

南華大學社會科學院國際事務與企業學系公共政策研究碩士班

碩士論文

Master Program in Public Policy Studies

Department of International Affairs and Business

College of Social Sciences

Nanhua University

Master Thesis

陸軍多元招募管道之士官人力分析－以嘉義中坑營區為例

Analysis of the Army NCO Manpower from Diverse Recruitment

Pipeline--An Example of the Zhongkeng

Camp Area in Chiayi

呂育旻

Yu-Min Lu

指導教授：彭安麗 博士

Advisor: An-Li Peng, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

# 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

陸軍多元招募管道之士官人力分析—以嘉義中坑營區為例  
Analysis of the Army NCO Manpower from Diverse Recruitment  
Pipeline--An Example of the Zhongkeng  
Camp Area in Chiayi

研究生：呂育曼

經考試合格特此證明

口試委員：李時奇

陳希宜

彭安麗

指導教授：彭安麗

系主任(所長)：孫心怡

口試日期：中華民國 107 年 6 月 13 日

## 謝 誌

此篇論文的完成，首先要感恩我的指導老師－彭安麗教授，在寫作過程中用心的指導與鼓勵，在論文付出的背後有著更多看不到的是老師的愛與關懷，也要感謝在百忙中特地前來南華大學口試本篇論文的教授，提供本論文諸多寶貴的意見，學生獲益良多也因為兩位老師的指教，本論文才得以完成，也要感謝吳明圳學長給的寶貴建議，無論是在工作上或學業給的幫助及鼓勵，是他們豐富了我研究所的學習生活，還要感謝我最親愛的家人，在我就讀研究所及論文寫作期間給予我的支持與陪伴，最後感謝是何欣瑋女朋友，能在圖書館可以認識到她，能給我讀碩士班的動力，這篇論文是因為有他們才得以完成。



## 摘 要

本研究旨在研究個案單位陸軍多元招募管道之士官人力現況、來自不同管道的士官工作表現如何以及如何使個案單位留住人力，並依據 Maslow 需求層級理論分析士官工作表現優劣是因為滿足何種需求的狀況下進而續服。本研究採用質性研究，運用文獻分析及深度訪談，以嘉義中坑營區的士官人員為研究對象，選取士官樣本，逐一進行訪談。結果如下：

- 一、續簽留營是生理及心理需求的滿足。
- 二、士官專業技能是為了部隊所要的戰力而準備。
- 三、幹部的領導統御及人際關係是每位士官都需強化的一環。
- 四、基礎教育需時間培養榮譽心及責任感。
- 五、基層幹部對於任務命令了解程度必須以有相對經驗累積才能完成。
- 六、士官的體能表現要自我訓練的才會強化。
- 七、士官思想要服從性高，思維較能被軍中採納，以部隊性質及任務考量為主才會較佳。

由以上訪談結果及相關文獻分析，釐清不同招募管道士官之工作表現問題，最後再依據 Abraham Maslow 需求層次理論將訪談內容加以分析歸納作為總結。

關鍵字：多元招募、人力分析、士官、工作表現、續簽留營

## Abstract

This research aims to research the implementation status about NCO manpower analysis in diverse recruitment of the army case, work performance of NCO from different way and how to retain NCO's renewal. Based on the Maslow's hierarchy of needs, this research could analyze what kind of demand NCOs need to influence the performance and the reason why NCO renew the contract. This research adopts qualitative research, using literature analysis and depth interviews, finding NCOs in Zhongkeng camp in Chiayi as the research objects, selecting the samples to interview one by one. The results are as follows:

1. The renewal is for the satisfaction of physiological and psychological needs.
2. The NCO professional skills are prepared for the combat power required by the troops
3. Leadership and interpersonal relationship are part of strengthening link for NCO.
4. Basic training takes time to develop a sense of honor and responsibility.
5. Junior NCOs must have relative experience in order to know and complete the task command.
6. The NCOs' physical performance must be reinforced by self-training.
7. The NCOs' thinking should be high obedience and can be adopted by the army , especially based on the force nature and task considerations.

Based on the above interview results and relevant literature analysis, the questions about noncommissioned officers' performance from different recruitment pipeline were clarified. Finally, the interview content was summarized according to Maslow's hierarchy of needs theory.

Keywords: diverse recruitment, manpower analysis, noncommissioned officers, work performance, renewal

# 目錄

謝誌 .....	I
摘要 .....	II
Abstract.....	III
目錄 .....	IV
圖目錄 .....	VI
表目錄 .....	VII
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究問題與目的 .....	6
第三節 研究範圍與限制 .....	8
第四節 名詞釋義 .....	9
第二章 文獻探討 .....	11
第一節 陸軍士官人力招募管道 .....	11
第二節 士官人員之生涯發展 .....	15
第三節 激勵理論 .....	25
第四節 相關文獻探討 .....	30
第三章 研究設計 .....	36
第一節 研究架構與流程 .....	36
第二節 研究方法 .....	39
第三節 個案介紹、訪談對象與訪談題綱 .....	40
第四節 資料處理 .....	47
第四章 訪談結果分析 .....	49
第一節 生理層面動機與生涯發展管道之探討 .....	49
第二節 心理層面動機與生涯發展管道之探討 .....	61

第三節 陸軍多元招募管道之士官人力分析問題之探討 .....	96
第五章 結論與建議 .....	100
第一節 研究結論 .....	100
第二節 研究建議 .....	103
參考文獻 .....	105
附錄一 .....	108
附錄二 .....	110



## 圖目錄

圖 2-1	士官階級對照圖 .....	19
圖 2-2	士官生涯願景圖 .....	20
圖 2-3	志願役福利待遇與退輔措施圖 .....	23
圖 2-4	人才培育圖 .....	24
圖 2-5	Abraham Maslow 的需求層級.....	26
圖 2-6	X 理論、Y 理論、Z 理論與 Abraham Maslow 對照圖.....	29
圖 3-1	研究架構圖 .....	37
圖 3-2	研究流程圖 .....	38





## 表目錄

表 2-1	生涯的定義 .....	15
表 2-2	士官階級薪資對照表 .....	19
表 2-3	X 理論、Y 理論、Z 理論對照表 .....	28
表 2-4	招募相關學位論文一覽 .....	30
表 3-1	受訪士官人員基本資料 .....	40
表 3-2	資料代碼一覽表 .....	47
表 4-1	影響工作表現因素之配分表 .....	96

# 第一章 緒論

本研究主要探討陸軍士官(Non-commissioned Officer, NCO)多元招募管道之人力分析及陸軍士官於服役期間之工作表現，並了解士官幹部所遇到的問題及影響續簽留營之原因。本研究擬了解目前推動陸軍人才招募實施的困境和改進方式，作為繼續推廣相關計劃的參考。本章共分四節，第一節旨在闡述研究背景與動機；第二節為研究問題與目的；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

我國民主政治的蓬勃發展和與人口結構的改變，現今已邁入高齡化及少子化的狀態，時代變遷縮短兵役服役期，因而導致可徵役男之人數持續下降當中，且服役時間大幅減少使得陸軍衡量國內、外情勢下且確保國防安全與不抵觸憲法之前提之下，做了許多重複性之考量，所以為了顧及全國際局勢，亦順應民意，進而推行了「募兵制」，此舉乃是國防精兵政策，其主要重點在於訓練出量少質精有戰力之志願役作為目的，為使「募兵制」行法有據，於 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，辦理停止徵收常備兵，現役的時間與年次相關事宜，且公告 1994 年以後出生，經兵役體檢合格之役男，並從 2013 年起只須接受四個月常備兵軍事訓練役，使得我國的兵役制度已進入募兵制階段。

社會傳統價值觀影響了國民對軍人的看法，由於現今社會和平，民眾對於軍人只需要待在部隊中，對於社會並沒有十足的貢獻，造成對軍人職業的誤解。而另外的刻板印象則是我國很多民眾對於軍人的印象都是功課不好或各行各業待不下去，才會來當職業軍人，時常被民眾誤解陸軍在營區內幾乎不需要做甚麼事，然而營區是封閉環境，民眾沒看到軍人的辛苦，進而產生的隔閡並造成的誤解。

軍隊的工作性質與外界截然不同，所以栽培優質的部隊陸軍士官，無論在時間、金錢、人力資源上，都是需要下一番很大的功夫，陸軍為了使優質的志願役士官繼續留在陸軍的大家庭內並增進自我成長之動力，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，使得服役的軍人對軍隊產生長期發展的目標及動力。

其次為招募人才、提升募兵誘因，並增加基層與專業官兵留營意願，2017年7月1日國防部宣布，在薪資方面，「陸軍志願役、士官留營慰助金」等六項加給案正式發放，可讓二萬九千餘名官兵受惠，今年七月至十二月預算約四億六千萬餘元。

發放對象為法定役期結束後繼續留營服役的志願役士官，發放方式不同於其他五項加給，採一次性給予。留營一年的志願役軍、士官可多領一萬七千元，留營二年領三萬三千元，留營三年領五萬元。

國防部表示，這項加給盼提升陸軍優質人才招募與留營誘因，最終可領 10 萬元整。(自由時報 <https://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/1115200> 檢閱日期: 2018.06.08)

在 2019 年 09 月 08 日聯合報即時新聞提到針對國軍營士官長、連士官長加薪 385 元當宣傳，國防部出面解釋了，新聞內容如下:「蔡總統日前前往陸軍專科學校，主持三軍士官新生開學典禮「榮耀傳承日」，國防部緊接宣示針對士官督導長加給，行政院已於 4 月 15 日核定自 5 月 1 日起按月加薪，區分軍團級以上為 9690 元、聯兵旅級為 6365 元、營連隊則是 4240 元。國防部發言人史順文表示，此一政策鼓勵基層優秀士官，繼續努力，爭取向上任職、晉陞機會，為國所用。

蔡英文總統日前前往陸軍專科學校，主持三軍士官新生開學典禮「榮耀傳承日」。宣示未來士官制度將朝向加強培養、調高待遇、全民國防要角、退役照顧

及持續辦理三軍士官新生開學典禮等 5 大方向改革。(聯合新聞網 <https://udn.com/news/story/10930/4035732> 檢閱日期: 2018.06.08)

另外在住的方面，陸軍改善官兵生活設施，優化官兵照顧是陸軍推動募兵制重要配套工作之一，為改善官兵及眷屬生活環境，國防部運用「陸軍營舍及設施改建基金」及年度「設施修繕維護與管理」預算，辦理職務宿舍及營區生活設施整修工程，以強化官兵生活上得舒適度，並且提高招募誘因。(中央社 <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20140930002968-260407?chdtv> 檢閱日期:2019.09.30)，另外各項加給方面有，職務加給、專業加給、地域加給、外離島加給、高山加給、勤務加給等等，還有住宅自用水電減費優待、軍醫院就醫免費或減費優待等。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。(陸軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/>檢閱日期:2018.06.08)

在培訓方面，志願役士官滿一年，可結合行政院「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。證照培訓方面，可獲得行政院核頒各類中華民國技術士證，校院證照培訓班次者，則須由各權責單位推薦受訓。在專長培訓方面，是增進陸軍人員管理及語文專業學習，實施由各單位協調民間校院或公私立機構開辦相關專班，並以「公餘進修」方式辦理。因此，有效的士官人力資源管理已經成為國家軍隊深入研究的一個問題，因為這是國家穩定和繁榮的指標，所以不難看出國家軍隊尋求人才和留住人才的願望。在這場重要人力搶奪戰中，如果沒有完整的生涯與職涯規劃，恐怕無法招募更多人才，且如何留下優秀人力，是國家軍隊必須面對的挑戰。

如今，政府推動募兵制政策，士官儼然成為軍隊組織中的中流砥柱，如何扮演好軍官與士兵兩者間的溝通橋樑，對上能夠圓滿達成長官交付之任務，對下

能夠發揮領導的效能，說明士官存在的重要性。然而精進士官制度有幾個重要的關鍵：

- 1.必須確立士官體制：基本上士官負責各項實際執行的工作與基層管理的部分，士官為軍官的助手與顧問，即士官督導長應為基層連隊的訓練長，需要對連主官負責。
- 2.調整士官結構：改善下士人員眾多之情況，提高中、上士人員比例，達到長留久用之目的。
- 3.實施健全的士官教育：從部隊訓練實務工作來說，士官不僅是部隊的骨幹與靈魂，更是軍隊戰力維持與提升的重要角色，部隊戰力強弱與士官幹部有密切的關係。
- 4.適當調整士官的待遇：權力下授，提升士官的地位及重要性。
- 5.最重要的就是須建立共信共識。

士官是部隊的基層管理人員，帶領或領導或人員執行上級給予的命令，士官有分預備役士官與常備役士官。預備役士官有續約制，二年一簽或是三年一簽，單位可決定是否續簽。

而常備役士官，首先有最低服役年限，之後依據階級有最高服役年齡。

預備役士官的來源有社會青年及轉服士官，近年來志願役士兵的升遷轉服士官也是主要來源。

再入營士官為後備役人員經甄選面試或再入營方式申請入營，服志願士兵滿一年，併計完成預備士官基礎教育期間達一年六個月(得併計義務役年資)，即可參加轉服士官甄選，常備役士官來源是軍校畢業生，外加少數預備役通過考核轉常備役，陸軍常備役的來源是陸軍專科學校畢業生，他們也是有最低的服役年限，升遷也是要考試，最後預備役士官及再入營士官都可以轉常備役士官。

「專業」是士官的座右銘，士官應自期勝任本職，在陸軍部隊裡面士官是陸

軍骨幹，士兵領導者，部隊教測者、士兵管理者、技術技勤者，無論環境如何，士官應為士官團隊感到驕傲，軍人在軍事生涯中有不可或缺的榮譽心與責任感則是一切服從行為的磐石。擔任士官應自覺為士兵的領導者，須能自許在訓練及領導士兵的本務上抱持著無人比我更專業，並自豪為士官團的成員。

士官將履行此職位的固有責任，所有士兵都應該享有優質的領導能力，而且士官是提供此種領導力的最佳人選，並始終將他們的需求作為首要考慮因素。士官將繼續與士兵溝通，使被領導知所屬了解一切。在獎勵和懲罰的時候，士官將是公平和公正的。無須煩勞軍官來分擔士官在細部規劃與執行面的工作，並應永遠堅守忠誠精實及道德勇氣，自我要求並要求同僚始終懸念自己是專業軍人、士官幹部及士兵的領導者，以實現這樣神聖的自我價值為至高無上榮譽，在沒有命令時士官會主動判斷情勢採取適當的行動，永遠都以團隊的利益為優先考量。

## 第二節 研究問題與目的

### 壹、研究問題

出於研究動機，在眾多服役的人數當中，大部分在役期結束後，續簽留營的人數往往不盡理想，往外發展的意願者居多，再者栽培專業優質的陸軍人才，無論在時間、金錢、人力資源上，都是需要下一番很大的功夫，為了使優質人力繼續續簽留營發展服役生涯，來維持優質人力團隊的編限比。本研究主要探討如問題如下：

- (一) 分析陸軍多元招募管道下，士官於服役期間之工作表現為何？
- (二) 探討陸軍多元招募管道下，影響士官服役期間工作表現之因素為何？
- (三) 探討陸軍多元招募管道下，士官續簽留營意願為何？

### 貳、研究目的

長留久用的士官，是部隊傳統的維護者，也是部隊戰力的守護者，部隊官兵的基本體能戰技、生活管教、內部管理等工作由士官幹部擔任，戰時執行任務時則能在軍官戰損後，代理指揮職務，繼續執行任務，顯示士官已成為國軍部部隊不可或缺的一環。藉以說明士官對於部隊管理的重要性，強調國軍落實推動精進士官制度的決心和必要性。

國防安全為國家穩定發展的基礎，軍隊整體素質需提升才能永保戰力，國家才能穩定發展，提升整體素質最根本的要素，留住優質人力的政策，軍隊能直接主宰國家的未來。隨著，及兵役的轉型，陸軍自建軍以來，從原本的傳統戰爭型態，演進到非傳統戰爭型態，陸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，已成為現代陸軍建軍儲備的重要資源。

自從陸軍推動募兵制至今，陸軍透過人才招募，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、專業士官、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，在這場與另類重要的人力保衛戰當中，不難看見陸軍面對求才與留才的渴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。

現代，士官的管道分為四大體系，首先是軍校畢業生、再者是非軍校之大專院校招募及再入營，最後則是由士兵轉任向上升遷而來。另外招考大學（學士）、專科（副學士）以上學歷的服役者，假如被錄取為預備士官者，在儲備士官班接受專長訓練後並合格，就能授予下士士官階級。近期為了達成改良式募兵轉型目標，後備役士官志願再入營為提高陸軍人力素質，強化「留優汰弱」機制，使優秀人員繼續服現役，以降低訓練投資成本，能有效提升陸軍整體戰力，本研究何種體系產生的士官較為理想，且較能夠適應部隊及長留久用。



### **第三節 研究範圍與限制**

#### **壹、研究範圍**

##### **一、研究對象**

本研究實施對象為現役軍官、士官人員進行質性的深度訪談。

##### **二、研究區域**

本研究以嘉義縣大林鎮中坑營區為研究區域。

##### **三、研究內容**

研究焦點在於四個管道的士官工作表現之成效，探討何種管道是最理想的士官，及誘因留住人力，是否有助於中坑營區整體人力的完整性。

#### **貳、研究限制**

本研究有下幾點研究限制：

##### **一、樣本上的限制**

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基層人員包含軍官、士官等二類實施研究，進行質性深度訪談。

##### **二、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、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。

### **貳、士官**

士官(Non-commissioned Officer, NCO)，又稱軍士。一般國家的軍隊體制裡，軍人分為軍官、士官及士兵三大體系，各有其任務執掌。

### **參、常備役**

通常指的是，接受正規軍事教育訓練，畢業後分配到軍隊裡擔任職務，即為服常備役。

### **肆、預備役**

為了使軍隊在戰爭時期迅速擴大並充分利用國家人力資源，有可能實現，達到「平時養兵少、戰時用兵多」目的，因而有預備役的設計，使國家能夠在戰爭期間迅速將其轉化為活躍的力量，預備役可能畢業於一般民間學校，接受短期軍事教育，並在教育期滿後服務一段時間。

預備役也可能由常備役轉任，預備役人員地區分組，配備武器和裝備，具有規定的訓練時間，訓練科目和戰爭，時間任務和從屬關係，目前的發展趨勢是與現役的差距正在逐步縮小。

### **伍、再入營**

後備役(義務役)人員經考選或再入營方式申請入營。

### **陸、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。

### 柒、人力分析

本篇章節之人力分析係指包含軍校生、社會青年、在營轉服及再入營四個管道的士官進入職場後之工作表現分析。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 陸軍士官人力招募管道

陸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。目前陸軍為了填補職務上的人力空缺，藉由各種招募的方式，一方面招募來自內部現有想尋求更高層次或想改變工作的人員，一方面從外部吸引社會大眾對陸軍職位空缺有興趣並且符合資格的人，以快速、有效、合法地找出一群適當的自願者，達成招募人力的目標。陸軍的士官招募管道區分升學及就業兩大管道。

#### 壹、陸軍士官人力招募管道--升學

依據 108 年陸軍專科學校招生簡章(公告)內容，陸軍士官升學管道如下：(參考附錄一)

##### 一、軍校

(一)招生對象：社會青年及後備役士兵及替代役備役人員：17 歲至 24 歲；在營志願役士官、兵：30 歲以下。

(二)入學管道：一般入學(學測、統測入學)、登記入學(中正預校應屆畢業學生)、國防培育班入學(簽約學校應屆畢業學生)、推薦入學(陸軍在營志願役士官、兵)(三)學歷限制：公私立高中(職)畢業或同等學力。

(四)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(請參考國防部網站：<http://www.mnd.gov.tw/108.06.16>)。

(五)修業期滿：修滿應修之科目及學分，並於規定年限內完成教育計畫內所定事項(應受之實習或寒暑訓、軍事課程)，且成績合格者，授予副學士學位證書。

服役年限：年限自畢業之日起後，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(登記入學學生為 10 年)。

(陸軍專科學校 <https://www.aaroc.edu.tw> 檢閱日期: 2019. 108.06.16)

## **貳、陸軍士官人力招募管道--就業**

依據 108 年志願役專業預備士官簡章(公告)內容，陸軍士官就業管道如下：

### **一、專業士官班**

(一)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、預備役人員，報考年齡為年滿 20 歲至 35 歲以內。

(二)考選方式採「登記入學」、「個人申請」兩種方式：

1、「登記入學」：開放與國防部確立「登記入學」方案之特約學校應屆畢業生(大學以上)。

2、「個人申請」：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者。

(三)考試科目：智力測驗、口試、體能測驗

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/108.06.16>）

(四) 任官、服役：

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，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、在營志願役士官及志願士兵，後備役士官兵薪給依「軍人待遇條例」規定辦理。後備軍人及補充兵，自核定轉服預備軍官予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」，「陸軍官兵志願留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，相關作業均依陸軍人事作業程序及法令辦理。

7、考選錄取人員經訓練成績合格任官後，續依照服役軍種所訂學經歷管理派職。

## 二、志願役士兵轉服士官

此招募管道的招生對象為在營士兵，志願士兵在服役半年後可選擇被送到儲士班，可有資格晉升為士官。之後，派出各類專業士官訓，並為士兵服役滿一年後，他們可以正式晉升為下士。下士服務年限為3年），然後可繼續升官、受訓，如果不繼續留營，那麼服役年限結束可辦理退伍。

## 三、再入營士官

資格：

1、退伍未逾5年，或曾志願入營經解除召集逾1年且未逾3年之後備役上尉階以下士官。所具軍事專長、技術精熟為軍事急需，經考選合格者，得專案核定，不受退伍未逾5年限制。

- 2、年齡：士官 40 歲以下。
- 3、體格：合於陸軍人員體格分類作業程序之體格編號 1 或 2。
- 4、考績：離營前最後 1 至 3 年均在甲等以上，且考績品德分類評鑑在甲等以上。但初官第 1 年考績得為乙上。
- 5、學歷：符合原軍種、官科、專長、階級及職務之需要。
- 6、智力測驗：100 分(含)以上。
- 7、經判處有期徒刑以上刑之且宣告緩刑或未准易科罰金，或受強制戒治、觀察勒戒之保安處分裁定確定者，不得參加甄選。

### 小結

軍校生屬於常備役士官，須經考試後分發校系並修業念書，時間依不同軍校科系規定而異，役期較長，通常都是六年，役期同樣因不同學校科系而有所不同，不須續簽行為。

專業士官班及在營轉服士官、再入營士官屬預備役，僅須經由考試與受訓並通過後開始掛階任官，而不須念書修學分，役期較短，役滿後可擇續簽留營或退伍，若想續待有一定門檻和條件（考績評筆須符合資格等），以及上級主官須核過認可，續簽約期一到三年不等 視上級主官認定而有所不同，在未轉常備役之約期將滿之際進行續簽行為，預備役風險較沒保障。

## 第二節 士官人員之生涯發展

### 壹、何謂生涯發展之意義與功能

#### 一、何謂生涯

根據《牛津辭典》，所謂的「生涯」(career)被解釋為「一生的發展與進步」(development and progress through life)。《韋氏辭典》將「生涯」稱為「前進的方向」(racing course)，《辭海》是指「生命的限際、生活、生計」；《大辭典》是指其「生的極限、生活、生計」。「生涯」(career)在英語中原意是「兩輪馬車」，意思是「道路」。它意味著「人生的發展道路」。簡而言之，生涯是指一個人的人生歷程，不僅是工作或職業，還包括人類生活過程的所有階段和水平。計劃是指籌謀策劃；它意味著按照某些程序和計劃完成設置工作。「生涯發展」與人生不同階段的角色扮演緊密相關；即一個人在其生活中所扮演角色的綜合和結果。這些角色包括兒童，學生，公民，工人，配偶，管家，父母，休閒者，退休人員等……在許多重要的地方，包括家庭，社區，學校，工作場所……此外，像彩虹一樣，每個人的角色在他或她的生活中是多彩而重疊的。

綜上所述，我們可以對「生涯發展」給出一個完整的定義：通過自我選擇，職涯規劃和生涯發展，幫助個人建立實用的自我概念，熟悉以工作為導向的社會價值觀，並將其納入個人價值觀體系。追求生涯目標是為了使個人能夠過上幸福快樂的生活，並有利於社會的生涯發展。

表 2-1 生涯的定義

提出者	年代	定義
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及退休之後，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。
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
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。
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。
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	生涯就是一個人就在業前、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：引自張添洲，1993；吳明圳，2017



## 二、士官人員之生涯規劃

士官的生涯規劃中，再入營士官結訓後，由該現階開始服役，至於陸軍專校畢業或專業士官班及在營轉服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，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 士官階級對照圖

資料來源：陸軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2018.07.20>

表 2-2 士官階級薪資對照表

階級	薪資待遇
下士	40,235 元

中士	43,885 元
上士	47,375 元
三等士官長	48,955 元
二等士官長	51,295 元
一等士官長	55,600 元

資料來源：作者自製



圖 2-2 士官生涯願景圖

資料來源：陸軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2018.07.20>

## 貳、士官人員之職涯規劃

### 一、公餘進修

1、對象：志願役士官、士兵區分

2、目的：結合行政院所推行之「型塑學習型政府行動方案」政策與勞委會所推行之「國家證照制度」政策，提升專業能力，強化軍職人員素質。

(1)學位培訓：

授權各單位主官在不影響戰訓任務前提下，核准志願役士、兵以「公餘、自費」方式個別報名進修。

(2)證照培訓：

依「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。

(3)專長培訓：

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）。

## 二、全時進修

1、目的：為用而育、計畫培養、預劃派職，提升幹部素質。

(1)碩士班：提升士官專業素質及本職學能。

(2)博士班：培養高司幕僚、師資及科技研發專業人才。

(3)短期進修：提升單位專業水準及職務所需本職學能。

## 三、軍事教育交流

1、目的：培養陸軍幹部國際觀，選拔優秀官、士、兵赴國外參與軍事教育訓練課程。

2、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。

### 參、人才培育體系

#### 一、基礎教育

1、對象：志願役士官

2、區分：

(1)大學教育：正期班、二年制技術系－培養陸軍指揮、科技及參謀士官。

(2)專科教育：三軍士官二專班－培養陸軍士官應用科學與技術，養成專業人才。

(3)軍事養成教育：預備士官班意思是對具大學、專科或中等教育學歷者，實施養成教育。

#### 二、進修教育

1、對象：士官階級人員

2、目的：增進現職士官階級專業（專長）能力。

3、班次：軍事學校或訓練中心設立各類兵科、專長之正規班及專長班。

#### 三、深造教育

1、對象：志願役士官

2、目的：培養陸軍指揮參謀、戰術、戰略研究、國防管理及技術勤務等領導人才。

3、班次：各類指揮參謀、戰略正規班、士官長正規班。



圖 2-3 志願役福利待遇與退輔措施圖

資料來源：陸軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2018.07.20>





圖 2-4 人才培育圖

資料來源：陸軍人才招募中心 <https://rdrc.mnd.gov.tw/2018.07.20>

### 第三節 激勵理論

#### 壹、激勵的定義

激勵是來刺激人們的行為。因此激勵在管理中的意義在於組織的激勵和對員工心理過程的管理。人員如何根據員工的需求建立合適的系統和工作環境，以激發員工的內在工作慾望，使他們能夠自動自發地實現自己的個人潛力，從而滿足個人需求，進而實現組織目標。

#### 貳、激勵管理的重要

從激勵的出發點是滿足組織成員的各種需求，即通過適當的外部獎勵形式和系統設計的工作環境，滿足員工的外部需求和內部需求。激勵工作既需要獎勵，也需要懲罰，有必要獎勵員工達到組織期望，並懲罰那些不符合員工組織期望的員工。

激勵貫穿於員工的整個工作過程，包括對員工個人需求的理解，對人格的掌握，對行為過程的控制以及對行為結果的評估。因此，動機需要耐心。美國心理學家弗雷德里克·赫茨伯格說過如何激勵員工：毅力。

信息溝通貫穿激勵工作的開始和結束，從激勵體系的推廣，對員工的個人理解，到對員工行為過程的控制和對員工行為結果的評估，都依賴於某些信息溝通。組織中的信息溝通是否暢通，是否及時、準確、全面、直接影響激勵體系的應用效果和激勵工作的成本。

激勵的最終目標是實現組織的期望目標，但也使組織的成員能夠實現其個人目標，即同時滿足組織目標和個人目標。

#### 參、激勵理論的類型

激勵的概念在不斷發展，各個流派的理論自然形成，以下將逐一說明。

##### 一、Abraham Maslow 需求層次理論

- (一)、生理需求—食物、水、空氣、睡眠。
- (二)、安全需求—人身安全、生活穩定以及免遭痛苦、威脅或疾病、身體健康以及有自己的財產等與自身安全感有關。
- (三)、社會需求—愛情、友情、歸屬感、人際關係。
- (四)、尊重需求—尊重又可分為內部和外部的尊重，外在諸如：地位、信譽、受尊敬信任和他人高度讚賞；內在成就、能力、自信、獨立
- (五)、自我實現需求—自我實現，發掘個人潛力。

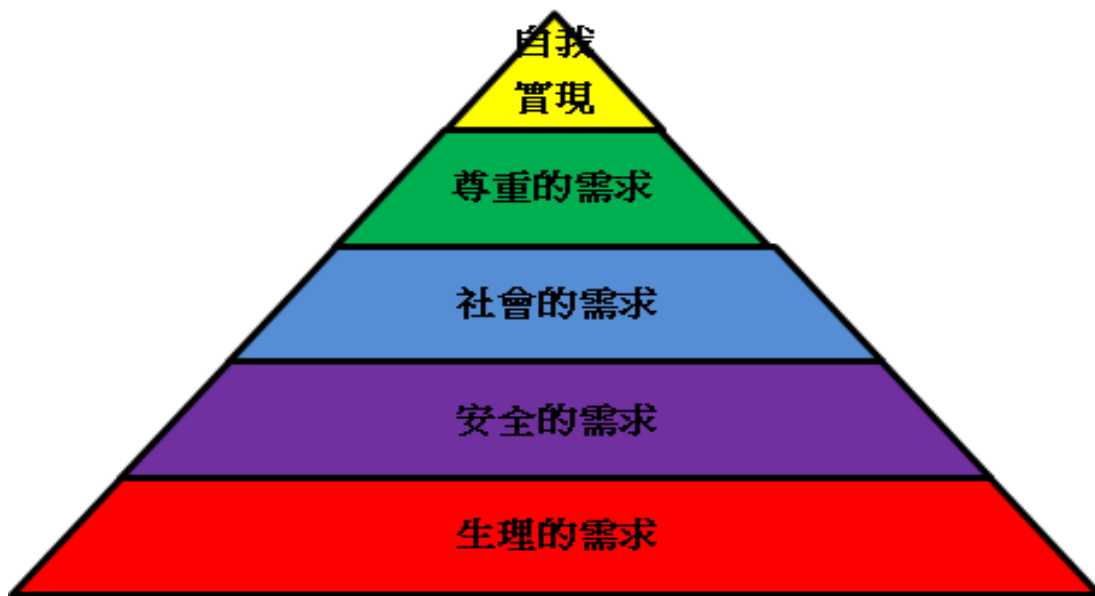


圖 2-5 Abraham Maslow 的需求層級

資料來源：吳明圳，2017

## 二、McGregor 的 X 理論 Y 理論

X 理論認為人們有負面的工作來源：

- (一)、員工的天性是懶惰的，工作越少越好，如果可能，它將逃避工作。
- (二)、員工們並不關心團隊的目標（公司，機構，單位或組織等），因此管理人員需要通過激勵，威脅，指導和金錢利益來激發人們的工作動力。
- (三)、員工缺乏主動性，只願意在指導下接受工作，因此老闆需要向他們施加

壓力。

Y 理論認為人們有積極的工作來源：

- (一)、員工在工作中的身心投入就像對娛樂和休閒的投入一樣。工作是很自然的-大多數人不抗拒工作。
- (二)、員工即使沒有外部壓力和懲罰的威脅，他們也將努力實現自己的目標-人們具有自我調節和自我監控的能力。
- (三)、員工願意為集體目標而努力，他們將竭盡全力使自己的創造力和才能發揮作用-員工希望在工作中獲得認同感，並自覺遵守法規。
- (四)、遇到問題，用具有較高的創新方法，來解決問題。

X 理論—它假設老闆傾向於制定嚴格的規則和規章以減少員工的消極情緒。而

Y 理論—它假設老闆提倡使用以激勵的管理來對員工，使個人目標與組織目標保持一致，並傾向於賦予員工更大的權力，從而賦予員工更多激勵員工發揮機會。但是，沒有證據可以證明 X 理論和 Y 理論的正確性，也沒有證據表明可以根據 Y 理論改變管理行為，這會使員工更有動力。

### 三、Theory 的 Z 理論

認為員工需要得到關懷和信任，人際關係也能激發員工的積極性。應該注意激勵的長期影響。Z 理論強調：

- (一)、重視團隊合作而不是個人績效。
- (二)、該公司期望員工是通才而不是專業人員，並且員工在部門之間輪換以對公司的整體運營有更深入，更廣泛的了解。
- (三)、員工晉升緩慢且逐步。
- (四)、該公司更加注重與員工的長期僱傭關係。
- (五)、員工對公司有責任感。

表 2-3 X 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：吳明圳，2017

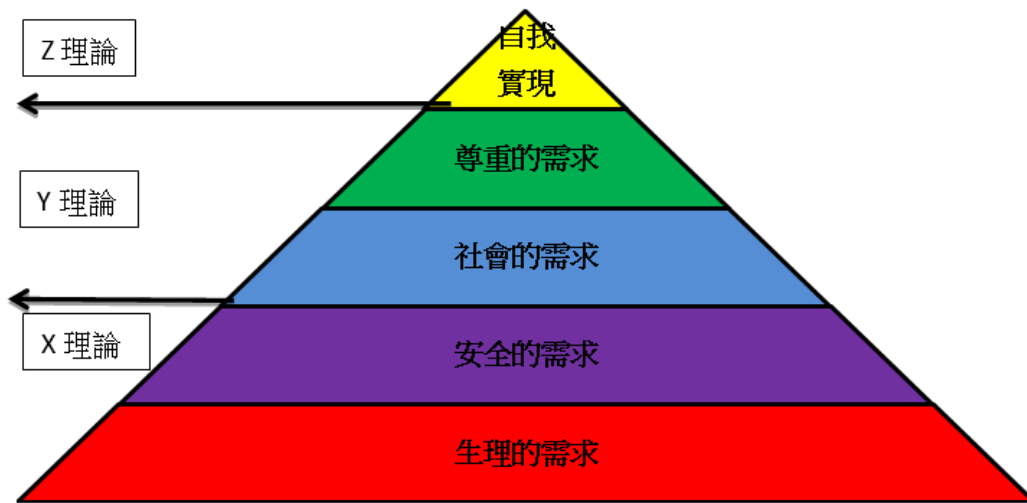


圖 2-6 X 理論、Y 理論、Z 理論與 Abraham Maslow 對照圖

資料來源：吳明圳，2017

小結：

滿足需求的行為和動機被稱為激勵，這種需求所獲得的結果是有吸引力的，並且可以滿足某些內部心理狀態。當未滿足的需求懸而未決時，它將激發人們的內在的動力，這些動力導致人們尋求特定的目標。人們有適當的誘因和適當的激勵措施來刺激，才會提高工作意願和表現，及具有正向相關效應。在激勵理論中，許多學者提出了這一觀點，該研究人員將許多理論與 Abraham Maslow 的理論進行了比較，並探討了學者之間的相似之處。因此，本研究決定使用 Abraham Maslow 的需求理論作為對不同招募管道下士官工作表現的因素進行分析，探討如何利用上述激勵措施來招募人才，留住人才，改善陸軍的生涯發展，以有效提升工作表現。

#### 第四節 相關文獻探討

本節討論有關陸軍招募和動機以及生涯規劃的相關文獻。此類型的相關文章數量並不普遍，多數主要討論招募問題。關於招募和動機的文獻不多且也不深入。提出以下相關論文和期刊作為與本研究相關的文獻探討。

表 2-4 招募相關學位論文一覽

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
陶智遠	2015	訪談相關人士	問卷調查	軍人福利措施影響士官兵留營意願之分析
研究發現				
一、志願役士官兵在「福利措施」認知程度上的高低會影響士官兵的「留營意願」。 二、測量構面中以「福利服務」分量表對士官兵留營意願較具影響力。 三、年齡為31歲以上的士官兵對福利措施認知程度較高，25歲以下的士官兵較低。 四、女性士官兵留營意願高於男性。 五、已婚之士官兵對於福利措施的認知與留營意願均高於未婚之士官兵。 六、軍種為「憲兵」對福利措施認知最高，而留營意願最低。 七、服役「10年以上」對福利措施認知最高，「1-3年」最低；服役「4-6年」留營意願最高，「1-3年」最低。 八、單位型態為「勤務支援單位」留營意願高於「戰鬥單位」。 九、民間學歷為「高中（職）以下」對福利措施認知與留營意願高於「大專（含）以上」。				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
吳明圳	2017	訪談相關人士	訪談	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
研究發現				
<p>一、當初影響您從軍的動機是為了滿足 Abraham Maslow 需求理論低次的需求。</p> <p>二、薪資方面並非主宰續簽留營的主要關鍵。</p> <p>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。</p> <p>四、休假方面對於有心於軍旅發展的人員令其感到很完善。</p> <p>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。</p> <p>六、進修方面屬於軍旅生涯中的附加價值。</p> <p>七、多元的專業訓練可輔助軍職人員生涯發展更為順暢。</p> <p>八、工作的量與質方面並不是影響續簽留營的重要因素。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
簡啟修	2016	訪談相關人士	問卷調查	陸軍志願役士官兵留營意願影響因素之研究-以南部化學兵部隊為例
研究發現				
<p>一、薪資與福利與留營意願有正向相關。</p> <p>二、工作滿意與留營意願有正向相關。</p> <p>三、工作特性與留營意願有正向相關。</p> <p>四、幹部領導風格與留營意願有正向相關。</p> <p>五、外在影響因素與留營意願有正向相關。</p>				



作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
林芷鈺	2018	訪談相關人士	問卷調查	全募兵制下徵兵壓力與招募難度之研究
研究發現				
<p>軍人確實會帶來更大的工作壓力，因此應任命專業招募人員負責募兵事務，一年的軍官班隊仍不足以促進招募，改善徵兵的效果可以從以下方面考慮：提高士兵的形象，增加人民參軍的意願，以及優先從已經服役的親戚和朋友進行招募，吸引年輕大學生參軍的主要因素、高薪、穩定和安全的工作，而年輕人不願參軍的主要因素，是限制軍事工作（非免費）等。研究表明，您可以更好地了解年輕人對服兵役的渴望，除了招募高質量的薪水外，招募廣告還可以在軍隊中宣傳積極的信息（例如，軍隊宣傳與故鄉相同的居住地。在培訓任務下，可以提供人性化政策，例如每日外散宿）。</p>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
鄭國森	2017	中坑營區 常備兵	問卷調查	當前軍人福利政策與國軍常備兵招募成效關聯性之研究-以陸軍第十軍團中坑營區為例
研究發現				
<p>本研究以社會交換理論為基礎，信任為架構核心，提出一個結合依賴及聲望、報酬與承諾與選擇的理論模式；以中坑營區常備兵為實證研究對象，針對當前軍人福利政策與國軍常備兵招募成效之關聯性，進行問卷調查。本研究採用 SPSS及PLS做為分析之工具，對所得之樣本進行資料分析。紙本問卷發放總數為600份，紙本問卷未回收74份；剔除無效問卷26份，有效問卷為500份。經由樣本資料分析結果顯示：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依賴、聲望對當前軍人福利政策之信任產生正向影響。</li> <li>2. 報酬、承諾對當前軍人福利政策之信任產生正向影響。</li> <li>3. 信任對國軍招募選擇產生正向影響。</li> </ol>				

作者	年代	研究對象	研究方法	篇名
曾柏惇	2019	嘉義地區新兵訓練中心之訓員	問卷調查	領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之研究—以嘉義地區某新訓中心為例
研究發現				
<p>一、基本特質對領導統御差異分析：</p> <p>(一)、居住地區對領導統御，僅在家長型有顯著差異：</p> <p>研究採ANOVA進行差異分析，以瞭解不同居住地區的受訪者，在各領導型態的相關性。研究結果顯示，居住地區對於「轉換型」與「交易型」領導型態無顯著差異，其與「家長型」領導類型，則有顯著差異。</p> <p>(二)、居住地區對軍人形象、薪資待遇無顯著差異，僅對轉服留營有差異：</p> <p>研究者針對不同居住地區對軍人形象、薪資待遇與轉服留營進行研究，結果顯示，不同居住地區之受訪者，其對軍人形象與薪資待遇並無顯著差異性，而在轉服留營有差異，也就是說，居住地區的不同，會影響轉服留營態度。</p> <p>(三)、學歷對領導統御、軍人形象、薪資待遇與轉服留營皆有顯著性，僅在領導統御之「交易型」無顯著差異：</p> <p>本研究顯示，不同學歷對領導統御之「轉換型」與「家長型」皆有顯著差異存在，但在「交易型」並無顯著差異。再者，不同學歷對於軍人形象其感受認知，亦有顯著差異性。另外，不同學歷亦會影響薪資待遇的高低；最後，則是學歷對於轉服留營的感受認知，也有顯著性的差異。</p> <p>(四)、家庭月所得僅對轉服留營有顯著差異，在領導統御各型態、軍人形象、薪資所得之面向皆無顯著差異：</p> <p>研究指出，不同的家庭月收入，在領導統御各型態、軍人形象與薪資所得無顯著差異性。其在轉服留營則有顯著差異，也就是說家庭所得的高低，會影響軍人是否轉服留營。另外，家人對軍人轉服留營的支持，有顯著性的影響。</p>				

## 二、領導統御各型態對轉服留營有顯著關聯性：

針對領導統御各型態，如「轉換型」、「交易型」與「家長型」對於軍人是否轉服留營有顯著性的關係。此研究結果與Leithwood、Jantzi(2000)、鄭伯璜（民84）相似，即是樹立榜樣、獎懲與關懷的領導態度，將讓部屬產生感恩與信服的心態，此可能讓軍人較願意選擇留營。

## 三、軍人形象對轉服留營有顯著關聯性：

本研究採迴歸分析得知結果，軍人形象對轉服留營有較高的解釋力，也就是說軍人型態的認知會影響軍人是否轉服留營。此研究結果與林若蕎（民101）研究相似，即是軍人形象與提升新兵在營轉服具有直接性的影響。

## 四、薪資待遇對轉服留營有顯著關聯性：

研究指出，薪資待遇對轉服留營有顯著關聯性，也就是說，不同薪資待遇會影響轉服留營的認知，此與韓敬富（民93）、李義昭（民107）研究結果相同，即是薪資待遇對新兵在營轉服並有直接性的關聯。

## 小結：

### 招募相關文獻：

研究對象為志願役士兵，大部分都是以薪資以及軍中福利做為主要考量，但也會考量到勤務內容及性質，以 Abraham Maslow 需求層次理論皆是屬於低層次需求。

### 動機相關文獻：

研究對象是軍人以 Abraham Maslow 需求層次理論皆是屬於中、高層次需求，而在雙因子理論中提到在滿足保健因子後需要激勵因子加入也就是需求層次理論中，因此在對續簽及招募之動機為尊重、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，加入國軍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 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士官人員，對部隊有長期發展的目標及動力。

本研究主旨在探討陸軍多元招募管道之士官人力分析實施現況如何、工作表現如何、如何使個案單位留住人力續簽留營，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陸軍多元招募管道之士官人力分析實施現況如何、工作表現如何、如何使個案單位留住人力續簽留營的困境和改進方式，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、研究問題與目的、說明研究範圍與限制及名詞釋義；第二章內容主要在陸軍士官人力招募管道、士官人員之生涯發展、激勵理論、相關文獻探討等；第三章內容主要第一節研究架構與流程、研究方法、個案介紹訪談對象、訪談題綱、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、第二節陸軍多元招募管道之人力分析問題之探討；第五章內容在於結論與建議，第一節結論、第二節建議。

研究主要研究焦點在於中坑營區士官人員續簽留營意願為何？陸軍多元招募管道下的士官，於服役期間之工作表現為何及影響工作表現因素？

本研究以 Abraham Maslow 的需求理論分析影響工作表現之成效，藉由上述何種管道是最理想的士官，及誘因留住人力。

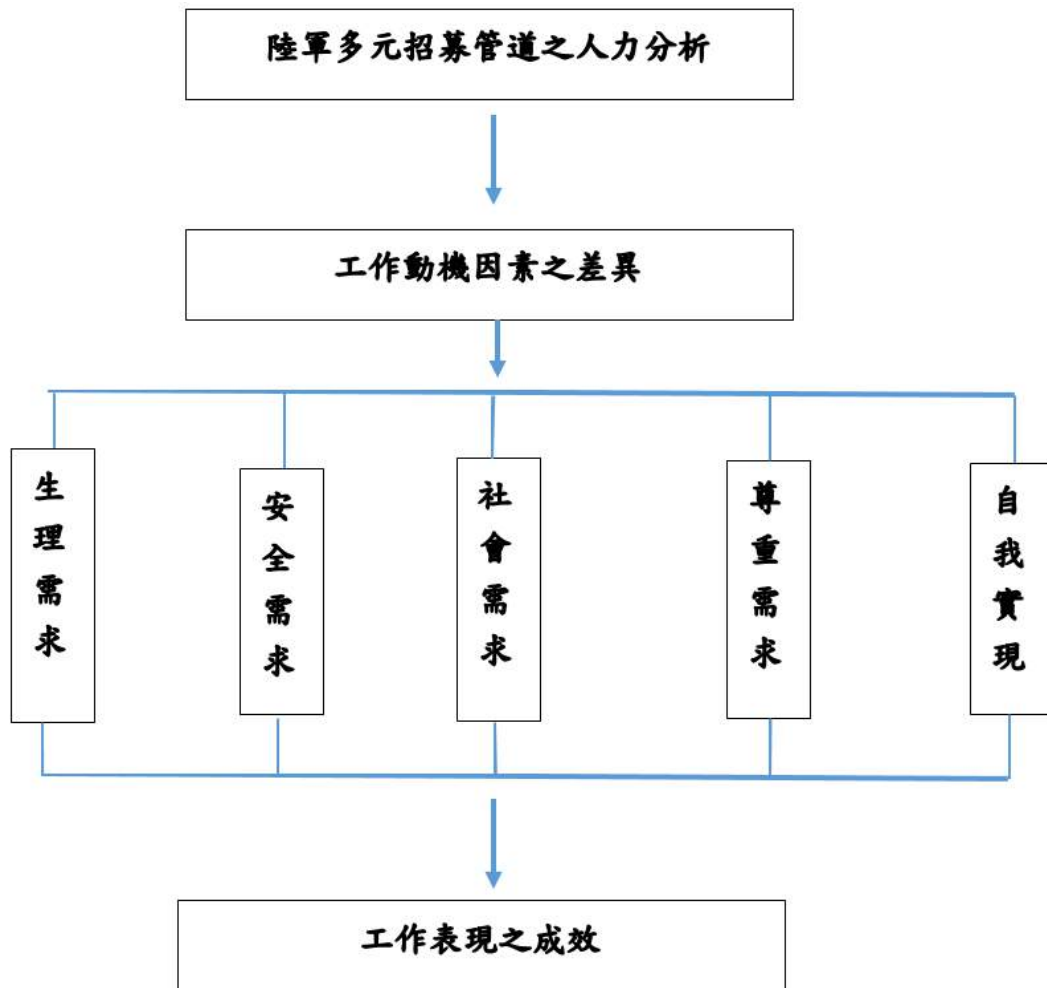


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：作者自製

## 貳、研究流程與流程圖

本研究進行的實施程序如圖 3-2

- 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。

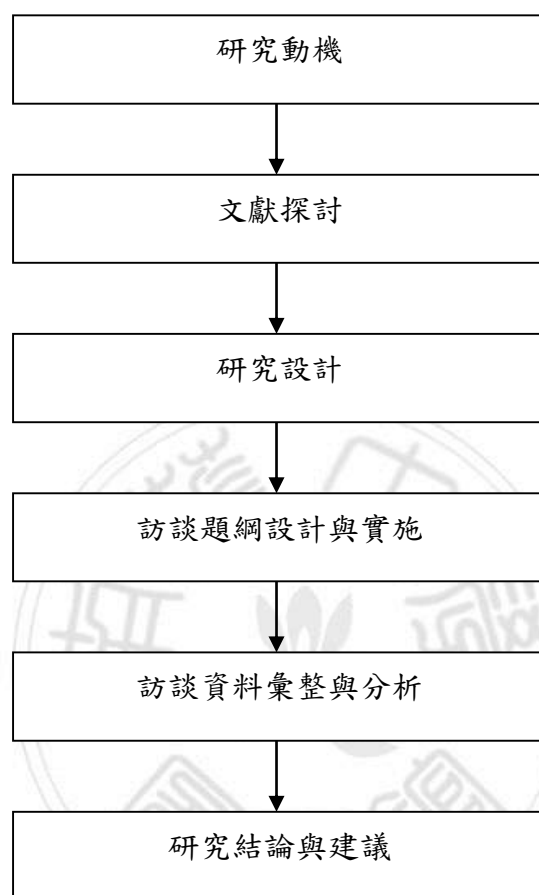


圖 3-2 研究流程圖

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，以了解陸軍多元招募管道之士官人力分析的問題，是否對士官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，目前陸軍人力招募士官於服役期間之工作表現為何、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，並設計訪談題綱進行深度訪談，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。本研究以訪談題綱來進行，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 個案介紹、訪談對象與訪談題綱

#### 壹、訪談對象

本研究訪談對象除士官之外，因考量對於士官工作表現最為熟悉的是軍官，因此，將選取中坑營區基層人員分別為軍官（Officer）與士官（Noncommissioned officer）二種階級，總共 8 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 109 年 2 月 1 日，迄 109 年 2 月 11 日，訪談地點為休閒室或中山室等開放場所下進行，受訪人員基本資料彙整如下表。

表 3-1 受訪士官人員基本資料

編號	性別	入營管道	階級	職務	服役年限	年資	續簽次數
O-1	男	軍校	上尉	連長	10 年	6.5 年	0 次
O-2	男	軍校	中尉	連長	10 年	3 年	0 次
O-3	男	再入營	上尉	連長	無	7 年	1 次
N-1	男	在營轉服	士官長	連士官督導長	無	15 年	1 次
N-1	女	專業士官班	士官長	組長	無	22 年	7 次
N-3	男	在營轉服	士官長	連士官督導長	無	14.5 年	5 次

N-4	男	軍校	士官長	連士官 督導長	無	15年	0次
N-5	男	再入營	士官長	組長	無	17年	0次

## 貳、個案介紹

受訪者編號	O-1	訪談日期	109.02.01
受訪者性別	男	年資	6.5年
階級	上尉	續簽次數	0次
職務	連長	入營管道	軍校
服役年限	10年		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
<p>那時候是高中畢業，對未來的走向的目標沒有很明確，然後想說，讀軍校的話，可以減輕家裡的經濟負擔，然後之後會有穩定的工作，所以就選擇讀軍校。</p>			

受訪者編號	O-2	訪談日期	109.02.04
受訪者性別	男	年資	3年
階級	中尉	續簽次數	0次
職務	連長	入營管道	軍校
服役年限	10年		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
<p>工作穩定。</p>			

受訪者編號	O-3	訪談日期	109.02.04
受訪者性別	男	年資	7年
階級	上尉	續簽次數	1次

職務	連長	入營管道	再入營
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
挑戰自我，我覺得當兵比外面工作薪水高。			

受訪者編號	N-1	訪談日期	109.02.05
受訪者性別	男	年資	15年
階級	士官長	續簽次數	1次
職務	連士官督導長	入營管道	在營轉服
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
當兵是的我的志向，後來進來之後才知道，國軍這麼爛，但沒辦法為了錢只好繼續撐啊，一開始也不想選這個地方的。			

受訪者編號	N-2	訪談日期	109.02.05
受訪者性別	女	年資	22年
階級	士官長	續簽次數	7次
職務	組長	入營管道	專業士官班
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
當時候想入伍是因為幫忙家中分擔家計。			

受訪者編號	N-3	訪談日期	109.02.06
受訪者性別	男	年資	14.5年
階級	士官長	續簽次數	5次

職務	連士督導長	入營管道	在營轉服
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
<p>第一個是當時其實對未來沒有什麼目標，雖然家裡都有在做不同的事業，但是那時候還沒有興趣，我是在營轉服，所以對這段工作已經做一段時間覺得，可以蠻得心應手的，而且離家很近，雖然很辛苦但是值得把它當成一份工作，你可以從工作中找到自己的樂趣，對自己職務滿有熱忱的，家人也贊成選擇這個工作，所以我選擇從軍到現在十四年半，歷練過不同的職務，欣然的挑戰很多東西都沒做過，但是遇到接下來的任務，接受挑戰去完成，它從中得到成就感、榮譽感，這是我從軍的動機。</p>			

受訪者編號	N-4	訪談日期	109.02.08
受訪者性別	男	年資	15年
階級	士官長	續簽次數	0次
職務	連士官督導長	入營管道	軍校
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
為了未來。			

受訪者編號	N-5	訪談日期	109.2.11
受訪者性別	男	年資	17年
階級	士官長	續簽次數	0
職務	組長	入營管道	再入營
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
當初念軍校是為了報效國家、鍛鍊體魄。			

## 參、訪談題綱

本研究訪談設計採用半結構式訪談題綱，主要目的是為了瞭解現行的執行制度對續簽留營、招募、生涯規劃的影響。本研究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、制度本身所具有的條件、制度本身以外的條件即全面執行現況下的問題分別以 Abraham Maslow 需求層次理論中之需求分為：生理需求(續簽留營)、安全需求(專業技能)、社會需求(領導統御及人際關係)，尊重需求(榮譽心及責任感、命令了解程度)及自我實現需求(體能表現、思想)等因素。

### 一、受訪人員題綱

#### (一) 命令了解程度

- 1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？
- 2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？
- 3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？
- 4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

#### (二) 專業技能

- 1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？
- 2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？
- 3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？
- 4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

#### (三) 領導統御及人際關係

- 1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？
- 2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？
- 3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

**(四) 體能表現**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

**(五) 榮譽心及責任感**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

**(六) 續簽留營**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足，如薪水，還是心理的滿足，如工作表現及成就感嗎？

**(七) 思想**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

**(八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？**

**(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉**

服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益?

#### 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四月，時間為期一個月，資料收集主要來源 8 位基層軍官、士官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 8 位基層人員，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角色，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 20-40 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士官人員分別為軍官（Officer）、士官

（Noncommissioned officer）為訪談對象。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 3-2 資料代碼一覽表

資料代碼	說明
O	軍官（Officer）
N	士官（Noncommissioned officer）



數字	代表受訪者的先後順序
----	------------

以「O-1」為例，指訪談對象為第一位軍官；「N-1」第一位的士官。

### 三、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，已深入了解陸軍士官人力分析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，第一節生理層面動機與生涯發展管道之探討；第二節探討陸軍多元招募管道之士官人力分析問題之探討。

### 第一節 生理層面動機與生涯發展管道之探討

#### (一) 續簽留營(生理需求)

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

我覺得反而可能軍校的退的機會比較大一點，像軍校從讀書開始就一直被綁住，有的可能也有看到一些，部隊比較不好的地方才比較會想退，這是我的想法。(O-1)

軍校是最不可能續簽留營，因為他們已經被綁比較長的役期，所以他很可能這役期服完之後，各自想做的事情，通常軍校的會比較不續簽的。(O-2)

我覺得會從軍校的士官，續簽留營的機率不高，我覺得是一半一半，若今天他不是願意從事這條路，時間到就想要退，第二個他是家裡沒有任何的背負什麼債務想做就做，不想做就可以離開的，他可做可不做的，最主要是看他的家庭背景跟他本來投效投效軍中的原因是什麼，如果今天不是他志願留下的，他就會選擇離開，或者他時間到了，他選擇離開了，為什麼因為他有外面有自己的事業，有繼承家業的問題，有些人六年來說對自己，有些家庭會給自己的小孩一個軍事化的訓練，之後六年出來會接事業或是幹嘛的六年培養自己的小孩了一些抗壓性，然後一些理財觀念一些服從命令，所以軍校會留下來的人，畢竟我覺得一半一半不會是到全部，不是每個軍校都留下的，因為畢竟他已經長時間在這裡生活，相信他一定會有職業倦怠。(O-3)

不是每個軍校都留下的，因為畢竟他已經長時間在這裡生活，相信他一定會有職業倦怠。(O-3)

軍校最不會續簽留營，因為一開始就是六年合約，很多六年時間到了，就退伍了，想去外面闖看看。(N-1)

軍校續簽留營不高，因為六年到了，很多人想退伍。(N-2)

續簽留營我覺得軍校生，因為本身大部分的人都是自己選擇，投入這個軍職的行列，跟其他專業士官班等三個管道就有差，也是自己選擇沒錯，但是他們的從軍意願可能沒有軍校生的那麼高，而且每個人的目的不一樣，所以說役期，結束之後或續簽留營，哪四者比較出來，要看當事人接觸到的環境跟在部隊服務的感覺，大環境下決定留營或續簽，留營意願比較高，這是軍校生應該會比較勝出一點，因為基本上，他們自己本身就六年到八年的役期管制，所以自己認知自己要至少要當到多久，基本上已經當久了，通常不是會繼續做的就是已經規劃好時間到就退伍。(N-3)

軍校比在營轉服稍差，被派遣到這個單位來，有些做到了六年結束後會比較想轉換跑道。(N-4)

軍校管道出來的士官役期結束後，其實要看部隊現況，跟在學校所接收到的訊息有沒有相符因為以我來說，像我就軍校出來，其實學校教的都是養成教育東西，那在接觸部隊之後，其實跟在學校接觸到的思想，即使相差蠻大，造就成說會續簽留營的意願就比較不會那麼高。(N-5)

對於現行軍校管道出來的士官續簽留營是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 1 位；不理想的共有 0 位；與其它管道大同小異共有 7 位。

理想的原因：

(1)、自己選擇軍校，部隊服役也久了，留營意願要看當下環境。

不理想的原因：

(1)、軍校有役期管制較長，導致役期結束後較多選擇退伍。

(2)、役期管制較長有職業倦怠。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

專業士官班的可能都有稍微在外面工作過了，應該比較會續簽留營，可能有的也在外面工作過，有過工作歷練，比較過環境了。(O-1)

專業士官班的話，也是可能他之前就有從軍的意願要去了解。(O-2)

專業士官班會續簽留營的機率會比軍校的還高一點點，前提是要知道，他投考軍中的主因是想存錢，想幹麻相當一份職業還是什麼，這個會影響到他續簽留營的動機，所以在這些管道範圍之內，你要知道他當兵的動機是什麼，不是說今天專業士官班的人就一定不會去續簽留營，主要是因為什麼來從軍，而不是他用什麼管道進來從軍比較容易續簽留營。(O-3)

專業士官班就四年到，看他喜不喜歡這份工作，有些有出過社會，考進來的，所以續簽留營也會比軍校高。(N-1)

我覺得專業士官班續簽留營就一半一半看個人，但會比軍校來得高。

(N-2)

三者續簽留營我覺得差不多，看自己還有沒有意願。(N-3)

專業士官班自己選擇過來的這個單位，但是選擇過來也不見得會第二次想續簽。(N-4)

專業士官班役期結束我覺得，也是要看他在部隊中所接觸到的環境跟現況，是跟他們當初入伍初衷的現況，如果大家期待的一樣，那他可能就得要願意留下來繼續服役，但如果跟他當初進來的初衷落差太大，那我覺得

他們續簽意願就不會那麼高。(N-5)

對於現行專業士官班管道出來的士官續簽留營是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 5 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 1 位。

理想的原因：

- (1)、專業士官班可能在外服務過，做過外面工作，比較過環境。
- (2)、從軍動機可能想存錢。

不理想的原因：

- (1)、自己選擇的單位，不一定有續簽留營的意願。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

所以在營轉服比較之下，選擇待在營區，他會這樣選擇純粹，就是會比較想要待在營區的環境了，也很習慣同個工作性質及環境了。(O-1)

在營轉服會比較好，因為有先接觸到下部隊的生活，那在營轉服已經對部隊有一定要了解，他也可以接受這個狀態阿。(O-2)

在營轉服的人他喜歡這份工作，他會一直做，會在這份工作上面找到榮譽心及責任感，相對性的他在於續簽留營的方面他就會比較高，因為他在這份工作找到成就感，所以在營轉服的人，體能好領導統御好，那他就會選擇繼續留營服務，為什麼因為他在覺得他在這邊有自己屬於的世界，所以他就會選擇留營我會覺得他有留營因素是這些堆疊起來的，而不是說今天他是用什麼管道。(O-3)

在營轉服比較軍校高，因為環境都習慣了，比較會續簽留營。(N-1)

在營轉服單位環境都待久了，應該續簽留營還會繼續。(N-2)

三者續簽留營我覺得差不多，看自己還有沒有意願。(N-3)

在營轉服比較會續簽留營，已經對這個單位感到很認同了，才會續簽留營。(N-4)

在營轉服役期結束我覺得，也是要看他在部隊中所接觸到的環境跟現況，是跟他們當初入伍初衷的現況，如果大家期待的一樣，那他可能就得要願意留下來繼續服役，但如果跟他當初進來的初衷落差太大，那我覺得他們續簽意願就不會那麼高。(N-5)

對於現行在營轉服管道出來的士官續簽留營是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 6 位；不理想的共有 0 位；與其它管道大同小異共有 2 位。

理想的原因：

(1)、在營轉服習慣工作性質及環境。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

再入營退伍出去工作過，然後知道外面的環境可能比較差，所以他選擇再回到營區來了，比較會續簽留營。(O-1)

可能再入營，是因為他之前有當過，他已經有離開過又回來，通常這種人都會繼續續簽了。(O-2)

再入營的人，他就不見得會續簽留營，他也是跟軍校一半一半，退伍前跟進來之後模式一模一樣，之後他覺得他是比較相信外面的社會，也是有再入營的人，他會拿部隊的遭遇與外面，他所面臨到的工作壓力去做選擇，所以他留營也是一半一半，若他之前工作的是比較辛苦的，在外面工作是比較辛苦，相對性，在部隊裡面是比較輕鬆的時候，他就選擇在部隊裡面，還是說開車司機運將的，他就覺得他時間很自由，然後我們每天不用跟人家講太多東西，只要把自己的事情做好時候，那在部隊裡面管東管

西的，他就顯得去外面，畢竟，他也要以個人的性質去看說你適不適合，繼續待在這邊，自己喜不喜歡這份工作，然後才會決定要不要留，相對性的，它可以比較東西就比較普通，他在之前外面工作做十幾樣工作回去，比較跟現在這個比較得勢，你前面這幾個是沒有比較的，為什麼你前面這幾個就是時間到就進來當兵會沒得比較。(O-3)

再入營因為有出去過了，所以應該是最會的，知道外面跟裡面的比較了。(N-1)

再入營比較會續簽留營他都願意在進來了，所以續簽留營較高。(N-2)

三者續簽留營我覺得差不多，看自己還有沒有意願。(N-3)

再入營最差，就會很兩極化，有些人會意識到某種程度的續簽次數，但再入營的案例會很少，還是有人存在。(N-4)

我覺得再入營的士官在役期結束後，他會比較願意續簽留營的原因，是因為他當初退伍可能有它的苦衷在或者他的原因在，也是因為他在部隊及社會打滾過，所以他在比較完之後會選擇再入營回來當兵，覺得當兵會比較適合他就是了，所以他在役期結束之後還有考量，會比較願意續簽留營。(N-5)

對於現行再入營管道出來的士官續簽留營是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 5 位；不理想的共有 1 位；與其它管道大同小異共有 2 位。

理想的原因：

(1)、再入營有在外面環境工作過，既然選擇回役比較會續簽留營。

不理想的原因：

(1)、再入營續簽留營意願表現差，案例也是比其他管道少。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足，如薪水，還是心理的滿足，如工作表現及成就感嗎？

我覺得兩者都有吧。(O-1)

我覺得生理滿足，之後才後者考慮的因素。(O-2)

當然是薪水啊，薪水是影響大部分人考慮的重點，如果薪水像以前那麼低，應該續簽留營困難度會更高，更不用講招募。(O-3)

這個要看個人及當下環境，我的話是因為薪資不錯，才繼續服役。

(N-1)

兩個都要同時滿足，才能一直做下去。(N-2)

生理及心理同時滿足，才會越做越久，越爬越高。(N-3)

我的話兩個同時滿足。(N-4)

我覺得兩種都有，雖然工作繁忙，但薪水才是決定續簽留營的因素。

(N-5)

現行決定續簽留營是因為生理的滿足，如薪水，還是心理的滿足，如工作表現及成就感是何種滿足，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得生理的共有 3 位；心理的共有 0 位；與兩種相符共有 5 位。

生理的原因：

(1)、也是較多人選擇薪資當首要考量。

小結：

經過對續簽留營需求，在多元招募管道中，因滿足心理需求而提高工作表現者在營轉服管道者大於再入營管道者大於專業士官班管道者大於軍校管道者。

**(二) 專業技能(安全需求)**



## 1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

可能他的日常作息這些比較進入狀況，專業技能的話，學得比較廣，可是不會說到很深，所以也不見得說，就真的就比較好啊。(O-1)

我覺得軍校最好，因為專業技能有在培養過了而且年資比較長。(O-2)

軍校的專業技能青黃不接，有專業技能表現不輸二級廠但有些卻不比一兵的表現。(O-3)

軍校的會比較高，他們學習會比較好，學校教得比較多。(N-1)

我覺得優先一定是軍校出來的管道，也是跟他們在軍事訓練時間長短是有關係的，畢竟經過軍校洗禮的過程，他們相對的技能培訓的時間比較久，所以也就比較能夠熟悉他們的專業的部分。(N-2)

因為下部隊的專長，是跟在學校學的專長，也不一定會相符所以部隊來講的話，四種算是平行進入的，所以專業技能的表現也是因人而異，我覺得這也是沒有辦法直接下去做比較了，還是要看當事人自己對專業的領域上，有沒有專注去學習才有辦法去展現出來，所以我覺得這種也是不太能夠比較。(N-3)

軍校專業技能表現也還可以，在學校浸泡兩年，但學得比較廣。(N-4)

軍校出來會比專業士官班及在營轉服的專業技能還要了解一點，因為在學校多多少少會接觸到相關的知識。(N-5)

對於現行軍校管道出來的士官專業技能表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 5 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 1 位。

理想的原因：

- (1)、專業技能有培養訓練相較於其他管道優異。
- (2)、學習時間較久，且學得廣泛。

不理想的原因：

(1)、學得較廣泛，但未深入了解專業技能。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

根據比起來，我覺得應該是會稍微差一點點，因為時間上有差別的，軍校仍舊是兩年，專業士官班受訓才幾個月而已，相較之下算會比軍校差一點。(O-1)

其次我覺得是專業士官班因為有受過幾個月的專業專長訓練，應該學的很精專了，但不會很廣，時間也比較短。(O-2)

專業士官專業技能介於軍校及在營轉服之間，表現平平。(O-3)

因為他們就是外面考試考進來，專業技能表現較弱。(N-1)

其次是專業士官班訓練時間長短有差。(N-2)

因為下部隊的專長，是跟在學校學的專長，也不一定會相符所以部隊來講的話，四種算是平行進入的，所以專業技能的表現也是因人而異，我覺得這也是沒有辦法直接下去做比較了，還是要看當事人自己對專業的領域上，有沒有專注去學習才有辦法去展現出來，所以我覺得這種也是不太能夠比較。(N-3)

專業士官專業技能表現比再入營及軍校還差一點點，畢竟受訓時間較短。(N-4)

專業士官班其實跟在營轉服一直差不多，因為他們都是由民轉兵，開始重新學習，所以他們在專業技能表現也是會是差不多。(N-5)

對於現行專業士官班管道出來的士官專業技能表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 0 位；不理想的共有 5 位；與其它管道大

同小異共有 3 位。

不理想的原因：

- (1)、受訓時間長短與專業技能表現成正比。
- (2)、部隊士官需要一專多能，專業士官學得精，但未能多樣技能。
- (3)、由民轉兵的專業技能較為薄弱。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

我覺得學的專業技能可能會比較專精一點點，但是不會像軍校的專業技能，了解的那麼廣。(O-1)

在營轉服可能在兵的階段沒有學過，所以會比較差一點。(O-2)

在營轉服的專業均用於單位培訓機會並表現均優異，且在工作表現及專業技能方面均良好。(O-3)

在營轉服比軍校差一點點，專業技能表現學得比較少，歷練也比較少。(N-1)

最後是在營轉服我覺得技能培訓時間最少，所以表現不會太好。(N-2)

因為下部隊的專長，是跟在學校學的專長，也不一定相符所以部隊來講的話，四種算是平行進入的，所以專業技能的表現也是因人而異，我覺得這也是沒有辦法直接下去做比較了，還是要看當事人自己對專業的領域上，有沒有專注去學習才有辦法去展現出來，所以我覺得這種也是不太能夠比較。(N-3)

我覺得在營轉服僅次於軍校生。(N-4)

在營轉服又不一定，因為假設在在營轉服他之前在學校學過修車，可能在學校是汽修科的，或者在外面有修過車，那他璞玉之後，可能在這方面他們會比其他管道沒有接觸過的人還要了解，這專業部分要看他是部隊性質來衡量，所以這題，我覺得答案沒有一定，像這樣我如果帶兵，我的

專業技能也就是領導，可是有些士官他出來，他是學技勤的，那在領導方面，他可能就比較不足，如果說他是技勤專業再到單位，他在這方面的表現會比其他沒有接觸過的還好。(N-5)

對於現行在營轉服管道出來的士官專業技能表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 2 位；不理想的共有 4 位；與其它管道大同小異共有 2 位。

理想的原因：

(1)、原單位的自我培訓，專業技能均優異。

不理想的原因：

(1)、歷練經歷不足。

(2)、培訓時間少，表現成效不佳。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

應該沒什麼太大問題，畢竟在營區都學過了，所以再入營應該是沒什麼問題。(O-1)

再入營我覺得退伍之前有學過，所以會比在營轉服好一點點。(O-2)

再入營的專業技能不平等在營轉服，惟專業技能未能是符合部隊需求。(O-3)

再入營可能以前有學過了專業技能表現不會太差。(N-1)

再來是再入營是因為之前有訓練專業技能，所以多加練習，就沒太大問題。(N-2)

因為下部隊的專長，是跟在學校學的專長，也不一定會相符所以部隊來講的話，四種算是平行進入的，所以專業技能的表現也是因人而異，我覺得這也是沒有辦法直接下去做比較了，還是要看當事人自己對專業的領

域上，有沒有專注去學習才有辦法去展現出來，所以我覺得這種也是不太能夠比較。(N-3)

我覺得再入營專業技能表現會最好，之前在營區過類似的工作，有碰過當然比較好，如果沒碰過只是一張白紙，表現當然沒有軍校好。(N-4)

專業技能表現再入營的會比較好，因為之前當過兵，所以比較基礎的技能，會比剛初任官來跟會比他們好很多。(N-5)

對於現行再入營管道出來的士官專業技能表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 6 位；不理想的共有 1 位；與其它管道大同小異共有 1 位。

理想的原因：

- (1)、再入營的專業技能再次加強，可運用在部隊上狀況佳。
- (2)、再入營士官有學過基礎技能，與其他管道相較之下會比其他初官更優異。

不理想的原因：

- (1)、再入營回部隊專業技能未必部隊需求。

小結：

經過對專業技能需求，在多元招募管道中，因滿足安全需求而提高工作表現者再入營管道者大於軍校管道者大於在營轉服管道者大於專業士官班管道者。

## 第二節 心理層面動機與生涯發展管道之探討

### (一) 領導統御及人際關係(社會需求)

#### 1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

領導統御我覺得四個管道沒什麼差別，人際關係表現因為要看個人表現能力，才會影響到他對別人的觀感，對於哪個管道影響不大。(O-1)

軍校出來的領導統御會大於其他管道的話，比較常歷練，而人際關係表現可能就沒有那麼好，人數就比較少，跟社團活動相對也比較少，社交經驗就比較少。(O-2)

軍校領導統御是比較沒有辦法服眾的，為什麼是我看起來的狀況下是這樣為甚麼？因為你們當初在軍校被管理的時候，你們都是用同學去管理同學，所以沒有那一層上級跟下級的壓力，所以相對的，你也不知道新兵他們到底想要是什麼讓你怎麼去用有九種的領導統御，那你怎麼用九種領導統御去領導你的士兵，然後展現你的領導統御，有些人會用體能，有些人會用道理，引導他們去做你想表達的事情，領導統御這樣講很清楚，可是你們的領導統御就是我就是班長，你就要聽我的，所以軍校生出來的人大多是用命令的口吻，在命令士兵做一些事情，可是這些士兵他們是有想法，有自己的自我意識的人，他們不是覺得他不是你軍校的同學，所以他不見得會聽你命令的東西，你們在領導統御的表現，是沒有辦法比三個管道來得好，所以這個一定是最差，人際關係表現四個應該都差異不大。

(O-3)

軍校出來的士官領導統御不強，因為不常帶兵，習慣被帶了，還有他們的領導統御會比較慢建立起來，有些比較學校出來的，是都有更成熟，學校可是又遇到那種實習幹部，但是很少了。(N-1)

軍校人際關係表現比在營轉服、專業士官班還差一點，但軍校領導統御比較優，軍校期間也是會有經過一定的洗禮，所以在領導統御上面會比較了解這上下先後的程序是如何。(N-2)

也是覺得軍校出來的，因為有提早受訓關係，這方面關係領導統御方面會比其他三者，更提前接觸一、兩年，不管是在學校擔任到什麼實習幹部，這些都是他們提前練習的地方，還有跟部隊裡面團體生活相處也都是提早進入這狀況，所以軍校部分，我覺得應該是會比其他三者再好一點點的，人際關係表現四種管道應該都差不多。(N-3)

軍校領導統御及人際關係表現都會有一種優越感，所以人際關係表現不見得好。(N-4)

軍校出來跟再入營我覺得會比在營轉服士官這方面會來得比較好，因為在學校有實習制度，所以領導統御是有一定程度的了解，人際關係表現我之前在學校三年接觸的都是軍中的事物，人際關係上面可能會較不足，比較不知道怎麼跟其他人溝通，如果我跟外面的人比較多接觸，那人際關係相對會比較好一點。(N-5)

對於現行軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 2 位；不理想的共有 5 位；與其它管道大同小異共有 1 位。

理想的原因：

(1)、軍校有先提早學習，所以領導統御最佳，但人際關係表現普通。

不理想的原因：

(1)、人際關係表現不佳，與外面社交經驗較少。

(2)、不習慣帶兵領導統御不強，無法說服大眾，用命令態度做事。

(3)、學校生活不常帶兵，導致領導統御一開始不強。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

領導統御我覺得四個管道沒什麼差別，人際關係表現因為要看個人表現能力，才會影響到他對別人的觀感，對於哪個管道影響不大。(O-1)

專業士官班領導統御比較沒那麼強了，因為只受幾個月而已，人際關係表現最好，因為他自己的大學讀過，可能是大學畢業後，高中只在外面的朋友會比較多，比較善於社交，然後再移轉部分在軍中的話，表現不會太差。(O-2)

專業士官班出來的領導統御也是不行，為什麼因為他從來不知道怎麼去管人，而且他沒有被管過，他可能只有被管過，然後在站出來，口令不好、不知道幹嘛，所以他領導統御就是很欠佳，不知道自己應該要幹嘛？這是我看到的，所以他領導統御，不會滿天謾罵，但是他也不知道自己要幹嘛。(O-3)

專業士官班一定是最弱，因為沒學過，只受訓幾個月而已，連口令都有問題。(N-1)

專業士官班人際關係表現差在營轉服一點點，專業士官班領導統御訓練上沒有軍校多，所以比軍校差一點。(N-2)

其他三個管是專業士官班、在營轉服、再入營，他們的來歷的不一定，資質也不一定，所以我覺得這三種也沒辦法做比較，人際關係表現四種管道應該都差不多。(N-3)

在初期專業士官班領導統御及人際關係表現會表現好一點，有些從學校畢業，有些有在外面工作過，所以他在人際關係就會好一點。(N-4)

專業士官班跟在營轉服都是由民轉兵領導統御必得重新學習，這方面比較不足，人際關係這個要看，如果專業士官跟在營轉服在外面，其他有



參加過社團，或者說，他們有從事相關的帶團的話，他們在人際關係可能會以較好。(N-5)

對於現行專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 1 位；不理想的共有 5 位；與其它管道大同小異共有 2 位。

理想的原因：

(1)、人際關係表現會比較好，因在外面有參加社團過。

不理想的原因：

(1)、領導統御不強，因受訓時間長短有關。

(2)、由民轉兵領導統御欠佳。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

領導統御我覺得四個管道沒什麼差別，人際關係表現因為要看個人表現能力，才會影響到他對別人的觀感，對於哪個管道影響不大。(O-1)

在營轉服的領導統御應該會比專業士官班好一點，因為在同一個單位學習領導統御但人際關係表現就還好不常接觸外界，所以人際關係不會向專業士官班及再入營那麼好。(O-2)

在營轉服出來的知道他要幹嘛，比較知道部隊運作領導統御、人際關係的表現方式是可以被新兵接受你的管教，領導統御是什麼，當我說這個做這件事情的時候，然後他們會接受你的命令去服從，這才是領導統御，而不是我叫你做一個很不人道的事情然後要去做，然後他們會覺得心有一個問號，為什麼我要這麼做，我可不可以不要做新兵會反抗，要讓他們知道現在做這件事情是在幫助你的各位，所以在這個領導統御上在營轉服的人是比領導統御會比在軍校所接受到的絕對服從，還要來得人性化一點。

(O-3)

在營轉服我感覺領導統御及人際關係表現是最好，因為已經習慣同單位人際關係及領導統御。(N-1)

在營轉服人際關係表現最佳，人際關係還可以因為都是同單位的話，人際關係表現應該都很熟了。(N-2)

其他三個管是專業士官班、在營轉服、再入營，他們的來歷的不一定，資質也不一定，所以我覺得這三種也沒辦法做比較，人際關係表現四種管道應該都差不多。(N-3)

我覺得在營轉服僅次於軍校生。(N-4)

專業士官班跟在營轉服都是由民轉兵領導統御必得重新學習，這方面比較不足，人際關係這個要看，如果專業士官跟在營轉服在外面，其他有參加過社團，或者說，他們有從事相關的帶團的話，他們在人際關係可能會以較好。(N-5)

對於現行在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 4 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 2 位。

理想的原因：

(1)、在同一個單位久待，領導統御及人際關係表現較佳，官兵皆能服從。

不理想的原因：

(1)、由民轉兵領導統御欠佳。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

領導統御我覺得四個管道沒什麼差別，人際關係表現因為要看個人表現能力，才會影響到他對別人的觀感，對於哪個管道影響不大。(O-1)

再入營領導統御不會太差，因為之前就是士官，訓練一下不會太差，人際關係表現應該還可以，是因為他們可能是外面大學或高中出來的，比較人際關係會處理得比較好。(O-2)

再入營管道出來有領導統御跟人際關係的時候，他其實他要是把事情做好跟做完，他其實沒有說一定要很大的權力之類的，我要是把上級的任務做完，這是我的認知我覺得我沒有要去跟他們幹嘛，長官要我做事，我怎麼去執行它，要讓他阿兵哥去執行任務，用我的方法去執行上級的命令，這就是我的領導統御的方式，再入營的人他在社會有歷練過，所以相對性他與人與人之間的互動跟相處上面會有比較圓滑部分，所以相對性的軍校，去領導人的時候，相對性的很多人比較不能接受欸，我們要是站在他們的立場，在跟他們講話的時候，他們會覺得我是真的，為你立場最近著想，所以他們可以接受你的領導。(O-3)

再入營都是很未知數，很多人退伍之後才再入營，但也不會太差。

(N-1)

再入營人際關係表現最差因為都會擺老，再入營領導統御之前當過也不會太差。(N-2)

其他三個管是專業士官班、在營轉服、再入營，他們的來歷的不一定，資質也不一定，所以我覺得這三種也沒辦法做比較，人際關係表現四種管道應該都差不多。(N-3)

再入營人家對他的看法及行為就不一定，他回來的心態就是個問號，跟他處於同事關係會用另一個眼光看待。(N-4)

那再入營，如果他當初是士官退伍的然後再回來，那他在領導統御方面在退伍之前有接觸過，那相對的他也會比專業士官班，還有再入營的人際關係表現基本上他在外面，如果退伍之後有工作過，人際關係方面就比

較好。(N-5)

對於現行再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 3 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 3 位。

理想的原因：

- (1)、再入營之前有當過士官領導統御不會太差，在外面有歷練過人際關係表現還可以。
- (2)、再入營的應對進退比其他管道表現較佳。

不理想的原因：

- (1)、人際關係表現最差，因為會倚老賣老。
- (2)、再入營會被用異樣眼光對待，心態也是個問號。

小結：

經過對領導統御及人際關係需求，在多元招募管道中，因滿足社會需求而提高工作表現者在營轉服管道者大於再入營管道者大於軍校管道者大於專業士官班管道者。

## (二) 榮譽心及責任感(尊重需求)

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

我覺得軍校會比較好一點，因為他有過基礎教育類似軍人武德上課那些課程及階級制度的學長學弟制，這些的教育比較比較扎實一點而已。(O-1)

然後軍校是因為他可能在學校是熱情，有被洗禮過說比較少，反而他人的榮譽心及責任感真讓我覺得相對來說，沒有比專業士官班的還大。

(O-2)

我覺得軍校出來的榮譽心及責任感是不高，因為我會覺得說軍校出來的人，有些時候不是真正自己想做這件事情，而是家人希望我去做這件事情，這會影響榮譽感跟責任感，如果是家人希望我去做，我就不見得會做

到好，但是若是我自己想要去做，我就會有責任感，攸關於是說，自己本來投考軍校的原本的動力是什麼，會影響到榮譽心及責任感的很多事情。

(O-3)

軍校建立榮譽心及責任感最重，觀念也比較好。(N-1)

這個是我覺得個人覺得第一個是軍校生，那責任感跟榮譽心來講的話因為軍校生他們比較講究，所謂的團體生活，在這他們也有所謂的，也曾經歷練過所謂的連坐法，所以說他們會共同為同一個目標而去努力，比較有責任感及榮譽心。(N-2)

軍校生在學校部分平時就有在培養及訓練榮譽心及責任感的部分，因為他們會擔任到學生幹部等等提前完成任務，也都是比其他三者提早接觸，兩年或四年的東西，所以軍校是應該會比其他三者，較有這兩個有榮譽心及責任感會比較高一點，本身學校灌輸的東西，就是以自身的來歷為榮，所以應該會比較勝出這三者，也是要因人而異啊。(N-3)

軍校榮譽心及責任感比較好，因為軍校的教育就是這樣責任及榮譽，這個也不一定也要看心態問題，假如四個管道，他們的心態都是沒有問題了，這樣就旗鼓相當，這一題是淺意識回答，軍校生內心都被人家是用雕刻刀，把榮譽心及責任感心裡面。(N-4)

我覺得榮譽心及責任感來說軍校出來會比較好，因為養成教育在學校就會灌輸你要有榮譽感和責任感，所以我覺得如果比序來說軍校生出來，他們榮譽感和責任感會比較好一點。(N-5)

對於現行軍校管道出來的士官榮譽心及責任感是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 6 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 0 位。

理想的原因：

- (1)、軍校基礎教育及觀念灌輸的較重。
- (2)、因有過團體生活及歷練過連坐法，所以比其他管道佳

不理想的原因：

- (1)、軍校生並非發自內心去完成事情，所以不一定有榮譽心及責任感。
- (2)、軍校出來的士官熱情久了被洗禮過了，導致沒那麼強烈了。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

我覺得專業士官班要求幾個月，也不會真的很有什麼榮譽心及責任感。(O-1)

專業士官班會比較多是因為他可能真的是想從軍，所以他從軍的責任感跟榮譽感會比較大一點。(O-2)

有一種不知道自己要做什麼專業士官班也有榮譽心及責任感，可是他榮譽心及責任感沒有那麼大，沒有辦法完全的去符合長官所需要的東西，為什麼，比軍校來說，比軍校出來的人受了軍事教育，沒有怎麼這麼多，所以相對性的他的榮譽心及責任感就還好，因為他會進來，不見得說他是單純想賺錢，今天榮譽心及責任感對他們來說，不見得會在他的薪水假期上面有一些增加，相對性你說責任感一定會有，可是做事的效率不見得就是成正比，他會有榮譽心，也會有責任感，但是他做事的，步調就會很慢。(O-3)

專業士官班就比較弱，因為榮譽心及責任感沒辦法幾個月就可以培養出來的東西。(N-1)

專業士官班、在營轉服、再入營這部分也是不相上下，因為可能先前所受到的軍校洗禮，比較弄得沒有那麼長，這部分大部分都是由下部隊之後所面臨的環境，而慢慢磨練出來的比較多。(N-2)

所以這三個管道榮譽心及責任感是差不多的。(N-3)

榮譽心及責任感專業士官班跟再入營就差不多。(N-4)

相對來說，專業士官班及在營轉服比較沒有所謂的團體生活過，所以榮譽心跟責任感，這方面就會比較不足，會比較差的就是專業士官班及在營轉服。(N-5)

對於現行專業士官班管道出來的士官榮譽心及責任感是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 1 位；不理想的共有 3 位；與其它管道大同小異共有 4 位。

理想的原因：

(1)、內心可能很想從軍，導致榮譽心及責任感較佳。

不理想的原因：

(1)、因受訓時間過短，榮譽心及責任感建立較短。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

部隊實務工作執行為主，比較少去要求到說，真的很有什麼榮譽心跟責任感。(O-1)

否則也是因為在可能剛接觸部隊，對國家比較有榮譽感跟責任感。

(O-2)

在我看起來是在營轉服的榮譽心及責任感有他們一定有，但相對性的方法不見是長官能接受的方法，你說你為了部隊好，你要帶他們去練體能有沒有責任感，有榮譽心及責任感，可是他們做的方法，就不是長官可以接受的他，他們有時候會太多，超出訓練的範圍。(O-3)

在營轉服有榮譽心及責任感應該不會太差，因為在兵的階段已經當了幾年了。(N-1)

專業士官班、在營轉服、再入營這部分也是不相上下，因為可能先前所受到的軍校洗禮，比較弄得沒有那麼長，這部分大部分都是由下部隊之後所面臨的環境，而慢慢磨練出來的比較多。(N-2)

所以這三個管道榮譽心及責任感是差不多的。(N-3)

我覺得在營轉服僅次於軍校生，因為它是對單位有認同感才會轉服的。(N-4)

相對來說，專業士官班及在營轉服比較沒有所謂的團體生活過，所以榮譽心跟責任感，這方面就會比較不足，會比較差的就是專業士官班及在營轉服。(N-5)

對於現行在營轉服管道出來的士官榮譽心及責任感是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 4 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 2 位。

理想的原因：

- (1)、下部隊初衷及熱忱還在，對國家還有榮譽心及責任感所在。
- (2)、對單位有認同感，並且有相對榮譽心及責任感。

不理想的原因：

- (1)、在營轉服以工作執行為主，相較之下無榮譽心及責任感。
- (2)、團體生活經驗較少，榮譽心及責任感這方面較不足。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

我覺得反而可能會比較差一點點，通常你退出去之後會再進來的，應該是在外面混不下去了，所以你說她可能就是為了這份工作，有榮譽心及責任感稍微差一點。(O-1)

再入營管道的話，會比較少是因為他們可能會再入營，通常就是因為工作關係相對的，榮譽心跟責任感就沒有比較高。(O-2)



再入營士官榮譽心及責任感一定會有，畢竟有出過社會，而且相對現在再入營的人，年紀一定會比前面三個管道的還要來得高，人家說年紀大了，相對性榮譽心及責任感慢慢的會被建立起來，他可能會有家庭，他可能需要這份工作，年紀跟管道沒有相關，但是再入營的人通常都是年紀比較大的，不會再去投考軍校及專業士官班這東西了，所以他會再選擇再入營，你的這些選項會影響到，沒有辦法說再入營，他是不是有榮譽心及責任感，如果今天他以他的年齡差距換算的話，在再入營的年齡一定會比前面這幾個人還要來得大，相對性他可能會有家庭、有小孩，相對他的有榮譽心及責任感一定會比前面這些人的大，因為他的在這邊服役，不單單只是為了他自己也為他的家人，也為了他家庭。(O-3)

再入營因為是為了錢才又進來的，我覺得沒有三個管道高。(N-1)

專業士官班、在營轉服、再入營這部分也是不相上下，因為可能先前所受到的軍校洗禮，比較沒有那麼長，這部分大部分都是由下部隊之後所面臨的環境，而慢慢磨練出來的比較多。(N-2)

所以這三個管道榮譽心及責任感是差不多的。(N-3)

再入營榮譽心及責任感要看他是為了什麼事情回來，回來動機是什麼。(N-4)

再入營的話，基本上回來他們榮譽心及責任感的還是有的，又會比專業士官班及在營轉服還好一點，因為畢竟他們在軍中接觸環境，其實軍中都會強調榮譽心及責任感，軍校比再入營的話好一點點，其實是因為在部隊可能經歷人生百態，可能的責任感會有所改變，我覺得比較不足。(N-5)

對於現行再入營管道出來的士官榮譽心及責任感是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 2 位；不理想的共有 3 位；與其它管道大同

小異共有 3 位。

理想的原因：

- (1)、再入營出過社會，年紀比其他管道大，且可能有家庭或小孩，相較榮譽心及責任感比其他管道大。

不理想的原因：

- (1)、再入營可能為了工作而進來，較榮譽心及責任感比其他管道沒那麼高。

小結：

經過對榮譽心及責任感需求，在多元招募管道中，因滿足社會需求而提高工作表現者軍校管道者大於在營轉服管道者大於再入營管道者大於專業士官班管道者。

### (三) 命令了解程度(尊重需求)

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

我覺得因為在軍校已經有接受一些基礎的時間比較長，所以他們在接受一些基本任務的時候，應該會比較了解這是在幹嘛。(O-1)

軍校會比較了解接受命令，且大於專業士官班。(O-2)

軍校管道命令了解程度欠佳，只能把事情做完，並未能把事情做好。(O-3)

軍校管道出來的是士官，他接受的程度會比在營轉服都還要低，軍校跟在營轉服的最大差異，你們一開始所接觸的是學校，軍校管道一開始接觸就是他們在接受的是部隊，我給你一百趴東西，他們至少可以接受到八十趴起，軍校到六十到七十。(N-1)

軍校管道出來的，會比較能夠了解任務的性質以及曾經在軍校裡面歷練過，所以相對也較熟稔。(N-2)

我覺得軍校出來的接受任務了解程度，比其他的其他三者的了解程度

好一點點，因為畢竟他們是從學校有受過部隊管理模式出來的，所以他們對命令接受上，原本就有提前教育，但是這種東西只是大方向，但是沒有辦法跟所有現況相比，因為哪個管道出來的，也會分好壞含軍校也是一樣，不一定每個人就很進入狀況的，或者是理解上沒有那麼好的人也都有，但是只是比較出來的話，軍校受教育會比較多一點，所以基本上他們對命令了解的程度會比較進入狀況一點。(N-3)

命令了解程度初期軍校比較好。(N-4)

軍校在學校是養成教育，那下部隊之後其實跟學校所學的是完全不一樣的，需要重頭再了解過一遍，只是差別在於說，比較基礎的教育，他會比完全沒有接觸過的人還要瞭解一點。(N-5)

對於現行軍校管道出來的士官接受命令了解是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 6 位；不理想的共有 2 位。

理想的原因：

(1)、有接受過基礎教育，在接受命令會比較了解。

不理想的原因：

(1)、事情完成度高，但妥善率不高。

(2)、比其它管道一開始接觸的環境，比較有落差。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

我覺得相較軍校出來的可能，專業士官班出來的可能在一開始，會比較狀況外一點。(O-1)

我覺得還可以但沒有軍校出來解程度那麼強。(O-2)

專業士官管道執行任務，惟工作效率欠佳，無法於時間內完成任務。

(O-3)

專業士官班接受命令最差，因為一下部隊沒有接觸過。(N-1)

我覺得專業士官班接受命令，跟其他管道差不多，但軍校生還是比較好。(N-2)

專業士官班、在營轉服、再入營我覺得都差不多。(N-3)

中期的時候命令了解程度是專業士官班比較積極。(N-4)

專業士官班其實跟在營轉服一直差不多，因為他們都是由民轉兵，所以他們在命令了解程度方面會是差不多。(N-5)

對於現行專業士官班管道出來的士官接受命令了解是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 1 位；不理想的共有 6 位；與其它管道大同小異共有 1 位。

理想的原因：

(1)、中期專業士官班的命令了解程度較為積極。

不理想的原因：

(1)、與軍校管道出來的比較，狀況較差。

(2)、任務執行力欠佳。

(3)、因由民轉兵命令了解程度較弱。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

我覺得這個人還是要看個人的理解能力及個人能力，但是因為在營轉服，有在營區一段時間了，所以在接受命令了解狀況的話應該，狀況也不會太差了。(O-1)

普通這個要看個人了。(O-2)

在營轉服士官能有效執行上級命令，且能明白任務重點，但做事方法欠佳。(O-3)

在營轉服接受命令會最高的，因為是部隊出來的。(N-1)

因為在營轉服所接受的軍事教育，期限沒那麼的久，所以說在了解的部分，他可能有接收到命令，但卻不瞭解說其他的細節部分，所以在執行上面會有所滯礙。(N-2)

專業士官班、在營轉服、再入營我覺得都差不多。(N-3)

我覺得在營轉服僅次於軍校生。(N-4)

專業士官班其實跟在營轉服一直差不多，因為他們都是由民轉兵，所以他們在命令了解程度方面會是差不多。(N-5)

對於現行在營轉服管道出來的士官接受命令了解是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 4 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 2 位。

理想的原因：

- (1)、在部隊一段時間接受任務，程度上表現良好。
- (2)、有效執行任務重點。

不理想的原因：

- (1)、前期教育未久，未能了解部隊命令重點。
- (2)、該管道由民轉兵在命令了解程度方面偏弱。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

因為他也是在已經在裡面，有待過一段時間了，他竟然會在進來再入營，一定是比較稍微熟悉的環境，在接受應該沒什麼問題。(O-1)

會比較瞭解了，已經有當過兵了。(O-2)

再入營管道對部隊運作有一定的了解，能把事情做好且做完。(O-3)

再入營就比較巴結回來就是合約制，他就是回役的人，如果說五年以前的回役都去都很巴結，但是五年以後的回役都很懶散，他們會認為他們很老了。(N-1)

再入營的話多半給人家的印象，就是在入營之前，就可能會有一些的問題，所以才會再進來，那在於接受任務瞭解的程度上面，或許他有了解可能優於在營轉服，但是其餘態度部份就可能沒那麼的那麼好。(N-2)

專業士官班、在營轉服、再入營我覺得都差不多。(N-3)

再入營可能會是差距比較大，有些對事情會比較積極，有些對事情不會比較積極。(N-4)

再入營的命令了解一定比較好，他之前當過兵，所以比其他管道一定了解，會比其他剛出任官的狀況還要好，因為他知道部隊性質是什麼阿。(N-5)

對於現行再入營管道出來的士官接受命令了解是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 4 位；不理想的共有 3 位；與其它管道大同小異共有 1 位。

理想的原因：

- (1)、原熟悉的環境，於命令了解程度較明白。
- (2)、工作性質及部隊運作模式再入營有一定上的認知。

不理想的原因：

- (1)、再入營給部隊的態度觀感不佳。
- (2)、再入營人員回役的時間會影響工作表現的態度。
- (3)、再入營對某些事情積極度不佳。

小結：

經過對命令了解程度需求，在多元招募管道中，因滿足尊重需求而提高工作表現者軍校管道者大於在營轉服管道者大於再入營管道者大於專業士官班管道者。

#### (四) 體能表現(自我實現)

## 1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

軍校的應該相較專業士官班及在營轉服，我覺得應該會好一點，因為軍校一定會有基本的體能訓練要求這些，如果以同樣一個人接受教育我覺得應該是差別在時間的長短吧。(O-1)

我覺得是軍校最好，因為一樣軍校培養體能，但要求會比較高，軍校管道才是最好的。(O-2)

軍校的體能表現最好，你們的體能是無可厚非的，為什麼因為長時間在高壓的狀況，去做訓練體能所以你們的體能狀況是不錯的。(O-3)

軍校體能表現最高，因為很常訓練。(N-1)

也是以軍校管道出來的較為優，軍校是因為在學校期間，他必須要去接受這樣的一個訓練磨練，所以在經過長時間的體能訓練的表現下來的話，軍校的那個體能表現會比較好，而且他幾乎都是，只要是軍校出來的，幾乎體能就是歐趴。(N-2)

軍校管道出來的士官，體能應該會比起第三者好一點，因為本身他們來講，他們在學校就是有在訓練體能的，所以學校要求之下，不管是願不願意，都會被強制訓練到和基本該有的，加上團體生活大家互相比較，體能方面，以下部隊來講，軍校生可能會比較好一點其他三者。(N-3)

體能表現會是軍校生表現比較好，因為普遍都會合格。(N-4)

體能表現軍校出來的，我覺得他們會比較好，以現在陸軍專科學校兩年，他們會在學校有兩年養成教育，體能都有持續在訓練，所以他們下部隊的時候，他們體能會比其他專業士官班再營轉服及再入營的體能的平均值來說會比較好一點。(N-5)

對於現行軍校管道出來的士官體能表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，

經訪談結果覺得理想的共有 8 位；不理想的共有 0 位；與其它管道大同小異共有 0 位。

理想的原因：

- (1)、軍校管道體能表現相較於其他管道優異。
- (2)、軍校對於體能要求比較高，訓練時間長。
- (3)、軍校的 2 年養成教育，持續訓練為佳。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

專業士官班我也是覺得應該是差別在時間的長短吧，如果你平常有運動習慣，體能不錯的話，這個就不準了，比較下來應該是軍校會好一點點。(O-1)

專業士官班是因為如果他自己在外面就有想從軍，那表示他平常也有一定的標準，但只是不常訓練的話，會比軍校出來差。(O-2)

專業士官班體能不見得是好的，因為他是考進來的，所以他們沒有經過長時間的訓練，所以他的體能會因他的役前，所以原本的體能展現延續下來，所以今天他的好與壞，跟專業士官班是沒有任何的關係，他跟自己本身是比較大的關係。(O-3)

專業士官班只練幾個月體能會好到哪裡去。(N-1)

其次我覺得在體能表現上面，專業士官跟在營轉服還有再入營，這個都是差不多的，有時候體能表現方面，這是要看個人，他們對於體能訓練上面的興趣度，以及他們願意付出的程度如何。(N-2)

專業士官班、在營轉服、再入營也就是會跟我之前講得差不多，就是不一定還是要看當事者本身體能狀況，也有其他三者，入伍前有體專的，或者是專門在訓練體能，所以下部隊體能也很好，體能會比其他好一點，所以自然是跟當事者本身有關，不太能做比較。(N-3)



專業士官班會比軍校生差一點點，有些可能體專或是球類健將。(N-4)

其他管道來說，除非他們在當兵之前或者回來之前，有持續相關的體能訓練，不然如果以正常來說，會以軍校生持續要求的狀況會比較好一點，其他的管道就是看他們之前在學校或是在外面，有沒有從事相關的體能活動。(N-5)

對於現行專業士官班管道出來的士官體能表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 1 位；不理想的共有 1 位；與其它管道大同小異共有 6 位。

理想的原因：

(1)、考專業士官班有些以前是從事體能相關活動。

不理想的原因：

(1)、專業士官受訓時間較短，體能表現較差。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

在營轉服在兵的時候，有在自我要求，應該是還可以的。(O-1)

在營轉服會比軍校差一點點，但也不會差太多，因為在兵的階段有要求應該都不會太差。(O-2)

轉服的士官的體能也是自己去訓練出來的，沒有人去強迫去訓練他們的體能，平常在營區裡面自主訓練出來的，所以他們體能表現不見得說會比軍校差，但是前提在營轉服都是跟軍校一樣被訓練出來的。(O-3)

在營轉服比軍校差一點，但也是看個人啊。(N-1)

其次我覺得在體能表現上面，專業士官跟在營轉服還有再入營，這個都是差不多的，有時候體能表現方面，這是要看個人，他們對於體能訓練上面的興趣度，以及他們願意付出的程度如何。(N-2)

專業士官班、在營轉服、再入營也就是會跟我之前講得差不多，就是不一定還是要看當事者本身體能狀況，也有其他三者，入伍前有體專的，或者是專門在訓練體能，所以下部隊體能也很好，體能會比其他好一點，所以自然是跟當事者本身有關，不太能做比較。(N-3)

我覺得在營轉服僅次於軍校生。(N-4)

其他管道來說，除非他們在當兵之前或者回來之前，有持續相關的體能訓練，不然如果以正常來說，會以軍校生持續要求的狀況會比較好一點，其他的管道就是看他們之前在學校或是在外面，有沒有從事相關的體能活動。(N-5)

對於現行在營轉服管道出來的士官體能表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 4 位；不理想的共有 0 位；與其它管道大同小異共有 4 位。

理想的原因：

(1)、在營轉服在兵的階段有自我要求，體能表現算良好。

#### 4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

看個人，有的人退伍出去之後可能體能就會下滑很明顯，但是有的自己又再要求的話，體能狀況應該還是會維持。(O-1)

然後再入營的話會比較不好，是因為再入營可能你一定要當過兵，年紀比較大阿，體能方面可能會輸年紀比較輕的在營轉服。(O-2)

那再入營體能可能就沒有到那麼好，因為再入營有工作過，他在外面工作好一段時間了，他可能平常如果沒有運動習慣，回部隊時候，他發現他的體能跟大家會跟不上是很正常的，對於再入營的體能表現，會比前面這三個人都還要差，因為在他的工作的裡面是沒有運動的選項，就是不斷

的去工作，所以他的體能或是最差在我這樣觀察起來。(O-3)

再入營最差的，因為體能年紀有相關。(N-1)

其次我覺得在體能表現上面，專業士官跟在營轉服還有再入營，這個都是差不多的，有時候體能表現方面，這是要看個人，他們對於體能訓練上面的興趣度，以及他們願意付出的程度如何。(N-2)

專業士官班、在營轉服、再入營也就是會跟我之前講得差不多，就是不一定還是要看當事者本身體能狀況，也有其他三者，入伍前有體專的，或者是專門在訓練體能，所以下部隊體能也很好，體能會比其他好一點，所以自然是跟當事者本身有關，不太能做比較。(N-3)

最後為再入營因為他年齡較大，如果無良好運動習慣，體能表現會是最差的。(N-4)

其他管道來說，除非他們在當兵之前或者回來之前，有持續相關的體能訓練，不然如果以正常來說，會以軍校生持續要求的狀況會比較好一點，其他的管道就是看他們之前在學校或是在外面，有沒有從事相關的體能活動。(N-5)

對於現行再入營管道出來的士官體能表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 0 位；不理想的共有 4 位；與其它管道大同小異共有 4 位。

不理想的原因：

- (1)、再入營管道年紀相較與其他管道較大。
- (2)、因在外面可能無運動習慣，進來軍中還要持續體能訓練才能跟上大家。

小結：

經過對體能表現需求，在多元招募管道中，因滿足自我實現而提高工作表現者軍校管道者大於在營轉服管道者大於專業士官班管道者大於再入營管道者。

## (五) 思想(自我實現)

### 1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

軍校應該思想及服從性都會比較高。也可能比較傳統一點。(O-1)

我覺得軍校跟專業士官班跟在營轉服，還有再入營的思想其實都差不多，主要是他們之前個人培養背景的關係，有可能認真學習思想會比較好。我覺得四個是差不多的吧。(O-2)

軍校出來的思想都不會旋轉，就比較制式化，就是說我就是走直線思考，不會去跳痛思考的人，先跟你講這件事情，你不能舉一反三的意思。(O-3)

思想軍校是最好，思維邏輯會比較好。(N-1)

軍校管道的士官比較優，這個也等同於之前所描述的在軍校期間所訓練，長期洗禮下來的想法改變，那因為他們薰陶時間比較久，所以說他們在想法的表現，上面會比較被軍中所能夠採納，畢竟他們等同是我們講的，就是洗腦已經洗了很多年了，所以說他的想法就是如此，那他們的思維模式，大部分都是以部隊任務來做考量。(N-2)

我也是覺得軍校出來的思想比較好，因為在學校就會灌輸比較多的教育和軍中的部隊文化教育，所以思想的培養上，軍校生是勝出的。(N-3)

軍校思想表現比在營轉服差一點，在榮譽心及責任感下驅使會有一股動力。(N-4)

軍校管道出來的士官思想都會被灌輸，比較愛國然後比較正向，可是往往在部隊在實況來說，即使往往跟學校所教的落差相當大他們的思想比較單純，就是比較屬於愛國情操，比較強烈，可是其實以台灣目前現況來說比較不切實際。(N-5)

對於現行軍校管道出來的士官思想表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 4 位；不理想的共有 3 位；與其它管道大同小異共有 1 位。

理想的原因：

- (1)、軍校思想較傳統，且服從性會最高。
- (2)、軍校管道出來士官思維較能夠被軍中採納，即以部隊任務為考量。

不理想的原因：

- (1)、軍校思想被灌輸愛國比較正向，屬於愛國情操，但在台灣較不切實際。
- (2)、軍校思想較制式化及直線思考，無法舉一反三。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

專業士官班思想我覺得不會那麼死。(O-1)

我覺得軍校跟專業士官班跟在營轉服，還有再入營的思想其實都差不多，主要是他們之前個人培養背景的關係，有可能認真學習思想會比較好。我覺得四個是差不多的吧。(O-2)

專業士官班在外面讀完大學才進來，相對性的他的思考就會活一點，畢竟他沒有接受到，那麼長時間的軍事化教育，所以他思考會靈活一點。(O-3)

專業士官班會比軍校差一點。(N-1)

軍校會比較優於其他管道專業士官班、及在營轉服、再入營的部分。他們會比較能夠符合軍中那其他三個的話，至於思想表現，就可能沒有像軍校生這麼的好，所以三者管道我覺得都差不多。(N-2)

那其他三者，就是由下部隊接觸到的人、事、物下去培養，所以思想上，也是因人而異，三者沒辦比較。(N-3)

專業士官班由民轉兵不久，思想表現還沒這麼好。(N-4)

在專業士官班及在營轉服我覺得他們會入營當初的想法及中心思想，

基本上以目前國軍招募的方式來說，大部分會選擇從會選擇從軍，他們應該主要是為了一份工作，把它當成一份工作，講難聽一點就是為了錢，所以他們即使在思想上對於軍中的中心思想，就是要有愛國情操，然後要有務實本務的工作，這方面比較薄弱。(N-5)

對於現行專業士官班管道出來的士官思想表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 3 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 3 位。

理想的原因：

(1)、專業士官班比其他管道沒受到軍事化教育時間較短，思想較靈活。

不理想的原因：

(1)、專業士官班由民轉兵，思想表現不佳。

(2)、專業士官班著重於本務工作上，思想較為薄弱。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

在營轉服思想及階級制度比較不會那麼明顯的。(O-1)

我覺得軍校跟專業士官班跟在營轉服，還有再入營的思想其實都差不多，主要是他們之前個人培養背景的關係，有可能認真學習思想會比較好，我覺得四個是差不多的吧。(O-2)

在營轉服的人思考不見得是自己的思考，而是說今天長時間，看部隊的運作所展現出來的思考，他長時間看這件事情，從頭做到尾影響長官的氛圍，然後做選擇，讓他有一個經驗常數，去做這個思想、決定，思想表現至少他懂得別人長官在想什麼，在營轉服人因為畢竟在軍中服役的時間會比軍校得還要來得長，他從兵開始幹起，一直到轉服士官這段時間的培養他都是在部隊裡面訓練，而不是在軍校裡面訓練，他所接觸到的是他工

作的實況，所以他的思考變得比較活，他知道要把事情趕快做完，找方法做啊，所以他的思考的面比較活的重要性。(O-3)

在營轉服就還好，要看他在兵幹幾年，影響到的士官思想表現程度。(N-1)

軍校會比較優於其他管道專業士官班、及在營轉服、再入營的部分。他們會比較能夠符合軍中那其他三個的話，至於思想表現，就可能沒有像軍校生這麼的好，所以三者管道我覺得都差不多。(N-2)

那其他三者，就是由下部隊接觸到的人、事、物下去培養，所以思想上，也是因人而異，三者沒辦比較。(N-3)

在營轉服思想表現最好，因為他已經從兵到這個階段了。(N-4)

在專業士官班及在營轉服我覺得他們會入營當初的想法及中心思想，基本上以目前國軍招募的方式來說，大部分會選擇從會選擇從軍，他們應該主要是為了一份工作，把它當成一份工作，講難聽一點就是為了錢，所以他們即使在思想上對於軍中的中心思想，就是要有愛國情操，然後要有務實本務的工作，這方面比較薄弱。(N-5)

對於現行在營轉服管道出來的士官思想表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 2 位；不理想的共有 2 位；與其它管道大同小異共有 4 位。

理想的原因：

- (1)、在營轉服服役時間長，思考較活。
- (2)、從兵做到士官，思想表現最佳。

不理想的原因：

- (1)、在營轉服思想及階級制度表現不佳。
- (2)、在營轉服著重於本務工作上，思想較為薄弱。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

我覺得滿兩極的，優秀的就是思想表現得很好，差的話，就是在外面混不下去，進來就是混口飯吃的，就會有差一點。(O-1)

我覺得軍校跟專業士官班跟在營轉服，還有再入營的思想其實都差不多，主要是他們之前個人培養背景的關係，有可能認真學習思想會比較好。我覺得四個是差不多的吧。(O-2)

再入營的人他的思想表現，我一直覺得是可以的，因為畢竟他沒有長時間接受到部隊的教育，長時間去跟你講說，傳統觀念及思想跟這個榮譽感是會有重疊到，一個沒有榮譽感的人，他的思想通常就不太會成正比若今天我對當兵真心是有榮譽感的，態度會決定你當兵的一些零零總總的東西，這些問題都是連貫起來的，再入營是在當兵裡面的選擇，是最好慢慢去堆疊起來說，你會發現再入營的比軍校生太好用，因為他從低基層一直上來跟軍校一下部隊就是那種感覺不一樣。(O-3)

再入營有當過士官，所以表現不會太差。(N-1)

軍校會比較優於其他管道專業士官班、及在營轉服、再入營的部分，他們會比較能夠符合軍中那其他三個的話，至於思想表現，就可能沒有像軍校生這麼的好，所以三者管道我覺得都差不多。(N-2)

那其他三者，就是由下部隊接觸到的人、事、物下去培養，所以思想上，

也是因人而異，三者沒辦比較。(N-3)

再入營不見得在原單位，表現也是很兩極化，好得很好，糟的很糟。(N-4)

那再入營的士官，他們的中心思想就介於軍校及其他管道之間，因為



以我來說，在再入營跟我當初軍校出來，思想就落差，我不可能跟我剛軍校出來的時候我們很單純的愛國心情操，為部隊犧牲奉獻一模一樣，軍校的思想就會跟再入營出來的思想會有所落差，其實他們就是會比較願意把本務工作做好為原則，再入營士官會比較專心在工作上面。(N-5)

對於現行再入營管道出來的士官思想表現是否最理想，訪談對象共 8 位人員，經訪談結果覺得理想的共有 2 位；不理想的共有 0 位；與其它管道大同小異共有 6 位。

理想的原因：

- (1)、再入營在各方面表現為佳。
- (2)、再入營有當過士官，思想表現最佳。

小結：

經過對思想表現需求，在多元招募管道中，因滿足自我實現而提高工作表現者軍校管道者大於專業士官班管道者大於再入營管道者大於在營轉服管道者。

**(六) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？**

初期的話，軍校跟專業士官班，應該會比較在狀況內，願意接受的基礎教育底下，及時間比較長一點點，時間拉長之後，我就覺得軍校大概是一個水平線，中期的話在營轉服及再入營，我覺得會慢慢比較好，如果表現比較好的，會慢慢的往上走，到末期的話，我覺得軍校會比較容易，時間久了就疲乏，在營轉服如果後期還想繼續做的話，工作表現會比較上來一點，在入營的工作表現，不會有什麼大問題，因為之前都當過了，本職在工作時間上面，應該是會比較進入狀況，主要就是看個人心態。(O-1)

工作表現，我覺得前期的話，軍校生跟再入營的工作表現會比較好，中期的話，大家都會變得差不多一樣阿，後期的話，軍校要到達退伍的時

候，在營轉服跟軍校生的表現會比較不好。主要是因為軍校生，他因為役期比較長，要退伍的時候，都已經當很久了，所以他們工作表現會比較差，職業怠惰的感覺。(O-2)

我覺得不同的招募管道的士官，其實工作表現一定會有差異，這些差異要看你的主官怎麼去用，怎麼去補回來，因為有些人天生就是文官，有些人天生就是武官，你要找一個文武雙全的人很難，不同招募管道的士官，工作表現一定有分文武，但是一個連隊裡面不可能，只有武官、沒有文官，工作表現的差異的時候，士官們上面的主官，你能否去教導這些士官，把這些差異上面補齊上來，也就跟什麼管道沒有關係，這跟自己本身的學習認知，跟你從小的教育是有關係的，跟什麼管道來是沒有關係的，不同管道進來的人，他的學習的程度一定會有落差，所以一定會有差距，讀軍校的人就不會讀大學，考專業士官的人，也可能沒有讀過大學，他們的專科畢業就考專業士官班。在營轉服的人跟再入營的人他們的差距就很大，他們有讀過大學，也讀過碩士能也可能工作過所以他們的工作表現會不一樣，是一定會有的，因為他們本來就不一樣的社會不一樣的學習環境，不一樣的年齡層。(O-3)

軍校剛下部隊會比較恐慌，環境是因為在二年級時候，是最老最資深的學長，但下部隊你又變成最菜的了，專業士官班也一樣由民轉兵，再入營會比軍校跟專業士官班還要好，基本上會選自己有待過的單位回役，在營轉服會比較適應部隊，但要看連隊上的風氣，每個連隊的風氣都不一樣，中期到末期就四個管到差不多。(N-1)

軍校生出來的的人，他們在工作表現上面初期，會讓人比較驚艷，因為他們在經過軍校洗禮的時候，他們的一些表現，因為相較於三個管道，因為他們相信他們會比較熟悉這個軍中的環境以及軍中的工作，所以他們

的工作表現上面通常給人感覺就是比較優異的。專業士官班級在營轉服在兩個工作表現，兩者的人其實也是不錯，但是有時候是要看個人的態度想法，但是普及來講的話，他們會是因為下了部隊剛開始不了解，然後到中期他們摸索出自己的一個工作以及思維模式，能夠符合軍中的要求需求，那慢慢的就能夠漸入佳境，再入營的部分，因為他曾經有退伍過，我個人的想法是，他應該是有其他的因素考量，所以說他們會比較心思上面，會比較偏向去外面的社會，那後來可能是因為外面社會沒有符合他們所要的要求，所以退而求其次才進來軍中，那他們的工作表現的部分，就可能會不及於在前面三者來得好，那當然也是會有其他例外的，但是就普遍個人感觀而言，這個相較之下，工作表現前期是軍校生，然後在是專業士官跟在營轉服是一樣的，然後最後是在再入營，那中期的部分，更因為軍校生，他可能在軍校的生活，加上他下部隊基本的役期也比較長，所以說有很多，因為對於軍中覺得可能長期待在同一個環境，對他而言，他會覺得想要去看看外面的世界，所以在後面的工作表現上面，我會覺得專業士官、再入營、在營轉服可能會比較好，然後接下來是軍校生，在後期的部份，這就比較變數比較大，如果說在後期的部分，通常再入營如果說可以撐到滿久的一段時間，那代表說，其實他的想法基本上其實已經是完全是屬於軍中的模式，那也代表了他是想要在軍中長久留下來，所以在工作表現方面，反而是再入營士官會優於專業士官跟在營轉服，然後最後則是軍校管道出來的，這是他們的先後順序。(N-2)

我覺得是四個管道下部隊的工作表現，軍校生會比較好一點點，畢竟他是有準備而來的，通常學校教育會灌輸他，下部隊你就是士官，你是個領導者這種觀念帶得比較重一點，所以他們自身榮譽感驅使之下，也會影響到自己的工作表現，因為他認知下，自己是一個有榮譽的士官，所以在

做事水準上應該會比較勝過其他三者。那其他三者除其工作表現專業士官班跟在營轉服都因人而異啊，再入營的話，畢竟是已經過當過兵，又出去工作過再回來，工作表現的話，還是要看這個當事人，他自己的本質，也不能說比較好或不好，不太能比較，中期的話要看，這四種管道在中間面對的各部隊的任務、部隊性質、習不習慣，對於未來的願景。都會影響到總體在工作上的表現，所以我覺得中期的話，可能不太能比較，後期的話，我覺得應該都是差不多的。後期都差不多，我覺得這是個人思想的問題，軍校生也有好的思想或壞的思想，其他三者都一樣，要看個人自己的思想，這樣到底是正不正確的就會，正確地會當一天和尚敲一天鐘，不正確的當然是帶著負能量，影響別人，還有可能是想挾怨報復離開部隊都有，所以末期我覺得還是要看當事者。(N-3)

是兵轉士會比較好，因為環境已經待一段時間了而且從士兵轉到士官的階段，軍校排第二，會責任跟榮譽的驅使下，不會也會學到會，專業士官排第三，有些沒有那麼如意，他受訓時間回那麼長，也沒有在營轉服那麼懂環境，還有人際上面的交際，所以專業士官初期表現會不完美，再入營最後，因為表現很兩極化，好得很好，糟的很糟，所以在入營沒辦法給很肯定的答案。(N-4)

我先講那個專業士官班，它們可能懷著同期進來，初期表現的比較熱忱，那因為其實部隊的工作環境跟外面社會工作是不一樣，所以我覺得如果他在部隊的工作環境跟他在外面工作所接觸的內容比較相近的話，那他在表現初期中期及末期會比較容易適應，以在營轉服來說，如果他如果在營轉服的過程是在原單位適應了才轉服，其實他自己本身的工作已經有所瞭解，對他們部隊性質有所了解，那我覺得初期中期及末期他們的表現不會差異太大那與軍校生來說初期，他們表現工作差強人意我覺得他們在初

期表現比較差強人意，因為落差太大，教東西也不一樣，所以要重新學習相對的，在中期的時候，軍校生他抗壓性，就比外面的社會人士專業士官班及在營轉服的人比較來說，他們的抗壓性會比較好一點，因為在學校其實養成教育已經兩三年了，所以他們的抗壓性能力會比較好，那如果他在部隊工作實務上學習，這在學習狀況良好，在中期末期的時候，他們的工作所以比較突出比較好，會比較熟能生巧，表現就比較好，以再入營表現工作表現初期中期末期，如果他是回去原來的單位他其實在工作上再進來，之前退伍之前就已經接觸過，所以比較說表現會比其他三個管道接觸的人表現會比較好，會比較容易出狀況，畢竟之前接觸過。(N-5)

**(七) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？**

我覺得與多種方式來做招募的話，可能在量的增加上面會比較一定多少有差啦，但是質的話，我覺得不一定也是看個人，而且我覺得你如果要增加素質的話。整個國家從小時候都教育，然後到整個環境的改變為主，如果整個環境好的話，你不用這麼複雜的東西來做招募，人家還是想要進來。想看美國地位多高，特別照顧人家，為什麼會想要進來當兵，所以我覺得這質方面應該是影響不到，而是量上面已經有影響。(O-1)

關於多元招募管道我覺得，對於量一定有提升的，但質沒辦法保證，因為現在的政策就是給基層招募的壓力太大。變成大家就是求有就好，量的部分的話一定會夠用，但質的部份就可能參差不齊，因為畢竟現在也沒有自選自用，都是選了給別人用，大家就是有人有意願的話，也沒有太挑過他的品性的話其實隨便亂招，沒有篩選過，又加上上面的壓力，當然的不敢保證是好的國軍人才。(O-2)

四種招募的管道，對人才的質量提升沒有幫助，原因是為什麼因為他已經把人的數量定在那邊了，相對的，他就是趕鴨子上架，他不是留優汰劣，就像為什麼公職那麼多人考，可是當兵就沒有那麼人要來當。一樣都是公職，那為什麼我們的職業跟公職比較，相對性的人家會願意選擇公職，不願選擇當兵，而不是說今天用什麼管道竟然當兵這件事情而是說，今天我們的工作性質跟我們的把人招進來素質有差，當兵這件事情相對性的那麼多管道進來。第一我沒辦法知道是管道招募的人，他是因為這個人是人才，還是因為我有招募的壓力，所以我把他招進來，充其量只是你在說數字上面看起來。國軍有幾萬人幾萬人幾萬了。他達到了全權志願役百分之九十、百分之九十二的人數，全志願役相對性的我們應該要去檢討，是我們怎麼樣讓他們續簽留營，才是我們主要的關鍵所在，而不是說我今找兩千的，可是退伍兩千五百人，對這一點就沒有用，我是說我怎麼把人招進來，我留住人再招入新血，我這樣才有辦法留優汰劣，但是如果今天我走了一批舊血，然後進來全部新血，你怎麼可能說我人都不夠用了，我怎麼挑喜歡的，然後在那邊選好的自己用不可能，因為你根本就沒有人可以用，你應該是去檢討說，我怎麼讓原本在營的人願意繼續留下來，在這裡工作所以你才有本事去談論說你要留優汰劣，這種事每一年都可能是大退潮，而且這個洞永遠補不滿，為什麼因為部隊不是要因為招募管道的人跟素質提升，包含人力的增加，而是說我們應該去檢討，可見相對性的，新進的人員我要不要重新教起，我樣樣要重新教育，與其這樣子，然後對我對這個單位會有幫助嗎？沒有實質上的幫助，所以我主要是說你們怎麼去把自己的人繼續留在這邊繼續工作讓你在這工作上找到成就感，是否相對性的你漸漸的變成肯定時候，你留營的機率這時候就會增加許多，你的肯定會影響你這些留營跟你的思維，相對性要有人願意去肯定，要人去教

你，你們才會覺得留下是有意義的，當你認為留下是沒有意義的時候，招再多的人了，都沒抱去填補，你這三年四年所付出的努力，我必須要重新教一個新人一張白紙，要重新在訓練他，所以你說這樣怎麼可能會覺得留優汰劣。(O-3)

品質提升是沒有的，國軍最大的遺憾就是國軍入伍訓，一個非常非常不完整，我看很多實兵單位都說新訓單位怎麼教的，一開始我們接觸的第一個印象很重要會影響軍中生涯，一開始就到得很爽的單位，之後都要很苦單位會沒辦法接受，所以我覺得不管是怎麼樣的，招募重點是之後要怎麼訓練他，量的增加就不夠了，幹部就不太夠用了，何況兵。(N-1)

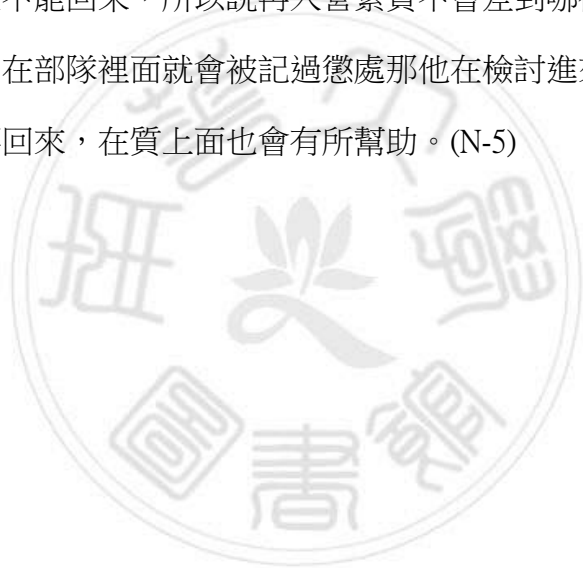
量是會提升，但還是不夠部隊所需，而質的部分，量一直不夠用了，怎麼可能質的部分會有所提升，現在都是求有就好，不會再要求素質多高高了。(N-2)

量的增加與質的提升都有幫助，四個管道招募來的人才各有優勢啊，我覺得軍校生就是不管是家人幫忙引導或自己選擇的，我覺得軍校招募的會比較有榮譽感一點，那你是專業士官班，你一定是在學校考慮過畢業之後再去做選擇了，對未來一定是有一定的規劃，才進來服役，像這種在營轉服也是一樣，不管是義務役或者新訓在營轉服也都是先進來之後，可能對未來沒什麼願景，然後找到有提供這一條工作機會。進來做轉服是對自己的人生有做選擇，再入營的話。他畢竟是退伍過出去又回來人員，自身的規劃，若不是只是要再進來賺的錢當作工作，要不然就是想要進來混混日子的，是本身是很專業人士，出去沒有好的發展，但是部隊，他的專長是很值得培養的人才都有，四種管道一起多元的推廣，我覺得這是對國軍有利啊。(N-3)

我們國軍招募以量取勝的，當很多顆橘子挑一挑兩個比較好的，有量

才會有質，才會相輔相成，答案是肯定的，但是劣大於優，因為三角型關係，普通人依定在底部，有水準在中間，天才最上面的。(N-4)

以目前以多元招募管道對於國軍招募人才的量的增加是有幫助的，質的話我覺得要看管道在營轉服，其實國軍為了衝編限比，有時候是寧爛勿缺一直補人，相對於這些素質有高有低，所以質方面不見得有幫助，那如果是軍校跟專業士官來說其實他們基本上你要經過考試，一開始的時候會刪掉比較素質差的進來在質得方面是有所幫助，那再入營其實如果他之前在部隊裡面表現都是平平，或者是還不差才可以再入營，那如果表現不好，基本上還不能回來，所以說再入營素質不會差到哪裡去，因為如果素質不好，應該在部隊裡面就會被記過懲處那他在檢討進來的時候，就比較不容易不會再回來，在質上面也會有所幫助。(N-5)





### 第三節 陸軍多元招募管道之士官人力分析問題之探討

入營多元管道以下各項對工作表現影響，最佳的得四分依序最低得一分，最高分管道為最理想的管道。

表 4-1 影響工作表現因素之配分表

題目 管道	命令了解程度	專業技能	領導統御及人際關係	體能表現	榮譽心及責任感	續簽留營	思想	總分
軍校	4	3	2	4	4	1	4	21
專業士官班	1	1	1	2	1	2	3	11
在營轉服	2	2	4	3	3	4	1	19
再入營	3	4	3	1	2	3	2	18

資料來源：作者自製

#### 壹、命令了解程度

現行四個管道出來的士官接受命令了解為再入營最理想，原熟悉的環境，於任務了解程度較明白，及工作性質及部隊運作模式再入營有一定上的認知，其次軍校管道有接受過基礎教育，在接受命令會比較了解，次要在營轉服部隊一段時

一段時間接受任務，程度上表現良好，有效執行任務重點，專業士官班在中期的命令了解程度較為積極。

軍校事情完成度高，但妥善率不高，比其它管道一開始接觸的環境，比較有落差，專業士官班任務執行力欠佳，因由民轉兵命令了解程度較弱，在營轉服前期教育未久，未能了解部隊任務重點，該管道由民轉兵在命令了解程度方面偏弱，再入營管道給部隊的態度觀感不佳，回役的時間會影響工作表現的態度，再入營對某些事情積極度不佳，四個管道比較為再入營最理想。

## 貳、專業技能

現行四個管道出來的士官專業技能為再入營最理想，再入營的專業技能再次加強，可運用在部隊上狀況佳，再入營士官有學過基礎技能，與其他管道相較之下會比其他初官更優異，其次軍校專業技能有培養訓練相較於其他管道優異，學習時間較久，且學得廣泛，次要在營轉服原單位的自我培訓，專業技能均優異。

軍校學得較廣泛，但未深入了解專業技能，專業士官班受訓時間長短與專業技能表現成正比，部隊士官需要一專多能，專業士官學得精，但未能多樣技能，由民轉兵的專業技能較為薄弱，在營轉服歷練經歷不足，培訓時間少，表現成效不佳，再入營回部隊專業技能未必部隊需求，四個管道比較為再入營最理想。

## 參、領導統御及人際關係

現行四個管道出來的士官領導統御及人際關係為在營轉服最理想，在同一個單位久待，領導統御及人際關係表現較佳，官兵皆能服從，其次再入營之前有當過士官領導統御不會太差，在外面有歷練過人際關係表現還可以，再入營的應對進退比其他管道表現較佳，次要軍校有先提早學習，所以領導統御算佳，但人際

關係表現普通，專業士官班人際關係表現會比較好，因在外面有參加社團過。

軍校人際關係表現不佳，與外面社交經驗較少，不習慣帶兵領導統御不強，無法說服大眾，用命令態度做事，學校生活不常帶兵，導致領導統御一開始不強，專業士官班領導統御不強，因受訓時間長短有關，由民轉兵領導統御欠佳，有些在營轉服由民轉兵領導統御欠佳，再入營人際關係表現最差，因為會倚老賣老，再入營會被用異樣眼光對待，心態也是個問號，四個管道比較為在營轉服最理想。

#### **肆、體能表現**

現行四個管道出來的士體能表現為軍校最理想，軍校管道體能表現相較於其他管道優異，對於體能要求比較高，訓練時間長，軍校的2年養成教育，持續訓練為佳，其次在營轉服在兵的階段有自我要求，體能表現算良好，次要專業士官班有些以前是從事體能相關活動。

專業士官班受訓時間較短，體能表現較差，再入營管道年紀相較與其他管道較大，因在外面可能無運動習慣，進來軍中還要持續體能訓練才能跟上大家，四個管道比較為軍校最理想。

#### **伍、榮譽心及責任感**

現行四個管道出來的士官榮譽心及責任感為軍校最理想，基礎教育及觀念灌輸的較重，因有過團體生活及歷練過連坐法，所以比其他管道佳，其次在營轉服下部隊初衷及熱忱還在，對國家還有榮譽心及責任感所在，對單位有認同感，並且有相對榮譽心及責任感，次要再入營出過社會，年紀比其他管道大，且可能有家庭或小孩，相較榮譽心及責任感比其他管道大，專業士官班內心可能很想從軍，導致榮譽心及責任感較佳。

軍校生並非發自內心去完成事情，所以不一定有榮譽心及責任感，軍校出

來的士官熱情久了被洗禮過了，導致沒那麼強烈了，專業士官班因受訓時間過短，榮譽心及責任感建立較短，在營轉服以工作執行為主，相較之下無榮譽心及責任感，團體生活經驗較少，榮譽心及責任感這方面較不足，再入營可能為了工作而進來，較榮譽心及責任感比其他管道沒那麼高，四個管道比較為軍校最理想。

## 陸、續簽留營

現行四個管道出來的士官續簽留營為在營轉服最理想，在營轉服習慣工作性質及環境，其次再入營有在外面環境工作過，既然選擇回役比較會續簽留營，次要專業士官班可能在外面服務過，做過外面工作，比較過環境，從軍動機可能想存錢，自己選擇軍校，部隊服役也久了，留營意願要看當下環境。

軍校有役期管制較長，導致役期結束後較多選擇退伍役期管制較長，且有職業倦怠，專業士官自己選擇的單位，不一定有續簽留營的意願，再入營續簽留營意願表現差，案例也是比其他管道少，四個管道比較為在營轉服最理想。

## 柒、思想

現行四個管道出來的士官續簽留營是軍校思想較傳統，且服從性會最高，軍校管道出來士官思維較能夠被軍中採納，即以部隊任務為考量，專業士官班比其他管道沒受到軍事化教育時間較短，思想較靈活，再入營在各方面表現為佳，有當過士官，思想表現最佳，在營轉服服役時間長，思考較活，從兵做到士官，思想表現最佳。

軍校思想被灌輸愛國比較正向，屬於愛國情操，但在台灣較不切實際，軍校思想較制式化及直線思考，無法舉一反三，專業士官班由民轉兵，思想表現不佳，著重於本務工作上，思想較為薄弱，在營轉服思想及階級制度表現不佳，著重於本務工作上，思想較為薄弱，四個管道比較為軍校最理想。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討個案單位士官人力分析之工作表現。為達研究目的，本研究先蒐集相關文獻加以分析，作為研究架構之基礎，採用深度訪談性研究，以個案單位士官人員作為研究對象，訪談單位軍官、士官共 8 員，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，再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、續簽留營為生理及心理需求的滿足

經過訪談結果續簽留營表現最佳者為在營轉服，續簽留營最主要的原因是屬於在 Abraham Maslow 需求層次理論中的心理需求及安全感得到滿足，大部分的人以 Abraham Maslow 需求層次理論中的生理需求得到滿足，因為一開始都是因為高度的生理誘因而進入軍中，加入的初衷往往都是工作穩定及有效存錢。

##### 二、專業技能部隊所要的戰力

經過訪談結果專業技能表現最佳者為在營轉服，在 Abraham Maslow 需求

層次理論中的安全需求為其主要考量因素，經由工作表現分析部隊都需要各單位一專多能的人員，最主要的問題在於人力缺乏及經驗傳承，比起各個管道的初官，有學過專業技能士官在部隊是最佳選擇。

### 三、領導統御及人際關係個人需強化的一環

經過訪談結果領導統御及人際關係最佳者為在營轉服，在 Abraham Maslow 需求層次理論中的社會需求為其主要考量因素，其他管道因時間不久及環境不熟悉，導致無法像在營轉服表現較佳，經由工作表現分析部隊領導統御及人際關係，在同個單位久待部隊領導統御會較佳，但人際關係都是各個管道個人需要花時間培養。

### 四、基礎教育需時間培養榮譽心及責任感

經過訪談結果榮譽心及責任感表現最佳者為軍校，其榮譽心及責任感屬於在 Abraham Maslow 需求層次理論中的尊重需求，其他管道有些為了工作才進來的時間沒辦法跟軍校表現那麼佳，且軍校基礎教育及觀念灌輸的較重，因有過團體生活及歷練過連坐法，所以比其他管道更佳，更有榮譽心及責任感的概念。

### 五、命令了解程度以經驗累積

經過訪談結果命令了解程度最佳者為軍校，在 Abraham Maslow 需求層次理論中的尊重需求為其主要考量因素，經由工作表現分析命令了解程度的士官，大多數以有提早接受過基礎教育為主，會對命令較了解一些，這也是軍校管道優於其他管道的原因。

### 六、自我要求訓練體能表現才會強化

經過訪談結果體能表現最佳者為軍校，在 Abraham Maslow 需求層次理論中的自我實現為其主要考量因素，經由工作表現分析多部分主官，部隊認為軍校管道出來士官，因比其他管道年紀年輕，有接受高強度的訓練，持續維

持兩年，才會好的成績，並自我要求維持，體能表現最佳。

#### **七、思想要服從性高，思維較能被軍中採納，以部隊性質及任務考量為主**

經過訪談結果專業技能表現最佳者為軍校，在 Abraham Maslow 需求層次理論中的自我實現為其主要考量因素，經由工作表現分析大多認為軍校管道士官最佳，服從性高，思維較能被軍中採納，且能以部隊任務為首要考量為主。

#### **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在不同陸軍多元招募管道中士官工作表現動機之差異，探討各個管道工作表現之成效，研究出目前較適宜的士官管道。



## **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、對招募之建議**

- 一、根據訪談結果四個管道最優異的是軍校管道，建議擴大軍校招生人數及提高軍校就讀意願，使部隊有更理想的士官幹部。
- 二、經訪談結果在營轉服管道為第二優異的管道僅次於軍校，建議提升續簽留營的編限比，讓部隊人力可起確保永久戰力。

### **貳、對管理之建議**

- 一、根據訪談結果士官會續簽留營，除了心理需求的考量外，及工作表現及成就感兩者都會影響士官續簽的原因，為避免勞逸不均的情況，建議主官管能公平分配工作量及業務量，減少因工作量過大，而造成不當的工作壓力。
- 二、探討了解士官工作上所遇到的困境，有效解決問題，才能提升留營率。

### **參、對工作表現之建議**

- 一、根據訪談結果軍校士官因一開始不是在部隊待過，在所以下部隊跟學校有落差，不論在執行面跟專業技能及生活形式等等，建議該員下部隊前去未來的單位去實習。
- 二、根據訪談結果專業士官班士官因由民轉兵，受訓期間過短直接下部隊，導致在部隊各項技能及專業技能等等無法各方面工作表現跟其他管道相比，建議專業士官班職前教育比重要再加重。
- 三、根據訪談結果在營轉服是由兵轉士，有些階級制度及觀念不佳且較無榮譽心及責任感，建議在營轉服在士兵階段受士官教育訓練，強化基礎教育及服從性。



四、根據訪談結果再入營因在外工作過，回役因年紀無法與其他管道相比，體能表現不佳，建議對再入營士官加強體能訓練管制，找回退役前體能優異的成績。

#### **肆、對未來研究的建議**

##### **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。陸軍多元招募管道之士官人力分析之研究乃適用於國軍的各個單位，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。



## 參考文獻

中文文獻：

吳明圳，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（嘉義：國際事務與企業學系公共政策研究碩士班碩士學位論文，2017年），頁 43-161。

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。

林芷鈺，全募兵制下徵兵壓力與招募難度之研究（台中：朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士學位論文，2018 年），頁 35-36。

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。

曾柏惇，領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之研究—以嘉義地區某新訓中心為例（嘉義：南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班碩士學位論文，2019 年），頁 59-61。

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。

陶智遠，軍人福利措施影響士官兵留營意願之分析（桃園：國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系社會工作碩士班碩士論文，2015 年），頁 65-69。

鄭國森，當前軍人福利政策與國軍常備兵招募成效關聯性之研究-以陸軍第十軍團中坑營區為例（嘉義：國際事務與企業學系歐洲研究碩士班碩士學位論文，2017 年），頁 115-117。

閻亢宗，論募兵制政策與對我國軍事之影響，康寧學報，（2014 年 5 月），頁 59-78。

簡啟修，陸軍志願役士官兵留營意願影響因素之研究-以南部化學兵部隊為例  
(屏東：美和科技大學企業管理系經營管理碩士班碩士學位論文，2016年)，  
頁 72-75。

參考簡章：

108 年陸軍專科學校招生簡章 <https://www.aaroc.edu.tw>

108 年志願役專業預備士官簡章 <https://rdrc.mnd.gov.tw/>

相關網站：

國軍人才招募中心，<https://rdrc.mnd.gov.tw/>

中華民國國防部全球資訊網 <https://www.mnd.gov.tw/>

自由時報 <https://www.ltn.com.tw/>

聯合新聞網 <https://udn.com/news/story/10930/4035732>

中央社 <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20140930002968-260407?chdtv>

搜尋引擎 <http://www.google.com.tw/>

維基百科 <https://zh.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:%E9%A6%96%E9%A1%B5>

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.

DeNisi, A. S. & Giffin, R. W. (2001). *Human Resource Management*. New York: Houghton Mifflin Company.

Hederson, Richard I.(1985). *Compensation Management : Rewarding Performance*. Reston, Virginia : Reston Publishing Company

Kotler, P. & Karen, F. A. Fox (1994) , *Strategic marketing for educational institutions*, 2nd ed., NJ: Prentice-Hall.

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.

Newman, D.R., & Hodgetts, R.M. (1998) . *Human resource management: A customer-oriented approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

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

# 附錄一



## 報名資訊

### 服裝食宿學雜費

由學校統一提供

### 年齡

17至24歲

### 學歷

國內高中職畢業  
(符合簡章規定之同等學歷者)

### 體格

軍事學校學生體檢體格區分標準者  
(軍官正期班、士官二專班體檢表均可)

### 國籍

具中華民國國籍並在臺灣地區設籍者  
(大陸地區需在臺灣地區設籍滿20年者、港澳地區須滿10年)

### 智力測驗

國軍智力測驗線上即測即評檢測成績達100分者，或曾參加102年起國軍各招募班隊智力測驗成績達100分者，或國軍兵(學)籍資料智力測驗及格成績證明

## 報名流程



※詳洽年度國軍士官二專班聯合招生簡章

## 福利待遇

### 服裝食宿學雜費

由學校統一提供

### 就業

畢業後以下士任官，服常備士官役6年

### 薪資

在學期間：學生14,530元  
畢業任職：下士40,235元、中士43,885元、  
上士47,375元

### 技職證照

本校配合勞動部技能檢定中心辦理各職類即測即評及發證技術士技能檢定，以培訓本校學生於畢業前考取與科系相關之技能檢定證照，目前合格檢定場 計乙級場地6處，丙級場地16處，共22處。

### 畢業後各項福利制度

#### 慰勞假

服役滿1年者，至第2年起，每年7日  
服役滿3年者，至第4年起，每年14日  
服役滿6年者，至第7年起，每年21日  
服役滿9年者，至第10年起，每年28日  
服役滿14年者，至第15年起，每年30日

(就學期間及畢業後薪資福利待遇詳請如國防部網站公告)

其他(醫療、結婚、生育、喪葬、子女教育...等)補助，以國防法令為主 (www.mnd.gov.tw)

# 陸軍專科學校 Army Academy S.O.C.



念陸專的小孩不會變壞  
讓我們的孩子擁有未來



## ▶ 動力機械工程科

整合動力機械、機電等領域知識，全國唯一發展重機械知識領域之大專校院科系，透過重機械專業知識理論與操作，培育國軍重機械與實作技術專業士官幹部。



## ▶ 電子工程科

整合通信、電子與資訊工程等領域知識，並發展軍民通信通用技能，以培育國軍電子、電路及資通電系統技術等專業士官幹部為國軍及社會所需專業領導人才。



## ▶ 車輛工程科

整合車輛基礎、保修等領域知識，透過車輛工程實習與管理課程，培育國軍各型車輛保養、檢查與修護等專業士官幹部。



## ▶ 電腦與通訊工程科

整合資訊、電子與通訊工程等領域知識，發展資通電軍民通用技能，以培育國軍資訊戰、網路戰及電子戰等專業士官幹部。



## ▶ 化學工程科

整合軍事化學防護與化工專業技術等領域知識，透過儀器分析、生物科技及環境分析等實作課程，培育國軍化學防護與化工等專業士官幹部。



## ▶ 機械工程科

整合機械工程、機電整合與實作等領域知識，透過機械專業知識理論與技術整合，培育國軍機械工程、工程材料與實作技術等專業士官幹部。



## ▶ 土木工程科

整合土木工程知識與專業技術等領域知識，透過營建管理、材料量測等實作課程，培育國軍土木工程專業士官幹部。



## ▶ 飛機工程科

整合航空基礎、航空保修等領域知識，透過航空保修實作課程，培育國軍旋翼機保養、檢查與修護等專業士官幹部。



## ▶ 體育科

協助辦理2017世大運排球競賽場地、場館新穎，各項運動設施(備)具國際競賽水準，透過完備師資與設備培育國防體育師資為目標。



(資料來源：陸軍專科學校/<https://www.aaroc.edu.tw/108.06.16>)

## 附錄二

### 個案介紹

受訪者編號	O-1	訪談日期	109.02.01
受訪者性別	男	年資	6.5年
階級	上尉	續簽次數	0次
職務	連長	入營管道	軍校
服役年限	10年		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
那時候是高中畢業，對未來的走向的目標沒有很明確，然後想說，讀軍校的話，可以減輕家裡的經濟負擔，然後之後會有穩定的工作，所以就選擇讀軍校。			

### 訪談問題

#### 受訪人員題綱

##### (一) 命令了解程度

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：我覺得因為在軍校已經有接受一些基礎的時間比較長，所以他們在接受一些基本任務的時候，應該會比較了解這是在幹嘛。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：我覺得相較軍校出來的可能，專業士官班出來的可能在一開始，會比較狀況外一點。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：我覺得這個人還是要看個人的理解能力及個人能力，但是因為在營轉服，有在營區一段時間了，所以在接受命令了解狀況的話應該，狀況也不會太差了。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：因為他也是已經在裡面，有待過一段時間了，他竟然會在進來再入營，一定是比較稍微熟悉的環境，在接受應該沒什麼問題。

## (二) 專業技能

1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

答：可能他的日常作息這些比較進入狀況，專業技能的話，學得比較廣，可是不會說到很深，所以說也不見得說，就真的就比較好啊。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

答：根據比起來，我覺得應該是會稍微差一點點，因為時間上有差別的，軍校仍舊是兩年，專業士官班受訓才幾個月而已，相較之下算會比軍校差一點。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

答：我覺得學的專業技能可能會比較專精一點點，但是不會像軍校的專業技能，了解的那麼廣。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

答：應該沒什麼太大問題，畢竟在營區都學過了，所以再入營應該是沒什麼問題。

## (三) 領導統御及人際關係

1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：領導統御我覺得四個管道沒什麼差別，人際關係表現因為要看個人表現能力，才會影響到他對別人的觀感，對於哪個管道影響不大。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：領導統御我覺得四個管道沒什麼差別，人際關係表現因為要看個人表現能力，才會影響到他對別人的觀感，對於哪個管道影響不大。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？



答：領導統御我覺得四個管道沒什麼差別，人際關係表現因為要看個人表現能力，才會影響到他對別人的觀感，對於哪個管道影響不大。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：領導統御我覺得四個管道沒什麼差別，人際關係表現因為要看個人表現能力，才會影響到他對別人的觀感，對於哪個管道影響不大。

#### **(四) 體能表現**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

答：軍校的應該相較專業士官班及在營轉服，我覺得應該會好一點，因為軍校一定會有基本的體能訓練要求這些，如果以同樣一個人接受教育我覺得應該是差別在時間的長短吧。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

答：專業士官班我也是覺得應該是差別在時間的長短吧，如果你平常有運動習慣，體能不錯的話，這個就不準了，比較下來應該是軍校會好一點點。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

答：在營轉服在兵的時候，有在自我要求，應該是還可以的。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

答：看個人，有的人退伍出去之後可能體能就會下滑很明顯，但是有的自己又再要求的話，體能狀況應該還是會維持。

#### **(五) 榮譽心及責任感**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：我覺得軍校會比較好一點，因為他有過基礎教育類似軍人武德上課那些課程及階級制度的學長學弟制，這些的教育比較比較扎實一點而已

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：我覺得專業士官班要求幾個月，也不會真的很有什麼榮譽心及責任感。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：部隊實務工作執行為主，比較少去要求到說，真的很有什麼榮譽心跟責任感。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：我覺得反而可能會比較差一點點，通常你退出去之後會再進來的，應該是在外面混不下去了。所以你說她可能就是為了這份工作。有榮譽心及責任感稍微差一點。

#### (六) 續簽留營

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：我覺得反而可能軍校的退的機會比較大一點，像軍校從讀書開始就一直被綁住，有的可能也有看到一些，部隊比較不好的地方。才比較會想退，這是我的想法。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：專業士官班的可能都有稍微在外面工作過了，應該比較會續簽留營，可能有的也在外面工作過，有過工作歷練，比較過環境了。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：所以在營轉服比較之下，選擇待在營區，他會這樣選擇純粹，就是會比較想要待在營區的環境了，也很習慣同個工作性質及環境了。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：再入營退伍出去工作過，然後知道外面的環境可能比較差，所以他選擇再回到營區來了，比較會續簽留營。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足，如薪水，還是心理的滿足，如工作表現及成就感嗎？

答：我覺得兩者都有吧。

## **(七) 思想**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

答：軍校應該思想及服從性都會比較高。也可能比較傳統一點，

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

答：專業士官班思想我覺得不會那麼死。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

答：在營轉服思想及階級制度比較不會那麼明顯的。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

答：我覺得滿兩極的，優秀的就是思想表現得很好，差的話，就是在外面混不下去，進來就是混口飯吃的，就會有差一點。

**(八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？**

答：初期的話，軍校跟專業士官班，應該會比較在狀況內，願意接受的基礎教育底下，及時間比較長一點點，時間拉長之後，我就覺得軍校大概是一個水平線，中期的話在營轉服及再入營，我覺得會慢慢比較好，如果表現比較好的，會慢慢的往上走，到末期的話，我覺得軍校會比較容易，時間久了就疲乏，在營轉服如果後期還想繼續做的話，工作表現會比較上來一點，在入營的工作表現，不會有什麼大問題，因為之前都當過了，本職在工作時間上面，應該是會比較進入狀況，主要就是看個人心態。

**(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？**

答：我覺得與多種方式來做招募的話，可能在量的增加上面會比較一定多少有差啦，但是質的話，我覺得不一定也是看個人，而且我覺得你如果要增加素質的話。整個國家從小時候都教育，然後到整個環境的改變為主，如果

整個環境好的話，你不用這麼複雜的東西來做招募，人家還是想要進來。  
想看美國地位多高，特別照顧人家，為什麼會想要進來當兵，所以我覺得  
這質方面應該是影響不到，而是量上面已經有影響。



## 個案介紹

受訪者編號	O-2	訪談日期	109.02.04
受訪者性別	男	年資	3年
階級	中尉	續簽次數	0次
職務	連長	入營管道	軍校
服役年限	10年		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
工作穩定。			

## 訪談問題

### (一) 命令了解程度

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：軍校會比較了解接受命令，且大於專業士官班。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：我覺得還可以但沒有軍校出來了解程度那麼強。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：普通這個要看個人了。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：會比較瞭解了，已經有當過兵了。

### (二) 專業技能

1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

答：我覺得軍校最好，因為專業技能有在培養過了而且年資比較長。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

答：其次我覺得是專業士官班因為有受過幾個月的專業專長訓練，應該學的很精專了，但不會很廣，時間也比較短。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

答：在營轉服可能在兵的階段沒有學過，所以會比較差一點。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

答：再入營我覺得退伍之前有學過，所以會比在營轉服好一點點。

### **(三) 領導統御及人際關係**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：軍校出來的領導統御會大於其他管道的話，比較常歷練，而人際關係表現可能就沒有那麼好，人數就比較少，跟社團活動相對也比較少，社交經驗就比較少。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：專業士官班領導統御比較沒那麼強了，因為只受幾個月而已，人際關係表現最好，因為他自己的大學讀過，可能是大學畢業後，高中只在外面的朋友會比較多，比較善於社交，然後再移轉部分在軍中的話，表現不會太差。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：在營轉服的領導統御應該會比專業士官班好一點，因為在同一個單位學習領導統御但人際關係表現就還好不常接觸外界，所以人際關係不會向專業士官班及再入營那麼好。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：再入營領導統御不會太差，因為之前就是士官，訓練一下不會太差，人際關係表現應該還可以，是因為他們可能是外面大學或高中出來的，比較人際關係會處理得比較好。

### **(四) 體能表現**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

答：我覺得是軍校最好，因為一樣軍校培養體能，但要求會比較高，軍校管道才是最好的。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

答：專業士官班是因為如果他自己在外面就有想從軍，那表示他平常也有一定的標準，但只是不常訓練的話，會比軍校出來差。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

答：在營轉服會比軍校差一點點，但也不會差太多，因為在兵的階段有要求應該都不會太差。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

答：然後再入營的話會比較不好，是因為再入營可能你一定要當過兵，年紀比較大阿，體能方面可能會輸年紀比較輕的在營轉服。

#### **(五) 榮譽心及責任感**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：然後軍校是因為他可能在學校是熱情，有被洗禮過說比較少，反而他人的榮譽心及責任感真讓我覺得相對來說，沒有比專業士官班的還大。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：專業士官班會比較多是因為他可能真的是想從軍，所以他從軍的責任感跟榮譽感會比較大一點。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：否則也是因為在可能剛接觸部隊，對國家比較有榮譽感跟責任感。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：再入營管道的話，會比較少，是因為他們可能會再入營，通常就是因為工作關係相對的，榮譽心跟責任感就沒有比較高。

#### **(六) 續簽留營**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：軍校是最不可能續簽留營，因為他們已經被綁比較長的役期，所以他很可能這役期服完之後，各自想做的事情，通常軍校的會比較不續簽的

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：專業士官班的話，也是可能他之前就有從軍的意願要去了解。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：在營轉服會比較好，因為有先接觸到下部隊的生活，那在營轉服已經對部隊有一定要了解，他也可以接受這個狀態阿。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：可能再入營，是因為他之前有當過，他已經有離開過又回來，通常這種人都會繼續續簽了。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足如薪水，還是心理的滿足如工作表現及成就感嗎？

答：我覺得生理滿足，之後才後者考慮的因素。

#### (七) 思想

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

答：我覺得軍校跟專業士官班跟在營轉服，還有再入營的思想其實都差不多，主要是他們之前個人培養背景的關係，有可能認真學習思想會比較好。我覺得四個是差不多的吧。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

答：我覺得軍校跟專業士官班跟在營轉服，還有再入營的思想其實都差不多，主要是他們之前個人培養背景的關係，有可能認真學習思想會比較好。我覺得四個是差不多的吧。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？



答：我覺得軍校跟專業士官班跟在營轉服，還有再入營的思想其實都差不多，主要是他們之前個人培養背景的關係，有可能認真學習思想會比較好。我覺得四個是差不多的吧。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

答：我覺得軍校跟專業士官班跟在營轉服，還有再入營的思想其實都差不多，主要是他們之前個人培養背景的關係，有可能認真學習思想會比較好。我覺得四個是差不多的吧。

**(八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？**

答：工作表現，我覺得前期的話，軍校生跟再入營的工作表現會比較好，中期的話。大家都會變得差不多一樣阿，後期的話，軍校要到達退伍的時候，在營轉服跟軍校生的表現會比較不好。主要是因為軍校生，他因為役期比較長，要退伍的時候，都已經當很久了，所以他們工作表現會比較差，職業怠惰的感覺。

**(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？**

答：關於多元招募管道我覺得，對於量一定有提升的，但質沒辦法保證，因為現行的政策就是給基層招募的壓力太大。變成大家就是求有就好，量的部分的話一定會夠用，但質的部份就可能參差不齊，因為畢竟現在也沒有自選自用，都是選了給別人用，大家就是有人有意願的話，也沒有太挑過他的品性的話其實隨便亂招，沒有篩選過，又加上上面的壓力，當然的不敢保證是好的國軍人才。

## 個案介紹

受訪者編號	O-3	訪談日期	109.02.04
受訪者性別	男	年資	7年
階級	上尉	續簽次數	1次
職務	連長	入營管道	再入營
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
挑戰自我，我覺得當兵比外面工作薪水高。			

## 訪談問題

### 受訪人員題綱

#### (一) 命令了解程度

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：軍校管道命令了解程度欠佳，只能把事情做完，並未能把事情做好。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：專業士官管道執行任務，惟工作效率欠佳，無法於時間內完成任務。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：在營轉服士官能有效執行上級命令，且能明白任務重點，但做事方法欠佳。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：再入營管道對部隊運作有一定的了解，能把事情做好且做完。

#### (二) 專業技能

1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

答：軍校的專業技能青黃不接，有專業技能表現不輸二級廠但有些卻不比一兵的表現。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

答：專業士官專業技能介於軍校及在營轉服之間，表現平平。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

答：在營轉服的專業均用於單位培訓機會並表現均優異，且在工作表現及專業技能方面均良好。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

答：再入營的專業技能不平等在營轉服，惟專業技能未能是符合部隊需求。

### (三) 領導統御及人際關係

1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：軍校領導統御是比較沒有辦法服眾的，為什麼是我看起來的狀況下是這樣為甚麼？因為你們當初在軍校被管理的時候，你們都是用同學去管理同學，所以沒有那一層上級跟下級的壓力，所以相對的你也不知道新兵他們到底想要是什麼讓你怎麼去用有九種的領導統御，那你怎麼用九種領導統御去領導你的士兵，然後展現你的領導統御，有些人會用體能，有些人會用道理，引導他們去做你想表達的事情，領導統御這樣講很清楚，可是你們的領導統御就是我就是班長，你就要聽我的，所以軍校生出來的人大多是用命令的口吻，在命令士兵做一些事情，可是這些士兵他們是有想法，有自己的自我意識的人，他們不是覺得他不是你軍校的同學，所以他不見得會聽你命令的東西，你們在領導統御的表現，是沒有辦法比三個管道來得好，所以這個一定是最差，人際關係表現四個應該都差異不大。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：專業士官班出來的領導統御也是不行，為什麼因為他從來不知道怎麼去管人，而且他沒有被管過，他可能只有被管過，然後在站出來，口令不好、不知道幹嘛，所以他領導統御就是很欠佳，不知道自己應該要幹嘛？這是

我看到的，所以他領導統御，不會滿天謾罵，但是他也不知道自己要幹嘛。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：在營轉服出來的知道他要幹嘛，比較知道部隊運作領導統御、人際關係的表現方式是可以被新兵接受你的管教，領導統御是什麼，當我說這個做這件事情的時候，然後他們會接受你的命令去服從，這才是領導統御，而不是我叫你做一個很不人道的事情然後要去做，然後他們會覺得心有一個問號，為什麼我要這麼做，我可不可以不要做新兵會反抗，要讓他們知道現在做這件事情是在幫助你的各位，所以在這個領導統御上在營轉服的人是比領導統御會比在軍校所接受到的絕對服從，還要來得人性化一點。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：再入營管道出來有領導統御跟人際關係的時候，他其實他要是把事情做好跟做完，他其實沒有說一定要很大的權力之類的，我要是把上級的任務做完，這是我的認知我覺得我沒有要去跟他們幹嘛，長官要我做事，我怎麼去執行它，要讓他阿兵哥去執行任務，用我的方法去執行上級的命令，這就是我的領導統御的方式，再入營的人他在社會有歷練過，所以相對性他與人與人之間的互動跟相處上面會有比較圓滑部分，所以相對性的軍校，去領導人的時候，相對性的很多人比較不能接受欸，我們要是站在他們的立場，在跟他們講話的時候。他們會覺得我是真的，為你立場著想，所以他們可以接受你的領導。

#### **(四) 體能表現**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

答：軍校的體能表現最好，你們的體能是無可厚非的，為什麼因為長時間在高壓的狀況，去做訓練體能所以你們的體能狀況是不錯的。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

答：專業士官班體能不見得是好的，因為他是考進來的，所以他們沒有經過長時間的訓練，所以他的體能會因他的役前，所以原本的體能展現延續下來，所以今天他的好與壞，跟專業士官班是沒有任何的關係，他跟自己本身是比較大的關係。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

答：轉服的士官的體能也是自己去訓練出來的，沒有人去強迫去訓練他們的體能，平常在營區裡面自主訓練出來的，所以他們體能表現不見得說會比軍校差，但是前提在營轉服都是跟軍校一樣被訓練出來的。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

答：那再入營體能可能就沒有到那麼好，因為再入營有工作過，他在外面工作好一段時間了，他可能平常如果沒有運動習慣，回部隊時候，他發現他的體能跟大家會跟不上是很正常的，對於再入營的體能表現，會比前面這三個人還差，因為在他的工作的裡面是沒有運動的選項，就是不斷的去工作，所以他的體能或是最差在我這樣觀察起來。

#### **(五) 榮譽心及責任感**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：我覺得軍校出來的榮譽心及責任感是不高，因為我會覺得說軍校出來的人，有些時候不是真正自己想做這件事情，而是家人希望我去做這件事情，這會影響榮譽感跟責任感，如果是家人希望我去做，我就不見得會做到好，但是若是我自己想要去做，我就會有責任感，攸關於是說，自己本來投考軍校的原本的動力是什麼，會影響到榮譽心及責任感的很多事情。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：有一種不知道自己要做什麼專業士官班也有榮譽心及責任感，可是他榮譽

心及責任感沒有那麼大，沒有辦法完全的去符合長官所需要的東西，為什麼，比軍校來說，比軍校出來的人受了軍事教育，沒有怎麼這麼多，所以相對性的他的榮譽心及責任感就還好，因為他會進來，不見得說他是單純想賺錢，今天榮譽心及責任感對他們來說，不見得會在他的薪水假期上面有一些增加，相對性你說責任感一定會有，可是做事的效率不見得就是成正比，他會有榮譽心，也會有責任感，但是他做事的。步調就會很慢。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：在我看起來是在營轉服的榮譽心及責任感有他們一定有，但相對性的方法不見是長官能接受的方法，你說你為了部隊好，你要帶他們去練體能有沒有責任感，有榮譽心及責任感，可是他們做的方法，就不是長官可以接受的他，他們有時候會太多，超出訓練的範圍。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：再入營士官榮譽心及責任感一定會有，畢竟有出過社會，而且相對現在再入營的人，年紀一定會比前面三個管道的還要來得高，人家說年紀大了，相對性榮譽心及責任感慢慢的會被建立起來，他可能會有家庭，他可能需要這份工作，年紀跟管道沒有相關，但是再入營的人通常都是年紀比較大的，不會再去投考軍校及專業士官班這東西了，所以他會再選擇再入營，你的這些選項會影響到，沒有辦法說再入營，他是不是有榮譽心及責任感，如果今天他以他的年齡差距換算的話，在再入營的年齡一定會比前面這幾個人還要來得大，相對性他可能會有家庭、有小孩，相對他的有榮譽心及責任感一定會比前面這些人的大，因為他的在這邊服役，不單單只是為了他自己也為他的家人，也為了他家庭。

#### (六) 續簽留營

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：我覺得會從軍校的士官，續簽留營的機率不高，我覺得是一半一半，若今天他不是願意從事這條路，時間到就想要退，第二個他是家裡沒有任何的背負什麼債務想做就做，不想做就可以離開的，他可做可不做的，最主要的是看他的家庭背景跟他本來投效投效軍中的原因是什麼，如果今天不是他志願留下的，他就會選擇離開，或者他時間到了，他選擇離開了，為什麼因為他有外面有自己的事業，有繼承家業的問題，有些人六年來說對自己，有些家庭會給自己的小孩一個軍事化的訓練，之後六年出來會接事業或是幹嘛的六年培養自己的小孩了一些抗壓性，然後一些理財觀念一些服從命令，所以軍校會留下來的人，畢竟我覺得一半一半不會是到全部，不是每個軍校都留下的，因為畢竟他已經長時間在這裡生活，相信他一定會有職業倦怠。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：專業士官班會續簽留營的機率會比軍校的還高一點點，前提是要知道，他投考軍中的主因是想存錢，想幹麻相當一份職業還是什麼，這個會影響到他續簽留營的動機，所以在這些管道範圍之內，你要知道他當兵的動機是什麼，不是說今天專業士官班的人就一定不會去續簽留營，主要是因為什麼來從軍，而不是他用什麼管道進來從軍比較容易續簽留營。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：在營轉服的人他喜歡這份工作，他會一直做，會在這份工作上面找到榮譽心及責任感，相對性的他在於續簽留營的方面他就會比較高，因為他在這份工作找到成就感，所以在營轉服的人，體能好領導統御好，那他就會選擇繼續留營服務，為什麼因為他在覺得他在這邊有自己屬於的世界，所以他就會選擇留營我會覺得他有留營因素是這些堆疊起來的，而不是說今天他是用什麼管道。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：再入營的人，他就不見得會續簽留營，他也是跟軍校一半一半，退伍前跟進來之後模式一模一樣，之後他覺得他是比較相信外面的社會，也是有再入營的人，他會拿部隊的遭遇與外面，他所面臨到的工作壓力去做選擇，所以他留營也是一半一半，若他之前工作的是比較辛苦的，在外面工作是比較辛苦，相對性，在部隊裡面是比較輕鬆的時候，他就選擇在部隊裡面，還是說開車司機運將的，他就覺得他時間很自由，然後我們每天不用跟人家面講太多東西，只要把自己的事情做好時候，那在部隊裡面管東西的，他就顯得去外面，畢竟，他也要以個人的性質去看說你適不適合，繼續待在這邊，自己喜不喜歡這份工作，然後才會決定要不要留，相對性的，它可以比較東西就比較普通，他在之前外面工作做十幾樣工作回去，比較跟現在這個比較得勢，你前面這幾個是沒有比較的，為什麼你前面這幾個就是時間到就進來當兵會沒得比較。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足如薪水，還是心理的滿足如工作表現及成就感嗎？

答：當然是薪水啊，薪水是影響大部分人考慮的重點，如果薪水像以前那麼低，應該續簽留營困難度會更高，更不用講招募。

#### (七) 思想

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

答：軍校出來的思想都不會旋轉，就比較制式化，就是說我就是走直線思考，不會去跳痛思考的人，先跟你講這件事情，你不能舉一反三的意思。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

答：專業士官班在外面讀完大學才進來，相對性的他的思考就會活一點，畢竟他沒有接受到，那麼長時間的軍事化教育，所以他思考會靈活一點。



3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

答：在營轉服的人思考不見得是自己的思考，而是說今天長時間，看部隊的運作所展現出來的思考，他長時間看這件事情，從頭做到尾影響長官的氛圍，然後做選擇，讓他有一個經驗常數，去做這個思想、決定，思想表現至少他懂得別人長官在想什麼，在營轉服人因為畢竟在軍中服役的時間會比軍校得還要來得長，他從兵開始幹起，一直到轉服士官這段時間的培養他都是在部隊裡面訓練，而不是在軍校裡面訓練，他所接觸到的是他工作的實況，所以他的思考變得比較活，他知道要把事情趕快做完，找方法做啊，所以他的思考的面比較活的重要性。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

答：再入營的人他的思想表現，我一直覺得是可以的，因為畢竟他沒有長時間接收到部隊的教育，長時間去跟你講說，傳統觀念及思想跟這個榮譽感是會有重疊到，一個沒有榮譽感的人，他的思想通常就不太會成正比若今天我對當兵真心是有榮譽感的。態度會決定你當兵的一些零零總總的東西，這些問題都是連貫起來的，再入營是在當兵裡面的選擇，是最好慢慢去堆疊起來說，你會發現再入營的比軍校生太好用。因為他從低基層一直上來跟軍校一下部隊就是那種感覺不一樣。

**(八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？**

答：我覺得不同的招募管道的士官，其實工作表現一定會有差異，這些差異要看你的主官怎麼去用，怎麼去補回來，因為有些人天生就是文官，有些人天生就是武官，你要找一個文武雙全的人很難，不同招募管道的士官，工作表現一定有分文武，但是一個連隊裡面不可能，只有武官、沒有文官，工作表現的差異的時候，士官們上面的主官，你能否去教導這些士官，把

這些差異上面補齊上來，也就跟什麼管道沒有關係，這跟自己本身的學習認知，跟你從小的教育是有關係的，跟什麼管道來是沒有關係的，不同管道進來的人，他的學習的程度一定會有落差，所以一定會有差距，讀軍校的人就不會讀大學，考專業士官的人，也可能沒有讀過大學，他們的專科畢業就考專業士官班。在營轉服的人跟再入營的人他們的差距就很大，他們有讀過大學，也讀過碩士能也可能工作過，所以他們的工作表現會不一樣，是一定會有的，因為他們本來就不一樣的社會不一樣的學習環境，不一樣的年齡層。

**(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？**

答：四種招募的管道，對人才的質量提升沒有幫助，原因是為什麼因為他已經把人的數量定在那邊了，相對的，他就是趕鴨子上架，他不是留優汰劣，就像為什麼公職那麼多人考，可是當兵就沒有那麼人要來當。一樣都是公職，那為什麼我們的職業跟公職比較，相對性的人家會願意選擇公職，不願選擇當兵，而不是說今天用什麼管道竟然當兵這件事情而是說，今天我們的工作性質跟我們的把人招進來素質有差，當兵這件事情相對性的那麼多管道進來。第一我沒辦法知道是管道招募的人，他是因為這個人是人才，還是因為我有招募的壓力，所以我把他招進來，充其量只是你在說數字上面看起來。國軍有幾萬人幾萬人幾萬了。他達到了全軍志願役百分之九十、百分之九十二的人數，全志願役相對性的我們應該要去檢討，是我們怎麼樣讓他們續簽留營，才是我們主要的關鍵所在，而不是說我今找兩千的，可是退伍兩千五百人，對這一點就沒有用，我是說我怎麼把人招進來，我留住人再招入新血，我這樣才有辦法留優汰劣，但是如果今天我走了一批舊血，然後進來全部新血，你怎麼可能說我人都不夠用了，我怎麼

挑喜歡的，然後在那邊選好的自己用不可能，因為你根本就沒有人可以用，你應該是去檢討說，我怎麼讓原本在營的人願意繼續留下來，在這裡工作所以你才有本事去談論說你要留優汰劣，這種事每一年都可能是大退潮，而且這個洞永遠補不滿，為什麼因為部隊不是要因為招募管道的人跟素質提升，包含人力的增加，而是說我們應該去檢討，可見相對性的，新進的人員我要不要重新教起，我樣樣要重新教育，與其這樣子，然後對我對這個單位會有幫助嗎？沒有實質上的幫助，所以我主要是說你們怎麼去把自己的人繼續留在這邊繼續工作讓你在這工作上找到成就感，是否相對性的你漸漸的變成肯定時候，你留營的機率這時候就會增加許多。你的肯定會影響你這些留營跟你的思維，相對性要有人願意去肯定，要人去教你，你們才會覺得留下是有意義的，當你認為留下是沒有意義的時候，招再多的人了，都沒抱去填補你這三年四年所付出的努力，我必須要重新教一個新人一張白紙，要重新在訓練他，所以你說這樣怎麼可能會覺得留優汰劣。

## 個案介紹

受訪者編號	N-1	訪談日期	109.02.05
受訪者性別	男	年資	15年
階級	士官長	續簽次數	1次
職務	連士官督導長	入營管道	在營轉服
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
當兵是的我的志向，後來進來之後才知道，國軍這麼爛，但沒辦法為了錢只好繼續撐啊，一開始也不想選這個地方的。			

## 訪談問題

### 受訪人員題綱

#### (一) 命令了解程度

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：軍校管道出來的是士官，他接受的程度會比在營轉服都還要低，軍校跟在營轉服的最大差異，你們一開始所接觸的是學校，軍校管道一開始接觸就是他們在接受的是部隊，我給你一百趴東西，他們至少可以接受到八十趴起，軍校到六十到七十。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：專業士官班接受命令最差，因為一下部隊沒有接觸過。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：在營轉服接受命令會最高的，因為是部隊出來的。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：再入營就比較巴結回來就是合約制，他就是回役的人，如果說五年以前的回役都去都很巴結，但是五年以後的回役都很懶散，他們會認為他們很老了。

## (二) 專業技能

1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

答：軍校的會比較高，他們學習會比較好，學校教得比較多。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

答：因為他們就是外面考試考進來，專業技能表現較弱

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

答：在營轉服比軍校差一點點，專業技能表現學得比較少，歷練也比較少

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

答：再入營可能以前有學過了專業技能表現不會太差。

## (三) 領導統御及人際關係

1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：軍校出來的士官領導統御不強，因為不常帶兵，習慣被帶了，還有他們的領導統御會比較慢建立起來，有些比較學校出來的，是都有更成熟，學校可是又遇到那種實習幹部，但是很少了。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：專業士官班一定是最弱，因為沒學過，只受訓幾個月而已，連口令都有問題。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：在營轉服我感覺領導統御及人際關係表現是最好，因為已經習慣同單位人際關係及領導統御。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：再入營都是很未知數，很多人退伍之後才再入營，但也不會太差。

## (四) 體能表現

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

答：軍校體能表現最高，因為很常訓練。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

答：專業士官班只練幾個月體能會好到哪裡去。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

答：在營轉服比軍校差一點，但也是看個人啊。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

答：再入營最差的，因為體能年紀有相關。

#### **(五) 榮譽心及責任感**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：軍校建立榮譽心及責任感最重，觀念也比較好。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：專業士官班就比較弱，因為榮譽心及責任感沒辦法幾個月就可以培養出來的東西。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：在營轉服有榮譽心及責任感應該不會太差，因為在兵的階段已經當了幾年了。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：再入營因為是為了錢才又進來的，我覺得沒有三個管道高。

#### **(六) 續簽留營**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：軍校最不會續簽留營，因為一開始就是六年合約，很多六年時間到了，就退伍了，想去外面闖看看。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：專業士官班就四年到，看他喜不喜歡這份工作，有些有出過社會，考進來

的，所以續簽留營也會比軍校高。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：在營轉服比較軍校高，因為環境都習慣了，比較會續簽留營。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：再入營因為有出去過了，所以應該是最會的，知道外面跟裡面的比較了。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足如薪水，還是心理的滿足如工作表現及成就感嗎？

答：這個要看個人及當下環境，我的話是因為薪資不錯，才繼續服役。

#### (七) 思想

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

答：思想軍校是最好，思維邏輯會比較好

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

答：專業士官班會比軍校差一點

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

答：在營轉服就還好，要看他在兵幹幾年，影響到的士官思想表現程度。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

答：再入營有當過士官，所以表現不會太差

(八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？

答：軍校剛下部隊會比較恐慌，環境是因為在二年級時候，是最老最資深的學長，但下部隊你又變成最菜的了，專業士官班也一樣由民轉兵，再入營會比軍校跟專業士官班還要好，基本上會選自己有待過的單位回役，在營轉服會比較適應部隊，但要看連隊上的風氣，每個連隊的風氣都不一樣，中期到末期就四個管到差不多。

(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？

答：品質提升是沒有的，國軍最大的遺憾就是國軍入伍訓，一個非常非常不完整，我看很多實兵單位都說新訓單位怎麼教的，一開始我們接觸的第一個印象很重要會影響軍中生涯，一開始就到得很爽的單位，之後都要很苦單位會沒辦法接受，所以我覺得不管是怎麼樣的，招募重點是之後要怎麼訓練他，量的增加就不夠了，幹部就不太夠用了，何況兵。





## 個案介紹

受訪者編號	N-2	訪談日期	109.02.05
受訪者性別	女	年資	22年
階級	士官長	續簽次數	7次
職務	組長	入營管道	專業士官班
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
當時候想入伍是因為幫忙家中分擔家計。			

## 訪談問題

### 受訪人員題綱

#### (一) 命令了解程度

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：軍校管道出來的，會比較能夠了解命令的性質以及曾經在軍校裡面歷練過，所以相對也較熟稔。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：我覺得專業士官班的接受命令，跟其他管道差不多，但是還是軍校比較好。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：因為在營轉服所接受的軍事教育，期限沒那麼的久，所以說在任務了解的部分，他可能有接收到命令，但卻不瞭解說其他的細節部分，所以在執行上面會有所滯礙。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：再入營的話多半給人家的印象，就是在入營之前，就可能會有一些的問題，所以才會再進來，那在於接受任務瞭解的程度上面，或許他有了解可

能優於在營轉服，但是其餘態度部份就可能沒那麼的那麼好。

## (二) 專業技能

1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

答：我覺得優先一定是軍校出來的管道，也是跟他們在軍事訓練時間長短是有關係的，畢竟經過軍校洗禮的過程，他們相對的技能培訓的時間比較久，所以也就比較能夠熟悉他們的專業的部分。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

答：其次是專業士官班訓練時間長短有差。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

答：最後是在營轉服我覺得技能培訓時間最少，所以表現不會太好。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

答：再來是再入營是因為之前有訓練專業技能，所以多加練習，就沒太大問題。

## (三) 領導統御及人際關係

1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：軍校人際關係表現比在營轉服、專業士官班還差一點，但軍校領導統御比較優，軍校期間也是會有經過一定的洗禮，所以在領導統御上面會比較了解這上下先後的程序是如何。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：專業士官班人際關係表現差在營轉服一點點，專業士官班領導統御訓練上沒有軍校多，所以比軍校差一點。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：在營轉服人際關係表現最佳，人際關係還可以因為都是同單位的話，人際關係表現應該都很熟了。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：再入營人際關係表現最差因為都會擺老，再入營領導統御之前當過也不會太差。

#### **(四) 體能表現**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

答：也是以軍校管道出來的較為優，軍校是因為在學校期間，他必須要去接受這樣的一個訓練磨練，所以在經過長時間的體能訓練的表現下來的話，軍校的那個體能表現會比較好，而且他幾乎都是只要是軍校出來的，體能就是歐趴。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

答：其次我覺得在體能表現上面，專業士官跟在營轉服還有再入營，這個都是差不多的，有時候體能表現方面，這是要看個人，他們對於體能訓練上面的興趣度，以及他們願意付出的程度如何。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

答：其次我覺得在體能表現上面，專業士官跟在營轉服還有再入營，這個都是差不多的，有時候體能表現方面，這是要看個人，他們對於體能訓練上面的興趣度，以及他們願意付出的程度如何。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

答：其次我覺得在體能表現上面，專業士官跟在營轉服還有再入營，這個都是差不多的，有時候體能表現方面，這是要看個人，他們對於體能訓練上面的興趣度，以及他們願意付出的程度如何。

#### **(五) 榮譽心及責任感**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：這個是我覺得個人覺得第一個是軍校生，那責任感跟榮譽心來講的話因為

軍校生他們比較講究，所謂的團體生活，在這他們也有所謂的，也曾經歷練過所謂的連坐法，所以說他們會共同為同一個目標而去努力，比較有責任感及榮譽心。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：專業士官班、在營轉服、再入營這部分也是不相上下，因為可能先前所受到的軍校洗禮，比較沒有那麼長，這部分大部分都是由下部隊之之後所面臨的環境，而慢慢磨練出來的比較多。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：專業士官班、在營轉服、再入營這部分也是不相上下，因為可能先前所受到的軍校洗禮，比較沒有那麼長，這部分大部分都是由下部隊之之後所面臨的環境，而慢慢磨練出來的比較多。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：專業士官班、在營轉服、再入營這部分也是不相上下，因為可能先前所受到的軍校洗禮，比較沒有那麼長，這部分大部分都是由下部隊之之後所面臨的環境，而慢慢磨練出來的比較多。

#### (六) 續簽留營

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：軍校續簽留營不高，因為六年到了，很多人想退伍。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：我覺得專業士官班續簽留營就一半一半看個人，但會比軍校來得高。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：在營轉服單位環境都待久了，應該續簽留營還會繼續。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：再入營比較會續簽留營他都願意在進來了，所以續簽留營較高。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足如薪水，還是心理的滿足如工作表現及成就感嗎？

答：兩個都要同時滿足，才能一直做下去。

## (七) 思想

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

答：軍校管道的士官比較優，這個也等同於之前所描述的在軍校期間所訓練，長期洗禮下來的想法改變，那因為他們薰陶時間比較久，所以說他們在想法的表現，上面會比較被軍中所能夠採納，畢竟他們等同是我們講的，就是洗腦已經洗了很多年了，所以說他的想法就是如此，那他們的思維模式，大部分都是以部隊任務來做考量。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

答：軍校會比較優於其他管道專業士官班、及在營轉服、再入營的部分。他們會比較能夠符合軍中那其他三個的話，至於思想表現，就可能沒有像軍校生這麼的好，所以三者管道我覺得都差不多。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

答：軍校會比較優於其他管道專業士官班、及在營轉服、再入營的部分。他們會比較能夠符合軍中那其他三個的話，至於思想表現，就可能沒有像軍校生這麼的好，所以三者管道我覺得都差不多。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

答：軍校會比較優於其他管道專業士官班、及在營轉服、再入營的部分。他們會比較能夠符合軍中那其他三個的話，至於思想表現，就可能沒有像軍校生這麼的好，所以三者管道我覺得都差不多。

## (八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中

期、末期)是否有差異？為什麼？

答：軍校生出來的人，他們在工作表現上面初期，會讓人比較驚艷，因為他們在經過軍校洗禮的時候，他們的一些表現，因為相較於三個管道，因為他們相信他們會比較熟悉這個軍中的環境以及軍中的工作，所以他們的工作表現上面通常給人感覺就是比較優異的。專業士官班級在營轉服在兩個工作表現，兩者的人其實也是不錯，但是有時候是要看個人的態度想法，但是普及來講的話，他們會是因為下了部隊剛開始不了解，然後到中期他們摸索出自己的一個工作以及思維模式，能夠符合軍中的要求需求，那慢慢的就能夠漸入佳境，再入營的部分，因為他曾經有退伍過，我個人的想法是，他應該是有其他的因素考量，所以說他們會比較心思上面，會比較偏向去外面的社會，那後來可能是因為外面社會沒有符合他們所要的要求，所以退而求其次才進來軍中，那他們的工作表現的部分，就可能會不及於在前面三者來得好，那當然也是會有其他例外的，但是就普遍個人感觀而言，這個相較之下，工作表現前期是軍校生，然後在是專業士官跟在營轉服是一樣的，然後最後是在再入營，那中期的部分，更因為軍校生，他可能在軍校的生活，加上他下部隊基本的役期也比較長，所以說有很多，因為對於軍中覺得可能長期待在同一個環境，對他而言，他會覺得想要去看看外面的世界，所以在後面的工作表現上面，我會覺得專業士官、再入營、在營轉服可能會比較好，然後接下來是軍校生，在後期的部份，這就比較變數比較大，如果說在後期的部分，通常再入營如果說可以撐到滿久的一段時間，那代表說，其實他的想法基本上其實已經是完全是屬於軍中的模式，那也代表了他是想要在軍中長久留下來，所以在工作表現方面，反而是再入營士官會優於專業士官跟在營轉服，然後最後則是軍校管道出來的，這是他們的先後順序。

(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？

答：量是會提升，但還是不夠部隊所需，而質的部分，量一直不夠用了，怎麼可能質的部分會有所提升，現在都是求有就好，不會再要求素質多高多高了。



## 個案介紹

受訪者編號	N-3	訪談日期	109.02.06
受訪者性別	男	年資	14.5年
階級	士官長	續簽次數	5次
職務	連士督導長	入營管道	在營轉服
服役年限	無		

### 當初影響您從軍的動機是什麼？

第一個是當時其實對未來沒有什麼目標，雖然家裡都有在做不同的事業，但是那時候還沒有興趣，我是在營轉服，所以對這段工作已經做一段時間覺得，可以蠻得心應手的，而且離家很近，雖然很辛苦但是值得把它當成一份工作，你可以從工作中找到自己的樂趣，對自己職務滿有熱忱的，家人也贊成選擇這個工作，所以我選擇從軍到現在十四年半，歷練過不同的職務，欣然的挑戰很多東西都沒做過，但是遇到接下來的任務，接受挑戰去完成，它從中得到成就感、榮譽感，這是我從軍的動機。

### 訪談問題

#### 受訪人員題綱

##### (一) 命令了解程度

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：我覺得軍校出來的接受命令了解程度，比其他的其他三者的了解程度好一點點，因為畢竟他們是從學校有受過部隊管理模式出來的，所以他們對命令接受上，原本就有提前就教育，但是這種東西只是大方向，但是沒有辦法跟所有現況相比，因為哪個管道出來的，也會分好壞含軍校也是一樣，不一定每個人就很進入狀況的，或者是理解上沒有那麼好的人也都有，但是只是比較出來的話，軍校受教育會比較多一點，所以基本上他們對命令了解的程度會比較進入狀況一點。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：專業士官班、在營轉服、再入營我覺得都差不多。



3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：專業士官班、在營轉服、再入營我覺得都差不多。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：專業士官班、在營轉服、再入營我覺得都差不多。

## (二) 專業技能

1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

答：因為下部隊的專長，是跟在學校學的專長，也不一定會相符所以部隊來講的話，四種算是平行進入的，所以專業技能的表現也是因人而異，我覺得這也是沒有辦法直接下去做比較了，還是要看當事人自己對專業的領域上，有沒有專注去學習才有辦法去展現出來，所以我覺得這種也是不太能夠比較。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

答：因為下部隊的專長，是跟在學校學的專長，也不一定會相符所以部隊來講的話，四種算是平行進入的，所以專業技能的表現也是因人而異，我覺得這也是沒有辦法直接下去做比較了，還是要看當事人自己對專業的領域上，有沒有專注去學習才有辦法去展現出來，所以我覺得這種也是不太能夠比較。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

答：因為下部隊的專長，是跟在學校學的專長，也不一定會相符所以部隊來講的話，四種算是平行進入的，所以專業技能的表現也是因人而異，我覺得這也是沒有辦法直接下去做比較了，還是要看當事人自己對專業的領域上，有沒有專注去學習才有辦法去展現出來，所以我覺得這種也是不太能夠比較。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

答：因為下部隊的專長，是跟在學校學的專長，也不一定會相符所以部隊來講的話，四種算是平行進入的，所以專業技能的表現也是因人而異，我覺得這也是沒有辦法直接下去做比較了，還是要看當事人自己對專業的領域上，有沒有專注去學習才有辦法去展現出來，所以我覺得這種也是不太能夠比較。

### (三) 領導統御及人際關係

1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：也是覺得軍校出來的，因為有提早受訓關係，這方面關係領導統御方面會比其他三者，更提前接觸一、兩年，不管是在學校擔任到什麼實習幹部，這些都是他們提前練習的地方，還有跟部隊裡面團體生活相處也都是提早進入這狀況，所以軍校部分，我覺得應該是會比其他三者再好一點點的，人際關係表現四種管道應該都差不多。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：其他三個管是專業士官班、在營轉服、再入營，他們的來歷的不一定，資質也不一定，所以我覺得這三種也沒辦法做比較，人際關係表現四種管道應該都差不多。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：其他三個管是專業士官班、在營轉服、再入營，他們的來歷的不一定，資質也不一定，所以我覺得這三種也沒辦法做比較，人際關係表現四種管道應該都差不多。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：其他三個管是專業士官班、在營轉服、再入營，他們的來歷的不一定，資質也不一定，所以我覺得這三種也沒辦法做比較，人際關係表現四種管道應該都差不多。

#### (四) 體能表現

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

答：軍校管道出來的士官，體能應該會比起第三者好一點，因為本身他們來講，他們在學校就是有在訓練體能的，所以學校要求之下，不管是願不願意，都會被強制訓練到和基本該有的，加上團體生活大家互相比較，體能方面。以下部隊來講，軍校生可能會比較好一點其他三者。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

答：專業士官班、在營轉服、再入營也就是會跟我之前講得差不多，就是不一定還是要看當事者本身體能狀況，也有其他三者，入伍前有體專的，或者是專門在訓練體能，所以下部隊體能也很好，體能會比其他好一點，所以自然是跟當事者本身有關，不太能做比較。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

答：專業士官班、在營轉服、再入營也就是會跟我之前講得差不多，就是不一定還是要看當事者本身體能狀況，也有其他三者，入伍前有體專的，或者是專門在訓練體能，所以下部隊體能也很好，體能會比其他好一點，所以自然是跟當事者本身有關，不太能做比較。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

答：專業士官班、在營轉服、再入營也就是會跟我之前講得差不多，就是不一定還是要看當事者本身體能狀況，也有其他三者，入伍前有體專的，或者是專門在訓練體能，所以下部隊體能也很好，體能會比其他好一點，所以自然是跟當事者本身有關，不太能做比較。

#### (五) 榮譽心及責任感

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：軍校生在學校部分平時就有在培養及訓練榮譽心及責任感的部分，因為他

們會擔任到學生幹部等等提前完成任務，也都是比其他三者提早接觸，兩年或四年的東西，所以軍校是應該會比其他三者，較有這兩個有榮譽心及責任感會比較高一點，本身學校灌輸的東西，就是以自身的來歷為榮，所以應該會比較勝出這三者，也是要因人而異啊。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：所以這三個管道榮譽心及責任感是差不多的。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：所以這三個管道榮譽心及責任感是差不多的。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：所以這三個管道榮譽心及責任感是差不多的。

#### (六) 續簽留營

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：續簽留營我覺得軍校生，因為本身大部分的人都是自己選擇，投入這個軍職的行列，跟其他專業士官班等三個管道就有差，也是自己選擇沒錯，但是他們的從軍意願可能沒有軍校生的那麼高，而且每個人的目的不一樣，所以說役期，結束之後或續簽留營，哪四者比較出來，要看當事人接觸到的環境跟在部隊服務的感覺，大環境下決定留營或續簽，留營意願比較高，這是軍校生應該會比較勝出一點，因為基本上，他們自己本身就六年到八年的役期管制。所以自己認知自己要至少要當到多久，基本上已經當久了，通常不是會繼續做的就是已經規劃好時間到就退伍。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：三者續簽留營我覺得差不多，看自己還有沒有意願。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：三者續簽留營我覺得差不多，看自己還有沒有意願。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：三者續簽留營我覺得差不多，看自己還有沒有意願。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足如薪水，還是心理的滿足如工作表現及成就感嗎？

答：生理及心理同時滿足，才會越做越久，越爬越高。

### (七) 思想

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

答：我也是覺得軍校出來的思想比較好，因為在學校就會灌輸比較多的教育和軍中的部隊文化教育，所以思想的培養上，軍校生是勝出的。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

答：那其他三者，就是由下部隊接觸到的人、事、物下去培養，所以思想上，也是因人而異，三者沒辦比較。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

答：那其他三者，就是由下部隊接觸到的人、事、物下去培養，所以思想上，也是因人而異，三者沒辦比較。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

答：那其他三者，就是由下部隊接觸到的人、事、物下去培養，所以思想上，也是因人而異，三者沒辦比較。

(八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？

答：我覺得是四個管道下部隊的工作表現，軍校生會比較好一點點，畢竟他是有準備而來的，通常學校教育會灌輸他，下部隊你就是士官，你是個領導者這種觀念帶得比較重一點，所以他們自身榮譽感驅使之下，也會影響到自己的工作表現，因為他認知下，自己是一個有榮譽的士官，所以在做事

水準上應該會比較勝過其他三者。那其他三者除其工作表現專業士官班跟  
在營轉服都因人而異啊，再入營的話，畢竟是已經過當過兵，又出去工作  
過再回來，工作表現的話，還是要看這個當事人，他自己的本質，也不能  
說比較好或不好，不太能比較，中期的話要看，這四種管道在中間面對的  
各部隊的任務、部隊性質、習不習慣，對於未來的願景。都會影響到總體  
在工作上的表現，所以我覺得中期的話，可能不太能比較，後期的話，我  
覺得應該都是差不多的。後期都差不多，我覺得這是個人思想的問題，軍  
校生也有好的思想或壞的思想，其他三者都一樣，要看個人自己的思想，  
這樣到底是正不正確就會，正確地會當一天和尚敲一天鐘，不正確的，  
當然是帶著負能量，影響別人，還有可能是想挾怨報復離開部隊都有，所  
以末期我覺得還是要看當事者。

**(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？**

答：量的增加與質的提升都有幫助，四個管道招募來的人才各有優勢啊，我覺得軍校生就是不管是家人幫忙引導或自己選擇的，我覺得軍校招募的會比較有榮譽感一點，那你是專業士官班，你一定是在學校考慮過畢業之後再去做選擇了，對未來一定是有一定的規劃，才進來服役，像這種在營轉服也是一樣，不管是義務役或者新訓在營轉服也都是先進來之後，可能對未來沒什麼願景，然後找到有提供這一條工作機會。進來做轉服是對自己的人生有做選擇，再入營的話。他畢竟是退伍過出去又回來人員，自身的規劃，若不是只是要再進來賺的錢當作工作，要不然就是想要進來混混日子的，是本身是很專業人士，出去沒有好的發展，但是部隊，他的專長是很值得培養的人才都有，四種管道一起多元的推廣，我覺得這是對國軍有利啊。

## 個案介紹

受訪者編號	N-4	訪談日期	109.02.08
受訪者性別	男	年資	15年
階級	士官長	續簽次數	0次
職務	連士官督導長	入營管道	軍校
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
為了未來。			

## 訪談問題

### 受訪人員題綱

#### (一) 命令了解程度

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：命令了解程度初期軍校比較好。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：中期的時候命令了解程度是專業士官班比較積極。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：我覺得在營轉服僅次於軍校生。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：再入營可能會是差距比較大，有些對事情會比較積極，有些對事情不會比較積極。

#### (二) 專業技能

1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

答：軍校專業技能表現也還可以，在學校浸泡兩年，但學得比較廣。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

答：專業士官專業技能表現比再入營及軍校還差一點點，畢竟受訓時間較短。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

答：我覺得在營轉服僅次於軍校生。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

答：我覺得再入營專業技能表現會最好，之前在營區過類似的工作，有碰過當然比較好，如果沒碰過只是一張白紙，表現當然沒有軍校好。

### **(三) 領導統御及人際關係**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：軍校領導統御及人際關係表現都會有一種優越感，所以人際關係表現不見得好。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：在初期專業士官班領導統御及人際關係表現會表現好一點，有些從學校畢業，有些有在外面工作過，所以他在人際關係就會好一點。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：我覺得在營轉服僅次於軍校生。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：再入營人家對他的看法及行為就不一定，他回來的心態就是個問號，跟他處於同事關係會用另一個眼光看待。

### **(四) 體能表現**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

答：體能表現會是軍校生表現比較好，因為普遍都會合格

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

答：專業士官班會比軍校生差一點點，有些可能體專或是球類健將。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？



答：我覺得在營轉服僅次於軍校生。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

答：最後為再入營因為他年齡較大，如果無良好運動習慣，體能表現會是最差的。

#### **(五) 榮譽心及責任感**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：軍校榮譽心及責任感比較好，因為軍校的教育就是這樣責任及榮譽，這個也不一定也要看心態問題，假如四個管道，他們的心態都是沒有問題了，這樣就旗鼓相當，這一題是淺意識回答，軍校生內心都被人家是用雕刻刀，把榮譽心及責任感心裡面。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：榮譽心及責任感專業士官班跟再入營就差不多。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：我覺得在營轉服僅次於軍校生，因為它是對單位有認同感才會轉服的。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：再入營榮譽心及責任感要看他是為了什麼事情回來，回來動機是什麼。

#### **(六) 續簽留營**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：軍校比在營轉服稍差，被派遣到這個單位來，有些做到了六年結束後會比較想轉換跑道。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：專業士官班自己選擇過來的這個單位，但是選擇過來也不見得會第二次想續簽。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：在營轉服比較會續簽留營，已經對這個單位感到很認同了，才會續簽留營。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：再入營最差，就會很兩極化，有些人會意識到某種程度的續簽次數，但再入營的案例會很少，還是有人存在。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足如薪水，還是心理的滿足如工作表現及成就感嗎？

答：我的話兩個同時滿足。(n-4)

### (七) 思想

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

答：軍校思想表現比在營轉服差一點，在榮譽心及責任感下驅使會有一股動力。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

答：專業士官班由民轉兵不久，思想表現還沒這麼好。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

答：在營轉服思想表現最好，因為他已經從兵到這個階段了

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

答：再入營不見得在原單位，表現也是很兩極化，好得很好，糟的很糟。

(八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？

答：是兵轉士會比較好，因為環境已經待一段時間了而且從士兵轉到士官的階段，軍校排第二，會責任跟榮譽的驅使下，不會也會學到會，專業士官排第三，有些沒有那麼如意，他受訓時間回那麼長，也沒有在營轉服那麼懂環境，還有人際上面的交際，所以專業士官初期表現會不完美，再入營最

後，因為表現很兩極化，好得很好，糟的很糟，所以在入營沒辦法給很肯定的答案。

**(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？**

答：我們國軍招募以量取勝的，當很多顆橘子挑一挑兩個比較好的，有量才會  
有質，才會相輔相成，答案是肯定的，但是劣大於優，因為三角型關係，  
普通人依定在底部，有水準在中間，天才最上面的。



## 個案介紹

受訪者編號	N-5	訪談日期	109.2.11
受訪者性別	男	年資	17年
階級	士官長	續簽次數	0
職務	組長	入營管道	再入營
服役年限	無		
當初影響您從軍的動機是什麼？			
當初念軍校是為了報效國家、鍛鍊體魄。			

## 訪談問題

### 受訪人員題綱

#### (一) 命令了解程度

1、請問您覺得軍校管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：軍校在學校是養成教育，那下部隊之後其實跟學校所學的是完全不一樣的，需要重頭再了解過一遍，只是差別在於說，比較基礎的教育，他會比完全沒有接觸過的人還要瞭解一點。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：專業士官班其實跟在營轉服一直差不多，因為他們都是由民轉兵，所以他們在命令了解程度方面會是差不多。

如果是四個比較好，學在露營地了解是最好。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：專業士官班其實跟在營轉服一直差不多，因為他們都是由民轉兵，所以他們在命令了解程度方面會是差不多。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官接受命令了解程度如何？

答：再入營的命令了解一定比較好，他之前當過兵，所以比其他管道一定了

解，會比其他剛出任官的狀況還要好，因為他知道部隊性質是什麼阿。

## (二) 專業技能

1、請問您覺得軍校管道出來的士官專業技能表現如何？

答：軍校出來會比專業士官班及在營轉服的專業技能還要了解一點，因為在學校多多少少會接觸到相關的知識。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官專業技能表現如何？

答：專業士官班其實跟在營轉服一直差不多，因為他們都是由民轉兵，開始從新學習，所以他們在專業技能表現也是會差不多。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官專業技能表現如何？

答：在營轉服又不一定，因為假設在在營轉服他之前在學校學過修車，可能在學校是汽修科的，或者在外面有修過車，那他璞玉之後，可能在這方面他們會比其他管道沒有接觸過的人還要了解，這專業部分要看他是部隊性質來衡量，所以這題，我覺得答案沒有一定，像這樣我如果帶兵，我的專業技能也就是領導，可是有些士官他出來，他是學技勤的，那在領導方面，他可能就比較不足，如果說他是技勤專業再到單位，他在這方面的表現會比其他沒有接觸過的還好。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官專業技能表現如何？

答：專業技能表現再入營的會比較好，因為之前當過兵，所以比較基礎的技能，會比剛初任官來跟會比他們好很多。

## (三) 領導統御及人際關係

1、請問您覺得軍校管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：軍校出來跟再入營我覺得會比在營轉服的士官這方面會來得比較好，因為在學校有實習制度，所以領導統御套是有一定程度的了解，人際關係表現我之前在學校三年接觸的都是軍中的事物，人際關係上面可能會較不足，

比較不知道怎麼跟其他人溝通，如果我跟外面的人比較多接觸，那人際關係相對會比較好一點。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：專業士官班跟在營轉服都是由民轉兵領導統御必得重新學習，這方面比較不足，人際關係這個要看，如果專業士官跟在營轉服在外面，其他有參加過社團，或者說，他們有從事相關的帶團的話，他們在人際關係可能會以較好。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：專業士官班跟在營轉服都是由民轉兵領導統御必得重新學習，這方面比較不足，人際關係這個要看，如果專業士官跟在營轉服在外面，其他有參加過社團，或者說他們有從事相關的帶團的話，他們在人際關係可能會以較好。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官領導統御及人際關係表現如何？

答：那再入營，如果他當初是士官退伍的然後再回來，那他在領導統御方面在退伍之前有接觸過，那相對的他也會比專業士官班，還有再入營的人際關係表現基本上他在外面，如果退伍之後有工作過，人際關係方面就比較好。

#### **(四) 體能表現**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官體能表現如何？

答：體能表現軍校出來的，我覺得他們會比較好，以現在專營陸軍專科學校兩年，他們會在學校有兩年養成教育，體能都有持續在訓練，所以他們下部隊的時候，他們體能會比其他專業士官班再營轉服及再入營的體能的平均值來說會比較好一點。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官體能表現如何？

答：其他管道來說，除非他們在當兵之前或者回來之前，有持續相關的體能訓練，不然如果以正常來說，會以軍校生持續要求的狀況會比較好一點，其他的管道就是看他們之前在學校或是在外面，有沒有從事相關的體能活動。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官體能表現如何？

答：其他管道來說，除非他們在當兵之前或者回來之前，有持續相關的體能訓練，不然如果以正常來說，會以軍校生持續要求的狀況會比較好一點，其他的管道就是看他們之前在學校或是在外面，有沒有從事相關的體能活動。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官體能表現如何？

答：其他管道來說，除非他們在當兵之前或者回來之前，有持續相關的體能訓練，不然如果以正常來說，會以軍校生持續要求的狀況會比較好一點，其他的管道就是看他們之前在學校或是在外面，有沒有從事相關的體能活動。

#### **(五) 榮譽心及責任感**

1、請問您覺得軍校管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：我覺得榮譽心及責任感來說軍校出來會比較好，因為養成教育在學校，就會灌輸你要有榮譽感和責任感，所以我覺得如果比序來說軍校生出來，他們榮譽感和責任感會比較好一點。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：相對來說，專業士官班及在營轉服比較沒有所謂的團體生活過，所以榮譽心跟責任感，這方面就會比較不足，會比較差的就是專業士官班及在營轉服。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：相對來說，專業士官班及在營轉服比較沒有所謂的團體生活過，所以榮譽心跟責任感，這方面就會比較不足，會比較差的就是專業士官班及在營轉服。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官比較有榮譽心及責任感嗎？

答：再入營的話，基本上回來他們榮譽心及責任感的還是有的，又會比專業士官班及在營轉服還好一點，因為畢竟他們在軍中接觸環境，其實軍中都會強調榮譽心及責任感，軍校比再入營的話好一點點，其實是因為在部隊可能經歷人生百態，可能的責任感會有所改變，我覺得比較不足。

#### (六) 續簽留營

1、請問您覺得軍校管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：軍校管道出來的士官役期結束後，其實要看部隊現況，跟在學校所接收到的訊息有沒有相符因為以我來說，像我就軍校出來，其實學校教的都是養成教育東西，那在接觸部隊之後，其實跟在學校接觸到的思想，即使相差蠻大，造就成說會續簽留營的意願就比較不會那麼高。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：專業士官班役期結束我覺得，也是要看他在部隊中所接觸到的環境跟現況，是跟他們當初入伍初衷的現況，如果大家期待的一樣，那他可能就得要願意留下來繼續服役，但如果跟他當初進來的初衷落差太大，那我覺得他們續簽意願就不會那麼高。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：在營轉服役期結束我覺得，也是要看他在部隊中所接觸到的環境跟現況，是跟他們當初入伍初衷的現況，如果大家期待的一樣，那他可能就得要願意留下來繼續服役，但如果跟他當初進來的初衷落差太大，那我覺得他們續簽意願就不會那麼高。



4、請問您覺得再入營管道出來的士官在役期結束後比較會續簽留營嗎？

答：我覺得再入營的士官在役期結束後，他會比較願意續簽留營的原因，是因為他當初退伍可能有它的苦衷在或者他的原因在，也是因為他在部隊及社會打滾過，所以他在比較完之後會選擇再入營回來當兵，覺得當兵會比較適合他就是了，所以他在役期結束之後還有考量，會比較願意續簽留營。

5、請問您覺得決定續簽留營是因為生理的滿足如薪水，還是心理的滿足如工作表現及成就感嗎？

答：我覺得兩種都有，雖然工作繁忙，但薪水才是決定續簽留營的因素。

### (七) 思想

1、請問您覺得軍校管道出來的士官思想表現如何？

答：軍校管道出來的士官思想都會被灌輸，比較愛國然後比較正向，可是往往在部隊在實況來說，即使往往跟學校所教的落差相當大他們的思想比較單純，就是比較屬於愛國情操，比較強烈，可是其實以台灣目前現況來說比較不切實際。

2、請問您覺得專業士官班管道出來的士官思想表現如何？

答：在專業士官班及在營轉服我覺得他們會入營當初的想法及中心思想，基本上以目前國軍招募的方式來說，大部分會選擇從會選擇從軍，他們應該主要是為了一份工作，把它當成一份工作，講難聽一點就是為了錢，所以他們即使在思想上對於軍中的中心思想，就是要有愛國情操，然後要有務實本務的工作，這方面比較薄弱。

3、請問您覺得在營轉服管道出來的士官思想表現如何？

答：在專業士官班及在營轉服我覺得他們會入營當初的想法及中心思想，基本上以目前國軍招募的方式來說，大部分會選擇從會選擇從軍，他們應該主要是為了一份工作，把它當成一份工作，講難聽一點就是為了錢，所以他

們即使在思想上對於軍中的中心思想，就是要有愛國情操，然後要有務實本務的工作，這方面比較薄弱。

4、請問您覺得再入營管道出來的士官思想表現如何？

答：那再入營的士官，他們的中心思想就介於軍校及其他管道之間，因為以我來說，在再入營跟我當初軍校出來，思想就落差，我不可能跟我剛軍校出來的時候我們很單純的愛國心情操，為部隊犧牲奉獻一模一樣，軍校的思想就會跟再入營出來的思想會有所落差，其實他們就是會比較願意把本務工作做好為原則，再入營士官會比較專心在工作上面。

**(八) 整體而言，你認為來自不同招募管道的士官，其工作表現(初期、中期、末期)是否有差異？為什麼？**

答：我先講那個專業士官班，它們可能懷著同期進來，初期表現的比較熱忱，那因為其實部隊的工作環境跟外面社會工作是不一樣，所以我覺得如果他在部隊的工作環境跟他在外面工作所接觸的內容比較相近的話，那他在表現初期中期及末期會比較容易適應，以在營轉服來說，如果他如果在營轉服的過程是在原單位適應了才轉服，其實他自己本身的工作已經有所瞭解，對他們部隊性質有所了解，那我覺得初期中期及末期他們的表現不會差異太大那與軍校生來說初期，他們表現工作差強人意我覺得他們在初期表現比較差強人意，因為落差太大，教東西也不一樣，所以要重新學習相對的，在中期的時候，軍校生他抗壓性，就比外面的社會人士專業士官班及在營轉服的人比較來說，他們的抗壓性會比較好一點，因為在學校其實養成教育已經兩三年了，所以他們的抗壓性能力會比較好，那如果他在部隊工作實務上學習，這在學習狀況良好，在中期末期的時候，他們的工作所以比較突出比較好，會比較熟能生巧，表現就比較好，以再入營表現工作表現初期中期末期，如果他是回去原來的單位他其實在工作上再進來，

之前退伍之前就已經接觸過，所以比較說表現會比其他三個管道接觸的人表現會比較好，會比較容易出狀況，畢竟之前接觸過。

**(九) 整體而言，你認為目前以多元招募管道(軍校、專業士官班、在營轉服、再入營)進行招募是否對國軍人才在量的增加與質的提升上有所助益？**

答：以目前以多元招募管道對於國軍招募人才的量的增加是有幫助的，質的話我覺得要看管道在營轉服，其實國軍為了衝編限比，有時候是寧爛勿缺一  
直補人，相對於這些素質有高有低，所以質方面不見得有幫助，那如果是軍校跟專業士官來說其實他們基本上你要經過考試，一開始的時候會刪掉比較素質差的進來在質的方面是有所幫助，那再入營其實如果他之前在部隊裡面表現都是平平，或者是還不差才可以再入營，那如果表現不好，基本上還不能回來，所以說再入營素質不會差到哪裡去，因為如果素質不好，應該在部隊裡面就會被記過懲處那他在檢討進來的時候，就比較不容易不會再回來，在質上面也會有所幫助。