**Apr 1999, 中華管理評論
Nov.2, No.3, pp.21~31**

**成功的組織改造策略**

**徐聯恩***中正大學企管所教授*

*e-mail:**bmalah@ccunix.ccu.edu.tw*

**一、前言**

　　「組織改造」是八○年代中期以來最重要的管理概念之一。所謂「組織改造」，是組織所進行的全面、深入、對組織績效有重大影響的改變，又可稱之為「組織轉型」(corporate transformation or reorientation)、「組織變革」(revolutionary organizational change or frame-breaking change)或「大規模組織改變」(large-scale organizational change)。

　　由於八○年代中期以來競爭全球化、資訊科技發展快速，企業面臨經營環境前所未有的大變動，長期成功的企業相繼受挫，於是，併購(M&A)、重組(restructuring)、規模縮減(downsizing)、流程改造(process reengineering)、全面品質管理等與組織改造有關的活動，盛行於歐美企業界，使得組織改造成為企業經營者與管理學者共同關心的焦點。學者並因此逐漸發展出企業演進的間斷均衡模式(punctuated equilibrium model)，宣稱企業成長的典型過程係由長期的漸進改善階段(long period of small, incremental change)與短期的不連續改造階段(brief period of discontinuous, radical change)兩相交替的過程，確認了階段性組織改造在企業經營管理上的正當性(Tushman, Newman and Romanelli, 1986; Gersick, 1991; Romanelli and Tushman, 1994)。近年來，Tushman and O’Reilly(1996, 1997)甚至進一步主張，兼顧演進與變革、並擁有改善與創新能力的「雙元組織」(ambidextrous organization)，才是長期經營成功的組織模式。

　　雖然企業成長的間斷均衡模式或雙元組織論，都指出企業成長必然經歷兩種階段或擁有兩種能力，但是，論者的重點其實都放在如何有效管理組織的不連續改造階段，也就是如何克服企業成功後的頓挫或如何進行組織的改造上(如Tushman, Newman and Romanelli, 1986; Drucker, 1994; Burgelman and Grove,1996; Tushman and O’Reilly, 1996, 1997)。譬如，Tushman and O’Reilly(1997)整理領先產品創新公司的經驗，發現企業成功後頓挫的例子竟然普遍發生在各式各樣的產業，如表一所示。兩人以為，這是因為這些組織在面對技術、競爭或法律規範發生變化的企業成長不連續改造階段，管理不當所致；反之，長期成功的企業，如奇異醫療系統、惠普印表機、視康、微軟與英代爾，則能於必要時克服組織慣性，透過創新與改造，將今日的成功轉換為明日的勝利，因此，兩人乃試圖提供成功組織改造的建議與指南(a practical guide to leading organizational change and renewal)。換言之，組織改造不但是企業長期經營成功的必要條件，如何有效進行組織改造也已成為現代企業領導者的必備技能之一。

表一︰頓挫的產品贏家

|  |  |
| --- | --- |
| ICI(化學) | SSIH（手錶） |
| IBM(個人電腦) | Oticon（助聽器） |
| Kodak(攝影) | Bank of America（金融服務） |
| Sears(零售) | Goodyear（輪胎） |
| General Motors(汽車) | Polaroid（攝影） |
| Ampex(錄影機) | Bausch and Lomb（視力用品） |
| Winchester(磁碟機) | Smith-Corona（打字機） |
| U.S. Steel(鋼鐵) | Fuji Xerox（影印機） |
| Syntes(製藥) | Zenith（電視機） |
| Philips(電子) | EMI（電腦斷層掃描儀） |
| Volkswagen(汽車) | Harley-Davidson（機車） |

資料來源︰Tushman and O’Reilly(1997), Winning through Innovation, p.13.

**二、組織改造**

**（一）組織改造下的管理者與管理工作**

　　企業在漸進改善階段的管理工作與不連續改造階段的管理工作迥然不同。漸進改善階段的管理任務，是在企業現有的營運架構下，點點滴滴、日積月累地促使既有的運作更為完美流暢，而改造則是試圖改變企業現有的營運架構，突破現狀，使企業活力再現，甚至再造重生。面對不同的管理任務，企業領導者需要不同的管理知識與能力。

　　根據八○年代中期之前的管理理論，任何成功的企業，都反映組織內外在環境的動態調和(concept of fitness or congruence)，也就是策略、結構、制度、核心能力、領導風格、人員與企業文化的動態調和(Porter, 1980; Peters and Walterman, 1982)。然而，由於這種調和通常不完美，而且環境不斷會產生波動，因此，企業便需要花長期間進行微調(fine-turning)與漸進調適(incremental adjustment)，譬如，新地理市場的開拓、重點產品的轉移，或是製程技術的改善。Tushman, Newman and Romanelli(1986)指出，一般認為，「任何企業都可以容忍百分之十的變動」，在這樣的變動中，多數人已認可改變的必要性，並已有數個方案納入考慮；人們參與這些方案的討論與評估，甚至有時間試行、習慣新方案的運作；這類改變所產生的不確定感，是在員工的可接受範圍，同時，這樣的管理工作也是一般管理者所能理解、所熟知的。

　　反之，組織改造的管理工作不但尚不為一般管理者所理解，組織改造還因為會對員工產生重大的利益衝擊，並需要大幅改變組織成員的工作習慣、想法和能力，造成多數員工的不適應與痛苦（參閱表二與表三），容易遭致員工的抗拒，以致成功率不高(Hammer and Champy, 1993)，更重要的是，研究資料顯示，既有的組織改造案例中，百分之八十係結合新舊領導者的世代交替、四分之三係由外來的新領導者所發動(Tushman, Newman and Romanelli, 1986)；而麥金塞顧問公司的研究也顯示，在八十五家進行組織改造的企業樣本中，三分之二的推動者是外來的新領導人(Tushman and O’Reilly, 1997)。因此，組織改造實在是艱鉅而令人感到矛盾的管理工作。組織改造之所以艱鉅，是因為現有的管理知識不足，又面對龐大的抗拒力量，成功率低；組織改造之所以令人感到矛盾，則是因為改造的矛頭往往第一個就是針對高階主管自己，同時，多數組織改造的手段與過程也容易讓領導者毀譽參半。

表二︰九○年代組織改造聲中的大規模裁員

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 公司 | 宣告日 | 預定完成日 | 受影響員工比例 | 累計資遣員工數 |
| IBM | 12/8/94 | 1995 | 30% | 122,000 |
| AT&T | 2/11/94 | 1995 | 25% | 83,000 |
| 通用汽車 | 12/15/92 | 1995 | 20% | 74,000 |
| 波音飛機 | 5/24/95 | 1995 | 37% | 31,000 |
| UPS | 12/5/92 | 1996 | N. A. | 55,000 |
| 西爾斯 | 1/25/93 | 1993 | 15% | 50,000 |
| 麥克道格拉斯飛機 | 1/25/93 | 1993 | 20% | 21,000 |
| DEC | 7/19/94 | 1994 | 22% | 20,000 |

資料來源︰Kirk, “When surviving is not enough,” New York Times, 25, June 1995, p.11.

表三︰成功組織改造案例中典型的措施

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 　 | 奇異公司 | 西爾斯 | 飛利浦 |
| 1.推動者 | Welch | Martinez | Timmer |
| 2.人員縮減 | 資遣或裁撤17萬名員工 | 資遣5萬名員工 | 資遣10餘萬名員工 |
| 3.更換主管 | 更換三分之二事業群負責人 | 　 | 14位高階主管中更換12位 |
| 4.組織扁平化 | 裁撤事業體階層 | 　 | 　 |
| 5.資產或事業買賣 | 出售110億美金的事業，買進260億美金的事業 | 關閉一百多家分店、廉售保險與金融服務業、結束型錄事業 | 關閉350多處生產據點 |
| 6.績效 | 股價於十年間上漲五倍（同期間財星五百大企業上漲兩倍） | 1992年虧29億美金，1994年盈餘8.9億美金 | 1990年虧損23億美金，1992年盈餘10億美金 |

資料來源︰整理自吳鄭重（1993）的「奇異傳奇」與周旭華（1998）的「勇於創新」。

**（二）組織改造的類型**

　　根據組織改造的急迫性，吾人很容易就可以將組織改造區分為後應式(reactive)與先應式(proactive)兩種型態。所謂後應式組織改造，是指企業與環境的互利共生關係已經明顯變化，原先長期構築的營運架構已然失效，經營出現危機時，企業所進行的組織改造；反之，在企業尚無明顯危機時，所進行的組織改造，則稱之為先應式組織改造。

　　Tushman, Newman and Romanelli(1986)指出，根據加拿大McGill大學與美國哥倫比亞大學的合作研究發現，已知的企業變革個案多半是危機觸動的後應式組織改造，先應式組織改造需要高瞻遠矚型領導者的推動。

　　組織改造固然是變動幅度大，因而會引起大量抗拒的改變，但是，時間可以緩和組織改造帶給關係人的衝擊，讓關係人有較長的時間適應新現實。譬如，改造可以分段實施，漸次進行，以便爭取關係人的認同，降低不確定性與抗拒力。因此，組織改造可以依推動過程區分為轉折改造（breakpoint or turnaround）與轉型改造（transformation or reorientation）兩類。轉折改造是狹義的組織改造，推動的速度快，手段激烈，遭遇的抗拒也大，轉型改造則是以較和緩的速度與手段推動改造，遭遇的阻力較小；而無論是先應式或後應式變革，都可能以轉型的方式進行，也都可以轉折的方式進行，如表五所示，其中，最理想的方式應該是先應式轉型改造，而以後應式轉折改造的案例最多（註一）（徐聯恩，1996a）。

表五︰組織改造的類型

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 類型 | 轉折 | 轉型 |
| 先應式 | 先應式轉折改造 | 先應式轉型改造 |
| 後應式 | 後應式轉折改造 | 後應式轉型改造 |

**（三）組織改造的動力**

　　由於組織改造的阻力甚大，因此改造的起動必然有其客觀條件，Kanter, Stein and Todd(1992)歸納出三點：(一)企業內部權力系統的變遷，譬如所有權的轉移或經營者的變動。通常這類變動會導入新的經營觀點，間接導致組織改造。(二)企業成長過程中內生的變遷，主要指的是企業生命週期階段的轉變。(三)產業環境的變遷，譬如市場的轉變、原料價格的變動、政府管制解除與新型競爭者的進入等。

　　組織改造除了需要客觀條件，也需要主觀條件。如前所述，組織改造的第一步是高階主管的改造，如果企業領導者認為推動組織改造對其有實質或心理威脅時，當然不會推動組織改造。經驗顯示，組織改造百分之九十是在高階經營團隊引導下進行的(Tushman and O'Reilly, 1997)，而大約只有百分之十是由原來的經營團隊所推動的（註二）。

　　換言之，組織改造的直接動力是對組織績效的不滿，而對組織績效的不滿，則來自經營環境的不利變動與經營者抱負水準的改變。由於經營環境與企業整體營運架構出現裂縫，因此企業經營的結果自然出現落差；至於經營者抱負水準的改變，有可能來自新的競爭標竿或原任經營者的經營步伐調整（註二），但多半與新高階主管的就任有關。

　　此外，組織改造動力的蓄積有其一定的過程，通常經營者會先致力於降低成本與提昇效率，進而嘗試調整產品或市場策略，如果這些措施都不能見效之後，才會進行全面性的組織改造。

**（四）成功的組織改造**

　　組織改造如何才算成功？進而言之，什麼才是組織改造的本質與目標？學者之間頗有爭論。如表三曾經列示三家較常被提及的組織改造成功案例，係以年度盈餘和股價（公司價值）做為判斷組織改造成敗的標準，然而，由於這些公司組織改造的典型作風是關廠、裁員、買賣事業，對員工造成巨大衝擊，因此引起不少爭議。此外，達成既定目標的階段性組織改造，也不見得能保證企業經營長期獲利。

　　Blumenthal and Haspeslagh(1994)在嘗試界定何謂組織改造時，強調凡是組織改造，必須涉及工作方法與大多數員工工作行為的改變，因此，他們認為組織改造不同於買賣事業、改變結構的組織重組(restructuring)和併購，而成功的組織改造便是能讓員工工作行為改變制度化的改造；同時，他們根據改造的深度，區分組織改造的類型為改善作業、策略轉折與組織自我更新三種型態，其中，**自我更新型的組織改造是最高層次的改造**，可以讓組織避免遭遇改善作業型與策略轉折型的改造。

　　徐聯恩(1996a)在試圖澄清組織改造的觀念時，也曾經提出組織改造的4Ｒ觀念架構︰第一個R是觀念變革(Reframe)，包括思維邏輯或典範的改變、危機或機會的確認、遠景的創造與企業使命的重新定義；第二個R是結構變革(Restructure)，包括人事精簡、關廠、結構扁平化與流程改造；第三個R是策略變革(Revitalize)，也就是為企業找到新產品、新市場、新的發展空間；第四個R是文化與能力變革(Renew)，包括建立新的獎酬制度、讓成員獲得新能力、建立學習型組織、塑造新企業文化。

他認為，有效的組織改造是四R的綜合運用，譬如轉型改造的過程是高階主管先觀念變革、繼之企業進行策略變革，而後組織進行結構變革；轉折改造的過程則通常是董事會先發生結構變革或觀念變革、然後是組織進行結構變革；而高階主管觀念變革是組織改造的起點、結構變革是組織改造的標誌、策略變革是組織改造的生機、能力領域的變革是組織改造的最高境界，換言之，同樣認為組織改造的成敗標準有層次之分︰結構變革可以在短期內改善企業的財務盈虧，策略變革可以確保企業中長期的獲利率，而文化與能力的變革才是企業經營的最高境界。

**三、後應式轉折改造的成功經驗**

　　歐美企業組織改造的案例甚多，主要的案例以後應式轉折改造為主，奇異公司的先應式轉折改造是唯一的例外。除了研究資料外，也有許多推介組織改造方法與改造者現身說法的著作，前者如鼓吹流程改造的「改造企業」（Hammer and Champy，1993）、推介成功組織轉型八步驟的「企業成功轉型」(Kotter, 1995)、推介組織轉型模式的「企業蛻變」(Gouillart and Kelly, 1995)、強調改造與創新同步進行的「勇於創新」(Tushman and O’Reilly, 1997)，後者如「奇異傳奇」(Tichy and Sherman, 1993)、「全錄市場爭霸戰」(Kearns and Nadler, 1992)、 介紹國家半導體成功轉型經驗的「轉虧為盈」 (呂錦珍譯, 1996)，與「十倍速時代」(Grove, 1996)等。此外，九○年代以來管理觀念的先驅研究者不斷提倡策略革命、經營理論的創新，可參考徐聯恩（1996a ）。以下擬就國內案例探討後應式轉折改造的成功經驗。

　　徐聯恩(1994b)曾經就國內三個經營遭遇困境的組織（宏碁、台機與台鐵）與四家重整成功的上市公司（國豐、楊鐵、寶隆與中信），分別進行組織改造之過程研究與事後研究，並將後應式轉折改造的管理，歸納其成功的經驗與原則。茲分述如下︰

1. 企業經營危機主要與產業環境的不景氣有關，其次是競爭策略對產業不景氣的容忍程度。

理由︰四家樣本公司之所以爆發財務危機，都與各該產業不景氣有關；而以大規模營運，從事外銷的國豐（合板業者）；運用社會信用，大量舉債，尋求快速成長的楊鐵（工具機業者）；以購併方式快速追求垂直整合的寶隆（造紙業者）；以涉險運用高財務槓桿的中信（不動產開發業者），則是產業中受不景氣衝擊較為劇烈的策略群組。

1. 除非產業景氣確實處於擴張期，否則企業經營不宜運用高財務槓桿，提高財務風險。（財務風險將擴大營運風險對企業所造成之衝擊，容易造成週轉不靈的危機。）

理由︰四家樣本公司都在遭遇產業不景氣的衝擊時，由於鉅額負債，以致面臨週轉不靈之窘境。因此，當營運風險提高時，企業應以增資籌措資金，降低財務風險，而不宜繼續舉債，以免造成財務與營運加成的雙重風險。

1. 企業面臨可能的經營危機時，應以縮減規模、降低營運風險為主要對策。

理由︰在面臨可能的經營危機時，國豐仍然延續過去擴張經營的策略，大舉購買新原木；楊鐵繼續舉債購併美國經銷通路；寶隆也進一步舉債擴建新廠，以致擴大營運問題的複雜度與財務困境的嚴重性。這些公司直至重整時，才紛紛採取縮減規模、降低營運風險的策略。同樣，宏碁在面臨危機時，仍然購併美國高圖斯公司；台機也試圖增加新投資案，以取得營運資金，然而，這些擴大規模、提高營運風險的做法，都使得受困企業的營運狀況愈發困窘。

1. 企業在面臨週轉不靈之危機，並無法及時取得股東支持（增資）時，宜聲請重整。

理由︰企業在無法及時取得股東的支持下，若能獲准重整，可以限制債權人行使債權，爭取時間，避免資產遭到賤售，並有利於凝聚組織改造的動力，降低改造的阻力，並能激發全員尋求營運之轉機。

1. 企業重整是否順利成功，主要決定於企業是否擁有雄厚的資產，營運是否轉機則居次要地位。

理由︰四家重整成功的樣本公司經驗顯示，不動產不但變現性最高、折價最低，甚至還有增值效果，因此，不動產的質量決定企業重整是否順利成功。反之，楊鐵因舉債用於投資設備，土地資產較少，重整過程便相對較為吃力，同時，即使資訊業逐漸復甦，國豐與宏碁若缺乏出售不動產資金之挹注，恐怕首先便難以順利渡過財務危機。

1. 企業遭逢重大財務危機後或進行重整時，應設法透過協商談判，調整利害關係人的權利義務關係，以待營運之轉機。（所謂調整利害關係人的權利義務關係，依優先順序包括增資、減薪、裁員、減資、債權折讓或以債作股、增資。）

理由︰企業之所以週轉不靈，明顯表示營收狀況不佳，而營收狀況通常無法於短期間內改變，因此，第一步應尋求股東支持，以增資方式充實營運資金，其次，應縮減營運規模或成本，進行減薪或裁員，然後，為尋求債權人的支持，股東應率先減資，鼓勵債權人以債作股，最後，正如創業一般，由股東率先再度增資。（四家樣本公司中有三家促成債權折讓。）

1. 組織改造策略之設計應兼顧收益面與成本面。

理由︰一般改造策略通常著眼於壓縮成本，造成供應商與員工的壓力，影響士氣，並極可能造成產品品質降低或發生公安問題，如八十四年間台鐵因事故頻繁而造成局長的異動。其實，對於少數非自由競爭市場組織或價格彈性較低的市場，企業可以尋求以漲價方式，爭取組織改造的時間。

1. 推動組織改造時，首先需鞏固推動改造的權力核心。

理由︰由於組織改造的阻力甚大，如果缺乏推動組織改造的相對權力，改造必然失敗。企業獲准重整後，由於重整人獲得法定的地位與權限，因此便於推動組織改造措施。而Kotter(1995)在歸納成功組織改造的程序原則時，也以鞏固推動改造的權力核心為前提。

1. 當領導人地位鞏固時，宜採取ＴＰＣ組織改造策略。

理由︰Tichy and Sherman(1993)所推介的ＴＰＣ組織改造策略，獲得奇異公司成功變革經驗的支持。所謂ＴＰＣ策略是指，領導者在推動組織改造時，應先進行Ｔ(technical)程序，也就是先處理技術層面的問題，包括根據領導者權限，進行經營範疇的調整，如購併、撤資、結構重組等，是領導者以命令方式就可以進行的行動；其次進行Ｐ(political)程序，所謂Ｐ程序，包括避免不必要的衝突以贏得支持、藉由任用支持者與排除反對者以凝聚力量、組織新的政治權力中心、減少幕僚人員、進一步授權、變更幕僚角色、更改薪酬制度等，涉及權力關係的結構和制度的改造；最後進行Ｃ(cultural)程序，所謂Ｃ程序，指的是員工工作行為與企業文化的改造。

奇異公司雖然屬於先應式轉折改造的類型，但是ＴＰＣ組織改造策略符合兩種類型的轉折改造情境，因為透過Ｔ程序大幅變動組織的例行程序，不但可以創造組織改造所需的急迫感，也可以快速緩和企業的財務困境，極符合轉折改造的任務需求。不過，當推動者的權力基礎不夠穩固時，這個改造策略必須修正為ＰＴＰＣ，第一個Ｐ係反映前述鞏固權力核心的原則。

　　除了上述九項以個案樣本成功經驗為基礎所歸納的原則外，我們還可以結合既有的文獻與推測，進一步提出六項成功進行組織改造的原則︰

1. 組織改造領導者擁有穩固的權力，有助於組織動員（排除組織成員對變革的抗拒心理），並因此有助於提高組織改造的成功率。
2. 新經營理論的產生，有助於對成員的溝通與動員，並因此有助於提高組織改造的成功率。
3. 新經營理論的產生需要歷經嘗試與實驗的過程。
4. 更換領導者，較能促成企業提出新經營理論。
5. 新領導者的來源以組織外部或內部異議者為主，其適任條件有二︰（一）擁有為組織成員接受的信譽；（二）能迅速判斷新情勢，擁有形成新經營理論的學習能力與執行能力。
6. 仿照企業重整的邏輯，宣佈組織進入「非常狀態」，並凍結原有體制之運作，建立新管理體制，進行後應式轉折的組織改造，成功率較高。

**四、結語**

　　九○年代以來，組織改造已經透過間斷均衡模型的普及，而成為企業長期經營模式中的一環，同時，有效進行組織改造也已經被認為是現代企業領導者必備的管理技能之一。

　　不過，目前雖然已經有各式各樣的案例與經驗，學者並試圖提出成功組織改造的通則（註三），但是，吾人以為，正如Pettigrew(1987, 1990, 1997)所一再強調的，組織改造的重點包含改造的內涵(content)、過程(process)與情境(context)，成功的組織改造需要三者兼顧，因此，如何才能成功推動組織改造，無論是在實務運作的技巧或理論架構的建立上，恐怕都仍然處於摸索階段。

　　所幸，當吾人確認了組織改造的正當性，並且不斷有較成功的組織改造案例出現（如Intel的策略變革）之後，成功進行組織改造的管理通則終將慢慢建立。譬如，有效進行組織改造的第一條守則可能是︰「儘可能不要進行以結構變革為主的轉折改造」。因為，結構變革所帶來的組織成本太高。而第二條守則自然是︰「要建立自我更新型組織，以避免轉折改造」。

　　雖然有這樣的目標與前提，但是，根據企業長期演進的間斷均衡模型與九○年代的經驗，許多企業終究難免遭遇環境驟變而需要改造，或者，由於組織惰性的累積，已經面臨必須改造的處境。在這種情況下，我們有以下八點建議︰

1. 組織改造是高階主管的責任，旁人無法越徂代庖；
2. 組織改造的起點是高階主管觀念變革；必要時，企業應先更換高階主管；
3. 高階主管欲推動組織改造，必須先建構鞏固的領導中心；
4. 高階主管在推動組織改造之前，必須先進行組織診斷（此時，外部顧問可能很有幫助），確認組織改造的類型與目標；
5. 高階主管必須讓員工認知績效差距(performance gap)，或逕行Ｔ程序，喚起員工的危機意識，以創造組織改造的急迫感；
6. 高階主管必須就產業與競爭環境，形成新經營理論或遠景，以建構組織改造理論；
7. 轉折改造需要在短時間完成，並且必須就員工士氣進行止痛療傷。
8. 轉型改造是長時間的工作，也是卓越管理者的標誌。

**註釋：**

註一︰

　　如何發現並分辨組織改造的類型，在實證研究上頗費周章。徐聯恩(1996a）曾經舉例如下︰正新橡膠的產品轉型與生產佈局轉型、中油公司推動事業部制以及中華電信公司的成立，屬於先應式轉型改造；聲寶公司民國七十六年間第二代經營者所推動的組織與事業藍圖的改變，屬於先應式轉折改造；太平洋電線電纜公司事業組合的改變，屬於後應式轉型改造；台機公司的分廠拍賣與台汽公司的大幅精簡人員，顯然屬於後應式轉折改造，而雖然Grove(1996)「十倍速時代」的主旨在鼓吹先應式組織改造，但根據其說明，即使Intel八○年代中期的改造，也可歸納為後應式轉折改造。

以下以正新橡膠為例，說明先應式轉型改造的概念︰

　　正新公司是國內最大輪胎製造廠，目前世界排名第十六名。在大中國地區，規模亦僅次於世界排名十五的上海輪胎廠。公司主要產品為自行車胎、機車胎、農工用車胎及卡、汽車輪胎。1967年正新成立之初專門生產自行車胎與機車胎，其後隨著規模的擴大與輪胎市場結構的轉變，產品組合也隨之擴展。

　　正新於創業的第二年，便與日本共和株式會社進行自行車內外胎的技術與業務合作，積極拓展外銷。1972年，位於彰化大村鄉美港路的總廠完工，正新亦同時從一家以內銷為主的企業，搖身一變成為以外銷為主的公司。1974年起迄今，正新更持續二十二年保持台灣橡膠工業外銷實績第一名的寶座。

　　1974年六月，正新開始嘗試產銷卡、汽車用胎，是項新產品與原有產品均於1976年經中央標準局依據 CNS新標準，核准使用正字標記。1982年，正新進一步與日本東洋橡膠株式會社簽訂技術合約，籌建新式鋼絲輻射層輪胎廠。1983年由於內外銷總額達新台幣二十八億元，使之一躍而成為國內最大的輪胎製造公司。

　　1984年，新產品鋼絲輻射層轎車胎順利生產，並積極拓展外銷市場。1987年，正新增建台灣的第五個廠溪州廠，生產自行車外胎及工業用車胎; 並再次與日本東洋橡膠株式會社合作，生產汽車零件防震橡膠; 公司股票亦於同年十二月上市，資本額十三億三千萬元。

　　1988年，溪州廠順利生產，總廠則連續兩年擴增鋼絲輻射層輪胎生產設備。此外，更與日本共和株式會社於大阪成立正新輪胎販賣株式會社，擴大對日出口。

　　九○年代以來，隨著國內業者赴美國和歐洲成立辦事處的風潮，正新亦於1990年在亞特蘭大設立正新美國公司，1991年並拔得頭籌率先於德國設立正新德國公司。

　　1991年五月，正新董事長接受報紙訪問時表示，「依目前國內三大自行車胎廠的發展看來，未來大陸地區將是我國小胎業者生產重鎮。正新公司在廈門杏林設廠，主要為鞏固正新在低單價產品上的競爭力; 再者，透透德國漢堡連絡站及代理商，進行全球自行車胎策略整合及功能性輸出。由於我國業者數十年在產品開發上已擁有領導地位，善於運用現有實力及逐步累積資金，將是正新長期發展的策略。未來小胎工業仍然看好。至於近年來正新公司逐漸邁入大胎產業，考慮原因是為了多角化經營，而以小胎產業扶植大胎工業，則是正新短期內將採行的經營策略。」

註二︰

　　根據組織改造百分之八十係配合新舊領導者更迭，百分之九十係由領導者推動，概估而來。Gersick(1994)則提供原有領導者之所以會推動組織改造的理論，他指出，原有經營者可能在任期的中點發憤圖強，推動組織改造，他稱之為時間基礎的經營步伐調整(temporal pacing)，有別於危機或機會觸動的事件基礎經營步伐調整(activity-based pacing)。

註三︰

　　如頗為知名的策略研究者Goshal and Bartlett(1996)歸納成功組織改造的三階段法則是簡化、整合與再生，他們不但強調階段程序不可以變動，更強調每一階段的行為法則是，簡化階段必須搭配紀律與支持，整合階段必須搭配能力延伸與信任。他們同時也認為，組織改造並沒有一般人想像中複雜，也不是不能歸納出通則。不過，他們雖然提出這套簡化的觀念，但也沒有進一步回答他們所謂human reengineering（把工程師變成管理者，把管理者變成領導者）的問題。

**參考資料**

1. Blumenthal, B., and P. Haspeslagh(1994), “Toward a definition of corporate transformation,” Sloan Management Review, Spring, 101-106.
2. Burgelman, R., and A. Grove(1996), “Strategic dissonance,” California Management Review, Winter, 8-28.
3. Drucker, P. F.(1994), “The Theory of the business,” Harvard Business Review, September-October.
4. Ghoshal, S., and C. A. Bartlett(1996), Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal, Winter, Sloan Management Review, 23-36.
5. Kirk, M. O., “When surviving is not enough,” New York Times, 25, June 1995, p.11.
6. Peters, T. J., and R. H. Waterman(1982), In search of excellence, New York: Harper and Row.
7. Pettigrew, A. M.(1987), “Context and action in the transformation of the firm,” Journal of Management Studies, 24(6), 649-670.
8. \_\_\_\_\_\_\_\_ (1990), “Longitudinal field research on change: theory and practices,” Management Studies, 1(3), 267-292.
9. \_\_\_\_\_\_\_\_\_(1997), “What is processual analysis?” The Scandinavian Journal of Management, Autumn, 337-348.
10. Porter, M. E.(1980), Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York: Free Press.
11. Romanelli, E., and M. Tushman(1994), “Organization transformation as punctuated equilibrium,” Academy of Management Journal, 37, 1141-1166.
12. Tushman, M., W. Newman, and E. Romanelli(1986), “Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution,” California Management Review, 29(1), Fall, 29-44.
13. Tushman, M. L., and C. A. O’Reilly III(1996), “Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change,” California Management Review, 38(4), Summer 1996, 8-30.
14. 王平原譯（1996），十倍速時代，A.Grove(1996), Only the paranoid survive, 台北︰大塊文化。
15. 宋偉航譯(1996)，企業蛻變，F. J. Goulillart and J. N. Kelly(1995), Transforming the organization, 台北︰美商麥格羅希爾台灣分公司。
16. 呂錦珍譯（1996），轉虧為盈，台北︰天下文化。
17. 吳鄭重譯（1993），奇異傳奇，N. Tichy and S. Sherman(1993), Control your destiny or someone else will, 台北︰智庫文化。
18. 邱如美譯（1998），企業成功轉型，J. P. Kotter(1995), Leading change, 台北︰天下文化。
19. 周旭華譯（1998），勇於創新，Tushman, M. L., and C. A. O’Reilly III(1997), Winning through innovation, 台北︰天下文化。
20. 黃賢楨譯（1992），全錄市場爭霸戰，D. T. Kearns and D. A. Nadler(1992), Prophets in the dark, 台北︰立言堂。
21. 楊幼蘭譯(1994), Hammer, M., and J. Champy(1993), Reengineering the corporation- A manifesto for business revolution，台北︰牛頓出版社。
22. 徐聯恩（1994a），「創造高績效企業的變革管理」，世界經理文摘，92期，頁42-60。
23. 徐聯恩（1994b），大規模組織改變之研究（ＩＩ），國科會專題研究報告。
24. 徐聯恩（1996a），企業變革新論專欄，世界經理文摘，120期至125期。
25. 徐聯恩（1996b），企業變革系列研究，台北︰華泰書局。