

論國軍軍事院校「創新」發展之理念與實踐

The Concept and Practice of the Innovative Development in the ROC Military Colleges and Academies

葛惠敏 (Hui-Min Ko)

國防大學空軍指揮參謀學院上校教官

提 要

近年來受人口少子化的衝擊、高等教育市場化的激烈競爭、國防組織變革及社會民意期待等因素影響，軍事院校需朝創新經營發展，進而增加軍事院校績效及提升競爭力，達到超敵勝敵、永續經營目標。軍事院校創新的重要理念包括勇於突破舊有桎梏、具宏觀之戰略思維、營造開放多元環境、為價值而創新、發展自身的特色及具容忍錯誤的胸懷等。在具體實踐方面，包括營造民主化及人性化的環境、孕育創新的組織文化、優質領導統御、建立學習型組織、重視學校知識管理及完善人力資源管理。

關鍵詞：創新、組織文化、學習型組織、知識管理、人力資源管理

Abstract

In the recent years, due to the Low Birth Rate, the fierce competition of higher education market, the organizational change of national defense, and the high expectation of civil society, all military colleges and academies have to move their development towards innovative management. The purpose is to increase the performance and competitive ability of each school in order to surpass its potential enemies, to gain its necessary achievements and to reach its objective of sustainable management. The innovative concepts include the ideas in bravely finding answers out of the current tool box, comprehensively having a strategic thinking, openly creating a multi-cultured environment, innovatively pursuing core values, eagerly developing unique self-characteristics, and open-mindedly allowing his or her subordinates and followers to make mistakes. Furthermore, the practical behaviors will include creating a democratized and humanized environment, developing an innovative and creative organizational culture, setting a role model of outstanding leadership, establishing a learning organization, emphasizing school knowledge management, and improving human resource management.

Keywords: Innovative, Organizational Culture, Learning Organization, Knowledge Management, Human Resource Management

壹、前言

2013年全球繁榮指數(Prosperity Index)報告指出，我國在142個受評比的國家中，總排名為第22名，其中「教育」即為繁榮指數的8項調查指標之一，可見教育是促進國家繁榮的重要因素。¹對國軍而言，「人才」是建軍的根本，「教育」是人才的基石，「學校」是教育的搖籃。國軍軍事院校設立的目的是在於「教化與作育」部隊領導幹部，一方面透過系統性的傳授基本知識與技能，以培養國軍幹部具獨立思考、判斷及解決問題的能力；另一方面培育軍人武德，鍛鍊強健體能，使其成為忠於國家、勇於負責、重視榮譽的現代化軍人。²因此，軍事院校可以將人力轉化為具有專業技能及能力之人才，做為達成建軍備戰及儲備軍事人才的基礎，奠定堅實戰力的重要關鍵。基於此認知，國軍各院校經過多年的努力經營，無論在軟體或硬體的建設上，已有一定的績效與成果。惟隨著「全球化」(Globalization)、「少子化」(the Low Birth Rate)、「數位化」(Digitized)、「教育市場化」(Marketization of Education)等趨勢的來臨，軍事院校和一般普通學校一樣，正面臨嚴峻的競爭與挑戰。³如何在這激烈競爭的環境中穩定成長，倖免於環境的嚴厲淘汰及發展出應變的策略，其中院校的「創新」(Innovation)經營與發展居關鍵因素。

管理大師彼得·杜拉克(Peter F. 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。對於軍事院校而言，創新是院校中「軟實力」(Soft Power)之經營，亦是一項「戰略能力」的發揚，軍事院校必須不斷進行創新，才能符合時代潮流所需。基於「創新」對於軍事院校的重要性，本文將就如何辨認軍事院校內珍貴的創新與競爭優勢來源，善加保護與擴大成果、如何擴大知識與創新之來源、如何以既有的成果配合利基領域加以發展、如何整合人力資本策略，以促進軍事院校的教育品質與競爭力等方向探討，進而提出軍事院校創新之內容、理念及創新之具體實踐等，期能增加軍事院校績效及提升競爭力，達到超敵勝敵、永續經營目標。

貳、「創新」之概念與要素

創新(Innovation)這個名詞最初是由經濟學家Schumpeter在20世紀初期提出，Schumpeter認為，創新可以為企業帶來「創造性破壞」(Creative Destruction)，同時也可以淘汰舊的產物與制度，建立一種新的生產函數，也就是說，將一種從來沒有過的生產要素和條件之「新組合」引入生產體系，強調「創新某種程度的差異」(Innovation is something different)的概念。⁴然創新論點從Schumpeter提出以後，初期並未受到學者的重視，直至90年代中期以後由於

1 Legatum Institute, "The 2013 Legatum Prosperity Index Report," Nov 2013, <http://webapi.prosperity.com/download/pdf/PI2013_Brochure_Final_Web.pdf> (檢索日期：2014年1月4日)

2 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132。

3 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120。

4 劉嘉鳳，〈創新管理運用於公部門組織之探討—以臺北市民政團隊提案制度為例〉，《T&D飛訊》，第95期，2010年5月，頁3。

科技產業的發展，才開始有學者與機構對創新理論作進一步之研究與探討，並廣泛運用於組織行為、公共政策與企業管理等領域之中。創新相關內涵與要件分述如后：

一、創新的內涵

「創新」一詞具有「改變」(Make Change)或「引進新事物」(Introduce New Things)的意思。⁵美國學者布朗(Brown Rick)認為，創新是一個新產品、方法或一套系統，具有潛力，能創造一個全新的市場，或者能改變競爭者或顧客的行為模式；⁶尼特(Knut Holt)認為，創新係一種運用新的、有用的相關知識或關鍵資訊，能創造或引導出有用東西的過程；⁷國內學者李長貴認為，創新是企業組織適應內在及外在環境的變化，提升生產力和競爭力的活動。⁸吳清山認為，「創新」可以視為一種創意(Creativity)實用化的過程，創新可界定為：「運用創意點子，將其轉化為有用的產品、服務或工作方法的過程，使其促進組織品質改進與提升的過程。」⁹綜合上述，創新的最基本概念就是「新的事物（有形物體）或是新的創意（無形點子）創造價值的過程(Process)」，而這個價值具有「目標導向性」，在推出市場後獲得的成功程度，可指引組織更快速完成工作，為大眾創造出新的價值。因此，創新的組成元素中必須包括本質、形式、目標、過

程等事項：¹⁰

(一)就本質而言

創新的本質是新穎、獨特、與眾不同、與舊不同、與前不同；創新需要「創意點子」(Idea)，沒有創意點子，創新將流於空談，不切實際，所以點子是構成創新的動力，亦是創新的活水源頭。另外，創新的來源可能來自個人與組織本身，也可從外界引入。

(二)就形式而言

創新是種「另類思維、行動、態度」(Other Thought, Action and Attitude)，常以 1. 發明(Innovation)；2. 模仿(Imitation)；3. 擴展（延伸）(Extension)；4. 複製(Duplication)；5. 合成(Synthesis)等形式（或這些形式混合）呈現。¹¹

(三)就目標而言

創新不是為創新而創新，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，必須是屬於有用的，能獲得外界認同與肯定，並能夠有助於組織品質的改進與提升，從而達到預期價值之所需，才是創新追求之所在。

(四)就過程而言

創新是一種轉化的複雜過程，從形而上的思維轉化為形而下的實際行動過程，這種過程的結果就會反應在產品、服

5 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。

6 Brown Rick, "Managing the 'S' Curves of Innovation," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.9, No.1, Winter 1992, pp. 61-72.

7 Holt Knut, "The Role of the User in Product Innovation," *Technovation*, Vol.12, No.5, Jan 1998, pp. 53-56.

8 李長貴，〈組織行為〉（臺北：華泰文化，1998年），頁339。

9 吳清山，〈學校創新經營理念與策略〉，《教師天地》，第128期，2004年6月，頁174。

10 葉維輝，〈創新管理與創新經營〉，《研習論壇精選第三輯》（臺北：行政院人事行政局，2010年），頁298。

11 汪銘生，〈領導與團隊管理〉（臺北：國立空中大學，2006年），頁172。

務或工作方法的改變。一般創新的過程可區分創造(Creation)、設計(Design)、施行(Implementation)及制度化(Institutionalization)四個階段。¹²

就軍事院校中之「創新」而言，亦應包括上述這些特性，惟就創新的「場域」而言，是在學校環境下進行，可能在行政經營的改變，也可能是教學的調整；就方法而言，是採用創意點子，而且轉化到學校服務、產品或學校創新經營之研究工作方法的過程，是一種學校從理念引導到行動實踐過程；就目標而言：它是有其價值性目的，主要在發展學校特色，提升學校效能和達成學校教育目標。換言之，學校創新經營與發展是建立在教育價值基礎之上。

二、創新的要件

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」則是在現有的環境下或狀態下做一調整或突破，仍須相當的巧思與用心。因此，創新需要一定的條件，這些要件如后：¹³

(一)洞察(Insight)

「洞察」是創新的開端，當事物出現問題時，一般人都以為意，惟有具洞察力的人，能夠穿透事物的表象，看到事物的本質的能力，也會發現事物的罅隙，而加以補救或是找尋答案。洞察力是對事物的敏感性、瞭解缺陷、知悉某些失去的要素，進而找出相關事項的關鍵所在。¹⁴

(二)新奇(Novelty)

創新是指前人所未有、具有巧妙的構思。創新必須是新鮮或奇異的觀念或事物，而不是炒冷飯，否則將會顯得平淡無奇，無法引人注意。因此，不管是產品、服務或工作方法的創新，只要異於過去的樣式、讓人有耳目一新之感，才符合創新的要件。

(三)改變(Change)

所有的創新是一種改變或變革，但並不是所有的改變都是創新。不想改變，卻求創新，猶如空中樓閣，癡人說夢，根本是不可能的事，所以「改變」是創新的重要條件之一。當然，真正的改變，不是「說變就變」，也不是「為改變而改變」，必須經過細密思考的價值性改變，甚至在改變的過程不斷的修正（改善），才是屬於創新範疇。

(四)精緻(Betterness)

創新是經過集思廣益、深思熟慮的複雜過程，所作所為不僅是一種過程的精緻，也要達到結果的精緻。因此，所謂「大而化之」、「粗枝大葉」的思維方式，都不符合品質的標準，更未能達到精緻的要求，也不算是創新的內涵。任何產品、服務或工作方法處處講求細緻，讓人感受到品質與價值，才能展現創新的精義所在。

(五)特色(Difference)

「特色」有別於一般，它具有卓越的內涵，較其它為優。不管從產品、服務或工作方法的實務或表面而言，或從內在和外來來看，要讓人覺得有創新，先決條件就是使人感到有所不一樣，這種不一樣是屬於正向的，換言之，能夠表現與眾不同，是獨特

12 孫本初，〈公部門創新之基礎—厚實智慧資本〉，《T&D飛訊》，第11期，2003年7月，頁3。

13 同註9，頁175-176。

14 吳傳國，〈國防戰略管理變革的要件—創新〉，《國防雜誌》，第17卷第11期，2002年5月，頁74。

(Originality)的。例如在一個組織中，觀念比別人更新穎、產品比別人更有質感、服務更貼近顧客、工作更有效率，這些都屬於特色的具體表現，從其表現展現出創新的精髓。

三、影響創新活動的基本要素

根據學者Gerhard Gus Gayhor分析歸納，影響組織創新活動的過程中，至少應具備以下四項基本要素，藉由對這些要素的分析，應可進一步了解組織創新內涵，茲將組織資源、組織氛圍、組織文化和創新程序分述如后：¹⁵

(一)組織資源

組織沒有適當資源，創新無法發生。組織的資源主要包括組織內部的人力、物力及財力資源，也包括智慧財產、資訊流、科技、時間等。另外，外界關心組織發展的人士、夥伴、團體及民意代表等都可納入組織資源。惟一個組織的資源是有限的，組織必須仔細評估它們的有限資源應該投資於何處，如何「花得更少，用得更多」，如新科技、新產品、新程序等建制。

(二)組織氛圍

「組織氛圍」(Organizational Climate)指組織成員對工作環境中各項因素的主觀知覺，這些因素包括組織的願景、目標、策略、組織架構、領導統御、經營管理、溝通、心態、支持創新的程度、願意承受風險

等；¹⁶而這些知覺會影響成員對創新的態度、信念、觀值觀、動機和行為，進而影響其創意發揮與組織整體創新績效的成長。組織資源如原料，組織氛圍猶如催化劑，使創新得以發生，組織氛圍對於新構想的反應，影響創新的意願，如果組織氛圍不支持創新，則創新將不是組織創造良好績效的方法。

(三)組織文化

「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。¹⁷正向的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。¹⁸因此，組織有了創新文化，自然有利於組織創新工作的推動。

(四)創新程序

創新肇發於一個模糊的構想(Idea)，接著發展成可行的概念(Concept)，然後成為一個發明(Invention)，最後具體成形並融入組織的人、事、物（將發明加以運用、轉化）或商品化，進而達到組織目的。在組織裡，概念必須經過一連串的創新過程直到最終應用才能實現其價值，如圖1。其中從構想到概

15 Gerhard Gus Gayhor著，褚耐安譯，《創意的管理》(Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge) (臺北：城邦文化，2006年)，頁10-11。

16 S. T. Hunter, K. E. Bedell, & M. D. Mumford, "Climate for Creativity: A Quantitative Review," *Creativity Research Journal*, Vol.19, No.1, Jun 2007, pp. 69-90.

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

18 R. Deshpande, & J. U. Farley, "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.21, 2004, pp. 3-22.

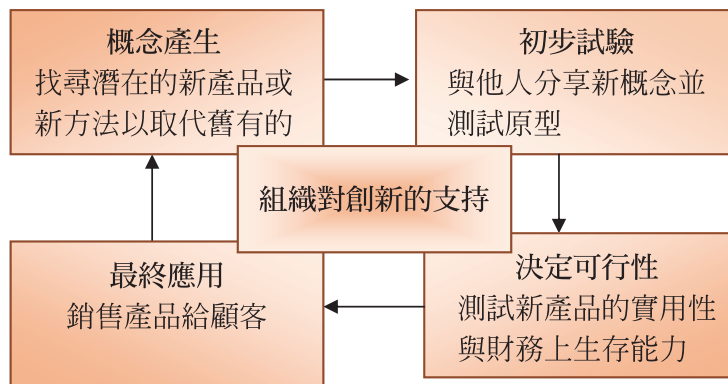


圖1 組織創新流程

資料來源：S. T. Hunter, K. E. Bedell, & M. D. Mumford, "Climate for creativity: A quantitative review," *Creativity Research Journal*, Vol.19, No.1, Jun 2007, pp. 69-90.

念必須考量所需資源是否備齊？組織氛圍能否提供支援？組織有無此能力？投資報酬率如何？這個概念是否能達到組織目的？有無風險等問題。¹⁹

參、軍事院校推動創新之必然性與迫切性

國軍各院校負責軍事教育體系中之基礎教育、進修教育及深造教育三階段實施人才培育，²⁰ 每個院校均擁有優良之歷史傳承及組織文化，在院校之願景、教育目標、任務、課程設計等方面，亦均以「思想、武德、武藝」之全人教育(Holistic Education)為內涵，強調「為用而育，計畫培養」為宗旨。²¹ 多年來各院校確已培養諸多優秀人才

及軍中幹部，然面對知識經濟時代的來臨，軍事院校與普通大學一樣，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，²² 迫使得軍事院校的經營亦需朝創新發展，以因應內、外環境衝擊，也才能在激烈的競爭下生存。軍事院校推動創新之必然性與迫切性如后：

一、人口少子化的衝擊

「少子化」(the Low Birth Rate)是一種生育率下降，造成出生人口逐漸減少的現象，代表未來人口可能逐漸變少，對於社會結構、經濟發展、學校教育等各方面都會產生不利的重大影響。根據教育部統計處「102~113學年度大專校院1年級學生人數預測報告」指出：在少子化現象之遞移影響下，對應之學齡人口呈下降趨勢，尤其由已出生人口之長期數據觀察，國小新生人數自93學年起產生大幅度負成長，大專1年級學生則遞移至105學年開始銳減；依「高級中等教育學生人數預測分析」所推估之各學年畢業生向後推計，105學年大專校院1年級學生數將減為25萬426人（推估），較101學年之27萬7,756人減少2萬7,330人；若以12年為一週期觀察，推估113學年之大專1年級學生為17萬4,661人，較101學年減少逾1/3，平均年減8萬6,000人，年減幅為3.79%。²³

19 同註16，頁175-176。

20 國防部，〈軍事教育條例第三條〉（人事類），《中華民國國防部網站》，<<http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=A008000007>>（檢索日期：2013年12月7日）。

21 國防部「國防報告書」編纂委員會編，《中華民國102年國防報告書》（臺北：國防部，2013年），頁79。

22 養護型組織(Domesticated Organization)係指組織與顧客均無選擇權，不須為顧客而競爭，是一種受法律保護的組織。

23 教育部，〈102~113學年度大專校院1年級學生人數預測報告〉（分析報告類），頁2，《教育部統計處》，<<https://stats.moe.gov.tw/files/analysis/102higherstudent.pdf>>（檢索日期：2013年10月4日）。

人口少子化及低生育率的趨勢，不僅對現行兵力結構及兵役制度形成重大挑戰，相對至學齡階段的青壯人力，也形成學生來源數減少。觀察我國人才培育的文化脈絡而言，普通大學仍為較多學生的優先選擇，屆時首當其衝將影響著軍事院校的班級數、教師數，更嚴重的會造成學校因招生不足或招不到學生，而最後可能會在教育部系所增調政策的制約下，無可避免的面臨併校（或併院、併系所），甚至遭停止招生的命運。面對招生困難，軍事院校需要創新發展，重新思考定位與功能問題，以調整配合教育市場上的需求。

二、數位化學習對人才培育的影響

隨著資訊科技及網際網路的快速發展，資訊的取得變得更加便利，不但開拓了人類的視野，也改變了傳統的學校教學，更影響人才培育的方式。網際網路的興起，一方面可提供成人良好的終身學習機會，另一方面可協助各級學校設計適合因材施教及符合多元智慧的課程。因此，在全球社會快速變遷中，透過網際網路來強化數位學習與聯繫，已成為各國終身學習的重要途徑。

面對數位化的全球趨勢，世界各國均已體認數位學習及資訊科技在教育上的重要性，亦紛紛提出相關的推動計畫或方案，包括美國、澳洲、新加坡、香港、韓國及中國大陸地區等，從基礎環境建置到教師教學及學生學習模式的改變，均有局部或整體的規劃。反觀軍事院校在面對此一浪潮及國際競

爭，並未明確看到相關「數位學習推動計畫」方案，²⁴ 因此軍事院校應及早規劃，從基礎環境布建、教師培訓到各級學校教育的推廣，積極因應數位化之趨勢，持續運用數位科技來改變教師教學及學生學習模式，以提升教與學之品質，為國軍培育多元人才，厚植競爭力。

三、高等教育市場化的激烈競爭

高等教育市場化(the Marketization of Higher Education)係政府將市場機制功能（包含自主、效率、績效、經濟與彈性等），引進高等教育機構中，希望能藉此措施讓高等教育的發展更加多元、精緻與卓越。²⁵ 自1994年「410教改」大遊行提出「廣設高中大學」訴求後，我國大專校院的數量如雨後春筍般地成立，由北往南發展，由西向東延伸，由城（市）至鄉（村）擴散，幾乎全國每一個縣市都有一所以上的大專院校。²⁶ 在數據上就可明顯看出，從1993年的51所大學，激增至2013年的148所大學，約略20年間，學校數量就增加近3倍。²⁷

自高等教育實行市場化之後，的確提升了高等教育機構的經營效率，消除不當的政府控制，以及增加社會民眾的參與成就感，但相對也造成了大學彼此間強烈之競爭。²⁸ 各大學為了爭教師、爭學生及爭研究資源，不斷地在學校軟體或硬體上創新發展，發揮各自的特色，以利爭取優勢。尤其各大學紛紛使出許多行銷(Marketing)手法來促銷(Promotion)，舉凡：舉辦大學博覽會、印製

24 教育部，《教育部人才培育白皮書》（臺北：教育部，2013年），頁8。

25 陳啟榮，〈高等教育市場化之解析〉，《東海教育評論》，第2期，2009年2月，頁117。

26 陳麗珠，〈我國高等教育財政改革之趨勢與展望〉，《高雄師大學報》，第12期，2001年9月，頁51-69。

27 同註24，頁5。

28 同註25，頁124。

精美的宣傳海報、指派專人到高中進行招生宣導、提供高額獎學金、補助出國旅遊與保障學生畢業即可就業等。在此激烈競爭環境下，為了要「永續發展」，軍事院校在性質與內涵上雖有其獨特性，但所受衝擊影響，仍無可避免，亦惟有朝創新方向發展，不能再停留「在圍牆內辦教育」的封閉想法了。

四、「超敵勝敵」使命的驅動

國軍教戰總則第十三條「軍事教育」指出：軍事教育為哲學、科學、兵學三者融會而成，哲學為精神戰力之原動力，亦即戰鬥意志之泉源；科學為現代化之張本，亦即建軍備戰應具之知能；而兵學為戰場實用之原則，亦即克敵制勝之用兵藝術。由此看出軍事院校不僅要培養學（員）生具備一般學術智能及獨立思考能力，以適應未來社會職能的需要，更要具備軍事專業知識與技能，以滿足國防事務需求及在戰場上超越敵人、戰勝敵人。尤其對岸的中國大陸，已將軍事院校教育視為具有「戰略地位」的軍隊建設工作，近半世紀來，其軍事教育體制歷經多次改革歷程，已朝向構建完善之培訓體制並邁向「規模化辦校、現代化教學、正規化管理」之軍事教育，同時建立起適應世界軍事發展與具有軍隊特色的軍事教育體制。²⁹ 評估中共軍事教育改革發展，可發現中共之知識軍事觀念已成型，並針對高科技專業深入其教育理念，全力發展「科技強軍」，有效接軌軍事教育與國家教育體制，藉由普通學

校選拔優秀人才進入軍中，以廣納高素質人力為國防和軍隊服務，同時應用軍事學位授權，鼓勵軍事幹部進修，培養博碩士指揮人才，形成既專業又懂指揮之複合型軍事幹部。³⁰

綜觀中共軍事教育現行改革作為，其特點在於「調整結構體系、統合教育資源、提高培訓層次」等措施，加速軍事幹部素質的提升。當敵人正積極革新軍事教育之際，我亦應抱持「他山之石，可以攻錯」的心態，致力於軍事院校的創新發展，始能超敵勝敵。

五、國防組織變革與社會民意的期待

國軍在考量戰略環境轉變、戰爭型態發展及結合國家社會發展等因素下，自1997年起推動組織變革，先後完成「精實案」、「精進案」及目前正在執行的「精粹案」等方案，預計2014年底國軍總員額將調降至21萬5,000人，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。³¹ 在這些組織變革方案中各軍事院校也進行合併、人員精簡，不僅各階員額降低，教（師）官、行政人員亦隨之減少，在有限的國防資源下對院校之運作績效、人力資源管理、領導統御、組織文化、流程再造、組織學習、永續經營等均為重大挑戰，因此軍事院校的創新發展是一條必走的路。另外，各院校領導幹部、行政人員等大多來自部隊，絕大多數非出身於教育體系，亦鮮少修

29 劉文榮，〈中共軍事教育發展之研究〉，《國防部》，2012年3月2日，<<http://www.mnd.gov.tw/default.aspx>>（檢索日期：2013年12月4日）

30 李承禹，〈中共軍事基礎教育變革之初探：軍事甄補與基礎院校改革〉，《黃埔學報》，第58期，2010年9月，頁95-97。

31 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。

習教育學分，僅憑個人經驗，或一股對教育熱忱而從事教育工作。在學校經營與發展方面往往會陷於強調軍中威權及貫徹命令之領導統御文化，進而以部隊習性治校，較未能參考民間大學專業授權，除不利於發揮各校專業特性及教育功能外，亦給予社會大眾封閉、保守、僵化、消極等印象。為扭轉這些負面形象，軍事院校惟有朝創新方向轉型，始能展現軍事院校開放、彈性、革新、積極的形象。

六、傳統社會對軍事院校的價值觀與刻板印象

我國社會仍無法完全脫離「好男不當兵，好鐵不打釘」觀念的影響，一般人都有重視普通教育、輕忽軍事教育的刻板印象，究其原因，仍是對軍中教育的管理與教育品質始終無法有正確的了解。整體社會對軍事教育支持度仍不足，導致學生忽略自己的性向、興趣和能力，普遍優先選擇普通高中或一般大學就讀。由於軍事教育的獨特性，導致軍校學生信心較為不足，因而影響軍事教育健全發展。所以，軍事教育的發展，除了需要在制度內涵更透明化外，亦需在文化層面做觀念與態度的調整，才能改變社會價值觀念，使學子願意接受軍事院校教育。

孟子滕文公篇有云：「一人之身，而百工之所為備。」顯示社會之運作緊密相連，各行各業皆有其功能，勞心、勞力者都有其貢獻，軍事教育與普通教育亦然，不應有孰輕孰重、孰高孰低之分；孟子另云：「夫物

之不齊，物之情也。」每個人皆應依個別興趣與條件選擇不同內涵的普通教育或軍事教育，先求「適性」才能「揚才」。³²

在當今社會上工作難尋的外在環境之下，正可因勢利導，以「萬貫家財不如一技在身」的思考角度重視軍事教育，改變社會價值觀念，為正實施的募兵制做好扎根工作。以德國為例，德國人不認為每個人都要念大學，反而覺得經過實務操作的訓練的教育，將來到職場更具有競爭力。軍事教育的健全發展，需要學校、企業、社會價值文化的整體配合。

肆、軍事院校創新之內涵

不論是軍事院校或普通大學，在目標導向、組織結構、行政領導、決策程序及組織文化等方面，均與一般企業組織有所不同，自然在創新的內容上有所不同。如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；³³而學校組織創新之層面相當廣泛，舉凡行政、課程、教學、設備、環境等都是創新經營活動的重點。學者吳青山認為，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、特色創新等；³⁴秦夢群等認為，學校創新經營之層面，計有行政管理創新、課程教學創新、外部關係創新、學生活動創新、校園環境創新五項。³⁵作者認為，軍事院校有其特殊性，在創新內容上應著重於觀

32 同註24，頁33。

33 張吉成等，《知識管理與創新》（臺北：全華科技圖書，2004年），頁85-86。

34 吳青山等，〈創新經營〉，《教育資料與研究》，第53期，2003年6月，頁134-135。

35 秦夢群等，〈學校創新經營理念與實施之研究〉，《教育研究與發展期刊》，第2卷第3期，2003年7月，頁124。

念創新、領導創新、行政創新、課程創新、教學創新及行銷創新，分述如后：

一、觀念創新

「觀念」(Concept)乃是藉由對事物的認識而產生的意識，觀念決定人的態度、行為與效率，因為想不到，所以做不到，因為想不通，所以做不通。「觀念創新」是學校一切创新的前提、關鍵與靈魂，也是最艱難的部分。³⁶ 创新首先是觀念的突破、拓展、更新和變革，我們遇到許多問題之所以束手無策，主要因素在於我們的觀念受到了束縛，一直停留在傳統的思維框架之內，無法跳脫框框。尤其在傳統的軍事院校中，往往習於因循慣例或囿於固有經驗、知識，約定俗成，以致產生學習惰性、思考僵化、坐享其成、抱殘守缺、自我欣賞及滿足現狀等，如再加上缺乏學習的動力與誘因，學校組織便開始老化。³⁷ 軍事院校成員應該始終保持與時俱進的精神，永不自滿和懈怠，在自己工作領域中不斷調整思路，轉變觀念，突破前人，前瞻未來戰爭型態、敵情發展，洞察社會脈動變化，產生新思維、創造新經驗、研究新方法、解決新問題。

二、領導創新

「領導」(Leadership)乃提出動機、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。³⁸ 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。³⁹ 領導的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。⁴⁰ 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。學校的領導者經營一所學校，其領導方式、領導作為、領導風格，深深的影響到學校各方面的表現與發展，更影響到學校同仁工作的滿意與績效，也是學校發展的主要動力。尤其在時代進步、教育普及、學員生素質相對提高的今日，知識的發展與獲得較以往快速、透明及普遍，軍事院校將面臨一個「資訊化」、「知識化」的全新環境，院校的領導者面對此一新環境，應有全新的思維與領導方式，始能適應組織成員所需，讓組織維持最佳競爭優勢。

三、行政創新

學校行政(School Administration)乃是學校機關運用有效和科學的方法，對於學校人、事、財、物等業務，作最妥善而適當的處理，以促進教育進步，達成教育目標的一種歷程。⁴¹ 學校行政是達成教育目標的必要手段之一，其目的在提供師生最佳的教學與學習環境，以發揮教學效果，主要的範圍包括學務、教務、總務、人事、主計等工作。學校行政創新在於建立學校運作的新機制，

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 同註3，頁119。

38 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。

39 同註17，頁7。

40 吳清山，《學校行政》（臺北：心理出版社，2006年），頁165。

41 同註40，頁5。

轉化學校新的經營型態，以提高學校組織的效率(Efficiency)和效能(Effectiveness)等，藉以改變學校的傳統運作方式，提升學校的品質與績效。⁴² 行政創新的途徑在於將行政工作的運作流程「標準化」、「系統化」、「資訊化」、「電腦化」、「創意化」、「企業化」、「資源化」，以因應學校行政僵化所造成的行政效率停滯不前。⁴³ 另外，可將企業界「知識管理」、「e化管理」、「品質管理」(Quality Management)及「績效管理」(Performance Management)等觀點引進學校行政管理中，亦可提升行政創新之成果。⁴⁴ 尤其在績效管理方面，可建構軍事院校行政人員工作績效指標，進而提升個人工作績效及組織績效，此指標包括：人格特質及道德觀、創新與服務、工作能力、工作成果、成長與人際、保密與修養等構面。⁴⁵

四、課程創新

學校為教育的場所，其課程內容與教師教學方法的創新具指標性。「課程創新」(Curriculum Innovation)意指學校能夠以創新思維，在考量其內外部環境、願景、目標及社會需求等，為學生所規劃有助於提升學習

成效之課程內容或實施方式。⁴⁶ 課程創新目地在於課程的實踐中，更符合學生需求、教師期待、課程願景，進而能提升學生學習成效與滿足未來工作所需。課程創新必須具有以下特質：1.必須能實現學校願景；2.必須符合整體課程目標；3.必須能凝聚教師共識；4.強調該課程是以新的價值思維所產生的結果；5.是以學生為主體的課程設計理念，設計結果應符合學生需求。⁴⁷

隨著環境不斷地變化，學校的課程亦須不斷地調整與創新，始能滿足時代潮流所需。在課程創新過程中，校（院）長是課程領導者，應扮演好火車頭的功能，帶領教師們共同成長，成為課程創新行動研究的一分子，共同分享、承擔、反省，才有課程創新的可能。

五、教學創新

「教學創新」係指教師運用創意點子或創新思維來規劃及設計課程內容、教學活動和學習評量的歷程；透過創新教學的實施，提升教師教學效能與學生學習成效，進而達到學校教育目標。⁴⁸ 教學創新也是指新穎的、前所未有的、不同於傳統的教學方法

42 黃哲彬，〈學校組織再造在學校行政之衝擊與因應〉，《教育資料與研究》，第54期，2003年4月，頁111-116。

43 張仁家等，〈創意校園的營造—談學校行政創新的途徑〉，《教育與發展》，第25卷第4期，2008年8月，頁120-121。

44 陳木金、邱馨儀，〈推動優質學校行政確保教育品質〉，發表於「學校行政論壇第十八次學術」研討會（臺北：中華民國學校行政學會，2007年6月23日），頁231-245。

45 莊慧珠，《國軍軍事院校行政人員工作績效指標建構之研究—以陸軍專科學校為例》（臺北：淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，2008年），頁7-9。

46 賴協志，〈特色招生、特色課程、創新教學意涵與關聯性之探討〉，《教育人力與專業發展》，第29卷第6期，2012年12月，頁103。

47 同註46，頁102-103。

48 同註46，頁104。

或策略；但「創新」不必然是完全「新創」的，即使是舊有的方法或策略，只要教學者能因時、因地、因人加以調整、轉化，充分發揮其效用，達成教學目標或教育目的，也是一種創新教學的表現。⁴⁹ 教學創新的範圍可包括「教學評量」、「課程教材」、「教學理念」、「教學方法（策略）」、「教學資源」、「班級經營」等。⁵⁰

要培養學生具有積極創新的精神，教師本身的教學創新行為是帶動學生表現創新的重要關鍵。⁵¹ 教師面對課程改革的衝擊必須有所覺知，教師應該要依據社會脈動與學生需求，以學生為中心的教育前提，重新檢視並思考過去的教學模式與策略是否合宜？舊有慣性的教學架構是否需有所突破？進而積極產生創新教學行為，並在課程規劃與教師教學效能導入創新的觀念、設備與技術，設計獨特的教學活動及適性課程，俾為學生的學習與教師的教學帶來新的契機。

六、行銷創新

社會環境的改變，學校無法關起門來辦教育，學校從封閉系統走向了開放系統，學校藩籬被打破，外界參與學校事務的機會增多。因此，軍事院校應如何走出校園，與外界建立良好的公共關係(Public Relations)乃是學校永續經營發展之趨勢。尤其「少子化」帶來學生數量減少，加上教育政策開放

後，學校數量增加，造成學校面臨招生供需失衡之狀況，軍事院校亦然。⁵² 因此，如何透過行銷(Marketing)差異化策略提升學校知名度，爭取外部資源，吸引更多優質學子就讀，以維持學校經營發展，學校行銷(School Marketing)乃是活化學校經營的重要能力與措施。學校行銷創新可以達到下列功能：⁵³

(一)增加學校知名度與社會大眾對學校的瞭解，並建立學校形象。

(二)提升學校競爭力、教學效能與效率，並同時增進辦學績效與競爭力。

(三)解決招生困境，並能招收更優秀的學員生就讀。

(四)提升學員生、家長、社會大眾對於學校教學品質的滿意度、支持度與配合度。

(五)有效籌募校務基金及獲取更多的校外資源。

(六)有效凝聚內部共識，提升校內服務文化與效能。

伍、軍事院校創新之理念與具體實踐

軍事院校創新發展是一項長期性、挑戰性的教育改造工程，其成效非短時間內可以顯現出來。在創新過程中必須先有理念才能指引行動，有了行動才能產生力量，有了力量才會發揮價值。⁵⁴ 因此，在軍事院校實施

49 游家政，《創新教學理論與實務》（臺北：師大書院，2003年），頁179-212。

50 鄭淵全等，〈國小校長課程領導行為、教師教學信念、教師創新教學行為與國小學童創造力傾向關係之研究〉，《學校行政》，第78期，2012年3月，頁183-202。

51 王秀玲，〈國民中學教師創新教學行為與教學效能關係之研究〉，發表於「2005華人教育學術」研討會（臺北：國立臺灣師範大學，2005年11月25日），頁1663-1687。

52 同註3，頁113-114。

53 許筱君等，〈學校行銷策略對學校公共關係推展之應用〉，《臺中教育大學學報》，第25卷第1期，2011年2月，頁121-137。

54 同註9，頁181-184。

創新經營過程中，首先必須對於創新經營的重要理念及內容有所了解，才有助於未來之推動，分述如后：⁵⁵

一、創新之重要理念

(一)勇於突破舊有桎梏

在多變的環境中，軍事院校領導者不能再墨守成規，而是應積極尋求契機，勇於突破舊有桎梏，塑造前瞻創新的願景與目標，進行有效且適當的學校組織創新。

(二)具宏觀之戰略思維

創新不是在既有傳統的框架內思考，它必須是一種突破性和前瞻性的想法，也必須是一種整體性、系統性和全面性的戰略思維。因此，軍事院校的創新發展是建立在「眼光要看遠、格局要開闊、察覺要敏銳」的前提之下，根據院校特性及需求，並考量內、外環境的變化。

(三)營造開放多元的環境

創新需要腦力，它需要在一個開放環境下才能滋潤成長，若是處在封閉的環境，人際互動少，過於服從權威者言行，形成「一言堂」的現象，實難以點燃創新的火苗，也無法激發創新的火花。因此，營造開放多元的環境是軍事院校創新經營重要理念之一，才能廣納百川、多元融合、集思廣益，開創院校發展新機。

(四)為價值而創新

創新是一種思維，亦是一種行動，也是一種價值的追尋，所以不能「為創新而創新」，應該「為價值而創新」，創新有其基本的目標—創造價值。因此，軍事院校創新發展，不是炫耀自己，亦不是譁眾取寵，它

是建立在教學品質與學生學習的成效上，這樣的創新才有價值、才有尊嚴。

(五)學校成員全面參與

過去教育改革或教育政策實施之成效有限，乃由於採由上而下(Top-down)的執行方式，造成實施成效未能達到基層。因此，若欲推動創新發展，應採由下而上(Bottom-up)的執行方式，充分讓學校成員共同參與創新的行列。若能獲得基層教師、職員、家長及學員生的支持與參與，創新政策才可能有完整落實的發展。

(六)發展院校自身的特色

創新是一種獨特的點子，化點子為實際行動，就成為個人或組織的特色。當然創新絕非淺碟式、表面式的標新立異，它應是一種優良體質的轉變，具有其特定的價值。而任何創新的行動，都必須與學校的核心價值與教學目標相連結，以確保創新的預期成果。因此，軍事院校之創新必須構築在「發展特色」的深層意義上，如果院校創新缺乏特色，可能與其傳統或文化有關，但是經由有系統的創新經營，既能形成特色，亦能有差異化的市場區隔。

(七)建立溝通協調機制

在民主開放的社會，無論任何改革或政策的推動，均應透過溝通協調機制，以獲取全部成員的共識，才有利於改革或政策的推動。創新發展亦然，在創新方案研議、定案或執行，應該要不斷宣導、溝通和協調，並避免少數人決策等情事發生，使創新發展能夠順利推動。

(八)持續不斷的改進

55 馮清皇，〈創新管理在國民小學校務經營的意涵〉，《教師天地》，第117期，2002年6月，頁32-42；同註42；同註9，頁181-184。

創新可能是「無中生有」，亦可能是「有中求變」、「變中求精」、「精益求精」的過程，持續進步和不斷發展成為此過程中的一大特色。正如古人所言：「苟日新、日日新、又日新」，足以闡釋軍事院校創新實質的內涵和精神。

(九)具容忍錯誤的胸懷

創新是一種嘗試，是一種冒險，從嘗試中可能遇到很多的錯誤和挫折。或許是一種觀念嘗試的提出或方法改進的提出，最初所提構想難免思慮不周，真正執行也可能產生錯誤，甚至與原來預期落差甚大，遇此情況必須加以容忍，並力求改進，不宜一味的苛責。否則院校成員可能都不願從事創新嘗試，逐漸養成「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的卸責及逃避心態。

(十)符合經濟效益

近年來，國防經費的獲得日益困窘，連帶使得軍事教育資源在分配上更形拮据，若俟國防經費充裕，再來推動學校創新經營似乎緩不濟急。因此，各院校在有限的人力、物力、財力的條件下，院校領導者更應堅持創新的理念，除勇於突破舊有的藩籬外，更要結合全面品質管理(Total Quality Management)的理念與做法，帶動全體學校成員共同參與創新工作，以符合創新的最大效果，並符合經濟效益。

二、創新之具體實踐

軍事院校的創新是一項變革工程，它可能涉及到觀念與文化的改變，也可能涉及到人員角色與任務的改變，亦可能涉及到制度與法令的改變，當然亦可能涉及到領導與管理的改變。所以，軍事院校的創新對領導者

及院校成員而言，都是一項挑戰，以下提供軍事院校創新之具體作為，俾供參考。

(一)營造民主化及人性化的環境

目前普通學校經營趨勢在於：制度化（有法依法，無法立法）；民主化（共同參與，共同決定）；科技化（執簡馭繁，一舉數得）；人性化（善解人意，彼此尊重）；社區化（內外兼顧、左右逢源）；專業化（知人善任，專業發展）；彈性化（審度情勢，通權達變）；精緻化（精益求精，止於至善）。⁵⁶ 對於軍事院校而言，亦應朝此趨勢經營，尤其「民主化」(Democratized)及「人性化」(Humanized)的環境是軍事院校創新發展的重要基礎，為鼓勵組織、團體或個人創新，民主化及人性化的領導與管理是不可或缺一環。「民主化」的特徵就是校務的運作透過共同參與，集思廣益，做出合理的決定，具體作為在於廣開言路(Open-mouthed)、察納雅言(Open-minded)、一視同仁(Open-doored)、過程透明化(Open-boxed)；「人性化」的理念即要有人文(Humanity)素養：誠實(Honesty)、了解(Understanding)、相互尊重(Mutual Respect)、善解人意(Awareness)、相互磋商(Negotiability)、設身處地(Identification)、彼此信任(Trust)、為人著想(“You” Orientation)。

(二)孕育創新的組織文化

學校是一個正式的組織，有其特殊的結構、特定的規範及價值觀，提供成員行事的準則與規範，所以各校常會表現出獨特的「學校文化」(School Culture)。學校文化又稱學校組織文化，乃指學校內各種規範、價值、意義所組成的體系，由全體成員所分

56 張清濱，《學校經營》（臺北：學富文化，2007年），頁8-17。

享並共同運用；學校文化也是一種意識形式的歷史傳統，包括學校組織內成員所共同理解的典章制度、價值觀、信仰、慶典儀式、禮儀規範、傳統等，可區分教師文化、學生文化、行政文化、社區文化、物質文化及精神文化等方面。⁵⁷ 這些文化的力量無形而又無限，不僅潤澤制度，還會在制度管不到的地方發揮作用，是學校生存的動力，有助於創造力形塑，並能將其轉換為成功的創新策略，對學校各方面的表現具有深遠的影響。但往往在創新的活動中，最大的障礙係來自組織的懈怠和成員的抗拒，如果能將創新工作融入學校平時運作與成為文化的一部分，那麼就能減少障礙的阻力。如透過學校文化的發展，可使其在變動的環境中求生存；發展學校文化，有助於團體成員建立對學校的歸屬感、認同，進而團結、承諾與投入工作。

而「創新」的組織文化就是把創新作為價值追求，融入和體現於組織成員的價值觀、信念、態度與行為規範中，以營造有利於創新的機制和環境氛圍，並將創新轉化為工作和生活常態，藉此弘揚創新精神，培育創新思維，培養創新人才。創新的組織文化也是組織成員面對創新時，總體展現的特質，是組織無形的資產。特別是在紀律嚴明、陽剛氣息濃厚的軍事院校，注入創新的組織文化是件刻不容緩的事。尤其建立良好的知識分享機制及知識創新環境，鼓勵組織成員學習、進修，塑造「相互信任」、「公開

交流」、「相互學習」、「實現分享」的組織文化，將是各院校領導者的重責大任。

(三)優質領導統御

軍事院校的領導係強調各級領導者運用信念、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。⁵⁸ 以往「官大學問大」、「官大標準」、「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「知識」為基礎、「集體智慧」為決策導向，並尊重基層反應。另外，吳淑敏等學者認為，軍事院校的校長須積極培養情緒智慧(Emotional Intelligence)，更能有助於其領導力與執行力，而此情緒智慧則包括自我覺察力(Self-awareness)、情緒管理(Managing Emotions)、自我激勵(Self-motivation)、同理心(Empathy)及人際關係管理(Handling Relationships)五種能力。⁵⁹

創新的重要性增加，如何管理創新亦將對領導者帶來新的挑戰，尤其在較封閉保守、講求服從的軍事院校中，要注入創新的組織文化，實屬不易，各級領導者就扮演著關鍵角色。各級領導者除具有創新的認知與

57 張鐸嚴等，《教育概論》（臺北：國立空中大學，2007年），頁66-67。

58 李華輝，《軍事院校校長領導風格與領導效能關係之研究》（臺北：淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文，2008年），頁137-139。

59 吳淑敏等，〈軍事院校校長領導力與情緒智慧對軍事教育執行力影響之研究〉，發表於「八十三週年校慶基礎學術研討會」（高雄：陸軍官校，2007年6月1日），頁301-302。

意願外，更要激發院校成員願意突破現狀，願意接受挑戰的能力，如何重新分派資源與工作分配，並透過一套適切而新穎的文化形塑，以新思維、新方法，追求學校得以永續的經營發展。

(四)建立學習型組織

「學習」(Learning)是一種行為改變的歷程，也是成長的動力，個人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。⁶⁰ 學習包含了持續的刺激與反應，經由行為轉化、重組與整合，使得我們可以反覆地驗證生活經驗，並從經驗中不斷地修正自身的行為，使其行為不僅能符合社會的期待，而且能適應環境的變遷。⁶¹ 從組織觀點來看，「組織學習」(Organization Learning)⁶² 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。學者賽門(Simon)提出，組織創新的過程就是

一種學習的過程，藉由重新認定問題，並表現在對組織結構的反省與改善。⁶³ 可分為個人、學院（系）及學校三個不同層次的學習，必能具有結合與發展的能力。另外，營造「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。⁶⁴ 軍事院校一旦具有「組織學習」的能力並成為「學習型組織」團體，培養「學習文化」，知識泉源就會源源不斷，人人願意嘗試與創新，將利於學校的創新推動與成長。

(五)重視學校知識管理

在知識經濟時代，軍事院校一如其他組織必須有效管理組織內各種知識，即所謂的「知識管理」(Knowledge Management)。⁶⁵ 軍事院校之知識管理，應指在院校中建構一個有效的知識系統，讓院校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，其實在國軍各院校中早已行之多年，但多侷限於個人範疇，如人員離退時的經驗移交、會議中主席指（裁）示的紀錄、學校教師（官）授課資

60 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。

61 江岷欽，〈組織變革與組織創新：組織再造與組織學習之觀點分析〉，《T&D飛訊》，第9期，2003年5月，頁8-9。

62 Morgan與Ramirez認為「組織學習」為組織成員面臨相同問題，以共同學習方式一起解決問題時，就稱為組織學習。且只有組織具備必要的多樣性、具有自我反省能力，以及修正最基本組織設計時，組織才會出現這種學習系統。G. Morgan, & R. Ramirez, "Action Learning: A Holographic Metaphor for Guiding Change," *Human Relations*, Vol. 37, No. 1, 1983, pp. 1-28.

63 張潤書，〈《行政學》〉（臺北：三民書局，1998年），頁340。

64 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。

65 「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。」同註33，頁67。

料的交接等工作皆是。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，造成院校成員一旦離退時，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。就知識未能普及運用於學校體系的原因：如軍事院校有其獨自的資訊安全紀律與機敏資料限制，較難達到知識分享的共識；知識的內容僅對部分成員或同事開放，不易有共同的分享平臺；軍事院校不易運用考核或升遷機制要求全員配合知識管理的原則及制度，不易融入教學環境中等因素影響。

至於要做好軍事院校的知識管理，除要有領導者的支持與推動外，亦須有專人負責知識管理工作，擬定知識管理策略，鼓勵、獎勵學校成員創造與貢獻專業知識。並建立學校的知識庫、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，使得學校的知識與經驗，在資訊平臺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」，才能強化學校反應與應變速度，擴大競爭優勢，創造學校更高價值，使學校能永續發展。⁶⁶

(六)積極推動組織流程再造

各軍事院校在國軍「精實案」、「精進案」、「精粹案」等組織變革方案中進行

人員精簡或組織調併之後，院校現有的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(Process Reengineering)，藉此提升組織績效，進而創新發展。「組織流程再造」是對組織運作流程進行根本性的重新思考(Fundamental Rethinking)及徹底的重新設計(Radical Redesign)，以促使組織在成本、品質、服務及效率等與績效衡量關鍵因素上，能夠獲得大幅改善。⁶⁷ 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上進行修改，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院校內部個別部門、功能組織及跨校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。

(七)完善人力資源管理

軍事院校推動創新，「人」才是主要關鍵，人也是學校中最寶貴的資產，因此對於人員素質與專業要求將需更為嚴格。而人才的養成則有賴於完善的人力資源管理(Human Resources Management, HRM)系統。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。⁶⁸ 軍事院校的人員受到服役役期的保護及保障，是永業化的傾向，並無實質淘汰與績效管理機制，基本心態是穩定

66 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卷第6期，2008年12月，頁70-71。

67 劉立倫，《國防財務資源管理》（臺北：揚智文化，2005年），頁546。

68 何明城，《人力資源管理》（臺北：智盛文化，2003年），頁4。

維持重於興利，不易培養創新能力與思維。因此，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。透過HRM功能的發揮，為院校選才、用才、育才及留才，並使事得其人、人盡其用，進一步讓學校成員都能樂於所任工作，發揮其潛力，為學校創新做最有效的奉獻。另外，院校亦需營造「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，以觀念引導創新。

(八)配套措施

除上述具體作為外，軍事院校在創新發展上亦需有下列相關配套措施：⁶⁹

1. 成立「學校創新經營推動小組」，成員包括校長、處室主任、教師（官）代表、校友代表，由校長擔任召集人，規劃學校創新經營事宜。
2. 形塑學校創新經營的願景。
3. 設立學校創意平臺，鼓勵學校成員提供創新點子。
4. 鼓勵學校成員相互合作與分享，形塑知識共享與創新文化。
5. 觀摩標竿學校校務經營，激發革新動力，做為學校創新參考。
6. 發揮各領域（學科）教學研究會功能，激勵教師研究與創新。
7. 調整學校行政作業流程，減少阻礙學校創新經營因素。
8. 提供各項充分資源，以利創新經營推動。
9. 獎勵從事學校創新經營有功人員，

激勵人員創新意願及彈性。

10. 建立活動檢討與回饋機制，促進學校持續改進與創新。

陸、結語與建議

一、結語

「創新」是打破傳統、推動發展、追求領先的能力；創新是一個漫長的過程、積累的過程，也是一個需要智慧思維的過程。而學校創新在於學校能提供服務的所有場域範圍中，不斷吸收教育的新觀念，透過創新的系統化與結構化歷程，整合校內外各項有形、無形且有助於學校創新的資源，激發教育成員改變學校現狀之意願以形塑創新文化氛圍，並同時結合家長、社區及先進們的力量投入學校的創新歷程中，進一步有效運用其知識、設備、資訊、技術、流程及內外部關係，以符合社會、軍隊、家長及學生的期待，進而發展學校特色和提升學校效能，以達成學校的教育目標。⁷⁰ 惟每一個組織皆有其不同的體質與面對迥異環境挑戰的機會，在此差異性的前提下，不同組織所採取的創新作為均有其限制性與待克服的瓶頸，當避免一體適用，產生「水土不服」之狀況，無法獲得實質效益。尤其軍事院校在面對國防經費越趨緊縮、學校成員對院校的期望、社會民意的期待及民間大學的激烈競爭等環境驅動下，須能在觀念創新、領導創新、行政創新、課程創新、教學創新及行銷創新的內涵上，秉持勇於突破舊有桎梏、具宏觀之戰略思維、營造開放多元環境、為價值而創新、學校成員全面參與、發展自身的特色、

69 同註5，頁19。

70 黃建翔等，〈臺灣近十年學校創新經營研究之分析與展望：以期刊與學位論文為主〉，《教育研究與發展期刊》，第8卷第3期，2012年9月，頁1-30。

具容忍錯誤的胸懷及符合經濟效益等重要理念。在創新的實踐具體上，可從下列作為積極努力：營造民主化及人性化的環境、孕育創新的組織文化、優質領導統御、建立學習型組織、重視學校知識管理及積極推動組織流程再造等，以因應內、外環境衝擊的應變和自變策略，有效改善軍事院校的經營表現，同時也強化軍事院校的競爭優勢，以締造生存與發展的利基。

另外，軍事院校形塑「創新」的關鍵在於學校領導者與其所屬成員之間進行「對話」和「討論」的能耐。對話是一種利用「同中求異」的原則來探索真理的方法；而討論的目的在於「異中求同」，尋找集體思維的共同代表，或讓某一種觀點脫穎而出，或歸納出共同的立場，或發展出更上一層的共識。⁷¹ 在學校組織成員精進方面，軍事院校之校（院）長及教師（職）官應該始終保持與時俱進的精神，將創新管理視為軍事院校的無形資產，包括對學校各種教育政策的規劃執行、教學設備的分配更新及流程再造與簡化等作為，以持續發揮軍事院校教育的效率與效能，才能使軍事校發展更具前瞻性而永續經營。

二、建議

軍事院校長期受教育部及國防部相關法令的保護，所屬教師享有法定薪資的保障，相對工作權穩定，形成獨特的文化，亦容易產生相對封閉的組織特性，造成院校成員接受創新的程度遠不如普通學校積極強烈。因此，國軍軍事院校不能一味移植普通學校的創新作法，須確實審慎評估自身的特質及任務。在力行創新時，可同時在其「價值性」、

「模仿難度」、「稀少性」與「替代難度」上分析，以了解軍事院校在創新理論與實踐上如何創造其獨特的競爭優勢，作為未來管理與發展的依循方向，值得再進一步探究。

（收件：103年02月12日，接受：103年04月09日）

71 同註61，頁14。

參考文獻

中文部分

專書

- 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。
- 李長貴，1998。《組織行為》。臺北：華泰文化。
- 汪維余等，2003。《軍事變革與軍事創新研究》。北京：海潮出版社。
- 汪銘生，2006。《領導與團隊管理》。臺北：國立空中大學。
- 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。
- 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「國防報告書」編纂委員會編，2013。《中華民國102年國防報告書》。臺北：國防部。
- 張吉成、周談輝，2004。《知識管理與創新》。臺北：全華科技圖書。
- 張清濱，2007。《學校經營》。臺北：學富文化。
- 張潤書，1998。《行政學》。臺北：三民書局。
- 張鐸嚴、方顯璇、王培光，2007。《教育概論》。臺北：國立空中大學。
- 教育部，2013。《教育部人才培育白皮書》。臺北：教育部。
- 游家政，2003。《創新教學理論與實務》。

臺北：師大書院。

劉立倫，2005。《國防財務資源管理》。臺北：揚智文化。

蔡進雄，2000。《轉型領導與學校效能》。臺北：師大書院。

專書譯著

- Gerhard Gus Gayhor著，褚耐安譯，2006。《創意的管理》(*Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*)。臺北：城邦文化。

專書論文

- 葉維輝，2010。〈創新管理與創新經營〉，《研習論壇精選第三輯》。臺北：行政院人事行政局。頁298。

期刊論文

- 江岷欽，2003/5。〈組織變革與組織創新：組織再造與組織學習之觀點分析〉，《T&D飛訊》，第9期，頁8-9。
- 吳青山、林天祐，2003/6。〈創新經營〉，《教育資料與研究》，第53期，頁134-135。
- 吳清山，2004/6。〈學校創新經營理念與策略〉，《教師天地》，第128期，頁174-184。
- 吳清山，2005/6。〈學校創新經營方案之建構〉，《中等教育》，第56卷第3期，頁3-19。
- 吳傳國，2005/5。〈國防戰略管理變革的要件—創新〉，《國防雜誌》，第17卷第11期，頁68-79。

- 李承禹，2010/9。〈中共軍事基礎教育變革之初探：軍事甄補與基礎院校改革〉，《黃埔學報》，第58期，頁95-97。
- 孫本初，2003/7。〈公部門創新之基礎—厚實智慧資本〉，《T&D飛訊》，第11期，頁1-13。
- 秦夢群、濮世緯，2003/7。〈學校創新經營理念與實施之研究〉，《教育研究與發展期刊》，第2卷第3期，頁123-150。
- 張仁家、陳雅惠，2008/8。〈創意校園的營造—談學校行政創新的途徑〉，《教育與發展》，第25卷第4期，頁120-121。
- 張偉顥，2008/6。〈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，頁44-49。
- 許筱君、林政逸，2011/2。〈學校行銷策略對學校公共關係推展之應用〉，《臺中教育大學學報》，第25卷第1期，頁121-137。
- 陳啟榮，2009/2。〈高等教育市場化之解析〉，《東海教育評論》，第2期，頁115-133。
- 陳麗珠，2001/9。〈我國高等教育財政改革之趨勢與展望〉，《高雄師大學報》，第12期，頁51-69。
- 馮清皇，2002/6。〈創新管理在國民小學校務經營的意涵〉，《教師天地》，第117期，頁32-42。
- 黃建翔、吳清山，2012/9。〈臺灣近十年學校創新經營研究之分析與展望：以期刊與學位論文為主〉，《教育研究與發展期刊》，第8卷第3期，頁1-30。
- 黃哲彬，2003/12。〈學校組織再造在學校行政之衝擊與因應〉，《教育資料與研究》，第54期，頁111-116。
- 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。
- 劉嘉鳳，2010/5。〈創新管理運用於公部門組織之探討—以臺北市民政團隊提案制度為例〉，《T&D飛訊》，第95期，頁1-24。
- 鄭淵全、蔡雅茹，2012/3。〈國小校長課程領導行為、教師教學信念、教師創新教學行為與國小學童創造力傾向關係之研究〉，《學校行政》，第78期，頁183-202。
- 賴協志，2012/12。〈特色招生、特色課程、創新教學意涵與關聯性之探討〉，《教育人力與專業發展》，第29卷第6期，頁101-106。
- 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，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。
- 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13-19。

學位論文

- 李華輝，2008。《軍事院校校長領導風格與領導效能關係之研究》。臺北：淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。
- 莊慧珠，2008。《國軍軍事院校行政人員工作績效指標建構之研究—以陸軍專科學校為例》。臺北：淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。

研討會論文

王秀玲，2005/11/25。〈國民中學教師創新教學行為與教學效能關係之研究〉，「2005 華人教育學術」研討會。臺北：國立臺灣師範大學。頁1663-1687。

吳淑敏、吳昭彥、黃民權，2007/6/1。〈軍事院校校長領導力與情緒智慧對軍事教育執行力影響之研究〉，「八十三週年校慶基礎學術」研討會。高雄：陸軍官校。頁301-302。

陳木金、邱馨儀，2007/6/23。〈推動優質學校行政確保教育品質〉，「學校行政論壇第十八次學術」研討會。臺北：中華民國學校行政學會。頁231-245。

網際網路

國防部。〈軍事教育條例第三條〉（人事類），《中華民國國防部網站》，<<http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=A008000007>>。

教育部。〈102~113學年度大專校院1年級學生人數預測報告〉（分析報告類），《教育部統計處》，<<https://stats.moe.gov.tw/files/analysis/102higherstudent.pdf>>。

劉文榮，2012/3。〈中共軍事教育發展之研究〉，《國防部》，<<http://www.mnd.gov.tw/default.aspx>>。

外文部分

期刊論文

Deshpande, R., & Farley, J. U., 2004. "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 3-22.

Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D., 2007/6. "Climate for Creativity: A Quantitative Review," *Creativity Research Journal*, Vol.19, No.1, pp. 69-90.

Knut Holt, 1998/6. "The Role of the User in Product Innovation," *Technovation*, Vol. 12, No. 5, pp. 53-56.

Morgan, G, & Ramirez, R., 1983. "Action Learning: A Holographic Metaphor for Guiding Change," *Human Relations*, Vol.37, No.1, pp. 1-28.

Rick Brown, Winter 1992. "Managing the "S" Curves of Innovation," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, No. 1, pp. 61-72.

網際網路

Legatum Institute, 2013/11/1. "The 2013 Legatum Prosperity Index Report," <http://webapi.prosperity.com/download/pdf/PI2013_Brochure_Final_Web.pdf>