

募兵制行銷策略與執行成效研究

桂瑞華將軍、苗瓊文上校

提 要：

依據最近媒體報導，國防部預測未來募兵管吃住，月薪三萬五千元，住冷氣四人房及育樂設施。看似頗為優渥條件，加諸經濟不景氣、失業人口多，投入軍旅已成最夯選擇。本人曾任陸戰隊募兵實驗營副旅長，對募兵亦有淺略涉獵，特以海軍陸戰隊募兵營執行成效及行銷理念應用，深入探討志願役士兵招募之現存問題及誘因；如內外主客觀因素，薪資、爾後發展、未來生涯規劃及行銷作法、資訊管道、招募宣傳方式等評價，研析比較現行募兵執行作法之良窳，以為募兵作業參考。其間除了就募兵家庭背景、學歷及軍中內部與社會招募吸收狀況作一分析，並就國防部行銷過程與招募成果，提出所見問題，期為下階段募兵執行作業，立下良好指標與願景。

關鍵詞：兵役制度、策略行銷、市場因素、信度與效度

壹、緒論

因應國際局勢丕變，兩岸戰略環境與戰力平衡已有巨大逆轉，為謀求國家安全，我國跨世紀軍事事務改革之執行，已從「精實案」、「精進案」之推行，獲有國家兵役制度變革之呼應，這項攸關軍事部門人力資源運用，以及兼顧質量並重、公平原則、成本效益之問題，已於民國 92 年在前國防部長湯曜明先生宣示下，開始試行募兵制，執行迄今，可謂利弊互見。

馬英九總統上任後其政策指導為國軍未來在人力需求上必然走向專業化與職能化；在量的比例上，亦將招募更多素質較高，且屬中、長役期的志願役人員，甚至達到所謂的全募兵制，組成一支「敢戰、樂戰、善戰」之鋼鐵勁旅。

我們知道台灣除了國家的安全威脅與外來挑戰，還包括了天然與人為的威脅因素，諸如戰爭威脅、軍政衝突、恐怖主義威脅、天災人禍、重大意外，乃至政治獨立倡議，都與軍事任務與兵力結構規劃，有著休戚與共的微妙關係。

是故，如何在「全民防衛」、「全民國防」的理念下，尋求安全防護資源儲備與役政人力資源之相輔相成，已為我國役政改革與戰力提升之一項挑戰與驗證。

現行募兵規劃是加入者以志願形式加入軍隊成為職業軍人，且服役年限較徵兵制更長、士兵專業化程度更精、軍隊職業化水平愈高，目標是在如何提高軍方整體效率，或是特殊專業人才比率。目前實施募兵制的國家有美國、日本、英國，其餘大多是徵兵、募兵並用。在國家整體發展下，實施「精兵政策」是必然的，精兵政策不只是武器裝備的精進，且從軍人的整體素質作提升並界定於職業化、專業化，所以若依台灣整體人力資源發展與應用的角度來看，應有必要朝向募兵制的方向，建構「量適、質精、戰力強」之現代化國軍。國軍各部隊應依武器裝備系統、專長難易程度及任務特性，採取不同募、徵兵規劃，並以優先滿足戰鬥部隊需求員額為目標、逐次再滿足戰鬥支援、勤務支援部隊志願士兵員額需求，達到軍事武器科技化、人力職能專業化之目標。

一、研究背景

前國防部長湯耀明先生曾宣示：我國兵役制度將朝「募兵為主，徵兵為輔」方向發展，自民國 93 年起國軍兵力總員額將由 38 萬 5 千多人，以每年概略精減 1 萬 5 千人之目標，至民國 95 年止，達到 34 萬人的目標，除了分別要求常備部隊以募兵、後備部隊以徵兵為主軸，並至民國 100 年達到兵力調整目標，義務役役期亦縮短至一年以下，因此中華民國兵役制度將有明顯重大變化。

然而「人力」是組織中最難獲得與發展、維持與運用的資源。人力的獲得與發展必須考慮個人的能力和組織的需求，其維持與運用又受到能力和組織所提供的誘因，以及個人對未來發展的期望所影響。同時人才在質量上的供需關係，更會受到組織內外環境變化及整體勞動市場結構所左右，在這些因素的衝擊下，對軍中人力的獲得與維持產生了較不利的影響。

就國軍工作環境因素而言，隨著社會經濟成長快速，國民所得增加，金錢遊戲盛行，使得人文價值觀念改變，加上政治革新快速，民主意識與個人權利的自主性強化，一般大眾對軍中傳統刻板印象之認知，選擇軍人為終身事業不為社會青年所熱衷，況且國內不斷增設新大學及原有大學開設新系所、原有系所增班招生，其所形成的強力競爭力，使投效軍旅的人數逐年銳減，更減少了志願役幹部的來源。然這個狀況卻在金融風暴後，又有了新變化。

二、研究問題

募兵來源為社會人士及甫入軍中服役成員，其性質由傳統義務徵召轉變為志願投入，且為職業從屬之事業性質。然「人」係屬組織主要資源，人力資源的獲得、維持與發展，不但是組織最重要任務之一，更使國防組織有別於一般企業，故軍事人力與國防整體戰力之強弱，有其密不可分之關係。

國軍人才招募中心於 88 年 1 月 1 日成立後，整合各軍種資源及社會資訊，以行銷理念，將志願軍士官之指職、轉服工作，運用招募訊息，藉由各通路、管道、學府人力市場，廣招募兵源，來解決軍中基層幹部斷層的人力不足狀況。

然而所辦士官及士兵募集，是否有其利益衝突、通路阻塞與行銷策略錯誤？其相關升遷晉階是否公平完善？如何提升屆退留存率？仍有待商榷。

以社會青少年及高中職生為志願士兵主要招募來源為前題，其對職業軍人特性的認知及資訊來源的廣泛性，將影響其報考的傾向。基此，本研究以海軍陸戰隊志願役士兵為對象，探討哪些是促成志願役士兵投考因素，以及相互間的互動關聯性對志願役士兵招募有深入探討之必要性，本研究問題如下：

- (一)國軍志願役士兵投考因素、資訊來源對國軍現行招募方式認同程度如何？
- (二)國軍志願役士兵經由何種資訊管道取得對志願役士兵生涯的認知？
- (三)國軍現行的招募策略是否具體有效？如何獲得認同與向心？
- (四)選、訓、用後，如何在規劃制度內有效持續為部隊所用，而其戰訓成果有別於現行方式？
- (五)如何留優汰劣？尤其對志願兵留營率之提升。

三、研究目的

影響募兵源之誘因，概可分為福利待遇、服役環境、職業專業、自主彈性、生涯規

劃、未來發展等……然而就募兵留營成效不彰，是什麼原因造成？募兵不是失業救濟管道，亦非全然讓待業男騎馬找馬，否則退、補因素，遲早會造成戰力空隙。我國募兵之宣傳未如美國山姆大叔之「國家需要你」，亦未如麥克阿瑟為子祈禱文「不要問國家給了你什麼？而要問你為國家做了什麼？」那麼震撼人心。檢討因由：可謂行銷手段闕如，加入志願募兵員是國防市場的一項新「產品」，但如何推銷給軍中成員抑或社會人士等顧客，誘發其對此產品「價值」產生「需求」，而樂於產生購買動機，仍需澈底深入研究。

因此，本研究目的在探討志願役士兵投考因素、資訊來源管道及對目前國軍招募宣傳方式的認知，進而檢視國軍志願役士兵在就業市場所提供的誘因（產品價值）及滿足個人的需求程度，招募策略是否依據「產品特色」及市場需求有效建立行銷主軸，吸引社會青年或高中（職）學生投考志願役士兵進入軍中服役。

四、研究重要性

因應社會現勢與政治環境之變遷，役期縮短已成另類社會期待。然而在顧及國家安全與戰備需求之雙重考慮下，戰力提升、兵員不虞，仍是國防所必要。是故就服役性質、時間變異，員額隱含人力成本不同，國家財力支應勢必有所壓力，這是由徵兵制轉為募兵制所特應重視與考量的事情。

此一兵役制度重大變革的構想所涉變數甚廣，包括國人態度、財政支出、成本效益、動員需要及中共威脅等，實有必要從各種不同觀點評估相關因素的影響。國軍官、士、兵各階等級薪資不同，即代表所隱含的單位人力成本不同，因為徵集的義務役士兵，與募兵人力成本相差甚大。如果在總員額不變的假設下，用一位「志願役」兵員以替代一位「義務役」兵員，則將造成人力約1：5減少，財力成本1：5增加的對價關係；相對地，由於志願役期較長，將會使得每年的募兵人力需求降低而仍能維持特定人力存量，但亦將造成兵員老化、退補失衡之窘境。總之，人力供給與財力需求間存在抵換關係。

此外，需具備何種誘因才足以吸引國人接受招募，或因金融風暴引發之壓力，而投入志願役士兵的行列，也是影響募兵制財力需求的主要影響因素。倘國防財力供給不變，在現有的國防預算額度內，如果因為進用募兵制員額，提高了人員維持費的額度，必然將對軍事投資及作業維持等其他國防支出產生排擠效應，則整體戰力是否會產生不利影響，實乃根本上要解決的問題〔註一〕。

金融風暴前，國軍人才招募中心並未成功招足部隊所需之志願役軍士官，除了先天條件不夠，誘因亦無法打動人心；以陸戰隊募兵第一階段招募成效而言，亦僅近70%而已。究竟募兵招募所遇問題徵結為何？就行銷與銷售理論言，均屬未竟成功。或許現行募兵成效令人驚豔，但這是一個非常環境變遷的結果，其穩定性仍待觀察，主事者應置重點於如何保持訓練成效、人力正常退補維持，這必須設計出一套完整具有充分誘因的行銷作為，讓軍中義務役弟兄與社會青年意願激高，甚或獲得廣大迴響，才是本研究重點指向。

貳、募兵招募成果問題診斷

我國現行兵役制度係採軍、士官志願役為主、義務役為輔，而士兵則以全面義務

役徵調方式行之。惟自 86 年 7 月起，國軍在軍事事務變革當中，積極推行「精實案」，且延續於 93 至 94 年中之「精進案」繼續作業，產生了兵力目標降低，兵源過剩等問題。因此才有 89 年 7 月 1 日開始實施的「替代役」制度與 92 年的「募兵」之舉。

我國採行何種兵役制度較佳的爭論由來已久。根據研究與觀察發現，已有愈來愈多的專家學者與輿論顯示，大都主張我國應採行徵募並行制度。

然而如何在現行徵兵制度之傳統思維，與國防預算、兵力係數、組織結構、兵力部署與武器裝備編裝建制等細密考量下，避免設計不當或規劃錯誤，造成政策錯誤或國家安全遭受威脅乃為徵結。

國防部曾表示，兵役制度的建立，係奠基於國防安全之必然，再依據歷史背景、地理環境、敵情顧慮、歷史經驗教訓、政治局勢、社會現況、民眾心理、國家資源、後備動員、假想敵、兵力目標與人力資源等因素，以適應戰時龐大兵員之所需。是以我國兵役制度實質上是以徵募併行的。

退役中將帥化民先生即認為：從兵役制度公平性、社會觀點、兵役制度影響層面言，認為我國仍當採用現行的徵募雙軌制度較佳。而淡大戰研所譚傳毅教授亦從軍隊國家化的角度，建議義務役期縮短為一年，並採行募兵與徵兵混合制，降低義務役軍人待遇。

一、募兵第一階段成效檢討－以陸戰隊守備旅募兵營為例

筆者曾請募兵營做了一些問卷調查，內容包含：1.基本資料；2.入營動機調查；3.入營後心態變化；4.綜合考核；5.未來規劃；6.意見調查；7.其他意見或建議。其問題尺度亦以三種型態實施：

(一)單選題：用以調查志願役士官兵基本資料、入營動機、入營後心態變化、綜合考核、未來規劃等大項之相關訊息。

(二)態度量表：調查意見與態度問題，設計李克特量表（Likert Scales），將選項設計為「非常滿意」「很滿意」「普通」「不滿意」「非常不滿意」五個量測尺度之平衡量表。

(三)開放式問答題：採用開放式問答，用以了解問卷前述問項之不足。

本研究抽樣程序分為以下五個階段，如圖一。

(一)界定母體：以海軍陸戰隊 蚬 壯蛭@役士官兵為研究母體，根據資料顯示，蚬 蟻磔 E 蚨~ 蚨謂髒譯 A 志願役士官兵總數共 213 人。

(二)確定研究架構：本研究之抽樣架構為「蚬 H 行科士官兵兵籍名冊」資料。

(三)選擇抽樣方法：本研究所用之抽樣方法為「普查」，乃因 蚬 蛭@役士官兵人數未達難以普查之程度。

(四)樣本數的決定：蚬 蛭@役士官兵於各連隊人數分布，如表一所示。本研究根據各連隊志願役士官兵人數分布預計發放

213 份問卷。

(五)蒐集樣本資料：將問卷交予各連連長，由連長代為分發問卷給志願役士官兵填寫，為期半個月進行資料蒐集。問卷回收結果如表二。

二、結果與討論

本文因限於篇幅，故對部分基本資料與現勢不同景況條件及相關交叉分析與卡方檢定予以省略（如有需要，另文補充）。

表三為志願役士官兵學歷之分佈情形，由表得知學歷為「高中職」者佔全體樣本的比例最高（83.8%），高於次高（11.9%）的「專科」學歷，其中具大學學歷佔（3.8%），顯示海軍陸戰隊志願役士官兵之招募對高中職學歷者較具吸引力，相較之下大學、專科學歷接受志願役招募的比例就相當地少，其原因可能為高中職學歷在面臨找工作，或者在社會工作所得到的薪資，與具有大學及專科學歷者相比較為弱勢，基於此社會現實，導致高中職學歷者選擇投入募兵營為其現階段生涯規劃之較佳選擇。

表四為志願役士官兵入營動機之分佈情形，由表可以發現「工作薪資」所佔比例最高（35.2%），「家庭因素」次高所佔比例為 29.5%，「同服兵役」所佔比例為 24.3%，「興趣」所佔比例最低（0.5%）。由此分佈比例，得知「金錢」對志願役士官兵投身募兵營是最主要的動機，某些志願役士官兵往往考量服義務役役期（一年六個月）雖較志願役役期（三年）來得短，但薪資卻比志願役薪資更少，對其而言不符時間成本和經濟效益，再加上家庭因素的考量，故有意願進入海軍陸戰隊募兵單位服務，因「個人興趣」而投身募兵單位的只有一人，佔全體之 0.5%，顯見少有人為追求個人興趣，一無反顧地投入兵營，因此若能強調招募志願役士官兵「工作薪資」的誘因，未來對招募的成效必有明顯之成效。

表五為志願役士官兵對募兵營的吸引力之分佈情形，其中「薪資福利」所佔比例最高為 48.6%，「衝動」次高佔 23.3%，「不知道」佔 15.7%，「部隊宣導」所佔比例為 7.1%，「榮譽」佔 5.2%。由此調查更能凸顯「薪資福利」這個誘因對招募志願役士官兵之重要性；而志願役士官兵投入募兵單位之吸引力「不知道」佔第三高，更呼應了第二高的比例「衝動」，表示部分志願役士兵乃因一時衝動而投入募兵單位。值得注意的是「部隊宣導」所佔比例甚低，表示在招募志願役士兵的同時，長官的宣導仍有加強之空間；「榮譽」對志願役士官兵投入募兵營的吸引力相當的低，即表示投入海軍陸軍隊募兵單位之士官兵，並不在乎榮譽的感受，此也反應現今愛國心的薄弱。

表六為募兵營資訊來源分佈表，其中「宣傳廣告」佔最高 39.0%，大多數志願役士官兵對募兵營的資訊來自軍中的宣傳廣告，這也表示對志願役士官兵招募行銷工作而言，已在營服役的義務役士官兵應列為主要的行銷對象；「媒體資訊」所佔比例居次為 18.1%，募兵營之行銷亦需重視各種媒體的運用，例如網路資訊、莒光日電視教學…等。此外，由「師長」和「親友」所得資訊所佔比例，分別為 13.3%及 11.9%，此為現今募兵工作急需推廣之重要課題。

表七為志願役士官兵對所獲募兵資訊感覺分佈表，其中感覺「勉可」佔最高 45.7%，「非常充足」和「充足」各佔 4.8%及 24.8%，「不足」佔 14.8%，「非常不足」佔 10.0%。由此調查顯示國軍之募兵資訊，更應加強其文宣內容與廣告設計，增加士官兵對募兵制度的了解，進而增加募兵制度推廣之吸引力。

表八為志願役官兵入營後對當初的選擇之分佈情形，其中顯示「認命撐完」所佔比例最高為 37.1%，選擇「後悔莫及」居次佔 28.1%，「信心動搖」佔 16.7%，「沒有感覺」佔 9.5%，「不變初衷」佔 8.6%。此調查指出現役志願役士官兵對其當初自願加入募兵營的決定，多數感到後悔，無奈已簽下契約，就算後悔也只能迫於現況，必須撐完往後的役期。

表九為志願役士官兵入營後對當初的選擇之分佈情形，其中「後悔想放棄」所佔比例最高佔 51%，超出居次的「後悔但不放棄」佔 23.3%，比例相當多，「堅定維持」只佔 15.7%。此調查顯示有多數的志願役士官兵可能在服役屆滿時，考慮退伍不再續簽，這也反應現今募兵單位制度留才不易的問題。

表十為志願役士官兵認為募兵營管理制度應強化的項目之次數分佈情形，由調查可知「福利」佔有效樣本之比例最高 35.7%，表志願役士官兵認為募兵營目前的福利制度並不符合其預期，認為應強化「薪資」佔 31.9%為志願役士官兵所第二重視之項目，表志願役士官兵認為目前的薪資與其工作付出未能平衡，認為應強化「地位」和「榮譽」各佔 17.6%及 11.4%，比希望強化薪資和福利之比例明顯來得低，這也顯示志願役士官兵較著眼於實質的薪資福利，對於募兵營榮譽與地位之精神方面的重視為其次要之考量。

表十一為志願役士官兵對其未來晉升管道意見之次數分佈情形，由調查得知「不瞭解」佔 34.3%，表示募兵制度對於晉升管道之宣導及宣傳尚需加強，「不滿意」佔 31.4%，表示志願役士官兵對升遷管道狹小，是其不滿晉升制度的重要原因，「沒意見」佔 27.6，顯示有許多志願役士官兵並不在乎是否能晉升，其想法也可能只是等待服完剩餘的役期。

三、分析小結

(一)志願役士兵「入營動機」與基本資料之交叉分析及卡方檢定：

- 1.入營動機為「工作薪資」者，學歷大多集中為「高中職」畢業佔 79.7%，顯示學歷越高者並不為薪資所動。
- 2.入營動機為「家庭因素」者，「高中職以上」佔 98.4%，充分顯示家庭負擔是大多數募兵員投入的主因。
- 3.入營動機為「同服兵役」者，「高中職」畢業者佔 78.4%，顯見大多人認為反正都要服役，還不如多領一些薪資。
- 4.入營動機為「工作薪資」者，其「社會薪資」在「20001-25000」元者，佔 40.5%，20000 元以下佔 28.4%，而 25001-30000 元者亦佔 21.6%，表示社會薪資比募兵營薪資 29000 元低的人，進入募兵營的比例甚高。
- 5.入營動機為「工作薪資者」因「宣傳廣告」影響者佔 45.9%，因「媒體資訊」影響者佔 21.6%，顯示募兵營若以較優渥薪資為誘因，並藉宣傳廣告與媒體資訊招徠募兵員，將可能有較佳結果。反之，募兵宣導在學校之宣傳，仍待加強。
- 6.入營動機為「工作薪資者」，其吸引力為「薪資福利」者佔 59.5%，比全部人員以「薪資福利」為吸引力者比例佔 48.6%還要來得高。惟受衝動影響者約佔 25.7%，仍為不變因素。

(二)志願役士兵「認為募兵制之經營」與各項評估之交叉分析與卡方檢定：

- 1.認為募兵制經營為「大好」者（25 人），大都表示會鼓勵親友投入（13 人），但也僅有 52%，若以總受測人數言，則僅有 6.2%。反之；選擇「大好」以外人員會鼓勵親友者，僅佔總人數 12 人，所佔比率亦僅 5.7%。顯見大部分募兵員（約 88%）較不會鼓勵親友加入募兵營，國軍欲擴大招募兵力，必須強化人民對募兵制度的正面肯定。
- 2.認為募兵經營「大好」者（25 人），表示會替募兵營宣傳者僅 14 人，佔 56%，惟若與總人數（210 人）試算，則僅達 6.7%。其他認持堪慮等其他意見者（13 人），卻會為募兵營宣傳者，亦僅佔 5.2%。顯見仍有近 88% 的募兵員，不願為募兵營做宣傳。由此可見，首應改善營員對單位的滿意度與對制度的認同。
- 3.在募兵營訓練方面，認為募兵營與一般部隊訓練無異者（59 人）佔 28%，較精實的（77 人）約佔 37%。也就是說對部隊訓練持正面或持平認同者約佔 65%。但是募兵所得人力，人力投資成本大，戰力維持與一般訓練應較一般部隊精實，故國防部應積極律定兩者訓練之差異性，且必須有其成果，方符合成本。
- 4.認為募兵營受到重視（54 人）佔 26%，餘為不受重視及無差別，顯見各級對募兵之關切與投入不夠，致使募兵員有此認知。
- 5.認為募兵營榮譽之提升與重視，滿意者（81 人）佔 38.6%，顯見募兵員自認受重視且榮譽、士氣均不足。
- 6.對募兵營未來晉升管道滿意者（12 人）僅佔 5.7%，不滿意及不瞭解者（138 人）佔 65.7%，顯見加入者對前途徬徨之無奈與不滿。尤其大部分人員對於晉升仍需再簽留營，更為不滿。

(三)志願役士兵「是否願為募兵營招募宣傳」及「是否鼓勵親友加入募兵營」與各項評估之交叉分析與卡方檢定

- 1.認為募兵營被重視的（54 人）佔 25.7%，而認為訓練較活潑與精實者（103 人）佔 49%，顯見大部分弟兄雖然認為在募兵營不受重視，可是對訓練仍有半數抱持肯定的意見。
- 2.對未來晉升管道滿意者僅（12 人）佔 5.71%，表示近九成人員不知自己的未來晉升管道，對是否鼓勵親友加入募兵營及榮譽提升滿意度僅（81 人）佔 38.5%，故相對不滿意者，比較不會鼓勵親友加入募兵營。
- 3.大部分弟兄對自我認同及自我成就的實現，在招募過程與入營接觸的感受相當重要，滿意者與不滿意者有諸多相似比例，但無意見、持保留態度者仍多，顯示募兵營之宣導與實際運作，仍有大幅進步空間。

四、檢討與缺失剖析

近時，募兵招募效果反應極佳，但是招募單位不該有本末倒置、譁眾取寵之作爲，試問國家對軍隊教、訓、用立場原則為何？把優渥誘人條件開出來，會有甚麼效果？是治標抑或治本？養兵可！訓兵與用兵又將如何做？固然官兵生活環境要照顧，但是整體規劃卻不容忽視！試問，在一個時段兵源蜂擁而來，一但社會

經濟景氣復甦，碰到大退潮，戰力是否將面臨中綴？四人冷氣房、大液晶電視與電玩很重要嗎？本來食衣住行育樂就需做好，誘人的條件是這些兵員的未來與人生規劃。要讓他們看得到前途，看得到希望。在募兵作業之始，即有今日宣傳之說，但有達到目標嗎？其實最重要的是寓兵於駐地周遭（如職務官舍、眷區），讓官兵訓練戰備之餘，尚可心無旁騖，其他諸如尚需考量：

(一)傳統文化與社會環境影響

我國傳統文化對職業軍人之觀念尚未完全改變，且近年來大專院校數量大幅增加，適齡服役的社會青年多數選擇繼續升學，人員程度普遍提高，致對挫折之耐受度、人際關係之培養與價值觀之認知迥異於以往。

(二)招募誘因尚難結合實務需求

誘因包括的內容有役期的長短、工作環境、自主性、工作壓力、服務地點、薪資福利、休假方式、管教限制、訓練要求、人生規劃、轉職彈性等。

(三)從行銷方面來看

總體招募來源分析，在營服役士兵佔

57.9%，可知內部行銷還有增長空間。

(四)適齡未役人員報考意願之遞延效應

社會對國軍縮短義務役役期多所期待，且在尚未抽軍種與單位籤的狀況下，對報考志願兵產生遞延效應。反觀在役人員考量義務兵與志願兵役期相等頗短，而在薪資福利較高與對軍中環境已能適應的差別考量下，相對提升報考意願。

(五)傳統文化理念與社會經濟環境影響

中國民間社會「好男不當兵，好鐵不打釘」的心態猶存，對軍人地位並不重視，甚有排斥心理，加諸昔日家庭計劃影響，致使小家庭兒女少，管教人性化，使役男對抗挫折、抗壓及人際關係培養與價值觀均與昔前迥異。

(六)募兵誘因不足，難以符合現代價值觀

陸軍飛彈司令部依Alderfer（1969）ERG理論分析，就募兵員有關人性之「生存」、「關係」與「成長」三區分的需求與慾望而言，獲得「志願兵對國軍所提供的生涯管道評價較高，而對生理、安全等基本層次生存需求較為重視」之結論，可證明經濟與金錢實利、物質需求才是大眾所重視。

(七)金融風暴所留存效應

自美國次級房貸風暴迄雷曼兄弟案以降，全球金融與經濟均發生巨大變化，尤其民生影響所及，更為哀鴻遍野。以本國而論，雖未重創，但也波及甚廣，失業率高，致使投考軍校或參加募兵者眾。但考量梯次平衡與退補效應，仍需審慎規劃與考量。

五、其他

(一)生存需求層面所包含者，內容概有

1.役期長短 2.工作環境評估 3.工作自主性 4.工作壓力 5.服務地點 6.薪資福利 7.休假方式 8.部隊管理 9.轉職彈性等方面，經訪談追蹤，獲有較顯著結論：

(1)駐地與住籍地不易配合。

(2)全天候輪值戰備，工作壓力負荷大。

(3)休假方式不理想（含上下班之渴望）。

(二)招募方案未顯著優於士官招募條件

原士官招募條件在應試科目、晉升管道、入營待遇、終生學習與深造機會，均較募兵營條件為優，當然影響報考意願，惟目前晉升制度已修正。

(三)募兵單位，仍有齊頭平等之誤

陸戰隊步兵營較之其他兩軍種招募單位，無論在訓練要求、體能負荷，戰鬥技能均較嚴峻艱苦。如有艱苦訓練加給，必能吸引多數人投入戰鬥部隊行列。

(四)役期縮短，影響長期服役意願

兵役制度義務役期縮減由三年兵至一年八個月，乃至現行一年或未來更短之役期，均令社會人士有所期待。因為役期愈短，役男愈早投入職場，對微薄薪資與長時投入之募兵誘因，當然有所差別。

(五)軍中役員較社會青年投入多

募兵營現行兵員大都為在營役男（約佔85%），社會青年因意志考量、體能不佳，僅佔招募總人數不及三成，而軍中在役兵員雖加入募兵行列，然仍猶豫未決，心存不續服之保留態度，故仍須合理強化其意願，以堅定其信念。

參、現行募兵策略行銷過程檢討

一、SWOT分析

基以上述分析，可獲主要問題以及對未來主要假定，如表十二：

(一)在國防部設定的招募條件區分下，除軍中來源，對外之範圍、界定、年齡、學歷應妥予考量，有無其他界定。

(二)招募誘因之總合考量（福利、薪資、退輔），或考量其他人性、現實需求。

(三)生活管理、訓練要求模式，是否為三班制，上、下班制，而非全天候？

(四)是否比擬指職軍士官方式及地緣關係，可在住籍地服務，或有在地職務官舍（區）之規劃。

(五)募兵員的整體福利，能較優沃而不為其他條件所相形而下。

二、國軍募兵行銷理論運用探討

達成行銷目標的關鍵在於要比競爭者更有效地整合行銷活動，來有效滿足顧客的需要和慾望。國防部所行銷的募兵營，就得和社會各行各業彼此競爭，以有效招徠顧客。

李維特曾就銷售觀念與行銷觀念之差異，論及：『銷售觀念注重賣方的需要，而行銷觀念則著重注重買方的需要……』

銷售觀念採取「由內而外」（Inside-Out）的觀念，它起始於工廠著重現有產品，從而運用銷售、廣告及促銷的方法，以擴大銷售量來達成利潤或其他目標；行銷觀念則採取「由外而內」（Outside-in）的觀點，它起始於顧客的需要，透過市場的界定和整合性的行銷活動，創造長期的顧客關係，希望經由顧客滿意來達成利潤、成長或其他目標。

綜言之，徵兵是役男必須遵從且無可奈何的人生必經歷途、短暫犧牲，以獲取日

後更大發展的空間。但募兵卻是以較優沃條件來吸引招徠，因社會不景氣或個人因素考量，或其他條件吸引而自願投入，所以兩者是有其差異性的。因此，募兵不應再以強行銷售觀念為之，而是應以一種以顧客需要為導向的經營哲學，配合整合性的行銷活動來創造顧客的滿意度，以達致永續經營之長期目標。

管理大師 Peter F Drucker (1973) 曾說：「行銷的目的就是要使推銷成為多餘，是要充分認識和瞭解顧客，俾使產品或服務能適合顧客，並自行推銷它自己。」一般而言；它顯示了（一）行銷的本質在交換。（二）是一種強調顧客（個人或組織）的滿足哲學。（三）是一種管理導向的哲學，也提供一套落實此一哲學的過程和活動。

因此，依據黃俊英博士所著「行銷研究概論」，對策略性行銷程序，即有下列八項律定可茲依循，如圖二。

今年募兵招募成效特佳，但第一階段的執行目標與後續招募作業所獲成效有限。檢討因由，無非雖有組織使命、甚或已完成情勢分析，但所訂行銷目標與市場機會分析卻不深入，遑論行銷策略與組合方案。最重要者，行銷者並不很清楚消費者，將如何形成他們的購買的決策，以及如何有效運用各種行銷工具（即各種行銷策略與行銷組合方案）來影響購買者的決策，因為消費者在購買決策中，會深受文化、社會、個人、心理因素影響〔註二〕。

三、我國募兵招募方法與策略檢討

國軍優良形象推銷與募兵召募誘因，端賴募兵作業行銷作為之良窳，一般而言；利用媒體與校園徵才是最常見的方法，而國軍募兵現行除了使用新聞媒體宣傳、交通輸具廣告、電視媒介，對軍中現員宣導與運用、營區開放介紹、軍眷宣導、校園互動、各校輔導單位協助，戰鬥營體驗則較少運用，較無法讓廣大社會青年獲有較深印象。

方世榮先生曾論及為提升徵才廣告之成效，必須重視媒體的選擇與廣告設計。有經驗的廣告主會使用所謂的AIDA（注意：Attention、興趣：Interest、慾望：Desire、行動：Action）之四項指導原則，以建構其廣告。此外，如透過網際網路招募亦不失為手段之一。

國軍人才招募中心曾發展出一套 6P 招募原則（人員：Personnel、產品：Product、策略：Relation、促銷：Promotion、通路：Place、價格：Price）期能提升國軍招募作業在就業市場的競爭力。惟事實上，在現代競爭環境下，6P 策略組合已不符合時代潮流所需，為使招募之工作愈趨圓滿，應再增加過程：Process、具體驗證：Physical evidence 等 2P，使之成為更完善的 8P 策略組合，期在未來募兵作業中，得以順利執行。

問題是兵招到了，又如何留下優秀的？社會上猶豫徬徨或更有發展潛力的屆齡役男（學子），如何讓其樂於效力軍中，樂於訓練，安於發展，這也是要有一套實質藍圖，且能具體達成，方可招徠顧客的。

如果募兵所得結果，僅是薪資有所差異，福利略較義務兵員稍多，其他一如現況，那麼這些年較的兵員終究會有所比較而另覓他途，蔚成另一層次反淘汰。

肆、募兵整合性行銷之精進作為

一、整合性行銷理念建構

黃俊英先生認為行銷溝通組合包括：

(一)廣告：以付費方式對理念，貨品或服務做非人員的陳述和推廣。如印刷、電視廣告、購買點展示、網路廣告……。

(二)促銷：為鼓勵人們購買產品或服務而提供的短期誘因。如抽獎、競賽、商展、附贈加值……。

(三)公共關係：為促進及保護行銷者及其產品或服務的形象所設計的活動，如召開記者會、出版公報、贊助公益活動、公關互動，辦理舞會、營區開放。

(四)人員銷售：為了陳述、回答問題和獲得訂單的目的，而與一個或以上的潛在購買者做面對面的互動，如說明會。

(五)直效行銷：使用郵件、電話、傳真、電子郵件和其他非人員的接觸工具，來和特定顧客和潛在顧客溝通，以引發他們的直接反應，如郵購、電話行銷、線上行銷……。

執行整合性行銷溝通，乃是承認一個評估各種溝通領域（如一般廣告、直接反應、促銷和公關）之策略性角色的綜合計畫所具有的附加價值，並結合這些領域，以提供清晰、一致和最大的溝通效果。然而亦有人認為，除了溝通工具以外，舉凡產品設計、品牌名稱、知覺形象、產品服務與經銷通路均須協調配合，才能獲有事半功倍的效果。故一個有效的整合行銷溝通方案必須做到：

一、行銷者能找到溝通工具的適當組合。

二、行銷者能界定各種溝通工具的角色及使用程度。

三、行銷者能協調和整合各種溝通工具的使用。

此外，整合行銷溝通過程的五大群體，如廣告主（客戶）、廣告代理商、媒體組織、行銷溝通專家組織和支援性服務，均應彈性活用於募兵作為，方得以獲致事半功倍效果。事實上為達成有效之行銷溝通，有效的溝通步驟，應先確認分析目標閱讀者，然後決定溝通目標、設計訊息、選擇溝通管道、設定溝通預算和決定溝通組合，最後還要評估溝通效果。

二、未來行銷程序與目標市場之確立

行銷研究是指以科學的方法蒐集、分析和提供行銷決策過程所需的資訊，以協助決策人員制訂合適的行銷決策。

一般言行銷研究的程序，概可分為界定研究問題等七項，如圖三。

國軍募兵制之行銷決策，應先行正確的界定研究的問題和目的。無論在建立共識，確立行銷策略、或選擇合適方案，對相關群體（如招募對象、市場地區、產品誘因、組織）的組成與特徵，及招募對象（消費者）之年齡、性別、教育程度、家庭環境、經濟狀況、地區分佈，均可實施敘述性或因果性的研究，以發掘癥結，尋求改善。眾所週知，目標行銷的步驟，係由市場區隔化（軍中與社會）→目標市場選擇→目標市場策略→定位（求得目標市場與顧客認同），再衍生行銷組合方案，並藉由大量行銷、區隔行銷、利基行銷等方式，直至一對一行銷量身訂作式的行銷

（客製化的行銷）皆可從電腦、資料庫、電子郵件、傳真和網際網路等互動式溝通來強化「顧客」的價值和滿足，以提升實施招募成效。

伍、從行銷策略締創募兵成長契機

行銷特別重視顧客價值和顧客關係的創造，如何有效「以客為尊」將真實的價值提供顧客，並有效實質建立良好關係，是行銷者所必須面對最嚴酷的挑戰。

策略行銷的三個推動力量是願景、使命和目標。願景是為凝聚組織內各部門的共識，高層管理應提出一個清晰的願景，以鼓舞性的文字或實質獎勵，律定未來方向和努力追求的理想。好的組織願景不僅能激勵所屬，更能鼓舞襄助投資者，振奮顧客和社會大眾〔註三〕。譬如對募兵營招募工作，我們給了待招者什麼願景？而且是讓他們趨之若鶩，且不後悔。使命則是組織存在的基礎，代表目標與承諾的貫徹執行與營運範圍，尤其對所服務顧客所能提供之產品、技術與服務，更是讓他人檢測的目標。例如：募兵營的誘因條件，且能貫徹以行。目標可以衡量組織成命的程度，通常以業務績效、顧客滿意度、創新、服務品質、組織形象、市場及新產品開發、員工滿意度、社會貢獻等指標來表示。例如對已招募成員，是否有持續追蹤考核、探詢抱怨，改進原有疏忽與缺失，讓以後招募的市場更開拓，且招徠者不會快速流失。

以募兵作業來說，來自高層的政策與指導，其立意是正確可行與良善的，亦能結合環境趨勢與國防所需，然而在實際招募成效的驗證中，我們卻不易發覺政策執行成功的喜悅，其徵結係屬策略行銷運作所在。

策略行銷是落實行銷觀念的有效做法，透過策略行銷的過程，行銷者可以有效地將其行銷資源分配到相關的行銷活動，用以確保市場上的競爭優勢。

國防部以行銷者的身份，面對主要問題和選擇，應予彙整和列舉。有關如何因應社會企業主競爭的成本優勢。如何留住社會青年、在營士兵，輔導開創事業先機與人員流失。是否捨棄招募作為，留菁去蕪，改變銷售通路，也都是行銷者可能面對的問題。其他如未來發展之主要假定，如經濟景氣、失業率、通貨膨脹、消費者購買力（募兵員意願）、銷售成長率（招募成效）、社會企業主招徠菁英方案與立法行動，都是對募兵作業可能肇生的障礙因素，

因此，募兵作業如何在其成長策略中，作到市場滲透、市場開發、產品開發與多角化功能，才能締創市場機會的發掘。無可諱言，國人憂患意識，漸已式微，遑論青年人拋頭顱洒熱血的意願與決心。因此，如何激發廣大社會與軍中青年迴響，對募兵作業熱誠以對，仍視國防部是否可以端出引人垂涎的豐餐美食。

陸、結語

在企業成功上市的新產品不少，但也有更多的新產品以失敗收場，以軍中募兵留營率不高為例，其成因或為：

一、差異點不明顯：募兵與志願士官班，福利相差不多。

二、對市場和產品的定義不完全：

（一）明確的目標市場：以軍中在役青年及社會甫退役與待役青年為主。

（二）特定消費者需要、慾望和偏好：如是否「事少、錢多、離家近」與專長、嗜好是

否相符。

(三)產品將是什麼，將做什麼？關係募員人生前途取向。

三、市場吸引力太小：軍中環境與社會職場區隔明顯，自由受限，薪資給付與福利成長緩慢，未來成就突顯較慢，使人興趣缺缺。

四、行銷組合的執行不佳：募兵單位，未來發展、薪資、爾後出路與編配單位固定無選擇。

五、在關鍵因素上對顧客需求的敏感度不夠。如可結合住籍地選擇，調整薪資所得與值勤時數（或有相對配套措施），對募兵員在職期間協助人生規劃，如終生學習、深造教育，爾後發展均予明確置入行銷推廣，自可獲得較多迴響。

現況顯示近期募兵召募成果斐然。惟考量國防安全與部隊戰力有效提升，國軍在照顧官兵生活改善方面，仍有相當空間。但召募兵員應以作戰、訓練為主，而非只重於物質享受，終究養兵千日、用兵一時，人民希望的是，國家擁有可用之兵、可戰之兵。儘管很多人認為兩岸不會發生戰爭，但「毋恃敵之不來，恃毋有以待之」才是人民安全的保證。

<參考資料>

一、黃俊英，「行銷學的世界」，天下文化。

二、黃俊英，「行銷研究概論」華泰文化事業。

三、張紹勳，「研究方法」，滄海書局。

四、網路資訊。

(一)蔡鴻池，「我國募兵制可行性之探討」，

<http://www.mnd.gov.tw/division/efense/mil/mnd/mhtb>

(二)徐瑾，實施「募兵制」之疑慮，

<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/NS/091/NS-C-091-184.htm>

五、論文

(一)施正鋒，「徵兵制與募兵制的比較」，2002年1月19日。

(二)莫大華、謝奕旭，「理想與現實，我國兵役制度的爭論」。

(三)林吉郎，「我國軍事改革與兵役制度發展的戰略思考」。

六、資料。

(一)陸戰隊長官視導志願士兵訓練簡報

(二)國防部募兵營成效檢討暨未來精進作法。

(三)志願士兵招募宣傳說明資料。

(四)陸軍飛彈司令部募兵成效檢討資料

註釋：

註一：參考國防大學兵役制度研究小組文資，2002年。

註二：黃俊英博士，「行銷研究概論」，2001年。

註三：黃俊英，「行銷學的世界」。