

運用分析層級程序法探討 全民戰力綜合協調組織評鑑工作

撰稿人：余睿騰、彭天宏

摘 要

現代的戰爭與現代的國防，已不是單純的軍事行為，而是牽動整個國力、軍力、民力的綜合行為，而「全民防衛動員」是為肆應國防軍事需要、或應付緊急事變、或處理重大災難（害），將全國人力、物力、財力、科技力及精神力，由平時狀態轉為戰時或非常時期狀態，使國力能作最有效發揮，以贏得戰爭、或救平事變、或救援災難（害），維護社會安定與國家安全。全民防衛動員體系的發展是由軍事動員與行政動員兩大體系所構成，並由「全民戰力綜合協調組織」為協調介面，擔任政、軍間啣接、協調、融合等橋樑工作，故戰綜組織工作之推展攸關防衛動員準備工作甚鉅，殊值探討。本研究以「分析層級程序法」（Analytic Hierarchy Process, AHP）為主、專家問卷為輔的方式進行，將戰綜組織區分地區級、縣市級二層級，運用文獻分析歸納出防衛動員工作推展的影響因素，並以AHP法驗證出各層級對於防衛動員工作推展的認知結果是否具有差異性，以期瞭解各級戰綜組織對推展工作優先項目指標之參考依據及著重因素，並供相關業管單位政策修訂時之參考。

關鍵詞：防衛動員、戰力綜合協調組織、工作評鑑、權重、分析層級程序法（AHP）。

壹、前言

現代的戰爭與現代的國防，已不是單純的軍事行為，而是牽動整個國力、軍力、民力的綜合行為¹，而「全民防衛動員」是為肆應國防軍事需要、或應付緊急事變、或處理重大災難（害），將全國人力、物力、財力、科技力及精神力，由平時狀態轉為戰時或非常時期狀態，使國力能作最有效發揮，以贏得戰爭、或救平事變、或救援災難（害），維護社會安定

與國家安全²。全民防衛動員體系的發展是由軍事動員與行政動員兩大體系所構成，並由「全民戰力綜合協調組織」為協調介面，擔任政、軍間啣接、協調、融合等橋樑工作³，故戰綜組織各項工作之推展，攸關全民防衛動員準備工作甚鉅，殊值探討。

就目前我國戰略環境言，後冷戰時期亞太地區多數國均以追求經濟發展為最優先目標，惟面對中共綜合國力提昇與不斷擴增軍事武力，國軍仍須維持堅強的國防力量，才能在安全



本期主題

的前提下，創造臺海更為穩固長遠的和平願景⁴。我國全民防衛動員體制主要在結合「防衛固守、有效嚇阻」的軍事戰略構想與指導，透過全民動員的方式，所實施的一種戰略守勢型態的國家總動員作戰方式⁵，而如何使國軍能達成平時協助災害防救，戰時保衛國家與人民安全之目的，「全民防衛動員能量」之發揮，即為其關鍵。

「全民防衛動員準備」的要旨，在「納動員於施政，寓戰備於經建」⁶的指導原則下，律定精神、人力、物資、經濟、財力、交通、衛生、科技等各項動員準備方案，並逐年策定各種動員準備分類計畫，結合政府施政計畫，推動動員準備事項。而全民防衛動員區分為平時準備與戰時實施兩個階段，藉平時結合各級政府施政，俾完成人力、物力及戰力之綜合準備，達到積儲平時總體戰力並支援地區緊急狀況應變事宜；在戰時則統合民間力量，支援軍事作戰，同時維持公務機關緊急應變和國民生活需求⁷。

依據「全民防衛動員準備法」⁸將動員準備區分為行政動員與軍事動員，行政動員由中央各機關及直轄市、縣（市）政府負責執行；軍事動員則是由國防部負責執行，中央各機關配合辦理。而行政機關與軍事單位間之協調介面，則由國防部依「全民防衛動員準備法」之授權，指定後備指揮部成立全民戰力綜合協調組織，其區分為臺閩、地區及直轄市、縣（市）等三級全民戰力綜合協調會報組織。

各級全民防衛戰力綜合協調組織以支援平時災害防救與戰時軍事作戰為目的，擔任行政動員與軍事動員間之協調介面，建構「平戰兼容、軍民兼蓄」的全民防衛機制為原則，統合民間支援能量為著眼，整合轄內縣市「全民戰力綜合協調會報」、「全民防衛動員準備業務

會報」與「災害防救會報」聯合運作為基礎，提昇「地區戰綜會報」機能，期藉「法規計畫增修」、「作業手冊修訂」、「基本戰力調查」、「行政區資料手冊建立」、「物力供需簽證」、「定期會議召開」、「協同軍事演訓」、「強化民防運用」及「協力災害防救」等手段，達成有效蓄積暨運用民、物總力，落實全民防衛動員準備工作，以有效遂行平時協力災害防救，戰時支援軍事作戰之目標⁹。

而平時戰綜會報區分臺閩級、地區級與縣市級三個層級，年度由臺閩戰綜會報策頒工作實施計畫，地區、縣市戰綜會報據以策頒執行計畫，並依計畫內之綜合評鑑要項表實施督導評分，區分上、下半年會報召開成效（各佔35%）及業務執行成效（佔30%），由臺閩戰綜會報對地區、縣市級戰綜會報評比；地區級對所屬縣市級戰綜會報實施評比（如圖1，各級全民戰力綜合協調會報評鑑示意圖），縣市級戰綜會報成績計算方式地區級評鑑佔40%、臺閩戰綜會報評鑑佔60%，並辦理獎勵¹⁰。

由於戰綜會報工作推展的評鑑項目，包含一些具體可衡量的數量性指標，同時也包含了難以具體衡量的定性評估，因此會報工作績效評鑑可視為一種多準則決策模式。而應用於解決多準則決策問題的研究方法中，「分析層級程序法」（AHP）係將複雜且非結構化的問題系統化，由高層次往低層逐步分解，簡化並改進以往依靠直覺的決策程序，求得各方案間的優先權重值，提供決策者選擇適當方案的充份資訊¹¹。而優先權重值愈大的方案表示被採納的優先順序愈高，可降低決策錯誤的風險性¹²，因此分析層級程序法關於優先順位的決定、最佳方案的產生、人力選擇與績效評估等，均有不錯的成效¹³。故本研究嘗試採用可解決上述問題特性之「分析層級程序法」（AHP），



圖1 各級全民戰力綜合協調會報評鑑示意圖

資料來源：本研究整理。

來做為各層級、各評核準則應有權重之分析方法，預期研究結果能達成下列目的：

- 一、探討會報工作推展，各評鑑項目之權重值與重要性排序。
- 二、透過分析層級程序法（AHP），將所獲得之權重值與現行評鑑配比實施權重比較，進而探討其管理意涵。
- 三、研究結果與建議提供業管部門對全民戰力綜合協調組織評鑑制度政策修訂時之參考與運用。

貳、全民戰力綜合協調組織簡介

全民防衛動員工作涉及軍、政、民事務極為廣泛，國防部乃依據「全民防衛動員準備法」¹⁴第8條之規範，訂頒「國防部全民戰力綜合協調組織設置及實施要點」¹⁵，設置全民戰力綜合協調會報組織，以協助動員準備工作之推動與執行。

全民戰力綜合協調組織，採委員合議制之會報型態，組織體系由：臺閩全民戰力綜合協調會報（以下簡稱「臺閩戰綜會報」）—地區

全民戰力綜合協調會報（以下簡稱「地區戰綜會報」）—直轄市、縣（市）全民戰力綜合協調會報（以下簡稱「縣【市】戰綜會報」）等三級所構成，另各級戰綜會報於動員實施階段（戰時）則轉換成中心運作，並以直轄市、縣（市）行政區域為核心，各級行政機關、公、民營事業機構為後援，作戰區為作戰部隊動員需求與派遣兵力支援地方之統合單位，地區、縣（市）後備指揮部為政、軍協調溝通之管道，以凝聚與發揮民、政、軍整體力量，建立全民防衛支援軍事作戰力量，並協助地方處理災害救援事宜（如圖2，全民戰力綜合協調會報體系圖）。

一、臺閩戰綜會報¹⁶：

為行政動員與軍事動員間之協調介面，平時協調行政動員準備執行機關，掌握責任地區內之動員能量，協力軍事動員準備，並協助地方處理災害救援事宜，戰時協調整合行政動員準備執行機關將所積儲之人、物總力，迅速轉化為具體實質戰力，以支援軍事作戰或緊急危難所需。



本期主題

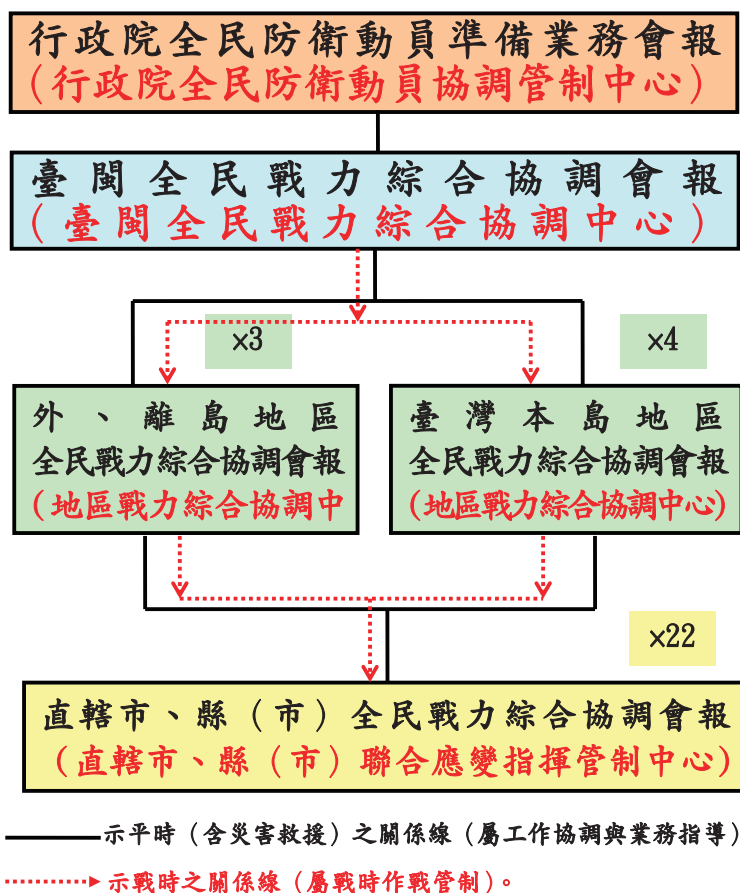


圖2 全民戰力綜合協調會報體系圖

資料來源：國防部（2011），國防部全民戰力綜合協調組織設置及實施要點一附圖，並配合現況修改。

(一)編組：

臺閩戰綜會報置召集人、副召集人各一人，分別由國防部參謀本部參謀總長、後備指揮部指揮官兼任；執行長一人，由國防部後備指揮部參謀長兼任；委員若干人，由召集人就中央相關部、會動員會報執行秘書、各軍種司令部副司令及重要公、民營事業機構負責人聘兼之；下設秘書組，由國防部後備指揮部指定單位兼任之。

(二)職掌：

1. 執行行政院動員會報指示事項。
2. 全民防衛動員準備相關法令研修之建議。
3. 召開委員會議及出席指導下級會議並辦理建議案之審查、彙復事宜。
4. 協助辦理動員幹部召訓事宜。
5. 配合全民防衛動員演習及國軍演訓，驗證政、軍動員協調效能。

6. 協調支援軍事作戰及災害防救所需之人、物力動員整備事項。
7. 其他有關戰綜組織與各級動員會報、災害防救組織之工作協調聯繫事宜。

二、地區戰綜會報：

為跨縣、市之政軍協調機制，是戰綜合會報組織體系的中堅部分。在臺閩戰綜會報下，結合臺澎防衛作戰地境劃分，分別設置臺灣本島北、中、南、東四個地區，金、馬、澎三個外、離島共七個地區戰綜會報。

(一)地區戰綜會報編設區分及工作推動之行政區域如下：

1. 臺灣本島：

- (1)北部地區（第三作戰區）戰綜會報：宜蘭縣、基隆市、臺北市、新北市、桃園市、新竹縣及新竹市等七縣（市）。
- (2)中部地區（第五作戰區）戰綜會報：苗栗縣、臺中市、南投縣、彰化縣、雲林縣、嘉義縣及嘉義市等七縣（市）。
- (3)南部地區（第四作戰區）戰綜會報：臺南市、高雄市及屏東縣等三縣（市）。
- (4)東部地區（第二作戰區）戰綜會報：花蓮縣及臺東縣等二縣。

2. 外、離島：

- (1)澎湖地區（第一作戰區）戰綜會報：澎湖縣。
- (2)金門地區（金門防衛部）戰綜會報：金門縣。
- (3)馬祖地區（馬祖防衛部）戰綜會報：連江縣。

(二)編組：

1. 臺灣本島地區戰綜會報置召集人一人，

由所在作戰區指揮部指揮官兼任；副召集人一人，由所在地區後備指揮部指揮官（東部地區由第二作戰區副指揮官）兼任；執行長一人，由所在地區後備指揮部參謀長（東部地區由第二作戰區參謀長）兼任；委員若干人，由召集人就其內部各一級幕僚單位主管、所屬部隊長（含三軍作戰管制單位）及工作推動行政區域內之直轄市、縣（市）長、議長聘（派）兼之；下設秘書組，由所在地區後備指揮部（東部地區由第二作戰區指揮部）指定單位兼任之。

2. 外、離島地區戰綜會報置召集人、副召集人各一人，分別由所在作戰區（防衛部）指揮官、副指揮官兼任；執行長一人，由所在作戰區（防衛部）參謀長兼任；委員若干人，由召集人就其內部各一級幕僚單位主管、所屬部隊長（含三軍作戰管制單位）及工作推動行政區域內之縣長、議長、後備軍人輔導組織代表聘（派）兼之；下設秘書組，由所在作戰區（防衛部）指定單位兼任之。

(三)職掌：

1. 執行臺閩戰綜會報指示事項。
2. 召開委員會議及出席指導下級會議並辦理建議案之審查、承轉及彙復事宜。
3. 協助辦理動員幹部召訓事宜。
4. 協調工作推動行政區域內之直轄市、縣（市）戰綜會報獲得及彙整人、物力調查編管資料，並協助徵購、徵用簽證事宜。
5. 配合全民防衛動員演習及國軍演訓，驗證政、軍動員協調效能。
6. 其他有關戰綜組織與各級動員會報、災害防救組織之工作協調連繫事宜。



本期主題

三、直轄市、縣（市）戰綜會報：

屬地方政府行政區內的政、軍協調機制，是戰綜會報組織體系的根基。各直轄市、縣（市）政府均需設置，共計22個。

（一）編組：

直轄市、縣（市）戰綜會報置召集人一人，由縣（市）後備指揮部（金門縣、連江縣由後備服務中心）敦請直轄市、縣（市）長兼任之；副召集人二人（金門縣、連江縣一人），其中一人由縣（市）後備指揮部（金門縣、連江縣由後備服務中心）敦請直轄市、縣（市）副首長兼任，另一人由縣（市）後備指揮部指揮官兼任；執行長一人，由縣（市）後備指揮部參謀長（金門縣、連江縣由後備服務中心主任）兼任；委員若干人，由召集人就直轄市、縣（市）政府所屬之部門首長（主管）與行政區域內之軍事單位代表、鄉（鎮、市、區）長及重要公、民營事業機構、社團負責人聘（派）兼之；下設秘書組，由縣（市）後備指揮部（金門縣、連江縣由後備服務中心）指定單位兼任之。

（二）職掌：

1. 辦理地區戰綜會報會議決議事項。
2. 召開委員會議並辦理建議案之審查、承轉事宜。
3. 協助辦理動員幹部召訓事宜。
4. 協調相對層級動員會報獲得人、物力調查編管資料，並協助徵購、徵用簽證事宜。
5. 配合全民防衛動員演習及國軍演訓，驗證政、軍動員協調效能。
6. 其他有關戰綜組織與相對層級動員會報、災害防救組織之工作協調連繫事宜。

四、各級戰綜會報應定期召開會議，必要時得召開臨時會議，並由召集人召集之；召集

人未能召集時，由副召集人代理。

前項定期會議召開之時間及次數如下：

- （一）臺閩戰綜會報：每年12月，召開一次。
- （二）地區戰綜會報：每年5月、11月，各召開一次。
- （三）直轄市、縣（市）戰綜會報：每年2月至4月、8月至10月，各召開一次。

五、各級戰綜會報於重大災害發生或有發生之虞時之運作如下：

- （一）臺閩戰綜會報：秘書組應即派員進駐中央災害應變中心，遂行災害防救相關事項之協調與作業。
- （二）地區戰綜會報：秘書組應即派員進駐相對層級之作戰區（防衛部）「國軍災害應變中心」，掌握行政區域內之災損狀況，協調國軍支援災害處理事宜。
- （三）直轄市、縣（市）戰綜會報：秘書組應即協調相對層級之動員會報，共同派員進駐相對層級之「災害應變中心」，協調國軍支援災害處理事宜。

參、全民戰力綜合協調組織各項工作推展與評鑑

一、年度各項工作推展概況

（一）法規計畫增修¹⁷：

各級戰綜會報年度內配合上級相關動員法令規章研修期程，研提修訂意見，並於執行年度演訓及實務工作期間，驗證動員相關法規適切性及可行性，以供主管機關參辦。另依據年度會報工作執行及年度全民防衛動員演習與國軍演訓規劃，策頒相關執行作法，以供下級遵行。

（二）作業手冊研訂：

各地區及直轄市、縣（市）戰綜會報依據「年度工作執行計畫」、「民、物力動員作業

程序」、「編組單位任務分工職掌表」、「聯合應變指揮管制中心開設作業程序」等項目，並得結合轄內地區及任務特性酌增項目，策訂作業手冊送會報編組單位，據以辦理各項整備。

(三)基本戰力調查：

1. 調查範圍：

(1)民力：民間重要專門技術人員、民防、義勇消防、社區災害防救團體及民間災害防救志願組織、中等以上學校在學學生。

(2)物力：重要物資生產及販售廠商、賣場、固定設施、車輛、工程重機械、民間汽車修護工廠分布狀況、修護能量、操業及修護人員僱用等訪查，置重點於年度已獲簽證之車機、重要物資等物力品項，並排除設廠於大陸地區廠商，不得列入供需簽證範圍。

2. 調查方式：主動協調人力（警、政、各地區軍訓、教育機關）及物力（地方政府、監理機關、衛生單位）主管機關，區分行政區域，獲取最新數據，確保資料新穎正確，並依調查所獲資料分類統計，調製圖表以利運用。

(四)建立行政區資料手冊：

各縣市戰綜會報按「行政區人文、地理概要」、「警力編組」、「消防編組」、「民防編組」、「醫療能量」、「道路、橋樑基資及修護能量」、「港埠船舶編管及搶修能量」、「車輛動員能量」、「工程重機械動員能量」、「學校、活動中心固定設施」、「民生物資生產工廠」、「油、電、水等基礎設施基資及搶修能量」、「心戰動員能量」、「轄區災害潛勢兵要」等，並得結合轄區特性檢討增列項目，彙整行政區資料手冊，並定期資料修訂。

(五)物力供需簽證：

各級戰綜會報應與直轄市、縣（市）動員會報、災防會報密切聯繫，瞭解暨掌握地區動員能量，另針對作戰部隊作戰需求，依作戰區指導，由地區戰綜會報協力完成軍事運輸及軍需物資徵購徵用品項研審及供需簽證事宜，作業流程包含召開物力調查協調會、作戰區聯合審查、先期分配、供需調整（含跨區支援）、簽證分配及計畫策頒等事項。

(六)召開定期會議：

1. 會議期程：

(1)直轄市、縣（市）戰綜會報：

每年召開2次，上半年於3、4月、下半年於9、10月前召開完畢，並與動員準備業務會報、災害防救會報聯合召開，於時段內如有專案演習，可視狀況及時間，併演習協調會召開。

(2)地區戰綜會報：

每年召開2次，上半年於5月、下半年於11月15日前召開完畢，並得視任務另以函文調整。

2. 先期對提案及建議事項翔實審查，並會請各業務主管單位提供審查意見，衡酌是否具有建設性及前瞻性，再行納入會議程序中討論，對於通過之提案或建議事項，按權責依「案由、說明、辦法、備考」格式分送相關單位處置。
3. 會議工作內容報告，置重點於協力地方災防應變、支援軍事作戰與強化全民國防、動員整備及民防運用為主，期使與會首長及部隊長瞭解並掌握轄區內可供運用之民、物力動員能量，以落實全民防衛動員準備工作。
4. 會議召開除實施工作報告外，另以狀況誘導實施「兵棋推演」，依轄區特性設



本期主題

計兵推想定，藉由各業管權責單位及編組委員實施狀況處置與研討，獲得最適切之共識結論，以磨練應變制變處置能力。

(七)軍事動員演訓：

1. 國軍專案演習：

(1)機制啟動轉換：

依演習想定下達動員令，地區戰綜會報依令轉換協調中心於各作戰區聯合作戰指揮中心開設全民戰力綜合協調中心；縣、市戰綜會報依令轉換協調中心，並應結合相對層級之動員、災害防救會報轉換為「聯合應變指揮管制中心」，採高司作業，演練各項民、物力支援軍事作戰作為。

(2)指管體系：

各級戰綜中心於接獲動員令時生效後2小時完成開設後，納入國軍聯合作戰指揮體系運作，掌握各作戰區（縣市）計畫動員之能量，管制重要物資、車機、固定設施報到交付情形，執行跨作戰區之人（民）、物力調節分配，並依部隊緊急作需申請，執行緊急徵購徵用作業。

(3)狀況處置：

按演習動次及狀況，下達徵購、徵用令，實施車機、物力動員操演，並運用「物力動員編管資料資訊系統」管制地區內徵購（用）之車機具、重要物資線上報到狀況與成果彙整，及負責後續動員之申請、回覆、下令作業，以驗證戰時徵購、徵用作業機制。

2. 全民防衛動員（民安）演習：

以平時協力地方災害救援、戰時支援軍事作戰之全民防衛機制為主軸，由地區

及縣、市戰綜會報秘書單位於年度演習時，協調縣市動員、災防會報共同辦理；依地區（災害）特性、民情與重要經建設施安全防護之需求，結合中央各部會年度相關演習，並以縣、市政府之動員、民防、緊急醫療、災害防救及核子事故等應變機制為演練主體，協助各縣、市政府建立戰時或緊急危難時，防空防護及救援之機制與能量，藉以磨練基層行政組織應變指揮程序、驗證全民防衛動員機制。

(八)強化民防運用：

由直轄市、縣（市）戰綜會報協調民防總隊秘書單位，共同派員出席各民防大隊及民防團常年訓練場次，辦理民防團隊編組審查作業輔導，協助民防團隊整編作業，並將審查及常年訓練成效納入定期會議報告事項。

(九)協力災害防救：

依「災害防救法」、「災害防救法施行細則」、「國軍協助災害防救辦法」及「結合民防及全民防衛動員準備體系執行災害整備及應變實施辦法」等法規，協力地方災害防救事宜。平時主動協調編組單位配合直轄市、縣（市）政府及公、民營事業單位舉辦各項緊急應變綜合演習，並派員列席各級災防會報，適時提供建言，當災變發生或有發生之虞，及直轄市、縣（市）災害應變中心成立時，各級戰綜會報即依國防部令頒之「國軍協助災害防救派駐連絡官執行要點」之規範，遴派人員進駐作業，並視災害影響程度及需求，協調相關單位，動員民、物力支援搶救。另為建立政軍協調平臺，各縣市戰綜會報平時派遣連絡官常態進駐縣市聯合應變中心，隨時掌握與回報突發狀況，主動提供協助救災事宜，強化應變制變效能。

二、戰綜組織工作綜合評鑑作業

運用分析層級程序法探討全民戰力綜合協調組織評鑑工作

由上述有關戰綜會報年度各項工作推展探討可知，各級戰綜會報所執行之全民防衛動員準備工作經緯萬端，故須透過「評鑑」、「獎懲」等措施以展現其工作推展成效；戰綜會報依其臺閩級、地區級及縣市級三層級區分，年度均逐級策頒工作執行計畫，並透過「年度業務評鑑」及「召開定期會議」時機，依計畫內之綜合評鑑要項表實施督導評分，並據以辦理獎勵，茲說明如次：

(一)評鑑方式：區分上、下半年會報定期會議召開成效（各佔35%）及業務執行成效（佔30%），由臺閩戰綜會報對地區級（含澎湖、金、馬地區會報）戰綜會報，地區級對所屬直轄市、縣（市）級戰綜會報實施評比（縣市級戰綜會報成績計算方式，地區級評鑑佔40%、臺閩戰綜會報評鑑佔60%）並辦理獎勵。（評鑑表如表1～表4）

表1 地區戰綜會報定期會議召開評鑑表

○ ○ 年 地 區 戰 綜 會 報 定 期 會 議 召 開 評 鑑 表				
單 位	會 議 時 間	會 議 地 點	督 導 官	
區 分	評 鑑 事 項	配 分	執 行 情 形	
先期整備 (12%)	是否於會議召開前2週寄發開會通知單？	3		
	是否於會議召開前1週將會議資料送地區及本部審查？	3		
	副召集人是否先期向召集人整備報告、是否先期聯繫、掌握出席人員，提高出席率？	6		
會場整備 (10%)	是否結合場地現況，標示會議名稱？	2		
	是否完成座次規劃、座次牌（卡）及會議標示，專人引導與會人員就座？	2		
	簽到冊是否依計畫格式製作？	2		
	會場場地器材整備（擴音、投影設施及動線規劃）	2		
	是否有全民國防教育佈置、宣導作為？	2		
會議召開 (38%)	上次會議決議事項辦理情形是否納入資料？	4		
	本部指導議題是否納入研討？	4		
	是否自行研擬議題納入研討？	4		
	各單位兵棋推演是否結合想定及實際狀況？（含臨機提問及研討情形）	12		
	各單位提案事項，秘書組是否先期彙送權責單位撰擬回復意見？	4		
	會議是否由召集人親自主持？	10		
會議紀錄 (8%)	會議紀錄於2週內函送各單位辦理？	5		
	會議建議及提案事項是否分案管制？	3		
督導管制 (22%)	出席督導縣市級戰綜會報情形？	12		
	是否依規定時限召開？	8		
	是否於會後3小時內將會議照片上傳？	2		
其它 (10%)	是否由編組委員親自與會？	5		
	其他有關提升會報整備具體作為事項？	5		
得 分			主 官 簽 證	

資料來源：臺閩全民戰力綜合協調會報103年工作執行計畫



本期主題

表2 縣（市）戰綜會報定期會議召開評鑑表

○ ○ 年 縣（市）戰 綜 會 報 定 期 會 議 召 開 評 鑑 表				
單	位	會 議 地 點		
會 議 時 間		督 導 官		
區 分	評 鑑 事 項	得 分	評 鑑 標 準	
先期整備 (12%)	是否於會議召開前2週寄發開會通知單？	3		
	是否於會議召開前1週將會議資料送地區及本部審查？	3		
	副召集人是否先期向召集人整備報告、是否先期聯繫、掌握出席人員，提高出席率？	6		
會場整備 (10%)	是否結合場地現況，標示會議名稱？	2		
	是否完成座次規劃、座次牌（卡）及會議標示，專人引導與會人員就座？	2		
	簽到冊是否依計畫格式製作？	2		
	會場場地器材整備（擴音、投影設施及動線規劃）	2		
	是否有全民國防教育佈置、宣導作為？	2		
會議召開 (50%)	會議是否採三會報聯合召開模式？	8		
	會議區分動員、戰綜及災防等3部份實施報告，格式是否符合規定？	8		
	上次會議決議事項辦理情形是否納入資料？	3		
	本部指導議題是否納入研討？	3		
	是否自行研擬議題納入研討？	3		
	各單位兵棋推演是否結合想定及實際狀況？（含臨機提問及研討情形）	12		
	各單位提案事項，秘書組是否先期彙送權責單位撰擬回復意見？	3		
	會議是否由召集人親自主持？	10		
會議紀錄 (8%)	會議紀錄於2週內函送各單位辦理？	5		
	會議建議及提案事項是否分案管制？	3		
期程管制 (10%)	是否依規定期程召開？	8		
	是否於會後3小時內將會議照片上傳？	2		
其它 (10%)	是否由編組委員親自與會？	5		
	其他有關提升會報整備具體作為事項？	5		
得分		主 官 簽 證		

資料來源：臺閩全民戰力綜合協調會報103年工作執行計畫

表3 地區級全民戰力綜合協調會報綜合評鑑表

全 民 戰 力 綜 合 協 調 會 報 綜 合 評 鑑 表 (地 區)			
項 次	項 目	配 分	評 鑑 標 準
一	計 畫 策 頒	5	1.依時限且內容結合轄區特性策頒，得5分。 2.未依時限策頒，每逾期1天扣0.2分。 3.未依轄區特性策頒計畫，扣2分。
二	委 員 編 組 名 冊	5	未辦理委員委聘作業(含聘書發放)扣3分。 名冊未呈報扣2分，未依時呈報每逾1天扣0.1分。
三	基 本 戰 力 調 查	15	1.區分上、下半年，依時限、格式、品項呈報且內容新穎正確，每半年得6分。 2.未依時限呈報，每逾期1天扣0.2分；未依格式，每次扣2分；品項缺漏，每項扣1分。 3.未對所轄縣市級戰綜會報呈報數據實施審查，每單位扣2分(累計最多扣15分)。
四	會 議 召 開 整 備 與 執 行 成 效	55	上半年會議評鑑成績佔25%；下半年會報評鑑成績佔30%。
五	配 合 作 戰 演 訓	5	1.配合年度重大演訓(萬安、漢光、同心、自強等演習)，每參加1場次加1分。 2.參加演訓經評鑑績優者加2分。
六	協 力 災 害 防 救	5	1.運用會報體系協力地方災害防救演習並按時呈報檢討報告者，每1場次得1分。 2.運用會報體系協力地方災害搶救並按時呈報成效報告者，每場次酌予加分。(以上兩項累計最多得5分)
七	輔 導 管 制 作 為	10	1.未指導、管制縣市會報執行配合作戰演訓事項，扣2.5分。 2.未指導、管制縣市會報協力災害防救整備事項，扣2.5分。 3.未指導、管制縣市會報民防整備成效事項，扣2.5分。 4.未指導、管制縣市會報基本資料手冊建立事項，扣2.5分。
八	特 殊 事 蹟 (加 分)	5	1.結合定期會議召開實施全民國防講座、學術研討、軍事參訪等活動，每場次得3分。 2.對會報運作提出具體精進作為、建議或配合動員法令規章研修提出相關修正意見等經採納者，及執行工作有特殊具體成效者，酌予加分。
附 記			

資料來源：臺閩全民戰力綜合協調會報103年工作執行計畫



本期主題

表4 縣市級全民戰力綜合協調會報綜合評鑑表

全 民 戰 力 綜 合 協 調 會 報 綜 合 評 鑑 表 (縣 市 及 直 轄 市)				
項 次	項 目	配 分	評 鑑 標 準	準
一	計 畫 策 頒	5	1.依時限及上級要求、結合轄區特性策頒，得5分。 2.未依時限策頒，每逾期1天扣0.2分。 3.未依上級要求策頒，扣3分；未依轄區特性策頒，扣2分。	
二	委 員 編 組 冊 名	5	1.未辦理委員委聘作業(含聘書發放)扣5分。 2.名冊未呈報扣2分，未依時呈報每逾1天扣0.1分。 3.委員異動未呈報每人次扣0.5分。	
三	基 本 戰 力 查 調	10	1.區分上、下半年，依時限、格式、品項呈報且內容新穎正確，每半年得5分。 2.未依時限呈報，每逾期1天扣0.2分；未依格式，每次扣2分；品項缺漏，每項扣1分。 3.列管資料未依據權責單位提供數據填報，每單位扣1分(區分上、下半年，每次累計最多扣6分)。	
四	會 議 召 開 與 執 行 效 整 備 成	55	上半年會議評鑑成績佔25%；下半年會報評鑑成績佔30%。	
五	協 力 災 害 救 防	10	1.運用會報體系協力地方災害防救演習並按時呈報檢討報告者，每1場次得1分。 2.運用會報體系協力地方災害搶救並按時呈報成效報告者，每場次酌予加分。 3.派員參與災防會報業務會議，酌予給分。(以上三項累計最多得7分) 4.彙整轄區救災、動員、反恐等演練成效，酌予給分。(最多得3分)	
六	作 業 手 冊 訂 策	5	1.依規定項目且結合轄區特性策訂，得3分。 2.送各編組單位據以執行，得2分。 3.未適時更新內容，酌予扣分。(最多扣3分)	
七	民 防 整 備 效 成	7	1.未管制辦理民防編組名冊審查，每一任務大隊扣0.2分。 2.派員出席民防常訓，協助輔導民防團隊編組審查作業，每參加一場次加0.3分。 3.未彙呈民防整備成效報告表，每缺一任務大隊扣0.2分。	
八	基 本 資 料 建 立 手 冊	3	1.依規定彙整基本資料內容，函送轄內三軍部隊參考，得2分。 2.未召開資料彙整協調會或未適時修訂內容，扣1分。	
九	特 殊 事 蹟 (加 分)	5	1.區分上、下半年，結合相對層級之動員、災防會報聯合召開，每場次得2分；結合定期會議召開實施全民國防講座、學術研討、軍事參訪等活動，每場次得3分。 2.對會報運作提出具體精進作為、建議或配合動員法令規章研修提出相關修正意見等經採納者，及執行工作有特殊具體成效者，酌予加分。	
附 記				

資料來源：臺閩全民戰力綜合協調會報103年工作執行計畫

(二)獎懲：經評定年度績優單位，除頒發獎牌及獎金外，另有功人員核予相關行政獎勵；另北、中、南地區戰綜會報秘書單位由後備指揮部依權責實施議獎，東部、澎湖、金門及馬祖地區戰綜會報由作戰區議獎。凡經評定績效為丙等（不滿70分）之單位，視情節檢討議處權責單位及人員。

肆、AHP相關文獻探討

分析層級程序法（AHP）係由Saaty（1980）¹⁸首度提出，其主要應用領域在於不確定情況下及具有多數評估準則的決策問題上，Zahedi（1986）¹⁹曾將其歸類如：經濟與規劃、能源（政策與資源配置）、健康、衝突的解決、材料的掌控與購買、彈性製造系統、人力資源的選擇與績效衡量、行銷、預算分配、教育、投資組合的選擇等。主要在使錯綜複雜之系統簡化成為要素層級結構系統（如圖3），其程序簡言之，即依據研究問題建立層級架構，再將各評估要素以名目尺度（Nominal Scale）進行成對比較（Pairwise Comparison）建立

比較矩陣（Comparison Matrix），據以求出特徵向量（Eigenvector），依其特徵向量作為層級各要素間的優先順序，並求算最大特徵值（Eigenvalue），藉以評定比較矩陣之一致性指標強弱程度，以供決策資訊取捨或評估之參考（如圖4），現已成熟運用於各領域之研究。

彙整近年AHP相關應用文獻，茲分別說明如次：

Retchless, Golden and Wasil（2007）運用AHP法建構分析層級評分問卷用以分析美國近代7位著名軍事將領之排名，評分項目包含「戰術技巧」、「執行力」與「任期表現」等3大構面與11項指標，透過10位軍事專家的填答與分析計算後，得分最高為Marshall將軍，其次依序為Eisenhower, Ridgway, MacArthur, Pershing, Patton, Bradley將軍。

林國勝、簡仲宏（2013）²¹藉由紫式決策分析架構建立國防主計在執行組織再造決策時之工具，並與決策型組織理論相結合，再輔以AHP法架構組織再造決策根本目標和工具目標之間的影响關係，有系統的呈現國防部主計局組織再造之決策，研究發現相對重要性前三名

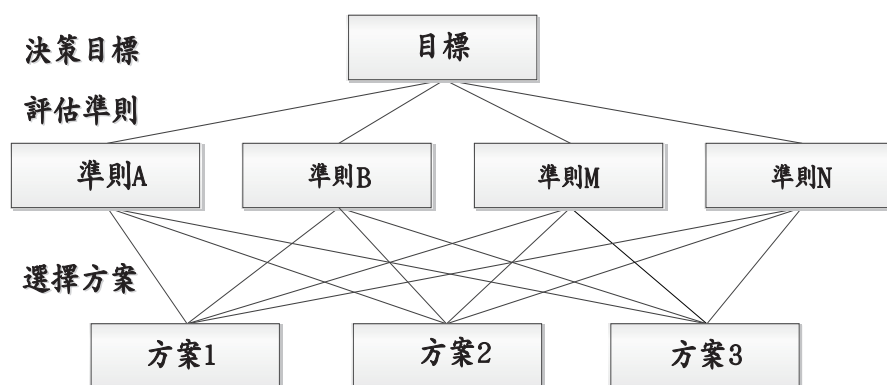


圖3 AHP層級架構圖

資料來源：修改自Saaty（1980）。



本期主題

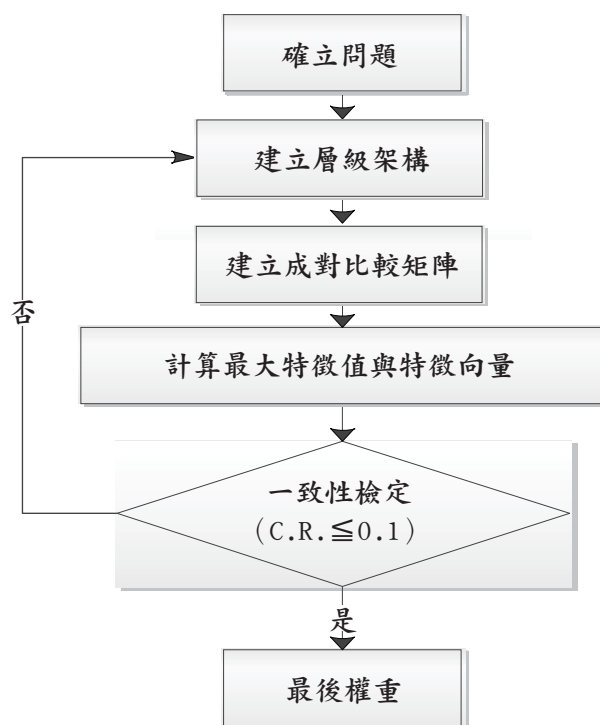


圖4 AHP步驟流程圖

資料來源：修改自Saaty（1980）。

屬性分別為「流程標準化、流程精簡及人員訓練」，研究結果可供國防主計主管機關對於組織再造政策擬定之參考。

韓慧林、王貴民與鄭芝綺（2013）²²以我國在南海之軍事戰略規劃為個案研究，以AHP法，針對SWOT各項指標進行加權與量化受評估之競爭策略，最後運用加權評分法，評選最佳策略方案。研究發現評估軍事戰略規劃之優先順序分別為「維持現狀、倍增軍力及恢復駐軍」，提供國軍進一步量化南海軍事戰略規劃之參考。

王宗誠等人（2014）²³透過臺灣軍機策略性商維「機隊委商」模式下，以粗糙集結合AHP法層級概念整合方法，找出「國防武器裝備委商」最適之效益後勤合約。研究結果顯示

，效益後勤合約是以績效指標為主的長期合約，而「固定成本加獎勵金價格合約」為國內專家學者針對「機隊委商」維修之首選。

鄭進斛（2015）²⁴以IPP評鑑模式來建構國民小學評鑑指標及其權重體系，經由文獻探討歸納出三個評鑑領域、14個評鑑項目及84個評鑑指標，並運用德懷術法專及AHP法建構其權重體系。研究發現校務評鑑重要指標依權重順序分別為：學生學習表現（15.77%）、教師能力素質（13.20%）、校長領導（10.29%）、計畫與目標（8.74%）、教師專業成長（7.63%）、教學實施（6.37%）、教學資源設備（6.15%）、學校氣氛（6.04%）、學校行政管理（5.37%）等9個指標，可作為相關單位推動校務評鑑指標優先策略參考。

綜合上述相關文獻之分析探討可得知，AHP應用於多準則決策方法頗適合用以解決評核準則間重要程度之排序問題，與本研究欲探討之戰綜會報評鑑各指標權重問題符合，即透過AHP法建構各級戰綜會報評鑑準則之層級架構，以深入探討會報各項工作推展，其各評鑑項目之權重值與重要性排序。

伍、研究設計

一、研究架構

為達成本研究所欲探討之目的，乃透過相關法規、文獻探討與研究方法之應用，據以規劃研究架構；如圖5所示。首先透過相關法規與文獻探討以瞭解戰綜會報工作推展評鑑現況，藉以整理出各評核指標之層級架構，再透過AHP法分析計算，獲得各項指標之相對權重，並實施比較分析，最後確立各評鑑項目之相對重要程度及其排序。

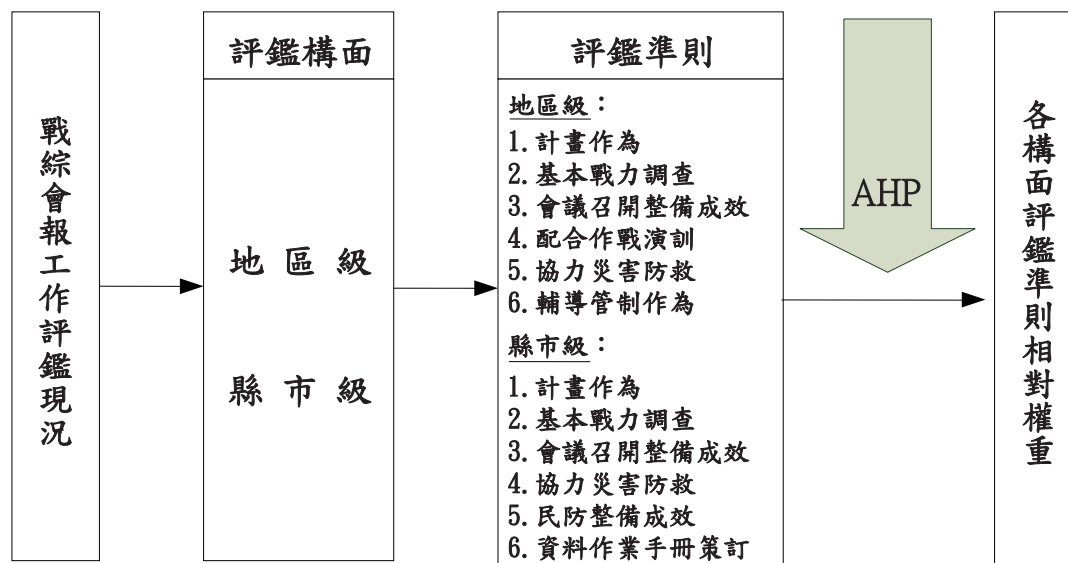


圖5 研究架構圖

資料來源：本研究整理。

二、研究方法

(一)確立AHP層級架構

本研究以現行防衛動員法規與相關文獻探討，依所歸納之構面與評核項目為基礎，發展「戰綜會報客觀評鑑項目配比」結構式層級，最上層為本研究欲探討之目標，即以客觀評鑑為目的之工作評鑑，第二層為評鑑構面，區分為地區級、縣市級，最下層則為各評鑑準則，

依其上層構面而產生準則間之相對重要程度，其層級架構如圖6、7所示。另考量「委員編組」及「特殊事蹟」等2項均屬計畫作為內之措施，若將其獨立為一個變項恐與「計畫策頒」項目性質類似而減少區別力，故將三者合併為「計畫作為」，在精簡研究變數與聚焦問題考量下，應為合理可行之措施。



本期主題

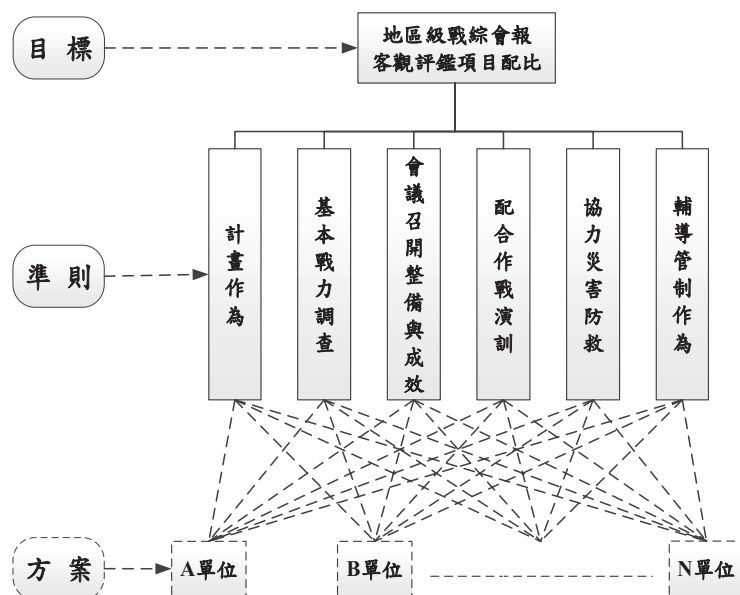


圖6 地區級戰綜會報客觀評鑑項目配比分析層級圖

資料來源：本研究整理。

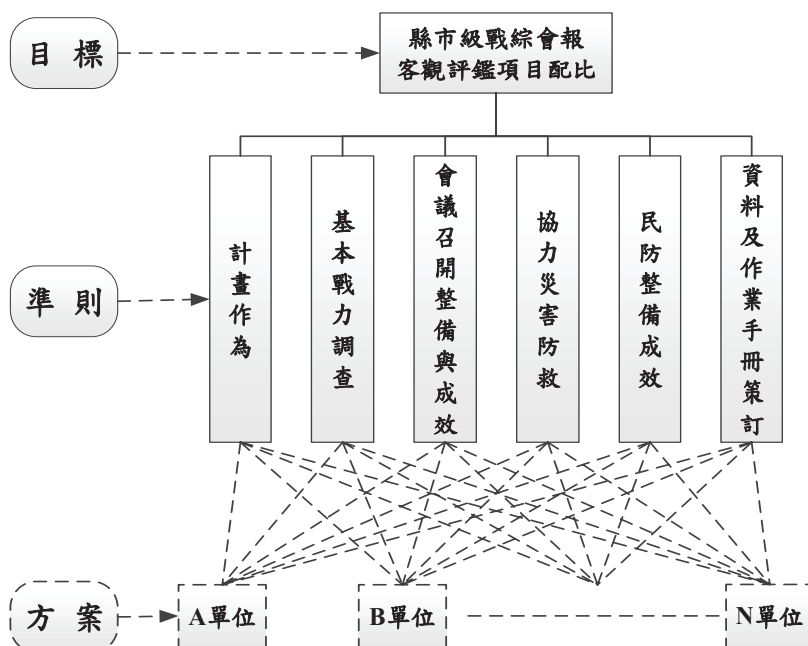


圖7 縣市級戰綜會報客觀評鑑項目配比分析層級圖

資料來源：本研究整理。

(二)定義變數

依據層級結構圖之目標，為使建構層級模式能與實際狀況相結合，在評鑑準則部分，依據現行實務作法所規範之「綜合評鑑項目」為準則，茲將定義彙整於表5、6。

表5 地區級戰綜會報評鑑準則定義說明表

項次	項目	原配分	定義說明
一	計畫作為	10	即該單位依據年度會報工作執行及演訓狀況，修訂工作執行計畫策頒，以利編組單位據以執行等相關作為，並包括會報編組委員聘任作業等。
二	基本戰力查調	15	年度內是否依期程主動協調人力(警、政、各地區軍訓、教育機關)及物力(地方政府、監理機關、衛生單位)主管機關，區分行政區域，獲取最新數據，確保資料新穎正確，並依調查所獲資料分類統計，調製圖表以利運用。
三	會議召開整備與執行成效	55	1.該單位是否依規定期程召開上、下半年度定期會議，以及會議之先期整備、會場整備、會議召開、記錄及督導管制等各項作為執行成效。 2.兵棋推演：是否依規定於上半年以平時「協力災害防救」，下半年以戰時「支援軍事作戰」為主軸，依轄內特性並結合「動員、戰綜、災防」三會報年度計畫與轄區特性設計想定，由各局、室、鄉鎮區公所及公民營機構等實施「狀況處置」，並將跨地區及縣市之支援作為，深入研討，提升會議召開實質效能。
四	配合作戰演	5	係指該單位年度配合各項演訓時機，依高司作業模式及妥適作業編組，透過狀況處置遂行各項民、物力支援軍事作戰之執行成效。
五	協力災害防救	5	係指該單位運用會報體系協力地方災害搶救及災防演習之執行成效。
六	輔導管制作為	10	係指該單位對轄內縣市戰綜會報有關作戰演訓、災防整備、民防整備及基本資料手冊建立等之指導、管制作為。

資料來源：本研究整理。



本期主題

表6 縣市級戰綜會報評鑑準則定義說明表

項次	項目	原配分	評鑑標準
一	計畫作為	10	即該單位依據年度會報工作執行及演訓狀況，修訂工作執行計畫策頒，以利編組單位據以執行等相關作為，並包括會報編組委員聘任作業等。
二	基本戰力查調	10	年度內是否依期程主動協調人力(警、政、各地區軍訓、教育機關)及物力(地方政府、監理機關、衛生單位)主管機關，區分行政區域，獲取最新數據，確保資料新穎正確，並依調查所獲資料分類統計，調製圖表以利運用。
三	會議召開整備與執行成效	55	1.該單位是否依規定期程召開上、下半年度定期會議，以及會議之先期整備、會場整備、會議召開、記錄及督導管制等各項作為執行成效。 2.兵棋推演：是否依規定於上半年以平時「協力災害防救」，下半年以戰時「支援軍事作戰」為主軸，依轄內特性並結合「動員、戰綜、災防」三會報年度計畫與轄區特性設計想定，由各局、室、鄉鎮區公所及公民營機構等實施「狀況處置」，並將跨地區及縣市之支援作為，深入研討，提升會議召開實質效能。
四	協力災害救防	10	1.該單位運用會報體系協力地方災害搶救及災防演習之執行成效。 2.該單位派員參與所屬縣市政府災防會報業務會議之執行成效。
五	民防整備成效	7	係指協調民防總隊秘書單位，共同派員出席各民防大隊及民防團常年訓練場次，及辦理民防團隊編組審查作業輔導，協助民防團隊整編作業等執行成效。
六	資料及作業手冊策訂	8	1.該單位是否按「行政區人文、地理概要」、「警力編組」、「消防編組」、「民防編組」、「醫療能量」、「道路、橋樑基資及修護能量」、「港埠船舶編管及搶修能量」、「車輛動員能量」、「工程重機械動員能量」、「學校、活動中心固定設施」、「民生物資生產工廠」、「油、電、水等基礎設施基資及搶修能量」、「心戰動員能量」、「轄區災害潛勢兵要」等，並得結合轄區特性檢討增列項目，彙整行政區資料手冊，並定期實施資料修訂。 2.該單位是否按「各級全民戰力綜合協調組織設置相關法(令)規」、「年度工作執行計畫」、「民、物力動員作業程序」、「編組單位任務分工職掌表」、「聯合應變指揮管制中心開設作業程序」等項目，並結合轄內地區及任務特性酌增項目，策訂作業手冊送會報編組單位，據以辦理各項整備。

資料來源：本研究整理。

陸、資料分析與討論

一、調查對象

使用AHP法時通常會諮詢對該研究議題相當熟悉的專家，以瞭解專家對各項評鑑準則間之相對重要性的看法，權數越高表示該指標越重要。由於戰綜會報之績效評鑑議題有其專業性，故在專家選擇條件上，除考慮具備有專業知識外，亦須擁有豐富實務經驗為諮詢對象，期能提高問卷的有效性及可用性；本研究認為，所謂其績效評鑑的專家，應為具有防衛動員事務管理背景的資深高階軍、文職幕僚或主管

，如動員類課程之教官、相關業管部門資深幕僚及主管等。從事國軍動員教學之教官，均有一定的專業素養；而擔任業管部門的資深幕僚、科長等，除本身具有專業知識外，亦具有豐富的實務經驗，因此，所提出的看法應該頗具參考價值。專家問卷均採取「親自遞送及回收」方式，發放總數為15份，回收15份，回收率為100%；專家問卷發放單位計有國防部全民防衛動員室、國防管理教育訓練中心及後備指揮部等3個單位，另為尊重個人隱私，調查意見將以編碼方式呈現，另專家學者基本資料彙整如表7。

表7 專家基本資料統計表

	區分	全動室	國管中心	後備
性別	男	4	3	6
	女	2	0	0
民間學歷	大專	2	0	4
	碩士	4	3	2
軍事學資	其他	5	1	0
	指參	1	1	0
	戰略	0	1	6
階級或職等	中校	0	2	6
	薦任	3	0	0
	上校	1	1	0
	簡任	2	0	0
職務	教官	0	3	0
	資深參謀	1	0	1
	專員	1	0	0
	編纂	2	0	0
	科(營)長	1	0	5
	組長(含以上)	1	0	0
人數		6	3	6

資料來源：本研究整理。



本期主題

二、問卷設計與填寫

本研究目的為求取各構面下（地區級、縣市級）評鑑準則之權重，依據前節所建立之層級架構完成問卷之設計，惟模式與架構形成，須考量學理或實務上的基礎，而且能分解成合理的層級架構或網絡流程；在取得構面或準則方面，可透過理論文獻的歸納與整理，或者以群體訪談、腦力激盪的方式取得。本研究即透過相關防衛動員法規與文獻，歸納與定義評核模式之構面與準則，並進一步轉換成專家

問卷型式，透過AHP分析之後，獲得各構面所需之權重；問卷填答方式採取兩兩比較方式，如問卷中詢問專家，認為「計畫作為」與「基本戰力調查」的相對重要性為何（如圖8），如果專家認為「計畫作為」是絕對重要於「基本戰力調查」，則在9:1的欄位中作記號，並依序完成所有比較。其次，建立成對判別矩陣。利用獲得的因素相對重要性來建構判別矩陣，分別為「地區級戰綜會報」與「縣市級戰綜會報」二個成對判別矩陣。

圖8 成對比較之相對重要性示意圖

	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
計畫作為	V	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	基本戰力調查

資料來源：本研究整理。

三、資料一致性檢定

將專家問卷所獲得之資料實施AHP分析前，須完成一致性檢定，其目的係為檢定專家在整個評估過程中，所做判斷的合理程度。藉由對比較矩陣的最大特徵值協助分析一致性，以瞭解給予的矩陣元素是否具有邏輯的一致性。針對回收專家問卷資料實施一致性檢定後，結果發現有5位專家違反一致性，故僅根據剩下10位專家所提意見納入後續AHP之分析；通過一致性檢定結果彙整如表8。

四、專家權重計算與整合

本研究為降低人為計算誤失，採用Super Decisions程式軟體為AHP法之分析工具。將前節專家偏好整合之各構面與各準則數據，按照

前述之層級架構，於分析軟體中完成設定及運算。另在專家問卷部分，目的即為求得專家對各構面下的評核項目之特徵向量，亦即偏好意見，而每位專家對問題的認知不同，所得到的成對比較判斷值也不同，最後得到的重要性程度也不同，基於判斷容易與計算簡單兩個考量基準，本研究依據Saaty（1980）的建議，採用幾何平均數（Geometric Mean）作為專家意見整合的計算，並將通過一致性檢定之10份問卷予以整合；結果彙整如表9所示，表內各準則幾何平均數另行正規化後，即為AHP法各構面下資績評核指標之專家權重。

表8 各構面指標一致性檢定表

編號	構面	C.I.值	R.I.值	C.R.值	一致性檢定
1	地區級	0.0398	1.24	0.0320	通過
	縣市級	0.0310	1.24	0.0250	
2	地區級	0.0883	1.24	0.0712	通過
	縣市級	0.0941	1.24	0.0759	
3	地區級	0.0867	1.24	0.0699	通過
	縣市級	0.0730	1.24	0.0589	
4	地區級	0.0677	1.24	0.0546	通過
	縣市級	0.0522	1.24	0.0421	
5	地區級	0.0711	1.24	0.0573	通過
	縣市級	0.0918	1.24	0.0740	
6	地區級	0.0754	1.24	0.0608	通過
	縣市級	0.0531	1.24	0.0428	
7	地區級	0.0527	1.24	0.0425	通過
	縣市級	0.0640	1.24	0.0516	
8	地區級	0.0724	1.24	0.0584	通過
	縣市級	0.0757	1.24	0.0610	
9	地區級	0.0547	1.24	0.0441	通過
	縣市級	0.0801	1.24	0.0645	
10	地區級	0.0600	1.24	0.0484	通過
	縣市級	0.1084	1.24	0.0874	

資料來源：本研究整理（註：C.R.須 <0.1 ）。



本期主題

表9 各構面專家意見偏好彙整一覽表

地區級戰綜會報客觀評鑑項目專家權重												
專家編號 評鑑項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	GM	正 規 化
1.計畫作為	.0863	.2944	.0804	.139	.2143	.1436	.1579	.2509	.1139	.5003	.2306	.2655
2.基本戰力調查	.5006	.2393	.4667	.2401	.3507	.2481	.4379	.2433	.0949	.1926	.2727	.3141
3.會議召開整備成效	.1657	.0531	.1281	.4511	.2066	.4396	.0336	.1455	.0481	.1297	.1303	.1501
4.配合作戰演訓	.0537	.1691	.0449	.0922	.1175	.0864	.0488	.2232	.4495	.0856	.1048	.1207
5.協力災害防救	.0314	.201	.0281	.05	.0585	.0511	.0698	.0225	.2584	.0592	.0603	.0695
6.輔導管制作為	.1623	.0431	.2518	.0276	.0524	.0312	.252	.1146	.0352	.0326	.0695	.0801
合 計	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	.8682	1
縣市級戰綜會報客觀評鑑項目專家權重												
專家編號 評鑑項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	GM	正 規 化
1.計畫作為	.3608	.2944	.3376	.1495	.2906	.1499	.159	.1182	.2068	.4686	.2306	.2688
2.基本戰力調查	.2691	.2393	.3312	.2351	.2917	.2355	.4321	.3779	.1902	.2351	.2755	.3210
3.會議召開整備成效	.1817	.0531	.0888	.4458	.1532	.4488	.0314	.1501	.1671	.1323	.1392	.1623
4.協力災害防救	.0881	.1691	.0561	.0955	.1374	.0897	.0519	.0279	.3687	.0827	.0920	.1072
5.民防整備成效	.0675	.201	.1601	.0284	.0824	.0287	.0738	.2797	.0421	.0535	.0764	.0891
6.資料及作業手冊策訂	.0328	.0431	.0262	.0457	.0447	.0474	.2518	.0462	.0251	.0278	.0443	.0516
合 計	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	.8580	1

資料來源：本研究整理。

五、專家權重之分析比較

透過文獻整理與問卷資料分析後，本研究計算出AHP之各構面準則的相對權重，並與現行

戰綜評鑑作業規範之權重比較，獲致研究發現分述如次：

(一)「地區級戰綜會報評鑑項目」權重分析：

以AHP計算結果而言，地區級戰綜會報權重顯示最重要的工作評鑑項目為「基本戰力調查0.31」，其次依序為「計畫作為0.27」、「會議召開整備與成效0.15」、「配合作戰演訓0.12」、「輔導管制作為0.08」、「協力災害防救0.07」；與現行規範相較，除「協力災害防救」、「輔導管制作為」、「配合作戰演訓」等3項差異不大之外，其餘3項

評鑑項目均有明顯的落差，其中以「會議召開整備與成效」項目權重值差異達0.4最大，其次為「計畫作為」的0.17，再其次為「基本戰力調查」的0.16；顯示地區級戰綜會報各項工作評鑑項目中，以「基本戰力調查」最受專家們重視，各評鑑項目權重之比較詳如圖9。

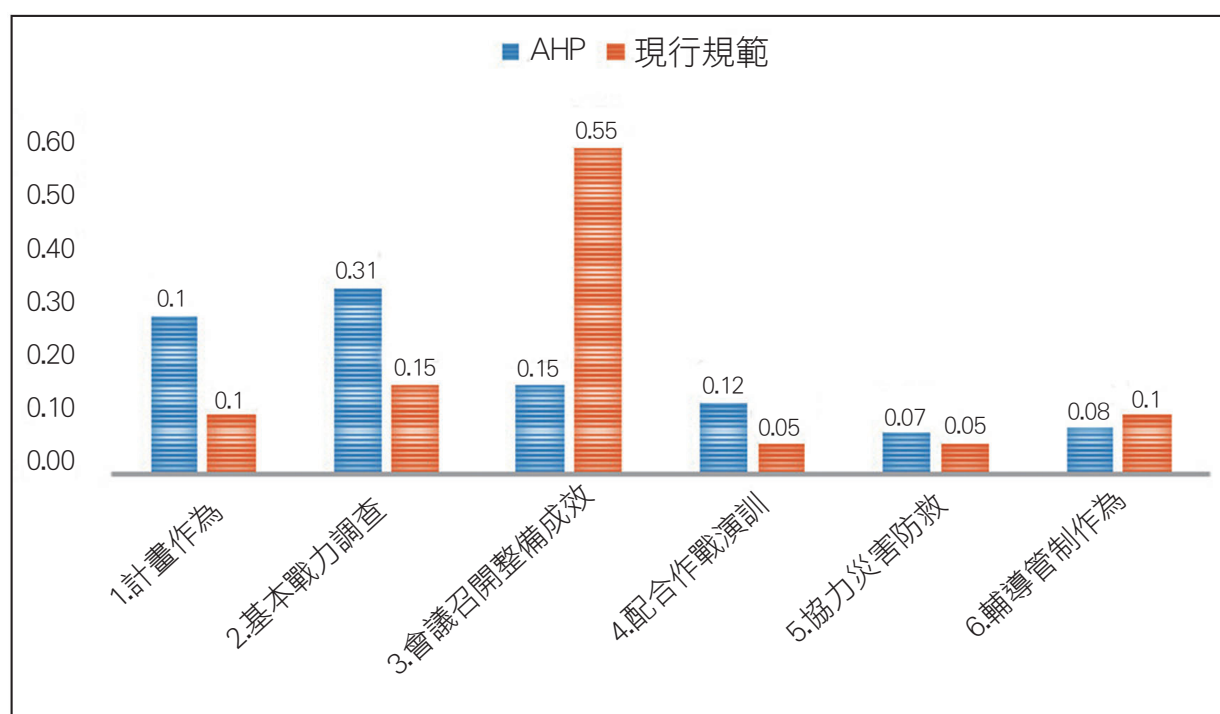


圖9 地區級戰綜會報工作評鑑權重比較直條圖

資料來源：本研究整理。

(二)「縣市級戰綜會報評鑑項目」權重分析：

透過AHP計算後，縣市戰綜會報權重顯示最重要的工作評鑑項目亦為「基本戰力調查0.32」，其次依序為「計畫作為0.27」、「會議召開整備與成效0.16」、「協力災害防救0.11」、「民防整備成效0.09」、「資料及作

業手冊策訂0.05」；與現行規範相較，除「協力災害防救」、「民防整備成效」、「資料及作業手冊策訂」等3項差異不大之外，其餘3項評鑑項目均有明顯的落差，其中以「會議召開整備與成效」項目權重值差異達0.39最大，其次為「基本戰力調查」的0.22，再其次為「計



本期主題

畫作為」的0.17；顯示縣市級戰綜會報各項工作評鑑項目中，仍以「基本戰力調查」最受專家們重視，而無論地區級或縣市級的評鑑項目中，「會議召開整備與成效」的專家權重值與

現行規範權重值差異最多，顯示專家們普遍認為現行戰綜會報推展各項工作時，過於重視定期會議召開而忽略其他動員準備工作，各評鑑項目權重之比較詳如圖10。

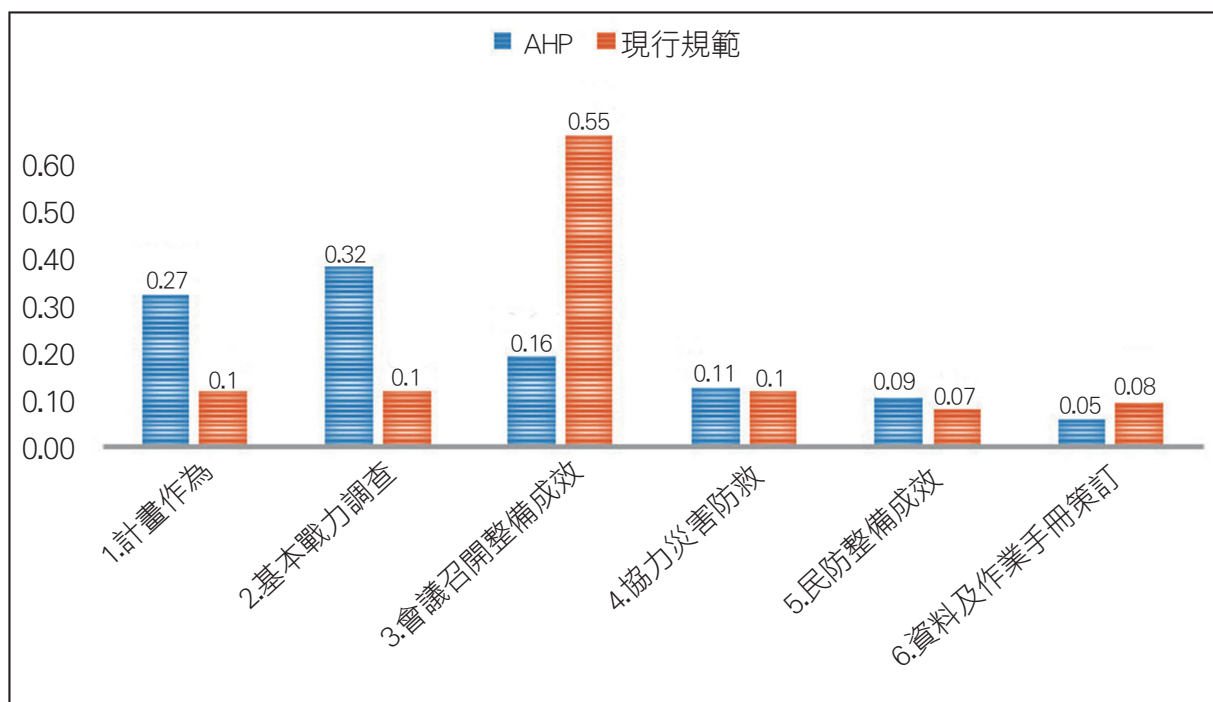


圖10 縣市級戰綜會報工作評鑑權重比較直條圖

資料來源：本研究整理。

柒、結論與建議

本研究透過蒐整相關防衛員之法規與研究文獻，以多準則決策模式的觀點設計專家調查問卷，嘗試獲取各層級戰綜會報其工作評鑑各項指標之權重，並利用「分析層級程序法」（AHP）係將複雜且非結構化的問題系統化，以求得各評鑑項目間的優先權重值，提供決策者選

擇適當方案的充份資訊，最後根據分析計算所得之權重值，提出管理意涵與建議。

一、研究結論與管理意涵

（一）研究結論：

本研究主要目的在於探討現階防衛動員準備工作政策下，各層級戰綜會報工作推展其各項評鑑項目之相對重要程度。期望經由此模式的驗證，提供業管部門對戰綜會報評鑑工作政

策修訂之參考。以往研究者在運用AHP時，總會面臨如何完整探討所建構的層級架構，是否完全獨特或是具代表性，若僅止於文獻探討的內容，實證上則稍嫌薄弱，而採統計分析方式，則需要大量的數據以提升信度與效度。以本研究為例，AHP法係採用專家問卷方式進行，且篩選出一致性比率低於0.1之專家問卷進行分析，故所得之研究結果具有說服力，惟本研究囿於探討戰綜會報體系之相關文獻與論述較少，且部分資料較為機敏，故探討內容僅能聚焦於戰綜會報績效評鑑項目之權重，另部分工作內容因涉及機密，如戰時轉換為戰力綜合協調中心機制等，為求謹慎未納入探討，導致研究結果無法延伸至戰綜會報體系全貌。本研究在管理意涵的呈現上，依據AHP法分析後所獲之工作評鑑各項目標權重配比分別如次：

1. 地區級戰綜會報：

- (1)計畫作為：0.27（現行規範：0.1）
- (2)基本戰力調查：0.31（現行規範：0.15）
- (3)會議召開整備與執行成效：0.15（現行規範：0.55）
- (4)配合作戰演訓：0.12（現行規範：0.05）
- (5)協力災害防救：0.07（現行規範：0.05）
- (6)輔導管制作為：0.08（現行規範：0.1）

2. 縣市級戰綜會報：

- (1)計畫作為：0.27（現行規範：0.1）
- (2)基本戰力調查：0.32（現行規範：0.1）
- (3)會議召開整備與執行成效：0.16（現行規範：0.55）
- (4)協力災害防救：0.11（現行規範：0.1）
- (5)民防整備成效：0.09（現行規範：0.07）
- (6)資料及作業手冊策訂：0.05（現行規範：0.08）

由上述可得知，無論地區級或縣市

級戰綜會報的工作評鑑項目中，均以前三項即「計畫作為、基本戰力調查、會議召開整備與執行成效」與現行規範差異較大，其餘項目差異較小，故下列僅就權重值差異較大的項目來探討其管理意涵。

(二)管理意涵探討：

1. 以「計畫作為」而言：

地區級與縣市級所呈現之權重均為0.27，比現行規範0.1較為高，此數值顯示出專家們認為，會報各項工作的推展，其事前規劃的管制作為至關重要，另依據「國防部全民戰力綜合協調組織設置及實施要點」第11、13點規定，地區及縣市戰綜會報其掌理事項包括：執行上級戰綜會報指示事項、召開委員會議及出席指導下級會議並辦理建議案之審查、承轉及彙復事宜、協調工作推動行政區域內之直轄市、縣（市）戰綜會報獲得及彙整人、物力調查編管資料，並協助徵購、徵用簽證事宜、配合全民防衛動員演習及國軍演訓，驗證政、軍動員協調效能等，業務項目多元而龐雜，故如何於年度內有效執行相關工作，均有賴「計畫作為」來管制推動，然就現行規範所見，其「計畫作為」僅佔年度工作綜合評鑑10%，以專家權重角度而言，其原規範配比略顯不足。

2. 以「基本戰力調查」而言：

「基本戰力調查」的專家權重分別為地區級0.31、縣市級0.32，均與現行規範0.15、0.1之權重值差異甚鉅，探究其工作內容主要為年度內是否依期程主動協調人力（警、政、各地區軍訓、教育機關）及物力（地方政府、監理機關、衛生單位）主管



本期主題

機關，區分行政區域，獲取最新數據，確保資料新穎正確，並依調查所獲資料分類統計，調製圖表以利運用。而各級戰綜會報平時主要任務為協調行政動員準備執行機關，掌握責任地區內之動員能量，協力軍事動員準備，並協助地方處理災害救援事宜，戰時則為協調整合行政動員準備執行機關將所積儲之人、物總力，迅速轉化為具體實質戰力，以支援軍事作戰或緊急危難所需。故「基本戰力調查」為戰綜會報遂行平、戰時任務的重要憑藉，若未落實執行人、物力各項數據之調查，而便宜行事的沿用往年數據，將嚴重影響戰綜會報任務之遂行，而現行規範僅佔年度工作綜合評鑑10～15%，以專家權重角度而言，其原規範配比尚有檢討之空間。

3. 以「會議召開整備與執行成效」而言：

依據「國防部全民戰力綜合協調組織設置及實施要點」第14點規定，各級戰綜會報每半年須召開定期會議，並由召集人主持該項會議，地區級由作戰區（防衛部）指揮官主持，縣市級則由縣市首長主持，藉由會議召開讓地方首長及各級部隊長能瞭解與掌握轄區內可供運用之民、物力動員能量，強化支援與運作效能，故該項執行成效佔地區、縣市戰綜會報評鑑權重達0.55，為會報評鑑中最重要之項目，然而透過AHP法所獲得的專家權重分別為0.15及0.16，為所有評鑑項目中權重值差異最大者，依筆者長年從事防衛動員實務經驗及與曾擔任或現任負責推動戰綜會報相關工作的幕僚、主管等人訪談所聞，可能與現行會議召開模式僵化、兵推未結合實況，處置流於形式、上級會報出席評鑑人員層級

過低等因素相關，導致專家們普遍未將「會議召開整備與執行成效」列為重要評鑑項目。

二、研究建議

本研究以各級戰綜會報客觀評鑑項目配比如為主要探討的課題，在研究分析及模式建構的過程中，歸納出以下建議：

（一）對業管部門的建議：

研究結果發現，無論地區級或縣市級戰綜會報的工作評鑑項目中，均以前三項即「計畫作為、基本戰力調查、會議召開整備與執行成效」與現行規範差異較大，其中又以「會議召開整備與執行成效」權重值差異最大，顯示該項評鑑項目需重新檢視其評鑑配比，俾使評鑑結果能更趨於客觀與完備，建議可從二個層面加以改善：

1. 會議召開模式：

依臺閩戰綜會報年度工作執行計畫規範，定期會議均須結合平時「協力災害防救」、戰時「支援軍事作戰」任務實施兵棋推演，惟部分編組部隊、縣市政府與公民營事業單位，因循舊例，或缺乏實際演練經驗，對兵棋推演各狀況處置，未能考量複合式災害實況，報告內容多偏向應變計畫、現行作業程序、或編管救災能量為原則性說明，未結合課題實施狀況處置，以致未能發掘問題與窒礙因素，無法達到磨練各級應變能力之預期成效。建議兵棋推演應結合戰綜會報年度計畫及單位特性設計狀況，並深化至鄉、鎮、村、里，結合實況實施推演，且將跨地區及縣、市之支援作為，依時空因素及支援能力深入研討，以有效驗證計畫可行性，避免會議召開流於形式。

2. 會報評鑑機制：

現行會報評鑑方式係依據年度工作執行計畫內之綜合評鑑要項表實施督導評分，並由臺閩戰綜會報對地區、縣市級戰綜會報評比；地區級對所屬縣市級戰綜會報實施評比，惟部分上級會報單位派遣出席評鑑幹部層級過低，甚或派遣未從事防衛動員相關事務之人員出席評鑑，影響其評鑑之客觀與公平性。建議可朝「聯合評鑑編組」模式，納編各層級戰綜會報之資深專業幕僚及主管，並就防衛動員業務相關書面資料、會議整備、會議召開、兵棋推演等項目，依其專業屬性實施會中講評及會後評鑑，使評鑑機制更臻完備，並藉聯合編組作為，提升各單位對定期會議召開工作之重視。

(二)對後續研究之建議：

AHP法一般研究大多運用在方案的選擇上，處理量化數值的資料。而在績效評估的領域使用AHP方法，常會面臨較抽象的描述，造成問卷填答難度增高，因此，建議後續研究者在問卷施測前，務必與填答專家再次確認題意，增加填答效力，亦可增加語意題項，降低專家在填寫問卷時主觀性的判斷，進而造成問卷無法客觀的展現。本研究所採用之AHP法，在進行問卷發放施測時須非常注意填答者所填意見之一致性，以本文為例，由於各構面的評核準則為6項，故須實施15次的成對比較，一般人不容易達到前後完全一致，故後續研究者在日後研究方法選擇上，可進一步使用「模糊分析網路程序法」(Fuzzy ANP)、「模糊德爾菲法」(Fuzzy Delphi)等方法進行研究之分析，以提升研究之整體與周延性。

參考文獻

一、中文部份

(一)專書

1. 國防部，2004。《國軍軍語辭典（92年修訂本）》。臺北市：國防部。
2. 榮泰生，2011。《Expert Choice 在分析層級程序法（AHP）之應用》。臺北市：五南。
3. 劉慶祥、王信力、王德利、陳泰民、祈志榮、許俊榮，2011。《防衛動員：高中暨社會教育授課參考》。臺北市：國防部。
4. 榮泰生，2011。《企業研究方法》。臺北市：五南。
5. 張魁峯，2009。《Super Decisions 軟體操作手冊，以 ANP 突破 AHP 的研究限制》。臺北市：鼎茂圖書。

(二)期刊論文

1. 林國勝、簡仲宏，2013。〈建構國防主計組織再造決策模式〉。《品質學報》，20(4)，445-462。
2. 韓慧林、王貴民、鄭芝綺，2013。〈應用 AHP 量化 SWOT 於南海軍事戰略規劃分析〉。《國防雜誌》，28(5)，45-71。
3. 王宗誠、盧文民、高秉鎰、林鳳儀、吳勝富，2014。〈國防武器裝備商維之效益後勤合約遴選〉。《國防管理學報》，35(1)，19-36。
4. 鄭進斛，2015。〈國民小學校務評鑑指標建構之研究〉。《教育經營與管理研究集刊》，第 11 期，59-88。
5. 鄧振源、曾國雄，1989。〈層級分析法（AHP）的內涵特性與應用（上）〉。《中國統計學報》，27(6)，p5-22。



本期主題

(三) 研討會論文

1. 余華慶，2005/10/24。〈全民防衛動員體系與運作〉，臺北：94 年全民國防教育師資研習講義。
2. 沈明室，2007/6/1。〈防衛動員體制與緊急應變體制的整合：全民國防的觀點〉，陸軍官校八十三週年校慶基礎學術研討會，高雄：陸軍軍官學校。

(四) 官方文件

1. 國防部後備指揮部，2013/12。〈臺閩全民戰力綜合協調會報103年工作執行計畫〉。
2. 國防部，2011。〈國防部全民戰力綜合協調組織設置及實施要點〉。

(五) 報紙

〈國防報告書公布，建構可恃戰力捍衛臺海和平〉，《青年日報》，2011年7月20日，版2。

(六) 網際網路

1. 國防通識學科中心，〈99 年度種子教官培訓講義教材〉全民防衛動員概念，網址：
<http://defence.hgsh.hc.edu.tw/resource/military/2010503-104714.doc>
2. 法務部全國法規資料庫網址：
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0070013>

二、英文部份

(一) 專書

1. Morgenthau, H. & Thompson, K. (1985). Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace. New York: Alfred A. Knopf.
2. Saaty, T. L. (1980), The Analytic Hierarchy Process, New York, McGraw Hill.

(二) 期刊論文

1. Zahedi, F. (1986), The analytic hierarchy process — a survey of method and its application, Interface, 16(4), 96-108.
2. Retchless, T., Golden, B. and Wasil, E. (2007), Ranking US army generals of the 20th century: A group decision-making application of the analytic hierarchy process, Interfaces, 37 (2), 163-175.
3. Meade, L. M. and Sarkis, J. (1998), Strategic analysis of logistics and supply chain management systems using the analytical network process, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 34(3), 201-215.
4. Yurdakul, M. (2004), AHP as a strategic decision-making tool to justify machine tool selection, Journal of Materials Processing Technology, 146, 365-376.

作者簡介

余睿騰

步兵學校志預官90年班、步兵學校正規班97年班、陸軍指參學院正規班104年班、國防大學管理學院資源管理及決策研究所100年班。

曾任連長、人事官、動員官。

現任國防部全民防衛動員室中校動員參謀官。

彭天宏

國管院82年班，國管院採購正規班89年班，國防大學管理學院戰略班101年班，輔仁大學應用統計研究所碩士95年班。

曾任補給官、補給長、徵購官、教行官、教參官、中隊長、教官、研究教官。

現任國防大學管理學院國管中心後勤課程組上校教官。

註譯

- 1 Morgenthau, H. & Thompson, K. (1985). Politics Among Nations: The Struggle for Power and Peace. New York: Alfred A. Knopf.
- 2 國防部編，《國軍軍語辭典（92年修訂本）》，（臺北：編者印，民國93年），頁1-7、1-8。
- 3 余華慶，《全民防衛動員體系與運作》，（臺北：94年全民國防教育師資研習講義，民國94年10月24日），頁5~6。
- 4 〈國防報告書公布，建構可恃戰力捍衛臺海和平〉，《青年日報》，100年7月20日，版2。
- 5 沈明室，〈防衛動員體制與緊急應變體制的整合：全民國防的觀點〉，發表於陸軍官校八十三週年校慶基礎學術研討會（高雄：陸軍軍官學校，民國96年6月1日），頁70。
- 6 「納動員於施政、寓戰備於經建」之動員基本政策，經2002年6月3日行政院動員會報成立大會中決議通過，列入2003~2004年動員準備綱領，並一直沿用迄今。
- 7 國防通識學科中心，〈99年度種子教官培訓講義教材〉全民防衛動員概念，網址：<http://defence.hgsh.hc.edu.tw/resource/military/2010503-104714.doc>
- 8 請參閱《全民防衛動員準備法(民國 103 年 06 月 04 日)》第8條，詳如法務部全國法規資料庫網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0070013>
- 9 國防部後備指揮部，〈臺閩全民戰力綜合協調會報103年工作執行計畫〉，民國102年12月24日國後動全字第1020024892號函，頁2。
- 10 同註9，頁13。
- 11 榮泰生，《Expert Choice在分析層級程序法(AHP)之應用》（臺北：五南，2011年6月），頁3。
- 12 Saaty, T. L. (1980), The Analytic Hierarchy Process, New York, McGraw Hill.
- 13 鄧振源、曾國雄，1989。〈層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)〉。《中國統計學報》，27（6），p5-22。
- 14 《全民防衛動員準備法（民國 103 年 06 月 04 日）》，法務部全國法規資料庫網站，網址<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0070013>
- 15 國防部，〈國防部全民戰力綜合協調組織設置及實施要點〉，民國100年1月13日國動全民字第1000000045、46號令（函）修訂。
- 16 參照〈國防部全民戰力綜合協調組織設置及實施要點〉內容，及劉慶祥等，《防衛動員：高中暨社會教育授課參考，民100年12月》頁83-99，並依現況做部分修正。
- 17 參照〈臺閩全民戰力綜合協調會報103年工作執行計畫〉（102年12月）內容編撰。
- 18 同註12。
- 19 Zahedi, F. (1986), The analytic hierarchy process - a survey of method and its application, Interface, 16(4), 96-108.
- 20 Retchless, T., Golden, B. and Wasil, E. (2007), Ranking US army generals of the 20th century: A group decision-making application of the analytic hierarchy process, Interfaces, 37 (2), 163-175.
- 21 林國勝、簡仲宏（2013），建構國防主計組織再造決策模式。品質學報，20（4），445-462。
- 22 韓慧林、王貴民與鄭芝綺（2013），應用AHP量化SWOT於南海軍事戰略規劃分析。國防雜誌，28（5），45-71。
- 23 王宗誠、盧文民、高秉鎰、林鳳儀與吳勝富（2014），國防武器裝備商維之效益後勤合約遴選。國防管理學報，35（1），19-36。
- 24 鄭進斛（2015），國民小學校務評鑑指標建構之研究。教育經營與管理研究集刊，第11期，59-88。
- 25 Meade, L. M. and Sarkis, J. (1998), Strategic analysis of logistics and supply chain management systems using the analytical network process, Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 34(3), 201-215.
- 26 Yurdakul, M. (2004), AHP as a strategic decision-making tool to justify machine tool selection, Journal of Materials Processing Technology, 146, 365-376.
- 27 同註12。
- 28 張魁峯（2009），Super Decisions 軟體操作手冊。以ANP突破AHP的研究限制。臺北市：鼎茂圖書。
- 29 同註12。