

後備



撰稿／黃錦真



一、本文先以文獻蒐集、實務研究等方法，探討服務品質的重要性，並提出組織在面臨重大變革時，如何維持一貫、良好的服務品質。

二、再由筆者在國民革命忠烈祠管理組親身服務的經驗，面對留守業務沿革的轉變、組織變革的層面下，逐一提出親切、熱誠、和善、令人感動服務品質的理念及實際做法，與讀者分享。

三、最後從策略面、組織面及資源面等3個層面，提出單位未來遠景供讀者參考，並期藉獲得烈屬、公務部門、長官、同袍的支持與實際助力。

壹、前言

國軍留守業務之創始，源於民國17年11月軍政部陸軍署成立卹賞科主管軍人撫卹，復於政府播遷來臺後，為鼓舞士氣、安定軍心，遂於44年建立留守業務制度。49年7月16日，聯勤總司令部成立留守業務署，95年1月1日移編至國防部後備司令部並更名為留守業務處。¹

留守業務處統籌掌管原設於國防部及各軍種之撫卹、眷補、保險、軍眷服務與祠祀等工作，為目前負責國軍全部留守業務之唯一單位，服務項目：軍（遺）眷年節慰問、兵籍管理、眷證發放、遺族病困照護金發放、軍人及軍車保險、官兵意外保險、全民健保作業、眷童教養、戰士授田憑據補償金發放、保留卹權及遺物管理、陣亡官兵旌忠狀頒發、撫卹金核發、入祀忠烈祠、安葬五指山國軍示範公墓、安厝忠靈殿（塔）等留守業務服務工作之推展與執行。²服務對象包括：現役國軍官兵及其眷屬、備役軍人及其眷屬、入祀忠烈祠殉職烈士家屬等，也就是我們提供留守業務服務的顧客。

政府機關為提升整體競爭力，全面推動提高行政效率及健全服務品質。國防部門亦為政府公共行政體系之一環，唯有進行全面性的服務，提高服務品質與效能，才能彰顯單位的價值存在。

隨著社會時代潮流的演進、資訊透明化及價值觀的變化，國軍官兵、烈屬日益注重服務品質的重要性與感受，留守業務所提供的服務，不再只是待在辦公室等候服務對象親臨洽公，取而代之的是邁出辦公室狹小空間，提供到府服務、主動電話關懷服務對象等提升服務品質的積極作為。

貳、文獻探討

一、服務品質

多數學者認為大部分的服務是無形的，究因服務是一種表現而不是物體（Berry,72年；Lovelock,70年）。³

服務的特色不同於一般商品、貨物，服務具備變化性、無形性、不可分割性、及易消逝性等特質，所以服務品質的評斷較易不客觀，僅僅是服務對象主觀上的認知，不易以量化方式實施衡量（Carman，79年）。⁴

劉淳儀在98年時提出服務身為一位服務人員，應不時反問自己是否已達到「打造個人品牌，多替對方思考」的10項要求：⁵

- ※合宜的外表：無關俊醜肥瘦，而是外表是否宜人，是否合乎職場形象？
- ※表達能力：無關口才優劣，而是能充分表達，讓別人可以瞭解你的意思？
- ※禮儀應對：語言與肢體動作是否有禮貌、令人喜歡？
- ※專業能力：無關學歷有多高，而是工作上「具有價值」專業能力。
- ※熱情：無關是否會與人哈啦，而是對工作執著、努力不懈，抱持積極正向的態度。
- ※解決問題的能力：找出問題的原因，努力解決它，而不是把困難擺一邊、擺到爛，或推給別人。
- ※溝通協調：無關甜言蜜語，口若懸河，而是能注意到人際關係的次長與團隊的協調，進而完成任務。
- ※情緒管理：無關脾氣好壞，而是面對挫折或挑戰能冷靜處理，不讓情緒影響判斷或表現。
- ※魅力：無關是否會講很多笑話，而是別人跟你的相處時是否如沐春風，覺得很舒服、很有趣。
- ※穿別人的鞋：站在對方的立場來思考，有同理心、體貼他人，不過分自我。

涂榮宗、鄧意滿、劉昇雯在98年提到，在服務的過程中，人與人之間互動頻繁，就是影響服務品質的核心因素之一。⁶

中國醫藥大學暨醫療體系董事長蔡長海先生在98年時提出：「關懷的態度，讓服務品質臻於完美善境」，態度決定一切，態度不只是基本的禮貌與應對，而是發自內心的關懷，需要一顆親切熱誠的心，願意主動協助他人解決問題。⁷

林麗雪在87年提出，不滿意服務品質的顧客，會把他（她）的抱怨轉告給8到10個人，而其中20%的人，甚至會再轉告20多個人，一次不良的服務品質、態度，若留給顧客負面的印象後，往往必須需要12個正面的印象，才能扭轉印象、彌補過來；但若在服務顧客時，能提供一次良好、和善、親切、誠懇的服務品質與態度，相對地就會有12個正面的印象傳達出去。⁸

歐陽芬在98年提到，顧客對服務有不滿意時，反應通常有兩種：表達意見或拒絕往來，在民意暢通的今日，願意表達不滿意的顧客，讓我們還有機會更正錯誤，修正不良的服務品質與態度，拒絕往來的顧客，則會讓不良的服務品質與態度，一直深埋於顧客心中，揮之不去。⁹

二、組織變革

組織是指組織受外力環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況，來維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的（Naumann,Donald& Jackson,81年）。¹⁰

杜新偉在88年認為，組織變革是為了因應外在環境快速的變化，調整組織的策略、結構、成員的價值觀，並進而改變成員的行為，以增進組織績效、滿足組織與成員的目標，以及達到永續經營的目的。¹¹

Carnall在89年對組織變革定義強調其主要目標是為了提升及改進組織效能，而改變的對象包括了組織內部成員及文化、管理風格等。¹²

陳明賢在98年對組織變革的目的訂出以下結論：組織變革期藉組織職掌、權責與資源的重新分配，而能更有效地因應環境的劇變，同時消除組織不合理的膨脹現象與疊床架屋及冗員充斥等結構不良的情況，使單位得以永續經營。¹³

國民革命忠烈祠管理組奉祀自中華民國開國以來的文、武烈士，中樞於每年3月29日（春祭）及9月3日（秋祭）舉行祭祀大典，由總統親率副總統、五院院長暨文武官員親臨主祭，向締造中華、捍衛國家、不畏犧牲、成仁取義的英靈致祭，以表達最崇高的敬意與無限追思。

對身在國民革命忠烈祠管理組服務的對我們而言，烈屬蒞祠祭拜、中外貴賓及公務、民間團體獻花、參訪，延伸到遊客的導覽服務，就是忠烈祠存在的意義所在；如何讓蒞臨忠烈祠祭拜的烈屬，或一生可能只會來忠烈祠參訪一次的中外貴賓，甚至只是來忠烈祠參觀儀隊操演的遊客，提供永生難忘的良好服務品質，也是我們的職責所在。

國民革命忠烈祠管理組從58年建祠至今，歷經總統府、史編室、聯勤司令部，直到95年移編至後備司令部，政策改變，單位亦不停地移編，隨著移編的過程，人員縮編、經費也縮減，編制人員由30多人，一直不斷地縮編到現今的11個人（軍職9員、聘雇2員），業務量從未減少反而增加，任務源源不絕地交付下來，面臨軍官的調職、士官兵役期服滿退伍等窘境，面對編員未能補實的今日，如何在有限的人力、資源及空間下，創造出令人感動的服務品質，就是一項大考驗。

三、感動服務

感動的英文為strike，可以解釋為「打動、感動、給...以印象」等意思，是個動詞，不是名詞，這代表著的意涵就是感動是一種行動，以實際的行動，打動你的服務對象，讓他們對你留下深刻的、良好的服務印象。

服務的英文為serve，可以解釋為「為...服務」的意思，是個動詞，不是名詞，這代表著的意涵就是服務是一種行為，以實際的作為，為你的服務對象提供良好的服務，讓他們對你留下深刻良心服務印象。

將感動及服務兩者結合，就成為了感動服務，也就是為你的服務對象提供實際、貼切、誠摯的服務品質，讓他們感受到你的服務熱忱，讓他們被你所感動、所打動，讓他們對你留下美好的印象，讓他們每每想起國防部唯一的、全國軍獨一無二的國民革命忠烈祠時，內心就是滿滿的感動，就是感動服務的代名詞。

參、現行作法與現況

一、忠烈祠建祠沿革：為崇祀先烈表揚國民革命精神，奉先總統蔣公於民國56年通過忠烈祠整建工程，特聘何應欽上將任主任委員，於當（56）年12月11日開工，58年3月24日完工，次日即落成啟用迄今。

二、感動服務無法使用量化方式實施衡量，但卻可以化為實際的行動、作為，或許只是一句話、一個小動作，或是書面的資料、具體的物品，就是感動服務最好的象徵，以下是我們感動服務的積極作為。

三、秉持「積今生德、修來世福」理念，建立精神勉勵標語，鼓勵同仁達成「感動服務」目標：

(一)高部長98年10月份會提示

持續向砲聲之地前進

永遠與士兵站在一起

(二)司令陳中將提示部隊管理要訣

用心、勤快、關心

(三)司令陳中將訓勉留守同仁

積今生德、修來世福

凡事多用心、萬物皆有情

(四)副司令李中將精神勉勵：「心的觀念」

多做一下較留停原地佳

做事留三分力預判未來

面對問題在其中找機會

(五)參謀長林將軍治事理念

大事小事都是重要事

主官及幹部決定一切

四、貴賓室佈置（辦公室）：

(一)擺設小型國旗，表達友誼。

- (二)擺設祠區紀念相框（含明信片），表揚國民革命精神。
- (三)配合貴賓室擺設，訂製環境佈置用立式檯燈，加強照明。
- (四)擺設環境佈置用蝴蝶蘭，表達莊嚴肅穆形象。

五、服儀整備：

為官兵、聘員同仁訂作白色立領襯衫及黑色西裝褲，供接待烈屬、遊客（含外賓、參訪團體）穿著用。

六、殿區佈置：

(一)大殿：

1.花海、柱旁立花及供桌盆花：遵照司令陳中將指導，完成花海、柱旁立花及供桌盆花鮮花佈置（每5日更換），並每日0800時前完成澆水、花卉枯萎、脫（掉）落檢查等。

2.蝴蝶蘭：供桌前兩旁各擺置3盆（每20日更換），並每日0800時前完成澆水、花卉枯萎、脫（掉）落檢查等。

3.香爐：訂製大型環香（每5日更換），符合醒目、繚繞、崇敬莊嚴實需。

(二)文、武烈士祠：

遵照司令陳中將指導，以「集中配置、形成重點」、「區分主從、層次分明」重新擺設，設計「文武雅正」、「豐盈厚生」、「文韜武略」、「將士同舟」、「典型夙昔」及「淵遠流長」等6種樣式（每5日更換），並每日0800時前完成澆水、花卉枯萎、脫（掉）落檢查等。

七、建立「烈士祭祀申請處理」標準作業程序：

(一)近距離接待烈屬，以聆聽、關懷、陪同等主動服務，緬懷烈士情操，藉以獲得認同、爭取向心。

(二)建立「烈士祭祀申請處理程序」，並貫徹執行。

(三)熱情、慎重由軍官親自接待恭迎祭拜家屬，引導至貴賓室（辦公室）接待服務。

(四)立即奉茶，軍官幹部驗正來客身份，請烈屬提供烈士資料，並請將基本資料登錄烈屬祭悼、查詢登記簿。

(五)軍官幹部全程陪同烈屬完成祭拜儀式：由士官兵完成服儀整備作業，至文、武烈士祠先三鞠躬致祭，將牌位請至供桌時再鞠躬致意，烈屬祭拜後即刻請回牌位。

(六)離前致贈祠區紀念相框（內附精緻明信片，背面蓋上祠區紀念戳章、主官親筆簽名與提詞）、勝利之光及青溪雜誌，並拍照留影。

(七)致贈精美祠區簡介。

(八)送客至祠區牌樓門口，並表達崇祀烈士革命精神。

(九)家屬查詢本祠無列管牌位者，亦致贈祠區紀念相框。

(十)舉例：張靈甫烈士遺孀王玉齡女士及子嗣張道宇先生、張自忠烈士孫子張紀組先生、高志航烈士子嗣高耀漢先生、吉星文烈士子嗣吉民力先生、尹金鼎烈士子嗣尹嘉玉先生、黃榮北烈士（黑貓中隊）姑姑黃蓮先女士、蔡文韜烈士（黑蝙蝠中隊）子嗣蔡志夏先生、溫鑄強烈士胞姊溫惠英女士與外甥女馬穎女士等人。

八、建立「外賓參訪接待」標準作業程序：

(一)確認外賓身分、人數、參訪日期及是否進行獻花程序。

(二)協調邀請參訪單位提供外賓背景、基本資料。

(三)請廠商於參訪前1日送獻花花圈、發票；儀隊襄儀實施勤前訓練。

(四)參訪前1日完成麥克風架設、擴音設備測試，並通知環境清潔公司於參訪當日加強環境整理作業。

(五)參訪前1日完成接待室（辦公室）及文、武貴賓室花卉、國旗佈置暨洗手間用品整備、環境檢查。

(六)參訪前1日確認行程、傳譯人員。

(七)貴賓室接待擺設一烏龍茶、濕紙巾、精緻茶點及水果，桌上擺設兩國國旗（外國賓客）。

(八)參訪當日軍官幹部至門口親自恭迎外賓，引導至貴賓室（或接待室）接待服務，軍官幹部全程接待、導覽、拍攝、熱情接待並說明蒞祠精神。

(九)離前致贈祠區紀念相框（內附明信片，背面蓋上祠區紀念戳章、主官親筆簽名與提詞）及伴手禮，並拍照留影。

(十)致贈精美祠區簡介。

(十一)參訪當日（或次日）完成照片下載、投稿，並於刊登後剪報蒐整。

(十二)舉例：布吉納法索國防部長波力先生、日本眾議員小宮山泰子女士一行等14人、日本「東京都議會民主黨日台友好議員連盟」會長田中良先生一行等33人、社團法人中華民國梅門一氣流行養生學會一行等40人、美國韓越戰退伍軍人總會長密思庫林先生伉儷、胡宗南將軍之子胡為真大使伉儷、99年青年節籌備委員會執行委員等220人、台中市孔廟忠烈祠聯合管理所黃朝業先生及盧秀燕立法委員秘書顏建程先生等人。

九、力行全民國防與愛國教育：

將殿區原有之擴音喇叭等附屬設備，裝設於辦公室兩側，俾利針對廣場遊客廣播，以有效、快速處理各項危安、緊急狀況；並於每日上午9時儀隊上哨前，播放國歌暨國旗歌，實施全民國防與愛國精神教育。

十、懸掛大型國旗：

祠區外牌樓兩旁懸掛大型國旗，以彰顯祠區莊嚴肅穆氣勢。

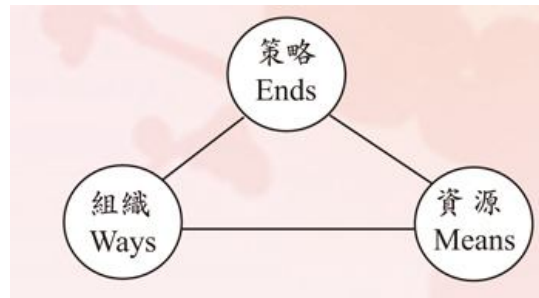
十一、陳展入祀烈士照片與事蹟：

為因應時代進步及司令部各級長官指導，除廣為蒐集烈士照片，並將「烈士遺族蒞祠祭拜登記簿」修正為「烈屬祭悼、查詢登記簿」，協請烈屬提供烈士照片，並實施烈士資料勘誤及回饋修正，獲得照片後即實施翻拍、加洗，俾利陳展照片及事蹟，以表揚國民革命烈士為國犧牲、奉獻的偉大精神。

肆、遠景

面對人員不足、經費有限的考驗下，忠烈祠管理組的同仁們仍懷抱著以下的遠景規劃，期盼能逐一地實現。

遠景分為三個層面：策略面（Ends）、組織面（Ways）及資源面（Means），分別就這3個層面提出以下做法：



一、策略面（Ends）：

因「為先賢先烈守靈」、「為國門形象把關」、「為民族維繫國魂」的時代使命感驅使及與烈屬同哀哭、同喜的同理心下，秉持法統傳承，堅持地為烈屬、外賓提供最親切、最熱誠的服務，不因國籍、膚色的差異，而有服務上的差別待遇。¹⁴



二、組織面（Ways）：

(一)為先賢先烈守靈：

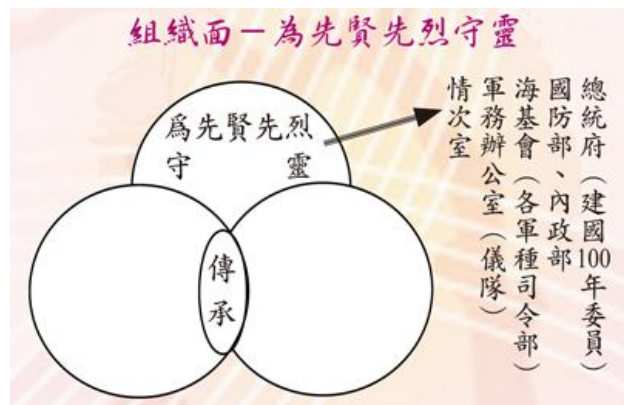
與總統府（建國100年委員）、海基會、內政部、國防部人次室、情次室、軍務辦公室（管理儀隊單位）、各軍種司法部等單位，保持協調、連繫，均為策略、指導、協力。

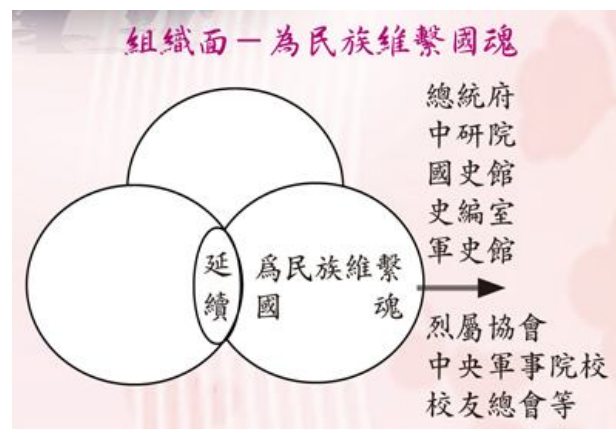
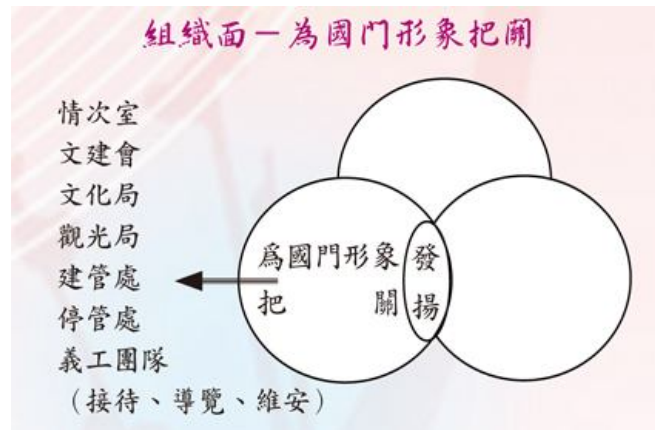
(二)為國門形象把關：

與國防部情次室、國家層級公務機關（文建會、文化局、觀光局）、台北市建管處、停管處等機構建立友善關係，塑造良好服務形象，並建立志工團隊，採自願、自動、自發方式，負責祠區外賓接待、導覽說明及安全維護等工作。

(三)為民族維繫國魂：

與總統府、國史館、史編室、軍史館、烈屬協會、中央軍事院校、校友總會等單位維持接軌，為民族維繫國魂，延續中華民國在台灣的法統地位。



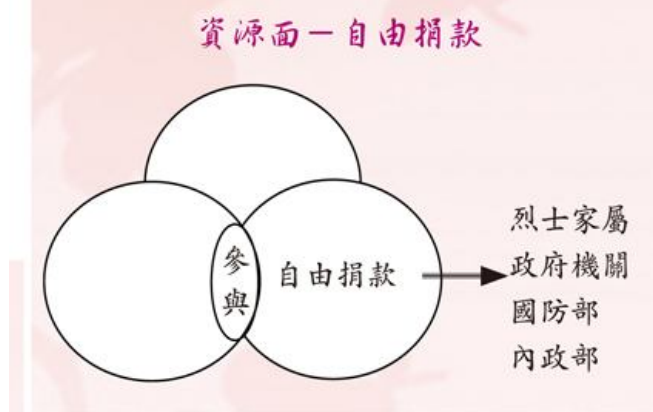
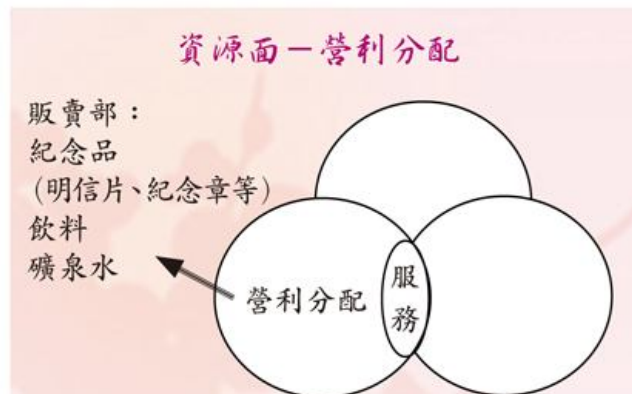
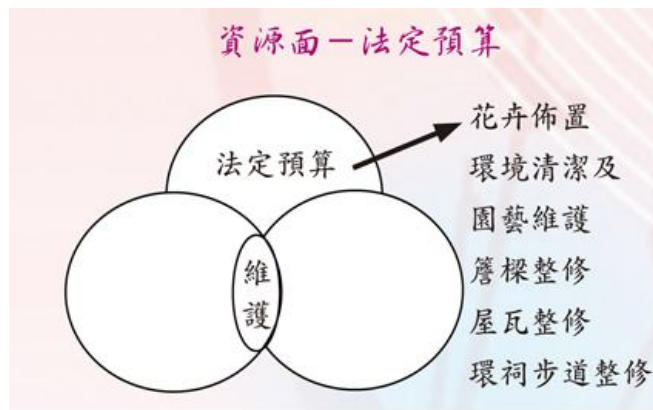


三、資源面（Means）：

(一)法定預算：陸續完成花卉佈置、祠區環境清潔及園藝維護、簷樑與屋瓦整修、環祠步道修復、生活區空間改善與建物屋頂防漏、遊客公廁改建等工程，為烈屬、外賓、遊客提供更臻完善、舒適的祠園環境。

(二)營利分配：在符合「促進民間參與公共建設法」原則下，建議販賣具圖騰之紀念品（明信片、紀念章等）、礦泉水、飲料等商品供烈屬、外賓、遊客使用。

(三)自由捐款：由烈士家屬、政府機關、內政部、國防部採自由捐款方式，提供經費或相關物品、資源，提昇服務品質。



伍、未來期望

一、「促進民間參與公共建設法」（簡稱促參法）係為提升公共服務水準，加速社會經濟發展，促進民間參與公共建設而設立；委託經營概念，由民間機構擁有設施之經營管理權，自負經營盈虧，並與政府分享獲利。¹⁵

二、因應政府全力推展觀光產業，本祠已列為台北市重要觀光景點，另全面開放陸客觀光後，祠區遊客大幅增加，統計去（98）年6月至今（99）年5月份客車團體遊客數，月平均數約為6至8萬人次【不含遊客】，希望能在促參法適用範圍及整體原則下，增設遊客服務站，強化服務品質。

三、「行政院青年輔導委員會加強青年志工服務作業補助作業要點」係行政院青年輔導委員會為推動區域和平志工團，鼓勵青年積極參與志工服務，以實際行動關懷本土發展，關懷國際社會而訂定。¹⁶

四、本祠為全國軍唯一的國民革命忠烈祠，服務對象包羅萬象，觀光客人潮日趨眾多，目前的人力不足以應付與日俱增的遊客，期望能在符合「行政院青年輔導委員會加強青年志工服務作業補助作業要點」下，徵召具文化服務面向的志工，協助文史調查、古蹟保存、導覽解說相關青年志工蒞祠服務，提升服務品質與效能。

陸、觀光形象再造

一、國際形象的建立：

本祠為全國軍唯一的國民革命忠烈祠，祠區相關服務說明重新規劃與更新，以提供、促進各國觀光客對國民革命忠烈祠的認識，並將建國與烈士先賢的不朽精神向外宣傳，以提升台灣國際形象，為本祠目前刻不容緩的重要課題。

二、目標：

以完善與專業的服務設施及服務品質，向全世界弘揚國民革命忠烈祠國家不朽精神，從以下3個方向著手：

(一)建立完善的動線指示牌：

全祠區動線指示牌改善、增置與專業翻譯（中、英、日、韓語）。

(二)錄製廣播帶：

專業錄製且標準口音的多國語言之光碟廣播帶。

(三)更新簡介手冊：

簡介資料更新與語言增設（中、英、日、韓語）。

三、具體作法：

(一)動線指示牌：

部份指引告示已老舊破損，且英文標示不明，造成觀光客的錯誤形象與誤解，為有效促進觀光客對本祠建築設施與動線的認識，強化本祠形象與威嚴，祠區內的動線指示牌重新檢視並更新，同時輔以中、英、日、韓語4國語言提供說明與服務。

(二)廣播帶：

1.為提供觀光客第一時間清楚認知與了解，廣播系統採中、英、日、韓語4國語言提供服務，除可降低服務人員解說次數，促進觀光客更快速、清楚了解本祠，以減少不必要的誤解外，更能大幅提升觀光客對本祠的服務滿意度與國際形象。

2.廣播內容主要包括歡迎與感謝遊客蒞祠參觀、敬請遊客遵守之相關注意事項及本祠服務設施之設置說明等3個方面。

3.為服務廣大遊客蒞祠參觀，廣播服務時間區分為祠區開放前（0800-0900時）、開放時間（0900-1630時，每整點）、閉殿前30分鐘（1630-1700時）及閉殿時間（1700時）等4個時段。

(三)簡介手冊

1.為促使國內民眾及觀光客對本祠的認識，祠區的簡介內容與說明成為最重要的輔助工具，可讓觀光客感受到國軍的威武與勇敢不屈精神，同時亦能在簡介中簡述具代表性文、武烈士的英勇事蹟，供後生晚輩推崇與效法。

2.另為因應觀光遊客人數劇增，簡介內容完整呈現中、英、日、韓語4國語言，提供說明與服務，俾利提供各國觀光客參閱。

柒、結論

國民革命忠烈祠管理組開放時間為每日0900時至1700時，全年對外開放，不收門票、免費入祠參觀，服務卻不打折扣，24小時從不打烊，始終以提供優質之感動服務品質為使命。

建祠迄今41年，禮兵上哨交接卻從未間斷過，曾經來過忠烈祠參觀，祠區廣場中兩粗一細的線，刷也刷不掉的線，就是禮兵每一次上哨、交接，一步一腳印走出來的線，代表著歷史的見證，見證著在國民革命忠烈祠管理組服務的我們，始終能在這塊土地，在這1萬5千餘坪的祠區內，為39萬餘位烈士們，綿綿不絕為「為先賢先烈守靈」、「為國門形象把關」、「為民族維繫國魂」。

註腳

- 1 留守業務處組織遞嬗－沿革，網址：<http://10.22.152.240/>。
- 2 留守業務處組織遞嬗－任務，網址：<http://10.22.152.240/>。
- 3 池文海、陳瑞龍、潘美雪，〈品牌權益、服務品質、知覺價值、顧客滿意與顧客忠誠之探討－以台灣中油加油站為例〉，《品質學報》，（新竹），第16卷，第4期，中華民國品質學會，民國98年，頁292。
- 4 丁誌紋、劉淑禎，〈弱勢族群在主題樂園內休閒的滿意度影響之研究－以劍湖山世紀為例〉，《休閒觀光產業研究》，（嘉義），第4卷，第2期，大仁科技大學，民國98年，頁5。
- 5 劉淳儀，〈創造令人感動的服務品質〉，《中國醫訊》，（台中），第71期，中國醫藥大學，民國98年，頁38。
- 6 涂榮宗、鄧意滿、劉昇雯，〈服務品質對顧客滿意度與忠誠度關係之研究－以基隆長榮桂冠酒店藍海會館為例〉，《經營管理論叢》，（台北），第5卷，第2期，南華大學，民國98年，頁18。
- 7 蔡長海，〈態度決定品質〉，《中國醫訊》，（台中），第71期，中國醫藥大學，民國98年，頁5。
- 8 榮宗、鄧意滿、劉昇雯，〈服務品質對顧客滿意度與忠誠度關係之研究－以基隆長榮桂冠酒店藍海會館為例〉，《經營管理論叢》，（台北），第5卷，第2期，南華大學，民國98年，頁18。
- 9 歐陽芬，〈抱怨是最好的禮物〉，《全國新書資訊月刊》，（台北），民國98年，國家圖書館，頁39。
- 10 劉自強、陳明賢，〈國軍財務單位服務品質與顧客滿意度之研究－以組織變革為干擾變項〉，《國防雜誌》，（台北），第25卷，第1期，國防大學管理學院，民國98年，頁81。
- 11 劉自強、陳明賢，前揭文，頁81。
- 12 劉自強、陳明賢，前揭文，頁81。
- 13 劉自強、陳明賢，前揭文，頁82。
- 14 劉雲，〈為國魂守門，為先烈守靈〉，《勝利之光》，（台北），第663期，青年日報社，民國99年，頁12。
- 15 促進民間參與公共建設法，網址：<http://law.mnd.mil.tw/>。
- 16 行政院青年輔導委員會加強青年志工服務作業補助作業要點，網址：<http://law.mnd.mil.tw/>。

作者簡介

黃鈞真

軍備局技術訓練中心（前身聯勤兵工技術訓練學校）女性專業軍官班87年班、軍備局技術訓練中心軍品生產管理正規班91年班、國防大學管理學院資源管理研究所（人力組）95年班；曾任電機官、後勤官、連絡官、撫卹官等職務。現任職後備動員管理學校物力動員課程組教官。

