

新公共管理對國軍災害防救的啟示初探



撰稿人：劉慶祥

摘要

國軍組織再造是「政府組織再造」工程的一部分，前導民團103年已降至21萬5,000人，若要發揮目前國軍27萬5,000人的救災效率與效能之目標，基於「創新、成本較低方式」的概念，就國軍災害防救工作而言，「流程再造」、「標準學習」、「民營化」等政府再造作為，尤其行政及後勤人力委外，「新公共管理」應可提供一定程度的啟發。

國防部運用各種創新管理方式，在「人力」、「財力」、「物力」方面，有效善用資源，達成各項國防施政的目標。現今全球快速競爭激烈變化的環境下，組織不斷進行調整更顯重要，為了提升組織的競爭力，組織再造已成為各種組織不得不選擇的路。

檢視我國災害防救業務主管機關遂行政務實況，具體表現在「行政法人協力災害防救」、「透過民力協力災害防救」等二個面向上。依中央行政機關組織基準法第三十七條規定，為執行特定公共事務，於國家及地方自治團體之外，得設具公法性質之行政法人，爰擬具《國家災害防救科技中心設置條例草案》。該草案行政院業於民國101年2月16日函送立法院審議，截至目前待立法院三讀。此外，近些年，「中華民團紅十字會」、「慈濟功德會」人員，常出現在各場救災場景當中，在協助勸告（強制）撤離民衆有一定程度的貢獻。

創造國軍災害防救資源整合有利配置，具體表現為「以標準學習精神向政府及民間部門取經」、「以民營化精神將國軍救災部分勞務委外」等二個面向。為精進救災人員教育訓練、提升救援能力，自民國99年起，配合內政部消防署「國軍支援大型災害搶救種子教官訓練班」，及「紅十字總會專業救難班隊」施訓。將安置鄉民之營區「天然災害收容所」之國防事務委外，平時不但可以契約結合民間能量維持救災事務運作，戰時則依法將平時能量轉換為戰時所用，以利作戰能力的提升。

關鍵詞：新公共管理、災害防救、組織再造、流程再造、標準學習、民營化、行政法人



本期主題

壹、前言

行政院組織改造自民國76年以來乃朝野的共識，99年立法院三讀通過中央行政機關組織基準法、行政院組織法、行政院功能業務與組織調整暫行條例及中央政府機關總員額法等組織改造四法，行政院新組織架構自101年元月1日開始施行。中央行政機關組織基準法施行後，賦予行政機關得以創設多元組織型態以遂行政務需求，包括「機關」、「獨立機關」、「機構」、「行政法人」、「公設財團法人」等組織。根據「中央政府機關總員額法」，行政院及所屬各級機關總員額總數最高限定為17萬3,000人（不含軍職人員及公立學校教職員）。¹

國軍組織再造是「政府組織再造」工程的一部分，國軍兵力規模，於民國82年7月推動「國軍10年兵力目標規劃」時，尚有49萬8,000餘人，至86年實施精實案之前，部隊總員額精簡為45萬2,000人，其後「精實案」與「精進案」等相繼推動，90年更降為40萬人、93年降至38萬5,000人、95年降為2萬6,000人，精簡至97年只剩27萬5,000人。經「精實案」、「精進案」兵力結構調整，國軍已初步建立新一代兵力：在有限的國防資源下，發揮最大的作戰效能，國防部乃進一步規劃「精粹案」兵力結構調整，於103年達成國軍21萬5,000人的目標。整體而言，國軍在82年更有近50萬總兵力，歷經「精實案」、「精進案」、「精粹案」等相繼推動，將於103年更降至21萬5,000人，20年內總計精簡約30萬

人，精簡幅度不可謂不大。²

民國98年8月7日莫拉克颱風侵襲全臺，釀成近年來最為慘重災情。總統馬英九先生在98年8月18日舉行中外記者會的時候指出，今後國軍要把災害防救作為中心任務，且要做到這一點，未來的國軍在戰略、戰術、兵力結構、經費預算及機具裝備等方面都應該納入防災救災的考量。³同年8月24日，總統在舉行國安會議的時候，特別指示國軍未來應將防災、救災納入中心任務，平常就應該做好準備，隨時捍衛國人的生命財產安全。⁴因而國防部乃進行各項法規的修改，行政院則調整「災害防救法」，把國軍的任務作了更明確、更有效的規定。《災害防救法》於99年8月4日修正公布；《國軍協助災害防救辦法》則於99年10月15日發布施行。⁵

檢視我國中央氣象局，於民國98年8月7日莫拉克颱風襲臺之後，同年10月3日的莎琳颱風襲臺時，國軍救災待命兵力8萬6,714人；99年9月13日茉莉貝颱風襲臺時，國軍救災待命兵力4萬0,003人；99年10月21日梅姬颱風襲臺時，國軍救災待命兵力3萬1,610人；100年5月24日桑達颱風襲臺時，國軍救災待命兵力2萬4,293人。⁶此外，國軍於莫拉克颱風來臨前完成兵力整備，合計兵力2萬6,532人，救災全程54天，投入救災兵力56萬3,800人次；莎琳颱風救災全程11天，投入救災兵力3萬5,301人次；茉莉貝颱風救災全程13天，投入救災兵力5萬3,761人次；梅姬颱風救災全程21天，投入救災兵力4萬5,5852人次。再查，97年一般搜救任務總計投入救災兵力1萬8,648人次；98

年一般搜救任務共87天，總計投V救災兵力6,799人次；99年一般搜救任務共167天，總計投V救災兵力2萬2,706人次；100年一般搜救任務共107天，總計投V救災兵力9,352人次。

⁷詳如附表一：國軍救災成效一覽表。

從27萬5,000人的救災能量作為判斷標準，國軍於103年已降至21萬5,000人，若要能圓滿達成各項救災任務，需有精密配對方能允臆。配對思維從總統出席「國防部100年重要幹部研習會」講話中獲得啟發，那就是：我們不可能無限制擴張軍備，因此必須採取「創新、成本較低方式」來發揮最大效果。⁸

基於「防災重於救災，離災優於防災」理念，優先順序是先離災、次為防災、最後才是救災。民國98年10月21日莫拉克風來襲時，開始採取預防性的撤離（離災），南部一下撤了7,800多人，結果沒有任何的災害發生，現在許多地方政府在這方面已做得相當純熟。⁹再檢視國軍救災內容，包括「沙包堆置」、「物資搬運」、「鄉民撤離」、「運送口糧」、「收容中心開設」、「鄉民收容」、「路樹清除」、「垃圾清運」、「消毒防疫」等工作內容。¹⁰

展望未來，國防部將持續推動精粹案，檢討行政、後勤人才委外，並於精粹案完成後，評估未來整體戰力需求，適時啟動下一階段國防組織與兵力結構調整，以建立肆應新時期的精銳新國軍。1980年代「新公共管理」興起，主張「流程再造」、「標準學習」、「民營化」等政府再造作為，強調應追求「小而美」政府。不論是行政機關朝「行政法人」發展，

亦或是國防部行政、後勤人才委外，皆符合「新公共管理」政府再造作為的精神。¹¹

本論文乃基於「創新、成本較低方式」的概念，前瞻民國103年已降至21萬5,000人，仍可發揮目前國軍27萬5,000人的救災效率與效能之目標，就國軍災害防救工作內容性質，循「新公共管理」視角，從宏觀的角度探究「行政法人」，亦或是行政、後勤人才委外相關事項，並分別從「強化國軍災害防救國防資源的新思維」、「災害防救業務主管機關遂行政務實況」、「創造國軍災害防救資源整合有利配對」等三個面向說明本論文。

貳、強化國軍災害防救國防資源的新思維

如前言所述，1980年代「新公共管理」興起，主張民營化等政府再造作為。前瞻民國103年已降至21萬5,000人，若要發揮目前國軍27萬5,000人的救災效率與效能之目標，基於「創新、成本較低方式」的概念，就國軍災害防救工作而言，「流程再造」、「標準學習」、「民營化」等政府再造作為，尤其行政及後勤人才委外，「新公共管理」應可提供一定程度的啟發。並分別就「有效善用資源達成國防施政的目標」、「新公共管理思維下政府再造的作為」等二個面向，闡述強化國軍災害防救國防資源的新思維。

一、有效善用資源達成國防施政的目標

國防部運用各種創新管理方式，在「人才」、「財力」、「物力」方面，有效善用資源，達成各項國防施政的目標。其中，像培育



本期主題

優質人才，塑造具備領導統御、國防管理及建軍備戰的人才；透過編列合理預算，及財力供需規畫，導V成本效益與風險管理功能，合理配置財力資源；健全軍備體系管理機制，落實「獲得策略、科技策略、後勤策略」三大主軸，以結合國家經濟民生建設，達成「全民國防」目標。¹²具體而言，以下概分「培育優質人才」、「合理國防預算」、「健全軍備機制」、「結合經濟民生」等四個面向說明之：

首先，在「培育優質人才」方面：為因應未來高科技作戰型態及國家整體環境變遷挑戰，國防人才培育，以國防革新轉型需要、精進軍司教育體系與培育專業國防立室為政策目標，積極從軍司教育內涵與目標的革新與調整，期培養立武兼備、術德兼修的現代化幹部，以肆應未來平時能救災、戰時能打戰的需求。

其次，在「合理國防預算」方面：國防預算概分為「人員維持」、「作業維持」及「軍司投資」。國防部持續現有各項節約開支措施，降低政府總體財力負擔，並精進財力供需規畫機制，導V成本效益與風險管理功能，期使國防預算發揮最大效用。

第三，在「健全軍備機制」方面：國軍運用軍備體系管理機制，引進先進技術，在軍政部門的政策指導下，結合國軍建軍規畫需要，適時滿足軍令部門作戰以及救災需求。例如，空軍自民國40年起即使用C-119運輸機採臨時任務編組執行空中人道救援任務，負責空中播灑催化劑；80年後，改由C-130運輸機執行作業。國軍承襲舊時立所言之精神，主動執行人道救援作業，期望對疏解旱象稍有幫助。¹³又如，軍

備局生產製造中心相關研製「新型吹風耳」，可於2小時內提供300人次月餐，配備淨水設備、簡易型冷藏櫃，提供食材冷藏保溫及短程運輸時使用。野戰移動式沐浴機除供應官兵演訓及戰時沐浴，亦可作為核生化作戰臨時洗消站使用，滿足部隊作戰演訓及救災等需求。¹⁴

第四，在「結合經濟民生」方面：在「國防日」、「軍品釋降」、「發展軍民通用科技」等政策下，國防建設與經濟建設相輔相成，透過國防工業合作及國防資源釋降等方式，落實武器裝備在國內生產、組裝及維修技術移轉，藉以促進技術升級，增加民間就業機會，提升國內科技及產業能量，發揮互相加乘的效果。在行政院『寓訓練於民生建設』政策指導下，以「不影響國軍戰備，不破壞國軍指揮體系及不超過國軍支援能力」範圍為前提，執行防災復育河川疏濬工程，實具有防止河川水心破壞、避免國家資源浪費及砂石盜採情況等功能，並藉河道為模擬訓練場，提供立室立機具操作實地、實作替練機會，使其屆退後取得一技之長，增加就業機會，達到整體「雙贏」目標。¹⁵

值得一提的是，在「人才」方面：因應國防組織簡併、人才精簡變革所產生的人才資源發展危機，國防人才資源發展趨向「國防事務委外」、「職能模式的人才資源發展運用」及「人才發展與知識管理緊密結合」；進一步而言，為因應趨勢發展，在國防人才資源發展策略方面，有「平時以約養立，戰時依法動員」、「培養核心能力」、「發展組織學習與知識型組織」等方面精進，方能促使國防人才

運用且符合國軍實際所需。¹⁶

進一步特就「國防業務委外」說明如後。政府面對公共需求愈來愈多，相對資源卻愈來愈少趨勢下，各部門为使公務順利運行，逐漸釋放獨占的業務，除民營化、BOT之外，勞務委外也是其中重要的手段之一。然而社會對各部門的印象角色，從來都被認為是扮演市場與靈活的隱看得見的角色，始終扮演提供服務的角色，惟政府業務委外後，各部門所扮演的角色已變為「服務購買者」，如此轉變勢必對於各部門內部人力資源管理產生一定影響，在迫切公共需求的眾多目標要求下，各部門一方面調整自己的角色提供更多服務，同時人力資源管理的轉換過程必然與傳統公共行政有所差異，如何有效人力資源運用與完成人民的付託，亦成為當前重要課題。¹⁷國軍各級為了減緩人員裁減的影響，將各種工作之重要性重新定位，以尋求人力替代方案，將組織非核心人力資源業務外移，以減少人力不足的衝擊，根據國防學智吳美蓮對勞務委外的看法如下：在推行勞務外移政策時，應充分發揮現有人力為原則，若工作量超出現有人力時，應先就組織內尋求橫向支援，在組織內無法負攬的情況下，才考量以「委外」的方式來解決。¹⁸

二、新公共管理思維下政府再造的作為

就美國而言，1990年代，新公共管理概念被高爾副總統納入「國家績效評估」計畫之中，而該計畫成果報告指出，未來美國的目標是尋求一個「能和全國民眾訂定契約的，能確保效能效率及回應能力的全新政府」。新公共管理，認為分權化、縮減層級、精簡組織，是

提升行政績效的方法之一。而新公共管理所引導的政府再造特色就在於，透過管理過程革新促使政府朝向小而美方向發展。並將「全面品質管理」、「標準學習」、「流程再造」、「績效為基礎的組織」、「民營化」等五項重要的政府再造實務作為說明如後：¹⁹

「全面品質管理」是戴明(W. E. Deming)提出的管理技術，著重缺陷率分析及找出降低缺陷率方法。重要觀念包括：1.顧客是品質的最終決定者。2.品質應在生產過程建立，而非下游才加V。3.預防變異性是製造高品質產品的關鍵。4.品質來自在系統內工作所有人的共同努力。5.品質需要靠輸入和過程中持續地改善。6.品質改善需要強大的員工參與。7.品質維繫需要高層的組織承諾。

「標準學習」是「比較」和「借取」成功組織的流程，用以改善自己組織觀念和方法。由檢視特定功能領域得到「最佳實務」所構成，目的在發現組織處理業務的方法。1989年美國奧勒岡州推動「標準計畫(benchmark program)」，針對州內重要業務，設定明確可量化的施政目標，倡導藉由工作方式革新，組織具成果導向運作能力，使州政府執行各業務時均能具有彈性。

「流程再造」與「全面品質管理」相關，是麻省理工學院教授漢默(M. Hammer)發見而成，他認為組織革新焦點應置於積極導正錯誤，不僅要使組織更具效率，且要尋找達成組織目標的新方法，例如：運用資訊科技激發革新潛能。

「績效為基礎的組織」是美國「國家績效



本期主題

評估」所推動結果導向之組織設計觀念，將核心的政府功能置於類似的私部門機構中，強調法規鬆綁，但非全面營利化，而是「行政（公）法人」的運作理念。

「營利化」指將公共服務轉由民間提供，或將公營事業的所有權或經營權，移轉給民間的過程。學者賽瓦斯(Savas)將營利化分成三大類型：1.撤資(divestment)：透過出售、無償轉移及清理結算等途徑為之。2.委託(delegation)：將公共服務或財貨透過一定方式交由民間提供或生產。3.替代(displacement)：(1)功能不足之替代，例如：警力不足，改用保全。(2)遠離之替代，例如：私人銀行取代公營行庫。(3)解除管制之替代，例如：油、電開放民間經營。

杜拉克曾說，任何組織，無論是公營、非營利組織或是政府，當面臨外在局勢的變遷時，都要對其本身結構進行新思考，如果它繼續以舊的方式前進，就會變得無法管理。現今全球快速競爭激烈變化的環境下，組織不斷進行調整更顯重要，為了提升組織的競爭力，組織再造已成為各種組織不得不選擇的路。綜觀企業精神在我國防組織再造的應用上，除了透過權責相副、尊重機制功能、分層負責的組織體制再造，強化國防組織效能，以因應環境變遷的衝激之外，若更能運用核心、後效、顧客、控制、文化等策略，將企業精神理念，貫注於我國防組織中，則不僅可以給予國人耳目一新的改革形象，更能因重視效能、講究效率，而提升整體國防能力。²⁰

參、災害防救業務主管機關遂行政務實況

如前言所述，中央行政機關組織基準法施行後，賦予行政機關得以創設多元組織型態以遂行政務需求，包括「機關」、「獨立機關」、「機構」、「行政法人」、「公設財團法人」等組織。檢視我國災害防救業務主管機關遂行政務實況，可從「行政法人協力災害防救的實況」、「透過民間協力災害防救的實況」等兩個面向加以說明。

一、行政法人協力災害防救的實況

《行政法人法》於民國100年立法院院會三讀通過，同年4月27日以總統華總一義字第10000079421號令制定公布全文42條；並自公布日施行。立法院院會通過附帶決議，要求行政法人法公布施行3年內，改制為行政法人之數量以下超過三個為限，並於行政法人成立三年後評估其績效。當時人事行政局長吳泰陞表示，未來將先推動設置三個行政法人，包括國家中山科學研究院、國家運動訓練中心、國家表演藝術中心、台灣電影文化中心、國家災害防救科技中心。《行政法人法》第2條明定所稱行政法人，指國家及地方自治團體以外，以公共目的之事業主管機關，為執行特定公共事務，依法律設立之公法人。²¹

有關「國家災害防救科技中心成立沿革」，簡述如後。首先，國家災害防救科技中心（以下簡稱災防科技中心）之前身為民國86年11月行政院國家科學委員會成立之「防災國家型科技計畫辦公室」，其目的乃針對第2次

全國科技會議之建議「加強防災科技研發及相關之基礎研究，特別是跨領域任務導向之整合研究，以國家型計畫推動之」提出因應。而具體工作，實經由跨領域、兼具學術與實務之科技研發，並透過與部會之共同合作，來強化我國防災科技之能量。²²

民國88年921地震後，凸顯出防災科技研發對防災、減災工作之重要性。90年元月第六次全國科技會議作成建議「儘速於91年設設災害防救科技中心，其功能包括：防災科技之研發推動與策引、落實應用及技術支援等事項」。90年7月頒布施行災害防救法，其條文第七條中更明定「為提供災害防救工作之相關諮詢，加速災害防救科技研發與落實，強化災害防救政策與措施，行政院災害防救委員會設災害防救專家諮詢委員會，並得設災害防救科技中心」。之後，92年5月行政院頒「國家災害防救科技中心設置要點」，同年7月國科會主委於召開行政院災害防救專家諮詢委員會時，正式宣布成立「國家災害防救科技中心」。²³

因應莫拉克颱風造成台灣重大損失，行政院檢討災害防救體系後，於民國99年8月24日公布《災害防救法》部分修正條文，其中第七條：「行政院災害防救專家諮詢委員會、國家災害防救科技中心提供中央災害防救會報及中央災害防救委員會，有關災害防救工作之相關諮詢，加速災害防救科技研發及落實，強化災害防救政策及措施。」依據防災法部份修定之內容，以及基於政府組織精簡與再造原則，同時考量災防科技中心之科技任務屬性，且專審

會由國科會主委擔任召集人，災防科技中心擔任專審會秘書等理日，經行政院、國科會與相關災害主管機關討論共識後，將於行政院組改後之科技部下成立為行政法人，以順利執行各項任務。²⁴

整體而言，臺灣處於天然與人為災害之高風險地區，災害往往造成民眾生命財產嚴重損失，以災害防救科技協助政府施政作為，減輕災損與災害導致之傷亡，為政府施政優先且重要之課題。為有效提升災害防救科技水準，整合跨領域、跨部門之災害防救科技資源，並將災害防救研發成果落實於災害防救施政，以期預防機先、降低民眾生命及財產損失，設置專責機構負責相關業務之推動，實有其必要。

「科技部」掌理推動國家基礎及應用科技研發長工作，設置行政法人國家災害防救科技中心，以協調、規劃、推動災害防救科技研發相關事宜，並協助、支援防災科技研發及落實應用等工作。為配合政府組織精簡與再造原則，並能有效率、持續地推動、落實災害防救研發及應用，該中心之定位及任務，以朝向負有履行特定公共任務之「行政法人」為最佳之推動策略。依中央行政機關組織基準法第三十七規定，為執行特定公共事務，於國家及地方自治團體之外，得設具公法性質之行政法人，爰擬具《國家災害防救科技中心設置條例草案》。²⁵

《國家災害防救科技中心設置條例草案》行政院業於民國101年2月16日函送立法院審議，截至目前待立法院二讀。依據「國家災害防救科技中心設置條例（草案）」，災防科技中心之業務範圍有「推動及執行災害防救科



本期主題

技之研發、整合事宜」、「推動災害防救科技研發成果之落實及應用」、「運用災害防救相關技術，協助災害防救工作」、「促進災害防救科技之國際合作及交流」、「協助大學院校、研所機構參與災害防救科技之研發發展及其應用」、「其他與災害防救科技相關之業務」。²⁶

二、透過民力協力災害防救的實況

內政部警政單位配合100年中央災害應變中心執行0526桑達颱風、0804梅花颱風、0827年瑪都颱風應變工作，計動員警力3萬4,218人次，有效運用民力4,697人次，協助勸導（強制）撤離民眾1萬1,911人，保障民眾生命安全。近些年，「中華民國民國紅十字會」、「慈濟功德會」人員，常出現在各場救災場景當中；檢索中央災害應變中心網站，該中心相關連結之網站中，即有「中華民國民國紅十字會」、「慈濟全球資訊網」。再檢視民國101年版《中央災害應變中心作業要點》，當「風災」、「震災、海嘯」、「水災」、「土石流災害」等災害程受到達中央災害應變中心一級開設時，「中華民國民國紅十字會總會」派員進駐該中心；此外，根據該要點，該總會進駐應變中心之任務為「協助救濟物資之請受、運送及發放」。²⁷

自民國93年7月起每逢中央災害應變中心開設，中華民國民國紅十字會總會即派員進駐輪值，協助災民收容、賑濟物資請受，各分支會並多已納入地方政府災害應變體系，以人力物力配合執行救災任務。該會亦發揮救災聯防動員功能，以任務編組方式籌畫全國北、中、

南、東4區建立14支救災大隊，前3隊並於96年5月成軍。救災大隊平時進行災難搶救及動員訓練，遇有重大災難事故發生，將請派配合政府及支援分支會進行救災工作。東區第4大隊因人數不足，目前尚未成軍；但該會將繼續努力，訓練當地志工，並在適當時機成軍大隊並投入備災救災整備工作。²⁸

中華民國民國紅十字會總會亦有備災中心之籌設，係基於災害發生時，能及時提供日常生活必需物資及設備救助災民，以發揮紅十字人道救援精神。該會並訂定備災中心管理要點，及提撥每一分支會各新臺幣80萬元救災準備金，針對颱風、地震所造成之災害並訂有小型災害救助要點，提供災民最即時的幫助；目前該會已成為臺灣唯一之備災救援物流網路，並以此為起點，加強與政府及其它非政府組織之溝通、協調與合作。²⁹

當中央氣象局發佈海上颱風警報後，或當無預警之重大災害，慈濟即啟動關懷網絡。慈濟防災協調作業程序1.該會成立總指揮中心2.慈濟各區成立防災協調中心。當慈濟於各區成立防災協調中心，或有「應急金準備」、「物資準備」、「車輛準備」等各項準備工作確認；同時慈濟亦啟動急難救助作業程序，包括「餐飲供應、物資發放」、「經濟補助（應急金）」、「寬慰關懷（含助念）」、「醫療援助、環境清理」、「變遷關懷（收容）」等賑災內容。³⁰

茲以慈濟針對莫拉克風災的八八水患救災行動，救助台東縣為例，自緊急救難開始，到長期復建工程，分為「三大階段、六大目

標」。從緊急、中期、長期，分別推動「安身、安心、安學、安居、安生、山林安養息」。首先為「安身」，災難發生後，慈濟志工緊急投入災區，提供熱食、發放生活物資、慰問金，隨即掃街、清理家園等工作；為避免傳染病疫情的發生，慈濟人還會搬運志工亦於各地舉辦義診。其次為「安心」慈濟志工訪視慰災戶，關懷受災民眾，協助災民療療憂創心靈，重建生命信心。展現大愛精神，體認人皆我悲的情懷。第三為「安學」，補助災學子助學金與生活補助，讓孩子有一個安全的就學環境為部落和社會培養優秀人才。第四為「安居」，重視族群聚落，提供災戶安全舒適，安身立命的住所。尊重族群文化，依不同族群文化興建宿舍。鋼構建築的雙併住宅，可耐17級風、7級地震。社區規劃部落公共空間、信仰中心，以及維護傳統優良文化，成為永續的家園。第五為「安生」，輔導災民生計，安定生活。擬協助與政府降議，讓災民租用或取得耕地，以恢復經濟活力。第六為「山林安養息」，山林仍為居住民靈魂之繫，當居住民的傳統領域受到天災及人為之破壞之後，如何復育山林，保護美麗的山河與祖靈賜予的土地。長期國土復育政策，應結合居住民的力量與智慧，讓祖靈的土地安養息，恢復生機。³¹

肆、創造國軍災害防救資源整合有利配套

如前所述，1980年代「新公共管理」興起，主張「流程再造」、「標竿學習」、「民

營化」等政府再造作為。《行政法人法》於民國100年4月27日公布施行；立法院院會附帶決議，要求行政法人法公布施行3年內，改制為行政法人之數量不得超過2個為限，並於行政法人成立3年後評估其績效。因此，創造國軍災害防救資源整合有利配套，吾人將從「以標竿學習精神向政府及民間部門取經」、「以民營化精神將國軍救災部分勞務委外」等面向加以探討。

一、以標竿學習精神向政府及民間部門取經

為落實災害防救及戰訓任務工作，國軍依政策指導責權配合主管機關研修相關法規，並結合災防需求預置人員、裝備，研改災害防救資源系統建置，整合救災資源。另藉棋棋推演、專業救災教育訓練，檢討現有營區、醫療資源援助鄉民，運用後備動員支援救災，持續管制實施災害防救整備，以有效強化災害防救及防衛戰力。整備現況包括「完備法源基礎，嚴密行動準據」、「結合災防需求，預置人員、裝備」、「救災資源系統建置」、「辦理災害防救棋棋推演及實兵演練」、「強化災害防救專業職能訓練」、「核子安全防護整備」、「營區安置鄉民規劃與整備」、「災害醫療援助」、「運用後備動員支援救災」、「國際人道救援整備」等十項。迄今，均能圓滿達成「中央災害應變中心」所交付之任務。自民國99年1月1日至100年5月止，計執行：中仙地震災損、國道三號邊坡崩塌、颱風災損（南修、梨雞孔、莫蘭蒂、納比及梅姬）、阿里山小火車翻覆及大陸籍浙浦機146號貨輪失事等重大災害救援17次及海洋拉拉號等-



本期主題

般急難救援133次。累計派遣兵力14萬9千餘人次、各式車輛5,500餘車次、飛機650餘架次、船艦460餘艘次。未來仍將秉持政府政策指導整合規劃，除持續強化戰訓本務外，並增加「複合式災害」處置與救援演練，藉棋枰推演、救災專業教育訓練、發展災防準則教令、建立後備災害防救能量及籌購救災裝備等工作，持續國軍整體救災能量，以肆應未來可能發生之重大災害，維護國人生命、財產安全。³²

除了國軍的救援力量，在救災的現場，國人還可以經常看見消防、警政、中央各行政部門、地方政府、鄉鎮公所人員各司其職，全力動員救災；另外，民間團體的救援力量在災難時也發揮了很大的功能，如中華紅十字總會、慈濟功德會、中華救災總隊、臺北市國際搜救隊、各縣市急難救援協會，以及各警察體系、野戰醫院等，也都會即刻動員進行災害現場搶救。³³《國軍協助災害防救辦法》第10條指出：「國軍各類型部隊應依災害防救任務與各階段軍事教育及部隊訓練之災害防救課程，結合戰備任務、各項棋枰推演及實戰演練，執行實作訓練。內政部災害防救署應提供國軍災害防救師資培訓及訓練場地，協助培育國軍種子教室及專業部隊訓練」。³⁴此外，如前所述，「標竿學習」是「比較」和「借取」成功組織的流程，用以改善自己組織觀念和方法。從宏觀的角度思維，國軍應可向其救災的單位或團體取經，俾提升救災能量，圓滿達成救災任務。

進一步而言，自民國99年起，將災害防救課程納入軍院校基礎、進修及深造教育中，

以強化部隊災害防救訓練與團隊觀念，並配合內政部消防署投竹山訓練中心現行能量，於99年2月起，每月遴選志願役軍、士官參訓「大型災難國軍種子綜合訓練班」，並選派中、上校階軍官參加「災害防救管理講習班」及參與行政院原子能委員會（以下簡稱原能會）之安辦核子事故決策階層講習；另結合紅十字總會專業救難班隊派員送訓，期能藉由多方參與政府及民間災防講習訓練，將各類型災害、核子事故應變作為，納入專業部隊學校教育及部隊訓練、測引等，以增進各級幹部專業知識及專精部隊之救災技能。³⁵

值得一提的就是，為精進救災人員教育訓練、提升救援能力，自民國99年起，配合內政部消防署「國軍支援大型災害搶救種子教室訓練班」，及「紅十字總會專業救難班隊」施訓，依據統計，截至100年底止，共派遣二十二梯次、656人。101年受國軍亦持續派遣相關人員施訓，自5月份至10月份止，「國軍支援大型災害搶救種子教室訓練班」已完訓十梯次290員，並全數取得國際急救證照（IRIA-R1級）、CPR+AED證照；另「紅十字總會專業救難班隊」完訓10員，101年共計培訓三百名種子教室，有效增進各級幹部專業知識，專精部隊救災技能。而國軍委託內政部消防署訓練中心及紅十字總會培訓種子教室。在消防署訓練中心方面，課程安排以小災預警及防救、急救學與安全事項、繩結運用與架設、地震與土石流掩埋救援、急救徒手自救及民間求援等課程為主，經鑑測合格後發給結業證書及證照；在紅十字總會方面，課程則以基

本繩結、橫渡救助、繩索「登、下降」操作、撐架操作、建築物倒塌支撐、建物破壞及災害演練等課程為主，在這間學校及部隊後，擔任種子教室實施教學與擴訓任務，以強化整體災害防救能量。³⁶

二、以民營化精神將國軍救災部分勞務委外

如前所述，「民營化」指將公共服務轉由民間提供，或將公營事業的所有權或經營權，移轉給民間的過程。學者賈瓦斯(Savas)將民營化分成三大類型：1.撤資(divestment)：透過出售、無償轉移及清理結算等途徑為之。2.委託(delegation)：將公共服務或財貨透過一定方式交由民間提供或生產。3.替代(displacement)：(1)功能不足之替代，例如：警力不足，改用保安。(2)遠離之替代，例如：私人銀行取代公營行庫。(3)解除管制之替代，例如：油、電開放民間經營。

國軍委外業務以運輸工具委外維修為例，平時由各單位與民間修護廠訂定契約，建立維保能量；另各單位依部隊類型、兵力駐地與機動路線，選擇負責地境內汽車修護廠（1-3家）與技工人力（協請所籍所在地縣市後備指揮部於後備軍人編管主檔傳輸「特下孔月代號-Z」），規劃完成編組名冊，於每年9月15日前，併工程車輛隨徵操業人員名冊報後備指揮部，以建立部隊車輛後勤保修支援體系，併納入區安作戰計畫－後勤附件計畫，作為各類部隊整備及執行依據，另由各軍種司令部後勤部門於每年7月份呈報國防部納入「軍需工業動員準備計畫」運用；動員實施時，即採「整廠徵用」方式，協助各部隊檢修數月以

間車輛，並配合其他民間修護廠能量，實施各類車輛維修。國防業務委外，平時可以契約結合民間能量維持國防業務運作，戰時則依法將平時能量轉換為戰時所用，以利作戰或救災能力的提升。³⁷循上述邏輯，「鄉民撤離」、「收容中心開設」、「鄉民收容」、「路樹清除」、「垃圾清運」、「消毒防疫」部分勞務亦可委外。

《國軍協助災害防救辦法》第6條指出：「國軍執行災害防救，由中央災害防救業務主管機關向國防部提出申請；地方直轄市、縣（市）政府及鄉（鎮、市）公所所在地區後備指揮部轉各作戰區提出申請。但發生重大災害時，國軍應主動派遣兵力協助災害防救，並立即告知直轄市、縣（市）政府災害應變中心。」³⁸承前所述，國軍兵力規模，從民國82年7月尚有49萬8,000餘人，至97年已精簡至只剩27萬5,000人，且將於103年降至21萬5,000人。換言之，在27萬5,000人總兵力的狀況下，若以上述國軍救災經驗為判斷標準，國軍年受一般搜救任務人數，約100至170人。此外，國軍合理救災待命兵力約3至4萬人；投入救災全程10至20人，約需派出4至5萬人次救災。就國軍災害防救工作內容研析，在「離災」階段為「鄉民撤離」、「運送口糧」、「收容中心開設」、「鄉民收容」；在「防災」階段為「沙包堆置」、「物資搬運」；在「救災」階段為「路樹清除」、「垃圾清運」、「消毒防疫」等工作內容。吾人以為，在救急之外，「離災」及「救災」階段，可考慮部分勞務委外。

尤其根據《國軍協助災害防救辦法》第13



本期主題

條指出：「國軍各作戰區依直轄市、縣（市）政府及鄉（鎮、市）公所需求，就災害潛勢地區，檢討現有營區，協助辦理災民避難及收容安置。」；該辦法第16條規定：「國軍協助災害防救所需人員、裝備、機具、設施、油料與衍生災民收容安置、災後復原及重建等相關費用，國防部得視需要移緩濟急，先行調整年度預算執支。但應由受支援機關依本法第四十三條及預算相關法令籌措歸墊，必要時得報請中央災害防救委員會協調。」³⁹

依據中華民國100年國防報告書指出，地方政府亦能有效因應災害發生時之初期鄉民疏散安置，均已預劃緊急安置地區。國軍基於協助地方政府緊急收容之需要，亦由各作戰區就責任區內災害潛勢地區，參酌「行政院莫拉孔颱風災後重建推動委員會」之各縣（市）安全堪虞地區等情資，區分低密度（有才位）、高密度（無才位）兩類重新規劃營區收容能量。營區總計110處，低密度（一般災害）可收容2萬餘人，高密度（複合式災害）可收容3萬2千餘人，總計可收容5萬3千餘人。詳如附表二：安置鄉民營區及人數統計（轉引自報告書表8-2）。⁴⁰尤其是將安置鄉民之營區「天然災害收容中」之國防事務委外，平時不但可以契約結合民間能量維持救災事務運作，戰時則依法將平時能量轉換為戰時所用，以利作戰能力的提升。

伍、結語

循「新公共管理」視角，檢視「強化國軍災害防救國防資源的新思維」、「災害防救業

務主管機關遂行政務實況」、「創造國軍災害防救資源整合有利配對」等三個面向之後，6人有以下三個簡單結論：

首先，就「強化國軍災害防救國防資源的新思維」而言：前躍民國103年，國軍降至21萬5,000人，若要發揮目前國軍27萬5,000人的救災效率與效能之目標，基於「創新、成本較低方式」的概念，就國軍災害防救工作而言，「流程再造」、「標準學習」、「民營化」等政府再造作為，尤其行政及後勤人才委外，「新公共管理」應可提供一定程度的啟發，具體表現在「有效善用資源達成國防施政的目標」、「新公共管理思維下政府再造的作為」等二個面向。

國防部運用各種創新管理方式，在「人才」、「財力」、「物力」方面，有效善用資源，達成各項國防施政的目標。尤其在推行勞務外包政策時，應充分發揮現有人才為原則，若工作量超出現有人才時，應先就組織內尋求橫向支援，在組織內無法負擔的情況下，才考量以「委外」的方式來解決。

新公共管理，認為分權化、縮減層級、精簡組織，是提升行政績效的方法之一。而新公共管理所引導的政府再造特色就在於，透過管理過程革新促使政府朝向小而美方向發展。具體表現為「全面品質管理」、「標準學習」、「流程再造」、「績效為基礎的組織」、「民營化」等五項重要的政府再造實務作為。現今全球快速競爭激烈變化的環境下，組織不斷進行調整更顯重要，為了提升組織的競爭力，組織再造已成為各種組織不得不選擇的路。

其次，就「災害防救業務主管機關遂行政務實況」而言：中央行政機關組織基準法施行後，賦予行政機關得以創設多元組織型態以遂行政務需求，包括「機關」、「獨立機關」、「機構」、「行政法人」、「公設財團法人」等組織。檢視我國災害防救業務主管機關遂行政務實況，具體表現在「行政法人協力災害防救」、「透過民間協力災害防救」等二個面向上。

《行政法人法》於民國100年4月27日公布施行。立法院院會通過附帶決議，要求行政法人法公布施行3年內，改制為行政法人之數量以下超過5個為限，並於行政法人成立3年後評估其績效。未來將先推動設置2個行政法人，包括國家中山科學研究院、國家運動訓練中心、國家表演藝術中心、台灣電影文化中心、國家災害防救科技中心。依中央行政機關組織基準法第三十七條規定，為執行特定公共事務，於國家及地方自治團體之外，得設具公法性質之行政法人，爰擬具《國家災害防救科技中心設置條例草案》。該草案行政院業於民國101年2月16日函送立法院審議，截至目前待立法院二讀。

內政部警政單位配合100年中央災害應變中心執行各項應變工作，計動員警力3萬4,218人次，有效運用民力4,697人次，協助勸告（強制）撤離民眾1萬1,911人，保障民眾生命安全。近些年，「中華民國民國紅十字會」、「慈濟功德會」人員，常出現在各場救災場景當中，在協助勸告（強制）撤離民眾有一定程度的貢獻。

「中華民國民國紅十字會」為發揮救災聯防動員功能，以任務編組方式籌畫全國北、中、南、東4區建立4支救災大隊，前3隊並於96年5月成軍。中華民國民國紅十字會總會亦有備災中心之籌設，係為於災害發生時，能及時提供日常生活必需物資及設備救助災民，以發揮紅十字人道救援精神。

當中央氣象局發佈海上颱風警報後，或當無預警之重大災害，慈濟即啟動關懷網絡。慈濟防災協聯作業程序1.該會成立總指揮中心2.慈濟各區成立防災協聯中心。當慈濟於各區成立防災協聯中心，或有「緊急金準備」、「物資準備」、「車輛準備」等各項準備工作置認；同時慈濟亦啟動急難救助作業程序，包括「餐飲供應、物資發放」、「經濟補助（緊急金）」、「寬慰關懷（含助念）」、「醫療援助、環境清理」、「愛護關懷（收容）」等賑災內容。

第三，就「創造國軍災害防救資源整合有利配對」而言：創造國軍災害防救資源整合有利配對，具體表現為「以標準學習精神向政府及民間部門取經」、「以民營化精神將國軍救災部分勞務委外」等二個面向。

「標準學習」是「比較」和「借取」成功組織的流程，用以改善自己組織觀念和方法。從宏觀的角度思維，國軍應可向其救災的單位或團體取經，俾提升救災能量，圓滿達成救災任務。為精進救災人員教育訓練、提昇救援能力，自民國99年起，配合內政部消防署「國軍支援大型災害搶救種子教官訓練班」，及「紅十字總會專業救難班隊」施訓，依據



本期主題

統計，截至100年底止，共派遣二十二梯次、656人。101年受國軍亦持續派遣相關人員施訓，自5月份至10月份止，「國軍支援大型災害搶救種子教官訓練班」已完訓十梯次290員，並全數取得國際急流救生證照（IRIA-R1級）、CPR+AED證照；另「紅十字總會專業救難班隊」完訓10員，101年共計培訓300名種子教官，有效增進各級幹部專業知識，移植部隊救災技能。

「民營化」指將公共服務轉由民間提供，或將公營事業的所有權或經營權，移轉給民間

的過程。國防事務委外主要考量，即平時可以契約結合民間能量維持國防事務運作，戰時則依法將平時能量轉換為戰時所用，以利作戰或救災能力的提升。吾人以為，在救急之外，「離災」及「救災」階段，可考慮部分勞務委外。尤其是將安置鄉民之營區「天然災害收容所」之國防事務委外，平時不但可以契約結合民間能量維持救災事務運作，戰時則依法將平時能量轉換為戰時所用，以利作戰能力的提升。

附表一：國軍救災成效一覽表

區 分	天 數	投 入 救 災 資 源			
		兵力(人次)	車輛(車次)	飛機(架次)	舟艇(艘次)
莫 拉 克 颶 風	54天	563,800人次	27,360車次	5,701架次	234艘次
芭 瑪 颶 風	11天	35,301人次	737車次	28架次	144艘次
凡 那 比 颶 風	13天	53,761人次	2,979輛次	22架次	77艘次
梅 姬 颶 風	21天	45,582人次	832車次	165架次	67艘次
民國97年一般搜救任務	不詳	18,648人次	338車次	209架次	217艘次
民國98年一般搜救任務	87天	6,799人次	0車次	179架次	67艘次
民國99年一般搜救任務	167天	22,706人次	98車次	321架次	283艘次
民國100年一般搜救任務	106天	9,352人次	106車次	118架次	10艘次

資料來源：

1. 劉慶祥、王信力合著，〈救災是國軍中心任務的政策執行力研析〉，刊於後備半年刊第81期（民國99年5月），頁32，附表一：國軍救災成效一覽表。
2. 國防部編，中華民國100年國防報告書（台北：編者印，民國100年），頁186，表8-4：國軍支援各縣市地方政府執行重大災害救援投入資源統計。

附表二：安置鄉民營區及人數統計

區 別	縣 市 別	可安置營（處）	低密度（人）	高密度（人）
北 部 地 區	宜 蘭 縣	7	410	1.303
	基 隆 市	2	270	0
	臺 北 市	4	540	1.055
	新 北 市	6	930	1.001
	桃 園 縣	11	1.284	6.792
	新 竹 縣	4	872	1.972
中 部 地 區	苗 栗 縣	2	0	152
	臺 中 市	22	2.503	7.981
	彰 化 縣	1	80	0
	南 投 縣	2	130	151
	雲 林 縣	2	150	238
	嘉 義 市	1	70	0
	嘉 義 縣	4	654	2.660
南 部 地 區	臺 南 市	7	2.250	1.436
	高 雄 市	11	4.630	3.778
	屏 東 縣	7	3.050	1.991
東 部 地 區	花 蓮 縣	6	1.055	1.179
	臺 東 縣	2	1.016	1.048
外（離） 島 地 區	澎 湖 縣	3	328	0
	金 門 縣	2	300	0
	連 江 縣	4	439	0
合 計		110	20.961	32.737

資料來源：

國防部編，中華民國100年國防報告書（台北：編者印，民國100年），頁183。



本期主題

作者簡介

劉慶祥博士

政治作戰學校政治研究所博士班92年班畢業

現職國防大學政戰學院兼任助理教授

註釋

- 1 國家文官學院，〈政府組織改造與展望〉，引自《100年薦任公務人員晉升簡任官等訓練授課教材》，頁22至39，網址：http://www.nacs.gov.tw/06_publications/05_teaching.asp。檢索日期：民國102年1月23日。近年來，在全球金融風暴、氣候變遷、重大天然災害、國內產業亟待轉型升級、貧富差距、社會邁向高齡化及少子女化趨勢等諸多挑戰之下，當局乃認真檢視各項政府職能的必要性與施政的優先順序，積極調整因應，讓政府組織型態從複雜轉向精實，提供民眾迅速且高效率的服務，並隨著員額數量精簡，合理化人事成本支出，促進施政資源能聚焦在重要議題上，以發揮事半功倍之綜效。基於上述的理念，行政院組織改造乃從民國七十六年以來成為朝野一致的共識。經歷二十四年的持續努力，行政院組織改造法案在行政、立法兩院共同協力下，於民國九十九年跨出歷史性的一步，立法院三讀通過中央行政機關組織基準法、行政院組織法、行政院功能業務與組織調整暫行條例及中央政府機關總員額法等組織改造四法，行政院新組織架構自01元月1日開始施行。
- 2 國防部編，中華民國87年國防報告書（台北：編者印，民國87年），頁145至149。國防部編，四年期國防總檢討（台北：編者印，民國98年），頁35、52至53。韓耀霆，〈國軍組織的再精進與調整〉，獲刊於國防雜誌第25卷第3期（民國99年6月），頁45至59。青年日報，〈國防施政願景，打造精銳新國軍〉，民國101年9月3日，詳如網址：<http://news.gpwb.gov.tw/news.aspx?ydn=026dTHGgTRNpmRFEgxcfbBlvy%2f7DopDATM56oOni4QHPFqYp%2fc1n%2f5tnKoNUw7e5w4386fYPpHi%2bgP27n5Tt8qhimlmDH4uNp3TzeYO9f4%3d>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 3 總統府新聞稿，「總統召開中文記者會」，民國98年8月18日，網址：http://www.president.gov.tw/php-bin/prez/shownews.php4?_section=3&_recNo=443。檢索日期：民國102年1月23日。
- 4 總統府新聞稿，「總統出席國軍八八水災災害防救有功官兵表揚大會」，民國98年9月2日，網址：http://www.president.gov.tw/php-bin/prez/shownews.php4?_section=3&_recNo=277。檢索日期：民國102年1月23日。總統府新聞稿，「總統視導金門國軍官兵部隊」，民國98年9月29日，網址：http://www.president.gov.tw/php-bin/prez/shownews.php4?_section=3&_recNo=325。檢索日期：民國102年1月23日。
- 5 有關《災害防救法（99/08/04）》，請參閱法務部全國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=D0120014>。檢索日期：民國102年1月23日。有關《國軍協助災害防救辦法（99/10/15）》，請參閱法務部全國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=F0090024>。檢索日期：民國102年1月23日。《申請國軍支援災害處理辦法》則於100年1月27日，經內政部台內消字第1000820455號、國防部國制研審字第1000000064號令會銜發布廢止，請參閱法務部全國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?PCode=D0120020>。檢索日期：民國102年1月23日。

- 6 中央氣象局颱風資料庫，網址：<http://rdc28.cwb.gov.tw/data.php>。檢索日期：民國102年1月23日。中央災害應變中心，「國軍『芭瑪颱風』防颱準備」，民國98年10月3日，網址：<http://www.ndppc.nat.gov.tw/parma/index.html>。檢索日期：民國102年1月23日。中央災害應變中心，「國軍『凡那比颱風』防颱準備」，民國99年9月17日，網址：http://www.ndppc.nat.gov.tw/nfaeoc_f0918/1002.aspx。檢索日期：民國102年1月23日。中央災害應變中心，「國軍『梅姬颱風』防颱準備」，民國99年10月21日，網址：http://www.ndppc.nat.gov.tw/nfaeoc_f1021/1202_6.aspx。檢索日期：民國102年1月23日。中央災害應變中心，「國軍『桑達颱風』防颱準備」，民國100年5月27日，網址：http://www.ndppc.nat.gov.tw/nfaeoc_f0527/1202.aspx。檢索日期：民國102年1月23日。
- 7 劉慶祥、王信力合著，〈救災是國軍中心任務的政策執行力研析〉，刊於後備半年刊第81期（民國99年5月），頁32，附表一：國軍救災成效一覽表。國防部編，中華民國一百年國防報告書（台北：編者印，民國100年），頁186，表8-4：國軍支援各縣市地方政府執行重大災害救援投入資源統計。
- 8 總統府新聞稿，「總統出席國防部100年重要幹部研習會」，民國100年11月21日，網址：<http://www.president.gov.tw/Default.aspx?tabid=131&itemid=25922&rmid=514&word1=%e5%9c%8b%e8%bb%8d&word2=And&word3=%e7%81%bd%e5%ae%b3%e9%98%b2%e6%95%91>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 9 總統府新聞稿，「總統主持「黃金十年」系列第三場記者會」，民國100年10月06日，網址：<http://www.president.gov.tw/Default.aspx?tabid=131&itemid=25481&rmid=514&word1=%e5%9c%8b%e8%bb%8d&word2=And&word3=%e7%81%bd%e5%ae%b3%e9%98%b2%e6%95%91>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 10 中央應變中心，凡納比颱風專區（2010年9月21日），網址：http://www.ndppc.nat.gov.tw/nfaeoc_f0918/。檢索日期：民國102年1月23日。
請參閱有關「國軍預置兵力」之「2010年9月21日執行統計表」、「迄2010年9月21日國軍累計執行救災情形」。中央應變中心，艾利颱風專區（2011年5月9日），網址：http://www.ndppc.nat.gov.tw/nfaeoc_f0509/。檢索日期：民國102年1月23日。
請參閱有關「國軍預置兵力」之「鄉民安置」之「國軍安置鄉民營區及人數統計表」。國軍現在營區有77處天然災害收容中心，可安置2萬0,147位災民。
- 11 青年日報，〈國防施政願景，打造精銳新國軍〉，民國101年9月3日，詳如網址：<http://news.gpwb.gov.tw/news.aspx?ydn=026dTHGgTRNpmRFEgxcfbBlvy%2f7DopDATM56oOni4QHFPqYp%2fc1n%2f5tnKoNUw7e5w4386fYPpHi%2bgP27n5Tt8qhimlmdH4uNp3TzeYO9f4%3d>。檢索日期：民國102年1月23日。吳定等著，行政學下冊（新北市：空中大學，民國100年1月，修訂再版5刷），頁277至298。
- 12 國防部編，中華民國98年國防報告書（台北：編者印，民國98年），頁128至157。
- 13 國防部施政績效-支援人造與作業，詳如網址：<http://2011gpr.mnd.gov.tw/2011gpr017.html>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 14 國防部軍備局生產製造中心相關研製成果說明新聞稿，民國98年8月14日，詳如網址：<http://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=65&p=36073>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 15 國防部施政績效-支援清淤疏濬，詳如網址：<http://2011gpr.mnd.gov.tw/2011gpr014.html>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 16 胡瑞福等合著，〈國防轉型下的人力資源發展趨勢與策略〉，刊於國防大學管理學院國防管理教育訓練中心主編，《國防轉型中人力資源管理發展與策略》（台北：國防大學管理學院印，民國100年10月），頁284至299。
- 17 邱昀薇，《勞務委外對公部門人力資源管理影響之探討》（台北：國立政治大學勞工研究所碩士論文，2008年），網址：<http://nccur.lib.nccu.edu.tw/handle/140.119/38768>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 18 胡瑞福等合著，〈國防轉型下的人力資源發展趨勢與策略〉，刊於國防大學管理學院國防管理教育訓練中心



本期主題

主編，《國防轉型中人力資源管理發展與策略》（台北：國防大學管理學院印，民國100年10月），頁285至286。

19 吳定等著，行政學下冊（新北市：空中大學，民國100年1月，修訂再版5刷），頁288至292。

20 陳新民等合著，〈企業精神與國防組織再造〉，刊登於國家政策研究基金會，2007年2月13日，網址：<http://www.npf.org.tw/post/2/1038>。檢索日期：民國102年1月23日。

茲將核心、後效、顧客、控制、文化等策略說明如後：

1.核心策略(The Core Strategy)一藉以釐清目標、構築願景：係將公共組織的職能集中在領航，而非操盤；亦即行政體系應著重正確政策之研擬，即施政方向之設定，而無須汲汲於例行服務之傳輸。2.後效策略(The Consequence Strategy)一藉以考評績效、獎優懲劣：目的係在設計公平、客觀、及科學的績效酬賞制度，以利獎優懲劣。3.顧客策略(The Customer Strategy)一藉以加速回應、強化責任：作用係在調整行政人員與民眾互動的方式，以顧客導向的方式處理行政業務，強調公共組織對顧客負責，藉以提高行政體系對外在環境的敏感度以及回應性。對大多數的公共組織而言，行政責任的歸屬係循命令體系(chain of command)由下而上逐級負責。而公共組織若在訂定目標的過程中，以顧客的角度來思考，則爾後落實目標的成效上，就比較符合顧客的需求。4.控制策略(The Control Strategy)一藉以授能成員、提昇能力：控制策略係指行政組織內部重要的決策權逐級下授，必要時可對外授權社區。行政組織的控制形式，由鉅細靡遺的法令規章以及層級命令，轉化為「績效責任」的共同願景。5.文化策略(The Culture Strategy)一藉以改變心態、調整行為：文化策略卻是政府再造成果是否能持續的重要支點。在這五C策略中，除了文化策略以外，其餘四種策略均可在不同程度上，對行政文化產生變遷催生的作用；但行政文化變遷的方向與強度，則未必符合政府再造者所欲型塑的理想模式。因此，要維繫政府再造的成果，就必須刻意改變行政人員的心思意念及行為習慣等文化情境。

21 自由電子報，「行政法人法三讀，賦予法源依據」民國100年4月9日，網址：<http://www.libertytimes.com.tw/2011/new/apr/9/today-p4.htm>。檢索日期：民國102年1月23日。有關《行政法人法》請參閱法務部全國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawContent.aspx?PCODE=A0010102>。檢索日期：民國102年1月23日。

22 有關「國家災害防救科技中心成立沿革」，請參閱國家災害防救科技中心，網站：<http://www.ncdr.nat.gov.tw/Organization/Center.aspx?id=6>。檢索日期：民國102年1月23日。

23 有關「國家災害防救科技中心成立沿革」，請參閱國家災害防救科技中心，網站：<http://www.ncdr.nat.gov.tw/Organization/Center.aspx?id=6>。檢索日期：民國102年1月23日。

24 有關「國家災害防救科技中心成立沿革」，請參閱國家災害防救科技中心，網站：<http://www.ncdr.nat.gov.tw/Organization/Center.aspx?id=6>。檢索日期：民國102年1月23日。

25 有關《國家災害防救科技中心設置條例草案》，請參閱人事行政總處「行政法人專區」，網址：<http://www.dgpa.gov.tw/mp.asp?mp=62>。檢索日期：民國102年1月23日。

26 有關《國家災害防救科技中心設置條例草案》，請參閱人事行政總處「行政法人專區」，網址：<http://www.dgpa.gov.tw/mp.asp?mp=62>。檢索日期：民國102年1月23日。另有關該草案審查情形，請參閱立法院議案整合暨綜合查詢系統，網址：<http://misq.ly.gov.tw/MISQ/IQuery/misq5000QueryBillDetail.action>。檢索日期：民國102年1月23日。

27 民國101年內政概要（101年10月），網址：<http://www.moi.gov.tw/outline/tw-07.html>。檢索日期：民國102年1月23日。中央災害應變中心網頁，網址：http://www.ndppc.nat.gov.tw/nfaeoc_f0918/index.aspx。檢索日期：民國102年1月23日。內政部消防署全球資訊網，《中央災害應變中心作業要點》（101/02/01院臺忠字第1010120898號函修正），網址：<http://www.nfa.gov.tw/Uploads/1/2012020403201010201中央災害應變中心作業要點修正（核定版）.doc>。檢索日期：民國102年1月23日。

28 請參閱「中華民國紅十字會總會」全球資訊網已有關「國內賑濟」網頁，網址：

- <http://www.redcross.org.tw/home.jsp?pageno=201205290002>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 29 請參閱「中華民國紅十字會總會」全球資訊網已有關「備災中心介紹」網頁，網址：
<http://www.redcross.org.tw/home.jsp?pageno=201206050004>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 30 請參閱《臺東縣99-100年防救災教育訓練教材》，有關「慈濟災難實務經驗分享」部份，網址：http://dsrctaitung.nttu.edu.tw/Training_Materials/。檢索日期：民國102年1月23日。
- 31 請參閱台東大學防災中心，《99-100年教育訓練教材》，有關「慈濟災難實務經驗分享」部份，網址：http://dsrctaitung.nttu.edu.tw/Training_Materials/100/慈濟災難實務經驗分享.pdf。檢索日期：民國102年1月23日。
2011年，臺灣第11號颱風南瑪都(Nanmadol)8月23日於菲律賓東方海面形成，29日凌晨從臺東縣大武附近登陸，為該年第一個登陸臺灣的颱風，帶來了豪雨，造成恆春60年來最嚴重的淹水災情，本會志工待颱風離境後，第一時間前往恆春、車城展開關懷行動，逐戶慰問房屋受災鄉親，致贈證嚴上人慰問信，以及進行問慰問金發放，計811戶受惠，同時因開學在即，志工及時啟動災區學子安心助學專案，減輕受災家庭負擔。請參閱慈濟全球資訊網，網址：<http://www2.tzuchi.org.tw/report/annual/201101-12.htm>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 32 國防部編，中華民國一百年國防報告書（台北：編者印，民國100年），頁176至193。
- 33 青年日報，我們的心聲專文：全民動員防救災，深化動員知能，民國101年7月16日，網址：<http://news.gpw.gov.tw/news.aspx?ydn=w2u5S9CJZGAXB%2fzPg%2fq7aqvDyrJCka%2fDHbFI0ZXj%2bfKsSABtZTUkPync7NrYWWWZIn0UYwwAFIW12kzoQC4DJMSPYgqyyaQvg41fCkj1Y74%3d>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 34 有關《國軍協助災害防救辦法》，請參閱法務部全國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0090024>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 35 國防部編，中華民國一百年國防報告書（台北：編者印，民國100年），頁181。
- 36 青年日報，「國軍災防種子教官，3年培訓近千人」，民國101年11月12日，網址：<http://news.gpw.gov.tw/news.aspx?ydn=026dTHGgTRNpmRFEgxcfbfCSN9Fhd8KFbQLRgMWauV9AENIlz12tlkOe75KgZJ2kyATLqyfYD0jxH1WgkUeZoBbPH19HqDGSgEdm13U6j14%3d>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 37 胡瑞福等合著，〈國防轉型下的人力資源發展趨勢與策略〉，刊於國防大學管理學院國防管理教育訓練中心主編，《國防轉型中人力資源管理發展與策略》（台北：國防大學管理學院印，民國100年10月），頁291至292。
- 38 有關《國軍協助災害防救辦法》，請參閱法務部全國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0090024>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 39 有關《國軍協助災害防救辦法》，請參閱法務部全國法規資料庫，網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0090024>。檢索日期：民國102年1月23日。
- 40 國防部編，中華民國一百年國防報告書（台北：編者印，民國100年），頁182。

