



論國防組織中之「軟實力」

陸軍上校 謝游麟 空軍中校 葛惠敏

提 要

本文論析之國防組織軟實力包括：文化力、領導力、策略力、執行力、學習力、行銷力和創新力等七項。這些軟實力相互關連、相輔相成，在國防組織裡起了凝聚、穩定、感染、影響、創新與發展等作用。為有效經營國防組織軟實力，其具體作為在於構建組織核心價值、孕育正向的組織文化、優質組織領導、貫徹執行力的決心、營造學習型組織、重視組織知識管理、勇於變革創新及靈活組織行銷策略，才能使國防組織發展更具前瞻性與永久性，以因應快速變化的內、外在環境和實際需求。

關鍵詞：軟實力、文化力、學習型組織、創新、行銷

前 言

美國學者奈伊(Joseph S. Nye)於1990年出版的《勢必領導：美國權力性質的變遷》(Bound to Lead: The Changing Nature of American Power)一書中，對「軟實力」(Soft Power)進行了系統的研究。¹自此之後，全球便啟動了對於軟實力的理論研究與實際應用，各國政府亦紛紛以提升國家軟實力，列為國家對內或對外發展的重要戰略要素。²目前，軟實力的相關研究和實踐運用已蔚為

大觀，漸次擴展至國家各領域，衍生出政治、文化、外交及教育等方面軟實力的一系列概念，甚至各社會組織、機關學校等亦紛紛提出建構本身的軟實力，以符合時代潮流所需。³在組織方面，我國國防組織(Defence Organization)負有捍衛國家主權及領土完整，確保臺澎金馬二千三百萬人民生命財產安全之重責大任。為使國防組織各項事務的推動及運作，能更加順暢、有效率，組織中「軟實力」的建構和經營居關鍵地位，不容忽視。基於此，本文旨在探討國防組織

1 奈伊認為軟實力「是一種能力，它能透過自身的吸引力而非以威懾或利誘達到目的，這種吸引力來自一國的文化、政治價值觀和外交政策。」見Joseph S. Nye, Jr, Bound to Lead: The Changing Nature of American Power(New York: Basic Books, 1990), pp.1-25.

2 葛惠敏，「經營軍事院校軟實力之研析」，國防雜誌，第27卷，第3期(2012年5月)，頁104。

3 根據競爭主體的不同，軟實力大致上可以分成國家軟實力、地區軟實力、組織軟實力和個人軟實力四個層面。國防組織軟實力主要是一種組織軟實力，它與硬實力共同構成國防組織綜合實力。



中軟實力之內涵，並置重點於如何經營組織中之軟實力，期能增加國防組織績效及提升競爭力，以建立現代化國軍。

國防組織與軟實力

我國國防組織自民國91年3月1日國防二法(「國防法」及「國防部組織法」)實行後，已確立「文人領軍」、「國防一元化」之民主化國防體制，充分發揮「軍政、軍令、軍備」組織體系專業分工之效能；⁴但近年來因整體內、外環境大幅改變，國軍為因應此一變化，持續通盤檢討國防組織之角色、定位與功能。尤其在2012年11月23日立法院三讀通過的「國防六法」，⁵即是在「符合打的需求」、「可負擔的財力」及「可獲得的人力」等因素間取得平衡，期建構法制化、可長可久且適合國情之國防運作體系。

一、國防組織特性

國防屬公共財(Public Goods)，具有「非敵對性」(Non-rivalness)及「不可排他性」(Non-exclusiveness)，自然與社會其他領域有所不同。⁶尤其國防組織屬公共部門係以國家利益與目標為依循，具獨占性、不可或缺性、缺乏市場競爭等特質，與一般企業組織之相同點均在於以科學的方法，對人、財、事、物等進行管理，並講求階層區分(Hierarchy)、部門區分(Departmentation)、

分工(Division of Work)、統一指揮(Unity of Command)、管轄幅度(Span of Control)、均衡(Equilibrium)、精簡(Conciseness)等原則，藉以提高組織績效及服務品質。⁷至於國防組織與一般企業之相異點如表一所示：

二、國防組織面臨之挑戰與機會

綜觀近年來，國防部在軍事專業的考量下，配合國家安全戰略的調整，並於兼顧民意需求，積極進行國防組織再造；同時亦在前瞻敵情威脅、任務調整、作戰需求、結合國軍建軍願景、考量國防資源條件與提升聯合作戰效能前提下，厲行軍事事務革新。所追求者，不外乎建構一個權責相符、專業分工與高效率的國防組織，以達成國軍使

表一 國防組織與一般企業之相異點

項目	國防組織	一般企業
目的	國家安全與利益為導向	以營利為導向
目標	以軍事或非軍事目標為主	以獲利為唯一目標
組織結構	大型的、集權的、官僚的	多數大型公司為分權化
決策程序	透過龐大幕僚群，少數決策階層；講究正當程序、依法行政	決策集中於一人身上、依實際需要簡化程序。
主要組成	志願役與義務役官兵	股東與顧客
環境	封閉性的、比較穩定的	競爭的、混亂的
人事雇用	受法令規章限制	較多自由
收入來源	國防預算的分配	滿意的顧客
績效的衡量	難以定義、不易量測	可用明確的量化績效

資料來源：修正自陳漢華等，從「企業再造與績效診斷」論「國防組織再造與兵力結構調整」—以台灣海島防衛為想定，<http://www.ndmc.ndu.edu.tw/Collection/88/pdf/STRATEGY/>。

4 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，95年)，頁102-109。

5 國防六法包括「國防部組織法修正案」、「國防部參謀本部組織法」、「國防部政治作戰局組織法」、「國防部軍備局組織法」、「國防部軍醫局組織法」及「國防部主計局組織法」。

6 公共財(Public goods)是一種集體消費財，表示一旦這種財貨被提供，任何人都可以均等的享有。

7 國防部印頒，國防管理學(臺北：國防部，1986年)，頁1-25至1-28。

命，不負國人的期盼。在此國防組織轉型之際，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。為分析國防組織面臨之挑戰與機會，本文運用SWOT(Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)分析法：這種方法為審核組織和其環境整個策略定位(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。⁸如表二所式：

經上對國防組織發展之SWOT分析，在策略上對於現有組織之「優勢」須加以發

表二 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：作者自製。

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，始能達到「打造專業國軍、維持台海和平」目標，進而提升國防組織競爭力。

三、國防組織發展與軟實力

國防組織所展現出來的綜合實力可區分「硬實力」(Hard Power)和「軟實力」(Soft Power)。其中硬實力是國防組織的外在資源，軟實力是「將外在資源轉化為達成軍事目標的內在能力」，兩者相輔相成，如車之兩輪、鳥之雙翼，硬實力是軟實力的物質基礎，軟實力是硬實力的黏合劑和倍增劑。⁹硬實力是顯性的、剛性的、易於評估的，包括國防預算、人力資源、武器裝備(系統)、軍事基礎設施等；軟實力是隱性的、柔性的、不易評估的，對內表現為一種凝聚、穩定、創新、發展等力量，對外則表現為一種感染、吸引、影響等力量。詳述如后：¹⁰

(一)凝聚與穩定作用

國防組織中之軟實力對於組織中之成員具有凝聚與穩定作用。主要是透過孕育優質的組織文化及工作氣氛，並以民主的領導、效率的行政，採取公正、公平、公開的原則，建立靈活與人性化的制度，把組織成員凝聚團結在一起，並維持組織之穩定狀態。

(二)感染與影響作用

感染與影響作用是指國防組織由其願景、紀律、作風等因素對外部人員思想、感

8 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。

9 謝游麟，「提升國軍軍事軟實力之研析」，中華戰略學刊，2010年冬季刊(2010年12月)，頁126。

10 同註9，頁127。



情和行為產生的感動、感化力量，獲得社會肯定、家長放心和組織成員的認可。尤其軍隊對群眾或他國的感染力、影響力是決定戰爭勝負的重要因素。軍隊影響力來自軍隊嚴明的紀律和良好形象、親民愛民、秋毫無犯，得道多助，產生巨大的親和力及維護群眾利益的實際行動；感染力則透過軍事外交、輿論宣傳等手段，以提升國際形象與地位。

(三)創新與發展作用

創新與發展是對傳統的觀念、理論、組織及運作方式等進行革命性揚棄的系統工程，亦指打破常規、推動發展、追求領先的能力，其目的在發揮組織的競爭優勢。運用組織軟實力可激發組織成員願意突破現狀，願意接受挑戰的能力，並透過一套適切而新穎的文化形塑，以新思維、新方法，追求組織得以永續的經營發展。

國防組織「軟實力」的具體內涵

經上對國防組織「軟實力」之分析，其具體內涵應可包括組織中之文化力、策略力、領導力、執行力、學習力、創新力、行銷力等七項，分述如后：

一、文化力

不同的組織有不同的文化，如學校文化、企業文化、餐飲文化、族群文化等。「文化」(Culture)係指一個社會或團體成

員，針對所遭遇的特殊問題，設計出一套特有的解決方法由團體成員共同接受，並以各種不同的型態，如內在的信念、情感到外在的行為制度等方式表現出來；當成員碰到相似問題時，則會主動地先以該特有之方法作為解決問題之準則，同時社會或團體成員亦會將此方法傳遞下去，久而久之，使之成為這個社會或團體特有之表徵。¹¹而「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，並具普遍性、穩定性、獨特性、共有性、混合性、隱晦性、規範性及深遠性等特質。¹²組織文化提供組織外在適應與內在統整所需之穩定動力，並藉生活經驗的潛移默化，成為組織成員不自覺所行、所思、所感的準繩，其功能在於促進組織的穩定、增強成員對組織的認同與奉獻、約束成員行為及提升組織績效。

另外，優質的組織文化其力量無形而又無限，不僅潤澤制度，還會在制度管不到的地方發揮作用，是組織生存的動力，對組織各方面的表現具有深遠的影響。如透過組織文化的發展，可使其在變動的環境中求生存；發展組織文化，有助於團體成員建立對組織的歸屬感、認同，進而團結、承諾與投入工作；組織文化有益於降低新成員對外部劇烈變動環境下不確定性的焦慮；組織文化的發展有助於組織成員的工作表現及較能成為有「效能」(Effectiveness)的組織等。¹³特別

11 張明輝，「優質學校教育指標－行政管理、領導與學校文化」，教師天地，第134期(2005年6月)，頁9-20。

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

是在紀律嚴明、陽剛氣息濃厚的國防組織，注入正面的組織文化(Positive Organizational Culture)是件刻不容緩的事，如建立尊重與信任、專業與敬業、容納說實話、開放性溝通、人文關懷及和諧等組織文化，並破除虛偽造假、形式化、煩忙亂等負面的組織文化(Negative Organizational Culture)，將有助於凝聚國防組織成員的向心力與對外的競爭力。

二、領導力

拿破崙曾說過：「一隻貓統帥的一群獅子比一隻獅子統帥的一群貓更為糟糕。」¹⁴可見領導者的作用之大、影響之深。「領導」(Leadership)是以領導者的影響力(Influence)影響他人完成任務，若是以暴力、賄賂等威逼利誘的方式脅迫別人去達成特定的目標或任務，就不是領導。¹⁵領導是人類社會中，無所不在的行為，只要是兩個人以上的團體，就有領導的事實存在。領導存在於團體中，藉著領導者影響力的發揮，充分運用人力、物力、財力，有效地達成組織目標的一種歷程或行為。¹⁶「領導」也是提出動機、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。¹⁷領導是經營組織「軟實力」的主要動力，其功能在於促進團體達成目標、維持團體組織完整、激勵成員工作士氣等。¹⁸領導的優劣不但關係到組織的表現、氣氛與未來發展，同時也影響到組織成員需求滿足的程度。

國防組織中的領導係強調各領導者運用信念、價值觀、倫理、品格、知識、技能等以影響他人，進而達成組織使命。因此，領導者之領導方式、領導作為、領導風格，深深的影響到組織的表現與發展，更影響到組織同仁工作的滿意與績效。較常被運用在組織裡的領導理論如后：¹⁹

(一) 轉型領導(Transformational Leadership)

指領導者具有遠見、強調革新、鼓勵部屬提升其工作動機，來共同完成組織與工作目標。

(二) 魅力領導(Charismatic Leadership)

指領導者以建立良好的形象(魅力)，如自信、轉化焦點、化解衝突等，使其部屬對領導者具有向心力。

(三) 催化領導(Facilitative Leadership)

13 同註2，頁110。

14 轉引自謝游麟，「領導者對「戰略」應有的基本認知與素養」，空軍學術雙月刊，第629期(2012年8月)，頁54。

15 派瑞·史密斯(Perry M.Smith)，領導的24堂必修課(臺北：臉譜文化，1999年)，頁5。

16 蔡進雄，轉型領導與學校效能(臺北：師大師苑，2000年)，頁7。

17 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。

18 吳清山，學校行政(臺北：心理出版社，2006年)，頁165。

19 國防部譯印，領導力(臺北：國防部史政編譯室，2010年)，頁73-103；秦夢群，學校行政(臺北：五南圖書，2010年)，頁64-66。

指領導者提供組織成員支持的環境，並避免直接下指示的權威命令來激發團隊效力。

(四)文化領導(Cultural leadership)

指領導者透過領導的作為來影響組織成員的信念、價值觀與行為規範等。

(五)道德領導(Moral Leadership)

指領導者以道德權威為基礎，本著追求正義、智慧、勇敢等德行的義務感來實施領導。

(六)家長式領導(Patriarchal Leadership)

指領導者以父權形式實施領導，特色是具有清楚且強大的威權，樹立行為典範且關懷體諒部屬。

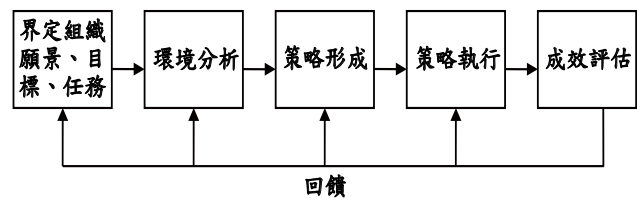
(七)交易領導(Transactional Leadership)

指領導者透過交易互惠的方式來造成組織成員行動的一種領導方式。

三、策略力

國防組織主要負責建軍備戰、教育訓練及指揮作戰等任務，其中「策略」(Strategy)之運用有助於國防組織發展方向和任務的達成。「策略」是資源分配之整合與協調的型態，是對不確定的未來，分析內、外在資源優劣，因應整體環境變遷，提出達成組織目標最適應方式之歷程，包括達成目標的藍圖、步驟及方法。²⁰析言之：1.策略的本質，是資源分配之整合與協調的型態，以組織目標作為策略思考的核心理念；2.策略的分

析，是面對不確定的未來，根據組織的目標來探討和解析內、外在資源的優劣，以及整體環境的變遷；3.策略的行為，是對於變動和不確定的時間、資源與環境，能因勢利導並調和變遷，以提出達成組織目標的最適應對方式。²¹一套完整的策略管理歷程可以分為五個步驟，如圖一所示：



圖一 策略管理歷程

資料來源：湯志民，「學校創新經營理念與策略之探析」，發表於教育行政的力與美國國際學術研討會(臺北：國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所，2009年5月16日)，頁144。

由圖一可看出組織策略管理程序：1.首先須確定組織的願景、目標，進而產生所須達成的使命或任務，作為未來努力方向，此為策略管理的第一步；2.進行組織外部、內部環境分析(最常用的方式係採用SWOT分析)：分析外部環境，即找出機會與威脅；分析內部環境，即從組織的資源與能力中，找出組織之優勢與劣勢，作為擬定計畫和執行策略的依據，此為策略管理重要利器；3.形成策略：根據SWOT分析結果，建構各種執行方案，此為策略管理重要骨幹；4.執行策略：根據所形成的執行方案，交給相關單位

20 Hax, A. C., "Redefining the Concept of Strategy and the Strategy Formation Process," *Engineering Management Review*, Vol.19, No.1(August 29, 1991), p.19-24.

21 湯志民，「學校創新經營理念與策略之探析」，發表於教育行政的力與美國國際學術研討會(臺北：國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所，2009年5月16日)，頁125-167。

和人員執行，此為策略管理的實際運作；
5.成效評估：就策略執行情形進行通盤性的檢討，並回饋至原來所訂立之目標，以了解其執行情形及得失，作為未來修正目標或改進計畫的參考。

卓越的組織策略力，能夠勾勒出理想的組織發展藍圖，引導組織發展方向，尤其是在面臨威脅、資源有限、競爭激烈時，組織領導者應盱衡全局，採取適當的經營策略，才能引導組織在激烈競爭的環境中立於不敗之地，並朝永續經營方向邁進。

四、執行力

「執行力」(Execution)為國防組織中另一項重要的軟實力。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；執行力也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。²²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)執行必須成為組織文化的核心成分。²³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、²⁴改變組織文化及知人善任；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；人員的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。²⁵

五、學習力

「學習」(Learning)是成長的動力，個人

22 MBA智庫百科，「執行力」，2009年8月15日，<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%89%A7%E8%A1%8C%E5%8A%9B>。

23 包熙迪(Larry Bossidy)，執行力(臺北：天下遠見出版，2003年)，頁61-72。

24 領導人的七大重要行為：瞭解你的組織與員工、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、瞭解自我。

25 同註23，頁101-268。



的學習又是組織成長泉源。「學習」源自於探求新知的渴望，是尋找滿足渴望的一種思維和生活形態，強調積極的、自發的、主動的態度及行動。²⁶「組織學習」(Organization Learning)的目的在使組織具備學習力，使組織成員表現出一種求知若渴、自我超越、勇於改變創新的核心價值，並能以有效的方法，創造知識、獲取知識、將知識轉化為具體行動，帶動組織變革，而組織成員也能不斷自省反思、交互學習、完整的思考並解決問題。組織學習的最終目標，在使組織能夠適應環境，進而駕馭環境，並使組織能永續生存發展，即「學習為組織生存之道」。當學習力擴散至整個組織成為組織文化的一部分時，組織不斷地從環境中注入活水，並經由自身的有效學習轉化為組織的資產，更新組織傳統，達到組織發展的目的。因此，「學習型組織」(Learning Organization)乃指一種團體，此一團體善於創新、學習並且轉化知識，經由組織成員的學習及其知能的改變，促成一個團隊做必要的調整，以便能創造知識、運用知識、轉化知識，因而能持續其整體的生命力與適應力，如此的團體即是「學習型組織」。²⁷學習型組織的關鍵在於「經驗累積」與「知識創新」，要達到這兩

個目標必先有個人學習、團隊學習乃至組織學習。²⁸

國防組織中的各項學習活動乃組織學習的延伸。國防組織的學習力不僅可提升組織成員人文與專業素養，亦可增進團隊學習，促使團隊成員整體合作，誘發組織團隊精神，對於國防組織文化的發展、統整與革新，具有相當大的影響力，更能帶動國防組織的學習與進步。國防組織軟實力之一的「學習力」強調組織處處、時時皆可學習，而且人人都是學習者，此學習系統包括個人、團隊、整體組織及領導者的學習。²⁹其中各級領導者是組織成員行為的榜樣與標竿，假如領導者重視組織成員學習，更能帶動組織學習的風氣及成效。

六、創新力

面對知識經濟時代，「創新」(Innovation)已經成為組織生存的關鍵因素，亦是組織提升競爭力的要件。我國《100年國防報告書》也指出國軍目前以「創新與不對稱」的思維，進行國防改革與轉型工作，以有效提升國防組織效益，確保國軍戰力。³⁰「創新」一詞，依其字義具有「改變」(Make Change)或「引進新事物」(Introduce New Things)的意思，³¹並具有變革性、現實

26 張偉顥，「開發潛藏中的巨大能量－淺談建立組織學習」，臺灣林業，第34卷，第3期(2008年6月)，頁46。

27 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13。

28 洪榮昭，知識創新與學習型組織(臺北：五南圖書，2003年6月)，頁5。

29 王連水等，「打贏信息化戰爭中的軍事軟實力」，中國軍事科學，第2期(2008年2月)，頁101-268。

30 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75。

31 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。

性、開拓性、探索性、發展性及新穎性等特徵。³²創新常以(一)發明(Innovation)；(二)模仿(Imitation)；(三)擴展(延伸)(Extension)；(四)複製(Duplication)；(五)合成(Synthesis)等形式呈現。³³創新的來源可能來自個人與組織本身，也可從外界引入，創新的內涵不僅包括創造的概念，同時涵蓋了觀念的發展與落實，在知識經濟時代中，「創新」已然成為個人、團隊及組織致勝的關鍵。尤其面對知識經濟時代的來臨，國防組織與企業組織一樣，同時面臨高度競爭的環境，並逐漸喪失受「養護性」組織(Domesticated Organization)特性，再加上近年來國防經費越趨緊縮、組織成員對組織的期望及對組織績效的重視等因素，均使得國防組織經營亦需革新且創新，才能因應內、外環境衝擊，也才能在激烈的競爭下生存。

一般企業組織的創新包括經營模式創新、科技創新、產品創新、行銷創新、服務創新及供應鏈創新；³⁴學校組織的創新包括觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、環境創新、特色創新。³⁵國防組織的創新則包括觀念創新、軍事理論創新、體制編制創新、科技創新、訓練創新及人才創新等。³⁶

七、行銷力

「行銷」(Marketing)已成為各行各業必備的專業知識，在各組織中扮演著舉足輕重的角色。社會環境的改變，國防組織從封閉系統走向了開放系統，不透明藩籬被打破，外界參與國防事務的機會增多，與外界建立良好的公共關係(Public Relations)乃是國防組織永續經營發展之必然趨勢。「行銷」觀念是一種以顧客需要作為導向的經營哲學，係透過分析、規劃、執行與控制等活動，以滿足顧客需求及完成組織目標；³⁷「行銷」也是「藉由對消費者需求、慾望及需要的掌握，生產者以產品(包括有形產品、服務、理念或訴求等)來服務消費者的特定需求，並創造行銷績效的過程。」³⁸而國防組織的行銷係將行銷觀念應用於組織活動當中，並透過分析、規劃、執行等相關活動，使組織成員、家長、社區、民意代表、社會大眾瞭解國家安全威脅、國防願景、國防政策、軍事戰略構想及施政作為等，進而達到下列功能：

(一)增加知名度與社會大眾對國防事物的瞭解，並進一步支持與參與國防事務的推動。

(二)提升國防組織競爭力、效能與效率。

32 車先明等，軍事教育創新論(北京：國防大學出版社，2004年)，頁15-17。

33 葉維輝，「創新管理與創新經營」，研習論壇精選第三輯(2010年4月)，頁298。

34 張吉成等，知識管理與創新(臺北：全華科技圖書，2004年5月)，頁129-130。

35 吳青山等，「創新經營」，教育資料與研究，第53期(2003年7月)，頁134-135。

36 汪維余等，軍事變革與軍事創新研究(北京：海潮出版社，2003年)，頁20-30。

37 張明輝，學校經營與管理研究—前瞻、整合、學習與革新(臺北：學富文化，2005年)，頁12-13。

38 蘇雲華，行銷管理(臺中：滄海書局，2010年)，頁5。



(三)解決招募(生)困境，並能招收更優秀的人才進入軍中。

(四)提升組織成員、家長、社會大眾對於國防組織的滿意度、支持度與配合度。

(五)爭取更多的國防資源，包括人力、物力、財力等。

(六)有效凝聚組織內部共識、激勵士氣。

國防組織行銷的內涵方面主要包括內部行銷、外部行銷和互動行銷等三種：³⁹

(一)內部行銷(Internal Marketing)

以組織成員為對象，運用溝通與激勵，將組織任務傳達給所有成員，期能凝聚共識、激勵士氣，增強成員對組織的承諾，盡而全力投入，創造組織績效。以內部行銷策略凝聚成員共識是國防組織行政運作的重要方式。

(二)外部行銷(External Marketing)

外部行銷主要的對象為家長、社區、民意代表、社會大眾。國防各組織可以掌握或創造各項有利時機，透過文宣、媒體、刊物及辦理全民國防、公聽會、參與地區活動、招募等活動，行銷國防組織的優勢、特點與發展特色。

(三)互動行銷(Interactive Marketing)

藉國防組織內人員間或組織人員與家長、社區、社會大眾的「實際互動」過程中，運用行銷技巧，有效的傳達國防理念、

作為等，適時發揮告知和影響的功能，並使之能感受到服務品質，獲得信賴，贏得口碑。

經營國防組織軟實力之具體作為

國防組織中之文化力、策略力、領導力、執行力、學習力、創新力及行銷力，這些軟實力間相互關連、相輔相成、缺一不可，可透過以下具體作為發展之：

一、建構核心價值觀

「價值觀」(Values)是組織文化中較深的內涵，它反映出個人對於什麼是應該的、什麼是不應該的潛在意念。⁴⁰「價值觀」也是人們看待世界的價值信念、理想，是人們對於事物進行價值判斷的標準，是支配人們行為的內在準則，價值觀是孕育組織軟實力的靈魂。⁴¹對於國防組織而言，其核心價值觀是在執行建軍備戰、教育訓練、領導統御及施政作為等過程中，為實現組織目標而遵循的若干價值原則。國防組織價值觀源於國軍的歷史傳統文化，並融入時代精神，反映組織內成員共同的價值理想，是組織文化的核心和靈魂，亦是國防組織中軟實力的前提和基礎。其建構要領可以根據不同單位之特點和發展需要，回顧歷史，分析現狀，廣泛徵求組織成員們及關心組織的各界人士之意見和建議，對組織文化傳統進行取捨和提煉，

39 吳中立，「學校經營的行銷策略」，教育資料與研究，第53期(2004年3月)，頁61-69。

40 黃賀，組織行為：影響力的形成與發揮(臺北：前程文化，2009年)，頁321。

41 石中英，「建構核心價值觀，提升組織軟實力」，2011年4月19日，www.qikan.com.cn/jyga20110667.html。

汲取其優秀的精華，捨棄其陳腐的糟粕，形成具有深刻內涵且獨具特色的核心價值理念，成為組織內每一份子共同信念和行為準則。⁴²尤其國防組織應具有共同之核心價值觀包括主動積極、負責盡責、誠實信用、求真求實、清廉樸實、接納包容、團隊合作、關懷寬容、自主自律、創新卓越、公平正義及「責任、榮譽、國家」等。

二、塑造正面之組織文化

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：

(一)以人為本

組織人本主義(Humanism)之基礎在於認為人性本善，並具有潛能、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。⁴³

(二)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，

應由所有成員塑造，找出組織目標與核心價值，並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。⁴⁴

(三)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、共同議決等參與方式達成共識，形塑相互支持合作的夥伴關係，將可使組織層面上獲得較佳的溝通、較融洽的工作氣氛、較民主的決策原則，也較能提高決策品質、減少執行阻力。

(四)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，亂無章法。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，反之亦反，此有助於優良組織文化的建立。

三、優質領導統御

「人」為戰爭之主宰，精神戰力為戰爭之決勝因素，而培養與發揮精神戰力，厥惟卓越之領導統御是賴，領導統御關係建軍

42 同註2，頁115。

43 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110-111。

44 臺北市教育局，「精緻教育—臺北市優質學校經營手冊」，2004年10月1日，<http://www3.nccu.edu.tw/~mujinc/teaching/9-102leadership/excellentschool9-102-5-5.pdf>。



的成敗得失。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。⁴⁵在具體作為上亦可朝下列方向努力：

(一)領導者首須「依法行政」，依據相關法令、政策、規定等，帶領組織成員實現組織目標。

(二)領導者能以尊重、包容的寬大胸襟，真誠的接納、關懷與肯定組織裡的每一位成員。

(三)領導者具有高度的民主素養，能讓相關成員充分參與組織決策；博採眾議，集思廣益；滿足成員參與感、提升決策品質。

(四)領導者具有教育家的風範，能以身

作則、才德服人，是組織成員學習的典範。

(五)領導者具親和力，勤於走動管理，能藉正式、非正式的溝通管道，與組織成員建立良好的互動關係。

另外，值得一提的是領導的理論眾多，惟根據研究結果顯示，並沒有單一而適用於所有目的的領導方式，即沒有一種領導方式可以放諸四海皆準，領導者必須將其領導行為配合當時情境(Situation)的需求。因此，領導者在遂行領導時，應該顧及組織成員的屬性與環境需求，然後採取一種有效的領導方式，才能符合組織需要，發揮領導的效能。⁴⁶

四、貫徹執行力的決心

執行力的關鍵在於透過組織影響人的行為，組織要有執行的文化，還要有執行的人。培養組織執行力的具體作為如下：⁴⁷

(一)目標

有執行力的領導人，會先設定明確的目標並將焦點集中於少數幾項應優先執行的重點，讓相關的組織成員能夠掌握。

(二)策略

領導人必須將目標轉化為實際執行策略，並且和組織成員一起討論及形成行動方案。此外，必須貫徹後續追蹤執行情形。

(三)培訓

領導人自身累積許多知識、經驗及智慧，如能傳承予組織成員，並進一步培養下一代領導人才，則可提升組織成員獨立作業

45 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。

46 同註16，頁196。

47 同註23，頁198-329。

或共同合作的能力。

(四)賞罰

期望組織成員有好的績效表現，領導人就應論功行賞，使績效與報酬間密切聯結。傑出的領導人必須在組織中明定論功行賞的原則，讓整體組織成員均能認同，成為一種基本的生活態度。

(五)參與

領導人必須親自且深入投身組織中，亦必須對組織的人員與環境有完整的了解，唯有透過領導人親自參與執行的實質面，才能讓執行力展現出來。而領導人親自參與執行工作並非事必躬親，或是專斷獨裁、不肯授權，而是主動投入。領導人必須對組織有充分且透徹的了解，並且能掌握組織的核心問題，才能具有執行力。

(六)堅毅

當領導人面對難題時，有決心、有能力迅速而正確地作出決定。此外，對於一手提攜但表現不力的幹部，也必須公平果斷地予以處置，以贏得組織成員的信服。

五、營造學習型組織

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。⁴⁸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，並以整體性的視野，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，其關鍵在於組織成員間的「對話」(Dialogue)和「討論」(Discussion)的能力。

營造學習型組織除了將上述五項修練融入國防組織學習策略及工作要領外，吾人認為學習型組織的主要精髓在於「學習」，包括領導者、組織成員的學習，具體做法如下：⁴⁹

(一)明確的目標

組織成員必須要清楚瞭解組織學習活動的方向為何？預期的效益為何？組織學習對於組織及個人可能帶來的影響及改變為何？

(二)健全的推動組織

組織學習是一種長期持續的努力，組織內部必須要設置推動組織，來統籌相關的活動、資源，擬定策略，以提供協助、執行策

48 Peter M. Senge，第五項修練－學習型組織的藝術與實務(臺北：國防部史政編譯室，2002年)，頁10-17。

49 吳三靈，「探索組織學習的有效作法」，研習資訊雙月刊，第21卷，第1期(2004年2月)，頁1-12。



略，並且經由組織的存在，確保學習活動能持續。

(三)漸進可行的策略

建立組織之後，要以由上到下的全體參與過程，設定學習的方向，引導相關活動的進行。策略的擬定，要掌握集體性、開放性、前瞻性、務實性、階段性等原則。

(四)靈活運用方法

組織學習講求選擇有效的方法，才能以最少的資源獲得最大的效果。惟各組織有其各自有不同的效果及運用情境，必須要能依照實際的需要及組織的需求來靈活運用。常用的方法如訂定組織學習計畫、舉辦組織學習研習會、討論與對話、建立知識管理機制。

六、重視組織知識管理

「知識管理」(Knowledge Management)指「組織以資訊管理為輔導工具，對知識資源的開發和有效運用，以促進組織內知識累積、擴散、分享、創造與加值效果或效率之知識性活動。」⁵⁰而國防組織之知識管理，應指在組織中建構一個有效的知識系統，讓組織中的知識能夠有效的創造、流通與加值，進而不斷的產生創新性知識。知識管理的工作，其實在國軍各組織中早已行之多年，而且廣受重視，如人員離退時的經驗移交、演訓後的紀實工作、會議中主席指(裁)示的紀錄、學校教官授課資料的交接及上級輔導下級等工作皆是。惟這些方式大都偏重於個人

或單位經驗的引用、傳承、累積，未能真正達到知識管理的目的，造成組織成員一旦離退時，許多寶貴的經驗或知識往往就隨之流失，組織的知識又必須從零建立起；或因個人的主觀、自我等意識，不願與他人或組織分享自己所擁有的知識，造成知識永遠留滯在個人腦中。

至於要做好國防組織的知識管理，除要有領導者的支持與推動外，亦需有專人負責知識管理工作，擬定知識管理策略，鼓勵、獎勵組織成員創造與貢獻專業知識。並建立組織的知識庫、資料庫及資訊流通系統，將任何有用的知識予以「資訊化」、「透明化」、「系統化」、「常新化」，永久保存於電腦軟體中，以供使用者迅速查詢與運用，使得組織的知識與經驗，在資訊平台上能夠相互分享與學習。將知識與經驗變成解決問題的「智慧」，才能強化組織反應與應變速度，擴大競爭優勢，創造組織更高價值，使組織能永續發展。⁵¹

七、靈活組織行銷策略

(一)對內行銷

1.暢通內部溝通，凝聚組織行銷共識

國防各組織內可視狀況提供多元表達意見的管道與工具，如聚會、問卷、意見箱、電子郵件等，除可讓同仁表達內在心聲外，也可彼此交換意見，將行銷理念與組織願景傳達給所有成員，藉以激勵士氣與凝聚共識，進而整合所有成員的能量，進而提升對

50 張吉成等，知識管理與創新(臺北：全華科技圖書，2004年)，頁67。

51 謝游麟，「知識經濟時代的新軍事領域—知識軍事」，國防雜誌，第23期，第6卷(2008年12月)，頁70-71。

組織之認同感與向心力。

2.建立「顧客導向」的組織文化，提升組織服務品質

國防組織應建立「以服務為導向」與「以客為尊」的組織文化，透過此文化的影響，讓組織在決策訂定或活動推行時，都能秉持「顧客」同理心的考量。如此一來，不僅可讓組織提升服務的品質，更能讓「顧客」感受到組織的貼心與用心，進而對組織更加的認同與支持。

(二)對外行銷

1.守法重紀，樹立良好形象

國軍肩負保國衛民神聖使命，社會大眾以高道德、高標準的角度要求軍人的言行操守，媒體對任何軍人違法犯紀情事，更以放大鏡加以檢視。國軍官兵應當謹言慎行，切勿違法犯紀，以維護軍人之榮譽與尊嚴，方能維護優良軍風，使官兵皆能專注戰訓本務，打造國軍一流戰力，塑造國軍新形象，進而爭取社會大眾對國軍之信任與肯定。

2.利用網路宣傳，建立策略聯盟

善用及精緻國防組織內的網頁，以作為宣傳組織願景、任務及活動訊息的工具；積極建立與其相關機構發展良好的伙伴關係，進而建立策略聯盟(Strategic Alliances)，以拓展組織能見度，進而開展組織更豐富的發展空間。

3.美化與維護營區環境，以塑造最佳的形象行銷

近年來「營區開放」與「社區資源共享」的觀念已成為當前普遍趨勢，國軍各機關、部隊、學校等應把握此一最佳行銷良機，針對單位內環境的美化與維護、軟硬體設施的管理、公佈欄的布置等方面，進行妥善的規劃與運用，甚至是在單位內同仁們的服務與接待方面，均可加強宣導與形塑。

八、創新組織經營

創新組織經營是一種觀念的轉化，也是一種文化的重塑，它需要植基於學習型組織，才能可長可久。而創新組織經營決不是停留在傳統的思維框架之內，應該鼓勵成員跳脫框框，勇於嘗試，才能讓組織找到新的機會點。創新經營的關鍵要素在於「創新」，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，創新組織經營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。⁵²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，以提昇組織整體競爭優勢。⁵³在具體作為

52 顧尚智，2007年解放軍研究論壇彙編(八德：國防大學，2007年)，頁215。

53 同註20，頁34。



上，可朝下列方向努力：⁵⁴

(一)形塑組織創新經營的願景。

(二)成立「組織創新經營推動小組」，成員包括單位主官(管)、幕僚主管、官兵代表等，由單位主官擔任召集人，規劃組織創新經營事宜。

(三)鼓勵組織成員相互合作與分享，形塑知識共享與創新文化。

(四)觀摩標竿組織經營經驗，激發革新動力，做為組織創新參考。

(五)各單位設立創意平台，鼓勵組織成員提供創新點子。

(六)調整組織行政作業流程，減少阻礙組織創新經營因素。

(七)提供各項充分資源，以利創新經營推動。

(八)獎勵從事組織創新經營有功人員，激勵人員創新意願。

(九)建立活動檢討與回饋機制，促進組織持續改進與創新。

結語

在民主多元的環境，國防組織是維持國家安全，確保百姓福祉的關鍵力量。國軍部隊除在積極充實國防資源、戰備整備、武器裝備、系統設施等硬實力之際，面對組織內部的優勢、劣勢與外在的機會、威脅，「軟實力」的建構與經營是項不容忽視的重要工程與關鍵，也是國防組織不可或缺的財富。軟實力的建設是一個漫長的過程、積累的過

程，也是一個需要智慧思維的過程。本文所論析國防組織軟實力的內涵包括：文化力、領導力、策略力、執行力、學習力、行銷力和創新力等七項，這些軟實力相互關連、相輔相成，在國防組織裡起了凝聚及穩定、感染與影響、創新與發展作用。為有效發揮國防組織軟實力，其具體作為在於構建具有深刻內涵、獨具特色的組織核心價值理念，成為組織每一分子共同信念和行為準則；孕育正向的組織文化及組織氣氛，發揚軍中倫理，樹立組織獨特風格及典範；營造學習型組織增進團隊學習，促使團隊成員整體合作，誘發組織團隊精神；優質組織領導，激勵成員工作士氣與組織效率；重視組織知識管理，使得組織的知識與經驗，在資訊平台上能夠相互分享與學習；勇於變革創新，讓組織充滿活力，才能使組織發展更具前瞻性而永續經營，以因應快速變化的內、外環境和實際需求。

作者簡介

謝游麟上校，陸軍官校75年班、戰爭學院94年班、國防大學國防科學研究所博士班92年班，曾任連長、營長、群指揮官，現任國防大學戰爭學院上校教官。

葛惠敏中校，空軍通信學校83年班、空軍指揮參謀學院96年班、臺灣大學政治學系碩士、師範大學科技應用與人力資源發展博士研究生，曾任通信官、分隊長、教官，現任職於空軍學院教官。

54 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19。