

國防轉型之理論與強化作為

A Study on Theories of National Defense Transformation and Strengthening Actions

謝游麟 (You-Lin, Shei)

國防大學戰爭學院上校主任教官

葛惠敏 (Hui-Min, Ko)

國防大學空軍指揮參謀學院上校教官

提 要

國防轉型是在國防領域結合觀念、方法、組織、資源、技術與準則等要素的共同發展，追求根本性、突破性變革的一種連續及整合過程。國軍在推動轉型之際，須面臨國防資源的緊縮、兵役制度轉型的隱憂、多重任務的考驗及組織變革的阻力與挑戰等。如何在轉型中減少阻力、迎接挑戰，必須要有相關的理論為基礎與強化作為來協助達到轉型目的。在強化作為方面，必須體認國防組織之內外環境、型塑正面之組織文化、營造成學習型組織、優質領導統御、貫徹執行力的決心、鼓勵組織創新發展及持恆人才培養。

關鍵詞：國防轉型、變革、組織文化、學習型組織、創新

Abstract

National defense transformation is a continuously integrating process which combines those factors of concept, method, organization, resource, technique and doctrine in the national defense domain to seek fundamental and breakthrough reforms. At the time of transforming, the military must handle simultaneous problems such as cutting down of defense resources, transforming concerns of military service system, tests of multi-missions, and resistances and challenges regarding to organization reform. In order to reduce these resistances and to tackle the challenges, there must be some related theories, as the foundation, and some strengthening actions to achieve the goals of transformation. In terms of strengthening actions, the military must understand inside and outside environments of national defense organization, shape a positive organizational culture, build a learning organization, advance leadership, carry out the determination of execution, encourage innovative organizational development, and keep cultivating talented personnel.

Keywords: National Defense Transformation, Refine, Organizational Culture, Learning Organization, Innovation

壹、前言

轉型(Transformation)為「在本質或型態上的重大改變，通常是為追求更好的發展。¹」受全球化(Globalization)趨勢的深化影響，社會上政治、經濟、科技、文化等各領域，甚至各企業組織紛紛提出「轉型」，以適應內、外環境的變化，國防領域亦然。尤其世界各軍事強國如美國、中共、俄羅斯、英國及德國等，為因應其國防安全的挑戰，亦提出國防轉型(Defense Transformation)、軍事轉型(Military Transformation)或兵力轉型(Forces Transformation)等以因應。²就我國而言，「國防轉型」的提出應是近10年的事，如我國93年《國防報告書》就指出：「國軍將依建軍構想規劃，落實各階段武器系統獲得與部隊戰力整建，並結合國軍精進案兵力結構調整，全面推動軍事轉型，以建立一支組織靈活、反應迅速、效能卓越的現代化武力。」³國防轉型是持續、複雜且充滿風險的過程，並受主、客觀因素影響，其間不免會受到一些挑戰、衝擊或障礙，如何迎接挑戰、減少衝擊、克服障礙、降低複雜與風險程度，必須要有相關的理論與強化作為來協助達到轉型的目的。基於此，本文先提出與國防轉型相關之理論，繼而研析我國國防轉型之驅動

力與歷程、可能面臨之挑戰，並從相關理論與挑戰中歸納出成功轉型之重要關鍵因素，進而提出強化作為。

貳、國防轉型之概念與相關理論

一、「轉型」之定義

依據韋伯(Webster)字典指出，「轉型」係指事物在型態、結構及本質上的變革(a change in the shape, structure, nature of something)。⁴2001年4月美國國防部完成的《轉型研究報告》(Transformation Study Report)，將「轉型」一詞定義為「透過概念、組織、流程、科技應用與裝備的變革，達成增益作戰效能、強化作戰效率及降低成本等目的。⁵」美國前國防部長倫斯斐(Donald Rumsfeld)認為轉型的目的是在於創造未來或者因應未來挑戰。因此，轉型是一個持續的過程，它沒有終點，更不是一蹴可及的。倫斯斐更強調轉型不應僅限於「技術」，而應該是一種有關軍事思想、編裝體制、作戰方式的改變；也不應該僅關注細枝末節的變化，而是關注「性質」和「程序」的變化。⁶美國學者夏應(G. T. Shaheen)認為「轉型」是整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為的移轉，使組織更有彈性地及時反應環境各種變化，而能夠在經歷一段時間的努力後，改

1 Elinor Sloan著，黃文啟譯，《軍事轉型與當代戰爭》(Military Transformation and Modern Warfare)（臺北：國防部，2010年），頁9。

2 同註1，頁33-195。

3 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國93年國防報告書》（臺北：國防部，2004年），頁63-64。

4 轉引自陳悅琴等，〈企業主策略意圖對企業轉型歷程之分析：以歐都納公司為例〉，《創業管理研究》，第5卷第4期，2007年10月，頁3。

5 Office of the Secretary of Defense, "Transformation Study Report: Transforming Military Operational Capabilities," Apr 27, 2001, chart 5.

6 趙永生，〈美軍軍事轉型的思維〉，國防大學戰略研究中心，《2004年戰略論壇文集》（桃園：國防大學，2004年），頁43。

善組織績效和維持企業競爭力。⁷另外，「轉型」(Transformation)與「變革」(Change)一詞相互關聯，極為相近。「變革」是一個組織為了改變架構、本質和目標所執行的一系列措施。⁸變革依影響範圍及變動幅度區分漸進式變革(Incremental Change)與革命式變革(Evolutionary Change)，「漸進式變革」指組織中進行小幅度與調整的過程；「革命式變革」通常為整個組織大幅改變，即所謂的「轉型」。⁹漸進式變革與轉型區別如圖1所示。

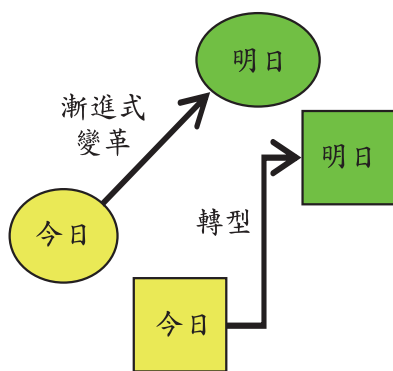


圖1 漸進式變革與轉型

資料來源：Gordon R. Sullivan著，吳惠民譯，《師法美陸軍變革之道》(Hope Is Not A Method)（臺北：國防部，1998年），頁211。

「轉型」一詞在沿革方面：冷戰後20餘年來，各國軍隊均在安全條件不斷變化的環境下，致力於組織調整以適應後冷戰時代的變化。在安全議題上，軍隊扮演著重要角色，因此軍隊的規模、結構與裝備等，能否有效應付各種潛在威脅，便成為關鍵所在。

此時美國提出「軍事事務革命」(Revolution of Military Affairs, RMA)就詳盡地說明這些理念，RMA就成為國防或軍事領域慣用的名詞；到了1990年代末期，美國國防界開始較少提到RMA一詞，而較常使用國防轉型、軍事轉型或轉型一詞；直至1997年由民主及共和兩黨國會議員要求成立「國防小組」(National Defense Panel)，公布名為《國防轉型：論21世紀的國家安全》(Transforming Defense: National Security in the 21st Century)的專案報告，才徹底將美國的基調，由原來的軍事事務革命變成「轉型」一詞。到了21世紀初美軍成立「部隊轉型辦公室」(Office of Force Transformation, OFT)成立，附屬在國防部長辦公室下，展開了大規模的「國防轉型計畫」。其中於2003年秋，美國國防部在一份名為《國防轉型：一個戰略途徑》(Military Transformation: A Strategic Approach)的文件中，詳細定義了「國防轉型」；直至2006年美國「四年期國防總檢討報告」(Quadrennial Defense Review, QDR)中已不再提及軍事事務革命，但「轉型」一詞至少用了20餘次。¹⁰此種用詞的改變，多少反映美國希望降低與「革命」一詞相關的過度期望與憂慮。

二、國防轉型之內涵與特性

(一)內涵

美國國防部認為「國防轉型」為「藉由新的構想(Concept)、能力(Capabilities)、

7 G. T. Shaheen, "Approach to Transformation," *Chief Executive*, Vol.3, No.2, Mar 1994, p. 2-5.

8 Murray Davies著，陳孝燮譯，《穩操勝算：掌控軍事組織變革》(Commanding Change War Winning Military Strategies for Organizational Change)（臺北：國防部史政編譯室，2003年），頁5。

9 Gordon R. Sullivan著，吳惠民譯，《師法美陸軍變革之道》(Hope Is Not A Method)（臺北：國防部，1998年），頁211。

10 同註1，頁18-19。

人員(People)與組織(Organization)來型塑軍事競爭及合作之變動本質過程。期能運用美國的優勢，並防止己方的不對稱缺點為敵利用，以維持己方戰略態勢，進而有助於強化世界的和平與穩定。¹¹」另美國學者賓尼迪克(Hans Binnendijk)在其所著之《美國軍事轉型》(*Transforming American's Military*)一書中認為「國防轉型」乃是為因應新的戰略情勢或新的科技來臨所醞釀出來的，旨在因應未來敵情威脅將作戰本質與作戰方式作適度的改變，其範圍包括科技與武器轉型、兵力結構轉型、部隊作戰轉型等，屬於軍隊的外表、本質、或特性上的一種重大轉變。¹²我國《國軍軍語辭典》對國防轉型之定義為：因應新戰略環境及威脅，對國防組織、軍事準則、武器系統作全面性檢討與精進；¹³另我國95年《國防報告書》認為國防轉型是在國防領域結合觀念、方法、組織、資源、技術、裝備與準則等要素的共同發展，追求根本性、突破性變革的一種連續及整合過程，其目的在為國家的軍隊創造出能夠適應戰略環境變遷、克服多元國防挑戰的能力，以維護國家安全。¹⁴該報告書同時指出，就實務面而言，「國防轉型」是在國家安全政策及國防政策指導下，涵蓋戰略規劃、資源分配、聯合作戰、武器籌建、組織變革、部隊

訓練、準則發展及軍事教育等諸面向革新作為的整合性實踐。¹⁵

若以「系統」(System)的角度觀之，¹⁶吾人將「國防轉型」定義為：由一個國防系統不連續地(Discontinuous)改變至另一國防系統之過程，經過改變後之國防系統其能力、功能、效能及適應力等將遠大於原來之國防系統，此系統包括戰略(Strategy)、組織(Organization)、人力(Manpower)、戰力(Warfighting Capabilities)、文化(Culture)等元素。

(二)特性

合理的國防轉型作為至少應具備根本、整合與持續三種特性：¹⁷

1.根本性

國防轉型的目標不僅於改善現存的各項能力，更須促使軍隊體質作最基本而廣泛的轉變，使軍隊徹底脫胎換骨。

2.整合性

國防轉型並非個別領域或個別軍（兵）種改良工作的總和，而是同時跨越不同領域、不同軍（兵）種事務的通盤擘劃與推動，揚棄各自獨立發展的途徑，以求整合各項革新元素，達成整體突破，或綜合加成的效果。

3.持續性

11 U.S. DoD, *Military Transformation: A Strategic Approach* (Washington, DC: Office of the Secretary of Defense, 2003), p. 8.

12 Hans Binnendijk著，張台航譯，《美國軍事轉型》(*Transforming American's Military*)（臺北：國防部史政編譯室，2004年），頁80-83。

13 國防部印頒，《國軍軍語辭典》（臺北：國防部，2004年），頁1-1。

14 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國95年國防報告書》（臺北：國防部，2006年），頁20。

15 同註14。

16 系統是「由相互聯繫、相互作用的要件（或次系統）組成，且具有一定結構和功能的有機整體。包括環境(Environment)、要件(Element)、次系統(Subsystem)、結構(Structure)、功能(Function)等五個概念。

17 同註14。

國防轉型本身是一個長期持續進行與適應的過程，許多轉型步驟與目的並非一蹴可及，而在轉型過程中亦須隨時適應環境進行彈性調整，以超越敵人，通過現實考驗。

三、國防轉型之理論

(一)組織轉型

1. 美國哈佛大學教授庫特(John P. Kotter)在其《領導變革》(Leading Change)一書中提出組織轉型的8大步驟：(1)建立危機意識；(2)成立領導團隊；(3)建立願景；(4)傳達願景；(5)權責下授；(6)創造近程戰果；(7)鞏固戰果並再接再厲；(8)讓新作法、新方式深植組織文化。¹⁸

2. 邁爾斯(Robert H. Miles)在1997年所著之《領導企業轉型》(Leading Corporate Transformation)一書中提出轉型的基本特質：(1)堅持既定方向之能力（產生轉型的力量）；(2)總體觀點（制定未來願景）；(3)全面性執行計畫（包括策略、架構、基礎設施、人員、文化與核心能力）；(4)嚴苛的轉型領導者（建構轉型程序）。¹⁹

(二)變革模式

1. 黎溫(Kurt Lewin)之組織變革3階段模式²⁰

(1)解凍階段(Unfreezing)

確認、了解變革需求與化解抗拒，讓組織成員了解到既有文化、技術、過程、方法、人員和結構等環節中，若不變革將不能適存於目前環境。

(2)變革(Changing)

變革是一個學習過程，需要給組織成員提供新信息、新行為模式和新的視角，並指明變革方向，實施變革，進而形成新的行為和態度。這一階段中，應該注意為新的工作態度和行為樹立榜樣，其途徑可採用角色模範、導師指導、專家演講、群體培訓等。

(3)再凍結(Re-freezing)

此階段在於利用必要的強化手段，使組織成員新的態度與行為固定下來，進而使組織變革處於穩定狀態，並評估變革執行成效。

2. 國內學者范佐驊認為組織變革的內涵可包括5個基礎：技術、結構、文化、任務及人員為基礎的變革，詳如表1。²¹

(三)軍事變革

1. 戴維斯(Murray Davies)指出軍事變革須有「軍事變革管理策略」(Military Change Management Strategy)始能順利推動，軍事變革管理策略包括三個步驟：第一步驟是標定組織在組織變革循環中的定位，乃藉由組織的沿革過程、當前的活動和未來可能面對的需求，界定組織的定位，確認變革問題的相對強度及解決方案的範圍；第二步驟是找出關鍵的軍事變革因素(Critical Military Change Factors)，評估各個因素的重要性與決定所有因素之間的關聯性，尤其組織內外反對、贊成及中立勢力的消長將影響到組織變革的方式和進程；第三步驟是擬訂和執行軍事變革

18 John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), pp. 4-140.

19 Robert H. Miles, *Leading Corporate Transformation* (San Francisco: Jossey Bass, 1997), pp. 28-48.

20 吳承恩，《組織行為學》（臺北：華泰書局，1993年），頁436。

21 范佐驊，〈從組織變革探討國軍政戰組織再造〉，《國防雜誌》，第19卷5期，2004年5月，頁4-5。

表1 組織變革的內涵

區分	內涵
技術為基礎的變革	針對工作流程、生產方法、設備、控制系統與資訊系統所進行的變革與修正。
結構為基礎的變革	針對組織部門的重整、職權和職責重新分配、協調機能、集權程度、工作設計所進行的變革。
文化為基礎的變革	包括改變一個組織所共有的價值觀、信念、習慣與基本行為。
任務為基礎的變革	主要針對工作的內容、程序及步驟所進行的變革。
人員為基礎的變革	是針對改變員工的知覺、態度、能力與期望來試圖創造組織的變革。

資料來源：綜整自范佐驊，〈從組織變革探討國軍政戰組織再造〉，《國防雜誌》，第19卷5期，2004年5月，頁4-5。

管理計畫(Military Change Management Plan)，其計畫原則包括：(1)充分傳達變革訊息；(2)設想變革後狀況；(3)必須導引變革；(4)以人為本、事務次之；(5)批評不代表反叛；(6)軍事變革絕非一夕之功；(7)擷取他人變革注意事項；(8)避免表面變革。²²

2. 史塔力將軍(General Donn Starry)認為軍事變革有7大需求：²³

(1)軍事領導者或領導機構務須成立管理變革的單位或機制，這個單位或機制就變革的必須性提出說明，指出變革與以往作法有何不同。

(2)確保主要參謀與指揮人員之教育背景能建立解決問題之文化架構。

(3)任命發言人或發言單位以提倡變革。

(4)建立變革共識、激勵新構想，並讓更多的人了解變革。

(5)建立領導階層的連續性，這是變革的基本需求，使相關作為能夠持續。

(6)獲得高層領導人之支持，此領導人需能察納變革的不同意見，認同變革之必

須性，接受新構想，以及起碼成為變革的支持者。

(7)進行實地測試：變革支持者應透過公開、嚴苛與實際之實驗展開提案的功效，並依據實驗結果修正變革作為。

3. 蘇立文將軍(General Gordon Sullivan)在其所著之《師法美陸軍變革之道》(*Hope Is Not A Method*)一書中列舉陸軍11項變革方針

(1)變革為困難之事，領導者須採躬身參與之方式，採取行動並引導方向。

(2)領導者須運用「價值觀」讓所屬在不確定中找到方向，為促進組織成長之決定與行動提供策略基礎。

(3)思想領導行為，轉型的首要之務在於「思想」，須針對未來建構紮實的思想架構。

(4)領導者須改變組織內部的重要程序，俾使變革奏效。著重於瑣碎事物或有限之調整，不會產生實質與持久的轉型。

(5)「團隊精神」能使成員對組織產生責任感，從而產生推動轉型的動力，而團隊精神攸關轉型的成功。

22 同註8，頁63-187。

23 同註9，頁312-315。

(6)預判意外狀況，彈性與復原力攸關組織是否能因應意外狀況並保持變革方向。

(7)今日與明日的需求可能相互排擠，領導者須在人員、經費、時間與能力等資源之間取得平衡，以滿足今日與明日之需求。

(8)精益求精，好還要更好。

(9)專注未來，培養組織中正面、富創意且樂觀之文化。

(10)從行動中學習，並分享所獲得之知識，建立組織內創新與成長的企業家精神。

(11)培育人才，鼓勵能跳脫組織框架進行創新思考的人。

4.美國國防部的官方文件〈國防轉型的要素〉(Elements of Defense Transformation)中提出國防轉型的程序：首先分析戰略(Strategic)、威脅(Threat)、科技(Technology)、降低風險(Risk Mitigation)等因素，確認需求與目標，之後驅動轉型戰略，繼之實施轉型，包括發展聯合概念及進行實驗，最後達到所望在科技、程序、組織、人員等方面之轉型能力(Capabilities)。如圖2所示。²⁴其中促進轉型的策略包括新興的科技、有效的組織架構及以全新方式培訓的人員。²⁵

綜合上述國防轉型之相關理論得知，推動轉型或變革有其步驟、模式、策略及方針等，並與組織中之文化、願景、學習、領導、溝通、創新、人才培育及環境等因素息息相關。

參、我國國防轉型之驅動力與歷程

一、轉型之驅動力

(一)因應安全環境之挑戰

我國國防之目的在保衛國家安全，絕不主動挑釁，亦透過參與區域安全合作，以避免軍事衝突發生，並與週邊國家共同維護區域和平與穩定的發展環境。然而中共迄今仍未放棄對臺動武準備，近年來在軍事上的積極發展反衛星武器、匿蹤（無人）戰機、航母、導彈、潛艦、大型海空投射載具等威懾及遠程打擊戰力，並置重點於建立「反介入」(Anti-access)與「區域拒止」(Area Denial)等戰力，已超出其自我防衛所需，除影響亞太地區之軍事平衡外，亦對我國防安全產生極大威脅。²⁶另外，我國因與周邊國家在海洋主權與經濟海域存有許多爭議與重疊之處，其中包括專屬經濟區漁權、爭議海

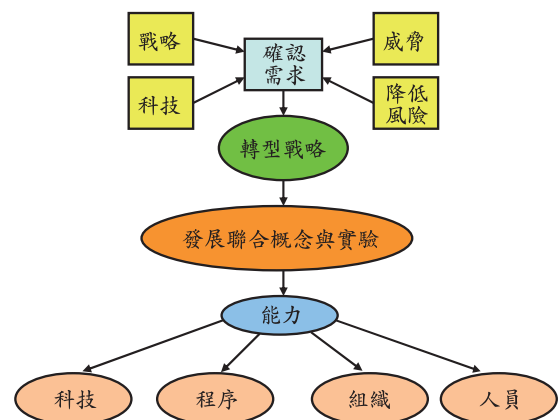


圖2 國防轉型程序

資料來源：U.S. DoD, "Elements of Defense Transformation", Oct 2004, p. 5.

24 U.S. DoD, "Elements of Defense Transformation," Oct 2004, p. 5.

25 Scott Jasper著，劉慶順譯，《國防能力轉型：國際安全新策略》(Transforming Defense Capabilities-New Approaches for International Security)（臺北：國防部史政編譯室，2012年），頁5。

26 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國100年國防報告書》（臺北：國防部，2011年），頁36。

域之海洋調查及其所衍生的相關海洋事務或領土主權問題，如釣魚臺列嶼、南海島嶼及其附近海域主權之爭，這些爭端將對我國防安全產生一定之影響。除傳統安全威脅外，非傳統安全議題之重要性日漸升高，亦考驗政府的施政與治理能力。尤其我國面臨地震、颱風與土石流等多種天然災害的威脅，亦為我國防安全面臨之挑戰。為了因應安全環境的轉變，國軍須重新審視國防戰略與軍事戰略，積極推動國防轉型，並依據敵情威脅變化及軍事戰略構想，檢討兵力結構與任務需求，進行兵力規模的縮減與部隊編組型態的調整，期能在不同於以往的安全環境下，能夠發揮最堅強的戰力。²⁷

(二)順應戰爭型態的改變

隨戰略環境改變、科技日新月異及軍事事務革命不斷深入，「戰爭型態」(War Pattern)已逐漸擺脫傳統兩軍主力對壘模式，²⁸朝多元化、全方位、不規則等面向發展。惟如何在戰爭中「贏得勝利」的本質，始終是敵對雙方共同目標。為達此勝利目標，戰爭中各種作戰方式、工具及手段等紛紛出籠，並不斷推陳出新，特別是從上個世紀末90年代起的波灣戰爭、科索沃戰爭，到本世紀初所發生的阿富汗戰爭及伊拉克等戰爭中，戰爭與威脅型態發生質的變化，呈現複雜而

多元的面貌，如多維戰場空間、資訊優勢與戰場覺知、精準摧毀與重心打擊、非接觸作戰、非對稱作戰、作戰指揮要求迅速權變、後備部隊立即動員作戰等。²⁹為迎接國防與軍事挑戰，國際間廣泛興起軍事改革的浪潮，國軍亦需適應戰爭型態的改變，加速國防轉型，以因應未來戰爭之挑戰。

(三)國防政策與戰略之指導

「政策」(Policy)是執行行動的指引，它是一個人、團體或政府在固定環境中，所擬訂的一個行動方案；³⁰政策也是「政府或團體為達到某種目的，所採取的行動方針或綱領」³¹而「戰略」(Strategy)是一種「思想方法」，是一種「計畫作為」，是一種「行動指導」，其目的在於能獲得最大之成功公算與有利之效果。³²我國推動國防轉型須在國防政策、國防戰略及軍事戰略之指導下進行，現階段國防政策係以建構可恃戰力、展現防衛決心、維護區域穩定、鞏固精神戰力、強化災害防救、推動募兵制度，以及優化官兵照顧等7大要項為主要任務目標。而國防戰略賡續以預防戰爭、國土防衛、應變制變、防範衝突，以及區域穩定為要旨。軍事戰略則循「防衛固守、有效嚇阻」的構想，結合全民總體防衛力量，遂行國土防衛，確保國家安全。³³

27 韓耀霆，〈國軍組織的再精進與調整—四年期國防總檢討的觀察與分析〉，《國防雜誌》，第25卷第3期，2010年6月，頁52。

28 「戰爭型態」指某一時期戰爭中，所運用之作戰方式、作戰工具與配合地理環境所綜合表現的一種外在形式。源自國防部印頒，《國軍軍事戰略規劃要綱》（臺北：國防部，2007年），頁3-2。

29 國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會，《中華民國九十八年四年期國防總檢討》（臺北：國防部，2009年），頁29-31。

30 林水波等，《公共政策》（臺北：五南圖書出版社，2006年），頁7。

31 張金鑑，《動態政治學》（臺北：七友傳播事業，1977年），頁28。

32 鄧定秩，《國家戰略的理論與實踐》（臺北：黎明文化事業，2007年），頁21。

33 國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會，《中華民國一〇二年四年期國防總檢討》（臺北：國防部，2013年），頁29-31。

(四)社會民意的期待

我國在成功邁向經濟開發與民主轉型後，社會趨向開放進步，國軍的能力與表現亦有更高期許。為維護我國主權獨立、完整，保障民主、自由、人權的基本價值，促進國家經濟、社會與政治發展，國軍必須採取一切有效可行措施，發展具備高度適應性的國防能力，以勝任新時代的需求。另外，在民主國家的社會中，「社會公意」在公共政策的擬訂與執行上均具一定程度的影響力，我國社會亦然。社會公意涵括面向相當廣泛，民意代表質詢、新聞媒體社論或戰略社群的論述與研究均屬之。³⁴ 這些國防體制外的建言，在國軍轉型過程中將扮演著重要催化作用，不僅影響國防政策產出，亦將在執行階段發揮相當程度監督作用。尤其國防組織常給予社會大眾封閉、保守、僵化、消極等印象，在施政作為的透明度上亦常遭受外界質疑。為扭轉這些負面形象，國防組織唯有朝創新方向轉型，始能展現組織開放、彈性、革新、積極的形象。

二、我國國防轉型歷程

就我國而言，「國防轉型」之發展歷程及方向，可從歷年《國防報告書》及《四年期國防總檢討》等官方出版品中獲得了解：

(一)93年《國防報告書》

推動國軍兵力轉型，須結合現代作戰型態科技化、資訊化及迅捷化的特性，持續針對兵力規模、組織結構、部隊任務、戰略思維、準則訓練等方面進行革新檢討，並同步拓展人才管道，提升國防人力素質，引進現代管理概念及精進組織管理，建立「以

知識為基礎」的專業化國軍，以有效因應資訊時代的國防挑戰，轉型策略如后：1.革新編裝組織；2.能力導向轉型；3.強化軍種聯合；4.創新資電優勢；5.強化科技基礎；6.落實全民防衛。³⁵

(二)95年《國防報告書》

本年國防報告書係以「國防轉型」為主軸，強調國防轉型核心理念為「穩健轉型」、「效能導向」，推動各項具體改革措施，提升國軍各項能力，在「全民國防」的基礎上，達成「預防戰爭、國土防衛、反恐制變」的國防政策基本目標，保護國家的和平現狀與長遠發展。國軍推動轉型係以「知識化、專業化、科技化、聯合理化」為目標，區分戰略、組織、人力及戰力四大主軸，針對國防組織與武裝部隊進行活化與改造，期由「發揮高效能的組織和人力」及「適應新挑戰的戰略與戰力」，建構一支具備勝戰實力的效能型軍隊。另外，本年國防報告書亦強調國防轉型的基礎在「全民國防」，值此國軍積極推動轉型的關鍵時刻，尤須全民的認同與支持，以獲致團結合力的效果，使國軍能夠獲得必要資源，廣納專業人才，深化軍民合作，以結合國軍革新轉型的動力，迎接未來挑戰。³⁶

(三)98年《四年期國防總檢討》

國防部須在應付當前安全威脅與推動革新轉型之間，取得適切合理的平衡，國防轉型規劃的重點包括：強化國防組織效能、規劃調整兵力結構、推動「募兵制」政策、精進建軍規劃機制，檢討軍備發展機制、革新國防人才培育、合理國防財力運用及落實

34 同註14，頁66-68。

35 同註3，頁88。

36 同註14，頁21-23。

國防結合民生等面向。³⁷

(四)100年《國防報告書》

國防轉型是一持續進行的過程，國軍藉由整體國防力量的主動投入，期能因應未來國內外各種局勢的發展。轉型範圍不僅涵蓋有形之武器裝備更新、組織體制精簡、作戰訓練精練與軍事理論精研，同時包括無形之組織文化改革、管理制度精進以及思想觀念與時俱進。期以更具彈性之思維模式，打破舊有包袱與視為當然的慣性思考，強化轉型動能。國軍以「創新」與「不對稱」的思維進行國防改革與轉型工作，積極籌購及換裝各類型現代化武器裝備，提升聯合作戰能力。此外，國軍已完成「精粹案」兵力結構調整方案及募兵制的規劃，後續將以更務實的態度精益求精，強化建軍備戰成果，持續國防轉型，有效提升國防組織效益，確保國軍戰力。³⁸

(五)102年《四年期國防總檢討》

為因應世界潮流並考量可獲國防資源，國軍持續銳意改革，在軍事現代化與兵力精簡之間取得平衡，建立「小而精、小而強、小而巧」的國防勁旅，以適應各項國防挑戰。未來以「重點建軍」取代「平衡建軍」理念，依「事權統一、專業分工」原則，適當調整國防部組織架構；並依「精簡常備、廣儲後備」原則，預計103年底國軍總員額調降至21萬5千人。後續將持續精進軍備管理機制、妥善配置國防財力資源、結合國防科技與民生經濟發展，按「計畫預算」制

度，檢討施政需求與優序次第，發揮國防預算最大效益。另為因應戰略環境及國內人口結構的改變，國防部將賡續推動募兵制度，同時完善配套措施，以塑造專業國軍及組建可恃後備戰力。³⁹

綜合上述，國軍因應內、外戰略環境的改變而提出國防轉型，其目的在於建立「小而精、小而強、小而巧」的國防武力，以適應各項國防挑戰；其內涵上則較偏重「兵力規模、組織結構、部隊任務、準則訓練」等「硬實力」方面的變革；在途徑上則採持續、穩健轉型方式進行。

肆、我國國防轉型之挑戰與強化作為

一、挑戰

(一)國防資源的緊縮

「國防預算」為落實轉型的重要基礎，亦為執行國防政策、建軍備戰的財力來源。自2002迄2012年我國國防預算規模約2,500至3,300億元間，占中央政府總預算比例在15.52%至19.51%間。尤其2011年度僅編列新臺幣2,946億元，創近5年國防預算新低，僅占國內生產毛額(GDP)2.73%。⁴⁰「由於當前政府施政傾向於社服與科教，未來4年國防預算獲得將更為艱難。依據現行武器裝備的全壽期情況估計，今後國防預算可能不僅買不起新式武器，對維持二代兵力的正常運轉亦可能發生問題，因此有限的國防預算分配，要比以往更審慎考量。⁴¹」在有限的國

37 同註29，頁17。

38 同註26，頁75。

39 同註33，頁9。

40 同註26，頁141。

41 張京育，《國安建議(2008-2012)：四年期程國家安全展望報告》（臺北：中華歐亞基金會，2008年），頁46。

防資源下，軍人待遇及福利無法顯著提升，導致人員招募誘因及官兵留營意願不足，將使各項重大國防轉型之困難度上升。在此國防資源緊縮之際，強化國防資源運用策略，針對國防組織、機制與流程及國軍部隊的功能、編組與構成，來進行有系統的重塑，並降低總體財力負擔，期能創造更高的組織效能，達成國防任務。⁴²

(二)軍事戰略的制約

軍事戰略(Military strategy)係國家戰略中心環節，為指導武力建設與運用之藝術，涉及建軍、備戰及指導用兵三方面，亦為國防轉型之主要依據。國軍考量周邊安全環境及敵我戰略態勢發展，依國防戰略指導，以「防衛固守、有效嚇阻」為軍事戰略構想。惟我國國防自主能力不足，先進科技之武器裝備多賴向美採購，由於美國對於軍售在質與量的設限，使得我國的軍事戰略往往須配合美國售我之武器種類、數量而定，導致國軍在戰略構想、戰術作為、人員編裝、後勤補給及軍事準則等，都必須做出適當的修正，無法真正達到軍事戰略目標與轉型目的。再加上受守勢防衛的戰略限制，國軍無法發展大規模毀滅性武器或具報復性嚇阻的傳統武力，如中長程地對地飛彈、巡弋飛彈、遠程轟炸機及攻擊性潛艇等，若欲「有效嚇阻」敵人，國軍必須發展自身的戰略思維與配套措施以因應。另外，從目前「防衛固守、有效嚇阻」軍事戰略之內涵看出，國軍建軍、備戰及用兵思維仍以因應臺澎防衛作戰為主軸，對於我國東海、南海島嶼主權的維護，尚未有具體之軍事戰略以因應，一旦這些區域發生衝突，可能會產生無法立即

應變制變之窘境。由上述可知，若國軍維持現有之軍事戰略，將影響國防轉型方向。

(三)兵役制度變革的隱憂

國防部因應精密裝備的更新、人口結構的改變、國際社會的趨勢等因素，擘劃至民國103年底後將全面採「募兵制」，以符合建軍備戰需求。屆時國軍建軍人力方面將面臨「人員需求」與「人員素質」的挑戰，國軍若無法招募到足夠適當的人力，或人員素質不佳等，均將對部隊戰力產生莫大影響。至於非志願役之役男僅接受4個月之軍事訓練，就納入後備軍人列管、運用，並接受後備動員召集訓練。以目前教育召集時程，可否訓練出一位合格戰鬥兵，進而發揮戰力，實有待商榷。另對國防預算的分配而言，軍事投資、作業維持、人員維持費用三者具互動關係。實施募兵制後，必然會增加人員維持費比重，相對地排擠軍事投資與作業維持費用，影響新武器裝備的維修與採購。國軍如何以有限的經費，維持高素質及訓練有素之人力資源，保持適度的新式武器裝備投資規模，亦為轉型的艱鉅挑戰。

(四)多重任務的考驗

總統馬英九先生於98年8月8日莫拉克颱風重創臺灣後，公開宣示國軍須將「災害防救」列為中心任務之一，並調整國軍災害防救的角色由「接受申請、支援」轉換為「主動、協調執行」。為達成此一任務，國軍全面精進防救災整備，強化部隊救災專業能力，具體作為包括：整合預警機制、預置兵力部署、研修法令規定、發展準則教令、強化救災演訓及籌購救災機具等。⁴³同時國防部亦將「支援地區重大災害防救工作」納入

42 同註27，頁53。

各軍種之平時任務，並列為軍隊重要訓練課題。由此可知，國軍在未來的任務是多元的，除原戰訓本務外，另亦加重了「非戰爭軍事行動」的角色，對於國防轉型亦添加了許多考驗。

(五)組織變革的阻力

組織變革(Organization Change)是指組織從現行的狀態轉換至另一種狀態，以增進整體績效的過程。⁴⁴ 國防組織為了生存與發展，必須因應環境作適當的調整與改變，以確保其競爭力，惟面對未來之改革，習慣於惰性思考的人類，第一個直覺反應，大多選擇反對。學者李新鄉就舉出個人及組織層面抗拒組織變革的原因：⁴⁵

1.個人層面的因素

(1)對失敗及未來不確定性之恐懼

組織成員對於變革有不確定性的因素，害怕失敗後的未知結果，因而有抗拒的心理。

(2)人格特質

有些成員具有保持現狀，沒有冒險的心理，對於變革採取抗拒的意識，而沒有配合的意願。

(3)安全感受到威脅

有些成員安全感需求較高，對於新的措施改變既有的知識或行為，可能威脅到他們的安定感，而採取抗拒變革。

(4)知識能力不足

若變革的層面太高，使成員有能力不足的感覺而不能勝任，危機意識高而有

抗拒的心理層面。

2.組織層面的因素

(1)經濟的因素

因變革要投入較多的成本，使組織的負擔勢必加重，使有些組織非到不得已，才會採取變革。

(2)部門間意見不一樣

組織變革後，有些部門可能重組或調整，損失或衝突各不相同，使彼此互相牽制，阻礙變革的進展。

(3)組織慣性

組織變革是否有效充滿不確定性，因此以不變應萬變的組織慣性，阻礙了組織的變革。

要排除或化解組織變革之抗拒、阻力與障礙可以從許多方面著手，美國學者Kotter等人就提出一些作法，包括「溝通與教育」、「參與與涉入」、「協助與支持」、「談判與協商」、「操弄與籠絡」及「外顯與內隱的強制」等。⁴⁶

二、國防轉型中之強化作為

國防轉型是全面的轉型，除了在有形戰力方面的提升外，必須在文化與心態上進行重大轉變，不僅「把事做對」(Do the things right)，更要「做對的事」(Do the right things)。經過對國防轉型理論及挑戰的分析，在理論方面，吾人萃取出國防組織中的環境、文化、領導、學習、創新及人才培育等因素，乃成功轉型之重要關鍵；在挑戰方面，不外來自國防資源（人力、物力、財力等）的不

43 同註29，頁178-181。

44 溫金豐，《組織理論與管理》（臺北：華泰文化事業，2012年），頁535。

45 李新鄉，《組織心理學》（臺北：五南文化，2008年），頁239-240。

46 John P. Kotter and Leonard A. Schiesinger, *Choosing Strategies for Change* (Boston:Harvard Business Review, 1979), pp. 106-114.

足、組織內部對於變革的抗拒等，這些組織內、外環境的挑戰可從文化、領導、學習等「軟實力」加以克服、強化。因此，本文針對這些因素提出強化作為，期能因應轉型挑戰、減少轉型阻力，進而達到預期目標。

(一)體認國防組織之內外環境，俾利提出策略以因應

在此國防轉型之際，須不斷盱衡內、外環境的變遷，從中發覺國防組織面臨之挑戰與機會，俾利提出策略以因應。分析組織面臨之挑戰與機會，常用SWOT(Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)分析法：這種方法為審核組織和環境整個策略定位(Strategic Position)的重要工具，用來評估組織策略、內部能力（優勢和劣勢）和外部可能情況（機會和威脅）之間的配適程度。⁴⁷國防組織發展之SWOT分析如表2所示。

經上述對國防組織發展之SWOT分析，在策略上對於現有組織之「優勢」須加

以發揚、擴大，「劣勢」須能克服、轉化，「機會」要能把握、成就，「威脅」須能抵禦、降低，始能逐漸達到轉型目標，進而提升國防組織競爭力。

(二)型塑正面之組織文化，以化解轉型可能產生阻力

「組織文化」(Organizational Culture)是組織運作時其成員所共同遵循的價值觀、信念、態度與行為規範。⁴⁸組織文化與國防轉型息息相關，正面組織文化不僅可化解轉型可能產生的阻力，亦可提供轉型的動力。塑造正面之組織文化可從以人為本、共塑願景、全員參與、建立明確規範及獎懲制度等四項指標進行：

1. 以人為本

組織人本主義(Humanism)之基礎在於認為人性本善，具有潛能、理性與自由意志，強調透過人性關懷與個人尊重，啟發組織成員對個人價值、理想的思考，結合組

表2 國防組織發展之SWOT分析

優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
1. 優良之歷史傳承。 2. 重視精神教育。 3. 層層節制、紀律嚴明。 4. 指揮、應變機制健全。 5. 完善的人力資源管理。 6. 待遇穩定、福利健全。	1. 人事精簡但任務負荷依舊繁重。 2. 資源獲得受限。 3. 欠缺具體之國家安全戰略可供依循。 4. 強調服從，限制組織創新發展。 5. 各軍種對建軍規劃意見紛歧。 6. 募兵制成效之不確定性。
機會(Opportunity)	威脅(Threat)
1. 國防組織轉型為興革之利基。 2. 全民國防理念逐漸擴散。 3. 國防工業與民生工業日趨緊密。 4. 藉交流、互訪、軍購等以拓展軍事外交。 5. 女性從軍意願大幅提升。	1. 中共軍事威脅日增。 2. 國內人口結構改變（少子化）。 3. 社會不良風氣漸漸蔓延至軍中。 4. 外界質疑軍中透明度不足。 5. 軍人的社會地位與刻板印象。 6. 軍人福利較為優厚，遭受質疑。

資料來源：謝游麟等，〈論國防組織之軟實力〉，《空軍學術雙月刊》，第634期，2013年6月，頁117。

47 湯志民，〈學校的策略管理〉，《國教之友》，第60卷第4期，2009年12月，頁6。

48 蔡進雄，〈轉型領導與學校效能〉（臺北：師大師苑，2000年），頁76-77。

織目標、團體目標與個人目標，以激勵成員自主的創造精神與奉獻行動。軍隊在教育訓練、戰備整備與營規管理等方面的政策、規劃與執行，均應以人本關懷為核心價值，凝聚部隊團結、提振官兵士氣及強化精神戰力。⁴⁹

2. 共塑願景

「願景」(Vision)係可以看到未來的可能與結果，它充滿期待，有願景就有希望。「願景」為組織提供一個明確努力的方向，由所有成員塑造，找出組織目標與核心價值，成為全體人員共同追求之意象，方能溝通觀念、凝聚共識與向心力，共謀組織的績效與發展。

3. 全員參與

「參與」是指個人在團體情境中，心理和情感的投入，以鼓勵個人為組織的目標貢獻心力並分擔責任。國防組織內若能運用參與決定的行政管理策略，讓多數相關人員提供意見、參與規劃、參與討論、共同議決等方式達成共識，形塑相互支持合作的夥伴關係，將可使組織層面獲得較佳的溝通、較融洽的工作氣氛、較民主的決策原則，較能提高決策品質，減少執行阻力。

4. 建立明確規範及獎懲制度

國防組織內必須建立一套成員共同遵守的規範，有共同遵守的規範，組織就不會形成多頭馬車，各行其事，漫無章法。相對地，人人根據規則來做事，組織才能井然有序。在獎懲制度方面，訂定公平合理的獎懲制度可以使組織成員士氣增強，成員才能

心服口服，反之亦然，此有助於優良組織文化的建立。

(三)營造學習型組織，提供國防轉型的動能來源

「學習」(Learning)是個人成長的動力，也是組織一種求知若渴、自我超越、勇於改變創新的核心價值，更是國防轉型的動能來源。「學習型組織」(Learning Organization)乃指一種團體，此一團體善於創新、學習且轉化知識，經由組織成員的學習及知能的改變，促成一個團隊進行必要的調整，以便能創造知識、運用知識、轉化知識，能持續其整體的生命力與適應力的團體即是「學習型組織」。⁵⁰ 學習型組織的基本理念，係以彼得·聖吉(Peter M. Senge)的「五項修練」(The Fifth Discipline)為架構，熟諳這五項修練是建立學習型組織的基礎，主要包括系統思考(System Thinking)、改善心智模式(Improving Mental Models)、自我超越(Personal Mastery)、建立共享願景(Building Shared Vision)及團隊學習(Team Learning)等。⁵¹ 其中「系統思考」指為解決組織的問題，應摒除僵化、片段的思考方式，以整體性的視野，觀察事件發生的環狀因素和互動關係。「改善心智模式」則鼓勵組織成員有多樣化的觀點和意見，才能在意見交流或行動實踐的過程中，激發團體智慧凝聚共識；「自我超越」指突破極限的自我實現，經由學習使生命產生，並延續創造力，來達成實現生命中真正想要達成的目標；「建立共享願景」乃組織成員共同持有的意象，為組織

49 同註14，頁110-111。

50 魏惠娟，〈學習型學校的規劃與實踐〉，《研習資訊》，第21卷第1期，2004年2月，頁12。

51 Peter M. Senge著，郭進隆譯，《第五項修練—學習型組織的藝術與實務》(The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization) (臺北：國防部史政編譯室，2002年)，頁10-17。

成員共同內生的關切焦點，使成員融匯成為一體，產生強烈實現其願景的動力與希望；「團隊學習」是發展團隊成員整體搭配與實現共同目標能力的過程，關鍵在於組織成員間的「對話」(Dialogue)和「討論」(Discussion)的能力。

(四)優質領導統御，增強組織的表現、氣氛與未來發展

「領導」是提出動機、方向、目的，並運用個人魅力及透過有效管理、激勵等方式，進而影響他人達成任務和改善組織行為的藝術。⁵² 領導的優劣不但關係到組織的表現、氣氛與未來發展，同時也影響到國防轉型的成敗。尤其在時代進步、教育普及、官兵素質相對提高的今日，領導統御已成為一項極具挑戰性的工作。各級領導者除充實本身思想、品德、才能、學識之外，尚須樹立正確領導觀念，革新領導作風，調整領導方法，以身作則、潛移默化、賞罰分明、德威並濟，鼓勵啟發，知人善任，使部屬心悅誠服，信仰愛戴。以往「唯我獨尊」、「官大學問大」、「外行領導內行」、「專制權威」等舊思維將被拋棄，取而代之是更加重視「充分授權」、「雙向溝通」、「整體效率」、「尊重專業」、「鼓勵創新」、「重視知識價值」及「開發人力資源」等領導作為。領導者以個人「經驗法則」、「直覺反應」等決策模式亦不復存在，取而代之是以「以知識為基礎」、「集體智慧」為決策導向，並尊重基層反應。⁵³

(五)貫徹執行力的決心，將轉型的想法變成行動

「執行力」(Execution)為國防轉型成功的關鍵。所謂執行力指的是貫徹策略意圖，完成預定目標的操作能力；執行力是一種把想法變成行動，把行動變成結果，從而如期、如質、如量完成任務的能力。它是組織競爭力的核心，是把組織策略、規劃轉化成為效益、成果的關鍵。⁵⁴ 只有擁有執行力強的組織、團隊或個人，才能在激烈的競爭中生存、穩定發展；如果沒有強而有力的執行力，組織中再偉大的構想、再完美的方案，最終都是紙上談兵，不僅白白耗費大量人力和時間，還會錯過許多很好的發展機會。尤其以往「沒有功勞，也有苦勞」、「但問耕耘，不問收穫」、「貴在參加，不在得獎」、「我將盡力而為(I'll do my best)」的觀念與心態還潛存在組織中，執行力將大打折扣。

執行力大師包熙迪(Larry Bossidy)在他所寫《執行力》一書的封面就強調執行力是：把事情完成的紀律(The Discipline of Getting Things Done)；沒有執行力，那有競爭力。包熙迪認為「執行」的三項關鍵要點：(一)執行是一種紀律，是策略不可分割的一環；(二)執行是企業領導人首要的工作；(三)執行必須成為之組織文化的核心成分。⁵⁵ 包氏也認為達成執行力有三大基石(Building Blocks)及三個核心流程(Core Processes)，其中三大基石包括領導人的七大重要行為、⁵⁶ 改變組

52 謝游麟，〈論戰略領導的溝通藝術〉，《國防雜誌》，第23卷第2期，2008年4月，頁93。

53 謝游麟，〈國軍發展不對稱軍事思想之途徑與實踐〉，《國防雜誌》，第27卷第4期，2012年7月，頁61。

54 MBA智庫百科，〈執行力〉，《維基百科》，2009年8月15日，<<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%89%A7%E8%A1%8C%E5%8A%9B>>（檢索日期：2013年3月2日）

55 Larry Bossidy著，李明譯，《執行力》(Execution)（臺北：天下遠見出版，2003年），頁61-72。

56 領導人的七大重要行為：了解你的組織與員工、實事求是、設立明確的目標與優先順序、後續追蹤、論功行賞、傳授經驗以提升員工能力、了解自我。

織文化及知人善任；三個核心流程則包括「人員流程」、「策略流程」及「營運流程」，其主要內涵如下：(一)人員流程：用能執行的人，人才要能互補；(二)策略流程：要有策略基石，亦即要有執行之策略；(三)營運流程：改善組織流程，才能提升競爭力。此三種流程彼此緊密連結，策略流程會將人員及營運現實納入考量；人員挑選與升遷會參考策略及營運計畫；而營運流程則會與策略目標以及人員水準相互配合。⁵⁷

(六)鼓勵組織創新發展，以提升組織整體競爭優勢

國防轉型的重要途徑—「創新」(Innovation)。創新一詞源自於拉丁文Novus，依其字義具有「改變」(Make Change)或「引進新事物」(Introduce New Things)的意思。⁵⁸管理大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說過：「不創新，即滅亡」(Innovate, or die)，「創新」乃組織生存的關鍵因素，亦是組織提升競爭力的要件。杜拉克也認為「創新」是人類互動生活中一種「另類思維、行動、態度」(Other Thought, Action, and Attitude)，這種另類的思維、行動、態度更能幫助解決組織、企業或個人所面臨的各種問題，有效達成組織目標或使命。⁵⁹在傳統軍事組織中，往往習於因循慣例或囿於固有經驗、知識，以致產生學習惰性或思考僵化，如再加上缺乏學習的動力與誘因，組織便開始老化、衰微，最後可能導致抗拒變革、排斥新思維、開倒

車等現象。因此，組織「創新」首先須突破原有的習慣性思維，對任一個議題或事件多角度、多方向、多側面進行思考，由平面到立體，由剛性到柔性，由封閉到開放。⁶⁰尤其組織領導者須具有創新理念，並能提供創新的組織文化、氣氛與環境條件，建立腦力激盪、集思廣益、團體討論、容許異議等決策模式；安排組織成員的集體參與和團隊合作，激發組織成員創新思維進而塑造創新的組織文化，以提升組織整體競爭優勢。⁶¹在國防轉型中創新發展之內涵上可包括思維創新、人才創新、領導統御創新、軍事理論創新、戰術戰法創新及科技創新等。

(七)持恆人才培養，為組織創造價值

推動國防轉型，人才是主要關鍵，因此對於人員素質與專業要求將更為嚴格。而人才的養成，則有賴於規劃完善的教育訓練與相關配套措施，以往只追求單一知識的專業人才，已經無法有效因應未來戰爭中指揮與科技融為一體的發展趨勢。因此，國軍在人才培育的規劃與執行方面，除建全民間人才招募機制、引進優質文官人力、精進軍事專業教育、建立數位化學習環境等措施外，⁶²另須營造「終身學習」環境、推動「持續教育」、「自我學習」觀念，使組織內所有成員能夠全心、自主地投入學習，以學習孕育觀念，以觀念引導變革。將學習進修所得的知識、經驗、技術與能力，用於提升個人專業與涵養，並可將所學傳播到整個組織，為組

57 同註55，頁101-268。

58 吳清山，〈學校創新經營方案之建構〉，《中等教育》，第56卷第3期，2005年6月，頁3。

59 汪銘生，《領導與團隊管理》（臺北：國立空中大學，2006年），頁172。

60 顧尚智，《2007年解放軍研究論壇彙編》（桃園：國防大學，2007年），頁215。

61 吳清山，《學校行政》（臺北：心理出版社，2006年），頁34。

62 同註14，頁113。

織創造價值，進而增進組織的活力與功能。成功關鍵在於高階主官的重視與帶領、獲得組織成員的重視及全員參與等。⁶³

收件：102年06月05日
修正：102年07月03日
接受：102年07月08日

伍、結 語

國防轉型是項複雜、持久、無法避免的戰略工程，是國防戰略的核心工作，若無轉型，國軍將無法面對戰略環境及未來的多元挑戰。國軍在因應安全環境之威脅、順應戰爭型態的改變、國防政策與戰略之指導、社會民意的期待等驅動力下，透過組織、兵力、裝備、準則、人才及教育等多方面的變革逐步推動國防轉型，期能建構「小而精、小而強、小而巧」的國防武力，以達成保衛國家安全、維護臺海和平的使命。在推動轉型之際，挑戰與阻力是必經的過程，如國軍須面臨國防資源的緊縮、軍事戰略的制約、兵役制度轉型的隱憂、多重任務的考驗及組織變革的阻力等。面對這些挑戰，國軍除將相關轉型或變革理論適切地運用於轉型過程外，另須以下之強化作為：體認國防組織之內、外環境，俾利提出策略以因應；型塑正面之組織文化，以化解轉型可能產生的阻力；營造成學習型組織，提供國防轉型的動能來源；優質領導統御，增強組織的表現、氣氛與未來發展；貫徹執行力，將轉型的想法變成行動，把行動變成結果；鼓勵組織創新發展，以提升組織整體競爭優勢；持恆人才培養，以學習孕育觀念，以觀念引導轉型，為組織創造價值，進而增進組織的活力與功能。

63 許明德，〈學習型組織〉，《科學發展》，第412期，2007年4月，頁70-74。

參考文獻

中文部分

專書

- 吳承恩，1993。《組織行為學》。臺北：華泰書局。
- 吳清山，2006。《學校行政》。臺北：心理出版社。
- 李新鄉，2008。《組織心理學》。臺北：五南文化。
- 汪銘生，2006。《領導與團隊管理》。臺北：國立空中大學。
- 林水波等，2006。《公共政策》。臺北：五南圖書出版社。
- 國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會，2009。《中華民國九十八年四年期國防總檢討》。臺北：國防部。
- 國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會，2013。《中華民國一〇二年四年期國防總檢討》。臺北：國防部。
- 國防部「國防報告書」編纂委員會編，2004。《中華民國93年國防報告書》。臺北：國防部。
- 國防部「國防報告書」編纂委員會編，2006。《中華民國95年國防報告書》。臺北：國防部。
- 國防部「國防報告書」編纂委員會編，2011。《中華民國100年國防報告書》。臺北：國防部。
- 國防部印頒，2004。《國軍軍語辭典》。臺北：國防部。
- 國防部印頒，2007。《國軍軍事戰略規劃要綱》。臺北：國防部。
- 張京育，2008。《國安建議(2008-2012)：四

年期程國家安全展望報告》。臺北：中華歐亞基金會。

張金鑑，1977。《動態政治學》。臺北：七友傳播事業。

溫金豐，2012。《組織理論與管理》。臺北：華泰文化事業。

蔡進雄，2000。《轉型領導與學校效能》。臺北：師大師苑。

鄧定秩，2007。《國家戰略的理論與實踐》。臺北：黎明文化事業。

顧尚智，2007。《2007年解放軍研究論壇彙編》。桃園：國防大學。

專書譯著

- Elinor Sloan著，黃文啟譯，2010。《軍事轉型與當代戰爭》(*Military Transformation and Modern Warfare*)。臺北：國防部。
- Gordon R. Sullivan著，吳惠民譯，1998。《師法美陸軍變革之道》(*Hope Is Not A Method*)。臺北：國防部。
- Hans Binnendijk著，張台航譯，2004。《美國軍事轉型》(*Transforming American Military*)。臺北：國防部史政編譯室。
- Larry Bossidy著，李明譯，2003。《執行力》(*Execution*)。臺北：天下遠見出版。
- Murray Davies著，陳孝燮譯，2003。《穩操勝算：掌控軍事組織變革》(*Commanding Change War Winning Military Strategies for Organizational Change*)。臺北：國防部史政編譯室。
- Peter M. Senge著，郭進隆譯，2002。《第五項修練—學習型組織的藝術與實務》(*The Fifth Discipline-The Art and Practice*)。

of the Learning Organization)。臺北：國防部史政編譯室。

Scott Jasper著，劉慶順譯，2012。《國防能力轉型：國際安全新策略》(*Transforming Defense Capabilities-New Approaches for International Security*)。臺北：國防部史政編譯室。

專書論文

趙永生，2004。〈美軍軍事轉型的思維〉，國防大學戰略研究中心主編，《2004年戰略論壇文集》。桃園：國防大學。頁43。

期刊論文

吳清山，2005。〈學校創新經營方案之建構〉，《中等教育》，第56卷第3期，頁1-21。

范佐驊，2004/5。〈從組織變革探討國軍政戰組織再造〉，《國防雜誌》，第19卷5期，頁1-14。

許明德，2007。〈學習型組織〉，《科學發展》，第412期，頁70-74。

陳悅琴等，2007/10。〈企業主策略意圖對企業轉型歷程之分析：以歐都納公司為例〉，《創業管理研究》，第5卷第4期，頁1-36。

湯志民，2009/12。〈學校的策略管理〉，《國教之友》，第60卷第4期，頁3-15。

謝游麟，2008。〈論戰略領導的溝通藝術〉，《國防雜誌》，第23卷第2期，頁93-102。

謝游麟，2012/7。〈國軍發展不對稱軍事思想之途徑與實踐〉，《國防雜誌》，第27卷第4期，頁51-64。

謝游麟，2013/6。〈論國防組織之軟實力〉，《空軍學術雙月刊》，第634期，頁117-120。

韓耀霆，2010/6。〈國軍組織的再精進與調整—四年期國防總檢討的觀察與分析〉，《國防雜誌》，第25卷第3期，頁45-59。

魏惠娟，2004/2。〈學習型學校的規劃與實踐〉，《研習資訊》，第21卷第1期，頁1-12。

網際網路

MBA智庫百科，2009/8/15。〈執行力〉，《維基百科》，<<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%89%A7%E8%A1%8C%E5%8A%9B>>。

外文部分

專書

Kotter, John P., 1997. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, John P. and Schiesinger Leonard A, 1979. *Choosing Strategies for Change*. Boston: Harvard Business Review.

Miles, Robert H., 1997. *Leading Corporate Transformation*. San Francisco: Jossey Bass.

U.S. DoD, 2003. *Military Transformation: a strategic approach*. Washington, DC: Office of the Secretary of Defense.

專書論文

Shaheen, G. T., Mar 1994. "Approach to Transformation", *Chief Executive*, Vol.3, No. 2, pp. 2-5.

官方文件

Office of the Secretary of Defense, 2001/4/21.

*Transformation Study Report: Transforming
Military Operational Capabilities*, chart 5.

U.S. DoD, 2004/10. *Elements of Defense
Transformation*.