

運用層級分析法探討募兵制推動關鍵成功因素

Investigate the Key Successful Factors of Promoting Military Recruiting System by Analytic Hierarchy Process

王定宇 (Ting-Yu Wang)

立法院外交、國防委員會委員

陳宥杉 (Yu-Shan Chen)

國立臺北大學企業管理學系教授兼系主任

張惠真 (Hui-Chen Chang)

國立臺北大學企業管理學系教授

張臺衛 (Tai-Wei Chang)

國防大學管理學院資源管理及決策研究所助理教授

摘 要

面對著推動募兵政策而言，擁有高素質的兵員為重要關鍵，鑒於近年來國內社會人口結構的改變，正面臨著人口高齡化與少子化的影響，嚴重的衝擊我國募兵制政策的推動。有鑒於此本研究初步透過文獻分析法及專家訪談法，研擬出我國募兵制重要影響因素，透過焦點團體訪談法審查確認我國募兵制關鍵成功因素，並以層級分析法，確立各關鍵成功因素權重、排序及差異重要性。研究結果顯示「薪資、福利待遇」、「職涯規劃與發展」等5個面向及「薪資加給」、「各項福利措施」等13項評估指標，各面向中以「薪資、福利待遇」最為顯著佔35.59%、評估指標以「薪資加給」最為顯著佔23.5%。

關鍵詞：募兵制、文獻分析法、焦點團體訪談法、層分級分析法

Abstract

In the face of promoting voluntary military service recruitment, having high-quality soldiers is an important factor. Since the changes in the demographic structure of the domestic society in recent years, our government is confronting the impact of aging society with fewer children, which has seriously affected promoting the policy of voluntary military service recruitment in Taiwan. Therefore, this study initially explores the significant influencing factors of the voluntary military service recruitment via literature analysis and expert interviews. Through the focus group interview to reexamine and confirm the key success factors of the voluntary military service recruitment. In addition, the weight, order and importance of each key success factor are established via analytic hierarchy process.

The results of the study are summarized in the five aspects such as salary & welfare treatment, and career planning & development. Thirteen evaluation indicators include “additional pay” and “welfare measures”, etc. The most important aspect is “salary and welfare treatment” which is 35.59%, and the evaluation indicator is “additional pay”, which accounts for 23.5% of all 9 evaluation indicators.

Keywords: Military recruiting system, Literature Analysis, Focus Group Interview, Analytic Hierarchy Process

壹、前言

人才掌握著國家的命運，它是一切的根本。就企業而言，人才亦是主要競爭優勢的關鍵因素。¹企業需有良好的招募來源與招募方法，才能吸引具有工作能力和正確態度的應徵者加入，²因此如何建立一套招募、甄選制度就非常的重要，而就國防軍事而言，兵役制度的制定，是國軍人才招募甄選的根本大法，關係著兵源的獲得，攸關國家存亡。「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也」，此為《孫子兵法·始計篇》開宗明義第一句話，明確指出國防事務攸關國家存亡、人民百姓生命與財產，不可不謹慎處理。

近年來國內社會結構改變、役期的縮短、人口老齡化與少子化的衝擊，以及軍人形象低落等因素影響，造成兵源不易獲得的困境。國發會亦指出我國2019年人口結構將快速老化，2018年邁入高齡化社會，少子化

將衝擊募兵制，丁樹範教授就曾提出政府應該強化服兵役誘因，改善軍中環境，促使官兵留營，減緩兵源不足問題。³有關募兵制面臨的挑戰，國防部前部長嚴明曾表示，國軍將積極調整政策制度，朝向「待遇」、「尊嚴」、「出路」三個面向努力，並且改善官兵服役環境。⁴

就國軍基層人力而言，目前正處於離退率高與兵源不足的情形。若無法適時補充基層短缺人力，且面臨國軍組織人力精簡、國家經濟大環境不佳、財政日益困難，加上軍公教人員福利面臨變革，為國軍招募成效不彰及人力短缺問題投入變數。募兵制是我國兵役制度重大變革，攸關國防戰力與國家安全，鑒於招募成效不彰，數度延期，當義務役役男徵集完，將造成國軍主戰與救災部隊人力缺口，致使國防戰力產生罅隙，各級應掌握志願役人力成長的「待遇、尊嚴、出路」等關鍵因素研究精進，改善國軍競才條件，亦可運用行銷理論，擬定募兵行銷策

1 Xin Chuai, David Preece, & Paul Iles, “Is talent management just old wine in new bottles?,” *Management Research News*, Vol. 31, No. 12, 2008, pp. 901-911.

2 吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，〈《人力資源管理理論與實務（四版）》〉（新北市：華泰文化，2017年）。

3 陳正健，〈人口零成長 專家憂心衝擊募兵制〉，《臺灣醒報電子報》，2014年10月5日，<<https://www.anntw.com/articles/20141005-LVwf>>（檢索日期：2019年2月1日）

4 劉孔中、趙希華，〈募兵新局的挑戰與機會〉，《財團法人國家政策研究基金會國政分析電子報》，2014年4月18日，<<https://www.npf.org.tw/3/13503>>（檢索日期：2019年2月1日）

略，配合滾動式檢討，適時因應，以提升人員留營意願，並精進募兵成效。⁵

依國防部2019年針對服役條例2017年6月23日修正通過後分析，⁶得知該法案通過大幅度改善國軍原招募誘因不足、無法吸引國軍投身軍旅之困境，惟仍然發現部分成效呈現下降情形，故為求穩健、有效檢討募兵制推動關鍵因素，避免浪費公帑。因此，本研究企圖透過文獻分析歸納出募兵制重要影響因素，藉由國軍政策單位、實兵單位主官（管）與現役、退役官兵進行焦點團體訪談，確立募兵制度關鍵成功因素，並進一步透過層級分析獲得募兵制關鍵成功因素，盼其研究結果，提供政府相關部門參考與運用。

一、研究目的

隨著兵役制度的改革，我國正式邁入募兵制國家，鑒於人口結構的轉變與國情的變遷，現正衝擊著募兵制的推動。因此，本研究有以下待解決事項：如何透過文獻分析法，瞭解我國推動募兵制度的重要影響因素有哪些？如何採用焦點團體訪談法確立我國推動募兵制度的關鍵因素並且建立層級分析模式？如何進一步透過層級分析法，確立我國推動募兵制關鍵因素，據此達成以下研究目的：

(一)提出我國推動募兵制度重要影響因素。

(二)辨識歸納募兵制度關鍵成功因素，並建立層級分析架構。

(三)瞭解我國推動募兵制度關鍵成功因素

的重要程度。

(四)研究結果，提供政府部門參考與運用，以及未來相關研究的參考。

二、研究限制

本研究架構與方法上，皆力求客觀與嚴謹，但仍有不足之處，提出以下研究限制：

(一)本研究以透過文獻分析、焦點團體訪談法及層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)，歸納建構我國募兵制關鍵成功因素，針對層級分析法問卷施測時，受測者多半基於個人主觀判斷認定，難免受到當時內外環境、價值觀及經驗印象等心理因素所影響，以致可能造成容許性的偏誤。

(二)參與本研究受訪者為透過人際網路關係發放，雖然為數不少，但各地區發放問卷數量有限，未進行大量的發放，呈現不同地區軍種類型樣本之分析結果，此為本研究另一限制。

(三)本研究鑒於以發掘合適本國募兵制關鍵成功因素，故以華人有關募兵制相關文獻為限，未將國外相關文獻納入，以呈現東、西方軍隊不同類型樣本之分析結果差異。

貳、文獻探討

本研究主要探討我國兵役制度發展概況，以瞭解我國募兵制度、人力資源管理招募及關鍵成功因素相關文獻，並找出歸納國軍募兵關鍵成功因素分析初探，以作為後續研究方法驗證之基準。

一、我國兵役制度發展概況

5 監察院全球資訊網，〈政府推動募兵成效未如預期，義務役役男徵集完畢後恐形成重大國安風險，監察院促行政院及國防部嚴肅正視並研求因應對策〉，《院新聞稿》，2017年12月22日，<https://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdURL=./di/Message/message_1.asp&ctNode=903&mp=1&msg_id=6228>（檢索日期：2018年12月2日）

6 國防部，〈致陸海空軍軍官士官服役條例修正條文三讀實施前、後各軍種院校招募狀況等7項說明公文〉，《函文》，國人整字第1070031945號，2019年12月28日，頁1-7。

兵役制度為國家重要的軍事制度，攸關國民每位役男的權益，全體國民遵循的依歸，兵役制度係指「對國家服一定期限之軍事任務」，⁷亦是憲法第20條所指「人民有依法服兵役之義務」，其目的為獲得軍隊所需之兵員。兵役制度的制定與實行與否，將影響國家安全與發展，法國著名軍事專家約米尼(Antoine Henri Jomini)指出建立良好的軍事制，以健全的參謀本部制度、徵兵制度及全國性預備兵役制度為首要，⁸另外柯林·格雷(Colin Gray)也指出其為軍事戰略國防政策與武裝戰鬥連結的橋樑，⁹因此兵役制度攸關軍事戰略目標達成與否及落實國家安全維護的關鍵，對於國家政權環境的穩定、維護國家完整性及因應戰爭時所需兵員非常重要。

兵役制度自民國創建階段（1911年～1948年）歷經三次修訂，第一次1935年、第二次1943年、第三次1946年，自1949年國共內戰結束，轉進臺灣大致歸納區分五個階段，第一階段兩蔣總統階段（1949年～1988年）歷經四次修訂（第四、五、六、七次）、第二階段李登輝總統階段（1988年～2000年）僅修訂一次（第八次）、第三階段陳水扁總統階段（2000年～2008年）歷經兩次修訂（第九、十次）、第四階段馬英九總統階段（2008年～2016年）經歷六次修訂（第十一、十二、十三、十四、十五、十六次）、第五階段蔡英文總統階段（2016迄今）經歷兩次修訂（第十七、十八次）。我國兵役制度中義務役發展自1951年遷臺後歷程，1954

年規範陸軍服役2年、海空軍及陸戰隊服役3年、1990年不分軍種統一2年、2000年2月役期統一縮短為1年10個月，當年並推動徵集替代役並分別於2004年1月、2005年7月、2006年1月、2007年7月分別再次縮短義務役役期，2008年7月起正式縮短為1年，隨著兵役制度的變革，民國83年後出生役男為末代義務役役男，徵兵制正式走入歷史，我國正式邁入「全募兵制」。

二、我國募兵制度

相繼隨著社會與人口結構的改變、兵役役期的縮短及未來戰爭型態的改變，政府自1949年播遷來臺，徵兵制度執行50餘年，此制度侷限了社會人力資源及整體國防戰力，因此確立「募兵制」推動的必要性。¹⁰我國兵役制度正式由「募徵併行制」朝向「募兵制」轉型，因應義務役役期不斷縮短及訓練成效不斷流失之困境，國防部以循序漸進推動，採「先緩後增」方式，逐年提升志願役人數，以達到2014年全志願役常備部隊之計畫目標。¹¹募兵制全案始於2002年國防部成立專案小組，推動「募兵制」可行性評估研究，次年即通過「志願士兵服役條例修正案」，正式邁入志願役為主、義務役為輔的制度，2008年5月政黨輪替後，馬前總統全力推動達成「全募兵」目標。

本研究首先以文獻分析法透過CEPS中文電子期刊資料庫暨平台服務及臺灣博碩士論文知識加值系統等平台，大量收集華人相關募兵制文獻，從許多研究文獻萃取有效的

7 吳定，《公共政策辭典》（臺北：五南書局，2006年）。

8 Antoine Henri Jomini著，紐先鍾譯，《戰爭藝術》(The Art of War)（臺北：麥田，2005）。

9 顧傳型，《兵役理論與實務》（臺北：三民書局，1988年）。

10 國防部，《98年國防報告書》（臺北：國防部，2009年）。

11 國防部，《100年國防報告書》（臺北：國防部，2011）。

重要影響因素；再進一步透過專家學者（專家學者人員名冊，如附錄A）依本研究文獻分析成果，進行募兵制重要影響面向研討，歸納出「薪資、福利待遇」、「職涯規劃」、「工作環境」、「工作價值」及「招募機制」等5個面向；另外考量到強化官兵工作之意義，增列「工作價值」面向及「薪資加給」、「各項福利措施」、「落實職涯發展規劃」、「精進退輔職涯轉換機制」、「改善硬體環境」、「改善軟體環境」、「行銷宣導多元化」及「強化招募人員素質」及「強化國土安全及愛國意識」等9個指標（募兵制初步重要影響面向與指標，如附錄B）。

三、人力資源管理招募

人力資源是企業重要的資源，影響著公司整體績效，為實現公司目標，必須招募具備必要技能、資格和經驗的人員。¹² 因此，企業組織中人力資源管理的招募措施為重要的核心活動，主要目的就是為企業縮小範圍，找出有意願、有能力的對象，

進而進行人員甄選、聘任作業。人員的招聘(Recruitment)是企業彼此間另一類型的競爭，管理當局必須特別關注。¹³ 就企業而言，招聘將為公司吸引優秀的人才。¹⁴ 招募和選拔的過程是決定被招募人員任職職位的適任與否，將影響組織成功和實施策略計畫的能力。¹⁵ 管理者體認到員工為致勝的關鍵因素之一，招募到具有能力與良好態度的員工，將促使工作創造較佳的績效。¹⁶ 招募為關注於應徵者的期望是否願意接受這工作，並透過公司或工作特性，對於應徵者的吸引力預測結果，¹⁷ 招募人員接收訊息的管道來源，將有助於影響招募廣告吸引招募人員的成功與否，每個訊息管道皆有特定的人員，形成特定的目標市場¹⁸。另外針對性別議題敏感的人才，有關內、外部招聘活動及最終雇主品牌是重要影響他們的活動，招聘和甄選應根據廣泛的招聘活動，採用多元招聘方法。¹⁹

依溫斯頓(Mark D. Winston)招募理論

12 Rose Syombua Matolo, Mike Iravo, & Gichuhi A. Waititu, "Study on Relationship between Recruitment and Selection and Employee Performance in Technical Training Institutes in Kenya," *International Journal of Scientific Research and Management*, Vol. 7, No. 3, 2019, pp. SH-2019-440-SH-2019-451.

13 Wayne F. Cascio, *Applied Psychology in Human Resource Management*. (5th ed.) (New York: Prentice Hall, 1998).

14 同註2；Gary Dessler著，方世榮譯，《現代人力資源管理》(Human Resource Management)（臺北：華泰書局，2017）。

15 Piotr Kuryło, Adam Idzikowski, Joanna Cyganiuk & Radosław Paduchowicz, "Recruitment, Selection and Adaptation of Staff in Enterprise," *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, Vol.1, No. 1, 2019, pp. 1020-1027.

16 同註14。

17 M. Susan Taylor & Thomas J. Bergmann, "Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process," *Personnel Psychology*, Vol. 40, No. 2, 1987, pp. 261-285.

18 Gabriela Pajtkova Bartakova, Katarina Gubiniova, Jarmila Brtkova, & Milos Hitka, "Actual Trends in the Recruitment Process at Small and Medium-sized Enterprises with the Use of Social Networking," *ECONOMIC ANNALS-XXI*, Vol. 164, No. 3-4, 2017, pp. 80-84.

19 Biljana Bogičević-Milikić, "Promoting Gender-Responsive Talent Management in Police Organizations through Strategic HRM Measuring," *Strategic Management*, Vol. 24, No. 1, 2019, pp. 19-29.

(Recruitment Theory)，指出任職某職業領域工作的人及可能被應徵進來的人，具有高度同質性，故透過分析這些影響因素與理由，即可建構全面性的招募基準與策略。²⁰ 有關組織招聘作業，全球大多數公司已採用人力資源諮詢機構協助，並運用線上人才招聘模式。²¹ 因此，如何招募吸引優秀人員參加甄選是組織成功的關鍵，招募可透過工作組織的特徵、招聘人員行為、招募流程的感知、感知契合度和招聘預期等因素提升人員招募吸引力，其中在整個招聘過程裡，公平和周到的待遇對於招募新人的接受意願是非常重要的，組織在有限時間與資源下，可透過改善、強化招募新人關注的價值觀和需求，提高個人與組織認知的契合度，強化其招募效益。²²

綜上所述，招募不僅於吸引符合企業所需的應徵者來應徵，亦包含符合應徵者所期待職缺、工作環境條件資格。因此，就國軍推動募兵制人員招募而言，基於溫斯頓(Winston)招募理論²³，必須依募兵制人員招

募的影響因素或理由進行分析，明確制訂招募計畫並發展招募策略，透過內（外）部來源、正式招募或非正式招募等管道，激發、吸引優秀的社會青年決定投入軍旅，使國軍找到合適人才，並令決定投入軍旅的人員找到符合期盼職務，達到雙贏的結果。

四、關鍵成功因素

關鍵成功因素(Key Success Factors, KSFs)觀念，源自於丹尼爾(D. Ronald Daniel)「管理資訊的危機」(Management Information Crisis)中提到，公司資訊系統必須透過篩選，並結合產業的成功要素。一般而言，產業皆應具備三至六項關鍵要素，如想要成功，就必須投入於這些成功要素(Success Factor)上，並且將其作得特別好(Be Done Exceeding Well)。²⁴ 因此，關鍵成功因素為企業的資源、能力與核心競爭力所組成，在與競爭對手相較之下，具有獨一無二的競爭優勢。²⁵ 就企業而言，在某些活動上有令人滿意得成果，並且獲得競爭優勢，這些活動即為關鍵成功因素。²⁶ 關鍵成功因素對於企業，將具有驅動

20 Mark D. Winston, "Recruitment theory: Identification of Those Who Are Likely To Be Successful as Leaders," *Journal of Library Administration*, Vol. 32, No. 3/4, 2001, pp. 19-34.

21 Milota Vetrakova, Miloš Hitka, Marek Potkány, & Silvia Lorincová, "Corporate Sustainability in the Process of Employee Recruitment through Social Networks in Conditions of Slovak Small and Medium Enterprises," *Sustainability*, Vol. 10, No. 5, 2018, pp. 1670.

22 Derek S. Chapman, Krista L. Uggerslev, Sarah A Carroll, Kelly A Piasentin, & David A. Jones, "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: a Meta-analytic Review of The Correlates of Recruiting Outcomes," *Journal of applied psychology*, Vol. 90, No. 5, 2005, pp. 928.

23 同註20。

24 D. Ronald Daniel, "Management Information Crisis," *Harvard Business Review*, Vol. 39, No. 5, 1961, pp. 111-121.

25 Rafa Matwiejczuk, "The Concept of Key Success Factors in Logistics and Supply Chain Management in The Context of Creating Business Competitive Advantage," *Transport Economics and Logistics*, Vol. 78, 2019, pp. 19-27.

26 Mutiran Alazmi, & Mohamed Zairi, "Knowledge Management Critical Success Factors," *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14, No. 2, 2003, pp. 199-204.

前進、成功或突破的特性，並且為策略成功的元素。²⁷ 樊秉鑫、廖森貴指出當企業在現況環境中，依以往與未來，獲得企業獨特且具優勢的重要範圍，即是企業具備的優勢資源中，促使企業獲得更好情況的關鍵有形或無形資源與能力，即是關鍵成功因素。²⁸ 因此，關鍵成功因素為實現目標過程中必須的活動，此即為關鍵活動²⁹，當企業正確的識別關鍵成功因素，對於鑒定商業策略潛力非常的重要。³⁰

就關鍵成功因素分析方法而言，可透過層級分析法進行，將複雜問題，歸納成數個面向，並將其面向題項鑑定賦予權重，進行分析、評估與簡化。³¹ 另外也有不少學者運用探討企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)專案開發及ISO14001環境管理系統關鍵成功因素議題，³² 也有運用文獻探

討、訪談法及問卷調查法等三種方式，探討電子商務公司關鍵成功因素。³³

綜上所述，關鍵成功因素依據標的物面臨環境與特性的差異，具有不同的定義、特性及驗證分析方式。因此，就本研究以我國推動募兵制為標的關鍵成功因素而言，凡有助於我國推動募兵制運行，吸引社會青年投入軍旅，促使現役官兵更加願意投入工作之因素，即為募兵制成功因素，阿克爾(David Aaker)亦指出，募兵制的關鍵成功因素，將隨著募兵制不同階段而改變，並依不同軍種、階級、職務及未來的國安情勢而有所不同。³⁴ 究其我國推動募兵制關鍵成功因素驗證方式，關鍵成功因素實證研究方法相當多，涵蓋的範圍也非常的廣，採用分析的方法包括層級分析法、問卷調查法、訪談法……等，本研究參考霍費爾與森達爾

27 Richard Oloruntoba, "An Analysis of The Cyclone Larry Emergency Relief Chain: Some Key Success Factors," *Int. J. Production Economics*, Vol. 126, 2010, pp. 85-101.

28 樊秉鑫、廖森貴，〈中小企業卓越經營關鍵成功因素之研究〉，《創新與經營管理學刊》，第7期1卷，2017年，頁31-49。

29 Christine V. Bullen & John F. Rockart, "A Primer on Critical Success Factors," *Working Papers*, Vol. 69, 1981, pp. 1-64; Neeta Baporikar, "Knowledge Integration Strategies for Entrepreneurship and Sustainability," IGI Global, 2017.

30 同註25。

31 Thomas L. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process* (McGraw-Hill, New York, 1980).

32 Carol V. Brown & Iris Vessey, "Managing the Next Wave of Enterprise Systems: Leveraging Lessons from ERP," *MIS Quarterly Executive*, Vol. 2, No. 1, 2003, pp. 45-57; Wannasiri Bhuasiri, Oudone Xaymoungkhoun, Hangjung Zo, Jae Jeung Rho, & Andrew P. Ciganek, "Critical Success Factors for E-learning in Developing Countries: A Comparative Analysis between ICT Experts and Faculty," *Computers & Education*, Vol. 58, 2012, pp. 843-855; Jose L. Salmeron & Ines Herrero, "An AHP-based Methodology to Rank Critical Success Factors of Executive Information Systems," *Computer Standards & Interfaces*, Vol. 28, 2005, pp. 1-12; Murali Sambasivan & Ng Yun Fei, "Evaluation of Critical Success Factors of Implementation of ISO 14001 Using Analytic Hierarchy Process (AHP): a Case Study from Malaysia," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, 2008, pp. 1424-1433.

33 Tae Kyung Sung, "E-commerce Critical Success Factors: East vs. West," *Technological forecasting and social change*, Vol. 73, No. 9, 2006, pp. 1161-1177.

34 David Aaker, *Strategic Market Management* (NY: John Wiley & Sons Inc, 1984).

(Charles Hofer & Dan Schendel)關鍵因素歸納步驟，³⁵ 基於要进一步瞭解國軍募兵制競爭要件與環境的契合度，透過文獻探討、³⁶ 專家訪談及焦點團體訪談進行分析歸納，並運用層級分析法針對我國募兵制關鍵成功因素進行權重運算與排序比較，³⁷ 藉此獲得具體的分析成果，提升募兵制推動成效。

五、國軍募兵關鍵成功因素分析

本研究依文獻分析歸納出募兵制「薪資、福利待遇」、「職涯規劃」、「工作環境」、「工作價值」及「招募機制」等五個面向及「薪資加給」、「各項福利措施」、「

「落實職涯發展規劃」、「精進退輔職涯轉換機制」、「改善硬體環境」、「改善軟體環境」、「強化國土安全」及「愛國意識」、「行銷宣導多元化」、「強化招募人員素質」等9項重要影響因素指標，接續透過焦點團體訪談法進一步確立募兵制關鍵成功因素，運用層級分析法，統計分析出推動募兵制之關鍵成功因素及因素指標之排序，據此提出結論與建議（如圖1）。

參、研究設計

本研究基於質性研究可深入蒐集、詮

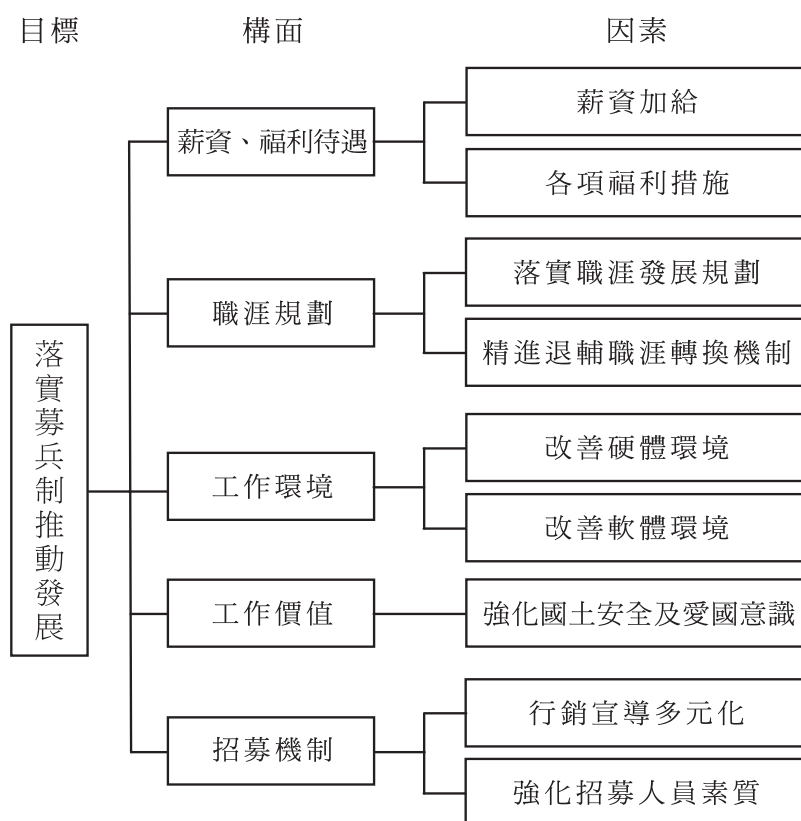


圖1 初步募兵制重要影響因素層級架構圖

資料來源：本研究自行整理

35 Charles Hofer & Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (West, St. Paul, 1978).

36 同註33。

37 同註31。

釋所得資料的意義，理解人類行為背後的意義；³⁸ 因此，採用先質性後量化研究方式，首先透過質性研究不斷地檢視與反思尋求研究議題的知識。其文獻回顧是整合過去累積之知識，就某種程度而言，³⁹ 為所有研究遵循的第一目標，以利後續以此基礎進行深入之研究。⁴⁰ 透過文獻分析法歸納出初步募兵制重要影響因素層級，但基於文獻回顧僅為研究議題提出初步的界定，故接續採用焦點團體訪談法，確立募兵制關鍵成功因素，最後運用量化研究層級分析法來獲得募兵制關鍵成功因素各構面權重，並據此結果提出相關政策建議與作法。

一、研究分析方法

(一)文獻分析法

文獻分析法(Literature Analysis)透過系統、客觀的界定、評鑑並綜括證明的研究方法，以瞭解過去、洞察現在、推估將來。⁴¹ 李文政指出此為一套有系統、明確且可重複性的研究方法，用來確認、評估及詮釋已發表的整體著作。⁴² 透過文獻的檢視，建立研

究理論基礎，並釐清相關概念與發展研究的方法論，促使我們整合現有的知識體系。⁴³

本研究為厚實募兵制度理論基礎並釐清募兵制關鍵成功因素，透過文獻蒐集、分析、歸納及研究來獲得所需的文獻資料，主要採用Google學術搜尋、國家圖書館全國博碩士論文系統、CEPS中文電子期刊資料庫暨平台服務及ProQuest ABI/INFORM Complete國際商學電子期刊等資料庫與網際網路上的電子文獻，蒐集國內、外兵役制度、募兵制及關鍵成功因素相關的文獻資料，並進一步歸納出焦點團體訪談大綱，接續依訪談成果作為建立層級分析法的架構。

(二)焦點團體訪談法

焦點團體訪談法(Focus Group Interview)為質性研究法，是社會科學中最廣為使用的研究方法之一，透過小團體進行探討的研究方法。⁴⁴ 焦點團體訪談法為透過遴選出來的人士，針對特定的研討議題，有組織方式交流、相互討論。⁴⁵ 其討論的過程是分享彼此的想法和觀念來強化結果，而非達成共識或

38 饒達欽、曾淑惠、周春美、王熙折、蘇聖珠，《企業研究方法》（臺北：全華，2016年）。

39 吳萬益，《企業研究方法》（臺北：華泰，2019年）。

40 W. Lawrence Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (New Jersey: Prentice Hall, 2005)。

41 葉志誠、葉立誠，《研究方法與論文寫作（3版）》（臺北：商鼎，2011年）。

42 Shaun Best著，李文政（譯），《社會科學研究法：資料蒐集與分析》(Understanding and Doing Successful Research: Data Collection and Analysis for the Social Sciences)（臺北市：心理，2015）。

43 Ranjit Kumar著，潘中道、胡龍騰（譯），《研究方法：步驟化學習指南》(Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners)（臺北市：學富文化，2010）。

44 潘淑滿，《質性研究理論與應用》（臺北市：心理，2003年）；章美英、許麗齡，〈質性研究—焦點團體訪談法之簡介與應用〉，《護理雜誌》，第2卷第53期，2006年，頁67-72。

45 Leif C. Beck, William L. Trombetta, & Scott Share, "Using Focus Group Sessions Before Decisions Are Made," *North Carolina Medical Journal*, Vol. 47, No. 2, 1986, pp.73-74; Richard A. Krueger, *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research (2nd ed.)* (Thousands Oak, California: SAGE, 1994); Sharon Vaughn, Jeanne Shay Shumm, & Jane M. Sinagub著，王文科、王智弘（譯），《焦點團體訪談—教育與心理學適用》(Focus Group Interviews In Education and Psychology)（臺北：五南書局，1998）。

解決問題。⁴⁶

在人數限制上相關研究指出，焦點團體訪談法是由4~8人所組成的特殊型態的團體，在非壓力環境中就特定主題進行集體性討論；⁴⁷周雅容指出一般而言，訪談人員為4~12人，常見者為6~10人；⁴⁸張紹勳則認為理想人數為10~12人，透過主持人引導，激盪出不同的意見；⁴⁹而李奉儒、高淑清、鄭瑞隆、林麗菊、吳芝儀、洪志成及蔡清田則指出一位主持人須以6~12人受訪者組成的模式。⁵⁰由上得知，就人數限制上沒有一致統一的限制，原則上最少2人最多12人。

焦點團體訪談法具下列特點，首先可單獨採用質性研究或與其它研究方法併行採用之研究，可拓展研究的深度與廣度。⁵¹其次依焦點團體訪談法獲知的訊息比個別訪談法來得優質，⁵²故基於焦點團體訪談法重點在

於透過成員不同的經驗與觀點，去腦力激盪解釋議題，並針對背後的意義進行新的知識與洞察，⁵³並且依據焦點團體訪談「事前規劃」、「招募成員」、「適時調整」及「資料分析與詮釋」4個運用步驟，⁵⁴最後確立募兵制關鍵成功因素。

(三)層級分析法

層級分析法由美國匹茲堡大學的托馬斯·薩地(Thomas L. Saaty)教授於1971年為了處理不確定情形下，具備多項評估準則的複雜決策問題，所發展出來的一套決策方法。⁵⁵其內涵本質為透過系統拆解問題，將所碰到的問題層級化後，以名目尺度(Nominal Scale)處理要素間兩兩成對比較(Pairwise Comparison)，予以量化後建立成對矩陣(Pairwise Comparison Matrix)，並且據以求出各矩陣特徵向量(Eigenvector)，接續依特徵向

46 Sid J. Schneider, Jeffrey Kerwin, Joy Frechtling, & Benjamin A. Vivari, "Characteristics of The Discussion in Online and Face-to-face Focus Groups," *Social Science Computer Review*, Vol. 20, No. 1, 2002, pp. 31-42.

47 Jane Farley Templeton, *The Focus Group: A Strategic Guide to Organizing, Conducting and Analyzing the Focus Group Interview* (Rev Ed edition, McGraw-Hill Professional, 1994); Denise Côté-Arsenault & Dianne Morrison-Beedy, "Practical advice for planning and conducting focus groups," *Nursing Research*, Vol. 48, 1999, pp. 280-283; 陳向明, 《社會科學質的研究》(臺北:五南書局, 2002年)。

48 周雅容, 〈焦點團體法在調查研究上的應用〉, 《調查研究—方法與應用》, 第3期, 1997年, 頁51-73。

49 張紹勳, 《研究方法》(臺北:滄海書局, 2001年)。

50 李奉儒、高淑清、鄭瑞隆、林麗菊、吳芝儀、洪志成、蔡清田, 《質性教育研究理論與方法》。(嘉義:濤石, 2001年)。

51 David L. Morgan & Margaret T. Spanish, "Focus Groups: A New Tool for Qualitative Research," *Qualitative Sociology*, Vol. 7, No. 3, 1984, pp. 253-270; 李雯智, 〈焦點團體之理論探索與教育研究論文評析〉, 《學校行政》, 第46期, 2006年, 頁183-192。

52 林金定、嚴嘉楓、陳美花, 〈質性研究方法:訪談模式與實施步驟分析〉, 《身心障礙研究季刊》, 第2卷第3期, 2005年, 頁122-136; Evelyn Folch-Lyon & John F. Trost, "Conducting Focus Group Sessions," *Studies in Family Planning*, Vol.12, No.12, 1981, pp. 443-449.

53 蕭瑞麟, 《不用數字的研究—鍛鍊深度思考力的質性研究》(臺北市:臺灣培生教育, 2006年)。

54 同註38。

55 同註31。

量作為層級各要素間的優先順序排列，計算出最大特徵值，比對矩陣一致性指標的相對權重強弱，並排列選擇方案順序，以成為最佳方案的準據。⁵⁶

本研究基於募兵制關鍵成功因素，評估因素涵蓋範圍具有多樣性，且無法直接設定募兵制關鍵成功因素，每項評估因素具有同等之重要性。在權重制定上，層級分析法具有將複雜性的問題系統化，並擷取多數專家或決策者的意見，透過檢定驗證各構面的連貫性與邏輯性，故採用層級分析法。依文獻探討的相關理論文獻及焦點團體訪談成果，建構出募兵制關鍵成功因素面向與指標，並將各面向與指標設計編製成「以層級分析法探討募兵制關鍵成功因素之指標權重」層級分析問卷，旨在針對國人評估出募兵制關鍵成功因素中，各面向與指標的相對重要性權重分配與排序，即完成「國人募兵制關鍵成功因素指標相對權重體系」。

二、研究工具

本研究工具以焦點訪談大綱及層級分析法問卷為主，透過文獻分析法，確認探討募兵制度之目的、方向與募兵制重要影響因素，經由焦點團體訪談法進一步探討募兵制重要影響因素，確立關鍵成功因素，過程輔以相關工具記錄訪談內容，並據此運用層級

分析法，進行募兵制關鍵成功因素之蒐集，相關說明如下：

(一)研究者

研究者即為訪談者，本身在國防、外交相關議題具備有多年的經驗且累積一定程度的談話技巧、觀察能力及速記的能力。焦點團體訪談大綱為依相關文獻與專家討論後彙整而成，故研究者具備執行此質性研究能力。焦點團體訪談法人員組成大致區分為2類，分別為4~8人所組成的特殊型態的團體，在非壓力環境中就特定主題進行討論，⁵⁷或4~12人所組成，⁵⁸本研究依研究議題，邀請11位（含1名主持人）（專家人員名冊，如附錄A），區分2場次實施，依焦點團體訪談步驟。⁵⁹首先聚焦於文獻回顧「我國推動募兵制度重要影響因素」研究關鍵主軸，發展並引導出焦點團體的訪談結構性問卷，透過兩組焦點團體設計的進行，最後分析與詮釋過程內容，確立「募兵制關鍵成功因素」。

(二)層級分析法運用說明

本研究以落實募兵制推動發展之關鍵成功因素為研究主體，根據焦點團體訪談確立募兵制度關鍵成功因素，建立層級架構，邀請之專家皆對此議題有所了解，以利架構適用性探討，做為後續分析時間問卷設計的架構及內容，此層級架構設計問卷，藉由同一

56 同註31；Thomas L. Saaty, "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process," *European Journal of Operational Research*, Vol. 48, No.1, 1990, 9-26.；榮泰生，〈Expert Choice在分析層級程序法(AHP)之應用〉（臺北市：五南書局，2011年）；鄧淵源、曾國雄，〈層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)〉，《中國統計學報》，第27期6卷，1989年，頁5-22；鄧淵源、曾國雄，〈層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(下)〉，《中國統計學報》，第27期7卷，1989年，頁1-20。

57 同註44；Denise Côté-Arsenault & Dianne Morrison-Beedy, "Practical Advice for Planning and Conducting Focus Groups," pp. 280-283；陳向明，〈社會科學質的研究〉（臺北：五南書局，2002年）。

58 周雅容，〈焦點團體法在調查研究上的應用〉，《調查研究—方法與應用》，第3期，1997年，頁51-73。

59 同註38。

層級兩個因素彼此相互比較，劃分為五個等級的衡量尺度，分別為同等重要、稍為重要、頗為重要、極為重要、絕對重要，分別以1、3、5、7、9表示衡量值，另外介於五個衡量尺度間以2、4、6、8表示，靠左側之尺度代表左側因素重要；反之則代表右側因素重要，建立判斷矩陣並且計算各層面及評估準則權重，確立募兵制關鍵成功因素之重要體系。依AHP要求，採便利抽樣法，篩選

國軍募兵制志願役軍官、士官及士兵為調查對象，受測者對象區分現役官兵與屆退（奉核定退伍）官兵，其中現役官兵以北、中、南、花東及外離島部隊進行發放，計發99份，問卷受測者分配如表1所示。

肆、分析結果

一、募兵制關鍵成功因素評估模型確立

本研究於108年3月29日上午10時透過兩

表1 層級分析問卷受測者分配表

區分	地區	編號	發放對象	份數	小計
現役人員	北部部隊	A	校（尉）級軍官	5	15份
		B	士官	5	
		C	士兵	5	
	中部部隊	E	校（尉）級軍官	5	15份
		F	士官	5	
		G	士兵	5	
	南部部隊	H	校（尉）級軍官	5	15份
		I	士官	5	
		J	士兵	5	
	花東部隊	K	校（尉）級軍官	5	15份
		L	士官	5	
		M	士兵	5	
	外（離）島部隊	N	校（尉）級軍官	5	15份
		O	士官	5	
		P	士兵	5	
屆退人員		Q	校（尉）級軍官	8	24份
		R	士官	8	
		S	士兵	8	
合計					99份

資料來源：本研究自行整理

場次焦點團體訪談，邀請各領域專家，針對原架構進行下列增修訂，修訂後為薪資、福利待遇、職涯規劃與發展、工作環境、工作價值、招募機制等5個構面及薪資加給、津貼措施福利、硬體措施福利、建立職涯規劃、落實職涯發展、精進退輔職涯轉換機制、改善硬體環境、改善軟體環境、強化國土安全意識、公開表揚國軍官兵、行銷宣導多元化、強化招募人員素質、強化招募人員經管措施等13個指標（募兵制關鍵成功因素之構面與評估指標內涵如附錄C）。

二、募兵制關鍵成功因素評估模型驗證

本研究自108年4月3日至12日期間，分別對北、中、南、花東、外（離）島等5個區域部隊軍官、士官及士兵實施AHP問卷，為有效提升問卷回收信效度，問卷發放皆擇由專人處理協助問卷填答說明、發放與回收，共計發放99份，回收有效問卷99份，其中現役75員、屆退24員，其中軍官33員（現役25員、屆退8員）、士官33員（現役25員、屆退8員）、士兵33員（現役25員、屆退8員），另外男性65員、女性34員，以未婚者55員較多。

本問卷回收後採用Microsoft Excel自行設計運算程式，針對每份問卷回收後驗證各層級之權重及整體權重值，其C. I.與C. R.值皆符合標準 ≤ 0.1 。專家類型層級分析結果，區分兩部分進行分析比較，首先針對現役與屆退（奉核定退伍）軍官、士官、士兵，最後針對現役人員區分各地區進行分析，分述如下：

首先就現役與屆退（奉核定退伍）的官士兵專家比較分析得知，薪資、福利待遇及工作環境面向為首要的著重方向，而招募機

制與工作價值為較不關注的面向，薪資加給為最重要關鍵的評估指標，針對第二、三評估指標就現役而言，著重於軟、硬體，就屆退（奉核定退伍）而言，大部分人員皆同現役人員著重於軟、硬體，仍有部分人員著重於建立職涯規劃、強化國土安全評估指標。現役及屆退人員關鍵成功因素評估指標分析如表2所示。

其次針對現役的官士兵專家服役部隊地區進行比較分析得知，薪資、福利待遇及工作環境面向為首要的著重方向，而招募機制與工作價值面向為較不關注的面向，與現役VS屆退人員結果相符，薪資加給為最重要關鍵的評估指標，針對第二、三評估指標就現役而言，大部分人員著重於軟、硬體，仍有部分人員著重於津貼措施福利。現役專家服役地區募兵制關鍵成功因素評估指標分析表，如表3所示。

伍、結 論

一、研究成果

經分析得知，募兵制關鍵成功因素構面以「薪資、福利待遇」構面最重要，其次為「工作環境」構面，此研究成果，正符合國防部2019年針對服役條例2017年6月23日修正通過前後，針對軍校正期生招生、專業軍官士官、志願役士兵招募及現役軍、士、兵留營、退伍的分析報告；而我國陸海空軍軍官士官服役條例修正案於2018年通過，軍校招生呈現正成長並且減緩部隊人員離退的情形，⁶⁰故研究結果與政府當前大幅改善軍人薪資待遇，增加戰鬥加級、提升志願役加級、外島加級等薪資待遇政策，以及強化

60 同註6。

表2 現役及屆退人員關鍵成功因素評估指標分析表

構面\評估指標	現役人員						屆退人員					
	軍官	士官	士兵	整體	未婚	已婚	軍官	士官	士兵	整體	未婚	已婚
	分析成果排序											
1.薪資、福利待遇	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1-1薪資加給	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1-2津貼措施福利	4	4	4	4	4	4	7	3	4	4	5	3
1-3硬體措施福利	9	10	8	10	9	9	11	11	12	12	12	6
2.職涯規劃與發展	3	3	3	3	3	3	4	5	2	3	2	3
2-1建立職涯規劃	8	6	5	5	5	5	10	10	3	6	6	9
2-2落實職涯發展	7	7	6	7	6	7	9	13	6	11	11	5
2-3精進退輔職涯轉換機制	6	8	9	8	8	8	6	9	5	8	8	7
3.工作環境	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2
3-1改善硬體環境	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3-2改善軟體環境	2	3	3	3	3	3	5	8	7	7	9	8
4.工作價值	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4
4-1強化國土安全	5	5	7	6	7	6	3	6	9	3	3	11
4-2公開表揚國軍官兵	10	9	11	9	10	10	4	7	11	5	7	4
5.招募機制	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	5
5-1行銷宣導多元化	12	11	13	13	13	12	12	4	10	10	10	10
5-2強化招募人員素質	11	12	10	11	11	11	8	5	8	9	4	12
5-3強化招募人員經管措施	13	13	12	12	12	13	13	12	13	13	13	13

資料來源：本研究自行整理

兵營改建與落實部隊安全、軍人安家、軍眷安心的「三安政策」方向不謀而合，其中13個評估指標「薪資加給」、「改善硬體環境」及「改善軟體環境」總計佔40%以上。因此，我國為落實推動募兵制提升國軍人員素質，達成量小、質精、戰力之國防建軍目標，除致力投入於薪資加給，更應持續改善硬體環境與軟體環境，讓現役的官兵更加願

意投入與付出，降低退伍流失率，並且受到外界民眾的認同，吸引更多社會青年投入軍旅，提升國軍戰力。

另外針對未來我國推動募兵制關鍵成功因素的研究議題上，本研究歸納提出下列幾點後研究方向建議：

(一)擴大各地區研究問卷對象人數，針對各地區陸、海、空、憲兵、後備……等軍種

表3 現役專家服役地區募兵制關鍵成功因素評估指標分析表

構面\評估指標	本島	外島	各地區部隊						整體成果分析
			北	中	南	花	外(離)	綜合	
	部	部	部	部	部	東	島	成果	
分析成果排序									
1.薪資、福利待遇	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1-1薪資加給	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1-2津貼措施福利	4	8	3	4	3	3	8	4	4
1-3硬體措施福利	9	10	9	8	10	7	10	10	10
2.職涯規劃與發展	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2-1建立職涯規劃	5	7	6	5	5	6	7	5	6
2-2落實職涯發展	6	6	7	7	6	5	6	7	9
2-3精進退輔職涯轉換機制	8	9	4	9	7	8	9	8	7
3.工作環境	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3-1改善硬體環境	2	3	5	2	2	2	3	2	2
3-2改善軟體環境	3	2	2	3	4	4	2	3	3
4.工作價值	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4-1強化國土安全	7	4	8	6	8	9	4	6	5
4-2公開表揚國軍官兵	10	5	10	10	9	10	5	9	8
5.招募機制	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5-1行銷宣導多元化	13	12	12	13	13	11	12	13	12
5-2強化招募人員素質	11	11	11	11	11	12	11	11	11
5-3強化招募人員經管措施	12	13	13	12	12	13	13	12	13

資料來源：本研究自行整理

官兵進行發放，分析和比較，驗證探討是否與本研究具有差異性。

(二)建議後續研究可延續本研究架構，聚焦於單一軍種或各軍事院校四年學制就學學生的關鍵因素，深入探討影響因素，並與本研究進行比較分析。

(三)本研究以現役與退役官兵面向進行，

建議後續研究可依研究架構模型，更進一步探討未服役面向高三的應屆畢業生，並與剛分發下部隊官兵及分發下部隊一年內官兵三者進行比較，接續再進一步對各對象進行分析。

(四)企業外部環境對其企業本身影響甚鉅，就國軍組織而言是否亦同值得後續研

究者進一步探討，建議就政治環境、社會環境、技術環境、經濟環境、兩岸關係環境、國際情勢等因素進行探討分析。

(五)未來研究方法，建議可納入實驗法，或透過縱向研究，針對社會青年畢業投入軍旅前、入伍時及入伍一年後彼此間與本研究指標是否具差異性。

(六)本研究已針對國軍招募人才關鍵因素進行探索，建議後續研究者針對募兵制招募進來的官兵，再更進一步探討他們留任與退伍（未達法定最大年限）的關鍵因素，使其國軍整體人力資源政策以臻完備。

二、研究貢獻

(一)對我國募兵制關鍵成功因素質化研究方法的貢獻

就過往探討我國募兵制關鍵成功因素的研究，如蔡豐全、⁶¹ 陳憲輝、⁶² 涂明毅⁶³ 中發現，其研究議題訪談專家學者對象有限，未能全面整體性的邀請各領域專家學者進行探討，故本研究邀請軍事院校高勤官、研究

所教師、大學部教師、陸軍實兵單位中校主官、國防部募兵制政策業管單位、國防部人才招募業管單位、作戰區將級正（副）主官、國防事務議題學者、現役校（尉）級軍官、士官、士兵及退役校（尉）級軍官、士官、士兵等14種類型專家學者，透過研究流程的設計，區分專家訪談法及焦點團體訪談法進行募兵制關鍵成功因素之歸納，期盼透過整體性的歸納探討，進一步瞭解國軍募兵制競爭要件與環境的契合度，藉此獲得具體的成果，提升我國募兵制推動的成效。

(二)對我國募兵制關鍵成功因素質量併行研究方法的貢獻

就募兵制推行迄今，鮮少學者投入探討我國募兵制關鍵成功因素的相關研究，大部分的研究投入量化的研究，如朱明德、⁶⁴ 沈金龍、⁶⁵ 陳鈺程、⁶⁶ 楊國樑、⁶⁷ 溫盛宇、⁶⁸ 葉樹俊、⁶⁹ 賴明宏、⁷⁰ 賴墩謙⁷¹ 及羅巾雅⁷² 等研究，皆未關注到我國募兵制面臨的環境與特性等差異，深入研究以瞭解募兵制競爭要

61 蔡豐全，《推動募兵制關鍵成功因素探討》（高雄：義守大學資訊管理學系碩士論文，2017年）。

62 陳憲輝，《影響募兵制關鍵成功因素之探討》（苗栗：育達科技大學行銷與流通管理所碩士論文，2016年）。

63 涂明毅，《募兵制實施成效關鍵影響因素之探討》（新竹：中華大學科技管理學系碩士論文，2016）。

64 朱明德，《組織文化與組織承諾對募兵制度之工作滿足及留營意願相關性研究》（臺中：靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文，2014年）。

65 沈金龍，《探討雙因子理論、募兵制配套福利措施與留任意願之關係—以某情治單位為例》（高雄：實踐大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，2018年）。

66 陳鈺程，《國軍志願役士兵工作環境及壓力管理對募兵制滿意度之研究》（臺北：國防大學政治作戰學院社會工作碩士班碩士論文，2011年）。

67 楊國樑，《募兵制實施過程現職志願士兵工作滿意研究》（新竹：玄奘大學國際企業學系碩士班碩士論文，2010年）。

68 溫盛宇，《對募兵制滿意度之研究：以陸軍新進人員為例》（高雄：國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，2017年）。

69 葉樹俊，《國軍募兵制粉絲專頁認知、認同與滿意度研究》（宜蘭：佛光大學傳播學系碩士論文，2018年）。

70 賴明宏，《國軍募兵制組織變革後激勵因素對組織成員留營傾向及工作滿意度影響之研究—以東部地區某部隊為例》（臺東：國立臺東大學資訊管理學系碩士班碩士論文，2015年）。

件與環境的契合度，據此瞭解招募的關鍵因素或理由，明確制訂招募計畫與發展招募策略，故本研究透過整體性的邀請各領域專家學者針對募兵制關鍵成功因素進行探討，據此對現役軍官、士官、士兵（北部、中部、南部、東部及外離島部隊）與屆退軍官、士官、士兵等99員進行AHP問卷施測分析，藉此獲得我國募兵制關鍵成功因素，供政府相關部門制訂我國招募計畫與策略，激發、吸引優秀的社會青年決定投入軍旅，促使國軍找到合適人才及決定投入軍旅的人員找到符合期盼職務，達到雙贏的結果。

(三)對我國募兵制關鍵成功因素學術理論的貢獻

就溫斯頓招募理論，本研究為建構全面性的招募基準與策略，募兵制關鍵成功的分析歸納，自文獻分析訪談專家學者及焦點團體訪談人員，皆涵蓋各面向的領域，最後AHP問卷施測，更進一步針對各類型受訪者（不同地區、役別、階級、婚姻狀況）進行施測，藉由招募理論基礎下，獲得各類型

募兵制關鍵成功的關注程度，供政府相關部門可進一步針對各類型人員制定相關配套措施，提升我國募兵制競爭要件與環境的契合度。

三、本文研究意涵

(一)青年低薪趨勢對於募兵制推動的利基
依郭健志、⁷³王健全、⁷⁴古允文、⁷⁵李健鴻⁷⁶等相關研究報導皆指出，國內青年正面臨著低薪的現況，由研究結果得知「薪資、福利、待遇」構面為推動募兵制最重要的關鍵因素，因此政府推動募兵制應持續檢討薪資、福利與待遇措施，使國軍官兵薪資、福利與待遇更具吸引力與經濟誘因，吸引更多優秀的青年學子投入軍旅。

(二)營造職場工作環境的競爭優勢

余如婕針對臺灣、上海、新加坡、香港年輕人的調查研究指出，臺灣青年僅8.6%對未來樂觀，為兩岸四地最低，其中就未來的人生價值而言，華人青年大多數的首選為「擁有幸福美滿的家庭」，其次為「找到喜愛的工作」，但發現臺灣青年卻將工作擺第

71 賴墩謙，《組織文化對工作滿足及募兵制度推行成效之相關性探討—以空軍航機保修部隊為例》（臺中：靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文，2007年）。

72 羅巾雅，《媒體創造的國軍形象對國民參與募兵制之影響》（新竹：玄奘大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，2014年）。

73 郭健志，《青年持續低薪 藍營：我們有方法！》，《中時電子報》，108年11月8日，<<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20191108002162-260407?chdtv>>（檢索日期：2019年12月4日）

74 王健全，《青年低薪困境的剖析與對症下藥》，《財團法人國家政策研究基金會國政評論》，107年11月14日，<<https://www.npf.org.tw/1/19719>>（檢索日期：2019年12月4日）

75 古允文，《青年貧窮與低薪：現象與對策》，《臺灣新社會智庫》，106年9月18日，<<http://www.taiwansig.tw/index.php/%E6%94%BF%E7%AD%96%E5%A0%B1%E5%91%8A/%E7%A4%BE%E6%9C%83%E5%AE%89%E5%85%A8/8047-%E9%9D%92%E5%B9%B4%E8%B2%A7%E7%AA%AE%E8%88%87%E4%BD%8E%E8%96%AA%EF%BC%9A%E7%8F%BE%E8%B1%A1%E8%88%87%E5%B0%8D%E7%AD%96>>（檢索日期：2019年12月4日）

76 李健鴻，《臺灣青年勞工的低薪趨勢、原因與因應對策》，《社區發展季刊》，第151期，104年9月，頁145-162。

一(23.9%)，其次才是家庭(20.6%)；⁷⁷ 因此，對於未來的不樂觀可能就成為將工作擺第一重要驅動力。沈方正則進一步指出薪水不唯一，成就感才是核心，其次才是工作氣氛，⁷⁸ 但就大陸就業的臺籍幹部而言，薪資與就業環境及正面積極的政府政策是吸引人才西向的主因，也是臺灣改善的重點，⁷⁹ 但就兼顧工作與育兒的員工而言，營造友善育兒工作環境就成為重要的關鍵。⁸⁰ 熊玠非更進一步指出公司需給年輕人更多自主權，未來的職場模糊了地緣的界線及時間區隔，自由度為一個重要的因素，⁸¹ 因此，公司營造一個友善的工作環境成為一個重要的關鍵。鑑於國軍工作環境的特殊，官兵將長時間處於精神高壓環境與低度自由度的工作環境等原因，導致無法有效吸引優秀社會青年學子投入軍旅，由研究結果亦獲得，軟、硬體工作環境構面亦是募兵制重要的關鍵因素之一，因此，國軍應朝向專業化、科技化目標，提升幹部領導統御能力，並配合國軍武器設備汰換、營區設施現代化及管教人性化的整體改善，積極運用文宣媒體向社會大眾介紹，消除社會大眾往日對軍中的誤解與隔閡，以展

現軍中優質的工作環境，吸引優秀的社會青年學子投入軍旅。

(收件：108年10月5日，接受：108年12月26日)

77 余如婕，《臺北、香港、上海、新加坡年輕人，誰最悲慘一九成臺青都厭世，奴隸指數拿冠軍》，《遠見雜誌》，106年10月2日，<<https://buzzorange.com/2017/10/02/taiwan-youth-are-unhappy/>>（檢索日期：2019年12月4日）

78 沈方正，《年輕人到底需要什麼樣的工作環境？》，《Cheers快樂工作人雜誌第201期》，107年6月1日，<<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5082894>>（檢索日期：2019年12月4日）

79 吳泓勳，《臺幹：應提升臺灣工作環境》，《工商時報》，107年4月4日，<<https://www.chinatimes.com/newspapers/20180404000314-260203?chdtv>>（檢索日期：2019年12月4日）

80 羽生祥子，《創造良好的社會環境，讓多數父母能兼顧工作與育兒—《日經DUAL》總編羽生祥子訪談》，《nippon.com走進日本》，107年9月5日，<<https://www.nippon.com/hk/currents/d00346/>>（檢索日期：2019年12月4日）

81 熊玠非，《年輕員工到底要什麼？》，《天下雜誌職場競爭力》，106年9月5日，<<https://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5084798>>（檢索日期：2019年12月4日）

附錄A 專家學者人員名冊

文獻分析法研討專家學者人員名冊				
邀請對象	姓名	階級	學歷	經歷
國防部 軍事院校 高勤官	變○○	上校	陸官專科班、步校正規班、人事指參班、人事戰略班 國管院資源管理及決策研究所碩士、國立臺北大學企業管理學系博士生	排長、連長、史政官、人事官、人事參謀官、人事科科長、人行處副處長、總務處處長、教育長。
國防部 軍事院校 研究所教師	張○○	中校	人事管理正規班 國管院資源管理及決策研究所碩士、銘傳大學觀光研究所碩士、國立臺北大學企業管理學系博士	人事官、文書官、作戰訓練官、人事參謀官、教育行政參謀官、國立大學兼任助理教授、研究所專任助理教授兼研究所班導師。
國防部 軍事院校 大學部教師	葉○○	少校	國管院正期、採購正規班 國管院資訊管理學系碩士、國立臺北大學企業管理學系博士生	排長、副隊長、輔導長、訓練官、助教、講師兼大學部導師。
國防部 陸軍實兵單位 中校主官	陳○○	中校	步校正規班、陸院、國防大學戰術研究班 臺北實踐大學資訊管理學系	排長、副連長、連長、訓練官、副營長、營長、隊長、作戰聯絡官、情報官、兵要官、教參官。

焦點團體訪談人員名冊						
場次	編號	邀請對象		階級	學歷	經歷
第一場次	A	國防部募兵制政策業管單位		上校	陸官正期、元智大學資訊碩士、中原大學工業與系统工程學系博士候選人	排長、輔導長、連長、作戰官、後勤官、人事參謀官、後勤參謀官
	B	國防部人才招募業管單位		中校	陸官正期	連長、營長、地區招募中心副主任
	C	作戰區正(副)主官		少將	陸官、陸院、戰院、淡江大學國際事務與戰略所碩士	處長、參謀長、指揮官、副司長、代理司長
	D	國防事務議題學者		教授	政治大學東亞研究所博士	臺灣師範大學政治學研究所教授
第二場次	A	現役人員	校(尉)級軍官	少校	高雄大學應用經濟學系學士、政治大學國家安全與大陸研究所碩、義務役考選預官98-1梯、後備動員幹部訓練中心正規班	排長、副連長、連長、作訓官
	B		士官	士官長	國防管理學院女性專業士官班、陸軍專科學校士官長正規班、世新大學資訊管理學系碩士	班長、區隊長、作訓士、士官督導長
	C		士兵	上兵	志願役士兵社青班、小港高中	補給兵、作訓兵
	D	退役人員	校(尉)級軍官	中校	政治作戰學校女軍訓教官班、玄奘大學中文學系碩士	軍訓教官
	E			中校	政治作戰學校女軍訓教官班、文化大學生物科學碩士	軍訓教官
	F		士官	上士	未提供	陸軍上士
	G		士兵	上兵	未提供	空軍上兵

附錄B 募兵制初步重要影響面向與指標

構面	指標名稱	定義內容
薪資、福利待遇	薪資加給	薪資及薪資結構，包含薪資本俸、專業加給、主官（管）職務加級、志願役加級、地域加給、戰鬥加給、留營慰問加給、勤務加級、學術研究費、年終獎金、考績獎金、績效獎金等薪資類項目，並依公平適合性原則，檢討戰鬥加給、地域加給結構。
	各項福利措施	落實現有各項補助包括結婚、生育、軍眷喪葬、子女教育、育嬰留職停薪津貼、水電優惠、國軍醫院就醫優惠及公餘進修補助，並檢討擴設托育措施、整建職務官舍。
職涯規劃	落實職涯發展規劃	落實考評制度、建立軍人員職能規劃、規劃專業培訓、完善生涯規劃及健全人力資源管理措施。
	精進退輔職涯轉換機制	檢討現行措施，鼓勵軍職轉任公職並結合國家教育資源，精進退前專技職訓輔導，並且建立轉業輔導平台，擬定企業任用軍退人員獎勵與補助措施，強化職涯轉換，穩固生活保障，建立多元職涯轉換平台。
工作環境	改善硬體環境	逐年檢討增改建營舍及康樂器材，並適時汰換老舊武器裝備及個人經理裝備。
	改善軟體環境	明確訂定國軍任務，在不影響戰備任務遂行基礎下，落實合理化管教及人事管理措施與福利待遇遂行，避免各級主官（管）苛扣官兵權益。
工作價值	強化國土安全及愛國意識	善用網路、媒體、文宣等管道，傳達中共的國防預算、軍事發展及亞太局勢的發展，強化臺灣面臨遭受的環境，提升國家安全憂患意識。
招募機制	行銷宣導多元化	宣導措施藉由網路、平面媒體文宣及電子傳媒，另外相關刊物可採用圖形創作結合國防標誌呈現，並建立「行政部會」（教育部）、「後備軍人」、「眷村聯絡人」、「校園軍訓教官」招募夥伴關係，強化全民國防教育暑期戰鬥營措施及全民國防理念，有利提升學生的認同與從軍意願。
	強化招募人員素質	定期培訓招募人員溝通技巧、談判技巧、行銷策略、職涯規劃…等領域知識，強化招募人員素養，並消弭宣傳方式失真之不利因素。

附錄C 募兵制關鍵成功因素之構面與評估指標內涵

構面	指標名稱	定義內容
薪資、福利待遇	薪資加給	薪資及薪資結構，包含薪資本俸、專業加給、主官（管）職務加級、志願役加級、地域加給、戰鬥加給、留營慰問加給、勤務加級、學術研究費、年終獎金、考績獎金、績效獎金等薪資類項目。
	津貼措施福利	落實現有各項補助採用津貼補助，包括結婚、生育、軍眷喪葬、子女教育、育嬰留職停薪津貼、水電優惠、國軍醫院就醫優惠及公餘進修補助。
	硬體措施福利	改善現有各項職務官舍、托育措施及提供零星餘戶購置。

職涯規劃與發展	建立職涯規劃	完善人事管理作業與考評機制，擬定具體職涯目標，區分短、中、長期發展目標，據此與直屬主管或部門主管、人事人員面談、諮詢審查，達訓用合一，發揮所學。
	落實職涯發展	完善學、經歷人事管理機制，依學歷、經歷、年資、獎懲、考績與生活表現等，規劃職涯發展路徑，檢視各階段職務任職資格條件，建立軍人職涯發展體系，進行訓練、歷練等策略，落實學、經歷人事管理，完善職涯發展。
	精進退輔職涯轉換機制	落實退輔職涯轉換，鼓勵軍職轉任公職，或結合國家教育資源，強化退前技職輔導訓練，並且建立退伍人員轉業輔導平台，強化職涯轉換，穩固生活保障，建立多元職涯轉換平台。
工作環境	改善硬體環境	逐年檢討增改建營舍及康樂器材，並適時汰換老舊武器裝備及個人經理裝備
	改善軟體環境	明確訂定國軍任務，在不影響戰備任務遂行基礎下，落實合理化管教及人事管理措施與福利待遇遂行，避免各級主官（管）刻扣官兵權益。
工作價值	強化國土安全意識	善用網路、媒體、文宣等管道，傳達中共的國防預算、軍事發展及亞太局勢的發展，強化臺灣面臨遭受的環境，提升國家安全憂患意識。
	公開表揚國軍官兵	定期舉辦國軍官兵授勳、晉升表揚活動，強化官兵從軍獲得外在社會的地位與肯定，並提升個人對於未來前途發展的價值感。
招募機制	行銷宣導多元化	宣導措施藉由網路、平面媒體文宣及電子傳媒，另相關刊物可採用圖形創作結合國防標誌呈現，並建立「行政部會」（教育部）、「後備軍人」、「眷村聯絡人」、「校園軍訓教官」招募夥伴關係，強化全民國防教育暑期戰鬥營措施及全民國防理念，有利提升學生的認同與從軍意願。
	強化招募人員素質	定期培訓招募人員溝通技巧、談判技巧、行銷策略、職涯規劃…等領域知識，強化招募人員素養，並消弭宣傳方式失真不利因素。
	強化招募人員經管措施	強化招募員人事學、經歷管理，建立招募人員職涯發展願景，達並厚植招募員經驗傳承。

參考文獻

中文部分

專書

- 吳定，2006。《公共政策辭典》。臺北：五南書局。
- 吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，2017。《人力資源管理理論與實務（四版）》。新北市：華泰文化。
- 李奉儒、高淑清、鄭瑞隆、林麗菊、吳芝儀、洪志成、蔡清田，2001。《質性教育研究理論與方法》。嘉義：濤石。
- 國防部，2009。《98年國防報告書》。臺北：國防部。
- 國防部，2011。《100年國防報告書》。臺北：國防部。
- 張紹勳，2001。《研究方法》。臺北：滄海書局。
- 陳向明，2002。《社會科學質的研究》。臺北：五南書局。
- 葉志誠、葉立誠，2011。《研究方法與論文寫作（3版）》。臺北：商鼎。
- 榮泰生，2011。《Expert Choice在分析層級程序法(AHP)之應用》。臺北市：五南書局。
- 潘淑滿，2003。《質性研究理論與應用》。臺北市：心理。
- 蕭瑞麟，2006。《不用數字的研究—鍛鍊深度思考力的質性研究》。臺北市：臺灣培生教育。
- 顧傳型，1988。《兵役理論與實務》。臺北：三民書局。

專書譯著

- Best, Shaun著，李文政（譯），2015。《社會科學研究法：資料蒐集與分析》(Understanding and Doing Successful Research: Data Collection and Analysis for the Social Sciences)。臺北市：心理。
- Dessler, Gary著，方世榮譯，2017。《現代人力資源管理》(Human Resource Management)。臺北：華泰書局。
- Jomini, Antoine Henri著，紐先鍾譯，2005。《戰爭藝術》(The art of war)。臺北：麥田。
- Kumar, Ranjit著，潘中道、胡龍騰（譯），2010。《研究方法：步驟化學習指南》(Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners)。臺北市：學富文化。
- Vaughn, Sharon, Shumm, Jeanne Shay, & Sinagub, Jane M.著，王文科、王智弘（譯），1998。《焦點團體訪談—教育與心理學適用》(Focus Group Interviews In Education and Psychology)。臺北：五南書局。

期刊論文

- 李雯智，2006。〈焦點團體之理論探索與教育研究論文評析〉，《學校行政》，第46期，頁183-192。
- 周雅容，1997。〈焦點團體法在調查研究上的應用〉，《調查研究—方法與應用》，第3期，頁51-73。
- 林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005。〈質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析〉，《身心障礙研究季刊》，第2卷第3期，

頁122-136。

章美英、許麗齡，2006。〈質性研究—焦點團體訪談法之簡介與應用〉，《護理雜誌》，第2卷第53期，頁67-72。

樊秉鑫、廖森貴，2017。〈中小企業卓越經營關鍵成功因素之研究〉，《創新與經營管理學刊》，第7期1卷，頁31-49。

鄧淵源、曾國雄，1989。〈層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)〉，《中國統計學報》，第27期6卷，頁5-22。

鄧淵源、曾國雄，1989。〈層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(下)〉，《中國統計學報》，第27期7卷，頁1-20。

碩博士論文

朱明德，2014。《組織文化與組織承諾對募兵制度之工作滿足及留營意願相關性研究》。臺中：靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。

沈金龍，2018。《探討雙因子理論、募兵制配套福利措施與留任意願之關係—以某情治單位為例》。高雄：實踐大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

涂明毅，2016。《募兵制實施成效關鍵影響因素之探討》。新竹：中華大學科技管理學系碩士論文。

陳鈺程，2011。《國軍志願役士兵工作環境及壓力管理對募兵制滿意度之研究》。臺北：國防大學政治作戰學院社會工作碩士班碩士論文。

陳憲輝，2016。《影響募兵制關鍵成功因素之探討》。苗栗：育達科技大學行銷與流通管理所碩士論文。

楊國樑，2010。《募兵制實施過程現職志願士兵工作滿意研究》。新竹：玄奘大學

國際企業學系碩士班碩士論文。

溫盛宇，2017。《對募兵制滿意度之研究：以陸軍新進人員為例》。高雄：國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。

葉樹俊，2018。《國軍募兵制粉絲專頁認知、認同與滿意度研究》。宜蘭：佛光大學傳播學系碩士論文。

蔡豐全，2017。《推動募兵制關鍵成功因素探討》。高雄：義守大學資訊管理學系碩士論文。

賴明宏，2015。《國軍募兵制組織變革後激勵因素對組織成員留營傾向及工作滿意度影響之研究—以東部地區某部隊為例》。臺東：國立臺東大學資訊管理學系碩士班碩士論文。

賴墩謙，2007。《組織文化對工作滿足及募兵制度推行成效之相關性探討—以空軍航機保修部隊為例》。臺中：靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。

羅巾雅，2014。《媒體創造的國軍形象對國民參與募兵制之影響》。新竹：玄奘大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

官方文件

國防部，2019/12/28。〈致陸海空軍軍官士官服役條例修正條文三讀實施前、後各軍種院校招募狀況等7項說明公文〉，《函文》，國人整字第1070031945號，頁1-7。

外文部分

專書

Aaker, D. A., 1984. *Strategic Market Management*. New York, USA: John Wiley

& Sons Inc.

Baporikar, N., 2017. *Knowledge Integration Strategies for Entrepreneurship and Sustainability*. IGI Global.

Cascio, W. F., 1998. *Applied Psychology in Human Resource Management*. (5th ed.). New York: Prentice Hall.

Hofer, C. W., & Schendel, D., 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Co.

Krueger, R. A., 1994. *Focus groups: a Practical Guide for Applied Research* (2nd ed.). Thousands Oak, California: SAGE.

Neuman, W. L., 2005. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. New Jersey: Prentice Hall.

Saaty, T. L., 1980. *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.

Templeton, J. F. 1994. *The Focus Group: A Strategic Guide to Organizing, Conducting and Analyzing the Focus Group Interview*. Chicago, Illinois, USA: Probus Publishing Company.

期刊論文

Alazmi, M., & Zairi, M. 2003. "Knowledge Management Critical Success Factors," *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 14, No. 2, pp. 199-204.

Bartakova, G., Gubiniová, K., & Brtková, J., & Hitka, M., 2017. "Actual Trends in The Recruitment Process at Small and Medium-sized Enterprises with The Use of Social Networking," *Economic Annals-XXI*, Vol. 164, No. 3-4, pp. 80-84.

Beck, L. C., Trombetta, W. L., & Share, S., 1986. "Using Focus Group Sessions before Decisions Are Made," *North Carolina Medical Journal*, Vol. 47, No. 2, pp. 73-74.

Bhuasiri, W., Xaymoungkhoun, O., Zo H., Rho, J. J., & Ciganek A. P., 2012. "Critical Success Factors for E-learning in Developing Countries: A Comparative Analysis between ICT Experts and Faculty," *Computers & Education*, Vol. 58, pp. 843-855.

Bogićević-Milikić, B., 2019. "Promoting Gender-responsive Talent Management in Police Organizations through Strategic HRM Measuring," *Strategic Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 19-29.

Brown, C. V. & Vessey, I., 2003. "Managing the Next Wave of Enterprise Systems: Leveraging Lessons from ERP," *MIS Quarterly Executive*, Vol. 2, No. 1, pp. 45-57.

Bullen, C. V. & Rockart, J. F., 1981. "A Primer on Critical Success Factors," *Working Papers*, Vol. 69, pp. 1-64.

Côté-Arsenault, D. & Morrison-Beedy, D., 1999. "Practical Advice for Planning and Conducting Focus Groups," *Nursing Research*, Vol. 48, pp. 280-283.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A., 2005. "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes," *Journal of applied psychology*, Vol. 90, No. 5, p. 928.

Chuai, Xin, Preece, David, & Iles, Paul, 2008. "Is Talent Management Just Old Wine

- in New Bottles?," *Management Research News*, Vol. 31, No. 12, pp. 901-911.
- Daniel, D. R., 1961. "Management Information Crisis," *Harvard Business Review*, Vol. 39, No. 5, pp. 111-121.
- Folch-Lyon, E., & Trost, J. F., 1981. "Conducting Focus Group Sessions," *Studies in family planning*, Vol.12, No.12, pp. 443-449.
- Kuryło, P., Idzikowski, A., & Cyganiuk, J., & Paduchowicz, R., 2019. "Recruitment, Selection and Adaptation of Staff in Enterprise," *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, Vol.1, No. 1, pp. 1020-1027.
- Matolo, R. S., Iravo, M., & Waititu, G. A., 2019. "Study on Relationship between Recruitment and Selection and Employee Performance in Technical Training Institutes in Kenya," *International Journal of Scientific Research and Management*, Vol. 7, No. 3, pp. SH-2019-440-SH-2019-451.
- Matwiejczuk, R., 2019. "The Concept of Key Success Factors in Logistics and Supply Chain Management in The Context of Creating Business Competitive Advantage," *Transport Economics and Logistics*, Vol. 78, pp. 19-27.
- Morgan, D. L., & Spanish, M. T., 1984. "Focus Groups: A New Tool for Qualitative Research," *Qualitative sociology*, Vol. 7, No. 3, pp. 253-270.
- Oloruntoba R., 2010. "An Analysis of The Cyclone Larry Emergency Relief Chain: Some Key Success Factors," *Int. J. Production Economics*, Vol. 126, pp. 85-101.
- Saaty, T. L., 1990. "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process," *European Journal of Operational Research*, Vol. 48, No. 1, pp. 9-26.
- Salmeron, J. L. & Herrero, I., 2005. "An AHP-based Methodology to Rank Critical Success Factors of Executive Information systems," *Computer Standards & Interfaces*, Vol. 28, pp. 1-12.
- Sambasivan, M. & Fei, N. Y., 2008. "Evaluation of Critical Success Factors of Implementation of ISO 14001 Using Analytic Hierarchy Process (AHP): A Case Study from Malaysia," *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, pp. 1424-1433.
- Schneider, S. J., Kerwin, J., Frechtling, J., & Vivari, B. A., 2002. "Characteristics of the Discussion in Online And Face-to-face Focus Groups," *Social Science Computer Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 31-42.
- Sung, T. K., 2006. "E-commerce Critical Success Factors: East vs. West," *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 73, No. 9, pp. 1161-1177.
- Taylor, M. S. & Bergmann, T. J., 1987. "Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of The Recruitment Process," *Personnel Psychology*, Vol. 40, No. 2, pp. 261-285.
- Vetrakova, M., Hitka, M., Potkany, M., & Lorincová S., 2018. "Corporate Sustainability in the Process of Employee Recruitment through Social Networks in Conditions of Slovak Small and Medium Enterprises," *Sustainability*, Vol. 10, No.

5, pp. 1670.

Winston, M. D., 2001. "Recruitment Theory: Identification of Those Who Are Likely to be Successful as Leaders," *Journal of Library Administration*, Vol. 32, No. 3/4, pp. 19-34.