



軍事政策

以策略性人力資源管理觀點淺論中共2006年全軍軍事訓練會議內容

空軍中校 陳大達

提

要

隨著科技的進步，戰爭逐漸以空戰為主，戰機、使用武器與裝備，日趨複雜、昂貴與精密。不僅如此，其發展與革新的速度，更是一日千里。因此，我空軍對高素質的人力規劃更是迫切需要。在21世紀，自然資源與資金已不再是優勢，科技與人力才是企業或組織成功的主要競爭武器，企業或組織是如此，軍隊亦是如此，換句話說，惟有先進的技術與高素質的人力，才是富國與強兵的不二法門，在21世紀的研究發現：人力資源管理最重要是人才的培訓及發展，藉以發揮各階層的人力資源潛能。中共高層認為面對21世紀全球化、速度化與知識化的時代趨勢，訓練科技化、資料分析客觀性以及增強部隊的針對性和有效性將是未來發展的重點，因此在2006年舉行全軍軍事訓練會議，並以此會議結果做為軍事訓練之圭臬持續施行。孫子兵法有云；「知己知彼，百戰不殆」，從中共高層在2006年全軍軍事訓練會議的訓練內容，能夠激發吾人對國軍訓練管理方式許多的借鏡與思考，因此，作者將其做重點整理，希望藉由本文的介紹讓軍方各階層幹部瞭解目前中共軍事訓練的趨勢，並擬定因應方針，藉以增進部隊的競爭力。

壹、前言

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。因此在21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[1]。

現代的戰爭逐漸以空戰為主，隨著戰機性能的提昇，所使用的武器、配備以及維修裝備亦較傳統戰機精密與昂貴。不僅如此，其發展與革新的速度更是一日千里。因此，我空軍對高素質的人力規劃更是迫切需要，以因應目前複雜與精密的作業模式以及未來科技進步時，戰術、戰技、武器與使用裝備的演進[2]。

在21世紀的研究發現：人力資源管理最重要是人才的培訓及發展，藉以發揮各階層的人力資源潛能。組織運作的核心在於人，而人力資源更被視為是知識經濟時代組織最重要的核心資產，是致勝的根本。在21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[3]。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[4]。

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，但是就軍隊的角度來看，由於我國與中共之間的對立關係，國防戰力的精實與維護與國家安全息息相關。然而欲確保我國國防戰力，首先必應從強化部隊人員素質開始做起，國軍人員的培訓與部隊訓練的成效將影響部隊戰力，甚至是決定了我國未來的存亡[5]。

中共高層對人員培育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，軍隊管理必須從「策略性」、「系統性」以及「有效性」等方向著手，而部隊訓練則必須向「科技化」以及「電腦化」的目標邁進，強調創新理念，因此在2006年舉行全軍軍事訓練會議。從中共高層在2006年全軍軍事訓練會議的訓練內容，能夠激發吾人對國軍訓練管理方式相當多的思考與借鏡。因此，作者將2006年全軍軍事訓練會議發言內容做重點整理，藉以讓讀者瞭解中共高層對部隊訓練的思維與走向，更希望軍方各階層幹部能據以思考，並擬訂因應方針，藉以增進部隊的競爭力。

貳、中共在2006年全軍軍事訓練會議發言內容重點

中共高層認為部隊人力資源管理的成敗將影響國家戰力，甚至關係到一個國家的存亡，人力資源管理最重要是培訓及發展，人力資源發展必須投資在培訓方面，



表一 中共在2006年全軍軍事訓練會議，眾高階將領發言重點統計表

中共眾高階將領於2006年全軍軍事訓練會議發言內容重點			
項次	發言人	發言內容	備考
1	武警部隊 司令員 吳雙戰	(1)科學規範各類部隊的訓練目標，堅持任務牽引，分類確定訓練目標，增強部隊的針對性和有效性。 (2)堅持以教學為中心，積極推進院校教育改革發展，全面提高人才培養質量。	發言主題 適應使命需求，訓練創新發展。
2	南京軍區 司令員 朱文泉	(1)統一規範和研制一批好的模擬訓練軟件，提升模擬訓練效益。 (2)重點著重在科技素質的提升，提高科技知識、組織和管理能力。	發言主題 深化科技練兵科學練兵，提高軍事訓練質量效益。
3	北京軍區 司令員 朱啟	大力開展軍事訓練改革創新，定量定性的分析、客觀真實的評估。	發言主題 緊緊圍繞使命任務，推進訓練改革創新。
4	蘭州軍區 司令員 李乾元	以胡主席關於軍事訓練的重要指示和科學發展觀為指針，開創軍事訓練的新局面	發言主題 把握軍事訓練發展方向，不斷提高部隊實戰能。
5	濟南軍區 司令員 范長龍	質量關乎成敗。堅持以軍事訓練質量為核心，一是堅持科學統籌。二是堅持科學統籌。三是堅持科學施訓，創新訓練內容、方法和手段。	發言主題 提高認識完善機制，促進訓練深入持久開展高軍事訓練質量效益。
6	廣州軍區 司令員 劉鎮武	堅持以科學發展觀為指導，增大訓練科技含量。注重改革創新，充實信息化訓練內容，改進訓練方法，提高訓練正規化水平。	發言主題 確立軍事訓練戰略地位，高標準抓好訓練。
7	成都軍區 司令員 王建民	深化電腦化、網絡化、模擬化訓練。	發言主題 提高部隊訓練質量，轉變戰鬥力增長方式。
8	中共國防 大學校長 裴懷亮	先進的教育理念，歷來是院校能夠創新發展的先決條件。推進學校教學改革，必須改變傳統教學模式，大力倡導“教為主導、學為主體”的新理念，強調“電腦化教學”、“自主學習意識”和“創新學習意識”。	發言主題 深化教學科研改革，提高人才培養質量。
9	中共國防 科學技術 大學校長 溫熙森	教育是軍事訓練的重要組成部分，是人才培養的主渠道和重要基地，牢固樹立與履行新世紀新階段我軍歷史使命相適應的人才培養質量觀，把提高部隊戰鬥力作為人才培養的根本著眼點。	發言主題 充分發揮科技優勢，大力培養創新人才。

以發揮各階層的人力資源潛能。因此在2006年召開全軍軍事訓練會議，會議發言內容重點整理如下表所示[6]：

從上表可知，中共在2006年全軍軍事訓練會議中，整個會議的發言的重點大抵分為：一、確定訓練目標，增強部隊的針對性和有效性。二、強化科技訓練，強調創新理念。三、電腦化、網絡化、模擬化的教學與訓練的採用。四、利用定量與



定性的分析方式、客觀真實的評估成效等四大項目標。在會議決議後更積極朝此四大目標努力。例如：中共河北大學檀潤華副校長在「2010中華萃思(TRIZ)學會第五屆學術與實務研討會暨兩岸創新方法研討會」中發言指出：中共高層對「萃思(TRIZ)創新理論」相當的重視，中共高層每年均召集高階將領與專家學者召開研討會議，並成立專門機構，研究創新理論，不僅用在科技研發，更使用在專利迴避[7]。殲-20隱形戰機與航空母艦這兩項最新軍事科技的突破，相信是最好的實證。除此之外，中共西南交通大學公共管理學院陳光院長亦於該會中發言指出，中共企圖將創新理論應用在管理方面，西南交通大學基於國家政策，規定以「萃思(TRIZ)創新理論」的發展趨勢、方法與應用為主要研究項目之一，更指派西南交通大學公共管理學院楊紅燕博士遠赴蘇俄學習「萃思(TRIZ)創新方法」之相關理論[8]，其個人與楊紅燕博士亦在確認管理複雜性條件下，以文獻分析法提出TRIZ方法在管理領域應用的可能性。再依據文獻分析基礎上，針對管理系統的特性以及創新方法(TRIZ)的基本原則，提出管理系統的31個標準管理參數和40條發明原理，藉以提供解決管理問題的需要[9]。而該會中兩篇論文，一是「藉由資訊電腦化資料的蒐整與分析將可刪除毫無價值，甚至有所遺誤之知識，配合電腦輔助教學系統性的編排，使低層次的學習者對課程內容能在最短的時間內掌握前人智慧。另藉由創意性問題解決演譯法之建立，對於高層次的學習者得到創意的答案，提升創造能量。」之教學能量[11]。二是「藉由萃思(TRIZ)創新方法，訓練系統分析員能在最短時間內有效地利用前人智慧，有系統化的歸納與整理企業經營分析所應具備的知識與技能，彌補其經驗與知識不足、知識領域廣度不夠與缺乏系統性的缺點，輔助決策者做出正確的決定或掌握作業進度，避免決策者因錯誤認知而造成企業嚴重損失。」之考慮項目[12]，深受與會十數位大陸知名學者的關切，前者因其所提出之電腦教學設計理念與理論恰與中共2006年全軍軍事訓練會議中所希求之電腦化教學與訓練軟體的理念相契合，後者則是因為與中共訓練高階主管與高司單位承辦參謀時所考慮的方向相契合。從中共河北大學檀潤華副校長以及中共西南交通大學公共管理學院陳光院長之以上作為可知中共確實在科技發展與軍事教育與訓練之「系統化」、「創新化」、「有效化」與「電腦化」等目標投入了相當多的精力。

參、檢討與建議

丘周剛等人於2009年在人力資源管理一書提及：許多工作執行與預期之間的落差並不一定是因為訓練不足，而是來自於動機不夠、不適當的資源與工具，或者不適任的人員等因素，除此之外，過多的訓練以及訓練與實務脫節也有可能造成工



作績效的降低。如果落差的產生確實來自於人員的訓練需求，則企業在規劃訓練方案時，就必須考慮訓練實施的目的與手段，衡量該訓練方式是否能夠達成訓練目標，而該目標的達成又是否是解決這些落差之經濟而有效的方式[1]。在許多文獻中發現，過多企業實務或人工脫節的訓練反而會使員工無法致力於本務，甚至造成職業傷害。造成員工對企業或組織失去向心力，因而使企業或組織競爭力降低[12]。根據Davis and Olson在1985年對電腦化的定義指出：「電腦化係指一個使用電腦硬、軟體及人工處理、分析、控制、決策模式和資料庫之整合人機系統，其目的在提供資訊以支援組織之作業、管理及決策程序」[13]。除此之外，交通大學管理科學研究所副教授認為：電腦化程度越高時，全面學習能力的品質越高，所以組織的工作績效越好[14]。

而策略性人力資源規劃的首要條件則是在確定組織的使命與目標，在此前題下，工作分析是最首要以及最必須的工作[2]。作者認為工作分析是掌握組織內外各項工作訊息的有效工具，也是組織發展與創新管理的重要手段。管理者最重要的天職，就是他必須確保所有的工作都是可以協助組織達到目標，也就是所有的工作必須與組織目標有高度的一致性(alignment)，除此之外，面對21世紀競爭激烈的環境下，生存越來越依賴經營者是否能不斷的擴展新市場、開發新技術、提供新服務等等，在提供這些創新事務時，往往需要管理者先進行工作分析，將原有舊的工作內容、工作流程與工作標準作揖改造與創新，並以此為基礎進行有效的控制，以確保新目標的實踐。簡而言之，工作分析的主要目的是科學的獲取組織內部各種工作的資訊，以確保人力資源管理工作的正確有效，協助企業目標的實踐，這也應該是中共欲達成訓練之「系統化」、「創新化」以及「有效化」的重要關鍵。由於電腦輔助教學系統具有「個別化教育」、「時空限制減少」、「激發學習意願」、「能適應教學環境」以及「可以重覆學習」的優點，讓企業、組織或學校得以增進教學或訓練成效。不僅如此，更因為電腦輔助教學具有「模擬真實」以及「重覆練習」的特性，因此許多企業與組織利用其對新進人員或初學者實施高危險性的教育或訓練，藉以降低教育或訓練時所可發生的可能工作傷害。也因為如此，電腦輔助教學系統已逐漸成為21世紀教學方式的新潮流。中共高層亦認為「電腦化、網絡化、模擬化的教學與訓練的採用」是提昇部隊戰力的不二法門。對此，作者認為研發電腦輔助教材將是空軍增強訓練成效的重點。然而，電腦輔助教材並不限於戰術、戰略方面，在修護技術與勞安方面教材的研發亦是考量的重點。上述有關「確定訓練目標」、「強化科技訓練」、「電腦化教學與訓練的採用」以及「分析方式與評估成效的強調」都是策略性人力資源管理的範疇，由此可知中共目前的軍隊訓練已逐漸



朝向「策略性人力資源管理」方式邁進。

肆、結語

軍隊的訓練將決定部隊戰力的維持，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，不論從現代化人力資源管理的觀念或就中共高層的看法，均認為訓練應從策略性人力資源規劃的首要條件，確定工作任務、工作目標以及工作層級開始做起，至於如何提升訓練成效，則有賴電腦化教學以及分析與成效評估方式與的強調來加以維繫。良好的訓練策略規劃，是部隊戰力維持與成功的第一步，亦將影響到後續人力資源管理後的各功能運作，然而就策略人力資源管理的觀點來看，訓練策略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。

軍隊是非營利機構，非營利機構的策略管理不是靠利潤動機的驅使，而是靠任務及目標引導，由於中華民國與中共之間的對立關係，人力資源管理對於軍隊而言，關係到一個國家的存亡[15]，所以必須要有良好的策略，才能整合部隊的資源與能力，達成其特有的使命與目標。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無法馬上修改完善，但是最後還是必須與其任務、使命、目標以及時代趨勢相互嵌合。從中共在2006年舉行全軍軍事訓練會議中的思維走向以及21世紀人力資源規劃的趨勢，訓練科技化、資料分析客觀性以及增強部隊的針對性和有效性將是未來發展的重點。

參考文獻

- 一、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
- 二、陳大達“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”空軍軍官雙月刊，2011。
- 三、蔣德煊、廖淑芬與戴晉煬 “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
- 四、李長貴 人力資源管理：組織的生產力與競爭力，台北：華泰，2000
- 五、陳大達“近三年空軍航空技術學院二專班考選學科與智測成績交叉分析後與錄取關係”，國防部空軍司令部招募業務興革專題研究，2010
- 六、陳大達(2010)，從中共軍事-人民網擷取並整理“中共眾高階將領於2006年全軍軍事訓練會議發言內容”之重點摘要，參考資料之網址為<http://military.people.com.cn/BIG5/index.html>，相關研究尚未發表。
- 七、中共河北大學 檀潤華副校長於99年11月6日「2010中華萃思(TRIZ)學會第五屆學術與實務研討會暨兩岸創新方法研討會」演講摘要。
- 八、中共西南交通大學公共管理學院陳光院長於99年11月6日「2010中華萃思(TRIZ)學會第五屆學術與實務研討會暨兩岸創新方法研討會」發言摘要。



- 九、陳光與楊紅燕(2010)“基於TRIZ的管理問題研究框架：方法與應用”，2010中華萃思(TRIZ)學會第五屆學術與實務研討會發表論文。
- 十、陳大達(2010)“萃思理論結合電腦輔助教學系統提昇教學成效與創造能量之可行性”，2010中華萃思(TRIZ)學會第五屆學術與實務研討會發表論文。
- 十一、陳大興、陳大達與王啓秀(2010)“將萃思理論結合系統分析模式以提昇企業經營之可行性”，2010中華萃思(TRIZ)學會第五屆學術與實務研討會發表論文。
- 十二、陳大達“空軍修護安全在人力資源管理的重要性與策略”飛地安全期刊八月號(2011)。
- 十三、Davis, G.B. and Olson, M.H. Management Information System(6-7), (2nd ed.), New York: McGraw-Hill Book Company, 1985
- 十四、王耀德與吳怡萱“生產系統電腦化、全面品質管理能力、工作不確定性與生產系統績效之間的關係”參考資料之網址為<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!6dCu1XiLGR1qi371Bgr29Q--/article?mid=47>
- 十五、陳大達“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”空軍軍官雙月刊八月號(2011)。

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。

國防部反貪專線暨檢舉信箱

國防部反貪專線：

* 電話：(02) 22306270

戈正平信箱：

* 地址：台北郵政90012附6號

* 電話：(02) 23117085

採購稽核小組：

* 地址：台北市汀洲路3段8號

* 電話：(02) 23676534

端木青信箱：

* 地址：台北郵政90012附5號

* 電話：(02) 231197060012附5號