



以IPA模式分析後備軍人輔導中心協力全民國防工作之研究－以新竹後備指揮部為例

撰稿人：葉展佑 陳鴻鈞

摘 要

本研究旨在探討後備軍人輔導組織在執行全民國防工作時目標與實際績效之間的差異，並藉「重要度-滿意度分析」(Importance performance analysis, IPA)模式，來了解後備軍人輔導中心組織成員對全民國防工作指標(重要度與滿意度)的感知強弱及落差，使輔導中心能有參考自我評價模式而修正或調整其全民國防工作執行及依據研究結果研提相關建議事項供主管機關參用之。本研究樣本是以新竹後備指揮部所轄之16鄉鎮輔導中心(東區、北區、香山區、竹北市、芎林鄉、竹東鎮、新埔鎮、關西鎮、新豐鄉、湖口鄉、寶山鄉、北埔鄉、峨眉鄉、五峰鄉、尖石鄉、橫山鄉)幹部為對象，以GOOGLE表單進行問卷調查，回收有效問卷計140份，並以EXCEL程式針對16個題項(輔導組織執行工作事項)進行IPA四象限散布狀態之分析。研究結果發現第一象限-繼續保持區(高重視，高滿意)及第三象限-次要改善區(低重視，低滿意)數量所占比例最高的；第二象限-過度努力區(低重視，高滿意)只有「後備軍人運動大會」一項，隱含著組織在人力與工作配置的比重失衡，以及資源運用效率需加強及調整，或可能潛藏著成員過度自信與輕忽重要指標等問題；而值得注意的是，第四象限-改善重點區(高重視，低滿意)，包括「督導區會報」、「協力人才招募工作」、「協力急難轉介工作」等3項，是輔導幹部認為重要但表現度卻相對欠佳的，此即為亟待改善的重點項目，據此爰提具體建議，供後備軍人輔導組織日後執行工作參考之依據。

關鍵字：全民國防、後備軍人輔導組織、IPA



第一章 緒論

全民國防是世界各國追求最理想之國防作為，而這理念推翻了「打仗是軍人的事」的侷限，讓全民皆是國防戰力之一份子，增加了國民及社會團體的參與感，而後備軍人輔導中心即是一股民間強大的力量，平時即為國軍與民間的橋樑，協力國軍推行各項全民國防事務，諸如災害防救工作、協力國軍人才招聘等，基此本研究欲以IPA模式分析後備軍人輔導中心協力全民國防工作，並以新竹後備指揮部為例，藉由「重要度-表現度」分析輔導幹部對輔導中心及其本身執行工作要素之感知及弱差，而做為日後各「後備軍人輔導中心」工作執行重點及修正之參考依據。

第一節 研究背景

我國「國防法」第三條：中華民國之國防，為全民國防，包含國防軍事、全民防衛、執行災害防救及與國防有關之政治、社會、經濟、心理、科技等直接、間接有助於達成國防目的之事務¹；另「全民國防教育法」第一條亦明定：為推動全民國防教育，以增進全民之國防知識及全民防衛國家意識，健全國防發展，確保國家安全，特制定本法。第五條律定其範圍包括：學校教育、政府機關(構)在職教

育、社會教育、國防文物保護、宣導及教育²。而110年之四年期國防總檢討亦納入全民國防事項，並表示全民國防教育應藉由持續整合相關部會、縣市政府學校及社會團體資源積極強化軍民互動，拓展全民國防教育成效³，上述皆顯示我國重視全民國防之程度，無論在各層級部門及各級教育可說是都已盧列在全民國防工作執行之範圍內。

近期國防部因應敵情威脅推動「提升後備戰力」改革案，藉由組織改革，成立「全民防衛動員署」，並表示除了後備軍人組織等，也包括地方宮廟的義勇，都可納入後備動員組織，臺灣在面臨各種災變時，例如非營利組織(NPO)、教會、宮廟都發揮例如提供災民安置、熱食補充等力量，讓社會得以持續運作，因此未來後備動員擬納宮廟義勇⁴。由此可見政府除了戮力推行全民國防教育外，更重視的是如何運用社會資源協力全民國防事務，而後備軍人輔導中心在此即扮演一非常重要之角色。

第二節 研究動機

近期中共的挑釁更甚以往，並從不間斷，共機常以穿越臺海中線測試我國底線，更於110年10月4日單日達56架次，創單日最高紀錄，國防部長於10月6日立院質詢時表示臺海

- 1 國防部資源規劃司編，2012年。《國防法》。臺北：國防部。《全國法規資料庫》〈<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0010030>〉
- 2 國防部資源規劃司編，2005年。《全民國防教育法》。臺北：國防部。《全國法規資料庫》〈<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0080014>〉
- 3 中華民國國防部，2021年。《中華民國110年四年期國防總檢討》。臺北：國防部。頁29。
- 4 吳旻洲，(2021年4月20日)。《因應敵情威脅 宮廟義勇、NGO、教會擬納後備動員》。臺北：大紀元〈<https://www.epochtimes.com.tw/n341165/因應敵情威脅-宮廟義勇、NGO、教會擬納後備動員.html>〉

關係現在為其「從軍40多年以來最嚴峻」之時刻⁵，中共也於110年11月8至10日召開第十九屆中央委會，會中表示「解決臺灣問題、實現祖國完全統一，是黨矢志不渝的歷史任務，是全體中華兒女的共同願望，是實現中華民族偉大復興的必然要求」，並宣稱「2016年以來，臺灣當局加緊進行臺獨分裂活動，致使兩岸關係和平發展勢頭受到嚴重衝擊。我們堅持一個中國原則和九二共識，堅決反對臺獨分裂行徑，堅決反對外部勢力干涉，牢牢把握兩岸關係主導權和主動權。祖國完全統一的時和勢始終在我們這一邊⁶」，上述資料在在都顯示中共對我侵略之企圖，而在敵大我小、軍力差異如此懸殊之狀況，更顯全民國防之重要性，並需藉民間資源加強我國防之有形及無形戰力。

總統於108年11月6日，出席國防部後備指揮部「後備軍人輔導工作會議」時表示：國軍是守護國家安全的第一線，而後備軍人則是和國軍聯合作戰的重要戰力，而我們後備軍人輔導組織則是肩負全民國防的任務，是國軍戰力的後盾，並且肯定後備軍人輔導組織對全民國防工作的付出，如「花蓮0206震災」時，花蓮市輔導中心吳施鴻主任帶隊前往災害地點，開設服務臺提供鄉民和救災部隊熱食；「0823豪大雨」時，嘉義朴子市輔導中心洪文賢主任帶隊，協助將物資運送到淹水地區；「普悠瑪列

車翻覆意外」時，宜蘭蘇澳鎮輔導中心翁正誠主任立即帶隊前往翻覆地點，協助救災部隊並提供熱食⁷。

鑑此後備軍人輔導中心實際上常在緊急狀況下協力政府共同執行相關支援工作，而後備軍人輔導中心協力全民國防工作已有相當久遠之歷史，如何在已執行之工作中瞭解其重點及表現滿意度，並據此以維持或改善組織執行任務之品質，則為研究之動機。

第三節 研究目的

依據上述研究動機，本研究將以新竹後備指揮部為例，透過問卷調查探討下轄後備軍人輔導中心協力全民國防工作，並以「重要度-表現度分析(IPA)」分析問卷，使本研究的目的有下列幾點：

- 一、使輔導中心能有參考自我評價模式而修正或調整其全民國防工作執行。
- 二、依據研究結果研提相關建議事項供主管機關參用之。

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

後備軍人輔導中心以執行組織、宣傳、安全、服務等四大工作，而本研究僅以其中相關協力全民國防相關事務工作為探討範圍，再以文獻探討及問卷調查方式針對後備軍人輔導中心幹部實施問卷調查，了解其對中心工作之重

5 黃韋銓，(2021年10月6日)。《國防部長談臺海局勢 邱國正：我從軍40年來最嚴峻》。臺北：TVBS新聞網〈<https://tw.news.yahoo.com/國防部長談臺海局勢-邱國正-我從軍40年來最嚴-033143819.html>〉

6 繆宗翰、楊昇儒，(2021年11月16日)。《中共第三份歷史決議 稱實現統一是歷史任務》。臺北：中央通訊社〈<https://today.line.me/tw/v2/article/oqLNBWP>〉

7 中華民國總統府，(2019年11月6日)。《總統肯定後備輔導幹部 擴大後備輔導組織》。臺北：總統府新聞〈<https://www.president.gov.tw/News/25001>〉



要度及滿意度，期藉範圍之設定達研究預期成果。

二、研究限制

本專題研究因囿於時間及人力之限制，故參考資料來源以論文、期刊、政府資料、網路資料、專書著作為主，此乃本文限制之一；另本研究問卷之參考依據僅依相關部頒法規及督導表為基礎，故未必盡能蘊列其他全民國防協力工作，此乃本文限制之二，此研究以新竹後備指揮部為例，輔導幹部所執行之工作可能因地域及鄉鎮特性之不同，未必對各項全民國防工作均能完全熟稔而影響問卷品質，此乃本文限制之三。

第五節 研究流程

本研究流程係透過「問題研究」、「文獻探討」、「研究方法及問卷設計」、「專家問卷」、「問卷調查」、「研究分析」(以IPA模式)及「結論與建議」等七項流程，先由文獻探討全民國防、後備軍人輔導組織及IPA模式的定義、範圍後，再針對輔導中心主任、副主任、秘書實施專家問卷，據此調整問卷後針對輔導中心幹部實施問卷調查，再以「重要度-滿意度分析模式(IPA)」分析問卷，獲得所望成果，提供爾後後備軍人輔導中心協力全民國防事務工作之修正及調整之參考，流程圖如圖1。

第二章 文獻探討

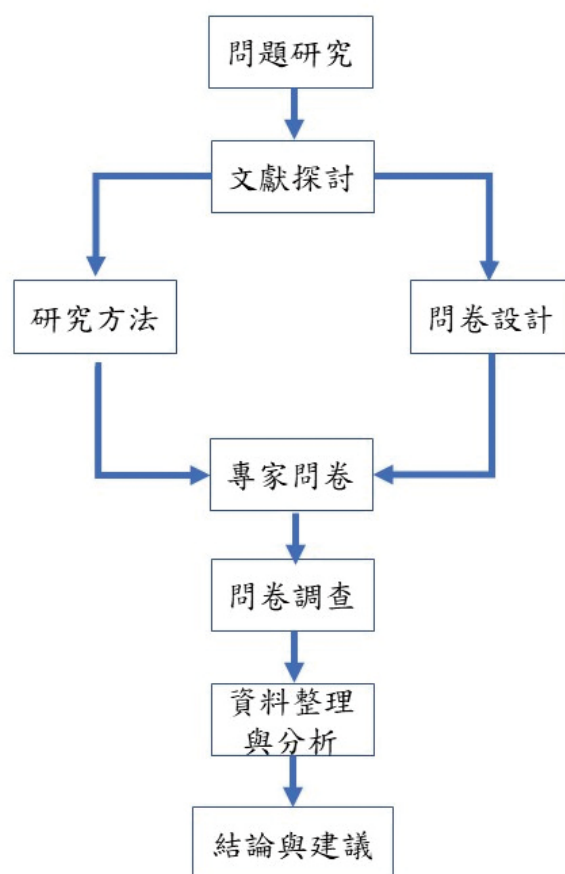


圖1 研究流程圖
(資料來源-自行整理)

第一節 全民國防的內涵及範圍

全民國防教育法第五條：本法所稱全民國防教育，以經常方式實施為原則，其範圍包括：一、學校教育。二、政府機關(構)在職教育。三、社會教育。四、國防文物保護、宣導

8 同註 1

9 同註 2

10 文宣心戰處編，(2020年9月16日)。《全民國防教育簡介》。臺北：國防部。《國防部政戰資訊服務網》〈<https://gpwd.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=519>〉

及教育⁸。

我國國防法第三條：中華民國之國防，為全民國防，包含國防軍事、全民防衛、執行災害防救及與國防有關之政治、社會、經濟、心理、科技等直接、間接有助於達成國防目的之事務⁹。國防部全球資訊網：「全民國防」是以軍民一體、文武合一的形式，不分前後方、平時戰時，將有形武力、民間可用資源與精神意志合而為一的總體國防力量。推動全民國防教育的意義在於「納動員於施政、寓戰備於經建、藏熟練於演訓」，使全國民眾建立「責任一體、安危一體、禍福一體」的共識，達到全民關注、全民支持、全民參與、全民國防的最高理想¹⁰。紹懷平「從日軍侵華生化戰探討全民國防之重要性」文：所謂「全民國防」即是一種居安思危的觀念，在戰爭頻繁的時代背景下，全民國防就是全民皆兵，全國上下不論男女都動員起來，直接或間接參與戰爭相關工作，以防衛國家安全。在平時每位國民，必須瞭解保密防諜不是特定人員的工作，而是每個人都須養成的保密習性，更要時時提醒自己「一語外洩、全軍覆滅」的嚴重性。如果國家不幸遭遇戰事，不僅僅是軍人的責任，而是需要全體國民共同參與的工作，只是每個人在角色的扮演、協助的程度、參與的範圍不相同。「全民皆兵」絕對不是口號，而是世界民主國家進步、團結的象徵，我國目前正邁入世界民主國家之林當中，其中政治、經濟等方面有傑

出的表現外，全民國防工作的落實及實踐，更是刻不容緩的課題¹¹。周明輝「我國與中共全民國防教育之比較研究－兼論我全民國防教育未來展望」文：全民國防就是全國百姓一起來捍衛國土，維護國家安全，使人民安居樂業，當國家遭受外力威脅時，可結合眾人之力化解戰爭災禍，免於受到敵國侵略。總之，「全民國防」就是運用國家整體資源，聚合一切有形與無形力量，以做為維護國家安全的憑藉¹²。郭晃男「中國地方自治」文：全民國防是以軍民一體、文武合一的形式，不分前後方、平時戰時，將有形武力、民間可用資源與精神意志合而為一的總體國防力量。亦即，全民國防係以國防武力為中心，以全民防衛為實體，以國防建設為基礎。因此，全民國防乃是平時戰時結合的國防、軍民一體的國防、全民共同參與的國防、透明開放的國防、全民防衛的國防、國防與民防與心防結合的國防、國防科技與民生科技結合的國防、無形與有形戰力結合的國防等內涵所形塑¹³。戴政龍「全民國防與國防治理：公民參與的觀點」文：民國81年我國的第一本《國防報告書》，時任國防部長的陳履安先生在序言開端即稱：「現代國防為全民國防，需要獲得全體國民的支持，才能發揮整體的力量，達到保障國家安全的目的。促使國民全力支持國防最根本的方法，就是要從溝通、瞭解產生共識。」解讀這段文字所要傳達的意義是：國防不只是政府的事，而是全體國民應

11 紹懷平，2010年。《從日軍侵華生化戰探討全民國防之重要性》。臺北：放生放核防護半年刊。頁4。

12 周明輝，2011年。《我國與中共全民國防教育之比較研究－兼論我全民國防教育未來展望》。臺北：國防雜誌。頁119。

13 郭晃男，2015年。《中央及地方全民國防在職教育》。臺北：中國地方自治。頁34。



該支持的事，所以「國防＝全民國防」。但當時所稱的「全民國防」，其目的與用意只是為了讓全體國民「支持」國防，方法上則是希望藉由政府部門(國防部)與國民溝通、促進瞭解，以產生共識而順利達成政府所望的國防職能¹⁴，上述諸文獻為各專家學長對全民國防工作之定義及說明，茲將上述資料摘要重點如下表(如表1)：

經綜整，全民國防工作是一種居安思危的觀念，全國無論男女老少均為參與者，並以軍民一體、文武合一的形式，不分前後方、平時戰時，將有形武力、民間可用資源與精神意志合而為一的總體國防力量，只要是國防軍事、全民防衛、執行災害防救及與國防有關之政治、社會、經濟、心理、科技等直接、間接有助於達成國防目的之事務均屬全民國防工作之範圍。

第二節 後備軍人輔導組織概論

為協助國軍落實後備軍人管理及全民國防工作，國防部於民國54年成立後備軍人輔導組織，並由各縣後備指揮部負管理及督導之責，各輔導中心依各縣市鄉鎮(市區)數成立，並以該鄉鎮(市區)名稱冠名之，成立至今已50餘年，在協力救災、動員等全民國防工作上均有實質上之成效，現今已成為政府推動全民國防工作等事務上不可缺少的一環，基此將分別就組織沿革、任務、對象資格等實施說明之。

先總統蔣公首於民國50年軍事會議中指示，應強化後備軍人組訓工作，完成動員之

表1 全民國防定義綜整表

全民國防內涵及範圍相關資料			
項次	創作者	文獻	內文
1	國防部	全民國防教育法	全民國防教育範圍包括一、學校教育。二、政府機關(構)在職教育。三、社會教育。四、國防文物保護、宣導及教育。
2	國防部	國防法	中華民國之國防，為全民國防，包含國防軍事、全民防衛、執行災害防救及與國防有關之政治、社會、經濟、心理、科技等直接、間接有助於達成國防目的之事務。
3	國防部	國防部全球資訊網	「全民國防」是以軍民一體、文武合一的形式，不分前後方、平時戰時，將有形武力、民間可用資源與精神意志合而為一的總體國防力量。
4	紹懷平	從日軍侵華生化戰探討全民國防之重要性	「全民國防」即是一種居安思危的觀念，在戰爭頻繁的時代背景下，全民國防就是全民皆兵，全國上下不論男女都動員起來，直接或間接參與戰爭相關工作，以防衛國家安全。在平時每位國民，必須瞭解保密防諜不是特定人員的工作，而是每個人都須養成的保密習性，更要時時提醒自己「一語外洩、全軍覆滅」的嚴重性。如果國家不幸遭遇戰事，不僅僅是軍人的責任，而是需要全體國民共同參與的工。

14 戴政龍，2015年。《全民國防與國防治理：公民參與的觀點》。嘉義：國立嘉義大學通識學報。頁338-339。

5	周明輝	我國與中共 全民國防比較 教育之兼論 全民國防教 育未來展望	全民國防就是全國百姓 一起來捍衛國土，維護國 家安全，使人民安居樂 業，當國家遭受外力威脅 時，可結合眾人之力化解 戰爭災禍，免於受到敵 國侵略。總之，「全民國 防」就是運用國家整體資 源，聚合一切有形與無形 力量，以做為維護國家安 全的憑藉。
6	郭晃男	中國地方自 治	全民國防是以軍民一體、 文武合一的形式，不分前 後方、平時戰時，將有形 武力、民間可用資源與精 神意志合而為一的總體 國防力量。亦即，全民國 防係以國防武力為中心， 以全民防衛為實體，以 國防建設為基礎。因此， 全民國防乃是平時戰時 結合的國防、軍民一體的 國防、全民共同參與的國 防、透明開放的國防、全 民防衛的國防、國防與民 防與心防結合的國防、國 防科技與民生科技結合 的國防、無形與有形戰力 結合的國防等內涵所形 塑。
7	戴政龍	全民國防與 國防治理： 公民參與的 觀點	國防不只是政府的事，而 是全體國民應該支持的 事，所以「國防＝全民國 防」。但當時所稱的「全 民國防」，其目的與用意 只是為了讓全體國民「支 持」國防，方法上則是 希望藉由政府部門（國防 部）與國民溝通、促進瞭 解，以產生共識而順利達 成政府所望的國防職能。

(資料來源-自行整理)

準備。民國53年研擬「加強後備軍人組訓方案」。民國54年奉蔣公之命成立後備軍人輔導組織，民國55年國防部核頒「後備軍人政訓工作綱領」，於各鄉鎮市區設輔導組、村里設輔導員，負責推動後備軍人組織、宣傳、社調、服務四大工作。民國66年嗣因後備軍人激增，工作日益繁重，原有組織型態與幹部工作量，均感不勝負荷，特針對任務需要，將鄉鎮市區輔導組織擴為輔導中心，置主任、秘書各一人，並在村里設輔導組，置組長一人，轄輔導員若干，由輔導中心負責各項任務之推動。民國81年因應情勢發展，重新檢討調整輔導組織，每2至5個輔導組設督導員一人，隸屬後備軍人輔導中心，由縣市指揮部負責輔導運作。民國91年國防部依據「全民防衛動員準備法」授權頒布「後備軍人輔導組織設置辦法」，至此「後備軍人輔導組織」方完成法制化，明訂協助辦理國防、後備等事務，並貫徹「軍隊國家化」，將「全民國防」紮根於基層，至此後備體系更形完備，組織內涵更趨精實，工作層面更為深遠。民國104年配合「全民防衛動員準備法」修正，後備指揮部同步修正「後備軍人輔導組織設置辦法」所定後備軍人輔導組織編組、訓練與服勤及其他相關規定。民國108年修正《設置辦法》第20條增訂：「後備軍人輔導組織之輔導幹部，自費至國軍醫院辦理健康檢查時，可享有健康檢查減費之優待」。民國111年1月1日為配合組織調整，後備軍人輔導組織設置辦法屬「國防部後備指揮部」之權責事項，改由「國防部全民防衛動員署後備指揮部」管轄迄今¹⁵，組織沿革表如表2。



後備軍人服務

表2 輔導組織沿革表

後備軍人輔導組織沿革概況表	
時間	重要事件
50 年	先總統蔣公於軍事會議中指示，應強化後備軍人組訓工作，完成動員之準備。
53 年	後備指揮部研擬「加強後備軍人組訓方案」。
54 年	「後備軍人輔導組織」成立。
55 年	國防部核頒「後備軍人政訓工作綱領」，於各鄉鎮市區設輔導組、村里設輔導員。
66 年	因後備軍人激增，工作日益繁重，原有組織型態與幹部工作量，將鄉鎮市區輔導組織擴為輔導中心，置主任、秘書各一人，並在村里設輔導組，置組長一人，轄輔導員若干，由輔導中心負責各項任務之推動。
81 年	重新檢討調整輔導組織，每 2 至 5 個輔導組設督導員一人，隸屬後備軍人輔導中心，由縣市指揮部負責輔導運作。
91 年	依據「全民防衛動員準備法」授權頒布「後備軍人輔導組織設置辦法」，至此「後備軍人輔導組織」方完成法制化。
104 年	配合「全民防衛動員準備法」修正，後備指揮部同步修正「後備軍人輔導組織設置辦法」所定後備軍人輔導組織編組、訓練與服勤及其他相關規定。
108 年	修正《設置辦法》第 20 條增訂：「後備軍人輔導組織之輔導幹部，自費至國軍醫院辦理健康檢查時，可享有健康檢查減費之優待」。
111 年	配合組織調整，後備軍人輔導組織設置辦法屬「國防部後備指揮部」之權責事項，改由「國防部全民防衛動員署後備指揮部」管轄

資料來源：國防部全民防衛動員署後備指揮部網頁

壹、後備軍人輔導組織任務

依108年4月10日修頒之後備軍人輔導組織設置辦法第4及第5條輔導組織任務如下：

一、委員及顧問團之研究發展委員、組訓顧問之任務如下：

- (一)提供輔導組織、宣傳、安全及服務工作興革意見。
- (二)後備軍人動員、管理與服務工作之研究及發展。
- (三)協請法人、團體或地方人士，支援推展後備軍人動員、管理及服務工作。
- (四)協助地區後備指揮部、直轄市、縣(市)後備指揮部及後備服務中心推展後備軍人各項活動。
- (五)協助辦理全民國防、災害防救、國軍人才招募及其他相關工作。

二、輔導中心任務如下：

- (一)辦理後備軍人組織、宣傳、安全及服務工作。
- (二)協助後備部隊召集訓練及要員連絡查訪。
- (三)動員演習及動員實施階段協助辦理物資、固定設施徵購及徵用書之送達。
- (四)協助辦理全民國防、災害防救、國軍人才招募及其他相關工作。
- (五)指(督)導所轄後備軍人輔導組(以下簡稱輔導組)工作。

15 國防部全民防衛動員署後備指揮部編，2012 年。《後備服務 / 輔導組織 / 組織沿革》。臺北：國防部全民防衛動員署後備指揮部。《國防部全民防衛動員署後備指揮部官方網頁》〈<https://afrc.mnd.gov.tw/AFRCWeb/Content.aspx?ID=1&MenuID=77>〉

(六)執行後備軍人其他輔導工作。¹⁶

貳、後備軍人輔導組織編制及參加資格

一、後備軍人輔導組織編制

依後備軍人輔導組織設置辦法第6至8條，地區後備指揮部、縣市後備指揮部，應編組若干人組成委員及顧問團。鄉(鎮、市、區)得設置輔導中心，下轄督導區及輔導組，以二至五個輔導組設置一個督導區；村(里)設置輔導組，輔導中心及輔導組冠以該行政區之名稱。輔導中心置主任、副主任、秘書各一人，督導區置督導員一人，輔導組置組長一人，輔導員若干人，¹⁷輔導組織架構圖如附圖2。

二、後備軍人輔導組織參加資格

依後備軍人輔導組織設置辦法及後備幹部訓練班召訓規定，相關參加資格說明如後：

(一)發展委員暨組訓顧問：應就支持國軍及推展全民國防工作有特殊貢獻，或學術上有卓越成就者聘任之，且無人數之限制。¹⁸

(二)輔導中心幹部：年齡需為60歲內，身心正常，品德端正，且有正當職業，並居住當地或在當地工作，完成後備軍人幹部訓練班之訓期及完成結訓者，以下就後備幹部訓練班(簡稱後幹班)之召訓對象、選員條件，敘述如下：

1.資格條件：



圖2 組織架構圖

資料來源-國防部全民防衛動員署後備指揮部網頁

(1)年齡須在48歲以內，俾能於組織內服務任職10年以上。

(2)以「忠愛國家、認同輔導組織、無私心、無黨派、支持國防」為首要遴選標準，排除政黨色彩，消弭外界可能疑慮；另以品德端正、儀態端莊、有正當職業、熱心公益、具領導才能，有志於後備軍人服務工作者。

(3)具國中以上程度或同等學歷畢(結)業

16 國防部資源規劃司編，(2019年4月10日)。《後備軍人輔導組織設置辦法》。臺北：國防部。《全國法規資料庫》〈<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0040019>〉

17 同註16

18 同註記16



者；另以工作能與戶籍地相結合者為宜。

- (4)除退伍2至8年內，年計要員外，以後備軍人餘員優先考量；義務役退伍者，在營期間無懲處及不良紀錄；志願役退伍者，退伍前3年考績均須為甲等(含)以上。

2.限制條件：

- (1)涉及刑事案件經判刑確定、受緩刑宣告(緩起訴處分)期間尚未屆滿或因案遭羈押者。
- (2)患有身心疾病、傳染性疾病、癲癇症、氣喘或其他痼疾者。
- (3)尚未完成COVID-19疫苗接種2劑且滿14日者。¹⁹

參、後備軍人輔導組織全民國防工作釋義

後備軍人全民國防工作內容區分為組織工作及服務工作2大類，以下僅針對本次問卷內容所提列問題之活動實施名詞定義，區分如下述：

一、組織工作

- (一)後備幹部訓練班：為輔導幹部培育之搖籃，凡要加入輔導中心者必備之訓期，每年數期，以各縣市為單位統一於淡水忠莊營區施訓，並頒發證書。
- (二)主任、副主任、秘書會報：為縣市指揮部對輔導中心召開之全民國防會議，每

季召開1次，由縣市指揮官主持，各輔導中心主任、副主任、秘書與會。

- (三)擴大會報：為輔導中心固定召開之會議，每年於年初辦理1次，由輔導中心主任主持，全體輔導中心成員均需與會，縣市指揮部派員參加。
- (四)組長會報：為輔導中心固定召開之會議，每季辦理1次，由輔導中心主任主持，輔導組長及以上幹部參加，縣市指揮部派員參加。
- (五)督導區會報：為輔導中心不定期召開之會議，由各督導區督導召開，其以下之幹部均需與會，主任、副主任、秘書視需要出席指導。
- (六)村里工作座談：為輔導中心不定期配合村里召開之會議，該村里輔導組長及輔導員均需與會，主任、副主任、秘書視需要出席指導。
- (七)後備軍人晉任表揚活動：每年由各縣市指揮部於年初辦理1次，由後備指揮部指揮官主持，視狀況邀請國防部副部長以上長官出席，並針對年度績優輔導幹部及績優後備軍人晉任實施頒獎及授階。
- (八)後備軍人運動大會：為輔導中心自發性之聯誼活動，藉由運動會及趣味競賽模式，由各輔導中心派員參加比賽，並依比賽結果由縣市指揮部指揮官頒發獎盃。²⁰

19 國防部全民防衛動員署後備指揮部編，2012年。《後備服務/輔導組織/組訓工作/幹部選訓》。臺北：國防部全民防衛動員署後備指揮部。《國防部全民防衛動員署後備指揮部官方網頁》〈<https://afrc.mnd.gov.tw/AFRCWeb/Content.aspx?ID=1&MenuID=99>〉

二、服務工作

- (一)協力人才招聘工作：配合各縣市指揮部人才招聘工作，分配各鄉鎮輔導中心招募員額，各中心配合各級會報時實施宣導及要求輔導幹部配合執行。
- (二)後備軍人子女獎學金：為鼓勵後備軍人及其子女努力向學，各縣市後備指揮部每年度9月份均辦理獎學金申請作業，並區分國中、高中、大學三個申請對象，於召開審查會完畢後配合會報或獨立辦理獎學金頒發作業，以資鼓勵。
- (三)協力急難轉介工作：為協力社會急難救助工作各縣市指揮部及輔導中心均以鄉里為單位發掘各地貧瘠弱勢人員，並轉介相關社會福利單位協處。
- (四)協力事故協處：為能於重大事件發生時第一時間適切妥處，由各縣市輔導幹部擔任與民眾溝通之橋梁，以有效消弭、協處危安事件。
- (五)協力災害防救：配合各縣市政府於各級災害發生時之前後，由各鄉鎮輔導中心派遣輔導幹部實施服務臺開設及災民疏導等相關協力救災工作。
- (六)協力教召服務臺開設：配合教召單位於報到前三日，由各縣市指揮部派遣輔導中心幹部，於鐵路末站開設服務臺，以便引導後備軍人至營區報到等服務工作。

(七)輔導組織教召勞軍活動：配合辦理教召單位，由各縣市指揮部號召地方士紳及輔導幹部，針對入營實施教育召集之後備軍人實施慰問或頒發慰問金。

(八)協力要員聯訪：各縣市輔導中心配合指揮部針對教召通知書未送達之教召員由連絡官實施現地訪查並由鄉鎮輔導幹部及鄰里長陪同實施。²¹

第三節 重要度滿意度分析法

IPA分析法(Importance-Performance Analysis)常被企業用來檢視顧客對於產品屬性的要求，也常被用來評估活動、服務、設施等屬性的偏好，最早由Martilla&James於1977年時提出，當時是用來分析機車工業相關問題。

IPA分析的結果除了可以經營者了解顧客需求或進一步了解不同顧客群之需求，以針對不同顧客群需求，擬定不同行銷策略外，也可以讓組織了解其運作之優勢與劣勢何在，做為檢討與改進或日後發展之參考。由於，IPA使用方便且可以快速提供經營者有用的資訊，被公認為是測量休閒活動及服務的理想工具，目前已被應用於觀光遊憩、節慶活動、休閒農場遊憩環境、宗教觀光、國家公園服務品質、導覽解說服務、民宿體驗、會展產業、生態旅遊、商務飯店…等相關研究中，如作者許哲源先生則以IPA模式探討醫院之服務品質，以提升醫療服務品質、曹英海先生則以IPA找到提升豪宅之關鍵因數藉以提高物業管理服務品

20 國防部後備司令部，2007年。《後備軍人組織工作手冊》。臺北：國防部後備司令部。頁3-2、3-12、4-2、4-20。

21 國防部後備司令部，2007年。《後備軍人服務工作手冊》。臺北：國防部後備司令部。頁2-1、2-4、2-7、2-15。



質、翁和佑先生則用以找到智能客服品質之改善、陳立中先生則用以找到陸軍志願役士兵招募服務品質探討、吳昌振先生則用以探討社團評鑑指標、吳鎮全先生則用以研究大專院校社團評鑑之指標、徐惠珍女士則用以瞭解學生事務組織創新氣氛之關鍵因素，由此可見IPA分析法是可有效協助組織或單位找出資源浪費及應該努力該善之重點事項，進而協助工作更加精進，彙整統計表如表3。

IPA 分析法係以重視程度之平均值為X軸，以表現程度(滿意度)之平均值為Y軸，產生四個象限，第一象限呈現受訪者對此區之體驗重視度高，滿意度亦高，為繼續保持區(keep up to the good work)；第二象限是重視度不高，但滿意度卻很高，為資源供給過度區(possible overkill)(Martilla & James, 1977)；第三象限是受訪者重視度不高，滿意度亦不高，為優先順序較低區，亦可視為次要改善區；第四象限是受訪者重視度高，但滿意度卻不高，為急需加強改善之屬性(concentrate here)。

第三章 研究方法

本章節係根據研究目的、研究問題及文獻

表3 IPA應用相關領域研究統計表

學者	年份	主題內容
許哲源	110	探討醫院之服務品質
曹英海	109	提升豪宅之關鍵因數藉以提高物業管理服務品質
翁和佑	110	提升智能客服品質之改善
陳立中	110	找到陸軍志願役士兵招募服務品質探討
吳昌振	108	用以探討社團評鑑指標
吳鎮全	108	研究大專院校社團評鑑之指標
徐惠珍	107	瞭解學生事務組織創新氣氛之關鍵因素

資料來源：自行整理

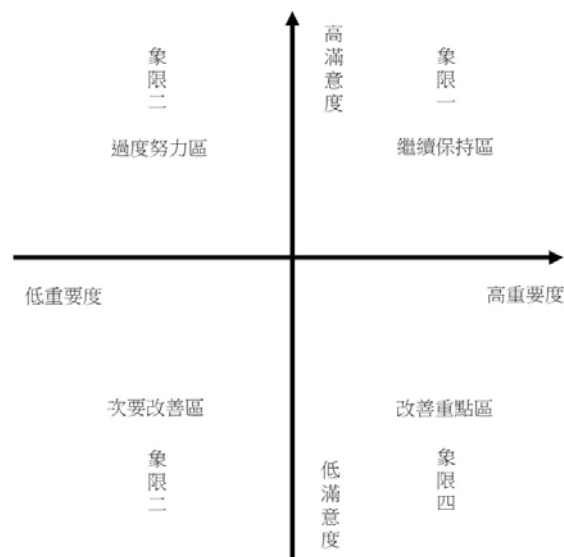


圖3 重要度-滿意度象線圖

資料來源：自行整理

探討，設計出問卷，以問卷調查法進行研究，以了解後備軍人輔導組織在執行全民國防事務之各項工作之重要度及滿意度，第一節為研究設計，第二節為樣本設計，第三節為研究測量工具設定，第四節為資料收集與分析，以下分別敘述之。

第一節 研究設計

本問卷以IPA模式實施施測，以衡量輔導幹部對執行全民國防工作服務品質評估指標的問卷，意即服務品質以輔導幹部對全民國防工作之期望(Expectation)及實際執行全民國防工作後之感受認知(Perception)之差距來衡量： $Q=P-E$ 。問卷區分2部分；第一部分是輔導幹部對各項全民國防工作之重視度及實際執行後對工作執行之滿意度，採用李克特五點量表計分。在「重視度」方面，分為「非常重要」(5分)、「重要」(4分)、「普通」(3分)、「不重要」(2分)、「非常不重要」(1分)；在「滿

意度」方面，分為「非常滿意」(5分)、「滿意」(4分)、「普通」(3分)、「不滿意」(2分)、「非常不滿意」(1分)，分數越高代表該題在全民國防工作品質之符合程度越符合，問卷以16個工作項目，區分重要度及滿意度實施問卷設計，共計32題，如表4。第二部分則為受測人員基本資料，包含：年齡、教育程度、輔導幹部職務、輔導幹部年資、職業等5題。

第二節 樣本設計

本研究之對象為新竹後備指揮部列管之後備軍人輔導中心輔導幹部，輔導幹部即為各縣市後備指揮部列管之輔導中心，實際執行後備軍人組織工作及宣傳工作之受聘人員，而本研

表4 輔導幹部執行全民國防工作問卷項目表

問卷項目	
組織工作	
1	辦理後備幹部訓練班施訓
2	召開主任、副主任、秘書會報
3	召開擴大會報
4	召開組長會報
5	召開督導區會報
6	召開村里工作座談
7	辦理晉任表揚活動
16	後備軍人運動大會活動
服務工作	
8	協力人才招募工作
9	後備軍人子女獎學金申請
10	輔導組織協力急難轉介工作
11	輔導組織協力事故協處
12	輔導組織協力災害防救
13	輔導組織協力教召服務臺開設
14	輔導組織教召勞軍
15	輔導組織協力要員聯訪

資料來源：自行整理

究因地域限制，故以新竹後備指揮部之後備軍人輔導幹部為例實施問卷調查，並於測驗前與該單位政戰處長連絡，告知研究目的後進行問卷施測。本問卷以新竹地區16鄉鎮市區之輔導中心主任、副主任、秘書為施測對象，問卷以GOOGLE表單方式，於111年4月5日由單位政戰處長協助於主任、副主任及秘書群LINE群組中調查，4月13日經回收有效問卷共計23份，並依前測後結果實施問卷修正後實施正式問卷之施測，正式問卷以GOOGLE表單方式，由單位政戰處長協助於各輔導中心群組實施問卷調查，於4月13日施測，並於4月25日截止，有效問卷計140份。

第三節 研究測量工具設計

本研究以結構式問卷調查為資料蒐集方法，研究者根據研究目的、文獻探討、及準則整理出研究架構，再將架構中的變項操作化，修編相關研究之問卷編製而成，作為本研究之測量工具，以下就問卷內容架構、計分方式說明如下：

一、問卷內容架構

調查問卷中分別為「全民國防工作重要度及滿意度調查」「基本資料」等二個部分。

(一)全民國防工作重要度及滿意度調查：

本研究之全民國防工作重要度滿意度調查問卷題目，係依據國防部後備司令部策頒之「後備軍人組織工作手冊」及「後備軍人服務工作手冊」內策列之工作擷取，並依此區分「組織工作」及「服務工作」2個構面。信度方面，組織工作重要度構面之 α 值為0.901；服務工作重要度構面之 α 值為0.884；組織



工作滿意度構面之 α 值為0.927；服務工作滿意度構面之 α 值為0.939，上述四個量表Cronbach's α 值均高於0.7，代表量表具有良好信度，如表5。以下為研究者整理出其各構面所涵蓋的問卷構面題項對照表，如表6。

(二)個人基本資料：

此部分為瞭解研究對象之個人基本資料，以利於統計結果分析與解釋，包括：年齡組成、教育程度、輔導中心職務、輔導中心服務年資、職業組成等5項基本資料。

二、計分方式

上述量表採李科特(Likert)式五點尺度態度量表之模式設計，在「重視度」方面，分

表5 可信度Cronbach's α 值高低對照表

Cronbach's α 數值	可信度
Cronbach's α 數值 < 0.5	不可接受
$0.5 \leq$ Cronbach's α 數值 < 0.6	不良
$0.6 \leq$ Cronbach's α 數值 < 0.7	不疑
$0.7 \leq$ Cronbach's α 數值 < 0.8	可接受
$0.8 \leq$ Cronbach's α 數值 < 0.9	良好
$0.9 \leq$ Cronbach's α 數值	優良

資料來源：自行整理

表6 問卷構面題項對照表

構面	題號	題數	
		重要度	滿意度
組織工作	1、2、3、4、5、6、7、16	8	8
服務工作	8、9、10、11、12、13、14、15	8	8

資料來源：自行整理

為「非常重要」(5分)、「重要」(4分)、「普通」(3分)、「不重要」(2分)、「非常不重要」(1分)；在「滿意度」方面，分為「非常滿意」(5分)、「滿意」(4分)、「普通」(3分)、「不滿意」(2分)、「非常不滿意」(1分)，分數越高代表該題在全民國防工作品質之符合程度越符合，反之則表示越不符合。

第四節 資料收集與分析

一、資料收集

本研究問卷於111年4月5日由單位政戰處長協助，於輔導中心主任、副主任及秘書LINE群組以GOOGLE問卷實施專家問卷調查，4月13日經回收有效問卷共計23份，並依專家問卷後結果實施問卷修正後實施正式問卷之施測。正式問卷以GOOGLE表單方式，由單位政戰處長協助於各輔導中心群組實施問卷調查，於4月13日施測，並於4月25日截止，有效問卷計140份，為求謹慎，各問卷於施測前，研究者均與新竹後備指揮部處長實施電話連絡，說明本研究目的與調查方式後再行分享至群組由輔導幹部實施填寫，並在行輔以文字說明方式偕同問卷同時分享填寫，加強輔導幹部理解能力。

二、資料分析

回收GOOGLE問卷之後，先篩選出無效的問卷，以SPSS程式統計應用軟體進行信度分析後，再以EXCEL實施組成樣本及IPA四象限分析。本研究利用「敘述統計分析」執行「重要度績效分析」，以確認輔導幹部的期望與認知感受，找出全民國防工作的落點座標「優先改善服務品質」的順序為何。

第四章 研究結果

第一節 研究對象敘述分析

本研究的研究對象為新竹後備指揮部所轄之後備軍人輔導中心，至111年4月26日止回收問卷共計140份，受訪者基本資料(表7)分析如下：

一、年齡組成：

年齡方面，20歲-30歲共計5人次(4%)；31歲-40歲共計22人次(16%)；41歲-50歲共計34人次(24%)；50歲以上共計79人次(56%)；由此可見按比例原則，輔導中心成員中以50歲以上者居多，且為中心之中堅幹部。

二、教育程度組成：

在教育程度方面，國中程度共計6人次(4%)；高中(職)程度共計45人次(32%)；專科程度共計34人次(24%)；大學程度共計42人次(30%)；碩士以上程度共計13人次(10%)，專科含以上學歷占64%，由此可見輔導中心組成份子教育程度普及。

三、輔導中心職務組成：

在中心職務部分，輔導員共計35人次

(25%)；輔導組長共計42人次(30%)；督導員共計42人次(30%)；秘書共計7人次(5%)；副主任共計4人次(25%)；主任共計6人次(25%)，可見問卷填寫職務階層較普及化。

四、輔導中心服務年資組成：

在服務年資部分，5年以下共計24人次(17%)；6-10年以下共計26人次(19%)；11-15年以下共計11人次(8%)；16-20年以下共計16人次(11%)；21年以上共計63人次(45%)，其中以年資21年以上佔半數。

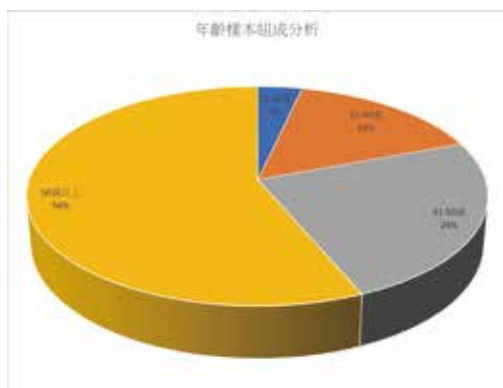


圖4 年齡組成分析圖

資料來源：自行整理



圖5 教育組成分析圖

資料來源：自行整理

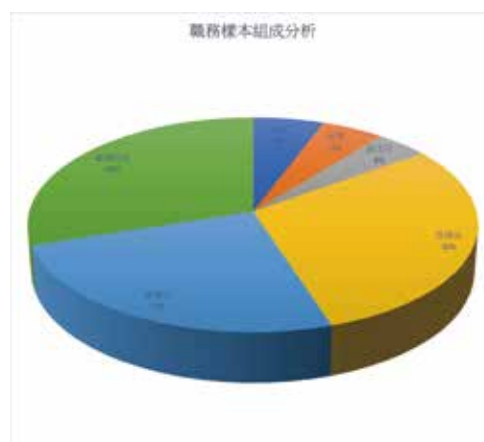


圖6 職務組成分析圖

資料來源：自行整理



五、職業組成：

在職業組成方面，從事工業人次共計61人次(44%)；從事公務員人次共計14人次(10%)；從事自由業人次共計17人次(12%)；從事服務業人次共計28人次(20%)；從事商業人次共計18人次(13%)；從事農業人次共計2人次(1%)，發現以從事工業人數佔最多，其次為服務業。



圖7 服務年資分析圖

資料來源：自行整理



圖8 職業組成分析圖

資料來源：自行整理

表7 輔導幹部基本資料統計分析表

輔導幹部基本資料		樣本數	百分比 %
年齡	20-30 歲	5	4
	31-40 歲	22	16
	41-50 歲	34	24
	50 歲以上	79	56
教育程度	國中	6	4
	高中職	45	32
	專科	34	24
	大學	42	30
	碩士以上	13	10
中心職務	輔導員	35	25
	輔導組長	42	30
	督導員	42	30
	秘書	7	5
	副主任	6	4
	主任	8	6
服務年資	5 年以下	24	17
	6-10 年	26	19
	11-15 年	11	8
	16-20 年	16	11
	21 年以上	63	45
職業	工	61	44
	公務員	14	10
	自由業	17	12
	服務業	28	20
	商	18	13
	農	2	1

資料來源：自行整理

第二節 全民國防工作重要度滿意度敘述分析

本研究以採用IPA分析法，以重要度與滿意度之個別總平均為分隔點，並以「重要度」為橫軸(X軸)，「表現度」為縱軸(Y軸)，透過標準化程序(Z值)，將座標區分成第1、2、3、4等四個象限，再把本研究共16個工作指標之重要度與滿意度之平均值置入，從而探討輔導幹部執行全民國防工作之重要度與滿意度之情形，彙整表如表8。

為了瞭解輔導幹部對執行全民國防工作的重視度以及滿意程度，呈現出各個象限表現出來繼續保持或優先改善之情形，象線將以重

表8 輔導幹部執行全民國防工作重要度及滿意度之分析表

構面	工作衡量項目	重要程度 平均值	滿意程度 平均值
組訓工作	1 後備幹部訓練班召訓工作	4.80	4.46
	2 主任、副主任、秘書會報	4.73	4.60
	3 擴大會報	4.72	4.63
	4 組長會報	4.59	4.6
	5 督導區會報	4.57	4.43
	6 村里工作座談	4.46	4.15
	7 晉任表揚活動	4.47	4.39
	16 後備軍人運動大會	4.19	4.45
服務工作	8 協力人才招募工作	4.61	4.28
	9 後備軍人子女獎學金申請	4.42	4.37
	10 協力急難轉介工作	4.60	4.38
	11 協力事故協處	4.72	4.5
	12 協力災害防救	4.78	4.64
	13 協力教召服務臺開設	4.49	4.42
	14 教召勞軍	4.24	4.28
	15 協力要員聯訪	4.58	4.45
重要度與滿意度總平均值		重要度 總平均 4.56	滿意度 總平均 4.44

資料來源：自行整理

要度的平均值4.566為X軸，而滿意度的平均值4.443為Y軸之交點，相交形成的一個二維座標中心點(4.566,4.443)，並由各個全民國防工作項目繪製而成的四個象限之散佈圖，如圖9，進而實施全民國防工作重要度及滿意度之分析，如表9，依序如下：

一、第一象限(繼續保持)：

經IPA分析後結果顯示，共計7個項目落在第一象限，分別為1.後備幹部訓練班召訓工作、2.主任、副主任、秘書會報、3.擴大會報、4.組長會報、11.協力事故協處、12.協力災害防救、15.協力要員聯訪，落在此象限代表輔導幹部對全民國防工作執行之重要度及滿意度都很高，對此工作之執行均已達到期望之準，因此落在此象限之全民國防工作都需要繼續保持下去。

二、第二象限(過度努力區)：

經IPA分析後結果顯示，共計1個項目落在第二象限，為16.後備軍人運動大會，落在此象限代表輔導幹部對於此全民國防工作感受之重要度低，但是滿意度過高，表示這些工作對輔導幹部來說做得不錯，但是卻不是重要的工作，因此建議可以避免投入過多的時間和金錢在這些工作中，以避免浪費過多的資源。

三、第三象限(次要改善區)：

經IPA分析後結果顯示，共計5個項目落在第三象限，為6.村里工作座談、7.晉任表揚活動、9.後備軍人子女獎學金申請、13.協力教召服務臺開設、14.教召勞軍，落在此象限代表輔導幹部對於此全民國防工作感受之重要度低，滿意度過也低，若在這些工作上都可以做改善及修正，相信在整體工作的重要度及滿意

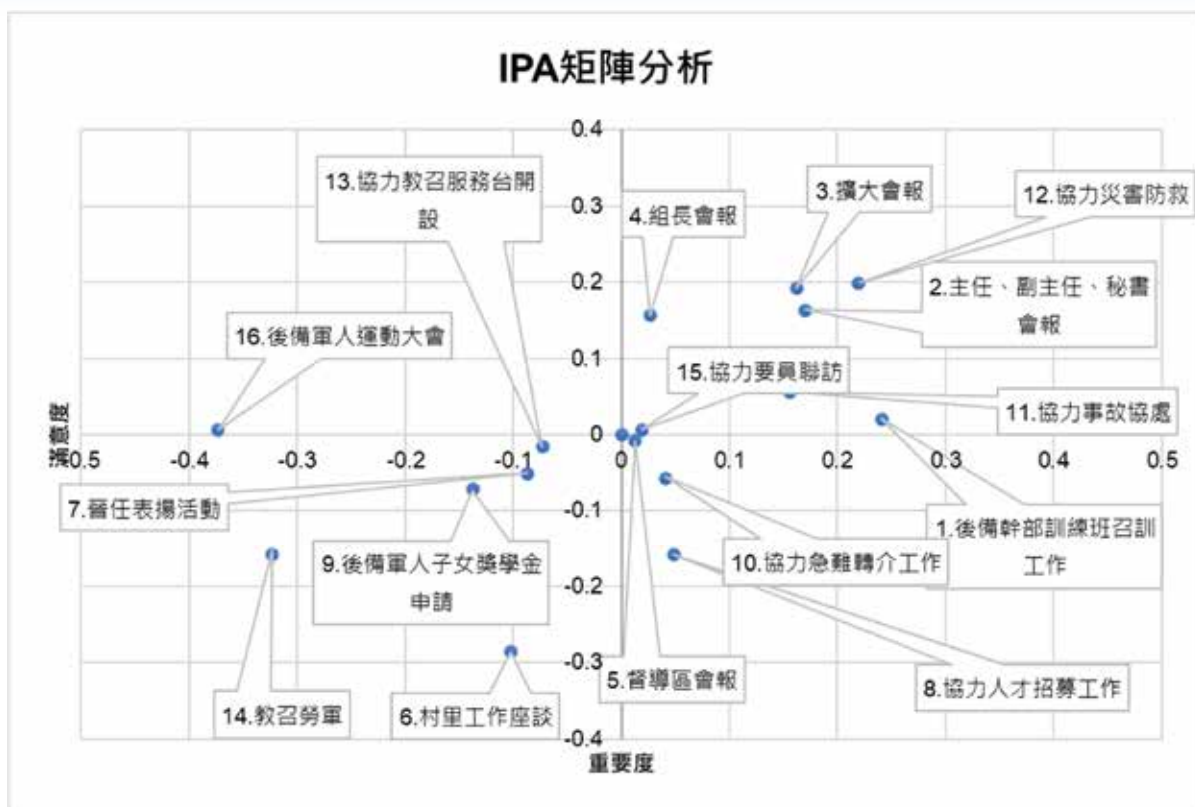


圖9 重要度-滿意度分析圖

資料來源：自行整理

表9 重要度-滿意度分布象限表

象限二 (過度努力區)	象限一 (繼續保持)
16. 後備軍人運動大會	1. 後備幹部訓練班召訓工作 2. 主任、副主任、秘書會報 3. 擴大會報 4. 組長會報 11. 協力事故協處 12. 協力災害防救 15. 協力要員聯訪
象限三 (次要改善區)	象限四 (改善重點區)
6. 村里工作座談 7. 晉任表揚活動 9. 後備軍人子女獎學金申請 13. 協力教召服務臺開設 14. 教召勞軍	5. 督導區會報 8. 協力人才招募工作 10. 協力急難轉介工作

資料來源：自行整理

度上可以有相當的提升。

四、第四象限(改善重點區)：

經IPA分析後結果顯示，共計3個項目落在第四象限，為5.督導區會報、8.協力人才招募工作、10.協力急難轉介工作，落在此象限代表輔導幹部對於此全民國防工作感受之重要度高，但是滿意度過低，對此工作未達到期望，因此須列為優先改善之工作項目。

第三節 全民國防工作各構面之IPA分析

本結分別以組織工作及服務工作2個構面，探討全民國防工作的重要度及滿意度。

一、組織構工作構面之IPA分析

(一)第一象限(繼續保持)：經IPA分析後結果

顯示，共計3個項目落在第一象限，分別為2.主任、副主任、秘書會報、3.擴大會報、4.組長會報，這三項會報為年度固定性會報，會落在第一象限表示輔導幹部對其重要度及滿意度都評價都是十分高的，所以這三項工作的執行是值得肯定的。

(二)第二象限(過度努力區)：經IPA分析後結果顯示，並沒有任何項目落在第二象限，看起來沒有過度浪費資源在這個象限。

(三)第三象限(次要改善區)：經IPA分析後結果顯示，共計3個項目落在第三象限，分別為6.召開村里工作座談、7.晉任表揚活動、16.後備軍人運動大會，落在此象限代表輔導幹部對於此全民國防工作感受之重要度低，滿意度過也低，若在這些工作上都可以做改善及修正，相信在整體工作的重要度及滿意度上可以有相當的提升，抑或代表某些工作可以以

不同形式呈現或者是不需辦理。

(四)第四象限(改善重點區)：經IPA分析後結果顯示，共計2個項目落在第四象限，分別為1.後備幹部訓練班召訓工作、5.召開督導區會報，表示這些工作對輔導幹部來說很重要，但是卻做得不是很好，對此工作未達到期望，因此須列為優先改善之工作項目。

二、服務構面之IPA分析

(一)第一象限(繼續保持)：經IPA分析後結果顯示，共計3個項目落在第一象限，分別為11.協力事故協處、12.協力災害防救、15.協力要員聯訪，表示輔導幹部對此3項服務工作是肯定的，所以要繼續保持。

(二)第二象限(過度努力區)：經IPA分析後結果顯示，共計1個項目落在第二象限，分別為13.協力教召服務臺開設，表示輔導幹部認為是不重要但卻做得很好，所以這部份可能要將資源善加利用，不須

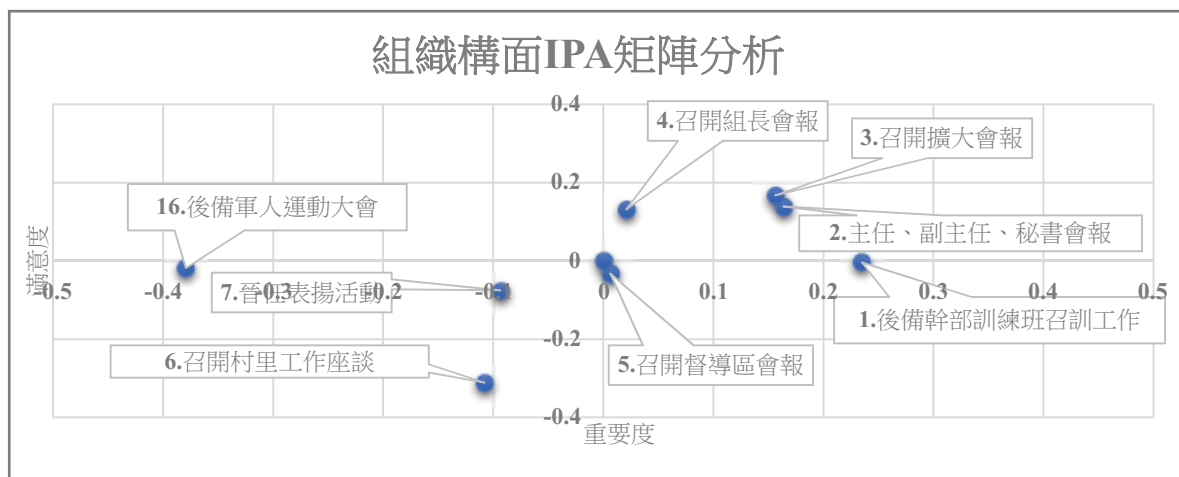


圖10 組織構面重要度-滿意度分析圖

資料來源：自行整理

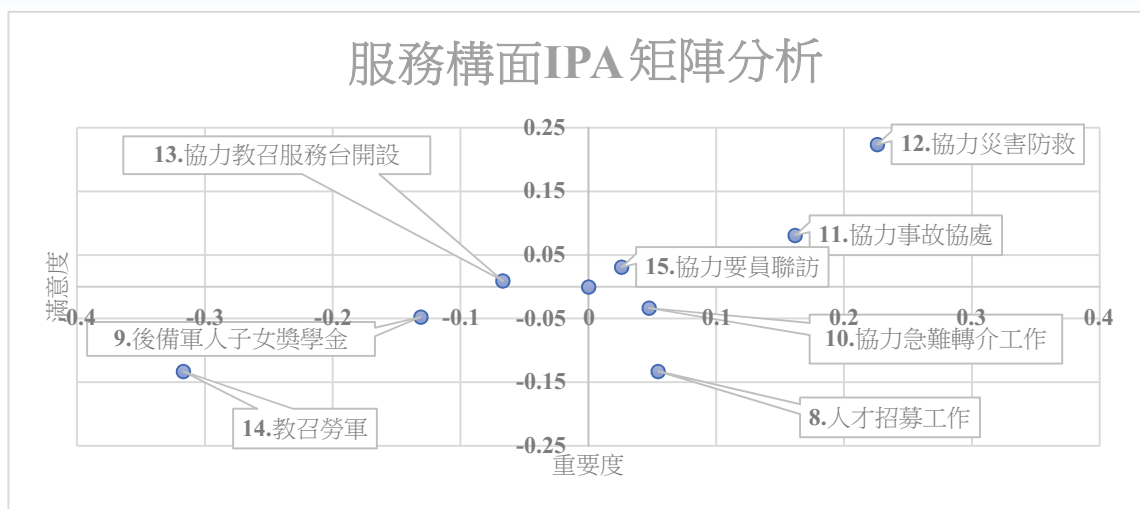


圖11 服務構面重要度-滿意度分析圖

資料來源：自行整理

多加投入此處。

(三)第三象限(次要改善區)：經IPA分析後結果顯示，共計2個項目落在第三象限，分別為9.後備軍人子女獎學金、14.教召勞軍。

(四)第四象限(改善重點區)：經IPA分析後結果顯示，共計2個項目落在第四象限，分別為8.人才招聘工作、10.協力急難轉介工作，表示輔導幹部任務此項工作不重要但卻很滿意，因此建議可以避免投入過多的時間和金錢在這些工作中，以避免浪費過多的資源。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討輔導中心幹部對全民國防工作執行之重要度及滿意度之差異性，本章節依據研究成果歸納出重要之結論，對全民國防工作執行提出相關建議，與其後續之研究考，研究結論與建議如下：

第一節 結論

後備軍人輔導組織自民國54年成立後，即以協力全民國防工作為其組織之重要使命，然隨組織擴大，各項工作執行也更具有詳盡及多元，而以往輔導組織均為命令之接受者，受命而行之，但輔導幹部既身為參與者又為執行者之身分，如能以現行之各項全民國防工作參考其提供之建議而作結合或改善，對未來之工作推展必能有更佳之工作效率及素質。

本研究以IPA模式分析全民國防工作的重要度與滿意度，將樣本數以全項目分析及全項目各構面實施分析，本研究之IPA分析置重點在第二象限(感善重點區)與第四象限(過度努力區)，探討輔導組織是否有將資源過度浪費的地方，以及讓輔導幹部覺得最重要卻做不好的全民國防工作。綜合結論如下：

一、輔導幹部對第一象限執行之工作感知程度上較一致

於全項目分析時有1.後備幹部訓練班召

訓工作2.主任、副主任、秘書會報、3擴大會報、4.組長會報、11.協力事故協處、12.協力災害防救、15.協力要員聯訪等7項次落於第一象限，而於各構面分析時除1.後備幹部訓練班召訓工作之外，其餘6項工作均維持落在第一象限，表示此6項工作在輔導幹部認知中評價是非常高的，單位應繼續維持其水準。

二、後備軍人運動大會及服務臺開設工作應調整資源運用

全項目分析時，僅後備軍人運動大會落於第二象限，於各構面分析時服務臺開設工作亦落於第二象限內，可見單獨於服務工作構面時，對於輔導幹部來說服務臺開設工作的重要性是不足的，服務臺開設工作為應召員報到前三日於鐵公路末站及營區內均會由輔導幹部開設服務臺提供協助，而服務臺雖臚列多項服務項目，然最普遍性的還是引導工作，然現在資訊普及無論是到營區報到或是道路尋找均可藉由手機等資訊化設備查詢，單位亦於寄發教召通知書時併同寄發交通指南以利召員依時報到，故服務臺人員引導之作用是可以其他方式取代，且節約此人力資源；另後備軍人運動大會於早期時為各單位年度重要例行工作，為了推展後備軍人強健體魄之風氣，然早期運動風氣並不盛行，因此於彼時意義及效果特別重大，然現代社會資源豐富亦常舉辦各項路跑、健走等活動，設置各鄉鎮市區亦即辦理性質相同之活動，故取代性較大，且現今後備軍人運動大會非年度例行性活動，往往是配合政策單位而辦理，因而經費籌措往往是一個考驗，所以輔導幹部有此感知是可預測的。

三、後備幹部訓練班召訓工作、督導區會報、

人才招聘工作、急難轉介工作須列為改善之重點

全項目及各構面分析時督導區會報、人才招聘工作及急難轉介工作均落在第四象限，是滿有一致性的，惟於各構面分析時後備幹部訓練班召訓工作從原本的第一象限落在了第四象限，可知於組織工作構面中後備幹部訓練工作表現是不足夠的，後備幹部訓練工作為各項工作之起點，所有輔導中心成員無論從主任至輔導員均需經過此訓練結訓獲證書後才能自輔導員擔任起，故此項工作是非常之重要，且從原始問卷中，輔導幹部重要度排名第一的也是後備幹部訓練班，所以幹部訓練工作應更為重視辦班作業，提高幹部的感知度；督導區會報為組織工作的一環，本部任務推行常以會報方式作宣導及週知，從上而下可以區分為主任、副主任、秘書會報、組長會報、擴大會報、督導區會報，而前三項於IPA分析時均坐落於第一象限，僅督導區會報落於第四象限，可見幹部認知中此四項會報均極度重要，但滿意度部份唯督導區會報未達水平，輔導幹部執行全民國防工作，大部分均由會報方式完成宣導及溝通，但僅督導區會報未納入正式會議及編列固定預算，故幹部與此相較前三項會報執行或經費運用上可能有一定的差別或考量，故單位對此工作應有所作為，使上下平台及資源一致，完備組織功能；至於人才招聘工作一直是國軍強調且重視的工作，輔導組織也列為協力的重點工作之一，因而常由各村里的輔導幹部引薦有志青年加入國軍，然往往協助其報名亦或考試後，可能就在無相關協助，因而會讓當事人及其眷屬會有事後不理之感受，所以協力招募



這部份除了讓考生順利錄取外，應該也要多一份用心，除了原建制單位外，也應由薦報單位共同輔導，達成雙贏目標；急難轉藉工作輔導中心早期稱急難救助工作，當時均以正式預算方式實施補助，申請人員可直接透過輔導中心並由各縣市指揮部支應相關經費，唯考量社會相關慈善單位眾多，故由原本的直接提供救助改為轉介相關慈善單位救助，各縣市亦於各項會報時彙整轄區內各級慈善機構名單，供輔導幹部於發現需協助案例時，即可提供當事人相關資料申請救助，然雖有成效卻難以凸顯輔導組織之作為，極應善用並擴大組織成效彰顯作為。

第二節 政策建議

一、後備軍人運動會應配合區域活動或民間辦理，以彰顯成效

無論是公營或民營、地方或中央政府均有許多資源可共享，以後備軍人運動會為例，鄉鎮區公所等單位也常辦理相關運動會，因此各輔導中心更可以鄉鎮後備軍人隊之名義代表出賽，除可減省預算外，也可免去辦理活動所花的時間，更可以藉由參賽各項活動讓大家更能接觸到後備軍人輔導組織，從而擴大組織形象宣傳，而非閉門造車。

二、各輔導中心成立基金會，彰顯組織急難救助功能

輔導組織雖已藉由其他社會資源轉介需受助人員，亦有所成效，然此為社會正向能量，更應強化本項功能達「為善欲人知」之效果，使社會大眾更能肯定輔導組織之作為，固應由原本之協助單位成為直接受理單位，才能使當事者更有感、案件執行效率更高，因而可比照

後備軍人子女獎學金之方式，由各輔導中心依法成立「基金會」，實施基金募款並創立章程，進而擴大服務成效。

三、服務臺開設應結合鐵公路末站服務資源，以節約人力

教召單位應運用鐵公路廣播系統及路線引導協助召員報到，並佐以交通路線圖，詳細說明臚列可至營區報到之各交通路線方案，即可以避免人力資源派遣之問題。

四、後備幹部訓練班應強化辦班工作，強化輔導幹部認同

後備幹部訓練班為輔導幹部參加組織之基礎教育，因而除人員的選派外，更應強化教育之課程使其於受訓時間能認同組織，於受訓完畢後才能為輔導組織所運用，而不是流於形式之派訓工作。

五、督導區會報應列為正式會報之一環，使組織運作之員能一貫

督導區會報為各級會報最基層之會報，是由督導員號召其督導區內之輔導組長及輔導員實施之全民國防會議，藉此更能使國防工作貫徹於基層，介而發揮其工作效能，為達此效果應將此會報列入正式之會議，編列正式預算，督導員方能掌握資源強化全民國防工作之推行。

六、人才招募工作應列為各級會報之工作重點，並完善SOP工作

人才招募一直為國軍首要重點，而輔導幹部深入鄉里，掌握豐富之人脈，能有效協助國軍推動人才招募工作，然成效未臻良善，故單位應強化輔導幹部認知，在現役幹部的宣導下使其耳濡目染，認同人才招募工作之重要，且

單位對於人才招聘工作應強化其標準作業流程，使每位輔導幹部都能熟稔其招募程序及內容，並對招募到之人員能區分報名前、報考中、報到後之輔導以完善招募流程及提高輔導幹部之認同。

第三節 後續研究建議

一、研究樣本可區分北、中、南區取樣問卷調查

因研究時間及地域限制，本研究僅以新竹指揮部之輔導幹部為樣本實施問卷調查，但因各地域民情風俗及認知之不同，如能於中部地區及南部地區亦實施問卷樣本調查，則可或去更多不同區域之樣本數，使資料更能完整呈現輔導幹部對於全民國防工作之感知，對於研究結論會更有代表性。

二、以受服務對象實施問卷調查，了解民眾對全民國防工作之認知

本次問卷調查樣本對象為輔導中心之幹部，渠等為全民國防工作之參與者及執行者，而本次研究即以此為調查對象，進而了解輔導幹部對目前任務執行之感知度，而若要從另一個角度了解全民國防工作的執行成效，亦可由接受過服務工作(構面)的一般民眾去實施問卷製作及調查，從而更加了解工作之精緻度及另一面向之建議及改善空間。

參考文獻

中文部分

- 1.中華民國國防部，2021年。《中華民國110年四年期國防總檢討》。臺北：國防部。頁29。
- 2.紹懷平，2010年。《從日軍侵華生化戰探討

全民國防之重要性》。臺北：放生放核防護半年刊。頁4。

- 3.周明輝，2011年。《我國與中共全民國防教育之比較研究－兼論我全民國防教育未來展望》。臺北：國防雜誌。頁119。
- 4.郭晃男，2015年。《中央及地方全民國防在職教育》。臺北：中國地方自治。頁34。
- 5.戴政龍，2015年。《全民國防與國防治理：公民參與的觀點》。嘉義：國立嘉義大學通識學報。頁338-339。
- 6.許哲源，2021年。《以PZB服務品質模式與IPA模式探討醫院之服務品質》。高雄醫學大學健康科學院碩士論文：頁27-29。
- 7.曹英海，2020年。《提升豪宅物業管理服務品質之關鍵因素》。中原大學企業管理學系碩士論文：頁32-33。
- 8.翁和佑，2021年。《應用Kano模式、IPA與QFD於智能克服品質之改善》。淡江大學企業管理學系碩士論文：頁29-31。
- 9.陳立中，2021年。《花蓮陸軍志願役士兵招募服務品質之研究》。嶺東科技大學企業管理系碩士論文：頁40-42。
- 10.吳昌振，2019年。《應用IPA分析法探討社團評鑑指標之研究》。國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系碩士論文：頁38-41。
- 11.吳鎮全，2019年。《IPA分析法導入大專校院學生社團評鑑指標之研究》。國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系碩士論文：頁11。
- 12.徐惠珍，2018年。《北區大學校院學生事務組織創新氣氛之研究》。國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系碩士論文：頁7-8。



網路部分

- 1.國防部資源規劃司編，2012年。《國防法》。臺北：國防部。《全國法規資料庫》〈<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0010030>〉
- 2.國防部資源規劃司編，2005年。《全民國防教育法》。臺北：國防部。《全國法規資料庫》〈<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0080014>〉
- 3.吳旻洲，(2021年4月20日)。《因應敵情威脅宮廟義勇、NGO、教會擬納後備動員》。臺北：大紀元〈<https://www.epochtimes.com.tw/n341165/因應敵情威脅-宮廟義勇、NGO、教會擬納後備動員.html>〉
- 4.黃韋銓，(2021年10月6日)。《國防部長談臺海局勢 邱國正：我從軍40年來最嚴峻》。臺北：TVBS新聞網〈<https://tw.news.yahoo.com/國防部長談臺海局勢-邱國正-我從軍40年來最嚴-033143819.html>〉
- 5.繆宗翰、楊昇儒，(2021年11月16日)。《中共第三份歷史決議 稱實現統一為歷史任務》。臺北：中央通訊社〈<https://today.line.me/tw/v2/article/oqLNBWP>〉
- 6.中華民國總統府，(2019年11月6日)。《總統肯定後備輔導幹部 擴大後備輔導組織》。臺北：總統府新聞〈<https://www.president.gov.tw/News/25001>〉
- 7.文宣心戰處編，(2020年9月16日)。《全民國防教育簡介》。臺北：國防部。《國防部政戰資訊服務網》〈<https://gpwd.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=519>〉
- 8.國防部全民防衛動員署後備指揮部編，2012年。《後備服務/輔導組織/組織沿革》。臺北：國防部全民防衛動員署後備指揮部。

《國防部全民防衛動員署後備指揮部官方網頁》〈<https://afrc.mnd.gov.tw/AFRCWeb/Content.aspx?ID=1&MenuID=77>〉

- 9.國防部資源規劃司編，(2019年4月10日)。《後備軍人輔導組織設置辦法》。臺北：國防部。《全國法規資料庫》〈<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0040019>〉

- 10.國防部全民防衛動員署後備指揮部編，2012年。《後備服務/輔導組織/組訓工作/幹部選訓》。臺北：國防部全民防衛動員署後備指揮部。《國防部全民防衛動員署後備指揮部官方網頁》〈<https://afrc.mnd.gov.tw/AFRCWeb/Content.aspx?ID=1&MenuID=99>〉

英文部分

Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of marketing*, 41(1), 77-79.

作者簡介

葉展佑中校

政戰學校專科92年班、政治作戰教育訓練中心正規班101年班。曾任排長、連輔導長、連絡官、動員官、營輔導長、政戰官。現職國防部全動署後備指揮部動員管理處組訓科動參官。

陳鴻鈞中校

國防大學管理學院87年班，國防大學管理學院正規班89年班，國防大學指參班99年班，曾任排長、行政官、分庫長、補給官、後參官。現職國防大學管理學院國管中心後勤管理組指參教官。