

職能單元代碼	BHR6R0079v2
職能單元名稱	組織變革管理
領域類別	企業經營管理/人力資源管理
職能單元級別	5
工作任務與行為指標	<p>一、確認變革的需求和機會</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由組織目標的分析，確認策略性變革的需求【註1】。 2. 針對策略目標，檢視既有政策和實務，以確認變革的需求。 3. 監控<u>外部環境</u>【註2】的趨勢，以確認影響組織目標達成的事件或趨勢。 4. 根據績效差距、商業機會或威脅，或是管理政策，確定經營變革的需求。 5. 與<u>相關經理人</u>【註3】共同檢視並確定變革需求和機會的優先順序。 6. 諮詢專業人士和專家，以確認變革需求和機會。 <p>二、發展變革管理的策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 為較高優先順序的變革需求和機會進行成本效益分析。 2. 進行風險分析，確認<u>變革的障礙</u>【註4】，並同意且記錄緩和策略。 3. 發展變革管理專案計畫。 4. 獲得相關管理人士的同意批准，以確認變革管理流程。 5. 分配<u>資源</u>【註5】至專案，並向相關經理人報告以獲認同。 <p>三、實施變革管理策略</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 與相關團隊和個人諮詢、發展溝通或教育計畫，以促進變革對於組織的益處和減少損失。 2. 安排並管理活動，以落實溝通或教育計畫給相關團隊和個人。 3. 與相關團隊和個人諮詢變革流程。 4. 根據風險管理計畫識別並回應變革的阻礙。 5. 根據專案時程啟動專案計畫的<u>介入和行動</u>【註6】。 6. 活化嵌入變革的策略。 7. 定期進行評估和審查，並在有必要時修正專案計畫，以達成變革方案的目標。

工作產出	變革管理專案計畫
職能內涵 (K=knowledge 知識)	一、變革管理流程或循環 二、變革管理專案計畫的組成要素 三、變革策略外部環境的影響 四、組織行為學 五、對於變革的潛在障礙 六、變革策略之範圍
職能內涵 (S=skills 技能)	一、開發創意方法的創新能力 二、提出組織改善的新概念與技術的學習能力 三、策略規劃、組織及執行能力 四、問題解決能力 五、風險管理能力 六、專案管理能力 七、溝通協調能力
評量設計參考	一、評量證據 <ol style="list-style-type: none"> 1. 能詳述變革及其目標理由之變革流程發展。 2. 能完成變革流程的實施。 3. 能管理變革流程的關鍵評估。 4. 能展現技巧回應抗拒變革。 二、評量情境與資源 <ol style="list-style-type: none"> 1. 實際工作場所中使用的文件與資源。 2. 實際或模擬工作環境。 3. 相關參與人員。 三、評量方法 <ol style="list-style-type: none"> 1. 關於變革管理之個案研究和情境分析。 2. 評量受評者提交的變革管理專案計畫。 3. 直接觀察受評者進行組織變革管理之過程。 4. 口頭或書面詢問以評估變革管理策略的知識。 5. 評量者設計情境題庫，評估受評者之問題處理能力。 6. 受評者口頭說明或展示其所參與之變革管理案例，評量者可評估其規劃能力。
說明與補充事項	<p>【註1】策略性變革的需求：從策略規劃活動到為組織帶來主要變革所產生的行動，如人、流程、技術、結構等。</p> <p>【註2】外部環境：如顧客導向、生態、經濟、道德倫理、全球性、法律、政治、社會、科技技術、企業永續性的驅動因素、知識經濟的移動等。</p>

【註3】 相關經理人：如受變革所影響者、在組織具有領導地位者、參與變革專案者等。

【註4】 變革的障礙：如挑戰團隊規範或已建立的角色、既有組織文化、既有的獎勵制度、害怕失去地位、安全、權力或朋友、跨部門的競爭或衝突、缺乏參與、士氣低落等。

【註5】 資源：如員工和經理人、外部和內部顧問、財務和預算分配、硬體和軟體、實體資產等。

【註6】 介入和行動：如行動研究、職涯規劃、工作再設計、接班計畫、調查（蒐集回饋意見）、團隊建立、訓練等。

更新紀錄

2023 年修訂職能內容。