

—方玉龍、鍾玉萍—

後勤職涯發展

——以陸軍航空基地勤務廠為例

提要

- 一、國軍依未來十年建軍構想、五年兵力整建目標，於軍事教育課程中融入相關職涯發展課程設計，以陶鑄官兵正確認知、建立正確的工作態度，縮短軍事專業技能獲得上與民間學用合一的落差，協助未來職涯發展。
- 二、國防部結合勞動部與國軍退除役官兵輔導委員會等單位，共同辦理多元訓練課程，使國軍官兵瞭解職涯發展規劃與目標，並找出真正適合之職涯發展課程，以配合個人職、業務需求及意願，儘早規劃職涯發展，以滿足未來職能需求願景。
- 三、本研究運用SPSS問卷對陸軍航空基地勤務廠後勤作業人員實施分析，以探究績效管理策略，實施分析與驗證，以建構合適之職涯發展前景，研提改善及建議方案，奠基後續職涯轉換，使國軍官兵更具競爭力，順遂接軌職場。

關鍵詞：職能發展、生涯規劃、一專多能、專業職能、訓練課程

圖片來源：青年日報



壹、前言

臺灣地區四面環海，缺乏充足的天然資源，須仰賴向外進行採購，而人力資源無疑已成為企業經營和國家發展的關鍵所在。¹由於企業的整體環境及市場上的趨勢改變，肆應科技的快速發展、網路經濟的興起、全球政經情勢的轉變等，臺灣已從過去的天然資源競爭優勢，轉變為尋求知識經濟的前瞻布局，而人力資源的無可替代性，正外顯其重要性，²不可言喻。

國軍為政府組織的一環，在全球政經情勢的轉變之下，國軍人員在面對多變及複雜的政經環境，必須提早作好妥善之生涯規劃，以瞭解未來職場的情勢及趨勢所在，方能在未來的職場上立於不敗之地。

近年隨著政府組織再造，國軍亦配合組織調整與時俱進，依十年建軍構想及五

年兵力整建計畫，檢討修正組織規模及員額，更推動了「精實案」、「精進案」、「精粹案」等，³以保持國軍最適兵力；而隨著兵力人數的調整，更研擬《陸海空軍軍官士官服役條例》修正草案，並於107年6月21日公布施行，⁴然而，此一政策的調整及制度的改革，對於國軍官兵而言，應隨即調整其原有之生涯規劃，考量繼續留營服務，或未達最大服役年限提前退休，⁵而依考試院銓敘部調查，目前公務員平均退休年齡為55歲、教育人員為53歲，國軍人員平均退休之年齡為44歲，⁶相較於公務員及教育人員而言，退休後之年紀尚屬精壯，而這些國軍中、高階人員均為部隊之骨幹，如何在其服役期間，針對職涯規劃做長遠的考量，係重要的議題。⁷

因此，為達到有效人力資源管理，完成管理工作中所涉及人或人事方面的任務，⁸同時型塑職涯發展願景及規劃作為，實有其必

1 朱延智，《人力資源管理》（臺北市：五南圖書，西元2008年），頁1。

2 同註1。

3 劉德慶，〈國防部：國軍組織架構調整與時俱進 全般檢討修正〉，yamnews，<https://n.yam.com/Article/20140603333124>，檢索日期：西元2019年10月18日。

4 〈軍人年金改革—《陸海空軍軍官士官服役條例》修正〉，行政院，<https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/eea9e788-8551-4d7c-b66e-0cdf71b95398>，檢索日期：西元2019年10月18日。

5 張雪光、陳家鈞，〈陸軍深造教育學員生涯規劃之研究〉《黃埔學報》（高雄），第66期，西元2014年5月，頁173。

6 唐鎮宇、晏明強、楊惠琪，〈考試院籲軍教延後退休 最早44歲就享終身俸 關中：很可惜〉，蘋果日報，<https://www.cooloud.org.tw/node/71352>，檢索日期：西元2019年10月18日。

7 同註5。

8 〈人力資源管理〉，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90%E7%AE%A1%E7%90%86>，檢索日期：西元2019年10月19日。

要性。依國防部會銜國軍退除役官兵輔導委員會（簡稱退輔會）、勞動部、行政院農業委員會（簡稱農委會）等單位，頒布「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」，以強化青年從軍誘因及輔導國軍官兵實施職涯諮詢及職業訓練等工作要項，使國軍官兵儘早規劃職涯發展，以滿足未來職能需求願景，從參加人員資料分析，南部區域以陸軍航空基地勤務廠參加人數所佔比例最高。因此，本文研究係以陸軍航空基地勤務廠為例，該廠駐地位於臺南歸仁，任務為負責陸軍各型直升機基地級後勤補保維護作業。近年陸軍依「國軍聯合戰力規劃」指導及建案作業程序，⁹積極籌獲新式直升機，以進行戰力整補及汰換老舊裝備，如採購UH-60黑鷹直升機，汰除UH-1H直升機即為一例；本文藉由陸軍航空基地勤務廠後勤作業人員，從國防部考、選、進、訓、用人力資源角度為出發點，以組織績效分析、獲取第二專長及建構Kirkpatrick之反應層次等四層次評估模式，來探討後勤人員之職涯發展，並運用SPSS問卷實施分析與驗證，研提改善及建議方案，奠基後續職涯轉換，使國軍官兵更具競爭力，順遂接軌職場。

貳、人力資源管理重要性

過往探討人力資源時，多以「人事」、「人力」稱之，隨著產業結構改變、資訊科技進步、社會環境的變遷、企業景氣的循環等因素下，企業面臨更嚴峻考驗，傳統的人事部門，從「組織」的面向導入進而轉向以「員工」為切入面，包含了人力規劃、人力維護、人力發展、人力安置及人員選拔等，賦予人事管理更多彈性的人事資源管理。¹⁰

人事資源管理包含了人力規劃、人力維護、人力發展、人力安置及人員選拔等，而職涯發展為人力發展中之一環，係指企業對內部人力資源有系統且長期適當的規劃與運用，以達到企業成長和發展的目標，並滿足員工成長需求，¹¹員工有了職涯發展目標，便可於工作中審慎謀劃未來職涯方向及接軌社會脈動，儘早訂定方向，以協助未來職涯發展。

在時代變遷快速的今日，企業的管理策略須隨著轉變，在企業中的所有命令與決策都離不開「人」，如何有效地管理並運用人力資源，已成為企業經營成敗的關鍵要素，對於一個組織或企業而言，能完善而有效的管理人力資源，就能有效整合資源，擬定戰略，¹²

9 羅添斌，〈好消息！陸軍決定續買30架黑鷹直升機補足戰力〉，自由時報，<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/2744573>，檢索日期：西元2019年10月19日。

10 丁志達，《人力資源管理》（臺北：揚智文化，西元2005年1月），頁3-4。

11 同註10，頁194。

12 朱延智，《人力資源管理》，第2版（臺北：五南圖書，西元2014年3月），頁3。

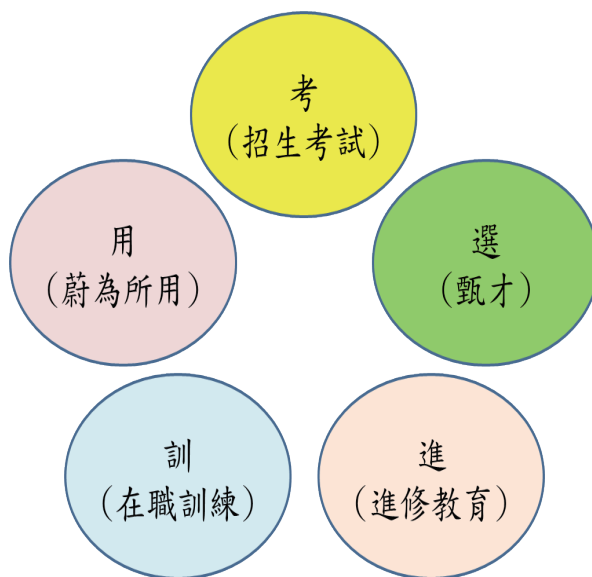
適時予以下達決策，運籌帷幄。

因此，運用人力資源管理，可使企業的一系列人力資源政策以及相應的管理活動達到遂行，而前述活動更包括企業人力資源戰略的制定、布署及調整，以及員工的招募與選拔、培育與開發、績效管理、薪酬管理及日常考核等各項作為等。意即對於一個企業而言，運用現代管理的科學方法，可審慎對於人力資源的獲取（選人）、開發（育人）、保持（留人）和利用（用人）等方面進行彈性的計畫、組織、指揮、控制和協調等一系列參與活動，而達到實現企業發展目標的一種管理行為，¹³故人力資源管理對企業乃至於各政府部門及組織而言甚為重要。

國軍部隊的成員早期是由志願役及義務役官兵共同組成，而在國軍實施「精實案」、「精進案」、「精粹案」等組織結構調整及部隊單位減併以來，義務役官兵制度已走入歷史，而當中影響所甚者，莫過於在服役中之志願役人員，部分志願役官兵從年少時後就投入軍旅生涯，等到中、上校或士官長退伍時，這段穿著軍服的期間約莫為20至30年之間，年紀正值中年期，等於是將人生最精華與寶貴的時間都獻給了國家，然在政府大力推動國軍年金改革制度的同時，對於國軍官兵更是影響深遠，也因此國軍官兵選擇提前退

休或是轉換跑道的同時，即面對是否再度就業的問題，而於平時落實職涯發展目標的規劃、培養第二專長及瞭解職涯課程內容，將更顯重要；因此，在服役期間搭配相關配套制度的設計，可使國軍官兵審慎謀劃未來職涯方向及接軌社會脈動。

盱衡國軍推動考、選、進、訓、用等組織制度的設計乃相互影響並環環相扣，¹⁴同時參考人事法規等職掌規劃作為，以符「為用而訓」及計畫培育原則，目的即是培育人才、提升人力素質及蔚為所用（如圖一）；於軍事教育課程中融入相關職涯發展課程設計，以陶鑄國軍官兵正確認知、建立正確的工作態



圖一 考選進訓用組織制度

（資料來源：本研究繪製）

13 〈人力資源管理〉，MBA智庫百科，<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%BA%90%E7%AE%A1%E7%90%86>，檢索日期：西元2019年10月18日。

14 國防科技管理教則（國防部），西元2010年1月，頁 6-7。

度，同時結合行政院「型塑學習型政府行動方案」及勞動部「國家證照制度」，逐步提升人力素質，¹⁵強化國軍人員相關學能，俾益縮短軍事專業技能獲得方面與民間學用合一的落差，以協助未來職涯發展。

參、職涯發展規劃研究

「職涯規劃」或「生涯規劃」(Career planning)一詞，國內、外學者對於其定義及解讀各有不同的說法，如學者洪鳳儀認為「生涯規劃」是一個人盡其可能地規劃未來生涯發展的歷程，並期許自己能適才適所，而不是一顆擺錯位置的棋子；¹⁶而學者葉麗琴則針對運動員進路提出建議，提供學生在生涯發展中對生涯探索、生涯定向、生涯規劃的方向與準備，並鼓勵培養第二專長，以因應生涯的轉換，¹⁷又學者王丁林等人則引用羅文基、朱湘吉、陳如山於《生涯規劃與發展》一書中的說法為，「生涯規劃實際上就是個體綜合自己的興趣、能力、專業知能、價值觀

與人格特質之後，對其未來的生活方式與工作取向，所進行的一種計畫與投入」；¹⁸因此，僅就「職涯規劃」或「生涯規劃」一詞的探究多元，綜整國內、外研究人員對其定義說明（如表一），而其內容精義即是一個人對於生涯過程的妥善安排，藉由個人依據自我設定的目標，充分發揮自我的潛能及運用各種資源，逐步達成所設的階段目標，而最終達成既定的生涯目標。¹⁹

目前，國軍人員平均退休之年齡為44歲，相較於公務員及教育人員而言，退休後之年紀尚屬精壯，針對職涯規劃更應儘早謀劃長遠的準備。因此，於108年《國防報告書》揭櫫：為達成「為用而育」的目標，發揮國防人力效能，持續依「強化軍事內涵」、「發展多元軍事教育」之方針，精進基礎教育、深造教育、進修教育等階層教育，並推動軍民院校交流、完善國防文官制度，以延長軍職人員職業生涯，²⁰適度將所學貢獻，即為藉由完善的規劃，使國軍人員能利用服役期間各項軍事教育及民間教育，同時汲取所學，審慎謀

15 國防部，〈生涯規劃〉，國軍人才招募中心，<https://rdrc.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=f9ef8c97-0b65-4557-a35b-76340e227bcd>，檢索日期：西元2019年10月16日。

16 洪鳳儀，《生涯規劃自己來》（臺北：揚智文化，西元1996年9月），頁43。

17 吳淑卿、解德春，〈大專甲組運動員的訓練、學業與生涯規劃〉《嶺東體育暨休閒學刊》（臺中），第5期，西元2007年5月，頁5-6。

18 王丁林、鄧建中，〈運動員之生涯規劃〉《亞東學報》（桃園），第29期，西元2009年6月，頁342。

19 同註5，174。

20 中華民國108年國防報告書編纂委員會，《中華民國108年國防報告書》（臺北市：國防部，西元2019年9月），頁172。

表一 「職涯規劃」或「生涯規劃」定義說明

學者	年度	定義
Super	1957	生涯指的是一個人終其一生當中所經歷的所有職位排序。
McFarland	1970	生涯是一個人心目中所存的長期目標，形成職業訓練、工作選擇與支持其之教育訓練活動，是有計畫的工作順序。
Hood & Banathy	1972	生涯包含個人對工作職業的發展及選擇、非職業性或者是休閒活動的追求及選擇，以及在社交活動當中參與的滿足感。
Arthur & Lawrence	1984	生涯是指一個人在一連串的職位變換過程中，且此種過程能夠帶給個人進步、成長、工作及生活上的意義。
Greenhaus	1987	生涯是跨越個人一生中與工作有關經驗的型態。
Hall	1988	認為組織生涯發展是整合個人生涯規劃活動與組織生涯管理過程。
Gutteridge	1993	生涯發展是一個結合個人成長與組織目標的系統，包括員工生涯規劃與組織的生涯管理。
洪鳳儀	1996	是一個人盡其可能地規劃未來生涯發展的歷程，並期許自己能適才適所，而不是一顆擺錯位置的棋子。
Noe	1998	每一位員工的生涯是由不一樣的工作經驗、職位所組成。
王丁林	2009	生涯規劃實際上就是個體綜合自己的興趣、能力、專業知能、價值觀與人格特質之後，對其未來的生活方式與工作取向，所進行的一種計畫與投入。

資料來源：轉引自錢惠君〈營區在職專班對國軍人員生涯規劃之關聯性研究〉²¹及吳昱禎、李隆盛〈員工生涯規劃、工作投入與離職傾向的關係：半導體公司的個案研究〉²²

劃未來職涯方向及接軌社會脈動。

綜上，依據國內、外學者的研究，「職涯規劃」或「生涯規劃」多是由個人與組織的相互互動關係中，運用教育資源或自己的切身經驗，對於生涯中各階段的投入與規劃，以充分發揮能力，尋求適才適所的職位，並做好

規劃與安排；意即有效的「結合學校教育、善用民間專長」及「妥善生涯規劃、提高服役誘因」有助於職涯規劃願景的實踐，而陸軍航空基地勤務廠所屬之後勤作業人員，身處於軍事環境之中，對於其組織特性，如：工作環境、工作性質、薪資、升遷管道、發展機會及

21 錢惠君，〈營區在職專班對國軍人員生涯規劃之關聯性研究〉（高雄：義守大學資訊管理研究所碩士論文，西元2018年6月），頁12-13。

22 吳昱禎、李隆盛，〈員工生涯規劃、工作投入與離職傾向的關係：半導體公司的個案研究〉（臺北：國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士在職專班碩士論文，西元2011年6月），頁3。

未來的人事經管體認等，均有一定程度的瞭解，依「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」，鼓勵所屬國軍官兵在不影響任務情形下，參加職涯諮詢及職業訓練等課程；因此，筆者認為對於未來的「生涯規劃」做決定，採取適當的行動，更是當務之急。

肆、績效管理與評估

績效管理 (Performance Management, PM) 是管理一個組織如何執行策略，並把計畫轉化為結果的方式。績效管理的範圍廣泛，舉凡方法論、衡量指標、流程等都在其探討的範圍內，在於制訂更好的決策，並從產出和結果來加以驗證和衡量，²³使組織獲得更好的成果。

組織為獲得更好的成果，必須有章法的實施績效管理，並藉由績效評估來持續滾動修正績效管理的指標，而對於管理階層而言，在執行實務上為一大考驗，更是責任的承擔與單位永續經營發展的重要推手，需要有智慧的妥處，並妥善規劃。

無規矩不成方圓，組織制度的建立，是領導者做好各項工作的標杆，若無好的制度，一切將成虛設，²⁴各項推動作業將混亂無章法，無專責人員執行。基此原則，陸軍航空基地勤務廠於推動「職涯規劃」或「生涯規劃」上，配合國防部考、選、進、訓、用等組織制度的設計，即是隨著時代環境推移與時俱進，以提供完善規劃與服務作業。

從企業管理的角度思考，管理就是對企業或組織的資源進行有效運用，達成組織既定的目標，若未能將無序的資源於整合過程中形成章法，管理也就無從談起，整合資源所需的活動不外乎計畫、組織、領導、協調和控制等作為，²⁵而陸軍航空基地勤務廠仿倣企業管理的思維，建構組織、領導、計畫、協調及控制等機制，內容包含多項（如組織內包含人事部門、後勤部門；協調內包含職安或其它業務等），本研究僅就推廣後勤職涯訓練規劃部分列舉說明（如圖二），其核心價值為藉由整合組織內資源分配，靈活運用資源，達到人盡其才。²⁶因此，組織績效管理的第一步為設定對的績效目標，有了績效

23 蓋瑞·柯金斯著，廖玉玲譯，《績效管理：企業價值與獲利提升的關鍵：尋找消失的片段，彌補智慧資本的落差》（臺北：梅霖文化，西元2008年12月），頁34-35。

24 王祥，《如何成為高效領導者：成功領導者必須具備的素質與能力》（臺北：全品圖書出版有限公司，西元2006年5月），頁215。

25 Steven Dynasty著，戴安林譯，《1+1=3：資源整合是企業提昇競爭力的必備手段》（臺北：前景文化事業出版，西元2006年6月），頁172。

26 同註25，頁145。

目標方能選擇對的路並做對的事，以促成組織賦予的績效目標，²⁷而績效目標達成首重績效分析，績效分析係確認組織的績效目標朝向對的方向前進；一般而言，組織績效分析採用組織、員工、程序及科技模式（Organization People Process Technology, OPPT）來分析，²⁸而陸軍航空基地勤務廠後勤職涯發展，亦秉持上述原則，建構合宜之OPPT分析模式（如圖三），以遵循制度與章法，鼓勵人員參加職涯探索課程及職業適性評量簡易諮詢等，協助國軍官兵瞭解未來職場環境、產業走向、所需專業職場證照及調整個人心態，以利國軍官兵儘早做好準備。

國防部為培育國軍官兵取得第二專長，同時儘早規劃生涯目標，依「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」，會同勞動部及退

輔會共同辦理多元訓練課程，並依國軍官兵專長建置「可轉換民間職業」、「建議取得證照種類」等部分對照表，使國軍官兵瞭解職



圖二 整合資源活動

（資料來源：本研究繪製）

組織 (Organization)	1. 人員考、選、進、訓、用經管政策 2. 職涯發展課程設計制度 3. 國家證照制度
人員 (People)	1. 瞭解「職涯規劃」或「生涯規劃」 2. 獲得本職以外第二專長 3. 參加職業適性評量簡易諮詢 4. 瞭解未來職場環境、產業走向
程序 (Process)	1. 職涯翻轉課程引入 2. 結合生涯需求，規劃發展目標持續宣導 3. 定期推動、考核執行
科技 (Technology)	1. 深化職涯輔導工作，提升人員知能 2. 推動職涯服務網路化，瞭解未來職業願景 3. 結合部會辦理職涯知性巡迴活動

圖三 OPPT模式分析

（資料來源：本研究繪製）

27 王鳳奎，《績效為王：新手主管的王牌帶人學》（臺北市：資料夾文化，西元2018年1月），頁33。

28 同註27，頁40-41。

涯發展規劃與目標，並找出真正適合國軍官兵之職涯發展課程，以配合個人職、業務需求及意願，儘早規劃職涯發展，以滿足未來職能需求願景（如表二）。²⁹

另總統蔡英文女士於2018年11月1日，接見「美國退伍軍人協會」（American Veterans,

表二 部分國軍專長類別轉換對照表

	國軍專長類別	可轉換民間職業	建議取得證照種類
保修	後勤管理督導士、後勤兵、兵工機械製圖士、兵工機械製圖兵、鈹金兵、鈹金士、鍛鑄兵、鍛鑄士、焊工兵、鉗工兵、鉗工士、車工兵、車工士、機工兵、機工士、電機兵、電機士、電瓶製造兵、電瓶製造士、兵器技術士、飛機電器修護士、整合空用電子修護督導士、空用電子設備修護督導士、飛機個裝修護督導士、工兵機械作業兵、配電士、消防兵、消防士、輪型車輛修護士、輪型車輛檢驗技術士、履帶車輛修護督導士、履帶車輛保修兵、履帶車輛保修士、履帶車輛檢驗督導士	倉儲行政業務及管理人員、繪圖員、製印圖員、鈹金工、鉗工、鍛工、銲工、電焊工、氣焊工、管工、鍛金工、車工鉗工、汽修工、焊接工、機工、機械作業人員、木模工、木模技術員、電瓶製造人員、電機從業人員、民航公司飛機電器系統修理技術員、電子、電器、電腦及自動控制製修護員、無線電子修護技術、重機械作業手、助理工程師、電工技術員、消防人員、汽車或重機修護技工、車輛油電器材修造技工、車輛修造技工、農業機械修拉技工、重機械修造技工	物流管理能力培訓、品質技術師、電腦輔助機械設計製圖、板金、鑄造、一般手工電銲、氣鎢極電銲、半自動電銲、金屬成形、機械加工、模具、冷凍空調裝修、機電整合、化學、鍋爐操作人員、機器腳踏車修護、（民航局）地面機械員、（交通部）地面機械員檢定證航空器機體維護類、重機械操作（推土機、挖掘機、一般裝載機）、配電線路裝修、消防安全設備師、消防安全設備士、防火管理人證書、重機械修護-引擎、農業機械修護、機器腳踏車修護
保修	飛彈修護兵、飛彈修護士、飛彈訓練儀系統修護技術士（拖式飛彈）、飛彈修護檢驗士、飛彈修護管制士、飛彈彈藥檢查士、飛彈發射系統保養士（天弓飛彈）、飛彈發射系統修護士（天弓飛彈、拖式飛彈、復仇者飛彈）、飛彈發射系統修護技術士（拖式飛彈、天弓飛彈）、飛彈射控系統修護兵、飛彈射控系統修護兵（天弓飛彈、榭樹飛彈）、飛彈射控系統保養士、飛彈射控系統保養士（天弓飛彈、榭樹飛彈、復仇者飛彈）、飛彈射控系統修護士、飛彈射控系統修護士（鷹式飛彈、天弓飛彈、拖式飛彈、攜行式飛彈、復仇者飛彈）、飛彈射控系統修護技術士、飛彈射控系統修護技術士（鷹式飛彈）	電子、電機、機械技術人員	熱處理、重機械修護、變壓器裝修、工業儀器、油壓、氣壓、儀表電子、電力電子、數位電子、機械停車設備裝修、通信技術（電信線路）、用電設備檢驗、變電設備裝修

資料來源：國軍退除役官兵輔導會網站

29 國防部，〈退輔規劃〉，國軍人才招募中心，<https://rdrc.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=55ccf83e-db09-402c-96ff-5fd73a6cc3f2>，檢索日期：西元2019年10月18日。

AMVETS) 新任總會長瑞利 (Regis Riley) 夫婦時表示,我國政府目前正朝兩個方向努力,其中之一就是強化退伍軍人的就業輔導,提升退伍軍人的職場優勢。³⁰因此,此一精神即為結合組織內的資源,運用多元訓練課程,陶鑄官兵對於自己的興趣、能力、專業知能、價值觀與人格特質之後,對其未來的生活方式與工作取向,所進行的一種計畫與投入,使國軍官兵瞭解職涯發展規劃與目標,並找出真正適合國軍官兵之職涯發展課程,以配合個人職、業務需求及意願,儘早規劃,以滿足未來職能需求願景。

伍、研究調查

本研究以陸軍航空基地勤務廠(簡稱航勤廠)後勤補保維護作業人員為對象,人員組成包含保修作業、補給、基地勤務等各專長人員,為有效發揮陸航部隊戰力,需仰賴航勤廠技勤人員的專業技術水準,以奠基後續職涯轉換,使官兵更具競爭力,研究調查如下:

一、研究架構

以Kirkpatrick之反應層次等四層次評估模式為基礎設計(如圖四),而分析面向係依據國軍人員服役特性,並參酌國防部考、選、進、訓、用等組織制度設計,訂定「專業技能

分流」、「生涯規劃」、「生涯發展」及「職場轉換」(如表三),以探討後勤職涯規劃評估項目在人口統計變數分析上是否有顯著差異,並就分析結果歸納後提出具體結論與建議。

(一)反應層次:人員對於職涯課程設計方案的實施,如職涯課程的安排與設計、時數配當、推動流程規劃等實施評估。

(二)學習層次:評估職涯課程方案推動後的成果,例如職涯課程內容可增加人員知識、面對產業環境、第二專長培育目標達成情形。

(三)行為層次:評估職涯課程推動後對於學員的影響,例如運用個人公餘時間接受外界職涯發展諮詢、瞭解部會間職涯規劃相關資訊,進而瞭解職涯願景趨勢等項目。

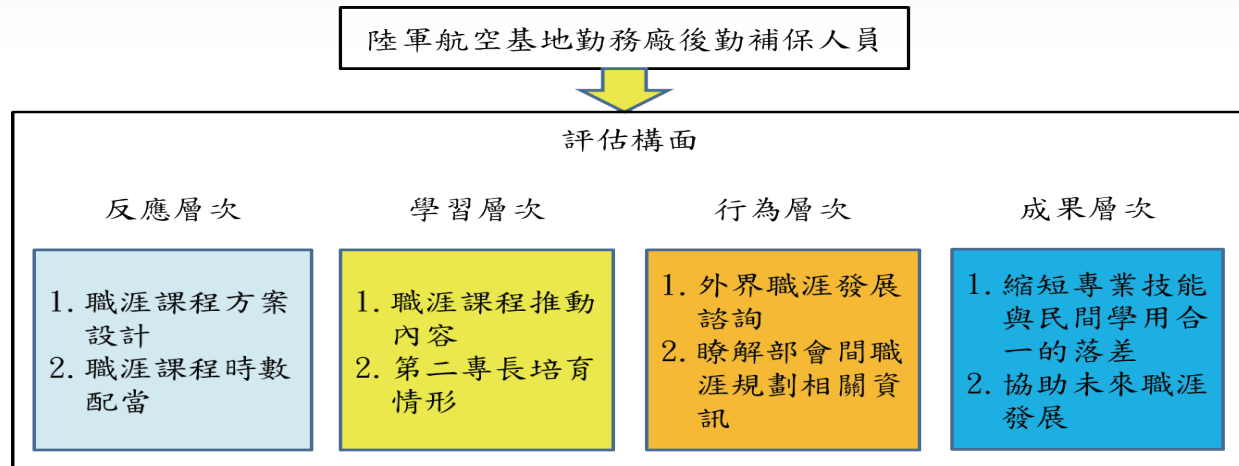
(四)成果層次:評估人員對於國家推動「型塑學習型政府行動方案」等制度,逐步提升人力素質,強化國軍人員相關學能,俾益縮短軍事專業技能獲得上與民間學用合一的落差及協助未來職涯發展等項目。

二、研究假設

(一)假設1:不同身份變項對於Kirkpatrick評估模式具有顯著差異。

(二)假設1-1:不同性別變項對於Kirkpatrick評估模式具有顯著差異。

30 曾蕙蘋,〈總統:強化退伍軍人就業輔導〉,工商時報, <https://m.ctee.com.tw/livenews/jj/20181101002040-260407>, 檢索日期:西元2019年10月16日。



圖四 Kirkpatrick之反應層次等構面

(資料來源：本研究繪製)

表三 Kirkpatrick評估模式問卷設計分析

層面	分析面向	主官(管)	士官(兵)
反應層次	專業分流	職涯課程的安排與內容設計。	職涯課程的時數配當與個人職務相關性。
		職涯課程規劃及推動方案。	職涯課程諮詢、未來職場環境介紹。
學習層次	生涯規劃	職涯課程增加知識，汲取課程精義。	職涯課程啟發儘早培育第二專長。
		因應未來職場環境，具備相關知識。	因應未來職場環境，已具備相關知識及工作能力。
		軍職生涯並非生涯規劃全部，儘早規劃職涯，有助於後續轉換跑道。	軍職生涯並非生涯規劃全部，我會結合個人主要專長及第二專長，尋求未來職涯有利條件。
行為層次	生涯發展	參加部會間舉辦職涯發展探索課程及職業適性評量簡易諮詢。	參加部會間舉辦職涯發展探索課程及職業適性評量簡易諮詢。
		瞭解部會間職涯規劃並提出建議，供國軍納入課程設計。	瞭解部會間職涯規劃並提出建議，供國軍納入教育課程流路增列。
		訂定職場轉換的機制，使軍人能專心在營服務並銜接職場環境。	目前軍人職涯規劃法令與制度的不足處，提出改善與建議之道，優先進用退伍具優秀職能人員。
成果層次	職場轉換	結合多元訓練課程，依興趣、能力、專業知能與人格特質，選擇適合自己的工作職場。	結合多元訓練課程，依興趣、能力、專業技術與人格特質，選擇適合自己的工作職場。
		已具備轉換職場所需知識，針對不足部分，運用個人公務之餘獲得。	已具備轉換職場所需知識及技能，可提供建議，並縮短學用落差。

資料來源：本研究整理

- (三) 假設1-2：不同教育程度變項對於Kirkpatrick評估模式具有顯著差異。
- (四) 假設1-3：不同階級變項對於Kirkpatrick評估模式具有顯著差異。
- (五) 假設1-4：不同年齡變項對於Kirkpatrick評估模式具有顯著差異。
- (六) 假設1-5：不同服務年資變項對於Kirkpatrick評估模式具有顯著差異。
- (七) 假設1-6：不同工作經驗變項對於Kirkpatrick評估模式具有顯著差異。

三、問卷回收份數分析結果

採分層隨機抽樣並運用李克特5點尺度實施，將母體區分為主官(管)及一般官士兵兩大類，其中主官(管)抽樣份數總計50份，其中回收份數總計42份，回收率達84%，經檢查答案後均為有效問卷，有效率達100%；而一般官士兵抽樣份數總計400份，其中回收份數總計350份，回收率為87.5%，就作答部分予以檢查，其中10份答案均填寫「5非常同意」、35份答案均填寫「3沒意見」及5

份答案「有漏填情況」，總計50份列定為無效問卷，其餘300份則為有效份數，有效率為85.7%，總計抽樣份數450份，回收率為87.1%，有效率為87.2%。

四、受訪對象基本資料分析

(一) 主官(管)問卷資料依變項統計分析

問卷調查所回收的主官(管)問卷調查表總計有效份數42份，依變項參數名稱分類，共計分為「性別」等6項(統計資料如表四)。

(二) 一般官士兵問卷資料依變項統計分析

有關一般官士兵問卷回收調查表總計有效份數300份，依變項參數名稱分類，共計分為「性別」等6項(統計資料如表五)。

五、資料分析方法

使用SPSS 2.0 for Windows統計軟體進行分析，結果如下：

(一) 信度分析

人員問卷之信度(Reliability)分析：乃指施測問卷結果時的一致性或穩定性。因此，通常採用Cronbach α 值為最普遍被採用，當

表四 主官(管)問卷資料依變項統計分析表

變項名稱	性別	教育程度	階級	年齡	服務年資	工作經驗
主官(管) (42份有效)	男25 (59.5%)	研究所15 (60%)	尉級8 (19%)	30歲以下8 (19%)	10年以下6 (14.2%)	10年以下7 (16.6%)
		大學10 (40%)	少校15 (35.7%)	30-40歲29 (69%)	10-15年14 (33.3%)	10-15年13 (30.9%)
	女17 (40.5%)	研究所10 (58.8%)	中校14 (33.3%)		15-20年10 (23.8%)	15-20年10 (23.8%)
		大學7 (41.2%)	上校5 (12%)	40歲以上5 (12%)	20年以上12 (28.7%)	20年以上12 (28.7%)

資料來源：本研究整理

表五 一般官士兵問卷資料依變項統計分析表

變項名稱	性別	教育程度	階級	年齡	服務年資	工作經驗
一般官士兵 (300份有效)	男245 (81.7%)	研究所40 (13.3%)	上士以下220 (73.3%)	30歲以下140 (46.7%)	10年以下 90 (30%)	10年以下 80 (26.7%)
		大學110 (36.7%)		30-40歲 110 (36.7%)	10-20年 130 (43.3%)	10-20年 140 (46.7%)
	女55 (18.3%)	專科80 (26.7%)	士官長80 (16.7%)	40歲以上 50 (16.6%)	20年以上 80 (26.7%)	20年以上 80 (26.6%)
		高中(職) 70 (23.3%)				

資料來源：本研究整理

Cronbach α 係數愈高，表示量表內容一致性愈高。參酌學者陳寬裕等2位綜整可信度高低與Cronbach α 係數對照表，以0.5至0.7作為很可信之信度值（最常見），0.7至0.9作為很可信之信度值（次常見），0.9以上為十分可信。³¹因此，研究以Cronbach α 值0.85作為信度之標準。

（二）卡方檢定

運用SPSS統計分析之「卡方檢定」功能，將變數分別逐一實施檢定，經檢定年齡部分無差異性不列計，餘針對P值<0.05時列舉，代表兩個變因參數或獨立事件是有可能存在某種關聯性（如表六）。

（三）問卷題項描述性分析

依反應層次構面等實施分析，各平均數均高於中間值3.0，其中以成果層次平均數3.3365為最高，高於中間值3.0，顯示人員對於結合多元訓練課程，培訓職場所需知識及技能，以縮短學用落差，同意度較高（如表

七）。

（四）運用差異性分析結果驗證假設

1.以t檢定進行差異分析

- 不同「性別」在Kirkpatrick評估模式中的「生涯規劃」有顯著差異（ $t=2.642$ 、 $p=0.008$ ），顯示男性在「生涯規劃」（ $M=3.172$ ）大於女性（ $M=2.785$ ），分析資料（如表八）。

- 「軍官」及「士官兵」在Kirkpatrick評估模式中的「生涯規劃」及「職場轉換」有顯著差異（分別為 $t=2.342$ 、 $p=0.007$ 及 $t=2.145$ 、 $p=0.009$ ），顯示軍官在「生涯規劃」及「職場轉換」（ $M=3.142$ 、 $M=3.287$ ）大於士官兵（ $M=2.177$ 、 $M=3.042$ ），分析資料（如表九），顯示軍官因服役現況對於「生涯規劃」及「職場轉換」需求高於士官兵。

2.以單因子變異數分析

- 教育程度、年齡、服務年資及工作經

31 王正華、陳寬裕，《論文統計分析實務：SPSS與AMOS的運用》（臺北：五南圖書，西元2010年1月），頁138。

表六 問卷卡方檢定結果分析表

一、反應層次					
區分	問卷內容	教育程度	階級	服務年資	工作經驗
主官(管)	1.職涯課程的安排與內容設計。			0.0085	
	2.職涯課程規劃及推動方案。		0.0039	0.0040	0.0045
一般官士兵	1.職涯課程的時數配當與個人職務相關性。			0.0048	0.0059
	2.職涯課程諮詢、未來職場環境介紹。	0.0057	0.0088	0.0045	
二、學習層次					
主官(管)	1.職涯課程增加知識，汲取課程精義。		0.0048	0.0056	0.0075
	2.因應未來職場環境，具備相關知識。			0.0048	0.0049
	3.軍職生涯並非生涯規劃全部，儘早規劃職涯，有助於後續轉換跑道。	0.0048	0.0048	0.0287	0.0489
一般官士兵	1.職涯課程啟發儘早培育第二專長。	0.0478			0.0498
	2.因應未來職場環境，已具備相關知識及工作能力。				0.0487
	3.軍職生涯並非生涯規劃全部，我會結合個人主要專長及第二專長，尋求未來職涯有利條件。		0.049	0.0289	0.0287
三、行為層次					
主官(管)	1.參加部會間舉辦職涯發展探索課程及職業適性評量簡易諮詢。	0.0487	0.0455	0.0466	0.0478
	2.瞭解部會間職涯規劃並提出建議，供國軍納入課程設計。		0.0456		
	3.訂定職場轉換的機制，使軍人能專心在營服務並銜接職場環境。	0.0477	0.0478		0.0369
一般官士兵	1.參加部會間舉辦職涯發展探索課程及職業適性評量簡易諮詢。	0.0443	0.0454	0.0488	0.0345
	2.瞭解部會間職涯規劃並提出建議，供國軍納入教育課程流路增列。			0.0487	0.0456
	3.目前軍人職涯規劃法令與制度的不足處，提出改善與建議之道，優先進用退伍具優秀職能人員。	0.0449	0.0478	0.0498	0.0456
四、成果層次					
主官(管)	1.結合多元訓練課程，依興趣、能力、專業知能與人格特質，選擇適合自己的工作職場。	0.0485	0.0359	0.0412	0.0389
	2.已具備轉換職場所需知識，針對不足部分，運用個人公務之餘獲得。			0.0458	
一般官士兵	1.結合多元訓練課程，依興趣、能力、專業技術與人格特質，選擇適合自己的工作職場。	0.0465	0.0477	0.0488	0.0477
	2.已具備轉換職場所需知識及技能，可提供建議，並縮短學用落差。			0.0482	0.0435

資料來源：本研究整理

表七 反應層次等各變項之描述性分析表

構面	平均數	標準差	排序
反應層次(專業分流)	3.2385	0.66912	2
學習層次(生涯規劃)	3.1854	0.79155	3
行為層次(生涯發展)	3.0311	0.62470	4
成果層次(職場轉換)	3.3365	0.87245	1

資料來源：本研究整理

表八 學習層次等各變項差異分析表

構面 \ 性別	平均數		t值	p值
	男(n=270)	女(n=72)		
反應層次(專業分流)	2.987	2.645	2.219	0.027*
學習層次(生涯規劃)	3.172	2.785	2.642	0.008**
行為層次(生涯發展)	2.954	2.748	1.498	0.045
成果層次(職場轉換)	3.254	3.014	2.278	0.028*

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理

表九 學習及成果層次等各變項差異分析表

構面 \ 性質	平均數		t值	p值
	軍官(n=42)	士官兵(n=300)		
反應層次(專業分流)	2.789	2.456	2.219	0.044*
學習層次(生涯規劃)	3.142	2.177	2.342	0.007**
行為層次(生涯發展)	2.741	2.652	1.498	0.038
成果層次(職場轉換)	3.287	3.042	2.145	0.009**

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理

驗無顯著差異存在。

- 不同階級在Kirkpatrick評估模式中「生涯規劃」及「職場轉換」構面具有顯著差異(如表十)，並在Scheffe事後比較顯示，以中校及士官長感受程度最高，有顯著差異。

六、小結

國軍部分志願役官兵從年少時後就投入

軍旅生涯之中，等到中、上校或士官長退伍時正值中年，因此，型塑職涯規劃作為係使國軍官兵得以培養第二專長及接受相關職涯課程；本研究藉由不記名問卷調查方式，回收有效數342份，並採用「評核來源多元化」方法，結合國軍相關政策、業管權責單位評估等實施，避免有誤失情事而使問卷內容失真，問卷結果綜整如下：

表十 各層次Scheffe事後比較分析表

階級 構面	平均數						F值	p值	Scheffe's 多重 比較
	1	2	3	4	5	6			
	上校n=5	中校n=14	少校n=15	尉官n=8	士官長 n=80	上士以下 n=220			
反應層次 (專業分流)	1.4587	3.3056	3.3048	3.3018	3.3035	2.4587	3.287	0.089	2>3>5> 4>6>1
學習層次 (生涯規劃)	1.4025	3.3088	3.1477	3.2587	3.1485	2.4507	2.815	0.026*	2>4>5> 3>6>1
行為層次 (生涯發展)	1.7895	3.2055	2.7814	2.3068	2.3075	2.4025	2.478	0.074	2>3>5> 4>6>1
成果層次 (職場轉換)	1.7478	3.1478	3.2814	3.1048	3.3147	3.088	2.819	0.024*	5>3>2> 4>6>1

註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著

資料來源：本研究整理

(一)「生涯規劃」中的職涯課程可增加知識，惟個人軍職生涯並非生涯規劃全部，宜藉由職涯課程啟發個人培育第二專長，儘早規劃職涯目標，有助於尋求未來職涯有利條件。

(二)「職場轉換」中結合部會辦理多元教育訓練課程，依個人興趣、能力、專業知能與人格特質，選擇適合自己的工作職場，並針對轉換職場所需知識及技能，提供具體建議，以縮短學用落差；分析中校及士官長顯著程度最高，推論原因可能為其退伍時正值中年期，較一般階級需求更為迫切。

(三)國軍從考、選、進、用、訓等制度規劃，就服役生涯而言，所花費之資源成本不低，對於未來之軍旅生涯規劃的選擇為繼續留營服務或者於服役期間接受職涯發展探索課程及職業適性評量

簡易諮詢，使得國軍官兵在做「生涯規劃」及「職場轉換」時，可依個人興趣、能力、專業知能與人格特質，建構合適之職涯發展前景，避免人才流失，於離開軍中後更能貢獻所長，繼續奉獻。

陸、結論

後勤職涯發展與規劃攸關服役期間第二專長的培育是否落實、職涯環境是否瞭解及法規的調整與修訂，雖然國防部與勞動部及退輔會，對於職涯措施的推動完善，如職業訓練、證照訓練、優先進用國軍官兵及輔導與協助就業等；然在實際層面上，國軍官兵也面臨許多的難題，如年齡限制、對職場環境及社會脈動瞭解甚少、專長不符企業需求等原因。為使國軍官兵於服役期間廣泛汲取相關職涯發展知識，並鼓勵國軍官兵在不影響

公務之餘，參加證照在職專班，培養具備第二專長，提升國軍官兵整體人力素質，國防部盱衡整體教育體制規劃及持續強化人員職涯發展課程設計目標，更應結合勞動部、退輔會及民間財團法人等各部會資源，辦理個人性向測驗，選擇適所之第二專長，並且持續挹注國防預算，使國軍官兵於服役期間獲得第二專長，以達到一專多能之目標，蓄積官兵軍事專業職能，奠基後續職涯轉換規劃，使官兵更具競爭力，順遂接軌職場。

綜上，隨著職涯發展規劃持續推動下，國軍官兵除了瞭解自身需求所在及個人興趣外，亦可運用部會所提供資源，習得知識，對於未來不再惶恐，而積極應對和及時識別、規避職涯不確定性風險，尋求正確的策略與方法，於服役期間逐步滾動式修正，優化己身能力，奠基職涯發展願景，具體建議如下：

一、定期開辦管理基層專業班隊

定期開辦國軍高階、中階及基層管理班隊，於課程中排定翻轉職涯課程，包含職涯探索課程及職業適性評量簡易諮詢等，協助國軍官兵瞭解未來職場環境、產業走向、所需專業職場證照及調整個人心態，以利國軍官兵儘早做好準備。

二、建立跨部會交流平臺介面

國軍人力資源部門應在國軍官兵服役期間，依據個人性向測驗結果，培養軍職專業以外的第二項專長，除可增加職涯規劃與發展外，亦可讓國軍官兵獲得職場競爭優勢與

機會；另針對職司領導統御專長的戰鬥部隊官兵，統合國軍與部會間可資運用的資源，並與國內民間大學、技職院校或相關單位合作，開設第二專長訓練班，建構跨部會交流平臺介面。

三、適度依官兵特質媒合推介

國軍官兵長年在軍事訓練下，比一般民眾具備有毅力、耐心、領導管理、溝通協調、責任感等個人特質，部分人員更具有指揮職、幕僚職的經驗歷練，對於計畫研擬、資源整合、協調溝通的作業能力，優於普通民眾，故可依國軍官兵的特質，協助媒合職涯推介，將可適才適所，發揮所長。

作者簡介

方玉龍中校，空軍航空技術學院90年班、空軍指參學院103年班、國防大學資源與決策研究所碩士，曾任人事官、後勤官、飛修官、採購官、分隊長、後參官，現為國防大學戰爭學院109年班學員。

作者簡介

鍾玉萍上校，空軍通校83年班、開南大學運輸觀光學院碩士、空軍指參學院98年班，曾任通信官、資訊官、分隊長、教官，現任職國防大學空軍學院上校研究教官。