

國軍新時代組織管理與心輔工作之挑戰與前瞻

邱發忠* 鍾成鴻**

摘要

本論文之目的在探究新時代部隊(千禧世代)軍人在面對部隊適應與軍事組織管理的問題，及在新時代部隊下，心輔工作制度所面臨之困境。根據文獻回顧發現，千禧世代的軍人偏好使用數位工具、資訊媒體、社群網路，且喜歡接受挑戰、主動開放及願意嘗試新事物。然而，對於面對協調溝通、深思熟慮、資訊安全保密、尊重資深之職場倫理之傾向卻較低。此外，國軍心輔工作所面臨之困境與挑戰也日益提升，以下提出四個挑戰與困境：一、軍隊組織文化與心輔工作之間衝突。二、千禧世代與軍事組織信念及價值觀的落差。三、全募兵制後，軍人接受心輔服務之類型多樣性與複雜度提升。四、心輔人員角色定位不明與繁重業務工作負擔。

因此，作者亦提出以下革新作為：一、建構發展屬於軍隊組織的軍事諮商工作模式。二、在面對千禧世代軍人時宜建立開放多元友善的對話態度。三、精進心輔人員能力與多元諮商領域發展。四、建立獨立運作之軍隊心輔工作系統。五、國軍勞務工作委託外部民間公司，軍人專注作戰訓練工作，提升軍人志業之意義性。六、善用千禧世代軍人的創造力與資訊力，以提升進行業務簡化。最後，國軍逐漸轉型為全募兵制下的新時代部隊，為因應如何在有限人力、物力限制下，超前部署掌握千禧世代官兵特性與適應情況，並提出相應的問題解決策略與建議，俾利提供國軍組織發展與心輔工作未來發展趨勢方向之參考。

關鍵詞：千禧世代、心輔工作、軍事組織管理

* 中國文化大學心理輔導學系教授、國立臺灣師範大學教育心理與輔導學研究所博士；通訊作者，電子信箱：fachung1014@gmail.com

**海軍軍官學校通識教育中心少校助理教授/諮商心理師、國立政治大學教育學系教育心理與輔導組博士

Challenges and Prospects of Organizational Management and Counseling Work in the New Era of the R.O.C. National Army

Fa-Chung Chiu* Cheng-Hong Jhong**

Abstract

The purpose of this paper is to explore the problems faced by the new generation of military personnel (millennials) in adapting and managing the military organization and the dilemmas faced by the psychological counseling system in the new era of the military. According to the literature review, Millennial military personnel prefer to use digital tools, information media, and social networks, and are open to challenges, open-minded, and willing to try new things. However, they are less inclined to face coordination and communication, to think things through, to keep information secure and confidential, and to respect senior workplace ethics. The following are four challenges and dilemmas: 1. Conflict between the organizational culture of the military and psychological counseling work; 2. The gap between the beliefs and values of the millennials and the military organization; 3. The diversity and complexity of the types of counseling received by military personnel after the full recruitment system; 4. The unclear role of counseling psychologist and the heavy business workload. Therefore, this study also proposes the following suggestions: 1. Develop a model of military counseling that belongs to the military organization; 2. Establish an open, diverse, and friendly dialogue with millennial soldiers; 3. Refine counseling psychologist competencies and develop multiple counseling fields; 4. Establish an independently operated

* Professor of the Department of Psychological Counseling, Chinese Culture University; Ph.D., Institute of Educational Psychology and Counseling, National Taiwan Normal University, Acting as the Corresponding Author, E-mail: fachung1014@gmail.com

** Assistant Professor, General Education Center, R.O.C. Naval Academy; Ph.D. in Education (Educational Psychology and Counseling), National Chengchi University.

military counseling system; 5. Entrust military labor work to external civilian companies, and let soldiers focus on combat training; 6. Harnessing the creativity and information power of the millennial generation to streamline business operations. Finally, the National Army is gradually transforming into a new era military under the full recruitment system. In response to the limited manpower and material resources, we propose strategies and recommendations to address the characteristics and adaptations of the millennial generation in order to provide reference for the future development trend of the National Army's organizational development and psychological counseling work.

Keywords: millennials, counseling work, military organization management

壹、前言

一代人是指社會中的一群人，在特定時空脈絡下形成特有之價值觀、態度，及行為(Mujtaba, Manyak, Murphy, & Sungkhawan, 2010)。以現今時間觀之，可依出生時間將軍人區分為千禧世代(1982 年至 2008 年出生)、X 世代(1961 年至 1981 年出生)，及嬰兒潮世代(1943 年至 1960 年出生)(Fishman, 2016)，本研究指稱之新時代部隊為千禧世代的軍人。千禧世代從小就被科技包圍，這一代人在很小的時候就能接觸網路，伴隨著智慧型手機、社交媒體成長起來的(Chaudhuri & Ghosh, 2012)。當千禧世代進入組織，他們就不可避免地按照他們的信念與價值觀來塑造這個組織，因此，就會對組織造成一些衝擊。

因為軍人事業是一個高壓力的工作，這個壓力會影響到個體行為、軍隊任務及家庭之動力(Boykin, Allison, & Rice, 2020)。軍旅工作不僅是一份工作，而應該被視為一種使命，或者說是一種服務(Baker, 2008)。依民國 108 年《國防報告書》指出當年有 1 萬 1,076 員的社會青年加入志願役，且根據國防部統計，志願役人力編現比已達到 85%，而非志願役達到役齡的常備役男性則改服 4 個月軍事訓練役(國防部，2019)，國軍開始進入全募兵制、徵兵制走入歷史。志願役進入軍隊後必須得面對許多困難與挑戰，包括身分角色轉變、集體行動生活、與親友分離、體能訓練負荷等部隊問題，甚至在接受短期軍事教育及專長訓練後，即分發至部隊，立即面對全然陌生的軍事情境，並被要求如期完成交付各項工作，其面對部隊繁重壓力與複雜負向情緒絕對是超出常人；再加上人際支持不足及部隊資源不足(吳敏瑞，2020)，亦是當前部隊官兵工作適應上的嚴重問題。因此，國軍官兵在部隊適應情形，不僅影響其個人的身心健康，進而影響部隊士氣高低，甚至成為守護臺灣國土防衛戰力強弱之關鍵指標。

準此之故，國軍逐漸轉型為新時代部隊，我們如何因應當前這批新時代部隊成員？新時代人員與目前的軍事組織管理間面臨什麼樣衝突？目前的心輔工作制度可能面臨什麼困境？在有限人力、物力限制下，又應如何超前部署掌握官兵生

活與適應情況均是本論文探究之議題。

貳、千禧世代對軍事組織之挑戰

經檢核相關文獻，有些千禧世代人員特質與軍事組織文化、管理、角色及價值觀是適配的，有些則呈現不適配的狀況。在不適配的狀況下有可能造成軍中不適應的問題。然而，有些千禧世代人員的特質對軍事組織也帶來了進步的元素。以下針對千禧世代人員特質與軍事組織特性適配性進行論述。

就成長背景而言，千禧世代是人人可得戰利品的一代，在教育上強調多元智能 (multiple intelligence) 與優勢 (Setiawan & Mardapi, 2020)，因此，每個人都能得到屬於自己強項的獎狀。而且，他們在少子化環境且物質過度滿足下被父母過度呵護長大，他們經常被告知他們是特別的 (Hershatter & Epstein, 2010)。因此，千禧世代傾向個人主義 (individualism) 與要求個人權利 (Rohall, Prkopenko, Ender, & Matthews, 2014)，並重視自我發展與個人自由。千禧世代在軍中較傾向質疑權威、缺乏耐心，及在工作流程上傾向繞過軍事指揮系統 (Stafford & Griffis, 2008)。而且，千禧世代會要求組織公開徵求員工意見與批評，而且認為組織應該聽取自己提出之意見與批評 (DeVaney, 2015)。此外，他們也不喜歡在僵化或權威性的組織中工作 (Sigman, 2009)，他們質疑權威，希望「理解」命令的理由與意義，而非只是單純的聽從上級命令 (Kramm, 2017)。

以上千禧世代特性與軍事組織有些是不適配的，個人與組織適配性 (person-organization fit) 愈高則可提升工作滿意度 (Farooqui & Nagendra, 2014; Taris & Feij, 2006) 與組織認同 (Saks & Ashforth, 1997) 及降低壓力 (French, Caplan, & Harrison, 1982) 等。然而，因為軍事組織強調軍人必須依照階級與職位來扮演好角色 (錢淑芬, 2009)，這種軍事角色影響下會壓抑人格特質的展現 (Westerman & Simmons, 2007)。因為軍事組織重視紀律與服從，及強調團體利益優先 (黃淑華, 2017)。因此，上述千禧世代人員特質與軍事組織的特性是不適配的，由此可能提升壓力知

覺(Deniz, Noyan, & Ertosun, 2015)，進而降低工作滿意度與提升離職率(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。

雖然，千禧世代被貼上缺乏紀律性、質疑、不服從命令(Sigman, 2009)及對權威缺乏尊重(Rohall, Prkopenko, Ender, & Matthews, 2014)的標籤；然而，實際上並不全然如此。但也因此導致X世代之中高階領導人員對千禧世代的負向刻板印象，而在溝通與領導互動中產生負向的影響。其實千禧世代也有一些優勢，也可能促進軍事組織的進步與革新。因為千禧世代是在數位時代成長的，他們比前代人更熟悉通訊、網路媒體、社交軟體，及數位技術等；這種的競爭優勢，使他們在使用新技術時成為千禧世代資產(Kaifi, Nafei, Khanfar, & Kaifi, 2012)。而且，千禧世代是雄心勃勃一代，重視組織提供的培訓與發展機會，喜歡有意義的工作，並在事業上尋求個人成就感(Loughlin & Barling, 2001; Tubey, Kurgat, & Rotich, 2015)，並希望對組織做出更好的改變(Fishman, 2016)。千禧世代擅長單獨或團隊工作，尤其是在有機會的情況下，能做到與同事建立更密切的關係(Greenwood, Gibson & Murphy, 2009)。在他們的工作場所中，頻繁、積極，及開放的溝通作為成功的必要條件(Howe & Strauss, 2007; Murphy & Loew, 2018)，這與他們強調工作人際溝通與關係的特質是符合的。千禧世代認為大部分資訊都可通過網路、手機來收集(Hersatter & Epstein, 2010)，他們不需要權威人士或其他中間人來傳達訊息。千禧世代因為少子化的因素，他們的成長歷程受到父母高期望與高度關注(Hartman & McCambridge, 2011)，因此，他們似乎很可能會繼續渴望得到關注和活動回饋(Gibson, Greenwood & Murphy, 2009)。此外，他們比以前的人更愛冒險(Kramm, 2017)，及對自己能力有信心(Twenge & Campbell, 2001)。千禧世代是所有世代中最不適應傳統辦公環境的人，且智慧型手機之應用對他們來說是非常重要的，因為他們相信智慧型手機可讓他們獲得自由，不受約束(Kramm, 2017)。

依上述文獻研究分析可發現千禧世代會對國軍組織運作與文化產生改變。尤其千禧世代善用數位工具、資訊媒體、社群網路、喜歡接受挑戰、主動開放，及

面對嘗試新事物特質對國軍的發展有重大的助益。然而，千禧世代官兵在面對實際協調溝通、深思熟慮、資訊安全保密、尊重專業及資深之職場倫理卻是非常欠缺的。因此，千禧世代對軍事組織管理上的確造成衝擊與挑戰，相對地這更是軍事組織面對組織運作與文化改變必經之歷程。

參、國軍心輔工作之現況與挑戰

目前國軍心輔工作之現況，主要仍以三級防處機制心理輔導體系執行分工原則，發揮初級發掘預防、二級專業輔導、三級醫療處遇之防處架構，以促進官兵心理健康及防範自殺肇生(如圖 1)，(一)初級發掘預防：由基層領導幹部負責第一線防處工作，在單位主官指導下，藉由教育推廣、生活觀察、輔導人、家屬(重要他人)聯繫及危險處所(物品)管制等作為，教育官兵「人人都是自殺防治守門人」，期及早發掘心緒不穩或具自殺傾向官兵，主動陪伴關懷及轉介心理衛生中心輔導，協助抒解心理壓力，促進官兵身心健康；(二)二級專業輔導：由各級「心理衛生」及「民間(社區)輔導機構」，形成環環相扣之心理健康照護體系，有效支援基層單位心輔工作；(三)三級醫療處遇：由國軍醫院(或地區心理衛生中心)提供醫療診治前、後之輔導作為，藉由專業心輔人員或精神科醫師，進行危機處理與密集輔導，共同擬定個案計畫，發揮矯治、醫療與心理重建之功能。

其次，國防部因應國防組織轉型及個案類型改變，於 108 年辦理「鏈結民間輔導資源」實施計畫，由北、中、南、東部地區心衛中心，依轄屬單位駐地分佈及個案需求，鏈結民間諮商輔導專業機構，就輔導實務、教育訓練及個案研究等部分，建構具專業性輔導支援機制，以提升輔導服務品質；執行期間共計轉介輔導 108 人(257 人次、使用 568.8 小時)；接受專業諮商官兵，9 成 7 以上對晤談結果表示滿意，將繼續推展鏈結民間輔導資源方案，俾維官兵身心健康(國防部，2020)。再者，國防部 109 年頒佈國軍心理輔導工作重點規定為「國軍發掘急、難、病、痛、苦人員工作重點」，區分三大部分「提醒近期常見態樣」、「運用組織、發掘危

安」及「危安徵候如何應處」，如圖 2、3、4(國防部，2020)。

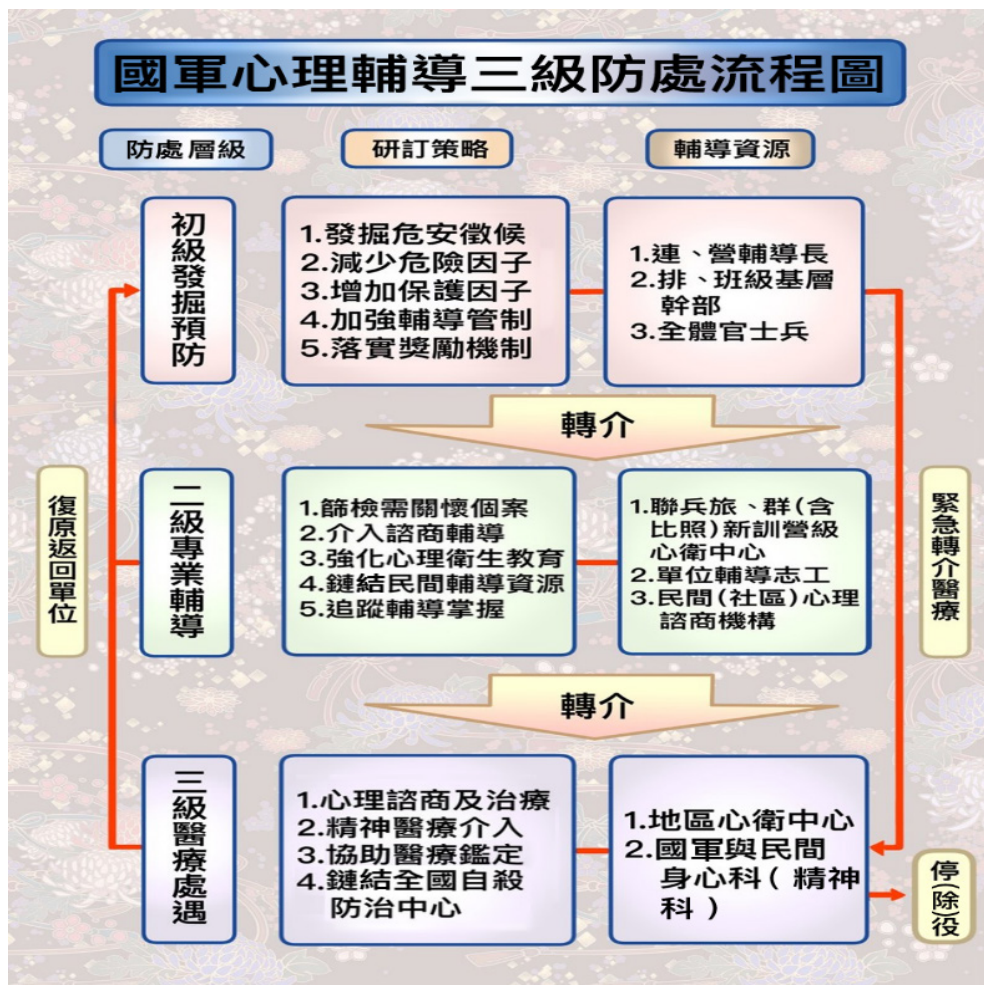


圖1 國軍心理輔導三級防處流程圖。

資料來源：鍾成鴻、張存義、張駿桓、程敬誠、莊建發、盧志耕、陳又華、呂宗哲、鄭枝梅(2019)。「海軍初級防處工作實務手冊」，國防部海軍司令部編印。

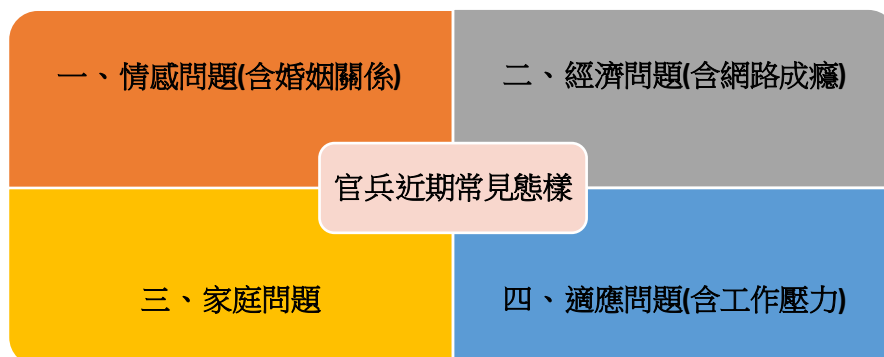


圖2 提醒近期常見態樣。

資料來源：研究者整理

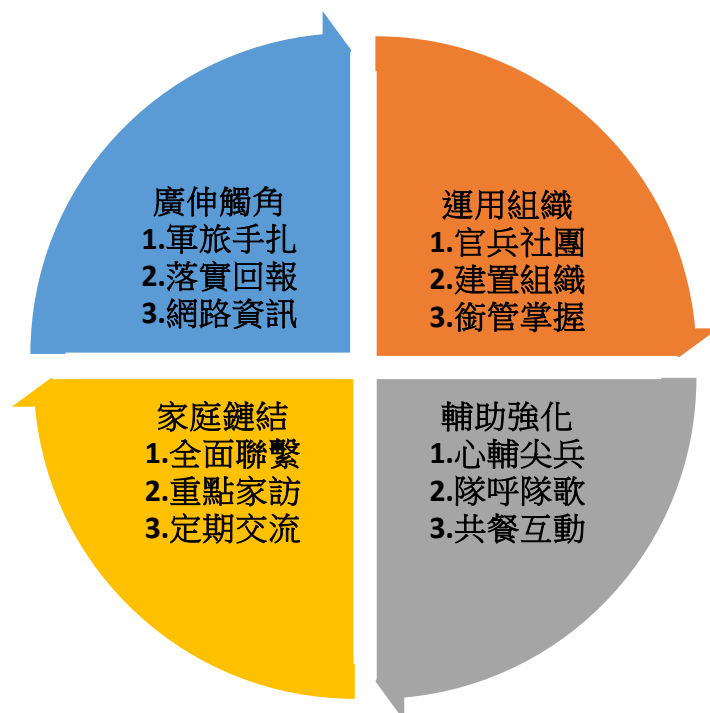


圖3 運用組織、發掘危安。
資料來源：研究者整理。

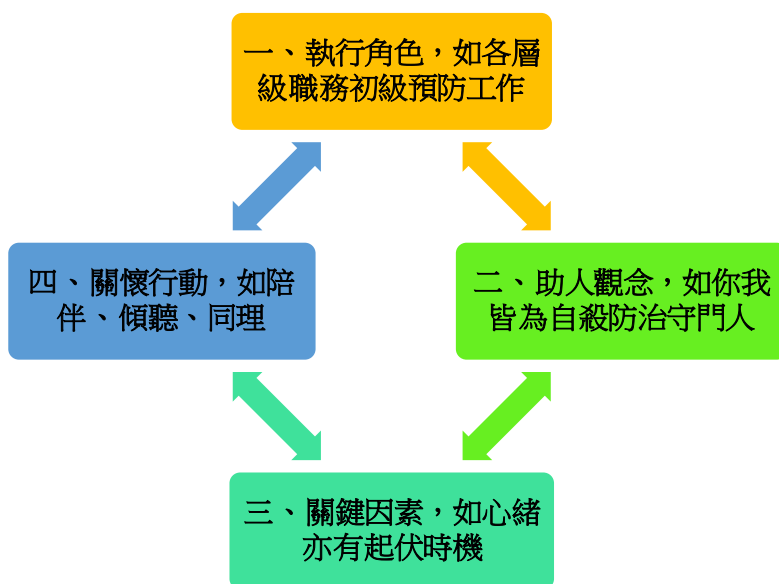


圖4 危安徵候如何應處。
資料來源：研究者整理。

國軍自「精粹案」後，在編制及兵力大幅縮減下，心理諮商輔導與醫療專業人力不斷流失，作業人力供需失衡，且有逐年下降之趨勢，造成個案人數增加、精神病患粗盛行率提升，甚至近年來常出現國軍自殺或罹患精神等身心疾病等個案 (邱發忠，2014)。由於組織特性改變、影響國軍志願役人員因工作壓力過大而有心緒不穩情事發生，加上家庭因素或人際關係影響而產生心理壓力及就診率提高等現象，將會影響我國軍整體戰力(劉培林、劉達生、黃馨葳，2014)。相對地，因應國軍部隊逐漸轉型，全募兵制下的志願役國軍部隊的個案類型亦從單一問題轉換為複合型問題的官兵逐漸增加，國軍心輔工作所面臨之困境與挑戰亦將日益遽增，以下提出主要四點挑戰與困境：

一、軍事組織文化與心輔工作之間衝突

錢淑芬(1992)認為軍事組織的權威式領導重視「任務達成」，強調「整體性、齊一性」，與輔導重視「關係、個別差異」的本質相差甚遠。心理輔導的精神，與軍隊組織文化其實是相互衝突的，如心輔工作相信人有自我覺察及自我實現的潛能，而軍隊組織則傾向 X 理論(性惡)的人性觀。心輔工作以人為本，將案主視為輔導工作的中心，而軍隊組織則以任務達成及組織目標為優先。心輔工作強調人與人之間個別差異，而軍隊組織則以各種訓練方式及紀律要求，期能消弭各種個別差異(顏志龍、陳彰儀，2003)。也有研究發現經常因部隊繁重任務、重大軍事演習、戰備演訓任務等階段性任務，或是個案正執行衛哨勤務、單位派訓、基地支援、役畢退伍，甚至是輔導者兼上級領導管理者之複雜雙重關係等因素，因而無法與官兵建立良好的輔導關係，故無法持續輔導給予個案最大的協助(鍾成鴻，2011)。

二、千禧世代與軍事組織信念與價值觀落差

傳統志業型組織下的軍人認同必須個人隨時待命、家庭必須配合軍隊的任務，及服從軍隊紀律之生活樣態(錢淑芬，2003)，然而，現代之職業型組織主要是以經濟誘因吸引有意願的千禧世代青年投身軍旅。錢淑芬(2003)認為此種改變導致軍人與國家間變成勞資關係，這種關係的特點是個人利益可能優於組織利益，而爭取

個人最大利益的工作倫理漸漸受到重視，於是有條件的付出取代了無條件的自我犧牲。因此，千禧世代官兵與軍事組織之間信念與價值觀產生極大鴻溝，更讓彼此築起更高的戒心，無法有效達到彼此溝通對話的空間。

三、全募兵制後求助類型多樣性與複雜度高

以過去研究可發現官兵壓力源多為軍事情境的特殊限制所造成，例如軍中限制太多、生活枯燥乏味、缺乏自己時間、睡眠不足、薪餉不夠支出等服役壓力(孫敏華，2000)。根據國防部綜整官士兵問題有適應不良輔導佔 24%；其次是情感問題輔導與家庭婚姻輔導，各佔 18%及 13%；再者是行為偏差輔導與身體健康輔導，各佔 10%及 9%；最後精神疾病輔導則佔 8%；其他問題輔導佔 18%(國防部，2010)。惟丁華、胡正申、林冠萍(2012)研究亦發現，依生涯發展階段論點，不同軍旅生涯階段可能面臨不同的適應課題，服役第 1 年主要以環境適應為核心問題；服役 3 至 5 年因適應問題獲得協助，取而代之可能是工作壓力、情感問題；服役 6 至 10 年或 10 年以上則可能開始建立家庭或婚姻關係，接踵而來可能面對是家庭婚姻關係、親職教養、財務狀況等更多複合式個案問題。然而，目前國軍在心輔工作焦點上仍以適應問題為主軸，這樣心輔功能是不足以因應未來官兵的需求。

此外，依據國防部 109 年統計分析官兵自我傷害案件，肇因多為個人環境適應不良、與家人相處不睦及財務失衡等複合式因素所致(國防部，2021)。也有研究發現，志願役士兵面對部隊適應狀況上，具有工作經驗者比沒有工作經驗者較有工作適應力，且在面對部隊困境及挑戰時，其中入伍前有工作經驗的志願役士兵，能夠利用自身生涯調適力，及過去累積之工作經驗，積極嘗試解決部隊工作所帶來的困境與挑戰；反之，未有任何工作經驗的志願役士兵，先以逃避現實困境遭遇為主要策略，迫使部隊長官介入協助，減緩或消弭其面對部隊工作困境與挑戰(吳敏瑞，2020)。此外，更有研究以精神疾病除役之國軍志願役退場軍官的狀況，結果發現部隊人力缺乏、軍校養成教育訓練與部隊運作價值觀間落差造成認知失調、缺乏意義感、缺乏安全感、無法掌握自己命運，及重大壓力事件等均為導致因病

退役之關鍵因素(陳品傑, 2018)。因此, 部隊官兵皆來自於社會, 隨著環境驟變且科技不斷創新, 導致目前年輕人的價值觀念受到極大的改變, 勢必對其在軍中服役的行為表現有所影響, 甚至在軍事紀律與教育訓練的嚴格要求且生活枯燥乏味的高壓力的情境中, 往往會面臨到各種問題與困境, 若無法適時有效處理這些問題, 必將造成官兵產生服役壓力, 進而嚴重影響部隊任務的完成及整體戰力之發揮(鍾成鴻, 2018)。惟另國外最新研究發現到嬰兒潮世代、X 世代與千禧世代等三者世代間並沒有在壓力知覺上呈現顯著差異(Boykin, Allison, & Rice, 2020)。綜上所述, 根據文獻研析官兵適應問題不全是官兵世代差異造成的, 有可能是千禧世代與軍事組織之間摩擦與衝擊所致。

四、心輔人員角色定位不明及繁重業務工作

心輔人員過去輔導義務役個案退伍即結案的工作處理模式, 相較於目前志願役軍人由於服役時間較長, 相對地輔導期程會拉長, 這會造成同一時間內個案量不斷增加的負荷(王秋鳳, 2017)。再加上對於志願役個案類型也因生涯發展所呈現問題類型也較為多樣化及複雜, 對於心輔人員個人生活歷練與專業知能不足則影響心輔工作成效。此外, 大部分單位心輔人員僅有編制 1 人且必須兼負個案輔導、心理衛生教育推廣及輔導行政工作。甚至單位人力精簡還得兼其他業務工作, 甚至研究發現基層心輔人員經常「不務正業」兼政戰官等政戰業務情事(丁華等人, 2012), 在如此多重的壓力及龐大工作負荷, 心輔人員是否足負荷, 可能後續產生「專業耗竭」(burnout)的現象, 而造成國軍心輔人才逐漸流失現狀, 上述問題均顯示當前國軍心輔工作所面臨的困境。

肆、因應千禧世代人員之革新作為

為了因應千禧世代人員進入軍隊組織所出現的組織行為議題, 及牽動當前心輔工作模式必須開始進行轉型, 研究者嘗試提出以下革新作為:

一、建構發展屬於軍隊組織的「軍事諮商」工作模式

顏志龍、邱發忠(2008)提出一般輔導諮商技巧是否符合軍隊組織所需是值得懷

疑的，也因此得確實評估現行心理輔導制度在軍中成效究竟如何，甚至嘗試發展軍隊所需之輔導工作模式。孫敏華、許如亨(2001)建議必須考慮軍隊組織特性和現行作法的限制，發展出一套屬於軍中輔導的特色，除了偏向組織諮商的方式外，還需針對部隊階級、問題類型、任務取向的軍中文化，研發出適合軍中的輔導模式，也就是適合軍中文化的「軍中專業的輔導工作」。再者，她認為軍事單位之成立目的係以「保衛國家安全」為首要，故軍中一切作為均與提升部隊戰力有關，任務執行往往需要快、狠、準，因而輔導工作也應是如此。故研究者認為「軍事諮商」的輔導模式應朝向短期諮商、解決問題的方向。對於軍中屬於封閉性組織，個案類型均以非志願個案居多，且對於人力與時間上的諸多限制，故「軍事諮商」不但能夠在有限時間內以最快的方式協助官兵，更能夠符合軍隊組織中講求效率、強調團體利益的特性。

二、建立開放多元友善的對話態度面對千禧世代

目前軍隊組織領導幹部得面對來自社會上各種不同專業背景領域的一群人，對於軍隊以任務為先、強調團體組織目標、要求服從等軍事組織文化要求，勢必對於千禧世代的人產生心理衝突與反應。然而，領導者不要把千禧世代對命令之「為什麼」反應看作是挑戰權威，而是作為他們接受高素質教育的體現，且看見他們願意真實表達自我想法，亦是代表對領導者的信任。故軍隊領導者若能善用千禧世代的優勢，以資訊網路科技互動方式拉近與下屬之間距離，進一步創造安全對話互動交流平台，讓他們可以發揮創意地表達自己的想法。因此，指揮官需要有一定程度的開放性，才能接受千禧世代的行為思考模式，並善用他們的優勢提升組織效能。

三、精進心輔人員多元文化諮商輔導能力與適才適所專業發展

國軍心輔人員派職均需依「心輔人員選訓用暨經歷管理作業規定」辦理，完成心輔官儲備訓練者(或派職後一年內需完成儲備訓練者)始得派任心輔官，並訂定具諮商心理師或社會工作師證照者得優先派任各軍事校院或地區心理衛生中心心

輔官，運用專業諮商輔導能力強化軍校學生心理健康識能(mental-health literacy)，及進入三級醫療處遇防處體系以有效協助部隊危機事件。因此，國防大學政治作戰學院心理及社會工作系為國內唯一以軍事心理與軍事社工為專業導向培育之系所，畢業學生均可報考諮商心理師及社會工作師，對於國軍心理衛生工作上具有重大之貢獻。

國軍目前心輔人員，大部分心輔官均為政戰學院心理及社會工作學系畢業擔任，或是非相關專業科系政戰軍官、士官參加過國防部為期 3 至 5 週不等的「心理輔導幹部研習儲訓班」課程。心輔員背景則均為心理或社會工作科系專業背景，且大部份具有心理師或社會工作師專業證照，對於國軍心輔工作已具有一定專業品質。惟現行大部分國軍心輔人員僅有參加國防部一年為期兩次在職訓練、每次 1 至 2 天的研習課程，以及參加一年 8 次、每次 3 小時的心輔專業團體督導，然而對於大部分心輔官(士)專業發展難以應付當前國軍進入全募兵制狀況下衍生出多樣性且複雜度高的個案類型。因此，全志願役軍隊組織的大部分官兵的部隊問題不再只是適應議題，而心輔人員所面對千禧世代官兵會依不同年齡增長會有不同生涯發展議題需要專業協助，如家庭婚姻經營、退伍轉業、親職教養、工作能力提升、學習輔導、軍人升遷困境、心輔官(員)之生涯發展等議題均可能為未來心輔人員在多元文化的軍隊組織中需持續強化的專業職能領域。

故國軍各單位在未來應編列專業輔導諮商課程研習預算，提高心輔人員前往民間諮商輔導機構參加不同諮商專業領域之課程訓練。目前已有編列預算單位如：國防部後備指揮部心理衛生中心、海軍軍官學校學生輔導中心等單位，強化心輔人員專業度，俾以提升專業輔導工作品質。

四、軍隊心理衛生工作獨立運作

未來軍隊心理衛生中心運作模式或許能夠參酌海軍所建立港區聯合心理衛生中心模式建制，或者打破軍種、單位之隔閡，以各縣市為單位建立心理服務據點，如「臺北市軍人聯合心理衛生中心」，其優點如下：1.具有脫離建制單位繁雜業務

的干擾、2.專屬心輔人員的專業諮商輔導服務空間、3.資深心輔人員能夠協助資淺心輔人員專業督導與工作經驗傳承、4.心輔工作能進行專業分工，如：心衛教育組、個案諮商組、量表篩檢組、危機處理組、資源整合組。綜上所述，以各縣市聯合心理衛生中心發展不僅排除心輔人員於建制單位上的限制與困境，更能讓國軍心理衛生工作具有突破性躍進。

五、非關戰力雜務工作委外俾利提升軍人志業的意義性

志願役軍人初入軍中，他們工作的技術性並不高，往往在工作上較多的是體力勞動重覆性的訓練或行政工作，許多軍事組織成員在不瞭解工作目的或長官命令狀況下，導致工作意義感降低。在此種狀況下有可能會造成他們工作動機與滿足感降低，而降低留營意願。而研究發現服役職場「自由」、「尊嚴」、「軍人地位」、「升遷」及「與民間專長接軌」等，亦影響志願士兵留營的重要意義(林弘展, 2015)。然而，近年研究發現，國軍一般性勤務委外不僅能夠讓部隊專注戰訓本務，更能夠增加官兵對於軍事組織認同與成就感，以及紓解國軍人力裁撤後的工作壓力，並可減少國軍人才逐漸流失的現況(劉協慶, 2019)。此外，依據工作動機的工作特性理論主張假若能夠做好工作設計，使工作能呈現多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性，及工作的表現回饋，即能提升工作意義感而提升工作動機(Hackman & Oldham, 1976)與工作滿足(Park, Park, & Peterson, 2010)。因此，為了使千禧世代認知軍人的志業是有意義的，軍事領導者如何在工作設計上考量工作特性理論的要素即為相當重要的指引方向。

六、善用千禧世代的創造力與資訊力進行業務簡化

美國管理學會(American Management Association)對 500 位 CEO 的調查中發現，組織或企業要在 21 世紀「存活」必須應用創造力 (creativity) 與創新(innovation) (Walinga, Cunningham, & MacGregor, 2011)，由此可見創造力的重要價值。然而，傳統軍事組織對於開創與革新有其窒礙難行之處，因此我們需要承認千禧世代對我們部隊的價值，並且利用他們的能力與創造力。創造思考意指能夠生產具有原

創性且有價值事物或點子之歷程(Gläveanu & Beghetto, 2020)。若能讓千禧世代能夠與軍事組織彼此平等對話與討論，善用其創造力與資訊力，嘗試將軍事繁雜業務工作轉換成網路資訊化，以改善繁雜業務作業程序並能防杜國軍內部資料外洩的問題。因此，軍隊領導者若能鼓勵與善用千禧世代的創造思考力，來改善軍事組織之作戰訓練、作戰、戰備、行政及問題解決能力，不僅可提升千禧世代軍人的工作滿足感、成就感，及工作動機，更可提升軍事組織效能。

伍、結論

軍隊建立之目的，在確保和平，而強健的軍力則是維繫和平之鑰。所謂「軍以戰為主，戰以勝為先」，訓練是戰勝之憑藉，亦是建軍備戰的首要工作。因此，持恆的訓練是確保部隊戰力不二法門。研究者認為戰場瞬息萬變、壓力倍增，強化千禧世代官兵堅韌心理素質能力，才能有效在戰場克敵制勝。未來若能持續軍事組織文化體系下培育軍事諮商輔導專業人才，並結合民間諮商專業學者專家或資源，共同研究、發展一套有效、完整且能夠長期累積軍事組織管理理論與軍隊諮商輔導實務經驗的「軍事諮商」工作模式。再加上持續鼓勵國軍心輔人員，持續精進學識能力，努力獲取諮商心理師或社會工作師專業證照，如此才能因應新時代部隊之千禧世代官兵所產生複合性問題，予以專業有效解決官兵心理問題。換句話說，國軍未來能夠致力心輔工作推動，維護官兵心理健康及強化心理素質，再加上因應千禧世代進入國軍後進行軍事組織循序漸進的革新作為，必能讓新時代部隊官兵面對未來戰爭能夠建立「心」戰力去捍衛國家安全。

參考文獻

一、中文部份

丁華、胡正申、林冠萍(2012)。國軍志願役軍人輔導工作：困境與對策。*國防雜誌*，27(4)，116-130。

- 王秋鳳(2017)。國軍心理衛生工作困境與突破之研究。*陸軍學術雙月刊*，53(554)，68-81。
- 朱美珍(1998)。軍校學生人際關係與生活適應之研究—以政戰學校為例。*復興崗學報*，63，149-165。
- 吳敏瑞(2020)。國軍志願役士兵不適服現役之研究(未出版之碩士論文)。義守大學工業管理學系碩專班，高雄市。
- 邱發忠(2014)。國軍志願役軍、士官身心狀況評量表之研發。國防大學政戰學院專題研究，臺北市。
- 汪子錫(2013 年 11 月 5 日)。警察執法與社群媒體運用策略模式探析。中央警察大學通識教育中心「通識教育教學與人文學術」研討會。桃園。
- 李培齊、徐宜輝(1998)。職業軍官個人屬性、工作壓力與工作滿足之關聯性研究，*中華民國人力資源發展學會*，9，88-103。
- 林弘展(2015)。影響志願士兵招募與留營意願之因素(未出版之碩士論文)。國立臺灣大學政治學研究所，臺北市。
- 孫敏華(2000)。役男壓力來源、因應方式與軍中適應關係之研究。*中華心理衛生期刊*，134，1-31。
- 孫敏華、許如亨(2001)。軍事心理學。台北，心理。
- 陳忠貴(2000)。軍人之個人因素與壓力歷程、身心健康與組織後校間關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄醫學大學行為科學研究所，高雄市。
- 陳品傑(2018)。國軍志願役軍官以精神疾病除役復歸歷程初探(未出版之碩士論文)。國立臺北大學工社會工作學系，新北市。
- 黃仲強(2005)。壓力來源、因應行為與身心反應狀況之探討以陸軍工兵學校為例(未出版之碩士論文)。義守大學管理研究所碩士班，高雄市。
- 黃淑華(2017)。從學生自治組織運作探討軍校生法治素養之形塑：以南部某軍事院校為例。*通識學刊：理念與實務*，5(1)，77-110。

- 施蕙華(2002)。職業軍官工作壓力感受、工作滿意、離職傾向與社會支持之研究(未出版之碩士論文)。政治作戰學校軍事社會行為科學研究所社會工作組。
- 國防部(2010)。「民國 99 年國軍心理衛生(輔導)工作執行成效統計表」。
- 國防報(2019)。中華民國 108 年國防報告書。國防報告書編纂委員會。
- 國防部(2020)。國防部 108 年度施政績效報告。
- 國防部(2020)。心理衛生工作宣教通報 109-002 「國軍發掘急、難、病、痛、苦人員工作重點」。
- 國防部(2021)。國軍 109 年度軍紀狀況統計報告。
- 顏志龍、陳彰儀(2003)。美軍的心理衛生工作簡介及其對國軍之啟示。復興崗學報，79，55-78。
- 顏志龍、邱發忠(2008)。台灣軍事心理學發展的回顧與展望：實徵分析研究。應用心理研究，37，67-93。
- 錢淑芬(1992)。軍隊組織的領導與輔導之研究。復興崗學報，48，363。
- 錢淑芬(2003)。國軍志願役軍士官[志業型/職業型模式]建構之研究。政大社會學報，34，39-77。
- 錢淑芬(2009)。階級、符號與角色：軍事社會化的模塑技術。復興崗學報，96，127-153。
- 鍾成鴻(2011)。軍中團體領導者訓練方案之效果與歷程分析—以焦點解決短期諮商取向為主(未出版之碩士論文)。國防大學政治作戰學院心理研究所。
- 鍾成鴻(2018)。海軍艦艇官兵自我察覺能力與環境適應之研究。海軍學術雙月刊，52(2)，20-30。
- 鍾成鴻、張存義、張駿桓、程敬誠、莊建發、盧志耕、陳又華、呂宗哲、鄭枝梅(2019)。「海軍初級防處工作實務手冊」，國防部海軍司令部編印。
- 劉培林、劉達生、黃馨葳(2018)。運用系統動態學探討國軍心理諮商與醫療人力供需之研究。危機管理學刊，15(2)，75-88。

劉協慶 (2019)。陸軍一般性勤務委外之研究(未出版之碩士論文)。義守大學公共政策與管理學系，高雄市。

二、英文部份

Baker, N. R. (2008). Chlorophyll fluorescence: a probe of photosynthesis in vivo. *Annual Review of Plant Biology*, 59, 89-113.

Boykin, G. L., Allison, S. C., & Rice, V. J. (2020). *Do Perceived Stress and Coping Strategies Differ by Generation in US Military Active Duty and Veterans ?*. In International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (pp. 299-306). Springer, Cham.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55-76.

Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2015). Linking person-job fit to job stress: The mediating effect of perceived person-organization fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 369-376.

DeVaney, S. A.(2015). Understanding the millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.

Farooqui, M. S., & Nagendra, A.(2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and Finance*, 11, 122-129.

Fishman, A.A.(2016), "How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers", *Strategic HR Review*, 15(6), 250-257.

French, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The mechanisms of job stress and strain* (Vol. 7). Chichester [Sussex]; New York: J. Wiley.

- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy Jr, E. F. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management* , 4(3), 1-8.
- Glăveanu, V. P., & Beghetto, R. A. (2020). Creative Experience: A Non-Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal* , 1-6.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hartman, J. L., & McCambridge, J. (2011). Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22-44.
- Hershat, A., & Epstein, M.(2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 41-52.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93.
- Kramm, N. (2017). *Youth and military service: Exploring the effects of military socialisation, reintegration and employment* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 74(4), 543-558.
- Murphy Jr, E. F., Mujtaba, B. G., Manyak, T., Sungkhawan, J., & Greenwood, R. (2010). Generational value differences of baby boomers in Thailand. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 545-566.

- Murphy, K., & Loeur, N. (2018). An evaluation of American Millennials leading global teams: A multidimensional framework for planning and optimizing success. *Journal of Management*, 19(1), 10-16.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Park, N., Park, M., & Peterson, C. (2010). When is the search for meaning related to life satisfaction? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(1), 1-13.
- Rohall, D. , Prkopenko, O. , Ender, M. , & Matthews, M. (2014). The role of collective and personal self-esteem in a military context. *Current Research in Social Psychology* , 22(2), 10–21
- Rohall, D. E., Prokopenko, O., Ender, M. G., & Matthews, M. D. (2014). The role of collective and personal self-esteem in a military context. *Current Research in Social Psychology*, 22(1), 10-21.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395-426.
- Setiawan, R., & Mardapi, D. (2020). Multiple Intelligences-Based Creative Curriculum: The Best Practice. *European Journal of Educational Research*, 9(2), 611-627.
- Sigman, A. (2009). *The spoilt generation: Why restoring authority will make our children and society happier*. Great Britain: Piatkus
- Stafford, D. E., Griffis, H.S. (2008). *A Review of Millennial Generation Characteristics and Military Workforce Implications*. Virginia: CNA Corporation.
- Taris, T. W., Feij, J. A., & Capel, S.(2006). Great expectations—and what comes of it: The effects of unmet expectations on work motivation and outcomes among new-

- comers. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(3), 256-268.
- Tubey, R., Kurgat, A., & Rotich, J. K. (2015). Employment expectations among generation y employees in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1(1), 13-18.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2001). Age and birth cohort differences in self-esteem: A cross-temporal meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 321-344.
- Walinga, J., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2011). Training insight problem solving through focus on barriers and assumptions. *The Journal of Creative Behavior*, 45(1), 47-58.
- Westerman, J. W., & Simmons, B. L. (2007). The effects of work environment on the personality-performance relationship: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 288-305.