

南華大學科技學院資訊管理學系

碩士論文

Department of Information Management

College of Science and Technology

Nanhua University

Master Thesis

國軍組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯

探究－以空軍機動通信資訊電子裝備換裝專案為例

Research on the Relationship between National Army
Culture and It's Tasks, Members and the New Technology

Implementation Project--A Case Study of Air Force
Mobile Communication Information Electronic Equipment

Reloading Project

黃志城

Chih Cheng Huang

指導教授：尤國任 博士

Advisor: Gra-Ham Yu, Ph.D.

中華民國107年12月

December 2018

南華大學
科技學院資訊管理學系
碩士學位論文

國軍組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯探究—以空軍機
動通信資訊電子裝備換裝專案為例

Research on the Relationship between National Army Culture
and It's Tasks, Members and the New Technology
Implementation Project - A Case Study of Air Force Mobile
Communication Information Electronic Equipment Reloading
Project

研究生：貴志城

經考試合格特此證明

口試委員：洪芳菱
謝定為
石國仁

指導教授：石國仁

系主任(所長)：陳明良

口試日期：中華民國 107 年 12 月 21 日

南華大學資訊管理學系碩士論文著作財產權同意書

立書人：黃志城 之碩士畢業論文

中文題目：

國軍組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯探究-以空軍機動通信資訊電子裝備換裝專案為例

英文題目：

Research on the Relationship between National Army Culture and It's Tasks, Members and the New Technology Implementation Project – A Case Study of Air Force Mobile Communication Information Electronic Equipment Reloading Project

指導教授：尤國任 博士

學生與指導老師就本篇論文內容及資料其著作財產權歸屬如下：

共同享有著作權

共同享有著作權，學生願「拋棄」著作財產權

學生獨自享有著作財產權

學生：黃志城 (請親自簽名)

指導老師：尤國任 (請親自簽名)

中華民國 107 年 12 月 21 日

南華大學碩士班研究生
論文指導教授推薦函

資訊管理學系碩士班 黃志斌 君所提之論
文 國軍組織文化與任務、成員及新科技導入專業之關聯探究－
以空軍機動通信資訊電子裝備換裝專案為例

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授 林國光

107年12月21日

誌 謝

撰寫誌謝之際，腦中浮現出太多人的臉孔，要感謝的人真的很多！我的研究論文，由衷希望能給予未來在空軍通信部隊努力的同仁們參考，一個專案的成功不單純只是紙上談兵的專案管理，更包含了很多複雜的組織因素，也希望我們的國軍未來能越來越好，戰力越來越堅強，在此，也要感謝每個受訪者的協助，因為他們提供的寶貴意見，讓這篇研究能更加完善。

離校前，漫步於南華大學美麗的校園中，從我95年踏入南華大學至今，中間歷經了許多開心與低潮，也認識了很多同學與好夥伴，在學慧樓、成均館以及無盡藏圖書館的學習經驗給我美好的回憶，資管系優良的教師團隊讓我收穫良多，感謝學校給我良好的學習環境。

能拿到碩士學位，心中有無限的感慨！感謝尤國任老師的指導，老師對於論文認真嚴謹的態度讓我從中學習到很多，沒有老師的指導就沒有這篇研究論文，感謝口試委員謝定助老師與洪萬富老師給我的寶貴意見，和所有支持我、鼓勵我的朋友們，特別是系上排球隊的學弟們，謝謝你們的支持與協助，讓我可以南北奔波的情況下順利完成學業。

最後要感謝家人的支持，尤其是最愛的榕穗老婆，這些日子裡，身為職業軍人的我在家的時間已經不多，還要利用假日到學校讀書，這過程中多虧有你的支持及無悔的付出，成全了我完成學業，你是幕後的大功臣，謝謝你！

國軍組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯探究—
以空軍機動通信資訊電子裝備換裝專案為例

學生：黃志城

指導教授：尤國任博士

南 華 大 學 資 訊 管 理 學 系 碩 士 班

摘 要

國軍依法負有保家衛國之職責，近年來，國軍將救災工作視同作戰任務，亟需籌建各項新式裝備投入救災任務，然而空軍新科技導入專案的推展受軍中組織文化、任務特性、成員特質等因素影響，衝擊著新科技導入專案的成效與救災任務的遂行。

本研究探討封閉官僚性組織於執行新科技導入專案過程中與組織文化、任務及成員之相互相關因素，以個案研究法，綜整訪談對象談話內容及研究者的觀察，歸納出結果與論點，進而發現了組織的組織文化，組織文化對任務、成員及新科技導入專案的影響因素，並建構了組織文化、任務、成員及新科技導入專案的關聯整合模式，研究範圍含括專案管理、跨組織、跨文化等領域，給予其他研究者於該類型組織之相關專案管理作為精進參考資訊。

關鍵字：專案管理、新科技導入專案

Research on the Relationship between National Army Culture and It's Tasks, Members and the New Technology Implementation Project--A Case Study of Air Force Mobile Communication Information Electronic Equipment Reloading Project

Student : Chih Cheng Huang

Advisors : Dr. Graham Yu.

Department of Information Management

The M. I. M. Program

Nan-Hua University

ABSTRACT

Military, as Constitution of Roc, should shoulder the duty of defending our homeland. In recent years, our military considers disaster relief as operation missions, which need to put equipment investment into. However, the new technology implementation project in Air Force has been influenced by organization culture, mission characteristic and member behavior. It is impacting on the effectiveness of new technology import projects and the implementation of disaster relief tasks.

This research probe into relationships between processes of blocked and bureaucratic organization's new technology implementation project, organization cultures, missions and members. Using case study method, this study sort out interview records and participant observations, and induct conclusions and perspectives, discovered culture of an organization and it influence to mission, member and the new technology implementation project, established relational integrated model between organization culture, mission, member and technology development project. Field of research

including project management, interdisciplinary and multicultural, which provide other researchers a reference to advances project management processes of related organizations.

Keywords: project management, the new technology implementation project



目 錄

著作財產權同意書.....	I
準碩士推薦函.....	II
誌謝.....	III
中文提要	IV
英文提要.....	V
目 錄	VII
表目錄	IX
圖目錄	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究問題與目的.....	2
第三節 研究範圍.....	3
第二章 文獻探討	4
第一節 組織的定義與特質.....	4
第二節 組織文化及專案管理的定義與特質.....	5
第三節 組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯.....	7
第三章 研究方法	12
第一節 研究方法的選擇.....	12
第二節 研究實施過程.....	14
第四章 個案簡介	16
第一節 組織介紹.....	16
第二節 專案管理.....	18
第三節 個案描述.....	30
第四節 訪談對象.....	31
第五章 資料分析與論題發展	34
第一節 組織文化.....	34
第二節 軍中組織文化對於任務、成員及新科技導入之影響.....	44
第三節 組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯整合模式建構..	61
第六章 結論與建議	74

第一節 研究結論及貢獻.....	74
第二節 研究限制與建議.....	79
參考文獻	81
附錄一 訪談題綱	85
附錄二 訪談紀錄 A.....	86
附錄三 訪談紀錄 B.....	88
附錄四 訪談紀錄 C.....	91
附錄五 訪談紀錄 D.....	95
附錄六 訪談紀錄 E.....	98



表目錄

表1 新舊型裝備性能比較表	31
表2 訪談對象概要描述表	32
表3 國防部訪志願役士兵招募成效統計表	38
表4 國防部不適服現役人數變化情形	38

圖目錄

圖1 組織文化類型架構	6
圖2 The Leavitt Diamond 李維特鑽石模式	9
圖3 MIT90s 研究模式	10
圖4 組織架構圖	16
圖5 專案五大分工編組	20
圖6 合格證取得流程圖	24
圖7 榮譽感影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖	62
圖8 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 A.....	64
圖9 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 B.....	65
圖10 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 C.....	66
圖11 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 D.....	68
圖12 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 E.....	69
圖13 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 F.....	71
圖14 組織文化與任務、成員及新科技導入專案關聯圖	72

第一章 緒論

本章主要針對本研究之動機、研究問題與目的及研究範圍等加以說明：

第一節 研究動機

國軍依法負有保國衛民之職責，國軍平時依作戰任務需要執行各項戰演訓任務操演外，對於國內各項重大災難救援也擔任著重要的角色，鑑於民國100年「八八水災」，時任總統馬英九先生指示，將「災害防救」列為國軍中心任務之一，依「超前部署、預置兵力、隨時防救」之指導，運用部隊人力、機具及資源，隨時應變災害發生，而研究者時任空軍某通信部隊參謀職務，救災業務恰為研究者業管範疇，加上空軍機場機動通信資訊電子裝備年限老舊適逢換裝作業，各項通資電裝備業已無法滿足時下救災任務需求，將新科技導入專案國軍組織來滿足救災任務，已經刻不容緩。

政策之擬定與指導需要具高瞻遠矚之領導者決策，但決策的執行又常因在位者換人而無疾而終，政府機關如此，部隊亦是如此。在部隊，有時一個好的政策通常無法貫徹執行，決策者常有很好的想法，但命令卻無法忠實的傳達到基層，乃是因組織其實已經有問題了，導致決策無法有效遂行，而最重要的因素是整個國軍大環境使然，也就是組織文化的影響。

空軍機場機動通信資訊電子裝備換裝作業在裝備接裝驗測完成後，現已結案，專案管制會議也已終止，在裝備系統開始運作後，真正的考驗才開始，成員的修維護及操作能力是否能夠充分發揮新科技系統效能？新科技導入專案是否能真正滿足任務的需求？這過程中長官是否支持？

組織能否配合？又為重要之影響因素。

本案以專案管理角度來看，表面上似乎已順利成功完成，但這期間牽涉到太多官場文化與組織文化等問題，一路走來也是困難重重，而這些制度管理面的問題，又衝擊著任務是否能被有效支援之重要因素。研究生於本案扮演專案計畫管制官乙職，從一開始的作戰需求構想、系統設計規劃、採購計畫契約撰擬與簽訂、接裝測試至戰備測評等專案管理各階段均全程親自參與，對於本案參與有深刻之體認，這過程中所碰到的問題也皆了然於心，問題之關鍵也都能有所了解，本著為空軍長久服務，對空軍有著深厚情感，由本人對本案的了解、先前見聞所得經驗，與透過訪談其他專案編組人員，綜整出相關研究論題，希冀本研究能夠給予空軍一些建議與省思，使本案或爾後其他專案成效得有所助益。

第二節 研究問題與目的

國軍是一個封閉且具權威性的組織，組織的壓力來自於戰備任務能否遂行，因此，所面臨的管理問題亦不同於其他一般組織，故面對問題與解決問題的思維方式也與其他組織不盡相同。

本研究為了解國軍有哪些組織文化？這些組織文化對於任務、成員及新科技導入專案又各別有何影響？而組織文化與任務、成員及新科技導入專案是否存在關聯性？因此，針對本國空軍機動通信資訊電子裝備的換裝案，以探索性的個案研究針對其中之新科技導入專案議題進行探討，以期達到以下目的：

- 一、探討影響國軍的組織文化。
- 二、探討組織文化對任務、成員及新科技導入專案之影響因素。
- 三、探討組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯性。

本研究期望透過此個案，找出在國軍這種特殊的官僚組織結構及組

織文化下，影響其新科技導入專案之因素，以提供國軍在進行新科技導入專案作業之重要參考，並讓空軍獲得省思，回歸任務正常化，排除不利新科技導入專案之相關因素，使專案科技得以有效導入與運用，以提升國軍戰力、充分發揮裝備效能，進而達成戰備或任務目標之要求。

第三節 研究範圍

本研究主要係以國軍之空軍通信部隊為研究對象，以探索性個案研究的方式，探討98年至106年期間之空軍機場機動通信資訊電子裝備換裝專案中，包括專案建案之初、規劃設計階段、單位接裝擴訓，以及任務執行等過程，以獲取組織文化影響任務之相關因素，以及任務、成員與新科技導入專案三者間之互動關係。全案除研究者個人觀察外，尚針對相關人員(如專案編組成員、接裝單位承辦人、訓練教官)進行面對面訪談與電話訪談，最後綜整出本案之研究論題。

第二章 文獻探討

第一節 組織的定義與特質

本研究對象係以國軍為主體，而國軍這樣不同於一般社會組織的特性對於其組織文化、任務及成員均有著相當程度的影響，因此在此先了解一下國軍組織的特質。

軍隊的暴力特質，不同於一般社會的職業，強調英雄主義、男子氣概及團隊合作，由於軍隊須藉由集體行為達到戰爭勝利目的，因應環境與指揮管制需要，軍隊必須維持唯一的最高指揮體系，以此層層節制，由上而下命令傳達，使軍隊如此龐大繁雜的組織，能在一個號令之下，齊一步伐，發揮整體力量以完成任務(Frank, C, It takes a soldier, 1997)。因此，軍隊為達命令貫徹，特別重視階級之區分、強化階層的領導效能與階級的服從，強制性服從上級命令(Volker, C. F, Duty, honor, country, 2000)。這種軍隊獨有的階級服從的價值觀，透過軍事社會化管道，企圖使成員去認同軍隊的道德規範，將自己的不道德行為合理化，經由社會化方式轉化為認同那些異於社會道德的軍隊規範(柯建安、余一鳴，2010)。

軍人社會化，指軍人特體學習各種軍事知識、技能與規範，成為一定的軍人角色，並對於軍事生活發展變化能做出高度適應的一種過程(李世慶、張信興，1990)。這過程以一定的社會文化為內容，透過社會化媒介，把一般的社會成員改造成一個軍人的過程(楊亞平、祈永信，1989)。

因軍隊組織較一般組織為保守，余建業(2001)研究中指出使軍隊前進步伐較為保守的原因有(1)安全考量(2)官僚體制(3)組織文化(4)規模

與歷史，他的研究中也指出官僚體制造成的影響「層級式組織強調控制和狀況的可預期性，優點是對組織的掌握較容易，功能與權責劃分明確，對整體穩定性及效率相當有利，但缺點則是為便於控制，可能會以犧牲個人創造力為代價；整體彈性不足，容易僵化；容易產生組織之間的對抗，繁文縟節、緊張、敷衍塞責，手段成為目的以及本位主義等等」。空軍詹永能引述英國陸軍 John Mitdelf(1839)研究指出：「由於軍人受命令、規定影響，在接受基本軍人專業訓練時，就把服從觀念根深蒂固地灌輸在軍人行為規範中，所以對外來的變動或挑戰，更容易震驚與憤怒」，這些因素綜合起來使軍隊這種特殊組織的成員難以接受新知，造成新科技導入不易推行成功(詹永能，2008)。

第二節 組織文化及專案管理的定義與特質

壹、組織文化

不同的組織也會有不同的組織文化，而有關組織文化與成員的文獻也讓我們了解組織文化與成員的特質。

組織文化是組織內部不成文的群體行為規範及價值觀(許士軍，1990)。組織文化是一個了解及管理成員在組織範疇內之行為以達成組織目標及變革的關鍵(鄭伯璦、郭建志，2001)。就組織日常運作的角度來說，組織文化扮演了降低及減少成員因為工作受到的傷害或成員對組織運作造成的損失(Ruchlin, Dubbs, & Callahan, 2004)。良好的組織文化會使組織主管有較好的領導型態(張宦民, 2010)。

Gregory, McFadden and Gowen(2007)他們認為組織裡即使會存在一個主要文化在主導其他文化，這些其他文化之間仍有脈絡相連結，這個觀點與Denison and Spreiter(1991)所認為一個組織的文化不會只有單一構面與單一觀點相符合。因此Gregory, McFadden and Gowen(2007)

研究綜合以往的研究將組織文化類型整理如圖1。組織文化不會只有一種文化，只是彼此有不同程度的差異(Wallach, 1983)。多數的組織文化已經被視為理所當然，但卻提供了行為規則(甄立豪 譯，2003)。

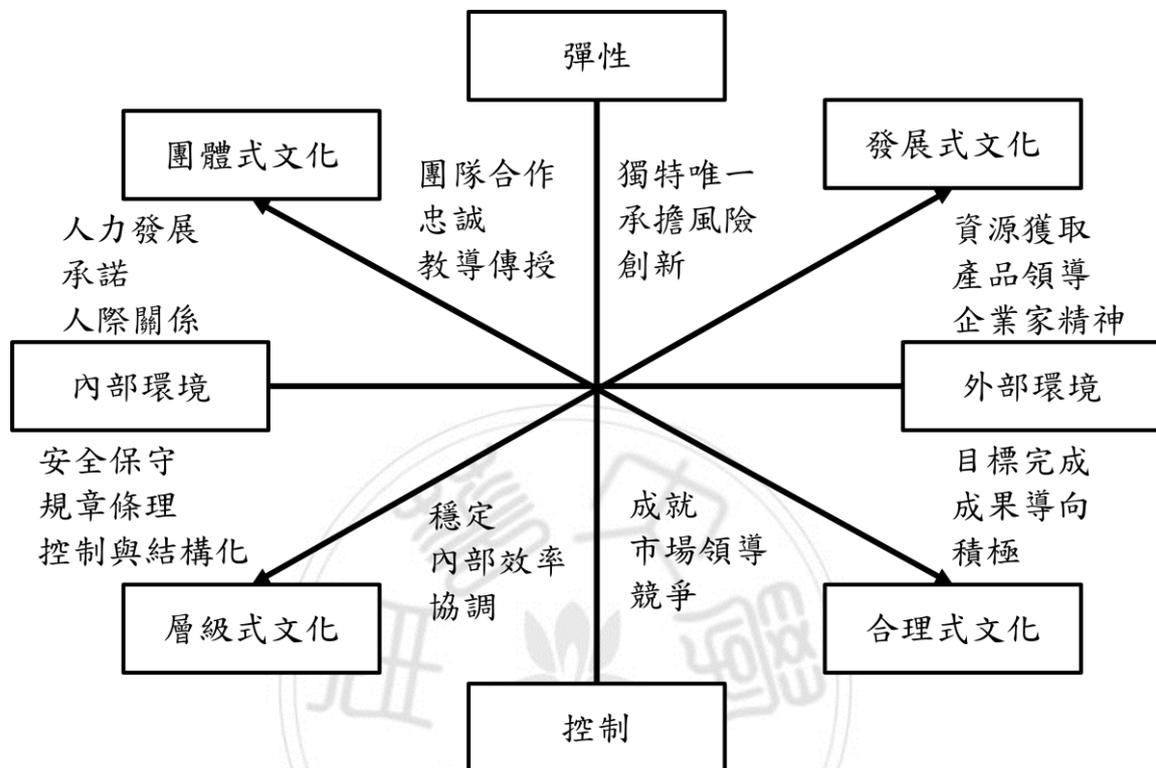


圖1 組織文化類型架構

資料來源：Gregory, McFadden and Gowen(2007)

貳、專案管理

傳統上的組織依照不同功能分別於各部門獨立運作，當這種作法遭遇特殊的狀況且問題範圍牽涉較廣時，傳統功能的部門就無法滿足需求，導致組織必須成立臨時性專案編組，來整合不同部門之資源，以完成任務(詹永能，2008)。Tuman(1983)定義專案為達特定目標，而由人員組成的臨時性組織，它通常涉及較大、成本較高、有獨特性、風險較高的任務，且有一定時間與成本的限制，並使目標達到一定績效。而專案管理則可定義為：以系統化方式來完成專案，控制專案的各項活動在預定

的時間與成本之下達成目標(詹永能, 2008)。在國軍組織裡面, 一個成功的專案要同時符合時程(如期)、專案目標(如質)與預算(如預算), 所以專案管理即是要同時達成這三項獨立目標, 如果僅達成其中一項或兩項, 就不能算是成功的專案。

專案進行過程中, 常會產生各種的衝突。Putnam 與 Wilson(1982)的研究將此種衝突定義為「內容導向的意見差異, 發生在相互依賴的關係當中, 且會產生矛盾的目標和利益」。詹永能(2008)引述 Jack 與 James(1999)的研究指出, 專案執行過程隱藏著七種衝突來源: (1)工作範圍(2)資源分配(3)時程(4)成本(5)優先次序(6)組織議題(7)個人差異。這些衝突皆與專案績效有著負向相關, 沒有解決的衝突會對專案成功與否有不利的影響, 而這些衝突也是本研究所關心的, 這些衝突常來自於組織文化、成員及任務的問題, 例如溝通不良、模糊不清的溝通、任務完成度認知差異或是成員心態的不同。而組織環境之任務特性與文化會影響專案制度之訂定, 進而影響新科技導入的使用與績效(詹永能, 2008)。

第三節 組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯

在社會科學領域, 組織是以人為基本構成要素的社會性實體(找相關文獻支持組織是由成員組成), 因此一個組織構成中, 成員是一個不可缺少的重要因素。組織文化是成員與組織間互動的一種規範, 也是成員間的價值分享, 而適合的組織文化有助於成員們達成組織目標及分享組織裡一致的價值觀(張宦民, 2010)。組織文化是成員可以共同分享的信念價值觀之規範與哲學(Wallach, 1983)。組織文化是成員在經過組織內部整合與外部調整後, 所產生可對成員傳遞組織真實性之認同信條及組織內的行為規範(Schein, 1990)。組織文化也是組織內成員間共同分

享的信念與價值觀(Robbins & Barnwell, 1994)。

就成員而言，組織文化在潛藏層面上會指導成員在遇到狀況時，要如何去知覺、思考、感覺與反應(王思峰、林于荻、陳禹辰，2003)。在管理上，組織文化就了解成員行為及完成組織變革，是一個關鍵的架構(Cabrera, Cabrera, & Barajas, 2004)。在成員個體認知層級，組織文化為組織成為個體對個人經驗之解讀與傳遞、個人行為規劃的分享(Kwantes & Boglarsky, 2007)。組織文化與成員的工作價值觀具正向顯著的關係(李元墩 & 鍾志明，2001)。

組織文化是成員為了因應內外壓力，而採用的信仰價值和特有行為模式所構成，這超過一般人的知覺範圍，它就像隻看不見手操弄著一切活動，換句話說，組織文化幫助成員了解組織內部的行為準則，也可以決定組織策略、選才標準、晉升標準、人際互動及人際關係(張宦民, 2010)。

在 Cabrera, Cabrera, & Barajas(2004)的研究針對科技力驅動組織發現，以科技為驅動力是提升組織績效的條件，並可推論組織文化需有科技驅動改變的關聯。組織文化與成員的相關互動式影響組織運作與績效的重要一環(張宦民, 2010)。

在李維特鑽石模式(Leavitt, 1964)中將組織分為如圖2四個構面：「Structure」、「Task」、「Technology」及「Human System」，「Structure」可解讀成組織結構、管理制度或是組織文化；「Task」可解讀成組織任務、專案；「Technology」可解讀成科技技術、軟硬體設備；「Human System」可解讀成人文系統、成員(動機、合作、技能等)，學者林東清(2002)進一步解釋(1)「Structure」組織：提供支持任務與人力的環境，並包含了管理的制度、組織結構與組織文化(2)

「Task」任務：包含組織內部各種專案計畫或作業流程。(3)
 「Technology」技術：泛指能夠支援任務、人力與組織的一切軟、硬體設備，並包含了作業技術(4)「Human System」人力：負責執行任務，這些人力必須勇勇執行任務的知能與觀念，並需要相互協調與合作。在資訊管理學報第三卷第十六期-以系統生命週期與鑽石模式探討影響企業採用行動商務關鍵成功因素之研究(張碩毅、洪育忠、洪為璽、張益誠、彭添誠，2009)，提出根據此模式，組織在引進新系統或有變動變革時，這四個構面會相互影響並彼此牽動的。例如：當技術發生改變時，會影響任務執行的方式；當組織決策結構改變時，會影響技術的採用與應用；人員的素質發生改變，便改變組織的文化；若任務發生改變，則需要成員的觀念和行為的配合。

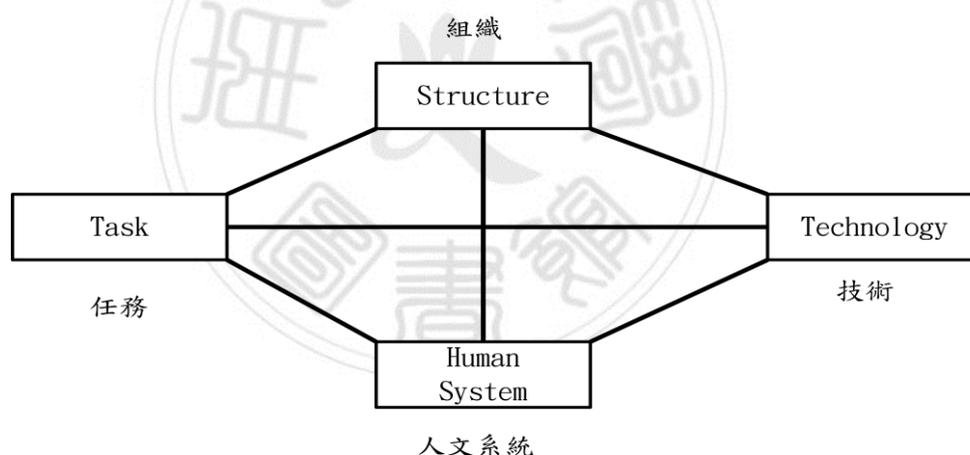


圖2 The Leavitt Diamond 李維特鑽石模式

資料來源：Herry C. Lucas, Jr., *Using Technology to Design Organization for the 21 st Century*, 1964

Scott(1987)提出 Leavitt 鑽石模式架構兩大應用：(1)用來歸類與整理從文獻裡發現的知識，尤其針對幫助管理人員解決新科技導入時所遇到的問題，並藉由討論四大構面與關係得到有幫助的知識。(2)可當成一個檢視組織問題與選擇適當切入點來進行組織變革的指南。

綜合前述前人之文獻研究，組織文化與任務(組織運作與績效)、成員及新科技導入專案之間，原本乍看似乎相互無關的關係，似乎有著彼此牽動著彼此的關聯性。本論文將會藉由空軍機場機動通信資訊電子裝備換裝一案為例探討軍中的組織文化與任務、成員及新科技導入專案之間的關聯，並闡述四者之間如何相互影響，以及相互影響後的連動性。



第三章 研究方法

本章主要分為二節，第一節：研究方法的選擇；第二節：研究實施過程，茲分別說明如下：

第一節 研究方法的選擇

由於探討部隊中組織文化、成員及特定專案關聯的論文幾乎付之厥如，因此本研究採實證主義之觀點，針對空軍機場機動通信資訊電子裝備換裝專案，進行探索性之個案研究，希望從此一專案彙整出組織文化、成員與任務及新科技導入專案之相關因素。

Yin (1987)指出個案研究法是一種實證性的研究方法，須具備以下特性：

- 一、在現實的背景之下研究目前的一些現象。
- 二、所研究之現象與現實背景間的界限並不明顯。
- 三、使用多種來源的證據。

他也認為有以下三種情況時，便適合作個案研究：

- 一、所要研究的問題呈現 HOW 及 WHY 的情形時。
- 二、所要研究的事件無明顯的控制力，甚至無法控制時。
- 三、針對目前的情況來做研究，而非過去的事件。

本研究係針對空軍某通信部隊這現實存在的單位內的現象執行研究，所研究的現象諸如組織文化、成員、任務與新科技導入專案等皆與該單位密不可分，而研究內容的證據來源有多位學者之研究文獻、專案編組成員的訪談資料、任務及新科技導入專案次級資料的以及研究者自身的觀察結果，並針對研究對象所面臨的任務挑戰，探究影響任務的各種因

素，因此本研究選擇採個案研究法來實施研究探討，在本章第二節會說明本研究實施過程。

個案研究主要係針對團體或者社會及某一單獨的個體，進行表意式的解釋，主要是解釋該案例具有某些獨特、隔離、特殊的或明確的其所發生的全部因素。在詹永能(2008)研究中引述 Boyd, et al (1991)說明採用個案研究法有以下優點：

- 一、推論是從整個情境及實體的研究中所獲得，而不是僅從一個或若干個層面的研究中獲得。
- 二、個案研究是對於一真實的事件或情境之敘述，而統計研究僅是真實情境的抽象概念。
- 三、由於受訪者和研究者之間可能因長時間的共處，而發展出較融洽的關係和開放式的問答，在獲得可靠的資料上反而較為容易。
- 四、這種研究之設計能使研究人員在某一問題的性質上能有基本的瞭解，且有時亦可獲得其他研究設計所難以取得之資訊。

在個案的選擇上，由於研究者自軍校畢業後即分發至空軍通信部隊服務，其後隨著職務之異動，曾經調任嘉義、屏東、東沙及台北地區等單位，並曾任該通信部隊參謀職、擔任通信部隊訓練中心教官及本研究專案換裝計畫官，並完整經歷了本專案初期規劃階段、採購履驗階段及驗收戰評階段，對空軍通信專業部門及空軍基地運作情況、組織文化、專案管理情況與訓練情況有一定程度之了解。

而在專案的選擇上，由於在空軍恰於98年至106年進行專案換裝案，而新式通信系統及其附屬裝備系統結構均屬複雜且囊括多類不同領域通信專業，相關之技能、專業學習不易，因此在採購、建置新裝備階段時，需涉獵廣泛的通信專業，更必須考量後續接裝階段衝擊不同專業領域的

官士兵心態，更須兼顧實際任務方面的應用。在本人於專案之始即開始參與的情況下，期間曾任專案計畫官、專案編組總承辦參謀、單位換裝負責人、擴訓種子教官與主管階層等角色，亦即從全案之規畫參與至最後之基層擴訓工作，本人皆有相當程度之了解與參與。因此本研究選擇此個案與專案，作為本研究探討之對象。

第二節 研究實施過程

本論文採個案研究法方式實施研究，在空軍通信部隊這個單位背景下研究組織文化、成員、任務與新科技導入專案的一些現象，研究資料來源包括各方學者相關文獻及研究者個人在空軍通信部隊服務15年的經驗與觀察，並配合專家(專案編組成員)訪談以及次級資料之蒐集等方式進行，觀察時間起始點為98年11月，截止點為106年6月。論文中所提之組織編裝、專案制度、擴訓情況等次級資料係參考本案所設置之專案管制室列管陳展資料為主。

研究生於決定此研究主題後，於專案驗收戰評階段時機，針對不同面向之成員（不同專案編組、種子教官、接裝承辦人及不同領域專業班長）實施個別訪談法，請大家口述與專案接觸的過程，並透過探討官僚組織常見之組織文化，提供其所見及感受等資料，以先行蒐整研究資料。其後於研究進行過程中，再對前述訪談對象內容，整理歸類出共通組織文化及重點摘要，由於訪談對象隨著人員職務調整、階級立場、專業領域、建制單位特性不同而有所差異，因此所訪談的對象係以不同編組、不同職務、不同階級、不同專業領域及不同單位特性為主，使訪談面向各廣泛而不侷限某些視角。依研究之專案特性，以階級區分軍官及士官，以職務區分訓練教官、次領導者及被領導者，專業領域區分有線電通信及無線電通信，建制單位區分北、東、南三地區，總計訪談人數計5人

次，每位種子教官每次訪談過程使用時間約1至3小時。訪談之方式，是先以電話通知受訪者先行構思、檢討與本專案有關之經歷過程與觀察感受，再藉實際面談訪問，由受訪者口述與本專案相關的經歷，接以由研究者從受訪者口述內容引導出相關組織文化後，再請受訪者分享對於該組織文化的看法、感受及對專案之影響。在實施訪談後，本研究分別彙整繕打出訪談紀錄，並與研究者想法對照，分析綜整出雷同之歸納論點。因受訪者每個人之個性背景、長官與同僚、單位地理人文及特性均有所不同，故不是每個人所面臨之問題均相同；每位受訪者所論述的內容係為其所觀察較深入之現象，或是其印象較深之感受，因此在完成彙整及交互驗證後，研究者將所有歸類之問題與研究者自身觀察所衍生推導出的論題回饋予各受訪者參考，請其確認是否同意研究者之彙整結果與論點，在獲得所有人確認後，即完成本研究論題之撰述。

第四章 個案簡介

本章主要分為四節，第一節：組織介紹；第二節：專案管理；第三節：個案描述；第四節：訪談對象。

第一節 組織介紹

壹、組織架構關係：

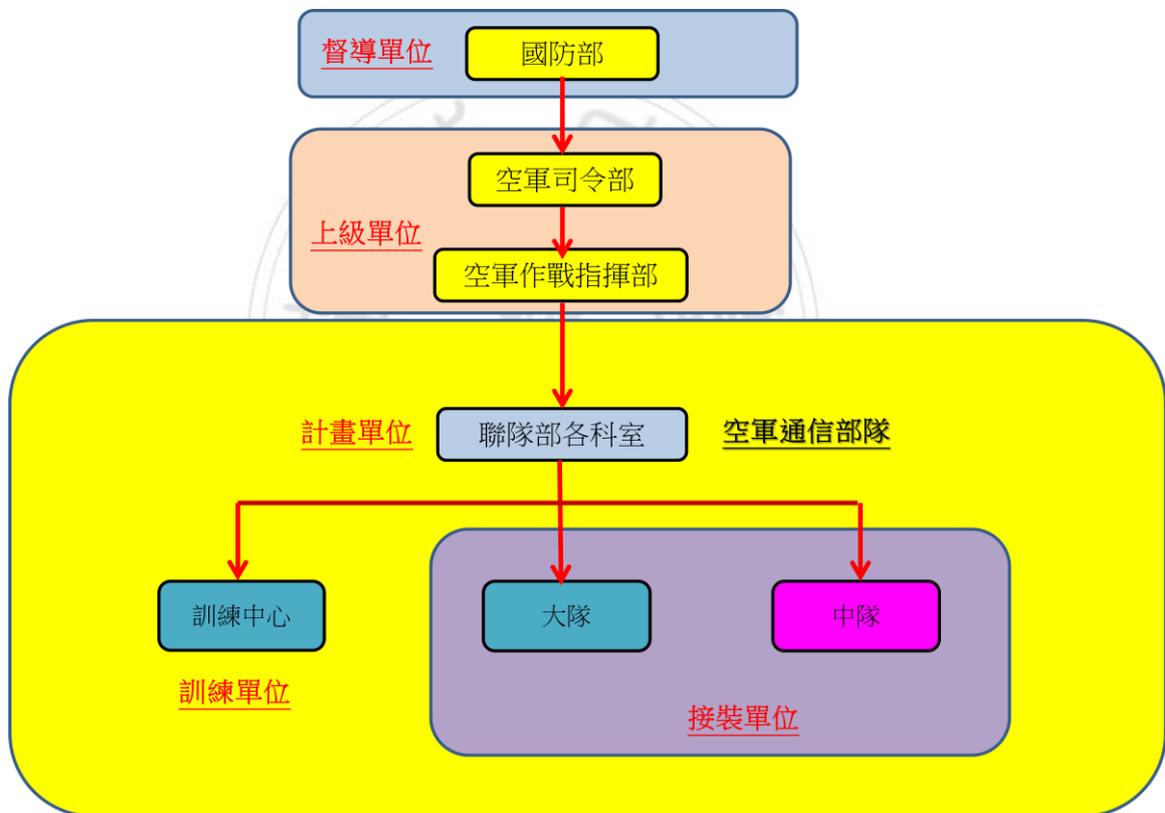


圖4 組織架構圖

資料來源：空軍組織架構圖

本專案主要計畫單位為空軍某通信部隊，該單位隸屬空軍作戰指揮部，並受空軍司令部及國防部管轄，其下轄訓練中心、大隊及中隊之編制。

在本專案中，空軍某通信部隊為主要設計規劃單位，空軍司令部為本案與得標商對口簽約之單位，空軍作戰指揮部為作戰需求規劃審認單位，國防部則為軍事投資建案督導管制單位，而訓練中心為執行空軍通信專長專業訓練之單位，也是本案配合得標商辦理種子教官培訓之單位，餘大隊及中隊均是配合得標商辦理陣地接裝驗測及訓練之單位。

貳、成員專業技能訓練規範：

空軍某通信部隊成員專業技能養成所應接受之訓練如下：

一、軍事院校基礎教育：

部隊武器裝備系統繁多，軍事院校學生在學期間無法知悉畢業後分發於哪個單位，學校教育也根本沒辦法對學生逐一詳細介紹各種武器裝備系統，因此軍事院校教育只著重於基礎學理介紹。

二、部隊在職訓練：

軍校學生畢業分發至部隊，於確認工作上所需接觸的武器裝備系統及工作任務特性後，由建制單位給予實施「在職訓練」，在訓教官通常由同專長資深人員或同工作中心之負責人擔任，目標係希望能給予新進人員學會工作所需之基本技能，使其能順利擔負值班工作。

三、技勤訓練：

國軍基層部隊受限於任務多樣性與勤務負荷過重影響，想有良好的訓練成效，僅能置重點於專長技能基礎教育，使其完成專長在職訓練與基礎技能，而後續的專精訓練，則需有較佳之訓練環境，使成員於無差勤外務影響下，得以專心學習，以獲得最佳訓練成效，這情況對本案較複雜之系統而言更為重要。

四、部隊訓練：

除了前述的技勤訓練外，部隊尚須就戰鬥技能、軍法、軍風紀、通信資訊安全、保密防諜、醫務、電子戰…等各種專業及非專業課程實施部隊訓練，針對技勤訓練及部隊訓練，該空軍通信部隊每年均會訂頒年度實施計畫，要求各基層部隊確依計畫執行相關訓練。

五、專精訓練：

本案研究對象為空軍某通信部隊，該聯隊於聯隊部下轄一訓練中心之專責訓練部門，主要任務在於執行各通信、航管及資訊專長之專精訓練，藉由訓練流路規劃開課，由各基層單位派遣適員參訓，上課地點可能為聯隊部訓練教室、專業廠商訓練教室，或於適切部隊工作站台實施，訓練期間全程皆由專責技優教官授課，其最主要的優勢在於訓練期間學員不會受到業務或差勤影響，擁有一良好的學習環境。

空軍通信部隊人員專業技能知識養成之訓練計畫與規範是完善的，但成員執行方式與過程上的問題，以及大環境支持與否的問題，若能塑造一個良好的學習環境，訓練計畫與各項作法才能落實的執行；反之，空有再好的計畫與制度，都只是紙上談兵。

第二節 專案管理

壹、專案組織編成：

空軍武器裝備的獲得大多採購美系裝備，並採軍售或商售兩類途徑來獲得，惟不論是採哪種方式來獲得裝備，通常均會針對此專案成立專案小組用以管制專案進度與成效，透過定期及不定期的專案管制會議，

來有效掌控全案進度，排解相關窒礙問題。

空軍依照作戰戰備需求尋求新武器裝備獲得時，須由作戰單位提出作戰需求，後勤參謀人員依照作戰需求訪商尋找適用之武器裝備，如無特別政治因素考量或特殊狀況，通常係以參考美軍現役裝備為首要考量，另我國近年國防政策以扶植國內武器裝備廠商能量為優先，故本案於參考美軍現用裝備後，採國內採購獲得。在建案初始，基本上都是由一位專業參謀負責一項專案，相關參謀作業繁瑣又耗時，雖有各層級長官督導考核，仍有無法完全之處，而未完善的地方往往在司令部計管會時可獲得相關調整機會，惟從本案觀察，因新型裝備囊括多類專業領域之通信技術甚至於整合技術，各級長官的督考與司令部的計管會似乎不完全是良性影響。

在買賣的思維中，多數人認定出錢的人最大，本軍事投資建案採購案係國軍出錢與台灣國內代理廠商簽訂合約(以下簡稱承商)，承商可從中得獲取相關比例之利潤，所以，在我們的想法中，承商因我們而獲取相當”利益”，我們的一些要求，在不大幅影響對方獲利情況下，承商理應配合我方需求予以調整，這些情況以前確實也行得通，可是隨著時間與大環境之變遷，以及我國國際情勢影響下，情況在改變中。

本案執行期間，於司令部初步設計階段與各次計管會會議中，買賣雙方對於合約與需求認知不同所造成之衝突與不愉快一再發生，空軍人員甚至認定係承商專案經理企圖以劣質品唬弄空軍來交貨，因此也曾正式以公文要求承商撤換專案經理，雖然承商撤換專案經理，惟在整個專案過程中仍有許多事情終未能如願。探究其原因，除了國軍參謀人員惡劣作業環境依舊外，最主要的仍是本案設計涉及車輛、動力及通信(包括有線電、無線電、資訊及微波傳輸)等專業領域，承商自身僅為單一

領域專業廠商，其餘非其專業領域的裝備設計與提供均由承商另行尋找相關協力廠商共同設計，也因承商之協力廠商素質良莠不齊，且空軍無法針對其協力廠商素質審核過濾，致使後期承商亦與其某協力廠商因本案相互興訟而訴諸法庭。

本案於聯隊層級成立專案管制編組，並成立專案管制室，專案編組由聯隊長擔任主席，編設計畫管制組、系統工程組、作需測評組、整體後勤組及接裝整備組等五組(編組關係示意圖如圖5)，此五小組並設有一小組長，統籌規劃及掌控各組工作進度，每小組於每週召開小組會議乙次，除每月於計畫管制組計管官完成各組資料蒐整後，呈請主席召開計畫管制會議，本案自設計規劃開始至全案結束，於聯隊層級召開計管會議次數總計超過50次。

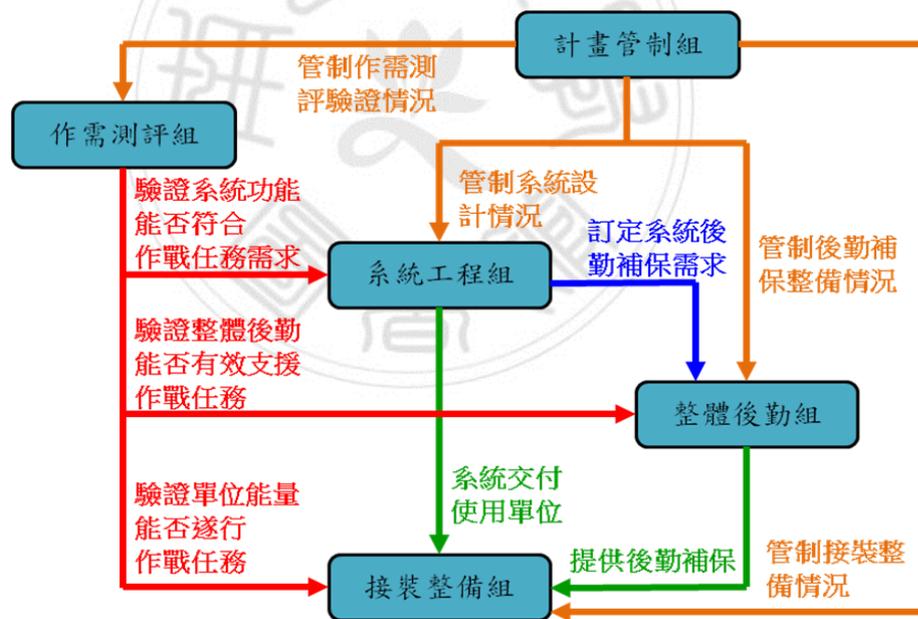


圖5 專案五大分工編組

資料來源：研究者整理

空軍司令部計管會每季召開乙次，或於特殊狀況下(例如與承商協調設計規劃內容)召開特別會，全案共計召開超過10次，其中部分計管

會亦於承商專案會議室或工廠會議室召開。此會議為我空軍及承商間正式之計管會，雙方之間執行本案所遇窒礙問題均須由此會議之正式管道進行協商並紀錄發文備查，以保障雙方權益及尋求本案推動之順遂。

空軍參加計管會之成員除執行換裝聯隊專案編組人員外，另包含作戰需求單位及廠站後勤修護單位專案成員，主要代表則是本案司令部通資業管部門。司令部計管會我方含括成員全面，會前充分蒐整各單位意見，會中如遇爭議或待確認討論事項，可視情況召開小組會議或將該議題記錄下來，由雙方會後先行各自研討，擇期再行召開，以確保雙方權益及全案順遂。會議結束前空軍與承商就會議進行情況及決議事項繕造紀錄，針對重要工作事項列管，並列出行動方案，在各行動方案中明確指出負責單位及預劃完成時間，這些行動方案會於下次會議召開時，列為優先提報研討事項。

管制組織任務及新科技導入成效的專案編組單位應為作需測評組及系統工程組，囿於兩組成員所受軍事專業不同，並受限於組織文化、組織任務、成員專業本位主義等問題，導致組織任務與新科技導入成效不如預期。

作需測評組成員多來自作戰專長人員，對於本案的參與均就其作戰任務考量為優先，而系統工程組成員來自本案所涉略之各車輛、動力及各通信專業領域人員，對於全案的推展除需滿足作戰任務需求外，亦需同時考量全案成本、國內外廠商能量及後續裝備維保與擴充性，然而本案主導設計規劃雖為系統工程組成員，但受限於國軍組織架構與文化，各級長官諸多重要決策仍會參照作需測評組之建議，導致組織任務執行、成員與新科技導入成效出現不可避免之衝突性。

全案規劃設計係於專案編組之系統工程組，其業管部門主要為通資

電科參謀。就本專案繁雜系統設計與保修專業訓練而言，單一領域光靠通資電科一位參謀，他是無法完善的，且該參謀並非只需要處理本案事務，其原有業務及任務仍在，對他而言，做好他的本務工作才是最重要的，而專案編組的工作屬臨時性編組任務，除非領導者特別重視要求，不然在一般情況下，除了總承辦參謀外，其他各領域參謀對專案事務積極度是不足的，會抱持自掃門前雪的態度。因此通資電科參謀在工作任務特性前提下，系統工程組參謀需借重於同一編組內之部外各領域專業士官長，給予相關專案規劃與系統設計理念，藉以透過各領域士官長專業知能與部隊工作實務結合，妥善全案整體設計規劃，如此所擬定的系統設計方能符合部隊作戰實需。

本案在執行初始設計階段時，當時聯隊並未有車輛及微波通信傳輸與相關系統整合專業人員，也就是當時系統工程組成員是不完善的，這對整體系統設計的規劃當然不利，此一現象亦浮現出國軍組織任務、成員與新科技導入三者相互影醒及衝突之處，而領導者亦未發現三者間關聯性與影響，或應說沒人就其任務性與階段將相關因素之訊息提供予領導者，使其忽略組織任務及成員適時調整事宜，造成全案在接收驗測階段某些組織任務與新科技導入衝突情況。

在組織文化影響下，以及成員結構差異情況，接裝驗測組的成員認為他們僅從事執行面工作，相關專案執行事宜與他們無關，到後來驗測階段，部分單位反而需要納編系統工程組成員協助該單位接裝整備組成員去執行作需測評及系統驗測作業，組織定位已偏離原有編制目的，對專案各項事務的推動所造成之影響也是可預期的。

貳、專案換裝目標：

空軍通信部隊在本專案之前已有一段時間沒有執行通信系統類的軍

事投資建案換裝作業，且即便有接觸過建案換裝的人員也非從最一開始的需求設計規劃直至戰評驗測結束，所以當時大多數人員並無專案管理的概念與經驗，因此專案管理的初期目標重點及情況概述如下：

一、完備各專案編組的運作：

藉由定期及不定期的計管會議，讓各編組成員了解其編組任務目標及辦理事項，當時的聯隊長更親自指導承辦人員美軍 DODAF 專案管理概念，承辦人員藉此概念擘劃出專案設計規畫藍圖，並與專案編組人員研討，也因為當時主官的重視，使本案專案編組與專案管理作為更加完備。

二、確認系統設計與規劃符合未來作戰任務需求：

在本案推動之前，國軍各項戰演訓任務恰巧面臨轉型與挑戰，原本諸多藉由當時現有裝備即可完成的任務，因為任務目標及執行環境的改變，複合式通資電系統已成為當下設計之首要目標。

空軍通信部隊先行參考近幾年各項戰演訓任務通資電需求型態與數量，撰擬新式裝備之需求規範文件，並依政府採購法於國內執行公告招標，由得標商依需求規範文件依序完成初步設計規劃書、細部設計規畫書及相關軍事文件，並由空軍依審查得標商設計之規劃與相關文件是否符合作戰需求。

隨著專案的推動，空軍於每次與得標商召開文件審查會議前，均需先行召開專案編組會議，確認本次與得標商召開會議之重點及目標，針對前乙次文件審查會議未決議事項提出研討與解決方案，並訂定相關行動要項，明訂辦理單位及完成時限，以利專案小組管制並供得標商參據。

依前述訂定之行動要項，由專案小組開始督導、推動相關事

務，確保全案能如期如質完成，在計管會時亦針對待辦事項檢討管制，惟因得標商於下標本案時未審慎評估及確認需求規範文件，致使所提交的初步規劃書、細部規劃書及相關文件初期均無法符合空軍作戰需求，導致專案時程延宕近一年，不過，也正因空軍專案編組監督功能發揮效能，也才確保得標商能依空軍作戰需求最終完成系統設計規劃，滿足未來各項戰演訓任務。

三、種子教官培訓：

依合約得標商須提交相關種子教官訓練計畫，協助空軍通信部隊於全國各陣地培訓種子教官，而空軍通信部隊亦需先行遴選適當人員培訓，其基本條件為取得空軍通信部隊自身專長合格簽證等級 A 級以上之人員。

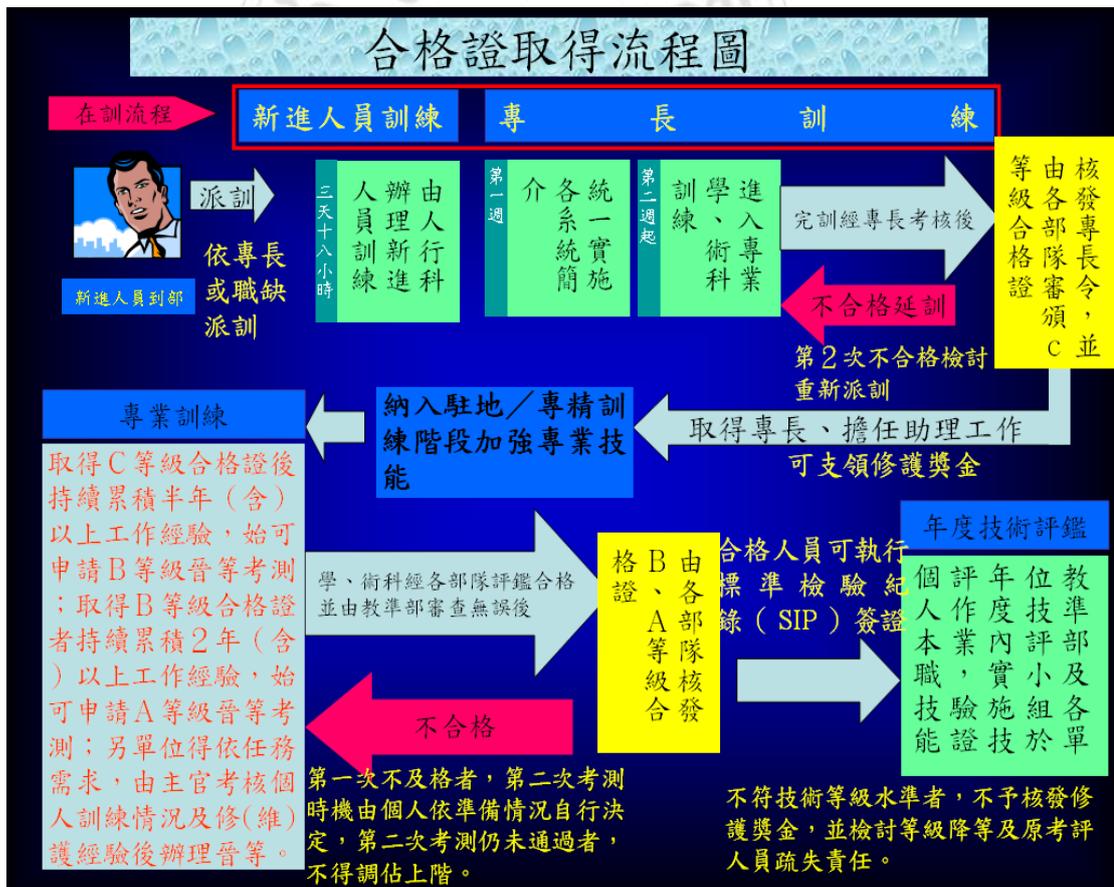


圖6 合格證取得流程圖

資料來源：空軍通信部隊訓練計畫

然而並非每個接裝單位都願意派出人員擔任種子教官，或是部分單位符合資格之人員沒有意願擔任種子教官，因為符合種子教官的人員往往是單位技優資深人員，諸多任務推展都仰賴他們的規劃與執行，且本專案對於這些人員而言，參加種子教官訓練需要額外學習與原本專長不同的專業領域，除了受自身專長的本位主義影響及擔心專業知能學習障礙外，也有部分人員考慮部隊裡學得越多做得越多的氛圍，而不願意多學，致使原訂 A 級合格簽證才能參加的種子教官訓練放寬為 B 級人員即可參加，但仍然有部分單位以派公差的方式選派人員參訓，導致種子教官培訓人員素質良莠不齊。

另外，由於本案的得標商並非全案各系統專業廠商，部分課程培訓教師則由其協力廠商選派授課，因此沒有辦法確保授課師資素質，也曾出現授課講師照授課教材照本宣科導致被空軍承辦人趕出教室後聯繫得標商撤換講師的情況，然而這樣的情況拖延了整個培訓時程，也影響了種子教官的學習成效，雖然依合約得標商在每個空軍陣地交貨時都仍於該陣地辦理陣地訓練，但因為各陣地受限於平時作戰任務及輪值勤務，鮮少有人員能從頭到尾完整參與訓練，導致本案真正了解設計規劃及操作使用的人只有專案編組規劃設計的成員，而後來，也是透過這些成員陸陸續續透過各種空軍內部訓練流路及鑑測比賽，才慢慢地讓基層部隊成員學會專案的裝備，這也是專案編組的另一種成效。

隨著專案進度推展，專案管理中期工作重點目標及情況概述

如下：

一、掌握種子教官受訓及返隊擴訓情況：

種子教官受訓期間，專案編組成員應就訓員學習情況實施管制，除可不定期赴授課教室掌握上課情況外，並可與訓練中心帶班教官加強聯繫，宣導長官要求事項，並詢問人員學習進度、知識吸收情況及有無需要協助之處。

從實際專案編組管制作業來看，種子教官於訓練中心訓練的過程中，部分單位種子教官因屬公差性質派遣受訓，學習情況及積極度並不佳，且本案新增多種跨領域專業的裝備，對於部分年資較深(即將20年退伍)的種子教官來說，失去了學習興趣，而對於年資較淺的種子教官而言又過於艱深，而得標商在種子教官訓練的成效考核亦僅就表面功能施測，無法檢驗受訓種子教官是否真正具備返各部隊擴訓之能力，這情況對於後續專案發展有很多負面的影響。

二、完成裝備接裝驗測整備前置作業：

專案即將進入各單位接裝驗測階段，依合約得標商應赴各空軍陣地領取該陣地接裝單位之中型戰術輪車，囿於得標商車輛改造工廠僅乙處，故須將車輛移送至其工廠實施改造安裝作業，但考輻中型戰術輪車屬特種車輛，於一般道路及高速公路行駛均須另行向公路局及高公局申請，各單位應於交車予得標商前完成車況檢整並移交得標商代管。

接裝整備小組應須了解本案接裝驗測作業各工項如何驗測，並妥善安排赴第一批接裝單位見習之人員，確保後續各單位接裝驗測作業順遂。

專案編組成員須掌握各單位車輛檢整及移交進度，並熟捻全案各項設計文件及驗測工項，確保得標商提交第一批車輛時，各項整備作業已完成，得以順利執行接裝驗測作業。

三、掌握得標商裝備產製進度及監工情況：

得標商於此階段已著手車廂打造及車載裝備安裝作業，依合約空軍得派員定期與不定期赴得標商工廠監工，確認車廂各施工工法及裝備安裝方式是否依細部設計文件規範執行，亦須督導得標商工作進度是否落後，如有落後情況，須立即召開臨時協調會，研討落後原因及改進方式。

第一輛車於此階段應已產製完成，並準備進入 ARTC 執行車輛性能檢測，相關技術手冊、文件亦應備妥並送交空軍審核，此時，整體後勤組應掌握此工作進度，並要求得標商提供初次備份件與支援裝備清單，以利空軍籌建相關後勤維保支援作業。

隨著專案進度推展，專案管理後期工作重點目標及情況概述如下：

一、管制種子教官返各單位擴訓情況：

種子教官返回各駐地單位後，配合裝備接收驗測進度的前、中、後期，督導、管制單位內成員於陣地執行接裝驗測整備訓練、IOC 初期運作能力訓練及 FOC 全期運作能力訓練，以達到學會各項戰演訓任務所需之技能等級。

本案專案管理在此階段除要求種子教官辦理返隊擴訓作業外，還需有人規劃統籌種子教官製作 A、B、C 合格簽證等級之訓練教材及教案，惟因種子教官學習成效不一，對於系統較熟捻的種子教官返隊後往往被賦予接裝驗測之重任，且編撰教材教案對於種

子教官建制單位並無直接益處，部分單位主官(管)不願釋放種子教官協助教材教案編撰作業，最終這項工作落在少數種子教官身上，導致勞逸分配不均現象產生，難免出現成員彼此的怨懟。

因為種子教官學習情況良莠不齊，學習情況較差的種籽教官返隊後，無法有效地完成該單位教育訓練，但為了順利推展並符合後續接裝任務，於是出現了雖然成員未達合格簽證等級標準，仍核發合格簽證予他的情況，以至於許多單位的人員在105年聯隊合格簽證總體檢時遭到撤證，影響了單位工作任務遂行，也打擊了被撤證的成員士氣。

二、掌控全案接裝驗測進度：

因為全案進度延宕了一年，對軍方專案預算管制已產生相當不利情況，而空軍司令部為避免遭致國防部的檢討，在中後期的計管會中則著重點在要求得標商趕上原訂進度，而得標商為達軍方要求，部分施工工法難免急就章，然而在專案小組的管控之下，雖然有著預算遭檢討的壓力，仍舊緊守各項合約規範去要求得標商確依規範施作，遇有接裝驗測不合格情況，則納入計管會研討提出，要求得標商儘速改正，因此專案小組發揮有效功能，提升了接裝驗測進度也確保了全案品質。

三、裝備啟用、作需測評作業：

新式裝備在承商移交各單位完成接裝驗測作業後，由作需測評組協同上級作戰督導單位(空軍作戰指揮部)赴各單位執行 IOC 初期運作能力及 FOC 全期運作能力驗證，評估單位裝備性能、人員訓練及後勤維保等項目都能達到遂行各項戰演訓任務的標準，該單位於通過作需測評作業後，方能正式啟用，擔任戰備任務。

戰評工作程序主要先由空軍通信部隊完成 IOC 評鑑，通過 IOC 評鑑後，再由空軍作戰指揮部執行 FOC 評鑑，然而，由於本案第一輛車至最後一輛車間隔時程長達近三年，期間 IOC 及 FOC 評鑑小組及帶隊長官亦更換了多次，致使專案小組原先依照原廠技令手冊及實際戰演訓需求所訂定的評鑑標準及驗測方式，隨著每一次的評鑑作業，也每一次的增加項目，原因無他，每一任評鑑帶隊官都會想要指導，指導難免就會增加這個增加那個，或許出發點及用意是好的，但評鑑帶隊官不見得清楚了解這些裝備系統設計的用意及用途，所以出現了一些疊床架屋的不必要程序，最終讓整個標準作業程序變得十分像表演，失去了作戰評估的原意，也讓專案編組中的作需測評小組喪失了原本的功能。

四、裝備、技令、初次備份件帳籍管理：

本案各型裝備於通過接裝驗測合格及戰力評估後，即正式移交予陣地，專案管制須確保該單位完成裝備、技令及初次備份件等入帳納管之帳籍管理作業，對舊有無用車輛依汰除運用計畫辦理報廢作業。

本案因得標商裝備產製落後導致全案延遲近一年，專案編組成員也因任務特性及職務歷練經管等問題，各專案編組成員難免有所異動，且因專案編組成立時間過久，人員難免產生疲乏心態，最終計管會就變成例行會議，尤其是組織領導者對全案了解程度、支持與否及重視程度是影響專案編組成功與否之主要關鍵因素。

不同的領導者有不同的領導風格及重視著力點，而對於軍隊種種權威式領導來說，不同領導者代表的是政策的轉彎，當專案小組遇到領導者更換時，專案目標及重點也隨之改變。專案管理有其既定之終極目標，

各階段也有各階段的重點，而重點與否的決定受到當時外在環境變化所衍生之政策調整影響，而最終的決策者當然是組織的領導者。

對軍隊這個組織體制而言，基本上鮮少有敢反對長官威信的人，想要提出不同意見者須有相當大的勇氣或是有自信決策長官能夠聽取自己建議，因此，軍隊中仍然有著「官大學問大」的情況，「長官」代表歷練較多、看的層面較廣、想法較周延，在這種氛圍下，參謀人員的創造力往往都被扼殺，凡事依領導者命令執行，一個口令、一個動作，因為只要依令行事，就算工作任務成效不好，負責任的就不會是自己。

第三節 個案描述

本案之個案研究係以空軍機場機動通信資訊電子裝備換裝案組織文化、成員、任務及新科技導入專案關聯為研究主題。研究對象以空軍某通信部隊這個組織為主，該單位為空軍通資電部隊，負責空軍各飛行基地通信、資訊、雷達及航管等任務，遂行空軍重要通資電戰情傳遞及航行管制作業。而機動通信資訊電子裝備主要任務為：在空軍機場重要通信節點通信中斷時，運用新式裝備車載通信裝備，提供航行管制員及通信作業人員遂行航行引導或戰情傳遞任務，或因應各項戰演訓及救災(難)任務，成立空中前進指揮所，提供相關通信構聯手段，遂行空中任務機或平面搜救部隊通聯指揮任務。

空軍原有機動裝備採舊型9人座客貨車改裝，除車輛年限老舊及車載通信裝備性能受限外，隨著科技與組織任務之進展與需求，舊型裝備已無法滿足各項戰演訓任務需求，任務執行也越來越困難，因此在爭取軍事投資建案後，於國內公開邀商並規劃採購以國軍戰術車輛為載體之新式裝備。透過新式裝備之有線電、無線電及資訊整合功能，可增進航行管制員及通信作業人員作業效能，藉由數位化、模組化型態之裝備性

能，大幅縮短通信維修人員修護時效，提升裝備妥善率與效能穩定度，另透過新式裝備車輛可涉水、爬坡及越野之功能，克服崎嶇不平地勢，完成機動支援任務(舊型及新型裝備性能比較表如表1)。

表1 新舊型裝備性能比較表

新舊型裝備性能比較表		
性能	舊型	新型
爬坡能力	較差，僅一般車輛爬坡能力	較佳，具四輪傳動爬坡能力
涉水能力	無	可涉水深達一米
無線電通信	有	有
有線電通信	無	有
資訊傳輸	無	有
微波中繼	無	有
系統整合	無	有
衛星電話	無	有
電力系統	有	有

資料來源：研究者整理

第四節 訪談對象

本論文研究以空軍某通信部隊為對象，該單位下轄部隊分散於臺灣各地，而因應各地民俗風情及單位任務特性不同，且本研究專案囊括多種專長專業領域，另考量專案編組各組職掌特性，專案編組五大分工以計畫管制組、系統工程組及接裝整備組為主，作需測評組及整體後勤組為輔，本研究訪談對象主要針對專案編組內有參與計畫管制組、系統工程組及接裝整備組的不同階級、不同專長、不同單位等成員實施，共計

訪談軍官 2 員及士官長 3 員，訪談對象在專案編組內的職掌、其原建制單位職掌及相關概要描述如表 2。

表2 訪談對象概要描述表

訪談代號	訪談時間	時任級職	專案編組	建制單位	人員經歷概述
A	2016 11/14	上尉 通信官	接裝整備組 (2009/11-2016/10/1) 計畫管制組 (2016/10/1-結案)	西部空軍機場通信部隊	2009 年任官，曾歷練西部與東部機場通信部隊通信官，與本專案接觸時為接裝整備組單位承辦人(有線電專長)，於 106 年底提前乙年調佔少校職缺，現任西部空軍機場通信部隊少校主管。
B	2016 11/22	上尉 通信官	接裝整備組 (2009/11-2016/7/1) 計畫管制組 (2016/7/1-結案)	東部空軍機場通信部隊	2009 年任官，曾歷練西部與東部通信部隊通信官，與本專案接觸時為接裝整備組單位承辦人(無線電專長)，現任聯隊部參謀職務，並於 107 年底調佔南部空軍機場通信部隊少校主管。
C	2016 12/1	士官長 無線電 修護士	系統工程組 (2009/11-2016/10/1) 接裝整備組 (訓練中心) (2016/10/1-結案)	北部訓練中心	1997 年任官，曾歷練東部、外島及北部通信部隊無線電維護士，與本專案接觸時為北部接裝整備組士官長、兼任專案管理系統工程組成員，現任北部訓練中心教官。
D	2016 12/1	士官長 有線電	接裝整備組 (2009/11-結案)	西部空軍機場通信部隊	2000 年任官，曾歷練東部、及西部通信部隊無線電維護士，與本

		修護士			專案接觸時為西部接裝整備組有線電士官長，現任空軍機場通信部隊有線電班長。
E	2016 12/8	士官長 班長	接裝整備組 (2009/11-結案)	西部空軍機場通信部隊	2000年任官，曾歷練東部、及西部通信部隊無線電維護士，與本專案接觸時為西部接裝整備組士官主管，現任聯隊部無線電參謀職務。

資料來源：研究者整理



第五章 資料分析與論題發展

就國軍組織文化現況，並以空軍某科技運用單位為例，探討影響成員心態、任務及新科技導入專案組織的相關因素，綜整五位訪談者的訪談內容，並將研究者自身在國軍服務15年的觀察及歷次參與專案管理計畫會議等次級資料之見聞，以分析歸納出組織文化及相關論題。本章主要探討重點，共分三節，第一節：組織文化；第二節：軍中組織文化對於任務、成員及新科技導入專案之影響；第三節：軍中組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯整合模式建構，茲分別說明如下：

第一節 組織文化

在本節中，將針對本論文中所提到的【鄉愿】、【多一事不如少一事】、【得過且過】、【寧爛勿缺】、【土法煉鋼】、【服從】、【榮譽感】及【形式主義】等組織文化做基本的定義，以用來引導出後續第二節及第三節的論點。

文化1：鄉愿

在本文所研究的組織裡，存在著【鄉愿】的組織文化，在這個組織裡，領導者擁有了組織內部各種決策的關鍵決定權，因此，他的態度也決定了這個組織是否會有鄉愿的文化存在(D11)，【鄉愿】一詞出自於【論語·陽貨篇·十三】，孔子認為那種人人說他好的人是道德的盜賊，稱之為【鄉愿】，對於組織而言，想要當好人的領導者，對於被領導者犯錯不能適時的給予懲處，會造成其他奉公守法的人失望(B3)，也因為領導者鄉愿的態度，什麼事都想要做到八面玲瓏、不得罪人，因此在工作及任務的分配上，往往會賦予那些任勞任怨、認真做事、工作能力強

的人比其他人更多的工作(C15)，沒有辦法公平公正去分配工作或區分出人員的優與劣，此外，【鄉愿】也會讓領導者在賞罰時，除了沒有辦法讓該獲得懲處的人被懲處，反而會給予他們所謂的基本獎勵(B12)，雖然認真做事的人可以獲得比其他人較多的獎勵，但卻沒辦法符合較公平的比例原則，因此，在本研究中定義【鄉愿】是指不願得罪他人，希望能讓身邊的人都喜歡他、都稱讚他好或能讓下屬感受他所給予的恩惠的一種文化。

在訪談對象 B 訪談(錄音檔的第55分鐘)提到：我們不免文化就是這樣，我們不敢講說我們會做事，我們畢竟肯做事情，其實我們也會看在眼裡，就是講說，大家都是同一條跑道線出發，那為什麼我們做得要死，其他的人在別的位置上是這麼開心地過，還是一樣得到他想要得到的東西，有時候常常會這樣講，我老婆常常會念我，跟我講說，我做這麼多幹嘛？我說沒辦法啊，個性就是這樣，她就說，你做那的多幹嘛，你做的再好也是領這麼多的錢，你做的一般也是領這樣的錢，你做的很爛被罵得要死還是領這的多錢，我講實在，公家單位就這樣，你做的再好再出頭，你做的再好績效再高，還是一樣。

在部隊裡的軍官服務年資存在著最大年限的限制，如中尉12年、上尉17年、少校22年、中校26年及上校30年(將官採最大年齡限制)，而終身俸領取的必要條件是服役滿20年，也就是說如果上尉無法晉升少校，就面臨17年退伍，無法領取終身俸，因此，在部隊裡面，雖然有些資質較差或是工作態度不佳的軍官，只要這些人部觸犯如酒駕、兩性營規或吸毒之大錯，在他們最後一年(第16年)時，擁有決定權的長官會鄉愿讓他們還是能夠晉升少校，就如同 B 員所說那些人還是得到他們想要的

(晉升少校取得終身俸資格)，因為這些長官認為，這樣的決定能讓大家覺得部隊是擁有溫暖及人情味的，也希望透過這決定讓這些原本能力與表現不足以晉升少校的人感恩，然後努力工作。

文化2：多一事不如少一事

【多一事不如少一事】一詞出現在【清·劉鶚《老殘遊記》第十二回】中，意思指「不管閒事，事情越少越好」，在本文研究的組織裡的成員常常不願意主動做更多的工作，或逃避承接新的任務，在本研究中定義【多一事不如少一事】是一種成員人與人之間互動的態度，自掃門前雪、缺少團隊合作的文化(C11)。

國軍的工作雖然是分層負責，但彼此的工作卻是息息相關的，鮮少有完全由一個人可以獨力完成的工作或是單位，舉例來說，在研究者所服務的單位，查線班需執行一般電話及網路線路維護作業，而資訊機房的人則需負責網路監控及伺服器維護作業，如果出現用戶電腦網路中斷的情況，通常需要由查線班及資訊機房的人員共同去查修，但往往第一時間都只有查線班人員去查修，資訊機房人員並不會主動檢查伺服器，總是要等到查線班人員回報線路都正常時，才會檢查伺服器，而這樣，也就延誤了修復時效，這是因為資訊機房人員存在著多一事不如少一事的心態，心想大部分是線路的問題，我為什麼要浪費時間同步檢查，反正我等到確定線路沒問題，確定是伺服器的問題時我再處理就好，這樣才不會增加我的工作負擔。

文化3：得過且過

在本文研究的組織中，因為實質薪資是根據階級與年資所律定，並

不會受到工作表現或生活品質的影響，所以成員存在著凡事只做到剛好及格就好的心態，對於工作績效不會要求有更高或更好的結果，對於生活也安於現狀、趨於安逸，不會想要改變現在的生活模式(C14)，也因為組織近年來的組織變革，人員縮編但任務工作未減少，導致成員只能勉強將工作做到基本的水準(D15)，因此，在本研究中定義【得過且過】是一種成員的態度，對於工作績效只求達到合格，不求更佳，對於工作模式不願改善或改變的文化。

國軍通資電裝備如果發生故障都有其共通性，不外乎電力中斷、裝備零組件損壞或信號不佳等情況，以研究者所服務的單位來說，下轄單位遍布全臺各機場，所運用的裝設備幾乎是相同，因此，若某單位發生某型裝備故障時，在臺北的上級單位會下令指導其他單位做相關故障檢查，以避免類案再生，但這也僅到此而已，舉例來說，當 A 單位雷達因為陣地供電電壓不穩導致故障時，其他單位真的就只會做雷達電壓檢測，因為大家存在著得過且過的態度，反正頭痛就醫頭、腳痛就醫腳，不會舉一反三的去檢查有線電、無線電及資訊設備是否也有相同的問題。

文化4：寧爛勿缺

在本文研究的組織中，因為國軍招募成效不佳，招募進來的人雖然多，但是因為沒有考量人員良莠，導致近年不適服現役人數也相對明顯提升(如表3、4)，所以可以發現現在國軍招募的政策要求是「先求有再求好」，為了提高入營率及留營率，不斷放寬考試條件及標準(E16)，衍生出對於成員的選擇出現寧可先用較不優的成員把職缺補滿，也不願意將職缺空著的情況，在本研究中定義【寧爛勿缺】是成員對於組織資源(例如：成員或科技)優劣的選擇態度，是一種寧可用次佳資源也不願

什麼都沒有的文化。

表3 國防部訪志願役士兵招募成效統計表

101年度至104年度國防部志願士兵招募成效統計表 單位：人；%

項目\年度	101	102	103	104
目標數	15,311	28,531	10,557	14,000
招獲數	11,039	10,942	15,024	18,550
比較增減數	-4,272	-17,589	+4,467	+4,550
目標達成率	72.10	38.35	142.31	132.50

資料來源：

105年5月26日立法院第9屆第1會期外交及國防委員會第25次全體委員會議，國防部專案報告「募兵制實施現況之檢討暨未來改良之規劃」所提書面報告資料

表4 國防部不適服現役人數變化情形

國防部近年「不適服現役」賠償收入之預、決算及賠償人數變化情形

單位：新臺幣千元；人；%

金額、人數\年度	102	103	104	105	106
預算數	43,339	43,541	42,306	42,274	66,828
執行數	56,216	53,054	97,819	100,855	-
執行率	129.71	121.85	231.72	238.57	-
賠償人數	858	721	1,525	1,746	-

資料來源：參謀本部人事參謀次長室

在訪談對象 E 訪談(錄音檔的第49分鐘)提到：『司令部也在講，先把量弄夠了弄大了，之後才去挑優的兵轉士，司令部的宣導也是這樣講，你的量不到，十個裡面挑一個優的，跟五個挑一個優的，當然十個裡面來挑一個優的比較好挑，但是這個目標國防部一直做不到，做不到的情況下，我是覺得最近的募兵制，真的越來越走下況了，兵轉士，一開始，

英文考不合格，好吧，那英文不要考，把英文去掉，光今年的政策，我現在講的是今年的政策，兵轉士英文不及格，好，只要報防砲的，沒有報基地的缺的話，英文不用考，提高錄取錄，第二個，體測不過，到今年好像十月以後，下達一個命令，志願役士兵不用體測，好，不用體測。』

近年因為招募成效不佳，國防部無所不用其極的祭出福利方案、降低入取考核標準、各式各樣的進入管道及五花八門的招募方法，就是要讓招募成績更好看一點，但是，這樣子招進來的人，往往是素質參差不齊，如同 E 員所說，空軍司令部的目標是把量弄夠了再挑優的，但這些所謂夠的量卻有著大部分的劣質人員，而這些劣質人員非但沒有能提升國軍的戰力，反倒是造成了國軍的困擾，因為沒有完善的退場機制，部隊反而需要做大量的訪談紀錄與資料，甚至需面對家屬的不解與申訴，讓任務已經很繁重的部隊工作更加的吃重。

文化5：土法煉鋼

【土法煉鋼】此詞源自於1958年中國共產黨毛澤東提出「三面紅旗」運動後，施行「生產大躍進」，指示全力進行「全民大煉鋼」運動，這個以落後技術、低劣設備，妄圖煉出高碳鋼鐵的方式，稱為「土法煉鋼」，原意是習用舊法來鍛鍊鋼鐵，也可比喻為用原始、老舊的方法做事，國軍長期以來有著「人多好辦事」的觀念，在研究者自身就讀桃園某軍事院校期間，就親身參與過以長鋸砍伐樹林、徒手挑揀土地中的石頭、用鋁製臉盆挖出一個人工湖，因為人多且不願花費預算的情況下，所以採取了較原始、老舊的方式去執行人工湖的打造作業，而在部隊裡面，也有類似受限於經費不足或是領導者思維與使用習慣沒辦法跟上新

的思維與新式裝備，導致成員只能用較原始、耗時的方式或較老舊的裝備去執行各項工作(C5)，在本研究中定義【土法煉鋼】是一種使用較不具效率且耗工費時的方法去執行工作的文化。

在研究者服務的單位，負責國軍救災系統中，指揮調度空軍在空機的前進指揮所架設支援工作，近期也為了提升支援效能完成了裝備的換裝專案，新式裝備可以整合了有線電及無線電系統，讓指揮所的使用介面更加的便利與簡潔，也減少了架設時間，但是，新式裝備的出現並沒有讓實際架設人員工作負荷減輕，因為長官認為舊式裝備可以當作備援手段，或部分使用者覺得用不慣新式裝備，他們依舊希望用傳統老舊的裝備，導致現在實際上的支援作業需要架設新式裝備也要架設老舊裝備，而比過去更加的費時。

文化6：服從

在「陸海空軍懲罰法」第一章第6條「服從長官命令之情狀及責任」中明文規定「屬官對於長官監督範圍內所發之命令有服從義務」，這述明了國軍這個組織裡面【服從】的法源依據，所以在本文所研究的組織中，【服從】是種具法律規範的行為，然而，現在的部隊越來越重視人權及人性化管理，而且部隊裡新進資淺的人員主觀意識也較強，不再單純的服從命令，另外，抗壓性不佳、主觀意識強，也容易產生出一個缺乏服從的部隊，領導幹部需要花更多的時間去溝通(C12)，軍紀易蕩然無存，更無法去遂行各項戰備任務，因此，【服從】已經不再是單純法律規範的行為，它應該是需要成員打從內心，由內而外的一種態度，在軍事院校的養成教育中，要求新進人員遇見學長及長官一定要敬禮並大聲問好，這是種由外而內養成【服從】的方式，透過由外在的行為服從，

內化內心的想法與思維，在本研究中定義【服從】是一種只要上級的命令在合法的範圍內，被賦予命令的成員都需要無條件接受的文化。

國軍是為了國家生存發展而存在的組織，在必要的時候，國軍需要站在第一線與敵人作戰，因此，服從命令在部隊裡是必須也絕對需要的鐵則，「國家有綱常、軍隊有軍紀，軍紀是軍隊的命脈」是軍紀歌的一段歌詞，軍紀是服從的昇華，有服從的基礎才能確保軍紀的維持，在現在人權意識高漲的氛圍下，個人主義及想法也較明顯，在部隊裡面，領導者與被領導者也會擁有自己的想法，而只要領導者在不違法的情況下，通常會要求被領導者服從領導者的命令與指導，有些時候是被領導者看的面向及角度不如領導者的完善，有些時候是領導者認為自己的想法比較好，但不管如何，服從在部隊是一個絕對且不容侵犯與挑戰的文化，因為如果沒有了服從，軍紀也會隨之蕩然無存，軍隊也會成為一盤散沙。

文化7：榮譽感

國軍以「主義、領袖、國家、責任、榮譽」做為精神戰力的「五大信念」，源自於民國四十二年，前總統蔣介石的講話。當時他指出，革命時期必有主義，才有領袖，才有國家，因此「中國革命軍人」的信條，除了國家、責任、榮譽外，還必須增加主義和領袖兩個信念。

在民國96年7月國防部把五大信念更改為「國家、責任、榮譽」是我國軍人的三大信念，榮譽感主要來自職業的自豪感、成就感，而自豪感、成就感又源於軍人價值觀，而軍人的價值觀會隨著成員是否認同所在的組織及外界社會的肯定性的變化而有所改變

因此，在本研究中定義【榮譽感】是一種成員在其組織中所做的貢

獻，獲得國家或社會或團體認可時，給予組織中成員的特有殊榮，而成員在這種殊榮的影響下會產生的一種積極、正面(如自豪、優秀)心理感受。

研究者在2016年承辦了服務單位的第一屆技術競賽，競賽內容囊括了有線電、無線電、電子、資訊及航行管制各專業面向，除了各專業的前三名排名外，更計算了2016年所屬各單位的年度主官裝備檢查與標準化考核成績，統計出年度總冠軍，當然，有排名就會有獎勵，總冠軍的主官(領導者)可獲得大功乙次，各專業前三名也可獲得嘉獎至小功乙次不等的獎勵，獎勵雖然只是發給了少部分人，但對於獲得年度總冠軍的單位，上級單位的肯定與嘉勉更是讓該單位的同仁們深感榮譽，在2017年時，研究者被指派前往該單位執行主官裝檢跟標準化考核時，發現該單位的成員，不論領導者、次領導者或被領導者，因心存榮譽感而更加在戰備整備及訓練工作上努力，而在2017年第二屆技術競賽，參賽各單位無一不較2016年更加努力訓練，因此在成績上超越了2016年的各項表現，也讓2016的冠軍單位未能再次蟬聯冠軍，而這正是榮譽感所賦予國軍部隊成員正向積極感受的表現。

文化8：形式主義

一般來說，形式主義是一種只看事物現象，而不深究事物本質的思想方法與工作作風，它違反了「內容決定形式」、「形式為內容服務」，「內容與形式統一」的科學原理，將形式的作用浮誇到不恰當，觀察事物時，總是由外部判斷與認識事物，處理問題時，總是追求表面的形式，而不論形式體現了何種內容，結果卻往往是兩者脫節，形式決定了內容，因此形式阻礙實際工作的執行。

在國家教育研究院「雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網」中，是這樣解釋形式主義：「一般而言，形式主義多指過分強調外在的規範、制度、規則、程序等的嚴格執行，因而往往忽略了行動或歷程等的實質意義、動機或評價等」，而在本文中，研究者將組織裡作假與表面工夫的現象歸類於形式主義的文化，作假就是造假的意思，而表面工夫則是比喻浮誇或不切實際，敷衍塞責的做法，在本文所研究的組織中，成員認為作假與表面工夫已經是現在組織中的一種文化，不論是因為不得已(D15)或是為了要將自己較好的一面呈現出來(B2)，又或是長官所要求的命令(B14)，因此，在本研究中定義【形式主義】(作假與表面工夫)是成員為了達成某些目的，而有資料造假、不切實際、敷衍塞責及偽裝完善之行為的一種文化。

在研究者服務的單位，專業技術是相當重要的，從2016年開始也訂定了完善的標準化考核制度，「標準化考核」納編了資深技優且經多重考核認可的技術評鑑官團隊(簡稱技評官)，並訂定了各專業工作所需要的工作技術水準分界，區分為合格簽證等級 A、B 及 C 級(A 級為最佳)，在年度內赴各單位執行所屬成員工作技術等級的考核與評鑑，而在合格簽證的規定中，B 級 C 級由營級單位主官考核即可認證核發，A 級則需通過技評官團隊考評方可認證核發，然而，因為人員的合格簽證等級會影響晉升，如晉升上士及上尉需要具備合格簽證 B 級技術，所以大部分的營級單位為了讓人員取得晉升資格，就算該員未達技術標準，仍會發給 B 級合格簽證，而這作假的情況也在2016年標準化考核執行期間一一被發現，然後撤除作假的合格簽證，但有許多營級單位領導者不論是為了成員的晉升考量、單位技術等級整體成績較好看或讓上級感覺單位訓練成效佳的因素，會在一個月內完成所謂的人員複訓及考核評鑑，再次

核發被撤證人員的 B 級合格簽證，也造成了現在組織裡面充斥著作假與表面工夫的形式主義。

第二節 軍中組織文化對於任務、成員及新科技導入之影響

論題 1：成員鄉愿的態度造成任務難以執行、新科技導入專案運用成效不佳、成員對組織感到失望，出現消極心態、不認真工作的情況。

1.1 鄉愿讓成員有投機心理或不公平的感受，使得組織的命令或規矩逐漸無法被貫徹，提高了任務執行的難度。

在研究者所服務的組織裡，很多領導者想要當一個八面玲瓏的人，在任務來的時候，因為怕讓所有人討厭他，所以不願意去要求專案管理團隊依專案職掌分工合作，認為一些工作只要某個小組去執行就好，不關其他小組的事，然而這樣的行為會讓少部分團隊成員工作壓力吃緊(E1)，也會造成團隊之間的隔閡(E2)，甚至因為鄉愿而朝令夕改，讓底下的人對於任務執行無所適從，最終任務只會宣告失敗(E20)。

另外，訪談對象 E 認為，在組織裡面如果領導者鄉愿，就會包庇被領導者，不要求被領導者去執行該做的工作(E18)，且當第一個犯錯的人出現卻沒被處分時，第二個犯錯的人也沒被處分時，那麼這個團隊將不再有人遵守規定，整個組織就會互相鄉愿(E19)，那麼任務將難以執行。

1.2 鄉愿的成員會讓他所領導的團隊不重視團隊合作，降低了新科技導入專案組織的運用成效與組織進步的動力。

原本屬於某個人或團隊的工作因為領導者的鄉愿，當他們沒

有去執行本該屬於他們的工作時，領導者會將這些工作交付給其他較努力工作的人，慢慢地，偷懶的人越來越沒事做，努力做的人越來越多事情做，然後，努力工作的人開始厭惡偷懶的人，偷懶的人也不會去幫努力的人做事，團隊合作就不存在於這個組織中，因此，領導者鄉愿的態度，會讓被領導的團隊彼此之間不重視團隊合作，造成只有少部分團隊的成員會去學習專案新科技，所以新科技導入專案組織之後沒有辦法被完全發揮與應用，新科技導入專案組織的運用成效就會不佳，且若領導者不重視，也不願意居中協調團隊合作，也會造成小團隊彼此之間的隔閡(E2)，所以領導幹部心態如果積極，對於新科技導入專案組織的成效會有正向影響，若沒，則會有負向影響(E9)。

另外，訪談對象 C 員認為領導者若有去要求被領導者，新科技導入專案才會影響基層，而對於基層來說，少一個裝備就少一個任務，所以某些角度來說對基層沒有新科技是好事，但對於整個組織來說就少了一個運用手段，且有新的科技導入組織，對於組織才會有新的進步的動力(C20)。

因此，鄉愿的領導者會讓其所領導的團隊不重視團隊合作，降低新科技導入專案組織的運用成效，組織進步的動力也降低。

1.3 鄉愿的成員讓任務分配不均，使努力的成員越來越不想努力，偷懶的成員越來越偷懶，成員心態越來越消極，開始出現劣幣驅逐良幣的現象。

訪談對象 A 認為國軍現在很多人鄉愿，長官會把無法做好事的人原本的業務分給其他做，會做的做到死，不會做的就晾著，但只要不犯大錯卻還是可以升官，造成學弟會模仿，產生一種惡

性循環，導致他覺得心累想退伍(A9、A10)，對部隊鄉愿感到失望，認為有一個循序漸進好的循環才會有良好的輪替，也才會激勵後進努力向上爭取晉升(A11)。

訪談對象 B 也認為大部分的長官還是會鄉愿，因為每個長官都想當好人，不想當壞人，且這種情況很難改變，但是他認為有時候該出的手段還是要出，因為領導幹部不是只帶一個人，還有很多人在看你如何處理這些事情，若處理的不好，其他人會失望(B3)，且 B 員認為在鄉愿這樣的組織文化中，認真的人做得要死，別人開心地過，但最後還是得到他想要的，認為公家單位都是這樣，你做的再好再出頭，還是一樣，因為其他不認真的人只要不犯錯，平平穩穩的做事，也是可以穩穩地過，然後一樣升官(B12)。

訪談對象 C 認為在國軍這個組織裡，有種做得好不見的有功勞，但是能力越強得做的越多的文化。

訪談對象 D 認為長官的態度決定是否鄉愿(D11)，認為鄉愿的長官會找會做事的人做事，好用的人放在艱苦單位，普通的放在輕鬆的單位，但那些輕鬆單位的人也是可以靠其他事得到獎勵(D8)，因此認為組織裡面需要該嚴厲時就要嚴厲，若是鄉愿，會讓其他人有樣學樣，沒人願意辛苦努力做事。

訪談對象 E 認為因為部隊有著學長學弟制跟階級制度，如果領導者鄉愿，認為學弟不能升官的比學長快，那麼學弟就會開始學著變爛，跟同酬不同工的意思一樣，會覺得幹嘛做的那麼辛苦，久而久之，部隊就會變的很糟糕(E6)。

在前述各訪談對象內容發現，鄉愿會出現同酬不同工、工作分配不均的情況，努力的人因為看到不努力的人一樣可以升官，

也會開始慢慢的不努力工作，而懶惰的人也越來越懶惰，成員的心態越來越消極，以致於有些努力的人會開始想退伍，離開這個組織，整個組織劣幣的比例就會越來越高，組織裡出現劣幣驅逐良幣的情況。

論題2：新科技導入專案使任務增加，多一事不如少一事的文化讓成員出現自掃門前雪與排斥學習使用新科技的消極心態，無法團隊合作執行，任務執行成效降低，也讓新科技導入專案的運用成效不彰。

2.1 多一事不如少一事的組織文化讓成員自掃門前雪，任務在缺乏團隊合作的情況下，任務的執行成效降低。

多一事不如少一事的心態會使成員只想把自己的事做完，不會去主動協助幫助組織中的其他人，或是不會去思考再去做些什麼能對組織有幫助，如此一來，組織會缺乏成員的彼此團隊合作，任務執行效率變差，而訪談對象C親身的經驗(C11)，在他曾經待過的單位，一開始也有著相同的問題，而在他的努力去改變這樣的情況後，發現團隊合作讓任務更有效率，也讓成員多了時間休息與互動的關係，成為一種良性循環，反之，在他改變之前，成員只想自掃門前雪，做好自己的事，非但耗工費時，沒辦法有效的完成任務，也讓彼此之間更加的疏離，成為一種惡性循環，任務在執行上也就比團隊合作時的成效低。

2.2 多一事不如少一事的組織文化讓成員排斥新科技導入或不願認真學習新科技，降低了新科技導入專案組織的機會與運用成效。

新科技導入專案組織時，成員需要了解新科技的運用，而新

的科技技術也會讓組織可以執行的任務種類變多(D1)，而在組織人員沒有增加的情況下，造成成員工作負擔變重，這時多一事不如少一事的心態，讓成員排斥新科技導入，因為沒有新科技導入專案就不需要學新的東西，另外，即使有學習的機會也不願認真學習，認為只要學不會，這個新的任務就不會是他去執行(D4、D18)，使得可能原本有一百分功效的新科技只被學會使用八十分的效能，因此組織引進專案新科技的機會及新科技導入專案組織的運用成效也隨之降低。

2.3 多一事不如少一事的組織文化，讓成員產生消極心態，對工作越來越沒有熱忱或選擇逃避面對。

訪談對象 B 認為，在這個組織裡，新的裝備必須透過正式納入原本的合格簽證，才能強迫成員去學習，因為他們會抱持著我已經有原本的證了，何必去學新的裝備的想法(B11)，且認為因為單位人不夠、勤務量太大，就算人員有心想去學，卻因為單位任務特性的關係，要輪班又有其他勤務的關係，導致沒辦法去學習，久而久之，產生了多一事不如少一事的想法(B16)。

訪談對象 C 認為成員在一個單位待久了，因為習慣現在這個模式，所以不會想要去改變現況，明明可以有更有效省時的方式去處理事情，但因為擔心時間一空閒下來，又得多做其他事情，所以多一事不如少一事，寧可用浪費時間的方式去做原本較少的事情，也不願意用更有效的方式把事做完，以避免被交付更多的事(C14)。

訪談對象 D 認為新科技導入組織增加了成員學習的負擔，因為裝備太多、人力不足，學習的時間不夠充分，但卻要成員能夠

上手，趕鴨子上架降低了成員的學習意願(D18)，大家就多一事不如少一事，推來推去，得過且過(D19)。

訪談對象 E 則認為部隊的長官因為怕事，也存在著多一事不如少一事的態度，對於懲處會盡量去避免，但是只要調查清楚之後再懲處就能鞏固主官(領導者)的領導統御威信，若沒調查清楚就懲處，後面被權保會推翻了，就會影響到主官的領導威信(E5)。

從各訪談對象的內容中發現，多一事不如少一事的文化存在於國軍這個組織裡面，且因為這個文化，讓成員為了避免做更多工作，對於工作不願意認真有效的去完成它，而對於領導者來說，能鞏固領導統御威信的懲處也盡量避免去執行，因此，多一事不如少一事讓成員對工作越來越沒有熱忱或逃避面對。

論題3：得過且過的文化存在於成員(領導者與被領導者)的心態，成員執行工作只求有做、不求做好，對新科技導入專案的規劃及使用亦是先有再說、能用就好，新科技導入專案的預期成效及運用成效降低，也降低了任務的執行成效。

3.1 得過且過的文化，讓任務的執行成效不被重視而降低。

得過且過的文化會讓成員執行任務敷衍了事、能交差就好，只重視主要任務的執行及主裝備的維護，對於次要任務及裝備就不會想去作或做的更好(C19)，就算任務遇到困難，也會抱持著頭痛醫頭、腳痛醫腳的態度(C4)，只把眼前的問題解決，只治標不治本，更不用談去作預防作為，另外，即使是組織競賽，也是抱持著得過且過、參賽就好的心態，不願意多做準備與努力，自然競賽成績就不佳，而這些是受到領導者是否有得過且過的心態所

影響，如果領導者沒有得過且過的心態，這些情況就不會存在 (C17)，任務也不會受到影響，反之，整個組織也會變得得過且過，任務的成效就會不佳。

3.2 得過且過的文化讓新科技功能無法符合任務實際需求、功能驗測也無法落實、成員訓練成效變差，降低了新科技導入組織的預期成效與運用成效。

訪談對象 C 認為高司單位的參謀的態度若只是交差了事，所訂定的工作或業務的指導會讓基層非常辛苦，在本文研究的個案中，因為國防部的政策，導致無法使用機動性較高的車輛，而國防部業參認為因為車廂內需要有很多的裝備，所以需要較大的車輛才能符合空軍的需求，這表示國防部不了解我們真正的需求(C1)，認為組織裡有頭痛醫頭腳痛醫腳的文化(C4)，只求解決眼前的問題，不求更好方式的得過且過的態度。

訪談對象 B 認為上級單位為了讓專案驗測順利，貪圖方便的情況下，便不在原障地執行驗測，而在其他障地執行(B5)，而上級單位在督導時也沒有要求執行全系統裝備功能戰備測評，也還是通過了驗測(B7)，另外，廠商(合約商)也只是為了履行合約，在執行訓練的過程中不會要求成員認真學習，導致在 B 員所服務的單位當時雖然接裝兩次，真正會的人卻只有一個人(B9)。

新科技導入組織的用意是為了提升國軍的效率與支援的範圍，但綜合 B 及 C 員的訪談內容，發現得過且過的文化會使導入的新科技可能無法符合使用單位的真正需求，除了降低了新科技導入的預期成效，也無法真正的落實新科技的性能驗證，更讓訓練成效低落，這樣的現象降低了新科技導入組織的運用成效。

3.3 成員(領導者)存在得過且過的心態，讓被領導者出現相同心態，成員便不認真學習，執行工作交差了事，或是未盡到肩負職位應有的責任。

訪談對象 C 認為，在組織裡面，因為領導者因為職務歷練的關係，通常不會在同一個單位待太久，會容易有得過且過的想法，尤其是現今社會對軍人觀感不佳的氛圍下，成員役期服滿就會想退伍，因此更不會想把事情做好，不會主動去發現問題、預警的去預防解決，等問題出現後才開始處理與檢討，這對組織而言是致命傷(C10)，甚至認為即便是競賽，還是有很多人有著得過且過的心態，雖然 C 員認為這些情況，若領導者有重視就會改善(C17)，但在領導者得過且過不重視的情況下，成員對於競賽考試內容也是得過且過的去準備，知其然卻不知其所以然，只要題目稍有變化就沒辦法答出來(C6)。

訪談對象 D 認為由於基層的勤務很多、人力不足，才造成成員不得已只把事情做到一定的水準，並非故意要得過且過(D15)，但也因為不得已的得過且過，在新科技導入的學習很有限，除非成員自己很有熱誠去學習，否則都是半吊子，也出現了資淺的成員無法處理裝備故障，只能依靠資深成員處理(D7)。

訪談對象 B 認為，因為受到業務及勤務影響，成員沒時間，只有資深成員會想去學習新科技，導致參加專案訓練課程的人越來越少，或是聽不懂也沒有問(B8)。

在研究者所服務的單位，領導者是軍官，而國軍對於軍官的培養有職務歷練的過程，所以領導者往往不會在同一單位待太久(約1至2年不等)，也因此，C 員所認為領導者容易有得過且過的情況就

會出現，而當領導者對於事情得過且過時，被其領導的成員也會出現得過且過的心態，成員間有相互影響的情況，而 B 員與 D 員認為成員受到勤務很多及人力不足的影響，資淺的成員會有得過且過的情況，學習新科技導入或裝備故障就會變成是資深的成員的事。

論題4：寧爛勿缺使成員整體素質越來越差，且開始出現劣幣驅逐良幣現象，而新科技導入的預期成效降低，導致無法獲得較佳的裝備，在成員與裝備都不佳的情況，任務的執行成效降低、執行難度增加。

4.1 寧爛勿缺的文化讓成員整體素質低落、武器裝備也無法達到原本預期的效能，任務執行成效便降低，在執行任務時的難度便增加。

任務的遂行不外乎需要成員與適用裝備的支持，而寧爛勿缺的情況現在已經直接反映在部隊招募及裝備上，訪談對象 E 認為現在國防部的募兵政策是寧爛勿缺，且為了提高入營率，不斷的放寬考試條件，把量弄夠弄大了，再去挑優的，但他認為既然政策訂了考試制度就應該貫徹到底，而不是為了提高入營率去降低標準或取消考試(E16)，顯見國軍現在寧可招到較不佳的人員入營，也不願空置職缺，而在研究者服務期間的觀察，在新科技導入部分，也受限於公家機關年度預算編列問題，明明沒有達到預期標準的裝備，卻因為若不於年度內完成接收，就會落得預算被收繳且遭致檢討情況，最終裝備也無法獲得，因此，組織時常不得已需減價收受不如預期的裝備，在人員跟裝備上無法得到較佳的情況下，任務的執行便無法能夠達到原本預期的成效，執行任務的困難度就增加。

4.2 寧爛勿缺的文化讓新科技導入專案的規格驗收時妥協，使新科技導

入專案的預期成效降低。

每一項部隊的裝備皆因有其任務目的而存在，新的科技技術在引進國軍時所需要考量的面向十分廣泛，舉凡預算來源與額度、戰備任務實際需求、人員編裝及技術是否足夠…等各種大大小小不等的考慮因素，加上國軍屬於政府機關，舉凡超過新台幣10萬元以上的採購案均需依照政府採購法公開招標方式進行，訪談對象 C 認為，受到了年度預算壓力與採購法限制後，競標商為了得標而低價搶標，一分錢一分貨，所交出的裝備當然無法如成員所預期(C23)，而組織考量到若不接收的話，年度編列預算非但會被上級收繳，又會面臨到遭致檢討的情況，只好抱持著寧爛勿缺的心態，在規格上或驗收時妥協，讓新科技導入專案的預期成效變差。

4.3 寧爛勿缺的文化使近期加入組織的成員素質越來越低落，讓組織開始出現劣幣驅逐良幣的現象，最後，成員整體的素質越來越差。

前面提到訪談對象 E 員認為現在國軍組織的募兵政策是寧爛勿缺，為了提高入營率降低了標準或取消考試(E16)，訪談對象 B 員也認為因為招考的方式挑不出優劣，且國軍的退場機制比較艱鉅不易達成，常常會因為一個老鼠屎導致整個團隊運作的很緩慢(B13)，因此，訪談對象 D 認為，國軍部隊應該要寧缺勿爛，因為爛的進來會影響到其他用心的人的工作心態，但是現在的國防政策卻是寧爛勿缺，且因為沒有好的退場機制，這樣的情況已經造成基層部隊幹部的困擾及工作的負擔(D16)。

素質差及心態不佳的成員較無法有效地執行任務，甚至在自己所負責的工作職務上出狀況，導致認真做事的成員需要花更多的時間去彌補他們的錯誤，這樣子的情況在營利組織中並不太會發生，

因為表現不佳的成員會被公司淘汰，但是，在公家機關屬於非營利組織，就很容易出現，然而大多公家機關有較完善的招考制度，且報考人數往往遠大於招考人數，所以其他的公家機關，有著一定的篩選機制，因此素質較差的成員在比例上也不會太多，但國軍近年來因為招募已經不容易，國防部為了提高入營率，不斷的放寬考試條件或降低標準，招考方式已分辨不出優劣，且退場機制有一定的法規與程序要執行而較艱鉅，沒辦法即時地去淘汰掉素質差的成員，長期下來，素質差的成員覺得無所謂，不會積極去改變自己，而認真的成員則會對組織灰心，服役期滿就想離退或到達可以支領終身俸年資就退伍，開始出現劣幣驅逐良幣情況，最終導致成員整體素質越來越差。

論題5：土法煉鋼讓成員對組織感到失望，也讓新科技導入專案的運用成效不佳，但卻讓國軍能迅速執行其他組織所無法執行的特殊任務。

5.1 在某些特殊任務上，透過土法煉鋼的方式，能有效且迅速的克服困難或執行工作，而讓任務執行成效顯得高效率且有價值。

國軍是講求團體作戰的組織，一般民間公司可能無法在短時間內可以完成組織動員的事情，對國軍卻可能是一件輕而易舉的事，例如，當災害發生，救災動員或是災後復原的工作，國軍往往是執行最有效率的組織，因為國軍可以立即有效地動用大量的人力物力投入，而遇到大型機具無法進入的地方，民間可能會採取等大型機具先開路，等工作空間拓展開後再執行搶救，而國軍則是先以土法煉鋼的方式，單兵徒手挖掘方式進入縫隙中搶救，如2016年2月6日

台灣南部大地震時，台南維冠大樓倒塌，第一時間徒手進入廢墟中搶救的就是國軍，也因此，在這樣的任務中，從某種角度看來，國軍顯得十分高效率。

在民國98年國防部出版的國防報告書中提到「災防納核心任務提升整體應變能力」，所以近年來，國家在重大災害發生時，縣市政府第一個想到協調支援的團體不是民間救災團隊，而是我們的國軍部隊，因此救災似乎是國軍對於社會民眾最有感受的任務，也讓社會大眾覺得似乎無用的國軍有了唯一的存在價值。

5.2 國軍組織用土法煉鋼的方式執行任務，導致新科技導入專案組織的運用成效不佳。

訪談對象 C 認為組織的領導者沒有很重視新科技導入專案，因為領導者認為某些任務沒有那麼迫切需要，導致導入的新科技變成備用，再加上使用者的不習慣，最終還是回到科技未導入前的模式 (C7)。

舉例來說，除草時若用打草機或割草機便能有效且節省人力、物力及時間，但國軍仍大多採取一人一鏟刀或徒手拔草等土法煉鋼的方式執行，雖然可能是受到預算不足或認為成員使用打草機或割草機會增加人員受傷的風險而導致如此，才讓這個不具效率的方式被執行，因此就算有新的科技技術導入了國軍，最終也可能因為領導者認為任務沒有非要新科技執行不可，或是使用者的不習慣，使新科技導入專案組織的運用成效不佳。

5.3 土法煉鋼的任務執行方式，使成員對組織感到失望而產生離退想法。

國軍成員來自於民間社青，不論各階層終究與社會大眾有所連結，當成員發現國軍以外的組織在使用較有效率的方法執行任務與

工作時，身為國軍的一份子卻還在使用土法煉鋼的方式執行(如除草)，這樣情況會讓成員覺得自己在做一件愚笨的事，對組織領導者的決策失去信心，對組織失望而產生離退想法。

論題6：服從降低任務執行難度，但讓成員失去自我思考與判斷能力而降低成員素質，新科技導入專案則因被領導者的服從提升了運用成效，但也受部分領導者的影響，導致預期成效及運用成效變差。

6.1 服從的文化讓組織中不可能達成的任務變成了可能達成的任務，任務的執行難度降低。

國軍是一個以服從為天職的組織，許多任務的執行不符合人類本性的要求，例如作戰或深入高危險的災區，這些任務會讓被領導者感到焦慮與不安，但在服從的影響下，才使國軍能夠順利地去完成每一項艱困的任務；又或者是在短時間內要求被領導者學習許多技術與裝備或輪調職務歷練學習新領域的專業技術，訪談對象B認為軍官因為輪調的職務歷練，導致常被趕鴨子上架，什麼都要學(B19)，若沒有服從這樣的文化，在多數人覺得不合理便會抗拒，在網路上有個諷刺部隊生態的笑話「無言的獅子」，雖然是諷刺，但也說明在國軍部隊裡面，因為服從的文化，可以讓很多不可能的任務變成了可能。

6.2 新科技導入專案組織產生新的任務，被領導者因為必須服從命令，才能接受新科技導入專案帶來的影響，讓新科技導入專案的運用成效更佳；但若領導者不了解或不習慣新科技，服從會讓新科技導入專案的預期成效及運用成效變差。

訪談對象 C 認為新科技導入專案的性能是因應任務而設計的，但長官卻想要它去執行不是原本設計目標的任務，又或者高層的人對基層的需求不了解，效果就不好，讓長官產生預期效果不好的感覺(C3、C8)，而且 C 員也認為當長官使用習慣沒有跟著新科技導入專案時機而改變的時候，新科技導入專案組織的運用成效也不如預期，甚至在某些場合完全派不上用場(C2)，所以 C 員認為領導者若沒有重視新科技導入，新科技可能會變成備份而非主力，最終還是回到為導入前的使用模式(C7)，但若領導者有要求被領導者，新科技導入專案才會影響基層，對於組織才会有新的進步動力(C20)。

訪談對象 B 敘述，在專案驗測的過程中，上級單位長官為了專案順利，要求驗測在別的陣地執行，雖然他向上級反映，但仍然請他配合執行(B5)。

在國軍的生態中，新科技技術往往是執行階層人員較能夠實際了解，越高階的人員所接觸的大多是戰略層級與決策管理作業，常常因為不了解實際作業層級實際需求而做出不正確的指導，而執行人員卻因需要服從高階領導者的指示與想法，有時候沒辦法真正地將最新的科技引進組織，另外，不論是高階人員對於高科技的一知半解、不信任或使用習慣沒改變等原因，這些會讓新科技導入專案國軍的預期成效或運用成效變差，舉例來說，當社會大眾已經普遍使用智慧型手機時，所謂智障型手機已經慢慢被市場淘汰，供貨市場也逐漸地消失，然而國軍卻遲遲未開放國軍官兵在營內使用，直到洪案發生後，國軍才真正加速了智慧型手機開放作業；另外，新科技導入專案組織時，對於執行者而言，常常是工作模式的改變與使用習慣的衝突，甚至是工作負荷的增加，若被領導者缺乏服從性，

對於新科技的抗拒便會加劇，反之，因受到領導者的要求、服從文化的影響，被領導者才能慢慢接受新科技導入專案所帶來的改變。

6.3 服從的文化讓國軍產生如學長學弟制的次文化，雖然可能讓成員喪失獨立思考的能力，降低了成員的素質，但因為服從文化的存在，國軍才能完成特殊的任務。

軍紀是軍隊的命脈，而服從是軍紀的第一要件，*訪談對象 E 國軍部隊裡有著學長學弟制的組織文化(E3)*，雖然絕對的服從會讓成員失去思考與判斷的空間，但國軍的成員因為必須服從，所以只能執行，讓成員可能慢慢地會失去獨立思考的能力，但在國軍這樣特殊的組織中，服從的文化卻仍是必須存在的，因為，國軍許多特殊的任務需要靠絕對的服從才能去執行與完成，例如戰爭及救災。

論題7：擁有榮譽感的成員，能讓任務的執行成效更佳。

瑞士著名的軍事家諾米尼說：「在一個國家裡，那些犧牲自己的生命、健康與幸福，而去保家衛國的戰士，他們的社會地位如果反而不如商人，那麼這國家就一定會是很可悲的。」，孫子兵法：「兵之所恃者，氣也」，軍人的榮譽感下降，也意味著部隊士氣下降，戰力必然受到諾大的損傷，整個國家的綜合國力的提高也必受到影響。

「國家、責任、榮譽」是我國軍人的三大信念，軍人是著重榮譽感的一個組織，成員會為爭取單位榮譽去盡力完成任務，因為任務達成時，成員心中便會產生榮譽感，如支援地方救災任務時，受到災民衷心感謝時，心中會有榮譽感的產生，舉例來說，2016及2017年，研究者服務的單位舉辦第一、二屆技術競賽時，參賽隊伍

為爭取佳績，願意利用自身休假時機先行至競賽場試機，而部分參賽的人員未能在時限內完成裝備故障排除，但仍於競賽結束後自願留在試場企圖完成故障排除，而第一屆總冠軍的單位在第二屆的成績便被其他單位超越，這是榮譽心使然，參賽人員也在這次的競賽中汲取到許多寶貴的裝備修護經驗，對於後續的工作及任務執行上更有幫助，因此，榮譽感能讓任務的達成率更高、執行成效更好。

論題8：組織存在具形式主義文化的成員，會讓其他成員相互仿效，使形式主義成為組織的組織文化，讓某些任務得以執行，降低了任務執行的難度，但卻降低了任務的執行成效。

8.1 組織裡形式主義的行為，讓某些任務得以執行，降低了任務執行的難度，但卻降低了任務的執行成效。

訪談對象 D 員認為，在組織基層的勤務太多，造成成員不得已只能把事情做到一定的水準，而並非故意要做表面功夫(D15)，認為組織裡面作假的行為有時候是為了讓組織的運轉更順遂，例如合格簽證，沒有合格簽證就不能上班，影響更多人的休假，不如發給他假證，讓他能分擔執行基本的勤務(D13)，所以 D 員認為作假的情況不只有國軍部隊有，社會上很多公司也有，部隊的造假只是為了讓任務能夠遂行，是讓組織繼續運作，也避免有些人變成無效兵力(D14)。

訪談對象 B 員認為，因為國軍部隊這個組織有太多非必要的東西與資料，例如宣導紀錄，因為宣導的資料量太大了，常常只能透過傳閱簽名的方式來執行，但因為真的會去看內容的人真的很少，就像作假的方式了(B1)。

就前面訪談對象 D 員與 B 員的內容，發現雖然形式主義在某些角度看起來是負面的或錯誤的作法，但在現今的國軍組織中，不論是成員執行勤務或宣導記錄的執行，卻常常能讓上級交辦的任務順利的被執行，降低了任務執行上的困難度。另外，在訪談對象 B 員的內容中，發現在新科技導入專案組織時的戰力評估過程時，有些長官所要求的操作動作雖然能讓成員重複確認執行步驟，但他認為實際戰備任務執行時，為了時效性，根本時間不夠，那些要求是多餘的，變成一種形式，認為戰力評估應該是為了評估新裝備是否能有效執行戰備任務，而不是去做那些沒意義的動作，這樣像是在演戲給別人看(B14)，對於實際任務執行成效並沒有任何幫助，降低了實際任務的執行成效。

8.2 組織存在具形式主義文化的成員，這些成員會慢慢地讓其他成員相互仿效，而讓形式主義成為組織的組織文化。

訪談對象 B 員認為，作假與表面工夫(形式主義)是每個成員多多少少會做的，因為畢竟沒有人會願意把自己較差的一面呈現出來，會盡量把自己好的那面顯露出來，而把自己差的那面隱藏起來(B2)。

訪談對象 A 員認為，因為領導者只著重表面功夫的態度，讓他開始產生隨波逐流的心態，慢慢地也開始覺得那就只做表面功夫就好了(A4)。

前面 B 員闡述出成員的心態多是因為想把自己差的一面隱藏起來，只顯露出好的一面，所以會出現形式主義，研究者發現，在現今國軍組織裡，有著各式各樣的督檢，督檢的缺失多寡是單位主管績效被考核的參考資料，所以許多領導者在接受督檢時，常常會只將好的裝備陳展出來，或只讓表現較優秀的成員出現在督檢官面

前，然而，領導者抱持著這樣的心態時，如訪談對象 A 員此類的成員會開始覺得只要做表面功夫就好，何必樣樣從裡到外都要做到好，因此，研究者在這裡發現成員之間如果有人作假與表面工夫，會影響到其他成員相互仿照，慢慢地組織裡大部分的成員會習慣形式主義的文化。

第三節 組織文化與任務、成員及新科技導入專案之關聯整合模式建構

壹、「榮譽是軍人的第二生命」，國軍各項戰演訓任務都須依靠每個軍人心中的榮譽感支持來達成，所以在本節中，先探索榮譽感對於國軍任務、成員及新科技導入專案組織這三者間的關聯之影響，再來，再逐一分析其他的組織文化對於這三者的連動影響。

論題9：在榮譽感的影響下，任務、成員、新科技導入專案成為一個良性循環的迴圈，出現任務執行成效提升、執行難度降低、新科技導入專案的預期成效佳、運用成效也佳、成員的素質提高、心態積極正向的情況。

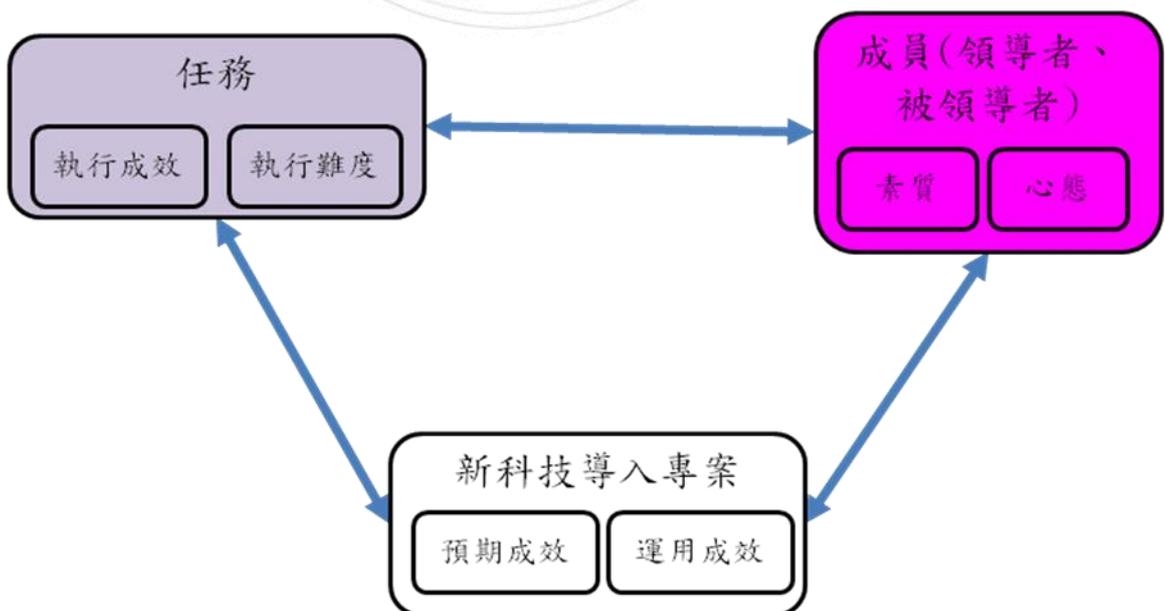


圖7 榮譽感影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖

資料來源：研究者整理

9.1 任務 --> 新科技導入專案 --> 成員 --> 任務

國軍增加了救災的任務(任務的增加)，原本擔負戰備任務的裝備因為裝備特性及使用範圍不同並無法達到救災目的或無法有效支援救災任務，任務執行難度提高後，為了遂行救災任務，具榮譽感的組織勢必引進新科技導入專案，也會讓新科技的預期成效佳，而新科技所帶來的除了任務的遂行，也降低了任務的執行難度，而具榮譽感的成員會認真學習新的科技技術，提升了成員素質及新科技導入專案的運用成效，成員透過學習新的科技技術而遂行救災任務，再提升了自我成就與榮譽感，有了工作的動力，更主動去爭取執行更多的任務，讓任務執行成效更佳。

9.2 任務 --> 成員 --> 新科技導入專案 --> 任務

近年來，救災任務的增加與執行難度的增加，國軍透過既有的設備雖然可以執行任務，但在時效跟效率上卻無法有效的執行「時間就是生命」的救災任務，具有榮譽感的國軍成員會開始尋找新的科技技術，藉以提升國軍設備，讓投入救災工作的任務能夠更有效率與成效。

9.3 新科技導入專案 --> 成員 --> 任務 --> 新科技導入專案

新式裝備的導入，對於成員有提升本職學能的效果，增加了自我自信心與榮譽感，更勇於去擔負更多的任務，讓單一組織所能執行的任務增加了，而在任務增加後，因為人力不變的情況下，也會發現科技裝備性能不足或有更適合的科技技術，進而持續引進新式

科技裝備。

9.4 新科技導入專案 --> 任務 --> 成員--> 新科技導入專案

新式裝備引進組織之後，提升了組織效率，讓單一組織所能做的事更多，亦或是新科技技術的功能，讓原本無法克服的問題被克服了，所以增加了組織執行的任務廣度，而成員在增加任務的同時，為了榮譽感會開始思考是否還有其他更新的科技技術能夠克服或改善現在的作業模式，從而引進更新的科技技術。

9.5 成員 --> 任務 --> 新科技導入專案 --> 成員

有榮譽感的成員會將任務完成的較好，且會從執行任務的過程中，思考如何讓任務執行的更順利更有效率，所以會去尋找適合的新科技來引進組織，而當新科技引進組織時，成員也提升了自我的本職學能，更有自信與成就，更強化了自身的榮譽感。

9.6 成員 --> 新科技導入專案 --> 任務 --> 成員

有榮譽感的成員會自主去學習成長，讓自己接觸更多與自身工作有關的新科技技術，而當他們（成員）發現某些新科技能夠讓組織在執行任務更有效率時，便開始會想辦法將新科技導入專案組織，自然而然新科技的導入提升了任務的執行效率，也增加了任務執行的廣度，成員也會從執行任務的過程中得到信心與自我成就感，強化了榮譽感。

貳、【鄉愿】、【多一事不如少一事】、【得過且過】、【寧爛勿缺】、【土法煉鋼】、【服從】及【形式主義】等組織文化對國軍之任務、成員、新科技導入專案組織的連動影響

論題10：多一事不如少一事、形式主義及得過且過的文化，讓任務執行

成效降低，也讓新科技導入專案的運用成效不佳，更使成員對於新科技導入專案組織的動機與用途產生質疑，使任務無法更有效的執行。

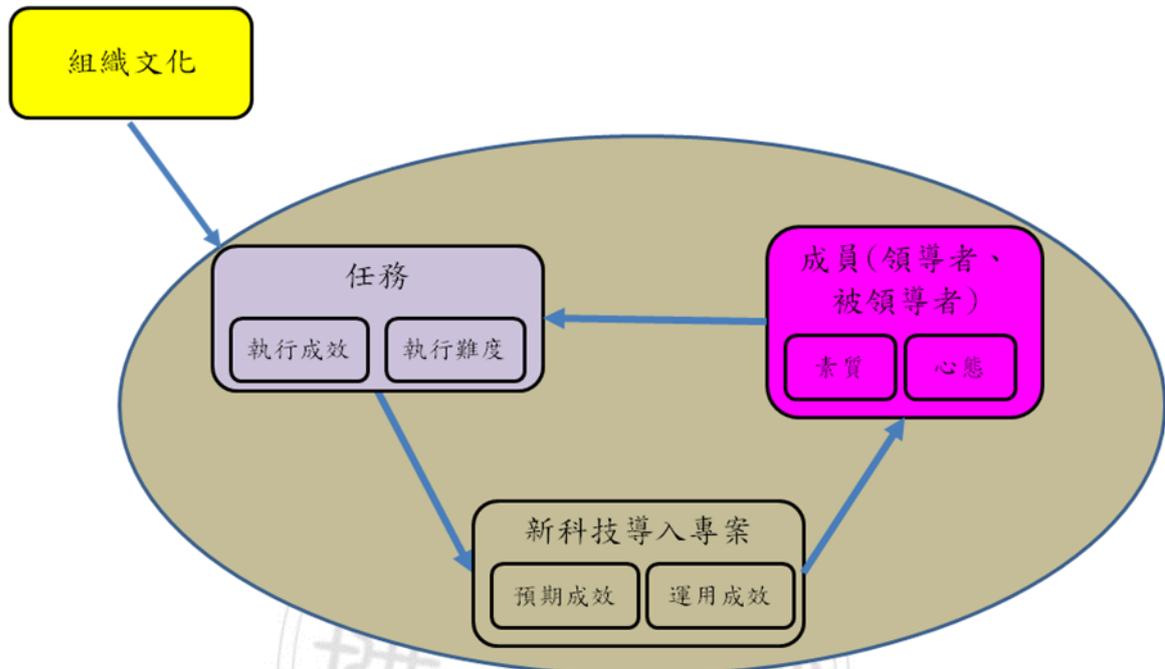


圖8 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 A

資料來源：研究者整理

國軍存在著多一事不如少一事、作假及表面功夫及得過且過的組織文化，一個單位或成員對於任務的增加往往充滿了排斥與逃避，縱使被迫接受(服從)，仍多以僅做表面功夫搪塞，或只求有、卻不求好的成效，導致了新科技導入專案了組織後，執行任務單位擔心長官了解新裝備有更多的功能，然後賦予該單位更多的任務，所以會掩蓋新式裝備既有的功能，無法讓新式裝備發揮其百分之百的功能，降低了新科技導入專案的運用成效，而這樣的現象，讓成員對於新科技產生質疑的心態，是引進的新科技不好呢?還是根本引進新科技對於任務的執行沒有太大的幫助呢?成員對新科技導入專案的成

效產生質疑後，使用新科技執行任務時又無法發揮其運用成效，導致本來原本要藉由新科技導入專案組織來提升任務執行效率的預期情況消失，任務執行成效就無法提升。

論題11：得過且過及形式主義的文化，讓任務執行成效降低，使成員出現困惑的心態，對工作失去熱誠，而降低了新科技導入專案的運用成效，任務執行成效變更差。

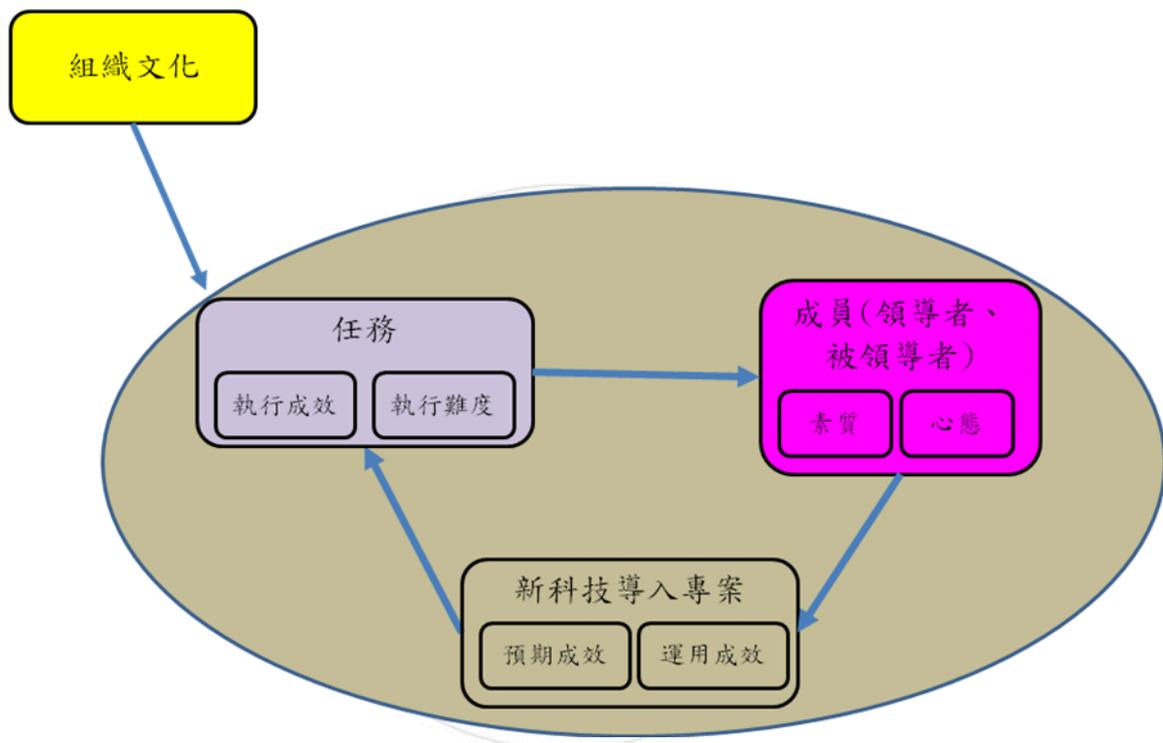


圖9 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 B

資料來源：研究者整理

任務皆有其執行目的與意義，例如，戰備演練或新科技接裝訓練等，但由於組織存在著得過且過、作假及表面功夫等文化，導致任務執行的過程中出現了求有不求好(得過且過)與用假成/績效欺瞞長官(作假及表面功夫)的情況，任務執行成效就降低了，這讓實際執行任務的成員對於自身被賦予執行任務的工作產生困惑的心態，困惑

這樣的工作意義何在，慢慢地失去了對這份工作的熱誠，成員在新科技導入專案後的學習與使用更不用心，新科技導入專案的運用成效便降低了，任務執行成效便會變得更差。

論題12：得過且過、多一事不如少一事、寧爛勿缺、形式主義、鄉愿及服從等文化，降低新科技導入專案的預期成效，也使成員心態變差、學習意願降低，讓任務執行成效不佳，更降低了未來引進新科技的機會，使得任務執行的難度增加。

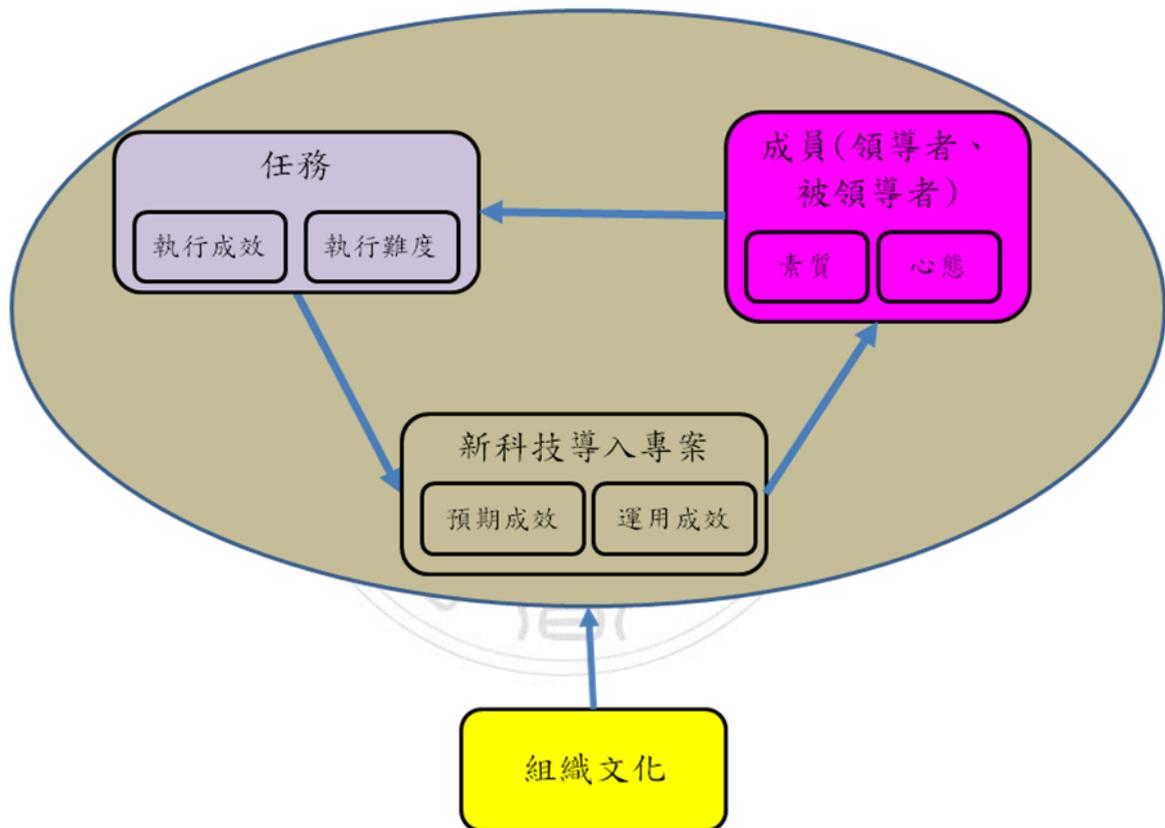


圖10 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 C

資料來源：研究者整理

國軍隸屬於行政院，各項軍事裝備採購均須依循政府採購法的規範，且受限於年度預算編列及軍事投資建案程序冗長，一個軍投建案從構思、規劃、設計、採購到獲得往往需要多年的時間，以本

文所研究內容而言，自98年開始建案程序、101年完成招標及決標，至105年才整個完成驗收及戰備測評作業，期間歷經6-7年的時間，經手的承辦人與決策者更迭了好幾任，由於不同的人有不同的思維，得過且過讓新科技導入專案的驗收不落實、多一事不如少一事使得在新科技導入專案過程中可以解決的問題被擱置、寧爛勿缺讓所獲得的新科技只是為了有而有、作假與表面工夫讓新科技導入專案的應用變的不切實際。

前述的組織文化降低了新科技導入專案的預期成效，而驗收不落實、問題被擱置、為了有而有的科技以及不切實際的應用方式，這些讓實際的科技操作者(成員)學習意願降低，他們會認為：既然這項新的科技問題這麼多且不切實際，又何必浪費時間認真學習呢？

新科技導入專案的預期成效不佳使得成員學習意願低、心態變差，成員沒有辦法有效運用新科技的功能，就沒有辦法有效提升任務的執行效率，本來想藉新科技導入專案組織來提升任務執行成效，而前述的情況，會讓決策者(行政院或立法院)認為對組織投資新科技導入專案是沒有太大意義的，也將使得組織想要導入新的科技更加的困難，增加組織執行任務的難度。

論題13：得過且過、多一事不如少一事、服從及土法煉鋼的文化，降低了新科技導入專案的運用成效，任務在新科技導入專案後執行的成效沒有明顯改善，讓成員對新科技導入專案產生失望的心態，減少了未來引進新科技導入專案的企圖，降低新科技導入專案的預期成效。

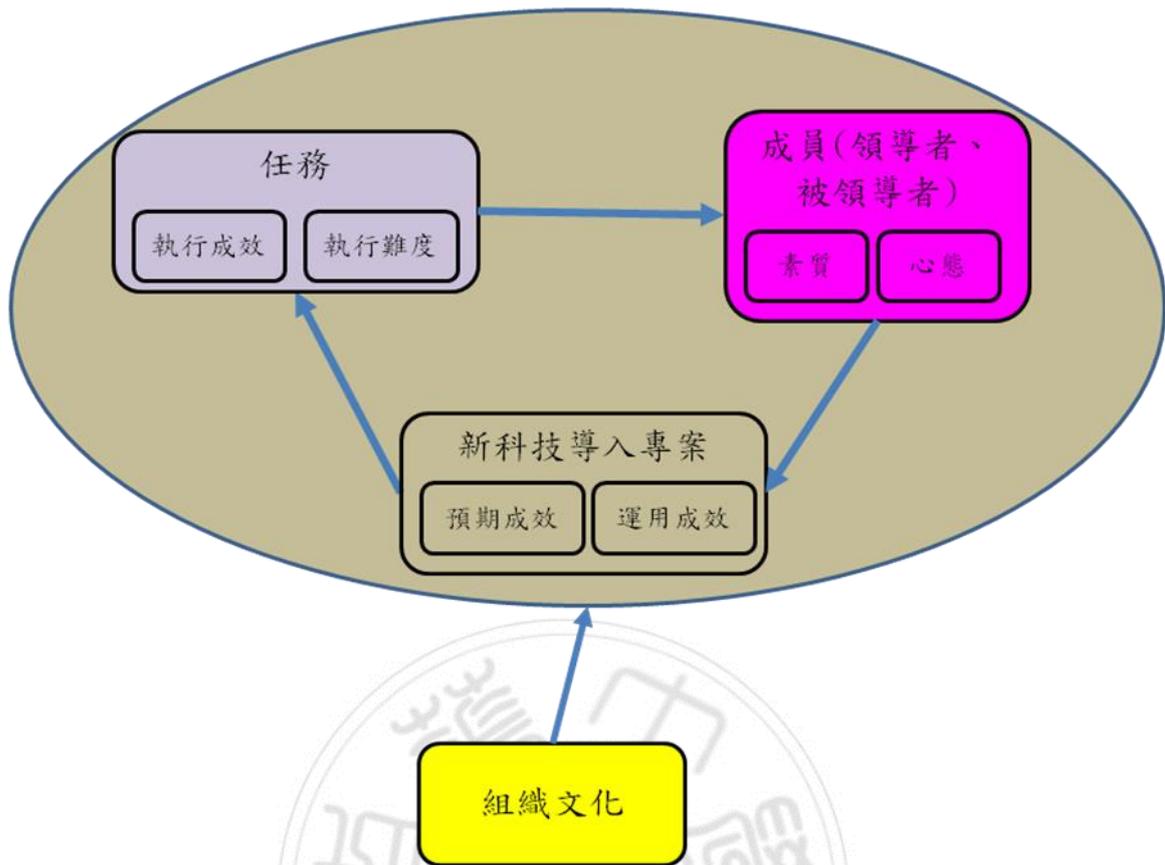


圖11 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 D

資料來源：研究者整理

相同於論題3，得過且過讓新科技導入專案的驗收不落實、多一事不如少一事使得在新科技導入專案過程中可以解決的問題被擱置，而服從與土法煉鋼也阻止了新科技功效的發揮，新科技導入專案的運用成效便被組織文化影響而降低。

驗收不落實會讓任務執行時發現裝備故障、被擱置的問題會讓新科技功能不完全，導致原本預期可以執行的任務無法執行、新科技的功效無法有效的發揮，讓組織還是用效率較差的方式執行任務，任務執行成效沒有明顯改善。

原本成員期待著藉由新科技導入專案能讓任務執行時更有效率、

更輕鬆，但當成員發現實際上新科技導入專案組織所帶來任務執行的成效不如預期的好時，會對新科技導入專案的成果產生失望的心態，甚至因新科技導入專案讓事情變的更多、耗費的時間卻沒變得更少(效率差)，所以排斥新科技導入專案，即使有機會能規劃建議其他新科技導入專案組織，會因為前述情況的經驗，讓組織導入新科技的意願減少，也因此降低了新科技導入專案的預期成效。

論題14：鄉愿、寧爛勿缺、服從及榮譽感降低等組織文化影響，讓成員產生劣幣驅逐良幣的情況，成員素質越來越低，而受到素質低的成員影響，使任務執行成效變差，新科技導入專案的機會也跟著降低，進而讓成員產生失望與灰心的心態。

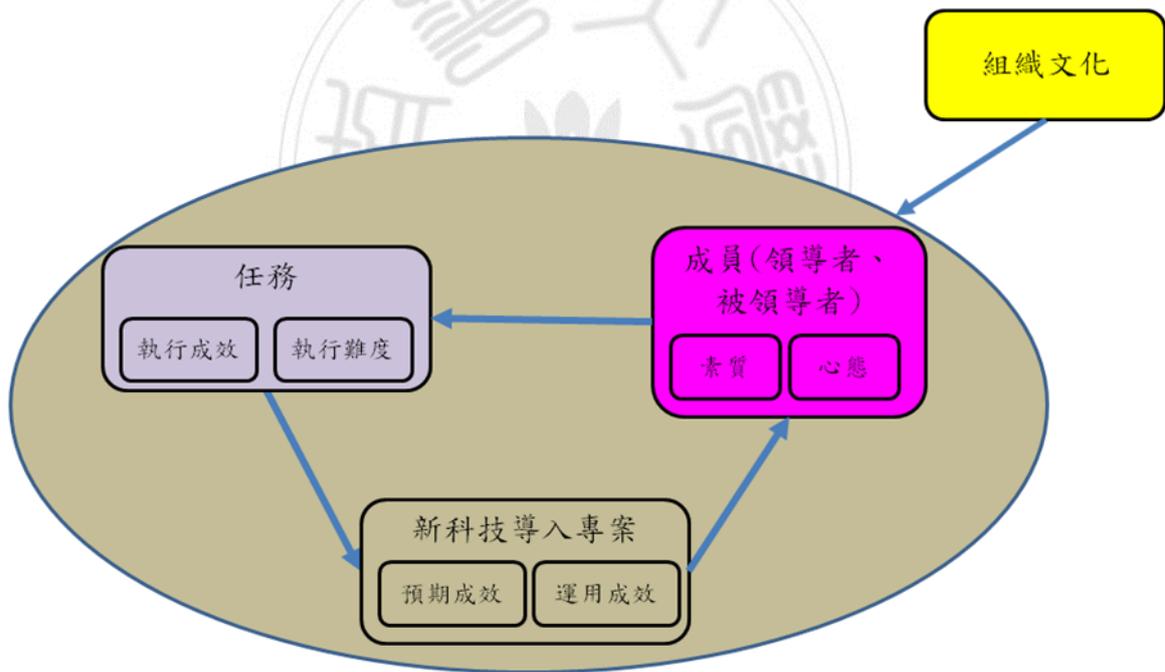


圖12 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 E

資料來源：研究者整理

組織裡鄉愿的文化，讓素質較低或工作態度不佳的成員不會被懲處或汰除，寧爛勿缺的文化，讓組織無法做到汰劣留優，冗員越

來越多，而前述這些成員就是因為服從性低、缺乏榮譽感，所以工作態度不佳，不願認真做事，成為組織中的冗員，一個組織中冗員越多，其他認真做事的人的責任與壓力就會越大，因此，就慢慢地出現了劣幣驅逐良幣的情況，成員素質也就越來越低。

成員素質低落或工作態度不佳時，當任務要執行時，便會出現成員能力不足以完成任務或無法在時限內完成任務的情況，任務執行成效就會變差，也因此會被認為是成員造成任務的低效，用新科技導入專案來提升任務成效的想法就會被忽略。

而新科技導入專案組織機會降低時，原本組織裡期待著藉由新科技導入專案組織來提升任務執行成效或是增加組織能執行任務的成員，對於組織會產生失望與灰心的心態，不願再努力工作或繼續待在組織。

論題 15：鄉愿、寧爛勿缺、服從及榮譽感降低等組織文化影響，讓成員間有劣幣驅逐良幣的情況產生，成員素質變差，進而降低了新科技導入專案的預期成效，任務的執行成效不佳，使成員對於組織產生灰心，劣幣驅逐良幣的情況更明顯。

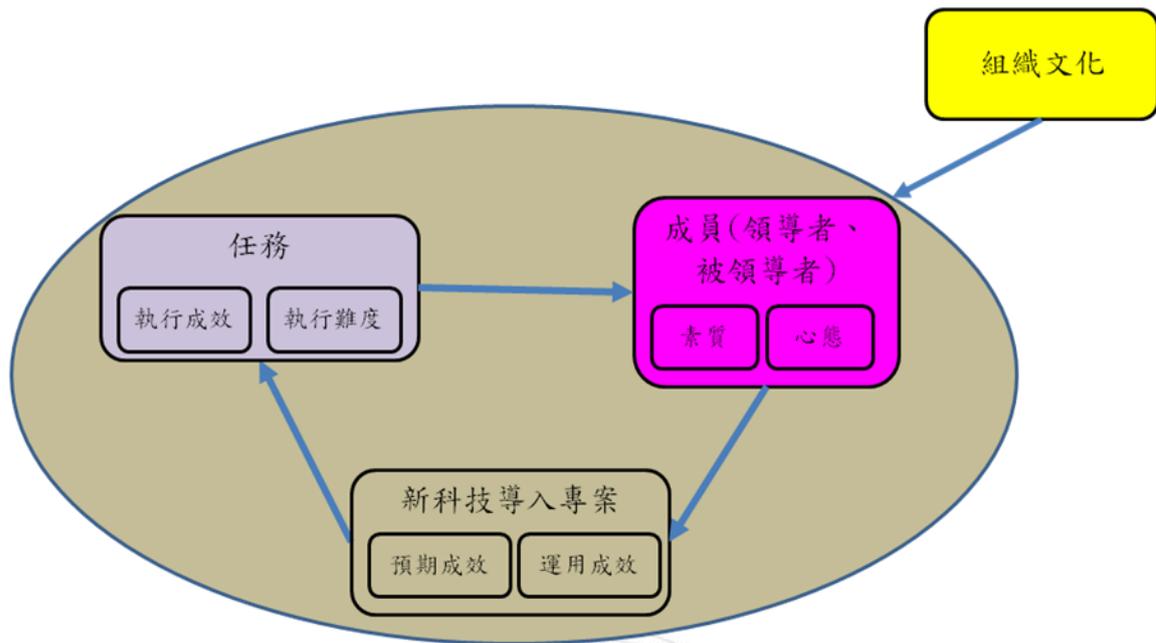


圖13 組織文化影響任務、成員及新科技導入專案關聯圖 F

資料來源：研究者整理

相同於論題5，組織文化讓成員間出現劣幣驅逐良幣的情況，成員素質變差，而素質低的成員較無法提出有效的方法或引進新科技來解決組織面臨的問題，即使素質高的成員想要把新科技導入專案組織，也會因為素質低的成員不了解而有所反對，因此降低了新科技導入專案組織的預期成效。

當新科技導入專案組織的預期成效變差，一旦任務執行時遇到了困難，組織將無法藉由新科技來遂行任務，導致任務失敗或成效不佳，而當一個任務不斷失敗、受阻或成效不佳時，素質較佳的成員開始思考繼續留在組織裡面的核心價值與目的，開始想要離開組織，而慢慢地，留在組織的成員劣質的越來越多於優質的，劣幣驅逐良幣情況更加明顯。

論題 16：任務、成員及新科技導入專案，在不同組織文化的影響，產

生一個循環互動的鏈結，發現在空軍組織裡，任務、成員及新科技導入專案三者彼此息息相關。

綜合前面各論點，在本文所研究的組織裡，雖然有著【鄉愿】、【多一事不如少一事】、【得過且過】、【寧爛勿缺】、【土法煉鋼】、【服從】、【榮譽感】及【形式主義】等不同的組織文化，但不論從任務執行的成效與難度、成員的素質與心態或新科技導入專案的預期成效與運用成效這些不同的角度切入觀察，發現三者間有著如下圖的互動鏈結，看似無相關聯性的任務、成員及新科技導入專案，其實彼此密不可分、息息相關且相互影響。

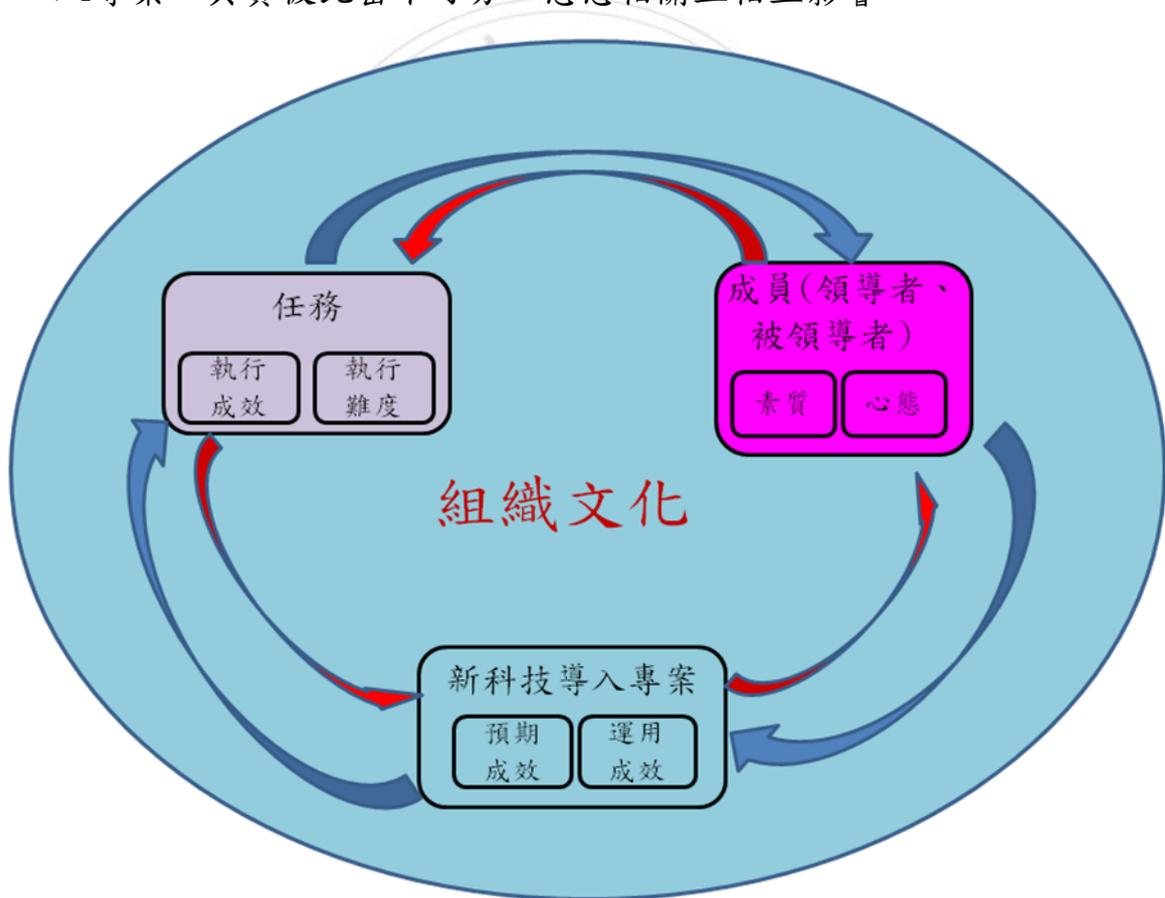


圖14 組織文化與任務、成員及新科技導入專案關聯圖

資料來源：研究者整理

在文獻探討中我們提到李維特鑽石模式是以「Structure」組織、「Task」任務、「Technology」技術及「Human System」人力等四個面向組成，MIT90s 研究模式中以「Structure」組織、「Management Processes」管理程序、「Strategy」策略「Individuals & Roles」任務及「Technology」技術等五個面向，然本研究的四個面向「組織文化」、「成員」、「任務」及「新科技導入專案」相比對於前兩者模式而言，「組織文化」呼應「Structure」、「成員」呼應「Human System」及「Individuals & Roles」、「任務」呼應「Task」及「Individuals & Roles」、「新科技導入專案」呼應「Technology」，而李維特模式的「Structure」亦可解讀為管理制度，在本研究中所提專案管理即是屬於這範疇，相對於 MIT90s 研究模式則為「Management Processes」及「Strategy」，然而本研究實際發現「專案管理」不完全歸屬在「Structure」範疇內，不同於李維特模式，但相同於 MIT90s 研究模式；另外，本研究也發現「專案管理」與「Technology」及「Task」相關聯，與李維特模式相仿，但不同於 MIT90s 研究模式，這些因李維特模式、MIT90s 研究模式與本研究中對於「Structure」、「Human System」及「Individuals & Roles」定義與觀察角度的差異，致使關聯性有所不同。

第六章 結論與建議

第一節 研究結論及貢獻

壹、結論：

一、成員鄉愿的態度造成任務難以執行、新科技導入專案運用成效不佳、成員對組織感到失望，出現消極心態、不認真工作的情況。鄉愿的成員因為工作的態度及負面心理，會影響組織團隊合作與任務的貫徹，甚至改變了成員結構。

(一)鄉愿讓成員有投機心理或不公平的感受，使得組織的命令或規矩逐漸無法被貫徹，提高了任務執行的難度。

(二)鄉愿的成員會讓他所領導的團隊不重視團隊合作，降低了新科技導入專案組織的運用成效與組織進步的動力。

(三)鄉愿的成員讓任務分配不均，使努力的成員越來越不想努力，偷懶的成員越來越偷懶，成員心態越來越消極，開始出現劣幣驅逐良幣的現象。

二、新科技導入專案使任務增加，多一事不如少一事的文化讓成員出現自掃門前雪與排斥學習使用新科技的消極心態，任務無法團隊合作執行，任務執行成效降低，也讓新科技導入專案的運用成效不彰。

新科技的導入增加了組織的任務，加重了成員的工作負擔，成員不願意多承擔工作，原本可藉由新科技導入專案來提升任務執行效率，受到成員的排斥與消極態度影響，成效不彰。

(一)多一事不如少一事的組織文化讓成員自掃門前雪，任務在缺乏團隊合作的情況下，任務的執行成效降低。

(二)多一事不如少一事的組織文化讓成員排斥新科技導入專案或不願認真學習新科技，降低了新科技導入專案組織的機會與運用成效。

(三)多一事不如少一事的組織文化，讓成員產生消極心態，對工作越來越沒有熱忱或選擇逃避面對。

三、得過且過的文化存在於成員(領導者與被領導者)的心態，成員執行工作只求有做、不求做好，對新科技導入專案的規劃及使用亦是先有再說、能用就好，新科技導入專案的預期成效及運用成效降低，也降低了任務的執行成效。

得過且過的文化影響了成員、任務及新科技導入專案，讓原本預期能改善的目標無法收到原本預期的成效。

(一)得過且過的文化，讓任務的執行成效不被重視而降低。

(二)得過且過的文化讓新科技功能無法符合任務實際需求、功能驗測也無法落實、成員訓練成效變差，降低了新科技導入專案組織的預期成效與運用成效。

(三)成員(領導者)存在得過且過的心態，讓被領導者出現相同心態，成員便不認真學習，執行工作交差了事，或是未盡到肩負職位應有的責任。

四、寧爛勿缺使成員整體素質越來越差，且開始出現劣幣驅逐良幣現象，而新科技導入專案的預期成效降低，導致無法獲得較佳的裝備，在成員與裝備都不佳的情況，任務的執行成效降低、執行難度增加。

寧爛勿缺對於成員的結構有明顯的影響，也讓新科技導入專案的品質也會打折扣，讓整個組織許多面向都逐步降低水準。

(一)寧爛勿缺的文化讓成員整體素質低落、武器裝備也無法達到原本預期的效能，任務執行成效便降低，在執行任務時的難度便增加。

(二)寧爛勿缺的文化讓新科技導入專案的規格驗收時妥協，使新科技導入專案的預期成效降低。

(三)寧爛勿缺的文化使近期加入組織的成員素質越來越低落，讓組織開始出現劣幣驅逐良幣的現象，最後，成員整體的素質越來越差。

五、土法煉鋼讓成員對組織感到失望，也讓新科技導入專案的運用成效不佳，但卻讓國軍能迅速執行其他組織所無法執行的特殊任務。

(一)在某些特殊任務上，透過土法煉鋼的方式，能有效且迅速的克服困難或執行工作，而讓任務執行成效顯得高效率且有價值。

(二)國軍組織用土法煉鋼的方式執行任務，導致新科技導入專案組織的運用成效不佳。

(三)土法煉鋼的任務執行方式，使成員對組織感到失望而產生離退想法。

六、服從降低任務執行難度，但讓成員失去自我思考與判斷能力而降低成員素質，新科技導入專案則因被領導者的服從提升了運用成效，但也受部分領導者的影響，導致預期成效及運用成效變差。

(一)服從的文化讓組織中不可能達成的任務變成了可能達成的任務，任務的執行難度降低。

(二)新科技導入專案組織產生新的任務，被領導者因為必須服從命令，才能接受新科技導入專案帶來的影響，讓新科技導入

專案的運用成效更佳；但若領導者不了解或不習慣新科技，服從會讓新科技導入專案的預期成效及運用成效變差。

(三)服從的文化讓國軍產生如學長學弟制的次文化，雖然可能讓成員喪失獨立思考的能力，降低了成員的素質，但因為服從文化的存在，國軍才能完成特殊的任務。

七、擁有榮譽感的成員，能讓任務的執行成效更佳。

八、組織存在具形式主義文化的成員，會讓其他成員相互仿效，使形式主義成為組織的組織文化，讓某些任務得以執行，降低了任務執行的難度，但卻降低了任務的執行成效。

(一)組織裡形式主義的行為，讓某些任務得以執行，降低了任務執行的難度，但卻降低了任務的執行成效。

(二)組織存在具形式主義文化的成員，這些成員會慢慢地讓其他成員相互仿效，而讓形式主義成為組織的組織文化。

九、在榮譽感的影響下，任務、成員、新科技導入專案成為一個良性循環的迴圈，出現任務執行成效提升、執行難度降低、新科技導入專案的預期成效佳、運用成效也佳、成員的素質提高、心態積極正向的情況。

十、多一事不如少一事、形式主義及得過且過的文化，讓任務執行成效降低，也讓新科技導入專案的運用成效不佳，更使成員對於新科技導入專案組織的動機與用途產生質疑，使任務無法更有效的執行。

十一、得過且過及形式主義的文化，讓任務執行成效降低，使成員出現困惑的心態，對工作失去熱誠，而降低了新科技導入專案的運用成效，任務執行成效變更差。

十二、得過且過、多一事不如少一事、寧爛勿缺、形式主義、鄉愿及服從等文化，降低新科技導入專案的預期成效，也使成員心態變差、學習意願降低，讓任務執行成效不佳，更降低了未來引進新科技的機會，使得任務執行的難度增加。

十三、得過且過、多一事不如少一事、服從及土法煉鋼的文化，降低了新科技導入專案的運用成效，任務在新科技導入專案後執行的成效沒有明顯改善，讓成員對新科技導入專案產生失望的心態，減少了未來引進新科技導入專案的企圖，降低新科技導入專案的預期成效。

十四、鄉愿、寧爛勿缺、服從及榮譽感降低等組織文化影響，讓成員產生劣幣驅逐良幣的情況，成員素質越來越低，而受到素質低的成員影響，使任務執行成效變差，新科技導入專案的機會也跟著降低，進而讓成員產生失望與灰心的心態。

十五、鄉愿、寧爛勿缺、服從及榮譽感降低等組織文化影響，讓成員間有劣幣驅逐良幣的情況產生，成員素質變差，進而降低了新科技導入專案的預期成效，任務的執行成效不佳，使成員對於組織產生灰心，劣幣驅逐良幣的情況更明顯。

十六、任務、成員及新科技導入專案，在不同組織文化的影響，產生一個循環互動的鏈結，顯見在空軍組織裡，任務、成員及新科技導入專案三者彼此息息相關。

第十六項結論乃是前述十五項結論歸納綜合時所發現，在不同的組織文化的相互影響下，組織任務、成員及新科技導入專案三者形成了一個循環互動的鏈結關係。

貳、研究貢獻

一、學術上的貢獻：

多數有關組織文化的相關研究均偏重在一般公司的績效，而本研究乃是針對國軍部隊此封閉的官僚組織之組織文化對於任務、成員及新科技導入專案等因素進行探索性研究，個案之情境包含任務執行成效與難度、成員素質與心態、新科技導入專案的預期成效與運用成效等領域。本研究從此個案綜整發現(1)空軍的組織文化(2)發現組織文化對成員、任務及新科技導入專案的影響(3)建構組織文化對成員、任務及新科技導入專案之關聯整合模式，這些結果可作為後續研究者進一步驗證之基礎。

二、實務上的貢獻：

國軍是一個封閉的組織，而任務的達成率是國軍戰力的主要指標，多數國軍高階長官只看任務成果卻不重視可能影響的相關因素，本研究藉由空軍任務、成員及新科技導入專案受組織文化影響的觀察與研究，檢討出組織文化與三者彼此影響互動的相關因素與關聯性，希冀能給予空軍有志之士有省思與參考的機會，在威權官僚的組織體制下，在未來執行類似專案時，除了著墨在提升新科技導入專案的科技性外，更應考量因組織文化所伴隨著對成員心態及任務質變與量變的影響，期能更全方位地去考量並重視與改善每一個可能影響任務成果的因素，有效率地提升空軍的整體戰力。

第二節 研究限制與建議

壹、研究限制：

一、本論文的研究對象為中華民國國軍之空軍部隊，國軍是一個既封

閉又具威權性的組織，本身就有別於其他組織的情況，因此在研究結果之概化上，必然受到限制。

二、國軍是一個封閉的組織，缺少軍方以外的組織或顧問公司之評估與研究資料，因此造成本論文之研究較難援引其他國軍以外單位的研究報告來對照參考說明。

三、本文研究對象為中華民國的空軍單位，研究結果反映空軍之組織文化與特質，但相較於其它軍種(陸軍、海軍、憲兵或聯勤單位等)而言，可能有所差異。

四、本案專家訪談的對象係為與新科技導入專案相關的參謀或基層專案執行層面的人員，亦即並非以高層領導階層的思維或大數據分析來看待國軍組織文化、成員、任務及新科技導入專案之情況。

五、軍方受限於組織特性與文化影響，相關任務成果無法有效呈現與考評，或以更明確的量化方式顯現。

貳、研究建議：

本研究以探索性的個案研究藉由探索國軍組織文化的特性、組織文化對於任務、成員及新科技導入專案的影響，來觀察分析影響任務的各種因素，除了本研究所提出的論題外，亦應尚存在許多其他組織文化與其他影響任務的因素，後續研究者可進一步的探究。

本研究個案係以空軍某通信部隊執行機動通信資訊電子裝備專案換裝為研究對象，後續的研究者可以針對不同單位與專案進行探討，甚至就不同軍種或不同國家的部隊進行研究，以了解同樣是封閉、官僚的組織，在任務執行的限制因素上有何差異！另外，未來也可採量化的方式，將本研究中所提出的論題進一步驗證！

參考文獻

一、中文部份

1. 林東清(2002)，「組織引進IT的互動性架構，資訊管理E化企業的核心競爭能力」，智勝文化事業有限公司。
2. 李永義，「國軍政治思想教育之研究：以軍事社會化觀點」，中國文化大學社會科學院國家發展與中國大陸研究所博士論文，2018。
3. 李元墩，鍾志明，「企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究 - 以台灣地區主要集團為例」，「長榮學報」，第四卷第二期，2001，頁1-18。
4. 李有仁、林耀欽、陳珮涵、鄭江宇、何泰弘、呂德璉、蔡如涵，「台灣大型資訊系統導入與應用之研究—台灣大型資訊系統導入與應用之研究」，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，2007。
5. 余建業，「由軍隊創新論國軍變革」，國防大學國防管理學院決策科學研究所碩士論文，2001。
6. 李世慶、張信興，「軍事社會學」，北京軍事科學出版社(1990)，頁，232。
7. 尚榮安 譯(2001)，「個案研究法」，揚智文化事業股份有限公司。原著：Robert K. Yin (2001). *Case study research: design and methods*, 2nd ed.
8. 柯建安、余一鳴，「軍事社會化的道德形塑與道德認知發展-軍事道德認同導向與社會認同導向」，「復興崗學報」，99期 民國99年，頁83。
9. 張碩毅、洪育忠、洪為璽、張益誠、彭添誠，「以系統生命週期與鑽石模式探討影響企業採用行動商務關鍵成功因素之研究」，「資訊管理學報」，第三卷第十六期，2009，頁91。
10. 張宦民，「組織文化、領導型態、員工工作價值觀與知識分享關聯性之研

究-以TY電纜集團跨國母子公司為例」，長榮大學經營管理研究所博士論文，2010。

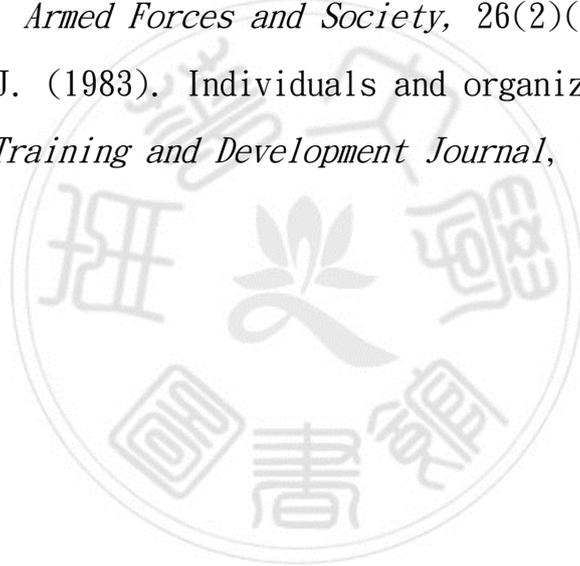
11. 許士軍(1990)，「管理學」，台北市東華書局。
12. 楊亞平、祈永信，「軍事社會學」，南京南京大學出版社(1989)，頁，102。
13. 甄立豪 譯(2003)，「當佛洛依德遇上總裁」，台北市台灣培生教育出版股份有限公司。原著：Manfred K. de V. (2001). *Leadership mystique: an owner's manual*.
14. 詹永能，「影響組織知識移轉因素之探討-以空軍機場雷達換裝案為例」，南華大學資訊管理研究所碩士論文，2008。
15. 鄭伯壘、郭建志(2001)，「組織文化 - 員工層次分析」，台北市遠流出版事業股份有限公司。

二、西文部份

1. Bostrom, R. P. and Heinen, J. S. "MIS Problems and Failures: A Socio - Technical Perspective," *MIS Quarterly*(1:3), 1977, pp: 17-32.
2. Cabrera, A., Cabrera, E. F., & Barajas, S. (2004). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology - driven change. *International Journal of Information Management*, 21, pp. 245-261.
3. Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 1-21.
4. Frank, C. *It takes a soldier: The effects of post-Cold War mili-*

- tary socialization on the identity of West Point cadets.* Ph.D. doctoral dissertation, Syracuse University, (1997). New York.
5. Gregory, N. S., McFadden, C. R., & Gowen, C. R. (2007). Organizational culture, critical success factors, and the reduction of hospital errors. *International Journal of Production Economics*, 106, pp. 368-393.
 6. G. J. Tuman (1983) , *Development and Implementation of Effective Project Management Information and Control Systems* , In D. I. Cleland and W. R. King (ed.) , Project Management hand book.
 7. Herry C. Lucas, Jr., The T - Form Organization, *Using Technology to Design Organization for the 21 st Century*, pp: 43.
 8. Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, pp. 204-230.
 9. Michael S. Scott Morton, The Corporation of the 1990s, *Information Technology and Organizational Transformation*, 1911, pp: 245.
 10. Putnam, L. L., & Wilson, C. E. (1982). *Communication strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale.* In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook*, 6 (pp. 629-652). Beverly Hills: Sage.
 11. Ruchlin, H. S., Dubbs, N. L., & Callahan, M. A. (2004). The role of leadership in instilling a culture of safety: Lessons from the literature. *Journal of Healthcare Management*, 49(1), pp. 47-59.

12. Robbins, S. P., & Barnwell, N. (1994). *Organization Theory in Australia*, 2nd ed, New York: Prentice Hall of Australis Pty Ltd.
13. Robert K. Yin . *Case study research and Application: Design and Methods, Sixth Edition*, 2017.
14. Schein, E. H. (1990). Organization Culture. *American Psychologist*, 45, pp. 109-119.
15. Scott, W. R. *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall, NJ, 1987.
16. Volker, C.F. Duty, honor, country: The social identity of West Point cadets. *Armed Forces and Society*, 26(2)(2000)., p.175.
17. Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The culture match. *Training and Development Journal*, February, pp. 29-36.



附錄一 訪談題綱

- 壹、請簡述您在空軍服務的經歷。
- 貳、您認為我們聯隊裡有哪些組織文化，有什麼影響？
- 參、您與本專案的關聯為何？對於本專案有什麼看法？在執行的過程中有什麼經驗想分享的？
- 肆、您在參與專案的過程中，認為其他的參與者(領導者及被領導者)的心態與想法是什麼？您認為他們的心態與想法對專案成效與任務的推展有什麼影響？
- 伍、您認為這個專案是否成功？成功與失敗的地方在哪裡？認為是什麼因素影響到這個案子的成功與失敗。



附錄二 訪談紀錄 A

訪問時間：105年11月14日

訪問對象：本次專家訪談所訪談的對象為 A 上尉。

訪談重點摘錄：

壹、因為剛下部隊時，就遭到學長的不合理管教，讓他想退伍，但遇到用心的分隊長，情況有所好轉，就對部隊改觀(A1)。

貳、在接觸專案時，前任承辦人很多事都沒做，留了爛攤子讓他接手，雖然時間不夠，但在長官的鄉愿下，也是很順利的通過 IOC(A2)。

參、因為部隊訊息傳遞的落差，且督導長官要的是著重在表面功夫的演練，與他的認知不同，加上單位主官的不諒解，讓他覺得部隊是否已經淪為做表面功夫的單位，而不是以戰備為導向的單位(A3)。

肆、因為對於長官只著重表面功夫的態度，讓他開始產生隨波逐流的心態，慢慢地也開始覺得那就只做表面功夫好了(A4)。

伍、他有接觸過舊型的裝備跟新型的裝備，認為舊的裝備除了簡陋外，還有構型不統一及支援力度很小的問題，而認為新型裝備不但整合了不同型態的設備，也讓人員控制更加方便，但仍希望可在提升設備的性能，因為發現部分設備仍常有故障情況，且合約廠商並無法有好的解決方案(A5)。

陸、在花蓮接裝陣地訓練時，發現部分被領導者因為認為新型裝備與自己無關，導致訓練情況不佳，而領導幹部觀望或不管的態度，加上廠商考核不實，導致被領導者因為專長的隔閡與分界，沒有認真去學習，未來這個任務就無法執行了(A6)。

柒、認為專案接裝成效取決於主官及主管的決心以及投入的力度，且如果領導幹部親身帶領執行，效果會更好(A7)。

捌、在嘉義接裝陣地訓練時，認為領導幹部軍官及士官的積極團結態度，對

於被領導者的學習及任務有明顯的成效，也認為越忙的單位會越團結，而反之，領導幹部鬆散時，被領導者也會隨之鬆散(A8)。

玖、發現組織文化，長官會把無法做好事情的人原本該負責的業務分配給其他人去執行，認為為何長官不叫他做，覺得長官都認為，會做的就做到死，不會做的就晾著，但那些被晾著的最後還是可以升官，導致他想退伍，因為覺得心累(A9)。

拾、在嘉義的分隊長，遇到犯錯會按程序去懲處，不會鄉愿，認為現在國軍很多人鄉愿，最後又因為那些人沒犯大錯，而不得已得讓他們晉升，造成學弟會模仿，惡性循環(A10)。

拾壹、對部隊鄉愿感到失望，認為有一個循序漸進好的循環才會有良好的輪替，也才會激勵後進努力向上爭取晉升(A11)。

拾貳、在嘉義的後期，因為主官不懂得替被領導者設身處地想的態度，讓他與主官產生衝突，且不想待在這個單位(A12)。

拾參、認為跟長官溝通需要藝術，但若有背景或有靠山的話，會讓一些長官有所顧忌(A13)。

拾肆、認為能夠團隊合作的單位比事少輕鬆愉快的單位還要來的讓人留念想待，而部隊的和諧跟能否團隊合作的關鍵在領導幹部的態度，而認同越艱苦的單位會越團結，且領導幹部的態度非常重要(A14)。

拾伍、不同領導幹部的態度與領導方法會讓單位基層人員對於新的任務的學習態度及執行度會有不同的態度，在花蓮，幹部不管，被領導者人就不會去理會新的任務，在嘉義，幹部積極的態度讓被領導者能夠主動學習及參與新的任務(A15)。

附錄三 訪談紀錄 B

訪問時間：105年11月22日

訪問對象：本次專家訪談所訪談的對象為 B 上尉。

訪談重點摘錄：

- 壹、認為造假是因為部隊有太多非必要的東西與資料，例如宣導資料，雖然這些資料有它存在的用意，但因為量太多了，無法真的宣導到每個人，變成只能用放簽名的方式來執行，就像做假的方式了，因為真的去看內容的人真的很少(B1)。
- 貳、認為做表面功夫是多多少少會的，畢竟沒有人會願意把自己較差的一面呈現出來，會盡量把自己好的那面顯露出來，把差的隱藏起來(B 2)。
- 參、認為大部分的長官還是會鄉愿，因為每個長官都想當好人，不想當壞人，且這種情況很難改變，但是他認為有時候該出的手段還是要出，因為領導幹部不是只帶一個人，還有很多人在看你如何處理這些事情，若處理的不好，其他人會失望(B 3)。
- 肆、待退的領導幹部跟擺爛的學長讓他學習更多而成長(B 4)。
- 伍、為了專案順利，上級單位參謀要求驗測在別的陣地執行，雖然他有向上級反映，但仍然請他配合執行(B 5)。
- 陸、在專案執行過程中，因為不同的分隊負責不同的工作，而因為 A 分隊工作的延誤影響到整體的進度，造成兩個分隊的摩擦(B 6)。
- 柒、專案初期(第一年)，雖然有相關的 SOP，但還是有很多小東西沒注意到，上級單位在督導時，並沒有要求全裝備功能戰備測評，也還是稀哩呼嚕通過了驗測(B 7)。
- 捌、因為業務及勤務的影響，因為沒時間，導致專案陣地訓練的課程人越少，而有去上課的人，卻因為接觸新的東西聽不懂也沒有問，只有資深的上士會想去學，因為中下士都在輪班跟出公差，而且單位並沒有注

- 意到合約規範的上課人數，導致後面接裝的單位必須去補齊人數(B 8)。
- 玖、因為廠商只是執行履約，並不會去要求學員要學的多好多深，所以認為訓練的成效關鍵在個人學習心態，而領導幹部並沒有很要求這件事，導致整體來說兩台車接裝後，會的人卻只有一個上士(B 9)。
- 拾、不同地區的單位任務屬性不同，戰演訓較多的單位會讓他覺得比較好，因為比較有機會去觸碰學習(B 10)。
- 拾壹、新的裝備必須透過正式納入原本的合格簽證，才能強迫已經具有合格簽證的人去學習新裝備，因為他們會抱持著我已經有原本的證了，何必去學新的裝備的想法(B 11)。
- 拾貳、認為存在著一種組織文化，認真的人做得要死，別人開心地過，但最後還是得到他想要的，認為公家單位都是這樣，你做的再好再出頭，還是一樣，因為其他不認真的人只要不犯錯，平平穩穩的做事，也是可以穩穩地過，然後一樣升官(B 12)。
- 拾參、認為部隊的人素質差異比一般的公家機關大，因為招考的方式挑不出優劣，且部隊的退場機制比較艱鉅，而部隊又比一般公家機關的工作具危險性，所以常常會因為一個老鼠屎導致整個團隊運作停下來或是運做的很緩慢(B 13)。
- 拾肆、認為 FOC 戰評過程中，長官所要求的那些動作雖然有其道理，為了讓組長再次確認組員清不清楚組員應該做什麼事，但他覺得是多餘了，變成一種形式，尤其，他自己參與過多次的救難任務，在任務執行時，根本時間不夠，沒有那麼多時間去做那些動作，所以覺得戰力評估應該是要評估裝備能否執行戰備任務，而不是做那些沒意義的事，像是演戲給別人看(B 14)。
- 拾伍、認為裝備運用的成效要看領導幹部的態度，因為士官認為他們存在的意義就是輪班跟出公差，很被動，且認為這些情況在這個聯隊是這樣(B 15)。

拾陸、認為單位人不夠、勤務量太大，就算人員有心想去學，卻因為單位任務特性的關係，要輪班又有其他勤務的關係，導致沒辦法去學習，久而久之，產生了多一事不如少一事的想法，那些人會覺得反正沒事不要找我，沒事不要碰，能不學就不學，日子還是這樣過，只有要在關鍵期準備要晉升的才會努力學習(B16)。

拾柒、認為網路上大家說的當兵拿掃把的時間比拿槍多是事實，但因為他高中讀的學校的教育比較軍事化，所以覺得當兵沒有比高中還要操，也沒有比較嚴格，這樣的學生自制力跟約束力比較高(B17)。

拾捌、花蓮的士官因為在同一單位待了很久，對於基地有著一定的人脈與關係，對於領導幹部來說，不見得是好事，因為當領導幹部想去掌控他們時，他們會反彈，變成領導幹部要去適應被領導者(B18)。

拾玖、軍官因為輪調的職務歷練，導致常被趕鴨子上架，什麼都要學(B19)。

貳拾、認為部隊裡面有著許多飯局之類的活動的組織文化，但這些也是為了融入彼此的生活，更了解對方，以達到知兵識兵成效，才能協助他們解決不方便開口的問題(B20)。

貳拾壹、不同的分隊的工作性質不同，但人少的話還是要去支援分攤其他人的工作(B21)。

貳拾貳、不會想退伍的原因是家庭經濟因素(B22)。

附錄四 訪談紀錄 C

訪問時間：105年12月1日

訪問對象：本次專家訪談所訪談的對象為 C 士官長。

訪談重點摘錄：

壹、認為高司單位的參謀的態度若只是交差了事，所訂定的工作或業務的指導會讓基層非常辛苦，本案因為國防部的政策，導致無法使用機動性較高的車輛，而國防部的說法是因為車廂內需要有很多的裝備，所以需要較大的車輛才能符合我們的需求，但是這表示國防部不了解我們真正的需求(C1)。

貳、認為雖然新科技導入了組織，完成換裝並新增設備，但因為長官使用習慣沒有跟著改變，導致新科技導入的成效未如預期，使得新科技導入並沒有辦法帶給組織多大的進步，甚至在某些場合完全派不上用場(C 2)。

參、認為新科技導入的缺點(機動性不高)是因為高司的人對基層需求不了解所造成的(C 3)。

肆、認為組織裡有頭痛醫頭腳痛醫腳的文化(C 4)。

伍、因為組織的裝備不如廠商的裝備，所以在接裝驗測時，只能用土法煉鋼的方式找出問題點，才能要求廠商改正，但是土法煉鋼的修護方式已經慢慢地沒有人會了(C 5)。

陸、認為這一兩年發現組織裡的人都會只針對考試的內容去準備，只要題目稍有變化就沒有辦法答出來，知其然卻不知其所以然(C 6)。

柒、認為單位主官沒有很重視新科技導入，因為主官認為這個任務沒有那麼迫切需要，導致新科技有可能會變成備份而非主力，加上使用者的不習慣，最終，還是回到新科技未導入前的使用模式(C 7)。

捌、認為新科技的性能是因應某些任務而設計的，但長官卻想要它去做原本不是它設計目標的任務，因為新科技額外的功能被長官當做主要功能使

用，結果效果不好，才又覺得它不好用(C 8)。

玖、認為社會媒體的負面報導對於自己會有影響，心情會不好，而對於資淺的組織成員來說，會讓他們覺得既然被說成這樣，幹嘛還要認真做，變成一種惡性循環，而領導幹部則應該要去輔導被領導者，讓他們不受影響，避免影響任務執行(C 9)。

拾、認為領導幹部在一個單位待不久，會容易有得過且過的想法，尤其是在社會對軍人感觀不是很好的氛圍下，大家時間到就會想退伍，更不會把事情做好，這個情況對組織來說是個致命傷，因為這樣的想法不會主動發現問題，預警去解決，只會等問題出現後才開始處理與檢討(C 10)。

拾壹、認為部隊裡面存在著自掃門前雪的情況，缺少了團隊合作，反而事情處理起來的時效更差，在他親身在南沙太平島的經歷中，努力去改善去除大家這種想法後，團隊合作讓做是更有效率，多了時間休息與互動(C 11)。

拾貳、認為現在部隊新進資淺的人員抗壓性不如以前好，主觀意識也強，服從的觀念不強，會提出他們自己的想法與觀點，但有時候所提出的想法卻的確比原本的好，所以領導幹部不能再像以往高壓式管理，需要花更多的時間去溝通，讓資淺的人員能朝領導者所想要的方向去執行(C 12)。

拾參、認為現在的上士普遍存在著，事情有上面的士官長扛著，很多事情就不需要自己去學習，因為學會了就會變成是我要扛著，多一事不如少一事，甚至有士官長缺他們也不見得願意升，除了不想離開離家近的單位，上士也不需要擔負太大責任，所以部隊裡有不少資深上士比士官長還資深的(C 13)。

拾肆、認為在一個單位待久了，因為習慣了現在這個模式，所以不會想要去改變現況，明明可以有更有效省時的方式去處理事情，但因為擔心時間一空閒下來，又得多做其他事情，所以多一事不如少一事，寧可用

浪費時間的方式去做原本較少的事情(C 14)。

拾伍、認為在這個組織裡有種組織文化，做得好不見的有功勞，但是能力越強的人做得越多(C 15)。

拾陸、在競賽中發現，團結性不夠，會導致時間不夠；也發現榮譽心讓參賽人員雖然時間已經結束，仍會想要把題目解出答案(C 16)。

拾柒、認為即使是競賽，還是很多人有著得過且過的心態，或是因為得過且過的心態導致成績不佳，但是認為這些情況，如果領導者有重視就會改善或不存在(C 17)。

拾捌、在支援台東風災的過程中，看到支援的人因為害怕被媒體拍到休息的情況影響社會觀感不佳，連坐下稍微休息都不敢，也影響到領導者下決策的決心(C 18)。

拾玖、認為人力的不足造成部隊對於任務的執行只著重在主要任務及裝備，次要任務及裝備就會被忽略(C 19)。

貳拾、認為領導者若有去要求被領導者，新科技導入才會影響基層，而對於基層來說，少一個裝備就少一個任務，所以某些角度來說對基層沒有新科技是好事，但對於整個組織來說就少了一個運用手段，且有新的科技導入組織，對於組織才會有新的進步的動力(C 20)。

貳拾壹、認為政府的政策，如年金改革，降低了自己未來生活的品質，也降低自己繼續在組織裡面服務的意願，而很多軍校同學跟以前的同事因為認為組織裡面的工作很多鳥事，也都會因年金改革而勸他退伍(C 21)。

貳拾貳、精進士官制度的美意在空軍無法體現，在空軍來說，士督長因為是專業班長晉升，考量因素也端看其專業能力，但也許專業可以，但領導不見得適合，尤其大部分的長官會讓士督長除了領導外，仍要去支援原本專業的事，在一人無法分飾兩角的情況下，事情就沒辦法處理得很好，也會讓這個士督長的職位變得沒人願意去當(C 22)。

貳拾參、認為一分錢一分貨，得標商用低價標到案子，當然只會交出相對應的裝備，無法給我們原本期待的裝備(C 23)。

貳拾肆、認為介於領導者與被領導者間還有一類人稱之為次領導者，次領導者在管理被領導者時，並沒有領導者的思維，沒有辦法與被領導者有良好的溝通，對於現在普遍抗壓性較差的資淺人員而言，就會出現家長來部隊關切或找民意代表關切的情況，變成領導者也要去教育次領導者，不然光是處理這類事情的訪談就無法去執行原定的任務了(C 24)。

貳拾伍、認為任務型態的不同，新科技導入所被應用的功能不同，甚至被忽略，例如台北復興航空空難事件，因為地型關係，新的裝備無法發揮功效(C 25)。

貳拾陸、在部隊裡面因為習慣而停止改變會讓他對於改變感到害怕，卻因為職務歷練到了另一個單位，反而讓原本的看法改變，原本想20年到就退伍，現在開始認為自己不夠資格退伍，因為沒有辦法去適應身邊環境的改變(C 26)。

附錄五 訪談紀錄 D

訪問時間：105年12月1日

訪問對象：本次專家訪談所訪談的對象為 D 士官長。

訪談重點摘錄：

- 壹、認為新科技導入對於原本沒有接觸這個任務的工作中心衝擊最大，因為原本人員就少，新科技導入後，新增了任務，就必須派人執行，然後就會造成輪班人力變的更少(D 1)。
- 貳、認為現在進來部隊的年輕人不是為了榮譽，而只是為了賺錢，然後覺得辛苦就不想做了，這樣的心態對於部隊很不好，因為部隊培養一個人需要花很多心血，但他覺得苦就離開了(D 2)。
- 參、認為上一次新科技導入組織造成裝備大增，但人力卻因為政府政策精實案被縮減，導致人員要一直學習新的東西，這一次新科技導入時，裝備及任務都增加，但人員一樣沒增加(D 3)。
- 肆、認為礙於人力不足，新科技導入讓能去接觸學習的人有限，除非自己很有熱誠去學習，不然幾乎都是半吊子(D 4)。
- 伍、認為工作中心總機的編制畸形，導致沒有人員補充來源，中士需要由別的專長的下士轉任過來，但那些轉任過來的下士在之前又不願意去先學習總機的裝備，導致過來以後，發現裝備太多學不來就覺得辛苦(D 5)。
- 陸、擔任技評官的過程中，認為單位裡部分學長會存在著自掃門前雪的想法，認為那不是單位的事為什麼不先把單位自己的事顧好，卻跑去當技評官(D 6)。
- 柒、認為修護工作需要經驗的累積，現在的學弟單純只是懂得考試拿合格簽證、按照步驟要領做，當發生故障時，會不知道怎麼處理，只能依靠學長處理(D 7)。
- 捌、認為長官會一直找會做事的人做事，會把好用的人放在艱苦的單位，普

通的放在輕鬆的單位，但是，那些在輕鬆的單位的人還是可以靠著其他非專業的事務來得到重用，而幫上級單位做事的人，自己的單位卻不會給獎勵，只能等上級單位給獎勵，這樣的情況會讓人不願意去幫上級單位做事(D 8)。

玖、認為組織裡面需要該嚴厲時就要嚴厲，若是鄉愿，會讓其他人有樣學樣，沒人願意辛苦努力做事(D 9)。

拾、認為當軍人就是榮譽責任，現在的人進來當軍人都只是為了錢，真的打仗沒人會願意衝出去，且認為現在的部隊太民主，學長學弟制勢弱(D 10)。

拾壹、認為長官的態度決定是否鄉愿(D 11)。

拾貳、認為現在的部隊，有吵的人就有糖吃，沒有吵的就什麼都沒有，外面的公司因為主管有著決定你工作是否繼續的權力，反而不會出現下屬對長官說話不客氣的情況，但在部隊卻越來越多這樣的情況，而要處分那些頑劣份子卻是要領導者花很多的時間跟精力做很多資料，可是到最後可能因為更高級長官的鄉愿，讓這些領導者的努力付諸流水，而被人看笑話，久了，領導者沒有威信，沒人會願意服從(D 12)。

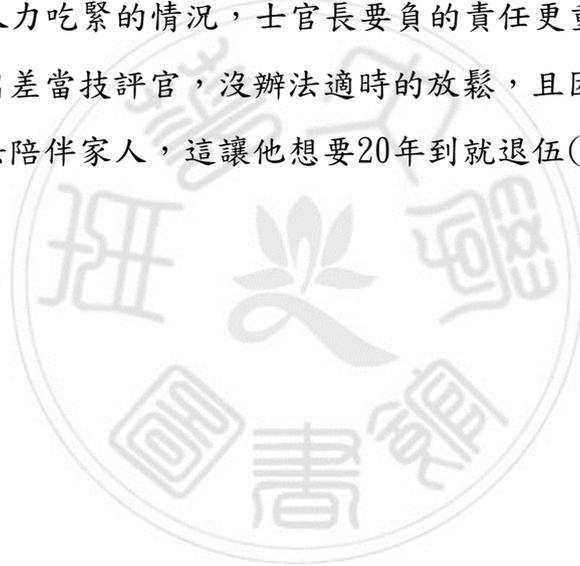
拾參、認為部隊作假有時候是為了繼續讓部隊的運轉順遂，例如合格簽證，沒有合格簽證就不能上班，影響更多人的休假，不如發給他假證，讓他能分擔執行基本的勤務(D 13)。

拾肆、認為作假不只有部隊有，社會上很多公司也有，且認為部隊的作假只是為了讓任務能夠遂行，並沒有危害人，而是讓這個團隊繼續運作，也避免有些人變成無效兵力(D 14)。

拾伍、認為因為基層的勤務很多，造成大家不得已只把事情做到一定的水準，並非故意要得過且過或是做表面功夫(D 15)。

拾陸、認為部隊應該要寧缺勿爛，因為爛的進來會影響到其他用心的人的工作心態，但是現在的國防政策卻是寧爛勿缺，且因為沒有好的退場機

- 制，這樣的情況已經造成基層部隊幹部的困擾及工作的負擔(D 16)。
- 拾柒、認為台灣社會會拿著放大鏡去看軍人在做什麼，整個台灣軍人地位很低(D 17)。
- 拾捌、認為新科技導入組織增加了成員學習的負擔，因為裝備太多、人力不足，學習的時間不夠充分，但卻要成員能夠上手，這樣趕鴨子上架，降低了成員的學習意願(D 18)。
- 拾玖、新科技導入組織讓人力不足的單位的成員覺得辛苦，尤其是總機編制不足，其他專長又不願意主動交互訓練，要學的新裝備太多，大家就多一事不如少一事，或是推來推去，得過且過(D 19)。
- 貳拾、認為現在人力吃緊的情況，士官長要負的責任更重，還隨時要支援輪班，還要出差當技評官，沒辦法適時的放鬆，且因為職業軍人很多時間都沒辦法陪伴家人，這讓他想要20年到就退伍(D 20)。



附錄六 訪談紀錄 E

訪問時間：105年12月8日

訪問對象：本次專家訪談所訪談的對象為 E 士官長。

訪談重點摘錄：

- 壹、在接裝的過程中，中隊主官認為這是某個分隊自己的事，沒有協助統籌，造成分隊工作壓力吃緊(E 1)。
- 貳、認為領導者不重視的態度，讓新科技導入的學習成效只侷限於部分成員身上，其他成員只是派公差性質，且會造成分隊之間的隔閡，但若領導者重視，居中協調，那麼這些隔閡就會不見(E 2)。
- 參、認為部隊裡有著學長學弟制的組織文化(E 3)。
- 肆、認為被領導者如果想要爽，遇到比較認真的領導者，就會覺得很痛苦，但是這些被領導者往往不會去檢討自己本分做好沒，只會怪罪領導者要求的太多(E 4)。
- 伍、認為部隊的長官因為怕事，也存在著多一事不如少一事的態度，對於懲處都會盡量去避免，但是法制官曾說，懲處是要鞏固主官的領導統御威信，調查清楚之後再懲處，若沒調查清楚就懲處，後面被權保會推翻了，就會影響到主官的領導威信(E 5)。
- 陸、認為因為部隊有著學長學弟制跟階級制度，如果領導者鄉愿，認為學弟就不能升官的比學長快，那麼學弟就會開始學著變爛，跟同酬不同工的意思一樣，會覺得幹嘛做的那麼辛苦，久而久之，部隊就會變的很糟糕(E 6)。
- 柒、認為新科技導入組織時，被領導者對於新裝備是排斥的，因為有著同酬不同工、多一事不如少一事的觀點，認為為什麼我要多學那麼多裝備，這些只能靠領導者去輔導協助導正心態，才能讓科技導入組織成效更好(E 7)。

- 捌、認為不同的單位在新科技導入的任務分配也會有所不同，這些有好有壞，好處是都是同一群人做不會有紛爭，壞處是，本來該學的人沒學到，一旦調動單位之後，會發現自己跟不上其他人的腳步，就會開始出現排斥或想退伍的心態(E 8)。
- 玖、認為領導幹部心態如果積極，對於新科技導入組織的成效會有正向影響，若沒，則會有負向影響(E 9)。
- 拾、認為組織政策的訂定會影響新科技導入組織的成效，例如合格簽證的訂定，將新裝備納入就能迫使成員去學習新科技(E 10)。
- 拾壹、認為領導者若無知無能，對於上級政策有所不清楚，這樣會造成被領導者對於政策的不諒解與誤會，也會讓次領導者感受到失望，覺得領導者該去協助次領導者及被領導者面對及解決問題，而不是聽單一方面說法而貿然下決策(E 11)。
- 拾貳、認為領導者應該凡事要公正，不應是鄉愿直到有人要告才要處理，且也應該考量犯罪人的心態去衡量懲處的輕重(E 12)。
- 拾參、認為身為國軍的一分子，對於軍中發生不名譽的事感到丟臉，這些事不但造成社會大眾對軍人形象的誤解，也會影響到自己的心情跟家人被社會其他人異樣眼光的看法(E 13)。
- 拾肆、認為領導者若落實考核會讓國軍越來越好，但若鄉愿考核，則對那些工作認真的人會有影響(E 14)。
- 拾伍、認為以前的徵兵制因為義務役士兵來到有階級制的環境，多少會有所恐懼，因此做事就都很謹慎認真，而現在募兵制所招進來的志願役士兵多半是因為家裡缺錢才來，且因為沒有接受過軍校的教育訓練，自我意識較重，大多以自身利益做考量，不會以團隊組織利益為優先(E 15)。
- 拾陸、認為現在國防部的募兵政策是寧爛勿缺，且為了提高入營率，不斷的放寬考試條件，把量弄夠弄大了，再去挑優的，但他認為既然政策訂

- 了考試制度就應該貫徹到底，而不是為了提高入營率去降低標準或取消考試，這樣頭痛醫頭，腳痛醫腳，只會讓志願役士兵看笑話(E 16)。
- 拾柒、認為領導者鄉愿的做法有時候反而沒辦法獲得被領導者的諒解，反倒會讓被領導者認為領導者怕事，甚至覺得是不是領導者違法(E 17)。
- 拾捌、認為部隊裡面會有做假的情況是源自於鄉愿，是領導者鄉愿包庇被領導者所造成的，因為領導者不要求被領導者去執行該做的工作，例如每週該做的卻放任變成每月做，養成習慣後就變成造假，認為如果領導者有認真督導被領導者執行這些，就一定不會有造假的情況(E 18)。
- 拾玖、認為最高領導者若鄉愿，那麼整個部隊就會鄉愿，且認為領導者應該正視這件事，不然第一個犯錯的沒被處分，第二個也沒被處分，那麼大家都不會遵守規定(E 19)。
- 貳拾、認為領導者若鄉愿，沒有重視落實執行，甚至因為鄉愿而朝令夕改，那麼次領導者也無法有所依據去要求被領導者，最後任務就會失敗，反之，若領導者有決心跟企圖心落實執行，次領導者無後顧之憂，被領導者也才能更落實去執行(E 20)。
- 貳拾壹、認為家庭很重要，要先把工作做好才有經濟能力能把家庭安頓好(E 21)。
- 貳拾貳、認為國防部體測的政策或許導致很多人才的流失，但是也認為適者生存、不適者淘汰，如此的政策也不是不好的方法(E 22)。