

政黨組織變革與組織定位調整之研究 —以中國國民黨為案例

陳政忠^{*}、陳振祥^{**}、黃旭男^{***}

摘要

組織在面對內外部環境變遷時，及時透過組織變革予以因應，實為維繫組織效能之關鍵所在。然而組織變革為一複雜的管理議題，以組織變革理論探討組織定位調整，對政黨發展有其重要性。組織演化觀點的「中斷均衡」(punctuated equilibrium)論點，認為組織遭遇環境重大變遷時，組織也需要進行大幅度的組織變革活動，然後持續進行組織構成要素的演化改進，是維持組織與環境最佳匹配的做法。本研究針對中國國民黨面對政治環境的激烈變遷時，探討其對於組織定位調整與推動變革的相關議題，以訪問資料進行探索性的驗證，結果顯示國民黨之組織變革與組織定位調整符合「中斷均衡」論點。另外，組織變革之文化慣性對政黨組織之變革行為產生較大的阻礙，而需推動組織學習與採取較大幅度的組織變革活動，較能克服文化慣性對組織變革的抗拒。本研究對政黨進行組織變革與組織定位調整，具有政策制定上的涵義，對政黨組織與變革管理之相關後續研究，有拋磚引玉之效果。

關鍵詞：政黨組織、定位調整、組織變革、中斷均衡

* 銘傳大學管理學院高階經理碩士專班，台北市議員。

** 銘傳大學企業管理學系副教授。

*** 銘傳大學管理研究所副教授兼所長。

壹、前言

政黨，係依據人民團體法成立的政治團體，並以共同民主政治理念，協助形成國民政治意志，促進國民政治參與為目的，由中華民國國民組成之團體（人民團體法第 44 條）；政黨之成立，係以推薦候選人參加公職人員選舉為目的而成立的組織（第 45 條）。所以，依據人民團體法的規定，政黨組織的成立目的，就是以協助形成國民政治意志，促進國民政治參與為目的。因而，政黨組織的成立，係以國民政治參與為導向，並以明確的政治理念作為號召社會大眾參與的基礎。所以，政黨組織的構成，並不同於營利事業組織，營利事業組織係透過所有權結構為組織運作之權力與治理基礎，進而展開相關的活動以實現組織目標。政黨組織的形成，需要以共同的政治理念為基礎，匯集社會大眾之參與，並藉由擴散政治理念之相關活動來爭取民眾的支持，進而取得參與政府施政之機會。因而，政黨組織之構成要素與運作形式，迥異於一般的營利性組織。

通常，政黨組織之構成，係以參與該政黨運作的成員為基礎，以政黨成員之間的互動關係模式為架構，建構成為政黨的組織架構、作業程序、與組織文化等有助於擴散政黨理念與獲得民眾支持的組織體。政黨組織的運作程序，係指政黨成員制定決策與付之實行的過程；此一過程涉及政黨運作的權力結構，例如政黨組織之中央黨部與地方黨部之間的權力配置架構，將直接影響到政黨之組織結構形態。依據政黨成立的目的，政黨的權力基礎，可能來自於擁有影響民眾政治理念的主張者、或是來自於擁有民意基礎的決策者、或者一群擁有類似政治主張的群體；這三類型的權力，都因為擁有足以影響民眾行為的力量，而引導非特定之民眾形成一致的政治意志，進而逐步實現政黨的政治理念。因而，政黨組織的權力結構，可以依據權力分布狀態，區分為中央集權式、地方分權式、與派系聯盟式等三類。這三種形式的權力分布狀態，會影響政黨成員之間的互動關係、決策制定、決策施行之形態與效益。

定位（position），係指任何組織為達成使命與目標的核心主張（Porter, 1996）。一般營利事業選擇其市場定位（market position），目的在於有效促成

營利事業之產品服務與廣大消費者之間的溝通與對話，以提升營運績效（Morgan, Strong and McGuinness, 2003）。任一組織，能夠成立並被社會大眾接受，必然有其存在的價值，也就是該組織所扮演的角色；美國在遭受到 911 恐怖攻擊之後，美國政府成立國土安全部來負責「協調、整合、與理解國家策略來對抗境內恐怖攻擊活動」，清楚的說明新設立的單位，是以境內各相關單位之「協調、整合」，為處理境內任何可能的恐怖攻擊之途徑；亦清楚的說明該部門明確的組織定位（Peters, 2001）。實際上，任一組織之成立與存在，都有其目的與宗旨；不過由於實現組織目標之途徑是多元化的，因而組織需要以更明確的核心主張來確立行動展開的主軸，並藉由核心主張與社會大眾溝通交流，確立該組織所扮演的角色與功能展開的方向（Miles and Snow, 1978）。

可見，政黨為達成組織目標，也需塑造獨特的組織定位。雖然人民團體法第 45 條規定，政黨係以推薦候選人參加公職人員選舉為目的，但是候選人的推舉制度不同，加上政黨運作方式不同，會形成政黨組織定位的差異。所以，政黨組織定位之設定，是實現其成立宗旨、推廣其政治理念、與促成國民政治參與的核心主張。不同政黨面對不同的政治環境，需要透過不同的政黨組織定位來推動相關的政黨活動；因而，政黨組織定位，需要配合外在的政治環境變遷而進行必要的調整（葉淑媚，2000）。實際上，政黨權力的來源與組織結構之構成、運作形態，都可能受到政治環境變遷的影響；因而，政治環境變動對政黨之組織定位與運作，都有所衝擊；調整政黨之組織定位，是因應環境變遷的對策。

中國國民黨（以下簡稱國民黨）的政黨組織定位，因為長期在台灣扮演執政黨的角色，黨務運作與政府部門的運作乃被模糊化，國民黨的各地黨部甚至成為探查民情、輔佐施政、及協助解決民眾問題的機構。不過，隨著動員戡亂時期結束，人民團體法明定政治團體成立的要件，各式政治團體與組織紛紛成立，形成政黨競爭的局面；加上國民黨在西元 2000 年的總統大選中失利，進而失去掌握政府施政的行政權，轉變成為以監控政府施政作為的在野黨。面對此一重大的環境變遷，國民黨的組織定位需要進行調整，以維繫基本的政治主張與功能。在 2000 年總統選舉後國民黨成立的改造委員會，擬定五大改革方

向，包括：一、落實黨內民主；二、結合民意主導政策，落實黨的運作；三、爭取年輕人的認同，培訓黨務人才；四、重塑國民黨形象；五、妥善處理黨產和黨營事業。然而國民黨在過去四年多，似乎仍未有煥然一新的氣象，2004年的總統大選中再度失利，此究竟是隱含國民黨並未採取重大組織變革活動，或顯示政黨組織之組織變革，與一般組織面對環境變遷所推動的組織變革行爲，有顯著不同？是否因為政黨組織的結構與文化慣性之構成要素迥異於一般組織，導致政黨組織推動組織變革之推力與阻力構成有所差異，而不利於組織變革之推展？乃興起本研究之動機。

由於組織定位調整，係屬於決策層次之組織宗旨、使命、目標的調整，而導致組織文化、人員能力、組織結構、運作程序、與關鍵任務等項目，也需配合調整（Tushman and O'Reilly III, 1996; 1997）。依循演化觀點討論物種進化的「變異－選擇－留存」（variation－selection－retention）之基本架構，Eldredge and Gould（1972）提出的「中斷均衡」（punctuated equilibrium）論，可以解釋組織變革之中斷演化現象（Gersick, 1991）。所謂中斷均衡意指漸進變革的過程中，會穿插一些不連續的階段，此時依靠逐步變革將走上滅亡，必須重新建構組織以適應新環境，才能通過選擇而活存下來。實際上，組織變革前後的各項組織運作要素之間的均衡性，是維持組織有效調適外部環境變動與競爭力的關鍵（Tushman and O'Reilly III, 1996; 1997）。由於每一組織的運作或變革過程，必然受到歷史因素的影響；組織進行定位調整，除了考慮因應外部環境變化之外，更需要考慮組織之各項構成要素之運作，對於執行新組織定位之可能性，並據以進行必要的調整。

由於政黨組織憑藉其政治影響力，透過參與各式選舉而影響到政府的施政方向與資源配置，進而影響到各式利益團體的活動。所以，政黨組織擁有的資源條件迥異於一般組織，可能因而影響到組織變革的展開。另外，政黨組織的運作方式，可能與許多政黨外圍之政治組織進行互動式的利益交換，而形成較高的結構慣性來限制組織變革的進行。再者，政黨組織的運作形態，受到過去長期的作業習慣等因素的影響，而可能形成較高的文化僵固性，也限制組織變革的推展。本文係以國民黨面對重大的內、外部環境變遷，面臨需要推動組織

定位調整為主題，探究政黨組織在進行組織變革過程中，主要的組織變革動能之來源為何？是否出現阻礙變革的力量？以及既有的組織運作形式在進行組織變革之過程中，是否能夠維持均衡運作？由於國民黨在 2000 年失去執政權之後，所推動的組織改造並未在 2004 年贏回總統選舉，此固然難以全然歸因為過去國民黨不積極推動組織變革活動，然而本文對於政黨組織推動組織定位調整之組織變革予以探討，有利於深入解析政黨組織進行組織變革過程中可能存在的現象，對政黨從事組織變革將可獲得有用的參考資訊。

本文以下將針對組織變革之相關文獻進行討論，說明組織變革過程中，推動組織定位調整之推力與阻力構成因素、組織定位調整之後的組織運作架構再均衡之過程等議題，並提出本文關切的研究假說。其次簡述國民黨近年來之組織改造大要，並說明本文之研究設計，再針對所蒐集之資料，加以解讀、分析、與討論，進而提出有關於政黨組織定位調整之相關論點。

貳、理論背景與研究假說

一、組織變革與組織定位調整

組織變革，係指同一組織的運作形式與狀態，在兩個不同時點上出現結構性變異的現象（Barnett and Carroll, 1995）。至於組織變革的推動力量，可能來自於外部環境的技術創新而對組織運作造成衝擊，以致於組織需要進行調整（Tushman and Anderson, 1986）；或者因為外部之社會、文化、政治環境調整，而促使組織進行必要的組織變革活動（Jones, 1995）；或者因為組織的營運績效未達成預期目標而導致高階經營團隊更迭，也會促成組織變革活動的展開（Barnett and Carroll, 1995）。

組織，用以匯集不同專長能力的人力資源，分別執行各項行動，以達成組織目標的管理機能（Jones, 1995）。組織，必然以為了達成特定目的而成立，並為解決達成目標所遭遇的問題，而安排必要的行動；然後，有效率的匯集各式專長能力之人才，展開各項活動；並且促成各式專才之間的緊密溝通協調，進行能力整合。簡言之，組織是由目的、行動、人才、協調等項目所建構而成

(Nadler and Tushman, 1997)。組織的構成，依據組織成員不同的職能專長，可區分為領導小組、管理層級、作業人力、技術幕僚、與行政幕僚等五類 (Mintzberg, 1983)。不過，組織之構成，係基於達成目標所需執行的活動，而引導出不同能力專長的人力需求，與必要的工作指派等事項。為順利達成組織目標，人力與行動之間的匹配，通常都是透過專業分工、部門整合、職權分布、與協調機制等四項組織活動，進行緊密而有效的搭配。在眾多的行動事項中，部份對於達成組織目標產生關鍵性影響的任務項目，需要特別加以重視；另外，組織成員的價值觀、使命、工作方式等環境因素，對於各項工作的順暢進行與否，也帶來重要的影響。所以，部門層級、人員能力、關鍵任務、組織文化等四者，被視為組織構成的四大要素 (Nadler and Tushman, 1992)。實際上，關鍵任務是達成組織目標的重點工作項目。由於工作事項眾多，而且都具有影響目標達成的效果，因而，透過作業程序來引導各項作業之進行次序，以確保可獲致預定的成效 (Davenport, 1993; Hammer and Champy, 1993)，並且構成組織的一部份 (Pentland and Rueter, 1994)。因此，本文將以描述部門層級的組織結構、與作業程序、人員能力、組織文化等四項，做為描述組織之四大構成要素。

組織變革，就是將這些組織構成要項，透過各種手段而讓其在不同時點上，出現鮮明變異之現象。推動組織出現變革之力量，可能來自於組織內部，因為組織運作上的需要，而逐步調整各項組織要素的內涵與彼此間的搭配狀態，而形成逐步演化的現象；例如，隨著組織運作的延續，不同的組織生命階段，會出現不同的組織整合與調整之力量 (Greiner, 1972)。或者因為組織外部之政治、經濟、文化、社會、科技等環境出現重大的變化，而導致組織運作形態需要調整 (Barnett and Carroll, 1995)。由於組織的構成，係為達成組織目的而展開的；組織變革之內容，可能同時涉及組織目的的調整，或者實現組織目的之方法的調整。通常，組織求生存或獲利的目標，是屬於不可能調整之項目；但是，求生存或提高獲利的途徑就相當多元，例如，透過充分滿足顧客的需求、或提高消費者之可接近性、或者提供多樣化的產品選擇等，都是提升廠商競爭力與獲利能力的途徑 (Porter, 1996)。改變達成組織目標之途徑、做

法、策略方向，是屬於組織定位調整的範圍，也將促成組織結構、人員能力、作業程序、與組織文化等組織構成要素之調整，是組織變革的一部份。

二、中斷均衡現象與組織演化

組織演化觀點所描述之組織行為變遷的「變化、選擇、與記憶」之三階段論（variation-selection-retention, VSR, Barnett and Burgelman, 1996），是源自於物種演化程序（Bickhard and Campbell, 2003）之描述，也適用於解釋組織變革與演化的程序。組織結構、人員能力、作業程序、組織文化等組織構成要素之間，藉由一連串漸進改善的組織演化活動而達到組織與環境之間最佳搭配狀態，據以維繫營運績效（Siggelkow, 2001; 2002）。所以，多數組織在較為穩定的環境條件下，藉由持續進行的小規模改善與演化活動，可維繫其營運績效。不過，一旦面對重大的環境變遷，組織將會被迫進行較大範圍的組織變革，重組各項組織要素以適應新環境之需要。隨後，將再度進行細微調整與改善，再度讓各組織構成要素之間達到最適當的搭配狀態，以充分發揮組織效能。組織「中斷均衡」現象，就是描繪組織長期演化與調適的過程中，夾雜著短暫、大規模、與破壞既有之組織均衡狀態的組織變革活動（Barnett and Carroll, 1995; Eldredge and Gould, 1972; Gersick, 1991; Romanelli and Tushman, 1994; Tushman and O'Reilly, III., 1996, 1997）。

「中斷均衡」（punctuated equilibria）意指組織在漫長的漸進變革過程中，會間歇穿插大量不連續階段，組織必須能夠承受環境壓力（Tushman and O'Reilly, III., 1997）。實際上，隨著組織規模的持續擴張，也會遭逢不同的管理問題並需要運用不同的對策，而形成演化與改革交錯的現象（Greiner, 1972）；面對技術出現不連續的變動時，因為技術變動對組織能力之影響方式不同，而區分為破壞型或強化型兩類，分別對組織變革產生不同的影響（Tushman and Anderson, 1986）。所以，不論面對內、外部環境變遷，組織各項構成要素之均衡狀態，都將受到不同程度的影響，並且符合演化觀點與中斷平衡現象之描述。

漸進演化的組織變革程序，是以既有的核心主張為基礎，局部的展開組織

行為之調整活動，以提升組織效能（Siggelkow, 2001; Wetlaufer, 2001）。不過，一旦環境衝擊程度過大，必然會以較大幅度進行組織變革活動，例如新增或調整組織的關鍵性行動來因應環境變遷（Siggelkow, 2002），或者透過調整組織定位來推動組織變革，會有較具體的效果（Porter, 1996）。實際上，沒有明確的組織變革願景與目標，組織可能無法順利推動組織變革活動（Kotter, 1995）。

不論是調整組織之關鍵行動組合，或是調整組織定位，都需要展開較大幅度的組織變革活動。由於同時要調整的組織行動項目較多、幅度較大，通常需要較長的時間進行彼此間的搭配調整工作，導致組織變革的風險提高；尤其組織慣性因素可能導致變革失敗機會提高（Amburgey, Kelly, and Barnett, 1993）。所以，推動組織定位調整或其他的組織變革活動，能夠依循：A、明確指出組織變革問題，B、描述組織變革重心，C、釐清組織最適結構，D、發展組織變革之對策方案，與E、推動持續學習調適等五項組織變革步驟（Tushman and O’Leilly, III., 1997），可以較有效的掌握組織變革的重心，以及推動變革後之組織構成要素之間的搭配與調適。

所以，組織定位調整是組織變革的推動力量之一，組織變革之幅度受到定位調整幅度的影響，而可能出現中斷平衡現象所描述的現象。不過，不論是出現重大的組織變革、或是局部推展的演化變革，組織變革程序之重心，應該在於組織結構、作業程序、人員能力、組織文化等組織構成要素間再度達成緊密搭配之調適演化過程。因為重大環境變遷而形成的中斷平衡式組織變革，相關的組織構成要素之調整幅度大，更因為意圖快速達成組織變革的預定績效，而促成各項要素的全面性調整。依據「中斷均衡」明確指出組織在漫長的漸進變革過程中，會間歇穿插大量不連續階段，其組織的四個部份關鍵任務、人員、文化、與正式組織都必須隨著革命性變革而改變，組織必須能夠承受環境壓力。在漸進變革過程中其組織實際上，隨著組織規模的持續擴張，或變革的環境而遭逢不同的管理問題，因而需要運用不同的對策，而形成演化與改革交錯的現象，使組織的關鍵任務、人員、文化、與正式組織均達到均衡現象。其變革演化過程如 Tushman and O’Reilly 的「中斷均衡」圖即可清楚瞭解。（如圖 1）

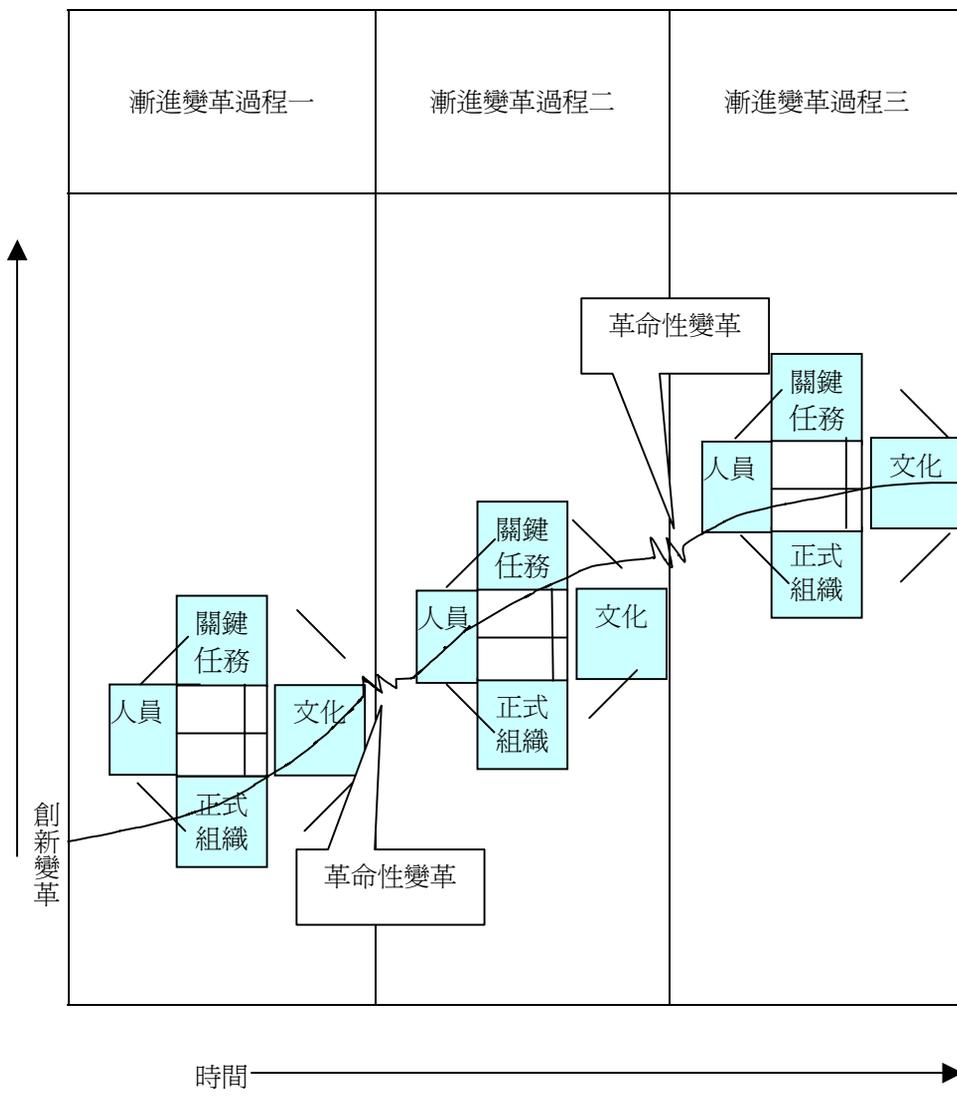


圖 1 中斷均衡

資料來源：Tushman and O'Reilly, III., *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, 1997, Boston: Harvard Business School Press.

變革管理就是促使組織從現狀經過轉型而演化到所預期的狀態，在轉型過程將面臨政治與權力之間的矛盾、組織成員對變革的焦慮與抗拒、失去控制力等議題，此時不僅要重視變革的內容，如何進行變革管理亦同樣重要。國民黨歷經二次總統大選的失敗，業已面臨環境「不連續」的巨大變異，按「中斷均衡」理論，此時如果仍倚賴漸進式變革，組織將無法承受環境的壓力，因而必須重新建構組織以適應新環境。此一階段成敗之關鍵在於推動變革之組織結構、人員、文化等要素之間的搭配性或協調性，以及有效進行轉型過程之變革管理。

三、組織定位調整之推力與阻力

推動組織定位調整與組織變革活動，可能導因於內、外在環境之變遷（Barnett and Carroll, 1995）；不論是組織外部環境出現的技術創新或社會環境變遷，或者過去一段時間的組織績效不符預期等因素，都可能促成組織推動變革行動。組織定位調整，是推動組織變革的動能之一；不過，此項決策屬於高階經營團隊制定，不同層級的組織成員，對於組織是否需要進行變革活動，卻有不同的認知而會受到其他成員認知的影響，並且透過組織內部的溝通與說服過程，逐漸形成一致的看法，才能有效的推動組織變革之活動（Dutton, Ashford, O'Neill, and Lawrence, 2001）。

通常，承受直接的業績壓力之決策者，會對導致營運績效變化的相關導因，具有較高的敏感度，高階主管往往因為直接面對經營績效之變動壓力，而需要制定策略性決策，修正組織運作。不過，受到高階主管對於環境變遷情勢的認知、或者推測判斷之差異，有可能影響到組織變革之相關決策的制定。所以，並非所有的組織定位調整之決策工作都是由高階主管主動提出與推動施行；也有一些策略性變革之建議事項，是由組織內部之中階主管提出，再獲得高階主管認同後施行（Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, and Wierba, 1997）。所以，組織定位調整等策略性決策的發動者，並非都是高階主管，反而直接面對黨員與服務對象的基層黨務人員，會面對較直接的變革壓力。

雖然二次總統大選的失敗，引發國民黨組織變革的拉力，然而就組織內部

觀察，不同層級之組織成員對外部環境變遷的感受不同，其對推動組織變革的認知程度亦有所不同，進行變革管理時必須掌握推動變革力量的來源。

另一方面，任何組織的營運，必然因為設備投資、經驗累積、權力構成、與資訊流通等因素，而形成組織慣性（Hannan and Freeman, 1977），進而限制組織變革活動的展開。組織慣性，依據構成的導因，又被區分為結構慣性與文化慣性；組織的結構慣性，導因於組織規模、複雜性、與組織結構、系統、程序等因素之間的交錯相依關係；文化慣性，則是來自於組織的成功經驗、逐漸形成的行事風格習慣、與逐漸出現的自滿或傲慢之行爲（Tushman and O'Reilly, III., 1996）。組織中的中階主管，在直接面對快速變動的外部環境而提出改革建議時，卻可能因為組織內部的溝通環境、高階主管的認知等，而無法獲得支持與肯定，就是受到文化慣性的影響（Dutton, Ashford, O'Neill, Hayes, and Wierba, 1997）。

所以，組織變革的推動過程中，必然面對不同的阻力，尤其習慣於穩定環境的組織，在面對巨大的環境變遷時，既有的權力結構、運作模式、行爲慣性、與交錯關係等，都是主要的阻力來源。透過組織結構與作業程序之調整，產生較為強制的行爲改變力量，加上融入必要的自主性程序，可以降低組織結構慣性所產生之阻礙（Burgelman, 1991）；實際上，實證研究也顯示組織之結構變革所產生的績效，要高於漸進演化的變革（Miller and Friesen, 1982）。組織文化，可以引導組織成員行爲，但也可能限制組織成員的行爲改變，而成爲主要的變革障礙（O'Reilly, 1989）。政黨組織在長期運作之下，必然也會形成組織慣性，而在面對重大的環境變遷時，對組織變革時形成必然的阻礙。

國民黨政權自 1950 年代改造運動完成後，大幅仿效列寧式黨國機器的模式，其威權式的組織結構及組織文化，以及地方派系力量的牽制，對組織變革將形成一定程度的阻礙。進行變革管理時也必須瞭解阻礙變革力量的來源。

參、個案政黨組織改造簡述

1986 年以前的國民黨在台灣之政治體制，係蔣中正於 1950 年代所奠定。

蔣中正於 1949 至 1952 年推行改造運動，精整黨、政、軍、情組織，將國民黨改造成為一列寧式組織，期能改革黨內組織先前過於鬆散之弊。改造運動於 1952 年國民黨第七屆黨代表大會底定，以中常會為黨中央最高權力機構，國民黨於經濟部門、文官系統、情治系統確立以黨領政的決策模式。該黨模仿列寧式組織結構，改造為一「革命民主政黨」，一方面雖提出實行民主的承諾，但另一方面則更強調該黨作為革命政黨所肩負的救國使命，以合理化改造運動所帶來的集權主義，其主要的特色為民主集中制。

1980 年代台灣經濟迅速穩定成長、中產階級興起、國民黨內組成結構變化以及風起雲湧的社會運動等諸因素，使黨國內部民主化的條件漸趨成熟。1988 年李登輝繼任總統，承繼蔣經國的基業後，順勢利用民間對於改革的支持及反對勢力的施壓，克服黨內改革的阻力，陸續完成該黨民主化轉型過程。1996 年 3 月的總統大選，李登輝連任總統。1996 年 4 月，國民黨中央展開「黨務革新」規劃工作。7 月 24 日，組工會根據李登輝的指示完成「黨的再造」案。7 月 27 日，國民黨中央召開十四屆中央委員會第四次全體委員會議籌備會，確立了國民黨再造的五大實施綱領為：調整組織、文宣造勢、深耕社區、推動政黨合作、探討民意與改進行政管理。8 月 8 日，國民黨十四屆四中全會議題研修小組修正通過「黨的再造」案，將原方案的五大內容修改為組織動員、文化宣傳、政策協調三大內容。8 月底國民黨十四屆四中全會表決通過「黨的再造」案，中央成立執行小組，期能在公元 2000 年以前完成國民黨的再造。

國民黨在 2000 年之前，是在台灣維持長達數十年的執政黨，加上獨特的台灣政治情勢，使得該政黨之權力構成、組織結構、運作形態、人員能力等，都以相當緊密的黨政關係為基礎，構成相當獨特的政黨運作形態。不過，在 2000 年的總統大選失利之後，首度失去執政權而淪為在野黨。更由於 2000 年的總統大選活動衍生的政黨分裂，宋楚瑜等人出走創立親民黨造成國民黨的組織分裂，與李登輝的台灣團結聯盟創設對國民黨產生的分化，最大的挑戰則是未來國民黨必須面對民進黨執政後的執政權行使所產生的各項衝擊，致使該政黨面對更為嚴峻的環境考驗。總統選舉後國民黨成立的改造委員會，所擬定五大改革方向，極具代表性地說明了國民黨的新氣象。包括：一、落實黨內民

主；二、結合民意主導政策，落實黨的運作；三、爭取年輕人的認同，培訓黨務人才；四、重塑國民黨形象；五、妥善處理黨產和黨營事業。可以說，從改造委員會的成立到黨改革案的確定，就是一次黨內民主的深化，也是國民黨貫徹改造的決心與行動。這是該政黨面對的重大環境變遷，也因為此項環境變遷而進行了局部的組織調整，包括：精簡人力構成、簡化組織部門、與推動必要的組織活動調整等。2002年1月國民黨擬定精簡組織人員計畫，為取得基層組織黨工的支持，經過近四個月時間的溝通與協調，於2002年地方縣市市長與議員選舉後全面推動，目標將人力規劃從當時約2600人精簡約八百人，留存1800人達到，30%大幅度的精簡。在此次的組織精簡中面臨最大阻力乃是當年必須執行縣市市長選舉的基層組織動員，以及中央民意代表為顧及各選區未來專職黨工的組織動員，因之在組織精簡全案推動過程，面臨到地方黨務專職黨工的反對勢力與各級民意代表選區動員考量，故最後只得從中央黨部其相關工作會與國發會等相關單位做組織的裁併，從原有的13個一級單位52個二級部處室組織，裁併為7個一級單位34個二級部處室組織，並且從原來近800人的員額精簡600人（含臨時約聘僱人員），只保留專職黨工之編制為200人。中央黨部相關組織的裁併與人力精簡是此一組織再造的核心。

2004年總統大選再度失利之後，該政黨組織改革之呼聲四起，4月21日該黨中常會決議成立「特別策略委員會」，並設有黨務改革小組。2005年3月2日中常會通過「黨務改革建議處理原則」，就組織運作、組織調整、人力精實、志工制度及黨產與財務等方面提出建議方案，擬積極推動黨務改革，加強黨內民主化、志工化、年輕化，成為符合民意之民主政黨。其中對人力精實訂定以兩年為目標，精實專職人員至600人。另外2005年首度進行黨主席之黨員直選活動等，則屬於較為具體的改革活動。因現任黨主席連戰表明不再續任，而依據黨章展開黨員直選黨主席之活動，促成黨內更多對於黨務運作改革的意見，紛紛透過各種管道表達。

國民黨雖在2000年與2004年兩次總統大選失敗淪為完全的在野政黨，此兩次選舉敗選後均在黨內要求與社會期待下推動組織再造，雖經歷兩階段2002年及2005年黨內大幅度的組織人力精簡與組織功能的調整，但面對政黨經

營競爭環境的快速改變，國民黨似乎仍然需要大幅度的改革，不論組織目標的調整與功能的強化，或是專業需求人力資源的規劃，乃至組織文化，都面臨不連續變革的關鍵時刻。

肆、研究設計與資料收集

一、研究假說

何以國民黨在面對 2000 年失去中央執政全如此巨大的環境變遷，只是漸進式的組織變革方式來進行相關的組織改革活動？這些漸進式的組織變革活動，是否足以因應環境變遷？由於政黨組織的特徵，迥異於營利事業組織，尤其對於組織目標的追求與績效表現的方式，都有較大的差異。因而，從事漸進式的組織變革活動，或許可以解決部份的組織運作問題，但當漸進式的組織變革不符環境需要，而須進行不連續性變革時，必須重新建構組織以適應新環境。此一階段成敗之關鍵在於推動變革之組織結構、人員、文化等要素之間的搭配性或協調性，以及有效進行轉型過程之變革管理。進行變革管理時必須掌握推動變革力量的來源且瞭解阻礙變革力量的來源。由於國民黨遭遇的環境重大轉變，以及應該採取的組織變革活動，符合「中斷平衡」論點的描述現象，因而本研究以國民黨為研究對象，探討此該黨的組織定位調整與變革之相關意見與觀點，是否能夠驗證組織演化過程中出現「中斷平衡」現象，以及推動組織變革的動力、阻力構成要素。

依據「中斷均衡」理論（Tushman and O'Reilly, III., 1997）。組織在變革過程中，會穿插一些不連續的階段，此時必須重建組織以適應環境。國民黨於 2000 年及 2004 年兩次失去執政權，可視為國民黨組織發展過程之不連續階段，然而至今失去政權已逾五年，按「中斷均衡」理論，國民黨理應進行較大幅度的組織變革，以適應新的政治環境。由於政黨組織的構成，係以黨員之互動形態為基礎，配合政黨目標之實踐而安排相關的黨務運作活動；因而，政黨組織變革之討論，可能牽涉到不同意見所代表的政治立場，而不容易獲得相當具體而且明確的意見表達。此項特性，衍生出討論政黨組織變革之意見收集與

分析的困難。由於該黨在兩次的總統選舉活動中失利所代表的是相當巨大的環境改變，通常都會推動不連續的變革；不過，該黨大致上仍循漸進式的變革方式，維持過去的運作機制。或許政黨組織之運作機制，與政黨績效沒有太大的關係；或者因為政黨內部的結構或文化慣性，導致組織改革之困難。這些都值得深入探究，並且分析可能的原因。

實際上，隨著組織規模的持續擴張，也會遭逢不同的管理問題並需要運用不同的對策，而形成演化與改革交錯的現象（Greiner, 1972）；面對技術出現不連續的變動時，因為技術變動對組織能力之影響方式不同，而區分為破壞型或強化型兩類，分別對組織變革產生不同的影響（Tushman and Anderson, 1986）。所以，不論面對內、外部環境變遷，組織各項構成要素之均衡狀態，都將受到不同程度的影響，並且符合演化觀點與中斷平衡現象之描述。因之，提出假說一：

假說一：在政黨組織中，組織定位調整幅度愈大，組織各項構成要素展開同步調整的可能性愈高。

依據「組織定位調整之推力與阻力」之文獻，推動組織定位調整與組織變革活動，可能導因於內、外在環境之變遷（Barnett and Carroll, 1995）；不論是組織外部環境出現的技術創新或社會環境變遷，或者過去一段時間的組織績效不符預期等因素，都可能促成組織推動變革行動。愈是接近主要服務對象的組織成員，面對外部環境變遷而認為需要急迫推動組織變革的強度應進行分析。因之，提出假說二：

假說二：在政黨組織中，愈是接近主要服務對象的組織成員，面對外部環境變遷而認為需要急迫推動組織變革的強度愈高。

組織定位調整，是推動組織變革的動能之一；不過，此項決策屬於高階經營團隊制定，不同層級的組織成員，對於組織是否需要進行變革活動，卻有不同的認知而會受到其他成員認知的影響。尤其，政黨組織變革過程中，文化慣性與結構慣性產生的變革阻礙相互的程度，應進行研究分析。透過組織內部的溝通與說服過程，逐漸形成一致的看法，才能有效的推動組織變革之活動（Dutton, Ashford, O'Neill, and Lawrence, 2001）。因之，提出假說三：

假說三：政黨組織變革過程中，文化慣性比結構慣性產生的變革阻礙較高。

二、研究方法

研究方法的選擇須是以下三種情形而定：（1）研究問題的類型（2）研究者對行為事件上所能操控的程度（3）著重在當時的而非歷史現象的程度。一般而言，當研究的問題類型是要回答「如何」和「為什麼」時、且研究者對當時的事件只有少數的操控權、或是研究的重點著重在當時真實生活背景中所發現的現象，則適合採取個案研究的研究策略（Yin, 1994）。

本研究所要探討的問題包括國民黨組織定位調整之動能如何？主要來自黨務決策層、執行層、或基層黨員？國民黨組織定位調整之阻力為何？文化慣性是否比結構慣性對組織之調整產生較大之阻力？就研究問題而言，主要著重在廣泛且深入的解釋國民黨組織定位調整漸進式的現象，因此本研究採深度訪問蒐集資料，來描述政黨組織之「中斷均衡」的現象。

（一）抽樣方法

本研究爲了力求國民黨內部之黨員的多元意見，特別依據該政黨之各組織層級的黨務工作幹部與部份黨員進行意見調查，探討受訪者對於該政黨推動組織定位調整與相關組織變革之看法。受訪者之選取標準，係以曾經從事該政黨之黨務組織活動之黨員爲主，並且依據該政黨之中央黨部、縣市黨部、區黨部、區分部、小組（含黨員）等五個層級爲基礎，加上中央民意代表。有關於訪談對象之選擇，係以開放性問卷爲主體，請求受訪者依據訪談之題目內容提供意見。每位受訪者都事先進行溝通，說明本研究的目的，與取得同意之後，進行訪談或意見徵詢之工作。本研究係採深度訪問，因而樣本無法過多，乃採分層抽樣抽取 50 個樣本。受徵詢之受訪對象，一共有 50 位，透過直接的人員訪談、或者間接的電話訪談、或利用書面表達相關意見等；完成之有效訪談記錄爲 32 份，包括從事黨務決策工作之高階黨務工作 7 位（含多位中央黨部之現職高階黨務幹部或黨籍中央級民意代表），從事黨務執行之基層黨務工作者

10 位（以縣市、區黨部之現職黨務執行人員為主要對象），與基層黨員或義務性之小組幹部 15 位；受訪者涵括實際從事國民黨之黨務運作的高層與基層人員，以及熱心黨務的義務幹部或基層黨員，這些意見之彙整，有助於掌握國民黨應該推動的組織定位調整與組織變革之意見的廣度。

表 1 訪問樣本描述

訪問對象	抽樣數	有效訪問數	有效回收率%
中央黨部	5	5	100
中央民意代表	2	2	100
縣市級黨	10	5	50
區黨部	10	5	50
區分部	10	7	70
小組	13	8	61.5
合計	50	32	64

（二）資料蒐集

訪者依據訪問之問題，分別回答國民黨之組織定位是否需要進行調整？如果調整為「選舉機器」，既有的組織結構、作業程序、人員能力、組織文化等，是否也需要隨之調整等問題。由於受訪者對於黨務運作的參與程度不一，參與形式也不同，而有不同的論述內容。本研究將所收集的訪談資料，透過兩位熟知黨務運作的人員，加上三位熟知研究方法的人員，依據受訪者回答問題之內容進行解讀，並進行必要的編碼作業，作為後續之資料分析的依據。

深度訪談先以電話溝通訪談重點，再以各別約定時間進行訪談，將以受訪者便利的時間與地點進行，每次約一個半至兩個小時之間，並以不讓第三者在場為原則，使受訪者不至於感到困窘或不自然，不願提供真實的答覆。若受訪者願意更詳細對問題作答，則將問卷交由受訪者予一定充分時間，再由受訪者完成問卷後收回。

本研究使用錄音設備，訪員可向受訪者解釋由於紀錄的速度不夠快，因此使用錄音機；使用錄音機還可以使訪問員能專心於訪問工作，維持訪問的進行

速度，將來寫訪問報告時也有很大的幫助，他不僅可以正確地引用受訪者的話也可注意到受訪者的音調高低及變化。

（三）資料之解讀

針對每位受訪者提出的觀點，不論是定位調整、組織結構、作業程序、人員能力、或組織文化等項目，進行整體性的閱讀與針對受訪者之意見，提出整體性之感受，作為回答以下本研究所欲解讀之問題的依據。本資料之解讀，首先，依照各大項問題做成資料編碼，以區間尺度轉譯成 5 等份量化指標。除將各問題區分為五等份，並由兩位熟悉國民黨黨務的專職人員，以及三位資料研究分析人員，透過研究人員對於訪談意見的解讀，依據語意賦予受訪者對政黨組織定位調整與組織改革之相關論述的意見強調，然後進行必要的分析與比較，並以 1-5 為程度強弱之區分（5 表示最強，1 表示最弱），藉以有系統的將受訪者意見進行必要的編碼作業，以進行各項意見之間的相關等統計分析，來驗證研究假設。並分組進行 Scheffe 檢定分析，共同進行分析解讀。以下進一步說明：

推動組織定位調整之必要程度（區分：絕對必要、很必要、必要、不必要、很不必要之五等份）

對於推動組織定位調整方向的明確程度（區分：相當明確、很明確、明確、不明確、很不明確等五等份）

「組織結構－作業程序－人員能力－組織文化」之間進行同步調整的可能性程度（區分：很有可能、很可能、可能、不可能、很不可能等五等份）

推動組織變革之急切程度（區分：非常急切、很急切、急切、不急切、非常不急切等五等份）

認為推動組織變革時，會面對阻礙的可能性（區分：很有可能、很可能、可能、不可能、很不可能等五等份）

現行組織結構適合組織定位調整後的組織運作有效性（係指能夠執行新的組織定位之結構）程度（區分：相當適合、很適合、適合、不適合、相當不適合等五等份）

目前之作業程序適合組織定位調整後的組織運作有效性（係指能夠執行新的組織定位之結構）程度（區分：相當適合、很適合、適合、不適合、相當不適合等五等份）

目前之人員能力與培訓活動，適合組織定位調整後的組織運作有效性（係指能夠執行新的組織定位之結構）程度（區分：相當適合、很適合、適合、不適合、相當不適合等五等份）

目前之組織文化適合組織定位調整後的組織運作有效性（係指能夠執行新的組織定位之結構）程度（區分：相當適合、很適合、適合、不適合、相當不適合等五等份）

基本資料：區分該訪問意見之受訪者的層級：區分為中央黨部、縣市黨部、區黨部、區分部、小組與黨員等五級。接受訪者之屬性分為黨務決策層、黨務執行層、基層黨員三類。受訪者中黨務決策層包括 7 位中央黨部之現職高階黨務幹部和，黨務執行層包括 10 位縣市、區黨部之現職黨務執行人，基層黨員包括 15 位基層黨員或義務性之小組幹部。

伍、資料分析與討論

國民黨在歷經兩次總統大選失利的衝擊下，曾經推動局部的組織變革與較為積極的採取人力緊縮之動作，以為因應環境變遷的作為。不過，對於政黨定位調整等全面性的組織變革活動，則因為即將面對 2005 年黨主席改選之活動，而有較多的意見被表達出來；但是，實際推動組織定位與相關組織要素之調整活動，仍採漸進式變革的方式。因此，本研究針對個案組織推動組織定位調整之相關事項，進行資料的收集與分析，用於討論政黨組織面對環境激烈變遷時，有關於推動組織變革之意見與行動做法的相關論點，據以驗證前述有關於組織變革之相關假說。

本研究透過研究人員對於訪談意見的解讀，依據語意賦予受訪者對政黨組織定位調整與組織改革之相關論述的意見強調，然後進行必要的分析與比較，並以 1-5 為程度強弱之區分（5 表示最強，1 表示最弱），藉以有系統的將受

訪者意見進行必要的編碼作業，以進行各項意見之間的相關等統計分析。譬如編碼為 27 號之受訪者，其對推動組織定位調整之必要性的訪問結果，經五位研究人員對其語意解讀為必要、很必要、絕對必要、很必要、很必要，則其分別得分為 3、4、5、4、4，因此得分記為 $(3+4+5+4+4)/5=4$ 。也就是每位受訪者對每個問題之陳述，均經五位研究人員對其語意解讀後記分，再進一步對所有受訪者求平均數，則可得到受訪者對該問題之一般看法。譬如基層黨員共有 15 位有效問卷，將 15 位受訪者在推動組織定位調整之必要性的訪問結果（每一位的得分均由五位研究人員解讀）求平均，即得到表 2 第五欄之平均值 3.68。其他數值之求算可以此類推。

一、國民黨組織定位調整之動能

面對激烈的外部環境變遷，多數受訪者都認為需要進行組織定位調整，以適應新的環境需求；尤其過去相當長的時間裡，個案政黨之組織功能被定位在政府施政的輔助角色上，為民眾提供甚多的服務。但是，因為政治資源受制於失去執政權而大幅度減少，以及政治環境的轉變，多數從事專職黨務工作的受訪者，都認為個案政黨需要明確轉型為「選舉機器」，以擴大學才途徑來參加各式公職選舉為基本功能；並且認為個案政黨需要急切的推動必要的改革，以提升黨務效能。不過，較少參與黨務工作、但熱心黨務運作的黨員與小組義務幹部受訪者，只提出個案政黨需要進行改革、但卻沒有指出明確的改革方向之論述內容。

一位中央黨部幹部的受訪者指出：組織調整時，最困難的應該是守舊的觀念難以突破。另一位也指出：在人情壓力與行政官僚作風上，由於積習已久，這是最困難突破的。甚至一位中央常務委員指出：中央黨部各部會人員需要全面換血，以達到新改革之環境。

實際上，受訪者對於個案政黨之組織定位調整的觀點不一，不過都普遍認為需要調整；而調整方向的明確程度，則受到參與黨務運作之層次差異而有所不同。因而，本研究將受訪者針對組織定位調整與調整方向所發表的意見，評判其具體程度而依據程度差異進行編碼作業，以凸顯不同受訪者之看法的程度

差異，並依據不同受訪者背景進行 Scheffe 檢定分析，發現擔任專職黨務工作者對於個案政黨之改革方向之必要性與方向明確程度，都要比基層黨員與小組義務幹部更為明確，如表 2。由表 2 之資料顯示基層黨員與小組義務幹部，對於組織定位調整之必要性與調整方向之明確程度，都略低於黨務決策人士與黨務執行人士。

表 2 受訪者對組織定位調整之必要性與方向明確程度差異分析表

觀察變項	全體平均 all	黨務決策層 a	黨務執行層 b	基層黨員 c	Scheffe 檢定
推動組織定位調整之必要性	3.9188	4.1167	4.1600	3.6800	a,b > c*
建議定位調整方向明確程度	3.9000	4.1833	4.1200	3.6000	a,b > c*

註：數值愈高，必要性與明確程度愈高。

對於國民黨推動組織定位調整的急切性與可能面對的阻礙，全體受訪者的觀點一致，並且經過研究人員進行的程度差異之編碼後，並未呈現顯著差異。因而，全體受訪者認為個案政黨需要快速推動有關於組織定位之調整工作，並且認為推動此項組織變革之過程中，必然會遭遇到阻礙。部份訪談內容，簡述如下：

一位中央黨部執行委員的受訪者指出：組織調整時，最困難的應該是守舊的觀念難以突破。另一位也指出：在人情壓力與行政官僚作風上，由於積習已久，這是最困難突破的。甚至一位中央常務委員指出：中央黨部各部會人員需要全面換血，以達到新改革之環境。

由以上簡短的訪談內容顯示，受訪者都認為個案政黨需要進行組織定位之調整、與推動組織變革活動，但也擔心既有的組織運作方式與組織文化，會成為最主要的組織變革阻礙來源。因而，對於進行組織定位調整的過程中，認為需要全面性的調整各項組織構成要素，包括組織結構、作業程序、人員能力、與組織文化等之同步調整。不過，是否能夠同步調整，受訪者在訪談資料中，也顯示出不同背景的受訪者，有不同的觀點；尤其從事黨務執行工作的受訪

者，較為保守而擔心不能同步調整，或者只要將目前的組織運作形態略加調整即可適應新的組織定位；但是，從事高階黨務決策工作與熱心黨務的基層黨員之受訪者，則有全面性推動組織改革的意見，例如：

一位受訪的中央常務委員表示：目前的組織結構確實存在著彈性不足的問題，流程需要大幅度簡化才能適應新的組織定位；專職黨工可能會出現組織變革抗拒，或許聘用新人來取代舊人推動組織變革，可能效果會更好。另一位服務於縣市黨部的受訪者也表示：設法推動組織扁平化、精簡人事，並積極的擴大基層參與，運用由下而上的決策機制，讓黨務工作融入社會。一位黨員受訪者更是直接表示：目前的黨務運作文化相當保守、封閉、並有相當程度的官僚作風存在，無法因應環境需要；面對新的環境需要，需要大幅度更動調整，才能順應社會需求。

從受訪者表達意見之語意來解讀對個案政黨推動組織定位調整與組織變革的急切程度、可能遭遇阻礙的程度、與能否全面推動組織變革的可能性，由研究人員加以解讀之後，並依據不同受訪者背景進行 Scheffe 檢定分析，結果如表 3。表 3 顯示屬於黨務執行之受訪者對於全面、同步推動組織變革的可能性，顯著低於高階黨務決策者與基層黨員的觀點，可能是因為黨務執行者在既有的工作環境與組織文化的引導下，較不容易接受大幅度推動組織變革的做法。此一現象，反應出個案政黨在推動組織變革過程中，可能存在的結構慣性與文化慣性，而限制了組織變革活動的推展。不過，因為個案政黨面對較大的環境變革，關心政黨發展的受訪者對於個案政黨所應推動的組織定位調整與相關變革活動的推展，呈現相當急切的心情，是可以理解的；而推動組織變革的幅度，屬於高階黨務決策之受訪者與積極關心黨務運作的黨員，認為全面推動的成效，可能要比局部漸進推動的成效要好，而認為同步調整的機會是存在的，而且應該要如此推動。

表 3 受訪者對組織定位調整之急切性、阻礙、與同步推動之可能性差異分析表

觀察變項	全體平均 all	黨務 決策層 a	黨務 執行層 b	基層 黨員 c	Scheffe 檢定
推動組織變革之急切性	3.4653	3.4500	3.5600	3.4246	無顯著 差異

組織變革面對阻礙的程度	3.6188	3.6167	3.6400	3.6133	無顯著差異
同步推動組織變革的可能性	3.2937	3.5000	2.9600	3.2400	a, c > b*

註：數值愈高，急切性、阻礙、與可能性愈高。

由於「中斷平衡」論點對於組織變革的推動，認為遭遇大環境變動之下，應該會進行全面性的組織構成要素之同步調整，才可能在最短時間內順應環境需要；本研究針對個案政黨推動組織定位調整與相關的組織變革活動的推展，高階決策者與基層黨員認為需要全面推展，才能快速的因應環境變遷之需要。

由表 3 之「同步推動組織變革的可能性」之結果而論，個案政黨推動全面性組織變革的可能性是存在的，尤其來自於黨務高層的受訪者意見，傾向於全面推動組織變革活動；因而，此一實證結果支持本研究提出的研究假說一。

假說一：在政黨組織中，組織定位調整幅度愈大，組織各項構成要素展開同步調整的可能性愈高。（獲得支持）

二、國民黨組織定位調整之阻力

不同職務的組織成員，面對外部環境的變遷時，會面對不同的變革壓力；政黨組織面對環境變遷的組織變革壓力，可能來自於社會大眾對政黨功能的期待，也可能來自於參與各式公職選舉之輸贏壓力，也可能來自於組織內部權力更迭變動的壓力；尤其個案政黨成立以達數十年，過去都處於相對穩定的政治環境之下所形成的組織內、外部權力運作與連結結構，可能都成為限制個案政黨在面對重大環境變遷時，推動組織變革的阻力（Mintzberg, 1984）。由於個案政黨面對的政治環境情勢變遷幅度甚大，加上已經有一段時日的演化，不論是高階的黨務決策人員、或是負責黨務運作的黨務執行人員、或者基層的黨員與小組義務幹部，都深切體認個案政黨需要積極的展開組織定位調整等組織變革活動，由表二之統計資料顯示，三者間的觀點相當一致。

通常，營利性質之組織的組織變革活動展開，可能是因為績效未達預定目標，而採取由上而下的組織變革推展方式；因而，高階主管直接受到來自於董

事會、股東會等等機構的績效壓力，而成爲發動組織變革的動能來源。屬於政黨組織的組織變革推動力量，可能就相對較爲多元。高階黨務決策者，需要顧及政黨組織的社會地位與對政治環境的影響力，而需要積極尋求更有效能的政黨運作，而推動組織變革；基層黨員與小組義務幹部，則對於所屬政黨擁有的政治影響力，抱有較爲鮮明的期待時，也會積極的提出有關於組織改革之建議；而黨務執行人員對於組織變革的體驗更爲深刻，因爲需要同時面對社會大眾與基層黨員的需求，而且也要能夠回應主管的期待，而期待更爲積極的組織變革。表 3 顯示本研究的三個不同組織層級受訪者，對於推動個案政黨之組織變革的急切性程度相當，彼此之間並無顯著差異，由此實證顯示以下假說二無法獲得充分的支持。

假說二：在政黨組織中，愈是接近主要服務對象的組織成員，面對外部環境變遷而認爲需要急迫推動組織變革的強度愈高。（無法獲得支持）

雖然從事黨務執行的受訪者，對於推動組織變革的急切程度稍高，可以驗證執行層受到來自於社會大眾、基層黨員、與黨務高層期待，而急於推動組織變革的壓力較高。若以政黨組織之運作而言，黨務執行層之黨務人員直接面對社會大眾，應該是體驗到社會大眾之對於政黨績效之滿意程度差異最爲明顯的群體；因而，面對政治環境的激烈變遷，應該會有最大的組織變革推動力量；但是，實證結果卻不顯著。所以，本研究提出的研究假說二，在本次實證研究中，無法獲得充分的支持。此項研究成果，可能因爲個案政黨面對政治環境的激烈變遷，已經有一段較長的時間；高層決策者也體認到需要推動較大幅度的組織變革，以提升政黨組織的績效；基層黨員與小組義務幹部，可能也對於長時間缺乏較大規模的組織變革，並且導致所屬政黨之社會地位改變而感到不耐煩，因而也都出現較爲激烈的推動組織變革的意見。因而，導致個案政黨之組織各層級，對於推動組織變革的急切程度都相當一致之現象。

個案政黨在面對激烈的政治環境變遷，也曾進行組織結構之改組、精簡人事等組織變革行爲。本研究針對政黨組織定位調整之後的組織運作調整方式，也針對個案政黨之現行組織運作形態，是否適合於調整後的組織定位運作，探詢受訪者的觀點與意見。受訪者針對個案政黨要推動之組織變革活動，也表達

具體的觀點，以下摘錄部份訪談內容：

一位縣市黨部之專職黨工指出：黨部運作易受限於派系影響、人情壓力、主事者意志等因素的影響，比較無法順利讓優秀但沒有背景的傑出人才參加選舉；而且目前的組織文化屬於服從性高、守法、自主性低、開創性不足、有紀律的組織，要調整此一文化並不會太困難，主要可能受限於人情壓力與行政官僚作風。一位擔任中央級民意代表的受訪者指出：政黨組織文化需要調整，但最困難的應是守舊的觀念難以突破；至於組織結構，應該擴大基層參與與擴大志工、義工參與層次。至於基層之小組義務幹部則指出：黨的紀律對於黨員的約束力量不足，而會出現違紀參選的情形。

依據上述的部份論述內容，似乎組織文化是推動個案政黨進行組織變革活動時，是重大阻礙力量之來源。本研究將受訪者意見內容，由研究小組依據語意內容加以編碼，並進行必要的統計分析，得到之結果如表 4。

表 4 受訪者對組織定位調整之急切性、阻礙、與同步推動之可能性差異分析表

觀察變項	全體平均 all	黨務 決策層 a	黨務 執行層 b	基層 黨員 c	Scheffe 檢定
現有組織結構適合組織 定位調整後運作之程度	2.2813	2.2500	2.0000	2.4000	c * > a, b
現有作業程序適合組織 定位調整後運作之程度	2.1562	2.0833	2.0400	2.2533	無顯著 差異
現有人員能力與培訓方 式適合組織定位調整後 運作程度	2.0813	1.9667	1.9200	2.2267	無顯著 差異
現有組織文化適合組織 定位調整後運作之程度	1.9625	1.9667	1.8000	2.0133	無顯著 差異

註：數值愈高，適合程度愈高。

表 4 顯示受訪者對於個案政黨之現有組織結構、作業程序、人員能力、組織文化之運作形式，在未來推動組織定位調整為「選舉機器」之後，並不太適合新的組織定位運作需求。由三個不同的受訪者群體之平均數差異比較，可以發現基層黨員與小組義務幹部對於現行的組織運作在未來定位調整後的運作之

適合程度，都給予稍高的評價，尤其現行的組織結構更是顯著的高於其他兩個受訪者群體；不過，整體的意見仍舊認為目前的組織結構、作業程序、人員能力、與組織文化，仍舊需要進行必要的調整來適應新的組織定位之需要。不過，受訪者認為這四項最需要大幅度調整的是組織文化，適合程度較高的是現有的組織結構。此項差異之導因，可能是因為近年來個案政黨曾經進行小規模的組織結構調整、與精簡人力等組織改革活動，但是因為現行的組織文化並沒有進行改造活動，加上既有的組織內部工作方式沿襲已久，文化性格仍舊被以為屬於過去黨國一體的組織文化形態，屬於保守、服從、不自主、創新不足等文化形態，而認為不能符合未來組織運作的需要。

若將受訪者意見透過語意進行編碼後的分析，與訪談意見之部份內容加以整合推論，個案政黨推動組織變革的過程中，組織文化所形成的阻力要高於組織結構。所以，本研究認為政黨組織推動組織變革時，組織的文化慣性所造成的阻礙力量，要高於結構慣性所導致的阻力；因而，本研究的第三項研究假說可以獲得支持。

由個案政黨面對巨大政治環境變遷之衝擊，實際進行的組織變革活動，是屬於漸進式的變革活動形態，組織結構曾經進行必要的層級縮減與部門合併等簡化工作，對於黨工人力構成也曾進行必要的精簡工作。不過，本研究的實證調查結果指出，受訪者仍舊認為需要推動大幅度的政黨組織定位調整與組織變革活動，才能同時塑造新的組織文化，順應新的環境需要；以及改善既有的組織運作形態，擴大基層參與而具體改造個案政黨的運作。此一研究發現，符合「中斷平衡」觀點所指出的組織改革程序，也就是面對巨大的環境變遷，組織也需要透過幅度較大的組織變革活動，快速的調整組織運作來順應新的環境需求。

至於個案政黨推動組織改革的過程中，可能遭遇的最大阻礙來源係個案政黨長期運作所形成的組織文化慣性，組織的結構慣性之影響較不具體。化解文化慣性所形成的組織變革障礙，組織學習是最常被提到的對策方向（Lawson and Ventriss, 1992; Levinthal, 1991），也就是透過組織學習來改變組織成員的行為習慣，化解組織變革的阻礙因素。此一論述也與本研究的實證研究結果相

吻合，個案政黨推動組織改革活動時，也需要大幅度的調整個案政黨之既有人力能力，甚至調整人力養成與培訓的做法。

陸、結論與建議

組織定位調整與組織變革，是多元而複雜、也同時涉及多個不同層面的管理議題。任一組織面對內、外部環境之激烈變遷，透過組織變革而及時因應，是維繫組織效能的關鍵（Jones, 1995; Kotter, 1995）。組織演化觀點的「中斷均衡」論點，認為組織遭遇環境重大變遷時，組織也需要進行大幅度的組織變革活動，然後持續進行組織構成要素的演化改進，是維持組織與環境最佳匹配的做法。此一論點對於政治性組織面對政治環境的激烈變遷，本研究針對特定個案政黨進行之實證研究結果，受訪者對於政黨組織之組織定位調整與推動變革的相關論述，也支持此項論點。另外，組織變革過程中，必然會遭遇到不同形式的阻礙；此類的阻礙因素，主要來自於組織之文化慣性與結構慣性；本研究針對特定個案政黨的實務研究結果，受訪者的意見清楚指出組織的文化慣性對於組織變革的阻礙較大。因而，為了維持組織效能，透過較大幅度的組織變革與推動組織學習等方式，較能夠克服組織的文化慣性對組織變革行為所造成的影響。

政黨組織特性之一，就是組織之權力結構較為複雜，導致推動組織變革的過程中，面對較為複雜而多元的組織定位調整問題，也因而導致組織變革之後的組織構成要素之重新匹配調整問題更為複雜。本研究所探討的個案政黨，在遭逢巨大的政治環境變遷之後，並未立即展開必要的組織變革活動之主要原因之一，可能就是受到各種不同權力力量的牽制結果，也因而導致個案政黨之各個層級黨員對於政黨組織運作形式與應該推動改革之做法，有許多的不同意見。深入分析這些意見之後，發現符合組織演化過程中之「中斷均衡」現象的描述，也就是認為需要由新的組織定位調整出發，改變各項組織現行運作的方式，然後持續改善與提升組織運作效能。

由於本研究之個案政黨在遭遇重大的政治環境變遷之後，並未實際採取大幅度的組織變革行為，而是以逐步漸進的方式，漸次進行組織變革之調整。因

而，導致本研究未能直接觀察政黨組織在經過「中斷均衡」現象之後的組織變革活動與成效之間關係，這是本研究的研究限制；而且，因為政黨組織的屬性較為複雜，對組織改革之意見表達方式較為間接，可能影響到本研究的實證結果；這兩項研究限制，期待能夠在後續研究時，在研究對象與情境的選擇上能夠有所改善，而能夠直接觀察政黨組織進行組織變革的行為。

本研究係針對個案政黨持續進行之組織變革程序與作為進行討論，難以透過大規模的問卷，進行廣泛的資料收集與分析，只能透過深度訪談之方式，掌握個案政黨之各層級黨員對於組織遭遇重大環境之後，推動組織變革的意見，然後進行分析與討論。雖然受訪者之選擇，有經過系統化的設計選取，但是仍舊可能受到受訪者意見之影響，而引導本研究的論述方向。不過，本研究觀察政黨組織面對重大的環境變遷，而需要採取的組織變革時，受訪者意見確實符合「中斷均衡」之論述，也就是應該採取較大幅度的組織變革行動，包括組織定位調整、與相關的組織運作內容，都需要配合新的組織定位而採取必要的改革。透過本研究探索性的研究，可知政黨組織符合「中斷均衡」理論，因而當組織面臨環境重大衝擊時，如果仍倚賴漸進式變革，組織將無法承受環境的壓力，因而必須重新建構組織以適應新環境。此一階段成敗之關鍵在於推動變革之組織結構、人員、文化等要素之間的搭配性或協調性，以及有效進行轉型過程之變革管理。如何能有效搭配組織結構、與作業程序、人員能力、組織文化等組織的重要因素，值得後續研究繼續探討。此外本研究之初步研究結果，可作為後續以大規模抽樣調查，進行因果性實證研究的基礎，對政黨組織與變革管理之相關研究，具拋磚引玉的效果。

參考文獻

一、中文部份

葉淑媚

2000 〈我國憲政體制之選擇：1990 到 2000〉，台北：台灣大學三民主義研究所碩士論文。

二、英文部份

Amburgey, Terry L., Dawn Kelly and William P. Barnett

- 1993 “Resetting the Clock: The Dynamics of Organizational Change and Failure”. *Administrative Science Quarterly* 38: 51-73.
- Barnett, William P. and Glenn R. Carroll
- 1995 “Modeling Internal Organizational Change”. *Annual Review of Sociology* 21: 217-36.
- Barnett, William P. and Robert A. Burgelman
- 1996 “Evolutionary Perspectives on Strategy”. *Strategic Management Journal* 17: 5-19.
- Bickhard, Mark H. and Donald T. Campbell
- 2003 “Variations in Variation and Selection: Variation-and-Selection-Retention Ratchet in Emergent Organizational Complexity”. *Foundations of Science* 8: 215-82.
- Burgelman, Robert A.
- 1991 “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research”. *Organization Science* 2(3): 239-62.
- Davenport, Thomas H.
- 1993 *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Regina M. O'Neill and Katherine A. Lawrence
- 2001 “Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change”. *Academy of Management Journal* 44(4): 716-36.
- Dutton, Jane E., Susan J. Ashford, Regina M. O'Neill, Erika Hayes and Elizabeth E. Wierba
- 1997 “Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers”. *Strategic Management Journal* 18(5): 407-25.
- Eldredge, N. and S. Gould
- 1972 “Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism”. In T. J. Schopf (ed.), *Models in Paleobiology*, 82-115. San Francisco: Freeman, Cooper & Co.
- Gersick, Connie J.
- 1991 “Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm”. *Academy of Management Review* 16: 10-36.
- Greiner, Larry E.
- 1972 “Evolution and Revolution as Organizations Growth”. *Harvard Business Review* 50(4): 37-46.
- Hammer, Michael and James Champy
- 1993 *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harperbusiness.
- Hannan, Michael T. and John Freeman
- 1977 “The Population Ecology of Organizations”. *American Journal of Sociology* 82(5):

929-64.

Jones, Gareth R.

1995 *Organizational Theory: Text and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotter, John P.

1995 "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review* 73(2): 59-67.

Lawson, Robert B. and Curtus L. Ventriss

1992 "Organizational Change: The Role of Organizational Culture and Organizational Learning". *Psychological Record* 42(2): 205-39.

Levinthal, Daniel A.

1991 "Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Processes of Change". *Organization Science* 2(1): 140-45.

Miles, Raymond E. and Charles C. Snow

1978 *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw Hill.

Miller, Danny and Peter H. Friesen

1982 "Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental Approaches". *Academy of Management Journal* 25(4): 867-92.

Mintzberg, Henry

1983 *Structure in Five: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Mintzberg, Henry

1984 "Power and Organization Life Cycle". *Academy of Management Review* 9(2): 207-24.

Morgan, Robert E., Carolyn A. Strong and Tony McGuinness

2003 "Product-Market Positioning and Prospector Strategy". *European Journal of Marketing* 37(10): 1409-39.

Nadler, David A. and Michael L. Tushman

1992 "Designing Organizations that Have Good Fit". In David A. Nadler (ed.), *Organizational Architecture*, 39-59. San Francisco: Jossey-Bass.

Nadler, David A. and Michael L. Tushman

1997 *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford: Oxford University Press.

O'Reilly, Charles

1989 "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". *California Management Review* 31(3): 9-25.

Pentland, Brian T. and Henry H. Rueter

1994 "Organizational Routines as Grammars of Action". *Administrative Science Quarterly*

39: 484-510.

Peters, Katherine M.

2001 “The War at Home”. *Government Executive* 33(14): 27-31.

Porter, Michael E.

1996 “What is Strategy?” *Harvard Business Review* 74(6): 61-78.

Romanelli, Elaine and Michael L. Tushman

1994 “Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: an Empirical Test”. *Academy of Management Journal*, 37: 1141-66.

Siggelkow, Nicolaj

2001 “Change in the Presence of Fit: the Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne”. *Academy of Management Journal* 44(4): 838-57.

2002 “Evolution toward Fit”. *Administrative Science Quarterly* 47: 125-59.

Tushman, Michael L. and Charles A. O'Reilly III.

1996 “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change”. *California Management Review* 38(4): 8-30.

1997 *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Tushman, Michael L. and Philip Anderson

1986 “Technological Discontinuities and Organizational Environments”. *Administrative Science Quarterly* 31: 439-65.

Wetlaufer, Suzy

2001 “The Business Case Against Revolution: An Interview with Nestlé's Peter Brabeck”. *Harvard Business Review* 79(2): 113-19.

Yin, R. K.

1994 *Case Study Research: Design and Method*. (2nd ed.). CA: Sage Publications.

Organizational Change and Repositioning of Political Party : The Case of KMT

Cheng-Chung Chen^{*}、Jen-Shyang Chen^{**}、
Shiuh-Nan Hwang^{***}

Abstract

Organizations' reason for quick responds to organizational changes while facing both changing internal and external environments is to maintain organizational effectiveness. Organization change is a complex management issue, according to the theory of organization change; adjusting the repositioning of organization is closely related to the development of party in political point of view. According to organization evolution, the theory of Punctuated Equilibrium suggest that when facing effected by the environmental changes, a great range of progressive organizational evolution, in addition to, the innovations regarding the factors of organization evolution are best for maintaining the equilibrium among organizations and the environment. The following research is based on the extreme political environment changes faced by The National Party (Kuo-Min Tang). Adjusting the repositioning of organization and motivating the political reform are discussed. The result of collected self-administered questionnaires strongly proved the hypothesis in this research by theory of Punctuated Equilibrium. More, the stereotypical culture of

* Graduated Student, School of Management, Ming Chuan University

** Associate Professor, Department of Business Administration, Ming Chuan University

*** Chair and Associate Professor, School of Management, Ming Chuan University

organization is the obstacle for organization reform. On the other hand, motivating organizational learning and upgrading and adapting a great range of progressive organizational evolution will overcome the conflict of the stereotypical culture of organization. The following research regarding repositioning of political party, in the case of KMT, is proved with meaningful political strategies and policies.

Key word: political party, repositioning, organizational change, punctuated equilibrium

