



從「合理區別對待」 探討陸軍士官經管與待遇之研究

作者簡介



蔡柏璋少校，陸官校專93班、砲校正規班100年班；曾任排、連長、情報官、計畫官，現任陸軍裝甲五八六旅參謀主任。



蕭新民上校，陸官校82年班、輔仁大學物理所碩士86年班、陸軍學院正規班97年班、戰爭學院在職104年班；曾任排、連、營長，現任國防大學陸軍學院軍事理論組教官。

提要》》》

- 一、士官長「分職不分等」政策係於民國89年，為解決士官長留營意願低落、專業人力流失等問題，將編制內所有士官長職缺由三種簡化為一種，並可在原單位、原職務逐階遞晉至一等長。
- 二、該政策推行目的雖然是為解決基層士官幹部缺員及留營意願偏低等問題，但長久以來，並未對其成效作後續追蹤；而且從政策執行要點探究，不論在待遇或是經管上，又明顯缺乏「公平性」，也模糊士官各層級應有之界線。
- 三、陸軍在士官制度並無具體整體規劃的願景，高階士官也缺乏進階軍事教育管道，晉升方面也較無相對客觀的考核制度，同時缺乏配套措施的多重影響下，士官制度已經相當不健全。
- 四、本研究則藉由探討士官制度規劃上的問題，以及「分職不分等」的施行效益實施探討，並就士官的薪資待遇、經管發展、教育提出具體建議，以作

為後續士官制度發展的參考。

關鍵詞：分職不分等、同酬不同工、士官制度、公平性

前言

自播遷來臺後，部隊中的資深士官，憑藉經驗與素養，成為陸軍基層單位的骨幹；然於民國60年適逢臺灣經濟起飛，士官學校招生困難重重，士官幹部來源逐漸枯竭，基層士官缺員嚴重；而士官長於編裝表中區分職階，在人員補充不及的影響下，產生「設職定階、顧慮升遷；調動頻繁、專長難定；權責不明、功能欠彰」等問題；基此，於民國89年，為使基層連隊士官長提升留營意願，減少部隊缺員，藉修訂編裝方式，針對所有士官長職缺，採「分職不分等」方式，將職缺編階由3種簡化為1種，並在符合人事部門規範下，可在原單位、原職務逐階遞晉至一等士官長，於民國89年10月1日正式施行。然執行後對士官留營意願提升幅度及成效並未實施後續追蹤，但因該政策所產生責任與報酬不對等的「同酬不同工」現象，卻已影響士官向上派職意願；同時，陸軍高階士官並無進階軍事教育管道，對其素質培養上亦顯不利。國防部長馮先生於今年

農曆春節的談話公開表示，為重視士官制度，國防部目前已著手規劃調整士官待遇及人力結構，並且提升士官在部隊中的地位。基此，本文將以士官經管制度、待遇及教育做通盤性檢討，期能供業管單位參用，以符未來國軍所需。

陸軍士官制度重大變革

民國38年隨政府播遷來臺，國軍部隊重建整編，於民國43年因應國防需求，配合「精練常備兵、廣儲後備兵」政策，將兵役法內陸軍常備兵役期修正為2年；¹民國45年依我國國情、建軍目標及制度化之需要，同時考量充實軍隊素質，提高士官地位等因素，在參酌美國士官制度後，制定「陸海空軍軍、士官任官條例草案」，明訂「上士之上，另設『軍士長』分為三等，每等三級……，因年資加級，得遞加至中校級待遇」，²於本時期常備士官招募、教育、任用、考核、發展及待遇福利等組織結構，缺乏統一完善制度，於是海軍、陸軍、空軍分別自民44年、46年及54年設立各該軍種士官學校，惟仍感招生

1 洪錦成、施奕暉，〈我國兵役制度的演進、變革與展望〉《檔案季刊》，12卷2期，2013年6月，頁30～45。

2 立法院，《立法院公報》第17會期第4期，1956年5月16日，頁8～12。



不足，形成常備士官缺員、以兵代士的情形，而士官幹部缺員情形已開始醞釀；民國50年代後期至60年代，隨政府播遷士官幹部紛紛達退役年齡，且當時適逢臺灣經濟起飛時期，士官學校招生不易，士官來源逐漸枯竭，士官幹部不足問題已開始醞釀，部隊內「資深士官相繼退伍，陸軍士官制度日趨嚴重，不僅後繼無人，功能不彰，且素質低劣，幾與士兵無異……」，³基層單位中之主幹逐漸轉變為義務役士官，僅經過短期受訓即擔任單位幹部，對部隊整體戰力影響甚鉅，導致民國56～74年間，以行政命令方式，將裝甲、化學、兵工、通信及飛彈等5種兵科人員列為陸軍第一特種兵，使其多服役1年，以解決專業士官缺員的問題，簡稱「陸一特」事件；同時，本時期對於士官幹部的定位也透過民國69年公布實施的「陸海空軍軍士官任官條例」，而有了明確的方向，基本上，士官擔任基層訓練、領導，與部隊指揮管理之實務運作，並負責訓練士兵戰技，照顧生活，執行分配的任務與提供專業的建議，俾利指揮官與決策者適時下達至當的決心，乃是連隊骨幹，建軍之基石，是官與兵間之橋樑，有義務凝聚基層向心

、嚴整部隊紀律、防範不法情事與提升部隊戰力，故以職責而言，士官是承上啟下的領導者。⁴

後續於民國81年，時任參謀總長劉和謙上將指示：「三軍基層士官缺員嚴重，實為當前國軍必須面對之重大問題，應研擬方案，於3個月內完成」。同年，國防部策頒「精進士官制度執行計畫大綱」，主要內涵係朝「確立士官體制、提升士官位階、調整士官結構、健全士官教育、調整士官待遇……」等方面著手，期能解決基層連隊士官缺員問題，並於民國83年正式推動；惟該制度未妥善評估各類型部隊差異性，相關配套的法令亦無法同步修訂，同時又與「國軍軍事組織及兵力調整規劃案」（即精實案）、「管制人員進退、降低現員」⁵原則產生衝突，至此，士官缺員問題完全未獲解決；另除前述問題外，基層連隊士官長身為連隊之骨幹、連隊長之得力助手，卻囿於編裝表內已將士官長設職定階，往往因占缺或升遷等因素而調動頻繁，其中又以需長時間培養，具高技術性之空勤、保修類等職類士官長為最；而最終因士官幹部來源不足，基層連隊士官長也產生嚴重缺員問題，導致士官制

3 尹報導，《精進士官制度》。臺灣正聲新聞網。2014年9月4日，<http://rvn.com.tw/?www=info&info=view&view=55463>。

4 陳楷禹，〈國軍士官績效評量指標之研究〉，中華大學碩士論文，2006年8月，頁7、8。

5 立法院，《立法院公報》第86卷，第55期(下)，1997年12月24日，頁375～412。

度功能不彰，且素質低劣；為解決此一窘境，陸軍司令部於民國89年規劃將陸軍編制內所有士官長階職務，由原先設職定階的方式，調整為分職不分等；簡單地說，不論原編裝表內編制為一等士官長、二等士官長或三等士官長者，不分兵科、職類及部隊類型，統一簡化為「士官長」，並於89年10月1日正式實施，其政策要點如下：

一、為求公平及避免差別待遇，修編適用對象為編制內所有士官長職缺，即不分兵科、職類、部隊類型、層級，均一體適用。

二、為達長留久用之目的，士官長編階由3種簡化為1種，於調占士官長職缺後，只要符合學歷、經歷、停年及考績等規範，即可在原單位、原職務逐階遞晉至一等士官長。

三、為使基層穩固，提升留營率，士官長仍維持不輪調並結合戶籍地派職；各單位士官長需求，以現有志願役士官晉升，或採徵調其他單位志願役士官方式補

充。

四、調占士官長職缺必具之學歷

(一)戰鬥及戰鬥勤務官科：士官長正規班。

(二)技術(一般)勤務官科：士官長正規班或視同正規班之專業、專長教育或取得相關專長乙級技術士證照。

(三)因應陸軍單位性質，增訂下列資格之一者亦可晉升士官長。

1.完成國外進修3個月(含)以上相關訓練。

2.取得內政部鑑定單一級或乙級以上技術士證照(戰鬥勤務、技勤官科適用)。

3.取得碩士以上學位者。

從表一前述陸軍士官制度重大變革項目與先進國家的士官制度相互比較，發現民國89年推行的士官長「分職不分等」政策，除了是異於他國的特點外，在整體規劃其實與大部分的組織人力管理的理念相違背。該政策調整原意是希望在公平的前提下，運用編裝調整及部分人事作業修訂的方式，試圖解決士官缺員及留營意願

表一 陸軍士官制度重大變革簡表

調整時期	執行項目
民國43年	陸軍常備兵役期修正為2年
民國45年	制定陸海空軍軍、士官任官條例草案，於上士之上額外增加士官長階
民國56~74年間	以陸軍第一特種兵方式，解決專業士官缺員的問題
民國69年	「陸海空軍軍士官任官條例」正式施行
民國83年	正式推動精進士官制度
民國89年	士官長階晉升方式修訂為「分職不分等」

資料來源：由作者自行整理。



的問題，但過於簡化的規劃方式所衍生之最大後遺，則是造成士官制度缺乏公平性。

分職不分等政策探究

一般而言，「公共政策所規定的行為準則、所實行的計畫措施，能使公眾利益得到協調、平衡，符合多數人長遠的利益要求，並能被公眾認可和接受，其主要體現在公正性和公平性」。⁶其中「公正性」係指政策的制定、執行、評估必須是法定主體按照法定程序進行的活動，「分職不分等」在政策上是按業管權責及相關作業程序完成修訂的，因此並沒有公正性的問題；是故，後續將以「政策的公平性」、「多數人長遠的利益要求」及「被公眾認可和接受度」等指標，作為檢視的項目，並置重點於「公平性」探究。

一、政策的公平性

中華民國憲法第七條規定：「中華民國人民，無分男女、宗教、宗教、種族、黨派，在法律上一律平等。」本條文亦稱為平等原則。司法院大法官釋字第四八一號復就此內容進一步解釋，憲法上之平等原則係為保障人民在法律上地位之實質

平等，並不禁止法律依事物之性質，就事實狀況之差異而為合理之不同規範；⁷而在釋字第四八五號又明確指出，憲法第七條平等原則並非指絕對、機械之形式上平等，而係保障人民在法律上地位之實質平等，立法機關基於憲法之價值體系及立法目的，自得斟酌規範事物性質之差異而為「合理之區別對待」，簡言之，就是「相同的事物予以相同的對待，不同的事物予以不同對待」。⁸而分職不分等政策施行目的，雖然初步消除士官長因占缺而調職之不利因素，似乎也達到「使士官幹部可以安心久任，有效落實專業與技術紮根」的願景；然其政策要點第一點就提到「為求公平及避免差別待遇，修編適用對象為編制內所有士官長職缺，即不分兵科、職類、部隊類型、層級，均一體適用」，按照大法官解釋的說明，國軍這種一視同仁的做法在實質上反而更加不公平，因為國軍各單位任務性質、部隊型態、專業專長等差異性甚大，政策推行時未將其納入考量，對於需長時間培養的技勤人員、或是高階的士官幹部明顯不公平，因為不論各種職務，工作的主要目的是獲取報酬，所以工作報酬高低，是努力工作與否的最重

6 王春城、趙小藍，〈公共政策規劃中的倫理失範與治理〉《國家行政院學報》，2015年第6期，國家行政學院，2016年1月14日。

7 陳盈利，〈從平等原則論我國現行兵役制度以兵役義務及替代役制度為中心〉，第15屆國防管理學術暨實務研討會，2007年6月，頁75、76。

8 同前註7，頁91。

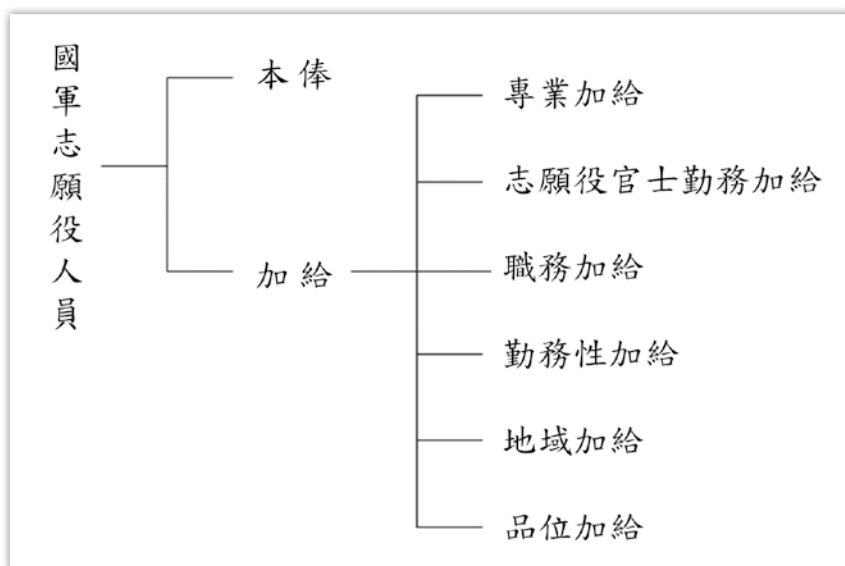
要誘因。當然，可能有些人工作還有其他目的，例如追求成就、名聲，而軍人還肩負保家衛國重責大任，但無論如何，報酬都是一般人工作的最重要誘因，⁹而一般報酬給付方式往往是依職位、工作條件及工作責任等因素做為給薪的基礎；而報酬對受薪者而言，除了是生活與生存上最主要的經濟來源之外，也是考量是否能從單位獲取回饋，以及去留之間

的重要考量因素之一。¹⁰現行國軍志願役俸給區分本俸與加給兩部分，其結構如圖一，¹¹按此結構作為計算之標準，估算士官各項職務的薪資報酬，即能發現其悖乎常理之處。

(一)責任與報酬不對等

表二為陸軍現行士官長編制最高職務——陸軍司令部總士官長與本島基層部隊士官長副排長二者雙方薪資待遇的比較，由表中可以得知，士官長副排長在二等長階段，薪資就已經超過總士官長，這在正常管理階層的薪資結構上是非常不合

圖一 國軍志願役俸給表



資料來源：馮秋國，「城鎮作戰中應急爆炸裝置(IED)運用之研究」，《步兵學術月刊》，第238期，2010年12月1日，頁12。

理的；其次，若將影響最大的勤務性加給(戰鬥部隊加給)忽略不計的話，就職務定位及指揮幅度而言，總士官長負責全軍士官、兵各項制度管理與推展，並作為士官、兵的代表，向各級長官提供士官、兵的意見；而基層連隊士官長副排長雖承擔作戰訓練任務和日常事務，然其管理幅度僅為1個排，若兩者均為一等士官長，則薪資所得將相同；衡量兩者在個人的利益與需要面對的組織責任、個人付出和工作風險相比，隨著士官長職務提升，薪資及待遇不僅沒有隨之提升，甚或將戰鬥部隊加

9 林祖嘉，〈誘因機制與組織建築〉《經理人月刊》，第8期，臺北，巨思出版社，2005年7月1日，頁116～123。

10 勞動部勞動力發展署，〈人力資源管理—進階篇〉，第四章《薪資管理》，頁2。

11 楊承亮、梁成明，《國軍軍士官俸給結構之研究》，研究計畫，國防管理學院，2000年，頁423。



給也納入考量，個人所得還可能下降，若不適切調整，僅以責任感或榮譽心等方式，是無法成為士官長向上歷練的誘因，也連帶影響士官經管發展。

(二)專業度與報酬不對等

行政院主計局於民國99年針對社會各職類薪資實施調查，統計後薪資由高至低依序為主管及監督人員、專業人員、技術員及助理專業人員、技術工、事務工作人員、機械設備操作工及組裝工、服務工作人員及售貨員、非技術工及體力工等8類，圖二為各職類薪資分布圖，¹²由圖可以得出以下幾個重點：

- 1.職務內容、階層與報酬具正向關係。
- 2.須負擔管理責任的職務，可獲取較高的報酬。

3.非管理人員依工作內容的專業度，為薪資差異的主要參據。

對主管或監督人員的部分可以參照前述總士官長與士官長副排長的差異，故不再贅述。在專業性部分，現行的士官軍職專長號碼是由基本號碼(5碼)、前置符號及後附符號組成，並以基本號碼的末一碼用來區隔專長分級(初級專長為4，中級專長為5，高級專長為6)，而此種區隔方式，除了代表技術與培育的難度差異外，最主要就是體現軍人的特殊性。整體來說，初級專長多數與民間相關專長相容性高，如食勤(專長號碼4B614)、採購(專長號碼4P464)等職類；而列為高級專長的職類，多為軍中特有專長，如各類高科技武器、裝備、儀器之補保維修的技術人員(兵器技術士，專長號碼4C516；飛彈修護技

表二 士官長薪資差異計算表

區分	總士官長	副排長		
		一等長	二等長	三等長
本俸	25,105	25,105	21,775	19,775
專業加給	19,160	19,160	18,310	18,040
志願役加給	10,000	10,000	10,000	10,000
職務加給	3,740	3,740	3,740	3,740
勤務性加給	0	5,000	5,000	5,000
合計	58,005	63,005	58,825	56,555
與總士官長薪資差異	0	+5,000	+820	-1,450

一、資料來源：由作者自行整理。

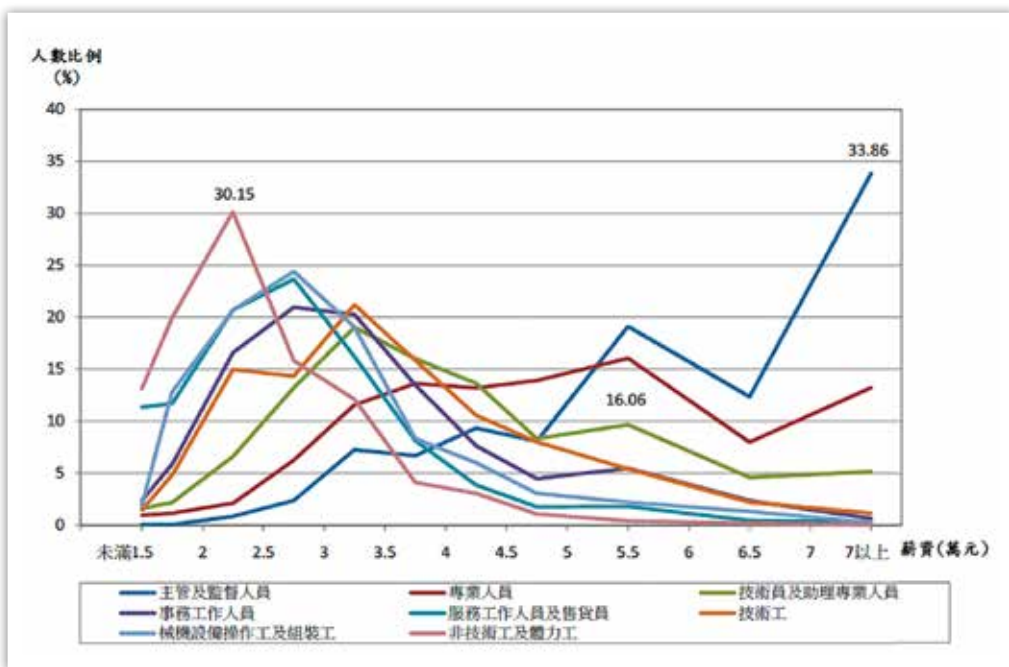
二、表列職務無地域及品位加給，故不列入計算。

12 張一穗、苗坤齡、葉芝菁、楊惠如，《薪資統計員工特性及差異之研究》，行政院主計處研究報告，2011年1月，頁22～52。

術士，專長號碼4D016)，不僅技術難度較高，其來源也僅能由軍中自行培養，而想要培養一個具有專業能力、技術嫻熟的人員可能需要5年以上，但一脫下軍裝，軍中專業技能很難保證對其在未來的工作職場上產生助益，通常只能從學徒重

新開始；相對的，如果一開始就在民間就職的工人，經過同樣的時間培養，在該領域也能成為具有專業能力且技術嫻熟，其收入肯定比一個學徒多出幾倍，那麼一開始投入軍旅生活，接受長期專業培養後，回歸社會之後卻仍然必須從頭開始，他們所犧牲的這一部分該如何來補償？且這些人員按行政院主計局的分類方式，都是屬於社會職類的「專業人員」，理應在就職期間獲得最佳的報酬，尤其未來在「國防自主」的道路上，「國機國造」與「國艦國造」政策，對高科技武器裝備之補保維

圖二 社會各職類薪資分布圖



資料來源：張一穗、苗坤齡、葉芝菁、楊惠如，《薪資統計員工特性及差異之研究》，行政院主計處研究報告2011年1月，頁24。

修技術及訓練任務執行，將更形顯現專業人力之重要性，¹³因此，若能依專長類別與特性，在薪資待遇的設計上，在客觀的條件中力求公平，儘可能達成「同工同酬」、「不同工不同酬」的合理範疇，是決定能否充分發揮組織效能的因素中，非常重要的環節，同時也能成為吸引人才的誘因，真正落實專業與技術紮根的目的。

二、多數人長遠的利益要求

所謂對多數人長遠的利益，是政策制定中重要的一環，一般而言，組織的永續發展、發揮整體效益，以及內部成員能

13 劉興岳、蘇建勳，〈國軍士官人力供給來源精進之研究〉《第六屆國防管理學術暨實務研討會論文集》，1998年，頁349～358。



持續成長，獲取成就與歸屬感，都是屬於此等範疇。加拿大管理學家勞倫斯·彼得(Laurence · J · Peter)所曾提出「彼得原理」，其原理主張：「在一個層級分明的組織體系中，所有成員都可能被晉升至超過其能力範圍的職務」。¹⁴這是指員工在組織的晉升(任)過程內，必須要先有優良績效才能夠升遷，所以表現不佳和表現普通的員工通常會留在同一個職位上，然後讓表現好的員工升等，直到他們不再有那麼好的表現，其結果將導致一但員工升遷的速度過快，又缺乏足夠的教育訓練，或是被升遷的員工學習成長太慢，不能適應工作，那麼最後這個組織的每個職務都是由不能勝任的員工擔任，如一個優秀的幕僚也不一定就能成為優秀的管理者，一個優秀的管理者也不一定能成為優秀的技術人員。要降低這種現象的有效辦法，就是「避免過快的升遷」以及「提供完善的學習與訓練制度」，而在分職不分等的政策當中，關於「各員調占士官長職缺後，只要符合人事部門之學歷、經歷、停年及考績等規範，即可在原單位、原職務逐階遞晉至一等士官長」的規定，其實已經造成士官幹部過於快速的晉升。根據海空軍軍官士官任官條例，士官自任官後，6年後即

符合晉升士官長(三等)的基本資格。士官長為基層部隊日常運作與教育訓練的核心，但實務上，初任士官長者也只有26、27歲，其領導統御經驗是否足夠成為官兵的表率，非常有待商榷。陸軍與美軍在士官編設方面雷同，後續的比較部分以美軍作為對照對象。

(一)人員晉升的時間差異

表三為陸軍士官各階晉升必須經過之實職年資(停年)，在取得各項必要學資為前提下，若是由士官學校畢業，最快只需服役6年，於第7年就能晉升到三等長，若由士兵開始服役的話，則需要另外增加兩年士兵年資，在第8年也可以晉升到三等長，這種晉升速度對照美軍的晉升服役年資來說，上士階之後陸軍晉升年資平均較美軍快2~3年不等；且在實際執行上，因美軍具有嚴格的考評及候選制度，一般而言，要從士兵晉升到三等士官長(E7-SFC)通常需要13.6年，二等士官長需要17年(E8-MSG)，晉升到一等士官長(E9-SGM)平均則為20.8年，¹⁵對照後，陸軍的實際晉升年資平均較美軍快5~6年。當然，因為國情的不同，相關制度不可一以概之，但陸軍在現行士官晉升制度上，也確實沒有足夠的考評辦法。在「陸海空軍軍

14 Karen Pheian, 張玄竺譯,《抱歉,我搞砸了你的公司》,大寫出版社,2014年3月25日,頁155、156。

15 Rod Powers,《Enlisted Promotions Made Simple》,October 17, 2016, <https://www.thebalance.com/enlisted-promotions-made-simple-3331909>.

表三 士官體系停年統計表

晉升階級	服役年資合計	
	士官學校畢業	士兵起算
國軍(美軍)	國軍	國軍(美軍)
下士(E4)		2年(2年)
中士(E5)	1年	3年(3年)
上士(E6)	3年	5年(7年)
三等長(E7)	6年	8年(11/6年) ¹⁷
二等長(E8)	9年	11年(13/8年)
一等長(E9)	12年	14年(18/9年)

資料來源：陸海空軍軍官士官任官條例及美國陸軍士官手冊，頁251～269。

官士官任官條例」有關士官晉任主要說明為「晉任必須考績合格，停年屆滿，且有上階官額者」；而有關考績的標準則是在施行細則進一步解釋，「考績須在乙上以上，其考績分項評鑑，除思想、品德、工作績效須在乙上以上外，其他各項也須在乙等以上」，¹⁶如此一來，在分職不分等政策的執行推動下，士官幹部晉任三等士官長後，只要考績合格(乙上)，不犯重大過失，停年屆滿，就算表現平庸，仍可以逐步遞晉至士官最高階(不受上階官額限制)，或是調任更高層級的單位，但其是

否具備應有的素質與涵養，就目前而言，陸軍仍缺乏相對客觀的評定方式。

(二)教育與訓練的差異

圖三為美軍的士官教育制度，從圖中可以看出美軍的士官教育是在一個長期的規劃下，從士兵的基礎訓練開始一直到二級軍士長都有與其相對應的課程必須完成。¹⁸曾任美國陸軍一等

軍士長學院院長的弗雷德理克·馮·霍恩上校曾說「你可以在幾週內製造一輛坦克，但培養一位領導者卻是一個長期的過程。把一個士官經過院校教育、自修或在職鍛鍊等途徑培養成一位軍士長，需要20年的時間」。¹⁹國軍或許在士官的晉升速度上較快，但是若有完善的教育制度，其實也能藉其取代晉升的考評方式，尤其國軍是一個層級分明的組織，在這種組織內的晉升過程，往往將其比喻為爬梯子，隨著時間過去，爬梯子的人越爬越高，我們一般人通常也只看到其光鮮亮麗的一面，疏

16 陸海空軍軍官士官任官條例施行細則，第三章，晉任。

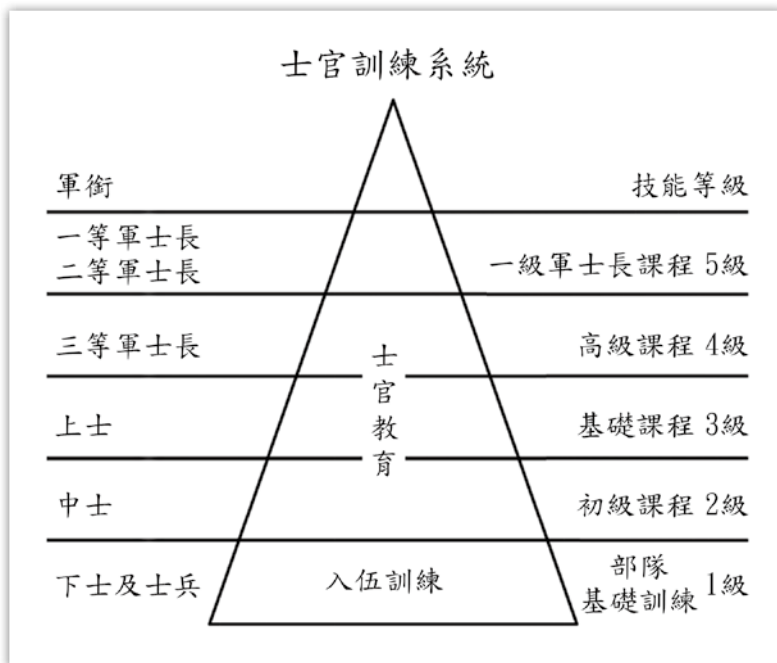
17 美軍士官E7(SFC)職等候選條件為從軍年資至少6年，所以亦將其列入，通常是讓具特殊技能或優秀表現的人員採用另一種評選方式升遷。

18 美軍士官最高級班隊，一級軍士長課程為期9個月，其主要教育目標計有下列幾項：培養學員解決指揮中的問題；教育學員實施戰術、行政及訓練行動，提高交流的技能；提高思考的深度與分析能力；增強實施軍事管理的理解；保持體能及標準的軍人姿態以及自主管理。

19 Robert S. Rush 著，軍事科學院外國軍事研究部譯，《美國陸軍士官手冊》(第6版)，解放軍出版社，2003年1月，頁130。



圖三 美軍士官教育體系



資料來源：Robert S. Rush 著，軍事科學院外國軍事研部譯，美國陸軍士官手冊(第6版)，解放軍出版社，2003年1月，頁133。

忽了「爬得越高，風險越大」，尤其當爬梯子的人如果根基不穩，或是後繼無力，摔得也就越重，同時還會牽動下面的人，最後可能整個梯子都倒了。因此，在士官體系中，我們不應該僅僅重視初、中階的教育，在高階士官上，也應該持續使其在本職學能、軍事素養等方面持續有精進的管道，同時在士官晉階也應該朝向以專業能力作為考核的標準，而不是徒具形式考評後就予以晉升，否則最後除階級可以穩定提升外，對人才培育並沒有正面作用。

三、公眾認可和接受程度

多數組織在推動各項調整規劃時，總是採取命令式的管理，由上級決定政策方向或是執行作法後，採「宣導」方式要求所屬遵行，這樣的方式在推動大幅度的變動時，將產生兩種弊端。

(一)沒有聆聽受影響人員的意見

在有關組織認同的研究中往往可以發現，若未有效與各層級成員溝通，將容易造成對變革產生抗拒之心理；以本研究議題為例，組織調整規劃是依前陸軍總司令陳上將指示，由陸軍司令部中、高階軍官幹部研擬，並

經國防部同意後策頒實施；惟軍官與士官在制度、教育，甚至思維邏輯上都有相當的差異性，由軍官幹部規劃的制度不見得符合士官所需；如民國83年，陸軍總部人事署曾經針對陸軍志願役士官實施問卷調查，²⁰內容係就士官制度的精進與建議作出一個廣泛性的數據統計，而在這份問卷調查結果可以很清楚得知，當時士官幹部主要訴求是將報酬列入是否能從單位獲取回饋，以及去留之間的重要考量因素，²¹其次才是工作環境友善程度及進修的機會，至於職務升遷則非考量的選項；而從民

20 蘇恆宗，《士官制度比較研究析論》，第22屆軍事著作金像獎，2005年，頁10。

21 同註12。

國89年的分職不分等政策所執行的項目來看，編制調整或是官階提升都不是士官幹部主要訴求，最後貿然推動結果，僅正式施行當月份，透過巡迴宣導及座談會方式所蒐整各級士官長的問題與建議，已高達118項。另基於前次問卷調查時，分職不分等政策尚未施行，為瞭解政策施行後士官幹部的傾向，作者於105年2月間以維持現行待遇的前提下，單就編制調整方面，分就營、連、排級指揮職、幕僚職、技勤職類及教訓測職類士官長階實施問卷調查與訪談後發現，士官幹部當中雖然存在想要改變現行制度的趨勢，但如果單純只有編制改變而缺乏其他因應的配套措施或是無足夠的誘因情形下，則多數傾向維持現況。換言之，編制或官階調整仍然不是士官幹部考量的優先選項，分職不分等制度雖然有所不足，但可以維持安定的工作環境，在沒有其他更強力的誘因，或待遇上不能有所提升，退而尋求工作環境友善程度，才能符合個人最大利益，這與83年的問卷調查結論其實相當接近，所以若要使士官制度可以獲得認可和接受，應回歸到最基礎的未來的發展及待遇提升才是正確的方向。

(二)受影響人員不瞭解政策推動對自身的影響

各項政策的宣導、推動，並且有效落實的主要方式，不是憑藉紙張的厚度，更不是斤斤計較用詞遣字的藝術，而是

要讓需要配合執行及受影響的人「看得懂，然後知道要怎麼做」；一般而言，重要政策或計畫推動，都會有3種宣導方式：

- 1.正式公文或通告。
- 2.各級座談會或是巡迴宣教。
- 3.通用媒體或刊物。

其中公文及座談會的方式，參與的人員大多數承辦人員或是直接關係者，對於各項作業執行方式較能明確知悉，也不易產生誤解；而通用媒體或刊物則不同，如忠誠報是陸軍內部發布重要訊息及命令的重要刊物，其對象包含所屬的官、士、兵，因此在政策的說明上，就應該盡可能易於理解，且避免產生模糊空間，尤其在影響層面最大的技勤官科上，就更應該審慎說明；表四為89年忠誠報「分職不分等」宣導資料，就其所述調占士官長職缺必具之學歷當中，技勤官科晉升士官長有下列幾種管道：

乍看之下，技勤官科的經管空間似乎暢通許多，然經分析後，這些管道對技勤官科士官幹部在專業提升上並沒有顯著的幫助，原因如下：

- 1.士官長正規班所學課程並非為各類專業兵科設計，所學與所用無法結合。
- 2.軍中特有專長(如飛彈、兵器修護)無法於民間取得相關專長技術士證照；通用專長部分，依國軍退除役官兵輔導委員會就業輔導項目統計，國軍與民間通用專長共計265類，卻只有100類有相關班隊可



表四 技勤官科晉升士官長管道

區分	晉升管道
技勤官科	1.士官長正規班 2.取得相關專長乙級技術士證照 3.完成國外進修三個月(含)以上相關訓練 4.視同正規班之專業、專長教育 5.取得碩士以上學位者

資料來源：89年9月2日忠誠報。

以受訓，更僅有33類可以取得證照。²²

3.國外進修3個月(含)以上相關訓練僅為特例，不能列為常態的晉升管道。

4.視同正規班之專業、專長教育，按「陸海空軍軍官士官任職條例施行細則」第五條第一項規定，共有下列3項：

(1)取得相關專長甲級技術士以上證照。

(2)國內專科學校以上畢業，或符合教育部採認規定之國外專科學校畢業，領有畢業證書。

(3)經公務人員普通考試及格。然這些方式所獲得的人力多為民間專長，對軍中主要需求專長不具實質提升作用。

5.取得碩士以上學位與前項說明第2點標準不一，且若該員取得係為旅遊、幼兒教育、音樂、文化創意等非軍中主要需求類型的碩士學歷，是否仍可晉升？又該安置於何種職位？該政策說明的方式僅是轉載人事作業規定，非業務承辦人員其實

並無法充分瞭解，對部隊整體素質提升是否具實質效益亦有待商榷。

與各國士官制度的對照

我國現行的士官制度，多為借鑒他國成功的經驗，最後再依國情的不同，轉化成具有我國特色的士官制度。而前述士官長分職不分等，則是我國與多數國家的士官制度有顯著差異的部分。在前面的章節已從公共政策的適切性，來探討分職不分等的特性，基本上，雖然大幅度降低三等士官長晉升至一等士官長的難度，相對也模糊了士官長各等階的區別，且由於陸軍士官體系所有必要學、經歷在上士階已經可以全數取得，在晉升士官長後甚至除了年資外，並無法明顯界定其差異性；然在其他先進國家士官制度當中，是否也有類似情形？又是如何因應，因此，後續將就蒐整到世界其他國家的士官制度實施對照，再進而瞭解本項制度的相關特點。

一、編裝設置方面的差異

表五為我國、美國、日本、南韓及新加坡等國的士官長編制方式，表中可以得知我國的編制與美國都將士官長區分為3階，與新加坡及日本僅編制一階等有所不同；而南韓在士官長之上另外再行設置

22 國軍退除役官兵輔導委員會，《國軍、民間通用專長類別與職訓中心可自辦訓練對應班隊表》，臺北，2016年6月25日。

一階，也是與表列國家有明顯差異的部分，各國都有與其相對應的各項措施，因此單從編制方式來看，並不能主觀的認定哪種制度孰優孰劣，相對的，僅作編制的調整實際上也不能解決士官制度的問題。另外，在所述國家中，南韓是值得注意的部分，因為該國士官編階設定初期也是參照美軍分為3階，在1962年之後，考量國情及實需，將士官長3階實施整併為1階，這部分與國軍分職不分等的執行構想相同，但不同的地方在於南韓是「實際」上合併，而陸軍則只有「形式」上合併，人事作業則仍然維持3階，使得職務與階級的不

協調感更顯突兀，倘若陸軍在制定分職不分等政策當時能參照南韓的士官制度改革作法、人員安置，以及與其相應的配套措施，相信可以減少目前陸軍士官制度的問題。

二、層級區隔的差異

一般的層級式的組織結構中，層級越高，其位階、權力及責任相對也越高。在新加坡、韓國及日本等國家，由於士官長僅設置1階，所以基本上是依職務、年資等方式來區分其層級；在美國部分，以領導職為例，主要由E7擔任副排長、E8任連士官長，E9則是營士官長以上的職

表五 各國士官長編制一覽表

我國	美國	新加坡	南韓	日本
無	無	無	선임원사先任元士 ²³	無
一等士官長	Sergeant Major (E-9) ²⁴	Master Sergeant 士官長	원사元士 ²⁵	そうちょう曹長
二等士官長	Master Sergeant (E8)			
三等士官長	Sergeant First Class (E7)			

資料來源：由作者自行整理。

- 23 韓國為滿足士官增員計畫和緩解士官晉升壓力，於2014年3月在士官當中新增最高階「賢士(원사)」，後於2015年2月改稱「先任元士(선임원사)」，其階級比原先的元士(士官長)更高一階，與我國軍現行士官體系無法直接對照，也跟部分國家設置的「准尉」定義也不一樣。引用自崔明杰，〈韓軍體制編制現狀及其改革方向〉《軍事文摘》，2015年1卷12期，2015年12月10日，頁21～25。
- 24 美軍的E9士官長還有Command Sergeant Major(CSM)跟Sergeant Major of the Army(SMA)兩種，其性質比較接近「職務」性質，SMA陸軍總士官長，亦只有編設1個，因此上面僅列一般性的SGM。
- 25 韓國於1962年之前，部隊編階方式與美軍相同，後因經濟的發展、國力的提高、強烈的民族意識及反美情緒的增長，其軍銜因而大幅度修改。引用自中國評論新聞，《金正恩被授元帥稱號，朝軍銜等級全球最複雜》，<http://hk.crntt.com/crn-webapp/doc/docDetailCreate.jsp?coluid=7&kindid=0&docid=102171053&page=3&mdate=0718132641>。



務，²⁶兩種方式，在個人階級及單位層級上都可以作出明確的區隔與定位。而反觀國軍的「分職不分等」政策，在各級士官長定位上其實相當模糊，因為編階由3種簡化為1種，而且都可以晉升到士官最高階，所以最終結果應與新加坡、日、韓等國家僅設置1階的方式相當類似；然實際上若將每個職務的離退、調任、晉升等因素納入考量，因為其調整時間不可能一致，再加上可在「原單位、原職務」逐階遞晉至一等士官長，自然就會產生下列幾個現象：

(一)同一個職務不同階級

如某單位的副排長已經晉升至一等士官長，而其他排士官長還沒晉升，甚至有可能還是三等士官長時，兩者執行的工作並無差異，而這個現象，其實也可以視作人力的浪費(三等士官長能作的事，卻由一等士官長執行)。

(二)同一個階級不同職務

如某單位的副排長及營士官長皆為一等士官長，其負責的工作性質及責任落差甚大，而兩者薪資相同，而這個現象，將嚴重影響人員向上歷練的意願(能以較輕鬆的工作獲得相同的報酬，而不願晉升)。

(三)低層級職務的階級低於高層級職

務

在正常且層級分明的組織內，這是比較合理的定位，如前述的美軍即是採取此種方式，主要可以讓體制內的所有人員都清楚瞭解未來的目標，也能透過晉升的方式，使人員獲得肯定並激發自信心、榮譽心(並非所有人都有機會獲得晉升)，同時對於素質的提升與經驗的傳承方式也都有正面的效益。

(四)低層級職務的階級高於高層級職務

如某單位的副排長已經晉升至一等士官長，當其連士官長調動時，接替人員的階級很有可能比該副排長低，雖然可以利用人事作業的手段盡可能避免此種現象發生，但卻沒有辦法完全杜絕。

三、薪資待遇的差異

在勞動部人力資源管理——薪資管理中，對於薪資給付的制度基本區分為4種方式：

(一)職位給薪制(jobbased pay)。

(二)績效給薪制(pay for performance)。

(三)技能給薪制(skillbased pay)。

(四)能力給薪制(competencybased pay)。²⁷

前述各國在薪資給予方式都屬上述

26 同註19，頁31～33。

27 同註10，頁13。

的4種方式，普遍是採取職位給薪及技能給薪制兩種，但在個別運用仍有相當的差異，如日本自衛隊是比照公務員方式，依層級及年資來作為薪資給予的標準；韓國則是因為南、北韓對峙的影響，薪資的內容及種類相當繁多，主要部分有本俸、職務加給、季末加給、²⁸精勤加給、²⁹長期勤績加給等項目；³⁰而美軍在薪資方面則是除了底薪外，還有琳瑯滿目的各項加給與補助，原則上則是按工作性質和服役年資等因素實施發放。各國雖然在運用方式有所差異，但主要仍是依據組織的整體結構，按各職務工作內容衡量其價值後，再予以相對應的薪資；反觀國軍薪資給予方式顯得非常特殊，也無法直接套用在上面的4種基本給薪方式範疇內，嚴格來說，國軍調整為分職不分等後，非常類似傳統日本產業的「年資給薪制」，尤其晉升三等士官長到一等士官長之間，明顯變動的除了階級外，唯一跟薪資有正相關的因素，幾乎僅有年資1項，而階級本身按分職不分等執行作法，也是按年資逐階遞晉，所以就這些條件來判斷，雖然可以簡單劃

分出領導職(有領導加給)、教訓測職(有裁判或教官加給)，幕僚職及技勤職類，但各職類給薪的區隔方式就只有年資，其他層級、績效、專業、能力等因素並沒有納入考量。此種做法的缺點亦相當明顯，因為不是同齡的人都有相同的工作能力，而工作績效較好但年資較淺的人員，也不能獲得即時回饋，長期下來將容易降低組織活力或使組織成員產生惰性；這跟之前所提到的公平性問題是有相對應的關係，若將自己的「報酬」(outcome)與「投入」(input)與他人相互比較後，發現其比率不相同時，個體即感受到不公平的壓力，而當人們經過相互比較，對工資報酬感受到不公平時，將產生下列影響：

(一)改變本身對工作的投入程度。

(二)改變本身可獲取的報酬。

(三)改變對本身投入程度與獲取成果相互之間的認知。

(四)離開造成不公平的情境。

(五)實質上或認知上改變其他人對工作的投入程度。³¹

所以從上述說明可以得知，當感受

28 為本俸的130~140%，每季發1次。

29 為本俸的50~100%，每半年發1次，依服役年資作為發放基準。

30 類似國軍現行的「留營獎金」，其差異點在於留營獎金僅針對服役7年內的士官、兵，長期勤績加給則是依服役時間個別給予，一般而言區分「長期下士」、「5年以內」、「5年以上」、「7年以上」、「10年以上」、「15年以上」、「20年以上」等7級，註28~30引用自蘇恆宗，《士官制度比較研究析論》，第22屆軍事著作金像獎，2005年，頁35~37。

31 於下頁。



到不公平待遇時，組織成員將降低工作熱忱、消極怠工，亦將萌發消極反抗的行為或思緒，進而離開該環境，同時其行為也將連帶影響周邊的人員，最後不管對各種組織，都將產生巨大的負面效果，這與當時希望增加留營率的立意初衷已經背道而馳，現今日本運用此種給薪方式之企業亦逐年減少，漸漸趨向績效給薪制，使組織成員可以發揮出更大效能，也使後進有明確努力的目標。

在藉由政策分析及各國的對照與比較，可以發現陸軍士官制度原先缺乏進階的訓練與教育管道，也沒有客觀的考核手段，而分職不分等推行後則又增加幾個特性，分述如下：

(一)士官長編制方面雖區分3個等階，但跟層級、個人績效、專業能力並沒有直接相關，維持3個等階缺乏實質意義。

(二)晉升速度相對快速，但並不一定能使其具備應有的能力。

(三)薪資方面雖然各職類有些許差異，但給予差異的衡量標準僅有年資1項。

反觀美軍運用透明、客觀的晉升制度達到公平性，又透過不同階級、職務予以不同津貼來產生區隔；日、韓、新等國

則是將編階統一達到公平性，再依不同層級給予個別薪資產生區隔；陸軍原先士官長設職定階方式，可在階級與工作職掌平衡上達到公平性，再由任職層級的設定上產生區隔；分職不分等制度則是消除了層級的區隔，連帶使得階級與工作相互關係上產生失衡，導致誘發後續整體士官制度不公平的現象。因此，若要進一步消除這種問題，就不能從編制調整上著手，而應該如同大法官釋憲對於公平的定義，「相同的事物予以相同的對待，不同的事物予以不同對待」，合理的差別對待，才是解決士官制度問題的關鍵作為。

士官制度精進作法

目前陸軍士官制度並不完善，而研究其他國家的士官制度則發現，若要改革士官制度，其重點應在於如何使制度可以具有公平性，同時又能區隔個別的差異，並使兩者間達到平衡，因此，建議後續應從下面幾個方向考量：

一、職務與專業待遇結構調整

在楊承亮及梁成明先生所著的「國軍軍士官俸給結構之研究」，曾對公務人員、警察和國軍軍士官俸給結構實施分析

31 高明彥，《組織正義知覺對員工工作態度的影響——以在臺外商公司為例》，中山大學人力管理研究所碩士論文，2007年6月，頁12、13。

32 同註11，頁425-428。

比較，當中提到「相較於公務人員技術或專業加給有53項，警察人員有4大類，國軍只有一項，並未依其職務的專業知識、技術程度、訓練及工作困難度等因素加以區分」，³²這樣無法反映職務專業之差異，應該朝以下方向調整。

(一)追求加給的合理性

在國軍士官薪資比較過程中，凡是領導職類，不論其層級為總士官長或是基層部隊副排長，領導加給並沒有差異，原因係士官長於編裝表上的編制代碼都是55，所以俸給均相同，但若將各等階區分後，其實等同恢復原本設職定階的形式，這將大幅度限縮人事運用彈性，因此直接從薪資結構實施調整是相對簡便的作法，如比照基層部隊勤務性加給(戰鬥加給)的模式，針對各層級的領導職類予以不同的加給，此種作法已普遍在本國公務人員及韓、日、新等國家軍隊中施行，如此可以兼顧人事運用彈性，也能對各層級作出明顯區隔。

(二)建立符合專業導向之專業加給

美軍在專業性津貼種類相當繁多，細分後大約有170~180項之間，而本國公務人員專長也區分了54項，而國軍專業加給僅僅1項，顯然並不適切；一般而言，專業加給應按職務所需之專業知識與技能來訂定，³³才能與其職務的專業知識、

技術程度、訓練及工作困難度相對應。就陸軍現行的士官制度，技術與培育的難易度基本上從軍職專長號碼已經可以簡易區分初級、中級、高級等3級，為了體現軍人的特殊性，屬於軍中特有專長或是僅能由軍中自行培養的武器、裝備、修護及操作人員可以予以較高的津貼或加給；反之，與民間相關專長相容性高，有較多專長人員來源，或是技術難度較低，培訓容易的專長，則予以相對較低的津貼或加給；另外為鼓勵士官幹部能在其專業領域不斷提升，且與民間技術相互接合，當獲取與職務相關的證照後，亦可適度給予「專業津貼」，除了保障公平性外，也能增加士官朝技勤職類發展的誘因。

二、美軍士官考評制度之引進

美陸軍士官手冊在人員晉升的章節內提到，並不是所有人都能夠得到晉升，只有在提高了技能、擴展了知識，能夠履行自己的職責並能擔任上一級的職責之後，才能獲得晉升的推薦；而美軍士官制度的晉升有以下目標：

(一)以合格的人員充實批准的缺額。

(二)提供職業發展的機會並授予潛力相適應的軍銜。

(三)表彰最合格的人員，以吸引和保留最有才幹人員在軍中任職。

33 同註11，頁427。



(四)避免晉升那些工作平庸或不是最
合格的士兵。

(五)為所有人員提供一種公平的制度
。³⁴表六為美軍士官、兵晉升採取的「晉

升分制」表。

通常而言，美軍的士官、兵晉升中
士最低為450分，晉升上士最低分為550分
；而在士官長階的部分，除了晉升分制度

表六 美國陸軍士官晉升晉升分一覽表

行政分	最高分	得分方式	個人得分
任職工作表現	200	分隊指揮官	
武器使用	50	特級射手 一級射手 二級射手	50 30 10
體能狀態測試	50	300 290+ 280+ 270+ 260+ 240+ 220+ 200+ 180+	50 45 40 35 30 25 20 15 10
軍事勳章	50	士兵勳章或更高勳章	35
		銅星勳章	30
		每個國防部軍功章	25
		每個軍種獎章	20
		每個三軍功績獎章、紫心勳章、戰鬥步兵徽章等	15
		每個陸軍功績獎章、品德優良獎章、優秀步兵徽章等	10
		跳傘徽章	5
		初級	+20
		高級	+25
		特級	+30
		每個特業徽章(潛水員、爆破物處理、特種部隊、突擊隊員臂章、司機與機械員、征兵員等)	5
		中校以上軍官頒發的獎狀	5
		最高分	10
		其他軍種相當勳章和獎章	同陸軍
地方教育	100	商業／貿易／大學，每學分	1
軍事教育	150	完成相對應的士官教育課程	30
		完成額外的士官教育系統課程	3
		突擊／特種部隊課程合格	30
		函設課程(每5學分)	1

34 同註19，頁251，原文當中士官和士兵都稱為「士兵」，為避免混淆，本文改用人員代稱。

晉升委員會	200	個人儀表、舉止和自信心	30
		口頭表達和談話技巧	35
		對世界事務的瞭解程度	25
		對軍事計畫的熟悉程度	25
		對軍人常識的瞭解程度	45
		服役態度	40

資料來源：Robert S. Rush 著，軍事科學院外國軍事研究部譯，美國陸軍士官手冊(第6版)，解放軍出版社，2003年1月，頁256。

外，還必須經由選拔委員會³⁵審查之後，才可以確認晉升與否，使晉升制度儘可能達到「公平、客觀、透明及具體化」。而按美軍這種考評方式，其實恰能補足陸軍在士官考評制度上，缺乏客觀透明而遭人所詬病的問題，因為晉升分是按照當事者實際獲得的各項成就作為佐證，評核人員則由對考評制度和士官任務職掌均充分瞭解的人員擔任，可避免陸軍現今士官考評僅由主官、管主觀意見所產生之偏頗，同時讓相關人員能有所依循，清楚瞭解到晉升的標準及工作績效的評定方式，便能夠提早立定軍旅生涯目標，而按此制度晉升的人員也能確保具備擔任下一階的能力，對於當事人及國軍整體都有正面效益。

三、士官教育體制革新

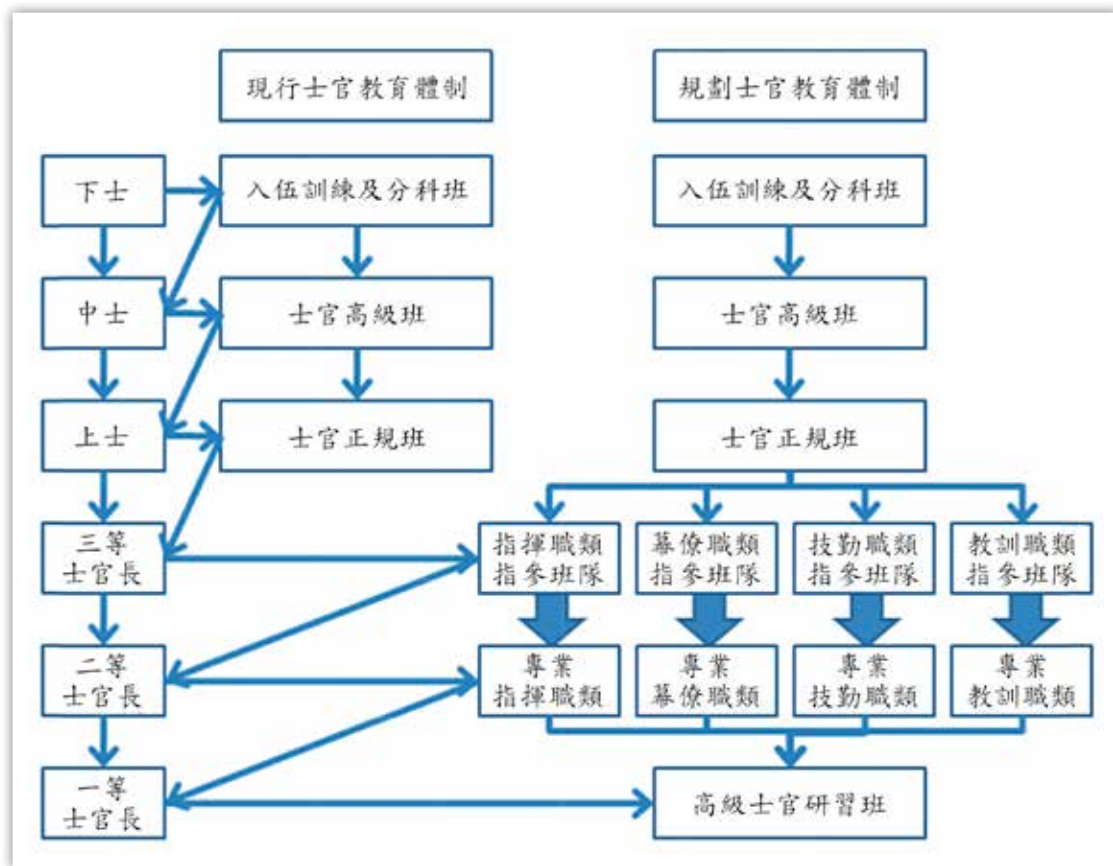
未來如何讓陸軍士官能扮演如美軍士官之角色，除了本文所列舉的待遇與經管等要項外，根本之計在於建立一套符合國情與健全之士官制度，然在此制度到位前，可先從強化士官培養的教育體制著手。在張濤先生所著「軍事教育投資優化研究」當中提到「軍事教育的目的是培養軍隊所需的軍事人才，其目標則是提高軍隊戰鬥力，才能有效提高國防安全」。³⁶以美軍為例，軍官與士官在職權區分上，士官幹部是以執行軍官的計畫或命令為主，所以士官基礎教育及進修教育都是以強化執行能力作為目標，而在規劃士官長階等更進階的深造教育時，則考量士官長階已經為士官體系最高層級，課程並不侷限於部隊為主的通識教育，而以能執行軍種司令部或是國防部層級職務所需的能力作為

35 美國陸軍選拔委員會成員須經由陸軍總部負責人事的副參謀長批准始可擔任，委員會由1個將級軍官擔任主席，每個委員會依專業管理類別設立包含9~11小組，每個小組至少4名成員，而成員則由軍官和士官組成，評分時各表決人採取單獨投票(類似國內公務人員選舉方式)，並且不得看其他人的評分表，而作業行政人員於表決結束前亦不會告知委員會成員相關成果，確保儘可能達到公平且可以讓真正優秀的人員得已晉升。

36 張濤，《軍事教育投資優化研究》，軍事經濟學院國防經濟國家重點學科學術文庫，中國財政經濟出版社，2010年1月，頁7-12。



圖四 士官教育體系改革對照圖



資料來源：由作者自行整理。

教育目標，在其現行一等士官長的課程設計當中，亦是以加強研判分析能力、思維理則、管理技能及溝通能力為教育重點；而陸軍現行的士官教育除了缺乏士官長階之後的教育，高級班及正規班的課程上亦偏重於通識教育，課程內容重複性高，因而導致教育資源及人力的浪費，產生所謂

「過度教育(Over Education)」³⁷的現象，而當造成教育投資的不當及人力低度運用，對國家與個人而言均是一種損失。因此，為強化士官專業能力，士官教育體制革新除強化對高階士官進階深造教育外，亦須區分職類開設班隊，就其未來工作類型，規劃不同的課程內容，結合單位的任務

37 為經濟研究的名詞，主要內容為教育投資的資源與學生數量失衡後將產生3種現象，1.受教者教育程度會高於其職業水準，也就是大材小用。2.受教者教育內容與職業性質不符合，也就是學用不符。3.受教者教育程度與經濟地位不相當，也就是所得偏低。過度教育形成的原因，是個人對於教育的需求大於市場的需求，因此造成教育擴充過速所致。引用自：國家教育研究院：<http://terms.naer.edu.tw/detail/1312817/>。

需求，設立各階士官的教育計畫和培訓重點，使養成教育、深造教育及專業教育間能有整體規劃，士官教育才能顯著成效。圖四為作者參照本國國情、陸軍軍官教育體系及美軍士官教育體系後，建議陸軍士官教育的調整方向。

從圖上可以得知，在下士晉升至上士間仍是按現行的教育體系逐步遞晉，按美陸軍士官的課程設計目標，本階段士官幹部應以部隊實務工作及塑造正確觀念為教育重點，因此雖然目前陸軍在士官初、中階教育課程的完整性和時間性仍有未完善之處，但已能符合培育初階士官幹部應具備之涵養。在士官長正規班課程設計上，則應將兵科、經管及未來發展等因素納入考量，使士官幹部在晉升三等士官長時，能充分瞭解各職類的發展與限制，俾能及早妥善規劃軍旅生涯目標。而三等士官長晉升二等士官長的課程設計，則可以參照國防大學指參學院的方式，一般性課程可採各兵科、職類混合編班，讓學員彼此之間透過交流，對其他體系能有進一步認識，激盪出更多火花；專業性課程依職類分組授課，持續使其在本職學能、軍事素養等方面持續有精進的空間。二等士官長晉升一等士官長，則應著重於各類證照的取得，藉由學習民間新穎技術及概念並與部隊實務工作交織融合後，再回饋至軍中，除能更加凸顯士官幹部的專業性外，更能與民間相關專長接合，開

放更多的社會資源，讓士官能在營時，多所學習，退伍時，當為社會企業所用，才能保障培訓更多人才。最後在一等士官長的部分，則可以採取短期研習班或是研習會的方式，將高階士官實務工作經驗分享與傳承，逐步建立一套符合國情與健全之士官制度，俾達到為國家培育人才的最終目標。

結 論

分職不分等從89年推行至今，在安心久任這一點，維持穩定工作環境的成效無庸置疑，但由於缺乏配套措施，且對士官體系的規劃不夠深遠，因此造成現在士官長各階晉升時無法客觀評斷其素質；高階教育管道深度不足，難以與實務工作結合；待遇與責任不對等又缺乏足夠誘因，使基層幹部不願向上派職。這些問題都持續影響士官能否發揮應有的功能。上述提出的建議僅為通盤性探討，仍需業管部門再進一步評估及研擬更加具體執行辦法，雖然實施改革的歷程勢必會相當漫長，但只要主事者能予以重視，走出框架，並發揮大刀闊斧之決心推動，必定能真正改革士官制度，有效提升其素質，也才是為國軍謀長遠之福。