

從人力資源管理探討海軍人才管理

陸戰隊中校 劉文榮

提 要：

一、「人才招聘」是各型組織網羅人才的重要措施，經由招募所獲得之新進員工的質與量，不但影響組織人力資源管理上的各項功能，更攸關組織未來的生存與發展。

二、現代戰爭勝敗關鍵，除高科技武器之外，人員素質是最重要因素。各國除積極進行武裝部隊現代化，以求能有效遂行各項戰鬥任務，未來從事防衛事務的人力組成亦求具備高度的知識與智能，也就是人力素質的要求將大為提高。

三、本文參酌國、外人力資源管理相關研究，從管理者的角度，提出人力資源管理程序，導入人力資源管理思維，盼能有效落實海軍人力資源之取得、開發、運用與汰除，進而維繫及提升我國整體戰力。

關鍵詞：人力資源管理、人力資源管理程序、人才招聘

壹、前言

在知識經濟的世代裡，「人」是組織的重要資，也是最具獨特的資。「人才招聘」是各型組織網羅人才的重要措施，經由招募所獲得之新進員工的質與量，不但影響組織人力資源管理上的各項功能，更攸關組織未來的生存與發展〔註一〕。

而「人力資源管理」，就是指運用現代化的科學方法，對與一定物力相結合的人力進行合理的培訓、組織和調配，使人力、物力經常保持最佳比例，同時對人的思想、心理和行為進行恰當的誘導、控制和協調，充分發揮人的主觀能動性，使人盡其才，事得其人，人事相宜，以實現組織目標。為了達成這個目標〔註二〕，當員工獲得企業任用後，雖然他在進入組織前就已具備相當的知識與技術，但企業仍需對員工進行訓練，使其更能適應組織的工作程序與文化。而人力資源管理發展，必須配合組織本身的需求，才能使人適得其所而盡其才。

由於現代戰爭勝敗關鍵，除高科技武器之外，人員素質是最重要因素。各國除積極進行武裝部隊現代化，以求能有效率地遂行各項戰鬥任務，未來從事防衛事務的人力組成必須具備高度的知識與智能，也就是人力素質的要求將大為提高。且為適應知識資訊時代的來臨，軍事教育必須緊跟時代的 伐，以適應軍隊人才的需求〔註三〕。

貳、人力資源管理理論

一、人力資源管理意義

人力資源管理（Human Resource Management）意指人力資源的積極選用、訓練、運用、維持以及安定的全部管理過程與活動，於商業環境裡是組織成敗之關鍵。其積極意義為重視員工的價，關注組織人力資源的持續性管理，從過去控制員工的消極觀念，轉為規劃員工的積極觀念；以發展人力資本，提升企業的競爭力及創造附加價〔註四〕。

員工的素質維繫著一個組織本身的成敗。大部分組織的成功因素為尋得具有必須技能的適合人選來成功地執行組織任務，是故用人與人力資源管理決策與方法即是確保組織人力資源僱用，與正確人員有效運用的關鍵所在。簡言之，人力資源管理是組織對人力運用的基石，有助於組織有效整合相關資源使其符合長期策略計畫與目標。人力資源是組織的主體、管理的靈魂，人力資源管理幾乎就是組織的管理，其功能之落實必能使人力資源的效用發揮到極致，進而使得組織管理過程更為順暢。

二、策略性人力資源管理

策略性人力資源管理（Strategic Human Resource Management）是以總體導向出發，將「組織的策略」與「人力資源管理系統」相結合，以策略性整合方法管理組織中最有價之人力資的發展與活動〔註五〕。策略性人力資源管理需要結合組織整體經營與競爭策略，在設計人力資源管理系統的組成部分使其與組織發展部門結構能連貫一致與相輔相成，亦即確認組織整體發展的策略與目標、掌握市場機會並考量資源條件、充分開發運用現有人力、以改善企業績效、發展組織文化。其目的在於增加組織的效率與效能，建立競爭優勢，增強組織優勢，從策略性觀點來從事人力資源管理，較具前瞻性之長遠面向〔註六〕。

三、人力資源管理程序

人力資源管理程序是用來尋找組織所需的人力，並經由人力資源規劃、招募、甄選、新進人員指導、訓練、績效評估、與生涯發展，來維持高度的員工績效〔註七〕。因此，組織人力資源管理程序的主要構成要素，代表各項活動或 驟：策略性人力資源規劃、招募與淘汰、甄選、職前講習、訓練與發展、績效評估、薪酬與福利安全與健康等〔註八〕，如果這些活動能適當進行，將會使組織獲取有助於長期維持其績效水準之能幹、績優的員工。

具體而言，前三 驟代表策略性人力資源規劃，透過招募增加員工，及經由裁員減少員工，以及甄選，這些驟可以達成確認及選出有能力的員工。一旦獲得有能力的人，我們就必須幫助他們適應組織，並確保其工作技能與知識不致落伍。我們透過對新進人員的指導和訓練，來達成組織的目標。人力資源管理程序的最後幾個驟，是用來確認問題和解決問題，並協助員工在整個生涯過程中，維持高度的績效。所包括的活動有績效評估、薪酬與福利以及安全與健康〔註九〕。

參、人力資源對海軍之重要性

內力資本為組織發展之根本，雖然無法如土地等其他資能量化，但卻是最重要的資本；由於人力資本與組織人員的能力、技能以及專業等相關，且人力資本在個體上有其差異性、時效性及無限潛能之創造性，一定要透過組織各項訓練、教育、培養及時間之累積，將組織 成員之技術、能力及工作價轉化成為各項品或服務，即將人力資本轉化為可資運用的人力資源，最後達到組織創新發展之目標〔註十〕。也由於人力資本其效益隨著時間具有遞增性、累積性，更要透過妥善規劃來滿足個人職涯之發展，並以優渥待遇及福利，將優質人才留住，降低其離職率，故人力資本越雄厚，組織競爭力越強。

組織有了雄厚的人力資本，要維持其競爭力並創造更大之價，就要透過有效的管理。人力資源管理旨在了解成員需求，透過教育、訓練課程，激發其工作能力，以達實現組織目標。故人力資源管理是將組織 之所有人力資源做最適當之配置、開發、維持與活用，此一規劃、執行與控制過程，亦為影響員工的行為、態度以及績效的各種政策、制度及管理作為〔註十一〕；換言之，即為「人與事配合，事得其人，人盡其才」。近年來人力

資源管理已將員工視為最重要的資，將壓力管理、安全衛生、員工滿意度、勞資關係也納入此一範疇，期望以多面向協助及關懷員工日常生活所需，讓員工能在身心愉悅的環境之下，充分發揮其能力，以創造組織最大價值〔註十二〕。

人是組織活動之主體，亦是創造組織價最關鍵因素，組織當中有效人力資源管理是使組織中的一個人，除將其放在最能發揮效能位置外，更要適度規劃並充分運用各項教育及訓練，開發並增加人力資源效能，另外亦提供組織各項資源及福利，以確保人力資源來源及使用無虞、並維持其高效能及高留職意願，延長其為組織服務，最後提升組織整體競爭力〔註十三〕。

海軍人力資源管理的基本願景是為組織求才、育才、用才與留才，其主要工作內容可分為人力的獲得、發展、運用與激勵，具體的工作項目包括〔註十四〕：

一、組織設計：決定各項作業的分工與彼此合作的方式。

二、工作分析與設計：決定工作範圍和所需人力的資格。

三、人力資源規劃：預測未來組織人力供需的情形。

四、招募與甄選：為組織獲得所需的優質人力。

五、訓練與發展：提升組織人力素質，滿足各項工作需要。

六、績效評估：掌握工作問題，謀求改進之道，並提供人事異動與獎懲參考。

七、激勵與領導：建立組織承諾，促其願意全力投入，以達成組織目標。

八、組織與成員的關係：建立和諧關係、安全環境與合理的紀律管理，以維向心力。

海軍應師法企業界維持競爭力作法，由強化人力資源管理做起，並隨時調整、保持彈性及學習新的觀念與價值以因應未來環境的來臨。至於一位海軍成員，要適才適所分派至各層級服務，並提升各項福利及公正客觀考核來獎善罰惡、留優汰劣，亦透過有計畫性訓練、教育及發展，讓幹部能有清楚、透明的生涯規劃及發展。

戰力是國家生存發展之根本，有優質之海軍幹部必能順利推動部隊各項工作，期由組織與成員成效之提升，來協助並強化各部隊人力資源之品質，亦提升國家整體戰力。

肆、海軍人才招募與留優汰劣的應用

彼得·杜拉克（Peter Ducker）指出，從競爭力的角度來看，未來競爭力的高低，將取決於受教育人力資源的數量、品質與出，由此顯示出人力資源的重要性，除了表現在對各種資源的運用外，人力資源的獲得與來源，確實嚴重影響組織成長與發展甚鉅〔註十五〕。

海軍是一支有優良傳統的專業技術軍種，亦為海軍培育人力資源的重心。因此，若無良好人力資源管理，勢難達成建軍備戰、充實戰力之目的，亦難以適應未來作戰環境之挑戰，故良好人力資源管理攸關海軍建軍未來之發展方向。由此可知人力資源管理應涵蓋「選、訓、用、留、汰」，使一位海軍幹部自畢業後旋即納入經管輪調各階層職務，藉以汲取不同職務經驗，並考量個人職涯發展，做有計畫的經管，俾發揮人力效能於極致。

海軍為達成「為用而訓、為訓而選、即訓即用、選訓合一」的目標，所訂定之涵為「基於國家整體發展安全確保任務達成，及敵情威脅所生之人力需求，而能適時提供適質、適量之海軍人力資源，以滿足建軍備戰之需求」。藉「選、訓、用、留、汰」之循環運用，落實計畫、執行、督導與考核，以滿足建軍需要。如何在公正、公平、公開的原則下，妥慎規劃未來海軍人力獲得及管理，實為海軍人力資源管理之重大使命，概由以下五個面向分述如后：

一、招募與甄選

在「從A到A+」一書中提及「如果你能想辦法吸引對的人上車，安排他們坐適當的位子，並讓不適當的人下車，你們就可以研究出如何開往一處很棒的地方」，對於推動優秀組織邁向卓越及運用優秀人才之人力資源管理措施的重要性做，最好的詮釋〔註十六〕。「組織」與「人力」是海軍戰力良窳關鍵因素，雖然國防預算逐年緊縮，人事縮編之際，仍宜秉持找對的人上車的理念，透過專業的招募、甄選、培訓、績效考核及福利制度，為海軍延攬與培育有專長及具備服務熱誠的人力資本，並根據未來建軍備戰策略規劃組織架構，整合運用人力資源以有效達成組織目標。近年來，社會環境快速變遷，招募優質的人力來源較為匱乏，直接衝擊到各單位徵力之獲得。因此，規劃未來人力補充體系，應朝向廣短役期、控制中役期、精算長役期，確立招募重點，滿足專業人力需求，支援戰備整備任務遂行。

二、訓練與發展

發展與訓練一支高素質的工作團隊，組織必須不斷提升員工各方面能力，一旦組織僱用了正確的員工，接下來組織必須訓練他們，傳遞組織的價觀與規範，以確保員工各項績效。而組織對於員工的訓練直接影響工作績效提升因素之一〔註十七〕。因此，組織成長之需要，除了透過定期與不定期的研習訓練鼓勵同仁自我學習精進，並可透過訓練強化員工對組織的認同感，使管理階層及基層員工有相同的價觀，有利於共同傳遞高品質的組織價。未來人才招募所需面對之重要課題，就是重視人力資源有效分配，使能因職用人、用人唯才，使教育資源配合運用、劃分權責管理、提升優質人力，使幹部「適才適所」樂於工作，並期藉國防事務之運作，使能有效因應外環境之挑戰，以符合建軍備戰的任務目的。

三、績效評估與獎勵制度

績效評估是對員工平常工作上的表現、態度的反應、與人的互動關係及未來的發展潛力，予以公平而合理的考核制度，績效考核的選擇與執行是影響員工行為的重要力量，當組織以績效評估做為影響員工績效的措施時，員工會從績效考核中瞭解組織對自己工作上的期望與表現。激勵員工達成目標或以整體利潤表現，是組織衡量員工績效作為主要設計的依據〔註十八〕。而「募兵制」與「精粹案」政策推動，專業人才培育已刻不容緩。無論建軍、備戰，首重人才之培訓，多年來海軍人才倍出，已蔚成風氣，然因經管欠缺整體規劃，基層人才始終停留基層工作，部分優質幹部多循國外培訓管道，取得高學位後，又因無適職安置而紛紛求去，造成人力資源流失與培訓資源的浪費〔註十九〕。組織如何透過適當的人力資源管理，如適當職務調配、薪獎制度、升遷機會才能留住優秀人才，活化人力資源〔註二十〕。

四、建立組織文化

組織是工作推動的重要架構，組織的良窳深深影響組織的效能，要先擁有健全的組織，才能發揮組織應有的功能。在《台灣7-eleven共好經營學》一書中提及7-eleven如何打造成一個令員工幸福，進而實踐社會責

推動共好企業，為了企業的永續經營，統一超商——推動企業組織文化，讓員工瞭解未來方向，也增加了員工工作意願及團隊向心力〔註二一〕。為建立完善人員調任管制規定及有效人員疏處措施，秉持「維護尊嚴、保障權益、適所安置」原則，同時採組織、員額調降、簡併、精簡的計畫作為，達成組織結構扁平化，以期達成戰力堅強目標〔註二二〕。海軍人力規劃依「精簡高層，充實基層」之要求，逐級調整組織結構，並深入考量任務特性、組織功能、作業需求、建軍備戰、教育訓練、管理決策支援系統等因素，完成規劃作業〔註二三〕。

五、落實考管評鑑作法

人才培育強調選訓用相結合，但有更多的人才，因為制度的扞格、組織變革與個人認知的落差而逐漸流失。在人與人競爭的軍事領域中，往往是由具有較佳毅力與智力的一方獲勝〔註二四〕。未來要建構專業化，現代化的海上武力，必須透過精實的考核評鑑，「留優汰劣，汰弱留強」，才能真正留住優質人才。各級幹部都應摒除惡心態，貫徹「留優汰劣，汰弱留強」的各項政策與作為，以寧缺勿濫的觀念，厲行「嚴考核、嚴淘汰」，讓優質人才擁有寬廣的發展空間，為海軍貢獻心力〔註二五〕。在公平競爭環境下，應信任人事運用體制，信賴考核評選機制，展現自我突破的勇氣，積極以傑出的工作態度與工作績效表現，爭取拔擢的機會。對其個人品德不良、性情乖張、敬業精神不人員，實施全面篩選、淘汰，不符合要求者，應予汰除，以建立一個權責相符、務實之工作團隊，期藉留優汰劣適職適所的執行，以提升軍備幹部素質。

伍、結語

人才招聘是一項需要長遠規劃而且持續性的工作，能否吸引社會優質的人力加入海軍，將是海軍新一代兵力維持能否成功的重要關鍵。未來海軍人才招聘將持續致力於推展招募工作，將海軍優質形象深入到社會各階層及每一個角落，使社會大眾對「海軍」有一個全新的認知，讓民眾瞭解海軍，信任海軍，愛護海軍，進而以加入海軍為榮。因此，爭取優秀人才，充實國防戰力，是所有身為海軍的一份子共同努力的方向。

註一：陳綺薇，《企業聲望、人才招聘管道與招募成效之關聯性研究》，（私立中原大學企業管理研究所未出版碩士論文，2001年7月），頁10。

註二：王精文編譯，《人力資源管理—全球經驗本土實踐》，（台北，雙葉書廊，2008年3月），頁9。

註三：陳文凡，《國軍人才招聘策略之研究》，（台北，國防教育整合與發展學術座談會論文，1999年），頁16。

註四：王精文編譯，《人力資源管理—全球經驗本土實踐》，（台北，雙葉書廊，2008年3月），頁26。

註五：何永福、楊國安，《人力資源策略管理》，（台北，三民書局，2001年6月），頁15。

註六：趙其文，《人力資源管理：理論、策略、方法、例證》，（台北，華泰圖書公司，2002年8月），頁32。

註七：趙其文，《人力資源管理：理論、策略、方法、例證》，（台北，華泰圖書公司，2002年8月），頁44。

註八：余宗龍、張洪斌、張永文，《應用策略性人力資源管理於國中棒球隊之經營與管理》，（中華體育季刊第22期，2008年），頁121。

註九：同註八，頁133。

註十：秉恩，《分享式人力資源管理—理念、程序與實務》，（台北，翰蘆書局2002年），頁71。

註十一：林建煌譯，《現代管理學》，（台北，華泰圖書公司，2006年），頁43。

註十二：方世榮譯，《關係行銷》，（台北，五南文化事業，2005年），頁21。

註十三：丁昌文，《以資源基礎觀點探討國防人力資源策略性資》，（第八屆國防管理學術實務研討會），頁200。

註十四：王精文編譯，《人力資源管理—全球經驗本土實踐》，（台北，雙葉書廊，2008年3月），頁103-105。

註十五：榮泰生編譯，《管理學》，（台北，普林斯頓公司，2008年），頁37。

註十六：齊若蘭譯，《從A到A+》，（台北，遠流出版社，2003年），頁66。

註十七：何永福、楊國安，《人力資源策略管理》，（台北，三民書局，2001年6月），頁59。

註十八：英忠，《人力資源管理》，（台北，三民書局1997年），頁48。

註十九：林公孚，《策略人力資源管理及其在「卓越經營績效模式」中之運用》，《品質月刊》，第43期，2007年，頁16-17。

註二十：同圳，《人力資源管理的2課》，（台北，天下文化，2000年），頁52。

註二一：英忠，《人力資源管理的理念與應用》，《人力發展月刊》，第4期，1996年），頁36。

註二二：羅炳雄、張漢中，《國防人力資源規劃之研究》，（台北，國防管理學院，2000年9月），頁7。

註二三：張景旭，《關係管理研究》，（台中，台灣企業關係管理協會，2008年，第6期），頁53。

註二四：《青年日報社論選輯》，（台北，青年日報社，2005年10月），頁362-363。

註二五：同註二三。