



# 後備軍人輔導組織與 後備憲兵荷松協會比較之探究

撰稿人：鍾心豪、潘聰明、余妃婷

## 摘 要

- 一、總統蔡英文女士日前多次出席「後備軍人輔導組織」及「後備憲兵荷松協會」等重要的組織活動，並強調組織內的同仁對國家、社會的付出和貢獻。
- 二、「後備軍人輔導組織」及「後備憲兵荷松協會」，深耕地方，協助政府推動國防政策及整合全民防衛動員，無私奉獻與付出，深獲得社會的認同。
- 三、為利組織成長，本文以時間軸的方式，探究及整理「後備軍人輔導組織」及「後備憲兵荷松協會」發展脈絡，並對此兩組織在法源依據、經費來源、組織架構、教育訓練及管理運用等方面進行比較。最後，研提相關組織精進之作法，以完善組織永續經營。

關鍵字：後備軍人輔導組織、後備憲兵荷松協會、後備軍人輔導組織設置辦法、人民團體法、全民國防



### 壹、前言

近觀總統府所發之新聞稿，發現總統蔡英文女士時常出席「後備軍人」相關組織活動。總統在108年11月6日出席國防部後備指揮部「108年後備軍人輔導工作會議」時表示：後備軍人輔導組織，遍布全國，不僅平時協助執行動員演訓、後備軍人服務、推廣全民國防事務，建立國軍和社會間的橋梁。當災害發生時，更可以看見後備軍人輔導組織的幹部，身穿「全民國防」的背心進入災區，跟國軍搜救部隊協力救災。後備軍人輔導組織的同仁們對社會的付出和貢獻，對國軍的支持和協助，除了現有的法規提供各位「工作保險」、「身障給付」的保障，比照榮民享有「國軍各級醫院」就醫禮遇等優惠外，同時，也提出兩項措施，「讓後備組織受百姓肯定」及「提高作業經費及辦公室定址化」，要求國防部研究推動。<sup>1</sup>另又在109年6月29日表揚支援口罩增產的「口罩國家隊」後備英雄典禮上，並表示，政府將努力推動後備動員制度的改革。未來「後備動員制度」將建立「常後一體」、「後備動員合一」及「跨部會合作」等3項改革原則，讓後備軍人成為國軍最強的后盾。<sup>2</sup>

隨即，在109年7月19日「後備憲兵荷松總會第7、8屆總會長交接典禮暨第8屆理監事、

幹部授證大會」時也提出，憲兵官兵不僅在服役時是「民眾之祿、軍伍之師」，退役後組成的荷松組織辦理公益、維護治安，只要國家或社會有需要，幾乎立刻就能來協助，未來也會持續發揮憲兵保國衛民的精神，為國家、為社會奉獻自己的心力。<sup>3</sup>

綜由上述，可知此兩個組織都是以「後備軍人」為主體，深耕地方，協助政府推動全民國防政策及整合全民防衛動員，無私奉獻與付出，已獲得政府的肯定。研究者欲想瞭解，為何總統如此重視上述兩個後備組織？而「後備軍人輔導組織」及「後備憲兵荷松協會」差異又是如何？對於協力國軍的部分，其扮演的角色又為何？

鑑於此，為利組織的成長，本文以時間軸的方式，探究及整理「後備軍人輔導組織」及「後備憲兵荷松協會」發展脈絡，並對此兩組織在法源依據、經費來源、組織架構、教育訓練及管理運用等方面進行比較。最後，研提相關組織精進之作法，以完善組織永續經營。

### 貳、後備軍人輔導組織發展概況

#### 一、組織沿革及成立目的

民國38年國軍部隊隨政府播遷來臺，人數約有百萬餘員，先總統蔣公於民國50年軍事會議對後備軍人組訓工作中指示：「國軍後備軍

- 1 中華民國總統府，〈總統肯定後備輔導幹部 擴大後備輔導組織〉《總統府新聞》，2019年11月6日，<https://www.president.gov.tw/News/25001> (檢索日期：2020年10月1日)
- 2 中華民國總統府，〈總統出席「國防部後備指揮部支援口罩增產有功人員表揚典禮」〉《總統府新聞》，2020年6月29日，<https://www.president.gov.tw/NEWS/25386> (檢索日期：2020年10月2日)
- 3 中華民國總統府，〈總統出席「後備憲兵荷松總會第7、8屆總會長交接典禮暨第8屆理監事、幹部授證大會」〉《總統府新聞》，2020年7月19日，<https://www.president.gov.tw/News/25438> (檢索日期：2020年10月8日)

人已儲備50餘萬員，其中年輕力壯者，足可編成500個營，面對龐大的後備力量，須有周密靈活的組織管理，才能在平時成為安定社會的力量，在戰時成為持續的戰力」。<sup>4</sup>

民國53年7月臺灣軍管區司令部成立，職司後備軍人之管理與動員任務，著手研擬「加強後備軍人組訓方案」。民國54年，依後備軍人管理政策需要，訂定《後備幹部訓練計畫大綱》，並於同年3月成立「後備幹部訓練班」，成為培育後備軍人輔導幹部的搖籃，因初址設於新店青溪山莊，故後備軍人輔導組織又稱「青溪組織」，組織則以「青溪忠義精神」作為成員的自我期許。其後，並以「結青溪團隊緣、聚青溪袍澤情、做青溪忠義人、展青溪動員力」等四句話做為組織精神的象徵。<sup>5</sup>

同年4月軍管區司令部向總統蔣中正先生簡報「加強後備軍人掌握、連繫、運用作法」，其內容重點：為如何掌握運用後備軍人，業奉時任國防部副部長經國先生指示：「後備軍人是國家一股龐大的力量，希望軍管區爾後加強工作」。<sup>6</sup>國防部即於民國55年3月7日核頒《後備軍人政訓工作綱領》，軍管區

依據綱領第6條策定《鄉鎮後備軍人輔導組織設置辦法》，於鄉、鎮、市、區設立輔導組，村里設輔導員，負責後備軍人組織、宣傳、社調、服務等四大工作。自此，後備軍人輔導組織正式成立。<sup>7</sup>

由此可知，當年政府成立後備軍人輔導組織主要目的，期藉龐大的後備軍人體系，加以編組、訓練後，在平時使其成為安定社會的支柱，在戰時成為持續的戰力後盾。

### 二、組織架構

民國66年因後備軍人數量大增，原有的組織型態與幹部工作量，不勝負荷，依客觀情勢及任務需要，將鄉鎮市區之輔導組織擴編為輔導中心，置主任、秘書各1人，並在村里設輔導組，置組長1人，轄輔導員若干，由輔導中心負責各項任務之推動；<sup>8</sup>試行後以此為基礎，於民國70年報奉國防部核定將原有之《鄉鎮後備軍人輔導組織設置辦法》充實修訂為《後備軍人輔導組織設置暨幹部遴用辦法》。民國77年將基層小組取消，改編為後備營、連型態管理，並分十大行業團體編組，經多日之執行，發現任務無法貫徹。<sup>9</sup>民國81年7月起，檢討將後備組織重新調整，依戶籍地址順序每

4 鄭世傑、陳逸弘，〈國軍主財資訊系統管制下後備軍人服務工作項目重要性評估之研究〉，《黃埔學報》，第70期，2016年，頁14-15。

5 國防部後備指揮部，〈後備服務／輔導組織／組織沿革〉，<https://afrc.mnd.gov.tw/AFRCWeb/Content.aspx?ID=1&MenuID=77>。檢索日期：2020年10月12日。

6 王順堂、林弘昌，〈以非營利組織的概念淺談後備軍人輔導組織〉，《復興崗學報》，第100期，2010年，頁95。

7 金忠國，〈宜蘭縣後備軍人輔導幹部政治參與之研究〉，《宜蘭：佛光大學公共事務學系碩士論文，2010年》，頁16-22。

8 同註5。

9 吳志麒，〈設置後備軍人輔導基金可行性之研究〉，《臺中：嶺東科技大學企業管理系碩士論文，2018年》，頁9-12。



10至30個後備軍人小組，每1小組設置小組長1人；由下而上每2至10個後備軍人小組編成1個「輔導區」，設置輔導員1人；村里設輔導組，設組長1人，每2至5個輔導組設督導員1人，隸屬鄉鎮市區後備軍人輔導中心，由團管部負責輔導運作。<sup>10</sup>

民國90年11月4日立法院三讀通過《全民防衛動員準備法》(以下簡稱全動法)，也使得全民國防成為國防施政的主要理念。該法第25條規定：「為達成動員實施階段迅速成軍，有效支援防衛作戰，軍事動員準備方案主管機關，應……設置後備軍人輔導組織。……有關後備軍人輔導組織設置辦法，由國防部訂之。」，國防部於91年9月5日依據同法第25條授權，訂定《後備軍人輔導組織設置辦法》(以下簡稱設置辦法)，其後於民國96年5月17日修正第4條條文，增加「動員實施階段協助辦理物資、固定設施徵購、徵用書之送達」之工作職掌。至此，輔導組織進入法制化並賦予「協助推動全民國防事務，奠定全民防衛作戰基礎」的目標與使命。<sup>11</sup>

在104年7月16日，配合103年6月4日修正公布之《全動法》第25條第3項規定，修正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。另又在108年4月10日再次修正施行。鑒於當時，輔導幹部協力全民國防、災害救援及動員整備工作之辛勞付出，為激勵士氣及肯定其貢獻，爰修正設置辦法第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」。相關組織發展歷程如表1、組織體系，詳如圖1：

### 三、人員選用、教育訓練

依《設置辦法》及後備幹部訓練班召訓計畫之規範，相關內容敘明如後：<sup>12</sup>

(一)研究發展委員及組訓顧問之編組無人數限制，凡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即可聘任。

(二)輔導中心召訓對象(後備幹部訓練班，簡稱後幹班)<sup>13</sup>要成為輔導中心的成員，均完成後幹班之訓練，其召訓對象、選員條件，分述如下：

1.以優秀後備軍人為優先，年齡須在48歲以內，能於組織內服務任職10年以上。

2.選員條件

以「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；忠愛國家，認同輔導組織，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；具國中以上程度或同等學歷畢(結)業者，另以工作能與戶籍地相結合者為宜；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

10 國防部後備指揮部，〈認識組訓服務工作〉，(臺北：國防部後備指揮部，2011年11月)，頁6。

11 同上註，頁5-8。

12 全球法規資料庫，〈後備軍人輔導組織設置辦法〉，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0040019>(檢索日期：2020年12月26日)

13 國防部後備指揮部，〈後備幹部訓練班召訓計畫〉，(臺北：國防部後備指揮部)，頁2-3。

表1 後備軍人輔導組織發展表

後備軍人輔導組織發展歷程表	
時間	發展過程摘述
民國50年	先總統蔣公於軍事會議中表示：「龐大的後備力量，勢必有周密靈活的組織管理，才能在當時使之成為安定社會的力量，在戰時亦能成為持續的戰力」。
民國53年	臺灣軍管區司令部研擬「加強後備軍人組訓方案」。
民國54年	臺灣軍管區司令部訂定了《後備幹部訓練計畫大綱》。
民國54年4月	臺灣軍管區司令部向蔣總統中正先生簡報「加強後備軍人掌握、連繫、運用作法」。
民國55年	國防部核頒《後備軍人政訓工作綱領》。軍管區則策定《鄉鎮後備軍人輔導組織設置辦法》，並於7月正式成立。
民國66年	國防部將各鄉、鎮、市、區之後備軍人輔導組織編組，擴為輔導中心。
民國77年	因應任務需要，將基層小組改為後備營連型態管理。
民國81年7月	重新調整編組，由上至下後備軍人輔導中心、督導區、輔導組、輔導區、後備軍人小組型態。
民國90年11月	《全民防衛動員準備法》通過，第25條規定：「為達成動員實施階段迅速成軍……關後備軍人輔導組織設置辦法，由國防部定之」。
民國91年4月	《後備軍人輔導組織設置辦法》頒布。
民國96年5月	修正《設置辦法》第4條條文，增加「動員實施階段協助辦理物資、固定設施徵購、徵用書之送達」之工作職掌；至此，「後備軍人輔導組織」進入法制化的時代，明訂協助辦理國防、後備等事務，並貫徹「軍隊國家化」。

民國104年7月	配合103年6月4日修正公布之《全民防衛動員準備法》第25條第3項規定，修正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。至此將「研究發展委員、組訓顧問」納入輔導幹部的組織架構中。
民國108年4月	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」。

資料來源：研究者整理自國防部後備指揮部《認識組訓服務工作》及相關法規。

錄。

3. 有下列因素之一者不得送訓

涉及刑事案件經判決有期徒刑確定者(宣告緩刑，易科罰金者不在此限)；患有身心疾病、傳染性疾病、癲癇症、氣喘或其他痼疾者。

(三)後幹班課程設計(每年依計畫修訂，有所調整)以後備指揮部、輔導組織任務與四大工作推展、運用為主體，並區分基本課程、專題講座及精神教育等三項。

1. 基本課程

後備指揮部任務暨後幹班簡介；後備軍人組織、宣傳、安全、服務四大工作；協力動員整備暨全民防衛動員體系介紹；各班隊招募工作之認識及輔導組織協力災害防救工作。

2. 專題講座

國防政策概況；輔導組織實務工作經驗報告；如何增進個人工作職能；表達與溝通技巧。

3. 精神教育

輔教課程；綜合座談；結訓典禮。

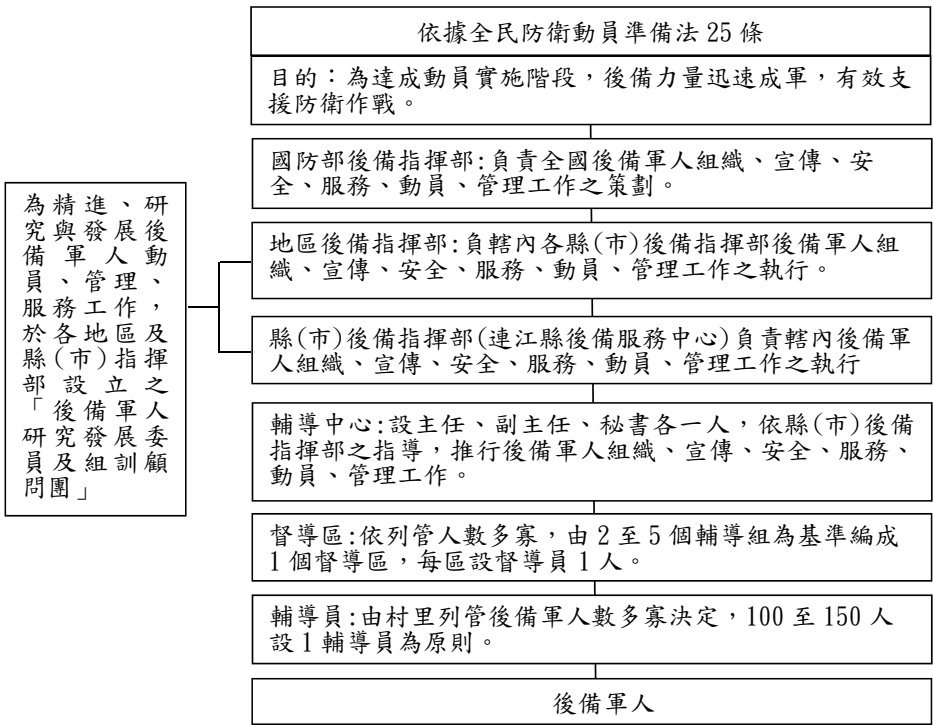


圖1 後備軍人輔導組織體系圖

資料來源：研究者整理自國防部後備指揮部官網及相關法規。

藉由召訓計畫可以了解「後備軍人輔導組織」成員均來自社會各階層，不論是委員、組訓顧問或輔導幹部均需接受政府管轄及輔考(國防部後備指揮部)，執行、協助及推展國防事務，支持國軍建軍備整。此外，為訓練專業之安全及宣傳人員，分別設立「安全幹部訓練班」及「宣傳員訓練班」，透過專業保防及文宣幹部於以授課，訓練專業人才協力國軍執行安全及宣傳工作。如同總統蔡英文女士曾表示：「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，後備軍人輔導組織兼顧全民國防的任務，是國軍戰力的後

盾。」<sup>14</sup>

#### 四、輔導組織義務與權益

後備軍人輔導組織成立目的，是以辦理後備軍人組織、宣傳、安全及服務工作四大範疇為目的，於每年動員演習時，運用平時於地方深耕經營，協助後備部隊召集訓練、要員連絡訪查及物資、固定設施徵購徵用書送達，其次，輔導組織亦協助國軍辦理全民國防、災害防救、人才招募及其他國防相關事務。

後備指揮部藉由「後備軍人輔導工作會議」、「研究發展委員暨組訓顧問會議」及各級輔導組織工作會報時機，會議內容以宣導全民國防協力國軍各項任務推動為主軸，藉以檢討、驗證、考核各輔導中心工作執行成效，統

14 同註 1。

一觀念做法，凝聚組織共識，強化組訓功能，共同貢獻智慧及工作經驗，研究發展後備軍人四大工作，以提升動員整備效能，俾利協助各項國防事務推動。

然而，相關其權益依《設置辦法》第17條規定：「輔導幹部，除秘書外，均為無給職。但辦理後備軍人輔導工作、服勤及訓練，得支領交通費、住宿補助費及雜費；輔導中心秘書，得支領專業人士顧問費、交通費、住宿補助費及雜費，有關顧問費用之數額及支用規定，由國防部擬訂，報請行政院核定之」及第20條第1款「輔導幹部執行後備軍人輔導各項工作、服勤及訓練時，國防部後備指揮部得為其辦理有關保險事項」、第2款「優先列入後備軍官及士官晉任」、第4款「輔導幹部及其眷屬如有喜慶或病困喪葬時，得視需要適時予以祝賀或慰問」、第5款「參加輔導組織之訓練、服勤而致傷病、身心障礙或死亡者，得請領相關給付」、第6款「輔導幹部憑服務證至國軍醫院就醫享有免掛號費之優待」、第7款「輔導幹部個人及其眷屬發生重大變故，應適時慰助」及第8款「輔導幹部憑服務證至國軍服務作業單位、國軍福利站及國軍英雄館，享有比照榮民之優惠」等。<sup>15</sup>

### 參、後備憲兵荷松協會發展概況

#### 一、組織沿革及成立目的

我國「憲兵」制度源自日本，建於民國

3年國父孫中山先生於廣州就任臨時大總統時，基於警衛及糾察軍紀需要而籌設憲兵部隊；北伐統一後，先總統蔣公深知革命武力紀律須賴憲兵鞏固，民國21年1月16日在南京正式成立憲兵司令部，任命谷正倫將軍為首任司令；同年8月20日頒布「憲兵令」，9月20日軍政部公布「憲兵服務章程」，確立憲兵制度，明定憲兵執掌。<sup>16</sup>惟此時期屬我國草創之初，國家相關法律、命令並未正式立法，直到我國制憲後，於民國40年頒布「憲兵勤務令」，律定憲兵掌理軍事警察，並依刑事訴訟法規定，兼理司法警察。民國25年，憲兵學校創設於中國大陸南京，隨著我國政府遷臺後，於民國42年憲兵學校在臺復校於臺灣省臺北縣三重鎮（今新北市三重區），後於民國69年遷至臺灣省臺北縣五股鄉（今新北市五股）至今，憲兵訓練中心則設於臺灣省臺北縣林口鄉（今新北市林口區），而從憲兵退役之同仁，即具備資格申請參加戶籍所在地的後備憲兵組織，並成為後備憲兵的一份子。<sup>17</sup>

深究後備憲兵組織源起，係依經國先生指示：「對退伍織憲兵官兵，應加強聯繫，使他們退伍後仍能義務擔任協力社會治安維護工作」。自民國68年2月起，全國各縣市陸續成立「後備憲兵聯絡中心」，協力治安工作；另前總統李登輝先生於86年5月2日治安會談中，鑑於社會治安日益敗壞，指示憲兵司令部配合檢、警單位打擊不法犯罪，並動員各地區後備

15 同註12。

16 國防部，〈86周年 憲兵史蹟特展〉《公民新聞》，2018年1月18日，<https://www.peopo.org/news/357851>（檢索日期：2021年1月3日）

17 後備憲兵論壇，〈國府憲兵要史簡治〉，《中華民國後憲論壇》，<https://www.rocnp.org/mp.rocnp.org/mp/>（檢索日期：2021年1月2日）



憲兵，建立維護「社區安全人人有責」共識。全國成立25個縣市後憲聯絡中心，後憲總人數24萬餘人。<sup>18</sup>

在民國87年間，由後憲聯絡中心主任委員、顧問、榮譽顧問等幹部組成「荷松聯誼會」，藉定期集會促進交流凝聚共識，並研討精進各項聯誼工作之推展。隨著時代演變，為明確「後備憲兵組織」社會上合法地位，配合政府人民團體法社團化之要求，原成立全國性之「荷松聯誼會」，於90年9月7日依《人民團體法》，向內政部申請成立「中華民國後備憲兵荷松總會」，另各縣市後備憲聯絡中心亦陸續向所屬縣市政府登記為合法社會團體，當時共計成立24個「縣、市後備憲兵荷松協會」，其中尚有相對於全國24個「後備憲兵荷松協會」而由後憲眷屬夫人所成立的「梅荷夫人聯誼會」，該聯誼會下轄個鄉鎮市另成立分會計有155個，其成立目的在擴及所屬成員之家庭並影響其親友，以增加後備憲兵聯繫之深入，期使後備憲兵之家庭，能認同後憲所從事之服務工作，進而積極參與各項聯誼活動，共為組織工作貢獻其心力，以厚植社會治安之潛力。<sup>19</sup>

### 二、組織架構

後備憲兵組織屬民間團體，依《人民團體法》成立「中華民國後備憲兵荷松總會」，其

組織及人員編組，依實況及會務有所調整，歸納如下：

#### (一)組織編組

設立中華民國後備憲兵荷松總會，其下以縣市為單位成立後備憲兵荷松協會(聯絡中心)計24處，各鄉、鎮、市、區設地區分會(約313處)，基層以15至30員後備憲兵設小區聯絡組。

#### (二)人員編組

- 1.總會區分監事會(置常務監事、監事)及理事會(置常務理事、理事、理事長、副理事長、總幹事『執行長』、秘書及工作人員數名)。
- 2.縣市後備憲兵荷松協會置理事長(主任委員)及副理事長(副主任委員)，另有顧問、榮譽主委及名譽顧問數名；地區分會置分會長(區主任)、副分會長(副區主任)，及若干小區聯絡組，每組設1員小組長，全體會員約1萬餘人。<sup>20</sup>目前後備憲兵組織圖如圖2、3。

### 三、人員選用、教育訓練

後備憲兵荷松協會入會要求及對會員之規定，依各縣市後備憲兵荷松協會組織章程規定而不盡相同，本次援引臺中市太平區後備憲兵荷松協會為例，相關規定敘明如後：<sup>21</sup>

#### (一)曾在中華民國憲兵單位服役之退除役

- 18 ROCMP 執行長，〈後備憲兵組織介紹〉，《中華民國後憲論壇》，<https://www.rocmp.org/thread-32308-1-1.html> (檢索日期：2021年1月5日)
- 19 臺中市太平區後備憲兵荷松協會，〈後備憲兵源起〉，2011年9月24日，<https://blog.xuite.net/hs0988065064/hersong/51838491> (檢索日期：2021年1月14日)
- 20 郭晃男、簡至宏，〈後備憲兵荷松協會推動全民國防教育之研究 - 後備軍輔導組織為例〉，《憲兵半年刊》，第89期，2019年12月，頁14-15。
- 21 臺中市太平區後備憲兵荷松協會，〈臺中市太平區後備憲兵荷松協會章程〉，2011年9月27日，<https://blog.xuite.net/hs0988065064/hersong/52001871> (檢索日期：2021年1月24日)



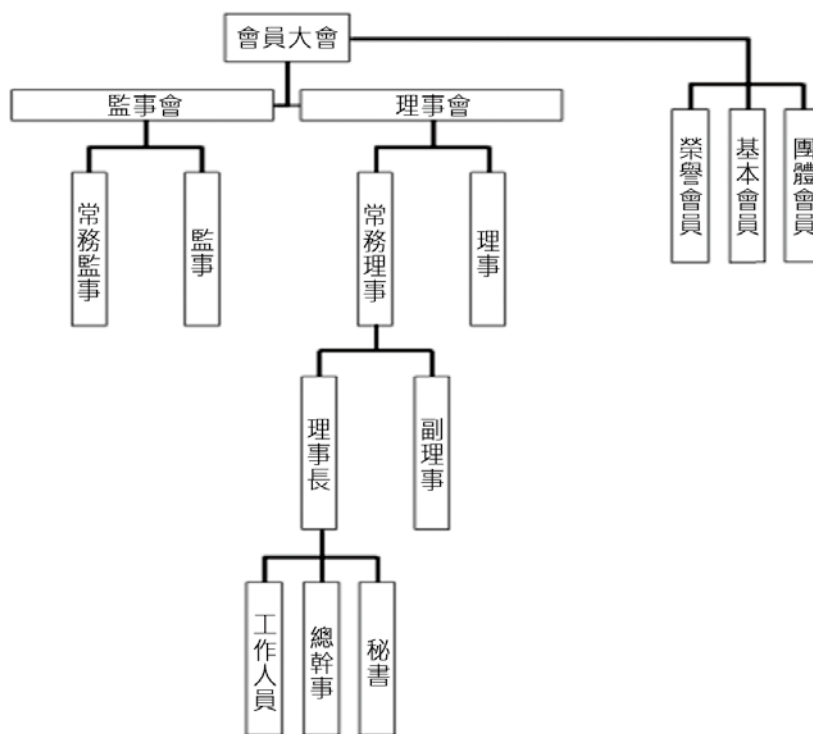


圖2 中華民國後備憲兵荷松協會編組系統圖

資料來源：研究者整理自郭晃男〈後備憲兵荷松協會推動全民國防教育之研究-後備軍輔導組織為例〉及相關後備憲兵荷松協會網頁。

官、士、兵，凡設籍臺中市行政區域內者，填具入會申請書，向本會申請，經理事會審查通過，並繳納入會費後，為正式會員。

(二)會員有違反本會章程或妨害本會名譽者或觸犯國家法令涉及刑責者，得經理事會議決暫停其會籍，並提請會員大會取消其會籍。

(三)會員有下列情事之一者，不得為本會會員：

- 1.品行惡劣，不務正業或經營不正當職業，危害國家社會者。
- 2.曾受刑事處分而仍不悔改者。
- 3.受禁治產之宣告者。

(四)會員得以書面並敘明理由向本會聲明退會，報經理事會議決後行之。

(五)凡自願退會或取消會籍之會員，已繳納各項費用概不退還。

(六)本會正式會員應出席大會，並有表決權、選舉權、罷免權、被選舉權(新會員須入會滿1年始有)，每1會員為一權。

(七)會員有遵守本會章程、決議及贊助本會謀致共同利益之各種事業設施。

然而，該組織章程中並未提到入會前或成為正式會員後，所需參與之教育、訓練，僅列述須執行之任務內涵。因各縣市組織章程不同而有差異，原則上教育訓練及會議(研討)採不

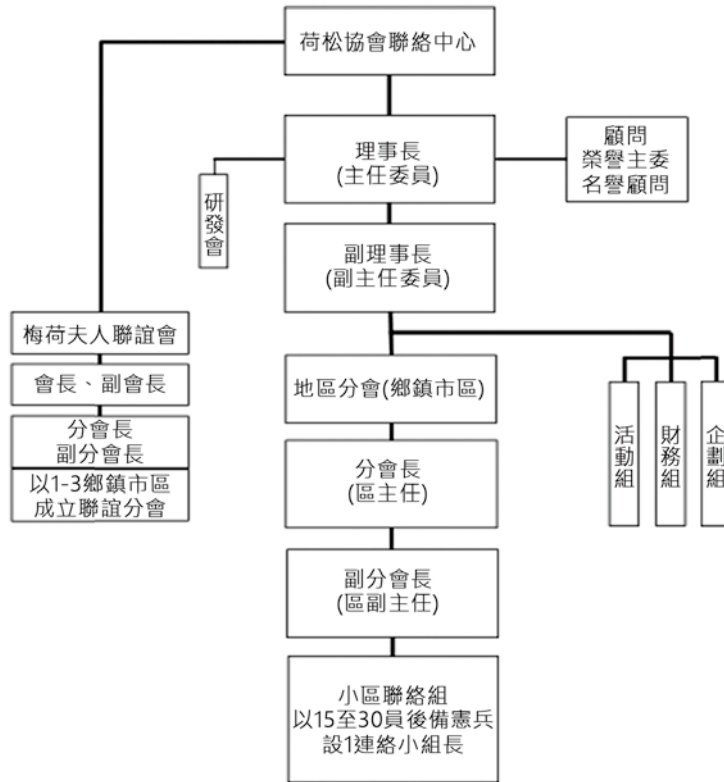


圖3 縣市後備憲兵荷松協會(連絡中心)編組系統圖

資料來源：研究者整理自郭晃男〈後備憲兵荷松協會推動全民國防教育之研究-後備軍輔導組織為例〉及相關後備憲兵荷松協會網頁。

定期及隨機性召開，由各區主任(理事長)律定之，但每年固定於1月16日前後辦理「績優後憲幹部表揚大會」。

#### 四、荷松協會義務與權益

後備憲兵荷松協會組織成立旨在於支持政府政策，提倡善良社會風氣、辦理社會公益活動，藉此聯繫後備憲兵及眷屬間的情誼，更重要的是協力維護地區社會治安，為國家帶來安定力量，蒐整我國各地區後憲組織現行運用情形，主要在協力地區憲兵隊掌握危安狀況，並視地區需要組織「巡守隊」、「協勤大隊」、

「交管大隊」、「行善最樂聯誼會」等類民防團體及公益團體，以維護社會安定，共同打擊犯罪工作，除此之外更積極從事各地救災及慰問弱勢等公益活動。<sup>22</sup>有關協會及會員義務與權益概略如下：<sup>23</sup>

- 1.辦理各項活動，提倡正當休閒活動，端正社會風氣。
- 2.舉辦或參加各項社會公益活動。
- 3.辦理聯誼活動及社會服務工作，聯繫後備憲兵及眷屬的情感，以凝聚向心。
- 4.協助政府推行政令及社教活動。

22 同註 20，頁 10。

23 同註 21。

5. 協助辦理村里守望相助及民眾自衛、自保之宣導。
6. 協助防範犯罪之宣導。
7. 協力憲兵隊執行維護社會治安工作。
8. 表揚對後備憲兵組織義務服務之個人及團體，肯定其貢獻及熱誠，以其發揮維護社會治安之力量。
9. 協助後備憲兵解決疑難問題，提供法律諮詢，急難救助及就業服務等。
10. 辦理後備憲兵子女獎學金及對後備憲兵子女與眷屬之婚、喪、喜、慶予以致賀、關懷及慰助。

### 肆、後備軍人輔導組織與後備憲兵荷松協會差異

#### 一、法源依據

國防部後備指揮部(前身為臺灣軍管區司令部)司職管理，國家龐大後備軍人，在民國54年依後備軍人管理政策需要，訂定《後備幹部訓練計畫大綱》，並成立「後備幹部訓練班」。民國55年，國防部核頒《後備軍人政訓工作綱領》，並依據該綱領第六條內容策定《鄉鎮後備軍人輔導組織設置辦法》，於每一鄉鎮市區設置輔導組、村里設輔導員，負責推行後備軍人組織、宣傳、社調、服務四大工作。期間歷經草創時期及法制化階段，並依《全動法》第25條之規範，設置《後備軍人輔導組織設置辦法》，目前各地區、縣(市)研究發展委員、組訓顧問，以及全國各鄉、

鎮、市、區設置364處的後備軍人輔導中心(編設主任、副主任及秘書各乙員，下設若干督導區、輔導組及輔導員等)，計有輔導幹部3萬餘員。<sup>24</sup>

後憲組織奉經國先生於民國56年任國防部長期間，指示憲兵司令部「對退伍憲兵官兵，應加強聯繫，使他們退伍後仍能擔任義務協力治安工作」。案經國防部批示，於68年2月9日在各縣市成立「後備憲兵聯絡中心」，協力治安工作；另又在86年5月2日治安會談中，鑑於社會治安日益敗壞，指示憲兵司令部配合檢、警單位打擊不法犯罪，並動員各地區後備憲兵，建立維護「社區安全人人有責」共識。為期後憲組織永續經營，於90年9月7日《依人民團體法》成立「中華民國後備憲兵荷松總會」朝向組織全面社團化發展，各縣市成立「後備憲兵荷松協會」，回歸組織創立始意，以發揮後憲在社會之安定力量，共同協力維護社會治安。<sup>25</sup>

綜上而知，在法源部分後備軍人輔導組織依《全動法》第25條及《設置辦法》之規範，受國防部委託執行國防相關工作及事務，協力人才招募、後備軍人教召國防政策宣導及協助全民國防事務之推動。然而，後憲組織依《人民團體法》成立，法源上依其程章規範，多屬內政部及地方縣市政府監督。

#### 二、經費來源

後備軍人輔導組織依《設置辦法》第17條規定：「輔導幹部，除秘書外，均為無給職。」

24 國防部後備指揮部，〈後備指揮部網頁／首頁／後備服務／輔導組織／組織體系／組織架構文字說明〉，<https://afrc.mnd.gov.tw/AFRCWeb/Content.aspx?ID=1&MenuID=96>(檢索日期：2021年2月12日)

25 同註19。



但辦理後備軍人輔導工作、服勤及訓練，得支領交通費、住宿補助費及雜費；輔導中心秘書，得支領專業人士顧問費、交通費、住宿補助費及雜費，有關顧問費用之數額及支用規定，由國防部擬訂，報請行政院核定之<sup>26</sup>。另相關保險事項、喜喪祝慰、就醫優待等福利，其所需經費均由國防部及國防部後備指揮部依預算程序編列。

目前後備憲兵荷松協會經費來源有三部分，第一部分為每年全體會員所繳交之會員費，第二部分為各界捐款，第三部分為協力地方政府辦理活動所獲得之活動配合款。

由前述各項經費來源之比較，清楚了解後備憲兵荷松協會經費來源管道多以會費及各界捐款為主，運用空間多有彈性；而後備軍人輔導組織多為政府編列預算為主，需遵循相關審監制度，運用多受限制。

### 三、組織架構

後備軍人輔導組織設置：若干後備軍人研究發展委員及組訓顧問團、各鄉、鎮、市、區得設置後備軍人輔導中心(計364個)，下轄督導區及輔導組，以2至5個輔導組設置1個督導區，村(里)設置輔導組，輔導組以下設若干輔導員。

研究發展委員及組訓顧問之編組無人數限制，凡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即可聘任。輔導中心置主任、副主任、秘書各1人；督導區置督導員1人；輔導組置組長1人；以村里編管後備軍人之人數100至150人，置1員輔導員為原則，統計至民國109年12月31日止，全國之後

26 註 12。

備軍人研究發展委員、組訓顧問及輔導幹部計3萬餘員。但礙於少子化及國防兵役政策調整，各縣市指揮部在選員派訓後幹班，常出現捉襟見肘之苦，一則剛退伍的成員，在工作生涯上正處於力拚上游，以家庭經濟努力為主，二則後幹班訓期多為「留宿」規劃，也常造成事業上剛起步或新成家的年輕人望而卻步。

後備憲兵組織屬民間團體，依《人民團體法》成立「中華民國後備憲兵荷松總會」，其下以縣市為單位成立後備憲兵荷松協會(聯絡中心)計24處，各鄉、鎮、市、區設地區分會(約313處)，基層以15至30員後備憲兵設小區聯絡組。另依各縣市不同章程而設立若干職務，以利會務推行，全體會員約1萬餘人。目前因礙於現階段兵役調整的改變，原入會前服憲兵役的人員就已不多，加上現任許多縣市理事長、總幹事、分會長，認為目前服滿四個月的軍事訓練役而退伍的憲兵，因體能、愛國認知及軍事訓練素養，仍未符合期待，暫採寧缺勿濫之行。

由上所示，兩者之間均有完整組織架構，後備軍人輔導組織是由軍方主導並依法設立之組織；後備憲兵荷松總會屬民間團體，在中央屬內政部管理，在地方由縣(市)政府社會或民政局(處)管理，相較在推行國防事務上，較無強制性。另兩者均在注入新血及選員上，因兵役政策調整而有所困擾。

### 四、教育訓練

後備軍人輔導組織依《設置辦法》及每年後幹班召訓計畫之規範，設計一套完整的訓練課程，其內容包含以後備指揮部及輔導組織任

務與四大工作推展、運用為主體，並區分基本課程、專題講座及精神教育等三項。

另外，為訓練專業之安全及宣傳人員，分別設立「安全幹部訓練班」及「宣傳員訓練班」，透過專業保防及文宣幹部予以授課，訓練專業人才協力國軍執行安全及宣傳工作。

上述成員，另可透由每年參與各項會報(議)時機，增進當前國防政策知能，並於協力上級交付任務時，將實務與理論相互結合。

然而，後備憲兵荷松協會因其成立依據係依「人民團體法」朝向組織全面社團化發展，以至於其成員之教育訓練，均屬配合任務性質，採不定期訓練方式，在訓練的廣度與深度上，會因任務或理事長、秘書、總幹事認知而有不同，易造成因人設事或政策無法連貫的情事發生。

### 五、管理運用

後備軍人輔導組織成員均來自社會各階層，不論是委員、組訓顧問或輔導幹部，依《設置辦法》第2條需接受各級後備指揮部管理，執行、協助及推展國防事務，支持國軍建軍備整。各縣(市)後備指揮部設置1鄉鎮、1連絡官(員)，擔任縣(市)指揮部與輔導組織溝通橋樑之重責。各縣(市)後備指揮部可透過各項會報(議)時機、災害防救、後備部隊召集訓練及要員連絡查訪、人才招募及臨機性任務等各項時機，輔考成員對組織向心。

後備憲兵荷松協會礙於法規、經費及成員組織，屬非強制性志願參與，而各地區(縣市)憲兵指揮部(隊)多以任務為導向，派員兼任與

後備憲兵荷松協會成員聯繫，彼此之間均靠同袍情誼、人情交際等方式，活絡及維持組織與軍方關係，以協力各項工作推行。

綜由上述，此兩組織雖在法源依據、經費來源、組織架構、教育訓練及管理運用等方面均有許多的差異，但成員均來自軍方退役人員，其特點廣佈鄉里、深入基層、犧牲奉獻，服務地方。此種盡心盡力的精神，是國家能持續發展、進步的動力，更是實際支持各項國防政策的表率，詳如表2。

### 伍、組織精進之作法

孫子曰：「凡治眾如治寡，分數是也，鬥眾如鬥寡，形名是也(《孫子兵法·勢篇》)」。組織僅是整個系統中的一部份，在整體環境的影響下，組織需要不斷地革新與調整。以下從廣徵人才、科技輔助及製定成員實務手冊等項目，精進組織成長與效能，相關內容分述如後：

#### 一、因應少子化與兵役制度調整，廣徵年輕人才

內政部日前公布2020年人口統計，在2020年1至12月出生人數為16萬5249人、創歷年新低；死亡人數為17萬3156人，死亡人數超過出生人數，臺灣人口首度負成長。<sup>27</sup>又因國防政策調整，83年次(含)後出生役男，僅需服役4個月常備兵役軍事訓練役(目前後憲幹部對服軍事訓練役退役人員，暫不納入會考量)；加上現職服役女性同仁已達2萬5千餘人，占編制數的13.57%，<sup>28</sup>依目前《後備軍人管理規則》

27 余祥，〈人口負成長 林萬億示警：出生數階梯式下滑〉，《中央通信社》，2021年1月8日，<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202101080305.aspx>(檢索日期：2021年2月26日)

28 於下頁。



**表2 後備軍人輔導組織與後備憲兵荷松協會差異比較表**

項目	後備軍人輔導組織	後備憲兵荷松協會	說明
法源依據	依《全動法》第25條之規範，設置《後備軍人輔導組織設置辦法》成立	依《人民團體法》成立	兩者均依法成立
經費來源	政府編列預算為主，需遵循相關審監制度，運用多受限制	以會費及各界捐款為主，運用空間多有彈性	後憲協會經費運用較後服組織更有彈性
組織架構	後備軍人輔導組織是由軍方主導並依法設立之組織	後備憲兵荷松總會屬民間團體相較在推行國防事務上，較無強制性	兩者均為協力推動國防事務之組織，前者由後備指揮部主導依法設置，後者屬民間團體，較無強制性
教育訓練	依《設置辦法》及每年後幹班召訓計畫之規範，設計一套完整的訓練課程	成員之教育訓練，均屬配合任務性質，採不定期訓練方式，在訓練的廣度與深度上，較無整體性規劃	後服組織有完善教育訓練，後憲協會因任務不同，較無系統規劃
管理運用	透過各項會報(議)時機、災害防救、臨機性任務等各項時機，輔考成員對組織向心	後備憲兵荷松協會成員聯繫，彼此之間均靠同袍情誼、人情交際等方式，維持與軍方關係	後備指揮部對後服組織成員有指導、考核之實，但後憲協會多靠人情經營

資料來源：研究者自行整理

第46條：<sup>29</sup>「女性軍官、士官志願服後備役者，於離營前應填具服後備役志願書，裝入兵籍資料袋，同時在兵籍表備考欄內註記志願服後備役……未志願服後備役者，應由兵籍資料存管單位通報戶籍地直轄市、縣(市)政府辦理役別資料變更……」，如此將造成送訓後幹班總數的減少。

組織在面臨少子化及兵役制度調整的情況下，為組織永續發展考量，應排除刻板、察納雅言，放寬選員及入會標準，廣徵年輕活水注入，在其教育訓練或協力國防事務推展的過程中，採嚴格審查制度，考核其對組織向心。

## 二、善用科技輔助，擴大宣傳成效

現代科技日新月異，網路發展也從原本的2G不斷升級到現在的5G，而5G時代的來臨讓網速更快、延遲性更低，傳統的傳播管道：電視、報紙、廣播、雜誌，已不符現今時代潮流。智慧型手機與網路的普及，劇烈地改變了人們的生活習慣，從過去閱讀報紙的景像，取而代之，是人手一支智慧型手機。任何人都可以在任何時間、地點，與世界另一端的人溝通。

新媒體的出現，給予大眾自主接近媒體的管道，世新大學助理教授沈超群則認為：「新媒體的概念是相較於傳統媒體，是具有互動性、連結性和即時性的媒體，兩者最大的不同是新媒體可以提供媒體瞭解接觸者的資

28 中華民國國防部，〈說明「恢復徵兵制」、「女性徵兵服役」等情〉，《中華民國國防部新聞稿》，2019年9月30日，<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?p=77400&title=%E5%9C%8B%E9%98%B2%E6%B6%88%E6%81%AF&SelectStyle=%E6%96%B0%E8%81%9E%E7%A8%BF> (檢索日期：2021年6月14日)

29 全球法規資料庫，〈後備軍人管理規則〉，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0040008> (檢索日期：2021年6月15日)

訊」。<sup>30</sup>使用者可以透過部落格、Facebook、Instagram，或是Youtube等平台，設立自己的帳號、創建粉絲專頁和頻道，透過這些平臺傳播訊息。當文章或影片的觀看次數達到一定的程度，有了話題性、討論度，該使用者對社群和社會便開始產生了影響力。

換言之，組織中傳統「點對點」或以「會議」研討方式，進行國防政策的宣傳，需因應科技網絡進步而有所調整，未來組織成員的教育訓練，都可以藉由「線上」或「視訊」學習，超越時空的限制。又或甚組織中的重要幹部，未來都需成為一名「國防網紅直播主」，以擴大全民國防宣傳的成效。

### 三、製定組織成員實務手冊，傳承榮耀光輝

俗諺云：「鐵打的營舍，流水的官兵」。組織協力國防事務推展，經緯萬端，現代管理大師彼德杜拉克認為：企業組織的運作是基於社會秩序，而不是機械原理。他把企業組織視為一首旋律，並非由一顆顆個別的音符組成，而是由音符之間的關係所組成。因此必須從「員工和組織」「員工和工作」「員工和員工」之間的關係，來探討如何讓組織更有效地運作。<sup>31</sup>

鑑於此，建立一套「人有定職、事有定規、物有定位」的實務工作手冊，明確律定相關職位、角色、處事、推展步驟要領及考核，除能順遂管理之力，更能達到立即支援之效。

## 陸、結語

《管子·君臣》曾言：「古者未有君臣上下之別，未有夫婦妃匹之合，獸處羣居，以力相征。於是智者詐愚，彊者凌弱，老幼孤獨，不得其所。故智者假眾力以禁強虐，而暴人止。為民興力除害，正民之德，而民師之」。<sup>32</sup>自有人類以來，為了共同的生存需求，形成各種組織，藉群體力量來達到安全無虞的生活。為因應全球化時代來臨及國家安全的挑戰，我國軍事戰略也從過去的「攻勢作戰」、「攻守一體」，逐漸調整為「守勢防衛」、「有效嚇阻、防衛固守」、「防衛固守、有效嚇阻」及迄今的「防衛固守、重層嚇阻」。現階段軍事戰略依「防衛國家安全」之國防戰略指導，積極建構「防衛固守」之三軍聯合戰力，結合全民國防總力，形成有利態勢，並以「重層嚇阻」之手段，達成戰略持久效果，確保國土安全。<sup>33</sup>

換言之，平時國家、社會的安全、穩定及「戰爭面」的經營尤為重要，而後備軍人輔導組織及後備憲兵荷松協會，正是協助國軍經營戰爭面的最佳友我組織。透由兩者，將戰爭活動領域內的人、地、物等戰爭潛力，予以有效的組織，確實掌握，防敵滲透、破壞，進而建構綿密的全民國防體系，發揮統合戰力，支援軍事作戰任務之達成。

30 汪欣儀，〈新媒體的黃金年代 傳統媒體的眼淚〉，《立報媒體》，2019年7月2日，<https://www.limedia.tw/comm/5595/>(檢索日期：2021年3月1日)

31 劉揚銘，〈如何管理一個「人的組織」？〉，《經理人月刊》，2009年11月3日，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/2140>(檢索日期：2021年3月2日)

32 王冬珍等人校注，《新編管子(上冊)》(臺北：國立編譯館，2002年)，頁741。

33 同註28，頁54-58。



### 參考資料

#### 一、中文部分

##### (一)專長

國防部後備指揮部，〈後備幹部訓練班召訓計畫〉，（臺北：國防部後備指揮部），頁2-3。王冬珍等人校注，《新編管子(上冊)》（臺北：國立編譯館，2002年），頁741。

##### (二)期刊論文

1. 鄭世傑、陳逸弘，〈國軍主財資訊系統管制下後備軍人服務工作項目重要性評估之研究〉，《黃埔學報》，高雄市，第70期，2016年，頁14-15。
2. 王順堂、林弘昌，〈以非營利組織的概念淺談後備軍人輔導組織〉，《復興崗學報》，臺北市，第100期，2010年，頁95。
3. 國防部後備指揮部，〈認識組訓服務工作〉，（臺北：國防部後備指揮部，2011年11月），頁6。

##### (三)學位論文

1. 金忠國，〈宜蘭縣後備軍人輔導幹部政治參與之研究〉，《佛光大學公共事務學系碩士論文》，宜蘭縣，2010年，頁16-22。
2. 吳志麒，〈設置後備軍人輔導基金可行性之研究〉，《嶺東科技大學企業管理系碩士論文》，臺中市，2018年，頁9-12。

##### (四)網際網路

1. 中華民國總統府，〈總統肯定後備輔導幹部 擴大後備輔導組織〉《總統

府新聞》，2019年11月6日，<https://www.president.gov.tw/News/25001>。檢索日期：2020年10月1日。

2. 中華民國總統府，〈總統出席「國防部後備指揮部支援口罩增產有功人員表揚典禮」〉《總統府新聞》，2020年6月29日，<https://www.president.gov.tw/NEWS/25386>。檢索日期：2020年10月2日。
3. 中華民國總統府，〈總統出席「後備憲兵荷松總會第7、8屆總會長交接典禮暨第8屆理監事、幹部授證大會」〉《總統府新聞》，2020年7月19日，<https://www.president.gov.tw/News/25438>。檢索日期：2020年10月8日。
4. 國防部後備指揮部，〈後備服務/輔導組織/組織沿革〉，<https://afrc.mnd.gov.tw/AFRCWeb/Content.aspx?ID=1&MenuID=77>。檢索日期：2020年10月12日。
5. 全球法規資料庫，〈後備軍人輔導組織設置辦法〉，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0040019>。檢索日期：2020年12月26日。
6. 國防部，〈86周年憲兵史蹟特展〉《公民新聞》，2018年1月18日，<https://www.peopo.org/news/357851>。檢索日期：2021年1月3日。
7. 後備憲兵論壇，〈國府憲兵要史簡治〉，《中華民國後憲論壇》，<https://www.rocmp.org/mp.rocmp.org/>



- mp/。檢索日期：2021年1月2日。
8. ROCMP 執行長，〈後備憲兵組織介紹〉，《中華民國後憲論壇》，<https://www.rocmp.org/thread-32308-1-1.html>。檢索日期：2021年1月5日。
  9. 臺中市太平區後備憲兵荷松協會，〈後備憲兵源起〉，2011年9月24日，<https://blog.xuite.net/hs0988065064/hersong/51838491>。檢索日期：2021年1月14日。
  10. 國防部後備指揮部，〈後備指揮部網頁/首頁/後備服務/輔導組織/組織體系/組織架構文字說明〉，<https://afrc.mnd.gov.tw/AFRCWeb/Content.aspx?ID=1&MenuID=96>。檢索日期：2021年2月12日。
  11. 余祥，〈人口負成長 林萬億示警：出生數階梯式下滑〉，《中央通訊社》，2021年1月8日，<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202101080305.aspx>。檢索日期：2021年2月26日。
  12. 中華民國國防部，〈說明「恢復徵兵制」、「女性徵兵服役」等情〉，《中華民國國防部新聞稿》，2019年9月30日，<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?p=77400&title=%E5%9C%8B%E9%98%B2%E6%B6%88%E6%81%AF&SelectStyle=%E6%96%B0%E8%81%9E%E7%A8%BF>。檢索日期：2021年6月14日。
  13. 全球法規資料庫，〈後備軍人管理規則〉，<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=F0040008>。檢索日期：2021年6月15日。
  14. 汪欣儀，〈新媒體的黃金年代 傳統媒體的眼淚〉，《立報媒體》，2019年7月2日，<https://www.limedia.tw/comm/5595/>。檢索日期：2021年3月1日。
  15. 劉揚銘，〈如何管理一個「人的組織」？〉，《經理人月刊》，2009年11月3日，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/2140>。檢索日期：2021年3月2日。

### 作者簡介

#### 鍾心豪中校

政戰學校87年班、南華大學生死所97年班、陸軍指揮參謀學院99年班、戰爭學院107年班、輔仁大學哲學研究所博士生。曾任連、營輔導長、心輔官、科長、處長、政參官及教官。目前任職於國防大學共教中心教官，哲學諮商、軍事倫理。

#### 潘聰明少校

政戰學校95年班、政訓中心正規班102年班、臺北城市科技大學企管系104年班。曾任連、營輔導長、心輔官、連絡官、政戰官。目前任職於國防大學陸院正規班110年班學員，國軍心理衛生工作。

#### 余妃婷少校

陸軍步兵學校97年、後備動員管理學校101年班。曾任排、連長、動員連絡官、動員官及教官。目前任職於後備動員幹部訓練中心動員教官。