

——方玉龍、田家綺——

後勤戰略研析—— 從中共後勤改革論我後勤作為省思

提要

- 一、隨著日新月異科學技術在軍事領域的廣泛運用，對未來戰爭形態、作戰方式及後勤補給支援產生影響及轉變。此變革必將加速中共軍事組織型態改變，對於作戰的態勢、後勤維保等作為，逐步擴充到軍隊後勤的各領域，達到邁向智能化時代。
- 二、盱衡中共後勤改革作為及軍事部署規劃，目的即為肆應戰場環境變革，同時提升後勤應急的保障能力等作為，以奠基高效後勤力量體系為主軸，朝向後勤戰略前瞻，達到後勤一體化，而我國軍應以此變革，強化我後勤組織整體規劃，達到資源運用經濟節約的精準後勤。
- 三、本研究運用結構式訪談聚焦問題核心，發放問卷對國防大學戰爭學院及陸、海、空軍指揮參謀學院曾任後勤中、高階學員實施分析，並就結果研提建議方案。

關鍵詞：後勤補給、軍事後勤、組織型態、後勤保障、後勤戰略

圖片來源：青年日報



壹、前言

中共在過去十年來，不斷深研美國國防部出版的各種文件與刊物，瞭解美國國家戰略與軍事轉型的變化與改革，並隨之加速推動軍事現代化，¹ 以阻止美國在未來較共軍享有更多的軍事優勢，² 此等軍事優勢的進展更尤以中國第五代領導人習近平上臺後，為實踐富國強軍的積極作為及建立可恃武力，以奠基國家整體戰力，嚇阻欲進犯之敵，其就任時提及之「中國夢」，意謂深化國防和軍隊改革是實現中國夢、強軍夢的時代要求，是強軍興軍的必經之路，也是決定軍隊未來的關鍵所在。³ 而目前現階段兩岸的關係，基本上是往「和」的方向在持續向前邁進，由於中共始終未放棄對臺用武，以及近廿多年共軍軍力的大幅提升，⁴ 瞭解中共的軍事組織、軍事制度、軍力發展等變革，⁵ 對我國軍建軍備戰而言更形重要，國軍要如何打未來的仗，

實有必要去深入研析中共軍事組織的進展並藉由中共軍事變革，省思我後勤應有的積極作為，正誠如孫子兵法所云：「知己知彼，百戰不殆。」⁶ 唯有權衡瞭解共軍軍事的變革，方能分析、比較，進而獲得國軍靈活機動的應變措施，於戰場上掌握主動權。

本研究中所言及「戰略」一詞按「國軍軍語辭典」的意思：為建立「力量」，藉以創造與運用有利狀況之藝術，俾得在爭取所望目標或從事決戰時，能獲得最大之成功公算與有利之效果，其層級區分有大戰略、國家戰略、軍事戰略、軍種戰略等；⁷ 而「後勤」定義按「國軍後勤要綱」的意思：為運用資源（人力、物力、財力）以建立與增進部隊戰力，並支持戰爭之科學與藝術，舉凡軍隊中一切補給、保修等支援與勤務活動均屬其範疇。⁸ 簡言之，「後勤戰略」乃運用所獲資源，著眼於創造有利情勢，以支持作戰任務的遂行，奠基戰力；而最明顯實例為中共海軍艦隊赴索

1 毛文杰、譚睦瑞、邁克爾·蔡斯、大衛·傅里林格、龔培德等著，楊紫函譯，《中共對美國軍事變革之反應》（臺北市：國防部，西元2010年2月），頁7。

2 同註1，頁19。

3 李蕙貽，〈習近平中央軍事指揮體制改革之研究〉《復興崗學報》（臺北），第109期，民國105年12月，頁113。

4 李亞明，《中共解放軍概論（修訂版）》（臺北：國防大學政治作戰學院，西元2017年12月），頁ix。

5 同註4。

6 〈《孫子兵法》筆記31：世人對「知己知彼，百戰不殆」的最大誤解〉，每日頭條，<https://kknews.cc/zh-tw/culture/2q8aee.html>，檢索日期：西元2020年1月5日。

7 國軍軍語辭典（國防部），民國93年3月15日，頁2-6。

8 國軍後勤要綱（國防部），民國104年11月19日，頁1-1。

馬利亞護航，所衍生而來的軍艦維修與保養、後勤補給作為等，凸顯後勤對於任務達成的重要性。⁹

自中共第五代領導人習近平上臺後，為強化軍權在手及奠基前幾任領導人的基礎，發動鋪天蓋地的打貪反腐運動，充分證實中共內政挑戰的嚴峻程度，¹⁰在諸多內政挑戰之中當然也包含了軍事的改革，中共軍事方面的改革採以「軍委管總、戰區主戰、軍種主建」原則，並將總參謀部、總政治部、總後勤部及總裝備部四總部裁撤，改由中央軍委領導的15個職能部門（如表一），¹¹該改革意謂著可鞏固黨對軍隊的絕對領導，鞏固政權和保衛政權的主要工具，¹²以體現具有軍事專業化與軍事國家化屬性的表徵，¹³並因應多元軍事任務的需求，於2016年9月13日成立聯勤保障部隊（含武漢聯勤保障基地、無錫、桂林、西寧、瀋陽、鄭州等5大聯勤保障中心）的組織調整（如圖一）並隸屬中央軍委建制領導，以優化資源配置，贏得戰略競爭主動的重要力量。¹⁴

反觀，我國國軍後勤作業具備鈍重性，且後勤事務龐雜，隨環境、科技與政策變革，宜運用科學管理方法適時調整，以肆應現代化戰場。因此，藉由中共軍事後勤的變革，在聯勤保障部隊成立後，整合跨軍種後勤同屬性資源，加以省思我後勤作為，以敵為師，謀求精進。誠如孫子兵法《始計篇》揭櫫：「兵貴勝，不貴久。」¹⁵在作戰之中，若後勤工作未能支援軍事作戰，作戰即無法遂行。隨著中共聯勤保障部隊的成立，更確立平戰時的指揮機制，及各組織編制指揮的一元化及扁平化，俾於未來戰爭中，各司其職、分工合作，謀求最大公算。因此，國軍對於中共後勤的改革作為，更應檢討不合時宜編制與提升組織效能，以遂行任務。

因此，本研究藉由中共後勤改革作為，瞭解中共欲藉由改革而獲得新武器與新戰術、有制度與系統化的改革、發展新作戰準則等，¹⁶從中共改革的洪流之中，以省思我後勤積極作為，從組織編制、任務規劃等角度思考為出發點，探討後勤未來的發展，並運用

9 同註4，頁77。

10 強納森·霍斯雷格著，黃文啟譯，《中共崛起：亞洲的和戰難局》（臺北：國防部，西元2017年4月），頁7。

11 同註3。

12 王官德，《中國共產黨對解放軍的控制》（臺北：知書房出版社，西元2008年9月），頁13。

13 洪陸訓，《軍事社會學：武裝力量與社會》（臺北：麥田出版社，西元2002年5月），頁207。

14 〈中央軍委新成立「聯勤保障部隊」，在軍事上將起何作用？〉，每日頭條，<https://kknews.cc/military/g3xpl9.html>，檢索日期：西元2020年5月18日。

15 韓撲、唐曉嵐編著，《點破天機－孫子兵法》（臺北：驛站文化，西元2004年11月），頁27。

16 甘浩森、施道安編，黃文啟譯，《解讀共軍兵力規模》（臺北：國防部，西元2010年8月），頁12。

結構式訪談國軍熟稔後勤作為人員，而後結合SPSS問卷實施分析與驗證，以建構合適之後勤發展前景，研提改善及建議方案，以奠基未來組織的規劃，遂行任務。

貳、中共後勤軍事變革發展

中共後勤軍事變革從20世紀50年代初參與的「抗美援朝」戰爭中，進行現代化後勤思維轉變，以肆應戰爭的需要，在中共黨中

表一 中共中央軍委職能部門

機構名稱	機構組成單位	首長位階
三委	軍委紀檢委、軍委政法委、軍委科技委	正戰區級 上將編階
六部	軍委聯合參謀部、軍委政治工作部、軍委後勤保障部、軍委裝備發展部、軍委訓練管理部、軍委國防動員部	
一廳	軍委辦公廳	
三辦	軍委國際軍事合作辦公室、軍委戰略規劃辦公室、軍委改革和編制辦公室	副戰區級 中將編階
一局	軍委機關事務管理總局	
一署	軍委審計署	

資料來源：本研究參考註4整理



圖一 聯勤保障部隊示意圖

(資料來源：本研究繪製)

央及中央軍委的領導下，整合物力的支援、組織功能整併等後勤保障工作，化被動於主動，保證了前線作戰需要，若沒有後勤保障工作，即無後續勝利，¹⁷又共軍與國軍在一江山戰役中，中共對於後勤的厲兵秣馬，加強組織可靠的後勤保障，¹⁸使得各項物資均可於期程內運補，而獲致戰事的勝利。因此，後勤工作的整備良窳，對於戰爭中扮演重要的角色。國際間在利益為先的因素下，沒有永遠的敵人，只有永恆的利益；沒有強大的軍事實力，就沒有和平與發展的空間，¹⁹均有賴後勤支援。中共在面對遼闊疆域內、外的多元化軍事任務需求，無不加速調整其後勤作為，無論是處置天災，抑或是遠赴利比亞撤僑，共軍都日漸提升其後勤能力，²⁰其最顯著者，莫過於改善當前的軍事問題，重點包括：調整軍委總部體制、取消軍區改設戰區、組建戰區聯戰指揮機構等，²¹這些變革具備裁減軍隊員額等進程的組織型態改變，以增進聯

合戰力，並深植後勤一體化作為，確保後勤保障能力。

盱衡中共領導人在位期間參與的各項戰役（僅就具代表性後勤軍事的變革綜整如表二），在前主席毛澤東以來推動後勤整備工作，到第二代前領導人鄧小平任內的35周年盛大閱兵式，均要求做好技術保障工作等，²²顯見後勤整備重要性；再者，第四代領導人胡錦濤於2010年後勤工作會議的談話中更提及：「現代戰爭都需要保障；缺乏強大的綜合保障能力，就很難贏得戰鬥勝利；只要有後勤保障，就一定可以得到勝利」，²³故在胡錦濤任內陸續推動建設現代化營房整體規劃等措施，具有統一保障、集約管理、集中部署、保障效益等作為，於平戰時可利於部隊隱蔽、偽裝並快速反應和機動的集結，即時形成戰鬥力。²⁴中國第五代領導人習近平上臺後，除進行打貪反腐運動外，亦實施一連串軍事改革作為，從軍隊首腦機構作出體制

17 李慶山，《向志願軍學習》（北京：華夏出版社，西元2010年1月），頁107-108。

18 光亭、李中凱、張利行，《國共內戰精選集》（臺北：知兵堂出版社，西元2006年11月），頁232-269。

19 馬漢著，熊顯華編譯，《大國海權》（南昌：江西人民出版社，西元2011年7月），頁1。

20 甘浩森、雷霆、譚納編，黃文啟譯，《從實踐中學習：共軍的境內外訓練》（臺北：國防部，西元2013年11月），頁240。

21 褚漢生，〈從中共深化國防和軍隊改革探討習近平的「四個全面」總方略〉《海軍學術雙月刊》（高雄），第5卷第4期，民國105年8月，頁6。

22 劉曉東，《共和國大閱兵》（北京：中央文獻出版社，西元2009年4月），頁238-239。

23 同註20，頁241。

24 夏建新，《強軍之路－親歷中國軍隊重大改革與發展 第10卷》（北京：解放軍出版社，西元2009年12月），頁84-93。

編制與作戰、管理系統的調整，由於改革涉及到機構、指揮、作戰、裝備、後勤、軍民融合等總體變化，促使部隊結構與戰力形式，不同往常；²⁵習近平在強國強軍的衝鋒號角旗幟下，深知必須強化後勤作為，以加強後勤建設戰略籌劃和指導，著力建設打仗的後勤，著力深化後勤改革，著力加強後勤科學管理，著力推進後勤軍民融合，建設強大現代化後勤。²⁶

綜上，中共的後勤策略作為，從早期後勤支援組織鬆散，缺乏即時支援前線需求、未具備資源整合的思維及戰爭中所暴露後勤保障的諸多缺點，使得中共軍隊領導人意識到後勤的重要性，對於未來的戰爭型態朝向「信息化」條件下打贏戰爭的要求，故對於後勤改革的發展勢在必行，以建設具備承擔各式各樣的後勤保障任務，達成一體化的後勤保障能力（具體變革統整如表三）。

因此，在中共以強軍目標為引領下，堅

持改革強軍、依法治軍，加快轉型重塑，發揚後勤光榮傳統和優良作風，以建設強大的現代化後勤，為實現中國夢強軍夢提供有力保障；²⁷由於中共在後勤的改革作為，旨在達成後勤一體化，並聚焦於增強實戰的後勤保障力量、推進後勤科學管理，強化資源集中統管及資產統一調配，將有助於強化聯合作戰能力，使得共軍掌握周邊戰場環境。²⁸

中共深化後勤指揮體制改革，除可提高現代信息化作戰後勤指揮能力，對於確保“打得贏”和強軍目標的實現更具有重要意義，²⁹並藉由軍兵種的聯合作戰，遂行“仗怎麼打，後勤就怎麼保障”的目標。

參、中共後勤改革的特色

中共因應作戰的需求，促使調整後勤組織支援的架構，達到後勤一體化的目標。中共領導人從過去歷史上的戰爭經驗上體認到

- 25 張明睿，〈強軍夢－中國軍事現代化的進程與意涵〉《台灣國際研究季刊》（臺北），第13卷第2期，西元2017年6月，頁155。
- 26 〈強國強軍必須強後勤〉，每日頭條，<https://kknews.cc/military/xzkazvo.html>，檢索日期：西元2020年5月18日。
- 27 王士彬、徐葉青，〈習近平出席中央軍委後勤工作會議並發表重要講話〉，中華人民共和國國防部，http://www.mod.gov.cn/big5/leaders/2016-11/10/content_4762978.htm，檢索日期：西元2020年1月10日。
- 28 歐錫富、黃宗鼎，《2018中共政軍發展評估報告》（臺北：財團法人國防安全研究院，西元2018年12月），頁80。
- 29 高東廣，〈現代軍隊信息化作戰後勤指揮機構發展趨勢探要〉，中國軍網，http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Lrvik0HrsWUJ:www.81.cn/big5/jmywyl/2016-03/01/content_6936006.htm+&cd=1&hl=zh-TW&ct=clnk&gl=tw，檢索日期：西元2020年1月18日。

表二 「中共後勤變革」說明

時期/年度	領導人	後勤策略	推動重點	後勤變革成果
抗美援朝時期 (1950)	毛澤東	後勤支援整合、保障作為	1949年毛澤東於北京建立中共政權後，進行軍隊改革，繼之於1950年發生韓戰爆發，為肆應戰爭的需要，由中共中央及中央軍委的領導下，進行後勤物力支援的整合、組織功能整併等後勤保障工作，化被動於主動，遂行前線作戰需要。	將鬆散於各地之後勤資源採集中區域管理，以提升後勤應急保障能力，隨時支援前線作戰需要。
一江山戰役時期 (1955)			鑑於戰爭需要後勤的運補支援，從後勤的厲兵秣馬各項作為（包含彈藥、油料及裝備補給），並加強組織可靠的後勤保障，促使各項物資均可於期程內運補，而獲致戰事的最終勝利。 ³⁰	逐步強化後勤組織指管靈活、供補作為即時，於前線戰事需求時，可檢整支援。
懲越戰爭時期 (1979-1985)	鄧小平	後勤保障機動、快速	1979年鄧小平發動對越南戰爭，此戰爭曝露許多嚴重問題，如海軍無能力參戰、空軍與陸軍各自為戰，鄧小平痛定思痛於1985年宣布將11個大軍區，合併為7大軍區， ³¹ 建立各項制度的確立。	調整軍隊規模，建立統一指揮機制，以增進作戰效率，促使後勤保障能快速、機動投射支援，達到資源共享。
三個代表重要思想時期 (2002)	江澤民	因應未來作戰態勢，調整後勤作為	2002年10月前領導人江澤民於「十六大」的政治報告中指出：「肆應世界軍事變革趨勢，要實施科技強軍戰略，加強質量建設，完成機械化和信息化建設的任務，實現軍隊現代化的『跨越式發展』」。 ³²	未來戰爭已是信息化作戰的態勢，而後勤保障作為，應不斷調整，確保朝向信息化、智能化方向發展。
多元軍事任務需求及現代化後勤改革 (2004-2011)	胡錦濤	強化後勤保障各項作為	現代戰爭都需要保障；缺乏強大的綜合保障能力，就很難贏得戰鬥勝利；只要有後勤保障，就一定可以得到勝利。	集中部署、集約管理，以縮短時間，便於部隊於接獲任務時，後勤可即時支援並形成戰鬥力。
強國強軍、科技建軍時期 (2012~)	習近平	軍民融合保障作為精進，支援作戰需求	藉打貪反腐運動，實施一連串軍事改革作為，包含從軍隊首腦機構作出體制編制與作戰、管理系統的調整，涉及到機構、指揮、作戰、裝備、後勤、法紀、動員、軍民融合的總體變化，達成召之即來、來之能戰、戰之必勝之國家軍隊。	軍民深度融合，建立有利於經濟發展並可支援國防現代化建設的體系。

資料來源：本研究參考註4、17、18、20整理

30 同註18，頁218-269。

31 同註4，頁15-16。

32 殷榮源主編，《國防政策與戰略：趨勢與發展》（桃園：國防大學戰爭學院，民國97年3月），頁214。

表三 「中共後勤變革具體內容」說明

發展階段	後勤改革具體內容
初步 (1950-2010)	以整合後勤支援為主導—將後勤資源集中、後勤組織靈活指揮、後勤供補調整為直接輸送， ³³ 加速科技研發所需物料籌補，以支援戰事遂行。
進階 (2010-2050)	以輔助軍事任務達成為主導—挹注人員訓練、聯合後勤、與因應國安挑戰等創新架構的整體改革及， ³⁴ 改善後勤活動資源配置，達到機動、數位化作為。
遠程 (2050-)	以驗證編制為主導—軍隊編制變革、軍民深度融合、後勤一體化的保障作為。

資料來源：本研究整理

大規模戰役或軍事行動後勤保障決定是核心的問題之一；在古代兵法用兵法則上：兵馬未動，糧草先行，³⁵說明後勤補給是戰爭的基礎所在，一旦支援作戰的補給線被截斷，再英明的將領，也是無用武之地。長期以來，中共都是「槍桿子底下出政權」，不管是毛澤東、鄧小平亦或是江澤民等都相當重視，³⁶以獲得軍權，在現代化的戰爭上，後勤保障補給扮演相當重要的角色，若無彈藥，即使有良好的槍枝無法發揮效用，沒有油料，即使有無堅不摧的坦克，如同無效裝備一般。因此，脫離後勤保障對現代化軍隊將失去戰鬥力，由於後勤的整備良窳，對一國強大的軍隊而

言至關重要。近期，由於中共面臨東海與南海的主權爭執，為有效控制情勢，必須有更多的軍事作為，而此作為更加速了習近平推動強國強軍的進程，³⁷不畏阻力推動執行。中共在前幾任領導人對於後勤的改革與推動下，旨在建立後勤一體化的目標，尤以聯勤保障部隊成立後，於支援部隊所需衣、食、住、行、醫等通用和專用保障等供補時效，就近即時支援（分析差異特性綜整如表四）。³⁸本研究僅聚焦於近二任領導人對於後勤改革的特色，闡述如下：

一、胡錦濤時期

國際局勢動盪，國與國之間訛詐，在所

33 吳恆宇等著，《2013中共解放軍研究學術論文集》（臺北市：國防大學政治作戰學院，西元2013年12月），頁3-28。

34 泰利斯、譚俊輝編，李永悌譯，《戰略亞洲2012-2013：中共軍事發展》（臺北：國防部，西元2014年5月），頁63。

35 〈兵馬未動，糧草先行！你不知道的古代戰爭中後勤保障的門道！〉，每日頭條，<https://kknews.cc/zh-tw/history/bxe5vn.html>，檢索日期：西元2020年1月18日。

36 同註4，頁31。

37 同註4，頁30。

38 〈五大戰區均由新軍種聯勤保障〉，每日頭條，<https://kknews.cc/military/yl22pj.html>，檢索日期：西元2020年1月18日。

難免，為了師法美國於戰爭中獲得保貴經驗，中共體認到整體聯合作戰是資訊時代的唯一戰鬥模式，學習美國的經驗可避免過多的錯誤。因此，前總書記胡錦濤在第十六、十七屆全國黨代表大會提出，整體聯合作戰為共軍轉型的典範，對於戰爭事務的事項均要一體化，包含作戰力量一體化及後勤保障一體化等，³⁹而後勤保障一體化，更可於信息化戰爭中有效整合後勤整體功能，使信息化後勤保障的效率與效益充分發揮。⁴⁰綜上，此時間的特色為發揮整體戰力，同時藉由進用複雜資訊系統、結合民間力量，改進軍民與跨軍種的後勤整合作業，⁴¹以完善後勤支援作戰策略；另運用網絡化思維與技術，構建資訊網絡節點，建立大數據思維，綜合分析各類數據值，形成大數據資料，精準實現後勤保障。⁴²

二、習近平時期

習近平於2016年11月9日出席中央軍委

後勤工作會議提出國際軍事競爭格局深刻變化，國家利益和軍隊使命任務不斷拓展，後勤建設越來越成為影響戰爭勝負的重要因素，為建設世界一流軍隊，後勤建設必須跟上。⁴³因此，要加強後勤建設戰略籌劃和指導作為，首重優化後勤力量並展開布局，藉由實施改革，進而將國家實力轉化為強大的保障力，凸顯後勤重要性，以因應如亞丁灣護航或突發狀況發生時，後勤可立即支援前線任務；另寓軍於民執行武器裝備科研生產體系建置、借重民間力量等，促使軍轉民、民參軍的融合戰略，達成軍民融合工作之深化，以實踐強軍夢。⁴⁴

肆、國軍後勤管理作為

國軍後勤為運用資源（人力、物力及財力），以建立與增進軍隊生存持續力與戰鬥持續力，⁴⁵並支持戰爭之遂行，包含了一切補

39 同註20，頁284-287。

40 同註32，頁217。

41 同註20。

42 周濟雄，〈未來戰爭，聯勤部隊如何做好後勤保障工作？〉，中國軍網，http://www.81.cn/big5/jwgz/2017-09/12/content_7752293.htm，檢索日期：西元2020年5月18日。

43 李宣良、胥金章，〈習近平：建世界一流軍隊 後勤建設必須跟上〉，中國評論新聞網，<http://hk.crntt.com/doc/1044/6/4/5/104464510.html?coluid=7&kindid=0&docid=104464510>，檢索日期：西元2020年1月10日。

44 李華球，〈中共軍民融合發展戰略初探〉，國家政策研究基金會，<http://220.128.175.146/1/20157>，檢索日期：西元2020年5月18日。

45 陸軍作戰要綱（陸軍總司令部），民國88年1月，頁1-37。

表四 聯勤保障部隊成立前後差異說明^{46、47}

區分	成立前	成立後	差異性
指揮隸屬關係	軍區的聯勤部，直屬於各軍區指揮管轄，而業務部分則由總後勤部負責（兼具機關與部隊性質混合）。	戰區的聯勤保障部隊，直屬中央軍委後勤保障部管轄（屬部隊性質）。	1. 成立前直屬於軍區指揮，業務部分由總後勤部負責，形成多頭馬車。 2. 成立後直屬中央軍委後勤保障部，指揮系統單一。
實行推動地區	僅於濟南軍區。	全軍推動實行。	1. 成立前於濟南軍區實行。 2. 成立後全軍實行，擴大支援供補效能，縮短時效。
平戰轉換關係	平戰分離，不易指管。	平戰結合，易於指管。	1. 成立前於戰時需另外編組應急保障部隊實施支援。 2. 成立後保障部隊平戰結合，配合戰區實施聯合作戰、聯合保障、聯合訓練。
資源分配、後勤支援方式	1. 統管共用、通用及專用一貫。 2. 三軍後勤保障不分通、專用，均由聯勤負責。 3. 三軍共享資源，不易支援前線，供補時效長。	1. 統分結合、通用及專用區分。 2. 三軍通用由聯勤負責，各軍種專用勤務由軍種自行負責。 3. 跨軍種整合通用資源、打破軍種本位主義，即時支援前線，縮短供補時效及強化聯戰作業效能。	1. 成立前負責三軍通用與專用後勤，所需組織與能量龐大。 2. 成立後僅負責三軍通用後勤，專用分別由各軍種自行負責，管理較易運作。
建設、管理方式	1. 建設管理，多頭馬車 2. 鈍重性大、協調聯繫雜，不易管理。	1. 負責部隊的管理、教育和建設等工作。 2. 分工明確利於管理。 3. 對應中、東、南、西、北等五大戰區後勤補給支援。 4. 建立大數據思維，運用大數據特徵，進行分析，以實現精確保障。	1. 成立前負責三軍部隊管理、教育和建設及政策研究等工作；配屬於軍區管轄。 2. 成立後僅負責部隊的管理、教育和建設等工作，餘移轉軍委後勤保障部；配屬戰區管轄。
軍民融合方式	後勤保障機構人員分屬各地，作業性質重疊。	寓軍於民，採集約化保障，提高聯勤保障整體效益。	組織調整，更具靈活，易於深化推動後勤改革。

資料來源：本研究參考註38、46及47整理

46 中評社，〈“微山湖”艦連續執行兩批護航保障任務紀實〉，中國評論新聞網，<http://hk.crntt.com/doc/1010/8/7/2/101087265.html?coluid=4&kindid=18&docid=101087265>，檢索日期：西元2020年5月14日。

47 〈聯勤保障部隊成立一年多，請看新時代「糧草官」的答卷〉，每日頭條，<https://kknews.cc/military/8x6aoy.html>，檢索日期：西元2020年5月19日。

給、維修與勤務有關之活動，均歸屬於後勤範疇。⁴⁸然而後勤工作龐雜繁瑣，涉及因素如資源分配與運用等，隨著近年國軍軍事事務革新，組織更迭變革，及研發高科技的武器系統，已衝擊原有後勤管理，實有必要針對系統的管理，以簡馭繁精進；⁴⁹國軍後勤體制的變革，自精實案、精進案及精粹案後，已實施簡併及功能重新劃分，區分建軍後勤及用兵後勤，以確立組織業務職掌及事權統一，使後勤能更有效支援作戰需求，並建構「整體國防財力可負擔的組織規模」及「最適作戰效益的結構分配」。國軍後勤組織演進的最終目的是要使組織架構合理化，使整體管理運作有效率、資源運用達經濟節約，即使組織經由演進或轉型後以低成本、高效率、彈性運用而發揮最大效能。⁵⁰

國軍的後勤效能的精進，猶如大型企業的發展一樣，離不開組織變革，內外部環境的變化及企業資源的不斷整合與變動，⁵¹在組織的變革洪流之中，運用行為科學和相關

管理方法，進行有目的、系統的調整和革新，以肆應組織所處的內外環境、技術特徵和組織任務等方面的變化，提高組織效能，⁵²隨著戰略環境演變，推動軍事事務革新，後勤的願景應以精準後勤為核心，而所謂「精」：即精簡作業流程以迅速回應需求；「準」：即準確的掌握需求並確保需求者所需，目的即在增進戰鬥部隊支援能力，藉由扁平化、專業化、效益化、標準化與整合化等目標並以時效、精實、主動、服務等手段提升對戰鬥部隊支援的效能。⁵³

《中華民國108年國防報告書》揭櫫：考量國軍兵力結構最適化，並評估敵情威脅，採「打、裝、編、訓」之思維，結合武器裝備籌獲期程及國防資源分配，⁵⁴適切檢討後勤組織規模，並整合後勤資訊系統，將各項後勤參數分析納入武器裝備全壽期管理，精實保養維修料件籌補，將國軍專、通用裝備維保能量整合，透過修護能量共同資訊平臺，辦理跨軍種裝備研修，有效整合軍品維修能量

48 范淼、朱艷芳、蘇建勳、郭進興、郭振峰、任慶宗等著，《後勤管理導論》，再刷（臺北：黎明文化，西元2018年9月），頁1。

49 同註34，頁3。

50 王中允、楊國隆、李惠湘，《前瞻國軍後勤轉型思維與策略》（臺北：國防管理學院，民國98年9月），頁75。

51 組織變革，〈MBA智庫·百科〉，<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%84%E7%BB%87%E5%8F%98%E9%9D%A9>，檢索日期：西元2020年1月10日。

52 同註51。

53 同註50，頁92。

54 中華民國108年國防報告書編纂委員會，《中華民國108年國防報告書》（臺北：國防部，西元2019年8月），頁62。

與節省維持成本，⁵⁵使民間廠商可參與軍品研製修，協助建構完整供應鏈體系，⁵⁶降低後勤預算支出，持續達成支援建軍備戰的任務。

由於，後勤的整備是長期且持續性、綿密的工作，具有全面、繁重及鈍重等特性，國軍現行後勤支援體制，採通用聯合後勤與軍種專用後勤併用的方式，分別由陸軍後勤指揮部所轄管之支援機構，負責地區內三軍部隊之通用勤務支援等任務；而各軍種轄管之保修指揮部，則負責軍種專用裝備保修勤務，目的為使在聯合指揮機制下，更能發揮後勤維保等戰力。

中共在成立聯勤保障部隊的組織變革

下，擴大統供範圍，對三軍通用物資和勤務保障提供精確保障（中共與國軍差異分析綜整如表五），我軍則廣續運用網路、資訊及科學化等方式整合能量，使效能充分發揮，並將中共後勤改革的特點－專業分流、組織再造、資訊平臺整合及軍民融合等，納為參考（如圖二），省思我後勤作為，以達「精準後勤管理、快速後勤支援」之目標。

伍、研究調查

研究採用結構式訪談，訪談的對象涉及陸、海、空軍及國防部參謀本部之中、高階熟稔後勤作為人員為實施對象，人員專長包含

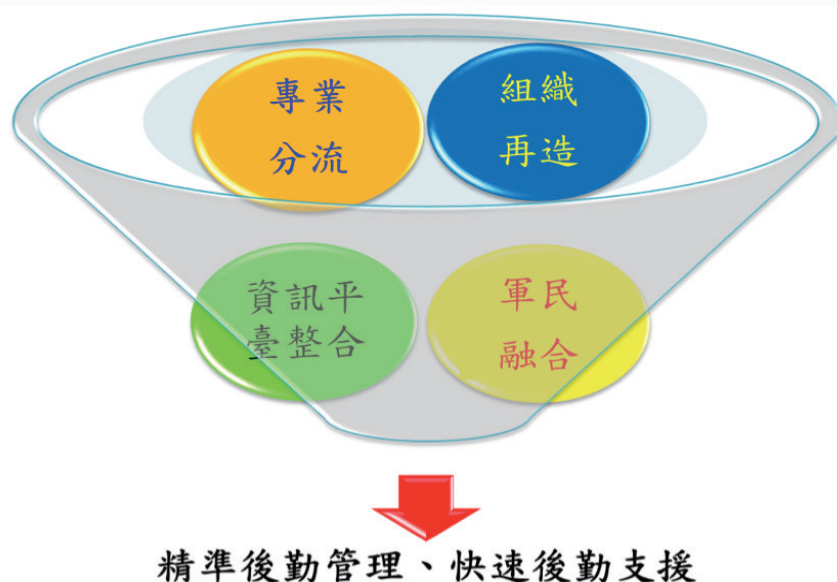
表五 中共聯勤保障部隊與國軍後勤分析差異說明

區分	中共聯勤保障變革重點	國軍後勤作業特色	屬性
資源分配、後勤支援方式	跨軍種整合通用資源、打破軍種本位主義，即時支援前線，縮短後勤供補時效及強化聯戰作業效能。	1. 檢討成立三軍資源共享的補給平臺，建立通用後勤基準存量，提供三軍部隊及時且精準的保障需求提領。 2. 庫儲資訊透明，橫向平行調撥、支援，降低負荷。	組織再造
建設、管理方式	建立大數據思維，運用大數據特徵，進行分析，以實現精確保障。	國軍後勤資訊系統導入大數據分析，精算適切備料，擷節預算支出。	資訊平臺整合
軍民融合方式	寓軍於民，採集約化保障，提高聯勤保障整體效益。	推動民間廠商積極參與，借重民間力量，協助建構供應鏈體系，支援需求。	軍民融合

資料來源：本研究整理

55 同註54，頁69。

56 〈國防消息〉，中華民國國防部全球資訊網，<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?p=71199&title=%E5%9C%8B%E9%98%B2%E6%B6%88%E6%81%AF&SelectStyle=%E6%96%B0%E8%81%9E%E7%A8%BF>，檢索日期：西元2020年1月19日。



圖二 後勤管理作為目標

(資料來源：本研究繪製)

修護、補給、基地勤務等各類專長人員，藉由人員訪談，將研究問題聚焦於我後勤未來規劃等積極作為；另考量工作環境及本研究問卷實施與蒐整之便利性，以國防大學戰爭學院及陸、海、空軍指揮參謀學院中、高階學員，並曾任後勤相關職務人員為研究對象，運用SPSS問卷實施分析與驗證，以建構合適之後勤發展前景，研提改善及建議方案，研究調查如下：

一、研究對象

以國防大學戰爭學院及陸、海、空軍指揮參謀學院曾任後勤中、高階深造教育學員為研究對象，並將其背景區分為「單位」、「兵科」、「職務」、「後勤年資」、「教育程度」等五類作為其基本資料之問卷題目，由於選定此五類代表性變項，乃基於後勤人員所處之

環境、曾經歷國軍後勤的變革等因素，來實施問卷。

二、研究構面

運用結構式訪談，將問題聚焦於我後勤未來規劃等作為，完成問卷構面設計（如圖三），針對訪談人員的回饋資料，區分為「專業分流」、「組織再造」、「資訊平臺整合」及「軍民融合」等4項（如表六），並採用李克特式（Likert's type）的五點量表方式計分，並就分析結果歸納後提出具體結論與建議。

- （一）專業分流：後勤人員對於後勤專業分流方案的規劃，如專業分流的制度應配合時代潮流及戰場環境變革予以修訂。
- （二）組織再造：依據國軍資源分配與國軍兵力結構調整、組織更迭變革等，例如組織任務簡併以最適組織強化後勤作

表六 結構式訪談問卷設計分析

分析面向	主官(管)
專業分流	國軍後勤專業分流的制度應配合時代潮流及戰場環境變革修訂，達到軍隊生存持續力與戰鬥持續力。
	依據國軍兵力結構規劃及未來職能轉變，適度檢討後勤機構改革，完善維保機制，使後勤服務體制轉向市場機制，提供服務生產及供應補給作為。
組織再造	檢討軍種間同屬性任務，成立聯合作業機制，將不合時宜編制透過組織效能簡併，達到管理運作有效率、資源運用經濟節約的組織。
	建立地區需求供補存量，由供補單位於受補單位存量不足或推陳物料時，主動運補配送存量支援至受補單位，而維護部隊生存持續力與戰鬥延續力。
	持續擴大策略性商維目標，藉透過合約規範，鏈結廠商建立資源整合，於平、戰時均能密切分工合作。
資訊平臺整合	國軍後勤系統歷經多次改革，已因應趨勢達成現代化，惟隨著科技進步，應廣續整合資訊平臺，達到決策流程簡單化及指揮、管制合一。
	廣續建立作戰圖臺介面，藉由共同圖臺將作戰、情報、後勤補給等參數整合於同一介面上分流，適切提供指揮官瞭解，以保障後勤支援作戰重要性。
	運用雲端科技技術，建立大數據資料，預判供補需求，以編列適當國防預算，達到精準後勤管理、快速後勤支援之目標。
軍民融合	善用民間資源，結合民間廠商積極參與軍品研製修，協助建構完整供應鏈體系，持續達成支援建軍備戰的任務。
	建立軍民關係並跨軍種整合後勤作業，將不具機敏性質而民間可承接能量，評估釋出可行性，以寓軍於民，共創發展。

資料來源：本研究整理

為，支援作戰。

(三) 資訊平臺整合：強化後勤資訊平臺資料整合，達到「精準後勤管理、快速後勤支援」之目標，例如將後勤補給相關資訊整合於基地網頁，經核准操作人員運用資訊帳籍，可立即獲得所需資訊，提供指揮官判讀，縮短指揮鏈

層層管制，進而瞭解趨勢等項目。

(四) 軍民融合：將不具機敏性質項目，寓軍於民，由民間協助生產並支援作戰運用，建立完整供應鏈，國軍則專注於高效益研發項目，俾益縮短軍民間落差及奠基民間能量等事項。

三、研究假設

- (一) 假設1：不同單位變項對於研究構面評估模式具有顯著差異。
- (二) 假設1-1：不同兵科變項對於研究構面評估模式具有顯著差異。
- (三) 假設1-2：不同職務變項對於研究構面評估模式具有顯著差異。
- (四) 假設1-3：不同後勤年資變項對於研究構面評估模式具有顯著差異。
- (五) 假設1-4：不同教育程度變項對於研究構面評估模式具有顯著差異。

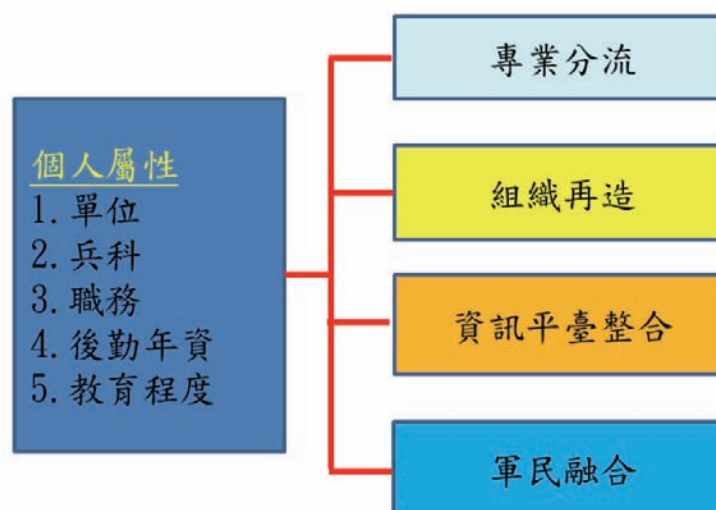
四、問卷回收分析結果

問卷共計發放200份問卷，經整理將資料殘缺、作答不全者剔除，共回收185份問卷，回收率為92.5%（如表七）。

五、資料分析方法

使用SPSS 2.0統計軟體進行分析，結果如下：

- (一) 信度分析：依學者陳寬裕等2位綜整可信度高低與Cronbach α 係數對照表，以0.5至0.7作為很可信之信度值（最常



圖三 研究構面

（資料來源：本研究繪製）

表七 主官（管）、幕僚問卷資料依變項統計分析表

變項名稱	單位	兵科	職務	後勤年資	教育程度
個人屬性 (185有效)	戰鬥部隊50 (27.03%)	戰鬥兵科48 (25.95%)	主官(管) 85 (45.95%)	1-5年10 (5.41%)	大學學歷90 (48.65%)
	學校(廠庫)、 地區支援115 (62.16%)			6-9年15 (8.11%)	
	高司20 (10.81%)	戰鬥支援兵科137 (74.05%)	幕僚100 (54.05%)	10-15年40 (21.62%)	研究所95 (51.35%)
				15年以上120 (64.86%)	

資料來源：本研究整理

見的標準)，0.7至0.9作為很可信之信度值（學術論文的標準），0.9以上為十分可信。⁵⁷以國防大學戰爭學院及陸、海、空軍指揮參謀學院學員120員進行信度分析，求出各分量表及全量表的Cronbach α 值分別介於0.754與0.897間，可見量表的內部一致性相當理想（量表的信度詳見表八）。

（二）卡方檢定：藉由卡方檢定功能，將變數分別逐一實施檢定，經檢定後「單位」部分無差異性不列計外，餘針對P值<0.05時列舉，代表兩個變因參數或獨立事件是有可能存在某種關聯性（如表九）。

（三）差異性分析驗證假設如下：

1. 以t檢定進行差異分析：

（1）不同「兵科」及「教育程度」無顯著差異存在。

（2）「職務」在評估模式中的「組織再造」及「軍民融合」有顯著差異分別為 $t=2.348$ 、 $p=0.006$ ； $t=2.149$ 、 $p=0.008$ （分析資料如表十），顯示

主官（管）在「組織再造」及「軍民融合」（ $M=3.149$ 、 $M=3.289$ ）大於幕僚（ $M=2.179$ 、 $M=3.047$ ），推測原因可能為主官（管）因職務歷練關係及責任較幕僚為重，常須做決策，因此感受比較幕僚為深。

2. 以單因子變異數分析：不同後勤年資在評估模式中「組織再造」及「軍民融合」構面具有顯著差異（如表十一），並在Scheffe事後比較顯示，以「6-9年」及「10-15年」感受程度最高，有顯著差異。

陸、結論

國家整體安全的維繫，實有賴堅實國防作為後盾，隨著中共逐年在建軍備戰上持續挹注高額國防經費，加速整體戰力的提升，已具備第二島鏈以西兵力作戰能力，同時藉由軍事組織型態的改變，對於作戰的態勢、後勤保障作為，以及支援作戰任務的效能發揮，更逐步擴充到軍隊後勤的各個領域，突

表八 信度分析

因素名稱 信度係數	專業分流	組織再造	資訊平臺整合	軍民融合	總分
內部一致性係數	0.754	0.897	0.805	0.847	0.899

資料來源：本研究整理

57 轉允自陳寬裕、王正華，《論文統計分析實務：SPSS與AMOS的運用》（臺北：五南圖書，西元2010年1月），頁138。

表九 問卷卡方檢定結果分析表

一、專業分流					
區分	問卷內容	兵科	職務	後勤 年資	教育 程度
個人 屬性	1. 國軍後勤專業分流的制度應配合時代潮流及戰場環境變革修訂，達到軍隊生存持續力與戰鬥持續力。	0.0089		0.0081	
	2. 依據國軍兵力結構規劃及未來職能轉變，適度檢討後勤機構改革，完善維保機制，使後勤服務體制轉向市場機制，提供服務生產及供應補給作為。		0.0046	0.0054	0.0078
二、組織再造					
個人 屬性	1. 檢討軍種間同屬性任務，成立聯合作業機制，將不合時宜編制透過組織效能簡併，達到管理運作有效率、資源運用經濟節約的組織。		0.0074		0.0035
	2. 建立地區需求供補存量，由供補單位於受補單位存量不足或推陳物料時，主動運補配送存量支援至受補單位，而維護部隊生存持續力與戰鬥延續力。		0.0085		0.0049
	3. 持續擴大策略性商維目標，藉透過合約規範，鏈結廠商建立資源整合，於平、戰時均能密切分工合作。	0.0063	0.0048	0.0487	0.0472
三、資訊平臺整合					
個人 屬性	1. 國軍後勤系統歷經多次改革，已因應趨勢達成現代化，惟隨著科技進步，應廣續整合資訊平臺，達到決策流程簡單化及指揮、管制合一。	0.0477	0.0459	0.0488	
	2. 廣續建立作戰圖臺介面，藉由共同圖臺將作戰、情報、後勤補給等參數整合於同一介面上分流，適切提供指揮官瞭解，以確保後勤支援作戰的重要性。	0.0477	0.0486		
	3. 運用雲端科技技術，建立大數據資料，預判供補需求，以編配適當國防預算，達到精準後勤管理、快速後勤支援之目標。	0.0487	0.0470	0.0359	
四、軍民融合					
個人 屬性	1. 善用民間資源，結合民間廠商積極參與國軍非核心事務的融合戰略，協助建構完整供應鏈體系，遂行建軍備戰的任務。	0.0489	0.0479	0.0433	0.0349
	2. 建立軍民關係並跨軍種整合後勤作業，將不具機敏性質而民間可承接能量，評估釋出可行性，以寓軍於民，共創發展。		0.0473	0.0478	

資料來源：本研究整理

表十 職務各變項分析表

職務 構面	平均數		t值	p值
	主官 (n=85)	幕僚 (n=100)		
專業分流	2.879	2.129	2.279	0.040*
組織再造	3.149	2.179	2.348	0.006***
資訊平臺整合	2.141	2.442	1.498	0.039*
軍民融合	3.289	3.047	2.149	0.008***

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理

表十一 後勤年資各變項差異分析表

後勤年資 構面	平均數				F值	p值	Scheffe's 多重比較
	1	2	3	4			
	1-5年 (n=10)	6-9年 (n=15)	10-15年 (n=40)	15年以上 (n=120)			
專業分流	1.3557	3.1059	3.1044	3.3018	2.487	0.089	4>2>3>1
組織再造	1.4029	3.3098	3.1497	3.2567	2.815	0.029*	2>4>3>1
資訊平臺整合	1.6899	3.1051	2.1815	2.2038	2.428	0.054	2>4>3>1
軍民融合	1.7878	3.1678	3.3824	3.1548	2.619	0.021*	3>2>4>1

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理

顯中共已意識到後勤變革的重要性，可保障後勤任務的達成，更可遂行作戰支援各項任務；長久以來，中華民國與中國大陸僅為臺灣海峽之隔，中共未曾放棄武力犯臺並藉由文攻武嚇，企圖奪取臺灣。國軍近年來持續推動建立精準後勤能力、構建後勤資訊管理效能及擴大軍品研試修等作為，即為有效掌握裝備現況與精準管控維修週期備料需求、整合軍民商品維修的能量，以支援後勤任務。

綜上，我國整體資源配賦有限，國軍推動後勤改革已為趨勢所在，如不能與時俱進的精進「組織再造」、「軍民融合」等作為，將使資源重覆挹注，從陸、海、空軍及國防部參謀本部之中、高階熟稔後勤作業人員的訪談分析，更獲得渠等對於現階段後勤更應「鏈結廠商建立資源整合，於平、戰時均能密切分工合作，主動供補支援後勤需求」及「建立軍民關係並跨軍種整合後勤作業，協助建構完

整供應鏈體系」等積極作為，提出具體建議如下：

一、組織流程適切檢討，整合資源需求

國軍後勤整備是長期且持續性的工作，在歷經「精實案」、「精進案」及「精粹案」後，組織任務已調整簡併，宜將現行後勤資訊系統整合戰力、後勤等資料庫，擴大策略性商維目標，並鏈結廠商建立資源整合，於平、戰時均能密切分工合作及整合資源分配、後勤支援平行調撥的方式之聯合作業機制，並建立地區通用物資需求供補存量，主動供補作業，以精進組織流程功能化，提升後勤管理精度與速度，達到效益最大化，⁵⁸後勤為先之目標。

二、持續整合後勤資訊系統

持續整合國軍後勤資訊平臺，建立三軍共同透明資訊，同時運用雲端科技技術，建立大數據思維，綜合分析各類數據，預判供補需求作為，提供需求決策，以實現精確保障，將可擷節籌獲之國防預算，使挹注效益最大化，達到精準後勤管理、快速後勤支援之目標。

三、構建軍民融合目標

面對未來高科技、數位化戰場的作戰環境，後勤整備作為須與時俱進，善用民間企業奠基的能量、組織的資源及核心優勢，廣

拓民間廠商積極參與國軍非核心事務的融合戰略，協助國軍建構完整後勤供應鏈體系，運用供與需之間互補作為，持續達成支援建軍備戰的任務，以達到國軍組織精簡又能善用民間資源，遂行戰備任務。

作者簡介

方玉龍中校，空軍航空技術學院90年班、空軍指參學院103年班、國防大學戰爭學院109年班，國防大學資源與決策研究所碩士，曾任人事官、後勤官、飛修官、採購官、分隊長、後參官，現任職空軍第六混合聯隊隊長。

作者簡介

田家綺上校，政治作戰學校79年班、國防大學管理學院國防決策科學研究所碩士93年班、國防大學政治研究所博士100年班，曾任連、營輔導長、政參官、助理教授，現任職國防大學軍事共同教學中心上校副主任教官。

58 林敬傑，〈國軍後勤工作檢討會 凝聚共識策勵未來〉，yamNews，<https://nyam.com/Article/20131126921172>，檢索日期：民國109年1月16日。