

# 少子化趨勢下我國軍官學校 轉型之探討

空軍上校 李安曜      教授 嚴奇峰

## 提 要

我國軍官學校以培養允文允武、術德兼修之現代化軍官為目標。軍官學校不僅要培養軍校生個人適應部隊的能力，更要培養未來形塑部隊的能力。在動態環境下，學校「資源」的量與質，是整合組織的動力來源，因應少子化與國家高等教育學校轉型的趨勢，軍官學校亟待整合既有教育資源、具體提升競爭力，俾因應快速變化的動態環境，滿足國防建設之需要。

環境的變遷是帶動組織變革的主因之一，國軍負責軍官班隊大學教育的基礎校院有直隸國防部的國防大學<sup>1</sup>、國防醫學院，及分別隸屬陸、海、空軍種司令部主導的三軍軍官學校<sup>2</sup>和空軍航空技術學院；軍事教育資源的易形成重複投資，在資源整合的觀點上，可深入檢視軍官基礎教育班隊的現況及轉型的可行性。

依我國人口推估及大學一年級學生預測分析等報告，在117學年度時軍事學校招生將面臨更嚴峻的招生挑戰，同時臺灣人口的組成，亦將對國防兵力結構造成極大的衝擊。少子化的趨勢，國內高等教育已朝向創新轉型方向前進，國軍在前瞻未來建軍構想之際，可及早規劃軍事教育轉型策略，俾達「量少、質精、戰力強」的國防組織。本文提出以下建議：南部地區三軍軍官學校大學教育部分，可整併轉型為「聯合軍事大學」；三軍軍官學校維持既有校名與校區，專責軍事訓練；三軍指揮參謀學院則併入三軍軍官學校內，使事權統一；指揮參謀學院回歸各軍種後，所留院區與教育設施可再活化運用。

**關鍵詞：**少子化；軍官學校轉型；國防安全

1 國防大學隸屬國防部，依據《軍事教育條例》設有戰爭學院、陸軍指揮參謀學院、海軍指揮參謀學院、空軍指揮參謀學院、理工學院、管理學院、政治作戰學院等學院，詳參《國防大學組織規程》<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0000049>。(檢索日期：109年3月16日)。

2 三軍軍官學校係指陸軍軍官學校、海軍軍官學校、空軍軍官學校之簡稱。

## 前言

軍事組織的首要系統目的在於國家防衛，即戰爭的準備與執行，並確保戰爭勝利。為應付戰爭的詭變性，軍事組織必須承受或發動強大、持續的武力攻擊，因此，國家使用大量的社會資源一方面建立戰爭能力，另一方面儲蓄大量的戰爭能量；此一狀況造就了軍事組織龐大的系統以及講求絕對服從、效率與紀律嚴明的內部文化。由於軍事組織是耗資鉅大的系統，在冷戰結束後，國際普遍瀰漫著軍事組織縮編節源的聲浪，因此除非直接面臨戰爭，否則國家儘可能會節制軍事組織的擴張。組織是在一個多重和多層次的環境中營運，其正當性來源和形式也是多重、而非單一的，組織必須滿足來自不同體系和權威的不同要求與期望。

少子化現象已導致入學學齡的學生數驟降，在有限的資源下，國內高等教育面臨了前所未有的挑戰，全面積極地進行學校創新轉型，以因應少子化帶來的巨大組織生存壓力。少子化的趨勢，對於軍校招生與兵源徵募，已形成嚴峻的衝擊。

國防科技發展日新月異，武器裝備推陳出新，戰略、戰術、戰鬥技能亦隨著不斷演進。軍官學校的軍校生若無法獲取應有之專業知識及技能，未來勢難操控高科技武器裝

備及適應高科技戰爭態勢。軍事教育體系中的軍官學校的組織效益，是否能滿足當前國軍建軍備戰及儲備軍事人才之需求，是當前刻不容緩，必須嚴肅面對的重要課題。

## 少子化現象衝擊國防安全

### 一、我國未來人口趨勢

依據國家發展委員會107年8月公布之《中華民國人口推估(2018至2065年)》<sup>3</sup>報告，108年起我國人口自然增加率出現由正轉負，109年起國家總人口轉為負成長(如圖1)，本研究採用推估報告中假設總生育率維持當前水準之中推估值，在107至118學年度各級學校將較95至106學年度減少逾1至3成之生源，未來10年區間(108至119年)，國家總人口約減少16萬人，幼年人口及青壯年人口分別減少37萬人及196萬人，平均每年分別減少3萬人及16萬人(如圖2)，如此趨勢，勢必對軍事學校招生與兵源徵募造成重大影響。

### 二、大專就學學齡人口數

人口推估報告並指出由於出生人數持續減少，除少數年度因生肖效應而有所波動外，長期而言，各級入學年齡人口均呈現下降趨勢，大學入學年齡人口將在117學年度時出現較大的降幅(107學年度的29萬8千人降至117學年度的17萬8千人；如圖3)。<sup>4</sup>

3 國家發展委員會，《中華民國人口推估(2018至2065年)》(臺北市：國家發展委員會，107年8月)，頁1；詳參：[https://pop-proj.ndc.gov.tw/upload/download/%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E6%B0%91%E5%9C%8B%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E6%8E%A8%E4%BC%B0\(2018%E8%87%B32065%E5%B9%B4\).pdf](https://pop-proj.ndc.gov.tw/upload/download/%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E6%B0%91%E5%9C%8B%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E6%8E%A8%E4%BC%B0(2018%E8%87%B32065%E5%B9%B4).pdf)。

4 國家發展委員會，《中華民國人口推估(2018至2065年)》(臺北市：國家發展委員會，107年8月)，頁9-10、29。

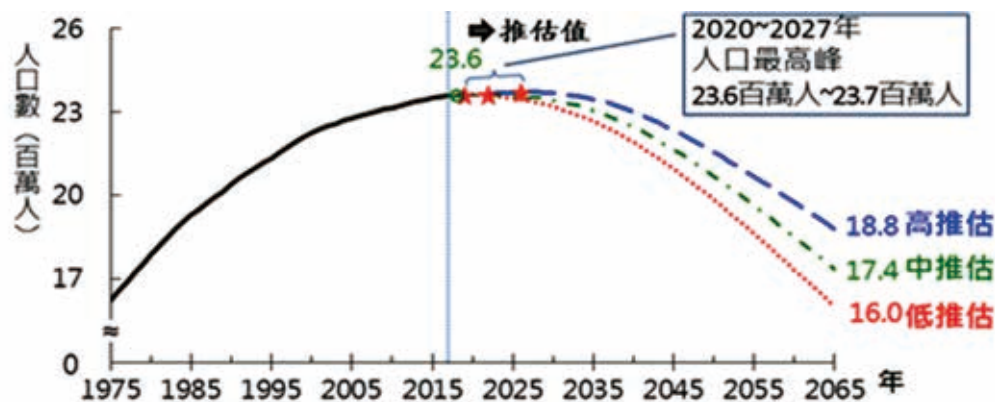


圖1 總人口成長趨勢—高、中及低推估

資料來源：轉引自國家發展委員會《中華民國人口推估(2018至2065年)》，頁4。

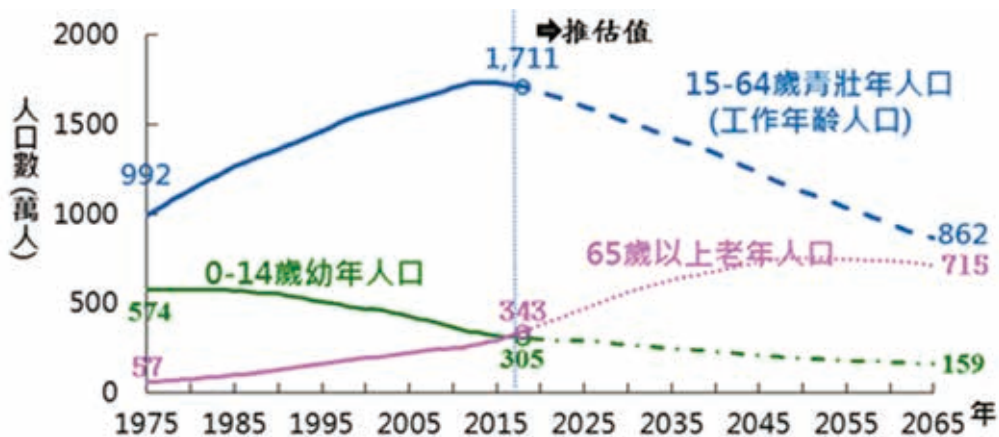


圖2 三階段人口趨勢—中推估

資料來源：轉引自國家發展委員會《中華民國人口推估(2018至2065年)》，頁8。



圖3 入學年齡人口變動趨勢—中推估

資料來源：轉引自國家發展委員會《中華民國人口推估(2018至2065年)》，頁9。



少子化的現象導致入學學齡的學生數驟降，國內高等教育也面臨了前所未有的挑戰，大學校院在競爭激烈的產業環境中，為求永續經營，部分公、私立大學已陸續開始實施合作與合併，並積極進行學校創新轉型，以適應少子化帶來的巨大壓力。教育部前於104年3月發布《高等教育創新轉型方案》<sup>5</sup>，提出「高等教育未來圖像」、「招生名額調控目標」與「合理校數規模調整」等政策目標，以及「高階人才躍升」、「退場學校輔導」、「學校典範重塑」及「大學合作與合併」等四大執行策略，強調資源重新整合規劃，希望達到提升高教國際競爭力，並協助退場學校正向發展，相關規劃經驗與發展趨勢，殊值國防部有關業管部門持續觀察與借鑑。

### 三、少子化衝擊國防安全

面對國內未來人口驟降的趨勢，相對衝

擊國防兵力結構與募兵對象與軍事學校生源，《中華民國108年國防報告書》中表示國軍因應少子化，將持續針對國防組織、兵力結構及招募政策採取滾動式修訂，並朝向「指管扁平化」、「科技取代兵力」、「人員多專多能」、「武器裝備更新換代」等多元方向發展，以確保人力素質無虞、來源不缺及戰力不墜。<sup>6</sup>

「少子化」對於募兵、軍事校院招生等議題之應處，於政府官方公開資訊尚未見深入與廣泛的探討，而近年部分媒體披露的相關新聞，如「少子化殲三軍司令部，恐滅50顆星星」<sup>7</sup>、「國軍最急迫的，是對人的投資」<sup>8</sup>、「少子化浪潮，5年後兵力堪憂」<sup>9</sup>、「募兵制損臺灣戰力，美方看得心驚驚」<sup>10</sup>、「軍校招生未達計畫，國防部：與年改無關」<sup>11</sup>、「今年陸軍官校招生報到率，不到目標一半」<sup>12</sup>、「扯！國防部缺人，中少尉

- 5 教育部技職司，「教育部發布高等教育創新轉型方案」（臺北市：教育部全球資訊網，104年3月27日），詳參[https://www.edu.tw/news\\_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=495C1DB78B6E7C7A](https://www.edu.tw/news_Content.aspx?n=9E7AC85F1954DDA8&s=495C1DB78B6E7C7A)。（檢索日期：109年3月15日）
- 6 中華民國108年國防報告書編纂委員會，《中華民國108年國防報告書》（臺北市：國防部，108年9月），頁107。
- 7 新新聞，108年10月18日「少子化殲三軍司令部，恐滅50顆星星」，詳參：<https://www.storm.mg/article/1838487>。（檢索日期：109年3月15日）
- 8 自由時報，108年7月15日「國軍最急迫的，是對人的投資」，詳參：<https://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/1303338>。
- 9 聯合新聞網，108年2月28日「少子化浪潮，5年後兵力堪憂」，詳參：<https://udn.com/news/story/11315/3669759>。（檢索日期：109年3月15日）
- 10 新新聞，108年2月21日「募兵制損臺灣戰力，美方看得心驚驚」，詳參：<https://www.new7.com.tw/NewsView.aspx?t=08&i=TEXT20190220165557GEO>。（檢索日期：109年3月15日）
- 11 中時電子報，106年7月15日「軍校招生未達計畫，國防部：與年改無關」，詳參：<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20170715000011-260407?chdtv>。（檢索日期：109年3月15日）
- 12 公視，106年7月14日「今年陸軍官校招生報到率，不到目標一半」，詳參：<https://news.pts.org.tw/article/364777>。（檢索日期：109年3月15日）



缺額近一半恐影響戰力」<sup>13</sup>、「『少子化』影響，國軍首度坦承部隊大缺官」<sup>14</sup>等報導，在在顯示少子化的衝擊已然顯現。目前國防部著重於「招募」作為與「留營」手段等開源、節流之鞏固作為，<sup>15</sup>中長期的大型因應策略擬定則有待關注。

## 我國軍官學校轉型的契機

### 一、北部軍事校院95年時已行合併

陸、海、空軍軍官學校均具有優良歷史與組織文化，是培育國軍建軍備戰人才的重要基礎。過去歷經國軍「精實案」、「精進案」、「精粹案」與「北部軍事校院調併」等大型人力精簡、裁併計畫，軍事校院均受到相當大程度的組織、師資與行政人力縮減。囿於國軍基礎校院辦學之良窳，攸關未來軍士官素質及國軍整體戰力，監察院遂於93年進行《國軍基礎院校的問題及對策專案調查研究報告》<sup>16</sup>，於100年提出《國軍軍事教育體系之檢討與績效評估專案調查研究報告》<sup>17</sup>，報告結論與建議事項中第12項，即明

確指出「少子化趨勢未來勢必衝擊軍校招生來源，國防部允宜及早研擬策略因應」。<sup>18</sup>

國軍軍事校院前於95年9月已將原本國防部直屬基礎校院的中正理工學院、國防管理學院、政治作戰學校等北部地區軍事校院，除國防醫學院外，均改制為國防大學轄下所屬學院，期達「集中教育資源」、「整合師資」、「簡併教行(勤)編組」、「精實教育內涵」等效益。而位於南部地區高雄市鳳山區的陸軍軍官學校、左營區的海軍軍官學校與岡山區的空軍軍官學校，因93年當時考量「精進案」兵力組織與結構調整期程，暫緩辦理南部地區軍事校院整併。<sup>19</sup>

### 二、少子化危機對招生造成影響

國軍軍官學校是培育各軍種基層領導幹部的重要搖籃，招生需求依據國軍兵力整建需求擬定，本研究蒐整100至109學年度軍事校院招生班隊簡章所列需求員額(非實際招獲員額)，並對照教育部統計處發布《大專校院大學一年級學生人數預測分析報告(108~123學年度)》中「高級中等學校畢業

13 壹週刊，106年5月10日「扯！國防部缺人，中少尉缺額近一半恐影響戰力」，詳參：<https://tw.nextmgz.com/realtimenews/news/293446>。(檢索日期：109年3月15日)

14 聯合影音網，105年12月12日「『少子化』影響，國軍首度坦承部隊大缺官」，詳參：<https://video.udn.com/news/616103>。(檢索日期：109年3月15日)

15 青年日報，108年12月8日社論「徵才多管齊下，兼顧招募質量」，詳參：<https://www.ydn.com.tw/News/363089>。(檢索日期：109年3月15日)

16 監察院國防及情報委員會，《國軍基礎院校的問題及對策專案調查研究報告》(臺北市：監察院，93年5月)。

17 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》(臺北市：監察院，100年9月)，頁1。

18 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》，頁128。

19 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》，頁61。

生實際統計」數值，<sup>20</sup>彙編完成統計(如表1) 求卻自105、106、107學年度不減反增，致。資料顯示100至109學年度高中畢業生顯示生「軍校招生不足」等新聞事件。逐年遞減的趨勢，然軍事學校招生的員額需

表1 100至109學年度軍事學校招生員額暨高級中等學校畢業生數統計表

| 學年度                         |               | 100     | 101     | 102     | 103     | 104     | 105     | 106     | 107     | 108     | 109     | 合計        | 平均/年    |
|-----------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| 軍官<br>學<br>校                | 陸軍軍官學校        | 363     | 304     | 280     | 286     | 259     | 320     | 513     | 345     | 330     | 300     | 3,300     | 330     |
|                             | 海軍軍官學校        | 170     | 171     | 149     | 134     | 128     | 124     | 152     | 174     | 180     | 151     | 1,533     | 153     |
|                             | 空軍軍官學校        | 211     | 212     | 213     | 235     | 192     | 188     | 248     | 273     | 249     | 256     | 2,277     | 228     |
|                             | 國防大學政戰學院      | 141     | 129     | 127     | 138     | 115     | 119     | 134     | 166     | 150     | 128     | 1,347     | 135     |
|                             | 國防大學管理學院      | 114     | 95      | 98      | 99      | 84      | 109     | 153     | 146     | 144     | 129     | 1,171     | 117     |
|                             | 國防大學理工學院      | 186     | 162     | 160     | 173     | 106     | 154     | 254     | 258     | 210     | 187     | 1,850     | 185     |
|                             | 國防醫學院         | 130     | 130     | 140     | 162     | 162     | 162     | 182     | 187     | 184     | 184     | 1,623     | 162     |
| 空軍航空技術學院二技系                 |               | 220     | 199     | 115     | 82      | 88      | 103     | 281     | 200     | 147     | 174     | 1,609     | 161     |
| 士官<br>學<br>校                | 陸軍專科學校        | 1,339   | 1,241   | 1,571   | 1,300   | 1,166   | 1,653   | 1,657   | 1,712   | 1,356   | 1,000   | 13,995    | 1,400   |
|                             | 海軍軍官學校士官二專班   | 251     | 169     | 131     | 206     | 215     | 228     | 304     | 314     | 222     | 230     | 2,270     | 227     |
|                             | 空軍航空技術學院士官二專班 | 656     | 535     | 478     | 421     | 509     | 613     | 602     | 636     | 440     | 607     | 5,497     | 550     |
| 軍事校院需求合計<br>(扣除空軍航空技術學院二技系) |               | 3,561   | 3,148   | 3,347   | 3,154   | 2,936   | 3,670   | 4,199   | 4,211   | 3,465   | 3,172   | 34,863    | 3,486   |
| 高級中等學校畢業生                   |               | 282,605 | 279,381 | 277,910 | 277,047 | 272,662 | 250,172 | 233,642 | 241,288 | 230,041 | 205,488 | 2,550,236 | 255,024 |
| 軍校學生員額佔高中畢業生比例              |               | 1.26%   | 1.13%   | 1.20%   | 1.14%   | 1.08%   | 1.47%   | 1.80%   | 1.75%   | 1.51%   | 1.54%   | 1.37%     | 1.37%   |

資料來源：本研究整理；參考100至109學年度軍事校院招生班隊簡章、教育部統計處《大專校院大學一年級學生人數預測分析報告(108~123學年度)》彙製。本表於「軍事校院需求合計」欄減列「空軍航空技術學院二技系」需求，因該班隊招生對象非高級中等學校畢業生。

聚焦軍事學校的部分，在106學年度時陸軍軍官學校招生，較100至105年間平均302員的需求，突然躍升至513員，至109學年度需求則轉向緊縮。又高級中等學校畢業人數近10年平均數已明顯遞減，並以105學年之後更為快速，然軍事校院整體的招生需求，自105學年起佔高級中等學校畢業生比例，則均高於10年平均值，並以106、107學年時最為明顯(如圖4)。對於110學年後的趨勢，軍事校院新生需求以前10年(100-109學

年)佔高級中等學校畢業生平均比例約1.37%向後推估，預判在117學年時將有最嚴峻的招生壓力(高級中等學校畢業生於100年時約28萬2,605人，至117年時遽降至約14萬7,783人)，依此推估趨勢，該學年度軍校校院的新生僅能獲得2,020人。

國軍建軍兵力需求係按整體防衛構想，按「打、裝、編、訓」程序精算兵力目標，<sup>21</sup>並擬定每年軍事校院招生員額，惟需求作業上仍應妥慎考量國家人口趨勢，而本研究

20 教育部統計處，《大專校院大學一年級學生人數預測分析報告(108~123學年度)》(臺北市：教育部，108年5月)，頁6。

21 國軍建軍規劃與執行係依照「十年建軍構想」、「五年兵力整建計畫」、「年度施政計畫」與「年度預算」的作業流程進行。其中，「十年建軍構想」及「五年兵力整建計畫」是「設計」長程建軍需求的兩項重要文件，用以勾勒國軍兵力與武器裝備整建目標。其作業編組成員橫跨各相關專業聯參，藉由理性





尚未列計高級中等學校畢業生未升學直接加入志願士兵之員額數。

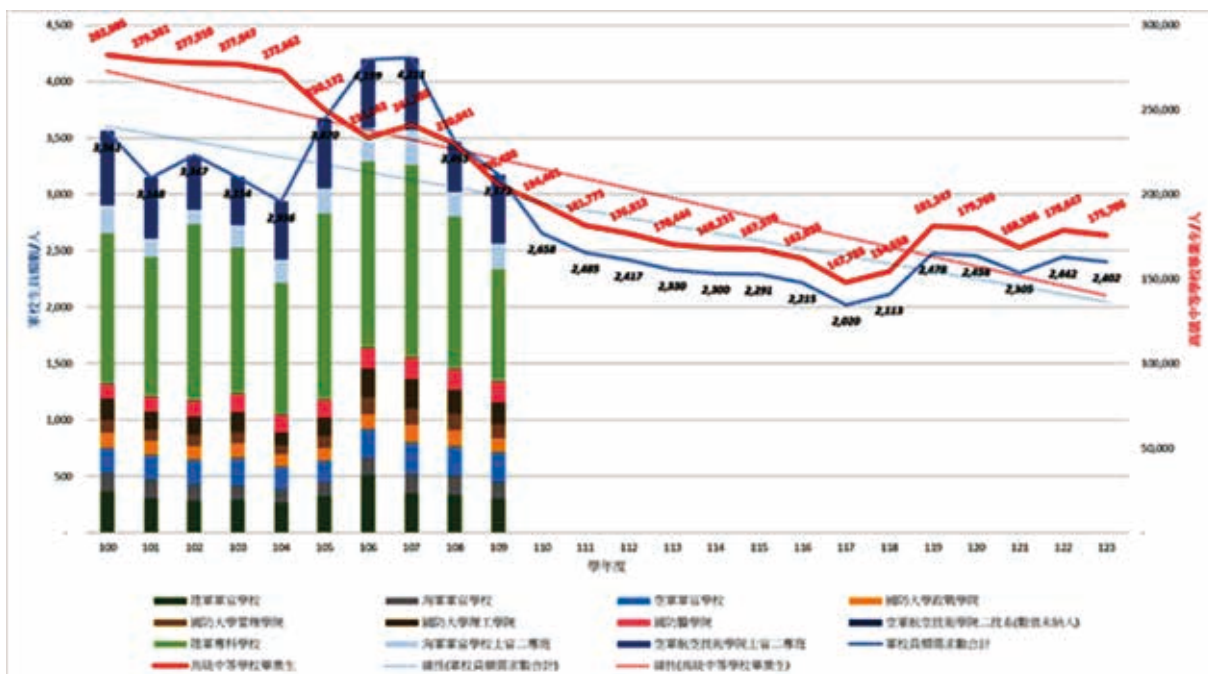


圖4 國軍100至123學年度招生需求與高級中等學校畢業人數對照及趨勢

資料來源：本研究整理；參考100至109學年度軍事校院招生班隊簡章、教育部統計處《大專校院大學一年級學生人數預測分析報告(108~123學年度)》繪製。本圖「空軍航空技術學院二技系」需求數值未納入，因該班隊招生對象非高級中等學校畢業生。

### 三、軍官學校學系資源可再整合

我國軍官學校定位上是負責各軍種長役期軍官基礎教育，惟各校內尚涵蓋的有各類軍事訓練班隊，各軍官學校除負責基礎教育(大學教育)外，尚執行其他軍事訓練任務，且各軍官學校內實際接訓班隊類型不盡相同(如陸軍軍官學校負責國軍聯合入伍訓練；海軍軍官學校內設有士官二專班；空軍軍官學校轄管飛行訓練指揮部及岡山軍用機場)，並同時均兼負防衛作戰任務，非以一般大

學教育專注教學或研究的工作視之。

三軍軍官學校內大學教育班次近10年新生平均每年招生需求計約711人，加上地緣同屬高雄地區，同樣具有長役期軍官基礎教育功能的空軍航空技術學院每年約161人，共計每年平均概約872人的招生需求(不含國防大學所屬理工、管理、政戰學院及國防醫學院)；在南部地區軍事校院校園內概約3,166人在學；學系多屬理工學門，部分學系具有相似性(如表2)，由學術資源整合的觀

與客觀之戰略研析過程，綜合考量、評估各軍(兵)種建軍需要、主(客)觀的安全情勢(敵情威脅)、未來科技發展趨勢與國防資源條件，研析未來可能的戰爭型態與致勝契機，進而策立國軍的建軍方向、戰力需求與優先順序，繼而轉換為具體的武器裝備需求。

點，無論是地域、學系、師資及招生對象，間。

均具備有整併的基礎，並有精進轉型的空

表2 三軍軍官學校暨空軍航技學院軍官班隊平均招生人數暨學校學系

| 學校         | 陸軍軍官學校         | 海軍軍官學校 | 空軍軍官學校   | 空軍航技學院二技系    |
|------------|----------------|--------|----------|--------------|
| 駐地         | 高雄市鳳山區         | 高雄市左營區 | 高雄市岡山區   | 高雄市岡山區       |
| 近10年招生員額/年 | 330            | 153    | 228      | 161          |
| 每年新生小計/人   | 711            |        |          | 161          |
|            | 872            |        |          |              |
| 學校概約合計/人   | 711人x4學年=2,844 |        |          | 161人x2學年=322 |
|            | 3,166          |        |          |              |
| 學系         | 外語系            | 應用外語系  | 應用外語系    | 軍事氣象系        |
|            | 機械工程學系         | 船舶機械學系 | 航空機械學系   | 飛機工程系        |
|            | 資訊學系           | 資訊管理學系 | 航空電子工程學系 | 航空通電系        |
|            | 土木工程學系         | 海洋科學學系 | 航空太空學系   | --           |
|            | 管理科學系          | 應用科學系  | 航空管理學系   | --           |
|            | 物理學系           | --     | --       | --           |
|            | 化學學系           | --     | --       | --           |
|            | 政治系            | --     | --       | --           |
|            | 運動科學系          | --     | --       | --           |

資料來源：本研究整理；參考100至109學年度軍事校院招生班隊簡章內容；學系欄位顏色標註部分，表示名稱相近似之學系。

#### 四、初級軍官來源已趨多元，軍校必須具有特色

《陸海空軍軍官士官任官條例》第4條：「軍官之初任，自少尉始，以具有左列資格之一者任之。一、陸、海、空軍軍官學校基礎教育畢業者。二、國防部核准在國外受軍官基礎教育畢業回國服役者。三、曾受預

備軍官教育期滿合格者」。國軍基層軍官獲得來源主要管道，計有正期軍官班、飛行常備軍官班、二技軍官班、專業軍官班及大學儲備軍官訓練團等5種(如表3)，<sup>22</sup>主要區分為高級中等學校畢業後，進入正期班隊接受四年制以上完整大學教育，或已具大專以上學資，進入二年制技術系，前述畢業任官前

22 組織人才的培育管道來源必須是多元的，單一人才培育的管道，將缺乏思維碰撞的火花，影響組織的活力和競爭力。多元人才培育方能防止「近親繁殖效應」，不致使血緣相近的種屬結合生育後代，導致出現退化或畸變的現象，產生組織體制家族化，而對組織造成惡劣的影響。



均授予學士學位與少尉官階，此類班隊稱為「就學班隊」。另有針對已具大專學資(副學士、學士)的青年，於接受軍事訓練後以少尉任官的「就業班隊」。同時，三軍軍官學校並有招訓大學在學學生的「大學儲備軍官訓練團」(ROTC)，於完成軍事基礎教育

課程(新生入伍訓練、大學階段軍事訓練課程及寒暑期軍事訓練)，在大學畢業取得學位時任少尉軍官。

三軍軍官學校負責基層軍官培育，是建軍備戰穩定的人力資源來源，尤其現在地球村的工作模式運轉急快、競爭力加劇，軍官

表3 國軍初級軍官來源概況表

| 區分              | 教育單位                 | 招生對象                                           | 修業年限              | 服役年限                                        |
|-----------------|----------------------|------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------|
| 正期班             | 陸軍軍官學校               | 17至22歲；<br>高中(職)畢業                             | 4年                | 10年；飛行生完成飛行訓練者，服役14年。<br>讀國外軍校畢業返國人員，服役14年。 |
|                 | 海軍軍官學校               |                                                |                   |                                             |
|                 | 空軍軍官學校               |                                                |                   |                                             |
|                 | 國防大學理工學院             |                                                |                   |                                             |
|                 | 國防大學管理學院             |                                                |                   |                                             |
|                 | 國防大學政戰學院             |                                                |                   |                                             |
|                 | 國防醫學院                |                                                | 醫學系、牙醫系、藥學系6年；餘4年 | 醫學系14年，牙醫系、藥學系12年，其餘各系服役10年。                |
| 二技班             | 空軍航空技術學院             | 19至30歲；<br>專科以上學校畢業，或具同等學力                     | 2年                | 8年                                          |
| 飛行常備軍官班         | 陸軍軍官學校<br>空軍軍官學校     | 21至29歲；<br>具學士學位                               | 2年                | 飛行生完成飛行訓練者，服役14年。                           |
| 軍情局專業軍官班        | 軍事情報局                | 20至32歲；<br>具學士學位                               | 1年                | 5年                                          |
| 志願役預備軍官班        | 各兵科學校                | 20至32歲；<br>具學士學位                               | 18週               | 1年                                          |
| 士官轉任軍官          | 各兵科學校                | 20至35歲；具學士學位與1年以上資歷，或副學士學位與3年以上資歷              | 10週               | 6年                                          |
| 大學儲備軍官訓練團(ROTC) | 委辦之教育中心<br>寒暑訓由各官校辦理 | 18至26歲；<br>四年制之1、2年級<br>五年制之2、3年級<br>六年制之3、4年級 | (2至3年)            | 5年；飛行生完成飛行訓練者，服役14年。                        |

資料來源：本研究整理；參考國軍人才招募中心網站各班隊招生簡章彙製。

學校除要培養軍校生未來適應部隊的能力，尚須培養形塑部隊的能力。<sup>23</sup>軍事校院須凸顯軍事特色與畢業生的競爭力，方能持續吸引優秀學子進入。就初級軍官獲得來源而言，若傳統軍校培養的畢業生無法具備優勢的競爭能力，軍校大學教育的功能將可能由民間學校取代，且獲得的成本更為低廉。

《大學法》第5條律定教育部負責「教育評鑑」，國防部按《軍事教育條例》第22條：「為提升軍事教育水準，各軍事基礎院校應接受教育部辦理之大學評鑑」，於92年起持續推動評鑑工作。軍事教育是國家整體教育之一環，93年《學位授予法》通過後，軍事校院如何驗證自己的辦學績效，符合社會大眾期待，如何驗證軍事校院所授予之學位符合高等教育水準，是一項重要且急迫的課題。<sup>24</sup>軍事教育是奠定國軍整體戰力的基礎，雖三軍官校非屬研究型大學，然培育畢業生具備向上進修(碩、博士)的基礎，是對學校教育的肯定，也是對建軍人才的持續培養，亦應積極參與「高等教育評鑑」，針對校務治理與經營、校務資源與支持系統、辦學成效、自我改善與永續發展等面向，與高

教體系的校院融合接軌，以從中獲取更廣闊的資源。<sup>25</sup>

### 三軍官校轉型整併的芻議

軍事教育為國軍現代化之基礎，其成效直接關係部隊人員的專業發展，並對建軍及備戰產生關鍵及長遠之影響。人才培育以「為用而育、計畫培養」為宗旨，必須結合國防轉型需要，持續精進教育體制，精實教育內涵，方能廣儲優質人力，提昇建軍素質。

#### 一、配合高等教育創新轉型，重塑軍官學校典範

在高等教育競爭激烈的動態環境，已有不少大專院校透過整併，整合資源、擴增學門，有效提升大學排名與競爭力，且受少子化影響，對我國高等教育體系已產生劇烈衝擊。近年已完成整併的學校計有屏東大學(屏東商業技術學院、屏東教育大學)、清華大學(清華大學、新竹教育大學)、高雄科技大學(高雄第一科技大學、高雄海洋科技大學、高雄應用科技大學)，以及進行之整併案如陽明交通大學(交通大學、陽明大學)；中山大學與高雄大學、臺灣科技大學、屏

23 要勝任未來環境任務的要求，軍校生所培養的「關鍵素養」必須能展現團隊合作、能在不明確的環境中進行協作、解決問題、能處理非例行程序、能擔負決策責任、溝通技能、以及從較寬廣的脈絡來理解任務場域的發展。

24 黃麗玲，〈軍事校院教育評鑑機制推動之我見〉，《評鑑雙月刊第16期》(臺北市：財團法人高等教育評鑑中心基金會，97年11月)，詳參：<http://epaper.hecact.edu.tw/archive/2008/11/01/782.aspx>。(檢索日期：109年3月25日)

25 組織與環境之間是緊密關連的，組織的生存要配合、順從制度環境，而遵循的過程是持續且不易改變。在組織制度化過程之中將使組織趨向制度環境所容許的組織型態，而使組織制度化，取得正當性的任何機制(強制、規範、模仿等)都會促使組織結構趨向同形。組織面對正當性的需求，且組織累積的資源愈多對正當性需求的適應能力也愈強。仿效產業中其他重要組織的適應策略，使組織在面臨突然的環境變遷時，與其他組織採取相同的策略，可以降低被淘汰的危險性。



東科技大學及雲林科技大學，研議中之整併如臺灣大學與臺北教育大學、成功大學與臺南藝術大學、臺東大學與臺東專科學校、臺南大學與臺南護理專科學校等。教育部為調控高等教育規模，前於101年6月22日發布《國立大學合併推動辦法》，於108年11月5日修正，並就全國大專校院(不含空中大學、軍警校院)重新進行盤點，篩選具有資源及學術互補、可透過資源整合之方式提升其競爭力之學校，並評估以扣減基本需求補助等方式，積極促成合併之可行性，以加速高教規模之調整。<sup>26</sup>

監察院100年《國軍軍事教育體系之檢討與績效評估專案調查研究報告》針對國軍95年9月「北部地區校院調併案」指出問題有：<sup>27</sup>(1)合併後行政流程疊床架屋、教育資源未有效利用；(2)校部長官未適度尊重各院學術專業自主性、對教學內容及預算運用多加干預；(3)調併案係因應國軍執行「精進案」後初級軍官減少，以「集中教育及節約教行人力」為目標，併校政策採兵科理念，為併而併，非屬功能及效能併校，與教育理念未合；(4)併校未考量實際需求，經費人事合併、員額縮減，然實質未併，管理學院及政戰學院同在復興崗校區，但有2個院長、2位教育長，各自行政獨立；(5)校區分散、管理

幅度大，校本部位於桃園八德，管理學院及政戰學院位於北投，理工學院則位於桃園大溪，教育人力分散，資源整合不易。時任國防部長高華柱先生表示，未考量該等學校之主要任務仍為基礎大學教育，而有再行檢討必要等語。允宜針對不同體系學院之調併分合效益，再進行檢討研析，並宜就各校師生反映之意見深入研究，以發揮軍事院校整併成效。

南部地區負責大學教育的軍官學校，校區鄰近、學系相似，<sup>28</sup>面對少子化與高教環境的競爭壓力，實有集中資源與轉型的必要性，藉由結合國軍建軍構想、兵力整建與武器系統籌獲期程、尖端科技應用趨勢、學術研究發展與部隊實際需求等面向執行創新轉型。

### 二、整合軍官學校教育資源，理順軍事教育脈絡

依「軍官教育體系圖」(如圖5)與「國軍軍事校院班隊設立概況」(如表4)，目前負責基礎教育的正期學生班、二技軍官班。三軍軍官學校、空軍航技學院等組織規程，均為隸屬國防部，委任國防部各軍司令部辦理，並依相關教育法令之規定，兼受教育部指導。<sup>29</sup>立法院外交及國防委員會107年底審查國防部108年度預算時做出決議指出，陸、海

26 中時電子報，104年1月7日「教育部推動國立大學整併、輔佐私校」，詳參：<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20150107002153-260405?chdtv>。(檢索日期：109年3月25日)

27 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》，頁120-121。

28 大專校院的整併轉型，可由區域整併、同質整併及體系整併等方式研議。

29 詳參《陸軍軍官學校組織規程》、《海軍軍官學校組織規程》、《空軍軍官學校組織規程》及《空軍航空技術學院組織規程》。



、空軍軍官學校分別編制各軍種下，雖三校都設於高雄，但各自為政，導致資源重複投資，學生間互動不密切等問題，爰要求國防部整合三軍官校資源，成立聯合大學系統，增進彼此間關係，強化未來聯合作戰能量，並比照各國將此大學系統提升至與國防大學平行，而非繼續由各別軍種管理。<sup>30</sup>

在少子化、高等教育轉型的現況下，軍事教育資源的配置與整合，有其重要性。三軍軍官學校目前均隸屬於各軍司令部下，雖致力於軍事教育的推動，然面對環境快速變遷，及如何避免重蹈「北部軍事校院調併」後的缺失，<sup>31</sup>在建軍構想上的規劃刻不容緩。

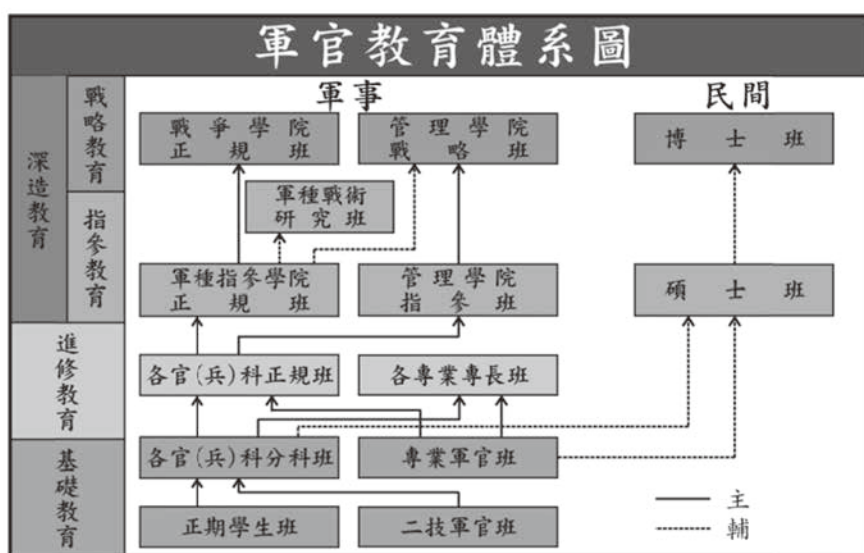


圖5 軍官教育體系圖

資料來源：《國軍軍事教育體系之檢討與績效評估專案調查研究報告》(臺北市：監察院，100年9月)，頁5。

30 立法院，〈立法院第9屆第6會期外交及國防委員會第20次全體委員會議事錄〉(臺北市：立法院，107年12月10日)，頁193-194；自由時報，108年10月31日「立委籲三軍官校成立聯大系統，國軍欲保持現況」，詳參：<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/2963529>(檢索日期：109年3月25日)。據報載國防部經評估後透過報告回覆立法院表示，聯合大學系統即為各校教、研、行政和國際事務資源整合，包含共同開課、跨校選課與轉系、教師交流、學分互認、學生交流與學生資源共享。現今三軍軍官學校都已在103年簽署加入「南區區域學資源中心」，具有圖書、教學資源整合效果。未來也將繼續落實校間橫向聯繫。國防部報告也表示，未來將每半年召開會議檢討交流成效，並透過共同採購資訊軟硬體設備、資料庫與電子期刊等，達到以量制價、資源共享之效；另外，各個軍校也在105年2月簽署加入「國軍軍事通識教育聯盟」，除校際交流、教學觀摩、學術研討與論文，也會互相邀請參與活動、競賽委員和顧問。因此在既有機制下，國軍表示，不再重複建立相關系統。

31 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》，頁114-128。相關精進建議，略以：(1)軍校領導管理階層，宜聘任文職人員擔任學術副校長或教育長，俾利學術正面發展；(2)軍校師資素質仍有強化精進之空間；(3)軍校朝軍事專業化發展，結合部隊所需進行教學研究，建立特色；(4)就基礎



表4 國軍軍事校院設立班隊概況

| 區分                                                                     | 基礎教育 | 研究所 | 博士班 | 指參教育 | 戰略教育 | 備考 |
|------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|------|------|----|
| 陸軍軍官學校                                                                 | ●    |     |     |      |      | 軍種 |
| 海軍軍官學校                                                                 | ●    |     |     |      |      | 軍種 |
| 空軍軍官學校                                                                 | ●    |     |     |      |      | 軍種 |
| 空軍航空技術學院                                                               | ●    |     |     |      |      | 軍種 |
| 國防大學戰爭學院                                                               |      | ●   |     |      | ●    | 中央 |
| 國防大學陸軍指參學院                                                             |      |     |     | ●    |      | 中央 |
| 國防大學海軍指參學院                                                             |      |     |     | ●    |      | 中央 |
| 國防大學空軍指參學院                                                             |      |     |     | ●    |      | 中央 |
| 國防大學理工學院                                                               | ●    | ●   | ●   |      |      | 中央 |
| 國防大學管理學院                                                               | ●    | ●   |     |      | ●    | 中央 |
| 國防大學政戰學院                                                               | ●    | ●   | ●   |      |      | 中央 |
| 國防醫學院                                                                  | ●    | ●   | ●   |      |      | 中央 |
| 備註：                                                                    |      |     |     |      |      |    |
| 1.本表不含兵科學校、士官學校。                                                       |      |     |     |      |      |    |
| 2.欄位底色綠色為「南部地區基礎教育校院」(基礎教育)、藍色為「指揮參謀學院」(指參教育)、黃色為「國防大學所屬基礎教育學院」(基礎教育)。 |      |     |     |      |      |    |

資料來源：本研究彙整自「國軍人才招募中心」網站資訊。

三軍軍官學校轉型整併可檢討既有的軍事教育資源、學系與師資，並針對當前作戰威脅如網路作戰、資通安全等軍事與科技等需要，予以設立特色學系，以滿足部隊任務遂行；相關芻議說明如次：

1.南部地區軍事校院軍官大學教育，整合於單一校區直隸國防部，設立「聯合軍事大學」

(1)目前國軍基礎校院中，國防大學(理工、管理、政戰學院)、國防醫學院

等均直屬國防部，然陸、海、空軍軍官學校則分別隸屬國防部而委由各軍司令部辦理。同為國軍基礎校院卻有不同隸屬單位及層級，應以教育為主之三軍軍官學校，卻分別由非教育性質之司令部辦理，難以排除軍事教育以外的任務與行政干擾，不利於提升軍校競爭力。

(2)轉型整併可集中資源，設立符合軍事專業需要之學系(網路作戰、資通安

院校教育內涵深入探究軍事訓練與教學研究間取得平衡；(5)軍校調併未依屬性、功能實施，致效能未彰；(6)招生自費生之政策，宜深入通盤探討；(7)強化軍校思想、政治及專業倫理教育，建立軍人新思維；(8)部分軍校體系複雜，影響學校發展目標及教學成效；(9)軍校碩、博士教育宜適度檢討放寬，以兼顧軍人生涯規劃並充分利用軍事教育資源；(10)設置軍事教育基金；(11)應注重人才培育方面之投資，爭取預算及補助經費；(12)少子化趨勢未來必衝擊軍校招生來源。

全、軍事學、軍事科技等)，提供完善的大學教育資源，校園、教室建設與經營也必須達到現代化教學的水準，為各軍種儲備優質骨幹學生來源；「聯合軍事大學」校地或可考量佔地近80公頃的「中正國防幹部預備學校」<sup>32</sup>現址。

(3)單純實施軍校大學教育，朝向菁英教育轉型，將原官校內非屬大學基礎教育的訓練班隊、班次予以區隔及整合。另海軍軍官學校內設置士官二專班窘況(即海軍軍官學校附設士官二專班，於軍官學校接受教育，畢業任官卻為士官)，可同時研議解決方式(如士官學校整合與轉型)。

(4)均衡三軍初級軍官素質。目前軍事聯合招生，學生依其志願選填各個官校，造成部分軍種學校或學系因招生壓力而放寬錄取標準，或部分學校、學系乏人問津，若轉型整併後，可參考國防大學各基礎學院畢業分發方式，均衡三軍初任軍官素質。

2.三軍軍官學校維持既有校名與校區，惟不負責基礎教育，專責執行軍官班隊軍事訓練

三軍軍官學校不負責軍官基礎教育，軍官預備生在「軍事聯合大學」完成大學基礎教育，畢業前決定派職的軍種官科，接續進入軍官學校接受專業軍事訓練後，始授予官

階。各軍官學校專責軍官養成教育的實施(入伍訓練、寒暑訓練、基礎分科教育、各階軍官班隊訓練)。換言之，即各軍種初級軍官，均完成該軍種軍官學校基礎訓練，使軍官學校之名，更顯名副其實。

3.軍種指參學院回歸各軍司令部，併入三軍軍官學校校區內，使事權統一

指揮參謀教育以軍種指揮參謀學能與部隊實務管理為基礎，其課程以「備戰用兵」為主，「一般軍事」為輔。回歸軍種執行則可「事權統一」，由各軍種軍官學校延續任官前基礎教育、各階軍官幹部訓練班隊，可使各階層訓練脈絡一貫，並為提供軍種司令部作為戰術研發與擔任演習兵推對抗單位，務實培養備戰幹部；指揮參謀學院後續可努力轉型成為頒授「軍事學」碩士學位之班隊。

4.三軍指揮參謀學院回歸軍種後，所留院區可再活化運用

陸、海、空軍指揮參謀學院，設置於國防大學八德校區，學院間緊鄰，若指揮參謀教育回歸軍種執行；回歸後所留指揮參謀院區三處，可分別檢討將社會科學領域學院(管理學院、政戰學院；社科領域較不涉及實驗設備搬遷等因素)併入八德校區，亦或可檢討新設國軍士官深造教育學院(目前士官長深造教育僅以士官長正規班方式實施，其訓期僅3-6個月；可配合前述搬遷規劃檢討，擇於八德或復興崗校區所留院區設立)，

32 「中正國防幹部預備學校」佔地將近80公頃，運動設施計有籃球場32座、4座標準游泳池、1座400公尺標準綜合田徑場，體育館、技擊館及體操館各乙座等，各項運動設施應有盡有。詳參：<https://www.ccafps.khc.edu.tw/Page.aspx?PN=49&PClass=0004>。





以具體推動精進士官制度。

## 討論與結語

組織在反應環境的快速變遷中會受到組織「結構慣性」(structural inertia)的影響，且隨著組織年齡、規模及複雜性而有所不同；組織在重新進行建構時，也要進一步考慮目前關鍵環境中的變遷型式、組織學習機制的因應速度，及新設計結構的反應能力，<sup>33</sup>而這些因素在我國軍官學校轉型過程中，皆需嚴肅且謹慎的面對，值得慶幸的部分是當組織年齡越大或規模越大，並不意謂著變革就不易成功，<sup>34</sup>但複雜性越大則越不易成功，<sup>35</sup>因此在本研究中賦與較多的篇幅在解決複雜性上，以針對軍官學校大學及研究所等，做出有關資源整合與專業分工的建議。另外，我們也需考慮影響結構慣性的條件是外部或內部效應？組織變革的動機是強或弱？<sup>36</sup>哪些組織慣性需要保留(active inertia；活躍的慣性：例如優良傳統與一致、可信的制度

)？而哪些組織慣性將會限制組織反應環境需求的能力(cognitive inertia；認知的慣性：例如認知偏誤與認知衝突，<sup>37</sup>而使得組織只能被動地接受環境變遷的嚴酷考驗。通常變革活動越大，反對的聲浪就越大，除非會面臨到組織的生存威脅，才會收到有意義的變革效果。<sup>38</sup>只有當組織對自身的建構、變遷與解構的過程與機制，有較充分的理論見解與詮釋，就可以及時採取適當的策略適應。

在現今內外局勢鉅變的趨勢下，我國軍官學校應進行什麼樣的變革與轉型？它們本質上不會倒(與企業不同)、但複雜性更大，傳統行政或軍事組織不易發生重組的情況，是由於組織內在的結構慣性使組織無法適時作適當反應，慣性力量的大小又因組織的規模、新舊以及組織的複雜性產生變異，使得其反應環境變化的速度也快慢不一；<sup>39</sup>另一方面由於外在環境的複雜與多變性，使組織難以掌握適應行動的方向與行動準則。故組織內部結構的安排(如成立時間、宗旨、規

33 Michael T Hannan and John Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, Vol.49, No.2 (1984), pp.149-164.

34 Dawn Kelly and Terry L Amburgey, "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change," *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3 (1991), pp.591-612.

35 Michael T Hannan, P Laszlo, and Glenn R Carroll, "Structural inertia and organizational change revisited III: the evolution of organizational inertia," *Research Papers Series*, Vol.29, (2002).

36 Michael T Hannan, P Laszlo, and Glenn R Carroll, "Structural inertia and organizational change revisited III: the evolution of organizational inertia," *Research Papers Series*, Vol.29, (2002).

37 Chen-Yi Tsai, "Organizational Change and Organizational inertia," (Working Paper) .Graduate School of Management. I-Shou University. Taiwan, (2007).

38 Scott Schaefer, "Influence Costs, Structural Inertia, and Organizational Change," *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol.7, No.2 (1998), pp.237-263.

39 Gavin M Schwarz, Kuo-Pin Yang, Christine Chou, and Yu-Jen Chiu, "A Classification of Structural Inertia: Variations in Structural Response," *Asia Pacific Journal of Management*, (2018), pp.1-31.

模、核心技術、權威形式以及銷售策略等)在組織建立時，往往就已決定它在環境變遷考驗時的生存機會。<sup>40</sup>

同樣的環境會創造同樣的組織。環境對組織結構的形成具有決定性的影響，即便組織具有充分的應變能力，也就是說，當環境產生變化，而組織的型態仍可以與環境契合者，則組織應可繼續存活，不會被淘汰。組織並非單獨存在，掌握組織群體變化的情形，才能掌握使組織發生變遷的種種環境機制。在我國高等教育面對少子化的環境衝擊，無論是公私立學校，乃至於軍事學校的教育資源、教學能量等，均有必要進行盤點與再檢視，以使組織運作與結構內涵，符合社會成員所支持或認可。

投資軍事教育，是未來國防改革之源頭。由於快速向募兵轉型，國軍人力不斷下降，部隊任務卻只增不減，面對沉重戰備訓練，還要隨時支援災害防救，官兵承擔極大壓力，更凸顯部隊管理的軍官幹部，須具備堅強的心理素質，方能在不明確的環境中進行協作、擔負決策責任。少子化趨勢的衝擊迫在眉睫，對於鍛造未來軍事將才工程的擘劃，更是今日不做、明日就會後悔，國防建設需要誠實面對問題、務實軍事人才培育工作，以創新思維及優勢策略，增加資源之獲取以及因應環境的不確定性，方能確保三軍軍官學校永續發展，並維持軍官幹部未來競爭優勢，以鞏固國防戰力。

## 參考文獻

- 一、《大學法》
- 二、《空軍軍官學校組織規程》
- 三、《空軍航空技術學院組織規程》
- 四、《軍事教育條例》
- 五、《海軍軍官學校組織規程》
- 六、《國立大學合併推動辦法》
- 七、《陸軍軍官學校組織規程》
- 八、《陸海空軍軍官士官任官條例》
- 九、《學位授予法》
- 十、中時電子報，104年1月7日「教育部推動國立大學整併、輔佐私校」。
- 十一、中時電子報，106年7月15日「軍校招生未達計畫，國防部：與年改無關」。
- 十二、中華民國108年國防報告書編纂委員會，《中華民國108年國防報告書》(臺北市：國防部，108年9月)。
- 十三、公視，106年7月14日「今年陸軍官校招生報到率，不到目標一半」。
- 十四、立法院，〈立法院第9屆第6會期外交及國防委員會第20次全體委員會議事錄〉(臺北市：立法院，107年12月10日)。
- 十五、自由時報，108年10月31日「立委籲三軍官校成立聯大系統，國軍欲保持現況」。
- 十六、自由時報，108年7月15日「國軍最急

40 Henry Mintzberg, "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design," Management Science, Vol.26, No.3 (1980), pp.322-341.

- 迫的，是對人的投資」。
- 十七、青年日報，108年12月8日社論「徵才多管齊下，兼顧招募質量」。
- 十八、國家發展委員會，《中華民國人口推估(2018至2065年)》(臺北市：國家發展委員會，107年8月)。
- 十九、教育部技職司，「教育部發布高等教育創新轉型方案」(臺北市：教育部全球資訊網，104年3月27日)。
- 二十、教育部統計處，《大專校院大學一年級學生人數預測分析報告(108~123學年度)》(臺北市：教育部，108年5月)。
- 二十一、壹週刊，106年5月10日「扯！國防部缺人，中少尉缺額近一半恐影響戰力」。
- 二十二、黃麗玲，〈軍事校院教育評鑑機制推動之我見〉，《評鑑雙月刊第16期》(臺北市：財團法人高等教育評鑑中心基金會，97年11月)。
- 二十三、新新聞，108年10月18日「少子化殲三軍司令部，恐滅50顆星星」。
- 二十四、新新聞，108年2月21日「募兵制損臺灣戰力，美方看得心驚驚」。
- 二十五、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》(臺北市：監察院，100年9月)。
- 二十六、監察院國防及情報委員會，《國軍基礎院校的問題及對策專案調查研究報告》(臺北市：監察院，93年5月)。
- 二十七、聯合新聞網，108年2月28日「少子化浪潮，5年後兵力堪憂」。
- 二十八、聯合影音網，105年12月12日「『少子化』影響，國軍首度坦承部隊大缺官」。
- 二十九、Chen-Yi Tsai, "Organizational Change and Organizational inertia," (Working Paper). Graduate School of Management. I-Shou University. Taiwan, (2007).
- 三十、Dawn Kelly and Terry L Amburgey, "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change," Academy of Management Journal, Vol.34, No.3 (1991), pp.591-612.
- 三十一、Gavin M Schwarz, "The Logic of Deliberate Structural inertia," Journal of Management, Vol.38, No.2 (2012), pp.547-572.
- 三十二、Gavin M Schwarz, Kuo-Pin Yang, Christine Chou, and Yu-Jen Chiu, "A Classification of Structural Inertia: Variations in Structural Response," Asia Pacific Journal of Management, (2018), pp.1-31.
- 三十三、Henry Mintzberg, "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design," Management Science, Vol.26, No.3 (1980), pp.322-341.
- 三十四、Michael T Hannan and John Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," American Sociological



Review, Vol.49, No.2 (1984), pp.149-164.

三十五、Michael T Hannan, P Laszlo, and Glenn R Carroll, "Structural inertia and organizational change revisited III: the evolution of organizational inertia," Research Papers Series, Vol.29, (2002).

三十六、Scott Schaefer, "Influence Costs, Structural Inertia, and Organizational Change," Journal of Economics & Management Strategy, Vol.7, No.2 (1998), pp.237-263.

三十七、Terry L Amburgey, Dawn Kelly,

and William P Barnett, 1990, Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure. Academy of Management Proceedings: pp.160-164. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management Briarcliff Manor.

#### 作者簡介

李安曜先生，空軍上校。中原大學企業管理學系博士候選人。

嚴奇峰先生，中原大學企業管理學系教授。



AJT—高教機(照片提供：葉秀斌)