



後勤轉型的新挑戰

國防大學 任慶宗

前期提到，面對國防組織變革與募兵制度的政策牽動，後勤體系持續不斷地推動國防業務的委外政策。面對此一全新型態的後勤體系，國防部除了在觀念上必須跟進調整之外，更重要的是執行層面的作業調整與人才培育的工作刻不容緩。具體而言，我們在過去幾年推動的後勤委外政策中，還有以下幾點挑戰需要面對：

專責組織的設置

企業推動任何新的策略，都必須配合適度的組織調整，以利事權統一，也就是結構跟隨策略的觀念。後勤策略的推動，也應思考現有組織運作有無調整的必要。過去九〇年代國防組織因應整體後勤支援策略所設立的整體後勤處，就是組織跟隨策略最典型的例子。當前國軍面對後勤體系的委外變革，必要的組織調整與專責機構的設立，應該是一個值得思考的重要課題。以目前觀察到的基層委外問題可以發現，上級督導單位往往不是單一的監管部門。例如，委外基層單位可能必須同時面對後勤、採購、督察、主計等上級部門的督查訪視。然而，下級單位真

正遇到問題希望上級協助處理的時候，卻又發現原先督導的上級單位之間存有權責未明確劃分的現象。因此，催生專責機構主管後勤委外政策之監督執行，應該是當前國軍推動後勤轉型的首要挑戰。

作業法規的修訂

後勤委外不同於傳統後勤的運作模式，因此，因應新型態的後勤體系，原來的作業法規勢必無法配合運作。舉例而言，傳統後勤維修運作模式係透過部隊任務分派的方式執行維修作業，人力派遣與工時計算顯然不會是部隊管理運作的重點；可是，當後勤維修係委由合約商執行任務時，工時計算與人力派遣的監督，變成為委外管理單位非常重要的工作。換言之，如何規範委外管理人員執行監督合約商維修作業的相關規定，應是推動委外政策的同時，必須思考修正的作業法規。簡言之，沒有明確可資遵循的作業規定，等同將戰士推到戰場卻不給作戰指令一般。所以，盡速修正或頒定合乎實際需要的委外作業法規，是國軍面對全新後勤運作模式的另一項挑戰。

職能專長的確立

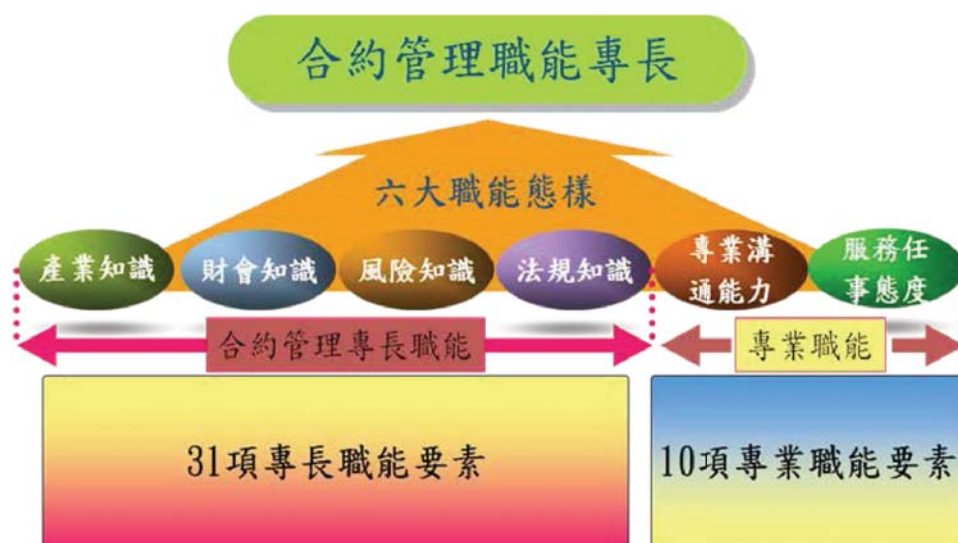
延續前述的觀念，面對嶄新的後勤運作模式，除了修正不合時宜的作業規定之外，等同重要的是人力資源的管理，而人資管理的首要重點，則是確立人力資本的職能態樣。傳統後勤體系運作模式主要是內部管理為重，技術指導為輔，領導幹部著重在指參能力的培養與部隊運動的掌握。因此，對於委外策略所需的契約設計與技術管理的專業能力，是當前後勤幹部所欠缺的職能之一。除此之外，長久以來國軍相對較不重視的成本概念以及因應委外政策所需的採購法規專長，也是國軍後勤幹部亟待建立的職能專長。根據國防大學委外暨合約管理研究中心於民國100年所作的研究報告指出，面對全新的後勤委外運作模式，國軍後勤幹部應該強化的合約管理職能包含四項專長職能與二項專業職能，其中專長職能包括「產業知識、

財會知識、風險知識、法規知識」，專業職能則是「溝通能力、任事態度」。由此可知，相較於傳統後勤幹部所需的專長職能，委外政策下的後勤專長職能的建立，特別是合約管理專長職能，將會是全新後勤體制的重要任務，也是國軍推動後勤委外成功與否的關鍵因素之一。

教育訓練的更新

人資職能的培養，有賴完備的教育訓練體系，而完備的教育體系包含了合格的師資、完整的教材、充足的設施與必要的認證系統。長久以來，後勤幹部在軍事訓練的培育管道上，往往以軍事訓練為主流，亦即由分科班、正規班、指參班、戰略班所建立的軍事學資體系，而這些軍事教育訓練的重點在指參能力的培養與部隊的戰術運用。因此，相對於以專業職能為主的教育訓練則較不

圖一 合約管理職能態樣





受重視，也沒有完整的教育訓練體系。原因之一是日前人事運用的派職標準，大都以軍事學歷為依歸，只有少數職缺才需藉助證照或專長訓練班次的條件需求。然而，面對全新的後勤運作體系，過去以部隊運動與指參能力為主的教育訓練重心，顯然不足以應付全新後勤運作體系所需具備的專長職能。職是之故，建立完整的專長教育訓練體系，已然是刻不容緩的全新挑戰。以美國為例，美軍對於軍備後勤專業人員的派職任用，除了經歷條件的規範之外，專長訓練班隊與認證條件的要求，是美軍軍備後勤體系完備的重

要關鍵因素。而更令我們佩服的是，這樣的專長教育訓練與任職派遣規範，都是透過立法機制所建立的完整運作體系，也就是美國國會在1990年通過國防武獲人力精進法案(Defense Acquisition Workforce Improvement Act, DAWIA)，此一法案正是促成當今美國國防軍備後勤體系專業領軍的重要里程碑。反觀我國後勤體系的教育系統與人事派遣規範，對於專業領域的教育訓練與認證制度幾乎付之闕如。回首我國軍事事務委外政策推動的這些年，我們對於委外執行單位的人員培訓與教育訓練的關注與投入，顯然努力的

圖二 伙食委外



程度還不夠，當前的後勤軍事教育甚至還停留在五年、甚至十年前的老舊觀念與教範。因此，如何因應全新的後勤運作模式，建立必要完整的教育訓練體制，有賴國防後勤政策主管機關的正視與魄力。

整合協調的機制

後勤體制的轉型，牽涉的部門絕不僅只於後勤單位，所以跨部門的整合協調機制亦是刻不容緩的全新考驗。舉例而言，國防預算區分人員維持、作業維持與軍事投資三大類。過去推動後勤委外過程中，我們發現主事者容易偏向單獨考慮組織委外後的作業維持費，卻忽略了原先運作的人員維持費，以及因應委外之後所需要的委外管理人員，致使後勤委外業務推動上產生諸多窒礙問題。以伙食委外為例，如果只是將伙食費作為委外簽約的價金額度，而不考慮原先伙食勤務人員的人員維持費，合約商當然會從得標的伙食費中支付他們的人事費用。如此一來，不但剝奪了國軍人員基本的伙食費用，同時隱含行政機關公款法用的預算缺失，進而也讓承包的合約廠商必須藉由壓縮伙食品質以彌補人事費用的支出，這樣的委外模式很難

不出問題。

再者，前述提到後勤轉型所必須面對的四個挑戰，每一項全新挑戰幾乎都會牽涉到跨部門之間的協調整合過程。舉例而言，因應全新後勤運作模式所需設定的全新組織勢必同時裁減或調整其他單位。此外，作業法規的修編頒定與人員專長職能的建立，也一樣需要跨部門的整合與協調。更重要的是，這樣的調整與協調必然會造成國防資源的移轉爭奪。因此，如何站在國家利益與國防戰略的角度，藉由跨部門的協調整合，建立完善的組織、頒定合宜的法規、尋求適切的人才，完備合格的教育體系，使全新的後勤運作模式得以順遂，應該是國軍推動委外政策的同時，必須深切體認的首要考驗。

圖三 後勤轉型的五大挑戰

