

南 華 大 學

國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩士學位論文

軍職人員生涯發展管道之研究-以嘉義
中坑新兵訓練中心為例

The Study on the Development Pipeline of Military
Personnel's Career-Taking Zhong Keng Camp Area of Chiayi
New Training Center in as an Example

研究生： 吳明圳

指導教授： 彭安麗 博士

中 華 民 國 1 0 6 年 5 月 2 4 日

南 華 大 學

國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩 士 學 位 論 文

軍職人員生涯發展管道之研究—以嘉義中坑新兵訓練中心為例

The study on the Development Pipeline of Military Personnel's Career-Taking Zhong
Keng camp area of Chiayi New Training Center in as an Example

研究生：吳明圳

經考試合格特此證明

口試委員：郭武平
陳希宜
彭安麗

指導教授：彭安麗

系主任(所長)：張心怡

口試日期：中華民國 106 年 5 月 24 日

謝 辭

本論文得以順利完成，首先要感謝指導教授彭安麗博士的指導，在論文寫作過程中總是對我充滿的耐心與關懷，使我覺得在這兩年的求學過程當中感覺並不孤單，並啟發學生很多新思路，令學生感到如沐春風般的脫胎換骨，真是受益良多。

再來就是感謝社會科學院院長郭武平博士，在學生求學的這段日子以來，郭院長總是不斷地支持鼓勵與肯定使學生信心倍增，激發出內在的潛能，在論文指導方面更是傾囊相授，使得學生如期完成論文。

口試期間，特別感謝陳希宜博士特別從國外專程回來，參與本論文的審閱並提供了寶貴的意見，在此懷著感恩的心對您表達誠摯的感謝。

除此之外我要慎重地感謝南華大學所有教育過我的每一位師長，因為有你們的引導才有當年的新生，更是因為你們的教導才能讓我成為今天的畢業生，師恩浩瀚永存心中，在此致上最高的敬意與謝意。

在我做研究的期間，接受我訪談的所有受訪者及在工作崗位上相挺的同事們，沒有你們寶貴的意見與幫助，此研究也不會完整，論文完成之日更是遙不可及，在此致上滿滿的感謝。

最後要特別感謝我的家人及賢內助，正所謂一個成功男人的背後都會有一位默默付出的女性，以及永恆不變的後盾，無論是工作或是在學業上一直默默陪伴著，有他們的支持與體諒，讓我更能專心地實現我的理想與目標。

摘要

本研究旨在研究個案單位軍職人員生涯發展管道實施現況如何、如何使個案單位留住人力、依據 Abraham Maslow 需求理論探討會續留的人力是因為滿足何種需求的狀況下進而續服志願役，本研究採用質性研究，運用文獻分析及深度訪談，以嘉義中坑營區的軍職人員為研究對象，選取軍官、士官及士兵為樣本，逐一進行訪談。結果如下：

- 一、當初影響您從軍的動機是為了滿足 Abraham Maslow 需求理論低層次的需求。
- 二、薪資方面並非主宰續簽留營的主要關鍵。
- 三、福利方面雖然有討論的空間，但也不足以成為續簽留營的主因。
- 四、休假方面對於有心於軍旅發展的人員令其感到很完善。
- 五、升遷方面個案單位指揮層級有許多的考量因素，但不失公平。
- 六、進修方面屬於軍旅生涯中的附加價值。
- 七、多元的專業訓練可輔助軍職人員生涯發展更為順暢。
- 八、工作的量與質方面並不是影響續簽留營的重要因素。

由以上訪談結果及相關文獻分析，釐清問題，最後再依據 Abraham Maslow 需求層次理論將訪談內容加以歸納作為總結。根據研究結果，提出對個案單位、管理層級，執行層級及未來研究者之建議。

關鍵字：募兵制、人力招募、人力資源管理、生涯規劃、生涯發展

Abstract

This study aims to study the current situation of the military personnel career development of the case unit, how to make the unit to retain the human resources, and according to Maslow's theory ,why some people continue to volunteer ,what needs to meet in this case. The literature analysis and in-depth interviews is used to study the military officers of the Zhong Keng camp area, the officers, noncommission officers and soldiers selected for the sample.

The results are as follows:

First, the impact of the original military motivation is to meet the low demand of Maslow's needs theory.

Second, the salary is not the main key to renew the military service.

Third,the welfare is not the main reason to renew the military service.

Fourth, the holidays make the staff who are interested in the military to develop feel more satisfied.

Fifth, the promotion is still fair, even though many considerations come from senior executives.

Sixth, the training is an additional value in military career.

Seven, the multiple professional training can assist the development of military personnel career more smoothly.

Eight, the quantity and quality of work is not an important factor affecting to renew the military service.

From the interview results and related literature analysis, the research issues are to be explored, and finally the contents of the interview are to be summarized, and recommendations for the case unit, management levels, executive levels and future researchers are also to be presented.

Keywords: recruitment, human recruitment, human resources management, career planning, career development

目次

第一章 緒論-----	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 研究範圍與限制-----	4
第四節 名詞釋義-----	5
第二章 文獻探討-----	7
第一節 國軍人力招募-----	7
第二節 軍職人員之生涯發展-----	19
第三節 激勵理論-----	42
第四節 相關文獻探討-----	51
第三章 研究設計-----	61
第一節 研究架構與流程-----	61
第二節 研究方法-----	63
第三節 訪談對象、個案介紹、訪談提綱-----	64
第四節 資料處理-----	73
第四章 訪談結果分析-----	75
第一節 生理層面動機與生涯發展管道之探討-----	75
第二節 心理層面動機與生涯發展管道之探討-----	110
第三節 國軍生涯發展管道問題之探討-----	153
第五章 結論與建議-----	159
第一節 研究結論-----	159
第二節 研究建議-----	162
參考文獻-----	163
附錄 訪談資料-----	167

圖目次

圖 2-1-1、憲兵特勤隊招募辦法-----	12
圖 2-1-2、軍事安全總隊職缺甄選-----	12
圖 2-1-3、最高法院士官長職缺甄選-----	12
圖 2-1-4、高空特勤中隊招募辦法-----	13
圖 2-1-5、軍官生涯願景圖-----	17
圖 2-1-6、士官生涯願景圖-----	17
圖 2-1-7、士兵生涯願景圖-----	18
圖 2-2-1、人才培育作法及體系圖-----	41
圖 2-3-1、Abraham Maslow 的需求層級-----	44
圖 2-3-2、X 理論、Y 理論、Z 理論與 Abraham Maslow 對照圖-----	46
圖 2-3-3、Herzberg 的兩因子理論-----	46
圖 2-3-4、雙因子理論與 Abraham Maslow 理論對照圖-----	47
圖 2-3-5、Clayton Alderfer 的 ERG 理論-----	48
圖 2-3-6、ERG 理論與 Abraham Maslow 理論對照圖-----	48
圖 2-3-7、John Stacey Adams 的公平理論-----	49
圖 2-3-8、Victor Vroom 的期望理論-----	50
圖 3-1-1、研究架構圖-----	61
圖 3-1-2、研究流程圖-----	62

表目次

表2-1-1、招募的意義-----	8
表2-1-2、招募的目標-----	9
表2-1-3、內部招募與外部招募的優缺點-----	10
表2-1-4、招募管道比較表-----	11
表 2-1-5、國軍行銷 6P 招募策略彙整表-----	15
表2-2-1、「生涯」的定義-----	19
表 2-2-2、Hall 的職業生涯發展理論-----	21
表 2-2-3、Super 的生涯發展理論-----	21
表2-2-4、各項補助與加給-----	35
表 2-2-5、人才培育體系-----	38
表 2-2-6、人才培育作法-----	40
表 2-3-1、X 理論、Y 理論、Z 理論對照表-----	45
表 2-4-1、軍職人員招募相關學位論文一覽表-----	51
表 2-4-2、軍職人員動機相關學位論文期刊一覽表-----	56
表 2-4-3、軍職人員生涯發展相關學位論文及期刊一覽表-----	57
表 3-3-1、受訪者基本資料一覽表-----	64
表 3-4-1、資料代碼一覽表-----	73

第一章 緒論

本研究旨在探討軍職人員生涯發展管道及國軍人力招募實施之現況，並了解軍職人員所遇到的問題及影響招募成效之原因。本研究擬了解目前推動國軍人才招募實施的困境和改進方式，以作為繼續推動相關計劃之參考。全章共分四節，第一節旨在闡述研究背景與動機；第二節為研究目的與問題；第三節則說明研究範圍與限制；第四節名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

我國現今的兵役制度，係以「徵募並行制」，徵兵以徵召義務役士兵為主，募兵以志願役軍官、士官為主，近年來兩岸表面關係逐漸走向和平安定，但國際情勢丕變，區域衝突及恐怖活動的氣息逐漸提升，現代的戰爭型態，不再像以往投入大量的人海戰術，而是進入高科技、量少、質精，快速反應的機動部隊，政府為推動國防轉型，極力推行「募兵制」，建立更專精，職能化的精英部隊（國防報告書，西元 2011 年）。

由於我國民主政治蓬勃發展，社會環境變遷，民眾要求縮短服兵役之役期，再者人口型態改變，已進入高齡化、少子化，可徵役之男人數量正在持續下降當中，國軍衡量國內、外情勢，在確保國防安全與不牴觸憲法的前提之下，做了多重的考量，不僅顧全國際局勢，亦順應民意，進而推行了「募兵制」，為使「募兵制」行法有據，國防部修訂「兵役法」部分條文，於西元 2011 年 12 月 13 日經立法院三讀通過，於西元 2011 年 12 月 28 日奉總統簽屬公布，國防部及內政部依兵役法的 34 條規定，辦理停止徵服常備兵，現役的時間與年次相關事宜，且公告西元 1994 年以後出生，經兵役體檢合格之役男，西元 2013 年起須接受四個月常備兵軍事訓練役，使得我國的兵役制度，一步步的邁向「募兵制」。

然而職業軍人的工作內容與社會上一般的工作內容，無論是危險性、專業性、多元性、及領導統御方面截然不同，所以栽培優質的國軍人力，無論在時間、金錢、人力資源上，都是需要下一番很大的功夫，國軍為了使優質的志願役軍官、士官、士兵及有意願在軍隊發展的義務役軍官、士官及士兵，充滿續簽留營及加入跟進的動力，國防部不斷的針對此目標，拋出誘因，不斷提高福利待遇與改善制度，改善官兵生活設施，使得正在服役的軍人，對軍隊有長期發展的目標及動力。

在薪資方面，西元 2014 年 1 月 1 日志願役第一波調薪，依行政院核定西元 2014 年 1 月 1 日調增志願役勤務加給，一、二等兵每月加薪四千元、上等兵加三千元、士官加二千元；外島第一級（南沙太平島）和第二級（東沙、大膽及二膽等地區）地域加給，分別調增為二萬元及一萬二千元。以二等兵為例，每月薪資由二萬九千六百二十五元，調高為三萬三千六百二十五元，若在南沙服役，加上二萬元地域加給，薪資達五萬三千六百二十五元。（中時電子報，2013,12,26）

西元 2015 年 4 月 1 日，國防部發布，說明奉行政院核定自 4 月起 1 日發放「戰鬥部隊勤務加給」及「留營慰助金」。「戰鬥部隊勤務加給」內涵，規劃發給部分戰鬥部

隊連級單位之官士兵，並區分兩個類型。第一類型：陸軍步、砲、裝、海軍艦艇、陸戰隊、空軍防砲、憲兵 202 指揮部與飛彈指揮部之連級單位每月加發 5,000 元；第二類型：為上述單位之營部連，每月加發 3,000，以提升招募誘因。「留營慰助金」係針對志願士兵（含志願士兵轉任士官）服滿法定役期續服現役，年資未逾 7 年者，採遞增式金額設計，依簽約留營年限 1 至 3 年，每年分別支給 17,000 元、33,000 元、50,000 元（國防部新聞稿 2015 年 4 月 1 日），各項加給諸如：外離島加給 4,640~20,000 元、高山加給 1,030~8,240 元、飛彈修護加給 2,000 元、特戰加給 2,200~6,400 元、海勤加給 2,500~20,000 元、戰鬥部隊加給 3,000~5,000 元，以激勵基層續簽留營誘因。

在住的方面，國軍改善官兵生活設施，將營舍建築標準化、模組化、人性化的規劃理念，有效提升官兵居住品質及官兵生活設施，希望可吸引高素質人才加入國軍，使部隊「住的尊嚴、住的快樂、住的健康」，俾能厚植戰力。（軍聞社記者曾子才台北三日電 2009/01/03）

各項福利補助諸如：結婚補助兩個月本俸、生育補助兩個月本俸、喪葬補助三至五個月本俸、子女教育補助五百元至三萬五千八百元、國內進修與職務相關可申請補助金最高兩萬元。（國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/> 2015 .10.10）

但是因一般社會大眾，受傳統價值觀的影響「好男不當兵，好鐵不打釘」，除此之外認為職業軍人，上班時間過長，自由受限，此類等因素影響了續簽留營及加入的動力，因此如何運用行銷手法，做好適當的人力資源管理，適切拋出誘因使得人力長留軍隊，使軍隊永續運行，此為刻不容緩之研究議題。

人力是企業最重要的資產，人力資源管理是指企業的一系列人力資源政策以及相應的管理活動。這些活動主要包括企業人力資源戰略的制定，員工的招募與選拔，培訓與開發，績效管理，薪酬管理，員工流動管理，員工關係管理，員工安全與健康管理等。

孫子曰：「兵者國之大事，生死之地，存亡之道，不可不察也。」所謂無軍事即無國防，無國防即無國家。而國防資源之首要即在於國防人力，國防人力之優劣當然影響國防及國家甚鉅。國軍的基本使命在追求戰爭的勝利，影響戰爭勝負的因素，除了武器裝備等物質力量之外更需有精神力量的支持，而無論精神戰力或物質力量發揮，都有賴國軍官兵之高昂士氣與精湛技巧，即使在平時，戰力之維持、戰術之精進，武器的研發與保養等，亦全賴官兵之努力，可見人力資源在國軍整體資源中之重要性。（羅炳雄，2011）

所以有效的人力資源管理，已經成為國軍深入研究的議題，因為這是國家安定繁榮的指標，所以在此不難看見國軍對求才與留才的渴望，在這場重要的人力保衛戰當中，如果沒有一套完整的育才規劃與留才制度，恐怕只能留住無奈與悲哀，如何留下優秀的人力，進而創造更多的人力，這正是國軍要面對的挑戰。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

國防安全為國家穩定發展的基礎，近年來現代戰爭型態已轉型，及國防戰略的改變，軍隊的整體數量需求已不再像以往，為因應此策略，軍隊整體素質需提升才能永保戰力，國家才能穩定持續發展，提升整體素質的最根本的要素，在於軍隊人員的素質優寡，軍隊人力資源的良劣直接主宰著軍隊的戰力及國家的未來。隨著社會環境變遷，人口型態改變，及兵役的轉型，國軍自建軍以來，從原本的傳統戰爭型態，演進到非傳統戰爭型態，國軍不斷地在建構適質適量的國防武力，打造一支小而精、小而巧、小而強的優質部隊，達成防衛固守有效阻嚇的戰略指導，確保國家永續發展，頓時高素質且高忠誠度的軍事專業人力，已成為現代國軍建軍儲備的重要資源。

自從國軍推動募兵制至今，國軍透過人才招募，每年招募到的社會青年人數，其實不算少數，其中包含各軍事院校、專業軍官、專業士官、志願役士兵、新訓轉服及回役人員，在這眾多的人力當中，皆在役期結束後，續簽留營的人力不盡理想，往往在役期結束之後，卸甲回鄉，另謀他路，使得好不容易培養成型的有效人力，一點一滴地慢慢流走實在可惜，使得募兵制一再一再的跳票，在這場與外界重要的人力保衛戰當中，不難看見國軍面對求才與留才的渴望，如果沒有一套完整的育才規劃與留才制度，恐怕只能留住無奈與悲哀，如何留下優秀的人力，進而創造更多的優質的人力。

貳、研究問題

基於研究目的，在眾多服役的人數當中，大部分在役期結束後，續簽留營的人數不盡理想，往外發展的意願者居多，再者栽培專業優質的國軍人才，無論在時間、金錢、人力資源上，都是需要下一番很大的功夫，為了使優質的志願役及義務役，充滿續簽留營及加入跟進的動力，來推動國軍具體實策作為。本研究主要探討如問題如下：

- (一) 國軍人力招募現況為何?
- (二) 志願役續簽留營之原因及義務役轉服之原因為何?
- (三) 根據動機理論之觀點，探究國軍現行生涯發展管道是否完善?
- (四) 國軍是否有一套完整的育才規劃與留才制度可吸引優秀人才續簽?

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

一、研究對象

僅對現役軍職人員包含志願役軍官、士官、士兵及義務役轉服志願役之新兵實施研究，進行深度質性訪談。

二、研究區域

研究者之服務單位嘉義縣大林鎮之中坑營區。

三、研究內容

研究焦點在於續簽留營之動機及轉服志願役之動機為何及國軍目前提供人員之生涯發展管道，是否有助於中坑營區的招募成效。

貳、研究限制

本研究有下幾點研究限制：

一、文獻上的限制

本研究受人力、物力及時間之限制僅能對嘉義大林中坑新訓之軍職人員包含志願役軍官、士官、士兵及義務役轉服志願役之新兵實施研究，進行深度質性訪談，訪談對象人數有其限制性，國軍其他營區屬於非開放場所，非該單位人員進出不易，初次見面與他人實施深度質性訪談，效果未必能真實陳述，因此在推論其他營區須謹慎運用且勿過度推論。

二、樣本上的限制

本研究受限於人力、物力、時間及地點，本研究調查樣本僅限於中坑營區。

三、方法上的限制

本研究所採用的是質性研究，並無量化的數值資料，研究範圍僅限於中坑營區，未進行全國性之調查，故本研究無法推論至其他營區。

第四節 名詞釋義

壹、徵兵制

全體男性國民，符合以下所有資格者諸如：(法定年齡、身體健康、無殘疾)，均須強制性加入軍隊服役一段時期。

貳、募兵制

募兵制也可稱之為志願兵制，其內容為國家與服役者間存在法律契約關係，稱之為職業軍人，所有職業軍人皆具備必要的條件諸如：(法定年齡、學歷、身體健康、無殘疾、無前科紀錄)。

參、續簽留營

一份有時效與法律性合約到期之前，經得雙方同意後繼續以相同的合約內容，訂出新的截止日期，使的合約延長，當國家與職業軍人間存在法律契約關係即將到期之前，運用這種模式將役期延長，稱之為續簽留營。

肆、指揮層級與管理階層級及執行階層級

在本研究所提到的指揮層級係指旅級單位，管理階層級係指的是營級單位與連級單位；執行階層指的是排級單位與班級單位。

伍、外散與外宿

外散假係指當天晚上 1800 時至當天晚上 2400 時止；外宿係指當天晚上 1800 時至隔天早上 0730 時止。

陸、一專多能

一專在本研究係指在軍隊職場上最主要的專業技能，多能係指多項的專業技能，一專多能指的是對於自己的主要專業技能熟悉，對份內以外的專業技能也有所涉略甚至精通

第二章 文獻探討

第一節 國軍人力招募

壹、人力招募意義與目標

國軍的武器及裝備陸續更新，再加上新一代兵力加入，各單位在人力的「質與量」需求上，日益殷切。國軍為了填補職務上的人力空缺，透過各種招募的方式，來招募內部現有想尋求更高層或想改變工作的人員，或者在外部，吸引社會大眾對國軍職位空缺有興趣並且符合資格的人，且招募人力的目標應是快速、有效、合法地找出一群適當的自願者。

一、人力招募意義

招募指的是公司或組織，在營運規模擴張等因素延伸出對於人力的需求，透過多種管道將所欠缺的人力需求及相關資訊傳遞給符合條件人員的一個過程，公司或組織最初面對臨人力資源的短缺，是以快速補齊人力短缺的方式來填補人力的不足，而並非直接招募，例如：採取加班的方式，或是暫時性勞動人力。（周瑛琪，2010）

依據 Barber（1998）的定義：招募包括所有組織用以吸引及鑑定其潛在員工而執行的活動或業務。（McKenna & Beech，1995）將招募定義：為組織為了職務空缺而吸引求職應徵者的過程，亦即組織中所有影響願意申請或接受組織所提供職缺的個體類型與數目的各項政策與決策。（黃英忠，1997）則定義：招募是企業為了吸引具有工作能力及工作動機的適當人選，激發他們前來應徵的過程，且企業要僱到優異員工，需有良好的招募程序和作業，才能讓具有工作能力和正確態度的應徵者，願意加入企業陣容，共同努力推動企業目標。Taylor & Bergmann（1987）認為招募活動，關係求職者的期望及是否接受這份工作。何永福、楊國安（1993）認為：招募是企業面臨人力需求，透過不同的媒介，吸引那些有能力又有興趣的人前來應徵的活動。Mathis & Jackson（1998）則認為招募是一種吸引符合組織工作資格的求職者的過程。企業進用人才的過程是一層層過濾的流程。企業在勞動市場透過招募方式，吸引有興趣者前來應徵，再利用甄選方式，找出最恰當的人選，以聘僱方式讓這些人力成為企業的員工。（游鴻裕，2009）有些國內研究則認為招募是『指公司運用各種管道、作法，引起社會大眾對公司有職位空缺的注意，並且吸引合格者前來應徵此空缺。（吳美連、林俊毅，1999）

小結

招募的意義最主要是透過各種不同的方式，吸引有興趣且符合資格的人前來應徵，無論在這個行業是否為頂尖人員，或是合格的人員，只要具備條件，皆有應徵工作的機會。

茲整理各家學者對於招募的意義如表2-1-1。

表2-1-1招募的意義

學者/年代	定義
何永福、楊國安（1995）	招募是企業面臨人力需求，透過不同的媒介，吸引那些有能力又有興趣的人前來應徵的活動。
黃英忠（1997）	招募是企業為了吸引具有工作能力及工作動機的適當人選，激發他們前來應徵的過程，且企業要僱到優異員工，需有良好的招募程序和作業，才能讓具有工作能力和正確態度的應徵者，願意加入企業陣容，共同努力推動企業目標。
游鴻裕，（2009）	企業在勞動市場透過招募方式，吸引有興趣者前來應徵，再利用甄選方式，找出最恰當的人選，以聘僱方式讓這些人力成為企業的員工。
吳美連、林俊毅（1999）	有些國內研究則認為招募是『指公司運用各種管道、作法，引起社會大眾對公司有職位空缺的注意，並且吸引合格者前來應徵此空缺
Barber（1998）	招募包括所有組織用以吸引及鑑定其潛在員工而執行的活動或業務。
Bergmann & Taylor（1987）	認為招募活動，關係求職者的期望及是否接受這份工作。
McKenna & Beech（1995）	將招募定義為組織為了職務空缺而吸引求職應徵者的過程，亦即組織中所有影響願意申請或接受組織所提供職缺的個體類型與數目的各項政策與決策。
Mathis & Jackson（1998）	則認為招募是一種吸引符合組織工作資格的求職者的過程。

資料來源：作者自製

二、人力招募目標

Lawrence（1998）認為招募是公司為了填補職務上的空缺，而使用來尋找並吸引申請工作者的一段過程，而組織招募的候選人可能在內部（也就是招募現有想尋求更高層或改變工作的工作人員）或外部，且招募人才的目標應是快速、有效、合法地找出一群適當的申請者。

Newman & Hodgetts（1998）認為招募為尋找及吸引符合公司工作資格的求職者之過程。如果一個組織不能吸引及雇用頂尖的人員，則他招募徵選活動的效益將大大減少。Murphy（1986）認為招募為一系列的活動，透過組織鑑定適合的求職者，及吸引他們成為受僱者，並至少在公司工作一段時間。（Taylor & Collins，2000）

郭崑謨（1990）招募是尋找符合待補職缺所需條件的人員，並設法吸引他們前來應徵的過程。陳基國（1997）則認為，招募是企業為達到有效填補組織中空缺職位的目的，所採取各種組織內外的相關活動，以吸引足夠且適合該職位的應徵者，向組織提出求職

申請。

張火燦（1996）更具體指出招募係依據工作分析結果訂出的工作規範及資格，尋找具有能力和合適的人。

招募的目標對企業來而言，是一項相當重要的大事，目的在於吸引優秀的人力進入企業，因為優秀人力是企業創造價值的根源，國家軍隊更是如此，優秀的人力資源才能夠使國防轉型擁有穩固基石，創造安定繁榮的社會。

表2-1-2招募的目標

郭崑謨（1990）	招募（recruiting）是尋找符合待補職缺所需條件的人員，並設法吸引他們前來應徵的過程。
張火燦（1996）	更具體指出招募係依據工作分析結果訂出的工作規範／資格，尋找具有能力和合適的人
陳基國（1997）	則認為，招募是企業為達到有效填補組織中空缺職位的目的，所採取各種組織內外的相關活動，以吸引足夠且適合該職位的應徵者，向組織提出求職申請。
Lawrence（1998）	認為招募是公司為了填補職務上的空缺，而使用來尋找並吸引申請工作者的一段過程，而組織招募的候選人可能在內部（也就是招募現有而尋求更高層或改變工作的工作人員）或外部，且招募人才的目標應是快速、有效、合法地找出一群適當的申請者。
Murphy（1986）	如果一個組織不能吸引及雇用頂尖的人員，則他招募徵選活動的效益將大大減少。
Newma&Hodgetts（1998）	認為招募為尋找及吸引符合公司工作資格的求職者之過程。
Taylor & Collins（2000）	認為招募為一系列的活動，透過組織鑑定適合的求職者，及吸引他們成為受僱者，並至少在公司工作一段時間。

資料來源：作者自製

小結

由以上學者專家的定義所得知，招募是企業為工作職缺所舉辦的一系列活動，吸引求職者，前來應徵透過鑑定與徵選，找出適合的人選的一系列活動。公司好比是一台機器，而招募就是善用對的方法，找尋對的零件，或是更好的零件，來修補機器所需之處，使得機器得以繼續運作，進而達到基本的效益，甚至更高的效益，而合適的人力就是公司所需要的資源，利用招募方法，尋找對的人力，或是更好的人力，來填補所需之空缺，使公司可以營運順暢。簡單來說，找專業的人，推行專業的事，才能產生有效益的成效。

簡而言之，人力招募意義就是要吸引大量的相關人力資源，進而去蕪存青，來達到，人力招募最終的目標就是要留下優秀的人才，來產生最棒的效益，招募意義就是增員，目標就是擇優。

貳、招募方式及管道

招募就是企業使用各種不同管道，並分析職位及工作所需的人選，尋找適當的應徵者，企業若是決定要徵選什麼樣的人力之後，就會決定要用什麼方式來招募人力。招募方式區分，內部人力來源及外部人力來源，內部人力來源，所指的是組織透過內部管道獲得所需之人力，主要有現職員工、離職員工、退休員工、員工的親朋好友及過去徵才所留存的紀錄，實施徵才；外部人力來源主要有毛遂自薦、學校、同業、職業訓練機構、就業輔導機構、人力仲介公司、專業團體、職業工會、公會及就業資訊刊物所提供的人力資源。不管公司是用哪一種招募方式，都有其各自優缺點，也針對各項招募方法之優、缺點及適用狀況加以整理（表 2-1-3）。

表2-1-3內部招募與外部招募的優缺點

來源	優點	缺點
內部	1、組織對候選人的能力優劣較為清楚。 2、候選人對組織較為清楚。 3、可增強員工的士氣與正向的激勵。 4、可提升員工的留職率。	1、員工可能會被升遷至他無法勝任的職位。 2、升遷的內鬥會使士氣造成負面影響。 3、近親繁殖會產生許多盲點或扼殺新觀點及創新。 4、派系問題。
外部	1、大量且多元的人力資源。 2、可為組織引進新的洞察及觀點。 3、從外部雇用技術、技能或管理階層的員工，較廉價且易行。 4、可為組織帶來新思維與新風格。	1、不易吸引、接觸及評價潛在員工。 2、需較長時間調整及職前訓練時間。 3、組織內自認有升遷資格員工之間，會產生士氣問題。 4、組織對新人的能力優劣較不清楚。

資料來源：作者自製

招募管道可分正式及非正式，正式管道包括：報紙或雜誌廣告、電子媒介、就業機關或執業場所、校園、軍中招募活動、獵人頭公司等；非正式管道包括：私人媒介、如師長或朋友的介紹。以下是企業常見的招募管道如下：

一、刊登廣告：此為組織或公司最常用的方式，透過報紙的刊登、相關領域（報章、雜誌、期刊）、電視廣告等，敘述職缺相關資訊刊登時須注意如何吸引求職者的目光及興趣，藉由廣告引起求職者注意，對工作產生興趣，燃起對工作的慾望，促使應徵者行動。

二、內部舉才：公司藉由告示的方式，在組織內部公告職位、資格要求、所屬部門工作性質等資料，以提供內部員工參考，可提升員工的留職率。

三、獵人頭公司：此種方法通常是為了招募高階的人力，請外面的仲介公司幫忙尋找少數的中、高階層主管或專業人力，而這些人力已在其他企業

擔任相當高的職位或是相當重要的職位，此種方式被稱為獵人頭公司，仲介公司需一個一個找，可選的人才不多，所以相對的是相當昂貴的服務。

四、校園／軍中招募：許多具有專業的技術人力，都是從校園或軍中招募而來，但此種方式昂貴又費時。校園或軍中徵才，關鍵是應徵者的動機、溝通技巧、教育背景、外表及態度等。由於招募員本身的態度會影響招募素質，因此對招募員的訓練非常重要。

五、推薦自薦：員工引薦或是自我推薦是人力獲得的重要來源之一，特別是計時工人方面，這更是其主要來源。公司布告欄上會有職位出缺告示，有些公司會鼓勵同仁推薦，若推薦成功者會給予獎勵，這種方式既省成本、廣告費、仲介費及時間，又能達到獲得人才的目的。

六、就業機關：求職者利用電子人力仲介公司提供平台填寫履歷表並申請求職登記諸如：公營機構就業服務中心、青輔會等、民營機構 104 人力銀行、1111 人力銀行等，經由此類的服務公司的大型資料庫系統，篩選及比對有無適合職缺，並提供求職者個人資訊給所有企業、仲介公司及政府機構。

雖然國軍現在的招募管道與民間企業的招募管道大致相同，但是國軍與民間企業的本質不同，所以還是有些不同的地方。以下作者自行整理出國軍與民間之差異之比較。

表2-1-4招募管道比較表

招募管道	國軍	民間	國軍有與無的原因
刊登廣告	有	有	國軍人力招募需要廣泛吸引符合國軍工作資格的求職者，應徵。
內部舉才	有	有	組織對候選人的能力優劣較為清楚，候選人也對組織較為清楚，可增強員工的士氣與正向的激勵，更可提升員工的留營率。
獵人頭公司	無	有	國軍中、高階幹部，都是由基層歷練後往上發展，所有的職位派配任，皆屬於內部舉才，而非獵人頭公司。
校園及軍中招募	有	有	所有的招生班隊不論是升學班隊或就業班隊，都有區分軍職生（符合資格的現役軍職人員）或是一般生（符合資格的社會大眾及畢業生）。
推薦自薦	有	有	1、特殊部隊（高空、憲兵特勤隊）招生需要現役的軍職人員。 2、特殊職缺需要一定經歷、官科。
就業機關	有	有	有與民間就業機關（民營機構 104 人力銀行、1111 人力銀行

等) 完整電腦系統及管理。

資料來源：作者自製

憲兵特勤隊第44期新進人員召訓辦法

- 召訓對象：三軍志願役軍、士官兵
- 報名資格：年齡28歲(含)以下，符合憲兵體格標準，及三項體能均達80分以上(1年內成績)
- 報名時間：即日起~9月22日(星期四)1700時止
- 報名方式：憲兵單位以郵寄、傳真報名表或本人電話報名；友軍單位請呈報各軍司令部(指揮部)辦理或先行來電本隊詢問。

02-22910410、軍線695950 梁上尉

圖 2-1-1、憲兵特勤隊招募辦法

資料來源：莒光園地 <http://gpwd.mnd.gov.tw/> 2015.07.30

國防部軍事安全總隊
105年第1次軍(士)官甄選

- 甄選員額：上尉保防官17員、上士保防士1員、下士保防士3員
- 報名時間：即日起~9月10日止

相關甄選計畫已公告於
國軍人力資源管理系統之人事公告
或洽02-22308776分機166
軍線219716分機166 柳上尉

圖 2-1-2、軍事安全總隊職缺甄選

資料來源：莒光園地 <http://gpwd.mnd.gov.tw/> 2016.08.11

國防部最高法院士官長人事兼行政
職缺甄選

- 職缺員額：士官長人事兼行政士1員
- 報名日期：即日起至8月19日止(星期五)
- 甄試日期：8月31日(星期三)

甄選訊息請逕上
國軍人力資源管理系統網頁查詢
或洽軍線 8 305906
民線：03-3732251(分機205) 余中校

圖 2-1-3、最高法院士官長職缺甄選

資料來源：莒光園地 <http://gpwd.mnd.gov.tw/> 2016.08.11



圖 2-1-4、高空特勤中隊招募辦法

資料來源：莒光園地 <http://gpwd.mnd.gov.tw/2016.08.11>

參、行銷與策略

行銷不只是一種廣告或銷售及促銷行為，但是一個附加價值超高的產品，如果沒有一套優良的行銷策略，光有產品本身是無法自行吸引人潮，所以必須透過人為的介紹，並將有關於此類產品的訊息廣泛的流傳開來，才能使得產品達到預期或是更好的效果。

現在一般的民眾對於職業軍人依舊受傳統價值觀的影響「好男不當兵，好鐵不打釘」，除此之外認為職業軍人，上班時間過長，自由受限，此類等因素影響了續簽留營及加入的動力，因此如何運用行銷手法，做好適當的人力資源管理，適切拋出誘因使得人才長留軍隊，使軍隊永續運行，此為刻不容緩之研究議題。

以下幾位學者針對行銷一詞有所定義：

一、行銷的定義

管理大師 Peter Drucker 認為行銷的定義：「行銷的目的是將促銷變成多餘。」Philip Kotler (1994) 認為，行銷的定義為：「透過創造及交換產品與價值，讓個人與群體滿足其需求及慾望的一種社會及管理的過程。」(轉引自黃國良，2004)。美國行銷協會 (American Marketing Association, 1975) 將行銷定義為：「行銷是規劃和執行理念、貨品和服務的構想，定價、推廣和分配的過程，用以創造交換，滿足個人和組織的目標。」胡夢蕾 (2000) 亦將行銷定義為規劃與執行理念、產品與服務的孕育、定價促銷與配送，是以交易而滿足個人組織目標的一個過程 (林國良，2005)。

行銷乃是滿足顧客需求、促成雙方交易、達成組織目標所進行之各種活動，包括個人與組織的活動，在動態環境下，促進並加速交易活動。(Pride&Ferrell, 1980) 以上的定義指出行銷的三個重要觀點 (黃俊英，2004)：

- (1) 行銷的本質在交換。
- (2) 行銷是一種強調顧客 (個人或組織) 滿足的哲學。
- (3) 行銷是一種管理導向的哲學，它不只是一種哲學，也提供一套落實此哲學的過程和活動。

國軍招募的方法就行銷導向的核心觀念有四大重點：

- (1) 目標市場：沒有一家企業有能力滿足所有人的需求，唯有細膩規劃區隔市場，並針對該目標市場設計行銷活動，才能有效達成行銷使命。
- (2) 顧客導向：必須以顧客的立場來考慮顧客的需求。
- (3) 整合性行銷：除了行銷活動（如廣告、人員銷售等）的整合外，亦包含行銷部門與其他部門間的協調與支援，以發揮整體力量。
- (4) 達成目標：行銷目的在於更有效，更順利地達成組織目標。

二、國軍行銷方法

國軍在行銷方法上，主要有「內部行銷」及「外部行銷」：

- (一) 內部行銷：以軍中既有之文宣機制與作為為主，如莒光園地、勝利之光、奮鬥月刊及精神講話，其功能旨在強化軍人信念、鞏固心防與建立共信共識。
- (二) 外部行銷：旨在建立社會通路，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。目前以全民國防教育、各營區開放、就業博覽會等方式為主；然其中與社會密切接觸，有效掌握行銷手法，以令人耳目一新之文宣廣告，運用在人力資源市場為國爭才者，則首推「國軍人才招募中心」。

小結

由以上學者對行銷的定義，我們可以發現行銷，賣方盡可能地去瞭解買方的需求，用心地包裝商品，突顯商品的優點使他人產生想要擁有這項商品的衝動與想法，並且賣方去執行某樣產品的交易計畫例如：定價、推廣和分配，進而滿足買方或組織需求和慾望。

肆、策略的定義

古代的軍師優秀的軍師，往往受到主帥的重用及將士們的敬重例如：姜尚、孫武、諸葛亮、劉伯溫...等。為什麼他們可以受到將士們的信賴與尊重，因為這些有名的軍師一直以來都是為他所輔佐的將帥們，不遺餘力地，出謀劃策，獻出當下最符合時宜的策略，或者是先見之明，俱備前瞻性的策略，好的策略不僅能夠救助百姓、將士免於水火，更能名留千古，失敗的策略，輕者眾叛親離；重者則是國破家亡，所以不難理解策略的重要。

以下幾位學者針對策略一詞有所定義：

Ansoff (1965) 提出策略是依企業內部及環境變數；產品/市場範圍、成長向量、競爭優勢、綜效等相互影響而形成。Mintzberg (1987) 認為策略是一種計劃，及未來的指導，是帶著方案到達企業目標的通路。策略是公司為了達到目標所擬定的長期計劃。

(Porter, 1980) 為了幫助組織實現期望目的，所擬定的計劃或是已經採取的行動。(Miller & Dess, 1996)

策略又分為「期望策略」及「以實現策略」，這是依照該策略所放的時間位置而定，如果將策略當成是未來性的計畫，我們稱它為「期望策略」，若將他當成已採取的行動，那我們稱它為「以實現策略」。

一、國軍行銷策略

國防部為提高國軍人力資源的「質」與「量」，參考服務業的行銷方式為藍本，應用政策設計與興正督導，統一了行銷管道，並發展一套專屬國軍招募需求之行銷 6P 招募策略組合，期能提升國軍各招募班隊在目前就業市場之競爭力。

目前國軍人才招募之行銷策略組合，設計以「6P」為主的基本架構，分述如下：

表 2-1-5 國軍行銷 6P 招募策略彙整表

	類別	說明
1	產品 (product)	國軍招募工作上所謂的產品，包含各院校、各班隊之軟硬體設施及軍人事業之特點等。在各招生班隊、院校多樣化的產品中，以顧客為中心，建立各產品特色，有效吸引青年學子的注意及參與。基於軍方不同招募班次之「產品特色」，簡章、海報、摺頁 (DM) 等平面媒體可提供完整空間，彰顯各班隊產品特色，以利招募推廣。
2	人員 (personnel)	現行招募員係經由各單位以公開招考為主，單位推薦為輔的方式，任職前先接受中小企業協會為期三週訓練，之後定期策辦招募員講習，並每年培訓一員招募員參加美軍售訓練，以培養招募員行銷思維及技巧。 每年舉辦定期的「招募員研習班」，尚有不定期之「終身學習」招募講座開設，以提升招募員的行銷技巧與工作士氣。
3	價格 (price)	交換成本，及青年學子拿什麼交換「從軍」，而國軍以什麼交換青年學子的「青年」。 目前國軍係以軍人福利及待遇上的優勢作為宣傳訴求。 研發了「文武學校學生收入/支出比較表」、「文武學校畢業生薪資收入比較表」等宣傳資料，便於民眾比較。
4	通路 (place)	垂直通路方面，以各地後備司令部為主；以水平方面以各協力單位為主。 國軍既有之招募機制外，更積極努力拓展民間宣傳管道，妥善運用社會公有資源，讓每一樣招募文宣品及相關訊息，傳達至每一角落。
5	促銷 (promotion)	除了廣泛運用大眾傳播媒體、活動展場與人際傳播管道以外，更結合「網路行銷」之理念與構想，以電腦網際網路推廣招募訊息，整合各項招募資訊與成效。
6	公關式行銷 (publicrelations)	即運用國軍人才招募整合資源，推銷國軍的產品優質形象，策略上則積極參與民間企業舉辦之各項活動。 招募中心除積極參與就業博覽會、大學博覽會等大型活動外，更積極與媒體建立良好互動關係，藉此傳達了國軍開明、親和的形象。

資料來源：歸納引自林俊傑，2016；謝文英，2016

小結

策略就好像是一艘船上的指南針或衛星定位系統，市場就像是一望無際的海洋，若船隻沒有了指南針或衛星定位系統，就像是汪洋中的一艘船，毫無方向感可言，這是一件非常危險事，一項優秀的產品如果沒有一套良好的行銷策略，在這現實殘酷的市場上，必定走入消失的世界。

在市場上每一樣產品都有它的愛好者及支持者，相反的也一定有不適合該項產品的人，要讓這些產品能夠創造可觀的業績，除了包裝要好，廣告要做得響亮，適時地舉辦活動，來吸引客人消費，更重要的是，公司要有受過專業訓練合格的行銷人員，因為產品是死的，而人是活的，好的產品如果沒有透過行銷人員的介紹，再怎麼看重的外表，很多客人也不管輕易地去嘗試，所以在市場上所投下的產品必定要適時適當，再加上適當的人力，才能創造更高的收穫，由此再度驗證了人力是公司最重要的資產。

企業與軍隊不同的地方在於，企業可在短時間內調整價格、銷售團隊的規模及廣告支出；但是軍隊是屬於國家，所以無法短時間內向一般企業一樣擁有較大的調整空間，但是人是活的，規定是較難改變，只要招募人員素質夠好，有些缺陷是可以靠著經驗去補足，以因應軍隊現行環境及顧客多變的需求。

二、軍職人員生涯規劃

軍隊是一個有歷史、階級、制度、有規劃的人力組織，在軍隊服役的軍職人員都會受到該組織為每個人所規劃與設計的生涯願景藍圖所影響，而不斷的驅使向前，隨著時間的過去，經驗累積與經歷的增加，對於所屬軍隊內的人（長官、部屬與同僚）、事（過去、現在與未來的任務）、物（裝備、武器甚至一花一草一木），所負擔責任與情感也會漸漸加深，對軍官而言階級越大，責任相對就越重，對士官、士兵而言無論階級的大小，在組織服役的時間越長，對組織的貢獻與付出自然就越多，這是每一位軍職人員，在軍隊發展，無法去討逃避的現實問題。

軍職人員的生涯規劃，可區分為三種身分來做說明：軍官、士官、士兵。

（一）、軍官

軍官的生涯規劃，軍官學校畢業或軍官班隊結訓後，任官從少尉開始掛階，經過服役滿一年或兩年，隔年可晉升中尉，中尉服役滿三以上年，可晉升上尉，若上尉服役滿四年，要晉升少校時需在官任中尉或上尉任官之際，從事軍事進修（兵科學校正規班），結訓取得資格後，又佔上缺隔年方可晉升少校，少校服役滿四年，要晉升中校，需在官任少校之際，從事軍事進修（軍事指參教育），結訓取得資格後，又佔上缺隔年方可晉升中校，中校服役滿四年，要晉升上校，需在任官中校之際，從事軍事進修（軍事戰略教育），結訓取得資格後，又佔上缺隔年方可晉升上校，上校服役滿六年晉升少將則須等待，是否有上缺。



圖 2-1-5 軍官生涯願景圖

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2015.10.09>

(二)、士官

士官生涯規劃，士官學校畢業或士官班隊結訓後，任官由下士開始掛階，經過服役滿一年，隔年可晉升中士，中士服役滿兩上年，要晉升上士時需在官任中士之際，從事軍事進修（兵科學校士官高級班），結訓取得資格後，又佔上缺隔年方可晉升上士，上士服役滿三年，要晉升三等士官長，需在官任上士之際，從事軍事進修（士官長正規班），結訓取得資格後，又佔上缺隔年方可晉升三等士官長，一旦晉升三等士官長後，服役滿三年，可晉升二等士官長，服役滿三年，可晉升一等士官長。



圖 2-1-6：士官生涯願景圖

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2015.10.09>

(三)、士兵

士兵生涯規劃，新兵訓練中心結訓後，由二等兵開始掛階，經過服役滿半年，可晉升一等兵，一等兵經過服役滿一年可晉升上等兵，在二等兵或一等兵服役期間可考慮參加軍事進修（士官基礎教育，若有大學學歷可選擇軍官基礎教育），若無轉服士官役或軍官役，最大服役年限十年，若有成功轉服士官役或軍官役，則進入士官或軍官的生涯體系



圖 2-1-7 士兵生涯願景圖

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2015.10.09>

第二節 軍職人員之生涯發展

壹、何謂生涯發展之意義與功能

一、何謂生涯

生涯 (Career) 在我們日常生活當中經常不經意地被提起的，「生涯」在牛津辭典的解釋有「道路」的意思，引申為「一生經歷」、「謀生之道」、「職業」，或稱為「事業前程」、「生計」、「生涯」。

生涯為一個人一生連續發展的過程，在此過程中，隨著歲月的增長，不同的年齡階段，會產生不同的生涯重點，人生的目的是可以調整的，人生的優先順序是可以規劃的，而生涯一詞並不僅指的是個人的工作及職業而已，也關係到個人一生當中所扮演的個種角色的整合，以及在職場上的個人特質，並透過工作實現一個有目標的人生。因此生涯對個人發展而言均有跨越時間與空間的意涵。

生涯有狹義與廣義之分，狹義得生涯專指個人工作或職業經歷，廣義的生涯泛指個人一生中所有求學、就業、家庭生活、休閒與退休等一切過程，因此廣義的生涯包含了個人一生的過去與現在所有經歷、及對未來期望達成的生活目標及準備從事的所有活動，簡單來說就是人的一輩子，「食、衣、住、行、育、樂」與「生、老、病、死」總和。

「生涯」經不同領域的專家、學者加以研究，發展出不同的定義學說。摘述幾位學者之定義予以比較

表 2-2-1 「生涯」的定義

提出者	年代	定義
Shartle	1952	生涯是指一個人工作生活中所經歷的職業或職位的總稱。
Super	1957	生涯係指一個人終生經歷之所有職位的總體歷程。
Wilensky	1960	生涯是一種相關工作的成績，並非只是一種工作
Glaser	1964	生涯是指一種相關工作的程序，並非只是一種工作。
McFarland	1969	生涯指一個人依據心中的長期目標，形成的一系列職業或工作選擇，以及相關的教育或訓練活動，是有計畫的職業發展歷程。
Glenn	1971	生涯是一個人在其受雇年代的工作與進程。
Hood & Banathy	1972	生涯包括個人對工作世界的「職業」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。
Hall	1976	生涯一個人終其一生，伴隨與工作或職業有關的經驗和活動
Super	1976	生涯是生活裡各種事件的方向，他統合了一個人一生當中各種職業和生活的角色，由此表露出個人獨特的自我發展組型；他也是人生自青春期以器退休之後，一連串有酬或無酬職位的綜和，除了職位之外，上包含復業、家庭和公民的角色。
Hellrigel&Slocum	1978	生涯是個人所察覺到在其一生中，與自己工作相關活動相連

		結的重要事務。
McDaniels	1978	生涯所涵蓋的意義應比一個人的工作或職業更為廣泛，他是指一個人終其一生所從事工作與休閒活動的整體生活型態。
Beach	1979	指個人所經歷，從事工作及投入工作時所抱持的態度與動機。
London&Stumpf	1982	生涯是指一個人一生所擔任與工作有關的職位。
Webster	1986	生涯個人一生職業、社會與人際關係的總稱，即終身發展歷程。
Greenhouse	1987	生涯為一組與工作相關經驗，它的範圍包括個人的整個生命歷程。
Noe	1998	每一個員工的生涯是由不同的工作、職位與經驗所組成。
Zunker	1998	個人在工作和生活中所必須面對的持續挑戰，必須設定目標並做出決定。
Ivancevich & Gleck	1989	個人與工作相關的經驗與活動，相結合的態度與行為的過程
Zunker	1990	生涯是指因職業與工作而帶來的職業活動與職位。
饒達飲	1984	生涯意指一個人生命歷程中，所經歷的一系列職業、工作和職位，亦即生活中與所有曾擔任過之工作角色相關的經驗順序。
牛格正	1985	工作是總名稱，如果把工作當作個人一生的事業來看即是生涯，生涯包括了個人一生所涵蓋的職位、職務、職業與行業等。
林幸台	1987	生涯包括一個人一生中所從事的工作，以及所擔任的職務角色，但同時也涉及其他非工作或非職務的活動，亦即人生中食、衣、住、行、育、樂各方面的活動與經驗。
金樹人	1988	(Career)原意為兩輪馬車，引申為道路，即人生的發展道路，亦即個人一生中所扮演的系列角色與職位。
楊朝祥	1989	生涯就是一個人在就業前、就業中與退休後，所擁有的各種重要職位與角色的總和。
張添洲	1993	瞭解自我及限制，並做出選擇與決定的複雜過程，也是個人工作的過程。

資料來源：歸納引自張添洲，1993；梁瑞安，1999；孫國華，1997

小結

「生涯」這個名詞對我們每個人來說，就好像是一般空氣，明明就看不見，但是自己卻又在其中，可是又不能不理它也不能更不能任由它變質變壞，就真的像空氣一樣，正常情況下，汙染的空氣沒人會去喜歡，會去享受，那如何讓空氣品質變好變的更清晰，這時我們應該要綠化環境，植栽樹木可以隨地栽種嗎？植物的種類可以不慎選嗎？所以我們要規劃！回頭想想，變質變壞的生涯也沒有人會去接受它，那我們要如何讓自己的

生涯朝向美好的未來，所以我們要小心規劃，畢竟自己的人生要對自己負責，這才是生涯規劃的真正意義與功能。

二、何謂生涯發展之意義

生涯發展 (Career Development)，為一種連續的態度及行為過程，強調終身性與連續性。在此過程當中培植個人對於生涯的認同，進而規劃出一套生涯發展機制。並導論出個人之工作滿意度、工作價值、職業選擇、生涯類型、角色整合，自我和生涯之認同、教育水準及相關現象 (Herr and Cramer, 1984)。

表 2-2-2 (Hall) 的職業生涯發展理論

階段	任務需求	社會—情緒需求
早期 職業生涯	1. 培養行動技能。 2. 培養某一專門能力。 3. 培養創造、創新的能力。	1. 支持。 2. 自主。 3. 處理競爭感受。
中期 職業生涯	1. 培養「訓練和教導他人」的能力。 2. 更新訓練和技術的整合。 3. 培養對工作和組織的寬廣視野。 4. 轉換需要新技能的工作。	1. 表達中年生活感受包括：(痛苦、挫折、壓力和忙碌等) 的機會。 2. 重新思考自己包括：(道德觀念、價值系統、家庭和工作)。 3. 減少自我放縱或惡性競爭。
後期 職業生涯	1. 從實際掌權者逐漸轉變為提供智慧、指導和諮詢、顧問的角色。 2. 開始參與組織外的活動 (部分時間)，重新建立自我並準備退休。	1. 透過支持和諮商，以幫助整合個人經驗、智慧，提供別人參考。 2. 接受個人獨一無二的生命旅程。 3. 逐漸離開組織。

資料來源：<http://www.apps.tn.edu.tw/html/2015.10.09>

表 2-2-3 (Super) 的生涯發展理論

階段	年齡	主要工作任務
生長階段 (認知)	0~14	1. 幻想期：0-10 歲，以需求為主，嘗試各種經驗。 2. 興趣期：11-12 歲，以喜好為主，形成自我觀念。 3. 能力期：13-14 歲，以能力為主，瞭解工作的意義和目的。
試探階段 (導向、試探)	15~24	1. 認識並接受做職業選擇的需要，同時獲得有關的資料。 2. 瞭解能力和興趣以及與工作機會的關係。 3. 認清與能力和興趣相一致的工作領域和階層。 4. 接受訓練培養技能，或從事能實現能力和興趣的職業。
建立階段 (選擇、安置)	25~44	1. 從經驗或訓練中獲得足夠的工作能力。 2. 強化和改善職業地位。
維持階段 (專精升遷)	45~65	1. 經由在職進修或繼續訓練以保持技能。 2. 發展退休後的財源或計畫。

衰退階段 (退休)	65 以上	1.使工作配合生理能力。 2.處理資產以維持獨立。
--------------	-------	------------------------------

資料來源：<http://www.apps.tn.edu.tw/html/2015.10.09>

此外亦有學者認為所謂「生涯發展」是指個人進入組織裡並在其中成長發展之整體性過程 (Bailyn,1980)。「生涯發展」被視為由工作環境中之經驗，進而發展並形成對自己能力、態度與價值觀等自我概念之知覺 (Schein, 1978)。其所包括的是一個人一生中在各階段所從事的一切活動。在這個連續的過程中，依其所關注的一切事業問題、個人挑戰、發展任務與心理需求等劃分，概可區分為五個時期（成長期、探索期、建立期、維持期、衰退期）而依軍人職業生涯與經歷發展過程則劃分為四個階段，分述如下：

一、探索期：

此階段乃是一個人嘗試尋找適合本身的職業領域，學習工作必備的相關知識、技能，同時建立良好的自我職業概念。期主要的心理需求為支持、為同儕接受及挑戰性地位。

二、建立期：

本階段乃是指一個人得以成功地在某一特定職業中建立期事業，同時運用技巧，以期使自己更能自主的完成工作，並發揮創造力，以求產生較佳的工作成果來達成升遷及平衡家庭與事業之間的衝突。主要心理需求成就自尊、自主與競爭。

三、維持期：

本階段是指一個人開始想保有其現有的一切，同時對事業做一番的評估，並拓展對工作及組織更寬廣的是視野以維持較高的績效水準。期主要的挑戰乃在於不同的獎酬之下能否保有強烈的工作意願以及高生產力，同時由於年齡的不斷增長，對其所獲得的工作成就便開始期望。主要心理需求為減少工作上的競爭、安全、幫助年輕同事。

四、撤離期：

本階段是指一個人已完成期事業，其主要任務在建立一個更強的工作外在自我認同，期挑戰在於能否接受目前的事業成就，同時調整自我形象。主要心理需求為自我工作組織生活中脫離。

小結

對軍隊組織運作立場而言，所謂的生涯發展是依照軍隊組織所需要，擬定人員培訓計畫，培訓具有發展潛力之成員，使其適任，甚至擔任要職位軍隊組織效力，進而獲得良好的經營成果。

個別成員的立場，其所重視的生涯發展與其生涯規劃密不可分，因此個人之生涯發展是否能與組織之人力運用相結合，須是個人條件與組織能否留住人才而定。最理想的狀況是組織從事人力運用規劃時，就未來需要並考量具有發展淺力成員之願望，做出兩相合宜之計畫，一般而言，規模越大的組織，比較能夠做出符合成員期盼的人力運用計畫，而有生涯發展企圖心的人員也比較適宜在規模較大的組織中服務。

綜合上述所說之定義，對組織成員來說，生涯發展係指成員針對自己的理想，設定

爾後就業活動目標，依據本身的學術才能與可用的資源，並參酌任職機構之現況、預期發展社會實際狀況及其變動、趨勢，以訂定達成目標的可行計畫，並依需要適時修正，逐步完成目標的過程。

貳、何謂生涯發展之功能

生涯就是人一生連續不中斷的過程，生涯發展的功能就是要透過生涯規劃，使我們的生涯可以發展、邁向成功的目標。所謂的生涯的成功就是指「你能夠在生涯的過程中，真正去活出你個人很主觀所認定的價值觀，而同時又能對你所工作或投入的領域有所貢獻」所以所謂的生涯發展就是說，你能夠在生涯的過程中，越來越能夠實踐你自己，去活出你的夢想，真正去活出你個人很主觀所認定的價值觀。所以所謂的生涯發展就是說，你不但能夠在生涯不斷往前進展的當中，實踐你自己，而且還可以被別人肯定及認同，對你所投入的領域有貢獻，對整個人類社會越來越有貢獻。

一、可使理想更明確：

就業是為了實現理想，有十個人的理想可能僅為一個模糊的或抽象的概念經過深思熟慮的分析及規劃後，將可瞭解藉由某個終極目標的達成，能具體地實現個人理想。

二、可使目標更容易實現：

理想轉化為目標後，規畫時可以訂定達成目標的可行計畫，依照計畫逐步去實踐，至少不會比沒有規畫的差，因而可使目標更容易實現。其次，為了達成終極目標，可以劃分階段而訂定階段目標，也被稱為中間目標，來逐步達成之。這種做法也可使目標或理想得層次更為分明，更具實質得意義。

三、可使生活更具意義：

個人有了終極目標也有實現目標的計畫，其生活走了方向，每天的活動都是朝著目標前進，可使生活變得更有意義，而且也知道自己在做什麼，下一步又該做什麼。

四、可讓成就動機得到滿足：

隨著階段目標的逐一實現，個人的成就動機當可隨之獲得越來越大的滿足，如能圓滿達成終極目標，則可滿足自我實現的最高需求。

五、可避免浪費資源：

個人一生中可運用來實現目標資源是有限的。在規劃時可對個人擁有的資源預做妥善的分配並在實踐的過程中做最有效的運用，使目標更容易達成。在規劃時或生涯發展的過程中，亦須預判爾後的日子裡可能創造的新資源，及早規劃其用途，期待能發揮最大的效用。此種將有限資源做合理解有效的運用，可以避免資源的浪費。

六、可激發奮鬥意志：

人生不如意十常八九，雖然不能保證終極目標可隨生涯發展的實踐而能百分之百的達成，但在遭遇挫折時，有規劃之目標可使個人認清努力的方向，有可行的計畫讓他知道克服挫折的方法，這些都是激發其再持續奮鬥的意思。

七、可結合工作興趣：

人與機械不同，需有適時的樂趣，然此種人畢竟是少數。如規劃時將個人性去納入其中並與工作相結合，將可避免單調的生活，而獲得更大的生活樂趣。

參、生涯發展之影響因素

一、一般影響生涯發展因素

生涯規劃是一件非常重要的事，所有的規劃在執行之前，都會加入當時情況需考量的因素，例如：一趟旅行在出發前一定會先考量時間、天氣、金錢、交通...等，還有臨時的突發狀況，就算出發了，遇到非預料中的狀況，依然還是要處理。

人生當不見得每一件事情都是非常的順暢，常常會有一些意想不到的問題發生，這些我們都稱他為因素，生涯發展考慮的因素很多，也難免各因素之間相互影響，因而顯得錯綜複雜，以下為生涯發展規劃影響之因素：

(一)、價值觀：

個人在執行規劃之前，其經歷的家庭、求學、交友、工作等經驗，都會影響其判斷價值的標準。甚者，縱使個人在完成規劃後，不管歷經幾次修訂，都可能受到原有或新建立的價值觀念的影響。

雖然在求學階段所學的一切，不一定在畢業後就一定會朝向那一方面所發展，可是在實質上卻影響了生涯選擇尤其在教育程度及在學期間所接觸的教師所教授給於的觀念及態度，都會影響生涯選擇。交友方面，與同學、朋友之間的相處而影響其判斷與價值的標準，俗話說：「人云亦云」、「近朱者赤，近墨者黑」。

(二)、動機：

個人既然想要執行規劃，必定有其內心的想法，生涯發展的目標因每個人理想，從事工作時不同，每個人的規劃目標必也有些差異，然在追求成功的動機方面則不會因人而異，一般而言，正常的規劃動機應具備期望與理想，才不會導致規劃流於形式，或難以達成目標。

(三)、性向：

性向係指個人偏向某一方面的特殊潛力，其可經由特殊訓練顯現出來，並達到熟悉的程度。性向可藉由測驗得知，個人在從事規劃時，如能參考其性向測驗結果，則在其生涯發展過程中，將可獲得較大的效果。

(四)、興趣：

個人的好惡與其知覺有關，對喜好的人、事、時、地、物即會特別的關心。個人依其理想所規劃的目標，大都依其喜好而定；換句話說，規劃者亦可依其興趣擬定規劃目標並設法達成之，但是話說回來，個人如果能善用其所具有的專長技能來結合其規劃目標，則將較易於達成。

(五)、資源：

要完成目標必須使用資源毋庸置疑的，對個人來說，終極目標的達成是一輩子的最大事，其可能消耗個人的大部分甚至耗盡所有資源而仍然未能達成終極目標，更是規劃者所必須深切體認的可能結果，因此個人對如何分配與使用現有資源，又如何在生涯發展過程中順機造勢，以獲得其他資源，是規劃者應慎重的事情。

- 1、個人擁有的財力與物力：此為可用資源，影響力最具明顯。
- 2、家庭背景：家庭是個人生活的起源，也是決定生涯規畫的關鍵因素，例如常聽到的軍人世家、教育世家、音樂世家...等。

- 3、人際關係：人與人互動的關係，無論好與壞都是人與人相互溝通交往的結果，因此人與人之間的溝通往往是過程重於內容，人的食、衣、住、行、育、樂都免不了與各式各樣的人，相互交往，所以良好的人際關係是達成規劃目標的助力。
- 4、才能與專長：個人能熟練處理某項工作所具備的知識與能力，個人可透過教育、訓練、自我學習等方式獲得才能與專長，才能與專長是達成目標最可靠的憑藉。
- 5、發展潛力：個人可經由教育、訓練、經驗、意志、思考而開發出來的能力，可以說是與生俱來的，自己並不知道，一旦開發出來，在生涯發展中可轉換成才能或專長。
- 6、經驗：個人日常生活累積的智慧與工作得來的經驗，其次，借鑑他人成功與失敗的經驗作為生涯規劃之參考。
- 7、身體狀況：身體狀況較良好的人通常有較佳的工作執行能力，較差的人可能會在執行工作上有所障礙，個人儀容也可能影響目標的達成。
- 8、可用時間：一般而言，可用時間長則達成目標的不確定性價大，但時間長也較有足夠的反應時間。
- 9、任職組織提供的資源：任職組織的人才培育計畫中除了說明培育專長種類外，尚可能包含培訓時間、經費來源、補助項目、補助方式等，這些這些事可運用的有利資源。
- 10、社會資源：其他可運用的社會資源如社會安定、政經建設、人民守法與公德心等，雖然在短期間內變動的可能性不太大，但也較難以掌握，如能對這些資源善加運用，對目標的達成有正面的效益。

(六)、規劃期長

生涯規劃考慮規劃期時，通常都會考慮退休年齡及個人年齡，以下分三項說明：

- 1、退休年齡：又稱為屆齡，各行各業所認定有所不同，然此為規劃時間重要之因素。
- 2、個人年齡：只要個人認為有能力規劃，或是有他人從旁規劃或指導，開始規劃的時間越早越好。

規劃期長：生涯規劃雖求終極目標，但依然可分階段性目標，其階段性目標要與終極目標要有連貫性，在劃分目標時需預期完成目標所需的時間為該階段的規劃期長，另外依照達成各種目標的所需時間長短，以可區分短、中、長期等所以規劃期長。

(七)、社會環境變動：社會環境變動不僅影響個人生涯發展，更可能直接改變終極目標，需考慮的因素有：國家政經發展及政策指向、科技發展、就學及就業機會、社會價值觀念。

(八)、組織人力運用政策及人員培訓計畫：個人欲求在組織中從事生涯發展，必然要深入了解組織整體人力運用政策及人員培訓計畫，善加運用其政策及計畫，有助於明白組織用人的方向，以及較易具備陞遷資格，將其政策及計畫納入生涯規畫之中，使生涯發展更容易成功。

(九)、目標：生涯發展的最終目標是綜合評估上述影響的因素結果而設定，需經過理智的判斷認為合理，且經由奮鬥後必能達成，才能列為目標。在規劃初期若不能確定終極目標，可先選擇臨時性的目標，再考慮是否有下一個替代性的目標。各階段性的目標設定，亦可先規劃由近而遠，由小而大，由簡單到困難，但各階段

性目標與終極目標應有一致的連貫性，最後最終的目標，依每個人的價值觀不同可能是物質也可能是精神或心理的滿足。

二、影響軍旅生涯發展的因素

軍職生涯乃指以軍人為終身職業，從任官開始至退伍為止，在這對期間所經歷的一系列職位及工作角色的組合，稱之為「軍職生涯」，因軍人職業特殊，以往國防組織生涯發展並未受到重視，人事制度訂定，均以組織為導向，所以個人軍職生涯具有以下特點：

- 1、組織目標相對高於個人目標。
- 2、個人生涯規劃缺乏自主性。
- 3、著重於整體發展，無法有效發揮個人特性。
- 4、歷練領域較易受限制，不易激發個人潛能。
- 5、受心理制約影響，難以做大膽突破與開創。
- 6、個人目標明確，發展方向有跡可循。
- 7、忠誠度與穩定性高，具有「從一而終」的觀念。
- 8、受服從與信仰的文化影響，習慣接受命令。
- 9、自制力與達成命令能力較強。

由於上述軍職個人生涯規劃特點，軍人在思想、生活、工作、學習等方面均受限制，並且著重整體利益與組織目標的達成，因此軍人在實施生涯規劃時須特別將以下因素列入考量：

- (一)、組織制度狀況：制度是組織活動的規範，唯有優良的制度，才能產生健全的組織，制度可使組織自然產收新陳代謝作用，並配合時代的進步，歷久彌新。軍人所處的環境，是一個有系統的組織，因此在組織中所建立完善的制度，生涯規劃才有依循的準則。
- (二)、個人內在因素：個人之學能、專長、特殊才能、個性、人格傾向、志趣、智慧、人生觀、價值觀等，乃生涯規劃主要考量因素，畢竟個人條件之優劣及各種狀況，關係著生涯規劃的方向與結果。
- (三)、外在因素：家庭環境、親友期望、同學發展狀況、師長發展經歷和奮鬥啟示、社會資源、現實環境、社會價值及國家文化等，也是引導生涯規劃的主要因素，當然也關係著生涯規劃的方向和目標。

肆、國軍生涯發展管道與人力培訓

一、國軍生涯發展管道

國軍生涯發展管道，一開始選擇加入國軍的行列可區分為三個管道，第一個管道是升學、第二個管道是就業、第三個管道是服兵役時間到了。

第一個管道是升學，具備當年度簡章規範之報考資格，為前題之下可選擇的升學管道既有以下五種管道。(國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw>2015.10.09)

(一)、中正國防幹部預備學校

- 1、招生對象：年滿 14 至 18 歲具國中學歷或同等學力之未婚男性青年。體格標準身

高 155 至 190 公分，B M I 指數 15 至 30，並符合常備役以上體位。

- 2、招生軍種：陸軍、海軍、海軍陸戰隊、空軍（飛行生）、政治作戰等軍官預備生。
- 3、入學管道：甄選入學一通過入學考試，稱基篩選門檻者，依總成績高低排序，擇優入取。
- 4、待遇與福利：學生在校期間之福利待遇相關事項，依國防部訂頒之相關法令辦理（國防部網站：<http://www.mnd.gov.tw/2015.10.09>）。
- 5、出路：

中正國防幹部預備學校，畢業後所具備的學歷為高中，所以國防部特別為該校的應屆畢業生，設計生涯發展前途，一、高三參加大學學科能力測驗成績達正期班錄取基準者，須升讀三軍軍官學校及政治作戰學院就讀。二、至各軍官學校就讀成績優良，可甄選至國外軍事學校就讀。軍官學校畢業後，歷練各階正（副）主官、幕僚職務，並可依國軍幹部終身學習規定，繼續攻讀軍種進修、深造教育或民間碩、博士班。

（二）、士官二專班

- 1、招生對象：一般生—年滿 17 至 24 歲為役之社會青年男女。
軍職生—30 歲以下在營志願役服滿士官役一年者。
- 2、學歷限制：高中、職學校畢業或具同等學力資格。
- 3、招生科系：陸軍—動力機械工程科、飛機工程科、機械工程科、電腦與通訊工程科、車輛工程科、化學工程科、電子工程科、土木工程科。
海軍—航海科輪機科企業管理科（行政）企業管理科（補給）通信電子科（通電組）通信電子科（兵器組）空軍—機械工程科航空後勤管理科航空工程科航空通信電子科航空電子工程科航空氣象電子科。
- 4、福利與待遇：學生就讀期間與畢業後之福利與待遇相關事項，依國防部頒訂之相關法令辦理（國防部網站：<http://www.mnd.gov.tw/2015.10.09>）。
- 5、出路與保障：
 - （1）、自畢業之日起後，以下士任官，並自任官之日起服常備士官現役最少年限 6 年。
 - （2）、依各校自訂規定，以在校成績、志願及名額分發服務單位：
 - a、陸軍專科學校：陸軍、海軍、空軍、後備、憲兵、政戰局、軍備局、飛指部電展室、資電部、國安局、行政院海巡署。
 - b、海軍官校：海軍、電展室。
 - c、空軍航空技術學院：空軍、海軍、軍備局、飛指部、電展室、資電部。
 - （3）、推薦入學：
 - a、自畢業再任職之日起，服常備士官現役最少年限 6 年。
 - b、就學期間，因故退學或開除學籍者，返回原軍種司令部（國防部直屬機構、機關、隊部）派職；除應服法定役期外，按進修時間之 2 倍，延長服現役時間，另依「陸海空軍軍官士官任職條例施行細則」第 60 條之規定處理。
 - c、畢業後由各軍種司令部（國防部直屬機構、機關、隊部）實施分發派職作業，考量個人學經歷以分發原服役單位為主，入學前送訓單位完成預劃派職作業，並於畢業前半年完成職缺管制，以利派職。

（三）、空軍航空技術學院二年制技術系

1、招生對象：一般生—具中華民國國籍、符合報考資格之未役男、女性社會青年或後備役士官、士兵。

軍職生—服滿現役 2 年之國軍在營志願役士官。

2、招生系所：飛機工程學系、航空通訊電子學系、軍事氣象學系。

3、考試項目：甄試入學—國文、英文、微積分、智力測驗及口試、推薦入學—口試及面試申請入學—口試

4、福利待遇：學生在校期間及畢業任官後之福利、待遇相關事項，依國防部訂頒相關法令辦理（國防部網站<http://www.mnd.gov.tw>）。

5、出路與保障：

(1)、一般生：

a、依選填志願軍種分發派職：

(a)、空軍人員：依「空軍各軍事院校學生畢業（結訓）分發作業規定」辦理分發。

(b)、其他人員：由各軍種司令部（指揮部）依權責分發派職。

(2)、畢業後以少尉任官，並自任官之日起，服常備軍官現役最少年限 8 年。

(3)、後備役士官薪給依「軍人待遇條例」規定辦理，並自核定轉服常備軍官現役之生效日，由後備指揮部下達臨時召集令，命令生效日同核定轉服常備軍官現役生效日，支領新階待遇。

(2) 軍職生：

a、依選填志願軍種分發派職：

(a)、空軍人員：依「空軍各軍事院校學生畢業（結訓）分發作業規定」辦理分發。

(b)、其他人員：由各軍種司令部（指揮部）依權責分發派職。

b、現役士官：自畢業之日起以少尉任官，並服常備軍官現役最少年限 8 年。

c、依入學前原階及俸級列計在學年資，如佔上階且符合晉任規定者，經人事權責單位審核後晉任，並支原支給與換敘所任官階相當俸給。但以所任官階最高俸級為限。

d、就學期間因故遭退學或開除學籍，回原單位由原軍種司令部（指揮部）派職，除補服完原法定役期外，並以就學期間 2 倍計算延長服現役天數，及依「陸海空軍軍官士官任職條例施行細則」第 60 條之規定處理。

(四)、軍事學校正期班

1、招生對象：

(1)、一般生—年滿 17 至 22 歲高中、職畢業青年男女。

(2)、軍職生—25 歲以下在營志願役士官；報考各校航空組（飛行生）者，年齡須在 22 歲以下。

2、招生學校及科系：

(1)、陸軍軍官學校—理工組、社會組、飛行生（理工組）、飛行生（社會組）。

(2)、海軍軍官學校—海洋科學學系海軍組及陸戰組、海洋科學學系航空組、船舶機械學系海軍組及陸戰組、船舶機械學系航空組、電機工程學系海軍組及陸戰組、電

機工程學系航空組、應用科學學系海軍組及陸戰組、應用科學學系航空組、資訊管理學系海軍組及陸戰組、資訊管理學系航空組。

- (3)、空軍軍官學校—理工組（飛行生）、理工組（專才生）、社會組（飛行生）、社會組（專才生）。
- (4)、國防大學政治作戰學院—應用藝術學系、政治學系國際關係組、政治學系行政管理組、新聞學系、心理及社會工作學系心理組、心理及社會工作學系社工組。
- (5)、國防大學管理學院—法律學系、財務管理學系、運籌管理學系、資訊管理學系。
- (6)、國防大學理工學院—資訊工程學系、化學及材料工程學系、環境資訊及工程學系、電機電子工程學系、動力及系統工程學系、機械及航太工程學系。
- (7)、國防醫學院—醫學系、牙醫學系、藥學系、護理學系、公共衛生學系。

3、甄選方式：

- (1)、第一階段完成體格檢查級報名手續合於各校基準者，資格審查（報名繳資料、學科能力測驗成績單等）後符合第二階段考試資格者，參加「學校推薦及個人申請」。
- (2)、共同考試科目：生活與情緒適應問卷、口試。

4、福利待遇：

- (1)、軍費生在校期間及畢業任官後之福利、待遇相關事項，依國防部訂頒之相關法令辦理（國防部網站 <http://www.mnd.gov.tw>2015.10.09）。
- (2)、自費生在校期間除依「軍事學校自費學生權利義務及管理辦法」規定外，其權利、義務及管理事項適用軍費學生有關規定辦理。但不享有軍費學生之公費待遇、津貼及其他優待事項。
- (3)、代訓生在校期間及畢業後之福利、待遇相關事宜，依國軍退除役官兵輔導委員會相關規定辦理（輔導會網站 <http://www.vac.gov.tw>2015.10.09）。

5、出路與保障：

- (1)、畢業：學生修業期滿，修滿應修科目及學分，完成教育計畫內所定事項，成績及格者，授予學士學位。
- (2)、服役（務）規定：
 - a、軍費生：
 - (a)、自任官之日起服常備軍官現役最少年限 10 年。
 - (b)、各校院學生畢業後完成飛行訓練者，自任官之日起服常備軍官現役最少年限 14 年；未完成飛行訓練者，自任官之日起服常備軍官現役最少年限 10 年。
 - (c)、三軍官校學生就讀國外軍校畢業返國人員，自任官之日起服常備軍官現役最少年限 14 年。
 - (d)、國防醫學院：醫學系畢業後服常備軍官現役最少年限 14 年。牙醫學系、藥學系畢業後服常備軍官現役最少年限 12 年。護理學系、公共衛生等學系畢業後服常備軍官現役最少年限 10 年。

b、自費生：

- (a)、完成年班教育計畫所定軍事訓練，且成績合格者，於畢業前 6 個月，得申請服常備軍官役或志願役預備軍官。具兵役義務者，並得選擇服義務役預備軍官或常備兵役。
- (b)、服常備軍官役者，其役期依轉入年班軍費學生招生簡章之規定；服志願役預備軍官者，其役期不得少於 3 年；服義務役預備軍官或常備兵役者，其役期依相關兵役法令之規定。
- (c)、代訓生：

畢業後服務事宜，依輔導會相關規定辦理（輔導會網 <http://www.vac.gov.tw>2015.10.09）。

（五）、大學儲備軍官訓練團

- 1、招生對象：年滿18歲至24歲，社會青年男女。
- 2、學歷限制：就讀國內公立或教育部立案之私立大學（學院）修業期限為四年之各學系二年級、修業期限為五年之各學系三年級或修業期限為六年之各學系四年級學生（不含公費學生）。
- 3、在學成績（甄選前各學期）：
 - （1）、學業成績各科均達60分以上（不含選修科目）。
 - （2）、軍訓或全民國防教育軍事訓練課程成績達70分以上（須至少具一學期）。
 - （3）、德（操）行成績達80分或甲等以上。考試科目：國文、英文、數學、口試。
- 4、福利、待遇及賠償：
 - （1）、儲訓團學生自錄取報到後至接受任官前軍事教育期間不具現役軍人身份。
 - （2）、儲訓團學生於大學修業期間（不含資格保留期間），發給學雜費、書籍文具費及生活費，其金額由國防部定之。軍官基礎教育期間由陸、海軍軍官學校辦理國軍團體意外保險，並補助保費。
 - （3）、畢業任官後之福利、待遇相關事項，依國防部訂頒之相關法令辦理（國防部網站 <http://www.mnd.gov.tw>2015.10.09）。
 - （4）、儲訓團學生自錄取報到後至接受任官前軍事教育前，如因撤銷錄取資格或退訓，應賠償依「大學儲備軍官訓練團選訓服役實施辦法」（以下簡稱本辦法）第十條規定所領之全部費用；於接受任官前軍事教育期間依「軍事學校及軍事訓練機構學員生修業規則」退學或開除學籍者，除須依照「軍事學校預備學校軍費生公費待遇津貼賠償辦法」賠償外，並應賠償依本辦法第十條規定所領之全部費用，各項追償事宜由陸、海軍軍官學校辦理；另服役之處理，依「軍事學校退學休學開除學籍學生服役處理辦法」辦理。
 - （5）、畢業任官後，因故不適服現役予以退伍，致未服滿甄選簡章所定之現役最少年限者，應準用「軍事學校預備學校軍費生公費待遇津貼賠償辦法」，按尚未服滿現役最少年限之比例，賠償所受領之公費待遇、津貼及依本辦法第十條所領之全部費用。

5、出路與保障

- （1）、儲訓團學生大學（學院）畢業，並完成新生入伍訓練、大學階段軍事課程、寒

暑訓及任官前軍事教育者，初任少尉，自任官之日起服預備軍官現役5年。

- (2)、服役期間任官停年屆滿，考績合格且佔上階官額者，依「陸海空軍軍官士官任官條例」及其施行細則之相關規定逐階晉任。
- (3)、役期屆滿志願續服現役者，得依「陸海空軍軍官士官志願留營入營甄選服役規則」申請續服現役；未經核定續服現役者，應依規定於役期屆滿時辦理退伍。
- (4)、因編裝裁撤或單位精減等原因，致無法分發於原報考軍種（單位）服役，改分配作業均依國軍相關人事作業程序辦理。

第二個管道是就業，具備當年度簡章規範之報考資格，為前題以下可選擇的就業管道說明如下。

(一)、志願役專業預備軍官班

- 1、招生對象：具中華民國國籍，且無外國國籍，年滿20歲至32歲以內，在國內公立或已立案之私立大學以上學校或教育部認可之國外大學以上學校畢業，符合考選簡章所定資格條件，志願服務軍旅者。但在營志願役士官、後備役士官及替代役備役人員，報考年齡為年滿20歲至35歲以內。
- 2、甄選方式：於各梯次報名期間，完成者參加測驗
- 3、考試科目：國文、英文、口試。

資料來源：國軍人才招募中心、2016年第2梯次國軍志願役專業預備軍官預備士官班考選簡章

- 4、待遇與福利：
 - (1)、錄取人員於基礎教育期間不具現役軍人身分，學生親屬不適用現役軍人眷屬之各項福利優待等。
 - (2)、基礎教育期間及任官後之相關權利、義務、福利、待遇，應依國防部訂頒之相關法令辦理（國防部網站：<http://www.mnd.gov.tw>2015.10.09）。
 - (3)、軍職生一切享有的福利不受影響，待遇與一般生相同。
- 5、出路與保障：
 - (1)、志願役專業預備軍官班基礎教育期滿成績合格者，以少尉任官，其待遇（含本俸、專業加給、志願役加給）為4萬5,835元（以2015年薪資為例），自任官之日起，服預備軍官現役3年或5年。
 - (2)、服役期間任官停年屆滿，考績合格且佔上階官額者，依「陸海空軍軍官士官任官條例」及其施行細則之相關規定逐階晉任。
 - (3)、在營志願役士官及志願士兵、後備役士官薪給依軍人待遇條例規定辦理。後備軍人及補充兵，自核定轉服預備軍官預備士官之生效日，由後備指揮部下達臨時召集令，命令生效日同核定轉服預備軍官預備士官之生效日，支領新階待遇。
 - (4)、役期屆滿志願續服現役者，得依「陸海空軍軍官士官志願留營入營甄選服役規則」、「國軍官兵志願留入營服役甄選作業規定」申請續服現役；未經核定續服現役者，應依規定於役期屆滿時辦理退伍。

- (5)、依志願考選服志願役專業預備軍官預備士官者，辦理退伍或停役，為後備軍人（女子服後備役得依其志願）。
- (6)、基礎教育、服役期間，如因編裝裁撤或單位精簡等原因，造成無法於原錄取軍種官科（專長）或原分發軍種、單位服役，相關作業均依國軍人事作業程序及法令辦理。

(二)、飛行常備軍官班

1、招生對象：

一般生—未役之男、女性社會青年或後備役士官、士兵。

- (1)、軍職生—服現役未逾2年（計算至報名截止日）之在營志願役軍官；服滿士官現役2年（計算至報名截止日）之在營志願役士官（志願士兵轉服士官者，士兵役期不列入計算）
- (2)、甄選方式：統一採網路報名並郵寄報名文件級審核資料方式辦理，符合資格者參加考試。
- (3)、考試科目：國文、英文、口試。

2、待遇與福利：

- (1)、一般生在校期間不具現役軍人身分，學生親屬不適用現役軍人眷屬之各項福利、優待。
- (2)、學生在校期間及畢業任官後之福利、待遇相關事項，依國防部訂頒法令辦理（國防部網站 <http://rdrc.mnd.gov.tw>2015.10.09）。
- (3)、軍職生一切享有的福利不受影響，待遇與一般生相同。

3、出路與保障：

(1)、一般生：

修業期滿，成績及格者，授予軍事學資，發給結業證書及頒發飛行胸章，以少尉任官，自任官之日起，服常備軍官現役最少年限14年。

(2)、軍職生：

結業：修業期滿，成績及格，授予軍事學資，並發給結業證書及頒發飛行胸章。

4、任官與服役：

- (1)、現役軍官：自結業再任職之日起，重新服常備軍官現役最少年限14年（受訓前已服役役期不列入計算）。
- (2)、現役士官：結業後以少尉任官，並自任官之日起，重新服常備軍官現役最少年限14年（受訓前已服役役期不列入計算）。

5、服現役期間，屆滿本階最大年限致無法服滿招生簡章所定最少服役年限者，依規定辦理延役。

6、受訓之時間列計服役年資及晉任停年，原任官階停年屆滿，合於晉任規定者，辦理晉任上階，並按規定辦理俸級晉支（入學前未佔上階職缺者，不得晉任）。

(三)、軍事情報局志願役專業預備軍官班

1、招生對象：

- (1)、具中華民國國籍，且無外國國籍，年滿20歲至32歲，在國內公立或已立案之私立大學以上學校或教育部認可之國外大學以上學校畢業，具學士（含）以上學位之社會男女青年，並符合本簡章所訂之資格基準，志願服務軍旅者，得參加本局志願役專業預備軍官甄選。
- (2)、甄選方式：統一採網路報名並郵寄報名文件級審核資料方式辦理，符合資格者參加考試。
- (3)、考試科目：國文、英文、專業科目、智力測驗、性向測驗、口試。

2、待遇與福利：

- (1)、錄取人員於基礎教育期間不具現役軍人身分，學生親屬不適用現役軍人眷屬之各項福利優待等。
- (2)、基礎教育期間及任官後相關權利、義務、福利、待遇，依國防部訂頒之相關法令辦理（國防部網站：<http://www.mnd.gov.tw>2015.10.09），另依行政院訂頒之相關法令，於任官後得按月支領情報職務加給。

3、出路與保障：

- (1)、基礎教育期滿成績合格者，以少尉任官。自任官之日起，服預備軍官現役5年，分發本局所屬單位。
- (2)、服役期間任官停年屆滿，考績合格且佔上階官額者，依「陸海空軍軍官士官任官條例」及其施行細則之相關規定逐階晉任。
- (3)、後備役士官薪給依軍人待遇條例規定辦理，後備軍人及補充兵，自核定轉服預備軍官之生效日，由後備指揮部下達臨時召集令，命令生效日同核定轉服預備軍官之生效日，支領新階待遇。
- (4)、役期屆滿志願續服現役者，得依「陸海空軍軍官士官志願留營入營甄選服役規則」、「國軍官兵志願留入營服役甄選作業規定」申請續服現役；未經核定續服現役者，應依規定於役期屆滿時辦理退伍。
- (5)、依志願考選服志願役專業預備軍官者，辦理退伍或停役，為後備軍人（女子服後備役得依其志願）。

(四)、志願役專業預備士官班

1、招生對象：具中華民國國籍，且無外國國籍，年滿20歲至32歲以內，在國內公立或已立案之私立大專以上學校或教育部認可之國外大專以上學校畢業，符合考選簡章所定資格條件，志願服務軍旅者。但在營志願士兵、後備役士兵及替代役備役人員，報考年齡為年滿20歲至35歲以內。

- (1)、甄選方式：於各梯次報名期間，完成網路報名後，列印報名文件寄送檢核表，符合資格後參加測驗。
- (2)、考試科目：國文、英文、智力測驗、口試。

2、待遇與福利：

- (1)、錄取人員於基礎教育期間不具現役軍人身分，學生親屬不適用現役軍人眷屬之

各項福利優待等。

(2)、基礎教育期間及任官後之相關權利、義務、福利、待遇，應依國防部訂頒之相關法令辦理（國防部網站：<http://www.mnd.gov.tw>2015.10.09）。

3、出路與保障：

- (1)、志願役專業預備士官班基礎教育期滿成績合格者，以下士任官，其待遇（含本俸、專業加給、志願役加給）為3萬9,345元（以2015年薪資為例），自任官之日起，服預備士官現役3年。
- (2)、服役期間任官停年屆滿，考績合格且佔上階官額者，依「陸海空軍軍官士官任官條例」及其施行細則之相關規定逐階晉任。
- (3)、在營志願士兵、後備役士兵薪給依軍人待遇條例規定辦理。後備軍人及補充兵，自核定轉服預備士官之生效日，由後備指揮部下達臨時召集令，命令生效日同核定轉服預備士官之生效日，支領新階待遇。
- (4)、役期屆滿志願續服現役者，得依「陸海空軍軍官士官志願留營入營甄選服役規則」、「國軍官兵志願留入營服役甄選作業規定」申請續服現役；未經核定續服現役者，應依規定於役期屆滿時辦理退伍。
- (5)、依志願考選服志願役專業預備士官者，辦理退伍或停役，為後備軍人（女子服後備役得依其志願）。
- (6)、基礎教育、服役期間，如因編裝裁撤或單位精簡等原因，造成無法於原錄取軍種官科（專長）或原分發軍種、單位服役，相關作業均依國軍人事作業程序及法令辦理。

(五)、志願役士兵

1、招生對象：

- (1)、凡具中華民國國籍，且無外國國籍，志願服務軍旅，具備下列資格者，得參加甄選。經中校以上編階主官（管）考核推薦，年齡在32歲以下徵集入營服常備兵役或服替代役人員（服替代役人員係指於國家安全局、行政院海岸巡防署或國防部所屬機關、部隊服勤者）。
- (2)、退伍或常備兵役軍事訓練結訓，年齡在32歲以下之常備兵後備役、補充兵列管或替代役備役人員。
- (3)、年滿18歲至32歲之女子或尚未履行兵役義務之同齡男子。

2、學歷限制：高級中等以上學校畢業，或具教育部認可之同等學力；或國中畢業具特殊之體能、技能或專長。

3、甄選方式：

一律採用網路填表後通信報名方式辦理；在訓新兵依入伍梯次向所屬單位主官及人事官辦理（每梯次辦理）；在營常備兵向所屬單位主官或人事官洽詢（每月辦理乙次）。

考試項目：智力測驗、口試、體能測驗。

4待遇與福利：

- (1)、錄取人員於基礎教育期間不具現役軍人身分，學生親屬不適用現役軍人眷屬之

各項福利優待等。

- (2)、志願士兵生效日起，支領二等兵待遇新臺幣33,625元、一等兵待遇新臺幣35,230元、上等兵待遇新臺幣36,845元（以上待遇包含本俸、專業加給、志願役加給，以2016年薪資為例），每月實際支領金額尚須扣除保險、退撫、主副食及健保等費用。

表 2-2-4 各項補助與加給

各項補助		各項加給	
結婚補助	2個月本俸	外離島加給	4,640~20,000元
生育補助	2個月本俸	高山加給	1,030~8,240元
喪葬補助	3至5個月本俸	飛彈修護加給	2,000元
子女教育補助	500~35,800元	特戰加給	2,200~6,400元
國內進修	與職務相關 可申請補助金	海勤加給	2,500~20,000元
		戰鬥部隊加給	3,000~5,000元

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2015.10.09>

- (3)、以上各項待遇均依行政院正式核定發放金額及支給規定為準。

- (4)、依所得稅法第2條課徵綜合所得稅。

5、出路與保障：

- (1)、如因編裝裁撤或單位精簡、移編等原因，造成無法於原分發地區、軍種（單位）服役，改分配作業均依國軍相關人事作業程序辦理。
- (2)、經基礎訓練成績合格者，自核定服志願士兵之日起，服志願士兵現役4年，未役社會青年、補充兵列管、替代役備役人員或徵集入營服替代役人員自核定生效日起役，為二等兵，支領志願士兵薪給。
- (3)、常備兵後備役人員自核定生效日，由後備指揮部下達臨時召集令（命令生效日同核定服志願士兵生效日），依原後備軍人級等計任本級時間，支領志願士兵薪給。
- (4)、在訓新兵基礎訓練合格後辦理轉服，並自核定生效日，支領志願士兵薪給。
- (5)、在營常備兵自核定生效日，支領志願士兵薪給。
- (6)、核定服志願士兵之日起，須接受專長訓練，訓練時間依國防部（參謀本部訓練參謀次長室）核定訓練期程為準。常備兵後備役人員曾接受之專長訓練與擬分發職務，經審查專長相符者，免接受專長訓練。
- (7)、轉服志願役士官：依「國軍專業志願士兵轉服士官甄選規定」辦理。
- (8)、志願士兵任本級最少時間如下：
- a、二等兵：6個月。
 - b、一等兵：1年。
 - c、上等兵：最長服役年限10年。
- (9)、志願士兵在營服役期滿，得依國防軍事需要及志願，以一至三年為一期，於服役期滿前六個月按相關規定申請自願繼續留營服役，經呈報人事權責單位核定後，

自法定役期期滿翌日起留營繼續服役，自願留營者，得自晉任上等兵之日起，服現役最長年限十年。

- (10)、考績、休假、保險、撫卹、退除給與、不適服現役作業處理、未服滿志願士兵現役最少服役年限賠償及其他未列舉規定項目，悉依國軍相關法令規章辦理。

第三個管道是服兵役，時間將近，而具備當年度簡章規範之報考資格，前題之下除了服一般常備兵役外還有義務役預備軍官預備士官的兵役可選擇。

(一)、義務役預備軍官、預備士官

- 1、考(甄)選對象：具中華民國國籍，尚未履行兵役義務之役男，年齡在32歲以內，在國內公立或已立案之私立專科以上學校或教育部認可之國外專科以上學校畢業者(含當年度畢業生)。
- 2、待遇與福利：
基礎教育期間及任官後之相關權利、義務、福利、待遇，應依國防部訂頒之相關法令辦理(國防部實際規劃需求為準)。
- 3、出路與保障：
 - (1)、役期：義務役預備軍官預備士官自任官之日起，服現役時間，連同基礎教育時間，合計為1年。
 - (2)、服役期滿，志願繼續留營服役者，依「陸海空軍軍官士官志願留營入營甄選服役規則」及「國軍官兵志願留入營服役甄選作業規定」辦理。

二、人力培訓

當組織面對臨人力資源的短缺，最快速補齊人力短缺的方式來，是往下拉人上來，填補人力的不足，並不是直接招募，如果今天缺的是中階幹部或高階幹部，從組織外招募他人進來，就算能力再強，想必成效也不彰，教育訓練對組織成員來說是獲得更上一層樓的重要途徑。

一直處於常態工作的員工容易忽略外部環境變動、產業新技術的更新，造成與社會脫節的現象及自我能力與態度的提升容易產生以老賣老的弊病成為井底之蛙，因此透過組織的計畫或者員工發自內心自主的員工訓練，這些都可促使員工進步，提高個人的工作績效，更能在無形之中增加員工對組織的工作滿意度及歸屬感。

(一)、人力培訓的目的

1、精進員工的技術能力：

員工訓練，對新進員工來說可讓新進員工習得目前所欠缺的技術、能力及正確觀念；對資深員工來說是個溫故知新的好機會，專精能力、技術與最重要的面對人(上司、同儕、部屬...)、事(所交辦的任務...)、物(所面對的機器...)的態度。

2、經驗交流提升工作表現：

由資深帶領資淺或新進，在適當的場合，諸如實務現場，或是集會、開會的機會做經驗分享，教育未來可能碰到的問題，及傳承解決之道。

3、提升知識與素質：

員工訓練可透過公司或是組織聘請外部的講師或是定期舉辦講習，來更新員工新思維或引進的外部知識及技術來與當下的技術做結合，使公司或組織擁有創新變革的實力。

4、養成員工積極主動的態度：

設計適合員工訓練的活動，並適時地拿出獎勵獎金、假期、擇優表揚的方式，進階培養員工積極主動的工作態度及提升員工的滿足感。

培育管理人才：

有許多訓練員工的方式，諸如職位輪調、工作擴大化，讓員工能夠習得更廣成面的工作內容，培養員工領導能力、專業技術能力以及決策思維。

(二)、國軍人力培訓

國軍現行培訓體系依目標區分為軍事教育、全時進修、終身學習三大體系，其教育訓練目的，在因應整體發展的需求，所研究出的人力培訓策略，使國軍整體人力素質的提升，得以面對新的挑戰，以利達成穩定建軍的目標，未來卸甲還鄉之時，亦可發揮所長融入社會，必要之更能蔚為國用。

1、軍事教育

軍事教育區分基礎教育、進修教育、深造教育三階段其中又區分軍官教育體系、士官教育體系係由軍事院校教育為主體。

(1)、基礎教育：

其目的對軍官而言培養文武兼備與術德兼修之現代化軍官，以完整的大學課程，融合全人教育之學成為內涵，並培養自主學習之樂趣，以提供後續深造之能力；對士官而言，培養健全的人格與專業技術之職能化士官為目標，以完整的專科課程，兼具軍民兩用專長之技職教育內涵，並輔導考取證照，以精鍊專業技術能力。

(2)、進修教育：

其目的對軍官及士官而言主要在進修強化兵科教育以軍種職能化之專業專長訓練，依官科或職類分設之，以軍官而言以陸軍為例：設立各類的正規班諸如（步兵學校正規班、砲兵學校正規班、裝甲兵學校正規班...等）；士官設立各類士官高級班以陸軍為例諸如（步兵學校士官高級班、砲兵學校士官高級班、裝甲兵學校士官高級班...等）或取得相關丙級證照，奠定精熟執行本質任務應具備之專業技能，以培養基層幹部。

(3)、深造教育：

其目的在培養國軍指揮參謀、戰術、戰略研究、國防管理及技術勤務等領導人才為目的，對軍官開設各類的班隊，諸如（國管參謀班、情報研究班、政戰研究班...等）；對士官則設立各類士官長正規班，諸如（陸軍專科學校士官長正規班、陸軍後勤學校士官長正規班、後備動員管理學校士官長正規班...等）或取得相關乙級證照。

表 2-2-5 人才培育體系

人才培育體系				
區分	對象	目的		班次
基礎教育	志願役軍官、士官	大學教育	培養國軍指揮、科技及參謀軍官、士官。	正期班、二年制技術系
		專科教育	培養國軍士官應用科學與技術，養成專業人才。	三軍士官二專班
		軍事養成教育	對具大學、專科或中等教育學歷者，施予軍事養成教育。	常備軍官班、預備軍官班、預備士官班
進修教育	志願役軍官、士官、士兵	增進現職軍官及士官官科、專業（專長）學能。		軍事學校或訓練中心設各類兵科、專長之正規班及專業（專長）班
深造教育	志願役軍官、士官	培養國軍指揮參謀、戰術、戰略研究、國防管理及技術勤務等領導人才。		各類指揮參謀、戰略正規班、士官長正規班

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2015.10.09>

a、全時進修：

全時進修可區分國內外進修（長期班隊與短期班隊）及國外軍售訓練。

b、長期班隊：

國軍幹部以全時公費赴國內、外大學院校（包含軍事校）研究所、研究機構、製造工廠及醫院等，送訓原則以國內研究所為主，國外為輔，凡國內軍事院校已設系所或國內院校已設系所，以國內為優先，若國內無設系所或軍事特殊需求，才國外送訓。

c、短期班隊：

短期班隊依軍事任務需要，選派具有專業經驗與學能者，赴國內、外相關製造工廠、研究機構，實施之，不以進修學位為原則。

d、國外軍售訓練：

國外軍售訓練的目的律定國軍年度赴國外軍事院校、軍事基地訓練之作業規定與程序，以收統一管制之效，並落實「為用而訓」與「即訓即用」。

e、終身學習：

終身學習區分為學位培訓、證照培訓、專長培訓三個部分。

f、學位培訓：

目的在取得學位，區分全時公費及公餘自費

(a)、全時公費的方式赴軍事院校就讀學位，依本身現況的學歷，可選擇報考（陸軍二專班、海軍二專班、空軍二專班、陸軍官校、海軍官校、空軍官

校、中正理工...等)，或是國內、外大學院校研究所，在此類的原則情況下，軍事學校未設系所，且依編裝任務需要檢討考送國立大學研究所；國外送訓，以國內未設系所或是軍事特殊需求者為原則。

- (b)、公餘自費方式係在授權單位主官，在不影響任務的前提下，核准對個人職務工作上有幫助的系所實施進修，國軍為鼓勵人員進修特別簽定策略聯盟來保障進修人員權益，若進修者因職務異動而調職的情況下，可依據「國軍終身學習聯盟學校學分抵免實施要點」，於策略聯盟各校申請辦理承認及抵免事宜。

g、證照培訓：

目的在取得行政院頒發的各類專業證書及證照，區分全時公費及公餘自費。

- (a)、勞委會（職訓局）所屬十三所公訓機構：在「公餘、自費」的原則下，按照個人意願喜好自行報名參加
- (b)、國軍技術職類訓練中心（陸軍專科學校、軍備局生產製造中心技術訓練中心）：在「全時、公費」的原則下，由各司令部以荐訓方式實施。
- (c)、軍事院校（含訓練單位）：在「公餘、自費」的原則下，國防部直屬院校由督導聯參負責，其餘軍事院校由各司令部督導所屬辦理技能檢定學校（含訓練單位）開辦國軍各職務專長相關之證照培訓班次，並由國防部督導聯參及各司令部以荐訓方式實施。

h、專長培訓：

目的增進專業學能包含：本質職能、語文、資訊、管理等四項，區分全時及公餘方式辦理。由國防部督導聯參及各總司令部視需求，輔導所屬單位協調軍事院校，策略聯盟，民間院校、公、私立訓練機構開設與國軍職務專長相關之專班，並以公餘或全時方式辦理。

表 2-2-6 人才培育作法

人才培育作法				
公餘 進修	對象	志願役軍官、士官、士兵		
	目的	結合行政院「型塑學習型政府行動方案」與勞委會「國家證照制度」政策，以提升人力素質，強化軍職人員學能。		
	區分	學位 培訓	軍官獲得碩士以上學位，士官、士兵獲得副學士以上學位。	實施方式：授權各單位主官在不影響戰訓任務前提下，核准志願役官、士、兵以「公餘、自費」方式個別報名進修。
		證照 培訓	獲得行政院核頒各類中華民國技術士證。	實施方式：以「公餘、自費」為原則，參訓行政院各「公訓機構」者，依個人意願自行報名參加，如參訓各軍事校院證照培訓班次者，則須由各權責單位薦訓。
專長 培訓		增進國軍人員管理、語文專業學能。	實施方式：由各單位協調民間校院或公私立機構開辦相關專班，並以「公餘」方式辦理（國防部每年辦理高、中階及基層管理班）。	
全時 進修	目的	為用而育、計畫培養、預劃派職，提升幹部素質。		
	目標	碩士班	提升軍、士官專業素質及本職學能。	
		博士班	培養高司幕僚、師資及科技研發專業人才。	
短期進修		提升單位專業水準及職務所需本職學能。		
軍 事 教 育 交 流	目的	培養國軍幹部國際觀，選拔優秀官、士、兵赴國外參與軍事教育訓練課程		
	交流管道	軍校交換學生、軍售訓練、軍事深造教育、友邦國家派訓我國基礎及深造教育班次。		
智庫 研究	目的	為蓄積國家安全、國防政策、軍事戰略及兩岸事務之研究能量，選拔優秀軍官赴美、英、日等國家智庫參與研究工作。		
	交流管道	一年期美、英、日智庫進修研究、美國各短期研究班次。		

資料來源：國軍人才招聘中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2015.10.09>

人才培育作法

人才培育體系

[全時進修]

對象：志願役軍官、士官。

目的：為用而育、計畫培養、預劃派職，提升幹部素質。

目標：

- 碩士班：提升軍、士官專業素質及本職學能。
- 博士班：培養高司帶僚、師資及科技研發專業人才。
- 短期進修：提升單位專業水準及職務所需本職學能。

[公餘進修]

對象：志願役軍官、士官、士兵。

目的：結合行政院「型塑學習型政府行動方案」與勞委會「國家證照制度」政策，以提升人力素質，強化軍職人員學能。

- **學位培訓：**目標→軍官獲得碩士以上學位，士官、士兵獲得副學士以上學位。
／實施方式：授權各單位主官在不影響戰訓任務前提下，核准志願役官、士、兵以「公餘、自費」方式個別報名進修。
- **證照培訓：**目標→獲得行政院核頒各類中華民國技術士證。
／實施方式：以「公餘、自費」為原則，參訓行政院各「公訓機構」者，依個人意願自行報名參加，如參訓各軍事校院證照培訓班次者，則須由各權責單位薦訓。
- **專長培訓：**目標→增進國軍人員管理、語文專業學能。
／實施方式：由各單位協調民間校院或公私立機構開辦相關專班，並以「公餘」方式辦理（本部每年辦理「高、中階及基層管理班」）。

[軍事教育交流]

對象：軍校學生及志願役軍官、士官、士兵。

目的：培養國軍幹部國際觀，選拔優秀官、士、兵赴國外參與軍事教育訓練課程。

交流管道：軍校交換學生、軍售訓練、軍事深造教育、友邦國家派訓我國基礎及深造教育班次。

[智庫研究]

對象：志願役軍官。

目的：為蓄積國家安全、國防政策、軍事戰略及兩岸事務之研究能量，選拔優秀軍官赴美、英、日等國家智庫參與研究工作

交流管道：一年期美、英、日智庫進修研究、美國各短期研究班次。

[基礎教育]

對象：志願役軍官、士官。

目的：

- 大學教育：培養國軍指揮、科技及參謀軍官、士官。
- 專科教育：培養國軍士官應用科學與技術，養成專業人才。
- 軍事養成教育：對具大學、專科或中等教育學歷者，施予軍事養成教育。

班次：

- 大學教育：正期班、二年制技術系。
- 專科教育：三軍士官二專班。
- 軍事養成教育：常備軍官班、預備軍官班、預備士官班。

[進修教育]

對象：軍官、士官、士兵。

目的：增進現職軍官及士官官科、專業（專長）學能。

班次：軍事學校或訓練中心設各類兵科、專長之正規班及專業（專長）班。

[深造教育]

對象：志願役軍官、士官。

目的：培養國軍指揮參謀、戰術、戰略研究、國防管理及技術勤務等領導人才。

班次：各類指揮參謀、戰略正規班、士官長正規班。

圖 2-2-1 人才培育作法及體系圖

資料來源：國軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2015.10.09>

第三節 激勵理論

壹、激勵的定義

漢獻帝初平四年（西元 193 年），曹操平定兗州後，準備與袁術部隊展開攻擊。曹操決定發動奇擊，一方面集結重兵於兗州，另一方面則親自率領直屬部隊，火速通過濮水，由北方往南下進攻，展開六百公里大追擊，使得袁術不得不逃回九江城，由於全軍長距離運動又火速追趕，在後勤補給不足的情況下，有一次幾乎一天一夜滴水未沾，全程既找不到水源又不能停下部隊挖井取水，全軍幾乎快失去移動的數度，曹操雖然親自前頭打氣，可是很現實的生理狀況，就是如此，在大的吶喊聲，也是徒勞無功，曹操知道再這樣下去，一定會潰不成軍不攻自破，忽然靈光乍現，揚起馬鞭衝向前方，過一會兒工夫，又回到部隊大聲的說：眾將士們前方不遠處有一大片梅林，梅樹上結滿了酸溜溜的梅子，再忍耐一會我們馬上就到了，傾刻間全軍歡聲如雷，個個不僅口舌生津，行軍的速度更是追風逐電般的速度前進，這就是裡史上經典的「望梅止渴」。此段故事對於激勵的說明可說是，可說是十分貼切。

激勵一詞也可以解釋為動機，激勵的意思是指給予某些誘因，誘使人們願意去完成某些事，以滿足人們的需求，降低緊張的過程。激勵也可以看成是一種激動或激起的內在狀況，從管理學角度切入，被激勵的人對重要的目標有自我導向的行為，就會不斷地持須努力爭取，若努力過後得不到想要的結果就會引起緊張，導致個人採取某些行為來達到滿足及減少緊張程度。（鄭華清，2001）。從心理學角度論述激勵係指「使個體活動，並促使該活動朝向某一個目標進行的心理內在歷程」。也可以說激勵是對啟動、引導及維持身體活動和心理活動之所有的統稱。（張春興，1995）

激勵是指透過某些誘因，引導組織成員努力工作，達成組織最終目標，成員工作努力付出的程度，取決於組織所拋出的誘因是否滿足成員需求大小而決定。

貳、激勵管理的重要

激勵，是指管理者在管理過程中將有意識的外部刺激，演變成為被管理者的自我行動，進而激發出被管理者最大限度的積極性，實現管理目標的過程。激勵有激發和鼓勵的意思，是管理過程中不可或缺的因素和活動。有效的激勵可以成為組織發展的動力保證，實現組織目標。它有自己的特性，它以組織內的成員所需要為基礎，以需求理論為指導；激勵有物質激勵和精神激勵、外在激勵和內在激勵等不同類型。

激勵是通過某種方式引發行為，並促使行為以積極狀態表現出來的一種手段。要激發人的行為，就要了解人的需求並且刺激人的需要，在滿足個體需要的過程中同時實現組織目標。可見，激勵就是刺激需要、引發行為、滿足需要、實現目標的一個動力過程。它一般是指一個有機體在追求某些既定目標時的願意程度，含有激發動機、鼓動行為、形成動力的意義。

激勵是一件非常重要的事情，說起激勵，看似不科學，也或許沒有一定的方式或規則，但是激勵所帶來的效果及好處是顯而易見的。為什麼激勵如此重要？那是因為人性上都有怠惰、喪氣、偷懶、恐懼挑戰、害怕失敗等...許多負面的想法及作為。許多人在還沒有遇到真正決定事情或執行任務之前，就先被自己內心的負面的想法給擊垮，腦袋

一片空白，沒有思考能力，失去戰鬥意志，最後事情當然兵敗如山倒。所以說，如果士氣不振，團隊內部氣氛低迷，求勝慾望微弱，要說能創造多好的佳績，多不平凡的表現，那都無異於緣木求魚。這就能說明激勵的重要性，對組織而言不僅是需要，而且是不能缺乏的重要元素。

坊間經常有舉辦激勵課程的講座，在一般民眾的眼裡，總會批判那是一種造神儀式，但是換個角度來說，激勵的確就是得去驅除人們的負面想法，轉化為正面而積極的動力，先無論在臺上講演之人，所傳達的背後價值是什麼，激勵課程本身是的確是具有非常實質且附有正面能量的意義的課程。

每個人都有個自從小到大的生活背景，及影響他的成長因素，要激勵一個人，影響一個人是一件多難的事情，如果有當過管理者的人就知道有多難。我們經常會用實質的條件當作誘因，可是卻發現誘因並不是每次都有相同的效果，更重要的是，誘因縱然能鼓動人們去做一件事，但事情的表現成果，卻不一定與你所釋出的誘因，而得到相對等的比例。話說回來，還是要看某件事使人們所產生的積極與熱情。如果人們對某件事有高度的興趣與樂情，則表現將會超乎預期所想像的結果；如果興致缺缺，意興闌珊，縱使舉手之勞就能完成，這樣的人也沒辦法有卓越的表現。

所以在激勵人之前，必先激勵自己。這是老闆或核心主管都需要具備的性格，又或者是需要訓練自己必備的條件。身為領導者，對自己毫無自信心，也不明白未來的方向該如何踏出下一步，更不敢勇敢地獻出誘因來激勵所屬，假設未來能有美好的將來，自然也無法激勵團隊士氣攻下面前的垂手可得的城池。

任何人都應當期許自己，成為能鼓動他人的發電機，影響身邊的人，影響團隊成員，影響任何一個與你接觸的人，讓大家能因為你有高度的士氣，積極向上，對目標堅定，對成功執著，就能更有效率達到理想的彼岸。

參、激勵理論的類型

有關於激勵的概念不斷地在發展中，個學派理論也自然形成，研究者選擇較具代表性的激勵理論區分為種類型需求層次理論。

個人在某種需求可藉由激勵方式來滿足，其基本假設有兩點：第一不同的時候，或時期，會有不同的需求，只有當需求未獲得滿足時，才會影響人類的行為。

第二需求可依其重要性，依五種層級排列，只有較低層級的需求已獲得滿足時，才會追求更高一層需求滿足

一、Abraham Maslow 需求層次理論

- (一)、生理需求—食物、飲水、空氣、衣物、居住、性滿足。
- (二)、安全需求—免於受到傷害的需求，心理的恐懼與生理的傷害。
- (三)、社會需求—愛情、友情、歸屬感、接納、團隊合作。
- (四)、尊重需求—內部與外部的尊重，外在諸如：社會地位、受賞識、受尊重；內在自信、自立、知識、成就
- (五)、自我實現需求—發揮個人潛能、成為自己希望的成為人。

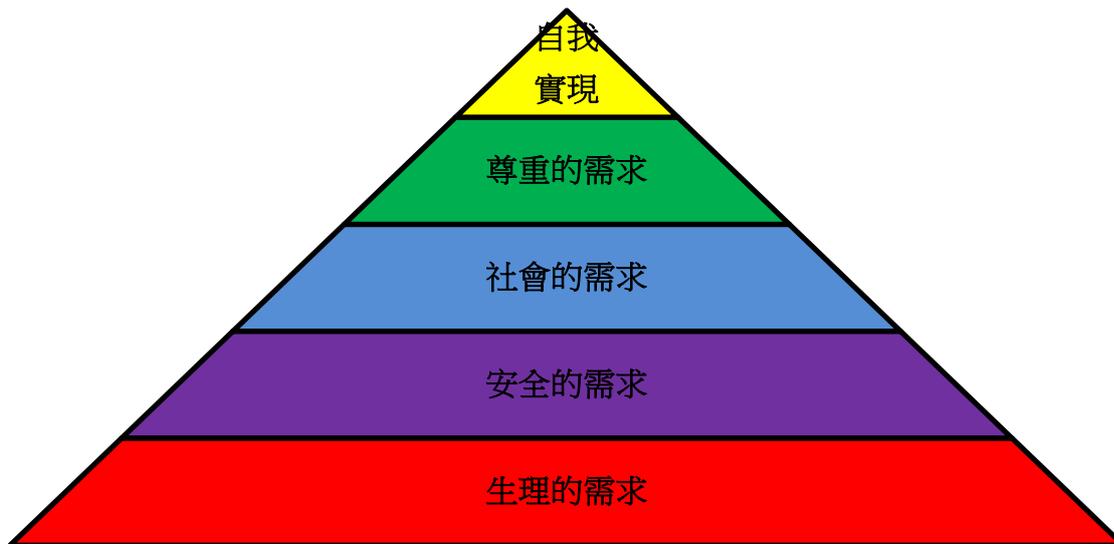


圖 2-3-1 Abraham Maslow 的需求層級

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

二、McGregor 的 X 理論 Y 理論

X 理論為假定人性持有負面觀點：

- (一)、員工喜歡偷懶，想方設法逃避工作。
- (二)、因員工擁有惰性，需要嚴密監督、強迫、威脅等手段來控制，才能達到組織目標。
- (三)、員工無責任心，盡可能地去規避責任。
- (四)、員工沒什麼企圖心，只想要工作帶來經濟上的安全感

Y 理論假定人性持有正面觀點：

- (一)、員工對於工作好比是生命中重要的一部份享受它，樂愛它。
- (二)、員工自己會設定目標，自動自發去完成工作。
- (三)、員工擁有責任心，樂於向上成長，勇於追求負責責任。
- (四)、遇到困難想方設法去解決，並努力創新。

X 理論—它假設員工沒什麼企圖心、不喜歡工作、想逃避責任，而需要有嚴密的控制 而 Y 理論—它假設員工會自動自發、接受責任並會主動負責，同時還認為工作是自然的活動但沒有證據可證實 X 理論和 Y 理論的正確性也並沒有證據根據 Y 理論來改變管理的行動，可以使員工受到更多的激勵。

三、Theory 的 Z 理論

認為 X 理論與 Y 理論皆有缺點存在，應透過培訓的方式，增進員工與管理者的信任。科學管理學派著重制度，而人群關係學派著重人，均各有所不同，必須制度與人同時兼顧，才是管理的真諦，Z 理論則認為每個人的接受方式與程度皆不盡相同例如有人需要用講道理、需要被激勵，有人則需要用被處罰，對象不同，所以手段也有所不同。Z 理論則主張心理與生理並重，期使效率與快樂的工作人員出現，而將兩者理論，加以融合，Z 理論視組織為一個有機體，並注意到系統內與系統外之環境而將兩者理論，加以結合。

表 2-3-1X 理論、Y 理論、Z 理論對照表

X 理 論	<p>(1) 時代：1900~1930 年的管理學時期。</p> <p>(2) 提倡人：McGregor</p> <p>(3) 組織理論：傳統的古典組織理論。</p> <p>(4) 人性假定：人性好逸惡勞，都不喜歡工作，管理者必須注重控制，而不需要強調員工的成就感。</p> <p>(5) 類型：屬於集權式管理。</p> <p>(6) 表現：制度化、層級化、官僚化、標準化、效率化。</p>
Y 理 論	<p>(1) 時代：1931~1960 年的人群關係理論時期。</p> <p>(2) 提倡人：McGregor</p> <p>(3) 組織理論：行為學派（或人際關係學派）。</p> <p>(4) 人性假定：人性的自我成就慾望，一般人願意享受工作，主動承擔責任，以追求自我實現。</p> <p>(5) 類型：參與式管理。</p> <p>(6) 表現：尊重人格、了解人性、積極激動、發展潛能、共同利益、相互依存。</p>
Z 理 論	<p>(1) 時代：1961~1974 年的系統學派時期。</p> <p>(2) 提倡人：Theory。</p> <p>(3) 學說要旨：科學管理學派著重『制度』，而人群關係學派著重『人』，均各有所偏，必須『制度』與『人』同時兼顧，才是管理的真義</p> <p>※ Z 理論則認為有人須用『講理』、『激動』，有人則須用『處罰』，對象不同，手段亦異。</p> <p>※ Z 理論則主張心理與生理並重，期使效率與快樂的工作人員出現，而將兩者理論，加以融合。</p> <p>※ Z 理論視組織為一『有機體』，並注意到系統內與系統外之環境而將兩者理論，加以融合。</p>

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

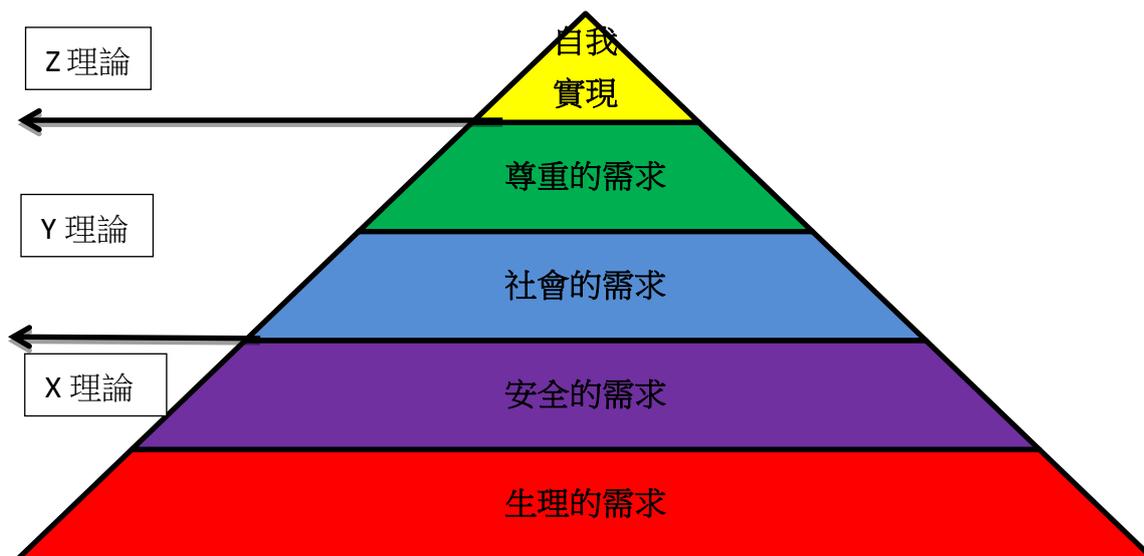


圖 2-3-2：X 理論、Y 理論、Z 理論與 Abraham Maslow 對照圖

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

四、Herzberg 的兩因子理論

Herzberg 認為：可以帶給員工工作滿意的因素稱為激勵因子，而能移除或防止員工對工作不滿意的因素稱為保健因子。

Herzberg 認為保健因子不足或不好時，員工回呈現不滿意狀態，但是只有改善保健因子，員工雖然不會再感受到不滿意，可是也不會因此對工作感到滿意，必須加入激勵因子。

Herzberg 的雙因子理論，所提出一項具體方案「職位豐富化」，使員工的工作更具挑戰性，更能激發成就感。

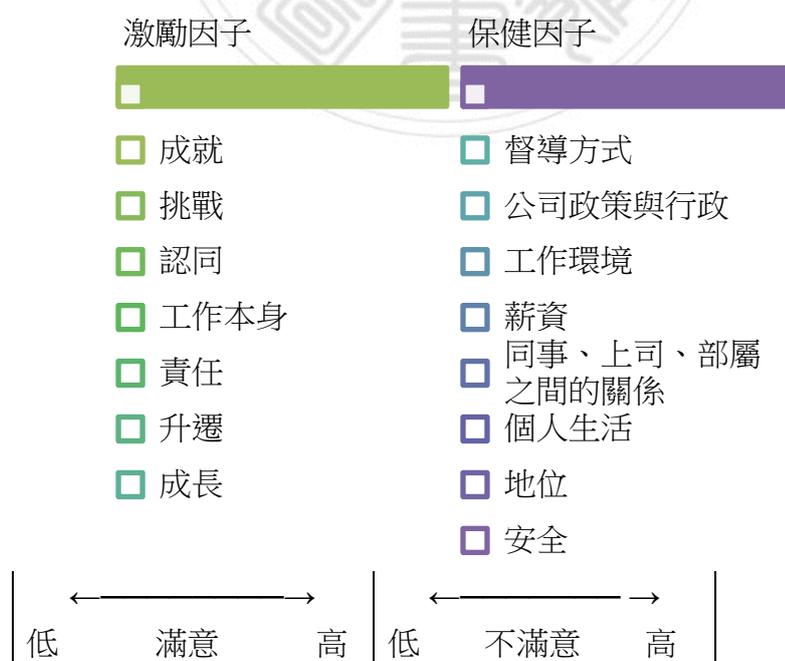


圖 2-3-3 Herzberg 的兩因子理論

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

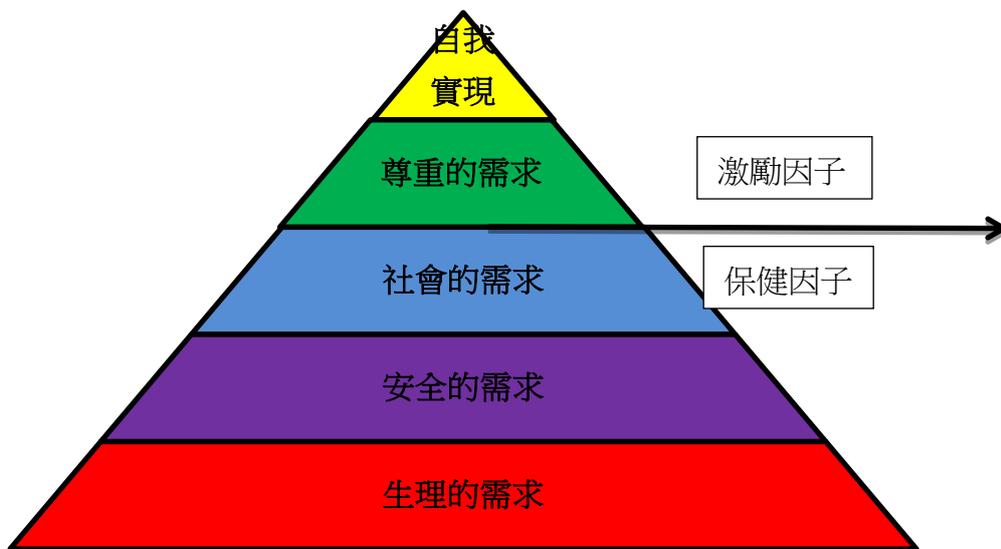


圖 2-3-4：雙因子理論與 Abraham Maslow 理論對照圖

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

五、Clayton Alderfer 的 ERG 理論

Clayton Alderfer 將 Abraham Maslow 需求層次理論的五個需求併成，調整為生存、關係、成長三個需求層級，使之更符合現代社會。生存（Existence）、關係（Relatedness）、成長（Growth），這三層次之英文字首為 ERG，故以其命名之。

Clayton Alderfer 認為需求是連續性的，與 Abraham Maslow 需求層次理論有很大的不同，ERG 理論不認為一定要滿足最低需求後，才能往上滿足高層次的需求，但也認同人們先滿足低層次之需求後，人們會再追求高層次的需求，可是並不代表滿足高層次的需求，就不需要低層次之需求，人們在追求高層次的過程中若受挫折，人們會回復到追求低層次需求的滿足。

- （一）、生存需求：物質可以滿足生存的需求，在工作環境中，生存的需求可藉由報酬、福利和愉快的環境而獲得滿足。這些需求很少被人所注意，尤其在供給充足的情境下。
- （二）、關係需求：與重要他人共同分享思想與情感，可使關係需求獲得滿足。ERG 理論的基本主張之一，人們有傳達自己的思想與情感給別人的需求，同時也需求對方的回饋。
- （三）、成長需求：個體希望在與環境交互作用過程中，能發展自己的創造才能。

ERG 理論基本論點

1. 每一層次需求的滿足愈少，則愈希望能夠獲取滿足。
2. 愈低層次需求愈被滿足，則愈希望能滿足較高層次的需求。
3. 較高層次需求的滿足愈小，則愈轉而追求較低層次需求的滿足以資補償，稱為挫折退化現象。

第一與第二個論點與需求層次理論相同。最具特色的是第三個論點，主張成員的上層需求若不能獲得滿足時，會退而求其次轉而追求下層需求的滿足。當領導者發現成員一直在尋求低層次需求（如薪資）之滿足時，不要就認定他太追求物質享受，而應深入瞭解他是否在追求高層次需求（如自我實現）遭受到挫折，才產生退化而變得如此。如果是的話，領導者應以建設性的方式，來指導或協助成員，使他得以其他途徑尋求高層次需求的滿足。

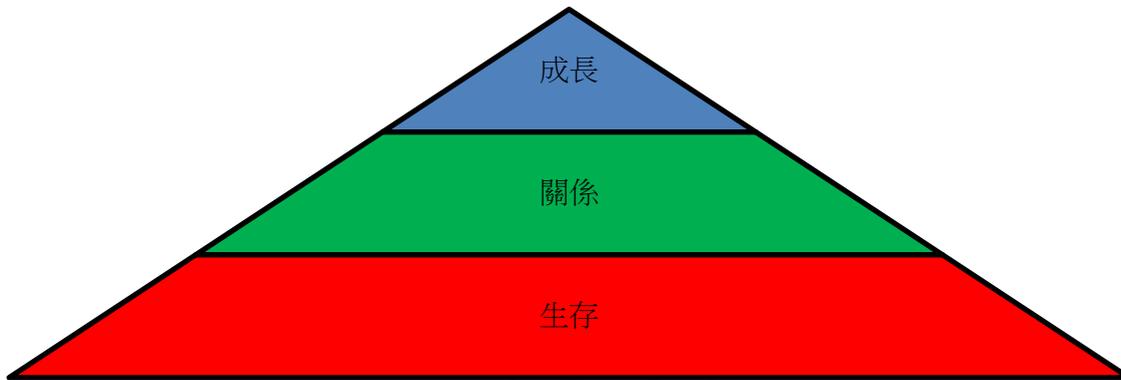


圖 2-3-5 Clayton Alderfer 的 ERG 理論

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

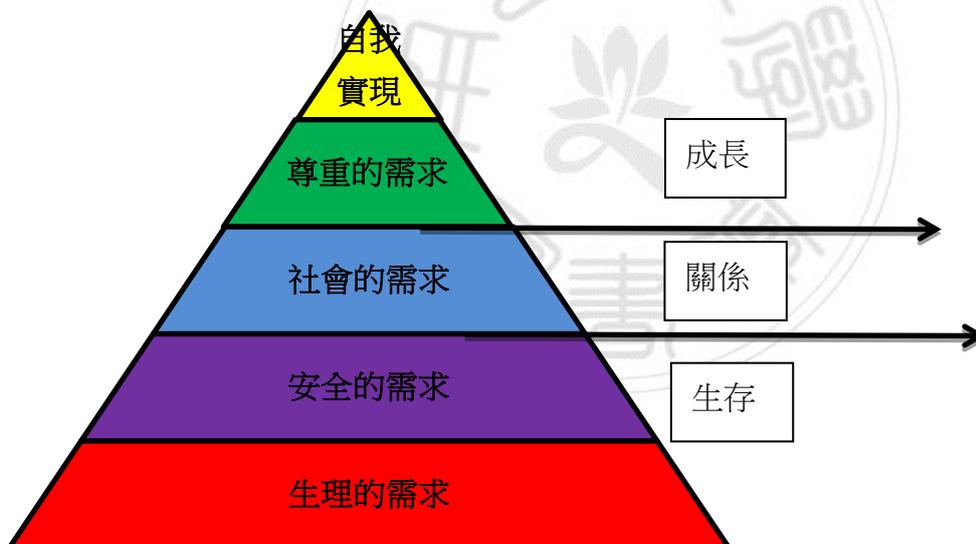


圖 2-3-6 ERG 理論與 Abraham Maslow 理論對照圖

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

六、 John Stacey Adams 的公平理論

公平理論：員工會認知到他們的產出的結果與付出投入的努力之間的關係，然後會進一步比較自己和他人的投入產出比率。

公平理論認為，人能否受到激勵，不但受到他們得到了什麼而定，還要受到他們所得與別人所得是否公平而定。

這種理論的心理學依據，就是人的知覺對於人的動機的影響關係很大，一個人不僅注重自己本身的得失，而且還注意與他人的得失的關係。他們是以同等價值的付出和同等報酬全面衡量自己的得失。如果得失比例和他人相比大致相當時，就會心理平靜，認為公平合理心情舒暢。比別人高則令其快樂，是最直接的激勵，可是有時過高會帶來心虛，不安全感倍增。少於別人之時產生不安全感，心理不平靜，甚至滿腹怨氣，工作不努力、消極怠工。因此分配合理性常是激發人在組織中工作動機的因素和動力。

在公平理論中，需注意員工所選擇用來比較的「參考標的」。參考者可分為他人、系統與自我。

他人：同事或是同行的工作者、朋友、鄰居透過聊天，報章雜誌，或是可以比較的相關資訊。

系統：指的是組織的薪資政策、處理程序，及行政管理系統，員工通常會將現有系統與過去或同行的系統相做比較。

自我：將自己所認定的結果投入比率，反應出過去的經驗歷程。

員工察覺不公平的反應

- (一)、扭曲自己或扭曲他人的投入成果。
- (二)、誘導他人改變其投入與成果。
- (三)、以某種行為或方式做出改變自己投入與產出的成果。
- (四)、選擇與不同的對象比較。
- (五)、離職。

過去公平理論著重於分配公平。分配公平是指每個人所得到的獎勵是公平的。最近較重視的是程序公平。程序公平是指決定獎勵分配的過程是公平的。

公平理論的相關性



*A是員工，B是參考對象

圖 2-3-7 John Stacey Adams 的公平理論

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

七、Victor Vroom 的期望理論

期望理論認為人們受到激勵而努力，與個人的目標、選擇和達成的目標的期望有關。期望的大小會影響某種行為的傾向的強弱。

期望理論三個因素反映需要與目標之間的關係：

吸引力：工作能提供給他們真正需要的東西，其結果在個人心目中的重要性。

績效與報酬的關聯性：相信個人經過努力促使績效到達一定的水準時，會獲得想要的結果。

努力與績效的關聯性：個人預期付出一定的努力，可能會導致某一績效達到一定的水準。

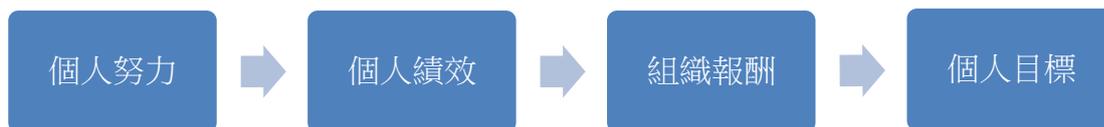


圖 2-3-8 Victor Vroom 的期望理論

資料來源：<https://www.google.com.tw/2016.02.13>

小結：

為了滿足需求所付出的行為與激發出的動力稱之為激勵，而這個需求所得到的結果具有吸引力可滿足某些內在心理狀態，當未被滿足的需求會產生不安，而激發人的內在驅動力，而這些驅動力乃導致尋找特定目標的行為，人們有適切需要其誘因與適當的激勵手段刺激下，會提高對工作之意願及績效的提高有正面的相關效應，在眾多的學者提出的激勵理論當中，本研究者將許多的理論與Abraham Maslow的理論做一個對照，探討出學者們的相似之處，所以本研究決定運用Abraham Maslow的需求理論作為分析影響志願役續留之誘因為何，如何藉由上述誘因留住人力，培育人力最終改善國軍生涯發展。

第四節 相關文獻探討

本節針對目前有關軍職人員的招募及軍職人員的動機還有生涯規劃的相關文獻進行探討，關於的此類的相關文章數量並不普遍，主要都在探討招募，至於軍職生涯規劃與軍職人員的動機的部分文獻並不多，且所探討的內容並不深入。以下提出目前有關軍職人員的相關論文與期刊，作為與本研究之相關探討。

表 2-4-1 軍職人員招募相關學位論文一覽表

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
李秋燕	2013	北中南的高中職、大專及待業青年	問卷調查	人才招聘應用行銷策略之研究—以中華民國志願役士兵為例
研究發現				
<p>一、招募文宣策略方向：</p> <p>(一)、國軍招募宣傳，雖符合大眾的媒體習慣，但智慧型手機的發展也是不能忽略，APP 的運用，未來應納入考量，以結合社會脈動。</p> <p>(二)、符合志願役士兵招募對象的族群對於比較花俏的推廣手法並不見得特別心動，並不具備感動或印象深刻的元素，無法引起共鳴，因此還是應該回歸動機，強調調薪、福利與願景等方面的實際問題，才能真正吸引深思熟慮的青年加入。</p> <p>二、招募人員訓練與活動：</p> <p>招募人員的服務態度與專業程度受到肯定，卻有大部分受測者未曾與招募人員實際接觸，雖然國軍招募專責人員對參與各項徵才活動不遺餘力，但是應集中火力，並針對不同招募場所提供不同的宣傳內容，因地因人制宜，以獲得更廣泛的效益。</p> <p>三、國軍優質形象的建立：</p> <p>國軍以往的負面形象，受到曾經服役過的前輩口耳相傳，使待業青年隊加入國軍充滿疑慮，雖然近年來國軍投身救災與助民義舉，獲得民眾的肯定，但所建立基礎仍然相當薄弱，此也非單獨運用行銷策略所能扭轉的，仍需長期經營與維持。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
杜永祥	2005	訪談相關人士	訪談	國軍人才招募策略之研究—整合行銷傳播途徑
研究發現				
<p>一、現行招募策略之成效在「量」與「質」上均較往年明顯提升：</p> <p>國軍人才招募中心以行銷傳播角度切入，以國軍人才招募中心作為整合機制之核心，整合國軍所有招募資源，並檢討國軍招生班隊，策略上由消費者及利益關係人之需求出發，以完整生涯規劃福利待遇、就業進修及穩定發展等策略為訴求，並強調軍校專業特色；並藉各種傳媒管道將訊息傳達，進而影響青年學生決策。所以現行以整合行銷傳播為策略之國軍招募能達成計畫成效目標，確實為國軍招募數量上達成目標；而在素質方面，近年來軍校聯招之錄取率持續下降，以西元 2005 年為利率取率不及兩成，相較一般民間大專院校近乎八成之錄取率，國軍招募人員素質確實已較往年大幅提升。</p> <p>二、利益關係人之需求應全面觀照：</p> <p>招募中心在制定策略時雖然很容易以消費者其周邊相關人士需求為主要考量，但同時兼顧多數利益關係人則仍還有相當大的努力空間，尤其以對國軍內部關係，包含軍事院校教育改革、人力需求計畫單位及國軍現職人員等，是最容易忽略的，也最不容易達成的部分，招募中心在此一部份之策略似有持續精進之空間。</p> <p>三、掌握變化適時調整、形象動未整合規劃，才能與時俱進：</p> <p>招募中心成效而言，整合行銷傳播策略確實能達成現行階段目標，唯有持續掌握消費者及利益關係人之需求變化，並適時調整相關策略，包含傳播訊息及傳播工具組合之整合及統籌規劃，才能與時俱進，找出新的出路。軍事院校有其特殊性及專業性，與一般大專院校本來就有先天區隔性，故應加強自身之品牌價值及產品定位；此外也由於國軍人數眾多、組織龐大，相互之間的影响更為複雜，因此國軍整體組織形象的塑造與維護則更顯重要。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
劉爾榮	2004	以 2003 年招生入伍及營內招生之志願役士兵服役於海軍陸戰隊募兵營單位為受試對象	問卷調查	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
研究發現				
<p>一、選擇志願役士兵身分非主動性</p> <p>由於目前的學制影響，我國中、高中（職）生當初之所以決定就讀高中或高職，大都是為了將來繼續升學接受高等教育，以作為爾後就業的本錢，然而最終投考志願役士兵，乃為服役與就業的環境壓力下所做的選擇，而主要因素乃是因為必須立即面對兵役及升學失利與面臨就業的壓力。</p> <p>二、投考志願役士兵是個人的基礎需求：</p> <p>擇志願役士兵的產品特色，是就業、服役一次完成及自選服役地區是目前青少年及高中職生，投考的主要因素，而相對於青少年個人期許及自我為中心之因素如個人升遷發展機會；興趣、個性適合軍旅生涯，已不在是青少年投考的主要因素。</p> <p>三、招生資訊來源多寡，影響投考志願役士兵意願：</p> <p>青少年及高中職學生獲得有關的資訊越多，其對投考因素認知就越正面，其想法越強烈；且各種資訊來源對投考因素認知的影響大多為正面的，不同的來源不會產生不同的影響。而青少年及高中職從家庭、學校、社會系統所得到志願役士兵投考因素認知的資訊非常有限，但在這些有限的資訊來源中分類來看，「社會系統」和「學校系統」的資訊量比較多，「家庭系統」的資訊量較少。</p> <p>四、招募策略、活動及宣傳廣告的革新影響招募成效：</p> <p>報章、雜誌、平面媒體及電視廣告為最佳，傳達招生，運用燈箱看板、海報及廣播電台宣傳國軍人才招募訊息，其效能較低。而一般傳單，由於其保存的時間不易長久；廣播電台，礙於撥放頻率，傳遞招生資訊效能較差。資訊為傳播媒體的工具。而國軍招募策略、活動設計及宣傳廣告的行銷策略未完全擺脫以往的形象，應將軍人的形象、定位應重新詮釋，強調軍人的全方位生涯發展略，較能有吸引及增加有志青年投考的意願。</p> <p>五、招募人員的專業素養良窳，影響招募整體成效：</p> <p>招募人員的表達及溝通能力是直接影響招募宣傳活動的品質，絕大多數人報名接觸的第一線招募人員的素質與印象，直接反應出國軍幹部的素質良窳。因此招募人員的甄選及訓練，其重點不僅是強調服務熱忱。對於個人專業素養、表達能力、溝通技巧及產品的宣傳等訓練更為目前招募人員及招募中心所應追求的目標。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
林昱瑄	2015	透過人才招募中心而從軍之志願役軍士官兵為研究	問卷調查	國軍人才招募行銷策略與國軍形象對應募者從軍決策之影響-以知覺風險為干擾效果
研究發現				
<p>一、國軍行銷策略對應募者從軍決策有極顯著的正向影響：</p> <p>國軍行銷策略的六個構面對應募者從軍決策均呈現正向影響，其中以公關行銷策略影響程度最高 ($\beta=0.646$)，代表著應募者在國軍推動人才招募行銷策略時，最在乎國軍對於社會公益的參與、愛民活動等提升國軍整體正面形象之公關活動，另外也期盼招募專員對於應募者有良好的服務態度與熱忱，使應募者可更深入瞭解國軍整體環境。</p> <p>二、國軍形象對應募者從軍決策有極顯著的正向影響：</p> <p>國軍形象的兩個構面對應募者從軍決策均呈現正向影響，其中以工作形象影響程度最高 ($\beta=0.662$)，代表著應募者在選擇加入國軍時，最在乎工作的內容、升遷、制度及報酬等等，其次才是一同工作的同仁彼此相處的情形。</p> <p>三、國軍行銷策略與國軍形象的交互作用對應募者從軍決策極顯著的正向影響：</p> <p>代表著當國軍強化國軍行銷策略並提升國軍良好形象時，將對應募者加入國軍，產生極大的誘因。</p> <p>四、國軍行銷策略對應募者從軍決策影響中，知覺風險會有極顯著的干擾效果：</p> <p>其中在人員行銷策略部分，知覺風險影響越高，對應募者從軍決策影響就越高 ($\beta=0.340$)；惟值得注意的是其餘構面在受到知覺風險影響越高，均使應募者從軍決策越低 (β值介於-2.022—-0.454)，這代表著雖然國軍廣續強化國軍行銷策略，然而當應募者受到知覺風險的干擾下，便降低了自身從軍的意願。</p> <p>五、國軍形象對應募者從軍決策影響中，知覺風險會有極顯著的干擾效果：</p> <p>國軍形象兩個構面，在受到知覺風險影響越高，均使應募者從軍決策越低 (β值介於-0.985—-0.534)，這代表著雖然國軍廣續提升國軍形象，然而當應募者受到知覺風險的干擾下，便降低了自身從軍的意願。</p> <p>六、國軍行銷策略與國軍形象的交互作用對應募者從軍決策影響中，知覺風險會有極顯著的干擾效果：</p> <p>國軍行銷策略與國軍形象的交互作用，在受到知覺風險影響越高，均使應募者從軍決策越低 ($\beta=-0.768$)，這代表著雖然當國軍強化國軍行銷策略並提升國軍良好形象時，然而當應募者受到知覺風險的干擾下，便降低了自身從軍的意願。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
雷澤隆	2014	學生	問卷調查	國軍志願役士兵招募行銷策略效益之研究
研究發現				
<p>一、學生對行銷策略認同度與報考意願認同度之現況分析：</p> <p>首要「人員策略」，其次「推廣策略」及「價格策略」，學生在行銷策略中覺得最重要的，第一為「我認為國軍招募人員服裝、儀態良好，具正面形象」，其次為「我可經常透過報紙、廣告看板及電視廣告等平面媒體得知志願役士兵招募的訊息」及「志願役士兵的家人可享有購買國軍福利品、國軍醫療院所就醫、用水用電優待、國軍招待所住宿優待、教育、申請三軍托兒所等各項福利」，再次為「志願役士兵職業穩定，不用經常換工作」。</p> <p>二、學生對報考意願認同度的得分：</p> <p>在各題項中，研究者分別列出得分最低的前三題，以瞭解何項是學生在報考意願中認同度最低得題項，最低為「我認為成為志願役士兵符合我本身的興趣」，其次為「我認為成為志願役士兵可以讓我從中發揮學校所學的專長」，再次為「我認為成為志願役士兵可以實現我的理想與抱負」。</p> <p>(一)、不同背景變項的學生對行銷策略認同度之差異發現學生不論在「年齡」、「家長學歷」、「家長職業」及「性別」等變項，在行銷策略構面之認同度上均無顯著差異，不同「個人學歷」、「是否有志願役」、「家庭平均月收入」存在顯著差異性。</p> <p>(二)、不同背景變項的學生對報考意願認同度之差異學生不同「年齡」、「家長職業」、「家長學歷」、「家庭平均月收入」及「性別」等變項，在報考意願構面之認同度上均無顯著差異，只有在不同「個人學歷」、「親友有無人服志願役」上存在顯著差異性。</p> <p>(三)、行銷策略與報考意願之相關分析</p> <p>行銷策略與報考意願呈現正相關，顯示，行銷策略與報考意願有正向的關係存在，此研究進一步歸納研究結果發現，行銷策略的推廣策略及價格策略對報考意願是最有影響力的。</p>				

表 2-4-2 軍職人員動機相關學位論文期刊一覽表

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
溫在春	2006	軍校學生	問卷調查	人才招募之行銷策略— 以三軍七校為例
研究發現				
<p>在個人基本資料問卷資料庫分析中發現女性從軍人數增加、新生來源就消費者市場主要區隔而言，以南部為主、北部次之、中部再次之、學生家庭收入多屬小康家庭並以22K至50K中低收入戶居多、學生家長職業多屬工商、學生家長學歷多屬於高中職等，在從軍動機中可發現新生相當重視中高層級需求，亦即尊重、自我實現、愛與歸屬。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
杜永祥	2005	訪談相關人士	訪談	國軍人才招募策略之研究—整合行銷傳播途徑
研究發現				
<p>青年投考軍校之動機已漸趨中高層需求此研究之目的之一在探討現行運行之招生行銷策略是否確實觸發國中生、高中生報考軍校之動機?較報考軍校青年學生之家庭背景而言，雖多屬小康及中低收入之家庭，亦即「經濟因素」、「福利待遇」等因素仍然相當影響青年學子之從軍意願。然由於相關問卷調查中亦顯示，近年青年學子投考軍校之動機以往更重視中、高層「愛與隸屬、尊重、自我實現」等需求因素。換言之，國軍招生策略之訴求重點，除強調福利待遇等經濟因素之實質層面外，亦應加強自我實現、愛國意識等精神層面誘因。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
黃國良	2004	軍校學生	問卷調查	人才招募行銷策略之研究—以國軍三軍四校人才招募為例
研究發現				
<p>在個人基本資料問卷資料庫中分析可發現女性投考人數增加、新生來源沒有南北地域之區別、學生家庭收入多屬小康家庭、學生家長職業多屬技術工人、學生家長學歷多屬於高中職等，在從軍動機中可發現新生相當重視中高層級需求。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
沈承德、 吳以誠	2006	現職志願役士兵	問卷調查	國軍志願役士兵生涯規劃之探究
研究發現				
<p>從軍動機以經濟為主要考量，因社會價值觀在尋找工作上仍以生計需求為導向，主要仍以經濟為主要考量，傾向工作穩定因素，以減輕家計負擔為主，因此人員獲得常受經濟不景氣循環影響，但以國家職業穩定與待遇之誘因，仍有助國軍獲得人力。</p>				

表 2-4-3 軍職人員生涯發展相關學位論文及期刊一覽表

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
翁碩遠	2008	訪談相關人士	訪談	國軍人力資源規畫之個案研究—以空軍空服士為例
研究發現				
<p>一、從座、專機的任務特性延伸到空服士的重要性，目的就是將人力資源規劃發揮極致，依據此研究空服士生涯發展圖以實際設計一套空服士的人力資源規劃模式作為招募空服士的參考方向。</p> <p>二、透過合理的升遷管道與生涯發展，讓資深人員，傳承經驗，並提升工作士氣亦能提升品質。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
沈承德、 吳以誠	2006	現職志願役士兵	問卷調查	國軍志願役士兵生涯規劃之探究
研究發現				
<p>一、專業技能訓練有利軍職人員生涯發展：</p> <p>階級越小與年齡越低參加各項專業技能訓練之評價越高，因值生涯發展期（探索期），全心全力投入學習工作必備的相關知識、技能，同時建立良好的自我職業概念。相反階級與年齡越高者對於參加專業技能之評價越低，則進入生涯發展中期（維持期）保持現狀並有強烈工作慾望，進入安定立業、晉升的發展階段，單位應給予肯定與鼓勵。</p> <p>二、工作滿意度較低影響後續生涯規劃：</p> <p>對目前工作不滿意，可能基於對未來工作規畫並無把握，或是內部管理所影響，對軍中人力規劃政策未具信心，感覺發展受影響，所以晉升較高階級為安定之象徵，另外單位規劃相關訓練能使其勝任，或進修是有幫助。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
許正煌	2006	現職志願役 士兵	問卷調查	志願役士兵工作滿意度之研究— 以陸軍為例
研究發現				
目前在營之志願役士兵中，64.4%的比率認為因「生涯期望落差」而選擇不續簽留營，即可能表示志願役士兵在轉服或入營前，獲得資訊與入營後所得到的幹部管教、人員管理、工作型態、分派地點、生活設施等均有相當落差，致使留營意願降低。				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
張簡哲準	2006	現職志願役軍官	問卷調查	淺析影響陸軍職業軍官生涯規畫 發展之因素初探
研究發現				
<p>一、生涯規劃發展認知方面</p> <p>(一)、多數軍官對專業領域是否能實現自我理想認知性偏低，個人應具備的工作態度及專業知識其負面看法高於正面態度。</p> <p>(二)、升遷發展少數人認為除了自己努力外，多數人認同長官所擁有的主事權方能決定一切。</p> <p>(三)、無論是否脫離經管或達到終身俸，在服役期間遇挫折，選擇留營或退伍，均有半數人持不同意見。</p> <p>因此多數軍官進入組織，便有長期規劃以滿足組織需求，只是過多的變因影響對事業發展應有的認知與態度，若能消除此因素，對其生涯發展便有正面加持作用。</p> <p>二、生涯規劃發展行為方面</p> <p>(一)、多數受訪者對人生下一階段，仍保持保守的態度，尤其本身應具備的本質學能與專業技能仍需多加充實。</p> <p>(二)、多數受訪者認為須經常與有權利的長官保持連繫以利規劃發展。</p> <p>(三)、對自己目前婚姻、理財、家庭生活、休閒生活有六成受訪者感到不滿意。</p> <p>(四)、所列因素對選擇退伍與否，均有不同的看法，而容易影響退伍因素依序為：休假太少、缺乏家人支持、工作量過大、長官領導方式不適應。</p>				

資料來源：作者自製

小結：

招募相關文獻：研究對象為志願役士兵，以Abraham Maslow需求層次理論皆是屬於低層次需求，大部分都是以薪資做為主要考量。

動機相關文獻：研究對象是軍校學生以Abraham Maslow需求層次理論皆是屬於中、高層次需求，尊重、自我實現、愛與歸屬做為主要考量。

生涯發展相關文獻：工作滿意度偏低而選擇不續簽留營，工作型態、分派地點或對

未來工作無把握，或不滿意內部管理致使留營意願降低，以Abraham Maslow需求層次理論皆是屬於中、高層次需求，尊重、自我實現、愛與歸屬做為主要考量。

文獻整理過程中本研究者對招募文獻內容感到認同，加入志願役士兵最主要是為了改善經濟狀況，讓自己與家人得到安穩的生活，以Abraham Maslow需求層次理論皆是屬於低層次需求，但是在動機相關文獻與生涯發展相關文獻整理過程中發現續留部隊發展的軍職人員卻以以Abraham Maslow需求層次理論皆是屬於中、高層次需求，尊重、自我實現、愛與歸屬做為主要考量，這一點令本研究者深感好奇，值得本研究者深入探討，將其結果做為建議與結論。



第三章 研究設計

本研究為了瞭解國防部不斷針對續留人力及招募新血這兩大目標，不斷拋出誘因且提高福利待遇與改善制度，希望能使得正在服役的志願役軍職人員與義務役的軍職人員，對軍隊有長期發展的目標及動力。

本研究旨在探討國軍人才招募實施之現況，並了解實施過程中所遇到的問題及影響成效之原因。本研究擬了解目前推動國軍人才招募實施的困境和改進方式，以作為繼續推動相關計劃之參考。

第一節、研究架構與流程

壹、研究架構及架構圖

全研究共分五章十七節，第一章內容主要在闡述研究背景與動機、研究目的與問題、說明研究範圍與限制及名詞釋義；第二章內容主要在理論與文獻探討，第一節國軍人力招募、第二節軍職人員之生涯發展、第三節激勵理論、第四節相關文獻探討；第三章內容主要第一節研究架構與流程、第二節研究方法、第三節個案介紹訪談對象，訪談提綱、第四節訪談內容整理與分析；第四章訪談結果分析內容主要第一節生理層面動機與生涯發展管道之探討、第二節心理層面動機與生涯發展管道之探討、第三節國軍生涯發展管道問題之探討；第五章內容在於結論與建議，第一節結論、第二節建議。

研究者主要研究焦點在於中坑營區志願役軍職人員續簽留營之動機及義務役軍職人員轉服志願役之動機為何？及國軍目前提供軍職人員之生涯發展管道與福利制度，是否有助於中坑營區的招募成效。

依據研究動機、研究目的及相關文獻探討，本研究所擬定的研究架構如下圖：

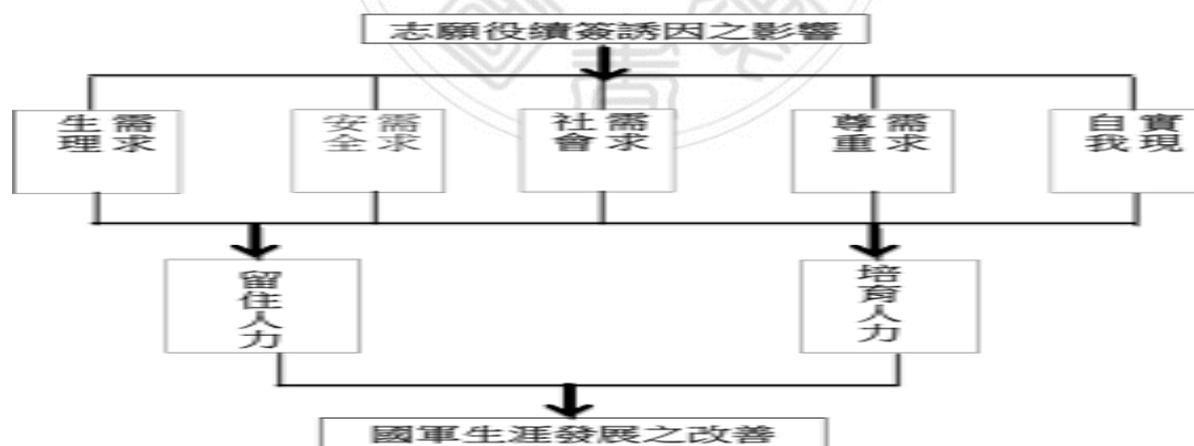


圖 3-1-1 研究架構圖

資料來源：作者自製

本研究以 Abraham Maslow 的需求理論分析影響志願役續留之誘因為何，如何藉由上述誘因留住人力，培育人力最終改善國軍生涯發展。

貳、研究流程與流程圖

本研究進行的實施程序如圖 3-1-2

- 一、與指導教授討論研究方向，並確定研究題目。
- 二、收集相關文獻諸如新聞報導、期刊、雜誌、論文。
- 三、經由相關文獻與指導教授討論後設定研究方法、選擇研究對象、擬定訪談大綱。
- 四、進行訪談並繕打訪談內容之逐字稿。
- 五、進行訪談內容分析並提出結論。
- 六、提出研究結果並對後續研究做建議。

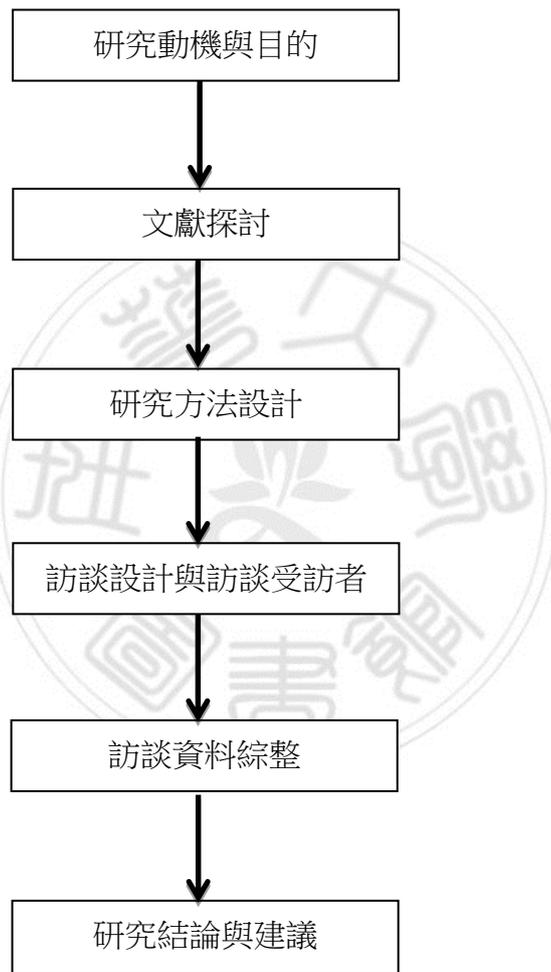


圖 3-1-2 研究流程圖

資料來源：作者自製

第二節、研究方法

為達成研究目地及問題，研究者透過文獻分析法來收集資料，並採用深度訪談法來分析研究問題與研究目的，以了解國防部針對招募所拋出的誘因，是否對軍職人員的生涯發展產生有效的影響力。

壹、文獻分析法

文獻分析法是經由研究文獻資料來協助與引導研究者去了解過去討論相關類型的議題所發現及建議，以明確研究者所欲探討的研究方向。本研究透過文獻分析在第二章進行整理分析有關，目前國軍人力招募、軍職人員之生涯發展現況、激勵理論繼續發展的動力等三個部分資料收集相關探討，並從中找出關於本研究欲採用執行的相關導引問題，並設計訪談提綱進行深度訪談，以整理分析出本研究欲想研究探討之問題與完成研究的目的。

貳、深度訪談法

欲達成研究的目的，本研究採用深度訪談法，以半結構式的訪談，進行資料收集。訪談的焦點是受訪者用自己的觀點以自己在軍隊服役所的感受所闡述的看法與想法，並且研究者對受訪者的訪談過程中透過受訪者的非語言反應進行觀察，同時針對受訪者回答的狀況，而繼續衍生另外的問題。本研究以訪談提綱來進行，研究者依據研究問題設計訪談題綱，以達成研究目的，並與指導教授討論題綱內容來，以確定綱要內容的問題架構，並運用開放性的問題讓受訪者自由表達看法，本研究所設計的訪談題目，視訪談內容的實際結果做彈性調整，並依受訪者回答的情況，做必要的延伸，以期望研究內容更能具體呈現所想要的研究內容。

第三節 訪談對象、個案介紹、訪談提綱

壹、訪談對象

本研究對象將選取中坑營區基層軍職人員分別為管理職（Management）、領導職（Leadership）、幕僚職（Aides）三種不同職類之軍職人員為訪談對象，並區分軍官（officer）、士官（Noncommissioned officer）、士兵（Soldiers）三種階級總共 17 位。基於研究倫理之考量，本研究的受訪者皆以匿名方式處理，相關資料進行編號，主要編號方式以英文字母來區分第一字來區分，訪談時間由起 2016 年 11 月，迄 2016 年 11 月，訪談地點為休閒室或中山室等開放場所下進行，受訪軍職人員基本資料彙整如下表。

表 3-3-1 受訪者基本資料一覽表

編號	性別	階級	職務	年資	續簽次數	役別
L-O-1	男	上尉	連長	5 年	0 次	志願役
L-O-2	男	上尉	連長	7 年	2 次	志願役
M-N-1	男	中士	班長	8 年	2 次	志願役
M-N-2	男	中士	班長	7 年	2 次	志願役
M-N-3	女	上士	班長	7 年	2 次	志願役
M-N-4	男	上士	班長	8 年	2 次	志願役
M-N-5	女	中士	班長	7 年	3 次	志願役
M-N-6	男	下士	班長	7 個月	0 次	義務役
M-N-7	男	下士	班長	10 個月	0 次	義務役
M-N-8	男	下士	班長	10 個月	0 次	義務役
M-N-9	男	下士	班長	10 個月	0 次	義務役
M-N-10	男	中士	班長	8 年	2 次	志願役
A-N-1	男	中士	軍械士	7 年	1 次	志願役

A-N-2	女	中士	彈藥士	6年	2次	志願役
A-S-1	男	上等兵	水電兵	5年	1次	志願役
A-S-2	男	二等兵	水平計算兵	10個月	0次	義務役
A-S-3	男	上等兵	水平計算兵	7年	3次	志願役



貳、個案介紹

受訪者編號	L-O-1	訪談日期	2016.11.21
受訪者性別	男	年資	5年
階級	上尉	續簽次數	0次
職務	連長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>還在就讀高中的時候，對於人生未來的道路還沒有任何的方向感，當時心裡的想法，就算大學畢業之後還是會面臨職場問題，自己又沒什麼專長，就算大學讀技術學院，有了專長也不會是頂尖高手，在那個時候，學校教官介紹了軍校，讓我多了一個選擇，很單純的想法，讀書就業一次完成，所以就這樣進入了軍校，一直到現在。</p>			

受訪者編號	L-O-2	訪談日期	2016.11.23
受訪者性別	男	年資	7年
階級	上尉	續簽次數	2次
職務	連長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>當初會加入軍隊是因為家人的大力支持，正好當時家中經濟方面不太順利，正需要一份可以養活自己與幫助家裡的薪水，所以就這樣加入了軍隊。</p>			

受訪者編號	M-N-1	訪談日期	2016.10.26
受訪者性別	男	年資	8年
階級	中士	續簽次數	2次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>我當初從軍的動機很簡單，就只是單純為了薪資而加入軍隊，因為當時正在想我的人生到底該往哪個方向走，俗話說：女怕嫁錯郎，男怕入錯行，什麼是好的工作，人家常說錢多、事少、離家近，我算是幸運家就住在部隊附近，天下事很難十全十美，但也八九不離十，就算好了，因為我是錢多、離家近但是就是事多，也有個三分之二，算不錯了。</p>			

受訪者編號	M-N-2	訪談日期	2016.11.03
受訪者性別	男	年資	7年
階級	中士	續簽次數	2次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>我們家其實不缺我這份薪水，我們家在高雄的某個工業區擁有自己的工廠，訂單的方面非常的穩定，但是我不喜歡這種生意圈的生活，每天都是交際應酬，常常滿身酒氣得回家，所以我想要一份靠自己就能生活的工作，不必每天傷害身體，起初我一直找不到這樣子的工作，直到我服兵役的時候才發現，原來加入志願役薪資、福利、待遇、升遷制度可以滿足我當初的要求而且還可以有運動時間，雖然一開始接觸這份工作一定會非常陌生，但是我知道心境轉了動力自然就會來了，遇到不會的事情我就當成是自我挑戰與成長的必經過程，有時會參與救難編組、保衛國家能夠為社會、國家出一份心力滿足社會尊重與認同我認為這個比什麼都重要，最後如果退伍還有退伍金，若是一直做到規定的役期還可以領到終身俸，這跟外面比起來根本是不會有的事。</p>			

受訪者編號	M-N-3	訪談日期	2016.11.04
受訪者性別	女	年資	7年
階級	上士	續簽次數	2次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>當初會從軍是因為家人的支持，因為剛從大學畢業不知道要從事哪個行業，對自己對於所就讀的科系，沒有很大的理想及抱負，當時聽說志願役士兵的薪資不錯，依我一個女孩子來說算是穩定又安全的工作，在這些種種的因素及考量之下，就這樣走進了軍旅生涯。</p>			

受訪者編號	M-N-4	訪談日期	2016.11.08
受訪者性別	男	年資	8年
階級	上士	續簽次數	2次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>當時只是陪朋友一起去考試，沒有太多的想法，就這樣莫名其妙的考上了，反而朋友沒率取，考上之後家人也很支持我走這條路，我就想說試試看，看自己適不適合從軍這條路誰知一試成主顧，就這樣一直續簽到現在。</p>			

受訪者編號	M-N-5	訪談日期	2016.11.11
受訪者性別	男	年資	7年
階級	中士	續簽次數	3次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
母親在世之時，希望他有個穩定職業，可以自立自強不要再讓母親擔心，所以投身軍旅，減少母親對他的擔心。			

受訪者編號	M-N-6	訪談日期	2016.11.14
受訪者性別	男	年資	7個月
階級	下士	續簽次數	0次
職務	教育班長	役別	義務役
當初影響您徵選教育班長的動機是什麼?			
當初選擇成為教育班長是因為想要訓練自己面對人群的膽量，及過著充實的軍旅生活，看可不可以學到東西，如果還不錯的話或許會續簽留營。			

受訪者編號	M-N-7	訪談日期	2016.11.17
受訪者性別	男	年資	10個月
階級	下士	續簽次數	0次
職務	教育班長	役別	義務役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初選擇成為教育班長是因為自己的水電專長而被選上的，想說這樣也好因為當一個義務役士官總比當一個義務役士兵來得好，光薪水就差了幾千塊。			

受訪者編號	M-N-8	訪談日期	2016.11.18
受訪者性別	男	年資	10個月
階級	下士	續簽次數	0次
職務	教育班長	役別	義務役
當初影響您徵選教育班長的動機是什麼?			
當初選擇參加教育班長徵選有以下幾個原因：第一想說這樣也好因為當一個義務役士官總比當一個義務役士兵來得好，光薪水就差了幾千塊，第三既然都要服兵役一年，那倒不如給自己留下不一樣的回憶。			

受訪者編號	M-N-9	訪談日期	2016.11.19
受訪者性別	男	年資	10 個月
階級	下士	續簽次數	0 次
職務	教育班長	役別	義務役
當初影響您徵選教育班長的動機是什麼?			
<p>當初選擇參加教育班長徵選有以下幾個原因，第一自己想要學習如何領導別人，因為未來的工作也一定會跟人群有關係，第二想說練習一下自己的膽子與獨當一面處理事情的能力，為自己出社會做好職前準備。</p>			

受訪者編號	M-N-10	訪談日期	2016.11.20
受訪者性別	男	年資	8 年
階級	中士	續簽次數	2 次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>當初從軍的動機背後藏有一篇很長的故事，簡單來說在外面社會出了一些事情，剛好又收到了兵役通知單，於是就先到部隊報到，剛好部隊那時正在招募志願役，心想在還沒進部隊之前家人就有跟我討論這類的話題，再加上外面的事情不是現在隨隨便便能解決，更何況待遇其實還不錯，所以就這樣加入了軍隊。</p>			

受訪者編號	A-N-1	訪談日期	2016.11.27
受訪者性別	男	年資	7 年
階級	中士	續簽次數	1 次
職務	軍械士	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>當初會加入志願役是因為薪資可以滿足當時的生活條件，再加上當時剛畢業不知道要選擇哪一類型得職業，在服役的期間，經招募員的介紹就這樣加入了軍隊。</p>			

受訪者編號	A-N-2	訪談日期	2016.11.27
受訪者性別	女	年資	6 年
階級	中士	續簽次數	2 次
職務	彈藥士	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>當初只是想找一份薪水還不錯的工作，再加上當時很多朋友都去報考志願役，一開始只是抱著跟著考的心態，想不到就這樣考上了，再加上家人也支持所以就這樣加入了國軍。</p>			

受訪者編號	A-S-1	訪談日期	2016.11.24
受訪者性別	男	年資	5 年
階級	上等兵	續簽次數	1 次
職務	水電兵	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，穩定比什麼都重要，因為自己的學歷並不高，在外面曾經工作過，相較之下覺得軍隊比外面來得穩定多了。			

受訪者編號	A-S-2	訪談日期	2016.11.25
受訪者性別	男	年資	10 個月
階級	二等兵	續簽次數	0 次
職務	水平計算兵	役別	義務役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，自己本身有很大的意願，但是家人一直不支持。			

受訪者編號	A-S-3	訪談日期	2016.11.26
受訪者性別	男	年資	7 年
階級	上等兵	續簽次數	3 次
職務	水平計算兵	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初會從軍是因為覺得薪資方面還不錯，可以自給自足不必向家裡面請求支援，第二可以離開家鄉，但是又不會太遠的地方工作，因為覺得當時跟家裡的人相處起來有點累，不想讓這個狀況繼續下去，如果繼續下去可能會更惡化，所以當時就選擇了從軍，一開始家人也是很支持，經過努力溝通之後終於有了結果，造就了現在的我。			

參、訪談提綱

本研究設計採用半結構式訪談提綱，主要是為了瞭解現行的執行制度對招募、續簽留營、未來生涯規劃的影響情形。本研究所採用的研究方法為深度訪談之訪談題綱配合現行的制度及研究問題所設計的訪談架構，希望透過訪談的對話，得以蒐集更多，更完整的資料以便資料分析與詮釋。

未達此目的訪談題綱依據現行的制度問題特質、制度本身所具有的条件、制度本身以外的条件即全面執行現況下的問題分別為：薪資、福利、休假、升遷、進修、多元的專業訓練、工作的量與質等因素。

一、薪資方面

- 1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎？
- 2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？
- 3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願？

二、福利方面

- 1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？
- 2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？
- 3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎？
- 4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？
- 5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？
- 6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？
- 7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？
- 8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？
- 9、請問您覺得軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎？
- 10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？
- 11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？
- 12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？
- 13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願？

三、休假方面

- 1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎？
- 2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？
- 3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎？
- 4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？
- 5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎？
- 6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？
- 7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎？

四、升遷方面

- 1、請問您覺得軍職人員之軍官的升遷制度適當？
- 2、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？
- 3、請問您覺得軍職人員之士兵的升遷制度適當？

五、進修方面

- 1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？
- 2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？
- 3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？
- 4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？
- 5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？
- 6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎？
- 7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

六、多元的專業訓練

- 1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？
- 2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？
- 3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？
- 4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

七、工作的量與質方面

- 1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？
- 2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？
- 3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？
- 4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？
- 5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

八、 你會續簽留營的考量因素

九、 你不會續簽留營的考量因素

肆、研究可信度、效度

本研究先徵得受訪者同意，訪談過程中採用速記訪談內容，並於訪談後整理成逐字稿，其目的在於真實呈現受訪者之原意，訪談進行過程採取開放的態度，使受訪者表達出真實的想法及意見，確保資料的真實性，完成逐字稿後，請上呈教授過目後，並請教授給予專業上的指導，若有不足將進行再次訪談。

第四節 資料處理

壹、資料收集

一、訪談資料收集時間：

本研究之訪談資料收集時間為十一月，時間為期一個月，資料收集主要來源針對 17 位基層軍官、士官、士兵的受訪內容與收集文獻資料，做為主要資料。

二、訪談對象：

本研究之訪談對象為 17 位基層軍官、士官、士兵，以中坑營區基層單位人員做為抽樣之母群體，並依據研究對象在基層單位上所擔任的腳色，進行深度訪談，訪談方式採用一對一方式進行，每位受訪者訪談時間約 60-90 分鐘，整個訪談時間經受訪者同意，並且告知受訪者資料將以匿名方式呈現，且訪談內容將作為學術上之研究，以符合研究倫理。

貳、資料整理

一、資料編碼與建檔

為了將資料有意義的建檔與分析，因此將資料加以編碼分類整理，本研究對象將選取中坑營區基層軍職人員分別為管理職（Management）、領導職（Leadership）、幕僚職（Aides）三種不同職類之軍職人員為訪談對象，並區分軍官（officer）、士官（Noncommissioned officer）、士兵（Soldiers）三種階級總共 17 位。基於研究倫理之考量，本研究的受訪者皆以匿名方式處理，相關資料進行編號，主要編號方式以英文字母第一字來區分訪談資料代碼。

表 3-4-1 資料代碼一覽表

資料代碼	說明
M	管理職（Management）
L	領導職（Leadership）
A	幕僚職（Aides）
O	軍官（Officer）
N	士官（Noncommissioned officer）
S	士兵（Soldiers）
數字	代表受訪者的先後順序

資料來源：本研究自製

以「L-O-1」為例，指訪談對象為第一位領導職的軍官；第一位管理職的士官「M-N-1」；「A-N-1」第一位幕僚職的士官；第一位幕僚職的士兵「A-S-1」。

二、整合與分析

依據研究架構為主軸，並閱讀相關文獻及理論架構，並藉由以上編碼與整理將資料加以整合與分析，已深入了解招募的誘因、國軍續簽留營的誘因與福利政策與未來生涯規劃的實施現況加以探討。



第四章 訪談結果分析

本章節分為三節來論述，依據 Abraham Maslow 的需求層次理論作為研究背景下實施探討，第一節探討生理層面動機與生涯發展管道；第二節探討心理層面動機與生涯發展管道；第三節探討國軍生涯發展管道問題。

第一節 生理層面動機與生涯發展管道之探討

Abraham Maslow 在需求層次理論中的生理需求主要在述說人的最基本的物質上的需求例如：食物、飲水、空氣、衣物、居住、性滿足等。故本節主要在瞭解國軍現行薪資與福利的制度下，對國軍人力所造成的生理層面動機之影響與生涯發展管道之探討。

薪資方面，西元 2014 年 1 月 1 日志願役第一波調薪，依行政院核定民國西元 2014 年 1 月 1 日調增志願役勤務加給，一、二等兵每月加薪四千元、上等兵加三千元、士官加二千元；外島第一級（南沙太平島）和第二級（東沙、大膽及二膽等地區）地域加給，分別調增為二萬元及一萬二千元。以二等兵為例，每月薪資由二萬九千六百二十五元，調高為三萬三千六百二十五元，若在南沙服役，加上二萬元地域加給，薪資達五萬三千六百二十五元。（中時電子報，2013.12.26）

西元 2015 年 4 月 1 日，國防部發布，說明奉行政院核定自 4 月 1 日起發放「戰鬥部隊勤務加給」及「留營慰助金」。「戰鬥部隊勤務加給」內涵，規劃發給部分戰鬥部隊連級單位之官兵，並區分兩個類型。第一類型：陸軍步、砲、裝、海軍艦艇、陸戰隊、空軍防砲、憲兵 202 指揮部與飛彈指揮部之連級單位每月加發 5,000 元；第二類型：為上述單位之營部連，每月加發 3,000，以提升招募誘因。「留營慰助金」係針對志願士兵（含志願士兵轉任士官）服滿法定役期續服現役，年資未逾 7 年者，採遞增式金額設計，依簽約留營年限 1 至 3 年，每年分別支給 17,000 元、33,000 元、50,000 元（國防部新聞稿 2015 年 4 月 1 日），各項加給諸如：外離島加給 4,640~20,000 元、高山加給 1,030~8,240 元、飛彈修護加給 2,000 元、特戰加給 2,200~6,400 元、海勤加給 2,500~20,000 元、戰鬥部隊加給 3,000~5,000 元，以激勵基層續簽留營誘因。

各項福利補助諸如：結婚補助兩個月本俸、生育補助兩個月本俸、喪葬補助三至五個月本俸、子女教育補助五百元至三萬五千八百元、國內進修與職務相關可申請補助金最高兩萬元、水電部分減免。（國軍人才招聘中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2015.10.10>）

針對國防部所執行的現行薪資制度與福利制度實施訪談，訪談對象共 17 位軍職人員訪談內容如下：

壹、薪資制度

一、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎？

我覺得薪餉不合理，我們職業軍人的工作時數真的太長了，我們工作 24 小時與民間 8 小時的薪水其實差不了多少，而且晚上還會有突如其來的任務，超時工作又沒有加班費，雖然現在的薪餉單乍看之下好像很華麗，但是如果家庭就只有這單一收入，所有的開銷就只是剛好勉強打平，這還是住在原生家庭的情況下，如果自己又組成一個家庭，買房又買車，然後在一個小孩，這樣子的薪水根本是不夠養活一個家庭。
(L-0-1)

部分合理部分不合理！因為如果跟外面相比較，軍隊的薪水相對穩的且高出許多，但是近年來士兵的薪水不斷上調，調到跟軍官及士官都快差不多了，未來還有誰想來擔責任。(L-0-2)

我覺得薪水跟外面比起來應該算是很多，最起碼個人覺得算是不錯了，生活開銷都夠用，但是唯一美中不足的地方就是工時過長。(M-N-1)

我覺得薪水有些不合理，如果以工時來算其實我們領到的錢不算多，但是現在的社會有這樣的月薪算不錯了。(M-N-2)

我覺得對大部分的軍職人員來說，薪水方面不合理，因為我們職業軍人的工作時數真的太長了，而且晚上還會有突如其來的任務，超時工作又沒有加班費，雖然在我們單位的女生晚上不用值勤，但是晚上休息時間得知突如其來的任務，會讓人輾轉難眠，到了早上精神狀態一定會不好，但還是要去處理份內的事，在外面在下班時間只要使用電話通知就算是加班，而我們根本不會管這些，因為不用付加班費所以上級就無所顧忌的下達交辦事項，破壞人家的生理時鐘。(M-N-3)

工作時間過長工作量多，感覺上薪水與付出不成正比，如果買車又買房根本不夠用。(M-N-4)

工作時間過長，工作量太多，感覺上薪水與付出不成正比。(M-N-5)

我覺得薪餉合理但是不太夠用，每個男性國民對國家都有應盡的服兵役之義務，在服役期間雖然薪資不是很多，但是個人覺得算是不錯了。(M-N-6)

我覺得薪餉不合理，因為作為名義務役下士班長，與志願役下士班長工作的內容諸如：值勤站哨、帶班、輪背值星、帶公差、作業務及對新兵所承擔的責任完全一模一樣，但是薪水上卻無相同的待遇，雖然是憲法規定男性有服兵役的義務，但是現在

社會消費越來越高，只有這麼點薪水，光是放假的交通費及生活開銷，食、衣、住、行，最多就是剛好打平，如果想存錢真的很難。(M-N-7)

我覺得薪餉不合理，因為一名義務役下士班長，與志願役下士班長工作的內容幾乎一模一樣，例如：值勤站哨、帶班、輪背值星、作業務及對新兵所承擔的責任，但是薪水上卻差了快兩萬，雖然是男性應盡的義務，但是也要考慮現在物價上漲，多多少少也意思意思加一些，當作補貼車交通費也好。(M-N-8)

我覺得薪餉不合理，雖然我是一名義務役下士班長，服兵役是應盡的義務但是工作內容與志願役下士班長工作的內容幾乎相同有時所付出的辛苦甚至比志願役還多，但是薪水上卻相差懸殊。(M-N-9)

如果社會一直是這樣太平的社會，這樣子的薪資算是合理，如果是非太平盛世的話就不合理。(M-N-10)

不合理，我們的工作時數真的太長了，工作 24 小時與民間 8 小時的薪水其實差不了多少，而且晚上還會有突如其來的任務，超時工作又沒有加班費，雖然現在的薪餉單乍看之下好像很華麗，但是實際上算起來其實並不高。(A-N-1)

我覺得薪資不合理，因為工作時間過長。(A-N-2)

我覺得薪水應該沒有人會覺得多，但是個人覺得算是不錯了。(S-A-1)

我覺得薪水應該沒有人會覺得多，服兵役每個男性國民應盡的義務，在服役期間雖然薪資不是很多，但是個人覺得算是不錯了。(S-A-2)

起初之時我單身一個人我覺得薪資還算不錯，但是我仔細一算，我覺得薪餉不合理，因為工作時數真的太長了，而且晚上還會有突如其來的任務，超時工作又沒有加班費，雖然現在的薪餉單乍看之下好像很華麗，但是如果家庭就只有我這份收入，所有的開銷就根本不夠用，如果自己又組成一個家庭，買房又買車，然後在一個小孩，這樣子的薪水根本是不夠養活一個家庭。(S-A-3)

對於現行的薪資制度針對自己所領的薪餉合理與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合理的共有 2 位；不合理 15 位。

合理的原因如下：

1. 軍隊的薪水相對穩定且高出許多。
2. 太平的社會，這樣子的薪資算是合理。

不合理原因如下：

- 1.士兵的薪水不斷上調，調到跟軍官及士官都快差不多了。
- 2.工作時間過長，工作量太多，感覺上薪水與付出不成正比。
- 3.超時工作又沒有加班費。
- 4.義務役下士班長與志願役下士班長工作內容幾乎相同，但是薪水上卻相差懸殊。
- 5.志願役士兵的薪水根本是不夠養活一個家庭。

小結：

志願役士兵薪水雖然有不斷的調漲，但是要以一個志願役士兵的薪水支付一個家庭的開銷，恐怕是不夠，雖然薪水是鼓勵大家往上晉升的一個方法，可是一旦晉升了，薪水其實也沒提高多少，但不能避免的是工作量與工作的時數都會不對等的提升，在 Abraham Maslow 的需求層次理論屬於生理需求無法得到滿足。

二、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

國防部近年來的調薪做為是好的，但是還是不合理，一個志願役士兵的薪水調整到跟一個跟幹部的薪水所差無幾，幾乎快接近了，當領導者與被領導者的待遇相差不遠那誰還會願意為了職場來付出責任，有誰不喜歡錢多事少的工作，近年來野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，其實我覺得新訓單位很重要，這單位是屬於所有部隊孕育士兵的搖籃，由民轉兵是最難教育，也最重要的時刻，所以我一直在想，我們新訓單位到底是屬於哪個性質，完全沒有任何調薪作為，我們要教育新兵，應該要有個教育加給才對，令人無法理解，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。(L-O-1)

調薪很好，但是唯一缺點就是個案單位沒有調薪，應該一視同仁才對，難道我們單位就沒對國家付出嗎。(L-O-2)

我個人覺得調薪是好的做法，但是唯一缺點就是個案單位沒有調薪，如果有調薪的話那就太完美了。(M-N-1)

我個人覺得調薪是好的做法，但是唯一缺點就是個案單位沒有調薪，如果有調薪我覺得的會有更多人萌生轉服的想法。(M-N-2)

國防部近年來的調薪做為是好的，但是還是覺得不合理，一個志願役士兵的薪水調整到與一個跟士官幹部的薪水所差無幾，幾乎快接近了，當領導者與被領導者的待遇相差不遠那誰還會願意為了職場來付出責任，有誰不喜歡錢多事少的工作，近年來野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，其實我覺得新訓單位很重要，我們的單位屬於國軍人力資源的第一道關卡，無論是招募或是訓練我們的單位都佔著舉足輕重的地位，要扮演管理者也要扮演教育者更要扮

演招募者，搞得大家都要變成多重人格，現在的人哪有那麼好教育，尤其是由民轉兵是最難教育，也最艱難的時刻，所以我一直在想，我們新訓單位到底是屬於哪個性質，完全沒有任何調薪作為，我們要教育新兵，應該要有個教育加給才對，令人無法理解，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。(M-N-3)

薪水架構不合理，第一近年來國防部一直大幅度地調高志願役士兵的薪水，一個志願役士兵的薪水與志願役士官的薪水不相上下，這樣有誰願意擔任士官。第二其他野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，唯獨新訓單位無任何特殊加給，應該要有教育加給才對。(M-N-4)

薪水架構不合理，因為其他野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，唯獨新訓單位無任何特殊加給，應該要有教育加給才對。(M-N-5)

我個人覺得調薪是好的做法，但是還是沒有絕決問題，如果今天志願役的行列真的那麼的吸引人，那根本不需要這些招募的行為，一定有哪些地方是有不夠完善，需要強烈改革的地方，不應該只會用錢收買人力，就算收買了人力也收買不到人的心。(M-N-6)

國防部近年來的調薪做為是好的，野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，這一點讓我感覺新訓單位很不重要，我們新訓單位到底是屬於哪個性質，完全沒有任何調薪作為，我們要教育新兵，應該要有個教育加給才對，令人無法理解，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。(M-N-7)

我個人覺得國防部調薪是好的做法，野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給讓實兵單位的人有催眠自己的理由，但是我們新訓單位無任何加給，就算想自我催眠簽下去，也找不到理由，這一點讓我感覺本末倒置，我們新訓單位一點都不重要，所以完全沒有任何調薪作為，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。(M-N-8)

國防部近年來的調薪做為是好的，野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，這一點讓我感覺新訓單位很不重要，我們新訓單位到底是屬於哪個性質，完全沒有任何調薪作為，我們要教育新兵，應該要有個教育加給才對，令人無法理解，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。(M-N-9)

調薪是好，但是個案單位沒有調薪非常不合理。(M-N-10)

調薪是好的做法但是不合理，因為新訓單位沒有調薪，所以真的沒感覺。(A-N-1)

我個人覺得調薪是好的做法，但是不合理，因為個案單位沒有調薪。(A-N-2)

我個人覺得調薪是好的做法，不合理！因為個案單位沒有調薪。(S-A-1)

我個人覺得調薪是好的做法，但是唯一缺點就是個案單位沒有調薪，如果有調薪我真的會有想轉服的想法，可是話說回來，如果今天志願役的行列真的那麼的吸引人，那根本不需要這些招募的行為，一定有哪些地方是有不夠完善，需要強烈改革的地方。(S-A-2)

調薪很好，但是個案單位就是沒有調薪，如果有調薪真的會提高我續簽留營的想法。(S-A-3)

對於現行的調薪的作為與區分合理與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合理的共有 0 位；不合理 17 位，原因如下：

所訪談的對象一致認為調薪做為是好的，但是對個案單位毫無幫助而且非常不合理，當領導者與被領導者的待遇相差不遠那誰還會願意為了職場來付出責任，近年來野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，這單位是屬於所有部隊孕育士兵的搖籃，由民轉兵是最難教育，也最重要的時刻卻完全沒有任何調薪作為，令人無法理解，這樣要叫個案單位的義務役軍職人員，怎麼會有轉服志願役的動機。

小結：

此次調薪政策對個案單位毫無正面影響，反而更容易造成人才流失的問題，人往高處爬，水往低處流，這是很正常的想法，許多非本縣市的志願役軍職人員多多少少萌生想要調回戶籍地的實兵單位，甚至連在戶籍地的志願役軍職人員也想請調到外島的想法，反而對個案單位的續簽留營率產生極大的打擊，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

三、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願？

不會！因為個案單位根本沒調到薪水，怎麼會有轉服志願役或續簽的動機，其實這些都不是續簽留營的最重要動機，工作環境與上級的管理才是重點。(L-O-1)

不會的！除非再往上調高一些，區分階級的錢有必要再清楚一些。(L-O-2)

會的！如果個案單位有調整薪水我想我會一直續服。(M-N-1)

會的！如果個案單位有調整薪水我會一直續簽。(M-N-2)

不會！因為個案單位根本沒調到薪水，但是如過真的有調整薪水的話對個人的動機是一定會提升，但是影響續簽留營最重要動機，應該是工作環境與上級的管理才是重點。(M-N-3)

不會因為調薪而提高續簽的意願，而且根本沒有調到不是嗎！我覺得最重要是要看工作環境與上級的管理方式，薪水調得再高也是沒有用，每年退伍的人數也是多到數不完。(M-N-4)

不會因為調薪而提高續簽的意願，一份工作一定會有適合的人，也一定會有不適合的人，適合的、喜歡的不會退伍，不適合的薪水調得再高也沒有用。(M-N-5)

志向不再此，曾經想過，但是需要改進的地方還很多，就算收買了我的人力也收買不到我的心。(M-N-6)

不會！因為個案單位根本沒調到薪水，怎麼會有轉服志願役的動機。(M-N-7)

第一志向不再此對於職業軍人沒有本大的興趣，第二因為個案單位根本沒調到薪水，怎麼會有轉服志願役的動機。(M-N-8)

不會！因為新訓單位根本沒調到薪水，如果要轉服志願役除非在退伍前個案單位有調薪或許才會引起的動機。(M-N-9)

不會！本人覺得如果工作可以帶來的成就感，那會比調薪更有用。(M-N-10)

會的！如果個案單位有調整薪水我想我會工作得更快樂。(A-N-1)

會的！如果個案單位有調整薪水我想我會續簽的更乾脆。(A-N-2)

會的！如果個案單位有調整薪水我想我會繼續留營續簽。(S-A-1)

會的！如果個案單位有調整薪水我想我會轉服，其實我一直有轉服的想法，只是家人不同意，因為他們說現在薪資還是太低，一整個禮拜耗在裡面，所領的薪水才那麼一些。(S-A-2)

會的！如果個案單位有調整薪水我會續簽留營，只是不知道要等到哪時候。(S-A-3)

對於現行的薪資制度，調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得會的共有 12 位；不會的 5 位。

會的原因如下：

1. 會的！如果個案單位有調高薪水一定會有提高續簽留營的動機。

不會的原因如下：

1. 工作環境與上級的管理才是重點。
2. 如果工作可以帶來的成就感，那會比調薪更有用。
3. 對於職業軍人沒有興趣。
4. 一份工作一定有適合與不適合的人，對於不適合的人薪水調得再高也沒有用。
5. 不會！因為個案單位根本沒調高薪水。

小結：

調薪與否對於續簽留營的決定，並不是佔有絕對的重要因素，工作環境與工作帶來的成就感及上級的管理方式，才是重要的關鍵，高薪的工作其實還有很多，但是並不是每個人都可以游刃有餘，所以續簽留營的關鍵並非完全仰賴滿足生理需求，心理需求層次的滿足更為重要。

貳、福利制度

一、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了，而補助金的補助方式應該是，按照學費的比例下去做調整這樣會比較恰當一些。(L-O-1)

不太合理應該從實際面修改，應該從幼稚園就要開始補助起，然後金額應該是大學少於高中，高中少於國中以此類推。(L-O-2)

子女教育補助其實我沒有認真想過因為時間還不到那邊，但是依實際面探討是有些需要修改的地方，如果可以應該從幼稚園就要開始補助。(M-N-1)

軍職人員子女教育補助是適當的可是有些實際面的地方可以修改，我覺得應該要把補助的金額反過來，這樣會有比較多人受惠，孩子讀到大專的時候，其實也早就退伍了，哪能享受到福利？(M-N-2)

子女教育補助覺得不合理，因為缺少了幼稚園這一段，應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了，而補助金的補助方式應該是，按照學費的比例下去做調整這樣會比較恰當一些。(M-N-3)

軍職人員子女教育補助費為甚麼幼稚園不補助，幼稚園時期是最需要照顧及保護

的時期，尤其是軍人的子女，因為職業的關係不能常常回家，家裡小孩又沒有人照顧，安親班所發費的金額一定很高，政府不是一直在想解決少子化的問題嗎，這樣有些軍人根本不敢擁有下一代，因為生了根本沒辦法照顧。(M-N-4)

軍職人員子女教育補助費應該要反過來才對，最貴的教育時期且最需要家人照顧的時期應該是幼稚園才是，反而沒有補助，補助應該要國小多於國中；國中多於高中；高中大於專科；專科大於大學，因為一個正常人在高中生已擁有自主能力，而且也有打工的能力，所以高中以上的補助可以開始少一些。(M-N-5)

表面制度的子女教育補助是適當的但是實際內容還是有改進的空間，應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了。(M-N-6)

應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了，而補助金的補助方式應該是，子女年級越高，年齡越大補助就要相對的減少。(M-N-7)

子女教育補助制度是適當但內容還是有修改的空間，應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了。(M-N-8)

子女教育補助應該幼稚園就要開始補助，教育最花錢的時期就屬幼稚園了。(M-N-9)

教育補助是適當，應該從幼稚園就要開始補助，其實幼稚園的教育很重要。(M-N-10)

適當！可是有可以修改的地方，應該從幼稚園就要開始補助，雖然幼稚園的教育不再學制內，但是很多人應該都覺得很重要，幼稚園早就可以關閉了。(A-N-1)

軍職人員子女教育補助是適當的可是有些實際面的地方可以修改，應該從幼稚園就要開始補助。(A-N-2)

應該算是恰當吧？小朋友讀書有補助可領應該算很好吧。(S-A-1)

軍職人員子女教育補助是適當的可是有些實際面的地方可以修改，應該從幼稚園就要開始補助，幼稚園的教育本人覺得很重要，不想讓小朋友輸在起跑點上，一開始就輸小朋友的信心一下子就被擊垮，後面很難贏回來。(S-A-2)

軍職人員子女教育補助是適當但是有些地方可以修改，應該從一開始的幼稚園就應該補助起，軍人的職業不像一般的職業可以天天陪小孩，所以在幼稚園安親班的方面一定會花很多錢，你能說幼稚園不算是教育嗎！如果幼稚園不算教育，那為什麼那麼多家長要把小孩子送到幼稚園。(S-A-3)

對於現行的福利制度，子女教育補助福利的內容適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 2 位；不適當的共 15 位。

適當的原因如下：

- 1.應該算是恰當吧？小朋友讀書有補助可領應該算很好吧。
- 2.從理想面表面制度的子女教育補助是適當

不適當的原因如下：

- 1.應該從幼稚園就要開始補助起
- 2.應該要把補助的金額反過來該是大學少於高中，高中少於國中以此類推。

小結：

軍人的職業特殊無法很自由的撥出一大部分的時間陪伴下一代的成長，更無法時時刻刻的照顧到下一代的安全，而且現在的教育認知，啟發的時間點越來越早，從幼稚園就已經開始算是教育的一環，甚至有些人連胎教都是屬於教育環節之中的一部份，而初步教育是最費心費力，如果這項補助政策承朝向更實際方向修改或許會更完美，在需求層次理論屬於安全需求無法滿足。

二、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

生育補助的部分，雖然只有志願役才有，而且還補助兩個月的本俸，這一點我個人覺得很洽當。(L-O-1)

不合理，雖然表面上是很大方補助本俸兩個月，但是士官及士兵的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個士官或是士兵不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，雖然在職場上有階級的區分，但是依人的生命價值不應該有所區分，難道階級較低的下一代，注定就比較低階嗎！所以我覺得應該要把年資也一併納入參考。(L-O-2)

生育補助的部分覺得還不錯，只是本俸的話其實沒有很多，有些縣市就已經破兩萬了，或許可以再加一些。(M-N-1)

生育補助的部分覺得很合理，或許會有很多志願役同仁因為有了下一代而延長役

期，因為小朋友一出生就是需要錢，相信為人父或為人母的時候，再苦再累都會覺得是甜蜜的負擔。(M-N-2)

生育補助的部分覺得不合理在工作上雖然有階級的區分，但是在生命的價值上是不應該有這些區分的，補助的計算方式是以該階級的本俸乘以兩個月，用這個方法當成依據的話，會讓人覺得長官的下一代就比較有價值，這一點我個人覺得很不洽當，站在所有母親的立場而言生產這一件事，有誰付出的辛勞是不一樣的嗎？難道長官的小孩就會再肚子裡多待幾個月嗎？我個人覺得如果是女性軍職人員所領的生育補助應該要更多才對。(M-N-3)

依我現在的階級，補助我本俸兩個月，4萬多塊錢，對我個人來說我我覺得蠻不錯的。(M-N-4)

雖然表面上是很大方補助本俸兩個月，但是中士的本俸本來就不高，與尉級軍官相較起來就有所差別，論年資一個中士不見得會比尉級軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，雖然在職場上有階級的區分，但是依人的生命價值不應該有所區分，難道階級較低的下一代，注定就比較低階嗎！(M-N-5)

生育補助的部分覺得不合理只有志願役才有，如果改成義務役也有補助的話，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為小朋友一出生就是需要錢，領了補助又馬上續簽，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。(M-N-6)

生育補助的部分，雖然只有志願役才有，而且還補助兩個月的本俸，好像很好，但是仔細想一想有些縣市的生育補助，無論階級還是富貴與否，所補助的金額都是一樣，可是今天在部隊服役三年以上的一位上等兵所申請的生育補助，跟一位服役剛滿一年的中尉一級的軍官所申請的生育補助，金額卻是大不相同。(M-N-7)

生育補助的部分覺得不合理，人的一生當中重要的時刻就那幾個，而且生命的誕生應該是平等而且重要，如果修改成義務役也有補助的話，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為小朋友一出生就是需要錢，領了補助又馬上續簽，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。(M-N-8)

生育補助的部分覺得不合理只有志願役才有，如果改成義務役也有補助的話，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為小朋友一出生就是需要錢，領了補助又馬上續簽，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。(M-N-9)

生命不分貴賤，當新生命誕生之時是神聖且平等，補助的金額應當相同，不應分階級。(M-N-10)

生育補助的部分覺得很不合理，不應該只用本俸計算，應該要把年資納入參考因素，因為一個有續簽的上兵所服役的年資最少都會超過四年以上，但是一個剛掛階的志願役下士或是少尉，服役都還未滿一年，領的補助遠超過資深的上兵。(A-N-1)

不合理！因為士官及士兵的本俸本來就不高，論年資一個士官或是士兵不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，雖然在職場上有階級的區分，但是依人的生命價值不應該有所區分，難道階級較低的下一代，注定就比較低階嗎！所以我覺得應該要把年資也一併納入參考。(A-N-2)

生育補助的部分覺得很合理，說不定有很多志願役，會因為這一項因素而續簽留營。(S-A-1)

生育補助的部分覺得很合理，說不定有很多志願役，會因為這一項因素而續簽留營，因為小朋友一出生就是需要錢，相信為人父或為人母的時候，再苦再累都會覺得是甜蜜的負擔。(S-A-2)

生育補助的部分覺得很不合理，應該要把年資納入參考因素，因為一個有續簽得上兵所服役的年資最少都會超過四年以上，但是一個剛掛階的志願役下士或是少尉，服役都還未滿一年，領的補助遠超過資深的上兵，這有點不是滋味。(S-A-3)

對於現行的福利制度，生育補助福利的內容適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 4 位；不適當的共 13 位。

適當的原因：說不定有很多志願役，會因為這一項因素而續簽留營。

不適當的原因如下：

1. 生命不分貴賤，補助的金額應當相同。
2. 若是要有區分不應該把官階納入考量，而是要把年資納入參考因素。
3. 如果改成義務役也有補助的話，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營。
4. 本俸其實金額沒有很多。

小結：

生育是一件重要且神聖的大事，對每個人來說都是如此，不應該有階級之分，生命的價值更不是用金錢來衡量，對於生育補助政策，如果將補助的金額取到一個平衡點或是設計出一套換算的公式，這將會更完善，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

三、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎？

水電費補助我個人覺得勉強算是還可以，因為現在的社會環境只要還肯給一些微薄的補助已經算是不錯了。(L-O-1)

不恰當！我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助或是人口數的多寡，下去作考量，盡可能以不影響眷屬生活作息為原則。(L-O-2)

我個人覺得水電費補助因該要定額補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，難道用電量多的家庭就不懂節約能源嗎？而是要看人家的人口數，若人口數多就更應該補助。(M-N-1)

我覺得有討論空間，應該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，而是要以家庭的人口數多少下去做計算，不可能因為度數的限制而改變生活作息。(M-N-2)

水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的度數之後就不補助，一開始會這樣調整補助是因為政府在推動節能減碳，而軍隊順勢搭上這班的順風車，為響應政府節約能源鼓勵大家少用電，多吹自然風，但是現在氣候長夏長冬，如果家中人口數眾多，一到夏天開冷氣用電量勢必一定超過，到了冬天如果家中有年長者或是年幼者開暖氣用電量也一樣會過表，加入志願役不就是要改善家人生活品質，這樣一來為了要領取補助反而讓家人更痛苦。(M-N-3)

水電補助 300 度以內打 75%折，對我個人來說，我覺得目前是合理的，因為只有我跟我太太兩個人生活。(M-N-4)

因為一開始加入志願役的時候，就告知說水電補助是半價，之後又變成打七五折而且如果超過三百度就會取消補助，我想無論眷屬用水用電多寡，應該要定額補助。(M-N-5)

我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看人家的人口數多不多，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬。(M-N-6)

水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的度數之後就不補助，如果家中人口數眾多，一到夏天用電量勢必一定超過，加入志願役就是要改善家人生活品質，這樣一來為了要領取補助反而讓家人更痛苦。(M-N-7)

我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，每個家庭的生活作息，及人口狀況都不一樣，不應該愚昧的只會要求度數而不會看現況。(M-N-8)

我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，再來覺得不合理的方面，只有志願役才有，如果說義務役士兵沒有還覺得合理，因為人數眾多，但是義務役士官以上應該或多或少也要有補助。(M-N-9)

我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制就不給任何補助，政府打著節能減碳的口號，國防部這這套方法真的是不得人心，用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看人家的人口數多不多，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬，這項補助我從來沒享受過。(M-N-10)

不合理！應該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助了，用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看家庭的人口數，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬。(A-N-1)

我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，應該要看人家的人口數多不多，下去做考量。(A-N-2)

我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助。(S-A-1)

我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助難道超過了用電量就要強迫退伍嗎？那這個比酒駕還可怕，用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看人家的人口數多不多，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬。(S-A-2)

我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助難道超過了用電量就算是浪費嗎！用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看人家的人口數多寡，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬。(S-A-3)

對於現行的福利制度，水電補助福利的內容適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 2 位；不適當的共 15 位。

適當的原因如下：

- 1.因為現在的社會環境政府還肯給一些微薄的補助已經算是不錯了。
- 2.三百度以內打 75%折，對我個人來說，我覺得目前是合理的，因為只有兩個人生活。

不適當的原因如下：

- 1.水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助。
- 2.家庭人口數也應該納入考量。
- 3.冬天與夏天的用電量應該要有另一套標準。
- 4.義務役士官以上應該或多或少也要有補助。

小結：

現行的水電費補助政策，是以度數來做為依據，並非是按月分定額定量的去補助金錢，若是以全球的季節的溫度或許真的很難享有補助，有些人加入志願役就是為了改善家庭生活，如果水電費補助可以將人口數及季節因素納入考量，策定另一套標準，或是直接改為定額補助，或許會好一些，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

四、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

進修制度本人覺得還算不錯，一邊讀書一邊工作而且，再用功一些成績達標又是相關科系還可以領取補助，雖然有分數的限制但是現在的社會環境只要還肯給一些微薄的補助已經算是不錯了。(L-O-1)

不合理，不應該限制科與分數的高低，因為工作已經有很大的壓力了，不應該又製造一些無謂的壓力，更何況又不是全額補助。(L-O-2)

本人覺得可以討論，可以一邊讀書一邊工作很辛苦，而且成績又要達標及相關科系才可以領取補助，這個制度或許可以改一下。(M-N-1)

可以一邊讀書一邊工作這樣做起事來比較不會枯燥乏味，而且成績達標及相關科系又可以領取補助，這樣制度好像還不錯。(M-N-2)

軍隊鼓勵我們進修是一件好事，但是要在規定的科系與規定的成績以上才能享有補助，部隊工作繁忙，又要要求成績，工作績效與學業成績兩者都要兼顧真的有些困難，讀書自我精進是一件好事，就算是非相關科系也應該擁有一些少許的補助，但是如果一定要再進修這件事加上了許許多多的規定我想有可能會造成反效果。(M-N-3)

軍隊鼓勵我們進修是一件好事，而且讀書又有補助是一件很棒的是，雖然會要求成績與相關科系，成績雖然不代表一切但也算是一種補助的依據，才不會浪費補助，至於相關科系好像就嚴格了一些，因為這是屬於個人生涯規劃的私人領域。(M-N-4)

軍隊鼓勵我們進修是一件好事，但是要在規定的成績以上才能享有補助，部隊工作繁忙，又要要求成績，工作績效與學業成績兩者都要兼顧真的有些困難，軍職人員如果有空讀書一定擁有相當的階級，低階的軍職人員想要享受讀書樂，真的很困難。(M-N-5)

進修制度本人覺得有些不合理，一邊讀書一邊工作而且成績一定要達標，又是相關科系才可以領取補助，這樣限制好像多了些。(M-N-6)

進修制度本人覺得很合理，一邊讀書一邊工作而且，再用功一些成績達標又是相關科系還可以領取補助，這是很好的。(M-N-7)

進修補助制度覺得有點不合理，利用自己時間去讀書而且成績還要達標，又要相關科系才可以領取補助，這樣限制好像多了些這樣反而可能會造成更大的壓力。(M-N-8)

雖然我不是志願役，但是我覺得進修制度依本人的看法覺得有些不合理，一邊讀書一邊工作而且成績一定要達標，又是相關科系才可以領取補助，這樣限制好像多了些。(M-N-9)

不合理，一定要成績達標及相關科系可以領取補助，這樣制度不完善。(M-N-10)

不合理，為甚麼一定要讀相關科系而且成績達標才可以領取補助難道上級不知道一邊工作一邊讀書是很辛苦的嗎！，這樣制度很不完善。(A-N-1)

不合理！先不論成績達標及相關科系才可以領取補助，為甚麼沒有申請就不能讀書，不是說好的公餘，顧名思義就是利用自己的時間下去讀書，為甚麼沒有申請不但不能讀，又要被記行政處分，再來承辦單位負責人，會利用個種理由不讓你申請進修，也會讓你沒辦法領到補助，最難以接受的原因是，他個人所屬的份內事向因為沒經手過所以不想承辦。(A-N-2)

進修制度本人覺得合理，可以一邊讀書一邊工作這樣做起事來比較不會枯燥乏味，而且成績達標及相關科系可以領取補助，這樣制度好像還不錯。(S-A-1)

進修制度本人覺得合理，可以一邊讀書一邊工作這樣做起事來比較不會枯燥乏味，而且成績達標及相關科系可以領取補助，這樣制度好像還不錯。(S-A-2)

進修制度的補助還不錯，但是不是每個人都可以享受的到，不是每個人想念書就可以去念，職場倫理一定要論資排輩的等，也不是每個人都想去念書。(S-A-3)

對於現行的福利制度，教育補助福利的內容適當與否，訪談對象為共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 5 位；不適當的共 12 位。

適當的原因如下：

- 1.雖然有分數與科系有所限制但是現在的社會環境只要還肯給一些微薄的補助已經算是不錯了。
- 2.一邊讀書一邊工作這樣做起事來比較不會枯燥乏味，而且成績達標及相關科系可以領取補助，這樣制度好像還不錯。

不適當的原因如下：

1. 不應該限制科與分數的高低，因為工作已經有很大的壓力了，不應該又製造一些無謂的壓力，又不是全額補助。
2. 職場倫理一定要論資排輩的等，也不是每個人想去念書就可以去念。
3. 公餘進修顧名思義就是利用自己的時間去讀書，為甚麼沒有申請就不能讀書，為甚麼沒有申請不但不能讀，又要被記行政處分。
4. 為甚麼一定要讀相關科系而且成績達標才可以領取補助。

小結：

在職進修是一項很好的制度可以自我充實，會限定科系及成績達標才可領有補助，是為了提升軍職人員對職場能力，申請是為了補助，也是為了單位方便管理人力，否則將會造成職場倫理錯亂，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

五、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

醫療照顧本人覺得是合理的，如果生病只要去國軍醫院就可以享有醫療照護福利，但是醫療品質與服務品質需要再提高，尤其是面對志願役軍人的時候這些品質訴求一定要做到最好的，因為自古不變的道理，保衛國家需要強壯的身體，所以醫療這個環節一定要非常重視。(L-O-1)

合理，因為如果生病去到國軍醫院就診就可享有醫療照護福利，連眷屬也享有醫療照護福利 (L-O-2)

醫療照顧本人覺得合理，生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬去到國軍醫院也享有醫療照護福利。(M-N-1)

醫療照顧本人覺得合理，如果生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬去到國軍醫院也享有醫療照護福利，這樣的制度真的很貼心。(M-N-2)

醫療照顧不適當，因為只有國軍醫院才享有優惠，住家與國軍醫院距離遙遠，根本不符成本，國軍醫院不是都屬國家的嗎？應該是全國連線才對，怎麼會各家國軍醫院都是獨樹一格，互不相關，這樣對軍職人員來說很不方便，醫療品質與服務品質需要再提高，尤其是面對志願役軍人的時候這些品質訴求一定要做到最好的，所以醫療這個環節一定要非常重視。(M-N-3)

醫療照顧算是蠻合理的，雖然只有國軍醫院才有享有優惠，但是有總比沒有好，所以我覺得醫療補助的方面是還可以接受。(M-N-4)

醫療照護不適當，因為只有國軍醫院才享有優惠，住家與國軍醫院距離遙遠，根本不符成本，軍職人員年度體檢一定要在指定的國軍醫院執行才算數，不可到其他的國軍醫院，家住北部然後在中部服役為了體檢南下中部，國軍醫院不是都屬國家的嗎？應該是全國連線才對，怎麼會各家國軍醫院都是獨樹一格，互不相關，這樣對軍職人員來說很不方便。(M-N-5)

醫療照顧本人覺得是有些不合理，因為如果生病只能去國軍醫院才可以享有醫療照護福利，若臨時有狀況需要在別間醫院緊急就醫，雖然軍保與健保是不相關，但是應該多多少少也要有一些優惠。(M-N-6)

醫療照顧本人覺得是合理的，因為如果生病只要去國軍醫院就可以享有醫療照護福利，這是很貼心的。(M-N-7)

醫療照顧本人覺得是有些不合理，因為如果生病只能去國軍醫院才可以享有醫療照護福利，若臨時有狀況需要在別間醫院緊急就醫，就算不能免費但也應該多多少少也要有一些優惠，因為義務役本來就沒什麼錢，志願役的也算是國防安全的守護者，國防部也應該要主動與民間做一些相關的合作。(M-N-8)

醫療照顧本人覺得合理，因為如果生病只要去國軍醫院就可以享有醫療照護福利，因為這一點志願役與義務役都可以享有照顧，這對薪資很少的義務役可以說是一道隱形護身符。(M-N-9)

合理，自己或眷屬生病去到國軍醫院就診都可以享有醫療照護福利這算是很大的恩惠，但缺點就是太遠。(M-N-10)

合理，生病的時候去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬也享有醫療照護福利，不僅自己受惠家人也受惠。(A-N-1)

合理，生病去到國軍醫院就診可以享有醫療照護福利，連眷屬也享有醫療照護福利，這是德政。(A-N-2)

合理，生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬也受惠也享有醫療照護福利。(S-A-1)

醫療照顧本人覺得合理，因為如果生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬去到國軍醫院也享有醫療照護福利，不僅自己受惠家人也受惠。(S-A-2)

醫療照顧本人覺得適當，現役軍人如果生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照

護福利，連眷屬去到國軍醫院也享有醫療照護福利，不僅自己受惠家人也受惠。(S-A-3)

對於現行的福利制度，醫療照護福利的內容適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 14 位；不適當的共 3 位。

適當的原因如下：

- 1.到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬也受惠也享有醫療照護福利。
- 2.雖然只有國軍醫院才有享有優惠，但是有總比沒有好，所以我覺得醫療補助的方面是還可以接受。
- 3.志願役與義務役都可以享有照顧，這對義務役可以說是一道隱形護身符。

不適當的原因如下：

- 1.因為只有國軍醫院才享有優惠，住家與國軍醫院距離遙遠，根本不符成本，軍職人員年度體檢一定要在指定的國軍醫院執行才算數，不可到其他的國軍醫院，家住北部然後在中部服役為了體檢南下中部，國軍醫院不是都屬國家的嗎？應該是全國連線才對，怎麼會各家國軍醫院都是獨樹一格，互不相關，這樣對軍職人員來說很不方便。
- 2.若臨時有狀況需要在別間醫院緊急就醫，雖然軍保與健保是不相關，但是應該多多少少也要有一些優惠。

小結：

國軍醫療照護制度無論是軍職人員或是眷屬都可享有福利，這是很多企業無法提出的福利，在需求理論當中屬於滿足生理需求。

但是現在社會已經進入網際網路時代，全國軍的醫院應該要將曾經就醫過的軍職人員及眷屬的資料做一個連線，這樣一來不僅可以提升軍醫服務效率更能照顧到所需要的人，軍保與健保是不相關不可以混為一談，這樣恐怕會造成不必要的混亂。

六、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

人的一生當中重要的時刻就那幾個，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所以結婚補助應該要平等，不應該以本俸來計算，而是要定額的方式來採取補助，我相信這會是一個很棒的招募動機，從軍之後又結婚，會離開軍隊的機率應該很少，如果福利補助做得好續簽留營的機率一定會提高。(L-O-1)

不合理，雖然表面上是很大方補助本俸兩個月，但是士官及士兵的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個士官或是士兵不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，雖然在職場上有階級的區分，但是依人的生命價值不應該有所區分，難道階級較低的下一代，注定就比較低階嗎！所以我覺得應該要把年資也一併納入參考。(L-O-2)

結婚補助福利的部分覺得合理，雖然兩個月的本俸不多，但是多少有幫助。(M-N-1)

婚補助福利的部分覺得合理，雖然所領的補助不多，結婚就是需要錢，不無小補，多多少少都會有些幫助。(M-N-2)

每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，希望應該可以採取一個平衡點，讓低階的軍職人員，感覺也被重視，所以結婚補助應該要平等，不應該以本俸來計算，而是要定額的方式來採取補助，我相信這會是一個很棒的招募動機，從軍之後又結婚，會離開軍隊的機率應該很少，如果福利補助做得好續簽留營的機率一定會提高。(M-N-3)

依我現在的階級，剛領到國軍補助我本俸兩個月，4萬多塊錢，對我個人來說我我覺得蠻不錯的。(M-N-4)

就跟生育補助一樣，補助本俸兩個半月，但是中士的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個中士不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，希望如果可以應該要取一個平衡點，讓低階的軍職人員，感覺被重視。(M-N-5)

軍職人員結婚補助福利的部分覺得不合理，只有志願役才有，如果改成義務役也有補助，雖然義務役的兩個半月的本俸不多，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為成家就是需要錢，領了補助又馬上續簽留營，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。(M-N-6)

軍職人員結婚補助福利的內容就跟生育補助的部分是一樣的意思，雖然只有志願役才有，而且還補助兩個月的本俸，好像很好，但是仔細想一想人的一生重要的時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，舉例：今天在部隊服役三年以上的一位上等兵所申請的結婚補助，跟一位服役剛滿一年的中尉一級的軍官所申請的結婚補助，金額卻是大不相同。(M-N-7)

軍職人員結婚補助福利的部分覺得不合理，只有志願役才有，如果改成義務役也有補助，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，如果可以調整成軍職人員所領的補助都一樣那這樣會更好。(M-N-8)

軍職人員結婚補助福利的部分覺得合理，但是只有志願役才有，如果改成義務役也有補助，然後是用志願役的兩個月的本俸來計算，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為成家就是需要錢，領了補助又馬上續簽留營，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。(M-N-9)

不合理！士官及士兵的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個士官及士兵不見得會比軍官來的資淺，為國家付出的辛勞並不會比較少，每個人在生命中的重要時刻都是神聖的，希望如果可以應該要取一個平衡點，讓低階的軍職人員，感覺被重視。(M-N-10)

結婚補助的部分覺得很不合理，不應該只用本俸計算，應該要把年資納入參考因素，因為一個有續簽的上兵所服役的年資最少都會超過四年以上，但是一個剛掛階的志願役下士或是少尉，服役都還未滿一年，領的補助遠超過資深的上兵。(A-N-1)

不合理！因為士官及士兵的本俸本來就不高，論年資一個士官或是士兵不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，我覺得應該要一樣，不然最起碼我覺得應該要把年資也一併納入參考。(A-N-2)

軍職人員結婚補助福利的部分覺得合理，這是志願役才能享有的福利，雖然兩個月的本俸不多，可是已經不錯了。(S-A-1)

軍職人員結婚補助福利的部分覺得合理，這是志願役才能享有的福利，但是如果改成義務役也有補助，雖然兩個半月的本俸不多，可是說不定可以激起轉服的動機。(S-A-2)

結婚補助的部分覺得很不合理就跟生育補助一樣，應該要把年資納入參考因素，因為一個有續簽得上兵所服役的年資最少都會超過四年以上，但是一個剛掛階的志願役下士或是少尉，服役都還未滿一年，領的補助遠超過資深的上兵，這有點不是滋味。(S-A-3)

對於現行的福利制度，結婚補助的內容適當與否，訪談對象為軍官、士官、士兵共 17 位，經訪談結果覺得適當的共有 5 位；不適當的共 12 位。

適當的原因：這是志願役才能享有的福利，雖然兩個月的本俸不多，可是已經不錯了。

不適當的原因如下：

1. 沒有把年資納入參考因素。
2. 補助不應該以階級來區分應該要取一個平衡點，要讓低階的軍職人員，感覺也被重視。
3. 義務役應該也要納為補助對象。

小結：

結婚是對每個人來說都是屬於重要的時刻，所領取的補助不應該有區分，若是要有區分可以將更多的因素納為考量，不應該只是單純用階級來最為依據，士官與

士兵為國家所付出的青春與血汗不見得比軍官少，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

七、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

軍職人員結喪葬補助福利的內容就跟結婚補助的部分是一樣的意思，雖然只有志願役才有，而且依照血緣的關係與階級高低所補助的金額也不相同，我相信這是人一生當中最空虛、最徬徨、最無助的時候，這個補助方式或許還有一些可討論的空間，如果福利補助做得好續簽留營的機率一定會提高。(L-O-1)

不合理！失去人生重要的親人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，或多或少義務役也要有此項補助。(L-O-2)

失去親人的痛無論是誰相信都是一樣的痛，所補助的金額應該是要一樣。(M-N-1)

相信這是一生最無助的時刻，失去親人的痛苦是無法用金錢來衡量，無論階級高低，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣。(M-N-2)

軍職人員喪葬補助的福利，這項補助很好，可是補助方式或許還有一些可討論的空間，內容或許可以更彈性一些，我相信走到這個人生階段一定是一生當中最空虛、最徬徨、最無助的時候，如果福利補助做得好續簽留營的機率一定會提高。(M-N-3)

軍職人員喪葬補助依階級以及與親屬的關係給予本俸補助，是非常的好且合理的制度。(M-N-4)

軍職人員喪葬補助依階級給予本俸補助，是非常的好且合理的制度，感謝國家給予補助雖然不多，但是幫助不少。(M-N-5)

人的一生的重要時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以應該連義務役也要有此項補助。(M-N-6)

軍職人員結喪葬補助福利的內容就跟生育補助的部分是一樣的意思，雖然只有志願役才有，而且依照血緣的關係所補助的金額也不相同，好像很好，但是仔細想一想人的一生的重要時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，舉例：今天在部隊服役三年以上的一位上等兵所申請的喪葬補助，跟一位服役剛滿一年的中尉一級的軍官所申請的喪葬補助，金額卻是大不相同，這種感覺怪怪的。(M-N-7)

人的一生的重要時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以應該連義務役也要有此項補助。(M-N-8)

人的一生的重要時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以應該連義務役也要有此項補助。(M-N-9)

福利是好的但是內容不合理！失去人生重要的人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，士官及士兵的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個士官及士兵不見得會比軍官來的資淺，為國家付出的辛勞並不會比較少，每個人在生命中的重要時刻都是神聖的，希望如果可以應該要取一個平衡點，讓低階的軍職人員，感覺被重視。(M-N-10)

無論階級高低，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以或多或少義務役也要有此項補助。(A-N-1)

失去人生重要的親人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣。(A-N-2)

失去人生重要的親人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣。(S-A-1)

失去人生重要的親人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以或多或少義務役也要有此項補助。(S-A-2)

喪葬補助不應該要把階級納入參考因素，因為失去人生重要的親人的痛苦與悲傷，是無法去度量，不會因為只是個兵所以比較不難過，相信這是一生最無助的時刻，無論階級高低，痛苦程度都是一樣重要的，所補助的金額應該要一樣，所以或多或少義務役也要有此項補助。(S-A-3)

對於現行的福利制度，喪葬補助的內容適當與否，訪談對象為軍官、士官、士兵共 17 位，經訪談結果覺得適當的共有 2 位；不適當的共 15 位。

適當的原因如下：

- 1.依階級以及與親屬的關係給予本俸補助，是非常的好且合理的制度。
- 2.感謝國家給予補助雖然不多，但是幫助不少。

不適當的原因如下：

- 1.補助不應該以階級來區分應該要取一個平衡點，要讓低階的軍職人員，感覺也被重視。
- 2.無論階級高低，還是富貴與否，都是一樣重要的時刻，所補助的金額應該是要一樣，應該把義務役也納進補助對象。

小結：

喪葬補助相信是每個人最不需要申請的補助，此刻無論階級高低，還是富貴與否都是百般地難過，所領取的補助不應該有區分，若是要有區分可以將更多的因素納為考量，不應該只是單純用階級來做為依據，也要讓階級較低的軍職人員感覺被受重視在，需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

八、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

貸款利率令人非常滿意，一般的志願役士兵第一次的約期是四年，但要滿五年才可以享有福利，或許會有不少人因為這項福利而續簽留營。(L-O-1)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(L-O-2)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(M-N-1)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(M-N-2)

本人對於房屋低利率貸款的這項福利，感覺非常合理，或許會有不少人因為這項福利而續簽留營。(M-N-3)

軍人低利率貸款令人非常滿意，雖然要服役滿五年才擁有資格好像有點太久，可是如果不這樣感覺好像只有享受沒有付出，除此之外沒有太大意見。(M-N-4)

貸款利率令人非常滿意，但是還要透過財務組，辦事效率太慢，除此之外沒有太大意見。(M-N-5)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(M-N-6)

貸款利率令人非常滿意，但是一般的志願役士兵第一次的約期是四年，但卻要滿五年才可以享有福利有點強迫的感覺。(M-N-7)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(M-N-8)

本人覺得很合理。(M-N-9)

合理。(M-N-10)

不合理！應該放寬貸款條件，因為現在年輕人想要買房真的不容易，若是服役期間買了房子不就是等於間接地跟國軍簽了長約，創造雙贏的局面。(A-N-1)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(A-N-2)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(S-A-1)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(S-A-2)

房屋低利率貸款，本人覺得很合理。(S-A-3)

對於現行的福利制度，房屋低利率貸款補助的內容適當與否，訪談對象為軍官、士官、士兵共 17 位，經訪談結果覺得適當的共有 15 位；不適當的共 2 位。

適當的原因：房屋低利率貸款，幾乎所有的受訪者都覺得很合理。

不適當的原因如下：

- 1.不合理！應該放寬貸款條件，因為第一次服役期限是四年，若是服役期間買了房子不就是等於間接地跟國軍簽了長約，這樣才能創造雙贏的局面。
- 2.但是一般的志願役士兵第一次的約期是四年，但卻要滿五年才可以享有福利有點強迫的感覺。

小結：

購屋低利率貸款在現在的社會環境下，算是一項很優惠的福利，國軍會策定服役滿五年此項基本條件，若是通過了代表國軍對你的考核是肯定的態度，也是國軍為了留住人力的良策之一，需求層次理論屬於滿足生理需求。

九、請問您覺得軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎？

我覺得外散及外宿的福利不是很洽當，應該要實施上下班制，每天常常因為調查外散及外宿的名單，光是所花費的時間與紙張，一年這樣計算下來也是一筆可觀的數字，樹不知道要砍了顆，與其要花費了不少的人力與物力資源，倒不如實施上下班，工作採取責任制，誰完成工作時間到了就下班，晚上輪到誰留守，誰就負起責任，這

樣或許會好一些，不然看得到吃不到真是令人難受。(L-O-1)

不恰當！如果直接改成上下班制與責任制，很多的事情都可以這樣解決了，而且又可以節省不必要的資源，例如天天都要打的外散或外宿的管制名冊，這份名冊有意義嗎？簡單來說就算是有外散或外宿就算符合資格也不見得可以出的得了營區大門。(L-O-2)

外散或外宿的福利很好，忙完工作之後可以出去外面走走，有助與精神壓力的釋放，對於明天的工作表現相信將會有很大的幫助。(M-N-1)

外散或外宿的福利很好，在忙碌的一天的結束後可以出去外面散心，相信這個福利對於忙碌的工作者是好的。(M-N-2)

我覺得外散及外宿的制度不是很洽當，應該要實施上下班制或是採用輪值制度，晚上輪到誰留守，誰就負起責任，白天該誰上班誰就堅守崗位，這樣或許會好一些，這樣一來可以確保部隊一整天都有人看守，至於休息的時間也會來得更充足，如果制度有改變或許就會有更多的有志青年加入志願役，使得人力更加充裕。(M-N-3)

外散宿的福利很好，但是不合理常常因任務的需求無法落實，甚至一禮拜出去一天也無法實現，但是我們是志願役軍職人員對突如其來的任務，還是會有責任感，雖然看得到吃不到，但是也默默地只能接受，如果可以軍隊改成責任制，沒事的晚上就可以回家，或是直接出去走走這樣會比較好一些。(M-N-4)

外散宿的福利很好，但是常常因任務的需求無法落實，甚至一禮拜出去一天也無法實現，但是我們是志願役軍職人員對突如其來的任務，還是會有責任感，雖然看得到吃不到，但是也默默地只能接受。(M-N-5)

外散或外宿的福利很好，雖然我是義務役沒有這項福利，但是我看到志願役的學長們，常常因任務無法外散或外宿，甚至一禮拜出去一天也無法實現，所以我還瞞敬重志願學長的責任感，面對突如其來的任務就這樣犧牲該享受的福利，也只有默默地只能接受，如果個案單位可以向其他單位改成上下班制，或許會更好。(M-N-6)

外散或外宿的福利很好，雖然我是義務役沒有這項福利，但是我看到志願役的學長們，常常因任務無法外散或外宿，甚至一禮拜出去一天也無法實現，所以我還蠻敬重志願學長的責任感，面對突如其來的任務就這樣犧牲該享受的福利，也只有默默地只能接受。(M-N-7)

外散或外宿的福利很好，雖然我是義務役沒有這項福利，但是我看到志願役的學

長們，常常因任務無法外散或外宿，甚至一禮拜出去一天也無法實現，所以我還蠻敬重志願學長的責任感，面對突如其來的任務就這樣犧牲該享受的福利，也只有默默地只能接受，如果義務役的也可以一週享有一天外散，或許會更好。(M-N-8)

外散或外宿的福利很好，可是我是義務役所以沒有甚麼感覺，但是我所看到的就算是志願役也很難出的去，如果個案單位可以改成輪班制或上下班制，或許會更好。(M-N-9)

外散宿的福利很好，在一天繁忙亂的工作之後可以出去外面走走散散心充充電，對於明天的工作表現相信將會有很大的加分，但是常因為任務的需求無法落實，甚至一禮拜出去一天也無法實現，但是我們是志願役軍職人員對突如其來的任務，還是會有責任感，雖然看得到吃不到，但是也默默地只能接受。(M-N-10)

外散或外宿的福利很好，但是作法不適當，不應該以距離來判定可以外散或外宿，而是要將個人的平常表現也納入考量，外散或外宿應該要讓個人自己選擇，如果服役單位不在戶籍地，很有可能會造成人力外流。(A-N-1)

不恰當！如果直接改成上下班制與責任制，很多的事情都可以這樣解決了，例如今天誰值班？今天誰可以外出？這些小是天天吵個不停。(A-N-2)

外散或外宿的福利很好，在一天繁忙亂的工作之後可以出去外面散心充充電，對於明天的工作表現相信將會有很大的加分。(S-A-1)

外散或外宿的福利很好，在一天繁忙亂的工作之後可以出去外面走走散散心充充電，對於明天的工作表現相信將會有很大的加分，雖然我是義務役沒有這項福利，但是如果義務役也有那就真的太好了。(S-A-2)

外散或外宿的福利很好，在忙碌的一天工作結束後可以出去外面走走散散心，對於明天的工作表現相信將會有很大的加分。(S-A-3)

對於現行的福利制度，享有外散及外宿的福利內容適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 4 位；不適當的共 13 位。

適當的原因：外散或外宿的福利很好，在忙碌的一天結束後可以出去外面散心，對忙碌的工作者是有益。

不適當的原因如下：

- 1.應該要實施上下班制，每天常因為調查外散及外宿的名單，光是所花費的時間與紙張，與其要花費了不少的人力與物力資源，倒不如實施上下班，工作採取責任

制，晚上輪到誰留守，誰就負起責任，這樣或許會好一些，不然看得到吃不到真是令人難受。

2.常因為任務的需求無法落實，甚至一禮拜出去一天也無法實現。

3.就算符合外散或外宿的資格也不見得可以出的得了營區大門，因為要在當日的造冊名單上才算數。

小結：

外散及外宿，本是出自於好意，可是有時主官也不得不因任務的人力需求而有所裁量，外散及外宿是福利不是權益，若有重大任務的期間，主官裁量權是有必要適時地發揮其作用，需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

十、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

很合理的一個要求及規定，因為如果一進到職場就馬上想要享受福利，對自己的本分及應盡的責任完全不付出，有時我還會覺得一年的時間會不會太短了。(L-O-1)

一個很合理的要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。(L-O-2)

合理的要求，因為進入職場就本來就應該馬上學習應有的工作技能，而不是享受其他的福利，不彎下腰哪能撿起田中的稻穗。(M-N-1)

因為踏入職場的第一步就是要馬上進入狀況學得該有的能力，而不是單純地享受福利，要對自己的應盡的責任付出，才有享有福利的空間。(M-N-2)

本人對於服役滿需一年才可進修覺得這個規定很合理的，因為如果一進到職場就馬上想要享受福利，對自己的本分及應盡的責任完全不付出，有時我還會覺得一年的時間會不會太短了。(M-N-3)

這個要求很合理，因為進入職場不管是哪裡上班第一件事情就是把份內工作搞懂，都是需要一段時間的付出才能熟悉工作環境即掌握工作重點，甚至有些人還要超過一年的時間，才能勝任，所以這個要求個人很認同。(M-N-4)

很合理的一個要求及規定，因為進入職場無論是軍隊還是民間企業，都是需要一段時間的付出才能熟悉工作環境即掌握工作重點，甚至有些人還要超過一年的時間，才能勝任，所以這個要求個人很認同。(M-N-5)

很合理的一個要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是想要享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。(M-N-6)

很合理的一個要求及規定，因為如果一進到職場就馬上想要享受福利，自己的本分及應盡的責任完全不付出，如果我是老闆的話，我會立即請這位員工走人，因為我不是請他來享受福利。(M-N-7)

這是個很合理的一個要求及規定，我覺得一年可能還太短，因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是想要享受福利，對自己的應盡的責任與本分也要有付出才能享有福利。(M-N-8)

很合理的一個要求及規定，因為一進到職場本來就應該馬上學習該有的技能，而不是馬上就要享受福利，對自己的應盡的本分要有付出才能享有福利。(M-N-9)

很合理的要求及規定，因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。(M-N-10)

不應該以時間的長短來論定資格，要以對職場本分的熟悉度作為判定。(A-N-1)

一個很合理的要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。(A-N-2)

一個很合理的要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。(S-A-1)

一個很合理的要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。(S-A-2)

一個很合理的要求及規定，但是不應該只用時間來論定，而是應該要將平時職場表現納入參考，總不能讓表現不好的人，因為時間的關係就可以享受福利，自己的應盡的責任與本分要有付出才能享有福利。(S-A-3)

對於現行的福利制度，服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利內容適當與否，訪談對象為軍官、士官、士兵共 17 位，經訪談結果覺得適當的共有 16 位；不適當的共 1 位。

適當的原因：幾乎所有受訪者都認同這個規定及要求，因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是想要享受福利，對自己的應盡的責任與本分也要有付出才能享有福利。

不適當的原因：不應該以時間的長短來論定資格，要以對職場本分的熟悉度作為判定。

小結：

進修是一個很好的制度，相信所有的福利都是辛苦所換來的，如果沒有盡到責任就要享受福利，這是不被大眾所允許的狀況，但若是只有依據主官的個人考核或許太不客觀，但是被接受考核之前本身就應該要具備被考核的條件，這樣才有充分的具體實證，是否具備擁有進修的資格，需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

十一、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

這個很合理也很棒，有的公司根本沒有這些慰勞假及慰勞假獎金的福利，如果有慰勞假及慰勞假獎金福利的公司，天數也不見得這麼多，獎金也不見得那麼多，而且規定也不一定一樣，外面工作甚至連這種制度都沒有。(L-O-1)

很合理，因為這算是用青春換來的福利 (L-O-2)

很合理，因為這是用青春換來的福利。(M-N-1)

很合理，因為這算是用青春換來的福利 (M-N-2)

這個很合理，有的公司根本沒有這些慰勞假及慰勞假獎金的福利，外面工作甚至連這種制度都沒有。(M-N-3)

很合理，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為外面工作甚至連這種制度都沒有。(M-N-4)

很合理，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為外面工作甚至連這種制度都沒有。(M-N-5)

這個很合理也很棒，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為這算是用青春換來的福利。(M-N-6)

這個很合理也很棒，有的公司根本沒有這些慰勞假及慰勞假獎金的福利，如果有慰勞假及慰勞假獎金福利的公司，天數也不見得這麼多，獎金也不見得那麼多，而且規定也不一定一樣。很合理，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為外面工作甚至連這種制度都沒有。(M-N-7)

這個很合理也很棒，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為這算是用青春換來的假期與獎金，我覺得有點少。(M-N-8)

這個很合理，因為這算是用青春換來的果實。(M-N-9)

很合理，因為這算是用青春歲月換來的福利。(M-N-10)

很合理，因為這算是用青春換來的福利 (A-N-1)

很合理，因為這算是用青春換來的福利 (A-N-2)

很合理，因為這算是用青春換來的福利 (S-A-1)

很合理，因為這算是用青春換來的福利。(S-A-2)

很合理，因為這算是用年輕歲月換來的福利 (S-A-3)

對於現行的福利制度，服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金內容適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 17 位；不適當的共 0 位。

適當的原因如下：

1. 所有受訪者皆認同此規定，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為外面工作甚至連這種制度都沒有。
2. 因為這算是用青春換來的福利。

小結：

慰勞假及慰勞假獎金是用青春歲月與辛苦汗水所換來的福利，無不當之處，需求層次理論屬於滿足生理需求。

十二、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？

很合理，而且是個很棒的制度，雖然有部分的錢是從薪水裡面扣繳的，但是在外工作四年，轉換跑道之後，雇主是不會給予任何的津貼。此外退伍金的部分其實還有一個地方可以討論一下，就是服役多久領多久不，就算費了天條也應該給予他之前所努力的果實，例如：有一位志願役軍人，他服了五年，有一天休假在外酒後駕車但未肇事，軍隊給予不是任汰除的處分，也應該給與他之前五年所努力的離職金，不應該把所有的錢繳回國庫。(L-O-1)

很合理，而且是個很棒的制度，但是在外工作四年，離職之後，老闆是不會給予任何的離職金。(L-O-2)

這個制度很棒，因為在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。
(M-N-1)

很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。(M-N-2)

這個制度看起來好像很棒，可是我覺得不應該有某些部分的錢是從薪水裡面扣繳，應該全數由國家退輔會來支出，因為薪水本來就是屬於我們自己應得的報酬。此外退伍金的部分其實還有一個地方可以討論一下，就是服役多久領多久不，就算費了天條也應該給予他之前所努力的果實，例如：有一位志願役軍人，他服了五年，有一天休假在外酒後駕車但未肇事，軍隊給予不適任汰除的處分，也應該給與他之前五年所努力的離職金，不應該把所有的錢繳回國庫。(M-N-3)

很合理，而且是個很棒的制度，雖然是從自己的薪水下去做提撥而來，可是這樣對服志願役的軍人來說也算是一種保障，因為外面工作四年，一旦離職了，有些雇主甚至是不會給予任何的津貼。(M-N-4)

很合理，而且是個很棒的制度，因為外面工作四年，一旦離職了，有些雇主甚至是不會給予任何的津貼。(M-N-5)

很合理，而且是個很棒的制度，雖然有部分的錢是從薪水裡面扣繳的，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的津貼。(M-N-6)

很合理，而且是個很棒的制度，雖然有部分的錢是從薪水裡面扣繳的，但是在外面工作四年，轉換跑道之後，雇主是不會給予任何的津貼。(M-N-7)

很合理，而且是個很棒的制度，外面工作四年，離職之後，該公司與你是沒有任何關係的更不會給予任何的津貼。(M-N-8)

這是個很棒的制度，工作四年，離職之後，國家就給與退伍金，在外面很難有此項福利。(M-N-9)

很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。(M-N-10)

很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。(A-N-1)

很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。(A-N-2)

很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。(S-A-1)

很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。(S-A-2)

很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。(S-A-3)

對於現行的福利制度，服役滿四年可支領退伍金內容適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 17 位；不適當的共 0 位。

適當的原因：所有受訪者都覺得很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

不適當的原因：唯一美中不足的地方如果遭受到不適任汰除的處分就領不到任何的退伍金，不應該以偏概全，否定掉一個人之前對國家的付出，例如：有一位志願役軍人，他服了五年，有一天休假在外酒後駕車但未肇事，軍隊給予不適任，也應該給與他之前五年所努力的離職金，不應該把所有的錢繳回國庫。

小結：

服役滿四年又沒有犯大錯的情況下符合這項基本條件可支領退伍金，在需求層次理論屬於滿足生理需求。

但是服役超過四年以上犯了卻過錯，諸如酒駕但未肇事，雖然軍隊給予的處份是不適任退伍，但是不能否定在犯錯之前對軍隊就全然無貢獻，或許不夠資格領到全數的退伍金，但或許可以擬訂另外條例，領取全數退伍金的百分比，作為離開軍隊的盤殘，因為在犯錯之前，或多或少也是有貢獻於軍隊，需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

十三、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

主要影響我續簽留營的想法，在於上級的管理方式，及工作環境，更重要的是人際關係，與上司下屬的相處。(L-O-1)

雖然福利並非絕對，但是已經不錯了，可是我的人生另有規劃，所以現在的福利政策已經吸引不了我。(L-O-2)

會！因為福利跟外面的工作相比好太多了，光是補助的部分就好太多了。(M-N-1)

會！我個人一直有繼續下去的想法，而且現在的福利跟外面相比起來已經算是完善，因為我家自己有工廠所以我知道外面市場的好壞。(M-N-2)

主要影響我續簽留營的想法，在於上級的管理方式，及工作環境，更重要的是人際關係，與上司下屬的相處。(M-N-3)

會！這些福利是吸引我繼續續簽留營的動力，有了這些福利無論是對自己還是對家人的生活品質多多少少都會有些幫助。(M-N-4)

不太會影響，有些工作不是每個人都做得來，困難的工作也不是每個人都排斥，所以福利的再好，也是有人想立刻退伍不是嗎！福利並非絕對取勝，主要是在上司的管教是否恰當，與工作環境是否合適。(M-N-5)

因為志向不在部隊，所以沒有要續簽留營的想法，而且現在的福利還是有許多不完善之處！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣。(M-N-6)

不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以福利的再好也是沒用！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣。(M-N-7)

因為志向不在部隊，所以沒有要續簽留營的想法，而且現在的福利還是有許多不完善之處！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣。(M-N-8)

目前志向不在部隊，所以沒有要續簽留營的想法，而且現在的福利還是有許多不完善之處！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣，我打算退伍之後往公務人員的方向前進，軍人是最後的打算。(M-N-9)

其實福利不是去留的唯一參考因素，最重要的是這個團隊到底適不適合自己繼續發展，上司到底認不認同自己，這些才是我最在乎的因素。(M-N-10)

會。其實國軍的福利與外面社會相比已經算是不錯了，只希望未來會更好。(A-N-1)

如果福利再改好一些，我想我下一次的續簽留營會簽三年，就不會一年一年簽。(A-N-2)

會！會提高續簽留營的想法，因為自己沒有甚麼專長，而且現在的福利跟外面相較之下已經算是完善！雖然福利並非絕對取勝，但是已經不錯了。(S-A-1)

我個人有想過要續簽留營的想法，因為自己沒有甚麼專長，而且現在的福利跟外面相較之下雖然不完善！雖然福利並非絕對取勝，但是已經不錯了，主要在於家人不希望我走入軍隊，希望我退伍之後在社會工作。(S-A-2)

會！因為自己沒有什麼特別的專長，雖然現在的福利制度不是很完善，但是跟外面相較之下實在是太好了！雖然福利並非絕對取勝，但是已經很不錯了。(S-A-3)

對於現行的福利制度，是否會激勵您提高續簽留營的意願，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得會的共有 9 位；不會的共 8 位。

會的原因如下：

1. 如果福利再改好一些，就不會一年一年簽而是簽三年約。
2. 會！因為自己沒有什麼特別的專長，雖然現在的福利制度不是很完善，但是跟外面相較之下實在是太好了！雖然福利並非絕對取勝，但是已經很不錯了。
3. 會！其實國軍的福利與外面社會相比已經算是不錯了，只希望未來會更好。
4. 福利制度一直是我續簽留營的想法，主要在於家人不希望我走入軍隊。

不會的原因如下：

1. 主要影響續簽留營的想法，在於上級的管理方式，及工作環境，更重要的是人際關係，與上司下屬的相處。
2. 不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以福利的再好也是沒用！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣。
3. 福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣，我打算退伍之後往公務人員的方向前進，軍人是最後的打算。
4. 困難的工作也不是每個人都排斥，所以福利的再好，也是有人不願意加入軍隊！福利並非絕對取勝，主要是在上司的管教是否恰當，與工作環境是否合適。
5. 人生另有規劃，所以現在的福利政策已經吸引不了我。

小結：

福利誘因是不可能十全十美，無懈可擊，但是對於有意願於軍隊發展的軍職人員也算是具有一定的吸引力，但福利並非絕對取勝，主要還是在於上級的管理方式，及工作環境及同儕之間的相處，對於不適合從事軍職行業的人或是另有規劃的人，這些福利誘因是恐怕是難以引起效果，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

第二節 心理層面動機與生涯發展管道之探討

壹、休假方面

一、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎？

休假的天數很合理，沒有休到的假有可以累積。(L-O-1)

休假的天數很合理，休假本來就是屬於自己的權益，雖然制度上是這樣但是還是有很多人沒辦法完全休得到完整的假期。(L-O-2)

休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來歲是非常的好。(M-N-1)

休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來算是非常的好。(M-N-2)

休假的天數很合理，沒有休到的假有可以累積在現在的職場環境算是很好的待遇。(M-N-3)

休假的天數很合理，因為跟外面比起來算是很好了，只是公務人員多了上下班的制度，這一點是我們可以改進規劃的地方，希望會有這麼一天。(M-N-4)

雖然現在的休假總天數算是合理但是公務人員有上下班制，而軍職人員則是全天候待命，有時還會因為颱風或任務管制休假，但是公務人員不會有這些困惱，所以軍職人員的休假總天數應該再多一些。(M-N-5)

休假的天數很合理，一年當中幾乎有 120 天的假，如果以一個員工來說跟外面比起來算是很好了，但是如果自己在外面是當老闆的話休假這件事其實沒那麼重要。(M-N-6)

休假的天數很合理，因為跟外面比起來算是很好了，只是外面如果是自己當老闆的話休假這件事其實沒那麼重要，付出多少近來口袋的錢就自然就會相對成正比。(M-N-7)

休假的天數很多，如果以一個員工來說這是很棒的一件事，如果自己在外面是當老闆的話休假這件事其實沒那麼重要。(M-N-8)

休假的天數很合理，但是有些不應該利用任何的理由把人留下來，甚至剝奪休假的權力。(M-N-9)

休假的天數很合理，可因任務需求做調整。(M-N-10)

休假的天數很合理制度也很好。(A-N-1)

休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來是是非常的好。(A-N-2)

休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來是是非常的好。(S-A-1)

休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來是是非常的好。(S-A-2)

休假的天數很合理，如果跟外面工作比起來算是非常的好。(S-A-3)

對於現行的權益制度，休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積合理與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合理的共有 16 位；不合理的共 1 位。

合理的原因如下：

- 1.休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來算是非常的好。
- 2.可因任務需求做調整。
- 3.沒有休到的假有可以累積在現在的職場環境算是很好的待遇。

不合理的原因如下：

- 1.公務人員有上下班制，而軍職人員則是全天候待命，有時還會因為颱風或任務管制休假，但是公務人員不會有這些困惱，所以軍職人員的休假總天數應該再多一些。
- 2.但是有些不應該利用任何的理由把人留下來，甚至剝奪休假的權力。

小結：

休假是每位軍職人員都很重視的大事，但養兵千日，用在一時，對於任務何時會來，任誰都無法未卜先知，軍人的職業內容本來就比較特殊，常常沒有辦法按照預先排定的休假預定表實施休假，所以對於沒有休到的假期可以累積與延休，這基本權益是對軍人的保障，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

二、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？

志願役結婚可放 14 天的婚假，又不包含例假，休完都超過 14 天，這是一個很棒的制度，因為在外面工作頂多修個七天算是很了不起了，甚至根本沒有這項福利可言。(L-O-1)

結婚可放婚假是很適當，一結婚就上班，應該很多人都不會有心情。(L-O-2)

結婚可放婚假是很好的制度，因為剛結婚就馬上回到職場，這樣的工作效率可能會不太好。(M-N-1)

因為剛結婚馬上就要工作相信效率可能不大，所以放假在家調整身心狀況之後再回到工作崗位應該會好一些。(M-N-2)

結婚可放 14 天的婚假，又不包含例假，休完都超過 14 天，這是一個很好的制度，因為以現在的職場待遇來說算是很了不起了，其他職業甚至根本沒有婚假可言。(M-N-3)

軍職人員結婚可放婚假是一個很棒的制度，可以放 14 天的婚假，不包含例假日，比任何一間公司都還好，因為在民間企業上班根本沒有這項福利可言。(M-N-4)

軍職人員結婚可放婚假是一個很棒的制度，因為大部分的民間企業上班根本沒有這項福利可言。(M-N-5)

雖然義務役沒有，但是志願役結婚可放婚假是一個很棒的制度，因為在外面工作，有些老闆根本不會設立這項福利。(M-N-6)

志願役結婚可放婚假是一個很棒的制度，因為在外面工作頂多修個七天算是很了不起了，甚至根本沒有這項福利可言。(M-N-7)

這個制度唯一的缺點就是義務役沒有這項福利，志願役結婚可放婚假是一個很棒的制度，設立這項福利鼓勵大家在當兵的時候結婚，間接提升留營率。(M-N-8)

雖然義務役沒有，但是志願役結婚可放婚假是一個很好的制度，因為在外面工作，有些老闆根本不會設立這項福利。(M-N-9)

婚假制度合理，不僅可以增產報國亦可調整身心，規劃未來方向。(M-N-10)

婚假是很適當的制度。(A-N-1)

結婚可放婚假是很適當的制度，因為應該沒有人結婚之後馬上回來上班。(A-N-2)

結婚可放婚假是很適當的制度，因為剛結婚馬上班，我想成效一定不理想。(S-A-1)

結婚可放婚假是很適當的制度，因為剛結婚馬上就要工作相信效率可能不大，所以放假在家調整身心狀況之後再回到工作崗位應該會好一些。(S-A-2)

婚假是很溫馨的制度，因為剛新婚可以有多的時間陪伴另一伴，而且不必擔心工作的問題，婚假在家調整身心狀況之後再回到職場，對工作一定會有所幫助。(S-A-3)

對於現行的權益制度，結婚可請婚假制度適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合理的共有 17 位；不合理的共 0 位。

適當的原因如下：

- 1.志願役結婚可放 14 天的婚假，又不包含例假，休完都超過 14 天，這是一個很棒的制度，因為在外面工作頂多休個七天算是很了不起了，甚至根本沒有這項福利可言。
- 2.設立這項福利鼓勵大家在當兵的時候結婚，間接提升留營率。
- 3.新婚之後休假調整身心狀況之後再回到工作崗位應該會好一些。

不適當的原因：這個制度唯一的缺點就是義務役沒有這項福利。

小結：

結假是服兵役當中最長也最快樂的假，結婚也間接的關係到留營率的問題，所以更應該鼓勵大家在服役期間結婚，享受結婚所得到的補助與假期帶來的快樂在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

三、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎？

俗話說強國先強身，國軍的身體健康狀況，關係這國家安定和平的未來，這可是歷史可明鑑，例如：鴉片戰爭的借鏡，志願役生病可請病假是一個很棒的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班根本沒有這項福利可言甚至還會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗可能會不保，我是老闆的話，我也不會請個病人來上班。(L-O-1)

生病本來就該請假看醫生專心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。(L-O-2)

生病本來就應該好好休息，但是外面的老闆可能就不會這樣想，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。(M-N-1)

生病請病假調養身體專心養病又不用擔心被扣薪水的問題，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。(M-N-2)

生病本來就該好好的修養，有好的身體才能迎接前方的挑戰，尤其是女性同仁每個月總是會有一些不舒服的日子，這些痛苦適你們男性同仁不會懂得，所以當女性同仁在請生理假的時候，應該要體諒才是。(M-N-3)

軍職人員生病可請病假是一個很棒的制度，不但可以專心養病，而且不用害怕家中經濟斷炊，因為在民間或是企業上班根本沒有這項福利可言甚至會被扣薪水，有些老闆甚至會叫你不用來上班。(M-N-4)

軍職人員生病可請病假是一個很棒的制度，不但可以專心養病，而且不會怕家中經濟斷炊，因為在民間或是企業上班根本沒有這項福利可言甚至會被扣薪水。(M-N-5)

生病可請病假是一個很棒的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班請病假是會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗可能會不保。(M-N-6)

志願役生病可請病假是一個很棒的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班根本沒有這項福利可言甚至還會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗可能會不保，我是老闆的話，我也不會請個病人來上班。(M-N-7)

生病可請病假是一個很棒的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班請病假是會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗一定會不保。(M-N-8)

生病本來就該養病，差別在於在軍中請病假不用被扣薪水，可以專心養病調養身體，因為在外面上班請病假是會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗可能會不保(M-N-9)

生病本來就該休息，這是很人性化的作法，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。(M-N-10)

人不可能不生病，所以請病假在所難免，這是很基本的作法，生病可以放專心養病調養身體。(A-N-1)

生病請病假又不用擔心被扣薪水的問題，這是很人性化的作法，生病可以放心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。(A-N-2)

生病請病假又不用擔心被扣薪水的問題，這是很人性化的作法，生病可以放心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。(S-A-1)

生病請病假又不用擔心被扣薪水的問題，這是很人性化的作法，生病可以放心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。(S-A-2)

生病請病假又不用擔心被扣薪水的問題，這是很溫馨的作法，生病可以放心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。(S-A-3)

對於現行的權益制度，生病可請病假制度適當與否，訪談對象為共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合理的共有 17 位；不合理的共 0 位。

適當的原因如下：

- 1.生病可請病假是一個很棒很人性化的作法的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班根本沒有這項福利可言甚至還會被扣薪水甚至飯碗可能會不保。
- 2.女性同仁在生理期的時候可請假生理假。

小結：

人不可能永遠不生病，要強國必定先強身，有強壯的身體作為後盾，才会有精實堅強的部隊，與安穩的國防，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

四、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？

喪假的制度還不錯，但是還有很大的討論空間，須依照親屬血緣的關係，覺得這個規定有點太制式化了，如果今天是隔代教養問題，血緣關係屬於二等親，只有十天，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。
(L-O-1)

喪假須依照親屬血緣的關係，這個規定或許太制式化了，或許應該以人道立場考量。
(L-O-2)

我想應該以人道立場下去做考量而不要太制式化。(M-N-1)

依照親屬血緣的關係可請到不同天數的喪假，這是適當的，但是也要依人道立場下去做考量。(M-N-2)

喪假的制度還不錯，但是還有很大的討論空間，須依照親屬血緣的關係，覺得規定有點太制式化了，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。(M-N-3)

依親屬血緣的關係，覺得著個規定有點太制式化了，因為現代社會的家庭狀況不一定是父母親所撫養，所以我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。(M-N-4)

依親屬血緣的關係，覺得著個規定有點太制式化了，因為現代社會領養的小孩也不算少，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。(M-N-5)

喪假須依照親屬血緣的關係，覺得這個規定有點不通人情，如果該員是獨子沒有任何親屬的協助的情況下，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立

場作為考量，會比較好一些。(M-N-6)

這算是大家最不想請的假，喪假須依照親屬血緣的關係，覺得著個規定有點太制式化了，如果今天是隔代教養問題，血緣關係屬於二等親，只有十天，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。(M-N-7)

喪假須依照親屬血緣的關係，覺得著個規定有點不通人情，如果該員是獨子沒有任何親屬的協助的情況下或是隔代教養，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。(M-N-8)

喪假須依照親屬血緣的關係，覺得這個規定有點不通人情，如果該員是獨生子沒有任何親屬的協助的情況下，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。(M-N-9)

喪假須依照親屬血緣的關係，很好的制度，但是有時還需要依人道考量，在外面上班頂多請幾天喪假。(M-N-10)

喪假須依照親屬血緣的關係而有不同天數，這是部分或許可以稍作調整，以當事人的現況下去作考量，可能比較恰當。(A-N-1)

喪假須依照親屬血緣的關係，可請不同天數的喪假，這個很好的制度。(A-N-2)

很溫馨的制度，因為在外面上班請喪假的時候，有的是不支付薪水的。(S-A-1)

喪假須依照親屬血緣的關係，很溫馨的制度，在外面上班頂多請幾天的喪假而已。(S-A-2)

喪假須依照親屬血緣的關係而可請得不同的天數，我覺得天數的部分應該依人道立場做為考量。(S-A-3)

對於現行的權益制度，依親屬血緣的關係可請的天數不同的喪假制度適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合理的共有 3 位；不合理的共 14 位。

適當的原因如下：很溫馨的制度，因為在外面上班請喪假的時候，有的是不支付薪水的。

不適當的原因如下：制度還不錯，但有討論的空間，依照親屬血緣的關係，覺得這個規定有點太制式化了，如果今天是隔代教養問題，血緣關係屬於二等親，只有十天，處理一些事情可能時間上是不足的，以及領養的問

題這些都是值得討論的地方，應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

小結：

喪假是一項很重要的制度，在制度規定與人道立場之間相信長官都會站在人道立場上作為考量，因為這關係到宗教信仰與家庭因素等複雜的考量，在旁人很難插手有關此類的問題，就算在規定內的喪假都請完了，也可請事假回家處理家務事，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

五、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎？

這是很好的制度，這算是一個回饋的感覺，因為這算是用青春所換來的福利，神聖不可侵犯或改變。(L-O-1)

愈資深，慰勞假的天數就愈多，這算是用青春歲月換來的福利。(L-O-2)

服役愈久假的天數就愈多，這很正常，這算是用青春歲月換來的福利。(M-N-1)

愈資深假就愈多，這個制度很迷人，這算是用青春歲月換來的福利。(M-N-2)

這是很好的制度，因為這算是用青春所換來的福利，是神聖不可侵犯。(M-N-3)

依年資的多寡，而享有不同的慰勞假天數，這個制度很適當，因為這是付出青春所換來的一些收穫。(M-N-4)

依年資的多寡，而享有不同的慰勞假天數，這個制度很適當，這算是讓我們軍職人員感覺到付出的青春，總算有一些收穫。(M-N-5)

依年資的多寡，而享有不同的慰勞假天數，這個制度很適當，畢竟這是用青春歲月換來的福利。(M-N-6)

依年資的多寡，而享有不同的慰勞假天數，這個制度很適當，畢竟為國家付出總是要有些福利，這算是志願役應得甜美果實。(M-N-7)

這個制度很適當，畢竟這是用青春歲月換來的福利。(M-N-8)

這個制度很適當，畢竟這是用青春歲月換來的福利。(M-N-9)

合理，用青春歲月換來的福利。(M-N-10)

愈資深，慰勞假的天數就愈多，這個制度很迷人，這算是用青春歲月換來的福利。
(A-N-1)

愈資深，慰勞假的天數就愈多，這個制度很迷人，這算是用青春歲月換來的福利。
(A-N-2)

這算是用青春歲月換來的福利。(S-A-1)

愈資深，慰勞假的天數就愈多，這個制度很迷人，這算是用青春歲月換來的福利。
(S-A-2)

愈資深慰勞假的天數就愈多，這很合理，因為是用青春歲月換來的福利。(S-A-3)

對於現行的權益制度，依年資的關係享有不同天數的慰勞假制度適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合理的共有 17 位；不合理的共 0 位。

適當的原因如下：愈資深慰勞假的天數就愈多，這很合理，因為是用青春歲月換來的福利。

小結：

青春歲月換來的福利，代表著軍職人員對國家的付出得到認同，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

六、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？

很好的制度，因為人不可能永遠掛無事牌，只要是人都會有急、難、病、痛、苦的時候，好的領導者會很願意讓所屬請事假去專心處理事情，處理事情完畢之後回到部隊，才會心無旁騖地專心於工作，外面請事假可是要扣薪水，請太多假有些老闆可能還會叫你明天以後都放假，在軍隊不會有這種事發生，這算是軍隊的好。(L-O-1)

人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，所以我覺得這個制度很不錯，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。(L-O-2)

請假處理私事是在所難免，但是如果可以不要盡量不要請事假會好一些，因為怕觀感不好，如果請太多的事假，有些機會可能會就這樣溜走。(M-N-1)

人有私事是在所難免，當有急、難、病、痛、苦的時候可以請假外出處理私事之後再回到崗位相信這是好的方法。(M-N-2)

適當且合理，因為人難免都會有急、難、病、痛、苦的時候，請事假去專心處理

事情，處理事情完畢之後回到工作崗位，才會心無旁騖地專心於工作。(M-N-3)

很好的制度，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，不但可以專心處理事情，而且不會怕家中經濟斷炊，外面請事假可是要扣薪水，有些老闆甚至會叫你不用來上班。(M-N-4)

很好的制度，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，不但可以專心處理事情，而且不會怕家中經濟斷炊，外面請事假可是要扣薪水。(M-N-5)

很好的制度，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗可能會不保。(M-N-6)

很好的制度，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，不但可以專心處理事情，且不會怕家中經濟斷炊，外面請事假可是要扣薪水，請太多假有些老闆可能還會叫你明天以後都放假。(M-N-7)

不管是誰一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果事假請的太平凡飯碗鐵定不保，但是在部隊不會，唯一的缺點就是長官有時候在問事由之時，態度讓人不舒服。(M-N-8)

因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗可能會不保，但是在請假的時候有些長官會抱著懷疑的想法，甚至不肯批假單，這樣怎麼會讓人想續簽。(M-N-9)

適當，人有私事在所難免一定會有急、難、病、痛、苦的時候。(M-N-10)

請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，比較跟外面不一樣的地方是在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。(A-N-1)

請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。(A-N-2)

請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。(S-A-1)

請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。(S-A-2)

請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候。(S-A-3)

對於現行的權益制度，可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假制度適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合理的共有 17 位；不合理的共 0 位。

適當的原因如下：很好的制度，因為只要是人都會有急、難、病、痛、苦的時候，好的領導者會很願意讓所屬請事假去專心處理事情，處理事情完畢之後回到部隊，才會心無旁騖地專心於工作，而且不會扣薪水，在外面請太多假有些老闆可能還會叫你明天以後都放假，在軍隊不會有這種事發生，這算是軍隊的好。

小結：

這代表著軍隊越來越人性化的表現，長官願意設身處地為部屬著想，因為每一個家庭總是有旁人無法幫助到的地方，除了當事人之外無他人可以取而代之，所以有時真的不得不請假處理私事，這時更是長官發揮領導統御的時刻，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

七、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎？

其實不會影響我續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。(L-O-1)

休假並非絕對，但是已經不錯了，可是我的人生另有規劃，所以現在的休假政策已經吸引不了我，在外面少休一些，多賺一些其實也不錯。(L-O-2)

我的答案是會影響，因為我很重視休假，所以這部分非常吸引我！。(M-N-1)

我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我。(M-N-2)

其實不太會影響我續簽留營的想法，休假並非絕對取勝，主要在於工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。(M-N-3)

會！這些婚、喪、喜、慶，急、難、病、痛、苦的請假福利是吸引我繼續續簽留營的動力，有了這些福利無論是對自己還是對家人的多多少少都會有些幫助。(M-N-4)

還是那個答案，不太會影響，有些工作不是每個人都做得來，困難的工作也不是每個人都排斥，所以福利的再好，休假再多，也是有人想立刻退伍不是嗎！福利與

休假並非絕對取勝，主要是在上司的管教是否恰當，與工作環境是否合適。(M-N-5)

還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式。(M-N-6)

還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式。(M-N-7)

還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式。(M-N-8)

還是那個答案，不會影響，因為目前志向不在部隊，所以現在還沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式，就像我剛剛說的會請假就是代表有些事情要處理，長官不必抱著懷疑且刁難的態度去為難請假人。(M-N-9)

會影響，因為外面的休假福利沒有那麼好。(M-N-10)

我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。(A-N-1)

我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。(A-N-2)

我的答案是會影響，休假的部分非常吸引我！因為在外面上班哪敢放那麼多天的假。(S-A-1)

我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。(S-A-2)

我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。(S-A-3)

對於現行的休假制度而提高續簽留營的動機嗎？，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得會的共有 9 位；不會的共 8 位。

會的原因如下：

- 1.因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。
- 2.因為在外面上班哪敢放那麼多天的假。
- 3.因為外面的休假福利沒有那麼好。
- 4.我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！
- 5.請假福利是吸引我繼續續簽留營的動力，有了這些福利無論是對自己還是對家人都會幫助。
- 6.因為我很重視休假，所以這部分非常吸引我！。

不會的原因如下：

- 1.休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。
- 2.志向不在部隊，所以現在還沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！
- 3.休假並非絕對，我的人生另有規劃，所以現在的休假政策已經吸引不了我，在外面少休一些，多賺一些其實也不錯。
- 4.請假就是代表有些事情要處理，長官不必抱著懷疑且刁難的態度去為難請假人。

小結：

對於有計畫於軍隊發展的人員休假制度是一項很重要的誘因，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足，反之對於人生另有規劃的人軍隊的休假制度作為誘因，可說是不為所動，在需求層次理論屬於心理需求無法得到滿足，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。

貳、升遷方面

一、請問您覺得軍職人員之軍官的升遷制度適當？

軍職人員之軍官的升遷制度，我覺得如果光談制度還算是合理，表面上是一步步往上爬，而且有明確目標，評比的過程當中如果可以公開透明會更好，如果又去除某些關係存在的話就更趨近完美。(L-O-1)

軍官的升遷制度，我覺得很不合理，雖然目標明確卻是困難重重，軍官升遷，天時、地利、人和缺一不可，很多的現實面因素都需要考量下去，會做事只是其中之一要素，會做人以及讚美每一位上司及鼓勵下屬的功夫，更是不可少，財聚人散，財散人聚的尺度也要拿捏，絕對不是買官，而只是做人的元素之一，升遷有太多的因素需要納入考量。(L-O-2)

二、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，而且有明確目標，但是往上爬的阻力其實不小，這算是良性的競爭吧。(M-N-1)

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步一步往上爬，而且有明確目標。
(M-N-2)

士官的升遷制度，我覺得如果單純談制度算是合理，表面上是一步步往上爬，而且
有明確目標，但是實際上是需要有一個也具備資格的人與你一起做評比才能往上爬
升，在這個過程當中可能就會參雜很多的變數，例如：某某人是某某人的人馬之類
的因素，如果可以將某些評比資料公開透明或是又去除某些關係存在的話就更趨近
完美。
(M-N-3)

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得不是很合理，因為士官要升遷需要有一個同
樣具備資格的人跟他一起評比，今天就是算是資格以符合佔上缺，若沒有一個可以
跟他比較的人，就算單位內部還有空缺，也是無法順利升遷，但是如果其他單位派
出來跟他比較的人，其評比內容條件高於他，很自然地就被比下去，但是如果
有長官賞識他的話，就算是實力平平的人，也是擁有很大的機會。(M-N-4)

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步步往上爬，而且有明確目標。
(M-N-5)

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步步往上爬，而且有明確目標。
(M-N-6)

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步步往上爬，而且有明確目標，
但是評比的過程當中如果可以公開透明，會更好。(M-N-7)

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，有明確目標。(M-N-8)

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步步往上爬，而且有明確目標，
所有的規定都很清楚。(M-N-9)

士官的升遷制度，有太多的人為因素存在，要以營為考量，士官是基層部隊的根
本，隔一個連的做法就會有所差別，更何況是一個營，但是現在升遷是以旅為考
量，這個方式對於單位內資淺但是又符合資格的士官，有些不公平。(M-N-10)

軍職人員之士官的升遷制度，表面上看起來很有制度，如果以那些戰鬥官科而言
似乎是如此，但是對於特殊官科而言卻不是如此，個案單位對於特殊官科的士官，
生涯規劃欠缺周全，對特殊官科的編制過小，而且不開放對外交流，更時常封鎖
人才，一直耽誤升遷時間，久而久之，讓特殊官科的士官失去服役的動力及信心。
(A-N-1)

士官的升遷制度，表面上看起來很有制度，但是對於特殊官科而言卻不是如此，

特殊官科生涯規劃欠缺周全，對特殊官科的編制過小，而且不開放對外交流，更時常封鎖人才，一直耽誤升遷時間，讓特殊官科的士官失去服役的動力及信心。(A-N-2)

三、請問您覺得軍職人員之士兵的升遷制度適當？

軍職人員之士兵的升遷制度，我覺得很合理，一步一步往上爬，而且有明確目標，無論是轉士官，或轉軍官都有一套很明確的規定，不怕以後的發展毫無方向。(S-A-1)

軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步一步往上爬，而且有明確目標。(S-A-2)

國軍志願役士兵的升遷制度，目前為止沒有任何的困難之處時間到可以直升，但是要轉士官，或是轉軍官的那個門檻對一些人來說好像高了點，希望能在受訓前有一些先前輔導的措施心理的或是本職上的都可以。(S-A-3)

對於現行的升遷制度適當與否?訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 9 位；不適當的共 8 位。

適當的原因如下：

- 1.有明確目標，但是往上爬的阻力其實不小，這算是良性的競爭吧。
- 2.很合理，一步一步往上爬，而且有明確目標。
- 3.無論是轉士官，或轉軍官都有一套很明確的規定，不怕以後的發展毫無方向。

不適當的原因：

- 1.我覺得很不合理，雖然目標明確卻是困難重重，升遷時，天時、地利、人和缺一不可，很多的現實面因素都需要考量下去，會做事只是其中之一要素，會做人以及讚美每一位上司及鼓勵下屬的功夫，更是不可少，財聚人散，財散人聚的尺度也要拿捏，絕對不是買官，而只是做人的元素之一，升遷有太多的因素需要納入考量。
- 2.評比的過程當中如果可以公開透明會更好，如果又去除某些關係存在的話就更趨近完美。
- 3.士兵的升遷制度，目前為止沒有任何的困難之處時間到就可以直升，但是要轉士官，或是轉軍官的那個門檻對一些人來說好像高了點，希望能在受訓前有一些先前輔導的措施心理的或是本職上的都可以。
- 4.士官的升遷制度，表面上看起來很有制度，但是對於特殊官科而言卻不是如此，個案單位對於特殊官科的士官的生涯規劃欠缺周全，對特殊官科的編制過小，而且不開放對外交流，更時常封鎖人才，一直耽誤升遷時間，久而久之，讓特殊官科的士官失去服役的動力及信心。
- 5.士官的升遷制度，有太多的人為因素存在，要以營為考量，士官是基層部隊的根本，

隔一個連的做法就會有所差別，更何況是一個營，但是現在升遷是以旅為考量，這個方式對於單位內資淺但是又符合資格的士官，有些不公平。

- 6.軍職人員之士官的升遷制度，我覺得不是很合理，因為士官要升遷需要有一個同樣具備資格的人跟他一起評比，今天就是算是資格以符合佔上缺，若沒有一個可以跟他比較的人，就算單位內部還有空缺，也是無法順利升遷，但是如果其他單位派出來跟他比較的人，其評比內容條件高於他，很自然地就被比下去，但是如果長官賞識他的話，就算是實力平平的人，也是擁有很大的機會。
- 7.士官的升遷制度，在升遷之際是需要有一個也具備相同資格的人與你一起做評比並且贏過對方才能往上爬升，在這個過程當中可能就會參雜很多的變數，例如：某某人是某某人的人馬之類的因素。
- 8.評比的過程當中如果可以公開透明會更好，如果又去除某些關係存在的話就更趨近完美。

小結：

對於現有的升遷制度無論是軍官還是士官都參雜很多的變因，如果可以在陽光下攤開公平競爭，或許爭議就會少一些，在需求層次理論屬於心理需求無法得到滿足。

參、進修方面

一、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

志願役全時公費進修是很合理的，這個制度可以有助人力素質的提升，自己的人力自己培養的概念，而且又會延長服役的役期，這對國家來說是一舉兩得的作為。
(L-O-1)

全時公費進修是很合理的，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理。(L-O-2)

國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，畢竟國軍人才只有國軍自己才培養的出來。(M-N-1)

非常適當而且合理的制度，國家花錢、花時間培養國軍需要的人才。(M-N-2)

適時的全時公費進修是很合理的，這個制度有助於在部隊長期發展者的實力提升，對部隊而言自己的人力自己培養的概念，而且又會延長服役的役期。(M-N-3)

軍職人員全時公費進修是很合理的，因為軍職人員對國家而言是很重要的一個族群，所以國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，自己的人才自己創造，但是如果今天是自己想要求學問，全時進修就不一定是必要的作法。(M-N-4)

軍職人員全時公費進修是很合理的，因為軍職人員對國家而言是很重要的一個族

群，所以國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，自己的人才自己創造。(M-N-5)

志願役全時公費進修是很合理的，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，就像外面的公司一樣，自己的人才自己創造。(M-N-6)

志願役全時公費進修是很合理的，因為志願役對軍隊而言是很重要的一個族群，所以國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，就像外面的公司一樣，自己的人才自己創造。(M-N-7)

志願役全時公費進修是很合理的，想要有優秀的國軍人才，國家當然要花錢、花時間來培養這是非常合理。(M-N-8)

國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，因為這類軍事人才也只有國家才創造得出來。(M-N-9)

合理，自己的人才自己培養。(M-N-10)

很合理！國家花錢、花時間培養國軍事人才是非常合理的，自己的人才自己創造。(A-N-1)

合理的，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的。(A-N-2)

合理，就像外面的公司一樣，自己培育人才，創造人才。(S-A-1)

全時公費進修是很合理的，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，就像外面的公司一樣，自己的人才自己創造。(S-A-2)

進修制度的補助還不錯，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，但是不是每個人都可以享受的到，因為不是每個人都是軍隊所要栽培的人才，有時想排隊還不一定輪得到。(S-A-3)

對於現行的全時公費進修制度適當與否？，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有位 17；不適當的共 0 位。

適當的原因如下：

1.十七位受訪者一致認同全時公費進修是適當的制度，國家花錢、花時間培育國軍人才是非常合理的，因為這類軍事人才也只有國家才創造得出來。

小結：

軍事人力，除了國家制度以外是很難再創造出適當的國軍人力，所以這個制度所有人都是認同，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

二、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

軍職人員公餘自費也是一種很好的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，但是補助的方面應該要按比例並且區分公立與私立。(L-O-1)

軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，自動自發的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，應該要全額公費補助。(L-O-2)

公餘自費是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間不影響工作的情況下，去進修的行為應該要更值得獎勵與鼓勵，所以更應該要公費。(M-N-1)

軍職人員公餘自費是一種美中不足的制度，因為公餘是利用自己的時間，去進修應該更值得獎勵與鼓勵，應該要全額公費補助，不要再以分數做為補助門檻。(M-N-2)

軍職人員公餘進修得精神值得獎勵與鼓勵，因為公餘是利用自己的時間去進修，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，但是補助的方需要再提高，而不應該有分數的限制，平時在職場上的壓力就已經不小了，進修時應該要給人一些空間，而不是更多的壓力。(M-N-3)

軍職人員公餘自費是較不恰當，因為公餘進修的行為是很值得鼓勵的，如果又是讀相關科系更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，如果是相關科系應該全額補助，因為是利用自己的時間精進自己，學成之後又將所學回饋於部隊這種責任心真與上進心是難得，若非相關科系也要稍微補助一些。(M-N-4)

軍職人員公餘自費是較不恰當，因為公餘進修的行為是很值得鼓勵的，如果又是讀相關科系更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，如果是相關科系應該全額補助，若非相關科系也要稍微補助一些。(M-N-5)

軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。(M-N-6)

軍職人員公餘自費也是一種很好的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又

有上進的心，應該要全額補助。(M-N-7)

軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間，應該要更值得獎勵與鼓勵，所以我覺得應該也要全額公費補助，如果是公餘自費役期不用增加，那如果是公餘公費則役期增加方式與全時進修一樣，這樣對有上進心的人或許會好一些。(M-N-8)

軍職人員公餘自費是一種美中不足的制度，因為公餘是利用自己的時間進修的所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，應該要全額公費補助。(M-N-9)

這個制度不太完善，利用自己的時間進修，應該更要鼓勵，所以要全額公費補助。(M-N-10)

軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。(A-N-1)

公餘自費是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間進修所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。(A-N-2)

算是一種美中不足的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。(S-A-1)

軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。(S-A-2)

軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公費不容易的排不到，那公餘是利用自己的休假時間，來進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，應該要全額公費補助，而不要設下過多的規定。(S-A-3)

對於現行的公餘自費修制度適當與否，訪談對象為共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 0 位；不適當的共 17 位。

不適當的原因如下：

- 1.公餘是利用自己的時間進修，應該更要鼓勵，所以要全額公費補助。
- 2.公餘是利用自己的時間及金錢去進修，如果讀相關科系成績又達標應該全額補助，

若非相關科系也要稍微補助一些。

3.公餘進修是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。

小結：

公餘進修這項福利經訪談結果，一致認為在這個制度上有某些地方不夠完善，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

三、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是公費而且又可以專心學習，又可以暫時不受職場的工作影響。(L-O-1)

全時公費進修，因為可以專心學習。(L-O-2)

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是免費而且又可以專心學習重點是又算年資。(M-N-1)

全時公費應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是免費而且又可以專心學習。(M-N-2)

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是公費而且又可以專心學習，又可以暫時不受職場的工作影響。(M-N-3)

基層人員會比較想要全時進修，因為可以心無旁騖的專心讀書，若剛好碰到工作的瓶頸期，可以順勢的休息充電再出發，高層的人員比較想要公餘進修，因為位居高層自己的時間與工作量自己比較可以控制。(M-N-4)

全時公費進修應該是軍職人員喜愛的進修方式，因為如果軍職人員對目前的職務感到疲憊或是厭煩，可以用此方式暫時離開工作崗位，又能心無旁騖的專心進修。(M-N-5)

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是公費而且又可以專心學習。(M-N-6)

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是公費而且又可以專心學習。(M-N-7)

公餘自費的進修方式應該是志願役最喜愛的進修方式，因為我相這算是短暫心靈

的充電站。(M-N-8)

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為在那當下的工作就只有讀書，而且又有領薪水。(M-N-9)

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是全額公費而且又暫無公務地專心學習。(M-N-10)

全時公費進修，因為是免費而且又可以專心學習。(A-N-1)

全時公費進修，因為是免費而且不用擔心業務沒人代理，又可以專心學習。(A-N-2)

全時公費進修，因為是免費而且又可以專心學習。(S-A-1)

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是免費而且又可以專心學習。(S-A-2)

全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是免費而且又可以專心學習。(S-A-3)

對於現行的進修制度最受軍職人員喜愛，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得公餘自費的共有 1 位；全時公費的共 16 位。

公餘自費的原因：公餘自費的進修方式應該是志願役最喜愛的進修方式，因為我相信這算是短暫心靈的充電站。

全時公費的原因如下：

- 1.因為是公費而且又可以專心學習，又可以暫時不受職場的工作影響。
- 2.如果對目前的職務感到疲憊或是厭煩，可以用此方式暫時離開工作崗位，又能心無旁鶩的專心進修。

小結：

在全時進修與公餘進修這兩個制度相較之下，全時進修較容易滿足需求理論中的心理上的需求。

四、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

考取證照的制度是好的，但是所開的班隊選擇性不多及名額很少，常常因為報名人數不足無法開班成功或報名人數過多無法順利錄取，有時候會因為當前任務的限制，導致無法如願報考證照班。(L-O-1)

考取證照的制度是好的，考取不同專業證照可提升未來競爭力。(L-O-2)

考取證照的制度是好的，因為多多考取證照可增加不同專業領域的競爭力。
(M-N-1)

考取證照的制度是好的，因為現在是證照的時代，多多考取不同領域的專業證照可提升未來競爭力。(M-N-2)

考取證照的制度是好的，但是所開的班隊選擇性不多及名額很少，常常因為報名人數不足無法開班成功或報名人數過多無法順利錄取，有時候會因為當前任務的限制，導致無法如願報考證照班。(M-N-3)

軍職人員考取證照的制度是好的，但是可報考的名額很少，常常因為人數或是任務的限制，導致無法如意報考證照班。(M-N-4)

軍職人員考取證照的制度是好的，但是可報考的名額很少，常常因為人數或是任務的限制，導致無法如意報考證照班。(M-N-5)

考取證照的制度是好的，但是只有志願役才有，其實可以考慮在營表現良好的義務役在退伍前亦可考慮送訓，我自己知道這種情況很難但是這也算是一種鼓勵。
(M-N-6)

考取證照的制度是好的，但是可報考的班隊及名額很少，常常因為報名人數不足或是當前任務的限制，導致無法如願報考證照班。(M-N-7)

考取證照的制度是好的，但是只有志願役才有，其實可以考慮在營表現良好的義務役在退伍前亦可考慮送訓，我自己知道這種情況很難但是這也算是一種鼓勵。
(M-N-8)

考取證照的制度是好的，但是讓人家感覺起來只是驢子眼前的紅蘿蔔，而且只有志願役才有，其實可以考慮役期有一年的義務役，挑選在營表現良好的義務役人員在退伍前可以考慮送訓，這也算是一種鼓勵。(M-N-9)

制度是好的，因為現在的社會科可以說是證照的時代，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。(M-N-10)

考取證照的制度是好的，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。(A-N-1)

考取證照的制度是好的，因為現在的社會科，多多考取不同專業證照可提升未來

競爭力。(A-N-2)

考取證照的制度是好的，因為現在的社會科可以說是證照的時代，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。(S-A-1)

考取證照的制度是好的，因為現在的社會科可以說是證照的時代，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。(S-A-2)

考取證照的制度是好的，因為多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。(S-A-3)

對於現行的考取證照的制度適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 17 位；不適當的共 0 位。

適當的原因：考取證照的制度是好的，因為多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。

不適當的原因：其實可以考慮在營表現良好的義務役在退伍前亦可考慮送訓。

小結：

考取證照的制度可以滿足需求理論中的心理需求。

五、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

應該是駕照或是推高機，因為出社會可以用得上。(L-O-1)

應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用。(L-O-2)

應該是資訊類，因為出社會可以用得上。(M-N-1)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(M-N-2)

應該是電腦方面或是餐飲方面，因為出社會可以用得上。(M-N-3)

應該是食勤或是水電，因為出社會可以用得上。(M-N-4)

應該是駕照或是推高機，因為出社會可以用得上。(M-N-5)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(M-N-6)

應該是駕照或是推高機，因為出社會可以用得上。(M-N-7)

應該是駕駛執照與食勤類，因為出社會可以用得上。(M-N-8)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(M-N-9)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(M-N-10)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(A-N-1)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(A-N-2)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(S-A-1)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(S-A-2)

應該是駕駛執照與資訊類，因為出社會可以用得上。(S-A-3)

對於現行的考照的制度哪方面的證照最受軍職人員喜愛，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果。

最受軍職人員喜愛：駕駛執照、資訊類最受軍職人員喜愛次之為餐飲方面及水電。

小結：

考取自己內心需求的證照可以滿足需求理論中的心理需求。

六、請問您覺得軍隊進修管道或考證照管道暢通且合理嗎？

考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時候當基層得知報考消息時，距離繳交資料截止的時間已經時日不多根本來不及準備。(L-O-1)

考證照的資訊不算暢通，因為上級只是很單純將訓期下發給下級單位，從來都不會考慮要減輕工作量，讓下級單位的官、士、兵有時間及機會去做自我充實的想法，所以很無奈地，只能依當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(L-O-2)

考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時會因為報考人數不足而開不了班。(M-N-1)

考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流

的情況下，技巧性地阻擋了考證照或是進修機會。(M-N-2)

考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時候當基層得知報考消息時，距離繳交資料截止的時間已經時日不多根本來不及準備，有些時候甚至會直接跟你說這是主官裁量權，所以在我任內不許有太多人力外流。(M-N-3)

考證照的資訊非常的不暢通，上級單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時是承辦人不要替自己製造過多的業務量，想讓時間靜靜地帶走這一切，時間過工作就結束，或是每當需要派人出去受訓的時候，要人總是又急又兇，因為趕時間又被催繳資料而草草了事，有意願想去考取證照的人員在還沒知道消息之時，案子早就過期了。(M-N-4)

考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(M-N-5)

雖然義務役不能考，但是依我的觀察，考證照的海報掛在牆壁上都已經泛黃了，考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(M-N-6)

考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(M-N-7)

雖然義務役不能考，但是依我的觀察，考證照的海報掛在牆壁上都已經泛黃了，考證照的資訊非常的不暢通，從我下部隊到現在基層單位任務繁忙，至今還沒有看到哪個連隊的人派去送訓考取證照。(M-N-8)

考證照的資訊，讓人家感覺起來就像是驢子眼前的紅蘿蔔，看得到吃不到，單位常因為當下的任務考量為前提，而且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(M-N-9)

考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(M-N-10)

考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(A-N-1)

考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流

的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(A-N-2)

考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(S-A-1)

雖然義務役不能考，但是依我的觀察，考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。(S-A-2)

依我的觀察，考證照的資訊不算暢通，單位常因當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時候會因為報考的人數不足，而無法開班授課。(S-A-3)

對於軍隊現行的進修管道與考證照管道是否暢通且合理，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 0 位；不適當的共 17 位。

不合理的原因如下：

- 1.考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時候當基層得知報考消息時，距離繳交資料截止的時間已經時日不多根本來不及準備。
- 2.有時候會因為報考的人數不足，而無法開班授課。
- 3.有時是承辦人不要替自己製造過多的業務量，想讓時間靜靜地帶走這一切，時間過工作就結束，或是每當需要派人出去受訓的時候，要人總是又急又兇，因為趕時間又被催繳資料而草草了事，有意願想去考取證照的人員在還沒知道消息之時，案子早就過期了。
- 4.有時候當基層得知報考消息時，距離繳交資料截止的時間已經時日不多根本來不及準備，有些時候甚至會直接跟你說這是主官裁量權。

小結：

進修管道與考證照道的管道是存在的，但是軍人職業特殊常因為任務的關係導致事與願違在需求理論中屬於無法滿足心理需求。

七、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

學位進修與考取證照依現在的制度情況下根本不會引起任何動機，表面制度很漂亮，但是實際上卻不是如此，看得到，得不到，這只會讓大家更想卸甲還鄉。(L-O-1)

我的人生另有規劃，所以現在的進修政策已經吸引不了我，在外面很多事情都要重新學習，證照與學歷參考價值並非絕對。(L-O-2)

會影響續簽留營的想法，不可能一輩子都待在部隊裡面一定會有退伍的時候，所以在還沒退伍前先做好生涯規畫，這時第二專長就顯得格外重要。(M-N-1)

會影響續簽留營的想法，因為一定會有退伍的那一天，所以第二專長就顯得格外重要。(M-N-2)

學位進修與考取證照依現在的制度情況下根本不會引起任何動機，表面制度很完善，但是實際上卻不是如此，如果想要用這個當作誘因只是會讓大家當作笑話，這只會讓大家更想卸甲還鄉。(M-N-3)

還是那個答案，不太會影響，但是如果可以考取證照或取得學位那就更理想了，可是學位與證照本來就不是我想追求的東西，若以一份職業而言，最大的影響因素還是在上司的管教是否恰當。(M-N-4)

還是那個答案，不太會影響，本來就不太會讀書，所以學位並非我想追求的東西，但是如果可以考取證照那就更理想了，若以一份職業而言，最大的影響因素還是在上司的管教是否恰當。(M-N-5)

還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會也是沒用！自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以根本不會有任何動機。(M-N-6)

還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會也是沒用！自己本身有家業要繼承，而且之前所學就是要繼承家業，所以根本不會有任何動機。(M-N-7)

還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會與考取證照也是沒用，自己本身有規劃，也有家業可繼承，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以根本不會有任何動機。(M-N-8)

不會影響，因為目前志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會也是沒用！自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以跟本不會有任何動機，更重要的是我不想當那隻永遠吃不到紅蘿蔔的驢子。(M-N-9)

會！因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。(M-N-10)

會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會

有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。(A-N-1)

會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。(A-N-2)

會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。(S-A-1)

會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。(S-A-2)

會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面一定會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。(S-A-3)

對於現行的進修管道或考證照管道會而提高續簽留營的動機嗎，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得會提高意願的共有 8 位；不會提高意願的共 9 位。

會的原因：不可能一輩子都待在部隊裡面一定會有退伍的時候，所以在還沒退伍前先做好生涯規劃，這時第二專長就顯得格外重要。

不會的原因如下：

1. 學位進修與考取證照依現在的表面制度很漂亮，但是實際情況下卻不是如此根本不會引起任何動機，如果想要用這個當作誘因只是會讓大家當作笑話。
2. 因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會與考取證照也是沒用。
3. 有家業要繼承，而且之前所學皆與家業有關，所以根本不會有任何動機。
4. 本學位並非是每個人想追求的東西，若以一份職業而言，最大的影響因素還是在上司的管教是否恰當。
5. 在外面很多事情都要重新學習，證照與學歷只是參考價值並非絕對。

小結：

對於在部隊發展有規劃的軍職人員，進修管道與考取證照的制度，在需求理論中可以滿足心理層次的需求，若是對家旅生涯無規劃則無法滿足。

肆、多元的專業訓練

一、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當嗎？

一專多能是好的，在職場可提升個人被利用價值，也提高了自己在職場上的地位，更不會從一而終都在同一份工作上，導致對工作產生乏味。(L-O-1)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，但是實際是卻沒有那麼理想，因為時間一久這樣一來會有迷失原本的專業，然後會將很多不必要的責任加諸於自己本身，時間一久很容易身心疲憊，最後離開職場。(L-O-2)

一專多能是好的，多一些職業技能無論在哪都是好事。(M-N-1)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，但是可能會比較累一些，因為現在的部隊會做的做到死，不會的爽到死，但不可否認的是，多一些職業技能是好事。(M-N-2)

一專多能是好的，在職場可提升個人被利用價值，也提高了自己在職場上的地位，更不會從一而終都在同一份工作上，導致對工作產生乏味，但是當多重任務來的時候非常的累，因為長官只會叫讓懂的人去完成任務，做到累、做到死，不想學的人爽到翻，永遠都沒他們的事。(M-N-3)

一專多能是好的，因為給自己多一些底牌，必要的時候展現一下手上的牌，才不會讓別人覺得我是一招半式闖天下。(M-N-4)

一專多能是好的，因為可以轉換不同的工作環境，工作才不會很快就乏味，有助於在單位裡的生涯發展。(M-N-5)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，但是就是會很累，因為會作的做到死，不會的爽到死。(M-N-6)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣多一些技能，總是可以過得比較自在。(M-N-7)

一專多能是好的，就好像廚師會做很多不同的菜色川菜、粵菜、西式...等，多一些職業技能是好事，可以有比較多的出路。但是就是會很累，因為工作的永遠是妳，如果多一些專長可以加薪的話，這個想法或許會改變。(M-N-8)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，但是累的人永遠是自己，能者多勞這句話不知道害死了多少人。(M-N-9)

一專多能是不好的，因為這樣會增加很多的工作量，甚至脫離專業太久的話，容易造成專業生疏，甚至有可能導致退伍的可能性。(M-N-10)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事。(A-N-1)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，但是當很多事都只有你會做的時候，累的永遠只有你一個，累倒了根本沒人會同情你。(A-N-2)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，可創造被利用價值。(S-A-1)

一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事。(S-A-2)

一專多能對自己來說是好事，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，因為機會是留給準備好的人。(S-A-3)

對於現行的一專多能的制度適當與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 9 位；不適當的共 8 位。

適當的原因如下：

- 1.多一些職業技能是好事，可創造被利用價值，因為機會是留給準備好的人。
- 2.因為可以轉換不同的工作環境，工作才不會很快就乏味，有助於在單位裡的生涯發展，多一些技能，總是可以過得比較自在。
- 3.因為給自己多一些底牌，必要的時候展現一下手上的牌，才不會讓別人覺得是一招半式闖天下。

不適當的原因如下：

- 1.因為這樣會增加很多不必要的工作量，時間一久會容易造成專業生疏，然後會將很多不必要的責任加諸於自己本身，時間一久很容易身心疲憊，最後離開職場。
- 2.能者多勞這句話不知道害死了多少人，很多事都只有你會做的時候，累的永遠只有自己，累倒了根本沒人會同情你。
- 3.因為長官只會叫懂的人及會做事的人，去完成任務，做到累、做到死，不想學的人爽到翻，刻意做不好的，永遠都沒他們的事。

小結：

一專多能的用意是希望軍職人員可以建立多方面的專長，提升部的做事效益不要讓某些事情都只能讓某些特定的人員去處理，這樣容易造成任務無法在時效性完成，但是卻衍生出更多的問題，不想自我精進的人或是無心於部隊發展的人產生不健康的心態，導致想自我精進的人或是有心於部隊發展的人，將很多不必要的責任加諸於自己，時間一久對職場產生怨懟，最後離開職場，在需求理論中屬於心理需求得不到滿足。

二、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

我想應該是有關於車輛與食勤方面的專長，因為在外面可以用得到。(L-O-1)

我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。(L-O-2)

我想應該是有關於駕駛方面的專長，因為在外面用得到。(M-N-1)

我想應該是有關於駕駛方面的專長，因為在外面可以用。(M-N-2)

我想應該是有關於駕照與食勤方面的專長，因為在外面可以用得到，尤其是駕照可以在民間直接換照。(M-N-3)

食勤專長與水電專長，最受人喜歡，因為退伍之後可以運用得上。(M-N-4)

食勤專長與駕駛專長，最受人喜歡，因為退伍之後可以運用得上。(M-N-5)

我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。(M-N-6)

我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。(M-N-7)

應該是駕駛執照與是食勤類，因為出社會可以用得上。(M-N-8)

應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。(M-N-9)

我想應該是有關於駕駛方面的專長，因為在外面用得到。(M-N-10)

我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。(A-N-1)

我想應該是有關於資訊或駕駛方面的專長，因為可以在社會上用得到。(A-N-2)

應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。(S-A-1)

我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。(S-A-2)

我想應該是有關於駕駛方面的專長，因為在外面用得到。(S-A-3)

對於現行的專業訓練制度最受他人喜愛有哪些?訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果。

最喜受歡迎的是駕駛專長因為出社會可以使用，次之則是兵工專長原因是一般外面社會上學不到，其次是食勤專長因為出社會可以用得上。

小結：

若是接受內心所屬的訓練將會使得軍職人員得到心理上的滿足。

三、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎?

個人認為算是合理，軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，雖然是只是被動式接受派遣專長，但是最起碼軍隊確實教育你所屬的專長必須要了解的知識與技能，對於自己所負責本分可以快速地全盤掌握。專業訓練這方面雖然選擇性較少，但是屬於自己的職務專長派遣受訓絕對不會少。(L-O-1)

不合理！應該在人力許可的範圍之下，讓符合資格的人員選擇想要的專長進行訓練，這樣才不會讓軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，如此一來才不會有人才斷層的現象，才能讓部隊平順運作。(L-O-2)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。(M-N-1)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。(M-N-2)

雖然喜歡的得不到不愛的一直來，但是個人認為還算是合理，軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，雖然是只是被動式接受派遣專長，但是最起碼軍隊確實教育你所屬的專長必須要了解的知識與技能，對於自己所負責本分可以快速地全盤掌握。專業訓練這方面雖然選擇性較少，但是屬於自己的職務專長派遣受訓絕對不會少。(M-N-3)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，因為有了特殊專長隨時都會有被調職的可能性，單位不會希望人力流失，所以基層單位所獲得的資訊，或者是選擇性並不理想，但是一任務派遣受訓的情況，還算是可以接受，因為不可能一半的人都出去受訓。(M-N-4)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，單位更不希望人力流失，因為有了特殊專長隨時都會有被調職的可能性，所以基層單位所獲得的資訊，或者是選擇性並不理想。(M-N-5)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。(M-N-6)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。(M-N-7)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，就好像自己愛的得不到，你不愛的永遠會找你。
(M-N-8)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，也不能自己報名，就算想報名也要長官同意。
(M-N-9)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，很少能主動選擇自己想要的專長。(M-N-10)

不合理！因為我覺得不應該因為單位的特性而去限制受訓的種類，可以受特殊訓練的人員少之又少，又可能因為專長的關係常常被其他單位調過去支援，所以在單位內能有多一些人去受特殊訓練，讓人才越來越多這樣才是正確的，而不是專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。(A-N-1)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。(A-N-2)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。(S-A-1)

軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，所以我覺得一開始抽籤運氣很重要。(S-A-2)

軍隊的專長訓練都會以單位屬性或任務作為首要考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，只能靠運氣了。(S-A-3)

對於現行的專業訓練制度的管道暢通且合理與否，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得適當的共有 2 位；不適當的共 15 位。

合理的原因：個人認為算是合理，軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，雖然是只是被動式接受派遣專長，但是最起碼軍隊確實教育你所屬的專長必須要了解的知識與技能，對於自己所負責本分可以快速地全盤掌握。專業訓練這方面雖然選擇性較少，但是屬於自己的職務專長派遣受訓絕對不會少。

不合理的原因如下：

- 1.因為我覺得不應該因為單位的特性而去限制受訓的種類，可以受特殊訓練的人員少之又少，又可能因為專長的關係常被其他單位調過去支援，所以在單位內能有多一些人去受特殊訓練，讓人才越來越多這樣才是正確的，而不是專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。
- 2.應該在人力許可的範圍之下，讓符合資格的人員選擇想要的專長進行訓練，這樣才不會讓軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，如此一來才不會有人才斷層的現象，才能讓部隊平順運作。
- 3.軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，很少能主動選擇自己想要的專長。

小結：

軍隊專長派訓選擇性較少，通常都是以單位屬性作為考量的前提，自己喜愛的專長不一定可以如願以償，在需求層次中屬於心理層次無法滿足。

四、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

如果所屬的專長是自己所喜歡的，或是後天的機運讓自己得到希望的專長，並且從事該項專長的工作，想必續簽留營的機率一定大幅提升。(L-O-1)

會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作一定可以做的長長久久。(L-O-2)

會影響如果工作也可以結合著興趣，這樣工作量在大也不會覺得厭倦。(M-N-1)

會影響如果工作也可以結合著興趣，對個人來說是一份好這份工作。(M-N-2)

其實不太會影響我續簽留營的想法，工作內容與專長並非絕對，好比在學校畢業後，出了社會不一定會從事相關行業，主要在於工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。(M-N-3)

不太會影響續簽的動機，因為到目前為止我該受的訓無論是升遷的班隊或是專長班隊其實也差不多了，到現在受不受訓已經不是重點，而且最近剛要邁向人生下一個階段，安穩穩穩的走好每一步，比什麼都重要。(M-N-4)

不太會影響續簽的動機，受訓或是離開單位，並非我想追求的東西，除非是到了很棒的地方，或是離家更近，因為覺得習慣與安定會比較有續簽的動機，若以一份職

業而言，最大的影響因素還是在上司的管教是否恰當。(M-N-5)

還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會也是沒用！自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以根本不會有任何動機。(M-N-6)

還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法！自己本身有家業要繼承，而且之前所學的專長就是要繼承家業，所以根本不會有任何動機。(M-N-7)

目前答案不會改變，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的專長訓練也不會引起我的興趣，因為現在所學得專長跟外面工作專業領域不同！自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以不太會有任何動機。(M-N-8)

自己本身有規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以根本不會有任何動機(M-N-9)

會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作一定可以做的很快樂。(M-N-10)

會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作一定可以做的長長久久。(A-N-1)

會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作做得會比較快樂。(A-N-2)

會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作做起來不會那麼累。(S-A-1)

會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作一定可以做的長長久久。(S-A-2)

會影響如果工作結合興趣，相信這是一份適合自己的工作。(S-A-3)

對於現行的專業訓練制度是否會提高續簽留營的動機，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得會的共有 10 位；不會的共 7 位。

會的原因：

- 1.如果所屬的專長是自己所喜歡的，或是後天的機運讓自己得到希望的專長，並且從事該項專長的工作，想必續簽留營的機率一定大幅提升。
- 2.會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作做得會比較快樂。

不會的原因：

- 1.因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以再多的專長訓練也不會引起我的興趣，因為現在所學得專長跟外面工作專業領域不同！自己本身規劃，而

且之前就已經逐步往計畫前進，所以不太會有任何動機。

- 2.不太會影響續簽的動機，受訓或是離開單位，並非我想追求的東西，除非是到了很棒的地方，或是離家更近，因為覺得習慣與安定會比較有續簽的動機，若以一份職業而言，最大的影響因素還是在上司的管教是否恰當。
- 3.工作內容與專長並非絕對，好比在學校畢業後，出了社會不一定會從事相關行業，主要在於工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。

小結：

對於部隊有發展意願的軍職人員再加上自己所喜愛的專長更是會提高留營的動機，在需求層次中屬於心理需求上的滿足，若是對軍旅生涯沒有規劃的人則毫無影響。

伍、工作的量與質方面

一、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

勞心的工作，覺得比較適合自己。(L-O-1)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(L-O-2)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(M-N-1)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(M-N-2)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(M-N-3)

勞心的工作，因為我喜歡動頭腦的工作，粗重的工作我不喜歡。(M-N-4)

勞力的工作，雖然累但是簡單許多。(M-N-5)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(M-N-6)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(M-N-7)

勞力的工作，覺得比較適合自己，因為在外面工作的時候，屬於勞力的服務業。(M-N-8)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(M-N-9)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(M-N-10)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(A-N-1)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(A-N-2)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(S-A-1)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(S-A-2)

勞力的工作，覺得比較適合自己。(S-A-3)

對於現行的工作內容哪一種較適合自己，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得勞心較適合的共有 2 位；勞力較適合的共 15 位。

勞心的原因：因為我喜歡動頭腦的工作，粗重的工作我不喜歡。

勞力的原因：雖然累但是簡單許多。

小結：

無論勞心或勞力只要覺得適合自己的工作方式，在需求層次中都屬於心理需求上的滿足。

二、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

勞心，因為軍官的工作性質比較偏向於計畫與規劃，所處於的位置就算在基層也一定是在管理層級，所以大部分的工作內容都是勞心居多。(L-O-1)

完全勞心方面居多。(L-O-2)

勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。(M-N-1)

勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。(M-N-2)

勞心也勞力，因為士官的工作性質位置很尷尬處於承上接下的工作，既要迎合上級，又要照顧部屬。(M-N-3)

勞心也勞力但勞心多於勞力，因為本人的工作內容比較偏向業務走向，剛好與我的興趣相做結合。(M-N-4)

勞心也勞力，因為士官的工作性質位置很尷尬處於承上接下的工作，既要迎合上

級，又要照顧部屬。(M-N-5)

勞心也勞力，因為作業務是勞心的工作，帶兵是屬於勞力的工作，又要照顧部屬更是勞心又勞力，因為現在媽寶的數量在一個班幾乎占了八成。(M-N-6)

勞心也勞力，因為士官的工作性質位置很尷尬處於承上接下的工作，既要迎合上級，又要照顧部屬。(M-N-7)

勞心也勞力，面對處理臨時交辦事項是勞心也勞力，面對業務處理是勞心的工作，帶兵是屬於勞力的工作，又要照顧部屬更是勞心又勞力，因為現在社會環境改變，媽寶的數量年年上升，令人非常傷神。(M-N-8)

勞心也勞力，因為作業務與突如其來的臨時交辦事項是勞心的工作，而帶兵是屬於勞力的工作，又要照顧部屬更是勞心又勞力。(M-N-9)

勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。(M-N-10)

前期是勞力；後期是腦力。(A-N-1)

勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。(A-N-2)

勞力，因為我是個士兵，很多勞心的業務不會放在我身上。(S-A-1)

勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。(S-A-2)

因為我所面對的工作都是直接接受命令，不太需要額外去思考與規劃，只要拿出長官的要求事項行了。(S-A-3)

對於目前的工作內容是勞心還是勞力，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得勞心的共有 2 位；勞力的共有 2 位；勞心也勞力共有 13 位。

勞心的原因：因為軍官的工作性質比較偏向於計畫與規劃，所處於的位置就算在基層也一定是在管理層級，所以大部分的工作內容都是勞心居多。

勞力的原因如下：

- 1.因為我是個士兵所面對的工作都是直接接受命令，不太需要額外去思考與規劃，只要拿出長官的要求事項行了。

2.因為我是個士兵，很多勞心的業務不會放在我身上。

勞心也勞力的原因如下：

- 1.面對處理臨時交辦事項是勞心也勞力，面對業務處理是勞心的工作，帶兵是屬於勞力的工作，又要照顧部屬更是勞心又勞力，因為現在社會環境改變，媽寶的數量年年上升，令人非常傷神。
- 2.因為士官的工作性質位置很尷尬處於承上接下的工作，既要迎合上級，又要照顧部屬。

小結：

在職場上每一個層級都有它必須付出的辛苦，若是在付出的過程當中，超出了可承受範圍在需求層次中心理需求則無法得到滿足。

三、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

工作量目前還可以接受。(L-O-1)

工作量目前還可以接受。(L-O-2)

工作量目前還可以接受。(M-N-1)

工作量目前還可以接受。(M-N-2)

工作質與量目前為止還可以承受。(M-N-3)

任務來了就想方設法解決它，除了面對還是面對，不然還能怎麼樣呢？(M-N-4)

從未想過受不受得了，任務來了就想方設法解決它，還能怎麼樣呢？(M-N-5)

工作量目前還可以接受。(M-N-6)

工作量目前還可以接受。(M-N-7)

工作量目前還算可以接受，但是有時會覺得吃不消。(M-N-8)

工作量目前還可以接受。(M-N-9)

工作量不可以接受，單位的人其實不算少，但是雜事實在太多了，導致一人分飾多角。
(M-N-10)

工作量目前還可以接受。(A-N-1)

工作量目前還可以接受。(A-N-2)

工作量目前還可以接受。(S-A-1)

工作量目前還可以接受。(S-A-2)

工作量目前還可以接受。(S-A-3)

對於目前自己的工作質與量是否可以承受，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得可以承受的共有 16 位；不可以承受的共有 1 位。

可以承受的原因：任務來了就想方設法解決它，除了面對還是面對，除此之外別無他法。

不可以承受的原因：工作量不可以接受，單位的人其實不算少，但是雜事實在太多了，導致一人分飾多角。

小結：

對於職場上的工作量完全出自於面對事情的態度，若是正向面對在需求層次中心理需求則得到滿足，一旦超出了可承受範圍在需求層次中心理需求則無法得到滿足。

四、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

依現在的階級算是合理。(L-O-1)

依現在的階級算是合理，因為是無奈的軍官。(L-O-2)

不合理，因為我們士官常常要代理軍官的事情，但是又領不到軍官的俸祿。(M-N-1)

不合理，因為我們士官常常要代理軍官的事情，但是又領不到軍官的俸祿，不過這倒是讓我學到一點，如果以後公司缺人，可以用低階來代理高階不僅可以省下人事成本，更可以省下訓練人才的時間，真是一舉兩得。(M-N-2)

我個人深深地感覺非常不合理，因為常常要代理軍官，做軍官事情，而且又沒有領軍官的俸祿，這樣很不合理，如果外面的公司也學我們這樣，而且員工又不能反抗，那這家公司肯定賺翻了，隨便叫一個小主管代理經理的職務，負起該職務的責任，所領的錢卻沒有增加，那這家公司的薪資費用肯定省下不少開銷。(M-N-3)

依現在的階級雖不合理但還可以接受，雖然代理軍官的職務工作來了推也推不掉，

既然都代理了除了面對還是面對。(M-N-4)

依現在的階級非常不合理，常代理軍官的職務及工作內容，又沒有領到軍官的俸祿，工作不盡理想之時，又要受莫名的委屈。(M-N-5)

依現在的階級算是合理，可能因為我是義務役的關係，沒有把很重要的責任交辦於我。(M-N-6)

依現在的階級算是合理，可能因為我是義務役的關係，沒有把很重要的重要的責任交辦於我。(M-N-7)

依現在的階級算是合理，可能因為我是義務役的關係，沒有把很重要的責任交辦於我。(M-N-8)

依現在的階級算是合理，但真的有點多，還好現在是義務役，如果轉服成志願役我想我一定受不了。(M-N-9)

不合適！因為有時還要代理軍官做軍官的事情，又領不到軍官的錢。(M-N-10)

依現在的階級不合理，因為超出我該負的責任太多太多，代理軍官的事情又沒有領到軍官的俸祿及待遇。(A-N-1)

依現在的階級算是不合理，因為還要代理軍官的業務。(A-N-2)

依現在的階級算是合理，因為我是士兵，沒有把很重要的責任託付於我。(S-A-1)

依現在的階級算是合理，可能因為我是義務役的關係，沒有把很重要的責任託付於我。(S-A-2)

依現在的階級算是合理，因為我只是個上兵，所以沒有把很不會把重要的責任託付於我。(S-A-3)

對於依您目前的階級對所屬的工作質與量合適嗎，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得合適的共有 9 位；不合適的共有 8 位。

合適的原因：

- 1.因為我只是個士兵，所以沒有把很不會把重要的責任託付於我。
- 2.因為我是義務役的關係，沒有把很重要的責任託付於我。

3.依現在的階級算是合理，因為是無奈的軍官。

不合適的原因：非常不合理，因為常常要代理軍官，做軍官事情，而且又沒有領軍官的俸祿，每當工作不盡理想之時，又要受莫名的委屈，這樣很不合理，如果外面的公司也學我們這樣，而且員工又不能反抗，那這家公司肯定賺翻了，隨便叫一個小主管代理經理的職務，負起該職務的責任，所領的錢卻沒有增加，那這家公司的薪資費用肯定省下不少開銷。

小結：

軍官與士兵的工作質與量較容易有明顯的區分，但是士官承上接下的重要樞紐，正卡於中間當人手不足之時不僅要做士兵的事情，甚至連軍官的事情也要面對且完成，導致士官常在需求層次中心理需求則無法得到滿足。

五、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

沒有直接的關係，其實工作量多或少不是重點，會影響續簽留營最主要的因素還是在與人的相處。如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(L-O-1)

影響續簽的動機，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(L-O-2)

影響續簽的動機，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及同僚之間的相處，更重要的是有認同你的上司。(M-N-1)

其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(M-N-2)

沒有直接的關係，其實工作量多或少不是重點，會影響續簽留營最主要的因素還是在與人的相處。如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(M-N-3)

我覺得影響我續簽的動機，是工作環境與上司的管理比較會有影響續簽的動機，雖然工作是做不完的，今日做完明天還是會有洪水氾濫似的工作量等著你，但是只要肯做總會有暫時完成可以喘口氣的時候。或許吧！（M-N-4）

不太會影響續簽的動機，工作環境與上司的管理比較會有影響續簽的動機，若以一份職業而言，就算工作量在大，可是有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是地獄還是會傳出天堂的笑聲。(M-N-5)

不影響續簽的動機，本來就沒這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(M-N-6)

不影響續簽的動機，本來就沒這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(M-N-7)

不影響續簽的動機，本來就沒這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(M-N-8)

不影響續簽的動機，本來就沒這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(M-N-9)

影響續簽的動機，本來就有這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(M-N-10)

影響續簽的動機，本來就有這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(A-N-1)

影響續簽的動機，本來就有這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(A-N-2)

影響續簽的動機，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(S-A-1)

影響續簽的動機，本來就有這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(S-A-2)

其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。(S-A-3)

如果改變工作的質與量是否會提高續簽留營的動機，訪談對象共 17 位軍職人員，經訪談結果覺得會的共有 0 位；不會的共有 17 位。

不會的原因：其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

小結：

會不會續簽留營的主因並非完全於工作量的問題，而是在心理需求層次是否得到滿足。

第三節 國軍生涯發展管道問題之探討

壹、薪資制度

一、國軍現行的薪資制度

志願役士兵薪水雖然有不斷的調漲，但是要以一個志願役士兵的薪水支付一個家庭的開銷，恐怕是不夠，雖然薪水是鼓勵大家往上晉升的一個方法，可是一旦晉升了，薪水其實也沒提高多少，但不能避免的是工作量與工作的時數都會不對等的提升，在 Abraham Maslow 的需求層次理論屬於生理需求無法得到滿足。

問題探討：

因為國軍基層人力缺乏，需要高強度的誘因吸引大量人力加入國軍，所以起薪會比一般行業高出許多，國軍是一個有階級制度的行業，薪水方面自然有等級的差別，這也是為了鼓勵人力長留於部隊，一旦晉升加薪之後責任是一定會加重，無論在哪個行業都不能避免的問題，國軍的薪資制度若與外界相較之下算是相對的完善。

二、國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理：

此次調薪政策對個案單位毫無正面影響，反而更容易造成人才流失的問題，人往高處爬，水往低處流，這是很正常的想法，許多非本縣市的志願役軍職人員多多少少萌生想要調回戶籍地的實兵單位，甚至連在戶籍地的志願役軍職人員也想請調到外島的想法，反而對個案單位的續簽留營率產生極大的打擊，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

問題探討：

國軍的主力單位在於實兵單位及具有前瞻性的外島與離島，所以在這兩個方面亟需提高薪資來當成誘因，雖然此次的策略方針屬成功，但在策略實行初期，出現了挖東牆補西牆的窘境，導致個案單位內的人力大量流失，不在戶籍地的人員也萌生調職的想法，新訓單位也算是國軍的一環，論起重要性也是有一席之地，但是就是沒有特別的誘因來吸引人力投入其中。

貳、福利制度

一、軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

軍人的職業特殊無法很自由的撥出一大部分的時間陪伴下一代的成長，更無法時時刻刻的照顧到下一代的安全，而且現在的教育認知，啟發的時間點越來越早，從幼稚園就已經開始算是教育的一環，甚至有些人連胎教都是屬於教育環節之中的一部份，而初步教育是最費心費力，如果這項補助政策承朝向更實際方向修改或許會更完美，在需求層次理論屬於安全需求無法滿足。

問題探討：

幼稚園的教育固然也是重要的一環，但國民基礎十二年國教，並沒有涵蓋到幼稚園

的部分，所以要領有補助恐怕是一個難題，只希望政府將來得修憲讓這項補助政策承朝向更實際方向修改。

二、軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

生育是一件重要且神聖的大事，對每個人來說都是如此，不應該有階級之分，生命的價值更不是用金錢來衡量，對於生育補助政策，如果將補助的金額取到一個平衡點或是設計出一套換算的公式，這將會更完善，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

三、軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

結婚是對每個人來說都是屬於重要的時刻，所領取的補助不應該有區分，若是要有區分可以將更多的因素納為考量，不應該只是單純用階級來最為依據，士官與士兵為國家所付出的青春與血汗不見得比軍官少，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

四、軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

喪葬補助相信是每個人最不想要申請的補助，此刻無論階級高低，還是富貴與否都是百般地難過，所領取的補助不應該有區分，若是要有區分可以將更多的因素納為考量，不應該只是單純用階級來做為依據，也要讓階級較低的軍職人員感覺被受重視在，需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

問題探討：

生育補助、結婚補助、喪葬補助這三個問題屬性大致相同所有的補助都是要有所依據而階級是軍隊最直接的依據，雖然以階級來作為依據是有所不足也太單一，希望未來這些補助事項可以將另一些因素也納入考量，例如：年資與階級將其當作參數，擬定一套更為完善的公式，讓所有的軍職人員可以得到更多的照顧。

五、軍職人員水電補助福利的內容適當嗎？

現行的水電費補助政策，是以度數來做為依據，並非是按月分定額定量的去補助金錢，若是以全球的季節的溫度或許真的很難享有補助，有些人加入志願役就是為了改善家庭生活，如果水電費補助可以將人口數及季節因素納入考量，策定另一套標準，或是直接改為定額補助，或許會好一些，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

問題探討：

水電補助這項福利是屬於軍人及眷屬的重要福利，軍職人員辛苦為國家付出，所屬之眷屬默默承受聚少離多之苦，既然有此項民生補助，為何不定額的補助呢？又要限制用水用電之度數，這是一個值得討論的議題。

六、軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

進修是一個很好的制度，相信所有的福利都是辛苦所換來的，如果沒有盡到責任就

要享受福利，這是不被大眾所允許的狀況，但若是只有依據主官的個人考核或許太不客觀，但是被接受考核之前本身就應該要具備被考核的條件，這樣才有充分的具體實證，是否具備擁有進修的資格，需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

七、軍職人員全時公費進修的制度適當？

軍事人力，除了國家制度以外是很難再創造出適當的國軍人力，所以這個制度所有人都是認同，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

八、軍職人員公餘自費進修的制度適當？

公餘進修這項福利經訪談結果，一致認為在這個制度上有某些地方不夠完善，在需求層次理論屬於心理需求得到滿足。

九、哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

在全時進修與公餘進修這兩個制度相較之下，全時進修較容易滿足需求理論中的心理上的需求。

十、軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

在職進修是一項很好的制度可以自我充實，會限定科系及成績達標才可領有補助，是為了提升軍職人員對職場能力，申請是為了補助，也是為了單位方便管理人力，否則將會造成職場倫理錯亂，在需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

問題探討：

服役滿需一年可全時進修或公餘進修及教育補助福利這些四個問題屬性較為相近可做為一次性的探討，進修是一項很好的制度，更是一項值得大家推崇的福利，在享受福利的同時，同時也要對職場付出應盡的義務，才能作為被考核的依據而這些依據需要一些時間來證明，所有的依據一定不可能只有單一位上級主官對你做考核，更不可能只憑一項工作績效就認定一個人的生死，考核內容包括了思想、品德、才能、學識...等，以上種種所加起來的成績才是理性的考核。

進修區分為公餘進修及全時進修對於軍隊抱有高度發展意願的軍職人員通常都會選擇全時進修，因為可以暫時性的減輕工作壓力，也沒有學費與生活費上的煩惱，只要心無旁騖於課業上，等待學成之後，再回到工作崗位繼續為單位服務，但是在修業的期間必須小心謹慎做好學生的本分，若無如期畢業，將得到軍隊嚴厲之處分，公餘進修是利用自己的公餘時間，例如休假或是下午六點之後，來進行進修的行為，所有的花費是由進修者自行負擔，但若是進修者所讀的科系與本身的業務有相關連者而成績達到所訂定之標準，得以擁有補助，若然則全數自行負擔，進修與工作同時進行，選擇此方式者需同時接受工作與課業的壓力，若無法招架之時得以向學校申請休學或退學，若此情況發生軍隊不會給予任何處份。

十一、軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎？

外散及外宿，本是出自於好意，可是有時主官也不得不因任務的人力需求而有所裁量，外散及外宿是福利不是權益，若有重大任務的期間，主官裁量權是有必要適時地發揮其作用，需求層次理論屬於生理需求無法滿足。

問題探討：

軍隊職場是一個不同於其他職場的地方，無論在文化上或是制度上都是具有特色，軍以戰為主，戰以勝為先，可以永遠無戰事，但不能一日無國防，所以軍隊待命備戰可說是全年無休，若是任何大小任務皆能預期完全掌握安逸度日，這將是一大隱憂，一旦超出了規劃範圍內的事情，將會難以招架，所以平時就要適應突如其來的任務，如何將突發任務處置得當，這也是身為軍職人員分內職責所在，身為領導者更是要發揮作用，帶領所屬面對重重關卡，最重要是過程當中平安順利，所以人力的調配上也只能將主官裁量權適時適地的發揮其作用。

十二、軍職人員的升遷制度適當？

對於現有的升遷制度無論是軍官還是士官都參雜很多的變因，如果可以在陽光下攤開公平競爭，或許爭議就會少一些，在需求層次理論屬於心理需求無法得到滿足。

問題探討：

個案單位從選人、育人、用人的多重考核過程當中，一定會透過多方面客觀的觀察與審核，內容包括了思想、品德、才能、學識...等，以上所述只不過列舉大方向，其中內容還有許多種種因素條件存在，有些內容是不便讓無關的其他人所知，若是將所有內容圈攤於陽光之下相信不會是一個圓滿的舉動，而這些內容容易一起納入參考後再經過長官審核的結果才算是理性的考核。

十三、軍隊進修管道或考取證照管道暢通且合理嗎？

進修管道與考取證照道的管道是存在的，但是軍人職業特殊常因為任務的關係導致事與願違在需求理論中屬於無法滿足心理需求。

十四、軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

軍隊專長派訓選擇性較少，通常都是以單位屬性作為考量的前提，自己喜愛的專長不一定可以如願以償，在需求層次中屬於心理層次無法滿足。

問題探討：

進修管道、考證照管道、專業訓練管道這三種管道在職場上可稱之為深造管道，但是所有的深造管道都有考量因素而影響最為嚴重的莫過於人力的調配，因為這關係到部隊的運作，一個部隊若是運作的順暢這些深造管道將會孕育而生，更會相輔相成促使部隊更為完善，若然則這些管道將會產生空窗造成有道無人的窘境。第一個進修管道必須具備基本資格才能申請，至於全時進修還是公餘進修，全看個人的生涯規畫作為依據考

量。

第二考取證照最重要的關鍵是依此次開課的班隊再依個人意願與否進行報名待人數達標始可開課，若然則無法如期考照，考照班隊區分兩種，分別為全時考照及公餘考照，按照此次的計劃做為依據而行之。

第三專業訓練幾乎都是依據部隊特性，而任務性的派遣，因為這完全是任務考量性質，很難有非編制外的訓練，因為這將關係到國家的安危，若是大家都只選擇自己所嚮往的專長去學習，那較為艱苦及危險的任務將會無法執行，造成備戰任務空洞產生極大危機，專業訓練可區分升遷培訓及師資培訓，一切決定按造部隊的需求實施派訓，使得部隊盡可能的達到無懈可擊的程度。

十五、軍職人員一專多能的制度適當嗎？

一專多能的用意是希望軍職人員可以建立多方面的專長，提升部的做事效益不要讓某些事情都只能讓某些特定的人員去處理，這樣容易造成任務無法在時效性完成，但是卻衍生出更多的問題，不想自我精進的人或是無心於部隊發展的人產生不健康的心態，導致想自我精進的人或是有心於部隊發展的人，將很多不必要的責任加諸於自己，時間一久對職場產生怨懟，最後離開職場，在需求理論中屬於心理需求得不到滿足。

十六、您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

在職場上每一個層級都有它必須付出的辛苦，若是在付出的過程當中，超出了可承受範圍在需求層次中心理需求則無法得到滿足。

十七、您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

對於職場上的工作量完全出自於面對事情的態度，若是正向面對在需求層次中心理需求則得到滿足，一旦超出了可承受範圍在需求層次中心理需求則無法得到滿足。

十八、您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

軍官與士兵的工作質與量較容易有明顯的區分，但是士官承上接下的重要樞紐，正卡於中間當人手不足之時不僅要做士兵的事情，甚至連軍官的事情也要面對且完成，導致士官常在需求層次中心理需求則無法得到滿足。

問題探討：

關於一專多能、工作是勞心還是勞力、工作質與量這三個問題，在此探討出幾個共通點，最主要的問題在於人力缺乏及經驗傳承，部隊天天都有人退伍也時常都有新進人員，但是不敢保證進退之間會像齒輪那樣，無縫接軌完整無瑕所以人力的補充勢必會有空窗之時，再者人員素質更是無法掌握的因素，但不能因為這些理由，使得部隊運作停擺，如果每個部隊都因相同的理由而怠慢了運作，我們的國防將會亮起了紅燈，這將會產生更大的問題發生，如果在部隊的所有軍職人員都能了解每個位置，每一份業務所要負起的責任，那這個部隊所受的不安定衝擊風險將會降到最低。在職場上勞心與勞力這

兩件事是很難去避免的，因為人是會思考的動物，並且會在錯誤中得到更好的方法及規劃出更實際的作為，但不能否認的一件事如果人力充足的狀況之下是可以大幅減少勞心及勞力的窘境。

在工作質與量上可以清楚地顯現出人力的缺乏，若是今天人力充足，每個位置都有適當的人力去運作該職務的工作內容，自然而然個個階層的層次就會有很明顯的區分，軍官主要在於擬定計劃，士官主要在於執行計劃，而士兵在於落實計劃運作，但是現今的部隊狀況因為人力的缺乏，常常士官代理職務軍官，甚至而士兵代理職務士官的情況偶爾也會發生，這種不該加諸於自身的工作質與量，實在也只能無奈接受，若人力大量的湧進這些問題將會迎刃而解。



第五章 結論與建議

本研究旨在探討個案單位軍職人員生涯發展管道之現況。為達研究目的，本研究者先蒐集相關文獻加以分析，作為研究架構之基礎，採用深度訪談之質性研究，以個案單位軍職人員作為研究對象，訪談單位內軍官、士官、士兵共 17 人，本章將訪談結果加以歸納整理分析並結合 Abraham Maslow 需求層次理論。

與文獻探討的資料做成結論，在依訪談內容的發現及結論提出建議，以供相同性質的單位、個案單位及未來相關研究者作為研究之參考。本章區分為兩節，分別為研究結論及研究建議，內容分述如下：

第一節 研究結論

本節次區分兩個部分第一將訪談結果歸納出結論來解答，第一章第二節所提出的研究問題；第二依據 Abraham Maslow 需求層次理論將訪談內容加以歸納。

壹、研究問題與解答

一、國軍人力招募期待強化

現行的薪資制度與福利制度這些高強度的誘因不斷的提高，意味著國軍對大量人力的渴望，在第二章文獻探討中，人力招募的意義是組織為了職務空缺而吸引求職應徵者的過程，所以會提高誘因這就代表著國軍人力招募現況，目前是屬於不佳的狀態，再者訪談的過程中有一位受訪者提到，若職業軍人真的那麼好，那為何是別人選擇軍隊而非軍隊選人呢！在訪談問題其中有一題在論述工作的質與量，若是人力充足何必有這個派代制度呢，以上一再地顯示，國軍招募現況是不足的。

二、志願役續簽留營需要滿足高層次需求及義務役轉服需要先滿足身理需求。

經過訪談結果志願役續簽留營最主要的原因幾乎都歸類在 Abraham Maslow 需求層次理論中的心理需求得到滿足，在乎的是在單位內與人的相處是否融洽、是否受到尊重、愉悅的工作環境及認同自己的上司，因受賞識而役續簽留營的軍職人員其實也不少，就算是工作量在大也不是問題。義務役轉服的原因幾乎都歸類在 Abraham Maslow 需求層次理論中的身理需求得到滿足，因為一開始都是因為高度的誘因而進入職場，加入的初衷往往都是改善經濟狀況作為前提。

三、根據動機理論之觀點國軍現行生涯發展管道有改進空間。

根據訪談內容歸納生涯發展管道是否完善，這個答案是接近完善的但是美中不足，可區分為兩個面向來解釋，第一對部隊抱有高度發展夢想的人，國軍將目標設定的很明確，每個階段需要具備怎麼樣的資格，必須要受怎麼樣的訓練此類的規定可說是十分清楚，但是在軍旅的道路上難免會有一些不在自己預設範圍內的突發狀況，在這條道路上也難免會有一些具備軟實力及硬實力競爭者，此類的問題都必須調整心態一一

的去克服，在軍旅的過程當中可以藉著進修管道、考取證照管道、專業受訓管道來充實自己的軍旅生涯發展。

第二個面向是針對即將離開軍旅生涯之前夕所做的準備，在員工正式進入職場之前通常都會先做職前教育訓練，但是離開職場的前夕卻不會有任何的在職訓練，好讓員工回到社會之後擁有不一樣的專業技能，但是現行的軍旅生涯發展管道卻有如此的規劃，就像訪談內容所說的利用進修管道、考取證照管道使得自己在離開軍旅生涯之前做到最完善的準備，但是可能會有些美中不足的地方，如訪談內容所提到的，可能會有一些因素而造成所希望的班隊，無法順利開課成功，或是被迫選擇非自己興趣的專長班隊。

四、國軍確實有一套完整的育才規劃與留才制度可吸引優秀人力續簽。

在第二章的人力培訓裡有提到，剛開始進入軍旅之時的軍事教育是由最基本的基礎教育慢慢按部就班的進行教導，經過長時間的考驗使得符合資格的人員進入進修教育培養出重要幹部，再由這群重要幹部經過嚴格的考核與審查挑選出優秀人力進行深造教育，進化為核心幹部。

五、薪資方面並非主宰續簽留營的主要關鍵。

第一調薪政策對個案單位單位無正面影響，反而更容易造成人力流失的問題，人往高處爬，水往低處流，這是很正常的想法，許多非本縣市的志願役軍職人員多多少少萌生想要調回戶籍地的實兵單位，甚至連在戶籍地的志願役軍職人員也想請調到外島的想法。

第二調薪與否對於續簽留營的決定，並非佔有絕對的重要因素，工作環境與工作帶來的成就感及上級的管理方式，才是重要的關鍵，高薪的工作其實還有很多，但是並不是每個人都可以在高薪的工作上游刃有餘，所以續簽留營的關鍵並非完全仰賴滿足生理需求，心理需求層次的滿足更為重要。

六、福利方面雖然有討論的空間，但也不足以成為續簽留營的主因。

福利誘因不可能十全十美，無懈可擊，但是對於有意願於軍隊發展的軍職人員也算具有一定的吸引力，但福利並非絕對取勝，主要還是在於上級的管理方式，及工作環境及同儕之間的相處，對於不適合從事軍職的人或是另有規劃的人，這些福利誘因難以引起效果。

七、升遷方面個案單位指揮層級有許多的考量因素，但不失公平。

個案單位長官從選人、育人、用人的多重考核過程當中，一定會透過多方面客觀的觀察與審核，內容包括了思想、品德、才能、學識...等，以上所述只不過列舉大方向，其中內容還有許多種種因素條件存在，有些內容是不便讓無關的其他人所知，若是將所有內容圈攤於陽光之下相信不會是一個圓滿的舉動，而這些內容易一起納入參考後再經過個案單位長官審核的結果才算是理性的考核。

八、進修方面屬於軍旅生涯中的附加價值。

進修管道、考證照管道、專業訓練管道這三種管道在職場上可稱之為深造管道，但是所有的深造管道都有考量因素而影響最為嚴重的莫過於人力的調配，因為這關係到部隊的運作，一個部隊若是運作的順暢這些深造管道將會孕育而生，更會相輔相成促使部隊更為完善，若然則這些管道將會產生空窗造成有道無人的窘境。

走入軍職生涯這趟旅程當中，如果有機會一定要把握住，不要只是單純地只為了滿足低層次的需求，盡可能去接觸不一樣的專業領域，替將來人生第二春的基礎做好準備。

九、多元的專業訓練可輔助軍職人員生涯發展更為順暢。

關於一專多能最主要的問題在於人力缺乏及經驗傳承，部隊時常都有人退伍也時常都有新進人員，但是不敢保證進退之間會像齒輪那樣，無縫接軌完整無瑕所以人力的補充勢必會有空窗之時，再者人員素質更是無法掌握的因素，但不能因為這些理由，使得部隊運作停擺，如果每個部隊都因相同的理由而怠慢了運作，我們的國防將會亮起了紅燈，這將會產生更大的問題發生，如果在部隊的所有軍職人員都能了解每個位置，每一份業務所要負起的責任，那這個部隊所受的不安定衝擊風險將會降到最低。

十、工作的量與質方面並不是影響續簽留營的重要因素。

在工作質與量上可以清楚地顯現出人力的缺乏，若是今天人力充足，每個位置都有適當的人力去運作該職務的工作內容，自然而然各個階層的層次就會有很明顯的區分，軍官主要在於擬定計劃，士官主要在於執行計劃，而士兵在於落實計劃運作，但是現今的部隊狀況因為人力的缺乏，常常士官代理職務軍官，甚至而士兵代理職務士官的情況偶爾也會發生，這種不該加諸於自身的工作質與量，實在也只能無奈接受，若人力大量的湧進這些問題將會迎刃而解，雖然這些狀況已經成為常態，許多的士官將這些代理的狀況視為一種能力的表現，甚至因此感到擁有成就感而繼續做下去。

貳、依據 Abraham Maslow 需求層次理論將訪談內容加以歸納

Abraham Maslow 需求層次理論主要是在論述人的需求層次區分為五種層級排列只有較低層級的需求已獲得滿足時，才會追求更高一層需求滿足，每個受訪者表示進入軍旅生涯的最開始的動機幾乎都是因為要滿足生理需求及安全需求，例如改善本身的經濟條件或是家庭狀況使得自己或家人得以無憂慮的安心生活，工作雖然累但是為了五斗米也是要低頭，當家中或是自己的經濟獲得改善之後，心理所在乎的需求轉變為越來越重視歸屬感，也就是團隊合作與人相處，在工作上是否得到快樂，最後使其續簽留營的重要原因竟然是，是否受賞識、是否受尊重、上司的管理方式，最後很在乎自己的生涯發展管道，希望能夠使自己成為內心的那個人。

第二節 研究建議

基於研究結果，提出以下幾項建議，以供個案單位指揮層級、管理階層、對執行階層及未來研究之參考。

壹、對個案單位指揮層級之建議

- 一、經訪談結果進修管道、考取證照管道、專業訓練管道這三種管道的消息是可以提早告知好讓有心想充實自己的軍職人員提前作準備。
- 二、經訪談結果個案單位無任何的調薪政策，希望個案單位指揮層級能夠對上陳述窘境，以利招募新血。
- 三、經訪談結果希望個案單位的指揮層級能夠對上陳述窘境，對於各項補助的項目別再單純按照階級的高低來作為補助的依據，可以將年資也一併納入參考因素，以利改善低階軍職人員的生活品質。
- 四、希望可以多舉辦有關領導統御這方面的講座，強化各級幹部心靈修養。

貳、對管理層級之建議

- 一、經訪談結果志願役會續簽留營，除了經濟層面的考量外，管理階層的作為也是非常重要，因為一旦所屬找不到歸屬感，得不到上司的認同，相信對於人力的續留將會一大的阻力。
- 二、希望可以多參加有關領導統御這方面的講座，來增進領導內涵，提升留營率。

參、對執行層級之建議

經訪談結果有些人對一專多能的制度有所反感，但是部隊的運作最主要也是靠著執行層級來完成大大小小的任務，所以請不要排斥一專多能，創造自己的被利用價值，將回贏得尊重與認同。

肆、對未來研究的建議

一、研究範圍方面：

本研究因考量研究時間、人力及物力之限制，僅對個案單位作為研究範圍，範圍並不廣泛。軍職人員生涯發展管道之研究乃適用於全國軍的各個單位，因此建議未來的研究者可將範圍擴大至兩種不同性質的單位作為比較，以求得不同的見解，與發掘更多不同的問題。

二、研究對象方面：

本研究僅對單位內軍職人員作為研究對象，研究對象並沒有包括親人及家屬的見解與想法，因此建議未來的研究者可將親人及家屬的見解與想法納為研究內容，使得研究更為完整。

參考文獻

中文文獻：

- 孔繁文，環境變遷下國軍志願役軍官生涯發展系統之研究，(台北：國防管理學院資管所碩士論文，2000年)，13頁。
- 杜永祥，國軍人才招募策略之研究-整合行銷傳播途徑(台北：世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，2005年)，頁104-106。
- 李秋燕，人才招募應用行銷策略之研究-以中華民國志願役士兵為例(台中：嶺東科技大學高階主管企管碩士在職專班碩士論文，2013年)，頁42-43。
- 李珊珊，招募方法與工作投入關係之研究，(台北：私立中國文化大學商學院國際企業管理研究所碩士學位論文，2001年)，頁16-23。
- 吳美連，林俊毅，人力資源管理-理論與實務，(台北：智勝文化事業有限公司，1999年)。
- 沈承德、吳以誠，「國軍志願役士兵生涯規劃之探討」，領導統御陸軍學術雙月刊第42卷第489期，(2006年10月)，第16-21頁。
- 何永福、楊國安，人力資源策略管理，(台北：三民書局，1993年)。
- 何永福、楊國安，人力資源管理，(台北：三民書局，1995年)。
- 林昱瑄，國軍人才招募行銷策略與國軍形象對應募者從軍決策之影響-以知覺風險為干擾效果(台南：南臺科技大學行銷與流通管理系碩士班碩士學位論文，2015年)，頁8-9。
- 林俊傑、謝文英，「從全民國防教育的角度析論國軍人才招募工作策略」，陸軍學術雙月刊第五十二卷第547期，(2016年6月)，第17頁。
- 周瑛琪，人力資源管理(台北：新陸，2010年)。
- 周文賢，行銷管理：市場分析與策略規劃(台北：智勝文化，1999年)。
- 郭崑謨，人事管理，(台北：國立空中大學出版社，1990年)。
- 陳基國，台灣地區美、日多國籍企業招募與遴選作業，(桃園：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，1997年)，頁15-30。
- 陳欽碧，國內企業運用網際網路招募成效探討，(桃園：國立中央大學企業管理研究所碩士論文，2000年)，頁10-38。
- 陳蔚銓，企業運用全球資訊網進行招募之探討，(嘉義：國立中正大學勞工研究所碩士論文，2000年)，頁10-30。
- 陳海鳴、余朝權編譯，Dessler 著，人事管理，(台北：華泰出版社，1983年)。
- 孫國華，中小學教師之生涯發展理論探討與實徵研究。(高雄：國立高雄師範大學教育研究所博士論文，1998年)，頁30-35。
- 翁碩遠，國軍人力資源規畫之個案研究-以空軍空服士為例(新竹：國立清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文，2008年)，頁77-78。
- 梁嘉肇，「談空軍飛行軍官生涯規劃」，國防雜誌第20卷第8期，(2005年6月)，頁28-29。
- 梁瑞安，教師生涯承諾的概念及其影響因素模式。(人文及社會科學教育通訊，1999年)

- 10 月)，頁 185-206。
- 許正煌，志願役士兵工作滿意度之研究-以陸軍為例（高雄：佛光大學經濟學系碩士在職專班碩士論文，2009 年），頁 58。
- 張火燦，策略性人力資源管理（台北：揚智文化，1999 年）。
- 張簡哲準，「淺析影響陸軍職業軍官生涯規畫發展之因素初探」，領導統御陸軍學術雙月刊第 42 卷第 488 期，（2006 年 8 月），第 35-38 頁。
- 張添州，峰迴路轉生涯路生涯規劃的簡介（台北：台灣勞工，1993 年），頁 20-32。
- 黃英忠，人力資源管理，（台北：三民，2000 年）。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，人力資源管理（台北：華泰書局，2002 年），頁 115-124。
- 黃同圳等，「國軍幹部生涯規劃之研究」，「國防部委託研究期末報告」，國立中央大學人力資源研究所，1998 年 5 月，頁 4。
- 黃進春，行銷管理學（台北：新文京開發，2000 年）。
- 黃國良，人才招聘行銷策略之研究-以國軍三軍四校人才招聘為例（台北：國立政治大學經營管理碩士學程非營利組，2004 年），頁 97。
- 曾柔鶯，管理學（新北市：高立，2011 年）。
- 游鴻裕，人力資源管理，新世紀觀點，（台北市：雙葉書廊有限公司，2009 年）。
- 游恆山，心理學導論（台北：五南，1997 年）。
- 溫在春，人才招聘之行銷策略-以三軍七校為例（高雄：國立中山大學管理學院高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文，2006 年），頁 102-103。
- 葉忠達、陳俐文、梁綺華譯 Michael Harris 著，人力資源管理，（台中：滄海書局，2000 年）。
- 雷澤隆，國軍志願役士兵招募行銷策略效益之研究（屏東：美和科技大學經營管理研究所碩士論文，2014 年），頁 64-67。
- 鄧明宇、李介至、鄭鳳君，心理學概論（新北市：新文京開發，2015 年）。
- 鄧美玉，網路招募內容與招募成效關係之研究，（台北：國立台灣科技大學管理研究所企業管理學程碩士論文，2000 年）頁 50-67。
- 廖勇凱、楊湘怡，人力資源管理理論與應用，（台北：智聖文化事業有限公司，2014 年）。
- 鄭華清，管理學，一個變動中的世界（台北縣中和市：新文京開發，2001 年）。
- 劉爾榮，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（高雄：義守大學管理研究所碩士論文，2004 年），頁 69-70。
- 賴力顯，國軍人才招聘中心之行銷策略影響求職者報考決策與招募成效關係之研究-以國軍志願役士兵為研究對象（台南：南台科技大學工業管理研究所碩士論文，2010 年），頁 25-26。
- 簡士評，招募管道成效之評估。（中壢：中央大學人力資源管理所碩士論文，2002），頁 60-70。

蘇哲仁 林家五合譯；Alex Miller & Gregory G.Dess 著，策略管理(台北：五南，1999 年)。

王育才、游志仁、羅炳雄，國防管理概論 (臺北：國防大學管理學院，2011 年)。

參考簡章：

105 年大專程度義務役預備軍官預備士官考選簡章

105 年國軍飛行常備軍官班招生簡章

105 學年大學儲備軍官訓練團甄選簡章

105 學年度軍事學校正期班甄選入學招生簡章

105 學年度國軍士官二專班聯合招生簡章

105 年第 2 梯次國軍志願役專業預備軍官預備士官班考選簡章

105 年國軍志願士兵甄選簡章

105 年國防部軍事情報局志願役專業預備軍官班考選簡章

中正國防幹部預備學校 105 學年度高中部入學招生簡章

空軍航空技術學院 105 學年度二年制技術系招生簡章

相關網站：

中時電子報 <http://www.chinatimes.com/>

生涯規畫與輔導張武吉 <http://www.apps.tn.edu.tw/html/>

「招募班隊一覽」，國軍人才招募中心，<https://rdrc.mnd.gov.tw/>

搜尋引擎 <http://www.google.com.tw/>

國防部新聞稿 <https://www.mnd.gov.tw/>

英文文獻：

Anderson, P., and Pulich, M. (2000) .Recruiting Good Employees in Tough Times, *Health Care Manager*, 8 (3) ,32-40.

Barber, A.E. (1998) .*Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kirnan, J.P., Farley, J.A., and Geisinger, K. F. (1989) , The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis by sex, ethnicity, and age, *Personnel Psychology*, 42 (3) ,293-308.

Kotler, P. & Karen, F. A. Fox (1994) , Strategic marketing for educational institutions, 2nd ed., NJ: Prentice-Hall.

Thomas, S. L., and Ray, K., (2000) , Recruiting and the Web: High-tech hiring. *Business Horizons*, 43, 43

Lawrence, S.K. (1998) . Human Resources Management: A tool for competitive advances, NJ : Pearson Education

Mathis, R.L., & Jackson, J. H. (1998) . *Human resource management: Essential perspectives*. NJ: Prentice-Hall.

McKenna, E., and Beech, N., (1995), *The essence of Human Resource Management*, NJ: Prentice Hall.

Murphy, K.A., (1986) , When your top choice turns you down: Effect of rejected job offers on the utility of selection tests, *Psychological Bulletin*, 99,

Newman, D.R., & Hodgetts, R.M. (1998) . *Human resource management: A customer-oriented approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987) . Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 261-285.

Taylor, M.S., and Collins, C. J. (2000) , *Organizational recruitment : Enhancing the interaction of theory and practice*. In Cooper CL, Locke EA9 (Eds.) , *Industrial and Organizational Psychology : Linking Theory and Practice*, Oxford, UK : Blackwell

附錄 訪談資料

個案介紹

受訪者編號	L-O-1	訪談日期	105.11.21
受訪者性別	男	年資	5 年
階級	上尉	續簽次數	0 次
職務	連長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
還在就讀高中的時候，對於人生未來的道路還沒有任何的方向感，當時心裡的想法，就算大學畢業之後還是會面臨職場問題，自己又沒什麼專長，就算大學讀技術學院，有了專長也不會是頂尖高手，在那個時候，學校教官介紹了軍校，讓我多了一個選擇，很單純的想法，讀書就業一次完成，所以就這樣進入了軍校，一直到現在。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪餉不合理，我們職業軍人的工作時數真的太長了，我們工作 24 小時與民間 8 小時的薪水其實差不了多少，而且晚上還會有突如其來的任務，超時工作又沒有加班費，雖然現在的薪餉單乍看之下好像很華麗，但是如果家庭就只有這單一收入，所有的開銷就只是剛好勉強打平，這還是住在原生家庭的情況下，如果自己又組成一個家庭，買房又買車，然後在一個小孩，這樣子的薪水根本是不夠養活一個家庭。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：國防部近年來的調薪做為是好的，但是還是不合理，一個志願役士兵的薪水調整到跟一個跟幹部的薪水所差無幾，幾乎快接近了，當領導者與被領導者的待遇相差不遠那誰還會願意為了職場來付出責任，有誰不喜歡錢多事少的工作，近年來野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，其實我覺得新訓單位很重要，這單位是屬於所有部隊孕育士兵的搖籃，由民轉兵是最難教育，也最重要的時刻，所以我一直在想，我們新訓單位到底是屬於哪個性質，完全沒有任何調薪作為，我們要教育新兵，應該要有個教育加給才對，令人無法理解，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不會！因為本單位根本沒調到薪水，怎麼會有轉服志願役或續簽的動機，其實這些都不是續簽留營的最重要動機，工作環境與上級的管理才是重點。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了，而補助金的補助方式應該是，按照學費的比例下去做調整這樣會比較恰當一些。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生育補助的部分，雖然只有志願役才有，而且還補助兩個半月的本俸，這一點我個人覺得很洽當。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎？

答：水電費補助我個人覺得勉強算是還可以，因為現在的社會環境只要還肯給一些微薄的補助已經算是不錯了。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

答：進修制度本人覺得還算不錯，一邊讀書一邊工作而且，再用功一些成績達又是相關科系還可以領取補助，雖然有分數的限制但是現在的社會環境只要還肯給一些微薄的補助已經算是不錯了。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

答：醫療照顧本人覺得是合理的，如果生病只要去國軍醫院就可以享有醫療照護福利，但是醫療品質與服務品質需要再提高，尤其是面對志願役軍人的時候這些品質訴求一定要做到最好的，因為自古不變的道理，保衛國家需要強壯的身體，所以醫療這個環節一定要非常重視。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：人的一生當中重要的時刻就那幾個，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所以結婚補助應該要平等，不應該以本俸來計算，而是要定額的方式來採取補助，我相信這會是一個很棒的招募動機，從軍之後又結婚，會離開軍隊的機率應該很少，如果福利補助做得好續簽留營的機率一定會提高。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員結喪葬補助福利的內容就跟結婚補助的部分是一樣的意思，雖然只有志願役才有，而且依照血緣的關係與階級高低所補助的金額也不相同，我相信這是人一生當中最空虛、最徬徨、最無助的時候，這個補助方式或許還有一些可討論的空間，如果福利補助做得好續簽留營的機率一定會提高。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：貸款利率令人非常滿意，一般的志願役士兵第一次的約期是四年，但要滿五年才可以享有福利，或許會有不少人因為這項福利而續簽留營。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎？

答：我覺得外散及外宿的福利不是很洽當，應該要實施上下班制，每天常常因為調查外散及外宿的名單，光是所花費的時間與紙張，一年這樣計算下來也是一筆可觀的數字，樹不知道要砍了顆，與其要花費了不少的人力與物力資源，倒不如實施上下班，工作採取責任制，誰完成工作時間到了就下班，晚上輪到誰留守，誰就負起責任，這樣或許會好一些，不然看得到吃不到真是令人難受。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：很合理的一個要求及規定，因為如果一進到職場就馬上想要享受福利，對自己的本分及應盡的責任完全不付出，有時我還會覺得一年的時間會不會太短了。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：這個很合理也很棒，有的公司根本沒有這些慰勞假及慰勞假獎金的福利，如果有慰勞假及慰勞假獎金福利的公司，天數也不見得這麼多，獎金也不見得那麼多，而且規定也不一定一樣，外面工作甚至連這種制度都沒有。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？

答：很合理，而且是個很棒的制度，雖然有部分的錢是從薪水裡面扣繳的，但是在外面工作四年，轉換跑道之後，雇主是不會給予任何的津貼。此外退伍金的部分其實還有一個地方可以討論一下，就是服役多久領多久不，就算費了天條也應該給予他之前所努力的果實，例如：有一位志願役軍人，他服了五年，有一天休假在外酒後駕車但未肇事，軍隊給予不是任汰除的處分，也應該給與他之前五年所努力的離職金，不應該把所有的錢繳回國庫。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願？

答：主要影響我續簽留營的想法，在於上級的管理方式，及工作環境，更重要的是人際關係，與上司下屬的相處。

(三) 休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎？

答：休假的天數很合理，沒有休到的假有可以累積。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？

答：志願役結婚可放 14 天的婚假，又不包含例假，休完都超過 14 天，這是一個很棒的制度，因為在外面工作頂多修個七天算是很了不起了，甚至根本沒有這項福利可言。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎？

答：俗話說強國先強身，國軍的身體健康狀況，關係這國家安定和平的未來，這可是歷史可明鑑，例如：鴉片戰爭的借鏡，志願役生病可請病假是一個很棒的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班根本沒有這項福利可言甚至還會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗可能會不保，我是老闆的話，我也不會請個病人來上班。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？

答：喪假的制度還不錯，但是還有很大的討論空間，須依照親屬血緣的關係，覺得著個規定有點太制式化了，如果今天是隔代教養問題，血緣關係屬於二等親，只有十天，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎？

答：這是很好的制度，這算是一個回饋的感覺，因為這算是用青春所換來的福利，神聖不可侵犯或改變。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？

答：很好的制度，因為人不可能永遠掛無事牌，只要是人都會有急、難、病、痛、苦的時候，好的領導者會很願意讓所屬請事假去專心處理事情，處理事情完畢之後回到部隊，才會心無旁騖地專心於工作，外面請事假可是要扣薪水，請太多假有些老闆可能還會叫你明天以後都放假，在軍隊不會有這種事發生，這算是軍隊的好。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：其實不會影響我續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之軍官的升遷制度適當？

答：軍職人員之軍官的升遷制度，我覺得如果光談制度還算是合理，表面上是一步步往上爬，而且有明確目標，評比的過程當中如果可以公開透明會更好，如果又去除某些關係存在的話就更趨近完美。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：志願役全時公費進修是很合理的，這個制度可以有助人力素質的提升，自己的人力自己培養的概念，而且又會延長服役的役期，這對國家來說是一舉兩得的作為。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費也是一種很好的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，但是補助的方面應該要按比例並且區分公立與私立。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是公費而且又可以專心學習，又可以暫時不受職場的工作影響。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，但是所開的班隊選擇性不多及名額很少，常常因為報名人數不足無法開班成功或報名人數過多無法順利錄取，有時候會因為當前任務的限制，導致無法如願報考證照班。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕照或是推高機，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時候當基層得知報考消息時，距離繳交資料截止的時間已經時日不多根本來不及準備。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：學位進修與考取證照依現在的制度情況下根本不會引起任何動機，表面制度很漂亮，但是實際上卻不是如此，看得到，得不到，這只會讓大家更想卸甲還鄉。

(六)多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，在職場可提升個人被利用價值，也提高了自己在職場上的地位，更不會從一而終都在同一份工作上，導致對工作產生乏味。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於車輛與食勤方面的專長，因為在外面可以用得到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：個人認為算是合理，軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，雖然是只是被動式接受派遣專長，但是最起碼軍隊確實教育你所屬的專長必須要了解的知識與技能，對於自己所負責本分可以快速地全盤掌握。專業訓練這方面雖然選擇性較少，但是屬於自己的職務專長派遣受訓絕對不會少。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：如果所屬的專長是自己所喜歡的，或是後天的機運讓自己得到希望的專長，並且從事該項專長的工作，想必續簽留營的機率一定大幅提升。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞心的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心，因為軍官的工作性質比較偏向於計畫與規劃，所處於的位置就算在基層也一定是在管理層級，所以大部分的工作內容都是勞心居多。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：沒有直接的關係，其實工作量多或少不是重點，會影響續簽留營最主要的因素還是在與人的相處。如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受，

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：雖然職業軍人的這份工作非常的辛苦非常的累，但是在怎麼累在職場上碰到多大的挫折，回頭看看每個月郵局帳戶裡面的薪水，想想業就算了，深深的一口氣呼吸一下新鮮空氣、洗個澡、吃口飯、睡個覺，繼續面對明天與未來的挑戰，因為人永遠無法脫離現實的環境，很實際的一件事，沒有薪水的支持著一家大小的開銷，就算有多麼高尚的理想抱負及高明遠見，都是空想，所以一直不斷支持我走下去的動力，就是告訴自己認命吧，人在五斗米面前，哪能不折腰，更何況我所從事的職業不偷不搶，不怕見光，雖然軍人在當今的社會地位不算頂尖，但最起碼是一份正當職業，簡單來會續簽的主因就是薪資，話說回來這件事真的讓我想不透，為甚麼只有我們單位沒有任何調薪作為，

真是奇怪。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無



個案介紹

受訪者編號	L-O-2	訪談日期	105.11.23
受訪者性別	男	年資	7年
階級	上尉	續簽次數	2次
職務	連長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初會加入軍隊是因為家人的大力支持，正好當時家中經濟方面不太順利，正需要一份可以養活自己與幫助家裡的薪水，所以就這樣加入了軍隊。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：合理！因為如果跟外面相比較，軍隊的薪水相對穩的且高出許多，但是近年來士兵的薪水不斷上調，調到跟軍官及士官都快差不多了，未來還有誰想來擔責任。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：調薪很好，但是唯一缺點就是本單位沒有調薪，應該一視同仁才對，難道我們單位就沒對國家付出嗎。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不會的！除非再往上調高一些，區分階級的錢有必要再清楚一些。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：不太合理應該從實際面修改，應該從幼稚園就要開始補助起，然後金額應該是大學少於高中，高中少於國中以此類推。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：不合理，雖然表面上是很大方補助本俸兩個半月，但是士官及士兵的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個士官或是士兵不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，雖然在職場上有階級的區分，但是依人的生命價值不應該有所區分，難道階級較低的下一代，注定就比較低階嗎！所以我覺得應該要把年資也一併納入參考。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：不恰當！我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助或是人口數的多寡，下去作考量，盡可能以不影響眷屬生活作息為原則。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：不合理，不應該限制科與分數的高低，因為工作已經有很大的壓力了，不應該又製造一些無謂的壓力，更何況又不是全額補助。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：合理，因為如果生病去到國軍醫院就診就可享有醫療照護福利，連眷屬也享有醫療照護福利。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：不合理，雖然表面上是很大方補助本俸兩個半月，但是士官及士兵的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個士官或是士兵不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，雖然在職場上有階級的區分，但是依人的生命價值不應該有所區分，難道階級較低的下一代，注定就比較低階嗎！所以我覺得應該要把年資也一併納入參考。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎?

答：不合理！失去人生重要的親人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，或多或少義務役也要有此項補助。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎?

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎?

答：不恰當！如果直接改成上下班制與責任制，很多的事情都可以這樣解決了，而且又可以節省不必要的資源，例如天天都要打的外散或外宿的管制名冊，這份名冊有意義嗎？簡單來說就算是有外散或外宿就算符合資格也不見得可以出的得了營區大門。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎?

答：一個很合理的要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎?

答：很合理，因為這算是用青春換來的福利

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，老闆是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：雖然福利並非絕對，但是已經不錯了，可是我的人生另有規劃，所以現在的福利政策已經吸引不了我。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，休假本來就是屬於自己的權益，雖然制度上是這樣但是還是有很多人沒辦法完全休得到完整的假期。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：結婚可放婚假是很適當，一結婚就上班，應該很多人都不會有心情。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：生病本來就該請假看醫生專心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：喪假須依照親屬血緣的關係，這個規定或許太制式化了，或許應該以人道立場考量。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：越資深，慰勞假的天數就越多，這算是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，所以我覺得這個制度很不錯，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：休假並非絕對，但是已經不錯了，可是我的人生另有規劃，所以現在的休假政策已經吸引不了我，在外面少休一些，多賺一些其實也不錯。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之軍官的升遷制度適當?

答：軍官的升遷制度，我覺得很不合理，雖然目標明確卻是困難重重，軍官升遷，天時、地利、人和缺一不可，很多的現實面因素都需要考量下去，會做事只是其中之一的

要素，會做人以及讚美每一位上司及下屬的功夫，更是不可少，財聚人散，財散人聚的尺度也要拿捏，絕對不是買官，而只是做人的元素之一，升遷有太多的因素需要納入考量。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：全時公費進修是很合理的，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，自動自發的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，應該要全額公費補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修，因為可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，考取不同專業證照可提升未來競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊不算暢通，因為上級只是很單純將訓期下發給下級單位，從來都不會考慮要減輕工作量，讓下級單位的官、士、兵有時間及機會去做自我充實的想法，所以很無奈地，只能依當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：我的人生另有規劃，所以現在的進修政策已經吸引不了我，在外面很多事情都要從新學習，證照與學歷參考價值並非絕對。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，但是實際是卻沒有那麼理想，因為時間一久這樣一來會有迷失原本的專業，然後會將很多不必要的責任加諸於自己本身，時間一久很容易身心疲憊，最後離開職場。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：不合理！應該在人力許可的範圍之下，讓符合資格的人員選擇想要的專長進行訓練，這樣才不會讓軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，如此一來才不會有人才斷層的現象，才能讓部隊平順運作。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作一定可以做的長長久久。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：完全勞心方面居多。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理，因為是無奈的軍官。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：影響續簽的動機，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：無。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：薪資不滿意：本單位沒調薪，對於現在的薪資感到非常不滿意。

工作量過多：上級單位不停地把工作往下級單位丟，任務重疊性實在太高了。

在營區時間過長：我是軍官，留在營區的時間與次數實在是太久了。

生活環境不滿意：營舍過分老舊，上級從來都不會想說要撥經費來維修營舍，壁癌、漏水、廁所不通、連基本的飲水，都有問題。

沒有加班費：高司單位都有加班費，基層就不是國軍，就不重要。

未來發展性不高：佔缺的問題已經不是一天兩天的事了，還說有美好的未來。

臨時交辦事過多：上級想到甚麼做甚麼，根本不會規劃，只會說那是你們下級的問題。

薪資與福利太少：福利只是表面制度寫得很漂亮，享受得到只是少數中的少數，未來只會少不會多。

肇生軍紀連帶處份：明明不是自身犯錯，會何還要連帶一大堆人受處份，有時長官犯錯下屬也要跟著遭殃。

福利隨時被剝奪：因為在所有的福利之前都有主官裁量權，真的很大。

工作繁瑣沒有方向：我們是國軍，但是做的是幾乎都是雜事，真的如雜草一般的多。

軍人地位低沒有榮譽感：因為社會文化的關係，只能說民眾為何要拿顯微鏡看國軍。

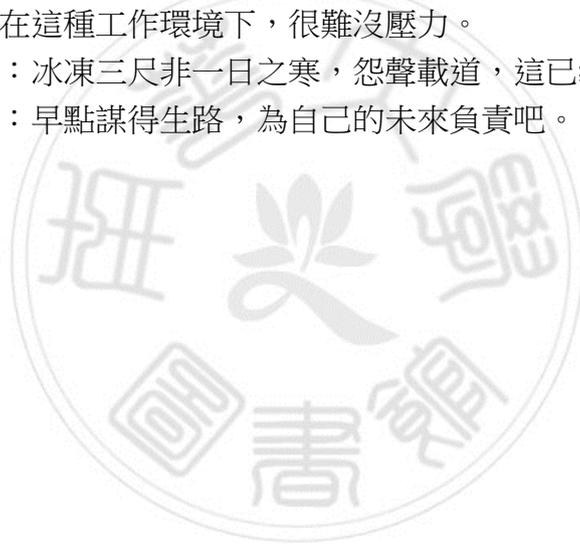
休假不正常：因為綜合以上的種種原因，所以當主官的幾乎很少放假。

任務、工作分配不當：當今的國軍環境，會做的做到死為止，不做又說你不忠心，心理、品德、思想有問題！

工作繁瑣壓力大：在這種工作環境下，很難沒壓力。

管理與領導的問題：冰凍三尺非一日之寒，怨聲載道，這已經不是誰的問題了。

想挑戰職場第二春：早點謀得生路，為自己的未來負責吧。



個案介紹

受訪者編號	M-N-1	訪談日期	105.10.26
受訪者性別	男	年資	8年
階級	中士	續簽次數	2次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
我當初從軍的動機很簡單，就只是單純為了薪資而加入軍隊，因為當時正在想我的人生到底該往哪個方向走，俗話說：女怕嫁錯郎，男怕入錯行，什麼是好的工作，人家常說錢多、事少、離家近，我算是幸運家就住在部隊附近，天下事很難十全十美，但也八九不離十，就算好了，因為我是錢多、離家近但是就是事多，也有個三分之二，算不錯了。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪水跟外面比起來應該算是很多，最起碼個人覺得算是不錯了，生活開銷都夠用，但是唯一美中不足的地方就是工時過長。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：我個人覺得調薪是好的做法，但是唯一缺點就是本單位沒有調薪，如果有調薪的話那就太完美了。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會的！如果本單位有調整薪水我想我會一直續服。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：子女教育補助其實我沒有認真想過因為時間還不到那邊，但是依實際面探討事有些需要修改的地方，如果可以應該從幼稚園就要開始補助。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生育補助的部分覺得還不錯，只是本俸的話其實沒有很多，有些縣市就已經破兩萬了，或許可以再加一些。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：我個人覺得水電費補助因該要定額補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，難道用電量多的家庭就不懂節約能源嗎？而是要看人家的人口數，若人口數多就更應該補助。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：本人覺得可以討論，可以一邊讀書一邊工作室很辛苦的，而且成績又要達標及相關科系才可以領取補助，這個制度或許可以改一下。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：醫療照顧本人覺得合理，生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬去到國軍醫院也享有醫療照護福利。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎?

答：結婚補助福利的部分覺得合理，雖然兩個月的本俸不多，但是多少有幫助。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎?

答：失去親人的痛無論是誰相信都是一樣的痛，所補助的金額應該是要一樣。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎?

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎?

答：外散或外宿的福利很好，忙完工作之後可以出去外面走走，有助與精神壓力的釋放，對於明天的工作表現相信將會有很大的幫助。

10、請問您覺得軍職人員服役需滿一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎?

答：合理的要求，因為進入職場就本來就應該馬上學習應有的工作技能，而不是享受其他的福利，不彎下腰哪能撿起田中的稻穗。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎?

答：很合理，因為這是用青春換來的福利。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：這個制度很棒，因為在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會！因為福利跟外面的工作相比好太多了，光是補助的部分就好太多了。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來歲是非常的好。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？

答：結婚可放婚假是很好的制度，因為剛結婚就馬上回到職場，這樣的工作效率可能會不太好。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎？

答：生病本來就應該好好休息，但是外面的老闆可能就不會這樣想，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？

答：我想應該以人道立場下去做考量而不要太制式化。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎？

答：服役越久假的天數就越多，這很正常，這算是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？

答：請假處理私事是在所難免，但是如果可以不要盡量不要請事假會好一些，因為怕觀感不好，如果請太多的事假，有些機會可能會就這樣溜走。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：我的答案是會影響，因為我很重視休假，所以這部分非常吸引我！。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，而且有明確目標，但是往上爬的阻力其實不小，這算是良性的競爭吧。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，畢竟國軍人才只有國軍自己才培養的出來。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：公餘自費是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間不影響工作的情況下，去進修的行為應該要更值得獎勵與鼓勵，所以更應該要公費。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是免費而且又可以專心學習重點是又算年資。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，因為多多考取證照可增加不同專業領域的競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時會因為報考人數不足而開不了班。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響續簽留營的想法，不可能一輩子都待在部隊裡面一定會有退伍的時候，所以在還沒退伍前先做好生涯規畫，這時第二專長就顯得格外重要。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，多一些職業技能無論在哪都是好事。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於駕駛方面的專長，因為在外面用得到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響如果工作也可以結合著興趣，這樣工作量在大也不會覺得厭倦。

(七) 工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：不合理，因為我們士官常常要代理軍官的事情，但是又領不到軍官的俸祿。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：影響續簽的動機，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及同僚之間的相處，更重要的是有認同你的上司。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：會讓我續簽留營的考量動機很簡單，因為一開始最吸引我的動機就是薪資而加入軍隊，到現在為止還是這一點深深吸引著我，更重要的是我覺得這份工作沒有讓我後悔過，我在職場上覺得還蠻有成就感，因為每一梯的新兵都是從零開始，然後訓練到可以鑑測，然後結訓，在親手送他們到下一個單位，這種感覺有點像嫁女兒，總而言之我個人覺得還不錯，我的住家離服務的單位沒多遠，可說事前多、事多、離家近，雖然美中不足，但是這種工作我還真的不知道要到哪找呀。

所以如果可以我會一直地做下去，直到更好的工作出現為止。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無



個案介紹

受訪者編號	M-N-2	訪談日期	105.11.03
受訪者性別	男	年資	7年
階級	中士	續簽次數	2次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
<p>我們家其實不缺我這份薪水，我們家在高雄的某個工業區擁有自己的工廠，訂單的方面非常的穩定，但是我不喜歡這種生意圈的生活，每天都是交際應酬，常常滿身酒氣得回家，所以我想要一份靠自己就能生活的工作，不必每天傷害身體，起初我一直找不到這樣子的工作，直到我服兵役的時候才發現，原來加入志願役薪資、福利、待遇、升遷制度可以滿足我當初的要求而且還可以有運動時間，雖然一開始接觸這份工作一定會非常陌生，但是我知道心境轉了動力自然就會來了，遇到不會的事情我就當成是自我挑戰與成長的必經過程，有時會參與救難編組、保衛國家能夠為社會、國家出一份心力滿足社會尊重與認同我認為這個比什麼都重要，最後如果退伍還有退伍金，若是一直做到規定的役期還可以領到終身俸，這跟外面比起來根本是不會有的事。</p>			

訪談問題

(一)當初影響您從軍的動機是什麼?

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪水有些不合理，如果以工時來算其實我們領到的錢不算多，但是現在的社會有這樣的月薪算不錯了。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：我個人覺得調薪是好的做法，但是唯一缺點就是本單位沒有調薪，如果有調薪我覺得的會有更多人萌生轉服的想法。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會的！如果本單位有調整薪水我會一直續簽。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員子女教育補助是適當的可是有些實際面的地方可以修改，我覺得應該要把補助的金額反過來，這樣會有比較多人受惠，孩子讀到大專的時候，其實也早就退伍了，哪能享受到福利?

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生育補助的部分覺得很合理，或許會有很多志願役同仁因為有了下一代而延役期，

因為小朋友一出生就是需要錢，相信為人父或為人母的時候，再苦再累都會覺得是甜蜜的負擔。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎？

答：我覺得有討論空間，應該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，而是要以家庭的人口數多少下去做計算，不可能因為度數的限制而改變生活作息。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

答：可以一邊讀書一邊工作這樣做起事來比較不會枯燥乏味，而且成績達標及相關科系可以領取補助，這樣制度好像還不錯。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

答：醫療照顧本人覺得合理，如果生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬去到國軍醫院也享有醫療照護福利，這樣的制度真的很貼心。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：結婚補助福利的部分覺得合理，雖然所領的補助不多，結婚就是需要錢，不無小補，多多少少都會有些幫助。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：相信這是一生最無助的時刻，失去親人的痛苦是無法用金錢來衡量，無論階級高低，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是也要一樣。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎？

答：外散或外宿的福利很好，在忙碌的一天的結束後可以出去外面散心，相信這個福利對於忙碌的工作者是好的。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：因為踏入職場的第一步就是要馬上進入狀況學得該有的能力，而不是單純地享受福利，要對自己的應盡的責任付出，才有享有福利的空間。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：很合理，因為這算是用青春換來的福利

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會！我個人一直有繼續下去的想法，而且現在的福利跟外面相比起來已經算是完善，因為我家自己有工廠所以我知道外面市場的好壞。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來歲是非常的好。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？

答：因為剛結婚馬上就要工作相信效率可能不大，所以放假在家調整身心狀況之後再回到工作崗位應該會好一些。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：生病請病假調養身體專心養病又不用擔心被扣薪水的問題，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？

答：依照親屬血緣的關係可請到不同天數的喪假，這是適當的，但是也要依人道立場下去做考量。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：越資深假越就越多，這個制度很迷人，這算是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？

答：人有私事是在所難免，當有急、難、病、痛、苦的時候可以請假外出處理私事之後再回到崗位相信這是好的方法。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步一步往上爬，而且有明確目標。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：非常適當而且合理的制度，國家花錢、花時間培養國軍需要的人才。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費是一種美中不足的制度，因為公餘是利用自己的時間，去進修應該更值得獎勵與鼓勵，應該要全額公費補助，不要再以分數做為補助門檻。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是免費而且又可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，因為現在是證照的時代，多多考取不同領域的專業證照可提升未來競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，技巧性地阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響續簽留營的想法，因為一定會有退伍的那一天，所以第二專長就顯得格外重要。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，但是可能會比較累一些，因為現在的部隊會做的做到死，不會的爽到死，但不可否認的是，多一些職業技能是好事。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於駕駛方面的專長，因為在外面可以用。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎?

答：會影響如果工作也可以結合著興趣，對個人來說是一份好這份工作。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎?

答：勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：不合理，因為我們士官常常要代理軍官的事情，但是又領不到軍官的俸祿，不過這倒是讓我學到一點，如果以後公司缺人，可以用低階來代理高階不僅可以省下人事成本，更可以省下訓練人才的時間，真是一舉兩得。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：薪資與福利是我一直是我留下來的動機，軍隊的生活作息，是我一直嚮往的作息，之前當義務役時退伍過一次，在外面闖蕩了一陣子，待過金融業、服務業、與家業，光是休假的天數就勝過各行各業太多太多，工作賺錢很重要，可是身體健康更重要，以前接家業的時候，難免會有應酬，看到那些大老闆的體態與身體狀況，體會到就算有金山銀山也買不到健康的身體，有了健康才有未來，沒有一家公司會想到員工的身體，他們只會想要知道你可以幫公司賺進多少的鈔票，目前為止，只有部隊會要求你運動，每兩年的要體檢，過了三十歲每年都要體檢，光是休假與運動足以讓我續簽了，至於其他福利，只要在部隊的一天我就有機會享受的到，因為我要做很久，這是一份有意義的工作。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無

個案介紹

受訪者編號	M-N-3	訪談日期	105.11.04
受訪者性別	女	年資	7年
階級	上士	續簽次數	2次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初會從軍是因為家人的支持，因為剛從大學畢業不知道要從事哪個行業，對自己對於所就讀的科系，沒有很大的理想及抱負，當時聽說志願役士兵的薪資不錯，依我一個女孩子來說算是穩定又安全的工作，在這些種種的的因素及考量之下，就這樣走進了軍旅生涯。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得對大部分的軍職人員來說，薪水方面不合理，因為我們職業軍人的工作時數真的太長了，而且晚上還會有突如其來的任務，超時工作又沒有加班費，雖然在我們單位的女生晚上不用值勤，但是晚上休息時間得知突如其來的任務，會讓人輾轉難眠，到了早上精神狀態一定會不好，但還是要去處理份內的事，在外面在下班時間只要使用電話通知就算是加班，而我們根本不會管這些，因為不用付加班費所以上級就無所顧忌的下達交辦事項，破壞人家的生理時鐘。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：國防部近年來的調薪做為是好的，但是還是覺得不合理，一個志願役士兵的薪水調整到與一個跟士官幹部的薪水所差無幾，幾乎快接近了，當領導者與被領導者的待遇相差不遠那誰還會願意為了職場來付出責任，有誰不喜歡錢多事少的工作，近年來野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，其實我覺得新訓單位很重要，我們的單位屬於國軍人力資源的第一道關卡，無論是招募或是訓練我們的單位都佔著舉足輕重的地位，要扮演管理者也要扮演教育者更要扮演招募者，搞得大家都要變成多重人格，現在的人哪有那麼好教育，尤其是由民轉兵是最難教育，也最艱難的時刻，所以我一直在想，我們新訓單位到底是屬於哪個性質，完全沒有任何調薪作為，我們要教育新兵，應該要有個教育加給才對，令人無法理解，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不會！因為本單位根本沒調到薪水，但是如過真的有調整薪水的話對個人的動機是一定會提升，但是影響續簽留營最重要動機，應該是工作環境與上級的管理才是重點。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：子女教育補助覺得不合理，因為缺少了幼稚園這一段，應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了，而補助金的補助方式應該是，按照學費的比例下去做調整這樣會比較恰當一些。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生育補助的部分覺得不合理在工作上雖然有階級的區分，但是在生命的價值上是不應該有這些區分的，補助的計算方式是以該階級的本俸乘以兩個半月，用這個方法當成依據的話，會讓人覺得長官的下一代就比較有價值，這一點我個人覺得很不恰當，站在所有母親的立場而言生產這一件事，有誰付出的辛勞是不一樣的嗎？難道長官的小孩就會再肚子裡多待幾個月嗎？我個人覺得如果是女性軍職人員所領的生育補助應該要更多才對。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎？

答：水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的度數之後就不補助，一開始會這樣調整補助是因為政府在推動節能減碳，而軍中順勢搭上這班的順風車，為響應政府節約能源鼓勵大家少用電，多吹自然風，但是現在氣候長夏長冬，如果家中人口數眾多，一到夏天開冷氣用電量勢必一定超過，到了冬天如果家中有年長者或是年幼者開暖氣用電量也一樣會過表，加入志願役不就是要改善家人生活品質，這樣一來為了要領取補助反而讓家人更痛苦。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

答：軍隊鼓勵我們進修是一件好事，但是要在規定的科系與規定的成績以上才能享有補助，部隊工作繁忙，又要要求成績，工作績效與學業成績兩者都要兼顧真的有些困難，讀書自我精進是一件好事，就算是非相關科系也應該擁有一些少許的補助，但是如果一定要再進修這件事加上了許許多多的規定我想有可能會造成反效果。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

答：醫療照護不適當，因為只有國軍醫院才享有優惠，住家與國軍醫院距離遙遠，根本不符成本，國軍醫院不是都屬國家的嗎？應該是全國連線才對，怎麼會各家國軍醫院都是獨樹一格，互不相關，這樣對軍職人員來說很不方便，醫療品質與服務品質需要再提高，尤其是面對志願役軍人的時候這些品質訴求一定要做到最好的，所以醫療這個環節一定要非常重視。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，希望應該可以採取一個平衡點，讓低階的軍職人員，感覺也

被重視，所以結婚補助應該要平等，不應該以本俸來計算，而是要定額的方式來採取補助，我相信這會是一個很棒的招募動機，從軍之後又結婚，會離開軍隊的機率應該很少，如果福利補助做得好續簽留營的機率一定會提高。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員喪葬補助的福利，這項補助很好，可是補助方式或許還有一些可討論的空間，內容或許可以更彈性一些，我相信走到這個人生階段一定是一生當中最空虛、最徬徨、最無助的時候，如果福利補助做得好續簽留營的機率一定會提高。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：本人對於房屋低利率貸款的這項福利，感覺非常合理，或許會有不少人因為這項福利而續簽留營。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎？

答：我覺得外散及外宿的制度不是很洽當，應該要實施上下班制或是採用輪值制度，晚上輪到誰留守，誰就負起責任，白天該誰上班誰就堅守崗位，這樣或許會好一些，這樣一來可以確保部隊一整天都有人看守，至於休息的時間也會來得更充足，如果制度有改變或許就會有更多的有志青年加入志願役，使得人利更加充裕。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：本人對於服役滿需一年才可進修覺得這個規定很合理的，因為如果一進到職場就馬上想要享受福利，對自己的本分及應盡的責任完全不付出，有時我還會覺得一年的時間會不會太短了。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：這個很合理，有的公司根本沒有這些慰勞假及慰勞假獎金的福利，外面工作甚至連這種制度都沒有。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？

答：這個制度看起來好像很棒，可是我覺得不應該有某些部分的錢是從薪水裡面扣繳，應該全數由國家退輔會來支出，因為薪水本來就是屬於我們自己應得的報酬。此外退伍金的部分其實還有一個地方可以討論一下，就是服役多久領多久不，就算費了天條也應該給予他之前所努力的果實，例如：有一位志願役軍人，他服了五年，有一天休假在外酒後駕車但未肇事，軍隊給予不是任汰除的處分，也應該給與他之前五年所努力的離職金，不應該把所有的錢繳回國庫。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?為什麼?

答：主要影響我續簽留營的想法，在於上級的管理方式，及工作環境，更重要的是人際關係，與上司下屬的相處。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，沒有休到的假有可以累積在現在的職場環境算是很好的待遇。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：結婚可放 14 天的婚假，又不包含例假，休完都超過 14 天，這是一個很好的制度，因為以現在的職場待遇來說算是很了不起了，其他職業甚至根本沒有婚假可言。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：生病本來就該好好的修養，有好的身體才能迎接前方的挑戰，尤其是女性同仁每個月總是會有一些不舒服的日子，這些痛苦適你們男性同仁不會懂得，所以當女性同仁在請生理假的時候，應該要體諒才是。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：喪假的制度還不錯，但是還有很大的討論空間，須依照親屬血緣的關係，覺得規定有點太制式化了，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：這是很好的制度，因為這算是用青春所換來的福利，是神聖不可侵犯。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：適當且合理，因為人難免都會有急、難、病、痛、苦的時候，請事假去專心處理事情，處理事情完畢之後回到工作崗位，才會心無旁騖地專心於工作。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：其實不太會影響我續簽留營的想法，休假並非絕對取勝，主要在於工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之軍官的升遷制度適當?

答：士官的升遷制度，我覺得如果單純談制度算是合理，表面上是一步步往上爬，而且有明確目標，但是實際上是需要有一個也具備資格的人與你一起做評比才能往上爬升，在這個過程當中可能就會參雜很多的變數，例如：某某人是某某人的人馬之類的因素，如果可以將某些評比資料公開透明或是又去除某些關係存在的話就更趨近完美。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：適時的全時公費進修是很合理的，這個制度有助於在部隊長期發展者的實力提升，對部隊而言自己的人力自己培養的概念，而且又會延長服役的役期。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘進修得精神值得獎勵與鼓勵，因為公餘是利用自己的時間去進修，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，但是補助的方需要再提高，而不應該有分數的限制，平時在職場上的壓力就已經不小了，進修時應該要給人一些空間，而不是更多的壓力。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是公費而且又可以專心學習，又可以暫時不受職場的工作影響。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，但是所開的班隊選擇性不多及名額很少，常常因為報名人數不足無法開班成功或報名人數過多無法順利錄取，有時候會因為當前任務的限制，導致無法如願報考證照班。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是電腦方面或是餐飲方面，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時候當基層得知報考消息時，距離繳交資料截止的時間已經時日不多根本來不及準備，有些時候甚至會直接跟你說這是主官裁量權，所以在我任內不許有太多人力外流。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：學位進修與考取證照依現在的制度情況下根本不會引起任何動機，表面制度很完善，但是實際上卻不是如此，如果想要用這個當作誘因只是會讓大家當作笑話，這只會讓大家更想卸甲還鄉。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，在職場可提升個人被利用價值，也提高了自己在職場上的地位，更不會從一而終都在同一份工作上，導致對工作產生乏味，但是當多重任務來的時

候非常的累，因為長官只會叫讓懂的人去完成任務作累、做到死，不想學的人爽到翻，永遠都沒他們的事。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於駕照與食勤方面的專長，因為在外面可以用得到，尤其適駕照可以在民間直接換照。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：雖然喜歡的得不到不愛的一直來，但是個人認為還算是合理，軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，雖然是只是被動式接受派遣專長，但是最起碼軍隊確實教育你所屬的專長必須要了解的知識與技能，對於自己所負責本分可以快速地全盤掌握。專業訓練這方面雖然選擇性較少，但是屬於自己的職務專長派遣受訓絕對不會少。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：其實不太會影響我續簽留營的想法，工作內容與專長並非絕對，好比在學校畢業後，出了社會不一定會從事相關行業，主要在於工作環境與上司的管理方式，與人際關係的部分。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力，因為士官的工作性質位置很尷尬處於承上接下的工作，既要迎合上級，又要照顧部屬。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作質與量目前為止還可以承受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：我個人深深地感覺非常不合理，因為常常要代理軍官，做軍官事情，而且又沒有領軍官的俸祿，這樣很不合理，如果外面的公司也學我們這樣，而且員工又不能反抗，那這家公司肯定賺翻了，隨便叫一個小主管代理經理的職務，負起該職務的責任，所領的錢卻沒有增加，那這家公司的薪資費用肯定省下不少開銷。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：沒有直接的關係，其實工作量多或少不是重點，會影響續簽留營最主要的因素還是

在與人的相處。如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受，

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：當初會從軍是因為家人的支持，一路走來有時候壓力與工作量，其實也想過想轉換跑道，但是冷靜思考現在外面的社會環境，與工作薪資真的讓我對現在社會很沒信心，部隊的薪資與外面相較之下還算不錯，只不過少了一個不能下班回家，但是卻跟家裡的感情更好了，所以一有放假我就會趕緊回家，還好住家與部隊回會離得很遠很，雖然人家講進入職場最好是錢多、事少、離家近、雖然無法三樣都達成但是至少我現在的工作也算是錢多、事多、離家近，依我一個女孩子來說算是穩定又安全的工作了，總之我最主要的考量因素在於薪資及離家近。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無



個案介紹

受訪者編號	M-N-4	訪談日期	105.11.08
受訪者性別	男	年資	8年
階級	上士	續簽次數	2次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當時只是陪朋友一起去考試，沒有太多的想法，就這樣莫名其妙的考上了，反而朋友沒率取，考上之後家人也很支持我走這條路，我就想說試試看，看自己適不適合從軍這條路誰知一試成主顧，就這樣一直續簽到現在。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：工作時間過長，工作量太多，感覺上薪水與付出不成正比，如果買車又買房根本不夠用。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：薪水架構不合理，第一近年來國防部一直大幅度地調高志願役士兵的薪水，一個志願役士兵的薪水與志願役士官的薪水不相上下，這樣有誰願意擔任士官。第二其他野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，唯獨新訓單位無任何特殊加給，應該要有教育家給才對。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不會因為調薪而提高續簽的意願，而且根本沒有調到不是嗎！我覺得最重要是要看工作環境與上級的管理方式，薪水調得再高也是沒有用，每年退伍的人數也是多到數不完。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員子女教育補助費為甚麼幼稚園不補助，幼稚園時期是最需要照顧及保護的時期，尤其是軍人的子女，因為職業的關係不能常常回家，家裡小孩又沒有人照顧，安親班所發費的金額一定很高，政府不是一直在想解決少子化的問題嗎，這樣有些軍人根本不敢擁有下一代，因為生了根本沒辦法照顧。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎?

答：依我現在的階級，補助我本俸兩個半月，五萬多塊錢，對我個人來說我我覺得蠻不錯的。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：水電補助 300 度以內打 75%折，對我個人來說，我覺得目前是合理的，因為只有我跟我太太兩個人生活。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：軍隊鼓勵我們進修是一件好事，而且讀書又有補助是一件很棒的是，雖然會要求成績與相關科系，成績雖然不代表一切但也算是一種補助的依據，才不會浪費補助，至於相關科系好像就嚴格了一些，因為這是屬於個人生涯規劃的私人領域。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：醫療照護算是蠻合理的，雖然只有國軍醫院才有享有優惠，但是有總比沒有好，所以我覺得醫療補助的方面是還可以接受。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎?

答：依我現在的階級，剛領到國軍補助我本俸兩個半月，五萬多塊錢，對我個人來說我我覺得蠻不錯的。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎?

答：軍職人員喪葬補助依階級以及與親屬的關係給予本俸補助，是非常的好且合理的制度。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎?

答：軍人低利率貸款令人非常滿意，雖然要服役滿五年才擁有資格好像有點太久，可是如果不這樣感覺好像只有享受沒有付出，除此之外沒有太大意見。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎?

答：外散宿的福利很好，但是不合理常常因任務的需求無法落實，甚至一禮拜出去一天也無法實現，但是我們是志願役軍職人員對突如其來的任務，還是會有責任感，雖然看得到吃不到，但是也默默地只能接受，如果可以軍隊改成責任制，沒事的晚上就可以回家，或是直接出去走走這樣會比較好一些。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎?

答：這個要求很合理，因為進入職場不管是哪裡上班第一件事情就是把份內工作搞懂，都是需要一段時間的付出才能熟悉工作環境即掌握工作重點，甚至有些人還要超過一年的時間，才能勝任，所以這個要求個人很認同。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎?

答：很合理，滿一年之後才開始有慰勞假及慰勞假獎金，因為外面工作甚至連這種制度都沒有。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？

答：很合理，而且是個很棒的制度，雖然是從自己的薪水下去做提撥而來，可是這樣對服志願役的軍人來說也算是一種保障，因為外面工作四年，一旦離職了，有些雇主甚至是不會給予任何的津貼。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願？

答：會！這些福利是吸引我繼續續簽留營的動力，有了這些福利無論是對自己還是對家人的生活品質多多少少都會有些幫助。

(三) 休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎？

答：休假的天數很合理，因為跟外面比起來算是很好了，只是公務人員多了上下班的制度，這一點是我們可以改進規劃的地方，希望會有這麼一天。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？

答：軍職人員結婚可放婚假是一個很棒的制度，可以放 14 天的婚假，不包含例假日，比任何一間公司都還好，因為在民間或是企業上班根本沒有這項福利可言。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎？

答：軍職人員生病可請病假是一個很棒的制度，不但可以專心養病，而且不用害怕家中經濟斷炊，因為在民間或是企業上班根本沒有這項福利可言甚至會被扣薪水，有些老闆甚至會叫你不用來上班。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？

答：依親屬血緣的關係，覺得著個規定有點太制式化了，因為現代社會的家庭狀況不一定是父母親所撫養，所以我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎？

答：依年資的多寡，而享有不同的慰勞假天數，這個制度很適當，因為這是付出青春所換來的一些收穫。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？

答：很好的制度，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，不但可以專心處理事情，而且不會怕家中經濟斷炊，外面請事假可是要扣薪水，有些老闆甚至會叫你不用來上班。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：會！這些婚、喪、喜、慶，急、難、病、痛、苦的請假福利是吸引我繼續續簽留營的動力，有了這些福利無論是對自己還是對家人的多多少少都會有些幫助。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很不是很合理，因為士官要升遷需要有一個同樣具備資格的人跟他一起評比，今天就是算是資格以符合佔上缺，若沒有一個可以跟他比較的人，就算單位內部還有空缺，也是無法順利升遷，但是如果其他單位派出來跟他比較的人，其評比內容條件高於他，很自然地就被比下去，但是如果長官賞識他的話，就算是實力平平的人，也是擁有很大的機會。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：軍職人員全時公費進修是很合理的，因為軍職人員對國家而言是很重要的一個族群，所以國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，自己的人才自己創造，但是如果今天是自己想要求學問，全時進修就不一定是必要的作法。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費是較不恰當，因為公餘進修的行為是很值得鼓勵的，如果又是讀相關科系更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，如果是相關科系應該全額補助，因為是利用自己的時間精進自己，學成之後又將所學回饋於部隊這種責任心真與上進心是難得，若非相關科系也要稍微補助一些。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：基層人員會比較想要全時進修，因為可以心無旁騖的專心讀書，若剛好碰到工作的瓶頸期，可以順勢的休息充電再出發，高層的人員比較想要公餘進修，因為位居高層自己的時間與工作量自己比較可以控制。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：軍職人員考取證照的制度是好的，但是可報考的名額很少，常常因為人數或是任務的限制，導致無法如意報考證照班。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是食勤或是水電，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎?

答：考證照的資訊非常的不暢通，上級單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人

力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時是承辦人不想要替自己製造過多的業務量，想讓時間靜靜地帶走這一切，時間過工作就結束，或是每當需要派人出去受訓的時候，要人總是又急又兇，因為趕時間又被催繳資料而草草了事，有意願想去考取證照的人員在還沒知道消息之時，案子早就過期了。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不太會影響，但是如果可以考取證照或取得學位那就更理想了，可是學位與證照本來就不是我想追求的東西，若以一份職業而言，最大的影響因素還是在上司的管教是否恰當。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，因為給自己多一些底牌，必要的時候展現一下手上的牌，才不會讓別人覺得我是一招半式闖天下。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：食勤專長與水電專長，最受人喜歡，因為退伍之後可以運用得上。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，因為有了特殊專長隨時都會有被調職的可能性，單位不會希望人力流失，所以基層單位所獲得的資訊，或者是選擇性並不理想，但是一任務派遣受訓的情況，還算是可以接受，因為不可能一半的人都出去受訓。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：不太會影響續簽的動機，因為到目前為止我該受的訓無論是升遷的班隊或是專長班隊其實也差不多了，到現在受不受訓已經不是重點，而且最近剛要邁向人生下一個階段，安安穩穩的走好每一步，比什麼都重要。

(七) 工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞心的工作，因為我喜歡動頭腦的工作，粗重的工作我不喜歡。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力但勞心多於勞力，因為本人的工作內容比較偏向業務走向，剛好與我的興趣相做結合。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：任務來了就想方設法解決它，除了面對還是面對，不然還能怎麼樣呢？

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級雖不合理但還可以接受，雖然代理軍官的職務工作來了推也推不掉，既然都代理了除了面對還是面對。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：我覺得影響我續簽的動機，是工作環境與上司的管理比較會有影響續簽的動機，雖然工作是做不完的，今日做完明天還是會有洪水氾濫似的工作量等著你，但是只要肯做總會有暫時完成可以喘口氣的時候。或許吧！

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：我會續簽留營的原因其實很單存，就是為五斗米折腰，我需要薪水過日子，最近又剛結婚，組成一個家庭除了愛之外，每件事都需要錢去處理，貧窮夫妻百事哀，一對再恩愛的夫妻，也一定會碰到生活基本事，材、米、油、鹽、醬、醋、茶，如果沒有物質生活，在堅固的愛也會碎，再者家中一定會有新成員的加入，再怎麼餓也是餓大人，怎麼會去餓小孩呢，所以再累，再不願意也要維持家中的基本開銷，加入志願役就是為了改善原生家庭，現在開始要有自己的家庭，怎麼會撐不住呢！

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無

個案介紹

受訪者編號	M-N-5	訪談日期	105.11.11
受訪者性別	男	年資	7年
階級	中士	續簽次數	3次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
母親在世之時，希望他有個穩定職業，可以自立自強不要再讓母親擔心，所以投身軍旅，減少母親對他的擔心。			

訪談問題

一、薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：工作時間過長，工作量太多，感覺上薪水與付出不成正比。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：薪水架構不合理，因為其他野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，唯獨新訓單位無任何特殊加給，應該要有教育家給才對。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不會因為調薪而提高續簽的意願，一份工作一定會有適合的人，也一定會有不適合的人，適合的、喜歡的不會退伍，不適合的薪水調得再高也沒有用。

二、福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員子女教育補助費應該要反過來才對，最貴的教育時期且最需要家人照顧的時期應該是幼稚園才是，反而沒有補助，補助應該要國小多於國中；國中多於高中；高中大於專科；專科大於大學，因為一個正常人在高中生已擁有自主能力，而且也有打工的能力，所以高中以上的補助可以開始少一些。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎?

答：雖然表面上是很大方補助本俸兩個半月，但是中士的本俸本來就不高，與尉級軍官相較起來就有所差別，論年資一個中士不見得會比尉級軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，雖然在職場上有階級的區分，但是依人的生命價值不應該有所區分，難道階級較低的下一代，注定就比較低階嗎！

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：因為一開始加入志願役的時候，就告知說水電補助是半價，之後又變成打七五折而且如果超過三百度就會取消補助，我想無論眷屬用水用電多寡，應該要定額補助。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：軍隊鼓勵我們進修是一件好事，但是要在規定的成績以上才能享有補助，部隊工作繁忙，又要要求成績，工作績效與學業成績兩者都要兼顧真的有些困難，軍職人員如果有空讀書一定擁有相當的階級，低階的軍職人員想要享受讀書樂，真的很困難。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：醫療照護不適當，因為只有國軍醫院才享有優惠，住家與國軍醫院距離遙遠，根本不符成本，軍職人員年度體檢一定要在指定的國軍醫院執行才算數，不可到其他的國軍醫院，家住北部然後在中部服役為了體檢南下中部，國軍醫院不是都屬國家的嗎?應該是全國連線才對，怎麼會各家國軍醫院都是獨樹一格，互不相關，這樣對軍職人員來說很不方便。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎?

答：就跟生育補助一樣，補助本俸兩個半月，但是中士的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個中士不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，希望如果可以應該要取一個平衡點，讓低階的軍職人員，感覺被重視。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎?

答：軍職人員喪葬補助依階級給予本俸補助，是非常的好且合理的制度，感謝國家給予補助雖然不多，但是幫助不少。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎?

答：貸款利率令人非常滿意，但是還要透過財務組，辦事效率太慢，除此之外沒有太大意見。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎?

答：外散宿的福利很好，但是常常因任務的需求無法落實，甚至一禮拜出去一天也無法實現，但是我們是志願役軍職人員對突如其來的任務，還是會有責任感，雖然看得到吃不到，但是也默默地只能接受。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎?

答：很合理的一個要求及規定，因為進入職場無論是軍隊還是民間企業，都是需要一段時間的付出才能熟悉工作環境即掌握工作重點，甚至有些人還要超過一年的時間，才能勝任，所以這個要求個人很認同。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎?

答：很合理，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為外面工作甚至連這種制度都沒有。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：很合理，而且是個很棒的制度，因為外面工作四年，一旦離職了，有些雇主甚至是不會給予任何的津貼。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不太會影響，有些工作不是每個人都做得來，困難的工作也不是每個人都排斥，所以福利的再好，也是有人想立刻退伍不是嗎！福利並非絕對取勝，主要是在上司的管教是否恰當，與工作環境是否合適。

三、休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：雖然現在的休假總天數算是合理但是公務人員有上下班制，而軍職人員則是全天候待命，有時還會因為颱風或任務管制休假，但是公務人員不會有這些煩惱，所以軍職人員的休假總天數應該再多一些。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：軍職人員結婚可放婚假是一個很棒的制度，因為在民間或是企業上班根本沒有這項福利可言。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：軍職人員生病可請病假是一個很棒的制度，不但可以專心養病，而且不會怕家中經濟斷炊，因為在民間或是企業上班根本沒有這項福利可言甚至會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：依親屬血緣的關係，覺得著個規定有點太制式化了，因為現代社會領養的小孩也不算少，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：依年資的多寡，而享有不同的慰勞假天數，這個制度很適當，這算是讓我們軍職人員感覺到付出的青春，總算有一些收穫。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?為什麼?

答：很好的制度，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，不但可以專心處理事情，

而且不會怕家中經濟斷炊，外面請事假可是要扣薪水。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不太會影響，有些工作不是每個人都做得來，困難的工作也不是每個人都排斥，所以福利的再好，休假再多，也是有人想立刻退伍不是嗎！福利與休假並非絕對取勝，主要是在上司的管教是否恰當，與工作環境是否合適。

四、升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步步往上爬，而且有明確目標。

五、進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：軍職人員全時公費進修是很合理的，因為軍職人員對國家而言是很重要的一個族群，所以國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，自己的人才自己創造。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費是較不恰當，因為公餘進修的行為是很值得鼓勵的，如果又是讀相關科系更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，如果是相關科系應該全額補助，若非相關科系也要稍微補助一些。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是軍職人員喜愛的進修方式，因為如果軍職人員對目前的職務感到疲憊或是厭煩，可以用此方式暫時離開工作崗位，又能心無旁騖的專心進修。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：軍職人員考取證照的制度是好的，但是可報考的名額很少，常常因為人數或是任務的限制，導致無法如意報考證照班。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕照或是推高機，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不太會影響，本來就不太會讀書，所以學位並非我想追求的東西，

但是如果可以考取證照那就更理想了，若以一份職業而言，最大的影響因素還是在上司的管教是否恰當。

六、多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，因為可以轉換不同的工作環境，工作才不會很快就乏味，有助於在單位裡的生涯發展。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：食勤專長與駕駛專長，最受人喜歡，因為退伍之後可以運用得上。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，單位更不希望人力流失，因為有了特殊專長隨時都會有被調職的可能性，所以基層單位所獲得的資訊，或者是選擇性並不理想。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：不太會影響續簽的動機，受訓或是離開單位，並非我想追求的東西，除非是到了很棒的地方，或是離家更近，因為覺得習慣與安定會比較有續簽的動機，若以一份職業而言，最大的影響因素還是在上司的管教是否恰當。

七、工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，雖然累但是簡單許多。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力，因為士官的工作性質位置很尷尬處於承上接下的工作，既要迎合上級，又要照顧部屬。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：從未想過受不受得了，任務來了就想方設法解決它，還能怎麼樣呢？

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級非常不合理，常代理軍官的職務及工作內容，又沒有領到軍官的俸祿，工作不盡理想之時，又要受莫名的委屈。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：不太會影響續簽的動機，工作環境與上司的管理比較會有影響續簽的動機，若以一

份職業而言，就算工作量再大，可是有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是地獄還是會傳出天堂的笑聲。

八、 你會續簽留營的考量因素

答：雖然是母親的希望，但是自己本生自知學識不足，現在的社會環境就算退伍之後再怎麼努力也謀不到理想的職位與薪水，再加上家中臨時變故，經濟困難迫於無奈、與家庭現況的需求，再怎麼餓也不能餓小孩、雖然環境不滿意 有時與上司的思維搭不上邊，工作量過多在營的時間又那麼的長，且常常無法陪伴家人照顧小孩，可是不得不向五斗米折腰，所以還是續簽了。

九、 你不會續簽留營的考量因素

答：無



個案介紹

受訪者編號	M-N-6	訪談日期	105.11.14
受訪者性別	男	年資	7 個月
階級	下士	續簽次數	0 次
職務	教育班長	役別	義務役
當初影響您徵選教育班長的動機是什麼?			
當初選擇成為教育班長是因為想要訓練自己面對人群的膽量，及過著充實的軍旅生活，看可不可以學到東西，如果還不錯的話或許會續簽留營。			

訪談問題

(一)當初影響您從軍的動機是什麼?

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪餉合理但是不太夠用，每個男性國民對國家都有應盡的服兵役之義務，在服役期間雖然薪資不是很多，但是個人覺得算是不錯了。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：我個人覺得調薪是好的做法，但是還是沒有絕決問題，如果今天志願役的行列真的那麼的吸引人，那根本不需要這些招募的行為，一定有哪些地方是有不夠完善，需要強烈改革的地方，不應該只會用錢收買人力，就算收買了人力也收買不到人的心。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：志向不再此，曾經想過，但是需要改進的地方還很多，就算收買了我的人力也收買不到我的心。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：表面制度的子女教育補助是適當的但是實際內容還是有改進的空間，應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎?

答：生育補助的部分覺得不合理只有志願役才有，如果改成義務役也有補助的話，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為小朋友一出生就是需要錢，領了補助又馬上續簽，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看人不家的人口數

多不多，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

答：進修制度本人覺得有些不合理，一邊讀書一邊工作而且成績一定要達標，又是相關科系才可以領取補助，這樣限制好像多了些。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

答：醫療照顧本人覺得是有些不合理，因為如果生病只能去國軍醫院才可以享有醫療照護福利，若臨時有狀況需要在別間醫院緊急就醫，雖然軍保與健保是不相關，但是應該多多少少也要有一些優惠。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員結婚補助福利的部分覺得不合理，只有志願役才有，如果改成義務役也有補助，雖然義務役的兩個半月的本俸不多，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為成家就是需要錢，領了補助又馬上續簽留營，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：人的一生重要的時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以應該連義務役也要有此項補助。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎？

答：外散或外宿的福利很好，雖然我是義務役沒有這項福利，但是我看到志願役的學長們，常常因任務無法外散或外宿，甚至一禮拜出去一天也無法實現，所以我還蠻敬重志願學長的責任感，面對突如其來的任務就這樣犧牲該享受的福利，也只有默默地只能接受，如果本單位可以向其他單位改成上下班制，或許會更好。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：很合理的一個要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是想要享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：這個很合理也很棒，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為這算是用青春換來的福利

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：很合理，而且是個很棒的制度，雖然有部分的錢是從薪水裡面扣繳的，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的津貼。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：因為志向不在部隊，所以沒有要續簽留營的想法，而且現在的福利還是有許多不完善之處！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣。

(三) 休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，一年當中幾乎有 120 天的假，如果以一個員工來說跟外面比起來算是很好了，但是如果自己在外面是當老闆的話休假這件事其實沒那麼重要。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：雖然義務役沒有，但是志願役結婚可放婚假是一個很棒的制度，因為在外面工作，有些老闆根本不會設立這項福利。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：生病可請病假是一個很棒的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班請病假是會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗可能會不保。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：喪假須依照親屬血緣的關係，覺得著個規定有點不通人情，如果該員是獨子沒有任何親屬的協助的情況下，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：依年資的多寡，而享有不同的慰勞假天數，這個制度很適當，畢竟這是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：很好的制度，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事故飯碗可能會不保。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境

與上司的管理方式。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步步往上爬，而且有明確目標。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：志願役全時公費進修是很合理的，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，就像外面的公司一樣，自己的人才自己創造。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是公費而且又可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，但是只有志願役才有，其實可以考慮在營表現良好的義務役在退伍前亦可考慮送訓，我自己知道這種情況很難但是這也算是一種鼓勵。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎？

答：雖然義務役不能考，但是依我的觀察，考證照的海報掛在牆壁上都已經泛黃了，考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會也是沒用！自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以根本不會有任何動機。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，但是就是會很累，因為會作的做到死，不會的爽到死。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會也是沒用！自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以根本不會有任何動機

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力，因為作業務是勞心的工作，帶兵是屬於勞力的工作，又要照顧部屬更是勞心又勞力，因為現在媽寶的數量在一個班幾乎占了八成。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理，可能因為我是義務役的關係，沒有把很重要的責任交辦於我。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：不影響續簽的動機，本來就沒這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：如果休假的方面再多一些或許回讓我有考慮的動機。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：當初選擇參加教育班長徵選有以下幾個原因，第一自己想要學習如何領導別人，一直到現在我還是深深的覺得領導是一件高深的學問，第二想說這樣也好因為當一個義務役士官總比當一個義務役士兵來得好，光薪水就差了幾千塊，第三既然都要服兵役一年，那倒不如給自己留下不一樣的回憶，雖然責任與工作卻是多了好多好多但是再累也就這一年，。其實加入志願役我也是有考慮過，但是思考過後，真正不想續簽的原因，是我覺得是自己的個性問題，因為不想在同一個工作環境待太久，我喜歡跑來跑去像是就像業務員的生活，讓不愉快的情境馬上可以轉換，再來就是軍中的在營時間那麼長，在外面如果正常工作，碰上假日加班的又有加班費，薪水會比原來的還要多一些，而軍隊的薪水一成不變，讓我想要少出一分力去做分外的事。雖然人非聖賢，但是上級領導者的管理方式與我理念不同，從來不會想下級單位到底處理的來嗎，做好是應該，做不好時就教處分，這誰受得了，說到外散、外宿我真的替一些結了婚的學長抱不平，對他們來說真是空有這個福利卻享受不到福利，這樣還要我們留下，未免太過分了。



個案介紹

受訪者編號	M-N-7	訪談日期	105.11.17
受訪者性別	男	年資	10 個月
階級	下士	續簽次數	0 次
職務	教育班長	役別	義務役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初選擇成為教育班長是因為自己的水電專長而被選上的，想說這樣也好因為當一個義務役士官總比當一個義務役士兵來得好，光薪水就差了幾千塊。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪餉不合理，因為作為名義務役下士班長，與志願役下士班長工作的內容諸如：值勤站哨、帶班、輪背值星、帶公差、作業務及對新兵所承擔的責任完全一模一樣，但是薪水上卻無相同的待遇，雖然是憲法規定男性有服兵役的義務，但是現在社會消費越來越高，只有這麼點薪水，光是放假的交通費及生活開銷，食、衣、住、行，最多就是剛好打平，如果想存錢真的很難。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：國防部近年來的調薪做為是好的，野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，這一點讓我感覺新訓單位很不重要，我們新訓單位到底是屬於哪個性質，完全沒有任何調薪作為，我們要教育新兵，應該要有個教育加給才對，令人無法理解，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不會！因為本單位根本沒調到薪水，怎麼會有轉服志願役的動機。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了，而補助金的補助方式應該是，子女年級越高，年齡越大補助就要相對的減少。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎?

答：生育補助的部分，雖然只有志願役才有，而且還補助兩個半月的本俸，好像很好，但是仔細想一想有些縣市的生育補助，無論階級還是富貴與否，所補助的金額都是一樣，可是今天在部隊服役三年以上的一位上等兵所申請的生育補助，跟一位服役剛滿一年的中尉一級的軍官所申請的生育補助，金額卻是大不相同。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的度數之後就不補助，如果家中人口數眾多，一到夏天用電量勢必一定超過，加入志願役就是要改善家人生活品質，這樣一來為了要領取補助反而讓家人更痛苦。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：進修制度本人覺得很合理，一邊讀書一邊工作而且，再用功一些成績達標又是相關科系還可以領取補助，這是很好的。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：醫療照顧本人覺得是合理的，因為如果生病只要去國軍醫院就可以享有醫療照護福利，這是很貼心的。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎?

答：軍職人員結婚補助福利的內容就跟生育補助的部分是一樣的意思，雖然只有志願役才有，而且還補助兩個半月的本俸，好像很好，但是仔細想一想人的一生重要的時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，舉例：今天在部隊服役三年以上的一位上等兵所申請的結婚補助，跟一位服役剛滿一年的中尉一級的軍官所申請的結婚補助，金額卻是大不相同。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎?

答：軍職人員結喪葬補助福利的內容就跟生育補助的部分是一樣的意思，雖然只有志願役才有，而且依照血緣的關係所補助的金額也不相同，好像很好，但是仔細想一想人的一生重要的時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，舉例：今天在部隊服役三年以上的一位上等兵所申請的喪葬補助，跟一位服役剛滿一年的中尉一級的軍官所申請的喪葬補助，金額卻是大不相同，這種感覺怪怪的。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎?

答：貸款利率令人非常滿意，但是一般的志願役士兵第一次的約期是四年，但卻要滿五年才可以享有福利有點強迫的感覺。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎?

答：外散或外宿的福利很好，雖然我是義務役沒有這項福利，但是我看到志願役的學長們，常常因任務無法外散或外宿，甚至一禮拜出去一天也無法實現，所以我還蠻敬重志願學長的責任感，面對突如其來的任務就這樣犧牲該享受的福利，也只有默默地只能接受。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎?

答：很合理的一個要求及規定，因為如果一進到職場就馬上想要享受福利，自己的本分及應盡的責任完全不付出，如果我是老闆的話，我會立即請這位員工走人，因為我不是請他來享受福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎?

答：這個很合理也很棒，有的公司根本沒有這些慰勞假及慰勞假獎金的福利，如果有慰勞假及慰勞假獎金福利的公司，天數也不見得這麼多，獎金也不見得那麼多，而且規定也不一定一樣。很合理，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為外面工作甚至連這種制度都沒有。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：很合理，而且是個很棒的制度，雖然有部分的錢是從薪水裡面扣繳的，但是在外面工作四年，轉換跑道之後，雇主是不會給予任何的津貼。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以福利的再好也是沒用！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣。

(三) 休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，因為跟外面比起來算是很好了，只是外面如果是自己當老闆的話休假這件事其實沒那麼重要，付出多少近來口袋的錢就自然就會相對成正比。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：志願役結婚可放婚假是一個很棒的制度，因為在外面工作頂多修個七天算是很了不起了，甚至根本沒有這項福利可言。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：志願役生病可請病假是一個很棒的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班根本沒有這項福利可言甚至還會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗可能會不保，我是老闆的話，我也不會請個病人來上班。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：這算是大家最不想請的假，喪假須依照親屬血緣的關係，覺得著個規定有點太制式化了，如果今天是隔代教養問題，血緣關係屬於二等親，只有十天，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：依年資的多寡，而享有不同的慰勞假天數，這個制度很適當，畢竟為國付出總是要有些福利，這算是志願役應得甜美果實。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：很好的制度，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，不但可以專心處理事情，而且不會怕家中經濟斷炊，外面請事假可是要扣薪水，請太多假有些老闆可能還會叫你明天以後都放假。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步步往上爬，而且有明確目標，但是評比的過程當中如果可以公開透明，會更好。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：志願役全時公費進修是很合理的，因為志願役對軍隊而言是很重要的一個族群，所以國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，就像外面的公司一樣，自己的人才自己創造。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費也是一種很好的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是公費而且又可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，但是可報考的班隊及名額很少，常常因為報名人數不足或是當前任務的限制，導致無法如願報考證照班。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕照或是推高機，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊非常的不暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會也是沒用！自己本身有家業要繼承，而且之前所學就是要繼承家業，所以根本不會有任何動機。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，在任何的職場上都一樣多一些技能，總是可以過得比較自在。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法！自己本身有家業要繼承，而且之前所學的專長就是要繼承家業，所以根本不會有任何動機。

(七) 工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力，因為士官的工作性質位置很尷尬處於承上接下的工作，既要迎合上級，又要照顧部屬。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理，可能因為我是義務役的關係，沒有把很重要的重要的責任交辦於我。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：不影響續簽的動機，本來就沒這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：無

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：當初選擇成為教育班長是因為自己的水電專長而被選上的，想說這樣也好因為當一個義務役士官總比當一個義務役士兵來得好，光薪水就差了幾千塊，但是責任與工作卻是多了好多好多，真正不想續簽的原因，我覺得是自己的個性問題，因為不想在同一個工作環境待太久，偶而轉回一下環境會讓自己比較有新的動力去工作，再來就是軍中沒有加班費，在營時間又那麼長，在外面如果正常工作，碰上假日加班的情況，薪水會比原來的還要多一些，而軍隊的薪水一成不變，不會讓我想要多出一分力去做不是份內的工作。雖然人不是十全十美，但是上級領導者的自保管理方式令人心寒，還有臨時交辦事項有時太突然，突然就算了一來就是來一大堆，從來不會想下級單位到底消不消化的了，做不好時不時就教處分，而且還會有連坐法，這誰受得了，說到外散、外宿我真的替一些結了婚的學長抱不平，對他們來說真是空有這個福利卻享受不到福利，大嫂團真是辛苦了。升遷的部分我看到的是有好多的學長，卡在某個階級之後就一直沒有再繼續往上升官，單位內的上缺好像也沒有幾個還一直希望我們轉服，到底有沒有在替我們想還是只想利用我們。生活設施方面建築老舊，連房間都在漏水，牆壁到處都是壁癌，這對身體是多大的傷害，每次基層提出申請，上級永遠看不到也聽不到，這樣還要我們留下，未免太過分了。

個案介紹

受訪者編號	M-N-8	訪談日期	105.11.18
受訪者性別	男	年資	10 個月
階級	下士	續簽次數	0 次
職務	教育班長	役別	義務役
當初影響您徵選教育班長的動機是什麼?			
當初選擇參加教育班長徵選有以下幾個原因：第一想說這樣也好因為當一個義務役士官總比當一個義務役士兵來得好，光薪水就差了幾千塊，第三既然都要服兵役一年，那倒不如給自己留下不一樣的回憶。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪餉不合理，因為一名義務役下士班長，與志願役下士班長工作的內容幾乎一模一樣，例如：值勤站哨、帶班、輪背值星、作業務及對新兵所承擔的責任，但是薪水上卻差了快兩萬，雖然是男性應盡的義務，但是也要考慮現在物價上漲，多多少少也意思意思加一些，當作補貼車交通費也好。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？為什麼？

答：我個人覺得國防部調薪是好的做法，野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給讓實兵單位的人有催眠自己的理由，但是我們新訓單位無任何加給，就算想自我催眠簽下去，也找不到理由，這一點讓我感覺本末倒置，我們新訓單位一點都不重要，所以完全沒有任何調薪作為，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：第一志向不再此對於職業軍人沒有本大的興趣，第二因為本單位根本沒調到薪水，怎麼會有轉服志願役的動機。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：子女教育補助制度是適但內容還是有修改的空間，應該從幼稚園就要開始補助，現在教育最花錢也最需要家長保護級照顧的時期就屬幼稚園了。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎?

答：生育補助的部分覺得不合理，人的一生當中重要的時刻就那幾個，而且生命的誕生應該是平等而且重要，如果修改成義務役也有補助的話，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為小朋友一出生就是需要錢，領了補助又馬上續簽，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，每個家庭的生活作息，及人口狀況都不一樣，不應該愚昧的只會要求度數而不會看現況。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：進修補助制度覺得有點不合理，利用自己時間去讀書而且成績還要達標，又要相關科系才可以領取補助，這樣限制好像多了些這樣反而可能會造成更大的壓力。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：醫療照顧本人覺得是有些不合理，因為如果生病只能去國軍醫院才可以享有醫療照護福利，若臨時有狀況需要在別間醫院緊急就醫，就算不能免費但也應該多多少少也要有一些優惠，因為義務役本來就沒什麼錢，志願役的也算是國防安全的守護者，國防部也應該要主動與民間做一些相關的合作。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎?

答：軍職人員結婚補助福利的部分覺得不合理，只有志願役才有，如果改成義務役也有補助，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，如果可以調整成軍職人員所領的補助都一樣那這樣會更好。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎?

答：人的一生重要的時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以應該連義務役也要有此項補助。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎?

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎?

答：外散或外宿的福利很好，雖然我是義務役沒有這項福利，但是我看到志願役的學長們，常常因任務無法外散或外宿，甚至一禮拜出去一天也無法實現，所以我還蠻敬重志願學長的責任感，面對突如其來的任務就這樣犧牲該享受的福利，也只有默默地只能接受，如果義務役的也可以一週享有一天外散，或許會更好。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎?

答：這是個很合理的一個要求及規定，我覺得一年可能還太短，因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是想要享受福利，對自己的應盡的責任與本分也要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：這個很合理也很棒，滿一年之後才開始有有慰勞假及慰勞假獎金，因為這算是用青春換來的假期與獎金，我覺得有點少。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？

答：很合理，而且是個很棒的制度，外面工作四年，離職之後，該公司與你是沒有任何關係的更不會給予任何的津貼。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願？

答：因為志向不在部隊，所以沒有要續簽留營的想法，而且現在的福利還是有許多不完善之處！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎？

答：休假的天數很多，如果以一個員工來說這是很棒的一件事，如果自己在外面是當老闆的話休假這件事其實沒那麼重要。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？

答：這個制度唯一的缺點就是義務役沒有這項福利，志願役結婚可放婚假是一個很棒的制度，設立這項福利鼓勵大家在當兵的時候結婚，間接提升留營率。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎？

答：生病可請病假是一個很棒的制度，可以專心養病調養身體，因為在外面上班請病假是會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗一定會不保。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？為什麼適當？

答：喪假須依照親屬血緣的關係，覺得著個規定有點不通人情，如果該員是獨子沒有任何親屬的協助的情況下或是隔代教養，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎？

答：這個制度很適當，畢竟這是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？

答：不管是誰一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果事假請的太平凡飯碗鐵定不保，但是在部隊不會，唯一的缺點就是長官有時候在問事由之時，態度讓人不舒服。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣以及工作環境與上司的管理方式。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，有明確目標。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：志願役全時公費進修是很合理的，想要有優秀的國軍人才，國家當然要花錢、花時間來培養這是非常合理。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間，應該要更值得獎勵與鼓勵，所以我覺得應該也要全額公費補助，如果是公餘自費役期不用增加，那如果是公餘公費則役期增加方式與全時進修一樣，這樣對有上進心的人或許會好一些。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：公餘自費的進修方式應該是志願役最喜愛的進修方式，因為我相這算是短暫心靈的充電站。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，但是只有志願役才有，其實可以考慮在營表現良好的義務役在退伍前亦可考慮送訓，我自己知道這種情況很難但是這也算是一種鼓勵。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是食勤類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎？

答：雖然義務役不能考，但是依我的觀察，考證照的海報掛在牆壁上都已經泛黃了，考證照的資訊非常的不暢通，從我下部隊到現在基層單位任務繁忙，至今還沒有看到哪個連隊的人派去送訓考取證照。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：還是那個答案，不會影響，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會與考取證照也是沒用，自己本身有規劃，也有家業可繼承，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以根本不會有任何動機。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，就好像廚師會做很多不同的菜色川菜、粵菜、西式...等，多一些職業技能是好事，可以有比較多的出路。但是就是會很累，因為工作的永遠是妳，如果多一些專長可以加薪的話，這個想法或許會改變。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：應該是駕駛執照與是食勤類，因為出社會可以用得上。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，就好像自己愛的得不到，你不愛的永遠會找你。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：目前答案不會改變，因為志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的專長訓練也不會引起我的興趣，因為現在所學得專長跟外面工作專業領域不同！自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以不太會有任何動機。

(七) 工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己，因為在外面工作的時候，屬於勞力的服務業。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力，面對處理臨時交辦事項是勞心也勞力，面對業務處理是勞心的工作，帶兵是屬於勞力的工作，又要照顧部屬更是勞心又勞力，因為現在社會環境改變，媽寶的數量年年上升，令人非常傷神。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還算可以接受，但是有時會覺得吃不消。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理，可能因為我是義務役的關係，沒有把很重要的責任交辦於我。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：不影響續簽的動機，本來就沒這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：如果放假與薪水的方面再多一些或許回讓我有考慮的動機。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：當初選擇參加教育班長徵選有以下幾個原因：第一想說這樣也好因為當一個義務役士官總比當一個義務役士兵來得好，光薪水就差了幾千塊，第三既然都要服兵役一年，那倒不如給自己留下不一樣的回憶，真正不想續簽的原因，我們家的家業需要我去繼承，雖然工作量大，可是付出與收穫是成正比所以不會覺得厭煩，而軍隊的薪水一成不變，讓我想要少出一分力去做分外的事。部隊的管理方式與我理念不同，這邊我只能說我的個性可能不適合部隊，再來我覺得部隊的雜事太多，工作量太大，對志願役的學長來說可能是習慣了，更重要的是國軍的大餅畫得太美，掛得太高根本無法享受得到，空有這個福利卻享受不到福利，這樣還要我們留下，未免太過分了。



個案介紹

受訪者編號	M-N-9	訪談日期	105.11.19
受訪者性別	男	年資	10 個月
階級	下士	續簽次數	0 次
職務	教育班長	役別	義務役
當初影響您徵選教育班長的動機是什麼?			
當初選擇參加教育班長徵選有以下幾個原因，第一自己想要學習如何領導別人，因為未來的工作也一定會跟人群有關係，第二想說練習一下自己的膽子與獨當一面處理事情的能力，為自己出社會做好職前準備。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪餉不合理，雖然我是一名義務役下士班長，服兵役是應盡的義務但是工作內容與志願役下士班長工作的內容幾乎相同有時所付出的辛苦甚至比志願役還多，但是薪水上卻相差懸殊。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：國防部近年來的調薪做為是好的，野戰單位有野戰加級，後勤單位也有後勤加給，但是唯獨新訓單位無任何特殊加給，這一點讓我感覺新訓單位很不重要，我們新訓單位到底是屬於哪個性質，完全沒有任何調薪作為，我們要教育新兵，應該要有個教育加給才對，令人無法理解，這樣要叫義務役怎麼會有轉服志願役的動機。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：因為新訓單位根本沒調到薪水，如果要轉服志願役除非在退伍前本單位有調薪或許才會引起的動機。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：子女教育補助應該幼稚園就要開始補助，教育最花錢的時期就屬幼稚園了。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎?

答：生育補助的部分覺得不合理只有志願役才有，如果改成義務役也有補助的話，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為小朋友一出生就是需要錢，領了補助又馬上續簽，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就

不補助，再來覺得不合理的地方，只有志願役才有，如果說義務役士兵沒有還覺得合理因為人數眾多，但是義務役士官以上應該或多或少也要有補助。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

答：雖然我不是志願役，但是我覺得進修制度依本人的看法覺得有些不合理，一邊讀書一邊工作而且成績一定要達標，又是相關科系才可以領取補助，這樣限制好像多了些。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

答：醫療照顧本人覺得合理，因為如果生病只要去國軍醫院就可以享有醫療照護福利，因為這一點志願役與義務役都可以享有照顧，這對薪資很少的義務役可以說是一道隱形護身符。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員結婚補助福利的部分覺得合理，但是只有志願役才有，如果改成義務役也有補助，然後是用志願役的兩個半月的本俸來計算，說不定有很多人會因為這一項因素而續簽留營，因為成家就是需要錢，領了補助又馬上續簽留營，如果真是如此這將會是個雙贏的局面。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：人的一生重要的時刻，無論階級還是富貴與否，都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以應該連義務役也要有此項補助。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎？

答：外散或外宿的福利很好，可是我是義務役所以沒有甚麼感覺，但是我所看到的就算是志願役也很難出的去，如果本單位可以改成輪班制或上下班制，或許會更好。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：很合理的一個要求及規定，因為一進到職場本來就應該馬上學習該有的技能，而不是馬上就要享受福利，對自己的應盡的本分要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：這個很合理，因為這算是用青春換來的果實。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：這是個很棒的制度，工作四年，離職之後，國家就給與退伍金，在外面很難有此項福利。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：目前志向不在部隊，所以沒有要續簽留營的想法，而且現在的福利還是有許多不完善之處！福利並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興趣，我打算退伍之後往公務人員的方向前進，軍人是我最後的打算。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，但是有些不應該利用任何的理由把人留下來，甚至剝奪休假的權力。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：雖然義務役沒有，但是志願役結婚可放婚假是一個很好的制度，因為在外面工作，有些老闆根本不會設立這項福利。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：生病本來就該養病，差別在於在軍中請病假不用被扣薪水，可以專心養病調養身體，因為在外面上班請病假是會被扣薪水，如果請太久的病假飯碗可能會不保。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：喪假須依照親屬血緣的關係，覺得這個規定有點不通人情，如果該員是獨生子沒有任何親屬的協助的情況下，處理一些事情可能時間上是不足的，我想應該站在人道立場作為考量，會比較好一些。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：這個制度很適當，畢竟這是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的的事假飯碗可能會不保，但是在請假的時候有些長官會抱著懷疑的想法，甚至不肯批假單，這樣怎麼會讓人想續簽。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：還是那個答案，不會影響，因為目前志向不在部隊，所以現在還沒有要續簽留營的想法，所以假休假得再多也是沒用！休假並非絕對取勝，主要在於個人的想法與興

趣以及工作環境與上司的管理方式，就像我剛剛說的會請假就是代表有些事情要處理，長官不必抱著懷疑且刁難的態度去為難請假人。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步步往上爬，而且有明確目標，所有的規定都很清楚。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，因為這類軍事人才也只有國家才創造得出來。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費是一種美中不足的制度，因為公餘是利用自己的時間進修的所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，應該要全額公費補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為在那當下的工作就只有讀書，而且又有領薪水。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，但是讓人家感覺起來只是驢子眼前的紅蘿蔔，而且只有志願役才有，其實可以考慮役期有一年的義務役，挑選在營表現良好的義務役人員在退伍前可以考慮送訓，這也算是一種鼓勵。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊，讓人家感覺起來就像是驢子眼前的紅蘿蔔，看得到吃不到，單位常因為當下的任務考量為前提，而且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：不會影響，因為目前志向不在部隊，沒有要續簽留營的想法，所以在多的進修機會也是沒用！自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以跟本不會有任何動機，更重要的是我不想當那隻永遠吃不到紅蘿蔔的驢子。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，但是累的人永遠是自己，能者多勞這句話不知道害死了多少人。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，也不能自己報名，就算想報名也要長官同意。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：自己本身規劃，而且之前就已經逐步往計畫前進，所以根本不會有任何動機。

(七) 工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力，因為作業務與完成突如其來的臨時交辦事項也是勞心的工作，而帶兵是屬於勞力的工作，又要照顧部屬更是勞心又勞力。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理，但真的有點多，還好現在是義務役，如果轉服成志願役我想我一定受不了。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：不影響續簽的動機，本來就沒這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：如果休假與薪水的方面再多一些或許回讓我有考慮的動機。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：當初選擇參加教育班長徵選有以下幾個原因，第一自己想要學習如何領導別人，因為未來的工作也一定會跟人群有關係，第二想說練習一下自己的膽子與獨當一面處理事情的能力，為自己出社會做好職前準備，身為一位教育班長與一般兵相比，責任與工作量卻是多了好多好多，而且也很累，但是也就這麼一年。其實加入志願役我也是有考慮過，但是思考過後，我覺得警察的這個職業比較適合我，我覺得是自己的個性問題，軍中的在營時間那麼長，可是都沒有加班費，但是當警察雖然值班時間不固定，可是碰上加班的時後是有加班費可以補貼，薪水會比原來的還要多一些，而軍隊的薪水一成不變，讓我想要少出一分力去做分外的事。軍隊的管理方式真的不適合我，做好是應該，做不好時就教處分，這誰受得了，說到外散、外宿我真的替一些結了婚的學長抱不平，對他們來說真是空有這個福利卻享受不到福利，話說回來我真的不想當那隻吃不到紅蘿蔔的驢子。



個案介紹

受訪者編號	M-N-10	訪談日期	105.11.20
受訪者性別	男	年資	8 年
階級	中士	續簽次數	2 次
職務	教育班長	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初從軍的動機背後藏有一篇很長的故事，簡單來說在外面社會出了一些事情，剛好又收到了兵役通知單，於是就先到部隊報到，剛好部隊那時正在招募志願役，心想在還沒進部隊之前家人就有跟我討論這類的話題，再加上外面的事情不是現在隨隨便便能解決，更何況待遇其實還不錯，所以就這樣加入了軍隊。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：如果社會一直是這樣太平的社會，這樣子的薪資算是合理，如果非太平盛世的話就不合理。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：調薪是好，但是本單位沒有調薪非常不合理。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：不會！本人覺得如果工作可以帶來的成就感，那會比調薪更有用。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：教育補助是適當，應該從幼稚園就要開始補助，其實幼稚園的教育很重要。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生命不分貴賤，當新生命誕生之時是神聖且平等，補助的金額應當相同，不應分階級。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制就不給任何補助，政府打著節能減碳的口號，國防部這這套方法真的是不得人心，用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看人家的人口數多不多，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬，這項補助我從來沒享受過。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：不合理，一定要成績達標及相關科系可以領取補助，這樣制度不完善。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：合理，自己或眷屬生病去到國軍醫院就診都可以享有醫療照護福利這算是很大的恩惠，但缺點就是太遠。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎?

答：不合理！士官及士兵的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個士官及士兵不見得會比軍官來的資淺，為國家付出的辛勞並不會比較少，每個人在生命中的重要時刻都是神聖的，希望如果可以應該要取一個平衡點，讓低階的軍職人員，感覺被重視。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎?

答：福利是好的但是內容不合理！失去人生重要的人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，士官及士兵的本俸本來就不高，與軍官相較起來就有所差別，論年資一個士官及士兵不見得會比軍官來的資淺，為國家付出的辛勞並不會比較少，每個人在生命中的重要時刻都是神聖的，希望如果可以應該要取一個平衡點，讓低階的軍職人員，感覺被重視。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎?

答：合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎?

答：外散宿的福利很好，在一天繁忙亂的工作之後可以出去外面走走散散心充充電，對於明天的工作表現相信將會有很大的加分，但是常因為任務的需求無法落實，甚至一禮拜出去一天也無法實現，但是我們是志願役軍職人員對突如其來的任務，還是會有責任感，雖然看得到吃不到，但是也默默地只能接受。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎?

答：很合理的要求及規定，因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎?

答：很合理，因為這算是用青春歲月換來的福利。

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：其實福利不是去留的唯一參考因素，最重要的是這個團隊到底適不適合自己繼續發展，上司到底認不認同自己，這些才是我最在乎的因素。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，可因任務需求做調整。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：婚假制度合理，不僅可以增產報國亦可調整身心，規劃未來方向。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：生病本來就該休息，這是很人性化的作法，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：喪假須依照親屬血緣的關係，很溫馨的補助，但是有時還需要依人道考量，在外面上班頂多請的喪假，不太可能會有補助。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：合理，用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：適當，人有私事在所難免一定會有急、難、病、痛、苦的時候。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：會影響，因為外面的休假福利沒有那麼好。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當?

答：士官的升遷制度，有太多的人為因素存在，要以營為考量，士官是基層部隊的根本，隔一個連的做法就會有所差別，更何況是一個營，但是現在升遷是以旅為考量，這個方式對於單位內資淺但是又符合資格的士官，有些不公平。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：合理，自己的人才自己培養。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：這個制度不太完善，利用自己的時間進修，應該更要鼓勵，所以要全額公費補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是全額公費而且又暫無公務地專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：制度是好的，因為現在的社會科可以說是證照的時代，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：會！因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是不好的，因為這樣會增加很多的工作量，甚至脫離專業太久的話，容易造成專業生疏，甚至有可能導致退伍的可能性。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於駕駛方面的專長，因為在外面用得到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，很少能主動選擇自己想要的專長。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎?

答：會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作一定可以做的很快樂。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎?

答：勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量不可以接受，單位的人其實不算少，但是雜事實在太多了，導致一人分飾多角。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：不合適！因為有時還要代理軍官做軍官的事情，又領不到軍官的錢。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：影響續簽的動機，本來就有這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量在大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：受到某件事情打擊，想逃避現實。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：薪資不滿意：本單位一直沒有調薪。

工作量過多：分內以外的事不停丟在我身上。

在營區時間過長：一周一次外散可能都還排不到。

臨時交辦事過多：一件事還沒處理完，另一件又來了。

福利隨時被剝奪：最主要是外散宿的問題。

生活環境不滿意：營舍老舊，又漏水。

沒有加班費：常常作業到很晚，高司單位都有，基層不是人。

工作繁瑣沒有方向：因為所做的都是雜事與瑣事。

軍人地位低沒有榮譽感：每當休假常常被鄰居說過太爽。

考取證照困難：證照班隊，看起來很多，但是能考的人，都不會是我。

個案介紹

受訪者編號	A-N-1	訪談日期	105.11.27
受訪者性別	男	年資	7 年
階級	中士	續簽次數	1 次
職務	軍械士	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初會加入志願役是因為薪資可以滿足當時的生活條件，再加上當時剛畢業不知道要選擇哪一類型得職業，在服役的期間，經招募員的介紹就這樣加入了軍隊。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：不合理，我們的工作時數真的太長了，工作 24 小時與民間 8 小時的薪水其實差不了多少，而且晚上還會有突如其來的任務，超時工作又沒有加班費，雖然現在的薪餉單乍看之下好像很華麗，但是實際上算起來其實並不高。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：調薪是好的做法但是不合理，因為薪訓單位沒有調薪，所以真的沒感覺。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會的！如果本單位有調整薪水我想我會工作得更快樂。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：適當！可是有可以修改的地方，應該從幼稚園就要開始補助，雖然幼稚園的教育不再學制內，但是很多人應該都覺得很重要，幼稚園早就可以關閉了。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生育補助的部分覺得很不合理，不應該只用本俸計算，應該要把年資納入參考因素，因為一個有續簽的上兵所服役的年資最少都會超過四年以上，但是一個剛掛階的志願役下士或是少尉，服役都還未滿一年，領的補助遠超過資深的上兵。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：不合理！應該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助了，用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看家庭的人口數，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

答：不合理，為甚麼一定要讀相關科系而且成績達標才可以領取補助難道上級不知道一邊工作一邊讀書是很辛苦的嗎！，這樣制度很不完善。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

答：合理，生病的時候去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬也享有醫療照護福利，不僅自己受惠家人也受惠。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：結婚補助的部分覺得很不合理，不應該只用本俸計算，應該要把年資納入參考因素，因為一個有續簽的上兵所服役的年資最少都會超過四年以上，但是一個剛掛階的志願役下士或是少尉，服役都還未滿一年，領的補助遠超過資深の上兵。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：無論階級高低，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以或多或少義務役也要有此項補助。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：不合理！應該放寬貸款條件，因為現在年輕人想要買房真的不容易，若是服役期間買了房子不就是等於間接地跟國軍簽了長約，創造雙贏的局面。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎？

答：外散或外宿的福利很好，但是作法不適當，不應該以距離來判定可以外散或外宿，而是要將個人的平常表現也納入考量，外散或外宿應該要讓個人自己選擇，如果服役單位不在戶籍地，很有可能造成人力外流。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：不應該以時間的長短來論定資格，要以對職場本分的熟悉度作為判定。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：很合理，因為這算是用青春換來的福利

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？

答：很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會。其實國軍的福利與外面社會相比已經算是不錯了，只希望未來會更好。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理制度也很好。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：婚假是很適當的制度。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：人不可能不生病，所以請病假在所難免，這是很基本的作法，生病可以放專心養病調養身體。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：喪假須依照親屬血緣的關係而有不同天數，這是部分或許可以稍作調整，以當事人的現況下去作考量，可能比較恰當。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?為什麼?

答：越資深，慰勞假的天數就越多，這個制度很迷人，這算是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，比較跟外面不一樣的地方是在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當?

答：軍職人員之士官的升遷制度，表面上看起來很有制度，如果以那些戰鬥官科而言似乎是如此，但是對於特殊官科而言卻不是如此，本單位對於特殊官科的士官，生涯規劃欠缺周全，對特殊官科的編制過小，而且不開放對外交流，更時常封鎖人才，一直耽誤升遷時間，久而久之，讓特殊官科的士官失去服役的動力及信心。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：很合理！國家花錢、花時間培養國軍事人才是非常合理的，自己的人才自己創造。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修，因為是免費而且又可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：不合理！因為我覺得不應該因為單位的特性而去限制受訓的種類，可以受特殊訓練的人員少之又少，又可能因為專長的關係常常被其他單位跳過去支援，所以在單位內能有多一些人去受特殊訓練，讓人才越來越多這樣才是正確的，而不是專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇

自己想要的專長。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作一定可以做的長長久久。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：前期是勞力；後期是腦力。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級不合理，因為超出我該負的責任太多太多，代理軍官的事情又沒有領到軍官的俸祿及待遇。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：影響續簽的動機，本來就有這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，其實現在的工作環境及氛圍跟我剛進到部隊之氛圍其實差很多，從人的方面，其實也改變了很多以前軍隊缺乏的就是溝通，現在社會大環境的改變，意見分歧的狀況也越來越多，但是到最後都可以找到一個平衡點，這一點是我所感覺到的最大改變，簡單來說從無法溝通到可以溝通這條艱苦的道路上，讓我感覺到軍隊也是很人性化的工作職場，再者環境的部分越來越有家的感覺，以上就是我為什麼續簽的原因。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無

個案介紹

受訪者編號	A-N-2	訪談日期	105.11.27
受訪者性別	女	年資	6 年
階級	中士	續簽次數	2 次
職務	彈藥士	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初只是想找一份薪水還不錯的工作，再加上當時很多朋友都去報考志願役，一開始只是抱著跟著考的心態，想不到就這樣考上了，再加上家人也支持所以就這樣加入了國軍。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪資不合理，因為工作時間過長。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：我個人覺得調薪是好的做法，但是不合理，因為本單位沒有調薪。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會的！如果本單位有調整薪水我想我會續簽的更乾脆。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員子女教育補助是適當的可是有些實際面的地方可以修改，應該從幼稚園就要開始補助。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：不合理！因為士官及士兵的本俸本來就不高，論年資一個士官或是士兵不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，雖然在職場上有階級的區分，但是依人的生命價值不應該有所區分，難道階級較低的下一代，注定就比較低階嗎！所以我覺得應該要把年資也一併納入參考。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助，應該要看人家的人口數多不多，下去做考量。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：不合理！先不論成績達標及相關科系才可以領取補助，為甚麼沒有申請就不能讀書，

不是說好的公餘，顧名思義就是利用自己的時間下去讀書，為甚麼沒有申請不但不能讀，又要被記行政處分，再來承辦單位負責人，會利用個種理由不讓你申請進修，也會讓你沒辦法領到補助，最難以接受的原因是，他個人所屬的份內事向因為沒經手過所以不想承辦。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

答：合理，生病去到國軍醫院就診可以享有醫療照護福利，連眷屬也享有醫療照護福利，這是德政。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：不合理！因為士官及士兵的本俸本來就不高，論年資一個士官或是士兵不見得會比軍官來的資淺，每個人在生命中的每個重要時刻即階段，都是平等且神聖的，我覺得應該要一樣，不然最起碼我覺得應該要把年資也一併納入參考。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：失去人生重要的親人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎？

答：不恰當！如果直接改成上下班制與責任制，很多的事情都可以這樣解決了，例如今天誰值班？今天誰可以外出？這些小是天天吵個不停。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：一個很合理的要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：很合理，因為這算是用青春換來的福利

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？

答：很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：如果福利再改好一些，我想我下一次的續簽留營會簽三年，就不會一年一年簽。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來歲是非常的好。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：結婚可放婚假是很適當的制度，因為應該沒有人結婚之後馬上回來上班。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：生病請病假又不用擔心被扣薪水的問題，這是很人性化的作法，生病可以放心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：喪假須依照親屬血緣的關係，很溫馨的補助，在外面上班頂多請的喪假，不太可能有補助，除非是老闆與同事的奠儀。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：越資深，慰勞假的天數就越多，這個制度很迷人，這算是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當?

答：士官的升遷制度，表面上看起來很有制度，但是對於特殊官科而言卻不是如此，特殊官科生涯規劃欠缺周全，對特殊官科的編制過小，而且不開放對外交流，更時常封鎖人才，一直耽誤升遷時間，讓特殊官科的士官失去服役的動力及信心。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當?

答：合理的，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：公餘自費是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間進修所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修，因為是免費而且不用擔心業務沒人代理，又可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，因為現在的社會科，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，但是當很多事都只有你會做的時候，累的永遠只有你一個，累倒了根本沒人會同情你。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於資訊或駕駛方面的專長，因為可以在社會上用得到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作做得會比較快樂。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是不合理，因為還要代理軍官的業務。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：影響續簽的動機，本來就有這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，自己本身有很大的續簽意願，依一個女生來說穩定比什麼都重要。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無

個案介紹

受訪者編號	S-A-1	訪談日期	105.11.24
受訪者性別	男	年資	5 年
階級	上等兵	續簽次數	1 次
職務	水電兵	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，穩定比什麼都重要，因為自己的學歷並不高，在外面曾經工作過，相較之下覺得軍隊比外面來得穩定多了。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪水應該沒有人會覺得多，但是個人覺得算是不錯了。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：我個人覺得調薪是好的做法，不合理！因為本單位沒有調薪。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會的！如果本單位有調整薪水我想我會繼續留營續簽。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：應該算是恰當吧？小朋友讀書有補助可領應該算很好吧。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生育補助的部分覺得很合理，說不定有很多志願役，會因為這一項因素而續簽留營。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：進修制度本人覺得合理，可以一邊讀書一邊工作這樣做起事來比較不會枯燥乏味，而且成績達標及相關科系可以領取補助，這樣制度好像還不錯。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：合理，生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬也受惠也享有醫療照護福利。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員結婚補助福利的部分覺得合理，這是志願役才能享有的福利，雖然兩個半月的本俸不多，可是已經不錯了。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：失去人生重要的親人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎？

答：外散或外宿的福利很好，在一天繁忙亂的工作之後可以出去外面散心充充電，對於明天的工作表現相信將會有很大的加分。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：一個很合理的要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎？

答：很合理，因為這算是用青春換來的福利

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？為什麼適當？

答：很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願？

答：會！會提高續簽留營的想法，因為自己沒有甚麼專長，而且現在的福利跟外面相較之下已經算是完善！雖然福利並非絕對取勝，但是已經不錯了。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎？

答：休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來歲是非常的好。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？

答：結婚可放婚假是很適當的制度，因為剛結婚馬上班，我想成效一定不理想。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎？

答：生病請病假又不用擔心被扣薪水的問題，這是很人性化的作法，生病可以放心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？

答：很溫馨的補助，在外面上班頂多請的喪假，不太可能會有補助。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎？

答：這算是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？

答：請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：我的答案是會影響，休假的部分非常吸引我！因為在外面上班哪敢放那麼多天的假。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士兵的升遷制度適當？

答：軍職人員之士兵的升遷制度，我覺得很合理，一步一步往上爬，而且有明確目標，無論是轉士官，或轉軍官都有一套很明確的規定，不怕以後的發展毫無方向。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：合理，就像外面的公司一樣，自己培育人才，創造人才。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：算是一種美中不足的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修，因為是免費而且又可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，因為現在的社會科可以說是證照的時代，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，可創造被利用價值。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作做起來不會那麼累。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：勞力，因為我是個士兵，很多勞心的業務不會放在我身上。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理，因為我是士兵的關係，沒有把很重要的責任託付於我。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：影響續簽的動機，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，自己本身有很大的意願。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無



個案介紹

受訪者編號	S-A-2	訪談日期	105.11.25
受訪者性別	男	年資	10 個月
階級	二等兵	續簽次數	0 次
職務	水平計算兵	役別	義務役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，自己本身有很大的意願，但是家人一直不支持。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎?

答：我覺得薪水應該沒有人會覺得多，服兵役每個男性國民應盡的義務，在服役期間雖然薪資不是很多，但是個人覺得算是不錯了。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：我個人覺得調薪是好的做法，但是唯一缺點就是本單位沒有調薪，如果有調薪我真的會有想轉服的想法，可是話說回來，如果今天志願役的行列真的那麼的吸引人，那根本不需要這些招募的行為，一定有哪些地方是不夠完善，需要強烈改革的地方。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會的！如果本單位有調整薪水我想我會轉服，其實我一直有轉服的想法，只是家人不同意，因為他們說現在薪資還是太低，一整個禮拜耗在裡面，所領的薪水才那麼一些。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員子女教育補助是適當的可是有些實際面的地方可以修改，應該從幼稚園就要開始補助，幼稚園的教育本人覺得很重要，不想讓小朋友輸在起跑點上，一開始就輸小朋友的信心一下子就被擊垮，後面很難贏回來。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生育補助的部分覺得很合理，說不定有很多志願役，會因為這一項因素而續簽留營，因為小朋友一出生就是需要錢，相信為人父或為人母的時候，再苦再累都會覺得是甜蜜的負擔。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎?

答：我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助難道超過了用電量就要強迫退伍嗎？那這個比酒駕還可怕，用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看人家的人口數多不多，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎?

答：進修制度本人覺得合理，可以一邊讀書一邊工作這樣做起事來比較不會枯燥乏味，而且成績達標及相關科系可以領取補助，這樣制度好像還不錯。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎?

答：醫療照顧本人覺得合理，因為如果生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬去到國軍醫院也享有醫療照護福利，不僅自己受惠家人也受惠。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員結婚補助福利的部分覺得合理，這是志願役才能享有的福利，但是如果改成義務役也有補助，雖然兩個半月的本俸不多，可是說不定可以激起轉服的動機。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎?

答：失去人生重要的親人，相信這是一生最無助的時刻，無論階級還是富貴與否，意義都是一樣重要的，所補助的金額應該是要一樣，所以或多或少義務役也要有此項補助。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎?

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外宿福利的內容適當嗎?為什麼？

答：外散或外宿的福利很好，在一天繁忙亂的工作之後可以出去外面走走散散心充充電，對於明天的工作表現相信將會有很大的加分，雖然我是義務役沒有這項福利，但是如果義務役也有那就真的太好了。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎?

答：一個很合理的要求及規定，因為因為一進到職場就馬上學習該有的技能，而不是享受福利，自己的應盡的責任，與本分要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎?

答：很合理，因為這算是用青春換來的福利

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎？為什麼適當？

答：很合理，而且是個很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願？

答：我個人有想過要續簽留營的想法，因為自己沒有甚麼專長，而且現在的福利跟外面相較之下雖然不完善！雖然福利並非絕對取勝，但是已經不錯了，主要在於家人不希望我走入軍隊，希望我退伍之後在社會工作。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎？

答：休假的天數很合理，如果跟外面一般員工比起來歲是非常的好。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎？

答：結婚可放婚假是很適當的制度，因為剛結婚馬上就要工作相信效率可能不大，所以放假在家調整身心狀況之後再回到工作崗位應該會好一些，。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎？

答：生病請病假又不用擔心被扣薪水的問題，這是很人性化的作法，生病可以放心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎？

答：喪假須依照親屬血緣的關係，很溫馨的補助，在外面上班頂多請的喪假，不太可能會有補助，除非是老闆與同事的奠儀。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎？

答：越資深，慰勞假的天數就越多，這個制度很迷人，這算是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎？

答：請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候，如果在外面上班請事假是會被扣薪水，如果請太久的事假飯碗會不保。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士官的升遷制度適當？

答：軍職人員之士官的升遷制度，我覺得很合理，一步一步往上爬，而且有明確目標。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：全時公費進修是很合理的，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，就像外面的公司一樣，自己的人才自己創造。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公餘是利用自己的時間，來去進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，更是一種責任的表現，既不脫離工作崗位，又有上進的心，應該要全額公費補助。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是免費而且又可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，因為現在的社會科可以說是證照的時代，多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：雖然義務役不能考，但是依我的觀察，考證照的資訊不算暢通，單位常因為當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面也是會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能是好的，在任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於兵工方面的專長，因為在外面根本學不到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎?

答：軍隊的專長訓練幾乎都會以單位屬性或任務需求作為考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，所以我覺得一開始抽籤運氣很重要。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎?

答：會影響如果工作也可以結合著興趣，相信這份工作一定可以做的長長久久。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎?

答：勞心也勞力，因為面對上司及業務是勞心的工作，面對下屬及照顧部屬是勞力的工作，所以我覺得是勞心又勞力。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理，可能因為我是義務役的關係，沒有把很重要的責任託付於我。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：影響續簽的動機，本來就有這個想法，其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量再大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，自己本身有很大的意願。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：薪資與福利我都很喜歡也很吸引我，自己本身有很大的意願，但是一直關鍵所在之處，在於家人的不支持，自己到現在一直在證明我可以適應部隊生活，絕對不是虎頭蛇尾的行事風格。自己一直想要學習領導統御，領導統御一門高深的學問一直深深吸引著我。無奈家人一再反對的原因：覺得軍人沒有自由，工作時間過長，薪水無法達到經濟自由，升遷方面聽街坊鄰居在說快要飽和，反正就是一些好男不當兵、好鐵不打釘的這些舊派思想，甚至還說如果你去從軍，家裡如果出事了怎麼辦誰來處理，家人生病了誰來照顧我們，這些的問句，及想法造成我不得打消這個念頭，自古忠孝難兩全，希望有一天家人的想法可以改變支持我想要的選擇。

個案介紹

受訪者編號	S-A-3	訪談日期	105.11.26
受訪者性別	男	年資	7年
階級	上等兵	續簽次數	3次
職務	水平計算兵	役別	志願役
當初影響您從軍的動機是什麼?			
當初會從軍是因為覺得薪資方面還不錯，可以自給自足不必向家裡面請求支援，第二可以離開家鄉，但是又不會太遠的地方工作，因為覺得當時跟家裡的人相處起來有點累，不想讓這個狀況繼續下去，如果繼續下去可能會更惡化，所以當時就選擇了從軍，一開始家人也是很支持，經過努力溝通之後終於有了結果，造就了現在的我。			

訪談問題

(一)薪資方面

1、請問您覺得自己所領的薪餉合理嗎？

答：起初之時我單身一個人我覺得薪資還算不錯，但是我仔細一算，我覺得薪餉不合理，因為工作時數真的太長了，而且晚上還會有突如其來的任務，超時工作又沒有加班費，雖然現在的薪餉乍看之下好像很華麗，但是如果家庭就只有我這份收入，所有的開銷就根本不夠用，如果自己又組成一個家庭，買房又買車，然後在一個小孩，這樣子的薪水根本是不夠養活一個家庭。

2、請問您對於國防部近年來調薪的作為與區分是否覺得合理？

答：調薪很好，但是本單位就是沒有調薪，如果有調薪真的會提高我續簽留營的想法。

3、請問您對於調薪後是否會激勵您提高續簽留營的意願？

答：會的！如果本單位有調整薪水我會續簽留營，只是不知道要等到哪時候。

(二)福利方面

1、請問您覺得軍職人員子女教育補助福利的內容適當嗎？

答：軍職人員子女教育補助是適當但是有些地方可以修改，應該從一開始的幼稚園就應該補助起，軍人的職業不像一般的職業可以天天陪小孩，所以在幼稚園安親班的方面一定會花很多錢，你能說幼稚園不算是教育嗎！如果幼稚園不算教育，那為什麼那麼多家長要把小孩子送到幼稚園。

2、請問您覺得軍職人員生育補助福利的內容適當嗎？

答：生育補助的部分覺得很不合理，應該要把年資納入參考因素，因為一個有續簽得上兵所服役的年資最少都會超過四年以上，但是一個剛掛階的志願役下士或是少尉，服役都還未滿一年，領的補助遠超過資深的上兵，這有點不是滋味。

3、請問您覺得軍職人員水電補助福利的內容適當嗎？

答：我個人覺得水電費補助因該要定額定量的補助，不應該過了用電的限制度數之後就不補助難道超過了用電量就算是浪費嗎！用電量多的家庭就是不見得就是不懂節約能源，而是要看人家的人口數多寡，不可能因為度數的限制而改變生活作息，這根本就是虐待眷屬。

4、請問您覺得軍職人員教育補助福利的內容適當嗎？

答：進修制度的補助還不錯，但是不是每個人都可以享受的到，不是每個人想念書就可以去念，職場倫理一定要論資排輩的等，也不是每個人都想去念書。

5、請問您覺得軍職人員醫療照護福利的內容適當嗎？

答：醫療照顧本人覺得適當，現役軍人如果生病去到國軍醫院就診就可以享有醫療照護福利，連眷屬去到國軍醫院也享有醫療照護福利，不僅自己受惠家人也受惠。

6、請問您覺得軍職人員結婚補助福利的內容適當嗎？

答：結婚補助的部分覺得很不合理就跟生育補助一樣，應該要把年資納入參考因素，因為一個有續簽得上兵所服役的年資最少都會超過四年以上，但是一個剛掛階的志願役下士或是少尉，服役都還未滿一年，領的補助遠超過資深的上兵，這有點不是滋味。

7、請問您覺得軍職人員喪葬補助福利的內容適當嗎？

答：喪葬補助不應該要把階級納入參考因素，因為失去人生重要的親人的痛苦與悲傷，是無法去度量，不會因為只是個兵所以比較不難過，相信這是一生最無助的時刻，無論階級高低，痛苦程度都是一樣重要的，所補助的金額應該要一樣，所以或多或少義務役也要有此項補助。

8、請問您覺得軍職人員服役滿五年可申請房屋低利率貸款福利的內容適當嗎？

答：房屋低利率貸款，本人覺得很合理。

9、請問您覺得軍職人員享有外散及外外宿福利的內容適當嗎？

答：外散或外宿的福利很好，在忙碌的一天工作結束後可以出去外面走走散散心，對於明天的工作表現相信將會有很大的加分。

10、請問您覺得軍職人員服役滿需一年可全時進修或公餘進修福利的內容適當嗎？

答：一個很合理的要求及規定，但是不應該只用時間來論定，而是應該要將平時職場表現納入參考，總不能讓表現不好的人，因為時間的關係就可以享受福利，自己的應盡的責任與本分要有付出才能享有福利。

11、請問您覺得軍職人員服役滿一年隔年開始可享有慰勞假及慰勞假獎金的福利內容適當嗎?

答：很合理，因為這算是用年輕歲月換來的福利

12、請問您覺得軍職人員服役滿四年可支領退伍金適當嗎?

答：很棒的制度，但是在外面工作四年，離職之後，雇主是不會給予任何的離職金。

13、請問您對於國軍的福利政策是否會激勵您提高續簽留營的意願?

答：會！因為自己沒有什麼特別的專長，雖然現在的福利制度不是很完善，但是跟外面相較之下實在是太好了！雖然福利並非絕對取勝，但是已經很不錯了。

(三)休假方面

1、請問您覺得軍職人員休假比照公務人員，並且未休的假期可以累積，適當嗎?

答：休假的天數很合理，如果跟外面工作比起來算是非常的好。

2、請問您覺得軍職人員結婚可請婚假適當嗎?

答：婚假是很溫馨的制度，因為剛新婚可以有多的時間陪伴另一伴，而且不必擔心工作的問題，婚假在家調整身心狀況之後再回到職場，對工作一定會有所幫助。

3、請問您覺得軍職人員生病可請病假適當嗎?

答：生病請病假又不用擔心被扣薪水的問題，這是很溫馨的作法，生病可以放心養病調養身體，如果在外面上班請病假是會被扣薪水。

4、請問您覺得軍職人員可依親屬血緣的關係請喪假適當嗎?

答：喪假須依照親屬血緣的關係而可請得不同的天數，我覺得天數的部分應該依人道立場做為考量在外面上班頂多請的喪假，不太可能會有補助，除非是老闆與同事的奠儀。

5、請問您覺得軍職人員依年資的關係享有不同天數的慰勞假適當嗎?

答：越資深慰勞假的天數就越多，這很合理，因為是用青春歲月換來的福利。

6、請問您覺得軍職人員可因個人之急、難、病、痛、苦可請事假適當嗎?

答：請假處理私事是在所難免，因為人一定會有急、難、病、痛、苦的時候。

7、請問您會因為休假制度而提高續簽留營的動機嗎?

答：我的答案是會影響，我自己一直有續簽留營的想法，所以休假的部分非常吸引我！因為在外面上班很難有這些福利，除了公務人員之外。

(四)升遷方面

1、請問您覺得軍職人員之士兵的升遷制度適當？

答：國軍志願役士兵的升遷制度，目前為止沒有任何的困難之處時間到就升，但是要轉士官，或是轉軍官的那個門檻對一些人來說好像高了點，希望能在受訓前有一些先前輔導的措施心理的或是本職上的都可以。

(五)進修方面

1、請問您覺得軍職人員全時公費進修的制度適當？

答：進修制度的補助還不錯，國家花錢、花時間培養國軍人才是非常合理的，但是不是每個人都可以享受的到，因為不是每個人都是軍隊所要栽培的人才，有時想排隊還不一定輪得到。

2、請問您覺得軍職人員公餘自費進修的制度適當？

答：軍職人員公餘自費也是一種不太完善的制度，因為公費不容易的排不到，那公餘是利用自己的休假時間，來進修的行為所以應該要更值得獎勵與鼓勵，應該要全額公費補助，而不要設下過多的規定。

3、請問您覺得哪一種進修方式最受軍職人員喜愛？

答：全時公費進修應該是志願役最喜愛的進修方式，因為是免費而且又可以專心學習。

4、請問您覺得軍職人員考取證照的制度適當？

答：考取證照的制度是好的，因為多多考取不同專業證照可提升未來競爭力。

5、請問您覺得哪方面的證照最受軍職人員喜愛？

答：應該是駕駛執照與是資訊類，因為出社會可以用得上。

6、請問您覺得軍隊進修管或考取證照道暢通且合理嗎？

答：依我的觀察，考證照的資訊不算暢通，單位常因當下的任務考量為前提，且不希望人力外流的情況下，阻擋了考證照或是進修機會，有時候會因為報考的人數不足，而無法開班授課。

7、請問您會因為進修制度而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響續簽留營的想法，因為當職業軍人，不可能一輩子都待在部隊裡面一定會有退伍的時候，所以第二專長就顯得格外重要。

(六) 多元的專業訓練

1、請問您覺得軍職人員一專多能的制度適當？

答：一專多能對自己來說是好事，任何的職場上都一樣，多一些職業技能是好事，因

為機會是留給準備好的人。

2、請問您覺得軍隊哪些方面的專業最受他人喜愛？

答：我想應該是有關於駕駛方面的專長，因為在外面用得到。

3、請問您覺得軍隊專業訓練管道暢通且合理嗎？

答：軍隊的專長訓練都會以單位屬性或任務作為首要考量，只能被動式接受派遣，而不能主動選擇自己想要的專長，只能靠運氣了。

4、請問您會因為專業訓練而提高續簽留營的動機嗎？

答：會影響如果工作結合興趣，相信這是一份適合自己的工作。

(七)工作的量與質方面

1、請問您覺得您自己適合的工作是勞心還是勞力的工作呢？

答：勞力的工作，覺得比較適合自己。

2、請問您覺得您目前的工作是勞心還是勞力的工作嗎？

答：因為我所面對的工作都是直接接受命令，不太需要額外去思考與規劃，只要拿出長官的要求事項行了。

3、請問您對您自己的工作質與量可以承受嗎？

答：工作量目前還可以接受。

4、請問您覺得依您目前的階級對您所屬的工作質與量合適嗎？

答：依現在的階級算是合理，因為我只是個上兵，所以沒有把很不會把重要的責任託付於我。

5、請問如果改變工作的質與量會影響續簽留營的動機嗎？

答：其實工作量多或少不是重點，如果有愉快的工作環境及認同你的上司，就算是工作量在大也是可以接受。

(八) 你會續簽留營的考量因素

答：再加入志願役之前覺得軍中的生活我還可以接受，而且薪資待遇與外面相互比較，我覺得加入志願役可以解決我當下的許多煩惱，例如就業、薪資、離家近等，所以就這樣加入了志願役。

(九) 你不會續簽留營的考量因素

答：無