

各軍司令部、主計局編輯委員、諮詢委員對50週年的感想、心得及鼓勵

慶祝主計季刊50週年

— 主財團隊所面對的挑戰與衝擊

衝突管理對國軍主財組織變革影響之研究

✿黃劍雄

壹、緒 論

一、研究背景與動機

主財團隊這近百年的老店，面對現代社會已是一個知識經濟與創新經濟的時代，為因應科技化、資訊化、全球化與多元化的衝擊，企業所掌握的資源、可用的技術以及組織成員的信念等各方面，都將面臨複雜的經營情境與諸多變革，因而迫使企業必須不斷改革，隨著競爭的需要做改變，組織要生存，就得回應環境的變化，才能夠轉型為成功的企業組織；吳昌永（2008）指出「組織變革」的議題迄今仍是眾所矚目的管理議題之一，舉凡流程再造、併購、組織扁平化、企業重組、新科技與技術的導入及電子商務的引入等，組織莫不以提升績效為目的，做出各種層次、範圍的調整，以因應環境快速的變化，重新取得企業的核心競爭力。

自1997年以來，我國國防組織為因應世界趨勢，並配合政府組織再造工程，陸續推動國軍「精實案」與「精進案」，以期建立一支「量適、質精、戰力強」的國防武力。另國防部於今年3月16日提出中華民國首份「四年期國防總檢討」（QDR，Quadrennial Defense Review），因應少子化現象及世界趨勢，未來規劃精簡兵力與簡併軍種司令部數量，將目前陸、海、空軍及聯勤、後備、憲兵等共6個軍種司令部，整併為陸、海、空軍3個司令部；然而國軍近年來大幅調整人事及組織，對於人員及組織均造成相當大的衝擊，面對不確定的未來及工作環境的改變，如無法適應新的體制，將易肇生冷漠、怠工、得過且過及離職等抗拒行為，影響國軍整體戰力至鉅。因此，國軍各管理階層如何在組織整併的過程中，穩定軍心，激勵國軍幹部士氣，發揮最大的工作潛能，以建立「小而精、小而強」的國防武力，實為當前國軍相當值得探討的重要課題。

「組織變革」是組織內部為因應內、外在環

境改變所做的調適行為，然而組織進行變革的過程中，往往會對人員產生一些負面的效應，諸如幹部常因價值觀產生差距，再加上彼此的溝通和瞭解均不足，導致日常的作業流程和業務推展，存在某些潛在的「衝突」，有人說衝突是除了「神」與「愛」之外，另一個佔有人類大半思想的主題；衝突有可能是建設性的，也有可能是破壞性的，適度的衝突恰好能夠防止僵化、激發創造力並紓解壓力，以促進革新；過度的衝突，會激發幹部彼此間的懷疑，進而造成人際間的對立，引發個體焦慮情緒，破壞團隊的和諧狀態。

綜上觀之，國軍推動整體組織改革，主財團隊也順勢在改革的洪流中，是否能夠發揮預期效益，有賴於國軍各管理階層，如何在組織變革過程中，積極運用「衝突管理」作為，降低人與人之間、團體與團體之間所產生的衝突，藉以提升組織效能，精進國軍戰力，以確保國家在和平穩定的環境中持續發展。

二、研究目的

面對國防組織變革，國軍主財組織亦隨之調整，主財組織之變革，除需具備遂行法定職掌及各項管理功能外，尚需注意組織變革所引發的衝突問題，例如：組織成員對現行業務價值觀、成員對內部變革之誤解、容忍度及為了面子而拒絕組織變革（胡非，2008）。本研究係以衝突理論中的衝突類型為基礎，藉由工作滿意、工作績效及衝突管理等相關文獻探討，分析國軍組織簡併後，人員之間所存在的衝突及所採行的衝突管理措施，對於工作績效的影響。因此，本研究主

要目的為探討在各項衝突下，國軍主財幹部如何以有效的衝突管理方式，降低衝突對於主財幹部工作滿意度的影響，進而提昇工作績效；期能藉由本研究資料的分析結果，對於衝突在國軍組織變革過程中所扮演的角色及其影響情形做一深入瞭解，作為當局者衝突管理決策之參考，使所有國軍主財幹部能在未來組織轉型後，邁向一個嶄新的里程。

三、研究方法

本研究採用的方法為文獻探討法，盧建旭（2009）指出文獻探討法是一種對既存的學術背景作研究，主要目的是對一個行為或社會現象的可能解釋與發展，提供對不同理論的立場說明之概念架構，作為研究架構建立與研究理念陳述的基礎。

貳、文獻探討

一、組織變革

（Organizational Change）

（一）組織變革的定義

在現今這個充滿不確定性、多變的社會中，變革取代了穩定，成為今日的常規，組織必須快速運作以期跟上接踵而來的變革，致力變革的熱忱，是一個組織成功的關鍵；前百事可樂執行長Wayne Calloway認為最糟糕的管理準則就是：「沒有破壞，就不要修復，並認為對今天的經濟而言，即使它本身沒被

破壞，最好也假己之手加以破壞，因為不久之後亦將會被破壞，『變革』是所有組織必須一直不斷走下去的路」。

有關組織變革的定義，許多專家學者對其定義有不同的詮釋與論點，本研究歸納各派學者觀點，將組織變革定義為：「組織受到外在環境衝擊之際，為配合內在環境之需要，調整內部情形，進而達到組織生存與發展之目的，並使組織適應環境的能力更具彈性，以增進組織績效；此種從一種狀況轉變成為另一種狀態的歷程即為組織變革」。

(二)抗拒變革

抗拒變革可能是功能性衝突的源由，可以激起創意的思考，產生較佳的決策方案；抗拒變革亦有其負面效果，它可能會阻礙了組織的調適與進步；抗拒變革的來源分為「個人」和「組織」兩大來源，說明如后：

1.來自個人的抗拒

(1)習慣：人類是習慣的產物，可是當我們面對改變時，這種仰賴習慣的反應傾向，將會轉化成一種抗拒改變的來源。例如：國軍於95年將陸軍後勤司令部併入聯合後勤司令部，駐地由桃園遷移至台北，許多人員因此改變生活習慣，如提早起床、找一條新的上班路線等，部分不願意改變的人，便選擇離開。

(2)安全感：有高度需求的人們，往往會抗拒改變，因為改變會威脅到他們的安全感。例如：國防部在QDR中指出，國軍兵力將進行精簡，造成單位人員常常

缺乏安全感，擔心自己是否成為被精簡的對象。

(3)經濟因素：變革的影響足以挑起經濟上的憂慮，人們擔心變革會減少他們的收入。例如：國軍組織調整後，部分人員一旦成為被精簡的對象，沒有了收入，家庭經濟狀況便出現問題。

(4)對未知的恐懼：改變會將原來相當確定的事變得曖昧不明，一切都充滿了不確定性，一般而言人們不喜歡不確定的事。例如：國軍進行組織調整過程中，組織簡併的方向及規模充滿不確定性，造成組織內部人員對未知心存恐懼，擔心自己在變革過程中遭受傷害。

2.來自組織的抗拒

(1)專業受到威脅：組織型態的改變常會威脅到特定團體的專家們。

(2)對既有權力關係的威脅：任何有關決策權威的重新分配，都會威脅到組織長期所建立的權威關係。

(3)對資源分配的威脅：在組織中掌握資源的人們，滿足於現行的資源分配方式，把變革當作是一種威脅。

3.克服對變革的抗拒

許多力量阻礙變革進行，變革推動者可以採行因應作為，以降低抗拒力量，茲就克服對變革的抗拒分述如后：

(1)溝通：抗拒的發生主要是由於資訊不足和溝通不良所導致，充分的溝通，可以減少不必要的誤會，降低員工對變革的

抗拒。

(2)提供支持：變革代理人提供各種不同的支持性作法，藉由傾聽並表達關切之同理心，以減少抗拒。

(3)獎勵接納變革：獎勵是塑造行為的力量，可鼓勵員工接納變革。

(4)創造學習型組織：組織在設計時，組織本身具備持續調適與改變的潛能，組織對變革的抗拒就會降低，如此的組織稱為學習型組織。

(三)國軍主財組織變革

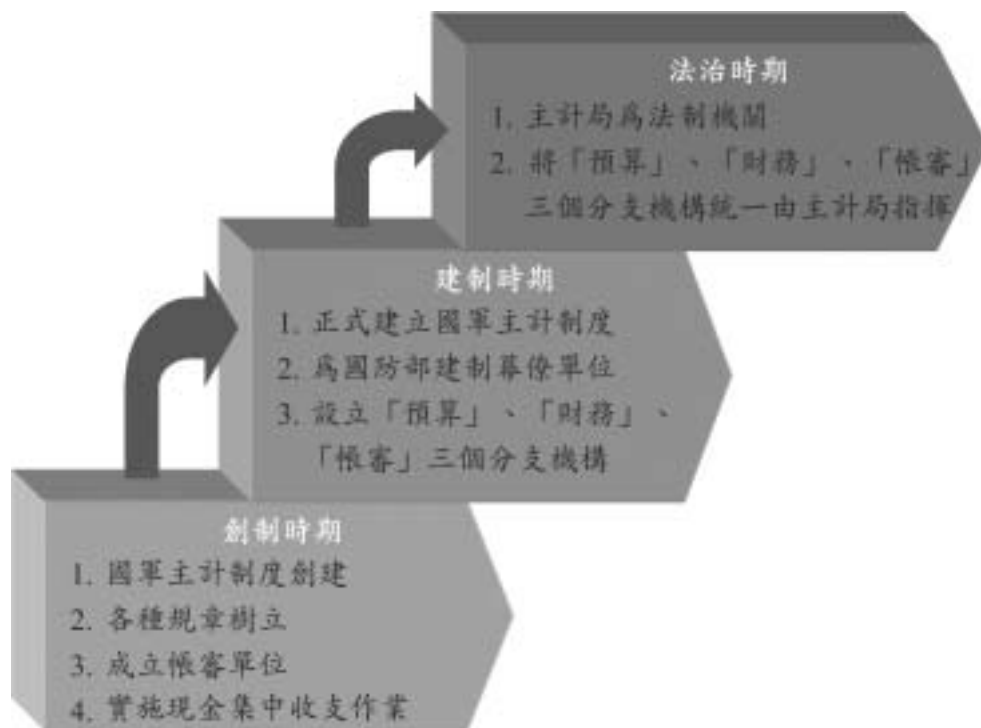
面對近十年來國防組織變革，其中影響層面最廣者，應為人事精簡；然而主財組織是國

防組織架構的一部分，自然無法置身事外，面對不確定的未來及工作環境的改變，國軍主財幹部如無法適應新的體制，坦然面對變革，在專業成效低落情況下，勢將招致被淘汰命運（王吉麟，2006）。

1.變革歷程

國軍主財組織變革歷經「創制」、「建制」及「法治」三個時期，期間完成主計制度的創建、各項法規建立及完成主財法制化等重大變革，每一次變革均代表一次轉型與成長的機會，如能掌握變革的契機，便能重塑國軍主財的功能與價值，有效支援國軍建軍備戰任務之遂行。

圖2-1 國軍主財組織發展歷程圖



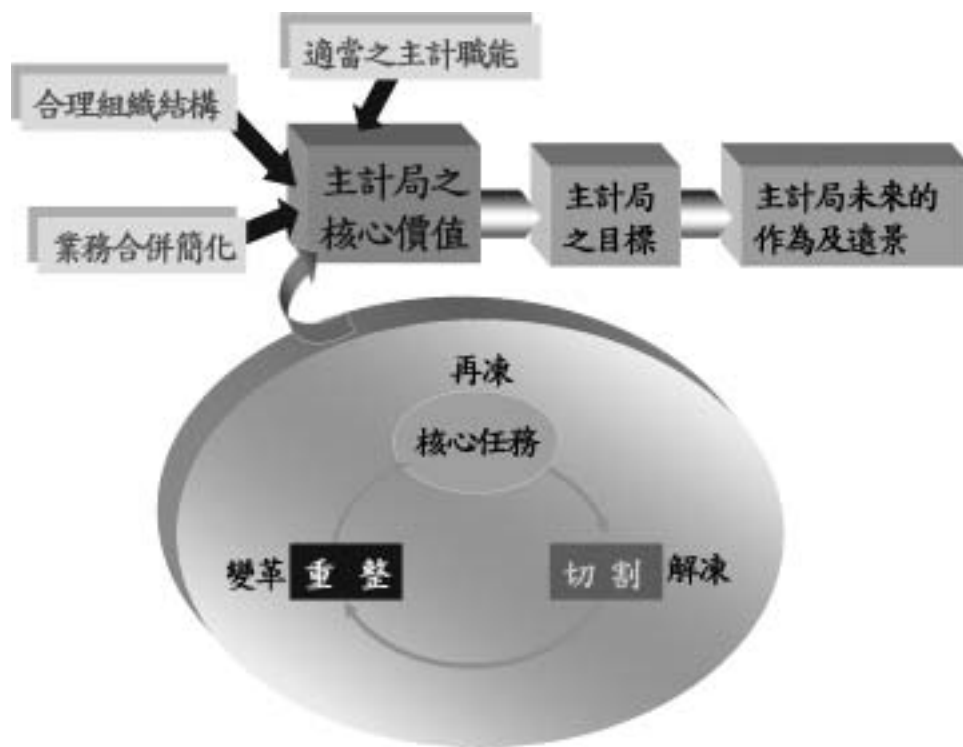
資料來源：本研究整理

2. 組織核心價值

Lewin (1952) 提出變革三步驟：「解凍→改變→再凍結」，首先要進行現狀解凍，將其改變成一種新的狀態，最後再將新的改變再凍結以求持續發展」。王吉麟（2006）提出：「組織變革歷程經由對核心任務重新定義，進而解凍以對核心任務重行定義，變革完成後再予凍結，以確

立核心任務。核心任務確立後，由於外在環境之影響，主計局必先進行適當之主計職能、合理組織結構及業務合併簡化之重塑，進而揭櫫主計局之核心價值，經參酌行政院及成功企業後，導入『創新、專業、驅力與組織程序』四項為主財之核心價值」，如圖2-2。

圖2-2 主計局事務革新之變革作為



資料來源：王吉麟，2006

3. 組織的遠景

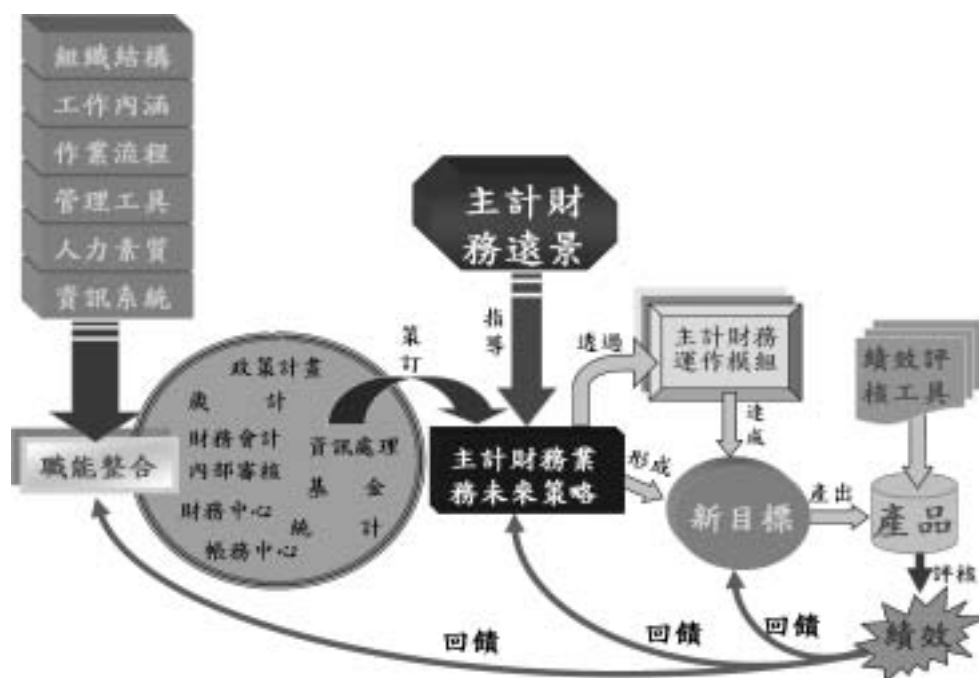
在國軍組織結構中，主計部門與各業務單位關係密切，而國軍主計工作的重點在於利用有限國防資源達成既定的施政目標，主計局局長趙中將於97年度主財年終檢討

會指出：「主財工作必須以科學方法及風險管理機制從事各項作業，發揮財務長的管理功能，有效防範問題發生，妥慎運用預算資源，有效支援建軍備戰工作」。王吉麟（2006）針對主計局之遠景規劃提

出簡單的構思，期望所有成員能於組織大幅變動之同時，確定未來遠景，進而規劃主計財務業務策略，透過主計財務運作模組達成新的主計財務目標，並對目標所產

出之產品進行績效評核，運用所產生之績效，期能再行回饋職能之重行組合、策略的修訂及目標定位的修正，以因應面對動態環境之彈性變動（如圖2-3）。

圖2-3 主計財務業務規劃之遠景流程



資料來源：王吉麟，2006

二、衝突（Conflict）

（一）衝突的定義

對於在團體或組織中所扮演的角色，學者們的看法本身就有衝突，有一派學者主張衝突應加以規避，因為它代表組織的機能出現了問題；另一派的學者則認為衝突是組織中自然且無可避免的結果，有助於促進組織績效的正面效益。有關衝突的定義相當分歧，Thomas（1992）認為衝突是雙方間因

為不一致或不相容的期望、對立的目標及需求，而察覺或感受到的一種情形。藍素華（1999）將衝突定義為人們為達成不同目標與滿足相對的利益，所形成某種形式的鬥爭。

綜合上述，本研究將國軍進行組織簡併所產生衝突定義為：「兩個以上的個人或團體，因為雙方利益、目標、情緒或行為的不一致，出現無法協調一致的分裂現象及過程」。

(二)衝突的類型

Robbins（2006）以衝突的內涵區分，將衝突歸類為三種類型：關係衝突（Relationship conflict）、任務衝突（Task conflict）、程序衝突（Process conflict），分述如后：

1. 關係衝突：又稱為情感上的衝突（Affective conflict），情感是影響衝突的一個重要因素，它包含個人對目前實際狀況的主觀認定，但往往因為壓力和威脅而增強了情感上的負面反應。Jehn & Chatman（2001）將關係衝突定義為：「感受到人際間的不相容或不協調，進而產生負面的情感反應，例如：爭執、緊張的情緒等」。
2. 任務衝突：任務衝突與工作內容及目標有關，主要為對於工作上存有不同的看法，引發彼此間的爭執。Jehn & Chatman（2001）將任務衝突定義為：「對於團隊任務持不同的意見，組織的成員對於工作上的認知，可能不盡相同，因此，在組織

變革的過程中，即會引發任務衝突」。

3. 程序衝突：係指針對完成任務所使用的方式、責任的歸屬及資源的分配，所引發不同的意見。目前國軍組織精簡處於規劃階段，最終結果為何尚屬未知，因此，現階段國軍組織變革過程中並未發生程序衝突。

綜合上述，「任務衝突」與工作內容和目標有關，「關係衝突」著重在人際關係，根據許多研究顯示關係衝突幾乎都是負面的，因為人與人之間的摩擦與敵意突顯出個性不合，降低彼此間的信任，因此妨礙組織任務的達成；反之，適當的任務衝突，對於組織的績效有正面的助益，因為衝突會激發討論，產生不同的點子，往往以更好的方式達成任務。

(三)衝突的來源

衝突可能來自於許多不同的原因，簡言之，當存在兩種不相容的動機、需求或事件時，衝突就發生了，衝突主要分為六種來源，如表2-1：

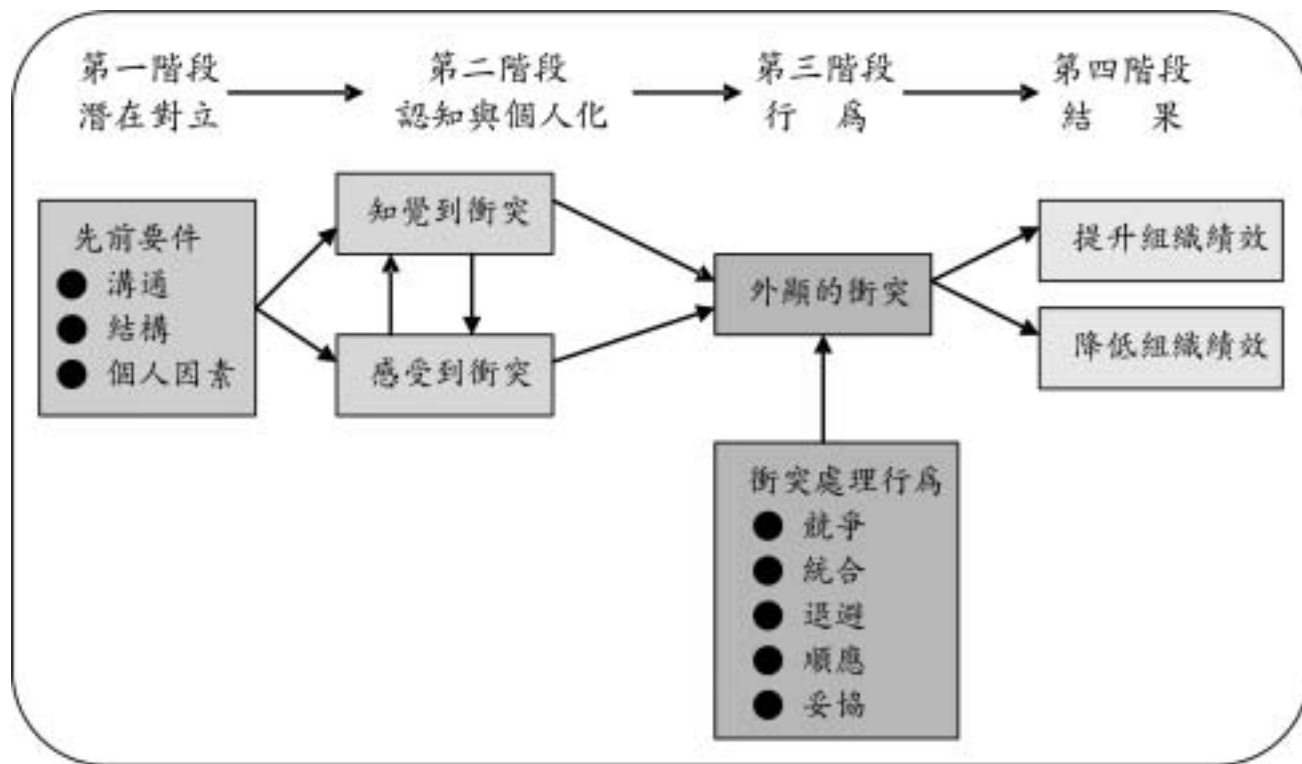
表2-1 衝突的來源

項次	衝突來源	說明
一	爭取有限的資源	有限資源（金錢、物料、時間、空間、人力）人人都要爭取，容易產生衝突。
二	彼此目標不同	同一組織內的員工，理應為組織共同的目標一起努力，但仍然常存在個人與部門之間因目標不同，埋下衝突的起因。
三	對達成目標的方法有異議	組織內每個員工都有自己的一套做事方法，對於如何達成組織目標均有不同的見解，如此便容易發生爭執，引發衝突事件。
四	代溝的衝突	在同一組織內，可能涵蓋不同年齡層的人，彼此的想法、價值觀及做事的風格也都不盡相同，因此代溝便造成衝突的起因。
五	個性不合	同事之間個人偏好、興趣均不相同，往往造成彼此不相容、難以相處，進而發生衝突。
六	帶攻擊性格的人	有人天生脾氣火爆，容易和他人產生衝突，把辦公室變成製造衝突、發洩情緒的場所。

(四)衝突的過程

衝突的過程可分為四個階段：潛在對立、認知與個人化、行為與結果：

圖2-4 衝突的過程



1.第一階段：潛在對立

衝突的第一階段並不一定會直接引發衝突，但衝突的起因卻與這些條件有關，衝突的來源可分為三類：

- (1)溝通：導致溝通困難的原因是由於專業背景的不同與對他人缺乏瞭解，許多研究報告顯示，過多或過少的溝通，都會導致衝突的發生。
- (2)結構：組織的規模大小與專業性為引發衝突的因素，組織規模愈大，成員的工作性質愈專業，引發衝突的可能性也愈

大。

- (3)個人因素：某些人格特質如高權威、高教條主義與低自尊等，都會增加衝突發生的可能性，每個人的價值觀不同，亦是引發衝突的導火線。

2.第二階段：認知與個人化

衝突產生的先決條件是雙方中至少要有一方認知到衝突的先行要件已經存在時，才會導致衝突。然而當個人有情緒涉入，並將衝突個人化後，彼此間的關係會變的焦慮、緊張或充滿敵意。

3.第三階段：行爲

當個人投身在阻撓他人達成目標或防止他人獲取利益的行動時，對立的情勢便正式展開，進入衝突第三階段，此階段亦是大多數衝突處理行爲開始出現的時候；一般而言，處理衝突所採取的行爲區分五種，分述如后：

- (1)競爭：當一方只是尋求達成目標，或只是想滿足一己之私，卻無視於另一方的衝突，這就是所謂的競爭或支配。
- (2)統合：當衝突的各方都希望能滿足所有各方的需求時，便會彼此合作，以尋求對各方均有利的結果。
- (3)退避：某一方可能會意識到衝突的存在，但是卻採取退縮或壓抑衝突的方法，漠視雙方的爭議或避免將它明顯化，將會產生退縮的行爲。
- (4)順應：當尋求滿足對手時，個人或其中一方可能願將對方的利益置於自身利益之上，為維持彼此關係，某一方將會犧牲自我，這就是所謂的順應行爲。
- (5)妥協：當衝突中某方必須放棄某些事物、共同承擔或分享後續結果，便會產生妥協的行爲。

4.第四階段：結果

整個衝突行動與處理行爲的交互作用將會產生某些結果，有可能是增進團體績效的功能性結果，亦可能是妨礙團體績效的失能性結果。

- (1)功能性結果：當衝突可以提升決策品

質、刺激員工的興趣，進而激發新理念，促進對團體目標與行動的再評價，以提升組織回應環境變化而採行之變革措施，此時衝突具有建設性功能。許多研究發現，彼此衝突的團體，往往會比相互一致而無歧見的團體，在績效表現更好。

- (2)失能性結果：衝突若造成彼此對立，便會衍生不滿的情緒，進而阻礙溝通、降低凝聚力、視成員鬥爭於組織目標之上，最終會破壞共識，降低組織績效，導致團隊瓦解。

參、導入衝突管理思維，提升組織變革成效

組織變革的過程中往往存在許多衝突；衝突有可能是建設性的，也有可能是破壞性的，太多的衝突對組織而言是有害的，然而衝突亦可能會因為挑戰現狀而成為一股具建設的力量，鼓勵新的提案和方法，引導組織改善，提升整體績效。本章節首先以企業併購的理念與實例，說明併購的基本現象和趨勢，作為國軍組織變革之殷鑑；其次，探討如何運用衝突管理作為，降低個人和群體之間的衝突，進而增加工作滿意度，提升工作績效。

一、企業合併與收購

合併與收購（Mergers&Acquisitions）是國外大型公司常用的策略，思科及世界通訊就是透

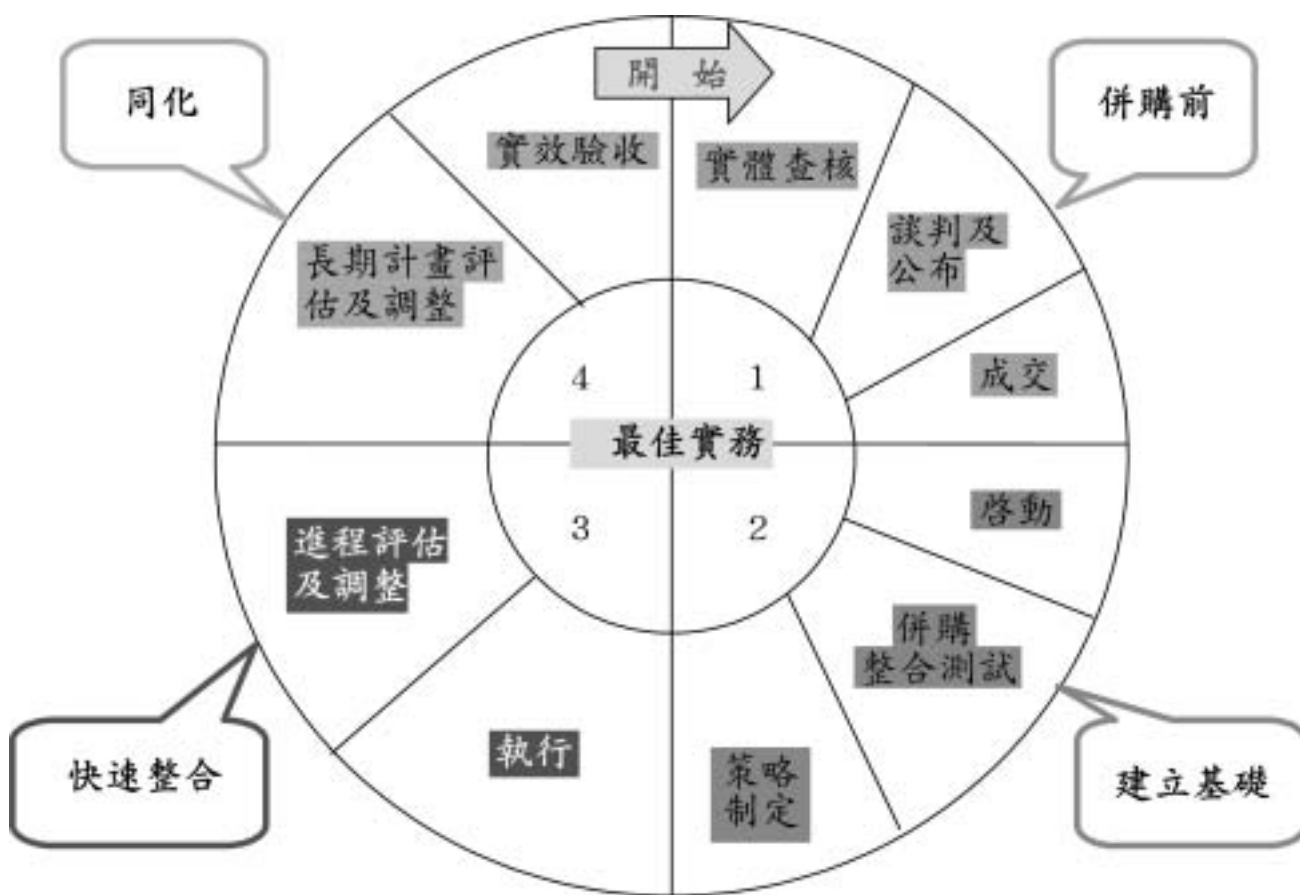
過併購的手段成為產業巨擘，企業併購的綜效在於競爭優勢的互補及加強，併購後整合的重點在於人才的運用，美國許多大公司財務長認為併購失敗都是「人」的問題，由於併購過程人與人之間常因彼此的溝通和瞭解不足，激發幹部彼此間的衝突，破壞團隊的和諧狀態，進而妨礙組織併購的效益。

二、奇異融資的併購整合策略

(一)併購程序導航模型

近幾年來，奇異融資的併購整合程序，已成為廣泛被探討及測試的對象，如今此一程序已納入足夠實務經驗，經過不斷修改，成為一個完備的「導航模型」(Pathfinder Model)，此模型將併購程序分為四個「行動階段」，建議經理人採用按部就班、前後步驟互有連帶關係的程序，以達併購成效。

圖3-1 奇異融資併購程序導航模型

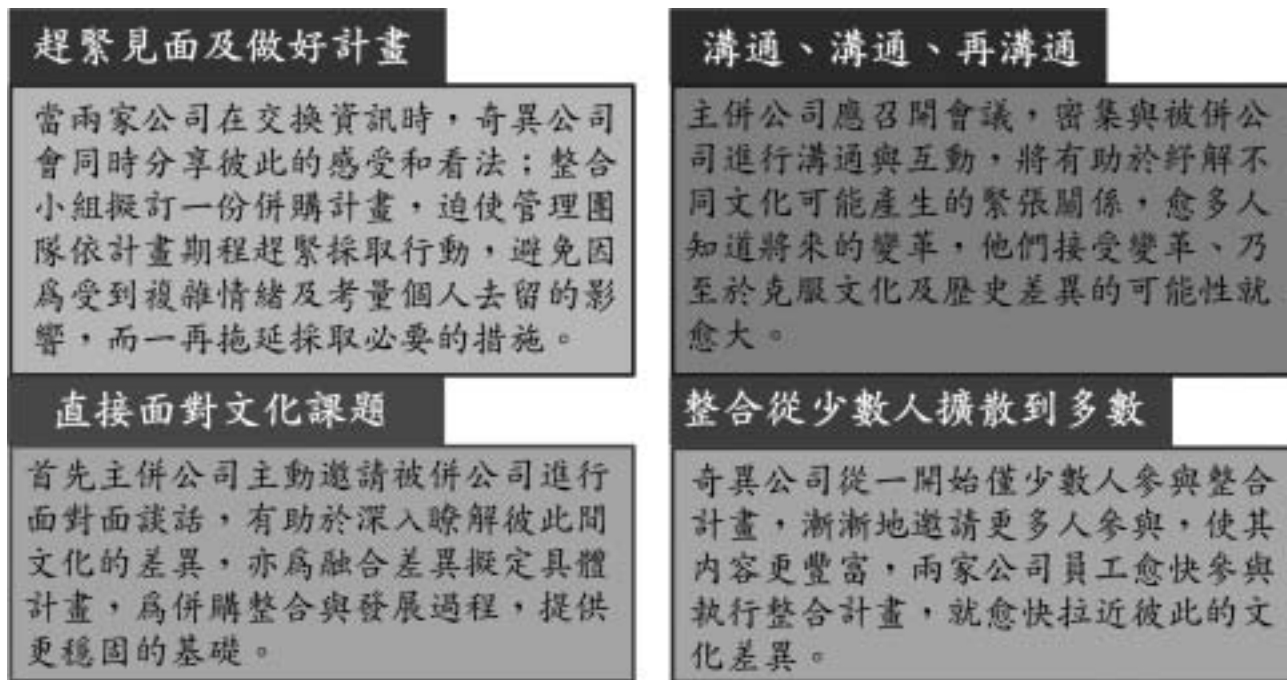


(二)組織文化的融合

成功的併購，不僅融合兩家企業不同的技術層面，亦融合不同的文化，奇異融資歸納出

四步驟供經理人運用於併購整合不同的文化（如圖3-2）：

圖3-2 併購公司組織文化融合四步驟



(三)尊重心態面對整合

奇異融資提出一家公司被另一家公司併購後，主併公司一定會安插自己人接掌重要職位，而被併公司則處於任人安排的處境，因此被併公司的員工通常會感到焦慮不安，覺得凡事都不確定，甚至到最後恐怕連自己的飯碗都將不保。簡言之，主併公司經理人以愉悅的心情完成交易，反觀被併公司的員工，不僅要維持正常業務運作，必要時必須做些調整，心裡也常想著工作的保障及對新公司認同的課題。如果主併公司未察覺被併公司員工內心翻滾的意念，將引發彼此間的

衝突與對立，影響員工的工作意願，導致生產力持續下降，整合的結果將荒腔走板。

以尊重心態面對調整，整合任務幾乎成功一半，一開始主併公司對於已經做成的決策，以及將來準備做的，都該直接了當告訴員工，就算經理人公布的是壞消息，被併公司的員工亦會心存感激，起碼那些消息是實情，一家被併公司的執行長說的好：「千萬不要告訴被併公司的員工『一切照舊』的假話」，因為不可能有一切照舊這回事；當主併公司明顯較具優勢時，千萬不要說是「對等合併」；最後，被併公司受到傷害的員工，主併公司對待他們時，一定要注意個人

尊嚴，讓他們覺得有人在支持。

然而，帶領被併公司員工努力向前最強而有力的途徑，是引導他們全神貫注於如何使新公司的業務蒸蒸日上，奇異融資從多年經驗汲取到的最後一個教訓，就是促使被併公司員工集中注意力於未來的遠景，並使他們全力以赴。

三、衝突管理

(一)衝突管理的定義及分類

衝突管理（Managing Conflict）係指當個體在衝突發生時可能產生的意圖與行為反應，Rahim（1986）將衝突管理區分為五種行為：「統整、忍讓、支配、逃避及妥協」，分述如后：

1. 支配行為：當需要快速果斷的行動時，須以不受歡迎的行動解決衝突的問題，通常發生於高度關心自己，但卻低度關心別人，亦即不顧衝突對他人的影響，只求自己的利益，所以會竭盡所能去爭取勝利。
2. 統整行為：當雙方都認為衝突的問題太過於重要而無法妥協，且有意尋求解決方案，便會採取相互合作的方式，達成對雙方皆有利的結果。

3. 逃避行為：當問題很瑣碎或有更重要的問題待解決時，管理者通常採用退避的策略，亦即當衝突發生時，雙方的期望和關心程度皆較低，衝突管理會產生退縮或壓制的行為，採取眼不見為淨的冷漠態度。

4. 忍讓行為：當問題對他人比對自己來得重要，並想滿足他人以維持合作關係時，適合採用順應的策略，亦即在低度關心自己但高度關心他人時，管理者通常會採取順應對方的行為。

5. 妥協行為：當目標很重要，但並不值得再做更多的努力時，管理者通常採用妥協策略，亦即當雙方都是中等的關心程度，彼此願意定量分配衝突事件的利益結果，在進行協商後採取雙方滿意或可接受的折衷方式。

綜合上述，營造公開而信賴的環境，成功的協商者應具備傾聽他人聲音的態度，懂得發問、切中要害、不具攻擊性，而且避免說出惹火對方言詞，例如：「這可是很優渥的條件」；換言之，有技巧的協商者善於營造一個開放而信賴的環境，以達成雙贏的結果。

圖3-3 協商的策略



(二)衝突管理的影響

有些衝突可以支持團體目標並提升團體績效，這些便是有功能且具建設性的衝突；反觀，某些衝突則會妨礙團體的表現，那便是失去功能且具破壞性的衝突。Jehn（1995）研究發現，對於衝突持較正面的態度，可使工作績效提高；反之，若認為衝突是破壞性的，並採取迴避措施時，將會促使組織成員在衝突發生時採取防衛的態度，亦會減少成員對於工作的滿足感。鐘冠群（2004）強調面對衝突時若能夠有正面的態度與行為，積極管理衝突，藉由衝突中得到更多資訊，並以開放的討論方式及彼此間的合作，將衝突與問題予以解決，提升員工的工作滿意度與工作績效。

綜合上述，本研究發現當組織發生衝突時，管理者若採取積極的衝突管理作為，謹慎處理人

際關係的衝突，使員工減少摩擦與對立，進而提升員工工作滿意度與工作績效，推論衝突管理對衝突與工作滿意之間會產生干擾的效果，亦即導入衝突管理後，會對衝突與工作滿意度之間產生影響。

肆、結論與建議

一、結論

面對過去整體大環境激烈的競爭與改變，國軍持續進行國防事務革新；未來國防部將依「四年期國防總檢討」中的戰略規劃與政策方向，持續推動整體改革，俾提升組織效能；我國軍全體主財幹部均應思考如何重新整理再出發，推展主財核心價值，以發揮主財功能在國防組織之力量。

然而主財組織變革過程中，不可避免會因為雙方利益、目標、行為或組織文化的不一致，出現無法協商的衝突現象，進而妨礙組織變革任務的達成；鑑此，主財幹部面對衝突時若能夠抱持正面的態度，採取積極的衝突管理作為，謹慎處理人際關係的衝突，進而提升工作滿意度與工作績效，並以開放式的討論方式，促進彼此間的意見交流，提升管理者的決策品質，期使全體國軍主財幹部能在未來組織轉型後，邁向一個嶄新的里程。

二、建議

「併購策略」是企業策略管理的利器，主要目的是透過整併以發揮競爭優勢，帶領企業邁向成功，猶如刀之兩刃，成也併購，敗也併購，不可不慎。國軍單位雖不像企業一般以營利為目的，然而進行「組織變革」的目的都是希望藉由組織改造及人力精簡，使組織成為更具效率及競爭優勢的團隊。因此，面對未來我國軍主財組織變革，管理當局如何領導所有主財幹部以和諧的氣氛，營造一個雙贏的局面，成功地邁向新的里程，「衝突管理」扮演關鍵的角色，本研究以「企業併購」的思維，提出下列幾點建議，供管理當局決策參考運用。

(一)以尊重心態面對整合，降低雙方的衝突

以尊重心態面對調整，整合任務幾乎成功一半，一開始主併單位（陸軍司令部）對於已經做成的決策，以及將來準備做的，都該直接了當告訴被併單位（聯勤及後備司令部），這一點非常重要，就算公布的是壞消

息，對方的人員亦會心存感激，起碼那些消息是實情；最後，各級長官均應敏捷地體察人員的反應，設身處地位對方著想，對其所遭遇到的困難，適時給予必要的協助，並提供各種不同的支持性作法，藉由傾聽及表達關切之同理心，降低彼此間的衝突，提升組織變革成效。

(二)友善處理衝突問題，營造互信合作基礎

衝突在組織變革過程中是不可避免的狀況，被併單位管理團隊在談判初期，面對未來會有害怕、懷疑的態度是很自然的，而聰明的主併者應懂得在談判初期，加強彼此間的溝通與協調，以友善的態度面對，營造互信合作的基礎，促使幹部均有團隊工作的概念，看到自己在新組織中的契機，集中注意力於未來的遠景，使他們全力以赴，朝向合則兩利的方向努力。

(三)妥採協商策略，締造雙贏契機

主併單位應密集與被併單位進行溝通與互動，將有助於紓解不同文化可能產生的緊張關係，愈多人知道將來的變革，他們接受變革及克服文化差異的可能性就愈大；有技巧的協商者善於營造一個開放而信賴的環境，協商時應針對議題來發揮，不要涉及人身攻擊，鼓勵新的構想與建議，提升組織變革成效，以達成雙贏的結果。

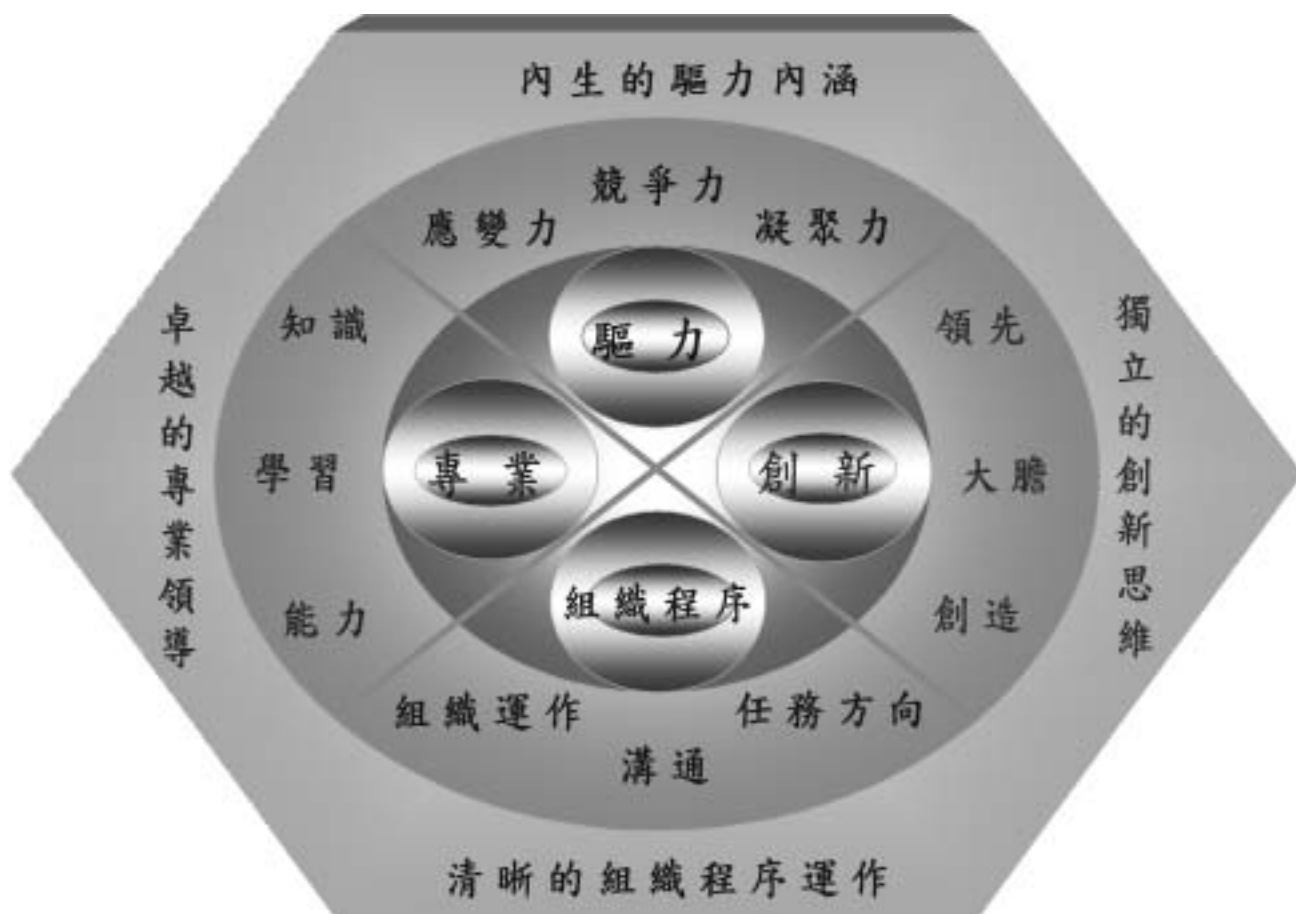
(四)落實衝突管理作為，發揮主財核心價值

組織變革過程中產生的衝突必須加以管理，過度的衝突會造成人際間的對立，必須加以預防；適度的衝突能夠防止僵化、激發創造

力，提升組織變革效能。如同前主計局局長王中將提出主財組織的核心價值「創新、專業、驅力與組織程序」，勇於接受變革，展現創造力；並著重溝通與任務方向之導引，

促進主財人員互動及情感聯繫，戮力主財文化的融合，降低彼此間的衝突，創造一體之行動團隊，始可達我主財人員之遠景與理想。

圖4-1 主財核心價值



資料來源：王吉麟，2006

參考文獻

1. 王吉麟，2006，國軍主財業務之核心價值，主計季刊，第47卷，第1期。
2. 吳昌永，2007，國軍政戰制度轉型之研究，國立東華大學公共行政研究所未出版碩士論文。
3. 杜佩蘭，1999，組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究，國立中山大

- 學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 克雷，2002，合併與收購，哈佛商業評論精選，台北，天下遠見出版公司。
 5. 林財丁、林瑞發，2003，組織行為，台北，滄海書局。
 6. 李再長，2005，組織理論與管理，台北，華泰文化事業公司。
 7. 胡非，主財組織轉型之研究，主計季刊，第49卷，第4期。
 8. 趙一鳴，2008，97年度主財年終檢討會談話。
 9. 盧建旭，1996，公共行政學的文獻回顧，國立空中大學行政學報，第5卷，第179-180頁。
 10. 藍素華，1999，圖書館參考服務中讀者與館員衝突之探討，國立台灣大學圖書館，第3卷，第1期，第13-56頁。
 11. 鐘冠群，2004，部門內人際衝突與員工效能：調節變項之研究，私立中原大學心理學系碩士論文。
 12. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J., 1993, Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual performance, Personnel Selection in Organization, 71-98.
 13. Jehn, K.A., 2001, The Dynamic Nature

of Conflict : A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, Academy of Management Journal, 44 (2), 238-251..

14. Robbins, S.P., 2006, Pre-Decision Information and Participative Management Control Systems, Journal of Accounting Research, 21, 371-395.
15. Thomas, K. W., 1992, Conflict And Negotiation Processes in Organization, Journal of Organization Behavior, 265-274.
16. Vroom, V.H., 1973, Work and Motivation, New York, 23-25.

作者簡介



黃劍雄上校，目前任職於國防部聯合後勤司令部主計處處長；國防管理學院財管系71年班、國防管理學院財務正規班78年班、中華大學科學管理研究所92年班；國防部主計局主計參謀官、國防部中山科學研究院主計組組長、國防部福利總處主計組組長、國防部軍備局生產製造中心主計組組長。