

我國募兵制招募政策與作為檢視

The Current Policy and Measures of ROC All-Volunteer System

郭添漢 上校 (Tain-Hain, Guo)

國防大學海軍指揮參謀學院教官

提 要

為適應高科技戰爭的高素質人力需求、經濟及社會條件的變化，我國兵役制度已由「徵、募併行制」逐次轉換為募兵為主。自2003年起開辦志願士兵招募工作，且逐年提高招募比例，預於2014年底達成全募兵的目標。

本文從美、英、日等三個國家募兵制的發展，從中擷取其推行募兵制的經驗教訓，作為我國推行募兵制之參考。其次，國軍須有正確且全盤整合的行銷觀念，方能針對不同群體的特性與需求，制訂出有效的政策與服務策略，透過各種行銷途徑與方式，在滿足社會青年從軍的需求同時，也達成既定的政策目標。最後，「募兵制」要成功推動，除需提升軍人的薪資、福利、服役環境與社會地位外，相關推動誘因的制度設計上，應該朝向「有利招募，樂於留營」的方向思考。

關鍵詞：募兵制、徵兵制、招募政策

Abstract

In order to adapt the changes for high-tech warfare and needs of the high-quality manpower, Taiwan of military service from “Conscription, military recruit parallel system” to converted mainly for military recruit gradually. Recruitment of volunteer soldiers opened since 2003, and has gradually increased recruitment proportion and is expected at the end of 2014 to reach the goal of full recruiting.

This article also explored the recruitment systems of the U.S., the U.K., and Japan. This is able to obtain some experiences and provide some ideas for our military recruitment. Moreover, our military must have appropriate principles of overall marketing in order to meet the needs of various young people and regulate a efficient policy and the strategy. Using variety of sale channels inspires youth to join the army in order to achieve the goal. Finally, in addition to improving soldiers' salary, welfare, atmosphere and social status, relevant systems should aim on “inducing recruitment, willing stay” in order to succeed the recruitment.

Keywords: All-Volunteer System, Conscription, Recruiting Policy

壹、前言

法國軍事戰略家約米尼(Antoine Henri Jomini)認為，建立一個良好的軍事制度，其中首要是良好的參謀本部制度、徵兵制度和全國性預備兵役制度。¹換言之，兵役制度的良莠是一國軍事制度是否健全的核心，亦為國防政策能否達成預期目標的重要因素之一。為因應現代戰爭型態轉變以及各國推動「軍事事務革命」(Revolution in Military Affairs, RMA)風潮，國軍自1997年「精實案」起實施數次組織精簡及編裝調整迄今，已造成兵力總員額需求降低。為適應高科技戰爭的高素質需求，以及經濟及社會條件的變化，軍隊戰力優勢已不在數量多寡，而是在打「贏」未來戰爭的情況下，以「質」的優勢提升國軍整體戰力。在此考量下我國兵役制度已由「徵、募併行制」改為「募兵制」。²2003年起開辦志願士兵招募工作，且逐年提高招募比例，迄2012年9月止，國軍志願役官兵約13萬8千人，預估到2013年底可達16萬1千人的目標。³因此，志願士兵招募對我國軍兵役制度影響，儼然成為軍事改革中最有探討價值的議題之一。

國軍人才招募中心自1999年1月1日成立後，在人才招募的策略上，已摒除過去全由部隊自行派員招募的作法，改採統合國軍招募資源，運用行銷策略推廣，對招募工作的推展，助益甚大。若社會一般大眾及文化傳統觀點對服役根本觀念仍未改變，且在人口少子化影響兵源的前提下，可預見未來招募

工作所遇到困難會愈來愈大。因此，如何運用可行而有效之招募策略從事於招募工作，成為國防部門推動「募兵制」政策的重要議題。有鑑於此，本文從募兵制的發展趨勢探討開始，針對我國招募政策現況檢討，從而提出未來實施「全募兵制」的精進作為，以供制定未來政策之參考。

貳、募兵制的發展趨勢

每一個國家為了維持其國家安全，無不在建軍上投注巨額預算。無論平時或戰時，欲維持一個常備部隊的運行，均需耗用龐大的國家預算，兵役制度之建立，特別著重在成本效益，期達到投資最少、效益最高的目的。尤其我國處於民主多元開放、人民生活自由、個人價值觀強的社會型態，國民多不願接受刻板軍事生活的約制與管理。我國目前兵役制度朝向「募兵制」發展，應通盤衡量其得失，以建立可滿足民意要求，又能適應敵情變化的制度，以達成國防目標。因此，我們研究兵役制度，應當擷取相關國家的經驗教訓，再結合國情因素，研究如何加強、改進與推展募兵制度，獲得全民一致的支持及信賴。

一、兵役制度區分

兵役制度係指一個國家召集兵員的制度。因為兵役制度包括軍隊體系中官兵的召集方式、召集對象、官兵的服役型態、服役時間等。不同的兵役制度關係不同官兵的召集與服役方式，對軍隊體系基礎的影響至深且遠，間接對國防體系產生一定程度的衝

1 Antoine Henri Jomini著，鈕先鍾譯，《戰爭藝術》（臺北：麥田，2005年），頁51。

2 王烱華、顏振凱、黃揚明，〈3年後全募兵制 三讀通過〉，《蘋果日報》，2011年12月14日，<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20111214/33885637>（檢索日期：2012年9月25日）

3 王勇智，〈國軍擴大招募 吸引優質人才加入〉，《青年日報》，2012年9月24日，版1。

擊。⁴其體制分類基本上可區分3種；第1種是「徵兵制」，又稱之為義務役制；第2種是「徵募併行制」；第3種則為「募兵制」，又稱之為志願兵制，或是「全募兵」。⁵國內學者譚傳毅，指出「募兵制」是指武裝部隊都由職業軍人所組成，這種兵役制度是指公民不受國家的強制而入伍服役。即當兵服役完全出於志願。亦即募兵制官、士兵、都是為志願性的，且將服役視為職業的一種選擇。⁶

「徵兵制」與「募兵制」之主要差異，在於前者以法令規定「被迫徵集」，後者則屬「志願加入」。我國「募兵制」自1985年7月14日在立法形成議題後，⁷即引起國人熱烈的討論，其層面包涵政府、學界、家長及役男的關注；國防部針對此議題，邀集專家學者進行多場次的研討與座談，有關施行「徵兵制」與「募兵制」主要論點歸納如表1。

由於兩岸特殊的威脅情勢，我國長期以來皆採用徵募併行制，以維持充足的兵力。但近年來，隨著兩岸情勢緩和，社會經濟結構改變，以及軍隊專業化要求，政府為切合時需，順應社會輿情及民意趨向所做的改變，足見募兵制是依據現實環境及民意期盼的產物。募兵制的優點，有助於提升軍人專業素質，維持軍隊戰力、減低訓練成本及節省國防經費、減少軍中問題產生、有助於青年建立志業、提高經濟競爭優勢。但仍有後備戰力不足、國防預算無法支應及人口結構

等問題。雖然有部分問題仍待克服，但整體而言仍優大於劣，對我維繫臺海安全有正面之助益。

二、世界主要募兵制國家發展趨勢

兵役制度是世界各國軍隊的重要制度。關於兵役制度的調整，在各國都是熱門的話題。以英阿福克蘭戰爭與美伊波灣戰爭為例，勝利一方都因其國情、歷史與威脅不斷的革新，最後以募兵為其現階段之兵役制度，世界各國採用募兵制的國家如表2。因我國使用的武器裝備及訓練方式多承襲美制為主，及所處之海島地理環境亦與英國、日本相似，又受限於篇幅，本文僅就美國、英國、日本之募兵制加以分析，期能從分析之國家的募兵制中得到一些啟發。

表1 對「徵兵制」與「募兵制」主要論點

區 分	主 要 論 點
徵 兵 制	一、國家面臨敵情威脅程度較強 二、國家財政能力無法負擔 三、重文輕武社會風氣與心理因素影響 四、部隊戰力不易維持 五、募兵制導致衰亡歷史經驗教訓 六、役男接受招募意願不高 七、徵兵制比較公平 八、徵兵有助於軍隊國家化 九、人員素質參差不齊
募 兵 制	一、有助於提升兵源的素質 二、符合軍事戰略設計與兵力結構需求 三、募兵較有助於軍隊專業化 四、部隊戰力較易維持 五、可以減少軍中問題的產生 六、可以提高國家整體競爭力 七、募兵可節省國防經費 八、符合民意減少民眾怨懟 九、對現行制度衝擊較大

資料來源：林澤助，〈「募兵制」推動因素探討〉，《98年軍事學術研究論文選輯》（桃園：國防大學海軍指揮參謀學院，2010年4月），頁16-17。

4 沈有忠，〈兵役制度中徵兵制與募兵制的比較研究〉，《國防雜誌》，第19卷第2期，2004年，頁68。

5 林惠茹，〈我國推動全募兵制度可行性之研究〉（臺北：淡江大學公共政策研究所碩士論文，2012年），頁7。

6 譚傳毅，〈戰爭與國防〉（臺北：時英，1998年），頁478。

7 立法院，〈立法院公報〉，第76卷第56期（院會紀錄），1987年7月14日，頁83。

表2 採用募兵制之國家

區分	國 家	人口（千）	兵力（千）	備 考
亞 洲	印 度	1,180,000	1,175.0	士兵陸軍戰鬥員17年、非戰鬥員20年、海空軍15年、士官21-33年、准尉26-33年、尉官50、校官55、將官60歲。
	日 本	127,710	236.8	將官、醫官至60歲，下士至上士53歲，士官長、尉官至中校54歲，上校55歲退休；兵：陸軍2-3年，海、空軍3年，期滿可繼續延長2年。
歐 洲	英 國	60,940	213.0	士兵16歲9個月起役，至少服4年，依契約而定，33歲除役，技術兵種最少6年，退役後納入後備役，上將、元帥、軍醫、軍法60歲、中將59歲、少將57歲、准將至少校55歲、尉官自任官起16年未升少校必須退伍。
美 洲	美 國	303,800	1,384.0	兵役區分現役軍官、軍士、士兵；志願役軍人役期4-8年，招募年齡陸軍18-22歲、海軍18-29歲、空軍17-22歲，首次服役之新兵役期為8年，最高年限30年，最高年齡62歲。
	加 拿 大	33,440	58.5	士兵3年，軍官最高年齡55歲。
備 考	資料時間為2008年。			

資料來源：Li-Chung Yuan, "The All-Volunteer Force: Prospect of Taiwan's New Defense Policy", (The Queen's University Thesis, UK, 2009), p6.

(一)美國的募兵制

美國1964年至1973年在越南進行了9年的戰爭，尤其在1969年的高峰時期，美國及聯軍有160萬部隊在越南戰場，其中2/3是南越人，另外72,000人是盟國軍（主要是南韓人）。在整場戰爭中，美國死亡57,000人，其中陸軍占了65%、美國海軍陸戰隊傷亡人數占了25%，剩下的10%是海軍和空軍。⁸此次挫敗不僅造成美國從東南亞撤軍的呼聲，而且也損害了公眾對美國軍隊的信心，導致軍隊本身也面臨著信心危機。越戰之後，美國針對這場不光榮的戰爭作了深入之檢討，

其原因為紀律渙散、缺乏經驗及軍心不穩等3項。⁹使得其建軍的方向發生了根本性的變化，並提供了軍隊改革的動機。遂於1973年改徵兵制為志願兵制，實施平時募兵戰時徵兵的兵役制度。¹⁰整體而言，每年須招募20萬名青年加入現役部隊，¹¹美軍為有效爭取志願服役，一方面倡導國民的愛國心和對國家的責任感，一方面則提高軍人一般給與及各種優待，包括節省稅款、免費醫療、軍中商店、軍中戲劇、生涯規劃及退輔制度等，都常高於一般平民所得。¹²

美國兵役法規完備、兵役制度具彈性

8 李志堯，〈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所，在職專班，碩士論文，2003年），頁65。

9 詹姆斯(James F. Dunnigan)、雷蒙(Raymond M. Macedonia)，蔡仲章譯，《美國的軍事革新：從越戰到波灣戰爭》（臺北：麥田，1996年），頁107-198。

10 內政部編印，《世界各國兵役制度概論（上冊）》（臺北：內政部，1987年），頁39。

11 三軍大學，《1998美國國防報告書》（桃園：三軍大學，1999年），頁148。

12 顧儀文，《國防兵役論叢選集》（臺北：黎明，2000年），頁238、241。

與可操作性，可滿足平戰時所需兵員，在人力質量方面運用與民間相同的人力市場上競爭法，使新兵保持較高質量；且美國仍採行平時募兵、戰時徵兵制，並未廢止徵兵。因此，可仿效美國兵役制度的優點，結合我國國情與敵情威脅，仍可保留徵兵。

(二)英國的募兵制

英國為一島國，基於傳統經貿歷史發展，造成大量海外居民散居於世界各地及其各屬地，英國在全球都有其利益和責任。同時英國係屬於海洋經濟，有賴於國際貿易與投資，對於貨物之海上運輸安全和海外原料之進口依賴殷切。另外，英倫三島與歐陸在地理位置上相當接近，英國政府對於歐陸國家入侵的威脅經常感到憂慮。¹³為保障領土安全與維護海外權益，對海、空軍之發展甚為重視，而受過長期專業訓練的職業軍人，將更能有效地確保英國的國家利益。

英國為保障領土安全與維護海外權益，對海、空軍之發展甚為重視。因此，需要受過長期專業訓練的職業軍人，以確保英國的國家利益。該國特別注重兵工職業訓練，成立軍中與民間就業關係顧問委員會，軍人於服役時即實施職業訓練，待退伍時即可就業。使在營軍人無後顧之憂，對於提升軍隊士氣、穩定社會安定，有一定的幫助。因此，可參考英國軍中的職訓制度，供我國退輔制度精進之參考。

(三)日本的募兵制

日本在建軍史上並無實施募兵制的傳統，現行的志願役兵役制度係外力所造成，主因日本在第二次世界大戰戰敗後，於1946年頒布的新憲法規定，要求完全解除武裝，不得設置陸海空三軍。¹⁴但1950年韓戰爆發後，東亞局勢緊張，允許其建立所謂的預備隊，而其與憲法不抵觸。迄1954年頒布自衛隊法後，成為無軍隊之名，卻有陸海空三軍之實，而其募兵制因之而起。¹⁵在此募兵制度下，日本建設了一支裝備優良的現代化軍力，尤其海上自衛隊不僅兵力龐大，裝備素質更傲視周邊國家海軍，足與駐日的美國海軍第七艦隊相媲美。¹⁶

日本屬四面環海的島國，以發展海、空軍為主，盡可能在海上阻止或擊退來犯之敵。自衛隊隊員退伍後，依志願服預備役，每年僅實施點召，編成後備部隊要員，平時完成動員編組，戰時擴編動員，具有徵募併行的動員體制。因此，日本地理環境與我國相似，其戰時動員體制可為我國借鏡。

綜合上述分析，就美、英、日等國施行募兵制之實例而言，平時由志願役組成的軍隊，經過良好的專業訓練，團體凝聚力強，士氣較易維持，在戰場上較能發揮高度的戰力。特別是英國、日本針對海島地理特性，運用招募的兵員建構高素質的海空戰力，以結合地面部隊鞏固國防的戰略構想，與我國情勢相近，可供吾人參考。在福利措施方面，三個國家對志願入營服役者，提供相當的保障

13 鈕先鍾，《戰略研究入門》（臺北：麥田，1998年），頁125。

14 林澤助，〈「募兵制」推動因素探討〉，《98年軍事學術研究論文選輯》（桃園：國防大學海軍指揮參謀學院，2010年4月），頁19。

15 《世界各國兵役制度概論（上冊）》（臺北：內政部，1987年），頁151-154。

16 Japanese Maritime Self-Defence Force，〈日本海上自衛隊50週年—海上自衛隊的茁壯歷程（上）〉，<http://www.diic.com.tw/mag/220-4.htm>（檢索日期：2012年9月25日）

與福利制度，整體提升現役與退役後的軍人地位。我國仍以薪餉為主要募兵誘因。¹⁷相較之下更能吸引優秀青年嚮往應募，使軍人對其所在職務更具有高度的榮譽感，讓軍隊保持最佳的素質，深值借鏡。

參、我國招募政策分析

我國的人口結構正面臨少子化及高齡化的趨勢。為有效解決未來國家青壯兵員供給不足及維持戰力經驗傳承與減輕國民兵役負擔，國軍實施「募兵制」確有其必要性。¹⁸且在「募兵制」政策推動的過程，對青年學子來說，亦常有陷入逆選擇之可能。¹⁹因此，在國軍即將實施「全募兵制」之前，有關社會環境、國軍形象、招募誘因及夥伴、政府部門整合等對現行推動「募兵制」執行狀況中的正、負面因素探討有其必要性。

一、社會環境對募兵制之影響

從廣義的觀點而言，凡是組織系統外的各種事物皆可視為組織的社會環境因素，這些環境因素對組織的影響極為普遍。²⁰「社會支持」是一種以人際關係為互動的內涵。換言之，是個人在社會環境中，透過各種社

會關係運作而獲得別人的尊重與支持的一種過程與結果。²¹社會傳統價值觀逐漸因現代性的環境改變，促使其文化及社會價值觀的改變。

(一)文化傳統的影響

文化被視為一個社會或團體為了求生存而發展出的一套生活方式，是該社會或團體的特徵。²²換言之，傳統的文化思想深植於人心，直接影響民眾的生活方式及對職業的選擇意念。

早年在臺灣傳統社會中，當兵常被視為不得已的選擇，造成社會普遍存有「好男不當兵、好鐵不打釘」的刻板印象與負面形象，相對影響志願役軍人的社會地位。²³如此的傳統觀念，對軍事人力招募造成一定的阻礙與影響。近年來，國防部大力實施國軍形象改造的工作，並且在各次天然災害中主動參與救災行動，已逐漸扭轉民眾對軍人職業的看法。²⁴

因而，社會傳統價值觀逐漸因現代性(modernity)的影響而演變成現代價值觀，進而使組織文化在社會文化或社會價值觀的變遷中改變。²⁵近年來，軍人的素質隨著教

17 郭添漢，〈精進海軍志願役士官留營意願之研究—以海軍陸戰隊為例〉，《海軍學術雙月刊》，第42卷第1期，2008年，頁68。

18 國防部「國防報告書」編纂委員會，《中華民國壹百年國防報告》（臺北：國防部「國防報告書」編纂委員會，2011年），頁92。

19 吳嘉財，〈青年學子報考志願役士兵意向研究〉，《聯合後勤季刊》，第20期，2010年，頁131-144。

20 翁興利，《政策規劃與行銷》（臺北：華泰，2004年），頁207。

21 陳進賢，《志願役士兵人格特質、社會支持與工作滿意對離職傾向之研究—以陸軍南部地區部隊為例》（臺南：崑山科技大學企業管理研究所碩士論文，2008年），頁9。

22 蔡文輝，《社會學》（臺北：三民，2010年），頁84。

23 林澤助，〈影響國軍推動「募兵制」關鍵因素探討〉，《國防雜誌》，第25卷第2期，2010年，頁102-112。

24 劉恕忠，《我國招募志願役士兵之政策執行：政策行銷觀點之應用》（桃園：國防大學戰略與國際事務所碩士論文，2012年），頁83。

25 陳原裕，《經濟環境變動與人力政策對募兵制的影響：以志願役士兵為例》（臺中：朝陽科技大學財務金融系碩士論文，2010年），頁14。

育環境的提升，國軍亦大力推動與鼓勵終身學習。諸如：全職及在職進修等方式，使得現在不論是官、士、兵的學歷背景或證照取得，均獲得顯著的提升，且已與社會各行業不相上下，逐漸擺脫軍人是「武夫」的傳統刻板印象。

(二)社會大眾的認知與影響

一般而言，當個人在選擇工作或職務時，會著重哪些因素或條件？這即是「價值觀」，在選擇工作或職務時被定義的標準或參考架構。²⁶前立委帥化民曾指出：從社會的觀點來看，軍事訓練可培養團隊、紀律觀念與責任感，具有成熟心智與強健體魄的作用，有近乎成人教育的功能。

軍隊身為堅強戰鬥體的強力面向下，內部不論在思想陶冶、鍛練體魄、行為約束上具有教化功能，亦是一般社會青年認知中「不自由」觀感的正面功能，此點亦為多數家長所認同。尤其部隊中特殊的生活管理、領導統御與封閉環境因素更有重要的影響。²⁷

另從正面的角度出發，由於經濟發展，社會繁榮，檢視軍人的社會地位，亦隨社會多元文化的衝擊，因文化意識與價值觀

念逐漸大幅轉變，一般人對軍人的印象已有很大的改觀。²⁸未來，國軍在可以獲得高優質軍事人力的目標前提下，持續的提升軍人在社會的地位及正向的價值觀。如此，方能招募到所需高素質、專業足的軍事人力。

(三)人口結構的影響

我國生育率因少子化的影響，有大幅下滑趨勢。2009年生育率達到1.03，已經是全球倒數第二，2010年更驟降到0.895，落到全球最低。²⁹近兩年經過政府努力催生，使得2011年的生育率回到1.07；2012年適逢龍年，內政部推估總生育率最高有機會可達到1.24，相當於23萬人，但長期來看仍屬偏低。³⁰因此，國內生育率降低而造成軍事人力供給不足，短期內對士兵來源尚不構成重大的影響，但長期而言，不僅造成兵力不足而影響國防安全，同時影響國家經濟發展。³¹

少子化情況使子女被視為家庭的至寶，對招募工作而言，不啻是一重大困難因素。其次，在「萬般皆下品，惟有讀書高」的傳統思維中，就算家庭再貧困，父母也會想辦法鼓勵子女繼續升學。從高中、職生就學貸款人數逐年攀升來看，顯示因家庭經濟因素無法供給子女穩定的就學支持。³²

26 同註25，頁13。

27 徐炳岳，《國軍志願役士兵環境認知機動取向生活適應與生涯發展相關問題之研究》（臺北：政治大學行政管理碩士論文，2006年），頁13。

28 陳敏郎，《我國推行募兵制度之研究》（臺中：逢甲大學公共政策所碩士論文，2006年），頁45。

29 〈虎年生育率跌破1臺灣創全球最低〉，《東森新聞》，2011年8月15日，<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/110815/142/2wwh3.htm>（檢索日期：2012年9月11日）

30 戎華儀，〈內政部預估我國今年生育率上看1.24〉，《中廣新聞網》，2012年9月12日，<http://tw.news.yahoo.com/%E5%85%A7%E6%94%BF%E9%83%A8%E9%A0%90%E4%BC%B0-%E6%88%91%E5%9C%8B%E4%BB%8A%E5%B9%B4%E7%94%9F%E8%82%B2%E7%8E%87%E4%B8%8A%E7%9C%8B1-24-110746346.html>（檢索日期：2012年9月19日）

31 同註25，頁54。

32 同註24，頁86。

因此，如何在面對少子化的現實狀況下，提供有利的生涯規劃與就學機會，應為招募誘因重要的因素；另國軍招募志願士兵條件係以高中、職校做為學歷門檻，若國防部可以從年度預算撥出一筆專款，協助大學生儘速還清就學貸款，不失為另一個可以思考的誘因途徑。

二、國軍形象對募兵制之影響

以美國海軍與陸戰隊的例子來看，軍人是一個注重形象，講求團結與榮譽的職業。³³社會青年對國軍的形象會影響從軍的意願，從研究的結果可以知道，國軍形象的好與壞是影響軍事人力獲得的關鍵因素之一。³⁴

(一)國軍正面形象宣導

落實學校教育是全民國防的紮根工作，國防部為達到全民奠基國防共識與技能的目標，自2008年7月7日起辦理「全民國防教育暑期戰鬥營」活動，深獲年青學子與家長的好評。各縣市校外會協辦的愛國歌曲比賽、各地區「校園安全維護暨全民國防教育資源中心」召集辦理的全民國防教育體能戰技趣味競賽等活動，都受到學生們的熱烈歡迎。³⁵其所參加的成員，都是國軍招募潛在的標的人口，如能藉此辦理多項活動，對吸引年輕學子投效軍旅，具有正面的效果。

其次，為強化民眾對國軍戰備整備實況的瞭解，國軍結合年度營區開放機會，策辦「國防知性之旅」活動，吸引國人共同參與國防，同享建軍備戰成果。同時，配合節慶國軍舉辦一系列的活動，諸如：軍史文物展覽、軍民聯歡晚會、國慶日國防展演及戰技操演等，其中除可展現國軍建軍備戰的成果外，並可提升國軍的形象。

因此，透過上述各項活動的舉辦及配合營區開放與演訓時機，除使年輕學子及家長直接進入營區瞭解生活環境外，更能藉媒體正面報導傳達至社會各界，深刻體認部隊訓練的常態與甘苦，改變對過往軍中較封閉、陌生的負面觀感，可以有效扭轉民眾負面的看法與認知。

(二)國軍負面形象檢討

軍隊內部管理問題、各種軍中弊案及近期海軍操演越界懲處案，都是造成軍人社會地位低落與難以招募優秀人才的重要原因。³⁶國防部表示：國軍對於所有違反軍紀營規人員，均秉持毋枉毋縱原則，按照各項軍紀法令要求，檢討失職人員違失責任，給予適切處分，以純淨部隊風氣，形塑國軍優質形象。³⁷

由此觀察，國防部整飭軍紀的決心相當堅決，並貫徹「留優汰劣」政策指導。然

33 蔣才選，《我國兵役制度之研究：全面募兵制改革的預評估》（臺中：東海大學公共事務在職專班碩士論文，2006年），頁113。

34 李意超，《我國高中與大學應屆畢業生對兵役制度轉型為「募兵制」的態度與職業選擇之研究》（臺北：政治大學行政管理碩士論文，2010），頁56。

35 謝登旺、張揚興，〈各級學校全民國防教育實務工作之推動〉，發表於「100年全民國防教育學術研討會」（臺北：政治大學，2011年9月21日），頁76。

36 〈將才養成不易 總統：懲處要符比例〉，《聯合新聞網》，2012年8月8日，<http://dailynews.sina.com/bg/tw/twpolitics/udn/su/20120808/01263651596.html>（檢索日期：2012年9月19日）

37 林瑞益、陳培煌，〈軍紀出包 高華柱：依法處置〉，《中央通訊社》，2011年10月12日，<http://www2.cna.com.tw/ShowNews/Detail.aspx?pNewsID=201110120048&pType0=aSOC&pTypeSel=0>（檢索日期：2012年9月11日）

而違法、違規人數仍未顯著降低。此為在宣揚國軍正面形象的努力之外，對負面的報導與社會觀感，應即澄清與說明。對相關尚有爭議的案件，應靜待調查結果，不宜對相關人員立即實施處罰或調整職務的處理方式。欲儘速平息事件，反而造成部隊的領導幹部產生對未來工作的不確定感，宜採單獨個案處理，於確實釐清事實真相後，再據以懲處失職人員，方能達到導正視聽的效果。

由此可見，如何提升及端正軍人形象，應將軍人的形象、定位應重新詮釋，強調軍人全方位生涯發展策略，較能有效增加有志青年投考的意願。³⁸其次，國軍應以提升軍、士官領導統御優質化、革除內部弊端，並積極透過傳播媒體的散播國軍正面訊息，以消除民眾對國軍的誤解與負面看法。

三、招募制度誘因探討

以社會青年18歲到26歲可報考的標準來看，服役期間幾乎就是人生最精華的期間。³⁹因此，國防部提供的「誘因」是要能讓社會青年用正向的角度來看待軍人的職業，並吸引投入軍旅。

(一)軍人待遇

越戰後實施募兵制的美軍認為，物質激勵是重要保證，單單以愛國心的驅使，尚

不足引發青年以軍隊為長期職業的動力，只有官兵對生活質量滿意，他們才會願意在軍隊服役。⁴⁰在現階段薪資福利方面，以最基本的志願役二等兵而言，其月薪為28,625元。為政府公告之勞工基本工資18,780元的1.5倍。⁴¹此外尚享有結婚、生育、喪葬、子女教育與國內進修等補助，及外離島、高山、飛彈修護、特戰及海勤等加給。

然因應立法院三讀通過「所得稅法」第4條修正修文，刪除現役軍人薪餉及國中小以下職員薪資免納所得稅的規定。⁴²國軍志願役官兵及國中小以下教職員自2012年1月1日起須依法納稅，是否造成變相減薪負面觀感，這是國防部必須能有效的對外公開說明。

(二)退輔制度

政府專設的「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」（以下簡稱退輔會），專司榮民在就業、就學、就醫、就養的照護，政府照顧退除役軍人與榮民弟兄可謂面面俱到，較一般民眾有過之而無不及。⁴³依據實施募兵制國家的經驗來看，志願士兵要成為年輕人的職業，必須將其軍中與退役後的生涯發展一併規劃。⁴⁴其實參酌美軍「蒙哥馬利大兵法案」(The Montgomery G. I. Bill)照顧退除

38 吳德森，《國軍人才招募策略之研究：以陸軍志願役士兵為例》（桃園：中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文，2007年），頁26。

39 同註33，頁112。

40 同註33，頁100。

41 蘇秀慧，〈基本工資調漲900元 明年元旦起實施〉，2011年8月17日，<http://blog.udn.com/hedy7103/5586504>（檢索日期：2012年9月25日）

42 李忠軒，〈國防部今辦官兵綜合所得稅結算申報講習〉，《中華民國軍事新聞通訊社》，2011年9月14日，<http://mna.gpwb.gov.tw/MNANew/Internet/NewsDetail.aspx?GUID=61992>（檢索日期：2012年9月11日）

43 丁華、古允文，〈戰場轉換—青壯年常備役退伍軍人轉業困境初探〉，《復興崗學報》，第88期，2006年，頁124。

44 同註33，頁99。

役官兵措施，依服役年資、功績、傷殘程度等因素，對服役4年以上志願士兵，提供適宜類別等級之照顧措施，檢討現行服役10年榮民資格規定，適度調降為8年，以提昇人才招募誘因。⁴⁵

1. 退輔照顧

有關退輔照顧區分為就醫、安養及服務照顧等三類。其中就醫補助主要用於健保補助；依現行健保制度規定，主要適用於無職人員；在就養業務上，由於志願士兵調查結果並無就養需求，加上退輔會所屬各地榮家之就養床位有限；至於服務照顧業務中，除志工服務外，多屬於急難救助慰問與清寒獎金補助。⁴⁶就志願士兵退伍年齡而言，尚屬人生青壯時期，就醫及安養部分，因距其年邁還有很長的時間，故此政策在感受上不易產生強烈的需求感。對服務照顧方面，則對來自中、低收入的志願士兵而言，可以產生一定的需求與渴望。

2. 就學輔導

退除役官兵志願就學且合於就學資格者，由教育主管機關訂定適當標準，予以

輔導就學。⁴⁷教育部於2010年10月28日部務會報通過「退伍軍人報考高級中等以上學校優待辦法」修正案，分別針對第3、4、8條作修正。將志願役軍士官兵退伍後之加分優待年限，由現行3年放寬為5年，以提升優秀青年服志願役之意願。⁴⁸

在退伍就學補助方面，輔導會已和教育部研商，增加退除役官兵就讀大學和科技院校員額，配合推動募兵制，研修「國軍退除役官兵就學補助及獎勵辦法」，提高補助預算，協助完成學業，增進就業競爭力。⁴⁹讓退伍軍人在就學方面都享有基金資助，此對官兵在退後升學開闢了有利管道與協助，其效果具有高度正面性。

3. 輔導轉業

為使軍中屆退人力與社會需求相銜接，並在安定國軍官兵服役心理狀況下，國軍提供了屆退官兵就業服務，期於離營後能迅速投入社會職場。進而由行政院青輔會、勞委會、退輔會及國防部共同委託就業服務機構，建立人力運用媒合管道，適時推薦屆退官兵至民間企業機構就業。⁵⁰

45 王勇智，〈國軍擴大招募 吸引優質人才加入〉，《青年日報》，2012年9月24日，版1。

46 劉立倫，〈募兵制實施後退輔體制之調整與興革〉，發表於「全民詮釋歷史—開創退輔制度新紀元學術研討會」（臺北：臺灣大學，2011年10月26日），頁327-328。

47 據此，退輔會分別訂定「國軍退除役官兵就學實施辦法」、「國軍退除役官兵就學補助及獎勵辦法」、「國軍退除役官兵輔導委員會甄選推薦榮民就學大學校院二年制學系作業規定」、「行政院國軍退除役官兵輔導委員會輔導退除役官兵及其眷屬參加大專校院進修補助作業規定」、「行政院國軍退除役官兵輔導委員會輔導榮民參加國家考試進修補助作業規定」等規定作為執行業務之依據。引自劉立倫，《實施募兵制對退伍軍人輔導體系影響之研究》（臺北：行政院研究發展考核委員會(RDEC-095-016)委託研究報告，2011年），頁23-24。

48 同註46，頁24。

49 呂欣憐，〈推動募兵制 退輔會提配套〉，《中央社即時新聞》，2011年10月2日，<http://www2.cna.com.tw/SearchNews/hyDetail.aspx?qid=201110020118&q=%e6%8e%a8%e5%8b%95%e5%8b%9f%e5%85%b5%e5%88%b6>（檢索日期：2012年9月11日）

50 引自《國防法規資料庫》，2004年3月9日修正，<http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=A003102036>（檢索日期：2012年9月11日）

另外，輔導會亦洽訪全國工商團體及指標性的優質工商企業，開拓榮民就業和創業機會，簽訂「配合募兵制協助志願官兵就業合作備忘錄」，擴大未來人力供需管道，增加募兵誘因。⁵¹

(三)營外進修

以美軍為例，主要是以優渥的福利待遇搭配各種進修管道來吸引青年入營服役。⁵²林郁方委員曾在立法院質詢中指出：軍人的待遇應該提高，要讓他們好好進修。但是，你們該給人家的福利都沒給，尤其是進修方面，你們管制太嚴。⁵³以海軍陸戰隊為例，在其年度的例行訓練項目中，區分為駐地訓練、兵科基地訓練（含基訓前之專精管道訓練）、年度演訓（三軍聯訓基地、聯興操演、漢光演習）等，其中除了駐地訓練期間係屬常態訓練外，其餘大部分的兵科基地訓練及年度演訓需遠離駐地，甚或因為訓練課目影響，而停止實施外、散宿及慰勞假。因此，單位在執行非駐地訓練期間，常使多數營外進修人員感覺不便與困擾，甚而影響其進修，國防部可就現況檢討訂定相關補救措施。

前國防部人力司王副司長在答覆立委時指出：志願役士兵是朝學位、證照及專長

方向培訓，希望他們在服役期間能夠獲得專長證照，在他們退伍之後，能在社會繼續貢獻所長。⁵⁴可見志願士兵的生涯願景中是以輔導取得職務相關證照為主。⁵⁵若考量立即有效之誘因，可否結合教育部高等教育資源及社區大學的設置，採取營外進修方式或在較大營區設置學習點，採協調到駐地開班或視訊教學方式，協助在營官、士、兵積極向學，如此，可減少官兵舟車勞頓及衍生軍紀的問題，在現階段鼓勵進修政策指導下，應為可行之措施，亦可成為招募工作的另一誘因。

(四)升遷、留用規劃

志願士兵於服滿現役1年，期間表現良好、符合資格者，經連隊主官考核審查後，由營級主官推薦參加志願役士官甄選，成績合格並完成各軍種士官專業訓練，且經測驗合格後轉服志願役士官，並自核定任官之日起，服預備士官現役3年。爾後，即循士官體系經管發展。⁵⁶另志願士兵在營服役期滿，得依國防軍事需要及志願，以1至3年為一期，於服役期滿前6個月按相關規定申請自願繼續留營服役，經呈報人事權責單位核定後，自法定役期期滿翌日起留營繼續服役，自願留營者，得自晉升上等兵之日起，服現役最大年限10年。⁵⁷

51 呂欣懋，〈推動募兵制 退輔會提配套〉，《中央社即時新聞》，2011年10月2日，<http://www2.cna.com.tw/SearchNews/hyDetail.aspx?qid=201110020118&q=%e6%8e%a8%e5%8b%95%e5%8b%9f%e5%85%b5%e5%88%b6>（檢索日期：2012年9月11日）

52 同註33，頁112。

53 立法院，《立法院公報》，第98卷第40期（院會紀錄），2009年6月3日，頁393。

54 同註53，頁396。

55 國防部國軍人才招募中心，《國軍就業班隊手冊》（臺北：國防部，2009年），頁50。

56 依陸海空軍軍官士官服役條例第5、6條，士官服現役最大年限（同除役年齡）：下士、中士、上士50歲，士官長58歲。引自《國防部法規資料庫》，2000年6月5日，<http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4B.asp?FullDoc=所有條文&Lcode=A004000026>（檢索日期：2012年9月11日）

57 引自國軍人才招募中心，〈專業志願士兵生涯願景〉，http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/images/school/brief_01.gif（檢索日期：2012年9月11日）

另有志願士兵續服役期的情形下，其服役年限最多僅10年，若以高中、職應屆畢業生而論，在剛滿30歲的青壯年即需重新面臨就業情況。因此，為維持基層精壯的要求，不應將珍貴的國防資源浪費在不適合從事軍職的人員，對無意留營者應加強及專業證照的獲得及退後輔導就學（業）；而對願意繼續服役者，應以鼓勵轉服士官或輔導取得大學（二技）及技術證照為主。

四、招募夥伴及政府部門的整合

如何整合與「募兵制」政策推動之相關部門共同協力合作，是提高「募兵制」政策執行之創新方向。

（一）軍訓教官的協助

我國軍訓教育及軍訓教官有其特殊之歷史背景，然隨著時代變遷，軍訓教官亦在逐步轉型中。⁵⁸現行各級學校實施全民國防教育，大專校院以軍訓課程為主，高中職校以全民國防教育課程為主。⁵⁹另外，各高中、職任職之軍訓教官是招募工作上「人際傳播」的重要推手與媒介，是重要的招募管道，不能忽視其功能與價值。因此，如何使軍訓教官能主動參與招募的工作，共同為國軍的長遠發展付出心力，除了藉由密切的接觸與協調外，在現行規定下，應給予適當的激勵。如此，方能有效維持及增進軍訓教官在人才招聘上，扮演著訊息傳遞及鼓勵從軍的推手角色。

（二）政府機關與民意的協調

影響民主社會政策制訂的行動者有許多，例如：民意代表、行政人員、利益團體、司法機關、學者專家、大眾傳播媒體等，都有密切關係。⁶⁰因此，政府為顯示對「募兵制」政策推動的重視，在行政院成立了跨部會的專案小組，負責對各政府機關的溝通、協調、折衝，達成一致支持的態度與作為，對此政策執行至關重大。從上述國防部長報告資料中顯示，推動「募兵制」政策的窒礙因素，涉及府、院的合作、國家整體資源分配及有效的政策執行，這都需要由行政院來予以統合及大力支持。

肆、精進作為

綜合前述分析，國防部在「募兵制」政策上，可以從「服務理念」、「人力資源」、「倡導與告知」及「夥伴關係」等四個面向予以精進。

一、秉持「服務理念」推廣募兵制政策

推動「募兵制」的政策目標，在建構一支「小而精、小而強、小而巧」的國防力量，⁶¹用以「服務」全體國民的安全福祉，「服務」全民免於外在的威脅與恐懼，保障國家安全；另外，亦包括提供對軍事成員需求與發展的服務。

（一）區隔服務市場

根據劉爾榮研究發現，投考志願士兵教育程度以「高中職」者所占比例(86.03%)，高於「大專」程度者的比例(13.97%)，惟

58 杜永祥，《國軍人才招聘策略之研究：整合行銷傳播途徑》（臺北：世新大學公共關係暨廣告學研究所碩士論文，2005年），頁90。

59 同註35，頁49。

60 同註20，頁208。

61 國防部「國防報告書」編纂委員會，《中華民國壹百年國防報告》（臺北：國防部「國防報告書」編纂委員會，2011年），頁79。

「高中職」為志願士兵的基本學歷門檻，⁶²顯示招募對象應將高中（職）學歷青年置於優先重點人口。因此，「募兵制」招募市場應以有意願投入軍（警）職等職業、以訴求工作穩定者為主要標的人口，進而設計出有效之市場區隔與目標定位。

(二)滿足成員內在需求之服務

良好之招募與留營誘因，皆為「募兵制」成功之重要關鍵，我國社會經常忽略軍文特性之間的差異，必須提供特殊福利待遇條件，方能吸引優秀青年從軍，接受相對危險、艱苦且必須犧牲付出之職涯規劃。⁶³近年來，我國面臨少子化及高齡化的社會問題日趨明顯，招募入營的青壯人力未來勢必承受沉重之家庭負擔與壓力（例如：住宅問題）⁶⁴，若能提供並滿足軍事成員經濟的、生活的內在需求，將有助於提高人力招募之誘因。⁶⁵

(三)提供生涯發展轉換服務

陳新民指出，影響我國青年選擇擔任

軍人的其中一個因素是軍人的出路問題。⁶⁶以志願士兵為例，其入營服役役期至少4年，能否在其退役離營後具有維持生計的能力。換言之，即其在軍事技能是否能轉換為民間專長的問題。若能妥善規劃軍事技能相對於民間技能類項，或可由國防部與內政部、勞委會、退輔會等進行跨部會協調，訂定軍職專長分類轉換為內政部職訓局的專長分類相應標準，則有利解決軍事人力退役後專長轉換就業。使這些兵員成為具現代科技和作業能力的專業人士，讓他們從軍中退役之後，能與社會就業市場無縫接軌。⁶⁷

(四)強化自我實現需求

依據人本心理學派大師馬斯洛(A. H. Maslow)提出的「馬氏層次需求理論」(Maslow's Hierarchy of Needs Theory)，他認為人類的需求欲望，可區分為5個層次，分別為生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求與自我實現需求。⁶⁸以美軍海軍陸戰隊為例，其招募廣告只提出一個問題：「你有本

62 劉爾榮，《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》（高雄：義守大學管理科學研究所碩士論文，2004年），頁52-53。

63 張兀岱，〈結合全民國防推動募兵制之探討〉，發表於「2010年全民國防教育學術研討會」（臺北：國防大學復興崗校區，2010年9月20日），頁99。

64 以住宅問題為例，國防部預計於2014年底前，新建完成3,300戶之官兵宿舍及眷舍，並規劃國軍老舊眷村改建之零星餘戶以成本價配售志願役官兵，對解決官兵及眷屬住房問題，即頗具誘因。引自國防部「國防報告書」編纂委員會，《中華民國九十八年國防報告》（臺北：國防部「國防報告書」編纂委員會，2009年），頁119。

65 戴政龍、劉恕忠，〈應用政策行銷組合要素於政府推動募兵制政策執行之軍事服役人力招募策略〉，發表於「慶祝百年中國政治學會年會暨『百年中國—自由民主與兩岸和平之際遇』學術研討會」，臺中：東海大學，2011年10月15日，頁19。

66 陳新民，《擴充實施募兵制之相關配套措施》（臺北：行政院研究發展考核委員會(RDEC-095-016)委託研究報告，2007年），頁101。

67 社論，〈募兵制 應確保兵員權益〉，《臺灣新生報》，2012年1月2日，<http://tw.news.yahoo.com/%E7%A4%BE%E8%AB%96-%E5%8B%9F%E5%85%B5%E5%88%B6-%E6%87%89%E7%A2%BA%E4%BF%9D%E5%85%B5%E5%93%A1%E6%AC%8A%E7%9B%8A-160334193.html>（檢索日期：2012年9月25日）

68 黃英忠，《企業內有效的任用策略：企業人力發展的方法》（高雄：中山大學，2001年），頁53-55。

事變得像我們一樣嗎？」。⁶⁹因此，國軍在招募行銷主軸上已不再強調優渥的薪資及福利待遇，而在於如何改變內部環境，激發熱情，使從軍成為自我人生追求的目標，進而「自我實現需求」。

二、重視「人力資源」統合行銷通路

不論是哪一種推銷場合，你想「擄獲」的是顧客的荷包或傾心，最具說服力的因素是推銷者對本身推銷「產品」的信任。如果公司「銷售」代表不相信自己的「產品」，站在面前的顧客也不可能相信這個「產品」；相反的，若公司「銷售」代表熱切信服自己所推銷的「產品」，必然會感染顧客對此「產品」的信任度。⁷⁰

(一)招募人員培訓與經管

吸引適合人才對公司的前途而言非常重要。因此，招募人才工作是非常重要的職務。⁷¹國軍人才招募中心除在1999年成立後，進用大量招募人員，進行一系列之招募、行銷訓練外，⁷²國防部每年配合招募員研習班，聘請國內知名學者專家授課，使理論與實務結合，⁷³對招募人員的職能加強助益甚大。

然志願士兵招募人力大部分來自各需求單位及軍訓教官，渠等大多屬背景身分不一之非專職人員，在招募人力之培訓上有待整合與強化，提供招募成員依循之準繩，達成招募軍事人力之目標。⁷⁴

另有關招募中心編制人員其經管及升遷發展，如何與部隊實務交織歷練，又不偏廢其專業職能，且能進用優質部隊實務人才，則應比照美國等國家，建立招募人員專職化及輪調制度，使招募人員一方面能達到「長訓久用」之效，另一面又能兼顧其生涯發展，方能使招募人員專注於工作，而不為生涯發展所影響。⁷⁵

(二)精進招募組織

在招募「點」的設置上，以美國為例，美國在各大城市一特別是最有希望募到新兵的大城市如紐約，廣設招募站，光是紐約一個城市就設有42個招募站。⁷⁶國防部在國軍人才招募中心統籌下在各地區設「地區招募中心」及「地區服務站」、「窗口」與「聯絡點」等服務地點，⁷⁷其設置屬平均或採隨軍駐點配置，功能發揮有限。

69 D. Carrison and R. Walsh著，李芳齡譯，《鋼鐵勁旅》（臺北：智庫，2001年），頁10。

70 同註69，頁5。

71 同註69，頁3。

72 同註58，頁108。

73 國軍人才招募中心，〈國防部99年度「人才招募服務創新精進方案」執行計畫〉，2010年4月4日，<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/GovNews/人才招募服務創新精進方案執行計畫.pdf>（檢索日期：2012年9月11日）

74 王昌杰，《專業志願士兵暨儲備士官選擇從軍之決策行為研究—國軍九十四年第一梯次新訓旅招募之啟示》（臺中：逢甲大學公共政策研究所碩士學位論文，2005年），頁148。

75 同註65，頁22。

76 同註66，頁135。

77 國軍在各級通路上設立了國防部層級的「國軍人才招募中心」，統籌規劃所有招募工作及負責政策制定與考核，在北部、中部、嘉南及高屏各地區設有跨縣市的「地區招募中心」，以及在臺北、嘉義、臺南、高雄、花蓮、臺東、澎湖、金門等主要城市設立「地區服務站」，專責執行招募工作，並負責與各協力單位聯繫；以及在全臺各大城市團管區（現為後備指揮部）20個服務站、各縣市8個憲兵隊、各大火車站之14個聯勤運輸辦公室等42個「窗口」，協助提供招募簡章及轉介招募中心服務。引自杜永祥，《國軍人才招募策略之研究：整合行銷傳播途徑》，頁98。

若從劉爾榮對志願士兵居住地區分布情形，以「南部地區」所占比例較多(41.9%)，「中部地區」所占比例次之(29.4%)，「北部地區」所占比例再次之，「東部地區」所占比例較少(6.6%)。⁷⁸因此，國軍各招募地點的設置可加以檢討，並考量每年報考人員居住地之地緣關係，檢討招募服務地點之增減。

另從招募人力績效標準而言，由於對「募兵制」的執行期程改為「先緩後增」，每年募兵人數已有調整。像是2012年比2011年增加招募二千餘人，⁷⁹2013年與2014年又將分別比2012年與2013年各再增加1萬5千人，將募兵人數集中在最後兩年。⁸⁰由此可見，未來各級招募單位及招募員的壓力勢必加重，國防部對招募員的負荷，應予重視與妥善規劃。

(三)激勵招募團隊士氣

在招募的工作而言，招募員扮演了一個非常重要的角色，因為若對於自己的工作內容沒有熱誠的話，如何感染或感動社會青年進入軍中。因此，相關內部招募員的士氣激勵，是招募團隊至關重大之事，不僅要吸引外在人力，更須激勵內部的士氣。

人才招聘成為國軍人力獲得的主要途徑。很明顯地，招募員如同國軍的門面，在外代表國軍，亦直接影響社會青年對國軍的印象。因此，對渠等相關的後勤支援、福

利措施及士氣激勵，絕不能少於對新招募志願士兵的承諾，應訂定相對優渥的激勵的條件。

三、活化「倡導與告知」消弭不利因素

倡導與告知亦可稱為公共宣導，亦可視為行銷的一種方式。主動與標的招募對象進行多元溝通、傳遞完整資訊，除可獲得回饋外，可使目標人口獲得相關知識與充足的資訊，進一步滿足標的團體的需求。⁸¹

(一)型塑軍隊正面形象

軍隊本身就是社會的縮影，而任何負面情事的發生，都是民眾與媒體關注的焦點，讓軍隊整體形象產生極大的損傷。因此，提昇軍隊正面形象，顯示軍人不僅僅是一種職業，而是人生奮鬥目標的志業，傳達出新的「品牌」訊息，並進而使目標的人口及其家庭對軍旅生涯有正向的認同，則對招募工作具有極大助益。反之，則不利招募工作。軍隊品牌形象的建構，實為募兵制政策行銷中的重要因素。

(二)重視口碑行銷

多數服役人員與家屬在選擇從軍之前，除了詢問招募人員或軍訓教官等意見外，網路資訊、意見領袖或正在服役（或退役）親友意見亦能影響其決定。就組織而言，內部員工是重要的利益關係人，內部如無向心力，則任憑行銷單位如何賣力演出，其成效終究有限。⁸²因此，致力建立現職軍事成員成為

78 同註62，頁52。

79 資料來源，〈國軍100及101年專業志願士兵暨儲備士官甄選簡章〉，《國軍人才招聘中心網》，<http://210.69.230.66/rdrc/Recruit/A-left02c01.aspx>（檢索日期：2012年9月19日）

80 許紹軒，〈志願役留營率低 募兵堪憂〉，《聯合新聞網》，2011年10月10日，<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NAT5/6642577.shtml>（檢索日期：2012年9月11日）

81 同註20，頁214-215。

82 同註58，頁107。

招募之正面口碑，善用網路媒介加以傳播，以釐清、平衡或降低負面資訊衝擊。

四、重視「夥伴關係」加強整合宣導

在現今公共部門資源不足及政策網絡在政策過程重要性之認知下，政策夥伴是政策行銷不可或缺的部份。⁸³因此，如何與「募兵制」政策推動之相關組織與部門共同協力合作，可視為提高「募兵制」政策執行之創新方向。

(一)善用後備軍人組織

後備軍人輔導組織是相當活躍的非政府組織，具有強烈的凝聚力及充沛的社會資源與人脈，尤其對軍中事務的關注與關懷更甚於一般社會組織。在運用上，應加強與之聯繫，循其組織脈絡，擴大招生通路與服務，以建立協力管道。⁸⁴

(二)加強軍訓教官招募功能

教育部軍訓處於各縣市有聯絡處的設置，各學校則有軍訓室或教官室，且其向來在軍事人力招募具有可觀的具體成效。過去國防部與教育部軍訓處之間曾訂定獎勵措施，藉以鼓勵軍訓教官協助國軍人才招募工作之推行。⁸⁵若能提昇各級軍訓教官作為招募的夥伴，如增加其招募的獎勵、且參與國軍人才招募中心的招募訓練等，對募兵制之政策推行與志願士兵招募工作具有極大的成效。

伍、結 語

募兵制作為我國當前最重要的國防政策之一，政府已逐步進行各項準備工作，並預於2014年起正式施行。「募兵制」政策的執

行，如果未能將所募兵員塑造出軍事專業的條件與形象，則未來更難施行與人力招募；然而，國防部若能規劃出完善之配套措施，從而建構出優良的軍事專業人員形象，則能改變現今社會對國軍的觀感，從而吸引更多優質青年加入國軍。

從美、英、日等三個國家募兵制的實例來看，可從中擷取其推行募兵制的經驗教訓，其可為我國軍推行募兵制之參考。其次，國軍必須有正確且全盤整合的行銷觀念，方能針對不同群體的特性與需求，制訂出有效的政策與服務策略，透過各種行銷途徑與方式，滿足社會青年從軍的需求同時，達成既定的政策目標。最後，「募兵制」要成功推動，除需提升軍人的薪資、福利、服役環境與社會地位外，相關推動誘因的制度設計上，應該朝向「有利招募，樂於留營」的方向思考。從「服務理念」、「人力資源」、「倡導與告知」及「夥伴關係」等四個面向予以精進，期能對推動「募兵制」政策執行提供一種不同的思考模式，而達成持續招募量適、質精的軍事人力之政策目標。

收件：101年09月26日

修正：101年11月26日

接受：101年11月28日

作者簡介

郭添漢上校，中正理工學院專76年班、國防大學戰研所101年班；曾任連長、大隊長、教官組長，海院教官；現任職於國防大學海軍指揮參謀學院陸戰組教官。

83 蘇偉業，〈政策行銷：理論重構與實踐〉，《中國行政評論》，第16卷第1期，2007年，頁17。

84 同註65，頁23。

85 同註58，頁91。