

應用 AHP 強化士官中隊長遴選制度之研究



作者/高小平士官長

士校常士班 84 年班、步校士高班 85 年班、陸高士正班 92 年班、美和科技大學經管所 106 年班；曾任班長、組長、連士官督導長、後勤士官長、士官中隊長，現任職於陸軍步兵訓練指揮部兵器組教官。

提要

- 一、人才的選拔，有賴於健全的遴選制度，鑒於目前人事遴選過程，大多以資積分或參考部隊經歷作為評選基準，在這種狀況之下，很容易忽略後進領導幹部之培育，成為經管發展之最大隱憂。然而；要如何突破以往找尋「適合的人」(Proper Person)的觀念，有效提升人事作業效率，並降低組織衝擊及經管發展的影響，以達到找尋「最適合的人選」(The Best Fit)方法，¹建構具公平、客觀及透明遴選制度，成為國軍刻不容緩的新議題。
- 二、本研究採 AHP 層級分析 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，²選定士官中隊長為研究對象，彙整具人事決策及實務經驗軍、士官建議與意見，運用 Excel 及 Expert Choice 等決策軟體，計算特徵向量及特徵值，求取各因素之間權重值。經運算其矩陣一致性指標 (C.I.) 及一致性比率 (C.R.) 均符合一致性檢定結果範圍內(<0.1)，歸納出強化士官中隊長遴選制度關鍵因素。
- 三、依上述研究結果發現；對強化士官中隊長遴選提出下列四點建議：(一)遴選項目具實用及多樣化、(二)研發遴選作業資訊系統、(三)制定合適經管及職涯規劃、(四)加強評議委員專業及公平等作法，後續說明如後。

關鍵詞：士官中隊長、遴選制度、層級分析法 (Analytic Hierarchy Process AHP)

¹吳美連、林俊毅，2002，「人力資源管理理論與實務」，台北:智勝。

²褚志鵬，2009，「層級分析法(AHP)理論與實作」，取自 :http://faculty.ndhu.edu.tw/~chpchu/POMR_Taipei_2009/AHP2009.pdf。

壹、前言

健全的人事遴選制度是選優汰弱的重要關鍵。隨著遴選職務的不同，可視軍事的需要適度調整遴選方式。近年國軍不斷鼓勵官兵公餘進修，以積極培育人力管理專才，將所學運用於部隊管理實務上。本篇研究從人力資源管理角度，剖析人事遴選制度之窒礙因素，試圖找出問題並提供因應對策。鑒於目前人事遴選過程，大多以資積分或部隊經歷作為評選基準，在這種狀況之下，很容易忽略後進領導幹部之培育，成為經管發展之最大隱憂。然而；要如何突破以往找尋「適合的人」(Proper Person)的觀念，有效提升人事作業效率，並降低組織衝擊及經管發展的影響，以達到找尋「最適合的人選」(The Best Fit)方法，建構具公平、客觀及透明遴選制度，成為國軍刻不容緩的新議題。本研究採用 AHP 層級分析法，並選定士官中隊長為研究對象，期盼建構具健全的遴選評估準則，進而找到最適合之人選，並安置在最適當的職務，使具能力的人發揮應有之能力，後續提供主官及人事部門作為參考。

貳、層級分析法

本文蒐集國內有關遴選學術研究(如表一)，透過比較資料包絡分析法及 AHP 層級分析法，瞭解 AHP 層級分析因理論簡單又具實用、操作容易有利於分解問題，且能擷取多數決策群的意見，因而獲得本研究者的青睞，後續依照理論基礎、應用範圍與實施步驟及程序，說明如后：

表一遴選制度之相關文獻探討

學者	年度	研究題目	研究方法
吳親親 ³	2016	陸軍採購人員遴選模式建構之研究	AHP 層級分析
周家正 ⁴	2014	應用習慣領域和層級分析法於建構空軍士官長晉陞遴選模式之研究	AHP 層級分析
王浩明 ⁵	2013	資料包絡分析法應用於國軍晉任人員績效之研究	資料包絡分析法
廖川景 ⁶	2008	國軍晉任遴選之人員績效評估	AHP 層級分析 資料包絡分析法

資料來源:作者研究整理。

一、理論基礎

³吳親親，2016，「陸軍採購人員遴選模式建構之研究」，國防大學資源管理及決策研究所碩士論文。

⁴周家正，2014，「應用習慣領域和層級分析法建構空軍士官長晉陞遴選模式之研究」，義守大學工業管理學系

⁵王浩明，2013，「資料包絡分析法應用於國軍晉任人員績效之研究」，義守大學資訊管理學系碩士論文。

⁶廖川景，2008，「國軍晉任遴選之人員績效評估」，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。

層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，是由 1971 年美國匹茲堡大學 Thomas .L. Saaty 教授所提出簡單、有系統決策的方式。初期被應用在美國國防部應變計畫研究，經過不斷的修正及驗證，1980 年其相關理論發展更臻完備，目前在國內、外學術、季刊及書籍被廣泛應用。該分析法功用善於處理複雜或多準則決策問題，有利於分解各個組成要素，並依照關係分組來形成樹狀式之結構，藉由評估尺度(Nominal Saaty) 進行正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)，經由運算求取各層級要素特徵值(λ_{max})，找出特徵向量(Eigenvalue)優先順序，對數值進行一致性檢定，作出一致性指標 (Consistency Index, C.I.) 則可求得解決方案優先向量。⁷

二、應用範圍

依據 Saaty 教授學術經驗所提出，主要應用在以下十三項範圍問題中：⁸

- (一)規劃 (Planning)
- (二)替代方案的產生 (Generating a Set of Alternatives)
- (三)決定優先順序 (Setting Priorities)
- (四)選擇最佳方案或政策 (Choosing a Best Alternatives)
- (五)資源分配 (Allocating Resources)
- (六)決定需求 (Determining Requirements)
- (七)預測結果或風險評估(Predicting Outcomes/Risk Assessment)
- (八)系統設計 (Designing Systems)
- (九)績效評量 (Measuring Performance)
- (十)確保系統穩定 (Insuring the Stability of a System)
- (十一)最佳化 (Optimization)
- (十二)衝突解決 (Resolving Conflict)
- (十三)成本效益之決策(Cost/Benefit)

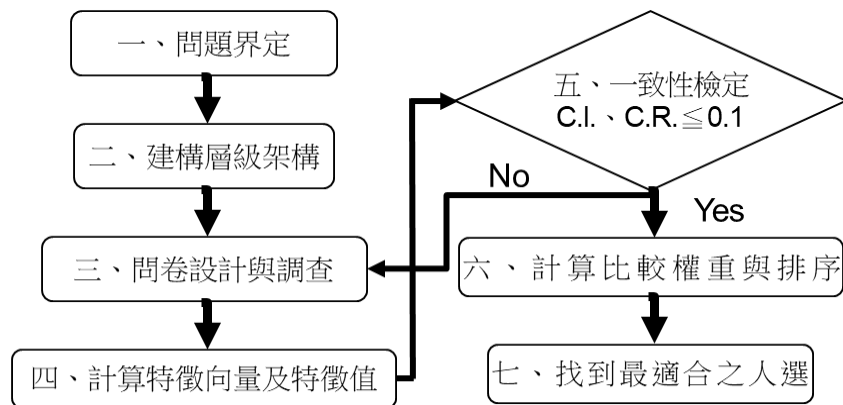
三、實施程序與步驟

AHP 層級分析具多目標(Multi-objective)或多評準(Multi-criteria)決策問題處理能力，依照決策者對於問卷調查感受程度進行判斷，以找到最佳評估因素及解決方案。詳細分為以下七個步驟說明：⁹ (如圖一)

⁷Saaty, T. L. 2008, 「Decision making with the analytic hierarchy process. International journal of services sciences」, pp 83-98。

⁸陳泰良、薛建宏，2010，「應用習慣理論及層級分析法探討印製廠設備投資效益之研究」，印刷科技季刊，26，頁 38-62。

⁹同註 2。



圖一本研究層級分析流程圖

資料來源:參考註 2 繪製。

步驟一:問題界定-鑒於目前人事遴選過程，大多以資積分或部隊經歷作為評選基準，在這種狀況之下，很容易忽略後進領導幹部之培育，成為經管發展之最大隱憂，即為原流程問題。

步驟二:建構層級架構-本研究以士官「學經歷管理實施計畫」暨任職標準為基準，並參考國軍及公務人員遴選相關作法，分為兩個階段，求得遴選評量關鍵因素，使本研究內容更臻完備。

第一階段:建構遴選關鍵因素

本研究依士官中隊長遴選實際需求，參酌國軍及公務人員相關法規，找出重複高之遴選評量關鍵因素，並刪除重複性低之項目(如表二)，協助本研究建立 3 個關鍵因素、8 個構面之層級分析架構(如表三)，後續作為專家問卷設計方向。

表二遴選評估因素比較表

區分	國軍		公務人員		重複次數
	陸海空軍軍官士官任官條例施行細則 ¹⁰	士官學經歷管理實施計畫暨任職標準 ¹¹	公務人員任用法施行細則 ¹²	委任公務人員晉升簡任官等訓練辦法 ¹³	
年資		●	●	●	3
學歷	●	●		●	3
經歷	●	●		●	3
體格	●		●		2
思想	●		●		2
品德	●	●	●	●	4
才能	●	●	●	●	4
績效	●	●		●	3
學識	●	●		●	3
獎懲		●		●	2

¹⁰國防部，2004。「陸海空軍軍官士官任官條例施行細則」。取自:<https://law.mnd.mil.tw/scp/Query4B.aspx?no=1A003714601>

¹¹國防部，2018。陸軍「士官學經歷管理實施計畫」暨任職標準。陸軍司令部，頁附件 7-48。

¹²考試院，2007。「公務人員任用法施行細則」。取自:<https://law.mnd.mil.tw/scp/Query4B.aspx?no=1B017000800>

¹³考試院，2003。「委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法」。取自: <https://law.mnd.mil.tw/scp/Query4B.aspx?no=1B017003200>

其他	●	●		●	3
----	---	---	--	---	---

資料來源：本研究整理。註：●代表條文具有註明，得以予保留做為區別。

表三 各層級評估準則

關鍵因素	構面	評估準則
遴選資格	年資	服役年資
	學歷	軍事教育 民間學歷
	經歷	曾任職務
考核要項	品德	公正誠實 廉潔修身 品行榮譽
	才能	領導溝通 協調合作 判斷應變
	績效	負責主動 團隊士氣 指揮掌握
本職鑑測	體能	體能鑑測
	學能	本職學能

資料來源：作者研究整理。

第二階段:各層級定義說明

依人事作業實際需求，決定此階段最終目標、關鍵因素、構面、評估準則及遴選最佳方案之樹狀結構關係(如圖二)，並訂定各層級定義說明如下：

一、第一層級「目標」

為強化士官中隊長遴選制度，找到最適合擔任士官中隊長之人選。

二、第二層級「關鍵因素」

包含遴選資格、考核要項及本職鑑測共三個關鍵因素，說明如下：

- (一)遴選資格：依職務制訂任職條件。此為第一階段把關責任，透過具公平、客觀及透明遴選制度模式，使決策群周延找到最適合之人選。
- (二)考核要項：由上對下進行實質或績效評定。為避免複雜與考評不確定性，故排除思想及學識等兩項因素，以增加考績結果之客觀性。
- (三)本職鑑測：強調具備現任職務專業(長)技能。本軍志願役士官每年須接受三項基本體能及本職學能鑑測，各項成績均須評定為合格。

三、第三層級「構面」

在第二層級 3 個關鍵因素下分為:包含年資、學歷、經歷、品德、才能、績效、體能及學能等 8 個構面，其說明如第四層級。

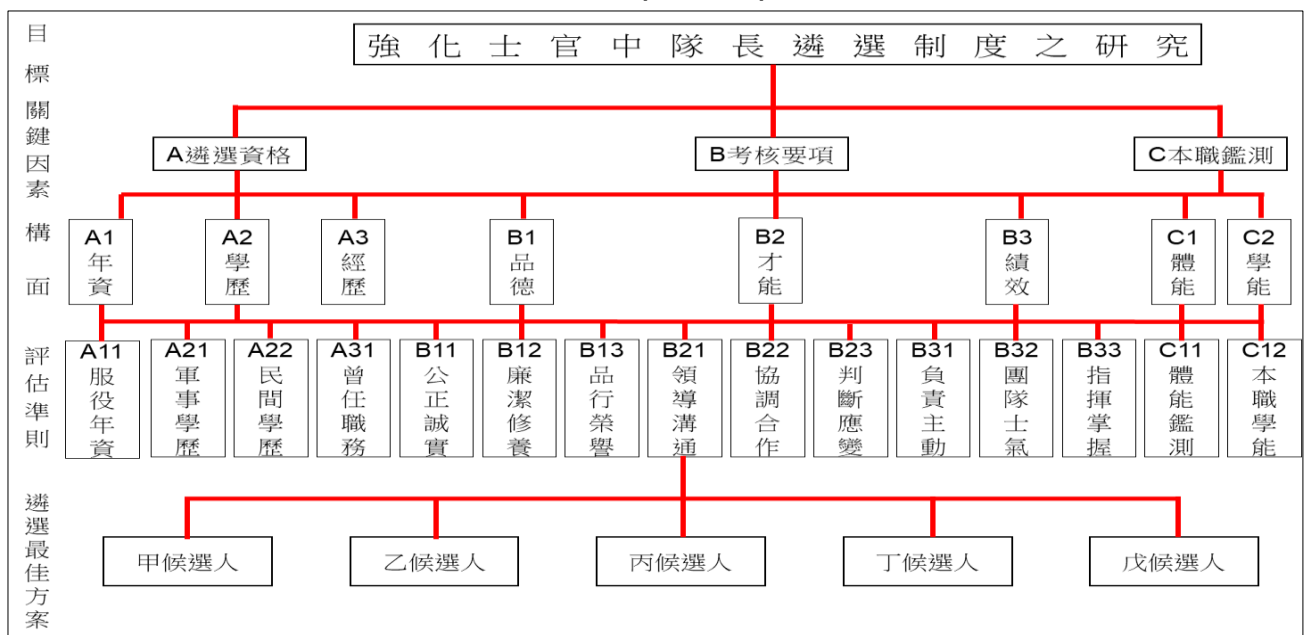
四、第四層級「評估準則」

在第三層級 8 個構面下，再細分為包含以下所列 15 個評估準則。

- (一)服役年資：實際服役年資。
- (二)軍事教育：具備任職所需之軍事學歷。
- (三)民間學歷：具備任職所需之民間學歷。
- (四)曾任職務：具備任職所需之經歷。
- (五)公正誠實：公平不偏私、不容許造假。
- (六)廉潔修身：清白情操、修養身心。
- (七)品行榮譽：品行端正、具榮譽感。
- (八)領導溝通：領導風範、溝通能力。
- (九)協調合作：跨域協調、組職合作。
- (十)判斷應變：具判斷力、應變作為。
- (十一)負責主動：勇於承擔、主動積極。
- (十二)團隊士氣：連結團隊、激勵士氣。
- (十三)指揮掌握：指揮若定、掌握得宜。
- (十四)體能鑑測：體能均達成合格之要求。
- (十五)本職學能：學能均達成合格之要求。

五、第五層級「遴選最佳方案」

為使研究符合實際狀況，本研究採計畫性遴選士官中隊長乙員，並規劃現任連士官督導長納入候選名冊(依甲員至戊員代表)，依照遴選資格、考核要項、本職鑑測及資績計分等項目(如圖二)，繕造候選名冊彙整如表四：



圖二 本研究 AHP 層級分析架構圖

資料來源:本研究整理。

表四 士官中隊長候選名冊彙整表

遴選資格	構面	評估準則	甲員 一等士官長			乙員 一等士官長			丙員 三等士官長			丁員 三等士官長			戊員 一等士官長		
	年資	服役年資	21 年			16 年			16 年			14 年			10 年		
	學歷	軍事教育	士官長正規班			士官長正規班			士官長正規班			士官長正規班			士官長正規班		
		民間學歷	高中(職)			專科			專科			大學			專科		
	經歷	曾任職務	連士督長8年			連士督長2年			連士督長1年 教官1年			連士督長1年 幕僚職3年			連士督長2年 教官4年		
考核要項	品德	公正誠實	甲等	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲上	甲上	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等	甲等
		廉潔修養	甲等	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲上	甲上	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等	甲等
		品行榮譽	甲等	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲上	甲上	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等	甲等
	才能	領導溝通	甲上	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等
		協調合作	甲上	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等
		判斷應變	甲上	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等
	績效	負責主動	甲上	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等
		團隊士氣	甲上	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等
		指揮掌握	甲上	甲上	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲等	甲上	甲等	甲上	甲等	甲等
本職鑑測	體能	體能鑑測	70			70.9			88			72			75		
	學能	本職學能	60			70			79			63			72		
資積分			71			60			62.4			63.9			58.4		
備註			原年資 7 年 併計						具備 儲備教官						具備 儲備教官		

資料來源：本研究整理。

步驟三:問卷設計與調查-本問卷結合層級分析為架構，考量每一層級要素須進行成對比較，適用 1 至 9 評估尺度，依決策者依議題感受程度作答，數字越大所表示重要性越強。¹⁴(如表五)

表五 評估尺度意義及說明表

尺度	定義	說明
1	同等重要	相對比較下具同等重要性
3	稍微重要	經決策群稍微傾向判斷結果
5	頗為重要	經決策群頗為傾向判斷結果
7	非常重要	經決策群非常傾向判斷結果
9	絕對重要	經決策群絕對傾向判斷結果
2、4、6、8	取數字間之中間值	決策群取折衷值
*各數間之進行正倒值矩陣，A 對 B 比較時以顯現數值之差異。		

資料來源:鄧振源、曾國雄，1989，「層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)」，中國大陸統計學報，頁 5-22。¹⁵

¹⁴同註 2。¹⁵鄧振源、曾國雄，1989，「層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)」，中國大陸統計學報，頁 5-22。

範例:您認為在考核要項「品德」、「才能」及「績效」那個條件最重要。當您認為「品德」為首選時，依題意感受程度□內勾選，依重要程度排序:(品德) ≥ (才能) ≥ (績效)，評估各因素間相對重要性，其說明如表六:

表六 專家問卷範例說明表

左側構面較為重要										右側構面較為重要									
構面	9		7		5		3		1		3		5		7		9	構面	
品德	V																	才能	
品德					V													績效	
才能							V											績效	

資料來源: 本研究整理。

「考核要項」相對重要勾選結果:

- (1)品德和才能相對比較，品德比才能相較絕重要。
- (2)品德和績效相對比較，品德比績效相較頗重要。
- (3)才能和績效相對比較，才能比績效相較稍重要。

步驟四:計算特徵項量及特徵值-經成對比較矩陣後，求取各層級權重值，運用 Excel 及 ExpertChoice 等決策軟體，找到特徵向量及特徵值。

步驟五:一致性的檢定-運用 Excel 及 Expert Choice 等決策軟體，作為檢視一致性之準則。

(一)求一致性指標 (Consistency Index, C.I.) 若 $C.I. \leq 0.1$ 則代表符合一致性之要求。

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

(二)查隨機指標表(Rand Index,R.I.)，隨機指標 (R.I.) 隨著矩陣階數之 n 而增加 (如表七)。

(三)計算一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.) 經計算 $C.R. \leq 0.1$ 時，才能稱為有效問卷。

$$C.R. = (C.I. / R.I.)$$

表七 隨機指標 (R.I.) 表

n	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41
n	9	10	11	12	13	14	15	
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59	

資料來源:鄧振源、曾國雄，1989，「層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)」，中國統計學報，頁 5-22。

步驟六:計算比較權重與排序-經運算求得各層級權重並進行一致性檢定，擷取多數專家及決策群意見，依照各因素權重值優先排序，以求解最佳方案之優劣情形。

步驟七:找到最適合之人選-經一致性檢定篩選後，使決策者能明確作出判斷。

參、案例驗證

經上述步驟之後；歸納士官中隊長遴選評量準則之架構，藉由 AHP 層級分析及「士官中隊長遴選制度之研究」專家問卷，運用 Excel 及 Expert Choice 決策軟體，找到各準則及屬性之間權重，經由各影響因素權重優先順序，找到最適合擔任士官中隊長之人選，後續再針對態樣分析、信度分析及各層級因素與重要分析說明如後：

一、態樣分析

本問卷調查以具有人事決策及實務經驗軍、士官為母體，問卷發放共 15 份，經剔除未作答及未繳交問卷，共回收 13 份，問卷份數符合 AHP 層級分析之要求。為廣泛蒐集參與士官中隊長遴選決策群意見及看法，故依階級、服役年資、教育程度及體系發展進行彙整，後續作為態樣分析之參考依據。(如表八)

表八 決策群態樣分析表

類別	項目	樣本數	百分比(%)
階級	將級	1	7.8
	校級	8	61.5
	士官級	4	30.7
服役年資	20 年以上	3	23
	11-19 年	9	69.2
	7 至 10 年	1	7.8
教育程度	碩士	1	7.8
	大學	6	46.1
	專科	5	38.3
	高中	1	7.8
體系發展	領導職	5	38.5
	幕僚職	5	38.5
	教測職	3	23
合計		13	100

資料來源：作者自行研究整理。

二、信度分析

由於本問卷份數上與其他研究有所不同，考量信度對於研究結果具有決定性的影響，因此；問卷調查設定具有人事決策及實務經驗者作為對象，運過 Excel 及 Expert Choice 決策軟體，進行各因素相對權重值整合(Integration)，經計算有效問卷共 9 份，數值均介於 0.00 至 0.08 小於 0.1，

符合層級分析基本要求，本研究適合進行後續分析，信度分析結果如表九：

表九 信度分析結果

編號	一致性指標 C.I.	一致性比率 C.R.	顯著性
1	0.01	0.01	符合
2	0.01	0.02	符合
3	0.02	0.04	符合
4	0.05	0.08	符合
5	0.10	0.18	不符合
6	0.00	0.00	符合
7	0.06	0.10	符合
8	0.05	0.08	符合
9	0.15	0.27	不符合
10	0.02	0.04	符合
11	0.30	0.52	不符合
12	0.00	0.00	符合
13	0.05	0.08	符合

資料來源：本研究整理。註：C.I.>0.1 及 C.R.>0.1 不在標準值內，以粗體顯示。

三、各層級因素與重要分析

依專家問卷調查結果，進行正倒值矩陣比較，運用 Excel 及 Expert Choice 等決策軟體，進行各因素相對權重值整合(Integration)，求得權重值及一致性檢定。為使數據分析清晰明確，本研究依上述步驟進行計算，將數據以權重值呈現，各層級與整體層級權重分析如后：

(一) 第一層級分析

第一層級分析為目標分析，此研究目標為找出強化士官中隊長遴選制度，找到最適合擔任士官中隊長之人選。

(二) 第二層級分析

首先，從表十分析結果顯示；在第二層級 3 個因素分析，權重值優先順序為考核要項(0.513)、遴選資格(0.309)及本職鑑測(0.178)。決策群認為士官中隊長遴選關鍵因素，以考核要項最具重要性指標，其權重明顯高過其他項目。

(三) 第三層級分析

其次，從表十分析結果顯示；在第三層級 8 個因素分析，權重值優先順序為體能(0.693)、經歷(0.62)、品德(0.464)、才能(0.321)、學能(0.307)、績效(0.215)、學歷(0.203)及年資(0.177)。決策群認為遴選資格項目，各因素間相互比較結果，以體能(0.693)、經歷(0.62)等二項最具重要性指標，其權重明顯高過其他指標。

(四) 第四層級分析

再者，從表十分析結果顯示；在第四層級 15 個因素分析，權重值優先順序為曾任職務(0.192)、體能鑑測(0.123)、品行榮譽(0.093)、公正誠實(0.082)、領導溝通(0.067)、廉潔修身(0.063)、判斷應變(0.055)、服役年資(0.0546)、本職學能(0.0546)、負責主動(0.052)、軍事教育(0.046)、協調合作(0.042)、團隊士氣(0.031)、指揮掌握(0.027)、民間學歷(0.017)。在決策群認為曾任職務最具重要性指標，其明顯相較高過於民間學歷。

表十整體層級分析權重與排序表

第一層	第二層		第三層		第四層		
目標	關鍵因素	排序	構面	排序	評估準則	整體權重	排序
應用 AHP 強化士官中隊長遴選制度之研究	遴選資格 (0.309)	2	年資 (0.177)	8	服役年資 (1)	0.0546	8
			學歷 (0.203)	7	軍事教育 (0.734)	0.046	11
					民間學歷 (0.266)	0.016	15
			經歷 (0.62)	2	曾任職務 (1)	0.192	1
	考評要項 (0.513)	1	品德 (0.464)	3	公正誠實 (0.345)	0.082	4
					廉潔修身 (0.263)	0.062	6
					品行榮譽 (0.392)	0.093	3
			才能 (0.321)	4	領導溝通 (0.408)	0.067	5
					協調合作 (0.258)	0.042	12
					判斷應變 (0.334)	0.0550	7
			績效 (0.215)	6	負責主動 (0.473)	0.052	10
					指揮掌握 (0.245)	0.027	14
					團隊士氣 (0.282)	0.031	13
	本職鑑測 (0.178)	3	體能 (0.693)	1	體能鑑測 (1)	0.123	2
			學能 (0.307)	5	本職學能 (1)	0.0546	9

資料來源:本研究整理。註:數據為 Excel 及 Expert Choice 軟體計算之權重值，經四捨五入後取小點後三碼為基準，若遇權重值相同時，則顯示後四碼作為排序使用。

(五) 第五層級分析

就綜合意見而言，從表四中 5 員士官中隊長評鑑成績，經 1 至 9 評估尺度進行成對比較，再透過第四層級整體權重數值換算，得知最適合擔任士官中隊長之人選(如表十一)，丙員最適合擔任士官中隊長之人選。由表十二顯示；從層級分析結果得知；排序第一順位為丙員(0.234)，其次為丁員(0.196)，第三為丁員(0.196)，最後為乙員(0.190)、戊員(0.186)，後續將分析結果提供主官及人事部門作為參考。

表十一 整體評估準則權重與排序表

候選人	甲員	乙員	丙員	丁員	戊員
服役年資	0.230	0.212	0.211	0.199	0.148
軍事教育	0.199	0.196	0.210	0.198	0.197
民間學歷	0.177	0.199	0.209	0.215	0.200
曾任職務	0.174	0.206	0.207	0.205	0.208
公正誠實	0.204	0.192	0.211	0.212	0.181
廉潔修身	0.213	0.189	0.201	0.202	0.195
品德榮譽	0.216	0.187	0.198	0.203	0.196
領導溝通	0.204	0.198	0.198	0.203	0.197
協調合作	0.200	0.196	0.204	0.204	0.196
判斷應變	0.204	0.198	0.201	0.202	0.195
負責主動	0.204	0.190	0.203	0.210	0.193
指揮掌握	0.205	0.194	0.199	0.206	0.196
團隊士氣	0.205	0.196	0.199	0.203	0.197
體能鑑測	0.131	0.132	0.469	0.135	0.133
本職學能	0.144	0.159	0.397	0.145	0.155

資料來源：本研究整理。註:數據為決策群對候選人感受度換算結果，粗體為該項數據最高。

經上述換算分析後；得知候選人各項評估準則之權重值，最後再將各項準則權重平均數分別加總，即可得知第五層最適合之人選之相對權重(如表十二)，優先順序為丙員(0.234)、丁員(0.196)、甲員(0.194)、乙員(0.190)、戊員(0.186)。由權重數據得知；丙員以(0.234)評選成績為最高，相較與其他候選人數據差距明顯懸殊。

表十二遴選最佳方案權重與排序表

候選人	相對權重	排序
甲員	0.194	3
乙員	0.190	4
丙員	0.234	1
丁員	0.196	2
戊員	0.186	5

資料來源：本研究整理。註：上述數據為遴選結果，粗體為最佳人選。

肆、研究結論與建議

一、研究結論

隨著人力資源管理快速發展，應採取積極作為解決遴選的困境，如遇到同額競爭之候選人，在遴選條件旗鼓相當時，具公平、客觀及透明的遴選制度有其必要性，因此；本研究透過專家問卷找到士官中隊長遴選評選項目，適時提供主官及人事部門解決方案，藉本研究獲得重要結論以下：

(一)考核要項對遴選具關鍵影響力

在整體目標關鍵因素權重值評估結果，考核要項(0.513)及遴選資格(0.309)兩項佔(82.2%)，顯示決策者面臨遴選階段時，仍以考核要項(0.513)及遴選資格(0.309)作為重要指標；若遇候選人條件旗鼓相當時，則會以本職鑑測(0.178)作為遴選決勝關鍵因素，使得決策者更明確作出判斷。

(二)構面層級對於遴選重要因素

位於第三層級構面方面；權重值前三項為體能(0.693)、經歷(0.62)、品德(0.464)比其他項目相對重要。經分析得知；決策群認為中隊長身為中隊之主官，應具備良好的體能狀態、完整的職務歷練，以及廉潔的品德操守等條件，在遴選階段應優先納入評估準則項目中，藉此更周全找到最適合之人選。

(三)評估準則對於遴選重要因素

在第四層級整體評估準則方面；第一為曾任職務(0.192)、第二為體能鑑測(0.123)、第三為品行榮譽(0.093)。經上述得知；第三、四層級得到決策群一致認同，建構最適合士官中隊長遴選整體評估準則，依照各影響因素優先順序，後續作為士官中隊長遴選之基準。

(四)選擇最佳之人選

經第四章分析結果得知；士官中隊長遴選評估準則權重優先順序，計

算最適合擔任士官中隊長之人選為丙員(0.234)。從候選人資績計分表，由表 8 顯示服役年資及資績計分換算，以甲員服役年資及資績分為最高，如透過評議會表決會以甲員為首要對象；本研究發現運用 AHP 層級分析後，使得決策者在遴選時具公平、客觀及透明化，經決策者一致認同丙員以(0.234)績分，成為最適合擔任士官中隊長之人選，後續將分析結果提供主官及人事部門作為參考。

二、建議

經分析結果與研究過程所發現的問題，以提出下列建議供人事部門及後續研究作為參考，分別說明如后：

(一)遴選項目具實用及多樣化

本研究藉由文獻資料閱讀與歸納彙整，透過具有人事決策與實務經驗者，歸納強化士官中隊長遴選評估準則，為避免選項過多產生分析變數，因而無法將選項悉數涵蓋，建議後續將具影響因素列入選項，例如：個人意願度、主官對候選人之觀感及表達能力等，使遴選評估項目更具客觀及可行。

(二)研發遴選作業資訊系統

本研究以士官中隊長遴選作為研究對象，運用 AHP 層級分析法，所使用研究方法及分析結果，難免會與其他決策者想法產生落差，為使遴選制度能更完善、建議未來可朝向研發遴選作業資訊系統，並結合目前國軍現有網路資源，相當具有實用價值。

(三)制定合適經管及職涯規劃

就中隊長職務而言，應訂定一套經管及職涯規劃，除配合目前教育訓練外，據以建立候選人員名冊：當職務出缺時，隨時能找到最適合擔任之人選，必要時結合學校部隊交流等機制實施。

(四)加強評議委員專業及公平

遴選過程中評議委員扮演著重要角色，應具備公平、客觀、專業及公正無私之態度，攸關遴選成敗的主要因素，因此；在遴選前，應對各評議委員進行說明遴選目的、標準及注意事項，過程中能充分溝通及討論，最後作出最客觀、最專業的判斷。

伍、結語

遴選所指「事得其人，人盡其才，才盡其用，適才適所」，簡言之；候選人具備勝任上一階職務之條件，透過公平、客觀及透明人事遴選制度，作為選拔人才之基準，以滿足組織對於人力預期之需求。中隊長為基層部隊管理階層，

必須具備專業、溝通協調及判斷應變等領導特質，才能適所適職扮演領導的角色。因此；除了建構完善得遴選制度，以減少遴選過程所產生的爭議及衝突外，對於參與決策群而言；更能明確周延作出選擇，進而找到最適合之人選，有助於提升國軍人事經管發展及運用。

參考文獻

- 一、吳美連、林俊毅，2002。「人力資源管理理論與實務」。台北:智勝。
- 二、褚志鵬，1989。層級分析法(AHP)理論與實作。取自:http://faculty.ndhu.edu.tw/~chpchu/POMR_Taipei_2009/AHP2009.pdf。
- 三、吳親親，2016。「陸軍採購人員遴選模式建構之研究」，國防大學資源管理及決策研究所碩士論文。
- 四、周家正，2014。「應用習慣領域和層級分析法於建構空軍士官長晉陞遴選模式之研究」，義守大學工業管理學系碩士論文。
- 五、王皓明，2013。「資料包絡分析法應用於國軍晉任人員績效之研究」，義守大學資訊管理學系碩士論文。
- 六、廖川景，2008，「國軍晉任遴選之人員績效評估」，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
- 七、Saaty, T. L.，2008。「Decision making with the analytic hierarchy process. International journal of services sciences」，pp 83-98.
- 八、陳泰良、薛建宏，2010。應用習慣理論及層級分析法探討印製廠設備投資效益之研究，印刷科技季刊。
- 九、國防部，2004。「陸海空軍軍官士官任官條例施行細則」。取自:<https://law.mnd.mil.tw/scp/Query4B.aspx?no=1A003714601>
- 十、國防部，2012。陸軍「士官學經歷管理實施計畫」暨任職標準。陸軍司令。
- 十一、考試院，2007。「公務人員任用法施行細則」。取自:<https://law.mnd.mil.tw/scp/Query4B.aspx?no=1B017000800>
- 十二、考試院，2013。「委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法」。取自:<https://law.mnd.mil.tw/scp/Query4B.aspx?no=1B017003200>
- 十三、鄧振源、曾國雄，1989。「層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)」，中國大陸統計學報。