

國立臺灣大學社會科學院政治學系  
碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis

影響志願士兵招募與留營意願之因素

Factors affecting the volunteer enlisted soldiers on recruiting and  
retention policy

(口試本)

指導教授：莊錦農教授

研究生：林弘展

Lin Hon-Chan

中華民國 104 年 7 月

## 中文摘要

隨著社會發展需求，政黨競選政見的落實與立法院的修法，台灣兵役制度從「徵兵制」、「徵募併行」，到朝向「募兵制」法制化的發展後，以招募志願士兵為基層兵力為主的兵役制度已成為事實。惟，針對招募志願士兵的成效、志願士兵留營問題，目前仍充滿著不確定變因存在。

基於上述背景，本文對於現行影響志願士兵招募變因，及政府因應募兵問題，提出改善志願士兵招募及留營政策措施之成效，認為有進一步探討與研究之必要。因此，在整理及分析有關台灣兵役制度發展、志願士兵招募與留營等相關文獻後，利用「深度訪談法」與「焦點團體法」，分別蒐集曾擔任管理志願士兵之軍官幹部，及曾任志願士兵者，提出對影響志願士兵招募與留營因素的看法。

本研究發現，影響志願士兵招募因素，分別以：「待遇」、「招募方式」、「招募管道」及「政府態度」為主要因素。而在招募成效方面，除軍方本身文宣與招募人員主動出擊外，尚包括來自鄰里、親朋好友間對從軍口碑的傳播。在招募方式方面，除傳統文宣外，必須思考在面對數位匯流之趨勢時，是否應利用網路傳播的「觸媒」，擴增招募宣傳的「觸角」，是受訪對象認為有必要思考的方向。另，「政府態度」亦為影響志願士兵招募成效主因。

在影響志願士兵留營因素方面，當服兵役從義務成為自由選擇的職業後，服役職場的「自由」、「勤務」、「壓力」、「尊嚴」與「軍人地位」、「升遷」及「與民間專長接軌」問題。在在都是影響志願士兵留營的主因。

**關鍵詞：**兵役制度、志願士兵、招募行為、留營因素

## Summary

The military service system in Taiwan which is mainly focusing on recruiting enlisted soldiers from the basic level has reformed from “mandatory military service,” “both conscription and voluntarism,” toward the legalization of “voluntarism” foundation since the demands from society, the implementation of politicians’ manifestos, and the amendments of Military Service Act in Legislative Yuan took place.

In response to, however, the effectiveness of volunteer enlisted soldiers’ recruiting and retention, the uncertain hurdles remain to be overcome.

The author considered it worthy of further discussion and research in this background; accordingly, the thesis primarily pinpoints to what sort of factors affect the willingness of enlisted soldiers to join the military and how the government make the recruiting and retention policy better.

Therefore, after organizing and analyzing not only the evolution of Taiwan military service system but the related research of recruiting and retention, the author coordinated and invited the commission officers with the experience of leadership and the enlisted soldiers to seek their opinions on this point by “in-depth interview” and “focus group” methods.

This research finds out the factors affecting the recruitment of volunteer enlisted soldiers, including remunerations, recruiting methods and channels, and the determination of the government.

With regard to the effectiveness of recruitment, the slogan “join the military” would be disseminated around every corner in spite of the original promotion from military recruiters and publicity.

According to the interviewer’s opinions, they noted whether or not expanding a new path of publicity by making most of social media on the Internet is inevitably essential in this digitized era; on top of that, the government attitude matters in the whole spectrum as well.

In light of affecting the soldiers’ willingness of retention, the factors, including freedom, duty, pressure, respect, military status, promotion, and seamless link-up with civilian specialties would play an important role from the very beginning of the mandatory military service.

**Key words:** Military Service System, Volunteer Enlisted Soldiers,  
Recruiting and Retention

## 目錄

中文摘要 .....	I
Summary .....	II
目錄 .....	III
表目次 .....	IV
圖目次 .....	V
<b>第壹章 緒論</b> .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	3
第三節 研究設計與方法 .....	4
第四節 研究範圍與限制 .....	14
<b>第貳章 文獻回顧</b> .....	15
第一節 兵役制度與政策及決策相關文獻 .....	15
第二節 行銷策略與志願士兵招募相關文獻 .....	17
第三節 工作滿意度與志願士兵留營相關文獻 .....	19
第四節 文獻小結 .....	21
<b>第參章 台灣推動志願士兵制度政策因素</b> .....	23
第一節 台灣兵役制度的發展脈絡 .....	23
第二節 台灣推動志願士兵政策源起 .....	28
第三節 台灣推動志願士兵招募之政策因素分析 .....	34
<b>第肆章 影響台灣推動志願士兵招募因素分析</b> .....	38
第一節 志願士兵招募過程與實施 .....	38
第二節 志願士兵招募策略與策進作為 .....	43
第三節 影響志願士兵招募因素分析 .....	53
<b>第伍章 影響台灣志願士兵留營意願因素分析</b> .....	60
第一節 志願士兵留營面臨問題 .....	60
第二節 志願士兵留營策略問題 .....	63
第三節 影響志願士兵留營意願分析 .....	71
<b>第陸章 結論與建議</b> .....	79
第一節 結論 .....	80
第二節 研究建議 .....	82
<b>參考文獻</b> .....	84
<b>附錄</b> .....	91

## 表目次

表 1-1	深度訪談研究對象 .....	8
表 1-2	焦點團體訪談研究對象 .....	8
表 1-3	深度訪談內容綱要 .....	9
表 1-4	焦點團體訪談內容綱要 .....	9
表 1-5	深度訪談編碼代碼 .....	12
表 1-6	焦點團體訪談編碼代碼 .....	13
表 4-1	2003 年全年志願士兵招募成效統計表 .....	39
表 4-2	2004 年全年志願士兵招募成效統計表 .....	39
表 4-3	募兵制推動階段劃分表 .....	41
表 4-4	國軍各階段兵力規模調整表 .....	42
表 4-5	國防部規劃 2011 年至 2014 年執行驗證階段志願役人力目標推估表 ..	44
表 4-6	國防部 2012 年至 2014 年執行驗證階段人員維持費統計表 .....	45
表 4-7	相關部會 2012 年至 2014 年執行驗證階段所需預算統計表 .....	45
表 4-8	國防部 101 年至 103 年各年年底國軍募、徵兵人數及其比率之預計表...	47
表 4-9	國軍 2008 年到 2015 年 4 月底志願士兵招募成效統計表 .....	49
表 4-10	國軍人才招募各單位扮演角色與負責事項 .....	51
表 5-1	國軍 2010 年到 2015 年 4 月底志願士兵留營統計表 .....	61
表 5-2	國軍招募及留營配套措施簡表 .....	68

## 圖目次

圖 1-1	研究架構圖 .....	4
圖 1-2	研究流程圖 .....	5
圖 1-3	資料整理與分析步驟圖 .....	11

## 第壹章 緒論

自 2008 年 5 月 20 日，馬英九先生就任中華民國總統後，開始推動國防部募兵制規劃，惟因從 2010 年到 2013 年招募志願士兵的驗證期，募兵成效不佳，行政院於 2013 年 9 月 13 日宣布，將執行驗證期展延 2 年，至 2016 年底達成。其現況及未來如何發展，受到嚴重關切。

因實施志願士兵人員招募問題、人力規劃對於台灣整體財政支出的資源分配影響性問題，及對國防預算的排擠均有待解決。惟，以志願士兵取代徵兵是政府必行之政策，而為遂行志願士兵招募政策能永續執行，政府列出針對募兵政策實施之配套措施，以期補強募兵政策所面臨之問題，因此，有關「影響志願士兵招募與留營意願之因素」的問題，值得探討。

### 第一節 研究背景與動機

為因應未來國防安全挑戰，行政院於 2005 年 1 月即通過「現行兵役制度檢討改進方案」，推動以「募兵為主、徵兵為輔」的「募徵併行制」，逐年增加長役期人力；嗣 2008 年 5 月檢討兵役改革方案執行成效，進行規劃研議，將兵役制度繼續朝「募兵制」推動。為此，行政院也於 2008 年 6 月 18 日策頒「國防部推動全募兵制政策執行指導綱要」，確定分 3 階段辦理之實施期程。

依 2009 年 10 月 20 日國防部公布之「中華民國 98 年國防報告書」即明白揭示，募兵制分 2008 年 5 月 20 日至 2009 年 6 月 30 日之規劃準備期；2009 年 7 月 1 日至 2010 年 12 月 31 日之計畫整備期；及 2011 年 1 月 1 日至 2014 年 12 月 31 日之執行驗證期等 3 階段實施期程。

除為貫徹「募兵制」政策，國防部自 2008 年起區分「規劃準備」、「計畫整備」、「執行驗證」三個階段，將兵役制度漸進朝「募兵制」轉型之外。2011 年 12 月 28 日，政府提出修正公布「兵役法」、行政院並於 2012 年 1 月 2 日，核定「募兵制實施計畫」後，國防部即配合策頒「兵役制度調整轉型」、「組織編裝調整」及「常備兵役軍事訓練」等各項執行計畫，並正式展開配套法規修正及計畫執行驗證工作。

其中規劃準備期主要在辦理國防組織調整、兵役制度轉型、人力招募、部隊訓練、動員機制、後勤整備、待遇福利及退輔權益等整體規劃事項；計畫整備期

將完成配套法規修（增）訂，並評估國防財力，適時依序推動薪資福利、營舍整建、設施改善等事項；執行驗證期則訂定分年募兵目標，並依實況重新檢討規劃及修正相關配套計畫作為因應，以達成募兵比率 100% 目標。

但相關計畫提出後，由於無法如預期募得足額志願役兵員，原預計於 2014 年底，將我國常備部隊完全以長役期志願役擔任之「募兵制」計畫被迫延後實施，使得國防部於 2013 年 9 月 12 日，召開之「募兵制」調整期程記者會公開宣布，因「志願役人力尚無法獲得滿足」、「82 年次（1993 年）以前具 1 年兵役義務役男，規劃賡續徵集入營服務，以因應國軍兵力需求」、「已陳奉行政院同意調整募兵制『常備部隊以志願役人力擔任』之目標至民國 2016 年底」。亦即將「募兵制」計畫實施期程延後 2 年，期能於該段延長時間內，調整募兵策略增益相關誘因，以募足所訂志願役人力目標。

推動募兵制乃我國重大施政項目，經多年籌劃，在以逾 2 年半時間辦理有關準備事宜，卻仍因無法於預定時間募足所需人力而延後 2 年，突顯其先期相關規劃與執行作為欠周。

因此，政府單位為落實募兵制，以達到募兵目標，國防部於 2013 年 12 月 11 日向立法院提出針對募兵之「待遇」、「尊嚴」及「出路」等 3 項青年從軍與留營之重要因素解決之配套措施，特擴增志願士兵潛在報考對象、落實休假制度、提升外島服役誘因、強化招募文宣、修訂招募及留營獎勵規定、改善官兵生活設施、精進退輔措施方案、研擬薪資待遇調整等八項配套措施。

國防部於同年 12 月 18 日再度提出包括「裝備」、「訓練」、「權益」、「管理」及「環境」改善之配套措施，同時，在法令配套方面包括內政部、國防部及退除役官兵輔導委員會，分別提出三項法令送交立法院審議與三讀，包括：

- 1、配合募兵制推動，內政部已完成「軍人及其家屬優待條例修正草案」，內容包括國軍醫院就醫、乘坐公營輸具、進入公營文教設施等優待，增進政府對軍人多層面之照顧，並使青年感受從軍之尊榮。

- 2、已就「待遇、尊嚴、出路」等事項，研訂「募兵制推動暫行條例草案」，並列為優先審議法案。

- 3、配合募兵制實施，輔導會於 2013 年 10 月擬具「退除役官兵輔導條例第 3 條之 1、第 33 條、第 34 條條文修正草案」，已規劃將服役 4 年以上未滿 10 年人員納入輔導範圍。前述法案均已函請立法院審議中。期能達到募兵制招募成功之目標！

由於目前驗證募兵成效指標的志願士兵留營比率，近幾年來平均未達六成，顯見募兵政策的實施與策進，依舊有改善空間，此為本研究之背景。

因此，基於上述背景，本研究對於現行影響志願士兵招募發展變因，及政府因應募兵問題，提出改善志願士兵招募及留營意願的政策與現況之成效如何？認為有進一步探討與研究之必要，此為本研究之動機。

## 第二節 研究目的與問題

近年來由於戰爭型態的改變，國防部表示，未來決勝的關鍵在於軍隊的「質」而非以傳統的「量」取勝；同時武器系統也愈來愈精密，相對的武器科技含量愈高，更需要高素質、長期服役的專業人力資源方可勝任。但由於招募專業志願士兵成效不如預期，國防部於 2013 年 9 月宣布，為維持國軍戰力穩固及恐影響救災，戰備演訓任務，經半年評估決定啟動「風險管控」，調整「常備部隊以志願役人力擔任」的募兵制目標延至 2017 年實施。顯見有關招募志願士兵的問題，尚有檢討空間，因此本論文之研究目的包括：

- 1、歸納出影響現行志願士兵招募問題與現況。
- 2、釐清影響志願士兵留營意願盲點。
- 3、提供政府對推動募兵制存在問題參考。

基於上述研究目的，因此本論文大綱之研究問題包括：

- 1、台灣志願士兵推動與招募概況及面臨問題為何？
- 2、台灣志願士兵留營問題與留營政策為何？
- 3、影響台灣志願士兵招募與留營意願因素為何？

### 第三節 研究設計與方法

本章旨在說明本研究的設計以及研究的實施方法，共分為：研究架構、研究流程、研究對象、研究方法、研究工具、研究實施、資料整理與分析。

#### 一、研究架構

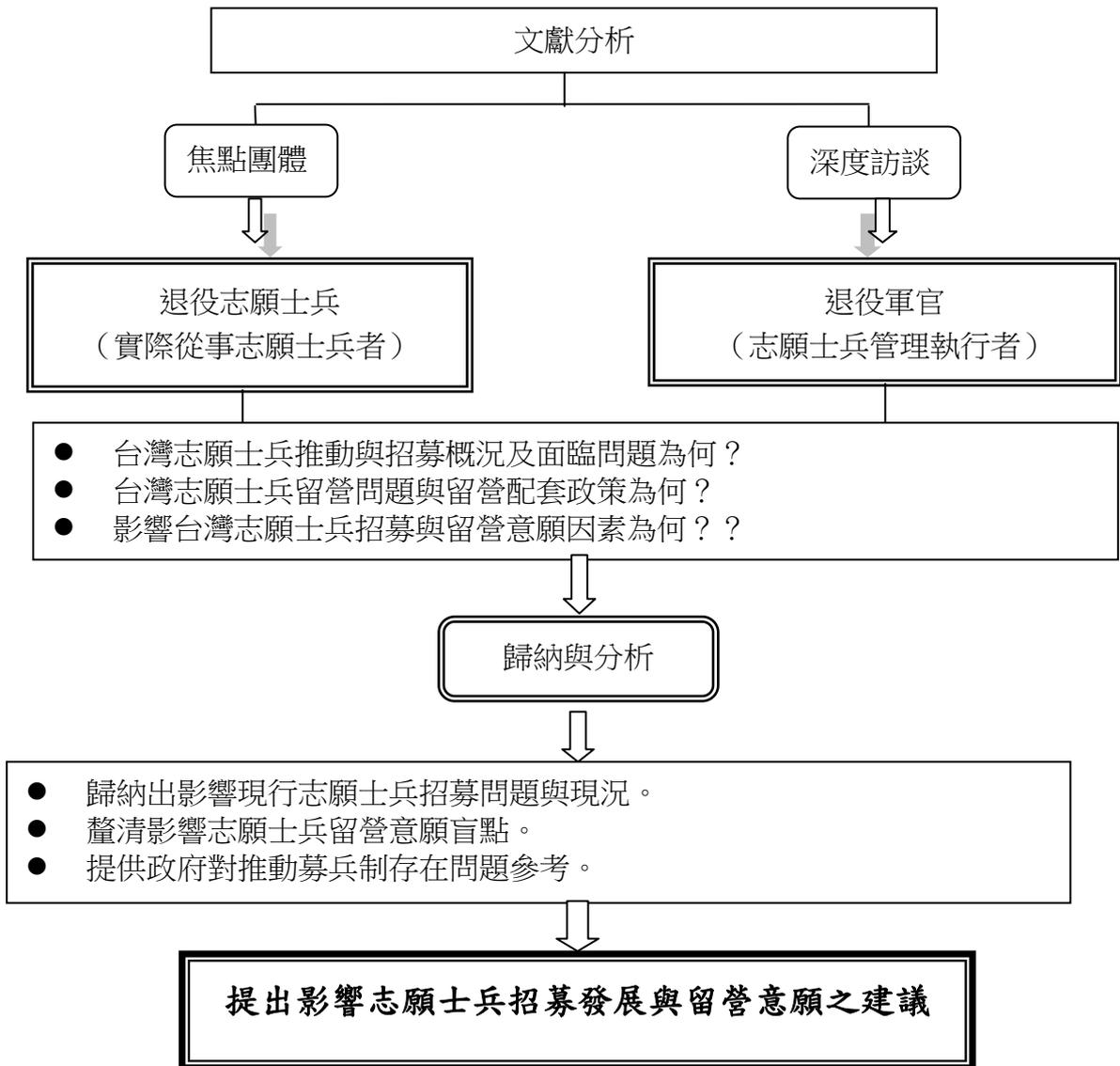


圖 1-1 研究架構圖

## 二、研究流程

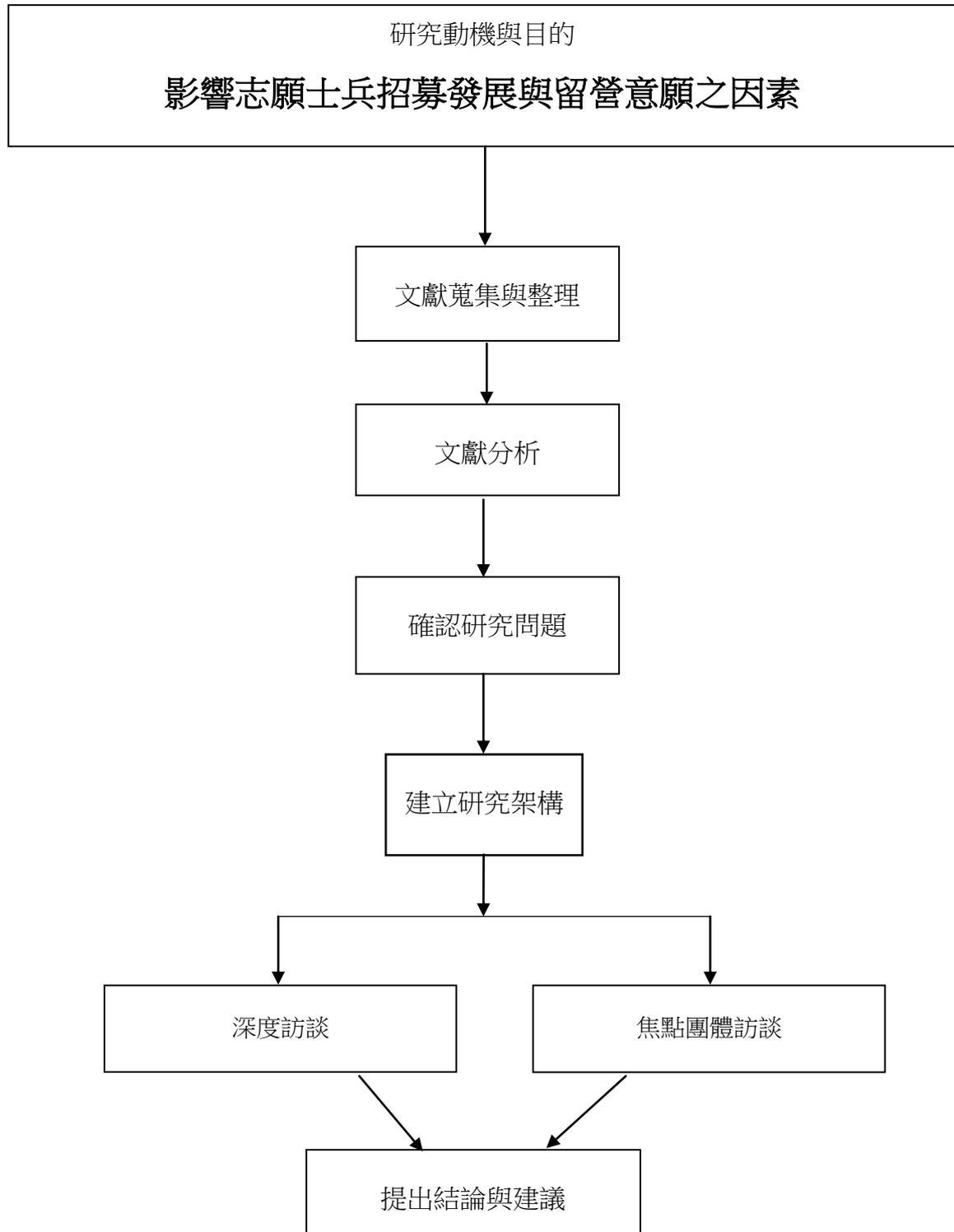


圖 1-2 研究流程圖

### 三、研究方法

本研究為了解影響國軍志願士兵招募與留營意願之原因，首先以文獻探討的內容為基礎，以「深度訪談」方式，實地訪談曾參與志願士兵招募及管理階層之軍官幹部為研究對象，以了解國軍管理階層對影響國軍志願士兵招募與留營意願的認知與說法後，再針對實際從事過志願士兵工作的退役志願士兵進行「焦點團體訪談」。研究生將訪談中所得資料，經由整理歸納後所得資料進行分析後，具體提出本研究結論與建議。

#### (一)、文獻分析

在研究之前，針對與研究主題相關的文獻進行蒐集與整理工作，以歸納出研究背景，文獻探討可提供過去相關研究的作法及研究結果。當研究進行時，可以參考前人的作法，以及對相關論述的意見，因此文獻分析是進行研究的重要步驟之一（Wimmer & Dominick, 2000）。本研究透過蒐集國內期刊與國內網站上相關的文獻，藉以了解國內針對志願士兵招募及留營政策、措施等進行文獻整理。做為深度訪談與焦點團體訪談時更具體、精準的擬定訪談大綱。

#### (二)、深度訪談

所謂的深度訪談法，旨在透過與研究主題切身相關的受訪者，以較深入的訪談來獲得非常詳細的資訊。

不同於量化研究所強調的驗證假設、找出因果關係以建立通則，深度訪談是質化研究中一種蒐集資料的方法，採用較小的樣本，以較長的時間與受訪者進行深入交談，可以獲得受訪者較細部的意見或表現：如價值觀、動機、回憶的情形、表情與感覺。研究者於訪問時只有基本問題的擬定，但可以隨受訪者對於基本問題的回答，再提出更深一層的問題。因此可針對每個受訪者在訪談時提出的資料，進行更精細的分析（Wimmer & Dominick, 1991）。藉由深度訪談的方法，研究者可以從不斷變動的現實狀況中獲得最新的資料與訊息，彈性更大、內容更為廣泛（謝經庸，2004）。

在訪談執行上，一般而言，質化研究中的訪談方式通常可分為「非結構式訪談」、「半結構式訪談」、「結構式訪談」（胡幼慧，1996）。結構式的訪談方式依照擬定好的問卷進行，方向清楚不易缺漏問題，但是問題內容受侷限；非結構式訪談則是可以得到大量資訊，但是內容龐雜不易整理；半結構式的訪談介於兩者之間，具有兩者折衷的效果（張紹勳，2001）。

深度訪談有別於單純訪談，深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道。一般而言，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間，但是其所得到的結果更具能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據（萬文隆，2004）。

在本研究的背景中，為了確保訪談進行與研究主題密切相關，也同時兼顧受訪者自由表達意見的彈性，因此採用採用深度訪談方法，以半結構式訪談的方式輔以觀察法來蒐集資料，訪談對象採立意取樣，事先擬定數個主題大綱與相關問題，視受訪者的身份來決定問題的取捨以及先後順序，期望能了解影響志願士兵招募與留營意願的現況與改進之道。

### （三）、焦點團體

焦點團體（focus group）或是團體訪問（group interview），為研究者設法使一群受訪者聚集在一起，為共同的研究主題而彼此對話討論的研究策略。焦點團體訪談法較常見的是由6-12名組成一個團體。在訪談過程中，研究者不是傳統上訪問者（interviewer）的角色，而是團體討論的主持者（moderator）的角色，應以誘發團體互動對談，並且保持對談的範圍不越出研究者所擬出的研究議題為目的。換言之，主持者的目的在於使團體對話，維持在成員彼此之間的互動，避免形成主持人與成員之間的對話互動。

焦點團體其優點是能快速獲得研究資料，比一對一面談方式更具經濟性，而更重要的是讓每一個參與者能對研究問題有所反應，並對其他成員的反應也有所回應。藉由團體互動過程來刺激思考及想法，使成員發表不同意見，多層面表達各種與研究議題相關的經驗、情感、態度及看法。

針對焦點團體的相關研究，Krueger與Casey（2000）提出以下四個特性，包括：

- （1）焦點團體法包含了人（參與者）。
- （2）研究者招募擁有某些特質的人們，共同分享與他們喜好相關的經驗。
- （3）焦點團體提供了質化的資料，從焦點團體獲得的資料，可用來增加研究理解度與顯現研究者沒有估算到的意見。
- （4）焦點團體法有其關注的討論焦點，提出的大多數問題都是預先決定的，接續的問題結構也是設立好用來助長研究的目標。

本研究之「焦點團體訪談」對象以曾擔任志願士兵之退役人員為主，期能透過此一訪談結果，釐清影響志願士兵招募及留營意願因素之建議。

## 四、研究對象

本研究之研究對象，在「深度訪談」及「焦點團體訪談」部分依研究目的的不同分為二類！

一類為曾任軍官幹部，該類對象為曾任軍中志願士兵之管理階層人員，就影響志願士兵招募及留營意願因素進行「深度訪談」。

一類為曾任志願士兵，該類對象以曾任志願士兵之退伍人員，就影響志願士兵招募及留營意願因素進行「焦點團體訪談」。茲分述如後。

### (一)、深度訪談部分

本研究設定訪談對象為曾任志願士兵管理幹部人員。

表 1-1 深度訪談研究對象-軍官幹部管理人員

單位	姓名	現職	代碼
備役陸軍上校	未授權	榮民	OA
備役海軍上校	未授權	榮民	OB
備役空軍上校	未授權	榮民	OC

### (二)、焦點團體訪談部分

本研究設定「焦點團體訪談」對象為曾任志願士兵人員。

表 1-2 研究焦點團體訪談對象名單

編號	職稱	背景
SA	快遞公司職員	陸軍步兵志願士兵退伍
SB	速食餐飲業職員	陸軍砲兵志願士兵退伍
SC	百貨公司倉儲人員	陸軍砲兵志願士兵退伍
SD	房仲公司行銷人員	陸軍飛彈志願士兵退伍
SE	零售量販店職員	海軍艦艇志願士兵退伍
SF	水電行員工	海軍陸戰隊志願士兵退伍
SG	瓦斯行員工	空軍士兵志願士兵退伍
SH	餐飲業員工	空軍食勤兵志願士兵退伍

## 五、研究工具

基於研究之精確性要求，研究者需在透過「文獻分析」及進行初步「深度訪談」後，方能再針對影響志願士兵招募與留營意願因素進行「焦點團體訪談」。因二類受訪對象所需求的問題不同，由研究者初步擬定不同受訪訪談大綱，切中問題核心，以取得研究之具體結果。

依據文獻探討、次級資料分析結果，擬定訪談大綱如下：

表 1-3 深度訪談內容綱要－退伍軍官部份

研究重點	主要問題
政策與執行	Q1 執行招募過程為何？
	Q2 影響志願士兵招募問題為何？
	Q3 志願士兵反應問題為何？
	Q4 志願士兵未留營問題為何？
建議與改善	Q5 對於國軍志願士兵招募問題建議及改善問題有那些？
	Q6 對於解決國軍志願士兵留營問題建議及改善有那些？

表 1-4 焦點訪談內容綱要-退伍志願役士兵部份

研究重點	主要問題
入營與留營	Q1 當初加入志願士兵動機為何？
	Q2 當初加入志願士兵管道與方式為何？
	Q3 服役期間與入營前認知落差為何？
	Q4 未留營之因素為何？

## 六、研究實施

本研究以「深度訪談法」與「焦點團體訪談法」進行資料的彙整分析，本節茲就上開研究方法的實施過程分述如後。

### (一)、深度訪談的實施

研究者先將準備的訪談大綱，於2015年5月28日以「電子郵件傳送」方式交給受訪者，讓受訪者可以有充分時間搜集相關資料。本研究於訪談前已分別向受訪者說明研究目的及主要研究內容，使受訪者對於訪談內容先有所瞭解，以利於

訪談的進行。

研究者與深度訪談受訪者約定訪談時間後，分別於2015年6月1日、2日、3日實施深度訪談，並採一對一訪談方式進行。訪談之前，研究者取得受訪者同意才能進行錄音，並且進行筆記，以確保訪談內容的完整性與正確性。本研究針對受訪者進行深度訪談，也開放受訪者臨時的提問與討論，訪談時間將依現場臨場狀況而定。

訪談結束後，依現場的紀錄與錄音，將訪談內容做逐字稿的整理與分析，逐字稿中紀錄訪談進行中的每一個細節，包括受訪者姓名、時間、地點、研究者的提問與說明以及受訪者的回答與意見。並將受訪者所提供的資料或意見進行彙整為附錄，對於受訪者所提供的個別意見也將做成簡單的摘要。

研究者將上述資料整理後，一一與受訪者進行確認，以確保資料內容無損及原始語意，若二者有落差時必須再次與受訪者溝通確認，並修正其內容，經雙方確認內容後，已取得受訪者之受訪同意書，最後再將資料分析出適用於本研究有關「影響志願士兵招募發展與留營意願之因素」相關訪談問題及建議之看法。

## （二）、焦點團體的實施

本研究於訪談前先向受訪者說明研究目的及研究內容，研究者將訪談內容大綱以「電子郵件」交給受訪退役志願士兵，使受訪者對受訪內容先有所瞭解以及準備，以利正式訪談時，對於被提問時能夠具體回答。

研究者於2015年6月6日，假立法院中興大樓第207研究室，邀請受訪者進行訪談，並由謝智遠先生擔任主持人，在訪談過程中，研究者也取得受訪者同意下進行錄音，同時進行筆記，以確保訪談內容的完整性與正確性。本研究針對在場受訪人進行團體訪談，也開放受訪者臨時的提問與討論，訪談時間將依現場臨場提供資料的內容量以及臨時狀況而定。

訪談結束後，依現場的紀錄與錄音，將訪談內容做逐字稿的整理與分析，逐字稿中紀錄訪談進行中的每一個細節，包括在場人員、時間、地點、研究者的提問與說明以及邀請之受訪者的回答與意見。並將受訪者所提供意見進行彙整為建議，對於每一位受訪者所提供的個別意見也做成簡單的摘要。

研究者將上述資料整理後，一一與受訪者進行確認，以確保資料內容無損及原始語意，經修正內容經雙方確認內容後，最後再將資料分析出適用於本論文之「影響志願士兵招募發展與留營意願之因素」之看法與建議。

## 七、資料處理與分析

本研究分別以「文獻分析法」佐以「深度訪談」及「焦點團體」區分三階段進行：

**第一階段：**先實施「文獻分析法」，配合對國軍實施志願士兵招募與留營有實務經之軍官幹部進行訪談，藉以瞭解國軍軍官幹部對於影響志願士兵招募的因素為何？解決方式為何？與對於影響志願士兵留營意願所遇到之問題為何？解決方式為何？

**第二階段：**針對曾任志願士兵之人員，透過「焦點團體訪談」內容，整理出影響志願士兵招募的因素為何？如何看待軍方提出之解決方式？與對於影響志願士兵留營意願所遇到之問題為何？對於國軍提出之解決方式成效為何？

**第三階段：**經由兩組對象所獲得之訪談結果，進行比對分析，歸納與解釋決策與實際作為是否符合本研究之探討問題重點後，摘取關鍵爭點或共識，以作為本研究之結論及建議依據。

本研究採用Judd等人的理論，深度訪談為資料整理、資料編碼、資料分析、歸納與解釋，最後採用「編輯式分析」(editing analysis style)予以分析解釋(Judd, Smith & Kidder, 1991)，使用「編輯式分析」方法時，研究者可剪裁、安排、再安排文本，由詮釋者探尋出和研究問題有意義的類別和關聯。圖3-2 為各步驟進行方式：

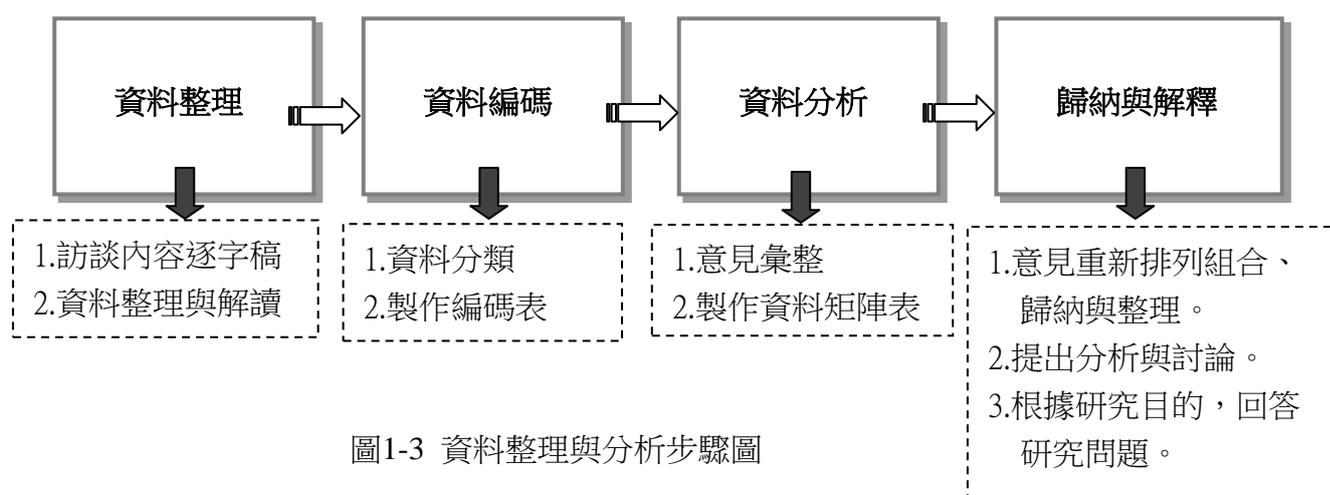


圖1-3 資料整理與分析步驟圖

## (一)、深度訪談資料分析

本研究在深度訪談部份，主要紀錄受訪者針對「影響志願士兵招募與留營意願因素」之訪談，並以條列方式訪問前陸軍司令部(未授權公開)上校、前海軍(未授權公開)上校、前空軍(未授權公開)上校等，對於「志願士兵招募與留營意願」的政策背景、推動動機、招募面臨問題以及過程概況等、對志願士兵留營問題的認知等，列入本論文第參、肆、伍章研究問題之釐清。其編碼方式為O（O為Officer簡寫）A代表陸軍XXX、OB代表海軍XXX、OC代表空軍XXX，壹代表第一大題深度訪談，-1代表第一小題訪談所陳述內容，以此類推為：OA-壹-1為徐錦文上校接受第一大題第一小題問題之陳述內容整理（見表1-5）。

表1-5 深度訪談編碼代碼

編碼	意涵
OA	A表示第一位退役軍官受訪者
OB	B表示第二位退役軍官受訪者
OC	C表示第二位退役軍官受訪者
壹-1	壹代表第一大題，-1 代表第1小題

## (二)、焦點團體訪談資料分析

焦點團體訪談部份共訪談八位退役志願士兵，以條列方式進行討論，內容包括在針對當初加入志願士兵相關問題討論方面，包括：

當初加入志願士兵所接觸的管道、背景為何？當初加入志願士兵動機及因素如何？受訪者認為會影響加入志願士兵的因素如何？

對於志願士兵留營問題相關問題討論方面，包括：

可以讓志願士兵留營主要因素為何？對志願士兵留營誘因感受因素為何？志願士兵不留營的主因為何？

對於影響志願士兵招募相關問題討論方面，包括：

對加入志願士兵招募待改善問題為何？對加入志願士兵招募建議事項為何？對志願士兵招募問題補充說明！

對於影響志願士兵留營因素問題討論方面，包括：

對志願士兵留營誘因與配套措施待改善問題為何？對增加志願士兵留營意願建議方向為何？對志願士兵留營問題補充說明！

類型可區分為四大主題，十二項子題陳述內容為主。

編碼方式依士兵之英文Soldier取其S開頭；8位退役志願士兵分別以SA、SB、SC、SD、SE、SF、SG、SH；SA代表第一位退役志願士兵、SB代表第二位退役志願士兵，以此類推。

本焦點團體訪談區分為四大題分別以A、B、C、D分類，SA-A代表第一位退役志願士兵回答第A大題，SA-A-1代表第一位退役志願士兵回答第A大題第一小題，SA-A-1-1代表第一位退役志願士兵回答第A大題第一小題第一次發言，以此類推為（見表1-6）。

表1-6 焦點團體訪談編碼代碼

編碼	意涵
SA	為代第一位退役志願士兵受訪者
SA-A	代表第一位退役志願士兵回答第A大題
SA-A-1	代表第一位退役志願士兵回答第A大題第一小題
SA-A-1-1	代表第一位退役志願士兵回答第A大題第一小題第一次發言
1-1	1為某大題第一小題，-1為某一小題第一次發言之陳述內容整理

## 第四節 研究範圍與限制

本節說明研究的範圍與研究限制。範圍包含研究的對象、研究的內容與研究的界定；限制包含研究樣本、實施方法的限制與研究向度等因素。茲就研究範圍與研究限制分述如下。

### 一、研究範圍

本研究之範圍以政府對志願士兵招募政策、過程及所面臨問題，而針對招募志願士兵留營問題，政府部門如何提出誘因？影響志願士兵招募及留營意願因素為何等為研究標的！

本研究之志願士兵為政府統稱「募兵制」實施對象，實則「募兵制」廣義而言，尚包括軍官、士官與士兵，唯本研究對象為政府推動募兵制之志願士兵，不包含志願軍官與士官在內。

另，政府推動志願士兵留營策略，亦為本研究之對象。

因此，本研究之對象以國軍管理幹部及曾任志願士兵之退伍人員為主。

### 二、研究限制

有關志願士兵招募發展與配套措施，在經由政府部門向立法院進行專案報告、及針對志願士兵招募與政府推動募兵制之過程，均有公開文獻可供整理與蒐集，基於志願士兵招募之政策與延續，歷經多年且在不同執行階段各有不同承辦官員，加上政府官員對於接受學術訪談有其限制因素存在，深度訪談對象以退伍軍官幹部為主。

此外，為落實政府推動志願士兵招募發展與留營政策配套之過程研究，符合忠於事實之要求，除針對官方公佈之報告、文獻等進行「文獻分析法」進行分析、比較、整理與綜合之外，由退伍之志願士兵，陳述對影響志願士兵招募與留營意願之因素較為客觀的前提下，焦點團體訪談對象以曾任志願士兵退伍對象為主。此為本研究之限制。

## 第貳章 文獻回顧

### 第一節 兵役制度與政策及決策相關文獻

兵役制度之良窳，直接影響軍隊之強弱、戰力之發揮與國家之安全；兵役制度之目的，在獲得和供應軍隊所需之兵源，滿足國防需求，俾使國家具有面對戰爭及處理危難的能力。

而兵役制度也是研究國民服行兵役義務之方式，以達成國家安全目的的一種國家行政。是包括「處理人民擔任武裝工作過程中所有問題的諸種法令尺度」的一個集合名詞（內政部，1987）。

彭正中（2006a）指出，我國「兵役政策」之發展與制定，在其決策之活動中，基本上，有兩個關鍵分析要素，一為「決策場合」（環境）；二為「決策過程」（程序或步驟）。尤其，我國勵行五十多年之兵役體制大幅調整轉型之際，環境的變化因素是最大的推力。

易君博（1984）也指出，決策的產生必然發生於某一特定時空中，此一特定時空即為「決策場合」。決策場合是由三個鑑分所構成：一是決策者（個人或個人所組成的團體）；二是圍繞決策者的特殊環境（包括自然的、文化的以及行為交互影響所形成的狀況）；三是決策者所懷有的一個主觀目的，並企圖從克服環境或利用環境而加以實現。

James（1967）曾轉述施奈德的假設表示：「決策是一切政治活動的核心，也是分析政治現象共同的焦點」。並認為：「決策是一種過程，即指決策者為達到想像中未來事務的狀態，從社會所限制的各種途徑中，選擇一個行動方案的過程」（Richard，1958）。

張明貴（1998）表示，由於國防體制之組織結構及功能，可提供軍事專業的意見與評估，做為文人政府決策之參考，其功能主在保障國家內在及外在安全，故一般而言，無論就國防組織及結構面，或國防政策及軍事戰略之規畫面，均與「兵役政策」之關係密不可分。嚴格來說，任何「政策」都是政府制定與執行的行動綱領。

故國防體制在「兵役政策」之制定與事務之運作上，國防組織為形成與完成決策之主要核心，其與「兵役政策」之發展間，具有以下三個顯著之特性與關聯：

1. 國防組織制定「兵役政策」之合法性。
2. 國防組織規劃「兵役政策」之適用性。
3. 國防組織執行「兵役政策」之強制性。

國防體制在「兵役政策」之發展，基本上，應該具備以下幾項功能：

1. 澄清「兵役政策」所追求與發展的目標與價值。
2. 適時提供「兵役政策」的軍事專業知識與相關問題的資訊。
3. 提出所有對「兵役政策」該問題可行的備選方案或戰略選項。
4. 透過政治輸出、輸入與回饋的系統功能，評估「兵役政策」執行的國防效能與軍事效益。

如此，在運作上，方能體現現代化國防事務。基於國家利益與國家目標，全般考量國內外戰略情勢，達成國家安全目標，並同時符合我國政治氣候、社會需求、文化價值與資源分配之「兵役政策」需求（彭正中，2006b）。

而兵役制度採行方式是否有特定階級意識之分？根據 2015 年 6 月 22 日，網路媒體「壯闊—台灣試刊版」在網路刊登一篇標題為：「國軍轉型」：兵役制度的社會不正義文章（網址為：<http://www.thrivetw.org/archives/128>）指出，軍人的犧牲容易被忽視，付出青春歲月，長期與家人分離、災難時冒著站在第一線，當然也包括退役後與社會脫軌。過去 3 年，政府以「國軍轉型」為口號，推行「募兵制」，可是「募兵制」卻讓以上犧牲成為某一特定階層的責任。（吳怡農，2015）

對於募兵與徵兵區分問題，賴岳謙（2004）表示，主管部門將常備軍官和士官視為是募兵制的象徵，這是觀念上的不清楚所致。嚴格言之，所謂的募兵制主要是指可遂行作戰任務的完整常設單位，其成員的來源應均以志願的方式招募之。

另外，沈有忠（2004）也指出，徵兵制與募兵制最大的差別，在於前者為義務性、後者為志願性，台灣目前的兵役制度為混合制，軍官以募兵制下的職業軍人為主，士兵則以徵兵制下的常備兵為主。

溫源興（1996）表示，若從募兵制的社會意義觀之，募兵制係為一種商業性兵役契約，表示個人自集體約束中的解放，得到解放之個人在開放演進的經濟體系中必須獨自承擔行為責任，而其行為以「利己」為標準，並與技術發明、組織能力、自由市場的狀態有關。

亦即商業性兵役契約就是個人不再無條件的為國家盡義務（服兵役），其決

定與行為以某個約定、或某種公平協商的結果為標準，因為這是基於個人與團體間的對稱關係，使得這些個人與集體（國家）之間維持著理性的關係（潭傳毅，1998a）。

總統馬英九先生就職以來，極為重視我國兵役制度，而在馬總統的施政願景中亦規劃朝全募兵制度推行。全募兵制是政府的政策，但由於這項改革牽涉許多跨部會事務，必須要有縝密規劃，採漸進方式，逐漸降低徵兵比例，增加募兵比例，把衝擊減到最小。此外，後備動員能量將採義務役平時歸零，戰時全面動員指導，使役齡國民接受累計三個月的寒、暑訓軍事教育，結訓後取得後備軍人資格，戰時動員編成後備的作戰部隊運用，將儘速擬相關配套措施的法規修訂（林弘展，2008）。

因而從軍事社會學的角度觀之，潭傳毅（1998b）指出，徵兵制具有社會公平性，能夠適當反映當前社會結構、鼓勵人民參與國防活動、防止社會族群分化的功能；從成本效益的觀點來看，徵兵成本低、效率低。相對地，募兵成本高、效率也高，但義務役由於兵源補充速度較快，較適合進行類似國土防衛持久戰。

對於徵兵與募兵在族群的問題上，以台灣為例，吳怡農（2015）透過圖表方式，提出政府實施「募兵制」，從 2012 年到 2014 年的統計，有高達 98% 的志願士兵學歷是高中職（含）以下，遠超過全國就業人口中，學歷是高中職（含）以下佔 31% 學歷比例。作者認為，「募兵制」省掉高學歷者的公民責任。而「募兵制」的招募年齡為 18 至 32 歲，從 2012 年到 2014 年的統計，每 1 千位 18 至 32 歲原住民中，有 30 人簽志願士兵，每 1 千位同年齡的其他族群青年，只有 5 人。

作者認為，「募兵制」：成為原住民在保護漢人。在台灣縣市中，每 1 千位符合招募的人當中，簽下志願士兵比例最高的縣市分別是花蓮縣 21.6%、台東縣 20.5%，而首都台北市只有 1%。作者認為，政府實施募兵制，募不到台北市居民。而上述募兵比例縣市最高的家庭平均月收入分別是台東縣 6 萬、花蓮縣 7.8 萬，相較於台北市家庭平均月收入為 13.9 萬，作者認為，政府實施「募兵制」的結果是讓高所得者子女坐享其成。

## 第二節 行銷策略與志願士兵招募相關文獻

國軍人才招募也是一種行銷，根據美國行銷協會（American Marketing Association）的定義：「行銷是創造、溝通與傳送價值給顧客，並經營顧客關係，讓組織與其利益關係人受益的組織功能與程序。」

行銷要讓顧客感受到產品價值並受益，才會接受行銷。募兵最大的問題在於被招募對象是否接受招募，而在營士官兵相較於應屆畢業生及社會青年更能了解軍人職場，他們期望的誘因最具代表性，其對職業的滿足也是招募的活廣告。（游玉堂，2014a）

學者邱志聖教授認為，產品必須仰賴行銷，一個好的產品，如果沒有一個成功的行銷策略亦是枉然。<sup>1</sup>蘋果 iPhone 前執行長賈伯斯，在時代雜誌（TIME）訪談時提及：「一個完美的產品，無需多言，只要擺在顧客面前，就能讓他們甘願埋單。」讓消費者知道產品能為他帶來什麼好處，是賈伯斯的行銷要領。他深知顧客最在意的是自己，而非產品，因此在每一次談話時，總是從顧客角度出發，敘述產品使用起來的「感受」、對生活帶來的「幫助」，而非著重於性能、配備等技術規格。<sup>2</sup>

早年臺灣農業傳統社會中，當兵常被視為是逼不得已的選擇，如：貧窮、不服管教等，因此造成社會普遍存有「好男不當兵、好鐵不打釘」的刻板印象與負面形象，使台灣志願役軍人的社會地位相對不高。又在當官總比當兵好的世俗價值觀念下，招募志願役士兵的困難度因此也相對提高。（林澤助，2009a）

由於社會多元、資訊媒體傳播與獲得快速，招募已被發展成一專門的技職。但自 2003 年開始實驗招募志願役士兵以來，國軍招募均採任務編組方式成立招募中心，所有擔任第一線從事實際招募工作人員，均只接受過簡單的招募講習且招募管理階層對招募策略及如何鎖定潛在人選缺乏參考運用科學方法，致使招募初期來源多為在營服役士兵（佔 66%），然招募之意義主要在能運用適當的方法，替組織招募到適當的人才，故招募專業知能的培養與建立，亦是重要的關鍵因素。（林澤助，2009b）

國防部於 2002 年 5 月 2 日，於立法院國防委員會提出「現階段採行募兵制可行性之研析」專案報告時就現階段我國若實施單一募兵制，需考量包括就敵情威脅、國防安全、後備動員、文化背景、社會環境、價值觀念、政府財力，綜合此七個考量因素，依國軍長年招募志願役軍、士官工作，所遭遇各種困難的經驗，採單一募兵制，必將無法滿足國軍兵力需求，恐嚴重影響國家安全。

其中在「價值觀念」方面，國防部在當時認為，國人對軍人的價值觀，因受時下青年崇尚名利，追逐高薪，排斥紀律，而產生極大落差；復因軍中生活環境，

---

<sup>1</sup>邱志聖，「行銷研究規劃程序」，《行銷研究-實務理論與應用（三版）》，台北：智勝文化事業有限公司，2011 年 5 月，頁 2。

<sup>2</sup>郭子苓，「賈伯斯給經理人的行銷課，把完美的產品擺在顧客面前，讓他們埋單。」，《經理人月刊》，2011 年 12 月，網址：<http://www.managertoday.com.tw/?p=10273>，參閱日期：2014 年 9 月 7 日。

與社會差異甚大，戰備、演訓及管理上的工作負荷與壓力，極為刻板沈重，且軍人職業生涯短暫，退伍後轉業困難，造成軍旅生涯更令時下青年望而卻步，故現階段仍宜朝向採適合國情之募、徵兵併行制。（國防部，2002）

行政院退除役官兵輔導委員會主委董翔龍在 2013 年 12 月 12 日，於立法院國防委員會報告時指出，募兵制度成功推動的關鍵因素在於如何吸引社會青年接受招募，進而能促成願意留營延長服役時間，並能提供一個可期望的退伍生涯規劃（立法院，2013）。

而郭憲鐘（2014）表示，國軍實施志願士兵招募後，在待遇水準未具足夠吸引力、自由受限、服役環境不佳、民間就業選擇多元等多方因素影響下，近年來「募兵制」對外招募志願士兵情形並不理想。

我國市場經濟的開放，國民所得大幅提昇，時下青年普遍崇尚名利，追逐高薪；再則，軍人職業生涯較為短暫，退伍後轉業不易，因此，在不致造成財政困難的狀況下，如何以完善的軍人福利制度及優沃的薪資結構來吸引青年從軍，成為許多學者探討的焦點（王昌杰，2003）。

郭乾泰（2003）指出，軍人職業報償愈合理，則對軍人的職業選擇傾向會愈高。對軍人的職業地位評價愈高，則對軍人職業選擇傾向會愈高。對軍人職業報償認知與軍人職業地位評價間具有顯著正相關。成就性生涯傾向愈高者，選擇軍人職業傾向愈高。

劉爾榮（2004）對志願役士兵選擇軍人職業的因素進行研究，俾瞭解志願役士兵在就業市場所提供的產品價值是否滿足個人需求，以海軍志願役士兵為例研究發現：選擇志願役士兵身份非主動性、投考志願役士兵是個人的基礎需求。

此外，王朝清（2009）也認為，包括重文輕武的傳統觀念、個人出路的考量、戰爭陰影的持續存在等幾項因素，都將影響募兵制之人員招募。

### 第三節 工作滿意度與志願士兵留營相關文獻

Hoppock（1935）為最早提出工作滿意觀念的學者，其認為工作滿意係指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。

Weiss 等學者於 1967 年再將工作滿意分為內在、外在及整體：

- (1) 內在滿意為工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位以及運用能力的機會之滿意程度。
- (2) 外在滿意為工作者對工作中所獲得的薪資、升遷、與上司、部屬、同事間的互動、公司政策以及實施方式之滿意程度。
- (3) 整體滿意為對內在性及外在性整體層面的滿意程度。

準此，一個人的工作滿意係取決於其對整體工作情境的評估，包括工作本身、工作環境及整體公司策略。

Robbins (1996) 認為，當工作者的工作滿意越高，其對工作所抱持的正面態度也將越高。

Seashore & Taber (1975) 認為工作滿足本身即代表社會中一種有價值的產物，且可視為組織內一種早期警戒的指標，可盡早發現組織內工作調配及其他行政措施的缺失。

Hoppock (1935) 在工作滿足 (Job Satisfaction) 一書中提出工作滿足的概念後，便受到業界及學界的重視，也就是說，工作滿足是個體對環境因素的情境感受，所產生的滿足感覺，是個人對工作情境的主觀認知，可視為對工作本身、工作環境或此二者組合的一種態度或情緒認知，簡單的說，工作滿足就是員工喜歡或不喜歡他們工作的程度，滿足程度愈高，對工作愈有較正面的態度，也能有較佳的組織效能，反之，滿足程度愈低，則是對工作抱持較負面的態度。因此，企業對於員工的工作滿足都很重視，希望能營造讓員工感到工作滿足的環境，藉此留住優秀人才，以提高組織的績效。

Vroom (1964) 指出工作滿足係指個人對工作角色抱持的情意取向，正面的情意取向即代表工作滿足，負面的取向則是代表不滿足。

Porter and Lawler (1968) 認為工作滿足的程度視一個人在工作中實際獲得與他所認為應該獲得的差距而定，這種感覺主要來自個人主觀的需求。在工作情境中，一個人實得報酬差距越小，則其工作滿足的程度越大；反之，則越小。

Smith, Kendall and Hulin (1969) 認為工作滿足是指工作者對其工作及工作相關因素的感受或情感的反應，係個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後所得到的結果。因此，某一個工作情境是否影響工作滿足，還牽涉許多其他因素，例如工作本身好壞的比較、與其他人的比較、個人的能力、人際關係及溝通等。由於工作滿足為工作者基本態度之一，學者在工作滿足上雖未獲得一致的看法，

但仍不脫離工作者對於其工作所提供的相關因素之主觀滿足的程度。

Cranny et al. (1992) 歸納工作滿足，則是包含對不同特質員工想要得到的與實際得到的認知與有效反應。Robbins (1996) 認為工作滿足是抱持的一般性態度，工作者的工作滿足程度高，表示他對工作抱持正面的態度。

Robbins (2003) 認為，工作滿足是指個人對於工作所抱持的一般性總體態度，工作滿足高的人，會對其工作本身持正面的態度，相反的，工作滿足低的人，對工作持有負面的態度。當提到員工態度時，通常所指的便是對工作的滿足程度，事實上，這兩種說法是可以彼此互換的。

Porter and Lawer (1968) 是將工作滿足的程度視為個人自特定工作環境中「實際獲得的價值」與「預期應獲得的價值」間的差距，若二者差距大，則工作滿足程度低，二者差距小則滿足程度高。

例如許士軍 (1977) 對於工作滿足定義為工作者對於其工作及工作相關因素所具有的感覺或情感反應，而此感覺或滿足的大小，取決自特定工作環境中所實際獲得的價值或預期應獲得價值的差距，此差距愈小，反應愈有利，或滿足程度愈高；反之，則反應愈不利，或滿足程度愈低。

Vroom (1962) 認為有七個構面，包括公司及管理當局、升遷、機會、工作內容、直接主管、金錢、待遇、工作環境、工作同事。

而 Smith (1969) 則僅提出工作本身、升遷、薪資、上司、工作夥伴等五個構面，Reitz (1977) 綜合整理歸納出七個構面：一般滿足、工作內在滿足、工作安全滿足、成長滿足、社會滿足、督導滿足、待遇滿足等。

林澤助 (2009c) 對於志願士兵留營問題指出，軍中生活制約性高，工作訓練辛苦，這是一般社會大眾普遍的認知。對現役軍人而言，當志願役者留營續服之內、外在動機趨弱時，常會導致留營的意願降低。而留營率將受到影響，也是推動「募兵制」是否具有成效之重要指標。提高留營率除符合人力投資報酬外，亦是使組織達到累積經驗與強化部隊向心力與戰力，及選優汰劣之目的。以國軍目前招募士兵為例，其留營意願普遍低落，加上現行國軍人力資源管理制度無法落實去蕪存菁留優汰劣，此亦是影響推行「募兵制」成敗關鍵因素。

現任國防部戰規司司長張兀岱 (2010) 指出，良好之招募與留營誘因，皆為募兵制成功之重要關鍵，我國社會經常忽略軍文特性之間的差異，必須提供特殊福利待遇條件，方能吸引優秀青年從軍，接受相對危險、艱苦且必須犧牲付出之

職涯規劃。

謝佳玲（2013 a）針對志願士兵留營問題也表示，目前影響多數志願士兵選擇離職的影響因素，就是在於晉升管道的不暢通為急需解決的問題。

在針對工作滿足部份，可發近七成志願士兵因生涯期望產生落差而未繼續留營。而近九成的志願士兵則認為每天上下班很重要。而志願士兵招募成效的工作滿意度，卻主要聚焦在軍旅生涯的休假健全、公餘進修機會與申訴管道等。（謝佳玲，2013 b）

#### 第四節 文獻小結

由本章文獻回顧得知，志願士兵招募為我國兵役常態招募機制，不管台灣實施徵兵制、募兵制或徵募併行制，志願士兵招募機制均有其存在之法源與必要。

對於「兵役政策」應具有「決策場合」（環境）、「決策過程」（程序或步驟）兩個關鍵。而「決策是一切政治活動的核心，也是分析政治現象共同的焦點」，「決策是一種過程，即指決策者為達到想像中未來事務的狀態，從社會所限制的各种途徑中，選擇一個行動方案的過程」。

對於國軍人才招募，招募為行銷活動的一項，行銷要讓顧客感受到產品價值並受益，才會接受行銷。產品必須仰賴行銷，一個好的產品，如果沒有一個成功的行銷策略亦是枉然。

而募兵最大的問題在於被招募對象是否接受招募，而在營士官兵相較於應屆畢業生及社會青年更能了解軍人職場，他們期望的誘因最具代表性，其對職業的滿足也是招募的活廣告。

對於影響志願士兵招募文獻部份，如何以完善的軍人福利制度及優沃的薪資結構來吸引青年從軍，成為許多學者探討的焦點之文獻內容相對應。

而政府成立志願士兵制，是增加就業機會，同時也是容易出現讓高所得者子女免服兵役，坐享其成的可能。同時，志願士兵留營問題與待遇、升遷及工作滿意有極大關聯。

## 第參章 台灣推動志願士兵制度政策因素

### 第一節 台灣兵役制度的發展脈絡

我國憲法第 20 條規定：「人民有依法律服兵役之義務」。第 137 條規定：「中華民國之國防，以保衛國家安全，維護世界和平為目的。國防之組織，以法律定之」。另兵役法第 1 條規定：「中華民國男子依法皆有服兵役之義務」。國防法第 2 條規定：「中華民國之國防，以發揮整體國力，建立國防武力，協助災害防救，達成保衛國家與人民安全及維護世界和平之目的」。第 21 條規定：「國防兵力應以確保國家安全之需要而定，並依兵役法令獲得之。為維持後備力量，平時得依法召集後備軍人，施以教育訓練」。此為兵役制度法令面之依據來源。

我國兵役制度依訓政約法「人民有依法律服兵役之義務」規定，首部兵役法於 1933 年 6 月 17 日制定公布，在 1936 年 3 月 1 日開始實施徵兵。

自 1949 年政府遷臺後，為因應國軍建軍備戰反攻復國之需要，除遷臺之初所實施依古代「府兵制」所實施的「兵農合一綱要」外，尚根據遷臺前多年的實際經驗，並參考世界各國之兵役制度，就我國防環境與未來發展之勢，詳加檢討研究重新建立兵役制度，先於 1951 年 12 月 29 日全文修正國民政府時期所制定的「兵役法」，其間再經過 1954 年 8 月 16 日、1959 年 7 月 31 日、1974 年 7 月 12 日、2000 年 2 月 2 日、2005 年 12 月 14 日、2007 年 3 月 21 日、2008 年 12 月 30 日及 2009 年 4 月 29 日等的 8 度修正，而其基本精神仍未變，仍是以徵兵為主、以募兵為輔。

惟，基於政府推動全募兵政策的實施，於 2011 年 12 月 28 日，以推動募兵為方向的「兵役法」部分條文修正草案，經總統公布，並於 12 月 30 日生效，將徵兵制度修改為役男接受四個月軍事訓練役，相關變革包括：1994 年 1 月 1 日以後出生之役男自 102 年起，改徵集接受 4 個月常備兵役軍事訓練。1993 年 12 月 31 日以前出生之役男自 2013 年起，未經徵集或補行徵集服役者，依兵役法第 25 條第 3 項規定，應服替代役，為期 1 年。

由於軍隊之成員來自社會，因此，在任何一個國家，軍隊與社會必然存在著密切的互動關係，故一國之兵役政策常是社會與國防之間的重要介面，並兼具國防與社會雙重防護功能。也就是美國杜魯門總統（Harry Truman）所謂的「社會工程」（social engineering）。

針對台灣兵役制度的設計，學者賴岳謙（2004）指出，我國現行兵役制度原是以徵兵為主，募兵為輔的混合兵役制。主管部門將常備軍官和士官視為是募兵制的象徵，這是觀念上的不清楚所致。嚴格言之，所謂的募兵制主要是指可遂行作戰任務的完整常設單位，其成員的來源應均以志願的方式招募之。

溫源興（1996）也指出，影響良好兵役制度推行的相關因素有國防政策與軍事戰略、兵力目標與人口狀況、國家情勢與政策、地理環境與假想敵威脅、戰爭型態與武器質量、政治體制與社會類型、經濟結構與生活水準、國家資源與分配運用等構面。

而「兵役政策」之制定與執行，政府部門是唯一的合法機構，在軍文職交織的政府組織結構中，為維護軍事專業的領域，國防體制更是扮演推展國防事務的主要組織結構。因此，我國「兵役政策」之制定與發展，實與我國國防體制之組織架構及運作機制有相當密切之關聯性（李承訓，1993）。

張明貴（1998）指出，國防體制在「兵役政策」之制定與事務之運作上，國防組織為形成與完成決策之主要核心，其與「兵役政策」之發展間，具有以下三個顯著之特性與關聯包括：國防組織制定「兵役政策」之合法性、適用性、強制性。

對於兵役制度改革的理論中，海軍上校彭正中（2006）曾以施奈德（R. C. Snyder）所建構的決策理論發表專文分析。施奈德情境模式：即內部環境（國內社會因素）、外在環境（國外環境影響）及政府組織結構因素等，來詮釋現階段我國「兵役政策」發展的內外環境及組織決策形塑過程。

彭正中認為，我國「兵役政策」之發展與制定，在其決策之活動中，基本上，有兩個關鍵分析要素：一為「決策場合」（環境）；二為「決策過程」（程序或步驟）。尤其，我國勵行五十多年之兵役體制大幅調整轉型之際，環境的變化因素是最大的推力。

我國兵役制度自 1933 年制定頒布兵役法確立「以徵兵為主，募兵為輔」後，常備士兵始終都是由徵集而來。「兵役政策」之發展在台灣亦經過多次變動，除原本以「以徵兵為主，募兵為輔」制度外，有關兵役制度與政策的變革過程中，還出現包括志願士兵與替代役等役別。

志願士兵制: 1959 年 8 月 8 日，政府制定「志願士兵服役條例」並公布實施後，始確立初期我國志願士兵制度法制化的地位。

所謂「志願兵制」，係國民服行兵役，並非強迫性之義務，而非強迫性之義務，而係基於個人之志願，在一定的條件下，獻身國家軍旅，擔負保衛國家之武裝部隊任務。(溫興源，1987)

募兵在辭海的解釋：「別於徵兵而言，招募人民給以傭值，使長任兵役，為之募兵，施行募兵之制度，為之募兵制，亦稱傭兵制。入伍者，均出於國民之自願，故又稱為志願役兵制。」按辭海對傭兵解釋：「別於徵兵而言；以金錢募集國民使服兵役，有僱傭性質，即募兵也。服役於外國軍隊之兵士，亦稱傭兵，英文 Mercenary。」(辭海，1974a)

「募(傭)兵制」在於國家與服役者間為一種法律契約關係，招募一般條件適於從事軍旅之國民或外國人士，成為志願軍人，服役者之動機，係基於獲得報酬，其優點為可依契約使從事軍旅者為長時間之服務，因之戰鬥技術與戰力可期優良，且人民不感強制服役之糾擾，無徵集之麻煩。(辭海，1974b)

替代役制：此役制於 2000 年 2 月 2 日修正通過之「兵役法」增訂第 4 章「替代役」略以：在國防軍事無妨礙時，以不影響兵員補充、不降低兵員素質、不違背兵役公平前提下，得實施替代役；服替代役期間連同基礎訓練，不得少於常備兵役現役役期。現行替代役服勤時間同常備兵役現役役期 1 年時間，另以常備役體位申請請服替代役者，服勤時間為 1 年 15 天。

而針對台灣兵役制度的發展脈絡，從法律面觀之，台灣重要的兵役制度變革，可以從以下幾次比較重要的兵役法法條修正條文得知兵役制度的改變。

1959 年 7 月 31 日：本次修正乃為配合「反攻復國」國家政策及兵員不足的需要，所作來臺後的第 3 次修訂，要點為：役男提早 1 年體檢、徵集入營、志願役士兵服役 5 年上限，主要乃對於海空軍之役期變更為 3 年，前一次修正將陸、海、空軍一律為期 3 年，並未考慮海空軍所使用的船艦、飛航器機具較為複雜，所需訓練時間較長，故本次將之修正；另修正關於乙種國民兵之規定，另外，最重要的則是在第 49 條有志願士兵的初步相關規定，尤其是對志願士兵之留營時間以不超過 5 年為限，其他詳細規定則依志願服役條例規定之。

2000 年 2 月 2 日：國軍自 1997 年 7 月實施「精實案」，所需兵力目標降低，故本次修正乃是因應兵員過剩與國軍精實方案所為之縮短役期及相關修正，亦即兵役法修正第 15 條將常備兵役期由 2 年調整為期 1 年 10 個月。另外則是配合替代役之實施，刪除國民兵役規定，且大幅修正補充兵役規定，使得未來補充兵役將成為「因家庭因素」及「國家體育競技代表隊」的特殊待遇，超額的常備兵役男則將轉服「替代役」。

2005 年 12 月 14 日：本次修正乃針對志願役士兵及女性從軍部分修正，爰於第 47 條第 1 項增訂「適齡男子」為志願士兵甄選對象；另考量適齡之後備役士兵，多甫自軍中退伍，為有效運用上述人力，爰增訂渠等為志願士兵甄選對象。為符合兩性平權原則，並有效運用女性人力，於滿足國防軍事需要之前提下，開拓女性人力為志願士兵來源，爰增訂第 48 條第 3 項規定。並配合兵役法第 14 條規定，酌作文字修正。

2008 年 12 月 30 日：本次僅修正第 16 條，提案委員案由為：有鑑於政府僅以行政命令來變更役男服兵役的役期，對於母法「兵役法」未作修正，徒增社會大眾的疑慮，爰提案修正，將常備兵役之現役年限由 1 年 10 個月修正為 1 年。

2011 年 12 月 28 日：以推動募兵為方向的「兵役法」部分條文修正草案，經總統公布，並於 12 月 30 日生效，將徵兵制度修改為役男接受 4 個月軍事訓練役。

上述兵役法修訂的改革，確立志願士兵的法源（1959 年 7 月 31 日）、確立替代役制的法源與刪除國民兵役規定（2000 年 2 月 2 日），擴大志願士兵招募對象（2005 年 12 月 14 日）、義務役役期調整（2008 年 12 月 30 日）與將義務役改為服四個月軍事訓練役及將台灣從徵、募併行兵役制度，改為以募兵為主的兵役制（2011 年 12 月 28 日）。

此外，在義務役役期變革部份，歷年來也因主客觀因速而有所調整，包括：

1967 年 1 月 25 日：「陸軍第一特種兵」役男實施臨時召集，於服役 2 年期滿後，再應臨時召集繼續在營服役 1 年。此一役制至 1986 年 12 月 31 日正式終止。不再進行臨時召集一年。

1986 年 6 月 1 日到 12 月 31 日：為使 1986 年度內超額役男能及時徵集入營服役，陸軍服役 2 年、海、空軍服役 3 年之義務役役期，一律提前 2 個月退伍。

1990 年 7 月 1 日：為平衡三軍常備兵現役役期（陸軍 2 年，海、空軍 3 年），海、空軍服役 2 年期滿時，辦理提前 1 年退伍方案。

1999 年 10 月 1 日：為處理超額役男問題，及同時考量「部隊任務執行」、「退補適切」、「新訓容量」及「保持人員維持費平衡」之原則，採提前 2 個月退伍方式騰缺，使超額役男適時入營。

2000 年 2 月 2 日：兵役法修正第 15 條將常備兵役期由 2 年，調整為 1 年 10 個月。

2004 年 1 月 1 日：將常備兵役期由從 1 年 10 個月調整為 1 年 8 個月。

2005 年 7 月 1 日：將常備兵役期由從 1 年 10 個月調整為 1 年 6 個月。

2006 年 1 月 1 日：將常備兵役期由從 1 年 10 個月調整為 1 年 4 個月。

2007 年 7 月 1 日：將常備兵役期由從 1 年 10 個月調整為 1 年 2 個月。

2008 年 1 月 1 日：將常備兵役期由從 1 年 10 個月調整為 1 年。

2008 年 12 月 30 日：修正兵役法第 16 條，將常備兵役之現役年限由 1 年 10 個月修正為 1 年。

2011 年 12 月 28 日：以推動募兵為方向的「兵役法」部分條文修正草案，經總統公布，並於 12 月 30 日生效，將徵兵制度修改為役男接受 4 個月軍事訓練役。

郭添漢（2013）指出，由於兩岸特殊的威脅情勢，我國長期以來皆採用「徵募併行制」，以維持充足的兵力。而政府為切合時需，順應社會輿情及民意趨向所做的改變，我國兵役制度已由「徵、募併行制」逐次轉換為募兵為主。

因此，此為因應近年來國內家庭少子化之人口結構改變趨勢，以及經貿發展快速、兵役役期縮短、戰爭型態更新等變化，並避免侷限社會人力資源配置及促進整體防衛戰力之提升，國防部規劃自 2008 年起至 2014 年底止，分 3 階段進行「募兵制」計畫，期推動兵役制度由原「募徵併行制」朝「募兵制」轉型。（立法院預算中心，2013）

由於無法如預期募得足額志願役兵員，原預計於 2014 年底將我國常備部隊完全以長役期志願役擔任之「募兵制」計畫被迫延後實施，國防部前於 2013 年 9 月 12 日召開之「募兵制」調整期程記者會公開宣布，因「志願役人力尚無法獲得滿足」、「82 年次（1993 年）以前具 1 年兵役義務役男，...，規劃賡續徵集入營服務，以因應國軍兵力需求」、「已陳奉行政院同意調整募兵制『常備部隊以志願役人力擔任』之目標至民國 105 年（2016 年）底，...。」亦即將「募兵制」計畫實施期程延後 2 年，期能於該段延長時間內，調整募兵策略增益相關誘因，以募足所訂志願役人力目標。（立法院預算中心，2014）

## 第二節 台灣推動志願士兵政策源起

我國兵役制度自 1933 年制定頒布兵役法確立「以徵兵為主，募兵為輔」後，常備士兵始終都是由徵集而來。1959 年 8 月 8 日制定「志願士兵服役條例」並公布實施後，始確立初期我國志願士兵制度法制化的地位（郭憲鐘、2014）。

郭添漢（2013）指出，隨著兩岸情勢緩和，社會經濟結構改變，以及軍隊專業化要求，政府為切合時需，順應社會輿情及民意趨向所做的改變，足見募兵制是依據現實環境及民意期盼的產物。

國軍志願士兵即為募兵的兵制，所謂「募兵」(Enlist)？根據 William(1986)提到，「募兵」源自於為酬勞打仗的士兵，由於戰爭是一既殘酷又危險的活動，若非特殊緣故，沒有人會志願投入此一危險極高的活動。因此，在古代，即有聘僱志願者上戰場來進行戰爭，而這些傭兵通常是社會中最弱勢或底階層者，他們為生活（錢）志願從軍，故拉丁文 *Solidus*（士兵）即謂古羅馬的一種公幣。

1954 年時，台灣參考美軍與日本顧問意見修改的《兵役法》，訂出了軍士官以志願考選，士兵以屆齡徵集為主的兵役制度。而此期間尚無關於志願役士兵的募兵法源；直至 1959 年的《志願士兵服役條例》開始，才有讓中華民國國民志願入營或留營服役的法律依據，但由於士兵兵員充足，基本上志願役士兵在國軍士兵中的歷年占比一直很低。

直至 2000 年修正通過的《兵役法》，開始逐步縮短義務役役期開始，中華民國國防部才正式成立專案小組，進行有關志願役士兵的招募規劃與評估。

為回應社會對推動募兵制之評估與呼籲，國防部於 2002 年組成專案小組進行「募兵制」可行性評估研究，同年 5 月 2 日於立法院第 5 屆第 1 會期國防委員會由時任國防部長湯曜明報告「國軍實施募兵制可行性之評估報告」，表示未來招募志願士兵之方向，研擬以高中職學歷青年為對象，辦理指職士兵甄選構想，計畫選定陸、海、空軍各一個營級單位，並自 2003 年起，開始試辦招募志願士兵以「全募兵」方式驗證。

不過當時國防部對募兵問題並非抱持著期待，根據 2002 年 5 月 2 日，立法院國防委員會邀請國防部湯部長曜明作「實施募兵制可行性評估報告」，並備質詢時，國防部針對「現階段採行募兵制可行性之研析」之書面報告內容指出：

我國基於歷史經驗及政治局勢，在中共尚未放棄武力犯台之前，仍必須維持足夠之常備軍事力量，隨時準備從事戰爭。近年國軍積極招募志願役軍、士官募兵工作，期以募得役期較長之志願役人員，擔任高精密科技武器操作與保養的工作；但受限國防預算不足，及國人從軍意願受到文化、經濟背景等特殊因素影響，仍難以滿足國軍需求。因此，若常備兵也改採募兵方式獲得，恐更無法達到國軍兵力需求目標，一旦發生戰爭，將更無後備動員力量，如何保衛國家人民安全？現階段我國若實施單一募兵制，考量因素研析如下：

#### 1、就敵情威脅言：

中共一再宣稱絕不放棄以武力解決台灣問題，近年來更不斷增加國防預算，積極擴張軍備，而面對中共日益強大的軍事威脅及不放棄以武力犯台的意圖，國軍在「有效嚇阻、防衛固守」的戰略指導下，仍必須保持足夠之軍事力量，隨時從事戰爭準備。

#### 2、就國防安全言：

國軍主要任務在維持台海情勢穩定，確保國家安全；一旦中共對台用武將是全民的戰爭，因此，國軍平時必須建立一支防衛固守，可達成有效嚇阻之基本需求的戰力，戰時則必須結合全國軍民力量，執行保家守土之任務。

#### 3、就後備動員言：

全民國防是達到平時養兵少，戰時用兵多的具體作為。實施徵兵制，在平時可廣儲戰力於民間，戰時則能迅速動員，結合民間力量支援作戰，以展現整體國力並維持國家安全；尤以國軍實施「精進案」後，對廣儲後備戰力的需求，將更為迫切。

#### 4、就文化背景言：

我國自古以來「好男不當兵」的觀念，深植於社會各階層，相對影響國家人力資源投入軍中及以軍旅生涯為終生志業之意願；尤其軍人職業具有不自由、受約束，生活不穩定性極高等特性，實為國軍長期以來人才招募不足之主因。

#### 5、就社會環境言：

近年來由於社會開放，國民所得大幅提高，經濟狀況愈好，家長愈不想讓子女當兵，而一般家長及子弟亦多視「當兵」為畏途，尤其在經濟繁榮，社會富裕，或兩岸關係緊張，情勢不穩時，即使待遇再高，亦難以吸引青年志願入營服役。一旦實施募兵制，恐將面臨無法招募到優秀且足夠兵力的窘境，勢必對國防安全造成嚴重衝擊。

## 6、就價值觀念言：

國人對軍人的價值觀，因受時下青年崇尚名利，追逐高薪，排斥紀律，而產生極大落差；復因軍中生活環境，與社會差異甚大，戰備、演訓及管理上的工作負荷與壓力，極為刻板沈重，且軍人職業生涯短暫，退伍後轉業困難，造成軍旅生涯更令時下青年望而卻步。

## 7、就政府財力言：

單一募兵制，政府必須有充足的財力支應，目前國軍之中，基層官、士待遇，仍不足以爭取社會優秀青年投效軍旅，達成募兵制目標。若以現今國軍徵兵（義務役）方式獲得的官士兵，如按 2002 年之募兵（志願役）待遇支給標準計算，每年僅薪資、保險、撫卹、特殊勤務加給等，即須大幅增加國防預算，對政府整體施政及國防軍事投資均產生重大排擠作用；甚至必須增加國民稅賦，以為因應。

國防部在小結時指出：

綜合上述七個考量因素，就我國目前國情而言，尚無足夠採行單一「募兵制」之條件，若中共未放棄武力犯台，考量國防安全、後備動員、文化背景、社會環境、價值觀念、政府財力等因素，依國軍長年招募志願役軍、士官工作，所遭遇各種困難的經驗，採單一募兵制，必將無法滿足國軍兵力需求，恐嚴重影響國家安全，故現階段仍宜朝向採適合國情之募、徵兵併行制。

林澤助（2009a）對此現象也提及，早年臺灣農業傳統社會中，當兵常被視為是逼不得已的選擇，如：貧窮、不服管教等，因此造成社會普遍存有「好男不當兵、好鐵不打釘」的刻板印象與負面形象，使台灣志願役軍人的社會地位相對不高。又在當官總比當兵好的世俗價值觀念下，召募志願役士兵的困難度因此也相對提高。

但儘管在 2002 年時，國防部對實施募兵制仍存有疑慮，2003 年，立法院通過了志願士兵服役條例修正案，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度，並預定在 2017 年達到全志願役士兵的目標，即全募兵制。

2005 年，再度修正了兵役法與志願士兵服役條例，擴大了招募範圍，只要是高中職以上學歷的屆齡男女都可報名，並提高了志願役士兵的薪資。

2008 年 5 月政黨輪替，行政院將馬總統「全募兵制」競選政見落實為政策推動，並由行政院研究發展考核委員會列入政府重大施政管制，定期追蹤、考核執行成效；國防部為延續及落實行政院施政方針，在國防安全有效確保前提下，

編成「專案小組」，區分「規劃準備」、「計畫整備」、「執行驗證」3個階段，逐年推動「全募兵制」，以建構符合民意期待之兵役制度。

為推動「全募兵制」此一行政院重要施政方針，國防部檢討兵役制度轉型需要，於招募志願士兵既有基礎上，預期以4至6年完成轉型，朝向全募兵制發展；考量涉及政策、組織、法制、財務、兵役行政與執行實務等各種面向問題，錯綜複雜、經緯萬端，既深且廣，均須客觀評估，戒慎面對。為使國防部各聯參規劃作業有所依循，經研訂策頒「國防部推動全募兵制政策執行指導綱要」乙種，俾利全案工作推動指導與期程管制。

該指導綱要，概分「指導構想」、「階段劃分」、「分工事項」等重要事項。

郭憲鐘（2014）指出，在募兵兩年驗證階段，預定招募員額與實際兵力需求目標相距甚遠，成果並不理想。於是在2004年11月，行政院在院會組成了「兵役制度全面檢討改進推動小組」。在該小組指導下，國防部與內政部完成了「現行兵役制度檢討改進方案」，並於2005年1月通過擴大招募的方針，最終目標為達到全志願役士兵。

由於戰爭型態的改變，國防部認為，未來決勝的關鍵在於軍隊的「質」而非以傳統的「量」取勝；同時武器系統也愈來愈精密，相對的武器科技含量愈高，更需要高素質、長期服役的專業人力資源方可勝任。因此以徵兵制的役期，扣除各項基本訓練及休假，已不足1年，實無法因應未來的戰爭型態及本島防衛作戰需求。

前國防部人力司司長吳達澎中將指出，國軍為貫徹精兵政策，自2002年起即組成專案小組進行「募兵制」可行性評估研究，同時委託國防管理學院邀請國內產、官、學等各領域之學者專家，分別辦理三場次學術研討會，及實施問卷調查，經統計分析顯示，未來兵役制度以「募、徵併行」獲得國人過半多數支持，且志願役士官、兵至少需服役三年以上，較符募兵制之成本效益。由此可知，民意對國軍未來採行募兵制之立場，已漸能接受與認同（立法院，2004）。

而有關政府在推動募兵制之政策過程，分別有來自立法院之呼籲、政府部門評估及政黨競選之政見等。此三大部份整理如下：

1、在立法院呼籲部份：自2000年9月7日、19、27日起於立法委員即針對我國兵役制度提出質詢（立法院公報，第89卷第51期：210），而後又於10月21日，11月22、25日，12月6日提出募兵制之方向（立法院公報，第89卷第64、65、67、68期），而2001年分於4月17日、9月20日、10月3日、6日、8日、9日、29日、11月24日及12月18、24、29日立法院第4屆第6

會期，再次向國防部提出募兵制之呼籲（立法院公報，第 90 卷第 19、44、45、47、49、50、57、58、62 期）。

2、在政府評估方面：行政院於 1993 年 12 月 30 日指示，成立「行政院兵役制度全面檢討改進推動小組」，研提國軍兵役制度改革具體可行方案與規劃期程。國防部自 2002 年起組成專案小組進行「募兵制」可行性評估研究（立法院公報，第 93 卷第 44 期，委員會紀錄：331），同年國防部於立法院第 5 屆第 1 會期國防委會由國防部湯部長提出國軍「實施募兵制可行性評估報告」，並提出未來召募志願役士兵之研擬方向，研擬以高中職學歷青年為對象，辦理指職士兵甄選構想，計畫選定陸、海、空軍各一個營級單位，以全募兵方式驗證（立法院公報，第 91 卷第 44 期，委員會紀錄：97-98）。

2004 年 9 月 6 日國防部令頒「國軍募兵營成效檢討暨未來精進作法實施計畫」，採專案研討方式，逐步彙整、凝聚各單位意見，作為改進兵役制度之規劃依據。而國防部自 2005 年起每年檢討逐年增加募兵人數，將依志願役士官兵補充政策，初期戰鬥部隊以全募兵編成、戰鬥支援部隊以募兵為主、勤務支援部隊則以徵兵為主編成（立法院公報，第 93 卷第 44 期，委員會紀錄：336）。

此外，自 2002 年起，行政院為推動「募兵」政策，責成國防部邀請產、官、學、研各領域學者、專家共同研討「募兵制可行性評估」等相關議題，經綜合考量我國國情、敵情威脅、國家財政及軍事任務需要等因素，以採行募兵為主之「募徵併行」制最為適宜。國防部並於 2003 年選定飛彈司令部天弓飛彈營、海軍陸戰隊步兵營、空軍修補大隊等三個營級單位實施實驗編裝驗證，作為未來繼續推動之基礎。

而自 2004 年起發行的國防白皮書，對於募兵制之內容摘要包括：

（1）、2004 年版（第 127 頁）：國軍因應國家政經情勢發展及「精進案」執行，國防人力朝「募兵為主之募徵兵併行制」之方向規劃，並配合國防組織再造、武器裝備更新與人力管理諸作為，提升人員素質，以建構一支質精、量適、戰力強的現代化軍隊。（國防報告書，2004）

（2）、2006 年版（第 116 頁）：配合行政院兵役制度改革、降低失業率及縮短役男待役時間等既定政策規劃，國防部在國防革新轉型的政策指導下，在法制面上修正相關兵役法規，使國軍兵役制度朝向「募兵為主」的「募、徵兵併行制」發展。（國防報告書，2006）

（3）、2008 年版（第 116 頁）：考量現代化武器裝備的操作需要、役男人數逐年減少、兵役役期縮短等趨勢，配合組織精簡與國防財力情況，貫徹「募、

徵兵併行制」，募兵為主的政策，積極加強人才招募工作，持續優化國軍人力的整體素質。

以分眾化之招募訴求，結合招募宣導作為，輔以各類媒體傳播、擴大運用部會協力功能及完善的客戶服務，並藉市場調查、分析，瞭解民眾接收招募訊息之來源管道及從軍動機，適時調整策略方向，期與目標族群密切溝通，誘發從軍意願，並結合各校活動規劃，擴大辦理各類招募宣傳。（國防報告書，2008）

（4）、2011 年版：基於國家長遠發展需要，順應民意高度期盼，國防部已策訂計畫，將循序漸進，穩健推動兵役制度由「募、徵兵併行制」朝向「募兵制」轉型，使國軍蛻變為能因應敵情威脅之精銳國防武力。一方面可解決未來國家因人口少子女化及老年化，面臨青壯兵員長期供給不足之問題；另一方面因應義務役役期不斷縮短，兵員甫訓練成熟即面臨退伍，訓練成效流失，故實施募兵制有其必要性，且實施後除可維持戰力與經驗傳承外，亦可減輕國民兵役負擔，釋出人力資源投入經濟建設，使國家人力發揮最大效益。（國防報告書，2011）

（5）、2013 年版：前瞻未來數位化戰場環境及武器裝備高科技化，國軍需要的是高專業、高素質的長役期人力，我國卻因役期縮短，義務役士官兵於技術漸趨成熟時即將退伍，難以保持部隊專精、專業。為能有效達成「建立高素質、專業化勁旅」、「平時養兵少、戰時用兵多」及「符合未來戰略環境、提升國家競爭力」政策目標，我國兵役制度由「募徵併行制」朝向「募兵制」轉型，期能引進素質高、役期長之人力，打造精銳國軍。（國防報告書，2013）

3、在政黨競選之政見方面：近年因主要政黨相繼以募兵作為總統選舉的重大訴求，朝募兵制發展實乃現實之需求暨時勢之所趨。

諸如：

（1）、公元 2000 年總統大選，國民黨候選人主張推動志願役及精兵政策；民進黨候選人主張逐步推動募兵制度，建立專業化軍隊，縮短常備役期。

（2）、2004 年總統大選：國親聯盟候選人主張不必修憲，只要立法就可以在 2004 年立即推動募兵制，希望 2005 年立法、4 年募兵完成；民進黨候選人主張募兵制是努力的方向，是他 10 年前就有的主張，但朝向募兵制發展的過程必須是漸進的，先進行精兵制，才能走向募兵制。

（3）、2008 年總統大選：國民黨候選人主張 4 至 6 年完成募兵制，逐年擴大募兵比例，期於 4 至 6 年內完成全志願役，義務役平時歸零，戰時全面動員；民進黨候選人表示政府已在推動募兵制，現在是一半募兵、一半徵兵，再來要全面募兵。

(4)、2013年8月27日：馬總統於接受媒體專訪時表示：募兵政策在2004年連戰競選時就提出，目前雖有困難，但不至於做不下去；扁政府時代將役期縮減到1年，導致軍方發現，因為役期太短，部隊訓練嚴重不足；2004年提出募兵主張，自己覺得很有道理，因此2008年上任後就逐步推動。

我國推動募兵制的政策形成過程，即是先期有來自立法院的呼籲，然後因隨著役期的縮短，政府部門認為有評估以募兵為主的必要，因此進行兵役制度改革的研究，另外，政黨對於募兵制的競選政見的提出，亦是讓政府對此議題不得予以重視的主因之一。

### 第三節 台灣推動志願士兵招募之政策因素分析

我國兵役制度自1933年制定頒布兵役法確立「以徵兵為主，募兵為輔」後，常備士兵始終都是由徵集而來。「兵役政策」變動過程中，還出現包括志願士兵與替代役等役別。國軍自1997年7月實施「精實案」，所需兵力目標降低，為因應兵員過剩與國軍精實案，政府於2000年修正兵役法修正第15條，將常備兵役期由2年調整為期1年10個月。

此後從2004年到2008，常備兵役期從1年10個，縮短1年，2008年並修正兵役法第16條，將常備兵役之現役年限由1年10個月修正為1年。2011年12月28日：以推動募兵為方向的「兵役法」部分條文修正草案，經總統公布，並於12月30日生效，將徵兵制度修改為役男接受4個月軍事訓練役。

2000年修正通過的《兵役法》，開始逐步縮短義務役役期開始，因為立法院開始針對募兵制提出呼籲，包括自2000年9月7日、19、27日起於立法委員即針對我國兵役制度提出質詢（立法院公報，第89卷第51期：210），而後又於10月21日，11月22、25日，12月6日提出募兵制之方向國防部才正式成立專案小組，進行有關志願役士兵的招募規劃與評估。

2003年，立法院通過了志願士兵服役條例修正案，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度，2005年，再度修正了兵役法與志願士兵服役條例，擴大志願士兵招募範圍與對象。

公元2000年總統大選開始，推動募兵制亦成為競選政見之一，及至2004年到2008年，都被朝野政黨總統候選人列為重要競選政見。

2008年5月政黨輪替，行政院將馬總統「全募兵制」競選政見落實為政策推動，並由行政院研究發展考核委員會列入政府重大施政管制。

從本研究訪談資料得知，從台灣重要的兵役制度變革中，常備士兵因應兵員過剩與國軍精實案，逐漸縮短役期，並在立法院呼籲及朝野政黨將募兵制列為競選政見，立法院並配合修訂兵役法等背景下，志願士兵招募之政策即在前述背景下形成。

因為義務役役期縮短，到 2008 年 1 月起，那時候義務役役期已縮短至 1 年役期，說實在的，已經沒辦法滿足軍事專業要求；另外，除了義務役役期縮短因素之外，說實在的，因為役期縮減，社會出現募兵需求的聲音，那那時候，各政黨都在競選政見上推出募兵的相關訴求，這是催化募兵制實施的主因之一。

當時藍、綠對募兵的主因是有所本的，當然我是覺得，就是因為役期太短，部隊訓練嚴重不足；台灣常備兵力必須有志願士兵來接替不可，況且當時從募兵實驗營運作募兵制到 2008 年馬政府上任後，其實，招募志願士兵的機制早已存在，而馬政府只是將它擴大實施進而想朝全募兵方向推動而已。**(2015.06, OA-壹-1)**

台灣會推動志願士兵的構想，我想大概要分兩個時期比較好說，就我所知就是民進黨執政後，實施役期縮短策略，因為朝野對此政策沒有人敢去阻擋，因此就成為民進黨執政時期的政策利多，當然這都是對提升民進黨的支持度與選情有極大助益。**(2015.06, OC-壹-1)**

依照文獻及研究結果發現，我國發展志願士兵制應歷經四個時期：

一、存在期：亦即 1959 年 8 月 8 日制定「志願士兵服役條例」並公布實施後，始確立初期我國志願士兵制度法制化的地位。

二、實驗期：亦即在 2003 年，立法院通過了志願士兵服役條例修正案，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度。2005 年，再度修正了兵役法與志願士兵服役條例，擴大了招募範圍。

三、推動期：2008 年 5 月政黨輪替，行政院將馬總統「全募兵制」競選政見落實為政策推動，並由行政院研究發展考核委員會列入政府重大施政管制，定期追蹤、考核執行成效，逐年推動「全募兵制」，以建構符合民意期待之兵役制度。

四、落實期：2011 年 12 月 28 日，以推動募兵為方向的「兵役法」部分條文修正草案，經總統公布，並於 12 月 30 日生效，將徵兵制度修改為役男接受 4 個月軍事訓練役。

在第一階段時，國內並不太認知到志願士兵制的存在。

台灣很早就有志願士兵這個條例，但我們初期連軍士官都招不滿，軍官比較好，士官都不好招，所以就沒有針對招募志願士兵這個方向來處理。(2015.06, OA-壹-1)

直到 2003 年，立法院通過了「志願士兵服役條例修正案」，國防部才有「指職士兵的甄選辦法」計劃招募志願士兵，選定陸軍天弓飛彈營、海軍陸戰隊步兵、空軍修補大隊一個營進行驗證。

這個當初大概在民進黨執政時期有推一個募兵實驗營，我記得是老湯（湯曜明部長）當國防部長時，弄一個指職士兵的甄選辦法；好像是民國 92（2003）年，開始試辦指職士兵募兵營，那時我們海軍就弄一個海軍陸戰隊步兵、陸軍是找天弓飛彈營、空軍是一個修補大隊的一個營。(2015.06, OB-壹-1)

募兵政策在馬英九上任後開始推動，國防部為延續及落實行政院施政方針，在國防安全有效確保前提下，編成「專案小組」，區分「規劃準備」、「計畫整備」、「執行驗證」3 個階段。

馬政府上任後，2008 年政權轉移後，在民進黨執政時代，其實早有少量的志願士兵在部隊執勤，那隨著少子化影響，徵集兵員可能短缺情形下，馬政府上任時，國軍招募志願士兵的效率奇高，竟然達到百分之百以上，我想，因為募兵在總統大選競選期間，都有列入競選政見，所以馬先生上任後，擴大募兵到提出所謂全募兵概念就此因應而生了。(2015.06, OC-壹-1)

到第四階段，以推動募兵為方向的「兵役法」部分條文修正草案，於 2011 年 12 月 28 日通過後，志願士兵始成為常備兵主要士兵來源。

由上述狀況得知，台灣推動志願士兵招募之政策因素導因於國軍自 1997 年 7 月實施「精實案」，所需兵力目標降低，因此實施兵役役期縮短政策，役期從 2 年役期，透過立法院修訂為 1 年 10 個月，最後修訂到 1 年役期期間，役期縮短已成為事實，軍方為希望取得長役期之專長類士兵，開始有招募志願士兵需求，加上募兵已成為總統大選政見，在推動募兵的候選人當選後，為落實競選政見，始推動募兵制，亦即將推動「志願士兵制」為常備兵力主力來源具體化。

政策考量的話，當然那時候政黨的訴求也好，立法院的要求或提議

也好，包括我們國防部針對如何招收志願士兵，來填補專長兵科人力需求，來為漸漸不足的專業兵力人力需求解套方式也好，大概都是促使當初推動志願士兵的政策考量的因素。(2015.06，OB-壹-2)

本章節結論與彭正中(2006a)所提：我國「兵役政策」在其決策之活動中，具有「決策場合」(環境)、「決策過程」(程序或步驟)兩個關鍵。尤其，我國兵役體制大幅調整轉型之際，環境的變化因素是最大的推力等之論述相符，亦即志願士兵制的推動乃是由大環境變化，按程序與步驟從徵兵制、到義務役常備兵役期縮短後，透過縮短役期、立法制訂役期及將志願士兵存在期、實驗期、推動期到落實期，等依程序或步驟「決策過程」而形成推動志願士兵招募之政策。

另外，也符合「決策是一切政治活動的核心，也是分析政治現象共同的焦點」(James，1967)。「決策是一種過程，即指決策者為達到想像中未來事務的狀態，從社會所限制的各種途徑中，選擇一個行動方案的過程」(Richard，1958)等文獻之訴求，蓋因，台灣推動志願士兵招募之政策的過程分別是從國會先提出訴求、國防部提出評估與驗證之後，朝野政黨總統候選人列為政見，符合決策是一切政治活動核心的訴求。

## 第肆章 影響台灣推動志願士兵招募因素分析

### 第一節 志願士兵招募過程與實施

志願士兵制始於 2003 年扁政府時代，惟，民進黨執政時代，徵兵亦是部隊士兵來源的主力。

當時政府為回應社會對推動募兵制之評估與呼籲，國防部於 2002 年組成專案小組進行「募兵制」可行性評估研究，於 2003 年，立法院通過了「志願士兵服役條例修正案」，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度，並預定在 2017 年達到全志願役士兵的目標，即全募兵制。

從 2004 年開始，義務役兵役期從 1 年 10 個月，以每年減少 2 個月的時間，到 2008 年 1 月 1 日時，義務役官兵服役役期即只剩 1 年，及至馬政府於 2008 年 5 月 20 日上任後，於同年 2008 年 12 月 30 日修正兵役法第 16 條，將常備兵役之現役年限由 1 年 10 個月修正為 1 年。義務役役期服役一年的策略已正式透過立法訂定。

2003 年，立法院通過「志願士兵服役條例修正案」，確立政府招募志願士兵更具體的法源依據後，國防部自 2003 年起，實驗辦理招募志願役士兵。

至 2005 年 11 月 22 日，為朝向具體落實「募兵為主」的募徵兵並行制，最終目標達到「全募兵」制之目標，因此，修正兵役法條例，擴大志願士兵招募之對象，包括適齡女子；另考量未來志願士兵晉升為上等兵後，其最大服役年限為 10 年，乃將志願士兵之待遇比照軍、士官，改以俸點方式並分級逐年遞晉調整。

在募兵驗證階段，2003 年計畫需求總員額以 647 人為初期目標，當中有超過 5 成是志願留營並非新兵，並於放寬錄取標準後，獲得數始增為錄取 431 人，但因個人問題或條件不符等因素，實際正式轉服役人數計 271 人，實際獲得率僅達 41.9%（表 4-1）。

表 4-1 2003 年全年志願士兵招募成效統計表

總需求	梯次	報名數	應考數	到考數	錄取數	正式轉服數
647	第 1、2 梯次	802	691	431	219	208
	第 3 梯次	647	587	465	212	63
	合計	1449	1278	896	431	271
	實際獲得率	41.9%				

資料來源：國軍人才招募中心 2004 年 3 月統計資料。

2004 年計畫需求總員額 364 員，錄取 189 人，實際正式轉服數 128 人，實際獲得率僅達 15.7%（表 4-2）。

表 4-2 2004 年全年志願士兵招募成效統計表

總需求	梯次	報名數	應考數	到考數	錄取數	正式轉服數
364	第 1 梯次	281	260	182	111	57
	第 2 梯次	159	145	118	78	71
	合計	440	405	300	189	128
	實際獲得率	15.7%				

資料來源：國軍人才招募中心 2005 年 2 月統計資料。

很顯然在募兵兩年驗證階段，預定招募員額與實際兵力需求目標相距甚遠，成果並不理想。

於是在 2004 年 11 月，行政院在院會組成了「兵役制度全面檢討改進推動小組」。在該小組指導下，國防部與內政部完成了「現行兵役制度檢討改進方案」，並於 2005 年 1 月通過擴大招募的方針，最終目標為達到全志願役士兵。同時為因應志願士兵報名條件限制與士官班次雷同或重疊，致一般社會青年選擇志願士

兵之從軍意願低落，遂將「專業志願士兵」招募名稱修訂為「專業志願士兵暨儲備士官」，朝向建立志願士兵的經管發展發展。

2005 年經專案研析後，規劃將士兵與士官體系整合，以逐步提昇士官人力素質，並自同年停止招募志願役士官相關班次，建立士官均由志願士兵中擇優選訓晉任之體制。

2009 年 5 月 15 日，為落實性別工作平等並兼顧軍事管理需要，再次修正本條例。

由於義務役役期縮短，加上戰爭型態的改變，國防部於 2009 年出版之國防報告書（2009）提及，未來決勝的關鍵在於軍隊的「質」而非以傳統的「量」取勝；同時武器系統也愈來愈精密，相對的武器科技含量愈高，更需要高素質、長期服役的專業人力資源方可勝任。因此以現行徵兵制的役期，扣除各項基本訓練及休假，已不足 1 年，實無法因應未來的戰爭型態及本島防衛作戰需求。

2012 年 3 月 22 日，國防部向立法院外交及國防委員會進行「募兵制」專案報告（立法院，2012）時表示，為募集「素質高、意願強」的長役期人力，轉型專業優質的精銳常備部隊，以期發揮最大效能，在兼顧國防安全與社會民意期待下，採漸進方式推動「募兵制」逐年減少徵兵。同時鑑於現代科學武器日新月異，三軍裝備漸趨繁複，軍中迫切需要訓練有素之較長役期技術士兵，茲為適應國軍今後此一需要，並參酌歐美各國志願兵制度之成規，就當前情勢而言，在國防軍事上實有採取此一措施之必要。

因此，以精實國軍戰力，確保國防安全為前提，國防部即從 2008 年開始進行募兵規劃，全案期程規劃自 2008 年 5 月 20 日至 2014 年 12 月 31 日止，區分「規劃準備」、「計畫整備」、「執行驗證」三個階段實施。

第一階段（2008 年 5 月 20 日至 2008 年 12 月 31 日止）為「規劃準備」階段。完成募兵核心事項規劃。檢討防衛作戰需求，完成組織調整、兵力結構等核心事項，接續實施國防財力評估等重要事項，同時完成有關法令研修，報請行政院審查。

第二階段（2009 年 1 月 1 日至 2009 年 12 月 31 日止）為「計畫整備」階段。依第一階段各項規劃作業結果，策頒各類執行計畫；行政院通過之修正法案，送請立法院優先審查，於 2009 年上半年第三會期完成立法，俾利各級據以執行，依循法制推動落實。

第三階段(2010年1月1日至2013年12月31日止)為「執行驗證」階段。按策訂分年目標,逐年執行、驗證及檢討修訂,預訂於2013年12月達成募兵比例100%之目標。並於2011年12月13日修正兵役法,將現行兵役制度由「募徵併行制」逐步轉型為「募兵制」,並自103年起停徵義務兵,常備部隊人力將全面由志願役人員擔任<sup>3</sup>(表4-3)。

表 4-3 募兵制推動階段劃分表

階段	第一階段	第二階段	第三階段
	規劃準備	計畫整備	執行驗證
期程	<b>2008.05.20</b> ↓ <b>2009.06.30</b> (已完成)	<b>2009.07.01</b> ↓ <b>2010.12.31</b> (已完成)	<b>2011.01.01</b> ↓ <b>2014.12.31</b> (已延後)

資料來源：國防部

2012年12月8日國防部有鑑於「現代科學武器日新月異,三軍裝備漸趨繁複,軍中迫切需要訓練有素之較長役期技術士兵,為擴大志願士兵人力來源俾利擇優選員,爰增列徵集入營服常備兵役、替代役人員均為甄選對象。」另為避免常備兵後備役人員甄選志願士兵,核定起役後衍生等級認定疑義,定明渠等核定起役後等級認定規定,並增訂規範停止徵集常備兵現役後,志願士兵不適服現役或因病傷等原因退伍與除役及非屬因病停役等處理規定。至此,我國兵役制度已逐步朝「募兵為主」方向邁進。

原本我國募兵制計畫規劃於2014年底完成,常備部隊將完全由志願役人力組成,役男不再徵集服常備兵役,國防部並已於2011年12月30日依兵役法第34條第4項規定,公告1994年1月1日以後出生之役男自2013年起,改徵集接受4個月常備兵役軍事訓練;1993年12月31日以前出生之役男自2013年起,未經徵集或補行徵集服役者,則依兵役法第25條第3項規定,服為期1年之替代役。該項公告使大多數1993年次(含)以前出生、尚未服役之役男認為在募兵制推動下,將改服1年替代役。

然國防部於2013年8月31日送立法院之「5年兵力整建及施政計畫報告」(以下簡稱「5年兵整計畫」)中仍陳述:「國軍預於2014年底,達成常備部隊以志願役人力擔任之目標, ...。」數日後,9月12日國防部卻突然召開募兵

<sup>3</sup>國防部,《國防部募兵制推動概況專案報告》,立法院第8屆第1會期,外交及國防委員會,第8次全體委員會議,101年3月22日,頁2-3。

制調整期程記者會，宣布因「志願役人力尚無法獲得滿足」、「1993 年次以前具 1 年兵役義務役男，...，規劃賡續徵集入營服務，以因應國軍兵力需求」、「已陳奉行政院同意調整募兵制『常備部隊以志願役人力擔任』之目標至 2016 年底，...。」國防部因志願役人力招募不足而將募兵制實施期程延後 2 年，除說明以目前環境及現有條件實行募兵制正面臨重大挑戰外，亦凸顯其先期相關規劃與執行作為欠周妥。

但儘管如此，國防部為落實達成「募兵制」政策目標。<sup>4</sup>同時配合國防轉型，國防部於 2014 年 8 月 26 日表示，將於 2014 年底完成精粹案後，接續推動「勇固案」組織及兵力結構調整，勇固案區分四階段實施。第一階段「規劃評析」從 2013 年 9 月到 2014 年 10 月；第二階段「計畫評鑑」，從 2014 年 10 月到 2014 年底；第三階段「執行整備」，從 2015 年 1 月到 6 月；第四階段「推動執行」，從 2015 年 7 月到 2019 年 12 月底，4 年之間預估國軍兵力將再由現有的 21.5 萬人（表 4-4），裁減為 17 至 19 萬人。<sup>5</sup>

表 4-4 國軍各階段兵力規模調整表 (單位：萬人)

案名		執行期程	原兵力規模	調整後總員額
精實案		1997.07.01~2001.07.01	45.2	38.5
精進案	第一階段	2004.01.01~2005.07.01	38.5	29.6
	第二階段	2006.01.00~2010.11.01	29.6	27.5
精粹案		2011.01.01~2014.11.01	27.5	21.5

資料來源：洪勝堯，「國軍人力持續精簡政策所衍生之問題研析」，《國會月刊》，第 42 卷第 7 期，2014 年 7 月，頁 46。

<sup>4</sup>國防部，《推動募兵制現況檢討與策進》，立法院第 8 屆第 4 會期，外交及國防委員會，第 23 次全體委員會議，102 年 12 月 18 日，頁 14-15。

<sup>5</sup>更生日報，「嚴明：未來 17 萬到 19 萬兵力」，第 1 版，要聞，2014 年 8 月 27 日。

## 第二節 志願士兵招募策略與策進作為

### 一、招募策略

台灣推動志願士兵制雖於 2003 年，立法院通過了「志願士兵服役條例修正案」，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度，並於 2005 年，再度修正了兵役法與志願士兵服役條例，擴大了招募範圍，只要是高中職以上學歷的屆齡男女都可報名，並提高了志願役士兵的薪資。

但真正將志願士兵列為國軍士兵主力，是從 2008 年 5 月政黨輪替後，當時行政院將馬總統「全募兵制」競選政見落實為政策推動，志願士兵招募的問題，才較為外界所重視。

在招募策略方面，根據 2012 年 3 月 22 日，時任國防部部長高華柱前往立法院外交國防委員會提出「募兵制推動情形」書面報告（**立法院公報，2012**）指出，為使「募兵制」政策能循序穩健推動，行政院成立「推動募兵制專案小組」指導及整合各部會機關資源，並在立法院支持下，順利完成「兵役法」修正及 2012 年國防財力配賦。其推動進程規劃及現階段成果報告如下：

#### （一）、推動進程規劃：

##### 1.區分階段推動，循序漸進轉型：

為落實「募兵制」重要施政工作，延續行政院 94 年「現行兵役制度檢討改進方案」規劃，自民國 2008 年起區分「規劃準備」、「計畫整備」、「執行驗證」三個階段，將兵役制度漸進朝向「募兵制」轉型。

##### 2.修正兵役法規，周延策擬計畫：

為周延「募兵制」政策規劃，於「規劃準備、計畫整備」階段，邀請內政部、輔導會等部會赴美、日蒐集實施募兵制成功經驗，並透過民意調查、學術研討等廣蒐各界意見，同時完成「兵役法」部分條文修正草案研擬，於 2009 年 3 月 31 日由行政院函請立法院審議，及策訂「募兵制實施計畫」於 6 月 26 日陳報行政院審查。

##### 3.募徵人力調節，四年轉換達成：

結合「精粹案」期程，志願役人力成長目標，預期在 2012 年增加 8 千人及 2013 年至 2014 年各增加 1.5 萬人下，逐年減少徵兵，服役 1 年之役男於 2013 年底徵集最後一梯次，並於 2014 年底離營後，使常備部隊人力以志願役人員擔

任。(表 4-5)

表 4-5 國防部規劃 2011 年至 2014 年執行驗證階段志願役人力目標推估表  
單位：萬人

區分	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
「精粹案」分年 總員額	26.4	25	23.3	21.5
「精粹案」分年 編制員額	23.9	22.6	21.1	19.6
「精粹案」分年 維持員額	2.5	2.4	2.2	1.9
分年增加 志願役人數	0.1	0.8	1.5	1.5
分年志願役 現員目標	13.8	14.6	16.1	17.6 (註 2)
備註：1. 2010 年底志願役人力為 13.7 萬人。 2. 2014 年底志願役人力以編制員額 90% 為補充目標。 3. 各年度招募志願役人力均包含女性之官、士、兵員額。				

資料來源：國防部

#### 4. 逐年提列預算，滿足募兵需求：

(1)。「募兵制」因志願役人事成本變動，必然增加相關人員維持預算需求，以滿足薪資等法定給與；依 2012 年人員維持費比較，2013 年及 2014 年需分別增加 20 億元及 41 億元 (表 3-6)，已列入計畫提列，並積極向行政院爭取，另針對 2013 年起辦理役男接受軍事訓練所需津貼，將依法陳報行政院核列 (每年約 23 億元)。(表 4-6)

表 4-6 國防部 2012 年至 2014 年執行驗證階段人員維持費統計表

單位：新台幣億元

區分	2012 年	2013 年	2014 年
人員維持費	1,555 (已分配)	1,575	1,596
與 101 年度 預算比較		+20	+41
役男軍事訓練 津貼需求		+23	+23

資料來源：國防部

(2).另配合募兵制推動，有關輔導會退除役官兵退輔配套措施新增預算、海巡署志願役人力成長所需人員維持費，及內政部役男轉服替代役增加人事費等，依各部會 2012 年編列預算比較，2013 年及 2014 年需求合計各增加 21.4 億元及 88.9 億元，亦納入「募兵制實施計畫」陳報行政院配賦。(表 4-7)

表 4-7 相關部會 2012 年至 2014 年執行驗證階段所需預算統計表

單位：新台幣億元

區分	2012 年	2013 年	2014 年
輔導會 新增財力需求	4.2	4.4	4.5
海巡署 人員維持費	88.5	92.7	102.1
內政部 替代役人事費	30	47	105
合計	122.7	144.1	211.6
與 2012 年度 預算比較		+21.4	+88.9

資料來源：國防部

(二)、當時階段推動成果：

1.依法完成轉換軍事訓練公告：

「兵役法」部分條文修正草案於 2011 年 12 月 13 日經立法院三讀通過，總統於 28 日公布、30 日生效；有關「役男停止徵集服常備兵現役，改徵集接受常備兵役軍事訓練之時間及年次」，國防部依法會同內政部陳報行政院核定，於 2012 年 1 月 1 日公告生效，相關重點如下：

(1) .民國 83 年（1994 年） 1 月 1 日以後出生之役男自 102 年（2013 年）起，改徵集接受 4 個月常備兵役軍事訓練（軍事徵訓）。

(2) .民國 82 年（1993 年） 12 月 31 日以前出生之役男自 102 年（2013 年）起，優先補充常備部隊，未經徵集或補行徵集服役者，應服替代役，為期 1 年。

## 2.符合實施計畫年度管制目標：

針對「募兵制」推動有關之各項人力、財力、兵役調整及招募、留營、培訓、退輔等細部配套措施，國防部已納入「募兵制實施計畫」策訂，經行政院多次召集跨部會縝密審議，於 2012 年 1 月 2 日由行政院核定；現今國軍整體志願役人力已按計畫於 2011 年底達約 13.8 萬人，另 2012 年增長志願役人力 8 千人所需人員維持費亦獲充分滿足，有效保持推動轉型之動能，並有利於後續年度朝管制目標繼續邁進。

此外，為因應募兵制的實施，國防部在總員額的調整上亦列出規劃案，依國防部原於 2008 年 11 月 13 日頒布之「國防部推動全募兵制指導綱要」，係計畫於執行驗證期以每年增加募兵兵源比率 10%，同時減少徵兵兵源比率 10%方式，將募徵兵比率由 2011 年初之 60%：40%，逐步調整至 2014 年底之 100%：0%，總員額則預計由 27 萬 5 千人，調降至 21 萬 5 千人。

但礙於實際招募成效及相關預算支應無法配合，2011 年 7 月國防部於「中華民國 100 年（2011 年）國防報告書」中改稱，將「採先緩後增方式，逐年增加志願役總人數，於民國 103 年底（2014 年）達成全志願役常備部隊之計畫目標。」依 2012 年 1 月國防部修頒之募兵制實施計畫，係以 2011 年底志願役人數預計數 13.8 萬人為基準，至 2012 年底增為 14.6 萬人；2013 年底及 2014 年底各增為 16.1 萬人及 17.6 萬人（詳附表 4-8）。

故依該計畫，2012 年度較 2011 年度僅增加募兵人數 8 千人，2013 年度及 2014 年度則分別較 2012 年度及 2013 年度再增加 1 萬 5 千人。所稱先緩後增方式，係將需募人數集中在後兩年，希能在 2013 年及 2014 年兩年度共募得 3 萬人，惟此種緩兵之計，卻大大提高計畫達成之風險。

表 4-8 國防部 101 年至 103 年各年年底國軍募、徵兵人數及其比率之預計表

單位：萬人；%

項目\時間	2012 年 7 月底	2012 年底	2013 年底	2014 年底
募兵人數	13.9	14.6	16.1	17.6
徵兵人數	8.7	8.9	4.9	0.0
募、徵兵比率	61:39	62:38	77:23	100:0

※註：1. 資料來源，國防部參謀本部人事參謀次長室。

2. 2012 年 7 月底之資料為實際數，餘各欄數據為計畫預計數。

3. 2012 年底實際募兵（志願役）人數為 13.6 萬人，2013 年至 7 月底止更縮減為 13.3 萬人。

國防部募兵制計畫雖經逾 2 年半之規劃準備期及計畫整備期，惟其需求最甚之志願士兵經 2011 年度及 2012 年度招募結果，2011 年度計畫招募 11580 人，實際募得 5033 人，招募達成率只有 43.5%，2012 年度計畫招募 15311 人，實際募得 11069 人，招募達成率雖有 72.3%，惟，2013 年度將需求員額擴大為計畫招募 28531 人，實際只募得 10942 人，招募達成率只有 38.4%，這 3 年平均招募達成率只有 51.4%，勉強過半。

面對招募狀況不足的現象，國內出現募兵即將跳票的傳言，根據監察院的調查報告（2015），行政院自 2014 年 2 月起針對募兵制配套措施密集召集相關部會研討，藉由調增基層薪資、整合部會資源、完備募兵制法源等策進作為，致力提升招募及留營誘因，以吸引青年從軍及長留久任。已推動之配套措施如下：

1、調整基層士官兵薪資待遇：行政院已核定自 2014 年 1 月 1 日起，調整志願役士官、士兵「志願役勤務加給」，其中士官調增 2,000 元、上等兵調增 3,000 元及一、二等兵調增 4,000 元，外島第一級（南沙）地域加給調增 7,640 元（調整後為 20,000 元）、第二級（東沙、大膽、二膽等）調增 2,210 元（調整後為 12,000 元），提升青年從軍誘因。

2、強化招募文宣通路：為吸引有志青年從軍，國防部製發宣傳摺頁及影像文宣，透過多元管道提供招募訊息，並建置「打開從軍之門」互動導覽系統，藉由網路及時互動方式，使青年學子掌握招募資訊，瞭解軍種特性，選擇符合自己專長與理想的軍旅生活。

3、深入鄉里擴大政策宣導：為爭取國人認同募兵制「提升國軍戰力、合理運用人力、降低社會成本」等政策效益，國防部於 2014 年運用各縣（市）政府及

後備輔導組織，深入鄉里擴大辦理 15 場次之宣導活動，有效激發社會青年從軍意願，凝聚民眾對政府施政之支持。

4、擴增志願士兵招募來源：志願士兵報考年齡上限自 28 歲延長為 32 歲，並放寬身高及女性員額限制，同時開放符合條件之後備役士兵，得採申請再入營方式，以簡化從軍期程及加速志願士兵之補充。

5、調整志願士兵選填方式：為充實外島及戰鬥部隊兵力，將原選填「軍種、地區、專長」之作法修正為選填「軍種」或「中央單位」，並於入伍結訓前結合戶籍地及「民專軍用」原則辦理分發；其中外島及戰鬥部隊可依志願優先選擇，餘採抽籤分發，以滿足各部隊人力需求。

6、合理部隊管教作為：國防部已將部隊管教合理化列為施政重點，將賡續要求各級部隊長持恆「專業領導」及「服務領導」之方式，藉由人性化、專業化管理及訓練，凝聚部隊向心力，並推動「軍法改革」、「人權保障」及「精進士官制度」等各項人權改革作為，使官兵安心服役並願意長留久任。

7、落實外散（宿）及休假制度：國防部已令頒「國軍外散、外宿實施原則」，志願役人員在不影響戰備（救災）、訓練任務及值勤等況下，得實施外散（宿）；另要求各級部隊落實休（補）假制度，以適度紓解服勤及訓練壓力，並兼顧家庭照顧及進修需求。

8、強化外島服役誘因：為鼓勵志願役人員赴外島服役，國防部已訂定「國軍基層及外離島高山偏遠地區服務獎勵規定」，另服役外島人員除已調增地域加給，並可保留本島職務宿舍、優先公餘進修補助，及於外島任滿 2 年後優先調返戶籍地，以完善眷屬安家措施。

9、建置基層部隊終身學習教學點：為便利官兵公餘進修，國防部在教育部協助下，自 103 年起與民間大專校院策略聯盟，辦理「學位學程」及「證照培訓」等專班，已設置 18 個營區教學教室及 13 個證照教學點，將持續協請教育部及民間大專校院廣設本（外）島教學點，以提升國軍整體人力素質。

10、改善基層生活設施：國防部已運用年度預算，整修陸軍龍華營區等 48 案 77 棟營舍，並完成東勢營區等 7 處獨立生活區設置，實施工作與生活區分隔驗證，將依驗證實況，作為擴大推動參考；另 104 年調增約 22.5 億餘元，用於改善生活設施，以提升官兵生活品質。

政府為募兵問題，於 2014 年初就陸續提出包括增加待遇、擴大宣導等多項改善措施後，2014 年招募成效即出現大幅成長，據國防部統計，2014 年度，志願士兵招獲 15,024 員，超出年度目標（10,557 員）4,467 員，達成率為 142.3%，使志願士兵現員至 103 年底成長為 34,149 員。

2014 年度志願士兵之招募人數，較 2012 年度（11,069 員）增加 3,955 員，較 2013 年度（10,942 員）增加 4,082 員。（表 4-9）

表 4-9 國軍 2008 年到 2015 年 4 月底志願士兵招募成效統計表

年度	計劃數	達成數	達成率
2008 年	13801	17776	128.8%
2009 年	14707	15110	102.7%
2010 年	25000	13768	55.1%
2011 年	11580	5033	43.5%
2012 年	15311	11069	72.3%
2013 年	28531	10942	38.4%
2014 年	10557	15024	142.3%
2015 年 4 月底	14000	4712	33.7%

資料來源：國防部參謀本部人事參謀次長室

綜上，推動募兵制乃我國重大施政項目，前並經多年籌劃暨以逾 2 年半時間辦理有關準備事宜，卻仍因無法於預定時間募足所需人力而延後 2 年，突顯其先期相關規劃與執行作為欠周；另外，在推動「募兵制」的驗證過程上，國防部經由定期評估機制，從 2010 年到 2013 年這 4 年之間，已顯現出志願役士兵人數招募不足，但卻直到 2014 年才對相關招募措施進行補強後，2014 年招募成效不僅達到招募目標，更突破原規劃招募人數，達到 142.3%。

## 二、招募策進作為

國軍兵役制度改革整體規劃，確定採「募兵為主」的募徵併行制。自 2005 年度起，為擴大招募志願役士兵來源，並配合國軍「精進案」規劃期程，於 2008 年達成募兵（志願役）60%，徵兵（義務役）40%之目標，展開全面招募作為。

根據 2005 年 5 月 5 日，立法院國防委員會邀請時任國防部副部長蔡明憲率相關主管報告「募兵制規劃情形及財務需求評估」的書面報告（2005），這一階段的招募作為包括：

### （一）整體行銷，全面出擊

為落實整體行銷理念，本部統一規劃製作各式文宣海報、宣導光碟及播音光碟等文宣品，配發各招募單位運用、張貼，以強化宣傳成效，並藉助民間傳播媒體專業行銷能力，整體規劃招募行銷策略，完整運用平面與電子媒體、舉辦造勢活動、協請知名人士代言與召開記者會說明等方式，進行全方位廣告行銷，提高媒體注意力，提升志願役士兵招募整體形象。

## （二）強化宣導作為，擴大招募效果

### 1. 巡迴部隊宣導

為使招募作法落實深達部隊各層級，分由國防部各級長官率相關人員至本、外島各部隊，針對義務役士官兵及連、營、旅級以上主官（管），總計辦理 20 場次巡迴座談，以溝通觀念作法，提升招募成效。

### 2. 深入校園宣導

為提升優秀青年學子在升學外的另一生涯規劃，吸引其投入志願役士兵行列，自 2005 年 5 月 3 日起，協請教育部分北、中、南、東四個地區，由蔡副部長與全國各高中（職）以上學校軍訓教官實施志願役士兵宣導座談，以結合校園資源，使明瞭國軍招募整體政策、規劃及具體作法，並責成各地區後備司令部及國軍人才招募中心，賦予宣導責任區域，編成宣導小組，對區域內學校進行綿密而持續的宣導。

根據立法院法制局研究員郭憲鐘（2014）調查，早期國軍招募工作係由傳統「大眾傳播」方式行之多年，各單位人員臨時編成、事權無法統一，致招募成效無法掌握。國防部有鑑於國軍每年需求補充軍士官額達 1 萬餘人，為使青年學子獲得投入軍旅之完整資訊，俾達成廣拓軍士官來源，於考察美、日、新加坡等國家募兵機制，並參考我國國情現況後，於 1998 年 9 月成立「籌備國軍招募專責機構」小組，再於 1999 年 1 月 1 日成立「國軍人才招募中心」。<sup>6</sup>並於軍種司令部下設北、中、嘉南、高屏等四個地區招募中心及臺北、高雄、嘉義、臺南、花蓮、臺東、澎湖、金門等八個地區服務站作為招募工作執行單位，負責與政府及民間各協力團體、學校等，建構聯絡通路，以執行各項招募工作。

此外，聯勤各火車站運輸軍官辦公室，各主要城市團管區、憲兵隊、救國團、軍訓室等同時開設「招募連絡站」兼辦招募工作之協力機制。其中，國防部國軍人才招募中心下轄陸軍總部、海軍總部、空軍總部及聯勤總部等單位招募小組、憲兵司令部招募科以及軍管區司令部，將國軍招募工作的權責再細分各地區招募中心及管轄服務站。

另，國軍人才招募中心與教育部軍訓處及救國團協調招募事項，共同實行國軍人才招募工作的事務，教育部軍訓處管轄各地區的協調中心，而地區協調中心則管理各縣市的督導連絡站，救國團管轄縣市文教組連絡站等。

若依國防部（國軍人才招募中心）、各軍總部、地區招募中心、軍事院校、

---

<sup>6</sup>國軍人才招募中心，「招募中心簡介」，參閱網址：

<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/RecCenter/RecCenter.aspx>，參閱日期：2014 年 10 月 11 日。

軍人服務站、連絡站、軍訓教官及其他公有資源等各單位，在國軍人才招募時所擔負的角色（負責事項），分別為國防部（總公司）、各軍司令部（分公司）、地區招募中心（經銷商）、軍事院校（製造商）、服務站（門市店）、連絡站（文宣通路）、軍訓教官（直營商）及其他公有資源（協力商等角色）等，所形成完整的招募架構（表 4-10）。<sup>7</sup>

表 4-10 國軍人才招募各單位扮演角色與負責事項

單位名稱	扮演角色	負責事項
國防部	總公司	政策指導
各軍司令部	分公司	執行本部政策軍種政策指導行銷策略執行
地區招募中心	經銷商	掌握產品特色 通路構建行銷工作執行
軍事院校	製造商	產品研發 生產製造 品質管制
服務站	門市部	通路構建 顧客服務
連絡站	文宣通路	文宣服務 諮詢轉介
軍訓教官	直營商	教育諮詢 輔導服務
其他公有資源	協力商	資源分享 文宣服務

資料來源：黃國良，「人才招募行銷策略之研究－以國軍三軍四校人才招募為例」，政治大學經營管理碩士學程論文，2004 年 7 月，頁 32。

自 2005 年國軍擴大辦理志願士兵招募活動開始，國軍人才招募中心運用廣告看板、海報、宣傳摺頁、宣傳單、機票、面紙、扇子及內頁廣告等各類招募平面媒體，透過各縣市後備司令部、學校、夾報、道路看板、雜誌、人才招募活動、基層部隊、新訓中心、便利商店及人才招募中心等地方發放，增加平面媒體的曝光率，將平面媒體設計者的主張與意念，傳達到社會青年、在營役男及志願士兵。由於招募中心人力精簡、經費有限，各縣市的招募作業係由各縣市的後備指揮部進行，該組織僅支援並提供文宣協助。大型戶外活動的進行以策略聯盟的方式結合各政府單位所舉辦的活動，設置攤位供民眾索取招募資訊，並以各種活潑的展出方式塑造國軍在民眾心目中的形象。

<sup>7</sup>黃國良，《人才招募行銷策略之研究－以國軍三軍四校人才招募為例》，政治大學經營管理碩士學程論文，2004 年 7 月，頁 30。

招募平面媒體的製作由招募中心進行研擬，訂定文宣主軸後加以製作，製作形式分為海報、摺頁、報紙文宣及戶外看板，亦對社會大眾徵稿，透過設計比賽的方式取得符合文宣主軸的作品，加以製作發放，印製的份量則依不同的平面媒體特性與發放通路有所不同；年度文宣經費比例報紙（15%）、DM 摺頁（6%）、海報（6%）、雜誌（3%）較顯不足。在招募活動代言人的選擇方面，招募中心因為經費有限，且代言人對於形象的樹立及包裝對於影響往往形成關鍵的因素，在人選的採用方面並未很明確的訂定原則，目前大多是以國軍各軍種推薦的軍士官擔任海報文宣的代言人為主。

除了招募平面媒體外亦使用網路發放宣傳資訊，並將網頁設計為活潑生動的內容，引起網路青年族群的注意。電子媒體除了網路外，招募中心亦透過廣播電台與電視 CF 傳達招募訊息，由於費用高，因此僅限於特定期間與時段進行播放，以求經費有限下發揮最大的功效。<sup>8</sup>

在招募行銷策略上，大致區分為「內部行銷」與「外部行銷」。「內部行銷」主要的管道來自軍中既有之文宣機制與作為，如莒光日教學、軍中新聞媒體、政治教育和精神講話，其主要功能在於強化軍人信念、鞏固心防、與建立共信共識。「外部行銷」則著重在建立社會通路，結合社會資源，推銷國軍優質形象，以爭取社會大眾認同，進而支持國軍，鼓勵從軍。如配合節慶之營區開放、兵力展示、展場活動、軍事記者會等。

郭憲鐘（2014）認為，由於目前一般民眾對服志願士兵的觀念仍停留於過去「好男不當兵」的社會價值標準，因此現行招募行銷重點，首重各招募班次之宣傳並加強宣導「國軍形象」之塑建。<sup>9</sup>

### 第三節 影響志願士兵招募因素分析

推動志願士兵於 2003 年成立募兵實驗營之後，立法院也通過志願士兵服役條例修正案，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度，並於 2005 年，再度修正了兵役法與志願士兵服役條例，擴大了招募範圍，只要是高中職以上學歷的屆齡男女都可報名，並提高了志願役士兵的薪資。

---

<sup>8</sup>劉培俊、陳振輝，「國軍志願役士兵招募平面媒體設計策略研究」，《復興崗學報》，87 期，95 年 9 月，頁 24。

<sup>9</sup>黃國良，同註 13，頁 33。

但這段時間招募狀況並不是很理想，直到 2008 年，募兵成為政策議題，加上當時社會經濟環境不佳，全球受到金融海嘯問題影響所及，使得年輕人選擇從軍的比例增加，於 2008 年及 2009 年招募人數都超出計劃數，分別是 128.8%（2008 年）、102.7%（2009 年）。

但 2010 年時，國防部列出招募 25000 人的目標，實際上只招到 13768 人，達成率只有 55.1%。及至 2011 年，國防部只計劃招募 11580 人，卻只招到 5033 人，達成率只有 43.5%；2012 年，國防部計劃招募 15311 人，卻只招到 11069 人，達成率為 72.3%；2013 年，國防部只計劃招募 28531 人，卻只招到 10942 人，達成率只有 38.4%！

2014 年，行政院針對募兵問題提出「調整基層士官兵薪資待遇」，再於 2014 年 1 月 1 日起，調整志願役士官、士兵「志願役勤務加給」，其中士官調增 2,000 元、上等兵調增 3,000 元及一、二等兵調增 4,000 元，外島第一級（南沙）地域加給調增 7,640 元（調整後為 20,000 元）、第二級（東沙、大膽、二膽等）調增 2,210 元（調整後為 12,000 元），提升青年從軍誘因。致使當年募兵計劃數為 10557 人，竟然募到 15024 人，達成率高達 142.3%。

從以上招募達成率不穩定狀態，影響台灣推動志願士兵招募因素，從針對退役軍官的深度訪談資料可以得知，經濟狀況問題是個重要變數，包括台灣經濟好壞對志願士兵招募是有其影響性，而志願士兵薪資的結構如果符合期待，則對招募有一定的吸引力存在。

我想當然是薪水也就是待遇要先滿足，這錢到位了，很多事就可以說比較好處理。（2015.06，OA-壹3）

對台灣志願士兵招募面臨問題，我認為要分外在環境與內部問題。在面臨外在環境方面，老實說，國人普遍存在著好男不當兵與好鐵不打釘印象，當初國軍從大陸撤退來台灣後，我想這批老芋仔在台灣社會地位高或低，大家心知肚明，加上國內氛圍本土抬頭、當兵是外來政權、中產階級家長不願孩子當兵！當然整體社會經濟因素是存在的。（2015.06，OB-壹3）

對台灣志願士兵招募面臨問題，我認為經濟因素是存在的，只要台灣經濟好，工作機會多，那對志願士兵招募的成效會有影響，但反之則也不同結果，所以我首先就說，其實錢這個問題很是重要，那以目前的薪資，不怕找不到志願士兵，但問題是素質好壞而已。（2015.06，OC-壹3）

調整基層士官兵薪資待遇，也是軍方發現要達到有效招募志願士兵的重要因素之一，諸如從志願士兵二等兵薪資從 27500 元、再調到 29500 元，再於 2014 年 1 月 1 日起，調整為 33625 元，藉此達到提升青年從軍誘因。顯見，經濟因素與待遇，是影響台灣推動志願士兵招募因素之一。

惟，受訪者對於用待遇來吸引募兵，目前量是夠，但素質是否等同提升，還是要待加強，因為目前志願士兵普遍認為軍人地位不高，這種狀況較難吸引優質的年輕人從軍。

除此之外，如果政府總預算在總財力方面，無法支付志願士兵的人事支出，其募兵的狀況是否會出現問題，也是值得思考的面向。

對台灣志願士兵招募面臨問題，我個人覺得，他一定每年有個基本數，因為現在薪水超過 3 萬嘛，這對弱勢家庭或無一技之長的年輕人來講是誘因，所以我覺得不太會募不到人，但你能募到你想要的嗎？你能達到高素質兵力嗎？那這種現象下去會出現一個問題就是，志願士兵的身份地位不高，這是現實問題，國防部常以「尊嚴、出路、待遇」來做為招募誘因，但我認為，有需要那份薪水的就會來，但如果以薪水來誘人入伍，政府總預算是否有足夠能力如此支撐，我覺得都是個問題。

(2015.06, OA-壹3)

而待遇問題，在受訪的志願士兵的訪談中，亦是他們認為很大誘因之一。諸如受訪士兵提到，當初會加入志願士兵的主因是想替家裡負擔經濟，志願士兵的福利還不錯，民間收入不穩定，選擇志願士兵是一個過得還不錯的職場環境及有固定收入。

我是在新訓中心聽班長說志願士兵有些福利還不錯，至少比我入伍前工作難找還穩定，所以就在新訓中心報名轉服。(2015.06, SB-A-2-1)

我朋友是志願士兵升士官的，他是我麻吉，我看他當兵之後過得還不錯，加上朋友也在介紹及推薦，所以在他介紹下，我就去報考這樣子。(2015.06, SC-A-2-1)

我是從部隊轉服志願士兵的，因為在單位看到軍士官幹部過得還不錯，領的錢也算還不錯，幹部一直在遊說轉任加入他們的行列。(2015.06, SD-A-2-1)

大概待遇，目前志願士兵薪水從 33625 元起算，這是很吸引人的。  
(2015.06, SA-A-3-1)

此外，國防部對於影響台灣推動志願士兵招募因素，在其於 2014 年提出的配套措施中，特別要求強化招募文宣通路及深入鄉里擴大政策宣導。國防部在打出「整體行銷，全面出擊，強化宣導作為，擴大招募效果」，包括巡迴部隊宣導、深入校園宣導等面向，從針對志願士兵退伍的焦點團體訪談內容得知，受訪士兵當初會加入志願士兵的管道其實是非常多元的，有的是學校教官負責招進去的，有的是朋友介紹的，有的是家中長輩與親友推薦的，有的是參加營區開放接觸的，也有是從新訓中心及部隊轉服的。

我是軍中來學校宣導，教官有特別在幫忙招募，但那時後我沒參加，直到有一次因為去看營區開放，感覺從軍還不錯，那時軍中有在宣導志願士兵相關問題，我看那些宣導員穿得很體面，因為我是單親家庭，加上我高中就讀的學校是私立的後段班，自己認為軍方宣導的內容還不錯，加上我也想替家裡負擔經濟，所以就報考了。(2015.06, SA-A-1-1)

我是新訓中心轉任的(2015.06, SB-A-1-1)；我是朋友介紹推薦的(2015.06, SC-A-1-1)；我是下部隊後(2015.06, SD-A-1-1)；我是家人叫我去當兵的(2015.06, SE-A-1-1)。

在如此多元的加入志願士兵管道中，受訪志願士兵對於招募的行銷方面各有不同的認知，包括如果是長輩、親友介紹的話，早已有加入意願的決定，並非受到軍中招募文宣及招募員的遊說而心動，而是受到朋友、長輩的口耳相傳及遊說所產生的決定，而且從軍的口碑如何？會直接影響到從長輩、親友這邊聽從他們的建議，進而決定投入從軍的行列。此外，軍中招募文宣及招募員的遊說，也並非無存在必要，甚至是一種行銷工具與策略之所在。

我們同梯的也好，同單位的也好，大概要進來時都會問過教官、老師、朋友、鄰居、親戚、家人等等的意見，我們其實也不是說，都不知道加入志願士兵就要報考，所以口碑很重要，那志願士兵當然要看單位，有些單位真的還滿不錯的，那口碑就會好，如果口碑不好，在徵詢的同時，相對的會影響年輕人加入的意願。(2015.06, SA-A-3-1)

我個人覺得，包括我認識的志願士兵都不是只看什麼文宣或只聽招募員宣導就會決定要不要當志願兵，所以，文宣也好、招募說明也罷，它們就是一種行銷，但買不買單，我們主要決定權不是看這個的。

(2015.06, SA-A-3-2)

那剛剛說到口碑什麼的，大概大部份的志願士兵其實進來前都會去探聽，那我也認同這樣子的說法，雖然我是新訓中心轉任的，但我還是有回家去問親友，長輩及教官意見，我覺得啊，會影響加入志願士兵的因素大概就是待遇及親友的意見，朋友的推薦都有關係。至於你問到招募的文宣與招募員的推銷是否有關，那個大概是心動階段的必要工具與策略，但心動要到行動，光靠那個還是不行啦，就像我講的，那你也會問過親友或朋友之類的，當然那都是重點。(2015.06, SB-A-3-1)

我就是朋友推薦的，我並不是先看招募的文宣或被招募員的推銷說動而來當兵的，我是朋友說不錯，然後回家跟我媽媽講，她說有一份穩定收入工作沒危險就好，既然阿哲(SC朋友)說不錯，那就去試看看。(2015.06, SC-A-3-1)

我想招募文宣及跟招募員說明對招募志願士兵過程，還是有它一定的角色存在，像我是營區開放時去看武器裝備時，就在志願士兵招募攤位接觸後就進來的，我覺得它書面也好，招募解說也好，大概都會打動一些原本就想當兵的年輕人的意願，就像剛剛講的心動。(2015.06, SE-A-3-1)

對於招募的文宣與招募員的推銷說明，我想跟我們最直接的人在遊說有很大關係，因為我是學校教官遊說的，我覺得親近的人在遊說很重要。(2015.06, SG-A-3-1)

在訪談過程中，就可能影響志願士兵招募的因素，大致以待遇、福利為主要共同訴求，另外也出現很大的共識是，受訪者認為，社會上永遠有一群人其實是需要一份穩定收入的，從軍是他們的選項之一，而政府成立志願士兵招募制度，是增加就業機會。

另外，對於招募的行銷機制上，多數受訪退役志願士兵提到有關招募行銷的管道與方式中，所謂「觸角與觸媒」是非常重要的。這部份與退役軍官訪談時提到，軍中招募志願士兵現在都強調要「有眉角」、「眉眉角角」(臺語，意謂任何事務的細節都必需要注意)，有其共識。而針對招募方式，在深度訪談退役軍官部份認為有改進必要，諸如招募方式雖然近年來略有修改，但依舊是非常制式性與封閉式。

其他包括：親友支持、本身認同與興趣、前途、宣導與行銷及焦點團體受訪

退役之對象提出一個「政府態度」等面向，都是影響志願士兵招募的重要因素之一。

我想待遇、福利、親友支持、本身認同與興趣、前途、宣導、我現在想加一個政府態度！（2015.06，SA-A-3-3）

如果政府真心想招募兵，以現在他們國民黨完全執政的前提下，該改志願士兵的福利，其實都可以一次到位的，現在政府不是推出有關募兵制推動配套措施的什麼法案嗎？那國民黨政府真要它們過，應該不難啊，怎麼過不了，當然政府態度會影響志願士兵招募到什麼程度我們不知道，不過這是我的認為，如果政府做全套的，那怕募不到兵呢。（2015.06，SA-A-3-4）

我是社會青年身份進去的，那我剛剛講過，我其實是對從軍有興趣的，這可以從營區開放時，都會吸引不少年輕人去參觀可以證明有些年輕人其實從興趣這個面向來看，是不排斥從軍的，如果加上待遇好、家人支持，然後再加上一些宣傳與招募遊說，其實很容易就會加入的，別忘了，社會上永遠有一群人其實是需要一份穩定收入的，從軍是他們的選項之一，而政府弄個志願士兵是增加就業機會，那就要看這個工作機會如何去招募到人進來，那當然端出企業化經營策略從待遇、升遷、進修等條件先端出來，那大概就會有願者上鈎的機會。（2015.06，SE-A-3-2）

我滿認同剛剛說的，社會上永遠有一群人需要一份穩定收入，政府這個志願士兵招募是增加就業機會，這也是我父親當初說，這是一個適合我的工作機會，所以叫我去當兵的，那因為除了長輩要求之外，因為它在待遇、福利、升遷方面也確實宣導得不錯，我想這是影響我們加入志願士兵的因素。（2015.06，SF-A-3-2）

說是加入志願士兵是一份工作機會，我也贊成，因為它就是一份工作，那在待遇上與福利等宣導方面是看得到的，然後我們接觸的管道也很重要，包括我是學校教官遊說的，如果沒有教官跟我遊說，即使我知道有這個志願士兵招募，我其實也不會去注意與主動去接觸，那就是向我們連長說的，要找我們的話，觸媒與觸角很重要，連長說，觸媒大概就是說媒體的宣導，募兵文宣品的發放，那觸角就是包括什麼招募的官兵、教官等等之類的能夠接觸到或新兵或部隊義務兵的，我想大概就是一份待遇與福利可以接受的工作，但如何透過觸媒與觸角去找到願意進來的人，如果這些都搭配得不錯，那大概就是一個成功的募兵組合因素。（2015.06，SG-A-3-2）

我很認同剛剛的說法，志願士兵就是一份工作，我是新訓中心轉任的，但要我轉任志願士兵不是我懼怕剛進新訓中心生活而就這樣簽下去，我也是經過家人同意，然後評估這份職業的待遇、福利及發展性後，那經過我們連上幹部的遊說，也就是剛剛那位所說的經由招募的觸角接觸後，就找到可以加入志願士兵的對象，我想這個大概都要有連結性。（2015.06，SH-A-3-2）

至於怎麼招，我們來看內部問題，我認為招募非常制式性與封閉式，當然這幾年有約略有些創意改變，但實在都脫離不了那幾招，什麼讓教官在校園宣導，現在變本加厲竟然叫上將入列當募兵公差去校園廣招新兵，但你可以從軍報報導的新聞看出，軍方去的學校怎麼盡是私立高中職為主，去私立高中職的心態怎樣我就不方便講了，但從這方面你就可以知道，這招募鎖定的對象及來源是很制式且限定的。（2015.06，OB-壹-3）

我個人覺得，在招募作為上真的要「有眉角」，或說要多做到「眉眉角角」這樣，這怎麼說呢？那就是接觸管道也好，宣導方式也好，大概都要創新與突破，最重要的是多角化去深入這樣。（2015.06，OB-壹-4）

國軍人才招募也是一種行銷，行銷要讓顧客感受到產品價值並受益，才會接受行銷。游玉堂（2014a）指出，募兵最大的問題在於被招募對象是否接受招募，而在營士官兵相較於應屆畢業生及社會青年更能了解軍人職場，他們期望的誘因最具代表性，其對職業的滿足也是招募的活廣告。

本章節結論從志願士兵對待遇的滿意，在鄰里、親友、長輩的口耳相傳及口碑好壞等等，在在都是影響到招募因素的問題所在。符合此一文獻之論述。

此一研究發現也與學者邱志聖教授認為產品必須仰賴行銷，一個好的產品，如果沒有一個成功的行銷策略亦是枉然。更與本研究文獻中，蘋果 iPhone 前執行長賈伯斯，在時代雜誌（TIME）訪談時提及：「一個完美的產品，無需多言，只要擺在顧客面前，就能讓他們甘願埋單」之論述相符。

在林澤助（2009b）提到，由於社會多元、資訊媒體傳播與獲得快速，招募已被發展成一專門的技職。自 2003 年開始實驗招募志願役士兵以來，國軍招募均採任務編組方式成立招募中心，所有擔任第一線從事實際招募工作人員，均只接受過簡單的招募講習且招募管理階層對招募策略及如何鎖定潛在人選缺乏參考運用科學方法，致使招募初期來源多為在營服役士兵（佔 66%），然招募之意

義主要在能運用適當的方法，替組織招募到適當的人才，故招募專業知能的培養與建立，亦是重要的關鍵因素。此一論述，更與本研究受訪之退役軍官對於招募非常制式性與封閉式的說法相符。

另外，本章節研究發現，待遇問題為影響志願士兵招募的共同共識因素，此又與王昌杰（2003）提到，我國市場經濟的開放，國民所得大幅提昇，時下青年普遍崇尚名利，追逐高薪；再則，軍人職業生涯較為短暫，退伍後轉業不易，因此，在不致造成財政困難的狀況下，如何以完善的軍人福利制度及優沃的薪資結構來吸引青年從軍，成為許多學者探討的焦點之文獻內容相對應。

本章節研究結論中提到，受訪者具有共識是看法是，社會上永遠有一群人其實是需要一份穩定收入的，從軍是他們的選項之一，而政府成立志願士兵制，是增加就業機會。此與吳怡農提及，過去 3 年，政府以「國軍轉型」為口號，推行「募兵制」，可是「募兵制」卻讓以上犧牲成為某一特定階層的責任。而募兵比例縣市最高的家庭平均月收入分別是台東縣 6 萬、花蓮縣 7.8 萬，相較於台北市家庭平均月收入為 13.9 萬，作者認為，政府實施「募兵制」的結果是讓高所得者子女坐享其成。本研究則認為，政府制定實施志願士兵招募，同時也給特定族群一個工作機會。

## 第五章 影響台灣志願士兵留營意願因素分析

### 第一節 志願士兵留營面臨問題

根據立法院預算中心（2013）指出，「募兵制」旨在透過招募長役期兵力，減少頻繁退補對部隊戰力之衝擊，為此國防部於其「募兵制實施計畫」中，為促進社會人才應募從軍及留營續服，已規劃相關措施如「以最低基本工資兩倍為目標，分段調整志願士兵起薪」、增列「留營慰助金、戰鬥部隊加給、士官督導長加給」等，惟「將配合政府財政實況及人才進退情形，律定優先順序適時陳報行政院核辦」。立法院預算中心認為，顯示其雖規劃有若干強化募兵誘因，但卻謀而未用，仍待「適時陳報行政院核辦」。

另，根據由國防部主計局發行之主計月刊 2010 年 4 月第 328 期，一篇以「國軍志願士兵留營意願與工作滿意度之研究－以聯勤司令部為例」（2010）為題之研究報告結論指出：「逾 6 成（志願士兵）認為招募（宣導事項）與入營現況不符」、「志願士兵逾 5 成不願意留營」、「士官工作滿意度及留營意願高於士兵」、「服務部隊單位滿意度及留營意願最低」。在在顯示志願士兵在入營後，有頗高比率對軍中工作與服役環境係給予負面評價。

立法院預算中心（2013）指出，如就在營志願士兵之離退情形加以觀察，渠等在未達志願役期即申請退離之比率於 2008、2009 年度尚僅 1.41% 及 1.02%，但隨著景氣轉佳，2010、2011 年度即驟升至 5.97% 及 5.01%，明顯趨於惡化。另近年志願士兵役期期滿願意續服之比率，雖已從 2008 年度之 27.20%，提高至 2010 年度之 44.25% 及 2011 年度之 33.55%，然逾 5、6 成之流失率亦實非佳績，印證募兵誘因不足。

立法院預算中心（2013）認為，隨著國內經濟景氣之波動起伏，各行業工作機會增減及待遇高低情況，對國防部能否順利達成所訂志願士兵員額招募目標，影響甚大。近兩年志願士兵年度招募成效不佳，加以在役者役期未滿即退離之比率於 2010 年度及 2011 年度攀升至 5% 以上；役滿者續服之比率亦僅約 3、4 成，未來募兵制之兵源補充恐面臨挑戰，此攸關「募兵制」之成敗，宜請國防部妥擬對策因應。

根據國防部於 2013 年 9 月 17 日接受監察院調查約詢書面資料說明（2013）指出，2010 年至 2012 年志願役士兵留營之比例依序為 44.25%、33.55%、47.17%，2013 年至 8 月底為 57.51%，全年預判為 52%；該部於 2003 至 2004 年

起推行志願士兵實驗營，由在營義務役士兵轉服志願士兵（役期 3 年），自 2006 年起將志願士兵服役役期由原本 3 年調整為 4 年；2007 至 2010 年志願士兵招募成效佳，多數士兵朝士官經管發展，致下士、中士職缺逐年雍塞，進而影響 2011 年至 2012 年志願士兵留營及轉服意願。

國防部也指出，志願士兵為士官儲備人員，依「募兵制」規劃，未來士官大部份來源將由志願士兵轉任，因此僅士兵留營率其數據較為偏低，但若將士兵轉服士官納入計算，其留營率即平均提升。

依據國防部 2013 年 8 月 16 日之復函說明，如「留營數」包括志願士兵轉服士官人數，2010 年至 2012 年志願役士兵留營之比例依序為 49%、49%、56%。

另外，根據國防部提供給民進黨立委薛凌辦公室有關從 2010 年到 2015 年 4 月，志願士兵留營比例，分別是 2010 年為 44.3%、2011 年為 33.6%、2012 年為 47.2%、2013 年為 45.4%、2014 年為 61.4%、2015 年到 4 月底為止為 63.6%（表 5-1）。

表 5-1 國軍 2010 年到 2015 年 4 月底志願士兵留營統計表

年度	役期屆滿人數	留營人數	留營率
2010 年	6637	2940	44.3%
2011 年	6729	2261	33.6%
2012 年	7769	3665	47.2%
2013 年	12743	5784	45.4%
2014 年	10493	6440	61.4%
2015 年 4 月底	2895	1842	63.6%

資料來源：國防部

對於留營問題，國軍曾在 2014 年擇定北部某志願役實驗單位進行問卷，而根據游玉堂於 2014 年 10 月發表於陸軍學術雙月刊第 50 卷第 537 期，「革新內部管理政策施行前後士官兵留營意向變化研究－以北部地區單位為例」之期刊顯示，該報告是針對北部地區某志願役實驗營發出 350 份問卷調查，回收 350 份，回收率 100% 的統計結果，該問卷統計結果指出，可吸引留營誘因有超過 50% 以上依序為上下班、肇生軍紀不連帶處分、福利不被任意剝奪、管理者更具親和力、提供加班費、調高薪資、提高社會地位、管理者有明確方向和效率、離家近或提供官舍。（游玉堂，2014）

而不留營的比例超過 50% 的原因是，肇生軍紀連帶處分、未來發展性不高、福利會被任意剝奪、任務和工作分配不當、臨時任務太多影響休假。

在 2014 年這一份研究在薪資方面，游玉堂（2014）認為，對薪資很滿意的比例為 75.4%，若加上認為薪資普通的 18%，只有 6.6%對薪資感到不滿意，而此時志願士兵二等兵的起薪已調到 33625 元。

對於軍人的社會地位感受，有高達 259 人選擇普通，佔 350 位受訪對象的 74%，只有 3 位認為軍人地位很高，佔 350 位受訪對象的 0.9%；有 36 位認為軍人社會地位高，佔 350 位受訪對象的 10.3%，而認為軍人社會低及很低的受訪對象各有 27 及 25 位，分佔 350 位受訪對象的 7.7%及 7.1%。

另外，該受測單位進行革新內部管理後，再進行是否願意留營的數據為，會留營計 64 位，佔受訪對象的 18.3%，想要留營有 74 位，佔受訪對象的 21.1%，有 161 人填寫考慮中，佔 46%，不想留營或不會留營的分別是 24 位與 27 位，分佔受訪對象比例的 6.9%及 7.7%。

另據國防部在 2015 年提供給監察院「針對募兵招募及留營成效不佳案」之書面報告（監察院，2014），提到各單位調查影響志願士兵是否願意留營之考量因素：

1、願意留營因素主要包括：

（1）從軍待遇提升。（2）基層生活與工作設施明顯改善。（3）公餘進修管道多元化。（4）部隊管教漸採合理化領導。

2、不願留營因素主要包括：

（1）長時間執勤，工時較民間企業長。（2）任務緊湊，個人身心壓力較大。（3）生活管理受約束，家庭無法兼顧。

志願士兵入營報到後，在基礎訓練期間或部隊服役期間亦可能因故離開軍旅：

1、以 2014 年度所招募之 15,024 員志願士兵為例，在基礎訓練期間，志願士兵之退訓原因及佔退訓人數之比例如下：

（1）志趣不符（另有生涯規劃）：38%。（2）生活適應不良：15.4%。

基礎訓練期間人員流失因素以「志趣不符」及「生活不適應」為主，國防部督飭新訓單位編組具專業、熱忱幹部，成立專責輔導列車，對相關人員實施諮商協助。

(3) 身體不堪訓練負荷：6.2%。(4) 家庭因素：6.4%。(5) 病傷或身體不適：4%。(6) 免入伍訓未報到：10%。(7) 其他（錄取其他班隊、重新報考、未在戶籍地服役等）：20%。

2、以 2014 年度核定起役之志願士兵為例，在部隊服役期間，其退場原因及佔退場人數之比例如下：

(1) 自願（依志願士兵服役條例第 5 條之 1 規定，人員起役 3 個月後得申請自願退場）：89.3%。(2) 因病：9.4%。(3) 記兩大過或因案停役：1.3%。

從上述分析可知，在基礎訓練期間，退訓志願士兵之退訓原因過半為志趣不符及生活適應不良；在部隊服役期間，退場志願士兵之退場原因主要為自願申請退場，國防部應真正探究其根本原因並盡力排除志願士兵不願留營之障礙因素，否則即使志願士兵招募目標如期達成，但留營人數無法提升，兩相消長結果，可能導致志願士兵人數總體而言是不足的。

## 第二節 志願士兵留營策略問題

根據監察院於 2013 年公佈，「政府推動募兵制之最新發展狀況」調查報告（2013）指出，在推動「募兵制」的驗證過程上，國防部經由定期評估機制，認為募兵制之推動出現嚴重警訊，即於 2013 年 8 月 30 日第 477 次軍事會談向總統提報「募兵制推動概況及因應方案」，說明招募未達預期及擬採因應措施，另向行政院陳報執行驗證階段展延至 2016 年底，獲同意將執行驗證期程展延 2 年，調整至 2016 年底。

惟，推動募兵制須考量財力許可及招募成效等因素，實施評估及滾動式修正，2016 年之後是否能達成目標需求，亦有待驗證，因此，更應落實定期評估機制及機動調整，並掌握真實情況變化，做好風險管控，妥為因應。

募兵制從呼籲到催生到落實，其間立法院不分黨派的立委持續提出質詢，國民黨與民進黨的總統候選人，十多年來更都有採行募兵制的共同主張，在兩黨分別執政期間，歷經「徵募併行」與「募徵併行」的兩個階段，到現行馬政府則宣稱「募兵制」正式上路。所以現行政府是完全採行「募兵制」的第一個政府，也是推動募兵制驗證最豐富的政府。

2016 年 5 月，隨著新總統選出，也將產生新政府，在新舊政府移交之前，馬政府既無選舉壓力，更享有推動募兵制最豐富的驗證經驗，因此，基於國家的長

治久安，募兵制的可長可久，現行政府實應當仁不讓，嚴肅評估最有利於國家長遠發展的政策選擇。

內政部已明確表示，至 2019 年之時幾乎已無兵源可徵；而募兵制至 2016 年底將是嚴厲檢驗的時間點，屆時是否再縮減兵力目標抑或是再將募兵期程延長，甚或是恢復募徵併行，將引發關注。

其可能引發的國防間隙、長期財力負擔、政治及社會層面的衝擊，在在涉及國家生存與安全，乃政府各部會、所有黨派、不分朝野所應共同面對的重大課題，是以現行政府實應有倫理責任，於下屆總統選舉產生新政府前，嚴肅評估最有利於國家長遠發展之政策選擇。

也因此，募兵的成敗在馬政府時期即視為重要政策處理目標之一，2013 年 9 月 13 日聯合報 A2 版對於馬政府募兵問題曾列出一個政策跳票表，該報導指：

2007 年 9 月 3 日，馬英九發表「國防政策白皮書」，承諾執政後 6 年達成全募兵制，但役男仍需接受基本訓練！

2008 年，馬英九當選總統後，當年 7 月 31 日，國防部即宣佈：2010 年起開始分階段由徵兵制改成募兵制，2014 年元旦全募兵制上路。

惟，2008 年 12 月 18 日，國防部又宣佈：因準備不及，募兵制實施期程延後 1 年，至 2015 年元旦全募兵制上路。此時國防部長為陳肇敏，這是馬政府推動募兵政策後第一次延後。

2011 年 12 月 30 日，兵役法通過，1994 年元旦以後出生役男只需服軍事訓練役 4 個月。國防部又於 2013 年 9 月 12 日宣佈，全募兵制延後至 2017 年元旦上路，1993 年 12 月 31 日前之出生役男，於 2015 年底之前，部份仍需要服常備兵役。

而為避免募兵不至在馬政府任內再出現跳票，此時軍方才開始重視志願士兵的招募及留營問題，除招募的策進方式另於第參章討論外，對於留營問題，政府也提出相關的策略進行推動。

包括，2013 年 12 月 11 日，立法院外交國防委員會邀請國防部部長嚴明、國軍退除役官兵輔導委員會主任委員董翔龍及內政部政務次長報告「推動募兵制跨院際、部會的窒礙問題與策進」（立法院，2013），並備質詢時，國防部公佈就「待遇、尊嚴、出路」三個面向作為招募志願士兵的作為，其具體內容如下。

## 一、在「待遇」方面：

(一) 由於待遇對就業者具有直接之吸引力，為因應人力成長困境，國防部陳報行政院之薪資待遇調整案，已於 2013 年 10 月 2 日向行政院提報爭取；將繼續協商人事總處及主計總處，希自 2014 年 1 月起實施，以有效提升國軍競才之誘因。

(二) 軍人從事戰備訓練、輪調戍守，操作武器裝備具危險性，並接受軍事管理嚴格約束，生活較不自由；適用法律本與公教體制不同。依據大法官 555 號解釋，武職人員從事戰鬥行為，攸關國家安全，養成過程、服從義務均與文職有別，基於事物本質差異，於平等原則無違。為保障軍人權益，奠定國軍福利事務法源，國防部研擬制定「軍人福利條例」，將爭取行政院及考試院等機關支持，務實依不同身份立法，使官兵安心發展軍旅生涯。

(三) 參酌美軍官兵均能分配職務宿舍，或補助房屋津貼提供租賃。國防部除建請財政部協助加速土地活化外，將持續爭取預算挹注營改基金，逐步增建及整修老舊職務宿舍，滿足官兵住用需求，以達「軍人安家、軍眷安心」之目標。

## 二、在「尊嚴」方面：

(一) 觀察美國對軍人及家屬訂有相關優待制度，並予以落實。為培養國人愛國心，並視從軍為保國衛民典範與崇敬之對象，國防部已建請行政院指導內政部，落實執行「軍人及其家屬優待條例」，同時協請有關部會重視及依法行政，使從軍青年感受實質之尊榮。

(二) 為使各院校鼓勵學生報效國家，國防部已建請教育部將從軍納入職業發展輔導與學校教育評鑑，俾使各院校鼓勵畢業學生報考各志願役班隊，提高各校從軍比例，並有助提升國軍人力素質及整體青年就業率。

(三) 憲法增修條文第 10 條規定，國家應尊重軍人對社會之貢獻。參酌美國鼓勵軍人轉任公職，且未限制轉任機關，並要求政府各部門增加進用退伍軍人，其退休俸及公職薪資可以同時具領，並無爭議；而我國軍人轉任卻未受到應有之尊重。為使國家培育成熟人力資源有效再運用，並能持續為民服務，國防部已建請行政院協調考試院，精進與落實轉任考試相關機制，以使軍人感受國家對其服役貢獻之肯定。

### 三、在「出路」方面：

(一) 為保障官兵退後出路，國防部已建請行政院指導輔導會、勞委會及經濟部，對積極進用退伍軍人之民營企業及工商團體等，參酌美國制度，訂定獎勵與補助措施，同時研議政府機關委外或促參案，可於契約中規範安置退伍軍人之比例，以提升輔導就業成效。

(二) 配合國軍後勤補保、維修、伙食或保全等委外資源之釋出，國防部已建請行政院重視輔導會研修「政府採購法」之建議，適時指導公共工程委員會修法，賦予輔導會優先承攬國防勞務委外及政府相關工程，以擴充輔導會就業安置能量。

(三) 近期輔導會配合「募兵制」推動，已研修「退除役官兵輔導條例」，將志願士兵納入輔導範圍，並爭取列為優先法案，亟待審議通過，助益吸引青年加入軍旅行列，並彰顯政府落實募兵政策之推動。

同年(2013年)12月18日，立法院外交國防委員會再次排定邀請國防部部長嚴明報告「推動募兵制現況檢討與策進」(立法院，2013)，並備質詢，其針對招募策進事宜提出說明如下：

為瞭解青年從軍及基層部隊需求，並持續汲取國外募兵先進國家之經驗，經參酌各界意見後，深切體察除國防部於12月11日報告之「待遇」、「尊嚴」及「出路」等3項青年從軍與留營之重要因素外，另「裝備」、「訓練」、「權益」、「管理」及「環境」亦為募兵制成功之主要條件；其中在「權益」、「管理」及「環境」分面包括：

#### 一、在「權益」方面：

(一) 由於基層官兵對休假、外散(宿)之權益至為重視，深切影響其留營續服意願，為使渠等充裕進修及家庭照顧時間，國防部已通令各軍司令部及直屬單位，要求落實休(補)假及代理人制度，並在不影響任務遂行之前提下，增加外散(宿)頻次，並將執行情形納入督導考核，以確保官兵權益。

(二) 經調查瞭解，基層志願役官兵對智慧型手機使用及上網需求至為殷切，國防部亦體認為現今社會型態發展之趨勢，惟考量須兼顧國防軍事安全，已研擬修正「國軍民用通信器材管制規定」，未來將依據各營區特性，區分「禁止使用區」、「管制使用區」及「開放使用區」，並逐步檢討開放及強化查核管制，以滿足使用需求並確保通資安全。

(三) 為使國軍官兵退後儘速投入職場，國防部經邀集勞委會及輔導會共同研議，將修正「屆退官兵職業訓練實施計畫」，適切放寬參與職訓條件，同時建立職涯諮詢制度，於官兵入營後，即協請政府相關機關赴營辦理性向測驗，並鼓勵於服役期間，依其性向及意願參與公餘進修或證照培訓，以協助取得民間職場專長，並賡續精進退前就業輔導轉任、擴大職業訓練與就業媒合，俾達到渠等退伍與再就業無縫接軌之目的。

## 二、在「管理」方面：

(一) 面對未來志願役人力部隊，基層領導幹部亟須改變往常「徵兵制」管理方式及觀念，國防部將透過各種宣導、座談及教育訓練時機，要求各級部隊長將傳統「階級領導」思維，調整為「專業領導」及「服務領導」模式，並藉由人性化、專業化管理及訓練，以凝聚部隊向心力。

(二) 部隊管教合理化為國軍要求之重點，國防部除修正「陸海空軍刑法」、「軍事審判法」及「陸海空軍懲罰法」，精進法制規範外，另藉由高階幹部至基層單位駐連輔導、親考親教機制，傳授正確管理實務經驗，並要求各級落實「知官識兵」，瞭解士兵需求及問題，確維渠等權益，使其安心服役並願長留久任。

## 三、在「環境」方面：

(一) 以往義務役士兵役期僅 1 年，為使渠等於役期內接受完整訓練，各項戰備演訓均以 1 年為週期。未來國軍已逐步朝向志願役人力部隊，配合專業能力提升，已規劃自 2014 年起，調整訓練週期（1 年半）及訓練時間（增加 1/3），以保持戰力不墜，並兼顧官兵公餘進修、休假、外散（宿）等需要；另藉由業務權責適切下授，簡化作業流程，並簡併性質相近業務，以減輕部隊負荷。

(二) 鑑於優質生活設施及私人生活空間為部隊基層士官兵所企盼，基此，國防部已訂頒「國軍營區設施建造原則」及「國軍營舍新（修）建指導事項」，規劃依各營區兵舍配置分別檢討，運用年度設施維護費或營改基金建案，參照美、日、韓等國，每人生活空間由 4 平方公尺提升至 7 平方公尺，將現有兵舍及士兵生活空間適度改建、整修及隔間，以提供每人 1 床、1 桌、1 櫃之隱私空間，俾降低外在環境對渠等休憩及留宿居住時之干擾。（表 5-2）

表 5-2 國軍招募及留營配套措施簡表

項目區分		具體措施
已 推 動 項 目	擴增志願士兵潛在報考對象	增加報考梯次、延長報名時間、放寬報考年齡及身高、擴大女性員額。
	落實休假制度	任務積假管制補休、調增外散（宿）頻次。
	提升外島服役誘因	加強交通補助、縮短終身學習環境落差。
	強化招募文宣	協請軍訓教官加強校園宣導、透過網路等多元管道釋出招募訊息、結合知名人力銀行建立求職平臺，提供報考投遞履歷媒合服務。
	修訂招募及留營獎勵規定	區分戰鬥、戰鬥支援及勤務單位等類型，提高推薦報考戰鬥部隊獎勵基準，並依部隊特性、策頒不同等級留營獎勵基準。
推 動 中 項 目	改善官兵生活設施	配合營改基金財力，分期分階段逐步改善官兵服役環境。行政院 7 月 19 日核定於臺北、臺中及高雄新建 400 戶職務宿舍，後續將持續檢討建案，以滿足官兵住用需求。
	精進退輔措施方案	9 月 12 日院會通過「募兵制退輔措施」修法草案，服役 4 年以上未達 10 年退除役官兵，納為新增服務對象，預劃自 104 年起實施。
	研擬薪資待遇調整	1.依「志願士兵起薪基本工資 2 倍」政策目標，兼顧政府財政負擔，規劃分階段調整志願役勤務加給。 2.配合海巡署調增南沙、東沙加給，研修「國軍地域加給表」。 3.鼓勵志願士兵於戰鬥部隊服務，增設「戰鬥部隊加給」。 4.減緩基層離退人數，增設「留營慰助金」。

資料來源：國防部

國防部並於 2015 年再度向監察院就「募兵招募及留營成效不佳案」（2015）提出書面說明時，針對募兵制展延 2 年至 2016 年底實施之期程內，國防部後續採取之策進作為如下：

1、制訂「推動募兵制暫行條例」：我國現行與志願役軍人權利、義務有關之法令規定，仍延用徵兵制思維規範，囿於行政體系與資源分配因素，各主管機關研修推動募兵制所需配套措施之相關法案，無法齊一推動且緩不濟急。為加速各項配套措施法制化，並期各主管機關依期程完成相關法律之訂修，俾在短期內完備募兵制配套措施之法源基礎及長久運作，國防部已就「軍人、軍眷福利照顧」

、「營區開設學位專班」、「退除役軍人創業、就學、職訓補助」及「民間機構進用退除役軍人或職訓機構輔導就業獎勵措施」等事項，研訂「推動募兵制暫行條例」(草案)，案經行政院於 2014 年 11 月 25 日院會審查通過後函送立法院審議，目前立法院外交及國防委員會於 2015 年 1 月 5 日初審通過。

立法院外交及國防委員會於 2015 年 1 月 5 日召開「推動募兵制暫行條例」草案審查會，初審通過 17 條條文(其中 2 條保留黨團協商)。爭議最大者為「軍眷住宅」部分，原行政院版草案第 13 條規定，係以土地權屬仍為國有之前提下，運用國軍老舊眷村改建總冊內，非屬商業區且單位地價公告土地現值在一定金額以下之國有土地，與各級政府聯合開發、合建或依都市更新條例參與都市更新後經分回(配)之房地，採「只租不售」方式照顧志願役現役軍人，其目的是以照顧低階志願役官兵為主。惟審查時有部分立法委員主張，為有助官兵安家政策，仍應採取於營區附近增建職務宿舍方式，使官兵可就近照顧家庭，並經朝野委員一致同意，由「營改基金」增列「職務宿舍」修繕暨增建費用，故草案第 13 條已刪除。

2、整合國防資源擴大服務機能：國防部就「國軍營舍及設施改建基金」(以下簡稱營改基金)、「國軍老舊眷村改建基金」及「國軍生產及服務作業基金」3 個特種基金，已導入企業化管理，有效整合國防資源，以「開創財源」及「擴大照護」兩大目標，強化政策執行動能。除配合政府推動土地活化政策，所得挹注老舊營區及職務宿舍整建，並規劃「與金融機構策略聯盟」、「國軍擴大推動促參方案」等作為，達成開創財源之目標，擴大對國軍官兵及眷屬實質照護。

3、爭取「戰鬥部隊勤務加給」及「留營慰助金」：為提高志願役官兵服務戰鬥部隊等艱苦單位之意願，建立不同類型部隊之區隔性誘因，並鼓勵成熟人力留營服役，節約教育訓練成本，國防部已於 2014 年 7 月 3 日將「戰鬥部隊勤務加給」及「國軍留營慰助金」3 陳報行政院審議，將持續配合政府財政狀況檢討，除助益增加戰鬥部隊及留營誘因外，並有助篩選兵員素質，提升國軍戰力。

國防部規劃「戰鬥部隊勤務加給」共分兩類，第一類 5 千元係針對第一線戰鬥部隊及艱困地區服役之志願士兵發放；第二類 3 千元將發給非上述單位中，但在營區內負有戰鬥任務之志願士兵。「留營慰助金」部分，則按志願士兵之服役年資等比發給，多留營 1 年，多發 1 個月月薪。

行政院於 2015 年 1 月 29 日之院會中，就國防部研提「戰鬥部隊勤務加給與留營慰助金」乙案，由於涉及公務人員福利之公平性，行政院院長責成人事行政總處協處，並期盼相關部會相互合作，經由完備之募兵制配套措施，吸引青年從軍，達成穩定招募與留才之永續募兵目標。

4、積極整建職務宿舍：國防部針對現有列管職務宿舍 6,887 戶，持續以「整舊如新」作法執行整新工程，規劃於 2014 年整修 184 戶、104 年至 108 年整修 1,174 戶；另奉行政院核定於 2020 年底前在北、中、南地區，完成 400 戶職務宿舍新建，後續將視營改基金能量，逐年整（新）建，以逐步達成軍人安家政策。

5、持續鼓勵技職證照培訓：國防部將持續運用國軍教育資源，於陸軍專科學校、後勤訓練中心、海軍技術學校、空軍航空技術學院等 4 所軍事校院，檢討增設國軍自辦「證照培訓班次」；並積極協調勞動部、國軍退除役官兵輔導委員會（以下簡稱退輔會）等單位，開放所屬職訓機構夜間及假日證照訓練班次，提供志願役官兵多元證照培訓管道。

6、修正「軍人及其家屬優待條例」：配合募兵制推動，內政部已完成「軍人及其家屬優待條例」之研修並經行政院於 2014 年 9 月 11 日院會審查通過，內容包括國軍醫院就醫免（減）費、乘坐公營輸具或進入公營風景區、文教設施減費等優待，將可增進政府對軍人多層面之照顧，並使青年感受從軍之尊榮，目前已報請立法院審議中。

7、健全屆退職訓與就業輔導：國防部、退輔會與勞動部已就屆退官兵職訓需求建立聯繫平臺及職涯諮詢制度等措施，並廣續精進退前職訓輔導與就業媒合，以使從軍青年「在營有技術、退後有出路」，順利銜接社會職場。

8、精進退輔措施方案：配合募兵制實施，退輔會研擬「退輔分類分級方案」，規劃將服役 4 年以上未滿 10 年人員納入輔導範圍（服役時間越長，輔導期限越久），退輔會已研修「國軍退除役官兵輔導條例」修正草案並經行政院於 2013 年 9 月 12 日院會審查通過後函送立法院審議，目前立法院外交及國防委員會已於 2014 年 1 月 13 日完成初審。

9、放寬軍人轉任公職考試資格：為強化屆退官兵出路，國防部規劃服役 10 年以上之中、低階官兵，均可參加轉任公職考試（現僅上校以上人員可報考），及增加符合軍職專長之轉任機關。國防部於 2014 年 7 月 15 日邀請考試委員參訪國軍部隊，使委員瞭解官兵戮力戰訓實況及退役轉任需求；另考選部亦已舉辦 2 場座談會，蒐整學者專家及退伍軍人組織意見，初步傾向短期先修正考試規則，使服役 10 年之現役中校以下官兵具參加退除役特考之機會，並於陳報考試院院會同意後實施。

10、訂定企業進用退伍軍人獎勵：經濟部依「經濟部協助產業創新活動補助及輔導辦法」，針對進行產業創新或研發活動之企業提供計畫補助，將於公告時就錄用志願役退伍軍人達一定程度者列入評選項目，優先加分；另由退輔會研議

納入下一階段「國軍退除役官兵輔導條例」修正，以增進退伍軍人就業機會。

國防部報告指出，綜上，國防部宜持續推動各項募兵制之配套措施，吸引有志青年加入志願役行列或繼續留營，俾利於 2016 年底前能補實志願役之人力缺口。

同時為爭取留營誘因，2015 年 4 月 1 日，國防部發放「戰鬥部隊勤務加給」包括：第一線戰鬥部隊及艱困地區服役之志願士兵發放 5 千元；非上述單位中，但在營區內負有戰鬥任務之志願士兵每月加發 3 千元。而「留營慰助金」部分，則按志願士兵之服役年資等比發給，多留營 1 年，多發 1 個月月薪。

### 第三節 影響志願士兵留營意願分析

志願士兵已成為一種職業，對於職業工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位以及運用能力的機會、工作中所獲得的薪資、升遷之滿意程度，在在都是影響對該職業去留的主因。

Robbins (1996) 認為，當工作者的工作滿意越高，其對工作所抱持的正面態度也將越高。而一個人的工作滿意係取決於其對整體工作情境的評估，包括工作本身、工作環境及整體公司策略。

因此，有關影響志願士兵留營意願經訪談結果分析如下：

一、適應面：包括管理適應、生活適應、精神適應！如果適應問題無法調理，即會在入營後對期望產生落差。而適應問題，同時也導因於在招募期間或在評估「由民轉兵」後的心態調適、訊息、對從軍後生活方式會改變的認知出現落差有關。

志願士兵進部隊後會面臨三個適應，那就是包括：管理適應、生活適應、精神適應！（2015.06，OB-貳-1）

有些如果他是在志願士兵基礎階段就退的，我們那時候大概是受不了部隊生活比較多，然後入伍後發覺好像剛當初認知的不太一樣（2015.06，SA-B-3-1）。

我會說是志趣不合或不習慣部隊生活，當然至是指入營後在基礎訓練時就被刷掉的那些（2015.06，SD-B-3-1）。

我覺得誠信很重要、體驗也很重要，這個誠信包括國家對志願士兵權益的承諾能獲得落實，包括在招募時，要講部隊真實存在面臨的問題。另外當兵本來就是進入一個不一樣的生涯環境，在這種「由民轉兵」大轉彎的轉換機制中，我覺得，不是找人進來然後簽下約了，不讓人家走，人家等到四年約期一到走人，對部隊也不認同，只因對預期有落差，所以只在部隊數饅頭、等退伍，這樣沒向心的志願士兵是很危險的（2015.06，OA-壹-4）。

二、權益面：根據受訪資料整理，志願士兵對留營因素會基於待遇、薪給公平性、升遷、福利是否被剝奪等面向表達不滿因素。

目前志願士兵普遍對待遇表達接受與認同。這可以從游玉堂（2014）的文獻中得知，在 2014 年這一份研究在薪資方面，認為對薪資很滿意的比例為 75.4%，若加上認為薪資普通的 18%，只有 6.6%對薪資感到不滿意，而此時志願士兵二等兵的起薪已調到 33625 元。也可以從國防部在 2015 年提供給監察院「針對募兵招募及留營成效不佳案」之書面報告，提到各單位調查影響志願士兵是否願意留營之考量因素中，願意留營因素主要包括：從軍待遇提升文獻中得到驗證。

我覺得是待遇高的話，留營意願自然就高（2015.06，SC-B-1-1）。

對，現在待遇比較沒問題（2015.06，SD-B-1-1）。

應該是可接受的待遇、不錯的福利及升遷管道，然後落實進修這個福利也是很重要（2015.06，SH-B-1-1）。

在薪給公平性方面，部隊因志願士兵單位及結構問題，現在出現同是志願士兵竟然出現不同單位有「同酬不同工」問題，之後還出現同是部隊單位做同樣戰備的勤務卻因戰鬥部隊加給問題未普及於部隊單位而出現「同苦不同酬，或「同工不同酬」的紛爭，而此一紛爭，甚至讓領導志願士兵的主官當面向馬英九請命。

另外就是「同酬不同工」的現象非常嚴重，同樣是志願士兵，領同樣錢卻因分發單位不同，有人做得要死、有人上下班輕鬆得要命，但薪水都一樣，機關與後勤部隊工作穩定且離家較近，而野戰部隊因為演訓或任務特性，變動性操練性大，造成「同酬不同工」現象引起反彈與不爽。

那之後還有「同苦不同酬，或「同工不同酬」問題，那就是戰鬥部隊加給，這個問題也是在馬英九最近到陸戰第 66 旅在官兵座談時，我

們看到，政府為了吸引募兵，那筆「戰鬥部隊加給」竟然只有步兵、砲兵、裝甲兵基層連隊服役的才符合支領標準，其他非步、砲、裝的單位竟然都不叫戰鬥部隊，所以都無資格領取，但誰說現在戰爭發展中，只有步、砲、裝才是戰鬥部隊，而其他兵科不是戰鬥部隊，這個政府及國軍還停留在舊思維裡，是不對的！（2015.06，OA-貳-1）

我覺得一樣是志願士兵，同酬不同工，同工不同酬引起反彈也是引起兵怨很大的一個配套措施，這部份要處理好（2015.06，SD-D-1-1）。

我想說，在待遇方面，這部份現在大家都是可接受的部份，但問題是出在同工不同酬、同酬不同工的亂象依舊存在，那「加給」這部份的不公平問題，現在是很嚴重的，也引起不少抱怨與抗議！（2015.06，SB-D-1-1）

在升遷方面，不僅是涉及到志願士兵個人發展權益，更是涉及到志願士兵個人的出路，惟，目前部隊確實存在著升遷阻塞問題，尤其是海軍地勤士官職缺普遍由女性士官卡位，造成男性士官無法到地勤單位服役，造成許多海軍志願士兵升遷問題受阻，此一現象也存在於其他單位。而在升遷問題遲遲無法解決的前提下，志願士兵選擇退場是選項考量因素之一。

升遷問題對我們來講是很重要的，升遷問題解決的話，那比較可以讓志願士兵看到前途，不然當兵當四年升不了士官，回到家，家人問起就是一整個沒面子（2015.06，SD-B-1-1）。

大概前途這部份，就你要讓士兵升遷機會通暢，因為當志願士兵升不了士官而退伍，人家外面會怎麼想（2015.06，SE-B-1-1）。

在福利是否被剝奪部份？最主要的是軍中常會因為外面的軍紀肇因問題行連坐之處分，進而剝奪士兵應有的福利，最明顯的例子是使用智慧型手機問題，因為發生陸軍第 601 旅勞乃成中校私帶貴婦團到阿帕契直升機拍照所引發的問題，軍方即通令全軍禁用智慧型手機一案，是士兵認為權益隨時會因外界因素而被剝奪的最佳例子之一。

然後兵的個人福利比如說滑手機好了，那隨時都會被犧牲掉，那這個的話，說實在的會讓阿兵哥不想待（2015.06，SE-B-3-1）。

壓力大、薪工不符、不自由、沒前途、看不到升遷！對部隊文化感到失望！福利隨時會被剝奪，大概是臨時交辦任務影響休假、外界對軍方事務指控的突發狀況，常對官兵應有的福利產生影響！這幾個問題如

果都能解決，我想會對志願士兵留營問題會有很大幫助（2015.06，OC-貳-4）。

我還是覺得讓志願士兵要當得安心、放心，那就是該有的福利要到位，然後不要隨便犧牲士兵個人權益與福利這樣，剩下的我看其他學長來補充好了（2015.06，SA-D-3-1）。

那所謂的福利的話，你部隊休假是否正常，我看是很難正常，那原本說好的開放智慧型手機定時定點使用呢？也是隨時說變就變啊，這些在部隊要歸為福利（2015.06，OA-參-2）。

權益：軍人最需要的權益無非是休假正常嘛，但真的可以做到嗎？有點難，此外，原本的福利呢？現在能滑手機嗎？沒啦，就因為怕被外界罵啊，就縮回去了，就犧牲掉軍人權益了，啊當軍方這樣龜縮心態拿官兵福利當祭旗時，你說你想留嗎？能走我就走了啊！還待著幹嘛（2015.06，OB-貳-4）。

第五個原因：福利隨時會被剝奪，大概是臨時交辦任務影響休假、外界對軍方事務指控的突發狀況，常對官兵應有的福利產生影響！（2015.06，OC-貳-1）

三、壓力面：根據受訪資料整理，志願士兵不願留營很重要因素是：「不自由、勤務多、壓力大」，上述原因都肇因於壓力問題。

在自由度方面，若軍中能落實外宿及外出散步假，讓士兵不要整天綁在部隊，則對留營不自由因素會有極大改善空間。

在勤務多與壓力方面，會讓志願士兵覺得雜事及非戰訓本務的事情太多，衍生出休假不正常等問題。

士兵認為不自由是他們不想留營的主因，那所謂不自由，大概是整天綁在營區裡，沒機會到外面透透氣為主要因素，有些不留營士兵在退伍前曾反應，長時間綁在部隊對他們來講壓力很大，如果再加上勤務多、休假不正常的话，那真的是不太能留得住人，所以部隊任務單純化、任務簡化，按表操課、休息，可以正常休假是首要之務（2015.06，OA-貳-4）。

下部隊後，大概就是生活不自由、部隊勤務多壓力大，升遷管道有

限，對前途沒希望，我想大概就這類的（2015.06，SA-B-3-1）。

部隊任務多、壓力大我覺得這是問題之一、然後整天綁在營區裡這也是問題，就是讓志願士兵覺得不自由，然後軍人常會覺得沒有榮譽感、會感覺到自己地位低、升遷問題看不到前途，然後當然我覺得還有常會碰到任務與工作分配不當或不均，常期出現這種狀況，讓志願士兵待不下去這樣（2015.06，SC-B-3-1）。

然後整天虛耗做些沒意義的事，勤務多但卻瞎忙，這樣會讓人家就不跟你玩了，就退了，大概是這樣。然後整天被綁在營區，這不自由是個問題（2015.06，SE-B-3-1）。

志願士兵不願留營很重要一點大概是自由、勤務是否繁重與當初預期有落差、壓力、福利與待遇是否公平等問題（2015.06，OB-參4）。

四、尊嚴面：從訪談資料得知，曾任職志願士兵的訪談對象認為，他們很在意尊嚴問題，但並非是之前的「好男不當兵、好鐵不打釘」的傳統觀念，讓他們認為軍人地位低，而是部隊隨時得面對非戰訓本務的勤務，支援地方政府的勤務，加上民代及媒體常會對軍人態度不友善，讓他們直覺軍人地位備受打壓。

我還是一直針對軍人勤務要建議一下，地方政府要清垃圾就找軍人，要剝洋蔥就找軍人，那乾脆需要臨時工就去找軍人算了，這國軍的地位動不動就變成臨時工、派遣工，我還真不知道怎麼提升軍人尊嚴。軍人應該是要受尊重的，但現在軍方像細漢，人家呼之即來，揮之即去，對於非戰訓本務的勤務，應該要簡化（2015.06，OB-參4）。

我原服役於陸戰隊，陸戰隊最重視尊嚴與榮譽，這部份我覺得是很重要（2015.06，SF-B-1-1）。

我覺得現在沒有什麼「好男不當兵、好鐵不打釘」的那種傳統觀念，但軍隊如果能排除一些不必要的支援勤務，或許人家就不會把軍人呼之即來、揮之即去的免費叫來勞動的義工一樣，這樣我個人覺得很不好（2015.06，SF-B-2-2）。

我是覺得外界包括民代及媒體有時對軍人態度不友善，然後軍人凡事使命必達，比較好呾甲，但我們這些身力出力的及接收指令的會認為，啊，這些也要軍人去做嗎？就會覺得又不是欠地方政府的，我們又沒有那種做功德的佛心，大家不是不會累啊，但沒必要把軍人當廉價勞

工使喚啊 (2015.06, SG-B-2-2)。

我同意現在沒有那個什麼「好男不當兵、好鐵不打釘」的那種傳統觀念，那軍人角色及地位要提升，我覺得是民代與媒體甚至政府本身都是有責任的 (2015.06, SH-B-2-2)。

五、在出路方面：升遷問題是志願士兵認為與出路有關的問題，而在軍中所學是否在民間派得上用場，更是士兵認為出路有限的主因，另外，由包括國防部、退輔會及內政部所送的募兵配套措施等出路問題，對志願士兵的認知上，不若現行問題解決來得重要。

還有要一直強調從軍的活路，這部份你升遷制度真的要落實 (2015.06, OB-參4)。

我覺得是發展性問題，比如升遷、比如軍中所學根本與民間搭不上這是個問題之一 (2015.06, SE-B-3-1)。

另外是發展性：大概是當這個兵它的尊嚴也好，地位也好，別看他們是兵，也是會比較的 (2015.06, OA-參2)。

我覺得是發展性問題，比如升遷、比如軍中所學根本與民間搭不上這是個問題之一，然後若加上勤務多、壓力大、自由度受限、家庭因素或有民間工作機會等等，都是可能造成志願士兵不留營的問題 (2015.06, SF-B-3-1)。

我印象中那些法案或什麼的好像都沒過，然後被立法委員查出說什麼募官條例之類的，我們是不知道也不去查那些條文是什麼，但阿兵哥現在需要的不是那些什麼條例啊，我們一些學弟向我反應及我想我們這幾個都認為，部隊留不住志願士兵的原因就是不自由、壓力大、勤務多、剛剛講這幾個健全屆退職訓與就業輔導、精進退輔措施方案、放寬軍人轉任公職考試資格、訂定企業進用退伍軍人獎勵等這幾個措施，我老實跟你講，志願士兵的部份他們不會去想那麼多，這些在眼前對他們來講不是他們想要的，或許以後對他們有用，但那我就覺得有點在畫餅充饑這樣子，啊就看得到吃不到。我覺得那個不是很實際，我是認為你只要薪資水準到位，官不要管那麼多，有時間讓官兵外宿或外出散步假，不要動不動就拿軍人福利開刀，勤務不要那麼多的話，那就比較可以留得住人，其他都是多餘的 (2015.06, SF-B-2-1)。

受訪退役志願士兵認為，要改善志願士兵留營問題，應朝向正常化、公平化、單純化及注意志願士兵的適應性、發展性、需求性。

在正常化方面：升遷正常化、休假正常化、外散及外宿都依規定辦理。

在公平化方面：薪工要公平、勤務派遣公平

在單純化方面：軍人應專注於戰備本務，朝專業化軍隊落實。

在適應性方面：注意從軍生活的適應。

在發展性方面：注意升遷的發展。

在需求性方面：注意士兵的需求，包括進修與福利不跳票等。

我認為對增加志願士兵留營意願建議：大概就是什麼都正常化比較重要，包括升遷正常化、休假正常化、外散及外宿都依規定辦理；那還有公平化，大概就是不要存在薪工不公平、勤務派遣公平化等之類的。那我認為還要單純化，就居人就單做戰備演訓這樣，然後朝專業化軍隊去落實。所以我剛剛說，大概是正常化、公平化、單純化，大概我覺得這些部份很重要（2015.06，SD-D-2-1）。

我覺得是剛剛學長講這個我覺得很重要，那我也非常認同，但我想我再補充說明，我想說大概要注意志願士兵的適應性、發展性、需求性這三部份要注意。在適應性方面，我們今天說的不自由、壓力大、勤務多，或許在陸軍這部份很操很累，但我們海軍這部份比較重視的是不是能適應海上生活，畢竟不是每個人都很習慣上船的生活，那這部份自己要有個體會就是你領了這筆錢，那有海勤加給的話，那你覺得大概就是要忍受或習慣船上生活這樣，然後海軍有個簽證制，這個大概是士兵要真的有心要當兵然後通過簽證才能執勤這樣子。那在發展性方面，我一直認為我們不太有士官缺可以佔，不太有地勤缺可以去，這樣對能否留得住我們是非常有問題的，因為留下來沒發展啊，那沒發展就會走人啊！在需求性方面，那我的進修需求、我可以有時間使用通訊的自由，那這些需求，你軍中是不是可以保證與提供，並且不跳票影響到士兵的福利這樣，我覺得這都是要具備的（2015.06，SE-D-2-1）。

本章節研究結論認為，影響志願士兵留營意願包括對從軍的適應面，包括：管理適應、生活適應、精神適應。權益面，包括：待遇、薪給公平性、升遷、福利是否被剝奪等面向。壓力面，包括：不自由、勤務多、壓力大。尊嚴面與出路面等面向都是影響志願士兵留營意願。

本章節研究整理與文獻對應問題，即志願士兵留營問題，符合 Robbins(1996)認為，當工作者的工作滿意越高，其對工作所抱持的正面態度也將越高。也符合 Seashore & Taber (1975)認為工作滿足本身即代表社會中一種有價值的產物，且可視為組織內一種早期警戒的指標，可盡早發現組織內工作調配及其他行政措施的缺失。

有關志願士兵對留營問題首重待遇、注重升遷等問題與 Smith (1969)提出工作滿意度即受到工作本身、升遷、薪資、上司、工作夥伴等五個構面與 Reitz (1977)綜合整理歸納出七個構面：一般滿足、工作內在滿足、工作安全滿足、成長滿足、社會滿足、督導滿足、待遇滿足等研究相對應。

也與謝佳玲 (2013b)針對志願士兵留營問題指，目前影響多數志願士兵選擇離職的影響因素，就是在於晉升管道的不暢通為急需解決的問題。及在針對工作滿足部份，可發現近七成志願士兵因生涯期望產生落差而未繼續留營等研究相符。

## 第陸章 結論與建議

各國兵役制度，不論「徵兵、募兵或徵募併行制」，均會受到政治、經濟、文化社會、歷史地理等影響，並且皆會以「國家利益－國家目標－國家戰略－軍事戰略」為規劃發展方向（洪錦成、施奕暉，2013）。

俗云：「國可一日無戰，但不能一日無兵」，隨著我國社會環境變遷，義務役役期縮短，人員退補頻繁，以致部隊訓練及經驗成效不易累積，加上人口少子化、高齡化，青壯人力逐年減少，可徵役男人數逐漸不足，推動長役期且專業的志願士兵制，已是勢在必行。

加上「兵役法」經由立法院多次修訂，將義務役從 2 年逐年縮短成 1 年，再於 2011 年 12 月，由「徵募併行」轉為以「募兵」為主，以服 4 個月「軍事訓練役」方式，代替「徵兵制」的兵役制度調整後，有關志願士兵的招募與留營意願之問題，成為國人關注的議題。

我國兵役制度自 1933 年制定頒布兵役法確立「以徵兵為主，募兵為輔」後，常備士兵始終都是由徵集而來。惟，國軍自 1997 年 7 月實施「精實案」，所需兵力目標降低，為因應兵員過剩與國軍精實案，立法院開始針對募兵制提出呼籲，另外，公元 2000 年總統大選開始，推動募兵制亦成為各政黨競選政見之一。基於軍事人力需求的調整，加上政治環境的催化，政府於 2000 年修正兵役法修正第 15 條，將常備兵役期由 2 年調整為期 1 年 10 個月，開始逐步縮短義務役役期開始，國防部也正式成立專案小組，進行有關志願役士兵的招募規劃與評估。

2003 年，立法院通過了「志願士兵服役條例修正案」，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度，2005 年，再度修正了「兵役法」與「志願士兵服役條例」，擴大志願士兵招募範圍與對象。及 2008 年 5 月政黨輪替，行政院將馬總統「全募兵制」競選政見落實為政策推動，並由行政院研究發展考核委員會列入政府重大施政管制。

從台灣重要的兵役制度變革中，我國發展志願士兵制應歷經四個時期：

一、存在期：亦即 1959 年 8 月 8 日制定「志願士兵服役條例」並公布實施後，始確立初期我國志願士兵制度法制化的地位。

二、實驗期：亦即在 2003 年，立法院通過了志願士兵服役條例修正案，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度。2005 年，再度修正了兵役法與志願士兵服役條例，擴大了招募範圍。

三、推動期：2008年5月政黨輪替，行政院將馬總統「全募兵制」競選政見落實為政策推動，並由行政院研究發展考核委員會列入政府重大施政管制，定期追蹤、考核執行成效，逐年推動「全募兵制」，以建構符合民意期待之兵役制度。

四、落實期：2011年12月28日，以推動募兵為方向的「兵役法」部分條文修正草案，經總統公布，並於12月30日生效，將徵兵制度修改為役男接受4個月軍事訓練役。

## 第一節 結論

由研究發現得知，我國「兵役政策」在其決策之活動中，具有「決策場合」（環境）、「決策過程」（程序或步驟）兩個關鍵。尤其，我國兵役體制大幅調整轉型之際，環境的變化因素是最大的推力，亦即志願士兵制的推動乃是基於大環境變化，按程序與步驟從徵兵制、到義務役常備兵役期縮短後，出現「徵募並行制」，之後，透過縮短役期、立法制訂役期及將志願士兵「存在期」、「實驗期」、「推動期」到「落實期」，等依程序或步驟「決策過程」而形成推動志願士兵招募之政策。

對於志願士兵招募問題，國內亦經歷「實驗期」（2003年成立募兵實驗營）、「醞釀期」（2005年，再修正了兵役法與志願士兵服役條例，擴大了招募範圍）、「推動期」（2008年，募兵成為政策議題）及「落實期」（2011年12月兵役法修正，進入募兵制階段）。

對於影響台灣推動志願士兵招募因素，本研究認為，經濟狀況問題是個重要變數，包括台灣經濟好壞對志願士兵招募是有其影響性，由於，目前台灣社會上永遠有一群人其實是需要一份穩定收入的，而從軍是他們的選項之一，而政府成立志願士兵制，是增加就業機會。而志願士兵薪資的結構如果符合期待，則對招募有一定的吸引力存在。亦即可能影響志願士兵招募的因素，大致以待遇、福利為主要共同訴求。

惟，受訪者對於用待遇來吸引募兵，目前「量」是夠，但「質」是否等同提升，還是要待加強，因為目前志願士兵普遍認為軍人地位不高，這種狀況較難吸引優質的年輕人從軍。

另外，影響台灣推動志願士兵招募因素，還包括招募的行銷機制上，多數受訪退役志願士兵提到有關招募行銷的管道與方式中，所謂「觸角與觸媒」是非常重要的。這部份與退役軍官訪談時提到，軍中招募志願士兵現在都強調要「有眉

角」、「眉眉角角」(臺語，意謂任何事務的細節都必需要注意)，有其共識。

而針對招募方式，部份受訪對象認為，尚有改進必要，諸如招募方式雖然近年來略有修改，但依舊是非常制式性與封閉式。

其他包括：親友支持、本身認同與興趣、前途、宣導與行銷及焦點團體受訪退役之對象提出一個「政府態度」等面向，都是影響志願士兵招募的重要因素之一。

在影響志願士兵留營意願方面，志願士兵已成為一種職業，對於職業工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、成就感、社會地位、職能地位以及運用能力的機會、工作中所獲得的薪資、升遷之滿意程度，在在都是影響對該職業去留的主因。

而有關影響志願士兵留營意願，經本研究整理包括：對從軍的適應面，包括：管理適應、生活適應、精神適應。權益面，包括：待遇、薪給公平性、升遷、福利是否被剝奪等面向。壓力面，包括：不自由、勤務多、壓力大。尊嚴面與出路面等面向都是影響志願士兵留營意願。

至於要如何改善志願士兵留營問題，應朝向正常化、公平化、單純化及注意志願士兵的適應性、發展性、需求性。

在正常化方面：升遷正常化、休假正常化、外散及外宿都依規定辦理。

在公平化方面：薪工要公平、勤務派遣公平

在單純化方面：軍人應專注於戰備本務，朝專業化軍隊落實。

在適應性方面：注意從軍生活的適應。

在發展性方面：注意升遷的發展。

在需求性方面：注意士兵的需求，包括進修與福利不跳票等。

## 第二節 研究建議

### 一、針對推動志願士兵招募方面建議：

一個成功的生產企業，必定會強調「產質」與「產量」，國軍實施募兵制即是要招募到質精、戰力強的專業長役期人力，惟目前，我國現行募兵招募現況觀之，在志願士兵待遇已到達滿意水準的前提下，基於台灣社會社會結構的佈局中，永遠有一群人是需要一份穩定收入的，而從軍是他們的選項之一，因此募兵在「量」的要求是符合標準，但因為若以 2012 年到 2014 年，志願士兵有高達 98% 是只有高中職（含）以下學歷的組合，要操作高科技武器，必須具備「質」的要求前提下，此一標準尚有加強空間。

是故，在招募一批一般志願士兵的同時，是否可另行招募一批限定大專學歷以上，具有理工或其他專長的「專業科技專長志願士兵」，透過提高待遇、給予特別升遷士官及軍官發展等福利需求，在此誘因下，如何引導其具有投入從軍行列之意願，是為本研究針對推動志願士兵招募建議之一。

志願士兵招募除「待遇」是誘因之外，募兵宣導的方式、管道及延伸之觸角，亦是重要因素之一，以目前科技進步到已進入網路時代，惟，國軍招募方式雖有搭上網路科技的列車，但似乎欠缺更為有效主動出擊的作為。另外，投入志願士兵的管道極為多元，如何透過與社區組織聯結透過「口碑相傳」到「入戶、入心」的觸角，讓招募的「觸媒與觸角」具體化與擴大化，是招募策略需要思考的方向。

另外，本研究過程中，有關推動志願士兵招募成效的主因之一是「政府態度」，包括立法面、包括加給公平面等面向，目前尚存有一些政府是否有心推動募兵制的疑慮。而政府政策受到質疑時，通常在執行政策時，其執行成效，多少會受到民眾對政府不信任的質疑而打折扣，因此，政府推動募兵政策的態度，必須要拿出讓民眾信服的行動與魄力，此為政府推動志願士兵招募時，需要注意的面向。

### 二、針對志願士兵留營意願方面建議：

志願士兵既已被視為是一種職業，對於職場環境、職場地位、職場發展，在在都是影響對該職業去留的主因。

在志願士兵職場環境方面：建議必須擬定如何有效解決志願士兵職場不自由、勤務多、壓力大的問題！

在志願士兵職場地位方面：建議必須擬定如何解決志願士兵尊嚴與軍人地位問題！

在志願士兵職場發展方面：建議必須擬定如何確保志願士兵的升遷及與民間專長接軌問題。

而改善志願士兵留營意願，應朝向注意志願士兵在升遷、休假、休閒正常化；勤務分工與業務分派、薪資與工作量公平化、勤務單純化及注意志願士兵對部隊適應性、職涯發展性、福利需求性等，都是影響志願士兵留營因素應注意的面向。

## 參考文獻

Cranny C.J.P.C. Smith ,and E.F.Stone,1992,job Satisfaction :How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance ,New York ,Lexington Books.

Hoppock,R. ( 1935 ) ,Job Satisfaction.NY : Harper and Brothers.

Hoppock, R., Job satisfaction ( New York : Harper & Brothers, 1935 ) , pp.29~40.

James N. Rosenau, "Premises and Promise of Decision-making Analysis", in James C. Charlesworth .ed., Contemporary Political Analysis ( New York : The Free Press, 1967 ) , pp.195-195.

Jean-Charles JAUFFRET, L'armee de metier : un siecle de debats,1871-1972,op.cit.,pp.75-76.

Judd, C. M.& Smith, E. R.& Kidder, L. H. ( 1991 ) . Research methods in social relations. Fort Worth, TX: Halt, Rinehart and Winston

Krueger, R. A., & Casey, M. A. ( 2000 ) . Focus group: A practical guide for applied research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Porter, L.W. and Lawler, E. E., Managerial Attitudes & Performance ( Illinois : Homewood Company, 1968 ) .

Reitz,H.J. ( 1977 ) ,Behavior In Organization.Illinois : Richard D.Irwin,Inc.

Richard C. Snyder, "A Decision-Making Approach to the Study of Political Phenomena", in R Young, ed., Approach to Study of Politics ( Northwestern University Press, 1958 ) , p.19L

Robbins S. P.1996, Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall International Inc.

Robbins, S.P., Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application ( Prentice Hall Inc, 1998 ) , pp.42 、 43.

Robbins,S.P. ( 2003 ) ,Essentials Of Organizational Behavior ( 7th ed. ) ,New Jersey: Prentice-Hall.

Seashore, S. E. & Taber, T. D. 1975. Job satisfaction and their correlations. American Behavior & Scientists, 18 : 346

Smith,P.C.,Kendall,L.M.And Hulin,C.I. ( 1969 ) ,The Measurement Of Satisfaction In Work And Retirement.Chicago:Rand McNally.

Vroom,V.H. ( 1964 ) ,Work And Motivation. NY : John Wiley And Sons,Inc.

Williams, Cindy ( 2005 ) .Naval War College Review. From Conscripts to Volunteers : NATO's Transitions to All-Volunteer Forces ( pp35-62 ) . Retrieved October 15,2008,from [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0JIW/is\\_1\\_58/ai\\_n14858430](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JIW/is_1_58/ai_n14858430)

William D. Halsey edit ( 1986 ) . Collier's Dictionary, L to Z. New York: Macmillan Educational Company, 948.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. ( 2000 ) . Mass media research: an introduction. ( 6th ed. ) . Belmont, CA: Wadsworth.

## 中文文獻

- 王昌杰（2005）。《專業志願士兵暨儲備士官選擇從軍之決策行為研究—國軍九十四年第一梯次新訓旅招募之啟示》。逢甲大學 公共政策研究所碩士學位論文，未出版，臺中。
- 王勇智（2012）。〈國軍擴大招募吸引優質人才加入〉。《青年日報》 2012年9月24日，第一版。
- 王朝清（2009）。〈我國實施全募兵制面臨問題及配套措施〉。《立法院法制局》。
- 內政部編印（1987），《世界各國兵役制度概論（上冊）》。台北：內政部。
- 方定、許江瑞、江秀元編著（1999），《軍事法制教程》。北京，軍事科學出版社，1999年4月，頁232-233。
- 立法院（2002）。〈國軍實施募兵制可行性之評估報告〉。第5屆第1會期國防委員會第8次全體委員會議，2002年5月2日，頁20。
- 立法院（2004）。《立法院公報》第93卷第16期（2004年3月11日公聽會紀錄），頁274。
- 立法院（2009）。《立法院公報》第98卷第40期（2009年6月3日院會紀錄），頁393。
- 立法院（2012）。〈國防部募兵制推動概況專案報告〉，《立法院公報》。第101卷第14期（2012年3月22日委員會紀錄），頁2-3。
- 立法院（2012）。〈國防部募兵制推動概況專案報告〉，《立法院公報》。第101卷第14期（2012年3月22日委員會紀錄），頁196。
- 立法院（2013）。〈國防部推動募兵制現況檢討與策進〉，《立法院公報》。立法院第8屆第4會期，外交及國防委員會，第23次全體委員會議，2013年12月18日，頁14-15。
- 立法院預算中心（2013）。〈102年國防部預算評估報告〉。立法院

- 立法院預算中心（2014）。〈103 年國防部預算評估報告〉。立法院
- 沈有忠（2004）。〈兵役制度徵兵制與募兵制的比較研究〉。《國防雜誌》，第 19 卷，第 2 期
- 汪增智（1994）。〈我國未來仍需繼續實施徵兵與志願兵並行制度-不宜改採單一募兵制度之理由〉。《役政特刊》，第 4 期，內政部編印，1994 年 3 月，頁 38。
- 更生日報（2014）。〈「嚴明：未來 17 萬到 19 萬兵力」〉。第 1 版，要聞，2014 年 8 月 27 日。
- 邱志聖（2011）。〈「行銷研究規劃程序」〉。《行銷研究-實務理論與應用（三版）》，台北：智勝文化事業有限公司，2011 年 5 月，頁 2。
- 吳怡農（2015）。〈「國軍轉型」兵役制度的社會不正義〉。《壯闊—台灣試刊號》，發表於 2015 年 6 月 22 日。參閱網址：<http://www.thrivetw.org/archives/128>
- 林弘展（2008）。〈4 至 6 年完成全募兵月薪 3 萬 5〉。《民眾日報》，A4 版。2008，6 月 5 日
- 林澤助（2010）。〈影響國軍推動「募兵制」關鍵因素探討〉。《國防雜誌》，第 25 卷第 2 期，頁 102-112。
- 洪錦成、施奕暉（2013）。〈我國兵役制度的演進、變革與展望〉。《檔案季刊》，12 卷 2 期，頁 30
- 易君博 政治理論與研究方法（臺北：三民書局）民國 73 年 9 月，四版，頁 87。
- 李承訓 憲政體制下國防組織與軍隊角色之研究（臺北：永然文化公司）民國 82 年，頁 23。
- 胡幼慧（1996）。《質性研究》。臺北：巨流。
- 洪勝堯（2014）。〈「國軍人力持續精簡政策所衍生之問題研析」〉。《國會月刊》，第 42 卷第 7 期，2014 年 7 月，頁 46。
- 徐 瑾（2002）。〈實施募兵制之疑慮〉。《國政評論》，國安評 091-184 號，2002 年 5 月，頁 1。

- 游玉堂 (2014a)。(「革新內部管理政策施行前後士官留營意向變化研究—以北部地區單位為例」)。《陸軍學術雙月刊》，第 50 卷第 537 期，2014 年 10 月
- 彭正中 (2006)。(我國兵役政策發展之研究—以決策理論觀點檢視)。《國防雜誌》，第 21 卷第 6 期
- 溫源興 (1987)。《比較役政學》，台北，內政部役政司編印，1987 年 6 月，頁 12
- 溫源興 (1996)。(〈革新兵役制度及考量因素〉)。《國家政策雙月刊》第 133 期，頁 10-11。
- 潭傳毅 (1998)。(〈我國現行兵役制度對國防思想之影響〉)。《軍事社會科學半年刊》，第 2 期，1998 年。
- 秦修好 (1995)。(〈論現代歐美國家的兵制〉)。《役政特刊》，第 5 期，1995 年，頁 47-48。
- 楊志清 (2009)。(〈陸軍志願役士兵工作滿意度問卷調查研究〉)。《主計季刊》，2009.07 頁 98-112
- 郭添漢 (2008)。(〈精進海軍志願役士官留營意願之研究 —以海軍陸戰隊為例〉)。《海軍學術雙月刊》第 42 卷第 1 期，頁 68。
- 郭添漢 (2013)。(〈我國募兵制招募政策與作為檢視〉)。《國防雜誌》，第 28 卷第 1 期，頁 118。
- 郭憲鐘 (2014)。(〈志願士兵人才招募策略之研究〉)。《立法院法制局》。
- 張兀岱 (2010)。(〈結合全民國防推動募兵制之探討〉)。【2010 年全民國防教育學術研討會】 (台北市國防大學復興校區，2010 年 9 月 20 日)，頁 99。
- 張立良 (2003)。(《國軍實施募兵制成本效益評估之研究》，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 張明貴 (1998)。(政策分析)。《五南圖書出版公司》，1998 年 8 月，初版一刷，

張紹勳 (2001)。《研究方法》。臺中：滄海。

郭子苓 (2011)。「賈伯斯給經理人的行銷課，把完美的產品擺在顧客面前，讓他們埋單。」。《經理人月刊》，2011 年 12 月，參閱網址：  
<http://www.managertoday.com.tw/?p=10273>，參閱日期：2014 年 9 月 7 日。

黃國良 (2004)。「人才招募行銷策略之研究－以國軍三軍四校人才招募為例」。《政治大學經營管理碩士學程論文》，2004 年 7 月，頁 32。

許士軍 (1977)，工作滿足個人特徵與組織氣候－文獻探討與實證研究，國立政治大學學報，第 35 卷，頁 13-56。

國軍人才招募中心 (2014)，「招募中心簡介」，參閱網址：  
<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/RecCenter/RecCenter.aspx>，參閱日期：2014 年 10 月 11 日。

國防部「國防報告書」(1996)，《中華民國八十五年國防報告書》，台北：國防部編纂委員會，1996 年。

國防部「國防報告書」(2004)，《中華民國九十三年國防報告書》，台北：國防部編纂委員會，2004 年。

國防部「國防報告書」(2006)，《中華民國九十五年國防報告書》，台北：國防部編纂委員會，2006 年。

國防部「國防報告書」(2008)，《中華民國九十七年國防報告書》，台北：國防部編纂委員會，2008 年。

國防部「國防報告書」(2011)，《中華民國一〇〇年國防報告書》，台北：國防部編纂委員會，2011 年。

國防部「國防報告書」(2013)，《中華民國一〇二年國防報告書》，台北：國防部編纂委員會，2013 年。

萬文隆 (2004)。「深度訪談在質性研究中的應用」。《生活科技教育月刊》頁 37。

監察院（2013）。「據審計部 100 年度中央政府總決算審核報告，國防部推動實施募兵制，其規劃與執行工作如何？認有深入瞭解之必要乙案」調查報告。《監察院調查報告 102 國調 0052》，黃煌雄、趙昌平。102 年 12 月 19 日

監察院（2015）。「據審計部 102 年度中央政府總決算審核報告，志願士兵招募及留營成效未臻理想，國防部已展延募兵期程，並精進招募與留營作為，惟志願役人力遞減，影響國軍立即接戰及救災部隊與主要武器裝備兵力整備等情」調查報告。《監察院調查報告 104 國調 0012 號》，尹祚芊、孫大川、劉德勳。2015 年 5 月 22 日

謝佳玲（2013）。〈我國志願役士兵離職原因之研究－以空軍各基地為例〉。《空軍學術雙月刊》，第 637 期 2013 年 12 月。

謝經庸（2004）。《數位電視中運動節目製播與發展之研究》。國立臺灣師範大學碩士論文，未出版，臺北。

賴岳謙（2004）。〈募兵制或徵兵制 台灣需要何種兵役制度？〉。《全球防衛雜誌》，236 期。

賴岳謙（2004）。〈徵兵制或募兵制〉。《軍事家》第 236 期，頁 10-13。

劉培俊、陳振輝（2006）。「國軍志願役士兵招募平面媒體設計策略研究」。《復興崗學報》，87 期，2006 年 9 月，頁 24。

劉爾榮（2004）。《國軍志願役士兵投考因素對人力招募策略之研究：以海軍志願役士兵為例》。義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄。

辭海（上冊），台北市：臺灣中華書局，1974 年 1 月，大字修訂本台九版，頁 263。

辭海（上冊），台北市：臺灣中華書局，1974 年 1 月，大字修訂本台九版，頁 101。

附錄一：

## 國立臺灣大學碩士學位論文訪談邀請函

敬愛的 鈞鑒：

末學是國立臺灣大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班研究生林弘展，在指導教授莊錦農老師的指導下，目前正進行論文研究訪談，鈞座之經歷與意見對本研究之完成至為重要，懇請鈞座惠允同意接受訪談。

末學的論文題目為「影響志願士兵招募與留營意願之因素」，研究目的在於，藉由訪談國軍實際從事與接觸志願士兵之退役軍官，了解國軍志願士兵招募與留營政策及現況問題之改進與建議等。

訪談時間約為 60-90 分鐘，訪談地點與時間將配合受訪者之便，由受訪者指定之。相關訪談內容如附件，如蒙應允，末學將儘速與鈞座聯絡，以利訪談之進行。

肅此 敬祝

平安、順心

國立臺灣大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班

研究生 林弘展 敬上

2015 年 5 月

附錄二：

## 國立臺灣大學碩士學位論文訪談同意書

本人知悉國立臺灣大學政治學系政府與公共事務碩士在職專班研究生林弘展，須以訪談方式進行「影響志願士兵招募與留營意願之因素」碩士論文研究，訪談當中將全程錄音，訪談內容將以逐字稿呈現後，需經本人檢核，以確定清楚本人意旨。

基於前述理解，本人同意接受研究者之訪談邀請，訪談內容將授權研究者作為論文或其他學術出版之用途，並授權本研究得以公開受訪者姓名與服務單位。

此致

林弘展先生

同意人：

日期：

## 附錄三：深度訪談題目列表

### 論文題目

#### 影響志願士兵招募與留營意願之因素

受訪者：陸軍備役上校徐錦文（曾任陸軍司令部人事軍務處上校組長）  
海軍備役上校簡益淳（曾任海軍司令部第 168 艦隊上校主任）  
空軍備役上校 J（未授權曝光）

### 本研究問題一

#### 壹、 台灣志願士兵推動與招募概況及面臨問題為何？

1. 對當初推動志願士兵的背景因素！
2. 對當初推動志願士兵的政策考量！
3. 對台灣志願士兵招募面臨問題！
4. 對台灣志願士兵招募面臨問題提出建議！

### 本研究問題二

#### 貳、 對「台灣志願士兵留營問題與配套措施問題為何？」訪談

1. 對您業務接觸之志願士兵留營所產生的問題？
2. 對您業務接觸解決志願士兵留營問題配套措施為何？
3. 對您業務接觸解決志願士兵留營配套措施成效為何？
4. 對台灣志願士兵面臨留營問題提出建議！

### 本研究問題三

#### 參、 對「影響志願士兵招募與留營意願因素為何？」之訪談

1. 對「影響志願士兵招募」問題為何？
2. 對「影響志願士兵留營意願」因素為何？
3. 對「影響志願士兵招募」問題具體建議為何？
4. 對「影響志願士兵留營意願」問題具體建議為何？

## 附錄四：焦點團體訪談題目列表

### 論文題目

#### 影響志願士兵招募與留營意願之因素

受訪者：8 位已退役志願士兵

### 訪談題目

#### A 大題：當初加入志願士兵相關問題討論：

- Q1：請問各位當初加入志願士兵所接觸的管道、背景為何？
- Q2：請問各位當初加入志願士兵動機及因素如何？
- Q3：請問各位您們認為會影響加入志願士兵的因素如何？

#### B 大題：對於志願士兵留營問題相關問題討論：

- Q1：請問就各位所知，可以讓志願士兵留營主要因素為何？
- Q2：請問就各位所知，對志願士兵留營誘因感受因素為何？
- Q3：請問就各位所知，志願士兵不留營的主因為何？

#### C 大題：對於影響志願士兵招募問題討論：

- Q1：請問各位對加入志願士兵招募待改善問題為何？
- Q2：請問各位對加入志願士兵招募建議事項為何？
- Q3：是否對志願士兵招募問題有任何補充問題？

#### D 大題：對於影響志願士兵留營因素問題討論

- Q1：請問各位對志願士兵留營誘因與配套措施待改善問題為何？
- Q2：請問各位對增加志願士兵留營意願建議方向為何？
- Q3：是否對志願士兵留營問題有任何補充問題？