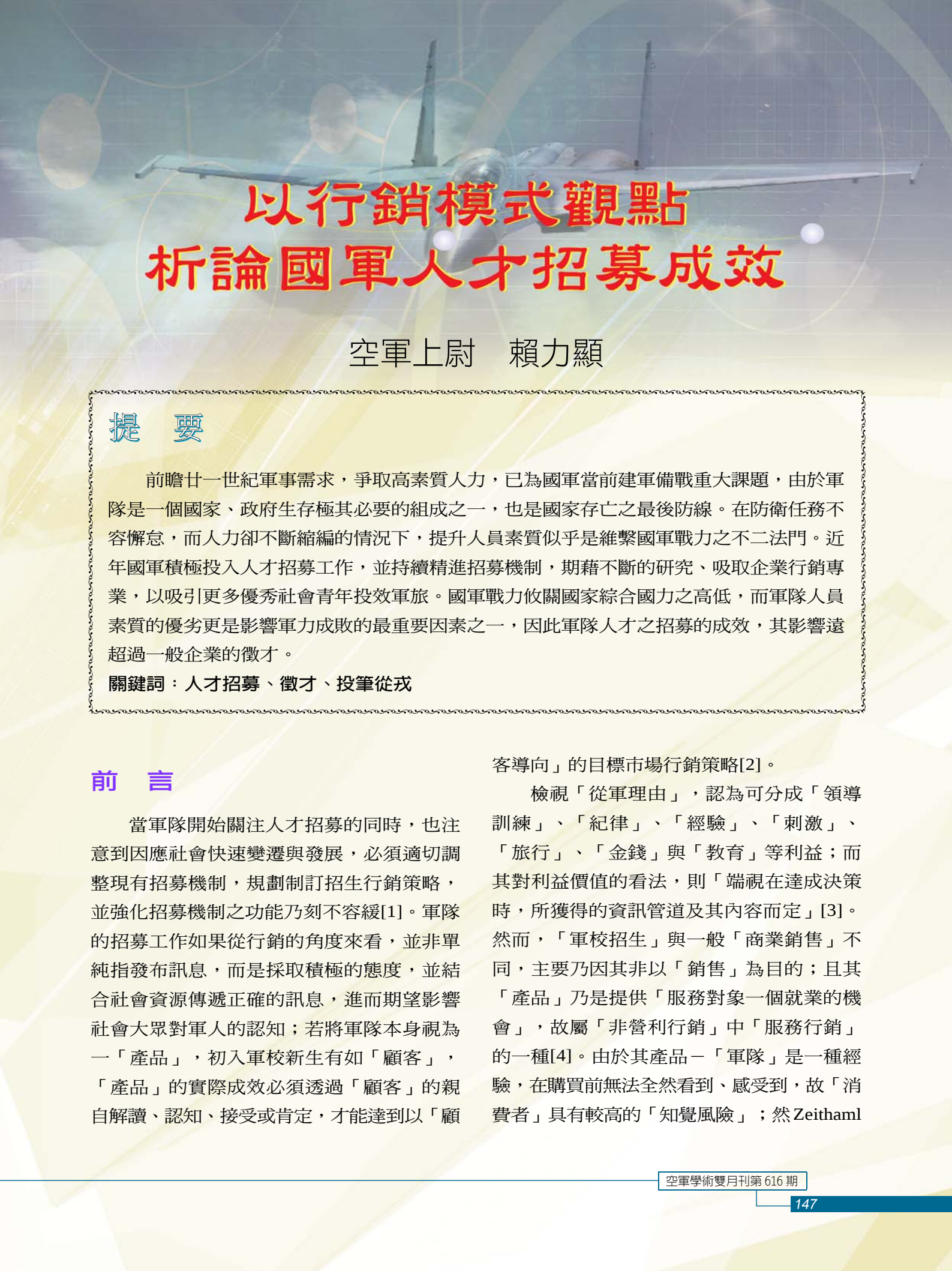




以行銷模式觀點 析論國軍人才招募成效

空軍上尉 賴力顯

提 要

前瞻廿一世紀軍事需求，爭取高素質人力，已為國軍當前建軍備戰重大課題，由於軍隊是一個國家、政府生存極其必要的組成之一，也是國家存亡之最後防線。在防衛任務不容懈怠，而人力卻不斷縮編的情況下，提升人員素質似乎是維繫國軍戰力之不二法門。近年國軍積極投入人才招募工作，並持續精進招募機制，期藉不斷的研究、吸取企業行銷專業，以吸引更多優秀社會青年投效軍旅。國軍戰力攸關國家綜合國力之高低，而軍隊人員素質的優劣更是影響軍力成敗的最重要因素之一，因此軍隊人才之招募的成效，其影響遠超過一般企業的徵才。

關鍵詞：人才招募、徵才、投筆從戎

前 言

當軍隊開始關注人才招募的同時，也注意到因應社會快速變遷與發展，必須適切調整現有招募機制，規劃制訂招生行銷策略，並強化招募機制之功能乃刻不容緩[1]。軍隊的招募工作如果從行銷的角度來看，並非單純指發布訊息，而是採取積極的態度，並結合社會資源傳遞正確的訊息，進而期望影響社會大眾對軍人的認知；若將軍隊本身視為一「產品」，初入軍校新生有如「顧客」，「產品」的實際成效必須透過「顧客」的親自解讀、認知、接受或肯定，才能達到以「顧

客導向」的目標市場行銷策略[2]。

檢視「從軍理由」，認為可分成「領導訓練」、「紀律」、「經驗」、「刺激」、「旅行」、「金錢」與「教育」等利益；而其對利益價值的看法，則「端視在達成決策時，所獲得的資訊管道及其內容而定」[3]。然而，「軍校招生」與一般「商業銷售」不同，主要乃因其非以「銷售」為目的；且其「產品」乃是提供「服務對象一個就業的機會」，故屬「非營利行銷」中「服務行銷」的一種[4]。由於其產品－「軍隊」是一種經驗，在購買前無法全然看到、感受到，故「消費者」具有較高的「知覺風險」；然 Zeithaml



在 1982 年即對此提出解決之道：行銷者若能與曾經接受服務的消費者，建立「溝通通路」，不但能瞭解消費者的反應與意見，亦能蒐集與服務品質的相關資訊；消費者也會有被重視的感覺，而提高他的滿意度[5]。

以往國軍招生業務並無專責機構負責，而係由各校教務單位或各軍總部人事部門以臨時編組方式辦理，不僅缺乏專業行銷策略，且資源分散，相關事權亦無法統一及清楚劃分，而過往經驗更無法傳承；同時，不論就人數或人員素質上均無法符合實務需求。故為提升人才招募成效，國防部於 1998 年軍事教育工作檢討會中決議成立「國軍人才招募中心」，希望藉由專責管理、統一事權、整合資源、專業行銷等策略，全面改進招生成效不良之現象[6]。國軍人才招募中心於 1999 年 1 月成立之後，統合了國軍所有招募資源，採取主動行銷，綿密宣傳通路，並結合民間與政府組織，使青年學子獲得投入軍旅之完整資訊，逐步達成廣拓軍校學生來源，並全面提升國軍幹部素質目的。在國軍人才招募中心的全力運作下，招募情形確實有了明顯改善，而由於經濟景氣逐年下滑，在去年許多科技產業裁員及放無薪假的風潮影響下報考人數及獲得率勢必會有更大幅度成長現象。

雖然國軍在人才招募之成效較以往提升許多，然隨著國民所得提高、社會價值也逐漸改變，而隨多元教育觀念的開放，國內各大專院校實施多元入學方案，且在我國加入世貿組織後，國外各大學亦可在台招生或開設各項學程[7]。青年學生對於未來職涯的選擇將有更多的選擇，對國軍人才的招生必然

產生相當程度之影響。而在資訊充斥、網路發展快速、媒體呈現型態多變的時代，人們接觸訊息的方式亦較從前多了許多，國軍也必須適切調整現有招募機制，規劃制訂軍校招生行銷策略，並每年投下鉅資和人力於各種媒體管道來強化本身招募機制之功能乃刻不容緩。

何謂招募？

一、「招募成效」定義

「招募成效」，雖是招募機制的組織目標之一，但誠如前國防部招募中心吳主任所言：「考生能獲得錄取實屬不易，但若是三心二意，沒有做好『當軍人』的心理建設，倒還不如把這寶貴的員額讓給『意志堅定』的考生。」；換言之，就國軍招募機構而論，「如何爭取從軍動機層次較高的報考學生」，乃是繼「錄取成效」之後，更為重要的組織目標[8]。

「招募」主要目的在於人力吸引與募集。「行銷觀點」的招募思維下，企業採取提供詳細招募的訊息、手冊或員工的推薦主動尋找求職者之方式，企業的角色是「工作」的促銷人員，而求職者則於人力資源市場中從事「工作」的購買。從行銷管理的角度，進一步探討我國軍隊的招生策略，並以「顧客」的觀點，針對甫加入軍隊的新生，試圖了解這批來自民間的青年學子，選擇就讀軍校、從事軍職之動機，及其個人相關背景與特性，運用行銷理論當中「市場區隔」的理念，以期有效結合「顧客」的特性與想法，達成行銷基本哲學當中，「滿足顧客、創造

市場」的理想目標[9]。

而在國軍「精實案」及「精進案」後，國軍要建立的是一支「量小、質精、戰力強」的國防武力。國軍之組織編制需求也不再如以往，2005年起各志願役軍官班次之專科班、指職軍官班、大專儲備軍官訓練團（ROTC）等均停止招生，並全面推行募兵制政策下。國軍人才招聘之目標將由過去的「量的增加」而轉為現在「質的提升」。

二、人才招聘認知

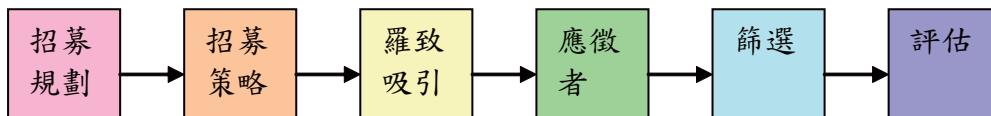
「人才招聘」與一般「商業銷售」不同，並非以「銷售」為目的；且其「產品」乃是提供「服務對象一個就業的機會」，屬「非營利行銷」中「服務行銷」的一種[10]。

由於其產品為「軍隊」是一種經驗，在購買前無法全然看到、感受到，故「消費者」具有較高的「知覺風險」；行銷者若能與曾經接受服務的消費者，建立「溝通通路」，不但能瞭解消費者的反應與意見，亦能蒐集與服務品質的相關資訊；消費者也會有被重視的感覺，而提高他的滿意度[11]。是故，國軍招募機制成立以來，便透過積極建立的各式溝通通路，傳遞「軍隊」產品相關訊息，期能達到上述通路管道。

(一)招募的意義與程序

就上述眾多學者有關招募之定義，提出來探討，其中綜觀學者專家的定義，可以得知，招募為組織因應工作職缺所辦理的活動，

圖一 招募過程



資料來源：何永福、楊國安，1995

表一 招募定義之彙整表

作者	年代	定義
Taylor & Bergmann	1987	招募活動關係求職者的期望及是否接受這份工作，並可由公司及工作特性對於求職者的吸引力預測結果。
Ledvinka	1988	是人事或人力資源管理的活動，其結果為找到一群應徵工作的人。
郭崑謨	1990	尋找符合待補職缺所需之條件的人員並設法吸引他們前來應徵的過程。
Rynes	1991	招募包含組織所有的活動及決策，會影響求職者人數、類型、及個人是否有意願接受工作。
Breaugh	1992	1.招募為組織的活動會影響求職者人數或求職者尋求職務的類型及求職者是否接受這份工作。 2.一種組織的活動，包括影響某種職位的各類應徵者其類型及數量，及組織提供的工作內容與工作條件是否被應徵者接受。 3.招募乃是企業所提供的工作條件與內容是否能夠被應徵者接受，所以是雙方互相競爭的市場。



何永福、楊國安	1993	當企業面臨人力需求，透過不同媒介，以吸引有能力又有興趣的人前來應徵的活動。
Byars & Rue	1994	尋找和吸引一群符合企業職位需求的應徵者，而用以填補空缺的過程。
McKenna & Beech	1995	招募是組織為職務空缺而吸引求職者來應徵的過程。
吳復新	1996	組織為因應人力之需求，設法吸引一批有能力又有意願的求職者前來應徵的過程。
黃英忠	1997	企業為了吸引具有工作能力及動機的合適人選，激勵他們前來應徵的過程。透過有效的人力資源規劃，使組織掌握內部的人力需求，藉由招募與甄選的手段，為組織適時獲取適當的人力。
Barber	1998	招募的主要目標乃是辨認並吸引潛在員工，企業為了完成該目標所進行的活動即是招募。
Milkovich & Boudreau	1999	確認及吸引應徵者，以便將來從中挑選員工的程序；此外，招募是依公司長期經營目標與發展，規劃出的人力資源用人的策略，不同的經營策略與目標，在招募任用上就有不同的含意與做法。
吳美連、林俊毅	1999	公司運用各種管道、做法，引起社會大眾對公司職位空缺的注意，並且吸引合格者前來應徵此空缺，多數的企業都透過人力資源部門負責此項工作。
Taylor & Collins	2000	招募為一系列的活動，透過組織鑑定適合的求職者，及吸引他們成為受僱者，並至少在公司工作一段時間。

資料來源：本研究整理

透過鑑定適合的求職者並吸引他們前來應徵的過程。而招募工作僅是為求職與求才者架起橋樑，使能滿足雙方的需求，讓求才者找到合乎其要求標準的人才，也讓求職者找到能滿足其條件的理想工作，更讓彼此為承諾一起發展與成長。本研究將招募定義為：組織所採取各種相關的招募活動，以吸引足夠且符合該職位需求的求職應徵者，有效地填補組織中的職位空缺，並達成組織的目標。

(二) 招募之相關研究

目前文獻中關於招募的研究主題大部分可分為：招募管道、招募人員、實際工作的預告 (Realistic Job Preview, RJP) (Barber, 1998)、錄取後的工作績效、流動率與工作滿意度 (Griffeth, Hom, Fink & Cohen, 1997)。

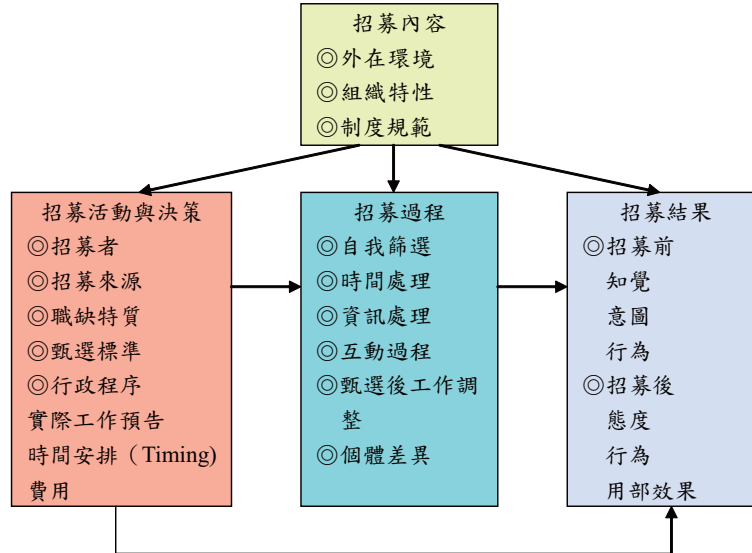
除此之外，關於招募方面的研究的議題還有少數是關於招募廣告、招募過程所受到的對待以及招募過程的延誤等所造成的影響。

圖二中，招募的內容包含外在環境、組織特性與制度規範，其對於招募活動與決策、招募過程、招募結果皆有影響，又招募過程對招募結果有直接的影響，而招募活動與決策則可能經由招募過程影響招募結果，也可能未透過招募過程直接影響招募結果。

(三) 招募管道之研究

整理多位學者看法將招募管道分成內部招募方法與外部招募方法。對於內部招募方法與外部招募方法的比較如表三所示，一般來說，內部招募方法在招募成本、牽涉的法律層面及人力供給數量上會比外部招募方法

圖二 未來招募研究模式



資料來源：Rynes & Cable(2003)

來的低，而外部招募方法對於事後的評估會較難，對新觀念引進方面會比較容易。而不論是哪種招募方法各公司皆必須交互使用，以獲得最大的招募效果。

陳蔚銓（2000）認為招募的來源與管道看似意義相同，事實上宜有所區別。招募的來源乃是指組織獲致人才的來源為組織內部

或是組織外部。內、外部招募來源的優缺點如表二所列[12]。

由於學者對企業所採用的招募方法各有不同的看法，因此特別將各學者對於招募方法的定義加以整理，如表三所示。

除了上述的傳統招募管道外，企業組織有其他新興的招募管道可供選擇，如網際網

表二 內部招募與外部招募比較表

評比項目	內部招募	外部招募
招募與甄選成本	低	高
牽涉的法律層面	低	高
雙方瞭解程度	高	低
事後評估	易	難
對員工士氣激勵	大	小
人力供給數量	小	多
對新觀念引進	難	易
改革時舊勢力包袱	大	小

資料來源：陳欽碧（2000）

來 源	優 點	缺 點
內 部	1.較了解應徵者個人的優缺點 2.應徵者較了解組織的情形 3.激勵員工的士氣 4.表現在工作能力上的增加	1.無法勝任新的職務 2.晉昇時的競爭影響到士氣 3.阻礙組織的創造力
外 部	1.各類的人才較多 2.帶給組織新的觀點和方向 3.一般來說，可較容易且便宜地得到技術性、專業性、經理級的人才	1.吸引、接觸、評估有潛能的求職者有運作上的困難度 2.調整和適應期較長 3.造成在組織內部的員工不滿而影響士氣

資料來源：陳蔚銓（2000）

表三 招募方式的相關文獻整理

作 者	年 代	招 募 方 式
葉紹琪	1995	正式訊息來源及非正式訊息來源；此兩者主要不同點是非正式訊息來源不依靠外在組織或仲介機構來安排雇主與應徵者雙方訊息。
吳美連 林俊毅	1999	公司內部告示、員工介紹、刊登廣告、公私立就業服務機構、獵人頭公司、校園招募、透過專業協會、其他招募方式

資料來源：本研究整理

路招募服務、就業博覽會、競爭者解僱之員工以及專案外包等管道以找到求職的應徵者（Barber,1998）。

而在目前人才的競爭市場中，管理人員必須發展新的管道去吸引可以提供組織競爭優勢的稀少人才並且同時降低招募成本，因而出現了網路招募，包含了網路人力銀行（commercial job site）與公司內部的招募網站，以公告組織內職缺的消息並得到履歷表與潛在員工的資訊，目前已經成為管理者進行任用（Staffing）的必要工具（Thomas & Ray,2000）。

行銷策略

一、行銷相關文獻

所謂「行銷」，依據「美國行銷協會」

所下的定義是：有關企業理念、產品與服務的配銷、推廣、訂價與其他具體概念的落實，且透過規劃和執行，來創造滿足個體和組織目標的交換活動。

行銷是世界上最古老的專業，傳統的行銷觀念，始於十九世紀末工業革命後，機械化大量生產替代了傳統手工製造，開啟了產品的流通性與市場性，於是商品販售方式也有所改變[13]。產品販售的觀念，從過去「生產導向的銷售」轉變成為「顧客導向的行銷」，即顯現出消費市場隨著整體環境的發展而有著巨大的變遷，連帶著也改變了市場之供需模式與過程；而這循序漸進的演進分別為「生產導向」、「產品導向」、「銷售導向」以及「行銷導向」等四個經營邏輯時期[14]。

一般大眾以為銷售就是行銷，其實不然，銷售與行銷兩者所注重的觀點是截然不同，於銷售觀點，其主要為由內而外單向互動的型態，而於行銷觀念，所追求的則是著重由外而內與消費者雙向互動的關係。銷售的主軸乃是試圖讓消費者購買生產者手邊現有的商品，以銷售量的表現求得利潤；而行銷則以生產滿足消費者需求產品為主軸觀念，生產者藉由「市場區隔」選擇其發展之「目標市場」與「消費者族群」，續而藉由瞭解消費者的需求進行「產品定位」，最後透過系統的資源交換，建立起開發者與消費者雙方互利之關係[15]。

二、策略相關文獻

(一)策略的定義

策略的概念最早是起源於 1944 年 Von Neumann 及 Morgenstern，而在 Chandler（1962）之後，策略一詞開始受到重視。於其著作「策略與組織結構（Strategy and Structure）」中，首先將「策略」之概念應用於管理學領域。茲整理相關學者對於策略定義如表四所示。

(二)策略的類型

歷年來諸多學者透過個案觀察或實證分

析，將競爭策略以不同的角度及構面理論，配合實務面的現況以歸納、印證，即形成各種策略類型(Glueck,1976,1989;Miles & Snow, 1978; Abell,1980; Porter,1980;大前研一, 1984; Lee & Lee,1994)。然而，不同的策略類型其目的均在於追求發展適當的競爭策略，以建立企業的長期競爭優勢。以下整理策略類型研究如表五所示。

對照今日國軍人才招聘的過程中，相比於從前，已經愈來愈重視此一概念；我們可以從西點軍校畢業生、黃埔軍校八十週年慶的事件中，看到國軍的行銷手法已愈見生動與主動出擊，凡是能傳達國軍優質形象的機會都努力把握，而所使用的方式也都與從前重視傳統媒體的手法，大異其趣。有關行銷策略的具體作法為何？Kotler（1992）認為，行銷策略一般包括兩個主要步驟，分述如下：

1. 對目標市場定義：

第一個步驟就是徹底瞭解目標市場，目標市場是由很多顧客所組成，他們在某方面可能有各種程度不一的差異。常見的區隔變數如地理環境、人口統計變項、心理變數、行為方式等。

2. 設計並維持行銷組合：

表四 策略定義整理表

學者	策略之定義
Chandler（1962）	決定企業長期目標後，採取行動並進行資源分配以達成目標。
大前研一(1984)	試圖以最有效的方式來改變一個公司相對於競爭者的實力
Miller & Dess（1996）	為了幫助組織實現其期望目的，所擬定的計劃或是已經採取的行動。

資料來源：本研究整理。



表五 策略類型整理表

學者	策略之類型
Glueck (1976, 1989)	1.穩定策略；2.成長策略；3.防禦策略；4.綜合策略
Hofer & Schendel(1978)	1.提高市場佔有率策略；2.成長策略；3.利潤策略；4.市場集中與資產縮減策略；5.重生策略；6.清算策略。
Abell (1980)	1.差異化；2.非差異化；3.集中化
Porter (1980)	1.成本領導策略；2.差異化策略；3.集中化策略
大前研一(1984)	1.成功關鍵因素經營策略；2.相對優勢經營策略 3.主動攻擊經營策略；4.策略自由度經營策略

資料來源：本研究整理。

行銷組合為行銷當中最基本的要素。一般認為的行銷組合（marketing mix），包括尋找預期的案主、發展本身的服務與產品、以廣告行銷、宣布價格等；這些過程可組合歸納成行銷的「4P」，即（Grayson & Tompkins, 1984）：產品（product）、推廣（promotion）、通路（place）、價格（price）。

而在制定行銷活動目標時，可簡單使用廣告界常使用之 AIDA(awareness, interest, desire, action)公式來制定。AIDA 是指潛在消費者在接觸到廣告時一直到完成某種消費的行為中的幾個動作，操作如下：

(1) A (awareness 認知)：是指消費者在接觸到廣告，逐漸對新產品的認知或品牌的認知，所以可以利用特定的標題或行銷活動來吸引大量消費者的注意。

(2) I (interest 興趣)：是指消費者在接收到廣告主所傳達的訊息後，因廣告中有提供給消費者有價值的利益，如高薪訴求或贈獎方式引起消費者的注意。

(3) D (desire 渴望)：是指當消費者因廣告主提供的利益有興趣，且對他們有很大的吸

引力，消費者會有一定要得到這樣的一個東西的渴望，通常產生興趣和渴望只在一剎那間，若廣告主能掌握到這樣轉換的關鍵，則該廣告已經成功一半。

(4) A(action 行動)：是指消費者完成某種消費的行為，也是在整個行為中最重要的一環，即使前三項均達成，但卻無法造成消費者實際的行動也是白費。

報考決策與消費者行為模式

由於「志願役軍士官」產品，涵蓋目標對象其「就業」（即「服務年限」至少達四至五年，才可退伍轉業）階段，使其在抉擇「購買志願役軍士官」產品時，面臨的是一種新且複雜（高度投入）的決策情況，因而在探討其「決策歷程」時，必須要考慮到所有因素，方能表現出較複雜且完整的消費者決策歷程；且因其「購買行為後」的「知覺」，將直接影響目標對象在「工作」的適應能力，值得深入探討，故本研究擷取較複雜，且研究擴及「購後行為」的「消費者自動控制型」模式中，有關「消費者決策歷程」

部分，來深入探討「報考志願役軍士官」內在的需求，期能尋找較佳之行銷策略。

消費者購買行為之探索乃著眼於多元化之觀點，架構及意義通常包含人類學、社會學、心理學、經濟學及行銷學等領域，可視為一科際整合之結果；而消費者行為（Consumer behavior）的研究即探討在滿足其需要與慾望時，個人、群體與組織如何選擇、購買、使用及處置商品、服務、理念或經驗（Kotler, 2003）。綜合而言，大多數之消費者行為研究乃根基於應用在行銷問題之各種心理學之原理，這同時也是消費者分析最主要之焦點所在。

國軍招募成效之行銷策略

一、招募成效的定義

何永福、楊國安（1995）認為招募工作的成效，是指企業的招募工作是否與預期需要相配合，是否按預定進度進行，在每階段中的產出是否合宜。而陳綺薇（2001）則指出有關於招募管道與招募成效的評估，大致可分為兩部分：

（一）招募管道和招募成效所有呈現出來的真實資訊加以評估後，可稱為錄取之後的事後成效比較，而所要瞭解的是不同的招募管道是否傳達出不同的真實資訊，而其中包括離職率、工作年限及存在率等。

（二）另外根據招募管道與應徵者之間的個體差異來比較的方式，又稱為正式錄用後評估，其所要瞭解的是在不同招募管道是否可吸引及傳達給不相同的人口統計變數族群，其中包括應徵者的人數、履歷表的回收數及

錄取人員的合格率等。

使用不同的招募管道，所表現出的招募成效的確是有差異的，因此，第一項的方式中組織要能正確的評估招募成效，須花費一段較長的時間，而且必須蒐集較為完整的資料，並且實施追蹤、調查、記錄與瞭解所有新進員工的工作績效及各項表現，以評估提升公司的招募成效；第二項則是在各種不同招募來源與管道之中，運用適合的組合，俾使企業能在節省時間、金錢、人力的情況下，獲得足夠應徵者，是這類招募成效評估中重要的因素[16]。針對不同的職業類別，所需招募的來源也不同，所以應針對來源者的特性，來選擇不同的招募管道，以求獲取最大的招募成效[17]。

二、國軍現行招募策略之「行銷六 P」

利用不同屬性之媒體、管道與人際網絡，結合「行銷 6P」作為與國軍人才招聘五大策略，將國軍優質形象成功地運用於招募工作推展。其中國軍現行行銷 6P 可分為產品、人員、價格、通路、推銷、公關六大構面；在產品面強調各班次特色、在人員面重視招募人員的素質、在價格面呈現軍校學生所享的優厚待遇、在通路上強調拓展與維持、在推銷上利用各式作為以增強成效、在公關上則重視與媒體的互體[18]；詳細的內容行銷 6P 內容本研究整理如表六所示。

而招募工作的五大策略，就是要瞭解「產品」，「產品」就是軍隊，並且要對所有班隊特色要有非常的瞭解，招募工作五大策略分述如后：

（一）產品品牌建立



「產品」一詞係以行銷的觀點，闡述促進民眾對該項產品之需求，產品欲求暢銷，在建立產品信譽與品質保證，國軍招募各類人才，各招生、各招募班次，亦宜透過產品品牌圖案標記，建立優質形象與信賴保證，增進產品之吸引力與購買力。產品品牌建立，宜透過行銷宣傳，強化宣導各班次共同特色、優厚待遇與未來遠景，這一點是非常重要的。

(二)研發與改進

一個好的產品不斷的研發，不斷改進、不斷突破，才能得到消費者的認同及肯定，因此國軍也積極在從事改革的工作，使之成為青年學子所追求的目標。

(三)形象建立與提升

國軍形象的建立及國軍形象的創造，是每一個招募員應該有的共識，招募員亦擔任扮演著產品經理的角色；對你所業管的班隊，必須非常清楚、非常專業，能夠把顧客所需要了解到的需求能夠實現，這就是一個成功的產品專業經理。

(四)行銷

行銷是招募工作的重點工作，行銷裡最重要的是通路的建立，將訊息傳達是非常重要的，也是國軍一直持續努力在進行的工作[19]。所以通路的建立，來自多元化，如何跟教官建立良好的關係，如何和社會具影響力的人、事、社團及政府的公民營機構建立良好的關係，絕對非常重要。

(五)公關的建立與促進：

公關工作的建立，在建立軍民良好互動關係，推銷國軍的產品與形象。宜透過對國家的貢獻、社會公益的參與、愛鄉、愛國、

愛民活動，推廣軍方公關工作、另為消弭軍中意外事件或災害等負面報導，影響國軍良好形象，宜由各級公關單位建立危機處理機制與模式，降低媒體負面報導對國軍形象的傷害。

從行銷觀點並整合消費者行為的相關理論加以延伸應用於人力資源管理中的招募議題，探討國軍人才招募中心所從事的志願役軍士官招募相關活動，亦或是其他行銷相關活動對於報考者應徵意圖的影響，進而了解國軍從事志願役軍士官相關招募活動的價值性與對象之適配性，在「質重於量」的目標下，國軍人才招募中心對志願役軍士官的招生策略要如何能迎合市場變化及滿足消費者需求，為國軍找到適切的人才重要成效指標[20]。

結 論

以「因應市場環境變化國軍可找到最適切人才並滿足報考者需求」的觀點，企圖探討「國軍招募行銷策略」的精進作為，瞭解其對報考志願役軍士官決策歷程時資訊需求及對國軍招募成效的影響。但隨著市場化的趨勢，期採取市場行銷概念與做法，將「報考(求職者)」視為「消費者」（之「目標對象」），「軍隊」則視為「產品」，透過「行銷」來研究「招生」。以「行銷」的概念，瞭解國軍人才招募機構的「行銷策略」。雖然報考參加國防機構的人員越來越多，但是招募到的人力素質是否是優秀的就很難斷言，亦即吸引應徵者應該同時考慮數目與品質的構面故擬定合適的人才招募之行銷策略

表六 國軍現行行銷六 P

類別	說明
產品	基於軍方不同招募班次之「產品特色」，簡章、海報、摺頁（DM）等平面媒體可提供完整空間，彰顯各班隊產品特色，以利招募推廣。
人員	每年舉辦定期的「招募員研習班」，尚有不定期之「終身學習」招募講座開設，以提升招募員的行銷技巧與工作士氣。
價格	研發了「文武學校學生收入/支出比較表」、「文武學校畢業生薪資收入比較表」等宣傳資料，便於民眾比較。
通路	國軍既有之招募機制外，更積極努力拓展民間宣傳管道，妥善運用社會公有資源，讓每一樣招募文宣品及相關訊息，傳達至每一角落。
推銷	除了廣泛運用大眾傳播媒體、活動展場與人際傳播管道以外，更結合「網路行銷」之理念與構想，以電腦網際網路推廣招募訊息，整合各項招募資訊與成效。
公關	招募中心除積極參與就業博覽會、大學博覽會等大型活動外，更積極與媒體建立良好互動關係，藉此傳達了國軍開明、親和的形象。

資料來源：國軍人才招聘中心，本研究整理

來吸引優秀人才的加入軍隊，也正是特別強調的重點所在。

參考文獻

- 一、邱志強（2002），2002.09.10 青年日報第一版要聞。
- 二、許庭婷（2006），國軍現行志願役士兵招募作業之研究，元智大學管理研究所碩士論文，桃園。
- 三、牛莒光（1990），國軍招生廣告呈現國軍定位與國軍形象之研究－以平面廣告為例。政治作戰學校新聞研究所碩士論文，台北。
- 四、陳柏谷（2002），國軍人才招聘廣告網路行銷策略研究－以國軍人才招聘中心全球資訊網為例。政治作戰學校新聞研究所碩士論文，台北。
- 五、周逸衡（1992），服務行銷策略比較之研究以利益持續時間及服務客體為分類基礎。台北：國科會計畫。
- 六、邱彙傑（2000），整合行銷傳播運用於國軍人才招聘之研究－以軍事院校正期班、專科班為例，政治作戰學校新聞研究所碩士論文，台北。
- 七、黃國良（2004），人才招聘行銷策略之研究－以國軍三軍四校人才招聘為例，政治大學經營管理研究所碩士論文，台北。
- 八、謝忠杰（2003 年，07 月 23 日），青年日報。2008 年 8 月 20 日取自 <http://www.mnd.gov.tw/modnews/medinews/ydn/92072307.html>。
- 九、黃俊英（1997），行銷研究：管理與技術（第五版），台北：華泰。
- 十、許庭婷（2006），國軍現行志願役士兵招募作業之研究，元智大學管理研究所碩士論文，桃園。
- 十一、同註[5]
- 十二、陳綺薇（2001），企業聲望、人才招聘管道與招募成效之關聯性研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，桃園。
- 十三、李貽鴻（1986），觀光行銷學：供應與需求，台北：淑馨出版公司。



- 十四、黃英忠（1997），人力資源管理，台北：三民。
- 十五、吳美連，林俊毅（1999），人力資源管理-理論與實務，台北：智勝文化事業有限公司。
- 十六、張火燦（1999），策略性人力資源管理。台北：揚智文化。
- 十七、何永福、楊國安（1993），人力資源策略管理，台北：三民書局。
- 十八、陳基國（1997），台灣地區美、日多國籍企業招募與遴選作業，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園。
- 十九、陳欽碧（2000），國內企業運用網際網路招募成效探討，國立中央大學企業管理研究所碩士論文，桃園。
- 二十、陳蔚銓（2000），企業運用全球資訊網進行招募之探討，國立中正大學勞工研究所碩士論文，嘉義。

參考書籍

1. 鄧美玉（2000），網路招募內容與招募成效關係之研究，國立台灣科技大學管理研究所企業管理學程碩士論文，台北。
2. 陳定國（1996），企業概論，台北：三民圖書出版公司。
3. 莊翰華（1998），都市行銷理論與實務，新竹：建都文化事業出版社。
4. 陳文凡（1999），國軍人才招聘策略之研究，國防教育整合與發展學術座談會論文，台北：政治作戰學校軍事社會科學研究中心。
5. 大前研一（1984），策略家的智慧，黃宏義譯，台北：長河出版社。
6. 田文（1999），我國行動電話服務業運用策略聯盟與行銷策略建立競爭優勢之研究，交通大學經營管理研究所碩士論文，台北。
7. 伊秋玲（2005），國軍招募中心行銷溝通訊息通路之精進作為－以軍校招生為例，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文，高雄。
8. 郭崑謨（1990），人事管理，台北：國立空中大學出版社。
9. 管理雜誌（1996），求職途徑面面觀，1996年5月，44-45。
10. 劉秀娟、湯志安（1998）編譯，Lawrence S. Kleiman 著，人力資源管理－取得競爭優勢之利器，台北：揚智文化。
11. 劉爾榮（2004），國軍志願役士兵投考因素對人力招募行銷活動之研究－以海軍志願役士兵為例，義守大學管理研究所碩士論文。
12. 蔡信雄（1987），青年學生投考軍事院意願與傳播行為關聯性之研究。政治作戰學校新聞研究所碩士論文，台北。
13. Kirnan, J. P., Farley, J. A., & Geisinger, K. F. (1989), The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis by sex, ethnicity, and age, *Personnel Psychology*, 42(3), 293-308.
14. Murphy, K.A., (1986), When your top choice turns you down: Effect of rejected job offers on the utility of selection tests, *Psychological Bulletin*, 99,
15. Lawrence, S.K. (1998). *Human Resources Management: A tool for competitive advances*, NJ: Pearson Education.

作者簡介

賴力顯上尉，空軍官校八十期、國防語文中心韓文班九十八年畢業。目前任職空軍第四四三聯隊一作戰隊地面作戰官。