



軍事教育

從人力資源管理的觀點淺論 策略管理對軍校教育之重要性

空軍中校 陳大達

提

要

所謂人力資源管理，就是指運用現代化的科學方法，將一定物力與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；並對人力適當的控制與調配，使人盡其才，事得其人，人事相宜，然而完善的人力資源管理須有良好的策略，才能整合組織的資源與能力，達成組織的使命與目標。在二十一世紀的今天，採用策略性人力資源管理的觀念去處理組織的相關問題將會是企業或組織發展與規劃必然的趨勢。近年來，在教育改革的浪潮下，教育組織也面臨巨大之衝擊，傳統的學校人力之思惟與作法已無法因應未來的挑戰，學校是如此，軍校亦是如此，而且由於軍校的畢業生未來將是國軍部隊的基層幹部，其教育的成敗將決定未來部隊戰力的維持，作者認為如何有效整合國家現有人力與資源，採用完善策略，去節省國家公帑以及增進教學成效將會是軍校未來發展的重要議題。

壹、前言

在過去，企業要成功，需要仰賴四大要素：自然資源、資金、技術與人力，換句話說，成功的企業特徵就是要有豐富的天然資源、充裕的資金、先進的技術以及高素質的人力。然而到了二十一世紀，自然資源與資金已不再是優勢，科技與人力才是企業成功的主要競爭武器[1]。



人力資源管理的主要職能包括：人員招募；培訓及開發；薪酬及福利管理；績效考核；員工關係與企業文化等六大項，這六項人力資源職能是依據西方的人力資源管理實踐所歸納的職能，在經濟發展成熟的體系下，人力資源管理愈來愈被重視，若將不適當的人力配對不適當的職位，資源效益不但全無，或可能有損耗。現代經濟講求平衡及配合，提升管理的效能和素質，人力資源管理必須充分利用職位分析，工作分析，職位概述，人員選擇和招聘，員工培訓等等活動來提高企業員工的效率，從而增加企業或組織的管理和運營更加有效。除此之外，有效且公平的績效考核、合理的薪酬(薪水和酬勞的合成)以及各種員工福利(例如有薪假期、醫療保險)將可增加員工對企業或組織的歸屬感、增加員工士氣和減低對工作的不滿……。除此之外，當企業或組織實行人力資源管理戰略的時候，企業文化亦可能會影響其內部單位的整合與其未來的發展[1]。

在最近一項研究調查中指出，人力資源管理在2000年最優先考慮的議題分別是招募、甄選與安置員工[2]，而招募與甄選的結果，將影響到人力資源管理後的各项功能運作，在知識經濟的時代中，「人是組織中最重要的資源」之觀念已獲得了學界與實務界廣泛的認同；而人力資源也取代其他資源成為組織管理與發展的核心基礎，無論在組織營運、創新或行銷等面向，對於人力資源的管理成效往往直接影響了組織的執行力與競爭力，因此人力資源管理在近代已成為公、私部門與各類型組織極度重視的一門顯學[3]。

就企業經營的角度來看，人力資源管理僅關係到企業的營運與收益，然而對於軍隊而言，卻關係到一個國家的存亡，再加上中華民國與中共之間的對立關係。所以我們可以說國軍人員的培訓與部隊訓練甚至決定中華民國未來的存亡也不為過。我國在1999年6月，立法院三讀通過依軍事教育條例，顯示「軍事教育是培育國防人才、培養國軍戰力，亦是國家整體教育的一環。」，亦驗證了此一論點。

中共高層對人員培訓與部隊訓練相當的重視，認為面對21世紀全球化、速度化與知識化的時代趨勢，訓練科技化、分析客觀性以及部隊訓練的針對性和有效性將是將是軍隊未來改革與發展的重點，在2006年全軍軍事訓練會議中，眾高階將領於會中發言的重點大抵分為：(1)確定訓練目標，增強部隊的針對性和有效性。(2)強化科技訓練，強調創新理念。(3)電腦化、網絡化、模擬化的教學與訓練的採用。(4)採用客觀的分析方式，真實的評估訓練成效等四大項目標。在會議決議後更積極朝此四大目標努力[4]。

在二十一世紀知識經濟時代，人力資產是組織永續經營與持續發展的基礎。策略性的人力資源規劃將提昇組織長期的績效與對因應未來競爭力的衝擊[5]，台灣



大學名譽教授李長貴博士認為人力資源管理的規劃乃是有效人力資源數量和品質的控制[6]。在現代人力資源管理的趨式，逐漸從「重質化」到「重量化」，然而無論從質化分析或量化分析的結果來看，均無法全般性的看待問題與解決問題。因此近年來，許多學者以SWOT分析；也就是以「策略管理」研究的步驟去解決有關「人力資源」方面的問題[7]。

由於軍校的畢業生未來將是國軍部隊的基層幹部，所以軍校教育將決定未來部隊戰力的維持，亦為確保部隊裝備與人員妥善與安全的重要因素，同時也是部隊後續人力資源規劃的主要考慮因素，然而，完善的人力資源管理須有良好的策略，才能整合組織的資源與能力，達成組織的使命與目標。如前所述，在二十一世紀的今天，以「策略管理」模式處理「人力資源」相關問題將會是企業發展或組織規劃必然的趨勢。因此，以「策略管理」模式去處理「軍校教育」與「部隊訓練」之相關問題，藉以提升軍隊素質，亦為時勢所趨，有其必須性與重要性。

在本文中，作者擬就策略管理的定義、重要性、策略管理研究的步驟、一般發生錯誤、策略管理的關鍵性困難以及建議事項做一介紹，使讀者能對策略管理分析模式有所瞭解，進而據以分析「軍校教育」與「部隊訓練」相關問題，提供決策者正確的資訊與方向，讓其調整組織與策略，提昇軍隊素質與競爭力。

貳、策略管理分析模式簡介

一、策略管理的定義：策略管理(strategic management)係指組織運用適當的分析方法，確定組織目標和任務，形成發展策略，並執行其策略和進行結果評估，以達成組織目標的過程。「策略」(strategy)是吾人日常生治中普遍的用語。此詞係源自於希臘文strategia與stratego二字，意指「統御軍略」(generalship)，是軍事上計畫的一種藝術，意即所謂的「戰略」，後來引申到專為某項行動或某種目標所擬定的行動方式，演變至今，策略乃常用於組織管理上：「策略乃是一種組織定位(positioning)，目的在追求永續競爭優勢(sustainable competitive advantage)；所以策略管理係針對未來發展的管理性的活動，它離開不了「目標」、「計畫」和「行動」等要素。因此，就策略管理的本質而言，它是一種策略計畫，屬於未來導向的計畫性活動；就策略管理的運作而言，它是策略執行和評鑑，屬於一系列的分析、執行和評鑑策略的活動；就策略管理的功能而言，它是策略的運用績效，在於讓組織營造良好的經營環境和營運系統，使組織成員全心投入，善用組織各項資源，以因應變革，創造競爭優勢，實現策略目標[7]。



二、策略管理的重要性：策略管理可以分為三個階段(一)策略規劃：組織為達成目標，所計劃運用的方法與手段。(二)策略執行：必須在組織與策略的其他相關因素的配合，使策略執行順利妥當。(三)策略控制：為了達成策略目標，

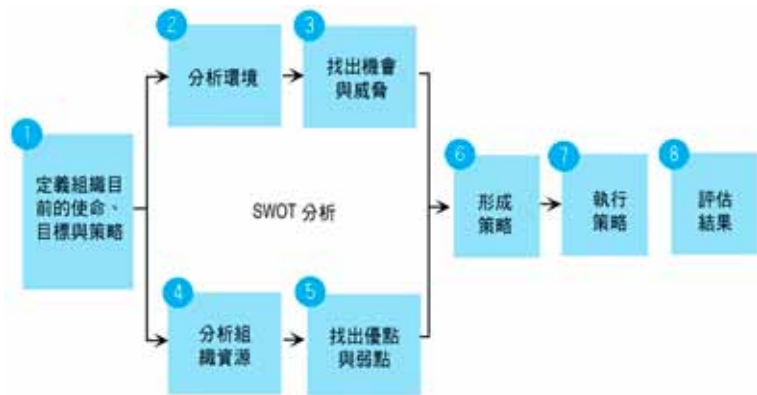
所做的衡量、修正與調整的過程。由於策略管理它攸關組織表現的優劣；可要求管理者去檢視與適應環境的改變；可協調不同部門合力達成組織的目標；並牽涉到管理者所作的許多決策，因此對對於營利組織及非營利組織都相當重要[8&9]。

三、策略管理研究的步驟：

如圖一所示，一般而言，策略管理的研究過程大抵可分為八個步驟[10&11]，茲分述如下：

- (一)界定組織目前的使命、目標與策略：在這個步驟，是對一個對組織存在目的與未來規劃進行描述，這個步驟對於營利組織及非營利組織都非常的重要，因為將決定策略研究分析的項目及方向，也決定策略研究分析的成敗。
- (二)分析環境：在這個步驟檢視特定環境與一般環境中的發展趨勢與正發生的改變因素。
- (三)找出機會與威脅：在這個步驟主要是找出影響外部環境中的正面趨勢的因素(機會)與影響外部環境中的負面趨勢的因素(威脅)。
- (四)分析組織的資源與能力：在這個步驟主要是檢視組織內部組織所具有的資源、能力、活動和文化，無論是多大或多成功的組織，在很多方面還是會受到可用資源與能力的限制；除此之外，組織的核心能力(創造組織主要的價值、目標、活動、文化與經營方針)亦有助於組織資源與能力的提昇或限制。
- (五)找出優點與弱點：在這個步驟主要是找出組織可以有效執行，或組織所擁有的特殊資源(優勢)或組織表現較差的活動，或組織需要但卻未擁有的資源(弱勢)。

在此值得註釋的是步驟(二)至(五)的階段，我們合(又)被稱為SWOT分析



圖一 策略管理的研究過程



(優點Strengths，缺點Weaknesses，機會Opportunities，and威脅Threats)。

(六)形成策略：在這個步驟中，我們所要做的工作大抵分成四項：1. 發展及評估各種的策略方案2. 選擇適合組織各層級並能在競爭中取得好處的策略3. 選擇可以讓組織利用環境機會充分發揮其優勢的策略4. 選擇改善組織弱點以及緩衝威脅的策略。

(七)執行策略：在這個步驟中，我們所要做的工作是讓形成的策略所有效地使得機構體制和活動適應環境。

(八)評估結果：在這個步驟中，我們所要做的工作是控制程序以確認策略的效率，評估策略的成效究竟如何？有那些需要調整的地方？

四、一般發生錯誤：

大多數的學者認為在進行策略管理的研究，在最理想的狀態下，是由專屬的團隊來達成的，並最好由一個會計相關人員，一位銷售人員，一位經理級主管，一位工程師(相關專業人員)和一位專案管理師組成。在進行策略管理研究時，最容易誤犯的的是在整體目標尚未明確和獲得共識前，就進行SWOT分析，導致整個策略管理研究過程七零八落，最後研究出的結果也無法落實，甚至嚴重的話，將會誤導決策者做出錯誤的決定，會造成這種現象，並非是整體目標未被提出的狀況；有時可能目標已經提出了，但在研究團隊每個人理解的狀況僅在他們腦中，沒有經過分享與確認，而造成誤解[11]。

其次在許多公務人力資源管理研究中發現存在一系列有礙追求高效率及建立廉能政府的問題，分述如下[12]：

(一)人力資源管理理念較為落後：目前公部門人力資源管理的發展實質上尚未完全脫離傳統人事管理的階段，尤其是仍將人力當作為成本和負擔，而沒有樹立人才是「資本」的觀念。對人力資源管理工作的重要性的認識不夠，沒有將人力資源管理提升到策略思維層次，亦即沒有實施策略性人力資本管理及發展的策略。

(二)現行績效考核機制不夠完善：績效考核機制不完善主要體現在：1. 考核指標與公務人員所實際從事工作的關聯性不大，考評指標不具彈性；同一機關組織成員，因為各個職位之職務性質不同，對其工作表現之評核方式及標準自應有所不同。現行公務人員績效考核所規定之考核細目一般適用於各機關之絕大多數職務，而非依職務性質(專業性、主管及非主管等)或職位高低而作彈性設計，致難以確實考核每一成員之工作績效；2. 績效考核結果未能落實，致績效考核功能不彰，平時考核無法與 終績效考核結合；3. 考核過程



不透明，受考核者未能參與績效考核過程。

- (三)其他：許多學者認為缺乏整體人力資源發展規劃、機關首長不重視訓練、培訓資源分散且不均、訓練體系分置及分立、缺乏核心能力訓練、訓練與升遷及考核未能有效結合等問題都是影響人力資源發展與規劃的主要因素。

綜合言之，研究團隊人員的能力不夠或認知不清楚或升遷的考量、高階主管的參與支持以及組織文化與決策者的企圖都會影響策略管理之策略研究與執行，這種現象常發生在「非營利組織」的經營策略管理，特別是公家單位(尤其是軍隊)的經營策略管理；大多數的公家單位並非以營利為主要目的，單位人員的升遷是以績效評估為考量，然而此一評估是以單位主官意見為主要參考值，而且考核指標與公務人員所實際從事工作的關聯性不大，毫無依據；是有時決策者有組織改革的企圖，然而高階主管會因為損及其利益，甚至高司單位的承辦人員會因為增加其工作量或避免得罪主官，不是以「國家政策」為由不去執行，就是草草了事，甚至有明顯的分析數據，然因組織文化、高階主管的績效考量與不支持，而造成研究成果被遮掩影蔽，而導致決策者做出錯誤決策，因而影響公家單位的組織變革，輕者浪費國家資源，重者限制其能力發展，造成其失去競爭力[9]。

五、策略性人力資源管理的關鍵性困難：Mabey & Salaman使用近400頁篇幅來闡釋策略性人力資源管理意涵[13]，在最後，卻以「關鍵性困難」(key difficulties)作為結論，其主要重點分述如下：

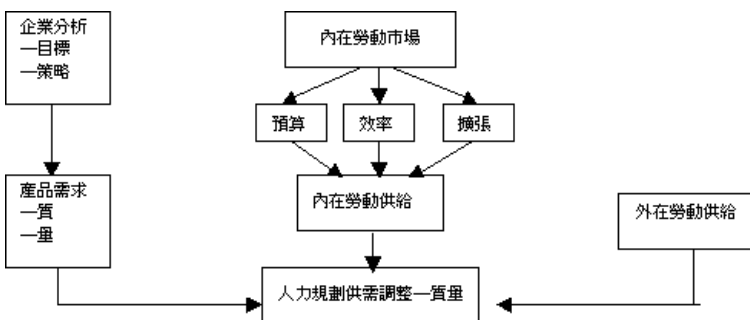
- (一)策略性人力資源強調「整合」重要性，但是在今日組織高度分工的情境下，所謂「整合」可能只是不同目標的「集合」，而難以真正融合。
- (二)策略性人力資源的整體觀點，可能與機關原有組織設計、權力結構等政治問題相互衝突。
- (三)組織不同單位、層級所享有的資源、影響力各不相同，進行策略規劃可能使原本不均衡的情形更加劇烈，例如強勢單位可能藉「策略」之名，剝奪弱勢單位的權利。
- (四)組織成員基於本位考量與個人價值偏好，不一定願意放棄本身立場，並無私的支持整體策略內容。

六、建議事項：

在最近一項研究調查中指出，人力資源管理在2000年最優先考慮的議題分別是招募、甄選與安置員工[2]，而招募與甄選的結果，將影響到人力資源管理後的各功能運作。在二十一世紀的今日，「人是組織中最重要的資源」之觀



念已獲得了學界與實務界廣泛的認同；而人力資源也取代其他資源成為組織管理與發展的核心基礎，無論在組織營運、創新或行銷等面向，對於人力資源的管理成效往往直接影響了組織的執行力與競爭力，因此人力資源管理在近代已成為公、私部門與各類型組織極度重視的一門顯學[3]。換句話說；人力資源規劃是人力資源管理在2000年最優先考慮的議題[2]



圖二 人力資源規劃的模式

在最近一項研究調查中指出，中國科技大學企業管理研究所何永福教授認為人力資源規劃的模式應如圖二所示：

在許多人力資源管理的報告中，均標榜「軍校生畢業後即有工作」為「軍校招生」的最大優勢。然而作者卻認為這將是「軍校教育」、「部隊訓練」甚至「軍隊競爭力」的最大劣勢，如何化劣勢為優勢：化危機為轉機，作者認為應以人力資源管理的觀點配合策略管理的處理模式去研究軍校教育之問題。除此之外，研究分析者必須切記「軍隊非營利機構」，非營利機構的策略管理不是靠利潤動機的驅使而是靠使命的凝聚力以及任務及目標引導，所以和一般企業或組織切入的觀點，考量的要素並不相同，所以研究分析的走向也有所不同。如此方能全般性的看待問題與解決問題。策略性人力資源管理對軍隊管理而言，不是「要不要」的問題，而是「如何落實」以及「落實至何種程度的問題」。即便其在當前環境中具有一定重要性，最終卻必要與現行體制、使命與目標相互嵌合，以及考慮現有人事行政運作的習慣，如此才能事倍功半，增進組織競爭力。

參、結論

近年來，教育改革的浪潮下，教育組織也面臨巨大之衝擊，傳統的學校人力之思惟與作法已無法因應未來的挑戰，學校是如此，軍校教育亦是如此。在此同時，由於軍校的畢業生未來將是國軍部隊的基層幹部，所以軍校教育將決定未來部隊戰力的維持，亦為確保部隊裝備與人員妥善與安全的重要因素，同時也是部隊後續人力資源規劃的主要考慮因素，然而，完善的人力資源管理須有良好的策略，才能整



合組織的資源與能力，達成組織的使命與目標。

晉用優秀人才進入組織，是組織成功的第一步，人力資源規劃是無法單獨存在，必須與組織整體策略相聯結，在面對中共的武力威脅下，惟有確保軍隊的素質與數量，軍隊所獨特具有之「保家衛國」的使命與目標才有可能達成，是以「採用策略管理的處理模式」去研究軍校教育的問題不僅是時勢所趨，亦有其必須性與重要性。

參考文獻

- [1] 丘周剛、田靜婷、林欣怡、林俊宏、高文彬、徐克成、劉敏熙與羅潔伶 人力資源管理 新文京開發出版股份有限公司, 2009
- [2] "The top HR issues of 2000", HR focus, Vol. 77, pp.13-15.
- [3] 張火燦 策略性人力資源管理，台北：揚智文化，2000
- [4] 2006年06月28日中共全軍軍事訓練會議發言摘要。
- [5] 蔣德煊、廖淑芬與戴晉揚 “企業人力合理化與人力資源規劃策略對組織績效影響之探討”，人力資源管理學報 2002 夏季號第二卷第二期 PP081-097
- [6] 李長貴 人力資源管理：組織的生產力與競爭力，台北：華泰，2000
- [7] 許長福 策略管理 新文京開發出版股份有限公司, 2005
- [8] 策略管理(Strategic Management: An Analytical Introduction)，作者：George Luffman、Edward Lea、Stuart Sanderson、Brian Kenny，譯者：李茂興，出版社：弘智，出版日期：2001年05月15日
- [9] 司徒達賢 非營利組織的經營管理。台北：天下遠見出版，1999
- [10] 司徒達賢 策略管理，遠流，1995
- [11] 司徒達賢 策略管理新論-觀念架構與分析方法，遠流，2001
- [12] 邱志淳 公務人力資本發展策略之研究，「推動策略性人力資源管理，建構效能政府」學術研討會，2006
- [13] Mabye, C. & Salaman, G Strategic Resource Management, Mass.: Blackwell Publishers, Inc., 1995

作者簡介

空軍中校 陳大達

學歷：民國84年中正理工學院航空系、民國87年中正理工學院兵器工程研究所碩士、民國95年7月交通大學機械研究所博士，經歷：警備總部無線電修護官、空軍443聯隊飛修官、空軍司令部計畫署系統分析官以及空軍航空技術學院軍學部飛修組教官，現職：空軍航空技術學院飛機工程系助理教授。