

強化國軍「軍事管理」結合「專案管理」心得體認



作者/郭懷揚少校

陸軍官校 98 年班，步校正規班 351 期，高雄大學高階經營管理研究所 104 年班，IPMA(國際專案管理學會)C 級專案管理師；曾任排長、連長、作訓官、中隊長、情作官，現任職於陸軍步兵訓練指揮部作戰研究發展室研究教官。

「不要立志做大官、要立志做大事」這是勉勵人們立志向上的話語，但是人生奮鬥的過程中，「要以立志做好每一件小事為奠定做大事的基礎」，軍隊是一個組織結構嚴謹的有機體，建軍備戰以戰勝假想敵軍為目標，民間不同組織、團體、企業依設置目的，能有效率的快速達到既定目標，兩者都是以「人」為基本單位，如何精實團體之人、事、時、地、物與相關資源，做整合與運用以發揮最大的效能，此工作名稱在軍隊稱為「軍事管理」，軍隊以外則稱之為「專案管理」，兩者本質上一致，但甚少交集，彼此交流經驗與智慧共同成長，筆者有幸於 107 年接觸專案管理課程，並將部隊實務經驗結合書本知識考取 IPMA(國際專案管理學會) C 級證照，(如圖一、二)且於今(108)年獲得 TPMA(台灣專案管理學會)第一屆卓越專案經理獎，與社會各界企業公司總經理、副總經理等選出者共 7 位共同接受表揚，(如圖三)就個人而言，我向業界再次證明了部隊管理制度優異之處，而其方法就在於有效將部隊實務結合專案管理，以將管理效能再精進與提升。一位哈佛管理者曾說「管理者之所以失敗」，不是他不想成功，而是他始終陷落在自己習慣的成功方程式裡而不自覺，好像松鼠每天在滾動輪圈裡跑步，徒勞卻注定無功，軍隊常發生繁忙亂之景象，卻無績效可言，原因為未深入探究問題核心與尋求解決的辦法，就是犯了不重視團隊力量、不重視決策速度、不重視多數人意見，以致形成決策品質粗糙或不可行，知識是進步的動力，再加上智慧與經驗的累積，須建立以軍隊管理引領專案管理向上提升之宏願，應為吾輩之努力方向與目標，現將本人之心得概述如後。

所謂專案係指在有限的資源及時間下，執行一項非例行性的活動，依其投入的資源、牽扯的關係人及所期望的效益等區分為一般專案(如民間公司尾牙或春酒)、大型專案(如區域環境改善工程)及組合型專案(如大專院校整併)，而專案管理即在有限的時間和資源下，透過溝通、分配、協調、管制等手法，依發起、規劃、執行、控制和結束之程序，找到對的人在對的時間做對的事，並且將它



圖一 接受大會貴賓許智傑立委頒發當選紀念品

資料來源:作者自行提供



圖二 接受大會理事長李仟萬先生頒發當選證書

資料來源:作者自行提供



圖三 第一屆獲當選績優專案經理人團體合照

資料來源:作者自行提供

做好，這是非常簡單易懂的理念，但卻蘊藏了大量的知識和方法；軍事管理更是講求效率和無所不用其極，(即是要不計成本代價)達成任務(即專案目標)的精神，因為軍人在戰場上是不容許失敗的，所以保衛國家存亡是沒有第二次的機會，因此如何運用適當編組，在有限的國防資源與精實的戰備訓練，以確保在任何時間與狀況下均能完成保衛國家安全的任務，與業界採用專案管理的理念、方法與要達成的目標是一致的，本人自民國 98 年在軍隊服務迄今已近 10 年，先後服役於本、外島部隊及現職單位步訓部，就個人在民間大學所學管理專長與在部隊服務之管理經驗相互融合、歸納，引起內心思緒起伏，亦激盪出許多管理理念上的對照與比較，個人認為民間企業和國軍在性質相同的管理模式下，造成差異的最大的因素就是「危機意識」和「競爭力」，在卓越專案經理頒獎會場我與企業主管同台交流談話間，發現他們雖然已經是穩定企業，但是在互相見面的當下，仍然把握機會互相遞名片，急著向對方主管介紹自己的產業，在彼此意見交換期間，已經掌握了哪些企業有合作機會，哪些是競爭對手，甚至哪些可以一起跨領域拓展版圖，且有些主管並非只有一間公司的職務，他們身上隨時都有多張名片，只要稍有關聯或機會，則立刻遞出與對方產生連結，而我是唯一沒有準備任何推薦自己身份的專案經理人，證明了我沒有時時準備展現自己、創造機會的意識，我將重心與目標放在專案經理人的選拔過程與獲選

機率上，其餘專案經理人則更有準備獲選後，湧現出正面的效應，即是充分掌握各行業菁英人才，難得有相互分享經驗的機會，可以利用這個會議當平台，後續創造出可能對事業體或生涯規劃有助益的每一個機會，微窘的我反思原因後，發現國軍在孤困的國際情勢下，缺乏軍事結盟與軍事交流的機會，腦海中被美國與中共填滿了，沒有多餘的競爭或交流國家與機會，以致在重要場合或會議上，應有的自我優勢展現與藉由交流所設定的預想目標，未能有充分的準備；民間專案經理人則理解，社會是現實的，創業是艱辛的，面對眾多的競爭對手與壓力，企業經營發展商機如同戰機，企業成長如逆水行舟，不進則退，因此磨練主管必須具備高度危機意識，在各種場合把握每一個機會，甚至發掘隱藏之商機，並依照各項專案結果，不斷修正營運方式，進而找出適合自己公司的一套管理辦法，然成功最大的副作用，就是讓人以為可以複製相同的做法，即可再次成功，時代不斷在進步，環境不停在改變，社會需求也因應時代而變遷，企業必須不斷進化、轉型，才有可能長久生存，反觀國軍，有完整的機構、充足的資源，例如軍醫院、軍備局、福利總處...等，雖然本質上是以服務國軍為目的，但是因為掌握行政資源，因此減少了競爭力及危機意識，舉例來說，以往國軍營站是全國第一個引進超級市場營運模式的機構，曾在各大城市中開設福利站，紅遍全國，而三十年後的現在，全聯、大潤發、家樂福....等各種超級市場的興起，幾乎完全取代福利站，包含營區內，官兵購物均以部內全家、萊爾富等便利商店為主，鮮少至營站購物，讓人不經思考，為何同樣的商品，明明以照顧官兵而設立之營站的較廉價，大家卻寧願多花點錢到便利商店消費也不選擇營站，然而即便如此，營站這樣的單位依舊存於每個營區，屹立不搖，與此相同的案例在我成長過程中比比皆是，便利商店取代雜貨店、數位相機取代傳統相機、速食餐廳取代小吃店、智慧型手機取代一般手機，這些相信都是大家所經歷過的事件，不同的是，這些被取代的機構不是轉型就是滅亡，生存下來的都是透過適合自己企業的專案管理手法，經歷組織變革、策略變更等方式，方能適應市場需求，於是累積了相當的競爭力與危機意識，將此思維套入軍隊，綜觀世界列強，軍隊透過一次次的實戰和演習，並驗證與檢討每一次的作戰計畫與傷亡分析，不斷修正作戰準則、實戰訓練及管理方式，軍人的危機意識是以集體上的意志與力量專注於國家安全，只要戰敗，將嚴重影響國家實質利益，或生存與滅亡，在個人方面，只要任務失敗，就很有可能失去生命，這應比任何企業倒閉都來的嚴重，因此軍事管理強度更甚於民間企業所推廣的專案管理，國軍的核心理念與價值觀是必要時須以死為代價以換取任務的達成，

早期的軍事管理亦為社會各界所效仿、推崇，在社會變遷下，現代國軍的任務極其繁重，除了平常的戰備演訓工作以外，舉凡救災、招募、營區開放、淨灘、愛民打掃、策略聯盟進修等，都是為強固全民國防與增進官兵智能而增加的項目，當這些任務在第一次執行時，沒有任何參考資料可參考狀況下，就是可以視作企業全新的一項專案，雖然國軍薪水穩定，也沒有競爭的風險，卻依然能秉持「誓死達成任務的決心」，在逾五十年的光榮傳統與制度下，完成每項專案，由此可知軍事管理的優異之處，於是當我在專案管理學會接受表揚與企業老闆站在一起時，我並不認為軍人在社會上是層級較低的群體，我反而在心得交流和餐敘談話之中，讓企業知道國軍的管理能力，可惜的是部隊雖較以往開放許多，但比起社會企業，仍稍顯封閉，企業早期從軍中學習軍事管理，在多年的改進下，精進為各行各業自身適用的一套專案管理，如今，雖然近年來軍中開始導入企業的專案管理知識，從我在陸軍官校就學時就有本項課程，且列為必修課目，軍中也會不定期聘請專家辦理講習，但常常礙於軍中許多人不願接收新知，或是學了卻不敢用，大部分人也趨於守舊，不願突破與改變，踏出既有的模式，無法將外界改良精進後的專案管理導入部隊結合現行的軍事管理，去蕪存菁，使軍中管理制度全面升級，令人相當惋惜，個人認為可以邀請軍中有在外進修專案管理知識的同仁，在單位以小班制聊天的方式交流和分享，讓專案管理的概念在基層部隊開枝散葉，當基層官兵都有基礎概念且能在軍中的環境有初步的運用體認後，漸漸的再辦理交流座談會，請不同領域企業人才來分享工作經驗，以及專案管理實際運用案例，最後再請專家擔任顧問，從高司單位全面檢討現行做法，將成效不彰、不適合的管理方式修正，如此才能逐步提升軍中的專案管理組織成熟度，將不合時宜的老舊觀念做修正或汰除。要知道，軍隊其實最需要敏銳的危機意識與競爭力，因為軍隊守護的是國家安全與百姓福祉，它所要競爭的是其假想敵國家軍隊，它所面對的危機就是國家生存潛在的危機，它比國內任何一個企業都重要，因此，改良國軍應從每一位官兵做起，願全國官兵建立起危機意識，找回競爭力，共同打造一支優質現代化勁旅。