

論國軍組織變革之發展與因應

The Development and Measures of the ROC Armed Forces Organizational Change

謝游麟 (You-Lin Shei)

國防大學戰爭學院上校副院長

提 要

國軍因應新戰爭型態、軍事戰略調整、國防資源緊縮及結合國家社會發展，先後實施了「精實案」、「精進案」、「精粹案」及即將實施的「勇固案」等組織變革方案，期能建立「精、強、巧」的現代化國軍。國軍組織變革是持續性且充滿挑戰的過程，為順利推動變革，達到預期目標，必須透過溝通與教育來化解變革阻力、發揮人力資源管理功能、樹立正確領導觀念、形塑正面之組織文化、鼓勵組織創新發展、規劃組織流程再造、推動組織學習，使組織能永續生存與發展。

關鍵詞：組織變革、人力資源管理、組織文化、流程再造、組織學習

Abstract

In response to new types of warfare, the adaption of military strategy, the decrease of defense resources, and the national and societal development, the ROC Armed Forces executes serial organizational change programs, such as the Jingshih Program, the Jingjin Program, the Jingsui Program, and the newly proposed Yungku Program in the recent years. The purpose of the organizational change is to build up a lean, strong and skillful force. The organizational change of the ROC Armed Forces is a continuous and challenging process. In order to successfully promote innovations and to anticipatedly achieve objectives, the Armed Forces has to eliminate reform obstacles through communication and education, facilitate function of human resources management, build up precise leadership philosophy, shape positive organizational culture, encourage organizational innovation and development, plan reengineering of organization process, and promote organizational learning. As a result, the above measures will have a chance to make the Armed Forces more sustainable existence and development.

Keywords: Organizational Change, Human Resource Management, Organizational Culture, Process Reengineering, Organizational Learning

壹、前言

組織變革(Organizational Change)為組織行為(Organizational Behavior)中重要一環，也是管理上重要的課題。¹一個沒有變革能力的組織，面臨環境變化時，就不能以新的作法適應新環境，終將走向滅亡。國軍在考量戰略環境轉變、戰爭型態發展、政府財政及武器裝備獲得等因素下，自1997年起推動組織變革，先後進行「精實案」、「精進案」、「精粹案」等重大組織調整方案，預計2014年底國軍總員額將調降至215,000人。²另外，國防部亦宣布從2015年至2019年間將實施「勇固案」，屆時國軍兵力將往下調整至20萬人以下，大約在17萬到19萬人之間，其目的在建立「小而精、小而強、小而巧」的國防勁旅，以適應各項國防挑戰。³國軍組織變革是個持續、複雜且充滿風險的過程，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、克服障礙與降低風險程度，並能永續經營及發展，必須要有相關的作為以因應，來協助達到組織變革的目的。⁴尤其，國軍乃政府部門中規模最大之組織，其組織變革成效攸關國家安全、部隊戰力、軍心士氣及人民對於軍

隊的觀感，其影響層面既深且廣，故不可不審慎為之，須對相關議題加以深研窮究。基於此認知，本文首先提出組織變革之相關概念，並分析歷年來國軍重大組織變革方案之發展及其驅動力；在因應作為上，就人力資源管理、領導統御、組織文化、創新發展、流程再造、組織學習等層面加以論述，其目的在減少國軍組織變革期間的阻力，增進組織運作績效，達成組織預期目標。

貳、文獻回顧

研究組織變革之文獻甚多，本文僅就組織變革之定義、型態、內涵、模式及障礙等作一回顧，以提供國軍組織變革時之理論基礎及因應作為之參考。

一、組織變革之定義與型態

(一)定義

組織(Organization)乃是結合眾人力量以達成目標的一個系統；⁵變革(Change)則指組織環境、結構、技術或人員的變遷。⁶組織變革(Organizational Change)是組織為了提高效能，離開目前的狀態，朝未來希望的某種狀態移動；⁷學者溫金豐將組織變革定義為，「組織從現行的狀態轉換至另一個狀態，以增進整體績效的過程。」⁸吳秉恩認為，「組

1 戚樹誠，《組織行為》（臺北：雙葉書廊，2007年），頁299。

2 國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會，《中華民國102年四年期國防總檢討》（臺北：國防部，2013年），頁52。

3 黃一翔，〈國軍持恆調整未來兵力結構〉，《青年日報》，2014年1月21日，版1。

4 謝游麟，〈國防轉型之理論與強化作為〉，《國防雜誌》，第28卷第4期，2013年7月，頁2。

5 余朝權，《組織行為學》（臺北：五南圖書，2003年），頁15。

6 Stephen P. Robbins and David A. DeCenzo著，林建煌譯，《現代管理學》(Fundamentals of Management)（臺北：華泰文化事業，2001年），頁232。

7 Jennifer M. George and Gareth R. Jones著，吳玲玲譯，《組織行為》(Organizational Behavior)（臺北：智勝文化事業，2004年），頁832。

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

組織變革」係組織為加強提升組織文化及成員能力，以適應環境變化維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程；⁹黃賀強調，組織變革是組織為追求生存及積極發展，對於不合時宜的組織結構及工作關係等進行有計畫的改變，以因應新事物與新需求之過程或活動。¹⁰林建煌則認為，組織變革是指針對組織內的某部分所做的大幅修正或調整，包括組織結構的變遷、工作流程的改變、管理幅度的調整、工作人員的更新及組織設計的變化等；¹¹孫本初等認為，所謂組織變革是指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目標的發展過程。吳定認為，組織變革是為了滿足組織與個人目的，應用干預技術使組織從一種狀態轉換為另一種狀態的過程。¹²綜上所述，任何組織試圖改變舊有狀態之努力，均屬組織變革之範疇，而變革的目的在使組織更能適應環境、保持合時性、減少浪費、有效率之運作及滿足顧客需求等。¹³

(二)型態

組織變革若依其影響範圍及變動的幅度，可將變革區分為「漸進式變革」(Incremental Change)與「劇烈式變革」(Revolution Change)。「漸進式變革」是指，

組織為了適應環境的變化，進行小幅修正與調整的持續性過程，此持續性過程意在維持組織的均衡，通常只影響到組織的一部分，此種變革也可用「改善」(Improvement)的概念來描述；「劇烈式變革」則指，組織進行較大幅度的改變，會大量調整組織現有的架構或基礎，再重新建立新的運作模式，常會創造出新的均衡，這樣的觀念常稱之為「創新」(Innovation)。¹⁴

二、組織變革之內涵與動力

學者林建煌認為，組織變革的內涵可包括5個基礎的變革：技術(Technology)、結構(Structure)、文化(Culture)、工作(Task)及人員(Personnel)，詳如表1。¹⁵這5個基礎相互關連，只要其中一個發生異動，將會連帶影響其他的基礎，變革就會在此時發生。另外，除上述技術、結構、文化、工作及人員等5個組織變革的內涵外，學者溫金豐於其所著《組織理論與管理》一書中提及，「策略」(Strategy)亦為組織變革中之重要內涵，即所謂的「策略變革」(Strategy Change)，乃涉及組織策略方向及整個組織運作方式的變革。¹⁶

另外，在組織變革的動力方面可區分來自組織的外部因素與內部因素：「外部因素」主要來自組織環境的變動，如政治、經

9 吳秉恩，《組織行為學》（臺北：華泰文化事業，1993年），頁433。

10 黃賀，《組織行為影響力的形成與發揮》（臺北：前程文化事業，2009年），頁338。

11 林建煌，《管理學》（臺北：智勝文化事業，2004年），頁258。

12 吳定，《組織發展理論與技術》（臺北：五南圖書，1991年），頁42。

13 Preeti Khatri and Kapil Gulati, "Implanting Change in Organization Successfully," *Asian Journal of Management Research*, Vol.5, No.3, Nov 2010, p. 131.

14 同註8，頁538。

15 同註11，頁260-263。

16 同註8，頁536。

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。
工作為基礎的變革	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。

濟、人文、社會、法律與科技等所產生的變化；「內部因素」則源自於組織內部的發展需要，如策略調整、新技術導入、組織人力調整等。¹⁷

三、組織變革模式

美國學者盧南柏格(Fred C. Lunenburg)曾在其對組織變革管理之研究中提出，多種組織變革模式如李文之3階段變革模式(Lewin's three-step change model)、郭特之8階段變革模式(Kotter's eight-step change model)、哈里斯之5象限模式(Harris's five-phase model)等。¹⁸本文即以較常見之李文3階段及郭特8階段變革模式，分述如后：

(一)李文3階段變革模式¹⁹

1. 解凍(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中。

2. 實施變革(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。

(二)郭特8階段變革模式²⁰

1. 建立危機意識，提出一個具說服力的理由來說明變革的急迫性與必要性；2. 成立領導團隊來引導變革；3. 建立新的願景，且發展相關策略；4. 傳達並溝通此一願景；5. 排除阻礙，鼓勵創新與冒險，進而充分授權；6. 創造近程戰果，並適時給予獎勵；7. 鞏固戰果，並再接再厲；8. 讓新作法、新方

17 劉立倫，《國防財務資源管理》（臺北：揚智文化，2005年），頁545。

18 Fred C. Lunenburg, "Approach to Managing Organizational change," *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol.12, No.1, May 2010, pp. 1-10.

19 同註6，頁158。

20 John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), pp. 4-140.

式深植於組織文化之中。

四、抗拒組織變革之原因

面對變革，習慣於惰性思考的人類，第一個直覺反應，大多選擇反對，形成組織變革之阻礙(Impediments to Change)。其中學者蘭培生就指出，組織變革的阻礙來自於組織成員一個奇妙的心理，即「組織成員期待變革，但他們並不希望自己是變革的對象」(People want change, they don't want to be changed)。²¹ 另學者李新鄉分別就個人及組織層面舉出抗拒組織變革的原因：²²

(一)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，不願冒險的心理，對於變革採取抗拒的意識，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，有威脅到他們的安定感，進而採取抗拒變革。

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。

(二)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，因而有彼此互相牽制，阻礙變革的進展。

3.組織慣性

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

另外，納得勒(David Nadler)指出組織中抗拒變革有下列各因素：(1)變革會涉及高成本；(2)變革會讓某些人失去面子；(3)變革會帶來未知，需要冒風險；(4)變革會打破行之已久的常規；(5)變革使得某些過去建立的系統變得不相容；(6)變革使得某些團隊規範變得不相容，組織最好不要變革。²³

參、國軍重大組織變革發展概述

國軍近20年較大幅度之組織變革方案計有「精實案」、「精進案」及「精粹案」，分述如后：

一、精實案

國軍因應防衛作戰需要，於1993年7月依據「國軍十年兵力目標規劃」，區分3階段實施，詳如表2。後因時空變遷，在考量敵情威脅、軍事戰略構想調整及國防資源因素受限下，將前述10年兵力目標規劃案修訂為「國軍軍事組織及兵力調整規劃」，簡稱「

21 蘭培生，〈企業組織變革中HR之角色〉，《104人資學院專刊》，2011年9月，<http://www.104ehr.com.tw/edm/Events201109/newsletter/edm_09.html>（檢索日期：2013年8月2日）

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

23 David A. Nadler, *The Effective Management of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987), pp. 358-369.

表2 「國軍十年兵力目標規劃」3階段內涵

階段	期程	內涵
第一階段	1994-1996年	三軍編制合理化，提高基層員額編現比，以80%為目標。
第二階段	1997-1999年	調整幕僚體系、裁併功能重疊單位、配合武器採購調整。
第三階段	2000-2003年	簡併參謀本部與三軍總部、轉移非軍事任務於部外單位、簡併軍事院校。

資料來源：《立法院第二屆第二會期國防委員會第三次會議紀錄》，1993年，頁438。

表3 「國軍軍事組織及兵力調整規劃」3階段內涵

階段	期程	內涵
第一階段	1997年7月1日-1998年6月30日	為「準備調適期」，不精簡員額，但採「離退不補原則」。
第二階段	1998年7月1日-1999年6月30日	為「組織簡併期」，各單位依照核定人數精簡1/3。
第三階段	1999年7月1日-2001年6月30日	為「完成定編期」，全數達成核定目標。

資料來源：《立法院第三屆第四會期國防委員會第八次會議紀錄》，1997年，頁375。

精實案」。²⁴ 該案於1997年7月開始實施，亦區分3階段，全案計畫於2001年度完成（詳如表3），國軍總員額由45萬餘人降至40萬人（精簡幅度11.3%）。精實案是國軍人力資源結構的重大轉型，徹底改寫國軍建軍以來的組織型態與運作方式，不僅牽動現行組織架構的模式，也對未來組織結構產生極深遠的影響。²⁵ 其不是單純的「員額精簡」，而是一個牽涉範圍相當廣泛的組織改造計畫，其特點在於：(一)精簡高層、充實基層；(二)減少兵力、提升戰力；(三)功能導向、增減編制；(四)管制進度、重視效率；(五)注重權益、妥善疏處；(六)保持彈性、實驗修正。²⁶

另外，在推動精實案期間立法院於2000

年1月15日通過「國防法」與「國防部組織法」（統稱「國防二法」），於2001年3月1日公布實施，確立「文人領軍」及「軍政軍令一元化」之國防組織理念，依法建立一個民主化、現代化及專業化之國防運作體制，充分發揮「軍政、軍令、軍備」組織體系專業分工之效能。²⁷ 其中軍政體系負責掌理國防政策之建議、軍事戰略規劃等事項；軍備體系負責掌理軍備整備等事項；軍令體系負責軍令事項並指揮軍隊，以發揮專業功能。²⁸

二、精進案

「精進案」為「兵力結構與組織精進」之簡稱，係結合「軍事事務革新」理念、國防二法運作檢討、敵情威脅改變及戰略構想

24 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國87年國防報告書》（臺北：國防部，1998年），頁145。

25 郭聖哲，〈市場轉型下的組織改造：國軍精實案的成因與影響〉，發表於「第五屆國軍軍事社會科學學術」研討會（臺北：國防大學政戰學院，2002年3月20日），頁193-194。

26 同註24，頁148-149。

27 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國89年國防報告書》（臺北：國防部，2000年），頁189-191。

28 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95。

調整等改造國軍兵力結構與組織，俾適應未來防衛作戰需求之編裝調整案。²⁹ 2004年1月1日起，該案正式啟動，全案在「精簡高司、充實基層」原則下，規劃分為2階段執行。分述如后：³⁰

(一)第1階段（2004年1月至2005年6月）

以「精進組織、提升聯戰戰力」為目的，精簡國防部高司幕僚組織員額達20.1%，兵力結構調整先後完成「常後分立政策」、「軍備體系調整」、「聯合作戰指揮機制建立」等7項分案的規劃與執行，同步實施三軍兵力結構調整，2005年6月底前由38萬5,000員調降總員額至29萬6,000員。

(二)第2階段（2005年6月至2008年底）

以「軍事轉型、提升嚇阻能力」為主軸。在「確保基本戰力不墜」的原則下，優先精簡高司、後勤與行政單位，將原先國軍指揮體系的5個層級，縮短調整為「聯合作戰指揮中心」、「戰略執行單位」及「作戰部隊」3個層級，各軍種司令部不再負作戰指揮之責，使指揮層級扁平化，加快指揮速度，精進聯合作戰效能。³¹ 另將現行的後勤事務區分為「通用」及「專用」2個部分，分別由聯勤及各軍種負責，在組織調整後，達到「快速、有效、精準」的聯合支援目標。該案第2階段迄2008年底，國軍總員額由29萬6,000員調降為27萬5,000員。

三、精粹案

自2008年開始規劃該案，於2011至2014年實施，依據敵情威脅、國家安全情勢、

總體資源分配及募兵制推動等相關因素、組建能滿足未來戰爭需求之國防組織。精粹案的主軸在「精簡高司幕僚組織、汰除老舊裝備、檢討行政及後勤人力委外及強化救災編組」等。³²

(一)在兵力規模方面

配合「募兵制」的推動，精粹案總員額預計由27萬5,000餘人，調降至21萬5,000人，達成防衛作戰最低兵力需求，預計民國2014年完成，期能在有限的國防資源下，發揮最大的作戰效能。

(二)在組織架構方面

將現行6個司令部整併為陸、海、空3個司令部，其中後備及憲兵司令部改編為指揮部，直接隸屬參謀本部，聯勤司令部則整併至陸軍司令部，編成後勤指揮部；國防部本部則成立總督察長室、國防採購室，並引進政風室，展現國軍肅貪防弊的決心與意志；中山科學研究院待組織法通過後轉型為「行政法人」；參謀本部成立訓練參謀次長室、裁撤軍務辦公室，編成防空飛彈指揮部等；各軍種司令部及後備、憲兵指揮部，建置完整建軍規劃、戰備訓練、部隊管理及專用後勤功能，平時負責建軍備戰主要任務，戰時依令遂行作戰及維持戰力。

(三)在組織法治方面

推動多年，攸關國軍組織改造的「國防組織六法」於2013年元旦正式實施，包括國防部組織法、參謀本部組織法、軍備局組織法、政治作戰局組織法、主計局組織法，

29 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84。

30 邱志強，〈精進案第二階段軍事轉型7月啟動〉，《青年日報》，2005年5月3日，版3。

31 各軍種司令部依「國防部組織法」規定，已於95年3月將「總司令部」調整為「司令部」，負責各軍種之建軍發展、部隊訓練、人事管理、後勤協調與兵源補充等事務。

32 同註2，頁50-53。

以及軍醫局組織法等6項攸關國軍組織改造的重大法律。檢視國防組織六法內容，係因應募兵制推動後所需的組織調整與精簡，使國防部在組織、人員的調整有法源依據，並藉以提高指揮速度，強化聯戰效能。

另外，國防部長嚴明於2014年1月21日宣布：因應未來作戰型態、政府財政及武器籌獲等狀況，繼精粹案後，國軍下階段組織精簡計畫為「勇固案」，目標是將總兵力員額由21萬5,000人調降整至17萬～19萬人之間，預定在2019年達成。³³

四、綜合分析

綜觀上述這些國軍組織變革方案，其政策與方向之規劃，採由上而下(Top-down)之指導；機關及單位設置規劃與需求，則採由下而上(Bottom-up)之建議。若由前述組織變革之理論加以分析，吾人可歸納出國軍組織變革有以下特點：

(一)變革原則

國軍基於戰力維持、持續運作、均衡發展、有效整合原則，訂定國防組織及兵力結構調整方向，朝提升聯合作戰戰力、減少指揮層級、積極推動募兵制及強化聯合作戰訓練等方向實施變革，發展具備高度適應性的國防組織與能力，以適應現代化戰爭的作戰需求。

(二)變革型態

就國軍整體組織變革而言，區分階段、期程逐步達成所望兵力目標，在型態方面應屬「漸進式變革」，但其中也有些局部變革屬「劇烈式變革」，如陸軍的戰略基本

單位從「師」調整為「聯兵旅」、北部軍事院校的整併、聯勤司令部的組織變革及募兵制的推動等。

(三)變革內涵

國軍組織變革乃以員額精減、武器性能提升、組織結構調整（組織縮減、更新或合併）及功能取向的整合等為內涵，其主要目的在提升組織效率與節約成本，建立「精、巧、強」的現代化國軍。惟在整個變革過程中，就表面的數據來看，員額的實質減少確已逐漸達到政策設計的原先規劃，達到「小」的預設目標，也節約了人力成本，但其整體組織效能是否「精」、「強」？亦應加以評估。³⁴ 作者認為國軍在組織精簡、人力減少之際，不能單以「員額精簡」之數據為指標，其他如思想觀念的與時俱進、管理制度精進、業務量的調整、組織文化的形塑、工作流程的設計、組織成員的態度與退場機制等配套措施，亦是組織變革中所需關注的。尤其，在「業務量」不變的情況下進行組織變革，可能引發組織成員工作超荷、身心崩潰、效率不彰、彼此衝突及士氣低落等負面的效應，殊值注意。

(四)變革阻力

國軍推動重大組織變革期間，並非每個方案皆能順利推動，亦曾造成組織、團體或個人的恐懼、懷疑，進而產生抗拒、阻力，舉例說明：

1. 精實案

國軍在面對國際情勢與國防預算人員維持費節節升高壓力下，推出了所謂的

33 程嘉文，〈下階段國軍「精簡」至17-19萬人〉，《聯合報》，2014年1月21日，版11。

34 戴政龍，〈軍事組織再造的再思考：組織精簡觀點〉，發表於「建校五十週年暨第四屆國軍軍事社會科學學術」研討會（臺北：國防大學政戰學院，2001年11月2日），頁426-427。

「精實案」，究竟國軍是為順應環境主客觀因素變遷及因應防衛作戰需要而推動的組織變革還是僅為「裁員」而設，軍中仍議論不休。³⁵另外，學者梁成明等人，為了解志願役軍官對精實案的態度和認知，曾設計5個衡量變革壓力和個人權益等認知的構面，分別為「必要性」、「不確定感」、「適應」、「權益」和「溝通」，對700多位不同背景之志願役軍官做調查。研究結果顯示多數志願役軍官對精實案不太適應且存有疑慮，尤其以「溝通性」認知較差，「權益」認知次之，顯示幹部對精實案推行時的溝通工作最不滿意，且認為未能顧及到個人的權益問題。值得一提的是，從回饋的意見中普遍認為精實案的目的和實際情形相差極大，甚至出現情緒性的字眼，顯示其強烈的抗拒心態。³⁶

2. 軍事院校調併案

因應國軍「精進案」的執行，國軍初官需求及教育人力逐年減少等因素，國防部以「集中教育資源」及「節約教行人力」為原則，進行國軍軍事教育體系組織的簡化。就國防大學組織調整而言，其中部分學院認為，整體調併決策由上而下(Top Down)，未充分聽取基層聲音，決策不夠透明；亦有部分學院表示，該學院擁有光榮歷史，併入國防大學後，教師感慨不受尊重、給予的資源較少、組織層級增加、行政效率不佳等，產生不同的看法。³⁷

3. 聯勤司令部組織變革

「精進案」第2階段規劃中的聯勤司令部，於2004年元月做了成軍以來最大幅度的組織變革與任務轉型。尤其，該部以往負責兵工生產、營繕工程、軍品鑑測、國外物資接轉等「建軍後勤」任務單位移編軍備局，並先後納編三軍補給、油料、彈藥、運輸、衛勤部隊後，已然轉化成為支援三軍部隊戰力整備需求之「聯合後勤」單位，成為國防組織內變革幅度最大之單位，造成的影響也最大。學者湯麗貞就針對聯勤司令部組織變革後人員之工作態度做研究。其研究發現：當聯勤組織發生變革時，曾對員工內心產生不安與衝擊，包括對組織變革方向、期程不確定性、機關定位不明、未來工作地點、內容、職務、陞遷、前途等工作保障的憂慮，甚至對管理者的不信任等，這些不安和憂慮都將影響組織成員的工作態度，造成組織變革過程的阻力。³⁸

肆、國軍組織變革之驅動力

概括而言，國軍組織變革的驅動力來自兩個不同面向：一係組織外部因素，如新戰爭型態與軍事組織的發展趨勢、國防資源的緊縮、結合國家社會發展的需要；二係內部因素，如配合國軍軍事戰略的調整等。分述如后：

一、新戰爭型態與軍事組織的發展趨勢

隨戰略環境改變、科技日新月異及軍事

35 楊建生，〈「精實案」對國軍體育影響之探討〉，《輔仁大學體育學刊》，第6期，2007年5月，頁296。

36 梁成明等，〈變革壓力、個人權益認知與變革認同態度間關係之研究—以國軍精實案中志願役軍官為例〉，發表於「第九屆國防管理學術暨實務」研討會（臺北：國防管理學院，2001年8月17日），頁336-338。

37 監察院，《國軍軍事教育體系之檢討與績效評估專案調查研究報告》（臺北：五南文化，2011年），頁69-75。

38 湯麗貞，《組織變革與員工工作態度之研究—以聯合後勤司令部為例檢討》（臺北：世新大學行政管理學系碩士論文，2006年），頁101-103。

事務革新理念不斷深入，帶動現代「戰爭型態」(War Pattern)的漸次改變。³⁹新的戰爭型態已逐漸擺脫傳統兩軍主力對壘模式，朝多元化、全方位、不規則等面向發展，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。⁴⁰國軍面對國際間廣泛興起軍事改革浪潮之際，亦需適應戰爭型態的改變，加速國防組織變革，以因應未來戰爭之挑戰。另外，由於武器裝備發展智能化、組織運作流程資訊化和人員素質提高等因素，為軍事領域的組織編裝提供變革基礎。組織效能與運作速度將是最大要求，大規模軍隊組織將完全、徹底的被「量小、質精、戰力強」的專業組織所取代，如緊急應變、快速反應、特種作戰等小型化部隊將成為主流。為減少指揮層級，簡化指揮環節，加速知識與資訊的流通速度，「樹狀」、「金字塔」等多層級指揮體系亦將逐步朝向扁平化的矩陣式、網狀式體系發展。在兵力結構發展方面：常備部隊縮減規模將是趨勢、後備部隊的地位與作用提高、海空軍的整建成為重點、專業兵種的比重提升及武器裝備系統化等。⁴¹綜合言之，集中、整體、合成、靈活及系統化的組織型態將是現代軍事組織發展趨勢。

二、配合國軍軍事戰略的調整

自民國38年政府播遷來臺，國軍軍事戰略隨國際環境變遷及兩岸關係發展，進行「

攻勢作戰」、「攻守一體」、「守勢防衛」及「積極防衛」、「固若磐石」等5個時期的調整，詳如表4。不同時期的軍事戰略構想，相對地，亦產生了不同的組織架構與內涵：⁴²

(一)攻勢作戰時期

此一時期的國軍戰略構想乃以「創機反攻大陸」為用兵指導，維持著極為龐大的國軍部隊，總兵力達60萬人以上，並採「大陸軍主義」的兵力結構。

(二)攻守一體時期

國軍因應海峽兩岸形勢變化，將建軍備戰方向由「以攻為主」修正為「以防為主」，對防衛部署的需求，逐漸加重建軍比重。此時海、空軍開始自力擔任捍衛領空、領海的任務，陸軍則增強反登陸與陸地反擊作戰的能力。

(三)守勢防衛時期

在「防衛固守，有效嚇阻」戰略構想下，以整體發展陸、海、空三軍之均衡戰力為目標，建軍備戰的優先順序為「制空、制海與反登陸」。

(四)積極防衛時期

此一時期在新一代兵力編成及武器裝備持續獲得更新後，積極規劃及建立「小而精」、「反應快」、「高效率」之現代化部隊。

(五)固若磐石時期

國軍因應世界潮流並考量可獲國防

39 「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，《國軍軍事戰略規劃要綱》（臺北：國防部，2007年），頁3-2。

40 國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會，《中華民國98年四年期國防總檢討》（臺北：國防部，2009年），頁29-31。

41 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卷6期，2008年12月，頁69-70。

42 謝游麟，〈國軍軍事戰略之理論與實際〉，《國防雜誌》，第26卷1期，2011年2月，頁74-75。

表4 國軍軍事戰略之發展

階段	時期	軍事戰略構想
攻勢作戰	1949至1969年	創機反攻大陸。
攻守一體	1969至1979年	「以攻為主」修正為「以守為主」。
守勢防衛	1979至2002年	防衛固守，有效嚇阻。
積極防衛	2002至2008年	有效嚇阻，防衛固守。
固若磐石	2008年迄今	防衛固守，有效嚇阻。

資料來源：謝游麟，〈國軍軍事戰略之理論與實際〉，《國防雜誌》，第26卷1期，2011年2月，頁75。

資源，在軍事現代化與兵力精簡之間取得平衡，以建立「小而精、小而強、小而巧」的國防勁旅。並以「重點建軍」取代「平衡建軍」理念，依「事權統一、專業分工」原則，適當調整組織架構內涵。⁴³

三、國防資源的緊縮

「國防預算」係政府預算之一環，乃執行國防政策的重要基礎，亦為落實建軍備戰的財力來源，主要包括「人員維持」、「軍事投資」及「作業維持」等3區分。⁴⁴國防投資的額度取決於政府施政目標與國家面臨外部安全威脅的強弱程度，尤其歷年國防支出預算編列消長情形，可由國防支出預算佔中央政府總預算之比率，看出端倪。如在1950年時為90.0%，1960年為74.7%，1970年度為60.1%，1980年度為40.2%，1990年度為31.3%，隨而降低至2001年的15.0%。⁴⁵由上

數據可知，自1950年至2001年，國防預算與中央政府總預算比率不斷降低，在有限的國防預算下，勢必難以維持龐大的軍隊，此期間國軍組織變革勢在必行。另外，自2002迄2012年間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，創近五年國防預算新低，僅佔國內生產毛額(GDP)2.73%。⁴⁶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。⁴⁷

四、結合國家社會發展的需要

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，一般民眾對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。其中一重要途徑乃藉「組織變革」，

43 同註42，頁75。

44 同註40，頁31-32。

45 韋端，〈國家資源與國防資源分配與運用〉，《財團法人國家政策研究基金會》，2001年12月7日，<<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/FM/090/FM-R-090-066.htm>>（檢索日期：2013年12月22日）

46 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141-142。

47 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53。

塑造新形象與追求更高效率。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。另外，根據行政院經建會「中華民國2008至2056年人口推計」所進行的推估，我國人口「出生數」將由2008年的20.5萬人持續下降，至民國2056年減少為13.5萬人。未來役男供給人數將大幅減少，國防可用人力亦將隨之下降，鑑此國軍必須適度精簡兵力目標，進行組織調整，以建立「量小、質精、戰力強」之現代化部隊。⁴⁸

伍、國軍組織變革之因應作為

國防組織變革是項複雜的戰略工程，不僅要「把事做對」(Do the things right)，更要「做對的事」(Do the right things)。⁴⁹除了在有形之組織編裝量與質的調整外，亦必須在無形之組織文化與心態進行轉變，即對組織變革之技術、結構、文化、工作及人員等5大內涵進行全面之變革。本此旨趣及前述組織變革理論與對國軍重大組織變革發展的分析，吾人可萃取出組織變革中人力資源管理、領導統御、組織文化、創新發展、流程再造、組織學習及如何克服組織變革中之阻力，乃組織變革成功之重要關鍵。因此，本文針對這些重要關鍵因素提出具體因應作為，期能因應組織變革挑戰、減少變革阻力，提升組織績效，進而達到國軍組織變革

預期目標。

一、透過溝通與支持，化解組織變革可能產生之阻力

當組織變革發生抗拒時，領導者就必須先認清有抗拒的事實，且必須設法消弭這些不利變革的抗拒行為。首先，組織應採循序漸進變革的方式，區分階段式的實施，並在執行前通盤考量與變革有關人員的福利與適應問題，亦需運用下列方式以消除個人或組織對變革的抗拒：⁵⁰

(一)溝通與教育

當組織成員抗拒變革是由於缺乏資訊，或擁有不完全、不正確的資訊時，則會產生謠言、耳語等，需透過「溝通」與「教育」方式，讓組織成員充分了解變革的必要性、目的、內容、執行的方式、可能的結果及相關資訊等，藉此可減少疑慮、謠言、誤解與怨懟，以利變革的推動。

(二)參與與投入

讓與變革之相關人員參與討論、決策，不僅能增加其對變革內容與程序的了解，使成員能主動促成變革，並提高決策品質。同時透過其自身的參與及提供意見，不僅能增加其對變革的認同感、歸屬感，亦可克服執行變革計畫的恐懼。⁵¹

(三)協助與支持

當組織成員於變革期間產生調適問題時，領導者應適時提供組織成員必要的支持、信心、資源或心理諮商，採用主動傾聽的方式以減少抗拒，並透過一連串的教育或訓練方式，增強組織成員適應改革與接受改

48 同註40，頁32。

49 同註4，頁12。

50 李長貴，《組織行為》（臺北：華泰文化，1998年），頁405-406。

51 孫本初等，《現代管理學》（臺北：一品文化，2009年），頁236。

革的能力。⁵²

(四)激勵與鼓舞

在組織變革期間，多數組織成員終究會適應並安於變革，但是在此之前，他們必然會經歷許多心理階段如震驚、防衛性退縮、承認、接受與適應等過程。⁵³ 在這些過程中，運用激勵與鼓舞以滿足成員需求，⁵⁴ 使成員具有成就感、認知感，進而積極參與變革過程。

二、發揮人力資源管理功能，讓組織成員都能發揮其潛力

人力資源管理(Human Resources Management, HRM)乃組織變革能否順利成功的重要因素之一。HRM係管理者在管理員工時所需執行的事物與政策，明確地說，就是招募、訓練、績效評估、獎勵，以及為組織成員提供安全與公平的環境。⁵⁵ HRM的目標是要使人與人的關係和諧，激發人性的潛能，以增進協調合作，提高工作效率，其主要內涵包括：⁵⁶

(一)徵才：人力規劃（包含組織設計、工作分析、人力預測、推動變革等），以合理分配人力，適應組織發展。

(二)選才：人員羅致（包含甄選、任用等），選擇好的人才。

(三)用才：人力安置（包含工作說明、績

效考核、升遷、輪調等），將對的人才用在對的位置。

(四)育才：人力發展（包含教育、訓練、職涯規劃等），給予組織成員最好的教育、訓練與發展。

(五)留才：人力維護（包含薪資制度、福利制度、退休制度、安全衛生、員工服務、勞資關係等），將好的人才留下來。

人是組織中最寶貴的資產，推動組織變革，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。透過HRM功能的發揮，為組織選、用、育、留優質人才，並使事得其人、人盡其用，進一步讓組織成員都能樂於所任工作，發揮其潛力，為組織做最有效的奉獻。另外，組織領導者亦應了解HRM的主要發展趨勢，更有利於組織變革：⁵⁷ (一)管理人性化：其具體內容包括人性尊重、潛能發揮、利益分享及參與管理；(二)制度合理化：合理的制度必須以政策為依歸、以理性為基礎、以法律為標準。

三、樹立正確領導觀念，引領組織走過變革的陣痛期

任何的組織變革必然與組織中的「人」有直接與間接關係，尤其只要是兩個人以上的團體，就有領導的事實存在，領導是任何組織中無所不在的行為。「領導」乃提出動

52 Tupper F. Cawsey, Gene Deszca, and Cynthia Lngols, *Organizational change* (United States: SAGE, 2012), pp. 236-237.

53 楊幼蘭，《變革管理》（臺北：天下遠見文化，2005年），頁94-95。

54 Abraham Maslow提出的需求層級理論，它假設每個人均有5個層級的需求，由低到高分別為：生理需求(Physiological Needs)、安全需求(Safety Needs)、社會需求(Social Needs)、自尊需求(Esteem Needs)、自我實現需求(Self-actualization Needs)，滿足時才能自我實現。

55 何明城，《人力資源管理》（臺北：智盛文化，2003年），頁4。

56 黃英忠，《人力資源管理概論》（臺北：麗文文化，2007年），頁19-22。

57 同註56，頁36-39。

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。⁵⁸ 領導的優劣不但關係到組織的表現、氣氛與未來發展，同時也影響到組織變革的成敗，領導在組織變革的過程中，扮演著完成組織變革的興奮劑及減少員工抗拒的潤滑劑角色。優質的領導，不僅可以降低組織變革時所引起的抗拒程度，甚至可以將抗拒轉變成接受，凝聚一股新的力量，共同來完成變革。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，帶領組織走過變革的陣痛期。⁵⁹

另外，各級領導者帶領組織進行變革時，亦必須依組織變革步驟行之，始能周延變革，減少阻力。如組織變革前需評估組織

變革之必要性、規劃周延的變革方案、建立共識與凝聚向心力、組織堅強的變革團隊、進行相關影響因素的評估及廣泛蒐集各方意見等；組織變革時須結合組織內外之資源與設備，並對可能產生之困境擬妥因應措施；組織變革後需檢視變革成效，進一步聽取成員意見並做必要修正。

四、形塑正面之組織文化，以凝聚組織成員共識與向心力

組織文化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；⁶⁰ 也是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。此共同抱持的意義體系，乃指組織所重視的一組重要特質，包括創新與冒險的程度、要求精細的程度、注重結果的程度、重視人員感受的程度、強調團隊的程度、積極進取的程度及強調穩定的程度等。⁶¹ 組織文化與組織變革息息相關，正面之組織文化不僅可化解變革可能產生的阻力，亦可提供變革的動力。塑造正面之組織文化可從「以人為本」、「知識為用」、「共塑願景」、「建立明確規範及獎懲制度」等4項指標進行：⁶²

(一)以人為本

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。

(二)知識為用

值此組織變革之際，國軍必須塑造有

58 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。

59 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。

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

61 黃家齊，《組織行為學》（臺北：華泰文化，2011年），頁16-5、16-6。

62 同註4，頁13-14。

利於組織成員創造、組合、運用、學習及分享知識的組織文化與環境條件，使組織能夠建構及發揮創新、革新與適應的功能，因應環境的快速變遷與動盪挑戰。⁶³

(三)共塑願景

「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。一個未來的願景，通常包括任務、受重視的結果、受重視的條件及中間的目標。⁶⁴

(四)建立明確規範及獎懲制度

國軍組織變革中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。

五、鼓勵組織創新發展，突破原有的習慣性思維

國防組織變革的重要途徑—「創新」(Innovation)。管理大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)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。⁶⁵ 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。⁶⁶ 尤其組織領導者須具有創新理念，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。⁶⁷

另外，追求創新並不是為創新而創新，必須符合組織的目的、目標和策略，所進行的產品、服務或工作方法的改變，必須屬於有用的，能獲得外界認同與肯定，能夠有助於組織品質的改進與提升，達到預期價值之所需，才是創新追求之所在。尤其創新可能是無中生有，亦可能是有中求變、變中求精，或者是精益求精，其中無中生有屬於原創性的創新，相當不容易，而「有中求變、變中求精，精益求精」則是在現有環境下或狀態下做一調整或突破，仍須相當的巧思與用心。

六、規劃組織流程再造，改善並提升組織績效

人員精簡與組織調併乃國軍組織變革方

63 同註29，頁112。

64 同註51，頁237。

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

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

67 吳清山，《學校行政》（臺北：心理出版社，2006年），頁34。

向之一，主要包括組織結構與運作的改變，如組織層級、單位任務、部隊運作方式等的改變。國軍組織經此改變之後，組織現有流程恐無法有效的適應環境變化，也無法有效的解決問題，必須推動組織流程再造，藉此提升組織績效。「組織流程再造」是對組織運作流程進行根本性的重新思考及徹底的重新設計，以促使組織在成本、品質、服務及效率等與績效衡量的關鍵因素上，能夠獲得大幅改善。⁶⁸ 其中，根本性的重新思考就是根本上對組織進行全面性的重新檢視，包括對組織的定義、目的、目標、任務及策略等層面；徹底的重新設計指組織流程再造並非在原有的作業流程進行修改，而是在重新檢視組織的目標、策略及業務之後，重新設計及建構新的作業流程。

「組織流程再造」範圍包括組織內部個別、部門、功能組織及跨組織間運作流程的再精進，強調打破部門、協調合作、共同價值及以績效為導向。在組織流程再造過程中，「資訊科技」常扮演關鍵性的角色，利用資訊科技可以突破時間及空間限制，並適時地將資訊傳遞給使用者。另外，資訊科技亦可建立具有分享性功能的資料庫或系統，將組織部門、功能加以整合，使個別的工作或活動更具效率。

七、推動組織學習，使組織能永續生存發展

面對快速變遷的環境、全球化的競爭趨勢及知識經濟時代的來臨，國軍組織必須正面迎接這個充滿變數的不確定年代，不斷增強其調適、應變與創新能力，塑造競爭優

勢，其中推動「組織學習」應為關鍵。「組織學習」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。⁶⁹ 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，使組織能永續生存發展，即「學習為組織生存之道」。

持續的組織學習，使得組織成員得以保有持續發展的潛力與能力，提升組織運作的績效。⁷⁰ 要使組織變革產生正面的成果，就要有意識的、有系統性、有策略性的推動組織學習，主要作為如后：

(一)組織學習是全員參與的活動，需要單位領導者的積極參與支持才能成功。

(二)塑造組織學習的氛圍，即讓組織成員有說真話的開放環境，並藉由真誠的回饋、反思與批判，找到解決問題、不斷改善與學習的方式。

(三)建構組織學習機制的基礎建設，包含建構資訊流通網絡、層級對話平臺、權責執行單位及績效評量系統等。

(四)組織學習的過程主要是由組織成員藉由體驗、觀察、分析等方式，獲取知識與分享理解並採取行動，進而適應外在環境的變化或開創一個令人渴望的未來。

陸、結 語

邁入21世紀瞬息萬變的時代，組織要能

68 同註17，頁546。

69 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112。

70 同註17，頁559。

夠永續生存發展，就必須順應環境的變遷，不斷的精進、調適與創新。國軍在因應新戰爭型態的發展、軍事戰略的調整、國防資源的緊縮及結合國家社會發展的驅動力下，先後實施了精實案、精進案、精粹案及即將實施的「勇固案」，期能建立「精、強、巧」的現代化國軍，以達成保衛國家安全、維護臺海和平的使命。惟國軍組織變革是項複雜、持久、無法避免的戰略工程，在規劃及執行組織變革方案之際，除了員額精減、組織結構調整及功能取向的整合等手段外，更需從組織技術、結構、文化、工作及人員等內涵進行全面之變革。在因應作為方面，須透過溝通與支持，化解組織變革可能產生之阻力，並將人力資源管理、領導統御、組織文化、創新發展、流程再造、組織學習等概念融入實際作為。如發揮人力資源管理功能，讓組織成員都能發揮其潛力；樹立正確領導觀念，引領組織走過變革的陣痛期；形塑正面之組織文化，凝聚組織成員共識與向心力；鼓勵組織創新發展，突破原有的習慣性思維；規劃組織流程再造，改善並提升組織績效；推動組織學習，使組織能永續生存發展。

國軍組織變革是國防戰略的核心工作，影響的層面既深且廣，攸關建軍的成敗，國軍應秉持革新與務實的精神，以創新、轉型的思維及切實、可行的步驟，推動各項組織變革工作，以整建高素質的現代化國防武力。

收件：102年12月30日

修正：103年02月10日

接受：103年02月21日

參考文獻

中文部分

專書

李長貴，1998。《組織行為》。臺北：華泰文化。

李新鄉，2008。《組織心理學》。臺北：五南文化。

余朝權，2003。《組織行為學》。臺北：五南圖書。

汪銘生，2006。《領導與團隊管理》。臺北：國立空中大學。

何明城，2003。《人力資源管理》。臺北：智盛文化。

吳清山，2006。《學校行政》。臺北：心理出版社。

吳秉恩，1993。《組織行為學》。臺北：華泰文化事業。

吳定，1991。《組織發展理論與技術》。臺北：五南圖書。

林建煌，2004。《管理學》。臺北：智勝文化事業。

孫本初等，2009。《現代管理學》。臺北：一品文化。

戚樹誠，2007。《組織行為》。臺北：雙葉書廊。

黃賀，2009。《組織行為影響力的形成與發揮》。臺北：前程文化事業。

黃家齊，2011。《組織行為學》。臺北：華泰文化。

黃英忠，2007。《人力資源管理概論》。臺北：麗文文化。

國防部「國防報告書」編纂委員會編，1998。《中華民國87年國防報告書》。臺北：國防部。

北：國防部。

國防部「國防報告書」編纂委員會編，2000。《中華民國89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，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，2007。《國軍軍事戰略規劃要綱》。臺北：國防部。

國防部「四年期國防總檢討」編纂委員會，2009。《中華民國98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，2011。《中華民國100年國防報告書》。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102年四年期國防總檢討》。臺北：國防部。

溫金豐，2012。《組織理論與管理》。臺北：華泰文化事業。

楊幼蘭，2005。《變革管理》。臺北：天下遠見文化。

劉立倫，2005。《國防財務資源管理》。臺北：揚智文化。

監察院，2011。《國軍軍事教育體系之檢討與績效評估專案調查研究報告》。臺北：五南文化。

蔡進雄，2000。《轉型領導與學校效能》。臺北：師大師苑。

顧尚智，2007。《2007年解放軍研究論壇彙

編》。臺北：國防大學。

專書譯著

George, Jennifer M. and Jones, Gareth R 著，吳玲玲譯，2004。《組織行為》(*Organizational Behavior*)。臺北：智勝文化事業。

Robbins, Stephen P. and DeCenzo, David A. 著，林建煌譯，2001。《現代管理學》(*Fundamentals of Management*)。臺北：華泰文化事業。

期刊論文

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卷第5期，頁3-14。

葛惠敏，2012/5。〈經營軍事院校軟實力之研析〉，《國防雜誌》，第27卷第3期，頁103-120。

楊建生，2007/5。〈「精實案」對國軍體育影響之探討〉，《輔仁大學體育學刊》，第6期，頁290-298。

謝游麟，2013/7。〈國防轉型之理論與強化作為〉，《國防雜誌》，第28卷第4期，頁1-20。

謝游麟，2008/12。〈知識經濟時代的新軍事領域—知識軍事〉，《國防雜誌》，第23卷第6期，頁61-72。

謝游麟，2011/2。〈國軍軍事戰略之理論與實際〉，《國防雜誌》，第26卷第1期，頁63-77。

謝游麟，2008/4。〈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。

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。

學位論文

湯麗貞，2006。《組織變革與員工工作態度之研究—以聯合後勤司令部為例檢討》。臺北：世新大學行政管理學系碩士論文。

研討會論文

郭聖哲，2002/3/20。〈市場轉型下的組織改造：國軍精實案的成因與影響〉，「第五屆國軍軍事社會科學學術」研討會。臺北：國防大學政戰學院。頁193-194。

梁成明等，2001/8/17。〈變革壓力、個人權益認知與變革認同態度間關係之研究—以國軍精實案中志願役軍官為例〉，「第九屆國防管理學術暨實務」研討會。臺北：國防管理學院。頁336-338。

戴政龍，2001/11/2。〈市場轉型下的組織改造：國軍精實案的成因與影響〉，「建校五十週年暨第四屆國軍軍事社會科學學術」研討會。臺北：國防大學政戰學院。頁426-427。

報紙

邱志強，2005/5/3。〈精進案第二階段軍事轉型7月啟動〉，《青年日報》，版3。

黃一翔，2014/1/21。〈國軍持恆調整未來兵力結構〉，《青年日報》，版1。

程嘉文，2014/1/21。〈下階段國軍「精簡」

至17-19萬人〉，《聯合報》，版11。

網際網路

蘭堉生，2011/9。〈企業組織變革中HR之角色〉，《104人資學院專刊》，<http://www.104ehr.com.tw/edm/Events201109/newsletter/edm_09.html>。

韋端，2001/12/7。〈國家資源與國防資源分配與運用〉，《財團法人國家政策研究基金會》，<<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/FM/090/FM-R-090-066.htm>>。

外文部分

專書

Kotter, John P., 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Nadler, David A., 1987, *The Effective Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Cawsey, Tupper F., Deszca Gene, and Lngols, Cynthia 2012. *Organizational Change*. United States: SAGE.

期刊論文

Khatri, Preeti and Kapil, Gulati, 2010/11. “Implanting Change in Organization Successfully,” *Asian Journal of Managment Reseach*, Vol.5, No.3, pp. 130-138.

Lunenburg, Fred C., 2010/5. “Approach to Managing Organizational change,” *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol.12, No.1, pp.1-10.