

企業上市對於組織改變 與設計之影響

The Organizational Change and Design under Corporations' Initial Public Offerings in Taiwan

劉韻僖 *Yunshi Liu*

東海大學

Tunghai University

摘 要

本研究以深度訪談法，定性觀察台灣企業如何在上市體制環境的影響下，進行大規模的組織改變與重設計。研究結果發現，公司在上市過程中，組織的改變是多構面的。多數（85%）訪談樣本在此改變過程中，擴及“再思”層次。同時，公司上市亦是個體制化、專業化的過程。在上市過程中，透過政府的強制約束、專業機構的規範、及模仿其他公司上市成功的行為，進行組織改造，使得組織的結構更有制度、更能有效運作。這個專業化的變革過程，降低家族未來掌控企業經營權的能力，而必須逐漸仰賴專業經理人。最後，本研究根據觀察分析所得，就理論推衍出 18 個相關的研究命題，以助未來定量研究的發展。

關鍵詞：組織改變、組織設計、上市

Abstract

In order to become public companies, private firms have to fulfill strict regulative requirements which require the companies to follow certain professional standards in Taiwan. Employing extensive field interviews, this research aims to understand how the IPO process forces companies to transform from traditional family-managed system to a modern professional-operated business system. The

research finds that the IPO is an institutionalization process that increases the legitimacy, and thus survival chances, of companies. It is found that all three institutional mechanisms- coercive, normative, and mimetic have been imposed upon firms during their preparatory stages for IPOs. In addition, the organizational change and design during IPO process is multidimensional and the change of 85% of our samples extends to “rethinking” level. Thus, IPOs can be a very important event or opportunity for organizational changes or developmental processes.

Key Words: Organizational Change, Organizational Design, Initial Public Offering

壹、前 言

中國社會的家族主義對台灣地區民營企業的影響力很大，「家族企業」是台灣企業最重要也是最普遍的組織形式(Hamilton, 1996)。在台灣過去四十多年經濟發展中，家族企業所展現的強凝聚力、富彈性與效率的特點，為台灣經濟奇蹟創造出不可磨滅的貢獻，也有許多學者致力於研究家族企業的管理風格與運作方式(例如，黃光國，1988；陳其南，1988；高承恕，1991；陳介玄，1994)。然而，當企業規模到了一定的程度，家族企業的優點反而造成企業成長的困境，導致規模不易擴大，競爭力降低。根據 Beckhard and Dyer(1983a, b)，家族企業中只有 30%是以家族企業的形式存活至第二代，在這些企業中，又僅有 10%的企業能傳承至第三代，大部分的家族企業不是失敗，就是進行轉型，平均家族企業的壽命是 24 年。

上市(going public)是大多數台灣家族企業擴大規模必經的一個階段，過去上市一事在台灣並沒有足夠的正當性，甚至有俗語：「好男不當兵，好鐵不打針，好公司不上市」。這個現象已經完全改觀，大部分未上市公司都將上市視為一個重要目標。這種體制環境的轉變是一個有趣的社會現象，與我國經濟發展的程度有絕對的關係，歸納這種轉變乃涉及推力與拉力的兩種體制環境因素。拉力的部份可分成兩方面，一是股市多頭市場出現，股市活絡造成全民運動，這股拉力引起企業大股東的注意，使其正視到證券市場對公司以及個人理財的功能；二是承銷商的興起，形成強烈的市場競爭壓力，許多承銷商因而主動積極的尋找客戶，成為市場的拉力。推力的部份是指，企業面臨我國經濟環境轉化的階段，企業營運制度與資金的需求，需利用上市的外力輔助，於是形成市場上一股推力。在這兩股推拉的力量下，上市這件事逐漸體制化

(institutionalize)，而形成正當性。

細究台灣上市的相關法規條文，欲取得證管會核准上市，必須經過承銷商輔導、交易所的查核、審議會的核准等準備過程，這些過程會促使公司爲了上市，在組織上做某程度上的因應調整，甚至由此重新設計企業組織，所以上市也是企業進行改造的一個驅動力(driving force)。根據相關法令規定，這些上市必經的過程，除了健全公司的營運體質之外，並強制公司資訊公開，以保障大眾投資人的權益。因此，在台灣特殊的體制環境下，公司上市不僅有助企業的集資能力增加，公司可於上市過程中，做一次徹底的體檢或改造，而建立現代企業應有的制度。甚至公司成爲公開上市公司之後，投資大眾會時時監督公司，公司也必須以經營績效來維持好公司的形象，這些對公司的營運都是一種壓力，所以台灣企業可利用掛牌上市，同時解決資金與組織管理的問題。就如 Levinson(1971)的建議，任何企業，不論是家族或非家族性，其最重要且迫切的課題是儘快邁向專業化管理，逐漸從過去的規模小、資本小、制度不健全的傳統家族企業，走向具競爭力、成長性、合理化經營的現代化企業。

有關公司上市議題的探討，我國學術界對上市此一重大事件的研究層出不窮。然而，這些研究多僅止於資金面的探討，如研究上市前後公司營運績效的差異、股價的變動(如林伯峰，1994；俞海琴、謝清潭，1997)。至於上市對於公司組織面影響的研究，不論在公司理財或組織理論領域中都相當缺乏，較早的僅有陳月平(1990)初步描述公司上市(櫃)決策。財務領域之所以很少探討這方面的問題，乃因該領域常將上市簡化爲公司成長必經的一個階段。然而，即使在成熟的美國資本市場，仍有些大公司不上市(Pegano, Panetta, and Zingales, 1995)，更何況台灣的上市體制環境，又較美國嚴格、複雜。因此，公司上市不單純只是成長的一個階段，也應是一種策略選擇。基於此研究背景下，本研究希望在上市議題與企業組織發展上，能有補充文獻的貢獻。

近幾年，台灣的組織學者，已經陸續進行有關上市對企業組織影響的研究，如葉匡時、黃振聰、劉韻僖、彭信衡(1996)探討公司上市決策的內涵；童仲彬(1996)比較各國上市的法令，分析我國上市環境的特點；楊吉評(1996)從上市審議委員的認知角度，來理解何種類型的企業才可能通過上市審核。而本研究將延續之前的研究，同樣從組織面切入，研究的重點與目的乃以組織理論的角度，觀察台灣企業如何在上市體制環境的影響下，進行組織的設計與改造？也就是說，當公司在準備上市過程中，因法令規定，不僅至少需歷時兩年半的時間，且在證管會多項審查條款下(規範項目包括特殊事件、合併、財務

與業務結構、環保與勞資問題、企業體質、董監事之間的關係及其獨立性等)，公司組織爲了符合上市標準，如何設計與改變組織？在這過程中，組織可能面臨哪些法規與管理上的問題？組織如何應對？希望由此構面的探討，能更深入瞭解我國企業的成長過程與模式，及上市過程對我國企業的影響。由於目前從這些角度來觀察台灣企業上市的研究不多，故本研究對台灣本土企業經驗之理解，極具重要的參考意義。

在以下章節，本文首先探討相關文獻，接著於第參節提出研究方法，第肆節討論上市過程組織改變的構面，第伍節分析其組織改變的層次，最後提出結論與管理意涵。

貳、文獻探討

組織在面對複雜的政治、法規、與科技變化的環境下，必須不斷地調整與改變組織來求得生存，這也使得組織變革議題成爲當代管理學界重視的焦點之一。在全球企業變革的風潮下，各國的企業變革，因其文化與背景因素不同，所採用的手段也有所差異。徐聯恩（1993, 1996）曾比較美、英、日的變革原因，認爲激發八〇年代中期以來美國有關組織變革研究的風潮，主要來自三大來源：(1)組織生命週期的研究、(2)八〇年代企業購併與重組的大規模組織改變現象、及其背後原因、與(3)科技創新之組織研究。這種美式變革較偏向採取大量關廠、裁員、厲行組織扁平化等措施。英國的企業變革則多發生在公營事業民營化，該英式變革主要的動力爲法令規定改變，故所採用的手段不像美式變革般激烈的手段，其變革的重點在於以「競爭優勢」的企業經營典範，取代公營事業「政策目標」的經營邏輯。日本的企業變革背景與手段又與美、英式的變革不同，日式變革乃因其日幣變化，造成競爭環境改變而引發的一連串改善活動，該變革同樣不以關廠、裁員等手段來進行，而是持續落實過去所進行的生產力提升、改善品管、組織結構與機能的調整、企業文化的改造等。可見文化背景、體制環境對組織變革具有相當大影響力。

台灣的公司於上市前，多爲制度不健全的家族企業，當企業主決定上市後，公司首要的目標就是組織如何調整與改造，以符合證管會的要求，成爲一家體質健全的上市公司。所以公司上市的過程，是組織改變(organizational change)的過程，亦是個體制化的過程。因此，本節將就組織改變相關文獻，進行探討。

組織改變係指組織實體在形式上、本質上、或狀態上，經一段時間後有所

改變，而這組織實體可包括組織中個人的工作、團體、組織策略、組織計畫、產品、或整個組織(Van de Ven & Poole, 1995; Ford & Ford, 1995)。因此，公司在上市過程中，所做的組織形式調整、工作流程的改變、組織文化的營造、公司策略的轉變等，都是公司爲了上市而引發的組織改變。

有關組織發展、組織變革的理論不勝枚數，這些研究的目的主要在探討三大問題：(1) 組織爲何要改變？(2) 如何改變與哪些因素影響改變的過程？及(3) 改變層面的廣度與深度？以下即以這三大組織改變議題爲主軸，探討組織改變的過程。

一、組織為何改變？

企業組織的轉型與改變，是組織內、外複雜行動的結果，就如Flingstein(1991)的研究指出，美國產業在 1919-1979 年間大型企業走向多角化，除了Chandler(1961)、Williamson(1975)等學者提出的經濟因素外，大蕭條(Great Depression)與反托拉斯法的制定，這兩個體制因素在組織轉型的過程中，亦扮演重要的角色。他更進一步提出引發或抑制組織改變的因素有四個，(1)組織內現存的策略、結構、與權力分配，(2)在組織社群中，具影響力團體所引發的變動，(3)組織社群中新進組織的影響，(4)法令制度強制的影響，並以上述樣本說明這些因素如何影響企業組織的改變。Buckho(1994)的實證研究同樣地觀察到，體制壓力對組織改變具有相當的強迫力。Lawrence (1989)曾歸納美國企業變革的主要原因，其中包括科技的創新、全球的競爭、所有權的變動、及法令規範的改變等。Mohrman & Mohrman (1989) 同樣也認爲啓動企業改變的趨動力包括企業已面臨經濟危機、新領導者尋求商機、法令與社會結構的改變、或新技術的發明。然而，企業面對這些內外環境的變化，並不一定會主動進行組織改造，仍有些企業僅是被動地反應，並無實際地進行組織變革。

Van de Ven & Poole(1995)探討組織變革相關文獻後，提出組織改變原因的內涵可由四個理想型(ideal-type)的發展理論-生命週期理論(life-cycle theory)、目的論(teleological theory)、辯證論(dialectical theory)、及演化論(evolutionary theory)-來解釋。生命週期理論視組織的發展與改變就如一個有機體的成長，可分爲出生、成長、成熟、衰退的階段(Quinn & Cameron, 1983)。整個發展的過程受到既有潛在的形式、邏輯、或核心等所支配；同時，這種發展會朝向預先描述的結果發展，雖然外在環境會影響其表現方式，但仍不脫離既定的內在邏輯與規則(Van de Ven & Poole, 1988)。例如公司決定上市取得資金，以擴大經

營規模，或轉向多角化經營，可能是公司在發展生命週期中，成長或由成長邁向成熟的階段。

目的論的組織變革中，並沒有事先預設的規則與邏輯，目的和目標是指導變革的最終原因。公司上市可能是決策階層為達某些特定目標而進行的活動，如企業或企業主欲利用上市，達到增大自身的經濟利益；或者企業為了降低對重要資源的依賴程度和外在不確定性，可能利用上市來自籌資金，而降低對銀行等金融機構的依賴。換言之，即使企業自籌資金的經濟利益對組織而言不一定會增加，企業也可能利用上市來增強營運的自主權及減少其他組織對該企業控制的權力。

辯證論起始於黑格爾的假設：組織存在於充滿衝突事件、力量與價值對立的多元世界中，為了取得權力與控制而相互競爭。這些衝突可能來自組織內部（如目標的衝突、利益群體權力的競爭），或來自組織外部（如與其他組織的競爭），組織的發展與變革就在正反面的對立和衝突下，不斷產生新的綜合體 (Van de Ven & Poole, 1995)。公司上市決策可能是在幾個利益團體相互衝突、協商後的結果，而在變革過程中，正反意見交互影響也可能決定公司的行為與變革的方向。

演化論中的組織發展和改變，是一種變異(variation)、選擇(selection)、維持(retention)的連續循環過程。變異的產生是隨機的，如新組織型態的出現 (Campbell, 1969; Aldrich, 1979)，而當組織社群資源稀少時，會透過競爭來達成選擇何種組織得以存活(Hannan & Freeman, 1977)，存留下來的組織會繼續維持該組織形式直至下一個變異的產生。以公司上市為例，產業內某公司上市之後，對其他未上市公司可能造成產業生態的改變，如競爭壓力的改變，促使這些原本不想上市的公司也隨即上市。

大部分的組織發展和改變比理想型要複雜，主要的原因是隨著時間和空間的改變，任何一個變革驅力可能會激發另一個變革模式的興起，導致組織的發展和變革變得模糊而難以描述。任何組織改變模式都是這四種理想型的排列組合，並非單一模式可以解釋的。就如 Van de Ven and Poole 所言，公司上市過程的組織改變，若主要是符合證管會的審查標準，此乃目的論理想型之變革原因；但若公司於改變過程中，在承銷商的輔導或環境變化下，可能重新思考組織未來具競爭力的結構、策略等，此時即會啟動其他理想型（如辯證論）的變革。

二、組織改變過程

國外不少學者研究組織改變的過程與模式(e.g., Levy & Merry, 1986; Doz & Prahalad, 1988)，但因分析的角度不同而在劃分過程的方式略有差異(徐聯恩, 1993)。一般而言，組織改變的過程模式大抵未脫離 Lewin(1951)改變過程三階段論的基本架構，即改變必須經歷解凍(unfreezing)、改變(moving)、與再凍結(refreezing)三個階段。解凍階段的目的，在於引發成員改變的動機，並為改變做準備工作；改變階段的目的，在建立新的行為規範及運作方式，也就是提供改變對象新的行為模式，並使之學習該行為模式；再凍結階段乃使組織成員所習得的新行為或態度獲得增強作用，以致和其行為型態整合，成為較穩定的部份。

組織改變的過程通常是痛苦與充滿障礙的，而且障礙來自多方面。Robbins(1990)提出組織變革的障礙，主要來自組織成員恐懼權力地位被剝奪、組織結構的僵化、組織認知的惰性、及組織文化的抗拒(Strebel, 1996; Mirvis et al., 1991)。Gersick(1991, 1994)認為這些變革的障礙乃是組織原有深層結構(deep structure)的體現。企業欲進行變革，必須先打破原有的深層結構，經過變革後重新建立新的深層結構，組織才會恢復均衡。然而，欲改變原有的深層結構，組織必須要有足夠的變革動力，才得以改變原有的組織結構、權力分配、成員的認知、與文化價值觀，此即為組織變革間斷性均衡模型(punctuated equilibrium model)。

間斷性均衡的變革方式是快速、不連續，且組織各子系統高度參與變革，此與漸進、各子系統互相獨立式的變革不同。有關間斷性均衡模型的實證研究並不多，相關概念的實證研究如 Miller & Friesen(1982, 1984)、Virany, Tushman, and Romanelli (1992)，研究顯示組織若以快速且激進的方式改變結構、決策程序、及資料處理機制，則組織績效比以漸進方式改變的組織高。另外，Romanelli & Tushman(1994)以美國迷你電腦製造商為研究對象，發現(1)大多數組織轉型是經由快速且不連續的變革過程；(2)小幅度的策略、結構、及權力分配的改變，是無法累積到使組織產生基本的轉型；(3)大規模的環境變動與 CEO 更迭皆會影響變革。這些實證研究皆支持組織變革間斷性均衡模型。

在組織變革過程如何減低變革的障礙？Tichy & Devanna(1990)的 TPC 變革模式建議組織改變應先改變硬性的技術面(T)、再處理組織高層軟硬兼具的政治面(P)，最後則改變員工行為與思考模式軟體面文化(C)。同樣的，Robertson, Roberts, and Porras (1993)也建議由於要改變組織成員行為並不容易，因此計

劃性變革可以朝工作環境中的各子系統著手較容易進行。

雖然有這麼多學者對組織改變的模式提出建議，但企業變革失敗的例子仍處處可見。Reger et al. (1994a)以認知理論解釋計畫性變革（如全面性品管）失敗的原因。當變革引進的觀念與原本組織的認同(identity)不一致，或是兩極不同評價時，由於員工組織認同(identity)理解的限制，則會造成對急進變革(radical change)的抗拒，而容易導致該變革失敗。例如，高科技公司的員工對組織的認同為創新(innovation)，而全面品管變革的觀念是服務(service)，組織成員認為創新才是衡量品質的指標，而非客戶服務。因此，如果把組織重心放在服務顧客上，則無法兼顧創新的目的。這種認知上差距所造成的變革抗拒，不利於變革的推動。

針對認知差距的問題，Reger et al. (1994b)提出建構式(tectonic)變革的概念。他們認為漸進式(incremental)與革命式(revolutionary)的改變，都不適用於急遽變化(turbulent)的環境下。前者的變革不影響組織認同，僅是小幅度的調整，通常於穩定(stable)的環境下進行；後者的變革是大幅度的改變，完全取代舊的組織認同，適用於組織面臨危機(crisis)環境時，而建構式改變的幅度處於兩者之間，於既存組織認同下進行顯著性的革新。

國內學術界對組織改變模式的研究不多，主要的為徐聯恩（1993, 1996）以「後應模式(reactive mode)」探討企業變革。他認為由於組織的結構惰性(Hannan & Freeman, 1984)、社會心理性質(Laughlin, 1991)、與展開變革需要龐大的動力(Gersick, 1991)，組織變革的發生，一般以後應模式較為常見。所謂後應式企業變革是企業發生明顯可見危機後，所進行的大規模組織變革。他並以該模式為架構，將變革過程分為面對危機、策略設計、轉型與動員、以及過渡管理四個階段，研究寶隆、宏基等公司大規模的組織改變。

公司上市過程的組織改變，與面對危機的後應式變革不同，前者主動，後者被動。葉匡時等（1996）依三個客觀的行為：公司與承銷商簽訂輔導契約、公司送件至交易所、以及上市申請核准通過，將公司上市過程分成試探期、輔導期、申請期、與掛牌期四個階段，來進行各階段關鍵工作的探討。對於上市過程中，組織如何進行調整、變革，以及變革對公司所產生的影響，該文的作者僅初步地描述，尚未深入探討。

由於公司上市過程的組織改變，其主要的指導原則是符合法令規定，達到審查標準，所以組織的改變受體制因素的影響甚巨。體制理論的基本問題是“為

什麼有這麼多同形化的組織？“在探討組織變革過程中，認為組織為求生存的體制化變革過程，會使得組織的形式與行為越來越相似，而這種組織趨於相似的過程稱為同形化(isomorphism)。同形化不僅是一種狀態，也是一種過程，組織同形化的主要影響是取得正當性。早期體制理論學者對組織同形化的研究重點，放在組織結構與實務操作同形化上(Meyer & Rowan, 1977; Tolbert & Zucker, 1983)，近期已有學者研究策略同形化對組織的影響，如分析企業模仿其他公司在合併、轉投資、財務等決策上的策略同形化，對組織的重要性(Haunschild, 1993; Haveman, 1993)。Deephouse(1996)更進一步克服正當性(legitimacy)難以定義與衡量的困難，實證研究美國明尼亞波里大都會的商業銀行，結果顯示其同形化的策略與政府及媒體給予的正當性顯著相關。

至於公司在上市的體制化過程中，哪些變革機制會影響改變過程？DiMaggio & Powell (1983)認為企業趨於相似的過程可以透過模仿(mimetic)、強制(coercive)、規範(normative)三種同形變革機制。當企業面臨不確定性環境時，可能會模仿採用其他成功企業的策略；當企業面臨組織調整、變革時，可能會受到法規的強制束縛；當企業從事工作設計、定義工作程序時，可能受到專業人士的規範。據此，在公司上市的過程中，體制理論所述及的模仿、強制、規範三種同形變革機制都可能涉入。

三、組織改變的層次

這部份研究的焦點是組織進行改變所影響的層面有哪些？組織內有哪些部門、人員需介入變革？早期的研究大多集中在個體與團體層次的技術改變(Leavitt, 1964)，直至70年代中期以後，學者才開始關注整體大規模的組織改變。有些學者在探討組織變革過程中，僅約略地分成小規模與大規模的變革，或單一實體與多個實體的改變兩個層次(Nader, 1988; Van de Ven & Poole, 1995; Greenwood & Hings, 1996)。

有關組織變革層次的探討，Levy & Merry(1986)認為組織變革有四個層次，由上而下分別為組織典範改變、組織使命與宗旨改變、組織文化改變、及功能程序的改變，層次的廣度為上層涵蓋下層。Kimberly & Quinn(1984)則認為組織變革層次應分為組織改組(restructuring)、策略重定位(repositioning)、與改造重生(revitalizing)三個層次，並以這三個層次將企業變革劃分為四類型，類型一是單純的組織改組，型二是結合組織改組與策略重定位，型三為組織改組與改造重生的結合，型四則包括組織改組、策略重定位、及改造重生三個層次。

Ledford, Mohrman, Mohrman, and Lawler III(1989) 更為組織變革層次的研究提出概念性的架構。他們認為大規模組織變革 (large-scale organizational change) 應從三個構面來探究，分別是變革的深度(depth of change)、變革的滲透度(pervasiveness of change)、及組織的規模(size of organization)。變革的深度是指組織成員的價值與信念的改變程度；變革的滲透度是指組織內有多少比例的元素及子系統受到變革影響；組織的規模是指組織規模越大，需要更大的變革才能轉變組織的特性與績效。組織依其規模、變革的深度、滲透度的不同，而產生不同層次的變革。當組織的規模越大、變革滲透比例越多、變革深度增加時，組織的變革的風險、困難度、及不可預測性會增加。

同時，Nadler & Tushman(1989)另以策略(strategic)/漸進(incremental)及預期(anticipatory)/反應(reactive)兩軸，將組織變革的類型分成調整(tuning)、適應(adaptation)、再定位(reorientation)、及再創(re-creation)四種。漸進式變革主要的目的在於改進組織的效率或效能，變革的影響層面僅涉及部份的組織單位與成員。策略式的變革主要的目的在改造整個組織，影響的層面包括組織的策略、結構、運作過程、成員、及其中心價值。反應的變革是由外在環境所驅動，也是一種被動式的變革。預期的變革是由內在某些成員對未來預期所驅動的，他們認為主動改造將有助於組織未來的競爭性。調整的變革是預期且漸進式的；適應式的變革是屬反應式的漸進性變革；再定位式的變革是屬於預期的策略性變革；再創式的變革則屬反應式的策略變革。不同類型的組織變革，因變革層次的差異，所面對的問題及挑戰也就不同。

為了實證之便，Burke & Litwin(1992)以權變模式及開放系統的觀點，提出組織變革的因果分析架構。他們將變革分為三個層次：個人層次、群體層次、及系統層次。個人層次包括激勵、個人需求與價值、個人工作技能構面；群體層次是指工作氣候構面；系統層次則包括使命/策略、領導、文化、結構、管理作法、系統構面。他們認為沒有最好的組織或管理方法，完全視情況而定，而組織的效能則是來自於組織「內部結構」與「外在環境」的配合程度而定。在全面組織改變中，系統層次中的使命/策略、領導、文化構面的重要性，會比結構、管理作法、系統等構面來的重要，因為改變結構不一定會改變整個組織系統，而策略或領導受到外界環境的衝擊較直接，因此，必須結合策略或領導兩方面進一步改變組織的文化，才能有效的改變整個組織。

綜合前述學者的觀念，Keidel(1994)將變革的層次分成改組(restructuring)、再造(reengineering)、與組織再思(rethinking)三種。改組的組織變革對象是組織

單位或組織階層，如爲了節省成本，而將公司某幾個部門合併以縮減人事。再造的組織變革對象是組織工作流程，屬於技術面的變革。組織再思的變革對象包括個人、群體、及整個組織的思考模式，屬於策略性的變革。組織再思的變革層次最廣，其次爲再造，改組的變革是最狹隘的。

參、研究方法與架構

由於本研究主題的特性是複雜的，其中包含許多糾纏的變數，就如 Mohrman & Mohrman(1989)所言，目前有關組織改變的研究，尚缺乏明確的研究方法與足夠的理論，有時甚至缺乏合適的研究對象，致使該領域研究的發展受到限制。因此，本研究以深度訪談之定性方法進行，其目的在於發現而非驗證，觀察的角度是整體的，並從發現中，推衍出一般性的命題。

本研究的架構乃以訪問研究法，彙整訪問公司、承銷商、會計師、及交易所上市部所得資料，來分析公司上市過程中所產生的組織改變現象。接著以組織構面，歸納訪談所整理的改變現象，並從組織改變構面的廣度，來了解公司變革的層次。最後，根據這些改變構面與層次的探討，提出組織改變之相關命題。

本研究的訪談過程，首先以開放訪問方式訪問二家已掛牌公司、一家輔導承銷商、以及證交所上市部，來初步界定公司上市過程中，組織可能面臨設計與調整的問題與構面，並由此分別設計出對公司、承銷商、會計師的半結構式問卷。經初探階段界定問題後，利用這半結構問卷，總計完成 25 個樣本的訪談，其中包括二十家上市公司、三家承銷商、一家會計師事務所、及證交所上市部。每次訪談進行時間約兩小時，訪問時以錄音方式記錄訪談內容，並於訪談後記錄原始訪談內容。其訪談實錄基於受訪者隱密性的考慮，均以代號表示之，S 代表證交所上市部(stock listing)，A 代表會計師事務所(accountant)，U 代表輔導承銷商(Underwriter)，C 代表上市公司(company)，受訪樣本資料詳見表 1。

本研究經初探的訪問後，歸納與本研究主題相關的現象，並就各種可能狀況，擬成半結構式問卷，以完成其他樣本的訪問。每完成一個樣本公司的訪談，接著就從訪談所得進行登錄(coding)、命名、與撰寫備忘錄的工作。登錄是把資料轉移成概念的過程，命名即給予性質相類似的現象一個概念性名稱，命名的來源包括：(1)由受訪者口中所說得名詞，(2)由本研究訪談者對該現象命名，

用一層次較高、或借自文獻中既有的名詞來說明該現象。經過登錄與命名的分解資料過程後，接著透過備忘錄的撰寫，對資料加以理論性的了解與解釋，此即為開始綜合的工作。最後，當完成所有樣本公司的訪談、登錄、備忘錄撰寫等工作後，再整合所有樣本的備忘錄，彙整出公司上市組織改變的現象。所有資料的歸納，第一階段皆由本研究者先從事彙整，第二階段由同時參與訪談過程的學者，對這些現象的彙整進行檢驗，當第一、二階段有不一致看法時，再由第三位參與訪談的學者¹做確認的工作。

表 1 受訪樣本資料

代號	公司特質	類別	上市年份*	受訪者職稱	訪問日期
S1	上市部	—	—	副組長	1995. 10. 20
A1	會計師事務所	—	—	副總經理	1995. 09. 11
U1	承銷商	—	—	協理	1995. 08. 22, 30
U2	財務顧問	—	—	顧問	1995. 09. 11
U3	承銷商	—	—	協理	1995. 07. 05
C1	鋼鐵業	第二類	1989-1991	總經理	1995. 07. 25
C2	零件工業	第二類	1993-1995	副總經理	1995. 09. 01
C3	金屬工業	第二類	1992-1994	副總經理	1995. 09. 07
C4	電線電纜業	第一類	1987-1989	副總經理	1995. 09. 14
C5	鋼鐵相關產業	第二類	1994-1996	總經理	1995. 10. 05
C6	金屬工業	第二類	1991-1993	總經理	1995. 10. 12
C7	鋼鐵業	第一類	1989-1991	副總經理	1995. 11. 09
C8	電子業	第一類	1993-1995	協理	1995. 11. 16
C9	化學工業	第一類	1991-1993	副總經理	1995. 12. 14
C10	食品業	第二類	1994-1996	總經理室經理	1995. 12. 22
C11	金屬加工	第二類	1990-1992	財務經理	1995. 12. 28
C12	鋼鐵業	第二類	1991-1993	財務處經理	1996. 01. 18
C13	鋼鐵相關產業	第一類	1990-1992	總經理	1996. 01. 28
C14	食品業	第一類	1990-1992	財務部經理	1996. 01. 30
C15	金屬加工	第二類	1994-1996	總經理	1996. 02. 05
C16	食品業	第二類	1992-1994	協理	1996. 02. 29
C17	零件工業	第一類	1993-1995	副總經理	1996. 03. 06
C18	鋼鐵業	第二類	1994-1996	副總經理	1995. 11. 09
C19†	水泥業	第一類	1993-1995	—	—
C20	電子業	第二類	1994-1996	協理	1996. 4. 12

† 因該公司拒絕直接訪談，僅同意填寫本研究的問卷。

* 基於受訪者隱密性的考慮，乃採用三年的時間範圍包括其正式上市年份。

¹ 此兩位學者為中山大學企業系葉匡時教授、及財管系黃振聰教授。

本研究訪問的二十家上市公司，其挑選的原則為資料蒐集的便利性、樣本的代表性（針對上市該事件，這些公司皆是決定上市後，才進行公開發行）、與產業的多樣性。基於研究方便，公司多為設在大高雄地區之公司，以製造業為主。由於新興產業的興業過程與公司經營方式，如新竹科學園區的資訊電子業，很可能與傳統企業有很大的差異。因此，本研究的發現，可能不適用於這一類公司。雖然本研究訪問的廠商家數並不多，但是所挑選的受訪公司將足以代表我國傳統製造業。訪問的對象為曾參與上市決策與上市期間主導公司經營的高階主管，如總經理、財務經理等。

肆、上市過程組織改變之構面

公司在冗長的上市過程中，會產生許多組織改變的現象²，這些組織現象有些是具體的變革行動，也有些是改變後的影響。本節即以組織構面為主軸，進行這些改變現象的探討，並且分別建構相關命題。

過去學者在研究組織改變過程中，因研究的目的與角度不同，所探討的組織構面也略成差異，如 Lawrence (1989) 認為分析組織變革應包括策略、結構、系統、員工、技能、及管理風格；Galbraith (1989) 採 Leavitt Diamond 的四個構面-組織結構、技術、工作任務、及人力系統，進行奇異公司變革的分析；Burke & Litwin(1992)則將組織分為使命及策略、領導、文化、結構、管理作法、系統、氣候、工作要求與個人技能能力、個人需求與價值、激勵、個人及組織績效、及外界環境 12 個構面，以分析組織如何進行變革；Nadler & Tushman(1989)認為探討策略性組織變革須從策略、結構、員工、工作流程、及中心價值五個構面來探討；Tushman & Romanelli(1985)在組織轉型的研究中，確認文化、策略、結構、權力分配、及控制系統五個構面，為組織活動的中心，且為組織生存的重要準據。

本研究根據訪談所彙整的組織改變現象，參考比較諸學者的研究，選取結構(structure)、員工與工作技能(employees & skill)、系統(system)、領導與管理(leadership & management)、及策略(strategy)五個構面，進行分析公司上市過程中，組織改變現象的所屬構面。

² 訪談的實際摘錄詳見劉韻儀 (1998)。

一、結構

(一)組織結構調整與分權化

公司爲了符合上市規定、配合業務擴增，所設立的稽核部門、擴編財務會計部門、重組事業部等現象，皆是組織結構面朝複雜化、分權化的變革行動。本研究訪問的樣本公司中，有 16 家(80%)樣本提出該現象。

(二)組織複雜化

公司上市後，由於法令的要求、業務的擴展、或轉投資的增加，組織傾向增加層級，朝向複雜化發展。除此，公司爲了因應經營透明化，以及外界利益關係人對公司經營的質疑，會設立類似公關部門的對外單位，以應付外界媒體及大眾投資人的壓力。本研究訪問的樣本公司中，有 15 家(75%)公司提出該現象。

根據上述兩項現象的探討，本研究推出第一個研究命題：

命題 1：公司準備上市的過程中，組織結構改變的方向，趨於分權化、複雜化。

(三)財務部門地位提高

財務部門在整個上市過程扮演重要的角色，調整與變動的幅度也最大，上市後公司的財務功能增加，比起上市前在公司的地位，提高許多，這也是組織結構面的變化。本研究訪問的樣本公司中，有 8 家(40%)樣本提出該現象。據此，本研究推出第二個命題：

命題 2：公司上市後，財務部門地位可能提高。

二、員工與工作技能

(一)員工抗拒變革

公司因應上市的調整過程，會改變現行的個人工作內容，影響工作群體關係，造成員工的心理抗拒。這種抗拒心理所造成的影響，每個公司的情況都不盡相同，有的公司的員工只是抱怨這種調整太過繁雜，有的公司的員工卻會因此離開公司。制度上的改變會使員工產生適應的問題，這與公司的老化程度、員工平均年資有關，愈年輕的公司或員工，接受改變的心理因素較容易克服。面對抗拒的心理，公司除了透過教育訓練降低員工工作的不適應之外，還可採取溝通方式讓員工了解上市的好處，訂出適當的制

度給予適當的獎酬激勵，以化解員工的抗拒。對於不能適應新制度的員工，公司會嘗試調動員工，加速公司內部人員與工作技能的配合調整。本研究訪問的樣本公司中，有 12 家(60%)樣本公司提出該變革現象。故本研究第三個命題：

命題 3：公司上市前歷史越長，員工年資越長，上市過程可能產生的變革抗拒越大。

(二)員工漸漸習於新制度的運作

公司在上市過程初期，因為制度的建立或調整，內部工作效率在表面上及短期間，會因為文書作業增加而降低，但是透過內部控制制度的發揮而能提高長期整體效率。而且經過上市過程對組織與制度的重整，員工漸漸習慣於新的管理制度，若要在回復以往的作法也不太可能，至此上市變革趨於穩定。這也就是 Lewin(1951)所提改變過程三階段中再凍結的階段。本研究訪問的樣本公司中，有高達 18 家(90%)的公司提出該現象。據此，

命題 4：公司準備上市過程中，組織內部的工作效率趨向 U 型變化，先降後增。

(三)人才招聘較易、員工素質提高

公司上市後，由於知名度提高、制度較健全、公司發展空間較大，在人才招聘上較容易，素質優秀員工留在公司的意願增加。同時，也因公司規模擴大、投資增加的需要，對於領導者或高階主管能力的要求提高，公司在此時會進用較高學歷、較多的新人，提高公司人員的素質，以因應業務擴張所需的人力。本研究訪問的樣本公司中，有 10 家(50%)樣本提出該現象。

命題 5：公司經上市過程組織變革後，招募員工可能較容易、員工專業素質提高，且流動率下降。

三、系統

(一)調整財務、業務結構與作法

公司簽訂輔導契約之前，必須先辦理公開發行，並且改變原本以節稅為導向的財務作法，轉成以財務為導向，該現象為組織財務工作系統面的改變。除此，由於上市審查標準之一是公司必須保持營運的獨立性、業務不能太集中、同業間不可有不合理的借貸等。為了符合上市的要求，公司在申請

上市前必須調整與其他關係企業往來的方式，迫使公司分散業務、開發新客戶。在解決這些問題的過程中，可能改變了公司過去的業務發展方式，公司也藉由「爲了符合上市規定」的理由，降低一些人情上的因素，使公司的業務運作、與上、下游的往來關係也會更制度化、正式化。本研究訪問的樣本公司中，有 18 家(90%)樣本提出該現象。據此，本研究推出第六個命題：

命題 6：公司上市將會使人情等非理性因素對公司經營決策的影響減低。

(二)建立制度，趨向正式化

整個上市準備的過程強調內部控制、內部稽核制度的建立，各項生產流程、業務運作必須製作表單來達成控制的目的。大部分的公司在接受上市輔導之前，就已經建立較能符合公司內部需要的制度，但這些制度與上市法規所要求的標準相比並不成熟，因此，公司爲了上市，大多須再重新規劃作業流程及相關制度。在這個過程中，內部各個功能部門也必須配合這些新建立的制度而一併調整。至於制度較健全的公司會藉由準備上市的過程，重新檢視公司內部制度加以調整，或保留原有制度加以修正並落實原有的制度。本研究訪問的樣本公司中，高達有 18 家(90%)公司提出該現象。

制度的調整與建立，最困難也是最重要的是如何在法令與公司現況間做取捨。上市標準與公司現況有差距時，之間調整的拿捏視組織的狀況、領導者態度而定。管理階層必須和承銷商及員工充分地溝通，同時不斷修正制度讓員工能夠接受，且符合上市的要求。以 Van de Ven & Poole(1995)的觀點來看，這種制度的建立是一種不同實體之間的辯證過程。

對於較傳統的家族企業，由於公司組織從過去非正式的內部協調方式，轉變爲制度化的管理方式，朝向分權化發展，因此有些家族成員會感覺權力被剝奪。除此，家族企業本身具有一些經營上的歷史包袱，在做上市準備工作時，常發生與上市規定衝突而產生抱怨，甚至這些上市制度的要求會破壞原本公司的生存立基。根據以上的討論，本研究推出兩個命題：

命題 7：在法規強制影響下，組織的內控、稽核制度趨向同質化；此一同質化的程度會隨著上市時間的增長而提高。

命題 8：上市後，公司各項決策的過程，趨向正式、理性化，但決策時間變長。

(三)資金來源多樣化、資金成本降低

公司上市後，資金的取得不再僅依賴企業主的自有資金與銀行的融資，可以發展多樣化的融資工具。除了可從股票市場獲得需要的資金之外，融資的管道也隨之多元化，如發行海內外的存託憑證、公司債，或是在海外上市，但是公司資金來源多樣化的發展，如（海外）公司債等，仍與公司規模、業務性質、產品國際化有關。同時由於公司上市，知名度提高、經營透明化、財務報表公開，使得銀行評估公司債信的搜尋成本降低，因此而降低公司的融資成本。此乃屬取得資金的系統與工作流程上的變化。本研究訪問的樣本公司中，有 16 家(80%)公司提出該現象。故本研究提出第九個命題：

命題 9：公司上市後，資金來源將多樣化，且資金成本降低。

四、領導與管理

(一)外聘高階經理人，強化競爭能力

公司因上市作業所需，通常會聘請具有相關經驗的人才負責上市前後的相關事宜，甚至聘請專業經理人擔任總經理等高階主管的職務，提高申請上市的過關率。該現象仍視公司的規模或經營歷史而有程度上的差別。本研究訪問的樣本公司中，有 8 家(40%)公司提出該現象。故本研究的第十個命題如下：

命題 10：公司可能在上市過程中，外聘高階經理人來提高上市的過關率。

(二)高階經營團隊的凝聚力增加

上市準備過程牽涉到許多利益的衝突、組織與制度的調整、部門之間的協調工作、公司未來發展性的問題等。這些問題若能獲得解決，無形中凝聚員工以及負責上市工作的高階主管的向心力，有助於未來的溝通協調，可以讓公司的經營團隊對公司的經營有更深入的了解。而且，以國內制度而言，上市的過程會對公司本身進行一連串的體檢與改善。對於領導者而言，會更清楚公司目前的現況，重視公司未來的發展。本研究訪問的樣本公司中，有 11 家(55%)公司提出該現象。

命題 11：高階經營團隊的凝聚力在上市過程中將會提高。

(三)審議過程考驗領導者，使其重新思考經營理念

上市成功與否最後一個重要關卡是審議委員的審查，在此階段公司會針對審議委員，做些正式或非正式的拜訪與溝通，也可能做策略性的人事變動，而且高階主管的心態必須做調適，以應付審議會。審議會審查時，通常由公司最高主管出席做公司介紹，及接受詢問，而公司最常被問到的問題是公司的成長與發展，以及內部制度的適當性。

於準備審議會詢答的過程中，輔導承銷商通常會給公司一些設想的問題讓主管事先準備，並重複地模擬練習。此為經營階層所準備的"專業性惡補"，促使高階主管思考公司經營的理念以及如何因應未來競爭，並且從中發現以往在經營管理方面所忽略的問題，進而影響日後經營決策的擬定。對高階主管來說，這個"專業性惡補"的過程，類似一種間接的教育訓練，從中獲得不少寶貴的意見。因此，變革的主要對象為公司的領導人，不僅必須對公司目前遇到的問題做深入的了解，並且對於公司未來的發展也要有一些規劃，以應付交易所審議委員的審查。本研究訪問的樣本公司中，有 11 家(55%)公司提出該變革現象。

命題 12：上市的審議過程，可能使企業領導人重新思考經營理念。

(四)經營壓力增加

上市之後，公司具有較充裕的條件從事經營發展，但是相對面臨的經營壓力也隨之增加。例如，公司為了因應上市繁瑣的作業以及規模擴大的需要，會增加人員的進用，同時也增加了人事與作業的成本，由於成本支出的提高，公司必須加倍努力，以提高營業額，如此也增加高階主管的經營壓力。甚至，在股本不斷膨脹下，公司必須不斷提高獲利水準才能維持每股的獲利表現。這種業績的壓力會透過經營者傳遞給公司每一位員工，形成公司的一股成長力量，進而也會影響策略的發展。

除了上述營運壓力之外，經營階層的壓力來源還包括：監督的單位或遵循的法規增加、必須對社會眾多的股東負責、以及經營透明化，業績好壞也直接反應在股價上、市場派介入影響公司的穩健經營等。在這些利益相關者(stakeholders)的監督與抗衡下，對管理者、公司而言，經營壓力無形中比上市前增加了許多。本研究訪問的樣本公司中，有 7 家(35%)公司提出此現象。

命題 13：上市後，公司管理階層經營壓力趨增。

(五)領導者經營心態轉變，家族色彩降低

公司上市後，也許公司股權變化不大，表面上所有權由家族控制轉為股東會，經營權仍由家族成員掌控，但是上市之後，由於經營規模擴大、經營資訊公開化、證券市場相關業務的複雜性等因素，原本家族成員獨立掌控公司的權力降低，必須依賴非家族成員的專業經理人，來共同經營企業。因此公司必須招募更多的人才，員工的工作安排也變得更多元化，家族企業的色彩會降低，企業主的領導心態也會跟著轉變，雖然領導風格可能仍維持舊有的家族式領導，但是非家族成員的專業經理人漸受重視，領導朝向分權化的方向發展，對於過去曾是家族企業的公司尤其明顯。本研究訪問的樣本公司中，有 9 家(45%)樣本提出該現象。

命題 14：公司上市後家族色彩降低，此一降低的程度會隨著上市時間的增長而提高。

五、策略

(一)擴張業務與投資

公司在上市過程中，為了符合上市標準，可能利用擴張業務、增加投資、或購併，以擴增資本額、顯現營業額、利潤等的作法。而且，公司上市後，由於資金較為充裕，較有可能擴大本業的投資，或進行轉投資、購併等，使公司規模擴大，進入另一個成長階段。上市前，公司會有一些發展計劃，由於資金不足，規模擴大不易。上市後，公司資金充裕，投資策略會對原有計劃加以修正、擴大。除此，由於公司規模、名聲、財務結構都比上市前要好，轉投資或者是購併其他公司都較為容易。這些變化皆屬於組織策略面的影響。本研究訪問的樣本公司中，有 15 家(75%)公司提出此變革現象。

命題 15：公司上市過程中，投資、規模擴充速度將會增加。

(二)借重外力從事改革

上市過程對於公司是一個經營轉型的契機，有些企業主會將上市視為組織改變的一個動力，把組織變革合理化，並且思考借重外力，包括承銷商、會計師等等，對公司進行重整來改善公司的體質。另外，上市也是家族企業解決衝突與對立的方法。隨著家族企業第二代的興起與接班，家族成員可能會因經營權與分配的問題，產生衝突與對立，所以有些企業組織中的

領導者會借重外力（上市）來解決爭端。因此，公司欲利用在上市過程中，藉由承銷商輔導之外力，來改善公司的體質，或是上市之外力，來解決改變的紛端，皆屬組織策略面的考量。本研究訪問的樣本公司中，有 10 家(50%) 公司提出該變革現象。

命題 16：公司可能策略性地利用承銷商或上市名義的外力，來進行組織內部的改革。

(三)企業形象提高

上市後公司知名度會因為透過股票市場及媒體的報導而提高。由於公司通過交易所的上市審核也等同於替公司建立了信譽，不僅組織內在經營條件（如資金取得的成本與管道、員工素質）優於未上市時，對外的形象也相形提升。企業形象提高乃是公司策略運用的結果，因為公司透過上市，向大眾、顧客顯示公司的經營、制度、體質等各方面是經過政府審核，所以本研究將此項變革現象歸納在策略構面。本研究訪問的樣本公司中，有 11 家(55%)公司提出該現象。

命題 17：公司上市後，企業形象可能提高。

六、綜合討論

表 2 以組織構面彙整組織改變之現象、所相應之樣本公司數、及相應之研究命題。在這 17 個組織改變現象中，計有 13 個現象被被半數以上的樣本公司所提及。細究這 13 個組織改變的現象，依其改變主體可概分為人與經營方式兩部份。有關人的改變現象有六項，包括員工抗拒變革（員 1）³、員工漸漸習於新制度的運作（員 2）、員工素質提高（員 3）、高階經營團隊的凝聚力提高（領 2）、審議過程考驗領導者，使其重新思考經營理念（領 3）、借重外力從事改革（策 2）。領 2 及領 3 的組織變革乃使領導者觀念改變，策 2 的組織變革則引進外界的專業人士；這些變革行動都可能使公司的家族控制因此而降低。至於其餘的七項組織改變則屬經營方式的變革，其中組織結構調整與分權化（結 1）、組織複雜化（結 2）、及建立制度，趨向正式化（系 2）三項變革，皆是改善傳統家族企業制度不健全、家族主控一切的現象。

公司在上市過程中，所進行的組織調整與變革，受體制環境的影響甚巨，

³ 組織改變現象代碼見表2。

就如第貳節文獻探討所言，體制理論提出的模仿、強制、及規範三個變革機制（DiMaggio & Powell, 1983），皆涉入組織的改變。上述歸納所得的 17 個改變現象中，有兩個現象受模仿機制的影響。當公司對上市仍處摸索期時，模仿其他公司擴張業務（策 1），來迅速達到上市的標準；模仿借重承銷商（策 2），藉由上市來從事組織變革。

當公司面臨組織調整、變革時，亦受到法規的強制束縛，該強制機制影響的變革現象有六個。公司於輔導、進行組織改變階段時，組織結構的調整與分權化（結 1）即遵循上市法規來進行。公司建立制度，趨向正式化（系 2）是上市部查核的重點，所以公司在經營方式與制度建立過程中，強制機制也會涉入，影響公司改變的方向。而公司在申請上市的審查階段中，公司領導者為應付審議會的詢問，會充分思考公司目前遇到的問題、未來的發展規劃等，這些準備工作，不僅考驗經營者，也提供不少經營理念，故此項變革現象（領 3）同樣受到強制機制的影響。當公司通過上市申請成為上市公司，在證券市場掛牌，雖已通過上市審查，但其經營仍受到主管單位嚴格的監管。員工必須依照內控規定行事，並受稽核部門的監管（員 2）；財務部門因上市後相關業務增加而地位提高（結 3）；經營管理者因上市後所需遵循的法規增加、必須對大眾股東負責等，而感經營壓力增加（領 4）；這三個上市後的改變現象同樣都受到法規強制機制的影響。

當公司在上市過程中從事工作設計、定義工作程序時，也會受到專業人士的規範，該規範機制影響的改變現象有七個。公司於上市過程接受承銷商的輔導期中，為了保持營運的獨立性，所做的業務與財務結構調整（系 1），主要參照專業人士的建議與規劃，必須在承銷商、會計師專業的規範下進行，如承銷商或會計師會建議公司如何辦理公開發行、如何資本規劃，來為上市做準備。而擴張業務（策 1）與借重外力從事變革（策 2），不僅如前述受到模仿機制的影響，專業人士規範機制也涉入其中，指導公司如何擴張業務與從事變革。另外，組織結構調整（結 1）、建立制度（系 3），不僅如前述受到法規強制機制的影響，同時也須組織內或外部專業人士的指導與規範。至於公司在申請上市期間所遇到的問題，不論是法規上的，或是公司組織內的，都需要高階主管與承銷商、會計師共同商議，來解決問題，凝聚經營團隊（領 2）。而且審議過程中，對經營者的考驗（領 3），也須承銷商從旁協助。因此，這兩個組織改變現象，除了受法規強制的影響外，規範機制亦涉入該改變現象。

表 2 組織變革現象所屬構面、相應樣本數、及相應之命題

組織構面	代碼	組織變革現象	相應樣本數	相應命題
結構	結 1	組織結構調整與分權化	16(80%)	命 1：公司準備上市的過程中，組織結構變革的方向，趨於分權化、複雜化。
	結 2	組織複雜化	15(75%)	
	結 3	財務部門地位提高	8(40%)	命 2：公司上市後，財務部門地位可能提高。
員工與工作技能	員 1	員工抗拒變革	12(60%)	命 3：公司上市前的歷史越長，員工年資越長，上市過程可能產生的變革抗拒越大。
	員 2	員工漸漸習於新制度的運作	18(90%)	
	員 3	人才招募較易、員工素質提高	10(50%)	命 4：公司準備上市過程中，組織內部的工作效率趨向 U 型變化，先降後增。
系統	系 1	調整財務、業務結構與作法	18(90%)	命 5：公司經上市過程組織變革後，招募員工可能較容易，員工專業素質提高，且流動率下降。
	系 2	建立制度，趨向正式化	18(90%)	命 6：公司上市將使人情等非理性因素對公司經營決策的影響減低。
	系 3	資金來源多樣化、資金成本降低	16(80%)	命 7：在法規強制影響下，組織的內控、稽核制度趨向同質化；此一同質化的程度會隨著上市時間的增長而提高。
				命 8：上市後，公司各項決策的過程，趨向正式、理性化，但決策時間變長。
				命 9：公司上市後，資金來源將多樣化，且資金成本降低。

表 2 (續) 組織變革現象所屬構面、相應樣本數、及相應之命題

組織構面	代碼	組織變革現象	相應樣本數	相應命題
領導與管理	領 1	外聘高階經理人，強化競爭能力	8(40%)	命 10：公司可能在上市過程中，外聘高階經理人來提高上市的過關率。
	領 2	高階經營團隊的凝聚力增加	11(55%)	
	領 3	審議過程考驗領導者，使其重新思考經營理念	11(55%)	命 11：高階經營團隊的凝聚力在上市過程中將會提高。
	領 4	經營壓力增加	7(35%)	命 12：上市的審議過程，可能使企業領導人重新思考經營理念。
	領 5	領導者經營心態轉變、家族色彩降低	9(45%)	命 13：上市後，公司管理階層經營壓力趨增。
策略	策 1	擴張業務與投資	15(75%)	命 14：公司上市後家族色彩趨降，此一降低的程度會隨著上市時間的增長而提高。
	策 2	借重外力從事改革	10(50%)	命 15：公司上市過程中，投資、規模擴充速度將會增加。
	策 3	企業形象提高	11(55%)	命 16：公司可能策略性地利用承銷商或上市名義的外力，來進行組織內部的改革。 命 17：公司上市後，企業形象可能提高。

由這些組織變革的彙整，本研究共提出十七個相關的研究命題，並從此可發現一個趨勢，即公司透過上市過程，逐漸從過去規模小、制度不健全的傳統家族企業，走向制度化、合理化經營的現代化企業。

伍、上市過程組織改變之層次

上節所分析的五個組織構面，各有其對應的組織改變層次。根據第貳節文獻探討中 Keidel (1994)對組織改變層次的討論，公司上市過程的組織改變所牽涉的層次，可能僅為了符合證管會規定，將公司某些部門重組的改組變革，可能也有在技術上改變工作流程的再造變革，也可能公司員工、部門、及管理者在思考模式上、組織認同上、及公司目標上皆產生改變的再思變革。是故，本論文認為不同的公司，因其公司的體質、上市體制環境的差異等因素，上市過程中組織的改變層次，可能會有改組、再造、或再思變革的不同。

依照本論文第肆節組織改變構面的分類，組織結構面的變革，改變的對象僅是組織單位或組織階層，屬於改組層次的改變。員工與工作技能、系統兩構面的變革，改變的是組織的工作流程，是技術面的變革，故屬於再造層次的改變。領導與管理、策略兩個構面，影響整個組織的認知模式，是策略性的變革 (Nadler & Tushman, 1989)，因此屬於再思層次的改變。組織再思的改變層次最高，變革的構面包含再造與改組層次的構面；再造的層次次之，改變構面包括改組層次的構面，改組的層次最低，僅包含結構面。圖 2 為組織改變構面對應之變革層次。

本研究以其實際改變現象所屬構面來分析，由表 3 可以看出 C4、C12、及 C16 三家公司的組織改變現象，不包含領導與管理、策略兩個再思層次的構面，其變革現象僅包括結構、員工與工作技能、及系統三個構面，故這三家公司的組織改變屬於再造層次。其餘 17 家樣本公司的改變現象，都至少包括一個再思層次的構面。除此，C10 及 C14 兩家公司，雖屬再思層次的變革，但改變層面較窄，僅止於領導與管理構面，不包含策略構面的變化，可見即使皆屬再思層次的組織改變，仍有程度上的差異。

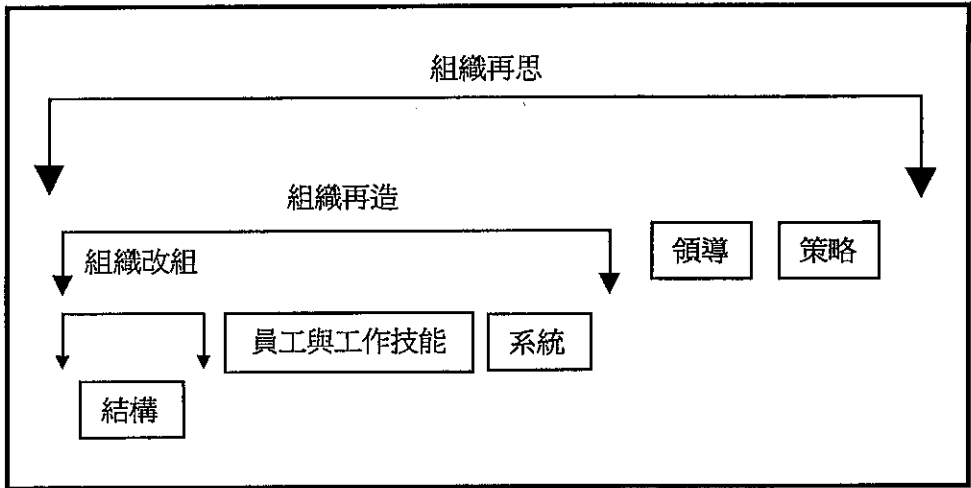


圖 2 組織改變構面對應之變革層次

為何 C4、C12、與 C16 這三家公司的組織改變，僅止於再造層次？從承銷商的訪談過程中，得知由於訪問樣本公司上市的時點不同，所面對的體制環境不同，適用的法令規定也有所差異，最主要的為輔導期的長短，此因素也許會影響公司改變的層次，因此，本研究更進一步整理公司適用輔導期長度規定與其變革層次的關係。

根據法規，1989/4/8 以前，並無輔導期的限制；1989/4/8～1992/4/23 申請上市的公司，輔導期的規定為半年；1992/4/23～1994/10/8，輔導期為一年；1994/10/8 後輔導期的規定改為兩年。表 4 彙整樣本公司輔導期長度與變革層次的關係。二十家受訪樣本中，有四家申請上市時，無輔導期的限制，輔導期半年的有兩家，一年的有六家，其餘的八家輔導期皆為兩年。結果顯示再造層次的三家公司 C4、C12、C16，其輔導期分別為無、一年、一年。雖然本研究的樣本公司數只有二十家，但仍可從表 4 看出一個現象，也就是這三家組織改變為再造層次的公司，其輔導期相較之下較短。因此，本研究推出第 18 個命題：

命題 18：公司上市準備過程的輔導期越長，組織變革的層次越高。

陸、結論與建議

一、結論

由於我國企業以家族企業為主，這些企業在未上市前，多有不符合現代企業經營方式的現象。而且，隨著金融環境的變遷，過去台灣企業社會及一般大眾對公司上市的舊有、負面觀念已有一百八十度的轉變，公司若能上市，表示公司是通過政府認證的，具正當性。然而，有關公司於上市過程中如何進行改造的議題，也僅止於企業社群口耳相傳，並無實證資料可尋。本研究以深度訪談法，定性觀察台灣企業在上市的趨力下，如何進行大規模的組織改變與重設計，並就理論推衍出 18 個相關的研究命題。

本研究發現，公司在上市過程中，組織的改變是多構面的。表現在結構面上，組織趨向複雜化、分權化；在員工與工作技能構面上，員工素質、競爭力漸形提高，且走向專業化；在系統面上，財務、業務等作法，趨向合理、制度化；在領導與管理構面上，專業經營觀念的影響比重增加，公司中家族企業色彩降低；在策略構面上，公司傾向擴大經營規模，同時藉由外力改革來提高形象。

同時，公司上市亦是個體制化、專業化的過程。在上市過程中，透過政府的強制約束、專業機構的規範、及模仿其他公司上市成功的行為，進行組織改造，使得組織的結構更有制度、更能有效運作。多數（85%）訪談樣本公司在此改變過程中，擴及再思層次。這個專業化的變革過程，降低家族未來掌控企業經營權的能力，而必須逐漸仰賴專業經理人。

二、建議

台灣的家族企業在面對急劇變化的競爭環境下，必須求新求變，努力改革。然而，公司要進行大規模、制度上的變革，則需要強大的動力與激勵。因此，公司可利用上市，取得資金、擴大規模，排除改革的障礙，成就企業主的理想，所以上市對企業而言，可以說是走向永續經營的一股助力。對於家族色彩較濃厚的企業，由於上市後公司的經營型態轉變可能相當大，包括規模擴大、受大眾投資人的監督、公司財務不再是由老闆娘來掌管，公司必須藉助更多的專業經理人。就如 Chandler(1977)所言，當企業規模逐漸成長，事業種類越趨複雜時，企業的經理人將越趨專業，企業的經營權也將與所有權逐漸分離。因此，企業上市後，所有權與經營權的分離也將是未來不可避免的問題。所以企業主

表 3 各樣本公司之組織改變現象所屬構面之彙整*

公司	結構	員工與工作技能	系統	領導與管理	策略
C1	結 1, 結 2	員 1, 員 2, 員 3	系 1, 系 3	領 2, 領 4	策 1, 策 2, 策 3
C2	結 1, 結 3	員 1, 員 2, 員 3	系 1, 系 2, 系 3	領 2, 領 3, 領 5	策 1, 策 2, 策 3
C3	結 1, 結 2	員 1, 員 2, 員 3	系 1, 系 2, 系 3	領 1, 領 2, 領 3, 領 4, 領 5	策 1, 策 2, 策 3
C4		員 2, 員 3	系 1		
C5	結 1, 結 2, 結 3	員 1, 員 2, 員 3	系 1, 系 2	領 1, 領 2, 領 3, 領 5	策 1, 策 2, 策 3
C6	結 1, 結 2, 結 3	員 1, 員 2, 員 3	系 1, 系 2, 系 3	領 1, 領 2, 領 3	策 1, 策 2, 策 3
C7	結 1, 結 2	員 1, 員 2, 員 3	系 1, 系 2, 系 3	領 1, 領 5	策 1, 策 2, 策 3
C8	結 2	員 1, 員 2	系 1, 系 2, 系 3	領 2, 領 5	策 1
C9	結 1, 結 2	員 1, 員 2, 員 3	系 1, 系 2, 系 3	領 4	策 1, 策 3
C10		員 1,	系 1, 系 2	領 1, 領 2, 領 3	
C11	結 1, 結 2, 結 3	員 1, 員 2	系 1, 系 2, 系 3	領 1,	策 1, 策 2
C12	結 1, 結 2, 結 3		系 2		
C13	結 2	員 2	系 1, 系 2, 系 3	領 4, 領 5	策 1
C14	結 1	員 2	系 1, 系 2, 系 3	領 3	
C15	結 1, 結 2	員 1, 員 3	系 1, 系 2, 系 3	領 1, 領 2, 領 3, 領 4, 領 5	策 1, 策 2, 策 3
C16	結 1	員 2	系 1, 系 2		
C17	結 1, 結 2, 結 3	員 2	系 1, 系 2, 系 3	領 3, 領 4, 領 5	策 1, 策 3
C18	結 1, 結 2, 結 3		系 2, 系 3	領 2, 領 3, 領 4, 領 5	策 1, 策 2, 策 3
C19	結 1, 結 2	員 2	系 1, 系 2, 系 3	領 2, 領 3	策 1, 策 3
C20	結 1, 結 2	員 1, 員 2, 員 3	系 1, 系 2, 系 3	領 1, 領 3	策 1, 策 2, 策 3

*組織改變現象代碼見表 2

表 4 樣本公司輔導期長度與變革層次之彙整

輔導期長度	公司代號	變革層次		
		改組	再造	再思
無	C1			✓
	C4		✓	
	C11			✓
	C13			✓
半年	C7			✓
	C9			✓
一年	C2			✓
	C3			✓
	C10			✓
	C12		✓	
	C14			✓
	C16		✓	
二年	C5			✓
	C6			✓
	C8			✓
	C15			✓
	C17			✓
	C18			✓
	C19			✓
	C20			✓
總計		0	3	17

在考慮上市時就應該有所體認，對於上市的各项規劃應該力求完善，避免因急於實現資本利得，而忽略公司在上市過程中可以因此而獲得改善的內部管理與經營體質。同時，領導者也應注重人員的培養與經營團隊的形成，才能因應公司上市之後的發展。

如同文獻探討中諸位研究組織變革學者所言，本研究也認為領導、策略是全面性組織變革的重要面向，唯有結合策略與領導，進一步改變組織文化，才能有效的改善組織體質，改造整個組織。企業在上市之後，經營資源增多之際，

最直接遇到的問題是如何運用這些充裕的資金？多數公司採行的是擴大經營規模。此時領導者的態度就成為最關鍵的因素，如何運用這股力量，結合策略的發展從事變革，掌握轉型契機，改善體質以因應未來的發展。企業變革的成功經驗，並非放諸四海皆準的，雖然公司上市過程中組織改變的幅度與困難度，會因個別公司的特質而有所差異，但仍可由這些變革經驗得到一些指導性原則。

本研究受限於時間與公司樣本取得的困難，初步僅先建立研究命題。後續實證的部份，仍待發展相關假設，進行統計驗證。本研究所推衍出的命題，有些較容易發展量化指標，如命題 5 招募員工的容易度、員工專業素質、流動率，命題 9 資金來源多樣化、資金成本，命題 15 投資、規模擴充的速度等。而有些命題的內容較複雜，或較難發展可測量的指標，可採用調查法(survey)來進行，如命題 2 財務部門的地位，命題 6 人情等非理性因素對公司經營決策的影響，命題 18 組織變革的層次等。除此，也可針對某些特定或新興產業，如電子業，繼以訪問研究方法，以瞭解因產業性質不同所產生的差異。再者，若能比較傳統產業與新興產業，更可以理解不同時期對企業上市過程組織改變之影響。

參考文獻

- 林伯峰，1994，上市公司於上市前、後之財務特性變化與財務困難之研究-以台灣地區上市公司為實證，交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 俞海琴、謝清潭，1997，「我國新上市股票價格低估與後續市場支持行為之研究」，*Proceedings of the National Science Council(Part C)*，7 卷 2 期：245~259。
- 高承恕，1991，台灣中小企業之社會制度分析，台北：行政院國家科學委員會專案研究。
- 徐聯恩，1993，大規模組織改變(LSOC)之研究--後應模式，台北：行政院國家科學委員會專案研究。
-，1996，企業變革系列研究，台北：華泰書局。
- 陳月平，1990，企業上市/上櫃決策之研究，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳介玄，1994，協力網絡與生活結構：臺灣中小企業的社會經濟分析，台北：聯經出版社。
- 陳其南，1988，「中國人的家族與企業經營」，收錄於中國人-觀念與行為，文崇一、蕭新煌(合編)，台北：巨流圖書出版社。

企業上市對於組織改變與設計之影響

- 葉匡時、黃振聰、劉韻僖、彭信衡，1996，「公司上市的原因與上市過程的組織變革」，*管理評論*，15 卷 1 期：15~36。
- 黃光國，1988，「中國式家族企業的現代化」，收編於中國人的權利遊戲，黃光國(編)，台北：巨流圖書出版社。
- 童仲彬，1996，公司股票上市制度之研究，中山大學企管系碩士論文。
- 楊吉評，1996，公司上市審議委員的認知與決策行爲，中山大學企管系碩士論文。
- 劉韻僖，1998，企業上市對於組織與統御結構變革之研究，中山大學企管系博士論文。
- Aldrich, H. 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Beckhard R. and W. G. Dyer Jr. 1983a. Managing change in the family firm: issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24: 59-65.
- Beckhard R. and W. G. Dyer Jr. 1983b. Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12: 5-12.
- Buchko, A. A. 1994. Barriers to strategic transformation. in A. Huff P. Shrivastava and J. Dutton (Eds.), *Advances in Strategic Management*, 10: 81-106. Greenwich, CT: JAI Press.
- Burke, W. Warner and George H. Litwin. 1992. A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18: 523-545.
- Campbell, D. 1969. Variation and selective retention in socio-cultural evolution. *General Systems*, 16:69-85.
- Chandler, Alfred D. Jr. 1961. *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- _____, 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press.
- Deephouse, David L. 1996. Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39: 1024-1039.
- DiMaggio, Paul and Walter W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48:147-160.
- Doz, Y. L. and C. K. Prahalad. 1988. A Process model of strategic redirection in large complex firms: The case of multinational corporations. in Andrew M. Pettigrew (Ed.), *The Management of Strategic Change*. Oxford: Basil Blackwill.
- Fligstein, Neil. 1991. The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. in Paul J. DiMaggio and Walter W. Powell(Eds.), *The New Institutionalism in Organization Analysis*: 311-336. London: University of Chicago Press.
- Ford, Jeffrey D., and Laurie W. Ford. 1995. The role of conversations in producing

- intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 541-570.
- Galbraith, Jay R. 1989. From recovery to development through large-scale changes. in Allan M. Mohrman, Jr., Susan Albers Mohrman, Gerald E. Ledford, Jr., Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler III and Associates (Eds.), *Large-Scale Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gersick, Connie J. G. 1991. Revolutionary change theories: A Multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16: 10-36.
- _____, 1994. Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management Journal*, 37: 9-45.
- Greenwood, Royston and C. R. Hinings. 1996. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21: 1022-1054.
- Hamilton, Gary G. (ed.) 1996. *Asian Business Networks*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Hannan, Michael T. and John Freeman. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
- _____, 1984. Structural inertia and organization change. *American Sociological Review*, 49: 149-164.
- Haunschild, P. 1993. Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*, 38: 564-592.
- Haveman, H. A. 1993. Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38: 593-627.
- Keidel, Robert W. 1994. Rethinking organizational design. *Academy of Management Executive*, 8: 12-30.
- Kimberly, J. R. and R. E. Quinn. 1984. *Managing Organizational Transitions*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Laughlin, R. C. 1991. Environmental disturbances and organizational transitions and transformation: Some alternative models. *Organization Studies*, 1: 209-232.
- Lawrence, Paul R. 1989. Why organizations change. in Allan M. Mohrman, Jr., Susan Albers Mohrman, Gerald E. Ledford, Jr., Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler III and Associates (Eds.), *Large-Scale Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leavitt, H. J. 1964. Applied organization change in industry. in W. Cooper, H. Leavitt, and M. Shelly(Eds.), *New Perspectives on Organization Research*. New York: John Wiley.
- Ledford, Gerald E. Jr., Susan Albers Mohrman, Allan M. Mohrman, Jr., and Edward E. Lawler III. 1989. The phenomenon of large-scale organizational change. in Allan M. Mohrman, Jr., Susan Albers Mohrman, Gerald E. Ledford, Jr.,

- Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler III and Associates (ed.), *Large-Scale Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Levy, A. and U. Merry. 1986. *Organizational Transformation*. New York: Praeger.
- Levinson, Charles. 1971. *Capital, Inflation, and the Multinationals*. London: Allen and Unwin.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Psychology of Organization*. New York: Harper and Row.
- Meyer, John W. and Brian Rowan. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Miller, D. and P. H. Friesen. 1982. Structural change and performance: Quantum vs. piecemeal-incremental approaches. *Academy of Management Journal*, 25: 867-892.
- _____, 1984. *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mirvis, Philip H., Amy L. Sales, and Edward J. Hackett. 1991. The implementation and adoption of new technology in organizations: The impact on work, people and culture. *Human Resource Management*, 30(Spring): 113-139.
- Mohrman, Susan Albers and Allan M. Mohrman, Jr. 1989. The environment as an agent of change. in Allan M. Mohrman, Jr., Susan Albers Mohrman, Gerald E. Ledford, Jr., Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler III and Associates (Eds.), *Large-Scale Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nader, D. A. 1988. Organizational frame-bending: Types of changes in the complex organization. in Ralph H. Kilman, Teresa Joyce Covin, and Associates (Eds.), *Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, David A. and Michael L. Tushman. 1989. Leadership for organizational change. in Allan M. Mohrman, Jr., Susan Albers Mohrman, Gerald E. Ledford, Jr., Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler III and Associates (Eds.), *Large-Scale Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pegano, Marco, F. Panetta, and Luigi Zingales. 1995. *Why Do Companies Go Public?: An Empirical Analysis*. NBER Working Paper 5367.
- Quinn, Robert E. and Kim Cameron. 1983. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. *Management Science*, 29: 33-51.
- Reger, Rhonda K., Loren T. Gustafson, Samuel M. Demarie, and John V. Mullane. 1994a. Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done. *Academy of Management Review*, 19: 565-584.
- _____, 1994b. Creating earthquakes to change organizational mindsets. *Academy of Management Executive*, 8: 31-46.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organization Theory: Structure, Design, and Application*. London: Prentice Hall International.

- Robertson, Peter J., Darryl R. Roberts, and Jerry I. Porras. 1993. Dynamics of planning organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36: 619-634.
- Romanelli, Elaine and Michael L. Tushman. 1994. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37: 1141-1166.
- Strebel, Paul. 1996. Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(May-June): 86-92.
- Tolbert, P. S. and L. G. Zucker. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.
- Tichy, Noel M. and Mary Anne Devanna. 1990. *The Transformational Leader*. New York: John Wiley.
- Tushman, Michael L. and Elaine Romanelli. 1985. Organizational evolution: A Metamorphosis model of convergence and reorientation. in L. L. Cummings and B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van de Ven, A. H. and M. S. Poole. 1988. Paradoxical requirements for a theory of organizational change. in Robert E. Quinn & Kim S. Cameron(Eds.), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*: 19-80. New York: Harper Collins.
- Van de Ven, Andrew H. and Marshall Scott Poole. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- Virany, B., M. L. Tushman, and E. Romanelli. 1992. Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3: 72-91.
- Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

