

職涯轉職發展規劃—— 以陸軍六軍團單位為例

方玉龍、張廷柏

提要

- 一、配合政府「募兵制」政策，增加人員從軍的誘因及奠基未來的職涯發展，並落實人才培育以組建優質國軍，致力於官兵照顧，使其無後顧之憂，服役生涯期間全力投入戰訓本務，運用政府挹注資源及公、民營機構（關）開辦職涯發展實績、開班經驗及量能，同時結合產業脈動走向趨勢，提供國軍人員相關職能輔導措施、職場臨場現況介紹及媒合接軌作業，以增進國軍官兵專業技能，提升職場競爭力及個人發展前景。
- 二、藉由職涯發展規劃協助國軍官兵人員培育具相關職能專長，並結合專業諮詢輔導人員說明，獲得相關專業建議，洞悉並掌握「產業趨勢、職涯生態、職場環境及求職技巧」等課程，達成人力活化轉用發展目標，長留久用，做出貢獻，接軌社會職涯發展。

關鍵詞：生涯規劃、職場競爭力、人力活化、官兵照顧

圖片來源：陸軍後勤訓練中心技訓分部



壹、前言

臺灣早期自1950年代開始農業社會的發展後，逐步進入工商業乃至於服務業社會之後，¹期間歷經經濟成長效應的黃金時期，在此階段因生育率呈現逐年緩降的趨勢，致使人口成長動能受限，及人口減少等結構性變遷，²顯見人力資

源不若以往充足，對於勞力需求甚高的產業，將會有一定的衝擊，政府已正視到該危機，並擬案規劃如「中高齡者及高齡者就業法」等措施，³以達到有效配置與運用人力資源的目的所在（如圖一）。

國軍人員為政府組織組成的一部分，隨著前揭發展時期及伴隨政經局勢、社會趨勢的浪潮推波下，並肆應科技的



圖一 臺灣人口負成長擴大

資料來源：註4

- 社論，〈少子化藏國安隱憂多管齊下因應挑戰〉《青年日報》，西元2018年9月9日，<https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1096427>，檢索日期：西元2021年6月23日。
- 同註1。
- 同註1。
- 重點新聞〈2021年平均每天減少509人 5張圖表看懂臺灣人口負成長〉，中央通訊社，西元2022年1月10日，<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202201105009.aspx>，檢索日期：西元2022年1月12日。

快速發展、網路經濟的興起，已轉變為尋求知識經濟的前瞻布局，⁵對於這樣的環境變革，國軍人員需培育專業、專才的職能，以提早作好完善的生涯規劃；而前揭職能的培育與養成教育，更不可能一蹴可幾，均有賴於政府各部門間綿密規劃，通力互助合作，方有所成。國軍人員自青年時期18~20歲間，選擇投入軍旅生涯中，原因各異，有的人是為了追逐夢想、有的人是克紹箕裘、有的人是為了鍛鍊自己，有的人是為了福利待遇及個人未來的發展等，而選擇軍旅生涯做為個人志業發展，不管原因為何，在軍旅生涯的規劃中，福利待遇相較於民間企業公司穩定，且國軍人員於軍旅生涯服役至中年退役離開後，早期大部分時間均待在軍中，一旦從軍旅生涯退役後，很難短時間適應外面的職場生態及與社會脈絡環境接軌，更惶論開創個人事業第二春。

遠見雜誌曾於2016年9月29日刊載的文章指出，由於軍職地位特殊，不若其他

行業，軍人服役條件存有「限階限年」規定，平均退役年齡僅45.6歲；⁶而依據考試院銓敘部調查的資料指出，公務員平均退休年齡約57歲。⁷因此，國軍人員相較於其他人員於退休後年紀相對年輕，而且體力正值青壯年期，如若能獲得一技之長或培育具備特殊的專才，媒合至相關企業公司（機構）任職，將可繼續發揮所長、貢獻心力。另依據學者賴達文的文章中指出，社會大眾咸認為軍人具有毅力、耐心、領導管理、溝通協調及責任感等特質，⁸如能完善退伍輔導制度，可縮短與社會大眾間的差距。⁹因此，對於多數國軍人員而言，由於退休後年紀尚輕且於軍旅生涯中所具備領導統御及責任感等特質，更能結合其在軍旅生涯中所培育的專才、專能，以建立個人職涯轉換接軌的良好發展，並奠基長遠的規劃，充分及妥適運用這些人員所具備的能力，充實勞動力，為重要探討的議題。

本研究為依國軍人員相關職能輔導

5 朱延智，《人力資源管理》（臺北：五南圖書，西元2008年），頁1。

6 彭杏珠，〈20年服役時間一到軍官就想退伍〉，遠見雜誌，西元2016年9月29日，<https://www.gvm.com.tw/article/22245>，檢索日期：西元2021年6月23日。

7 江睿智，〈年金改革有成！公務員平均退休年齡延至57歲〉，聯合新聞網，西元2021年5月7日，<https://udn.com/news/amp/story/7238/5441263>，檢索日期：西元2021年6月26日。

8 賴達文，〈煩惱沒人要當兵，不如強化退伍軍人轉職政策〉，新社會政策雜誌，西元2018年3月5日，<https://www.thenewslens.com/amparticle/90789>，檢索日期：西元2021年6月26日。

9 同註8。

措施，結合政府挹注資源及公、民營機構開辦職涯發展實績、開班經驗及量能，同時結合產業脈動走向趨勢，以問卷調查方式採SPSS分析評估模式及現地訪查人員，來探討職涯規劃並以陸軍六軍團人員為例，研提有效的方法以策訂相關作為及具體建議，提供業管權責單位，納入檢討。

貳、國軍人員轉職概述

國軍的組織為一金字塔型的組織結構，過去從政府初遷來臺時，國軍人員約有六十萬人，而自民國87年開始起，檢討國軍員額，並推動十年兵力整建計畫，¹⁰從「精實案」、「精進案」及「精粹案」等逐步縮減國軍員額人數，致國軍兵力目標持續調降，各種組織精簡有計畫的逐年執行，¹¹愈往上發展，員額愈少，受限於此員額調整現況，在軍旅生涯中的中、長期軍、士官幹部人員，因政策、個人轉職規

劃及家庭生計因素等考量，必須離開軍旅生涯，進而轉換跑道述職。

另一原因為隨科技發展，武器裝備不斷更新，戰術戰法等更迭，基於軍隊任務特性，軍人應具有的特質包括強健體魄、專業技能等，¹²而使得渠等保持身心狀態最佳狀況，以操作不同武器裝備與要求。換言之，部隊中的人力，必須保持在青壯，以銜賦各項任務。國軍以軍事作戰任務為主，而國軍軍事事務工作經緯萬端，在面對各項事務的處理上均以嚴謹態度落實執行戰演訓工作，對於人力資源上年齡的要求必須保持青壯，故對於國軍中、長期服役的人員離開軍旅生涯後，如若能培育其具備相關的專業、專才職能，更能借重渠等經驗與嚴謹態度，對於一個組織或企業而言，以蔚為所用，達到完善而有效的管理人力資源，並有效整合資源。¹³

國軍自推動募兵制以來，分從「待

10 羅伊庭，〈馬總統：前憲、後憲緊密團結 保家衛國〉，青年日報，西元2014年7月19日，<https://news.gpwd.mnd.mil.tw/news.aspx?ydn=026dTHGgTRNpmRFEgxcbfdIqFnzB9aVI4ooMjsJjzE7nF%2fB8Z0q46mHk2om5r5rtFyS5O5Sp9ycf26DsoAaY%2fFO%2f05ttT4B2nN5uHHNIW9g%3d>，檢索日期：西元2021年6月25日。

11 關炯堯、游志仁、羅炳雄等著，《國防管理概論》（臺北：國防大學管理學院，民國100年10月），頁128。

12 陳勁甫，〈美國退輔優待政策發展與理念對我國之啟示〉《國家菁英季刊》（臺北），第11卷第1期，考試院考選部，民國104年3月，頁6。

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

遇」、「尊嚴」及「出路」等三面向來推動募兵制，¹⁴不僅在軍旅生涯中提供人員進修管道的機會，更培育官兵取得證照或大學學位，¹⁵於退役離開軍旅生涯後，更協助創業等管道。然在募兵制政策的趨勢下，為穩定招募及留用人力，蓄積官兵軍事專業職能（如圖二），¹⁶更積極強化「募兵制」配套措施，以持續滾動式研擬

各項配套措施，如行政院核定調增「地域加給（軍職及聘僱人員離島加給）」、「留營慰助金（增列預備軍、士官）」等，¹⁷並對於進修培育的落實、積極改善服役的環境、精進就業輔導及完善軍眷照護等作為，¹⁸對整體募兵的誘因提供了重要的資源，以吸引優秀青年學子投身軍旅生涯。



圖二 空軍第六混合聯隊過海沖淋純水製造暨加壓作業

圖片來源：本研究拍攝

14 王勇智，〈馬總統：歡迎青年踴躍從軍為國效力〉，青年日報，西元2014年9月7日，<https://www.ydn.com.tw/News/364159>，檢索日期：西元2021年6月23日。

15 同註14。

16 中華民國106年四年期國防總檢討（國防部），民國106年3月，頁40。

17 中華民國108年國防報告書（國防部），民國108年9月，頁104。

18 同註17。

因此，在募兵制政策的推動下，前揭精進就業輔導，乃為軍職人員轉換跑道「出路」的選擇，具體作為藉由跨部會間的合作，如國防部與國軍退除役官兵輔導委員會（以下簡稱輔導會）、勞動部及行政院農業委員會（以下簡稱農委會）等四部會於107年6月22日會銜訂頒的「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」，¹⁹依國軍人員個人意願接受就業服務及創業協助，以協助國軍官兵順利就業，提供相關就業輔導措施，使渠等能與社會就業接軌。

參、國軍人員輔導制度暨各部會規劃現況

國軍部隊的成員早期由志願役及義務役官兵共同組成，²⁰在實施兵力員額調整的組織結構下，義務役官兵入營的制度，已走入歷史，而現階段在部隊服役中

的人員，由於歷經組織結構的縮減，到了有一定年限、階級或年齡已達一定年紀，勢必將面臨須轉職的現況，不得不仔細考慮為個人下一階段規劃做好完善準備，而下一階段規劃準備，更包含了選擇再進入就業環境，以謀求後續的發展。個人就業的選擇為其生涯規劃中重要的一項環節，職業選擇適切得當與否，不僅關係到個人意願和興趣的滿足，更涉及自身才能發揮與對社會貢獻大小，²¹且與後續個人事業的成敗、生活的品質及家庭經濟、生計的銜接，亦十足重要。依據《中華民國憲法》增修條文第十條第九項規定：「國家應尊重軍人對社會之貢獻，並對其退役後之就學、就業、就醫、就養予以保障」；²²另依據《國軍退除役官兵輔導條例》明訂，由輔導會職司負責國軍人員離退後之就業、就醫、就養及就學等輔導安置及其應享權益事項，²³並宣導職場現況、就業及職業訓練等措施；另勞動部頒布《職業訓

19 國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點（國防部），民國107年6月22日，頁1。

20 方玉龍、鍾玉萍，〈後勤職涯發展——以陸軍航空基地勤務廠為例〉《陸軍後勤季刊》（桃園），109年第1期，西元2020年2月，頁90。

21 〈職業選擇〉，MBA智庫百科，<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%81%8C%E4%B8%9A%E9%80%89%E6%8B%A9>，檢索日期：西元2021年6月27日。

22 中央法規，〈中華民國憲法增修條文〉，全國法規資料庫，民國94年6月10日，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=A0000002>，檢索日期：西元2021年6月27日。

23 中央法規，〈國軍退除役官兵輔導條例〉，全國法規資料庫，民國110年1月20日，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0150001>，檢索日期：西元2021年6月28日。

練法》：為實施職業訓練，以培養國家建設技術人力，提高工作技能，促進國民就業，²⁴職業訓練包含進修訓練、轉業訓練等作為，藉由部會已奠基的資源與實務經驗，增進國軍人員專業技能，俾能提升職場競爭力，安頓退後生活的保障。

因此，依前揭法源依據，國防部會銜輔導會、勞動部及農委會等部會，訂頒「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」，在專責且具有就業開辦課程輔導經驗的機構協助下，更能積極規劃國軍退役人員的出路，具體措施如下：²⁵

- 一、退前意願調查：屆退人員法定役期屆滿或計畫退伍前1年至前9個月，完成意願調查並將結果提送輔導會。
- 二、職涯諮詢（含職訓諮詢）：屆退人員法定役期屆滿或計畫退伍前1年至前6個月，共同輔導屆退人員完成職涯諮詢。
- 三、就學就業職訓需求調查資料庫：由輔導會於屆退人員法定役期屆滿或計畫退伍3個月前完成建置，以利提供後續就業服務。
- 四、就業媒合：配合輔導會各縣市榮民服務處，結合地方政府期程，辦理就業

媒合活動；另由輔導會登載於網站、文宣廣告等方式分享各項資訊，以建立就業站LINE@生活圈，使訊息傳遞暢通無虞。

- 五、職業訓練：屆退人員法定役期屆滿或計畫退伍6個月前實施；另為因應訓練多元化需求，以提升職場競爭及就業率，由輔導會結合民間已有專業職訓班隊之課程，補助國軍人員受訓費用方式鼓勵參訓，以銜接職場工作。

綜上所述，為強化國軍官兵各項就業輔導，及配合現行募兵制的施行，從「出路」為著眼，鼓勵官兵參與公餘進修及證照培訓，培養軍事專業以外第二專長，²⁶更配合輔導會及農委會等部會暢通網絡宣傳平臺，以宣導國軍官兵各項服務及應享權益須知，更使國軍官兵能明瞭職場現況與就學、就業及職訓等輔導作為及如何取得便捷資訊，以協助國軍官兵規劃未來的發展方向，增進就業的技能；盤點現各部會共同推動就業的具體措施彙整（如表一），以供相關人員汲取需求資訊，並可儘早規劃後續個人的職涯發展（如圖三）。

另考量國軍官兵需求，並兼顧政府

24 中央法規，〈職業訓練法〉，全國法規資料庫，民國104年7月1日，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=N0080001>，檢索日期：西元2021年6月29日。

25 同註19。

26 同註16。

表一 各部會推動就業措施

項次	部會別	就業措施
一	輔導會	運用資源規劃自辦訓練及委外訓練、職訓補助並刊載就業職缺的消息， ²⁸ 提供人員掌握；另國軍退除役官兵輔導條例第13條規定：「為使退除役官兵適合就業需要，得舉辦各種訓練或委託有關機關、學校及公私企業代為訓練」。 ²⁹
二	勞動部	勞動力發展署相關分署每年定期規劃辦理多元化就業導向之職前訓練課程，並補助訓練費用，以提供職業訓練等措施。 ³⁰
三	農委會	引導有志從農之國軍官兵，辦理專業訓練班，提供從農所需之知識技能，並結合實務訓練，降低從農風險，成為具高競爭力農業生力軍。 ³¹
四	地方政府	不定期結合地方產業特色，以鼓勵創業育成機構，積極培植與孕育新創事業，及提升青年面對職涯發展之應變能力及就業競爭力， ³² 如高雄市政府訂定要點等推動。

資料來源：本研究整理



圖三 宜蘭職業訓練場植物嫁接及推式割草機操作教學

圖片來源：註27

27 最新消息，〈退役軍人參加職業訓練 習得一技之長成功創業〉，臺灣就業通，西元2021年7月27日，<https://job.taiwanjobs.gov.tw/internet/index/DocDetail.aspx?uk=2093&docid=38657>，檢索日期：西元2021年10月22日。

28 〈職業訓練〉，國軍退除役官兵輔導委員會，<https://eis.vac.gov.tw>，檢索日期：西元2021年6月29日。

表二 分類分級退輔措施

類別	級別	服役年資	輔導年限	輔導權益
第一類 退除役官兵		志願服一定年限 (10以上)	依輔導條例及相關法令規定辦理(不設期限)	
第二類 退除役官兵	第一級	9年以上未滿10年	16年	1. 輔導期限自退伍日起算。 2. 期限內可依相關規定申請 就學、就業、就醫(無職 者至榮民醫療體系就醫 可免掛號費)及急難救助 等服務。
	第二級	8年以上未滿9年	14年	
	第三級	7年以上未滿8年	12年	
	第四級	6年以上未滿7年	10年	
	第五級	5年以上未滿6年	8年	
	第六級	4年以上未滿5年	6年	

資料來源：本研究整理(參考自輔導會網站)³³

財政能力，輔導會提供「分類分級退輔措施」，依國軍官兵服役年資及貢獻度等條件，區分為第一、二類人員官兵(類別如表二)，於服役年資越久，輔導期限越長，且輔導項目越多，而期使國軍官兵從入營到退伍後，能完整鏈結並享有完善生涯規劃

輔導，以安定個人家庭及生活所需，彰顯政府對國軍官兵的服務與照顧。

肆、職涯發展培育規劃

依據《國軍軍語詞典》中對於人力資

29 同註23。

30 〈職業訓練〉，勞動部全球資訊網，<https://www.mol.gov.tw/topic/3075/6072/>，檢索日期：西元2021年6月29日。

31 新聞與公報，〈「卸甲歸田」首發團 農委會攜手國防部創造農業生力軍〉，行政院農業委員會，民國108年11月4日，https://www.coa.gov.tw/theme_data.php?theme=news&sub_theme=agri&id=7939，檢索日期：西元2021年6月30日。

32 法規內容，〈高雄市政府青年局補助創業育成機構及青年職涯發展作業要點〉，高雄市政府主管法規查詢系統，民國109年2月14日，<https://outlaw.kcg.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL001786>，檢索日期：西元2021年6月29日。

33 重大政策，〈分類分級退輔措施〉，國軍退除役官兵輔導委員會，民國105年6月22日，<https://www.vac.gov.tw/cp-1800-1770-1.html>，檢索日期：西元2021年6月29日。

源管理定義為：「指一個組織對人力資源的規劃、獲取、運用與發展，以及維護與激勵等全部管理過程與活動。」³⁴而「人」是組織中最重要的資源，也是構成組織的基本元素，亦是組織內其他資源能否發揮效益的原動力。³⁵國軍有別於企業對於人力資源的管理，企業在推動人力資源管理上包含了人力規劃、人力維護、人力發展等作為，有系統且長期的規劃與運用，以達到企業成長與發展的目標，³⁶而國軍為充分運用人力資源，有計畫培育人力，執行

進、訓、用、考、退等組織制度的設計，乃為從獲得人力的補充至留才的一系列的規劃（如表三），而其中的留才更結合退前職訓作為，提供個人面對職涯環境所需具備的知識及諮詢輔導、職涯探索等措施，有系統的整理及傳授，協助個人能儘早融入社會職場，並將軍中已獲得多年的訓練、處事態度等，持恆的強化個人專業知能並依個人生涯的需求、未來出路，以確立個人具備的能力，獲致預期效果（如圖四）。

表三 進、訓、用、考、退組織制度設計

進	訓	用	考	退(儲)
選才	育才	用才	晉才	留才
獲得	發展、運用		激勵、維持	
人力規劃 人才招聘	人力培育	人事管理	人事勤務與留守勤務	
遴選面談	職前訓練	人員分類	績效考評	薪資福利
人才招聘	專長訓練	工作指派	晉升調遷	任免資遣
工作分析	基礎教育	專長任職	員工輔導	勞資關係
人力評估	進修教育	建立經管	生涯規劃	紀律管理
人力盤點	深造教育	工作教導	前程管理	退前職訓
人力預測	終身學習	人力運用	溝通領導	內在激勵
退前職訓：屆退人員法定役期屆滿或計畫退伍前1年至前6個月完成相關規劃作為				

資料來源：本研究整理（參考自註11）

34 國軍軍語辭典（國防部），西元2004年，頁1-15。

35 同註11，頁144。

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



圖四 物流理貨員參加政府職業訓練，成功轉職電機工程師為自己加薪逾萬元

圖片來源：註37

由於國軍人員長期在軍中，而就工作環境言之，生活規律且有明確的紀律，培養具備有責任心、抗壓性、自主獨立、服從性、領導能力等各項軟性特質，³⁸並

運用軍中的訓練，鍛練與一般人所沒有的特殊優勢。³⁹鑑此，曾僱用國軍官兵的企業，對於渠等的評價以「工作態度」、「個人特質」及「工作能力」有不同程度

37 首頁，〈物流理貨員參加政府職業訓練，成功轉職電機工程師 為自己加薪逾萬元〉，中央社，西元2019年6月21日，<https://www.cna.com.tw/postwrite/detail/256469>，檢索日期：西元2021年6月30日。

38 Sandy 's Blog，〈軍人的轉職疑問〉，西元2020年4月25日，<https://sandy-hunter.com/%E8%BB%8D%E4%BA%BA%E7%9A%84%E8%BD%89%E8%81%B7%E7%96%91%E5%95%8F/>，檢索日期：西元2021年6月30日。

39 同註38。

的正向肯定，⁴⁰又美國零售業龍頭沃爾瑪公司指出，國軍人員所具備在壓力下的臨場經驗且具有服務熱情並重視任務的達成，⁴¹這些特質較以往來得重要，並且願意提供相關就業機會。從上述的說明，如若能依據國軍人員長期於軍中所培育出的特性、特質，妥適規劃相關的職涯發展與實務課程，藉由政府挹注資源及公、民營機構（關）開辦職涯發展實績、開班經驗及量能，結合產業脈動走向趨勢，提供國軍人員相關職能輔導措施、職場臨場現況介紹及媒合接軌作業，以增進國軍官兵專業技能，提升職場競爭力及個人發展前景，並賦予後續可能承擔的任務，亦將更有助益。

伍、研究調查分析

孫子兵法「始計篇」所說：「多算勝，少算不勝，而況於無算乎！」係為強調「有備無患」的精義，而國軍官兵對於未來職涯發展的規劃，如若能儘早接觸相關資訊、掌握方向，並隨時依個人需求，立即汲取相關管道來源的資訊，妥適擬訂未來的

規劃方案，以完善獲得相關專業人士的建議，洞悉並結合「產業趨勢、職涯生態、職場環境及求職技巧」等課程，以達成人力活化轉用發展目標，接軌社會職涯發展。因此，本研究採用結構式訪談，訪談的對象涉及陸、海、空軍及輔導會資深人員，以曾從事職涯發展規劃業務3年以上人員為主，藉由人員訪談及目前推動輔導機制，研究對象以主官（管）及一般官士兵為主，將問題聚焦於職涯轉職發展規劃，進而完成暢通資訊等構面，並擬訂問卷施測內容，對陸軍六軍團所屬人員採不記名方式實施問卷調查，予以實施調查分析，研究調查說明如下：

一、研究架構

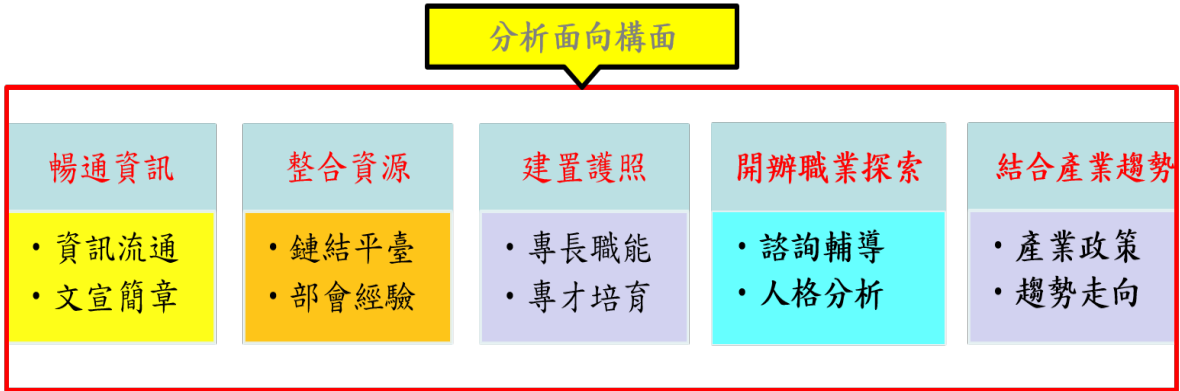
分析面向以暢通資訊、整合資源、建置護照、開辦職涯探索及結合產業趨勢等為主（如圖五），依六軍團主官（管）、士官（兵）人員任務的特性，擬訂問卷設計分析（如表四），並就分析結果歸納後提出具體結論與建議。

二、研究假設

（一）假設1：不同身分變項對於研究架構面向是否具有顯著差異。

40 郭曉蓓，〈立院建議參考美國減稅鼓勵民間僱用助退伍軍人就業〉，青年日報，西元2018年9月2日，<https://news.gpwd.mnd.mil.tw/news.aspx?ydn=w2u5S9CJZGAXB%2fzPg%2fq7ag0eWrbrHqzGDZkDr5zvOomURBI8pMdlZc4t%2bcEOkd%2baGa9owg7G3XMp0fAaJ9bCTwLHla%2fpk1KXgfgAM39U7Eg%3d>，檢索日期：西元2021年6月30日。

41 同註40。



圖五 分析構面圖

資料來源：本研究整理

表四 研究架構問卷設計分析

分析面向	主官(管)	士官(兵)
暢通資訊	建置資訊平臺，以獲取暢通資訊。	輔導會定期更新資訊平臺上的班次流路課程。
	持續於國軍人力資源系統網站及電子公布欄宣導資訊。	持續藉由國軍職涯資源整合權益說明會完整說明資訊。
整合資源	依公、民營機構開辦職涯發展實績、經驗及量能，結盟優良企業，向外拓展工作機會。	結合個人於軍旅生涯中所獲得專才，藉重部會間已具有能量，施以重點培育，接軌職場。
建置護照	依個人生涯職、業務需求及意願，結合國軍第二專長等培訓技能專長，納入學習護照中培育規劃，以契合實需。	建立個人學習護照，並登載個人所具備專才、專能與職場相關聯工作相比照對應，輔導參加專業考核認證。
開辦職涯探索	透過專業人員面談訪問、深入諮詢輔導，以瞭解並追蹤分析人格的特性，掌握自身優勢。	依個人具備專才，對照符合屬性職類，結合職涯探索，研尋適才適所的職涯發展方向。
結合產業趨勢	依政府推動重點產業發展政策並串聯整合相關產業聯盟資源，提供分析建議。	擇選技術門檻高且具有高競爭力、高發展性的課程，建議納入職訓課程中規劃。

資料來源：本研究整理

- (二) 假設2：不同性別變項對於研究架構面向是否具有顯著差異。
- (三) 假設3：不同教育程度變項對於研究架構面向是否具有顯著差異。
- (四) 假設4：不同階級變項對於研究架構面向是否具有顯著差異。
- (五) 假設5：不同年齡變項對於研究架構面向是否具有顯著差異。
- (六) 假設6：不同服務年資變項對於研究架構面向是否具有顯著差異。
- (七) 假設7：不同工作經驗變項對於研究架構面向是否具有顯著差異。

三、問卷回收份數分析結果

採用分層隨機抽樣並運用李克特5點尺度實施不記名方式，母體的來源區分為主官(管)及一般官士兵，主官(管)抽樣份數總計70份，而一般官士兵抽樣份數總

計400份，相關分析情形如下。

(一) 主官(管)問卷資料依變項統計分析

有效份數70份，依變項參數名稱分為「性別」等6項(分析如表五)。

(二) 一般官士兵問卷資料依變項統計分析

有效份數400份，依變項參數名稱分為「性別」等6項(分析如表六)。

(三) 卡方檢定

依卡方檢定分析，提列P值<0.05說明，表兩個變因參數或獨立事件有可能存在某種關聯性(如表七)。

(四) 問卷題項描述性分析

依暢通資訊等層次構面分析，以「暢通資訊」、「整合資源」及「開辦職涯探索」等層次平均數為3.4479、3.9761及3.8512，高於中間值3.0，顯示人員認同度較高(如表八)。

表五 主官(管)問卷資料依變項統計分析統計表

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)	男50 (71%)	研究所40 (57%)	尉級10 (14%)	30歲以下5 (7%)	10年以下5 (7%)	10年以下5 (7%)
		大學10 (14%)	少校40 (57%)	30-40歲45 (64%)	10-15年20 (29%)	10-15年19 (27%)
	女20 (19%)	研究所11 (16%)	中校20 (29%)		15-20年30 (43%)	15-20年32 (46%)
		大學9 (13%)		40歲以上20 (29%)	20年以上15 (21%)	20年以上14 (20%)
註：服役10年以上屬第一類退除役官兵；服役未達10年屬第二類退除役官兵						

資料來源：本研究整理

表六 一般官士兵問卷資料依變項統計分析統計表

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	男325 (81%)	研究所60 (15%)	上士以下232 (58%)	30歲以下132 (33%)	10年以下 90 (23%)	10年以下 85 (21%)
		大學265 (66%)				
	女75 (19%)	大學60 (15%)	士官長168 (42%)	30-40歲 153 (38%)	10-20年 170 (43%)	10-20年 180 (45%)
		專科15 (4%)		40歲以上 115 (29%)	20年以上 140 (35%)	20年以上 135 (34%)
註：服役10年以上屬第一類退除役官兵；服役未達10年屬第二類退除役官兵						

資料來源：本研究整理

（五）運用差異性分析結果如下

1.以t檢定進行差異分析：

不同「性別」在分析構面中的「暢通資訊」、「整合資源」、「建置護照」、「開辦職涯探索」及「結合產業趨勢」達顯著差異($t=2.319、2.842、1.498、2.612、1.998$ ； $p=0.027、0.008、0.045、0.007、0.048$)，顯示男性($M=2.787、3.372、3.458、2.1599$)在「暢通資訊」、「整合資源」及「開辦職涯探索」及「結合產業趨勢」等4項大於女性，而在「建置護照」女性大於男性，分析資料(如表九)。

2.以單因子變異數分析：

(1) 教育程度、年齡及工作經驗無顯著差異存在。

(2) 不同階級在分析構面中「整合資源」及「開辦職涯探索」構面具有

顯著差異(如表十)；以Scheffe事後比較顯示，以少校及士官長感受程度最高，有顯著差異。

四、小結

(一) 在「教育程度、年齡及工作經驗」上為無顯著差異，分析可能原因為服役人員對於轉職規劃的重視，不僅可瞭解未來職場環境所須具備的專才外，更能運用暢通資訊，掌握職涯資訊；另儘早瞭解自身特性，將尋求符合個人所需職類，以適才適所，接軌職場。

(二) 在「不同階級」中以少校及士官長感受最深，係因其為領導幹部及技術士官，長期在軍職生涯中耕耘，相較其他人員，更易離開職涯，而轉換跑道，與社會接軌，對於部會間資源的

表七 問卷卡方檢定結果分析表

一、暢通資訊層次					
區分	問卷內容	性別	年齡	身分	工作經驗
主官(管)	1. 建置資訊平臺，以獲取暢通資訊。	0.0075	0.0082	0.0085	0.0065
	2. 持續於國軍人力資源系統網站及電子公布欄宣導資訊。	0.0048	0.0047	0.0049	0.0044
一般 官士兵	1. 輔導會定期更新資訊平臺上的班次流路課程。	0.0035		0.0041	0.0029
	2. 持續藉由國軍職涯資源整合權益說明會完整說明資訊。		0.0089	0.0044	0.0044
二、整合資源層次					
主官(管)	依公、民營機構開辦職涯發展實績、經驗及量能，結盟優良企業，向外拓展工作機會。	0.0040	0.0038	0.0046	0.0079
				0.0058	0.0039
一般 官士兵	結合個人於軍旅生涯中所獲得專才，藉重部會間已具有能量，施以重點培育，接軌職場。	0.0478		0.0489	0.0488
		0.0085		0.0388	0.0487
三、建置護照層次					
主官(管)	依個人生涯職、業務需求及意願，結合國軍第二專長等培訓技能專長，納入學習護照中培育規劃，以契合實需。	0.0437		0.0466	0.0418
一般 官士兵	建立個人學習護照，並登載個人所具備專才、專能與職場相關聯工作相比照對應，輔導參加專業考核認證。	0.0443	0.0454	0.0477	0.0418
四、開辦職涯探索層次					
主官(管)	透過專業人員面談訪問、深入諮詢輔導，以瞭解並追蹤分析人格的特性，掌握自身優勢。	0.0485		0.0412	0.0477
一般 官士兵	依個人具備專才，對照符合屬性職類，結合職涯探索，研尋適才適所的職涯發展方向。	0.0445	0.0487	0.0458	0.0477
五、結合產業趨勢層次					
主官(管)	依政府推動重點產業發展政策並串聯整合相關產業聯盟資源，提供分析建議。	0.0435			0.0477
一般 官士兵	擇選技術門檻高且具有高競爭力、高發展性的課程，建議納入職訓課程中規劃。	0.0335			0.0347

資料來源：本研究整理

表八 各變項之描述性分析表

構面	平均數	標準差	排序
暢通資訊	3.4479	0.56912	3
整合資源	3.9761	0.84155	1
建置護照	2.9581	0.89471	4
開辦職涯探索	3.8512	0.57245	2
結合產業趨勢	2.1483	0.67245	5

資料來源：本研究整理

表九 各變項差異分析表

性別 構面	平均數		t值	p值
	男 (n=375)	女 (n=95)		
暢通資訊	2.787	2.645	2.319	0.027*
整合資源	3.372	2.685	2.842	0.008**
建置護照	2.254	2.748	1.498	0.045*
開辦職涯探索	3.458	2.478	2.612	0.007**
結合產業趨勢	2.1599	2.148	1.998	0.048*

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

需求及開辦職涯探索，有助於其發展前景。

陸、結論

為使國軍官兵於職涯轉換跑道前，可即時蒐整相關資訊及汲取部會間已挹注可用資源，並迅速投入社會職場接軌，在鼓勵所屬官兵於不影響戰訓本務之前

提下，藉由非公務期間協助個人強化在職第二專長培訓，以獲得與職務發展有關證照（書），並會銜與「國軍退除役官兵輔導委員會」、「勞動部」及「行政院農業委員會」等相關公、民營部會（機構），開辦「志願役官兵退後權益說明」、「職業適性評量與職涯諮詢服務」、「職訓班隊資源簡介」與「職涯講座」等輔導服務及專業機構多元職訓課程，⁴²依個人職涯

42 同註17，頁176。

表十 Scheffe變項差異分析表

構面	平均數					F值	p值
	1	2	3	4	5		
	中校n=20	少校n=40	尉官n=10	士官長 n=168	上士 以下 n=232		
暢通資訊	3.2158	3.3775	3.2139	3.3148	2.8587	3.287	0.089
整合資源	3.1108	3.3677	3.0587	3.6685	2.5507	2.815	0.0036**
建置護照	3.0055	3.7919	2.6068	3.6078	2.4025	2.888	0.046*
開辦職涯探索	3.1418	3.5814	3.1048	3.7147	3.308	2.719	0.008**
結合產業趨勢	3.0028	2.7804	2.1088	2.9147	2.891	2.819	0.027*
註：*：P≤0.05顯著、**：P≤0.01非常顯著、***：P≤0.001極顯著							
Scheffe's比較：整合資源(4>2>1>3>5)、開辦職涯探索(4>2>5>1>3)							

資料來源：本研究整理

意願、職涯發展前景，輔導參加進訓課程後，以滿足個人未來職涯職能的需求。

本研究藉由SPSS的評核分析模式來探討陸軍六軍團單位對於職涯發展的規劃，更藉由人員訪談的說明，就政府逐年挹注的資源、民營機構開辦職涯發展實績、開辦經驗及量能，同時結合產業脈動走向趨勢，可提供國軍人員相關職能輔導措施，以增進國軍官兵專業技能，提升個人職場競爭力及未來職涯發展前景，有以下幾點建議：

一、整合可用資源，建立媒合途徑

運用政府已挹注資源及公、民營機構開辦職涯發展實績、經驗及量能，結合產

業未來脈動走向、國家重點產業發展及民間供需技術來源，並結盟優良企業，拓展工作職缺，廣續針對產業上熱門趨勢如人工智慧、雲端科技產業、精密機械、電腦數值控制與機械加工及微晶片電子控制等實務課程，定期滾動式修調開辦班次，以鏈結跨領域服務進行媒合促案，提供人員獲取技能參用，能充分運用所學，以提升人員對職涯發展之應變能力及競爭力，暢通媒合管道。

二、資訊完整暢通，定期更新修調

國防部結合政府各部會開辦職涯班次課程、訓練作業期程及需求資格後，於國軍人力資源系統網站及電子公布欄建

立鏈結平臺資訊或在「國軍職涯資源整合權益說明會」完整說明，以充分分享相關資料並定期更新修調，使訊息傳遞暢通無虞，助益於人員可於最短時間內獲取正確資訊外，亦可先行規劃未來職涯願景、培育所具備能力，儘早奠基個人應具備條件，以求臻致相符。

三、建置學習護照，專業考核認證

依個人生涯職、業務需求及意願，結合國軍第二專長等培訓技能專長，在不影響戰、演訓任務前提下，定期參加照證照（技術）培訓，建立個人學習護照，登載個人所具備專才、專能，與職場相關聯工作相比照對應，於人員確定轉換職場後，接受簡易諮詢說明及進階培訓，務於短時間內精進、熟稔原已習得之技術能力，以協助參加專業考核認證，有助於接軌職場。

四、開辦職涯探索，瞭解自身特性

協助國軍官兵於軍旅生涯轉換職涯跑道前，對於個人在軍旅生涯歷程、職務經驗，可透過專業人員面談訪問、深入諮詢輔導，以瞭解並追蹤分析人格的特性；另於面談時可闡述「產業未來趨勢、個人適性評量、職場環境介紹及求職面試技巧」等課程，運用系統分析產製出人才診斷報告，了解個人自身性格的優劣勢曲線，對照符合屬性職類，儘可能研尋適才適所的職涯發展方向，以協助其適應環

境，俾益能與職涯市場接軌。

五、結合產業趨勢，滾動培育專員

結合政府推動重點產業發展政策，了解未來產業缺口與需求所在，並串聯整合相關產業聯盟資源，以契合國內市場需求及與國際市場技術交流，由輔導會精選技術門檻高且具有高競爭力、高發展性的課程，而擬訂人才職能薦訓基準，以輔導培育相關領域專才人員，採共同合作模式或專案方式，加強人員職能提升，使現有人力具備加值成長，蔚為所用，逐步適應職場環境生態。

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、國防大學管理學院戰略班109年班、國防大學資源與決策研究所碩士，現任職於空軍第六混合聯隊中校隊長。

作者簡介

張廷柏中校，空軍航空技術學院二技97年班、空軍航空技術學院後勤參謀軍官班102年班、淡江大學管理科學系碩士，現任職於國防部資源規劃司中校後勤參謀官。