

從資源基礎觀點泛談 國軍組織韌性的資源儲備能力

劉委宗

麥迪森醫藥股份有限公司高級專員

汪綱維

政戰局主計室主任

摘 要

本研究從組織韌性的角度探討國軍的人力與財力資源儲備能力與策略建議。首先，在人力資源方面，已吸附的人力是目前正在活躍運用的資源，而未吸附人力資源，特別是後備兵力，提供國軍在緊急情況下快速動員的潛能。其次，在財力資源上，目前國軍有一套現行的預算管理機制，但是國軍在面對突發事件時，仍然可能面臨資源調配能力的挑戰。未吸附的財力資源，如第一預備金，儘管提供了調用的便利性，然而，該預算額度並未與國防預算同步調整，這樣的情形，可能限制了國軍在大型突發事件中的資源能力。最後，本研究從分析與結論中，提供二點建議：一、國軍爲了提高組織的韌性，必須全面地評估其資源儲備策略，涵蓋資源的量與質，以及資源調配機制。二、國軍對人力資源進行深入的培訓和管理，以及對財力資源進行調配和儲備的機制調整，確保在未來的挑戰中具有更大的適應性。

關鍵字：組織韌性、資源儲備能力、已吸附資源、未吸附資源、第一預備金

壹、前 言

過往，許多軍事組織大多將注意力放在內部改革上，例如：軍事現代化、戰略調整等，期望藉由調整兵力配置和戰術，更好地因應外部威脅與提升戰鬥能力。然而近年來，隨著中美貿易戰、Covid 19 疫情、烏俄戰爭和美國對中國的科技限制等全球重大事件，世界政治與軍事局勢愈加複雜。面對這樣的劇變，軍事組織除了內部策略的調整，也需思考如何在這樣的外部環境中確保安全。

近年來，組織的韌性在組織管理領域中受到高度的重視。根據 Wildavsky（1988）的觀點認為組織韌性可以被視為是一種使組織在面對困難及衝擊時能夠存續下去的能力。而資源的儲備與運用也是組織能夠回應外部變數，如市場波動或經濟衰退的重要基石，通常組織爲了確保其生存和成長必須管理資源的累積與投入，透過有效的資源累積或儲備，幫助組織在困難時期保持韌性及靈活性（Sirmon, Hitt & Ireland, 2007）。而部分研究則從團隊觀點來解釋組織韌性，認為組織在面對環境不確定性和

危機時，團隊成員具有不同的知識或功能背景時，可以帶來較多元的觀點和解決複雜問題的方法，使組織能夠更靈活地進行問題診斷與策略制定，從而增強組織在變革中的競爭力（Cox, Lobel & McLeod, 1991; Horwitz & Horwitz, 2007）。

然而，在今日資訊爆炸的時代，資訊的能力也可能是組織韌性的重要組成部分。組織能夠迅速收集、分析、並應对外部和內部變化的資訊的能力。當組織具有高度的資訊敏捷程度，它可以在瞬間對突發事件做出適當的策略調整，從而快速適應環境的變化。此能力需要資訊技術基礎設施、組織間的透明通訊與共享，以及強大的資料分析能力。因此，一個具有資訊敏捷能力的組織，不僅能夠應對當前的挑戰，還能預測並提前做好應對未來風險的準備（Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006; Tallon & Pinsonneault, 2011）。另外，營運的恢復能力在組織韌性中也佔有核心地位，指的是組織在面對突發事件或危機時，能迅速維持或恢復其核心業務的能力。這需要組織具有高度的彈性供應鏈管理，以確保在供應鏈受到干擾時，可以透過多元化的供應商或建立儲備存貨來快速調整。此外，持續的學習和適應是提高恢復能力的另一關鍵，這意味著組織不僅要在危機後迅速反彈，還要從經驗中學習，並調整策略以應對未來的挑戰（Sheffi & Rice Jr, 2005; Sodhi & Chopra, 2004; Wildavsky, 1988）。

由此可知，資源儲備（Resource reserve）能力、團隊異質（Team heterogeneity）能力、資訊敏捷（Information agility）能力及營運恢復（Operational resilience）能力可以說是維持或強化企業組織韌性的四種重要基本能力（劉委宗及余俊憲，2023）。同樣地，軍隊的組織韌性是其應對戰場環境不斷變化的關鍵能力。

因為在環境不確定及變幻莫測的戰場上，軍隊除了必須對抗來自外部的威脅外，還需要檢視及管理組織內部的士氣、資源配置與策略調整（Van der Vegt et al., 2015）。然而，構成企業組織韌性的四種基本能力並非是一致的作用，而是存在順序作用。根據資源基礎觀點的主張，認為組織能夠獲得持續的競爭優勢，主要是基於其擁有的難以模仿、替代、購買或移轉的獨特資源，這樣的資源成為組織競爭優勢的來源（Barney, 1991）。因此，在建立組織韌性的過程中，存在著一系列的核心能力，這些能力之間則具有順序性的關聯。首先，以資源儲備能力為基石，確保組織在面對挑戰時有足夠的資源來支持其策略行動。接著，團隊異質能力允許組織中的多元化成員共同工作，帶來更多的創新和策略選擇。資訊敏捷能力則讓組織能夠快速感知和適應外部環境的變化，使其始終保持競爭力。最後，當組織面臨衝擊時，營運恢復能力則確保組織能夠迅速恢復其核心業務，繼續維持或提升組織績效。總之，這四種核心能力是相互依賴、順序發展的，共同建構組織的韌性，使其在不斷變化的外部環境中保持競爭優勢。換言之，建構組織韌性的基本能力依序為資源儲備能力、團隊異質能力、資訊敏捷能力及營運恢復能力（如圖1）。

以第二次世界大戰中的決定性戰役，諾曼地登陸為例。盟軍的作戰成功除了反映其在策略規劃與執行上的超群能力外，同時也展示了盟軍所具備的四大關鍵能力。首先盟軍展現了強大的資源儲備能力，在諾曼地登陸之前，盟軍透過精確策劃集結了大量的人力、坦克、載具和裝備。不僅確保前線有足夠的進攻力量，而且還有持續的物資補給與後勤支援，確保了作戰的持續力。隨後是團隊異質能力。在這場戰役中，美、英、加不同國家的軍隊彼此緊密

合作，有效地整合了各自的專長與資源。這種多國合作模式，使盟軍能夠形成一支戰鬥力驚人的聯合部隊，對敵人造成沉重打擊。緊接著是資訊敏捷能力也在這場作戰中起到了關鍵作用。盟軍成功地透過密碼解讀與訊息誤導策略，成功取得了情報優勢，在諾曼地登陸行動中始終保持決策先機，並有效地應對各種突發情況。最後，當面對德軍在奧馬哈海灘的強烈

反擊時，盟軍更展現了優異的作戰恢復能力。儘管初期遭遇了強烈的阻力，但在大量的資源支持下，登陸部隊可以迅速地重新組織整合，並成功地恢復作戰能力與節奏。由此可知，四種能力—資源儲備、團隊異質、資訊敏捷以及作戰恢復—是盟軍在諾曼地登陸中取得成功的關鍵能力，不僅為當時的戰爭情勢帶來轉機，也為未來的軍事策略提供了寶貴的經驗。

組織韌性的四種基本能力



圖1 組織韌性的四種基本能力

本研究藉由企業組織韌性的四種基本能力，反觀國軍組織韌性的基本能力，由於資源是這四種能力的基石，因此，本研究將聚焦於資源面向進一步檢視目前國軍在資源儲備能力是否足以提供軍隊組織韌性的需求。

貳、文獻探討

一、組織韌性

韌性（resilience）是Holling（1973）在其研究中首次提出的概念，認為韌性作為系統在受到擾動後保持其功能、結構和反饋的能力，並將其整理為非平衡的生態系統韌性觀（ecological resilience），雖然最初的研究是從生態的角度進行的，但此概念已被廣泛適用於組織和社會系統。Weick & Sutcliffe（2001）

認為組織韌性不僅僅是反應能力，還包括預期、適應和學習，從而更好地應對未來環境的不確定性。同時也強調了創建高可靠性組織的重要性，這些組織能夠有效地識別、預防和應對危機，從而提高其韌性。後來，研究者將其觀念應用於管理理論及實務之中，並將其定義為：系統在經歷變動、干擾後重新組織，可以維持其原本的結構、功能、辨識性及其反饋能力的行為，主要發生在結構不被改變的系統中（Walker, Holling, Carpenter & Kinzig, 2004）。

簡單的說，就是在系統受到干擾後，生命個體能回復到原狀的能力，當系統的韌性程度愈高時，受干擾後回復成原狀的彈性愈大。至於對企業組織而言，企業的韌性則正是企業在產業環境遭受天然或人為破壞時，還能夠回復原狀所需要具備的一種生存能力。

二、資源基礎觀點

資源基礎觀點（Resource based view, RBV）是策略管理領域的重要框架，主要探討組織內部資源如何形成競爭優勢。其觀點主張組織能夠獲得持續的競爭優勢，主要是基於本身擁有的獨特資源，而這樣的資源必須具備四種特性：價值性、稀有性、不可替代性及不可模仿性（Barney, 1991，如圖2）。

價值性（Value）。一個資源的價值性通常指的是該資源是否能夠提供組織競爭優勢，使組織能夠有效地策略地應对外部環境中的機會和威脅。價值性的資源可以幫助組織有效地對抗外部威脅、利用外部機會、增加效率或提高效果。這樣的資源可能會增加組織的創新能力，提高顧客滿意度，或者幫助組織降低成本。簡單地說，資源的價值性表示該資源對組織的戰略目標和效果有正面的貢獻。當一個資源在組織的策略中有所作為，它則被認為是有價值的。

稀有性（Rarity）。Barney（1991）在其關鍵性研究中指出，要想從資源中獲得競爭優勢，該資源不僅要有價值，還要足夠稀有。如果所有競爭對手都擁有某一有價值的資源，那麼這一資源就不太可能成為某一特定組織的競爭優勢。只有當該資源在競爭對手中相對稀少，且該組織能夠利用這一稀有資源，它才可能為該組織提供競爭優勢。因此，資源的稀有性是確定其潛在策略價值的重要因素。資源的稀有性可以源於多種原因，例如生產限制、高昂的獲取成本或專有技術。簡言之，稀有性是資源基礎觀點中關於資源能否提供競爭優勢的四大特性之一，它著重於資源在競爭環境中的相對稀缺程度。

不可替代性（Irreplaceability）。是資源基礎觀點中的另一個關鍵概念，要實現競爭優勢，資源不僅需要是有價值和稀有的，還需要

是難以被競爭對手複製或替代的。不可替代性確保了競爭對手無法通過模仿或採用替代策略來獲得相同的效益。Barney（1991）指出，即使資源是稀有且有價值的，但如果其他公司可以通過模仿或替代來輕鬆獲取相同的資源，那麼該資源就不太可能為組織提供持續的競爭優勢。當資源是不可替代的，競爭對手難以找到等效或更好的方法來模仿或替代這些資源，從而使擁有該資源的公司維持其競爭地位。不可替代性可能是由於多種原因，包括專有技術、公司特有的知識和技能、特定的組織文化和慣例，或由於資源與其他資源和能力之間的獨特組合（Peteraf, 1993）。總之，不可替代性是確定資源是否能夠為組織提供持續競爭優勢的關鍵因素之一。它涉及到資源是否可以被其他資源或過程所替代，並且能夠在競爭環境中維持其獨特價值。

不可模仿性（Inimitability）。當一個組織的資源被認為是不可模仿的，這意味著其他組織難以複製該資源，從而使該組織能夠維持其競爭優勢。Barney（1991）認為一個組織的資源要達到不可模仿，它通常需要具有以下特性：

（一）歷史條件性

有些資源是基於組織的特定歷史背景和過去的決策所累積起來的，使得其他組織難以複製。

（二）因果模糊性

當外部競爭者不能確定哪些資源或能力導致了一個組織的競爭優勢時，該資源即被認為具有因果模糊性。

（三）社會複雜性

某些資源，如組織文化或員工間的互動和關係，由於其深度和複雜性，使其難以被其他組織複製。



圖2 資源基礎觀點 (Barney, 1991)

三、資源儲備能力

根據Barney (1991) 的資源基礎觀點，企業所持有的資源在賦予其競爭優勢時，必須具備四大特性：價值性、稀有性、不可模仿性和不可替代性。這些特性確保了資源能夠為企業帶來獨特的價值，並且不容易被競爭對手模仿或取代。資源在確保企業短期和長期的成功上都扮演了關鍵的角色。然而，當企業面臨外部環境的不確定性和變動時，資源的管理和配置方式也變得尤為重要。

資源根據不同的用途區分為已吸附寬裕資源 (Absorbed slack resources) 未吸附寬裕資源 (Unabsorbed slack resources) 兩類 (如表1)，這兩類資源對企業的靈活性和應對能力產生了直接且相關的影響。已吸附寬裕資源主要特點是其在組織內部已被分配至特定的用途，這意味著此資源在短期內難以被重新配置或調整 (Lee, Liu & Yu, 2021; Singh, 1986)。例如一家公司可能將其部分資金用於長期投資，如建設新的生產基地。一旦這筆資金被投入使用，該公司便難以在短時間內迅速撤回。這樣的資源固然能為公司帶來長期的益處，但在短期內，同時也限制了公司的應變能力。

相對地，未吸附寬裕資源具有較靈活的特性。該資源未被專門分配到某個特定的項目或活動，因此可以更迅速地被轉用來應對突如其來的環境變化 (Lee, Liu & Yu, 2021; Singh,

1986)。例如，自由現金流即被視為是一種未吸附寬裕資源，因為它可以迅速地被用於任何急需的地方。這種資源就如同企業的「儲備糧食」，能在緊急時刻為企業提供必要的支援，不讓企業陷入資金短缺或其他資源不足的窘境。從長遠的角度來看，建立和維護一定量的未吸附寬裕資源是企業為自身打造的一層保護網，它不僅能夠確保企業在緊急時刻有足夠的資源來應對，更能夠讓企業在面對未知的挑戰時有更大的自由度和選擇空間。

將此理念應用到軍隊組織，資源的配置方式對於軍隊的作戰能力和戰略反應具有至關重要的影響。軍隊中的已吸附寬裕資源可以看作是那些已被分配給特定部隊、武器系統或基地的資源。在戰爭或危機中，這些資源的配置及功能已經被指定，短時間難以進行調整。而未吸附寬裕資源，如後備部隊、未配置的裝備或動態調配的物資，在應變環境的突發事件，則提供了軍隊迅速調整和反應的資源能力，其資源地位形同是一種儲備。由於軍隊的主要任務是保護國家主權與安全，在面對不斷變化的外部環境、未知的敵人或突發事件時，這種靈活性和調整能力顯得至關重要。因此，軍隊在策略規劃時，除了考慮常態的軍事布署，還需要確保有足夠的未吸附寬裕資源，以確保在面對突發狀況時有足夠的調整和應對能力。

總而言之，無論是商業組織還是軍隊，資源配置的方式都會對其應對環境變化的能力產

生重大影響。未吸附寬裕資源不僅作為一種緩衝（buffer）性資源，更是確保組織在面對環境

挑戰時，具有足夠靈活性及韌性的關鍵。

表1 組織寬裕資源（Organization Slack）之種類

已吸附寬裕資源	未吸附寬裕資源
指該資已被指派用途，主要是維持企業整體營運的資源	資源尚未被指派，在運用上會較具有彈性，通常會被視為緊急的資源儲備
☐ 人力：業務人員、生產人員、銷售人員	☐ 人力：兼職或臨時員工
☐ 物力：生產設備、存貨	☐ 物力：備用設備、額外的儲存空間
☐ 財力：員工薪資、資本支出	☐ 財力：現金儲備、未使用的信貸額度

四、資源基礎觀點與組織韌性的關聯

資源基礎觀點認為組織持有的資源和能力是形成競爭優勢的基礎。而組織韌性則強調的是組織在面對外部衝擊時的適應和恢復能力。當組織擁有獨特且不可模仿的資源，它更有可能展現出高度的韌性（Barney, 1991）。而資源的有效配置不僅可以提高組織的績效，還可以增強組織對外部變動的韌性（Sirmon, Hitt & Ireland, 2007）。例如，多元化的資源配置策略可以增強組織對市場衝擊的抵禦能力。另外，動態能力理論進一步延伸資源基礎觀點，強調在不確定的環境變動中的動態資源能力，主要是組織更新其資源基礎以應對環境變動的能力（Teece, Pisano & Shuen, 1997），與組織韌性有密切的關聯。當組織能夠迅速調整和重塑其核心能力，它通常更具韌性。近年來，有學者開始從人力運用議題探索如何結合RBV和組織韌性概念來形成更全面的策略管理框架，以幫助組織更好地應對變動（Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011）。總之，透過有效的資源管理和策略選擇，組織可以增強其韌性，從而更好地應對外部環境的挑戰和變動。

組織韌性被描述為一個組織在面對變動、不確定性或壓力時，持續適應、學習和恢復的能力（Holling, 1973; Folke et al., 2010）。這種能力不是孤立存在的，而是與組織內部和外部的資源緊密相關。Barney（1991）在其資源基礎觀點中提到，組織的競爭優勢部分取決於其能夠有效地配置和運用其獨特的資源。因此，對於組織韌性來說，這意味著資源的豐沛程度、配置和運用是鞏固和提高韌性的關鍵因素（Lengnick-Hall et al., 2011），而組織韌性不僅是對環境挑戰的反應，也是資源管理策略的結果。

參、國軍面對的環境變化

一、我國人口結構

從國內人口數據統計中，男性20至39歲的人口總數呈現逐年下降（如圖3）。從1998年與2022年相較，男性人口數呈現大幅下降。其中20至24歲男性人數下降約28%；25至29歲則下降約12%；30至34歲下降約15%；35歲至39歲下降約15%。這樣的結果表示國內青壯人口逐年降低，也間接表示國軍的兵力來源人數在逐年降低中。

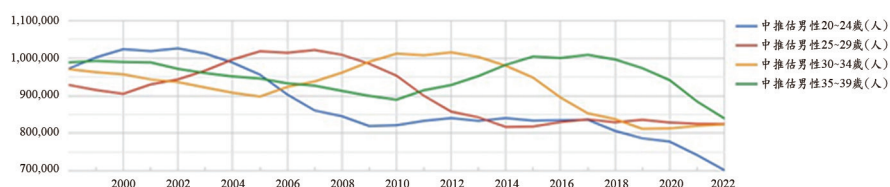


圖3 國內1998年至2022年男性青壯人口數

二、國防兵力結構

幾十年來，兩岸雖然處於和平狀態，但是對岸仍從未放棄武力犯臺，國軍仍然需要持續精進戰備整備工作，以確保臺海安全與穩定。

然而由於外部環境變化與國家資源有限下，在人力資源部分，國軍從民國86年起至民國103年止實施一連串的軍事組織及兵力調整規劃逐步降低兵力（如圖4）。

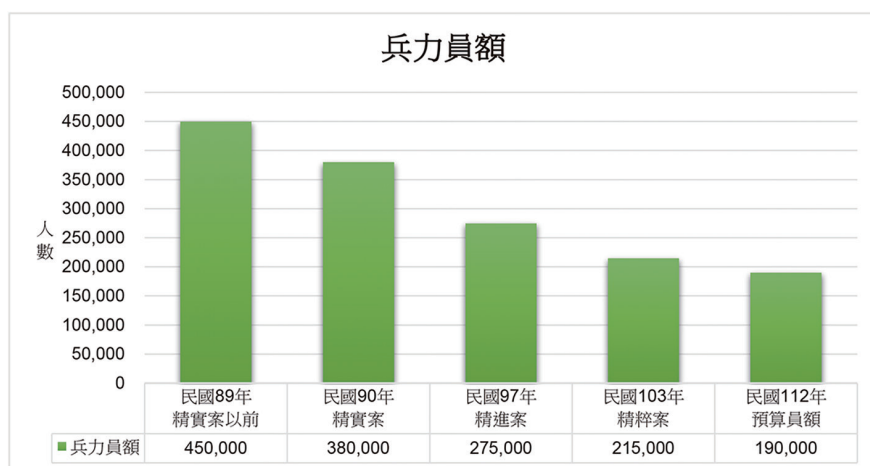


圖4 國軍兵力員額變化

三、國家財力結構

我國中央政府年度歲入收入，從2012年1兆6,683億元逐年增加至2023年的2兆5,796億元，期間成長幅度約54%（如圖5）。此一變化顯示在這12年期間，國家的整體財力有顯著的增強

趨勢。雖然2020-2022期間經歷了Covid 19的環境變動挑戰。使這樣的趨勢和變化可能受到全球疫情、經濟環境、國內政策、稅收制度調整等多種因素的影響。但是總結而言，我國的整體財力仍是趨於穩定成長，有利於提供各項建設發展的財力支持。

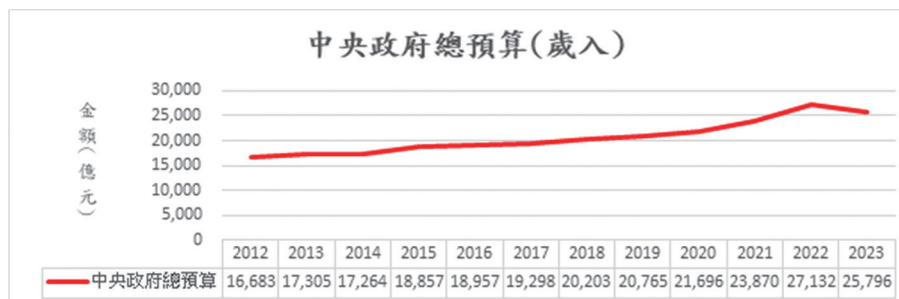


圖5 中央政府2012年至2023年總預算（歲入部分）變化

四、國防財力結構

年度國防預算大多受到中央政府當年的年度歲入影響。從2012年至2023年12年期間，由於中央政府總預算（歲入部分）持續成長，因此，國防預算從2012年的3,173億元增至2023年的4,092億元，同樣也呈現增長趨勢（如圖6）。雖然增長幅度相對平緩，但是整體國防財力仍

然是持續上升。此情形反映了國家在國防戰力的持續投資與政策支持，以及對於國家安全環境的穩定重視。然而，國防預算與中央政府歲入預算之間的占比在這段期間並不穩定。例如，2012年國防預算占歲入的約19%；2023年則是約16%。顯示政府在不同時期對於國防與其他政策領域的相對重視程度。



圖6 近12年我國國防預算成長趨勢

五、國軍救災任務

我國自從823砲戰後，在外部環境上並無重大的軍事衝突。儘管如此，幾十年來國軍仍戮力戰備整備確保臺海安全。然而，從民國88年的九二一大地震，國軍大舉投入人力與物力

等資源救災，以及民國98年的莫拉克颱風重創南臺灣，國軍展現高度的救災能力，使災害得以迅速復原。基此，國軍在秉持「救災視同作戰」的政策指導下，已將災害防救納入國軍的核心任務之一。以下為近年國家重大救災的投入情形，如表2。

表2 國軍投入重大災害情形表

發生年度	災害名稱	災害類型	災情傷亡人數	國軍投入情形
1999年	九二一大地震	地震	罹難：2,415人 失蹤：29人 受傷：11,305人	動員數萬官兵 大量機具投入救災
2009年	八八水災 （莫拉克風災）	風災	罹難：681人 失蹤：18人	兵力54萬7千餘人次 直升機5,500餘架次。 各型載重車及運輸機具約200輛次
2014年	高雄氣爆事故	瓦斯氣爆	罹難：32人 受傷：321人	初期投入兵力：1,439人 救災設備：生命探測器、偵檢車、多功能工兵車，救護車等16類493輛。 後期投入兵力：1,400餘人。
2017年	臺南地震 （維冠金龍大樓倒塌事故）	地震	罹難：115人 受傷：96人	兵力投入：5千2百餘人次 車輛及搜救機具等計1千1百餘輛（具）

資料來源：整理自維基百科、中時電子報、自由電子報等。

肆、建構國軍的資源儲備能力

資源基礎觀點認為資源可以提供組織持續競爭能力；資源儲備能力則是指組織能夠積累和配置資源，以滿足短期需求和長期策略目標。同理，國軍這一龐大的組織在面對外部環

境變數或危機時，其持有的各種資源與資源儲備能力是否足以讓國軍具備維持戰力、迅速恢復常態，或甚至進一步提升組織效能，是本研究想要探討的一個重要議題。針對這樣的問題，本研究試圖從人力資源與財力資源兩個面向進行探索，以建構專屬國軍資源儲備的能力，概念性研究框架如圖7所示。

區分	已吸附寬裕資源	未吸附寬裕資源
人力資源	常備兵力	後備兵力
財力資源	各預算科目、用途 (含部控預算)	第一預備金 標餘款

圖7 概念性研究框架

一、建立人力儲備的能力

隨著臺灣的人口老化與生育率下降，年輕適齡的徵兵人口也逐年減少。此意味著，國軍在招募新的人力時可能會面臨到更大的挑戰。從資源儲備的觀點來看，國軍需尋求其他方式來補充、維持或強化其兵力。本研究提供以下觀點：

(一)建立常備兵力的人力儲備能力

常備軍力是一種已吸附人力寬裕資源，也是一種已被指派或被運用的人力資源。由於我國人口結構的變化及兵役制度的調整，目前各常備部隊的人力普遍存在人力供補問題。因此，本研究針對國軍在常備人力儲備的需求，提出二點建議：

- 1.服役期限差異化。過往，國軍曾在義務役兵力上運用過差異化役期，後因社會期許與公平原則，而採一致性的役期。目前志願役士官兵服役的最大年限並不限制兵科種類，同樣也採取一致性原則。然而各兵科的工作屬性差異甚大，

為提高人力留用，本研究認為國防部或許可以針對兵科或軍種特性進行研究，採取差異化的服役期限或服役模式，以吸引不同背景及需求的人力資源。

- 2.吸引和留住優質人才。吸引和留住優質的人才對國軍而言極為關鍵。特別是目前各部隊面臨人力短缺窘況。因此，如何獲得並保留這些人才已經成為國軍必須面對的核心挑戰。首先，擴大人員對組織的黏著度。目前的留營獎金制度雖然已具有留住部分人力效果，但整體效果仍可提升。建議國軍在有限財力下，可以研究擴大獎勵層面，特別是編現比短差大的兵科或單位，並採取多頻次發放，例如：從原本一年發放一次留營獎金，改為留營後，按季發放，藉由增加頻率，使官兵在心理層面有相對獲得感，當人員考慮離退時，則會產生相對剝奪感。其次，增加人員退伍成本。提供志願役人員在役時多項優惠政策，使其未滿役期離退時，會立即產生轉換成

本。例如：配發官舍、醫療照護。最後，建立預期契約。以志願役士兵為例。目前志願役士兵教育程度主要是高中程度、其次大學，建議國軍可以與教育部研擬提供志願役士兵在一定役期滿後，可以免試就讀大學或研究所（含軍事院校），藉由提供期約方式，形成人員自我約束，降低提前離營意願。

(二)轉換後備人力資源

就資源屬性而言，國軍人力資源可以區分為「未吸附人力寬裕資源」和「已吸

附人力寬裕資源」。其中，未吸附人力寬裕資源通常被理解為尚未被組織指派運用的潛在資源。而後備兵力則具有這樣的特性。依照目前我國目前20-39歲人力結構，我國目前後備兵力至少仍有2百萬人以上。擁有這樣強大的後備動員能量，意味著國軍可以在緊急情況下快速動員大量的人力資源，以因應突發事件或衝突。這種彈性調整的能力使國軍目前的常備兵力在戰略層面具有更大適應性，如圖8。

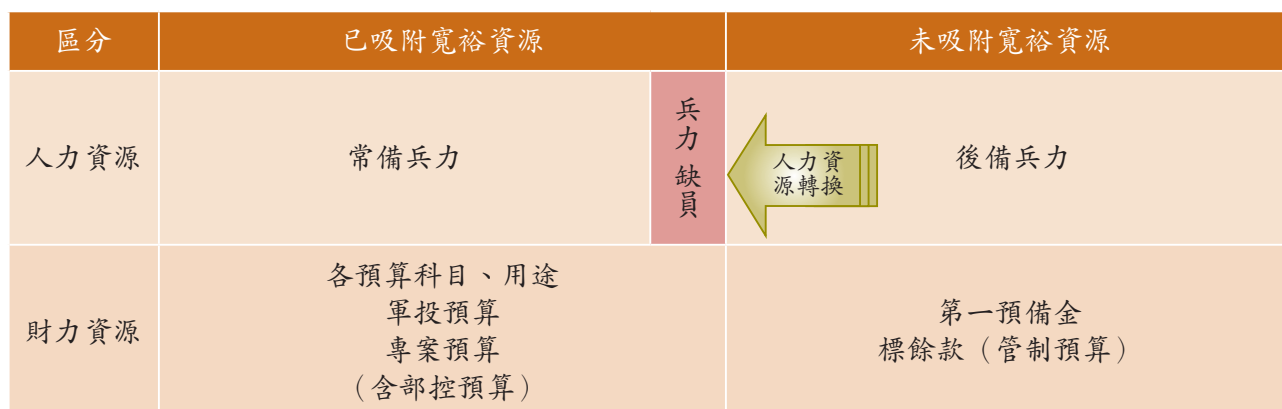


圖8 後備兵力轉換

二、建立預算儲備的能力

(一)破除預算緊握觀念，建立預算儲備能力。

國軍財力資源依資源分類，可區分為已吸附財力資源，主要係指該預算資源已被指派用途，例如：按預算科目及用途分配之預算，或已指定之軍投預算、專案預算等；未吸附財力資源，係指尚未備指派用途之預算，例如：標餘款（管制預算）及第一預備金等。由於預算儲備可以被視為是一種緩衝（Buffer）資源，當國軍某單位面臨突發事件時，可以將預算資源迅速投入。因此，本研究認為國軍在現有的預算管理上，可以嘗試建立預算快速存取機

制，提供各單位不需支用的預算暫存位置，不僅有利於建立預算儲備能力，連帶也可以提升國軍預算敏捷能力（如圖9）。

(二)善用未吸附財力資源。未吸附資源是指未被指派用途的資源，而國軍未吸附財力資源則是指預算未被指定科目及用途，例如第一預備金。第一預備金有三點特性：1.根據預算法第22條明定，第一預備金於公務機關單位預算中設定之，其數額不得超過經常支出總額百分之一。2.而各機關動支預備金，其每筆數額超過五千萬元者，應先送立法院備查。但因緊急災害動支者，不在此限。3.根據各機關單位預算執行要點規定，無須

提前分配，且運用不受科目限制。由此可知，國防部主管之第一預備金在運用上極具彈性，的確可以作為未吸附財力資源。然而，考量敵情威脅驟增及科技

日新月異，武器裝備須能快速因應籌獲與部署，以期短時間提升防衛能力，國防部在113年度將第一預備金增編至28億元，以肆應戰備急需。

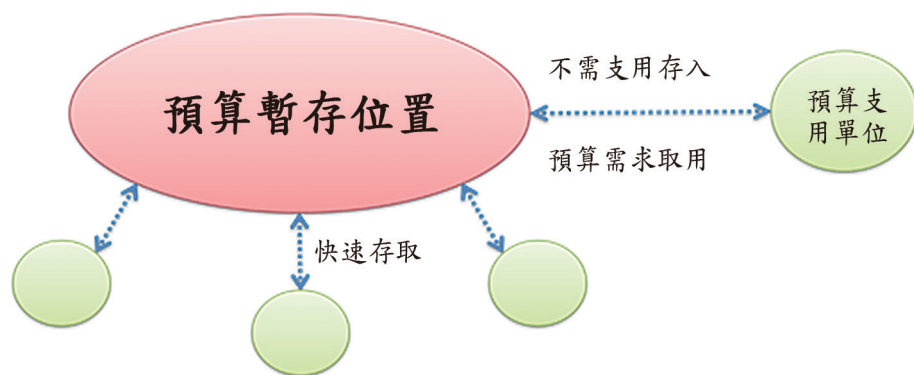


圖9 預算快速存取概念圖

伍、結論與建議

本研究著重於組織韌性角度，藉由資源基礎觀點理論，進一步探討國軍在人力與財力資源儲備的策略管理。並從組織的資源儲備能力瞭解組織韌性在未吸附寬裕資源及已吸附寬裕資源的調配與應用能力。首先，人力資源是國軍的核心。已吸附的人力資源，即是目前在組織中被利用的資源，需要不斷的培訓和管理以確保其專業性與適應性。而未吸附的人力資源，特別是後備兵力，不僅為國軍提供了大量的彈性動員潛力，更是在國家緊急時刻的珍貴資源。這樣的資源存在，使國軍在戰略層面更具適應性。

其次，財力資源管理的問題顯然也影響了國軍的組織韌性。現有的預算管理機制，雖然確保了國防預算的基本常態運作，但同時也限制國軍在突發事件時的預算調配彈性。此外，第一預備金作為未吸附的財力資源，提供了一個快速調用的資金池。然而，目前的預算額度並未隨國防預算的成長而調增，此情形可能

會在未來的大規模突發事件中成為一種能力制約。

整體而言，國軍在組織韌性的建立上，需要更全面地考慮其資源儲備策略。這不僅涉及資源的量，更重要的是資源的質及調配機制。建議國軍未來應對於人力資源進行更深入的培訓和管理，並適當調整財力資源的分配和儲備機制，以確保在面對未來嚴峻的環境挑戰時，能擁有最大的應對資源與韌性。

參考文獻

1. 國防部(2023).112年度國防部所屬單位法定預算書表.
2. 國防部(2022).111年度國防部所屬單位法定預算書表.
3. 國防部(2021).110年度國防部所屬單位法定預算書表.
4. 國防部(2020).109年度國防部所屬單位法定預算書表.
5. 國防部(2019).108年國防報告書.
6. 行政院主計總處(2022).各機關單位預算執行

- 要點.
7. 行政院主計總處(2022). 歷年中央政府收支概況表.
8. 劉委宗及余俊憲(2023), 泛談企業韌性的自我基本能力-正視存活的價值與關鍵, 財稅法令, 46(12), 24-29.
9. Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). Power to the edge: Command and control in the information age. Information Age Transformation Series.
10. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
11. Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
12. Comfort, L. K., Ko, K., & Zagorecki, A. (2010). Coordination in rapidly evolving disaster response systems: The role of information. *American Behavioral Scientist*, 48(3), 295-313.
13. Cox, T., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.
14. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
15. Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockstrom, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4).
16. Harrison, M. (2004). *The economics of World War II: Six great powers in international comparison*. Cambridge University Press.
17. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.
18. Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
19. Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
20. Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work? *Small Group Research*, 40(2), 181-222.
21. Lee, T., Liu, W. T., & Yu, J. X. (2021). Does TMT composition matter to environmental policy and firm performance? The role of organizational slack. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 196-213.
22. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
23. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*,

- 41(1-2), 127-150.
24. Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child development*, 71(3), 543-562.
25. Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European journal of information systems*, 15, 120-131.
26. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
27. Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*.
28. Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of management review*, 32(1), 273-292.
29. Sodhi, M. S., & Chopra, S. (2004). Managing risk to avoid supply-chain breakdown. *MIT Sloan management review*, 46(1), 53-61.
30. Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
31. Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 463-486.
32. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
33. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
34. Van der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlstrom, M., & George, G. (2015). Managing risk and resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971-980.
35. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organizational learning: a critical review. *The learning organization*.
36. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and society*, 9(2).
37. Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
38. Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety* (Vol. 10). Transaction publishers.