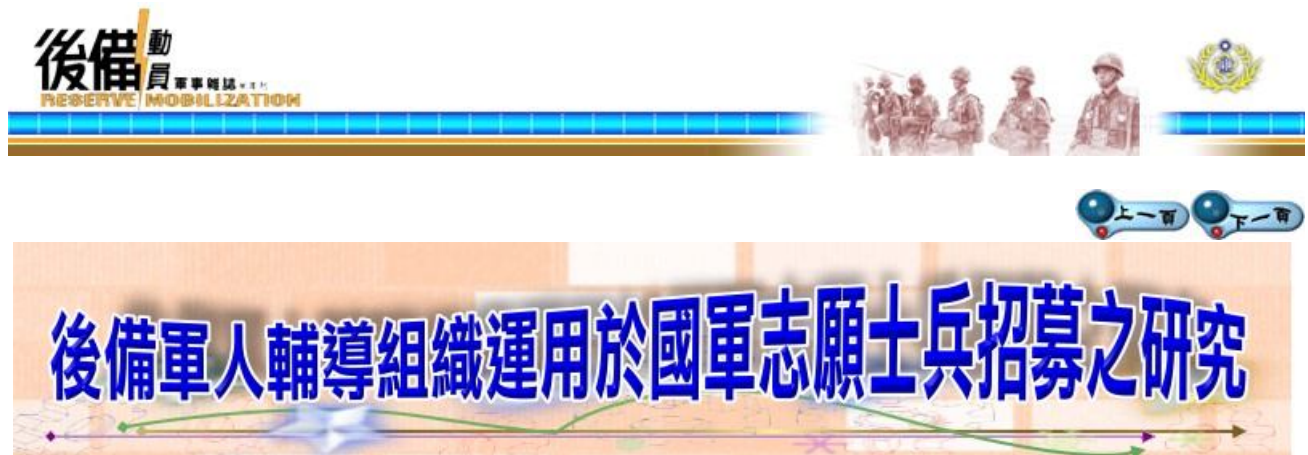


後備



撰稿／康力平

摘要

一、因應武器裝備的日益更新，國軍人力已逐漸朝向以獲得高科技、高素質的人員為主，專業人力的需求日增；相對地，志願役人員的需求也隨之增加。尤其，參酌世界主要國家成功經驗，未來的部隊勢必以志願役人員為骨幹

國軍年度志願士兵招募率已超過百分之百，達成預定目標。國軍因優質人力的加入，不僅奠定基層戰力基礎，更彰顯志願士兵招募已符合全民期待，有助國軍邁向「量適、質精、戰力強」的建軍目標。

志願士兵招募乃現今國家整體兵役制度改革之第一步，本部必須運用有效資源，透過適當之行銷通路管道，期使青年學子接觸軍隊招募訊息之議題，進而運用強大的人際影響力，鼓勵其加入軍旅，投入建軍備戰行列。

四、後備軍人人數眾多，遍佈各里鄰、各行業，深入社會各個階層，潛力雄厚，不僅是國家政經發展與建設的主力，更是國防戰力的泉源與國防安全的柱石；基此因素，積極運用後備軍人輔導組織，透過後備軍人動員、管理、服務、全民國防等工作，推展志願士兵招募，實為本軍刻不容緩之實務工作，亦為本篇研究之主要目的。

壹、前言

兵役制度關係國家安全與軍隊戰力，軍隊人力的來源則仰賴國家的兵役制度。受徵募者素質的優劣，不僅決定了兵源素質的良窳，更成為軍隊戰力強弱的關鍵。在高科技主導下的現代戰場上，打勝仗的因素固然取決於武器的先進、精銳，但任何戰爭的決定關鍵仍是「人」。世界軍事強權國家的軍人莫不是社會精英、莫不是青壯之齡佼佼者，這乃是體認到維護國家安全的重要責任必須投入最大的資源和最優秀的人力，始能確保。而志願役士兵招募的規劃，即是本於此一觀點，藉由高素質、長役期士兵之投入軍中，提高軍隊的專業水準，有效提升部隊戰力（施正權，2006）。

因此，就國防安全、軍隊素質與戰力提升的立場而言，在國防科技主導戰場的當前情勢下，決定戰爭勝敗的關鍵仍舊繫於人員素質；而高科技的軍武必須要透過高素質的兵力操作，始能發揮更大的效果。這種建軍思維非唯我國獨有，當今世界強國如美、英、日、法等國皆如此。透過公開招募士兵方式，一方面能從眾多報考者中挑選出學歷、體能相對較優者；另一方面，亦因為報考青年明白未來的人生方向，並且有信心、有意願接受任何包括體能與意志的各種訓練與挑戰，在軍紀營規乃至戰訓任務等方面，更能發揮預期效果，對國軍總體戰力提升當如虎添翼（楊志恆，2006）。

因應武器裝備的日益更新，國軍人力已逐漸朝向以獲得高科技、高素質的人員為主，專業人力的需求日增；相對地，志願役人員的需求也隨之增加。尤其，參酌世界主要國家成功經驗，未來的部隊勢必以志願役人員為骨幹（翁明賢，2005）。過去多年來，我國一直採取徵兵制，但配合國軍新一代兵力陸續到位成軍，隨著軍售高精密武器裝備的陸續撥交，面對未來高智能武器裝備充斥的作戰環境，現代化之武器系統，迫切需要需要專業人員之運用，方可發揮其功能於極致，大量高素質人力的需求將更形殷切。屆時若因素質未達、訓練不周所造成的損失，不僅表現在武器裝備效能無法充分發揮外，亦將因而延宕建軍期程，甚至戰時遭受重大挫敗；再者，國內社會大眾要求降低服役期限的呼聲也一直不斷，當前義務役之役期也已調整至一年，因此，為順應民意、提升軍人素質、厚植國防戰力，招募高素質、意願強、役期長、戰力精之專業士兵，乃當前國防建軍之當務之急，亦為基層部隊人力需求之重點所在。

面對國防組織再造、武器裝備更新及人員素質提升等需求，行政院於94年1月通過「現行兵役制度檢討改進方案」，改採以募兵制為主的徵募併行制，在國防部積極推動下，招募志願士兵與年俱增，94年度有六千六百四十四人，95年度增為一萬零二百二十八人，96年度則招募一萬六千一百三十五人，97年度「國軍專業志願士兵暨儲備士官」招募，區分五梯次，預計招收社會青年（含女性）、在營常備士兵及新訓入伍新兵，共計一萬三千四百九十一人，將突破既定四萬五千餘人的目標，進一步朝向「募、徵兵比例六比四」邁進，持續提升國軍人力素質（許博淳，2008）。

而後備軍人人數眾多，遍佈各里鄰、各行業，深入社會各個階層，潛力雄厚，不僅是國家政經發展與建設的主力，更是國防戰力的泉源與國防安全的柱石；基於因素，積極運用後備軍人輔導組織，透過後備軍人動員、管理、服務、全民國防等工作，推展人才招募，實為本軍刻不容緩之實務工作，亦為本篇研究之主要目的。

貳、非營利行銷與軍隊招募

依據國防部民國96年的統計，自推動「專業志願士兵暨儲備士官」招募以來，透過完善的行銷策略，增進社會對志願士兵招募制度的了解，除引起社會青年熱烈回響與支持外，近幾年報考青年，無論是學歷或體能，亦隨招募梯次增加而呈上升趨勢，高學歷、高素質人員踴躍報考是其最大特色；加上軍中為志願士兵提供的良好福利、待遇，以及完整的生涯規劃，社會對志願士兵認同度大幅提高，青年朋友報考志願士兵的人數也持續增加。若依每梯次均有八成報到率的成果來看，國軍年度志願士兵招募率已超過百分之百，達成預定目標。國軍因這些優質人力的加入，不僅奠定基層戰力基礎，更彰顯志願士兵招募已符合全民期待，有助國軍邁向「量適、質精、戰力強」的建軍目標。充分說明加入國軍行列是青年人追求發展、勇於自我挑戰的管道，也是一條有別於一般人的職場之路，進而更能提升國軍人力素質，強化部隊戰備訓練，確保國軍精實戰力（黃進福，2007）。

面對逐年昇高的大學錄取率以及大學校所逐年成長，有更多的潛在競爭者進入，產品與競爭者與日俱增，代表現在缺的不是產品，而是顧客，顯見軍隊招募行銷活動應積極加強，包括明確目標市場、改善溝通管道與促銷活動，並設法更深入了解青年學子的欲望與需求。

然而，軍隊招募與一般商業行為不同，並非以銷售有形商品為目的；而其「產品」乃是提供服務對象一個就學、就業與服役機會。因此，國軍人才招募若要贏得漂亮成效，同時滿足「質」與「量」的需求，就必須強調軍人的「價值」之所在。既然非營利行銷所推銷的是無形的東西（Intangible），對顧客而言，賣概念要比賣有形的商品困難；相對於國軍人才招募，所推銷的概念就是軍人的使命與軍人的核心價值。軍人的核心價值在國家、責任、榮譽與軍人武德：「智、信、仁、勇、嚴。」這些都有賴非營利性質的行銷概念才得以達成（溫在春，2006）。有關非營利行銷的核心概念，以及其與軍隊招募之關係，介紹如下：

一、非營利行銷的主要概念：

自1970年代以來，愈來愈多的非營利性組織，諸如教會、學校、醫院、軍隊、政府機關、公益團體、政黨等，先後採用行銷的觀念與技術，俾能更有效地達成組織的使命與目標（黃俊英，2001）。Kotler & Levy（1969）即曾提出行銷觀念不應侷限於營利性企業性組織，應適切擴展到政府機構、學校、慈善團體等非營利事業的組織或個人。然而非營利組織的管理，並非靠「利潤動機」的驅使，而是靠「使命」的凝聚力和引導；使命必須反映社會需求及獲得支持者支持。因此非營利組織必須靠管理的理念架構與技巧，為組織制定具體可行的目標、計劃與策略，以利達成使命（Drucker, 1990）。

有關非營利行銷的主要概念與特徵，Kotler的歸納如下（轉引自王立民，2005）：

（一）面對多個群眾：

從行銷觀點來看非營利事業機構通常須和至少兩種群眾接觸，包括服務對象與支持者之外，週遭圍繞在外的其他群眾等。

（二）多重的組織目標：

非營利事業機構通常追隨多個重要目標，而不像營利事業機構以利潤的追求為主要目標。

（三）產品是無形的勞務而非實體商品：

大部份的非營利事業機構多從事無形勞務的生產，而非實體商品的生產。勞務具有無形、不可分割、多樣性及可消滅等特性。

（四）公眾的監督：

非營利事業機構提供社會大眾所需的勞務，接受各方的捐助並享有免稅的優待。因此常受到公眾和政府的檢查和監督。

二、非營利行銷的規劃方式：

行銷學者Kotler（1997）即曾指出，行銷對於非營利組織（如政府機構、大專院校、醫院等）日益具有吸引力，而非營利組織面對著社會需要的迅速變化、逐漸增強的市場競爭、顧客態度改變及財務資源減少等，就應重新思索組織使命、機會與策略。他提出三方面的規劃方式如下（轉引自關尚仁，1998）：

（一）市場分析：

包括環境趨勢分析、市場定義及區隔、需求的評估、市場的知曉度、形象分析、消費者行為及滿意度。

（二）資源分析：

機構、方案的優點、弱點分析、什麼機會可以擴展資源。

（三）使命分析：

事業使命、顧客定義、市場定位與確認競爭者。

由此觀之，非營利性組織和營利性組織所最大不同之處在於：營利組織是利己的，非營性組織是利他的。面對環境、企業和其他服務團體的競爭壓力下，非營利組織傾向努力將組織的理念發揚光大、爭取社會大眾認同，引進大眾的力量一起協助組織達成社會使命。因此，隨著非營利行銷的興起，國軍若要在民眾心中建立起清新的品牌形象，不再只是傳統的刻板印象，必須就組織整體由上往下，強化行銷導向，擁有高層主管的支持，並在策略規劃和組織設計，尤其是高度的顧客導向，建立研究和發展的規劃，運用各種行銷工具來影響消費者，將隱藏在產品背後的形象傳達出來，如使命感、才幹與目標價值等都是軍隊招募工作者的使命（余福福，2002；許庭婷，2006）。

參、美軍招募行銷相關研究

一、美軍招募研究之起源：戰爭宣傳研究

在兩次世界大戰之間，有關宣傳的研究與典籍十分興盛（Severin & Tankard, 1988, p.103）。而在諸多研究當中，當以40年代美國學者Lasswell與Hovland為首。Lasswell針對戰爭宣傳在定量上的研究為後來的研究者，以及關於宣傳研究的領域奠定了基礎，特別是他採用定量的「內容分析」（content analysis）來研究宣傳的訊息。

在二次大戰期間，耶魯大學心理學家Hovland（1943），基於美軍要求在短時間內，讓軍人瞭解有關戰爭、敵人和盟友的知識，以及運用媒體內容，激發他們的作戰意志和士氣，教導他們仇恨敵人，並灌輸愛國、犧牲奉獻與置生死於度外的情操的迫切需求，他的研究針對新入營的美國軍人，以50分鐘的紀錄影片《我們為何而戰》（Why We Fight）對這些新兵進行一連串的實驗（轉引自Rogers, 1994, p.369-370）。即使當時主要研究的重點在於敵我雙方的「宣傳訊息」，包括傳單、文字、圖片、廣播、影片等文本，目的也在於為戰爭動員與提升軍隊士氣為首要，然而這些成果已經令學術界，包括政治、心理、社會、新聞，以及主要需求的軍方，開始正視軍隊宣傳的效果與重要性。

二、越戰後美軍招募行銷作法：

美國政府自1973年越戰結束以來，將徵兵制改為募兵制，推行全募兵已有30多年的歷史。1987年美軍在肯塔基州諾克斯基地，成立了「美軍招募指揮部」，大眾傳播媒介成為招募的主要方法，並大量運用廣告及行銷概念為常備役與預備役招募青年投效軍旅（伊秋玲，2005）。美軍在90年代起也曾發生過招募員額短缺等問題，美國國防部為探求原因及解決之道，於1999年邀請國內的社會科學研究學院召開協調會，並成立針對青年人與軍隊招募之間相關問題研究的「美國青年人暨招募委員會（Committee on the Youth Population and Military Recruitment）」，這委員會計有15位專家，其成員代表的專業領域包含人口統計學、軍隊人力資源、軍事社會學、心理學、青少年發展、經濟學、廣告與傳播及非官方的管理部門，提供有關於人口統計特徵的資料、技能、態度和價值觀，去瞭解年輕人自學校畢業後的選擇，並建議不同的招募與廣告策略、鼓勵實證研究和運用有科學根據的資料，期能更瞭解青年人的生活型態、思想態度及應募傾向，使得招募工作更有成效（National Research Council, 2003）。

然而美軍在1980年代有關招募最重要的措施之一，就是提高軍人待遇。1981及1982年以兩位數字增加的薪水，使大部分軍人待遇，高於75%具有相同學、經歷，而受雇於私人企業的人。1980年代末期至1990年代軍人待遇與私人企業相較仍有差距，但已相去不遠。為便於比較，軍人待遇之計算除薪資外尚加上「正常性貼補」項目，包括食物及房屋津貼、優待稅率、免稅之加給等項目。目前軍人待遇完全依照私人企業平均加薪的幅度彈性調整（胡元傑譯，2005）。

此外，美軍成立了新訓專業幹部體制，並且在市場調查、媒體宣傳方面投入相當龐大經費。宣傳的賣點放在獲得訓練和機會、優厚的軍眷福利與薪資待遇、冒險的機會、規律的生活、愛國主義及一些無形的因素（同前註）。雖然美國各軍種招募的口號與方式雖有些許的不同，基本上為了滿足招募目標，可謂用盡諸般手段，以求招募成效。以下針對美軍招募文宣廣告及訊息通路概要介紹：

（一）美軍招募文宣廣告：

在招募文宣廣告方面，美國陸軍曾針對其招募廣告主要文宣標語（slogan）-「Be All You Can Be」進行廣告形象塑造效果與深度訪談等相關研究（Harkey, et al., 1988），結果歸納出美國陸軍招募廣告的主要訴求，包括：收入、技職訓練、個人挑戰、地位增進、領導能力、自我成長、完善的設施與團隊精神等8項；此外，在其一項問卷調查結果當中顯示，陸軍招募人員乃影響青年從軍之最重要傳播來源；而183位受訪者當中，滿意入伍後軍中生活者，則認為廣告內容與訴求符合其原先的期望，反之則否。

至於美國海軍則是以Join the navy see the world（加入海軍環遊世界）有名的口號，試圖透過媒體操作與人際口耳相傳，來吸引青年加入海軍行列；一向善於操作招募議題的美國空軍，也設計了新形象標語為：「Join the best air force in the world and learn the best technology」（加入優質空軍，習得先進科技）的來搭配招募活動，更甚至將F-16戰機與模擬機，進行戶外廣告方式來招募人才（劉培俊、陳振揮，2006）。

（二）美軍招募訊息通路：

美國募兵宣傳方式與招募管道主要透過電視、平面媒體、電台、網路、校園、電影或大眾交通運輸之車站、機場進行募兵的宣導。然而美軍除了投入大量財力打通媒體廣告通路之外，亦大量運用人際傳播管道，試圖透過人際影響鼓勵青年從軍。以2000年時為例，美國陸軍曾有「返鄉招募人員計畫」，係透過在營士兵至家鄉招募人員，使在營士兵因而獲得假期；而ROTC預備軍官團同樣也運用個人知名度，大力透過電視、廣播、網際網路、廣告組合促銷。

近年受到911事件的影響，為結合美國人民生活方式，美軍開始思考較為特殊的招募宣傳方式，試圖驅使美國人的愛國情操。因此在911事件之後，常有在職棒比賽（大型運動會）中場，進行唱美國國歌與大型國旗的展現，來激發美國青年從軍的意願。而2004、2005年美國大量出兵伊拉克，又逢募兵成效不如預期，為突破招募困境，美國國防部除向好萊塢影劇界取經外，更大力推動線上遊戲如虹彩六號之迅雷行動、虛擬戰場系統一號、美國陸軍（U.S.ARMY）等電玩來加速募兵成效。此外，美國陸軍一項名為「強盛陸軍」的宣傳活動，於2007年投入2億美元，用於廣告、行銷，包括購買電子、平面、線上媒體廣告時段，贊助運動賽事、參與社區活動等，以有效招募新血，加入陸軍的行列（立安，2006）。目前有關美軍招募工作的主要宣傳與推廣通路，當以美國國防部官方網站乃至於各軍種的專屬網站，都有募兵宣傳的簡介與推廣。不僅如此，美國國防部更希望運用網路電玩、猜謎遊戲、電子劇及其他互動方式，將美軍的印象深植於孩童的心中（伊秋玲，2005；陳祿保，2007）。

由此可知，隨著科技進步，歐美先進國家亦將其運用於發展軍隊招募，以期運用資訊科技，提高招募成效。例如美國目前正在研發個人攜帶型的募兵專用系統，能有效的處理招募事務，被專家認為將來可能會取代招募站；英國陸軍也已使用網際網路招募新兵，並且在網路上設立了網路位址，以期能招到高素質的青年入伍。不僅簡化了招募的程序，亦提高了工作效率，而且保證了兵員的質量（新華網，2007）。

肆、我國軍隊招募相關研究

隨著社會結構與整體政經環境轉型，國民所得大幅提昇，時下青年普遍崇尚名利，追逐高薪，以及國人「好男不當兵，好鐵不打釘」的傳統價值觀；而軍人職業性質普遍較為單調，退伍後轉業不易，復以軍中戰備演訓、內部管理及教育訓練上的壓力與負荷，往往帶給外界嚴峻、沉重的刻板印象，致使一般家長及其子弟皆視「當兵」為畏途，更令時下青年學子望之卻步。因此，藉由深入探討軍人職業選擇取向的問題，進而尋求及吸引優秀青年投身軍旅，實為當前國軍人才招募工作長遠發展與運用之重要課題。綜合論之，我國有關軍隊招募之相關議題，從早期著重軍事院校學生，到晚近以志願士兵為主體，大致上約可區分「從軍動機與招募管道」，和「招募策略與職涯規劃」兩大類型，分述如下：

一、從軍動機與招募管道之探討：

華中興（1983）的研究發現，軍校生不僅對「社會成就」的目標價值重視，而且有高度的愛國心和強烈的為國家民族犧牲奉獻之熱忱，顯示軍校生當初報考軍校時，除具備高度的愛國情操外，亦同時想要在軍中好好發展一番事業。胡華民（1985）則指出，影響四所主要軍事院校（陸、海、空軍官校、政戰學校）學生的職業價值觀，最主要的因素是成就動機，其次是社會背景，再其次為家庭背景和大眾媒體；蔡信雄（1987）則以抽樣調查十所軍事院校大一新生，並以全省各區高3應屆畢業生為「對照組」，研究發現青年學子對軍校主要之消息來源為軍訓教官，「人際傳播」對青年學子投考軍校之影響力大於「大眾傳播」，而其中「家長」是影響力最大的傳播來源；至於投考軍校的動機主要為「想在軍中開創一番事業」。

此外，張志雄（1994）則普測了七所軍事院校的男女入伍新生，發現青年學子獲取有關軍校訊息最多的來源為「人際管道」（如教官、同學、家人）；而「大眾媒體」則以電視為最高；投考軍校的動機以「自我實現需求」、「安全需求」為最主。陳膺宇、雷式明（1995）亦針對七所軍事院校學生進行抽樣調查，研究發現「經濟因素」仍是軍青年學子選擇就讀軍校的重要考量，而他們也希望從軍能獲得深造、進修的機會。

至於晚近的相關研究發現亦有類似結果。康力平、蕭朝琴（1999）針對「大學儲備軍官訓練團（ROTC）」第四期全體學生進行問卷調查，研究發現其從軍動機主要以「福利待遇好」、「減輕家庭負擔」、「家人的鼓勵與期許」；邱彙傑（2000）則以國內公、私立高中職進行抽樣調查，發現影響青年學子投考軍校意願之諸因素當中，以「自我實現」、「家庭收入」、「學業成績」、「軍職聲望」等為有力之影響因素。余福福（2002）以我國陸軍官校與美國西點軍校新生為調查對象，發現我國軍校新生在軍校訊息獲得管道、投考軍校價值觀與西點軍校新生有顯著差異，我國仍以人際管道與傳統大眾傳播媒體為主；西點軍校新生則半數以上訊息來自網際網路；而西點軍校新生投考軍校價值觀偏重於實現理想、重視軍旅生涯長期發展；我國陸軍官校學生則偏重福利待遇、退伍後開創第二事業。溫在春（2006）歸納歷年三軍七所院校之研究成果，發現在從軍動機中可發現軍校新生相當重視中高層級需求，亦即尊重、自我實現、愛與歸屬的動機需求，吸引年輕人報考軍校主因在於公費就讀、可獲得大學文憑與深造的機會、能磨練領導統御才能；至於家庭經濟亦為其考量因素之所在。

二、招募策略與職涯規劃之探討：

郭乾泰（2003）透過問卷調查輔以深度訪談，針對國軍飛彈部隊志願兵士兵研究發現：真正有意願當職業軍人的顧客，對志願士兵招募這一「產品」的滿足評價，在「生存需求」、「關係需求」與「成長需求」三個構面中，僅「生存需求」達到顯著相關；而志願士兵的目標市場，宜區隔在高職學歷、全家每月收入五萬元以下，重視基本的「生存需求」。劉治本（2003）針對北、中、南、東等地區十所高中、職學校學生，進行問卷調查的分析結果發現：高中、職學生認為軍人職業報償愈合理，對軍人職業地位評價愈高，則對軍人職業選擇傾向會愈高。成就性生涯傾向愈高的高中、職學生，選擇軍人職業傾向愈高。

隨著國軍志願士兵招募開辦，有關志願士兵的招募研究亦有相當之成果。王昌杰（2005）以國軍94年第1梯次新訓旅招募之專業志願士兵暨儲備士官為研究對象經調查發現，選擇從軍之個人內在考慮因素，以「可以滿足需求」為首要，主要考量是「工作穩定，不用經常換工作」、「百分之百就業保障，可滿足安全需求」；張戡平（2006）以「消費者決策理論」探討青年抱考志願士兵之心態，指出「興趣結合與自我理想實現」與「薪資待遇保障」是影響從軍意願的兩大要素，「興趣結合與自我理想實現」對於學歷低的人力資源影響較大，而「薪資福利」則對於學歷高的人力資源影響較大。朱仲儒（2006）則以2005年志願士兵為對象，研究發現「家庭經濟因素」是促使志願役士兵報考軍旅的重要原因；特別以海軍軍種之志願役士兵最為明顯。在「從軍動機」方面，他們大多數對軍中懷抱高度個人志願、憧憬與理想，希望藉由投效軍旅作為個人生涯之主要志願。邱佑珍（2007）則針對國軍首次招募的女性志願士兵，研究其傳播行為與加入國軍志願士兵動機之關聯性，發現女性志願士兵的傳播行為與人口變項對於報考動機不僅存在顯著之因果關係，且得以正面影響女性志願士兵的報考動機，而其報考動機係以「自我實現動機」及「成就動機」為主，以「經濟動機」為最後的考量。

三、小結：

歸納上述美軍與我國的招募相關文獻之研究成果發現，大多數研究者之共同旨趣皆環繞於從軍動機、對軍職之認知、價值觀與影響從軍主要因素之探討。其重點在於：

第一，對青年學子而言，軍隊（軍校）之形象、相關招募訊息等主要消息來源，「人際傳播」管道要多於「大眾媒體」；而「人際傳播」管道當中又以為軍訓教官、同儕、招募員佔多數；「大眾媒體」則以電視、網路、報紙、海報摺頁、簡章等為主要訊息來源。

其次，軍隊各種招募廣告雖在影響青年學子加入軍旅的效果有限，亦非決定性之影響因素，但在訊息告知、形象塑造等功能上，卻甚有助益。

第三，研究方向從早先集中探討個人（家庭）背景，轉而重視人格（心理）特質、價值（人生）觀點等面向，試圖描繪青年學生整體背景與特質，藉以瞭解整體從軍動機之分佈，以及個人背景與特質方面差異所在。

由此可知，歷經時空與環境變遷，早先青年學子從軍動機由純粹「精神、理想層次」，已有逐步趨於「現實層面」，特別晚近之研究結果亦顯示，青年從軍動機已著重「經濟」、「福利待遇」、「生涯規劃」等考量，顯見在

經濟不景氣之社會環境下，「從事軍職」的動機與對未來軍職發展已有不同之認知；能否藉由加入軍隊得以自我成長、公費進修、工作保障、福利待遇、職業技能，要比國家觀念、民族意識、革命之理想與抱負來得切合實際。

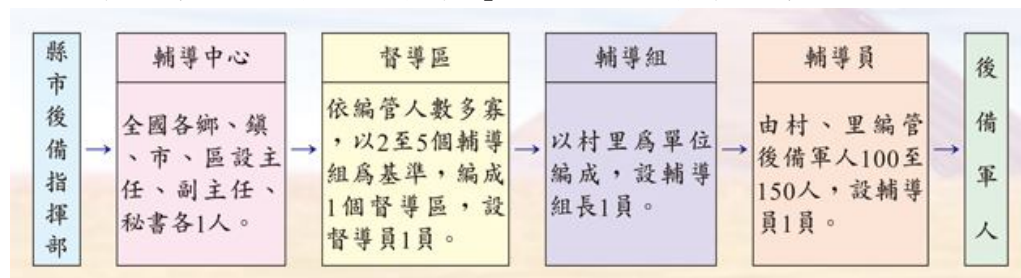
藉此，志願士兵招募乃現今國家整體兵役制度改革之第一步，國軍要如何運用有效資源，透過適當之行銷通路管道，期使青年學子接觸軍隊招募訊息之議題，進而運用強大的人際影響力，鼓勵其加入軍旅，投入建軍備戰行列，當有探討之必要性與價值所在。後備軍人輔導組織為我國防結構之重要一環，亦為落實全民國防政策之重要成員，自有其協力國軍人才招募之優越特性所在。當前國軍兵力結構面臨重大轉型，推動全募兵之任務遂行與否，端賴國軍志願士兵之招募整體成效。

伍、後備軍人輔導組織的型態與特性

依據「後備軍人輔導組織設置辦法」第六條，當前我國後備軍人輔導組織編組型態與組織特性，分述如下：

一、編組型態：

全國各鄉、鎮、市、區皆設置後備軍人「輔導中心」，置主任、副主任、秘書各1人，並按編管後備軍人人數，設置督導員若干，另於各村里設「輔導組」，置組長1人，輔導員若干，現有幹部3萬餘員；編組如次：



二、組織特性：

(一)軍事性：

後備軍人輔導組織體系基於為達成動員階段迅速成軍，有效支援防衛作戰而設置，並為堅實後備動員基礎之一環，自當具備軍事性之特質所在。

(二)國家性：

後備軍人輔導組織係因應早期全民總動員需要而設置。自組織成立以來，經由各級幹部在地方上推展四大工作，建立穩固的群眾基礎，同時在「服務支撐管理，管理支撐動員戰備」的指導下，於本軍動員任務遂行（要員連訪、物力查報、召集協訓）、歷次國軍重大演習及地方災變時，均能展現良好的地方關係與動員效率，對鞏固國家安全，維護社會安定，確有實質貢獻，故屬於國家性組織。

(三)服務性：

在後備軍人組織、宣傳、安全、服務、動員、管理等工作內容中，輔導組織都是環繞著以服務工作為中心；如果沒有服務工作，則其他內容將失去依托。而後備軍人輔導中心之「輔導」兩字即為幫助的意思，就是以服務為起點，正因為它是一個服務性的組織。

(四)公益性：

在以服務社會為職志下，輔導組織將地方上理念相同的後備軍人結合起來，使之成為社會的中堅力量，尤其輔導組織負有協助推行政令及守望相助之責，使目標與理想得以實現，因此它是一個具公益性的團體，具公益性的組織。

綜合而言，後備軍人輔導組織之特性，乃是一具有軍事性-支援防衛作戰；國家性-做好服務工作、奠定後備動員基礎；服務性-服務社會、造福鄉里；公益性-協助推行政令及守望相助之團體。事實上，經過多年的經營和努力，各地方後備組織機制已相當健全，其所發揮之能量亦相當紮實，足可擔負「全民防衛動員作戰」任務需求。各縣市後備指揮部所轄各鄉鎮市區後備軍人輔導組織，以協力動員、後管、後服、新訓、人才招募工作執行，奠定後備動員基礎。而輔導幹部均為義務、無給職，由各縣市後備指揮部輔導中心推選主動積極、認真負責、熱心公益之後備軍人，接受後備幹部訓練班訓練後，派任輔導員，為鄉鎮後備軍人服務。這些後備軍人輔導組織與幹部，在團結後備軍人、推動國防事務、維護社會安定、協力人才招募等方面，顯著均有成效，更為全民國防打下深厚的基礎。

陸、輔導組織協力志願士兵招募具體作法

因應國家政經情勢發展，以及國防人力朝向「募兵為主之募徵兵併行制」之方向規劃，本部自民94年起即全力推動國軍人才招募工作，期藉由本部任務特性，採取主動行銷、廣拓通路、活潑宣傳之策略，結合民間與政府資源，拓展招募成效。而輔導組織以協力招募國軍「志願士兵」班隊為主，其主要之招募行銷策略，乃結合所屬新訓單位與後備軍人輔導組織，俾利招募文宣作為與人際傳播網絡得以互為運用，使志願役士兵招募工作推展更為事半功倍。

歸納伊秋玲（2005）、朱仲儒（2006）、溫在春（2006）、許庭婷（2006）等人針對招募行銷策略之研究結果，國軍人才招募在「人際影響」層面，有以下主要訊息通路：

一、人際溝通管道：

以「人際傳播」為主要訊息來源，經由「軍訓教官」、「父母家人」、「親朋好友」等人際溝通管道獲知招募

訊息佔大多數。

二、招募活動展場：

以「校園宣導」、「展場活動」、「考場資訊」等，為目標（招募）對象獲得招募訊息之主要管道。

三、顧客服務諮詢：

當前國軍所有招募機構，均提供「面晤」與「電話諮詢」服務；而主要的招募訊息平台為國軍人才招募中心所設之「顧客服務中心（簡稱「客服中心」）」，除由專職招募人員親向意願者解說提供外，亦有 0800 免付費專線服務民眾相關諮詢。

後備軍人輔導組織負有協力國軍人才招募之任務，其組織成員遍及社會各行各業，接觸與服務之層面亦能深入社會結構，各級輔導組織應自我期許為招募經理人，熟悉各項招募作業程序、內容與班隊特性，進而落實招募工作推動。具體作畫法分述如下：

一、計畫階段：

(一)針對輔導中心轄內可能之目標族群，透過學校、老師、鄰里長、村里幹事、徵兵單位等蒐集相關資料（市場調查），先期進行評估（目標市場分析），以利確認人力市場之來源及目標市場鎖定。

(二)結合學校行事曆及地方政府徵兵體檢時程，協調安排校園宣導或招募說明會等行程安排。

二、宣導階段：

(一)積極協調並爭取配合國軍招募機制或各部隊招募宣導時機，參與宣導工作，並運用人脈主動代為協調適當場地與時機，結合軍民力量，共同進行招募宣導。

(二)完成宣導後，將「意願登記調查表」建檔，建立「顧客資料庫」。

(三)鎖定重點學校並積極邀請專業招募員、軍中傑出校友等聯合宣導，以爭取學生認同。

(四)協請各校軍訓教官（運用「意見領袖」機制）安排有意報考志願士兵之同學，主動代為辦理相關體檢手續，俾利提昇整體報名成效。

三、報名階段：

(一)依建立之「顧客資料庫」，主動電訪（直效行銷）有意願者，提醒報名作業期程。

(二)透過輔導幹部、連絡官面訪（親身影響）有意願者，鼓勵渠等並協助辦理報名作業。

(三)另擇適當時機以電話實施後續追蹤輔導，掌握其報名狀況。

四、考試階段：

(一)主動聯繫已報名之考生，敦促渠等參加考試。

(二)至考場開設「考生服務台」，並積極協助考生相關事宜。

(三)向陪考家長（運用參考團體機制）說明國軍相關招募作業流程並解說相關疑惑。

五、錄取階段：

(一)協調取得考生錄取人員名冊，以利掌握考生錄取狀況。

(二)錄取通知單寄發後至考生入學報到前，主動服務電話通知考生錄取消息。

(三)主動協助並指導錄取考生及其家長，辦理後續入營報到。

六、報到階段：

(一)電話聯繫錄取考生注意報到須知及交通方式。

(二)入營後透過與新訓單位之聯繫，對入伍之考生持續追蹤輔導，並適時給予協助與鼓勵，俾利堅定其受訓之意志，順利完訓服務。

柒、結語

面對二十一世紀的戰場環境，未來的戰爭已是高科技的戰爭，高科技的戰爭需要高素質的軍人，高素質與優質化的軍力已成為世界趨勢；證諸世界各國，高素質的人力資源不僅是軍隊戰力提升根源，也是戰力的保證。一支軍隊沒有優質的人力，再精良的武器、裝備也難以發揮其應有效能。故此，因應國家政、經環境變遷與社會民意期盼，整建質精效高的現代化部隊，將兵役制度朝向「以募兵為主」的募徵兵併行制發展，並配合「精進案」推動，逐年提升募兵比率，且適時檢討縮短義務役役期，讓更多長役期且具專業背景的人員進入軍中服務，乃國防部當前重要施政目標，也是提升國防戰力的必然之舉。

然而，國軍試辦志願士兵招募之初，因社會接受度普遍不高、相關宣導機制不健全、誘因不足、體能鑑測合格率低等因素，初期的招募成效並不顯著，無法滿足國軍實際需求，亦未能達到職能化、專業化要求。惟歷經不斷之檢討改進，採取有效的宣導手法，提高志願士兵政策的能見度，時至今日，「志願士兵」早已為青年朋友所嚮往的熱門職業，而透過一些志願士兵的現身說法，分享個人經驗，更成功推廣此項政策，志願士兵已是專業、知識、事業的代名詞。

近年本部在執行人才招募、全民國防宣導與教育、營區開放等相關招募事務，在後備軍人輔導組織的積極參與和協助下，透過各種軍民管道向社會各界傳達志願士兵的相關資訊，已有顯著成效。未來本部更須強化整合所屬新訓單位與輔導組織，結合軍民資源、蒐整目標資料、做好資料分析，及時掌握所屬行政區各項活動，適時設立機動招募站，以分工合作方式，發揮整體力量做好招募工作，精進志願士兵招募成效。

參考文獻

王立民（2005）。大型傳統製造業及服務業之戰術性行銷模式與經營績效之比較研究—以食品、飲料業、學校與軍隊為例。碩士論文，私立靜宜大學企業管理研究所，台中縣。

- 王昌杰(2005)。專業志願士兵暨儲備士官選擇從軍之決策行為研究—國軍94年第1梯次新訓旅招募之啟示。未出版之碩士論文，私立逢甲大學公共政策研究所，台中市。
- 立安（2006）。寰宇軍旅。國防部奮鬥月刊，638期，52-53。
- 伊秋玲（2005）。國軍招募中心行銷溝通訊息通路之精進作為—以軍校生為例。未出版之碩士論文，國立中山大學傳播管理研究所，高雄市。
- 曲有明（2005）。整合行銷傳播運用於國軍推動募兵制之研究-以高中職生為例。未出版之碩士論文，政治作戰學校新聞研究所，台北市。
- 朱仲儒（2006）。國軍人力招募之研究—以2005年志願役士兵為例。未出版之碩士論文，私立世新大學行政管理學研究所，台北市。
- 余福福（2002）。中、美軍事院校招生行銷策略之研究—以陸軍官校、西點軍校為例。未出版之碩士論文，政治作戰學校新聞研究所，台北市。
- 宋兆文（2008）。〈強化動員發揮總體力量保衛國家安全〉。青年日報2008/1/19，第2版。
- 邱佑珍（2007）。國軍女性志願士兵傳播行為與報考動機之關聯性研究。未出版之碩士論文，國防大學政治作戰學院新聞研究所，台北市。
- 邱彙傑（2000）。整合行銷傳播運用於國軍人才招募之研究—以軍事院校正期班、專科班為例。未出版之碩士論文，政治作戰學校新聞研究所，台北市。
- 施正權（2006）。〈加入志願士兵開創成功人生〉。青年日報2006/5/7第2版。
- 胡元傑譯，Cindy William著（2005）。從徵兵制至募兵制-北約國家向全志願役轉型。國防譯粹，32（6），83。
- 胡華民（1985）。軍校學生傳播行為及其職業價值觀關連性之研究。未出版之碩士論文，政治作戰學校新聞研究所，台北市。
- 翁明賢（2005）。〈招募優質人才讓從軍成為時尚〉。青年日報2005/01/28第2版。
- 康力平、蕭朝琴（1999）。我國儲備軍官訓練團學生從軍動機之研究。軍事社會科學學刊，5期。
- 張志雄（1994）。投考軍校青年傳播行為、價值觀、動機之調查研究。復興崗學報，51期。
- 張戡平（2006）。應用消費者決策理論於國軍志願役士兵招募之關鍵成功因素探討。中華大學科技管理研究所碩士論文，未出版。
- 許庭婷（2006）。〈國軍志願役士(官)兵招募作業之研究〉。元智大學管理研究所碩士論文，未出版。
- 許博淳（2008）。〈志願士兵招募今年底可望逾4.5萬人目標〉。青年日報2008/1/17，第1版。
- 郭乾泰（2003）。建立顧客導向的人力招募策略之研究--以國軍天弓志願兵為例。，私立元智大學管理研究所，未出版之碩士論文。
- 陳祿保，（2007）。美軍人才招募運作與新兵訓練現況簡介-兼論對國軍的啟示。國防雜誌，22（5），66。
- 陳膺宇、雷式明（1995）。軍事院校學生背景、特性與個人發展之研究，復興崗學報，54期。
- 陶聖屏、康力平、曲有明（2005）。整合行銷傳播運用於國軍推動募兵制之研究。第八屆國軍軍事社會科學學術研討會論文集，163-178。
- 華中興（1983）。我國軍事院校學生政治社會化之探討—價值目標、政治教育與政治態度之分析。未出版之碩士論文，政治作戰學校政治研究所，台北市。
- 黃俊英（2001）。《行銷學的世界》。台北，天下出版。
- 黃進福（2007）。〈志願士兵招募率破百，優質青年堅實基層戰力〉。青年日報2007/12/26，第1版。
- 楊志恆（2006）。〈加入國軍行列打造成功人生〉。青年日報2006/11/20第2版。
- 溫在春（2006）。人才招募之行銷策略-以三軍七校為例。未出版之碩士論文，國立中山大學高階經營研究所，高雄市。
- 劉治本（2003）。職業報償認知、職業地位評價與職業選擇傾向關係之研究—以高中(職)生選擇軍人職業為例。未出版之碩士論文，國防大學國防管理學院資源管理研究所，台北市。
- 劉培俊、陳振揮（2006）。國軍志願役士兵招募平面媒體設計策略研究。復興崗學報，72期，100-101。
- 劉爾榮（2004）。國軍志願役士兵投考因素對人力招募策略之研究-以海軍志願役士兵為例。未出版之碩士論文，私立義守大學管理科學研究所，高雄縣。
- 蔡信雄（1987）。青年學生投考軍事院校意願與傳播行為關連性之研究。未出版之碩士論文，政治作戰學校新聞研究所。
- 關尚仁、鄭如雯（1998）。〈公共電視社會行銷初探研究〉，《廣播與電視》，第3卷第4期，第45-69頁。
- 新華網（2007）。新兵招募世界各國有新招 美兵役廣告每年花1億。取自 <http://mil.nen.com.cn/military/157/2315157.shtml>
- Drucker, P. F., (1990). Managing the non-profit organization: practices and principles. New York: Harper Collins Publishers.
- Kotler, P. and Levy, S. J., (1969). Broadening the concept of marketing. Journal of Marketing, Vol. 33, No. 1, 10-15.
- Kotler, P., (1997). Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- National Research Council, (2003). Attitudes , Aptitudes, And Aspirations of American Youth — Implications for Military Recruitment. National Research Council. Washington, D. C. The National Academies Press.
- Rogers, E. M. (1994). A History of Communication Study. New York: Free Press.
- Severin, W. J., and J. W. Tankard (1988). Communication Theories: Origins, Methods, Uses (2nd ed.). N.Y. Longman.

作者簡介

康力平-政戰學校81年班、政校正規班287期、政校新聞研究所87年班；曾任排長、連輔導長、政戰官、新聞官、教官、般參官。現任職國防部後備司令部後備軍人服務處動參官

