

# 代表著作(技術報告) 摘要

## 壹、動機與目的

軍事戰力為常備戰力、後備戰力與統合戰力的加總。揆諸國內外相觀文獻顯示，國軍人才培育與運用策略、人員數量與編裝，以及武器系統數量與編裝是影響軍事戰力強弱的關鍵因子(如圖 1.1)。尤其在募兵制的推動、國內少子女化趨勢，以及現代高科技化與高資訊化的作戰型態等環境因素影響下，國軍人才培育與運用策略，對我國軍隊戰力強弱更是具有關鍵性的影響。我國國防部近年來極力推動各項軍事人力精進政策，例如募兵制、終身學習、在職進修、網路學習與教師到營授課等政策，而迄今也有相當耀眼的成效。此外，據本專案小組所知，國防部亦委託許多學術單位從事有關人才培育與運用策略相關議題之研究；然而，國軍人才培育與運用策略之研究範疇廣泛，故仍然存在一些問題值得進一步探索與研究。

一般而言，國軍人才培育與運用策略，可進一步區分為初官招募、智能教育、職能訓練與人才運用之四構念。其中，本研究將「智能教育策略」定義為非針對軍隊某特定職務屬性(例如，陸軍指揮職或行政幕僚職)所規劃的教育課程、體制與組織結構。智能教育的目的在使國軍人力具有廣泛性的專業與一般性知識，以及優異的新知學習與邏輯分析能力。反之，「職能訓練策略」係指針對軍隊某特定職務屬性所規劃的核心職能、訓練體制與組織結構。職能訓練的目的在於使國軍人力具備擔任特定職務的基本條件。因為國軍人力在特定職務要有優異的績效發揮，除養賴良好的職能訓練外，更需有良好的智能教育，以補足一些隱性知識需求。因此，智能教育與職能教育在國軍人才培育議題上，都是極為重要的。基於上述四項構念，本研究參考相關研究文獻與徵詢本專案小組所遴聘之顧問的意見，將初官招募策略區分招募體制與組織結構，以及魅力工作條件策略兩面向；智能教育區分成基礎教育體制與組織結構、進修教育體制與組織結構，以及中高階核心職能策略之三面向；職能訓練區分成初階職能訓練體制與組織結構、中高

階職能訓練體制與組織結構，以及中高階軍官核心職能策略之三面向。最後，將人力運用區分成職務人才任用策略，以及女性軍事人力培育與任用策略之兩面向(詳如圖 1.2)。基於研究時程限制與國防部人培處擁有之資訊兩因素之考量，本研究團隊最後僅聚焦在「軍事優秀人力招募策略」、「中高階軍事人才核心職能」與「國軍女性人力培育與任用策略」之三項議題研究。此三議題研究方法與目標，詳述如下：

## 一、軍事優秀人力招募策略研究

國防部已規劃到民國 103 年底達到全面募兵的目標。雖然現行國軍薪資與福利制度都具有相當的吸引力，然而由於少子化問題日趨嚴重與軍人社會地位下滑等因素，可能會遭遇招募不如預期或者無法招募到優秀的人才至國軍服務之瓶頸。因此，本研究將應用部隊焦點群體座談決定魅力工作條件評估量表並對潛在從軍者進行問卷，進而利 KANO 二維品質模式與判別分析方法，探索潛在從軍者的從軍動機與國軍人力招募的關鍵誘因(或魅力工作條件)，進而具體提出一些招募策略建議，供國防部相關決策單位參考。

## 二、中、高階軍事人才核心職能研究

就人力培育核心課程設計而言，不同的軍種、兵科或官科皆有其必需具備的專業技能，而無論是士兵、士官與軍官，各軍種與兵科(或官科)對軍事專業人力培育專業技能的課程設計，都有相當完善的架構。然而，就共通性核心職能而言，就有進一步探索的必要性。尤其中高階軍官(少校以上)是國軍作戰能力驅動的中樞系統，除了指揮能力外，也必需具備從事計畫性與策略性之決策能力。因此，本研究將引用德爾菲專家法與層級評分等方法，分析中高階軍官之核心職能，以提供國防大學指參學院、國防管理班、戰爭學院與兵研所等培育中高階軍官之機構，精進共通性核心職能課程設計之參考。

### 三、國軍女性人力培育與任用策略研究

近十年來，由於允許較多女性人力注入國軍服務行列中，使得國軍在許多有關績效的面向，皆有顯著的提升。例如，改善了國軍一些不好的語言粗鄙文化與增加部隊士氣/活力等。此外，在當今少子化的時代，女性人力未來在國軍所佔比例，預期也會逐年升高至一定水準，其在國軍戰力中的角色也愈顯重要。因此，如何有效應用女性人力，以期對國軍整體組織效能或戰力的提升，最具貢獻，是國軍人才培育策略中不可或缺的一環。據此，本研究將應用部隊焦點群體座談與文獻探討，設計績效評估量表並進行部隊問卷，進而運用包絡分析法研析女性人力在國軍不同單位屬性與職務類別組合下之相對應用效率指標；最後以上述效率指標，提出一些合理培育與任用女性人力的具體建議。

### 貳、主要研究貢獻

本研究雖是實務導向研究，然而其學理基礎與技巧應用亦力求周嚴，研究成果亦已獲國防部高層肯定。國防部人力司並函請全軍各司令部參酌應用（請參閱國防部人力司至本校函）。以下即分項陳述本研究結果對國防實務的主要貢獻：

#### 一、軍事優秀人力招募策略研究

現存文獻中對初官招募相關研究雖然不少，尤其是潛在志願從軍者的動機與現職志願役的從軍決策因素研究文獻，然而卻無任何研究能區辨出那些因子才是關鍵中的關鍵，亦即何者是魅力條件？此外，不同的需求動機者其魅力條件認知亦會有所不同，故在現今少子化的時代，國防部必需針對不同潛在志願從軍者族群，採取客製化的宣傳與招募策略，才能招募理想的優秀人力，以建立一支量少質精的部隊，有效確保台海穩定。本研究將 KANO 二維品質模式與判別分析方法結合應用，不但具有學理上的創新，研究結果更具高度國防實務應用價值。詳言之，本研究不但將影響潛在志願從軍者的決策因素，歸納為魅力條件群、一元化條件群、當然條件群與無差異條件群，更歸納這些條件對那些需求動機者的

影響最大。例如，生理需求動機或安全動機較強的族群，受到本研究建議的魅力條件因子之影響最大。而生理需求與社會需求動機較強的族群，雖沒有明顯的魅力條件因子，但確有明顯的當然條件知覺。換言之，若沒有本研究建議的當然條件存在，則很容易引發其不滿而產生沒有從役的意願。綜言之，依據本研究結果，國防部可依據不同需求動機族群研訂一些更適當招募策略，以吸引優秀人力投入我國軍行列。

## 二、中、高階軍事人才核心職能研究

誠如前述，「職能訓練策略」係指針對軍隊某特定職務屬性所規劃的核心職能、訓練體制與組織結構。職能訓練的目的在於使國軍人力具備擔任特定職務的基本條件。基此，區辨軍事人才核心職能是首要課題，尤其少校以上之中、高階軍官是國軍作戰能力驅動的中樞系統，必需能有效區辨其核心職能，才能在有限資源下設計妥適之教育體制。因為國軍之特性明顯不同於其它公、私立營利/非營利組織，故有關個人職能的現存文獻，其研究結果並不能有效被應用於此議題。基此，本研究首先參考美軍文獻（FM 準則），並依據本團隊成員之經驗與顧問陳勁甫教授之意見，初步彙整出中、高階軍官核心職能之項目。本研究最後決定以策略分析技能、人際關係技能、領導統御技能、行政管理技能、一般知識技能等五大構面為中、高階軍官核心職能之分析基礎，建置初始之核心職能層級架構，進而聘請對國防實務有長期關注與研究之專家與學者，運用德爾菲法修正初始之核心職能之層級架構。此外，本研究亦應用層級評分法評估各層級核心職能項目之正規化權重，增強其實務應用價值。因為中、高階軍官之核心職能教育主要集中於國防大學，因此，本研究之結果可提供國防大學改善師資/提升師資品質，以及全面檢討核心課程設計之參考。最後，必需強調此研究成果以已國防大學年度國防實務研究成果研討會發表，而與會之國防大學長官與中、高階軍官學員也對此研究成果表達高度肯定。

### 三、國軍女性人力培育與任用策略研究

對於此議題，本研究依據國防實務經驗，建立下列兩項合理模式假設 (Assumption)，進而利用 DEA 方法評估女性人力較適任之單位類別與職務屬性。

**A1：**在國軍各單位擔任不同職務的女性人力/男性人力，她們/他們的基本知識與專業知識水平是均等分佈的。

**A2：**由於任職單位類別與職務屬性兩因子的互雜交互影響，使得在某些特定單位類別之職務上，以女性人力取代部份男性人力，較能顯著的提升該單位類別之整體工作/生產效率。

應用DEA方法，研究女性人力在國軍各單位與職務的適任性，其重點在於投入項與產出項選擇的妥適性。本研究採取次級資料蒐集與焦點群體訪談兩方法，決定投入項與產出項。首先，本研究參考國軍考績作業規定、本團隊成員及遴聘顧問陳勁甫教授的意見，初步研訂投入項與產出項。再者，在至陸、海、空三軍之部隊進行焦點群體訪談中，亦徵詢參與訪談的軍官與士官之看法，最後決定出四項投入構面與四項產出構面。此外，每一構面皆再區分成數項子構面，以利設計評估量表。再者，本研究將國軍單位區分成機關、部隊、學校、廠庫四個單位類別，而職務屬性則區分為「作戰指揮與管理」、「戰鬥支援指揮與管理」、「後勤支援指揮與管理」、「一般行政作業幕僚」、「政戰」、「主財」、「軍醫」、「軍法」及「採購」九大類。基此，本研究共產生36個DMU。

為強化問卷量表設計之效度，本研究團隊並於量表中針對陸、海、空軍個別舉例說明九大職務屬性之意義，並要求受訪者(填答者)者必須是在近五年內曾經擔任過女性軍官或士官或士兵的主官(管)。依據上述研究設計，女性人力較適任單位類別A之B職務屬性，並不是指單位類別A之B職務屬性之女性人力績效，比單位類別A之其它職務屬性之女性人力卓越。當然，亦不是論述單位類別A之B職務屬性男性人力績效，比其它職務屬性之男性人力遜色。其真實的意義為：欲提升國軍單位類別A之整體工作/生產效率，而以女性人力取代部份男性人力時，

相對於A單位之其它職務屬性， B職務可配置較多的女性人力。

就吾人所知，國防部目前對女性人力的分配方法是採取由下而上方法(Down-top)，由各基層單位填報需求，往上彙整。然而此方法無任何學理基礎，可說明能顯著的提升國軍各單位類別之整體工作/生產效率。而依據本研究之結果，國防部可採取由上而下方法(Top-down)，在政策總人數限制下，採用質化或量化(例如:整數規劃)方法並應用本研究所得之相對效率值，決定各單位類別與職務屬性之配置人數。

最後，本人必須強調本研究從建案到結案的過程都是經國防部嚴謹的招標、期中審查與期末審查程序。換言之，本研究成果除獲國防部相關權責長官肯定外，亦受國防部遴聘之學界專家肯定。

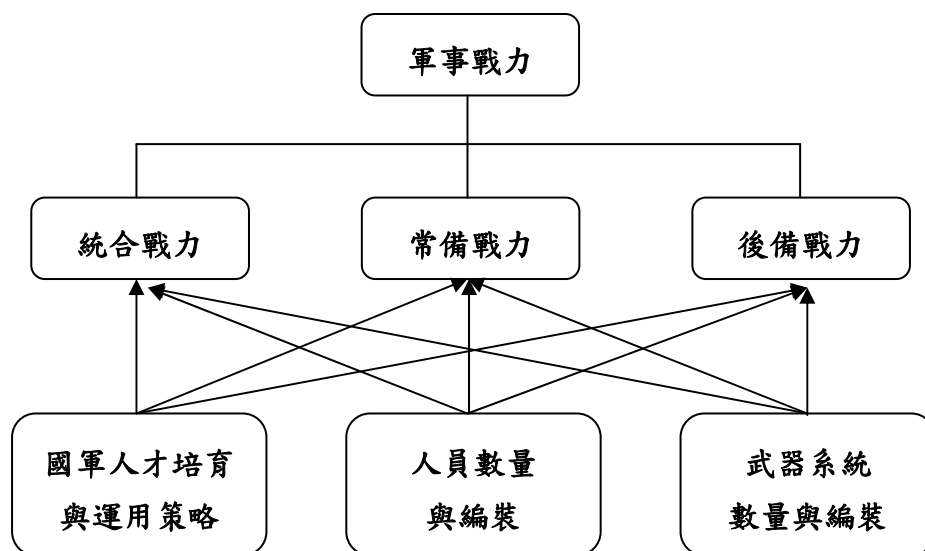


圖 1.1

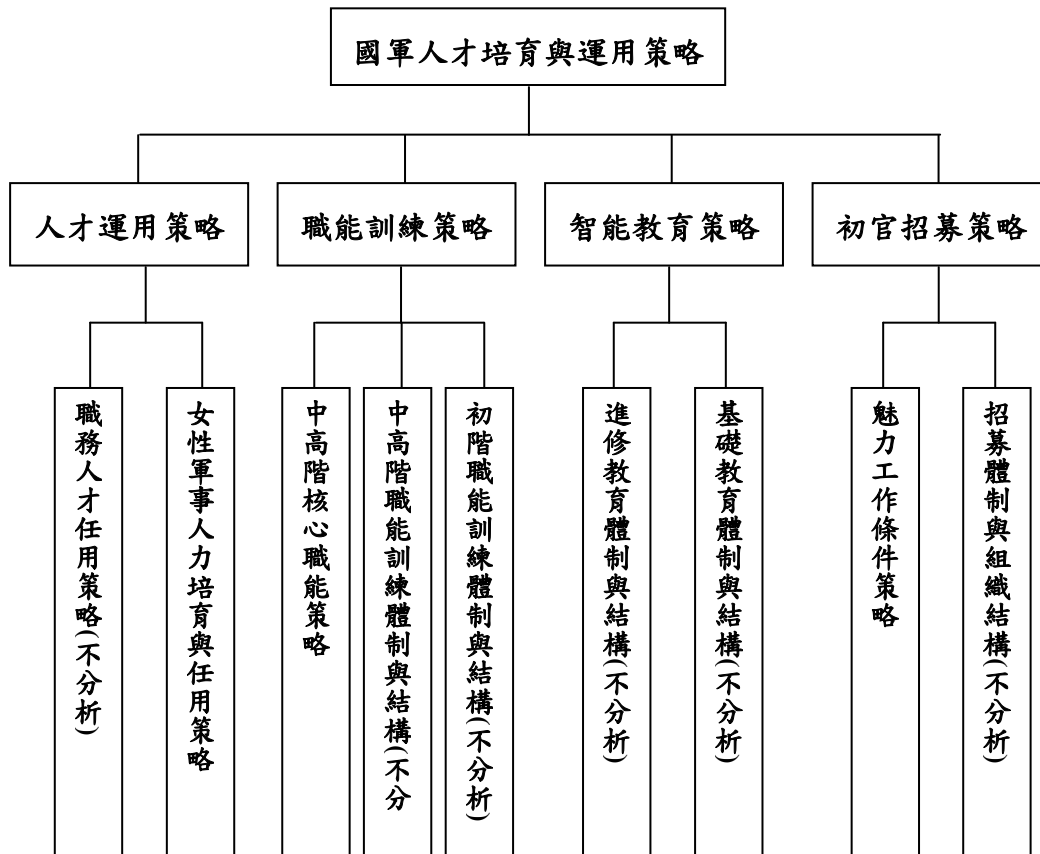


圖 1.2