

國立臺灣大學社會科學院政治學系
政府與公共事務碩士在職專班
碩士論文研究計畫書

指導教授：彭錦鵬 博士

空軍留用飛行人員策略之探討

研究生：陳星宇

學號：P01322003

中華民國 103 年 4 月 28 日

目 錄

壹、緒論	5
一、研究背景.....	7
(一)	錯誤! 尚未定義書籤。
(二)	錯誤! 尚未定義書籤。
(三)	錯誤! 尚未定義書籤。
(四)	錯誤! 尚未定義書籤。
二、研究動機.....	11
三、研究目的.....	12
貳、文獻探討	13
一、美國與法國空軍飛行員人力規劃暨運用概述.....	13
(一)美國.....	13
(二)法國.....	20
(三)小結.....	27
二、民間航空公司留用飛行員之策略概述.....	28
(一)中華航空公司.....	28
(二)長榮航空公司.....	33
(三)小結.....	38
三、 職務特質	39

四、領導管理與工作環境	40
五、生涯規劃.....	44
六、激勵理論.....	46
參、現況分析	49
一、	錯誤! 尚未定義書籤。
二、	錯誤! 尚未定義書籤。
三、	錯誤! 尚未定義書籤。
四、	錯誤! 尚未定義書籤。
五、	錯誤! 尚未定義書籤。
六、	錯誤! 尚未定義書籤。
肆、研究流程架構與方法限制.....	61
一、研究流程.....	61
二、研究架構.....	62
三、研究方法與限制	63
(一)研究方法	錯誤! 尚未定義書籤。
(二)研究範圍與限制.....	63
伍、預期章節安排.....	67
附錄 訪談大綱.....	71

參考書目 73

壹、緒論

一、研究背景

二、研究動機

三、研究目的

貳、文獻探討

一、美國與法國空軍飛行員人力規劃暨運用概述

(一)美國

美國空軍於1947年9月8日成立，為目前世界上規模最龐大、技術力量最為先進的空軍。目前美國空軍各型飛機約4,000餘架（其中包含轟炸機、戰鬥機、直升機、偵察機、預警機、空中加油機、教練機及運輸機等），在2013年世界各國空軍實力排行榜，排名第一的超級強國，以先進戰機數量、實際作戰經驗，或是軍事工業實力等等。規模如此龐大，美國國防部為了獲取高素質人才留用於部隊，在人才培養、福利制度及工作條件上規劃等非常完整，以增加誘因留用人才於部隊，因此為本研究文獻探討之一。

1.飛行人才招募來源

飛行員的訓練由6所航空學校負責，每所航校有一個飛行訓練聯隊，下轄3個中隊。飛行學員年齡為20~26周歲，來自空軍軍官學校、軍官訓練學校和後備役軍官訓練團(美國空軍飛行人力招生來源圖，圖2-2)。ROTC拿空軍獎學金就讀大學，大學畢業後須服役；大學期間須於春，秋兩季接受專業訓練，其中飛行專業軍官需服役10年。

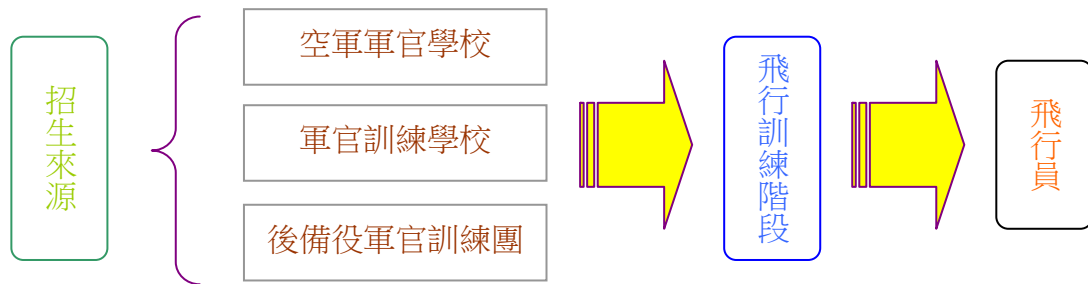


圖 2-1 美國空軍飛行人力招生來源圖

資料來源：本研究整理。

2.訓練流程

人員於畢業後，必須接受訓練內容包括篩選飛行和開飛前訓練、初級飛行訓練、高級飛行訓練、過渡訓練以及改裝訓練等（美國空軍飛行人員飛行訓練各階段示意圖，如圖 2-3）。主要課程有T-A、T-3A、T-37、T-38等教練機飛行，A-T38型飛機飛行，實機飛行，模擬器訓練，航空理論，空軍戰術等。畢業後的學員基本分派為：戰鬥機部隊28%，轟炸、運輸、加油機部隊53%，飛行教員18%，國民警衛隊1%。其中，戰術航空兵部隊的訓練，以戰術飛行中隊為基本單位，採用周期迴圈的方法進行。一個訓練周期為6個月，飛行時間大約120小時，每個周期又分三個階段。每個周期的訓練大綱基本一致，訓練科目由各單位自定。第一階段側重訓練基本技術，第二階段側重提高戰術技術水平，第三階段訓完後則可達到作戰要求。

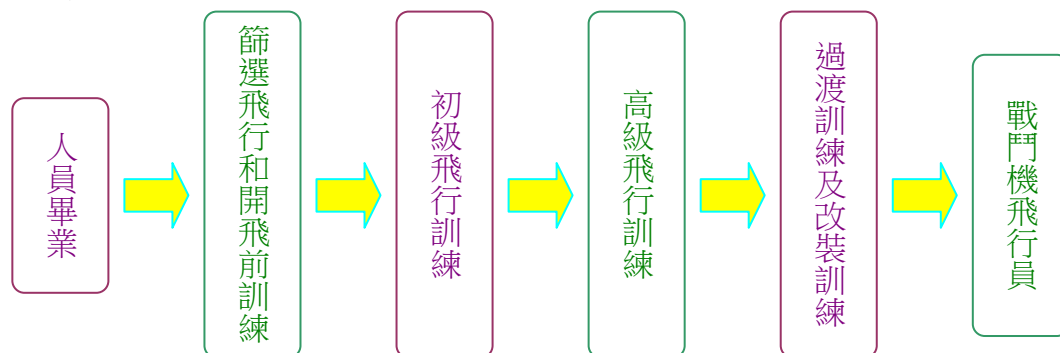


圖 2-2 美國空軍飛行人員飛行訓練各階段示意圖

資料來源：本研究整理。

戰略轟炸機飛行員正式編入戰鬥部隊後，即進行日常作戰訓練，3個月為一個周期，共飛行9架次、72小時。經過一個周期的訓練，飛行員可達到作戰要求，擔負戰備任務。以後轉入正常訓練，訓練的周期、飛行架次與時數、訓練內容與日常作戰訓練相似，目的在於鞏固和提高戰術技術水平。

3. 職涯規劃

衛龍生、朱豔芳等人在美軍獲得人員生涯規劃策略之研究(2010)中指出，美國飛行軍官在服役期間，需要多次進入軍隊或地方院校學習深造，指揮與參謀軍官分初、中、高三級，分別在初、中、高三級軍事院校進行(美國空軍飛行人員各深造階段示意圖，如圖2-4)。初級軍官在晉升為中級軍官之前，要經過中級院校培訓。中級培訓由國防大學聯合部隊參謀學院、各軍種指揮與參謀學院等軍隊院校實施，著重提高領導藝術，特別是指揮決策與管理協調能力，目標是培養營級指揮官或旅以上司令部參謀軍官。中級軍官在晉升為高級軍官之前，要經歷高級培訓。高級培訓由國防大學國家戰爭學院、各軍種戰爭學院及地方院校的高級管理研修班實施，主要講授國家安全政策、國際關係、軍事戰略和戰役指揮等課程，增強戰略意識和高層指揮決策能力，目標是培養旅以上指揮官和高級司令部參謀軍官。

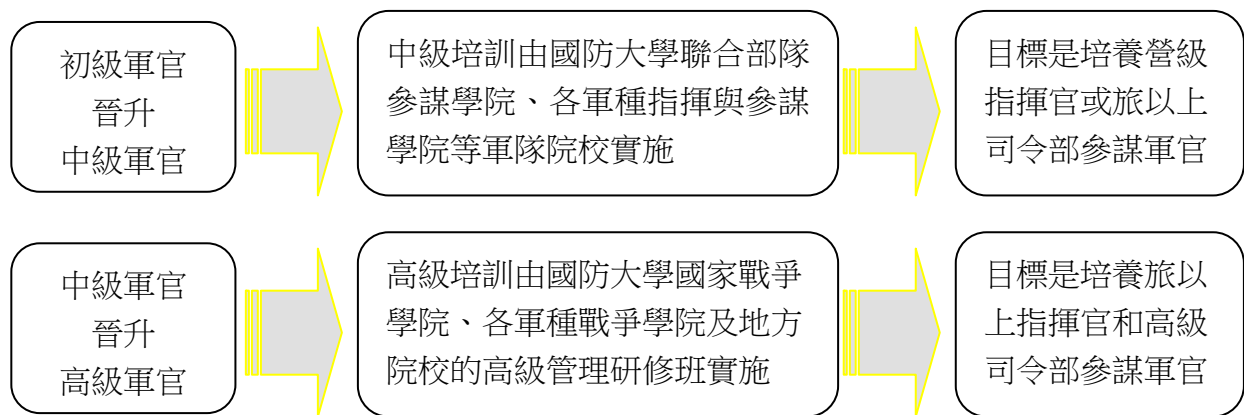


圖 2-3 美國空軍飛行人員各深造階段示意圖

資料來源：本研究整理。

依美軍的《軍士條例》和《軍人條例》中明確訂定賦予軍士官職責、職務地位和任務，且對於空軍飛行人員選拔、晉升、培訓、使用、福利待遇和退伍退休安置法規等有比較完備的規劃。美國空軍為培育軍事人才具備一專多能的人才，實行崗位輪換制度，軍官必須在國內與國外、部隊與機關之間進行輪換，在同一崗位任職時間通常不超過4年，特殊情況不超過6年。例如，前參謀長聯席會議主席理查德·邁爾斯四星上將(2001年至2005年)，在空軍服務期間擔任過飛行中隊長、聯隊長、駐日美軍航空隊司令、美軍太空指揮部總司令兼北美防空司令部司令和太平洋空軍司令等各級指揮職務，也在美國境內擔任過副參謀長、參聯會主席助理、航太司令部司令、參謀會副主席等要職，還擔任過美國空軍戰鬥機

軍械學校校長，可調部隊、機關、院校和海外工作經可說資經歷豐富及完整。

美國空軍為軍官生涯規劃設計了完整的經管途徑，對於各個階級提供具備彈性的方式，排除專屬性、決定性、固定性的達成方式，但美國國會立法通過要求國防部建立完整之獲得體系，以法律明文規定限制「特定獲得職位」必須達到的經管標準，主要即為「國防獲得人力改善法」要求國防部建立獲得編制，故美國國防部自1993年10月1日建立獲得體系，涵蓋軍文職之各階級標準；標準之重要分類係以生涯領域之功能經理為主；同時強制特定獲得職位之管理或監督權責，這類職位稱為「關鍵獲得職位（critical acquisition positions, CAP）」，因此，身為獲得幹部（軍文職）能否被派職出任「關鍵獲得職位」就成為達成個人目標的重要方向與指標。此一原則規範適用於各領域的所有獲得幹部。美國空軍也據此訂定「空軍軍官生涯途徑指南」，對於如何定義個人生涯計畫以及成功發展應注意項目均有明確的指導。

4.福利制度

「美國軍人收入高待遇好各類補助有140多項」（2010）內容提到，美軍官兵每月的薪資收入主要包含基本工資、補貼、特別補助和獎金等項目構成，其中基本工資依個人軍銜和軍齡決定。各類人員工資標準都有明確限定。人員在服役期間可享有食、衣、住、行、育、樂等各類的補貼。以食為例，不管人員在美國國內還是在國外，都是A類標準：麵包、肉、蔬菜、水果。只要任何一位軍人(軍官或士兵)習慣在家做飯開火，不到餐廳用餐，那麼他每月都可以得到一筆伙食補助(依當時物價計算)，軍官每月約223美元，士兵約324美元；在住的方面，美國軍人享有免費入住部隊單位內的住房或部隊外所支配的民宅，假如租房將會得到相當可觀的補助，平均每月約800美元，如果和被撫養人同住一起，補助標準將會超過1000美元，以上確切補助數額依個人軍銜和當地住宅平均價格計算。

美國對於軍人的補助同樣名目眾多，其中以戰鬥補助較高，在戰事地區服役每月基本補助約225美元，如果位於前線時額外加100美元，假如和家人分居可再加250美元；另外每天還有4美元的額外精神補助。由於戰時沒有時間也沒有地方消費，美國軍人的薪資都會直接匯到專門賬戶，戰時1萬美元以下的收入還會額外得到10%的利息收入，

比平常銀行存款利息多5倍外，在戰時美國軍人收入完全免稅，在待遇方面相當優渥。

在行的方面，乘船出海補助同樣視個人軍銜和服役年資計算，准尉280-700美元，軍官200-535美元等。其他專業技能，如飛行專業，飛行補助每月150-840美元、潛艇服役每月補助75-425美元、跳傘補助每月150-250美元等；潛水又假日值班等同樣有補助。在育、樂的方面，生養孩子也會有160-276美元的補助、服裝補助平均約543-1793美元，例如准尉1532-3016美元，軍官1719-4085美元。人員出差補助標準同樣很高，在美國境內每天最高可達55美元，外加27美元的伙食補助。另外，人員出國補助，不僅以所到國家計算，而且還依所搭乘的交通工具不同補助，如搭乘汽車每英里補助0.55美元、搭乘飛機每英里補助1.24美元，外加91-109美元的軍齡補助等等。

在軍人保險方面，美國軍人的保險金為50萬美元，普通民眾投保50萬美元的壽險需要每月費保140美元，而軍人保費則不到五分之一。美國軍人醫療保障水準較高，儘管美國醫療和藥品相當昂貴，任何軍階的軍人和老兵都有權享有終身醫保，國家預算支付所有費用，包括藥品或住院治療，還有昂貴的手術費等等，甚至整容費在內。如果部隊醫生專業性不足無法治療，軍人可以到地方專科醫院就診，國防部不僅支出相關醫療費用，還提供醫護補助，其中，還包括家人陪護費和未成年子女撫養費等。

在退休制度方面，退休金相當豐厚，服役年資通常以20年以上與6至20年為限，具體標準視軍階、服役年資而定，服役6-20年後退役，二等兵退休年薪為13390-47920美元，軍士年薪17993-106810美元，准尉23732-123366美元，軍官25687-161857美元。服役年資滿20年後，退休後可領取月基本工資的50%，每多一年再加2.5%，如果服役年資達到40年，可享受全額工資退休。

其他福利方面，美國軍人服役一年後可有30天的慰勞假、出差往返交通及住宿費可全部報銷；在軍校的學員不僅會免費得到一台筆記本電腦，每年還享受4500美元的教育費用，以及還可獲得銀行6.5萬美元優惠貸款。另外，其他待遇也同樣優厚，在部隊內加油費比城鎮便宜，商店物品價格低廉等。美國軍人提供的各項社會補助、優惠、福利、紅利應有盡有，總計約140多項，可說是相當完整及優厚。

5.激勵制度

在環球網「美國空軍被曝因飛行員跳槽民航面臨“人荒”」(2013)文章中指出，2013年美國空軍飛行員也出現嚴重短缺的問題。美國《外交政策》(Foreign Policy)雜誌於去(2013)年12月26日指出，由於近年來美國經濟復甦，航空業開始積極拓展徵飛行人才，招募飛行經驗豐富的資深飛行員轉服機師，使得美國空軍倍感壓力，面臨戰鬥機飛行員短缺的問題。

文章指出，對於美國來說，飛行員短缺的現象一直都存在，只是過去航空業低迷，未使問題浮現檯面。但根據航空公司的最新統計，航空運輸業在未來20年將保持4.7%的年增長率，波音公司也提出5%的數據，這代表在未來20年內全球將需要約50萬名民航機師；加上美國對機師年齡的限制非常嚴格，過去民航所招募的經驗豐富的資深機師即將退休，導民航公司飛行人才招聘的力度增加，開始一場軍民航空業飛行人才的搶奪大戰。

美國代理空軍部Eric Fanning在接受記者採訪時也表示“如果我們未做好準備，我們的飛行員將不會繼續留在空軍服役，而是轉投他處。”接著又說道，“如果我只能眼睜睜的看著我的飛機停在停機坪上而不能去啟動它，換成是我也會另謀出路，我能理解士兵們的做法，所以我擔心一場飛行人才短缺的風暴即將席捲美國空軍。”在這之前，美國空軍加強對飛行員的管理制度，要求新進飛行員必須增加更多的飛行經驗，以及更長的飛行時間，迫使新進人員無法在第一時間投入作業中，因此，對於選擇民航另謀出路的誘惑實在不小。

文章又指出，事實上目前美國空軍已經出現嚴重飛行員短缺的問題，許多空軍基地都已出現沒有飛行員而無法執行任務的現象。根據統計，美國空軍、國民警衛隊，以及預備役目前面臨著高達約5000名戰鬥飛行員的需求，但是目前僅有約4400人投入，這也意味著高達約600人的缺口無法彌補。

文章最後指稱，美國空軍為了留住飛行人才願意繼續為空軍服役，規劃許多優惠的政策。只要目前空軍飛行員簽下一份長達9年的協議便能立即獲得高達約22.5萬美元的獎金，更為吸引人的是，於首次就會支付這筆獎金的一半。但是在接受採訪時，211名空軍飛行員中只有132名拿領取，這僅佔總數的63%。

目前美國飛行軍官除基本薪資外，另服役年資14年至22年者，額外支領激勵獎金2萬6,040元(新臺幣，下同幣制)，餘則支領3,875元至2萬150元獎金，與國軍空勤加給加成增

支制度中校最高，上、少校其次雷同，另美國飛行軍官依任務屬性列支不同給與(危險津貼、非自願暫離現役津貼等項)；國軍勤務性加給則不得兼支。

6.小結

依表2-2分析可知，美國空軍飛行員的招募來源，經由官校或ROTC等大學畢業學生或軍官，經過篩選飛行和開飛前訓練、初級飛行訓練、高級飛行訓練、過渡訓練以及改裝訓練等訓練階段，完成後才能成為一名戰鬥機飛行員；與我國雷同。

在職涯規劃，由於美國在全球軍事地位佔有重要腳色，為培養軍事人才的一專多能和在實務中鍛煉人才，在服役期間，飛行軍官需多次分別進入初、中、高三級軍事院校進行學習深造，在職務上採行崗位輪換制度，軍官必須在國內與國外、部隊與機關之間進行輪換，通常在同一崗位任職不超過4年；與我國相似。福利制度方面，在食、衣、住、行及育樂方面均有補助，且較為優厚。

表 2-4 美國空軍留用飛行人員各項制度示意表

美國空軍留用飛行人員制度	
探討因素	制度內容
招生來源	
訓練流程	
職涯規劃	
福利制度	
激勵制度	

資料來源：本研究整理。

(二)法國

法國是世界上比較早建立航空部隊的國家之一，法國空軍在1909年成立，初名「航空勤務隊」，當時隸屬法國陸軍，於1933年成為一個獨立的軍事部門，並擁有約805架飛機，為北約第四大空軍國家，在2013年世界各國空軍實力排行榜，實戰經驗較少，其他方面均與第二以色列相當，所以空軍戰力評比排名第三位，實力也相當的強大。目前法國空軍飛行員流失情形並不嚴重，歷年招生及人員離退情況均符期退補政策，故其留用人才制度應相當完善，也因此為本研究文獻探討之一。

1.飛行人才招募來源

法國空軍飛行員的招募來源可分為兩部份（法國空軍飛行人力招生來源圖，如圖2-4），一種是與我國相同來自高中畢業生，另一部份是由部隊中的軍(士)官兵通過考試轉服；高中生經過高中會考後取得成績與我國之前的大學聯考一樣，符合資格後進入空軍官校。

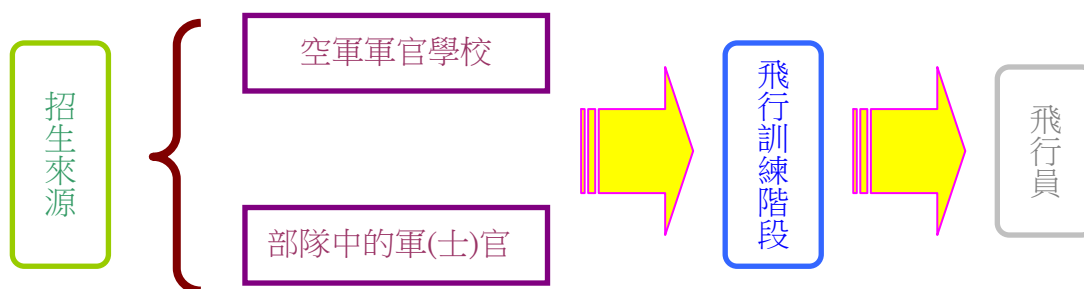


圖 2-1 法國空軍飛行人力招生來源圖

資料來源：本研究整理。

法國空軍飛行員可分為職業型與契約型飛行軍官，職業型飛行員參加考試(同我國的軍事聯合招生)，通過考試後還要考體能測驗及面試，通過後才能加入空軍軍官學校，就讀3年後取得學士學位(但不保證一定可成為飛行員)。簽約型飛行員必須具備高中會考的成績，以及通過要加入空軍軍官學校的考試後(本考試以錄取飛行員為前提，所考的項目與契約型飛行員測考內容不一樣)，就讀空軍官校一年，不取得學位，只學習基本的軍事教育課程，就可以進入所謂的飛行學校就讀，與我國飛行專科班制度相似(法國空軍飛行人員類別訓練示意圖，圖2- 2)。

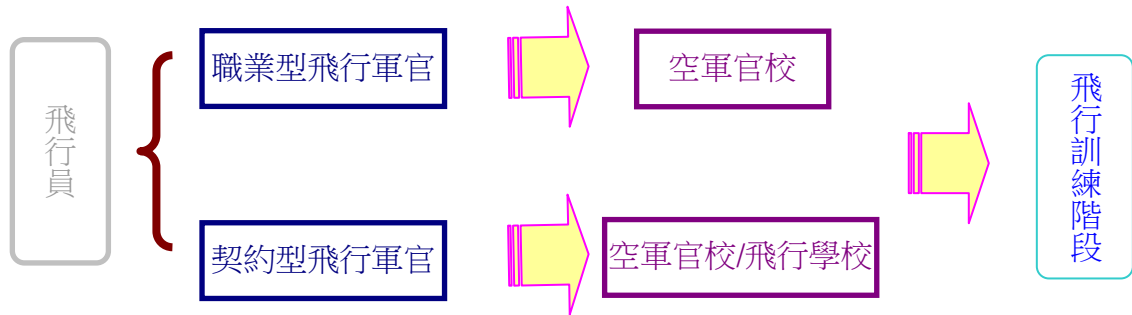


圖 2-5 法國空軍飛行人員類別訓練示意圖

資料來源：本研究整理。

2.訓練流程

法國空軍飛行員，在完成二年大學課程的學生，必須經過入學測驗後，才可進入法國空軍官校就讀，就讀的學生統稱學員。第一年，進入法國空軍官校後，學員除持續進修工程學科外，同時接受軍事教育，並利用螺旋槳教練機實施數小時的鑑定飛行來測試是否適合飛行；第二年接受滑翔機訓練；第三年正式開始接受螺旋槳初級教練機訓練，經過數十小時飛行訓練後，完訓人員將依其志向和能力分發戰鬥機、直升機、運輸機部隊接受後續訓練；戰鬥機學員於第四年接受為期6個月的噴射教練機訓練，其中包含基礎訓練及進階訓練，其訓練內容概述如下（法國空軍官方網站-CEAA空軍教育訓練指揮部，2005）：

(1)基礎飛行訓練

由兩大訓練單位所組成，首先為法國空軍官校所在地的Salon-de-Provence BA 701 基地，轄下三個基礎飛行訓練中隊（1 EIV、2 EIV、4 EIV中隊，另聞名全球的法國巡邏兵特技小組Patrouille de France亦在該基地訓練），使用教練機為Tucano螺旋槳型機。另一訓練基地為科尼亞基地（Cognac Chateaubriand BA709），轄下兩個基礎飛行訓練中隊（1 EIV、2 EIV中隊，另有教官訓練與考核任務各一個中隊），使用教練機為巨嘴獸Epsilon螺旋槳型機。

(2)基礎戰鬥機訓練

類似於戰鬥機前置訓練單位，專司噴射機基本戰鬥教練，駐地為卡叟基地（Ecole de Transition Operationelle BA120 Casaux），轄下二個訓練中隊（1ETO、2 ETO 噴射機中隊），使用教練機為阿爾法噴射機（Alpha Jet）。

(3)高級戰鬥機訓練

專司噴射戰鬥機武器投放訓練單位，指導高級戰術戰鬥飛行技能，駐地在杜爾基地（Tours/St Symphorien BA 705），轄下三支訓練中隊（1 EIV、2 EIV、6 EIV噴射機中隊），使用教練機為阿爾法噴射機（AlphaJet）。

完成進階訓練後學員將成為正式的戰鬥機飛行員，噴射教練機時數約80小時，總時數平均250小時。接下來，完訓飛行人員將實施6個月的部隊訓練，於完訓後，由法國空軍司令部依當時戰力需求派遣，至戰鬥機部隊人員需實施該型機3至4個月的基礎飛訓，以及後續資格培養等，完訓成為熟飛行員約8年（法國空軍飛行人力飛行訓練各階段示意圖，如圖2-6）。

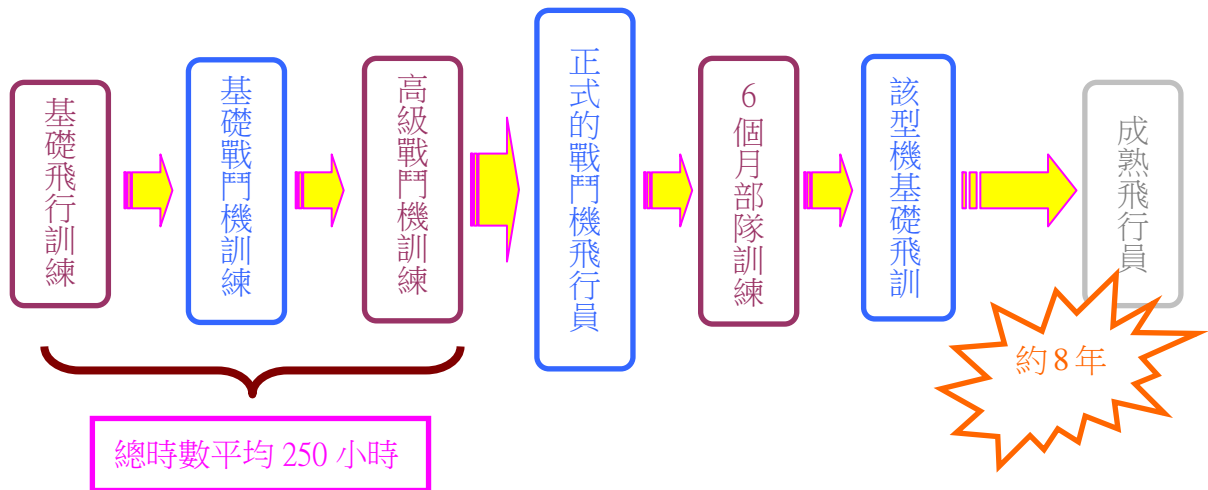


圖 2-6 法國空軍飛行人力飛行訓練各階段示意圖

資料來源：本研究整理。

3.職涯規劃

法國空軍對飛行員職涯規劃簡單可分為契約型飛行員與職業型飛行員，在職業型飛行軍官方面，在學校就已經任官為准尉官階，1年晉升少尉，4年晉升中尉，4年後晉升上尉，至於上尉要晉升少校必須經過考試通過後才能晉升(類似我國空軍官校的參謀軍官班)，少校晉升中校也必須是通過考試才能晉升(類似我國國防大學的指揮參謀學院)，後續晉升到將軍階層都必須通過特別的考試，才能升遷，其中均沒有年限的限制，唯一條件就是必須測考通過。因此職業型飛行員在空軍官校畢業進入飛行學校時已經為中尉階層；在簽約型飛行員方面，在空軍官校一年後以少尉階層直接進入飛行學校，4年晉升尉，4年晉升上尉，後續一直以上尉階層至退伍；但簽約型飛行員如果想轉職

業型飛行員，只要考過所有的測考，一樣也是可以轉服。

人員於進入飛行線前決定自我未來的職涯發展。如果僅對飛行有興趣，沒有意願繼續往部隊指揮發展的人員，可以選擇契約型飛行員（法國空軍契約型飛行人力解釋圖，如圖2-7），階級升遷最高階僅到上尉階級，最大年限就是飛行資格為2機領隊後再20年就必須退伍；如有願意繼續留於軍中發展的人員可選擇職業型飛行員。



圖 2-7 法國空軍契約型飛行人力解釋圖

資料來源：本研究整理。

在進入飛行學校以前就已經決定個人工作模式，選擇職業型飛行員除了飛行之外需擔任飛行隊上訓練、作戰、標訓、飛安等業務，少校以上階層擔任分隊長、作戰長、副作戰長、副隊長等職務；而簽約型飛行員單純僅執行飛行任務，如果飛行單位人力不足時，也會兼任一些較不重要的業務，不過他們還是以飛行教學為主。但是簽約飛行員要跟法空軍簽約，簽約的年限因人而異，每個人都不一樣，看空軍對未來的飛行員需求而定，如果法國空軍不願續約，這就表示必須離開空軍。而職業型飛行員則需學經歷齊全，繼續往指揮職晉升。其中，在1996年法國總理改革法國國軍制度從義務兵制改變為專業軍職外，除非特例，否則不能長任一職，也因此，法國空軍飛行員每3年就會調動到不同空軍基地，服役滿27年即可領取終身俸(含所有軍種)。

另外，法國空軍對於人才培育可大約分為初級、中級、高級的軍事院校教育體系。初級軍事院校約有90多所，包括指揮院校、軍官培訓學校、專業技術學校、訓練中心及士官學校和軍事中學。其主要培訓初級指揮和專業技術軍官。指揮院校、專業技術院校的學制一般為2~4年，對象為初、高中畢業生和部隊優秀士官，在校期間除學習軍事基本知識、專業技術知識和領導管理知識外，還要進行文化課的學習、心理素質的培養、道德品質的教育、各種能力的鍛煉等等。畢業後一般授予少、中尉軍銜，擔任初級指揮軍官或初級專

業技術軍官。中級軍事院校的學制比較短，通常為3~12個月，主要招收營、連級軍官。具有較好的專業基礎和一定的部隊工作或機關工作經驗，所以教學內容針對性比較強，只學習與個員將來所從事工作有關的內容。畢業後擔任營、團級主官或參謀軍官。高級軍事院校，在法國高級軍事院校有3所，它們是高等國防研究院、高等軍事教育與研究中心、諸軍種防務學院。高級軍事院校的學制一般為9~10個月。高級軍事院校的學員多為年齡在40~50歲、具有多年部隊實際工作經驗的上校或準將軍官。畢業後擔任旅、師級主官或高級機關參謀。其中法國空軍高等戰爭學院是培養軍區空軍以上司令部高級參謀人員和空軍基地司令官的學校。招收經考試合格，及任職2到3年的飛行聯隊長和相當於該職別的空軍中校軍官。每年招收約30名學員，學制1年。飛行軍官通常占總人數的75%，他們平均年齡40歲，平均服役時間20年。其他專業軍官的平均年齡43歲，平均服役時間25年。其教學內容主要有司令部業務、空軍裝備、空軍作戰指揮、國際關係及外國空軍。設置的課程涉及當今世界的政治、經濟、軍事和本國國防、財政、新聞以及空軍的管理與作戰等各方面的問題，擴大學員的知識面。空軍高等戰爭學院是法國空軍軍官完成空軍高等教育、進入將軍行列的必由之路，未考取空軍高等戰爭學院的空軍軍官的最高軍銜只能到上校。因此，人員在一定的年齡前及達服役年限者透過考試合格後，接受相關學科教育訓練，即可向上晉任相關職務，如擔任分隊長、隊長及基地指揮官等職務（法國空軍飛行人員各深造階段解釋圖，如圖2-8），如果於年限內無法晉升或未考取相關進修教育，則必須退伍。

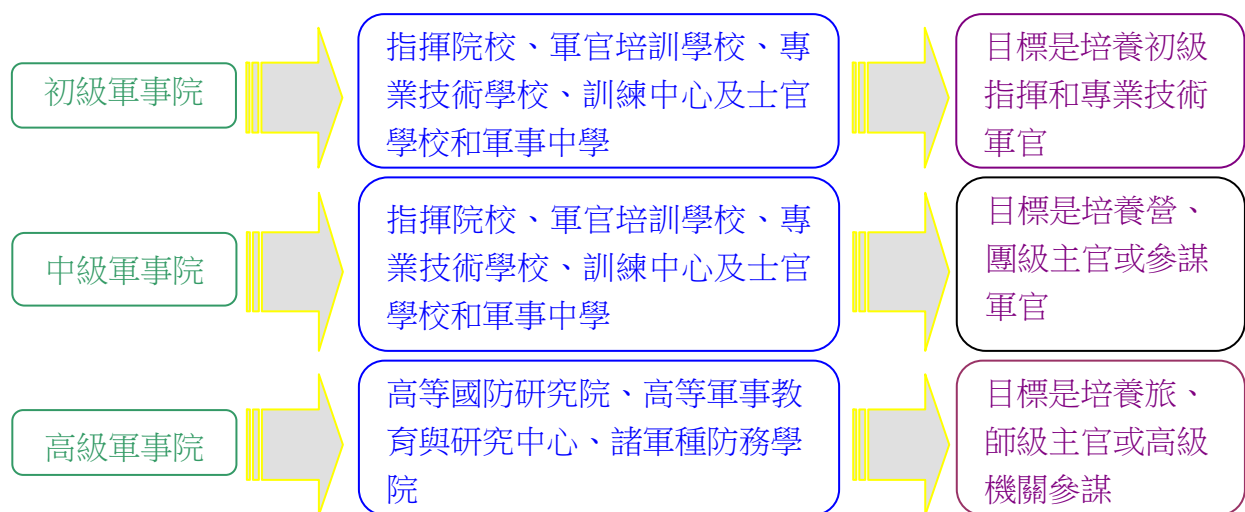


圖 2-8 法國空軍飛行人員各深造階段解釋圖

資料來源：本研究整理。

4.福利制度

法國空軍福利制度與美國空軍福利制度差不多，在民間使用軍方通行證在速食連鎖店、搭火車、等均有折扣優惠，以及有部門專門與民間商家、店家、樂園、娛樂場所等接洽，在法國軍網都可以購買較優惠的價格。

在休假方面，每週週末固定休假，有固定的工作時間，如果超時或假日留守一定給予補休，如果一星期因演習或任務超時工作，超過的時數可以選擇星期五提早休假或星期一較晚上班。另外，依照個人年資每年均有慰休假，同我國制度。

薪資方面，分為底薪(與階級和年資有關)，飛行加給(一年飛滿15小時就可以獲得固定的飛行加給)，其他包含租屋補助、遷徙補助、結婚補助、育兒補助、節稅的獎勵等等。所以每一個飛行員根據上述不同的狀況有不同的薪資。舉例來說，以一位上尉飛行員服役滿20年為例，薪資大約每月為4000至4500歐元(包含底薪加上飛行加給，且有結婚，繳稅後的薪資)，少校大約多500歐，中校則再多500歐，以此類推，中尉為少500歐，少尉則再少500歐，以此類推。

另外，單身未婚的飛行員，是沒有租屋和遷徙育兒補助的，只有結婚以後才有這些補助，而每一項都占總薪資約10%，至於育兒補助只有一個小孩是不補助的，2個含以上時，每個每月補助約500歐，沒有上限。

在輔導退伍就業方面，他們有個軍方的機構與我國退輔會相同機構，在退伍的半年前就可以申請職訓(與我國相同);但唯一不同的是由於機構內的顧問大多為企業的CEO或者是老闆，因此，資訊來源非常的多，與個人討論出退伍後適合工作後，協助完成個人履歷，並媒介到民間公司上班。尤其在企業徵才時，有他們的協助，間接具有影響力，並且如同美國一樣，軍中退伍的優秀的人才，許多民間企業也在爭才。另外，也為了減輕現役軍人在民間企業重新任職的壓力，政府部門開放部分職缺，例如政府、地方公職及醫院與醫療機構公職，可以保人員障退伍後保障就業。

5.激勵制度

法國空軍飛行軍官流失情形並不嚴重，歷年招生及人員離退情況均符期退補政策，故未採取類似我國均加成增支制度及或其他獎勵作為。但給予法國空軍飛行員動力來源就是

認為這份工作是可以為國家盡力，且熱愛飛行。當然以法國空軍飛行員的薪資，在社會上也算高的，最低工資大約為1200歐元；另外一方面法國與國際上許多國家有軍事上交流，除了聯合演習外，還有許多機會可派駐到國外工作，這個也是他們的誘因之一。

6.小結

依表2-3分析得知，法國空軍飛行員招生來源、訓練流程及人才教育等大部分與我國相似，唯一不同在於職涯規劃中，法國空軍飛行員可分為契約型及職業型飛行員，人員可依照個人志願及生涯規劃選擇留在空軍單純執行飛行工作或者是繼續向上派遣，擔任指揮職等職務；至於，福利制度則與美國空軍差異不遠。

表2- 2 法國空軍留用飛行人員各項制度示意表

法國空軍留用飛行人員制度	
探討因素	制度內容
招生來源	
訓練流程	
職涯規劃	
福利制度	
激勵制度	

資料來源：本研究整理。

(三)小結

表 2-3 國外空軍 留用飛行人員各項制度比較表

國外空軍 留用飛行人員制度之比較	
探討因素	內容
招生來源	
訓練流程	
職涯規劃	
福利制度	
激勵制度	

資料來源：本研究整理。

二、民間航空公司留用飛行員之策略概述

近年來轉考民間航空公司比例佔最高，因此為探究民間航空公司為何吸引空軍飛行員嚮往之可能因素，以下蒐整我國兩家最大民間航空公司「中華航空公司」與「長榮航空公司」，以個人及組織方面區分「人才招聘」、「訓練流程」、「工作環境」、「福利制度」與「職涯發展規劃」等五項層面之制度概述分析，逕而比較，其吸引原因及關聯性。

(一)中華航空公司

1.人才招聘

中華航空公司（China Airlines），簡稱華航，於民國 48 年由政府為首出資創辦，也是臺灣規模最大的民用航空業者，以經營國際客運和貨運航線為主，航點遍佈亞洲、大洋洲、中東、歐洲和北美洲。早年招考機師以空軍退伍之飛行員為主，自民國 80 年以後，開始自我培訓機師，舒緩當時人員不足的情況。

華航招募的機師分為培訓機師、國籍機師及外籍機師，包含民間機師(CPL)、軍方退役機師，以及民航機師等三類。依華航公司報考培訓機師職務資格，無年齡、無性別、身高、體重等，只要嚮往飛行或有飛行經驗，並體檢符合甲類民航人員體檢，如有近視者，經配戴合適度數眼鏡或隱形眼鏡，矯正後視力達 1.0 以上，並且多益成績 650 分以上或托福(TOEFL)、雅思(IELTS)，或博思(BULATS) 等英檢成績，合乎報考資格條件，即可報名，人員自正式任用為試用副機師之日起，必須在公司擔任機師職務至少二十年。

有關軍退人員報考部分，固定翼型或旋翼機型飛時須達 750 小時以上，參加模擬機考試前 24 個月之內須具實機飛行經驗，體檢標準合乎民航局航空人員甲類體位標準及公司需求。另外，應試時須具備 2 年內有效之英文檢定成績證明文件，如多益(TOEIC) 600 分(聽力 300 分)以上、托福(TOEFL) ITP 480 / iBT 64(聽力 18)以上、雅思(IELTS) 4.5 級分以上或博思(BULATS) 48 分以上。軍退轉任機師於受訓期間以試用副機師任用，並按飛時經驗支薪；完訓合格後敘任為副機師，服務年限至少 15 年。

(二) 訓練流程

(三)工作環境

民航機師的工作環境情況是以任務為導向，有任務才需要上班，工作性質單純，活動範圍駕駛艙為主，不易調動，唯一特別的是，機師必須依照飛行任務派遣飛行到不同國家，當到達外站休息時候，必須適應當地風俗文化，生活必須自我照顧，以及時差調整等。任務派遣部份，公司會依照任務關係，人員休息關係，調派人員組合，因機隊人員眾多，搭配組員採非固定式，在執行飛行時，組員之間並不熟悉，因此，為避免溝通遺漏或肇生飛安事件，制定相關飛行標準作業程序，俾利組員操作有所遵循，避免工作罅隙。

(四)福利制度

另外，中華航空公司為留用完訓機師，其福利制度有以下幾點：

一、優待機票福利：

個人及其父母、配偶與子女，均享有相同之各式優待機票福利。另巡航駕駛員(滿 2 年)享有商務艙免費機票；正駕駛享有頭等艙免費機票。

二、員工保險：

包含勞保、健保以及團保。

三、機師喪失執照保險：

年齡為 54 歲以下之機師，永久喪失執照投保金額為美金 100,000 元，暫時喪失執照投保金額為美金 60,000 元。54 歲以上投保金額逐年遞減。機師喪失執照保險投保費用由公司支付。

四、免費心理諮商：

個人可享有一年 6 次免費心理諮商，由專業的心理師提供諮商服務。

五、休閒設施、托兒優惠措施與社團活動，另公司設有職工福利委員會，辦理多項補助，以及獎學金、禮金發放事宜。

(五)職類職涯發展

(二)長榮航空公司

長榮航空（簡稱：EVA Air）是我國第一家由民間投資的航空公司，創立於 1989 年，也是我國第二大民用航空業者，其經營以提供國際客運與貨運航線為主，航點遍佈亞洲、大洋洲、歐洲和北美洲等。對於空軍退伍飛行員轉服至長榮公司擔任機師服務也佔多數，為了解其制度差異，因此也納入文獻蒐整之一。

(一)人才招募

人才招募在對空軍退伍人員方面，對於空軍退伍的飛行員需具定翼機飛行時數 700 小時以上、2 年內報考 650 分以上之多益成績正本、民航局航空人員學科檢定合格單及飛行紀錄及地面學科受訓紀錄證明等合乎報考資格條件，以『一般飛航員』職別進入公司；考試項目及招募流程，分為四個階段，第一階段（筆試）：航管聽力測驗(軍退考生免考)、航空專業知識、性向測驗。第二階段：手眼協調測驗(軍退考生免考)，第三階段：英文面試，第四階段（模擬機測試）：以模擬機評估應試人員基本飛行能力和學習能力（長榮航空招募機師各考核階段意圖，如圖 2-11）。

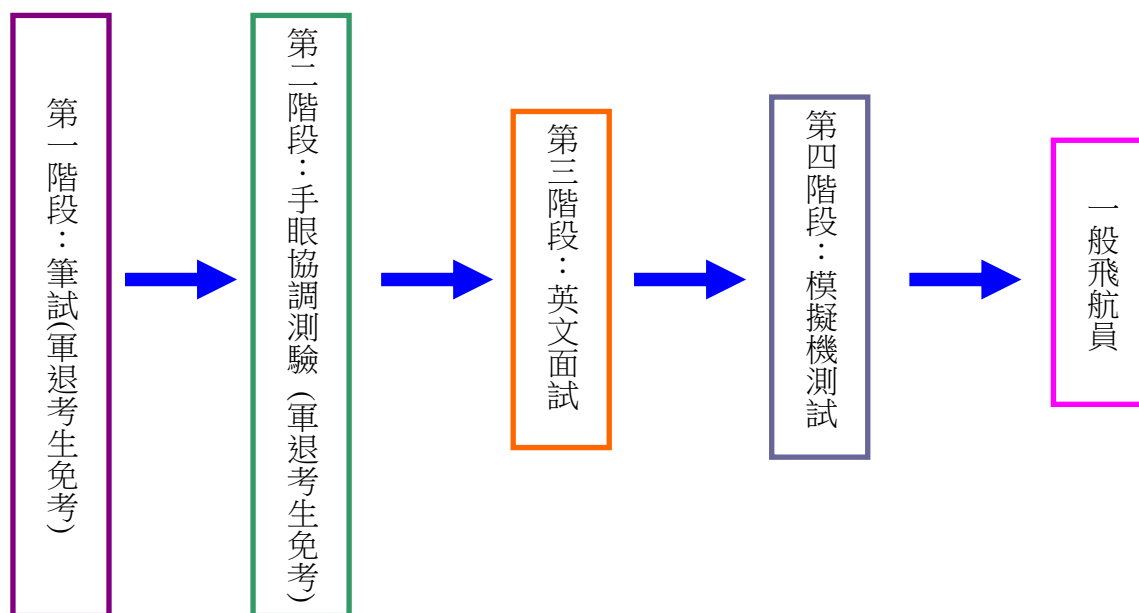


圖 2-9 長榮航空招募機師各考核階段意圖

資料來源：本研究整理。

(二)訓練流程

(三)工作環境

『安全舒適的飛行是一種榮譽、一種責任』（長榮航空賦予機師使命工作環境解釋圖，如圖 2-14），這是長榮航空賦予機師的使命，也因此為達成使命，在飛行訓練上非常嚴謹，正有如鑽石需經多方的琢磨，方可綻放光芒。另外，民航機師工作環境與軍事飛行員相較下單純許多，公司依任務派遣相關飛航班次，並依民航法規規定，給予適當的休息時數，飛行員只需按照班表執行飛行任務，無須擔負額外地面工作，不會造成蠟燭兩頭燒的情況，對飛行安全也能兼顧（長榮航空賦予機師使命工作環境解釋圖，如圖 2-15）。

『安全舒適的飛行是一種榮譽、一種責任』，這是長榮航空賦予機師的使命

圖 2-10 4 長榮航空賦予機師使命工作環境解釋圖

資料來源：本研究整理。

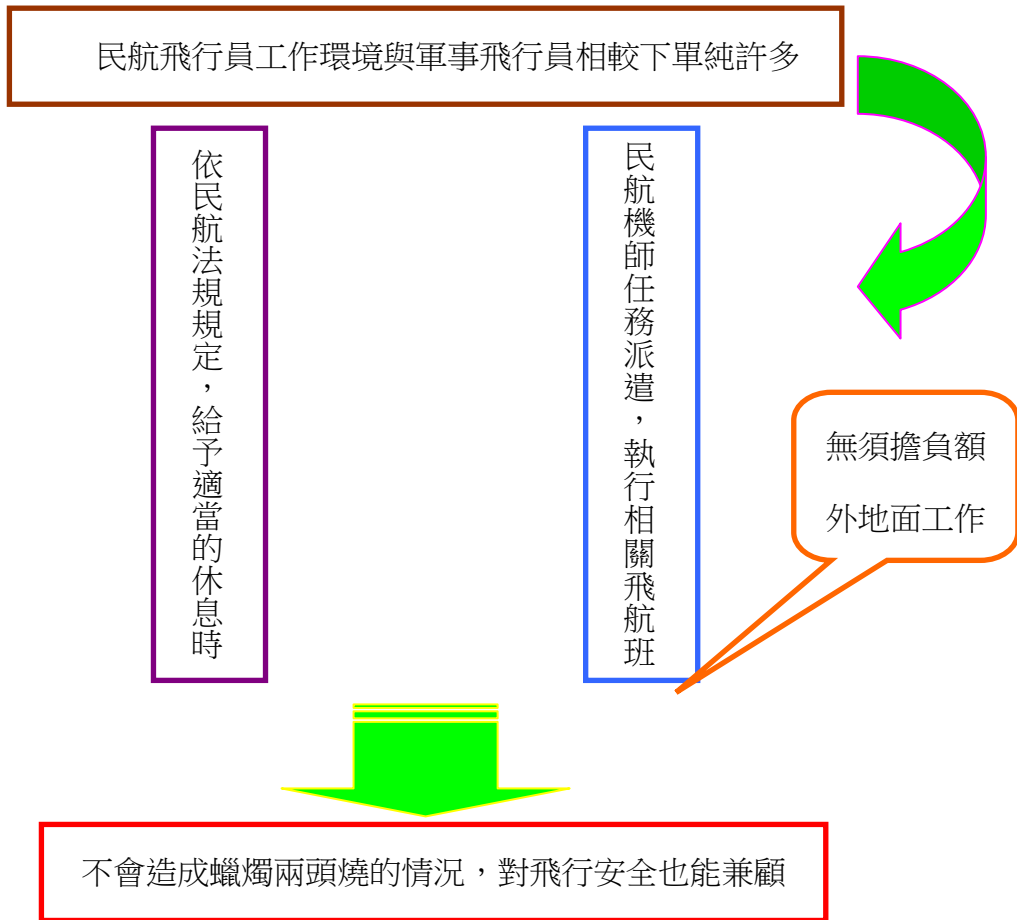


圖 2-11 長榮航空機師工作環境解釋圖

資料來源：本研究整理。

(四)福利制度

長榮航空公司對機師待遇除享有勞、健保一般規定外，其他福利制度有以下幾點：

一、喪失執照（體格檢查及格證）保險：

機師因體檢失能導致喪失民航局航醫中心體檢證者而投保保險，投保金額為副機長職務保額美金 10 萬元、機長職務保額美金 20 萬元，上述保額保費由公司為飛航員負擔；另機師可自費加保美金五萬元。

二、特別休假：

自完訓執行首趟任務滿 3 個月後，得享有每年 22 天特別休假，特別休假隨年資增加，最高每年可達 42 天。

三、優待機票：

個人含免費及折扣（1 折、25 折）機票，依規定辦理，同時享有國際各大航空公司 ZED 優待機票。

四、保健：

公司設有醫務室，提供專業醫師免費問診、用藥等服務。

五、休閒：

享有國內、外『長榮桂冠酒店』住宿折扣優惠，以及位於桃園南崁長榮航空訓練中心，擁有多項休閒健身設施，包括室內溫水游泳池、健身房、韻律教室、桌球室、撞球室及卡拉 OK，提供充份的休閒娛樂；另設有物品供應處，便利日常生活所需。

六、退休金:服務滿年資 15 年且年齡達 55 歲以上，可申請退休，請領退休金。

七、病假:每年 30 天病假不扣薪。

(五)職涯發展

(三)小結

依表 2-4 分析得知，民間各航空公司留用機師各項制度之比較，在空軍退伍轉入民航公司的訓練期程大部分約 1 年完訓，以副機師任用，工作環境部分，任務單純飛行員只需按照班表執行飛行任務，無須擔負額外地面工作，不會造成蠟燭兩頭燒的情況，對飛行安全也能兼顧；職涯規劃部分，公司可以依人力需求及個人能力向上晉升派職，可保持在飛行線上服務或者擔任管理者工作。

表 2-4 民間各航空公司留用機師 各項制度比較表

民間各航空公司留用機師		各制度之比較
探討因素	內容	
招生來源	區分培訓機師、國籍機師(含軍退人員)及外籍機師；	
訓練流程	軍退人員訓練期程約1年，自訓機師訓練期程約2年，完訓後擔任副機師；	
工作環境	民航機師的工作環境以任務為導向，有任務才需要上班，工作性質單純，無須擔負額工作；	
職涯規劃	民航公司依個人飛行資歷、年資、興趣向上培養或繼續於飛行線上服務；	
福利制度	民航公司提供機師福利制度以薪資較為豐厚，	

資料來源：本研究整理。

三、 職務特質

「壓力」是每個人都會有的問題，壓力是生活的一部分，也是個人與工作環境相互因果關係，人類自呱呱落地後就會有壓力產生，壓力是本身對外界刺激的本能反應，是適應與生存的自然機制，既然是不可避免的，也是必須的。但是，假如壓力反應超過身體及心智所能承擔的範圍而持續多時，它將傷及身體與心神，嚴重者亦帶來疾病，甚至死亡。(湯姆辛巴斯著，2005)國內外學者曾針對各種交通工具駕駛員的人格特質進行研究。林耀盛與蔡英媛(2005)曾就119位具有五年部隊經驗及飛行時數超過一千小時之各機種飛行員進行工作分析。結果顯示大多數參與者認為擔任飛行員的人格特質主要應包括：有責任心、情緒穩定、自我控制力高、自律性高及易保持鎮定。適職飛行員應具備「成熟、情緒穩定」與「聰慧、有能力」等人格特質。Dunlap及Pettitt^[9]運用NEO-PI的人格測量工具，比較航空飛行班學生與民航機飛行員之人格差異，結果顯示：五個主要的人格因素中，有四項因素皆達統計上的顯著差異水準，包括神經質的六項內涵、外傾性中追求興奮刺激之因素、親和性中之三項內涵及嚴謹性的五項內涵。Stead(2002)主張八項飛行員特質與其飛航工作表現有極高之關係，包括影響力或領導能力、溝通技巧、組織或計劃的能力、高動機、分析的能力、同理心、情緒穩定、和決斷心等。盧智勤(2001)探討空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化、領導行為與工作滿足對飛航安全績效之影響，結果顯示人格特質與工作滿足、飛安績效均達顯著相關，而人格特質中的冒險型、協調型、穩重型、孤高型、合群型與飛安績效的經營安全管理、維修資源管理與訓練標準管理有顯著相關性。

四、領導管理與工作環境

由於飛行工作環境性質的特殊及封閉性，職場環境有別於一般公務機關或企業，以致於他們的職場有其獨特性及神秘感，在飛行工作環境中領導管理與工作環境都有可能間接影響飛行員留於飛行線上服務的意願之一。

在領導的研究，可說從人類有文明紀錄以來，即散見於各種文字中。如埃及五千年的象形文字中對有「領袖 (seshemu)」、「領導 (seshemet)」、「跟隨者 (shemsu)」等語詞的記述。(Bernard M Bass, 1990)而在中國三千年以前，孔子以「德治」和「仁君」兩個領導和領導者為儒家主要典範。韓非子則強調「法」「勢」「術」三者的運用，道出領導的本質。老子則以「太上不知有之」、「其次親之譽之」、「其下惡之」，要領導者「致虛守靜」，佐以自然之道，來帶領國家走向康莊境地。(黃光國，2000)而集法家大成的韓非子卻要領導者「君無術則蔽於上、臣無法則亂於下」。(韓非、戴文和譯，1990)較早研究領導理論的義大利政治學家學者尼可洛·馬基維利(Niccolò Machiavelli)，他指出：“領袖是權利的行使者，是那些能夠利用技巧和手段達到自己目標的人”(馬基維利·君王論，2002)，美國政治學家伯恩斯(James MacGregor Burns)更進一步地將“追隨者”納入領導的要素，認為“領導人勸導追隨者為某些目標而奮鬥，而這些目標體現了領袖及其追隨者共同的價值觀和動機、願望和需求、抱負和理想。”(James M Burns · Leadership · 1978)由此可知，不同的政治學家對“領導”都有著自己獨到的見解。

在管理定義 (Definition of management)方面，人員藉由各項功能發揮其效能，有效達成組織目標的過程；為了達成此目標，管理上必需統合各種功能。管理主要的功能包含規劃（如目標設立）、組織（如規劃各項工作完成上述目標）、領導（如確保適才適所，並激發產能及動力）、控制（如掌握工作進行）等。

其領導管理的定義 (Definition of leadership and management)則為負有能力與創造力來影響他人達成目標、並能計畫、組織及控制各項領導管理功能之過程，為領導管理。領導管理是能夠使人往特定共同目標行動的一種激勵力量。為達成共同目標而感化所屬共同協力完成，與指揮有不可分開的關係。

「領導管理」在民間學術界以及現實生活的一般企業而言，這個名詞或許較不陌生，但部隊中的「領導統御」是什麼呢？其實，部隊所談的「領導統御」，就是學術界與現實生活中的「領導管理」。軍事領導統御文獻，在一般學術書籍及軍事準則當中均有相關論述，有從論點分析者，有從現實探討者，內容雖然非常多元，但其精義有諸多相通之處。舉例來說，「國軍軍事思想」教則指出：建軍的成敗繫於人才的消長，而培育人才，兼用眾長，則為各級指揮官之職責。故應利用一切機會，在教育、訓練、服勤、考核中，不斷鍛鍊所屬，養成其為國犧牲的決心，發揚武德，磨練其精純高超的武藝，特別是靈敏高超的思考力，執行命令的貫徹力，這就是軍事領導的特色。其要旨在強調人才的重要及如何激發部屬的潛能(謝游麟，2008)。

領導是提出動機、方向、目的，並運用個人魅力即透過有效管理、激勵等方式，進而影響他人達成任務和改善組織行為的藝術。(謝游麟，2008)領導的優劣不但關係到組織的表現、氣氛與未來發展，同時也影響到個人對於工作環境的認同感有相當的影響。

資料來源：本研究整理。

五、生涯規劃

生涯一詞來自於英文「career」，原意為兩輪馬車，引申為道路，即人生的發展方向，亦即指個人一生中所扮演的系列角色與職位（金樹人，1990）。「生涯」（career）在牛津辭典上的解釋是「一生的經歷」、「謀生之道」、「職業」，或稱為「事業前程」、「生涯」（卓文記，1995）。「生涯」從狹義的解釋是指與個人這輩子所從事的工作或者職業有關的過程。在廣義的解釋則是指包括個人對工作世界職業的選擇與發展，非職業性或休閒活動的選擇與追求，以及在社交活動中參與的滿足感。即應包含個人的生活型態，舉凡感情、婚姻、休閒、人際關係等（黃義俊、楊純瑜，2012）。

「生涯規劃」（career planning）指一個人在生涯過程中所做的妥善安排。也就是個人能依據各個計畫要點，在短期內充分發揮自我潛能並運用各種資源，達到各個發展階段的生涯成熟，而最終達成其既定的生涯目標（蔣遠平，2010）。從生涯規劃的觀點來看，每個人都有不同的發展階段與歷程，生涯規劃的重點也就有所差異，不同的人在做生涯規劃都會有不同的考慮因素（黃義俊、楊純瑜，2012）。

在人力資源管理當中包含甚多的要素，如招募來源、訓練流程、工作環境、職業生涯管理、獎勵福利等。其中，個人生涯規劃為個人條件、期望與理念配合客觀工作環境，經自我努力增進主觀條件，達成人生目標之全程人生計畫。生涯規劃是個人以其現在的工作、職位及知識技能分析過去經驗的教訓，對未來展望與企圖，所做規劃、挑戰的互動過程。欲以個人本身業已具備的主觀潛能條件為基礎，如何妥善安排、配合並運用客觀環境資源，使能竭力充分發揮自我知能，達到各階段工作與生活的期望。最終進而達成既定的生涯目標。其主要目的，就是對生涯策定一個美好的目標，幫助我們突破障礙、開發潛能和實現自我，從實踐中體驗生命的真諦。所以我們可以知道生涯規劃是一種能力的意義，當個人規劃能力養成之後，在人生的任何階段都可以運用，面對繁雜多元多變的社會變遷，可以更有效的預期及掌握前進的方向。（梁嘉肇，2005）參照美國空軍所建議的成功空軍生涯包括下列要項：（衛龍生、朱豔芳、羅炳雄、游志仁，2008）

- 1.係追求作戰與專業歷練的平衡，如此個人必須在生涯中高度投入才能達成目標。
- 2.建立技術專業必須適時地由一個職務轉換到另一個職務進行歷練，以建立廣泛的經歷。
- 3.美國空軍的升遷係基於未來發展潛力之考量，因此儘早派任專案經理、中階指揮官以上的機會就相對地重要。
- 4.宣示「專業軍事教育（Professional Military Education, PME）」是生涯發展的重要因素。所有的幹部都必須在適當的時間完成專業軍事教育。
- 5.律定「空軍專長代碼（Air Force Specialty Code, AFSC）」，為各獲得領域服務的幹部提供明確的指南。

影響生涯規劃的因素很多，主要包括個人的需求，發展的階段任務，家庭經驗因素等（張添洲，1994）。而Hall（1976）為了使職業生涯解釋更加完善，於1986年提出的生涯發展理論，提出了職業生涯發展理論，將個人職業生涯階段概念分為：早期、中期與晚期等三個職業生涯階段，而各個階段均具有獨特之任務與社會情緒需求。

並提出之個人生涯規劃理論，將個人生涯規劃定義為「個人是否確認自己的生涯目標、了解自己的優勢、劣勢」。

人是企業組織中最寶貴的資產，企業在設計生涯發展方案時，應使員工的個人成長和組織成長相契合，如此才能確保公司的生存與員工的成長相輔相成。個人生涯一旦進入組織，則必須考慮個人前程與組織目標兩者的相互結合，使員工與組織均在互利互惠的前提下，達到人才培育與發展的目標。

六、激勵理論

「激勵」(motivation)(或譯為動機)本意原為推動、促進，一詞起源於拉丁文的「movere」，也就是「推動」(to move)的意思。後續延伸為組織為了達到目標，設計各式各樣的激勵措施，以滿足不同階級的成員、不同環境及不同的內外部需求(黃義俊、楊純瑜，2012)。Steers(1994)指出，激勵乃激發、引導和維持人的行為，才能使員工為組織目標努力的積極性，提高生產力，增加效率，提升整體組織績效。

郭文德(1995)認為對於企業而言，它是一種人性化的管理策略，其目的在針對員工行為需求層面的瞭解，而誘導其工作意願和鼓勵其工作士氣。林建煌(2001)認為激勵係一種驅動的力量，透過此驅力來啟動、指引與支持一個人的行為。雖然激勵並不等於績效，但激勵的確是影響績效的三個主要因素：能力、環境、激勵中，最為重要者(賴信榮，1996)。

黃義俊、楊純瑜(2012)指出激勵因素的分類方式眾多，不同的學者對激勵因素的看法不同，激勵的方式可劃分為為財務性的激勵方式與非財務性的激勵方式，而所謂激勵制度的理論，學理上係建構於激勵因素的基礎，關於激勵理論的發展，最早起源於科學管理之父Taylor，他以工作標準來做為報償高效率員工與淘汰低效率員工的依據，並相信金錢是最有效的激勵工具(謝安田1999，張佩琪2006)。

卡斯特(F. E.Kast)與羅森威格(J. E. Rosenzweig)說：「所謂激勵是促使某人以某些方式去行動或至少去發展某些特殊行為傾向的方法。黃煥榮(2011)在其講義中指出此種促使行動的動力可以是外在刺激所引起，也可以是由個人內在的心理與思考程序所激發。」簡單的說，激勵就是某人或某機關組織針對他人生理上及心理上的各種需要，適當採取物質的與精神的刺激鼓勵方法，設法滿足其需要，激發其內在的工作意願，從而產生符合某人某機關組織預期行為的一連串活動。

對於激勵的研究，學者們大致上從下面三個方向進行：

- (一) 對激勵的分析研究，集中於引起或激發一個活動的因素，它代表當代激勵理論中的「內容理論」(content theory)。

(二) 將激勵視為過程取向的 (process-oriented) 行為，並且牽涉到選擇、方向、及目標等課題，它代表當代激勵理論中的「過程理論」 (process theory)。

(三) 認為激勵乃是涉及行為如何發動、持續、或停止，與個人呈現何種主觀反應的課題，它代表當代激勵理論中的「增強理論」 (reinforcement theory)。

近期學者 Sujansky 及 Ferri-Reed (2009) 提出的激勵四種方式：

- (一) 目標設定 (setting goals)
- (二) 團隊競爭 (team challenges)
- (三) 獎勵制度 (incentive programs)
- (四) 團隊氣氛 (fun atmosphere)

Sujansky 及 Ferri-Reed 認為人員普遍接受過良好的教育，並且喜歡有集體競爭，但在和諧、的環境中工作。他們期待在公平的機會與條件中競爭，公司若能先提供完善的教育訓練，再給予明確的目標，搭配相關的獎勵制度，那麼更能激勵人員。

黃煥榮 (2011) 在其講義中指出激勵管理可分為對個人、對機關組織即對社會國家等層面，重要性及摘重如下：

(一) 對個人而言

每個人進入機關組織工作，都有其動機存在，或是為賺取薪水，或是為發揮自己的才能。換言之，他希望能夠透過機關組織而達成個人的目標，而在達成個人目標後，他將滿足個人的需求，肯定但人的人生價值，建立個人的名望成就。因此，管理人員應盡可能配合部屬個人目標的達成，施以適當的激勵，以激發其工作意願，及發揮其潛在能力。

(二) 對機關組織而言

每個機關組織都希望其成員能夠竭智盡力，發揮潛在能力，對相關組織作最大的貢獻，使機關組織能夠因此而繼續生存、成長與發展。然而此項目標的達成，有賴各級主管及機關組織本身對成員採取適當的激勵措施，他們才願意為機關組織效命。

(三) 對社會國家而言

人力是國家的最大資源，必須充分的開發利用，以促進社會及國家的發展與進步。為了不使人力閒置、人才浪費、進而使所有就業人員均能人盡其才，發揮聰明才智，必須採取各種激勵管理的措施。

参、現況分析

肆、研究流程架構與方法限制

一、研究流程

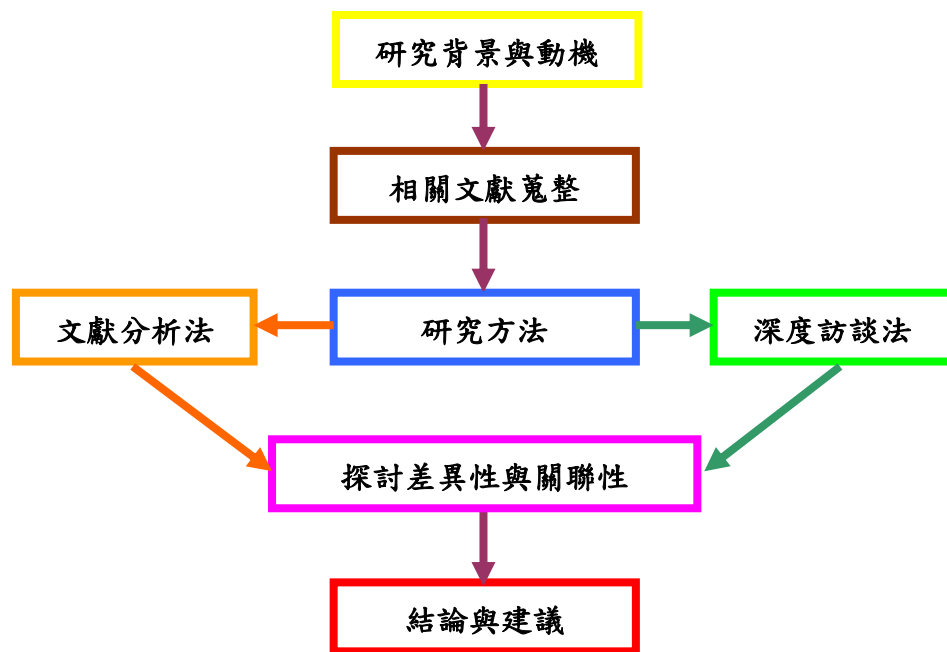


圖 4-5 研究流程圖

資料來源：本研究整理。

二、研究架構



圖 4-6

資料來源：本研究整理。

三、研究方法與限制

伍、預期章節安排

第一章 緒論

第一節 研究背景與目的

第二節 研究流程與架構

第三節 研究方法與範圍限制

第二章 文獻探討

第一節

第二節 職涯規劃

第三節 激勵理論

第四節 美國、法國及澳洲空軍飛行員留用人才策略

第五節 華航及長榮航空公司留用機師之策略

第三章

第一節

第二節

第四章

第一節

第二節

第五章

第一節

第二節

第三節

第六章 結論與分析

第一節 結論

第二節 建議

附錄 訪談大綱

參考書目

一、中文部分

王大宇，2009，當代激勵理論對空軍人才育留之省思，空軍學術雙月刊第 608 期。

王如哲，2000，《知識管理的理論與應用》，台北：五南。

全球防衛軍事焦點，2004 年 10 月 30 日，空軍將以作戰隊新形態編制，

<http://www.diic.com.tw/comment/920213-222.files/931030-3.htm>

朱華基，〈以安全文化建立工業安全持續改善機制〉，《工安環保報導》，經濟部工業局，第十期，2002，8 月。

江中樑、王等庸，〈航空安全管理系統性的思考與作法〉，《飛安通訊》，空軍軍官學校航空安全管理進修班，第 9102 期，2002。

何立己、簡伯丞、蔡玟玲（2007），飛行技能學習過程的探討，空軍學術雙月刊第 596 期。

何吉郡，2005，《空軍志願役人員工作壓力、休閒活動需求及其參與關係之探討—以空軍官校為例》，大葉大學休閒事業管理學系碩士班碩士論文。

吳復新，2003，《人力資源管理：理論分析與實務運用》台北：華泰文化事業公司。

宋文溪，2006，《飛行員之組織變革認知、飛行風險認知、角色壓力對專業承諾與生涯發展導向影響之研究—以國軍主力戰鬥機飛行員為例》，南華大學管理科學研究所碩士論文。

宋文溪 2008，風險認知與角色壓力探討飛行人才流失，空軍學術雙月刊第 604 期。

李嘉聖、鍾華文，1996，〈國軍志願役士官留營意願影響因素之研究〉，《第四屆國防管理學術暨實務研討會論文集》，台北。

汪進財、葉文健、梁維方，2005，〈航空公司安全文化評量量表之建立〉，《中華民國第二十二屆運輸年會論文集》，台北。

卓文記，1995，研發人員之生涯發展與人事政策之研究，政治大學企研所碩士論文。

武文瑛，2006，空軍飛行軍官工作滿意度之研究，開南大學空運管理研究所碩士論文。

空軍人事教範（國防部空軍司令部 99.8.30 印頒），頁 6-1，1-2。

金樹人，1990，生計發展與輔導。台北：天馬。

洪經綸，2005，〈安全文化評量推動實務〉，《以安全文化評量工具推動安全管理機制研討會》，財團法人台灣產業服務基金會。

飛行員數量短缺拉警報，2009/4/30，亞太防務雜誌提供 VOL.12

馬基維利·君王論【M】·海口：海南出版社。

國防部法規資料庫網頁，〈陸海空軍軍官士官服役條例〉，<http://law.mnd.gov.tw/Level.asp>。

國防部法規資料庫網頁，〈陸海空軍軍官士官服役條例施行細則〉，

<http://law.mnd.gov.tw/Level.asp>。

國防部編印，2002，《國防報告書》，台北：國防部。

國防部編印，2004，《國防報告書》，台北：國防部。

國防部編印，2010a，《國防報告書》，台北：國防部。

國防部編印，2010b，《國軍軍官學經歷管理作業規定》99年5月21日修正，台北：國防部。

國防部編印，2013，《四年期國防總檢討》，台北：國防部。

國防新聞網，2009，飛行員數量短缺拉警，<http://www.ewdefense.com/poman.asp?pno=296>。

張火燦，1996，《策略性人力資源管理》，台北：揚智文化事業公司。

張玉峰、趙宏斌譯，1999，Cari Conetta & Charles Knight 著，美國空軍的戰備危機，台北：國防部史政編譯局。

張佩琪，2006），激勵制度對工作投入與工作滿足之研究，大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。

張添洲，1994。生涯發展與規劃，台北：五南。

張緯良，1996，「國軍志願役軍官事業前程規劃之研究」，國防人力資源管理論文集，頁 19。

¹曹開華，2006，《影響空軍飛行員離職傾向關係模式之研究》，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文

梁嘉肇，2005，談空軍飛行軍官生涯規劃，國防雜誌，第 20 卷，第 8 期，26-39 頁。

梁嘉肇，2009，我國軍事組織文化對組織成員知識分享影響之個案研究，空軍學術雙月刊第 609 期。

- 郭文德，1995，壽險行銷管理（第二版），台北：雅登出版社。
- 郭盛哲，2009，市場轉型下的組織改造：國軍精實案的成因與影響，第五屆國軍軍事社會科學學術研討會。
- 陳佩珣，2011，《軍隊人才招聘網站分析：從網頁構面到網站敘事》，國防大學政治作戰學院新聞碩士班碩士論文。
- 陳品云、王維康，2011，軍事飛行員工作滿足知覺對離職傾向之影響，空軍軍官第 156 期。
- 陳韋宗、葉文健、孫國勛、葛惠敏，2009，空軍組織安全文化評量初探，空軍學術雙月刊第 610 期。
- 陳啟昭，〈從機師族群探討組織氣候、安全氣候與組員資源管理及航務滿意度〉，國立成功大學交通管理科學研究所，碩士論文，2001。
- 陸海空軍軍官士官服役條例〉國防部法規資料庫網頁。http://law.mnd.gov.tw/Level.asp
- 華夏經緯網，2001，〈臺空軍飛行員嚴重缺員〉，華夏經緯網，
<http://hk.huaxia.com/zt/2000-15/524833.html>，2001/01/04
- 黃仁廣，2008，知識管理在軍事決策上之運用，空軍學術雙月刊第 603 期。
- 黃光國，2000，<<王者之道>>，台北：樂學書局，民國 89 年 4 月。
- 黃素芸，2009，《職能運用於人力資源管理活動之實務探討》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士班碩士論文。
- 黃煥榮，2011，行政學，台北市教大公共系講義。
- 黃義俊、楊純瑜，2012，激勵因素、學習型組織、教育訓練、個人生涯規劃與工作績效關聯性之研究-以 A 保險公司員工為例，高雄應用科技大學管理創新與行銷專案研討會。
- 黃義俊、楊純瑜，2012，激勵因素、學習型組織、教育訓練、個人生涯規劃與工作績效關聯性之研究-以 A 保險公司員工為例，高雄應用科技大學管理創新與行銷專案研討會。
- 楊秋虹，2004，工作動機、領導者與成員交換理論、成員間交換理論與工作態度之相關研究，龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。
- 劉京偉譯，2000，知識管理的第一本書，台北：商周。
- 劉興岳、李惠湘，1995，「國軍軍官薪資滿意度之研究」，第三屆國防管理學術暨實務研討

會論文集。

蔣遠平，2010，高屏區大專院校軍訓教官生涯規劃之研究，國立臺灣師範大學教育學系碩士論文。

衛龍生、朱豔芳、羅炳雄、游志仁，2008，美軍獲得人員生涯規劃策略之研究，第十六屆國防管理學術暨實務研討會與國防軍備管理年會，2008/06/12。

鄭君邁、楊家騏、陳宗麟，2006，新加坡與我國空軍招募策略之比較，空軍軍官雙月刊第129期

戴維舵，1999，Big Five 五大人格特質在人力甄選上的應用探討，致理學報，第12期。

聯合報，2000，12/11，版4。

謝安田，1999，人力資源管理。台北：著者發行。

謝游麟，2008，〈論戰略領導的溝通藝術〉，《國防雜誌》，第23卷第2期，2008年4月，頁93。

鍾堅，「從國軍文化看空軍再造」，國防政策評論，第3卷，第二期，2002、3年冬季號，頁250-265。

韓非、戴文和譯，2002，「定法篇」見：《韓非子今註今譯（上）》，台北：商務印書館，1990年，頁68。

簡伯丞、蔡玟玲、何立己，2005。飛行訓練相關之測驗與考核研究初探，空軍軍官雙月刊第123期。

羅湘晴，2010，《機力理論應用的探討》，實踐大學企業管理學系碩士班碩士論文。

二、英文部分

Bernard M Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, New York: Free Press, 3rd ed., 1990, p. 3.

Duffy M. K., Ganster D. C., M. Pagon and B. Lobnikar, 2002. Social undermining in the police and military context: A cross-cultural comparison. Academy of Management Journal. 45 (2), 331 - 351.

James M Burns · Leadership 【M】 · New York : Harper & Row 1978

Steers Richard M., (1994), Introduction to Organizational Behavior , 4th ed., New York: Harper Collins Publishers Inc.

Sujansky , J.G.. & Ferri-Reed , Jan (2009) , Motivating Your Millennial Sales Force. The American Salesman, 54 (12) , pp.3-6.