

軍事教育資源整合之 SWOT 策略分析

陳正立、韓慧林

提 要：

一、為預應國防預算、員額需求、兵力與組織結構等限制，未來國軍人力素質之良窳，影響國軍戰力甚鉅，宜重新審視軍校教育現況，從資源面整體規劃及展望未來。

二、教育資源應增加投入之策略包括提升軍校生競爭力、增加教學直接人力、完善生活設施、提升基礎教育為四年制大學教育、縮短最短服役年限、大學教育與軍官訓練分流。

三、教育資源應減少投入之策略包括軍校生薪資與現役薪資級距脫勾、無自訓需求之軍官人力向外招募、降低間接教學人力、有效轉用官校閒置校舍、整合各校教學設施、增加文職教師比例。

關鍵詞：軍事教育、SWOT

壹、前言

國防為國家安全之根本，亦是維繫生存不可或缺的重要支柱，國防建設實為國家施政之首要。而現代戰爭靠科技，科技只有具備智識之菁英才能有效掌握運用，現代國軍幹部則需靠教育訓練方得以成為菁英，故國防建設又以培養高素質的專業軍事幹部為最重要，關係國家的安危甚鉅。

軍事教育發展目的，在於提升國軍幹部的素質，為國軍培養優秀人才，進而厚實建軍備戰基礎，因此，國軍軍事教育的良窳，攸關建軍工作成敗，也是國軍能否走向現代化、建立堅實戰力的憑藉。當前國軍面臨二十一世紀知識科技化世界潮流與國家教育改革趨勢，軍事教育發展必須因應這股潮流與趨勢，使國軍軍事教育也能突破傳統窠臼，以新思維、新觀念，擘畫出新世紀的軍事教育，培養 e 時代的建軍備戰所需人才。

為使今後軍事院校教育的發展，能為國家培養允文允武之現代化軍事領導幹部，並滿足個人生涯發展的需求，培養軍中與民間通用之高級專業及領導人才，應在軍事教育政策、軍校施教與生活環境上有所突破，並積極做適切的調整與前瞻的規劃，力求精進與發展，提高軍事院校之競爭力及吸引力，以網羅優秀有志青年投考就讀，確保高素質軍官之養成，進而推動國防建軍能隨時代科技之進步而賡續發展。

但為預應國防預算分配額度與比例不斷下滑趨勢、人力資源需求、員額與編制亦呈遞減等限制下，面對國防兵力結構政策之變革，宜重新審視軍校教育現況，從資源面著手進行整體之調整規劃。

本研究之課題即在於軍事教育資源整體規劃，整體規劃後雖設定調整方向，然軍事教育資源投入方向調整之目的不僅在減少成本，而是著重在現有軍事教育資源

限制下，如何能將資源用於尋求學生「質與量」的最佳化，以使軍事教育內容及軟硬體設施能夠大幅提升，吸引最優秀青年進入軍校，培育出最精良的軍事幹部，而這些提升手法即是資源重新整體規劃之焦點。本研究首先參考相關文獻，以探討有關「強點、弱點、機會及威脅(Strength, weakness, Opportunity, Threat; SWOT)」〔註一〕之定義、重要性探討及應用範例加以闡述；其次廣泛地蒐集國內外有關軍事教育發展及教育資源規劃等論文及研究報告，進行概觀、歸類及整合分析。繼之深入瞭解軍事教育環境及資源分配狀況，再以 SWOT 分析法針對國內軍事教育、民間大學及國外軍事教育制度比較，以進一步瞭解我軍事教育制度之強點、弱點、面臨之威脅及將來之機會，作為後續軍事資源整合之決策參考依據。

貳、SWOT 定義與重要性

所謂 SWOT 分析是企業管理理論中的策略性規劃，主要是針對組織內部強點與弱點，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，可以快速釐清、處理複雜事務或狀況，至今運用廣泛，國內外許多企業乃至中央、地方級政府及學校均採用 SWOT 評估方式，以利輔助關鍵因素及策略制定。其為 Weihrich 博士〔註二〕在 1982 年所創，協助管理者迅速找出初步分析評估方向，以做為決策分析依據，其屬性較偏重「定性」分析並與「定量」分析相輔相成，可指引並做為人們進行目標特性與策略規劃分析之工具，一般運用之方式與技巧可區分如后(如表一)：

一、內部因素

(一)強點

我方最強有力的正面特質或競爭力，可使組織持續獲利之能力；如企業專利權、技術、市場佔有率、管理能力、財務狀況、客戶忠誠度、產品品質等。

(二)弱點

我方之不足及劣勢，若組織未能持續持續改善或精進，將影響組織獲利能力；如負債率偏高、技術障礙低、產品品質欠佳、公司形象差等。

透過上述強點與弱點之分析後，由分析之議題、對象區隔內、外部範圍，以考量企業或個人之內部條件，得知本身優、劣勢，策劃與衡量政策規劃與計畫推行之強弱點，而此強弱點分析，即稱之為「能力評估」。

二、外部因素

(一)機會

因國際情勢及產業環境變化而產生之發展良(契)機；如立法機構可能通過對企業發展有利法規、帶動銷售成長之人口結構變化、競爭對手專利即將期滿、原料價格大幅下降等。

(二)威脅

由於外部競爭、法令或政治障礙，並可能影響企業成長的外在因素；如原料短缺、不利企業發展之法規、出現新對手、借貸成本上升等。

透過上述機會與威脅之分析，主要乃針對企業或個人之外部環境進行探索，以掌握外來情勢變化，並瞭解外在情勢之有利機會與不利威脅。

三、SWOT 分析之應用與重要性

戴昇(R. G. Dyson)博士〔註五〕針對英國 Warwick 學院之策略發展(其策略產生過程如附圖)，在考量資源及「以能力為基礎」之規劃邏輯下，運用表一之 SWOT 策略規劃工具及分析方式，探討組織內部之強、弱點如人力資源、設施、地點、學校定位、服務及特色；外部因素如政治、社會、經濟、科技。經表列相關因素後，由該學院邀集相關教育專家學者，成立校務策略發展委員會，進行想定設計，並採五等第評分方式(1~5 分)評選可能因素，1 分者表示此因素最不重要(影響程度非常低)，5 分者表示此因素最重要(影響程度非常高)，依此模式評選關鍵因素，並綜整委員會意見，刪除平均分數 3 分以下者之影響因素，做為後續策略發展指標。

其次，再透過表二之模式、提供發展強項、減少弱點之策略，也就是分析有哪些強點(核心能力)，其有何機會可再提升？可使強點更加卓越；有哪些威脅(外部影響或競爭壓力)，其有何規避之方式？可使弱點有所精進、避弱或不示弱，展現出學校之特色。而此 SWOT 之應用範圍非常廣，如國防政策決策、國軍各式重要武器系統需求或兵力需求評估分析、資源優先順序排序、森林保護規劃〔註六〕、健保制度評估〔註七〕、…等。

參、軍事教育策略 SWOT 分析

經過前面第一步的深入分析瞭解軍事教育環境及資源狀況後，以此「定性」與「定量」分析為基礎，透過研究成員相互研討及腦力激盪，與國內民間大學教育相較後，依分析面向摘要歸納我國軍事教育所擁有之強點、弱點、面臨之威脅及將來之機會如下：

一、分析面向

(一)強點

- 1.各國軍校之先天強點均相同，即學生就讀免費，且有薪資可領。
- 2.軍校生未來就業有保障。
- 3.軍校的生師比低，平均約 10：1~15：1，較教育部規定之標準 35：1 低了數倍，師生教學互動成效應較佳。
- 4.軍校重視人格養成教育。
- 5.軍校注重培養軍校生之領導、組織、計畫能力。
- 6.使嚮往挑戰性向的青年可適性發展。
- 7.我國國民教育落實成效佳，軍校學生入學素質普遍較高。

(二)弱點

- 1.軍事教育經費分配有限，且投資教學設施與研究設備比例過低。
- 2.招生率持續不足。
- 3.入學學生素質偏低。
- 4.軍校生畢業後需服役年限過長，影響進入軍校之抉擇。
- 5.未來工作環境限制多，與現代青年個性較不相符。
- 6.教育資源未集中配置於需自訓之人力。

- 7.軍校生畢業後非人人均有機會獲得軍事專業成就(如晉升將軍)，但退伍後社會就業競爭力不足。
- 8.軍校大學基礎教育與軍事進修教育相互干擾，增加軍事院校的校務行政負擔，影響教學成效。
- 9.軍校規模不足，學術研究及設施無法有效擴充。
- 10.軍校校長大都非辦教育者，辦學理念較著重訓練而非教育。

(三)威脅

- 1.未來武器裝備採購需求遞增，將影響軍事教育經費可用額度。
- 2.高科技武器裝備所需維持費用逐年增加，亦將影響軍事教育經費可用額度。
- 3.近年來出生人口遞減，而民間大學入學管道日趨寬鬆，影響進入軍校就讀之意願。
- 4.中共軍校刻正進行調整改革，共軍幹部人力素質提升，對我將是一大威脅。
- 5.中共全國教育改革之步調快，與先進國家之互動機會及成效加大，牽動軍事教育變革之誘因高〔註八〕。

(四)機會

- 1.精密武器系統需要高素質人力操作，或可提醒軍事基礎教育成效及品質之重要性。
- 2.軍事院校整併時機成熟，利於軍事教育體系及資源整體規劃。
- 3.軍事院校的大學教育，軍事教育條例明訂基礎教育學校校長、副校長、教育長得聘文職人員擔任，或可由教育界或學術專業人士接手，提升軍校的大學學術教育。
- 4.軍事教育條例明訂基礎教育學校應接受教育部辦理之大學評鑑，對軍事院校是挑戰，亦是提升教育成效之機會。

二、SWOT 交叉分析矩陣

從 SWOT 分析之四個構面進行交叉評估(如表三)：

(一)「強點－機會推論(S-O 推論)」運用強點，利用機會

運用軍校整併資源整合時機，再拉高生師比，增加教學互動成效。

(二)「弱點－機會推論(W-O 推論)」克服弱點，利用機會

- 1.運用軍校整併時機，整合提高資源效益、集中教育資源配置於需自訓人力。
- 2.由教育界或學術專業人士擔任軍校校長，或透過大學評鑑，藉由專注大學教育，以提升軍校之教育。如此即可改善學生素質、招生率不足，並進而提升退伍後社會就業競爭力。

(三)「強點－威脅推論(S-T 推論)」運用強點，克服威脅

設法整合軍事教育資源，再拉高生師比，強調教學互動成效，克服民間大學之競爭。

(四)「弱點－威脅推論(W-T 推論)」減少弱點，避免威脅

- 1.設法整合軍事教育資源，提升資源運用效益。
- 2.設法提升軍校生競爭力，吸引人才加入。

3. 借助民間大學培育無自訓需求之人力，可減少軍事教育資源投入。

三、決策選項分析

以上述「腦力激盪」之分析內容為主體，發現強點與弱點、威脅與機會往往僅在一線之隔，亦具有相對性，決定並影響軍校教學品質及成效甚鉅。因此，我們藉由 SWOT 策略分析矩陣推論，可使決策者正視威脅，並有利於輔助決策之參考；而最終決策選項，需能產生「增強補弱」之效果。為提升軍校教育品質及成效，將從質的方面展開，再由量的方面回歸，探討資源調整之策略分析模式。

(一) 教育資源應增加投入之策略地圖

1. 提升軍校生生涯競爭力：

軍中人才來自社會，將來亦將回歸社會。將軍校教育中的學術課程成果提升至一流大學水準，方能使軍校生從畢業服役階段，一直到退役回到社會後之整個軍旅生涯週期中，仍具備一定程度的學術專業能力，且因軍校艱苦耐寂寞特質之訓練及獨特的領導特質，將相對於一般大學所訓練之學生更具備優質的競爭力或動能；但需要更多的師資將時間投注於學術課程，以及將更多的資源投入建置更佳的教学及研究環境。

2. 增加教學直接人力：

師資為教學直接人力，不應為節約人員維持費而計畫管制軍校教師進用人數。我國軍事基礎院校生師比以空軍官校及海軍官校的 9.4：1 及 9.5：1 為最低，平均值雖已較大多數的民間大學低了許多；但與美國等先進國家軍事院校比較，我國軍校生師比仍比西點的 6：1、美國海軍官校的 7：1 及加拿大軍事大學的 5：1 高出甚多。為使我國軍校生能於基礎教育階段，使學生與教授或導師之間的互動關係增加及強化人格與學識等學習機會，並在學生需要時能獲得額外或即時的指導，提高生師比，亦即增加軍事基礎教學直接人力是必要手段，切勿因精進(實)案而針對軍事基礎教學直接人力進行精簡。

3. 完善生活設施：

軍官人格養成所需之特質如獨立、自治管理等，均非目前軍校多人共用大寢室之生活環境所能培養的，應完善規劃教學及生活設施，將軍校教學設施如教室及圖書館學術化、科技化；生活設施則人性化，並配合人格養成教育方針，如寢室設計至多應以二人共用為主；而在社交及休閒活動設施上亦應予完善規劃，增加人際關係之教育。

4. 軍校基礎教育提升為四年制大學教育：

先進國家軍校均為四年制大學教育，以我國近年大專大量改制為技術學院或大學之趨勢，大學聯考錄取率大幅躍升為 90% 以上，大學生大量增加之情況下，軍校二技及專科班再不提升為正期班，專科停招將是必然之趨勢，否則招進來之軍校二技及專科班學生之學術程度將相對降低。所以，應將軍事基礎院校學生班隊單一化為正期班，若再有其餘短期軍官班次需求，亦可招生一般大學畢業生進行相對軍事教育訓練，或增加招募 ROTC 員額以為因應。

5. 縮短軍校生服役年限：

美國軍校生畢業至少需服五年，其他國家亦大多為五年，我國要求軍校正期生畢業後最低服役年限較先進國家多出一倍，恐造成優秀青年不願投入軍事行列之後遺症。我國軍校培養一名畢業生所需成本已較先進國家軍校為低〔註九〕（西點軍校每年預算高達新台幣 80 億元），因此，國軍之軍事教育，不應再因成本效益之考量而維持目前之最低服役年限，宜將正期生最短服役年限大幅縮短，增加軍校生趁年輕時或對軍事生活模式不適應下，另行選擇生(職)涯發展之機會，應可增加優秀青年就讀軍校之意願，並從而增加優秀青年持續軍旅發展之動力。

6. 大學教育與軍官訓練分流：

國外軍校提供大學教育者皆專注於學術課程之本務，除基本軍事訓練外，軍校大學教育與軍事進修教育完全分流。反觀國內兼負軍事進修教育之軍校即多達三所，教育目標與資源運用大不相同，易生相互掣肘之缺點，無法兼顧同時提升教學及訓練之成效。兼負軍事進修深造教育班次及士官二專班之軍校(如陸、海軍官校、國管院等)均應卸除該類任務，使軍校專心於軍官大學教育，方能有效提升學術水準。

(二) 教育資源應減少投入之策略方向

1. 軍校生薪資與現役薪資級距脫勾：

我國軍校生實質薪資(扣除各項生活費用後)較美國及澳大利亞為高，無須再以此為吸引人才進入軍校就讀之誘因；而近年所有軍校平均分年預算分配額度總值僅約達 41 億 7,977 萬元新台幣，其中人員維持費(即軍校生薪資)佔用經費總額分配之 78%，軍校生薪資即耗費掉大部分軍事教育經費，無足夠軍事教育投資與維持費，如何能奢談提升教育成效？若能將軍校生薪資與現役中士本薪比照之標準脫勾，另修法或修訂行政命令將其暫予凍結，則能避免隨軍公教調薪而增加之趨勢，以有效轉用軍事教育經費，投入提升教育成效。

2. 無自訓需求之軍官人力改為向外招募：

彭塞雲〔註十〕探討警察教育資源整合策略時，認為警察大學十三個學系中的法律、資訊管理、外事、行政管理等與一般大學相關科系重疊，從教育成本及專業警察的角度考量，警察大學教育政策應以行政警察、刑事警察、交通警察、水上警察、消防科學等為教育發展之主軸，其他學系以招募其他大學所培育之人才，辦理研究所以上的教育培養高級專業人才。

我國現雖可能無法比照英制軍校－軍校不辦大學教育，但仍應將軍校教育之主要對象，設定為民間大學教育機構及資源所無法培養之人才，在明定必須軍方設校自訓之人力需求後，其餘人才應規劃配套措施自外界招募而得，以節約軍事教育資源，確保軍校教育資源之集中投入效果。

3. 降低間接教學人力：

軍校基礎教育非教學直接人力之間接人力包括行政支援人力、管理支援人力及勤務支援人力等三類，編(現)制數合計約 2,500(2,000)人，與現有學生總數及教師總數相較，約為一位行政人力支援服務學生及老師約 3 人。加諸目前各軍校學生人數已大幅下滑下，惟組織架構及層級卻未見大幅調整，以致間接人力仍無法有效

精簡。因此，非教學直接人力之行政人力、學生管理人力及勤務支援人力應有效降低。

4. 有效轉用三軍官校閒置房舍及校地：

以往三軍官校學生人數眾多，尤以專科班成立初期學生總人數達其高峰，近年學生數與高峰期相較呈倍數減少，而官校仍多有新校舍興建，致使現已存在不少閒置房舍。應予適當規劃處理，校地集中使用(如軍校整併)，以擷節設施維持費。或考慮將相關資產予以處理，以增加軍事教育經費來源，或可做為軍事教育基金之來源。

5. 整合各校共通之教學設施及研究裝備：

軍事教育投資與維持費有限，欲在有限額度內達到較高之使用效益，唯有整合各校共通之教學設施及研究裝備。若欲藉整合教學資源以收精簡之效，亦應以設施裝備為主要考量對象，而非教學人力。教學因受班次及老師教學鐘點之限制，欲整合教學師資達到精簡人力實屬不易。

6. 增加文職教師員額比例：

軍校以大學教育為主，軍文職教師教學本無差異，但考量軍職教師需軍方自訓，文職教師獲得成本較低；且文職教師退休比照一般老師，不受軍職老師役期之限制，可投入教學之生涯時間較長；又無軍階之壓迫感，可縮短學生與教師之距離，增加教學互動成效。雖文職教師比例已受軍事教育條例保障為 1/3 以上，仍應設法調整軍校教師職缺，加大文職教師比例。

肆、軍事基礎教育體系因應調整規劃

軍事教育為國防事務之一環，考量軍事基礎教育體系及資源規劃時，仍須優先依循國防政策、建軍規劃及兵力結構等大方向。考量世界相關國家之軍校制度，美國州立軍校、澳大利亞、加拿大、比利時、英國、德國、日本及瑞典等國之軍校制度，均為三軍合一之形式，而其中澳大利亞、加拿大、比利時、德國及日本等國軍校提供大學教育，較符合我國軍事教育體系現況，另就其國力概況分析如下(如表四)〔註十一〕：

從表四可發現，其他五個國家的每人平均 GDP 均高於我國，而澳大利亞、加拿大、德國及日本等國的國土面積及國防支出金額亦均超過我國，常備兵力均較我國為低，然其軍校早已改採三軍合一之型式。反觀我國，若於「精進案」完成後，國軍總兵力與日本現有總兵力接近；而日本海島防禦態勢又與我國類似，如此兵力結構下，日本防衛大學早於 1952 年成立時即為三軍合一形式，應有值得我軍事教育體系參考之處。

依經濟規模觀點而言，美國學者研究對大學達到盈虧平衡的基準點為 1,800 名學生；以及青年日報 90 年 9 月 19 日第 11 版「國立大學合作模式不限策略聯盟」亦報導，根據教育部資料顯示，國內除了少數國立大學外，多數均屬中小型學校，其中師範院校學生人數約僅 2,500 人，均面臨發展瓶頸，勢必須要調整轉型。目前國軍基礎院校中，以中正理工學院為最高，約計 1,700 人，陸軍官校正期學生總數僅達 1,000 人，海軍官校最低，僅有 400 人，皆未達上述的經濟規模門檻。若再加上人力

司未來計畫招生額度減量與招生不足問題，此情況將更加惡化。

軍校基於軍方確有自訓之需求，應不以盈虧為主要考量；但各軍校學生人數過低，卻顯示教學效率及成效不佳之問題，故現在國軍院校應已具備調併時機及條件。而國軍院校科系課程，具備相當之類同程度，綜合考量國情、學生規模、軍事教育經費款額不大。且額度分散及人維費佔用比例大等情況，軍事基礎院校調併有相當之正當性，而軍人服從性高於一般民眾，其推動可行性甚高。

以美國西點軍校為例，早期成立主要即為軍中訓練工程人才，其他國外軍校亦多有工程專業之分流，軍校工程課程教學的評鑑結果均甚為傑出；而管理與作戰指揮、領導統御實為一體為用之兩面，亦未聽聞國外有為管理人才另設軍校者。但我國就作戰指揮兵科、理工科系及管理科系分設軍校，就其同根同源之本質，此類所有軍事基礎院校(三軍官校、中正理工學院及國防管理學院)皆應考量調併為一校。

考量系所合一、資源共享，各軍校大學教育與相關研究所整併，可提升軍校教育競爭力，且系所合一亦為民間大學之常態，較之將各軍校研究所與國防大學軍事深造教育結合之構想，要來的合理可行。軍事深造教育應為研究如何「用兵」，而非進行與軍事專業有異的學術研究。

伍、討論與建議

一、討論

(一)研析發現我國軍事院校教育特點如下

1. 校長均為軍職且不具教育專業。
2. 各軍校教育目標各有特色。
3. 各軍校之教育目標有主從之別。
4. 除國防醫學院外之軍校教育內涵較為一致。
5. 各軍校教育願景及治校理念易隨人而異。
6. 與中共軍校教育體系十分相似。

(二)統計分析軍事教育資源經費部分之趨勢如下

國防預算中未來主要武器裝備採購及維持需求殷切，且中央財政狀況無法支應，而國防部自行調整之方向將持續藉由精簡兵力以降低人員維持費額度及所佔比例，軍事教育預算欲獲成長恐緣木求魚。故軍事教育資源整體規劃方向應配合國防預算分配趨勢，考量軍事教育體系整體結構調整，方能在有限之軍事教育預算下，有效提高軍事教育品質及成效。

(三)研究發現軍事教育資源人力需求部分之問題如下

近年來各軍校正期生需求員額呈逐年下降，未來再配合國軍人力精簡政策，由於編制員額緊縮，軍官基礎教育招生人數仍將因應精簡政策而減少或下修；因此，軍事院校整體之招生率更將呈現不足趨勢，若再素質不佳則對國軍整體戰力之提升將成隱憂。所以，應考量如何增加或提升軍校辦學成效與績效衡量指標，吸引優秀人才，並確保其自軍校畢業後之生(職)涯競爭力。

二、建議

(一)教育資源應增加投入之策略方向

- 1.提升軍校生生涯競爭力。
- 2.增加教學直接人力。
- 3.依教育及人格養成目標完善規劃環境設施。
- 4.軍官基礎教育均提升為四年制大學教育。
- 5.縮短軍校生畢業後最少服役年限。
- 6.大學教育與軍官訓練分流。

(二)教育資源應減少投入之策略方向

- 1.軍校生薪資與現役薪資標準脫勾。
- 2.無自訓需求之軍官人力改為向外招募。
- 3.降低間接教學人力。
- 4.有效轉用三軍官校閒置房舍及校地。
- 5.整合各校共通之教學設施及研究裝備。
- 6.增加文職教師員額比例。

三、後續研究

(一)層級分析法(Analychy Hierarchy Process; AHP)、資料包絡分析法(Data Envelopment Analysis; DEA)及系統分析等研究方法可提供具體的決策權數及績效評量結果，對軍校整併方案之評析助益極大，可就各種可行性或專案組合提供客觀、公正之計量性建議。

(二)宜從個人角度，再行研究釐清影響軍校招生意願及素質之諸多因素，如服役年限或軍校畢業生(依現有軍校性質區分、依退役年齡區分)退役後就業、收入、評價及社會地位等生(職)涯競爭力分析，以評估是否會影響青年進入軍校之意願等。

陸、結語

本研究完成於93~94年度，時空雖稍有差距，然研究運用腦力激盪之方法、建立SWOT策略分析藍圖及思考邏輯，針對國軍之軍事院校資源整合與應用作為，提供未來發展之趨勢與建議，應尚具提供高階主(官)管決策之依據與參考價值；尤其在現今大學錄取率偏高之狀況下，如何運用現有大學之教育資源，以及如何吸引其所培訓之優秀人才，減少在軍事教育體制中較無附加價值之投資，將節省之經費轉化為吸引優秀人才為國軍所用，應非常值得從事軍事教育規劃者再三深思。

註一：本文以「SWOT」做為「強點、弱點、機會及威脅」之縮寫及統稱。

註二：Weihrich, H., 1982, The TOWS matrix: a tool for situational analysis. Long Rang Planning, 15(2), PP.54-66.

註三：中共研究雜誌社社長康鳳女士，「SWOT法評估分析」研討會，整合評估室演講講義。

註四：同註三。

註五：Rodert G. Dyson, 'Strategic development and SWOT analysis at th

e University of Warwick' , European Journal of Operational Research 152 (2004), PP.631-640.

註六：M. Kuttila, M. Pesonen, J. Kangas, M Kajanus, 'Utilizing the analytical process (AHP) in SWOT analysis - a hybrid method and its application to a forest-certification case' , Forest Policy and Economics 1 (2000), PP.41-45.其運用AHP方式排序「強點、弱點、機會及威脅」之權重值，並進一步運用兩兩比較法，分析其策略因素之權重值，依序找出總排序，以作為不同策略之決策參考。

註七：T. Christiansen, 'Organisation and financing of the Danish health care system' , Health Policy 59 (2002), PP.107-118.

註八：「2003年中共年報」，中共研究雜誌社出版，2003年5月出版，頁4-89。目前全軍幹部中大專以上程度已超過80%以上，三萬餘名軍隊幹部獲得博士、碩士學位；為拓寬培養途徑，與北京大學、清華大學等五十餘所高等學校簽訂人才培養合同。（整體而言，國軍之人員素質與教育程度皆較共軍佳）

註九：謝國榮、洪登南、趙國建，「軍事先進國家軍事教育制度與政策之研究」，國軍90年度軍事教育研討會A組論文，民國90年12月28日。

註十：彭塞雲，「警察教育資源整合策略之探討」，警學叢刊，第34卷，第1期，民國92年7月，頁81-98。

註十一：大部分資料來自The World Factbook，網址<http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html>，last updated on 14 September, 2004。並參考The Military Balance 2002-2003, Published by Oxford University Press for The International Institute for Strategic Studies.及行政院主計處主要國家重要社經指標，網址http://www.dgbas.gov.tw/dgbas03/bs8/world/i_soc3.xls，最近更新日期：2004/9/22等資料。