

## 國防人力資源開發之探討 - 從校級軍官觀點分析

莊旭英\*\*

中華大學科技管理研究所

蔣德煊\*

中華大學科技管理研究所

### 摘 要

國防人力素質良窳，攸關國軍整體戰力，而國防人力結構中，又以軍官幹部素質占有絕對比重，因此軍官之選任、訓練、運用、考核、退輔等政策規劃，於面臨未來科技戰爭的時代顯得格外重要。本研究主要目的係以目前國軍軍官選任、訓練、任用、考核及退輔等策略規劃為著眼點，探討「精進案」後國防人力資源開發規劃策略導向之現況，以國軍校級軍官為研究對象，依統計方法進行實證性分析。研究分析結果顯示各階級對於目前軍官選任、訓練、任用、考核及退輔策略中之招生、進修構面觀點，普遍抱持滿意態度，惟對於晉升、考核與退輔構面觀點，則存在不滿意現象。另外，選任、訓練、任用、考核、退輔等策略間呈現顯著相關性；不同階級之軍官對於招生、進修及晉升等策略愈顯不滿意。上述結果反映出國軍推動精進案同時，已明顯壓縮校級軍官發展空間，且任一策略之良窳將攸關其它策略之發展，因此，政策單位可將現有人力資源之晉升、考核與退輔等政策視為研究改善之重點。本研究提供政策單位修正現行策略，並利未來政策單位評估規劃國防人力資源開發等策略議題時，引以為參考依據，藉此提昇國防人力素質，建構強而有力之國防整體戰力。

**關鍵詞：**人力素質、人力結構、人力資源開發

---

\*\* 中華大學科技管理研究所研究生、國防部總政治作戰局上校參謀兼國防部人力司人事管理處上校參謀

\* 日本東北大學博士、中華大學科技管理研究所助理教授

## 壹、前言

近年來由於中共經濟發展快速，整體軍備及人力素質不斷提升，復以其積極擴建軍力，對我國國家安全威脅與日俱增。特別在政治、軍事、經濟、心理及外交等方面，對我國不斷施以壓力，試圖孤立我國現有財經優勢，對後續國軍之生存與發展均嚴重地構成威脅。現階段，我國國家安全戰略之構想，係以確保國家安全與追求永續發展為主要目的，綜合運用政治、經濟、外交、軍事、心理與科技等諸多方式，並透過追求自由、民主、人權與均富等理念，謀求整體國力之充實，並強化及維護國家整體之安全與利益。

我國國防以發揮整體戰力，強化國防軍備，達成捍衛國家安全及維護世界和平為主要目的。現階段國防之基本理念為預防戰爭、維持台海安定及保衛國土安全。再者，現階段之國防施政方針為強化全民國防、貫徹國防法制化、建設現代化國防、建立危機處理機制與推動區域合作及落實三安政策等為重點。國軍防衛作戰本持「有效嚇阻、防衛固守」之戰略構想，依「制空、制海、地面防衛」作戰，及發揮三軍聯合作戰演習，以「資電先導、遏制超限、聯合防空、制海及確保地面安全殲滅犯敵」之指導原則，建立「小而精、反應快與效率高」之精準打擊戰力，以達有效嚇阻來敵之最終目標。

國防部依據國家目標、戰略構想、戰略指導及考量社會經濟發展之需求，提出兵力整建計畫，以促使國軍現代化及軍種整建為重點。同時，三軍兵力採取重點發展，藉此提升三軍聯合作戰之整體戰力為終極目標。再者，對國防人力予以分析評估，以廣拓軍事之人力資源，並針對國軍人才加以有效培育，同時予以適切之發展空間與作最具效率之人才規劃與運用。此外，平時維持一定及合理的兵力，戰時則充分發揮動員能耐，達成捍衛國家安全與保障國民生命與財產為目的。

隨著二十一世紀資訊科技之蓬勃發展與國防競爭環境之改變，國軍成員之工作價值觀、工作屬性與任務及國軍整體相關之重大決策等亦不斷進行修正檢討與調適。因此，在現況環境下，為了有效提升國家整體競爭力與追求國防之永續發展，進行國防人力資源開發之研究具有極重要之意涵。

## 貳、研究動機與目的

近年來，國內外環境丕變，國軍為了因應國家整體政經局勢之改變，在國防人力資源政策上，無不積極配合國防整體組織之改造。此外，為了因應適時調整國防戰略之構想及更新武器裝備等作為，對整體國軍之人力資源適切進行檢討精

簡人力之可行性，同時進行人力資源培訓，藉此提升國軍之人力素質，試圖建立「量小」、「質精」與「戰力強」之現代化軍隊。

國防部依據精兵主義之指導原則，就整體兵力結構進行全面之檢討與調整，並自九十三年一月一日起正式執行國防「精進案」。本「精進案」區分三年三階段之兵力結構與組織調整，朝降低員額、提升素質與增強戰力為目標進行，同時，逐步精簡國軍兵力編組，也因此對整體國防人力結構與需求造成相當程度之變革與衝擊。

國防部目前所推動之國軍「精進案」中，已朝組織扁平化、員額精簡化及武器更新化等諸多目標執行，預判未來國軍整體人力結構將以校級軍官員額之精簡幅度為最高，此外，將對現役校級軍官之生涯規劃與晉升退輔制度等造成相當大之衝擊；另則，因近年國防預算短絀，為維持一定的軍購預算，購買防衛性的武器裝備，因此，人員維持費相對緊縮，已無法提供現役人員的薪資所需，國防部目前更執行所謂的「維持員額管制」案，將目前現有職缺管制 10% 的員額，採遇缺不補的方式，因應現役人員薪資結構的合理化，相形阻礙軍官晉升與留營的管道。

國防人力素質良窳，攸關國軍整體戰力，如何建立有效嚇阻及優質之現代化戰力，同時致力於國軍人力組織結構之合理化。此外，如何規劃出選拔優質國軍人才、進行有效培育人力素質、拓展人才晉升管道、擇優汰劣及建構完善之退撫措施等，係國防部目前推動國軍「精進案」之首要考量重點。為了有效推動上述之方案，國防人力資源開發與國軍整體人力資源規劃策略，係屬刻不容緩之重要議題。

本研究就國軍推動「精進案」之同時，針對目前國軍軍官之選任、訓練、任用、考核與退輔等政策規劃作為理論基礎，透過問卷調查方式，施以統計方法進行一系列之實證分析研究，彙整出國軍「精進案」推動後，國防人力資源開發規劃策略之研究成果，期待本研究之成果可提供未來國防相關施政單位於推動「精進案」之同時，做為衡量及參考之依據。本研究探討之主要研究議題歸納如下：

- (一) 經由校級軍官對選任、訓練、任用、考核及退輔等政策之執行觀點，探討國防人力資源開發策略之現況。
- (二) 經由校級軍官對選任、訓練、任用、考核及退輔等政策之執行觀點，探討國防人力資源開發策略之相關性。
- (三) 經由校級軍官對選任、訓練、任用、考核及退輔等政策之執行觀點，探討不同階級對國防人力資源開發策略認知之差異性。

## 參、文獻探討

策略性人力資源管理與國軍現行重要人力資源規劃政策與執行概況，其中包括國軍選任、訓練、任用、考核及退輔等相關政策，冀望藉由上述相關文獻之探討，了解人力資源開發之重要性，同時建構本研究之理論基礎。

### 一、策略性人力資源管理

依據 Dyer,L.and Reeves,T 與 Freeman,S.J 等人之文獻指出，西元 1770 年即有人力資源的概念。人力資源（Human resource），係指與組織內員工有關之所有相關資源；包括員工性別、人數、年齡、素質、知識、工作技能、動機與態度等等。近年來，由於世界經濟不景氣，諸多企業紛紛以裁減人力，降低營運成本為訴求，面對此種人力困境，Scherroetel 及諸多學界與實務界人士均提出人力資源管理之重要性。人力資源管理（Human resource management），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。人力資源管理係管理者從事管理作業之一環，絕大多數的管理學者與專家皆認同，管理作業牽涉規劃、組織、用人、領導與控制等五大基本管理功能。圖 1 係人力資源管理的範疇，其內容彙整及分述如下：

- （一）工作設計與分析：係指組織內成員之特定工作活動範圍與內容，同時進行上述工作之內容與性質分析。
- （二）人力資源規劃：係指人力資源供需之預測與規劃，使組織人力不致過剩或造成短缺。
- （三）員工招募與遴選：係指對所需員工進行招募與甄選。
- （四）員工訓練與發展：係指員工之培育與發展計畫，藉此提升工作技能與適應職場之工作需求。
- （五）組織與生涯管理：係指組織發展過程中，員工生涯規劃與後續之發展與管理。
- （六）激勵士氣及發揮員工潛能：係指激發或刺激員工之潛在能力，藉此提升員工之工作士氣。
- （七）員工工作績效評估：係指評估員工在特定時間內之重要表現，做為調整薪資與職務之重要指標。
- （八）薪資報酬與管理：係指設立一套完善之員工薪資報酬制度，進行薪資管理，藉此達成高效率與高報酬之目標。

- (九) 員工安全與衛生：係指組織中員工安全與職業健康之觀念與作為。
- (十) 工作關係之維護：係指尊重員工權益、了解員工工會之運作及設立申訴制度，有效處理勞資雙方之工作關係。
- (十一) 員工福利管理：係指企業提供員工正常薪資外，所進行之管理活動，係員工穩定之重要因素之一。
- (十二) 人力資源的研究：係指提供人力資源資訊的基礎與設計及執行員工之溝通系統。

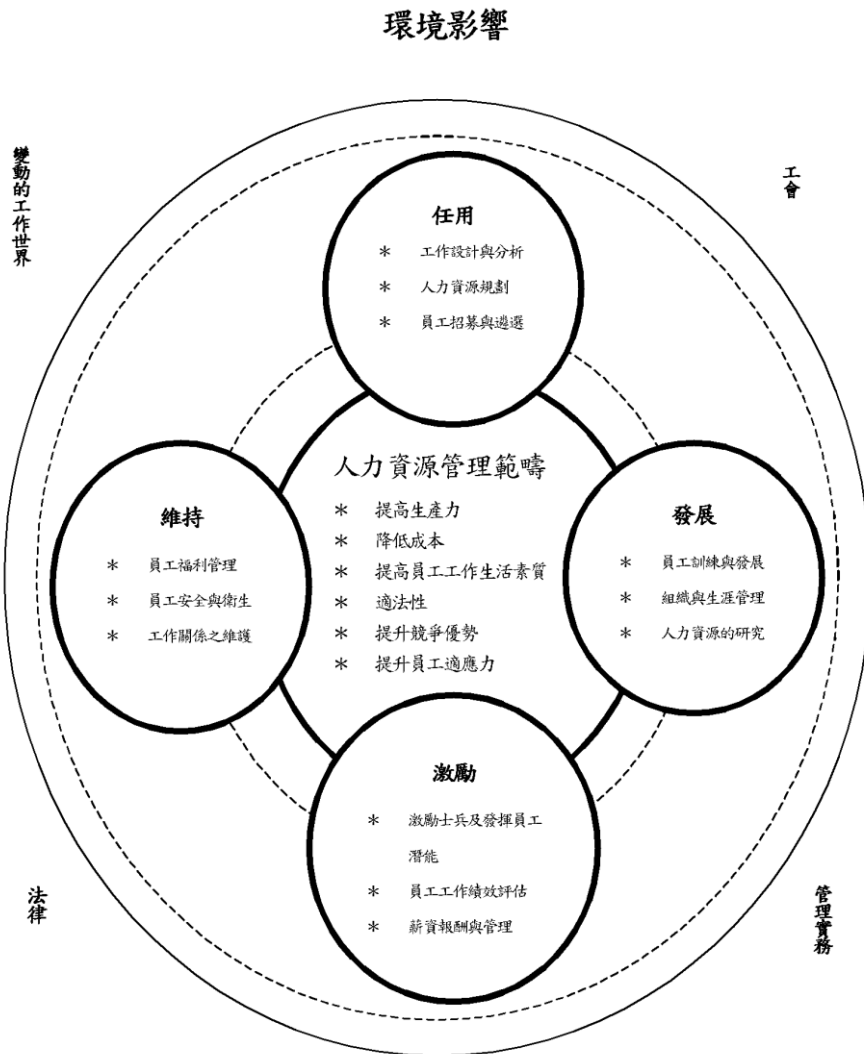


圖 1 人力資源管理範疇  
【作者整理自製表格】

隨著環境多變，人力資源運用與策略的配適考量益形重要，因此，人力資源管理活動與策略性人力資源管理普遍受到廣泛之重視。策略性人力資源管理是組織中所有與人力資源有關的決策，以策略性整合方法管理組織中最具有價值的人力資產的發展與活動，同時，協助組織獲取優勢。吳秉恩亦指出，策略性人力資源管理需在確認組織整體發展目標、市場機會與組織資源條件等三大前題下充份進行開發、運用及承續組織現有之人力，以利發揮人力資源效率、適應環境變遷，而達到組織之經營目標。因此，當規劃人力資源配置時，首先進行全面性之人力資源需求預估，與人力資源能力盤點，制定與外部環境及競爭策略雙向連結之人力資源決策，藉此充分發揮人力資源效能，使人力資源策略隨著環境的變遷與經營策略而做調整。

創新型企業組織會主動訓練和發展成員的各項能力，以使他們不致於過時和落伍，他們提供高度的工作保障，員工不必擔心因為做錯事而遭解雇，他們鼓勵個人成為變革的先鋒，一旦有新理念冒出來，變革先鋒便會主動而熱心的倡導這些理念，建立支持系統，克服抗拒，並且保證將創新的理念加以推動。在變革得時代中，整體企業組織要維持競爭的優勢，人力資源變項（human resource variable）亦應列為重要考慮因素。

人力資源的投入運用與管理，關係組織未來能否發展成功之重要關鍵因素。因此，組織或企業僅在不景氣時，應以積極性之人力預估及人力盤點進行人力資源之發展規劃，強化競爭力。吳秉恩指出組織或企業在進行人力資源規劃時應具備下列幾項特性：

- （一）整體性：以整體角度思索人力資源之相關議題。
- （二）關鍵性：利用 BCG 模式找出最具發展前景之核心事業，同時思考相對應之人力配置問題，藉以發揮組織力量。
- （三）互動性：策略須與經營環境進行結合，彼此建立互動性。
- （四）人性化：對於人力資源合理化及後續人力之配置問題，主管應發自內心，方能取得成員對組織之信任及承諾，如此才能創造勞資雙贏，確保組織人力能運作自如。

國防人力資源管理規劃策略，係對參與國防作業之所有成員加以編組、運用及檢討，期待能適時提供適質、適量與適所之人才。同時使所有國軍官兵於服役期間，均能依個人之屬性、嗜好與學經歷，發揮人盡其才、才適其所之效益，確保有效發揮高度之人力資源價值，同時達成國軍人力素質與人才開發之目的。

國防部依據國軍建軍備戰之需求，對國軍人力作全面性、系統性及長期性之規劃與考量，運用招募、培訓、晉升、輪調、退伍、考核、獎懲與酬賞等政策及方案，使國軍官兵能專心致力於現況所分配之工作、不斷貢獻己力，同時配合國

防人力培訓計畫，循序向上發展，並且安心在營服役，配合國家整體規劃，鼓勵終身學習、參與技職訓練、充實專業技能與發揮個人潛能，迅速投入國家建設行列，貢獻培訓與學習成果，有效發揮國防人力資源開發之成效。謹就國軍現行重要人力資源規劃政策與執行概況，論述如后。

## 二、國軍現行人力資源規劃政策與執行政策

以下分別針對國防人力需求與軍校招生政策、軍事教育體系與軍事教育政策、晉升管道與建立經管、強化幹部考核之具體作法與國防人力轉用與退輔政策等，進行一系列之執行現況探討與研究。

### (一) 國防人力需求與軍校招生政策

#### 1. 初官需求與結構配比

國軍軍官的培育，係以培養具備國際觀、科技知識與人文素養的現代化優質軍官為目標，因此，國防部（人力司役政規劃處），就整體國防預算與國軍員額，做了通盤的規劃，在初官招募之規劃方面，中、長役期以正期生、專科班、大學訓儲預官（ROTC）、指職軍官及女性專業軍官為主；另外，短役期則以義務役預官及志願役預官為主，以滿足國軍初官之人力需求。國軍人事管理係以初官之人力結構配比為基礎，其每年人力需求數量約為 10660 員，攸關軍官選任、訓練、任用、考核及退輔之整體人事運作，且為達國防部兵力結構中「精選高層、堅實中層及鞏固基層」之規劃目的。國防部依據軍官之役期，另外重新劃分長、中、短役期初官之人力結構配比，使軍官幹部之來源穩定與兼顧整體人力結構之平衡，俾使軍中人力之金字塔編組結構能循序漸進及朝合理化之方向發展。國軍之初官人力結構配比規劃如表 1 所示。

表 1 國軍初官人力結構配比規劃表

區 分	合 計	長 役 期	中 役 期	短 役 期
		正 期 軍 官 專 科 軍 官	大 專 訓 儲 預 官 (ROTC)、指 職 軍 官 及 專 業 軍 官	轉 服 志 願 役 預 官 官 義 務 役 預 官
現 行 結 構 比	100%	9%	45%	46%
規 劃 結 構 比	100%	15%	65%	20%

除規劃完整之兵力結構配比外，國防部更令頒「國軍員額管制運用作業規定」，本「經濟、節約、有效」原則，依據軍事戰略計畫、建軍目標，結合國軍當前任務、各軍種（單位）編制特性及核定之總員額，綜合考量，行整體規劃，

精算達成任務所需之人力，適當分配，發揮員額最大效益，

## 2. 統一招生與軍校調併

國防人才招募中心係國軍負責人才招募之專責機構，旨在爭取高素質之人力，以降低教育成本及提升人力效能，俾利於達成整體國軍改造之工程。國軍人才招募係依據「聯參制定政策」、「總部主導執行」，「軍種互派連絡」、「人員統一辦公」、「作業資源共享」、「招募政策一致」及「工作行動同步」之指導原則，藉此統合三軍之整體資源，實施聯合共同招募作業。目前國軍係採主動行銷、廣拓通路及活潑宣傳之招募策略，同時結合民間與政府之組織資源，期能結合國軍現有人力之生涯規劃、職業諮詢服務與網路招募宣導等作業，廣泛吸引國內優質人力進入軍中服務。現行國軍之人才招募班次，計有國軍院校正期班和專科班、女性專業軍士官班、指職軍士官班、常備士官班、海軍常備專業士官班、空軍飛行專業軍官班、士官二專班、大學訓儲預官及中正預校高中部等班隊，自民國八十八年國軍人才招募中心成立迄今，執行成效、人力招募形象與風評堪稱良好。

由於國內高科技產業之人才需求短缺加上作業環境、福利制度與酬勞待遇之多元化選擇，人力籌募作業競爭激烈等外在環境之影響，未來國軍人才招募之執行方針，勢必走向專業化與職能化，故在人力需求結構上，必須招募更具高素質，且屬中、長役期之志願役人員，並輔以少量短期之義務役士兵亦為重要之考量。國防部以三年為期，以具有高中、職學歷之青年為對象，選定陸軍摩托化步兵營、陸戰隊步兵營及空軍警衛營各一單位為募兵之試辦單位，試辦指職士兵之甄選，並逐年檢討施辦成效，做為未來驗證招募士兵之可行參考。期待逐年調升招募志願役士兵之比例，同時亦將徵兵比率調降至 40% 為最終目標，並且將整體國軍官兵之募集制度朝向以「募兵制」為主，「徵兵制」為輔及以「常備部隊」為主，「後備部隊」為輔之理想兵役制度，以利戰時軍民能及時達成全員動員，捍衛國家同時兼顧保家衛鄉之全民國防終極任務。

國防部為提升整體教育資源運用之效益，依「為用而訓」之理念，全面進行檢討各基礎院校及現有系（所）之單位，有效縮減（合併）各軍事院校之規模，同時集中並精簡軍事教育之預算。自民國九十三年一月於國防部正式成立軍校調併規劃組，同時納編優質專業教育人才進行規劃軍校調併案之可行，主要之精簡原則敘述如下：

1. 凡性質相近、功能相關之系、所應予整合簡併。
2. 不符設系之效益需求，則採結合民間教育資源，進行委外代訓。
3. 同領域之學系與研究所，以「系、所合一」之方式設立。
4. 基礎院校學系名稱儘量與民間院校一致，以利融入國家整體教育體制。



預定規劃於民國九十六年七月一日成立國內首座之軍官大學，將參考嘉義大學成功併校之經驗，調併現有六所軍事院校之規模，僅保留國防醫學院。未來軍官大學將採統一招生之方式，區分 13 學系錄取正期生約八百餘名，並停招現有之專科班。

綜觀現行國防部招募政策之執行現況，仍存部分缺失，略述如後：

1. 中、長役期之軍官為軍隊之骨幹，招募對象雖為國內之優秀青年，惟與國內高科技人才、作業環境及待遇條件相較下，尚未能達成滿足軍中之優質標準與需求，加上「好男不當兵」的傳統觀念，仍具有某種程度影響高素質人才進入軍中服務之意願。
2. 依國防部初官結構之配比，中、長役期軍官所占初官結構之比例雖高，惟短役期義務役軍官，為三軍各部隊之基層幹部，扣除預備教育與專長教育時間，在新一代武器裝備單位之服務時間相對縮減，流動頻繁的基層軍官，對穩定部隊及工作任務遂行影響甚鉅。
3. 招募志願役士兵，係屈從民意代表外在壓力所形成之政策，雖可一時減緩徵兵議題及新一代兵力運用需求之困擾，惟無相關具體之配套措施（如晉升、訓練體系與福利等），未能有效提昇國軍之人力素質；另外，現階段軍官之領導統御、人事作業管理程序之制度化及實際之招募成效亦值得探究。
4. 軍事院校調併案之執行，雖可預期將有效精減軍事教育之預算，惟未來國內軍官大學成立後，國軍各院校能否有效留任優質師資及有效吸引優質人才之學習，仍值得深入探討。

## （二）軍事教育體系與軍事教育政策

軍事教育為國軍建軍之根本工作，自「軍事教育條例」法案經立法通過執行後，新一代兵力已逐漸組建完成，國軍亦遵循教育法令規範作業，精進各種軍事之教育品質，並以培育科技及專業的優質軍事幹部為教育改革之目標。因此，持全面性及前瞻性之規劃進行新世紀軍事教育體系之改革，研訂軍事教育之發展政策，精進各項教學措施及積極推動國軍各級官兵之終身學習，除了能培育優秀建軍之人才外，亦可提升整體國軍之人力素質，同時因應新時代之挑戰，對社會亦可貢獻所能，蔚為國用。以下針對軍事教育體系與軍事教育兩大政策（軍事教育政策與終身學習政策）說明如下：

### 1. 軍事教育體系

為符合「軍事教育條例」及「大學法」，並規劃整體性與連貫性之教育體系，國軍軍事教育體系，區分為基礎、進修與深造教育等三大階段，循序培育，並結合軍方與民間教育雙軌管道同時進行發展，以培養具備自主學習、持續深造能力

與具備前瞻思維之建軍幹部。圖 2 係國軍之軍事教育體系圖，以下針對軍事教育體系圖中之基礎教育、進修教育與深造教育等學程之主要內容敘述如下：

基礎教育（大學教育）：

以大學課程之最低修習學分為參考之基準，設計「核心課程」，配合「學程」規劃，區分為校系必修及專業選修，形成教育之核心重點。其次，規劃「全人教育」課程，以融入軍人武德、領導統御、軍事專業及體能戰技等教育內涵，強化國軍軍官之養成教育。此外，並擴大軍民院校教學及推廣學術研究交流，以結合地區之教育資源（人、物、財、文化及資訊），形成文武融合的教學聯盟，藉此提升教育品質。同時，並利用寒、暑訓實施軍事專業教育（班、排及連基本戰術與官科基本專長訓練），課程內容以軍官養成及軍事基礎訓練為重要之考量，藉此奠定軍事之基本學能與專業技能。

進修教育（兵科專長正規班教育）：

以增進現職國軍軍官及士官官科專業（專長）學能為宗旨，於軍事學校依官科或職業類別分別設立正規班及專業（專長）班辦理，並協調大專院校班辦理專長進修或委外進修。正規班教育課程規劃主要以「基本戰術」為主，「兵科專長教育」為輔，其中包含軍種營及連級之基本戰術、政治及軍事之必修課目及通識教育課程，進而培養營級主官與主管之指揮學能及兵科專業幕僚素養之訓練，奠定往後晉升校級軍官之基本要件。

深造教育（指參、戰略教育）：

指參教育課程規劃以「用兵」為主，「建軍與備戰」為輔，其中包含軍種戰術、戰史、資訊管理、指揮、管理、通訊、資運、情報、監聽與偵察等多科「共同必修」之課程，另外結合學員之個人軍事專業、專長及預定計劃派職所需之「個別選修」課程。再者，戰略教育研究重點以「建軍與備戰」為主，「用兵」為輔，其中課程內容涵蓋「國家安全」、「軍種戰略」與「資源整合分配」等共同必修課程，以及「兵學研究」、「區域研究」與「資訊電子作戰」等個別之專業選修課程。

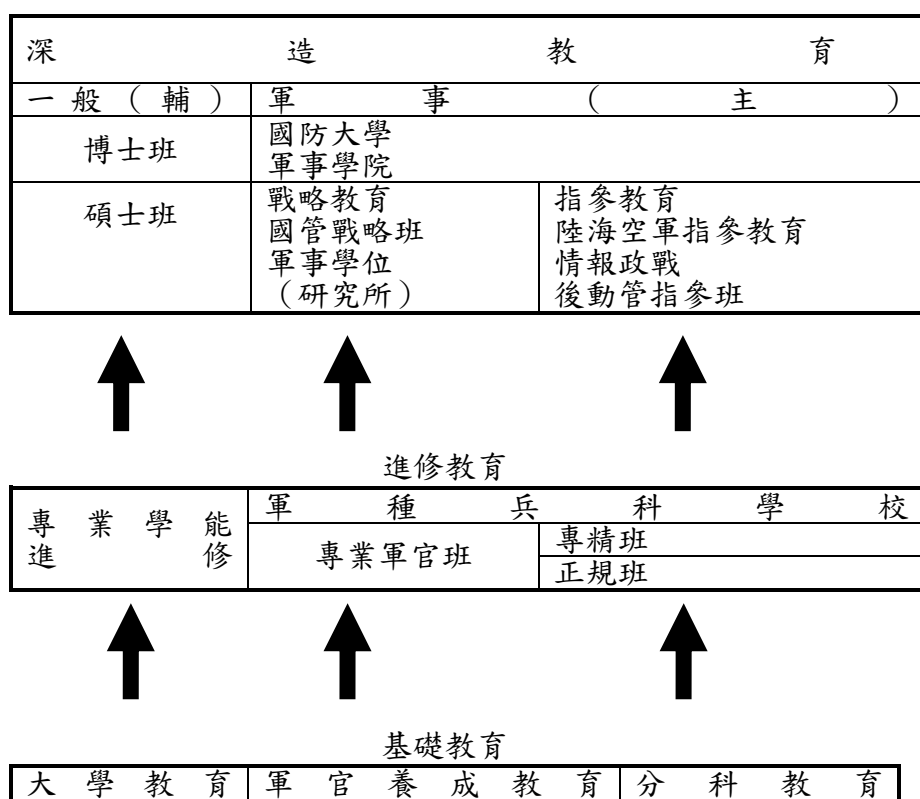


圖 2 國軍軍事教育體系圖

## 2. 軍事教育政策

軍事教育發展目標係以完整之大學教育為發展內涵，結合三軍軍種特性、符合建軍之備戰要求與傳承三軍軍種應備之特色，特別設立「指標性軍事專業特色科系」。此科系主要係以設計核心課程，配合學程規劃與教育重點，藉以發展全人教育為本科系之主體課程。國軍各軍事院校特色主要在於「文武合一」及「全人教育」，除了落實軍人武德之養成外，同時也須積極提昇師資之專業水準、重視教學方法、提高學員科技知識與專業技術水準之養成，才能契合新時代教育之發展趨勢，使國軍各軍事院校具備招收優質學生之誘因。以下就相關軍事教育之政策彙整如後：

### 軍事深造培訓政策：

配合三軍建軍備戰之需求，甄選具備發展潛力且適任高級指揮參謀與國防管理之優秀人才，採取「戰略正規班先保薦後考選、指參班先考選後保薦與預定計劃派職」等方式，期能達成「為用而訓、即訓即用與選訓合一」之目的，使中、高級軍官瞭解戰術與戰略素養，進而具備指導國軍建軍備戰之決策能力。以下針對軍事深造培訓政策中指參教育培訓作業（指參班與研究班）與戰略教育培訓作業（戰略學部正規班、國防管理戰略班與戰略研究所班）概述如下：

指參教育培訓作業：

- A.指參班：由國防大學軍事學院陸海空三軍各軍種學部，負責培養中級指揮官及高司專業參謀，使具備有獨立之軍事作戰指揮參謀作業之能力。
- B.研究班：由政戰學校、國防大學國防管理學院、軍事情報學校與後備動員管理學校分別開設相關研究班次，負責培養國軍中級專業（長）主管及專業軍官，期能有效支援國軍軍事任務之達成。

戰略教育培訓作業：

- A.戰略學部正規班：由國防大學軍事學院戰略學部負責辦理及施教，主要以培養高階軍官之決策、戰略指導及聯合作戰指參人才，使具備有建軍、備戰與三軍聯合作戰參謀計畫之能力。
- B.國防管理戰略班：由國防大學國防管理學院負責辦理及施教，主要以培養具備有建軍備戰之國防資源管理規劃與決策之人才，使具備三軍聯合作戰參謀計畫與後勤支援指導之能力。
- C.戰略研究所班：由國防大學戰略學部戰略研究所負責辦理及施教，主要以培養國家階層之軍事決策、國防智庫專業人才及國軍深造教育之主要師資成員。

碩、博士培訓政策：

國防部之軍官培育政策中，國軍軍官以攻讀「碩士」為主，「博士」為輔，其中碩士採全面甄選後送訓，主要以培養國軍軍官個人之第二專長、提升國軍軍官素質及國軍軍官本身職務與專業學能為目標。另外，博士則採計畫後選訓，主要係以培養未來國軍專業師資及科技研發等高級專業之人才，依據編制專長之需求，系統進行規劃相關科系內容與人員素質之篩選，並完成預定計畫之派職，以期達成「訓用合一」之最高要求。國防部軍官培育要求重點中，碩、博士學位進修，係以國防及建軍所需之管理科系與相關資訊科系之要求為主，另外，以理工科、文學科與法律科等科系為輔。最後，進修培訓地點以國內研究所為主，國外為輔（國外送訓主要係以國內未設相關科系、軍事特殊需求或國際知名學府為主要考量原則）。

綜合上述可知，我國軍事教育之政策，除了已塑造各具特色之軍事院校外，也具備培育允文允武之軍事幹部人才，並配合國軍軍官學經歷與分業分流之經歷管理政策之基礎，且已朝持續提高國防人力素質及有效培訓人才之方向發展中，

具備確保國軍戰力成長之要求。

### 終身學習政策

國防部為了協助國軍官兵規劃建構全方位之學習環境，於九十一年訂頒「國軍終身學習」進修機會與規定，期藉由「公餘」及「自費」等進修條件及作業下，在「軍官攻讀碩士學位為主、取得證照為輔」、「士官以獲得技術證照為主、攻讀學位為輔」及「強化專長培訓」之學習目標，已建構全方位之終身學習機會與環境。為了能夠妥善照顧國軍中、長役期軍官後續之生涯規劃與發展，國防部在教育部的協助體系下，自民國九十年起已委託元智大學進行規劃，同時召集國內十所大專院校成立國軍終身學習之「策略聯盟」，並以各校中「企管」、「工管」、「資管」、「語文」及「人文」等五大類（包含碩士班及大學部）之學系為第二專長之學習內容與重點，期望使國軍軍官得以共享民間大學所具備豐沛之教育資源。

另外，國防部亦委由聯勤司令部及行政院相關單位，開辦國軍官兵「第二專長培訓」之相關班次，施以短期之專長訓練，並以「即訓即檢」方式，於訓練完成後立即接受國家檢定機構之能力檢定。同時鼓勵國軍官兵參與國家技術士證照等之檢定，使其具備民間工作專長與專業技能，泯除與企業間專業技能之隔閡，提升與社會各行業之競爭能力。近二年來國防部亦相繼辦理「國軍高級軍官管理班」、「國軍中階軍官管理班」與「國軍基層軍官管理班」等專長班次，持續國軍全員具備終身學習之理念，提升國軍幹部之領導智能與工作績效。

綜觀上述現行軍事教育體系與軍事教育政策之規劃雖屬完整，且自民國九十一年起已有為數不少之軍、士官參與終身學習，獲得碩士學位與相關證照人數已逾二千餘人，成效良好。惟在高素質人力之運用上，由於精進案之執行，國軍各軍事院校中之專業教師與中、上校職缺相形短絀，復因各軍事院校之教師評審會議似有排擠欲從事教職之軍職現有人員，導致具備碩、博士學歷之校級軍官，無法適才適所發揮所長。此外，高素質人力培訓管道雖然規劃縝密及施展作業順利進行中，但留任軍中之比例愈形降低，儼然形成人力資源之浪費。

### （三）晉升管道與建立經管

國軍人才之任用，已於國軍人事業務法規中，明訂各種任職及經歷管理之標準。就晉升部分而言，依據「陸海空軍軍官、士官之任官條例」規定，凡上階有額、考績符合及停年屆滿者，皆可獲得晉任上階。另外，國防部為了配合國軍軍官之生涯發展，訂定國軍軍官、士官經歷學歷管理之發展體系。設計經歷管理朝「分業及分流」之管道發展，藉以活絡國軍軍官之人事經歷管理制度，避免久任軍職及年班經歷管理脫節，擴大幹部向上發展之領域。此外，亦採行「為用而訓」及「訓用合一」之經歷管理培育政策，依個人屬性、年齡、階級、學歷、考績、

性向、專長與能力等諸多因素，並考量各軍種、各階層與各職缺之性質，區分指揮職、幕僚職及專業職等三大職類，規劃軍官培訓之管道，達成適才適所之終極目標。再者，研訂修正軍官經歷管理之相關法令規定，訂定「降低將級額外人數」與「檢討校級維持員額與定編」等具體方案。自民國九十年起即正式執行「佔缺即升」之規劃，並研擬增設准將及特等士官長等職務，以利擴大大力運用範圍，暢通高階人事之晉升管道，同時促進將官年輕化及打通人事之管道。

為策勵國軍官兵主動進修及相互學習之優良風氣，國防部業已將個人所獲得之學位、創作專利、著作、公職考試及格證書及技職證照等學習績效成果，列入個人經歷管理職務及人事晉升運用考評之參考依據。除此以外，另行運用國軍內部網際網路之機制，由國防部人力司建置「國軍軍官電腦選員暨資績比序網路查詢」、「國軍自動化人力銀行」及「國軍分業專長人力庫」等系統，分別儲備各類專長人才資訊。提供單位及個人查詢基本資料、個人績效、比序及任用機率之參考，提升人才選用效率與透明度，藉由公開人事之作業流程，提供軍官選任、訓練及晉升之公平性，達到人事公開透明化之政策。

國防部於民國九十二年底，明定九十三年至九十五年間推動國軍「精進案」，其中亦規範人員調任管制及疏退處理之作業規定。藉由完善之人員調任管制規定及有效之人員疏處措施，達到「選菁留用、提昇素質」之目的。目前疏處配套措施共計有轉任軍訓教官（職缺精簡合於軍訓教官之調任資格者）、調任逾越編制人員待退（組織或單位裁撤無適職安置者）、高階低估安置（占降編職缺但無適職安置者）、輔導轉任公職（職缺精簡具備公務人員任用資格者）、推薦民間職場就業（鼓勵參加退前職訓）與提前退伍獎勵（職缺精簡後無適當職務，提前退伍並符合慰助金發放規定者）等共計五項。

從上述內容可知，現行國軍軍官經歷管理制度雖然已建立相當完整，惟囿於國軍「精進案」之推動，各階之員額亦相對精簡，復因近二年來國防部人員維持經費與預算，無法完全支付現役軍職人員之薪資，加上又必須執行考慮「預算員額管制」之專案，遇缺不補，因此，導致未來國軍軍官之晉升管道日益受阻，對國軍軍官之士氣影響至深且鉅。

#### （四）強化幹部考核之具體作法

為因應國軍新一代兵力之成軍，武器裝備亦迭次更新，組織運作及各個職務均秉持分工合作與分層負責之原則進行規劃中。由於國軍為調整、過濾及重整人力結構，國防部已另頒「強化國軍軍(士)官考核具體作法」，藉由主官對部屬平日生活考核、任務賦予、工作績效與工作態度等綜合指標進行考核評等，再經人評會議決。以個人之品德、性情及敬業精神為人才素質篩選之基準，不符合要求者即予淘汰，以達提升國軍軍官素質與強化國軍戰力為考核之最終目的。國軍各級

單位現已依據「陸海空軍軍官士官考績條例施行細則」規定，對志願役軍官及士官具有「品德不良、性情乖張及敬業精神不夠，且有具體事實時」、「本職學能不足或單位已無適職可供調整安置時」與「個人發生重大違紀或犯法事件時」，皆為主要汰除對象。

個人犯過時，如有違法者一律依法究辦。亦依「陸海空軍軍官士官服役條例施行細則」，對個人已累計兩次大過以上之懲戒，則應以不適任服務現役為由勒令退伍；情節有瀆職者，依陸海空軍軍官士官任職條例規定辦理撤職。另外，年度考評時具有下列情事者，亦藉由主管之溝通盡可能施以勸退之告誡：

- 1.綜合表現低劣，具有事實者。
- 2.分項鑑定思想或品德及績效在「丙上」以下者。
- 3.記大過或累積大過兩次以上處分，無相當記功以上或事蹟者。
- 4.因品德不良犯案經判處有期徒刑以上之刑責或宣告免刑、緩刑或判處拘役、罰金、易科罰金或交付感化者。

志願役軍官役期屆滿時，須逐年申請留營者，必須依據「陸海空軍官兵志願留營入營甄選」之規定辦理申請留營。倘若，申請之國軍軍官品德不良、性情乖張、敬業精神不夠及綜合表現低劣，經查證有具體事實時，應由其主官否決其留營之申請。

現行國軍幹部之考核與評鑑作業，基本上已達「留優汰劣」之目標，惟就學經歷不齊全與經歷管理落後之國軍軍官，由於服役法定年限之限制因素使然，無法有效及嚴格執行，也因此阻礙國軍軍官晉升之管道，同時造成國軍軍官經歷管理之落後現象。

#### (五)國防人力轉用與退輔政策

國防部基於對退伍國軍軍官進行轉業之輔導理念，已訂頒「國軍官兵職業技能訓練實施計畫」，提供即將面臨退伍之國軍軍官具有接受短期專業訓練之機會，並適時轉介至民間相關企業單位服務，藉以充分發揮人力資源與發展效益，並達退後能安之目的。相關辦法係由國防部依據政府採購法以公開招標之方式，委由民間相關單位規劃「工業管理」、「商業管理」及「創業」等三類之訓練班次，實施為期4個月之專業課程教學，結訓後由委辦單位依民間業者用人需求與個人之學習狀況，協助推介輔導就業或創業。

職業訓練之對象包括上校（含）以下軍官及服現役已達十年（含）以上之士官，於退伍前六個月依其志願接受申請與訓練。

目前國防部除令頒「國軍官兵職業技能訓練實施計畫」外，並與民間相關企業及廠商建立求才徵才之合作機制，積極宣導屆退之在營官兵展開求才徵才活動，提供屆退官兵謀職與進入民間企業及工廠；同時與國防部相關財團法人及基

金會等單位合作，引薦軍中屆退之優質人才進行轉介服務，延續國軍軍官職涯體系中之人力運用；此外，與行政院人事行政局進行合作，轉介具有公務人員任用資格之屆退優質國軍軍官，至行政院及各相關部會服務，持續為社會國家貢獻所長，充分發揮人力資源之運用。

自民國九十二年，國防部為了因應國防二法（國防法與國防部組織法）之施行及國防部參謀之組織調整，軍中文官編制比例已調整為三分之一。國防部特別與行政院人事行政局進行合作，辦理國軍軍官上校階級之軍職轉任文職考試，並且留用軍中屆退之優質國軍軍官轉任國防部各聯合參謀次長室等文官職務，持續為國軍建軍備戰戮力，截至目前為止實施成效普遍良好。

另外，針對退輔制度與政策而言，國防部除令頒「陸海軍官退伍除役退休金給與實施規定」，規定軍官與士官退伍後即有一定金額之退休俸之外，另外，對服役現役屆滿二十年以上之軍官與士官區分為一次領退休俸及月領退休俸等兩大制度，使退役之國軍軍官仍具有生活保障，同時並保留舊制中之優惠存款利率，已造福多數之退役國軍軍官。

由於現行國防之人力轉用政策，並未能充分滿足台灣現有市場及企業之人力需求，僅少數優質之國軍退役軍官進入政府或相關之財團法人就業外，大多數之退伍軍官仍處於待業狀態；再加上退輔制度由於政權之輪替及國家財政短絀等因素之影響，志願役軍官之終身俸退休金及保險金優惠制度部分，隨時將面臨被取消或降低優惠利率之可能性，因此，形成短期軍官之退伍風潮與國軍優質人才之流失，同時亦造成國防人力資源開發之障礙。

## 肆、研究設計與方法

依據上述之研究目的及相關文獻探討後，本節提出研究架構、研究假設、變項之定義及衡量、問卷設計及研究方法等內容。

### 一、研究架構

本研究以選任、訓練、任用、考核與退輔等五大因素探討國防人力資源開發策略，經由一系列之實證分析結果，除可了解國防人力資源開發策略之現況外，並探討國防人力資源開發策略中之相關性，以及不同官階軍官間之觀點異同處，研究架構如圖 3 所示。



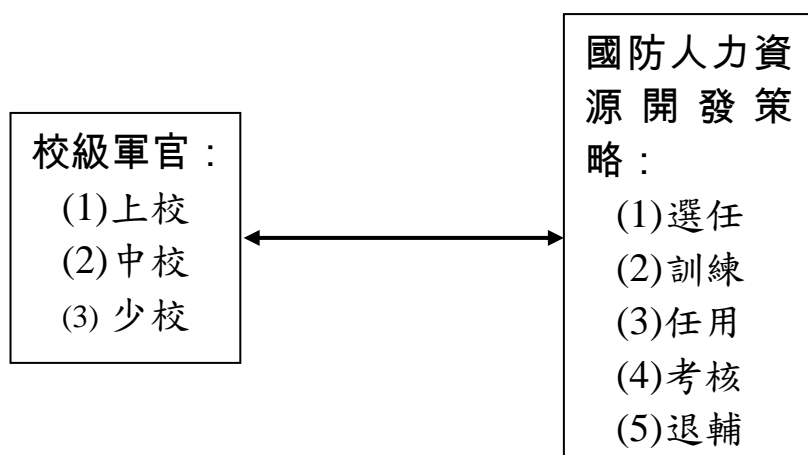


圖 3 研究架構圖

## 二、研究對象

本研究所探討國防人力資源開發之課題，由於現行國防整體人力結構中，以軍官幹部（校級軍官）之人力結構占有絕對之比重，而且國軍之重大國防政策與決策事項大多由校級軍官主導，為了有效探討國防人力資源開發之未來發展策略，因此，本研究僅以三軍之校級軍官做為研究之樣本對象，進行一系列之實證分析與探討，並據以提出具體之研究成果與建議，提供未來相關施政機構之參考。

## 三、研究假設

為探討人力資源開發策略於國防組織體系中之現況、人力資源規劃策略間之關聯性及校級軍官對人力資源規劃策略之觀點異同處，本研究根據上述之研究架構提出下列研究假設，並以統計方法逐一驗證。

假設 1：校級軍官對於國防人力資源開發之各構面觀點不甚滿意。

假設 2：國防人力資源開發之各構面觀點間無顯著相關性。

假設 3：不同階級軍官對於國防人力資源開發之各構面觀點看法不同。

## 四、資料分析方法

依據本研究之概念性架構，進行預試量表之編制，問卷編制方式，採用李克特五點量表方式，編列預試題目共 29 題，包含非常滿意、滿意、普通、不滿意

及非常不滿意等五個選項，其得分分別為 5、4、3、2、1 分，得分越高者表滿意程度越佳。再以三軍之校級軍官做為研究之樣本對象，進行問卷之預試。預試問卷共發放 50 份，回收之問卷共 31 份，扣除無效之問卷 8 份後，得到有效問卷共 23 份，問卷回收率為 46%，預試問卷回收比例如圖 4 所示。

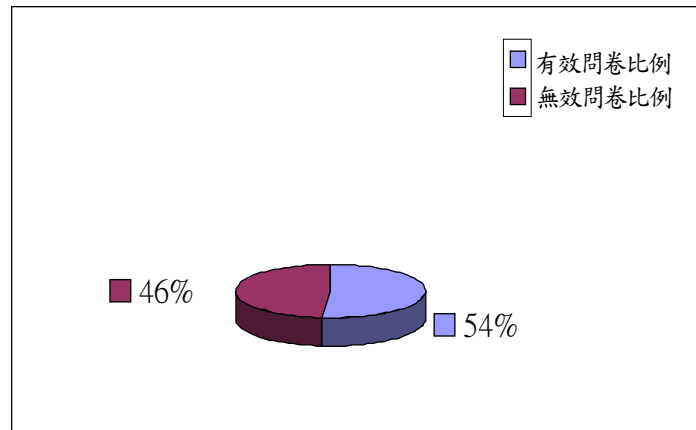


圖 4 問卷回收比例圖

本研究以三軍校級軍官為研究對象，依 Likert 五點量表設計研究問卷，並利用下列之研究方法進行實證分析，冀藉由分析結果瞭解校級軍官對於人力資源管理規劃政策之現況滿意度及觀點異同處。本研究運用之統計方法共計五種，分述如下：

#### (一) 信度分析

於扣除無效問卷後，將所回收之有效預試問卷進行信度之分析，本研究以 Cronbach  $\alpha$  係數值來檢測預試問卷之信度。表 2 係預試問卷各題項之信度分析結果。由表 2 中可知，就選才構面而言，共包含五個題項，其構面之整體問卷信度之  $\alpha$  值為 0.8421；就訓練構面而言，共包含六個題項，其構面之整體問卷信度之  $\alpha$  值為 0.8893；就任用構面而言，共包含六個題項，其構面之整體問卷信度之  $\alpha$  值為 0.9016；就考核構面而言，共包含六個題項，其構面之整體問卷信度之  $\alpha$  值為 0.8581；就退輔構面而言，共包含六個題項，其構面之整體問卷信度之  $\alpha$  值為 0.9017；最終研究預試問卷之整體信度  $\alpha$  值為 0.8882，上述之結果彙整如表 2 所示。

表 2 預試問卷各題項之信度分析結果

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Alpha if Item Deleted
<b>選才</b>				
題1	90.0370	81.2213	.1826	.8829
題2	90.7407	80.8379	.2894	.8758
題3	90.5185	82.5850	.2067	.8774
題4	90.9259	83.1462	.2146	.8762
題5	90.2593	81.5336	.3699	.8725
選才構面整體 $\alpha$ 值 = 0.8421				
<b>訓練</b>				
題1	90.5556	81.2016	.4326	.8712
題2	90.2593	83.1304	.2492	.8751
題3	90.3333	78.4980	.5642	.8676
題4	90.2222	80.6917	.5267	.8695
題5	90.8148	85.2411	.0812	.8775
題6	90.3478	79.1462	.7512	.8657
訓練構面整體 $\alpha$ 值 = 0.8893				
<b>任用</b>				
題1	90.9565	79.7708	.4177	.8715
題2	90.8696	77.4822	.6320	.8657
題3	90.5652	80.0751	.3534	.8737
表 3.1 預試問卷各題項之信度分析結果 (續)				
題4	90.3478	79.6917	.5830	.8680
題5	91.2174	80.9051	.3623	.8729
題6	90.6957	79.7668	.5684	.8683
任用構面整體 $\alpha$ 值 = 0.9016				
<b>考核</b>				
題1	90.6087	81.2490	.3417	.8734
題2	90.4783	81.0791	.4756	.8705
題3	90.5217	80.9881	.3804	.8723
題4	90.9565	81.3162	.3035	.8747
題5	90.4783	83.6245	.2193	.8755
題6	90.6087	81.7036	.3977	.8720
考核構面整體 $\alpha$ 值 = 0.8581				
<b>退輔</b>				
題1	90.4783	78.1700	.6773	.8655
題2	90.5652	80.5296	.4314	.8711
題3	90.7826	78.7233	.5851	.8673
題4	90.3043	79.6759	.6845	.8669
題5	90.4348	79.3478	.6372	.8670
題6	90.5217	78.8063	.7372	.8654
退輔構面整體 $\alpha$ 值 = 0.9017				

表 3 預試問卷綜合信度結果整理表

構面	題目數	Cronbach $\alpha$ 值
招生	5	0.8421
進修	6	0.8893
晉升	6	0.9016
考核	6	0.8581
退輔	6	0.9017
問卷整體	29	0.8882

一般而言，Cronbach  $\alpha$  值至少要大於 0.5，且依 1978 年 Nunnally 所提出之  $\alpha$  值最好能大於 0.7，表示研究問卷具有高信度之水準。從表 3 之結果顯示本研究所有構面之 Cronbach  $\alpha$  值皆大於 0.7，此結果反映出本問卷之內部一致性相當良好，即具有良好之信度，由此可見，本研究之問卷可信程度相當高，問卷內容並未作大幅度之調整。

#### (二) 描述性統計分析

針對問卷中全部變數作個別的敘述性統計分析，以樣本數、百分比等統計方法用以描述有效樣本，以瞭解研究抽樣對象之樣本結構。並利用各變數之平均得分與標準差等集中趨勢分析方法，探討本研究各因素之滿意程度與觀點差異性。

#### (三) T 檢定

本研究為探討國防人力資源開發之現況，因此，施以單一樣本 t 檢定，用以驗證國防人力資源開發之各構面觀點。

#### (四) 相關分析

本研究為探討國防人力資源開發策略間關聯性，因此，施以 pearson 相關分析方法，用以檢驗各人力資源開發策略間是否具顯著相關性。

#### (五) 單因子變異數分析

本研究為探討不同階級之校級軍官對國防人力資源開發策略認知是否具有差異性，因此，施以單因子變異數分析，用以驗證不同階級軍官對於國防人力資源開發之各構面觀點是否具有顯著性之差異。

## 伍、問卷分析結果

本節係探討國防人力資源開發之研究，以三軍之校級軍官做為研究之樣本對象共發出 500 份問卷，回收之問卷共 257 份，無效問卷為 55 份，有效問卷為 202 份，問卷回收率為 40.04%，整體問卷回收比例如圖 5 所示。依據 Pinsonneault and

Kraemer (1993) 研究顯示，目標樣本數應達 200 個，本研究之樣本數已達此一水準。

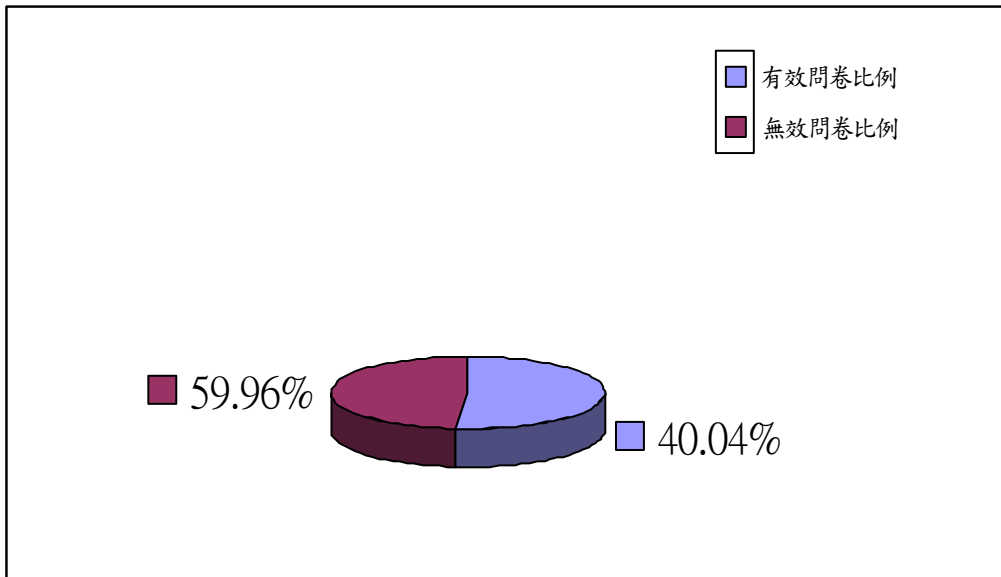


圖 5 整體問卷回收比例圖

## 一、樣本結構

本研究依樣本基本資料類別共區分成軍種、性別、畢業學校、役別、階級、官科及學歷等七大類別，研究樣本結構分配表如表 4 所示，在 202 份之有效樣本中，少校計 98 份，中校計 55 份，上校計 50 份，以少校佔總樣本數之 98 份為最多，而上校所佔 50 份為最少。由上述之樣本架構結果得知，各階級校級軍官之抽樣比例差距不大，因此，研究之分析成果理應能充分反應出分析之結論，並據以提供後續研究之參考。

表 4 研究樣本結構分配表

服務單位屬性	少	校	中	校	上	校
軍種	陸軍	33		18		16
	海軍	17		13		9
	空軍	13		10		8
	聯勤	6		5		7
	後備	5		4		5
	憲兵	19		2		3
	中央單位	5		3		2
總計 (份)	98		55		50	
性別	男	81		43		41
	女	17		12		9
總計 (份)	98		55		50	
畢業學校	陸軍官校	22		12		15
	海軍官校	15		18		8
	空軍官校	15		14		14
	政戰學校	15		5		6
	國防管理學院	11		1		2
	中正理工學院	10		2		1
	國防醫學院	10		7		4
總計 (份)	98		55		50	
役別	正期班	20		12		8
	專科班	19		8		15
	指職軍官	21		14		7
	R O T C	11		5		6
	轉服預官	18		9		12
	義務役預官	12		7		2
總計 (份)	98		55		50	
學歷	專科	43		22		25
	大學	22		11		18
	碩士	21		13		4
	博士	11		9		3
總計 (份)	98		55		50	

## 二、國防人力資源開發各項因素之描述性統計分析結果

本研究以平均數及標準差等統計方法，分析國防人力資源開發中各項因素之得分結果，分析結果如表 5 所示。結果顯示，國防人力資源開發中各項因素得分皆介於 2.7 與 3.7 分之間，得分最高因素為終身學習政策有助於軍官進修，此項得分為 3.6485 分，得分最低因素為軍官違紀犯法懲處，長官可影響懲處結果，此因素得分為 2.7228 分。亦可由標準差之分析結果得知，樣本對各因素之認知差距甚大。因此，唯有進一步施以相關之統計分析，方能獲得更明確之研究分析

成果。

表 5 國防人力資源開發各項因素之描述性統計分析結果

總樣本數202個		
題 項	平 均 數	標 準 差
1	3.2426	0.9981
2	3.1188	0.9878
3	3.0446	0.9159
4	3.2030	0.7939
5	3.0545	0.7411
6	3.0644	0.9037
7	3.1931	0.7244
8	2.7426	0.9584
9	2.8317	0.7736
10	3.6485	0.8697
11	3.1386	0.8107
12	2.9050	0.8180
13	2.8931	0.8667
14	2.9204	0.9765
15	2.8719	0.8430
16	2.9149	0.9370
17	2.8818	0.8091
18	2.9010	0.8581
19	2.9653	0.7878
20	2.8366	0.7317
21	2.7228	0.8240
22	3.2624	0.7162
23	2.9901	0.6540
24	2.8911	0.8030
25	2.7584	0.8329
26	2.8945	0.8039
27	2.8515	0.7516
28	2.9455	0.8298
29	2.9277	0.7532

### 三、校級軍官對於國防人力資源開發觀點之現況分析結果

表 6 係校級軍官對於國防人力資源開發各構面觀點之 t 檢定分析結果。由表中顯示選任及訓練策略呈現具有顯著之水準，換言之，對校級軍官對於現行國防人力資源開發之選任及訓練策略皆抱持滿意態度。反之，任用、考核及退輔等策略之 T 檢定分析結果則呈現不具顯著水準之結果，換言之，校級軍官皆不認同現行國防人力資源開發之任用、考核及退輔等策略，因此，研究假設 1 部份獲得支持。本結果亦反映出國軍於推動精進案之同時，已明顯壓縮校級軍官發展空間，

政策單位可朝現有人力資源之晉升、考核與退輔等政策視為研究改善之重點方向。

表 6 單一樣本 t 檢定表

策略項目	平均數	標準差	T 值	顯著水準
選任	3.1327	0.5655	3.334	0.001***
訓練	3.1031	0.5713	2.566	0.011**
任用	2.9178	0.5157	-1.214	0.168
考核	2.9464	0.5628	-1.354	0.177
退輔	2.8895	0.6375	-1.095	0.139

\*\*\*表  $P < 0.01$  \*\*表  $P < 0.05$

#### 四、國防人力資源開發各策略項目間之相關分析結果

國防人力資源開發各策略間之相關分析結果彙整於表 7，從表中之結果顯示各策略觀點間皆呈現顯著正相關，因此研究假設 2 獲得支持。此結果反映出任一策略之良窳攸關其他策略之發展。

表 7 各策略項目間相關分析表

策略項目	選任	訓練	任用	考核	退輔
選任	1.000				
訓練	0.336***	1.000			
任用	0.309***	0.467***	1.000		
考核	0.143**	0.454***	0.592***	1.000	
退輔	0.171**	0.470***	0.470***	0.491***	1.000

\*\*\*表  $P < 0.01$  \*\*表  $P < 0.05$

#### 五、不同階級對國防人力資源開發各策略項目間認知差異性之分析結果

表 8 係不同階級軍官對國防人力資源開發各構面間觀點看法之變異數分析結果。結果顯示不同階級之校級軍官對於國防人力資源開發之選任、訓練與任用等策略觀點看法有顯著性差異，而不同階級之軍官對於考核及退輔等策略觀點則呈現看法較為相近，因此，研究假設 3 部份獲得支持。



表 8 不同階級對國防人力資源開發各構面間觀點看法之變異數分析結果

策略項目	F 值	顯著水準
選任	3.187	0.043**
訓練	5.784	0.004***
任用	6.328	0.002***
考核	1.991	0.139
退輔	1.075	0.343

\*\*\*表 P<0.01 \*\*P<0.05

有鑑於不同階級軍官對於國防人力資源開發之選任、訓練與任用策略觀點看法有所差異，因此，進一步進行多重比較分析。表 9 係不同階級軍官對於國防人力資源開發之多重比較分析及描述性統計分析表。

表 9 多重比較分析及描述性統計分析表

策略項目	不同階級	不同階級	T	顯著性	
選任	上校	中校	0.1349	0.167	
		少校	0.2471	0.012**	
	中校	上校	-0.1349	0.167	
		少校	0.1122	0.237	
訓練	少校	上校	-0.2471	0.012**	
		中校	-0.1122	0.237	
	上校	中校	0.0145	0.881	
		少校	0.2891	0.003***	
任用	中校	上校	-0.0145	0.881	
	少校	上校	0.2746	0.004***	
		中校	-0.2891	0.003***	
	上校	中校	-0.2746	0.004***	
任用	上校	中校	0.2275	0.030**	
		少校	0.3716	0.000***	
	中校	上校	-0.2275	0.030**	
		少校	0.1440	0.157	
	少校	上校	-0.3716	0.000***	
		中校	-0.1440	0.157	
上校	平均數	中校	平均數	少校	平均數
選任	3.2645	招生	3.1296	招生	3.0174
訓練	3.2070	進修	3.1925	進修	2.9179
任用	2.9247	晉升	2.6972	晉升	2.5531

\*\*\*表 P<0.01 \*\*表 P<0.05

多重比較分析結果中顯示不同階級軍官對於選任、訓練及任用之觀點看法皆有所異同，且階級越低者對現行選任、訓練及任用等策略則越顯得不滿意。此結果反映出高階軍官對於現行之選任、訓練及任用等策略較不重視，而位階較低者由於攸關其後續之發展。因此，如何有效消弭不同階級軍官對國防人力資源開發策略間認知之差異，並積極改善強化現行選任、訓練及任用策略，將是政策單位

未來施政之重點所在。

綜合上述之研究結果，人力資源之晉升、考核與退輔等政策可視為國軍未來改善之重點方向。國防人力資源之規劃與開發，除需考量國軍整體建軍發展及國防兵力之整建計畫，並顧及國家整體發展之需求外，亦須對人力資源之晉升、考核與退輔等政策作最具效益之考量及運用。同時由研究結果顯示選任、訓練、任用、考核與退輔中任一策略之良窳皆攸關其他策略之未來發展，因此，未來國防部對國防人力資源開發之規劃，除了快速因應環境變遷與產業人力資源需求變化外，更應持續改善軍中之工作環境、維持國軍之合理待遇及提高軍人之社會地位，同時亦應深入探討選任、訓練、任用、考核與退輔等策略之完善配套措施。此外，由於不同階級之國軍軍官間對於現行之選任、訓練及任用等策略具有顯著之不同觀點，因此，國防部與相關政策單位似應積極修正及調適現行做法，消弭不同階級軍官間之歧見，形成共識，積極開拓國軍人力資源等方策，係未來國防人力資源開發之重要關鍵。

## 陸、結論與建議

本研究就國軍推動精進案之同時，針對目前國軍軍官之選任、訓練、任用、考核與退輔等政策規劃作為理論基礎，透過問卷調查方式，施以統計方法進行一系列之實證分析研究，彙整出國軍精進案推動後，國防人力資源開發規劃策略之研究成果，並對國防人力資源開發之研究作一結論，供國防部與政策單位做為未來施政之參考。

### 一、研究結論

- (一) 本研究經過單一樣本 t 檢定分析探討國防人力資源開發策略之現況，結果發現選任及訓練策略呈現具有顯著之水準，表示校級軍官對於現行國防人力資源開發之選任及訓練策略皆抱持滿意態度。反之，對任用、考核及退輔等策略之 T 檢定分析結果，則呈現不具顯著水準之結果，因此，本結果反映出國軍於推動精進案之同時，已明顯壓縮校級軍官發展空間，政策單位可將現行人力資源之晉升、考核與退輔等政策視為研究改善之重點方向。
- (二) 從國防人力資源開發各策略間（選任、訓練、任用、考核與退撫）之相關分析結果中顯示，各策略觀點間皆呈現顯著正相關。此結果反映出任一策略之良窳皆攸關其他策略之發展。因此，國防部及相關政策

單位可針對現有人力資源之晉升、考核與退輔等策略做為改善之重點，方能有效提升國軍人力之素質與優質之兵力結構。

- (三) 本研究經過變異數及多重比較分析結果發現，不同階級之校級軍官對於國防人力資源開發之選任、訓練及任用等策略之觀點具有顯著之差異，亦由多重比較分析結果印證出國軍軍官之階級較高者，較為滿意現行之選任、訓練及任用等政策；而階級較低者，則較不滿意現行政策。從變異數分析結果顯示出，不同階級之校級軍官對於考核及退輔等策略觀點則較為雷同，反映不同階級之校級軍官對於考核及退輔等政策，較不滿意。因此，政策單位似應積極修正及調適現行做法。

## 二、研究建議

- (一) 本研究對象設定於國軍之校級軍官，建議後續研究者可將國軍尉官及將官納入研究對象，探討不同階層之國軍人才，其人力資源規劃之價值觀點對國防人力資源開發策略看法之差異性。
- (二) 本研究受限於時間及空間上的限制，採樣對象係以三軍總部及中央單位校級軍官為主，建議後續研究者可擴大於三軍各部隊層級之校級軍官，將更加提高本研究之周延性。

## 參考文獻

1. 王國興 (1996)，「高績效人力資源管理」，卓越雜誌，6月。
2. 江鴻麟 (1999)，「從 BCG 模式探討企業人力資源政策」，絲織園地，29。
3. 吳秉恩 (1995)，「企業國際化歷程與人力資源管理策略關係之研究」，行政院國科會科資中心，台北。
4. 李漢雄 (2000)，「人力資源策略管理」，揚智書局。
5. 周怡君 (1997)，「企業改造與人力資源規劃策略探討」，成功大學企業管理研究所碩士論文，台南。
6. 孫本初 (1997)，「組織員額精簡之策略 (上)」，人事月刊，第 23 卷，第 5 期。
7. 國防部 (2003)，「國防部令頒國軍精進案人員調任管制及疏處作業規定」，國防部。
8. 國防部 (2003)，「陸海空軍軍官士官退伍除役及退除給與與發放作業規定」，國防部人事參謀次長室函修訂。

- 9.國防部(2004),「國軍中、上校軍官退前職訓作業實施規定」,國防部,台北。
- 10.國防部(2004),「建軍構想－人力判斷」,未發表。
- 11.國防部(2003),「民國九十二年國防報告書」,國防部,台北。
- 12.國防部(1991),「軍制學」,國防部,台北。
- 13.國防部(2004),「對我國兵役制度之前瞻研究」,國防部,未發表。
- 14.國防部(2000)「國軍軍語辭典」,國防部,台北。
- 15.張緯良(1996)「國軍整體人力資源規劃架構之研究」,國防部,台北。
- 16.張火燦(1997),「策略性人力資源管理」,人力資源發展月刊,第34期。
- 17.張紹勳,研究方法,滄海書局(2001)。
- 18.張紹勳、林秀娟,spss for windows 統計分析上冊,松崗電腦圖書(1995)。
- 19.張紹勳、林秀娟,spss for windows 統計分析下冊,松崗電腦圖書(1995)。
- 20.陳景堂,統計分析 spss for windows 入門與應用,儒林圖書公司(2000)。
- 21.賀力行、林淑萍、蔡明春,統計學觀念、理論與方法,前程圖書(2002)。
- 22.黃同圳(1998),「人力資源策略化程度與組織績效關係探討」,輔仁管理評論,第5期。
- 23.彭火樹、廖國鋒、丁昌文(2001),「以資源基礎觀點探討國防人力資源策略性資產」,人力資源管理學報,第1卷,第2期,第95~111頁。
- 24.諸承明、楊錦洲、張光正(1992),「我國企業實施人力資源規劃之現況分析」,人力資源學報,第2卷。
- 25.Anthony, W. P., Perrewe, P. L. and Kacmar, K. M. (1996), Strategic human resource management, Dryden.
- 26.Armstrong, J. S.(1991), "Strategic planning improves manufacturing performance, Long Range Planning," Vol. 24.
- 27.Armstrong, M. (1992), Strategies for human resource management : a total business approach approach, Kogan Page.
- 28.Bailey, J.E. and Pearson, S.W. (1983), "Development of a Tool for Measuring and Analyzing Computer User Satisfaction", Management Science," Vol. 29, No. 5.
- 29.Band, D. C. and Tustin, C. M. (1995), "Strategic downsizing, Management Decision," Vol. 33, No. 8.
- 30.Barney, J. B. (1998), "On becoming a strategic partner : the role of human resources in gaining competitive advantage," Human Resource Management, Vol. 37, No. 1.
- 31.Cameron, K. S., Freeman, S. J., and Mishra, A. K. (1991), "Best Practices in White-Collar Downsizing : Managing Contrad," The Academy of Management

- Executive, Aug., Vol. 5, No. 3.
32. Chen, P. , Mehrotra, V., Sivakumar, R. and Yu, Wayne W. ( 2001 ) , “Layoffs, shareholders’ wealth, and corporate performance,” *Journal of empirical finance*, Vol. 8.
  33. Christensen, R. ( 1997 ) , ” Where is HR?, *Human resource management*,” Vol. 36.
  34. Dessler Gary ( 2000 ) , ”*Human Resources Management*,” Appendix C: Quantitative Job Evaluation Methods.
  35. Dyer, L. and Reeves, T. ( 1995 ) , “HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 30.
  36. Freeman, S. J. ( 1994 ) , ” Organizational downsizing as convergence or reorientation : implications for human resource management,” *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2.
  37. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Carrdy, R. L. ( 1995 ) , “*Managing Human Resources*,” New York : Prentice-Hall.
  38. Hall, D. and Goodale, J. ( 1986 ) “*Human Resources Management*,” New York : Prentice-Hall.
  39. Huselid, M. A. ( 1994 ) , “Documenting HR's effect on company Performance,” *Human Resource Magazine*, Vol. 39.
  40. Gutteridge, T.G.. ( 1986 ) “Organizational Career Development System,”.
  41. Kamoche, K. ( 1996 ) , “Strategic human resource management within a resource–capability view of the firm,” *Journal of Management Studies*.
  42. Nkomo, S.M. ( 1988 ) , ”*Strategic Planning for Human Resources-Let’s get started*,” New York : Prentice-Hall.
  43. Nunnally, J. ( 1978 ) , “*Psychometric Theory*,” New York: McGraw-Hill.
  44. Pinsonnealt, A. and Kraemer, K.L. ( 1993 ) , “Survey research methodology in management information system: An assessment”, *Journal of Management Information System*, Vol. 2.
  45. Tichy, N. M. and Barnett, C. K. ( 1985 ) , “Profiles in change: revitalizing the automotive industry, *Human Resource Management*,” Vol. 24, No. 4.

## 附 錄

您好：

這是一份學術問卷，目的在瞭解軍官對進、訓、用、考、退的意見，您的寶貴意見將使本研究更有價值。本問卷採不記名方式，所有資料僅供學術上研究，請您放心作答，謝謝您的熱心協助。並祝您

事事順心

國防部人力司莊旭英上校  
中華大學教授 蔣德煊博士 敬上

第一部份：軍官學校招生現況。請依照您的滿意程度，在適當的打V

- |                           | 非常<br>不<br>滿<br>意        | 不<br>滿<br>意              | 普<br>通                   | 滿<br>意                   | 非<br>常<br>滿<br>意         |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.未來規劃軍官大學統一招生，歸併現有軍事院校。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.未來軍官大學招生，僅招收正期生。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.指職軍官、ROTC招生，可彌補正期生招生不足。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.軍事院校目前招生現況，可招收高素質人力。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.目前國防部人才招募政策與作法。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第二部份：軍官進修教育況。

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.目前軍官國內外進修管道。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.目前軍官本職學能，尚能符合職務上要求。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.軍官軍事教育進修員額限制軍官進修管道。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.目前軍事教育進修班次師資與國內民校水準相較。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.終身學習政策有助於軍官進修。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.目前軍官進修教育政策與作法。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第三部份：軍官晉升現況

- |                            |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.目前軍官停年屆滿晉升狀況。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.目前軍官以區分官科作為晉升管道限制。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.目前軍官晉升以學、經歷限制條件作為主要條件之一。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.目前軍官候晉績分評選狀況。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.軍官晉升仍有長官特別關照少數部屬狀況。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.目前國軍軍官晉升政策與作法。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第四部份：軍官考核現況。請依照您的滿意程度，在適當的打V

- |                       |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.目前軍官考核作法，可達留優汰劣目標。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.目前軍官獎懲作法相當明確。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.現行軍官考績評定公平性。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.軍官違紀犯法懲處，長官可影響懲處結果。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.目前軍官守法程相當高。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.目前國軍軍官考核政策與作法。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第五部份：軍官退輔現況

- |                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.目前軍官退撫制度相當完善。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.目前軍官退伍職業轉介作法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.現目前軍官退後輔導機制。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.目前軍官退伍相關作業。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.目前服役年限現制條件。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.目前官退輔政策與作法。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第六部份：個人基本資料

國防人力資源開發之探討－從校級軍官觀點分析

- 1.目軍種：陸軍海軍空軍聯勤後備憲兵中央單位
- 2.目性別：男女
- 3.現畢業學校：陸官校海官校空官校政戰學校國管院  
中正理工國醫院
- 4.役別：正期班專科班指職軍官ROTC轉服預官義務役預官
- 5.階級：上校中校少校
- 6.學歷：專科大學碩士博士

問卷到此結束，謝謝您的合作

(投稿日期：93年3月17日；採用日期：93年8月11日)