



國防政策

組織變革之探討

空軍少校 曾麗娟

提

要

剛看到「冰山在融化」^{【註1】}這本書名時，還以為這是一本因應全球暖化之氣候變遷，衍生出來的書籍。尤其現在全球暖化的議題，常常出現在各大媒體及版面上，前陣子中天新聞還曾播出，陳文茜小姐積極倡導的「正負2℃」之生態環保影片。但是，等到自己真正看過這本書的內容之後，才發現它講的不是全球暖化的問題，而是藉由南極冰山融化的現象，使得國王企鵝尋找因應變革過程的寓言故事。故事中告訴我們，推動成功的組織變革之一些關鍵智慧，內容雖然言簡意賅，卻提供了許多發人省思的智慧，這寓言故事就好像在我們週圍發生的小故事，卻蘊含著組織變革要成功的真正意涵。時值我國軍組織經過一連串的精實案、精進案變革推動，並訂期程自民國100年至103年推行的精粹案，更不容忽視國軍組織變革之推行，會對未來整體國軍之後續影響，所以要如何以質精、量少、戰力強的新面，展現出國軍新一代的形象，卻不失落整體運作之配合契密度。所以，組織變革這個議題，是值得研究與探討。

壹、前言

組織變革 (organizational change) 是組織從他們現在的狀態，轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程。有計劃的組織變革，其目標是發現創新或改良使用資源與能力的方法，以增進組織創造價值的能力，並改善對利害關係團體的報酬

【註2】。

註1 約翰·科特&赫爾格·拉斯格博 (2007, 06)，冰山在融化：在逆境中成功變革的關鍵智慧，台北：聯經出版事業股份有限公司。



面對大環境的不確定性及新科技的轉變，組織必須一直不斷地修正及調整自己，規劃出適合自己目前運作的組織形態，所以組織內的大小變革，就會陸續因應整體環境的改變而作些調整。當然推動改革時就會有阻力出現，只是要如何將阻力化為助力，這是一門大學問。就如同國軍組織因應未來的兵源及兵制之改變，從目前徵兵及募兵制並行制度，預劃在民國103年之後，改採行募兵制的制度，所以預見未來國軍兵源之不足，而將現行的兵制調整及做些改變。未來國軍組織的戰力，將採質精、量少、戰力強的概念編裝之下，各個層級編制已開始重新規劃調整，期待以最適兵力的編制分配，來符合未來環境情勢之運作。

組織變革中最有名的美國通用（GE）電器公司，在執行長威爾許先生看來：在當今社會迅速變換的環境裡，一個公司若想要成功，一定要比別人迅速、有彈性，且不斷地求進步。在面對重大的經濟競爭轉變時期，除非你對自己所做的事情，有種全新的看法，否則你就不可能做改變^{【註3】}。所以身為組織的領導者，必須善用敏銳的觀察力以及精確的判斷，去看清楚組織，在大環境的變化裡，自身所具備的優勢、劣勢、機會及威脅（即所謂的SOWT分析），才可以知己知彼，百戰百勝，進而營造出符合自己組織的最佳陣容與流程。

所以在追求組織的永續經營發展體制下，組織之領導者唯有不斷地自我規劃與調整，並且有彈性的調整組織，以達到符合目前市場之需求，也就是所謂達爾文提出的「進化論」（即適者生存概念），才能在未來不確定的環境中，擁有自身的立足之地，這就是適時、適地、適切的調整，與改變組織策略或作為。但是，組織就像是一部汽車，是相互串連的網路，某個部位發生變化，就會導致其他部位失衡。由於必須管理這些連帶的波動效應，使得「變革管理」成為一項，必須面對一連串預期外的挑戰之動態工作，所以需要重新加以評估的支援體系，不是只有人力資源體系而已。

「組織」有好幾個面向—文化、策略、教育、資訊、科技—而這些面向必須全部連繫在一起。假如沒有合併考慮組織系統的組成部分，未來將不可避免可能造成相互掣肘。例如：以車子為例，整部車子呈現不平衡狀態，而流程改造就會淪為紙上談兵^{【註4】}，國軍的組織變革亦是如此。因此，變革不是隨心所欲、想到什麼就做什么，要充分地整體考量，而不是為變革而變革的交差了事，反而失去原先組織

註2 Gareth R. Jones (2007, 12)，組織理論與管理—理論與個案（四版），台北：台灣培生教育出版股份有限公司與雙葉書廊有限公司。

註3 高軼飛、陳亞光（2008，06），奇異變革與再造，台北：好優文化。

註4 科特等著（2000，02），變革，台北：天下遠見出版股份有限公司。



變革的初衷。

貳、成功領導變革的8步驟

計劃性組織變革的目標，通常在於改進下列4種不同層次中的一種或多種之效能，包括：人力資源、功能資源、科技能力與組織能力。這4種可能發生變革的層次，很明顯地相互影響，因此通常不可能只有改變其中一種，而不影響到另一種^{【註5】}。

組織變革的驅動因素有：工作者特性（近年來工作者及工作者的組成改變是很大的）、技術（包括：管理技術、產品技術及生產與服務技術3方面）、經濟情況（經濟情勢改變，引發的產業及企業管理趨勢的改變，已促成許多組織進行大幅度變革）、競爭（組織如果不能隨著競爭者的加入，改變經營策略及管理模式，將很容易被淘汰）、社會文化（組織如何在全球化的環境中，發展出特定的經營模式來適應潮流）、政治情境（政治環境的改變，對於組織的衝擊也很大）。所以，組織應該評估未來的發展趨勢，並且積極地調整，進行各種組織變革，來因應這些變化^{【註6】}。

通用（GE）電器公司執行長威爾許先生認為，向自己部屬提出以下問題，就可以知道及了解他們做得好不好了：

- 一、你面臨的全球競爭環境如何？
- 二、在最近3年中，你的競爭對手做了什麼？
- 三、在同一時期，你是怎樣做的？
- 四、他們在將來可能對你構成什麼樣的威脅？
- 五、你超越他們的計劃是什麼^{【註7】}？

當組織領導人決定進行變革後，往往會立即規劃執行策略。大多數領導人很快便能投入時間、精力與資源，以重新設計新工作流程，或是準備新技術。然而，僅會花費極少的精神，去讓組織的員工準備迎接變革。這樣的變革會成功嗎？改革的步驟，首先是要建立危急的迫切感，讓組織成員體認到，推動改革是急切需要的共識，進而喚醒組織的行動力，因此學者科恩（Dan S. Cohen）提出了組織變革關鍵的8個步驟^{【註8】}：

註5 Gareth R. Jones（2007，12），組織理論與管理—理論與個案（四版），台北：台灣培生教育出版股份有限公司與雙葉書廊有限公司。

註6 溫金豐（2009，05），組織理論與管理二版，台北：華泰文化事業股份有限公司。

註7 高軼飛、陳亞光（2008，06），奇異變革與再造，台北：好優文化。



- 一、升高危機意識：變革的領導者，必須藉由加強能量與動機，做為必要的營造變革的迫切感。但此前題必需要先減少組織成員內的可能恐懼、憤怒感及自滿心態。
- 二、建立指導變革團隊：這一階段要動員全體專心一志、全力以赴，這時候的領導變革團隊必須：
 - (一)深入了解變革的原因、內容與方法。
 - (二)必須要以身作則。
 - (三)讓自己和他人為最終的結果負責。
- 三、提出適當的願景：在這個階段必須製造一個明確、振奮人心，以及可以達成的組織未來藍圖。並且要擬定出具體策略及執行關鍵的績效考評制度，來支持組織未來的願景。
- 四、溝通變革願景：推動變革的領導者在此階段，必須誠懇地表達出明確的變革資訊，以營造出組織未來願景所必要的信任感、支持度與彼此間的承諾。
- 五、促使行動，移除變革障礙：此一階段，推動變革的領導人要發展及整合新的變革計畫與設計，找出須改進的有效率流程，並移除在變革過程中，可能會遭遇到的障礙。
- 六、創造快速戰果：推動變革的領導人在這個階段，必須要創造出明顯的、有意義的與及時的績效出來，以證明在推動變革所得到的成果，以製造出新的戰局，來推進下一個階段邁進。
- 七、鞏固戰果，再接再厲：變革推動指導小組，必須有恆心、有毅力，持續推動變革，並不斷地監督及評估推進之進度，絕對不要太早宣佈變革成功，因為第8個階段，還沒有深耕植入到組織文化內。
- 八、深植組織文化：在這最後一個階段，必須用獎勵、肯定的方式，來鼓勵這次變革的作為，尤其領導者更是要以身作則，將新作法深植至組織文化中，讓組織成員一直不斷地奉行下去。

這變革的8步驟缺一不可，而且每個步驟都必須循序漸進、按部就班，絕不可以漏掉任何一個步驟。另外，這8個步驟是可以同時並進執行的。當然國軍在推動組織變革之際，也應該依此要領來逐一進行，才能達到真正享有成功的領導變革豐碩成果。

參、營造變革的氣氛

註8 科恩（2006，08），變革領導：實踐企業變革關鍵的八個步驟，台北：天下遠見出版股份有限公司。



管理者會不斷面對如何以最佳的方式，因應變革的推動力，有幾種變革的類型，可以協助管理者改變組織，以達到期望的未來。一般來說變革可分為兩大類：漸進式變革與革命式變革。所謂漸進式變革（evolutionary change）是逐步的、漸進的、涉及改變的範圍較窄；而革命式變革（revolutionary change）是迅速的、激型的、涉及整個組織的改變【註9】。

科恩（Dan S. Cohen）在「變革領導：實踐企業變革關鍵的八個步驟」書中提到，要評估變革準備度，有4個基本訣竅：

- 一、測溫：推動變革領導者要對組織內的氣氛，有一個確切的掌控，若是組織內的訊息沒有搜集完整，就冒然行動的話，恐怕無法順利推動組織變革。因此，凡事豫則立，不豫則廢，事前的情報搜集，對變革過程來說，是很重要的。
- 二、認清阻礙：在推動變革初期，若是發現障礙的阻力，要立即著手解決，儘早處理，以避免後續渲染效果，進而影響到組織內成員的向心力、凝聚力及質疑。
- 三、與實際執行者交談：推動組織變革的領導者要深入基層，去瞭解基層成員的工作需求及問題，才可以更加同理心去感受到他們的想法，也才可以感同身受的找出問題關鍵，這將會是化阻力為助力的最佳方式。
- 四、要有面臨抗拒的心理準備：

一樣米養百樣人，在一個團體中，永遠無法做到面面俱到，有人會認同組織的新作法，同樣地，也會有人反對新作法的推行，所以推動變革的領導者，要有事先的心理準備，就是組織內會存有的抗拒阻力。阻力必須依賴領導者，去深入瞭解問題之所在，進行溝通及協調，逐一地將阻力化為組織變革的助力。

營造變革的氣氛，主要是累積變革的一個必要條件，這一個條件就是要讓組織所有成員，得知變革的訊息。將組織正面臨危機之際的訊息，廣泛地散播出來，以提高組織內，進行組織變革的共同意識，進而獲得全體成員的支持，當然也要找到適用、具公信力及擅長溝通的人才，將其邀請進入指導變革團隊內，並建立明確的團隊目標，在組織內營造出全心投入的氛圍。

對於變革的迫切感，或許是激起組織成員的危機意識，但是要促使他們起義之前提，當然必須有一個明確的未來願景，來引領著大家往前邁進。而這個願景是要可以打動所有人心的，這樣才可以激起所有人的心，去執行改革這條路。因此這個願景必須有明確且富挑戰性的，最好也是可以達成的成果，如此才可以打動所有人，來參與這次的變革。尤其現今正面臨著大環境的快速變遷

註9 Gareth R. Jones (2007/12)，組織理論與管理—理論與個案（四版），台北：台灣培生教育出版股份有限公司與雙葉書廊有限公司。



情況之下，所以研擬出來的願景，也必須跟著時勢一樣，具有理想及挑戰性，方能適應未來的新局面。

若是沒有設立起合理的未來願景，這樣人人都會覺得變革之事，事不關己，還有誰會全心全意地投入此次的變革呢？所以願景也是營造變革氛圍的重要元素之一。

在營造變革的氣氛這個過程，要特別地注意以下幾件事：

- 一、變革領導人在研擬願景時，必須廣聽建言，以利找到重要關鍵的元素。
- 二、不論未來將採行哪種願景，要讓組織所有的利害關係人，認可這個即將採行的願景，以確認這個願景是可行的。
- 三、組織變革領導者要隨時隨地、主動的讓利害關係人，清楚變革的內容，而且在願景定案之前，就要告知各部門的領導者，這時還可以適時修正意見內容，以達到持續性的雙向溝通。
- 四、在研擬的過程中，隨時歡迎組織成員提出的意見，或是表達自己的想法。

國軍在歷次的組織變革過程中，也都是有迫切的危急感來推行的，再由於軍令如山的軍紀調教之下，每一次國軍在推動組織變革的時候，所遇到的障礙，其實都是有限的，國軍的軍風就像是FedEx聯邦快遞的「使命必達」廣告，在國家既定政策的指導之下，亦是使命必達的落實貫徹執行，但在這些精減組織的變革過程之中，若是沒有適切、長遠地規劃出可行性的未來藍圖，或是詳細考量未來組織運作的契密度，那麼將有可能導致在未來的運作上，或許會發生或大或小的枝枝節節的問題，屆時恐怕國軍整體戰力，將可能受到些許的衝擊，所以負責組織變革的承辦業參，一定需要多用心、多費力地全盤考量清楚才行，免得影響未來國軍組織之整體運作情況。

當組織內已經完全營造出變革的氛圍之後，就要開始進行一連串、持續性的改革動作，而如何推動整個組織，能夠全心全意的投入這場組織變革之中，才能真正地達到變革之目的。

肆、推動整體組織的投入

在推動組織變革之初，變革的領導團隊必須與組織所有成員，進行廣泛的雙向溝通，領導團隊絕對不能封閉自己的視聽，任憑自己的感受及想法行動。在「冰山在融化」^{【註10】}這本書內容提到，阻礙組織變革的這群唱反調小團體中，一定要由

註10 約翰·科特&赫爾格·拉斯格博（2007，06），冰山在融化：在逆境中成功變革的關鍵智慧，台北：聯經出版事業股份有限公司。



推動變革的領導團隊，不斷地與他們進行溝通及協調，清楚瞭解他們的恐懼、擔憂及問題所在，逐步地促使他們心中所有的疑慮一一化解，甚至可以創造出數個短暫的快速戰果來，讓組織成員更有信心地，朝向推動組織變革之路前進，這樣才能有效地推動組織所有成員的向心力及凝聚力，進而全心全意地投入這個組織變革流程中。

在組織變革過程中，需要去除4大障礙，分別是：組織架構、貧乏的技巧、組織制度與抗拒的部門領導人^{【註11】}。為化解這4大障礙，因此組織架構一定要建立起明確的合理化型態，使各部門權力與責任可以相互符合，更重要的是這個架構，必須要與未來設定的願景具有一致性的效用。當大環境在改變之際，組織也會彈性調整並因應改變，這時候也正意味著組織成員的職能（即知識、技能、能力及態度，即所謂的KSAs），也必須跟著環境整體趨勢往上提升起來，才能真正符合現實環境之所需，尤其這時候剛好，可以將過往不合時宜的技術、能力及流程，順適一併改革起來。

推動組織進行變革，其實也必須將組織在過去，呈現不佳的制度一併地進行改革，不論是在薪資福利制度、考績評比制度、教育訓練制度、人力資料庫管理制度，或是流程管理制度等等，只要不合乎現今時宜的制度，都可以順適變革進行調整，將組織過去存在的阻礙制度一併變革。

最後的障礙就是抗拒的部門領導人，其解決因應之道為：在組織中推動變革的領導者，要敏感察覺抗拒者是誰？瞭解他們為何要抗拒？並且將抗拒者找來，進行面對面坦誠的溝通，瞭解他們在擔心什麼？害怕什麼？恐懼什麼？試著真誠地將抗拒者的疑慮解開，讓他們也安心地朝向改革之路邁進，將阻力化為助力，將溝通轉變為回饋，這樣才能順利地推動整體組織的投入。

在推動變革的過程中，能夠迅速地創造出戰果來，辜且不論此次快速戰果是具正面性或是負面性，只要可以提供組織成員，對未來願景的合理性及正當成效，這樣變革才會有繼續可行的意義，而且這會使所有人，在這次的變革中，增加無比的信心及鼓舞所有人的士氣。若是變革過程中，無法製造出快速的戰果，這樣很容易就會讓組織成員垂頭喪氣、沒有信心，也激發不出來任何士氣，這樣組織的向心力就會全然崩潰，以後再也喚不回大家對組織的期待，並且從此就對組織變革卻步。從此之後，若再有人發起另一次組織變革時，上一次失敗的組織變革往事，就會讓所有人卻步，無法繼續往前推動，更無法激勵任何人的信心及士氣了。所以科恩（

註11 科恩（2006，08），變革領導：實踐企業變革關鍵的八個步驟，台北：天下遠見出版股份有限公司。



Dan S. Cohen) 才會提出要讓短期成效清楚明確、快速戰果顯而易見，並且組織要循序規劃出戰果來。

一個成功的變革領導，不是只有推動改革的指導團隊在推行而已，必須讓組織成員均可以接受變革之領導，尤其當有一天您發現到：所有組織成員齊心一志、全力投入之時，這就代表您已經成功地，移除掉阻礙變革的障礙。

組織必須配合環境時代的改變，而向上提升及進步，這樣才會具有競爭優勢。所以，領導者要持續不斷地鼓勵所屬成員，要有新的思維及創新做法，這樣才能符合新時代潮流的演變。因此，改革要成功，必須先要有遠大的想法，摒除過往舊有的習性及技術，期待每一天會比前一天好，這就真正達到變革之成效了。

而國軍組織在組織變革的推動上，完全是齊心一志、使命必達，全力地投入及配合。所以在這方面，並不會呈現任何窒礙難行的局面，這是可以完全放心的部分。

伍、執行與維持變革

當組織變革的新行為，尚未完全地深植到組織文化時，這時候推行變革的指導團隊，並不能立即解除其任務性工作，否則變革只會功虧一簣，反而讓組織所有成員又呈現故態復萌、沿習舊規。

所以要成功領導變革，有以下幾點建議【註12】：

- 一、分析情境因素：確定組織內會出現何種抗拒？抗拒的阻力有多大？評估您與抗拒者所掌握的權力相對大小、認清哪個人擁有設計變革計畫所需的最正確資訊、決定組織的變革需求有多麼急迫？
- 二、決定推動變革最適當的速度：若您預期會遭遇強烈抗拒、權勢比不上抗拒者，或是需要其他人提供資訊來設計和實施變革時，就應該緩慢推動變革。
- 三、思考如何處理抗拒阻力：若是抗拒者來自缺乏資訊，則此時利用教育宣導來溝通，組織為何要進行變革的原因。員工只要了解為何變革，通常會轉而支持變革計畫，但是若涉及很多人時，可能需要花費很多時間。若是能讓抗拒者能轉而投入變革的行列中，可以鼓勵他們參與設計或執行變革計畫，這時變革的推展，反而會得到更多的支持。

科恩 (Dan S. Cohen) 在「變革領導：實踐企業變革關鍵的八個步驟」書中提到，變革流程前面步驟的關鍵挑戰，在於證明變革是有其必要性、變革是可以完成的，還有領導人要持續地維持危機意識，提高組織變革的能見度與成功率，並且透

註12 約翰·科特、里塞納德·塞辛格 (2008/08)，哈佛商業評論--搶救變革大作戰，哈佛出版社。



過行動，展現出對變革的投入與支持，而針對重要的利害關係人，要建立起信任的承諾，隨時聆聽組織成員的意見及回饋資訊。

當變革後的組織擁有短期的戰果，全體成員必須同心協力地持續改革之路，讓改革後的新作法融入組織當中，這時候組織領導人必須扮演一個重要的角色，就是以身作則的示範作用，這個作用將是讓組織所有成員深刻體驗到，這個變革是玩真的，這個示範作用的過程是很重要的，它可以強化組織的向心力及信任感，讓組織成員確信變革後的新作法，將根深蒂固的持續存留在組織裡，而且這個新作法，也將深深植入組織文化中生根發芽並茁壯。所以，變革領導團隊要持續地保持關注組織內情況，鼓勵性的績效獎勵制度，也要持續地執行，這樣才會像心理學所講的，鼓勵性之正增強作用。

執行與維持變革的過程是非常不容易，若是當初推動變革的指導團隊，不再擁有積極的執行力之時，這樣會讓變革後的新作法，將無法深入組織文化中。等到時間久了，以往的舊習又會故態復萌，而使此次組織變革的成效，就消失了。因此，領導者若發現推動變革的指導團隊，有後續乏力的不適當人選時，必須立即撤換掉，尋找更合適的人選來接替，這樣才能將最終的戰果，永久延續保留下來。

組織變革的過程中，最害怕原始變革的危機感消失了，或是有一些眼前的戰果，就會大肆宣揚變革成功，這樣反而會鬆懈組織內變革的進展，所以聰明的推動變革執行者，會不斷地製造迫切的危機感，讓變革感覺隨時存在，讓所有人持續進行變革。

人是被動的高等動物，所以變革後的新作法，若是一直持續地貫徹時，這個新作法就會變成一個習以為常的習慣，而當習慣養成之後，這個變革後的新作法，就會潛移默化的深植在組織文化中。

目前國軍的組織變革，在執行與維持變革過程中，甚至是後續的新作法，均可以深植在國軍組織文化中，因為我們國軍是嚴守命令、徹底貫徹命令的組織，惟在變革過程中，若未全盤完善的考量利弊得失，將對未來國軍組織是種傷害，尤其國防預算逐年縮減中，再加上人口生育率的降低，募兵制的勢在必行之下，不要讓國軍的組織變革，是為變革而變革、為精簡而精簡，到最後變成為，像新聞報導內容：政府推行的國軍「精粹案」，將來國軍有可能外聘保全站哨，買菜、煮飯也有專人料理，清潔工作也可以委外請專人負責，以因應國軍人數不斷下修。不過這個消息一出來，就有立委質疑，連衛哨勤務都可以外包，簡直是讓軍方門戶洞開【註13】

註13 TVBS新聞2010/05/07報導：告別大鍋飯？國軍站哨、食勤擬委外。 <http://tw.news.yahoo.com/article/url/>



。所以，這可是要妥善規劃未來兵力結構來因應。

陸、結論

變革的推展會受到4種行為模式的阻礙：第一是自滿、自以為是、剛愎自用；第二是因為恐懼或驚慌導致缺乏鬥志、自我防衛、故步自封；第三是惱成怒、拒絕合作；第四則是過度悲觀導致遲疑不前。這樣很容易導致變革胎死腹中，而壞在起跑點【註14】。

要排除變革的抗拒與障礙，可以從許多方面著手，包括：教育與溝通（透過溝通與教育，可讓組織成員瞭解變革的理由，也能澄清很多誤解）、參與和涉入（將變革過程中可能受到影響的組織成員，納入決策過程中，使其成為參與決策者，得以在過程中陳述意見，甚至共同決策，這意味其對決策也負有責任）、協助與支持（當許多成員對於變革抗拒，源自於不確定性的憂慮，組織可以規劃很多方案協助成員，來面對這些不確定性）、談判與協商（有些成員在變革過程中之抗拒，可以透過交換來降低抗拒，這些交換通常是互惠的，透過一定的協商過程達成）、操弄與籠絡（可以透過一些比較檯面下，不容易察覺的作法，發揮一些影響力；而籠絡就是讓少數、重要的抗拒者，參與整個變革決策，或是在過程中，得到其想要的好處，以減少可能的抗拒）、外顯與內隱的強制（所謂的強制是指使人心生畏懼，難以抗拒的力量；很多組織會應用一些賞罰威脅抗拒者，甚至以體制外的作法，進行恐嚇，令其屈服）【註15】。

「領導人，像羅斯福、邱吉爾和雷根等人，他們有辦法激勵一些有才幹的人，讓他們把事情做得更好。而管理者呢，總是在複雜細節裡打轉，這些人往往把『進行管理』與『把事業弄得複雜』視為同義。他們往往試圖去控制和抑制，把大量的時間和精力浪費在瑣碎的細節上。【註16】」

所以，美國通用（GE）電器公司的執行長威爾許先生之理想中，身為一個領導者應該要為自己的組織，發展出一個遠景的規劃，而且他必須可以向組織內所有的人，清清楚楚地描述，並且透過成員的討論、訴說以及傾聽，來獲得一個接受的共識，這樣一來，組織內的所有成員，就可以持續地朝著既定的方向、目標及共識來前進。

d/a/100507/8/25917.html

註14 科特、科恩（2007，10），引爆變革之心，台北：天下遠見出版股份有限公司。

註15 溫金豐（2009，05），組織理論與管理二版，台北：華泰文化事業股份有限公司。

註16 高軼飛、陳亞光（2008，06），奇異變革與再造，台北：好優文化。



變革的過程永遠不要躁進，也不要授權給改革緩慢的慢郎中，重要的是改革不可缺少快速的戰果，這樣才能促使組織成員，有動力的邁進改革之路，而且必須將變革之成效，深植在組織文化中，尤其是領導者必須以身作則的示範，如此才能收到其成效，這樣也才能使組織，具備因應大環境變化的彈性適應能力。

在面對瞬息萬變的環境中，組織變革是必須推展的，在推動變革這個過程中，一定會遭遇來自四面八方的抗拒，這時推動組織變革的領導者，一定要運用各種可行的策略，成功地將阻力化成助力，這樣才能順順利利推動組織的變革，唯有組織不斷地提升自己實力，鞏固好組織的競爭優勢，才可以迎戰未來的任何挑戰而做準備。

柒、參考文獻

一、中文期刊：

- (一)約翰·科特 & 赫爾格·拉斯格博（2007，06），冰山在融化：在逆境中成功變革的關鍵智慧，台北：聯經出版事業股份有限公司。
- (二)Gareth R. Jones（2007，12），組織理論與管理—理論與個案（四版），台北：台灣培生教育出版股份有限公司與雙葉書廊有限公司。
- (三)高軼飛、陳亞光（2008，06），奇異變革與再造，台北：好優文化。
- (四)科特等著（2000，02），變革，台北：天下遠見出版股份有限公司。
- (五)溫金豐（2009，05），組織理論與管理二版，台北：華泰文化事業股份有限公司。
- (六)科恩（2006，08），變革領導：實踐企業變革關鍵的八個步驟，台北：天下遠見出版股份有限公司。
- (七)約翰·科特、里塞納德·塞辛格（2008，08），哈佛商業評論—搶救變革大作戰，哈佛出版社。
- (八)科特、科恩（2007，10），引爆變革之心，台北：天下遠見出版股份有限公司。

二、網頁：

- (一)TVBS新聞2010/05/07報導：告別大鍋飯？國軍站哨、食勤擬委外。<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/100507/8/25917.html>

作者簡介

空軍少校 曾麗娟

空軍航空技術學校女官86年班、空軍航空技術學校通參班93年班，國立高雄應用科技大學人力資源發展所研究生，曾任氣象官、預報長，現任空軍官校總教官室少校教官。