

休假制度對部隊訓練 及內部管理之影響

The leave system have impact on military training and internal management

丁懷慈 士官長 Ting, Huai-Tzu

提 要：

- 一、說明國軍休假相關規定，係遵國防部相關權責單位訂定原則，由各單位依不同任務特性訂定後公佈施行。
- 二、國軍休假自民國91年起開始依行政院公布公務人員休假日數辦理，另依年資可實施個人慰勞假，且針對事假、病假、婚假、娩假、陪產假、喪假等均有明令訂定。
- 三、國軍人員在不影響部隊任務及戰備考量之原則下，依規定辦理休假，若因戰備任務影響正常假期，應有相關補休作業。
- 四、人員休假係人事勤務中之一環，人事勤務亦包括在內部管理工作中。事實上，人員休假將影響部隊整體士氣良窳，而部隊士氣良窳則影響內部管理工作及部隊訓練成效。
- 五、落實單位互助組工作有助凝聚單位人員向心力，提高部隊工作士氣。

關鍵詞：休假、規定、休假制度、戰備任務、人事勤務、內部管理、向心力

Abstract

1. The provisions of the military leave are promulgated by the DOD (Department of Defense). Each the military unit should implement the leave regulations under the compliance terms by different task features.
2. Military annual holidays have been accommodated with the government agencies work calendar which announced by DGPA (Directorate-General of Personnel Administration) since 2002. In addition, the military personnel shall be eligible for annual leave at a rate corresponding to the length of continuous service. And there are explicitly set out for personal leave, medical leave, marriage leave, maternity leave, paternity leave and bereavement leave, ect.

3. The military personnel should take leaves without affecting the combat readiness and apply for leave accordance with the provisions. If the mission requirements postponed the holiday, it should have compensatory leave as soon as the mission has been accomplished.
4. The vacation scheme is one of the personnel service regarding to the internal managements. It is the important measurements to the morale of the military. Furthermore, it will directly impact the internal management and the training results.
5. The military should implement the mutual-aid team in order to enhance the troops cohesive and centripetal.

Keywords: vacation, holiday、provision, regulation、vacation system, vacation scheme、combat readiness、personnel service、internal management、cohesive and centripetal force

壹、前言

人為什麼要休假？我們都聽過「休息是為了走更長遠的路」，而放假的英文則是“on Leave”，依字義來看，on是在…之上的意思，而Leave則是離開的意思，也就是說，離開目前狀態的意思；另外一種軍事的說法是外出許可(Liberty Pass)，Liberty是自由的意思，在哲學的用法上更表達了意志上的自由，很有趣的說明了軍隊中教條式的僵化生活下，軍人們需要Liberty(自由)的心情，通常所謂的Liberty Pass，是用小時來算的，在海軍來看，也就是艦艇靠岸的那短暫時間中，軍士官兵可以獲准離艦上岸放

鬆一下的寶貴時光。

世界人權宣言第24條明確宣示，「人人有休息及閒暇之權，包括工作時間受合理限制及定期有給休假之權」¹。另外，在民國90年11月14日修正前的國軍軍士官請假規則中的第1條中亦曾說明：「為使國軍人員在服務期間，能獲得適當之休假，藉以消除身心疲勞，促進工作效率，與提高士氣或便於處理個人事務，特訂定本規則²。」軍隊的生活，充滿了壓力，值勤勤務導致超時工作，影響的不只是軍士官兵本身，若是無法正常休假更有可能影響家庭生活，因此，國軍部隊近幾年已十分重視官士兵的個人休假權益，並自民國91年起宣佈國軍全年度休假日

註1：聯合國，世界人權宣言(UNIVERSAL DECLARATION OF HUMAN RIGHTS OFFICIAL DOCUMENT)，<http://www.humanrights.com>，條文原文為：『Article 24. Everyone has the right to rest and leisure, including reasonable limitation of working hours and periodic holidays with pay.』

註2：國防法規資料庫，國軍軍士官請假規則，<http://law.mnd.gov.tw>，(中華民國90年11月14日國防部(90)鐸鋼字001217號令修正)

期比照行政院每年發布公務人員休假天數及依「國軍人員週休二日實施規定」施休，這個法規的訂定，使得全體國軍官兵均能依循一公平合理的方式辦理休假作業。

令人煩惱的是，每每在放假的過程中，常有肇生軍紀案件的事故，往往不僅導致軍人聲譽受損，更有甚者是人員的傷亡事件，影響部隊人心士氣，部隊人心士氣低落，間接造成部隊內部管理及訓練工作的順利推展，造成了戰力上無法估算的損失，令人遺憾。因此該如何使部隊休假合理、合法又能防杜休假期間肇生軍紀事件，實為各級深切思考的課題。

貳、國軍請休假制度簡述

我國國軍休假制度多年來從民國37年訂定發布以來，歷經多次修改，期使其成為一合理合法之依據，並能妥善照顧我官兵弟兄應享個人權益及相關福利，目前我國軍各部隊請休假規定均遵國防部人力司訂定之「國軍軍士官請休假規定」辦理，在此依規定中明確律定了各種請假種類、實施規定及准假權責³，各單位在不違反此規定精神原則下，再依各單位任務特性律訂相關休假辦法據以實施。

目前我國軍請假種類包含慰勞假、榮譽假、公假、病假、娩假、流產假、陪產假、喪假及事假。其相關實施規定及准假日數權責亦於「國軍請休假規定中」均有明確說明。若觀察其他國家之國軍請休假規定則多半著墨於依服役年限給假，與我國軍慰休假定

義大同小異。

綜觀來說，我國國軍請休假規定可說是針對國軍官士兵的各項需求妥善規劃，若是各單位均確依相關請休假規定辦理國軍人員請休假作業辦理，照理說，應該是皆大歡喜的局面，但為何總是有休假不公平的聲音存在於國軍部隊中，實因仍有部分國軍幹部將官兵弟兄之請休假當成一個考核人員表現的方法，本意無錯，可是往往或許因為摻入了幹部本身個人主觀因素，往往導致不公平的疑慮；從另一方面來說，也有不少官兵弟兄將請休假過度擴大為個人權益保衛戰，而無法體諒部隊戰備任務所需，而造成一個高高興興的合理制度反成為怨聲載道的作法，影響團隊和諧，實在可惜。

而在請休假規定中的請假種類中，都會看到「以不影響部隊戰備或任務為原則」的條文，畢竟軍以戰為主，維持一定戰備當值人員，或因相關任務而必須實施人員召回實在也是無可避免的緊急情況。因為如此，造成國軍休假人員可能在不可避免的戰備任務要求下，於假期中被召回部隊，於任務結束後，再行補休，導致心生不滿，個人認為，這樣的情況，雖然對於休假人員多所不便，但這種怨氣的產生，究其根本，多少是因為官兵弟兄對軍隊生活認同感不夠，事實上，即使是在一般的民間企業工作，員工也有可能因為公司的業務狀況而不得不調整心態，提早結束假期，同理可證，任何一個工作環境，都有必須犧牲及調整的情況發生，並不是國軍獨有的現象。

註3：國防法規料庫，<http://law.mnd.gov.tw>，國軍軍官士官請假規則(民國100年2月11日修正)

參、休假與內部管理

「國軍內務教則」中說明『內部管理系運用現代科學精神與方法將軍隊內部之人、事、地、物行井然有序之管理，對時間作有效分配、管制及運用，使其充分發揮應有之效能，以建立現代化之國民革命軍⁴。』而「04002內部管理之範圍」中則說明了『軍中內部之管理，包括有人的管理，事的管理，地的管理與物(財)的管理等』。在第二款「管理原則」中「04003科學的辦事精神與方法」則說道：『「科學的辦事精神與方法」為軍中內部管理之重要原則。蓋現代化軍隊之組織、人員日趨精簡，武器裝備日益複雜，尤須運用有系統之科學知識。作合理、經濟、有效之組織與配合，使能發揮內部管理之最大功效。』而在「04004完善的管理制度」中則說明了『內部管理，有賴於完善之管理制度；唯有完善之管理制度，一切工作始有軌跡可循，得以正常運作。在基層連隊中，所謂制度即上級頒布之法令規章暨本單位之規定及延襲之優良傳統，基層幹部必須深植腦海，遵循實踐，方可使連隊管理正常有效。』這當中一再強調科學的精神與方法，以合理，經濟、有效的組織及配合以發揮部隊最大效能。

內部管理工作可說環環相扣無一不管，這就又看到了一個名詞叫做“Command Chain”也就是所謂的指揮鏈，這是軍隊中絕不可以缺少的成分，所謂「鏈」也正是一環接著一環，缺一不可，一旦其中一環斷裂

，則這條維繫軍隊運作的鏈條就難再發揮其完整之功能，所以，軍中大事小事，均依循分層負責，沒有任何單位、個人是孤單的，每一層級有每一層級的作為，每一個官兵皆有應盡的職責，每一個國軍人員所代表的是這個團體的不同面向；就是這條維繫國家安全的大鏈條上的一環，而休假制度正是為國軍人員這個最重要的高級裝備上油保養的一種，如此說來，身為一個國軍幹部，如何將這項高裝保養工作分配得宜，確實如期完成，對部隊訓練及內部士氣凝聚，影響甚鉅，不可不慎，為確保這條「鏈條」不生鏽，不會有斷裂的風險，保養工作不可一日懈怠。

國軍官兵平日精訓勤練，為國家安全奮鬥，依軍紀要求，完成本務工作，各有職司，我們常聽國軍弟兄抱怨軍隊生活的壓力及苦悶，大家盼著，等著輪到自己放假班，等到了休假時，也不應或忘記自己身為軍人應有之態度，時時警惕自己，避免肇生危害軍紀事件，影響部隊榮譽。

肆、休假與士氣

猶憶昔往投身軍旅恰滿一年時，依規定實施第一個慰休假的時候，當時亦為軍人的父親第一句話便是：「什麼，國軍有慰休假這種東西嗎？」聽來好笑，但由此看出，休假這件事情事實上是近幾年來才慢慢受到合理的重視，甚至，為了鼓勵國軍官兵善用假期，還有休假獎金的制度，對我父親那一輩的軍人來說，簡直不可思議，對我這一輩以後的軍人，這是合理的個人權益，不容忽視。

註4：「國軍內務教則」第四章「內部管理」中第一節第一款「目的與範圍」之「04001內部管理之意義與目的」。

在這裡，我們再來談談為什麼要休假，我要說的道理實在是人人皆知，了無新意，就拿橡皮筋作為比喻，把一條新的橡皮筋綁在袋口上，然後就再也不去把它鬆開，時日一長，某一天，想到要把它打開的時候，會發現橡皮筋早就失去彈性，一碰就斷，而袋口也因為長期的綁束，變得皺皺的了，因此，適時的鬆綁，讓橡皮筋有恢復彈性的時間很重要的，同樣地，工廠裡的裝備也是一樣，不可能時時刻刻保持運轉，每一項裝備都有定期保養的週期規定，而為了能使工廠生產線能維持效能，一定是分批執行保養工作，如此一來，裝備得以保養更新，又不致影響正常生產功能，豈不兩全其美。用在人的休假上，也是一樣的道理，休假，是為了讓我們喘一口氣，適時離開工作環境，呼吸一下不同的空氣，說的好聽一點，叫做再充電，也同時是合理的讓國軍人員能有時間和自己親愛的家人有相處的時間，也可以處理個人私人的事務。這是基於人性的考量，而不是什麼可以拿來箝制部屬的作法，身為幹部應深切體認此一觀念，才不至將此一美意變成部隊的困擾，而身為部屬的官兵弟兄也應瞭解，國軍工作本就與其他行業不同，我們肩上擔負的是全體臺灣人民的安全福祉，這全體臺灣人民說的不是別人，也包含你自己和你所關心、深愛的人，所以任務為先不是口號，而是真理。

假若休的好，對團隊士氣凝聚有正面的助益，假若休的不好，則亦影響部隊士氣甚鉅，不可不慎。所謂假休的好不好，從辦理請假手續開始，到個人如何安排假期，均有

影響。因此，本人認為，休假業務成敗關鍵在於，部隊幹部在辦理時，先說「理」，也就是確遵相關規定，考量部隊訓練戰備任務要求，以合理且公開的方式安排人員休假，先做到人人公平，讓所有人清楚瞭解假是怎麼休的，然後才考量「情」，畢竟人人都可能面臨緊急狀況，但，即便是合「情」，也要人人公平，切不可厚此薄彼。再者，要做到大家不為了休假斤斤計較，私下猜疑，還有一件非常重要的事情，就是部隊士氣的凝聚。

休假既屬部隊內部管理的一環，而內部管理的重點在於讓對的人作對的事，讓部隊中大小事物能按部就班，毫無遺漏的依照上級指示完成，而要達成這樣的目標，則需部隊中的每一個份子，確實瞭解個人職司，在任務要求上均能如期如質完成，而想要有效達成這樣的目的，則除了對於個人及團體在工作上的要求外，更需要人人對自己所屬的團體擁有共識，願意齊心協力的完成上級所交付的任務，這個環節所說的其實就是「士氣」。

那什麼是「士氣」呢？在先總統 蔣公於民國46年9月2日對陸軍指揮參謀學校全體員生演講中對此有非常詳細的說明，略以：「士氣」這個問題，無論古今中外的名將和兵學家，莫不視之為軍隊的命脈，它不僅是戰爭最大的潛力，而且它是決定一切軍事行動勝敗的主要因素。故拿破崙說：「戰爭致勝因素，士氣佔四分之三，人力佔四分之一」。克勞塞維茨於其「戰爭論」第三篇討論戰略問題中，亦特別強調戰爭中精神因素的

重要，他說：「精神的諸力，貫注於戰爭全體，全部戰鬥力受其操縱」。又說：「戰爭主要的精神力，為將帥的才能，軍隊的武德，軍隊中的國民精神」。概括的說：「精神諸力，即為產生士氣的泉源，而士氣就是精神諸力總和的表現」。這句話亦可以說是「士氣」的定義。美國艾森豪總統在其「歐洲十字軍」一書中，亦肯定的說：「…當然，任何種類戰爭的勝利，士氣乃為一決定的因素」。…戰爭是雙方精神力的搏鬥，戰爭的勝敗乃由精神力佔優勢的一方獲得。因此戰敗者不一定是遭受損失最大的一方，而是由於其軍隊官兵士氣消沉，信心喪失，以為其本身已無戰勝希望的一方。須知旺盛之士氣，可以彌補兵力和裝備的不足，反之如軍隊無士氣和鬥志，則雖有優良的武器，亦等於廢物，甚至反以資敵，而傷害其本軍。…武器是要由人來使用的，因為人是有精神、有生命、有意識、有心靈的萬物之靈，而士氣乃是潛存於人的精神和意識之中的一種偉大動力。一支軍隊有了這種動力，才能正確有效的運用現代的新武器。美軍對於士氣所作的比喻是：「士氣是藏在矛尖後面的一種衝力，它使得裝備訓練與各種消費發生有力」。由此可見士氣實為武器的動力，而武器僅僅不過是發揚士氣的一種工具而已。…大家都知道在歐洲歷史上，對於近代戰爭具有最大影響的人物為拿破崙，而最能瞭解拿破崙思想的人，又莫過約米尼，…。約氏對於戰爭的基本觀念，是重視精神力量，所以他說：「軍隊中應該具有一種內在的紀律，一種勁『氣』內斂的精神，而不只是注重表面上

的形式」。約氏對於內在紀律的強調，乃漸漸形成法國軍人重視精神力量的傳統。故至本世紀之初，法國福煦元帥亦說：「激勵人類精神，乃世界上最為有力的武器」。…如用今日軍事術語解釋，士氣就是一種對戰爭具有決定性影響力的無形秘密武器。而且軍中士氣，為軍人對其履行職責所具熱忱的原動力，也是愛國心、服從性、意志力、戰鬥勇氣與和愛互助的團隊精神的最高表現。因此士氣實在就是決定我們軍事上物質的精神的統合作戰力量最精密的一個尺度。…而在「說軍紀」講詞之中，更指明「人格的影響、情分的交感和一致的精神」三者為軍紀的要素。正如我在平時所說的，軍紀和士氣有其密不可分的关系，但軍紀並不即是士氣，而士氣實比軍紀的效力大得多。因為士氣是由四個要素的總和所組成的，即精神、心理、紀律與人事勤務，…團隊的旺盛精神，必能提高全軍與個人的士氣（忠誠、和愛、勇敢、膽力、決心、犧牲精神）；至於旺盛的團隊精神的具體象徵，則為其對該團體歷史、功績與特殊表現及其優勝記錄等榮譽感。凡是具有這種精神的部隊中，有時個人士氣難受某種打擊或挫折，但因其忠於團體，仍能克盡職守，達成任務，這就是團體精神對士氣最重要的一種作用。…團隊精神的根源主要有兩種：（一）是對建國的崇高理想：若就我國總目標而言，則為實行三民主義的共同信心；而在今日則為國民革命第三期的反共除奸、反攻復國的共同使命。（二）是同志之間所孕育培養而成的袍澤精神；軍隊中的團隊精神，並不是基於一時或偶然的情感作

用，而是為了達成其某一偉大目標和使命而有計畫培養出來的團結力；…人事勤務的目的在協助指揮官獲得並保持良好的士氣，統御指揮的部隊…長若經常注意其部下個人的福利，實行適時適切的領導，即容易獲得高度的士氣。不過對軍中個人福利所應注重的程度，應以團體利益及當前急務為前提。雖然人事勤務的初步目的，為協助其領導者，顧全其部屬的需求和福利，但其最終目的，乃在提高士氣，鼓勵個人對團體貢獻一切的真誠意念。根據今日美軍人事勤務制度，大約包含下列各重要項目：(一)休息與休假。(二)輪調。(三)勳獎。(四)軍郵。(五)財務勤務(如薪餉、預算、眷屬津貼等)。(六)特種勤務(如運動、文化、康樂等)。(七)福利勤務。處理人事勤務最主要的基本原則，就是「公正廉明」；任何不公正、不廉潔、不公開、不一致的人事勤務，不但不能提高和鼓勵士氣，反而足以沮喪危害士氣。擔負指揮領導責任的軍事幹部和政工人員，必須隨時予以檢討，並親自加以監督，務使所屬官兵明瞭全般情況，人人均感覺其受到公平的待遇，和同等的重視。尤其領導者本身，要處處以身作則，先之勞之，千萬不可有絲毫苟且貪鄙奢侈自佚的行為，致為部屬所看輕。…切盼你們各級將領與政工幹部，今後處理補給和人事勤務時，一切應使其合理化、公平化。不但要做到絕對公開和公平合理，而且應注意其持久性與普遍性⁵。…」

從先總統 蔣公的(說士氣)這篇講稿中，我們可以看到，「士氣」在戰時是致勝的

關鍵，在平時則攸關部隊訓練之成敗，既然部隊訓練的成功與否端視部隊士氣，而部隊士氣的影響因素是人，也就是說，如果部隊中人人能安於其位，認同團體的任務，可以共同為團隊榮譽努力，士氣自然高昂，而培養團隊士氣的基礎，除了紮實的訓練，使其對所擔任的職務能負責外，實在就是人事勤務工作，而人事勤務中就談到了休息與休假，其處理的根本原則就是公平、合理、公開。而既然人是部隊士氣的影響因素，就不能不顧慮到人情的問題，這也又回到了知官識兵的基本功夫了。

伍、結語

綜上所述，不難看出，小小的一個休假制度卻是可以影響部隊制勝的關鍵之一，也就是士氣，一個部隊的整體士氣高昂，代表其內部管理處置妥當，內部管理工作上了軌道，對於上級交付任務及部隊訓練要求也就能戮力達成。

個人於民國101年赴美受訓期間發現，根據美國軍隊的說法，在每一年的萬聖節、聖誕節及新年是最容易發生自我傷害的假期，因為在這家家團聚，熱鬧溫馨佳節氣氛裡，反而是最容易讓人感覺到寂寞無助的時候，因而產生了厭世的念頭，再加上美國軍隊的軍人們長年在外打仗，他們習慣部隊那樣緊繃規律的生活，他們所依賴的就是隊伍中的弟兄同袍們，一旦放假，離開了原本熟悉的生活環境，反而無法適應日常生活，感到茫然，家人朋友或許也無法體會，也因此

註5：秦孝儀，《先總統蔣公思想言論總集》，卷27，臺北市，黨史會恭印，中央文物經銷，民國73年。

美軍特別在軍隊中設立了“Wingman”的體系，所謂的Wingman翻譯成中文有「僚機」的意思，僚機是什麼呢，也就是陪你一起執行飛行任務的飛機，想想在無邊無際的天空中，你的僚機就是你能依靠的唯一。而將Wingman拆開來，Wing是翅膀，man是人，也就是帶著翅膀的人，這個人可以陪著你一起去飛翔，追逐夢想，所以，當他們要去酒吧把妹的時候，都會徵求Wingman，而不致孤軍作戰，鎩羽而歸，就算泡妞這個任務失敗了，還是可以跟好朋友Wingman一起度過，而不用孤孤單單的。很有趣吧！這樣的寓意用到了現實生活中，倒也十分貼切，在茫茫人海中，找一個可以在一旁支援協助你的人，部隊間同胞弟兄不只在戰鬥任務中和你一同為生存下去奮鬥，在生活中，也會是一個最能支持、協助你的朋友。

所謂的Wingman落實在本軍休假制度中便是所謂的互助組工作，可惜的是，現今的互助組回報工作，往往流於形式，僅運用在休假編組當中，事實上，這樣的互助組，更應該落實在平日的部隊訓練及團隊生活中，它的功能不該僅僅只是為了有狀況就回報，

而是一種情感上、工作中、生活裡的支持與陪伴。許多官兵弟兄甚至將互助組的意義扭曲為所謂的「抓耙仔」，也就是跟長官打小報告的人，導致互助組工作失去了原有的意義。

事實上，我們與部隊中的同胞們相處的時間是最多的，往往多過與家人、男女朋友的時間，大家生活在一起，共同擔負任務的成敗之責，如果上了戰場，就是生死與共的家人，也許你身邊這個現在看起來令人討厭的傢伙，將來就是你的救命恩人。

本軍休假制度歷經多次修訂，力求符合時需，照顧官兵，惟「人」的因素，實難掌握，各級幹部應力求辦理休假業務時合於規定，秉持公開、公平、合理的原則，減少官兵弟兄的心中怨氣，時時注意所屬官兵個人家庭等因素，凝聚部隊向心力，達成國軍神聖使命。



作者簡介：

丁懷慈士官長，海軍輪機學校女性補給士官班82年，海軍技術學校士官長正規班93年，台北商業技術學士附設空中商專應用外語科，現服務於海軍技術學校。

老軍艦的故事

惠陽軍艦 DDG-906



惠陽軍艦為原美海軍 Sumner 級驅逐艦，編號DD-696，於1943年開始建造，1944年2月27日下水，同年5月4日完工成軍，於美服役期間，曾參加第二次世界大戰，戰果輝煌。1970年5月15日於美除役，民國60年1月12日拖返我國。

民國60年2月14日由參謀總長賴名湯上將於左營港東三號碼頭主持命名暨升旗典禮命名惠陽編號DD-6，隸屬驅逐艦隊第十一戰隊。民國67年8月21日實施「武進一號」系統換裝，成為我國第一艘改裝「武進一號」系統之驅逐艦。惠陽軍艦在海軍服役28餘年，前後歷任20任艦長，執行各類演訓、作戰、運補及護航巡弋等任務表現於民國88年8月16日功成除役。（取材自老軍艦的故事）