

國軍招募政策及管理創新對陸軍部隊人力提升影響因素之研究 Research on the Factors Affecting the Army Forces' Recruitment by the National Army Recruitment Policy

高忠詠¹

國立金門大學 事業經營管理碩士在職專班

摘要

現代軍事結構已經越來越複雜，軍事訓練也需要投入越來越多的精力、時間及成本，過去採用的徵兵制，好不容易將新兵訓練為可用之兵，卻馬上面臨退伍，非常浪費國家資源。

自2018年12月起，國家政策改為募兵制，全志願役部隊服務役期相較過去長，投入訓練成本也較少，人員流動也較不頻繁。

本研究係以深度訪談法，針對部隊人力資源、管理創新與福利政策間的變動因素實施探討，訪談對象以中校階級以上長官、招募人員及入伍四年內之國軍士官兵，以廣泛蒐集各界人員之意見及實務經驗加以進行分析，結果發現：受訪者大致都認為國軍志願役人員都應具有操作精密武器之專業性，故應該提升現有的福利結構、薪資待遇、退休規劃、改善管理方式等面相。

關鍵詞：招募、福利、管理創新、人力資源

ABSTRACT

Modern military structure is getting more and more sophisticated ,and more and more effort ,time and costs need to be put into military training .Like the conscription ,the former recruitment policy of the national army ,the downside of it is after months of training new recruits to become a qualified soldiers ,it becomes a vicious cycle ,causing unnecessary resources being wasted .

Since December of 2018 ,the recruitment policy has become enlistment .Full voluntary military troops have a much longer service time than the conscription method .As a result ,less military expenses are put into training recruits and less transference of military personnel between units .

This research is deeply constructed of interviews with military personnel and is aimed at the discussion of the changing factor between the human resources of troops and the welfare policy .The interviews of this research started in October of 2018.the official interviews started in 2019 of officers that are lieutenant colonel or higher ,recruitment personnel and soldiers who have been in service for four years or less .After the extensive survey and the analysis of past practical experience ,the research came to a conclusion as follows : the survey has shown that no matter who is the superior ,recruitment personnel and military personnel came to an agreement that voluntary personnel should have skills of operating sophisticated weapons ,so it is logical for military personnel to receive better welfare ,salary, management innovation ,and management after retirement ,etc .In this way ,we will have more attraction for an outstanding civilian to join the army .In a broad , we classify the national army as a government functionary and that should have an entrance examination like a government functionary should have ,naturally it will improve the social status of soldiers and also meet the the training needs and the combat planning of the troops .

Key words : Volunteer recruitment ,welfare , management innovation, human resources

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著社會發展需求及近年來戰爭型態改變，作戰模式朝軍事全球化變遷，我國近十餘年也因應作戰型態及作戰方針的改變，依2017年國防白皮書報告指出，我國軍事戰略從過去的「防衛固守，有效嚇阻」改為「防衛固守，

重層嚇阻」，並將「灘岸決勝」的用兵理念改為「濱海決勝、灘岸殲敵」，將透過多層火力打擊，逐步削弱敵軍進攻能量，因為作戰型態的改變，所以陸續推動組織編裝調整及兵力精簡，繼2000年初期的「精實案」、「精進案」及「精粹案」後，至2017年正式推動第四階段「勇固案」，不僅逐年減少兵力員額，更決心改變兵力來源，將過去的徵兵制度改為募兵制度，並已於2018年底完成「全志願役」的部隊，以招募素質高、服役役期長的人力進入軍隊服役，以落實「全募兵制」的建軍目標，朝「精兵」化國家防衛策略發展。

除上述我國防衛作戰型態及軍事全球化的改變外，以發展「精兵」為訴求的「募兵制度」更有以下優點：

(一)提升兵力素質、軍事專業化：

因應現代高科技戰爭需要，延長役期能強化專業訓練時間及專長延續，有助高科技、精密武器操作專業化，更可以有較充足的時間培養多人操作武器時的團隊默契，利於戰力發揮。也可以避免人力資源浪費，募兵制能召集需用之兵，依專長、興趣派職，有別過去徵兵制度下，抽籤決定服役單位、哪裡缺人新兵就補哪裡，讓甫入伍的新兵完全沒有選擇，鮮少考慮專長及興趣，改為募兵制後，依專長和興趣派訓，如有空置的職缺，可立即派具專長人員補實的量化作法，可提升部隊整體素質。

(二)增進國家競爭力、減少國防資源浪費：

大多數青年可免服義務役而直接投入職場或深造，個人生涯規劃或學業不因兵役而中斷，並可及早投入國家及社會建設，有助國家整體競爭力的提升，因為義務役士官兵提早投入國家經濟體所創造的經濟價值，遠遠超過實施募兵政策的人事成本，而且因為兵員流動率低，更可節約重覆投入基礎訓練之成本。

(三)減低軍中問題及行政耗損：

過去義務役部分人員因逃避兵役而選擇因病停役或因病免役，透過傷害自己身體素質或心理精神來達到不用當兵或提早退伍的目的，爾後推動募兵政策後，可透過兵源篩選，汰除排斥軍隊或素行不良者入營，入營後透過嚴考核、速淘汰的考管基礎，減少軍隊問題與意外事件，同時避免處理違紀、違法等資源的浪費。至此，在在顯示募兵制度理應可以順利推動，事實不然，截至2018年底，全軍志願役員額卻僅達編現比81%，國軍人力無法完全操作新式精良武器、應付科技型態的戰爭，募兵成效無法達到預期的標準，甚至已成立專案招募團隊後仍要求基層連隊幹部走上街頭招募，嚴重影響基層部隊的作息及訓練、造成社會大眾對軍人的誤解，所以如何提升國軍招募成效便是不可忽視的重要課題。

研究生藉由本篇研究，探討國軍現役官兵透過管理改革於軍旅生涯對福利制度的實際需求與期望，希望未來國防部實施軍人福利改革時能納入參考研究。

第二節 研究目的

影響招募成效之因素繁多，過去許多研究已證實工作時數、自由性、社會地位及福利制度等諸多面向確為影響招募成果之因素，然而國軍工作屬性不同其他工作，依研究生2度從事合計約10年的軍職資歷發現，軍旅生涯的體認是軍人是比較特殊的團體，有別於社會職場，常因部隊演訓、救災任務或特殊事故，往往休假也充滿不確定因素，因此無法兼顧家庭、陪伴家人，甚至因為軍人的輪調規定，只要接獲上級一道人事命令，就必須調動至其他作戰區，甚至是外、離島單位，而且外島單位月休一次，對於陪伴家人更是難上加難。所以工作時數與不自由性因工作性質而有了限制，想要改變有一定的難度，因此，本研究歸納以下三點為研究目的：

- 一、 國軍招募政策的改變對陸軍部隊人力提升有何影響？
- 二、 改善哪些招募政策可以減少部隊因工作時數及不自由性所造成的壓力？
- 三、 退撫制度於招募政策中對人力提升之影響？

本研究係以陸軍部隊為研究對象，究竟提升那些福利、提升到如何的水準可以致使現役人員續服役、觀望人員決定入營服役？屆時大家爭相選擇服役，招募成效達到編現比100%，維持嚴考核、速淘汰機制，朝公務員的考管方式，透過考試擇優入選，配合文宣傳達，讓社會大眾明白沒有戰事的太平時期，軍人除了戰備執勤和演習訓練外，也是國家第一時間投入救災的團體，自此，社會地位自然提升。

第三節 研究範圍

國軍現行志願役人員招募對象區分為軍官、士官及士兵三種，在軍種部份區分為陸軍、海軍、空軍及資電軍等軍種，而本研究以陸軍部隊中校階級以上主官(管)、招募組領導幹部及入營服役未滿四年之士官兵作為研究對象，以深度訪談法探討福利政策的提升與招募人力提升影響因素。主要名詞界定如下：

一、中校階以上主官(管)：

陸軍部隊工作中常接觸新兵的中校階級以上部隊主官及主管，例如營長、旅長、政戰處長及政戰主任等，此類高階長官與官兵生活、互動較為頻繁，容易發覺官兵真正需求。

二、招募組領導幹部：

以部隊從事招募工作人員為主，挑選品行及表現良好之志願役官、士、兵，受過招募專業訓練合格後，於平、假日對外實施招募工作之領導職幹部，例如招募組組長、副組長及班長等，此類人員容易發掘新兵入伍前所考量的問題。

三、服役未滿四年之士官兵：

志願役入伍服役年資未滿四年為主要研究對象，因為該類人員常常陷入繼續服役或選擇退伍的思考。

第四節 研究流程

為達上開之研究目的，本研究流程藉由以下方法與步驟進行研究，如圖1-1所示：

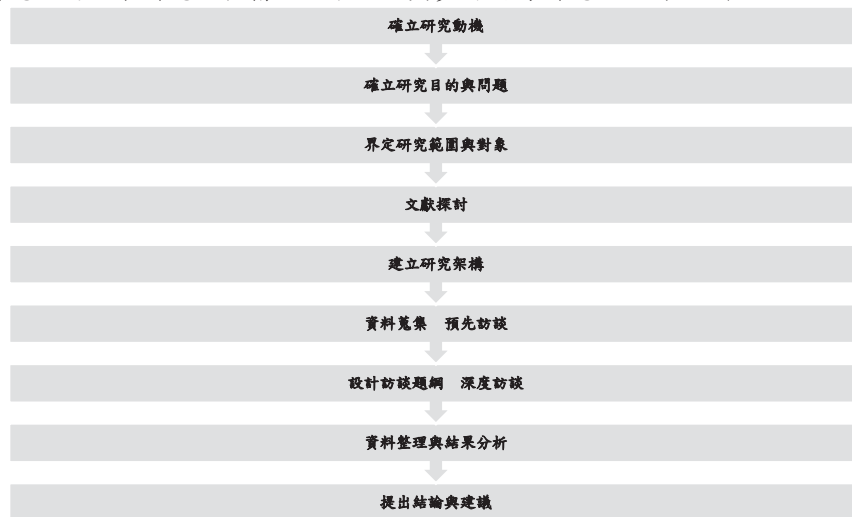


圖 1-1 本研究流程

第二章 文獻探討

本章共分成四節，第一節為我國兵力結構之變遷、第二節為志願役招募規定探討、第三節為施行募兵制所面臨的問題、第四節為有關我國陸軍福利制度與政策之相關探討。

第一節 我國兵力結構之變遷

一、十年兵力案(民國82-85年)

政府自民國38年播遷來台，部隊規模之組織亟待整合，兵力結構以「合理三軍編制及建立基本戰力」為目標，檢討無效兵力汰除或整併，以精實組織，籌建小(兵力)、精(武器)、強(戰力)之國防武力，於1993年推動專案；總兵力由49萬餘人調降為45萬餘人。

二、精實案(民國86-90年)

自1997年起，配合行政院組織再造工程，持續推動「精實案」，兵力結構以「建立具備聯合作戰概念之國軍」為目標，考量任務特性、組織功能、建軍備戰、教育訓練及管理支援等因素，檢討精簡高層、充實基層，達成兵力轉型階段目標；總兵力由45萬餘人調降為38萬餘人。

三、精進案(民國93-99年)

因應國際情勢演變、中共軍力快速發展及我國防資源有限等因素，以「軍事事務革新」思維，配合國防二法施行，持續精進戰力，達成國防一元化及文人領軍之國防組織；在行政院及立法院大力支持下，順利籌獲愛國者

飛彈、定翼反潛機等新一代武器，大幅提升國防戰力；總兵力由38萬餘人調降為27萬餘人。

四、精粹案(民國100-103年)

為持續整建「量適、質精、戰力強」之國防勁旅，依據「不讓敵登陸立足」之軍事戰略任務，考量「災害防救」列為國軍中心任務之一及「募兵之推動」等，兵力結構以「減少指揮層級、增進指揮速度、便捷後勤支援」為目標，檢討精簡高司幕僚組織、汰除老舊裝備、行政、後勤人力委外，並將6個司令部整併為陸、海、空軍3個司令部，國防組織朝「小而精、小而強、小而巧」方向發展，並強化三軍聯戰效能；總兵力由27萬餘人調降為21萬餘人。

五、勇固案(民國107年迄今)

為落實「防衛固守，重層嚇阻」軍事戰略，綜合考量敵情威脅、整體國家資源分配、人力市場供需、新式武器裝備獲得，與世界各國軍事現代化之趨勢等因素，持續調整國防組織及兵力結構，朝向組織合理化，架構明確化及調整彈性化，以朝建構一支科技化、專業化、全民化的國防勁旅(國防報告書2017)。為貫徹民主國家「文人領軍」之理念，國家元首為三軍最高統帥，以及國防部部長均由文人擔任。國防部為「國防」與「軍事」事務最高主管機關，負責統轄國軍各層級部隊。此階段預計總兵力由21萬餘人調降為17萬餘人。

第二節 志願役招募探討

為持續整建「量適、質精、戰力強」之國防勁旅，國防部研議成立「國軍招募專責機構」，並結合民間與政府組織「國軍人才招募中心」，採取主動行銷，廣建宣傳通路，使青年學子可獲得投入軍旅之完整資訊，俾利廣拓軍、士官及士兵來源，全面提升國軍幹部素質。

我國現役以徵兵及齡男子，經徵兵檢查合格於除役前，徵集入營服之，為期一年，期滿退伍，另軍事訓練係經徵兵檢查合格男子於除役前，徵集入營接受四個月以內軍事訓練，期滿結訓(兵役法，2013)。

- 一、士兵發展及晉升制度：志願士兵在營服役期滿，得依國防軍事需要及志願，以1至3年為一期，於服役期前6個月按相關規定申請自願繼續留營服役，經呈報人事權責單位定後，自法定役期期滿翌日起留營繼續服役，自願留營者，得自晉任上等兵之日起，服現役最大年限10年。
- 二、轉服志願役士官：志願士兵於服滿現役1年半，期間表現良好、符合資格者，經連隊主官考核審查後，由營級主官推薦得參加志願役士官甄選，成績合格並完成各軍種士官專業訓練，且經鑑測合格後轉服志願役士官，並自核定任官之日起，服預備士官現役3年(不包含原已服士兵役期)。其生涯規願景如圖2-2：

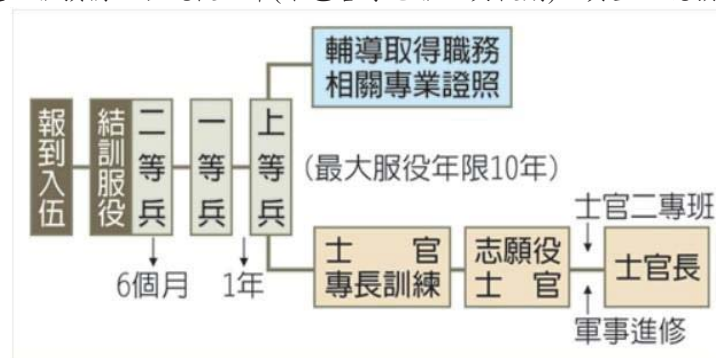


圖2-1 志願役士兵生涯願景(資料來源：國防部人才招募中心：生涯規劃網站，2018)

第三節 實施募兵制面臨的問題

募兵制若要成功推動，除須要提升軍人的薪資、福利、服役環境與社會地位外，相關推動誘因的制度設計上，也應該朝向「有利招募、樂於留營」的方向思考。傳統文化深植人心，直接影響民眾的生活方式及對職業的選擇意念，早年台灣傳統社會當中，當兵被視為不得以的選擇，造成社會普遍存有「好漢不當兵、好鐵不打釘」的刻板印象與負面形象，相對影響軍人的社會地位(郭添漢，2013)。

我國推動全面募兵制度可行性之研究中指出，國軍員額大幅度減縮之後，現階段人事成本(人員維持費)雖然是減少的，但是，以1名志願士兵初期的薪資係義務役士兵的4倍之成本計算下，未來在人員維持經費的運用上仍有檢討的空間；且對服志願役士兵之意願，在目前社會觀念下，能否募得到足額兵員，實為未來朝向單一

(全)募兵制之重要關鍵，國防部在主管 101 年度單位預算評估報告中指出：執行募兵制政策未來預算需求未據實估列，屆時鉅額人員維持費對其他國防需求所產生之排擠效應恐將超乎預期；隨景氣逐漸復甦，志願士兵年度招募員額已不易達成目標，加以役滿者續服意願偏低，未來募兵制之兵源補充恐面臨挑戰(林惠茹，2012)。

以財政經濟而論，我國目前整體財政不佳，短期難以有效提昇，對國防預算觀察，當加入募兵人力之後對人員維持費的影響必然產生增高趨勢，對國防預算勢必為一負擔。

就人口變動方面而言，因國內出生率降低而造成軍事人力供給不足，短期內對士兵來源尚不構成影響，但長期而言，不僅造成兵力不足而影響國防安全，同時影響國家經濟發展。因此如何提昇國內人口出生率，以維持青壯人口數，必須盡速尋找有效的配套方案。就經濟環境變動方面而言，經濟環境變動是影響軍事組織人力投入意願的關鍵因素，由研究中發現，當經濟環境轉好時，欲投入軍事組織的人力便大幅減少，因此未來募兵政策之推行，應針對經濟環境變化加以評估，適時調整招募策略，以避免供需不足情形。在另一方面，就國防預算變動方面觀察，推行募兵制，最重要的就是國防財政支持度，因此國防預算需求與滿足程度，是決定募兵制成敗的關鍵。由於研究中發現，若單就士兵部份估算，所需預算額度已佔人員維持費之 35%，其中尚不包含軍、士官所需預算及各項福利的改善。近年國防預算中人員維持費已超過 50%，若未來持續推動募兵政策，勢必增加人員維持費預算對作業維持費及軍事投資之排擠效應。因此，在可接受之範圍內，應適度檢討增加國防預算支應，或另尋替代解決方案(張阜民、張輝鑫、陳原裕、柯俊禎，2011)。

綜觀世界兵役制度演進、軍事事務革新、我國的兵役制度也刻不容緩的積極往全面募兵發展，然而募兵政策推行牽涉多個面向，如政府部門政策整合、民間團體配合、媒體與軍隊公共關係建立，社會經濟變化、制度誘因等等，都與政策能否順利達成目標有相當程度關連。在現今資訊爆炸的社會，政策的認知與資訊傳遞可以很快速，但相對地，如果沒有適時適當的作好政策評估與修定，政策的負面形象也可能在短時間內造成廣大影響，進而影響政策推行，加上社群網路、媒體爆料文化興盛，軍中也配合科技潮流，部分開放智慧型手機，大大增加了軍隊與社會與媒體間的溝通管道，加速資訊傳遞的同時，也增加了形象建立的風險，世界上實施募兵制國家，以美國為例，美軍在募兵政策推行與媒體公共關係上，也有許多相關研究，募兵政策要成功推動，除需提升軍人的薪資、福利、工作環境與社會地位外，相關推動誘因的制度設計上，應該朝向有利招募，積極留營、終身發展，的方向思考(王俊淵，2014)。

由於國軍精進案的實施，單位不斷縮編，人員異動大，造成招募人才的流失。其間又沒有完整的人員甄選機制，新進人員專業不足，每年招募人員訓練方面又流於形式，專業訓練成效不彰。服務熱誠是招募人員必備的要件，尤其面對陌生環境及目標客戶要敢說敢講。因此招募人員對招募工作一定要有興趣、要有熱心，如此工作才能勝任愉快。人員的素質及專業不足是目前人才招募中心最感困擾的地方。招募人員的專業素養良窳，也直接影響專業志願役士兵的整體成效(吳德森，2007)。

一、「薪資結構」為「報考意願」最大的正相關，受測者較重視的是福利措施及是否可以實現未來的發展規劃，奉獻生命的工作若沒有合理的薪資結構作為支撐，確實不容易投入。

二、「軍事專業」與「成就價值」是國軍組織發展的指標，組織變革構面，以「軍事專業」與「成就價值」變項之相關係數較為顯著，感受程度較高。顯示軍人所具備的軍事專業技能、社會大眾對軍人的評價、未來在軍中的發展表現、自我成就感等因素能否有顯著的提升，是未來國軍組織發展觀察的關鍵指標。

三、人員素質、組織承諾、軍事裝備及組織效能對於軍事效能有直接的影響，軍事效能構面顯示軍事效能提升的關鍵在於人員的勤訓精練與專業、對組織的向心及本身具備的信心、武器裝備的高效先進及組織運作效能等，其中受影響最大仍然會是組織的成員，也就是現役軍人，無論是對於變革目的、方式或是未知因素的憂慮，以及擔心兵役制度改變的過程是否會造成地位、待遇福利及未來發展關係的改變等，對於軍事效能的影響程度最為明顯。綜整上述，整理問題如下表2-1：

表2-1 募兵制所遭遇的問題一覽表

遭遇窒礙問題	問題說明
社會大眾對軍中刻板印象不佳，軍人社會地位低落	過去部隊生態打罵教育、不合理的要求及粗暴的管教方式深植退役人員心中，雖目前部隊要求人性化管理及提升人權服務，但轉型不容易在短時間改變國人印象；加上「好漢不當兵、好鐵不打釘」的刻板印象與負面形象，相對影響軍人的社會地位。
從軍誘因不高	部隊工作時數長、危險性高，長期處於高壓力狀態中，未有合理的工作待遇及完善的福利制度，且部隊型態多樣、工作類型及性質也有所不同，但薪俸標準卻差異不大，致使無法吸引社會青年從軍報國。
國人普遍認為軍人存在價值不高	國人普遍認為目前國際狀況穩定，不會有戰事發生，所以無須支用納稅人的血汗來養一支部隊，且國防預算也逐年下降，忽略了「養兵千日、用兵一時」的道理。
政府法令搖擺不定	政府對軍職人員的退休福利制度未明確規範，且制度修正時未能不溯及既往，使服役中人員對未來彷徨、臆測、缺乏安全感，導致留營率下滑。2017年中的軍人年金改革即是一例。
財政支出預算壓力	為維持招募成效及志願役人事維持費用，必須祭出優渥的福利，雖省下義務役的社會成本，然成軍初期仍需要編列預算。

資料來源：本研究整理

第四節 我國國軍部隊現行之福利制度與政策

一、我國軍人福利制度的定義

曾國烈(2010年)在〈我國軍人福利政策之研究〉一文中，採質性方法，以文獻分析法、歷史研究法及深度訪談著手。探討我國國軍福利政策發展及現行福利政策實施與檢討。軍人福利政策之研究範圍，包括政策之制定、立法經過與現行軍人福利政策，其主要研究內容為實施概況、軍人福利服務之需求、官兵休閒生活照顧、生涯規劃、眷屬服務等相關福利服務措施之探討。

根據其研究結果發現，多數官兵對軍人福利政策之認知稍嫌不足，綜合結論如下：

- (一)優先完成軍人法之訂。
- (二)推動軍人待遇調整。
- (三)持續軍人福利條例之修訂。
- (四)定期檢討休假休閒與文康活動。
- (五)落實服務工作、增進官兵福利，以有效提升工作效率及國軍整體戰力。

另外，其對有關政策部門之建議：

- (一)建構福利服務網絡：以建立家庭服務導向之全方位服務。
- (二)在健康維護層次方面：提昇醫療品質、改善服務態度。
- (三)在經濟安全層次方面：優惠利率購宅、增設職務官舍。
- (四)在福利服務層次方面：建立專責福利服務機構及人員體系，以改善托兒、退輔安養機制、軍人就業輔導。
- (五)健全國防財務結構，維持 8.85%福利給付比率，保障福利制度之健全。
- (六)增加宣傳管道，使軍人福利措施制度化，保障基本權益。

軍人福利最主要的功能，乃在於照顧軍人家屬，輔導退伍軍人轉業，承擔軍人的職務風險，以提供軍人無後顧之憂的工作環境，制約軍人的忠誠情操，鞏固國防安全。我國現有的軍隊福利制度，包括保險、意外險、撫卹、救助、優待、補助、實物配給、眷舍、醫療、津貼、慰問、退休金、月退休、優惠存款、和榮民福利中的就業、

就醫、就學、就養，以及若干福利服務措施等內容，由國家政府透過供給和管制，達到福利輸送的效果。

韓敬富(2003年)在〈我國志願役軍人福利制度之研究〉一文中，認為現代社會的軍人所得內容，其中包括軍人薪資和福利。該研究透過國家、市場、民間社會等不同觀點，建構軍人所得定位的分析架構，以探討不同軍人所得定位下的軍隊福利理論邏輯。另外，就國家強制力介入軍人所得對價與否，以及軍人所得對價的商品化和去商品化，區辨出軍人所得定位的分析模型；分別是市場定位的傭兵制模型、國家定位的恩給制模型、國家定位的軍人權利義務模型、民間社會定位的崇功報勳模型等。透過政府遷台以來，我國軍人薪資率調幅的探討，對我國軍人由國家定位下的低薪資搭配恩給制配給式福利的組合。在 1980 年代軍人薪資超越了平均國民所得水準後，軍人所得定位特性逐漸轉趨市場定位。該研究發現：

在市場定位的軍隊福利制度變革之中，軍隊福利逐漸強調補償和外部效果，

於是，軍人職務風險保障逐年提升；與軍人薪資連動的福利制度，形成了政府沉重的財政負擔，於是，福利財政私有化的措施，使軍人恩給制退撫金改制為儲金制。

在恩給制配給式的軍眷福利措施方面，受了軍人薪資購買力替代，於是軍眷優待和配給式福利逐漸撤退；而榮民福利受制於資深榮民和二代榮民的不同所得定位特性，而有雙元化的發展走向。對於老榮民以恩給制福利，賡續提供恩給制配給式的就養、就醫福利。對於二代榮民則提供市場化的輔導措施，輔導退伍軍人進入就業市場賺取薪資，以及得到與薪資連動的勞、健保和勞退金的保障。

蔡宏昭(2003年)在〈軍人福利理論與制度之探討〉一文中，提及國防部於〈89 年國防報告書〉中提倡三安政策、〈91 年國軍人員福利草案〉及〈91 年度國防報告書〉中，明訂軍人福利的各種規範。該研究之目的主要藉由規範性理論，探討軍人福利政策正當性與軍人福利制度的合理性。該研究有三個面向：

(一)在理論方面，以勞動關係的不對等理論與外部經濟的補償理論作為基本命題，

再以此基本命題，建構各種軍人福利制度的基礎理論。最後，以此理論，評估制度的合理性。

(二)在制度方面，該研究將軍人福利區分為健康維護、經濟安全與福利服務三個體系，再將健康維護分為全民健康保險與軍人保健服務兩種制度；而福利服務有退伍軍人就業輔導與軍眷托育服務兩種制度。

(三)分別探討政策特質、制度內涵與合理性三個層面。綜合探討的結論，針對我國軍人福利的行政、政策與個別制度提出原則性的建議。

觀察我國軍隊福利制度近十年來的發展，隨著威權政體的解構、政治民主化、經濟發展、社會福利建構和擴張，軍隊福利制度面臨若干修正和挑戰，例如：軍人優待刪減或取消、在退撫制度上「恩給制」改「儲金制」、軍人免稅取消、軍人加入健保、2018年中的軍人年金改革...等等。而這些制度的修正和制度的制訂，背後卻未見清楚的理論邏輯，使得制度發展方向模糊且搖擺不定。

相對於社會福利制度的變遷，軍人福利也是隨著時空背景的不同而有所變化，無論是國防政策、兵力結構和軍人需求，並非都是一成不變的，隨著生活需求的改變，軍隊福利制度本身亦相應成長。從國民政府在大陸地區時期，到抗戰勝利後的國共內戰時期，直至目前播遷來台後，每個時期的福利制度都有所不同，然而各時期的福利制度，並非符合全體軍人的期待與實質需求。現今我國中央政府在制訂軍人福利的規範上，持續有刪減的動作，近期更要求軍公教人員需繳納國民所得稅乙案，表明軍人福利不斷萎縮的現況。

二、我國退輔制度的定義

我國退伍軍人福利制度的建立，基本上即是強固戰力、確保士氣的組織行為之一，藉由轉業輔導的功能、退役生活的照顧和相關權益的重視，以作為確保軍人在營服役，而無後顧之憂的「保健因素」，使軍人在現有的福利制度下，可以無悔的貢獻其精壯的歲月，完成其職責所在。而政府為使國軍新陳代謝，永保精壯戰力，於 1952 年建立退伍除役制度，先總統蔣公為使參與東征、北伐、抗戰、戡亂諸役，半生戎馬，功在國家的國軍退除役官兵，能夠於離營後，在政府的妥善照顧下，投入社會，繼續為國家貢獻，於 1954 年 11 月 1 日成立「行政院國軍退除役官兵就業輔導委員會」，

統籌規劃辦理退除役官兵就業輔導及安置事宜。1964年，「國軍退除役官兵輔導條例」公布，全文三十四條，規範了國軍退除役官兵之輔導安置及其應享之權益，其主管機關則為退輔會。此外，退除役官兵的界定，則判定

為依法退伍之軍官和志願役在營服役之士官、士兵依法退除役者。政府於1965年12月23日，將名稱定為「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」（以下簡稱「退輔會」）正式將「就業」二次去除，因為此後退輔會所提供的服務已不再限於「就業」，舉凡就醫、就養、就學均已包含在內。

由退輔會所推行的退除役官兵福利，由於其功能的強化和體系的完整，在服務對象的界定上，以持有「榮譽國民證」作為其輔導的範圍。因此，按目前「國軍退除役官兵輔導條例施行細則」第二條的規定，必須為服役十年以上，方能取得榮民身分，以享受退輔會的服務。研析整個退伍軍人福利制度的發展歷程，需結合國家整軍動員的規劃，以及反應軍隊新陳代謝，人力疏處汰換的需求。因此，為了解決退伍軍人的轉業問題，除可以另在營的軍人感到生涯有保障，更能全心在營服役之外，也有利於軍中冗員疏退。除了各地區的退輔會可提供退休安置外，各縣市的後備指揮部留守業務科也有承辦相關的業務，為退伍人員提供更多服務管道及服務品質。

三、軍人期望的需求

根據馬斯洛需求層次理論，人類有「五大需求」：分別是「生理需求」、「安全需求」、「歸屬需求」、「尊重需求」和「自我實現需求」，選擇從事軍職自然也是希望可以獲得這些需求，若一份工作可以擁有這些需求，豈有不選擇的道理？以下對上述需求做出說明：

(一)生理需求：

指身體或生理上的各項需求，如飢餓、口渴、蔽體、性等這些需求平常是以衣食住行來滿足；在工作上則是透過獲得基本薪資來購買商品或服務滿足之。

(二)安全需求：

指保障個人不受傷害的需求，包括生理上的安全及心理上的安定。在平常，人們會設法躲避各項天災人禍，如：八八風災，必要時會遠走他鄉，如：阿富汗人民遠離家園，以避開美國可能的攻擊；在工作上，則是希望工作物理環境不會不安全，如：鋼鐵工廠溫度過高、化學工廠空氣汙染、電子工廠重金屬毒害等，以及會不會被無故裁員或工廠遷移倒閉導致失業等等。

(三)歸屬需求：

又可以稱為「社會需求」，指每個人都需要他人的認同，如：家庭成員彼此間的親情、朋友之間的友誼或愛情，以及社區、團體、故鄉、祖國的歸屬感等。人因此會在平常結交朋友、集社結黨、返鄉探親；而在工作上則希望能被同儕所接納，甚至共同組成正式或非正式團體、組織；此外，還包括對整個組織的認同等。

(四)尊重需求：

包括來自外界的尊重，如身分地位、受人尊重等，以及來自內在的自我尊重、行為自主等。人在工作外可藉助服務社區人群、培養出傑出休閒嗜好、擁有專業技能、智能等滿足其尊重需求；在工作上則以工作績效或其他手段來獲得上司賞識，進而獲得較高職位薪酬來滿足其尊重需求。

(五)自我實現需求：

指學習及發揮個人長處、潛能或實現理想的需求。在平常人會去做他想做的事情，如求取新知、環遊世界、結婚生子等；而在工作上則是自我的成長、工作目標達成的成就感。

國軍人才招募中心的也以馬斯洛之需求層級歸納整理，以掌握不同層級需求對招募志願士官兵之影響，並據之編撰宣傳重點，如表2-2

表2-2國軍人才招募以馬斯洛需求層級分類之宣傳重點一覽表

需求層	國 軍 各 招 募 班 次 特 色 宣 傳 重 點
生理需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.受訓期間享有公費，同時每月另給予優厚零用金。 2.可塑造強健之體魄，對未來工作發展，奠定一個良好的基礎。 3.軍中待遇較一般社會新鮮人較為優渥，能夠到達小康家庭之標準，同時可享有水電減價、結婚、生育補助費、子女學雜費等補助，可無後顧之憂。
安全需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.畢業後百分之百就業，無失業之虞。 2.可取得軍、民雙專長，具競爭力且有工作保障。 3.享有完善退伍制度。
社會需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.志願役士官、兵可自選軍種，調入眷籍地服務、提供職務官舍與房屋優惠貸款等福利措施。 2.軍事教育嚴謹，生活規律，不易受社會汙染，養成不良之習氣。
尊重需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.團體生活，強調職務、階級服從，可以培養相互尊重、學習之習慣。 2.團隊中個人卓越之表現，可獲得充分發揮與尊重，易激發個人潛能。 3.良好經管體系，可依專長派職並依據個人意願朝指揮職或專業職，亦可公餘進修繼續攻讀大學或研究所。
自我實現需求	<ol style="list-style-type: none"> 1.志願役士兵經遴選培訓可晉升士官，並可依個人意願與工作表現晉升至士官長；軍官則有一套完整的生涯規劃及深造教育制度，可由尉級晉升至將級。 2.軍中可培養中高階領導人所具備之經驗與才能，有利退伍後轉向企業界發展。 3.開放「公餘進修」與進修人員補助等措施，發展個人理想完成事業之高峰，並習得第二專長。

資料來源：李秋燕(2013)

馬斯洛在他的需求層次理論中特別提出人類的動機狀態是持續不斷的，動機的性質是被動的，而且其構造是複雜的。更進一步來說，在短暫的時間內個人的動機也許獲得滿足，但從長遠的觀點來看，人的動機是不可能完全獲得滿足的，當個人滿足某一種需求之後會產生新的需求，新的需求滿足了則又會有另一種新需求接著產生。由馬斯洛的需求層次理論我們可以瞭解，現今政府刪減我國軍種種福利制度，為求與社會大眾能夠更公平的作法其實有待商榷，因為今天滿足了勞工們對於軍公教人員福利的不滿後，勞工們可能會再進一步要求其新的需求，如此下來政府必須要設法解決新的問題，而這樣的作法對於軍人而言是不公平的，軍人工作並無上下班，除了休假時間外，其餘的時間均是在營區隨時待命，所以我們可以確定軍人的工作與一般社會大眾並不相同，工時也不相等，所以擁有較高的福利也是因為付出較多，若是只是一昧刪減，對於國軍的影響會在未來慢慢浮現出來。

另外，除了一般社會大眾有生存的需求，軍人在脫下軍服之後與一般社會大眾沒有區別，也會有生存上的需求，故國家給予的福利制度則為其後盾，本人認為福利是扮演小康及富裕階段內的角色之一，它的層次是高過初級階段。軍人福利的建立是有時代背景的意義，也有其必要性，這些都是當時的政府為了慰勞服役中的官士兵所立的規範，但隨著時代的變遷以及薪資的調整而有所改變，然而這些福利制度的調整，是依據軍人薪資去更動的，例如：取消退休金優惠存款，是因為軍人的薪資已可以負荷其家庭所需之原故，與現階段立法院則因應人民的申訴，進而做出刪減軍人福利的規劃不可同日而語，新制度實施後對於軍人是否公平呢？

期望理論最早是由托爾曼 (Tolman) 和勒溫提 (Lewint) 出來的，但是將期望理論運用於工作激勵問題是從弗洛姆(Victor Vroom)開始的。1964年弗洛姆在其《工作與激勵》一書中提出了他的工作激勵的期望理論。弗洛姆認為，人之所以想要採取某種行為，乃是一種理性計算的結果。具體來說，一個人是否有努力工作的意願，決定於：努力是否能帶來可以接受的績效；工作績效是否能帶來報酬；以及該報酬是否為此人所高度看重，此即是期望理論。如圖 2-4 所示。

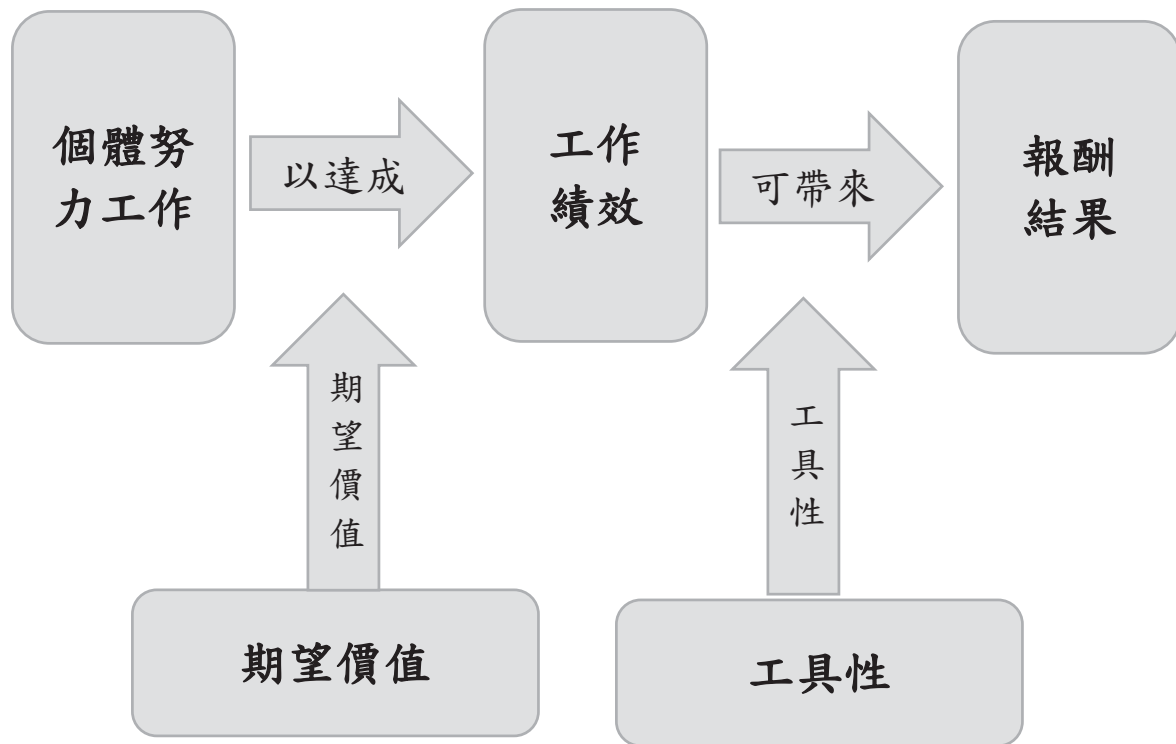


圖 2-4 期望理論圖(資料來源：工作與激勵，弗洛姆，1964)

期望理論模型是圍繞著期望(Expectancy)、工具性(Instruments)和期望價值(Valence)這三個概念建立起來的，因此也被稱為 VIE 理論。以下是這三個概念的解釋。

一、期望價值(Valence)

是指個人對某種結果效用價值得判斷，是指某種目標、某種結果對於滿足個人需要的價值，或者說，期望價值是某種結果對個人的吸引力，此一價值可以從-1到+1。

-1意指個人非常不想得到的結果，如：減少福利、刪除獎金、檢束等；0則代表該項結果對個人而言，不具任何價值，同時也沒有負面意義；而+1 意指個人非常想得到的結果。舉例來說有，人認為該目標、該結果對自己不不利，則價值為負值；有人認為對自己無意義，價值就為零；有人認為對自己很重要，因此效果為正值。只有當期望價值為正值時，才會對人起激勵的作用，使其為達成該目標、該結果而努力。期望價值的正值越高，對人的激勵作用也就越大。

二、工具性(Instruments)

工具性是與期望價值有關的另一個因素。個人所預期的結果有兩個層次，第一個是所謂的工作績效，另一個則是報酬結果。報酬結果是個人在一行動中希望達到的最終結果，而工作績效則是為了得到好的報酬結果必須完成的最初結果。因此，績效被認為是達到報酬的工具或手段，例如：工作績效好則可以獲得晉升、調職（往高司單位）、記功嘉獎等，所以工作績效與報酬結果之間的關係就是所謂的工具性。

一、期望(Expectancy)

是指一個人對自己透過努力達到某種結果可能性的大小，即機率的主觀估計。它是一種主觀機率，其數值是在 0~1 之間。主觀的機率為 0 是指個人絕對肯定某種行動將不會得到結果，主觀的機率為 1 則肯定這一行動一定會得到結果，而其他的機率水準則介於兩者之間。機率越接近 1，則對人的激勵水準也越高。

綜合上述討論，弗洛姆認為動機（或激勵 M）即是期望價值、工具性和期望三者相乘的結果。公式如下：

$$M=V \times I \times E$$

因此國軍在修訂及規劃未來福利制度的方向時，應該要考量進去全體現役官兵及未來招募對象，對於各項福利制度的期望。當現役人員對於國軍的福利制度有所期待時，工作起來較能盡心盡力，也較不會有後顧之憂，而優秀的人才在從學校畢業進入社會時，也會有較高的意願投入國軍的行列，畢竟軍人這行業與一般大眾比較起

來仍是屬於辛苦的工作，且受到嚴格的軍事法令規範，因此，提供較高的福利誘因是增加國家在勞動市場招募的有利條件。更重要的是在戰爭中，軍人面對死亡的風險較一般民眾為大，因此為了鼓舞軍人保衛社稷，國家應給予軍人或其家庭較高的優惠。

第三章 研究設計

本研究於2018年10月起進行初次訪談，2019年3至5月進行正式訪談，其訪談對象以中校階級以上領導職長官、招募人員及入伍四年內之國軍士官兵，以廣泛蒐集各界人員之意見及實務經驗加以進行分析，期能瞭解策進那些福利結構和志願役從軍人員成長為正相關、首要需求的福利政策又是哪些？茲將本研究之研究方法、研究範圍與研究對象及研究流程，說明如下：

第一節 研究方法

為配合本論文的研究題旨與研究目的，本研究採用之研究方法為「深度訪談法(depth interview)」，Patton(1990)認為質性研究的抽樣重點為樣本一般都很少，進行深度訪談時，應儘量選擇能使受訪者不感壓力的地點為家，且質性研究的特性是強調研究者和受訪者充分互動的探討方式，即強調過程和意義的理解，許多社會現象不是都可以轉換成數字，尤其是個人生活感受和經驗。質性研究在論及現象的客觀性時，主觀經驗成了探討中一個重要的因素，主觀經驗必須經由詮釋和理解獲致(王雅各，2001)。

深度訪談是一種常見的資料蒐集方式，經由面對面交談，就研究者所關切的問題，由受訪者能夠充分發表其自我意見與看法。運用深度訪談法時，研究者應鼓勵受訪者自由發表其對於所討論研究主題的任何意見，藉由開放式的問項與回答，研究者可以瞭解受訪者關心的焦點是什麼，能夠探究信仰、態度、價值觀與行為的關係，同時知道各個因素，其背後的重要影響因素是什麼(Bliss and Martin,1989;Elmendorf and Luloff,2001)。

第二節 研究訪談對象

本研究訪談對象以中校階級以上領導職長官、招募人員及入伍四年內之國軍士官兵，約個3-5名為代表，廣泛蒐集各界人員之意見及實務經驗加以進行分析。有關深度訪談之進行方式與訪談內容等資料，請參閱本論文附錄(訪談題綱及訪談紀錄)。

第三節 訪談設計

本研究以半結構式的訪談大綱來進行，題綱係由筆者初步撰擬，經某聯兵旅人事官陳○○少校及北部地區招募組李○○士官長指導後，再由陸軍某軍團人行處參謀官修訂完成，具有結構清晰、標準化之題目，但保留有較大空間發揮讓受訪者表達更多、更深入的想法與意見，且研究者在進行訪談時，較易控制訪談時的程序與用詞也具有較大的自由發揮空間。半結構式訪談可充分展現受訪者對研究問題的想法與建議，因此在訪談時具有較強的操作性，可以蒐集到較有價值性的訪談資料。研究者先個別思考可達成研究目的的訪談問題，再與指導教授討論，以確定綱要內容的問題架構，並運用開放性的問句讓受訪者自由表達看法(李宗誼，2003)。

本研究目的在探討福利政策影響「志願役」招募成效之程度，而研究中設定之受訪者的主觀認知正是質性研究裡所關注的層面，透過深度訪談以部隊各階層從不同角度探知他們對於福利制度與招募政策之想法，從中找尋招募政策不足之因素，以解決現行招募之困境。本研究象選定受訪樣本標準如下：

(一)校級以上軍官：訪談對象包含將級軍官、營長及政戰處長，共選定3位人員進行訪談。受訪者基本資料整理如表3-1，受訪者編號為A1-A3。

表3-1 深度訪談對項基本資料(一)

編號	性別	時間	地點	身分背景
A1	男	2019.03	金門縣	處長
A2	男	2019.03	台北市	將級長官
A3	男	2019.04	金門縣	營長

(二)招募人員：訪談對象包含招募組長及一線招募員，共選定3位人員進行訪談。受訪者本資料整理如表3-2受訪者編號為B1-B3。

表3-2 深度訪談對項基本資料(二)

編號	性別	時間	地點	身分背景
B1	女	2019.04	新北市	組長
B2	男	2019.04	桃園市	副組長
B3	女	2019.03	桃園市	招募員

(三) 入伍未滿四年人員：訪談對象包含新進人員及服役接近四年符合屆退資格人員，共選定10員進行訪談。受訪者基本資料整理如表3-3訪者編號為C1-C10

表3-3 深度訪談對項基本資料(三)

編號	性別	時間	地點	身分背景
C1	女	2019.03	金門縣	下士
C2	男	2019.03	金門縣	上兵
C3	男	2019.05	桃園市	二兵
C4	男	2019.05	桃園市	二兵
C5	女	2019.05	桃園市	二兵
C6	男	2019.05	桃園市	二兵
C7	男	2019.05	桃園市	一兵
C8	男	2019.05	桃園市	二兵
C9	女	2019.05	桃園市	一兵
C10	男	2019.05	桃園市	一兵

第四章 研究結果與討論

為分析招募政策的改變對陸軍部隊人力提升影響之因素，本章節依據前章所述之研究方法進行研究結果與討論，期望發掘問題及提出建議，能對陸軍部隊人力提升有綿薄貢獻。本章共區分為三節：第一節為受訪者對招募政策方面之分析；第二節為招募政策改變之分析；第三節為陸軍部隊人力提升的因素分析。

第一節 受訪者對招募政策方面之分析

國防招募制度各界看法不一，解讀角度也不盡相同，在訪談完各階層受訪者之後，綜整對於招募制度中福利待遇、退撫規劃等層面之看法。

從16位受訪者中發現，越資深的受訪者享受過的福利愈多，當然這是可想而知的，但意外發現資淺的士官

兵對現行的招募制度只停留在待遇和就醫減免的部分，也多是因為他人的期望和薪資而選擇志願役工作，但大部分的受訪者入伍前還是因為認同目前的招募制度而選擇志願役；另外對目前招募制度都是有所期待，大多是退休規劃的不確定性，資深的軍官、士官對退撫制度的不確定性有所擔憂、資遣士兵對服役年限的延長和保障有所期待，如果可以在招募制度的年限和退休規劃有所改善，可以減少人才流失，對陸軍部隊人力提升是有正面的成效。

第二節 管理政策改變之分析

招募政策時時有所變動，但真正符合服役人員的期待才是對症下藥，在訪談完各階層受訪者之後，綜整對於招募制度中管理政策修正、企業化經營或提升家庭保障等層面之看法。

從16位受訪者的回答中可以歸納發現，部隊管理是被期待使用企業化管理，如果用經營企業的角度來管部隊，我相信有了更多的競爭和爭取績效的機會，會讓部隊更加進步，良性循環、留優汰劣的考核制度之下，會更趨向公務員或500大企業的模式，如此可以提高成為軍人的門檻、對提高軍人的社會地位也是有所幫助。再者，招募制度及福利措施的改變在在影響大多數志願役人員續服的意願，對招募成效工作的推動也是有所幫助，如果提升加班費或購屋頭期款的預支作為招募政策的改變，對於陸軍部隊的人員退伍是會相對減少的。

第三節 陸軍部隊人力提升之分析

部隊人力提升的因素很多，但是最直接且有效的方法才是最有效益的選擇，做了一堆改革但沒有顯著的成效，只是浪費公帑罷了！這一節係在訪談完各階層受訪者對於陸軍部隊人力提升是否有最佳的建議。

綜上訪談歸納發現，對陸軍部隊人力提升最大的因素是把服役中的每位軍職人員變成招募員，當服役中的人更安心的持續服務，表示招募政策是符合期待的，當然現役人員就會更願意分享給周遭的親人，在減少人員流失的狀況之下，又可以增加招募的來源，對陸軍部隊的人力提升肯定是有正向的幫助。

第五章 結論與建議

隨著國軍部隊轉型為全志願役時代，改革初期不論是軍官、士官或士兵都面臨兵力不足的情況，招募制度的改善就成為影響部隊人力是否可以淨成長的重要因素；再者，軍人是社會上較為特殊的一個族群，因為部隊組成結構和管理方式較特別，常常因為演訓、戰備留值、24小時處於待命狀況，這些都影響他們選擇繼續服役與否的因素，再加上軍職人員容易疏於軍眷的照顧，讓身為軍眷的另一半相當辛苦，必須獨自撫育小孩、照顧長者外，也必須要獨自處置家庭臨時發生的狀況，也是承受相當的壓力。這也是影響軍職人員繼續服役或想投入軍旅的人員所卻步的因素。

本研究透過深度訪談法，分別探討現役陸軍人員不論是管理階層、招募工作承辦單位或基層士兵對招募政策的期待和建議，透過具體可行的建議，期望可以對陸軍部隊人力提升有所助益。本章就依序說明本研究結論與建議。

第一節 結論

全募兵制度全面施行之後，招募政策走向確實影響社會青年或在營戰士續服之選擇，招募政策所述明之權益與保障與陸軍部隊人力提升息息相關，以下說明本研究之結論。

一、提升福利政策對我國陸軍招募成效之影響

招募政策中福利的部分越是向上提升，陸軍部隊人力的提升越是正成長，在部隊中服役越久的資深人員，其享受過的福利越是有感，資淺人員對於享有的福利中僅對就醫減免及基本月薪待遇中著墨，也大多因此加入國軍志願役，若招募政策可以提升資淺人員服役初期福利，是可以吸引更多青年學子加入陸軍部隊服役，更可以讓入伍4年內的志願役人員於役期期滿後繼續留營服務，待較資淺人員續服超過10年之後，便會對退休規劃較有期待及期許，對家庭的責任提升後，也較不願意選擇退伍，所以對陸軍部隊人力的提升有相當大的幫助。

另外，升遷管道的暢通也是大部分資淺人員的期許，提升士官員額或延長士兵服役的年限，讓志願役士兵可以有暢通的管道可以晉升士官或服役超過請領終生俸的年限，在營的志願役士兵可以透過在營進修取得學歷或專長，以利服役中人員對位握有所保障。

二、改善哪些福利政策可以減少因工作時數及不自由性所造成的負面效果

研究發現，服意中人員期待部隊管理係使用企業化管理，如果用經營企業的角度來管理部隊，也就是加入加班費、員工優惠利率房貸、購屋頭期款借支及績效獎金等等，讓部隊有更多的競爭和爭取績效的機會，良性循環、留優汰劣的考核制度，讓部隊更為進步，如此可以提高成為軍人的門檻、對提高軍人的社會地位也是有所幫助。

再者，招募制度及福利措施的改變在在影響大多數志願役人員續服的意願，對招募成效工作的推動也是有所幫助，當中以提升加班費福利及購屋頭期款的預支作為招募政策的改變，對於陸軍部隊的人員減少退伍更是有正面挹注的成效。

三、退撫制度於招募政策中對人力提升之影響

退撫制度的明確性及不朔及既往的明定是服役超過10年之志願役人員最為在乎的一環，除擔心自己未來的福利保障遭到刪減或變動外，也期望當初簽訂的終生俸請領年限不要受到延長或更改，如此才不至於影響自己退休規畫及退伍後轉職的計畫期程。

退撫制度明確之後，有絕大部分的志願役願意自己的工作給周遭的親朋好友，儼然成為隱藏性的招募員，如此可以減輕招募上的壓力，讓招募人員編組減少成員、也減少基層部隊於招募上的分心，可以全心致力於訓練，降低部隊招募業務上的壓力，而且透過自己身邊的至親好友所分享的招募政策和福利制度，相對更有說服力，對於招募成效及陸軍部隊的人力提升的確有明顯的幫助。

第二節 建議

本研究以對國軍志願役招募政策的修正方向及改善建議做初步的研究分析，透過現役志願役人員對招募政策的期望分析研究出對陸軍部隊人力提升的正相關性，後續研究者可嘗試將本研究所得之結果作為後續相關性議題之研究。最後，根據本研究探討，筆者提出下列建議以供後續研究或政策改善作為之參考：當前國軍招募人員大多為臨時編組，也多是基層連隊中佔線之志願役成員，應成編專業招募部隊，輔以現役志願役人員現身說法，以降低招募壓力及影響部隊訓練，更可以凸顯部隊福利、提升部隊對人力之效。

- 一、 招募政策的提升除階段性改善外，更應考量各服役年限、階層職級人員，針對階段性需求逐步改善，例如甫入伍人員在乎薪資結構、加班制度、家庭成員保障級購屋款低利貸款及購屋頭期款借支等、較資深人員著墨於退伍後的輔導轉職、退休金的請領年限及當今招募政策所律定之條款是否會因未來的修正而後令歷前令，心中期派明定不朔及既往之退輔制度，各階段所在乎的福利有所落差，也是未來修正招募政策所應注意或分段進行之處，因為部隊人力的提升除招募新血外，更也要顧及現役人員的敘服粘繡，延緩退伍之申請，以達開源節流之淨成長成效。
- 二、 自由度與服役諸多限制都是既定無法改變之事實，因此造成社會青年多不願意加入國軍服役，透過服理政策的改變及提升，可以消彌因受上述因素所造成的負面影響，並非一味祭出福利及金錢，可是要對症下藥，例如自由度不足就應甫以加班費或績效獎金、軍職限制過多就應明確服役年限可請領終生俸，讓軍職人員在退休後可以擁有屬於自己過去所受到管制的生活及隨時待命的假期，由此處著手，慢慢修改至符合現代社會青年的期望，進而提高大學及高中(職)應屆畢業生的從軍意願，筆者認為招募廣告以此為方向，更可達事半功倍之招募成效及人力提升之成果。
- 三、 後續研究建議：

(一)現今社會少子化之人力結構趨於明顯，如何在少子化的社會結構中保持部隊招募成效、維持部隊訓練及作戰能力，或許是未來可再延伸研究之議題。

(二)招募來源目前有社會青年申請入伍、ROTC(大學儲備軍官訓練團)、專業軍官(士官)班、短年期軍官班隊等等，受訓的週期較正統的軍校生短、相對抗壓性也較不足，退伍申請的機會也較大，容易造成部隊訓練經費之消耗，如何延長上述班隊的服役年限以提升部隊人力成長，也是未來值得研究探討之題綱。

第三節 研究限制

本研究雖就高階軍官、招募業務承辦士官及入伍未滿四年之志願役士兵作為訪談之對象，階級及軍銜力求全面化、研究方法也努力朝客觀化進行，惟仍有以偏概全之疑慮。本研究仍有許多限制，如文獻蒐集上，因國內對於招募政策的結構相關論述文獻較少，因此難以對同項目或類似內容做為比較分析，因此對於本研究推論結果之引用應更加注意。

參考文獻

一、 中文部分

(一)書籍

- 朱美珍(2012)。《我國軍人家庭》。台北市：國防大學政治作戰學院。
- 林萬億(1999)。〈民間觀點〉，《台灣的社會福利》，頁213—215。
- 吳冠輝(2001年)。《兵役法之軍人權利制度與軍人生活需求之實證研究》，頁37—38。
- 鄭文輝(1990)。《我國社會福利支出之研究》。台北市：行政院研考會。
- Gilber, Neil, and Paul Terrell 著，黃志忠等譯(2012)。《社會福利政策》。

(二)期刊

- 國防部(2013)。中華民國 102 年國防報告書。臺北：國防部。《國防報告書》編纂委員會。
- 國防部(2015)。中華民國 104 年國防報告書。臺北：國防部。《國防報告書》編纂委員會。
- 國防部(2017)。中華民國 106 年國防報告書。臺北：國防部。《國防報告書》編纂委員會。
- 郭添漢(2013)。〈我國募兵制招募政策與作為檢視〉，《國防雜誌》，頁117-132。
- 蔡宏昭(2003)。〈軍人福利理論與制度之探討〉，《華岡社科學報》，17期，頁23-42頁。
- 張阜民、張輝鑫、陳原裕、柯俊禎(2011)。〈經濟環境變動與人力政策對募兵制的影響-以志願役士兵為例〉，《財金論文叢刊》，14期，頁32-57頁。
- 韓敬富(2003)。〈軍公教人員退撫金恩給制改儲金制之財政迷思〉，《社區發展季刊》，104期，頁360—380。

(三)博碩士論文

- 李志堯(2017)。《我國募兵政策執行之研究》。臺北市：國防大學政治作戰學院政治研究所博士論文。
- 韓敬富(2003)。《我國志願役軍人福利制度之研究》。嘉義縣：國立中正大學社會福利研究所博士論文。
- 王俊淵(2014)。《從政策行銷論我國全面募兵政策》。臺北市：國防大學政治作戰學院政治研究所未出版之碩士論文。
- 朱富圓(2013)。《募兵制實施對後備動員戰力影響之研究》。嘉義縣：國立中正大學戰略暨國際事務研究所未出版之碩士論文。
- 戎錫錚(2003)。《影響志願役軍官軍職承諾、工作投入相關因素之研究》。臺北市：政治作戰學校軍事社會行為科學研究所未出版之碩士論文。
- 宋絃儀(2016)。《國軍志願役人員留任意願影響因素之研究》。臺中市：朝陽科技大學企業管理系未出版之碩士論文。
- 李秋燕(2013)。《人才招聘應用行銷策略之研究—以中華民國志願役士兵為例》。臺中市：嶺東科技大學高階主管企管碩士在職專班未出版之碩士論文。
- 邱奕宏(1992)。《企業內員工薪資滿足感與離職意願之相關性研究-以新竹科學園區資訊相關企業為例》。臺北市：中國文化大學勞工研究所未出版之碩士論文。
- 周運帷(2009)。《從待遇、福利評估全面募兵制之可行性》。新竹市：中華大學行政管理學系研究所未出版之碩士論文。
- 林慧茹(2013)。《我國推動全面募兵制度可行性之研究》。臺北市：淡江大學公共行政學系研究所未出版之碩士論文。
- 吳德森(2007)。《國軍人才招聘策略之研究-以陸軍志願役士兵為例》。桃園市：國立中央管理學院高階主管企管碩士班未出版之碩士論文。
- 郝昇騰(2010)。《志願役士兵離退傾向之探討：以南部空軍某部隊為例》。高雄市：義守大學管理學院未出版之碩士論文。
- 陳俊瑋(2017)。《國軍現行募兵制之個案研究-以馬斯洛需求層級理論分析》。臺北市：世新大學新聞傳播學院傳播管理學系未出版之碩士論文。
- 曾國烈(2010)。《我國軍人福利政策之研究》。臺北市：中國文化大學政治學研究所碩士論文。
- 陶智遠(2015)。《軍人福利措施影響士官留營意願之分析》，臺北市：國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系未出版之碩士論文。
- 趙子維(2013)。《志願役士官留營意願影響因素之研究》。臺中市：朝陽科技大學企業管理系未出版之碩士論文。
- 蔡宗達(2004)。〈軍人福利施行現況暨未來發展〉，收錄於政治作戰學校軍事社會科學研究中心編《第七屆國軍軍事社會科學研討會論文集-軍事社會科學的功能與運用（下）》臺北市：政治作戰學校，頁 82—87。

劉帝谷(2017)。《國軍募兵政策成效研究-裝甲部隊留營因素探討》。臺北市：國防大學戰略研究所戰略與國際事務碩士班政策研究組未出版之碩士論文。

(四)報章及網路資料

涂鈺旻、林良昇(2017.01.06)。〈107年全募兵？還缺15%編現員額〉，《自由時報》，版A4

程嘉文(2016.12.21)。〈國防部「日薪戰士」新制明年上路〉，《聯合報》，版A4。

程嘉文(2016.04.24)。〈服過義務役後...再從軍最短可簽一年〉，《聯合報》，版A12。

程嘉文(2017.10.12)。〈國軍人力現況...軍士官荒義務徵集招不到〉，《聯合報》，版A4。

傅文成(2013.09.13)。〈全球軍力十強，九個是募兵〉，《聯合報》，版A13。

謝宗憲(2013.09.16)。〈穩健推動募兵制，打造堅實國防〉，《青年日報》，版12。

呂欣懋(2011.10.02)。〈推動募兵制退輔會提配套〉，《中央通訊社》，取自：

<https://tw.news.yahoo.com/%E6%8E%A8%E5%8B%95%E5%8B%9F%E5%85%B5%E5%88%B6-E9%80%80%E8%BC%94%E6%9C%83%E6%8F%90%E9%85%8D%E5%A5%97-082209481.html>。

許紹軒(2010.10.02)。〈募兵人事費高漲 排擠軍備投資〉，《自由時報電子報》，取自：

<http://news.ltn.com.tw/news/politics/paper/432204>。

楊佳穎(2015.04.01)。〈「戰鬥部隊勤務加給」分兩類士兵每月最多領5千〉。

《東森電子報》，取自：<https://www.ettoday.net/news/20150401/486988.htm>。

嚴明(2013.12.11)。〈待遇、尊嚴、出路三面向推動募兵制〉，《軍聞社》，取自：

<http://n.yam.com/Article/20131211977002>。

中華民國國防部 <https://www.mnd.gov.tw/Default.aspx>。

國軍人才招募中心網站，<http://rdrc.mnd.gov.tw>。

二、 英文部分

DeNisi Griffin., Human Resource Management. (2016).

Altbach, Philip G., and Viswanathan Selvaratnam, eds. From dependence to autonomy: The development of Asian universities. Springer Science & Business Media(2012)

Han, L., Ashish, G., Jie, Z. and Rathindra, S., Examining the decision to use standalone personal health record systems as a trust-enabled fair social contract,(Decision Support Systems, In Press, Corrected Proof, 2013).

Pallant, J., SPSS Survival Manual: A Step guide to data analysis using SPSS for Windows, (Australia: Allen & Unwin,2007).

Beldad, A., De Jong, M. and Steehouder, M., How shall I trust the faceless and the intangible? A literature review on the antecedents of online trust, (Computers in Human Behavior, Vol. 26. No. 5, 2010), pp. 857-869.

Esterberg, K. G. Qualitative Methods in Social Research.,(New York, McGraw-Hill Higher Education,2002).

附錄一

深度訪談背景說明

_____：您好

我是國立金門大學事業經營管理研究所研究生高忠詠，目前正在趙嘉裕博士指導之下，進行「國軍招募與福利政策對陸軍部隊人力提升影響因素之研究」，碩士論文撰寫工作，亟需您提供寶貴意見以供研究。本論文係以陸軍管理人員、招募人員及新進人員為訪談對象，研究目的旨在瞭解陸軍福利政策的結構改變對於招募成效的影響，透過實際訪談得到實務上之結果及可行之見解，擬提出具體建議，作為提供國防部或陸軍司令部人才招募之參考。

素仰 您對國軍招募政策及陸軍人才提升實務工作上具有獨特之實務見解，特致上由衷的欽佩與敬意。懇請 您能在百忙之中撥冗接受訪談，以便讓本人對陸軍人才招募的時機工作有更進一步的瞭解與認識，您的訪談將對陸軍志願役招募績效成長有莫大的幫助。

此次訪談的時間預計為半小時至一小時，訪談內容依學術研究倫理，並不對外公開，而分析的結果亦僅供學術參考運用，請就您實際的感受安心回答。

隨函附上相關訪談題綱及預約訪談時程回條，懇請 您以最佳的方式排定接受訪談的時程，以便本人前往您方便的場所進行訪談。最後對於您的協助特致上十二萬分的謝意。

敬祝

萬事如意 闔家平安

國立金門大學

事業經營管理研究所

指導教授：趙嘉裕 博士

研究生：高忠詠 敬上

連絡電話：0918-455554

0982-115674

中華民國一〇八年一月三十日

深度訪談背景說明

1. 是否願意接受訪談：願意 不願意

2. 受訪者姓名：_____

3. 受訪者服務機關：_____

4. 受訪者職稱：_____

5. 接受訪談方式：實地訪談 電話訪談

6. 連絡電話：_____

7. 實地談地點：_____

8. 預定受訪時間：為便於受訪時程的安排，請依您最適受訪的時間，依次在下述三個時間表中排定受訪時程。

※第一順位時間：__ 月__ 日上午__ 時__ 分

上午__ 時__ 分

※第二順位時間：__ 月__ 日上午__ 時__ 分

上午__ 時__ 分

※第三順位時間：__ 月__ 日上午__ 時__ 分

上午__ 時__ 分

主要訪談題綱(一)

1. 您從軍至今多少年？曾享受過國軍哪些福利制度？
2. 國軍現行招募政策對陸軍人力提升是否有再精進之空間？應精進之作為有哪項是您認為最為重要的？
3. 承上題，若您在乎的問題已改善，會讓您更篤定在部隊服役嗎？抑或是依照原定人生規畫選擇退伍呢？
4. 對於部隊企業化經營，您有什麼看法？(例如：績效獎金、加班費等)。
5. 若提供軍人購屋頭期款(該款項由未來退伍金扣除)，您認為是可行的嗎？
6. 招募政策中的退撫制度您認為該具備哪些因素能讓您無後顧之憂的服役？

主要訪談題綱(二)

1. 軍至今多少年？曾享受過國軍哪些福利制度？國軍現行招募政策對陸軍人力提升是否有再精進之空間？應精進之
2. 哪一項對您的招募工作是有必要立即改善的？
3. 招募員的您，是否曾經考慮過退伍？
4. 部隊企業化經營，在您的招募工作上是否更有吸引力？(例如：績效獎金、加班費等)。
5. 供軍人購屋頭期款(該款項由未來退伍金扣除)，會讓您更有意願延長役期服役及增加招募力道嗎？
6. 政策中的退撫制度您認為該具備哪些因素能讓您的招募工作更加遂行？

主要訪談題綱(三)

1. 您從軍至今多少年？曾享受過國軍哪些福利制度？當初係因哪項招募政策吸引您從軍？
2. 對於部隊企業化經營(例如：績效獎金、加班費等)，會提高您繼續服役的意願？
3. 招募政策做哪些改善會提高您繼續服役的意願？
4. 若提供軍人購屋頭期款(該款項由未來退伍金扣除)，會讓您更有意願延長役期服役嗎？
5. 招募政策如您預期改善後，你會想要介紹您的親戚或朋友一起加入陸軍嗎？
6. 招募政策中的退撫制度您認為該具備哪些因素能讓您無後顧之憂的服役？