軍事後勤

空軍伙食人力委外工項效益評估-以空軍第四聯隊為例

空軍少校 林勇齊、空軍中校 蘇園展

提要

因應國防預算逐年緊縮和各項資源有限之下，如何能發揮到最大的功用是現今國軍關心的議題。為取得最大的競爭優勢，不得不將一般「不具機敏性」、「戰備時效低」以及「非核心的能量」釋出，並交由民間公司承接，希望藉由整合及運用符合國軍最大效益的人力外包資源去完成各項戰備任務，期望在現有資源效能內發揮最大限度，使各項戰演訓任務能夠順利推展。

其中人力資源政策部分，國軍為了人力上的成本，除了持續裁減各單位的組織外，工作上屬於「非核心的能量」者，現已採取「委外」的政策辦理，也成為另一種方式解決人力精簡的方法之一。

本研究主要探討空軍實施伙食人力委外政策，並運用層級分析法(Analytic Hierarchy Process；AHP)方法論及專家問卷的方式，來探討國軍所實施的人力派遣政策在現行制度是可執行的。

關鍵詞：外包、委外、人力派遣、AHP層級分析法

壹、前言

近年來因全球經濟不振及產業持續整合之下，針對非核心業務的部分逐漸以人力派遣公司聘用人員為主，不再是培育自己人才任用的情況日趨增加，而國內自

1982年起開始引進派遣業迄今多年，對於派遣人力的需求並不只侷限於一般民間公司部門，就以國軍單位為例，因應人事成本一直居高不下，在近年來國軍持續實施的「精實案」、「精進案」、「精粹案」及未來規劃的「勇固案」執行人員精簡與組織整併，而囿於人員精簡後對人力離退，必將衍生影響，原有的任務在後續銜接上產生人力不足的情況，因此各軍種在推估未來人力需求必須縝密的規劃，才能適時適量補充各級單位之需求。

目前國軍因應人力普遍不足的情況，現已開始局部嘗試與分別透過招標與民間公司簽約派遣人力的方式，來支援具無機敏性與民間共同性質的工作，逐步減少軍職人員的數量，僅以原有部分員額使用派遣人員執行相同的任務，以期能順利達成各項演訓任務的推行，例如P. F. Drucker提到為保持競爭力，必須以舊有三分之一的人力達成原本三倍的生產力。【註1】

因國防預算在逐年縮減以及各項資源有限情況之下，如何使有限的資源發揮到最大的效用，是目前值得討論的議題。而國軍為能持續維持最大的競爭力，將一般不具有「機敏性」、「戰備時效低」及「非核心的能量」現已釋出，交由民間公司承包，藉由整合及運用來完成各項任務，並在現有資源效能內發揮最大限度，完成各項戰演訓任務。

本研究將以空軍第四聯隊某單位的主官(管)、幕僚人員及招標人力委外案至部隊的派遣員工為研究之對象。因應四聯隊為實施人力委外政策的試行單位之一，試行成效結果將做為本次政策推行重要參考依據，並期望以企業經營的立場及觀點，針對人力委外作業未來營運方向和政策提供相關意見，相信能對國軍後續在執行人力派遣政策上具有一定程度參考價值。

貳、文獻探討

一、派遣勞動

(一)人力派遣的定義

根據勞動部103年派遣勞工保護法草案中提到，對於勞動派遣定義是指派遣事業單位指派所僱用之勞工至要派單位，接受該要派單位指揮監督管理，提供勞務之行為；【註2】另外勞委會(勞動部前身)也有提出了人力派遣為民間企業(派遣企業)派遣員工到另一個公、民營的事、企業單位(受派遣業者

註1 謝玲玲，《人力派遣業招募人員經驗之探索》(桃園市：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2009年)，頁1。

註2 勞動部，<派遣勞工保護法草案>《派遣勞工保護法草案總說明》(法律類)，頁1 ，《派遣勞工保護法草案-送行政院審查版》，<https://www.mol.gov.tw/media/77203/>(檢索日期:西元2020年5月1日)

)提供勞務，但被派遣員工薪資由派遣企業支付之狀況。學者陳正良(1994)則曾提到所謂「人力派遣」就是自己所雇用的勞工，在既存的僱傭關係下，別家企業從事勞動並接受其指揮命令。【註3】

一般企業為了節省成本，將部分人力資源外包「派遣公司」辦理，再由派遣公司負責招募、甄選及訓練企業所需要派遣員工等相關業務，學者成之約與鄭津津(2000)提出派遣機構雇用勞工之目的是要將其指派至要派企業提供不定期之勞務，【註4】此說法為「人力派遣」的概念。

另外，學者黃同圳也整理了相關派遣文獻並提出勞動派遣產業的三角關係，其中要派企業(client organization)與勞動派遣公司(temporary agency)簽訂契約，由勞動派遣公司僱用人員派往至要派單位，以供其指揮調度執行任務，惟用人企業與派遣勞工因無任何僱用契約，聘僱模式也稱之為「非典型僱用關係」。【註5】

綜合以上學者們的相關研究，可歸納出人力派遣定義為：派遣企業與員工之間存在僱傭關係，雙方在簽訂勞動契約時，派遣企業可支配派遣員工到要派企業負責相關勞務，並與要派企業之間存在商務契約的關係。

因應國軍持續推動「募兵制」，志願役軍人的比例已逐年增加，人事費用增加的部分已經是必然的趨勢，為有效減少人事成本開始針對組織進行精簡整併，逐年所推行的「精實案」、「精進案」、「精粹案」及目前已暫緩的「勇固案」實施組織相關變革，因此自102年起開始在空軍各單位試行人力派遣政策等相關作業，期望藉由推行人力派遣政策，對於後續人事精簡整併後的相關配套措施做好先期規劃。

(二)人力派遣相關研究

在世界各國「人力派遣」分別有著不一樣的名稱，例如在歐洲以「臨時勞動」稱謂，在美國稱之為「租賃勞動」；另外在日本則稱為「人材派遣業」。國內最早關於人力派遣的觀念其實在來是自於日本，並開始於1965年出現所謂勞動派遣事業，當時派遣業者首先會雇用具一定數量的勞工，當其他企業有需求時，業者則派遣勞工至有需求企業從事一定時間的工作，並於1975年後伴隨著企業對於人力的需求持續增加，使勞動派遣事業因此呈現

註3　黃敬堯，《人力派遣對貨運承攬業的可行性研究-以P公司為例》(高雄市：國立高雄大學高階經營管理所碩士論文，2010年)，頁7。

註4　陳栢維，《企業選擇人力派遣公司之考量因素探討研究-以新竹工業區為例》(台北市：中國科技大學企業管理所碩士論文，2011年)，頁7。

註5　黃同圳，＜勞動派遣在企業人力資源管理之運用探討＞，《台灣勞動評論》，第3卷第1期，2011年6月，頁4。

急速的成長。【註6】

在國內對於「勞動派遣」的稱呼則是非常地多樣化，在相關文獻中有著各種不同的名稱，例如「人力派遣」、「員工派遣」、「派遣勞動」、「勞動派遣」以及「勞工派遣」等用詞最為常見。雖然因為不盡相同，但可以確認，是屬於一種「非典型的、臨時性的聘僱關係」，通常是屬於「非全時而且非長期受聘僱於一家企業或者是一個雇主的聘僱關係」。

(三)國軍人力派遣的需求理由

因應國軍持續所推動的募兵制，在逐年增加志願役軍士官兵的比例下，人事維持費用的增加已是未來必然的趨勢，為了有效減少人事成本並對組織進行整併，過去所推行的「精實案」、「精進案」、「精粹案」及現已暫緩的「勇固案」各項裁併案執行組織整併，但在精簡後所衍生的問題則是原有任務後續將如何執行？因此國軍目前由空軍各單位自102年後開始推行人力派遣等作業，期望藉由此派遣作業方式的試行，做為後續各項人事組織精簡的善後配套措施與政策。

現今的政策則是修改為「部分非機敏性且與民間共通之工作性質改由人力派遣員工執行」，除了需支付的基本薪資調降之外，不必再額外提供原有國軍人員所擁有之福利，例如結婚、喪葬、生育輔助、慰休獎金以及服裝等其他費用，對於現今國軍人事維持費有一定的紓困效果，可做為後續辦理人員裁減後各項任務執行的另一個選擇方案。

二、組織精簡

自八〇年代以來，針對編制合理化及金字塔扁平化，對於這個議題，各學者都曾經提出不一樣的見解，甚至所使用的名詞也不盡相同，蔡正飛彙整後提出此定義：「組織精簡」乃是企業為了適應經營環境變化及突破經營困難，而必須改善組織效率，以提高生產力與競爭力的一組管理行為，而使用的方法是降低成本、組織重整、縮減人力等方式，充分顯示「人力減少」是最主要或者是最後必然行使的手段，【註7】因此組織精簡通常是伴隨著「裁員」的措施而開始的。

因應國防各項資源有限的前提之下，使預算效益能獲得最大的滿足，需從國軍找出一個架構或運作方式，來創造整體最佳的價值。例如「精粹案」執行

註6　侯彩鳳，《我國勞動派遣法制化必要性之研究》(高雄市：國立中山大學大學企業管理學系碩士論文，2005年)，頁6。

註7　蔡正飛，《負責性組織精簡策略與企業績效中間機制之研究：動態策略能力與策略性人力資源管理觀點》(高雄市：國立中山大學企業管理學系碩士論文，2006年)，頁7。

為100至103年底從總員額27萬5千人調降至21萬5千人約縮減22%，無論是各項人力以及組織架構上均有了重大改變，加上原本主要作戰類型的是無法取代，就相對於所謂的後勤支援單位就首先被考量需進行調整與改變。因此國軍現由空軍各單位自102年後已開始推行人力派遣等作業，希望藉由此人力派遣政策的試行，做為後續各項人事組織精簡的善後配套措施與政策。

參、評估研究架構

一、關鍵成功因素理論

所謂的關鍵成功因素(key success factors，簡稱KSFs)的觀念，最早是由Daniel在1961年所提出。這說明了大部分的產業都具備著三至六項決定成功的關鍵因素，一家公司如果能將這些關鍵的成功因素做好，那就便能成功。【註8】

另外，學者吳思華(1988)則提出，關鍵成功因素是指在特定產業中能成功與其他競爭者競爭，所需具備的技術或資產。藉由分析企業本身的優勢與關鍵成功因素的配合程度，足以判斷該企業是否具有競爭力，假如企業的優勢能表現在產業的關鍵成功因素上，那便可取得競爭優勢。【註9】

從上述各學者們針對關鍵成功因素的定義可以了解，一個企業經營能否成功，「關鍵成功因素」可說是必要的條件，它能讓企業能達成既定的目標，更使得企業在產業競爭中取得非常長久的優勢，進而達到永續經營。

二、AHP層級分析法

層級分析法(Analytical Hierarchy Process; AHP)為1971年美國匹茲堡大學教授Saaty協助美國國防部從事應變的計劃問題中所提出，主要應用在不確定情況下以及具有數個準則的決策問題進行評估。【註10】現已普遍使用於世界各國的研究單位，相關論文已在國際期刊持續發表中。

AHP法是一種具有組織的架構，並可以運用在處理複雜問題時的有效決策，以簡化相關程序；另外將非結構且複雜的情況切割為數個組成的成分，並安排這些成分及變數利用主觀的判斷給予數值，綜合後來決定哪一個獲得最高優先權。而問題中的每個變數必須給予一個數值，協助決策者思考進而得到最後

註8　沈煒智，《.以K-J法及關鍵成功因素理論分析桌遊產業發展 以斗六地區為例》(雲林縣：國立虎尾科技大學企業管理系經營管理碩士班研究所碩士論文，2020年)，頁6。
註9　沈煒智，《.以K-J法及關鍵成功因素理論分析桌遊產業發展 以斗六地區為例》，頁7。
註10　駱宥道，《以層級分析法建構國民旅遊領團人員之選擇評估模式》，(嘉義縣：南華大學旅遊管理學系旅遊管理研究所碩士論文，2012年)，頁23。

表1　軍方實施人力派遣政策文獻資料

（1）資訊委外風險評估程序之研究-以國軍某單位為例，吳百昌&尹延齡(2010)
（2）勞動派遣在企業人力資源管理之運用探討，黃同圳(2011)
（3）部隊伙食委外政策之績效探討與評估，劉維峻(2011)
（4）國軍新建工程施工階段運用 PCM 管理最合理作業模式之研究-以率真工程為例，邴建辰(2007)
（5）從物業管理專業探討國立大學總務業務委外方式之研究，劉書瑾(2007)
（6）人力派遣制度取代政府約聘僱人力的可行性研究：以高雄市為例，蘇偉業&林雲湘(2007)
（7）以企業經營觀點探討國軍副供業務委外經營之研究，陳坤章(2007)
（8）軍事基礎院校委外方案評估研究-利用層級分析法為研究方法，呂新華(2007)
（9）國軍新興工程作業流程與管理機制之研究-以陸軍作業模式為例，許澤民(2005)
（10）長期派遣人力經驗對生涯規劃的影響，于立欣(2010)
（11）以成本效益分析探討國軍伙食勤務委外之策略方式，林鵬舉、任慶宗、賀增原&靖欣(2011)
（12）企業選王擇人力派遣公司之考量因素探討研究，陳柏維(2011)
（13）從代理理論探討要派公司與人力派遣公司之關係，張似如(2013)
（14）國軍武器設備維護之問題與對策-採用成效式契約之可行性，游金珍(2013)
（15）以層級分析法探討 STN－LCD 產品別委外代工策略-以 N 公司為例，吳封孝(2007)
（16）以系統動態學探討我國軍轉民政策之研究-以漢翔公司為例，劉培林&張家揚(2010)
（17）台灣公部門物業管理委外之現況與展望，郭景敏&汪文政(2007)
（18）委外生產承接機構技術能力多準則評估模式-以汽車業為例，郭建忠(2005)
（19）空軍航空燃油化驗委外廠商選擇之層級分析方法，張聚忠(2005)
（20）要派機構與派遣公司人力資源管理措施對派遣員工工作態度影響之多層次研究，嚴佳代(2013)
（21）海軍後勤維修船廠轉型策略之研究-以海軍基隆地區後支部為例，王國強(2010)
（22）軍事營區整建專案工程執行方式之研究，王俊男(2002)
（23）訓練組織發展研究-以 F 公司業務培訓組為例，張德勝(2007)
（24）國軍人才招募策略之研究-以陸軍志願役士兵為例，吳德森(2007)
（25）政府業務委外決定因素之探討-以地政業務為例，陳素霞(2010)
（26）多方人力派遣之分析與研究，張嫦蓮(2009)
（27）派遣員工之人力資源管理措施與工作衝突之關聯性探討，蔡沂珊(2006)
（28）台灣人力派遣現況之比較與分析-以派遣公司為例，林保成、詹芳旻、陳裕達&古正姆(2008)
（29）我國人力派遣業經營管理特性之分析，陳怡竹(2011)
（30）臨時員工之內外控傾向對工作滿意與組織承諾關係之影響，甘水美(2001)
（31）人力派遣產業之派遣服務費經濟分析，吳婕(2008)
（32）派遣員工的工作動機、工作特性對工作滿足的影響—決策捕捉方法的實證研究，陳泓鍵(2001)
（33）美髮產業人力派遣經營的探討，張夢芸(2009)
（34）我國人力派遣及其法律關係適用之研究，沈榮生(2005)
（35）人力資源彈性化任用管理之研究-以我國派遣勞動為例，周信旗(2002)
（36）人力派遣對貨運承攬業的可行性研究-以 P 公司為例，黃敬堯(2010)
（37）應用模糊多準則決策於人力派遣公司評選之研究-以公立就業服務機構為例，劉家孟(2009)
（38）公部門實施人力派遣對員工態度之影響-以財政部印刷廠為例，賴雲山(2008)
（39）外商鎖鼓量灣勞動市場通程之探討-以在臺外商人力派遣廠商為例，張育源(2009)
（40）教育大學推動教師人力派遣之可行性研究，黃家成(2011)
（41）人力派遣服務品質對要派公司滿意度與再派遣意願之影響，汪沛鐵(2007)
（42）飛航服務設備維護業務委外方式之研究，張水竹&黃台生(2006)
（43）自來水委外工程的特性分析，李東祐 et al.(2008)

資料來源：本研究整理。

結論。

三、軍方實施人力派遣政策文獻資料分析

蒐集與整理2001至2013年發表在期刊、書籍及論壇的文章，其資料內容與「人力派遣」相關主題的論述共計43篇資料。如表1所示。

以上43篇文獻資料，就其論述內容歸納出與空軍實施伙食人力委外政策相關的關鍵成功因素之重點，萃取成19個關鍵成功因素，並根據文獻的內容論述，以直覺判斷的分式將「人力精簡」等19個因素分類成「國家政策」等8個項目，再將此8個項目切割為三個構面進行討論，以期達到確認空軍伙食人力委外工項效益評估之目標。

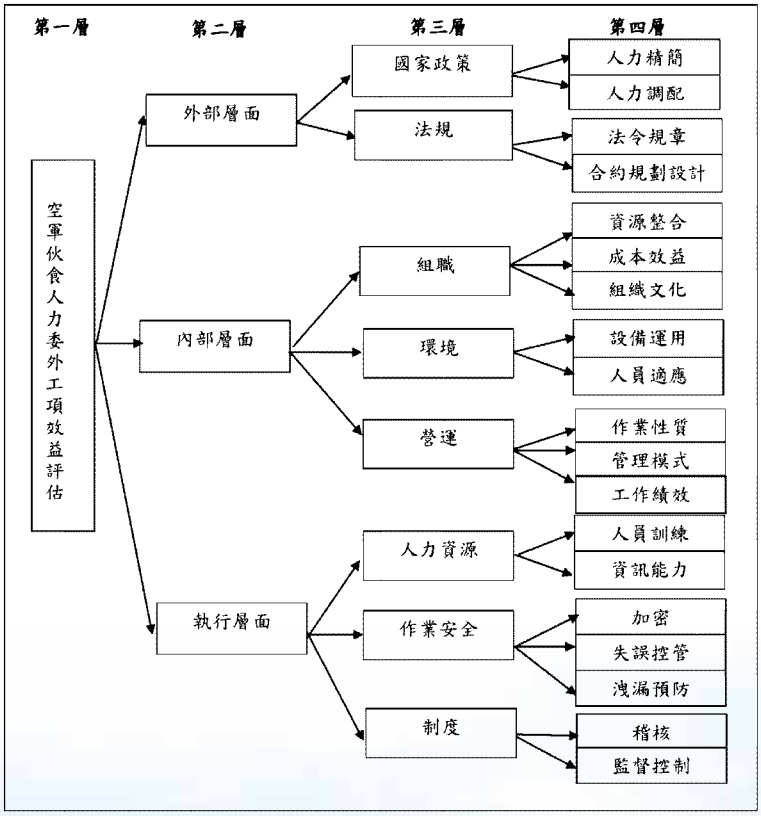
綜上，從組織的外部層面、內部層面及執行層面是可以歸納出關鍵成功因素。因此，本次研究所探討的3個構面分別為：外部層面、內部層面及執行層面，據以建構出本次研究的評估研究架構，層級分析結構整理如圖1所示。

(一)首先為外部層面，可分為「國家政策」與「法規」二個項目。敘述如下：

1. 國家政策是依據文獻資料中分類成「人力精簡」和「人力調配」2個關鍵成功因素。

(1)人力精簡：因應近年來國軍持續推動「募兵制」，逐年增加志願役軍人比例，導致人事成本居高不下，所推行的「精實案」、「精進案」、「精粹案」以及現已暫緩的「勇固案」後須執行的人員精簡政策。

(2)人力調配：配合



資料來源：本研究整理。

圖1　層級分析結構圖

目前國軍兵力整建的目標，逐步縮小組織的規模，有助於人力的精簡，提升人力效益；另外就是持續彌補組織內部人力不足，調配單位被裁併的人員將空缺的職務納實，維持部隊戰力與運作。

2. 在法規的部分則是依據文獻資料中分類成「法令規章」與「合約規劃設計」2個關鍵成功因素。

(1) 法令規章：是指有關於國軍伙食單位實施人力派遣政策有關的各項法規、作業準據以及各項人力派遣之合約。

(2) 合約規劃設計：研訂相關合約時需確實規範人力派遣公司之權利、義務及相關標準作業程序，以避免後續爭議問題肇生。

(二) 在內部層面，則是分類為「組織」、「環境」與「營運」三個項目。茲述如下：

1. 在組織的部分則依據文獻資料中再細分為「資源整合」、「成本效益」及「組織文化」3個關鍵成功因素。

(1) 資源整合：意指將國軍伙食單位內人力、物力以及各項資源配置做妥善規劃和使用，避免將裝備閒置不用，造成浪費國家公帑。

(2) 成本效益：因應國防預算逐年縮減，需確實審核並減少經常性支出與開辦成本，以有效節省國防預算。因應目前所推行的募兵政策，也需逐步有效降低國軍人員維持費。另外特別注意持續人員管理及監測廠商履約的額外成本。

(3) 組織文化：有關於人力派遣公司員工與軍事體系組織的文化相容性，其關鍵成功因素仍在於尋求價值觀相契合的人力派遣公司及員工，方能為達成國軍未來策略性的發展目標共同努力。

2. 在環境的部分則是依據文獻資料再細分為「設備運用」與「人員適應」2個關鍵成功因素。

(1) 設備運用：有效運用國軍伙食單位組織內的設施及相關器材裝備，俾利資產的使用率，以提升整體工作效率。

(2) 人員適應：人力派遣員工對於所指派的業務、工作環境及上級所交付的工作是否能如期達成，關係到部隊後續任務推行的情況。

3. 最後在營運的部分則依據文獻資料再細分為「作業性質」、「管理模式」及「工作績效」3個關鍵成功因素。

(1) 作業性質：針對國軍伙食單位所賦予的業務，人力派遣員工是否能全盤了解，並依照上級的指示確實執行以達成任務。

(2)管理模式：對於國軍伙食單位的組織運作和人員管理方式，人力派遣員工對於是否能夠適應工作環境以及服從上級所要求的事項。

(3)工作績效：充分運用國軍伙食單位組織的內、外部資源，並強化整合相關的作業流程。促進人力派遣員工間的相互競爭，以提升整體工作效率。

(三)最後為執行層面則是可分類為「人力資源」、「作業安全」及「制度」三個項目。其說明如下：

1. 人力資源的部分依據文獻資料細分為「人員訓練」與「資訊能力」2個關鍵成功因素。

(1)人員訓練：持續加強工作的訓練以增加人力派遣員工對於本身所負責業務的了解程度，當遇到窒礙問題也可以有立即應變處理的能力，俾利各項任務的推行。

(2)資訊能力：隨著資訊化時代的來臨，各項作業都需轉變成電腦化作業，人力派遣員工和後續招募的新進員工需具有一定資訊處理作業的能力；才能足以擔任未來國軍伙食單位組織內相關資訊處理作業。

2. 作業安全的部分則是依據文獻資料再細分為「加密」、「失誤管控」及「洩漏預防」3個關鍵成功因素。

(1)加密：人力派遣員工其工作性質雖然為無具機敏性的業務居多，但還是須防範所負責的相關業務資訊的保密性，避免未經上級授權指示而導致資料外洩的情事發生。

(2)失誤管控：人力派遣員工須確保所負責的業務的正確性以及可用性，避免因資料錯誤，導致任務延宕及推行。

(3)洩漏預防：人力派遣員工須確實防止所負責的相關業務有所遺漏，應確實管制或有相關防範因應作為，避免任務因此而無法順利推行。

3. 最後制度部分依據文獻資料再細分為「稽核」與「監督控制」2個關鍵成功因素。

(1)稽核：稽查所有人力派遣員工負責的業務是否遵循正確處理規範制度，抽查帳務與實物上是否相符，若發生料帳不符情事則予以糾正。

(2)監督控制：藉由考核人力派遣員工平時執行工作的情況，詳細記載工作表現並且紀錄備查，以做為後續雇用的考評依據之一。

肆、資料分析探討

一、問卷資料回收

本研究依據43篇人力派遣文獻資料歸納出19個關鍵成功因素，並進行分類討論，以確認軍方實施人力派遣的關鍵成功因素。專家問卷的資料回收數共計18份，採用資料數共計18份。分別為單位主官(管)7員、幕僚人員7員以及派遣人員4員，共計18員。本次選定條件為主官(管)擔任單位工作核心人員，肩負督導幕僚人員及考核派遣人員執行工作業務之責任，在部隊服務的年資>=10年；另外幕僚人員則是第一線與派遣人員有工作上業務接觸，負責考核及監督派遣人員工作執行情況，派遣人員若有工作上執行的任何窒礙問題，即在第一時間向幕僚人員反映，以尋求解決之道，俾各項業務的推行。而這些幕僚人員同樣擔任單位工作核心人員，在部隊服務的年資>=5年。在選定派遣人員的部分條件為國軍現今所推行人力派遣政策迄今未曾離職之員工，過去也曾經擔任軍職年資超過20年以上的資深人員，對於工作業務上有一定的熟悉程度，也了解與單位幕僚人員如何溝通與協調，而被派遣公司指派到部隊工作的年資>=3年。

本研究對象為要派單位的主官(管)、幕僚人員以及派遣人員，為使結果更能接近本次研究的想法，在權衡專家的背景及專業問卷結果後，來驗證空軍伙食人力委外工項效益評估，俾利後續研究之探討。

二、問卷結果統計與分析

首先從AHP層級分析法探討，針對三大層面來評比實施人力委外政策關鍵成功因素分析(第二層級)。在彙整各專家問卷的結果，統合出受訪的專家們對三大層面的重要程度排名依序分別為1.外部層面36.5% >2.內部層面34% >3.執行層面26.5%(如表2)。這是專家們對於各層面評比的看法，並從上面數據可以顯示，最高的為36.5%的外部層面，最低的是26.5%的執行層面。

這層的構面評比結果，其上下數據都落在30%上下，差距值不大。顯示受訪人員們對於各層面的重要評比，並沒有顯著的重視及偏好之情況。

在AHP項目因素(第三層級)的重要程度分析結果，專家對於八大項目的重要排名通過權重的計算後依序為1.國家政策23.2% >2.人力資源20.1% >3.組織17.2% >4.營運15.3% >5.環境12.5% >6.作業安全5.5% >7.制度3.6% >8.法規1.4%(如表2)。

此階層排名第一為外部層面的「國家政策因素」，權重為23.2%，與相同層面的法規因素相比，國家政策因素是以壓倒性的優勢，有95%認同國家政策的重要性，從這數據中可以明顯感受到受訪的人員們對於「國家政策」這部分的重視程度是非常地高，才會在所有項目中排行第一重要，這說明兩者是環環

相扣及息息相關的，也是非常值得探討研究的。

在AHP項目因素（第四層級）的重要程度分析結果，可以參考表2資料所示。

表2　完整層級分析結構的排名與一致性資料

第一層級	第二層級			第三層級				第四層級				
	構面	比重	排序	項目	比重	權重	排序	關鍵因素	比重	權重	排序	一致性測試
空軍伙食人力委外工項效益評估	外部層面	36.5%	1	國家政策	94.0%	23.2%	1	人力精簡	65.8%	13.2%	2	**
								人力調配	34.2%	10.6%	3	
				法規	4.0%	1.4%	8	法令規章	42.4%	1.6%	18	**
								合約規劃	57.6%	4.2%	11	
	內部層面	34%	2	組織	31.1%	15.3%	4	資源整合	43.5%	5.1%	7	C.I.=0.002 C.R.=0.003
								成本效益	38.3%	4.1%	12	
								組織文化	19.2%	0.5%	19	
				環境	24.5%	12.5%	5	設備運用	46.4%	5.6%	6	**
								人員適應	53.6%	8.1%	4	
				營運	43.2%	17.2%	3	作業性質	26.6%	2.4%	16	C.I.=0.002 C.R.=0.003
								管理模式	40.2%	7.3%	5	
								工作績效	33.2%	4.8%	8	
	執行層面	26.5%	3	人力資源	80.2%	20.1%	2	人員訓練	77.3%	18.1%	1	**
								資訊能力	22.7%	3.7%	13	
				作業安全	11.5%	5.5%	6	加密	20.4%	2.1%	17	C.I.=0.004 C.R.=0.007
								失誤控管	40.9%	4.6%	9	
								洩漏預防	38.7%	3.3%	14	
				制度	7.1%	3.6%	7	稽核	55.8%	4.5%	10	**
								監督控制	44.2%	2.8%	15	

**表示其階層數目為2，R.I.值為0，表示其評比者前後判斷完全具一致性。
資料來源：本研究整理。

本階層是由三大層面、八大項目、AHP分析權重值數據所產出的結果來進行排名處理。其中排名第1名為執行層面的「人員訓練」，透過受訪人員們的問卷資料中可以了解到一個單位對於人員訓練的重要性，它不僅可以增加人員對於本身所負責業務的了解程度，當遇到問題時可以有應變處理的能力。所以把這個因素的評比特別地強調出來，可充分顯示認同「人員訓練」在空軍實施人力委外政策上的重要性，因此這個因素可以在評比中脫穎而出，並且成為最重要的關鍵成功因素。

最後，值得探討的就是排名最後的是19名的組織文化，因為對於實施此政策關聯上並不是非常地重要，也反應出受訪人員們對該因素的感受，以使用者的立場來看人員的派遣使用，主要是能符合他們的期待才是最大重點。因此在感受上也就不是那麼重要了。

伍、結論與建議

一、研究結論

所得到的各項研究發現，並提出了綜合性的研究結論，藉由此結論發展提出相關的建議，以提供派遣勞工業界及未來國軍加以運用及參酌。

國軍自民國86年起開始推行組織精簡，陸續執行過「精實案」及「精進案」，並依據「精簡常備、廣儲後備」的原則，已於民國100年起又開始執行「精粹案」，並在民國103年底將國軍總員額由原27萬5千人調降至21萬5千人，在兵役制度部分由現行的「募徵併行制」朝向了「募兵制」轉型；另外將部分單位的業務委外由人力派遣公司負責及執行相關任務。國軍也因為達成組織變革、創造了競爭優勢的策略，並強調有效運用內、外部資源，有助提升組織競爭優勢。在體系進行改革與精進的同時，人力委外策略的運用，為國軍未來整體規劃提供了多元化的策略思考方向。

人力委外確實是可以解決組織內許多的問題，但也可能為組織帶來新的風險，所以運用在於不同的組織結構中，就必需考量組織特性及環境背景，才能讓動機與策略目標互相結合，產生最大的效益。本次研究由整體思考的觀點，將人力委外時可能產生的效益及風險進行詳實的探討，以期建立一般性委外評估的指標；另經由專家問卷訪查，結合單位任務特性，完成整體委外評估指標，本研究著重於人委外對國軍內部資源及能力所產生正、負面影響的辨識，進而選擇最適合又符合國軍的委外方案。

本研究以空軍伙食人力委外工項效益評估對專家們進行問卷訪談。由專家們的看法以AHP分析法來驗證文獻與軍方實施人力委外政策相關的關鍵成功因素。其重要性也透過AHP問卷的結果表現反映出來。

依空軍伙食人力委外工項效益評估分析探討對成功因素排名的排序，其關鍵成功因素有重要性發現，在空軍伙食人力委外工項效益評估的三大層面部分，問卷權重結果中顯示，外部層面是重於內部層面的，最終才是執行層面。雖然排名有先後的順序，但數據值的呈現都位在30%中間值上下。透過數據可了解到這些層面對於受訪人員們來說，這三大層面的重要性感受是很平均的，特別偏好其實並不顯著。經過AHP問卷統計後，針對三大層面19項成功關鍵因素評比高排序項目探討分析如后：

(一)透過受訪人員們的問卷結果，可以發現在空軍伙食人力委外工項效益評估之下，「人員訓練」為全部因素評比結果當中最重要的因素，也是執行層面中排名最高的因素。分析其原因為國防預算逐年緊縮及各項資源有限的情況下，國軍不得不將一般不具「機敏性」、「戰備時效低」及「非核心的能量」釋出，由民間公司承接。並借助整合、利用最優秀的委外資源去執行各項任務，使得國軍能在現有資源內發揮最大限度的效能，以利各項戰演訓任務的完成。但因派遣人員公司每2年需重新招標，使得派遣人員不一定是原來的班底，故每年重新訓練及學習。也因此「人員訓練」也就變得非常地重要，

為避免人員因不熟悉本身業務進而造成任務推行的困難，在這種實際情況下，已清楚反映在本次的AHP的問卷結果上，也造就了排名最優先的因素為人員訓練。

(二)在外部層面中排名最高為「人力精簡」，也是19項成功關鍵因素中評比的排名第二的重要因素。人力派遣制度來說應可以大大削減國軍每年支出的人事費用，但因為在當初制度設計者從來沒有考慮此財務因素。然而國軍自民國86年起開始推行組織精簡，已執行過「精實案」及「精進案」，依據「精簡常備、廣儲後備」的原則，又於民國100年開始執行「精粹案」，在民國103年底國軍總員額由原27萬5千人調降至21萬5千人，且兵役制度由「募徵併行制」也朝向「募兵制」轉型；另外部分單位的業務分別則由委外人力派遣公司負責及執行相關任務。因此，以派遣人力逐漸取代部分人力或許是可取的方法之一，可以縮減國軍人事開支；另一方面能維持國軍現有足夠之人力。

另外，在外部層面中評比排名第二的重要因素是「人力調配」，也是19項成功關鍵因素評比排名第三，因應國軍兵力整建目標，縮小組織內部規模，所以在調配人力上就更顯得重要，若能充分運用人力派遣的人員來減輕部隊的「非核心」及「無機敏性」工作，便可達成任務及提升人力整體效益，進而達到雙方互利的局面。

(三)從內部層面來審視這些因素，其中以「人員適應」的因素排名最高。人力派遣人員有部分為國軍退伍人員，大約年齡為40歲以上，對於國軍的管理及業務部分基本上督有一定熟悉，所以在適應部隊生活和管理上較無太大的問題，在協調各項任務部分也較為得心應手，跟退伍前各項沉重工作的壓力比較之下，目前工作的負荷是較小，同時還能領取薪資來貼補部分家用。與問卷結果具有相同的看法，是相輔相成的。

而「管理模式」則是內部層面排名第二的重要因素，對於軍方組織運作方式和派遣員工能夠適應環境及服從管理，也是值得探討的議題，因派遣員工在合約述明的工作時間內聽從軍方監督委商管理人員的指揮、監導並付出勞務，對於不配合管理人員指揮及發生影響部隊運作之相關情事，可依照合約上所規定的評核績效予以檢討，並將相關違失紀錄備查，做為後續雇用的績效考核依據。

另外在內部層面中排名第三的重要因素為「設備運用」，軍方依合約將原有的廚房機具設備提供人力派遣員工繼續使用，可提升資產使用率及工作效率。派遣公司則提供相關消耗性的器具(例如陶瓷碗盤、筷子及鐵夾等)，

以符合實施伙食人力委外所需要提供的服務。

(四)問卷結果中顯示「組織文化」，則是所有項目評比中排名最後的。因應國軍組織變革伴隨而來的是人力改變、組織架構及各戰略型態等等重大變化，相對於在組織文化上，也就沒有特別顯著的著墨。雖然仍以軍事體系的組織文化垂直整合和自給自足為主要的思考模式，並且強調紀律和任務的達成，但隨著時代潮流，若能夠有效結合外部組織，將可引進更具有競爭力的效率思考模式，持續加強橫向的整合能力，並互相尊重的角度以促使人力派遣人員聽從管理，應該是較為洽當的，其重要關鍵是尋求價值觀互相契合的人力派遣公司，才能達成國軍未來策略性發展的目標共同努力。

二、後續研究建議

本研究經探討後，歸納最重要因素為「人員訓練」，建議國軍可再研擬出良好及符合現今的人員訓練計畫，避免派遣人員異動時，因業務無法銜接造成後續任務無法順利推展的情況。

對於後續人力派遣公司簽約後的監督、考核階段時各項機制的建立、各種稽核制度的執行和人力派遣公司之後的總體績效評估與履約管理之研究，以利降低作業風險，這是後續值得深入研究探討的主題。

另外；可針對風險管控機制未臻周延的部份，再提高專家訪談的層級，思考更嚴謹及更具有機動性的應變能力，將其納入程序、預算及法規等修訂；另針對委外經營廠商的績效評估和評選方式對部隊委外之影響，做更深入的分析、探討與建議，使各單位及官兵對委外人力派遣政策更具信心，真正落實部隊專注戰演訓本務。總體而言，本研究結論為人力委外制度應用於國軍是可行且有助益的。

作者簡介

空軍少校　林勇齊

學歷：國防大學管理學院92年班、空軍航空技術學院通信電子參謀軍官班98年班、台南大學經營管理研究所104年班、國防大學空軍指揮參謀學院109年班。經歷：補參官、分隊長、副中隊長。現職：空軍第四聯隊第四修護補給大隊少校補給官。

空軍中校　蘇園展

學歷：中正理工學院85年班、空軍航空技術學院通信電子參謀軍官班91年班、國防大學空軍指揮參謀學院101年班、國防大學管理學院資訊管理學系碩士。經歷：陸電官、通參官、分隊長、研究教官。現職：國防大學空軍指揮參謀學院中校教官。