



當代激勵理論對空軍人才育留之省思

空軍中校 王大宇

提 要

- 一、「人」實為組織之主宰，必須透過適當的激勵機制方能留住好的「人才」，並促使其努力達成組織目標。本研究期藉由完整蒐羅、彙整當代企業管理各種「激勵理論」，並從「治本」的觀點尋求改善我空軍技勤專業人才逐年流失的因應方案，提供空軍人事、計畫及後勤政策督導管理部門參考，群策群力激發創新思維與前瞻性精進作為。
- 二、透過當代激勵理論研析後判斷我空軍人才逐年流失的可能肇因，係高司至基層單位對組織目標、個體努力及需求等激勵三大要素的認知不足，造成政策督導與管理部門未能於軍事組織變革後，適時將基層單位各項作業流程精簡化，並重新檢討合理人力編配比，肇致如基層專業技勤領導幹部常備技術士官因工作負荷與心理壓力無法獲得上級單位體恤及安撫，且在缺乏公平合理的激勵措施下，一旦獲得領取終身俸資格後，立即轉換個人生涯規劃，此不正常現象正持續擴大且未見改善，值得中、高階指揮及參謀幹部深切省思。

關鍵詞：激勵理論、劣勢空軍、人力資源、人才

前 言

近年來人類文明的進步帶動經濟快速發展，促成許多大型、跨國企業的產生，其規模之大甚至可說是富可敵國，而商業競爭之激烈程度，與軍事作戰行為相比，亦不遑多讓；正所謂「商場如戰場」，就求生存、發

展與追求組織永續經營的理念與目標而言，其實「企業後勤」與「軍事後勤」是完全相通的。當代民間企業管理理論的進展，可說是一日千里，所累積的管理經驗亦十分可觀，因此，在軍事事務管理上，如何借助企業管理的理論及民間企業的經營經驗與精神，以促進「軍事事務革新」，正是國防組織再造

與國軍邁向現代化的重要課題。

一、研究背景與動機

在國軍系統中，「人」不僅是建軍備戰的重要因素，亦是運作整體國防武力的核心與基礎。舉凡戰力的發揮、戰術的精進與武器的研發維持均有賴國軍全體官兵的努力，足見人力資源在國軍整體資源中之重要性^①。

(一)研究背景

古人方孝儒在《指喻》一文提到：「天下之事，常發於至微，而終為大患；始以為不足治，而終至於不可為。」正足以說明發現問題、正視問題與及時處理問題的重要性。依據《2004 兩岸三地企業危機處理現況研究報告》指出，各企業未來可能會面臨的危機分類比重，以「人力資源危機」佔 53.8%為最高，而人力資源危機包括員工離職率高、核心中高階管理人員離職或被挖角以及重要中高層人才準備另外自行創業或突然逝世等因素^②。故「人事危機」幾乎可以說明任何一個企業組織都會遭遇到的危機，無論是中高階管理人員的集體離職，或是技術人員的跳槽，都會為企業組織帶來不利的影響。其影響程度會和離職人員在組織的重要性成正比。

管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)指出：「企業要建立一支管理團隊需要多年的時間和投入極大的人力、財力，但要徹底

使它崩解可能不用吹灰之力。」如果想要避免人事危機，企業除了要建立良好的獎勵機制，以留住人才外，更應該要能「居安思危」，儘早做好培育各階管理人員的準備，以因應下一次危機^③。

(二)研究動機

「激勵」是研究如何促使成員努力工作的管理措施，因此，一個管理者的主要任務，就是要瞭解個人的特質，應用激勵的原則與方法，來引發部屬正確活動行為，忠於組織，為組織效力，使個人與組織融合為一整體，以達成組織目標，完成其使命^④。

當前美國空軍的轉型目標是要調整部隊以因應執行聯戰任務的新紀元。空軍兵力管理挑戰的重心持續置於維持一高素質的部隊，同時顧及合理成本、合理的遷調頻率與工作人員滿意度、塑造未來武力部隊，以及進一步並維持空軍整體的戰備整備。美空軍定義「值得留住」的標準是根據空軍當前或未來所需的能力來定義。對「重要技能」的定義，則是依據長期缺乏某些專業人才的需求而定。此外，美空軍正計畫以獎勵紅利或其他誘因鼓勵具備稀有或高度專業技能的人才留在軍中服役^⑤。

我國空軍自完成新一代機換裝暨成軍任務後，先後經歷國軍「精實案」與「精進案」

註① 范淼等編著，後勤管理導論(台北：黎明文化出版公司，民國 87 年 9 月)，頁 98。

註② 王寶玲等編著，紫牛學危機處理(台北：創見文化出版公司，民國 94 年)，頁 34-35。

註③ 同註②，頁 37。

註④ 國防部印頒，國防管理學(台北：國防部，民國 75 年 6 月)，頁 2-43。

註⑤ 國防大學譯印，2005 年美國國防報告書(桃園：國防大學研究發展室，民國 95 年 12 月)，頁 40-41。

等階段性精兵政策，在「軍事事務革新」的理念下，整體兵力結構與組織均已大幅精簡，惟近五年來發現當年換裝期間如飛龍案、鳳凰案、鷹眼案等專案投注大量人力、財力、物力所培訓出的常備役專業技術士官，一旦服役滿二十年取得終身俸資格後，幾乎以「整期班申請退伍」的趨勢流失，而該情況至今仍未見改善，造成當年擇優接受外語訓練及參與國外換裝的訓員有近 2/3 都已不在其位！雖然世代交替是部隊訓練的常軌，惟常備役士官應以長期服役為運用考量，例如：上士最大服役期限為 50 歲、士官長最大服役期限為 58 歲，而近年來退伍的技術士官年齡多未滿 40 歲。有鑑於此，本研究期望藉由完整蒐羅、彙整當代企業管理各種「激勵理論」，並從「治本」的觀點尋求改善我空軍專業技勤人才逐年流失的因應方案，提供空軍人事、計畫及後勤政策督導管理部門參考，群策群力，共研前瞻性精進作為。

二、研究目的與範圍

(一)研究目的

本研究目的旨在藉由當代企業管理「激勵理論」的觀點檢證我國空軍技勤專業人才逐年流失的主要肇因，同時建議空軍人事、計畫及後勤政策督導管理部門正視未來可能面臨「人力資源危機」的問題，及早因應階段性組織管理變革，並激發創新思維與前瞻作為。

(二)研究範圍

本研究係運用「文獻分析法」，透過當代企業管理「激勵理論」來探討激勵個體與組織績效的影響因素，所論述之「組織」泛指企業組織、軍事組織等公民營公司與國防機構；對「個人(體)」的定義則涵蓋組織內之各階層主官(管)及員工等成員。

研究流程係以當代「激勵理論」之整合為基本架構，以空軍技勤專業人才之績效考評、培育及留用為核心重點；強調「人」實為組織之主宰，必須透過適當的激勵機制方能留住好的「人才」，並促使其努力達成組織目標。

文獻探討

「組織」就是把人、事、物、時、空，有計畫、有系統、有規律、很精密的聯繫整合起來，以求達成共同一致的目標^⑥。「軍事組織」乃基於軍事任務需要，將人、事、物三者，予以有目的、有計畫、有系統的組合，並藉制度化之運作，使其作為有精神、有生命、有效率之戰鬥體^⑦。其中「人」為構成軍事組織之基本因素，蓋其意志力之強弱、素質之優劣、數量之多寡，實與軍事組織之健全與否息息相關，尤以當今科技時代為然^⑧。《國軍軍事思想》亦指出：戰爭要素係指一國之人力、物力、財力與時空領域等情況所具有的能量，是為其執行戰爭的基

註⑥ 國防部印頒，國軍軍事思想(台北：國防部，民國 90 年 12 月)，頁 3-54。

註⑦ 國防部印頒，軍制學(台北：國防部，民國 86 年 6 月)，頁 4-1。

註⑧ 同註⑦，頁 4-2。

本要素，其中尤以「人」為關鍵因素^⑨。故戰爭始終是以「人」為主體，而依人之素質—意志、學識、智能及實踐力之高下，決定其最後勝負。然此要素析而論之，不外質、量二者。質精量多，固善之善者也，如二者不得兼顧時，則「質精」尤為重要。

一、對「劣勢空軍」的新詮釋

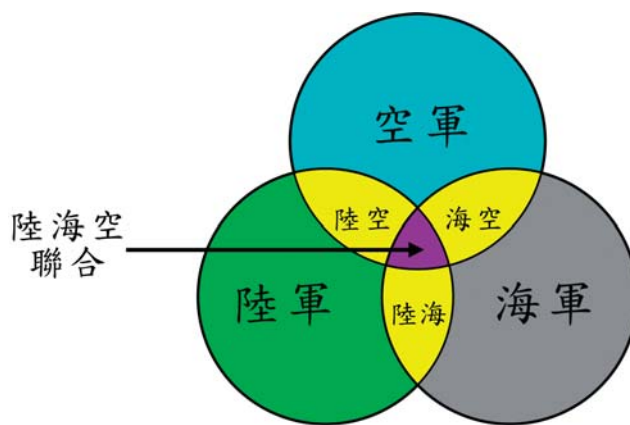
《國軍軍語辭典》對「劣勢空軍」定義：敵對空軍兵力比較，數量上顯著居少數或質量居劣勢之一方^⑩。劣勢空軍應依「以質勝量、以寡擊眾」之要旨，以精練戰技及革命戰法克制優勢敵軍；並著意技術戰術相結合，發揮整體效能及配合運用心戰、謀略及敵後特種作戰，以改變敵我優劣情勢^⑪。

《國軍統帥綱領》指出：空權為對所望領域能作有效控制與運用之謂。現代戰爭掌握「空權」，乃為維護我行動自由，獲致海上及地面作戰勝利，確保國家安全之關鍵因素^⑫。二十一世紀隨著航太科技發展，空中武力挾有「高效性、全時性、機動性與廣域性」等先天優勢，重要性與日俱增是不爭的事實，故空權實為未來戰爭的主角，陸、海權應居於輔助的地位，在國防預算日益縮減的趨勢下，保持三軍均衡發展是危險而不切

實際的，空權的建構與行使應跳脫軍種本位主義，必須以超然客觀的眼光面對，方能正確的發展與運用。

本研究率先提出「三環交集理論」，以軍種間相互聯繫協調困難度的觀點重新對劣勢空軍的詮釋說明如后：

近年來國軍積極推動各軍種聯合作戰訓練，以提升部隊組合戰力，奠定聯戰基礎，惟現階段各軍種間對友軍的戰術與戰略優勢作為仍瞭解不足，造成聯合作戰介面整合與理念協調不易，影響空軍「打、裝、編、訓」主導權，形成「內縮型」劣勢空軍^⑬，如圖一所示。例如：國軍在推動「精實案」及「精



圖一 內縮型劣勢空軍示意圖

資料來源：本研究繪製。

註^⑨ 同註^⑥，頁 2-11。

註^⑩ 國防部，國軍軍語辭典(台北：國防部軍備局北部印製廠，民國 93 年 3 月)，頁 P6-117。

註^⑪ 同註^⑥，頁 2-36。

註^⑫ 國防部印頒，國軍統帥綱領(台北：國防部，民國 90 年 12 月)，頁 2-33。

註^⑬ 將陸海空軍各自視為一獨立圓環，當三環相互交集時，交集面愈多則表示軍種間相互聯繫協調度愈繁雜、困難，「內縮型」劣勢空軍意謂原本完整的圓環切除與友軍交集構面之主導能力後所顯現出不完整的空權現象。

進案」時期，係採總員額管制各軍種依比例裁減政策，雖可按政策精簡兵力卻未能依據空軍作戰戰力維持之「建軍」與「用兵」需求，合理編配空軍兵力結構，影響國軍於經常時期戰備整備效能及面臨聯合防衛作戰時期「制空權」整體戰力發揮。

二、何謂「人力資源」

人是組織中最有價值的資源，不但是構成組織的基本元素，也是組織中其他資源能否發揮其效益的原動力。所謂人力資源(Human Resources, HR)，為組織所用的人員，他們擁有組織所需之才幹與精力，足創造與實現組織宗旨、願景、策略與目的的潛在貢獻者¹⁴。廣義上來說，人力資源是一個社會所擁有具智力勞動與體力勞動能力者之總稱，其包括質與量兩方面。而狹義之人力資源是從組織的角度而言，係指所擁有以製造產品或提供服務的人力，也就是與組織內部有關的資源¹⁵。

人才管理之所以重要，也和企業日漸重視「接班計畫」有關。由於企業高階主管漸漸都會退休，從外部花大錢聘雇專業經理人，往往不如內部自行培養更瞭解內部文化。因此，儲備企業內部的人才庫深度，成為經營者刻不容緩的重要議題¹⁶。

將人力資源，轉移到經濟學，即所謂「人力資本(Human Capital)」的概念，說明了人所擁有的生產性能力¹⁷。黃英忠教授強調人力資源管理是將組織內之所有人力資源作最適當之確保(acquisition)、開發(development)、維持(maintenance)與活用(utilization)，為此所規劃、執行與統治之過程¹⁸。而軍事人力管理係對參與國防工作之人員，加以編組、規劃、運用及檢討，期能適時提供適質、適量與適所之人才。狹義的軍事人力資源管理係指其運用部分，而廣義之軍事人力資源管理應包含有軍事人力之需求、供給、獲得、分配與運用等作為。軍事人力資源若無適當的規劃與管理，將無法順應環境的變化而問題叢生，輕則造成組織運作的遲滯，重則將損及戰力的發揮與任務的遂行¹⁹。

三、對「激勵」的定義

領導的重點在於促使他人工作，而且樂於工作。其中，需要領導者直接「刺激」他人工作，這個刺激的過程就是「激勵(Motivation)」。就企業管理理論的觀點而言，「激勵」的主要定義及相關論述彙整摘要如后：

(一)激勵一詞源於拉丁文的 *movere*，為引

註¹⁴ 吳淑華譯，人力資源管理-合作的觀點(台中：滄海書局，民國90年)，頁47。

註¹⁵ 林欽榮，人力資源管理(台北：揚智文化公司，民國89年)，頁3。

註¹⁶ 葉思迪、謝尚勤，「人資大未來-2007十大關鍵趨勢」，人才資本雜誌，第6期(民國86年3月)，頁2。

註¹⁷ 張火燦，策略性人力資源管理(台北：揚智文化公司，民國87年)，頁4。

註¹⁸ 黃英忠，人力資源管理(台北：三民書局，民國86年)，頁13。

註¹⁹ 張國光，「軍事人力資源管理與發展」，人力資源發展月刊，第166期(民國90年)，頁7。

發、驅動的意思，乃是透過誘因以刺激人們採取行動，意謂以誘因刺激組織成員朝向組織期望的目標努力工作的意願。

(二)激勵過程通常具有：「組織目標(Object)」、「努力(Effort)」、「需求(Need)」等三種要素，也是該三要素共同運作的結果。其中的努力，是衡量驅使力或強度的要素，除非努力的方向是有利於組織，否則努力的程度愈高並不表示工作績效會愈好。而需求，是指內在心理會受某種結果吸引的一種狀態。

(三)激勵是周遭的人、事、物影響被「刺激」者，使其產生「行為動機」，並進而產生行為，而此行為和組織目標一致²⁰。

四、早期的激勵理論

(一)需求層級理論 (Hierarchy of Needs Theory)

1. 定義

(1)於 1954 年由馬斯洛(Maslow)於《動機與性格》一書中所提出，其理論有二項要點：一是引發行為之動機，乃是具體性的。二是各種具體需求處於一種階層關係，基層需求獲得相當滿足後，次一層需求方出現，並影響一個人的行為。

(2) Gray and Smeltzer 認為在層級之中，一個較高層次需求動機之構成，需建立在較低的需求被滿足的情況下，但一個較低層次的需求被滿足之後，它就不再是動機的因素。

2. 理論重點

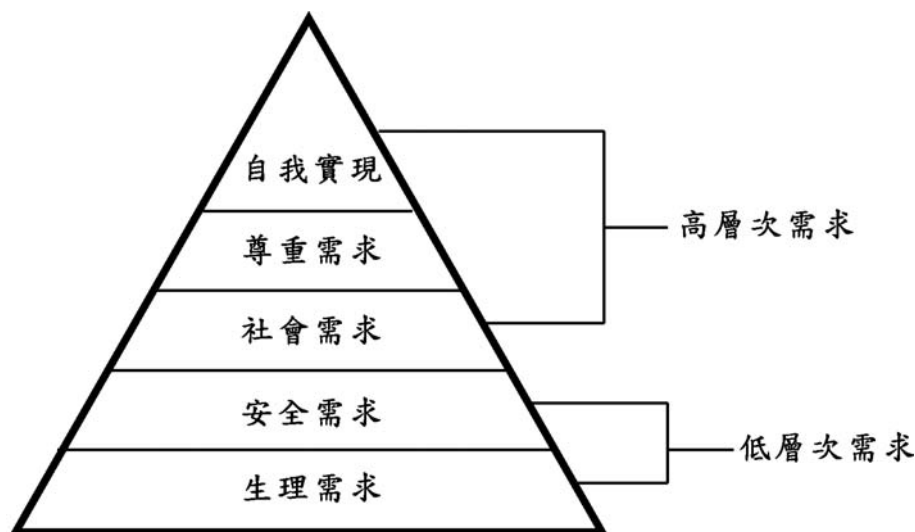
馬斯洛需求層級理論五大需求層級的說明及圖示，如表一及圖二所示。該理論雖為最早發表的行為動機論，惟學術界亦對其提出以下批判：

表一 馬斯洛需求層級理論各層級區分一覽表

需求等級	需求層級	說明	舉例
高層次需求	自我實現需求 (Self-actualization Need)	一種達到個人一生終極目標的需求，達成個人掌握命運的需求。	成長、發揮自我潛能、自我實踐以及創造事物的需求。
	尊重需求 (Esteem Need)	必須覺得自己的重要性，認為一個人具有自我價值和自尊，而和另一個體有所區別。	身分地位認同。
	社會需求 (Social Need)	包含這種需求與一個人的本質、社會互動、愛的接受能力及和團體成員的關係有關聯。	歸屬感、接納、愛情、友情。
低層次需求	安全需求 (Safety Need)	包含身體上和心理上的安全保障。	社會治安、免於恐懼。
	生理需求 (Physiological Need)	這些需求和人的基本生理功能有關。	飢餓、口渴、穿衣、居住、吃飯。

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 243。

註²⁰ 張承，管理學魔法書 (台北：鼎茂圖書出版公司，民國 94 年 9 月)，頁 240。



圖二 馬斯洛需求層級理論示意圖

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 242。

(1)一個人的需求必須要被滿足後，他們才會產生更高層次的需求，這和一般人的行為差異很大。

(2)各種不同類的需求重疊，一個特定的需求可能會適合多種種類的需求，而不是一種而已²¹。

(二)雙因子理論

(Motivation-Hygiene Theory)

1. 定義

(1)赫茲伯格(Frederick Herzberg)研究了兩百名工程師和會計師所得的結論，認為組織成員的工作態度對績效有決定性的影響。

(2)激勵因子(Motivators)屬內在因素(Intrinsic Factors)與工作滿足感及工作激勵相關；保健因子(Hygiene Factors)屬外在因素(Extrinsic Factors)與工作不滿足相關，故導致工作滿足與不滿足的因素是彼此分開不同的。

2. 理論重點

雙因子理論的說明及圖示，如表二及圖三所示。該理論與傳統的觀點對滿足與不滿足的認知差異摘陳如后：

(1)傳統的觀點認為個人的需求因素僅區分為滿足與不滿足兩種，意謂「滿足(Satisfaction)」的相反為「不滿足(Dissatisfaction)」。

(2)激勵因子存在時個人會感到滿足，缺少則會感到無滿足，意謂「滿足」的相反為「無滿足(No Satisfaction)」，而非不滿足。例如：軍方的年終獎金、考績獎金、疏處獎金及飛行員續服獎金等。

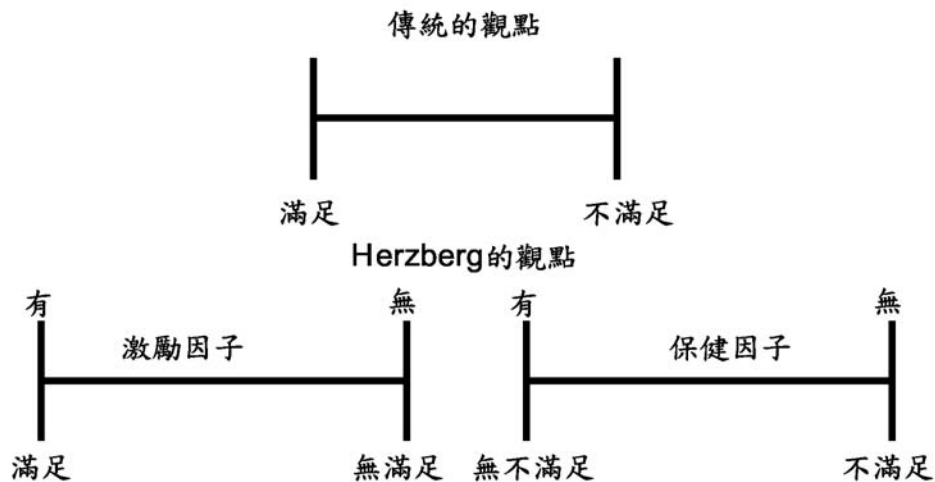
(3)保健因子存在時不會感到不滿足，但也不會感到滿足或被激勵；缺少時則會感到不滿足，意謂「不滿足」的相反為「無不滿足(No Dissatisfaction)」，而非滿足。例如：

註²¹ 同註¹⁴，頁 242-243。

表二 雙因子理論各因子區分一覽表

因子	說明	舉例
激勵因子	1.此類因子能夠增加工作滿足的因素，因此存在時會增加滿足感，不存在時亦不會造成不滿。 2.能增加工作滿足的因素。 3.增加，不會減少工作之不滿足，但是卻會「增加工作之滿足」。	1.成就感 2.認同感 3.責任感 4.工作本身 5.成長與發展 6.升遷
保健因子	1.此類因子能夠消除不滿的因素，因此不存在時會造成不滿，但存在時亦無法增加滿足感。 2.能消除不滿足的因素。 3.若只是消除不滿足的因素，雖然能帶來平靜，可是卻「沒有激勵的作用」。	1.公司政策 2.行政管理 3.監督 4.人際關係 5.工作環境 6.薪資 7.個人生活

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 244。



圖三 傳統觀點與 Herzberg 觀點對滿足與不滿足比較圖

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 245。

軍方的個人獎金、修護獎金、彈藥獎金及休假獎金等。

(4)若欲提升員工工作滿足感，可多給予激勵因子，同時也透過「工作豐富化」增加其垂直工作負荷來完成²²。

(三) X 理論與 Y 理論 (Theory X and Theory Y)

1. 定義

係由麥克葛里哥(Douglas McGregor)於《企業的人性面》一書中所提出，其認為人性有兩種假設，一為正面，另一為負面，如表三所示。

2. 理論重點

該理論如同中國儒家思想的「性善說」及「性惡說」，惟目前並無證據證實 X 理論與 Y 理論的正確性，以及實行 Y 理論的管理特性後，是否真能激勵員工，但 McGregor 本人較認同 Y 理論的作法。

(四) Z 理論(Theory Z)

1. 定義

係由西斯及瑪格烈(Sisk & Megley)所提出，其主張組織管理應該是「人與制度」、「獎勵與懲罰」、「生理與心理」等面向都不宜偏失，且須建立部屬對組織的信心，強調彼此利害與共的共識，以提升績效，達成組織的目標。

2. 理論重點

(1) Sisk 和 Megley 認為 X 理論特性著重制度面管理，而 Y 理論特性著重人性面管理，各有偏失，應該「制度面」和「人性面」二者同時兼顧為宜。

(2)生理與心理兩方面的需要都應重視，使部屬成為快樂的工作人員。在工作的權限內應給予員工適當的工作彈性和生活空間及照顧。例如：HP 的彈性上班時間。

(3)激勵與懲罰，應視不同的對象而異，而個人需求與組織的需求均各有其特性，管

表三 X 理論與 Y 理論特性一覽表

理論	需求假設	對人性的假設	管理特性
X 理論	Maslow 之低需求主宰者員工	1.員工不喜愛工作 2.必須用強迫、威脅的手段才能達成目標。 3.逃避責任。 4.缺乏野心，只求安逸。	1.嚴密監督 2.機械式結構 3.細密的分工 4.詳細的規章制度
Y 理論	Maslow 之高需求主宰者員工	1.員工熱愛工作。 2.員工會自我要求，自我控制。 3.願意承擔責任。 4.認為每個員工都能提出其創見。	1.參與管理 2.自我控制 3.有機式組織 4.工作豐富化 5.授權

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 246。

註²² 同註¹⁴，頁 244~245。

理勢必應調適兩者特性，使其互不衝突²³。

五、當代的激勵理論

(一) 認知評價理論(Cognitive Evaluation Theory)

1. 定義

係由德希(Deci)所提出，其說明工作本身的內在報酬會因外在報酬的介入而影響其激勵的效果，而內在報酬與外在報酬的說明，如表四所示。

2. 理論重點

過去激勵理論認為內在激勵因子與外在激勵因子是獨立的，而認知評價理論認為兩者會互相影響，如圖四所示，其論點為增加外在報酬，將致使內在報酬降低，並使整體激勵效果下降，惟學術界亦對其提出以下批

判：

(1)其對整體激勵效果的影響，並非想像中的嚴重。

(2)就算內在報酬很強，但仍須具有外在報酬。

(3)此理論僅適用於既不是很有趣亦不是很無趣的工作²⁴。

(二) ERG 理論(ERG Theory)

1. 定義

由阿爾德法(Alderfer)所提出，係由馬斯洛(Maslow)需求層級理論所演變而來的，最主要區分為三種層級：「生存需求(Existence)」、「關係需求(Relatedness)」、「成長需求(Growth)」，各層級的說明及圖示，如表五及圖五所示。而 ERG 三需求層級

表四 內在報酬與外在報酬區分一覽表

區 分	說 明
內在報酬 (intrinsic rewards)	工作本身帶給工作者之成就感、樂趣等內在激勵因子所帶來之滿足感。
外在報酬 (extrinsic rewards)	外在激勵因子，例如：薪資、工作環境等，所帶給工作者之滿足感。

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 250。



圖四 外在報酬與內在報酬對整體激勵效果影響示意圖

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 250。

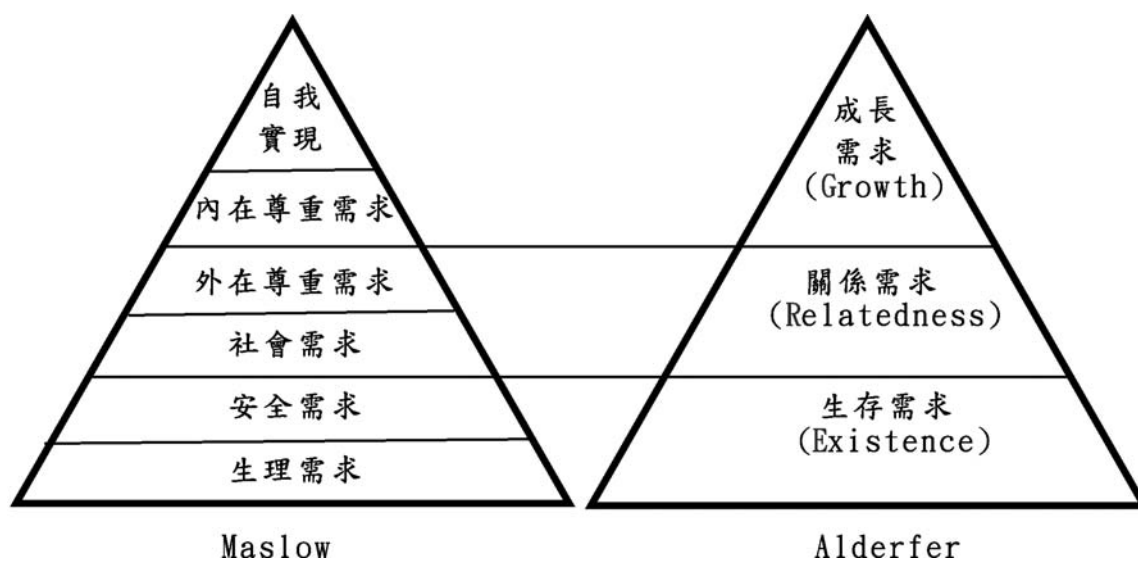
註²³ 同註¹⁴，頁 261。

註²⁴ 同註¹⁴，頁 250。

表五 生存、關係及成長需求區分一覽表

區分	內容	舉例
生存需求	相當於 Maslow 的生理與安全需求。	治安、饑渴、口渴
關係需求	相當於 Maslow 的社會與外在尊重需求。	身分地位、歸屬感、愛情
成長需求	相當於 Maslow 的內在自尊與自我實現需求。	發揮自我潛能、自我實踐

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 247。



圖五 Maslow 與 Alderfer 需求層級區分示意圖

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 247。

理論與 Maslow 五需求層級理論的差異比較如后：

(1)三種需求間不具先後關係，可同時追求多種需求，但仍與馬斯洛認為低層需求滿足後，才會追求多種需求不同。

(2) Alderfer 提出「挫折－退化(Frustration Regression)」的概念，認為高層需求受挫時會退化，強化低層需求滿足以替代之，而不像馬斯洛需求理論只繼續停留在該需求。

2. 理論重點

- (1)不論 ERG 那一個層次，其滿足愈少，則愈希望能被滿足。
- (2)較低層次的需求，在漸被滿足後，則對高層次需求滿足的強度會增強。
- (3)若高層次的需求滿足愈少，則對較低層次的需求會愈增強²⁵。

(三)三需求理論(Three-Needs Theory)

1. 定義

註²⁵ 同註¹⁴，頁 247-248。

係由麥克里蘭(David McClelland)所提出，其認為激勵員工工作的主要動機需求有以下三種：

(1)成就需求 (Need of Achievement, nAch)：完成任務、目標或超越他人的企圖。

(2)權力需求 (Need for Power, nPow)：擁有控制他人，影響他人需求之企圖心。

(3)歸屬需求 (Need of Affiliation, nAff)：追求和諧的人際關係與友誼的慾望。

2. 理論重點

(1)成就需求和工作滿足感具有正相關。

(2)高成就需求者喜歡適度風險，自行設定適當的挑戰目標，可即時回饋的績效以及屬於個人職責的工作。

(3)高成就需求者著重自我的實現，不太在乎成功所帶來的報酬。

(4)管理者通常為高權力需求與低歸屬需求，而高權力需求以及歸屬需求與績效具有密切的相關性。

(5)高成就需求者未必都是好的管理者，因為其著重自我實現，而好的管理者著重的則是幫助部屬完成目標²⁶。

(四)目標設定理論(Goal-Setting Theory)

1. 定義

係由洛克(Edwin Locke)所提出，其認為具有挑戰性的目標是激勵的來源，因此特定的目標會增進績效；一旦當困難的目標被接受時，會比容易的目標獲得更佳的績效，惟目標設定理論，較不適合 X 理論的員工。

2. 理論重點

(1)目標設定理論所處理的對象泛指一般性的個人，與成就需求理論 (nAch) 針對高成就需求者不同。

(2)目標設定理論適用於願意接受目標委派的人，意即較適合 Y 理論的員工。

(3)為避免員工設定較低的目標，組織宜設定較困難之目標，並注重分級獎酬制度及公開過去績效評估參考標準。

(4)讓員工參與目標設定，將可增加目標的被接受度，故當目標是自我設定而非被指派時，員工最有可能產生完成目標的承諾與自信。

(五)增強理論(Reinforcement Theory)

1. 定義

係由史金納(B.F.Skinner)所提出，其認為行為是結果的函數，即某種行為的產生係受某種結果的影響，意謂行為乃受行為所產生的結果所控制，故適當的獎賞可能左右他人的行為。

2. 理論重點

(1)針對員工想要及不想要的事務，正面增強與負面增強具有鼓勵特定行為的作用，懲罰與消滅則具有阻止特定行為的作用，其對應關係矩陣及實例說明，如圖六及表六所示。

(2)增強過程主要有連續性及間歇性兩種，實例說明比較，如表七所示。

(3)取消事務可區分為消滅與負增強兩個面向，實例說明比較，如表八所示。

(六)公平理論(Equity Theory)

註²⁶ 同註¹⁴，頁 249。

1. 定義

(1)係由亞當斯(J.Stacey Adams)所提出，其認為員工會以自己的薪資待遇和他人比較。而其滿足感來自於員工對工作投入之心力及

接受之報酬是否公平而定。

(2) Greenberg(1990)更進一步將公正區分為分配、程序及互動等三個面向：

a.分配公正(Distributive Justice)

	想要的事務	不想要的事務
提供事務	正面增強 (positive reinforcement) 鼓勵特定行為	懲罰 (punishment) 阻止特定行為
取消事務	消滅 (extinction) 阻止特定行為	負面增強 (negative reinforcement) 鼓勵特定行為

圖六 增強理論對應關係矩陣圖

資料來源：本研究參照 Skinners 理論繪製。

表六 增強理論實例說明一覽表

正 面 增 強	提案即給獎金，按件計酬、業績獎金。
負 面 增 強	終止出差要有收據才可以報公費的規定、將功贖罪。
懲 罰	犯重大刑案就槍斃、捉到考試作弊就開除。
消 滅	遲到扣除全勤獎金、假釋後犯錯就再回到監獄。

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 252。

表七 連續性與間歇性增強實例說明比較表

區 分	連續性增強 (Continuous Reinforcement)	間歇性增強 (Intermittent Reinforcement)
說 明	特定行為一出現，即給予增強。	特定行為出現後並非即時給予增強，而是間斷地給予增強。
實 例	一提出其創意構想，馬上給予獎勵。	遲到所扣除之全勤獎金，是一個月計算一次。
對行為的影響	被激勵者提早得到滿足感，但若增強作用消失時，特定行為即快速減緩。	被激勵者會比遲得者更有滿足感，故較可持續某特定行為。
適用對象	不穩定或不常出現的特定行為。	較穩定，常出現的特定行為。
兩者比較	間歇性增強比連續性增強更具激勵效果。	

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 253。

表八 消滅與負增強實例說明比較表

區 分	消滅 (Extinction)	負增強 (Negative Reinforcement)
定 義	為阻止某種行為，而去除員工想要的東西。	為鼓勵員工某種特定行為，而去除員工不想要的東西。
實 例	員工遲到或早退，則扣除其全勤獎金。	學生若不翹課就不當掉。
目 的	阻止不好的行為。	鼓勵好的行為。
相 同 點	1.行為是外在因素所造成，故適用於 X 型員工。 2.皆為激勵理論中增強理論之一環。 3.間歇性增強比連續性增強效果強。	

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 253。

員工對於公正與否的認知，視其對工作投入與所得獎酬之相對比較而定，當所得獎酬與工作投入不對等時，員工會產生不公平的認知，進而影響其工作投入行為。

b.程序公正(Procedural Justice)

在決定任何獎懲決策時，組織所依據的決策標準是否符合公正原則，例如：標準是否明確、過程是否公開等。

c.互動公正(Interactional Justice)

在決策前，有否與員工相互溝通，組織是否考慮員工意見，以及主管是否有體諒到員工的立場等。

2.理論重點

(1)員工對所得與投入的比較與認知如下所示：

所得與投入之比較	員工的認知
$O_A/I_A < O_B/I_B$	報酬偏低之不公平
$O_A/I_A = O_B/I_B$	公平
$O_A/I_A > O_B/I_B$	報酬偏高之不公平

說明： O_A/I_A 表示自己的所得與投入比； O_B/I_B 表示他人的所得與投入比。

(2)員工比較之對象如下所示：

		自己	他人
組 織	內	組織內自比 (self-inside)	組織內他比 (other-inside)
	外	組織外自比 (self-outside)	組織外他比 (other-outside)

(3)當員工發現組織不公正時，通常會有以下六種主要的反應：

- 改變自己的投入，例如：不太努力。
- 改變自己的所得，例如：看表現論待遇。
- 扭曲自己的認知，例如：誰叫我是軍人。
- 扭曲對他人的認知，例如：他的表現不像傳說中那麼好。
- 改變參考對象，例如：比上不足，比下有餘。
- 改變目前的工作，例如：離職他就或申請調到別的單位。

(4)員工關心自己和他人的付出與報酬間的差異。

(5)一般人較能接受超出報酬(over reward)

所造成的不公平現象。

(6)公平理論論點不適用於「善心人士者(benevolent types)」。

(7)激勵時宜採取以下方式：

- a.公開各階層績效和獎酬關係之資訊。
- b.精神上的支持與鼓勵。
- c.提供比其他單位良好的工作環境，例如：
：Google 員工專屬的休閒中心。

(8)公平理論的缺陷在於其多以金錢衡量員工所希望的報酬，而忽略其他因素的公平性比較，但此一理論仍給管理者在激勵上帶來極大的省思，亦反應了現實社會中之情況²⁷。

(七)期望理論(Expectancy Theory)

1. 定義

(1)係由伏倫(Victor Vroom)於 1964 年所提出，其以個人期望為著眼，認為採取某種行為的強度取決於：

- a.獎賞：工作可獲得的報酬在個人心目中的吸引力。
- b.績效：達到一定績效水準時，獲得獎賞的信任程度。
- c.努力：努力投入後，可達到的績效水準。

(2) Vroom 認為驅使一個人產生某種特定行為的力量與他認為此種行為所能導致的特定結果之評價及期望成正比，驅動力與期望值的關係式，如下所示：

驅動力(Motivation) = Σ 期望(Expectancy)

* 價值(Value)

2. 理論重點

(1)強調期望的行為表現是以自我利益為基礎，並視組織所給予的獎酬是否具吸引力而定。

(2)被激勵者對於績效、獎酬的期望程度，決定了其所付出之努力的程度，如圖七所示。

3. 激勵的方法

(1)公開獎酬制度。

(2)提供優渥的獎酬，例如：紅利、配股、晉升、個人績效獎金等。

(3)對未達績效者給予適當的處罰。

4. 對期望理論的批評

(1)「努力和績效」以及「期望和績效」的關係應比期望理論中所說的更複雜。

(2)期望理論中是努力帶來了績效，但是有些情況則是績效帶來了努力。

(3)期望理論雖廣受批評，但仍為激勵理論中最完整、最被廣泛接受的理論²⁸。

六、激勵理論的整合

(一)早期激勵理論整合模型

Maslow 需求層級理論可區分為高層次需求及低層次需求，與 Herzberg 雙因子理論的激勵因子及保健因子相對應之整合模型，如圖八所示。

(二)當代激勵理論整合模型

羅賓斯(Robbins)將已知的激勵理論予以整合後，提出透過個人努力，加上能力與客

註²⁷ 同註¹⁴，頁 256~258。

註²⁸ 同註¹⁴，頁 254~255。

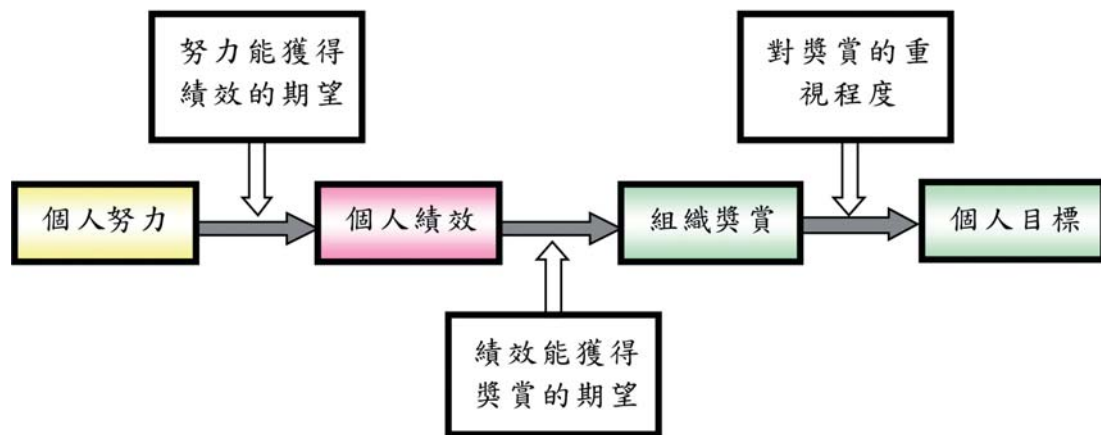
觀之績效評估達成績效，使績效對獎酬產生期望，該獎酬需具公平性且滿足個人需求，即具有增強績效及達成目標之效，最後藉由個人努力達成預設目標，產生高成就滿足，如圖九所示。

(三) L.W.Poter & E.E.Lawler 激勵理論整合模型

係整合了期望理論、雙因子理論與公平

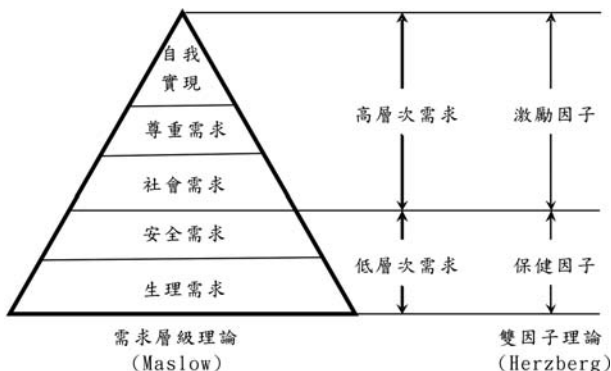
理論而成，此一模型說明了：績效→報酬的關聯性、報酬→滿足感的關聯性，推翻行為學派。茲就滿足感→績效之關聯性說明如后：

努力的基礎建立於行為價值與完成任務之機率，配合個人的才能及對任務的認知，產生任務績效，獲得公平之內、外在報酬，產生滿足感，亦因此一滿足感可衡量該任務行為之價值，進而產生績效²⁹，如圖十所示。



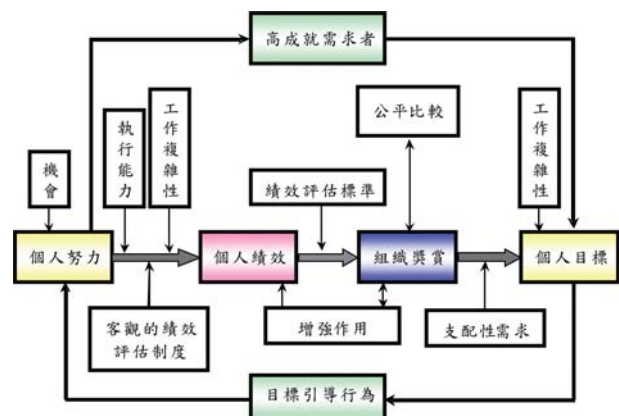
圖七 期望理論示意圖

資料來源：本研究參照 Victor Vroom 理論繪製。



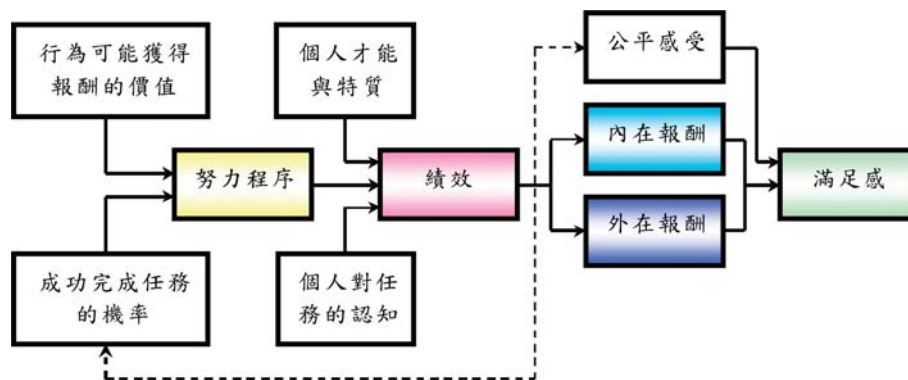
圖八 需求層級理論與雙因子理論整合模型示意圖

資料來源：張承，管理學魔法書，頁 259。



圖九 當代激勵理論整合模型示意圖

資料來源：本研究參照 Robbins 整合理論繪製。



圖十 L.W.Poter & E.E.Lawler 激勵理論整合模型示意圖

資料來源：本研究參照 Poter & Lawler 整合理論繪製。

表九 馬斯洛需求層級理論與激勵方案應用一覽表

需要層級	激勵方式	管理方案
生理的需求	1.薪水。 2.健康的工作環境。 3.各種福利。	1.薪資制度(待遇獎金)。 2.貸款制度。 3.身體保健(醫療設施)。 4.工作時間(休息)。 5.住宅設施。 6.福利設備。
安全的需求	1.職位的保障。 2.意外的防止。	1.雇用保證。 2.退休金制度。 3.健康保險制度。 4.意外保險制度。
社會的需求	1.友誼(良好的人群關係)。 2.團體的接納。 3.組織的認同。	1.協談制度。 2.利潤分配制度。 3.團體活動計畫。 4.互助金制度。 5.娛樂制度。 6.教育訓練制度。
尊重的需求	地位、名分、權力、責任與他人薪水之相對高低。	1.人事考核制度。 2.晉陞制度。 3.表彰制度。 4.獎金制度。 5.選拔進修制度。 6.委員會參與制度。
自我實現的需求	能發展個體特長的組織環境 具有挑戰性的工作。	1.決策參與制度。 2.提案制度。 3.研究發展計畫。 4.勞資會議。

資料來源：陳照明，行為科學與管理，頁 45。

七、激勵理論的應用

在管理上，我們可以藉許多管理措施或制度，如表九所示，馬斯洛需求層級理論與激勵方案應用，來提供部屬各類需求滿足的機會，達到留才激勵的目的^{③①}。

對於各種激勵理論的應用方式可歸納為下列六點：

(一) 認同員工方案(employee recognition programs)

1. 善用各種不同管道，肯定員工(個人或團體)之努力成果。例如：送員工特殊小禮物，來表揚他們對組織所做的貢獻。

2. 認同方案與增強理論相符，因為主管(管)若能即時獎勵好的行為，即可誘發該行為再次出現。

(二) 員工投入方案(employee involvement programs)

1. 讓員工貢獻自己，激勵其努力完成組織目標的一種參與過程。(員工投入比員工參與範圍大的多)，例如：參與管理、代表參與(員工代表董事)、品管圈、員工認股計畫(employee stock owner-ship plans, ESOPs)。

2. 投入方案與激勵因子、ERG 理論相符。

(三) 變動薪酬制(variable-pay programs)

1. 按件計酬、利潤分享、目標獎金、額外紅利……等。

2. 變動薪酬制與期望理論相關，激勵效果要最大，先得讓員工體認自我績效與所得報償間的緊密關係。

(四) 技能薪酬制(skill-base pay)

以個人能力強弱來衡量薪資，技能薪酬與 ERG 理論、成就需求理論、增強理論、公平理論相符。

(五) 彈性福利制(flexible benefits)

讓員工在福利方案中，挑選自己最喜歡的。彈性福利制與期望理論相符^{③②}。

一般說來，部屬所要求的工作生活品質，不外乎公正合理的獎酬、健康安全的作業環境、人性的尊重、福利措施的完善、持續的訓練及潛能的開發等項目，也就是藉由改善並盡量滿足部屬在社會及心理層面上的需求，達到人性化的工作目標，使部屬滿意進而提升工作的效率^{③③}。

體認與啟示

透過上述各種激勵理論的探討，可以瞭解這些理論的基本概念其實是相互關聯或互補的，而瞭解及預測部屬如何被激勵的研究議題，始終是當代管理學中最熱門的領域之一，故身為國軍中、高階指揮與參謀幹部尤應深入研析，與時俱進，方能洞燭現階段與未來所面臨的變革及挑戰。此外，亦應靈活運用各種需求理論、目標設定理論、增強理

註^{②⑨} 同註^{①④}，頁 259~260。

註^{③①} 陳照明，行為科學與管理(台北：大洋出版社，民國 73 年)，頁 45。

註^{③②} 同註^{①④}，頁 240~241。

註^{③③} 簡建忠，人力資源發展(台北：五南圖書，民國 84 年)，頁 7。

論、公平理論及期望理論等激勵手段，激發創新思維及研擬前瞻性精進作為，以建構出「具應變能力」的學習型組織。

一、人才流失的窘境與現況

近年來由於內外環境的變遷，對國軍人力資源管理產生重大影響，一方面由於組織不斷精簡，高階層軍官形成擁塞的現象，另一方面由於服役條例大幅修訂，志願役軍官役期縮短，使大量的中低階幹部離開軍中，造成中低階層軍官的人力不足。同時，國防武器日趨精密，為配合主戰兵力建設之需要，不斷提昇國軍人力資源的素質，實為刻不容緩的當務之急³³。

有關國軍人力資源管理的研究文獻發現，國軍志願役軍官對事業前程的自我掌控程度偏低，是形成士氣低落與留營意願低落的重要原因³⁴。同時，目前部隊軍士官的個人需求，十分重視休假、與長官關係良好與進修受訓機會等³⁵，顯示部隊軍士官對工作生活品質及個人事業前程規劃日益重視。

長期以來職業軍人多數不能就近照顧家庭已成常態，但現階段戰爭的時空背景遠離，新一代軍人多以職業來看待軍旅生涯。因此，

在進行職業選擇時，不能享有正常的家庭生活，顯然對國軍組織的招生與留才均是一項負面因素。根據國軍一項調查顯示，軍人不留營的三大因素為待遇、休假與輪調(尤其外島)³⁶。

軍人事業的特質與工作特性異於一般企業，所形成的工作壓力也相對高於民間企業，工作壓力不會因階級、層級與專長之不同而減輕。志願役人員之壓力與軍事組織環境有關，而義務役人員之壓力來源多為環境的適應、部隊的管教生活作息或任務繁重等組織因素³⁷。

根據黃仁廣³⁸研究顯示離職傾向與工作滿意有負相關，而社會支持直接影響工作滿意與離職傾向，軍人留營意願受到：領導者風格、團隊的動態、工作滿意度和訓練、編成單位的作業等四類因素影響。

基於國軍人力資源獲得與維持的立場，基層志願役軍士官是國軍人力資源的主幹，從「公平理論」觀察，其所得與付出相對遠不及工作性質相近的警官與公務員；就勞動市場的競爭力而言，軍人的平均所得雖不及民間企業，但已相去不遠，但軍人的投資報

註³³ 國防部，「人力與財力供給限制下國防人力結構之研究」，國防部專題研究報告，民國 84 年，頁 10。

註³⁴ 張緯良，「國軍志願役軍官事業前程規劃之研究」，國防人力資源管理論文集(民國 89 年)，頁 57。

註³⁵ 羅新興、張緯良、呂紀嘉，「部隊軍官個人需求與工作支援需求之調查研究」，第三屆國防管理學術暨實務研討會論文集(民國 84 年)，頁 176。

註³⁶ 黃仁廣，「從人力資源管理觀點評析我國募兵制度的未來發展」，空軍學術雙月刊，第 600 期(民國 96 年 10 月)，頁 101。

註³⁷ 同註³⁶，頁 111。

註³⁸ 同註³⁷。

酬率相對偏低，再加上危險、特殊、專業的工作性質，對國軍吸引有志青年投入實已產生負面影響³⁹。

二、人才培育的省思與前瞻

根據孔繁文⁴⁰的研究發現長年來軍人生涯發展系統過於重視組織整體，而忽略個人生涯規劃，更缺乏整體性的規劃與辦法，使得在人力運用上，有較多的人為操縱空間。再者，國防組織以往不太重視軍旅生涯發展制度之推行，雖然人才培育工作著重於學、經歷之配合，然較重訓練而輕教育，人力資源運用長期以來，不管是軍士官都跳脫不了人治的窠臼。

藉由當代管理學的論證引述，「人」是企業組織中最重要的資源，人不但是構成組織的基本要素，亦是組織內其他資源能否發揮其效益的原動力。企業之資金、廠房、設備、技術等其他資源要能充分發揮功能，必藉組織成員之才智、能力與工作熱忱，方能有成，故「人」實為組織之主宰，應以「人為本，知識為用」作為重塑組織文化的核心理念。

《國軍軍事思想》亦指出：建軍首在人才培育，強化軍事教育及準則發展是堅實現代化軍隊「有」現代化條件之首要；而軍事教育的功用，即在培養現代化軍隊幹部，始

能完善建軍規劃與備戰組訓，提升軍事力量整建的優質效能⁴¹。

「前瞻」，即在以遠程構想，長期規劃與事前週密而充分之準備，提供適時、適質、適量之人力、財力、物力，提高預想戰爭之勝算。故任何管理作為均應以未來著眼，注重預測及重視長遠之規劃；以長期性之整體規劃，提高未來人力、財力、物力之質與量⁴²。

「好的人才才是培養出來的」，提升組織現有的人力素質也是預防組織危機的基礎，因為好的人才自然有辦法洞悉危機、避免危機、解決危機。但是沒有人天生就能精通所有的事情，天才也需要付出 99% 的努力，那 1% 的天份才有發展的可能。無師自通是不可能的，人才也不可能憑空而得，所以人才的培育對組織而言是最重要的。部隊教育訓練應以培養各級領導人才為目標，而其重點則在於發掘受教者潛力，誘發其才智，以培養其創新的思維力、堅強的意志力與卓越的統御力。此外，應持續建立全方位終身學習環境，獎勵各級幹部進修，以強化人員本職學能，提升整體人力素質。

國軍必須積極的去維護人才，使其發揮最大的潛力為組織效命，而優質環境不是只有造福現役的軍人為範疇，它具有引導、吸

註³⁹ 同註³⁷。

註⁴⁰ 孔繁文，「環境變遷下國軍志願役軍官生涯發展系統之研究」(台北：國管院資源管理所碩士論文，民國 90 年)，頁 41。

註⁴¹ 同註⁶，頁 2-21。

註⁴² 同註⁴，頁 1-17。

納、獲得優秀專業青年參與軍人工作的實質利益，國軍應積極引用企業經營的理念與優點，以觸發國軍現代化建軍的啟示，從硬體改善環境、軟體調整福利措施、建立優質資訊管理理念、改善軍中領導風格、減輕工作壓力與提升軍人社會地位等面向著手，對軍人生涯規劃與眷屬照顧亦應同時兼顧，務必使軍人在營服役期間，能兼顧家庭，才能提高工作滿意度，使軍人安於軍旅，並留住優秀人才⁴³。

三、激發創新與管理變革

「產、銷、人、發、財」為當代企業管理五大範疇，係 CEO 以上高階主管必須面對的重要課題及挑戰，本研究認為其亦可提供軍事管理創新思維與詮釋，茲分別摘陳如后：

(一)生產管理方面：就企業管理而言，生產包含有形的物質製造及無形的服務產出；本研究將其引申為泛指維持軍事戰力所受領之各項任務，包含補給、保修、運輸、基勤及戰演訓等作業。為因應國軍「精進案」第二階段實施後，各單位人力普遍短缺情況，各階領導幹部均應依單位特性及職權，重新檢視標準作業程序是否仍有精簡空間，在追求效率提升的共識下，各項管理變革務必先與基層溝通，瞭解其工作負荷、執行能力及相關需求，共同訂定適切革新目標及合理步驟，循序漸進，並依執行進度採階段性獎勵有功人員，以激勵整體士氣。

(二)行銷管理方面：就企業管理而言，行銷手法包含產品包裝、差異化、推銷及銷售

等積極主動策略；而一般軍職人員多認為軍事單位非營利事業，係以「任務為導向」，故無須行銷管理作為，惟本研究認為軍事管理幹部更應有正確的行銷概念，除可藉由主動及精緻包裝的宣導手段來凸顯隸屬單位特性及績效外，亦可爭取上級單位的關愛及所需支援，並能加強基層人員對組織目標及施政方針的瞭解，可有效提升部隊整體效能。

(三)人力資源管理方面：無論企業管理或軍事管理都必須面臨人力需求及管理的問題，故應建立公平合理的人事制度，選拔人才、培育人才、運用人才、建立「選(選拔)、訓(培植)、用(任用)、考(考核)、退(退休)」一貫法定程序。適切處理人員進退，升遷獎懲、新陳代謝，以永保部隊精壯，並應促進組織成員發揮集體智慧與合作精神，經濟有效運用人力，力求人與事的適切配合，使事得其人、人盡其才、才盡其用，協合運作，以發揮人力資源最高效率。

(四)研發創新能力方面：一般生產企業多設置有專職的研發設計部門(R&D)，以因應市場需求及來自同業的競爭壓力，而軍事組織除專司國軍武器研發的中山科學研究院外，少有具體的研發設計能力，惟本研究認為「廣義的研發」應涵蓋任何創新作為，例如：專業工廠及場站修護階段的自修自製能量、研試修作業與任何有關流程改善的精進作為。故各階層軍事單位均應善用國防工業合作機制，主動爭取國內、外民間企業依採購合約提供「技術移轉」、「合作研發」及「人員

註⁴³ 同註³⁷，頁 115。

培訓」等互惠協定，並秉持「務本求實、創新突破」的精神，帶動部隊進步，提升國軍整體素質。

(五)財務管理方面：投資計畫與財務分析為企業經營管理重要一環，不當的投資及財務資源管理甚至可能造成企業經營危機。就軍事事務革新而言，面對國防預算緊縮的趨勢下，各級幹部務必靈活運用國軍計畫預算制度，樽節作業維持經費，確依可獲預算及國軍建軍備戰優先順序，以「計畫等預算」的積極作為，將軍事投資作最有效益的分配。

結論與建議

本研究期藉由完整蒐羅、彙整當代企業管理各種「激勵理論」，並從「治本」的觀點尋求改善我空軍技勤專業人才逐年流失的因應方案，提供人事、計畫及後勤政策督導管理部門參考，群策群力，共研前瞻性精進作為。

一、結論

「中興以人才為本，教育是一切的根本大計」，故軍事教育從養成教育、深造教育，乃至於終身學習都必須作前瞻的考量，用創新的作為，建構出培養國軍優質幹部所需的一切條件與體系，達到國軍「為用而訓」的教育政策目標，以為國防現代化奠下永續發展的穩固基石。

本研究透過當代激勵理論研析後判斷我空軍人才逐年流失的可能肇因係高司至基層單位對組織目標、個體努力及需求等激勵三大要素的認知不足，造成政策督導與管理部門未能於軍事組織變革後，適時將基層單位

各項作業流程精簡化，並重新檢討合理人力編配比，肇致如專業技勤領導幹部因工作負荷與心理壓力無法獲得上級單位體恤及安撫，且在缺乏公平合理的激勵措施下，一旦獲得領取終身俸資格後，立即轉換個人生涯規劃，此不正常現象正持續擴大且未見改善，已違反常備役技術士官應長期服役的運用政策，值得中、高階指揮及參謀幹部深切省思，並儘速研擬「治本」因應方案。

二、建議

本研究從蒐整文獻的過程中發現，國軍的深造教育其實培養了許多優秀的人才，透過學術發表的途徑累積相當多具體可行的前瞻性策略，故建議中、高階指揮及參謀幹部應抱持終身學習的態度，虛心求教，在部隊繁忙的戰演訓任務中仍應撥冗吸收新知，並以創新求變的智慧，靈活運用於組織。

軍中必須由一群有共同願景及價值觀的領導者與志同道合的繼承者來推動長期性的改革。本研究融合當代激勵理論及相關管理學後提出下列精進建議：

(一)重視知識管理：隨著資訊化與全球化時代的趨勢，以知識為基礎的組織管理，已成為組織創造競爭優勢的關鍵因素，為落實部隊之知識管理，在規劃、決策、執行與督考等方面，必須重視對新知的關注與發掘。管理就是要有效率(Efficiency)及有效能(Effectiveness)的完成組織的工作，以達成組織目標，其過程包含「規劃、組織、領導及控制」等四大管理程序，故建議各階管理幹部均應深入研析當代管理學，靈活運用上述「產、銷、人、發、財」等企業經營理念，

以激發創新思維及前瞻性作為。

(二)重視專業人才培育：專業人才的培育攸關知識管理的成敗，因此，必須重視專業人才培育工作，以強化其洞悉問題、解決問題的能力，同時各級部隊應建立組織知識庫與資訊分享平台，使重要技能與寶貴經驗得以有效傳承，讓人力資源發揮最大效能，並建構出「具應變能力」的學習型組織。國防部部長陳肇敏上任之初在與國軍重要幹部座談時，即以「培養幹部、注重教育」，鼓勵官兵要有終身學習的精神和計畫，藉由進修機會吸引新知和觀念。在具體作為方面，國防部人力司近期指出，配合國軍部分單位係屬執勤、輪班性質亦有進修實需，將原規定「公餘」時間為「上班日十八時以後及週六、日」，修正為「上班日十八時以後及假日（含個人休、請假）」；另對特殊執勤單位進修時間，擬授權少將級單位主官（含比照）核定實施⁴⁴。

(三)重視基層心聲與建議：當前國內的高階管理正盛行以「Long Stay」的精神走進基層，期藉由實際生活體驗的方式，深切體悟基層的甘苦與心聲，因為只有站在第一線的基層人員最能瞭解政策執行面的問題，因此，任何精進制度或組織目標在計畫過程中均應廣泛蒐整基層的心聲及意見，惟有透過上下與平行階層充分協調、溝通後所設定的目標，才能避免高層與基層在認知上的差異，造成

窒礙難行的現象。即使因戰略任務需求出現「兩權相害取其輕」的態勢，仍應制定公平的獎勵措施，畢竟「重賞之下必有勇夫」。

(四)建立公平的績效評估制度：建立多元化的績效指標與評鑑標準，有助於考績的公平、公正。而動態均衡的考績制度設計，能夠改變傳統審核方式，使個人績效與組織績效產生連結，同時可免主官個人的主觀意識或人情壓力使考核不公或考績浮濫之弊⁴⁵。故任何新政策或措施在推行一段時間後，應透過量化分析工具，例如：資料包絡分析法(Data Envelopment Analysis, DEA)、層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)或六標準差管理 DMAIC 手法等科學方式讓「數據說話」，客觀衡量執行成效，以作為修訂施政方針的參考依據，避免因檯面上的政策文宣或檯面下的利益衝突，影響最高階主官的決策判斷。

(五)建立具激勵作用的考評制度：任何政策制定時，均應考量如何鼓勵或阻止特定行為，務必建立良好的獎勵機制，以留住人才。以美商GE公司「紅蘿蔔與棒子」的執行模式為例，就是把個人執行專案的實質績效與品質目標列入年度考核依據，一方面對於個人會有審查機制，另一方面對公司 Six Sigma 管理體系的推廣也會有實質的幫助。現階段國軍年度考績評審制度較為人所詬病的是係採取縱向績效考核模式，由個人自行填寫工作

註⁴⁴ 楊繼宇，「國軍幹部公餘進修時間資格認定放寬」，青年日報，民國 97 年 8 月 28 日，第 1 版。

註⁴⁵ 黃仁廣，「從人力資源管理觀點評析我國募兵制度的未來發展」，空軍學術雙月刊，第 600 期(民國 96 年 10 月)，頁 115。

績效後，再由直屬主官(管)簽證，並於單位年度考績評審會中由各單位主官(管)，採表決方式排定各階人員績序，考核過程經常將同階人員之服役年資、期班等與工作績效無關之主觀因素併入，而且容易因本位主義作祟產生自家人護短的現象，造成人事考評不盡客觀的情況。故本研究強烈建議我空軍應積極推行 Six Sigma 專案成效獎勵制度，將個人量化績效與單位的升遷制度相結合，配合公平的績效評估制度，作為個人年度績效評比，以及晉陞上階人事評審會之參考依據，而所佔評分比重至少為 20%(其餘為思想、品德、才能、學識等各佔 20%)⁴⁶。

(六)薪資待遇合理化：根據歐美先進國家經驗，薪資福利雖非吸引人才進入軍中的主要原因，卻是必要條件，在提高軍人待遇後，成功的提高了招募率與繼續留營服役的比例。因此，全方位地對國軍薪資結構作一檢討與調整，使軍隊待遇合理化(如調整超時加班費等)，有了積極的經濟誘因，才能吸納社會菁英加入軍中工作，有助於整體戰力的提升⁴⁷。在薪酬滿意的態度方面，劉興岳等⁴⁸調查指出，基層軍官的薪酬滿意度較中高階軍官為

低。之所以會有如此的認知，可能的原因是基層人員認為所獲得報償與付出的比例，在進行「組織內他比」及「組織外他比」時，有不公平的認知所致⁴⁹。上述情況，在針對士官所做的研究報告中，亦得到大致相同結論⁵⁰。因此，全面提升軍人的工作生活品質，提高軍中的組織誘因，將有助於提升志願役軍士官的工作士氣與留營意願。

當代管理大師戴明(Deming)表示：「領導階層的持續支持乃為進行組織改革的必要條件。」故無論是民間企業或軍方體系能否成功變革，高階主官(管)的支持與否，實具有舉足輕重的影響力，唯有當高階主官(管)展現強勢支持與參與，方能產生上行下效的功能，否則任何革新與創新作為將只是紙上談兵。

作者簡介

王大宇，空軍機校專科班 78 年班，空軍機校後參班 85 年班，元智大學工業工程與管理研究所碩士，國防大學空軍指參學院正規班及研究班 96 年班，曾任區隊長、分隊長、教行官、侍從官、科長，現職國防大學空軍指參學院作戰支援組中校教官。

註⁴⁶ 同註⁴³。

註⁴⁷ 同註³⁶，頁 116。

註⁴⁸ 劉興岳、李惠湘，「國軍軍官薪資滿意度之研究」，第三屆國防管理學術暨實務研討會論文集(民國 84 年)，頁 322。

註⁴⁹ 張緯良、羅新興、梁成明，「由公平理論探討軍人待遇合理性之比較架構」，第四屆國防管理學術暨實務研討會論文集(民國 85 年)，頁 245。

註⁵⁰ 李嘉聖、鍾華文，「國軍志願役士官留營意願影響因素之研究」，第四屆國防管理學術暨實務研討會論文集(民國 85 年)，頁 231。