

國立政治大學 社會科學學院
行政管理碩士學程第二十二屆碩士論文



國軍人才招募策略及工作之探討
A Study on the Strategies and Practices for
Recruiting Talents of Armed Forces in Taiwan

指導教授：成之約 博士

研究生：李曾豐 撰

中華民國一一一年六月

謝辭

首先誠摯感謝成之約教授的指導，教授的認真、耐心與愛心給予我最大的信心，不時的鼓勵並引導正確方向，教授不辭辛勞的付出，讓我銘感於心。在此特別感謝陳春富教授、林國榮教授在百忙之中抽空擔任學生的口試委員，並對本論文提供寶貴的意見，使內容更臻完善。

回顧這兩年碩士學業，經常在工作與課業間力求平衡，雖然過程特別辛苦，但也更開闊我的視野，結交不同領域的同學，在互相交流、辯論過程增長，使我在這些年裡獲益匪淺；更感謝政峰的協助與幫忙，在此致上最誠摯的感念給您！

最後，感謝我的家人給予我莫大的鼓勵與勇氣，總是在我孤立無助的時候給我溫暖，使我能順利取得碩士學位，謹將完成此論文的榮耀獻給我最摯愛的您們！



摘要

國防能量建構基礎在於人，也唯有培養人員專業專長才能提升整體素質，而人才招攬正是我國軍部隊自轉型全募兵制後的當務之急。國防部因應募兵制成立人才招募組織，更為擴大招募效能，於基層單位設立招募員職務，然而，我國人口自2015年起開始呈現負成長，在適齡青年逐漸減少的世代，人才短缺的問題更加雪上加霜，致國軍各類班隊面臨與各方領域爭搶人才，更受內、外部環境因素影響，導致國軍招募工作推展愈加困難。

本研究以國軍從事招募工作相關人員、志願役人員及社會青年為研究對象，採以深度訪談法及文獻分析法進行，探討招募政策、人員管理、實務工作、執行窒礙及募兵建議等項，經由瞭解前述人員對國軍人才招募策略及工作想法與認知之研究結果，提供建議，作為改善或精進之參考。

從研究結果可以發現，現代青年個人價值觀高漲，對軍隊管理模式無法適應，且少子化趨勢使市場潛在兵員減少，並在投入大量招募人力的情況產生相互競爭關係，加上軍人社會地位與觀感逐年遞減，致招募工作推展困難，其次基層單位招募員抽調運用使人力愈加吃緊，戰訓本務工作執行困難，其次網路宣傳作法曝光度不足且未依使用族群調整策略，致招募資訊無法有效傳遞，使適齡青年接觸率有限，因此決策單位應重視招募員管理權責模糊問題，重新檢討編設基準，於不可避免的少子化衝擊下優化招募策略，在徵才與留才間取得最佳平衡，穩定戰鬥部隊兵力，培養高素質國防專才，讓整體國軍部隊日益壯大。

關鍵字：募兵制、招募、志願役、兵役制度

Abstract

People are the foundation and construction of national defense, and only through fostering the professional expertise of personnel can overall quality be increased. After the transformation to a full volunteer military service, Taiwan's armed forces' primary goal is talent recruitment. In response to the recruitment system, the Ministry of National Defense has developed a talent recruitment organization in order to increase recruitment efficiency and establish recruiter positions within battle units. Nonetheless, Taiwan's population has begun to decline since 2015. The problem of talent deficiency is worsened by the decreasing number of juveniles in this generation. It has caused all teams of the armed forces to compete for talent in numerous disciplines, and they are also affected by internal and external environmental variables, making it more difficult to recruit for Taiwan's armed forces.

The national army recruiting-related personnel, voluntary soldiers, and social youth have been the subjects of this research. It has utilized in-depth interviews and a literature review to explore recruiting policies, personnel management, practical work, execution barriers, and recruitment recommendations. By comprehending the research findings and working concepts and perceptions of the aforementioned individuals regarding the recruitment methods of the armed forces, recommendations for development or refinement have been provided.

According to the research findings, the personal values of modern youths are high, and they cannot adjust to the military management style. The trend of low birthrate has decreased the number of potential soldiers on the market, and there is a competitive connection in investing heavily in manpower recruitment. In addition, the social prestige and impression of soldiers have been diminishing annually, which has made recruiting promotion more difficult. Recruitment has become more challenging as a result of the decline in the number of applicants. Second, the lack of exposure for online publicity techniques and the failure to alter strategies based on ethnic group prevented the effective transmission of recruiting information and reduced the rate of reaching juveniles of the proper age. Therefore, decision-making units should focus on the ambiguity of recruiters' management rights and obligations and re-examine and create benchmarks. Under the unavoidable low birthrate, the recruitment strategy must be optimized, the optimal balance between recruiting and retaining talent must be attained, the combat force must be stabilized, high-quality talents of armed forces must be cultivated, and the entire armed forces in Taiwan would grow stronger over time.

Keywords: Volunteer Military Service, Recruitment, Volunteer Service, Military Service System

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與目的.....	1
第二節 研究方法.....	3
第三節 研究範圍與限制.....	5
第四節 研究流程與章節安排.....	7
第二章 我國國軍人才招募制度沿革與現況	9
第一節 我國兵役制度沿革.....	9
第二節 國軍人才招募制度.....	14
第三節 募兵制人才招募制度與現況.....	30
第四節 募兵制人才招募現況與挑戰.....	38
第五節 小結.....	44
第三章 主要國家軍人招募制度與作法	45
第一節 主要國家兵役制度剖析.....	45
第二節 各國招募作法.....	49
第三節 我國企業徵才作法.....	55
第四節 小結.....	58
第四章 訪談設計、發現與分析	59
第一節 訪談題綱設計與對象.....	59
第二節 訪談發現.....	65
第三節 訪談分析.....	111

第四節 小結.....	120
第五章 結論與建議.....	123
第一節 結論.....	123
第二節 建議.....	128
參考文獻.....	131
附件	136



表次

表 2 - 1	招募詞彙定義.....	15
表 2 - 2	國軍招募權責劃分表.....	23
表 2 - 3	兵役制度特色與優缺點.....	26
表 2 - 4	我國志願役薪資表.....	30
表 2 - 5	我國志願役福利待遇.....	31
表 2 - 6	我國志願役升遷培育管道.....	33
表 2 - 7	募兵制招募權責劃分表.....	35
表 2 - 8	我國近百年人口趨勢.....	40
表 3 - 1	主要國家兵役制度表.....	46
表 3 - 2	主要國家軍人薪資表.....	48
表 3 - 3	第三方徵才一覽表.....	57
表 4 - 1	受訪對象編號.....	64

圖次

圖 1 - 1 研究流程圖	7
圖 2 - 1 招募作業流程圖	16
圖 2 - 2 志願役篩選示意圖	20
圖 2 - 3 我國招募組織架構圖	21
圖 2 - 4 募兵制歷年施行成效	39
圖 3 - 1 美軍募兵宣傳影片	50
圖 3 - 2 日本自衛隊募兵宣傳海報	52



第一章 緒論

我國政府自遷臺後，依兩岸情勢建構徵募併行的兵役制度，並經過長期施行的經驗累積，各項配套措施相對成熟且完善，為我國現今社會奠定良好國防基礎。隨著國際軍事策略改變，在兼顧高科技戰爭暨符合社會大眾期望，徵募併行制度逐步修法，最終轉型為全募兵制度，成為我國兵役制度變革的轉捩點。本章將區分四節說明：研究背景與目的、研究方法、研究範圍與限制、研究流程與章節安排。

第一節 研究背景與目的

我國國防決策以軍事戰略為首要考量，並在時代變遷及國家目標調整，由早期主動先制策略調整為「防衛固守，有效嚇阻」模式，更配合「固若磐石」戰略指導推行募兵制度。開啟全募兵時代後，部隊基層兵力補充的重任即落到國軍身上，然而募兵制的推行受少子化等內、外部環境因素影響，使國軍招募工作推展困難，根據 108 年國防報告書指出：「志願役編現比從 105 年的 77%，迄 108 年的 85%，可望 109 年提升至 90%」（中華民國國防報告書，2019），數據顯示志願役人力呈現穩定成長趨勢，但考量現代青年想法開放及多元求職等因素，未來投入志願役的青年勢必將逐年遞減，另一方面從國家發展委員會公布近十年人口出生數據顯示，自 2015 年起國內出生率呈現負成長，更在 2020 年創下九年來新低，（國家發展委員會，2020），然未來適齡青年逐漸減少將導致人才短缺情形更加雪上加霜。

自轉型全募兵後，基層單位人力缺口瞬間擴大，招募組織一時無法負荷龐大招募員額，即在基層單位編設招募員職缺，由國軍人才招募中心的招募官帶領招募員共同執行招募工作，藉統整三軍招募能量，提高募兵效能。然而人力市場受少子化等因素影響，加上青年求職考量多元，可以招募的對象逐漸減少，而國防部投入大

量招募人力，並賦予高度績效壓力，致使招募員間產生競爭關係，使招募環境愈加惡劣，進而衍生多起負面行為，產生反招募效果，加上國軍人才招募中心與各軍司令（指揮）部僅存在協力關係，致使招募官無權對紀律不佳的招募員行使人事權，凸顯人員管理權責模糊的問題。

在網路科技發達的世代，各年齡層國人均因網際網路改變生活模式，昔日傳統宣傳廣告已逐漸被網路廣告所取代，成為現代主流宣傳作法，因此，從現代網路應用科技使用層度可以發現，網路接觸對象以青年使用者較高，對此，宣傳作法擬定與資源分配顯得十分重要，深入瞭解青年族群需求，採取適當對策則對提高適齡青年曝光度有相對幫助。

綜整上述，國家兵役制度轉型適逢少子化等因素影響，加上國防部為快速補足基層人力缺口，投入大量招募人力，促使人員產生競爭關係，而募兵宣傳作法擬定與投入要如何達到最大效益，都將是國防部首要突破的瓶頸。基於上述研究動機，本論文主要的研究目的如下：

- 一、 探討我國兵役制度轉型全募兵後對基層部隊的影響。
- 二、 分析國軍人才招募工作推展困境，並提出相關建議作為改善精進之參考。
- 三、 探討國軍人才招募宣傳策略不足之處，以求更精準鎖定適齡青年目光。

第二節 研究方法

本研究採用文獻分析法與深度訪談法進行分析研究，藉由蒐整各國兵役制度及國防部公佈之相關數據等資料，再透過深度訪談瞭解國軍人員與社會青年對此議題的看法與認知，並將所得資料作系統式整理與分析，以此獲得研究結論與建議。研究方法分述如下：

一、 文獻分析法

文獻分析法係指研究者經由廣泛資料的蒐集與閱讀，建構出適合該主題的理論架構基礎，以及用以解釋說明該研究主題的相關背景（林淑馨，2010），本研究針對兵役制度、募兵策略及招募工作等議題進行國內相關研究報告、官方公布資料、期刊及學術論文的蒐整歸納，使用文獻分析法將問題與範圍鎖定在文獻的募兵資料上，並跟現行制度實況結合。目前我國募兵制的文獻相當充足，藉由將相關的資料做完整的整理，並參酌國際間主要國家的兵役制度，將其互相比對歸納，從中所得優點與缺點作為探討我國兵役制度的基礎。

二、 深度訪談法

訪談研究法乃是研究者「尋訪」、「詢問」和研究主題相關的被研究者，並與其進行面對面的「交談」和「詢問」，或是透過電話等溝通工具與被研究者進行對談的一種研究方法（林淑馨，2010）。本研究採用半結構式訪談題綱設計，意在與受訪者交談過程透過引導方式，瞭解其對募兵制、人才招募策略及工作的真實感受與想法表達，挖掘招募實務工作實際現況與執行窒礙。本研究訪談流程進行規劃如下：

(一) 建立受訪者名單

研究者針對本論文研究問題列出欲訪談的對象，透過社群軟體、電話或登門拜訪等方式，告知訪談原由，徵取受訪者同意後，建立受訪樣本名單，並約定訪談日期、時間與地點。

(二) 事先提供訪談題綱

針對本研究欲探討的問題編列題目，在與受訪者進行訪談前，將訪談題目預先提供受訪者參閱，使受訪對象有更充裕的時間思考及回應深度性問題的準備，確保訪談過程能夠真實呈現受訪者的想法與題綱問題回應，進而提升資料豐富度與準確性。

(三) 營造受訪期間氛圍

訪談是一種透過人與人意見交流蒐集資料的方式，因此營造良好的氣氛有助於提升訪談內容蒐集，在訪談過程營造受訪者表達意見的氛圍與情緒，並在雙方意見交流過程中專注聆聽，瞭解受訪者想法與觀察其行為，此外，受訪筆記與錄音同時進行，以利記錄訪談過程資料。

(四) 訪談逐字稿建立

在結束與受訪者訪問後，隨即進行訪談逐字稿建立，並保持受訪者訪談過程的用字語詞原貌不另修飾，以記錄鍵打過程中所遇到的新問題與疑惑點，提供未來學術研究者建立訪談題綱能有更詳細的參考。逐字稿鍵打完畢後，寄送受訪對象查閱確認，待對方確認無誤後將內容建檔，接續進行文章編碼及內容資料分析。

第三節 研究範圍與限制

本研究係以國軍「募兵制人才招募策略及工作」為主要探討方向，從我國兵役制度的演進歷程顯示，多數均偏向人力供需問題的考量。我國募兵制的國防組織架構係由軍官、士官及士兵所組成，兵源補充管道僅有志願役，然兵源補充規劃會受限招募績效的好壞，以致國防部為穩定兵力來源，投入大量招募人力，並賦予高度績效壓力，使招募員間易產生競爭關係，使招募員無所不用其極，進而產生各種招募亂象、惡性競爭等問題。顯見兵役制度轉型全募兵後「招募工作」儼然成為國軍部隊兵源補充的唯一做法，故本研究欲探討的範圍如下：

一、 研究內涵

本研究對國軍募兵制人才招募工作進行探討，深入瞭解人才招募策略及工作執行中所存在問題，利用資料蒐集與分析擬出改善建議，使招募工作推展遂行。

二、 文獻資料蒐集方面

自我國募兵制推行後，招募績效即代表募兵政策的推行成果。考量歷年國防部所公佈的數據資料稀少，加上相關期刊與論文均以學術理論方面進行研究，致實務上缺乏執行招募工作的經驗，因此，研究者僅能透過圖書、論文期刊及報章雜誌等管道獲取資料並結合曾任招募員的實務經驗作為研究資料；另考量招募實務經驗無法涵蓋募兵制全般政策，部分資料蒐集上將無法周延、齊全。

三、 研究對象

因研究者受限於人力、財力及時間等因素，僅挑選部分招募決策者、幕僚、招募員、志願役人員及社會青年作為本研究主題之研究代表，以訪談研究方法為主，內容分析推論募兵制推行影響、招募工作窒礙及策略建議等項。

四、 研究倫理面向

本研究旨在探討國軍人才招募策略及工作，需要蒐集詳細數據與資料進行分析，但考量募兵政策相關資料屬軍事機密，取得過程不易且未經國防部解密、公布及同意不得使用，對本研究資料完整性必然會產生影響，致使研究分析缺乏部分數據支撐，成為本研究限制。



第四節 研究流程與章節安排

一、研究流程

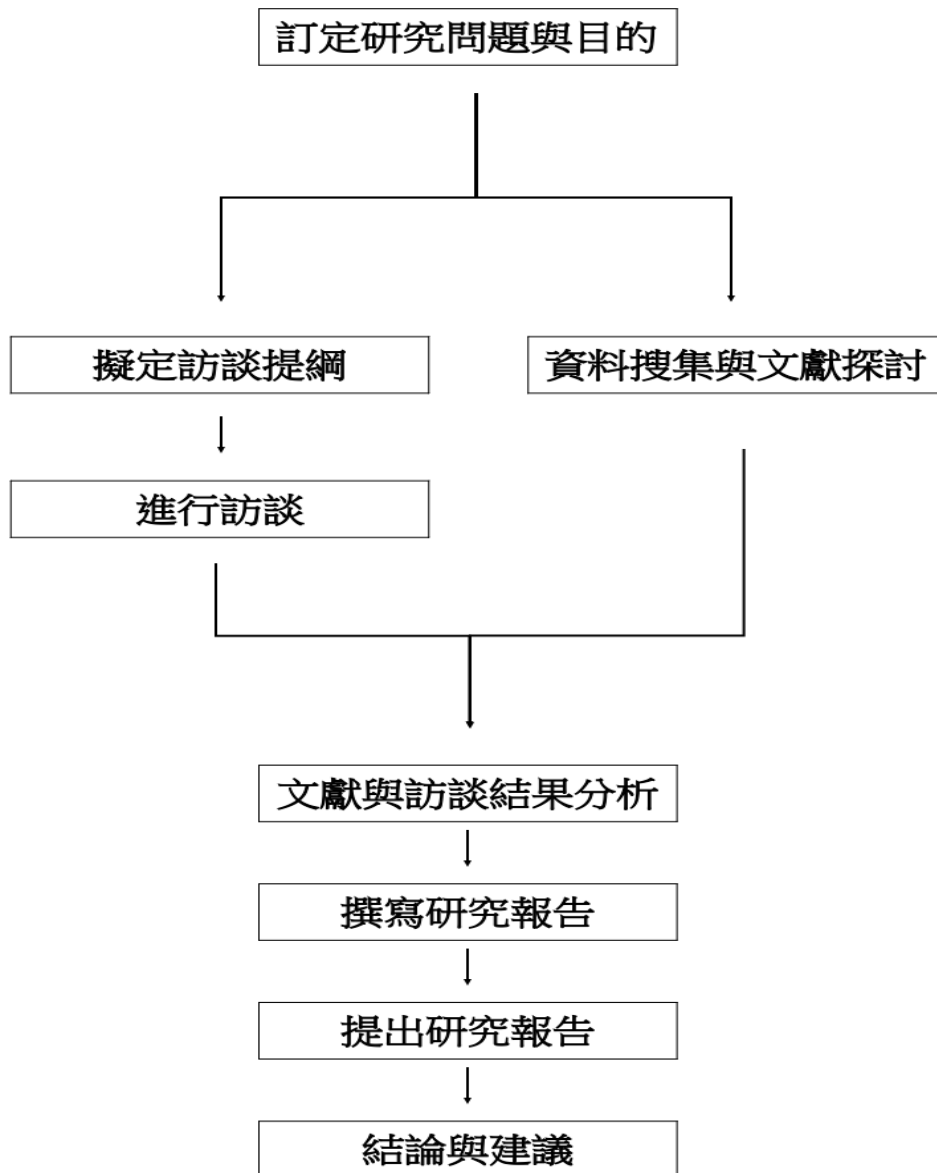


圖 1 - 1 研究流程圖

資料來源：研究者繪製

二、研究章節安排

本論文區分為五章節，安排如下：

第一章緒論，包含研究背景與目的、研究方法、研究範圍與限制、研究流程與章節安排等。

第二章我國國軍人才招募制度沿革與現況，介紹我國兵役制度沿革、國軍人才招募制度現況及挑戰，蒐集與本研究相關之官方資料，以研究者曾任招募員的實務經驗對募兵制人才招募策略及工作進行分析，闡述招募工作績效與兵源補充規劃的重要關聯性，以進一步探討募兵制推行之影響。

第三章主要國家軍人招募及我國企業徵才制度與作法，藉蒐集主要國家招募策略與企業徵才作法，與我國招募策略進行比較並分析差異，從而瞭解我國招募策略不足之處，以提供本研究文獻分析參考使用。

第四章深度訪談設計與分析，挑選涉及募兵制相關人員與社會青年，採用深度訪談法瞭解受訪者對募兵政策、人才招募策略及工作的認知與看法，置重點於政策面、實務面、認知面及建議面，從而分析得出窒礙問題與改善意見。

第五章結論與建議，對本研究結果做總整理並對窒礙、問題提出建議。

第二章 我國國軍人才招募制度沿革與現況

我國與大陸的政治關係發展上，長期採以徵募併行的兵役制度來建立完善的國防力量，捍衛領土與人民安全。隨時代變遷與高科技戰爭型態演進等因素影響，將原本的國防戰略調整為「質」勝「量」的精兵策略，藉由兵役制度轉型「募兵制」的改革，招募及培養一群役期長、意願強、經驗熟的國防專才，並結合現代化科技打造「小而精、小而強、小而巧」的專業化常備部隊。我國在 2003 年開啟志願役士兵的募兵制度，提出以志願役為主，義務役為輔的模式測試募兵制的可行性，更在 2010 年修正兵役法，計畫將兵役制度朝「全募兵」推進，並於 2017 年法案通過，達成募兵制轉型目標。

本章節區分五節說明，分別為：我國兵役制度沿革、國軍人才招募制度、募兵制人才招募制度與現況、募兵制人才招募的挑戰、小結等。

第一節 我國兵役制度沿革

「兵役」就字義而言，兵者，戰士也；役者，戍邊勞役也；兵役者，為國家藉由人民從事安全保衛的戰爭制度（洪錦成、施奕暉，2013）。自西元 1933 年起，中華民國首次公佈兵役法制度，實施期間不包含臺灣及澎湖地區，推行以來係以徵兵為主、募兵為輔的模式，由於當時國家的國防策略首重反共志業，並在長期對峙下，兩岸關係始終保持高度警戒，且早期作戰模式以傳統戰術運用為主，其兵力多寡對局勢影響甚大，因此，我國在抵禦對岸進犯的兵力需求相對較高。

隨時代推演，我國兵役制度在長期施行過程中累積經驗，期間因國際人權主義提倡及兩岸關係改變，使兵制議題逐漸浮現，加上國軍兵力結構無法滿足現代化部

隊需求，致國防部逐年計畫推動裁軍案，將傳統部隊轉型為現代化精銳部隊，以符合高科技防衛作戰需求。我國兵役制度修正可區分為下列幾個階段：

- 一、中華民國初年，軍閥割據時期已施行徵兵制的兵役制度，各地軍閥自行建立地方割據勢力，採以私自募兵手段擴權，並以軍隊作為主要政治資本勢力，更隨北伐國內勢力統一後，兵役制度才漸有成形（洪錦成、施奕暉，2013）。民國 22 年首次制定兵役制度，將役別區分為常備兵役與國民兵役，其服役年齡限制為 18 歲至 45 歲男性，採用徵募併行的制度，役期區分：現役 3 年、正役 6 年，最大可續服至 45 歲（民國 22 年兵役法第 1 條～第 12 條）。
- 二、民國 24 年因徵兵制度僅限在已完成地方自治的地區施行，其餘未完成地區以志願募兵方式為主（洪錦成、施奕暉，2013）。為此完成第 1 次兵役法修訂，進而使兵役權責清楚劃分，從而建立起兵役的徵用、訓練及運用制度初型（民國 24 年兵役法第 7 條）。
- 三、民國 32 年配合抗日兵源需求，進行第 2 次兵役法修訂，將服兵役訂為全民的義務，每年徵招常備兵入營訓練與服役，並將免疫、緩役條件緊縮（洪錦成、施奕暉，2013），以此徵集更多的兵員。常備兵也由原本的徵募併行方式修正為徵兵制（民國 32 年兵役法第 1 條～第 32 條）。
- 四、民國 35 年進行第 3 次兵役法修訂，擴充兵役範圍，新增補充兵役（洪錦成、施奕暉，2013），進而滿足作戰用兵需求（民國 35 年兵役法第 1 條～第 35 條）。
- 五、民國 40 年進行第 4 次兵役法修訂，增訂常備兵、補充兵及國民兵可以經由考選晉任預備幹部（洪錦成、施奕暉，2013），從而提升幹部專業素質，以符當時國家反共復國目標（民國 40 年兵役法第 1 條～第 36 條）。
- 六、民國 43 年政府為推動「精練常備兵、廣儲後備兵」政策（洪錦成、施奕暉，2013），進行第 5 次兵役法修訂，將軍官、士官役別區分為常備役與預備役，增訂陸軍常備兵需服役 2 年、海空軍常備兵需服役 3 年，制定徵兵體檢的體位分等，分別為甲、乙、丙、丁、戊五個等級，並依照體位分等服役，常備

- 役體位須達甲、乙等，國民兵為丙等，丁等為免疫，戊等為難以判定，需再次複檢，透由役男體位分層歸類，讓部隊依需求補充兵員，藉以優化人員教育訓練，使兵役制度結構更加完善（民國 43 年兵役法第 1 條～第 54 條）。
- 七、民國 48 年為配合「反共復國」國家政策計畫（洪錦成、施奕暉，2013），進行第 6 次兵役法修訂，將徵兵體檢年齡 20 歲縮減至 19 歲，以擴大徵集年齡層範圍，提升常備兵儲備能量，進而緩解短期缺兵問題（民國 48 年兵役法第 14、15、17、49 條）。
- 八、民國 63 年因應國內人口逐年攀升趨勢，超出徵兵政策所需兵員需求（洪錦成、施奕暉，2013），使適齡青年無法悉數徵集入營服役，影響其生涯規劃，對此，政府為使兵役施行公平，進行第 7 次兵役修法「適用現役之人數有餘或不足時，依常備兵、補充兵、國民兵之順序，按抽籤號次徵集之」，以增加兵役制度實施彈性（民國 63 年兵役法第 35 條）。
- 九、民國 89 年為滿足兵役公平、時代變遷及軍隊整備所需（洪錦成、施奕暉，2013），政府進行第 8 次兵役法修訂，將陸軍 2 年、海空軍 3 年服役規定，修正為 19 歲役男僅需服 1 年 10 個月兵役，役畢後納入後備役列管至 40 歲始可除役（民國 89 年兵役法第 1 條～第 52 條）。
- 十、民國 94 年因應國防戰略需求，檢討現行兵役制度進行第 9 次兵役修法通過「志願役士兵服役條例部分條文」與「兵役法四十七、四十八條部分條文」修正案，從而推廣志願役服役制度，增長志願役人員役期，儲備更多高素質國防人才（民國 94 年兵役法第 47、48 條）。凡高中職畢業之男女性皆可報考，藉提高志願役服役待遇，並放寬女性服役條件，將原先可報考軍、士官役別的限制，放寬至士兵役別，更結合常備役與預備役同步運行，達到平時養兵少，戰時用兵多的戰略目的（洪錦成、施奕暉，2013）。
- 十一、民國 96 年政府進行第 10 次兵役法修正，將役男服役年齡下修為 18 歲起役，且縮減後備役除役年齡為 36 歲，並縮短義務役役期為 1 年 2 個月（民國 96 年兵役法第 3、16、50 條）。

- 十二、民國 97 年考量兩岸經貿往來頻繁，加上國內經濟、政治、科技發展及社會民意傾向等因素，進行第 11 次兵役法部分條文修正，將義務役原先役期從 1 年 2 個月縮短至 1 年（民國 97 年兵役法第 16 條）。
- 十三、民國 98 年政府進行第 12 次兵役法修正，若因公殞命或戰死之子女，依四十四條規定予以扶助至成年為止；死者子女就學給予必要補助至大學畢業；另死者安葬、紀念及表揚皆依四十四條第一項第四款規定辦理（民國 98 年兵役法第 44 條）。
- 十四、民國 100 年政府因應募兵制政策推動需求，進行第 13 次兵役法部分條文修正，放寬義務役男免役條件，並增列常備兵種類，區分為現役、軍事訓練役及後備役；兵役體位區分為常備役、替代役及免役體位，並依規定服役（民國 100 年兵役法第 4、16、25、27、32、33、34、35、44、45 條）。
- 十五、民國 102 年政府進行第 14 次兵役法修正，提供常備役男於高級中等以上學校修習且成績合格之軍訓課程或全民國防教育課程，得以八堂課折算一日折抵。折抵現役役期及軍事訓練之時數，分別不可超過三十日及十五日，服役期間之實施、管理、作業、考核及其他相關事項之辦法，由教育部會同國防部、內政部訂之。另放寬役男訓練期間軍人身份規定，凡徵集入營接受訓練即具備現役軍人身份，且享有現役軍人醫療、撫卹、保險等待遇（民國 102 年兵役法第 16、16-1 條）。
- 十六、民國 105 年因應人權意識抬頭，政府基於役男服役的人權尊重及保障役男服役期間學籍、工作、家庭不受影響，進行第 15 次兵役法修正，提供役男因家庭或擔任國家體育競技代表，可向國防部申請核定施以二個月內之軍事訓練，並放寬緩召規定條款限制；另增列學生服役期間可申請保留學籍、職工可保留底缺年資等權利（民國 105 年兵役法第 17、41、44 條）。
- 十七、民國 106 年政府進行第 16 次兵役法修正，賦予役男入營受訓期間擁現役軍人身份，並享有傷亡慰問金、團體意外保險、獎金及津貼等權利（民國 106 年兵役法第 17、35 條）。

十八、民國 107 年政府推動「全募兵制」政策，非志願役而達到役齡的常備役男改服 4 個月軍事訓練役；一般替代役役期從 1 年 15 天縮短至 6 個月；研發及產業儲訓替代役役期則由 3 年縮短至 1 年 6 個月。隔年政府進行第 17 次兵役法修正，將軍事訓練課程的實施、管理、作業、考核及其他相關權責從原先教育部調整由國防部統籌（民國 108 年兵役法第 16 條）。

十九、民國 109 年政府依「身心障礙者權利公約施行法」進行第 18 次兵役法修正，將兵役法定義身心障礙者「殘廢」用語刪除、「受傷殘廢」用語修正為「受傷致身心障礙」（民國 109 年兵役法第 20、43、44 條），以落實公約精神。

兵役法自民國 22 年公布施行後，歷經 18 次的修正，最近一次修正公布日期為 109 年 5 月 13 日。綜觀我國「兵役法」修訂規劃與推行法源，皆隨著「兩岸」、「政黨」、「經濟」、「科技」及「民意」發展，且經多方因素考量逐步邁向「募兵制」，並在立法院支持下改革，使兵役制度由早期徵兵制發展成徵募併行制，最後轉型為募兵制。

然而，國家兵役制度無論採用徵兵制或募兵制，首要考量重點為兵役制度受何種因素影響，就我國目前面臨少子化情勢所推估，不論是採何種制度，在國防組織以人為本的基礎上，人才培養受限制即對國家未來國防能量存有潛在危機。

第二節 國軍人才招募制度

一般人還是比較重視「用人」，而忽略「建軍」（顧儀文，1990）。人力資源是攸關國防組織的關鍵，更直接影響決勝的重要因素，而人是戰爭最活躍的因素，也是戰爭勝敗的關鍵之一，因為有「人」才會發動戰爭，同樣，沒有「人」也就無法抵禦外敵，唯有不斷招募人才，才能滿足軍事策略規劃與兵力結構的需求。國軍招募績效與社會經濟景氣成反比，使國軍人才招募工作以地區經濟收入水平劃分難易度，而招募制度需具備相當的誘因，才能提高適齡青年投入的意願，對此，國防部配合募兵制設立多元班隊，區分為軍官、士官及士兵共計 3 類 9 班隊（國軍人才招募中心，2022），其中升學班隊計有軍校正期班、大學儲備軍官團、國防學士班、士官二專班、中正預校高中及國中部等 6 個班隊；就業班隊計有專業軍官班、專業士官班及志願士兵班隊等 3 個班隊。

一、志願役招募成效指標

招募即是透過特定手段與方法尋找符合條件的人員，藉提供誘因吸引意願者報考的過程（藍紅星，2019）。國軍人才招募工作偏屬業務性質，需不斷開發陌生考生，透過辦理各類活動或宣導期程，吸引適齡青年目光，並與其建立信任與共識，進而培養報考意願，再經由募兵制度的限制條件篩選符合資格的人員入營服役，以達成募兵制年度訂定之目標績效。

二、招募詞彙定義

招募行為是組織根據自身的人力需求，按照一定的條件與標準，採用適當的方法，通過多種渠道召集並選拔錄用所需各類人員的過程（藍紅星，2019），不管是政府機關或營利單位皆採用前述方式，召集符合單位條件的對象進行應徵，也可以解釋為組織應用各種行銷、管道及作法來提高社會大眾對於職位空

缺的關注（林恩丞，2012），並吸引符合需求的人來進行徵選。本研究整理幾名學者對於招募一詞的定義，如表 2-1 所示：

表 2-1 招募詞彙定義

學者	年代	定義
藍紅星	2019	組織根據自身的需求狀況，按照一定的條件與標準，採用適當的方法，通過多種渠道召集並選拔錄用所需之各類人員的過程。
周毓敏	2018	組織為了職務的空缺而吸引潛在求職者前來應徵工作的過程。
呂謙、陳明耀、郭正德、黃瓊恩、呂銀益、李俞麟、何月妃、郭芳坤、徐揚	2016	企業在面對有人力需求時，經由各種內部或外部的媒介以吸引一些有意願又有能力的人前來應徵的過程。
王春勝	2014	招募為用人單位尋找合格員工可能的來源，吸引他們到本組織應徵並加以錄用的過程。
吳美連	2005	招募最主要的工作在於尋找和吸引合適的應徵者。

資料來源：研究者整理

中華民國國軍是由專業志願役軍官、士官及士兵所組成的現代化部隊，人力需求殷切，尤其在大量基層領導幹部與士兵人力需求時，須仰賴招募工作的推展與推廣，以維持部隊兵員的補充。在人力資源的選才、用才、育才、留才，這四大領域中，選才為四大之首，而招募就是在實踐選才的具體運作，完善的招募策略將有助於選才工作的推展與執行。

三、募兵制招募作業流程

我國志願役士兵招募作業流程區分為：確立對象族群、投入招募資源與人力、吸引意願者求職興趣、培養考生報考意願、協助考生提交報名資料、協助考生兵役體檢、輔導考生體能測驗、輔導考生智力測驗、寄發錄取通知書、陪同考生辦理入營手續、輔導入伍生完成階段新訓、結訓分發單位等 12 個階段進行，其中招募員扮演著極其重要的角色，各階段皆需參與其中，目的在確保求職者能夠順利完成各項流程手續。招募作業流程如圖 2-1 所示：



圖 2 - 1 招募作業流程圖

資料來源：由研究者依實際經驗整理

考生由民轉軍的過程需三至五個月不等，期間各種不確定因素眾多，考驗著招募員的專業能力，唯有協助考生完成最後階段「結訓分發」，招募員及所屬單位才能獲取獲員績效，進而凸顯招募工作表現。招募作業流程分述如下：

（由本研究者依實際經驗整理）

（一）確立對象族群：

報考志願役須符合募兵條件與限制，鎖定招募客群為招募工作的第一步，藉由分析往年募兵成效數據，檢視各招募場域的目標客群數，確立管道開拓方向，並訂定招募工作具體作法，使各單位招募員按程序、步驟、要領，執行招募工作。

（二）投入招募資源與人力：

國防部依數據分析結果鎖定招募族群後，採現行效率最高的招募作法，投入對應的資源與人力，並賦予各軍司令（指揮）部年度績效目標，以此提高各級單位招募積極度。

（三）吸引意願者求職興趣：

透過各種招募手法，將志願役募兵資訊傳遞給適齡青年，並藉優渥薪資待遇與發展空間喚起求職者興趣與意願，進而招攬符合資格人員報考，達到募兵目的。

（四）培養考生報考意願：

招募員經由募兵宣導或考生親自洽詢等時機，與其建立聯繫管道及方式，考量年度志願役甄選梯次從六至八梯不等（國軍人才招募中心，2022），各梯次甄選時程及梯次賦予員額均不相同，因此，招募員於每梯次報名前一至二個月即需尋得報考意願者，另考量輔導期間考生受內、外部因素影響變化大，招募員仍需藉鼓勵與溝通方式，持續培養報考興趣與維持意願，並避免各種因素導致意願降低，減少人員流失機率。

(五) 協助考生提交報名資料：

意願者表明報考意願同時，與其接觸的招募員即成為考生輔導員，協助管制、完成甄選流程中各項瑣碎事宜，輔導員的角色更是考生的諮詢對象，為考生解答各種疑惑及問題；而協助考生提交報名資料目的在於降低流失率及確保考生個人權益。

(六) 協助考生完成兵役體檢：

由於招募員經歷過相同甄選流程，對程序有一定程度的瞭解，在輔導考生進行各項流程可大大縮短時間，為考生爭取更多時間，並藉專業知識降低考生在兵役體檢因個人因素被淘汰可能。

(七) 輔導考生完成體能測驗：

國軍體能即是國力，更是戰訓本務工作中所要強化的重點，因此，國防部在志願役甄選程序中納入體能測驗項目（國軍人才招募中心，2022），目的在確保招募對象具備一定身理素質；以曾任招募員角度觀察，由輔導員陪同前往受測會比考生自行前往的合格率來得高，原因在身為志願役的輔導員體能受測經驗較考生豐富，對運動呼吸頻率與節奏掌握相對專業，由此得知，擔任考生的輔導員可藉專業實務經驗為其提供方法與技巧，有效提升考生受測合格率。

(八) 輔導考生完成智力測驗：

國防部因應募兵政策推動，為精進招募甄選作業，透過辦理智力測驗篩選求職者的各項能力，其中包含精細觀察力、敏銳辨別力、迅速瞭解力、敏捷反應力等，藉取優汰劣提升國軍整體人員素質；對於未曾受過智力測驗的考生來說，部分受測者均在測驗時間截止未完成作答，導致測驗成績不及格，造成信心打擊，更影響報考意願，因此，輔導員需提供考生作答技巧，並透過陪同赴考，提升受測信心，最後依考試結果為考生管制後續流程進度。

(九) 寄發錄取通知書：

體能與智力測驗距放榜日期約二十天（國軍人才招募中心，2022），期間輔導員除掌握放榜結果外，更需不斷維持考生服役意願，培養其熱情與興趣，扮演著考生家庭狀況協調者的角色，為其提供專業意見並建立家屬溝通橋樑，減少考生放棄機率。

(十) 陪同考生辦理入營手續：

放榜結果確認錄取後，距報到入營約五至八天不等（國軍人才招募中心，2022），輔導員需為考生規劃民間工作離職建議，並提醒報到需知及攜帶物品項目，確保考生報到日依時完成報到手續，順利入營受訓。

(十一) 輔導入伍生完成階段新訓：

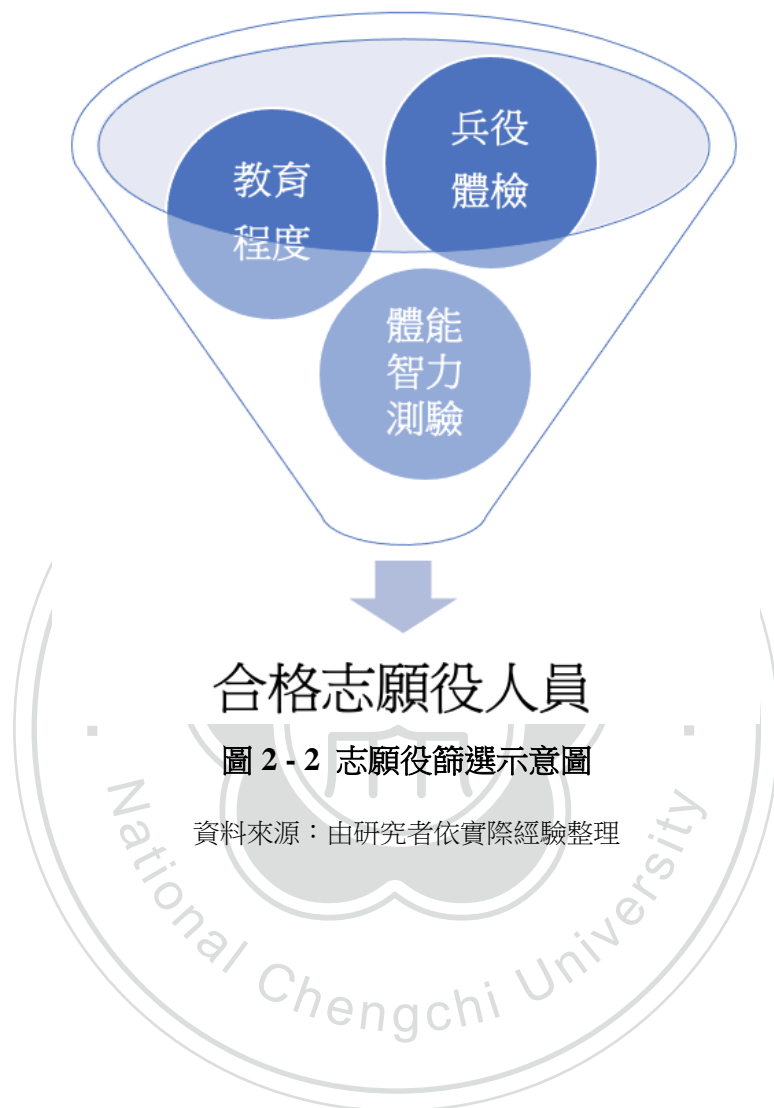
多數適齡青年在心態尚未成熟即進入部隊接受軍事化教育，使部分入伍生在民轉軍過程中打退堂鼓，選擇辦理退訓作業回歸社會，對此，各軍司令（指揮）部面對此境況，提出由輔導員定期前往新兵訓練中心為入伍生提供心緒輔導的作為，藉由激勵與鼓勵等方式提高入伍生留訓意願，減少辦理退訓的機率。

(十二) 結訓分發單位：

入伍生歷時八週新兵基礎教育訓練，並經期末鑑測合格後，始可分發至服役單位報到（國軍人才招募中心，2022），正式成為志願役人員；輔導員與所屬單位即可獲得招募績效，而完成一系列的招募作業流程後，輔導員與入伍生的輔導關係結束。

隨兵役制度的轉型，使基層單位人力缺口擴大，國防部為達成年度募兵編現率，透過各種招募手法招攬志願者，然而，軍人職業屬性特殊，肩負保家衛國的重責大任，故志願役甄選程序中，包含篩選「兵役體檢」判定合格的人選，並建制一套完善的體適能與智力鑑測作業（國軍人才招募中心，2022），藉由

前述作業流程擇優汰劣，使通過層層篩選成為志願役的人員，為國防能量增添新血。圖 2-2 為我國志願役甄選示意圖：



四、國軍人才招募組織架構

我國募兵制招募組織架構以國防部人次室為首，策訂各項招募政令及具體作法，藉由歷年募兵成效進行大數據分析，策劃未來招募方向，並由下轄國軍人才招募中心及地區招募站作為招募人力管理者，統籌各軍司令（指揮）部及其所屬單位的招募編組，帶領執行各項招募工作（國軍人才招募中心，2022）。由於志願役士兵主要招募客群為高中職應屆畢業生，校園也就成為招募工作的重要經營場域，並由教育部學生事務及特殊教育司協助國防部人次室工作推展，建立地區招募中心與軍訓教官間的聯繫窗口，為招募官與招募員提供校園宣導期程、募兵活動等管道，成為募兵制深耕校園的最佳助力。

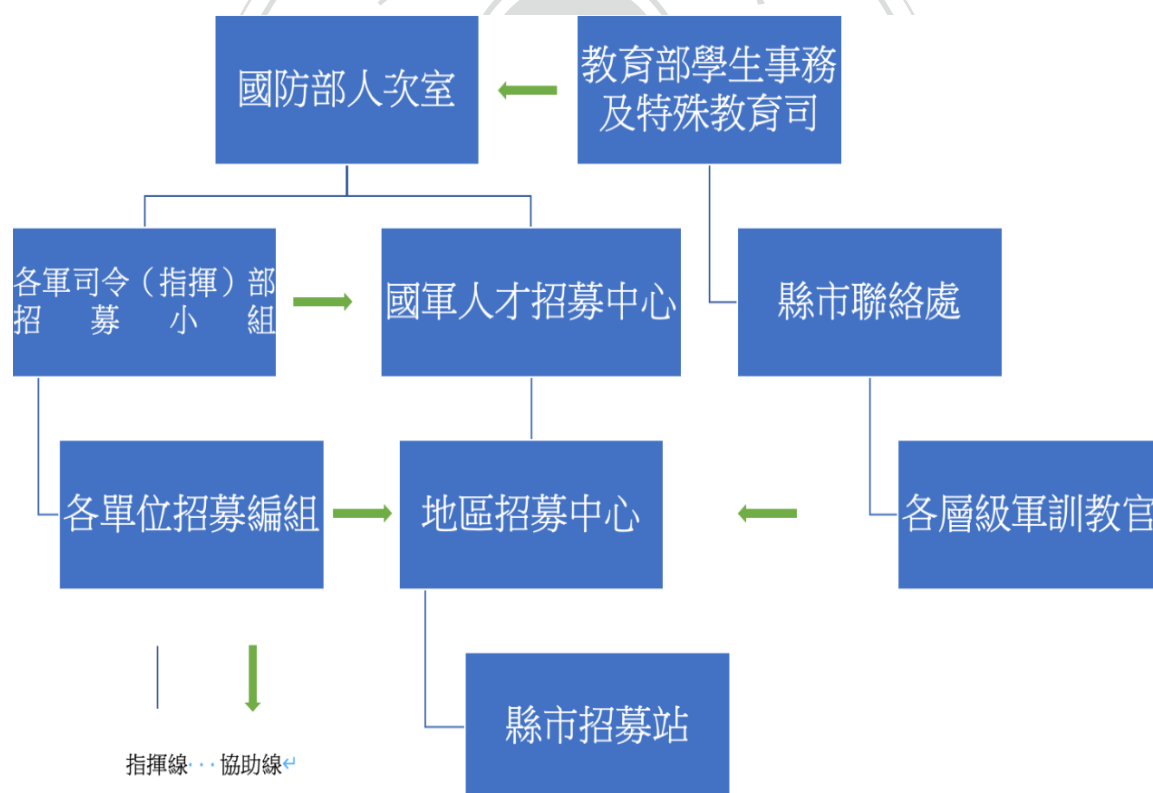


圖 2 - 3 我國招募組織架構圖

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw>，由研究者繪製

(一) 成立目的

我國人才招聘制度仿效美國、日本及新加坡等國，於 1998 年臨時設立「籌備國軍招募專責機構」小組（國軍人才招聘中心，2022），統籌國軍募兵相關事務，隔年因應國防需求成立「國軍人才招聘中心」，採創新行銷、開創需求、拓展宣傳管道、有效宣傳等方式，執行各班隊的招募工作，並結合政府機關與民間機構的資源，協調公私立單位辦理宣導機會，藉以提升國軍人才招聘工作之推展。（如圖 2-3 所示）

(二) 業務職掌（國軍人才招聘中心，2022）

1. 國軍各班隊招募、報名日期、錄取人數、考試科目、入學（伍）等訊息籌備。
2. 提供國軍薪資、福利、待遇等資訊諮詢。
3. 招募海報資料及簡介發放。
4. 辦理各學層校園招募說明座談會。
5. 結合政府（民間）各展場及活動場所之招募宣導。
6. 籌劃一般民眾參與軍事單位及軍事院校參觀或體驗活動。

(三) 國軍招募權責劃分一覽表

表 2 - 2 國軍招募權責劃分表

單位	權責	具體做法
國防部人事參謀次長室	<ol style="list-style-type: none"> 1. 策訂招募活動具體做法。 2. 策訂年度專案活動計畫。 3. 招募工作目標市場調查及分析。 4. 招募通路維持、拓展及協調聯繫。 5. 督導考核各級招募工作執行狀況。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 策訂國軍人才招募工作指導要點，訂定招募工作具體做法。 2. 依專案活動規劃，召開協調會，並依計劃執行。 3. 對市場實施招募工作及成效調查，蒐集各類統計數據進行分析，提供招募做法訂定之參考。 4. 每年定期實施部會拜會，研討招募配合事項。 5. 依專案活動辦理時間，實施部會或政府機關、民營機構拜會，研討活動辦理事宜。 6. 依各級招募單位活動規劃實施督（輔）訪。
各軍司令（指揮）部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 策頒招募活動實施規定。 2. 各類招募活動規劃、協調、執行、督導及管制。 3. 協助所屬單位招募通路建立與拓展。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依招募工作指導計畫，策頒招募工作規定。 2. 依專案活動期程，策頒活動實施具體做法。 3. 依專案活動期程規劃活動內容及管制工作。 4. 審查所屬地區招募中心提供之每月活動行程。 5. 協助所屬單位招募工作進行及軍種間協調。 6. 協助地區招募中心拓展政府、民營機構通路，建立聯繫管道。

表 2-2 國軍招募權責劃分表(續)

單位	權責	具體做法
地區 招募中心	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依軍種實施規定辦理各類招募活動。 2. 地區內招募活動協調、執行及管制。 3. 地區內各項招募資料建檔與運用。 4. 招募通路拓展、整合、協調及評估。 5. 地區內招募員考核與評鑑。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 整合地區內招募資源，規劃各類招募活動。 2. 每月提供各軍種地區內活動規劃。 3. 依參加對象規劃各類招募活動、宣導座談及掌握各項管制作為。 4. 建立地區內歷年報考各班隊數據、學校配合度評估及宣導區分標準，以規劃招募作為。 5. 提供地區內各軍司令（指揮）部招募執行狀況及各項統計數據。 6. 拓展地區內政府機關、民營機構招募管道，建立良好關係。 7. 協調各通路辦理招募活動，擴大宣導範圍。 8. 每年辦理地區內各軍司令（指揮）部所屬招募員認證。

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw>，由研究者整理

如表 2-2 所示，各層級招募工作劃分明確，其作業流程又區分為四階段：檢視募兵制兵力需求、擬定招募執行計畫、選擇招募做法及執行招募工作等四項，各層級職責分工清楚，分述如下（國軍人才招募中心，2022）：

1. 檢視募兵制兵力需求：按年度募兵制推動計畫所需員額、編制數目標，規劃隔年度預計招募的兵種、專長及人數等。
2. 擬定招募執行計畫：依需求提出人員作業維持費，確定招募的軍種、專長種類及人數，修訂限制條件及策頒計畫。

3. 選擇招募做法：藉由年度招募成效數據分析，提出最佳招募宣傳管道，區分為主動式：辦理各項活動、就業服務站、民間機構及校園宣導等；被動式：平面宣傳與數位廣告等。
4. 執行招募工作：在各項活動及招募架構中，地區招募中心與各單位招募員分別擔任管理者與執行者，其組織架構中設有專長職務編制，人力資源又區分幕僚人員、招募員，工作劃分計有統籌文書作業及招募人員等兩類。



五、兵役制度特色與優缺點

表 2 - 3 兵役制度特色與優缺點

役別種類	特色	優點	缺點
徵兵制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全國人民皆有服兵役之義務，訓練期間較短，以梯次區分入營之役男，接受軍事訓練，熟習戰鬥技能。 2. 國家維持足量兵員儲備。 3. 軍費負擔較低，兵源可為戰時擴張部隊之需要，達「平時養兵少，戰時用兵多」之戰略目標。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 維持兵役公平性，保持彈性運用，戰時可迅速動員，有利應急作戰。 2. 在多元化族群國家中，徵兵制軍隊可扮演「社會整合」或「民族塑造」的角色。 3. 徵兵制對於國家財政負擔較低，以較低成本換取大量儲備兵源。 4. 培養國民愛國情操，適齡國民皆兵，學習武裝技能，可儲備大量後備兵源，戰時可迅速動員。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人員流動率高，軍隊長期處於低階層的訓練循環。 2. 表面看來對國家公平的徵兵制，每個人所創造出來的機會成本不盡相同，反而造成役男付出不均等的兵役。 3. 徵兵制造成人民負擔，導致役男學業、事業中斷，影響生涯規劃之進行。 4. 少子化的現象影響徵兵制進行，間接影響部隊戰力。

表 2-3 兵役制度特色與優缺點(續)

役別種類	特色	優點	缺點
募兵制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服役者基於志願，擔負捍衛國家之任務，秉持愛國精神，士氣較為高昂，可熟習各項武器裝備操作技能。 2. 在官兵作戰意志上，通常較其他類服役者佳。 3. 軍人疫情較長，有助於長遠建軍備戰考量，避免重複施訓。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人意願服役，對國家認同度高，工作經驗易傳承，人員素質整齊。 2. 吸引專才進入軍隊，長期服役有助於軍隊專業性。 3. 官兵操作武器系統的熟練度可提升，有助於軍隊專業化。 4. 軍人可成為社會青年一生的志業。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經常受社會景氣與環境所影響，導致招募誘因不足。 2. 國防經費負擔較重，需耗費大量經費養兵。 3. 不易解決兵力不足與老化的問題，兵源不足軍隊將日益老化。 4. 僅招募志願入營者，無法培養國民憂患意識。 5. 所需兵力的量大於質，會使素質降低。
徵募併行	<ol style="list-style-type: none"> 1. 兼顧兵員質量，能適應現代軍隊組織變化，在日益複雜及裝備武器進步下，亦能逐步完成訓練。 2. 建立符合國防需求兵力，有效達成國家目標。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多元兵制，可保有最大彈性。 2. 保有平時運作及戰時兵源急劇擴張之需求。 3. 以志願役提高士氣與素質，並與義務役混編，適應國防軍事需求。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 義務兵力訓練較為不足，戰力偏為薄弱。 2. 志願役待遇優渥，義務役易產生比較心態。 3. 溢額之徵集兵員，必須以其他配套措施與方案以消化員額，如替代役等。

資料來源：林惠茹（2012）。我國推動全面募兵制度可行性之研究。淡江大學公共行政學系政策碩士論文，頁 14-17。

六、國軍招募班隊

(一) 升學班隊

1. 軍校正期班

招生對象為年滿 17 至 22 歲之應屆畢業生、社會青年、後備役士官兵及替代役人員，招生方式以「國防培育班」、「登記入學」、「學校推薦」、「個人申請」與「統測入學」五種方式，錄取後以學生身份入學，招生學校計有陸軍官校、海軍官校、空軍官校、國防醫學院及國防大學等，完成四至六年軍事教育學程取得學士學位並以少尉任官，自任官日起最少服 10 年常備役，其中醫學院最少服 14 年，牙醫系、藥學系最少服 12 年，（國軍人才招募中心，2022）。

2. 大學儲備軍官團

招生對象為年滿 18 至 26 歲之公（私）大學一至二年級、修業期限五年之二至三年級或修業期限六年之三至四年級學生，採智力測驗、口試及體能測驗成績甄選，錄取後須於修業期間完成軍事課程與寒暑訓教育，自大學畢業且完成新生入伍訓練即以少尉任官，自任官日起最少服役 5 年預備役（國軍人才招募中心，2022）。

3. 國防學士班

招生對象為年滿 17 至 22 歲公（私）立高中職之應屆畢業生或已畢業生，甄選資格需學科能力測驗達 52 級分（含）以上，並經體能、智力、全民國防測驗達合格標準，錄取後完成四年教育學程，期間需完成軍事課程與寒暑訓教育，畢業後取得學士學位即以少尉任官，最少服 5 年預備役，飛行生最少服 14 年常備役（國軍人才招募中心，2022）。

4. 士官二專班

招生對象為年滿 17 至 24 歲公（私）立高中職之應屆畢業生或已畢業生，招生方式以「登記入學」與「統測入學」兩種方式，錄取後以學生身

份入學，招生學校計有陸軍專科學校、海軍軍官學校、空軍航空技術學院等，完成兩年軍事教育學程取得副學士學位即以下士任官，自任官日起最少服 6 年常備役（國軍人才招募中心，2022）。

5. 中正預校高中部

招生對象為年滿 14 至 18 歲具國中學歷之應屆畢業生或已畢業生，甄選方式採「國中會考」成績並經智力測驗達合格標準，入學後取得學生身份，完成 3 年學程教育即取得高中學歷，並按原軍種規劃，報考升讀陸、海、空軍官校或國防大學（國軍人才招募中心，2022）。

6. 中正預校國中部

招生對象為未滿 15 歲之國小男性應屆畢業生，報考流程區分為兩階段，第一階段需經資料審查合格及體格檢查達合格標準，第二階段需完成智力、英文及口試測驗，按總成績高低排序擇優錄取，錄取後經由 3 年教育學程升讀高中部（國軍人才招募中心，2022）。

(二) 就業班隊

1. 專業軍官班

招生對象為完成國內公（私）立大學學程並取得學士學歷之年滿 20 至 32 歲應屆畢業生或社會青年，並經由體能、智力測驗達合格標準，錄取後完成入伍訓練及分科教育即以少尉任官，自任官日起最少服役 3 至 5 年預備役（國軍人才招募中心，2022）。

2. 專業士官班

招生對象為完成國內公（私）立大專學程並取得副學士學歷之年滿 20 至 32 歲應屆畢業生或社會青年，並經由體能、智力測驗達合格標準，錄取後完成入伍訓練及分科教育即以下士任官，自任官日起最少服役 3 年預備役（國軍人才招募中心，2022）。

3. 志願役士兵

招生對象應具有高中學歷之年滿 18 至 32 歲應屆畢業生或社會青年，經由智力、體能測驗達合格標準，錄取後自核定生效日以二兵服役，完成入伍訓練及分科教育後分發至各單位（國軍人才招募中心，2022）。

第三節 募兵制人才招募制度與現況

一、志願役薪資

表 2-4 我國志願役薪資表

志願役薪資一覽表					
單位：新臺幣					
士兵		士官		軍官	
階級	薪資	階級	薪資	階級	薪資
二兵	34,340 元	下士	40,235 元	少尉	48,990 元
一兵	35,995 元	中士	43,885 元	中尉	51,915 元
上兵	37,655 元	上士	47,375 元	上尉	57,285 元
		三等士官長	49,860 元	少校	61,665 元
		二等士官長	53,855 元	中校	69,410 元
		一等士官長	58,235 元	上校	78,390 元

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw>，由研究者整理

二、志願役福利待遇與退撫措施

表 2 - 5 我國志願役福利待遇

志 願 役 福 利 待 遇 一 覽 表	
各項加給	
地域加給： 1. 外離島 7,700 至 20,000 元 2. 高山 1,030 至 8,240 元	勤務加給： 1. 網路戰 5,000 至 50,000 元 2. 空勤 4,500 至 22,100 元 3. 戰航管 4,100 至 8,200 元 4. 電訊偵測 4,100 至 6,600 元 5. 儀隊 3,000 至 5,000 元 6. 海勤 2,500 至 12,000 元 7. 空降特戰 6,200 至 7,200 元 8. 飛彈修護 2,000 至 6,200 元
戰鬥部隊勤務加給： 1. 第一類型 5,000 元（營、連級，不含營部連） 2. 第二類型 3,000 元（營部連）	
各項優待	
1. 住宅用水減免：每月用水 20 度以下五折計收，超過 20 度，全價計收。 2. 住宅用電減免：每月用電 300 度以下五折計收，超過 300 度，全價計收。 3. 軍醫院就醫免費或減費： (1) 凡門診、急診及住院所需負擔之健康保險費用全額減免。 (2) 掛號費全額減免。 (3) 開立各類證明文件免費（不含兵役、訴訟用診斷證明書）。	

表 2 - 5 我國志願役福利待遇(續)

各項補助	
1.	結婚補助：2 個月薪俸額。
2.	生育補助：2 個月薪俸額。
3.	子女教育補助費：500 至 35,800 元。
4.	喪葬補助：3 至 5 個月薪俸額。
5.	公餘進修：每學期最高 20,000 元。
6.	民間證照：每次最高 20,000 元。
留營慰助金	
1.	發放對象：志願役士兵（含志願士兵轉任之士官）。
2.	發放方式與額度：依簽約留營年限 1 至 3 年，最高發放 10 萬元。
退輔措施	
1.	月退俸：服役年資滿 20 年之軍、士官享有退休俸，起支俸率為 55%。
2.	就業輔導：提供退除役官兵 4,000 至 12,000 元不等就業津貼。
3.	職業訓練：提供退除役官兵 80,000 至 120,000 元不等職業訓練補助。

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw>，由研究者整理

三、志願役升遷培育管道

表 2-6 我國志願役升遷培育管道

志願役深造進修一覽表		
類別	軍事學歷	民間學歷
士兵	1. 各類兵科專業（專長）班。 2. 儲備士官班。	各軍司令部依地域與民間大學簽訂策略聯盟，減少官兵通勤需求，提升就學環境，並以每學期 2 萬元補助增加就讀誘因。
士官	1. 各類兵科專業（專長）班。 2. 士官高級班。 3. 士官長正規班。 4. 士官督導長職前班。	
軍官	1. 軍官正規班。 2. 陸軍學院。 3. 戰爭學院。	

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw>，由研究者整理

早期部隊給民眾的觀感是不自由、封閉、古板等印象，隨我國募兵政策推行，軍人職業逐漸備受重視，為配合政策推行及滿足社會大眾期望，國防部逐步對軍人人權進行改革，以「尊嚴、待遇、發展」為募兵主軸（洪錦成、施奕暉，2013），並在政府大力支持下精進各項國軍班隊招募作為，透過改善部隊生活設施、提高官兵薪資待遇、強化退撫制度及提升軍人形象與榮譽等，優化募兵制人才招募誘因。

國防部大規模的募兵改革，雖具專業，但要將募兵資訊傳遞到社會各角落，不能僅以新名詞、高理想作為宣傳噱頭，勢必要將國軍重新包裝，對此，國防部利用文宣部門專業知識，透過新聞媒播能量，積極為國軍建立良好形象，然

而，國防部平時需儲備戰時後備動員能量外，更需培養優質國防人才，滿足現代化部隊需求，截至 110 年止，國防部與國內 130 所大學院校簽訂「大學儲備軍官訓練團」合作協議；與 392 所高中職簽訂「國防培育班」合作協議；與 9 所大學辦理「國防學士班」計畫（中華民國 110 年國防報告書，2021），藉招募高素質青年學子，作為奠定國防組織基礎的能量。

四、國軍招募通路暨權責劃分

如表 2-7 所示，國軍人才招募宣傳通路共計 7 項，區分為：專案活動、地區性活動、校園宣導、兵役抽籤、役男體檢、通路拜會及駐點服務等，其中招募工作執行的主從關係是以招募官為主，招募員為從，藉聯合招募做法共同經營與開拓管道。



表 2-7 募兵制招募權責劃分表

招募通路暨權責劃分一覽表					
活動項目		指導單位	辦理單位	協助單位	工作內容
專案活動		國防部 人次室	國軍人才 招募中心	各軍種 招募編組	舉辦全國性、軍種及政府機關之專案活動。如大學各類博覽會、大專院校校園就業博覽會、兵役座談會、體育競賽、軍事展覽及全民國防教育等相關活動。
地區活動					協調轄區內公私立單位辦理各項募兵活動。如校園活動設攤宣導、敦睦支隊、鐵衛戰鬥營、營區開放及全民國防活動等。
例行活動	校園宣導				配合校方辦理反毒宣導暨國軍組織架構介紹或駐點校園提供招募諮詢。
	兵役抽籤				配合鄉鎮市公所兵役課抽籤作業，辦理募兵宣導。
	醫院體檢				配合役男體檢期程，至醫院執行招募工作。
	通路拜會				拜訪地方里長、民意代表、公私立機關單位等。
	駐點服務				駐點地區招募中心、火車站、政府就業服務站等，執行招募宣導工作。

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw>，由研究者整理

五、募兵制及招募工作現況

(一) 募兵制策略

1. 官兵住用空間改善

國防部軍備局自 106 年起配合政府都市計畫及區域計畫，籌劃各地區營區整建工程（國防部 106 年施政績效報告，2017）。由於正值募兵政策的推行階段，國防部藉此計畫推行「興安專案」針對官兵營舍等住用空間進行改善，期盼打造「舒適、溫馨、溫暖」的生活環境，打破早期營區封閉、冰冷的刻板印象，使營區生活的感覺能與家庭鏈結，除強化官兵留營意願外，更大幅提高募兵制的誘因。國防部 106 年起為有效執行「興安專案」，提出 99 處老舊營區整建計畫，修建經費需求高達 1,226 億餘元（國防部 106 年施政績效報告，2017），由此可見，國防部對募兵政策的重視程度強烈，更凸顯國軍形象轉型的決心。

國防部興安專案的推動大幅改善基層官兵的生活品質，有別於過往團體通鋪的寢室空間，專案政策講求現代化與人性化設計，致力提升志願役人員生活環境，每間寢室從 2 人房至 4 人房的規劃大大提高個人隱私空間，室內空調及獨立衛浴設備也成為房間標準配備，使每一位官兵配有一床、一桌、一櫃（中華民國 110 年國防報告書，2021），如此人性化的環境改善措施，讓現役官兵耳目一新，紛紛對政策的施行成果給予高度肯定，除此之外，營舍公共空間更配合政策轉型，主要目的即是為了提供官兵在辛苦訓練後可以擁有舒適環境休息，並藉打造營區家庭化的氛圍，使每個留守官兵能有家的感覺。

2. 服裝興革專案

國軍自民國 81 年起編列每人每年「定額服裝費」4,803 元，考量民生物價隨時代變遷調漲，國防部於民國 106 年起將志願役人員「定額服裝費」調高至 9,860 元（中華民國 106 年國防報告書，2017），同時由陸勤部編成

研發小組，採用現代紡織技術，廣邀紡織業廠商、大學紡織系所等專業領域人才進行國軍服裝研究，淘汰舊式材料與技術，研發出舒適且兼具複合性功能的機能布料（中華民國 106 年國防報告書，2017），強調夏季吸濕排汗、冬季保暖蓄熱，大幅提高穿著觸感與舒適度，而服裝改革政策的推動提升了志願役人員的信心外，更改善外界對國軍大頭兵的刻板印象。

國防部成立服裝供售站目的，為提供每一位現役官兵有更多選擇空間，不同的是，生產技術採用民間先進紡織技術及專責營運模式，來遂行服裝供補，以落實照顧國軍生活政策（國防部 108 年施政績效報告，2019）。國防部將舊式撥發制度轉為委由民間廠商經營，以透明化、系統化、資訊化為目標發展，在 2021 年開發並啟用國軍服裝供售站，採實體店面與網路商店同步經營，官兵可透過網路 APP 隨時隨地訂購並配送至指定地點，大幅提高服裝供給效率與品質，改變以往統一且制式化的發放模式，減少官兵過去裝備尺寸不足或缺件等情形。

（二）招募工作現況

國防部年度募兵需求均依職缺比例賦予各軍司令（指揮）部，再按各單位編制數逐級向下級要求，經過層層賦予後，最終由基層招募員肩負起績效開拓的任務。在上級績效檢討壓力下，各級單位主（官）管不得不重視招募業務重要性，透過各種獎勵及管制手段激勵招募員，然而，隨官僚體制發展，招募員工作考核逐漸轉變為績效考核，唯有達成上級所賦予之招募績效，才能被評定為合格招募員，因此，為避免受上級檢討，招募員致力拓展招募工作，同時單位主（官）管則給予相當的彈性空間，免除其部分任（勤）務，戮力開拓招募績效。

隨績效考核的制度發展，部分招募員為提高工作表現，違背國防部招募工作指導原則，否定共同執行招募工作的理念，轉為私自拓展招募管道，進而衍生多起負面事件，造成反招募效果外，更嚴重影響國軍形象。

第四節 募兵制人才招募現況與挑戰

合理可行的編制，是兵力結構最重要的一環（姜家雄，2003），而編制的成立則需要依靠人力。招募工作如同民間企業徵才，過程將受各種外部因素影響，我國「全募兵」制度推行迄今已達四年，期間受限整體環境影響，其中包含：少子化趨勢、疫情衝擊、經濟起伏、個人價值觀及招募窒礙等因素。本節將針對歷年募兵成效及各項窒礙因素說明：

一、募兵制施行成效概況

我國募兵制自民國 92 年開始推動，直至民國 107 年義務役退出部隊，使基層單位人力缺口瞬間擴大，為快速提高編現率，各部隊致力推動招募工作。根據近年國防部施政報告書（2017-2021）所公布之募兵數據顯示（如圖 2-4 所示），志願士兵的募兵績效從民國 104 年起逐漸下滑，更在民國 110 年創下歷年來新低，這也說明現在青年受外部環境因素影響致從軍意願不高，且少子化趨勢使適齡青年逐漸減少，人力市場上潛在績效員額跟著遞減，使招募工作推展更加困難；而士官募兵績效從民國 108 年至 109 年間銳減約 6,000 人，部分因素為國防人才專業化，士官的兵員補充主要依靠士兵晉任或軍校生畢業後任職，而這樣的晉任補充優點即是能從基層開始培養人員專業專長，使本職學能素質優化。

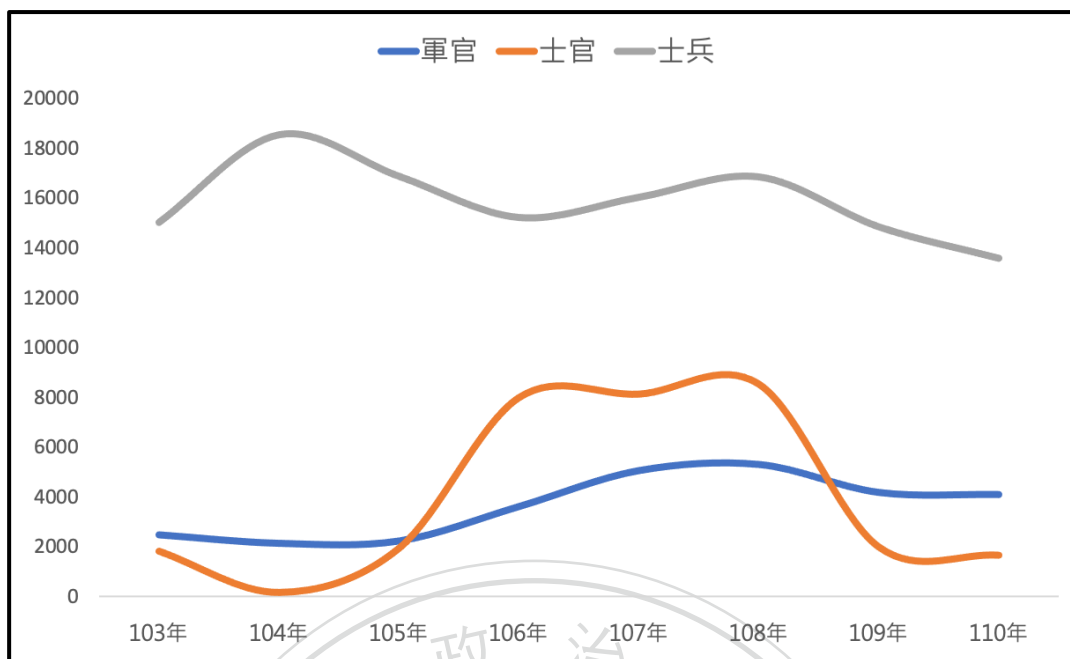


圖 2 - 4 募兵制歷年施行成效

資料來源：106-110 年國防部年度施政報告書

時代變遷促使高科技戰爭型態轉型，國軍各基層部隊陸續換撥先進武器裝備，從國外軍事採購案到國防自主研發，投入經費龐大驚人，動輒數千萬、數十億（國防部 108 年施政績效報告，2019），然而再精良的裝備，皆需依靠人力操作，因此士官階層人力結構就顯得十分重要，而現代化戰爭型態已走向高科技化，不再依靠人海戰術策略，因此，士兵編制人數不再是兵力結構中首要儲備重點，對此士官階層人力即成為主要培育對象；雖然士官階層的兵力補充多數由士兵晉任，但近年志願士兵招募績效不佳，使國防專業人才儲備、培養均受影響。

二、募兵制人才招募工作挑戰

(一) 國家少子化趨勢

人口是國家構成的基本要素之一，人口數量及年齡結構的變化攸關國家整體經社發展，而兵員是軍隊組成不可或缺的要素，戰後臺灣社會快速進入生育轉型，曾有效紓解人口壓力對經濟成長的負面影響（國家發展委員會，2020），然而，隨兩岸情勢趨緩及社會經濟結構改變，多數民眾考量內、外在條件而傾向晚婚、晚孕、少子及不婚的作法，導致社會人口結構逐漸走向少子化（如表 2-8 所示）。

表 2 - 8 我國近百年人口趨勢

我國百年人口走向重要指標			
年份	總人口數 (單位：萬人)	出生人數 (單位：萬人)	死亡人數 (單位：萬人)
1970	1,468	40	7
1980	1,787	41	8
1990	2,040	34	11
2000	2,228	31	13
2010	2,316	17	15
2015	2,349	21	16
2019	2,360	18	18
2020	2,357	16	19
2021	2,354	16	19
2025	2,344	15	20
2030	2,320	15	20
2040	2,218	12	28
2050	2,037	11	33
2060	1,814	9	34
2070	1,581	8	33

資料來源：國家發展委員會 <https://www.ndc.gov.tw>

依據國家發展委員會人口推估報告指出，臺灣總人口在 2020 年開始轉變為負成長，出生率將低於死亡率（國家發展委員會，2020），這說明未來我國出生人口勢必開始減少，以遞減的速度推估，2070 年總人口相較 2020 年減少約 27%至 39%，而臺灣人口結構步入少子化的影響，將對募兵制招募工作形成阻礙，國防組織發展也將受承受其趨勢影響，募兵政策的推行勢必需承擔潛在因素衝擊。

根據教育部（2020）私立學校退場條例，學生人數低於三千人，且連續兩年註冊率都低於百分之六十者，學校將會列為專案輔導，被責予扣減招生名額作為懲罰。近年受少子化的影響，使我國高教面臨崩盤危機，國內私立大學招生困難，部分私立大專院校新生註冊率創新低，校務資金陷入困境致停辦，更損及學生受教權（郭添財，2014），然而，在未來僅剩國立大學的世代，高（中）職畢業生均能直升就讀，屆時國軍各類招募班隊將與其競爭，形成各方爭搶人才的局勢，使國防人才培育存在危機。

（二）嚴重傳染性疾病衝擊

現今的資訊科技發展日新月異，募兵採用的宣傳管道也較多元，但是募得員額始終無法滿足部隊的兵缺需求，考量志願役士兵主要客群來自高（中）職應屆畢業生，因此，校園宣導工作採以國軍人才招募中心為首，協同指揮各軍司令（指揮）部所屬招募編組，配合校園全民國防教育課程，赴班級實施招募宣導工作，然而，西元 2020 年國際間爆發新冠肺炎疫情關係，校園防疫規定禁止校外人士進入，隔年 5 月更因我國疫情嚴重擴散，校園暫時全面關閉，師生採線上視訊授課，致使最佳招募通路被迫中斷，影響程度甚鉅，更直接反映在招募績效上。

(三) 社會經濟起伏

志願役工作穩定，報考錄取率高且限制條件低，服役年限可依自身需求選擇，然報考人數則與社會經濟成反比，在人力市場工作機會短少及失業人口激增情況下，志願役募兵成效呈現突破性的提升，反之，部分志願役服役青年在役期屆滿且社會經濟景氣復甦時衍生退伍規劃，回歸社會尋找待遇更優渥的工作機會，由此可見，募兵績效隨社會經濟起伏有所影響，成為招募工作推展的影響因素。

(四) 個人價值觀高漲

隨著社會經濟、民主思想發展，我國人民價值觀突升與人權意識抬頭，徵兵制度的實施，使役男生涯規劃受限制，致多數人對服兵役產生抗拒、逃避的狀況，間接造成部隊管理不易，甚至損及潛在國防動員兵力，然在民意不斷提升下，使政府不得不重視，進而推動「募兵制」轉型，並在政治與民意推崇下成功修法通過。隨募兵制推動，考量現代青年思想開放，求職考量多元，對志願役職業的特殊限制無法適應，致志願役福利待遇再優渥也無法吸引思想多元的適齡青年，使制度施行至今仍無法穩定招募高素質人力。

(五) 招募組織編設缺陷

國軍人才招聘中心礙於編制關係，人力運用上受限制，以致無法兼顧陸、海、空軍招募業務，將實務工作管理權歸於各軍司令（指揮）部，而此舉的後果即是造成招募工作主從關係模糊不清，更加重基層部隊業務負荷；各單位為提升招募績效，紛紛投入更多招募協力人員，間接影響戰訓整備任務遂行，原先業務量非但未減少加上人員頻繁抽調運用，嚴重造成人力吃緊的情況，更因招募員考核著重績效數據，使績效不彰的人員替換頻繁，導致專業性不足，成為招募工作拓展一大隱憂。

國防部招募工作指導原則，招募員應遵從「共同招募」的作法，統合國軍招募資源，廣拓兵力來源（國軍人才招募中心，2022），其意涵即各軍司令（指揮）部所屬招募員應協助國軍人才招募中心推展各項招募工作，但隨著招募檢討壓力加重，部分單位在招募工作規劃上並未遵照上級指導辦理，將志願役士兵主要績效來源的「校園管道」，依各駐地劃分專屬責任區，再由各責任區的單位分配招募員認養校園場域，此舉造成新任招募人員面臨認養校園分配不公平的情況，以致個人績效皆無法有效提升。

由於績效是上級對招募員主要的考核依據，績優者除獲得長官認可，並依獎懲規定給予行政獎勵，對於績劣者，國軍外散宿制度即是上級管制招募員的手段。自國軍推行上下班制度，工時即為國軍工作者所重視的一項權益，為避免成效不彰而被迫於外散宿期間召開成效檢討會，招募員無所不用其極提升招募成效，進而促使招募員產生跨轄區搶校園場域、考生等狀況，甚至經常以不實部隊作息實況宣導來蒙蔽、欺騙考生報名，造成後續入營生活與招募員陳述情況相差甚大，導致流失率偏高，加上招募員認養的校園場域分配未有明確的標準，導致衍生惡性競爭等問題，嚴重影響招募紀律。

第五節 小結

招募工作應秉持「長期經營，穩定獲員」模式，但內部對於招募員經營的學校分配未有一套縝密的規劃，僅採轄區先來後到方式由招募員劃地為王，壟斷其他招募員拓展通路機會，造成新進招募員只能以冷門通路著手經營，更使部分人員為提升招募成績，採相互競爭的方式提高獲員數，因此，就工作管理面可以發現主官重視績效更勝過程，在如此競爭的模式確實能夠提高人員績效，但也將使招募環境愈加惡劣，競爭關係加劇，無法適應的人員都將遭考核汰換，進而成為阻礙招募人才培養的窒礙因素。

自募兵政策推動後，國防部提供之募兵成效數據僅能夠呈現政策施行成果，未能對其過程有充分的闡述，面對少子化衝擊，加上募兵環境惡劣，內部藉賦予招募員績效來達成上級要求，故本研究將以曾任招募員角度探討招募工作現況，並結合實務經驗與學術文獻，加上受訪者訪談分析，對招募窒礙問題提出解決建議。

第三章 主要國家軍人招募制度與作法

本章將由研究者蒐整募兵相關論文、期刊及網路資料，並結合實際從業經驗及我國企業徵才作法，分析世界主要國家：美國、新加坡、日本、韓國、以色列及中國等六國制度的優勢，作為我國募兵制精進之參考。兵役制度、各國招募作法及我國企業徵才作法，分述如下：

第一節 主要國家兵役制度剖析

世界各國兵役制度均依該國情、經濟及人口考量策訂而有所不同，不論是「徵兵制」、「募兵制」或「徵募併行」，制度的訂定與推動上考量因素頗多，本研究無法逐一敘明，故僅針對主要國家兵役制度介紹，同與我國面臨鄰國潛在威脅的「韓國」、募兵成效良好的「美國」及徵兵制典範的「以色列」等國，藉由檢視該國的兵役制度，作為我國募兵制度的參考與借鏡（如表 3-1 所示）。

表 3 - 1 主要國家兵役制度表

主 要 國 家 兵 役 制 度 比 較			
類別 國家	兵役種類	服役年齡及役期	特色
臺灣	募兵制 (軍事訓練役)	1. 志願役：18 歲至 28 歲之男女性，役期為 4 年，可依需求增加。 2. 軍事訓練役：民國 83 年次以後出生之役男需接受 4 個月軍事訓練。	全國男子年滿 18 歲，體格達到一定標準且無申請緩徵者，即必須遵從服兵役義務，若因有升學需求，可向機關單位申請緩徵，待完成學業後辦理徵集。
美國	募兵制 (戰時徵兵)	17 歲至 35 歲男女性。	美國以較高的薪資、優厚的福利待遇及充足的職業發展作為其募兵誘因，招募符合條件的人員為其服役。
新加坡	國民服役制度	16 歲至 40 歲的男性，服役役期從 2 年至 2 年半不等。	新加坡是馬來西亞、澳大利亞、紐西蘭、英國「五國聯防」的成員，常參加聯合軍事演習，軍隊主要在國外訓練。
日本	募兵制	1. 陸上自衛隊役期 2 年 2. 航空自衛隊役期 3 年	自衛隊最高募兵權責上級為內閣總理大臣，其下設立防衛廳長官，負責綜整募兵作業及自衛隊相關事務。
韓國	徵募併行	1. 義務役：18 歲至 35 歲，役別區分陸軍及海軍陸戰隊 21 個月、海軍 23 個月、空軍 24 個月。 2. 志願役：服役條件為 18 歲至 26 歲男女性。	韓國為國際間少數施行徵兵制的已開發國家，其兵役制度嚴格，蓄意逃避者可判刑監禁，但對於體檢未合格、體育或學業有特殊功績者可免除兵役。

表 3 - 1 主要國家兵役制度表(續)

主 要 國 家 兵 役 制 度 比 較			
類別 國家	兵役種類	服役年齡及役期	特色
以色列	徵兵制 (全民皆兵)	1. 18 歲至 29 歲男性需服 3 年義務役期。 2. 18 歲至 26 歲女性需服 2 年義務役期。	以色列的全民皆兵制使其成為 國際間女性服役比例最高的國 家，男性服役率高達 85%~95%，卓越的成效更堪稱 徵兵制典範的國家。
中國	徵募併行	1. 18 歲至 35 歲男性需服 2 年義務役期。 2. 志願役服役至少 3 年， 最多不逾 30 年，年齡 不超過 55 歲。	中國在高兵力需求施行徵募併 行制度，儲備現役人力達 228 萬。

資料來源：關鍵評論 <https://www.thenewslens.com/article/454>

世界主要七個國家軍人薪資待遇為以色列最高，依序為美國、新加坡、日本、中國及韓國。由於以色列常年受阿拉伯鄰國武力挑釁，軍人服役危險水平較高，相對國家給予優厚報酬，士兵平均年薪為新臺幣 125 萬元（陳彥孜，2016），若擔任特殊職務加上戰鬥與危險加給，其薪水越高。

在美國，募兵制就如同企業招聘員工一樣，公司的形象、薪資、待遇及升遷制度即反映在招募的成效數據上，由於美國常年派遣士兵駐紮世界各地，服役危險程度不亞於以色列，使美國開出年薪約 62 萬新臺幣招募士兵（陳彥孜，2016），待遇位居七國中第二名，美國境內社會相較國際間對軍人友善程度排名第一的國家，給予的津貼更是不少，其中包含：國內宿舍津貼、生活津貼、物價指數津貼、海外駐紮宿舍津貼、服裝供應津貼、家庭分居津貼等項；以加給來說，包含：海外服役

延役加給、艱辛地區加給、戰鬥部隊加給、任務危險加給等項。此外美國對於退役軍人照顧更是設想周到，大致可分為補償撫卹、教育訓練、家庭照顧及榮耀彰顯等四項（陳勁甫，2015），由此可見，美國對軍人為國奉獻的辛勞表達致高敬意。

新加坡施行徵募併行制度，志願役士兵年薪約新臺幣 62 萬元與美國並列第二。新國政府更於 1967 年修正「國民服役法」，為保障退伍軍人在政府機關、民間企業就業的權利，而以色列、美國及新加坡政府對軍人的照顧投入大量經費與資源，更設立專法照顧現役軍人及保障退伍軍人，付出程度可說是不遺餘力（謝國榮，2017）。

表 3 - 2 主要國家軍人薪資表

主要國家服役收入圖		
國家	年薪（士兵）	備註
臺灣	約 40 萬新臺幣	
美國	約 62 萬新臺幣	
新加坡	約 62 萬新臺幣	
日本	約 52 萬新臺幣	
韓國	約 4.5 萬新臺幣	義務役
以色列	約 125 萬新臺幣	
中國	約 5 萬新臺幣	

資料來源：陳彥孜（2016）。我國募兵制度的現況、發展與挑戰。國立臺東大學公共與文化事務學

系碩士論文，頁 25-35。

第二節 各國招募作法

兵役制度是國家組成主權防衛能量的一項機制，其兵役政策的推動更須貼近國情需求，順應時代變遷，並滿足科技發展的規律。招募工作為國家兵役政策推動穩定兵員補充的一項機制，藉由薪資、待遇及福利等項，招攬或吸引志願者從軍服役，組建符合國情需求的專業人才組織。下列分別對美國、新加坡、日本、韓國、以色列及中國等六國招募制度資料蒐整。

一、美國招募制度

美國 2020 年國防預算約 7780 億美元（羅元祺，2021），為國際軍事實力排行第一，其優異的軍事力量背後依靠專業國防人才支撐，藉高薪津貼、優厚待遇及完善職務發展作為募兵策略的主要誘因，部分外國人更看中歸入美籍的優勢，紛紛前往美國參軍，獲取綠卡成為其公民，對此，募兵策略形同企業徵才，福利待遇越優渥，越能吸引到意願者。

美國電影在全球市場上佔有出眾地位，銷售地更遍佈世界各地，其發展更帶動了電影相關技術，致多數人對於美軍的主要印象來自電影，美軍戰爭相關題材電影，內容戰術操作瀟灑標準，裝備也還原逼近真實，特效技術相當，更將美軍勇猛頑強的印象植入觀眾腦中（郭東益，2004），使電影產業的「軟實力」成為美國軍隊塑造形象的重要基礎，這也說明單靠強大軍事實力並不能保證戰略效益達到極大化，使現代視聽媒體成為塑造軟實力的最佳手段，而美國的電影產業優勢進而帶動募兵政策推動，除建立起正面的形象，更吸引不少外國人願意放棄原國籍加入美軍，這項嶄新的操作手法，使得美國成為募兵制最成功的範例。



圖 3 - 1 美軍募兵宣傳影片

資料來源：引自美國陸軍招募網站 <https://www.youtube.com/watch?v=BjrLcenZPEg>

美軍近年以電腦動畫的特色效果，透過滂薄場景、流暢運鏡及電腦動畫等手法，打造專屬招募影片，內容更以震撼視覺效果呈現。由於近年智慧型手機發展快速，手機軟體不斷研發創新，深受美國年輕人喜愛，美國陸軍募兵宣傳更開拓到 TikTok 手機軟體上（Chen Alan，2022），建立 E 世代青年聯繫的起頭。

根據我國 2020 年「網路報告」指出：臺灣 12 歲以上的民眾上網率為 83%，使用無線網路的比例為 79.3%（財團法人台灣網路資訊中心，2020）。在智慧型手機發展與無線網絡串連的時代，將招募管道拓展到應用軟體的作法更是我國需要借鏡的，雖國防部在數位宣傳上有投入部分的資源，但考量青年在軟體使用頻率更高，若將管道拓展到軟體並提升數位平台的宣傳力道，想必對我國招募成效將會有明顯的進步空間。

二、新加坡招募制度

新加坡兵役制度為徵兵制，一般士兵月薪約新臺幣 52,000 元、特戰部隊士兵月薪約新臺幣 57,000 元，從事特殊職務加給，月薪最高可達約新臺幣 110,000 元（謝國榮，2017），其軍人收入水平優於我國，更與美國同列第二名。雖然新加坡國土面積雖小，但具備極強的危機意識，為提升領土防衛能量，灌輸國民應盡服兵役的觀念，從而維繫政府與國民的共識。

新加坡為紀念兵役制度推行 45 週年，於 2012 年推出軍事題材電影-新兵正傳（萬宗綸，2016），影片內容充分展現青少年如何踏出舒適生活，前往陌生的環境學習保家衛國技能，運用最新視覺效果、現役軍事裝備及道具，將電影劇情豐富呈現，其中更參考我國軍教戲劇「新兵日記」作為劇情參考，因此，電影上映六星期即成為新加坡史上最賣座的華語電影，劇情包含梁式搞笑和好萊屋式場面，呈現部隊趣味一面，且電影的宣傳對提高青年服役意願的效果更是顯著。

三、日本招募制度

日本在二次世界大戰戰敗後必須遵循憲法，放棄以軍事手段與他國解決爭端的權利，因而成立自衛隊保護自身領土安全。根據美國軍事網站「全球火力」的統計排行，日本軍事實力被列為世界第五（Global Firepower，2022）。而日本 2018 年國防預算占國內 GDP 不到 1%（弗林，2021），卻能位居世界前五，主要為美國對其提供各項軍事裝備銷售，更受美軍長期訓練，使訓練效果更貼近於實戰，大幅提高戰鬥部隊能量；日本自衛隊薪資優渥，雖然不比日本大企業，但其待遇與國內公務員相當，享有每年固定調薪、穩定工時及保險制度，優渥程度更勝過日本普通企業（防衛省·自衛隊，2022）。

由於日本屬於海島國家，海上自衛隊所需的防衛能量遠超過陸地，為有效募集大量專業人才，日本自衛隊將招募宣傳策略拓展至動畫界。由於日本是全

球擁有最成熟的動畫市場，其創作更受到全球粉絲追捧，日本防衛廳相中國內動畫市場的蓬勃，將招募手法運用在動畫上，「GATE 奇幻自衛隊」這部動畫即是日本為了吸引年輕人所聯合策劃的一部動畫，藉由提供資金與動畫公司合作推出自衛隊相關動畫集，將募兵形象重新包裝，推銷到每個消費者手中，除多次推出二次元招募海報外，更依不同地域，選擇聯動的動畫主題也不同（防衛省·自衛隊，2022），這種創新的招募策略除有效建立良好募兵形象外，更能將軍人陽剛印象「萌化」，傳遞至青少年腦海裡，培養成為未來嚮往的職業。



圖 3 - 2 日本自衛隊募兵宣傳海報

資料來源：日本自衛隊官方網站 <https://www.mod.go.jp>

自衛隊成員工作穩定，在日本屬於公務員，服役薪資高達 190 萬日元，換算新臺幣約 52 萬元（防衛省·自衛隊，2022），相較我國志願役薪資水平，日本自衛隊收入較我國優渥，此外，自衛隊員更享有多項津貼，其中期末津貼和勤

奮津貼就佔半年收入，優渥的福利待遇更吸引不少日本適齡青年加入。自衛隊各地區駐屯地每年經常舉行基地開放參觀，並為蒞臨的民眾準備豐富展演項目，除自衛隊員表演外，還有民眾的體驗活動，如海上自衛隊廣邀適齡國民報名參加軍艦出海的大型活動；陸上自衛隊則以直升機、裝甲車供國民試乘，更定期舉辦「富士綜合火力演習」，提供民眾現場感受各種火力射擊的震撼；航空自衛隊則有各式運輸機試乘體驗（鄒文豐，2019）。自衛隊為建立親民形象，除不定期舉辦音樂會，更與民間出版社合作推出各營區餐廳的特色美食食譜，試圖改善國民原本厭惡軍事事務的態度並喚起軍民共識，以此樹立自衛隊守國親民的優良印象，而其宣傳手法兼顧創新與傳統，有效吸引適齡青年投身軍旅意願。

募兵文宣部分，日本防衛廳每年固定製作招募影片，授權各軍種依任務特性與需求設計相關招募短片及海報，所設定的招募主題都逐年更新，部分單位文宣路線為傳統風格，訴求聽得懂、能接受的思維作為出發點，可發現的是越來越多的影片素材，都以著名的動漫或電動遊戲為主，甚至陸上自衛隊樂隊更以著名動畫「名偵探柯南」主題曲作為演奏主題之一（防衛省·自衛隊，2022）；募兵制的政策下，徵兵不具備強制力約束，因此，如何維持穩定兵源即為當局思考重點。經過嘗試各種創新招募作法後，日本官方也未放棄傳統的宣傳路線，較為常見的手法乃是舉行募兵說明會，或透過張貼招募文宣，使一般民眾更容易接觸到，以培養青年從軍興趣。

四、韓國招募制度

朝鮮半島自二次大戰結束後，1945年經雅爾達會議安排，區分為南北勢力，即為北韓與韓國兩國，雖兩國1953年簽訂停戰協議，但近年韓國還是不定時受北韓武力挑釁，然而面對鄰國北韓的威脅，韓國1949年頒布「兵役法」，宣布實施徵兵制，凡符合條件男性青年都有義務服兵役，若意圖逃避服役皆會遭到法令嚴懲（陳彥孜，2016），因此，韓國服役比例為世界最高，更因徵兵制施

行徹底，部隊盛行資深、階級服從的權威風氣，常傳出軍中不當管教、霸凌等案件，重挫國民對軍隊的觀感與部隊士氣。

韓國政府在 2014 年期間調整徵兵制役男薪資待遇，義務役士兵每月薪資約新臺幣 3,800 元（何運昌，2018），雖然韓國義務役士兵薪資水平較我國低，但在遭受鄰國長期武力威脅，發展出較為強悍的民風，並對服兵役一事看法認同。

五、以色列招募制度

作為徵兵制典範的國家，以色列自建國後長年受到鄰國阿拉伯國家的武力挑釁，為抵禦國外勢力的侵犯，以色列推行全民皆兵的政策（胡金妮，2014），男女皆兵的制度使國內社會對軍人敬意崇高，建立國民對憂患意識的警覺，更提高國民對國家的認同感，上下一心保衛家園的信念。

以色列軍人待遇優渥且退輔照顧制度完善（胡金妮，2014），但作為徵兵制的國家，高薪背後伴隨的是高風險，隨時會因戰爭挑起而為國捐軀，然而以色列招募主要誘因並非薪資待遇，而是其國民意識的展現，凸顯國家對人民的重要性。以色列政府為了提高國民對服兵役的積極度，運用各種形式，灌輸國民猶太復國主義意識，尤其強化青少年的愛國主義，透過展示猶太人祖先流散各地遭受苦難的經歷（陳彥孜，2016），激發國民的愛國情操與奉獻精神，經過長期思想教育與宣傳影響，該國軍人的社會地位受到強烈推崇，使服役成為國民一生中最自豪的事蹟。

六、中國招募制度

中國解放軍的兵役制度採徵募併行的作法，結合民兵與預備役的模式。自中國建政以來，人民解放軍對國民具有相當吸引力，但改革開放後，中國人民社會價值觀改變，青年生涯志向轉向社會私人企業（黃世豪，2018），隨中國政府自 1998 年勒令禁止解放軍經商，曾經被視為肥缺的職業則今不如昔。中國解放軍士兵年薪約新臺幣五萬元，是募兵制施行國家中排行最後。

中國城鄉居民收入相差近 3.88 倍（黃智聰，2003），低薪環境使軍人職業在農村子弟眼中成為了「鐵飯碗」，加上中國政府的「槍桿子出政權」思維抬高了公務員的地位，甚至享有部分特權，因此，中國當局將募兵族群鎖定在低收入的農村地域（黃世豪，2018），透過穩定薪資吸引志願青年從軍，也因為中國人口位居世界第一，在募兵制度上有更多的選員空間，加上志願者過剩，使軍官學院、國防預備班的人員篩選更是嚴苛，學員畢業後不需擔憂工作權，直接由中國當局分發進入部隊服役，並從事與所學專長有關的職缺。

第三節 我國企業徵才作法

隨著企業全球化發展，加上我國人口少子化趨勢，企業間形成相互爭搶人才的現象，而人才更是企業的命脈，關係著組織的生死存亡，其中，大企業徵才可以靠名氣，小企業徵才就要靠方法（賓靜蓀，2012），過往大企業靠完善制度與健全福利吸引求職者，而小企業則透過介紹、打廣告等方式提高曝光度。

由於人口結構的改變，企業徵才已不再是缺人才開始行動，而是隨時隨地維持進行中的狀態，然科技網絡的發展促使傳播媒介管道的轉型，網路招募做法涵蓋越來越廣泛（蔡維奇，2017），而傳統行銷已逐漸被新穎行銷所取代，企業通常會針對低端的職務，透過人力市場、校園徵才或內部推薦等管道補充人力，而高階層職務大多藉由內部調升、職務輪替等方式進行人力篩選。

一、內部招募作法

內部調升機制除了可以節省人力成本、資源消耗外，更能提高招募效率和信度，企業對於現職員工的工作表現、能力及素質等方面，具備較準確的認知與檔案紀錄，且培養與遴選人才作法能提高員工積極態度，更可節省招聘流程

與人力成本（彭文杰，2015）。內部培養可以使員工獲得更多歷練機會，對公司的各項業務能夠更熟知，提高職員素質外，在激發員工與鼓舞士氣有相對作用。

二、外部招募作法

在外部招募方式又可區分三類，分別為直接、間接及第三方等作法，每樣方式皆有其優勢，分述如下：

（一）直接作法：

由企業內部派遣人力至校園徵才、員工介紹或就業博覽會等（彭文杰，2015），此類的徵才成本上耗費較低，其中校園徵才是尋找高素質人才最有效管道，並且可培養較高組織認同感；現職員工推薦的方式則可減少公司招聘成本支出，篩選程序精簡；而就業博覽會可選擇的求職者範圍廣泛，可能潛在具豐富經驗或卓越能力的對象。

（二）間接作法：

透過報章雜誌、數位電視及網際網絡等廣告刊登，訊息傳遞對象年齡層與條件最廣泛，且不受限於科技發展的影響（莊銘中，2007），此類的作法有如科技演進史，從傳統平面廣告至新穎網路宣傳，網羅各年齡層的使用對象，資訊曝光度可達到最高。

（三）第三方作法：

藉由委託政府就業服務站與民間仲介公司等方式，直接替企業篩選、媒合求職者，可節省求職者應徵所耗費的精力，以最短的時間投入職場（如表 3-3 所示）。

表 3-3 第三方徵才一覽表

招募方式	優點	缺點
電視廣告	訊息接收對象的條件、年齡不同，曝光度較高。	廣告受時段限制，耗費成本較高。
網路求職網	1. 訊息傳遞快速，無地域限制。 2. 瀏覽方便，接觸族群廣泛。 3. 節省人力成本，費用精簡。	1. 需定期更新，資訊覆蓋率高。 2. 曝光度僅限網路使用者。
傳統報紙	可隨時閱讀，不受時間限制。	1. 受地域限制，曝光度低。 2. 投稿費用高，不易儲存。
公司網站	易吸引同理念求職者。	1. 曝光度受限於公司知名度與規模大小。 2. 網站架設初期成本較高，且需專人維護。
研發替代役	薪資低廉，素質高。	役期調整受法令限制。
校園徵才	應屆生多且具潛力適才。	1. 招募效能受限業務人員工作能量。 2. 耗費時間，且人力成本高。
就業博覽會	可吸引不同年齡與條件的求職者，並作即時面談。	舉辦時間不固定，受限疫情影響。
政府就業輔導站	為資方提供篩選效果。	釋出職缺多為基層等級。
人力仲介公司	直接由第三方平台篩選職缺人選。	媒合成本較高，素質不穩定。
員工介紹	減少成本支出，省略篩選過程。	選擇面窄，素質不穩定。

資料來源：彭文杰（2015）。生技醫藥產業人力資源招募甄選之研究。國立政治大學勞工研究所碩士論文，頁 8-12。

第四節 小結

世界各國的兵役制度種類不盡相同，皆依該國需求制訂符合國情的模式推動。募兵制與徵兵制不同之處在於，志願役制度對服役的軍人來說是屬於一種職業，其優點為意願高、專業強及役期長，對現代高科技軍備訓練有相對優勢，且國民無入營服役問題，對生涯規劃不存在干擾因素，更是已開發國家一致採用的兵役制度，然我國兵役制度是順應國情轉變、經濟進步及高科技趨勢下轉型，採以精兵政策作為未來國防組織發展策略，組建具有高機動、火力強、高技術的現代化機動部隊，相較世界主要國家的招募制度，我國進步速度略顯緩慢，且宣傳作法尚有進步空間，除需提升文宣廣告設計感，更可效仿美軍科幻視頻宣傳手法，吸引更多適齡青年目光，提高招募資訊曝光度。

各類產品皆須仰賴行銷，若未策劃有效行銷手法皆為枉然（韓志翔，2004），全募兵制推行已有四年之久，國防部建立各種配套措施及推動各項招募作為，所投入的宣傳管道皆與民間企業作法相仿，惟數位媒體與網際網絡的資源投入略顯不足，資訊曝光度不夠導致績效回饋偏低，更礙於我國軍人社會觀感低落，造成募兵政策推動的阻礙因素，此外，兩岸和平無疑對臺灣的生存與繁榮發展有利，但相對軍隊需求降低，軍人榮譽感逐漸喪失，加上社會言論自由、資訊傳遞快速及民主意識盛行，軍人的道德行為備受社會放大檢視，然近年多起軍紀案件導致軍人社會觀感日漸式微，此現象更反映時代變遷與社會轉型造成國軍核心價值消失、軍人角色定位模糊等問題，然重視軍人核心價值教育與養成，是凝聚軍心與培養榮譽感的最有效方式。

第四章 訪談設計、發現與分析

本章節透過半結構式訪談，蒐集我國募兵制人才招募策略制定及執行的核心人員等 4 類對象，探討國內募兵制及人才招募工作的現況與窒礙，並瞭解受訪對象對我國政策推行情形的看法，藉由分析進而得出改善之建議。

第一節 訪談題綱設計與對象

一、訪談題綱設計

本研究欲採用立意抽樣的方式，選取具代表性之人員作為本研究訪談的對象，並依研究者規劃之訪談流程進行半結構式訪談。

(一) 招募決策與幕僚組：

由於此類受訪對象處於招募工作決策核心，其職務職責為各項招募活動策劃者，同時也是第一線招募員管理機關，在國軍招募工作中涉及的領域也最為廣泛，因此，對我國募兵制招募「政策面」的執行現況與難處看法最具實況角度，對研究者欲挖掘之「政策面」資訊存在極高優勢。訪談題綱設計如下：

1. 請您簡單的自我介紹，其中請包括性別、年齡、教育程度、服役年資及任職地區。
2. 您認為哪些重要因素促使我國兵役制度的轉型？原因為何？
3. 請問您在募兵政策中的角色定位、特色為何？擔任此職務須具備何種人格特質、條件？與招募員有何差別？
4. 您贊同募兵工作成為我國軍戰訓本務之一？所持理由為何？

5. 請問貴司令（指揮）部如何檢視招募員的工作表現？招募員的考核依據為何？
6. 您認為招募績效獎懲對於提高招募業績關聯性為何？若無關聯性為何獎懲？獎懲作用何在？
7. 在全募兵的兵役政策中，除了現行已存在的薪資待遇外，要以何種誘因或具體作法提升募兵成效？
8. 您認為後疫情時代對募兵政策推動造成何種影響？若無影響，其原因為何？
9. 請問貴司令（指揮）部如何分配招募責任區？若跨區招募可獲得更高的績效，貴單位所持態度為何？
10. 請問貴司令（指揮）部所屬招募員是否存在競爭關係？原因為何？
11. 請問貴單位所屬招募員若發生工作間糾紛（招募員搶考生、跨區競爭、惡意抹黑等），貴單位所採取的調解方式為何？是否重視績效而選擇漠視？
12. 您認為國軍人才招募策略受哪些總體環境的影響（如：招募策略、經費短絀、招募人力不足、志願役士兵期待值與實際情況落差大，影響個人未來生涯規劃、權威式教育、軍人地位等）。

（二）各軍司令（指揮）部所屬單位招募員編組：

此類受訪者為國軍募兵制人才招募工作中第一線工作者，所從事的業務性質較與業務員相似，其職務對國軍募兵制招募工作「實務面」涉略的層度最深入，因此，此類型的受訪對象最能真實呈現招募前線所遭遇的各項窒礙，且較符合研究者欲探討招募工作「實務面」的研究對象。訪談題綱設計如下：

1. 請您簡單的自我介紹，其中請包括性別、年齡、教育程度、任招募員資歷及任職地區。

2. 您擔任招募員的職務原因為何？考量因素為何？
3. 您認為招募員在募兵政策中的角色定位、特色為何？擔任此職務須具備何種人格特質、條件？
4. 請問您在招募工作上的付出如何被上級檢視？被考核的依據為何？
5. 您認為績效獎懲對於提高招募業績關聯性為何？若無關聯性為何獎懲？獎懲作用何在？
6. 就您工作經歷而言，何種招募場域績效最佳？原因為何？
7. 請問貴單位如何分配招募員招募責任區域？上級是否漠視跨區招募行為？
8. 請問您在募兵政策中與其他招募員是否存在利害關係？其原因為何？
9. 請問您與其他招募員（貴單位、同軍不同單位、不同軍種不同單位）間相處模式為何？是否存在惡性競爭的問題？
10. 貴單位對招募過程的窒礙問題是否關心？上級是否看重結果（績效）更勝過程？
11. 您對個人的招募績效是否滿意？其中是否存在受限因素（管道開拓、績劣懲罰等）？
12. 您認為國軍人才招募策略受哪些總體環境的影響（如：招募策略、經費短絀、招募人力不足、志願役士兵期待值與實際情況落差大，影響個人未來生涯規劃、權威式教育、軍人地位等）。

（三）志願役人員：

自我國施行全募兵制度以來，志願役人才培育即是政策推行的重中之重，更成為國軍部隊戰訓本務的重要範疇之一，藉由探究現役志願役人員對組織發展現況與窒礙，以此實際瞭解志願役受訪對象想法與募兵發展情形。訪談題綱設計如下：

1. 請您簡單的自我介紹，其中請包括性別、年齡、教育程度、職業、工作年資、月薪收入及任職地區。
2. 您最初加入志願役行列的動機為何？
3. 您是藉由何種管道接觸募兵資訊？
4. 就您觀察國軍志願役的社會觀感對於招募成效是否有直接或間接影響？原因為何？
5. 您認為國軍封閉的刻板印象對募兵是否造成影響？
6. 您認為我國募兵宣傳管道（大眾運輸、網路數位、電視新聞、紙本文宣、招募員宣導等）的曝光程度對於招募適齡青年有無實際幫助？
7. 請問您對募兵制在未來受少子化衝擊的影響有何看法？是否應恢復徵兵制？
8. 您對處於後疫情時代臺灣的募兵作法有何建議？
9. 就您認為整體國軍作何種改變有助於提升募兵政策的推動？

（四）社會青年：

兵役政策的轉型為適齡青年提供大量的就業機會，國軍更為提升誘因改善了各項軟、硬體設施，並在現今國民意識高漲，個人價值觀突升的世代，探究此類受訪對象對國軍近年角色定位的想法、招募宣傳管道曝光程度及募兵工作建議，以此實際瞭解志願役對於現代青年的觀點與招募誘因為何。訪談題綱設計如下：

1. 請您簡單地自我介紹一下（包括性別、年齡、教育程度、職業、工作年資、月薪收入及任職地區等）。
2. 就您觀察近年國軍有何種轉變？
3. 影響您不願意加入志願役的原因為何？
4. 您認為國軍現行的福利待遇是否有助於吸引適齡青年從軍？若無幫助，其原因為何？

5. 就您觀察國軍志願役的社會觀感對於招募成效是否有直接或間接影響？原因為何？
6. 您認為國軍封閉的刻板印象對募兵是否造成影響？
7. 您認為我國募兵宣傳管道（大眾運輸、網路數位、電視新聞、紙本文宣、招募員宣導等）的曝光程度對於招募適齡青年有無實際幫助？
8. 請問您對募兵制在未來受少子化衝擊的影響有何看法？是否應恢復徵兵制？
9. 您對處於後疫情時代的臺灣募兵作法有何建議？
10. 就您認為整體國軍作何種改變有助於提升募兵政策的推動？

二、訪談對象資料

本研究訪談對象區分為決策與幕僚組、招募員、志願役人員及社會青年等四類，期以較真實、全面性之綜合觀點探討我國募兵制度的施行現況，同時比較國際主要國家募兵制度推行的優點，作為我國募兵政策的借鏡對象，以此得出精進我國募兵制及人才招募工作方法。

表 4-1 受訪對象編號

類別	編號	性別	年齡	任職 資歷	軍種	級職	職務類別
招募決策與幕僚	A1	男	55 歲	33 年	憲兵	少將	國防部 招募組主管
	A2	男	31 歲	9 年	憲兵	少校	司令部 招募組幕僚
	A3	男	38 歲	17 年	憲兵	士官長	司令部 招募組幕僚
	A4	男	33 歲	9 年	空軍	上尉	國防部 招募組幕僚
招募員	B1	男	41 歲	22 年	憲兵	士官長	營級招募員
	B2	男	34 歲	13 年	憲兵	士官長	營級招募員
	B3	男	38 歲	13 年	海軍	上士	旅級招募員
志願役人員	C1	男	27 歲	3 年	憲兵	中士	副班長
	C2	男	29 歲	7 年	憲兵	中尉	教官組教官
	C3	男	19 歲	1 年	憲兵	一兵	駕駛兵
社會青年	D1	男	27 歲	3 年	民間企業	職員	機構工程師
	D2	女	28 歲	4 年	消防局	內勤	秘書室行政

第二節 訪談發現

本節梳理受訪對象訪談逐字稿，以下就「招募決策與幕僚」、「招募員」、「志願役人員」及「社會青年」之訪談結果做整理與論述。

一、 招募決策與幕僚

(一) 職場環境與政策面

1. 兵制困境轉型

經由此類受訪對象回答中可以得知，對促成我國兵役制度轉型認知中分別存在政治考量及民意取向。而民主化的體制加上步入少子化趨勢致使我國民價值觀突升，多數民意倒向同意推行全募兵的制度；A1 則指出募兵制在未來受少子化的影響將會越來越嚴重；而 A3 更以「政治影響整個國家」形容執政黨為鞏固選票做出順應民意的改革，凸顯我國政治上民意表達的開放程度。

顯見兵役制度轉型主要是受政治及民意影響，且少子化趨勢對未來兵制埋下潛在危機，而兵源不足的環境下欲持續推動募兵制，儼然成為決策單位日後需突破的難題。

「我們一年只有生 8 萬個男孩子，你當兵就 2 萬了，我生的小孩都給你去當兵你說有沒有可能，4 個裡面有 1 個要當兵，所以少子化面臨的困境是越來越深的，困境越來越深呢。」（A1）

「大家所熟知的呢…民意取向，因為大家總是希望不要服這麼長的兵役…在你最美好的青春年華的時候，不要浪費那一年、一年半的時間在從事兵役…服兵役，導致影響到你就學…繼續升學及影響到你就業的情況。」（A2）

「主要還是因為整個政治向的議題，因為你看…從之前的一個選舉…總統的一個選舉，從這個兵役本來可能就是要兩年，然後一直縮短，縮短到最後變成是 4 個月，所以我覺得這個是…變成是政治去影響到整個國家的一個戰略等等這方面的一個推展，所以才會有這個轉型。」（A3）

「我覺得就跟現在的少子化吧，現在人越來越少了，還有加上之前…我不確定是不是經費的關係誼…還是怎麼樣，之前國軍不是都有推精兵案啊…精實案一直縮減我國軍的兵力，我覺得可能痾…國家的政策然後還有剛說的少子化。」（A4）

2. 角色定位與職務認知

招募決策單位需承擔募兵工作成敗之責，所制定的招募方向都直接關係全盤計畫能否順利推展，對此，A1 表示在其任決策組主管期間，考量各方宣傳管道曝光度及接觸對象不同，而投入大量人力與資源，更結合現代科技開創新穎宣傳管道，提高不同年齡層招募效果，此舉僅為了將募兵資訊的傳遞做到完全無死角的目的。

招募組幕僚在國軍人才招募工作中負責制定與管理的工作，其職務在募兵工作中佔有重要地位，對此 A2 與 A4 認為擔任該職務必須要是心思細膩的人，且擁有承擔招募績效優劣壓力的心理素質，並以社會企業職務體系的經理與業務員形容幕僚組與招募員的管理、銷售關係，而 A3 則認為此職務是國軍招募中心與招募員的溝通橋樑，以及肩負第一線招募員後勤補給的角色，為其提供招募工作所需的資源；三位受訪者均對此職務職責提及需管制招募員的成效，並適時需反查招募員呈報的數據正確性。

由此可知，招募決策與幕僚組為招募團隊的掌舵人。一個團隊、公司的發展都需要領導者，為使團隊有明確目標與正確方向，領導者就需

要起到引導的作用。國軍招募體制分工明確，大家各司其職執行募兵工作，決策者與幕僚組針對時下趨勢擬定招募策略，盡到協調通路、開拓管道，為第一線招募員提供明確方向與潛力市場，開發潛在招募對象，達成募兵成效。

「通通推，你有沒有吃過火鍋？有沒有麻辣火鍋有沒有鴛鴦鍋、石頭鍋、羊肉火鍋、豬肉火鍋、牛肉火鍋，火鍋就有這麼多種，你招募管道就全部都要推啊，公車廣告、電視廣告、媒體廣告、校園廣告、line 廣告，全部要推啊，因為有的人不吃牛啊，有的不吃羊啊，有的喜歡吃辣啊，全部都要推」(A1)

「在政策面上制訂一些政策去推行我們整個軍種的招募工作方向…跟訂立他的一些做法，什麼事情是可以做什麼事情是不能做的以及他的一些相關的考管作為，那去協助這個工作推展，那如果說就我這個職務來說具備的人格特質…我個人認為最首要的一定是抗壓性，因為畢竟你肩負著一個軍種的招募工作成敗的部分壓力在身上，這個是具有蠻大的一個壓力，再來就是耐心。一個公司的經理管理階層的人跟 sales 的差別存在，一個是你在第一線為營銷直接去做…說破嘴、跑斷腿的人，一個是你在領導、制定營運方向的一個管理者」(A2)

「管制他們那個招募成效，然後還有一些跟地區…各地區指揮…地區招募站的一個橫向聯繫，主要是這個部分，那你說…呃…就特質來講的話，我覺得就是…恩…我都會去想著說厚…要怎麼樣讓底下有更多的資源」(A3)

「以這個管制的層級，我覺得它的人格特質應該要細心一點，然後思路要清楚，因為我有時候會發現可能下..下級他可能說誒…我招了誰誰誰然後怎麼樣，然後他也去交了資料怎麼樣，可是如果你一昧的相信他們所說的，你可能也寫在提報資料裡面，可是那可能不是真的，有時候可能要去反查他們」(A4)

3. 戰訓本務工作影響

依「國軍教戰總則」第 14 條「軍隊訓練」揭示：訓練乃戰力之泉源，戰勝之憑藉。可見訓練是戰力的根本，更需透過長期的逐步累積，鞏固國軍戰力，但隨著全募兵制的推動，募兵工作已成為國軍的本務工作之一，在既有的人力與勤務中挪出人力、資源從事招募工作的情況下，就衍生出一人肩負多職的情形。A2、A3 表示礙於兵役政策現況而必須接受募兵成為國軍任務下的重要範疇，其中 A2 與 A4 受訪過程中表示招募這項業務應專職專責模式指派，才能免於單位勤務、庶務打擾；A2 更提出應成立招募指揮部，將全軍招募員的邊缺集中管理並統一發派任務，以解決基層勤務負擔。

顯見基層單位在既有的工作中騰出兵力執行招募工作的行為，已嚴重影響戰訓本務工作，加重基層單位的勤務負擔，而招募員管理權責更是一大問題，職缺編設各單位的作法衍生招募員需肩負多職，形同未按編制用人的狀況，更間接造成績效拓展困難的因素之一。

「就現況來講我並不認同但是必須接受這個事實，但是實際上來說，我認為事情都應該分層負責，或者說大家分官設職去做好份內該有的事，為什麼我們...國軍部隊...呃...假設以業務層面來講，你可能會分人事、後勤、政戰、訓練等等...依照專業區分各部門，因為各部門都會各有所長，都有他專責的範疇跟領域去專責經營他應有的工作。這是我們招募圈子人也很希望...樂見的成果...的一個結果，但是實際上為什麼不這麼做的原因在於，這是一個很大的改變跟挑戰，那它缺乏的是推動者跟先驅者，它少了一個幕後的推手」（A2）

「這就是很矛盾的東西，你又要戰訓本務，但是又不讓招募好好去招，一下子要他訓練，一下子要他幹嘛...要他打靶，對啊，但是...嘖...這就很矛盾的地方。」
(A3)

「招募應該還是要有固定的人專職去做這件事，他們比較不會被其他外務打擾，不然我們一般…例如我們不是佔這個專長可是又要做這件事，就變得有點多頭馬車」

(A4)

4. 募兵制誘因

國防人才的培育是自建國以來政策的重中之重，但隨著兵役制度的改革，加上軍事戰略轉變，攬才更是現階國防組織當前的首要的任務。為提高招募及留營誘因，在行政院支持下逐步核定「軍職人員待遇調整案」提高志願役人員的薪資。對此 A1 與 A4 認為現行志願役薪資待遇已相當優渥，對於招募適齡青年存在相當吸引力，且國防部所推動的「興安專案」能有效提高志願役留營率，達到開源節流的效果；而 A2 與 A3 則認為國軍近年給社會大眾的印象中仍保有封閉的刻板印象，對國軍招募工作推展間接造成影響，A3 進一步分析近期因疫情所崛起的外送平台產業，在基本月薪收入與志願役士官相近，甚至可高出五成以上，且環境較部隊自由許多，其中更指出臺北市的工作機會較他縣多，加上市區青年休閒多元化因素，所以被招募的困難度頗高。

「福利待遇如果不好你就退伍了，福利待遇不好你會當兵嗎？」(A1)

「家庭跟部隊結合，我們現在有推興安專案你去看興安專案，興安專案改變陸海空的所有阿兵哥住的床位啊一床一桌有改善…會改進，如果家跟你部隊在一起是不是就跟美軍依樣。」(A1)

「國軍形象雖然近幾年透過國防部的努力不斷去做一個…不論是透過各項的行銷廣告、各種招募廣告，都已經有經營且扭轉，但實際上還是有很大一部分的人停留在很保守的觀念，覺得國軍就是一個封閉、辛苦的環境，就是會存在一個既有的負面的現象及負面的觀感，這些都是我們比較需要去突破的點」（A2）

「雙北的薪資水平、教育程度等等相對較高，你光是臺北市隨便跑個 Uber 一個月就五六萬元，我臺中一個朋友啊他在臺中這樣一個月跑 Uber 四萬塊基本上沒有問題，又自由，但是時數好像比較長，聽他說好像 13 個小時，之前疫情比較嚴峻的時候好像一個月跑到 6 萬塊，對啊，就單比較多，所以你臺北太多…臺北機會太多，加上臺北的呢…這些年輕人可能是休閒活動比較多元一點」（A3）

「我覺得現在其實已經做得不錯了，還有像你招進來會看錢薪水不錯麻，然後一進來的你只要不是念軍校的你服役年限大概都三年或五年，然後還有留營獎金」（A4）

5. 後疫情對招募的影響

由於招募工作需人與人間的互動、溝通達到共識，進而獲得對方認同。受訪對象在招募工作受新冠肺炎造成的影響認同一致，由此可知疫情爆發後改變社會的常規作息與社交模式；A1 表示在智慧通訊軟體盛行期間結合招募需求，建立通訊軟體聊天機器人，在疫情期間的表現不減反增；而 A2 指出高中職校園是士兵成效主要來源，受疫情影響導致招募工作趨近半停擺的狀況，嚴重程度直接影響到招募策略的運作。

「所以我那時候才建立了 line 的制度國軍人才這個 line 啊。你出去外面工作還是你進來當完兵以後退伍了到外面發現沒這麼好，你只要 line 沒有刪掉我就可以不斷的」
(A1)

「我們很長一段時間在三級警戒的時候，我們招募工作算是趨近於半停擺的狀態，因為實質上沒有…嘖…這麼說..我們招募獲員成效以整年來說，佔最大宗的一定是校園為最主要的來源...因為疫情的因素沒有辦法進行這些行為，那當然這些學生的認知跟減少接觸，那投身軍旅整體就降低了」(A2)

「當時疫情學校不是都停課嗎，對啊，所以那時候都…你沒有…其實我們招募最主要就是應屆畢業生的梯次嘛，對啊，那學校今天沒辦法讓你進去的話，我們勢必…就會有影響許多啦。」(A3)

「疫情期間都會減少我們單位去新訓中心，所以我覺得這也會影響，像自己私底下跟考生聯繫、交際或聯絡感情的時候…因為那時候疫情關係都沒辦法內用（指餐廳或咖啡廳），所以跟考生聯繫得時候都會造成困難」(A4)

6. 總體環境對招募策略的影響

A1 表示國軍整體招募策略皆受少子化的影響，而 117 年開始更是衝擊最劇烈的時期，在人口結構改變下，未來高中職學生均可就讀國立大學，屆時國軍各招募班隊會與國立大學招生相互競爭，國防組織人才培育將岌岌可危。

另外三位受訪者對於招募策略所受到的影響一致指出是軍人社會地位太低，A2 與 A4 提及國軍近年因負面新聞頻傳，導致社會對軍人觀感每況愈下，甚至用「痛打的落水狗」形容軍人在社會上被以高道德標準要求外，更以放大鏡般的高度檢視，且容易受媒播效應的影響而成為被

落井下石的團體。而 A3 則表示在改變民眾刻板印象作法上國防部佔有舉足輕重的角色；雖現行國軍的形象宣傳均有持續推廣，但可見回饋的效果有限，無法真正打破社會大眾對軍人存在的負面觀感。

「117 年大學啊國立大學啊會把...會吸收掉所有高中高職應屆畢業生，所以說在 113 年的時候高中職畢業會被國立大學吸收完，到時候國立大學啊，軍人素質要跟國立大學一起來徵才私校都會倒掉四十幾個。」（A1）

「軍人這個團體被社會用放大鏡和有色眼鏡看待，簡單來講，你會被用更高的道德標準來要求我們這件事情，導致你在一些狀況底下被媒體當做是一個...一個...痛打的落水狗。軍人社會地位...真的並不高，所以你沒有辦法...它並不差，它不是一個很光鮮亮麗的一個工作，像是你在外面你可以跟人家說我是工程師我很高薪、我是醫生等等的，好像是一個非常...嘖...這大家一般社會大眾的一個眼光高低層次真的有差，很多人就是覺得說軍人就是米蟲、就是莽夫等等的」（A2）

「有實際戰爭行為的國家來講，你軍人的社會地位不可能太低落，為什麼，因為這些人是真正拋頭顱、灑熱血，是真正有性命風險存在的」（A2）

「國人對軍方的刻板印象也就這樣子啊，所以說你要提升整個招募成效還是要以...我覺得國防部是一個很重要的角色，對啊，他要怎麼讓社會大眾覺得到國軍的環境是好的，其實就目前的誘因來講也都是這樣，但是就沒辦法轉變他們對軍方的刻板印象」（A3）

「國軍在臺灣社會地位的關係，因為現在負面新聞太多，然後就會影響到民眾對軍人觀感，就會覺得去當兵好像沒有多好或怎樣然後裡面的人都怎樣怎樣的」（A4）

（二） 績效管理與組織面

1. 招募員工作成果檢視與考核

此類受訪對象表示基層單位招募員的工作成果來自於個人招募績效，考核的依據也是以成效數據來判定，招獲越多人代表工作態度越認真，因此，結果論的作法即有可能導致招募員無所不用其極的達成目標，衍生招募員違法犯紀的可能；其中 A4 以「不要違犯太誇張的情況」來呈現該單位主官（管）對招募績效的重視程度，甚至對招募員的輕度違紀睜一隻眼閉一隻眼。而 A2 認為招募圈的現況就是以績效為導向，但在個人的角度則秉持應以紀律為優先的態度，說明招募工作是長期部署慢慢推展的一項業務，勿持短視近利的心態從事這項工作。

由此可知，招募員在募兵制的推動下受績效壓力的程度，更反映出基層單位長官對招募紀律的忽視，也可發現招募紀律與績效之間即是幕僚組與招募員不同職務職責的立場差異。

「招募員的工作表現區分為最主要的一個部分其實就是他的招募績效和他招獲的考生的一個人數。在我個人認為，永遠都是紀律大於績效，因為…今天當你無規矩不成方圓，你今天不遵守這樣子一個規則跟制度的話，那其實…嘖…你會…我一直覺得會寸步難行，會影響你後續的…未來的工作推展，這就是…會比較傾向是一種…呃…短視近利的一個行為，我覺得他沒有辦法長久做下去，所以我個人的一個認知來說，應該還是要以紀律為首要的前提之下，而不應該過度的去重視成效，雖然說是成效掛出來的一個氛圍跟時代」（A2）

「你到底有沒有達成就很明顯，但是就目前就沒有…就各自去發揮嘛，那你說好或不好，其實就是績效，你有招到人就是好啊，但什麼叫作很好那就招越多人越好」

（A3）

「我們單位很績效導向，比較不會去…你只要不要違犯太誇張的情況，基本上我們都只看你最後招的成效數據，然後會議獎，是走看最後成果。」（A4）

2. 績效獎懲與工作表現的關聯性

根據激勵理論，欲強化人的行為即需促發其內心的活動，並適時給予激發，而激發成功的定義即是受到組織的獎勵。對此，三位受訪者一致認為獎勵有助於提高招募員對工作的積極態度，更進而帶動績效的成長，而現行的績效獎勵制度是以獎金與行政獎點為主，另 A2 指出應以「有賞勢必要有罰」的模式維持體制的公平性，使招募員投入更多心思在工作上。

「如果沒有獎勵作為激勵人心的一個士氣的一個方法、手段的話，那你沒有辦法讓人更投入在這個裡面，那有賞勢必要有罰，你才能夠充分的體現這個公平制度跟去鞭策一個所屬投入…更加投入在他的本務工作上面，所以我覺得這是兩者之間產生的連結性是必然存在的」（A2）

「他們都有一個績效，那如果他達到一個目標的話就額外給獎勵，所以還是有一個激勵的效果啦，但是你如果對於有些對招募工作就興趣缺缺，他可能就是硬被指派的，那這部分可能就是可有可無啦」（A3）

「你沒有給人家獎勵或獎金的話很難讓人有誘因，為什麼我要做本務又要額外做那份工作，所以我覺得錢的誘因還不錯，還有獎點」（A4）

3. 招募工作現況

(1) 募兵場域規劃

志願役士兵主要兵源皆來自高中職校園應屆畢業生，各單位目標賦予數也是以士兵佔多數，因此，國軍人才招募中心就成為了招募員與高中職校園溝通的橋樑，由招募中心與學校教官協調班級宣導、活動設攤等期程，統籌各軍種招募員前往執行，提升國軍徵才說明會的規模。從 A4 受訪過程中得知隸屬國防部的中央單位士兵編制少，所以在此班隊的賦予數相較其他軍種基層單位來的少很多，其招募範圍更擴及醫院、購物大街等人潮出入頻繁地區。A2 與 A3 則表示校園屬於志願役士兵主要招募場域，透過與招募中心合作建立共存的募兵生態。

「我們的原則跟方式是採取以跟招募中心去做一個配合、經營的方式，那麼實際上我們下屬的各地區指揮部他都有各自的一個行政區劃分的一個轄區。」(A2)

「學校，還是以那邊為主。他的窗口是北中南的招募中心，因為避免各軍種自己…各自去會影響到學校的一些教務工作運作麻，所以他是統一由北中南的招募中心擔任窗口，然後去跟學校做一個聯繫」(A3)

「校園我們比較少，我們單位很少跑，校園主要都是招志願役士兵，那因為我們被賦予兵的需求本來就少，所以他們都比較少去學校。有去醫院役男體檢的場次的時候就會去幫幫忙，順便有一些要入伍的就會剛好…或是他要抽籤的就是剛好跟他提一下…我們有什麼班隊啊怎麼樣…要不要聽一下，然後也有去過臺北地下街擺攤那種，我覺得這是最瞎的」(A4)

(2) 跨區招募情形

依國防部「招募工作指導要綱」指導，各類校園宣導應以國軍人才招募中心為首，透由招募官與教官安排期程後帶領各軍種招募員共同執行。從 A2 與 A3 訪談過程中可得知，該軍種招募工作現況並未按計畫擬定的要求進行，各單位招募員均有跨區競爭的情形發生，且未透由招募中心協調而獨自闖進校園，憑藉個人與校園教官、老師間的交情私底下協調入班宣導期程。A2 以「單位主官考量下永遠都是招募績效大於紀律」呈現基層單位主官為了達成上級交付的績效要求，選擇無視招募員跨區徵才等爭議行為，默許招募員在不違反重大違紀的情況下運用各種手段達成績效。

由此可以得知，招募績效是基層單位主官（管）職責範疇中相當重要的業務之一，更可推斷出國防部欲實現募兵政策訂立編現達成率的決心，將績效賦予下授到各軍司令（指揮）部身上，最後在落到基層單位主官（管）身上。

「一個兩個人或兩個單位在共同的一個環境去做一個爭搶的一個行為，這是我們盡可能會透過事前的協調聯繫去避免產生的現象，那那至於是不是應該…績效跟所謂的招募紀律的貫徹之間永遠都是招募績效…應該說在單位主官的考量下永遠都是招募績效大於紀律」（A2）

「他是這間學校出來的，他就自己去敲行程，他這個其實在國軍招募政策指導來講是比較不符合規定的，會比較有爭議。他可能覺得我是校友的身份回來去跟這些學弟妹去聊天，那其實…嘖…就有點鑽漏洞」（A3）

(3) 招募工作紀律管理

隨著績效逐漸成為考核招募員唯一依據，加上基層單位主官（管）迫於上一級單位的壓力，招募紀律漸漸被漠視。A4 表示招募員會為了達到長官的期望而在數據、資料上動手腳，並將假資料呈報上一級單位交差，因此受訪者以「我最後還是會反查」說明管制端查驗動作的重要性，檢驗招募員成效達成與否，以確保資料嚴整性；其中 A2 更提及「沒有辦法直接指揮跟管轄」說明指揮部沒有招募員的管理權，而其權責是在基層單位主官（管）身上，其中招募亂象更包括欺騙考生、花錢買績效等不當行為，此況如同前述，基層單位主官（管）默許的行為是造成招募員紀律的根本原因。A3 的回答則反映出部分招募員跨區招募、亂闖校園的問題因素分別來自績效壓力與國軍人才招募中心，由於配合國軍人才招募中心的績效不如私自闖的成效來得高，因此，A2 以「炒短線」一詞形容私自招募是最快獲取績效且容易達標的方式。

「目前來說我們這個…其實政策制定是我們制定沒錯，但是我們並沒有辦法直接指揮跟管轄這些人，因為用人的權責其實並不在我們身上，是在各單位主官身上。以誘騙、哄騙的方式去欺騙考生等等的，或是說比較惡劣的…早期還有花錢買考生去獲得比較好的績效，再用績效獎金去補貼你的口袋裡面，甚至說有些招募員比較不適切的，會去幫考生出體檢的錢…等等的狀況去吸引考生」（A2）

「你一定有了一個比較大的招募壓力之後迫使你求生…去想辦法達成你的績效壓力，那所以會迫使你更難去…去割捨掉你現在所擁有的東西，因為你合作不是一時半刻就可以看得到成果跟收割果實，你一定是要經過一段時間的經營跟營運，你才有辦法從中獲得一些他的回報，那這個就有點像是在…你要長期合作還是要炒短線

的概念，那很多在國軍做事的風氣之下，很多時候都被迫去做炒短線的一個選擇」
(A2)

「看他們這樣子沒有按照既定的規定去走，我們也覺得…第一個是替他們底下這些人覺得很…會怕說哪天你如果又被舉發還是怎樣，不是怕事情…是他本來就有他的遊戲規則在那邊，那你不要變成破壞遊戲規則的人啦」(A3)

「我們底下的招募員都反映北招都給爛行程，就這樣子，所以我覺得嘖…所以你說OO指揮部這樣子闖到底對不對，我們也是沒有辦法說他是對或錯」(A3)

「他們可能有時候怕…就覺得我招了然後成效又沒到，可能資料就會有一些技巧的調整，但是最後我還是會反查」(A4)

(4) 招募工作窒礙因素

A4 提及任招募員期間對這項業務抱持負面態度，主要原因來自招募員除了招募工作外，也須肩負單位其他任(勤)務，造成一人身兼多職的窘境，說明招募工作是項吃力不討好的業務，外務的影響也是受訪者績效不佳的主因，對此 A2 同樣認為招募工作是屬於專業性業務，應專人專責派遣，更以「蠟燭兩頭燒」形容基層單位招募現況，除了造成招募員身心靈額外負擔外，間接成為拓展招募績效的受限因素，更反映績效壓力是造成各單位競爭關係的主因，也因為此競爭關係而使國軍人才招募中心在校園聯繫這部分被架空，使得該軍種無法帶起共創績效的合作模式；A3 則認為募兵的文宣品應依招募員需求進行採購或訂製，但礙於上級長官對此有不同見解，導致下級需求沒有被滿足，衍生個人自掏腰包的情形，且各軍種年度皆投入大量協力

編組人力輔佐招募工作的運行，但國防部年度匡列的招募交通費等雜支預算僅依招募員編制數編列，也就導致執行招募業務的人員並非每個人都能申請到足夠經費，此一現象更顯示預算編列考量未盡完善且經費未使用在刀口上等問題，在資源缺乏與管道拓展困難的窘境，都將造成招募工作拓展的受限因素。

「這是人資部門的...應該要去做的事，那我認為那應該是一個具高度專業的工作，應該是專責機構來負責這件事情，你不應該讓應要戮力戰訓本務的人去兼職分神去做這件事情，這樣會導致你蠟燭兩頭燒，其實全盤皆空。」（A2）

「所有單位之間的一個隱性競爭關係，我跟你兩個單位之間會是一個成效競爭關係，而不是一個合作關係的情況之下，就導致我們沒有辦法去推行一些合作關係並且整合最大的資源」（A2）

「可能需要是一些小的文宣品，那可能跟上面長官要的東西不一樣，可能上面長官覺得說你怎麼做那些小東西，你應該是做一些精美一點的，然後可能價格單價高一點的，主要去找那個...比如說校長、主任教官，甚至找一些跟地方仕紳去打關係。他們資源就比較少，他們就要自己想辦法，自己去...呃...可能自己去...有的招募員他就自己掏腰包自己做。」（A3）

「正常招募的預算就是這樣子麻，問題是呃...各軍種跟人培那邊申請的錢遠大於這些金額啦，那就變成招募預算在編的時候行政院委員就又会質詢，那又会變成又要寫一堆東西，阿為什麼會這樣子，阿因為實際上在執行招募工作就不止這些人啊」（A3）

「其實剛開始有點反抗，靠…平常都要做業務…又要值班，為什麼又要搞這個，其實剛開始有點反抗，反而會覺得說…那要我們招募，那是不是…那就給我們權…那我是不是不用值班輪班，然後我也不需要做原來的業務，我就專職招募就好，但是長官又說不行，所以就那時候就對…我覺得是這個因素，所以招募成效並不是很好」
(A4)

二、 招募員

(一) 職務認知與實務面

1. 任職因素

從 A1 與 B2 受訪過程中可以發現被指派任招募員的因素分別為「長相體面」與「單位無適員」，任職因素偏向命令派遣；而 B1 與 B3 則是個人因素選擇自願從事這份業務，其中 B3 更提及招募工作是偏向文書方面的工作，相較儀隊的任務性質，招募在體力方面的負荷相對較輕，且固定周休二日。

由此可知，招募工作的指派首先會由單位主官（管）從有意願的人員中篩選，若無適員徵選將採以勤務方式指定人員升任。

「長官就在挑比較體面的人啦。」(A1)

「我本身有這個熱誠，因為我認為這是幫助人的工作，那除了可以幫助學生以外，我們也可以增加我們的兵源這樣子。」(B1)

「一開始當招募員沒有原因，就隊上沒有人，但是後面就是說去受招募專長訓，那回到隊上就變成你就是有這項專長，所以就跳出來扮演招募員角色。」(B2)

「我本身在海軍儀隊工作，然後工作 11 年左右，那因為自己本身考量到體力與身體狀況。再加上我比較晚入伍…年紀偏大，那我考慮到我每年還要這樣曬太陽，或是說還要讓…每年還要出操，那弄的全身痠痛，那倒不如選擇一個行政職文書工作，再來就是會固定周休，然後我只要做好紙本工作，我就可以把這個角色扮演好。」

(B3)

「我們第一時間會以電話紀錄下達各單位去遴選說我們想要怎樣的招募員、居住地在哪邊，那還有你本身對招募的看法是如何，那如果假設說沒有人來徵選的話…會由各隊士督指派人員出來做招募這塊工作這樣。」(B3)

2. 招募員角色定位與任職條件

根據受訪者回答中可以發現，招募員的任務性質有如民間企業的業務員，由於此職務主要是透過溝通獲取他人的認同與共識，因此任職條件應具備完備的溝通與交際能力。

B2 認為給人的第一印象很重要，因此，可以得出形象建立是招募員重要的個人品牌經營，雖然專業能力肯定是最主要的，但需要時間才能了解，所以大部分的人都是通過行為、穿著打扮、外在形象，給予他人第一時間的印象，如同前述，長官會挑選體面的人擔任招募員。

「有點像保險業務員，就是應該要第一你不能怕生，然後你喜歡跟人家聊天，因為人家不認識你可是你要跟人家拉近關係…交際能力要很好，然後還有不怕被拒絕的勇氣」(A1)

「招募員其實就等於是我們社會中的業務員一樣，在一間公司佔非常重要的角色，那…每間公司都必須靠這些業務員去增員，那公司必須要有人才有辦法做事，那我覺得招募員在軍中他其實是非常重要的角色，因為軍中畢竟在一個組織裡面要以人為根本開始，那在講這部分…恩…我覺得就像是球隊裡的前鋒」（B1）

「我覺得就是…第一個你一定要有…你的從軍的資歷一定要有，對，你必須要了解你現在的工作一個生態，你才有辦法去跟外面的人做介紹，再來就是說…你最好是能夠具備一些跟人家交談的一個溝通能力…對，交際能力很重要，外在當然還是不要太差，就是中上會比較好，因為這是給人家的第一印象」（B2）

「招募員在整個募兵的角色裡面來說的話，他是屬於整個在募兵裡面的第一線人員，而我指的第一線不是所謂步、砲、裝打仗那種，而是在招募政策裡面基層的第一線，真正他需要去重視是他們而不是績效部分，因為有時候有些考生他們在跟招募員對話當中可能有哪些問題，比如說體檢、測驗上面或電腦操作…報名…通通都是由我們招募員去執行，那在這整個大體制裡面他們是非常重要的，沒有他們第一關根本沒有人去做甄選的動作…這也不是長官出馬就可以解決的事」（B3）

3. 工作表現檢視與考核依據

從 B1 與 B2 的訪談中可以發現，在基層單位主官（管）眼中招募員績效高低與工作態度成正比，考核依據僅憑個人績效優劣來判定。由於部隊平時戰備訓練繁重，且上級長官需要掌管營內各項事務，因此，在招募工作室礙成為績效拓展的受限因素時，上級長官無法及時給予支持與回饋，也就造成招募員極大的心理壓力。而 B3 表示自己的主官（管）並不會將上一級長官施予的負面壓力再往下轉移，但此情形會受限到單位主官（管）所持的態度影響。

「其實就是成敗論英雄，其實這也是我們招募員的…比較難受的地方，因為畢竟長官都看數據，看結果論，都是這樣子，我覺得當招募員他的挫敗感要很強，他一定會常常受到挫折，那你要得到長官的支持…恩…比較難啦，因為畢竟長官有太多部隊事務要管，那招募部分對他們來講並不是首要任務，但是招募檢討起來是很可怕的！」（B1）

「當然就是以成效嘛，就是很簡單，就是以成效來看你的優跟劣。上級確實就是績效會比較看重，就像比較勝於過程。」（B2）

「我們單位的長官是從我接任到現在，我們單位長官對我招募員都還不錯，他所有的責難只會停止在他的身上，不會再向下責難」（B3）

4. 績效獎懲與工作表現的關聯性

多數基層單位除了招募員以外，都會額外再投入非招募編制的協力人員輔助招募工作運行，在賦予其一定的績效目標後，管制於招募班隊的梯次截止日進行獎懲，對此，從訪談內容中可以得知獎勵方式以行政獎勵（嘉獎等）、工作獎金、榮譽假及口頭勉勵等方式，而懲罰方式則以檢討會為主，行政懲處（申誡等）為輔；B2 認為檢討會的懲罰手段對於重挫招募員士氣有直接關係，因此，可以推斷懲罰的手段對提高招募績效有一定關聯，但在長期的士氣打壓下則可能產生調整職務的意向。

在績效壓力下，各單位均會鼓勵所屬編制的每一位志願役人員透過親朋好友的組織架構尋找適齡對象從軍，並以榮譽假、行政獎勵等方式作為績效拓展的推動手段。由於榮譽假的獎勵方式僅適用於協力人員，對此，B3 認為這樣的方式對編制的招募員較不友善。

「因為長官都會賦予我們一定年度的賦予數，那你有達標的，就會有一定的獎勵，比如說...痾...獎勵部分當然是一般行政獎勵...嘉獎或口語勉勵...或記功等等，那當你沒達標的話，他有一系列的管制作為，包含記申誡、記小過或是每天頻繁的開會」
(B1)

「我們就是有關的像是績點啦...那就是可能有這個所謂的工作獎金...工作獎金的鼓勵。檢討會就是管制手段啊，就是多少會影響到招募員的一個士氣，痾...他當然希望他成效可以達標，不想要開會這樣子」(B2)

「薦責人比較吃香，如果你本身是招募聯絡士的人來說的話，我們只有行政獎勵就沒有其他的了，以這個獎勵來說的話，我是覺得協力的會比較吃香」(B3)

5. 場域績效分佈

從三位招募員工作經驗來推斷，基層單位被賦予的績效目標是以志願役士兵班隊佔大宗，也由於該班隊的報考受限較其他班隊寬鬆，因此，各單位招募員均鎖定高中職校園作為主要經營場域，其餘招募場所包含社福機構、就業服務站、醫院、新訓中心等，招募族群皆鎖定求職者、未役男性或特殊背景等對象；而 B2 更表示多數大學生的職涯規劃明確，因此招募難度較高中職來的高。B3 更以「應付招募站」一詞說明校園宣導未透過招募站協調的績效是最佳的，此舉有如壟斷式的招募手段，也是目前較長使用的方式。

「族群...族群很重要！因為畢竟我們徵才限制在 18 歲到 32 歲之間，那大多是以社會新鮮人他的意願比較高，特別是高中畢業，學校部分是最主要的獲員大約佔 70%，

30%來自社會的一些…社福機構，比如說就業服務站、一些徵才的活動，那親友的推薦」(B1)

「以學校為主要啊，原因那就是說以應屆生他是最多的麻，應屆生...應屆報考可符合報考條件是最多的，所以是學校的方面。高中職階段他的未來人生規劃不定期的...不確定的因素比較高，對，跟大學生相比的話大學生他到大學畢業就比較能夠明確規劃未來要從事什麼樣的工作」(B2)

「我們現在開拓很多ㄟ...學校也一直有在開發新的，還有包含什麼...那個原住民的委員會，新北市、臺北市...對，還有包含臺北市的童子軍協會...對，然後像這些都是...還有像醫院的駐點，我們現在也開拓到醫院的駐點」(B2)

「那我們自然而然就會以協力的名義支援...就是校園社團或樂儀隊交流這樣子，那其餘的人員是以在新訓中心或各地區的招募站進駐為主。」(B3)

「就是以我們海軍司令部設置的所謂的學校裡面的海軍週，整個比如說一個禮拜裡面有多少天都是隸屬於海軍的宣導，我覺得成效是最好的，再來就是入班宣導，那其他的場域的招募最主要只是應付招募站跟學校充場面用的而已。」(B3)

(二) 互動關係與窒礙面

1. 招募員間利益關係

由於受到少子化趨勢的影響，每一屆學生數都逐年減少，因此，以招募市場為首的校園場域勢必就會首當其衝。三位受訪對象均表示招募員在有限的資源底下執行招募工作所呈現的狀況，其實就是維繫著強烈的競爭關係，也因為績效是以「個人」計算，所以不管是不同軍種或同軍種間的招募員都時常發生搶人的情形，更隨應屆生的逐年減少，此舉更是日甚一日，而 B3 以「洗走」一詞形容招募員所輔導的意願考生被其他招募員以不特定手段搶走，因此可以推斷出潛在市場的考生供不應求的狀況。

「其實我們大家都需要兵源，不管是陸、海、空或是憲兵，因為..如果我招到人進到我單位，其他軍種就少一個人，所以我們彼此之間..大部分都會產生互相搶人的狀況，這是一定的，要共和實在太難了。所以在商場裡面要交到很好的朋友，除非之間沒有共同的目標。」(B1)

「搶人麻，談不攏就會有衝突，就像是惡性競爭，啊其實大家都是在做一樣的事情，大家都是...而且...更何況我們還是一個...同一個單位或是同一個體系這樣子，這是沒辦法的。」(B2)

「以整個...比如說臺北的學校比如說開南學校好了，那我們一樣都配合陸、海、空三軍去做招生，但是會面臨到就是他們有行程會告知我們，可是事實上他們每天都派人去駐點，到最後所有學生都被他們洗走，你會有這個問題，表面上就說我們有行程一起去，後續他那個招募員每天都在學校裡面，到最後會被洗走。」(B3)

2. 招募工作現況

(1) 招募員培養

國軍人才招募中心於民國 88 年成立至今已有 22 年之久，在募兵工作上的涉略可算是經驗非常豐富，培養過的招募員更是不勝其數。對此 B1 表示國軍人才招募中心的體制對於培養新進招募員有很大幫助，且有效累積工作經驗與學習技巧。而招募員的認證管道又包含招募專長班、軍種招募簽證、國招值班台認證等。而 B3 則認為培養一名合格的招募員需要三年時間，學習期間零績效更是培養人才必要的犧牲。

由此可以得知，募兵是屬於長期部署的工作，且需要單位主官（管）的支持，因為並非每位長官都可以接受人才培養所耗費到時間。

「國招他是經營很久的一個組織團隊，他的招募官在宣導招募上有一定的能量，那這能量可以培育非常多的新進人員，他可以帶著這些人進入校園，然後去瞭解我們國軍整體面，進而提升自己的招募能量」（B1）

「司令部上半年一次下半年一次，不管你有沒有招募專長班，一樣都要去做招募簽證，再來在北招值班的時候，你一定要去考所謂的值班台的考試，你才能進去，就算你有司令部簽證…招募簽證…專長班簽證都沒有用，一定要過他們的才可以進去」（B3）

「培養一個招募員基本上要三年，第一年就是讓他學習，第二年就是磨合年，那第三年就是所謂成效收割年，所以我們基本上以招募員來看的話我們會以三年的成效來看，而非單年來看」（B3）

(2) 招募員管理權責未釐清

國軍人才招募中心在募兵界算是一個老品牌，擁有豐富的資源與經驗，但隨著全募兵制的推動，其人力編制不足維持招募工作的運行情況下，於是由各軍種編設招募員協助政策推動，也進行部分權責移轉，從此，國軍人才招募中心定位有如聯絡處概念，負責聯繫、協調公民營機關（構），而績效壓力也隨之移轉至各軍司令（指揮）部，也就造成招募員為滿足長官期望而用盡各種方式達成任務。

從三位受訪者回答中可以發現，國軍人才招募中心聯合三軍招募員「共同執行招募工作」的作法有宣導時數限制，無法詳細地向學生介紹軍種特色外，過程中掌握的意願考生還必須由招募中心分配，對此，在績效壓力下各軍種皆私自聯繫學校協調宣導期程，此作法有如將國軍人才招募中心聯繫、溝通的角色權責架空，而招募員亂闖校園除造成校務運作的困擾外，更衍生惡性競爭的狀況。對此，B3 直接搗出問題主因出自於編制問題，因為招募員是由各軍司令（指揮）部所派任，管理權責是在原屬單位主官（管）身上，因此，國招中心並無實質管轄權力，所以亂闖校園的行為才會層出不窮，而國招中心制止的效果也有限。

「國招中心是招募的本體…主體單位，他扮演的角色很重要，雖然現在他把所有的軍種號稱整合起來，然後他的角色就是去協調各大學校的對口，然後呢…安排時間由學校開出時間，帶陸、海、空、聯、後、憲過去裡面給各軍種五分鐘的時間去宣導他的單位特性。可是說真的，要在 5 分鐘之內讓這些學生跟老師從零到有知道你憲兵..你海軍..你空軍在做什麼..太難了！」（B1）

「以自己經營的模式，就是不要配合國招中心的績效會比較高。配合招募中心，他可以有固定的績效，但是他會成長的比較慢，畢竟他還要跟招募中心的人一起分員

額，所以說他自己又沒辦法產製他的一個能量所以說他就成長很慢，他成長很慢單位相對就會被逼急了，他就也走後面就是要變成自己去開發這樣子，漸漸的就不會跟配合招募中心配合。」（B2）

「其實我們不想配合，只是招募中心因為他就是扮演一個協調者的角色，一個中立的角色，他就是國防部直屬下來的一個中央單位他為了要扮演...就是每個軍種都可以達到公平，所以他必須要出來做管制跟協調，不是我們主動想要去配合他，是他們就是一定要求。」（B2）

「私自行程的成效是比較好。因為你整個那一週...比如說好...學校有給我五天，那我有三天就是執行所謂的展演活動或互動活動，那反而從這個機會撈學生還比較容易，比你跟國招中心一起入班宣導講半天的成效更加有收穫。」（B3）

「招募中心其實它只是一個聯絡處的概念，他並沒有實質的權利去制止那些亂闖的軍種。」（B3）

（3）跨區招募情形

在沒有配合國招中心且各單位又迫於拓展績效壓力的情況下，跨區（縣市）招募就成為了常態性的作法。由於各單位駐地均有著地緣限制，加上轄區內校園數量考量，多數招募員皆會跨區到其他縣市、地區執行招募工作，此舉就會造成招募員間的競爭，對此，三位招募員均表示個人皆有跨區招募的行為，且都是在主官（管）支持下進行。

「私人行程出來就是說我需要更多的時間讓這些同學、老師知道我的優點在哪裡，我的好處在哪裡，我沒辦法在五分鐘之內跟人家分享我的優勢，所以我覺得私人行程跑出來的話…他成效會比較好」（B1）

「成效好的學校，一定就是固定那幾個場域，那大家都會都希望說可以到那裡去…求生存，所以說難免多少會與其他單位會…會重複的去執行，那到這個時候有遇到的話就有會糾紛。」（B2）

「現在的學校劃分也不像長官臺面上說的…喊了就是你去經營，其實學校到底要跟誰配合是看學校為主，並非我們所劃分為主，其實也是有問題，其實到處都有地緣上分配的問題。」（B3）

「辦理軍種特色週的時候那自然而然的話其他軍種就會進而去模仿啊，那模仿完就會變成是大家就開始互相踩互相的學校，那北招又沒有辦法確實的透過國防部去制止這些人，那自然而然這個亂象就又開始了」（B3）

「其實像 168 艦隊他們北中南 131 北中南都有…包含花東地區，因為他們都有派招募員，可是他們的單位只有基隆跟蘇澳，那為什麼會有這個問題？就是要績效問題，對，所以一直以來把人丟到其他責任區域的部分都是常態性的」（B3）

「我們有分配人員在中部跟南部，我們單位都有，但我們單位在北部，我們還是會丟人出去，也是需要擴大我們的責任區域這樣問題。」（B3）

(4) 招募工作窒礙問題

根據三位受訪者的回答中可以發現，基層招募員在單位除了要負責募兵的工作外，還需肩負其他的任（勤）務，甚至是兼任業務士，且部隊平時的戰演訓也不得缺席，如此多方涉略的工作性質，很難專注做好一件事，對此 B3 以「吃力不討好」一詞形容現階段招募業務的難處，招募員必須想盡辦法提升績效外，單位的教育訓練及任（勤）務也無法請假，即形成一人身兼多職的情況，是造成招募員績效拓展困難的主因。

其次 B2 與 B3 提及招募檢討會的頻繁召開對招募員來說，是上級將績效壓力轉嫁的一種管道，且層級不同，被召集開會的對象也有所不同，對此 B3 以「交差」說明例行性的開會僅是為了應付上級，而上位者只看數據，根本無法聽見下級的聲音，也就使得招募員無法將第一線招募現況、難處等問題回饋給上位者做有效協助，因此，階級的隔閡即成為了招募工作窒礙的次要因素。

B2 更在訪談過程中提及了目前陸軍招募組織架構的優勢，其招募員編缺都統一編設在同一個單位，由該單位的主官（管）直接管轄，集中管理模式與他軍分散的管理模式相較不同，此種模式優點歸納如下：

- A. 基層單位負擔降低，專注戰訓本務工作。
- B. 招募工作專責指派，強化募兵管道拓展。
- C. 募兵團隊集中管轄，提高內部協調溝通。
- D. 校園場域公平經營，解決跨區惡性競爭。

「我們現在招募員實在太多面，常常要接受不斷地演習、測驗或是一些其他部隊事務來干與他本身既定的行程，那你也知道獲員是很難的，包含協調學校的行程，但

是當你協調完後，會遇到太多本務工作，去影響到招募工作遂行，那當然會對招募員造成非常大的打擊」(B1)

「現在國軍的一個管制方式就是不斷會議，每天開、每週開、每季開，把你的層級拉高，由你單位的主官來參加活動，透過這種檢討會，給你主官壓力，那主官就會給下一層壓力，用這種手段有助於成效提升一點點，但是會延伸招募員他會想退伍或離開這個職務」(B1)

「窒礙部分我覺得就是特種警衛勤務這種需要人多的勤務，就需要招募員協助，所以除了原本的招募任務外，還需要肩負其他勤務，真的分身乏術。」(B2)

「各軍種都要參考陸軍，陸軍的這一個模式就是所謂的招募組，他所謂的招募組是說，他們是有統籌由一個軍團在管而已，他們的人不會在單位，他們就是人不會掛(編缺)在單位」(B2)

「這個檢討會的意義喔…，個人覺得這只是司令部他們例行性的公事，已經變成例行性公事，只是為了給國防部交差的公事。招募員不用，只要承辦人跟主官，對，但是問題是我覺得這才是好笑的地方，你招募員沒有一同列席，然後你只能由單位主官去做…開這個招募會議，這其實沒有太大的意義，就是因為會議上面就是不斷的說我看到你們成效太差，看到的只有數據，反而問不到所謂的基層單位的心聲，甚至因為可能開會的長官階級高…比較高，所以甚至有些招募員根本就是沒辦法講到他們的訴求。」(B3)

「曾經也是有樂儀隊學弟曾經反映說真的招募吃力不討好，也沒有額外加給，隊上又每次覺得說反正我有派人去做就好。」(B3)

3. 總體環境對招募策略的影響

軍隊封閉的刻板印象長期以來深植民眾心理，在民主社會與價值觀高漲的世代下，普遍適齡青年對於生活受限較無法接受，也就成為了募兵政策推動困難的難處。對此 B1 認為臺北市居民生活水平較高，是造成青年從軍意願不高的原因，也就使得多數招募員不得不跨區至其他縣市執行招募工作，以維持個人績效收入穩定。

而 B2 表示國軍人才招募中心對招募員無直接管轄權是造成諸多招募亂象的主因，其次招募員無法統籌由一個單位管理與派遣的結果，就如前述所提及的一人「身兼多職」等問題，嚴重影響招募績效與管道拓展；B3 則認為上位者不瞭解第一線招募工作的現況與問題，卻要指導下級該如何執行，也就使招募政策與實務工作無法完美的結合。

「軍人就被認為是封閉式他是非常嚴格的，很封閉式、嚴格，進而說以前有當過兵的人覺得，軍中很封閉又很黑暗」（B1）

「臺北市區的學子家庭環境都不錯，所以我們大部分的…80%的獲員都是在其他縣市。」（B1）

「我們沒有辦法把現在各營、隊的招募編缺拉到指揮部去統一做管控。」（B2）

「他們的角色就是沒有辦法做到，這麼多軍種、招募員，他沒有那能量就是每一個都打量的很好這樣」（B2）

「長官的思維就是有點類似沒有做過招募活動，可是他卻要執行招募指導棋是一樣的意思。」（B3）

三、志願役人員

(一) 職務認知與感受面

1. 從軍動機

C1 說明先前從事民間企業工作期間擁有高收入，但伴隨著缺點是不正常的作息生活，導致嚴重影響生活品質，而部隊按表操課模式則與其嚮往作息相符，並在家人支持下投入軍職至今。

而 C2 與 C3 則表示，從軍主要因素皆以家庭經濟為考量，而志願役的薪資待遇隨全募兵制的推動均有逐年調升的趨勢，且升遷管道公開透明，穩定薪資更是提供初入社會的新鮮人最大的保障，因此，可以推斷國軍志願役的體制能夠給予低收入戶等特殊經濟者穩定的月薪收入且長期生涯可預期性的工作，足以改善家庭經濟條件，此外志願役健全的退撫制度、對等補助的優勢，除提高從軍者收入水平外，更是意願者脫貧的一條管道。

「民間企業收入高，作息不穩定，然後工作時間較長，比較多狀況必須隨 call 隨到，所以我之前在民間企業工作導致身體變差，嚴重影響健康，而我比較嚮往規律作息的生活」(C1)

「最初我會加入志願役行列的動機是因為家裡經濟狀況不好，所以有萌生從軍的這個念頭」(C2)

「高中畢業時有考上南部國立大學，但戶籍在北部的關係，除了交通考量外，家庭經濟是主要影響我投入軍職的因素，先投入職場，等收入穩定之後再補學歷」(C3)

2. 招募資訊傳遞管道

從此類受訪對象回答中得知，僅 C1 藉由親友引薦方式報名從軍，另外兩位受訪者則是經由招募員管道招募從軍。因此，可以推斷屬招募員管道的宣傳效果較佳，且招募率偏高，而親友介紹的方式次之，而對國軍認同感較高的族群協助募兵傾向較踴躍。

「透過家人，因為家中的長輩有後憲的主委，那他就是直接聯繫〇〇憲兵隊，然後派招募員過來協助準備資料，我們家對國軍的觀感很好啊，是屬於正向的」（C1）

「我當初高中的時候就有那個…那個國軍人才招募中心來學校做宣導，然後你有沒有要考什麼專業軍官班啊、專業士官班啊或是飛行常備軍官班啊或是念軍校軍事院校這樣，就有國軍人才招募中心的人過來對我們學校…就有上國防課嘛然後對我們招募，啊我們可能有些人被他說動就去考試，阿考試通過就進去這樣子。」（C2）

「學校都會有個軍種的招募員來宣導。校慶活動的時候有招募員會來設攤，還有學校全民國防的課程，教官都會利用時間宣導志願役」（C3）

3. 志願役待遇與從軍意願關聯性

C1 與 C2 認為適齡青年從軍考量因素並非只有薪資方面，其中更包含就業環境、職業性質等，但調薪又可以達到短期的招募績效提升；而 C3 則認為薪資待遇對低收入的族群有較高吸引力。顯見志願役的薪資待遇對招募特定經濟狀況的青年相對容易，而軍人職業形象與工作環境更是部分青年求職考量的因素。

「比較有想法的人會多方考量，職業形象、職場環境等等，所以並非能吸引全面適齡青年」（C1）

「有幫助，但是幫助不大，你只能看到短期的成效而已，當然啦，你提高薪水一定是可以吸引他的誘因」（C2）

「對家境比較不好的對象有很高的吸引力，所以我覺得志願役的主要客群應該都來自低收入戶或是就業狀況比較不好的人，也就會伴隨招募對象素質的影響」（C3）

4. 軍人社會地位與募兵績效關聯性

從四位受訪者回答中可以發現，我國軍人的社會地位普遍不高，對此，A1 認為國內的民情與風氣皆與國外不同，更與我國長年百姓安居樂業及軍人無戰事有直接關係，國軍現階段任務以戰訓本務為主，因此，軍人角色在社會需求降低下，自然而然就會造成社會地位低落的情形。C2 更指出其任職新兵訓練中心期間發現，普遍役男對服兵役一事抱持負面態度，且部分役男為了逃避兵役使用各種手段。

「整個民情跟風氣或社會地位根本都不一樣，導致社會覺得…在國外當兵會覺得很有尊榮跟成就感，但在臺灣就沒有這麼觀感好」（A1）

「早期國軍展現的戰力是被認同的，他們是以身為國軍驕傲，但是現在很多是他覺得當國軍是一個恥辱」（C1）

「多少人寧願不當兵啊，光是我之前去帶過那個…我支援過役政署帶過替代役的役男，其中有多少人不想當兵，他們覺得當兵都是浪費時間」（C2）

「現代的社會都會放大檢視軍人，只要有風吹草動都會窮追猛打，導致現在志願役的社會觀感沒有比較好。一般人來說會覺得志願役是沒有專長、走投無路的人才會選擇的」（C3）

5. 軍隊封閉刻板印象

根據四位受訪者回答中可以得知，由於現代智慧網絡的發達，除了縮短人與人溝通的距離，也加速資訊傳播範圍，因此，國軍內部管理稍有不慎即會被放大檢視，更可能成為網路、媒體討論的焦點。其傳播途徑又包含社群平台、粉絲專頁或國防部申訴專線等管道，加上 2013 年洪案的發生，國軍一切的資訊必須經由民主的檢視，即是資訊透明化，對此，C1 認為在社會放大鏡般的檢視下國軍根本不封閉，反而是國家裡最透明的一個團體；而 C2 則認為雖然國軍在現代社會檢視下已透明許多，但畢竟部隊屬於合法武裝團體，管理模式必定要合乎軍隊規定，相較一般社會企業會來的嚴謹。

「國軍根本就不封閉！全國現在最透明的就是軍隊」（A1）

「訊息傳遞那麼快，資訊也都透明化，一方面媒體的捕風捉影，另一方面網路鄉民的渲染，才會造就不知情的青年一代又一代被刻印上這個印象」（C1）

「現在已經比較透明化一點了包含經過當時洪案發生洪仲丘事件發生過後，漸漸的部隊會偏比較透明化，那部隊的管理模式畢竟它是軍隊，軍隊就是要有它軍隊的管理模式。」（C2）

「已經不像早期那樣封閉了，現在每個人都有智慧型手機，訊息傳遞都非常方便，早就擺脫那個框架」（C3）

（二）募兵策略與建議面

1. 募兵宣傳曝光度

面對少子化所帶來的衝擊，國防部近年來持續與高中職、大專院校簽訂國防培育班，更考量適齡青年涉略的資訊平台不同，需運用多元管道招募新血，以達到募兵制目標。對此，此類三位受訪者皆表示國防部在招募宣傳曝光度略顯不足，雖然網路平台有推動，但宣傳手法應朝向專題採訪方式拍攝，一改過去無聊且古板的宣傳方式，除讓社會大眾更了解各類型部隊任務特性，更有效培養適齡青年從軍意願。

其中 C1 與 C3 更指出國軍募兵宣傳曝光度較高的管道是招募員，說明此管道宣傳效果較佳。此現象更顯示招募員在政策中的重要性，而招募人才培養更是現階首要重視的議題。

「推廣的宣傳比較少，比較多都是由各單位招募員跑去學校或是部分公所才會這些招募的點」（C1）

「整體國軍跟以往一模一樣啊，除了...就跟以前沒有長進，我個人是認為沒有太大的變化。」（C2）

「國家地理頻道針對海軍陸戰隊啊還有那個什麼蛙人那個麻，以及像那個憲兵特勤隊像那個 YOUTUBE 有播那個木曜 4 超玩有播憲兵的，這些播出來之後我跟你講...看到這些東西的人絕對是比看到國軍國防部提供的那些的招募廣告想要從軍的人還要來的多」（C2）

「我沒接觸過，應該是沒有用心在推吧，所以招募員所特別重要，就我看來國軍募兵績效都是靠招募員來的」（C3）

2. 國家少子化對募兵政策影響

根據內政部百年人口推估，我國人口將實質進入負成長，少子化趨勢日益嚴重，勢必然對募兵造成影響。對此三位受訪者一致認同少子化將對未來兵制造成衝擊，C2 更指出現在人口發展趨勢不適合推行全募兵制，由此可知，我國少子化的趨勢對募兵政策存在實質影響，而國防部因應少子化的未來兵力整體規劃，也成為目前當務之急。

「募兵制會出現一個狀況就是兵相對越來越少，然後兵百分之百會越來越爛」
(C1)

「這是必然的趨勢啦，包含教育層面也是，我們少子化人越來越少，那兵源就會越來越少，所以個人…本人認為募兵制在臺灣是不太適合，就我們現在的現況是不太適合去推行全募兵制」(C2)

「一個家庭只生一個小孩的狀況下，小孩會被家長保護的嚴謹，怎麼可能會把小孩送到部隊」(C3)

3. 後疫情時代招募策進

在疫情的影響下，改變社會原有的生活樣貌，更為全球經濟、產業型態帶來不可逆的變化。我國的旅遊業、餐飲業、零售業等需實際接觸的產業受到衝擊最為嚴重，而募兵政策中招募員宣傳管道首當其衝，影響程度接近停擺，對此，C1 與 C2 認為招募工作應結合時下科技趨勢，著重於網路媒體的宣傳方式，維繫募兵政策之兵力來源；而 C3 表示志願役的薪資待遇若能比照警察制度，即可有效提高政策達成率。

「放在網站上，因為有時候一個網路廣告就剛好小朋友進去就看到，因為現在的小朋友從國小開始每個人都人手一機」（C1）

「後疫情時代的話噴…這個除了電視媒播、網路媒播以及跟一些民間的藝人去做合作，這樣可以去吸引年輕學子，讓他們更瞭解我們國軍現在正在玩什麼東西這樣子。」（C2）

「如果國軍可以仿效警察，是不是就不用為了績效的事傷透腦筋」（C3）

4. 提高募兵制兵源建議

募兵制的推動是國防部重要的政策，而現代戰爭決勝關鍵在於軍隊的「質」而非傳統的「量」取勝；同時武器系統越來越精密，相對的武器科技越發進步，更需要高素質的專業人員才可勝任。對此，三位受訪者對募兵制建議表達不同意見，整理摘述如下：

- (1) 調高薪資待遇，增加青年意願。
- (2) 打造品牌形象，提升求職關注。
- (3) 建立社會認同，拉近軍民關係。

「人才外流嚴重」已經不只是政府白皮書上的一個議題了，是每個企業人資都感受到的事，在面對可謂是「全球化」的「人才戰」，企業該去探究的是求職者思維。在全球都鬧人才荒的世代，要採何種作法提高徵才策略，是每個企業越受重視的問題，對此，C1 認為調高薪資待遇是徵才中最有效的方法；C2 則認為募兵制無法有效發揮效益，是現代社會對軍人認同感太低所致；而 C3 表示近年軍人榮譽感逐漸喪失，原因出致職業社會地位太低導致。

綜觀上述，我國志願役與其他募兵制國家相較下，薪資水平確屬較低，仍有進步空間；而近年國防部致力達成募兵政策目標，忽略國軍品牌形象建立，加上軍人社會地位逐年降低，造成現役人員無法從工作中獲得榮譽感，皆是上位者需調整策略作法的重要問題。

「一定是加薪，你錢拿得多，說實在的，再苦的工作都有人願意做」(C1)

「真正要改變要增加你募兵的誘因，就是要增加人民對國軍的認同感」(C2)

「建立品牌形象，提高軍人社會地位，讓每個現役軍人都能擁有榮譽感」(C3)

四、社會青年

(一) 職務認知與感受面

1. 國軍職場性質認知

D1 經過四個月的軍事訓練役期，深刻了解部隊作息的型態，發現志願役的工作時數偏長，且需時刻待命召回，並提及服役過程接觸過招募員宣導，表示招募員所述的工作性質與實際不符。而 D2 則認為近年部隊的管理模式有大幅進步，相較早期趨向人性化教育，並表示現今軍事訓練役兵制僅僅四個月的訓練期，不足國家後備戰力養成，加上近年兩岸關係緊張，讓人民對國軍戰備整備的能量產生疑慮。

「主要不自由是在下班沒有一個正常的下班生活，那雖然在服役過程中有接收到招募的訊息，那長官也都說有正常上下班制的，但實際上在放假的時間也是會收到訊息必須馬上返營」(D1)

「管理上面沒有比較嚴格，比較人性化，那對於國軍印象比較深刻的是呢…現在82年次以後的男性他服兵役只需要四個月，那常常給人家的印象好像是在放暑假然後去當兵的感覺」（D2）

「尤其是今年中共的軍機一直繞臺麻，這時候就會讓人覺得國防戰力是很重要的一部分，你一個國家不能沒有軍隊，然後現在當兵四個月說真的你能學到什麼？」（D2）

2. 影響募兵制因素

在全募兵的世代，國軍人才招聘的遂行是政策首要目標，唯有穩定的兵力來源，才能使國家維持應有的戰力，對此，D1 認為部隊的管理方式與工作性質是造成個人從軍意願低落的主因，並表示軍隊是一個封閉式的管環境，且專業人才經常礙於位階而無法發揮所長，使得國軍進步幅度緩慢，更提及國軍招募員為了績效使用話術誑騙一事，顯見績效壓力迫使招募員不擇手段達成目的，不僅有失民眾信心，對國軍形象更造成負面影響。

D2 則認為國軍志願役具有男性佔多數的職場特性，對少數女性來說難免會存在性別歧視，更表示部隊體能訓練對個人來說是一大負擔，因此，可以得知女性對於「多數男性」及「較高體力負荷」職場特性會是其求職的首要考量因素。

「主要還是因為部隊的封閉式管理，聽他們說上下班制度沒有那麼落實，因為部隊勤務多、人又少，但營區又必須要有人做這些雜事或留守，所以你覺得外散宿有辦法每天嗎？這都僅僅是國防部、招募員的話術而已」（D1）

「軍人專業性不高，就算專業性高，長官也不會尊重專業，都是外行領導專業，所以部隊才一直沒辦法進步，就只能讓這些權高位重的人自己玩自己的」（D1）

「我覺得在男女平權來說是蠻好的，但我相信身處在大多都是男性的環境裡面應該多少會有性別歧視，那我很不喜歡有那種性別歧視的事情發生，然後…所以我應該不太喜歡在很多男生的一個工作場合。」（D2）

「因為我是女生，然後我對於國軍過去的觀念就是覺得他們每天都要訓練體能，對於我來說我的體能我自認為不是很好，所以假如說每天都要訓練，我會覺得是很大的負擔」（D2）

3. 志願役待遇與從軍意願關聯性

社會企業對大學畢業新鮮人，平均願意提供的起薪約 29,000 元。而志願役士兵起薪 34,340 元，相較下國軍基層位階的起薪在民間企業有其優勢，對此 D1 認為志願役的福利待遇對於剛出社會的青年有足夠吸引力，但對已進入職場的社會人士則不會再產生吸引力。而 D2 則對國軍福利待遇不了解，且未曾接觸過募兵資訊，但可以確定的一點是，國軍的工作穩定性高，收入正常。

由此可知，志願役士兵報考學歷要求不高、專長限制低，且徵選錄取率高，薪資待遇在同齡階段平均偏高，職業發展走向穩定，因此，在高中職應屆生中佔有相對優勢；而對已有穩定工作的社會人士來說吸引力較低，考量原因可能包括職場轉換不適應、個人因素等，但對收入不穩定或偏低的對象則可能提高從軍意願。

「我覺得現在的福利待遇的話應該是足夠吸引到剛出社會的新鮮人，但如果是已經出社會工作過的社會人士是不會再有增加…不會因為看到軍中的福利制度而增加意願。」(D1)

「我對於國軍的福利沒有很瞭解，因為我幾乎沒有看過招募廣告，曝光度實在不高，但我覺得可以吸引那個年輕人最大的因素就是穩定，每個月收入都很穩定。」

(D2)

4. 軍人社會地位與募兵績效關聯性

我們經常從新聞或電影中感受到美國民眾愛戴軍人的情境，但相形之下，國軍在臺灣的社會也受到一定的尊重，但為何社會地位不如美軍。對此 D1 與 D2 認為近年美軍經歷無數實戰且長期駐紮國外抵禦外敵，軍人職業危險程度較我國來的高，相形之下，臺灣近年無戰事，百姓安居樂業，國軍角色定位逐漸著重於教育訓練、災難搶救等戰備任務，加上社會安逸，人民危機意識缺乏，即造成社會地位低落原因，D1 更以「警察」一職比較，說明其角色如人民保母，與民眾第一線接觸，加上公務員執法權威，提高職業社會地位。

而 D2 更表示早期部隊的特殊性，造成軍人思維受限，而使社會大眾將從軍與不讀書劃上等號。雖然近年在國軍部隊努力下此現象已非常少見，但刻板印象的延續，還是會有部分民眾有類似的見解。其中更提及國軍負面新聞在個人對軍人觀感存在影響。

由此可知，軍人自古以來就被賦予保家衛國的責任，且應備受社會大眾所尊敬，但在現今的現象背後，折射的是軍人社會地位低落與職業榮譽感的缺乏，因此可見軍人職業地位對募兵績效存在相對的影響。

「部隊長官思維太死板，做的事都毫無意義，也因為我們現在無戰事，所以軍人社會地位也有受到影響，以警察來說，現在都是第一線與民眾接觸，而且擁有公權力、執法權，民眾相對會給予尊敬，社會地位也必較高，報考人數每年也都搶破頭，反觀軍人都還要招募員出來拜託人從軍，真的落差太大」（D1）

「軍人在這個世代的社會地位真的太低，跟美軍相比之下也有明顯落差，美國政府、民間企業對軍人都有友善的待遇，例如優待票、接待所等等的，但國軍呢？所以募兵績效會低不是沒有原因。」（D1）

「印象最深刻的時候是國中老師是最注重課業的，就是不管你其他五育…體育啊什麼他根本不在乎，他只在乎成績的人，他都會跟我們說你如果不讀書就去當兵。」（D2）

「臺灣因為現在沒有戰爭，人家就會覺得你就是米蟲之類的，就沒有實質的戰力…就是地位差很多啦。」（D2）

「我覺得會對國軍有印象的就是國防部發生什麼事我才會特別注意到這一塊，就是新聞媒體，但會被報導大部分都是負面消息，所以間接影響我對國軍的觀感。」（D2）

5. 軍隊封閉刻板印象對募兵的影響

D1 表示在服役過程中對軍隊集體生活適應困難，更對權威式管理方式無法接受，而 D1 與 D2 均對先前洪案使國軍封閉式刻板印象造成強化效應有相同看法，由此可見，軍隊的特殊性對適齡青年投身意願存在影響。

D2 更表示軍隊的位階服從關係受限個人思想與理念發展，對有憧憬的適齡青年來說，志願役並非其職業選擇的首要考量，而對追求穩定職業的對象則具備足夠的吸引力。

「在服義務役過程中是沒有其他不好的事情發生，但主要是在自己的想法上比較希望可以自由的生活空間，那不要說是在部隊這種制式化的管理下去生活。」

(D1)

「生活環境的話還是大通舖的那種住宿空間，那也是因為在軍事訓練役的第一週就有發生 A 型流感的這個疫情，所以被迫我在第 3 天的時候就要隔離，那在隔離期間雖然過的還算可以，那也沒有被感染，但是就是在這種呢…在大家睡在一起的空間的這種環境還是不能接受。」 (D1)

「會爾偶在新聞上看到負面消息，或是更早之前洪仲丘的新聞事件會影響到招募的成效，這是最大的阻因，因為社會大眾接觸到的第一手資訊均來自新聞媒體，若是有刻意或加油添醋的負面消息絕對會降低從軍意願」 (D1)

「國軍給人家的印象可能就是比較封閉、保守，所以我覺得大部分的年輕人可能都比較想要去闖、去衝，對於他們來說要進入這個體制可能會沒辦法去發展他們的想法、一些理念。」 (D2)

「像之前鬧很大的洪仲丘事件，可能大家就覺得國軍裡面還是一樣這麼的封閉啊，就學長故意要去操學弟這種權威式教育。」 (D2)

(二) 募兵策略與建議面

1. 募兵宣傳曝光度

受訪對象均表示平時所接收到的國軍募兵資訊量偏低，此現象反映國防部現今招募廣告曝光度不足，且招募資訊的設計不應侷限在適齡青年，應推廣至各年齡層，而 D1 更提及服軍事訓練役期間招募員宣導問題，由於招募員為求績效而給予過高期望值，導致受訪者認為有衍生招募紀律的問題，甚至覺得宣導方式有過於不恰當。

由此可知，國防部應強化現有的宣傳通路，並透過開創新穎的招募手段，以提高其曝光度，而招募員不適當的宣導模式應檢討自招募員養成教育，更可追朔招募員所屬單位的內部管理。

「收到招募管道跟資訊量比較少，那當時候自己的意願也沒有那麼高，已經心中有個目標就是出社會工作，所以並沒有往國軍發展的意願。」(D1)

「招募員有來宣導，但是我覺得他們都取片面之詞，給太多期望值，但我們其實都知道他們的手段，因為在服役前就都有上網查找資料，可以發現許多人都受到這種手段欺騙，他們講話都講好聽話，然後炫耀身上行頭啊，每天外散宿，但我感受不到他們的真誠，都有點業務的感覺，讓人很反感。」(D1)

「我已經想不起來上一次就是招募廣告印象，應該是在車站搭車的時候不是都有看板之類的，所以我覺得也許我已經過了被招募的年齡，所以可能我比較少比較不了解平常國軍招募管道是什麼，一部分也是曝光度不高」(D2)

2. 國家少子化對募兵政策影響

我國人口結構逐步朝少子化趨勢發展，現代家長對小孩呵護倍加，每位孩子都成為父母親的寶，捨不得小孩吃苦。對此 D1 表示全募兵制

在少子化影響下推動勢必會造成攬才困難，且受訪者間接說明部隊生活不自由，高強度訓練與經常須面對惡劣環境的職業特性，是現代家長不願讓小孩所受的苦。而 D2 則認為軍事訓練役四個月的教育訓練不足為後備部隊建構完整戰力，且少子化的世代對各行各業均帶來相對衝擊，此時施行全募兵制更對未來的國防戰力潛藏危機。

「少子化的狀況社會結構下一定會影響到募兵制的推行，在每個家庭現在都只生一個小孩的情況下每個都是家長的寶貝，對於要將小孩送入部隊的做法會比較少，而且大家都會想要自己的小孩成就越來越好，誰會希望小孩進到部隊」（D1）

「然後說真的四個月兵役真的太短了，至少一年我還覺得比較合理，我覺得軍事訓練四個月可能會讓人覺得連拿槍都不會就退伍了，會有這種感覺啦，還有少子化招不到兵，你還改全募兵，這也會影響兵力結構。」（D2）

3. 後疫情時代招募策進

經歷新冠肺炎疫情的衝擊，對國軍募兵工作造成全面性的衝擊，對此 D1 與 D2 一致認為在智慧網絡平台發展下應開創新穎的宣傳手法，透過時下流行「APP 宣傳」或「知名藝人」主題拍攝的方式，將資訊打入年輕世代的生活，提高募兵資訊曝光度，其中 D1 表示國軍應將早期大通舖的住宿空間改善，降低部隊集體生活的群聚感染，以面對各種傳染疾病的肆虐，進而有效吸引適齡青年投身軍旅。

雖然國防部隨世代轉變均有投入資源與人力至網路招募，但宣傳力道與曝光度還是不足，使得對適齡青年資訊傳遞上還是存在漏洞，無法完全拓及招募族群的年齡層，而 D1 更表示應扭轉大眾對部隊群聚住宿

的認知，將國防部推動之「興安專案」擴及新兵訓練中心，以作為因應近年各項傳染病的對策。

「主要就是可能剛提到的大通舖的生活住宿空間改善，就目前的環境比較不利於防疫工作推行，因為在四個月的軍事訓練役裡面一週內就發生 A 流感的傳染大爆發，導致這種疫情的環境下或許更應該加強這種改善的速度」（D1）

「曝光度可能還沒有這麼大，所以沒有辦法讓更多人看到這些消息，我認為應該要在臉書或 IG 等等一些比較多年輕人使用的軟體上著手，並且拓展到手遊平台，若這些廣告資訊能夠置入遊戲中」（D1）

「國軍主要是針對年輕學生的話，感覺可以用自媒體行銷就是譬如說 Youtuber 啊或者是 IG 上面，你知道像木曜 4 超玩他不是有一日系列麻，像這類的頻道點擊率都很高，可以有效吸引民眾目光」（D2）

4. 募兵制作法建議

D1 表示欲提升募兵績效首先需提高軍人社會觀感與建立軍人榮譽感，更應強化國民的愛國意識培養，並透過現代科技網路的資訊傳遞模式，將募兵資訊曝光度提高。而 D2 則表示因個人因素考量，職業選擇需符合「正常上下班」與「低體力負荷」的特性。由此顯見，國軍招募資訊曝光度的不足，及從軍意願與職業特性具有相對關聯性，並非每個人都可以接受部隊軍事化管理，因此，礙於職業特殊性，其管理模式存在不可改變的限制。

「除了招募管道的拓展、宣傳力道的提升外，更應該要提升國軍社會觀感以及軍人榮譽感，以此來推動國軍部隊的進步，更可以成為青年從小崇拜的職業，培養民眾愛國的觀念。」(D1)

「吸引社會青年的話還是在於需要從網路著手加強，才會比較能夠增加曝光度，畢竟現在人手一機，大家都是網路世代的人，那主要還是會從網路社群上瞭解到資訊會比較容易。」(D1)

「如果要吸引我去當軍人，可能前提就是今天…就是很明確的說你今天進來就是做行政然後你不會需要去外面訓練體能之類的，因為對我來說訓練體能就是一大負擔，然後你就是要保障我就是朝九晚五每天都可以準時下班那種」(D2)



第三節 訪談分析

根據前一節四類受訪對象之訪談發現結果，於本節將其意見整合梳理後，得出訪談分析，區分為五個面向，分述如下：

一、整體募兵困境

從訪談發現中得知，近年臺灣民主社會盛行，市場經濟逐漸開放，國民所得大幅提升，連同價值觀改變，加上少子化世代使家長更加疼愛子女，對其求職考量愈加謹慎，多方因素影響致募兵政策推展過程並非順利。歸納說明如下：

(一) 少子化趨勢影響

1. 決策單位

決策與幕僚幹部均對國家人口少子化抱持開放之態度，認為未來志願役班隊（徵才）將與國立大學（招生）形成競爭關係；而部分幹部則對全募兵制轉型仍抱有疑慮，並對少子化下的國防能量組建存有不安定感。

2. 招募員

部分招募員認為少子化並未對募兵市場造成立即性影響。

3. 志願役人員與社會青年

仍有部分社會青年認為少子化趨勢不適合推行募兵制，並對未來國防組織能量感到憂心；另生育率降低的世代，多數家庭只扶養一名子女的情況，則不利募兵制推動。

4. 訪談分析結果

國內人口受少子化影響，高中職應屆生有明顯減少趨勢，雖然現階段影響程度輕微，但招募工作需長期策劃部署，隨未來人口走向推估，

校園市場將逐漸萎縮，屆時可能無法滿足志願役士兵所需缺額。前述情形與第二章表 2-8 統計資料數據相符，說明未來少子化問題勢必會愈發嚴重，影響層面不止國軍募兵，更將擴及其他產業，造成各方爭搶人才的局勢。

（二）軍人社會地位衰退

1. 決策與幕僚單位

軍人職業的特殊性，受社會放大檢視，加上內、外部因素影響下，負面印象深刻民心，職業形象一落千丈，社會地位更隨時間衰退；仍有部分幹部認為國軍刻板印象仍深植民心，而國防部則是消除負面印象的關鍵角色。

2. 招募員

仍有部分招募員感受到青年不願從軍的主要原因，源自早期軍隊封閉的刻板印象，然少數抱持保守態度的青年能藉由溝通、說明改善。

3. 志願役人員與社會青年

募兵制大量兵缺需求，迫使招考限制條件下修，連帶影響人員素質水平，而近年軍紀案件的高肇生率則可得知士兵素質參差不齊。

4. 訪談分析結果

兵役制度轉型結果，導致部隊兵缺補充不易，國防部藉調整報考限制條件，擴大招募對象範圍，此舉雖可在短期內滿足募兵需求，但存在人員素質危機，以致近年國軍肇生多起軍紀案件，內部管理不當等議題頻浮檯面，受媒體、民眾關注議論，接連負面消息重挫軍人形象，間接導致社會地位衰退。

(三) 部隊封閉式刻板印象

部分受訪者認為，現代資訊科技發達，部隊已逐漸透明化，並非如外界所述的封閉；然部分青年對招募員宣傳手法抱持不可信的態度，認為實際現況並非如此，皆為國防部募兵的優化策略。

綜觀前述，時代變遷與資訊科技發展影響，國軍的職場環境與作息確實已逐漸透明化。對現役軍人而言，早期封閉式管理已不復存在，但由於軍隊屬於合法武裝團體，其職業特殊性必須經由嚴謹的內部管理維持軍紀，從而使社會大眾產生極端見解。由此得知，並非每個人都可適應軍事化管理，而現代思想開放的青年則對從軍意願更抱持強烈抗拒的態度。

(四) 嚴重特殊傳染性肺炎影響

1. 決策與幕僚單位

疫情影響期間，招募員工作推展均受阻礙，轉而開拓通訊軟體宣傳作法；而招募員仍密切接觸輔導中的考生，使其作業過程可能存在防疫破口疑慮。

2. 招募員

皆認為疫情期間的防疫措施，以致受限的人際交流問題，可透過數位媒體與網路宣傳暫時緩解短期內的困境。

3. 志願役人員與社會青年

部分社會青年認為營區大通舖的住用空間在疫情時期對募兵推廣非常不利，顯見國軍「興安專案」政策宣傳仍有進步空間。

4. 訪談分析結果

疫情的社交限制，阻斷志願役士兵最主要的校園兵源，期間部分招募員密切輔導考生，未降低社交頻率，除曝露在染疫風險之中，更凸顯國招中心與原屬單位管理權責問題；國防部為解決燃眉之急，短期內建置通訊軟體官方帳號，卻忽略數位媒體與網絡平台的宣傳重要性，由此

可見，疫情等類況的發生皆無法提早預知，面對突發狀況的應處作為，則應制定多套計畫備用，顯見上級執行作法仍有進步空間。

二、兵制轉型對國軍戰訓本務工作的影響

（一）決策與幕僚單位

1. 全募兵制的施行，增加國軍基層部隊的負擔，更直接影響戰訓本務工作。
2. 仍有部分幹部對招募業務歸納由基層執行一事抱持負面態度。
3. 基層的任（勤）務使招募員無法致力於招募工作拓展，唯有大幅度調整國軍編裝才能改善前述情況。

（二）招募員

1. 原屬單位任（勤）務繁多，從事招募工作期間時常被干擾，無法專注執行，而訓練期程安排則與輔導考生的時間經常發生衝突。
2. 抽調人力執行招募工作，則導致部分勤務與任務壓力轉嫁到其他志願役人員身上。

（三）志願役人員與社會青年

1. 募兵政策的推動，加速部隊兵員缺口擴大現象，而薪資徵才策略則降低志願役人員素質水平。
2. 多數受訪者皆認為少子化趨勢將影響部隊兵源與人員素質，然部分現役人員與社會青年則對兵制轉型結果產生疑慮，認為現行制度無法滿足國防戰力需求。

（四）訪談分析結果

從招募員與幕僚組類別受訪者回答分析得知，早期徵募併行時期有役男可以穩定部隊兵源，充分人力達到分攤基層單位的勤務與任務，而現行制度則抽調現有人力投入招募工作，致使基層工作量激增，形成身兼多職的現象，讓原本就處於績效壓力中的招募員無法戮力推展其業務，而其他官兵則因人力短缺負擔更多任（勤）務。

由此可見，招募工作原不屬於戰訓本務工作的一環，但隨國家政策推動，使國防部不得不重視，並在逐級要求下，基層單位全力以赴，而職場的高壓環境可能導致人員產生心緒等問題，間接提高現役離退率，使開源、節流無法並存。

三、福利待遇對特定對象吸引力較高

（一）決策與幕僚單位

部分幹部認為現行福利制度已優於其他職業，對適齡青年存在一定的吸引力；而少數幹部則認為志願役的吸引力受限各縣市家庭收入水平，並非一體適用。

（二）招募員

從個人成效數據顯示縣市，地區的薪資水平與招募績效成反比，且家庭經濟較佳的子女從軍意願不高，此一現象以臺北市最為明顯，然新北市與桃園市則為北部地區招募員主要跨區的經營場域。

（三）志願役人員與社會青年

多數現役人員皆因家庭經濟考量投入軍職，認為志願役的薪資待遇對募兵政策有幫助；而社會青年則認為薪資待遇並非現代青年求職的唯一指標。

(四) 訪談分析結果

志願役的薪資待遇並無法有效招攬社會潛在人才，反而對經濟弱勢、特殊背景等對象較具吸引力，說明現今社會青年求職除注重薪資待遇外，職業特性、環境及形象皆是影響其考量的因素，因此，較有憧憬、想法的青年則會多方考量後，選擇符合期望的職業投入。雖然逐年調升志願役人員薪資有助於增加青年誘因，但僅有短暫效果，並無法長期穩定兵額需求。由此可見，國防部募兵策略忽略了求職者多元考量因素，未能精準抓住現代青年需求，使高薪徵才策略無法完全發揮作用，除對招募新血有相對困難外，更可能使現役適才留任意願降低，造成人力缺口逐漸擴大。

四、招募工作困境

根據訪談發現，招募決策與幕僚組類別受訪者年齡平均 39 歲，服役資歷 9 至 33 年不等，對組織管理、行銷策略應具備一定程度的能力，在有限資源與人力，需運用數據分析預判人力市場走向，超前部署招募人力、資源；另招募員類別受訪者年齡平均 37 歲，服役資歷 13 至 22 年不等，職務特性偏向業務員性質，應具一定的溝通技巧與行銷手法，是屬於招募策略的第一線工作者。然而，招募幕僚與招募員受訪者皆表示全募兵的轉型對基層部隊造成極大負擔，而不完善的招募體制架構，則造成國軍人才招募中心、幕僚組及原屬單位在管理權責上的難處，衍生許多負面形象與爭議，形成反招募效果，不利工作推展。下列針對受訪者所提及窒礙現況整理出以下四點：

(一) 基層單位人力緊縮、勤務增量

國軍人才招募中心本應是負責招募全般事宜，但在有限的編制與人力下，績效賦予數較高的志願役士兵與軍士官班隊則移由各軍司令部負責。

然而，為滿足招募人力需求，從既有的編制抽騰人力運用，無疑是對基層單位任務與勤務造成非常大的負擔，而招募員身兼數職的情況屢見，經常因無法適應或績效不佳遭調離原職，使招募人才培養不易，無法傳承工作經驗，更難以發揮招募組織效能。

（二）招募員管理困難，權責歸屬模糊

從受訪者訪談發現中分析得出，基層單位主（官）管有招募績劣檢討壓力，加上招募員職缺是由各軍種按編制設立，原屬單位在人員管理與派遣佔有絕對優勢，招募員也會因績效壓力運用不當手段達成目標，而單位主官（管）面對上級檢討的壓力，則漠視招募員在不違反重大違紀的前提下，給予最大彈性空間執行招募工作。反之，循規蹈矩的招募員，落實國防部指導原則，遵循國招中心共同合作模式，卻無法快速提升個人績效，相形之下顯得格外吃虧。在迫於績效壓力困境下，鑽漏洞的行為則會發揮互相效仿的作用，以致部分招募員轉而致力個人績效開拓為主，應付國招中心為輔，劃分校園場域的行為則漸漸成為招募圈內的淺規則。

招募員與原屬單位主（官）管為達成上級績效要求，無視國防部招募工作指導原則，與其他招募團隊形成對立關係，然國軍人才招募中心身為招募工作核心策劃單位，是招募金字塔的頂端管理者，卻無權調度、指揮各單位招募員，皆是招募組織架構編設缺陷所致。

（三）招募經費短缺，不易發揮效益

各單位迫於績效壓力，紛紛投入非招募職人力的作法，已造成實際從事招募工作的人數遠超過招募員編制，而國防部僅能就招募職缺數編列預算，以致工作拓展所需的住宿、交通、伙食等費用無法滿足實際招募從業人數。有限資源欲達超出預期效益顯然不可能，然招募員面對上級壓力及

經費短絀的困境，募兵「人海戰術」作法將使第一線執行者在耗盡資源時，自行吸收工作過程所產生的成本。

然而，現階段招募人海戰術的策略，雖然可以達到短期內人力部署的優勢，但固額經費無法負擔超額人數的結果，即會造成個人權益上的損害，而投入非編制人員的作法更違反部隊內部管理的未按編制用人規定，使招募工作推展上存在許多疑慮。

（四）績效導向的思維，潛藏軍安風險因子

基層單位的指導方針與國軍人才招聘中心規範相衝突，招募員的管理權責模糊，使國招中心無法約束其行為，進而讓部分招募員為求高績效，採以應付態度面對國招中心的工作指導。獨立招募模式確實能快速提升個人績效，但募兵政策屬全軍兵源補充計畫，個人績效無法滿足需求，必需團隊合作經營才能達到溝通聯繫，資源相互調動與運用，且和諧工作環境氛圍更能帶動全體士氣，讓工作推展更順遂；另一方面原屬單位主（官）管注重績效更勝過程，讓原本「工作考核」轉變為「績效考核」，以致招募環境愈加惡劣，相互攻擊、爭搶地盤、惡意抹黑等行為層出不窮，而輕微紀律個案則因個人優異績效被漠視放任，讓潛藏的軍安因子如同未爆彈般，任由隨時爆發。

五、宣傳作法曝光度

鑑於國家兵役政策轉型，役男改服四個月軍事訓練教育，期間僅會安置於新兵訓練中心並不會發派基層部隊運用，然部隊兵源補充的重責則落到國防部身上，對此，募兵業管部門致力開拓各種招募宣傳管道，並制定相關策略，其中又可區分為傳統與數位徵才方式。根據受訪者訪談記錄整理如下：

（一）傳統宣傳

從受訪者回答中可以得知，校園宣導屬曝光度最高的一種方式，其次為親友介紹、大眾交通徵才廣告，最後則是國軍人才招募中心駐點服務。由此可知，志願役士兵報考最低年齡限制為 18 歲，採用招募員赴校徵才的作法對獲得應屆考生共識最有幫助，且效果並未因資訊時代的進步而受遞減，是目前志願役士兵招募工作主要經營管道；「親友介紹」則受限於其家庭背景與個人主觀思想，但對節省人力與資源成本有明顯效果；「大眾交通運輸廣告」接觸對象僅限於特定用戶，是宣傳手法最普遍、資源耗費高、曝光度中等的一種方式；最後「國軍人才招募中心駐點服務」屬被動作法，在發掘潛國防人才方面偏弱，是受訪者接觸最少、曝光度最低的管道。

（二）數位宣傳

隨資訊時代演進，公私部門徵才方式也擴及網際網路，而數位徵才廣告對高頻率網路用戶具曝光度，然高人力需求的國軍當然也會投入資源經營。根據受訪者回答可以得知，國軍網路招募資訊接觸率低、曝光度不高，顯示國防部在此類宣傳策略偏薄弱，且規劃未盡完善，無法達到預期宣傳效果，所投入的資源與獲得回饋不成正比。

根據統計，我國網路用戶達 83%，智慧型手機普及讓用戶隨時隨地都可接收資訊，而網路行銷的渠道五花八門，如何精準吸引使用者目光即需業管單位縝密策劃。訪談過程中可以感受到受訪者對政策部門的強烈建議，認為應投入更多資源在時下流行的「社群網站」、「APP」等，並與網路聲量較高的影片部落客合作拍攝國軍專題報導，除有效獲取適齡青年目光外，更可提高國軍形象。

第四節 小結

本章主要透過半結構式訪談，針對「招募決策與幕僚組」、「招募員」、「志願役人員」及「社會青年」等類別，蒐集四類受訪者對我國軍人才招募策略及工作之看法，試圖得出募兵制人才招募工作窒礙與問題的改進建議，及評估第三章我國民間企業與主要國家招募作法適用於我國之可行性，整理重點如下：

一、募兵困境

募兵政策推動所遇困境皆屬多面向的問題，然而癥結點主要為部隊軍事化管理模式。軍人職業的特殊性使內部管理要求嚴謹，從而讓外界解讀成封閉式管理，其他尚有：少子化趨勢、軍人社會地位低、經濟水平及疫情等議題。

二、兵制轉型影響

若募兵成效不盡理想則直接影響部隊兵員補充，甚至擴及國防安全；而缺員情形透過放寬報考限制及條件提高錄取率的做法，將拉低志願役人員素質水平，甚至無法篤定受少子化影響最嚴峻時期的募兵策略是否能穩定國防人才建構。

三、招募工作困境

（一）決策與幕僚組

1. 為提升招募工作效能，投入非編制人員協助，而招募經費編列受限於職缺編制關係，無法負荷超額的人數使用，出現自掏腰包的情形。
2. 礙於管理權責模糊，國軍人才招募中心面對招募員跨區招募、私自協調行程等現象無法可管，更經常影響校務運作。

3. 各級主（官）管績效導向思維，是招募員產生績效壓力的主因，迫使採取不當手段拓展招募工作。
4. 認為各單位人力不足、任（勤）務繁多的情況皆屬常態性，而招募員經常受外務干擾外，更須配合原單位實施本職學能訓練與測考。

（二）招募員

1. 認為上級對績效重視程度遠勝過程，結果論的思維使招募員容易產生挫折感、心理壓力，而績效考核制度則對招募專（業）長培養困難，使人員職缺調動頻繁。
2. 皆表示校園市場是獲取績效的最大場域，且對國軍人才招募中心持應付態度，嚮往私人招募行程，獨自協調校園宣導期程，致經常發生爭奪地盤等問題，推測與上級績效導向的工作指導有直接關係。
3. 部分受訪者認為臺北市內校園升學率，家庭經濟水平皆高於其他縣市，加上營區駐地密集，致募兵市場接近飽和，唯有跨區新北市、桃園市等地是拓展績效的方法。
4. 皆表示單位的任（勤）務、本職學能訓練及測考，嚴重影響招募工作遂行，間接造成招募員心理壓力與體力負擔，更提高人員職務調整意願；此外，礙於招募編制關係，前述情形無法有效解決，惟組織編制異動，將招募職缺集中，由專責單位統一管理、派遣。

得出募兵制人才招募工作推展窒礙因素：（1）招募經費編列未盡完善，以致供不應求；（2）招募體制架構缺陷，人員管理權責模糊；（3）績效導向的管理思維，加深招募員間競爭關係。

故決策單位得改進之處為：（1）檢討年度招募經費編列基準；（2）專責單位統一管理，避免指導意見分歧；（3）招募員考核依據應著重平時工作表現。

四、募兵宣傳策略

(一) 決策單位

1. 認為只要有客群的管道皆需推廣，其中包含：大眾運輸廣告、數位媒體廣告、校園宣導等。
2. 順應時下熱門通訊軟件，開設官方專屬帳號，定期推播訊息；與網路影片部落客合作拍攝宣傳短片，提升各年齡層推廣效果。
3. 將國軍「興安專案」內容，結合優渥薪資待遇，作為招募宣傳特色，吸引更多青年目光。

(二) 企業

仍有部分企業採以傳統報章雜誌、校園博覽會、就業服務站等方式徵才，更多則著重在數位媒體，其中包含：電視、求職網、通訊軟件、社群網絡等平台。

(三) 主要國家間

1. 國際間志願役招募宣傳方式皆有其文化、特色，例如：美國動畫特效技術成熟、日本動漫卡通市場蓬勃等領域優勢，將其運用在招募宣傳上，提高適齡青年目光，增加投入意願。
2. 部分國家採以高薪徵才策略，推動招募效果。

相較各國間徵才做法，我國招募宣傳管道多元、範圍廣泛，雖然凸顯的宣傳特色無法與美、日兩國相比，但皆有隨時代慢慢進步；交叉比對受訪者訪談分析可以得出改進之處為：（1）加強高流量網路平台廣告置入，提高年齡層間之曝光度。；（2）定期推出熱門網路部落客合作影片。；（3）傳統宣傳管道不可忽略，應隨用戶習慣適時調整。

第五章 結論與建議

第一節 結論

本研究主要以募兵制及國軍人才招募工作為研究方向，從相關領域中抽樣十一位適員進行訪談。訪談主題區分「決策者及幕僚組」、「招募員」、「志願役人員」與「社會青年」等四類，以此探討十一位受訪者對於國家兵役制度認知及國軍人才招募工作現況與窒礙因素為何。訪談大綱以三大面向十二項題目，探究哪些未盡完善之招募策略及實務性問題，會影響國軍人才招募工作推展困難。

因此，本章節將對研究發現、研究分析及研究問題等項做綜合性說明，期望在國防人才培育需求與少子化影響下，藉由本研究所得之國軍人才招募工作窒礙因素，進而對政策執行相關人員與單位提出策略面與實務面建議，並作為未來相關研究參考資料。本研究訪談分析，歸納結論如下：

一、「兵制轉型」凸顯人才培育重要性

根據國家發展委員會（2020）「臺灣人口推估」報告及受訪者訪談分析內容中，可以得知國家受少子化的影響愈趨嚴重，加上國際性、政治性等考量，致使兵役制度的轉型，而全募兵施行後，招募工作的推動更是首要重點，決策者與策劃團隊的抉擇肩負國軍部隊兵源補充的重任。

在招募工作成為穩定政策推動關鍵後，各軍司令（指揮）部皆奉令成立招募編組，調動既有的兵力從事招募業務，為其制定相關招募策略，開拓各種宣傳管道，指引招募員開發潛在績效的方向，皆屬後方管制端工作；招募員則負責第一線招募工作，執行上級所制定的作法，屬前方執行端工作。如此分工明確的招募體系，提高組織運作效能外，更展現國防部欲達成政策目標的決心。

二、「績效導向」促使招募理念的變質

國防部於民國 88 年成立專責招募的「國軍人才招募中心」，隨兵役制度轉型後，該專責單位無法負荷政策所需兵缺之招募效能，仍要求三軍各基層單位挑選適員從事招募工作，並將兵缺員額轉換為績效目標交付下級達成。由於募兵政策執行成果涉及政治性議題，在國防體制上屬於重要課題，而龐大兵員缺口僅靠專責單位能量無法滿足，因此，責由三軍組織招募團隊，授權國軍人才招募中心統籌資源分配，發揮聯合招募效益。

在上級長官期望下，各級單位主官採用獎懲手段提高招募員績效，並在不違反軍紀要求為前提給予較多彈性空間，然而，隨招募檢討會召開力道愈強烈，各級主（官）管對績效則愈加重視，招募員考核依據也逐漸被績效取代；雖然「績效導向」的管理模式下施行獎懲併行的作法有助提高招募效能，但招募工作並非營利為目的，故獎勵辦法也就無法比照民間企業提供優厚獎金，僅採用行政績點作為獎勵，而懲罰方式則以招募檢討會為主要手段；前述獎懲制度雖對提高招募員績效有幫助，但衍生的即是「招募紀律」問題。由於志願役士兵缺額較軍、士官多，且志願役士兵報考限制低，故募兵策略皆鎖定高中職應屆畢業生，藉各單位地域優勢派遣招募員共同深耕校園市場，然而，實際現況為三軍各單位都有績效壓力，加上有限的校園市場，意願考生人數供不應求，多數招募員紛紛運用轄區地利、人脈關係等優勢佔地為王，阻擋其他單位進入招募，從而將校園的潛在獲員一把抓。此外，招募場域更擴及街道、車站及轉運站等人潮眾多地點，更結合時下社群網站張貼宣傳文章，而前述作法曾因執行不慎受民眾批評為「街頭拉客」、「輕挑文宣」等情形，引起媒體大肆報導，造成反招募效果外，更嚴重損害國軍整體形象。

招募員因編制問題時常受外務影響，形成工作拓展阻礙因素，因而必須提升手段與力道，彌補流失的時間與績效，而績效壓力使招募員間產生相互競爭關係，管理權責則讓業管單位無權插手，加上招募員職務特性與民間業務員雷

同，具備卓越交際手腕與行銷能力的適員鮮少，因此，多數單位主官在上級壓力下選擇漠視非重大紀律的招募情形，從而衍生抹黑、洗考生、亂竄等亂象，可見「績效導向」的管理作法成為招募員違背國防部招募工作指導原則的主要因素。

三、「戰訓本務」在全募兵範疇下加重

國軍基層部隊因應募兵政策需求編設招募員職缺，並在既有任務與人力下調動兵力從事招募工作，此舉無疑是大幅增加部隊工作負擔。從受訪者訪談分析中得知，招募員皆來自各軍基層部隊，職務的設立並未提高單位編制數，而是經由檢討現有編裝所設立，加上上一級單位賦予年度招募績效，以致招募員出現「招募為主、勤務為輔」的職務特性，其工作壓力更來自績效賦予，第二類（招募員）受訪者均表示績效壓力、勤務負擔，讓招募工作無法順利遂行；第一類（招募決策與幕僚）受訪者態度與第二類相同，皆表示礙於制度關係，無法為招募員解決現存問題。

由於國軍人才招募中心編裝關係，招募員職缺並非編設其架構下，而管理權責問題則導致多數招募員在績效壓力中執行招募工作，同時需肩負原單位所分配的業務或勤務，除增加招募員工作負擔與心理壓力外，更是成為績效拓展的窒礙因素。

四、「少子化」增加國軍班隊招募困難

依國家發展委員會（2020）人口率推算，自 2020 年起我國人口呈現負成長，大專院校學生數逐年減少的狀況已銳不可擋，將發生招生缺額不斷擴大的情況，後段私立大學更可能面臨退場等困境。因此，私立大學接連關閉後，高中職畢業生皆可直升國立大學，屆時國軍「升學班隊」與「就業班隊」將與其競爭，

隨之而來的即是喪失對中高層素質人力的吸引力，更導致高科技時代國防人才培育不易的窘境。

雖然國防部 2020 年底對外宣稱，國軍各班隊的官士兵招募率達 111.8%，部隊整體編現率達 90%。國政基金會國防研究員揭仲（2021）表示：「國防部藉調整聯合兵種營，一下子把陸軍的戰鬥部隊減少七個營跟三千人」，也就是說國軍募兵績效的數字是經過縮減編制才得以達標，如此治標不治本的手段，若不改變募兵策略，將無法在少子化世代維持國防戰力。

五、「被動宣傳」無法提高適齡曝光度

隨資訊科技演進，電子媒體應用愈來愈廣泛，而網際網路隨之普及使用，國內 12 歲以上年齡層使用率達 83%。各類資訊取得變得愈加容易，企業紛紛看準商機投入，順勢掀起網路龐大行銷市場，據統計 2020 年臺灣數位廣告量為 482.56 億（盧諭緯，2022），網際網路的傳輸與散佈特性，改變傳統徵才方式，開啟新型態人才招募管道。

根據主計總處（2021）「110 年事業人力僱用狀況」調查顯示，我國工業及服務業職缺數約 24.8 萬個。隨著少子化影響，人才短缺的情況只會愈加嚴重，對此，企業紛紛採用非傳統的招募方式克服人才短缺的問題，更興起線上求職熱潮，改變求職者以往作法與模式，經由網路「一般媒體平台」或「社交媒體平台」尋得工作，實現不出門能知天下事。

良好的行銷機制足以影響社會青年的求職意願（林弘展，2015），對此，國防部在人才招募領域絞盡腦汁，不管是傳統或非傳統皆投入可觀人力與資源，更蒐集全軍招募員之獲員資料，藉大數據統計，進行市場分析，作為年度招募策略訂立之參考依據，以求更精準鎖定招募客群。然而，適齡青年在國軍網路招募資訊的接收度並不高，必須由網路用戶查詢關鍵字才可獲得資訊，如此被動式的徵才廣告無法提高曝光度，更沒辦法將訊息有效傳遞給招募年齡層；另

招募宣傳影片的拍攝方式過時、古板，更於 2018 年爆出抄襲爭議，除無法有效吸引使用者目光外，衍生之爭議更有傷國軍形象，造成宣傳反效果。

六、「社會地位」低靡致從軍意願降低

隨時代改變，兩岸情勢趨緩，國民安居樂業，使軍人角色定位轉變，被社會以高道德標準檢視，加上網路媒體傳播力量，國軍封閉生態已逐漸透明化的呈現在社會面前，使國人對國軍形象的接收來源更加多元。近年國軍軍紀與內部管理案件頻傳，負面消息頻繁在新聞媒體版面曝光，軍人形象遭受重大打擊，影響社會大眾對軍人觀瞻，使軍人社會地位逐漸低落，更直接重挫國軍部隊士氣。

如今國軍以戰備演訓為主，與擁有常年實戰經驗的美軍相反，因此，在社會需求度降低，接連不斷肇生軍紀案件，使社會對國軍評價大打折扣，軍人榮譽已蒙上一層陰影，地位逐漸不受尊崇，時常被作為政治議題操弄，甚至遭外界戲稱「米蟲」污辱，種種跡象導致志願役對中高素質人力吸引力降低，更影響現役人員續留意願。

七、「福利待遇」僅適用招募特定族群

志願役基層士兵起薪相較初入社會的新鮮人來的高，福利制度完善健全，報考限制與甄選難易度也較公務員低，對適齡青年來說具備足夠吸引力，加上考量社會大環境景氣不佳、物價上漲及薪資調幅低等因素，職業軍人更是許多人眼中的「鐵飯碗」。對此，國防部為滿足全募兵制兵員需求，祭出調漲志願役薪資作法，結合「興安專案」改善營區硬體設施，作為吸引適齡青年投入誘因。然而，在現今市場經濟開放、多元社會價值觀影響下，造就新世代青年追崇打破限制個人發展的社會框架與從眾心理，嚮往「多元多職」人生，反觀軍人職業具特殊性，並非每一個人都能適應軍事化管理等限制。

另一方面，對於現役人員留營政策，基本採相同福利做法，惟仍對提升留任意願並無太大幫助（張永煬、方顯光、劉海東，2018），因此，在多元思想影響促使中高素質人才投入減少及續留意願低落的局勢，僅靠福利待遇並無法達到整體人力開源節流的效果。

第二節 建議

本節根據前述之結論，結合本研究者職務經歷提出以下實務面建議，供決策單位作為改善現存窒礙問題之參考，以協助募兵制人才招募工作推展。

一、提升招募人力專業素質，完備募兵團隊教育訓練

鑑於「招募訓練專長班」的課程係針對該職務性質設計，且部分課程聘請民間行銷學相關師資協訓，學術知識與實務經驗能有效結合應用，參訓對象受訓期間統一集中管理，免受原屬單位的外務打擾，更可與友軍間進行經驗交流，學習成果可達最佳化。相較下，指揮部合格簽證、國招中心認證內容皆屬年度招募簡章規定研讀與考試，對招募員幫助不大，且需耗費大量時間與精力，管制作法更影響招募工作推展。

建議整合「地區指揮部級合格簽證」與「國軍人才招募中心上下半年度招募認證」的流程，大幅增加國防大學管理學院開設之「招募訓練專長班」訓額。考量招募員職務特性偏向以實務專項為主，實戰經驗累積比紙上談兵更有幫助，應重視人員專長訓練，置重點於實務教學與經驗傳承等課題，捨棄原屬單位簽證與招募中心認證，降低人員年度頻繁考試。

二、設立專責招募執行單位，釐清管理權責模糊問題

招募工作與國軍戰訓本務工作相衝突，然上級檢討體制的思維，使下級不得不配合，從而增加基層工作量，此外，管理權責問題更是造成招募亂象的主因。

招募員編缺應由專責單位統一集中管理，解決目前各單位自立門戶執行招募工作的亂象，一來可減輕基層任務負擔，專心執行戰演訓任務，二來招募員免受勤務干擾，可以更有效率的執行招募工作，而管理單位可以更有組織性的運用人力，發揮三軍聯合募兵策略。

三、塑造優良國軍品牌形象，逐步提高軍人社會地位

大法官釋字第 430 號將「軍人」定義為廣義公務員，軍人舉止被社會以高道德標準要求，因此，身為軍人即應發揮群體認同的自發性，恪遵道德法規，維護單位軍紀榮譽，而這份組織認同感與凝聚力需靠教育提升；軍人的職業道德即是「軍人武德」，但現今部隊相關課題教育略顯不足，僅受訓期間才有可能觸及，然現行部隊均以宣教式提醒官兵軍紀要求事項，對教育官兵明是非、重氣節的職責認知有限，致少數對象難以發揮「嚴以律己」表現，而欠缺的武德教育是日前須重視的課題，讓全體官兵透過實踐與力行，表現軍人最高尚的氣節精神，成為一支足以讓社會信賴的部隊。

就行銷學來說，商標即代表一家企業的品牌形象，除了銷售自家產品外，更希望藉由商品累積品牌價值和消費者的信賴與認同，此時企業品牌與商品將形成互動關係，質量不佳的商品，再好的品牌也會喪失消費者的信賴。將前述道理應用到國軍，擁有屬於自己的品牌形象，然而軍人素質即是商品，若每一位軍人皆堅守本分、戮力戰訓本務工作，提升自身本職學能，國防戰力經的起社會考驗，也就愈能獲得國民認同，間接提升社會地位，更可找回被遺忘的九月三日「軍人節」。

四、提高多元廣告宣傳力道，增加招募年齡層曝光度

順應網路時代的蓬勃發展，科技用戶人數逐年攀升，社群網站活躍程度不減反增，為求更精準鎖定目標客群，應適度減少傳統文宣投放，轉而提高數位廣告行銷資源比例，並著重在社群媒體、影音等特定年齡層用戶較活躍的平台，捨棄以往廉價特效、枯燥拍攝模式，可效仿美國、日本募兵宣傳行銷形象，大幅提高宣傳效能。

現行募兵策略為求提高社會青年興趣，各類廣告行銷手法皆以薪資待遇、生涯發展等項介紹，雖然方法並無不妥，然不能將部隊實際任務現況呈現，致難以吸引相同理念與願景的志願者。美軍招募影片偏向磅礴、流利與震撼效果；自衛隊則與知名動畫聯名，前述宣傳手法皆有形塑出其特色，雖國內動畫與特效技術不比美、日兩國，但可吸取其優點，建立國軍招募廣告特色。



參考文獻

一、專書

- 王春勝（2014）。**人力資源管理**。臺北市：元華文創股份有限公司。
- 行政院主計總處（2021）。**110年事業人力僱用狀況調查統計結果**。臺北：行政院主計總處。
- 吳美連（2005）。**人力資源管理：理論與實務**。臺北市：智勝文化。
- 呂謙、陳明耀、郭正德、黃瓊恩、呂銀益、李俞麟、何月妃、郭芳坤、徐揚（2016）。**運動人力資源管理**。臺北市：華都文化。
- 周毓敏、陳月娥（2018）。**人力資源管理**。新北市：千華數位文化。
- 林淑馨（2010）。**質性研究理論與實務**。高雄市：巨流圖書股份有限公司。
- 財團法人台灣網路資訊中心（2020）。**2020台灣網路報告**。臺北：財團法人台灣網路資訊中心。
- 國防部（2017）。**中華民國106年國防報告書**。臺北市：國防部。
- 國防部（2017）。**國防部106年施政績效報告**。臺北市：國防部。
- 國防部（2018）。**國防部107年施政績效報告**。臺北市：國防部。
- 國防部（2019）。**中華民國108年國防報告書**。臺北市：國防部。
- 國防部（2019）。**國防部108年施政績效報告**。臺北市：國防部。
- 國防部（2020）。**我國軍人招募、任官職待遇與退撫制度之執行現況與未來策進作法專案報告**。臺北：國防部。
- 國防部（2020）。**國防部109年施政績效報告**。臺北市：國防部。
- 國防部（2021）。**中華民國110年國防報告書**。臺北市：國防部。
- 國防部（2021）。**國防部110年施政績效報告**。臺北市：國防部。
- 國家發展委員會（2020）。**中華民國人口推估（2020年至2070年）**。臺北：國家發展委員會。

- 教育部（2020）。**私立高級中等以上學校退場條例**。臺北：教育部。
- 盧諭緯（2022）。**2021 台灣數位廣告統計報告**。臺北：DMA 台灣數位媒體應用暨行銷協會。
- 藍紅星（2019）。**人力資源管理**。臺北市：財經錢線文化有限公司。
- 顧儀文（1990）。**國防兵役論叢選集**。臺北市：黎明文化事業股份有限公司。

二、期刊論文

- 洪錦成、施奕暉（2013）。我國兵役制度的演進、變革與展望。**檔案季刊**，12（2），30-45。
- 張永煬、方顯光、劉海東（2018）。國軍志願役士兵留任意願影響因素與行銷溝通訊息鏈路之探討-以某分隊為例。**全球管理與經濟期刊**，14（1），1-14。
- 郭東益（2004）。以製片角度淺談電影產製：以好萊塢製片人與美國商業電影談起。**傳播與管理研究期刊**，4（1），82-112。
- 陳勁甫（2015）。美國退輔優待政策發展與理念對我國之啟示。**國家精英季刊**，11（1），3-24。

三、學位論文

- 王經緯（2018）。**各國兵役制度之比較研究**。嶺東科技大學企業管理碩士論文，未出版，臺中。
- 何運昌（2018）。**我國募兵制對後備戰力之影響**。淡江大學國際事務與戰略研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 李坤治（2018）。**探討大學生就讀科系、工作價值對從軍意願的差異—以朝陽科技大學為例**。朝陽科技大學企業管理系碩士論文，未出版，臺中。
- 林弘展（2015）。**影響志願士兵招募與留營意願之因素**。國立臺灣大學政治學系碩士論文，未出版，臺北。

- 林恩丞（2012）。**社群網站在招募活動之運用-以 Facebook 為例**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 林惠茹（2012）。**我國推動全面募兵制度可行性之研究**。淡江大學公共行政學系政策碩士論文，未出版，新北市。
- 姜家雄（2003）。**中華民國軍事戰略與兵役制度-募兵制之研究**。國立政治大學外交學系戰略與國際事務碩士論文，未出版，臺北。
- 胡金妮（2014）。**我國與以色列全民國防教育之比較**。國立臺灣師範大學政治學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 莊銘中（2007）。**台北市國際觀光旅館基層人員招募策略之研究**。淡江大學公共行政學系碩士論文，未出版，新北市。
- 陳彥孜（2016）。**我國募兵制度的現況、發展與挑戰**。國立臺東大學公共與文化事務學系碩士論文，未出版，臺東。
- 彭文杰（2015）。**生技醫藥產業人力資源招募甄選之研究**。國立政治大學勞工研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 黃世豪（2018）。**習近平強軍夢下兵役制度之研究 2012-2016 年**。淡江大學國際事務與戰略研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 黃智聰（2003）。**中國大陸城鄉居民收入差距之研究**。國立政治大學東南亞研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 蔡維奇（2017）。**企業招募社會新鮮人才外派之研究－以台灣標竿企業為例**。國立政治大學企業管理系碩士論文，未出版，臺北。
- 韓志翔（2004）。**人才招募行銷策略之研究－以國軍三軍四校人才招募為例**。國立政治大學經營管理學程碩士論文，未出版，臺北。

四、網路等電子化資料

全國法規資料庫（2022）。兵役法沿革，2021年2月25日，取自：

<https://law.moj.gov.tw>。

謝國榮（2017）。軍人的價值與價格，2021年10月23日，取自：

<https://www.appledaily.com.tw/forum/20170330/P7MWJOGO7Y2OJHA6X2D6V5JYJA>。

關鍵評論（2021）。2020年日本軍事支出5.3兆日圓位列全球第九，美中印高居前三名，2021年10月23日，取自：<https://www.thenewslens.com/article/155547>。

國軍人才招募中心（2021）。志願役薪資待遇與升遷管道，2021年10月25日，

取自：<https://rdrc.mnd.gov.tw>。

防衛省·自衛隊（2021）。自衛官薪資待遇，2021年11月26日，取自：

<https://www.mod.go.jp/gsdf/jieikanbosyu/>。

萬宗綸（2016）。綠色的日子：新加坡義務役的菜兵正傳，2022年5月25日，

取自：https://global.udn.com/global_vision/story/8664/1867594。

鄒文豐（2019）。淺析日本全民防衛政策與憲法，2022年5月25日，取自：

<https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1196178>。

賓靜蓀（2012）。小企業求才七大方法，2022年5月25日，取自：

<https://www.cw.com.tw/article/5036032>。

弗林（2021）。日本前外相：防衛費無需拘泥於GDP的1%，2022年6月25日，

取自：<https://www.rfi.fr/tw/>。

郭添財（2014）。私立大學崩盤危機，2022年6月26日，取自：

<https://www.npf.org.tw/1/13505>。

Chen Alan（2022）。擋不住TikTok熱潮，美軍將邀請網紅官兵到華府教導如何

貼近年輕群眾，2022年6月25日，取自：<https://technews.tw/2022/06/09/us-army-invited-13-influencers-to-dc-for-learning-social-media-skills/>。

DMA 台灣數位媒體應用暨行銷協會（2021）。2020 年台灣數位廣告量統計報告，
2021 年 5 月 12 日，取自：
https://www.dma.org.tw/newsPost/923?fbclid=IwAR0zCCP4i4Dtj7_UUW9NG6cjOWqZa_L77ELm2gDWfncHwK5FFbI0yHZyIe4。

Global Firepower（2021）。2022 Military Strength Ranking, Retrieved October
23,2021,from: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.php>.



附件

深度訪談紀錄

訪談對象 A1

壹、受訪者基本資料

- 1.性別：男性
- 2.年齡：55 歲
- 3.軍種：憲兵
- 4.位階：少將
- 5.職務：招募組主管
- 6.服務資歷：33 年
- 7.訪談日期：110 年 11 月 17 日

貳、訪談紀錄：

一、請問您最初加入志願役的動機為何？

家裡窮嘛，我們家四個男的，動機就是窮啊。

二、請問您藉由何種管道接觸募兵資訊？

就是電視啊 line 啊，我在的時候有做一個 line 群組，大眾傳播啊還有那個大眾運輸、網路數位、電視新聞、紙本文宣、招募員這些都是啊，這裡面都是我在人培處在做的事情，可是他都有一個百分比。

三、您認為國軍的福利待遇是否有助於吸引青年從軍？

這絕對是正面的，為什麼？你福利待遇如果不好你就退伍了，福利待遇不好你會當兵嗎？不會！OK。

四、請問你對未來少子化衝擊是否應恢復徵兵制的看法為何？

少子化的衝擊是否恢復徵兵制，這是政府政策你不要去評斷啊。

五、請問您對處於後疫情時代臺灣的募兵做法有何建議？

後疫情時代募兵，很重要喔！要從國小扎根啊，我們現在是幼幼班預校是幼幼班你要搞清楚什麼叫班隊，然後再預校然後再官校，然後有 ROTC 你要看招生簡章你要搞清楚 ROTC、專業軍官班，這些我們叫做軍校生軍校畢業學生，這些是最好用的，ROTC 跟專業軍官班來講他現在是打問號啊，可是他們是短期長期他們裡面這裡面很多好的會脫穎而出，會刻苦耐勞的就是從幼幼班開始磨，為什麼？習慣這樣的環境氛圍，還有一種人...我們差不多百分之三十是應屆畢業生，你高中職畢業大專畢業應屆畢業生百分之六十到七十到社會上工作以後再進來的這些人是國軍的戰力，因為你在外面吃到苦了啊，你兩年三年四年五年六年七年八年只要 32 歲以前他進來軍中就是國軍的戰力，他知道外面太苦了，所以我那時候才建立了 line 的制度國軍人才這個 line 啊，我那時候就篤定你只要不把它刪掉，有一天你在軍中他就會做服務，我走以後他們做問卷

答案就是這樣，你現在高中畢業大學畢業怎麼會想要當兵勒，你出去外面工作還是你進來當完兵以後退伍了到外面發現沒這麼好，你只要 line 沒有刪掉我就可以不斷的，像我這個也是請外面做的，你叫部隊做啊不會做啊，人家做啊多活潑，人才招募啊這個 line 啊。

六、就您認為整體國軍做何種改變有助於提升募兵政策推動？

我告訴你只有一個方法，家庭跟部隊結合，我們現在有推興安專案你去看興安專案，興安專案改變陸海空的所有阿兵哥住的床位啊一床一桌有改善...會改進，如果家跟你部隊在一起是不是就跟美軍依樣，這就是關鍵。募兵做法由國小開始扎根。

七、請問您對募兵制受少子化衝擊有什麼看法？

我跟你講這個是我們近五年來人口生育率比較，因為你有問我一題少子化影響，當然有影響啊！你要去拿這些去做你的論述，你訪談完會得到一個結果，你訪談完會得到一個結論，可是你要把這個結論變成很優秀的作品，你要從這邊去發現，你看 2022 年近五年高齡產婦等於 35 歲以上的人佔百分之三十幾三十幾三十幾，2016 年 35 歲以上才生小孩的是二十七，剛才都還三十幾麻，第一胎平均都三十歲，你等於三十歲才生第一胎啊，45 歲呢意思來說那我們平常生育是 25 到 29 歲，女孩子 25 到 29 歲...心理癥結，這些都是少子化造成的原因，去做功課，少子化會造成這個...你爸媽晚生麻寶貝兒子麻他又造成少子化才有這問題，生育 1.3 的詛咒你看（指新聞）少子化公主病不能受點委屈公子病，家裡都母親代勞只求...怎麼樣的，而且呢最適合結婚的年齡你看 25 到 29 麻，你到 3...你適合生育是 25 到 29 你結果到 30 歲才生第一胎，35 歲才百分之三十，未婚比例達到 8 成，30 歲到 35 歲才...都未婚，生育率只有 16.5 萬的嬰兒其中男性只有 8 萬多，你疫情又 2 年你臺灣根本沒辦法有那麼多男性啊！我們一年只有生 8 萬個男孩子，你當兵就 2 萬了，我生的小孩都給你去當兵你說有沒有可能，4 個裡面有 1 個要當兵，所以少子化面臨的困境是越來越深的，困境越來越深呢。你為什麼當兵，你也是想一想、聽人家講，你也是不懂什麼叫當兵，後來之後為什麼你不退伍，坦白講現在福利待遇制度也不錯啊，可是你在外面工作就跟著走啊，跟著籃球打帶跑跟著走，根本沒得休息，上班制、責任制，對不對，像我之前在 202 帶的那個駕駛他現在月休六天愛幹不幹，每天 10 小時你要賺錢就是這樣啊。

八、請問您在擔任國防部人培處長期間是否有遇過募兵推動的難處？

112 年是教官退出校園，117 年大學啊國立大學啊會把...會吸收掉所有高中高職應屆畢業生，所以說在 113 年的時候高中職畢業會被國立大學吸收完，到時候國立大學啊，軍人素質要跟國立大學一起來徵才私校都會倒掉四十幾個。

九、您認為國軍封閉的刻板印象對募兵是否造成影響？

我跟你講國軍根本就不封閉！全國現在最透明的就是軍隊，你想一下這句話有沒有錯，全國現在有誰比軍隊還透明？靠北長官怎麼弄現在都查，現在哪個單

位比國軍還透明，國軍根本不是封閉是刻板，你訓練現在你敢隨便嗎？現在什麼事情都透明化每個幹部根本沒有封閉的問題。

十、請問您任人培處長期間對於國軍招募管道傾向拓展哪種管道？

通通推，你有沒有吃過火鍋？有沒有麻辣火鍋有沒有鴛鴦鍋、石頭鍋、羊肉火鍋、豬肉火鍋、牛肉火鍋，火鍋就有這麼多種，你招募管道就全部都要推啊，公車廣告、電視廣告、媒體廣告、校園廣告、line 廣告，全部要推啊，因為有的人不吃牛啊，有的不吃羊啊，有的喜歡吃辣啊，全部都要推。多元方案入學，你現在高中職畢業國小畢業還有一個很重要，教育家都在講這句話：適性揚才。你適合當陸軍空軍海軍你可以去弄，多元方案入學這叫什麼？不要幹就不要幹啊，就退賠啊。



訪談對象 A2

壹、受訪者基本資料

- 1.性別：男性
- 2.年齡：31 歲
- 3.軍種：憲兵
- 4.位階：少校
- 5.職務：司令部招募組幕僚
- 6.服務資歷：9 年
- 7.訪談日期：110 年 10 月 15 日

貳、訪談紀錄

一、請您簡單自我介紹。

我是男性，31 歲，畢業於陸軍軍官學校管理科學系，不含軍校 4 年年資迄今服役 9 年 3 個月，目前任職於國防部〇〇指揮部人事軍務處，單位位於北部地區，那我主要負責憲兵各班隊招募政策制定與成效管制。

二、你認為哪些因素促使我國兵役制度轉型的原因？

臺灣兵役制度轉型主要有兩大原因，除了大家所熟知的呃...民意取向，因為大家總是希望不要服這麼長的兵役...在你最美好的青春年華的時候，不要浪費那一年、一年半的時間在從事兵役...服兵役，導致影響到你就學...繼續升學及影響到你就業的情況，那這是其中一個考量，那最主要最主要最主要考量是...應該是在於考量到參考一些其他國家的...實施徵兵制度的...呃...實施募兵制度的國家，那募兵制度的國家他推行募兵政策的好處在於說...我們的人力結構與部隊徵兵制度有很大的落差，所以簡單來講徵兵制就是實施義務役的...這個役男來做...可能一年到一年半不等的服役，那這些人在你部隊的戰力組成...你要花時間去做基礎訓練、專長訓練，那結束之後他才...可能還需要再做一些訓練後他才有辦法真正上手這份工作，到他人結束準備離開...到他役期結束要離開部隊...準備退伍的時候，可能也剩下半年...甚至多一點時間，你就要再更疊另外一批人，人員的頻繁更疊下難免會造成一些不熟裝、不熟悉工作等等一些...可能對工作推展上比較不利一點的，那相對的募兵制你人員是可以以志願役組成，服役的時間會較為拉長...呃...一年以上到四年甚至更久，你人固定在一個單位工作可以更熟悉它，更加減少它因為人員更疊所導致的一些...一些意外、誤失、違失或一些其他的...不利的狀況吧，我覺得這就是推行募兵制真正最大的考量。

三、所以要長留久用，然後避免就是一直在培訓人才，然後人才一直流失的狀況？對，這是最主要的一個因素。

四、那請問你在招募工作中的角色定位、特色為何？擔任這個職務需要具備什麼條件？跟招募員又有什麼差別？

那基本上在這個...工作上的一個角色定位比較偏向是...在政策面上制訂一些政策去推行我們整個軍種的招募工作方向...跟訂立他的一些做法，什麼事情是可以做什麼事情是不能做的以及他的一些相關的考管作為，那去協助這個工作推展，那如果說就我這個職務來說具備的人格特質...我個人認為最首重要的一定是抗壓性，因為畢竟你肩負著一個軍種的招募工作成敗的部分壓力在身上，這個是具有蠻大的一個壓力，再來就是耐心。

五、所以說這個職務的角色定位比較像是招募員的管理者以及這個推動者嗎？

對，那如果打個比方來說的話，跟招募員最大的不同在於呢...負責的工作導向有蠻大的不同，雖然我們都是招募團隊裡面的一員，但是我們並不是單純的一個呢...簡單的一個上下之分，比較像是...以通俗一點的講法就是一個...一個公司的經理管理階層的人跟 sales 的差別存在，一個是你在第一線為營銷直接去做...說破嘴、跑斷腿的人，一個是你在領導、制定營運方向的一個管理者，比較像是這樣子的概念，當然我們沒有到很高階的管理階層，但是他的對比的觀念就有點像是這樣。

六、那你從事這個管理者的這個角色期間，在這個招募工作的推展中是否遇到難處或窒礙？

政策的窒礙跟難處在於說招募工作政策它其實是一個...現實層面來說它是一個成效導向的工作...績效導向...對對對，那很多時候在這個人...人的一個問題上並不是單純的是...一個數字量化去凸顯的一個...東西，它有很多隱性層面的一個問題存在，是我們現實層面上很難去克服的，那可能就導致你在工作上會很受挫，比如說呢...整個團隊的營運方向的管理，那或者是說包含到你在招募工作上的推展，你要怎麼樣去推展獲員的一個成效提升，來達成我們績效的目標，這些都是一件蠻艱難的事情。

七、既然貴指揮部對招募工作傾向績效導向，那會不會造成對下級第一線招募員壓力的產生？而使他們在招募工作上的行為有所偏差？

就現實層面上來說我相信會有這樣情況，因為每個人所肩負的一個招募壓力並不是每一個人都能夠去完全承擔起...去撐起，假定我們一個人年度需要招募那個...8~10 員目標來說，這並不是每個人都能夠順利去達成目標，雖然盡可能創造一個友善的工作環境提供他所有應有的資源，協助他達成這個目標，但是...也許他可能會因為個人特質或受限於他的關係經營等等一個情況下，導致他沒有辦法完成他的應有的一個賦予目標，他的績效壓力自然就會產生一些被迫...被他上級去要求要去做更多、投入更多一些，這都會成為他的壓力的來源所在。

八、那你贊同招募工作成為我國軍的戰訓本務工作之一嗎？所持理由為何？

不贊同。

九、但是以現在的我們國軍的現況來說，招募工作已經變成是我們國軍、國防部的重要的範疇之一，那績效壓力層層的堆疊下來，使得各級的長官對於績效的...成效來源都很看重，那已經把招募納入國軍部隊平常生活中執行的一個任務。

這麼說吧...呃...就現況來講我並不認同但是必須接受這個事實，但是實際上來說，我認為事情都應該分層負責，或者說大家分官設職去做好份內該有的事，為什麼我們...國軍部隊...呃...假設以業務層面來講，你可能會分人事、後勤、政戰、訓練等等...依照專業區分各部門，因為各部門都會各有所長，都有他專責的範疇跟領域去專責經營他應有的工作，這樣才能在工作推展上達成一個最好的一個...最適合他工作推展才會最順利。今天如果你要一個游泳健將，那你叫他去丟鉛球，那他不一定能表現得很好，所以我認為這樣子的一個專業分工分層負責是有他的必要性存在，國軍至始至終最大的一個...核心的任務都應該環繞在保家衛國，那甚至說因應時代變遷不同而推展到救災等等，這都是保家衛國的範疇之內，而正所謂的人才招募工作...而這應該屬於人力資源的一個...這這這是人資部門的...應該要去做的事，那我認為那應該是一個具高度專業的工作，應該是專責機構來負責這件事情，你不應該讓應要戮力戰訓本務的人去兼職分神去做這件事情，這樣會導致你蠟燭兩頭燒，其實全盤皆空，再者，還有一個最大問題在我們一個目前現有的一個現象...就是在國防部推行 108 年...推行營、連招募員工作將營、連都編起基層招募員，讓這些人可以專職去推展這些招募工作，這個出發點考量是好的，但是實際上帶來的影響是你所有基層的連隊其實都有招募壓力的情況之下的話...呃...到底主從關係為何，那他到底是要戮力他的戰訓本務還是他到底是要去戮力他的招募工作，這我覺得反而本末倒置，再倒向說這創造了所有人...應該說所有單位之間的一個隱性競爭關係，我跟你兩個單位之間會是一個成效競爭關係，而不是一個合作關係的情況之下，就導致我們沒有辦法去推行一些合作關係並且整合最大的資源，因為你在做這件事我在做這件事情情況之下...你有你的做法我有我的做法，但是當我們兩個是一起做這件事的時候才有辦法產生 1+1 大於 2 的效果，那這兩個單位有沒有辦法在一起去做一個合作，其實在現行上很大的關係會因為招募壓力的情況下很難去促成這個合作，那假設今天是一個專責機構在做這件事情的情況之下的話，就好比五根手指頭比不上一個握起來的一個拳頭，他的力量一定會比較強大，所以我一向都認為在我們招募圈子裡面都有一個玩笑話：就是國軍應該要成立一個專職的一個機構，例如說招募指揮部，他有一個指揮官，裡面可能陸、海、空各軍種都有，然後他專職招募員就在這裡面，他的工作其實就不是戰訓本務，他就是把他的招募工作做好。那我覺得這才是他核心所在，那你可能各軍種陸、海、空軍都會有一個兵役需求跟每年我所需要補充的一個員額，那我覺得部隊會變成需求者，那個專責的招募機構才會變成你實際執行招募工作的人力供應者，我一直覺得這樣的模式對招募工作的推展比較得宜一點，這是我個人的一些淺見。

十、就您所說的成立專責招募編組部分，以現在的制度來看已經存在國軍招募中心了不是嗎？為何還要另外成立專責編組？

這麼說好了，現在編組不是沒有...編制人力在做這件事，現在很多...編制招募人力在做這件事情，但是他們分屬於不同母體單位，不是一個整合起來的完整

招募機構，簡單來講，全臺灣有三大招募中心，北區、中區、南區招募中心，分別隸屬於陸軍、海軍、空軍，他們員屬軍種不同的情況下，北招他既然是陸軍的那當然他一定比較...人性使然，你不可能去對其他軍種好過自己的軍種，這是人性問題，這沒有辦法，他一定優先滿足自己本身招募員需求，這是必然的一個情況，是不是，但若今天他是一個整合的機構，譬如稱作招募指揮部，然後下轄三個招募中心，北中南招募中心，他的母體單位只有一個，他們三個招募中心都是一體的，一起做這件事，彼此之間是自己人，這個力量不是三個 1，而是 1+1+1 會大於 3 的概念，所以我一直都很推崇整合，把所有資源跟力量整併在一起，絕對比單打獨鬥發揮出來的效益更大。

十一、那請問你們貴司令部所屬底下的指揮部他們與國軍人才招募中心的合作現況是如何？

我會分為兩大模式，第一個是合作模式，第二個是沒有合作的模式，那有合作的模式情況下，跟招募中心是合作的夥伴，那建立起這個合作的關係的話，招募中心會統合這個區域內的軍種去做這個轄區的分配或人員的編組去做一個專職、專責、專區的經營工作，他整個推行上來講會比較有條不紊，也比較不會有彼此間分爭跟摩擦，也比較不會有太大的內部競爭效應，因為是以合作去取代互相在一個魚池競爭的概念，比較像是藍海策略跟紅海策略之間的差別，那另外一個模式的話，那就完全各憑本事，你在有限的範圍內你要怎麼樣去招募，你要怎麼樣去開發，就都完全各憑本事發揮，那這樣子的情況之下跟招募中心沒有合作關係的前提下，就會...雖然不到對立的層度，但是相較於其他有合作關係的轄內軍種來說，你就會是成為一個比較獨狼式的招募工作，比較異類，比較沒有一個...不是自己的人的合作關係之下，比較容易被人詬病及拿放大鏡檢視，因為實務工作大家都是夥伴的話，可以彼此之間去 cover 之間的小問題、小摩擦及相互支援，可是如果你不是合作關係之下的話，這點相對之下就比較薄弱，甚至嚴重誇張一點的話還會有落井下石的一些狀況。

十二、所以像您所說的，貴司令部轄下的指揮部有這兩種經營模式？既然跟招募中心合作有這麼多益處，為何還會有單位想要自立門戶去闖？這個單位又是在哪個地區？

先講原因的話，這個東西就是個取捨麻，有捨才有得，在捨跟得之間不是這麼容易去平衡的一件事情，因為你現行層度上大家都是先看到你先捨去什麼才得到什麼，但是你要先捨掉什麼，這就是在剝奪你的既得利益，這個在一般人性的考量上很難去突破說從我身上割除掉什麼去換得什麼，或是去換得一個目前我還看不到的一個東西，因為這些是你沒有得到過的東西，你要捨棄你已經擁有的東西，去換到你沒有的東西，而且是在不確定是否能換到的情況下用有知換未知，是人很難克服去做出的選擇，這是會導致這些單位比較難去做這樣子政策導向的改變，那再來還有一個可能的原因是在於說，與招募中心合作的話，會建議在一個區域性的一個合作關係，那招募中心除了是建立一個合作的管道之外，最重要的是招募中心還會管制你的招募活動的推展與執行，看有沒有一

些比較不適切的地方，例如以誘騙、哄騙的方式去欺騙考生等等的，或是說比較惡劣的...早期還有花錢買考生去獲得比較好的績效，再用績效獎金去補貼你的口袋裡面，甚至說有些招募員比較不適切的，會去幫考生出體檢的錢...等等的狀況去吸引考生，讓考生覺得說這個招募員怎麼這麼棒，找他就可以不用這些錢，找其他人就要這些錢...就還要自己出這些規費，那他可能就會受吸引，但是這個行為是不適切的，也是我們國軍這個招募團隊跟規定所不能夠接受的，但是在於脫管的情況下的話，可能會有這樣子的隱憂產生是沒有辦法去控管跟稽核到的。

十三、那會有以上種種問題是不是因為招募工作都屬於績效導向？跟國軍人才招募中心合作不比私自獨闖的績效來得高，所以才會有單位想自立門戶的問題？

對，源頭上來講是這樣子沒錯，因為你一定有了一個比較大的招募壓力之後迫使你求生...去想辦法達成你的績效壓力，那所以會迫使你更難去...去割捨掉你現在所擁有的東西，因為你合作不是一時半刻就可以看得到成果跟收割果實，你一定是要經過一段時間的經營跟營運，你才有辦法從中獲得一些他的回報，那這個就有點像是在...你要長期合作還是要炒短線的概念，那很多在國軍做事的風氣之下，很多時候都被迫去做炒短線的一個選擇，那這個部分以我們司令部來說，就我的業管跟層面來講會極力的去想辦法克服這點，去想辦法將招募的壓力盡可能的去把它平衡起來，那倒...希望可以消弭這個時間不良的影響，這是目前正在努力的方向。

十四、那您所說的平衡招募壓力，貴司令部是採何種模式減輕招募員壓力？

早期從這個淵源來說，在早期我們會按照這個下轄單位的編制部隊的大小去做一個招募目標的賦予，那這個不完全的公平，等於會造成一個現象在於說...你部隊編制大就肩負較龐大的招募壓力，那看起來...看似合理...你人員需求高自然而然就要多招一點，看似合理，但他有一個隱性不合理的地方在於說，我的實際從事招募工作的人不一定會比較多或這個比例不一定是成正比的，那再來我的轄區到底有沒有辦法去負荷或滿足我所需求的這個成效，這兩個都是未知或甚至說沒有辦法去達到的情況之下，那這個就會失衡，勢必一定會失衡，那再近兩年我們的目標調整，導向為是按人頭計算的方式，齊頭..去朝向齊頭式的方式去律定，那這樣就比較不會所績效...考慮同酬不同工的一個情況，就傾向導向大家同酬同工，擁有一樣的一個招募的成效壓力，那後續我們要去解決跟解套的一個方向就是把大家各自轄區的一個限制給打開，讓大家都能夠走出去...去廣招...廣為招募所有你可能招募的對象，那這樣提升你的獲員情形去消弭不定的因素。

十五、在全募兵的政策中，除了現行已經存在的薪資待遇外，你認為要以何種誘因或具體做法來提高募兵的成效？

提升募兵成效...這個問題很好，其實在我們目前的一個最大最大的困境在於說形象...國軍形象雖然近幾年透過國防部的努力不斷去做一個...不論是透過各項的行銷廣告、各種招募廣告，都已經有經營且扭轉，但實際上還是有很大一部

分的人停留在很保守的觀念，覺得國軍就是一個封閉、辛苦的環境，就是會存在一個既有的負面的現象及負面的觀感，這些都是我們比較需要去突破的點，再來就是一個這些...這些舊有的智庫...嘖...這些就是我剛上述所說的這些封閉、刻板印象都是可能老一輩或是我們考生的父母親甚至他當事人既定的一些刻板印象，會帶有色眼鏡來看我們這個行業，那再來還可以去看到社會地位並不高，在我們臺灣的這麼開放、這麼民粹的一個風情之下，我們舉一個淺顯易懂的最常見的一個例子來講，軍人這個團體被社會用放大鏡和有色眼鏡看待，簡單來講，你會被用更高的道德標準來要求我們這件事情，導致你在一些狀況底下被媒體當做是一個...一個...痛打的落水狗（訪問者：操弄的輿論工具嗎），對沒錯，也可以這麼說。朝簡單的來說，這個全臺灣兩千三百多萬人裡面，每天都有人酒駕、每天都有人打架、喝酒、KTV 聚眾鬧事等等的，那每天都有人吸毒，每天都有人殺人放火，每天都有人為非作歹，那跟他是不是軍人有什麼特別重大的關係嗎，但當然軍人從事犯這些犯罪工作你一定會被放大檢視，那再來就是，你今天在外面從軍的時候...不是在外面從軍，今天在外面...在外界社會氛圍那種...你沒辦法去很...嘖...很有自信的說...很驕傲地講說我是一個軍人...我是一名職業軍人，這個並不是我個人的既有心態的一個狀況，這是整個軍人社會地位...真的並不高，所以你沒有辦法...它並不差，它不是一個很光鮮亮麗的一個工作，像是你在外面你可以跟人家說我是工程師我很高薪、我是醫生等等的，好像是一個非常...嘖...這大家一般社會大眾的一個眼光高低層次真的有差，很多人就是覺得說軍人就是米蟲、就是莽夫等等的，這些既定現象都是我們一個不好的影響。

十六、請問你認為要提高軍人社會地位與觀感才能有效提升募兵的成效？

對，這才是問題的關鍵所在，那再來其實有一些比較淺在因素就是工作環境因素，是否為一個良善的環境很重要，因為..嘖...你要怎樣把這份工作形塑的更有吸引力，像很多東西...像大家都可以看到很多好的行業，像是你要找錢多、事少、離家近的，這個基本上是不可能的事情，這個是很少數...很少數的，所以你所有的工作...你只要是工作投入你的時間、精力去換得取你應有的報酬，這是一個交換，你拿你的時間、精力去交換你的薪資所得，那到底值不值得、吸不吸引你、適不適合你，那這個狀況就是因人而異，但是如果他是一個符合大家期望，大家所用擁有的條件底下...例如說高薪、例如說輕鬆等等，他一定有某個吸引力存在的話，那正常的話是大家搶破頭的，希望自己來從事這份工作，而不是希望大家拜託大家從事這份工作，那這樣子的角度跟本就是完全不一樣的一個框架。

十七、那你認為現行國軍志願役跟警察這個行業差別在哪裡？

差別在哪裡...社會地位！社會地位就有很大的不同，雖然軍警軍警聽起來是一家或者說很...好像雷同，但實際上兩者的社會地位天差地遠，因為你平常跟社會大眾比較有接觸的基本上還是警察，警察基本上又稱人民的保姆，跟人民之間的生活或者說公權力的一個印象在人民的心中深植的不可改變，那自然而然這

個社會地位上還有之間的差別，再者...呃...對這兩個職業分別的一個既有的刻板印象有所不同，例如說自由度，大家一定會覺得是警察比較自由，軍人則比較受限，那兩者的工作情況下當然會覺得軍人會比較辛苦比較操，那警察可能...因為你在社會大眾拋頭露臉的機會多，所以大家可能可以看到部分你比較輕鬆的一面，這些都是兩者之間的差異性不同。

十八、以國軍的角度來看，現在國家跟對岸間的情勢趨緩，若日後因為兩岸關係情勢升溫，營造出戰爭氛圍，是否對軍人社會地位及觀感有所提升？

這麼說好了，這是必然的，當你在會實際打仗的國家...應該說有實際戰爭行為的國家來講，你軍人的社會地位不可能太低落，為什麼，因為這些人是真正拋頭顱、灑熱血，是真正有性命風險存在的，我們現在從軍...國軍可能 20 多萬人裡面..講白一點是誰真正有這個憂患意識覺得自己隨時明天可能朝不保夕，可能丟掉性命的，大家絕對不會有這樣的概念，因為國情跟敵情相對比較安定、穩定的，但是我們以美軍為例好了，假設我現在派駐阿富汗還是哪裡的維和部隊，那你今天可能好好的，但你可能明天...看不看得到明天的太陽，這是真的不知道，這真的是有性命風險的，那你..我相信人信使然，你對一個一個從事這樣高風險工作，但是在一個保家衛國的情況之下，願意去付出性命的人，你很難不去抱持一個肅然起敬的一個...我覺得這是一個必然的心意，那在這樣的一個情況之下，你整個氛圍跟社會導向一個社會地位的高低等等的...跟你自我的榮譽感等等的，這絕對都跟國情相比之下有很大很大的落差，所以...如果相對大家所及的一個兩岸情勢緊張、戰爭氛圍出現了等等的，那講句實在話...就是今天兩岸真的打算作戰了，絕對不可能是靠這些國會議員去丟筆去保家衛國...去那邊摔原子筆、摔水杯，一定是靠現役軍人甚至是後面一些到...動員後備軍人起來去完成這個保家衛國的使命，那他的重要性自然會跟現在這個和平的氛圍...只能夠救災、打掃、颱風幫忙清淤等等的...會有很大的不同，絕對看得一個...不要說待遇...光是所有人對軍人這個職業的眼光跟看法絕對會有很大的不同。

十九、好，那你認為在後疫情時代對於募兵的推動造成什麼樣的影響？若無影響其原因為何？

有！有很大的影響，在於說部隊是大家所知道的是一個團體生活，集體生活的一個情況之下，就會給人一種群聚的刻板印象，因為你沒有辦法保持獨立小個體或是一個小群體，你一定都是以一個最基層...國軍最最最...再怎麼樣小的一個分據點都是一個班的情況之下，畢竟十來個人那更不用說連級以上的一的單位集中生活，那到一個旅可能就上千人，這樣的一個情況之下，人與人之間的交流，在一個固定、封閉的環境裡面...固定的時間裡面，人與人交流的交流的情況，其實算是比較頻繁，也會給人一種相對風險較高的印象，所以在疫情時代的時候大家一定都會覺得我要做好防疫工作、保護好自己的一個健康...生命安全等等的，那相對應對於這個職業跟環境就會產生一些疑問...我不敢說是牴觸...但嚴重一點可能會牴觸，可是你內心一定會產生一些疑問，我不好好在這

個疫情時代裡面好好的...就是減少跟人接觸...還要往人這麼多的地方、行業去擠，這個會讓人家容易產生一個懷疑或詬病的心理存在，那勢必會讓很多想要投身軍旅的卻步或是他們的家屬會反對，這都是在實際招募工作...在這段時間推行上所遇到實質的阻礙，對，所以我認為有很大的影響。

二十、那招募工作來說呢？招募員執行招募工作都必須要面對面與考生、民眾、青年或被招募者面談，疫情期間所帶來的影響是否造成貴司令部成效上的限縮？

當然非常有影響，會導致我們很長一段時間在三級警戒的時候，我們招募工作算是趨近於半停擺的狀態，因為實質上沒有...嘖...這麼說..我們招募獲員成效以整年來說，佔最大宗的一定是校園...校園為最主要的來源，那校園是我們獲員最主要的來源的話，你要怎麼樣獲員，學生不會自己主動跑過來，一定是要透過宣導活動去展現你良好的一面，去說明讓大家了解你，盡可能去被你的單位、環境、特性所吸引而投身軍旅，但是你這塊沒有做的情況之下，或沒有辦法去做的...因為疫情的因素沒有辦法進行這些行為，那當然這些學生的認知跟減少接觸，那投身軍旅整體就降低了，那就導致我們在這段期間最有效的招募行為沒有辦法從事的情況之下...會影響到整體的獲員情形。

二十一、好，那你認為國軍人才招募的策略受到哪些總體環境的影響？

我覺得會受影響的是在於說...這份工作其實有它的特殊性存在，那就像承如我前面所講的一樣，所有的工作都是一個...在我看來都是一個勞力、精力、時間去換取報酬的一個交換行為，那到底值不值得、合不合宜就是看你怎麼去取舍你中間的得跟失...到底適不適合你這個人，有些人覺得在部隊管理受限，使我不自由，他覺得非常的要命，所以他就沒有辦法接受這個工作，即使你給他再多的薪水他都沒辦法接受，但是有些人覺得這不是我最重要的考量，犧牲一點這些自由可以換取穩定的報酬...我願意，這類人就可能會來從軍，所以就導致那個問題存在...這個招募員...所有從軍的考生都有一個期望，獲取的報酬啦或是他未來的工作環境等等的，往往跟他現實所經歷到的都會有一些落差感，因為你沒有實際經歷去體會，你沒有辦法去理解說...所謂的福利待遇啊...所謂的友善的工作職場...跟良好的生活環境到底是怎麼樣的一個良善的層度，那你產生的期望與實際的落差之後，就會讓很多人選擇...嘖...就是開始懷疑自己從軍的選擇，導致他離開的念頭產生，包含說你可能受到我們內部環境影響...就像我前面所提到的，國軍的社會地位及我們的一個素質...我們人員素質其實在於說我們吸收的成員組成其實大部分主要來源都是很年輕的學生，那很年輕的學生我不是說他們的一個素質不好，而是說他們可能在他們的一個...剛結束他們高中職的一個學生身份之後就投身軍旅，那其實少了很多他可以繼續去提升自己去砥礪自己身心靈的一個機會，所以投身軍旅他可能還不夠成熟，雖然我們有很多...像公餘進修啊...他們提升自己的一個管道，但這個都是在於他已經接受這個環境的洗禮之後，他能不能夠自願的去從事這樣的行為...這是我沒辦法保證的，整體的人員素質...人力素質並不算非常高，那這是國防部目前在努力

推動要提升的一個方向，就是我們整體國軍的人力素質，這些都會都會影響到招募策略。

二十二、那像你剛所說的，人員期望值與實際落差大的情況，會造成考生有這樣的期望是經由招募員所給予的嗎？

這有區分幾個比較...因為口說無憑，你用口說的...你用看的、聽的，永遠沒有辦法比過真正自己去體會來得深刻、來的明白、來的徹底，那就像說我們在求學過程中一些老師、教官在台上講一些他的故事經歷或是說你聽你叔叔、伯伯老一輩的在講他們軍旅生涯的經驗分享，你聽的永遠只是故事，而不是你的親身經歷，你沒有辦法體會其中的酸甜苦辣，那在這樣的情況之下招募員跟你說的無論事實...是不是事實，假設他百分之百屬實好了，在你聽起來你也沒有辦法百分之百將它轉化為腦海中想像的畫面，一定會有你自己想像的...自己附加上去的一些內容跟層度存在，這是人與人之間在交流的過程中沒有辦法百分之百...除非他是一個可以量化、具體的東西，不然他沒有辦法百分之百跟你說這個...現在我手上指的是一百塊鈔票...我會給你一百塊，他就會...我會給你一百塊新臺幣那你聽到我說會給你一百塊新臺幣，那你就會知道你會收到一百塊新臺幣，因為它是很具體且被量化出來有單位的東西，這是很具體的，而且沒有辦法去改變...沒有扭曲空間的東西，沒有想像空間的東西，一百塊其實就是一百塊...你不會把它想像成...我都說得很清楚了，一百塊新臺幣你不會把它想像成一百塊美金，因為都已經講得很明，但是我跟你說的是...很多比較抽象的東西，例如部隊生活是怎麼樣的、你會經歷怎麼樣的訓練、你會過怎樣的生活，這個不是具體量化的東西，你會存在一個說者傳達跟聽者接收之間的一個落差，本身接收程度上就有落差了，所以不可能把它百分之百的訊息灌輸給這個人的時候，落差感產生是必然的，那這個前提之下...呃...在從事招募工作是我希望你來，所以我會盡可能表達好的一面，報喜不報憂的心態，我會盡可能表達好的一面，那甚至有些人可能會沒有敘述說它比較不好的一面，那這個就是第二層次會產生落差存在感的原因，所以我覺得最主要就是這兩個因素去導向，一個先天本身就有落差的情況下，再加上供需存在的一個利害關係的取捨，導致資訊的不完全透明化，那勢必就會產生一個很大的落差感。

二十三、會造成這樣的問題，一定是招募員在與被招募者面談中不慎所致，那請問貴司令挑選招募員的標準為何？須具備何種條件？那又必須經由何種培訓，才能成為合格的招募員？

第一點，這個認知落差上在我個人覺得這是必然不可抹滅的東西，只能夠盡可能去降低跟減少...把它控制在可控範圍內，而不至於讓考生或家屬覺得受欺騙，因為這個東西就像我剛前面...我的論點來說，它是一定會存在的...只是程度上。那我們怎麼樣去遴選招募員，我們現行的制度跟規定來說，都是由...因為我們的招募員都是編制在各基層單位，那各基層單位他們主官去做一個遴選...去挑選的標準...其實要考量到這個人的品德操守...他的能力，也許說他拒不具有...你不可能找一個非常內向、害羞的...可能跟陌生人講話都會害羞臉紅的人...去

從事這份對外的的工作吧，你會考量到這些跟他個人的人格特質、價值觀...跟他過往在單位的一個考評情形，他是否具有熱誠等等的...去考核這個人是否合適去做這個工作，那他經過怎樣的培訓...主要區分兩個管道，第一個...除了...應該說三個方面，各單位、各指揮部他自己的一個人員的一些教育訓練以外，在國防部會透過有一個所謂的...國防部人次室有推國防大學去開一個招募員專長班去培養這個招募員，會教授他們一些主要就是一些...怎麼樣去推銷、行銷自己的一些方法、手段，甚至說一些談吐表達，去接受一些專業訓練合格後，他就會比較能夠去適應、獨立的招募，而且這也是國防部認可...可以通過這樣的訓練，必然就是一個合格的招募員，再者，在各地區的招募中心它會定期...上下半年去做一個招募的一個招募合格簽證，去考評這個人的一個談吐、對法令規章、招募簡章等等相關內容的熟悉程度...適不適應在這邊跟一個考生做一個說明跟輔導，甚至說實施試講試教的一些環節考核這個人...定期的考評，那合格的人就核予他一個專長的一個合格簽證，讓他在這個轄內可以去...更妥善的經營招募工作。

二十四、就你所說的招募員編制是各基層單位編立並由各單位去管理，那招募中心機構的作用在哪裡？

國軍人才招募中心成立的最主要的宗旨其實就在於...它是一個國軍跟部隊鏈結的橋樑，這是它當初成立的宗旨，所以會變成它是一個中介機構，那再加上國防部政策賦予的一個招募任務，這些人是要去專責去經營所謂的就學班隊的一個招募，那所謂的就學班隊經營就是...簡單來講這些人從軍是要念軍校的，所以這樣子...你招募對象如果是念軍校，那他就是...一樣會從軍沒錯，但他的底子還是一個升學行為，那你採升學行為的話，你對學校來講的話才是一個可以互利共生的結構，因為學校...校長在乎的是什麼？...升學率啊，你升學率才是你這個人...校長的績效...你的工作考評表現就是升學率，或是參加什麼大型比賽的得獎率才是你加分項目，所以招募工作除了在國軍的規定方式他們訂定...應該說是國軍跟學校之間的鏈結橋樑以外，透過這個政策的賦予他招募就學班隊...這些升學的...念軍校的考生，讓他可以跟學校搭上線並成為一個合作關係，那更可以讓他充分的去扮演一個角色...就是這個橋樑的角色，去引薦...不是所有人都想要升學啊，也可能是想要就業...直接投入就業市場，那這些人就會是投入到我們就業班隊...直接當兵、直接來當...從軍，不管是當軍官、士官、士兵都好...你是直接從軍，從事這項行業的，那你就會是直接投入就業市場，那這些人就是招募中心以外的...其他各部隊專責負責就業這塊，因為他是到你單位去服務，所以就業..就業跟就學是兩個不同的導向，那招募中心存在的必要跟目的在於橋樑的特色跟幫助國軍推展就學班隊這兩個目的。

二十五、照您所說，國軍人才招募中心以就學班隊而成立，那為何不將招募員的編制放到招募中心，讓所有的招募工作都回歸到招募中心，這樣基層單位也可以很專心的做部隊本務工作或教育訓練，不是嗎？

這是我們招募圈子人也很希望...樂見的成果...的一個結果，但是實際上為什麼不這麼做的原因在於，這是一個很大的改變跟挑戰，那它缺乏的是推動者跟先驅者，它少了一個幕後的推手，像我從 105 年接觸招募工作至今...一路看來真的有很大的一個轉變，我們早期...現在所擁有的一切招募環境、氛圍都是...105 年那個當下我在做招募工作的時候...所沒有辦法想像的，你有正式編制的人，那甚至說有固定的...早期還有那種自己貼錢去做招募工作的，或者是說像我們現在招募員該有...每個人都有配發一支手機、一個門號等等的，這些這麼好...比較近趨完善的一個招募環境都是我們早期沒有辦法想像的，那它也是經過很多人的努力跟推動才促成的，那所謂的這個招募專責機構...譬如說招募中心專責來做這件事情的話，那有幾個我覺得不太可行的地方在於...這些人分屬在各基層的編制招募員，他是隸屬於陸、海、空軍、憲兵、後備等指揮部，但是他如果隸屬於以現行的制度還來講...招募中心底下專責去做這件事情的話...我們從編制的角度來看的話，那它就是割去部隊的編制數，然後直接集中的投入到陸、海、空軍司令部底下，因為這三個招募中心分屬於陸、海、空軍底下，那會造成他們三個司令部編現數成長，其他單位則限縮，但是他並沒有辦法很好的去協助招募工作推展，因為他畢竟還是分屬於三個軍種，跟我前面所提到的...就是一個專責機構概念上...還是一有一段落差存在，那這些都會是影響這個...這個目的達成的一個窒礙因素存在，那加上最根本的原因就是沒有人在推動...目前看起來沒有人在推動這件事情，這國軍裡面沒有人在推動...應該說是國防部沒有人在推動這件事情，我相信...我甚至相信只要有一個長官有意識到這件事情，有在推動這個東西...有招一日可能會達成，但是目前看來還有很長的一個路要走，現在可能看起來是連風向都沒有出現，更不用說要看到這樣子的成果。

二十六、就您所說的，第一線的招募員都是由各基層單位所編設的職缺，管理權是由各單位掌管，在私自闖的績效高過配合國招中心的情況下，這是否將造成各單位自立門戶去從事招募工作，進而衍生出招募紀律的問題？

舉一個簡單的例子來說的話，如果我今天是 Top Sales 的話，那我膽敢...一匹獨狼絕對比合作來的好，但以現實層面來講不是每個人都是 Top Sales，你每個人績效能力有高有低的情況之下，適用在 Top Sales 的一個情況之下沒有辦法去普及在所有人身上，這是我覺得第一個前提。第二個前提是在於說呢...單打獨鬥式的招募目前還可以去獲得他們理想獲得的成果，例如說我可能...我需要獲得百分之百的績效目標，我想一個人做就可以達到百分之百的目標，那我幹嘛去跟別人合作到被瓜分到只有百分之七十、八十的成效...為什麼要做這樣的事情，但是這個思考前提是建立在說你的市場有沒有萎縮，實際上整個人才招募市場以生員來說...學生的人數是不斷地逐年下降，但是你的競爭是不斷地逐年上升，以整個就業市場來說，國軍除了自己本身內部在互相競爭外...還有包含其他的...好...我們以高中職來說，高中職畢業他要麻就升學...要麻就業，那所以就導致學校...大專院校呢...公司行號跟國軍三大團體其實都在相互競爭

關係存在，你都需要這些...每年畢業這些人力去投入你自己的這個圈子裡面，那大家在競爭的情況之下，人力又不斷地萎縮，他本身...本來就會越來越嚴苛...環境會越來越嚴苛，那你縮小額的情況下，你每年...假設單打獨鬥我可以獲取百分之百的成效好了，但是你的餅不斷縮小下，你百分之百的成效會越來越少，所以我覺得應該要跳脫出這個思維，也許你只能獲得百分之七十或八十的成效，那你跟人家合作你才有辦法把你的餅做大，你的母體是擴大的情況下，你的百分之七十或八十比你一個人在做的母體的百分之百所獲取成果才有可能會更大，這是未來生存的一個模式，簡單一個數字量化的概念來講的話，你一個人百分之百的在投入這份工作上面，但是你可以做的規模可能就是只有一百人，那你獲取的成果可能就是一百的百分之百就是一百人。但是你只有七、八十的一個獲員成效，但是你的規模可以做到五百、上千，那你就瓜分到的成效還是有大於一個人的百分之百，這樣的觀念去推展招募工作是一個合作而非單打獨鬥的競爭關係...才是我們最希望可以看到的結果，再來就是因為說...你如果秉持舊有的模式單打獨鬥...你未來的競爭者會越來越多，你除了我剛所說的學校競爭...可能公司...跟就業市場競爭以外，最重要的是你連自己國軍內部都是你的敵人...都是競爭者，那你會十面受敵...你會使得情況更加險峻，那屆時的壓力會更佳的大！

二十七、那就您所說的，招募員會為了更好的成效而成為一匹孤狼，單位重視近利而未考量未來長久經營部署，是否為單位主官（管）任期的關係所致？

這也是原因之一，因為實際上每個人的主官（管）的任期已大概 2~3 年為限，是比較短期的，那當然更遠之後的事情長官也是...我們人性來看與我何干，對不對，我把我份內的這個當下做好，就夠了，我管那麼多幹嘛，所以這樣的一個心態跟前提之下，的確會導致你剛所說的這個現象產生，因為人性使然，自...比較自私...不能說自私...就是比較顧自己的情況之下的確這樣的現象是不可避免的，所以我們才會...指揮部才會希望從結構性的...去從我們的編制去改變...去導...去把指揮的權責去做一個轉移去扭轉這個局面，把掌控權抓回到我們自己司令部，讓整個政策的制定到執行可以是一體，不會有太大的落差。

二十八、就是管理者就只有一個，不會有各單位都是管理者的問題。

對，簡單來說就是可以達到組織的扁平化，更容易去上令可以去下達，這個是我們最希望可以做到的一個目的，而且扁平化的組織可以讓我們跟第一線之間的招募員之間的距離更加的縮短，也可以讓他們的問題更有效的反饋到我們身上進一步的做一個即時上的政策調整跟改變，對。

二十九、接續請問貴司令部怎麼檢視招募員的工作表現，招募員的考核依據為何？

其實招募員的工作表現區分為最主要的一個部分其實就是他的招募績效和他招獲的考生的一個人數，那再來就是第二個很大的一個前提就是他招募的...所謂的規矩...他的行規...他的規定...他是不是守規舉，其實就這兩大的考核的重點，那如果說依據的話是...最主要就是兩個吧，在國防部有令頒一個國軍人才招募工作指導要點，是我們整個招募工作的一個...算是模範吧，所以最最最重要的

一個法令...規定來源依據，那跟我們自己本身年度都會修頒的一個年度招募作業規定這兩大主軸去做考核的依據。

三十、就您所說的第二點招募員的招募紀律，若招募員的年度招募成效排比位居貴司令部第一，但其招募紀律不佳的情況下，貴司令部會將其考核掉或是漠視？

這有反饋到前面的一個問題，就是指揮權責的問題，在我目前來說我們這個...其實政策制定是我們制定沒錯，但是我們並沒有辦法直接指揮跟管轄這些人，因為用人的權責其實並不在我們身上，是在各單位主官身上，我們可以建議，但我們沒辦法決定這件事情，這是一個很根本性的問題，所以...呃...今天問題不在於我們是不是會去漠視這個東西，而是在於說我們考量的...那...是否遵守招募紀律的一個重點...呃...重要性大於獲員成效，但是以現行的結構來說，沒有辦法去左右這個結果，因為...如果單位主官堅持還是要用這個人...呃...你沒有辦法去做一個影響或考核，因為這並不屬於我管轄的範圍內，就是這是一個業務層面跟一個指揮體系之間的一個差異性，所以指揮權在我可以建議單位主官去考量做汰換...做一個人員銜補的規劃，但是我沒有辦法去做到強制執行這件事情，這是目前的一個現況。

三十一、就您任內來說，您是否有遇過這類的招募員嗎？

有。

三十二、那他們單位主官有將其考核掉嗎，或是繼續任用？

現況來說的話，有經歷過一些案子...呃...應該區分為兩個部分，第一個，這些招募績效好的，他的違失如果是屬於情節比較輕度的，那單位主官可能會選擇...就是...嘖...

三十三、睜一隻眼閉一隻眼？

對，就是讓這件事就這樣大事化小，小事化無，可是如果今天牽扯層面是比較嚴重的...到可能已經大過他這個成效光環的話，因為他這個問題已經太大了，那這個單位主官才會被迫把這個人替換掉，那通常這個是品德類的違失，例如說...可能是輔導的考生...跟考生之間發生一些男女關係、不當關係的啦...或者是影響了個人權益等等都是比較嚴重的情況才會去做更換。

三十四、所以說單位主官還是會有可能因為情節比較小而漠視這樣的行為？

對，這是實際層面上的問題。

三十五、好，那你認為招募績效的獎懲對提高招募業績的關聯性為何？若無關聯性，為何要獎懲？

恩...我是認為關聯性這兩者之間是存在一個必然的關聯性，因為呃...人性使然這本來就不可說...我...除非你彷彿好像找到你的天命...我天命就是來從事招募工作，我對這份工作有份使命感跟熱誠、熱衷存在下，才有動力去驅使我去投入做這件事上面，那那那...這個前提之下，這是很少數很少數人才會有的情況之下，他覺得招募是他的天職，是他的使命...會做才有熱誠，那就是大多數人的情況都會是一份工作，那這份工作的情况下，你如果沒有獎勵作為激勵人心的一個士氣的一個方法、手段的話，那你沒有辦法讓人更投入在這個裡面，那

有賞勢必要有罰，你才能夠充分的體現這個公平制度跟去鞭策一個所屬投入...更加投入在他的本務工作上面，所以我覺得這是兩者之間產生的連結性是必然存在的。

三十六、請問貴司令部如何分配招募責任區？因為校園屬第一戰場，那認養的劃分是怎麼樣去分配，若跨區可得較多績效，貴司令部所持態度為何？

恩...我們的原則跟方式是採取以跟招募中心去做一個配合、經營的方式，那麼實際上我們下屬的各地區指揮部他都有各自的一個行政區劃分的一個轄區，以這個為一個比較...比較大略性的方向去制定他們的一個轄區概念，但並不是絕對的，因為你跟招募中心的合作情況之下，他的轄區可能會跨其他...其中幾個縣市可能會跨...有互相跨區的一個現象，但是這個都是在於我們可以接受的範圍內，只要你是跟招募中心合作的前提之下，我們不會去干涉這個...中間的行為，所以例如你...你是A縣市的人，你就絕對不能到B縣市去。因為我們OO司令部的轄區劃分跟招募中心的轄區劃分是有...彼此是有一點點差異性存在的，所以我們不...基本上尊重招募中心的一個結構跟一個經營，因為畢竟這是在地經營的一個方式，那如果假使說彼此之間如果有...有跨區的一個現象的話，我們基本上支持...但是必須是良性的一個前提之下，所謂良性的前提之下就是說...第一個，這是人家長期固定去經營的一個環境跟他有跟的關係存在，我們比較不樂見就是以那種...打秋風去收割式的...我就到這邊去...闖進這個轄區裡面去收割完之後...撈一票之後我就走了，那我人員的輔導啊...狀況說明都沒有辦法做的盡善盡美的情況之下，這就是一個比較不 ok 不良性的一個跨區模式，但是所謂良性的跨區應該是你彼此兩個單位之間做好溝通協調的時候，你們一起去執行這樣子的宣導活動，可以讓你可以呈現的東西跟內容更多...更多元，讓你更有那些...去吸引學生...新考生的條件產生，那這樣就是一個良性的。

三十七、所以貴司令部是秉持著合作才是唯一的出入態度？

對，沒錯。

三十八、請問貴司令部所屬的招募員是否存在競爭關係？

有，競爭關係是存在的，它原因是因為每個人之間都有各自背負的績效壓力，但是資源是有...考生人數是有限的，那資源有限...各自都有壓力的情況下競爭關係勢必存在...勢必是存在，那在於說我們如果以一個母體單位來說的話，我們比較能夠去做一個內部的一個資源分配，去減少這樣子的摩擦存在，例如說我專職經營A區、A學校，你專職經營B區、B學校，我們本身之間在關係上會減少...用以地緣關係去區分開來去減少摩擦的一個行為，那假使大家是分屬於不同的母體單位情況之下的話，那在這樣子的一個劃分跟調配上可能就沒有辦法做到盡善盡美，所以儘可能去集中管理是我們希望所可以呈現的一個方式。

三十九、那再針對上述問題，貴司令部是否曾發生搶考生、跨區未協調、惡意抹黑等工作糾紛？

曾經有過，那基本上這處理方式最大最大一個原則在於考生的意向，你考生認為自己是由誰輔導的，那我們...畢竟不可能今天說...你覺得你的招募輔導員是

A，但是我卻說是B，那這樣跟考生意向相違背情況下，這基本上是不合理的情況，所以我們基本上會尊重考生的意向...去...來做一個調解，那並且以...盡可能在事先的協調聯繫的方式去化解這跨區所產生的糾紛，避免說處於一個兩個人或兩個單位在共同的一個環境去做一個爭搶的一個行為，這是我們盡可能會透過事先的協調聯繫去避免產生的現象，那那至於是不是應該...績效跟所謂的招募紀律的貫徹之間永遠都是招募績效...應該說在單位主官的考量下永遠都是招募績效大於紀律，但是在我個人認為，永遠都是紀律大於績效，因為...今天當你無規矩不成方圓，你今天不遵守這樣子一個規則跟制度的話，那其實...嘖...你會...我一直覺得會寸步難行，會影響你後續的...未來的工作推展，這就是...會比較傾向是一種...呃...短視近利的一個行為，我覺得他沒有辦法長久做下去，所以我個人的一個認知來說，應該還是要以紀律為首要的前提之下，而不應該過度的去重視成效，雖然說是成效掛出來的一個氛圍跟時代，可是最大的前提還是必須要遵守招募紀律。



訪談對象 A3

壹、受訪者基本資料

- 1.性別：男性
- 2.年齡：38 歲
- 3.軍種：憲兵
- 4.位階：士官長
- 5.職務：司令部招募組幕僚
- 6.服務資歷：17 年
- 7.訪談日期：110 年 10 月 19 日

貳、訪談紀錄

一、請您簡單自我介紹，其中請包含性別、年齡、教育層度、任職資歷、任職地區。

好，我 1984 年出生，38 歲，然後教育層度是學士...那個二技，服務年資是...到目前是第 17 年多，93 年入伍，任職地區在憲兵司令部。

二、好，你認為哪些因素促使我國兵役制度轉型的原因？

呃...針對這個部分的話...恩...嘖，我還是會覺得說主要還是因為整個政治向的議題，因為你看...從之前的一個選舉...總統的一個選舉，從這個兵役本來可能是要兩年，然後一直縮短，縮短到最後變成是 4 個月，所以我覺得這個是...變成是政治去影響到整個國家的一個戰略等等這方面的一個推展，所以才會有這個轉型...對。

三、那除了政治議題外，你還認為有哪些因素嗎？例如說國家少子化趨勢，是否也是其中一個因素？

呃...其實最終的前提還是在於當初的政治議題，那後續演變成...呃...可能少子化等等議題出來，但是我覺得這些議題出來都是為了去達成最原先總統要求的這些事項，比如說好...最近又再提說什麼...那個義務役幹部的不足，所以現在又變成說要把下四個月...下部隊又要搞出一些那個中階幹部出來，然後還有那個什麼...最近不是也有那個...編裝要調整，就變成那個結構是很奇怪你知道嗎，士官是反而比兵還要多，那之前不是還有那個什麼...委員他們不是在質詢的時候提到說什麼...怎麼這個結構會變成這個樣子，其實我會覺得說應該還是以軍官他是領導階級...他是管理層級，相對等人會變少麻，應該也是三角形才對啊，怎麼會變成是菱形，那種感覺是...我覺得蠻奇怪的。

四、所以你覺得奇怪的是？

就這個是為了要去迎合呃...政治的議題，然後整個就...嘖...結構就很奇怪。

五、請問您是認為政治凌駕在專業之上？

對，甚至在國防安全之上那種感覺，像四個月有辦法去執行一些那個...恩...

六、所以說現在整個國軍的轉型是比較走向失敗，主因是被政治所扭曲的？

是，我是這樣子認為的。

七、你在招募工作中的角色定位、特色為何？擔任這個職務需要具備怎樣的條件或人格特質？又與招募員有何差異？

因為我的軍中歷練都是在地區指揮部以上，像我的年資 17 年多麻，我在單位...最基層的單位大概只有一年左右...呃...兩年，我從 95 年 7 月我就調整到旅級單位，所以可能我們看到的面向會相對是更廣闊的，那我是 98 年就到憲兵司令部，看到的會更前面，那你說呢...擔任個...我主要目前來講...主要是...就是在招募文宣，那之前也有管制他們那個招募成效，然後還有一些跟地區...各地區指揮...地區招募站的一個橫向聯繫，主要是這個部分，那你說...呃...就特質來講的話，我覺得就是...恩...我都會去想著說厚...要怎麼樣讓底下有更多的資源，那甚至諛...我負責招募的文宣麻，我就去檢視之前文宣的相關作法，文宣一定就是要夠創新麻，所以我會去搜集一些...比如說現在可能比較夯的是哪些東西，我可以做...做出來，然後讓我們底下的招募員可以去運用，所以我們可以幫他做的就是...大概就是這部分，我也會盡量就是在這一塊去幫他們...包含預算的爭取啊等等的...這些都會去做，那當然...呃...跟招募員有什麼不同，他們看到的可能只是說我今天招募成效幾個要達成，那我們捏...就是提供他一些後勤資源，包含他的預算，還有他的工具，像我們這一次也有採購一些他們的...給他一個公事包...然後還有那個摺頁...我們幫他設計，就是他可以拿這份摺頁從頭到尾...他招...就是去招募的時候他這個工具是可以去做運用的。

八、所以你的角色比較像是提供後勤資源讓第一線招募員執行招募工作？

對對對

九、那再個職務上有沒有遇到什麼窒礙問題？

呃...有一些當然還是在於就是上頭長官，可能我們覺得說...他們底下可能需要的是...好...他可能需要是一些小的文宣品，那可能跟上面長官要的東西不一樣，可能上面長官覺得說你怎麼做那些小東西，你應該是做一些精美一點的，然後可能價格單價高一點的，主要去找那個...比如說校長、主任教官，甚至找一些跟地方仕紳去打關係，問題我覺得這個東西...呃...對基層招募員來講是...哀...相對有落差的，你長官要去執行這些東西是 ok 沒問題，但招募員不太可能啦，你要麻也可能是隊長帶著去，他可能透過憲兵隊的一個共作關係，他可以帶著你的招募員...我們目前招募員都是以差不多中士、上士...就憲兵隊來講就...除非甲級隊才有士官長，不然都是上士、中士，那如果說以中士來講，基本上他們的服務年資大概都是在 3~4 年左右，甚至 202 指揮部它五個營，這五個營都是中士，相對資歷..資歷是比較資淺的，所以他一定要透過單位主官去協助他或者是...嘖...幫他去牽這些線，那現在...現在呢...最簡單當然他就是配合招募站那邊，他們都會有固定的一些行程麻，那由呢...招募中心擔任窗口，然後帶著這些招募員去學校...去建立關係麻，對啊，所以如果以單位來講的話，就招募文宣這塊來講的話，我會覺得說就是在執行上長官想的跟基層要的好像就...有落差，對，當然我們也是要準備一些...可能呢...高階拜會需要的東西，對啊，

但是我覺得把這些東西送給校長跟家長會長，對我們招募成效是有提升的嗎？我覺得這是問號，對啊，像我們長官就是都...很熱心在這段做推動，但你說從這邊獲取回來的成效似乎察覺不到...感覺不到...感受不到。

十、所以現況來說是招募文宣這個資源打不中靶嗎？

也不是說打不到靶，因為...嘖...招募文宣長官他可能有另外一個層面的考量，可能是他的工作關係，可能是他們的交際應酬...對，但是我會覺得說把這些錢...嘖...用在跟這些實際上讓招募員他們真的需要的東西去做發放...我真的覺得...對啊..就是會受到這個限制啦。比如說好...我原本有一百萬可以做給招募員去做運用，結果一百萬長官可能拿去了好幾成，對，可能都做一些...可能他公關用的東西，那他就跟你說我也是為了我們整個招募啊，沒錯啊，問題是真的...嘖...效益到底有沒有辦法達到，我是很疑惑啦，你當然高階長官可能層面跟我們看到的比較不一樣，他可能閒聊中...嘖...你再多幫我們什麼啊...又或者是說只是就是一個工作關係的建立，那對招募到底有沒有幫助，這個我是真的問號

十一、所以原本文宣資源應供招募員建立人脈關係，但現況反而被長官拿去建立他個人的整個工作關係？

對，甚至...差不多是這個意思，就變成我們可以提供給招募員的資源相對變少了。

十二、主要都是落在長官的工作關係上？

對，當然啦，這也是看長官的個性來決定，像去年來講的話，我們總共做給單位的文宣品...發放給他們...總共做了一萬多件吧，那今年補到現在還沒有撥給單位，因為沒有買，沒得買，因為都是按照長官的要求去做採購。

十三、所以國軍的招募工作會受限於長官的想法？

應該說他們的資源啦，會受限於長官，長官如果說...要什麼就買給他，他們要什麼就買給他，當然我們就可以尋求底下到底需要什麼東西，你可以回饋給我，讓我去做執行，因為錢在我這邊...我來做，甚至你要多少錢我給你麻...我都 OK，對啊，但現在這個錢的問題要處理就很多層面要扯。

十四、那像長官都把大部分的資源都拿去做他們個人工作關係，會不會相對間接影響招募員沒有成效？

他們資源就比較少，他們就要自己想辦法，自己去...呃...可能自己去...有的招募員他就自己掏腰包自己做。

十五、那這樣是符合規定的嗎？

這個...也沒有說什麼規定不規定，你...就像保險業務員啦，他可能給你...他可能會有提供一些資源給你，但是你覺得...可能不足的時候，你可能為了達成你的成效，有些人他可能就會願意去做，甚至他覺得我們設計的東西他不喜歡，他想要有他個人獨特的東西，那他願意自己拿錢出來做，那也是他自己的...沒有說不對啦，對啊，當然如果說有辦法我們這邊公費去支應他的話，這樣會比較好，因為你...你...嘖...你應該說他當然自己也是想要把這份工作做好，對，

所以他願意這樣去做嘛，像你們 202 成效最好的，他也願意自己去掏錢做一些他自己覺得是比...他覺得有代表性，甚至有些東西是署名他個人的，他覺得說他建立他的人脈嘛，那他可能覺得他覺得會說...自己花一些錢然後把它做的更好，也沒有說不對。

十六、你所說的自己花的錢是指地區指揮部自己花的錢

不是喔，是個人喔。

十七、那他們個人自掏腰包花錢的出發點是在於績效考量嗎？

這...原則上應該都是這個樣子，像我最近某個單位也是有集合幾個憲兵隊...幾個憲兵隊的人，比如說我跟你比較好嘛，那我們到那個...呃...網頁...付費網頁去刊登相關資訊。

十八、網頁是指求職網？

類似啦，可以講那麼明白嗎？對啊就是到類似那種人力銀行啦...然後一季好像要 8 千塊，那他們就幾個人約一約去刊登這個資訊，這筆錢是他們...可能就是他們幾個人一起去 share...分攤啦，對啊，你說有成效嗎...就瀏覽人數還蠻多的，好幾...應該有快破千了。

十九、所以求職網上的招募廣告刊登都是招募員所刊的？

這我不曉得誼，如果說...就現在執行中的是他們招募員自己去做。

二十、那國防部在這塊有涉略嗎？

沒有，因為國防部他都是廣告啊，類似數位媒體的廣告，你說放在求職網.. 嘖...我是有跟他們單位講啊...這個你們要自己去再做評估，但是他不是那種很明顯的...就是張貼在那邊，你可能還要透過...還要找保全還是什麼的關鍵字才能搜尋到

二十一、他不是直接掛名是...

他不是直接掛名憲兵招募還是什麼的。

二十二、那這樣的用意是在於？

一樣是在於...他今天如果來瀏覽點擊，他有些人會提供資料做詢問嘛，那我們招募員如果說已經有取得這個人的電話...因為你點擊的話可能會有電話或聯絡方式，那我們就可以回去追說...誼你可能有對這個工作是不是有要向...再多瞭解，那就可以進一步去做輔導，那聽他們講好像有 2 個成功的案例，就是他去瀏覽完之後，然後我們招募員去跟他做輔導，然後有 2 個成功報名。

二十三、如果招募員直接正大光明把憲兵等字眼掛在求職網，是否會引來國防部的究責？

這個其實還蠻模糊的，因為因為國防部他的要求是不能那種拉客式的，不能說福利多少有的沒有的...嘖...就是可能...這個部分也沒有很詳實的去限制說你們要怎麼做，對啊，所以就有點是...恩。

二十四、以現在招募員的角色來看較屬於業務員性質，所做的行為不就等於像是拉客式的招募手段？

就...就以...要說我們提供工作機會，那你自願的再來去做點擊。

二十五、只是說求職網是比較創新的一種網路行銷。

對對對，那我是...他們在要做之前我也是請他們自己要做好評估，那他們也有詢問過一些招募站的一些意見，是曾經有人這樣做過啦，只是我會覺得你這樣還要花錢，我是覺得這樣是不好啦，但是他們畢竟是願意啦，那似乎也沒有明文規定說不行。

二十六、但是會有這樣的行為舉止會不會是單位長官對績效重視？

這是一定的，不是說重視啦...要說重視也行，你要說真的逼到沒辦法也行。

二十七、所以說長官的考量都是績效導向？

對，當然長官只會績效導向，不是嗎？對啊。

二十八、是看重結果更勝過程？

對啊，他只要結果是達標的，他不管你過程啦，當然啊...違法的事不能做啦，對啊...但是其他的...像你說...像之前疫情啊...疫情的因素啊，他們也是想辦法去跟學校協調說視訊上課的時候可以撥一些時間讓他們可以也連線跟他們這些學生去做視訊的宣導。

二十九、所以從原本的實體現場面對面變成視訊宣導

對啊，因為當時疫情學校不是都停課嗎，對啊，所以那時候都...你沒有...其實我們招募最主要就是應屆畢業生的梯次麻，對啊，那學校今天沒辦法讓你進去的話，我們勢必...就會有影響許多啦。

三十、所以招募的工作場域最大的來源是在於學校

對，是應屆，因為你看我們每年的三梯次...他會依那每年期程報名...主要都是以應屆畢業生佔...應該有到 7 成吧，零星的像一梯、二梯、六七八都是零星的，三四五這是重點梯，你如果三四五梯的這三梯人數有衝上來的話，你可能有一些不合格...可能當初又流失的這些人...誼他可能跟你說他要考大學...他還是不好了，結果呢...他沒有錄取...或者他有錄取他沒有不去，那我們七八梯就會再從前面這些人再把他...打電話去關懷他麻，因為你...後來大學有考上嗎...還是什麼，或者是你本來說要去找工作...那有順利嗎，然後等於是從這些人再去輔導到後面的梯次，所以我們的應屆梯很重要！

三十一、就是畢業潮那段時間？

對，那幾梯很重要...對啊。

三十二、所以招募員的招募作為就像是輔導式的方式？

對，各...等於是呢...就是跟他說...類似生涯規劃這樣，這等於是跟他說誼...從軍他也是現在一個...工作考量啦，因為以前人家說當兵是志業麻，現在不是啊，現在是把它當職業一樣。

三十三、就你所說現況以學校為招募員最大場域...

對，學校，還是以那邊為主。

三十四、那學校的認養...應該說經營是怎麼做分配的？

呢...這個部分是...他的窗口是北中南的招募中心，因為避免各軍種自己...各自去會影響到學校的一些教務工作運作嘛，所以他是統一由北中南的招募中心擔任窗口，然後去跟學校做一個聯繫，那..呢...他會分配嘛，比如說好...你A負責這間...這幾間學校，那你這個A進去這幾間學校去做輔導的時候呢，相對就會跟裡面教官去...呢...有一些可能需要配合事項，比如說可能學校什麼時間點要有...有什麼活動啊，那就可以國軍這邊來設攤，那他再把這個資訊回饋給地區招募中心，那他有取得這個行程之後，他就會在協力會報時候公開出來，然後各軍種他們就可以...就等於那個人是窗口...派去學校的窗口，然後他把這個行程提供出來，那北招就透過協力會報的時候..諗有這個行程喔...然後各單位招募員你們有時間你就可以過來，然後就可以去匡行程，他的模式大概是這個樣子，那包含入班宣導諗...接下來呢...有哪幾禮拜這這...這個是可以國軍的弟兄是可以進來做宣導，讓他...可以把這個期程回饋到北中南地區招募中心，透過協力會報的時候去諗...這個學校他幾月幾號這天有開放入班宣導，那哪些招募員是有辦法的就可以一起過來，就團體戰啦。

三十五、所以你現在說的現在的模式是團體戰？

入班宣導的部分，因為你可能呢...這個學生他可能對呢...不是只有你這個軍種有興趣嘛，他可能想要了解其他軍種，那你可能就是我們這天是入班宣導...我們進來...進去的只有陸、海、空、憲兵等等的，那他就可以針對他軍種特性去做介紹，後續這些考生他若有意願在統整到教官那邊，阿北招中心不是都有...派專責招募員在那邊，他就可以拿到這些資料，然後他再依照他想要的去的軍種在分給這些軍種去做輔導。

三十六、但是現在除了這種團體戰...配合國軍人才招募中心的模式之外，是否還有私闖行程的做法？

有啊，比如說他是這間學校出來的，他就自己去敲行程，他這個其實在國軍招募政策指導來講是比較不符合規定的，會比較有爭議，因為這間都固定這個人經營，呢...你應該是只要自己去敲行程自己跑進去，是不太好，第一個你影響到可能校園的運作，他就是固定跟這個人配合，阿你自己來找老師談...阿老師自己去答應你，那可能老師有的也沒有透過教官組，他可能覺得我是校友的身份回來去跟這些學弟妹去聊天，那其實...嘖...就有點鑽漏洞，那再來就是說這間學校他可能本身是友軍經營的，結果因為我們有認識這個老師...我就自己衝進去，那這樣也會造成軍種對這個...衝進去的這個人...會覺得說你...會反感，平常都...所有的活動、庶務等的都我在 handle 的，結果你就認識誰啦...可能就衝進去，那這樣人家也會有一些反應。

三十七、但是以現況來說是不是這種私自闖的行為所獲得的成效會比較高？

這個...呢...很難說捏，這個真的沒有覺得...其實你進去私敲行程啦...有一些...這些資料其實也要看...基本上他有一個駐點在裡面的一個窗口嘛，那他勢必是跟這間學校的教官是比較友好的，那如果說你要透過...你要軍中...報名志願役的話通常都是透過這個教官，那你私敲行程進來的跟原本這個...在這邊經營的

人，那如果我是這個單位的教官我當然是...就丟給我這平常在配合的這個人就好啦。

三十八、但是以現在 202 指揮部的模式，他們不都比較少配合國招中心...

他就是沒在配合啊。

三十九、因為 202 指揮部的編制數比較高，被賦予的績效也比較高，所以他們會有績效的壓力，那他們是否都比較朝向私自敲行程？

對，這我知道，但你看他們招募員的成效，好的就那幾個而已啊，真的好的就那幾個，那底下平均都 1~2 個，甚至有的沒有，那你配合招募站的好處是...如果我是新接任的招募員，我配合北招...北招其實都已經幫你安排好，你就是去走這些行程，你不用又為了一些...嘖...想破腦筋啦...一直要找關係什麼的，校園宣導它只是其中招募的一個行程之一，你其他還是可以去發揮，當然就校園來講的話...因為畢竟應屆畢業生就是大宗，你一定要跑入校園你的獲員才會多，那他們呢...如果說好...我配合招募中心，行程他安排，學校你可能一個人搞個 3~5 間，固定行程他都會排給你，那你也可以跟學校老師建立好關係...跟教官建立好關係，那二年級的可能...你可能可以先掌握起來，那三年級你可能想要報名，你平常跟我配合...我就把資料弄給你啊，對啊，等於是你有這個優勢啦，那如果說都是自己闖自己闖...你闖進去結果...第一個你有被舉發的風險，你不一定真的就會拿到成效。

四十、但是就我所認識的招募員來說他的成效還不算低，但是他的模式都是以私自闖...以人脈關係闖進去...

這我知道，但其他友軍也是有他們的關係在啦，對啊，那我會覺得說這樣是不太長久的，如果說誼...你可能...你這個...哪天你職務要調整了，那後續接你的人有辦法把你的這些人脈關係接起來嗎，有些他...嘖...我覺得還是呢...按照規定去走會比好啦。

四十一、所以現在 202 指揮部只看重近利去私自闖，反而其他指揮部都比較循規蹈矩的配合國招中心？

對。

四十二、這樣會不會是因為其他地區指揮部的編制沒有那麼高？

這也是其中一個原因，對啊，其實這個問題是呢...招募官那邊他是...有一直思考說要怎麼把這個...去做平衡，但是因為我們的結構就是這樣，北部的兵缺確實就是需求比較高。

四十三、那這樣他們招募員所屬單位的長官認同這樣的作法嗎？還是說只要成效拿出來，其他我不管你怎麼做？

目前感覺是這樣，而且是他們指揮官的作法就是這樣，他們就是說以兵招兵，他們的政策就是以兵招兵。

四十四、所以長官的思維就是這樣子，才放任底下的招募員去這樣闖？

對，但是我們在憲兵司令部我們當然是...嘖...看他們這樣子沒有按照既定的規定去走，我們也覺得...第一個是替他們底下這些人覺得很...會怕說哪天你如果

又被舉發還是怎樣，不是怕事情...是他本來就有他的遊戲規則在那邊，那你不要變成破壞遊戲規則的人啦，像前陣子呢...北招有把...就 202 指揮部跟 205 指揮部這兩個單位叫去做...開個協調會，他也是跟他講說...你之前可怎樣怎麼做...然後比較不好，希望你們做調整，對啊，但是不知道說，就是單位主官的....

四十五、會不會是因為層級的不同所接受的壓力不同，才導致他們的思維不太一樣，就以您擔任司令部的幕僚組，是否因為您未有成效賦予才導致想法跟下級不一樣？

呢...這些賦予數也是上頭給我們的，那當然我們也都希望個各單位都可以達標，問題...就招募現況我自己我是知道啦，對啊，但是...嘖...你還是得去執行...你還是得想盡辦法去達成目標。

四十六、就你所說的現況是指？

現況就是...確實 202 指揮部在北部招募的困難度是相對高的，但是...嘖...因為我們的兵力結構的問題，對啊，但是你看喔...像 202 指揮部以外的這些單位其實也...每年也至少都幫 202 指揮部招了 1~200 個。

四十七、所以中南部的地區指揮部招到人也還是都會分給北部單位？

對啊，包含今年的 3、4 梯，那個 202 指揮部補...像三梯 130 個，北部就補了 100 多個說，對啊，但是 202 指揮部有招那麼多嗎？沒有啊，都是其他指揮部吐出來給他們的，當然啦這牽扯層面太多，因為兵力結構麻...編現比麻，還有再加上我們一些戰鬥單位都是在北部，長官也不可能讓這些單位空著啊，再加上十月份又是國慶任務，雖然說這些兵也還沒補上去，對啊，就是會對其他指揮部來講就是...他們努力努力的招...因為...一部分是因為他單位也沒有缺麻，所以他勢必要給北部麻，所以其實各指揮部...應該說我們憲兵司令部立場是呢...盡量讓這些招募的任職的部分平衡一點啦，對啊...但是很難啦，因為那真的是差太多了，130 個大概有 100 多個都把它分在北部單位，當然實際上你說 202 指揮部招幾個...他大概招 6~70 個，等於從其他指揮部過去 3~40 個。

四十八、那以年度來算 202 指揮部所招的人有沒有比其他指揮部來的高？

如果說以配比來講其實沒有。

四十九、怎麼說呢，可是 202 指揮部編制那麼多，他們的賦予數又沒有其他指揮部來高...

他目前是 27 個招募員，那其他指揮部都只有 16 個麻，那你說就成效來講的話，他們 202 指揮部成效都在最後...他的達成率啦。

五十、會不會是因為北部經濟水平較高，所以 202 都要盡力去往外跑？

對，因為之前的賦予的分法...都是以單位的職缺數去做規劃，比如說我 202 缺了 300 個兵，那我就是這 300 個兵就是你今年要把它招滿的，因為我們都會做預判麻，可能幾月份退伍幾個，那這個月份退的你就是幾梯要把它補進來，對，那但是因為上次的檢討之後 202 指揮部提出說同酬不同工啦，就是大家都是招募員，那為什麼我們的賦予的目標會是一個人要 8 個，那可能其他中南部就可

能一個人只要 5 個，對，因為這其實也跟以前的...每一任的長官的要求點不同啊，像前一位前副指揮官，他就會覺得說...你這些單位都是靠人家招來給你們的，你們就給我自己招。對啊，有些長官就是這樣說啊，阿有些...像上次他們提出來的同酬不同工的一個概念之後呢，長官就說好，那就一個人一年固定就給幾個，對啊，問題是你對中南部地區來講好像又不是那麼公平，我們只能盡...做到盡量的公平...沒有辦法絕對公平啦，你這樣子中南部地區...好假設一個人一年都給他做 10 個...要求 10 個成效，如果說就...大家就正常心態都是希望離家近麻...錢多事少離家近，但是我們單位又是北部居多，變成他們去招募的時候...只能說服他到北部服務。

五十一、因為北部的職缺比較多？

對啊，因為 108 年曾經就是受訓的時候...曾經有 30 幾個人要集體報退...報退訓，因為他們說...真的離家太遠了，然後有的可能需要...真的需要照顧家裡等等一些因素，雖然說後來長官也是有出面去安撫這 30 幾個人沒有退訓，那現在...我沒有曉得這 30 幾個人他有沒有辦不適服或真的有回到他的戶籍地，因為我們憲兵司令部有一個規定就是你滿一年之後可以...在北部你滿一年就可以申請返戶籍地麻，就是任職滿一年之後你可以申請返回戶籍地，但是還是要透過系統去排序，我不曉得這些當初說要退訓有沒有如願回到單位，或者是說他分到這個單位就愛上這個單位，因為另一說是說它分到這些單位他習慣之後，你叫他走...他反而不願意走，對啊。

五十二、那會不會報退的狀況是因為起初招募員給的期望值過高所致？

有！就是沒有跟他講清楚，或者是跟他說你可以到中南部服務等等，但他實際上...沒辦法。

五十三、所以這算是一種話術？

恩...這應該就要看招募員的良心了。

五十四、這樣算不算違反招募紀律？

有！這個我們就有...那時候的承辦人 O O O 少校就有跟他們告誡說...不能這樣子，因為上一次 30 幾個人然後他們去現場做訪談，有些是真的...比如他就真的跟你提出來啊...我的家庭是一個有家暴的家庭，我的父親會...都會打他的媽媽，那你又把我放在北部，那我這樣子...他就覺得這樣子他也沒有辦法就近照顧，甚至有一些他可能家裡就靠他這份薪水比較穩定，那他光是這樣來回的車資等等的，讓他覺得說那...沒有辦法負擔。因為他可能是家裡真的有問題，希望加入志願役有一個穩定薪水，但是車資以屏東來講...就有屏東的啊，你臺北屏東這樣...好啦休假休三次...兩次好了...你都集中起來休，你知道來回一趟也要 3~4 千塊吧...甚至更高，對啊，比如客運來講，以我嘉義臺北一個月我基本就要 3 千多，更何況他住屏東。

五十五、就你擔任幕僚職的經驗來看，會加入志願役的行列都屬於經濟比較不好的人嗎？

這也不好這樣說啦，因為這些大部分都是高中職畢業的，等於是剛好沒有想要繼續升學，想要踏入...就業領域，那可能剛好我們招募員會到校園去做介紹，然後變成他畢業之後的第一份工作，但是到底是不是呢，或許他們自己也不知道啊，我是這麼覺得啦，像我也是啊，我也是高職畢業之後就差不多等當兵麻，所以那時候我先去加油站打工等兵單，然後就直接進來，對啊，我也沒有去做過其他的，或許啦，其他的可能也不會比軍中差，但是可能誼...因為那時候就是有...現在啦...就是有招募員去做輔導啊，等於就是去誘導他去這個工作、職場發展，就有一些他願意啊，他覺得他哪一...確實就適合麻...就繼續待了啊，但是有一些...總是有一些可能真的不適應，那就這樣子啊，不用說去強求，因為這是他第一份工作，或許他換了工作之後有更好的發展也不一定。

五十六、那你贊同招募工作成為國軍戰訓本務工作之一嗎？

戰訓本務主要還是以戰備訓練麻，但是其實你如果沒有人，哪來的戰備訓練？對啊，只是就作戰訓練部門他們都會覺得說...招募...嘖...就不會那麼去看重招募工作啦。

五十七、但是不這麼看重的話，績效檢討...（受訪者搶答）

績效可能也是訓練成績啊，對啊你看像每次要測驗的時候你招募員還是得...當然我是覺得基本要求你要有啦，但是...嘖...這就是很矛盾的東西，你又要戰訓本務，但是又不讓招募好好去招，一下子要他訓練，一下子要他幹嘛...要他打靶，對啊，但是...嘖...這就很矛盾的地方。

五十八、那你贊同招募變成本務工作嗎？

恩...但是你沒有招的話又沒有人啊，所以我會希望說像...我有跟招募官建議，重點梯次可以試著跟長官...去跟長官說是不是可以免除他們的一些測驗，讓他們在淡季的時候再去執行訓練，對，因為大家都在衝的時候...尤其又是憲兵，人家可能其他軍種甚至都直接在外面...直接那個捏，對啊，可是我們憲兵還是比較精實啦，所以這些招募員一下礙於出勤...因為我們是憲兵又是特勤麻，因特勤又要訓練又要打靶又要幹嘛，所以...嘖...真的還蠻忙的，所以我跟我們招募官建議朝這個做法去做啦。

五十九、請為貴司令部是以何種標準分配所屬招募員的招募場域，也就是認養學校是如何劃定？

以何種標準喔...恩...他這個喔...嘖，這是地區指揮部跟招募中心那邊會去協調，那你說要哪間學校...通常是以好...比如說我底下十個招募員，他跟哪一間學校比較好就先提出，比如跟哪間學校教官或老師是友好的，他先搜集這些資訊，然後地區指揮部再到地區招募站那邊做校園的劃分協調，目前是這樣，那就會變成是...好，當下這個招募員他是跟這間學校是友好的麻，那如果說這個招募員走了之後，那接下來接任這個職務的人，他或許友好學校、教官跟老師不是原本那個人經營的那間學校，但他變成要去...就是原先那個人要帶他去把這些關係接下來，就有可能明明我是新接任的招募員但是我是跟B學校是比較好的

啦，但是我前一個他是被劃分到 A 學校，變成我要把他原本的 A 學校經營起來，所以變成會有這些問題啦。

六十、那會不會有新接任的招募員承接不到上一任的學校資源，造成個人成效無法拓展？

會，有可能，就直接斷掉，那可能新的就先從比較有可能拓展成效的學校或老師去試麻，那就有可能去踩到別人的點。

六十一、踩到別人的點是指？

就是這間學校原本就有人在經營，你可能就是...會有這個狀況產生啦。

六十二、那如果說同時有兩個招募員都認識同一間學校的老師或教官的情況，要如何劃分呢？

這招募中心它就是一個統籌、分配的一個角色，他會把學校...就是陸、海、空之間不會有重複的，對，就是有固定一個人經營，入班宣導的時候誼...我憲兵麻，要再找有這間學校畢業的同學再來，那也是要配合招募站的時間，原則上招募站就是一個統整校園的一個窗口，我這間學校就是陸、海、空軍憲兵都有，他們的...整個國軍的招募政策也是這樣，他就是有一個固定的專責，那他這個就是誼...這個學生如果找教官想要報憲兵，那教官就可以知道憲兵要找誰，目前國軍的一個招募政策是這個樣子啦。

六十三、那就你的角度來看，國軍人才招募中心跟地區指揮部所劃分給招募員的經營學校是否公平？

這個其實我沒有實際去執行的話我是不曉得，但是我是覺得說畢竟北、中、南招募中心他們也都有那個自己的一個本位主義，像北部他是陸軍的麻，阿大家都說你陸軍都挺自己陸軍的，有什麼好的行程你就是可能會釋出給其他的...我們底下的招募員都反映北招都給爛行程，就這樣子，所以我覺得嘖...所以你說 202 指揮部這樣子闖到底對不對，我們也是沒有辦法說他是對或錯，所以這是我們目前傷腦筋的，剛剛也才在討論這個事情。

六十四、在全募兵的政策中所存在現行的薪資待遇外，你認為用何種誘因或做法可以提高招募成效？

招募成效就如同前面有說，國人對軍方的刻板印象也就這樣子啊，所以說你要提升整個招募成效還是要以...我覺得國防部是一個很重要的角色，對啊，他要怎麼讓社會大眾覺得到國軍的環境是好的，其實就目前的誘因來講也都是這樣，但是就沒辦法轉變他們對軍方的刻板印象，對啊像之前這個...這個最主要還是要再...整個國家的政策要去盡量去倡導，但是就新聞或政治看起來好像沒有那麼容易，這個層面會比較廣一點。

六十五、就等於民眾對國軍的刻板印象受限我們成效的拓展？

對，這是其中之一。

六十六、貴司令部如何檢視招募員的工作表現？考核依據又是為何？

目前還是以績效導向啦，對啊，就是你成效多少，但是這個問題也是...這個平衡點到底要怎麼抓，像我們昨天也有在討論這個問題啊，好...你一個招募員他

招了十個，流失了兩個，他這樣招獲率是 80%，但是有一個招募員他是招了兩個，流失了一個，他招獲率是 100%，那這個你要說那個招十個的是不好的嗎？他有一個平衡點啦，那就我們今年 111 年的一個招募賦予來講是一個人固定 8 個，一年你就是要招 8 個，那他就有一個基準，你到底有沒有達成就很明顯，但是就目前就沒有...就各自去發揮嘛，那你說好或不好，其實就是績效，你有招到人就是好啊，但什麼叫作很好那就招越多人越好。

六十七、那如果招募員成效不彰的話，貴司令部是如何管制他們？

這個部分就我這邊來講的話，我們司令部照理說招募員的講習是要去辦理啦，但疫情來講今年在這塊是比較落空的，對，所以有一些觀念上的整合啊，包含一些呢...比如說透過辦講習然後我們找一些績優招募員分享他們經驗，讓這些還沒有找到方法的人可以試著去做看看，說不定就是會再好一點啦，那今年確實有受限到疫情的一個狀況，所以很多我覺得該做的就沒有去做到。

六十八、那你認為招募績效獎懲對於提高招募成效有關聯性嗎？

獎勵當然就看這個人的心態是什麼，對啊，有些人就覺得說我什麼都不用做最好啦，反正就不要...越單純越好，就不要叫我幹什麼，但有些人就不是，他就希望說他...甚至想要拿到那個全國排名百大，所以我覺得這個嘖...還是看個人啦，但有獎勵還是好的啦，因為你綜觀這個業務業，例如保險啦汽車啊等等的，他們都有一個績效，那如果他達到一個目標的話就額外給獎勵，所以還是有一個激勵的效果啦，但是你如果對於有些對招募工作就興趣缺缺，他可能就是硬被指派的，那這部分可能就是可有可無啦。但是還是會有一些...我覺得還是有一些會去激發他們去鼓勵他們做得更好啊。

六十九、剛所敘述的是獎勵部分，那懲處呢？

懲處目前來講除非他是違紀犯法，譬如說不當男女關係啊、串改考生文件啊，不然的話我們其實都盡量不去懲處他們，那你可能會問到說像他的品行不好但績效很好的時候，誼...我們南部就有一個人是這樣子啊，那我剛也有跟○○○單位...他本身也是○○○指揮部層級的，我們就問他，我說少了一個他感覺這個指揮部的成效就可能會有很大威脅嗎？那當時候地區指揮部的考量是就睜一隻眼閉一隻眼的狀況，就是等於還是需要借用這個人的關係讓我整個指揮部的成效去往上拉的嘛，但是如果說...就我覺得啊這是品行上的一個問題，這只是事情還沒爆發出來，如果真的是哪天真的爆發出來的話影響的就不只有...可能影響的就是整個單位，像之前北部也有個例子，這個人被派駐到桃園地區，結果他好像是開 Uber 然後又載女生又搞男女關係，後來也是被法辦掉。其實我們有掌握到，我們都知道...這個人也都沒有回營區都固定在外面，然後每天就是去招募中心，但是到底做什麼就有點脫管，但他有成效嗎，他有，阿單位就可能睜一隻眼閉一隻眼，就可能有成效你給我回饋就好，但你明知道他可能有一些脫序行為又好像不好去管制他，然後他爆發出來後就退伍了，就開一台 BMW 去跑 Uber 然後固定去接一個女客人，接到那個 Motel 去，被那個保防去查，那時候也扯我們招募啊，啊我們就說他不是招募正式編組，是單位自己外

派出去的啊，我們也都警告他，之前去一級督導一級看...就知道這個人他有在做招募工作，沒有有跟他講，就不是招募正式編組，啊回來也沒有回到單位裡面，對啊。

七十、長官給予非正式編組人員這麼大的彈性空間去執行招募工作的結果等於是放任他們亂搞，這樣妥當嗎？

其實就之前的招募官在的時候都會這麼去做要求，就是說還是要以招募正式編組為主，因為有些像北、中、南招募站都會去做...他們也是會去審查說你就是要正式編組才可以去執行麻，但是我自己是覺得正式編組是跑一些正式場合啦，那如果說誼...這個招募員正式的招募員開發了一個考生出來之後他可以有協力人員去做後續的事情，他等於就是一直去拓展資源，那後面的就是他的後勤部隊，去幫他去處理後面的事情，對啊，我覺得是這樣，所以你說協力招募員我其實是覺得 OK 啦，但相對你有協力招募員出來就代表部隊的工作又少了一個人麻，因為他可能是班長可能是什麼業務士，但是他做...他出來協力招募這件事情代表這件事情又有人要去...這個洞又要有人去補麻，對啊，所以你說嘖...協力這個部分就有點...之前招募官還要求說你旅費只能正式編組才可以支，阿我是覺得這樣對協力好像不是那麼公平啦，那這又對..考量到全面呢...國防部人次室在編預算的時候當然是用 1086 的人頭下去算啊，比如說 1086 我們算 1000 個人，然後他一個人上限多少，一個月可能跑 20 場好了，但是不可能跑 20 場，因為你還有扣除休假，所以你...我們還是以 20 場來講，可能你一個月大概是 8 千麻，那你預算編起來 1000 個人可能是 800 萬，正常招募的預算就是這樣子麻，問題是呢...各軍種跟人培那邊申請的錢遠大於這些金額啦，那就變成招募預算在編的時候行政院委員就會質詢，那又會變成又要寫一堆東西，阿為什麼會這樣子，阿因為實際上在執行招募工作就不止這些人啊，因為光陸軍招募員就 400 多，但實際在跑就快一千個。就是很多...我是覺得是...對啦規定都是這樣，你就一千個人跑，但你一千個人跑不出來確實就要增加人麻，對啊，我們的編制就受限於這樣子啊，你有多少錢就做多少事麻，問題是...他是用預算來...我就覺得整個政策是...照理說也是這樣子你就是 1086 去執行才對啊。

七十一、1086 是全國軍的招募員數量嗎？

1086 就是全國軍招募員，包含管制端、招募中心等等他只要是招募聯絡官、聯絡士都是。

七十二、如果說各單位都要派協力人員的話，為何不多增加招募聯絡士的職缺呢？

這個就關係到編制的問題，他有一個編設的基準，那這個基準我就不曉得，不然一個連都給他編個 3、5 個...恩...一個營目前是 4 個，一個連配一個麻，就營連招募員麻，阿為什麼不多一點？這就又是一個編裝整體考量。

七十三、那像 202 指揮部都是跨區招募的情況，貴司令部面對這樣的問題所持的態度為何？

當然是...這個喔，我自己會覺得說都是我們自己的憲兵啦，那你說你跨區跨到臺中，那臺中也有憲兵的招募員，那資源回饋給他請他那邊去宣導去招募我覺得第一個你人不用這樣跑麻，相對時間跟錢這個都會省...還有風險跟人在外的一個風險都可以盡量減少啊，對啊，所以你說跨區...嘖...像現在 202 指揮部他們新訓轉服也都是他說他要做啊，他去協調中坑或者是關西...他要做啊，那我們也是讓他去宣啊，那他宣跟其他指揮部去宣的效果真的有比較好嗎？就目前看起來好像都差不多誼，那差不多的情況你還要出這些人力跑這個遠的路程增加那麼多風險去執行嗎？像這次陸軍他們也說啊當然我現在說的是新訓轉服的部分，新訓轉服他們空軍他說他要退出這個整人遊戲啊。

七十四、空軍？

對，因為他出了那麼多人力花了那麼多的錢到陸軍新訓旅作新訓轉服的宣導，今年只宣了五個有意願的，實際上轉服的只有一個，等於他花了一百萬只招了一個，他就覺得這不符合他們的成本啊，所以他明年就在新訓轉服這塊他們就不參與了，他們就專職的攻社青，那你說我們憲兵在新訓轉服這塊是不是這樣子，就今年來講的話我們新訓轉服總共投入的成本也好像招...5 個還是 6 個而已啦，從今年這樣年初到現在當然中間有幾個月是疫情麻，到目前這樣才嘖...我可能要看一夏數據，招不到 10 個就對了。

七十五、那像這樣的問題是受限什麼樣的因素呢？

陸軍他們也有招募壓力啊，你如果說今天有掌握到...就像我們的憲訓中心也是啊，他們也是有他們的招募壓力啊，如果說今天我們...但是政策又得開放各軍種進來宣，你要把這些資訊跟這些役男說嗎？但是如果是友軍進來宣，掌握到有意願的那當然他都有意願去空軍了那我們當然也會試著去把他留下來在我們憲兵啊...如果說他的體格是符合我們憲兵的話，也是會盡量把他輔導過來啊。那我們去陸軍新訓單位也是啊，我們有掌握到...第一個他第一波洗過，他們會先宣，宣完才換我們宣，宣完之後他有意願就被藏起來了啊，他就可能出公差幹嘛，不讓他去參加其他軍種宣導場次啊，那我們去宣等於是第二輪了，第二輪又有一些意願他有填報名表想要再了解的，那他們有主導權他就知道喔...多少人有可能他對什麼單位有興趣就再來洗了，那有些單位更可惡的是...但這這是聽說啦...就是說你...他們的長官說你只要一個人轉到友軍去我就檢討你，就變成他寧願把你破壞掉也不讓你轉，就例如跟你說：你不要去那邊啦，會很操。就故意講一些有的沒的，就變成原本掌握數都有 10 個，過一個禮拜回來就沒有意願了，那我們就去問他為什麼，因為你怎麼可能 10 個都完全 1 個都沒意願了，對啊，阿他們就會說班長會跟他們講什麼啊，就會有這個狀況啊，所以我們新訓轉服從 107...就我到招募 108 到現在其實我們從友軍招獲進來的人都真的是很少，對啊，都不到 10 個這樣子。

七十六、那關於新訓中心役男不願意轉服的因素為何？

其實這些人要進來吼...都已經經過社會的這些招募的宣導，因為他有些高職畢業有些大學畢業，因為都有所謂的校園宣導，所以這些人也都會接收到相關招

募資訊，當然他就是不願意才會最後選擇服四個月的軍事訓練役，如果說他有意願他可能在社青梯次就已經報名，所以這些人其實都已經算是篩選過了，可能我高中職就很多人來招募，但我就沒有意願我就是等四個月當兵，再來是我們憲訓中心的困境是因為北部的新訓旅就只有我們憲訓中心，所以我們的兵源主要還是以雙北為主，對啊，阿雙北的薪資水平、教育程度等等相對較高，你光是臺北市隨便跑個 Uber 一個月就五六萬元，我臺中一個朋友啊他在臺中這樣一個月跑 Uber 四萬塊基本上沒有問題，又自由，但是時數好像比較長，聽他說好像 13 個小時，之前疫情比較嚴峻的時候好像一個月跑到 6 萬塊，對啊，就單比較多，所以你臺北太多...臺北機會太多，加上臺北的呃...這些年輕人可能是休閒活動比較多元一點，出頭比較多，朋友圈比較相對複雜，那你像我們這種南部的小孩啊你假日要麻...說實在就是那個休閒育樂不像北部那麼多元，又是唱歌又是喝酒的有的沒的或是逛街，像我們光是要去看個電影，電影院就只有兩家，然後開車還要半個多小時，交通你還要有交通工具才有辦法那個麻，所以就是生活的條件不一樣，所以我會覺得中南部轉服的機會比較高，確實他們在招募上中南部招的比較多，像北部北招說...上次我跟你講北招說臺北市一年就是 140 個會轉服的，一年就 140 個，阿大宗是在桃園，桃園會轉服比較多，再來就是新北，他有做一個那個分析，就北招的部分，大概就是這個樣子啦。



訪談對象 A4

壹、受訪者基本資料

- 1.性別：男性
- 2.年齡：33 歲
- 3.軍種：空軍
- 4.位階：上尉
- 5.職務：國防部招募組幕僚
- 6.服務資歷：9 年
- 7.訪談日期：110 年 10 月 22 日

貳、訪談紀錄

一、請你簡單自我介紹，其中請包含性別、年齡、服役年資、任職地區等。

我是男生，然後年齡 33 歲，然後大學畢業，服役年資目前 9 年，任職於臺北市國防部單位。

二、你認為哪些重要的因素是促使我國兵役制度轉型的原因？

你說的轉型是指？

三、早期我國兵役制度是徵募並行，隨時代改變逐漸轉型為全募兵制，其中是什麼因素使我國兵役制度轉型？

我覺得就跟現在的少子化吧，現在人越來越少了，還有加上之前...我不確定是不是經費的關係誼...還是怎麼樣，之前國軍不是都有推精兵案啊...精實案一直縮減我國軍的兵力，我覺得可能痾...國家的政策然後還有剛說的少子化，還有一個現在戰爭的型態也不太一樣，以前可能一定都要帶兵打仗或怎麼樣，現在可能都比較傾向於資訊站這種的，我覺得可能整個大環境都有影響。

四、那經費的影響是指國防預算的縮減嗎？

我覺得... 恩...編列喔...嘖...或多或少吧...我覺得，因為他縮減了那麼多兵力，那財政的支出應該就不用付那麼多的錢養這些兵力。

五、可是我們現在志願役的各項福利待遇都有逐年提升，這樣對於財政支出有減少嗎？

我覺得或多或少誼...

六、那你在招募工作中的角色的定位與特色為何？擔任這個職務需具備什麼條件或人格特質？與招募員又有什麼差別？

你是問現在嗎？因為我之前也有當過招募員。

七、可以敘述你招募員那段經歷嗎？

大概 102 年的時候，我以前在空軍，然後那時候也是單位要求...也是有分配到員額，長官就在挑..就是比較體面的人啦，然後要去上講習...招募講習，然後那時候上了半天吧，然後有一些考試啊跟口試之類的，後來又取得招募員合格簽證，然後那時候大概執行招募不到一年，幾個月這樣子，那時候就算...那時候我也不是專責招募員，我的編缺不是，我是氣象官，但是那時候就是多了額

外要花時間去做這個招募工作，那以前有去醫院役男體檢的場次的時候就會去幫幫忙，順便有一些要入伍的就會剛好...或是他要抽籤的就是剛好跟他提一下...我們有什麼班隊啊怎麼樣...要不要聽一下，然後也有去過臺北地下街擺攤那種，我覺得這是最瞎的，因為在臺北地下街...不知道那時候是招募中心分給我們的還是怎樣，就是他有幾個點，就是每個單位可能每週幾都要去那邊派駐，然後我們單位就被分配到臺北地下街。

八、是變成有點像拉客的行為嗎？

對啊！我就看到我旁邊是那種信用卡的...信用卡業務，那臺北地下街就是...要麻大家是出去玩...要麻就是外勞或是要搭車趕車的人，其實大家都不會想了解，所以我覺得成效不是很好，但有曝光度啦，反而那時候覺得很特別是有一些上年紀的爺爺奶奶他就看到...哇～年輕人怎樣...然後就會幫我們拿一些簡章回家去給孫子看，大概是這樣子，不到一年的招募經歷就是這樣。

九、那你擔任招募員期間有招獲成效嗎？

沒有招到半個，但是我們那時候...跟他聯繫麻...看起來還有興趣的就會請他填一些基本資歷，然後就是回去還是要打電話去聯繫，但因為我不是專職的，所以就可能就轉介給單位招募承辦人，但他也不是招募員，他只是協辦，那他可能就有一些會拿給招募中心，就有點像我們在幫招募中心過濾這些人，可能哪些人有意願，對，然後再給他們人名跟一些基本資料。

十、所以你們軍種的組織是沒有編設招募聯絡士的職缺嗎？

我之前當...102年那個單位也沒有招募職缺，完全沒有。

十一、可以請你說明貴單位的體系層級、組織架構嗎？

我以前那個單位是在空軍作戰部底下的一個連隊，連隊可能是收到這個計畫或員額...今年要招多少，然後那個連隊再分給我們有什麼中心啊...各個，對。

十二、沒有招募員職缺，但又要被國軍人才招募中心賦予員額？

我覺得不是國軍人才招募中心，是國防部人次室，他可能都會要求各單位每年都要交多少...招募多少員額。

十三、那你對於其他軍種都有編設招募員職缺，貴單位卻沒有，但同樣都要執行招募工作，你對這樣的做法有什麼看法？

喔..有，其實剛開始有點反抗，靠...平常都要做業務...又要值班，為什麼又要搞這個，其實剛開始有點反抗，反而會覺得說...那要我們招募，那是不是...那就給我們權...那我是不是不用值班輪班，然後我也不需要做原來的業務，我就專職招募就好，但是長官又說不行，所以就那時候就對...我覺得是這個因素，所以招募成效並不是很好，就可能頂多讓我們連隊達及格邊緣或差一點，那因為我們沒有專責招募員，所以其實也不會有到有什麼懲處啦，頂多開會檢討這樣子。

十四、所以藉由開檢討會管制你們招募員的休息時間是貴單位長官的管制手段？

對，算是。

十五、那還有其他方式嗎？譬如說記申誡或是給你一些責難等等？

我覺得啊，因為我不專職招募員，所以我們沒有懲處，但是我們有獎勵啊，例如招了幾個人，可能就會有那個...記功嘉獎的獎勵，然後唯一就可能你如果成效沒到就會被唸啊，可能就會被主管叫去唸，因為主管...因為我們開會不用與會，是主管要與會，阿主管就可能被上級責難說你怎麼都沒管制幹嘛的，就頂多是這樣。

十六、那你贊同招募工作成為國軍戰訓本務工作之一嗎？所持理由為何？

恩...我覺得基本上就是這樣子，但我覺得招募還是要有...就是對於我們待過的單位，不論是空軍或是國防部，就是招募應該還是要有固定的人專職去做這件事，他們比較不會被其他外務打擾，不然我們一般...例如我們不是佔這個專長可是又要做這件事，就變得有點多頭馬車，就變成招募員其實他愛做不做這樣，就覺得很多是這樣。

十七、所以你認為單位開設招募員的職缺才能解決招募員身兼多職的問題？

但是我...開那個職缺可能要改變編裝吧，就可能看各單位的特性，但我待過的單位都沒有，但是我覺得就算沒有，你應該就長官挑幾個人做招募，那可能這些人就不用輪班，然後其他的業務就可以給別人做，這樣子我覺得成效會比較好，因為有專人負責，他就專責去做招募會比原來的好。

十八、以現況來講，非正編的招募員與正邊招募員均要肩負單位勤務，例如憲兵單位雖然有開設招募員職缺，但這個招募員也需要兼任其他單位的勤務，這樣你認為應該採用何種方式才能解決這個問題？

我覺得應該要看單位主官談...他能不能...就是為部署著想，因為執行面不是他們，他們只會覺得說我有人或是多拉一些人能招就招，但實際執行面都是下屬，其實這樣身兼多職...嘖...很累啊，而且人數吃緊，應該要從上面人的觀念要有所改變。

十九、請問是指上級的思維？

對啊，上級的思維。

二十、那你認為擔任招募員須具備何種條件或人格特質？

我覺得他有點像保險業務員，就是應該要第一你不能怕生，然後你喜歡跟人家聊天，因為人家不認識你可是你要跟人家拉近關係...交際能力要很好，然後還有不怕被拒絕的勇氣。

二十一、這樣你們單位遴選招募員的標準是...?應該不能說遴選，是如何指派招募業務？

那我先講兩個部分，第一個部分是我剛講的我 102 年有擔任招募，有實際去做招募工作，那時候是單位長官...可能會看我表現還 OK 平常表現...工作表現都還可以，他會挑幾個，然後可能表達還不錯的也挑幾個，然後這些人...他也不看人格特質，因為我覺得其實我沒有那麼外向，那他可能覺得看我起來還可以還是怎麼樣，或是工作表現還可以然後就被勾名單，然後就被送去可能是司令部還是哪邊上那個招募講習，然後上完就是你了，你就有合格簽證，你就脫離不了你還要負責招募業務，所以我覺得基層招募員應該就像我剛講的這些特

性啊，不怕生啊，不怕被拒絕，然後很會交際，那我現在...談我之前到中央單位皆那個招募官是比較管制端。

二十二、請問您是在哪一年接任招募官一職？

今年的一月，因為那其實原本是一個少校的業務，但是那個少校去職訓，所以我接了半年，一月接到六月...就今年，那我的做法就是收到政戰局的我們單位一年所需招募的員額，再依員額所需寫一些實施做法，然後再開一個...每個月都要...每兩週都要開一個檢討會，就要求各單位依據我訂的實施做法...就是要每年要招多少，那你現在有聯絡人哪些場...那個考生，你的聯絡狀況怎麼樣，就有點像管制的層面，就是這樣。

二十三、你所說的檢討會是指招募檢討會還是協調會？

應該叫協調會，因為一開始都叫協調會，對啊，檢討會是例如這一梯次截止後未達標才會檢討。

二十四、貴單位招募官職務的角色定位與特色為何？

應該說中央單位都沒有招募官的職務，而我是人事官，對啊，啊那個少校也是人事官，對，只是人事的作業面相很廣，阿招募也算是被匡到人事這邊，對，那如果以這個管制的層級，我覺得它的人格特質應該要細心一點，然後思路要清楚，因為我有時候會發現可能下..下級他可能說誼...我招了誰誰誰然後怎麼樣，然後他也去交了資料怎麼樣，可是如果你一昧的相信他們所說的，你可能也寫在提報資料裡面，可是那可能不是真的，有時候可能要去反查他們，只是我們沒有那個系統，我們反查方式就是可能去問政戰局，那政戰局好像人事會定期 load 資料給我們大家會有一個名冊，如果那個考生報名了，那他缺了什麼資料或是他的職缺不是填我們中央單位，那也不算招募業績，我可能就是痾...利用開會的時候招募員給我的資訊然後我這邊也要再去做反查的動作，然後再去開這個會，所以我覺得細心很重要，然後常常要去做一些查證，法規也是...因為像我那個招募計畫...因為我們鼓勵各單位要招募我也會有給一些例如痾...你招募每個階段...例如他有報名了，阿你可能就會你的...你就會有工作獎金，然後如果他入營報到了...確定有去了，然後你又會有記功嘉獎，就你法規你可能也要...對你寫的法規要清楚一點，不然可能有些大家會為了績效去呼攏你或幹嘛的，對，我覺得管制層面要細心一點然後要會看法條，然後回去反查。

二十五、你認為招募員鑽漏洞的心態是因為被績效壓力所迫嗎？這樣的作法是否會違反招募紀律？

你所指的招募紀律是...？

二十六、例如招募員為了績效呈報假資料、考生資料造假等違法行為。

我覺得我們單位績效壓力應該沒有那麼大，其實我們都是分配...不是一個人分配一個而是以單位來賦予，因為我們下轄的組有二十幾個，一個組只要招...年度只要招一個就好，所以我覺得是他們怕每個月...每兩週開招募協調會的時候怕被...因為你沒有成效麻或是你那欄是空的，就會想要先湊一些說...我有誰誰誰的名字，然後我目前輔導的進度...就是好像有所作為好像比較不會被電，但

我遇到的是還沒有那麼誇張，就是實際有但他沒有，但..比較像是他輔導這個考生那...目前我這邊看很多我們單位輔導...有些好像都比較傾向去空軍或其他單位...或海軍，就是要麻..就是錢多要麻就是空軍他們感覺比較輕鬆，對，比較少人會想選擇中央單位，所以有時候會有招但流標了，就是不是我們要的，因為我們政戰局要招..要我們招中央的還有特定官科，阿他們可能有時候怕...就覺得我招了然後成效又沒到，可能資料就會有一些技巧的調整，但是最後我還是會反查。

二十七、那你覺得基層單位的主官管是否傾向績效導向？

恩...完全認同。

二十八、那你們單位招募是屬於自招自用嗎？

恩...自招自用是說...?

二十九、就是你們單位招到的人就歸你們單位使用。

現在招是有分專軍班、專士班、志願役士兵，如果自願役士兵就可以自招自用，就是他到時候入營可以到我們單位是沒問題，但是專軍跟專士就是統一到中央單位去分發了，就不是我們的。

三十、那貴單位所被賦予到「就學班隊」跟「就業班隊」的招募員額數分別是多少？

大概軍官加士官約佔八成，然後士兵兩成，比較少員額是因為中央單位麻，他的士兵員額本來編制就比較少。

三十一、所以軍士官佔多數？

對，但是我覺得..那時候政戰局也有說...如果你...因為像現在一般單位...基層單位都缺尉官，因為基層都缺尉官，因為可能流動率高或是留不住人，所以他們那時候也有鼓勵說如果你們單位的成效不錯...軍士官的成效不錯的時候，就是他們專軍班、專士班畢業之後分發到我們單位名額也會多一點，所以也有一些鼓勵的作用，就是我們各單位都在缺軍士官，但是你招募成效好上級也會多撥一些初任官給你。

三十二、在全募兵的政策中，除了現行擁有的薪資待遇外，你認為要以何種誘因或做法提高募兵成效？

我覺得現在已經算不錯了啊，因為以國軍的特性你又不可能太彈性，你還是要有一些紀律，因為我剛剛本來是想說一般的...從我那個角度去看兵，可能最care的就是錢、假期，對，但是我覺得像我們中央單位你只要沒有勤務包含兵喔都可以外散宿，不像一些基層可能一個禮拜只有一天，每個禮拜三一次之類的，這是我聽到的，但是像我們中央單位的兵不是，只要你沒有勤務都可以出去外散宿，所以我覺得已經算不錯了啊，那要提高什麼誘因喔...恩...

三十三、不管是不是誘因，像是國防部的招募做法精進也算，只要是你認為可以提升招募誘因的方式都算。

我覺得錢比較實際談。

三十四、就是薪資待遇再提高嗎？

恩...因為我覺得現在其實已經做得不錯了，還有像你招進來會看錢薪水不錯嘛，然後一進來的你只要不是念軍校的你服役年限大概都三年或五年，然後還有留營獎金，因為我也是辦留營的業務，我發現在留營獎金也不錯啊，你在三年就可以領幾萬，留幾年又可以多領幾萬，我覺得還不錯啊...用錢這個機制來提高留營率。

三十五、那你認為社會青年不願從軍跟部隊封閉式管理有關連性？

我覺得是國軍在臺灣社會地位的關係，因為現在負面新聞太多，然後就會影響到民眾對軍人觀感，就會覺得去當兵好像沒有多好或怎樣然後裡面的人都怎樣怎樣的。

三十六、請問是指軍人社會地位太低？

對，我覺得是這個因素。

三十七、請問您認為是什麼原因導致軍人社會地位低落呢？

因為不是通常都會看說...跟環境有關係，因為臺灣沒有在打仗，你看像美國有打仗，那他們社會對軍人的禮遇也相對較好，然後像他們搭機都有優惠啊，當民眾在路上看到軍人也會很尊敬，但是反觀臺灣軍人，我們要穿軍服出門都沒辦法，因為你穿了到時候你姿勢不良或邊走邊吃就會被偷拍或幹嘛，所以我覺得整個民情跟風氣或社會地位根本都不一樣，導致社會覺得...在國外當兵會覺得很有尊榮跟成就感，但在臺灣就沒有這麼觀感好，所以我覺得這有點相關。

三十八、那跟警察比較呢？

以前覺得警察好像高一點，但現在看好像還蠻可憐的。

三十九、那像這樣的話為何警察不需要招募大家就搶破頭？

我覺得跟錢有關係，因為加上危險加給就七萬多...還有權，他們在路上可以攔檢或幹嘛，或是你沒依規定我就可以開你罰單，所以一般的民眾對他們會尊敬，雖然你只是表面尊敬，但對這個職位對這個職業還是有尊敬的成分在，但軍人...我覺得有些民眾不一定會尊重。

四十、軍人跟警察社會地位的差異會不會是因為臺灣目前沒戰事，百姓安居樂業，相對軍人存在感較低，所以被民眾需求跟著降低，才導致軍人不受重視？

可是警察...特性就不一樣，人家說警察是人民保母，可是軍隊是保衛國家，他的層級是拉到國家，雖然現在說救災視同作戰，那些當有風災或空難什麼的，就會徵招軍人到現場幫忙，這樣也是有被需求，所以我覺得是嘖...地位跟...
(受訪者思考)

四十一、是不是現在沒有戰事，所以不會立即危害到民眾，相對軍人僅能從事戰備訓練，導致民眾對軍人的認同感不高？

我認同，對。

四十二、那你認為後疫情時代招募的推動受到哪些影響？

恩...我覺得也有誼，像招募要跟考生聯繫或約現場面談都會受限，然後我們會有跟一些新訓單位好像有一些合作，像是新訓轉服的，我們就會派一些招募員進去跟他們講說誼...我們單位特性或什麼，那他們若有轉服成功也有算成效，

我以那時候疫情期間都會減少我們單位去新訓中心，所以我覺得這也會影響，像自己私底下跟考生聯繫、交際或聯絡感情的時候...因為那時候疫情關係都沒辦法內用（指餐廳或咖啡廳），所以跟考生聯繫得時候都會造成困難，所以我覺得也有影響。

四十三、請問貴單位哪一種招募場域的績效獲得最好？另外其中又包含哪些場域？

我沒有細問到他們怎麼去取得諛，但他們都會先從親朋好友下手或是認識的，我也沒..嘖...對啊。

四十四、那校園算不算貴單位重要的招募通路？

校園我們比較少，我們單位很少跑，校園主要都是招志願役士兵，那因為我們被賦予兵的需求本來就少，所以他們都比較少去學校，對啊，大部分都透過認識的或誰誰誰的小孩啊。

四十五、那你認為國軍人才招募策略受哪些總體環境影響？

我覺得跟剛剛我前面講的軍人地位有關，那權威教育的話比較少，像老一輩那時代的權位教育以我現在看已經很少了，那現在靠北長官的平台又那麼多，其實有一些主官也怕被投訴幹嘛，所以權威式我覺得還好...跟地位...（受訪者思考）

四十六、那貴單位的招募員是否身兼多職？執行招募工作的同時又被單位賦予其他衛哨勤務或業務？

有，但因為我們單位沒有招募員的編制，所以他們除了要做招募又要肩負單位勤務，所以我覺得對人力不足也有影響。

四十七、那貴單位如何檢視招募員的工作表現？考核依據又是如何？

我們單位很績效導向，比較不會去...你只要不要違犯太誇張的情況，基本上我們都只看你最後招的成效數據，然後會議獎，是走看最後成果

四十八、那你認為招募績效的獎懲對提高招募成效是否有關聯性？

我覺得有啊，因為你沒有給人家獎勵或獎金的話很難讓人有誘因，為什麼我要做本務又要額外做那份工作，所以我覺得錢的誘因還不錯，還有獎點。

四十九、那對招募員可以長時間待在營區外執行工作的特性，會不會促使單位內人員志願擔任的可能性？

有這種職缺嗎？

五十、有，各軍種都有編設招募聯絡士，那他們的性質就如同我剛所說的。所以貴單位沒有這種情況嗎？

對，因為我們沒有招募員的職缺，然後大家都是兼著做，長官沒有賦予特定人士獨立執行就不須肩負其他業務，所以大家都是均等的，例如分配那個單位，那他們就是要達成那個單位至少年度要達標的額度。

五十一、那貴單位的執行做法是？

就分給單位。

五十二、再由單位以任何手段達成？

對。

五十三、那他們會派人出去招募嗎？

會啊，就看他們單位自行決定的，這很彈性。

五十四、那被指派出去招募的人是固定的嗎？

不會，對啊，就單位特性關係，大家都兼著做，沒有特別專人專責負責，所以就兼著做。

五十五、那貴單位有跟國軍人才招募中心配合嗎？

沒有，現在中央單位都沒有。

五十六、為什麼呢，以現行國軍人才招募中心的策略都是傾向集結各軍種人力及單位特色來合作，這樣不會違背招募中心的做法嗎？

我想請問人才招募中心跟各軍種...需要各軍種協助嗎？

五十七、國軍人才招募中心遍設是由招募官組成，再由各司令部派員去協助，那協助的人力編制是在員所屬單位，並非在招募中心裡。

可是像中央單位就沒有招...跟...痾...中央單位就沒有招募官的職缺，而且是要陸、海、空誼，那這樣還需要用到中央單位嗎，所以我覺得他才沒有把我們納入。

五十八、這樣的話招募在貴單位是否壓力不算太大？

對，還好，反而是之前在空軍才有感受到比較大，可能我是第一線，我需要去招募，然後還有是空軍軍種。

五十九、那可以請你說明當時空軍與現在中央單位的招募差異嗎？

恩...我空軍好像...可能是司令部給下級的壓力比較大，第一壓力大可能各軍種分配的員額也多拉。

六十、那空軍那時有設立招募職缺嗎？

也沒有，以前我待的單位也沒有招募官，或招募職缺。

六十一、那近期有開設嗎？

恩...我不太清楚誼，好像現在中央單位好像比較 free 吧，好像大家招起來也沒什麼壓力。

六十二、反觀其他三軍比較像是在插花的囉？

對，我覺得可能三軍就會缺人，缺人就會急啊，那中央單位你看有誰很少初任官就可以去中央單位的，大部分都是...可能我空軍升到一定的職位我去報徵選或交流到中央單位，那我們中央單位通常都是各軍種拉人過來，所以招募會比較沒有壓力。

六十三、那你認為貴單位被賦予的招募成效跟其他三軍比較起來是合理的嗎？

看起來不太合理拉，但中央單位沒有專職的招募職缺，大家都是兼著做啊，所以...那你軍種還有聯絡官什麼的，所以光他條件就不太一樣，那比較也會有所不同。

訪談對象 B1

壹、受訪者基本資料

- 1.性別：男性
- 2.年齡：41 歲
- 3.軍種：憲兵
- 4.位階：士官長
- 5.職務：營級招募員
- 6.服務資歷：22 年
- 7.訪談日期：110 年 10 月 15 日

貳、訪談紀錄

一、請您簡單的自我介紹一下，其中請包含年齡、性別教育層度、任招募員資歷及任職地區。

我今年 41 歲，男性，教育層度為大學，擔任招募這個職務大約 6 年期間，在臺北市任職。

二、第二個部分為職務認知與實務面，你擔任招募員的原因為何？考量因素呢？

我擔任招募員...恩...現在是組長，是單位招募組長，我們國軍現在正在推行...痾...這個募兵制，因為兵源的不足，那我本身有這個熱誠，因為我認為這是幫助人的工作，那除了可以幫助學生以外，我們也可以增加我們的兵源這樣子。

三、所以你會想要擔任招募員的原因是為了要助人？所以考量的原因就只有這項？

他也可以幫助人...對...最主要是可以擴張我們的兵源。

四、那第二個問題是招募員在募兵政策中的角色定位、特色為何？擔任這樣職務的人需具備什麼樣的人格特質或條件？

我覺得當擔任招募員其實就等於是我們社會中的業務員一樣，在一間公司佔非常重要的角色，那...每間公司都必須靠這些業務員去增員，那公司必須要有人才有辦法做事，那我覺得招募員在軍中他其實是非常重要的角色，因為軍中畢竟在一個組織裡面要以人為根本開始，那在講這部分...恩...我覺得就像是球隊裡的前鋒...對，他必須要去外面獲取一些績效或是人才，這樣組織才能運作，所以他是這間公司裡面最大的...恩...最重要的角色。

五、那需要具備什麼樣的人格特質或條件，才能擔任這個職務？

這個人必須要外向，而且要有熱誠，那必須他的...本身的口語表達能力要一定的基礎。

六、那社交能力呢？

要有一定的基礎，他才有辦法升任這個角色。

七、那貴單位是怎麼樣去挑選這個招募員？是由上級指派嗎？還是由志願者直接升任？

喔...通常都是由上級來指派，他會先去衡量說這個人的個性，口語表達能力，進而去約談他，約談他之餘，也會去詢問當事人的意願，但是通常都是以指派為主。

八、那這個指派會不會造成被指派者沒有意願，只是因為人數不足，而要被迫擔任這個職務，進而造成之後的招募工作的影響？

多少有影響，因為其實這些人才啊，通常會來服兵役的人員，他本身都不具有這個業務的條件，那因為礙於這個政策要推動，所以往往上級長官都是以指派為主，另外教育訓練的部分都是先用在訓，那當然會影響到一些成效的問題，這是一定的。

九、所以就是慢慢培養一個人來符合這個職務條件？

對，沒錯！一般都是後天訓練的。

十、那第三個問題是，你在招募工作上的付出要如何被上級檢視，被考核的依據為何？

考核依據其實就是成敗論英雄，你要有成效的話，因為長官都會賦予我們一定的...年度的賦予數，那你有達標的，就會有一定的獎勵，比如說...痾...獎勵部分當然是一般行政獎勵...嘉獎或口語勉勵...或記功等等，那當你沒達標的話，他有一系列的管制作為，包含記申誡、記小過或是每天頻繁的開會，希望給你一個適當的壓力，然後希望你能夠有所成長。

十一、就是推動你招募工作的這個...積極度？

對！就是用不斷的會議跟管制作為。

十二、所以你認為我的這個...國軍人才招聘在掌握、管理招募員就是績效導向？

對！這是一個績效導向。

十三、那你也認為績效的獎懲對於提高招募的業績有關聯性？且有一定的幫助？

當然是有關連性。

十四、那就你工作經驗、經歷而言，哪一種的招募場域，他的績效可以獲得的最好？原因為何？

族群...族群很重要！因為畢竟我們徵才限制在 18 歲到 32 歲之間，那大多是以社會新鮮人他的意願比較高，特別是高中畢業，學校部分是最主要的獲員，因為社會青年踏入到社會之前，那我們這期間進入到校園去，那...給學校一些生涯規劃的導向，包含軍中的薪資待遇福利等，那往往都可以受到同學跟家長的信賴，畢竟我們國軍的工作，他是具有保障的...也是公務人員，所以校園...學校的一個開發是我們主要的工作導向。

十五、所以說學校算是招募場域中績效可以獲得最多的？

校園場域大約佔 70%。

十六、那剩下的 30%呢？

30%來自社會的一些...社福機構，比如說就業服務站、一些徵才的活動，那親友的推薦...或是一些...我們在一些...大多是在一些...痾...社會上他工作遇到一些瓶頸或是一些...大約是這樣子。

十七、那就你上述所說的就是 70%績效都來自學校，那對於這個場域的分配，貴指揮部是怎麼樣規劃？有沒有相關標準？

分配來講的話，大致上採的方式都是以...痾...朋友之間的學校推薦，那我們都為主動去拜會我們轄區裡面各大學校，那各大學校...進入校園之後校方如果同意我們去做招募、招生宣導，那就是我們學校卡班的部分，那當然我們希望透過學校的教官、老師再轉介到其他學校，進而不斷的開發、經營每所學校這樣子去做提升。

十八、那所謂的開發，那如果說這間學校的績效獲得的較高，且已有招募員認養了，那你們後續在開發的話，會不會造成什麼樣的問題？

這一直以來...長期的問題，因為其實在國軍裡面...在招募員裡面都會有一些分配，比如說國軍人才招募中心，我們很多軍種會去跟他配合，進而去分配學校，去讓這些不同的招募員能夠在這個學校裡面變成認養這間學校的人，以我來講的話，我是認為說，因為我認為每個學生他有所謂受教權，我可以聽不同軍種的招募宣導，瞭解軍種的特色，畢竟可不可以招到這些同學，其實薪資待遇外，我覺得招募員最重要的是...你如何讓學生起心動念，在聽完宣導後願意去報名，所以這是跟你軍種特色不太一樣，我覺得招募員就像業務員特質一樣，你如何在跟同學說話的時候，挑起他的願意從軍...的這一個從軍動念，所以我認為別人他在招募宣導的時候，這個同學...他在宣導的時候並沒有挑起同學的意願，可是當我們其他招募員去的時候，因為我們宣導的方式比較活潑、外向，進而去挑起同學...他願意...他覺得國軍不錯，我覺得就像銷售商品一樣，AB 兩個業務員，一樣在銷售商品，為什麼客人不跟 A 買，卻跟 B 買？那可能就是給你給他的...親切度...或是你給他不同的生涯規劃，讓同學聽到他想聽的，因為買賣是這樣子，那我覺得不應該去設定...這個學校是誰認養的，只要學校他願意去開發，比如說我是一個 OO 人壽臺北分公司的業務員，我不應該被限制在臺北市，只要我有辦法開發到高雄市，那這就是我的本事，我的人脈關係，因為每個人都有不同的關係..對...那我們都希望能夠 $1+1=2$ ，而不是限定說這個招募員可能認養這個學校，可是他的獲員原本只有 50 個，可是 B 招募員進去之後，他可能 $1+1=2$...他可能有自己的宣導模式、技巧，他可能又增加 30 個，變成 80 個，那我相信外面的業界也是這樣子，他不會限定說..我 OO 人壽..我的 A 業務員，他可能跑 A 區，他不能跑 B 區，所以我們常常因為這樣子而怎麼樣影響到整體的招募成效，因為如果你的商品好，招募員他的觀念正確，那我覺得很多事情是 $1+1=2$ ，不是 $1-1=0$ 。

十九、所以，以目前來說你們貴指揮部還是對招募場域...也就是學校的認養有做規劃、分配？

對，目前還是有認養規劃的分配，但是當這個招募員認養，比如說 A 學校，那我是 B 學校，可是我有認識 A 學校的老師、教官，那我會去跟他們洽談，如果他們同意我去做一個宣導、拜會行程，我當然會跟這間認養的招募員去溝

通、協調，希望能夠一起進入到校園去，那大家分享不同單位的特性，進而讓學校的學生跟老師能獲得更多的資訊，獲員會更高。

二十、那你們貴指揮部的招募員會不會有跨區招募的行為？

會。

二十一、那上級會不會漠視這樣的行為？比方說招募員跨區招募的績效越好，貴指揮部就不管你怎麼做，只要績效帶回來就好，是否有這樣個共識？

目前我們單位主管的指導是這樣子，因為畢竟臺北市區的學子家庭環境都不錯，所以我們大部分的...80%的獲員都是在其他縣市，比如說新北市、桃園市、新竹市，當然因為家庭環境還有薪資結構的關係，所以他們從軍意願會比臺北市高，所以我們長官會支持說...以成效獲員為主，所以他們很支持我們跨區，那至於政策部分的話，當然會跟政策有所衝突，但是這是上級長官必須要去克服的，但是礙於制度的關係，我們都在跨轄區之前都會跟上級作回報，所以我們在招募員這部分的話，我們就只是做到說跟上級回報，至於上級如何去其他橫向單位溝通、協調，是他們政策面要去解決的問題。

二十二、所以說招募員...如果說今天執行的招募工作有跨區的行為，只需要回報上級，由上級去做協調的動作即可？那這項招募工作就不會有跨區競爭的問題？

恩...沒錯。

二十三、那請問您在募兵政策中與其他招募員是存在利害關係？原因為何？

這其實不是只有在招募員才會發生，在外面業界，比方說○○人壽與○○人壽的業務員間不會有友情關係的，因為利益關係，其實我們大家都需要兵源，不管是陸、海、空或是憲兵，因為..如果我招到人進到我單位，其他軍種就少一個人，所以我們彼此之間..大部分都會產生互相搶人的狀況，這是一定的，要共和實在太難了，因為我們都有自己的賦予數，加上我們單位的特性都不同，有人會比較好招，因為有些單位他有...薪資會比較高，有些會少一點點，那我們就用各種方式可能造成就是..軍種間的攻擊，這是...買賣商品就會這樣子，A麵包店與B麵包店他們之間一定是會為了他們的營收而互相去批評對方的產品，或是...就算沒有批評...也會特別去突出我這家店的特色，那當然就會引起人跟人之間的忌妒心出來，這是一定的，所以在商場裡面要交到很好的朋友，除非之間沒有共同的目標，也就不會有利益關係，這是一定的。

二十四、那像您所說的...出現這樣的關係，這個時候國軍人才招募中心的功用是協調者的角色嗎？

我認為國招中心是招募的本體...主體單位，他扮演的角色很重要，雖然現在他把所有的軍種號稱整合起來，然後他的角色就是去協調各大學校的對口，然後呢...安排時間由學校開出時間，帶陸、海、空、聯、後、憲過去裡面給各軍種五分鐘的時間去宣導他的單位特性，雖然前面主軸是招募中心，25 到 30 分鐘是他宣導，讓老師、同學知道說我們整個國軍整體面、薪資待遇結構是怎麼樣子的，最後讓各軍種招募員上台去用 5 分鐘介紹單位，我覺得片面看起來是不錯，可是說真的，要在 5 分鐘之內讓這些學生跟老師從零到有知道你憲兵..你

海軍..你空軍在做什麼..太難了！經過我們跟學生溝通完之後他也知道不同顏色的衣服的意義..有天上飛、水上游、陸地爬的，你讓他知道..讓他完全知道單位特性...太難了！所以我覺得他的角色應該...我很難去跟他們配合啦。

二十五、所以就您所說的招募工作的模式是區分成「國軍人才招募中心的共同執行」以及「各單位的獨立執行」兩種模式？

對。

二十六、那就您的經驗來說，哪一種的績效會比較好？

我認為私人獨立的模式會比較好。

二十七、那這樣如果說私人獨立模式比較好，那為何需要國軍人才招募中心的共同模式呢？

我覺得他們是在取得軍種間的平衡，就跟每間公司的平衡一樣，我設一個平衡點...我這一個母體單位，我帶各軍種去，大家公平競爭，這是他們所說的共同競爭，那為什麼會有私人獨立行程呢，就是因為我們在大家公平競爭的情況下，但是他的單位性質不一樣，有優勢...有好公司，就像這間公司軟硬體設施很好，薪資比較高，那以我們在選擇，我當然選擇這些單位比較高，可是對艱苦單位來講呢，他是...怎麼講...他是不公平的！因為他的工作就是比較忙，對不對...比如說陸戰隊，大家普遍都覺得這個單位他很辛苦，因為他的名聲就是很辛苦，但是薪資待遇他沒有比較高，你採用共同模式一起經營的話，上台五分鐘你就輸了，因為前面其他軍種講說...我空軍上下班...我怎麼樣，我可以開飛機等等的，我覺得他是一個不對等的，他不是說...我們都是在同一間公司裡面，同一個制度，並不是這個樣子，所以會有什麼私人行程出來就是說我需要更多的時間讓這些同學、老師知道我的優點在哪裡，我的好處在哪裡，我沒辦法在五分鐘之內跟人家分享我的優勢，所以我覺得私人行程跑出來的話...他成效會比較好，那當然我是希望在這種架構之下就不要變，分兩種體系，你有私人行程、人脈關係的就好好去經營，那你國招部分的話，你就好好經營這個模式，因為為什麼...因為很多人他必須要透過你這個組織架構去支撐他單位的..什麼呢...招募能量...還有招募的成效，就是這樣子。

二十八、就您所說的國軍人才招募是以績效為導向，如果都配合國招中心的行程，那這樣變成績效沒辦法獲得，導致不被單位的長官認可，這樣會不會衍生出大家都不想去配合國招中心，反而都要私自開拓管道？

不一定捏，其實我覺得國招的體系幫助很多新進的招募員，因為國招他是經營很久的一個組織團隊，他的招募官在宣導招募上有一定的能量，那這能量可以培育非常多的新進人員，他可以帶著這些人進入校園，然後去瞭解我們國軍整體面，進而提升自己的招募能量，再來行程部分，不是每一個人他都能去不斷地開發各學校，像業務員一樣，很多業務員非常強，他可以去開發很多公司，不需要透過總公司派員下來帶他們殺進去，那這些人可以透過招募中心...招募中心就是國軍正牌、認可的一個招募組織，那他進入校園之前呢，很多教官、老師就會認定你，因為你是國招中心的招募員，進而獲得不同的行程，我覺得

新進人員跟著國招中心就可以獲得宣導的場次，那至於我們這個私人開發的，我們就要找任何的人脈關係，進而讓學校老師同意我們進入宣導，所以我們變成希望能成為雙軌制...雙軌制的方式，你有獨立跑行程的，你有能力...強棒，就獨立跑，開發自己的市場出來，那另外一個你可能在能量上屬於新進人員...你可以跟著一個組織...母體組織，跟他一起發展..一起跑行程，等你成熟穩重之後，你可以跳脫出來...你就跳脫出來，所以我認為他是一個招募的一個基本...就像一個訓練中心一樣...一個團隊。

二十九、所以對於新進的招募員來說，在能力還沒有充足的時候，都是配合國招中心，因為他沒辦法自主開拓管道。那這樣對於新進人員來說，他們的績效以會相對較低嗎？

我認為會比較低，因為相對的一間學校這麼多招募員共同宣導，一定會稀釋掉你的成效，除非他場次不斷地開...不斷地開，不過回歸到重點，我認為招募官很重要，任何一個場次裡面，你如何讓孩子起心動念...聽得懂...願意報名，這才是重點，所以這個招募官能力要非常的強盛，當你沒有強盛的話，你對學生講組織架構的時候...可能台下的學生都睡著了，那睡著之後你後面招募員的宣導時段，學生也是睡著的狀態，對，所以有時候跟你母體公司...在母體組織是有這種詬病，因為他招募官不會換，就固定那幾個人，但是走個人道路那不一樣的，整節課的時間都是你的，你可以跳、唱等等，整節課可以靈活運用，所以這是非常多元化的，就不會限定到說很正規的宣導與教育模式。

三十、那您與其他招募員間的相處模式為何？之間是否存在惡性競爭？

講自己單位好了，自己單位的話...基本上沒有惡性競爭，因為我們是屬於團體成效，對於招募員的惡行...我們是用鼓勵的方式...鼓勵、激勵，然後再來就是勸說，因為我們做的事是幫助人的，因為你只要願意幫助人的話，你的起心動念就是正確的，外界都會感受到，所以我對招募員都是鼓勵的，那獎勵部分，假如我們只要有成效，長官一定會獎勵我們，那當然遇到成效可能會有低潮期的時候，我們還是多鼓勵希望他能夠努力去朝向追求的業績，那在面對各軍種的話...他們對我們是排斥的，非常排斥，因為，我們走入個人的道路，那就是他們所說的違反規定，可是我們成效特別好，特別好說他們會產生忌妒，然後因為我們稀釋他們的成效，所以我們跟他們共和的方式是說，我們不會跟他們正面衝突...不會特別去跟他們正面衝突，看到之後頂多打個招呼，不會跟他們衝突，就這樣子。

三十一、所以國軍人才招募中心的規定來說，僅有國軍人才招募中心的招募模式才是符合規定的？反而貴單位的私人開拓的管道是不符合規定的？不過貴單位的成效比較高？

對！

三十二、請問貴單位的長官會漠視這樣個行為嗎？

對！

三十三、因為就是為了績效？

對，就是績效。那目前長官正在跟他們談，談一個共和，我們要有一個私人的行程去跑，他們默認，但必須要把行程報上來，給招募中心做核定、瞭解，喔...你要跑這間學校，未來這間學校有任何的師生問題，至少招募中心會知道當初是哪個招募員在跑這間學校...這樣子，因為我們成效真的...私人行程跑起來不錯，招募中心不得不默認我們的作為。

三十四、所以三軍裡面只有憲兵這樣做？

其實也不止，只是說我們的動作比較大，對...我們的動作比較大，啊我們真的很少配合招募中心，其實他們已經知道我們憲兵沒有再配合他們的行程，但是我們卻有成效出來，所以他們瞭解完...原來我們都是去私自跑行程。

三十五、那對於其他軍種招募員對憲兵成效眼紅，對於憲兵招募員都亂闖的行為，會不會衍生出他們用檢舉的獲抹黑的方式來中傷你們？

這是一定會的！比如說檢舉的方式...大家都知道嘛，在一個舞台上，我們在宣導個場次的時候，也許他們會在場，或是透過學生把我們宣導內容傳遞給他們...對...你也知道宣導過程難免會有講錯話...也不算講錯話，就是你對報考資訊的資訊傳遞有微微錯誤，但是卻被擴大檢視...讓人覺得你們招募員去學校傳達錯誤資訊，但是這個錯誤其實都不大，比如說近視幾度，你講的...差了一點點，其實這都沒有關係，重點是你如何讓孩子他願意起心動念，來報名而達到增員的目的，這才是我們要的，但是你卻透過這種方式去...抓小辮子、去抹滅，我們常常受到這種傷害...對，但我們不會受到這種傷害，因為我們的成效越來越好...對...但是這是他們對我們的抹滅的方式。

三十六、那對於貴單位招募過程的窒礙問題，上級長官對於你們招募員在招募過程是否有關心？那上級是否看重結果更勝於過程。

其實就是成敗論英雄，其實這也是我們招募員的...比較難受的地方，因為畢竟長官都看數據，看結果論，都是這樣子，我覺得當招募員他的挫敗感要很強，他一定會常常受到挫折，那你要得到長官的支持...恩...比較難啦，因為畢竟長官有太多部隊事務要管，那招募部分對他們來講並不是首要任務，但是招募檢討起來是很可怕的！那我們當然是很希望說長官能夠來重視招募員的感覺，而不是一直是看成效，因為畢竟招募員他是業務員，不是說有去執行、去做就能獲得績效，很多時候必須達到天時、地利、人和，學校...學生願意考試、體檢會過，然後家長願意同意，所以...恩...我們還是希望長官多來關心，鼓勵代替責罵。

三十七、那你贊同招募工作成為我國軍本務工作之一嗎？

任何一家公司、企業、公部門都是這樣的，自招自用啦，成立是一定要的，因為你要看外面社會一些業務團隊來幫我們國軍增援...或是做招募，那個是成效有限的，因為他們對國軍不瞭解，所以我覺得自招自用很重要，我們國軍必須培養一批獨立出來，他就是從事招募工作並撇開所有部隊工作實務，他就是一個專業團隊，比如說電戰，他就專責做網路戰工作，但是我們現在招募員實在太多面，常常要接受不斷地演習、測驗或是一些其他部隊事務來干與他本身

既定的行程，那你也知道獲員是很難的，包含協調學校的行程，但是當你協調完後，會遇到太多本務工作，去影響到招募工作遂行，那當然會對招募員造成非常大的打擊，這是一定的，比如說工作被影響到了，好不容易協調到的行程、好不容易約到的學生、好不容易起心動念的學生被你說通了，因為一個執行工作任務，給同學多三天思考的時間，他就遇到其他的人跟他講不要去當兵，你就流失掉了，我們常常遇到這種狀況，但是我們長官他不會去瞭解，他不會去感受到我們第一線的人員。

三十八、所以像你們基層單位招募員除了招募業務以外，還要兼任其他任務、勤務？

對，我們會有這樣的困擾存在。

三十九、那您對個人的招募績效是否滿意？其中有沒有受限的因素？例如管道的開拓或是績效懲罰等？

我對我個人招募成效是肯定的，但我覺得可以更好，因為就是受限於剛講的認養學校問題，我常常遇到就是說這學校是誰誰誰認養的，但是我的工作關係比他們更好，那在於兩個單位長官互相的溝通方面，也許我們的長官會勸退我，那就會影響到我對招募的熱誠。

四十、所以影響的因素是在於場域，也就是學校的認養？

對！

四十一、那你的招募績效在招募員中是屬於水平之上還是之下？

水平之上。

四十二、那貴指揮部所認定的合格招募員一年需要幾個績效？

平均 10 個，一個人是 10 個。

四十三、10 個算是合格？

不是，我們招募員平均一年下來要 10 個成效...對...每個人要招 10 個成效。

四十四、是被賦予嗎？那合格標準呢？

對，是被賦予，但合格標準...其實沒有設定合格標準，因為他算的是年度成效，年度沒達標就算是不合格。

四十五、那不合格的話上級會對不合格招募員有什麼作為？

過去...其實現在新任主官上任之後，他對招募員是不會懲處，他認為招募員是比較辛苦，他認為是在恩...在每次成效檢討會之前都會做非常多次的精進作為跟研討會，透過檢討會給主官，給招募員不同層面、不同層級的壓力，會讓你招募員在每次會議的時候會非常的難受，那你會受到長官的指責，我覺得現在國軍的一個管制方式就是不斷會議，每天開、每週開、每季開，把你的層級拉高，由你單位的主官來參加活動，透過這種檢討會，給你主官壓力，那主官就會給下一層壓力，我覺得我招募員遇到最大的壓力就是言語上。

四十六、被言語責難嗎？

對！我感覺是這樣子，對...言語上。

四十七、請問貴單位是用什麼樣的方式來作為績效不佳的懲罰？

比如說在會議上斥責你...對不對，斥責你的方式或是...減少你外散宿的次數。

四十八、所以減少外散宿的次數也是上級管制招募員的一種手段？

對，然後..甚至會講說內部自行懲處，記申誡啊...等等的，用這種行政處分的方式來給招募員壓力。

四十九、那你認為這樣的懲罰方式對提高招募員的績效有沒有關聯性？

一定會有，因為有壓力人就會有所成長。

五十、請問您認為這樣的懲罰方式合宜嗎？

當然不合理，我認為在這種非常時期用這種手段有助於成效提升一點點，但是會延伸招募員他會想退伍或離開這個職務，因為在外面業務界要培養一個業務員的時候，他用這種方式的時候，特別手段去管制業務員，那這個業務員一定會離開，他可以選擇離開，他選擇離開 A 公司，但是選擇到 B 公司去發展，進而結合 B 公司把 A 公司擊倒，這是一定的，但是部隊受限於合約問題、受限於發展問題，所以我們就會忍氣吞聲，在沒有指導的情況之下，想盡辦法讓自我提升，所以有時候這懲處方式就一體兩面，雖然招募員會心生不滿，但無形中你會找到...你會想辦法找到自己的出入，因為你要生存，所以很多事情就是一體兩面的...對，但我們希望在一體兩面當中，我覺得我的上級可以多點鼓勵跟關心，我們是一個團隊，我們希望上級關心我們，而非打壓我們。

五十一、請問您認為國軍人才招募策略受到哪些總體環境影響？

這個問題是政策面的問題，我認為國軍要好招人，首先薪資要提高，因為有人說重賞之下必有勇夫，為什麼警察不需要對外大肆去招生，因為薪資待遇高，那...我的公司內部裡面，他的一個對員工的管理很重要，因為過去軍人就被認為是封閉式他是非常嚴格的，很封閉式、嚴格，進而說以前有當過兵的人覺得，軍中很封閉又很黑暗，這些名聲就是要慢慢組織去調整，要透過長官去改變，因為這些兵...現在有義務役的兵，義務役的兵當兵完後，四個月離開後，他就知道整個軍中的生態，那就會一傳十，十傳百，就會認為你軍中枯燥乏味，每天週而復始的工作，薪資待遇不高，他就不願意簽近來，那我就覺得說，枯燥乏味的環境的情況之下，如果你薪資待遇提高，人家一樣會進來，所以你整個組織不改變，管理層不改變，薪資不提高，你在招募...要招募實在太難了，那一定會每況愈下，這一定是這樣子的，那可能就會延伸出...招募員用各種巧妙的話語包裝，把這些人吸引進來之後不到半年，就萌生退意。

五十二、所以考量的因素就是薪資待遇太低、部隊管理太封閉？

對。

五十三、請問您認為改善這薪資與工作環境能夠提升國軍募兵成效？

是的，改善是一定可以提升！

訪談對象 B2

壹、受訪者基本資料

1. 性別：男性
2. 年齡：34 歲
3. 軍種：憲兵
4. 位階：士官長
5. 職務：營級招募員
6. 服務資歷：13 年
7. 訪談日期：110 年 10 月 15 日

貳、訪談紀錄

一、請你簡單自我介紹，請包含性別、年齡、教育層度、任招募員資歷及任職地區？

我今年 34 歲，男性，學歷大專，6 年招募員資歷，任職於臺北市。

二、你擔任招募員職務的原因為何？考量因素為何？是什麼原因促使你擔任？

沒有...沒有，一開始當招募員沒有原因，就隊上沒有人，但是後面就是說去受招募專長訓，那回到隊上就變成你就是有這項專長，所以就跳出來扮演招募員角色。

三、所以是招募員這個角色平常就不是一個很好的職缺，是因為沒有人，你才去擔任的嗎？

也不是沒有人，就是剛好要...就是那時候要有所謂的認證，就是要有受過認證的訓才有辦法擔任，當時只有我有，所以就去了。

四、所以你是還在還沒有接任招募員之前就先去受這個訓？那你為什麼會去受這個訓？

因為那時候只有有我符合這個條件。

五、可以請你說明是什麼條件嗎？

那是因為階級的關係，就那時候是中士，然後有些應該叫做什麼...我們指揮部之前有辦一個招募認證，啊有過的就只有我這個中士，所以就去受這個訓這樣子。

六、所以都是因為環境因素促使你擔任，而並非自願的、自發性的？

對，算是這樣。

七、你認為招募員在這個國軍募兵政策中的角色定位以及他的特色為何？擔任個職務要具備怎麼樣的人格特質、條件？

恩...特色跟這個角色...恩...他是很重要的，因為畢竟國家就是以募兵制化了嗎，那當然就是說你後面單位要有人就必須要透過這些招募員...對，所以他就變成是像是...你的一個...整體國軍的一個兵源的補充的一個來源。

八、所以是間接贊同招募是國軍的本務工作之一？

對對對，就是本務工作。而且是不會斷的，就會永遠一直持續下去政策應該是不會...不會再改回來...募兵的政策，那...針對他的...這一個要怎麼樣具備了...這樣的一個人格特質，我覺得就是...第一個你一定要有...你的從軍的資歷一定要有，對，你必須要了解你現在的工作一個生態，你才有辦法去跟外面的人做介紹，再來就是說...你最好是能夠具備一些跟人家交談的一個溝通能力...對，交際能力很重要，但交際能力有沒說要針對...比如說是某方面，或是哪一個...我覺得我覺得你只要其中有一個特徵特點...其特點是可以跟...跟外面的人有辦法有共同話題，你就...我就可以具備這樣的一個條件。

九、請問招募員外在須具備怎樣的條件呢？

外在當然還是不要太差，就是中上會比較好，因為這是給人家的第一印象，對，就只是純粹第一印象而已。

十、那你在招募工作上的付出要如何被上檢視？那考核的依據為何？

呃...

十一、就是你這個這份工作中所表現的優跟劣，是以什麼樣的基準還得評定你是優秀或是差勁的？

那當然就是以成效嘛，就是很簡單，就是以成效來看你的優跟劣。

十二、所以就是績效導向嗎？

對，績效導向。

十三、所以考核的依據也都是來自績效？

對！

十四、所以像你們其他的...除了績效外，沒有其他考核依據了嗎？

對！

十五、那如果今天這個招募員是成效非常卓越的，即使他的品行差勁的話，他的考核也可以受長官認同？

這就有分兩個方面的，因為如果你像你這樣子講，因為他那個有可能部分的考核就會...就不是很好，長官就因為這樣的考量其他表現不好，或是他從事這個招募工作上他的一些個人行為也不是很好，那他有可能就會...就是被長官汰換掉，對對對...汰換就就不適任這個職務這樣子，間接他就不會去跟招募有關。

十六、你認為績效獎懲對提招募業績有什麼關聯性，若沒有關聯，為何要獎懲？

當然，當然啊，這是說你如果有有有有...這種獎懲的話，才可能會讓招募也就是有一個動力...得得得得...壓力吧。

十七、那貴單位在對於招募得這個績效獎懲分別有哪些方式或模式。

我們就是有關的像是績點啦...那就是可能有這個所謂的工作獎金...工作獎金的鼓勵，或是每季或是每半年...或是整年度，我們會評比一個績優的人員來做議獎。

十八、請問這屬於公開表揚嗎？

對！公開表揚。

十九、請問懲罰有哪些呢？

懲罰呢...說實在是沒有，雖然他有一個基準表所在，但是從來沒有...沒有說真正處罰到...以前的招募員過。

二十、那招募檢討會算不算是懲罰？

其實它不算是懲罰，他只是...就大家可以做的更好的一些部分來做一個提醒跟要求...還有加強，因為他（指揮部）也沒有...他也不會說...他不該沒事就罵你或是念你，那可能就是會幫你想辦法要怎麼樣去提升這個成效。

二十一、所以說這些方式...都是在招募檢討會中的一個精進作為。

對對對。

二十二、那這個招募檢討會，會不會對招募員來說就是變相的在管制招募員的休息時間？來導致招募員覺得說這是一項懲罰方式，進而促使他積極的推動他的招募業務？

當然會啊...，檢討會就是管制手段啊，就是多少會影響到招募員的一個士氣，呃...他當然希望他成效可以達標，不想要開會這樣子，所以我覺得多多少少會...會有所那個，但是我...只是說如果你（上級）...如果真的給...給人家懲處或是更強硬的手段，我相信應該就沒有招募員了。因為他不像外面的一般的業務員一樣，他是有...有時候工作靠...靠績效而提高你的薪水有獎金嘛，招募員是沒有，他即便就是招十個...招一個他都是一樣的薪水。

二十三、按就你剛才所說的，國軍招募工作是績效導向那如果說績效較差的招募員沒有被懲處，那他（上級）怎麼樣去維持他的工作，比方說每個招募員的成效都很低落的話，國軍在募兵的部分不就會變成很緊縮。

所以說我們就是會汰換嘛，如果說真的這個人他...他自己績效都沒有一次提升上來的話那到後面結果就是有可能會被汰換掉這樣子，就是...以汰換的方式。

二十四、請問是適者生存，不適者淘汰的模式？

對對對。

二十五、請問何種招募場域績效最佳的？原因為何？

何種場域...應該就是以學校為主要啊，原因那就是說以應屆生他是最多的嘛，應屆生...應屆報考可符合報考條件是最多的，所以是學校的方面。

二十六、所以國軍所主要的招募兵源都是來自志願役士兵嗎？

主要的兵源...對，不然為什麼要以應屆畢業生為主要對象？恩...其實很廣...因為他...怎麼說呢...因為他就是最低符合報告條件，就是年齡 18 歲，因為你說...你說其他的班對他可能就...比較沒有...賦予那麼高。

二十七、那為什麼不找大學生，大學生他的年齡跟資格都已經符合報考志願役士兵條件，那找他們不就是變成大學一到四年級的人都是符合標準？

那現在學校是有區分高中跟大學的話...我們兩個都其實都找，我們沒有說...我們一定都是都找，只是說因為呢...針對士兵的他的賦予員額會比較高嘛，所以我們就算即便到了大學我們還是希望說他來擔志願役士兵，是這樣子的。

二十八、那你們主要的場域是在高中職還是大專院校？

如果真的要比較的話當然是高中職。

二十九、是因為他們的應屆畢業生對未來求職的方向是比較模糊嗎？

對對對！高中職階段他的未來人生規劃不定期的...不確定的因素比較高，對，跟大學生相比的話大學生他到大學畢業就比較能夠明確規劃未來要從事什麼樣的工作，但是跟高中生比較起來的話會...會比較迷茫一點，不管是他是想要去求職、求學還是就會...對這樣子。

三十、請問貴單位如何分配招募員招募責任區域？那上級是否漠視跨區招募的行為？

恩...我們的場域分配原則上的是先以自己呢...沒有說特定區域劃分怎麼樣或哪裡負責哪裡這樣，就是以本身的一個的認識嘛，親朋好友啊...認識這間學校的誰誰誰啊...然後去做經營，不會特地去劃分，就是說哪邊是誰的這樣子...對啊臺北市新北市桃園市是誰的...沒有這樣。

三十一、請問貴指揮部沒有律定就是哪個單位是負責哪個區域、哪個縣市或是哪些學校？

喔對...沒有沒有...沒有沒有做這樣的分配。

三十二、那北中南縣市跨區域呢？

跨區域也沒有做分配。

三十三、所以招募員想到哪個學校都是可以去的？

對。

三十四、那你們之間會不會有互相的一個共識，就是說招募員的踩點方式是不是說先搶先贏、先站為王的想法？是否將導致後續那一個人（其他招募員）來搶...來進到你的場域（學校）的時候你就會變成會造成工作上的糾紛？

喔...會，對啊就是說，如果在人家...因為成效好的學校，一定就是固定那幾個場域，那大家都會都希望說可以到那裡去...求生存，所以說難免多少會與其他單位會...會重複的去執行，那到這個時候有遇到的話就有會糾紛。

三十五、那他認養（學校）的人是以什麼樣的標準來看？是最早認識這個學校裡面教官嗎？還是認識裡面的老師？

認養的第一原則上就是說...如果說他跟這學校已經熟識了一段時間，啊有固定在經營了，每年你有固定的一個...一個成效的話，原則上他就是主要的認養人，不會說一定就是刻意說...有可能他是先認識的誰，但是他後面的沒有經營到很好，那我們可能會透過某些人認識到這間學校的誰誰誰，那我也進去裡面經營，雖然我知道你原本就已經認識先前這裡面學校的誰誰誰，但是我可能後...他也沒什麼在經營，那我後期再經營狀況起來不錯，那久而久之可能這間學校就又会變成是我在經營的這樣。

三十六、所以說最優先的決定權就在於說看誰對認識裡面教官或老師最熟識的？

對對對！就是有沒有...比較給學校印象他們有沒有...認認知上就是已經在長期配合...就算是這樣子。

三十七、那你有沒有遇過就是有這樣的經驗...就是其他的招募員來才踩你的點？就是你所認養的...這個學校，然後有其他的招募員因為績效的關係來踩你所經營的點？

呃...有啊，就是...就是這樣啊...就是我剛講的，你在這些學校的可能...他也認識這個教官...我也認識這個教官，那學校可能...有時候不是只有一個教官，可能有兩個教官，那你可能每次來這個學校都是透過這個 A 教官，那我可能來這間學校是透過 B 教官，那我們雖然都是在同一間學校做事情，那我們的對口是不同的...對，就是只能說大家就是不要...呃...不要...不要說有一方就是特別的想要把另外一方趕走，因為畢竟他就有認識這樣子。

三十八、所以有共同的默契？

那如果說...而且教官他們如果...當他們就會知道，他們原則上會出來協調，就是會幫我們分配好，到時候...怎麼樣來分分分...這樣子，讓我們大家就是有一個可以生存的空間這樣子。

三十九、那會不會有同時多人在踩這個學校地點，會造成搶考生或是其他的競爭行為。

呃...多少會有...這個一定都會有...會遇到...一定一定都會遇到，所以說才會陸陸續續就是都現在比較明確在律定，就是這間的學校是哪幾個單位在負責，這幾個人，除了這幾個單位以外就不會再有干擾的。

四十、那你說的這個律定（經營場域）...就是上級指揮部所律定的？

算是...然後已經有結合這個招募中心那邊統一律定好、分配好。

四十一、所以說還是有...有這個場域的分配。

呃...對啊。就是最近才開始，以往是沒那麼明確...啊現在是有明確一點。

四十二、請問你在募兵政策中與其他的招募員是否存在利害關係？原因為何？

與其他人的招募員是否存在喔....

四十三、對，就是其他軍種的招募員間你會跟他存在利害關係嗎？例如競爭關係？

一定會...一定也是會有啊，那這個招募員間的利害關係不一定是不好的，可能...所謂的不會是不好的，是因為說...如果假設他這個軍種...如果軍種就是不同的，那我今天接觸到的獲源...可能他（其他軍種招募員）可以來做輔導，那我就可能請他輔導，那今天他如果說他有遇到我可以來服務的對象，那他當然會引介給我來輔導，那這樣我就是互利互惠這樣子。

四十四、所以是互相得利的關係？

都會有互相得利，當然你也有你講的互相競爭的關係，同時都會存在。

四十五、那你在怎麼樣的情況下會跟其他招募員有共同執行招募工作的時候？

當然就是...一起...有一起的大型行程麻。

四十六、那這種大型活動的主辦方是？

是由招募中心來公開...公開的一個行程這樣子，在這種情況下就是比較會跟友軍啊...一起共同執行。

四十七、所以國軍的招募體系以國軍招募中心為主，來主導這個招募工作，然後結合各軍種的招募員來共同執行？

對！

四十八、那你們比較導向於配合國軍人才招募中心去共同執行招募工作還是你們會私底下經營學校？貴單位經營是以哪個模式為主？哪一種模式可以獲得的績效比較高？

當然會希望說以自己經營的模式，就是不要配合國招中心的績效會比較高，但是不適用每個單位啦...我覺得不適用，因為你像有一些經驗豐富的單位，他可能就是可以有辦法在這種環境找生存，但是有一些是...比較他單位的人員是比較新進的，他可能配合招募中心，他可以有固定的績效，但是他會成長的比較慢，畢竟他還要跟招募中心的人一起分員額，所以說他自己又沒辦法產製他的一個能量所以說他就成長很慢，他成長很慢單位相對就會被逼急了，他就也走後面就是要變成自己去開發這樣子，漸漸的就不會跟配合招募中心配合。

四十九、那如果配合招募中心執行招募工作的成效不比自己私人經營的學校成效來的高，為何要配合招募中心？

呃...其實我們不想配合，只是招募中心因為他就是扮演一個協調者的角色，一個中立的角色，他就是國防部直屬下來的一個中央單位他為了要扮演...就是每個軍種都可以達到公平，所以他必須要出來做管制跟協調，不是我們主動想要去配合他，是他們就是一定要求。

五十、那你覺得他這一個協調者的角色扮演的盡責嗎？

我覺得...如果說真的你大部分來講的話，我相信應該有五成以上...一半以上一定覺得不 OK，因為...我相信他們也很難做啊，不是...因為不管是哪個出來可能沒有辦法做得很好，因為我覺得他們的角色就是沒有辦法做到，這麼多軍種、招募員，他沒有那能量就是每一個都打量的很好這樣。

五十一、所以是因為國軍人才招募中心的編制人數有限，沒辦法去掌管全國軍的招募員所以說把這個權責下放給個司令、指揮部來管理？

對對對。

五十二、請問國防部將管理權責下放給司令、指揮部，對於招募員在外招募工作紀律是否有效管理？各軍種是否會自立門戶執行招募工作，使國軍人才招募中心的設立無法發揮協調者作用？

我覺得就是呃...我也不知道什麼原因，但是現況就是這樣，就是國防部已經放給各軍司令部去做，那我覺得就是他從成效分配的時候他就已經都是壓著各軍去檢討，他不會單純只檢討他的招募中心，他是壓著各軍種的的司令去檢討。

五十三、請問是國防部檢討各軍種嗎？

對，國防部，所以他是檢討各軍種，而不會去檢討招募中心，所以說...相對就變成你你你...各軍就是會有自己的壓力存在。

五十四、那這個招募工作一開始在徵募並行制度期間，招募中心的定位呢？這項招募的業務原本就是歸人才招募中心嘛，那現在因為全募兵制，全軍都得動起

來，人人都是招募員。那變成把這些招募業務都下放給基層單位，會不會造成基層單位的一種負擔？

當然會，當然啊！但是就是會這樣子...就一層壓一層，我覺得就是...所以才會各單位都會有一個招募員（職缺）的存在...就是這樣。

五十五、所以說就是一層壓一層就是因為績效導向嘛，上級最主要就看成效，你的考核依據也是績效。

對對對！

五十六、請問您跟其他招募員的相處模式為何？之間是存在惡性競爭？

惡性競爭...有啊！存在...都有存在惡性競爭的一個問題所在。

五十七、請問您所經歷的惡性競爭是什麼樣的一個狀況？

就是可能說啊...你自己單位到跟其他單位原本是要配合一起經營這個學校，但是就因為這個績效的問題，導致這個獲員談不攏，這個就是跟外面企業一樣嘛，很簡單的解釋就是我們講合作然後資金上或利潤上談不攏。

五十八、請問是否意指爭搶績效？

對。搶人嘛，談不攏就會有衝突，就像是惡性競爭，啊其實大家都是在做一樣的事情，大家都是...而且...更何況我們還是一個...同一個單位或是同一個體系這樣子，這是沒辦法的。

五十九、那相處模式呢？會跟其他招募員一起去共同執行招募工作嗎，例如你所經營的學校？

這是只自己單位還是跟其他單位？

六十、就是這三類啊，貴單位、同軍種不同單位及不同軍種不同單位？

呃...就是唯獨只有自己單位而已，會跟自己單位的招募員去執行，不可能會去找其他單位一起來執行。

六十一、是因為績效會被瓜分嗎？

對。

六十二、那以共同執行招募工作，你們就是找貴單位的招募員一起執行，那之後所得到的這個成效是怎麼樣做分配？會不會有分配不均或不公問題？進而造成內部競爭？

我是想說這個問題是問的很好，但是呢...我覺得這是...原則上我們會先有一個共識啊，如果說你今天是主經營者，比如說我是這一間學校的這個活動（經營者）或是這一次的宣導場次是由我來來來...像是說我來發起的或是我來協調出來的，那我今天只是因為人手不夠，我希望找我們自己單位的人幫忙...那幫忙ok 啊...沒有問題，那假設我們今天的一個...譬如說我就會佔一個...我會佔比較多...就比較高。

六十三、請問是主導的人績效比例佔比較高？

對，會佔比較高。相對的...幫忙的、協助的還是會有，但是很低，我相信他們都還是可以接受。

六十四、就是看誰先開拓這個活動、管道，他佔的績效的就比較高？

對！

六十五、那你們績效獲得的認定是經由怎麼樣的流程取得？就是說你今天在在在這個場域找到了意願的考生，後續的輔導需要進行到哪個階段才能取得績效？

當然就是說掌握一部份，當然就是要一直輔導到入營，才会有算績效...對。

六十六、請問貴單位的上級對招募過程的窒礙問題是否很關心？是否重視結果更勝過程？

對對對...我覺得就是這就像第二個問題，上級確實就是績效會比較看重，就像比較勝於過程...對，然後第一個問題是...其實...我認為說...實在是長官都很重視窒礙問題。

六十七、請問您所遇過的窒礙問題有哪些？

恩...就是像說...我跟其他的單位在競爭的時候麻...有衝突，那必需要有長官出面作調處麻...他們都很樂意幫忙，或是說我們在有一些沒有辦法推展的環境下，那由長官來出面幫我們做解決，對...或是做協調、建議。

六十八、請問您所說的衝突是哪方面的衝突？是搶考生還是搶經營場域？

搶經營的場域啊...就是說這間學校的是由我們來為什麼你們還要怎麼樣怎麼樣...。

六十九、那對於長官的介入協調是否有幫助？

當然是有幫助啊，這是一定有幫助，但是我們也不會...我們還是維持在一個就是...規範規定跟一個規定下在培...在經營，我們不會說...真是很無厘頭的要求啊...強制這樣子。

七十、那長官對於介入這個糾紛的調停，他主要的出發點是為了單位的下屬？還是主要為了績效？

我覺得一定是為了績效，只是表面上他是說為了同仁...哈哈

七十一、那你對個人招募績效是否滿意？其中是否有受限的因素？例如說管道開拓或績效獎懲等等？

我個人是覺得是還可以啦...我覺得還可以，然後呢...受限的問題...恩...沒什麼...沒什麼大問題。

七十二、請問您在管道開拓的部分現在已經做得很成熟了嗎？

就是差不多了，因為主要就是校園。

七十三、那請你說明一下你目前有哪些的場域？

場域是學名還是地區？我們現在開拓很多...學校也一直有在開發新的，還有包含什麼...那個原住民的委員會，新北市、臺北市...對，還有包含臺北市的童子軍協會...對，然後像這些都是...還有像醫院的駐點，我們現在也開拓到醫院的駐點，現在有在...每天都在駐點，所以這一些都是...我們...我們其實很多地方可以開拓，但是就怕我們的自己的能量不足，因為畢竟人也不多，然後如果要每天這樣弄的話...也也...對...忙不過來。

七十四、那你目前個人績效在招募員中屬於水平之上還是之下？

我覺得算中啊...對，希望說...我們現在開拓新的...開拓就是可以載在一波...可以比較穩定。

七十五、那對於招募員來說，一年有多少個績效算是合格？不會處於被汰換的這種風險？

其實我覺得我們指揮部很仁慈，他們訂的目標數沒有很高，平均一個好像有 5 到 6 個他們就覺得...一年拉...一年 5 到 6 個就覺得他是一個合格的招募員，啊我覺得當然就是...呃...可能我自己覺得啦，可能有到 10 個我就覺得算是一個合格。

七十六、請問這樣的成績屬於績優嗎？

對，如果 10 個以上我就覺得他就是一個蠻厲害，很優異，就是算蠻厲害的。

七十七、所以說你個人績效部分是不會有其他的受限因素？就是說你在招募工作有沒有什麼受限因素？

我覺得還好耶，就是沒什麼特別的...大問題ㄟ...，你說像軍中的勤務這些也沒有...沒有辦法改變。

七十八、請問你指的勤務是？

元旦、國慶這種大型勤務我們也是要跟著去去...出勤。

七十九、所以說除了擔任招募員之外，對於單位的其他的勤務還是必須出一份力？

對，就是...可能你講的窒礙部分我覺得就是特種警衛勤務這種需要人多的勤務，就需要招募員協助，所以除了原本的招募任務外，還需要肩負其他勤務，真的分身乏術。

八十、你覺得國軍人才招聘受到哪些總體環境的影響？例如說國防部的招募策略、經費上不足、志願士兵的期望值跟實際狀況做差大影響個人的生涯規劃或者是部隊權威式教育、社會對軍人的觀感等等。

喔...當然會啊，我覺得...我覺得國防部可以再更重視一點，比方說在廣告多打一點這樣子。

八十一、所以你認為國防部在數位媒體的廣告上加強力道的話可以減輕基層單位的招募員壓力？

我覺得沒有辦法短時間，真的...我覺得...我覺得他們一直有在做，但是我覺得還是需要招募員，然後因為體制的編制上麻，所以他本來人就是這樣子，永遠都不夠，他就是招募員，就是分到單位，他沒有...他其實沒什麼能量。

八十二、那這是跟未來少子化有關係？

少子化只是它是後期去...去...怎麼講...去改變成效不好的因素，就是窒礙因素啦，但是它不是現在主要首當其衝的一個什麼...問題。

八十三、所以你認為少子化的影響是未來才会有衝擊？

對，慢慢的，漸漸的有衝突影響。

八十四、那你對現在國軍人才招聘做法有什麼建議？可以提高招募績效？

我覺得一定就是要薪資提高麻，我覺得應該就是各軍種都要參考陸軍，陸軍的這一個模式就是所謂的招募組，他所謂的招募組是說，他們是有統籌由一個軍

團在管而已，他們的人不會在單位，他們就是人不會掛（編缺）在單位，可能就掛在陸軍的六軍團，然後他們就是一次可能...編了 4~50 人...全臺灣喔，那他們可能有 10 個人專門在跑入伍訓（轉服）新訓中心，就是軍事訓練役...喔...他們就是專門在跑這些場次，說服軍事訓練役轉服志願役，他們就是固定的編組...這些人就是跑這個，另外 30 個人就是專門在跑外面社青，就是配合全臺灣的招募站...然後去跑成效，所以說我覺得就是...不是只有陸軍...我覺得空軍也好...海軍也好...憲兵也好，就是要像他們有這樣的編制。

八十五、所以你所說的那個招募組的編制是由各陸軍的單位去找這些志願者，把它弄成一個專責編組織，專責在招募工作，而不會在...就不會有其他任務？

對對對！就不會有其他工作賦予。

八十六、那陸軍他們其他的基層單位還會不會有這個招募員的編制？

就不會啊。

八十七、所以說他們陸軍...陸軍他們模式就是開一個招募組，所有陸軍的招募員就是在那個單位裡面？

對，然後他們也會自己去考核，他們這些招募的他們都會...都有去培養然後受訓的，然後呢...你招不好就會被換掉。

八十八、所以這個問題就...是不是就是因為除了陸軍以外的軍種沒有這個招募組編組才使招募員還有其他任務賦予，進而造成他們壓力導致他們的績效沒辦法拓展？

對對對，這是一個...我覺得這是一個很嚴重的問題。前陣子有開會啦，我們的指揮部有在規劃要這樣子做，但是好像因為...這個憲兵的編制數上好像沒有辦法，就是我們沒有辦法把現在各營、隊的招募編缺拉到指揮部去統一做管控，在國防部的編制上好像沒有辦法做到這一點...所以才沒有辦法實施。

八十九、所以目前憲兵的編制狀況是沒辦法達成跟陸軍一樣編成招募組？

對，他只能算是一個呼口號啦，我是說就是...對，就算是一個很難達成的，我覺得就是你要整個大改革...編制大改革...不然很難，而且我希望說如果這些人編織過去都是要有加給...對，每個月都是要有加給...額外的加給。

九十、除了減少其他勤務負擔外還要再增加招募員的加給來提高招募志願者的誘因？

對啊因為你看現在招募員都沒有加給，那所以...我覺得長官的思維有點思考錯誤啊，他們可能覺得招募員是比較輕鬆的，不用服單位勤務，所以相對沒有拿到加給，不然他看你每天外出，然後...然後呢你每天外出然後別人怎麼想？他覺得說你好像每天外出也不是在做單位的事，所以你去拿這加給去...會怕理由，所以把這些人拉到整個...整體拉到一個指揮部去做管理的時候，你各單位就看不到這些人啊，你就對這些人不會眼紅，就不會有這個問題啊，就不會覺得每個月多領 5000 塊，然後又沒在單位，也不用站哨，也不用怎麼樣...對，所以他自然就可以消弭這個問題，然後再者就是...你長官就可以反向思考，我已經該給你的有給你，啊你又招不好，那我把你換掉還是很天經地義的事情啊，我

覺得應該要這樣子幹啦，但是我覺得...一方面可能就考量編制上麻，然後再者...我不知道是不是長官的想法...沒有長官想要當...就是有比較不負責任，他覺得說你招的這些人也是你各單位在使用，每次都只會講個單位...各單位，就是細分到個單位，所以你就覺得啊...你自己要用的人就要自己招，但這種觀念還蠻奇怪的，因為我覺得你看...你如果說把這些人全部都納在一起，我們指揮部就不會...自己就不會有什麼場域問題啊...對啊，你今天這個學校你最熟，我們就統一由你擔任對口，我們今天有排宣導...啊你有我也有，我們一個人一間就夠了吧，我 3~40 個人就有 3~40 間了，那我們大家每次宣導都 3~4 個人（成效），這樣我們能量是很強的...對啊，我相信這樣整體來招指揮部的總成效一定會更好，比現在互相打架、搶來搶去來的好。

九十一、請問編制若無法效仿陸軍的模式，未來惡性競爭的問題是否依然存在？

對，沒錯！



訪談對象 B3

壹、受訪者基本資料

- 1.性別：男性
- 2.年齡：38 歲
- 3.軍種：海軍
- 4.位階：上士
- 5.職務：旅級招募員
- 6.服務資歷：13 年
- 7.訪談日期：110 年 10 月 24 日

貳、訪談紀錄

一、請你簡單自我介紹一下，其中請包含性別、年齡、教育程度、任招募員資歷及任職地區。

我叫〇〇〇，目前 38 歲，那教育程度是高雄國立海洋科技大學畢業，那我目前是在臺北地區海軍司令部〇〇大隊擔任招募士一職，那目前我擔的資歷是從 107 年的時候呢...因為任務的關係被提任到〇〇大隊做招募員這樣子，那從 107 年到現在將近快三年。

二、那你們單位是以何種標準遴選招募員？

基本上我們遴選招募員是以本身的志願，然後再加上你是不是有興趣，再接受我們大隊的呢...面談，再決定說他是不是符合我們所需要的。

三、會不會因為單位沒有志願者及符合條件的人，導致直接由上級指派？

我們對....我們第一時間會以電話紀錄下達各單位去遴選說我們想要怎樣的招募員、居住地在哪邊，那還有你本身對招募的看法是如何，那如果假設說沒有人來徵選的話...會由各隊士督指派人員出來做招募這塊工作這樣。

四、那你們單位層級是屬於司令部底下的單位？

呃...我們算一級單位，司令部底下的一級單位，就是直屬單位。

五、算是旅級嗎？

呃...因為我們的階級...大隊長是中校，如果以海軍的認知來講是旅級，以其他軍種來講算是旅級，但事實上我們又比旅級小一點，可是以工作性質來講是以旅級的工作在執行這樣子。

六、那你當初擔任招募員的原因為何？是否有何種考量因素？

當初就是...因為我本身在海軍儀隊工作，然後工作 11 年左右，那因為自己本身考量到體力與身體狀況，所以想要換行政文職的工作執行，然後就是剛好有機會，就由我們大隊士督提拔上來做招募員，那考量的問題就是因為在儀隊是屬於體力活，再加上我比較晚入伍...年紀偏大，那我考慮到我每年還要這樣曬太陽，或是說還要讓...每年還要出操，那弄的全身痠痛，那倒不如選擇一個行政職文書工作，再來就是會固定周休，然後我只要做好紙本工作，我就可以把這個角色扮演好。

七、那像你的職務是屬於招募內勤還是外勤？

我目前兩邊都跑，第一個我會負責差旅，然後文宣品採購還有行程安排，那再來就是執行面的部分，是由比如說這次可能要出幾個招募員配合北區人才招聘中心的任務，然後去派遣人員，所以我是兩邊都跑，那我的學弟...我底下有四個學弟妹他們主要是外勤為重這樣子。

八、那你們單位招募職缺的編階有哪些？

我們當初是奉人軍處的規劃，所以我們是以一個上士，兩個中士為主，其餘人員是以協力...以協力的名義來協助我們大隊招生這樣子。

九、是因為招募績效賦予太重才需要協力編組的幫忙？

對，沒有錯，因為協力人員第一個是樂儀隊的部分，主要是樂儀隊因為任務關係，他們是沒辦法 24 小時待命，甚至每天來協助我們來做招生或學校的指導...比如說社團課的指導...樂儀隊的部分，那我們自然而然就會以協力的名義支援...就是校園社團或樂儀隊交流這樣子，那其餘的人員是以在新訓中心或各地區的招募站進駐為主。

十、那這樣會不會造成協力編組人員原先固定的勤務再加上執行招募工作，導致他們勤務量增加？

對，就是有面臨到這個問題，曾經也是有樂儀隊學弟曾經反映說真的招募吃力不討好，也沒有額外加給，隊上又每次覺得說反正我有派人去做就好，那這個也不是我份內的工作，因為多做錢沒有比較多啦，所以他們就是秉持...就是任務來就做，沒有任務就當成沒有這回事，會比較就是造成反效果...協力人員會比較反效果...心態上啦。

十一、那你們這些正職招募聯絡士除了招募工作之外，還需額外負擔單位的勤務嗎？

呃...基本上如果假設說當日沒有任何的招募行程或校園行程，那可能說會協助在隊上可能...例如說我們是汽車隊是以安全士官為主，甚至可能協助派遣車輛，然後行政職的公文傳遞，那另外一個是他負責文書的部分，他需要收發文，還有電子公文上面的執行...電腦上面的執行，沒事的話是這樣。

十二、照你說的這樣是比較吃力不討好的職務，那為何在體力考量下是去徵選單位的招募員，而非其他業務士？

喔...在過去的單位其他業務士也需要身兼操槍手，所以在我那個時期就是說國慶或任何的婚喪喜慶...包含或是其他外交官來拜訪的時候，我們業務士的班長都是要隨著單位而去出任務，那業務的話就是會先暫時停擺，那可是你換成這個招募士的時候，你雖然一樣都會執行這些動作但是我們會以人員上面的考量，比如說今天的這個行程是否需要招募員去執行，那我們會協由其他的文書職、業務士、政戰士的部分協助他處理業務，那下午回來之後或活動結束完回來再做個交接這樣子，對...那以工作環境體制還有氣氛來說的話是以我們招募是會比較洽當，以工作來講會比較好一點，因為長官...可能是我們做事長官有在看，

所以他們會比較體諒我們，那如果今天在基層裡面...基層會覺得說這是我賦予你的任務，你就把它執行完...有什麼怨言嗎？這是會有這樣的想法或話語出來。

十三、那你說的「做事長官有在看」是指你的招募過程認真還是績效拿得出來？

喔...其實績效部分在我們大隊裡面不是第一，因為我剛接手的時候我們的招募績效非常非常差，一整年差不多只有 10 來個，差不多...比如說我跟我學妹三個人，可能一整年一個人才招到 5 個，甚至 4 個，那加起來才 15 個，那...但是長官不認為說...長官認定是臺北地區能招到 4~5 個...一整年能招到 4~5 個已經算是非常的不錯了...以跟其他單位相比來說的話，所以他們還蠻明白說我們現在自己本大隊就勤務大隊招募的執行難礙的地方，所以你這裡不好但平常的行政職就要做到好，那他就會認為說你本身的付出是有的...是這樣。

十四、那你們單位一年的賦予數為多少？

以大海軍來說是一年 2 千多人，比如說 2 千多，那我們今年度是 75 人，所以我們只有佔人家三十分之一左右，整個海軍量的三十分之一。

十五、你們單位年度賦予 75，那你們單位一年所招獲的量有多少個？

去年才 15 個。

十六、所以去年也是沒達標？

誼...去年賦予數是 45 個，只招 15 個，那今年是 75 個...招募成效是 37 個。

十七、目前 37 個？

對，三倍成長。

十八、像這樣的賦予數沒達成的話，上級長官不會被司令部做檢討嗎？

以我們單位來說，我們單位的長官是從我接任到現在，我們單位長官對我招募員都還不錯，他所有的責難只會停止在他的身上，不會再向下責難，所以基本上開兵力成長會議或招募成效會議的話，我們長官都是第一線，然後會去協助我們這些的困難點，甚至一些執行難礙的地方去幫我們反映，然後甚至把這個責任扛在他身上，所以他都會盡量去鼓勵我們盡量達到多少就多少，我們都知道招募這個工作是吃力不討好，而且非常困難的，以整個海軍來講，我們大隊長是..算是還蠻...對我們還算 OK 的。

十九、是僅有這任長官秉持這樣態度嗎？

沒有，是從 107 年到現在的大隊長...就是...我們...其實每個長官來擔任我們大隊長的都是在海軍裡面算是蠻優秀的，但是他在艦隊裡面的工作資歷來講的話，他並不是做招募這塊，所以他來的時候我會跟他面報招募的一切跟執行狀況...跟執行難礙的地方...跟目前和誰誰誰配合在執行招募這樣子，那他們都是以鼓勵的方式持續去讓我們去加油去精進，而不是以責難的方式。

二十、所以單位長官是不屬於績效導向的思維？

當然會有績效導向的要求，但還是會...該怎麼說...恩...在績效方面會跟我們討論，但是實質上長官的責難是不會直接跟我們...下達...講難聽的話...或是什麼之類的。

二十一、所以長官不會給你們太大壓力，反而都以鼓勵方式？

對對對，在我們〇〇大隊是這樣。

二十二、那海軍其他單位呢？

海軍其他單位其實是看數據，就我舉個例好了，艦隊部好了，艦隊部今年可能要招 1 千多人，那他們達成率可能只有不到 50%，那他們基本上每一週甚至每個月成長會議或績效會議部分的話，可能都會被長官下指導棋，甚至可能會要求招募員年度未達 6 個或 7 個以上為不合格招募員，那就會立即淘汰換人這樣子。

二十三、所以應該僅限貴單位長官是採取鼓勵的方式囉？

目前聽到的是這樣子。

二十四、那其他海軍單位都是績效導向嗎？

對，他們壓力會比較大一點。

二十五、那貴單位招募員考核是以何種依據？

我們的考核是依據...依照國軍頒發的人才招募工作指導計畫，然後再加上我們〇〇大隊有稍做修改，因為我們是以自己的招募小組作息，獎勵的部分是以呢...那本單位的話是以行政獎勵跟榮譽假的部分去做鼓勵，那未來表現好的話我們會視狀況檢討整個〇〇大隊的邊缺讓他去晉升這樣子。

二十六、如果單位長官沒有給太重壓力，是否導致招募員積極度不足，那長官會持怎樣的態度？

他其實不會針對人上面去檢討，他會...第一個他會來問我說這個人的工作績效或工作執行上面是否有達...符合我們大隊的需求，那為什麼他達不到?我們就會從中討論說是不是有...我們行程的問題或者是說我們的社青來源的問題去做討論，對，那人已經非主要討論對象，因為我們了解...就是培養一個招募員基本上要三年，第一年就是讓他學習，第二年就是磨合年，那第三年就是所謂成效收割年，所以我們基本上以招募員來看的話我們會以三年的成效來看，而非單年來看，以我們〇〇大隊是這樣做的。

二十七、算是培養的模式？

對，培養的模式，因為招募員不容易培養，不是像有些單位說你來麻...你來考招募簽證...然後跟了幾場活動就去定生死，對，我們不是這樣。

二十八、所以長官都可以承受培養的陣痛期？

對，他們基本上是這樣。

二十九、那你認為招募員在募兵政策中的角色定位及特色為何？擔任這樣的職務需要具備怎樣的人格特質或條件？

其實招募員在整個募兵的角色裡面來說的話，他是屬於整個在募兵裡面的第一線人員，而我指的第一線不是所謂步、砲、裝打仗那種，而是在招募政策裡面基層的第一線，真正他需要去重視是他們而不是績效部分，因為有時候有些考生他們在跟招募員對話當中可能有哪些問題，比如說體檢、測驗上面或電腦操作...報名...通通都是由我們招募員去執行，那在這整個大體制裡面他們是非常重要的，沒有他們第一關根本沒有人去做甄選的動作...這也不是長官出馬就可以

解決的事，所以我是覺得招募員其實是在整個招募裡面非常重要的角色，對，根本就是第一線的角色，能不能招募成效好不好就是看他們這樣子，那具備怎樣的人格條件呢...我是覺得第一個要外向，第二個就是對於自己的角色扮演要清楚，那單位上面給予他的壓力跟他個人的...呃...應該是說他個人的思維比較重要，因為有時候我們比如說這個人很樂觀，哪我們單位就不斷不斷跟他講說我就是要成效，可是終究這個人還是會不能用啊，因為他可能就是有就有沒有就沒有那種佛系的招募員，那假設今天我找來的可能是非常自我要求很高的，那我們單位也沒有跟他說多大的要求，那他自己本身要求高...也努力去衝，其實我覺得要擔任這個招募員的話是要有自律...自律上要比較高的。

三十、紀律性要高的？

對，對自己的要求高的。

三十一、態度積極的？

對，態度積極的，那個性也要比較成穩一點的，因為有些招募員...我們看了很多範例就是呢...可能他覺得招募這個工作第一個可能已經覺得每天都要跟考生 social 或者是去去去...解決這個問題，但這個問題是解決完可能沒有看到任何成效的，那他就比較氣餒或什麼的...或是長官突然責難，所以我是希望說未來各單位如果...就是甄選的時候希望他們是一個人特色，比如說比較...自律性高的，那加上他自己本身對工作認同度高的...這樣會比較恰當。

三十二、那就現在國軍募兵制度來看，你贊同招募工作成為國軍本務工作之一嗎？

其實不會，因為每一年的招生人數跟流失率慢慢趨向穩定了，已經不像過去缺口那麼大，所以我覺得應該慢慢轉向成就是一樣就是各單位戰訓本務為主招募為輔，但招募小組可以...招募的人員動作...比如說我們單位賦予的人數再加上大體制上面...比如說海軍上面應該是微微往下修，而非每年都是高標準我就是要把流失率定出來我就是要 150%，長官的思維就是有點類似沒有做過招募活動，可是他卻要執行招募指導棋是一樣的意思，就我舉個例好了，比如說今天司令部的高階長官他曾經跟我們 O O 大隊指導說你們應該是最好招的，為什麼？因為你們隸屬在北部，又在司令部底下，你們的交通環境旁邊又是大直捷運站，前面又是大學...旁邊又有大學，出去沒多久又有士林夜市，地理環境那麼好為何成效還是最差的。因為他不知道單位是不能自招自用，長官只看你數據而已，所以通常這個部分我個人覺得長官應該要實際去做個所謂的校園的招募的動作...可以去陪同，而非下指導棋，我是這樣覺得。

三十三、就是一種非專業領導專業的情況嗎？

對，就曾經造成我們招募員上面一種玩笑話。

三十四、對於你的招募工作有遇過任何窒礙問題嗎？

窒礙問題喔...應該指的是....

三十五、不管是預算、場域、人力等等都算是其中一種。

好，那我們現在執行難礙的地方是我們如果要提升單位成效的話，以北部地區來說的話在單位上面賦予數跟單位上的配合應該要重新調整，我舉個例好了，

明年度的三四五梯是以你薦責學校為主去換算績效，那我是小單位，小單位招募人員才五個，每個人賦予到的學校可能才...手上五至六間，那好...全臺北一百多間我們可能...以我們〇〇大隊可能收了二十幾間，那其餘的都是以艦隊部為主，那自然而然的成效是不是就變成以這個遊戲規則來講的話，今天臺北女中他比如說報個..三個志願役士兵，可是報名是由我們〇〇大隊去輔導，那行政獎勵一定是我們〇〇大隊，可是你後續的檢討是檢討在艦隊部，這個遊戲規則應該不是這樣子玩的。

三十六、你的意思是指學校責任區的劃分嗎？

對，劃分，就是責任區的劃分。

三十七、照這樣的是指...（受訪者搶答）

對，就變成是你...比如說你艦隊賦予數一千多人，自然而然要達到這個目標你是不是就丟了十幾個招募員出來，那因為我們單位才 75 個人，那我是不是只有丟 5 個人出來，那我們學校賦予量是不一樣的，但是成效這樣算的話是不公平的。

三十八、那你所說的學校分配方式，如果今天我要到艦指部所經營的學校去招募宣導工作可以嗎？

呃...如果假設說我們〇〇大隊要到艦指部所經營的學校去做所謂的招募...其實是會有所謂的踩到人家的地盤了。就會有造成互相競爭的問題，所以我才一直說你對...艦隊賦予量多，那你學校吃得多...那你人...出來的人相對而言是不是也要多，但是呢..員額分配的部分還是要重新做檢討，而不是以誰的賦予量多...誰的學校就多...那誰自然而然就比較有績效這樣子。

三十九、那你們學校場域分配的標準為何？

學校場域我們是以過去有沒有...你過去有沒有在經營這幾間學校為主，那可是經營的標準又是一回事，我每次宣導我都有派招募員...我也是有經營啊，但你平常協助報名或是教官需要你去上課都不在，這個你算是有在經營嗎？所以經營的標準就是需要再釐清楚一下。對所以我們以海軍來講的話是比較麻煩一點，再加上學校的劃分部分...嘖...多多少少還是會跟其他軍種一樣...是你可能艦隊賦予數多，所以我要吃這個單位，那就要問你有沒有問題...我要跟你共同經營，還是會有這樣的問題，還有說假設我小單位那我要跟你共同經營...可是我說不要，但是你卻要跟我共同經營學校...就會產生內部的經營問題。

四十、共同經營是指跟同軍種的單位嗎？

對，不同軍種當然不能。

四十一、那你們學校的劃分是海軍的遊戲規則嗎？

這是我們海軍司令部今年度新的規則。

四十二、這樣會不會說所劃分的學校跟陸、空軍、憲兵等軍種衝突？

會，其實也是會有，甚至我們曾經有遇到說這些學校一直以來都是被憲兵拿著或是說被陸戰隊拿著，那我們拜會學校跟教官是沒有用的，反而是要跟經營的招募員去做溝通協調，這已經失去了我們原本分配學校的用意了。

四十三、那你所說的軍種是？

呃...比如說是陸戰隊或陸軍單位，對，就會有這個問題，現在的學校劃分也不像長官檯面上說的...喊了就是你去經營，其實學校到底要跟誰配合是看學校為主，並非我們所劃分為主，其實也是有問題，其實到處都有地緣上分配的問題。

四十四、以國軍人才招募中心的合作策略及私自敲行程來說，貴單位傾向採取哪種模式？

呃...我們現在其實有走兩條道路，第一個我們配合司令部的政策，然後去做校園的拜會，第二個北區人才招募中心劃分的學校再去做招募行程，喔...沒有，還有第三個，第三個配合友軍單位，比如說陸戰隊或其他海軍，他們想要有樂儀隊的展演的話，我們會從中去做協調，甚至連賦予數都會直接跟他們談，我們現在是這三種方式在做招生。

四十五、這三種方式是以哪一種成效最好？

目前我們是以司令部的成效最好。配合司令部的成效去往其他地區去做發展，比如說這是中招地區，那哪些學校可能是別的軍種在負責的...就是主要是別的軍種...學校長期以來是配合陸軍...假設是配合陸軍，那任何活動都會去詢問那...該招募員...該軍團，但是現在我們司令部的做法是直接跟學校談好說你給我一個禮拜或三個禮拜時間都是展演我們所謂海軍...比如說武器諸元還有那個衣服還有模型船...那還有一些文宣品給我們去做招生，反而這個成效現在會以這個為主會比較好一點。

四十六、所以這個模式是沒有跟國軍人才招募中心合作？

對。

四十七、是貴司令部自己私自敲行的？成效屬於比較好一點的？

對，私自行程的成效是比較好。因為你整個那一週...比如說好...學校有給我五天，那我有三天就是執行所謂的展演活動或互動活動，那反而從這個機會撈學生還比較容易，比你跟國招中心一起入班宣導講半天的成效更加有收穫。

四十八、那像這樣司令部私自敲行程的成效較高，為何還需要國軍人才招募中心？

我認為他們的角色是當初我覺得是以司令部或國防部來說的話，他們是扮演溝通的角色部分，但最後最後賦予數的部分卻反而壓在我們基層單位，其實這個我是覺得不公平的，那請問你們招募官要做什麼？你們除了溝通協調、推 ROTC 那再推其他班隊，那有成效的班別反而丟給底下的單位去執行，甚至連值班都由我們基層單位去協助，那我請問你們招募官是在做哪些行政職？這是我比較懷疑你招募中心的角色部分，那其他的角色扮演部分我覺得已經覺得不錯了，畢竟他們要辦聚餐、學校協調、校長拜會，然後還有一些老師上面的訊息傳達，我覺得是...這都是他們角色上的好事，但是實際工作上面的執行、賦予數...那有還是他們的...就是升學的部分已經變成他的導向，而不是當初我們...比如說設招募站的用意了。

四十九、所以現況來說招募中心已經本末倒置了？

對，他反而已經把賦予數的壓力問題丟給基層單位，值班這個也是都給基層單位，甚至...算了就這樣。

五十、那你認為績效獎懲對於提高招募績效有關連性嗎？

有幫助，但是我覺得幫助性沒有太大，因為畢竟這只是針對你本身不招募員做獎勵比較有感覺，如果你本身是招募員這些獎勵其實說真的...這些行政獎勵其實你做招募就會得到了，應該是說以我們單位來說的話我們招募員的獎懲是以招募成效麻對不對，以司令部這一季給你的獎懲為主，那我們其他協力單位的...這是以協力單位上面的人員比較有幫助，對，我舉個例好了，比如說我們招一個嘉獎一支，對，那這是正常，那我們單位的比如說我是招募員或者今天推薦一個我輔導他進來，我有行政獎勵還有給榮譽假六天，所以整個角色來說獎勵部分會以協力的人來說比較吃香一點。

五十一、是考生薦責人嗎？

對，薦責人比較吃香，如果你本身是招募聯絡士的人來說的話，我們只有行政獎勵就沒有其他的了，以這個獎勵來說的話，我是覺得協力的會比較吃香，那有沒有這個作用在其實是有的，凡事會有鼓勵他們，只是這個鼓勵部分要看他們本身有沒有覺得是他們想要爭取，否則其實說真的你放在那邊...一個電話紀錄放在那邊那麼久說招進來六天，可是他不會做就是不會做，對啊，這是這是...還是要看個人啦。

五十二、那請問懲罰的方式呢？

沒有。

五十三、那有績效未達標管制手段嗎？

以當年度下去做檢討啊，在第六梯過後的時候會做總檢討，個人梯次總檢討，再針對他的工作績效跟賦予數的部分去做討論這樣子。

五十四、第六梯大概在幾月？

九月份，我們會對未達標做檢討。

五十五、所以九月份之前都不會有這種檢討會嗎？

喔...你是說...這是我們單位的。如果是我們司令部來說的話每個月要開兩次，對，是針對單位...單位績效，而非針對招募員。

五十六、若單位績效有達標，檢討會還需要召開嗎？

你是說我們單位？

五十七、就是檢討會貴單位需要列席嗎？

要，整個大海軍裡面不管是誰都要去參加，那單位主官不管是否有達標都要參加。

五十八、那招募員呢？

招募員不用，只要承辦人跟主官，對，但是問題是我覺得這才是好笑的地方，你招募員沒有一同列席，然後你只能由單位主官去做...開這個招募會議，這其實沒有太大的意義，就是因為會議上面就是不斷的說我看到你們成效太差，看

到的只有數據，反而問不到所謂的基層單位的心聲，甚至因為可能開會的長官階級高...比較高，所以甚至有些招募員根本就是沒辦法講到他們的訴求。

五十九、這樣會不會因為主持會議的長官位階太高，列席與會的單位主官反而不敢告訴上級實際檯面上的問題。

會，大部分都是提出精進作為，就是書面報告為主。

六十、就是講長官要聽的，反而實際上真正的窒礙因素都不敢提？

對，會不敢提報，對，我個人是這樣覺得，這三年看下來是這樣。

六十一、檢討會的現況就是如此，那你認為這樣召開的意義為何？

這個檢討會的意義喔...，個人覺得這只是司令部他們例行性的公事，已經變成例行性公事，只是為了給國防部交差的公事。

六十二、就這只是長官要看你們主官有在管制而已？但是實際上是沒有作用的？

對。

六十三、那貴單位的主官（管）會針對招募員的績效來做另外的管制手段嗎？例如單位內部召開檢討會？

會，我們一個月開一次...一個月開一次，對。

六十四、若績效有達標還需要開嗎？

會，這是例行性...最基本的，就是要有簽到表、內容然後還有目前管辦作為這樣子而已...最基本的。

六十五、那現行的招募員培訓方式有哪些？

現行方式的話，我們〇〇大隊以我自己〇〇大隊的培訓方式，第一個是我們規定在三個月內你要去跑...執行任何的勤務都要跑一次，那再加上紙本簡章上的閱讀，然後再配合司令部的招募簽證去做考試，還有招募站的入班...就是值班考試。

六十六、那招募專長班呢？貴單位有派訓嗎？

有，但是我們沒有重視在這個區塊，我們沒有重視說這個一定要派到專長班去才可以去跑活動...沒有。

六十七、但是就現行國軍人才招募中心的規定來說，就我當時任招募員期間若完成招募專長班的受訓，就可以不用每年考招募簽證，貴單位呢？

我們不是，司令部上半年一次下半年一次，不管你有沒有招募專長班，一樣都要去做招募簽證，再來在北招值班的時候，你一定要去考所謂的值班臺的考試，你才能進去，就算你有司令部簽證...招募簽證...專長班簽證都沒有用，一定要過他們的才可以進去，就等於是現行做法啦，跟招募站入站作法是事與願違...是不同的，你今天在專長班裡面...比如說復興崗轉長班受訓，期間表現非常好...但是司令部還是要求你要去考一次上半年考試跟下半年考試，然後你入中招、北招又是另外一個考試，對，所以就等於說你身為一個招募員你要不斷不斷一直去考試，你光應付這些考試其實就已經很麻煩了。

六十八、所以考試對招募員沒有幫助？

幫助喔...其實我是希望就是可以統合一下，專長班就專長班，然後北招跟司令部的考試簽證應該是要一體的，那才不會造成招募員要不斷的撥時間去考試，那再來就是...幫助的話是有的，畢竟在閱讀簡章的部分會加強他們的...覺得今天考試我要過，所以我會不斷去加強去研讀簡章的部分，這是有幫助的。

六十九、就你的工作經歷而言，哪一種招募場域它的成效最好？

就我剛剛提到的就是以我們海軍司令部設置的所謂的學校裡面的海軍週，整個比如說一個禮拜裡面有多少天都是隸屬於海軍的宣導，我覺得成效是最好的，再來就是入班宣導，那其他的場域的招募最主要只是應付招募站跟學校充場面用的而已。

七十、既然貴司令部私自敲行程的模式成效較高，為何還要配合招募中心？

是說我們單位嗎？

七十一、整體海軍。

因為國防部政策指導是以招募站為主嘛，那你司令部自己去闖學校去辦理所謂的招募海軍週，這些主要都是他們來源拓展之一，對，這是我們不受招募站的限制，可以額外去開發行程增加來源這樣子。

七十二、這樣是不是招募員的管理權責不在國軍人才招募中心，而是由各軍種管制，那這樣是否造成掌握招募員管理權的各軍司令部會自立門戶？

會，其實會。

七十三、是現況就是這樣嗎？

現況其實會有這個問題。

七十四、是為了績效才要去闖學校開創管道？

就是其他軍種跑其他軍種的學校的問題其實就一直以來都有這個問題，那因為某些軍種這樣執行去做闖學校的動作，然後去辦理軍種特色週的時候那自然而然的話其他軍種就會進而去模仿啊，那模仿完就會變成是大家就開始互相踩互相的學校，那北招又沒有辦法確實的透過國防部去制止這些人，那自然而然這個亂象就又開始了，就是這樣。

七十五、所以現況就是跨區踩點、各軍種互相競爭關係不斷，這是沒辦法改變的嗎？

對，沒辦法改變。

七十六、是因為招募員管理權在各軍司令部身上？

對，沒錯，各軍司令部身上，因為招募中心其實它只是一個聯絡處的概念，他並沒有實質的權利去制止那些亂闖的軍種，就好比說像你們的軍種...這個單位私自...沒有透過招募站就自己去拜會學校或是去敲行程，那你...他卻沒辦法對他們行政上的處置，那其實其他軍種就會覺得他們可以這樣子玩為什麼我們不行，對，會有這個問題。

七十七、就你的經歷而言，哪個軍種亂闖行為最嚴重？

呃...以現在來看的話...我看到的是以非正編的...比如說單位的非正邊，那我看到的是以陸戰隊為主，可能是因為這管大環境底下我接觸到的都是海軍的陸戰

隊，所以我看到的大部分都是陸戰隊，不只有陸戰隊這樣做，其實其他軍種我也是有聽到，比如說是憲兵，那或者是呢...陸軍其他非編制內的，就是非單位編制內，因為他們是單位自己賦予的招募員，所以有做這個動作，還是會有啊...對啊。

七十八、那就你的看法，他們會有這樣的行為是因為績效嗎？

對，績效迫使。

七十九、那貴單位是否有招募員也有跨區踩點的行為，單位主官所持的態度為何？

跨區嗎？你指的是配合招募站嗎？還是指我們直接把人丟到中部、東部或是南部然後就讓他去自己做？

八十、以我們憲兵來講，我們司令部轄下有區分北中南的地區指揮部，各地區都有各自的經營責任區，若跨縣市即是踩到其他單位的點，那貴司令部有類似的跨區問題嗎？

我們有分配人員在中部跟南部，我們單位都有，但我們單位在北部，我們還是會丟人出去，也是需要擴大我們的責任區域這樣問題。

八十一、那你們中南部地區單位不會被瓜分成效嗎？

呃...成效瓜分嗎，應該這樣說，因為我們單位原本就不在中南部所以是我們去瓜分人家。

八十二、所以你們海軍沒有單位在中南部？

我們〇〇大對沒有，所以我們是去瓜分中南部海軍的成效。

八十三、那貴單位去瓜分人家的成效，會不會造成對方的反感？

當然同單位會有這個問題點，就像不只是我們，其實像 168 艦隊他們北中南 131 北中南都有...包含花東地區，因為他們都有派招募員，可是他們的單位只有基隆跟蘇澳，那為什麼會有這個問題？就是要績效問題，對，所以一直以來把人丟到其他責任區域的部分都是常態性的，而不是說今天因為績效而被強制丟過去，這是常態性的。

八十四、那你在募兵政策中跟其他招募員是否存在利害關係？

是同軍種嗎？

八十五、就各軍種間的。

會，其實是會的啦，以整個...比如說臺北的學校比如說開南學校好了，那我們一樣都配合陸、海、空三軍去做招生，但是會面臨到就是他們有行程會告知我們，可是事實上他們每天都派人去駐點，到最後所有學生都被他們洗走，你會有這個問題，表面上就說我們有行程一起去，後續他那個招募員每天都在學校裡面，到最後會被洗走。

八十六、是同軍種的嗎？

不是，是別軍種的，那同軍種的部分也會有說競爭問題，他會想要...他也會想要你手上的學校，對，會有這個問題，像我舉個例好了，曾經那個...海洋監偵的那個育達...以前教育達商職，但現在改名了，他們原本是負責海偵的。

八十七、海偵是指？

海洋監偵負責的，海洋監偵負責育達那間學校，但是某些單位就一直跟他們講說你們又沒有成效，你們還去...就是你們這個海軍的單位沒有成效。

八十八、賦予嗎，還是什麼成效？

就是成效你一直做不出來，那是不是學校該丟出來由艦隊、陸戰隊或是其他的單位下去一起去做宣導，對，你們不行就把學校丟出來，但你講這句話的時候，他忘記說你自己也有很多學校做不出來，你卻一直想要吃人家的學校，對，所以這在自己同軍種裡面也會面臨這樣的問題，就是大家也會去說嘴說成效沒有那學校丟出來給大家去經營。

八十九、那招募員所持的態度是覬覦其他招募員的場域？

對，也是會。

九十、也是會去搶？

對，會去搶，我之前就有被搶過，後來跟司令部反映，反映了兩年，終於學校都還回來了，我今年才比較硬，甚至直接跟這個承辦人...就是他們那個招募員承辦人就直接槓上了，對啊，我就直接回他..處長一句話或誰的一句話你就要進來？你曾經有經營過嗎？你有配合過嗎？付出都我們在付出，你只是想要宣導的期程而已。

九十一、就等於是去收割別人的成效？

對啊，那你覺得你這樣是對的嗎，對啊我就直接當面跟他講，你要翻臉我也不會輸你，我〇〇大隊也是一級單位啊，你是艦隊部底下的招募員，我跟你艦隊是平行單位啊，論層級你還在我之下，你憑什麼要吃我的學校，對，我曾經有跟他這樣講。

九十二、那你跟其他招募員的相處模式為何？

我們呢...其實我們大海軍裡面跟其他單位沒有...其實我們海軍〇〇大隊都是互相的，其實值班上面的互相協調跟學校期程...如果我們吃不下來，我們也會請人家來協助我們，那成效也是私下談，對，我們不會去說...我們〇〇大隊部會剝剝逼人說要把你學校吃下來，或者是說這個成效我要把你洗掉，我們不會...大家其實都是有多少做多少，大家是互相的，是協助的，因為我們是小單位，我們採取的是呢...寄生的生態方式，你知道這個方式嗎？（訪問者搖頭）。寄生就是一樣整個大海軍裡面陸戰隊可能持有的...比如說是幼華高中好了，那其他海軍都進不去，那我是藉由陸戰隊的名義跟他們的人打好關係，跟他們一同進去做招生動作，就是我寄生在 66 旅身上，他有什麼學校我就去踩他的學校，我只要跟他互為合作...因為我有條件籌碼...樂儀隊的條件籌碼跟他談，對所以我們現在採取的是寄生方式，所以目前處得還算不錯，因為大家都有得利。

九十三、寄生方式僅限於同軍種嗎？

對，那其他軍種的話目前是還沒有其他人跟我談過，目前就只有陸戰隊跟我談而已，對，那我之前是有跟憲兵談過，我自己主動去找你們憲兵的。

九十四、後來談的狀況如何？

恩...目前他那邊還沒有給我消息，目前開學之後...我猜是下半年度啦，如果有校慶或有機會去露臉的話，如果我們有這個行程有成行的話採互惠合作，就是我幫你出一場表演操，你給我兩個成效，對，就是這樣。

九十五、那貴單位對於招募窒礙問題是否重視？

有，其實長官...以人軍處人培組來說還蠻關心我們的，那我們自己的士督也會集合跟我們說...你們現在是不是經費不足、差旅不足，那在招募上面是不是有拜訪的問題，比如說我們老闆會問我說...像我有一個學妹在彰化招募站，他說假設那個學妹他們要去拜會地方紳士，是不是需要我們大隊長出面或是需要協調到人軍處長少將或人培組長上校，他都會詢問我們需不需要協助，其實我們在拜會的行程上有金錢上面都...還不至於就是不關心這樣子。

九十六、那你對個人的招募成效是否滿意？過程中有受限因素嗎？

目前招募成效比起前兩年成長 3 倍，那其中是不是有所謂受限因素的話，呃...我們目前是沒有什麼太大的問題點，但是管道的開拓部分是希望可以再把人丟出去...外派出去，那我覺得這部分的話我希望我們單位的招募員正編可以在往上拉，因為我們只有三個，我希望更到...甚至到五個六個七個，希望把正編的人數拉更高這樣子，對，這是我們期許的啦，其他部分都還可以。

九十七、正編跟非正編的差別在哪？

正編跟非正編在我們司令部裡面來說的話是能不能入班的問題...能不能入招募站的問題，因為有些招募站只接收正編人員，不收協力人員，就是在司令部裡面那個...那個不知道...他們有個正編名冊...各單位正編名冊，所有的招募站只認這正編的名冊，你這個人的名字...協力他們不認。

九十八、那協力的人可以入班宣導嗎？

基本上都是會由我們正編去宣導，設攤才會是由協力去執行，對，就是假設我們吃不下來的時候，我們就協調協力人員去，對，這是我們目前的狀況。

九十九、招募站的值班的任務為何？平時需執行何種工作？

其實招募站值班就是電話接聽，再來就是諮詢服務，那還有就是非常重要的智力測驗、全民國防的監考，對，那我覺得這部分...後兩者全民國防跟智力測驗這部分的監考是招募員可以做，但是但是值班就是...明明今天是這個招募官要去監考，但礙於他沒辦法去做，反而會要值班招募員去協助監考工作，我覺得這是比較不公平的一點，對，其他部分我們都還覺得還可以。

訪談對象 C1

壹、受訪者基本資料

1. 性別：男性
2. 年齡：27 歲
3. 軍種：憲兵
4. 位階：中士
5. 職務：副班長
6. 服務資歷：3 年
7. 訪談日期：110 年 12 月 26 日

貳、訪談紀錄

- 一、請您簡單自我介紹，其中請包含年齡、性別、教育程度、職務位階、服役年資、薪資收入及任職地區。

我的話...目前年資將近三年，性別男性，然後階級中士，月薪大約四萬初。

- 二、那你當初為何要加入志願役？

當初有一半是被家人強迫的。

- 三、怎麼樣的強迫？有何種原因嗎？

當初家人的想法是進到軍中可以練身體，而且會有固定的操課時間，所以作息會正常。

- 四、之前有從事過何種工作才導致作息不正常？

我之前的工作有比較多，除了打工以外，我本身正職的工作曾任旭坤股份有限公司及日月光股份有限公司這兩間，其中一間主要是光研研發跟燈具研發。

- 五、這兩間民間公司跟部隊相比有什麼不同？

民間企業收入高，作息不穩定，然後工作時間較長，比較多狀況必須隨 call 隨到，所以我之前在民間企業工作導致身體變差，嚴重影響健康，而我比較嚮往規律作息的生活，加上家人的推薦，我就投入軍職了。

- 六、當初您藉由何種管道得知國軍募兵資訊？

透過家人，因為家中的長輩有後憲的主委，那他就是直接聯繫〇〇憲兵隊，然後派招募員過來協助準備資料，我們家對國軍的觀感很好啊，是屬於正向的，他們會覺得身為國軍就相對是一個轉大人的態度，不管是承擔還是各方面歷練都會更成熟。

- 七、可以請您介紹您的家庭背景嗎？適合種環境使您的家人產生這種想法？

我的家人比較多...教育程度，我爸爸這邊教育程度比較多停留在高中，但我媽媽的教育程度這邊基本上都是大學或碩士以上，那他們都會覺得當兵是一個可以歷練自己，不管是身心靈各方面的想法，然後可以藉由部隊的方式讓我們本身可以更成熟夠穩重，也不會說毛毛躁躁這樣。

- 八、那你進到這個環境是否有跟您當初的認知有落差？

其實對於部隊來講，認知有一定落差，因為可能是我們單位任務性質跟別人不一樣，因為像我本身認識的人大部分都是海陸軍種，我跟家人這邊憲兵接觸的比較少，那海陸他們的作息相對憲兵就是按表操課，那憲兵因為他有其他的特種勤務，所以會出現可能沒有辦法避免的加班時間，那相對任務也比較雜，不會像其他軍種來的單純。

九、就您觀察現在國軍社會觀感對於招募成效是否有影響？

其實我覺得公開媒體是好事，但是相對於某些社會評論來講是壞事，因為現在的家長太過於保護自己的孩子，那變成他想要把人送過去給你教，又不想要他吃苦，就會產生矛盾，那家長知道自己的孩子受氣或是被嚴格管制後的反彈導致國軍的地位會一直下降，那有些家長覺得孩子難教所以丟進來，但是又不希望他太苦，這才是最大的點，所以就變成人家講的草莓兵，什麼或者是義務役，義務役其實很多在新訓中心他們只要出了事，打電話給家長，然後家長罵完之後，他們就可以不用操演操課，那久而久之就會變成每況愈下，一梯不如一梯，然後老一輩的人一直聽到新的兵越來越爽，他們就會覺得兵越來越爛，或許科技水平不一樣，但是精神一直在慢慢崩壞中。

十、所以是現在我們的兵源素質越來越差，才導致外界對國軍觀感不佳？

對，就是會有影響。

十一、那這會對招募工作造成影響嗎？

會啊，觀感不佳的話，怎麼還會有人想要從事這份工作，但最大的問題在於部分父母的刻板印象會使他們覺得當兵是沒有出入的時候才會去當兵，然後另外一種父母可能是軍公教，他就會覺得裡面的福利待遇對一般的孩子來講相對於比較優渥，只是孩子沒有辦法體會那個感覺。

十二、那你認為國軍封閉的刻板印象對募兵是否造成影響？

其實佔大多數，原因是早期國軍展現的戰力是被認同的，他們是以身為國軍驕傲，但是現在很多是他覺得當國軍是一個恥辱，好像所有人都覺得你當兵就是不成材，用東西來形容的話比較像是會走路的胃袋，就飯桶的意思。現在訊息傳遞那麼快，資訊也都透明化，一方面媒體的捕風捉影，另一方面網路鄉民的渲染，才會造就不知情的青年一代又一代被刻印上這個印象，那被渲染得那麼可怕的情況下，一定會影響到募兵啊，再說現在家長都把小孩當寶，誰敢送進部隊？

十三、那您認為現行國防部所推行的募兵宣傳管道曝光度對招募適齡青年是否有幫助？

我覺得...應該說機關政府他推廣的宣傳比較少，比較多都是由各單位招募員跑去學校或是部分公所才會這些招募的點，所以曝光率不高，真的不高，頂多就是大眾運輸上小廣告，但是我覺得效果不大，吸引力不足。

十四、您認為志願役待遇是否有助於吸引適齡青年？

他的薪資水平不差，但比較有想法的人會多方考量，職業形象、職場環境等等，所以並非能吸引全面適齡青年。

十五、那您當初高中（職）階段有從哪些管道接觸到募兵資訊？

我高中的時候是由教官在各班級上推，因為那時候教官還未離開校園，所以是由每一次的軍訓課程的教官對於國軍募兵資訊宣導，然後詢問每個班級人員意願，這是高中時期的做法，那我大學的時候，因為我們學校教官有辦一個生存講習社，他是專門給學生去打生存遊戲的，是以我們學校的主任教官出來主辦的，所以他會變成曝光率比較高，那藉由生存活動跟小朋友的互動，吸引他們的興趣啊，然後藉由社團去四處參訪軍營，然後來推廣招募的資訊，這是大學。

十六、請問是指結合全民國防嗎？

對，就比較多就是利用娛樂的模式帶來招募的效果。

十七、就現在的招募管道，您認為哪一種宣傳曝光度最高？

我認為可能還是以校園招募員宣導曝光度比較高，校園的效率會比較高。

十八、那您對募兵制在未來受少子化的影響有何種看法？

基本上募兵制會出現一個狀況就是兵相對越來越少，然後兵百分之百會越來越爛，因為真的要有那種保衛國家的瘋子可能百年難得一見。

十九、是因為從小愛國教育不足嗎？

對，再加上現在其實對於臺灣的課綱來講是越來越差，包含臺灣歷史、過去的中國歷史，他的切割模式導致現在的小朋友很多歷史都沒讀到，他只有現代新版臺灣歷史，但是他對新版臺灣歷史又是斷章取義的模式教學，所以不會像我們以前所有的年齡、時間發生什麼事情，然後因果無法推出來，變成他有額外的興趣去追歷史或地理，才有可能了解過往的原因或典故，這是現在臺灣課綱有一點悲劇的點。

二十、那您對於現在後疫情時代臺灣的募兵做法有何種建議？

可以多多考慮放在網站上，因為有時候一個網路廣告就剛好小朋友進去就看到，因為現在的小朋友從國小開始每個人都人手一機，都是整天網路網路網路，整天交作業還是什麼，甚至遠端上課也是利用網路，那這個不只是可以利用網路，也可以推到學校，利用學校的方式去做全民國防教育，那在推廣這個教育的時候也可以利用一些歷史老師講解正確的臺灣歷史觀念。

二十一、那對整體國軍來講，要做何種改變有助於募兵政策的推動？

應該說募兵這個，它對很多人來講它是意願性，而非必須性，就變成選擇權在別人，那好不好就要實際體驗才知道，但是往往進入部隊沒多久就跑光光，所以會覺得如果是這樣，可能恢復義務役會比較好。

二十二、那志願役留營率不高的主要原因為何？

主要原因在於單位環境。

二十三、就現在國防部陸續推行的興安專案，那為何還是無法提高留營率？

應該說是人文環境，而非地理環境，就還是制度面，其實每個單位它的人文環境有時候會造成兵的壓力或是兵的留營率高低，最主原因是因為留職的人還有主官，主官所營造出來的環境跟實際國防部想推的環境有落差，而且上傳下不達，這是一個現在國軍最常見的問題。

二十四、何謂上傳下不達？

就是上面給的指令，下面永遠接收不到，接收不到有分兩種，一種是耳朵蓋起來讓他做邊進右邊出，另外一種是完全沒有收到命令，那所以會變成下面再苦上面永遠看不到，然後久了心累了就退伍了。

二十五、扣除恢復徵兵制的作法，還有其他具體的作法來提昇募兵績效嗎？

最簡單的一定是加薪，你錢拿得多，說實在的，再苦的工作都有人願意做，而且他們都說現在的兵錢拿得很多，那是跟過去的兵比，而非跟現在大環境比，為什麼會有沒出人才當兵的刻板印象，因為以前的年代是剛好臺灣經濟起飛的年代，那是個人人只要肯吃苦、肯耐勞，就一定能賺錢，那在那個時代來講，除非家裡有特殊原因，不然一般來講都是沒得選擇才會進軍中，雖然賺得少但也是最穩定的，因為那時候只要敢拼的都一定是小康以上。

二十六、有關社會地位呢，是否有必要做形象建立？

形象建立一定要，但是形象建立它不是永遠都只是口號，因為形象建立一定要從基礎開始，就是基礎的制度、訓練規劃，因為現在的狀況是軍不軍、民不民，人家說軍民交流，但不是軍被民干擾就是被放大檢視，就會常常出現民去捅軍，弄到最後一直造成軍人形象降低，所以有些管制還是必須要，一些強制手段還是要恢復，練兵是為保家衛國，而非為了展演。

二十七、這個現象是否為臺灣民主發展所導致。

一定是，但是我們講一樣的民主社會，在美國跟在臺灣差別就很大，在美國你當軍人他可以跟全世界講，那是至豪的象徵，反觀在臺灣當軍人，好像過街老鼠，就人人喊打那種，被放大檢視，就會是這種狀況，那為什麼臺灣跟美國一樣都是民主社會，那會有這樣的差別，美國當兵是會嚴格篩選，他們保家衛國還有分階級制，那我們臺灣沒有這個階級制，也沒有保家衛國的心，那每個當兵的人也沒有榮譽，以前我們在老一輩的時代當憲兵是一種榮譽，可能在其他軍種眼中，就是很討厭憲兵，但是對於它的軍風就是不一樣，那個威嚴肅立起來，就是很有榮譽感。

訪談對象 C2

壹、受訪者基本資料

1. 性別：男性
2. 年齡：29 歲
3. 軍種：憲兵
4. 位階：中尉
5. 職務：教官
6. 服務資歷：7 年
7. 訪談日期：110 年 11 月 6 日

貳、訪談紀錄

一、請你簡單自我介紹，其中請包含年齡、性別、教育程度、職務位階、服役年資、薪資收入及任職地區。

痾...那個...我是性別男性，年齡 29 歲，教育程度現在是碩士班的研究生，那職務位階的話是擔任教官...就是憲兵訓練中心的教官，服務年資 7 年，月薪現在是 5 萬多一點，任職地區在新北市的五股區。

二、那你最初加入志願役的行列動機為何？

最初我會加入志願役行列的動機是因為家裡經濟狀況不好，所以有萌生從軍的這個念頭，然後開始念軍校，然後後來轉軍官這個樣子，原本念士官學校後來轉軍官。

三、請問您轉考軍官的動機為何？

因為軍官錢比較多，然後再加上就是有些現行制度，如果今天國軍你要噴...我們憲兵啦有很多地方不太 OK，想要去改變它的話，那我覺得要當軍官才有辦法去改變現有的制度，因為士官沒有辦法去做到這些事情。

四、請問您認為有什麼制度要改變呢？

呃...很多政策面還有...還有像軍官在規劃，那士官是在執行，那你今天都站在士官的角度的話，你都是在執行的角色，就是沒有辦法真正的去參與企劃然後去參與...就是呃...整個計畫的想定也好，這些東西就是要成為軍官你才可以去策劃，然後才可以去改變它，像我們部隊比如說就拿我們部隊中的訓練，我們限制空間作戰的訓練，你要把它推行到全軍以及我們呃...手步槍的各種方式的訓練，你要推行到全軍你一個士官你即使再有能力當到教官，但要讓全軍學習到這個技能的話還是必須要站在上位規劃的角色才有辦法去做到這些事情，那執行的話就是士官去做的。

五、請問自從轉任軍官後您認為有為部隊改變什麼嗎？

這是好問題喔，轉任軍官之後...呃因為...我自己認為啦...我現在是教官，我當初接任過排長、副連長，那呃...我當過主官管的職務這樣子，那我也當過基層的士官，所以我知道在底下當一個政策下來要執行之後你會有一些窒礙難行的地方沒有辦法去處理的你要去回饋上級，可是上級你今天他站在這個立場可能

是你在底下看不到的，這是我現在最能體會到的事情，那你剛問的問題啊，有沒有為部隊改變什麼、有沒有為憲兵改變什麼，自從我轉軍官之後，尤其是我現在擔任教官職務，我在每一堂在跟學生授課的時後我都會跟他們說明就是說...將來成為一個領導幹部，不管是要變成士官或將來要成為軍官的基本觀念的灌輸，就不是僅僅只當一個官而已，就是你要當領導者你應具備什麼樣的素質，我就潛移默化的跟他們講，在他們基礎教育的時候就讓他們灌輸這個觀念，我覺得這是很重要的，因為這些人將來都要當幹部，將來都會當長官但是他在...他是士官我就以士官的角度跟他們講，他將來是軍官我就以軍官的角度跟他說明，我覺得這是比一些專業技能還要來的重要的東西，就是...怎麼去那個...就是怎麼去領導怎麼去部隊中...我潛移默化每一個學生、每一個學員我都跟他講，他就可以再回去部隊去用這套模式去帶領他的弟兄，可能十個裡面只會改變一個，但是改變這個人他就可以去改變另外十個裡面再一個...那就會越來越多，我覺得這個是我目前應該算是有做到的部分，就是讓大家的同心協力、團結力變得更強，我們現在部隊欠缺的就是團結力，因為大家都只做自己的。

六、那你從士官到現在轉任軍官期間所遇到的窒礙有哪些，這些窒礙有可能改變嗎？

呃...我該怎麼去跟你說明...我舉個例子啦，今天上級他交辦一項任務下來，開始改變你部隊原本的生活模式作息，這樣下級就會開始有反彈包含我們執行面可能會有反彈，就好比我前面一開始有講過的...你在不同得位階你看到的東西就不一樣，我今天是下面執行的士官我會覺得說現在長官又要做這些改變，那就是在找麻煩麻沒事找事，那可是今天如果我是站在策劃軍官角度我看的東西就不一樣了，勢必要為這些東西做改變那我們部隊才會進步，但是執行面就會有困難，那今天士官督導長得角色他就是要中間去做磨合讓士官兵能接受，讓軍官的策劃、計劃可以去執行，然後才可以推動整個全軍的任務模式遂行，我覺得軍官跟士官角度看到的東西不一樣，然後...然後站在不同位階也是不一樣，包含我今天如果是一個小單位的主管，那今天上級下達命令下來我就會覺的這個長官又在搞事情了做這個事情的意義到底是什麼，我可能感受不出來，可是如果我今天更上層的時候我就會發現這件事情是有它的必要性。

七、請問您是藉由何種管道知道募兵資訊？

募兵資訊...我當初高中的時候就有那個...那個國軍人才招募中心來學校做宣導，然後你有沒有要考什麼專業軍官班啊、專業士官班啊或是飛行常備軍官班啊或是念軍校軍事院校這樣，就有國軍人才招募中心的人過來對我們學校...就有上國防課麻然後對我們招募，啊我們可能有些人被他說動就去考試，阿考試通過就進去這樣子。

八、排除招募員的宣傳管道，是否還有接觸其他招募資訊管道？

有啊，我當初有自己去找，因為我其實有先在外面念大學，那因為家庭經濟狀況的不許可，所以我就會去找一些有沒有辦法繼續完成學業然後將來又有穩定工作的...包含警察軍人或是怎麼樣，那當然我就是選擇軍人這條路這樣子，就

在網路啊我會自己去尋找網路上的資訊，國軍人才招聘中心網站或是警專招考啊或是什麼地方的考試，我覺得哪一個比較容易我就後來就報名，然後考了上了我就過去了。

九、除了招募員宣導、自己搜尋網路資訊外，你平時沒有看過國軍的任何宣傳？

現在有，以前沒有，現在你在馬路上的公車會看到然後就這樣而已啊，電視好像也不常播，除了你的網路看得到之外電視好像也沒有什麼廣告，更不用講以前，以前就只有學校來廣告，甚至路上也看不到廣告，我連國軍人才招聘中心在哪我都不知道。

十、所以你認為國軍宣傳管道曝光度不高？

你要看是什麼時期啦，現在這個時期是蠻高的，因為你會配合全民國防會配合呢...全民國防你下去一些學校去幹嘛...例如運動會或園遊會，我們憲兵麻會去學校去教導防身術，這些都可以成為將來你募兵制你的誘因，因為除了金錢之外、穩定工作之外也讓他對這個軍種...我們憲兵有興趣，然後我想要當憲兵這樣子，我覺得這是現在做得比以前好的地方啦，就是會用一些地方鄉里辦的活動以及學校辦的活動去讓民眾知道我們憲兵在做什麼，那但是呢我現在覺得很重要的一件事情，就是剛講到曝光度的部分，雖然我們現在曝光度比以前還要好很多，但是我覺得還是不夠，因為我們的長官都處於不想讓憲兵曝光的...就是曝光度不要那麼得招搖的感覺，就是我現在看到的確是這樣，新聞媒體常常在報導一些...只要憲兵一出包就會去報憲兵機槍士怎樣憲兵某士官長怎樣然後怎樣怎樣，就是會特別講憲兵，那為什麼我們的長官在憲兵隊破案的時候你不會去發新聞稿，然後不會去媒體曝光我們憲兵有這個績效，你如果只侷限在說我們憲兵今天做這件事情是要低調低調低調的話，那我跟你講我們憲兵的價值永遠不會體現，那近年來有做得比較好，但是我們憲兵今天在執行勤務包含一些政戰工作要怎麼對外宣傳，我們正在做的...憲兵正在做的事情...衛哨勤務、特種警衛勤務也好或是我們憲兵隊刑案偵辦也好，常常會破獲什麼大型的毒品、槍枝、槍砲啊，或是支援那個市區的維安還是什麼...車巡啊這些都可以增加他的曝光度，我覺得可以從這個角度去切入，讓大家知道我們國家是有憲兵在運作的、在維持社會治安跟秩序的，這會吸引更多年輕學子...誒我想要加入憲兵因為憲兵很帥等等，這個是我現在覺得募兵制應該要去做地方，增加...不要再低調了，沒有什麼好低調的，人家海巡署做的就很好，我們憲兵真的在這部分太弱了。

十一、那整體國軍呢？

整體國軍跟以往一模一樣啊，除了就跟以前沒有長進，我個人是認為沒有太大的變化，當然它針對社群媒體有涉入，但應該著重青年常用的 FB 啊然後 IG 啊然後這些東西可以適時的在上面曝光我覺得是不錯，像最近有個活動是穿軍服跟家人合照的活動，這是不錯...這是近期因應資訊科技的變遷國防部在這個文宣有做得比較比較...比較多一點，包含配合職棒的開球啊還有一些什麼敬軍日啊，我覺得這是近幾年這些事比以往還好一點，但是有待加強。

十二、請問「沒有變化」是意指手段太傳統嗎？

呃...對，我認為你要讓我們國軍在社會地位上有所提升才是讓更多人進來的誘因，並不是並不是...不要讓人覺得我來當兵就是嘔...沒本事才當兵，你要讓全臺灣的人全中華民國的人民愛國意識提升，認為當軍人這個職業是很光榮的，這樣才可以達到募兵效益的最大化，並不是只拿錢拿什麼，這個可以參考美軍啊或俄羅斯啊，不一定是打仗的國家，但是沒有打仗的國家他們這個部分做的也不錯，就是怎麼樣提升社會對軍人的認同感，這是不容易的事情啊，你往往去看到一些國軍的負面新聞，就會看到下面的留言...屏除掉一些假訊息，我們國家對軍人的認同度非常的低，就是覺得國軍就是米蟲國軍就是掃地、割草、刷油漆只有做這些事情根本不能打仗，下面的留言一整片 100 篇裡面有 99 篇在講這個，所以就可見我們民眾對國軍的認同感嚴重不足，但是呢近兩三年有稍微做點改善，已經比前幾年還要來的好多了，我們九三軍人節啊敬軍日啊什麼會辦...你可以去觀察人家下面的留言有些會幫國軍加油，有時候會做一些好的事情被媒體曝光的時候下面人家會留言軍人不錯等等的，所以我才說我們正向的東西要積極報導，負面的可能...我們可能有賴各個國軍的軍風紀的管控，那如果被報導出來的話可能是在檢討，但是正面的消息要讓社會大眾知道讓社會大眾知道...，我們國軍不是只有在做這些事情而已，我們真正為了守護我們中華民國的人民啊做了哪些事情應適時的公開，讓國家的人民知道這些東西，這才是可以讓提升我們軍隊的國軍的...社會民眾對國軍的任同感這是最重要的，讓有人自願想要來當兵...當兵就是為了保家衛國...從軍就是很帥、很屌這樣子。

十三、那現在國防部所推出的廣告文宣對招募適齡青年是否有幫助？

呃...沒有。

十四、請問原因為何？

照本宣科，比起以往有好一點啦，我舉個比方來說好了，現在國防部推出的那些募兵廣告它近年來重點在於哪裡，重點在於我們現在部隊透明化，部隊設施的提升這些硬體設施的提升，例如一人一間寢室、兩人一間寢室，然後獨立衛浴什麼的，然後硬體設施的提升去吸引年輕學子...說我們不再像以前那樣老舊了，可是呢...好...這是一個，那另外一個...好...呃...國家地理頻道針對海軍陸戰隊啊還有那個什麼蛙人那個麻，以及像那個憲兵特勤隊像那個 YOUTUBE 有播那個木曜 4 超玩有播憲兵的，以及我們一些軍事...探討軍事的民間的節目，他去介紹我們憲兵特勤隊，憲兵特勤隊、海陸特勤隊或者是陸軍的...涼山特勤隊，這些播出來之後我跟你講...看到這些東西的人絕對是比看到國軍國防部提供的那些的招募廣告想要從軍的人還要來的多，這兩個是很明顯就可以就可以...你看到哪一個廣告你會比較想當兵？你看明明就是那個比較辛苦...那個很累然後要爬天堂路然後要克難週然後要幹嘛都不能睡覺，哇！但是最後爬完天堂路蛙牌釘上胸前的那一刻，喔～那很感動，看到這個比看到說為什麼部隊啊現在每一間寢室都有一個冷氣然後大家吃得很好啊然後自助式 Buffet 啊，這兩個廣告你能吸引到的募兵因子是完全天壤之別，是有很大的落差的。

十五、那你認為現在國軍現行福利制度對於吸引適齡青年是否有幫助？

好，有幫助，但是幫助不大，你只能看到短期的成效而已，當然啦，你提高薪水一定是可以吸引他的誘因，可是他不會得到滿足感，他會得到滿足，但是他的滿足的程度不會就到那裡就停了，即使你今天把薪水...把阿兵哥的薪水每個月加到四萬五千塊好了，我跟你講啦募兵的問題還是存在，你招到的人還是就是...你往年你的招募的曲線...平均曲線你可能把薪水條到四萬五的那一年那兩三年會特別高一點，之後你又會再度降下來，舉個例子，以前警察沒有超勤加給，高雄市警局開始做第一次超勤津貼，警察喔警察加班超勤津貼，好...那大家有沒有感？那些警察有沒有感？有感覺嘛我錢變多了，但是警察的那個警察的工作...後續再去調查說你們對那個警政的那個平常警察壓力啊還是什麼有沒有改善，其實也是沒有改善，一樣有加錢啊也有普及到全臺灣的警察都有超勤津貼加給啊，但是警察還是那麼累啊，大家還是覺得說每天都加班然後做很多事情然後事情忙不完...有這些錢有什麼用，國軍也是啊，你一個月給你加一萬五千塊好了，就像我剛講的你募兵曲線會在那兩三年瞬間提高一點之後就再度平均又再降下來，所以你平均曲線都是在那一條不會改變，真正要改變要增加你募兵的誘因，就是要增加人民對國軍的認同感，這個才有辦法去提升募兵的效益。

十六、請問是否與職業榮譽感是否有關聯？

對！榮譽感有直接影響。

十七、請問國家人民對軍人的社會觀感對募兵成效是否有直接或間接影響？

有！直接影響，一定是直接影響，你今天每一個...大家都覺得阿兵哥都是...國軍都是米蟲，那那那...然後...拿我自己來講好了，我有時候穿軍服回家就會被說當軍人很爽喔，那叫你來當兵你也不來當兵啊，就是這樣啊，所以社會觀感是直接影響。

十八、就你認為國軍封閉的刻板印象對募兵是否有影響？

呃...有！這個也是它影響因素之一，當然現在已經比較透明化一點了包含經過當時洪案發生洪仲丘事件發生過後，漸漸的部隊會偏比較透明化，那部隊的管理模式畢竟它是軍隊，軍隊就是要有它軍隊的管理模式，跟外面民間社會一定是不一樣的，那多多少少...有些人就是不能接受這種管理方式，那當然會有影響啊，但是現在已經跟以往開放很多了。

十九、請問您對未來募兵可能會受少子化影響的看法為何？

這是必然的趨勢啦，包含教育層面也是，我們少子化人越來越少，那兵源就會越來越少，所以個人...本人認為募兵制在臺灣是不太適合，就我們現在的現況是不太適合去推行全募兵制，是不太適合推行全募兵制，再過幾年...有些人會再去研究研究說徵兵制跟募兵制中間帶來了什麼改變，那包含我們現在的國際情勢來說我認為全募兵制的话總有一天會壓垮我們，因為我們科技技術沒有比別人快，那專業人員又比別人少，我們的兵源也比別人少，我們現在只透過四個月的軍事訓練役這個老實講，只要在基層...有當過兵的人都知道，你在這四

個月之內真的是學不到什麼東西，那學不到東西之外這四個月的人出去了一定是跟外面的人講我這四個月在幹嘛，那就回到我的宗旨...國家人民對軍人的認同感，這...四個月的人出去就會去傳，那部隊實際現況就被渲染，他們就會覺得國軍就是這樣子...掃地、割草、刷油漆，偶爾打打靶，打靶又拿很舊的65K1的步槍在打還不是65K2，然後我們都在做什麼？都在做那些沒有意義的事...沒有意義的事情，就是這樣，然後傳出去之後大家又認同感再度降低...反正國軍就是那樣啦腦袋僵化長官就是這樣啦，對啊，然後訓練也沒有訓練到什麼東西啦，那那那...人又變少...少子化麻，那就是完全沒有幫助，所以募兵制是在臺灣目前包含國際情勢啊臺灣現有的財政狀況等等的是我覺得不太適合臺灣現在應該要做的，這個還有很多相關學者的研究可以去探討。

二十、若全募兵制不適合，為何當初臺灣又要推行？

就是要學美軍啊，因為我們要學美軍啊，但是我們並沒有美軍的...對於...就認同感沒有了啊，然後專業度也不夠啊，那你的...就這樣啦，專業度不夠、認同感不足那你還要推行全募兵制，這樣誰要來當兵？你想要請人來當兵唯一的方法就是只有用錢，那你砸了那麼多的錢下來，請問一下我們以前當兵的薪水才多少？現在當兵的薪水又有多少？是不是有穩定性的提高，那請問一下有更多人來當兵嗎？沒有啊，應該不能說有沒有更多人來當兵，肯定是有，因為變募兵制麻，應該是說有沒有更多的人想要當兵，你把這個薪水提高了，福利制度健全一點了，那有沒有更多人想要當兵？老實說沒有！包含現在四個月的軍事訓練役出來了，多少人寧願不當兵啊，光是我之前去帶過那個...我支援過役政署帶過替代役的役男，其中有多少人不想當兵，他們覺得當兵都是浪費時間，你看！當兵等於浪費時間，這就是他對我們軍隊國軍保家衛國的認同感認知上不足，他就認為當兵就是浪費時間，那也是跟我們國家政策執行有很大相關聯因素啊。

二十一、那就你認知而言，我們國家是否應該要恢復徵募並行的制度？

對，我就是支持恢復徵兵制度，然後跟募兵制並行，然後你徵兵制度不用匡到兩年那麼久，但是至少要有一定的時間讓我們國家的每一個人都知道作戰時他應該要做什麼，不是去當炮灰，不是去掃掃地還是說是直接去送頭的，讓他知道他得到的是他必須具備什麼樣專業技能，如果我們今天真的臺海情勢緊張了，那要作戰了我應該要做什麼事情，一定要徵募兵制並行啦，沒有辦法全募兵制，因為我們沒有辦法...因為全募兵制要探討的東西真的太多了，包含你整個國家的經濟體系啊，你的財政稅收狀況，你有沒有辦法去支應這些募兵人員的薪水，你去支應這些薪水這些東西這些錢...不如把這些錢拿去提升我們的國防科技預算，包含你要養這些人退伍，因為你不可能不管他們啊，這些都是要考慮很多層面的問題，所以募兵不是不好，而是不適合我們臺灣。

二十二、那臺灣要在什麼樣的狀態下才適合推行全募兵制？

首先就是我們臺灣的經濟，經濟要非常的...經濟體制要非常的好，包含我們的社會保險制度也是要健全...退輔人員麻，社會保險也要健全，然後我們臺灣的

經濟成長要達到極高的程度，還有我們臺灣的人民對國軍部隊的認同感...不是為了錢才來當兵的，以及我們現在的敵人就是共軍就是中國...那這些因子都是會影響到我們適不適合做全募兵，那以及你全募兵轉型...轉型成全募兵之後呢...人員變少...除非你可以做到剛剛我們前面講的之外那幾個點之外，你要怎麼讓我們的人員精簡然後專業度增加然後我們的國防科技能去...因為現在作戰模式已經不是以前那種人海戰術或一個對一個，現在包含無人機也好啊什麼東西也好這些東西都不用很多人去操作，那我們這些科技的健全、經濟體制的健全、社會保險...退輔制度的健全以及國家人民對軍人認同感，這些都夠了才能去施行所謂的募兵制。

二十三、那你對後疫情時代的臺灣募兵有什麼建議？

一樣啦，提升...想辦法提升人民對國家認同感，你提升認同感之後你今天不用去...不用特別去找人，因為就有人會主動報名，這個是最理想的狀態啦，你都不用特別去做什麼就有人來參軍，這個就是最理想理想的狀態，當然這個要做的事情很多，但現在後疫情時代的話嘖...這個除了電視媒播、網路媒播以及跟一些民間的藝人去做合作，這樣可以去吸引年輕學子，讓他們更瞭解我們國軍現在正在玩什麼東西這樣子。

二十四、請問是透過藝人、媒體來提高國軍的形象嗎？

也不是，不是要提高國軍形象，你要讓真正國軍在做什麼去讓社會大眾知道，透過現在比較年輕潮流的方式...就是讓外面的人可以知道我們國軍現在在做什麼。

訪談對象 C3

壹、受訪者基本資料

1. 性別：男性
2. 年齡：19 歲
3. 軍種：憲兵
4. 位階：一兵
5. 職務：駕駛兵
6. 服務資歷：1 年
7. 訪談日期：111 年 1 月 1 日

貳、訪談紀錄

一、請你簡單自我介紹，其中請包含年齡、性別、教育程度、職務位階、服役年資、薪資收入及任職地區。

性別男性，今年 19 歲，學歷為高中畢業，位階為一兵，任職一年，月薪 3 萬 4，任職於北部地區。

二、請問您最初加入志願役的動機為何？

高中畢業時有考上南部國立大學，但戶籍在北部的關係，除了交通考量外，家庭經濟是主要影響我投入軍職的因素，先投入職場，等收入穩定之後再補學歷，加上家人對於志願役的職業印象不錯，所以在家人支持下就去報考。

三、那你家人對國軍的印象從何而來？

他們也還好，就覺得我想好就好，給我最大的彈性去選擇，另外我爸媽他們在那個年代可能對軍人就抱持不錯的認知，加上現在志願役的福利待遇也很好，所以才覺得這是一項不錯的工作。

四、那您是從何種管道接觸到募兵資訊？

我是剛好有學長在單位服役，然後我就看他過得不錯，加上我們學校都會有個軍種的招募員來宣導，我看他們介紹的環境、制度都很棒，就引起我想投入的念頭，然後我就想說看看可不可以跟他一起工作，就請學長介紹招募員給我認識，後來得知報考憲兵的軍種可以自己選擇服役單位，我覺得這個就很不錯，後來報考也順利錄取，現在就到〇〇憲兵隊服務。

五、那您還有從平常生活中哪些管道接觸過募兵資訊？

校慶活動的時候有招募員會來設攤，還有學校全民國防的課程，教官都會利用時間宣導志願役。

六、請問您有接觸過大眾運輸、數位媒體等等通路的資訊嗎？

這類的好像比較少，應該說沒有，我也不懂為什麼現在網路那麼發達卻不見國防部推網路行銷，或許可能有，但是我完全沒接觸過，那其他的就更不用說了，手機是平常使用最頻繁的東西，曝光度都不高了，其他宣傳管道應該也好不到哪去。

七、那您認為現行志願役的福利待遇對於吸引適齡青年從軍有無幫助？

有，因為主要就是穩定，對家境比較不好的對象有很高的吸引力，所以我覺得志願役的主要客群應該都來自低收入戶或是就業狀況比較不好的人，也就會伴隨招募對象素質的影響，因為優秀的人都投入到專業領域，而志願役的招考條件限制不會太高，很容易就可以考上，這也是我個人的想法。

八、那您認為國軍的社會觀感是否影響招募績效？

會啊，因為大家多少還存有早期軍人的刻板印象，認為當兵是沒有自由，但他們並不知道國軍跟以往的差異，最主要的還是受限於新聞媒體，因為只要有負面報導，就會影響社會大眾對軍人的觀感，而現代的社會都會放大檢視軍人，只要有風吹草動都會窮追猛打，導致現在志願役的社會觀感沒有比較好，影響的程度我認為是有的。

九、那您在投入軍職前的認知與現在服役的狀況是否有太大落差？

沒有，我覺得很符合我的期望，從招募員那邊得到的資訊都符合現況，而我現在服役大約一年，感想就是這份工作真的還不錯，會讓我有想要長期規劃的打算。

十、那您對軍人社會地位有什麼看法？

我覺得大概落在中上，因為就一般人來說會覺得志願役是沒有專長、走投無路的人才會選擇的，但也會有人會把這份職業當作快速存錢的方法，而且很多國家操演也會找國軍，所以我覺得社會地位還算蠻高的。

十一、那您認為國軍封閉刻板印象對招募是否有影響？

我覺得多少會有影響，因為現在還是有軍事訓練役，服過這四個月的人都會去分享裡面的生態，加上老一輩的人都會說從軍往事，相對會加深現在年輕人的刻板印象，但就我們有在部隊服役的人來說，已經不像早期那樣封閉了，現在每個人都有智慧型手機，訊息傳遞都非常方便，早就擺脫那個框架，可惜這個只有志願役圈內人才會知道的。

十二、那您認為國防部現行的募兵宣傳曝光度是否有助於招募績效提升？

國防部的宣傳我是不知道，但是可以肯定的是平常我沒接觸過，應該是沒有用心在推吧，所以招募員所特別重要，就我看來國軍募兵績效都是靠招募員來的，但就我們單位來說，我的招募管道都是往醫院跑，針對體檢的役男招募，都是都駐點在醫院，像是守株待兔的感覺，駐點結束之後再回到營區忙文書作業，有時還得支援隊上勤務。

十三、那醫院駐點的績效好不好？

還不錯，因為淡季關係，所以頂多撈個兩個就差不多，那 11-12 月算是役男體檢的高峰，每天都會有 1-200 人，所以從中招募 1% 就算不錯了，另外校園宣導算是招募員可以拿最多績效的地方，但是因為我還沒有考過招募員認證，所以學校我還不能去跑。

十四、那您對募兵制在未來受少子化的衝擊有何看法？

少子化的是必然的，這是不可改變的事實，所以我會覺得應該要投入更多資源跟人力在這個領域，才有辦法平衡，但現在推估起來，往後招募會越來越困難，

而且少子化又會讓家長的心態有所改變，因為一個家庭只生一個小孩的狀況下，小孩會被家長保護的嚴謹，怎麼可能會把小孩送到部隊，雖然現在部隊已經不比以前，但因為職業特殊關係，軍中還是有一些規定、制度在，這是不可打破的，所以招募啊，只會越來越難做。

十五、您對後疫情時代臺灣募兵做法有何種建議？

提高福利待遇，是最直接也最有效的方法，就好比警察的職業，高危險但也有相對酬勞的情況下，報考的人絡繹不絕，不用特別打廣告或編設招募員，那如果國軍可以仿效警察，是不是就不用為了績效的事傷透腦筋，但要應付眼前的問題，最快的方法也就只有投入更多廣告，置入更多行銷，建立國軍的品來形象，讓人一聽國軍這兩字就會認為可靠、穩定之類的。

十六、那您認為整體國軍做何種改變有助於招募績效提升？

就像剛剛所說的吧，建立品牌形象，提高軍人社會地位，讓每個現役軍人都能擁有榮譽感，這樣一來除了提高留營率，也可以招募更多優秀的青年，另外我覺得國軍近年的興安專案也有助提升招募，這個改變也是提供我們招募員很有力的宣導項目，一改早期沒有隱私的住用空間，結合現代設計美學，真的就像國防部說的，打造家的感覺，所以這個專案只要再投入更多資源，將成果擴及全軍營舍，保證可以提高績效。



訪談對象 D1

壹、受訪者基本資料

1. 性別：男性
2. 年齡：27 歲
3. 軍種：民間企業
4. 位階：職員
5. 職務：機械製圖師
6. 服務資歷：3 年
7. 訪談日期：110 年 10 月 23 日

貳、訪談紀錄

一、請你簡單自我介紹，其中請包含性別、年齡、教育程度、職業、工作年資、月薪收入及任職地區。

我是男性，年齡 27 歲，教育程度研究所畢業，職業是機構設計工程師，工作年資即將滿 3 年，然後月收入大約 40K 左右，任職地區在新竹縣。

二、請問影響你不願意加入志願役的原因為何？

主要是認為在軍中的工作工時比較長，那生活也比較不自由、比較拘謹。

三、請問「不自由」意指哪方面？

主要不自由是在下班沒有一個正常的下班生活，那雖然在服役過程中有接收到招募的訊息，那長官也都說有正常上下班制的，但實際上在放假的時間也是會收到訊息必須馬上返營，所以覺得沒有正常的上下班生活。

四、可以請你分享服義務役的經驗嗎？也請你說明服役過程中是否有經歷不愉快的經驗？其中是否有影響你對國軍的印象？

在服義務役過程中是沒有其他不好的事情發生，但主要是在自己的想法上比較希望可以有自由的生活空間，那不要說是在部隊這種制式化的管理下去生活。

五、國軍近年來都在推行外散宿的制度，你認為這跟上下班的生活有什麼差別嗎？

呃...覺得外散宿主要還是看個人或是看工作績效才有辦法申請到每天可以外散宿，那如果是剛進去服役的役男的話在我認知上應該是沒有辦法每天都能夠外散宿。

六、除此之外還有其他影響你無意願加入國軍的因素嗎？

主要就是在部隊的軍事化管理下以及群體生活裡面會比較不能夠適應。

七、所以你就學階段都沒有在外住宿的經驗？

有，在大學的時候就有到外面去住，所以團體生活是還能適應，只是在這種部隊軍事化管理的刻板印象之下會比較逃避。

八、那你服軍事訓練役期間是否經歷過幹部過當的管教？

沒有，主要還是因為...還是會看到一些就是軍中會有一種學長學弟制的這種觀念存在，那勢必會影響到我們從軍的意願，那參加軍事訓練役也是逼不得已的，

雖然只有短短 3 個多月，但是在裡面看到的雖然沒有很差，但是也不會增加我投入國軍的意願。

九、可以請你分享義務役服役的經驗嗎？

軍中的伙食...呃...並沒有到說像媒體報導的這麼精緻，那生活環境的話還是大通舖的那種住宿空間，那也是因為在軍事訓練役的第一週就有發生 A 型流感的這個疫情，所以被迫我在第 3 天的時候就要隔離，那在隔離期間雖然過的還算可以，那也沒有被感染，但是就是在這種呃...在大家睡在一起的空間的這種環境還是不能接受。

十、那在你任職的公司裡有學長學弟制的問題嗎？

目前就業環境上是沒有遇到這種學長學弟制特別嚴重的。

十一、所以還是會有？

呃...沒有，都是一視同仁，就是大家可以是朋友也可以是同事，但不會有特別明顯的上司對下屬的管教方式。

十二、請問貴公司主管的管理方式呢？

公司的管理方式很自由，不會感到壓力。

十三、那你認為國軍現行福利待遇對於吸引適齡青年從軍是否有幫助？

我覺得現在的福利待遇的話應該是足夠吸引到剛出社會的新鮮人，但如果是已經出社會工作過的社會人士是不會再有增加...不會因為看到軍中的福利制度而增加意願。

十四、為何職業軍人對初入社會的新鮮人比較有吸引力？

因為在軍中的福利調升上可能沒有比私人企業來的明顯，雖然說一開始起薪或退輔制度較好、比較完善，但是在升遷制度上還是必須按照年資再依比例去調配。

十五、目前國軍每年的薪資待遇都有逐年調升的趨勢，是調幅不夠高而無法提高青年興趣嗎？

或許是已經出社會工作兩年多了，但...所以...在私人企業底下待的過程當中感受福利上雖然沒有像部隊年年調升，但是一次調整的幅度會遠大於國軍的現行制度。

十六、所以你認為部隊的薪資漲幅較民間企業低？

或許是相等的，或接近，但在福利以外的這種生活上或是工作環境遠差於一般的民間企業。

十七、那相較之下，社會青年所考量的點不僅僅在於薪水？

對，還是包含工作環境這些。

十八、請問還有哪些因素是影響社會青年從軍的意願？

可能因為接收到招募管道跟資訊量比較少，那當時候自己的意願也沒有那麼高，已經心中有個目標就是出社會工作，所以並沒有往國軍發展的意願。

十九、招募資訊量少是指國防部所推出的招募宣傳曝光度太低嗎？

對，因為能接受到招募資訊的只有在各學期階段尾聲...就是屆畢業階段的時候，或是在服義務役當中才有接收到這種資訊。

二十、那你認為數位媒體的宣傳管道再提升力道的話，是否會影響招募成效？

我覺得在吸引社會青年的話還是在於需要從網路著手加強，才會比較能夠增加曝光度，畢竟現在人手一機，大家都是網路世代的人，那主要還是會從網路社群上瞭解到資訊會比較容易。

二十一、現行國防部已有在網路上做部分招募的廣告，請問在曝光度上你有什麼建議？

或許可能曝光度可能還沒有這麼大，所以沒有辦法讓更多人看到這些消息，我認為應該要在臉書或 IG 等等一些比較多年輕人使用的軟體上著手，並且拓展到手遊平台，若這些廣告資訊能夠置入遊戲中，肯定會有效的提升募兵績效。

二十二、國軍封閉式的刻板印象與招募成效間是否有關聯性？

一定會有關聯，可能會爾偶在新聞上看到負面消息，或是更早之前洪仲丘的新聞事件會影響到招募的成效，這是最大的阻因，因為社會大眾接觸到的第一手資訊均來自新聞媒體，若是有刻意或加油添醋的負面消息絕對會降低從軍意願，所以我認為除了招募管道的拓展、宣傳力道的提升外，更應該要提升國軍社會觀感以及軍人榮譽感，以此來推動國軍部隊的進步，更可以成為青年從小崇拜的職業，培養民眾愛國的...觀念。

二十三、那你所知道的負面消息有哪些？

軍中霸凌啊，或者是前陣子有長官的兒子酒駕啊，對警察不當行止的都有影響國軍社會觀感成分在，甚至影響到招募成效，雖然這些行為都是個人行止，但現在的媒體都是抓重點報導，只要軍人出狀況，都會在標題打上大大的國軍、軍人或是什麼軍種之類的，為了要提高觀看、收視率，都無所不用其極。

二十四、就現在國防部舉辦的各項大型展演或形象廣告，對於提升軍人形象是否有幫助？

如果是在外面舉辦大型活動確實是能提升招募的成效，也讓更多民眾看到國防部目前所做的事情，但是在一些負面新聞如果只是個人行為之下但因為軍人的身份，所以一定會被放大檢視進而導致報名意願銳減，提升形象之餘更應該管理軍人的行止，避免發生任何不利國軍的各項新聞，才能治標同時治本。

二十五、就你所知，你身邊是否有已出社會的朋友或同學再度返回軍中職場？

都有遇過，不管是同學之間或是同事，同事之前也有從自願役軍人退役下來轉到社會上工作的，但是再度從軍的屬於少數，退伍返回社會職場的佔多數，主要還是因為部隊的封閉式管理，聽他們說上下班制度沒有那麼落實，因為部隊勤務多、人又少，但營區又必須要有人做這些雜事或留守，所以你覺得外散宿有辦法每天嗎？這都僅僅是國防部、招募員的話術而已，我覺得都不可考，他們都因為績效被迫以話術騙人，我朋友就有被騙的，因為初期招募員給的期望值太高，等到人一進到部隊服役，落差實在太大，很多都受不了自願退訓，所

以我覺得國防部官方的募兵數據都僅供參考而已，都只是呈現政府官員、長官所要看的數據，真實面都不會呈現出來，還不都是自己騙自己。

二十六、你認為這些退伍轉任民間企業人員的考量因素為何？

就如同剛說的被招募員欺騙，因為起初描述的環境實在跟現實面差太多，導致都無法適應選擇退伍，或是合約期滿就申請退伍。

二十七、那你認為能夠適應部隊生活的人有哪些特點？

呃...應該要有極高的獨立性以及枯燥的生活模式，因為部隊真的太封閉，生活太無聊，任何事情都要被管制，就連智慧型手機也都要受層層管控，我無法生活在一個無時無刻被監控的環境中，除此之外我在民間企業工作的薪資還算可以，雖然不比部隊高，但是我能生活得很開心，這是我認為最重要的，會選擇從軍的人少數是上進青年，但多數都是在社會上無拉生存的人，例如沒有專長的、或是家境比較差等等的，所以我覺得志願役的主要客群都來自較偏鄉的地方，生活模式沒有比都市小孩來的開放...就是平時休閒娛樂比較無趣啦。

二十八、那你家人對於國軍的職業秉持什麼樣的態度呢？

我爸是服 2 年兵役的，他總是會分享當兵的趣事，總是會想去嘗試什麼的，但是他不影響我從軍的意願，家人都支持我的想法、決定，對於我的職業選擇都抱持極高的支持，雖然朋友之間會有從事軍人的，但是在親戚或家人比較少有...幾乎沒有軍人的，主要都是警察的職業，軍人這部分比較少接收到這類訊息，所以會對軍人的職業沒有什麼興趣。

二十九、那你對警察跟軍人之間的差異有什麼看法？

我覺得警察的職業雖然危險性較軍人來得高，但是他的薪水待遇、工作環境比起軍人好太多，部隊長官思維太死板，做的事都毫無意義，也因為我們現在無戰事，所以軍人社會地位也有受到影響，以警察來說，現在都是第一線與民眾接觸，而且擁有公權力、執法權，民眾相對會給予尊敬，社會地位也必較高，報考人數每年也都搶破頭，反觀軍人都還要招募員出來拜託人從軍，真的落差太大，如果是我也會選擇當警察，軍人在這個世代的社會地位真的太低，跟美軍相比之下也有明顯落差，美國政府、民間企業對軍人都有友善的待遇，例如優待票、接待所等等的，但國軍呢？所以募兵績效會低不是沒有原因。

三十、那你在服役新訓的時候有招募員來對你們宣導嗎？其中轉服的人有多少？

有啊，招募員有來宣導，但是我覺得他們都取片面之詞，給太多期望值，但我們其實都知道他們的手段，因為在服役前就都有上網查找資料，可以發現許多人都受到這種手段欺騙，他們講話都講好聽話，然後炫耀身上行頭啊，每天外散宿，但我感受不到他們的真誠，都有點業務的感覺，讓人很反感。

三十一、你可以分享一下公司的職務、環境與部隊差異性嗎？

我在現在的公司任職快 3 年了，我在公司裡是屬於設計師，是很專業的製圖設計師，主管都很尊重我們的專業，都會聽取我們的建議、想法，全都是為了公司考量做出最有益的方針，但是軍中不一樣，軍人專業性不高，就算專業性高，長官也不會尊重專業，都是外行領導專業，所以部隊才一直沒辦法進步，就只

能讓這些權高位重的人自己玩自己的，所以才有一種說法是：當了軍人腦袋都變笨。他們的笨都來自於長官的傲慢、自以為是...這是這樣，比較有想法的人都沒辦法在部隊發展，都會離開這個職場，留下來的都是比較沒想法或是迫於現況的人...就這樣。

三十二、你認為我國募兵宣傳的管道曝光度對於招募適齡青年是否有幫助？

宣傳管道一定有幫助，因為在外地工作搭乘火車或公車有時候會看到文宣廣告，但是這個都不是很吸引人，因為太無趣了，我覺得幫助其實有限啦，真正要有效提升招募應該要加強網路媒體的宣傳力道，而且宣傳還必須要是生動、活潑的模式，比起無趣的招募文宣會比較來得好。

三十三、請問你對於我國軍暑期戰鬥營活動對培養青年從軍意願是否有幫助？

我沒有參加過類似的活動，但是我認為幫助也是有限啦，戰鬥營是遊玩性質的活動，但志願役是工作，對當時的青年或許有培養意願的因素，但隨著年紀增長，這些意願多多少少會流失掉，因為現在科技發達，青年接收資訊的來源非常廣，所以難保他們接觸到真實部隊生活的資訊，而他們參加這類的活動是去參觀、導覽，沒辦法真實體驗到部隊生活，一定會有落差，所以這個活動我覺得頂多能建立軍人良好形象而已。

三十四、你認為募兵受未來國家少子化的影響有什麼看法？是否應恢復徵兵制？

在少子化的狀況社會結構下一定會影響到募兵制的推行，在每個家庭現在都只生一個小孩的情況下每個都是家長的寶貝，對於要將小孩送入部隊的做法會比較少，而且大家都會想要自己的小孩成就越來越好，誰會希望小孩進到部隊，這樣募兵制一定會受影響啊，所以徵兵制是一個可行的辦法，畢竟人已經這麼少了而且投入意願也不高的情況下徵兵制會是因應少子化衝擊的解決辦法。

三十五、但國家已經步入民主化的時代，兵役制度轉型部分是因為民意的因素促成，在這樣的環境下還有可能政策調整嗎？

如果是已經服過義務役又再被徵招一定會不爽，但是在其他民主的國家像南韓和新加坡這種大國的話，他們的服義務的役期還是比我們現行國內的要長很多，徵兵制的恢復應該是能夠提升目前招募比較困難的這種能把它 cover 掉的這種招募困難，那想要從全募兵再恢復成徵兵制一定是非常困難，甚至各黨派一定不會有人敢主張，所以這成功率微乎其微啊，而且現在政治又凌駕各個體制上，政治人物為了選票絕對不敢得罪民眾，所以應該不可能恢復，但可以從軍事訓練役的役期長短逐步調整，這也是比較可行的辦法。

三十六、請問你對後疫情時代臺灣的募兵做法有什麼建議呢？

主要就是可能剛提到的大通舖的生活住宿空間改善，就目前的環境比較不利於防疫工作推行，因為在四個月的軍事訓練役裡面一週內就發生 A 流感的傳染大爆發，導致這種疫情的環境下或許更應該加強這種改善的速度，避免大家群體生活下造成的群聚感染，減少群體共處的時間或許會比較好一點對職業軍人來講。

三十七、那招募做法呢？

可以先透過高中的教官室的組織結構加強各項招募宣導，以提高各個班級的意願考生的掌握，那如果有意願的話再單獨找空間讓招募員跟他們做面談，這樣應該可以改變疫情期間招募窒礙。

三十八、那你對國防部目前所推出的各項廣告有相關建議嗎？

或許主要還是在曝光度上會比較低，那因為目前自己所能親身接觸到的招募訊息大概就這兩...運輸上文宣及網路上的電子廣告，但曝光度非常低效果不是很好，那如果能加強軍教片或國軍的電影啊微電影也好，就是會大大...或許能改善就是人們對國軍的刻板印象，進而提高從軍意願。另外國軍的硬體跟軟體上再做加強...主要可能軍武阿...可能自己拿的武器就不夠好了，那要拿什麼跟人家打仗，軍事訓練役裡面目前還是在用 65K2 舊式步槍，也沒機會碰到國軍 T91 新式步槍，但是國際上義務役都是常態化的使用新式武器，我覺得對軍事訓練役的訓練方式與裝備都會影響他們從軍意願，因為軍事訓練役都是在出公差，很難讓人覺得我是在當兵，根本沒那個氣氛，就只是集中管理出勤務的生活，這才導致我們役男對從軍非常抗拒，所以我就覺得軍隊都很死腦筋，完全無法改變，都依長官的思維來帶兵，完全沒有知官識兵，不了解底下人的期望，就是這樣。



訪談對象 D2

壹、受訪者基本資料

- 1.性別：女性
- 2.年齡：28 歲
- 3.軍種：消防局
- 4.位階：內勤
- 5.職務：秘書室行政
- 6.服務資歷：4 年
- 7.訪談日期：110 年 11 月 12 日

貳、訪談紀錄

一、請你簡單自我介紹，其中請包含性別、年齡、教育程度、職業、工作年資、月薪收入及任職地區。

我目前 28 歲，然後教育程度是大學，公務員工作年資是 4 年，月收入差不多五萬，任職地區在新北市板橋區。

二、就你觀察國軍近年有什麼樣的轉變？

呃...就我的了解，在管理上面沒有比較嚴格，比較人性化，那對於國軍印象比較深刻的是呃...現在 82 年次以後的男性他服兵役只需要四個月，那常常給人家的印象好像是在放暑假然後去當兵的感覺，然後再來比較印象深刻的是我覺得現在替代役有越來越多的趨勢，以上是我最近的感覺。

三、就你所說的部隊管理人性化跟招募績效有關聯性嗎？

恩...我覺得大部分的人不會...就是從軍好像不會是首要的職業考量，所以我覺得成效可能不是很好。

四、請問軍人職業非您首要考量所持理為何？

因為我覺得國軍給人家的印象可能就是比較封閉、保守，所以我覺得大部分的年輕人可能都比較想要去闖、去衝，對於他們來說要進入這個體制可能會沒辦法去發展他們的想法、一些理念。

五、請問使您對從軍無意願的因素為何？

呃...我覺得最大的原因可能是因為我是女生，然後我對於國軍過去的觀念就是覺得他們每天都要訓練體能，對於我來說我的體能我自認為不是很好，所以假如說每天都要訓練，我會覺得是很大的負擔，那再來我第二個印象就是我過去接觸國軍就是學校的教官，那我記得他們都是 45 歲就要退休，我可能會去擔心我 45 歲退休後我能做什麼，因為其實現在都已經高齡化社會了嘛，那 45 歲退休是一個蠻早的年齡，我可能也會去想說這麼長時間我都是從軍的狀態下要再回到職場我可能會很難找工作，所以國軍可能就不是我的考量，再來我覺得國軍是比較封閉的體系，那我個人的個性待在那種環境底下我會覺得太壓抑，我自己可能沒辦法接受。

六、軍人福利待遇不差於公務員，請問您為何最終還是選擇公務員？

我覺得應該是受到我家人的影響，因為他也算是公務員，然後再來我覺得女生當公務員會比較穩定，例如說之後要請產假、婚假、育嬰假都比較有保障。

七、那你對目前志願役女性的比例有逐年提升的看法為何？

我覺得在男女平權來說是蠻好的，但我相信身處在大多都是男性的環境裡面應該多少會有性別歧視，那我很不喜歡有那種性別歧視的事情發生，然後...所以我應該不太喜歡在很多男生的一個工作場合。

八、那消防局也是屬於男性職員佔多數的情況，你是否有經歷過性別歧視的狀況？

對啊，因為在消防局就是呢...我們現在檯面上的一級主管全部都是男生，然後其實有些女生也是很有能力的，但我不知道是因為什麼因素，就是女生就沒辦法當到一級主管，然後呢...譬如說多少還是會有性別歧視，像是...我想一下喔...（受訪者思考），我好像有聽說他們進火場就是女生不會真的進到火場，他可能就只是佈水線啊然後在外面操水車這樣子。然後我覺得就是譬如說像尾牙就會說要找幾個女生上去跳舞，我就覺得為什麼？為什麼就是有一種譁眾取寵的感覺，然後女生稍微打扮一下啊穿裙子什麼之類的，我不喜歡這種感覺，所以我就會覺得你看像軍隊裡面就是比較封閉然後就覺得感覺女生在那可能地位就會比較低什麼的。

九、那你對於國軍照顧女性官兵的部分有什麼建議？

我覺得如果要吸引我去當軍人，可能前提就是今天...就是很明確的說你今天進來就是做行政然後你不會需要去外面訓練體能之類的，因為對我來說訓練體能就是一大負擔，然後你就是要保障我就是朝九晚五每天都可以準時下班那種，其實我不知道現在軍人可不可以就是晚上回家，因為我覺得女生多少就是要照顧到家庭，如果需要一直一到五就是一直留在軍營的話那可能家庭就沒辦法顧到，那可能我有一個下班時間可以回家就會比較吸引我，就像一般上班族正常上下班那種感覺。

十、那你現在任職單位是朝九晚五的上下班制度嗎？

有啊，就是因為這個原因，所以我覺得公務員很適合我的個性吧。

十一、那你認為國軍現行的福利制度對於吸引適齡青年從軍有幫助嗎？

其實我對於國軍的福利沒有很瞭解，因為我幾乎沒有看過招募廣告，曝光度實在不高，但我覺得可以吸引那個年輕人最大的因素就是穩定，每個月收入都很穩定。

十二、那你認為國軍的社會觀感、社會地位對於募兵成效有沒有間接或直接影響？

我覺得一定會有一個直接的影響，就像之前鬧很大的洪仲丘事件，可能大家就覺得國軍裡面還是一樣這麼的封閉啊，就學長故意要去操學弟這種權威式教育，然後像上次那個敦睦艦隊的疫情感染就覺得國軍管理是不是有問題，就是在這個疫情嚴重情況之下怎麼沒有注意到這點，然後覺得最大的一點就是我當過兵的朋友都有拔過草，然後他們就說為什麼這什麼年代了不使用除草機然後還要叫他們去拔草浪費時間，然後就...所以這就間接反映了就是呢...國軍它有點食古不化，然後常常做一些令人不解的無意義事情。

十三、除此之外你朋友還有分享其他當兵的經歷嗎？

他們就說這是你一輩子都不會忘記的回憶，但你絕對不會想要再回去，就是然後他們說就是...好你一生一定要體驗過當兵的過程，但你永遠都不會想要再重複一次。

十四、請問您身邊有朋友在服志願役嗎？

好像有一個誼...有兩個，我跟他們比較不熟，但我知道其中一個正在進修在補學歷那個碩士的學歷，但我感覺他應該過得不錯。

十五、那你認為國軍在臺灣的社會地位狀況是怎樣的？

社會地位喔...我覺得可能大部分的人還是會覺得觀感不是那麼好，就是印象最深刻的時候是國中老師是最注重課業的，就是不管你其他五育...體育啊什麼他根本不在乎，他只在乎成績的人，他都會跟我們說你如果不讀書就去當兵，他就一直灌輸我們說當兵就是一個你不用任何頭腦或你不需要學習成績就可以直接加入的職業，所以我就覺得可能大多數的人對當兵的觀感可能不是那麼好，但是也是有認識一些還蠻...我覺得在當兵這塊蠻成功的，譬如說我記得我外公家那邊有一個親戚他是退伍的機師，他就轉去當民航的機師，所以我覺得國軍你可以學到一技之長也是可以有好的發展。

十六、那你對軍人的觀感呢？

死板，就很直線式思考或者是講...需要別人一字一句跟你說要怎麼做，但我覺得來到政大之後有改變我的想法，因為現在其實很多軍人都...我覺得能力還算不錯的。

十七、那你認為造成軍人死板的原因為何？

我不知道是...可能是我遇到的人像我爸爸他的同事就是國軍退伍去當守衛，然後他就是個非常死板的人，非常怕事，就是需要長官一個命令一個動作，他自己不敢做決定的那種，然後我爸就很受不了他。

十八、那你認為貴單位的行政效率高嗎？

公務員就是我們沒有辦法做決定，任何事情都要往上簽公文，然後長官說可以你才可以下決定，就是很多事情你沒有辦法可以決定的。

十九、跟部隊的基本上也一樣，任何決策、命令都是經過公文往來長官核定才可以執行。

我們也是這樣，只是我們不會像你們這麼威權的感覺，還是有彈性的空間。

二十、你認為國軍的宣傳方式、管道對於招募適齡青年是否有幫助？

我已經想不起來上一次就是招募廣告印象，應該是在車站搭車的時候不是都有看板之類的，所以我覺得也許我已經過了被招募的年齡，所以可能我比較少比較不了解平常國軍招募管道是什麼，一部分也是曝光度不高，所以我才沒印象。

二十一、那像其他手機網路上有接觸過相關的招募廣告嗎？

沒有誼，我覺得會對國軍有印象的就是國防部發生什麼事我才會特別注意到這一塊，就是新聞媒體，但會被報導大部分都是負面消息，所以間接影響我對國軍的觀感。

二十二、那你對於國防部的宣傳管道或手段有什麼建議嗎？

我覺得呢...因為假如說國軍主要是針對年輕學生的話，感覺可以用自媒體行銷就是譬如說 Youtuber 啊或者是 IG 上面，你知道像木曜 4 超玩他不是有一日系列嘛，像這類的頻道點擊率都很高，可以有效吸引民眾目光，只是說軍營可能受限於一些軍事規定所以他可能有些地方不能拍攝之類的。

二十三、那你對國防部推出的形象廣告或宣傳短片的拍攝效果有什麼看法？是否能吸引現在青年的目光？

我覺得拍攝方式跟特效還是跟不上時代，現在年輕人應該不會有特別去看吧。我覺得最近對國軍就是印象深刻的是一把青的劇，他有點久了，他主要圍繞在空軍，就是之前疫情哪都不能去我就想說來追劇，然後看了一把青之後就覺得很棒，但有點沈重。

二十四、你就學階段有遇過招募員到學校宣導的經驗嗎？

也許有，不過我忘了，但是我覺得那時候...其實教官給我們的印象都蠻好的，就是他對我們學生很照顧很好，而且我們的教官是要早上在校門指揮交通的那種...就是會照顧我們的安全之類的，然後大家都跟教官處得很好，所以那時候教官給我的印象比較不像一般的軍人，算是有加分的作用啦，在招募的宣傳上有部分效果，但我覺得那時候的主任教官，就是教官的頭頭，他很瘋就是會大吼在走廊大吼然後很暴躁，就會覺得是軍中的老鼠屎那種感覺。

二十五、那你對於募兵制受國家少子化趨勢影響有什麼看法？是否應恢復徵兵制？

我覺得要談，尤其是今年中共的軍機一直繞臺嘛，這時候就會讓人覺得國防戰力是很重要的一部分，你一個國家不能沒有軍隊，然後現在當兵四個月說真的你能學到什麼？

二十六、那你對於國家從徵募並行的兵役制度轉型成全募兵因素看法為何？

我一直覺得它會改成全募兵制是因為受到政治的考量，就感覺是政治因素，也許是政客要爭取選票所以改成全募兵的制度，但感覺這個制度並不符合我們國家，而且又少子化的情況之下全募兵會不會讓軍隊瓦解，就是人越來越少然後又沒有人要加入國軍。

二十七、恢復徵兵制所持的原因為何？

就是維持國防戰力啊，然後說真的四個月兵役真的太短了，至少一年我還覺得比較合理，我覺得軍事訓練四個月可能會讓人覺得連拿槍都不會就退伍了，會有這種感覺啦，還有少子化招不到兵，你還改全募兵，這也會影響兵力結構。我記得有一篇報導是少子化連科技業的工程師都會出現人才危機，就是已經徵不到工程師。

二十八、那你對國內學校受少子化因素逐年關閉的看法為何？

我覺得很難改變談，因為你看現在物價這麼高，房價也這麼高，可是你薪水卻沒有漲，就是其實你養一個小孩很花錢的啊，所以我覺得少子化是個必然的趨勢，再加上你看空污還有疫情就是覺得小孩子出生會很可憐，就是生存在很不好的世代，所以我覺得少子化已經很難避免了。

二十九、那你對後疫情時代臺灣的招募做法有什麼建議？

可能就是加強網路的宣傳，因為疫情的關係很難人跟人的接觸就會比較少。

三十、像你們公務員有做類似的徵才、招募嗎？

我們局好像沒有，但我覺得這可能是消防署的業務，或這是警大的業務。

三十一、那你覺得公務員有需要做這樣的徵才嗎？

其實我覺得公務員好像不太需要，因為每年都擠破頭，而且錄取名額已經很低了，所以感覺好像不需要特別宣傳了。

三十二、請問您認為公務員比軍人還搶手的原因為何？

因為公務員可以正常上下班，而且他沒有這麼封閉，我覺得是這樣。

三十三、那你覺得國軍整體做何種改變有利募兵的政策？

呃...其實我講真的，要改變很難，因為軍隊就是需要威權的管理他才可以建立出制度，你若沒有威權高壓的制度去管理，我們要怎麼打仗要怎麼樣維持戰力。

三十四、那你對於美軍跟國軍間的比較很明顯落差嗎？

我對美軍的印象是他們地位非常高，好像他們在機場有特別禮遇，就是軍人在國內地位非常高，可能因為他們需要去打仗，就像之前他們在阿富汗駐紮麻，然後近年才撤退，所以才會受到很大的禮遇，相較之下臺灣因為現在沒有戰爭，人家就會覺得你就是米蟲之類的，就沒有實質的戰力...就是地位差很多啦，而且我記得好像譬如說美國軍人穿軍服走在地鐵站好像是可以有一些優先權或什麼的，他的地位是非常高的，跟臺灣差很多，在臺灣看到穿軍服走在路上的人其實大家不會有太大的反應。

三十五、那會不會對軍人有反感的問題？

我覺得反感的是它的體制誼，人我倒覺得還好，主要是他的體制，就像你說的凡事都要長官做決定，導致效率非常差，因為長官都怕事，多一事不如少一事，就差不多這樣子。