



淺談後勤策略性人力資源規劃

國防大學 任慶宗

本專欄前期提到後勤策略規劃是國軍推動後勤政策的重要工具與流程，但是研擬與執行後勤策略的重要推手，則有賴高素質的人力資源。所謂中興以人才為本，任何企業組織的躍昇殞落，乃至國家民族的勝敗興亡，關鍵因素無不取決於人力資源的掌握與運用。所謂的掌握與運用，用最簡單的概念，就是適才適所。因此，掌握人力資源就是落實策略規劃的重點工作之一。

策略性人力資源規劃

什麼是策略性人力資源規劃？簡單而言，就是人力資源管理的選才、用才、育才、晉才、留才必須結合組織未來的策略發展方向，使人力資源能配合組織未來發展所需。舉例而言，國軍未來十年的建軍構想有一部分是建立水下作戰的聯戰能力，因此，人力資源部門即必須根據此一建軍構想，預做人力資源的規劃準備工作。再以後勤委外策略為例，早於民國92年始，國軍即著手推動國防事務的委外政策，從人力資源的角度而言，在此一政策尚未推動之前，即須儘早針對政策推動所需的人力資源，進行職能盤點與人力盤點的動作，以免政策推動的過程，因為缺乏所需人力，造成不必要的執行困境。

職能盤點是組織工作分析的一部分，主要是確認工作任務所需具備的專長與技能。一般而言，職能的範圍大致區分知識、技能、態度三方面，這其中又隱含了顯性與隱性的職能態樣，也就是冰山理論的概念。意思是有些職能態樣可以藉由個人的教育背景與工作經驗，輕易的判斷區分，有些職能態樣卻是需要長時間的觀察理解之後，才能清楚評估判斷。因此，對於重要職缺人才的培養，往往需要長時間的規劃運作，才能真正了解隱性職能的條件，所以更加深了人力資源管理對策略推動成果的影響力。

根據職能盤點所建立的職能模式，接下來最重要的工作是進行人力盤點，也就是根據各職缺所需具備職能條件的人力資料庫，進行全面性的盤點工作。透過人力盤點的過程，人力資源部門可以清楚掌握目前與未來組織推動策略所需人力資源的質量清單。根據這份清單，人力資源部門可以進一步進行選才、用才、育才、晉才甚至留才的專業建議，以使未來組織推動策略有足以勝任的人力資源。除此之外，如果根據未來策略方向所進行的職能盤點發現，現有的職能態樣已經無法滿足未來策略推動所需的專業條件，那全新職能態樣所需要的教育訓練與師資規劃，又會形成人力盤點所延

伸的重要課題。

根據職能盤點與人力盤點的結果，人力資源管理部門可以透過這二個構面的資料，進一步區分當前人力資源發展現況，以及擬定人力資源的發展策略。以圖一為例，根據人力盤點與職能盤點二構面所產生的資料，我們可以進一步將目前組織人力資源發展現況區分成四個象限的不同態樣。

一、**第一象限**代表組織目前無論就人力盤點或職能盤點的人資現況，都足以配合未來組織的發展策略，簡單說就是質量充足的人資態樣。理論上而言，這樣的人資態樣應該最不需要組織操心，但是，完整狀態的人資態樣卻也隱含著潛藏風險。所謂「良禽擇木而棲、賢臣擇主而事」，如果組織未來沒有足夠的發展空間，可能會讓這些優秀的人力資源，尋求其他可能的發展機會，甚至離開原本服務的組織。所以人力資源規劃的重點應該著重在留才與用才的方向，更積極的做法甚至應該從組織經營發展的角度，建議善用這些優秀人才，積極開發組織目前尚未發展的專業領域，達到人力資源參與組織策略發展的角色功能。

二、**第二象限**的人資現況代表組織目前面臨人力資源在職能方面的缺乏，簡單而言就是目前的人力無法勝任未來組織發展策略所需要的人才條件。面對此一質缺態樣的人資狀況，人力資源規劃的重點應該以育才為主，選才為輔。換言之，儘速透過教育

訓練讓組織內部的人力資源具備相關職能專長，是人資部門的首要任務。當然，如果教育訓練緩不濟急，遴選招募符合條件的外部人才則是退而求其次的方式之一。

三、**第三象限**是人資現況分析最不好的情況，亦即無論是質與量的方面都無法滿足未來組織策略發展所需的人力資源需求條件。面對此一質量雙缺的人資態樣，組織人力資源規劃的方向應該以選才為主、晉才為輔。透過外部人力資源獵人頭的方式，儘速補強人力資源所需的專業人才。此外，藉由內部晉任人選的升遷，後續再加強專業職能的培育也是可以考慮的人資規劃策略之一。

四、**第四象限**所顯示的是組織在人才方面有完整的職能(質)條件，但是卻缺乏足夠的人力資源量，也就是圖中所顯示的量缺態



圖一 人力資源態樣與規劃策略



樣。面對此一人資狀況，組織人力資源規劃的重點應該是以晉才為主、用才為輔。換言之，透過晉任升遷的方式，讓條件夠的人力資源可以進一步獲得發展升遷的機會。此外，藉由工作輪調的用人方式，也可以強化目前具備相當條件的人力資源，獲取更多其他職能專長與經驗。

後勤人力資源規劃範例

接下來我們舉個案例介紹人力資源規劃的流程與步驟，這是美軍在2010年前後所進行的一項針對合約管理人力資源的規劃專案。這個專案的緣起是因為美軍自1996年所推動的委外策略後發現，委外的成本管控績效逐年遞減，委外的金額逐年遞增（與我國目前委外現況類似），所以希望針對合約管理職能專長，進行全面性的人力資源現況調查與分析。相關流程如圖二所示，依序說明如後：

一、**職能盤點**：人力資源規劃作業的首要步驟是瞭解現有的職能專長是否足以應付目前跟未來組織所需要的策略發展需求條件。此階段是由美軍武器系統獲得管理的監管政策單位「國防採購武獲政策辦公室」主導，美國國防武獲大學負責執

行，透過相關文獻與專家的資料蒐集與彙整，武獲大學研究團隊建構初步的合約管理職能模型。

二、**田野調查**：緊接著職能模型建構之後，人力資源規劃作業必須進一步透過田野調查的方式，瞭解當前合約管理人員所認知的專長職能，同時整合原先理論建構的職能模型，具體的區分職能單元、職能態樣與職能要素，以做為下一階段人力盤點的調查依據。根據範例資料顯示，美軍所建構出來的合約管理職能模式包含11個職能單元38個職能態樣與62個職能要素。這裡所包含的職能單元、態樣與要素都包括了前面文章所提到的知識、技能與態度的職能內涵。

三、**人力盤點**：根據前一階段所建立的職能模式，專案小組進一步執行全面性的人資普



圖二 美軍合約管理策略性人力資源規劃流程

查，以了解目前合約管理從業人員的人力資源發展現況，同時做為下一階段擬定人力資源策略的參考依據。

四、**人資策略**：有了前述的人力盤點資料與職能盤點後所建立的職能模式，專案小組再結合未來合約管理人力資源離退狀況的分析資料，進一步提出具體的人力資源發展策略。根據此次專案計畫的調查結果發現，早期美國防部推動委外策略的同時，流失掉許多合約管理專業人力，尤其是成本分析的合管人力。因此，該計畫最後提出的人力資源發展策略包括擴大招募回流（insourcing）之前因為委外政策離職的合約管理人力資源，以及加強現有人員的教育訓練，以期能儘速補強所欠缺的合約管理人力與職能缺口。

人力資源管理的現況省思

最後，藉由前述策略性人力資源規劃的觀念介紹，以及美軍合約管理策略性人力資源規劃範例說明，本文願意更進一步提出幾點省思以供讀者參考。

一、**人軍不等於人資**：國軍對於人力資源管理的重視程度，其實還存在著非常大的成長空間。長久以來，國軍一直以人事行政的觀念看待人力資源管理的內涵，這樣的思維充其量只是把人事管理與行政管理視為人力資源管理的主要範疇，所以我們國軍有人事軍務處的編制，卻未見有人力資源發展處的單位。如果我們一直視人力資

源為總務行政的範疇，那就不可能將二十一世紀最重要的組織資源—人力資源，看作是影響組織競爭優勢與勝敗興亡的關鍵要素。長此以往，國軍就不太容易造就以人力資源為競爭優勢來源的現代化組織。

二、**啟動職能盤點**：過去數十年來，國軍歷經了多次的組織變革，也推動了許多全新的國防策略（例如救災、委外）。但是，這些組織變革後的單位特性，或是全新國防策略下的任務目標，都或多或少的與原來的單位屬性與任務特性有所差異。這樣的差異變動是否需要全新的職能專長，以及這樣的職能專長之教育訓練能量如何建構，似乎都是尚待檢視的重要課題，而且都是早就應該進行的人力資源規劃內容。簡言之，儘早啟動國軍人力資源全盤性的職能盤點工作應是當務之急。

三、**後勤人力的策略性人力資源規劃**：延續前題，伴隨著組織精簡的國防政策方向，後勤組織一直是相對弱勢的單位，所以也容易成為被精簡的對象。因此，如何透過策略性人力資源規劃的觀念與步驟，提出具體的人力資源現況與策略，應該是後勤兵監單位人資部門刻不容緩的任務之一。當然，這樣的理想與目標，還是需要回到第一點所提到的觀念建立，那就是確立人力資源管理的專業與重要性。