信積極參與公益活動並善盡社會責任，協助降低城鄉數位落差，進而提升企業形象與品牌價值。

「因為組織變革必定會受到工會的抗爭或同仁的不安，當一個領導者在面臨市場競爭的壓力，在上下煎熬的時候，絕對是要追求顧客、股東及員工的價

值，那你為了盈餘的良好績效，在這個過程當中，他所採取的手段，讓員工感受到對自己的權益的衝擊是很大的，所以工會的抗爭與員工的不確定是相當明顯。剛才忘記談 H 董事長在資產活化這一塊，在固定成本不外乎投抵，另外就是資產的活化及用人費的成本〔W2〕，你用人費要下降必定影響員工的薪酬，甚至權利及福利的對價部分，這個跟員工最密切，感受最深，…」（I6-6, 205-212），H 認為創造顧客是中華電信生存與價值的基礎，不能創造顧客與維持顧客的企業必然會遭市場淘汰，同時全力要創造股東價值，積極控制成本、調整人力資源並減少人事成本、維持獲利穩定，並調整資本結構、嚴格控制資本支出，降低折舊費用，對低度利用之土地房屋予以活化運用增加價值，以創造投資人利益為前提，努力提高股東的投資報酬率〔W2〕（中華電信, 2003、2006）。

「其實 M 的願景及策略蠻對的，挺符合中華電信的。對，沒錯。我覺得學者治國，就是他的理念還挺清楚的，整個方向都對的，包括緊接要講的 H，他的觀念也是對的，那也是學者治國，他也是急於表現，…」（I3-4, 129-132），「那其實 H 是延續 M 的政策，其實我所觀察他就是延續政策，然後更徹底執行民營化。對，有延續，應該是更極端吧。」（I3-4、5, 143-145），H 強調任務分配結構化、嚴密監督、工作激勵、依照詳盡的規定行事，特別強調工作生產效能，較注重短時間的效益，認為國營事業受限於政府法令限制，身處在競爭激烈的電信產業，民營化速度太慢，很多機會將會喪失，如果不積極轉型，強化增值服務，在多媒體簡訊、理財與娛樂資訊方面推陳出新，電信龍頭地位恐難持續。而覺得員工績效獎懲制度不合理，主管要帶頭迎向改變，增加自主管理空間，師法標竿私人企業建立的差異化「績效考核」，讓具激勵效果的績效考核制度調整員工心態與結構，落實績效考核差異化，善用企業化特別獎金，胡蘿蔔與棒子需雙管齊下，調整員工心態與結構，改變「公務員」心態，積極努力有所作為，善用全員行銷提升各項業務的數量，獎勵行銷績效優良員工，期許員工積極主動提升公司營收，創造股東最大的利益。積極參與公益活動並善盡社會

責任，協助降低城鄉數位落差，進而提升企業形象與品牌價值，屬於「交易型工作特質高、魅力型關懷特質中等」的領導風格。

表 4-3 領導風格特質差異分析

領導風格分析	C 次數	M 次數	H 次數
交易型 工作特質	W1 2	W2 1	W1 2
	W2 1	W3 1	W2 2
		W5 1	W3 1
		W 4	W4 1
			W5 1
			W6 2
魅力型 關懷特質	E1 2	E2 1	
	E2 1	E3 3	E3 3
	E3 6	E4 2	E5 1
	E6 1	E5 1	E6 2
		E6 2	E 4
領導風格特質	中交易型 中高魅力型	高交易型 高魅力型	高交易型 中魅力型

W1：交易型特質第 1 項；E2：魅力型特質第 2 項；EW：交易型與魅力型特質相互彌補不足。

二、組織變革作為差異分析

C 領導時期

1. 建立危機意識：因應電信自由化及市場競爭，希望經營型態導向企業化，提高電信事業的經營效率與競爭能力，電信事業在國際上的地位。

C 有鑑於員工長期以來誤將中華電信當做是一個公務員機構，因此實施「責任中心」制度，希望扭轉員工公務員的心態，將中華電信的經營型態導向企業化，但面對與員工長期以來所建立的深厚情誼，維護員工的權益是理所當然。電信的自由化、國際化及民營化是時代的潮流，也是各國電信事業必須要走的一條途徑。尤其是自從各國積極設法加入國際關貿總協（GATT）、世界貿易組織（WTO），電信自由化已成為首要條件，換言之，各國必須開放電信

事業自由經營、電信市場自由競爭，不得以任何法令加以限制或規範（中華電信股份有限公司, 2000）。

引用上一節 I6 提到「中華電信原來是一個國營公司的組織型態，兼具電信營運及監理的任務導向，…因應電信三法的立法才調整為中華電信股份有限公司，…」(頁 28)，而電信三法攸關國家電信的整體發展與中華電信的永續經營，電信總局長久以來具有行政監督及電信是事業經營者的雙重角色，電信事業一直是由電信總局獨占經營，既限制電信原有的基本功能與發展，同時損害到使用者的權益，「…事實上董事長是有深思熟慮、有前瞻性，一直希望中華電信的資費可以在自由化後，可以立足馬上跟人家競爭…」(I3-1, 26-28)，因此將國營電信事業的組織公司化、民營化可順應社會、經濟情勢的變遷，提高電信事業的經營效率與競爭能力，進而提高我國電信事業在國際上的地位（陳堯, 2003）。

2. 成立領導團隊：團隊必須同心協力來完成任務，但成員建言與人情包袱是阻力。

經營團隊是主要負責變革的單位，既是事業的神經中樞，亦是事業經營成敗的主導力量。「…所以在組織變革的時候，員工比較敢跟他晉言，而他自己也認為中華電信如此龐大，要作組織變革，應該多聽聽大家的意見，會廣納大家的意見…」(I3-1, 7-9)，C 認為經營團隊的任務不是獨善其身就能達成，而是要經由所有成員的同心協力才能完成，但因為「那我先介紹 C，他是從我們基層上來的，…進來後一直在中華電信工作，當然中間有去唸書，但是成長的過程中認識的朋友都是中華電信員工，也因此當他當總局長或轉成董事長，他的包袱會比較大…」(I3-1, 4-7) 而形成 C 執行組織變革的阻礙。

3. 提出願景：電信三法必須儘速通過，電信公司必須趕緊成立並上市，電信資費必須合理化，符合國際潮流、增加競爭力，著手實施企業化經營，朝向國際化的發展方向。

「是有說為什麼要自由化、或為什麼要民營化？有，他當時是闡述是為了

競爭力，還有國際的競爭力，要符合國際潮流及增加競爭力。…」(I1-2, 50-52)，「而公司又要面臨競爭，營收可能快速下滑，公司想要永續經營，必須要有盈餘。如果競爭輸人家，業務就會萎縮，就會出現裁員的問題…但事實上陳董事長也不是沒有看這一塊，他經常出國考察，他對國外民營化公司以及自由化後公司面臨解體，他有看到這一塊…」(I3-1, 12-16)，有鑒其他各國電信在實施電信自由化後，電信資費的問題替電信市場帶來不少的衝擊，過去因政策性的負擔或全民的考量，造成資費不合理，首先要將電信資費合理化，引進利潤中心制，即成本加合理的利潤等於營業收入的基本公式，著手實施企業化的經營。「立足臺灣、放眼世界」，企業經營國際化，幾乎已成為多數行業普遍的趨勢，而各國無不以國際化的經營策略，作為事業發展的方向（陳堯, 2003）。

4. 溝通願景：利用種種機會宣導電信經營企業化、資費合理化的必然性，電信人有走出國門的必要。領導團隊積極為變革做準備，但影響員工權益，引起員工的反彈，雙方溝通無法有具體的共識。

5. 授權員工參與：無法授權員工參與，因為是政府的既定政策，在電信法審議期間，因員工抗爭遲遲無法通過。

上一節 I6 提到中華電信因應電信自由化與電信三法的修訂（頁 28），「他一直在談資費合理化，可以補上來，讓各項費率是非常合理的，那自由化時，我們就可以跟業者作競爭，為此當時的交通部長換了很多人，所以市話並沒有得到很合理的資費…」(I3-1, 23-25)，C 認為電信三法必須儘速通過，電信三法的修正及制定，幫助電信總局在改制後的中華電信，在組織體制、人事制度、財會購審程序及董事會職權等方面，排除現行不合時宜的法令，賦予較大的經營自主權。而中華電信能趕緊成立公司並上市出售股權方式加速民營化，同時期望電信資費能合理化，以面對全面電信自由化後所帶來的激烈競爭環境。而 C 覺得電信三法的通過與電信企業體的改制，需要員工支持，因此員工權益的保障列為最優先，而唯有事業的永續發展，才是員工權益最佳保障。

6. 創造近程戰果：成功將電信事業經營者由電信總局轉至中華電信公司，而

員工權益在工作權方面，除留任總局外，均轉調中華電信公司，身分權則保留交通事業人員等原有身分。

上一節 I3 提到 C 積極全省各地與員工溝通，會保障員工權益不變（頁 31），另外提到「時代背景不一樣，就沒辦法做比較，但是以 C 的努力最多，因為 C 經常全省去跟員工溝通，但是那時候是很關鍵，是因為那時員工是很痛，因為公務人員資料喪失…」(I3-6, 103-105)，在工作權方面，除留任總局外，均轉調中華電信公司，身分權則保留交通事業人員等原有身分，員工的待遇、退休、撫恤等均適用原有各項規定。

7. 鞏固戰果、再接再厲：因為電信三法的修改與制訂，陸續開放電信業務由民間經營，中華電信必須經由股票上市出售股權方式加速民營化，以面對全面電信自由化後所帶來的激烈競爭環境。但員工與工會對民營化的疑慮，造成變革無法順利進行。

8. 讓新做法深植企業文化：雖然改為國營公司的型態，擴大經營自主權，但仍然受到政府的各種管制，不能完全達到企業化經營的目標。

「…但那時候的員工朝著國營事業的組織及全球電信私有化的潮流，每個人難免心裡會想，會不會若干年後會受到民營化的衝擊，員工難免會有不確定…」(I6-2, 32-34)，「所以工會最一直很擔心員工的權益會有所損失，改成公司後，公務人員的資格可能會失去，月退就會不見，工作權比較沒有保障，而公司又要面臨競爭，營收可能快速下滑，公司想要永續經營，必須要有盈餘。如果競爭輸人家，業務就會萎縮，就會出現裁員的問題，…」(I3-1, 10-13)，領導團隊積極為變革做準備，但影響員工權益引起工會及員工的反彈，「所以事實上你面臨競爭，在員工的心態是要固守公務人員的身份，所以當時員工及工會極力反對，員工不惜抗爭、罷工、請假及罷工基金等衝突，而政府把民營化當成既定的政策，一定要當時的負責人去執行，所以 C 本身怎麼想我們不知道，至少我曉得說即使他本身也不願意，但是授命於政府…」(I3-2, 51-55)，因為是政府的既定政策，在變革期間，因員工抗爭遲遲無法通過。

雖然後來將原電信總局由行政組織改為國營公司的型態，擴大其經營者的自主權，「對，因為資費不是他一個人可以獨力完成，因為是國家機構得經過立法院作審核，那立法委員跟交通部與我們的互動，不是他一個人可以處理…」(I3-2, 39-40)，但仍然受到政府的各種管制，基本上並不能完全達到企業化經營的目標。而民營化的釋股過程面臨重重關卡，再加上工會發動員工街頭抗議，使民營化的時程不能順利推動，讓公司真正民營化。

M 領導時期

1. 建立危機意識：員工對公司在自由化市場中生存有所質疑，面對民營化在即，每個員工都認為民營化後的公司沒有競爭力，必然會有減薪及裁員的措施，員工權益沒有保障。

M 在面對中華電信員工抗爭、釋股及市場競爭等問題，透過對中華電信全體價值觀的改變，要為投資人、客戶創造價值，之後才有辦法為自己和公司創造「不被取代」的價值，讓中華電信上下全都動起來，替中華電信奠定深厚的基礎（e 天下雜誌，2001）。自 1998 年民營行動業者開台兩年半以來，中華電信在行動市場上一路節節敗退，上一節 I6 提到行動電話在市場競爭非常激烈，中華電信因為礙於國營公司的採購與法令型態的網綁與束縛，沒有像其他民營業者的經營那麼靈活，使得市場佔有率急遽下降（頁 32），到 2000 年 5 月，行動市場領導者拱手讓人，而 I3 提到民營化是政府的政策，民營化後，員工會喪失公務人員身份（頁 32、33），而民營化在即，每個員工都認為民營化後的公司沒有競爭力，必然會有減薪及裁員的措施。

I3 提到 M 的治理還是以提昇公司效率，那要對股東負責，那公司營收一定要成長，必須在組織變革、經營上下功夫，包括業務的增加、人員的縮編…（頁 33），而 M 認為自由化市場，中華電信不在獨占，如果沒有競爭能力，必然會被淘汰，所以必須用創造顧客的能力，來證明存在的正當性，而員工不能只問公司為自己做了什麼，要先問自己為公司做了什麼，員工先創造自己在公司內的價值，去為公司創造顧客與營收，並以獲利能力創造投資人價值，公

司就有能力回饋員工的價值。

2. 成立領導團隊：董事長親自領導變革團隊進行變革，促使小組成員積極參與變革。

3. 提出願景：期許做個創造員工、顧客及投資人價值的價值創造者，員工先創造自己在公司內的價值，去為公司創造顧客與營收，並以獲利能力創造投資人價值，公司就有能力回饋員工的價值。

「在他大力的領導下，在各分支機構的經理人來講造成相當大的壓力及刺激，舉例來說，就是他經常在星期六晚上會邀集開策略營，是燈火通明到深夜，而他對整個電信市場的演變，所以他積極投入 ADSL 建設，這也確實幫中華電信創造輝煌的績效…」(I6-3, 77-80)，當時 M 董事長親自領導負責並主導變革，高階主管是工作小組成員，而全體員工是變革的執行者。「讓我們在世紀之交的年關，一起許願做個價值創造者」是 M 董事長在聖誕夜以電子郵件所提出的願景，創造員工價值、顧客價值、投資人價值，並以此作為新企業文化的核心（毛治國, 2006；D1-4）。

4. 溝通管道：當時透過各種可能管道及策略，要員工瞭解「員工-顧客-投資人」價值金字塔的意義，親自認養公司行銷業務，要讓員工有改革的動力，瞭解變革的目的，進而接受變革。

M 親自認養公司的行銷業務，把它當作推動整個公司變革的火車頭，上一節 I7 與 I2 都提到 M 對電信產業是熟悉且深入核心，表現出學者的風範，員工感覺 M 是一個不錯的領導者，使得員工會比較安心（頁 33）。M 要讓員工有改革的動力，並且將理論付諸實際應用，而 I6 提到 M 採用一個比較攻擊型的策略，中華電信不管技術、人才或資金來說絕對是優於其他業者，但受限於制度的獎罰、採購和立法院的牽制，必須透過市場的實戰過程來洗禮，讓整個電信組織、文化及員工的心態，可以徹底的變革（頁 33），員工要先創造自己在公司內的價值，去為公司創造顧客與營收，並以獲利能力創造投資人價值，公司就有能力回饋員工的價值，因此發揮「員工-顧客-投資人」這一價值金字

塔的效應。M 並透過「開放的時代，不變的選擇」的口號，鼓勵員工在開放的時代，強調只要我們夠好，就可以成為消費者不會改變的選擇，這就是當前努力方向，也代表今後一個很明確的自我期許目標。(中華電信, 2001; 毛治國, 2006; D1-5、6)。

5. 授權員工參與：推動全員行銷，讓員工在實戰中訓練及獲得經驗，建立員工的信心，慢慢導入企業化的經營。

上一節 I4 提到全員行銷就有業務壓力，但是不影響績效，所以在能力範圍之內，會覺得是因為競爭上的需要(頁 34)，面對日益激烈的市場競爭，公司最大的罩門就是開拓市場與推出新產品的行銷能力，而 I5 認為自己確實需要做改變才行，不過業績沒有跟績效掛勾，所以不覺得有很大壓力，但還是會面臨轉型去做行銷(頁 34)，動員固網員工全力投入每年一百萬 ADSL 的推廣活動，來再造固網價值，並發動「全員行銷」-包括董事長在內，每個員工在 2000 年最後一季的促銷期內，必須賣出五支帶門號的手機要，把中華電信員工從「公務員」改造成「生意人」(許士軍、毛治國、司徒達賢等著, 2005)。

6. 創造近程戰果：行銷策略相當成功，有效提昇公司營收與市場競爭力，隨時將成果與進展讓員工瞭解，讓員工知道目前在做對的事。

「他一直在講說既然網路電話不可避免以後會到來，國際電話、長途電話會損失，所以他就以寬頻一年 100 萬、幾百萬，一直在推寬頻，那因為寬頻是固定費率，希望衝這塊的營收來補下滑的部分，所以營收是有適度地移過來，還有另外一塊可以補，是行動電話正在成長，因為行動電話在開放的時候全省才 200 萬人左右，面對競爭費率下降，剛才不是提到資費合理嗎？行動電話的費率當時是很高，那因為有競爭，所以造成費率要下降，而市話的收又要蒸發掉，一定要讓數據上來才行，所以當時的 ADSL 的客戶是這樣推出來的，彌補下滑的營收，所以我們的營收一直維持 1500、1600 億元沒有下滑…」(I3-3, 95-102)，「M 是置之不理…不，M 是偶爾會接受他們的意見，但他不會站在第一線，會透過相關人員去溝通意見，如果說還可以、還合理，他會聽…」(I3-4,

132-135)，而 M 隨時把各單位成果與各種進展的有關資訊，利用各種機會與場合反餽給全體同仁，讓每一個員工確信：「我們正在做的，都是對的而且是有效果的事！」（許士軍、毛治國、司徒達賢等著, 2005）。

7. 鞏固戰果、再接再厲：因為策略運用成功，讓員工找回信心，發揮自己的潛力，更信任 M 的所作所為，持續推動變革。但因政治力介入，無法推動新變革。

8. 讓新做法深植企業文化：讓員工清楚明白 M 的願景與策略都是對員工有幫助，願意付出更多的努力去學習，懂得價值創造者的意義內涵所在。

「因為以 M 董事長來說，他的產官學的經驗是相當豐富，尤其他本身在學術上是一個專家，有主導電信市場自由化的一個政策，所以他對企業經營管理的精髓，我是認為他蠻獨有見地，精髓是蠻獨到的，所以他把企業化的管理帶進中華電信，從最根本企業文化的提升與變革、注入新血，而且他劈荊斬棘、攻城略鎮，確實創立蠻輝煌的績效。」（I6-3, 84-88），因為策略運用成功，讓員工重新找回失去多年的信心，更信任 M 的所作所為，持續推動變革，以服務創造營收、發揮生產力創造利潤，而行銷機能是「新系統」的必要核心，因此所有的策略都以形成這個新吸引力作為焦點。

上一節 I3 認為 M 的願景及策略符合中華電信的經營（頁 39），全員行銷行動電話的成功，不僅鼓舞中華電信的士氣，還激發出員工的潛力，讓員工發現自己是行銷高手，懂得創造客戶及營收的價值所在。同時在推廣 ADSL 的時候，發動全面學習，讓大部分員工在耳濡目染下，開始學習接觸新的電腦技術，提供客戶更貼切的服務。「…所以 M 就我個人來看到現在立下中華電信很結實的基礎點，所以中華電信能夠從整個國營事業轉型到民營化的過程當中，他確實是一個戰將型的領導者，立下不可抹滅的功績。」（I6-3、4, 106-108）。

「可是我覺得 M 是比較溫文儒雅型的，是學者型，感覺上他好像要替員工爭取權利，但是他上任的時間很短…」（I4-2, 56-57），後來因為政治因素介入被撤換，而沒有繼續為變革注入新活力。

H 領導時期

1. 建立危機意識：認為國營事業受限於政府法令限制，身處在競爭激烈的電信產業，民營化速度太慢，電信龍頭地位恐難持續，民營化能夠增加組織彈性、給員工更多激勵的籌碼，更能讓中華電信走向國外。

自認「永遠對溝通有信心」的 H，因為中華電信民營化的問題，導致勞資雙方關係生變，於是上任以來好幾次主動寄發電子郵件，而且娓娓道出公司民營化政策的苦心，試圖以柔性訴求化解彼此的不愉快（徐谷楨, 2003）。

H 認為國營事業受限於政府法令限制，身處在競爭激烈的電信產業，民營化速度太慢，很多機會將會喪失，民營化能夠增加組織彈性、給員工更多激勵的籌碼，更能讓中華電信走向國外。完成民營化後，中華電信就像武俠小說中，綁著鉛塊練功多年的高手，一掙脫束縛能更飛簷走壁，到更大的江湖一較長短（陳世耀, 2004），上一節 I5 提到 H 的目的應該就是要將中華電信改民營，民營化後就不用受到政府採購法的限制，可以有很好的發揮（頁 37），而 H 受訪時提到「如果不積極轉型，強化加值服務，在多媒體簡訊、理財與娛樂資訊方面推陳出新，電信龍頭地位恐難持續。」（劉力仁, 2004）。

I6 提到中華電信民營化是上級政策，而中華電信面臨市場的激烈競爭，使得市場佔有率及公司營收的衰退，對整個公司經營來說，全體有一個強大的壓力（頁 37），而 H 認為員工績效獎懲制度不合理，主管要帶頭迎向改變，增加自主管理空間，師法標竿企業建立的差異化「績效考核」（中華電信, 2006），I6 同時提到中華電信要導入整個企業經營的模式，其最基本的就是績效面，而績效面要有一個公平合理的考核制度的對價，所以 H 認為市場的競爭不能有一個齊頭式、假平等的情形，應該讓優質績效的員工有出頭的機會（頁 37），落實績效考核差異化，善用企業化特別獎金，胡蘿蔔與棒子需雙管齊下，讓具激勵效果的績效考核制度調整員工心態與結構（中華電信, 2006），獎勵行銷績效優良員工，期許員工積極主動、能應變創新並展現活力，改變「公務員」心態，積極努力有所作為，提升公司營收，創造股東最大的利益，讓具激勵效果

的績效考核制度調整員工心態與結構，才能使民營化後的中華電信全力施展。

2. 成立領導團隊：本身不是電信產業出身，所以透過授權，讓原來的經營團隊繼續負責變革。

上一節 I3 提到 H 完全是以公司的角度來看，因為要對股東負責，而本身又是外行人，非電信相關產業出身，但他很重視公司形象，很關心環保議題，因此成立電信基金會，作社會形象及企業社會責任，把公司帶向一個比較正面的形象（頁 38），「H 來說，他本身並不是對電信產業有深入瞭解及精闢，那他到任後，最主要會凸顯就是民營化的政策實現及建構 CSR 的部分，對於創立新的營運來說，他是強調數位匯流的部分，那後期他在建構 MOD 的新的營運模式，到目前為止在這一塊投入的成本相當的高，但是對員工的感受來說，就是要創造一個具有競爭力及開創型的營運模式，他並沒有像 M 那麼顯著，那 H 本身的任務導向及政治任命也有密切的關係…」(I6-6, 189-194)，因為 H 覺得對電信事業還不了解，所以要透過授權執行變革，先讓原來的經營團隊繼續負責變革。

3. 提出願景：執行政策任務，透過海外釋股民營化的順利優勢，向上要求經營鬆綁和確保員工權益，跟所有同仁一起為中華電信創造新故事。積極參與公益活動並善盡社會責任，提升企業形象與品牌價值。

上一節 I6 提到中華電信在整個組織變革的變動，民營化涉及員工權益的變動就相當顯著，所以員工處於不確定的年代，甚至悲觀認為沒有明天、沒有未來（頁 38），而 H 堅定地認為民營化是政府的既定政策，積極透過全民釋股與發行美國存託憑證的海外釋股來完成民營化，H 認為能順利發行美國存託憑證（ADR）是全球投資人給於我們的肯定，更提高中華電信的國際知名度。期望民營化能夠增加組織彈性，給員工更多激勵的籌碼，能向主管機關要求經營鬆綁和確保員工權益，跟所有同仁一起為中華電信創造新故事，更希望能讓中華電信走向國外。

同時 I6 提出 H 本身對於企業社會責任落實的相當確實，建立中華電信優質

的企業形象，建構一個優質的企業品牌及良好經營的績效（頁 38），讓中華電信積極參與公益活動並善盡社會責任，協助降低城鄉數位落差，進而提升企業形象與品牌價值。

4. 溝通願景：對溝通有信心，經常透過電子郵件來溝通願景，希望收到來自各個員工最坦白的心聲，讓上下級雙向溝通無障礙。但對於員工與工會透過抗爭方式不能接受，甚至關閉溝通大門。

「…印象比較深的是 H，因為他常會寄電子郵件。」(I4-2, 57-58)，H 永遠對溝通有信心，因為中華電信民營化的問題，導致勞資雙方生變，上任以後好幾次主動寄發電子郵件，寫出他對這個大家庭的觀察，而且道出公司民營化的苦心，試圖以柔性訴求化解彼此的不愉快。(徐谷楨, 2003)。但是 H 和電信工會的關係陷入膠著，「他和工會的互動又比 M 來得激烈，甚至拒絕和工會談。…而 H 基本和工會的溝通大門是關閉的，所以工會發現走了一個，來了一個更難溝通的，基本拿他沒輒…」(I3-6, 132-137)，而 H 對抗爭的強硬態度，「你覺得 H 在任，員工感覺有很大的壓力，也是會抗爭，還是…抗爭，他民營化時當然大家會去抗爭，但是他是那種強勢風格，他是認為對的就是這樣做，他很少聽意見。」(I5-3, 94-96)，「從八十五年改制、公司化以來，每年都賺錢，所以員工權益會跟著公司的成長、民營化而增加，很難接受員工透過上街陳情的參與方式來阻擋民營化，而客戶的權益不要因此受到損害，參與陳情的員工，得依循正常的請假手續才能離開工作崗位，而在分層管理的原則下，部門出現狀況的主管，絕對會追究責任。」(徐谷楨, 2003)，在當時對工會準備發動罷工陳情前的言談之間可以瞭解。

5. 授權員工參與：認為公司化以來每年都賺錢，所以員工權益會跟著公司的成長、民營化而增加，很難接受員工透過上街陳情的參與方式來阻擋民營化，無法鼓勵員工參與民營化變革。

上一節 I6 提到組織變革必定會形成工會的抗爭或同仁的不安，領導者在面臨市場競爭的壓力，絕對是要追求顧客及股東的最高價值，為維持良好的盈餘

績效，在這個過程當中所採取的手段，讓員工感受到衝擊是很大的，所以員工的抗爭與員工的不確定是相當明顯。而 H 董事長在資產的活化及用人費的成本，用人費要下降必定影響員工的薪酬，甚至權利及福利的對價部分跟員工最密切（頁 38、39），H 認為創造顧客是中華電信生存與價值的基礎，不能創造顧客與維持顧客的企業必然會遭市場淘汰，同時全力要創造股東價值，積極控制成本、調整人力資源並減少人事成本、維持獲利穩定，並調整資本結構、嚴格控制資本支出，降低折舊費用，對低度利用之土地房屋予以活化運用增加價值，以創造投資人利益為前提，努力提高股東的投資報酬率（中華電信, 2003、2006）。

6. 創造近程戰果：順利完成民營化任務，為激勵員工而實施民營後企業化獎金，讓員工共同享受民營後公司所創造的營收利益。

7. 鞏固戰果、再接再厲：認為員工績效獎懲制度不合理，主管要帶頭迎向改變，建立績效考核，激勵調整員工心態與結構，啟動全員行銷機制，徹底發揮員工社會人脈及個人潛能之效，訂有業務推廣獎勵要點，鼓勵員工利用公餘推廣業務。要提高獲利就必須嚴控成本，規劃辦理員工優惠退休，調整人力資源並減少人事成本，要使民營化後的中華電信全力施展。

8. 讓新做法深植企業文化：以客戶為導向調整組織架構，提高業務穩定度，善用結盟與轉投資，強化業務拓展效率與競爭力；經營團隊全力提升股東價值為經營目標，積極控制成本，維持獲利穩定，調整資本結構，創造股東的價值；推廣社會責任，善盡社會責任、善盡企業公民責任、確保龍頭風範，讓企業永續經營。

上一節 I3 提到 H 的觀念是對的，也是學者治國並急於表現，其實 H 是延續 M 的政策，然後更徹底執行民營化（頁 39），「那以 M 與 H，您覺得哪一個員工的反彈比較大。應該是 H，因為當時他所做的組織變革比較大，而且前任 M 已經優退一批人，後面他還要繼續執行優退，勢必比較困難，甚至要加倍力量，像當時的駕駛津貼、員工強迫休假、加班費等問題，他要在省錢，他就要

細項去弄，人事也要節省，這些是員工的福利，是切身，那馬上你就侵犯我的權力，…」(I3-6, 209-214)。

中華電信在資本市場一向沈寂的八月，執行國內外同步不同價的公股釋出，順利將政府持股降至 50%以下，中華電信完成民營化的歷史任務（中華電信, 2006），「所以你認為 H 帶給中華電信最大的變革就是民營化。當然就是，但是你說員工有沒有比較好，單純就目前員工的薪水、福利整體來說是超越國營時代，不過是架構在員工大家的努力、有壓力及公司有賺錢的情況下，如果公司不賺錢，搞不好連薪水都會減少，當然利弊我們不能講說對錯，但是每個員工都有壓力，這是事實。」(I5-3, 89-93)，H 加強全員行銷機制，希望徹底發揮員工社會人脈及個人潛能之效，讓員工能積極主動、應變創新、展現活力，為獎勵推廣業務有功員工，訂有業務推廣獎勵要點，鼓勵員工利用公餘推廣業務，同時將差異化的績效考核制度列為民營後的人事制度實行的重心，希望調整員工的心態與作為，而為激勵員工而實施民營後企業化獎金，讓員工一同享受民營後公司所創造的營收利益。持續強化核心經營能力，整合內部工務及業務資源，以客戶為導向調整組織架構，提高業務穩定度，善用結盟與轉投資，強化業務拓展效率與競爭力，開發企業客戶市場整體服務商機（中華電信, 2006）。

不同領導者所採取的組織變革方式會有不同，透過以上受訪者與文件資料對三位領導者變革作為的敘述描繪，整理分析每位領導者所採取的組織變革作為，再與第二節文獻探討中學者所提出的組織變革步驟作連結，以 M 所實施的變革，所採取的變革步驟最為完善，主要原因是 M 採取變革時，對變革內容有清楚的定義及執行的要領，將企業化的經營模式實際帶入國營事業的組織變革，可以與一般的民營業者競爭，而本身親自領導變革、執行變革，同時參與變革所產生的規定及作法。另外提出簡單概念，讓員工明瞭「價值創造者」的意義所在，溝通未來的願景及想法，以身作則認養公司行銷業務，發動全員行銷改變員工固有思想，創造立即驚人的成績，重新成為行動市場的領先者並

增加公司營收，讓員工找回自信及成就感，激發員工的潛力，懂得創造客戶及營收價值的所在，瞭解新變革與組織成功的關聯，慢慢改變過去公務機關的陋習文化，轉化成能發揮員工、顧客與股東價值，提昇公司競爭力的企業新文化。後來因為政治因素介入被撤換，而沒有新主題、新方案為變革注入新活力。

而 C 和 H 兩者與 M 最大的差異在於溝通願景與授權員工參與，由於兩位領導者所施行的變革影響員工權益，對員工影響的程度較大，造成員工反感起而抗拒，所以溝通就容易發生爭執，雖然 C 全省各地與員工說明溝通，連員工權益與工作條件都能維持原有的條件，而員工擔憂未來的公務人員身份會喪失，而失去應有的保障。H 甚至關閉與工會協商的大門，不願與抗爭、罷工等反對作為妥協，雙方各執己見無法達成共識，影響變革策略的執行，同時影響員工參與的意願，甚至員工持反對意見阻擾變革的進行，領導者當然無法授權員工參與，造成公司內部的擾亂不安。

C 與 H 在變革步驟的差別，在新作法深植企業文化有較大的差異，雖然 C 成功將中華電信公司化，但是公司經營的自主權，仍然受到政府機關的管制與監督而受限，與一般企業化公司的經營管理有所差距。而 H 完成中華電信民營化，讓自主經營的空間較有彈性，不像 C 時代處處受限政府法令規定，增加經營管理的困難與負擔，讓公司可以有改變制度、調整組織等相關方面的權力，而民營化已是不可抗拒的結果，雖然績效獎懲制度不被員工完全接受，但是員工必須依照公司規定辦理完成各項任務，新作法潛移默化進入企業文化而被接受。雖然 C 與 H 都有完成變革的部份階段任務，但是以民營化成功與否做區隔，C 並未完成民營化，而 H 成功民營化。排除政治因素的影響，主要因素是 C 屬於組織體制內所產生的領導者，對於變革認為需要員工支持，而員工權益必須受到保障，與民營化有所衝突，影響民營化的變革。而 H 是政府由政府部門轉派擔任董事長，是組織體制外的領導者，對於民營化變革認為是勢在必行，而認為員工權益在民營化後可以更加優厚，所以將民營化列為變革首要目標，積極進行釋股完成變革，成功將中華電信民營化。由此可知，體

制外的領導者比體制內的領導者能摒除人情世故的考量，在執行變革的果斷執著，對變革的執行有所助益。

C、M 及 H 三位領導者在建立危機意識、成立領導團隊與提出願景的三個步驟都有執行，差異點在於溝通願景及授權員工參與，M 因為所提出的願景與員工溝通，可以被員工所接受，進而領導者與員工共同參與變革執行，讓變革順利執行而有成效出現，激勵員工的信心及態度。而 C 與 H 卻因為變革影響員工權益，使得溝通願景出現問題無法順利完成，更使得員工反對變革的進行，而無法順利推動變革，讓變革在諸多障礙與考驗緩慢推動進行。換言之，執行變革順序步驟越完整，達成組織變革的目的越順利。

三、克服組織變革阻礙差異分析

利用上一單元領導者組織變革作為的分析結果，將領導風格特質與組織變革阻礙的排除作連結，歸納成表 4-4 克服變革障礙對照表，其中 (41,C1) 代表對照第 41 頁 C 領導者在組織變革過程的第一階段--建立危機意識時受訪者所認知的作為；(46-47,M4) 代表第 46-47 頁 M 領導者在組織變革過程的第四階段--溝通願景時受訪者所認知的作為，進而得到下列結果：

「中交易型、中高魅力型」的領導風格對政策的要求、市場的競爭與員工的權益有清晰的願景與對任務清晰的瞭解，有助於對危機意識及具體願景擬定的障礙排除，但是仍受到政府機關、法令規範各種限制與監督，不能達到企業經營的目標，非個人領導特質所能處理。而因為其變革影響員工權益的程度較大，雖然有盡力維護員工權益不受損害，但因為員工對未來的不確定感到不安而排斥，工會與反對者群起抗爭影響組織變革的進行，公信力因此遭受部份質疑，而維護員工原有的權益，使得員工仍承襲舊有的工作習慣與態度，無法讓新組織文化深植組織並完全改變原有的組織文化，不過還是有幫助中華電信在組織體制、人事制度等方面有所改變，擴大經營者的自主權，逐漸修改阻礙變革願景的體制與結構，讓後來的領導者更有發揮的空間。

表 4-4 克服變革障礙對照表

變革阻礙	C 中交易型 中高魅力型	M 高交易型 高魅力型	H 高交易型 中魅力型
1. 缺乏危機意識，不瞭解市場的競爭情勢。	排除 (41,C1)	排除 (45,M1)	部分排除 (49-51,H1、H2)
2. 受限政府嚴密管控，無法像私人企業的靈活管理。	沒有排除 (44,C8)	排除 (47-48, M5、M6)	排除 (53-54,H6、H7)
3. 具體願景擬定不易。	排除 (42,C3)	排除 (46-48, M3、M5、M6)	部分排除 (50-51,H3)
4. 溝通管道不暢通，層級複雜且意見分歧。	部分排除 (42-43,C4)	排除 (46-49, M4、M6、M7)	部份排除 (51-52,H4)
5. 員工因本身權益所產生反對變革的壓力。	部分排除 (42-43,C4、C5)	排除 (46-48, M4、M5、M6)	沒有排除 (52,H5)
6. 反對者與工會強烈的抗爭，公信力遭受質疑。	部分排除 (42-43,C4、C5)	排除 (46-48, M4、M5、M6)	沒有排除 (52,H5)
7. 無法修改阻礙變革願景的體制與結構。	部份排除 (43-44,C6、C7)	排除 (48-49,M6、M7)	排除 (53-54,H6、H7)
8. 無法讓新組織文化深植組織並改變原有的組織文化。	部分排除 (43-44,C7、C8)	排除 (48-49, M6、M7、M8)	排除 (53-54,H7、H8)

(41,C1)代表第 41 頁 C 領導者第 1 階段建立危機意識；(46-47,M4)代表第 46-47 頁 M 第四階段。

「高交易型、高魅力型」的領導風格確實有助於國營事業組織變革阻礙的克服，領導者對政策的要求、市場競爭的情勢與員工權益會有清晰的願景、對任務清晰的瞭解、展示決策能力及能傳達更高表現期望，能找出符合工作表現及員工關懷的目標，讓追隨者對領導者產生信賴，激勵跟隨者有超越期待的結果及接受組織變革強調團體目標對個人需求的重要性，期望個人和領導者的目標、團體和組織的目的的一致，對領導者有較高的忠誠及實行能力，建立良好的

公信力，逐漸修改阻礙變革願景的體制與結構，改變員工舊有的價值觀，改變中華電信原來的公務體系的組織文化，導入企業經營的新文化，讓員工接受新文化而逐漸深植組織。高交易型特質會幫助高魅力型維持與員工溝通管道的形式及提供保護組織穩定狀態的行動，修正組織正確期待外的偏差及錯誤。

「高交易型、中魅力型」的領導風格對政策的要求、市場的競爭主要是延續前任領導者的願景與瞭解，因此對危機意識及具體願景擬定的障礙排除並不完全，得視前任領者的願景與決策是否正確符合公司未來走向。而對員工的權益較不注重，強調生產效能、短時間的效益與較多個人文化的導向，講求對部屬的地位、角色與工作規範與界定，嚴密監督及確實徹底執行，更強調組織期待外的偏差修正確認，不願與抗爭、罷工等反對作為妥協，雙方各執己見無法達成共識，影響變革策略的執行，造成公司內部的擾亂不安，與員工、工會及反對者的變革阻礙沒有排除。堅持民營化變革是勢在必行，認為員工權益在民營化後可以更加優厚，因此強力修改阻礙變革願景的體制與結構，讓中華電信成功民營化，讓自主經營空間更加有彈性，雖然變革不被員工完全接受，但是已經是不可抗拒的事實，只能依照公司新規定辦理，新文化強力改變舊文化，員工只能默默接受。

第三節 與不同機構組織變革之比較-中國鋼鐵股份有限公司

民國五十年代後期，國內需要大量的鋼鐵，但鋼鐵原料全賴進口廢鋼，尤其是廢船解體所得之鋼鐵。當時台灣的廢船解體曾多年躍居世界第一，政府為將台灣經濟由勞力密集轉向資本與技術密集，而推行十大建設，中國鋼鐵股份有限公司（簡稱中鋼）因此於民國六十年十二月成立，定位為一貫作業的新型煉鋼廠。民國五十八年初，趙耀東先生奉召主持鋼鐵廠籌設事宜，便主張其建廠原則最重要一項是要求必須以民營型態經營，如此才能避免受國營事業所受的掣肘。但建設鋼鐵廠需要龐大的資金，想在民間募得足夠的資本實屬困難；若大部分的資金來自國庫，卻要以民營方式經營又於法不容，唯一的方式就是尋求外資。幾經波折，最後與奧地利國營聯合鋼鐵公司簽訂合作契約，然而這個合作關係並未持續很久，雙方因故結束為期一年多的合作關係。而奧方撤資後，民間資金又裹足不前，政府只好出面接下全部責任，中鋼正式成為國營事業，但在「中鋼鋼鐵股份有限公司管理辦法」特別管理條例下，建立健全的管理制度、人員進用及待遇、建廠計畫及採購，使得中鋼管理高層取得高度的經營自主權，不受國營事業法規限制，在維持「國營事業企業化」經營下，中鋼在國營時期均保持著每年營收和獲利的成長。

在政府推動國營事業民營化政策下，中鋼自一九八九年四月起，經過六次釋股，於一九九五年四月十二日，公股持股比率降至 47.9%而完成民營化，中鋼民營化後積極利用既有資源，發揮專業分工，朝向多角化、國際化發展，是當時國營事業民營化的翹楚，成功的典範至今難有其他國營事業可以比擬。中鋼民營化帶給社會最大的啓迪，莫過於中鋼實現企業可以不必以裁員、減薪等激烈手段來降低營運成本的目的。這主要應歸功於中鋼平時重視組織的績效評估，隨時評估組織人力之適當性，以及民國 82~86 年間第四階段擴建與民營化時程有所重疊，成功地解決民營化人力轉移的問題。另外勞資雙方溝通開誠佈公、互信互助共創雙贏的局面更是關鍵所在（林承樺，2000）。中鋼完成民營化

的時間點早中華電信足足有十個年頭之久。中鋼民營化的成功案例，多少影響後來國營事業民營化的規劃，而本研究想透過分析當時領導者價值文化與變革步驟，來瞭解中鋼民營化時的組織變革，進而作為本研究理論架構的延伸，另一方面，比較中鋼組織變革與中華電信組織變革在領導者的想法與作法上的差異，瞭解領導者對組織變革的影響範疇。

一、領導者風格與組織變革影響

中鋼的領導者認為拋開國營事業的包袱，使中鋼經營更具彈性，投資計畫不至於受立法院的預算牽制，同時可以配合政府民營化政策的推動。依據「中國鋼鐵股份有限公司管理辦法」，中鋼管理高層具有高度的經營管理自主權，成立「民營化規劃及執行委員會」，負責歸化、推動公司民營化執行方案。而工會扮演協助變革的角色，工會透過與管理階層互動的過程中，充分瞭解民營化執行的實際情形，同時積極影響政策走向。民營化後，公司可以擺脫立法院的約束，享有更高的經營自主權，在經營管理方面得以更靈活、更有彈性。明訂業務發展兩大方向：1.對本業的深耕；2.擴大事業領域，多角化經營。目標朝向多角化、集團化及國際化之企業版圖進行。將其角色定位從以往的「材料生產者」，轉變成為一個以市場需求為導向的「材料供應者」，並積極進行多角化投資（林承樺，2000）。

由於中鋼特別管理條例的規定，同時在工會的配合下，溝通管道有較完善的設計，大部分人都能找到管道去表達意見，同時員工意見能在管理階層及基層獲得充分的溝通瞭解。推動民營化過程中，不斷與員工溝通、教育，讓員工深刻體認民營化後的優點及個人可能面臨的挑戰與威脅。由於員工及工會相信公司在民營化後，經營管理制度不會有重大改變，經營團隊將留在公司和員工同舟共濟。中鋼有完善的人事管理制度，加上第四階段擴建計畫的實施，需要更多的人力，不至於裁員，而且公司處於賺錢的階段，對於員工的工作權及薪資的保障，對員工心理的衝擊較小。雖然工會未採取反對民營化的立場，但因為公司與工會對勞動條件未達成共識，工會為保障員工權益發動大規模的抗議

活動，爭取到民營化時程延後，員工權益保障得到具體回應（曾世懷, 2000）。

中鋼民營化後，經營自主權擴大，公司展現較大的彈性與自由度，積極利用既有資源，發揮專業分工，並轉投資子公司，朝向多角化、專業化及國際化發展，成爲一個以製造業爲主要核心，兼具貿易、運輸、工程、金融、服務與新興科技等事業群的大型國際化集團。整體來說，中鋼公司在經營方面提供員工足夠的信心，再加上管理制度未因民營化而有所更迭，因此在員工對公司的信賴及對家庭的考量，願意繼續留在中鋼工作（曾世懷, 2000）。中鋼高階管理人員都是從基層做起，因此瞭解基層是處處以公司爲出發點來考量，但要避免政治因素干預公司的經營。中鋼產品市場佔有率在民營化前後並未有明顯差異，在國內仍是主導地位。而在產品結構中，屬於是上游的原料提供者，而且是市場中主要供應者，在市場上面臨競爭較不激烈。由於產品的特性，中鋼的主要客戶十分穩定，維持長期的合作關係，同時在顧客訂貨時需先繳交 5% 的保證金，同時在貨款付清後才出貨，建立長期合作的遊戲規則，另外，在拓展本身業務的同時，兼顧產業中下游的發展狀況，希望能與廠商共存共榮。生產效率的確隨著民營化有逐步提升的情形，以民國 90 年 3 月爲例，生產量及銷售量均爲歷史新高記錄。中鋼經營管理團隊並沒有因民營化而更替，使得許多的政策或作業程序都得以延續（李俊生, 2003）。

二、與中華電信組織變革的差異

中鋼起初建廠的原則就是以民營型態經營，雖然因資金問題成爲國營事業，但在「中國鋼鐵股份有限公司管理辦法」特別管理條例下，中鋼高層便取得高度的經營自主權，不像中華電信從原本的行政管理單位轉制成事業經營單位，雖然同屬國營事業，在企業文化與經營管理上就有很大的差異，而民營化都是希望能擺脫政府機關、立法院與法令規章的約束，能享有更高的經營自主權，讓經營管理更加靈活、更加有彈性。

在面對國營事業民營化過程的變革阻礙，中鋼領導者有中鋼特別管理條件的規定，同時在工會的配合，溝通管道較爲完善，讓員工瞭解民營化後的優點

及個人即將面臨的挑戰與威脅，更使得員工及工會相信公司在民營化後，經營管理制度不會有重大改變，而員工所擔心的裁員問題，因為中鋼第四階段擴建計畫的實施需要更多人力，對員工的工作權及薪資的衝擊較小，雖然工會曾因勞動條件未達成共識而發動大規模的抗議活動，使得民營化時程延後，但是員工權益仍是有得到具體回應。而中鋼產品在市場中是主要供應者，主要客戶十分穩定，更有一套長期合作所形成的遊戲規則，在市場所面臨的競爭較不激烈，其經營團隊並沒有因民營化而有所更替，使得許多作業程序得以延續。

所以領導者的領導特質只要是「交易型工作特質較高、魅力型關懷特質中等」，利用既有規章或程序對部屬的地位、角色與工作方式作規範與界定，強調任務分配結構化、嚴密監督、工作激勵、依照詳盡的規定行事，延續執行民營化的政策完成變革及建廠時的民營經營型態原則，相較於中華電信的領導者較容易克服具體願景擬定不易、溝通管道不暢通、反對者與工會強烈抗爭、員工因本身權益所產生的阻力及新組織文化無法深植組織等國營事業變革民營化阻礙。

而以中華電信先前的外部環境與內部因素，確實需要「高魅力型關懷特質、高交易型工作特質」的領導者來領導變革，先改變員工舊有的思維與價值觀，改變原來的公務體系的組織文化，導入企業經營的新文化，讓員工瞭解公司與自我的定位，逐步完成民營化的組織變革。如果先以「高交易型工作特質、中魅力型關懷特質」的領導者，利用既有規章做規範與界定、依照詳盡的規定行事，則員工的想法與作法仍承襲舊有公務體系與組織文化，民營化後的中華電信必定會面臨更大的挑戰與威脅。

第五章 結論與建議

本研究目的是透過對中華電信民營化案例的實證研究，著重在瞭解引發國營事業組織變革的外部因素及面對組織變革時內部所產生的阻礙，其組織變革是否較私人企業更為困難，變革阻礙為何，期望對尚未有重大組織變革或民營化的國營事業在推動組織變革時有所助益。領導者幫助組織定義策略，因此領導者在組織變革扮演重要的角色，利用分析領導風格中所擁有的交易型工作特質與魅力型關懷特質的程度差異，對國營事業組織變革的阻力及組織變革的推動之影響為何，來說明領導風格對國營事業組織變革的重要關鍵所在。

第一節 研究結論

組織變革是企業繼續經營的必經之道，導致組織變革的原因，學者主要分成外部因素與內部因素，不過真正引發組織變革的內部原因，通常是為因應外部環境的刺激及改變，而民營化的主要目的在於減少政府對經濟面的干預，增加事業的自主性，以提升國營事業的經營績效，因此造成國營事業組織變革，而國營事業的組織變革受市場環境、政府管控與國會審查及監督等外部因素的影響頗鉅。中華電信的組織變革主要是受外部環境因素的變遷所影響，以致於內部的組織變革是朝著因應外部環境改變所設計，同時三個階段都是面臨領導者的更換，對中華電信來說一定會造成組織變革，而組織變革的程度、範圍及規模則受到領導者的想法及作法所影響。簡言之，組織變革受外部環境及內部因素而導致，但領導者所決策的組織變革相關作為，卻影響組織變革的成敗。

中華電信民營化組織變革的阻礙，以 M 的「高交易型工作特質、高魅力型關懷特質」的領導風格確實有助於國營事業組織變革阻礙的克服，主要是因為 M 本身對電信產業的領域相當熟悉，能提出清晰的願景、對任務清晰的瞭解、展示決策能力及能傳達更高表現期望，讓員工對領導者產生信賴，讓員工有改革的動力，將創造顧客、股東及員工價值當作新文化的核心，將企業經營的概

念導入，把員工從被動保守的公務員改造成積極主動、有創意的生意人，有效提升中華電信的競爭力，將全體員工的力量集中同一目標，創造良好的表現，激勵員工有超越期待的結果，建立良好的公信力，逐漸修改阻礙變革願景的體制與結構，改變中華電信原來公務體系的組織文化，導入企業經營的新文化，讓員工接受新文化而逐漸深植組織，因此各項變革阻礙逐項被排除化解，順利推動中華電信企業化的組織變革。

總而言之，「高交易型工作特質、高魅力型關懷特質」的領導風格有助國營事業組織變革阻礙的克服，其中的關鍵因素在於：

1. 提出清晰的願景與完善的策略，規劃組織變革的流程與目的，讓員工明白變革的意涵與結果。
2. 能以身作則參與變革，了解變革的困難與阻礙，排除員工抗拒的因素，與員工有良好的溝通互動。
3. 拓展員工對工作的單純想法，增加員工的責任感、激發員工的潛力，來提昇工作意涵的層次。
4. 提供近程的戰果來回饋員工，激發他們再接再厲能有超越期待的表現，建立領導者的公信力。
5. 能使員工個人的目標與領導者或團體的目標一致，共同為達成目標而努力，信任領導者的所作所為。

第二節 學術意涵

「高交易型工作特質、高魅力型關懷特質」的領導風格有助於國營事業組織變革的推動與克服組織變革過程的阻礙，讓國營事業的組織變革可以順利的執行推動並在中華電信的案例得到印證。國營事業民營化是目前國內國營事業組織變革的主流，但作者所找到的文獻對國營事業組織變革的推動架構著墨並不多，主要以探討私人企業的組織變革為主，而國營事業的組織變革主要是以企業化的經營管理的目標來設計規劃，因此本研究的結果可以彌補國營事業組

織變革理論的不充分，有助於建構國營事業組織變革的推動理論模式，透過與外部環境、內部因素及私人企業組織變革步驟推動的相互關係，找到國營事業組織變革的阻礙。

本研究依據學者 Bass(1985)與 Trice & Beyer(1993)認為交易型與魅力型可以相互彌補不足，同時可能在同一個領導者身上呈現，進而提出以「交易型工作特質」和「魅力型關懷特質」的定義方式，和其他文獻所談到的單一交易型領導風格或魅力型領導風格有些差異，主要是當本研究試圖將案例領導者分類成單一交易型或魅力型領導風格，發現單一領導風格無法較忠實呈現領導者的風格特質，而且單一領導風格無法有效克服國營事業組織變革的阻礙，領導者的領導風格兼具交易型與魅力型的風格特質，研究結果顯示多重領導風格特質的領導者能克服國營事業變革阻礙。另外「高交易型工作特質、高魅力型關懷特質」的領導風格可以在領導者身上同時並存，兩者相互配合有加成的效果，且有助於變革的推動與阻礙的克服。

第三節 管理意涵

國營事業所面對環境及變動因素不同，克服變革阻礙所採取的領導風格特質會有所不同，因此慎選領導者很重要。相較於中鋼民營化組織變革過程，中鋼原本就是以民營型態經營，雖然因資金問題成為國營事業，但在「中國鋼鐵股份有限公司管理辦法」特別管理條例下，中鋼高層便取得高度的經營自主權，不像中華電信從原本的行政管理單位轉制成事業經營單位，雖然同屬國營事業，在企業文化與經營管理上就有很大的差異，因為 M 的「高交易型工作特質、高魅力型關懷特質」的領導風格將中華電信的文化導向企業經營的模式，所以 H 的「高交易型工作特質、中魅力型關懷特質」的領導風格才能延續既有的願景及任務，成功將中華電信民營化，不然所要面對的阻礙不但更難克服，更可能造成 Kotter (2000) 所謂毀滅性的影響。

雖然本研究定義出「高交易型工作特質、高魅力型關懷特質」的領導風格

有助於國營事業組織變革阻礙的克服，但是在實質管理上要擁有此種特質的領導風格，領導者必須對政策、產業與市場等外在環境因素有相當程度的熟悉，並非擁有這樣特質的領導者到其他國營事業都能順利推動組織變革，成為國營事業組織變革的成功典範，領導者若不能同時擁有高魅力型、高交易型的特質，則變革團隊內必須有互補特質的成員來協助完成組織變革。

因為本案例是取中華電信民營化成功的組織變革過程做說明驗證，排除很多外在因素的影響，使得每個領導者的領導風格特質對組織變革阻礙的克服有最大的相關性，但現實環境中的外在因素如市場不景氣或該產業沒落，都是影響組織變革成功失敗的決定因素，領導者必須有全面性的瞭解。本研究的實質貢獻在於「高交易型工作特質、高魅力型關懷特質」的領導風格確實有助於國營事業組織變革的推動與變革阻礙的克服。

第四節 研究限制

本研究的進行過程，研究者已盡全力斟酌每項細節的完整性，詳實記載與描述研究者在訪談、間接觀察與直接參與的所見所聞，力求忠實呈現貼近個案的敘述，但難免遭遇部份限制，以下分別說明本研究所受的限制：

一、受訪者回憶的正確性與受訪人數樣本少的限制

本研究所涉及的研究時間間隔長達十年以上，年代久遠再加上時空環境不同，在訪談過程中，可以發現受訪人員在當時大多是基層工作者，無法對領導者的記憶與描述做完整的陳述，使得資料的蒐集受限。而受訪者的找尋是從認識的人或是透過人際關係的介紹而得，雖然已達資料飽和性，但樣本數量不多，在樣本抽樣的原則略顯不足，無法增加資料的效度。

二、沒有考慮政治及政策的影響與領導者不同的環境背景

本研究已經將影響最深遠的外部因素—政府機關與立法機關的政治力當作控制變數，降低對研究過程的影響，但政治力還是主要影響領導者更換的因素。另外，因為每個領導者的時空環境不同，無法放在同一基準作比較，

而領導者在位時間的長短是否影響對領導風格與行為表現的分別。領導風格是依據當時的情況及受訪者的訪談所做的分析，換成不同環境則領導者會有不同作為，因此領導風格的特質會有所不同。

三、單一個案的選擇，研究推廣受限制

本研究以中華電信為個案研究，僅透過領導風格對組織變革阻礙克服之影響為重點，當然影響組織變革的因素很多，領導風格只是其中之一，而本個案所得到的結果，在學術上雖然有少許貢獻，但是在實質上的貢獻不會很顯著，主要是其他個案的背景都不相同，所產生的結果會有差異，本研究無法做全面的審視有效推廣。

第五節 建議

能克服以上的限制相信對後續研究有幫助，而且如果能得到個案中領導者對分析結果的認可與建議，對研究的信賴度有加分的作用。當然，後續研究者如果能將同一領導者在不同的組織所呈現的領導風格做研究，得到較貼近該領導者的領導特質，再與本研究做比對，對於領導風格特質的釐清會有很大的助益。同時如果能取得同一領導風格特質的領導者在不同組織克服國營事業組織變革阻礙的結果，更能證實領導風格特質對變革阻礙的克服有無顯著性的影響。

參考文獻

中文文獻

Earl Babbie 著；陳文俊 譯

2004，社會科學研究方法(The Practice of Social Research)，10th Ed，，台北市：雙葉書廊公司

Robert K. Yin 著；尙榮安 譯

2001，個案研究法（Case Study Research），初版，臺北市，弘智文化出版。

e 天下雜誌

2001，「毛主席」要革中華電信的命，2001 年 9 月：e 天下網站。

方平煌

2002，「高階管理者的人格特質、領導風格對內控制度執行成效之影響研究」，成功大學高階管理在職專班碩士論文。

毛治國

2006，「變革管理」，2006 年 6 月，授課講義。

中華電信股份有限公司

1999，中華電信公司釋股計畫書，1999 年 4 月，頁 1-3。

2000，公開說明書，2000 年 8 月，頁 1、192。

2002，九十年年度年報，2002 年 03 月 31 日，台北市。

2003，九十一年度年報，2003 年 04 月 22 日，台北市，頁 2/3。

2004，九十二年年度年報，2004 年 04 月 16 日，台北市，頁 3-4。

2005，九十三年度年報，2005 年 03 月 31 日，台北市，頁 6-8。

2006，九十四年度年報，2006 年 03 月 31 日，台北市，頁 8-11。

2007，九十五年年度年報，2007 年 03 月 31 日，台北市，頁 5-9。

吳瑩潔、朱治強

2001，「中華電信之蛻變與成長」，通訊雜誌，第 95 期，2001 年 12 月。

何旭如

2007，「借西風 121 歲的老戰艦準備啓航」，經理人月刊，2007 年 06 月 01 日。

李俊生

2003，「國營企業民營化後之組織變革-以中鋼公司為例」，義守大學管理研究所碩士論文。

林承樺

2000，「中鋼民營化過程中公司統制及績效之評估」，交通大學經營管理研究所碩士論文。

林建山

1999，民營化規劃與執行實務探討，1999 年 11 月，環球經濟社出版。

周添成

1998，台灣民營化經驗，臺北市，中華徵信所出版。

Kotter P. John 等著；周旭華 譯

2000，哈佛商業評論精選-變革，初版，臺北市，天下遠見出版。

許士軍、毛治國、司徒達賢等著

2005，「組織變革原理」，跨界談領導，初版，臺北市，寶鼎出版社。

徐元直

2003，「中華電信 A D R 美國上市創多項紀錄」，新台灣新聞週刊，2003 年 06 月 26 日。

徐谷楨

2003，「為活化中華電信資產，賀陳旦勤與員工溝通」，新臺灣新聞週刊，第 319 期，2003 年 09 月 19 日。

陳世耀

2004，中華電信--「比台積電還賺錢」的成功學，e 天下雜誌，2004 年 4

月。

陳堯、劉崇堅

1992，「民營化對電信事業經營管理的影響」，經社法制論叢，第九期，臺北市。

陳堯

2003，電信舵手-從赤腳牧羊童到創造 2000 億營收，初版，臺北市，商周出版。

彭百顯

1994，透視民營化瓶頸，1994 年 7 月，頁 26，新社會基金會。

曾世懷

2000，「兩岸公營事業民營化之研究--以中鋼公司及中國聯通公司為例」，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。

經建會

1989，中華民國七十七年經濟年報，頁 160。

鄭凱文

2000，「國營事業民營化策略之探討」，成功大學工業管理研究所碩士論文。

劉力仁

2004，「賀陳旦改造中華電信 邁向全球十大」，2004 年 6 月 28 日：自由時報電子新聞網。

劉玉玲

2005，組織行爲，第二版，台北縣中和市：新文京開發。

國民黨網頁

2000，「政策月刊」，2000 年 4 月 25 日。

英文文獻

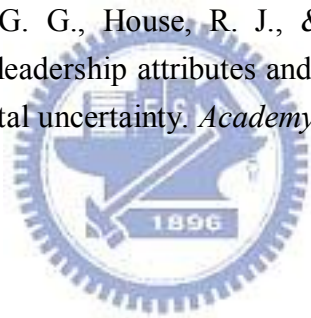
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, Feb 1997, 40(1), 152-170.
- Bokerr, W., & Goodstein, J. (1991). Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on changes in board composition. *Academy of Management Journal*, 34, 805-826.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Carl, R. Rogers. (1958). A process conception of psychotherapy. *The American Psychologist*, 8, 142-149.
- Day, D. V., & Load, R. G. (1988). Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14, 143-464.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Mauriel, J. J. (2000). A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor: Oct 2000, 25(4), 850-863.
- Dutton, J., & Duncan, R. (1987). The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8, 279-296.
- Dyer, W. G. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, & R. Serpa, *Gaining Control of the Corporate Culture*, 200-229, San Francisco: Jossey-Bass.
- Earley, C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34, 565-581.

- Enz, C. (1986). *Power and Shared Values in the Corporate Culture*, Ann Arbor, MI: UMI Research Press.
- Erez, M., & Somech, A. (1996). Is group productivity loss the rule or the exception? Effects of culture and group-based motivation. *Academy of Management Journal*, 39, 1513-1537.
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35, 505-538.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine.
- Glueck, W, F. (1969). Organization change in business and government. *Academy of Management Journal*, Dec 1969, 12(4), 439-449.
- Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of Management Journal*, 34, 306-330.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Harold, Leavitt. (1965). *Applied Organization Change in Industry Handbook on Organizations* (ed.), James March, Chicago: Rand McNally Press, 1144-1167.
- Hart, L. B., & Waisman, C. S. (2005). *The Sorts of Leadership*. T+D, Mar 2005, 59(3), 20-22.
- Harvey, Sherman. (1966). *It All Depends*, University of Alabama: University of Alabama Press, 23-87.
- Hatch, J. (1988). *Privatization and the Consumers*, in Raman-adham, 5th, Privatization in the U. K., Chapter 3, 198.
- Hautala, Tiina M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership, *The Journal of Management Development*, 25(8), 777-781.

- Haveman, H. A. (1993). Organizational size and change: Diversification in the savings and loan industry after deregulation. *Administrative Science Quarterly*, 38, 20-50.
- Helmich, D. L., & Brown, W. B. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17, 371-381.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work-related Values*. Beverly Hills, GA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Homa, P. (1995). Business process re-engineering: theory- and evidence-based practice. *Business Process Management Journal*, 1(3), 10-30
- Hultman, K. (2005). Evaluating organizational values. *Organization Development Journal*, 2005, 23(4), 32.
- Jung, D. I., & Avolio B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor: Apr 1999, 42(2), 208.
- Kabanoff, B., Waldersee, R., & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, Aug 1995, 38(4), 1075-1104.
- Katz, D., & Kehn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: Wiley.
- Kerr, J., & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1(2), 99-108.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider, *Organizational Climate and Culture*, 282-318, San Francisco: Jossey-Bass.
- Kumle, John & Kelly, Nancy J. (2006). Leadership vs. management. *SuperVision*, Aug 2006, 67(8), 11-13.

- March, J. G. & Simon, H. (1958), *Organizations*. New York: Wiley.
- Oster, S. (1982). Intraindustrial structure and the ease of strategic change. *Review of Economics and Statistics*, 64, 376-383
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Prizzia, R. (2001). Privatization and social responsibility: A critical evaluation of economic performance. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(6/7), 450, 15.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Robert, S. Gilmour., & Laura, S. Jensen. (1998). Reinventing government accountability: Public functions, privatization, and the meaning of "state action". *Public Administration Review*, May/Jun 1998, 58(3), 247.
- Samuel, P. (1985). Privatization and the public sector. *Finance & Development*, Dec 1985, 22, 4, 42-45.
- Sheridan, John E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, Dec 1992, 35, 5, 1036-1056.
- Simon, H. (1962). *Public Administration*, New York: Alfred Knopf, 8-9.
- Smart, J. C., & Hamm, R. E. (1993). Organizational culture and effectiveness in two-year colleges. *Research in Higher Education*, 34, 95-106.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, May-June.
- Thorne, M. L. (2000). Interpreting corporate transformation through failure. *Management Decision*, 38(5), 305-317.
- Triandis, C. H. (1995). *Individualism and Collectivism*, Boulder, CO: Westview Press.

- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organization evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In B. M. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-172, Greenwich, CT:JAI Press.
- Ungson, G. R., Steers, R. M., & Park, S. (1997). *Korean Enterprise: The Quest for Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 99-147, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, Feb 2001, 44(1), 134-143.



附錄

附錄一 持續比較與編碼

範例 1 訪談逐字稿（節錄 I3 訪談逐字稿）

…事實上董事長是有深思熟慮、有前瞻性，一直希望中華電信的資費可以在自由化後，可以立足馬上跟人家競爭〔E3〕（I3-1, 26-31）

而其實當時 C 在組織上也有在動，事實上因為他認為固網資費並沒有很合理化的爭取到，所以他就有在談是否像 AT & T 把固網部分做整合…〔E3〕」（I3-2、3, 67-69）

…他一直對公司的體質一直在做調整，他希望能順利將公司移轉民營化〔E3〕，（I3-2, 56-59）

範例 2 文件資料

C 瞭解中華電信本身國營事業的包袱很沈重，在面對未來電信自由化、電信市場開放，即將面臨民營業者嚴峻的挑戰與競爭，必須在電信業務開放前有所改革…〔E3〕（陳堯, 2003）。

陳堯、劉崇堅（1992）提到電信市場的自由化影響原先國營電信事業獨占經營的優勢，同時面臨民間業者強大的競爭壓力，國營事業必須有所改革才能因應，電信事業民營化是必然的趨勢，也是各國電信事業要走的一條途徑〔E3〕。

附錄二 三角交叉檢視

資料一：公司簡報

■ 「行銷為前導、技術作後盾」

■ 行銷規劃之目標市場選擇、產品定位與客戶關懷政策，為總公司層次的關鍵性策略

■ 技術規劃是行銷規劃中的一環



■ 新經濟企業的失敗不是技術原因或高成本與低效率；往往是來自產品與市場脫節、顧客移轉

(D1-4)

資料二：個人著作

「二〇〇〇年八月底，中華電信剛上市的毛董事長認定：面對日益激烈的市場競爭，公司最大的單門就是開拓市場與推出新產品的行銷能力。採取以下策略：(1)親自認養公司的行銷業務，把它當作推動整個公司組織變革的火車頭；(2)將半個行銷功能的營運處改組為全功能的行銷處；(3)喊出「行銷為前導、技術為後盾」的口號，衝擊「供給導向、技術優先」的傳統思維；(4)發動「全員行銷」-包括董事長在內，每個員工在2000年最後一季的促銷期內，必須賣出五支帶門號的手機；(5)動員固網員工全力投入每年一百萬ADSL的推廣活動，來再造固網價值。」(許士軍、毛治國、司徒達賢等著, 2005, p38-39)

資料三：個人授課講義

中華電信在此部分選擇變革的策略，為以下幾個大方向

- 針對自由化
 - 重新定義企業三大業務：固網、行動、數據
 - 提出「守固網、扳行動、攻數據」基本策略
- 固網的國際與長途費率，一次降足40%

- 設定扳回行動市場龍頭目標
- 設定寬頻成長每年 100 萬門目標
- 針對民營化
 - 規劃民營化後的人事制度架構，並積極全面溝通
- 針對組織
 - 親自認養公司行銷業務，以行銷策略的改變帶動組織變革
 - 改組成立：行銷體系、企業客戶體系、行動單一業務分公司
 - 分公司重新定位：區分公司為全方位通路、專業分公司為產品線
 - 確立行銷導向文化：全員行銷、「行銷為前導、技術為後盾」、推動策略規劃
 - 落實創造價值理念：以服務創造營收、發揮生產力、創造利潤

以上為毛教授的治理思維，其中著重在「簡單」，並且清楚的向員工傳達公司的政策。(毛治國, 2006)

資料四：訪談資料（節錄 I3 訪談逐字稿）

106 T：據我所知，毛董事長最主者要針對兩塊，一個是數據、另一個就是全
107 員行銷。

108 C：對，全員行銷是從他開始，而組織的大變革，像企業客戶服務也是從
109 他開始，因為他認為當行網與固網開放後，散戶要照顧，貢獻度大的企業
110 客戶其他業者一定會來侵蝕，所以在他的任內開始成立企客部門。剛才有
111 提到毛董缺的人力不補，人力不足而業務又要坐大，所以外包也是從他開
112 始，包括客網裝機的發包，我就講說學者治國，就是什麼東西能讓成本下
113 滑、營收上揚，他們就會有個思維去作，這一塊有是從他開始一直努力在
114 做。(I3-3、4,106-114)

附錄三 同儕諮詢

請同儕協助檢視分析歸類（節錄 I3 訪談逐字稿與領導者風格分析架構）

8 ...而他自己也認為中華電信如此龐大，要作組織變革〔E3〕，應該多聽聽大家的意見，會廣納大家的意見〔E1〕，當然這期間工會爲了目前公司改成公司化，緊接就是要民營化...

56 ...但他一直對公司的體質一直在做調整，他希望能順利將公司移轉民營化〔E3〕，說不定他的心態是如此，但是他的包袱很大，他的同事、朋友都是華電信的員工共事好幾年，包括高層主管都會給他建言〔E1〕，所以他在作這方面的顧慮較多...

在歸納分析的過程中，分類信度上的是利用同儕分類相似性來做檢測，分類信度可達 83.33%，造成分類信度不一致的原因，主要是部份分類編碼定義相似，使得研究者與同儕在分類上出現差異，經過與同儕的討論與確認，將相似意義的分類編碼重新定義，使分類信度可達一致。

附錄四 參與者確認

範例 1：訪談結束前的確認（節錄 I5 訪談逐字稿）

T：那這三個人，你覺得哪一個人對員工算是比較好的。

E：這個很難比較，因爲你想個時代不同，你想有人在官僚時代、國營時代及民營時代，不能完全去比較，像陳堯在公家時代，只要預算通過，沒有很大的壓力。

T：應該是說你對三個人的感受，像在陳堯底下做事，壓力比較沒有那麼大。

E：毛治國當時已經公司化，就會有業務壓力，因爲公司會講求績效，但是我覺得他是學者性格，很多東西都是理論。

T：那這樣賀陳旦給你的感受是不是壓力比前面兩人還大。

E：當然，民營化後不但要對員工、要對政府，還要對股東負責，公司及市場都要兼顧，國營時代比較沒有，資本都是政府的，而他的壓力其實也相當大。

T：應該說是環境的因素，以賀陳旦的環境來說，算是競爭激烈、比較艱鉅，

相對毛治國比陳堯更艱鉅，而陳堯算是還好。

E：主要陳堯當時沒什麼競爭，因為固網沒開放，只開放行動，而以行動來說，大家的需求量還是很大的時候，也不是很大壓力，只是在毛治國的時候要行銷，因為民營業者已經出來，而且他們擴展很快，爲了要保住龍頭地位，所以我們必須採取行動。

T：所以毛治國時代，就有競爭的想法出現。

E：因為當時三家業者都在競爭、在搶佔市場，在固網開放後，其實固網開放對我們的影響並不大，因為主要還是用戶迴路掌握在我們的手裡，到現在也是一樣，所以他們會想說透過 3.5G 或是 4G 其他把固網給取代，不要有實體線路。(I5-3、4,105-126)

範例 2：訪談中不時的確認（節錄 I4 訪談逐字稿）

T：那你覺得當時的員工，他的生活或工作習性是否跟電信總局的時代相同。

D：我覺得是，大部分是，因為當時會擔心是員工權益的問題，可是剛改公司的時候，工會有出面說明會保障員工的權益，而且沒有真的改成民營，只是一個公司化而已，公司化還是官股佔比較多，所以我覺得現在有人還是公務人員心態，當時有的人更多，尤其是比較資深的人員，所以我覺得陳堯當時並沒有作很大的變動。

T：所以你認爲沒有什麼大的變化，除了他說要改公司化，員工擔心權益受損去抗爭，是不是他有和工會作協調會保障員工的權益，是這樣嗎？

D：那時候，只是改公司而已，官股佔大多數，大家只是擔心權益會不會受影響，但是事實上還沒有，也沒有明顯的改變。

T：所以那時候當時不會擔心外面業者會來競爭，就樣固網又要開放。

D：對，是會擔心，但是我覺得陳堯當時並沒有特別做什麼，完全沒印象，或者，那時候的我們比較不會去關心公司的營運。

T：這樣說起來，應該是因爲基層員工比較不會去關心感受不到，比較關心自

己本身的工作權益。

D：對，可能當時上面給我們的資訊不夠多，只有到比較高階主管才知道上面的政策，就是感覺到很大的影響。(I4-2,33-49)

範例 3：分析後資料再確認（克服組織變革阻礙差異分析結果）

將研究結果摘要用電子郵件寄給受訪者 I3、I6，確認受訪者對受訪後資料分析的結果是否符合所表達的概念，並請受訪者對內容提出意見與建議。

受訪者用電話表達對分析內容沒有意見，認為沒有問題。

