



從人力資源管理觀點 研提國軍人事政策與革新

空軍中校 何祖耀

提 要

世界各國高度重視重組優化軍隊組織結構，促使軍隊組織編制向著量少、精練、高效的方向發展。我國軍亦依據「三軍聯合作戰」之指導，結合防衛作戰特殊需要，考量戰略環境、敵情威脅、國防資源，制定完善周延的建軍規劃、兵力整建計畫，斷然展開國防轉型，期望將有限的國防資源在整體、周延規劃下，發揮更大效益，建立一支「量適、質精、戰力強」的國防武力^①。「人」就是建軍備戰的重要因素，也是未來戰場上決定勝負的關鍵所在，然在科技日新月異進步、戰爭型態丕變及軍事事務革新的壓力下，如何運用高素質人力來處理國防事務，達到建軍備戰的要求目標，更是當前國軍的重要課題。軍事人力資源管理負有選才、任用、人力規劃、晉用人才之責任；利用職涯發展與組織發展而扮演改善的角色；運用訓練、工作設計、績效管理，而增進創造系統的價值；透過人員協助、福利、勞動關係，而發揮維持的作用。將人力妥善的管理與適切運用，皆是國軍戰力提升的元素，此為其使命與存續之核心理念，建立一個健全的國軍人力資源管理制度，培養高素質的官兵，才能永保部隊的活力，支援國軍的現代化，達到提升整體戰力之目的。

關鍵詞：軍事人力資源管理、人事政策

前 言

自然資源、資金、技術、人力是構成企業的基本要素，企業要成功必須仰賴這四大要素的緊密結合，然這些要素結合及效益發

揮的主要關鍵就是「人」，然而在現今資訊化的世代，有形資源和資金已不再是優勢資源，而是蘊藏在人身上的知識。換句話說，「人力」是企業組織中最重要資源，在此知識經濟的趨勢下，企業要想以高附加價值

註① 國防部，《中華民國九十七年國防報告書》，台北：國防部，2008，頁121-125。

的智慧資本做為企業的競爭武器，就必須要有效發揮「人力資本」。此外，企業若想永續發展，就必須培養多樣化的能力，則必須先重視組織內的人力資源管理，組織是否能有效地培育高素質人力資源以創造競爭優勢，已成為未來焦點課題。

若把軍隊以企業模式管理，「人」就是建軍備戰的重要因素，也是未來戰場上決定勝負的關鍵所在，然在科技日新月異進步、戰爭型態丕變及軍事事務革新的壓力下，如何運用高素質人力來處理國防事務，達到建軍備戰的要求目標，更是當前國軍的重要課題。

人力資源管理理論

一、人力資源管理的定義

(一)什麼是人力資源

所謂的人力資源(human resources)，是指組織中人員所擁有的各種知識、技術及能力，以及這些人員在互動過程中所產生的人際互動網絡及組織文化等。換言之，人力資源是以組織內部人員為基礎，其有質與量的差異：

1.以質的角度來說：組織內員工的知識、能力及技術等，在類別上通常各有不同，組合方式也會有很大的可能性，個體之間可能差異甚大，例如每一個工作者可能有不同的成長背景、有不同的特質，所以即使有同樣的學歷，有相似的經歷，其所擁有的知識跟能力可能非常不同；而有些工作者有多重的教育背景跟工作經歷，其所擁有的能力也往往產生很大的差異。也就是說組織內

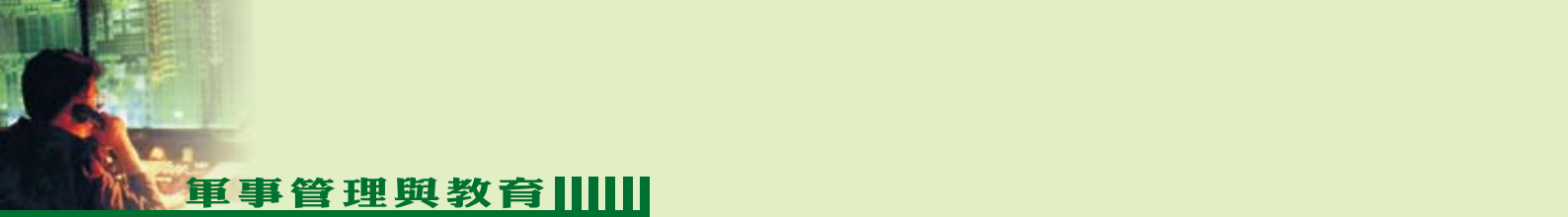
成員在知識、技術與能力的素質上，其實都是獨特的個體。這可能是人力資源的管理上最具挑戰性的地方，就是管理者必須面對每個獨特的員工，然後加以組合運用，使其產生最佳的貢獻。

2.而量的方面：組織的人力資源因為是由獨特的個體組成，而個體所擁有的知識、技術及能力也不容易具體量化，所以衡量組織的人力資源也很難完全用量化指標。例如，有兩家企業，都有300人的規模，但是我們大概很難預測這同樣數量的300人是否可以為組織創造相同的價值，因為這些人可能有不同的知識與能力，工作態度可能也不同。當然有的時候，當這些人員在學歷、年資或其他各項比率接近時，或許仍會以人員數量做比較，但是其對於組織績效的預測能力往往不是非常準確。

二、人力資源管理(Human Resource Management: HRM)之定義

人力資源管理(Human Resource Management, HRM)一詞，首先起源於英國的labor management，第二次世界大戰後美國開始使用personnel management，其後德國受了影響用personnel verwaltung。爾後專家學者有多種類似的名稱，如工業關係、勞資關係、僱傭關係、人力管理、勞務管理及人事管理等，其中以人事管理的使用較為廣泛，但是最近一般管理學者已漸使用「人力資源管理」。

所謂人力資源管理是以科學的方法，透過計畫、執行與評鑑的過程，將組織內之所有「人」的資源做最適當之保護、開發、維



持與活用，來達成組織目標的過程。一般來說，人力資源分為人力資源的取得、人力資源的績效管理、人力資源的薪酬管理及人力資源的發展等四個層面。

三、策略性人力資源管理（Strategic Human Resource Management：SHRM）

策略性人力資源管理的理論係奠基於人力資源是組織中的重要資產，進而對人力資源管理與組織策略等相關議題提出許多解決方案，是故，策略性人力資源管理與人力資源管理不同之處，在於著重人力資源管理的策略面向，強調結合策略管理來因應外部環境的變化。

1.學者Wright and McMahan 將策略性人力資源管理定義為「有計劃的人力資源運用與行動的模式（pattern）」，其目的在於促使組織能順利達到所訂立的目標。

2.學者Klingner係認為策略性人力資源管理是解決人事管理及人事政策問題的替代方案，主要是用來促進公共機關達到任務的能力，其主要的研究焦點在於瞭解組織中人力資源管理各功能之間、及人力資源系統與環境系絡之間的相關性，Klingner所界定的策略性人力資源管理表現出人力資源管理策略的重要性，而在公部門的人力資源管理系絡中，策略性人力資源管理也必須同時重視政務官、人事管理者、監督人員以及員工對有效變革的共同承諾。

四、人力資源管理的最新發展與未來

在競爭的21世紀中，人力資源將是一個國家成敗的關鍵，如何使得行政機關充分發揮人力潛能，正是目前最重要的課題。近

年來不論是公共組織或者是企業組織均改以「人力資源管理」的概念，取代「人事行政」與「人事管理」，所謂「策略性人力資源管理」是採策略途徑管理組織內的人力資源，以協助組織達成目的，它強調組織內的人員是重要的資產，因此必須要有有效的管理和發展他們的能力和潛能（陳金貴，1995a：33~37），而策略性人力資源管理能將組織與其發展目標結合。

五、人力資源管理的功能

以管理層次而言，人力資源管理在基本觀念上，乃是將「人力資源」當作是組織運作的要素之一，而有效的人力資源管理則建立在規劃和實施發掘、保養、激發、運用人力資源，並避免此種資源的浪費。因此，就管理的內容而言，人力資源管理具有下列四大功能：

1.晉用功能（inception function）：始於策略性人力資源規劃，以確定組織的策略性目標及人員需求，並平衡組織、人員間的供給與需求。此外，尚包括人員的招募與甄選，以及對員工的指導。

2.發展功能：包括員工訓練，係強調員工技能的發展；員工發展，著重員工知識的獲得與強化；組織發展，意指促進組織的轉變；生涯發展，目的在連結個人的長程目標與組織需求。

3.激勵功能：首應確認激勵技術的恰當與否，其次，利用工作再設計、提升工作滿足感、降低員工疏離感，落實績效評估、回饋員工、連結報酬與績效等來達到激勵的目的。

4.維持功能：著重在提供適宜的工作條件，並維持員工對組織的認同。因此必須提供有效的福利制度、建立安全與健康的工作環境，同時確保溝通管道的暢通。

軍事人力資源管理概述

一、軍事人力資源管理的意義

所謂軍事人力資源是指國家總人口中能夠從事軍事(國防)活動的社會勞動力。主要包括現役軍人、非現役文職人員(聘僱)、從事軍事生產人員(聘僱)三種類型。軍事人力資源在軍事人力資源會計中是指軍隊或其它軍事組織所擁有或能使用的各種具有軍事勞動能力的人員，它將軍隊中人的因素資產化處理，是軍隊中的一項最重要資源^②。

要討論軍事人力資源管理，首先必須瞭解人力資源管理（Human resource management）一般而言，係指如何對組織中人員加以有效管理，其目的在使員工、企業及相關之社會團體均能蒙受其利。黃英忠指出，人力資源管理是將組織內之所有人力資源，作最適當的確保(acquisition)、開發(development)、維持(maintenance)、活用(utilization)，為此所規劃、執行與統制的過程稱之^③。也就是透過各種技術與方法，將人與組織緊密的結合，有效地運用並發揮人力資源，以達成組織目標的活動。由此吾人亦可瞭解，這些都是用於一般具有營利性之企業及非營利之組織團體為主，但是，所謂

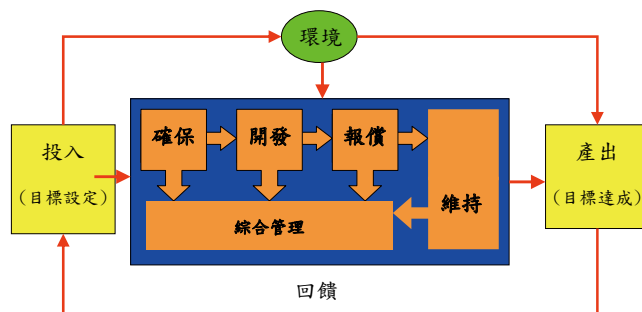
軍事人力資源管理較趨近於公共人力資源管理，係將HRM 的各種技術與方法，運用於軍事單位中，對於軍事單位的選才、用才、育才與留才，作有效的管理，以增進單位的效能與效率，實現建軍備戰之目標。

二、軍事人力資源的功能與價值

就軍事單位而言，軍事人力資源管理負有選才、任用、人力規劃、晉用人才之責任；利用職涯發展與組織發展而扮演改善的角色；運用訓練、工作設計、績效管理，而增進創造系統的價值；透過人員協助、福利、勞動關係，而發揮維持的作用。整體而言，軍事人力資源管理具有選育用留人才的功能；更能型塑組織願景與文化、激勵人員士氣、鼓動組織變革與發展，亦為軍事組織體系的催化動能。

三、軍事人力資源特性

將軍事人力資源管理依據人力資源管理之概念，逐一分析其軍事人力資源特性：

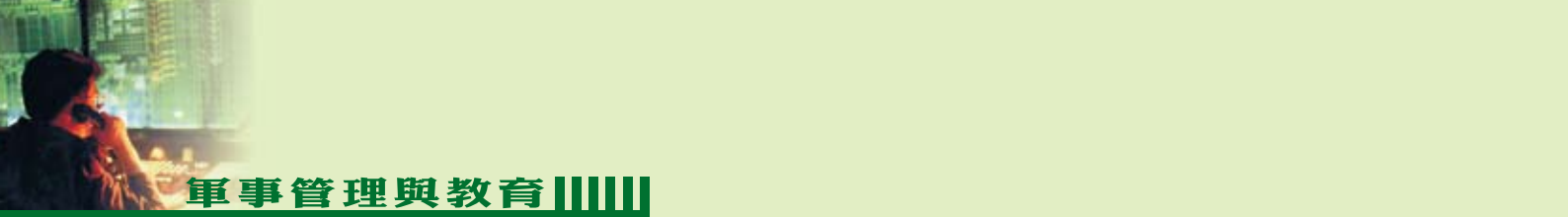


圖一 人力資源管理系統概圖

資料來源：黃忠英，《人力資源管理概論》，高雄：麗文文化，2007年9月，頁12。

註^② 姚偉鵬，〈淺談軍事人力資源價值〉，《會計之友》，2008年，8期，頁16。

註^③ 黃忠英，《人力資源管理概論》，高雄：麗文文化，2007年9月，頁11。



(一)強調公共性

公共性是與私人企業管理的重要區隔，軍事人力資源生產的國防安全屬於純公共品，不具備商品屬性，因此，對這種純公共品的消費不具有競爭性和排他性，即國防安全被所有公民共同消費。另軍事國防係以憲法為基礎，憲法提供軍事國防存在的空間，以及特有的價值觀，但也同時對其運作形成限制。

(二)通用及專業性取向並重

軍人在服現役期間，通過管理、教育和訓練等，逐步增長的科技文化知識、思想覺悟、組織指揮能力、專業技術和技能，養成的良好作風和嚴格的組織紀律觀念等地面為通用的要素。另軍人任務包羅萬象，性質複雜，絕不是具有普通常識的人即能勝任，尤其現代軍事組織為應付實需，不僅部門繁多、功能不一，而且分工日趨繁細，各有所司，更必須由擁有專門知識技能者來擔任。而且資格的取得，依其專長類別、學歷、經歷、與教育訓練等嚴格審定，調選適當、適才該職系專長者調任。

(三)績效難以衡量

軍事人力資源並未直接產生經濟價值，以致於其工作績效、組織效能、員工績效，皆難以利潤做為唯一的指標，甚且也難以量化論定成效，造成在採行適當人力資源管理行動上的困難。

(四)人力不具流通性

軍人在工作環境、時間、專業選擇等方

面都受嚴格約束，軍人只能服從單位安排，致使軍事人力資源不能在如資源市場條件下自由流通。又軍人具「廣義公務員身分」，原本「類永業化」的設計，再加上法律對於軍人身分與職業的保障，是為了讓職業軍人能夠安心地工作，但卻也成了軍人的護身符，只要不觸犯軍法，就保障了工作權；也限制了軍事人力資源管理對其人員之激勵、績效、升遷及懲罰等作為。在軍人以往的保障制度下，對激勵士氣、績效管理、獎優汰劣等管理作為，增加許多難度與挑戰。

國軍在人力資源管理面臨之問題

當前人類正處於鉅變的時代，世界各國高度重視重組優化軍隊組織結構，促使軍隊組織編制向著量少、精練、高效的方向發展。我國軍亦依據「三軍聯合作戰」之指導，結合防衛作戰特殊需要，考量戰略環境、敵情威脅、國防資源，制定完善周延的建軍規劃、兵力整建計畫，斷然展開國防轉型，期望將有限的國防資源在整體、周延規劃下，發揮更大效益，建立一支「量適、質精、戰力強」的國防武力^④。國軍之軍事人力資源管理，也面臨許多新的衝擊與挑戰，謹擇當前人事問題重要者進行研析。

一、人事政策尚須明確訂定

人事政策的制訂係規劃人力資源管理，具體化的必要條件及手段。簡單來說，就是國軍人事的規則，若這個規則制訂不明確，

註④ 國防部，《中華民國九十七年國防報告書》，台北：國防部，2008，頁121-125。

就會有許多不遵守規則的事情發生。政策不可與規章或程序混淆，政策必須反映組織的宗旨與目標，否則極易使做決策的主管產生困擾與矛盾，尤其是人事制度方面，誠如前述組織以人為重心，故人事制度以「用人」為中心，若「用人」的規則未能明確制訂，另國防部政策法規與各軍種司令部有所落差時，各部隊將無法依循；且國軍「用人」層級業管單位大多為各軍種司令部所轄，易於「用人」時加入主觀意識，未能「客觀」考慮有關之人員能力、特點、環境背景、時空因素及實際情況，阻礙「用人需求單位」的人事運用，將造成「用人需求單位」運作困難。

二、人才招募應契合部隊實需

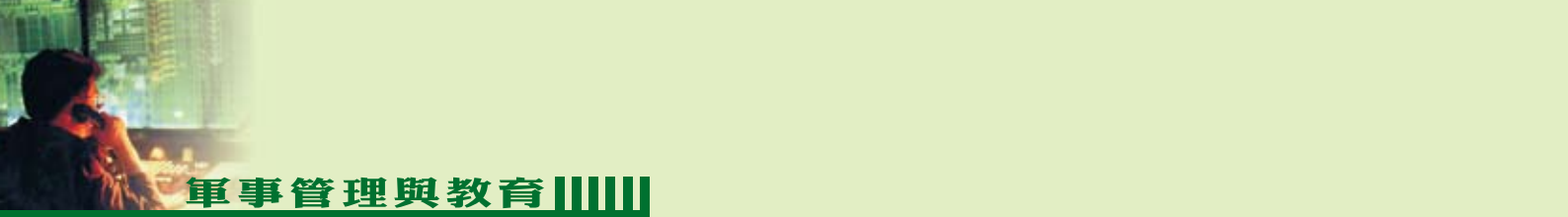
國軍戰力的維持，不光是武器裝備的妥善及維護，戰力發揮的靈魂「人才」，也要不停注入新鮮可用的「新血」，方可使部隊保持永續持恆之戰鬥力；現今社會價值觀丕變，教育改革方針及家庭過度保護下，社會新鮮人素質已不若以往；例，我空軍係屬高科學技術軍種，組織結構以常備軍、士官為主軸，以空、技勤人員為核心，因此，人才素質要求條件更勝於其他軍種，惟國軍人才招募中心多計需求與指標之達成，未能詳加審定募得新進是否適於本軍要求；另部隊自行招募義務役士兵留營部分，僅可微量補充基層士官之需求，軍官及士官幹部缺口需求仍無法隨晉退率遞補。未來若空軍持續人力青黃不接、技術斷層，對我高科技武器裝備及戰備整備為一巨大潛在威脅。

三、人才任、晉用公信力考驗

任、晉用在軍事單位就如同其他公務機關，對個人而言，等同士氣激勵、薪資異動，隨位置而來的相對福利。然任、晉用真正的目的係將遴選資格合格的人員，分配到一個出缺或合適的位置上；以求事得其人，人盡其才，才盡其用。然而，人事單位所倡導的功績主義與公平競爭之精神，採用公開、公平的考試及擇優錄取之方式，來選拔任用人員，另晉升亦應評估其相關能力、知識及技術，且必須確保所有人都獲得公開與均等之機會，再做最後抉擇；惟人事制度因為相關任、晉用沒有透明的甄選過程，缺乏公平公正程序，長期以往，使人事部門及人才任、晉用公信力較低。

四、訓練及人員經管有效落實

隨著知識投入對經濟成長貢獻的不斷提升，人力資源的有效運用已成為企業價值創造的發展利基，因此，優質人才的培育對部隊而言是很重要的工作，故部隊應訂出明確的人力資源發展政策並進行人力資源需求預估，經由內部人力分析，掌握內部人力供給，規劃、辦理各種內部教育訓練，發展各階層人員之工作技能、職涯規劃。企業人才培育模式是為員工的個人發展之需要而培訓的，只要企業有這個能力和條件，就盡量為員工提供他所需要和有興趣的培訓，不管企業是不是需要。國軍教育政策過去一直強調「為用而訓」，此一「任用」大體上是基於未來職缺需求而培訓，但培訓後任用卻無法作有效職缺管控。人力流失率高，故若純就教育(訓練)投資效益，其言固屬正確，但實際上因欠缺整體人力運用管制，並未達成預



期目標。另人員分流分業經營，原旨在強化指戰軍官與專業軍官的職能素養並以經學管相輔相成，塑造新一代軍官結構，然人員經管組織流路僵化，指戰軍官與專業軍官的職能未能交叉歷練，且有部分高司單位所屬業參，未具部隊基層主官資歷，對部隊運作較無所知，肇致部隊及高司在部分政策溝通上多有隔閡。

五、績效評估與考核

績效評估與考核對企業來說，即其員工在過去某一段時間內之工作表現或完成某一任務後，所做的貢獻度之評核，作為調整薪資及考慮升遷、獎懲的依據^⑤；簡單來說，就是員工在某段時間存在的價值。軍事單位誠如前述係屬公部門，非以營利為目的，難以利潤做為績效評估的指標，亦難以量化論定績效評估，因此，在績效評估與考核的執行上相對困難。由於在部隊中優異績等具有相對比例，並非能盡如人意，在嚴考核的基礎下，如何將績效評估的「一碗水端平」，要使員工的考績做到公平、公正，並提高其成效，此這對國軍人力資源管理是一件相當具有挑戰性的任務。

六、組織變革與人員精簡

組織變革包括結構、人員與技術的變革，在任何變革過程中，所面對的是未知與不確定之環境，因此對個人的能力、價值與

環境適應而言，無疑都是一項新挑戰。爰此，人往往不喜歡變革，甚至抗拒。就組織的層次而言，抗拒變革可能來自於遵守一般程序的習慣，或是對現況已投入許多沉澱成本(sunk cost)所造成；更有甚者，組織變革也會威脅到利害關係人的利益，如高階人員的職位^⑥，國軍在政府政策的指導下，進行一連串的國防組織工程再造，各軍種亦配合執行組織的縮減或裁撤，大幅度地執行組織裁併、人力精簡等等的組織變革措施，無論在戰略、戰術及武器裝備的購置，均與以往的作業型態有非常大的改變及不同，受到執行組織變革與人員精簡的手段、時機及過程影響下，曾造成國軍人員對「組織變革的認知」與「組織承諾」關係的不變^⑦，甚至形成「逆淘汰」情事。要如何為國軍留住並培育優秀的人才，以及能讓部隊具有高度的戰力，期以目前有限的資源，發揮最大的效益。

七、紀律管理及激勵士氣

在所有的組織團體活動中，紀律是必要的，組織內所有成員行為必須接受紀律控管，軍隊更是強調「軍紀為軍隊之命脈，軍隊必須有嚴肅之軍紀，然後部隊之團結得以鞏固，戰力之持久得以確保」。由此可知，紀律管理對軍隊而言相當之重要，但紀律管理就有如驅使驢子前進的小皮鞭，必須適時

註⑤ 黃忠英，揭前書，頁165。

註⑥ 孫本初，〈組織變革〉，《研習論壇月刊》，南投，2007年，78期，頁13-26。

註⑦ 朱慧雯，〈空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究〉，《國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班未出版碩士論文》，台東，2008年，頁118-127。

規範著部隊所屬之行為方向，絕對不能使所屬行差踏錯；激勵士氣是促使人員發揮最高的潛能的一種手段，好似紀律管理的反面，另一種驅使驢子前進的胡蘿蔔，引誘著部屬自動自發朝部隊目標前行。紀律管理及激勵士氣就像天平兩端，不能對任何一方傾斜；嚴格的紀律要求，在秩序嚴明的部隊是必要的，然在現今資訊爆炸時代，紀律管理一不小心極易被媒體大肆渲染、炒作；然而，太過的士氣激勵，將使部隊安逸停滯。因此，紀律管理的拿捏，對軍事人力資源管理是一件相當大的難題。

國軍人事政策與革新辦法論析

「人」是一切組織與工作的原動力，對現代管理制度而言，更是組織功能與機制效率發揮與否之關鍵，因此，人力的妥善管理與適切運用，是為國軍戰力之基礎，國軍人事政策要如何策進革新方能建立符合節約、科學、精簡與效益之人力管理制度，期以最少的人力和經費獲取最大之人事成本效益。

一、制訂明確人事政策與核心策略

人事政策為實務工作之依據，亦為人事法規研訂、增修之指導，所有人力資源管理均必須經由政策規章的擬定與執行，才能真正獲得實施。擬定人事政策時重點，在辦法中加以強調，以保證其確實被遵循。在「進、訓、用、考、退、安、儲、動」等人事作為政策制訂清晰明確，以發揮單位組織最佳人力運用效益，並將所有施行規則明訂公布，放諸四海皆準，無所偏私，方可消弭所屬對人事制度之不信任感。

二、精進招募機制，契合部隊實需

以拓展招募通路、靈活招募策略，建立專業、效率及指揮一元化之招募組織；以招募高素質人才為目標，制訂招募層分，在不同軍種、兵科專長、屬性，招募不同程度、素質之人才，務使「適才適所」、「人盡其才」，另以強化管考措施為核心，統籌人才需求部隊、政府及民間資源，廣拓招募來源，有效運用佈建於各高中職及大專院校之軍訓教官並行招募工作，同時建置人力資源資訊系統，促進人才選用效率與透明度，提供公平競爭機會。

三、建立人才任、晉用公信機制

為建立人事公信力，明確律定國軍重要軍職候選、調任作業程序，凡國軍官士合於候選職務「任職規定」及「年班經管」者，均可依個人意願，向所屬單位薦報候選；經候選人事評議審查委員會經公正、公平、公開審查後，按候選人資績總分高低排序，建立各職類候選續序名簿，職務出缺均依候選名簿選員，按規定召開人評會評審後調任。

四、培育優質人力及人員經管有效落實

強化「為用而訓」機制，是基於未來職缺需求，有效職缺管控，務使各類專長人才「適才適所」；另嚴加考核人才能力適用情況，除依職務所需規劃及培訓人選，另將職務歷練納入職涯規劃，以培訓經管之目標。為使國軍組織機能活化，構築未來幹部全方位思維理哲，國軍幹部「分業、分流經學管體系」是培養國軍戰力，奠定永續經營之根基。明確區分官科專長與職類，建立人事經管計畫，制訂交織歷練時程，使幹部通才與

專業雙軌發展、指揮與幕僚交織歷練，以合理的人事結構，作長遠規劃，期強化國軍指戰與專業軍官的職能素養。

五、建立績效評估管理機制

儘管績效不易衡量，但為了提升效率與戰力，國軍人員應更具體地著重個人、團體及組織的績效，並建立國軍之完全公平且有效績效評估制度，另結合運用管理機制，將績效目標連結於組織策略目標。績效管理除了具有目標與策略導向外，更與各項管理制度相結合，如薪資、考績、訓練、升遷、發展等，都要以個人或團體績效為前提，前程發展為考量。

六、提升組織變革成效

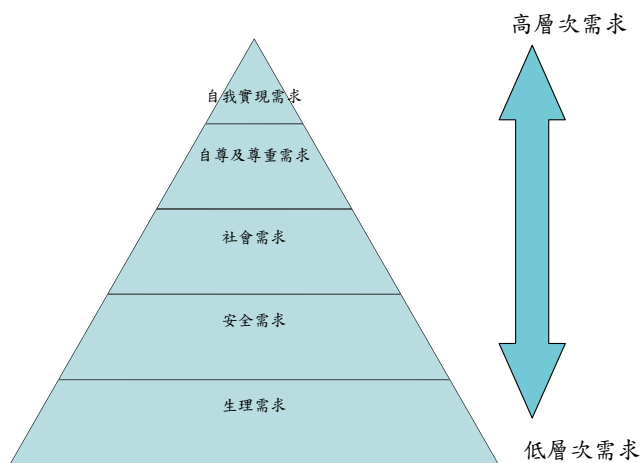
加強與員工的觀念溝通，明確組織變革的目的與意識，並對員工因變革所造成的損失予以重視與瞭解。在確認變革認知與組織承諾之間存在相當密切顯著關係之後，發現其中，又以變革效益認知，影響最深，讓國軍人員充分了解國軍未來策略規劃與執行方針，及有關組織變革相關資訊報導，讓國軍人員充分了解，俾利溝通協調，達成組織變革目標。

七、以人性管理模式激勵士氣

以馬斯洛理論把需求分成生理需求、安全需求、社會需求、自尊和尊重需求及自我實現需求等五個層次，人性管理即以人為中心，針對這些不同需求與特性，適切地運用，以人性需求為導向，聆聽部屬需求，以最適激勵手段，取得組織成員的充分合作，發揮榮辱與共的精神，以提高工作效率，達成組織目標。

結語

國軍組織的結構與運作，係依靠組織成員個人知識與技術的蓄積等人力資產組合成的，然戰力發揮之根本亦在於其人力資源策略規劃與運用的良窳及其與國軍施政策略間的配適性；但面臨社會急遽遷變與創新科技快速發展，在實務運作上，將帶來一些新的衝擊與挑戰，惟強化對國軍人力資源價值的堅持，同時應對多變環境下的人力資源管理注入更多心力，將人力妥善的管理與適切運用，皆是國軍戰力提升的元素，此為其使命與存續之核心理念，建立一個健全的國軍人力資源管理制度，培養高素質的官兵，才能永保部隊的活力，支援國軍的現代化，達到提升整體戰力之目的；具體而言，應有以下五個方向，值得國軍人事單位做更近一步的思考。



圖二 馬斯洛需求階層論

資料來源：張善智譯，Jerald Greenberg原著。《組織行為》。台北：臺灣培生教育出版，2006年，頁156。

一、以「策略性人力資源管理」取代傳統人事管理

面對全球化時代的挑戰，如何提升國家整體競爭力，將是全球國力競賽最重要的關鍵因素，隨著全球競爭態勢與政府再造風潮，以「策略性人力資源管理」取代傳統人事管理，來提升軍事部門的效能與整體競爭優勢，已經成為新的發展趨勢。先進國家如美國、英國、加拿大、紐西蘭及澳洲等國的軍事部門，在1990年代的政府改造運動中，即師法企業管理作法，引進各項策略性人力資源管理措施，企圖將人力資源管理與組織整體目標及其它管理策略相互聯結起來，進而達到提升組織總體績效的目的。它國亦是有鑑於傳統人事管理較著重於「選才、用才、育才、留才」的例行性行政作業，以及消極人事管制的功能。反之，策略性人力資源管理則強調全觀性與目的性，運用創新及彈性化的人力資源管理策略，以達成組織的目標。

二、建構基於核心能力本位的培訓模式

人才培訓是機關注入活力及永續發展的基礎，攸關機關整體競爭力的表現，而為機關遂行任務，達成目標的重要方法之一，故無論公私部門均頗為重視員工的教育訓練。然而，組織的培訓應以能力的提升為導向，要重視提升組織及員工核心能力的培訓。

根據行政院推動各級行政機關核心能力規定，公務人員的核心能力主要包括：「進取」精神、「創新」能力、「專業」技能。能力本位培訓的理論假設是認為人是有理想的，他們想開發、學習並運用新的能力。通

過培訓，使其態度轉變、觀念更新、行為改變、獲得職業能力、同時提高個人績效和組織績效，從而達到行政效能的改善與發展。在實際做法上，可以試著從以下方向進行努力：

1.明確培訓目標，改善培訓方法

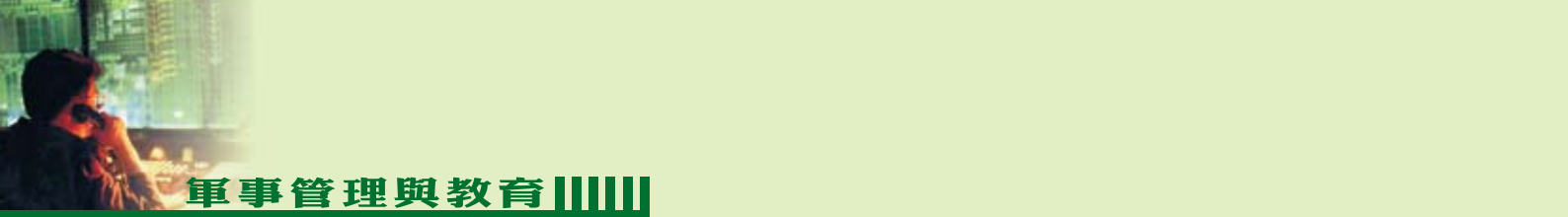
根據不同職位對軍人的不同要求，客觀地評價每個軍人的能力水平，鑒別和衡量他們的質與量的差異，以此作為能力本位培訓需求分析依據，明確培訓的目標，以達到「因材施教」，即以組織需求為前提，同時兼顧軍事人員個人利益進行培訓。

2.注重「能力」的培訓而不是「知識」的灌輸

對軍事人員來講，培訓的關鍵是能力的提升，而不是知識的儲存。即要通過培訓提高軍事人員將「知識」轉化為「執行」的能力，以促進軍事人員為國家、社會提供更好的服務。然而，要如何從「知識傳授」為主轉變朝向「能力打造」為主？這需要認清三個關係：即「資訊不等於知識、知識不等於能力、能力不等於核心能力」。

沒有賦予運作內涵的資訊並不是知識；知識只存在組織之中，只存在組織中人們相互協作的運作過程之中。在人們為完成某一運作任務而從事的互動協作、思維溝通、彼此構築思想時，才形成了知識。同時，只有當知識成為現實的生產要素時，才能成為一種能力。因此，各種專業知識本身不等於生產力，也不等於能力。

3.強調終身學習與組織學習，落實終身學習的理念



終身學習概念是人類進入21世紀的一把鑰匙，因為終身學習蘊含對學習主體的尊重，強調全人的發展，重視個人自由，使學習成為一種生活，從而擴展人生的意義與目標。此外，未來真正卓越的組織，將是能夠使各階層人員全心投入，並有能力不斷學習的組織。因此，學習型組織將是最成功的組織，因其足以因應瞬息萬變的未來。基此，軍事部門似宜導入學習型組織，落實軍事人員終身學習的理念。經由學習型組織的建立與實踐，將使得組織能透過各種有效途徑與具體措施讓成員覺醒，進行團隊合作與學習，養成終身學習的習慣，從學習過程中激發個人潛能，並進而帶動組織創新與進步，達成適應變遷與永續發展目的。

三、建立、完善績效考核機制

軍事部門最重要之任務，即在於達成保家衛國與政府施政目標，而軍事人員正是執行政府施政計畫與方案之重要成員。而績效考核是組織管理工作中的一項重要任務，是保障並促進組織內部管理機制有序運轉、實現組織各項管理目標所必須的一種管理行為。因此，如何使得軍事人員瞭解施政目標，進而有效規劃並執行施政計畫，並定期確認軍事人員執行公共部門計畫與方案之進度與成效，也就成為軍事人力資源管理之重要一環，而其所顯示出之意義，即在運用績效管理中之績效考核措施來為組織提供有效之回饋機制。

四、建立與健全公平的激勵機制

如何不斷增強軍事部門的活力和軍事人員的素質，提高效率、減少開支、改善軍

風並提升戰力，為政府與軍隊樹立良好的形象，已成為一個各國普遍的重大課題。要妥善解決這些問題，除了要有一系列的規章制度來規範軍事人員的行為外，如何進一步激發軍事人員的工作積極性是一個十分重要的關鍵環節，這就要建立和完善有效的激勵機制，通過各種有針對性和有效的激勵機制，使軍事人員不僅能滿足其基本需要，還能向更高層次的目標奮鬥，才能真正使得軍事人員成功地履行其的義務，為政府、國家創造更優質的價值。

五、提升軍事人員的忠誠度

組織的優勢在於人才，人才作用的發揮首先在於人的忠誠。依據專業調查機構有關於員工忠誠度調查發現，能培養員工忠誠度的幾大因素包括迎合員工的興趣所在、給予員工發展機會、提供員工適當職位以及合理的薪酬，綜括以上因素，其中存在於組織內部的公平和培養對提升軍事人員的忠誠度有極大的作用。高科技戰爭下的今天，我們重視知識經濟，應該對高科技性等需較長時間訓練之兵源實施「募兵」；「量少、質精、快速反應、打擊力強」的建軍構想，將是建立現代化的國防當務之急，而後才足以真正確保國家生存與發展。

作者簡介

何祖耀中校，曾任保防官、政戰官、分遣隊長，南華大學管理所碩士，現任空軍松山基地指揮部軍機檢查科中校科長。