

國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis



招募志願役士兵之行銷策略－以大台北地區為例

Marketing Strategy of Recruiting Soldiers

—Case Study of Taipei Area

周令珊

Ling-Shan Chou

指導教授：彭錦鵬博士

Advisor: Ching-Peng Peng, Ph.D.

中華民國 102 年 7 月

July, 2013

目 錄



口試委員會審定書	VI
謝辭	VII
中文摘要	VIII
英文摘要	IX
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與架構	2
第二節 研究方法與限制	6
第二章 相關文獻	11
第一節 募兵政策背景	11
第二節 招募行銷策略	22
第三節 美日招募經驗	31
第三章 總體行銷環境現況分析	47
第一節 人口環境分析	47
第二節 政治環境分析	56
第三節 經濟環境分析	60
第四節 社會文化環境分析	65
第四章 個體行銷環境現況分析	73
第一節 招募機構分析	73
第二節 招募來源分析	79
第三節 競爭者分析	93
第四節 綜合分析	100
第五章 行銷策略各階段資料分析	105
第一節 現有行銷策略分析	105
第二節 行銷策略計畫分析	115
第三節 行銷策略執行分析	127
第四節 行銷策略考核分析	137
第五節 綜合分析	169
第六章 結論與建議	173
第一節 結論	173
第二節 建議	183
參考文獻	187
附錄	195

表圖目次



圖 1—1 2003—2011 年志願役士兵招募成效圖.....	1
圖 1—2 研究架構圖	5
圖 2—1 目標市場選擇方式示意圖	25
圖 2—2 美軍招募站任務編組圖	32
圖 2—3 日本招募組織圖	37
圖 3—1 民國 75—101 年臺閩地區出生人數及出生率.....	47
圖 3—2 民國 99—114 年臺閩地區預判可徵役男分析圖	48
圖 3—3 1950—2050 年臺灣人口金字塔	48
圖 3—4 臺灣四大族群在人群上的組成	52
圖 3—5 大台北地區報考志願役士兵人員父母職業分佈雷達圖	55
圖 3—6 2010 年五都里長選舉政黨得票分佈雷達圖.....	59
圖 3—7 民國 91—100 年度國防預算與中央政府總預算關係圖.....	60
圖 3—8 民國 91—100 年度國防預算三區分配比例圖	61
圖 3—9 國 96—101 年度六都勞動參與率與失業率示意圖	61
圖 3—10 2011 年臺閩地區人力資源總覽圖.....	62
圖 3—11 2002—2012 年高中職畢業生升學率統計圖	63
圖 3—12 2003—2011 年士兵獲得率、失業率與經濟成長率比較圖.....	64
圖 3—13 92—101 學年度大專校院學校數.....	65
圖 3—14 92—101 學年度大專校院學生數.....	65
圖 3—15 101 學年度臺閩地區 15 歲以上人口教育程度統計圖.....	67
圖 3—16 近 10 年五都與桃園縣 15 歲以上人口識字率統計圖.....	68
圖 3—17 101 學年度臺閩地區高中職畢業生升學率統計圖.....	68
圖 3—18 2010 年五都與桃園縣高中職畢業生升學情形統計圖.....	69
圖 3—19 2011—2012 年縣市招募職缺與報到率比較圖.....	71
圖 4—1 國軍招募編組架構圖	73
圖 4—2 國軍業務職掌架構圖	74
圖 4—3 陸軍招募人員編組架構圖	75

圖 4—4 101 學年度高中職學校縣市分布比例圖.....	79
圖 4—5 101 學年度臺閩地區高中職以上學校統計圖	80
圖 4—6 101 學年度臺閩地區高中學生數統計圖.....	82
圖 4—7 101 學年度五都與桃園縣高中學生男女數統計圖 7.....	82
圖 4—8 101 學年度臺閩地區綜合高中學生數統計圖	83
圖 4—9 101 學年度五都與桃園縣綜合高中學生男女數統計圖	83
圖 4—10 101 學年度臺閩地區高職學生數統計圖.....	84
圖 4—11 101 學年度五都與桃園縣高職學生男女數統計圖.....	84
圖 4—12 基宜花金馬區就服中心組織.....	88
圖 4—13 台北市政府就業服務處組織圖	89
圖 4—14 新北市政府就業服務中心組織圖	91
圖 4—15 2013 年北部地區陸軍各官科職缺統計圖.....	98
圖 5—1 軍職與同等學歷薪資比較圖.....	110
表 1—1 A 類（招募機構從業人員）訪談名冊表.....	7
表 1—2 B 類（招募來源相關人員）訪談名冊表.....	7
表 1—3 C 類（招募競爭與民意監督人員）訪談名冊表	8
表 1—4 深度訪談題綱與對象對照表.....	9
表 2—1 2007—2011 年我國志願士兵與義務士兵人力比例表	12
表 2—2 攻守勢作戰比較表.....	14
表 2—3 美國陸軍招募員第 1—3 週訓練課程表.....	33
表 2—4 美國志願役士官兵每月薪資表	34
表 2—5 美國士官兵「不升則退」時間點(服務年資)表	34
表 2—6 美國 2009 年現役部隊招募統計表.....	35
表 2—7 日本預備自衛官制度招募資格表	38
表 2—8 日本 2009—2011 年志願士兵招募統計表	39
表 2—9 美日與我國招募班隊比較表.....	41
表 2—10 美日與我國階級職等比較表.....	42

表 2—11 美日與我國服役最大年限（除役年限）比較表.....	42
表 2—12 美日與我國招募人力比較表.....	43
表 2—13 美日與我國招募編組比較表.....	44
表 2—14 美日與我國招募薪資比較表.....	45
表 2—15 美日與我國招募運用比較表.....	46
表 3—1 大台北地區人口統計表	49
表 3—2 2010—2012 年大台北地區自然增加數統計表.....	49
表 3—3 大台北地區各行政區人口性別統計表.....	50
表 3—4 2013 年五都與桃園縣人口年齡組合統計表.....	51
表 3—5 2013 年五都與桃園縣人口族群統計表	52
表 3—6 大台北地區各行政區原住民人口統計表	53
表 3—7 2013 年五都與桃園縣家庭概況統計表	54
表 3—8 2010—2012 年報考志願役士兵父母職業統計表.....	54
表 3—9 2013 年臺灣民眾國族認同地區與年齡比較表	57
表 3—10 1996—2012 年總統選舉各政黨得票統計表	57
表 3—11 2013 年臺灣民眾國族認同族群與教育程度比較表.....	58
表 3—12 2010 年五都選舉各政黨得票統計表	59
表 3—13 2009—2011 年就業者性別、年齡及學歷統計表.....	62
表 3—14 2009—2011 年失業率性別、年齡及學歷統計表.....	63
表 3—15 表 3-15：99—100 學年度大專院校學生人數統計表.....	66
表 3—16 碩、博士生畢業人數比較表.....	66
表 3—17 2010—2012 年各地區志願役士兵招募成效統計表	69
表 3—18 2010—2012 北區各縣市志願役士兵招募成效統計表	70
表 3—19 2012 年各地區報名志願役士兵學歷性別統計表	70
表 3—20 2012 年台北地區報考人員年齡統計表	71
表 3—21 2011—2012 年報考志願役士兵畢業科系統計表.....	72
表 3—22 台北地區報考人員畢業科系統計表.....	72
表 4—1 我國招募人力各階段編組統計表	76

表 4—2 2010—2012 年大台北地區陸軍部隊目標賦予數與招募人力表	76
表 4—3 2013 年陸軍招募人力編組統計表.....	77
表 4—4 2012 年北部地區全年度各類型招募場次統計表	77
表 4—5 國軍招募人力事務分配統計表	78
表 4—6 101 學年度可報考志願役士兵各級學校統計表	80
表 4—7 101 學年度大台北地區各行政區高中職學校統計表.....	81
表 4—8 五都與桃園縣高級中等教育學生人數結構比較表	85
表 4—9 2012 年五都徵兵及齡男子兵藉調查統計表.....	86
表 4—10 90—101 學年度延修生性別及人數統計表	87
表 4—11 99—100 年度台北市求職人員分類統計表	90
表 4—12：2012 年各軍種全年度招募場次統計表	94
表 4—13：2010—2012 年志願士兵錄取學歷統計表	95
表 4—14：2009—2011 年各軍種志願士兵錄取學歷統計表	95
表 4—15：2010—2012 各軍種志願役士兵招募成效統計表	96
表 4—16：2012 年陸軍全年度招募人次階級統計表.....	96
表 4—17：招募方式的效率與成本分析(虛擬情況)	97
表 4—18：2010—2012 年警察、國安與海巡單位報名統計表	98
表 4—19：2010 年全國各地區高中職畢業生升學情形統計表.....	99
表 5—1：國軍就學班隊分類表	106
表 5—2：國軍就業班隊分類表	107
表 5—3：常見的招募方法與管道表.....	109
表 5—4：國軍加給分類表.....	111
表 5—5：國軍福利分類表.....	112
表 6—1：市場區隔變數分析表	177
表 6—2：市場 SWOT 分析表.....	180

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

招募志願役士兵之行銷策略
—以大台北地區為例

Marketing Strategy of Recruiting Soldiers
— Case Study of Taipei Area

本論文係周令珊君（學號：P00322015）在國立臺灣大學政治學系完成之碩士學位論文，於民國 102 年 7 月 27 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

彭錦鵬

（簽名）

（指導教授）

陳金貴

陳俊明

謝辭

本篇論文得以順利完成，首先要對恩師彭錦鵬博士致上十二萬分的謝意與敬意，從一開始的論文題目設計，研究方法套用理論，研究內容與執行等，均帶領著學生一步一腳印，從基礎扎根，有條不紊地按照程序、步驟、要領及深入淺出的教學方式，使學生能如期將所訂計畫，慢慢的開枝散葉。

論文寫作期間，恩師不間斷地給予指導與鼓勵，並且不厭其煩地為學生解惑及指引研究方針，直至論文資料及內容初有規模時，仍孜孜不倦，細心的給予學生最大的協助與指導，不僅有畫龍點睛之妙，更同步將本篇論文可看性及豐富度提升，恩師諄諄教誨一直深植學生心中，非言語或訴諸文字可比擬形容。

此外，也承蒙兩次口試委員台北大學陳金貴博士及世新大學陳俊明博士等二位老師，在行程滿檔、百忙之中，對學生的論文提出指導及許多寶貴的經驗，使本篇論文在內容與架構上更臻完善，在此，學生表達滿滿地由衷謝意。

當然，更要感謝臺大 EMPA 的全體老師，每週六陪著我們，領閱浩瀚的書海；EMPA10 屆的春來學長與湘玲學姊，兩肋插刀；EMPA12、13 屆接受訪談的學長、學姐們，對我的提攜與勉勵；以及我最最最愛的 EMPA11 屆的全體同學，感謝您們陪我度過兩年來，每一個星期六的晨間與黃昏，這是我永難忘懷的回憶，謝謝您們，謝謝臺大，您永遠是我的母校，也是我的驕傲。

另外，要向我的先生天辰與我可愛的家人；善解人意的逸琪；以及工作上的同事與長官，謝謝大家對我的鼓勵與支持，使我無後顧之憂，專心致力於論文的撰擬與研究。

碩士學程的學習，不僅打開了我對政治領域的學術之門，更是開啟個人生涯歷程新的里程碑，正所謂師父領進門，修行在個人，冀望自己未來能不斷精進，不辱所學。屆此，再次衷心感謝所有曾關心、協助的我親朋好友們，亦祝福您們健康平安，福慧喜樂，順心如意。

周令珊 謹誌

2013 年 7 月

國立臺灣大學 101 學年度第二學期碩士學位論文提要

論文題目：招募志願役士兵之行銷策略－以大台北地區為例 論文頁數：243

所 組 別：政治學 系(所) 政府與公共事務 組 (學號：P00322015)

研 究 生：周令珊 指導教授：彭錦鵬 博士

關 鍵 字：招募行銷策略、志願役士兵、大台北地區

論文提要內容：

我國現階段國防政策以建構可恃戰力與推動募兵制度等七大要項為主要任務目標，因此，國防組織依「精簡常備、廣儲後備」原則，預計於 2014 年實施全面募兵制，募兵能否如期完成，除了整體招募環境外，募得足額與適質的兵員也是重要的考量因素。

本研究目的為：比較我國與美日兩國募兵制度、招募體系及行銷策略；分析現行志願役士兵招募面臨的總體與個體行銷環境；探討現行志願役士兵招募行銷策略與面臨的窒礙因素以及歸納目標族群提出可行的地區性招募行銷策略與作為等四大目標。

研究中藉由文獻分析法，了解美日兩國募兵制度、招募體系與行銷策略，並對相關制度加以引進、運用；此外，並輔以次級資料分析，彙整與歸納目前整體（包含人口環境、政治環境、經濟環境、社會文化環境、招募機構、招募來源、民意監督與競爭者等）行銷環境。

其次，運用次級資料與深度訪談方式，依計畫、執行、考核等三階段流程管制作為，依序探討現行志願役士兵招募行銷策略與窒礙因素。最後，運用目標市場行銷作法（Segmentation Targeting Positioning）實施市場區隔與定位。

並依市場、競爭者與自身資源等變數，選定以「人口變數」為考量及以「招募來源」為考量等兩類市場區塊，做為行銷經營的目標市場，並區分主要行銷（高意願）客群、次要行銷（一般意願）客群與潛在行銷（低意願）客群等三類目標族群，各自依市場所需，搭配合宜的行銷組合，據此，提出可行及有效的地區性招募行銷策略。

ABSTRACT

Marketing Strategy of Recruiting Soldiers-Case Study of Taipei Area

by

Ling-Shan Chou

July 2013



ADVISOR(S): Ching-Peng Peng, Ph.D.

DEPARTMENT: POLITICAL SCIENCE

MAJOR : GOVERNMENT AND PUBLIC AFFAIRS

DEGREE: MASTER OF ARTS

KEY WORD: Marketing Strategy of Recruiting, Soldiers, Taipei Area

Taiwan is scheduled to implement a full scale voluntary military force system in 2014 and phase out the draft system existed since the establishment of the Republic of China. This research focuses on the marketing strategy in recruiting soldiers from Taipei area where one third of Taiwan people live.

Detailed analysis of the population and prospective soldiers' source are conducted. Target market is carefully analyzed to reveal the competitiveness among different military branches in recruiting young students. Segmentation targeting positioning approach is adopted to distinguish different potential clients. It is recommended that recruiting strategy should base on the population analysis in order to reflect the fast changing society and its demographical structure. Problems that related with recruiting structure and resources are identified.

第一章 緒論



我國國防係以保衛國家安全、維護世界和平為目的，現階段國防政策以建構可恃戰力與推動募兵制度等七大要項為主要任務目標，因此，國防組織依「精簡常備、廣儲後備」原則，預計 2014 年總員額將調降至 21 萬 5 千人，國軍常備部隊將全數以志願役人力實施補充。

我國自 1997 年「精實案」起實施數次組織精簡及編裝調整，2003 年起開辦志願役士兵招募，但初期招募成效並不理想，2007 年開放女性、國中學歷報考並在國際金融海嘯助長下，獲得率逐年提昇，最佳時，整體獲得率約為 123%；但志願士兵入營後，因業務特性、生活環境與個人期待值有所落差而產生負面評價，因此，2010 年起獲得率遽降至 64.6%，並逐年往下遞減，各年度獲得率，如圖 1-1。

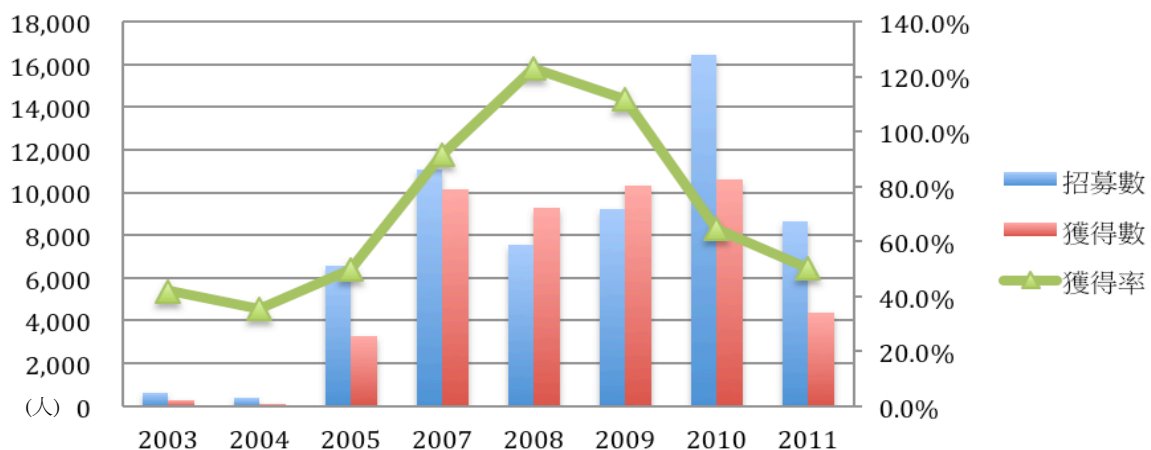


圖 1-1：2003—2011 年志願役士兵招募成效圖

資料來源：<http://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=2224>，2012/04/13及本研究整理。

另在留營部分，服役期滿後超過五成不願意續簽，未服役期滿申請離退比率也將近 5.49%¹，在招募與留營數都趨於惡化情況下，的確必須重新評估與衡量現行的招募策略，本文將以 Kotler(1991)所提出企業行銷模式為基礎，探討大台北地區的行銷策略與面臨的整體環境因素，藉以提出符合地區性可行的策略方案。

¹ 立法院預算中心，2011，〈國防部主管 100 年度單位預算評估報告〉。

第一節 研究背景與架構



壹、研究背景與目的

近年來，世界各國政治、經濟、社會等環境快速變遷，許多國家為了因應局勢與潮流，兵役制度在不影響建軍備戰前提下開始變革，而我國在考量世界潮流、現代戰爭型態、國家資源分配及國內民意期盼下，兵役制度也由「徵募併行制」逐次轉換為「募兵制」，並著手修訂兵役法等相關法令規章。

一、研究背景

兵役制度的制定與施行，必有其歷史背景與政經考量，除因時空背景、因地制宜的兵役制度沿革外，武裝力量與文人政治間的權力平衡，也是兵役政策制定的重要因素，以下將就兵役制度沿革與文武關係進一步實施闡述：

（一）兵役制度的沿革

我國兵役法在1933年制定，以徵集士兵為對象，區分國民兵及常備兵，役期半年至三年不等，以18至45歲役男為主；1943年因應抗日戰爭兵員需求，緊縮免役範圍，增列免役、禁役及女子徵調服勤，這是我國首次開放女性人員從事軍職工作；1946年對日抗戰勝利，兵役範圍擴大至軍官、軍士、兵卒役三種階級與海、空軍，此階段我國正式有陸、海、空三軍及軍官、士官、士兵明確階級。

1954年，因應政府播遷來台，參照美日經驗，以建立動員制度，精練常備，廣儲後備為主；1959年，為確保反攻大陸60萬大軍數量，廣開兵源，提前役齡一年，役男退伍後列為後備兵員，待命徵集，這也是我國後備役的起源；1974年，政府遷台20餘年承平時期，人口逐年成長，為解決兵員超額問題改以抽籤號次徵集常備兵、補充兵及國民兵，此階段也定下往後兵役抽籤的流程規範。

2000年，國軍實施「精實案」，因應超額役男，役期縮短為1年10個月，軍訓課程亦可折抵，另訂定除役年齡為40歲，廢除國民兵改增替代役；2005年納入志願士兵與女性於兵役法規範；2007至2008年，下修除役年齡為36歲，役期調整為1年。至此，我國兵役制度在政治與社會關切下，開始出現「募兵制」的浪潮。



「募兵制」的議題在2001年首次被民意代表提及，2004年總統大選，兵役問題成為政黨政策論述的主軸，時任候選人陳水扁先生於政見發表會時主張，兵役制度需要變革，並採三個階段走向「募兵制」，至此，國防部於次年擴大招募志願役士兵，並修訂兵役法送交審查；2009年，馬英九先生當選總統，選舉政見成為政策，國軍兵役制度進入另一個里程碑，並規劃於2014年全面實施「募兵制」。

（二）文人領導國防事務

我國國防二法²的頒行，為國軍文武關係發展史上的轉捩點，也是政治發展過程中一項民主鞏固的重要指標，洪陸訓（2002）認為：國防二法頒佈與執行，將落實文人領導國防事務，達到軍政軍令一元化的重要指標³。

觀察世界各國自1990年代以後，多數威權政體或軍人政府逐漸被民選政府所取代，換言之，民主政治係以民意為依歸，政府經民主程序而產生，代表人民意志行使權力。而軍隊是政府的一部分，所以民主政治下的軍隊，也就是文人領導的國防事務⁴，而我國正參與此波沿革。

文武關係，不僅關注軍隊與文人政府之間的互動，更關係著一般社會與軍隊之間的交流與平衡，而洪陸訓進一步依研究觀點、各國歷史演變以及軍隊角色功能區分為「專業軍人的文人統治」、「軍人干政的禁衛軍」以及「以黨領軍的黨軍關係」等種類模型⁵，而我國兵役制度的沿革正是藉由國防二法的落實，正式由世人所詬病的「以黨領軍」模型進入「專業軍人」模型的文人領軍時代。

文人領軍強調的功能為：達到軍隊國家化、落實軍政軍令一元化、符合軍事專業的需求、重視軍事倫理的實踐以及建立軍隊與社會關係的互動等五項⁶，其目的即是強調文武隔離（divergence），認為軍人要脫離政治，維持專業自主的特質。

Micewski（2006）認為軍隊組織的招募採用志願入營或全民皆兵就足以影響國

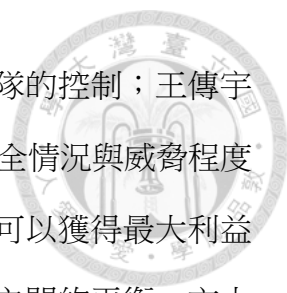
² 〈國防二法指已於民國 89 年立法院通過，91 年實施的《國防法》和《國防部組織法》法案。

³ 洪陸訓，2002，《軍事政治學—文武關係理論》，台北：五南圖書出版公司。

⁴ 曹陽，2009，〈論我國「國防二法」文人領軍之設計〉，《復興崗學報》，93:216。

⁵ 洪陸訓，2002，〈國防二法定頒後的文武關係〉，《新世紀智庫論壇》，20。

⁶ 戴振良，2011，〈國防二法修頒後對文人領導國防事務之研究〉，《陸軍學術雙月刊》，47(520):144-147。



家的發展，因此，兵役政策的施行情況會造成文人政府對於軍隊的控制；王傳宇（2011）更認為對文人政府來說，兵役制度的設計是政府基於安全情況與威脅程度來衡量軍隊的價值，設計人民透過何種方式參與軍事，使國家可以獲得最大利益與最高效益，因此，參與方式的設計，關係到軍隊與社會兩者之間的平衡，文人政府對於軍隊所具備的控制能力，也就是「文武關係」的建立。

有鑑於此，兵役制度所產生的連結關係，就足以影響一個國家的生存安全與政權的遞迭更替。建立此種連接關係的基礎，就在於政府基於何種態度，用何種方式招募軍人；具體而言，即是政府對其軍隊的兵役制度設計及其配套措施，將會影響一國的國防體制，更是攸關國家安全與生存發展命脈的關鍵所繫。

二、研究目的

依據姚強、楊承亮（2002）就國人對兵役制度之態度所做的調查顯示⁷，國人擔任志願役軍人的意願偏低，若選擇從事軍職，則意願擔任軍官的比例為58%、士官20%、士兵3%，顯見軍人的社會地位仍無法打破「好男不當兵」的舊思維，而志願役士兵在國人認同上仍是較缺乏吸引力。

我國規劃在2014年實施全面募兵制，募兵能否如期完成，除了總體（包含人口環境、政治環境、經濟環境與社會文化環境）及個體招募環境（包含招募機構、招募來源、民意監督與競爭者）外，募得足額與適質的兵員也是重要的因素，如何透過現有的資源，獲得「量適、質精」的國防人力，是當前最重要的議題，本研究目的為：

- （一）比較我國與美日兩國募兵制度、招募體系及行銷策略。
- （二）分析現行志願役士兵招募面臨的總體與個體行銷環境。
- （三）探討現行志願役士兵招募行銷策略與面臨的窒礙因素。
- （四）歸納目標族群提出可行的地區性招募行銷策略與作為。

⁷ 姚強、楊承亮，2002，〈國軍實施募兵制可行性之研究〉，《國防部國防重要政策委託學者專家研究專案報告》。



貳、研究架構與研究範圍

一、研究架構

本研究主要以招募志願役士兵之行銷策略為主軸，而行銷策略首重整體環境的了解與分析，因此，研究中將整體環境區分為總體與個體行銷環境兩大類，總體環境以了解人口環境、政治環境、經濟環境與社會文化環境等項次為主；個體行銷環境則以招募機構、招募來源、民意監督及競爭者等項次逐次實施分析。

在目標族群上是以志願役士兵為研究架構，以產品、通路、價格與促銷等行銷4P組合為方法，並輔以計畫、執行與考核等三階段管控作為，期以研擬適宜的大台北地區招募行銷策略，研究架構，如圖1-2。

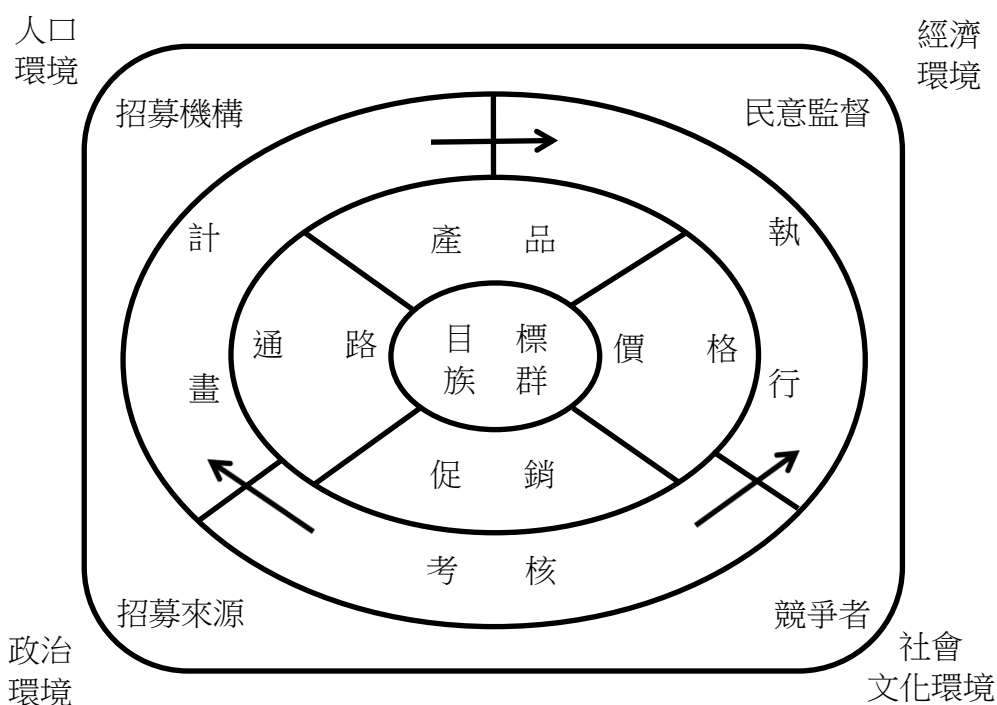


圖1-2：研究架構圖

資料來源：本研究繪製。

二、研究範圍

研究區域以大台北地區為主；資料分析軍種兵科部分，以年度職缺員額及報名數較多的三軍為代表；在訪談對象部分，以個人行銷環境中相關利害關係人為主，希望藉由多面向的訪談，以了解目前招募策略的窒礙因素與可精進的方向。

第二節 研究方法與限制



壹、研究方法

本研究將運用文獻分析法、次級資料分析併同深度訪談方式實施，由於募兵制度在先進國家如美國、日本都已經成功實施，因此，將藉由文獻分析法了解上述國家募兵制度、招募體系與行銷策略，並對相關制度加以引進、運用。

在總體環境與個體環境分析上，將採以文獻與次級資料進行分析，藉由資料的彙整與歸納，了解目前國內大環境與目標族群所處區域行銷環境的現況。

其次，運用次級資料與深度訪談方式，依流程管制作為，區分計畫、執行、考核三階段，依序探討現行志願役士兵招募行銷策略與窒礙因素，訪談對象以個體行銷環境相關的相關利害關係人為主。

最後，運用目標市場行銷作法（Segmentation Targeting Positioning）實施市場區隔、目標族群選擇與市場定位，並據此提出有效的地區性招募行銷策略。

貳、研究設計

一、訪談對象

質性訪談是為了達到特殊目的而進行的談話，透過研究者與受訪者的對話，呈現受訪者的感受、生活與經驗；據此，本研究訪談族群歸類為：需具備特定身分與經驗者，因此，訪談對象選取上採立意抽樣，亦即選擇資訊豐富之資訊提供者；訪談對象選取為個體行銷環境中相關的利害關係人，區分 A 類、B 類及 C 類等 3 項次，分述如次。

（一）A 類：招募機構從業人員

以具有軍種（含各軍司令部或指揮部）核發之合格簽證、實際從事招募業務滿 1 年以上經驗與現職的招募員為訪談對象（計算至 2013 年 6 月為止），並區分為地區招募中心與友軍招募人員兩類，訪談對象涵蓋各軍種，階級以中士以上為主，其訪談名冊，如表 1-1。

表 1-1：A 類（招募機構從業人員）訪談名冊表

區 分	代 號	性 別	訪 談 日 期	招 募 年 資	階 級	軍 種	編 組 類 別
A1 地區招 募中心	A1-1	男	103/06/10	2年	軍官	空軍	專責編制
	A1-2	男	103/06/03	4年3個月	士官	海陸	專責編制
	A1-3	男	103/06/03	6年	士官	海軍	專責編制
	A1-4	男	103/06/07	3年	軍官	陸軍	專責編制
	A1-5	男	103/05/10	1年3個月	軍官	後備	專責編制
	A1-6	男	103/06/03	1年6個月	軍官	後備	專責編制
	A1-7	女	103/05/30	12年	士官	陸軍	專責編制
A2 部隊招 募人員	A2-1	男	103/06/10	3年1個月	士官	海軍	任務編組
	A2-2	男	103/06/17	3年	士官	海軍	專責編制
	A2-3	男	103/05/30	3年6個月	士官	海陸	專責編制
	A2-4	女	103/06/05	2年6個月	士官	海陸	專責編制
	A2-5	男	103/06/06	1年1個月	士官	憲兵	任務編組
	A2-6	男	103/06/06	1年5個月	士官	陸軍	任務編組
	A2-7	男	103/06/04	1年6個月	軍官	陸軍	任務編組
	A2-8	男	103/06/11	2年	士官	空軍	任務編組

資料來源：本研究整理。

（二）B 類：招募來源相關人員

區分為台北地區教官、役政與就徵相關人員等3類。學校教官設定條件為：在校學生近5年報名數>35人且報到數>10人，且實際從事招募業務>1年之高中職現任承辦教官為主；役政單位以主管級及區域內人口數最多（板橋區）等單位為主；就徵則以學生數最多的新店區及服務範圍最廣的北基宜花金馬就業服務中心為施訪對象，其訪談名冊，如表1-2。

表1-2：B類（招募來源相關人員）訪談名冊表

區 分	代 號	性 別	訪 談 日 期	招 募 年 資	階 級	軍 種	學 校 類 別	屬 性
B1 台北 地區 教官	B1-1	女	103/06/04	3年	軍官	海軍	高中	公立
	B1-2	男	103/06/04	1年	軍官	陸軍	高中	私立
	B1-3	男	103/06/05	1.2年	軍官	陸軍	綜合高中	私立
	B1-4	女	103/06/05	10年	軍官	陸軍	高職	私立
	B1-5	男	103/06/11	10年	軍官	海巡	高職	私立
B2 役政 相關 人員	B2-1	女	103/06/18	28年	課長	新北市政府兵政科		役男徵集
	B2-2	男	103/06/14	20年	課長	台北市政府兵役局		役男徵集
	B2-3	女	103/06/14	20年	股長	新北市政府兵役局		役男抽籤
	B2-4	女	103/06/06	7年	課員	板橋區役政災防課		役男抽籤

區分	代號	性別	訪談日期	招 募 年 資	階 級	軍 種	學校類別	屬 性
B3 就徵 相關 人員	B3-1	男	103/06/06	2.4年	主任	北基宜花金馬 就業服務中心		就業服務
	B3-2	女	103/06/05	6年	輔導 員	新店就業服務站		就業服務

資料來源：本研究整理。

（三）C 類：招募競爭與民意監督人員

區分為競爭人員與民意監督相關人員 2 類，設定條件為：實際從事案內業務 >2 年以上並仍在職於相關行業別。其中，競爭者因國安及海巡單位現職招募員從事資歷未滿 2 年或已調整職務，不符資格並未羅列；而民意監督訪談對象，考量政黨平衡，已包含藍綠主要政黨，其訪談名冊，如表 1-3。

表1-3：C類（招募競爭與民意監督人員）訪談名冊表

區分	代號	性別	訪 談 日 期	服 務 年 資	職 稱	服 務 機 關	工作內容
競爭	C1-1	女	103/06/08	5年	區隊長	警察大學學生總隊	學生訓練
C2 民意 監督 人員	C2-1	女	103/06/22	20年	議員	台北市第三選區	選民服務
	C2-2	女	103/06/22	3年	議員	新北市第四選區	選民服務
	C2-3	女	103/06/08	11年	主任	新北市議員服務處	選民服務
	C2-4	女	103/06/08	20年	副主任	聯合報系影音事業處	行銷策劃
	C2-5	男	103/06/15	3.5年	總監	旺旺中時媒體.旺報	業務行銷
	C2-6	女	103/06/05	—	企劃師	臺灣創意設計中心	行銷企劃
	C2-7	男	103/06/05	—	副總 編輯	前民眾日報	軍事記者

資料來源：本研究整理。

二、訪談設計

訪談方式以半結構式訪談（focused or semi- structured interviews）方式實施，運用較寬廣的研究問題作為訪談的依據，引導受訪者進行受訪；研究中，事先架構訪談題綱供受訪者審閱，並藉由各受訪者專業職能認知，有系統及條理化的將獲得之資料編碼陳述，考量研究方法所產生的資料比較效能較低，將輔以次級資料方式加以補充、驗證。

依據Denzin (1989)所述，研究採樣的信度及效度可以三角校正 (triangulation) 方式進行，其四種意涵包含：資料的三角效正 (data triangulation)、調查人員的三角校正 (investigator triangulation)、理論的三角效正 (theory triangulation) 以及方法論的三角效正 (methodological triangulation) 等方式，本研究受限於區域性與資源限制，故於信度與校度的三角校正以資料與理論兩者校正為主。

訪談設計以行銷策略為主軸，區分計畫、執行與考核三個階段，就其階段內產品、通路、價格及促銷等行銷組合面向，綜整利害關係人之觀感分析，其訪談題綱與對象對照表，如表1-4。

表 1-4：深度訪談題綱與對象對照表

訪	談	綱	訪談對象
行銷策略計畫階段	1.您大多從何管道或途徑得知國軍招募班隊的訊息？		B、C
	2.1您對於國軍及招募人員的第一印象為何？		B、C
	2.2您認為從事第一線招募員需具備何種特質與能力？		A、B3、C1
	3.1您對於國軍現行人才招募組織與作法有何看法及建議？		B、C
	3.2您所屬轄區招募行程如何配置？人力配置適宜度如何？		A
行銷策略執行階段	1.您認為從事招募作業最大的成就點及困難處為何？		A、B、C1
	2.您是否贊同您的親友加入國軍志願役士兵的行列？為什麼？		B、C
	3.若您周遭親友想加入志願役士兵，您會推薦他哪個軍種及官科？為什麼？		A1、B、C2
行銷策略考核階段	1.您認為募兵制要成功，需要具備哪些因素與條件？為什麼？		B、C
	2.您對國軍現行的招募行銷策略（產品、價格、通路、促銷）有何看法與建議？		A、B、C
	3.您認為還有沒有其他原因是推動志願役士兵招募的有利條件或窒礙因素？		A、B、C

資料來源：本研究整理。

參、研究限制

本研究係為研究區域性的招募行銷策略，對象為志願役士兵，研究中所羅列的資料皆由相關政府部門公開資訊下載取得，並因應研究需求將以歸納、綜整，因此，在資料完整性與功能性方面，已實施初步篩選與處理。

其次，研究雖以大台北地區為主，但為期有效實施分析，亦有參照其他國家與台中等4個直轄市資料，而桃園縣即將於2014年升格直轄市，且該縣市在北部地區中招募成效卓著，故併入樣本同步實施分析。

此外，以2013年為例，年度內志願役士兵可甄選的員額包含19個部門⁸、24個地區⁹及323種軍職專長¹⁰，所涉甚廣，囿於部分數據涉及個資與軍事機敏性，因此，僅就陸軍、海軍、空軍三軍種實施大項分析，無法細項羅列比較。

另外，募兵制所衍生的資源管理，隨國防政策與策略，不斷修改調整，因此，數據會有所變動與微調，且相關作業繁瑣與複雜，研究僅以概觀性探討與研析，無法涵蓋全軍範圍。

最後，研究中所羅列的訪談對象皆對應個體行銷環境內的單位或第一線執行者，囿於工作任務與個人觀感，故研究結果推論有區域及時間性限制。

⁸ 19 部門包含：陸軍司令部、海軍司令部、空軍司令部、政治作戰局、軍備局、主計局、軍醫局、國防大學、中正預校、後備指揮部、憲兵指揮部、法律事務司、防空飛彈指揮部、軍事情報局、電訊發展室、資電作戰指揮部、國防部勤指部、行政院海岸巡防署及國家安全局等單位。

⁹ 23 地區包含：基隆、宜蘭、蘇澳、花蓮、台北、桃園、新竹、台中、雲林、嘉義、台南、高雄、左營、屏東、台東、金門、馬祖、東引、澎湖、東沙、南沙、屋坵、綠島等地區。

¹⁰ 依據《民國 102 年專業志願士兵暨儲備士官甄選簡章》軍種專長區分陸軍 84 類、海軍 87 類、空軍 31 類、中央單位 115 類、國安局 5 類及海巡署 1 類，合計 323 類專長。

第二章 相關文獻



孫子兵法：「兵者、國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察」，由此，我們不難了解國事如麻，兵者為大，且兵者為國家死生與存亡之所繫，因此，兵役制度就是國家主權的顯現，必須戒慎恐懼，審慎以待。

我國自2002年開始著手研商「募兵制」的可行性，但多屬於作業研究階段，隨著兩岸關係在經貿上開始交流、政府機關相互拜會及兩岸開放通航觀光下，以往「國共不兩立」的敵對關係逐漸改變；同時間，我國也因義務役役期縮短、替代役役別的實施而面臨軍隊嚴整、能力養成及經驗累積無法傳承的缺口，在國內日益嚴重的少子女化現象及政經輿論下，募兵制的推動成了我國主要的兵役政策。

一個好的軍隊需要三個要素：對的裝備、充分的訓練及適當數量和品質的人員¹¹。如何獲得「量適質精」的人力，使其投入軍職行列，是現階段最重要的課題，以下將進一步就募兵政策背景、招募行銷策略與美日經驗進行分析。

第一節 募兵政策背景

壹、定義與特性

依據國軍軍語辭典明示，募兵制即為志願傭（募）兵制，其特質：國家與服役者為法律契約關係，服役動機，係基於獲得報酬，以軍為職業，對國家無服役義務與責任，服役者亦不限於本國國民。

建立兵役制度需考慮的因素包括：國防政策與軍事戰略、兵力目標與人口狀況、國家情勢與政策、地理環境與假想敵威脅、戰爭型態與武器發展、政治體制與類型、經濟結構與生活水準等要項，因此，兵役目的在獲得和供應軍隊所需的兵員，俾使國家具有面對戰爭及排除危難的能力¹²。

貳、兵役制度的演進

¹¹ 陳勁甫，2012，〈影響募兵制政策成功之因素探討〉，《募兵制與國防安全》，頁 82－101。

¹² 張恕仁，1996，〈國軍兵役制度之研探〉，《國防雜誌》，12(2)：50-57。



其制度形成有其歷史背景與內外考量，以下將分別實施論述：

一、國家情勢與政策取向

兩岸軍事對峙年代，我國兵役政策發展強調「兵多即強」建軍目標，就當時政治氣候與環境而言，兵役政策是配合軍事反攻的國防政策發展，並在軍政一體下，扮演著對內鞏固領導中心，對外防制中共武力犯台的角色；2000年總統大選，是臺灣政治氣候轉型的重要里程碑，政黨輪替過程，軍方高度自我節制，一掃黨政一家與國軍就是黨軍的刻板印象，亦使兵力政策在民主化潮流與兵力組織再造的多元衝擊下，引起各界廣泛關注與討論¹³。

時逢美蘇兩國大規模裁軍與撤回駐外軍隊等軍事事務革新，世界潮流亦趨向精簡軍備發展，轉而將國防預算及國家資源投注於經濟建設、社福措施、軍事科技提昇與兵力轉型上，我國政府在面對此一「精兵主義」浪潮、兩岸戰略轉化、國內輿論與文人領軍潮流下，兵役制度有了重大突破，將階段性由現行「徵募併行」改為募兵制，其執行情形，如表2-1。

表2-1：2007－2011年我國志願士兵與義務士兵人力比例表

區 分 (單位:人)	2007		2008		2009		2010		2011	
	志願 役	義務 役	志願 役	義務 役	志願 役	義務 役	志願 役	義務 役	志願 役	義務 役
士兵	22,648	80,825	24,097	58,590	28,205	65,410	31,399	67,265	28,923	74,815
比例	52.9	47.5	61.0	39.0	62.8	37.1	64.9	35.1	63.2	36.8
小計	103,473		82,687		93,615		98,664		103,738	

資料來源：國防部「募兵制」講習資料。

此外，馬英九總統於2009年政見落實會議清楚論述，國防戰略應以「軟實力」作為主要嚇阻力量，同時維持有效防衛力量，並指示以「戰略結構及思維必須改變」、「軟實力為主硬實力為輔」與「結合智庫進行國防外交研析」等三項重大指示，陳長文（2009）認為「投資戰爭不如投資和平」表示投資國防硬實力無用，而美國國防部亞太副助理部長謝偉森（David Sedney）則表示：「維繫台海安全在

¹³ 彭正中，2006，〈我國「兵役制度」發展之研究—以決策理論觀點檢視〉，《國防雜誌》，21(6):102-105。

於臺灣的民主與軍事科技」，說明臺灣安全必須以硬實力為後盾，發展軟實力。



二、兵役制度演進背景

1911年國父孫中山先生發起武昌起義，推翻滿清政府，時任建國、東征及北伐等階段，國家仍無統一軍隊與兵役制度，各省軍閥割據管轄，參軍人員多為管轄區域人民，因此，此階段兵役制度趨於募兵制，效忠對象為個人；1936年北伐統一成功，國民政府整飭軍閥時期軍隊私有化，因此兵役制度改以徵兵制，但由於兵役法令簡略及欠缺周密，導致徵集效果不彰。

抗日戰爭爆發後，由於欠缺精良的武器裝備與高素質的兵員，1937年至1942年，短短5年間，我陸軍傷亡人數已達267萬人，蔣委員長痛心疾首表示：「在軍隊方面，得不到知識青年的參加，因此，戰鬥力亦無法提昇，這是我們國家與軍隊最大的弱點」，據此，自1942年起，因應戰事所需，改為徵募並行制；抗戰勝利後，國軍元氣大傷，傷亡數約為267萬人，適逢國共內戰與戡亂失利而後播遷來台，為配合「反攻復國」政策，1945年起改行徵兵制，此時期政府亦因應國內外情勢變化，相繼解嚴與開放重大政、經、軍等政策措施。

兩岸日益頻繁的經貿交流，使得國防戰略開始逐步進行調整，1997年起實施第一波「精實案」，兵力總員額由45萬1千人精簡至40萬人，因兵員過剩，為有效運用人力與維護兵役公平，2000年推行「替代役」制度，2003年因應組織精簡，實施第二波「精進案」，人員精簡至26萬人，2011年依據敵情威脅、總體資源分配與募兵制推動等相關因素，推動第三波組織精簡的「精粹案」，預定建構一支總員額21萬5千人量適、質精、戰力強的現代化部隊，此時期兵役制度為徵募併行制，2014年配合國家募兵制政策，將全面改以募兵取代現有兵役制度。至此，募兵制在國、民兩大政黨的政治操作下，已經朝向一個「不可逆的路徑」前進。

依據國防部規劃，自2008年5月起區分「規劃準備」、「計畫整備」「執行驗證」三個階段執行，而募兵、徵兵比例將階段性調整為6比4、7比3、8比2及9比1，至2014年底，可達到兵源完全招募，並將國軍總員額從27萬5千人縮減到21萬5千人，

未來施行募兵制後，一般義務役役男仍要接受4個月的軍事訓練，並納入後備體系列管，而國軍常備部隊將無義務役服役人員。轉換為軍事訓練徵集年次前還未服役的役男，將採以服1年替代役，以維持兵役的公平性。



參、軍事戰略的演變

一、國家政策與軍事戰略

我國政府自1949年播遷來台迄今已將近64年，期間歷經1950年韓戰、1958年金馬823砲戰、1971年退出聯合國、1979年與美斷交、1987年開放兩岸探親交流、1991年美蘇冷戰結束、1991年終止動員戡亂、1995年中共飛彈危機及2000、2008年政黨輪替等國內外重大事件，兩岸關係從鮮明的對立到衝突的對峙，進而進入協商與交流，各階段軍事戰略方針與作戰想定也隨之改變，而國內政黨輪替與輿論的強烈關注下，我國國防政策與軍事策略也隨之更迭。

軍事戰略的制定，是在國家戰略的指導下，遵循「打、裝、編、訓」的思維邏輯來規劃武裝部隊的建設，我國各階段的軍事戰略，由1949年的攻勢戰略轉為1968年的攻守一體、1992年防衛固守、有效嚇阻至1999年有效嚇阻、防衛固守的守勢防衛，作戰型態也由50年代的渡海攻勢作戰改變為今日的海島防衛作戰型態，其攻守作戰比較表如表2-2。

表2-2：攻守勢作戰比較表

區分	海島防衛作戰（守勢）	渡海攻勢作戰（攻勢）
打	1. 精準打擊的第三波戰爭。 2. 大型海島防禦作戰。 3. 決戰區域在本島。 4. 作戰程序：資電作戰、制空作戰、制海作戰、地面防衛作戰。 5. 資訊發達，奇襲效果差。	1. 大量消耗的第二波戰爭。 2. 大規模渡海攻勢作戰。 3. 決戰區域在中國大陸， 4. 作戰程序：先期作戰、渡海作戰、內陸決戰。 5. 可運用奇襲，形成局部優勢。
裝	1. 高科技的第三波戰爭武器裝備。 2. 為控制臺灣海峽制空、制海權，武器裝備需要較敵先進。 3. 軍事投資已制空、制海裝備為優先，地面決戰機動打擊部隊次之。	1. 科技素養不高的第二波戰爭武器裝備為主。 2. 武器裝備以地面決戰裝備為主，講究數量優勢。 3. 軍事投資以地面大規模決戰為最優先。

區分	海島防衛作戰（守勢）	渡海攻勢作戰（攻勢）
編	1. 為被動式應戰之防衛作戰型態，平時僅海、空軍，地面打擊部隊編實即可。戰時全面動員後備部隊就地編實，實疵防衛作戰。 2. 編組講究小而精、反應快、效率高之精準打擊部隊。 3. 後勤支援採就地整補方式，補給線短，後勤支援部隊編制小。	1. 為主動攻擊渡海作戰型態，平時必須儲存大量現役部隊，在不動員狀態下即可發動突襲作戰。戰時動員後備部隊補充戰損、擴編部隊，立即投入第一線戰鬥。 2. 編組組織龐大、能隨時快速擴編之地面決戰兵力。 3. 後勤支援部隊編組龐大，補給線需渡海前進支援。
訓	1. 第三波作戰武器裝備精密度高，操作程序複雜，操作人員素質要求高、且需長時間教育訓練，已發揮裝備性能。 2. 後備部隊擔任地區防禦任務，武器裝備簡單，訓練時間短。	1. 第二波戰爭對武器裝備精密度不高，操作程序簡單，對人員素質要求不高，訓練時間較短。 2. 後備部隊動員後需直接補充第一線攻擊部隊缺員，需要曾經經過較長時間服役，熟悉部隊訓練作戰。

資料來源：王傳照，2005，〈論全民國防的兵役制度〉，《國防雜誌》，21(1):105。

二、軍事戰略階段區分

政府播遷來台後，我國軍事戰略即受到國際戰略格局與兩岸關係發展的雙重影響，其中「美國」更是兩岸關係上最大的國際影響因素，以下就戰略階段區分「攻勢作戰」、「攻守一體」、「守勢防衛」與「積極防衛」等4個時期分述如次：

（一）攻勢作戰時期（1949—1969 年）

1949年中共政權成立，東西方冷戰逐漸白熱化，美國戰後初期奉行「扶蔣反共」，認為中共政權是極為激進，向外輸出革命，對其採取遏制政策；此時期正值毛澤東主政時代，對台政策難脫國共政爭的歷史胎記，且受制於世界冷戰體制，因此，與西方列強分庭抗禮，多次對台發動軍事行動，試圖一舉解決臺灣問題。

參照同時期國軍情勢，其兵力規模係由美國基於圍堵共產勢力擴張設計，在美國全力支援下，使我國具有與美軍部隊同等級的武器裝備，並有美軍顧問團戰術技術指導與交流，對軍事現代化裨益良多。



（二）攻守一體時期（1969—1979 年）

中共在蘇聯強大軍事威脅下結束左傾的外交政策，透過美中關係正常化加入聯合國提昇國際地位，國軍為因應美援停止、中美斷交與兩岸形式變化下，軍事戰略由「以攻為主」調整為「以防為主」，並逐步強化防衛作戰的比重。

1972年尼克森訪問中共，美國對華政策共識隨之產生，此共識為：中共日益成為一股不可忽視的力量，並且其極權政權已經鞏固，且研判會執政相當長一段時間，再加上當時中共與蘇聯的分裂和60年代末的邊境之戰，中共成為美國對抗蘇聯戰略中，極力爭取的一股力量；1974年至1975年布希任美國駐中國大陸聯絡處主任，駐任期間受到熱烈接待，而產生深刻的「中國情結」，更影響其後對華政策。

（三）守勢防衛時期（1979—2002 年）

1978年鄧小平主政，提出和平統一中國方針，其後，「葉九條」、「鄧六條」相繼出台，建構出「一國兩制」模式、淡化意識型態之爭，推動兩岸和談、兩岸經貿交流與否認臺灣主權、國際孤立等作為，藉由經濟與外交雙重管道，提高倚賴程度變相形成要挾與控制。

美國自1979年與中共建交後，北京－華盛頓－台北之間便出現了微妙的三角關係，在一個中國政策下，北京希望藉由「和平統一」解決臺灣問題，而美國則在兩岸間發展實質關係獲取真正利益。1989年天安門事件，標誌著美國對華政策變化的轉捩點，興起對華政策的三派評估，分別為接觸、對抗和搞垮，1990年前，蘇聯政體尚未解體，美國對華政策以戰略考量採取接觸政策，1992年布希政府因競選原因售予臺灣150架F-16戰鬥機，顯示在蘇聯解體後，中共戰略地位的降低；而柯林頓政府上台後則因經濟、戰略與美國國務院考量，採取全面接觸政策，也阻止了美國與臺灣關係的升級。

天安門事件發生後，美國國會對中共採取對抗政策，而根據1989年蓋洛普民調顯示，天安門事件前美國72%民眾對中共具有好感，但事件之後，僅有31%民眾對其具備好感，下降一半以上，但同時期，有65%民眾認為台美關係友好，臺灣是美國的盟國，因此，對抗政策的採行有利於臺灣的國際戰略，雖至如此，美國對於

中共與周邊國家的穩定與中美經濟關係的關注仍高於中共的人權問題。

反觀國內政局，在中美建交後，美軍是否介入兩岸衝突成為難以確定的變數，因此，國軍軍事戰略規劃改以獨立作戰為基礎，由於對美國奧援的不確定，因此檢討對進襲之敵採全面聚止的作戰構想，改以「戰略持久、戰略速決」作為兵力運用基礎，並進行第一波「精實案」組織能力精簡。

此時期我國奉行兩蔣時期「漢賊不兩立」的外交政策，一旦中共進入國際組織或建立雙邊關係，臺灣必然立即退出，使得臺灣日益陷入外交困境，1989年李登輝政府全面展開重返國際社會的務實外交，推行「經貿外交」、「議會外交」、「遊說外交」、「度假外交」及私人訪問，廣邀各國政要、議員、學者和媒體訪問臺灣，爭取對台支持與同情，此時期，兩岸關係在1990年代上半期是趨於全面緩和，但至1995年康乃爾之旅後，兩岸關係直轉急下，到達一觸即發的危機時刻，而戰略想定也逐次修訂為積極防禦的階段。

（四）積極防衛時期（2002—迄今）

冷戰期間，北京－華盛頓－台北三角關係受中美蘇戰略三角關係影響和制約，小三角關係是大三角關係的延伸，冷戰結束後，大三角關係消除，中美台三角關係受雙邊關係發展的影響，也演變為影響亞太地區安全和穩定的重要因素。

冷戰時期，美國對華政策基本上是對蘇聯的遏制政策延升，冷戰結束後，中共在美國的戰略價值下降，但在地區事務、全球戰略與聯合國中仍需中共支援，因此，對兩岸政策從雷根政府時期的「不介入」，演變為「不介入，但消極地促使雙方談判」至近期的「袖手旁觀(hand-off)」及「預防外交」等傾斜政策，也影響了我國戰略佈署的策略。

此時期，中共推動改革開放，傾全力發展經濟，綜合國力大幅躍進，兩岸國力與軍力對比也日益擴大，觀察中共對台政策及其演進，從毛澤東時代力促武力統一臺灣、鄧小平時代提出和平統一中國方針至江澤民掌政以後，改採「五步走」¹⁴，

¹⁴ 第一步，坐下來談；第二步，進入臺灣；第三步，直接三通；第四步，累積量變；第五步，達成質變，最後和平統一臺灣。



終極「一國兩制」等政策，無非是想以經濟上拉住臺灣、軍事上壓住臺灣及外交上限制臺灣，達成統一臺灣的目標，而兩岸的經貿交流依賴關係，也由初期中共對台的資金需求轉變為臺灣對中共市場的需求，在中共經濟實力逐次提昇與美國對兩岸政策趨於失衡下，也迫使國內軍事策略與國防政策改採「有效嚇阻、防衛固守」的防衛作為。

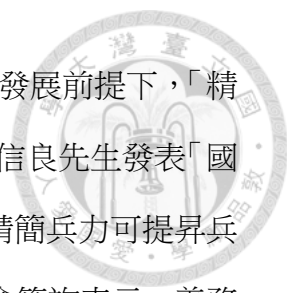
自1995年李登輝先生訪問康乃爾之旅引發次年台海飛彈危機，中美台三角出現失衡，也間接牽動國內政治力量的分化和政局的動盪，自1987年解嚴、終止動勘後，新一波民主化浪潮與統獨主義，正劃分政黨政治勢力；2000年國民黨分裂，致使獨派民進黨籍陳水扁先生當選總統，在台獨、制憲、公投與選舉考量超越一切的政策下，我國國防戰略改以促進經濟發展、追求雙贏的預防戰爭為主；2008年馬總統上任後，則是倡導不對稱與軟實力作戰，並持續採取守勢作為與多重嚇阻的戰略方針。

肆、徵募兵制的爭論

我國兵役制度在未來戰爭型態考量下，將會是以先進前瞻的資本型戰略取代以往傳統人海戰術的勞動型戰略思維，此一變革也牽動著民間社會和國防政策的革新，而徵募制的爭論也儼然而生，以下就個別論述逐次探討：

一、素質與戰力的論點

1987年前內政部部长吳伯雄至立法院進行答詢時表示，世界各國兵役制度，因其人口、疆域、假想敵、戰爭狀態與經濟條件等因素而有所不同，我國仍處於戰爭狀態，中共圖我日亟，故需保持足夠軍事力量；1997年國防部發言人孔繁定在例行記者會強調，若採募兵制，會因役男意願不高而難以募得所需兵員，進而影響國防現代化與科技化的需要，據此，可了解維持徵兵制的觀點即：國家面臨的威脅情況不同，徵兵制下可維持兵員的素質與兵員來源，不受限於役男與社會輿論的壓力。



教育部軍訓處處長宋文於 1988 年提出，在不影響國家整體發展前提下，「精兵政策」可提昇武器及軍人整體素質；2000 年總統大選候選人許信良先生發表「國防政策綱領」，強調以和平為國防最高指導原則，在此原則下，精簡兵力可提昇兵源素質與兵力結構；2001 年高雄市市長謝長廷先生至高雄市議會答詢表示，義務役服役期太短，無法熟練較科技器具，且科技年代兵力應求精簡，因此，募兵制是趨勢。由上可知採用募兵制的觀點為：募兵有助於提昇兵源素質與實施精兵政策，並可符合軍事戰略設計與軍隊專業化的落實。

二、兵力與國防財政的論點

陳鍾秀（1997）從兵制理論觀點、歷代兵制演進歷史、世界各國兵役制度、現階段建軍備戰問題與國家財政負擔的面向分析，主張徵兵制以維持「彈性」和「韌性」；倪岱峰則分別以國防政策、經濟與技術、社會風氣、兵力結構、人口狀況、地理環境與假想敵國等因素、倡導維持徵兵機制；此派學者認為應牢記募兵制導致衰亡的歷史教訓及考量國家財政負擔能力。

1999 年國防部部長唐飛在立法院答詢時表示，募兵制需要時間，且每年人員維持費預算將增加 600 億元；2001 年台北市立委參選人黃玉炎先生主張，面對新世紀戰爭型態，大而無當軍隊不能扮演真正捍衛國土，打擊外侮的角色，若精簡人員將可精簡 30 萬人的國防人事支出；孫克難（1992）從經濟效益觀點分析，募兵制教具長期的經濟效益考量；高秀梅（2000）從制度途徑、戰略途徑與預算途徑面向論述，募兵制是我國兵役制度未來發展趨勢；綜合上述，此派學者認為募兵可提高經濟競爭優勢及節省國防經費，並有助於青年達成志業。

三、公平與內部管理的論點

譚傳毅（1998）從軍事威脅、軍事社會學、成本效益以及中共對我國的態度等觀點分析全民皆兵制的優點，認為募兵制缺乏全民參與以及公平原則；前內政部長黃主文（1999）表示，依憲法規定人民有服兵役之義務，採募兵制會衍生修憲問題，因此，兵役的公平性、重文輕武的社會風氣與整體環境心理因素是此派學者



論述的依據。

新黨前立委郁慕明(2001)指出,兵役制度的混亂,導致特權關說、逃避兵役、戰力空虛與人才無法適才適用情形,且依據其委託民調公司調查顯示,50%以上民眾贊成募兵,因此,募兵就公平性、社會觀感與軍中管理而言是較佳方案;南方朔、鄭曉時等學者則從公平性、青年志業、兵力素養、役期、軍費分擔與軍中負面事件等方面,論述徵兵制的缺失;故綜整上述,可知此派學者採行募兵的原因為:可減少軍中問題產生、落實公平性原則與青年就業與競爭能力。

四、徵兵與募兵制併行的論點

除徵兵、募兵兩種兵役制度選擇外,也有另一派學者主張徵募併行制,張恕仁(1996)從憲法規定與精神、未來國防兵力需求、國家財力及維持兵源素養等考量下,主張徵募併行制合乎我國國情,並可滿足國防需求;譚傳毅、帥化民等學者也從兵役制度公平性、社會觀點及兵役制度影響層面論述,進一步主張階段性徵募併用制可落實國防縱深防禦作為。

林永瑞(1987)¹⁵認為徵兵會因兵源過剩而導致過多弊端,建議採用兩種制度互相調和,各取其長而去其短,發揮最高軍事效率;立法委員丁守中(1998)則認為,先進的武器系統需要高素質的人力配合,如此方能發揮應有戰力,建議國防部應先以徵募併行,再逐次邁向募兵制,以免義務役官兵訓練不足,發生意外事件。綜整此學派可知,在國防預算未達比率,募兵待遇無法提昇及兵源素質與來源未定前,應先以穩定國家總體戰力為主,俟國內風氣、社會輿論與相關配套成熟後,再行募兵制度。

五、小結

由上述分析,各方爭論的觀點不外乎是軍事戰略、國家財政與社會觀感三大面向,若以戰略面向分析,人員素質與兵力結構影響甚深,徵兵制雖可確保兵源、素質,卻無法延長其服役年限與經驗傳承,在面臨戰爭時,兵力結構能打與可打

¹⁵ 國民黨第一屆第四次增額立法委員。

是完全不同的結果，若要能打，就要倚賴高素質的人力；若要可打，則是壯盛的軍容，前者需仰賴長期性專業的培養與訓練，後者則是取決動員調派與戰略運用。

其次，在國家財政方面，徵兵制是廣徵人員，因此量多但質卻未必精良，役男徵集入營後，訓練費用並未少於募兵制費用，相反的，因為役期的縮減，人力的成本回饋值卻低於募兵制，因此，就財政支出而言，徵募兵制並無不同，但在人力資源回饋效益值上，募兵會比徵兵來得高，因此，財政考量應是建構在特定專長的規劃，而非一般性行政業務的支出。

最後，是社會觀感的認知，兵役制度的公平與否不是重點，而是長久以來大眾對軍隊的懼怕和懷疑，在網絡發達的現今時代裡，頻傳的軍中負面新聞與內部管理失當更是藉由大眾媒體，增添了民眾的排斥感與否定性，再加上和緩的兩岸政策與長年和平的現況，軍人的地位無法有效提昇，更淪為政黨挑戰威權主義的箭靶與社福團體爭取平等權力的攻訐目標。

第二節 招募行銷策略



壹、行銷管理

一、定義與特性

行銷可區分社會性與管理性的定義。社會性的定義係指行銷在社會中所扮演的角色，行銷（marketing）是一種社會性和管理性的過程，個人與群體可經由這個過程，透過彼此創造、提供及自由交換有價值的產品和服務，以滿足他們的需要和慾望；而就管理性的定義而言，行銷通常可視為「銷售產品的藝術」，其目標在知悉與了解顧客，使產品或服務能夠適合顧客與自我推銷¹⁶。

二、行銷觀念

其核心觀念包括：需要、欲求、需求、產品、價值、成本、滿意、交換、交易關係、市場、行銷、行銷者等項次，以下依序說明：

（一）需要、欲求與需求

行銷的思維起源於人類最基本的需要與欲求；「需要」是覺得某些基本滿足處於被剝奪的狀態，無法尤其社會或行銷人員來創造、「欲求」是對滿足較高層需要的特定物品的渴望，受到社會力量與機構持續的成型和改造、「需求」是對特定產品的欲求，且具備購買的能力與意願，欲求會因具備購買力而成為需求。

（二）產品（財貨、服務與構想）

消費者靠財貨與服務來滿足需要與欲求，因此，產品可涵蓋所有可滿足需要或欲求的所有物品，亦可提供品或解決方法。行銷人員的工作是銷售實體產品內的利益或服務，而非只是陳述產品的實體特色，過度強調實體產品，而忘了顧客的需要，即是患了「行銷近視病」。

（三）價值、成本與滿意

價值是消費者對產品滿足其需要的總能量，但每一產品都有成本及不同滿足

¹⁶ 方世榮譯，2003，《行銷管理學》，頁 10-11。



需要的限度，消費者可運用產品選擇組合在眾多需要產品中做選擇，但決定選擇之前，必須要將產品的價值與價格實施考慮與衡量，以期能發揮「運用最少成本，獲取最大價值產品」的目的。

（四）交換、交易與關係

人們取得產品的方法有自給自足、強迫威壓、乞求施捨以及交換等4種方式，行銷即是產生於人們透過交換來滿足需要與欲求的關係上，簡言之，「交換」可說是價值創造的過程，而非當一事件；而「交易」則是兩造進行協商進而產生協議的關係。想有效地交換，行銷人員可運用圖形來表現買賣雙方、欲求及提供品的流向等資訊，進一步取得雙方「得」與「失」的分析而決定交易的與否。

（五）關係與網路

交易行銷是關係行銷的一部分，關係行銷的最終目的，是建立公司獨特的資產，也就是行銷網路。行銷網路是由公司和供應商、配銷商及顧客所組的商業網路，而行銷即是使每個個體得到最大化的交易利潤與互利關係。

（六）市場

交換的觀念產生了市場的觀念，市場是由所有特定需要或欲求的潛在顧客所集合而成，他們可能有意願及能力來進行交換，以滿足其需要或欲求。商業上，市場涵蓋了各種顧客集群，如需要市場、產品市場、人口統計市場及地理市場等；或者也可延伸至非顧客集群，如選民市場、就業市場及捐獻市場等。

（七）行銷者與潛在顧客

行銷是人們與市場有關的活動，透過市場進行交換，來滿足人們需要與欲求為目的，這其中若有一方較另一方更想交換，此方就稱行銷者，彼方就為潛在客戶；若雙方都主動要進行一項交換，那麼雙方皆可視為行銷者，亦即互惠行銷。

三、行銷程序

任何事業的任務是在有利潤的前提下，將價值傳送到市場，傳統的行銷程序是企業製造產品，然後進行銷售，此觀點認為稀少性造就成功的機會，對於品質、



特色或樣式漠不關心；而新的行銷程序則是置重點於規劃程序的開端，第一階段先選擇價值，緊接為提供價值，進而溝通價值，而第一階段即是策略行銷的精隨，也就是STP公式，依序說明如次：

（一）劃分市場區隔（segmentation）

即是根據某些購買特性，將市場切割成幾個區塊，區隔變數可區分為消費者市場及組織市場等兩類，以下分述如次：

1. 消費者市場的區隔變數

區隔變數（segmentation variables）是指在劃分市場時所使用的判別標準，可分為地理變數、人口統計變數、心理統計變數及行為變數等四大類。

「地理變數（geographyc varizbles）」包含氣候、地形、城鎮規模、人口密度、區域等，此變數主要隱含的自然環境與人文環境，會造成產品需求上的差異，尤其在國際行銷上，地理區隔的應用相當重要；「人口統計變數（demographic variables）」則是用來了解人們的基本背景，如性別、年齡、所得、職業、教育、家庭生命週期、宗教及族群等，由於此變數獲得較容易且與產品需求密切相關，因此是很普遍的區隔變數。

具有相同人口統計變數的消費者仍會出現截然不同的消費行為，其差異可能來自於人格特質、生活型態與價值觀等，此類變數統稱「心理統計變數（psychographic variables）」，由於越來越多消費者藉由商品表達「我的獨特」，因此，行銷人員日益重視此變數與開發客製化服務；相對於心理統計變數的內在與深層特點，「行為變數（behaveoral variables）」比較外顯，其變數包括追求利益、時機、使用率與反應階段等數值，而其中可藉由不同反應階段，來協助分配推廣資源與擬定推廣策略。

2. 組織市場的區隔變數

組織市場中的購買者，涵蓋工廠、中間商、政府單位、服務與非營利單位等，這些購買者也有需求異質性差別，因此相關的供應商同樣需要市場區隔的觀念，一般區分為「購買者基本背景」與「採購及採購單位特性」兩類。

「購買者基本背景」包含：運用地理位置發展不同管銷成本與行銷方式、依據不同產業或行業類別，提供不同技術層次或經營型態與衡量購買者規模，來決定採購量、議價能力等；「採購及採購單位特性」則是依據採購條件、採購的用途、顧客關係及採購人員的特質等區隔市場，選擇洽當的目標市場與策略。

在區隔市場後，一般會依異質性（between-segment heterogeneity）、可衡量性（measurability）、足量性（substantiality）、可接近性（accessibility）及可實踐性（actionability）等五項標準來評估市場的可行性或可適性。

（二）選擇目標市場（targeting）

目標市場的選擇，必須考慮市場情況（如成長率、風險等）、競爭者（如規模、競爭策略等）及廠商本身（如資源、優劣勢等）3 大要素。目標市場的選擇有：集中行銷、差異行銷、產品專業化、市場專業化、無差異行銷、個人化行銷等六種方式，其中，傳統目標市場多採「無差異行銷」，借大量生產與標準化過程降低管銷成本，而近期因科技進展，逐漸有由「群體行銷」轉移至「個人化行銷」的趨勢，其目標市場選擇方式，如圖 2-1。

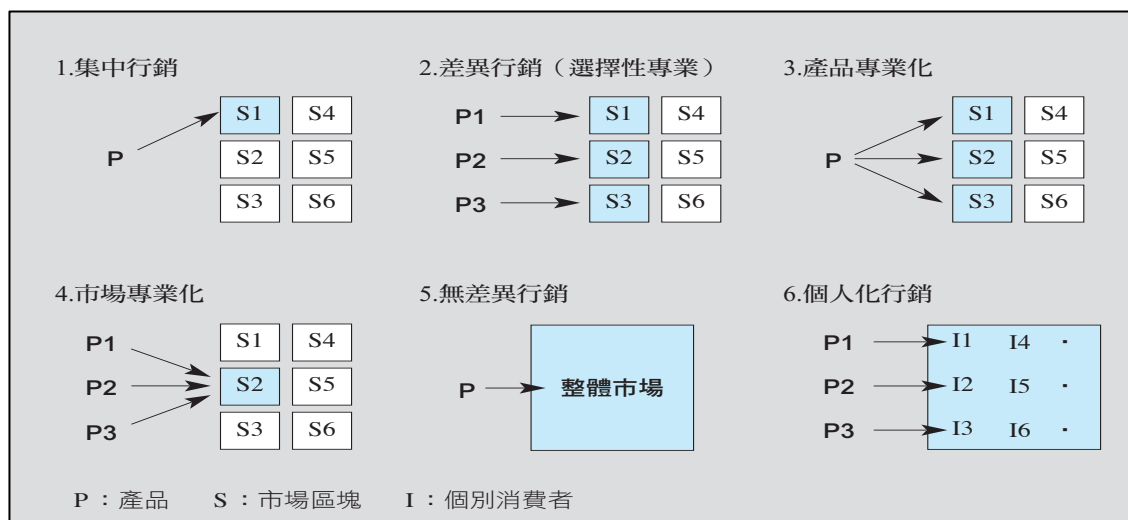


圖2-1：目標市場選擇方式示意圖

資料來源：曾光華、饒怡雲，2012，《行銷學原理》，頁 153。



（三）確立定位（positioning）

曾光華（2012）認為：建立定位是指「在消費者腦海中，為某個品牌建立有別於競爭者的形象」過程，而這程序的結果，即消費者所感受到的相對競爭者形象，則稱為定位，而差異化是定位最重要的前提。

定位在行銷管理中非常重要，主要是因為其佔據目標顧客的腦海版圖，並藉由口碑流傳來擴大市場基礎，進一步作為行銷策略規劃的基礎；而行銷人員普遍以品牌的屬性（attributes）、功能（functions）、利益（benefits）及個性（personalities）等 4 大構面作為定位基礎，簡稱 AFBP；除此之外，也有品牌採用使用者及競爭者為定位基礎。

在選擇定位時，可藉由產品知覺圖（product perceptual map）來了解各個競爭品牌在消費者心中所佔據的位置，來決定選擇直接面對競爭或是尋求空檔避開競爭方案；此外，定位的選擇，可依競爭差異性、市場接受度與本身條件的配合等三方面進行分析建構，進而決定其定位方案。

四、行銷組合

行銷組合是廠商用來達成目標市場中行銷目標的依組行銷工具，McCarthy將其分類為產品、通路、價格及促銷等四類，簡稱 4P，更複雜的說，行銷組合的決定必須同時考量通路和最終的消費者，以下就產品、通路、價格與促銷分述：

（一）產品

代表廠商確切提供到市場上的商品，包括產品的品質、設計、特色、品牌與包裝，同時也提供運送、修理及訓練等服務。

（二）通路

公司提供給目標顧客，易於購得及使用的各種活動，而必須確認、徵求與連結不同的中間商與行銷協力機構，如此產品與服務才能有效供應至目標市場中。



（三）價格

亦指顧客必須支付以購買產品的款項，包含價格與授信條件等，值得注意的是，價格得訂定必須和顧客所知覺得產品價值相當，否則顧客將會轉向競爭者。

（四）促銷

為代表公司傳達溝通，促銷產品到目標市場的各種活動，因此必須藉雇用、訓練與激勵人員來設定溝通與促銷計畫，包括廣告、直效行銷與公共關係等。

貳、招募行銷研究

賴力顯(2010)認為在「國軍招募中心」成立之前，研究多以「從軍動機」「傳播管道（訊息通路）」與「消費者行為為主，1999年招募專責組織成立後，則以「招募策略」與「效果評估」為研究；謝奇任(2010)則以國軍人才招募行銷宣傳角度區分為招募行銷策略、招募廣告內容、招募廣告設計及招募的閱聽人等類型研究；本文將依據國防部人次室(2000)所研擬的6P行銷策略¹⁷，分類相關研究為：以「產品及價格」為主、以「人員及通路」為主、以「促銷及公關性行銷」為主及以「整體招募策略」為主等四類實施探討。

一、以產品及價格為主

劉爾榮(2004)認為報考者對從軍的價值與意願，決定於獲得的資訊管道與內容；賴力顯(2010)進一步認為，提供資訊的對象，應含括目標市場高中職就業輔導組織體系與新訓部隊；此外，待遇合理化及輔導國家證照的取得，也有助於招募的成效(吳德森，2007)。

在報考動機方面，孫勇善(2007)研究指出從軍動機與個人背景、招募訊息來源與管道與大眾媒體接觸的頻率有關；苗瓊文(2009)¹⁸進一步解釋「家庭因素」是大多數青年投入的主因；劉爾榮(2004)、王昌杰(2006)等則認為是經濟環境考量，研究亦顯示因「工作薪資」而從軍者，68.9%社會薪資低於25,000元；而在性別部分，

¹⁷ 國防部，2000，〈國軍人才招募機構標準作業程序〉。

¹⁸ 資料來源：<http://www.mnd.gov.tw/upload/200912/2-募兵制行銷策略與執行成效研究>，2013/02/24。

以女性而言，「自我實現」及「成就」為報考因素，「經濟」則是最後考量（邱佑珍，2006）；而黃國良(2004)認為年輕人選擇從軍多出於自身的抉擇；郭木智(2010)更認為透過「親子體驗營」可強化從軍動機，提高報考意願。



二、以人員及通路為主

王昌杰(2006)及賴力顯(2010)等認為「人際傳播」對青年學生影響力大於「媒介傳播」，其中家長傳播影響力最大，因此要增加其溝通的深度與廣度，如美軍「返鄉招募人員計畫」，即是運用留營者至家鄉，結合地緣關係與人際傳播的招募模式(Miska，2000)；但苗瓊文(2009)卻認為藉由宣傳廣告與媒體資訊可有較佳結果。

李玉龍(2003)認為招募人員傳播管道以校園宣導、免費電話及人員當面解說頻率最高，因此，賴力顯(2010)主張，應邀請公關公司與行銷專家，來強化招募人員的行銷技巧，並應建立人員及組織的績效評核制度，激勵其招募士氣。此外，在招募人力上，美空軍曾面臨人力短缺問題，因此納編軍職、約聘及榮民成立「人力開發小組」(Callander，2000)；因此，賴力顯(2010)建議可培養高中職教官為種子教官，形成募兵招募體系的一環。

杜永祥(2005)則認為互動網路建構需強化，且需加強招募員培訓與經管發展及內部行銷；馬宏基(2006)認為招募員應該專責專職且需激發招募嶄新動能，強調從軍價值；吳德森(2007)主張應整合現有招募資源，仿美軍成立招募指揮部或招募旅，隸屬國防部，使政策、行銷、招募、測驗及訓練一貫化，不受其他行政事務干擾，並加強招募人員的培育，避免經驗傳承落空。

三、以促銷及公關式行銷為主

以往傳播途徑以大眾傳媒為主，後有學者倡導以網際網路實施行銷，美軍在1997至2000年間，面臨人力招募與人才留任問題，轉而以網際網路實施招募，以美國西點軍校為例，有超過半數以上的新生透過網路而獲得報考資訊(余福福，2002)，除此之外，賴力顯(2010)，也提出可利用社群軟體等介面來提昇互動行銷。

伊秋玲(2005)認為「目標顧客」對考試資訊需求最高，其中，「軍隊生活與管理方式」是未能滿足的需求，有鑑於此，美空軍曾使用現役的F-16戰機及模擬機進行招募活動，藉由「體驗行銷」大幅提昇招募的廣度(Callander，2000)；而賴力顯(2010)等則建議我國招募網站，除提供班隊報考資訊外，應該增加多媒體與互動功能；黎健文(2004)則提出運用「關連性資料庫」技術發掘及歸納顧客特徵與法則，實施個人化行銷；謝奇任(2010)¹⁹則認為除「體驗行銷」外，可運用置入與說故事方式，以電玩遊戲、體驗營區及行動通訊等創意行銷

四、以整體招募策略為主

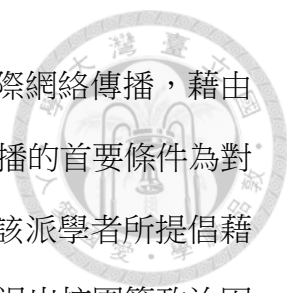
陳文凡(1999)具體化國軍招募策略，並敘述組織個層級之權責劃分；邱彙傑(2000)建議不同目標族群，應採用相對具效果的傳播模式，高投考意願群採「人員銷售」與「直效行銷」，游離群則增列「公共關係」方式行銷；許庭婷(2005)應以顧客導向觀念加強行銷溝通，如激勵制度、顧客回饋、拓展民間通路等；苗瓊文(2009)認為應在現行6P²⁰招募原則下再加上過程(processs)與具體驗證(physical evidence)形成8P策略組合，以提升整體競爭力；杜永祥(2005)則主張「質」的提升比「量」的追求迫切，因此應該建立作業程序及品牌，遵循策進，並應加強內部行銷作為，致力於工作滿意度的提升；曲有明(2004)、溫在春(2006)、劉恕忠(2012)等則建議應檢視市場、產品、競爭者、目標群及進行情境分析來測定行銷傳播策略，劉恕忠(2012)更以政策行銷觀點，架構執行策略。

五、小結

綜整上述學派，以產品及價格為主的招募行銷，著重於「交換」的概念，提昇外在薪資誘因，或個人內在自我價值，來換取從軍的意願，此類行銷較著力於價值的探討，提供的誘因較為實體，但卻無法量化個人的內在認知與價值，因此，在價值的對等面上，較不易取得雙方共識。

¹⁹ 資料來源:謝奇任，2010，〈國軍人才招募的行銷與傳播研究〉，<http://www.fhk.ndu.edu.tw/mediafile/833005/fdownload/205/259/2010-9-17-10-59-31-259-nf1.pdf>，2013/03/23。

²⁰ 6P 即為人員、產品、價格、通路、促銷與公關式行銷。



而對照以人員和通路為行銷策略的學派，其行銷模式為人際網絡傳播，藉由經驗分享與傳承來喚醒意願人內心的認知與價值，但此人際傳播的首要條件為對等的信任，若傳遞者未獲得意願人信任，則易收反效之果；而該派學者所提倡藉由軍訓教官來拓展目標市場的構想，未加入92課綱與2020年教官退出校園等政治因素，且多數教官已遠離部隊，因此，在解說與執行上困難度較大。

其次，以體驗行銷或網際傳播等方式為主的行銷方式，雖可藉由互動過程體驗軍職特色，但體驗時間過短且未真正反應現實作業，故只能短暫記憶、短暫行銷；對照整合性行銷則是可解決此問題，循序引導意願人，但此種行銷很難清楚界定要行銷的深度與廣度，以長期招募而言，成本效益高，但對每月一次的志願役士兵招募而言，卻較緩不濟及。

本研究提出企業行銷的研究架構，雖仍採以產品、價格、通路與促銷等4P行銷組合，但卻可藉由前置的整體行銷環境分析，來達成快速調整的功能，不強調產品與價格的交換價值，著重於自我發展的衍生價值；不落入人際傳播行銷的老鼠會胡同，改採高階主官、政府首長的觸手宣導，有別於其他學派作為。

第三節 美日招募經驗



兵役制度是一個國家重要的軍事制度，完善的兵役制度可有效提昇整體國防戰力，我國現正朝向兵役制度轉型的關鍵點，若能有效的參照美日等國「募兵制」的經驗值，將可避免陷入政策口號化的泥淖。

壹、美國

美國的「募兵制」兵役制度，是根據 1917 年制定的「募兵法案」(Selective Service Act)，美國男子屆齡都需要登記服兵役，為一套平時實施「募兵制」、戰時實施「徵兵制」與「募兵制」併行的制度。

一、招募制度沿革與職權

美國在 20 世紀初期，魯特（Elihu Root）創建一般參謀制度改組軍隊，是美國群眾型武裝力量開始形成的時期，自 1945 年以來，美國朝向募集自願及專業的募兵制發展，實際上是為了進行「總體戰」而設計的軍隊，直至 1960 年代後期，美國陷入越戰泥淖，國內反戰聲勢高漲，尼克森（Richard Milhous Nixon）總統於 1973 年宣布廢止「徵兵制」，改行「全志願役」（All Voluntary Forces）方式的兵役制度，也同時象徵著群眾型武裝力量的轉型。

目前，美軍現行兵役組織有兩套系統，一是國家徵兵署負責的政府兵役登記系統，另一是國防部所屬的各軍種分別進行的募兵系統，全國共有 2 千多個募兵委員會，志願從軍者服役役期最低為 3 年，招募對象為年滿 17 至 35 歲之美國全國男女青年，其可區分軍官及士官，軍官負責軍事領導，士官負責軍隊管理與教育訓練，亦為軍隊的骨幹。

美軍招募司令部（USAREC）以下單位計有：招募旅、招募營、招募連、招募站，以陸軍為例，下轄 5 個招募旅、41 個招募營、238 個招募連、而招募站依區域大小及人口密度遍及各州市中心約 1570 個招募站，編制招募員 6,300 人，每年招募數約 8 萬人（溫在春，2006）。近年來，為有效提供全程的服務諮詢與管制作為，年度招募目標的賦予，改採以招募站為單位，各招募站依工作內容區分為：Engagement team（負責市場區隔）、Recruiting support team（管制目標市場）及 Future Soldier leader（形塑品牌定位）等三組，如圖 2-2。



圖 2-2:美軍招募站任務編組圖

資料來源：Headquarters United States Army Recruiting Command.2011.《Recruiter Handbook》.22/11.p.1-1

二、招募對象與人力運用

（一）招募對象

招募對象為全國 18 至 42 歲男女青年，經過測驗與體格檢查合格後，可依照其志願申請入營服役，第一次入營服役的士兵，最低服役役期為 4 年，技術官科類別，如核子動力、電子等較複雜專業士兵，則為 6 年，服役期滿可延長服役 2 至 20 年，最長為 30 年；若不續服現役，可選擇退伍或轉服預備役，並依規定辦理晉任或轉換軍種服務²¹。

（二）人力配置與教育訓練

美軍向來由資深的軍官與士官負責軍隊招募工作，隨著徵兵制的停止實施，募兵的數量與品質更益重要，美陸軍招募員來自各部隊，不限專長（MOS, Military Occupational Specialty），採自願及部隊遴選（非自願）兩種方式，自願者於合格結訓後可自選服務單位，並於參加招募員訓練班合格結訓後及取得專長，另基層招募員 3 年為 1 期，期滿後調整回原專長（MOS）職缺，或可申請評估續留招募專長發展。

美陸軍招募員教育訓練課程計 7 週，課程重點：1 至 3 週為熟悉現有規定及入營流程，包括執行招募時法令規章、系統軟體、招募站組織、各小組職責、申請入營流程等，如表 2-3，第 3 週起實施招募站實習，並於最後一週實施課程期末測驗，驗證招募員是否能夠依照既定的程序、步驟及要領來完成招募作業。

²¹ 全球防衛雜誌編輯部，2005，〈他山之石—由美國成功的募兵制看起〉，《全球防衛雜誌：軍事家》，41(3):20-21。

表 2-3：美國陸軍招募員第 1—3 週訓練課程表

項次	課程	內容
1	招募員從軍自傳及招募倫理暨違紀案例宣導	目的為磨練招募員上台演講技巧並了解執行各項招募作業時所需遵循的規範及依據。
2	小單位招募及招募市場經營	就各小組職掌、定位及工作執行流程等實施講授；並教授招募員資訊系統，以分析各點年度成效統計及經營模式。
3	申請入營流程責任區分	身為招募支援小組（Recruiting support team）成員必須熟稔考生報名申請入營各項程序，除介紹申請流程外，並針對各項狀況實施線上系統練習，並測驗學員於兩個小時內完成申請程序。
4	招募員資訊系統	實際操作演練系統功能與作業流程。
5	建立招募員手冊及招募市場網絡介紹	課程針對招募市場內，外部平行網絡，俾利招募員運用；招募員手冊內容則是提供諮詢時，可就各項薪資福利資料實施宣導，確保招募員傳達正確資訊給予考生。
6	體能預備訓練與入伍預備訓練	每週一、三、五實施體能訓練並研習軍隊時間、地圖閱讀、階級識別、軍隊字母等預備訓練課程。
7	身心評量系統	招募員須具備有測驗考生身心評量的能力，於考生申請入伍前即完成身心評量測驗，先期考核人員素質，教授學員如何實施測驗並分析測驗結果。
8	招募訪談流程暨實作	招募訪談為美軍招募員招生主要程序，訪談流程皆有標準作業程序，課程由教官講授流程並示範，並由學員輪流上台實施演練，演練後教官實施講評並與學員討論優缺點。
9	面對面招募與電話招募	主要目的於與社青完成預約至招募站時實施面談，並初步了解社青從軍動機、基本資料
10	未來戰士入營前簡報、訓練及追蹤	內容包括：未來戰士 6 個月內所需接受的訓練課程規劃及入營須知相關事項，並實施後續的聯繫與輔導。

資料來源：唐寰宇，2012，〈美國招募員軍售訓練歸國報告〉，頁 3-7 及本研究整理。

三、薪資待遇與福利

青年加入軍隊，多半是基於自身權益及日後生涯規劃的考量，羅斯福總統於 1994 年推動「蒙哥馬利大兵法案」即是依靠優厚的薪資、福利待遇與就學機會吸引青年從軍，依照其法案，服役期滿 2 年的陸軍士兵，退役後可獲得 26,000 美元的助學金，4 年以上可獲得 50,000 美元，透過此助學金可完成公立大學的學業，其法案精神是對志願役對象進行補助與訓練，其內容含括：大專院校教育（含遠距教學）、職技學校教育、企業在職訓練或見習或自行開業訓練、函授教育、大專或

研究所入學補習教育、飛行訓練與證照執照測驗等，其薪資表，如表 2-4。

表 2-4：美國志願役士官兵每月薪資表

區 分 單位：美金	二 兵 (E 1)	一 兵 (E 2)	上 兵 (E 3)	下 士 (E 4)	中 士 (E 5)	上 士 (E 6)	士官長 ²² (E 7)
服役≤2 年	1,516.20	1,699.80	1,787.40	1,979.70	2,159.40	2,357.10	2,725.20
服役>2 年	1,516.20	1,699.80	1,899.90	2,081.10	2,304.30	2,593.80	2,974.50
服役>3 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,193.90	2,415.90	2,708.10	3,088.20
服役>4 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,304.90	2,529.90	2,819.40	3,239.10
服役>6 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	2,707.50	2,935.50	3,357.00
服役>8 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	2,893.50	3,196.50	3,559.20
服役>10 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	3,045.60	3,298.50	3,673.20
服役>12 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	3,064.20	3,495.30	3,875.70
服役>14 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	3,064.20	3,555.60	4,043.70
服役>16 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	3,064.20	3,599.70	4,158.60
服役>18 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	3,064.20	3,650.70	4,281.00
服役>20 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	3,064.20	3,650.96	4,328.58
服役>22 年	1,516.20	1,699.80	2,014.80	2,403.30	3,064.20	3,650.96	4,487.29

資料來源：www.militaryfactory.com/military_pay_scale.asp，2013/06/03。

由表 2-4 可發現，美軍的薪資結構不同於我國採累加制，而改採「不升則退」的計算方式，久任未晉升的人員薪資不但未逐年提昇，還面臨退役的命運，此方式係依據第二次世界大戰後所制定，目的即為了激勵人員追求更優異的表現以符晉升的要求，美軍的士兵晉任主要受到個別軍種政策規範而非法律規定，法律唯一限制為：最多只有 1% 的士兵能列為 E9 俸級，2% 的士兵能列為 E8 俸級，其時間點如表 2-5。

表 2-5：美國士官兵「不升則退」時間點(服務年資)表

區 分	陸 軍	海 軍	陸 戰 隊 (現 役)	陸 戰 隊 (後 備 役)	空 軍
E1~E3 (二兵~上兵)	3	n.a. (not applicable)	n.a. (not applicable)	12	n.a. (not applicable)
E4(下士)	10~15	10	12	14	12
E5(中士)	15~20	20	20	22	20
E6(上士)	20~22	20	22	24	24
E7(三等士官長)	22~26	24	24	26	26
E8(二等士官長)	26~30	26	26	28	28
E9(特等士官長)	30	30	30	30	30

資料來源：國防部譯，《補足缺員：美軍人事制度轉型》，2009。

²² 士官長可區分為三等士官長 (E7)、二等士官長 (E8) 及一等士官長 (E9) 的三階；二等士官長 (E8) 薪資>8 年者為 3920.1 美元、一等士官長 (E9) 薪資>10 年者為 4788.9 美元。



四、募兵制成功與危機因素分析

(一) 募兵制成功因素

美軍募兵制成功有幾項主要的因素，首先，是受到經濟危機影響，軍隊吸引力有所上升，一直以來經濟發展對募兵工作的影響都是反向的，經濟景氣時，失業率低時，年輕人就業機會佳，從軍意願相對為低，美國募兵政策辦公室認為，當一個國家失業率逼近 10%時，募兵的難度會顯著下降，兵員素質也會明顯提高，美軍 2009 年的招募成長率即可驗證，如表 2-6。

表 2-6：美國 2009 年現役部隊招募統計表

區	分	目	標	數	獲	得	數	獲	得	率
陸	軍		70,045 人		65,000 人			107.7%	人	
海	軍		35,527 人		35,000 人			101.5%	人	
海	軍	陸 戰 隊	31,413 人		31,400 人			100%	人	
空	軍		31,983 人		31,980 人			100%	人	
總	計		168,968 人		163,380 人			103.4%	人	

資料來源：王震東，2009，〈美軍募兵：達標背後有隱憂〉，《冷眼旁觀·GLOBAL MILITARY》，頁 53。

其次為宣傳教育及認同感的提升，美軍研究指出 1978 年至 1996 年間出生者經歷過美蘇冷戰、波灣戰爭及 911 事件，在使命感與危機感的雙重薰陶下，從軍意願大於各年齡層；此外，在招募宣導上，除大眾與小眾傳播媒介工具外，透過電腦遊戲的體驗行銷，如 America's Army、Navy Training Exercise Strike and Retrieve 等，無形中也激發其對軍隊的興趣，透過行銷公司不斷的宣導教育，強化軍人的正面形象，也提昇了社會各界對軍隊的認同感。

再來即是薪俸與福利制度的改革，除了調整基本薪俸外，官兵還享有住宅補貼（BAH）、伙食加給（BAS）、生育補助、醫療補助和優惠購物（PX）等措施，這些額外福利約佔人事費用的 6 成以上，若把這些隱性報酬加總，其實美軍的官兵所得總額和一般民間單位不相上下，甚至有過之而無不及。

最後，是再入營策略與招募獎勵，鼓勵退役 5 年內官兵重新回軍服役，除保留原有階級外並可獲得 5,000 至 19,000 美元的獎勵金，入伍年齡限制由 35 歲提高至 42 歲；為有效提昇招募成效，招募人員遴選以具備部隊經驗或海外服役歸來軍士官為主，並提供每招募一名新兵獎勵金 2000 美元的激勵措施。除此之外，美軍也委託私人企業招募新兵，如 MPPI 公司等，藉由企業廣設徵兵工作站，遴選績優

招募員及優渥的獎勵機制，其公司口號是：「讓從事招募工作的每一位員工都成為高收入者」，因此，每個員工薪資可達年薪 5 萬美金²³。

（二）募兵制危機因素

雖然美軍募兵制是成功案例，但近年來也出現兵員短缺的危機，以 2000 年為例，美陸軍為保持現有規模與作戰能力，每年必須招募 75,000 人，但資料顯示已連續三年未完成新兵招募目標；而在空軍部分，積極投入 5,000 多萬美元的廣告費用，但仍出現未滿額的情況；另在海軍方面，則是降低徵募標準來達成招募目標，而軍校生的申請數也下降當中，。

此外，軍紀紀律也是衍生的問題，美軍的全球性戰略，經常需要出動兵力進行對外干涉和維和行動，無休止的維和派遣，造成官兵身心俱疲，產生怨懟，而出現軍紀渙散與抗命事件²⁴；其次，在募兵條件放寬標準上，美軍募兵的年齡上限已提高至 42 歲，來源也擴大至難民、求庇護者及其他非移民簽證持有者，有意願者只要通過甄試，即可快速享有美國公民身分，但放寬標準後與原先募兵制的精兵政策是否能相符，有待觀察²⁵。

不可諱言的，在兵役制度轉化過程中，變化最大的部份就是預算，1968 年美軍官士兵的年平均人事支出費用為 38,131 美元，轉換制度後，增加到 65,000 美元，預算總額扣除通貨膨脹因素後，人事費用增加率為 53%；另一方面，裝備/教育訓練費用亦未減少，這顯示每個官兵都分到更多的裝備/教育訓練費用，亦即，募兵制的施行讓美軍從原本勞力密集型軍隊轉型為資本密集型軍隊。

貳、日本

一、招募制度沿革與職權

日本在二次世界大戰後，受限於憲法無法成立軍隊，因此，1945年改以成立自衛隊捍衛領土，其成員採募兵制，18至27歲男女青年皆可報考加入。招募轄管單位為日本防衛廳自衛隊，內閣總理大臣（行政院長）兼負招募最高領導權責，防衛廳長官（國防部長）經由陸軍幕僚長（陸軍總司令）行使有關招募指揮與監督權責。陸軍幕僚長則協調海、空軍幕僚長，並透過陸上自衛隊各區域總監（相等我國軍團司令）遂行三軍招募工作，因此，其招募工作主要由陸軍總部負責，海、

²³ 劉弋，2007，〈美軍徵兵煞費苦心〉，《中國民兵》，2:55。

²⁴ 張群，〈美軍難念四本經〉，《軍事天地科學與文化》，16-18 頁。

²⁵ 王震東，2009，〈美軍募兵：達標背後有隱憂〉，《冷眼旁觀・GLOBAL MILITARY》，210:53-55。

空軍總部協辦。

日本自衛隊由陸、海、空三軍組成，總兵力約為24萬人，為遵節人力與物力運用，其招募組織採三軍聯合方式，並以陸軍為主設置招募機構與專責人力，在各區域總監指揮下，各地方協力本部配合日本現有行政區域規劃，全國設有50個地方協力本部、383個出張所，各招募點設置集中於人口密集支都會區，如車站、百貨公司或市中心附近，結合地理優勢，服務目標族群，其編組架構如圖2-2。

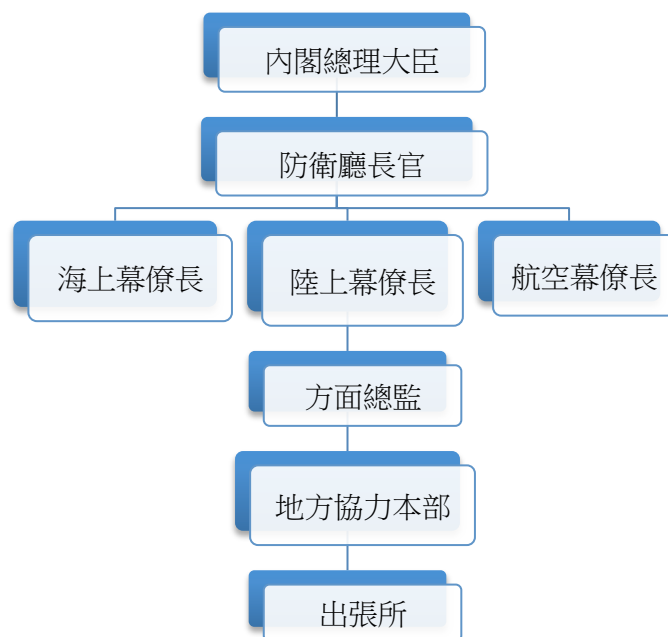


圖 2-3：日本招募組織圖

資料來源：<http://www.mod.go.jp/gsd/jieikanbosyu/contact>，2013/03/23。

地方協力本部由本部及下屬的出張所組成，除負責招募業務外，也負責自衛隊隊員退伍就業輔導，各地出張所（相當於我國的服務站）依行政區域規模設置，以東京地方協力本部為例，下轄19個出張所，同一區域不及500公尺內，即有兩個服務站；而人口稠密度較低的山梨、奈良、富山、佐賀等，僅有3至4個出張所配置，故招募點增設以人口流動量、利於擴展與招募對象接觸和互動為考量。

除建置的招募機構外，日本亦編組聘任地方仕紳及協力團體共同從事招募工作，藉由地方人士的威望、熱忱，鎖定區域性目標強化宣傳，因此，招募人力除正規的招募編制人員外，通路運用上還衍生涵括各級部隊、親友、家族、知名人士、老師、退伍軍人協會及兄弟會等，整體言，其招募架構採「三軍聯合招募」型態，增加招募專業編組，以節約部隊與學校人、物力，並採密集性區域性經營，拓展國家人力市場。



二、招募對象與人力配置

（一）招募對象

軍官招募對象為18至27歲未婚日本籍男女青年，區分現役和預備役兩種，現役招募具有日本國籍、有置產權、服刑期滿、未參與反政府暴力政黨及團體的公民。招募班隊區分為：日本幹部（軍官）在自衛隊組織設計上擔任領導指揮職，負有成敗的責任，其來源為自衛隊幹部補及防衛大學畢業任官等兩類，階級區分將、將補、佐、尉及准尉等。

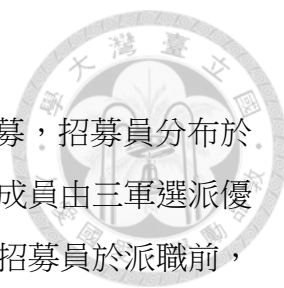
而曹（士官）來源則以士（士兵）轉任、曹候補學生及自衛隊生徒畢業任官等三類為主，階級可區分為曹長、1等曹、2等曹及3等曹及自衛官候補生（士兵），可區分士長（我國無此編制）、1等士、2等士及3等士，比照我國上兵、一兵及二兵，報考年齡為18至37歲，其任期陸上自衛隊為2年、海上及航空自衛隊各為3年，期滿可續簽留營，每次以2年為限。

若以役別，則可區分常備自衛官、預備自衛官（含預備自衛官補）及即應預備自衛官3類4種制度，災害派遣的順序依序為常備自衛官、即應預備自衛官、最後才是預備自衛官；其中，即應預備自衛官（類同我國後備部隊）在平時為一般市民，但收到防衛命令、治安命令或災害命令時可立即服勤，其編制員額於部隊，但人員受僱於企業，其對象為退伍1年內，中尉以下人員，任期一次3年，任期期間每月定期訓練或服勤1至3天，一年至少30天，依據服勤狀況支領薪俸、訓練召集津貼與考績獎金，各類役別資格，如表2-7。

表2-7：日本預備自衛官制度招募資格表

區分	預備自衛官招募資格											
階級	2佐	3佐	1尉	2尉	3尉	准尉	曹長	1曹	2曹	3曹	士長	1士
年齡	未滿57歲		未滿56歲						未滿55歲		未滿37歲	
區分	預備自衛官補招募資格											
階級	一般預備自衛官補						技能預備自衛官補					
年齡	18至34歲						18以上，特殊技能53至55歲					
區分	即應預備自衛官											
階級	2尉	3尉	准尉	曹長	1曹	2曹	3曹	士長	1士			
年齡	未滿51歲					未滿50歲			未滿32歲			

資料來源：<http://www.mod.go.jp/pco/wakayama/reserve/top.html>，2013/03/23。



（二）人力配置

不同於美國的招募機制以軍種區分，日本是以聯合方式招募，招募員分布於全國383個出張所（或地域事務處）執行招募工作，各招募機構成員由三軍選派優秀軍士官混合編成，服務年限視個人意願及工作績效彈性決定，招募員於派職前，須至預派地區見學，參加2至3週的職前訓練，課程內容包括：募集、廣告、文宣、招募程序、輔導入伍、目標市場分析等項次。

而年度招募目標的賦予由陸上自衛隊協調海、空軍自衛隊，以各軍（兵科）預估補充數、歷年招募成效值、轄區內適齡人口及招募人力等整體因素考量設定，其行銷模式以網狀組織與駐地密切結合、深耕地方方式經營，為有效掌握目標對象，學生自高一入學起，即透過民間機制與通路組織廣納自衛隊候選人員，經由相關資料的建立，逐步縮小範圍，鎖定招募對象。

除正式編制的招募人力外，招募及宣傳重點期間，地區內三軍駐軍部隊會以「任務編組」方式提供人力及資源的支援；各事務處亦會納編「地方協力團體」與「相談員」，經授予遴聘證書後，以人員推銷方式實施宣導，藉此深入民間基層，奠定居民良好關係。

此外，招募重點時間，各級政府會公告招募告示，設置資料存放處，提供民眾索取，而各級部隊與招募機構亦同時運用「學校訪問」、「學校說明會」、「家庭訪問」、「部隊見學」、「音樂會」、「重大演訓開放參觀」及「同乘機艦」等互動行銷模式，分享體驗者經驗，以爭取及強化社會正面觀感與認同。

三、招募現況與教育訓練

依據日本防衛省《防衛白書》統計，在整體兵力結構上，由2008年軍官、士官達編率96%以上逐年下降至91%，士兵部分達編率，則從74.1%下降至73.9%，以2009至2011年近3年自衛官候補生招募數據可觀察，陸海空三軍獲得率由9.1%逐年下降至5.6%，顯見其招募人力獲得亦產生窒礙，招募成效表，如表2-8。

表2-8：日本2009—2011年志願士兵招募統計表

區分	2009年	2010年	2011年
招募數	21,055人	23,158人	23,968人
獲得數	2,321人	5,180人	4,309人
獲得率	9.1%	4.5%	5.6%

資料來源：<http://www.mod.go.jp/j/publication/wp/index.html>，2013/07/01。

在教育訓練方面，預備自衛官需接受1週的訓練，課程內容包括身體檢查、體育訓練、基本教練、野外勤務、武器訓練（含基本射擊、射擊檢定與武器裝備）、專長訓練與精神教育等，若錄取對象為退役未滿1年者，則接受1日訓練即可，每月自衛官津貼為4,000日圓，受訓期間支付津貼每日8,100日圓。

技能預備自衛官補可區分醫療、語文、情報處理、通信、電器、土木建築與整備7項次，一般預備自衛官補訓練區分三階段10週，授課內容為精神教育、野戰築城、野外勤務、特殊武器防護、通信、野外衛生、武器訓練與射擊、戰鬥訓練與格鬥等；技能預備自衛官補受訓日期為2週，課程內容以精神教育、基本教練、野外勤務、特殊武器防護、通信、野外衛生、武器訓練與射擊與職務訓練等項次，可支領日薪7,900日圓。

即應預備自衛官訓練為30日，內容包括精神教育、野外勤務、小火器射擊、基本教練、特技訓練、班指揮訓練、小隊指揮訓練及中隊指揮部對訓練等，年薪總額約60萬日圓，平均月薪16,000日圓，另有訓練津貼10,400至14,200日圓及勤務獎金120,000日圓。

四、募兵制成功與危機因素分析

（一）募兵制成功因素

日本自平成年間以來，經濟不景氣以長達數十年，加上自衛隊需求員額不多，因此，從軍者需要從大量競爭者脫穎而出，其素質得以相對提昇；此外，其國防戰略採取海島型防衛作戰型態，有別於其它國家以大陸軍編組型態，以2009年軍士兵比為例，約為1：3.13：1.47，士官最多，約為總員額一半以上，與一般士兵最多的金字塔型結構不同。

其次，其薪資與一般民間企業或公務員相差不大，故以相當的薪資福利及退休金輔以生涯規劃與就業輔導來招募人員，提昇其吸引力；再來，其編制「即應預備自衛官」制度，其優點為解決編現比問題，彌補現有戰力的空缺，使連隊能保持圓滑對應狀況發展之彈性，並保持接近滿額的作法，也是有助於人力補充與人事費用的減少支出；另外，其國內具有研發生產武器能力，無需仰賴國外進口，亦是提昇國人支持度與信賴度的原因之一。

最後，日本不同於其他募兵國家，其招募編組於內閣總理大臣下（比照我國行政院長），各部會與地方對於招募作業是全力動員與配合，在少子女化、大學升學率提高的影響下，自衛隊招生困難度增加，但如國際大學、福岡大學等皆請來

現役自衛隊官，以大學生為對象授課及安排參加體驗就業，部分學校甚至規劃授與學分，與國內氛圍差異甚大。

（二）募兵制危機因素

日本因受限法令無法編成軍隊及美軍派兵駐日因素下，因此得以免於軍備競賽，而將大量資源用於戰後復興與經濟發展，而成為1980年代的世界第二大經濟體，日本多數年輕人從軍的目的為培養專長，但自衛隊在參加國際維和運動出現傷亡後，續簽留營人數開始大幅滑落，工作危險性的提高使得其招募成效降低與自殺數升高的情勢。此外，自衛隊自2007年來，人事費用佔所有預算的44.5%，對其它經費也產生了排斥效應，而人員補充的問題也是值得觀察的指標。

參、美日與我國招募比較

我國招募體制師出美國、日本及新加坡，但因國情與文化的不同與實施募兵政策較晚，使得起步較美日兩國為慢，以下將就我國現況與美日兩國實施比較：

一、招募班隊、階級職等與服役年限

招募班隊區分為軍官、士官及士兵三個職類，由表2-9可觀察出，美軍的士官階級都由士兵晉任，無其他就學或就業班隊的來源補充，此一制度除可視為另類的留優汰劣考核機制外，更可達成技術傳承與銜接的目標。

表2-9：美日與我國招募班隊比較表

區分	軍官	士官	士兵
美國	各軍官學校 預備軍官訓練團（ROTC）	士兵晉任士官	志願士兵
日本	幹部候補生 大學畢業：3等尉（少尉） 研究所畢：2等尉（中尉） 防衛大學	以士（士兵）轉任 曹（士官）候補學生 自衛隊生徒	自衛官候補生（招募 專長計有3部門、48 種軍種專長）
我國	各軍官學校正期班 大學儲備軍官班 專業軍官班 預備軍官班	各軍種士官二專班 專業士官班 預備士官班 士兵晉任士官	志願士兵（招募專長 計有19部門，24個地 區及323種軍種專長）

資料來源：http://www.mod.go.jp/gsdf/jieikanbosyu，2013/07/01及本研究整理。

而在階級職等分面，我國類同於美國，但無准尉的編制；而日本軍官部分與我國差異較大，大多以陸、海、空三軍區別，不似我國以少、中、將分類，而日本在軍官部分也與美國一樣有准尉的編制；在士官部分，除日本是以軍種區外，階級並無差異；士兵部分，日本則多士長編制，不同於我國與美國二兵到上兵的

編制，此外，其編制也區分陸、海、空軍種類別，和我國與美國不區分軍種、職等有明顯的差異，其比較表，如表2-10。

表2-10：美日與我國階級職等比較表

區 分	軍 官	士 官	士 兵
美 國	將 校（上、中、少） 尉（上、中、少） 准尉（1等至5等）	士官長 上士 中士 下士	上兵 一兵 二兵
日 本	將（陸、海、空） 將補（陸、海、空） 佐（1等、2等、3等） 尉（1等、2等、3等） 准尉（陸、海、空）	曹長（陸、海、空） 曹（1等陸、海、空） 曹（2等陸、海、空） 曹（3等陸、海、空）	士長（陸、海、空） 士（1等陸、海、空） 士（2等陸、海、空） 士（3等陸、海、空）
我 國	將（上、中、少） 校（上、中、少） 尉（上、中、少）	士官長 上士 中士 下士	上兵 一兵 二兵

資料來源：本研究整理。

日本服役年限可分軍士官的「若年定年」制與士兵的「任期制」兩類，前者定有各階退除役年限或年齡，後者則採簽約制度，未定年限；我國在士兵部分，最大年限為上兵15年，若未獲得晉任士官，則需退伍，士官部分不以任期計算，而是採以年齡，以士官長階為例，可於服役年資滿20年提出退伍或繼續服役至58歲。由於我國現行法令，服役年滿20年即可支領終身俸的優惠，在加上美日兩國志願服役的年齡限制皆高於我國²⁶，因此，整體而言，我國的服役最大年限與除役年限在年齡上皆低於美日兩國，其比較表，如2-11。

表2-11：美日與我國服役最大年限（除役年限）比較表

區 分	軍 官			士 官		士 兵
	將官	校官	尉官	士官長	上士以下	
美 國	30-35年	24-30年 55歲	10-15年	26-30年 60歲	20-23年	20-30年
日 本	60歲	55-56歲	54歲	54歲	53歲	未定年限
我 國	57-64歲 60-70歲	20-28年 58歲	10-15年 50歲	58歲	50歲	10-15年

資料來源：防衛省・自衛隊，《平成24年版 防衛白皮書》，2012，日本：防衛省及本研究整理

²⁶ 我國報考志願役年齡上限為 32 歲；美國為 42 歲；日本為 37 歲，但部分技能官科可至 55 歲。

二、招募人力配置與運用

我國編組與日本較相似，但編制人力卻少於美、日兩國，尤其在招募任務比部分，約比美國多6.07倍、比日本多42倍，以2006年為例，日本部隊總兵力約為27萬人，每年需招募數約為11,100人，其編制招募員計4,300人，平均每人需招募人數比為1：2.69；反觀我國，2006年國防人力約36萬人，招募需求約為17,000人，編制人數為150人，招募比為1：120，其比較表，如表2-12。

表2-12：美日與我國招募人力比較表

區分 ²⁷	我 國	美 國	日 本
國防人力	約 360,000 人	約 530,000 人	約 270,000 萬人
招募需求	約 11,100 人	約 80,000 人	約 17,000 人
招募人力	150 人	4,300 人	6,300 人
招募比	1：113	1：18.6	1：2.69
招募負擔	—	6.07 倍	42 倍

資料來源：國防部，2000，〈國軍人才招募機構標準作業程序〉及本研究整理。

美日招募員皆為編制職缺，而我國雖以編制職缺為主，但亦納編部隊招募員，共同執行志願士兵招募作業；任期部分，美日兩國皆有考核機制，目前我國編制招募員部分並無汰換機制，而部隊招募員部分，以陸軍 2013 年編制的招募員為例，連續兩梯次（即兩個月）未有招募成效者，即檢討調離，表面化雖是有考核機制，但並未考慮到市場經營的問題。

在招募對象部分，我國與日本編制的招募員都負責年度內就學與就業班隊的輔導，而美國則以志願士兵為主；而招募員訓練上，美國訓練時間最長，約為 7 週、日本 2—3 週次之，我國招募員訓練時間最短，約 2—5 天，對於招募員的素質提昇而言並無明顯助益；其比較表，如表 2-13。

²⁷ 國防人力：以三軍及其他部隊；招募需求：每年志願役軍、士、兵合計招募員額；招募人力：以編制人力計算，不納入部隊及其他協力人力；招募比：招募人力：招募需求；招募負擔：我國招募比÷美、日招募比。

表 2-13：美日與我國招募編組比較表

項 目	我 國	美 國	日 本
招 募 員 編 組 方 式	編制職缺與任務編組	編制職缺	編制職缺
任 期	地區招募員：無年限 部隊招募員 ²⁸ ：連續 2 梯次低於 60%檢討不 適任	至少 3 年	無年限
訓練時間	2—5 天	7 週	2—3 週
招募班隊	區分升學及就業 升學：官校正期班、大 學 儲 備 軍 官 班、士官二專班 及空技二技班 就業：志願士兵暨儲備 士官、專業軍士 官班、飛行常備 軍官班	以志願士 兵為主	區分升學及就業 ²⁹ 升學：航空學生、一般曹候補生、 防衛大學校學生、防衛醫 科大學校醫（看護）學科 學生、高等工科學校生 徒、貸費學生 就業：幹部後補生、醫科、齒科 幹部、技術海上（航空） 幹部、陸上自衛官（看 護）、技術海曹、自衛官候 補生、預備自衛官補

資料來源：吳亞蓓，2012，〈美國招募員軍售訓練歸國報告〉，頁3-4。

三、薪資待遇與福利

在薪資福利部分，我國屬於中等薪資，但與美日兩國比較仍相對較低，美日兩國薪資政策為每年會隨物價指數調薪一次，日本甚至每半年會發給獎金，而加給部分，我國的補貼金額與項次也明顯低於兩國。

假期部分，我國志願役人員服役滿一年後即可享有慰勞假7天，逐年累計，最高30日，而美日兩國的慰休則較我國為少，但在退伍輔導機制上，我國由獨立的退輔會負責退役人員輔導，但對象以服役滿10年具有榮民身分者為主，而美日兩國的退撫機制即納編於招募機構內，無另外獨立單位，與我國作法明顯有異，尤其退伍輔導採用職業適性檢查、技能訓練、業務管理教育、退職輔導教育及通信教育等方式，專責為退役人員生活予以輔助，並設有「財團法人自衛隊援護協會」提供退伍軍人在就職服務，其比較表，如表2-14。

²⁸ 部隊招募員以招募志願士兵為主。

²⁹ 日本〈平成 25 年度自衛官等募集案內〉

表 2-14：美日與我國招募薪資比較表

區分	薪 資			加 給	福 利
	軍官 ³⁰	士官	士兵		
美國	2,876.4 9,847.8 (美元)	1,979.7 2,725.2 (美元)	1,512.6 1,787.4 (美元)	包括艱困環境任務加給、敵火/立即危險性加給、任務獎勵加給及危險職務加給 ³¹ 。	隨消費指數調整房屋津貼、本土生活水準差異津貼、海外人員房屋(生活水準差異津貼)津貼、差旅餐飲住宿津貼、基本生活津貼、眷屬分離津貼及本人及家人獲得國籍 ³² 。
日本	214,900 232,000 (円)	159,500 187,600 (円)	159,500 (円)	包括勤務職種加給、職域加給、住居、扶養等加給。	健康維護、經濟安全及福利服務等三大類35項。
我國	45,835 76,385 ³³ (元)	37,345 54,265 (元)	29,625 33,845 (元)	區分主管職務加給2,150至29,370元、地域加給730至12,360元、勤務加給650至45,000元不等。	健康維護、經濟安全及福利服務等三大類43項。

資料來源：本研究整理。

四、小結

根據美日經驗，在有良好配套措施下從徵兵制轉換成募兵制是可行的，人員的短缺及流失是不分兵制都會面臨的問題，但對志願役而言其影響更大，一個志願役官兵的養成教育花費遠高於義務役士兵，尤其，對於需要長期技術養成的特業部隊而言，募兵制的最大優點就是可以延緩、調節完訓人員的流失速度，對於確保部隊戰力之發揮有其正面作用。

³⁰ 美國軍官可分為一般軍官與技術軍官，起薪不同，技術軍官稱准尉，有五個等級，月薪為 2,413.2 美元至 3,402 美元，折合台幣約 72,396 元到 102,060 元間。

³¹ 艱困環境任務加給（HDP）金額為每月 50 至 150 美元不等；敵火/立即危險性加給（HFP）每月為 225 美元；任務獎勵加給（AIP）最高每月 3,000 美元；危險職務加給（HDIP）每月為 150 至 225 美元。

³² 房屋津貼（BAH）是依據美國本土 50 州駐地的郵遞區號、子女配偶數與階級計算補貼；海外人員房屋津貼（OAH）包括租金、水電與維修及搬遷雜支等費用；本土生活水準差異津貼（CONUS COLA）為補貼美國本土某些地區高生活費的支出；基本生活津貼主要官兵的伙食支出；眷屬分離津貼（FSA）發放對象為因軍事任務或是調動造成眷屬分離超過 30 天的官兵，金額為每月 250 美元。

³³ <http://www.rdr.mnd.gov.tw/rdr/CarPlan/CarPlan.aspx>，2013/07/01。

在轉變兵役制度後，關鍵點並非人事費用或員額有無減少，而是部隊建軍備戰能否劍及履及，讓戰術戰法和裝備同步升級，現代部隊使用的裝備越益複雜，任務型態也趨於多樣，相對而言，其訓練、教育時間也越長，但如何延續其回饋效益，參照美軍的薪資結構即能了解其專業學能的養成是累積而來，不似我國或日本，薪資結構是以年資逐年上升，且無考核評鑑制度。

另外，在促銷方面，美國廣設招募點，並採委外宣傳與國防部自製，花費高但宣傳效果佳；日本則依人口流動數設置招募點，宣傳由官方自製花費較少、我國與日本類同，但招募文宣由國防部印製，宣傳未委外，而是依內容責成各級負責，在內容豐富度與活潑性上較無新意。

而在立法的完備性與適應性上，美日兩國皆高於我國，除在憲法內即已規範軍人的相關法令，並且提供優渥的薪資與其他加給、津貼等，以現役2兵為例，美軍每月薪資約折合台幣45,378元，是我國二兵薪資的1.5倍、而日本每月薪資折合台幣約47,850元，是我國二兵薪資的1.6倍³⁴，顯見在薪資與福利上仍有精進的空間，其比較表，如表2-15。

表 2-15：美日與我國招募運用比較表

區 分	我 國	美 國	日 本
立 法 的 完 備 與 適 應 性	中	高	高
僱 聘 關 係 與 優 渥 薪 資	中	高 ³⁵	高 ³⁶
兵 源 多 元 與 人 員 素 質	低	中 ³⁷	高
在 職 訓 練 與 附 加 價 值	中	高 ³⁸	中
退 除 輔 導 與 社 經 地 位	低	高 ³⁹	中

資料來源：本研究整理。

³⁴ 其薪資匯率以臺灣銀行 2013 年 7 月 5 日牌價為準，美國對台幣以 1:30、日本對台幣以 0.3:1 計算。

³⁵ 根據美國國防部資料，2010 年美國士兵基本年薪約為 2 萬美元，加上獎金、房租、食物、服裝、特別勤務津貼後，一名士兵平均年收入達 5 萬 4 千美元，約折合台幣 162 萬元。

³⁶ 日本自衛隊薪資因階級、職務與服役地區而有所不同，以派駐海外隊長級為例，年新超過 1 千萬日圓（約台幣 378 萬元），以年齡來說，30 歲左右年薪 600 至 700 萬日圓，順利晉升，很多人到 40 多歲年收 1 千萬日圓。

³⁷ 美國入伍的新兵，高中學歷約佔 95%，因此人員素質為中等。

³⁸ 其附加價值包含可在軍中學得一技之長，增加退伍後再次就業的競爭力；其次，可利用當兵上大學，完成大學夢，並重視在職訓練；最後，是取得美國國籍。

³⁹ 根據蓋洛普（Gallup）公司 2010 年 7 月所做民調，美國民眾最信任是軍隊，最不信任的是國會。

第三章 總體行銷環境現況分析

國防資源因國家整體發展趨勢而日益緊縮，金融海嘯與歐債危機，間接導致國內經濟發展遲緩，政府財政日趨困難，國防預算呈現逐年遞減趨勢，軍人待遇及福利亦無法顯著提昇，也影響招募誘因及官兵留營意願；此外，國內人口結構隨少子女化影響也正步入高齡化社會，徵集入營役男數逐年遞減，在社會大眾普遍重文輕武下，如何募得可適兵力，將有待考驗。以下將區分人口環境、政治環境、經濟環境及與社會文化環境等四面向實施闡述分析。

第一節 人口環境分析

人口環境將區分為人口成長、人口年齡組合、人口族群分布及家庭概況等類別分述如次：

壹、臺灣地區人口結構

人口的寡眾、素質的優劣是決定役別、役種、役期與役齡的重要依據，並與軍隊組織與兵力結構產生密切關連，我國人口結構由於婦女平均初婚年齡延後、遲育及少育的結果，生育數有逐年下降趨勢，根據行政院經濟建設委員會的推估，民國145年我國人口「出生數」將由民國97年的20萬5千人持續下降至13萬5千人⁴⁰。

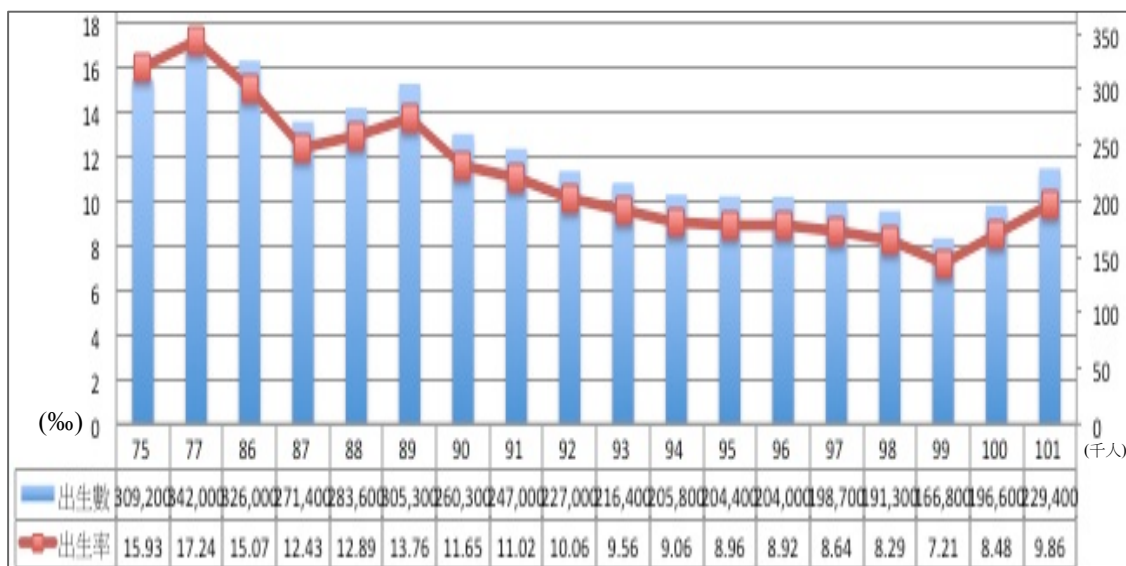


圖3-1：民國75－101年臺閩地區出生人數及出生率

資料來源：教育部統計處應用統計分析網頁⁴¹。

⁴⁰ 經濟建設委員會，2008，〈中華民國臺灣97年至145年人口推計〉，《人力資源發展》，頁10。

⁴¹ <http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=1751&Page=5368&Index=12&WID=31d75a44-ffff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>.

由圖3-1可知，民國76年出生率15.93‰，99年為7.21‰，20餘年間高低差為8.72‰，約短缺17萬5千人，受此影響，近年可徵集的役男呈現下降的趨勢，人數由12萬餘人降至11萬餘人，如圖3-2，未來可徵集役男將持續減少。

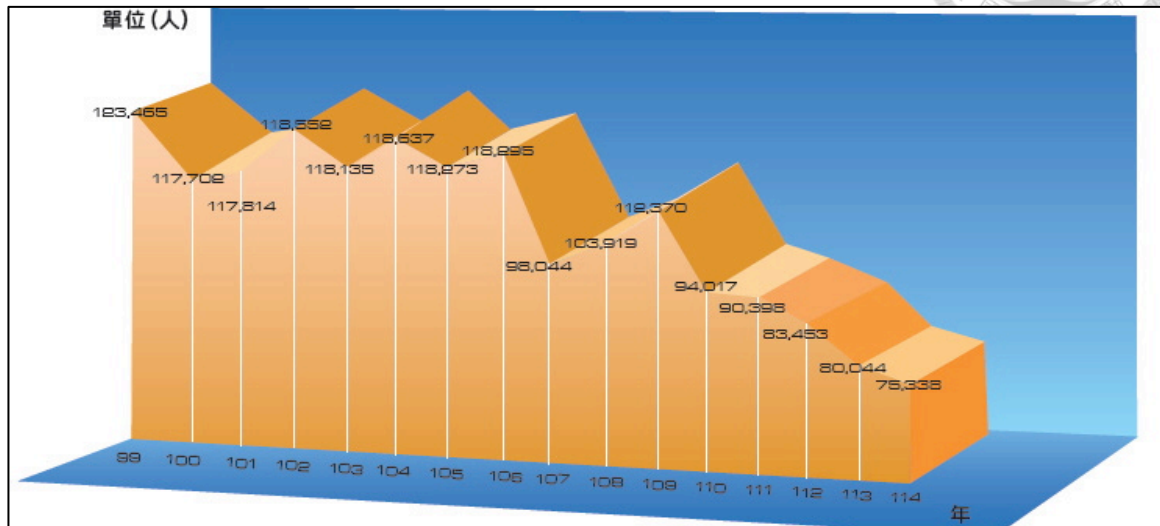


圖 3-2：民國 99－114 年臺閩地區預判可徵役男分析圖

資料來源：國防部，2011，《中華民國壹百年國防報告書》，台北：國防部，頁106。

國防人力供給日趨困難已對現行兵力結構及兵役制度形成重大挑戰，臺灣為世界出生率最低的國家之一，人口年齡結構受生育率驟降的影響，由幼年人口較多之金字塔型轉為目前以青壯年為主之燈籠型，估計2050年將轉為以高齡人口為主的倒金鐘型態，如圖3-3可知，低年齡組人數明顯縮減，青壯人力也將相對減少，在現有兵力規模與兵役制度下，未來將面臨可徵役男不足之窘境。

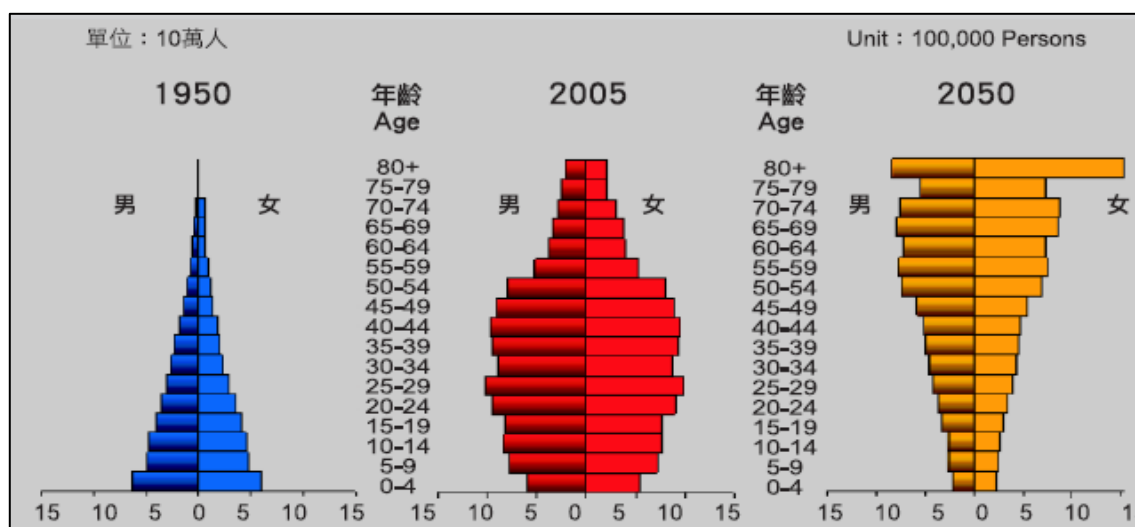


圖3-3：1950－2050年臺灣人口金字塔

資料來源：行政院經建會，〈中華民國1950年至2050年人口金字塔〉，2011/05/03/。

貳、大台北地區人口結構

我國志願役士兵報考年齡限制為18至28歲，依據行政院統計處、教育部資料顯示，大台北地區目標人口數為962,497人，佔地區總人口數14.7%，約1/6；男女比約為1：0.94，統計資料如表3-1。

表 3-1：大台北地區人口統計表

區 分 (單位：人)	總 人 口 數		18—28歲人口數		在 學 人 數 ⁴²	
	男性	女性	男性	女性	高中職	大專以上
台北市	1,288,596	1,392,958	175,150	169,158	123,054	269,439
新北市	1,947,525	1,998,264	318,833	299,356	91,175	159,316
總 計	3,236,121	3,291,222	493,983	468,514	214,229	428,755

資料來源：內政部戶政司人口統計資料網頁⁴³。

一、出生與死亡數

依據戶政司資料統計，2013年截至6月止，全國出生率為7.28%，男女出生比約為1：0.82；而近3年，大台北地區自然增加數逐年上升，顯示此地區人口持續成長中，老化程度較其他縣市為低，如表3-2；在生育年齡方面，近3年新北市育嬰婦女年齡為30至32歲、台北市為31至33歲，推算新生兒至大學畢業後（年齡以24歲計算），父母年齡預估高於54歲以上，若遇中年失業，則家庭經濟勢將陷入困頓，且勞動力隨年齡逐年下降，在醫療照護部分需求升高，對可提供軍眷醫療照護與安養的志願役招募而言，是可研議的誘因。

表 3-2：2010—2012 年大台北地區自然增加數統計表

區 分 單位：人	出 生 數			死 亡 數			自 然 增 加 數		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
全 國	166,473	198,348	234,599	145,804	153,206	155,239	20,669	45,142	79,360
台北市	18,677	25,439	30,232	15,356	16,047	16,737	3,321	9,392	13,495
新北市	27,493	34,682	41,935	18,384	19,782	20,385	9,109	14,900	21,550

資料來源：內政部戶政司人口統計資料網頁及本研究整理。

二、人口數

若進一步以各行政區人口數分布情形觀察，以板橋區557,403人最多，若以目標人口比率14.7%計算，則板橋區18歲至28歲目標人口數約為81,938人；而人口

⁴² 以教育部高級中等學校概況統計表101年3月及大專院校概況統計102年2月份計算。

⁴³ 網址：http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346，2013/07/05。

數最少的區域為平溪區 5,032 人，推估目標人口約 739 人，與最多目標人口數板橋區相比，比率約為 1：110，顯示大台北地區城鄉發展差距嚴重，如表 3-3。

另外，性別部分，男女比例差異最大的區域為中山區，男女比約為 1：1.13，女性多於男性，以志願役士兵報名性別資料分析，女性報考意願歷年皆高於男性，因此，除中山區外、大安、松山、永和、信義、中正、內湖、文山、淡水、士林、北投、新店、南港、大同、中和、板橋、新莊、林口、汐止、蘆洲、三重、萬華、土城、金山、烏來與泰山區等 26 區皆是可經營地區，其中，中山、大安及松山等 3 區男女比率皆高於 111.3%；而行政區較低者為坪林與平溪，男女比為：1：0.79。

表 3-3：大台北地區各行政區人口性別統計表

區 分 (單位：人)	總 人 口 數		區 分	總 人 口 數	
	男性	女性		男性	女性
松 山 區	99,895	111,170	淡 水 區	73,924	78,963
信 義 區	109,443	118,508	汐 止 區	95,246	98,067
大 安 區	147,300	166,462	瑞 芳 區	21,061	20,487
中 山 區	106,697	121,128	土 城 區	119,062	120,439
中 正 區	78,336	84,822	蘆 洲 區	98,411	100,991
大 同 區	63,491	66,007	五 股 區	41,148	40,252
萬 華 區	95,582	97,171	泰 山 區	38,871	38,921
文 山 區	130,621	139,936	林 口 區	45,266	46,687
南 港 區	58,252	60,801	深 坑 區	11,858	11,724
內 湖 區	135,203	146,325	石 碇 區	4,318	3,522
士 林 區	140,229	149,225	坪 林 區	3,621	2,849
北 投 區	123,547	131,403	三 芝 區	12,101	11,393
板 橋 區	273,771	283,632	石 門 區	6,646	6,077
三 重 區	193,270	196,527	八 里 區	18,081	17,778
中 和 區	203,910	211,884	平 溪 區	2,799	2,233
永 和 區	110,076	120,373	雙 溪 區	5,087	4,358
新 莊 區	200,953	207,447	貢 寮 區	6,854	6,477
新 店 區	144,582	152,913	金 山 區	11,132	11,226
樹 林 區	91,652	91,233	萬 里 區	11,362	11,058
鶯 歌 區	44,395	44,027	烏 來 區	2,956	2,977
三 峽 區	55,112	53,749	總 計	3,236,121人	3,291,222人

資料來源：內政部戶政司人口統計資料網頁及本研究整理。

三、人口年齡組合

由表3-4可知，大台北地區老年人口較其他直轄市為多，推測為醫療照護、資源與技術較其他縣市為多所致；在兒童部分則以新北市及台中市最多，分別為533,062及428,834人；勞動人口部分（以20至64歲計算）則以台北市10,924,071人較多，最低的縣市為高雄市的1,909,054人，顯示該區域人口外移及就業機會較其他直轄市嚴重；在扶養比分面，以新北市29.5%負擔最輕，整體競爭力優於其他縣市，而扶養比最重的直轄市為台南市，顯示其人口老化程度較其他直轄市嚴重。

表 3-4：2013 年五都與桃園縣人口年齡組合統計表

區分 單位：人	學齡前 (0-5歲)	學齡 兒 童 (6-14歲)	青少年 (15-19歲)	青年人 (20-40歲)	中年人 (41-64歲)	老年人 (65歲以上)	扶養 比 ⁴⁴ 單位：%
台北市	145,540	226,603	157,677	805,585	980,059	354,586	37.4%
新北市	181,453	351,609	263,510	1,339,032	1,431,096	362,924	29.5%
桃園縣	113,551	224,133	154,675	682,051	684,746	177,552	33.9%
台中市	149,118	279,716	201,907	904,183	911,593	247,375	33.5%
台南市	90,428	165,363	124,135	608,311	668,361	225,908	34.4%
高雄市	130,401	246,498	184,635	905,526	1,003,528	308,504	32.7%

資料來源：內政部戶政司人口統計資料網頁及本研究整理。

四、人口族群分布

在族群分布上，王甫昌（2004）將臺灣區分為4大族群，分別為閩南人（福佬人）、外省人、原住民及客家人，並且認為其分類是由3種相對性的族群所構成，首先為「原住民」與「漢人」的區分，其次為「本省人」與「外省人」的區分，最後是本省人之中「閩南人」與「客家人」的區分，如圖3-4。

其分布比率由高至低依序為：閩南人67.5%、客家人13.6%、外省人17.1%及原住民1.8%；而在自我認定為「臺灣人」比率則以閩南人63.4%最高、其次外省人31.2%、客家人5%及原住民0.4%；以區域性區分，則北基宜 > 雲嘉南 > 中彰投 > 高高屏，顯見北部地區其自我認定「臺灣人」的比率高於其他地區，若以此作為從軍

⁴⁴ 計算公式為：(學齡前+學齡兒童+65歲以上老人)÷(青少年+青年人+中年人×100%)。

意願的判定，則閩南人 > 外省人 > 客家人 > 原住民，但在整體環境比較下，原住民所掌握的資源較其他族群為少，相對其他族群而言，競爭力也較低，對於進入門檻較低的志願役士兵班隊而言，原住民族群是可發展的潛在客群。

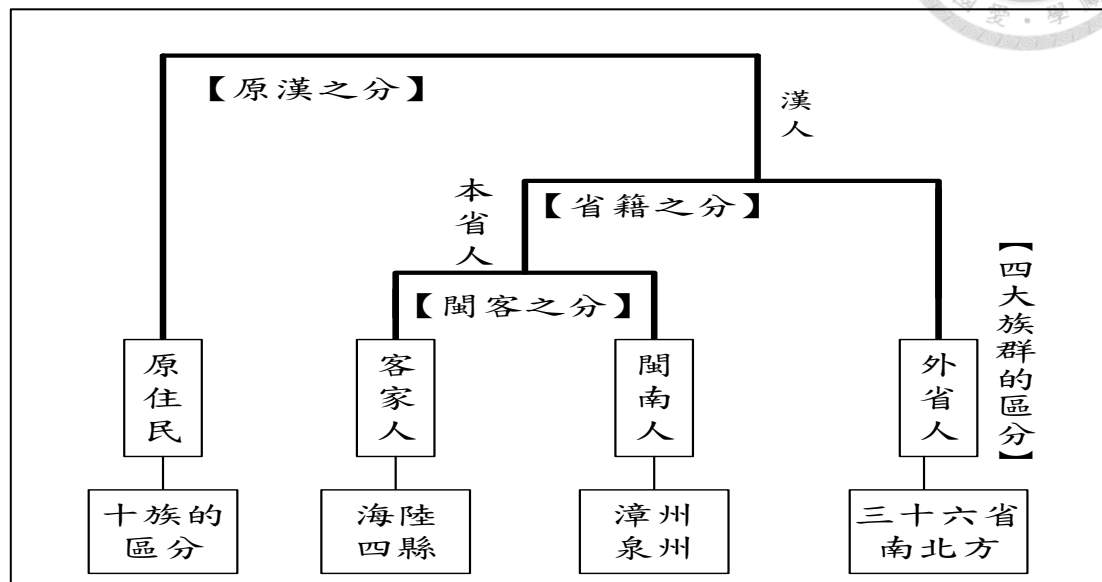


圖3-4：臺灣四大族群在人群上的組成

資料來源：王甫昌，2003，《當代社會的族群想像》，台北：群學，頁57。

進一步以縣市分布，由表3-5可觀察，桃園縣的原住民及客家人數較其他縣市為多，約佔整體人口數39.7%，若比照近3年北區各縣市招募成效，如表3-18，可推估族群是影響招募成效的因素之一，以大台北地區而言，兩族群約佔整體人口15%，未來是可經營的方向。

表3-5：2013年五都與桃園縣人口族群統計表

區 分 單位：人	土 地 面 積 單位：人/平方公里	人 口 密 度 單位：人/平方公里	總 人 口 數	原 住 民 數	客 家 人 數 ⁴⁵
台北市	271.7997	9,835	2,681,554	7,396	429,000
新北市	2052.5667	1,919	3,945,789	22,199	548,800
桃園縣	1,220.9540	1,663	2,036,708	24,266	785,300
台中市	2,214.8968	1,212	2,693,892	127,60	435,500
台南市	2,191.6531	859	1,882,526	3,429	100,700
高雄市	2,947.6159	943	2,779,092	13,713	321,700

資料來源：內政部戶政司人口統計資料網頁及本研究整理。

縮小範圍至各行政區，如表3-6，原住民分布以樹林區1,351人最多、其次為新莊區1,051人，而平溪、雙溪及坪林區，原住民人數都低於4人以下；若單就台北市

⁴⁵ 行政院客家委員會，2011，〈99年至100年全國客家人口基礎資料調查研究〉，頁33。

分析，內湖區是最多原住民聚落的地區、其次為文山區，而此兩個行政區又處於學校數最多的區域，如表4-7，因此，文山區可視為台北市的重點區域。

表3-6：大台北地區各行政區原住民人口統計表

區 分 (單位：人)	原 住 民 數		區 分	原 住 民 數	
	男性	女性		男性	女性
松 山 區	63	89	淡 水 區	143	172
信 義 區	82	80	汐 止 區	432	409
大 安 區	82	115	瑞 芳 區	114	102
中 山 區	134	144	土 城 區	458	451
中 正 區	66	48	蘆 洲 區	237	209
大 同 區	55	63	五 股 區	170	190
萬 華 區	106	141	泰 山 區	127	118
文 山 區	169	208	林 口 區	125	163
南 港 區	123	149	深 坑 區	31	25
內 湖 區	203	245	石 碇 區	5	9
士 林 區	139	155	坪 林 區	0	2
北 投 區	150	151	三 芝 區	56	44
板 橋 區	398	460	石 門 區	7	7
三 重 區	234	265	八 里 區	103	86
中 和 區	265	316	平 溪 區	1	3
永 和 區	68	83	雙 溪 區	1	2
新 莊 區	508	543	貢 寮 區	7	8
新 店 區	281	341	金 山 區	11	20
樹 林 區	683	668	萬 里 區	32	37
鶯 歌 區	280	303	烏 來 區	293	236
三 峽 區	287	293	總 計	6,729	7,153

資料來源：行政院原住民委員會原住民人口統計資料網站⁴⁶

五、家庭概況

根據內政部95年度所做的家庭生活調查⁴⁷，家庭成員數多以4人家庭為主、2至3人家庭以北部地區為多，顯示其已婚生子數少於其他地區；而家有14歲以下子女數以中部地區最多，平均0.82人，故其扶幼比由高至低依序為：中部、北部及南部地區；而家有65歲以上成員之扶老比最高為中部地區，平均0.51人、依序為南部地

⁴⁶ 網址：<http://www.apc.gov.tw/portal/docList.html?CID=940F9579765AC6A0>，2013/07/01。

⁴⁷ 網址：<http://win.dgbas.gov.tw/dgbas03/ca/society/life-95/95t.htm>，2013/07/01。

區0.48人和北部地區0.45人；與父母同住比率以北部地區最多，且夫妻均就業的比例也高於其他地區約2倍，因此，14歲以下成員教養方式多以父母或托兒所為主。

進一步區分婚姻狀態，由表3-7可知，北部地區未婚人數大於其他地區，而其未婚的原因多為經濟因素；而單親家庭⁴⁸部分，以新北市為最多，若以單親家庭經濟負擔較其他類型為高的理論推導下，則可自選服務地區及薪資較一般行業優渥的志願役士兵將會是一個不錯的選擇。

表3-7：2013年五都與桃園縣家庭概況統計表

區 分 單位：人	未 婚		有 偶		離 婚		喪 偶		小 計
	男	女	男	女	男	女	男	女	
台北市	396,371	392,057	599,301	616,721	68,719	90,041	21,501	105,381	2,290,092
新北市	668,667	1,727,426	837,086	578,279	123,929	857,416	28,466	151,696	4,972,965
桃園縣	324,825	263,044	439,022	438,044	63,760	74,161	15,091	71,232	1,689,179
台中市	435,696	372,625	575,446	584,404	74,298	89,929	23,505	97,779	2,253,682
台南市	309,928	254,348	419,959	409,923	57,310	61,895	23,253	87,202	1,623,818
高雄市	464,995	387,209	600,464	593,322	95,102	106,210	29,189	120,705	2,397,196

資料來源：內政部統計資訊服務網站，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>，2013/07/01。

其次，在父母親的職業上，依據2010至2012年志願役士兵報考資料顯示，整體而言，以自由業為最多，其次為工，而父母親職業為軍人的比率最少，有可能因為與家人相處機會少且短，進而影響其報考意願，其統計表，如表3-8。

表3-8：2010—2012年報考志願役士兵父母職業統計表

區分 (單位：人)		台 北 市	新 北 市	台 中 市	台 南 市	高 雄 市	小 計
軍	2010	11	5	10	13	76	115
	2011	6	6	9	9	63	93
	2012	1	1	3	5	30	40
農	2010	6	24	157	125	175	487
	2011	6	12	83	71	144	316
	2012	9	4	33	19	57	122
工	2010	93	596	939	837	1,139	3,604
	2011	116	252	429	444	818	2,059
	2012	59	90	145	160	327	781
商	2010	167	320	451	296	509	1,743
	2011	113	136	208	182	365	1,004
	2012	73	66	103	67	132	441

⁴⁸ 計算公式：離婚數＋喪偶數。

區分 (單位：人)		台北市	新北市	台中市	台南市	高雄市	小 計
公	2010	56	96	102	122	221	597
	2011	59	43	63	74	142	381
	2012	26	16	45	34	64	185
教	2010	17	14	21	13	26	91
	2011	13	7	10	16	21	67
	2012	10	3	9	2	3	27
自由	2010	216	519	460	421	785	2,401
	2011	142	190	283	265	581	1,461
	2012	68	78	115	103	216	580
無	2010	104	249	311	212	413	1,289
	2011	87	86	155	131	313	772
	2012	47	56	59	56	134	352
其他	2010	216	612	817	359	916	2,920
	2011	166	254	402	247	717	1,786
	2012	88	92	147	94	255	676

資料來源：本研究整理。

若以縣市分析，大台北地區，父母親職業較多者為自由業及工，最少為軍職，如圖3-5；參照南部地區，軍職及無業的比例皆高於其他縣市，且從事農作人數，則由北至南依序遞增，可見其產業結構南北有一定差異。

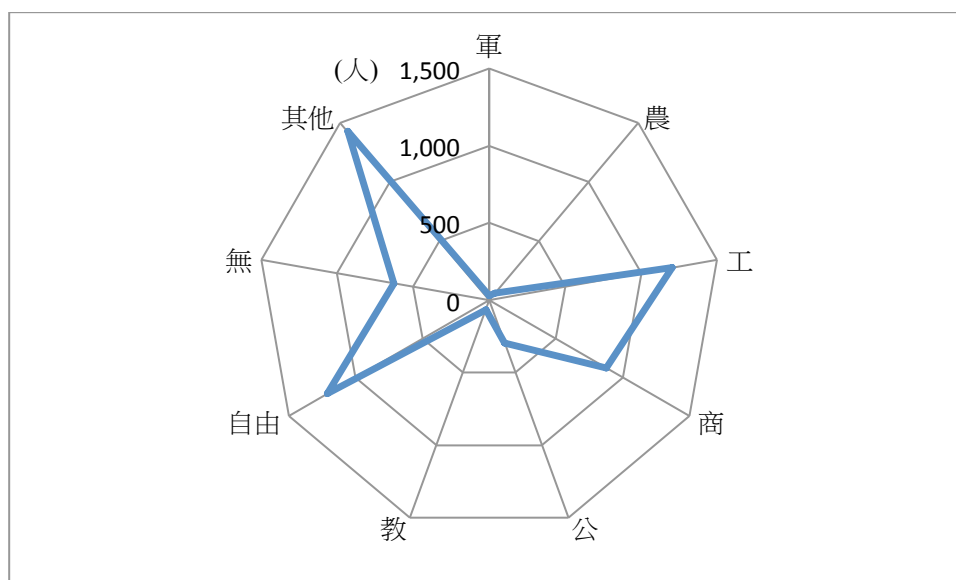


圖 3-5：大台北地區報考志願役士兵人員父母職業分佈雷達圖

資料來源：本研究整理。

第二節 政治環境分析



當前兩岸面臨的政治威脅與挑戰為：獨立建國或維持現狀？修憲或制憲？以及中共持續壓縮外交空間，阻止臺灣成立地區或雙邊自由貿易區的困境。除此之外，隨著國內經濟市場的低迷與全球大環境的疲乏，兩岸間的互動與交流越益頻繁與依賴，而國內政黨與輿論也面臨國家認同分歧，陷入「不知為誰而戰？」、「為何而戰？」的爭論之中，傳統以來以中共為首的假想敵，是戰？是和？戰備工作是否滿足國家安全與戰爭需求等問題正考驗著我們，以下將就法令政策與國家認同、人口群族與政黨政治兩觀點來敘述。

壹、法令政策與國族認同

我國自開放黨、報禁，推行政治民主以來，個人權益（服兵役）與國家定位等議題總是爭論不斷，其爭議點實為「政府正當性支配」、「兵役法的適法性」與「國家認同」等疑慮。解嚴後，國家趨於穩定，民智大開，個人基本權力的爭取成了展現政治民主化的方式，因此，部分人士藉由倡議廢除或改進徵兵政策，來解除國人長久「不自願」的束縛與服從，並改由募兵制來降低政府對人民正當性支配權利的傷害。

70年代以後的e世代新興人類觀點，對於國家認同問題產生爭議，進而影響為國作戰犧牲的鬥志及意志，當前臺灣國家認同的類型可區分為：臺灣是中華民國的一部分、臺灣等於中華民國以及臺灣是獨立，不是中華民國等三類，此三類觀點皆環繞著「民族主義」和「自由主義」探討，越顯放大區分臺灣人和中國人的差別。

依據臺灣競爭力論壇2013年第三季調查顯示，54.1%臺灣民眾認同自己是中國人、42%不認同自己是中國人，顯見臺灣多數人仍是認同自己是中國人與屬於中華民族，因此，在族群認同上並無嚴重問題，惟長久以來我國皆以中共為唯一假想敵，在兩岸關係越趨熱絡下，國軍為何而戰？為誰而戰？將面臨政治人物與民眾的疑慮與嚴重關切，亦是影響招募成效的因素之一，其分析表，如表3-9。

表3-9：2013年臺灣民眾國族認同地區與年齡比較表

區分		地 區			年 齡				
		北部地區	中部地區	南部地區	20-29歲	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上
是 不 是 中 國 人	是	59%	59.6%	52.3%	40.9%	53.3%	62%	60%	53.2%
	否	37.8%	35.9%	52.3%	57.8%	44%	34.6%	36%	38.6%
臺灣人與中 國人的關係	=	23.6%	20.4%	17.2%	11.1%	16.7%	21.7%	28%	27.1%
	≠	30.8%	29.1%	43.2%	47%	34%	25.4%	30.8%	35.9%

資料來源：台灣競爭力論壇，2013，〈2013台灣民眾國族認同第三季報告〉，頁18。

而從數值也發現，志願役士兵的目標年齡層（20-29歲），其對於認同自己是中國人的比率最低，且有47%以上的人認為臺灣人不是中國人，顯見此年齡層對於國族認同有強烈的自我意識，進而也影響其從軍意願與動機。

此外，政黨亦影響著我國政治，以內政部2013年5月份統計資料，目前國內登記有案的政黨計有244個，其中以國民黨、民進黨、親民黨、新黨與台聯等5黨為主要政黨，以第9至13屆總統大選為例，如表3-10，各政黨的全國平均得票率分別民進黨48.81%、國民黨47.34%、新黨3.13%及親民黨0.71%，顯示我國目前最大政黨是以國民黨為主的泛藍政營與民進黨為主的泛綠陣營。

表3-10：1996—2012年總統選舉各政黨得票統計表

區分 (單位：票)	國 民 黨		民 進 黨		親 民 黨		新 黨	
	得票數	比率 (%)	得票數	比率 (%)	得票數	比率 (%)	得票數	比率 (%)
2012年 13屆	6,891,139	51.6	6,093,578	45.63	369,588	2.77	—	—
2008年 12屆	7,659,014	58.45	5,444,949	41.55	—	—	—	—
2004年 11屆	6,442,452	49.89	6,471,970	50.11	—	—	—	—
2000年 10屆	2,925,513	23.1	4,977,697	39.3	—	—	16,782	0.13
1996年 9屆	581,369	5.4	2,274,586	21.13	—	—	1,603,790	14.9

資料來源：政治大學選舉研究中心網站資料⁴⁹。

貳、人口族群與政黨政治

若以人口族群與地區分類，則北部地區分布狀況為閩南人61.2%、客家人19.17%、外省人11%及原住民1.2%；中部地區分布狀況為閩南人77.5%、客家人8.13%、外省

⁴⁹ 網址：<http://esc.nccu.edu.tw/modules/tinyd2/content/escvoteA.htm>，2013/07/08。

人6.92%及原住民1.23%；南部地區分布狀況為閩南人77.75%、客家人8.02%、外省人6.93%及原住民1.91%，顯見南部地區以閩南人為多。

由表3-11，外省族群對於自身是中國人的認同較其他族群為高，可能與其背景相關，因此，此族群對於國族的凝聚力比其他族群為高，故可視為主要目標族群；其次，在客家與原住民族群上，對於臺灣人與中國人的關係並無顯著的差異，因此，較其他族群而言，國族認同的外顯性較低，表達訴求的方式也較閩南人溫和，因此，此兩個族群可視為潛力目標族群。

在教育程度上，具有高中職或大學學歷者對於臺灣人與中國人的看法比較明確，兩者並不相等，從正面觀察，代表其愛國意識較其他年齡層強烈，但反言之，其強烈的國族色彩也會採取較躁進的作為或理論。

表3-11：2013年臺灣民眾國族認同族群與教育程度比較表

區分		族 群				教 育 程 度				
		閩南人	客家人	外省人	原住民	不識字	國中	高中	專科	大學以上
是 不 是 中 國 人	是	51.1%	56.1%	79.1%	45.9%	47.4%	58.7%	57.7%	59.4%	50.1%
	否	44.9%	40.9%	18.4%	46.6%	40.5%	36.3%	37.7%	39.7%	47.4%
臺灣人與中 國人的關係	=	18.4%	30.3%	39%	7.5%	23.2%	30.5%	21.3%	22.2%	17.6%
	≠	36.9%	31.8%	11.2%	13.5%	45.2%	28.2%	34%	28.2%	35.6%

資料來源：台灣競爭力論壇，2013，〈2013台灣民眾國族認同第三季報告〉，頁18。

另外，以臺灣基層選舉觀察，以具有國民黨籍公職為多數，但在立委以上選舉，南部地區則以民進黨為主，其主要原因即為人口族群。民進黨所標榜的本土意識包含臺灣主體性、在地文化及鄉土認同等元素，與閩南族群為主體的「福佬意識」交相重疊，透過閩南語傳遞包裝，容易獲得共鳴，反觀國民黨則否。

其次，南北兩地因人口密度、都會化程度與教育程度的差異，在基層選舉動員上，都會區對國民黨較有優勢、非都會區則以民進黨較具優勢，但隨著台南、高雄縣市的整併與桃園縣的即將提昇，未來政黨的政治版圖將會有所變化。

以2010年五都選舉為例，如表3-12，基層里長選舉，以無黨籍為首的黨派獲得最高2,341席位，其次為泛藍陣營1,196席和泛綠陣營的220席，顯示在基層選舉中，以往泛藍陣營的優勢與影響力已逐漸淡化，反而是無黨籍的候選人更容易獲得選民的支持；而市議員選舉，泛藍與泛綠陣營幾乎旗鼓相當，分別為137及132席，顯示各政黨及選民會投入較多的資源和關注在議員的選舉。

表3-12：2010年五都選舉各政黨得票統計表

區 分 (單位：席)	里 長 選 舉			市 議 員 選 舉		
	泛藍陣營	泛綠陣營	其他黨籍	泛藍陣營	泛綠陣營	其他黨籍
台北市	247	41	168	36	24	2
新北市	356	25	651	30	28	8
台中市	227	18	379	28	25	10
台南市	124	40	588	13	27	17
高雄市	242	96	555	30	28	8

資料來源：中央選舉委員會選舉資料庫⁵⁰，2013/07/01及本研究整理。

進一步以政黨在五都得票率觀察，如圖3-6，在基層里長選舉上泛藍陣營在新北市支持度比其他縣市為高，市議員選舉則以台北市為最高；泛綠陣營在高雄市的里長選舉中，獲得的支持率最高，約為新北市的3.8倍；而市議員選舉則五都幾乎持平，無特別差異。

參照里長職掌，其主要負責里民服務與蒐集民情、反應民意，因此多數里長都是由當地的仕紳、退休的軍公教人員或文化產業人士擔任，所以其地區性的熟悉度會最大；由政黨分布資料可知，泛藍陣營在新北市較多，因此可利用其動員能力來開拓區域內志願役士兵的目標族群。

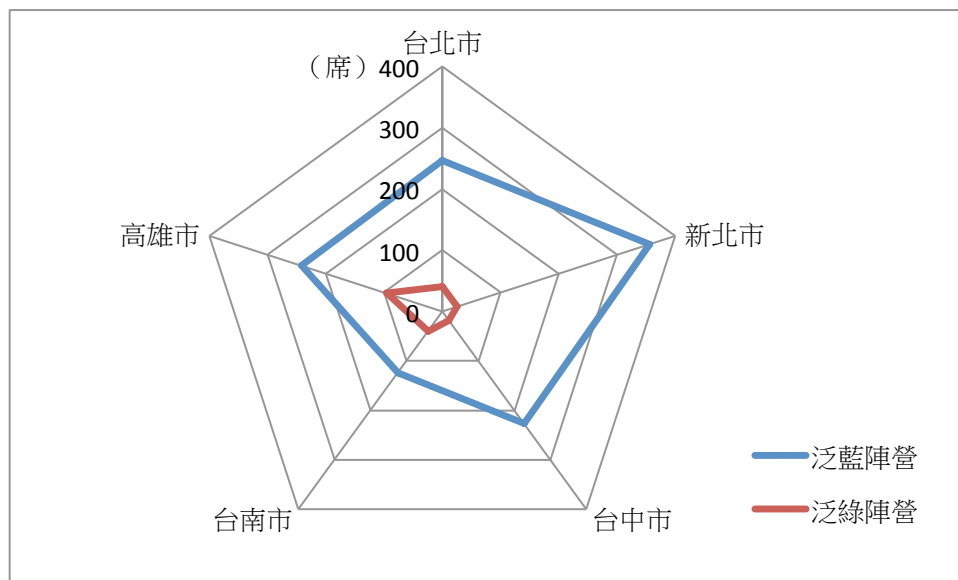


圖 3-6：2010 年五都里長選舉政黨得票分佈雷達圖

資料來源：中央選舉委員會選舉資料庫，2013/07/01及本研究整理。

⁵⁰ 網址：<http://210.69.23.140/cec/cechead.asp>，2013/07/01。

第三節 經濟環境分析



近年來，國家財政收支惡化，國防預算因政策影響，成長受限，佔GDP比率由1997年3.24%逐年下降至2013年的2.1%，在人員維持費優先滿足下，將對其它費用造成排擠；此外，由於整體人口的改變與升學率的提升，也影響了15歲至24歲高中（職）畢業學生的就業與失業率，以下將個別實施探討。

壹、國防預算與財政收支

在不同經濟結構下，國家對人力的運用及國民服役的心理會有明顯的差距，軍隊是國家鉅大的投資，維持常備部隊需投入可觀的經費，尤以高科技海空軍為例，其軍事成本皆高於傳統武器的陸軍，基此，依據100年國防報告書資料顯示，我國國防預算佔中央政府總預算比率，自2008年後，由19.51%逐年下降至2011年的16.46%，國防預算額度也呈現負成長趨勢，如圖3-7。

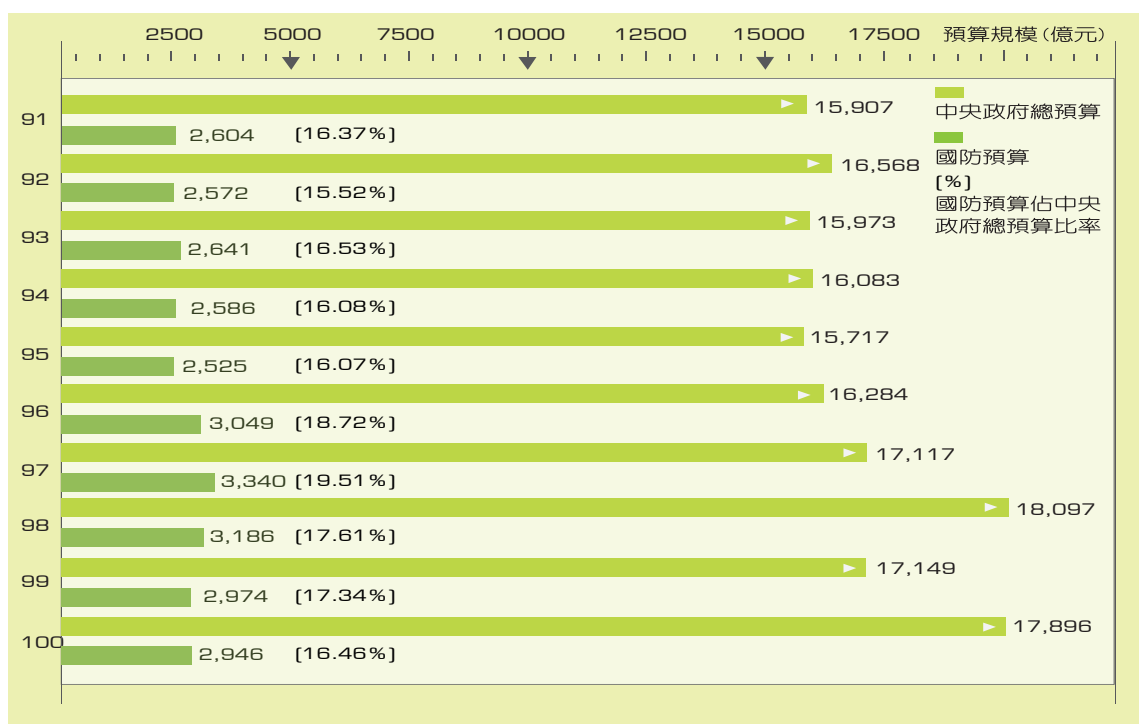


圖 3-7：民國 91－100 年度國防預算與中央政府總預算關係圖

資料來源：國防部，2011，《中華民國壹百年國防報告書》，台北：國防部，頁142。

此外，國軍人員維持費由2008年37.89%提昇至2011年47.52%，與2003年起第二波「精進案」（2003年總兵力員額為37萬6千人）維持費用相差僅9%，但兵員數卻相差1.39倍（2011年員額為27萬人），顯見志願役招募費用已有壓縮及排擠軍事投資與作業維持的費用，將不利先進軍備採購與武器裝備的維修保養作業，如圖3-8。

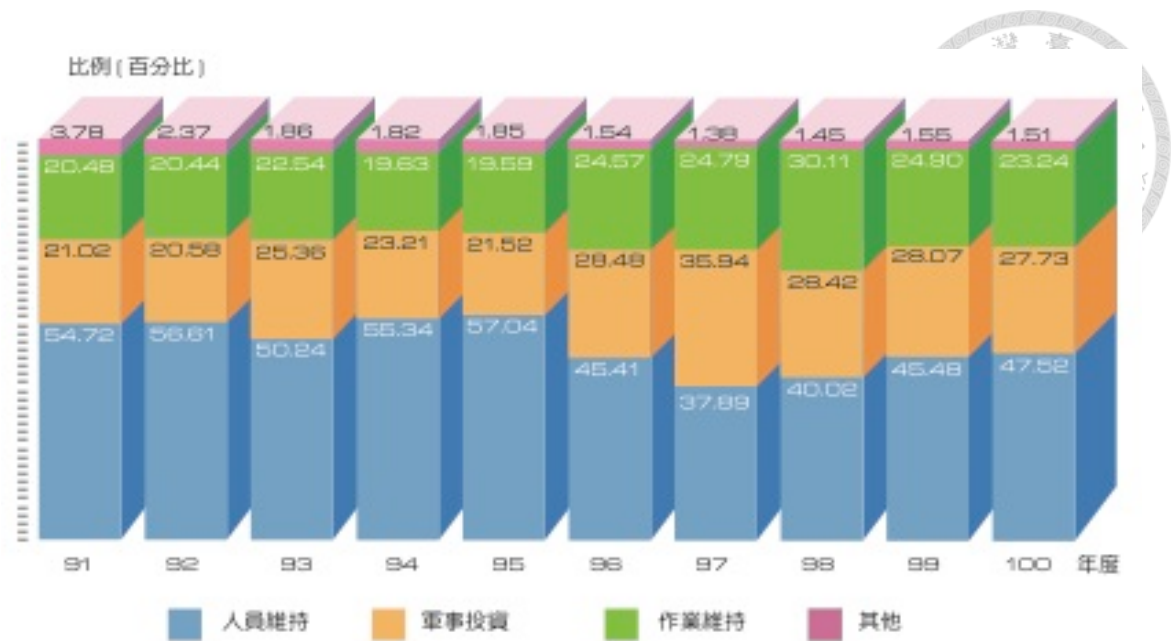


圖 3-8：民國 91—100 年度國防預算三區分配比例圖

資料來源：國防部，2011，《中華民國壹百年國防報告書》，台北：國防部，頁143。

貳、整體人口結構的轉變

近年來，我國勞動人口呈現逐年上升趨勢，以新北市為例，2012年就業人口數為189萬2千人，較上年度增加3萬9千人；失業人口下降1.18%，約1千人。故藉以推測，都市化程度較高者，其工作機會較多，進而吸引大量勞動力人口進入。

以六都觀察，勞動力參與率最高者為台南市(59.9%)、其次為台中市(59.7%)與桃園縣(59.4%)；而以結構相似的新北市與桃園縣比較，桃園縣近年來有較多的高科技產業進駐刺激非勞動力投入勞動市場，因而提高其參與率；失業率部分最高為台北市、桃園縣與高雄市，皆為4.3%，其勞動率與失業率比較圖，如圖3-9。

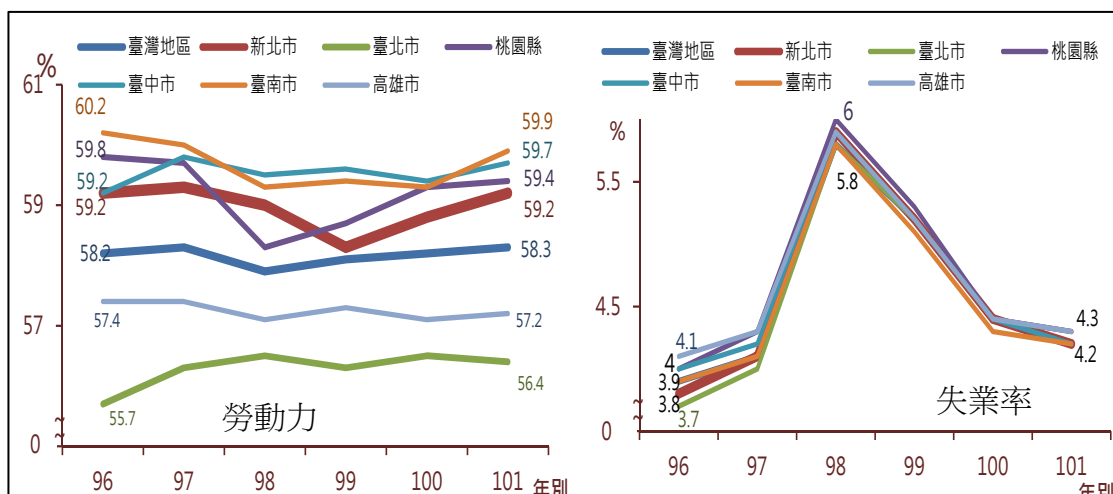


圖 3-9：民國 96—101 年度六都勞動參與率與失業率示意圖

資料來源：新北市政府，2012，〈從新北市看六都勞動力發展〉。

臺灣總人口數為 2,307.7 萬人，扣除現役軍職與服刑人員後，可從事勞動生產的人力為 1,120 萬人，如圖 3-10，但扣除失業人口，真正就業者只有 1,070.9 萬人，約占全人口數的 46.4%。

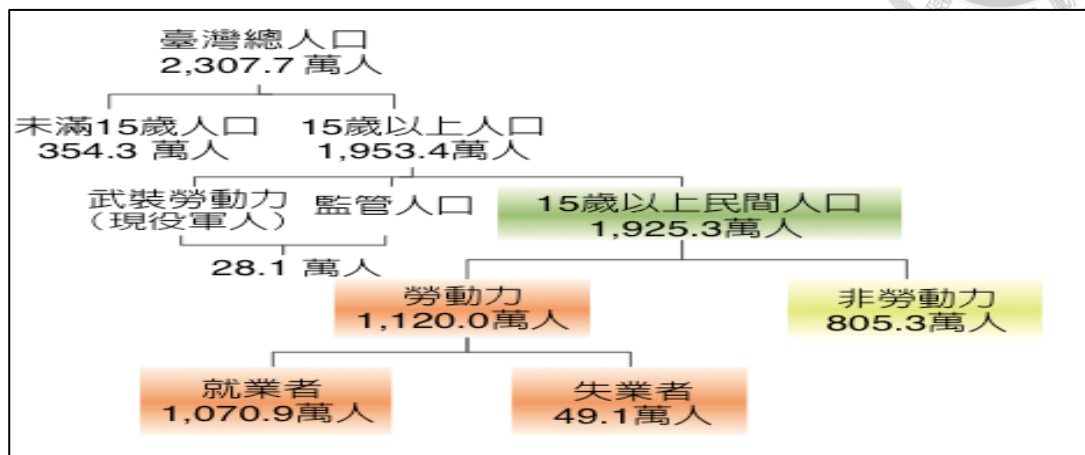


圖 3-10：2011 年臺閩地區人力資源總覽圖

資料來源：行政院勞委會，2012《中華民國100年勞動情勢統計要覽》，頁15。

對照表3-19與志願役士兵報考學歷資料可知，目標族群學歷以高中職為主，大學學歷次之，若換算其畢業年齡，則介於15至24歲間，以下將就此年齡區段進一步實施討論：

一、15至24歲年齡層就業數與失業數的增加

近年來受高等教育普及的影響，2011 年具大專以上學歷者，約占全體勞動力 44.4%，較 90 年大幅增加 15.9%，而具高中職學歷者，也較 2001 年增加 8.1%，約 274 人；以年齡結構區分，25 至 44 歲的壯年族群為勞動力主力，然由於整體人口結構轉變，15 至 24 歲年齡層近年就業者有逐年提高的趨勢，因此，具高中職學歷及 15 至 24 歲年齡層的就業者人數增加，意味著可報考族群也隨之增加，如表 3-13。

表 3-13：2009－2011 年就業者性別、年齡及學歷統計表

區 分 (單位：人)	性 別		年 齡			教 育 程 度			
	男	女	15-24 歲	25-44 歲	45-67 歲	國中	高中 職	專科	大學 以上
2009 年	5,776	4,502	749	5,906	3,430	2,392	3,552	1,767	2,568
2010 年	5,880	4,613	758	5,963	3,573	2,361	3,583	1,798	2,752
2011 年	6,006	4,702	763	6,016	3,732	2,312	3,645	1,814	2,938

資料來源：行政院勞委會，2012，《中華民國100年勞動情勢統計要覽》，頁16。

依據行政院主計處「人力資源調查」顯示，2011年失業者平均失業週數為27.67週，以年齡層而言，失業週數隨年齡增長而增加，15至24歲青少年平均失業週數

為 19.75 週、壯年為 29.88 週、中高年則為 30.11 週。

若以教育程度區分，則國中及以下為 27.9 週、高中職者失業週數 27.15 週、專科者為 28.81 週、大學及以上者為 27.68 週⁵¹，專科學歷的待業時間最長，根據行政院調查，15 至 24 歲高中職的失業率較其他年齡層及學歷為高，在觀察世界各國⁵²年齡層失業率後，多數失業率集中於青少年年齡層，比壯年高出 2 至 3 倍，如表 3-14，青少年剛踏出校門，對就業環境尚處摸索階段，轉職頻率較高，若能經營此區塊客層，除可降低整體失業率外，亦提供青少年另一個可經營與穩定的工作環境。

表 3-14：2009－2011 年失業率性別、年齡及學歷統計表

區 分 (單位：%)	性 別		年 齡			教 育 程 度			
	男	女	15-24 歲	25-44 歲	45-67 歲	國中 含以下	高中職	專科	大學 含以上
2009 年	6.53	4.96	14.49	5.93	3.9	5.84	6.19	4.96	5.98
2010 年	5.58	4.45	13.09	5.35	3.39	4.83	5.58	4.33	5.62
2011 年	4.71	3.96	12.47	4.46	2.64	3.69	4.66	3.4	5.18

資料來源：行政院勞委會，2012，《中華民國100年勞動情勢統計要覽》，頁19。

二、升學率提高影響就業年齡延後

隨著產業所需人力結構的改變，高中職學生畢業後繼續升學已成為趨勢，由近 10 年的數據可知，2002 年高中生升學率為 81.21%、高職生為 46.58%，但隨著國內專科、學院陸續改制及廣增科技大學，學校數已由 141 所增至 162 所，如圖 3-13，連帶也提昇高職生的升學率至 83.51%，十年間提昇了 36.93%，如圖 3-11，也間接影響了就業人口與意願，因此對國軍就業班隊而言是較為弱勢的因素。

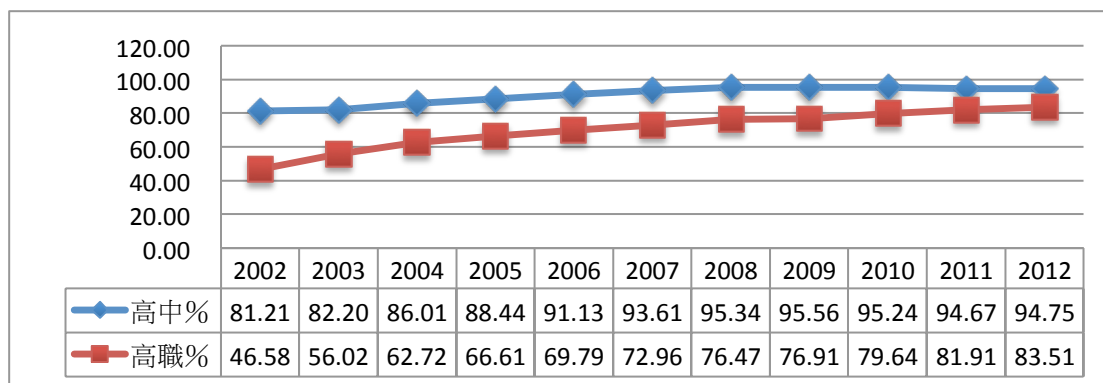


圖 3-11：2002－2012 年高中職畢業生升學率統計圖

資料來源：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

⁵¹ 行政院勞委會，2012，《中華民國 100 年勞動情勢統計要覽》，頁 21。

⁵² 15 至 24 歲各國失業率分別為：韓國 10.1%、日本 8.75%及美國 19.5%。

參、招募率與失業率關係探討

2007年，我國經濟成長率為6%，平均每人國內生產毛額為577,869元，平均所得為498,912元，平均消費為327,544元；2012年，經濟成長率為1.32%，平均每人國內生產毛額為623,004元，平均所得為525,213元，平均消費為363,876元，短短6年間，經濟成長率下降4.68%，可支配所得⁵³由2007年171,368元下降至161,337元，金額短缺了10,031元，且物價指數逐年上漲，我國經濟正處於低迷狀態，而多數人也認為，此時，正是招募志願役士兵的有利時機。

依照溫在春（2006）研究，報考軍校與失業率約成正比，亦即失業率越高則報考軍職人員會越多，參照2003至2010年國內經濟成長率、失業率及志願役士兵獲得率數據，依照推論，失業率最高為2009年，但志願役士兵的獲得率卻非最高；又以2011年為例，其失業率為4.39%，比2008年4.14%高0.25%，但招募成效卻低於2008年72.7%，顯見兩者間並非正向關係。

另外，再以經濟成長率觀察志願役士兵的獲得率，以2009年為例，經濟成長率為-1.81%，獲得率為111%，次年，景氣回溫，成長率為10.76%，相對獲得率則降低為64.6%，顯見經濟成長率與獲得率兩者間為反比關係，景氣越好，則從軍意願數相對越低。由上述分析可知，經濟景氣會影響招募達成率，但失業率提高並非一定對志願役招募有利，其比較表，如圖3-12。

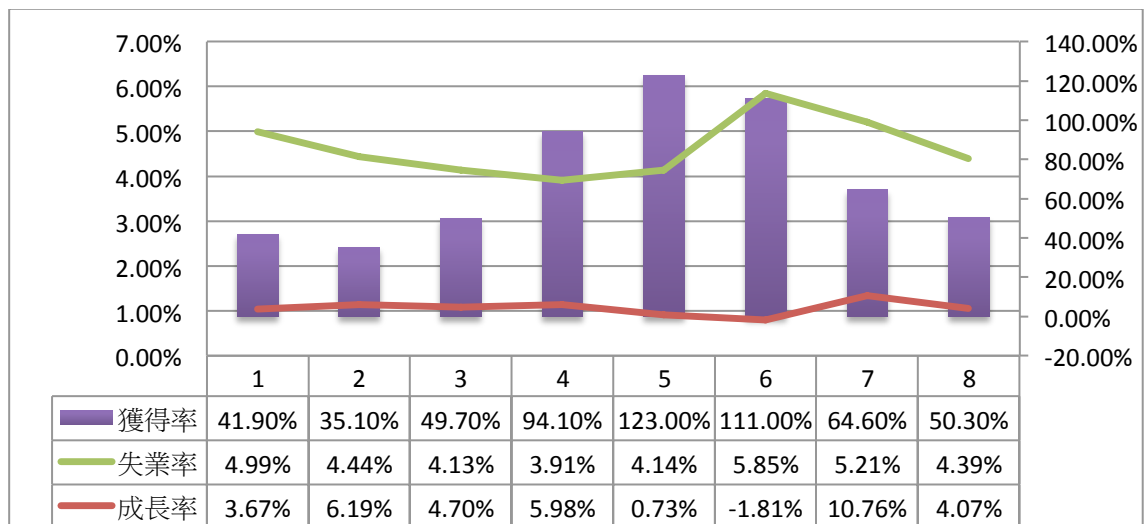


圖 3-12：2003－2011 年士兵獲得率、失業率與經濟成長率比較圖⁵⁴

資料來源：行政院勞工委員會，2012，《中華民國100年勞動情勢統計要覽》，台北。

⁵³ 公式為：平均所得金額－平均消費金額。

⁵⁴ 圖 3-10 中 1 至 8 項次，扣除 2006 年，依序表示為 2003 至 2011 年。

第四節 社會文化環境分析

近十年來，由於專科、學院陸續改制及廣增科技大學，國內大專院校數量已由88學年度的141所增加至101年度的162所，如圖3-13，成長幅度約15%；教育結構的變化，連帶同步影響大專院校學生配比，如圖3-14，其中二專、五專畢業學生人數逐次遞減，但高學歷的碩、博士生及大學生數量卻每年呈現上升趨勢。

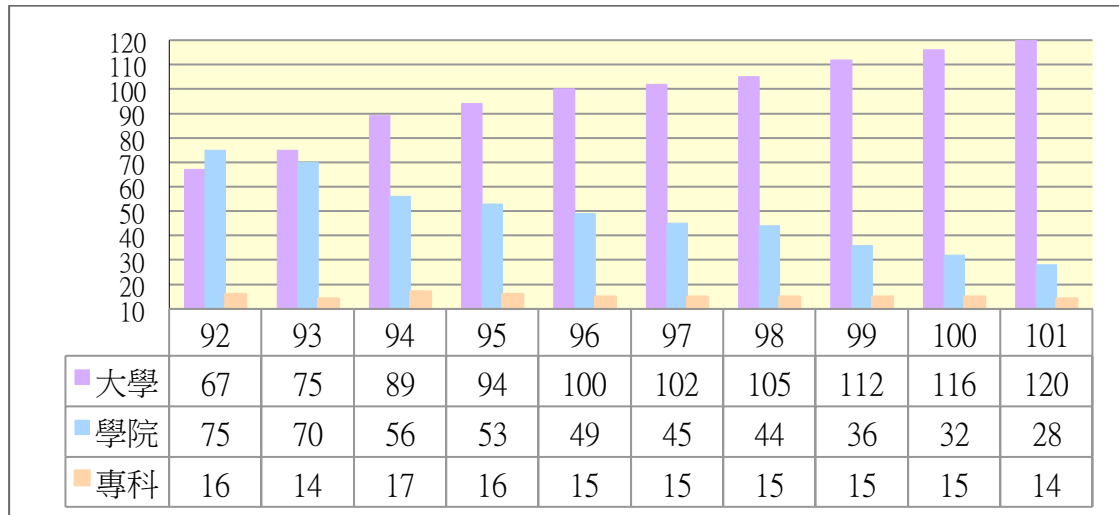


圖 3-13：92－101 學年度大專校院學校數

資料來源：教育部統計處應用統計分析網頁。

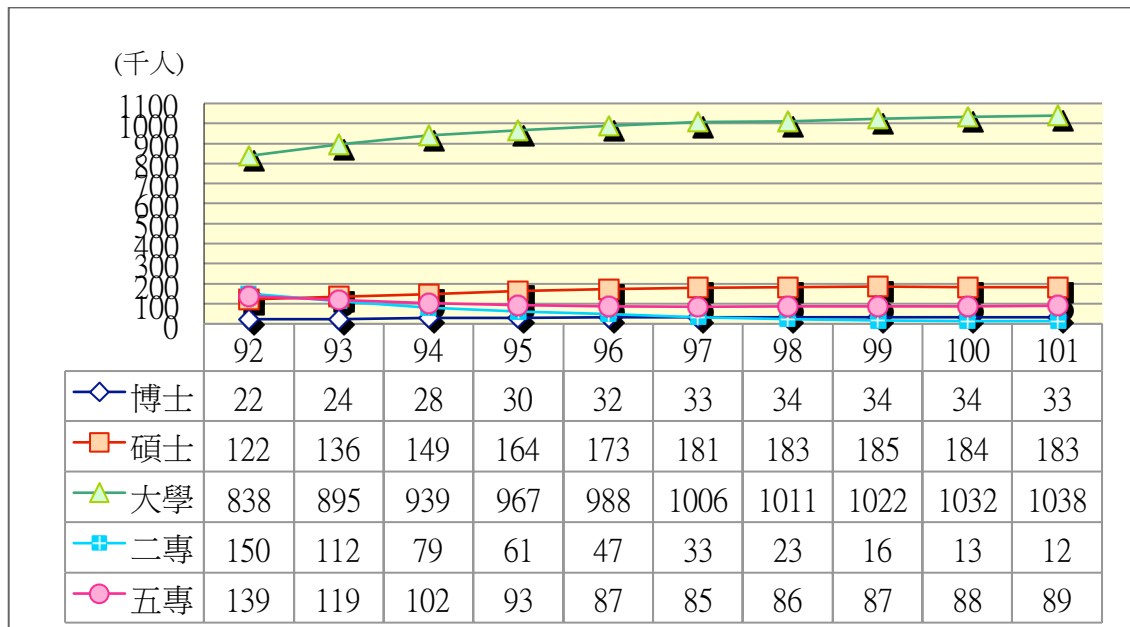


圖 3-14：92－101 學年度大專校院學生數

資料來源：教育部統計處應用統計分析網頁。

依教育部統計處資料顯示，99學年度大專院校畢業生為31萬3千多人，碩博士

生為6萬3千多人，100學年度在學數則高達154萬2千多人，如表3-15，其中碩、博士畢業人數逐年上升，99學年度畢業生約是10年前（89學年度）的3倍、20年前（79學年度）的9倍，如表3-16，顯示我國教育程度已全面提昇。

表 3-15：99－100 學年度大專院校學生人數統計表

區分 (單位：人)		9 9 學 年 度 畢 業 數	1 0 0 學 年 度 在 學 數
大專院校	人 文 學 系	50,171	241,155
	社 會 學 系	115,114	496,127
	科 技 學 系	147,926	614,802
	小 計	313,211	1,325,084
碩博士	碩 士	60,024	184,113
	博 士	3,846	33,686
	小 計	63,870	217,799
總 計		377,081	1,542,883

資料來源：教育部統計處應用統計分析網頁及本研究整理。

表 3-16：碩、博士生畢業人數比較表

區 分 (單位：人)	9 9 學 年 度	8 9 學 年 度		7 9 學 年 度	比 率	
	畢 業 數	畢 業 數	比 率 (99/89年度)	畢 業 數	比 率 (99/79年度)	
碩士	60,024	20,752	2.89	6409	9.36	
博士	3,846	1,463	2.62	410	9.38	
小計	63,870	22,215	2.87	6,819	9.36	

資料來源：教育部統計處應用統計分析網頁及本研究整理。

但高學歷的背後也產生了一些社會現象，首先是失業率的問題，以勞委會公布的青年失業率數據分析，總失業率在 1993 年為 1.45%、2000 年為 2.99%、2001 年以後皆維持在 4%以上，其中 2009 年失業率更創下 5.87%；若進一步以青年勞動人口數據觀察，則可發現 20-24 歲及 25-29 青年失業率在 2001 年後皆在 9.65%及 5.46%以上。尤其，2009 年失業率更分別創下 14.67%及 8.77%，參照志願役士兵招募成效，當年度是招募獲得率最高的一年。

其次是薪資待遇問題，以人力銀行(1111，2012)調查的一分新鮮人起薪對照表可知，2008年企業給薪為26,143元，但爾後卻逐年調降至23,650元⁵⁵，與新鮮人期望薪資28,531元間有頗大落差且將繼續延續，以下將就社會文化現象逐次分析。

⁵⁵ 2008 年期望起薪:25,948、企業起薪:26,143；2009 年期望起薪:22,599、企業起薪:24133；2010 年期望起薪:26,309、企業起薪:23,720；2011 年期望起薪:28,531、企業起薪:23,650。

壹、重文輕武的傳統觀念

「好男不當兵，好鐵不打釘」的傳統觀念仍深植於大眾印象，長久以來，軍人在我國的社會地位普遍不高，並被歸類為高危險工作，由於軍中作息為團體生活，單調與強調紀律的生活習慣，對大多許崇尚自由的學子而言，是項嚴苛的挑戰；除此之外，國內大專院校的廣設與升學率的提升，也使得學子的選擇性更多，在少子女化與望子成龍的期盼下，絕大部分的學生在畢業後都會優先選擇就學。

重文輕武的傳統觀念也衍生了一些社會現象，如15歲以上人口教育程度提昇以及升學與失業率的逐年上升等，以下將就兩者實施分析。

一、15歲以上人口教育程度提昇

依教育部統計資料，2012年全國15歲以上人口總計19,904,145人，識字人口合計19,562,871人，識字率約為98.2%，若以學歷區分，則以高職學歷為最多，其次為大學；年齡部分，以志願役士兵可報考年齡區分（18至28歲），則15至19歲者以高職學歷為多、20至24歲、25至29歲都則以具大學學歷為主；性別部分，整體識字率女性高於男性，15至19歲者以男性具高職學歷為多、20至24歲、25至29歲則以女性且具大學學歷為主，若想進一步提昇志願役士兵的素質，則25至29歲、具備大學學歷的女性會是潛在的客層，如圖3-15。

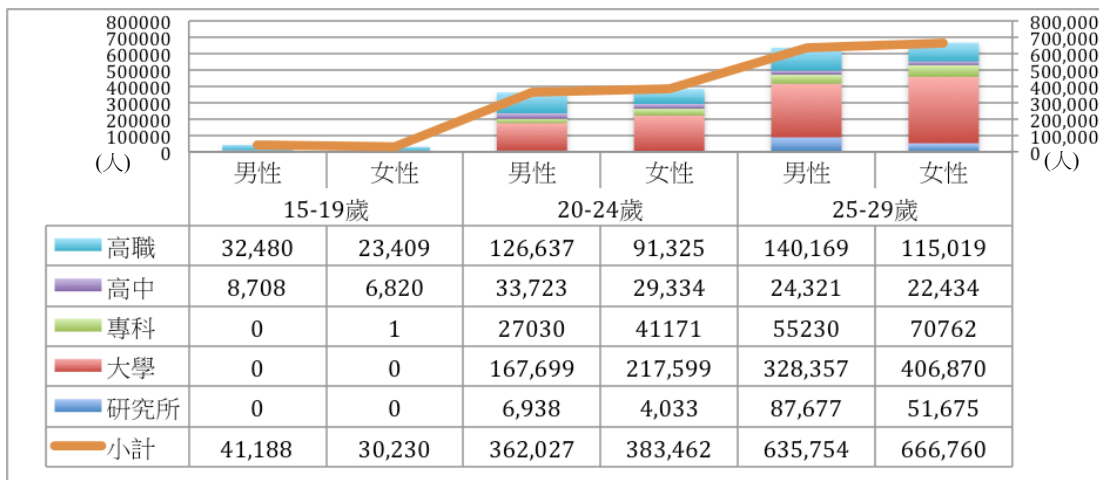


圖3-15：101學年度臺閩地區15歲以上人口教育程度統計圖

資料來源：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

以五都比較，15歲以上人口識字率逐年上升，由1991年的96.4%提昇至2011年的98.5%，提昇2.1%，不識字率則由3.57%降至1.52%，其中，台北市不識字率由2.2%下降至0.78%、新北市由2.97%下降至1.14%，顯示兩市市民教育水準明顯提昇，且

高於其他縣市，如圖3-16。

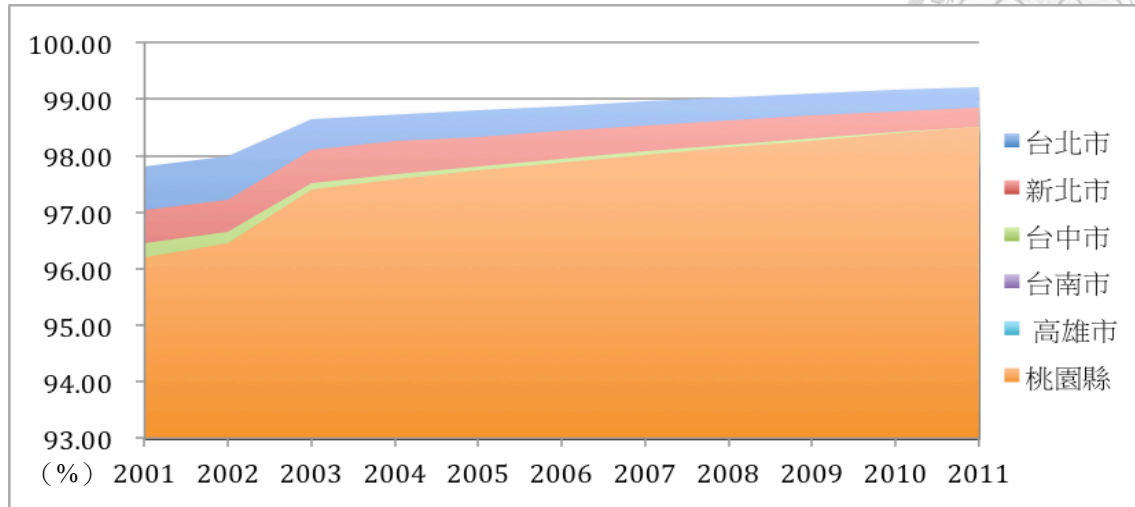


圖3-16：近10年五都與桃園縣15歲以上人口識字率統計圖

資料來源：教育局，2012，〈2001至2012年直轄市及縣（市）指標〉，2013/05/05。

二、升學率的逐年攀升

高中職畢業生為志願役士兵主要的報考對象，以圖3-17可知，在大專院校校數及錄取率逐年增加下、應屆畢業生選擇升學的比率由81學年度的36.4%、91學年度的63.8%到101學年度的89.1%，20年間，成長幅度約為52.7%；在高中畢業生部分，近3年升學率皆為9成以上，而高職則逐年成長至81.5%，顯示高中職畢業生普遍以升學為優先考量，尤其女性特別顯著。

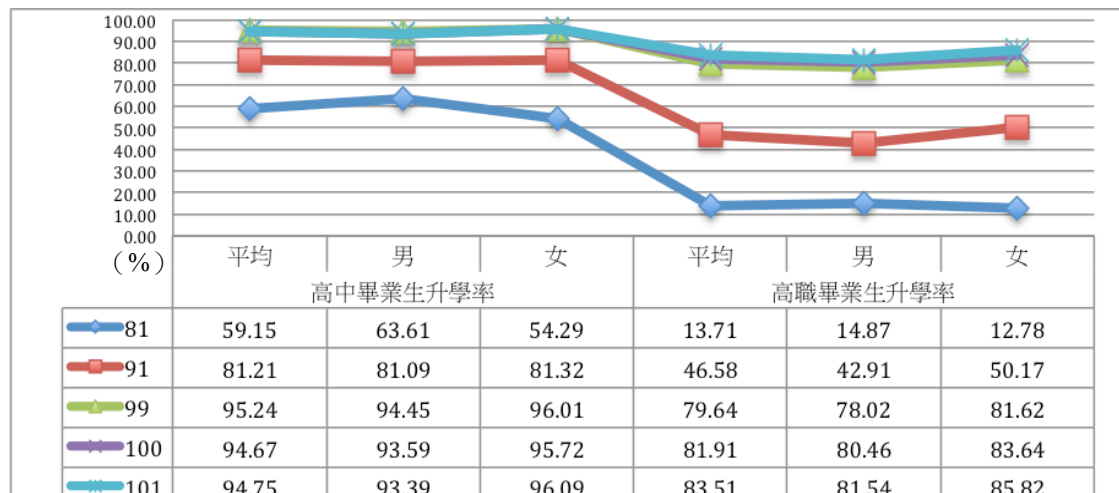


圖3-17：101學年度臺閩地區高中職畢業生升學率統計圖

資料來源：<https://stats.moe.gov.tw/files/ebook/indicators/101indicators.xls>，2013/05/05。

以2010年為例，全國高中職學校畢業生升學率最高的縣市為連江縣（94.79%）與台北市（93.15%），若以5都觀察，則台北市(93.15%)與台中市（89.26%）最高；

而在就業率部分，最高的縣市為嘉義縣（28.17%）與澎湖縣（18.27%），若以5都比較，則高雄市的就業率（13.29%）遠大於各縣市，約比台北市多10.42%、新北市5.06%，如圖3-18，因此，以台北地區而言，新北市就業率是高於台北市，亦指新北市學生較能接受先就業，後就學的觀念。

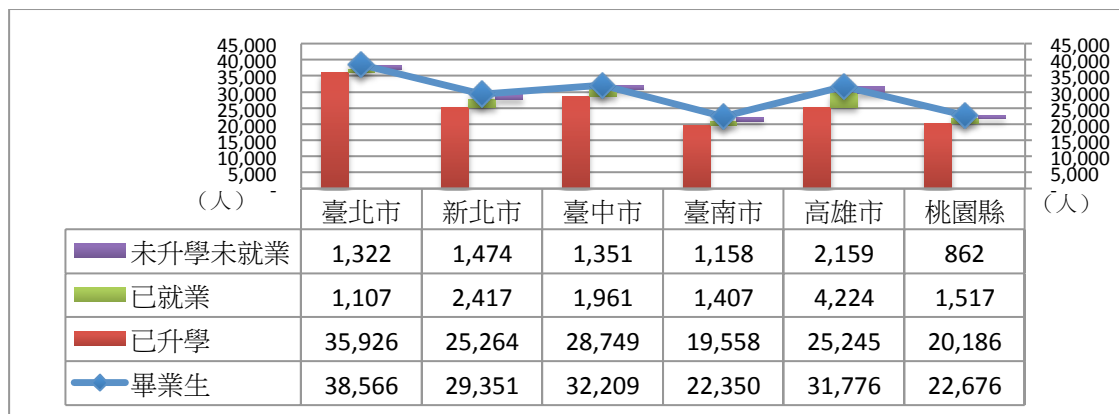


圖3-18：2010年五都與桃園縣高中職畢業生升學情形統計圖

資料來源：台北市教育局，2011，〈99學年度公私立高中職應屆畢業生升學就業概況調查〉，2013/01/02。

貳、南重北輕的區域差異

志願役士兵自2003年招募以來，南北兩地即有區域性的差別，2007年南部地區報考人數佔全體40.14%，維持歷年來報考人數最多的優勢；若以縣市為來源區分，新北市、桃園縣、台中市、高雄市及屏東縣佔全體48.97%⁵⁶。而近3年，南部地區報考及獲得率，如表3-17，仍是領先各區，但幅度已有顯著縮小的趨勢。

表 3-17：2010－2012 年各地區志願役士兵招募成效統計表

區分 (單位：人)	2010			2011			2012		
	報名數	獲得數	獲得率 ⁵⁷	報名數	獲得數	獲得率	報名數	獲得數	獲得率
北部地區	8,701	2,758	34.21%	5,722	1,380	32.76%	6,287	2,035	35.31%
中部地區	6,724	2,100	26.05%	4,576	1,035	24.57%	4,462	1,456	25.26%
南部地區	8,743	3,204	39.74%	6,562	1,798	42.67%	6,498	2,272	39.43%

資料來源：國軍人才招募中心，2013，〈101年專業志願士兵暨儲備士官招募專卷輯錄〉。

以北部地區為例，基宜花地區近3年獲得率皆高於其他地區，約32.2%，其次為桃竹地區約31.7%，而大台北地區近3年報名平均數約佔北部地區整體的31.1%，

⁵⁶ 國軍人才招募中心，2007，〈國防部96年第5次招募工作會報〉，頁5-8。

⁵⁷ 計算公式為：獲得率＝（獲得數÷獲得數總和）×100%。

但獲得率卻只有 25.8%，如表 3-18，損失將近 5.3%，約 5 千多人，殊值參考。

表 3-18：2010－2012 北區各縣市志願役士兵招募成效統計表

區 分 (單位：人)	2010			2011			2012		
	報名 數	獲得 數	獲得 率	報名 數	獲得 數	獲得 率	報名 數	獲得 數	獲得 率
台 北 地 區	3,187	728	26.4%	1,759	354	25.7%	1,981	511	25.1%
桃 竹 地 區	3,867	925	33.5%	1,760	431	31.2%	1,904	602	29.6%
基宜花地區	2,480	859	31.2%	1,632	448	32.5%	1,856	687	33.8%
外 島 地 區	695	246	8.9%	571	147	10.7%	546	235	11.6%

資料來源：國軍人才招募中心，2013，〈101年專業志願士兵暨儲備士官招募專卷輯錄〉。

以2012年志願役士兵報名資料為例，社會青年的目標來源以高職為主，佔全體報名數50.8%，其次為高中34.9%；若以縣市區分，桃竹地區高中報名數約比高職多2.86倍，顯示在學校經營上仍有區域性的差別；在男女比率上，高職報考比率約為2.42：1較其他學歷踴躍，大專院校男女比率則約為1.5：1，顯見高職男性學生是志願役士兵的高目標族群，如表3-19。

表3-19：2012年各地區報名志願役士兵學歷性別統計表

區 分 單位：人	高中			高職			專科			大學			小計
	男	女	比率	男	女	比率	男	女	比率	男	女	比率	
台 北 地 區	457	112	3.31%	596	279	5.08%	111	73	1.07%	217	80	1.73%	1,925
桃 竹 地 區	1,016	346	7.91%	374	101	2.76%	18	9	0.16%	109	88	1.14%	2,061
基 宜 花 區	425	192	3.58%	754	307	6.16%	81	53	0.78%	13	7	0.12%	1,832
外 島 地 區	47	27	0.43%	290	57	2.02%	0	0	0.00%	10	4	0.08%	435
中 部 地 區	1,132	531	9.66%	1,565	645	12.8%	28	31	0.34%	313	178	2.85%	4,423
南 部 地 區	1,130	594	10.0%	2,611	1,163	21.9%	173	100	1.59%	469	296	4.44%	6,536

資料來源：本研究整理。

在縣市分析上，桃園縣仍是領先各縣市，除地區學校較集中外，可選填職缺也較各縣為多，在多數考生皆希望能於眷住地服務下，地區職缺與部隊單位的多寡，也會是影響志願役士兵報到的因素之一。由圖3-19可知，職缺越多的縣市，其報名及報到率相對越高，尤其中、南部地區更為顯著，以台南為例，雖然職缺員額較少，但因區域性及就業機會較其他縣市為低，因此，報到率相對提昇；反觀

台北地區，因就業及就學機會皆大於其他縣市，因此，報到率相對低於其他縣市。

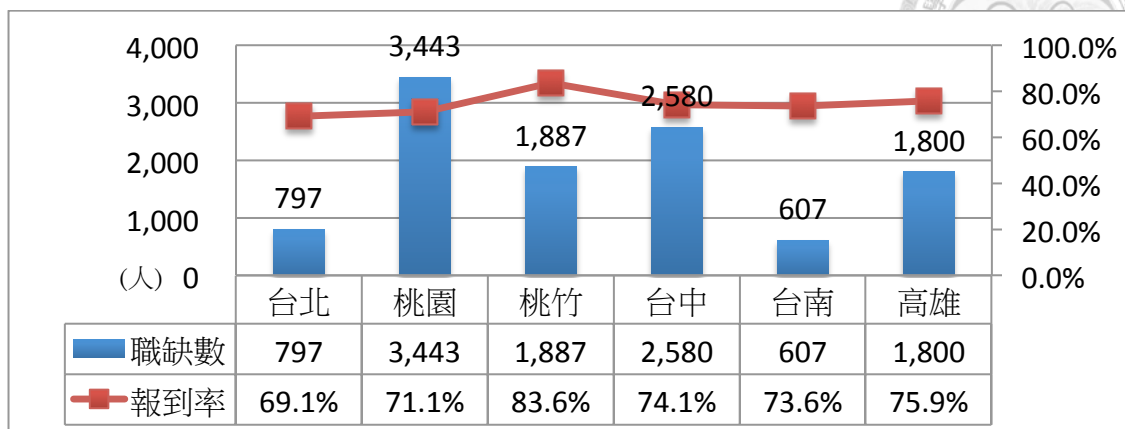


圖3-19：2012年縣市招募職缺與報到率比較圖

資料來源：<https://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/recruit/A-left02c01.aspx>，2013/05/03及本研究整理。

參、穩定單純的工作選擇傾向

根據國軍101年基層官兵問卷調查分析報告，有將近65.1%的官兵將軍旅生涯當做職業，希望工作穩定，順利領取20年退休俸，因此，近3年來，以志願役士兵進入軍中發展的報考年齡觀察，明顯有下降的趨勢。

以2013年志願士兵可報考年齡分析，大台北地區18至19歲是主要報考族群，佔整體45%，其次，則為22至24歲，約佔整體32%；以縣市區分，新北市整體報考的意願大於台北市，約為台北市報名數的2.6倍，其中主要報考族群18至19歲，是台北市報名數的4.1倍，顯見在新北市中，較能接受先就業後就學的觀念；而在性別上，25至26歲年齡層男女報考比率約為1.7：1，相異性不大，但20至21歲比率則約為3.81：1，顯見此年齡層男性意願大於女性，如表3-20。

表3-20：2010年台北地區報考人員年齡統計表

區分 單位：人	18-19 歲			20-21 歲			22-24 歲			25-26 歲			小計
	男	女	比率 ⁵⁸	男	女	比率	男	女	比率	男	女	比率	
台北市	123	49	8.7%	71	14	4.3%	183	47	12%	34	20	2.7%	541
新北市	486	225	36%	157	45	10%	296	106	20%	72	41	5.7%	1428
合計	609	274	45%	228	59	15%	479	153	32%	106	61	8%	1,969

資料來源：本研究整理。

基於工作穩定考量，有將近72.44%的官兵認為：現有職務不合志趣，惟收入穩定，尚能接受，之所以產生這樣的落差，可從近3年報考人員畢業科系實施分析。

⁵⁸ 比率公式為：(各年齡層男+女報名人數)÷總報名人數×100%。

志願役士兵的特點之一，即為可自選專長，按照邏輯，任職的職務應該與自己期望值相符，但以資料觀察得知，報考人數最多的畢業科系為餐飲觀光及資處資管科，兩者皆屬專業性職類，但囿於志願役士兵年度徵選員額與專長，因此，即可能產生錄取專長非畢業專長科系或與期望值不符的情事，如表3-21。因與自身志趣不合，也導致有18.65%的官兵無心軍旅，服役期滿即想退伍的現象。

表3-21：2011—2012年報考志願役士兵畢業科系統計表

區 分 (單 位 ; 人)		資處 資管	普 通	餐 飲 觀 光	電 子 電 機	國 貿 企 管	汽 修	機 械	應 用 外 語	廣 設 美 工	美 容 美 髮	體 育 休 閒
201 1	男	2,141	1,426	1,772	1,662	289	1,182	705	86	235	78	192
	女	925	836	1,000	115	505	16	29	181	170	299	100
201 2	男	1,934	1,489	1,592	1,476	290	1,150	553	101	172	107	218
	女	891	812	1,071	113	488	10	22	246	150	292	149
合 計		5,891	4,563	5,435	3,366	1,572	2,358	1,309	614	727	776	659

資料來源：本研究整理。

但從招募來源角度觀察，即可發現餐飲與資處兩科是志願役士兵報名的大宗畢業科系，因此，可在輔導應試或諮詢時，提供相關性專長以茲選填，來提高人員的報到率與降低離退率；此外，普通科報名人數位居第三，也可視為潛力客群。

而在大台北地區部分，2013年前三名畢業科系，依序為資處（管）、普通及餐飲相關科系，其中選填陸軍為第一志願者，畢業科系依序為：餐飲、資處（管）及普通科三職類，如表3-22；而在報考官科順序上，依序為勤務兵、工兵及砲兵，而特戰兵、裝甲兵及化學兵則較少人員選填。

表3-22：台北地區報考人員畢業科系統計表

區 分 單位；人	資處 資管	普 通	餐 飲 觀 光	電 子 電 機	國 貿 企 管	汽 修	機 械	財 務 會 計	應 用 外 語	廣 設 美 工	美 容 美 髮
台 北 市	137	165	73	65	43	31	18	24	40	32	24
新 北 市	222	129	149	100	67	92	61	30	14	21	27
合 計	359	294	222	165	110	123	79	54	54	53	51

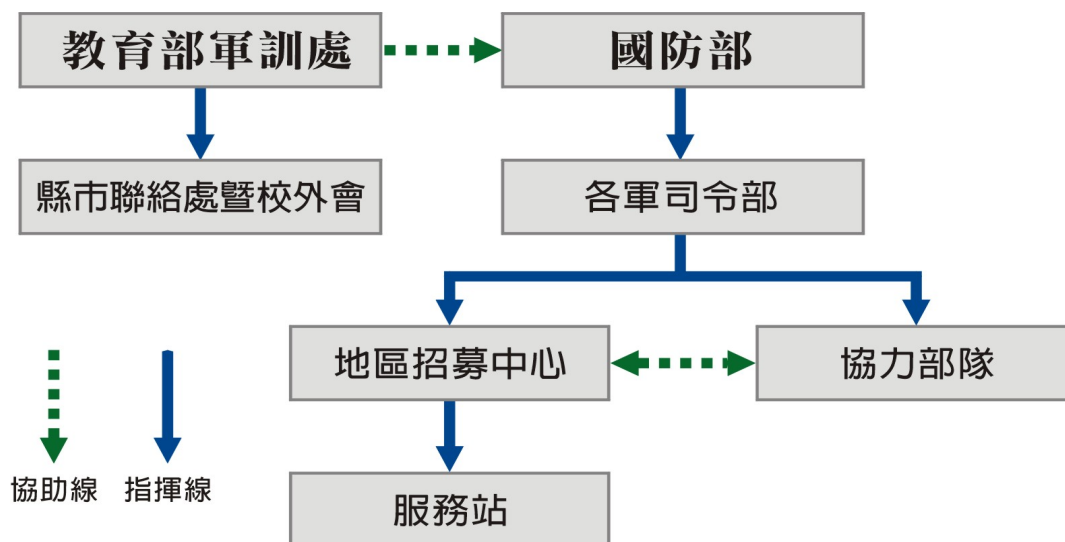
資料來源：本研究整理。

第四章 個體行銷環境現況分析

個體行銷環境包括招募機構、招募來源、民意監督及競爭者等4個項次；在招募機構部分，要探討現行的招募組織與招募人力運用情形；而招募來源部分則可依志願役士兵意願回函區分學校宣導、公所役男抽籤與地方縣市就業服務處的就業徵才三類逐次實施分析；民意監督與競爭者則依序分析其架構組織與行銷通路探討，以下將就上述三點各自表述：

第一節 招募機構分析

我國招募組織參照美、日、新加坡等國招募機制，於民國88年1月1日成立「國軍人才招募中心」，藉此整合國軍招募資源及結合民間與政府組織，期使青年學子獲得完善資訊，進而加入國軍陣容；民國94年1月1日國防部秉持「常後分立」及「招募資源」考量下，將招募機構納入國防部後備司令部管轄，另下轄北、中、南三區並於同年擴大辦理專業志願士兵甄選任務；民國96年1月1日考量「事權統一」與「資源分配」因素，各地區招募中心收容各招募站改由各軍司令部管轄，其執掌為負責北、中、南地區招募業務，同年，編成國軍招募中心，隸屬國防部人力司，負責全軍性招募政策制定與試務業務，其架構圖如圖4-1。



1. 教育部軍訓處--(協助線)--國防部
2. 教育部軍訓處-(指揮線)-縣市聯絡處暨校外會
3. 國防部-(指揮線)-各軍司令部-(指揮線)-地區招募中心，地區招募中心-(指揮線)-服務站
4. 地區招募中心--(協助線)--協力部隊

圖 4-1:國軍招募編組架構圖

資料來源：<http://www-rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/RecCenter-1.aspx>，2012/04/13。

壹、業務職掌

國防部招募中心負責國軍各招募班隊政策與招生計畫策頒及全般試務工作管制督導；地區招募中心以進入校園實施宣導及參與校園徵才活動為主，並提供國軍薪資、福利、待遇諮詢；海報、簡介、文宣索取以及協助安排參加軍事單位及軍事院校參觀或體驗活動等；各軍司令部依招募政策負責全般招募計畫、管制、考核、任務目標賦予等管制作業，並負責各就業（學）班隊甄選試務及派遣部隊招募員配合地區招募中心執行學校宣導、兵役抽籤、役男體檢及其他各項例行性宣導作業，其業務職掌，如圖4-2。

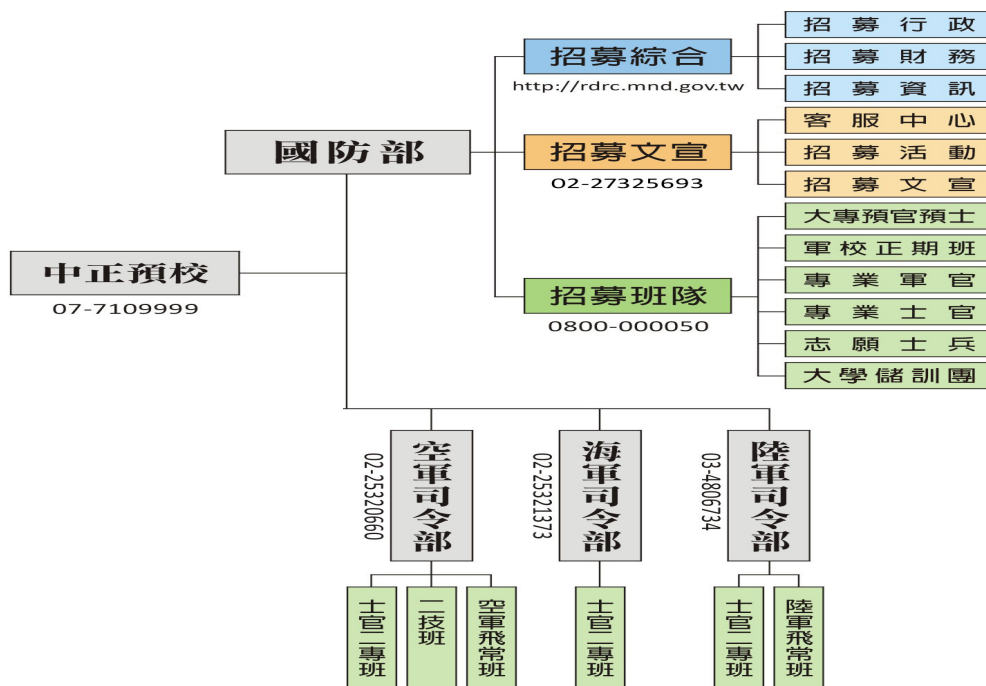


圖4-2：國軍業務職掌架構圖

資料來源：<http://www-rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/RecCenter-1.aspx>，2012/04/13。

為落實「軍種自招」及「社區化招募」，三軍司令部皆有招募組織，以陸軍為例，其招募人員採「附加編組、專人專責、分層負責」方式編成，主要招募對象為志願役士兵，其任務區分：軍團指揮部統籌社會青年招募，旅、群級負責役男營內轉服，步兵旅則專責新訓中心役男招募。

計有6個軍團防衛部單位，招募組設置於軍團本部，專責社會青年招募任務，管制所屬分遣組推動地區招募任務，其中，外島地區因區域市場特性由本島各招募人力負責協助；司令部負責招募員訓練與培訓、文宣通路行銷、行政作業管制等事宜；各軍團、防衛部及外島地區則依年度賦予數，推動重點學校進駐與協同地區招募中心遂行招募宣導等作業。其編組表，如圖4-3。



圖 4-3:陸軍招募人員編組架構圖

資料來源：陸軍司令部，2012，〈102年人才招聘工作實施計畫〉，頁16-17及本研究整理。

貳、人員編組與事務分配

國軍的招募人力可區分兩類，一是隸屬各軍司令部，由國防部統整的各地區招募中心編制招募員；另一類，是由各軍司令部或中央單位，因軍種自招自用需求，而編成的部隊招募員，前者負責國軍所有班隊招募作業，後者則以招募志願役士兵為任務，其分述如次：

一、人員編組

（一）地區招募中心

國軍人才招聘中心組織編成可區分四個階段，第一階段為民國 88 年前，採臨時性任務編組，由各軍種於所屬單位擇優選派，施以短期訓練後至各地區實施軍種招募，任務結束後即解散、歸建；第二階段參照國外經驗於民國 88 年成立招募中心，並隸屬於國防部參謀本部人事參謀次長室，下轄北部、中部、嘉南及高屏等四個地區招募中心及服務站，職司國軍人才招聘專責工作及整合三軍資源，落實一元化招募政策。

第三階段因考量後備司令部平時為國軍與民間事務協調窗口，長期經營地方，具良好的區域溝通特性，因此，民國 94 年招募中心改隸後備司令部，並改銜為處，各軍種招募組裁撤與縮編；第四階段為因應募兵政策與國防組織調整，民國 96 年改隸至各軍種管轄，並由國防部統一整合，希望透過各軍種招募資源及公、民營機構的招募通路，共同達成招募目標。各階段人員編組，如表 4-1。

表 4-1：我國招募人力各階段編組統計表

階段	區分 (人) (年)	中央與各 軍司令部	北區招募中心		中 區 招 募 中 心	南區招募中心		總 計
			北 部 地 區	外 島		嘉 南 地 區	高 屏 地 區	
編	88	62	34	6	16	16	16	150
制	94	18	42		29	36		125
數	96	17	38		27	27		109

資料來源：吳德森，2007，〈國軍人才招募策略之研究－以陸軍志願役士兵為例〉，頁及41-57。

(二) 部隊招募員

在 2013 年前，各單位為有效提昇志願役士兵的招募成效，紛紛納編招募員，人員編成方式視單位特性及人力，區分為專任專職招募及任務編組招募兩類型，前者專責，無需負責單位業務；後者則無特定區域或轄區性，人員以公差或自願為主，異動頻繁且專業能力較弱，兩者招募員多以志願役士兵或表現優秀獲得晉任之士官為主，以陸軍 2010 至 2012 年為例，其大台北地區編組，如表 4-2。

表 4-2：2010－2012 年大台北地區陸軍部隊目標賦予數與招募人力表

區 分 (單位：人)	2010 年			2011 年			2012 年		
	招募 數	招募 人力	招募 比	招募 數	招募 人力	招募 比	招募 數	招募 人力	招募 比
步 兵	351	19	18.5:1	148	12	12.3:1	178	10	17.8:1
砲 兵	398	22	18.1:1	180	16	11.2:1	193	10	19.3:1
裝 甲 兵	279	19	14.7:1	125	12	10.4:1	146	10	14.6:1
化 兵 兵	124	18	6.9:1	52	14	3.7:1	42	10	4.2:1
工 兵	274	15	18.3:1	123	7	17.6:1	110	10	11:1
通 資 電	101	14	7.2:1	40	8	5:1	48	10	4.8:1
特 戰 兵	24	19	1.3:1	156	12	13:1	185	10	18.5:1
勤 務 兵	541	14	38.6:1	189	11	17.2:1	249	20	12.5:1
小 計	2,092	140	14.9:1	1,013	92	11:1	1,151	90	12.8:1

資料來源：本研究整理。

各單位招募員編派與遴選，由單位主官依職務性質與裁量權採任務編組或專責編組，招募員每半年需參加由北、中、南各招募中心所舉辦的招募講習訓練，經測驗合格後，核予年度招募合格簽證，使可執行招募作業，另配合地區招募中心每月行程協調會，管制派遣、參與。

2013年起，各軍司令部為有效整合所屬部隊招募作業，由陸軍先於元月份成編分遣組，如圖4-3，招募員甄選標準以重點學校校友或具有眷藉地緣關係之志願役士兵、士官為主；以大台北地區為例，區分三個分遣組，編制數33員，初期編制

士官平均服役年資為6.6年、士兵2.57年，學歷以高中（職）為主，背景官科多以步兵、裝甲兵及工兵為主，惟特戰官科獨立編成，未納入各區編制；在招募比部分，依年度目標賦予與招募人力計算，約為41.5:1，換算為每月招募目標3員。

表 4-3：2013 年陸軍招募人力編組統計表

區 分	上 士	中 士	下 士	士 兵
編 制 數 (人)	7	1	3	22
現 有 數 (人)	8	0	4	20
平 均 學 歷	專科：5 人 高中（職）：3 人	—	高中職	高中職
平 均 年 資	7.52 年	—	4.77 年	2.57 年
官 科 背 景	具備步兵、砲兵、 化學兵、工兵及勤 務兵等 5 類官科。	—	具備步兵、工 兵、資電兵及 勤務兵等 4 類	具備砲兵、裝甲 兵、化學兵、工兵 及勤務兵等 5 類。

資料來源：本研究整理。

海軍、空軍則繼陸軍成編後，陸續於同年 4 月編成，不同於陸軍編組方式，空軍依作戰型態⁵⁹為編組依據，以大台北地區為例，編階 3 位少校、3 位士官長及 3 位上士；海軍則以北、中、南、東 4 個地區為單位，納編所屬各單位招募員，其中北部地區招募員編制 20 員（含艦隊、航指、海偵及陸戰等），負責基隆至新竹以北區域，其成員皆以士官為主，有別於陸軍以士兵為主的編制。

二、事務分配

現階段，地區招募中心主要任務為提供各班隊招募規劃與諮詢、展場規劃與宣導、軍事院校參觀與體驗、通路開拓與經營、招募資源管籌與分配、機關溝通與協調等業務。以 2012 年為例，北部地區全年度執行場次列計 11,608 場次，以地區編制招募員 32 人計算⁶⁰，平均每人 362 場次，如表 4-4。

表4-4：2012年北部地區全年度各類型招募場次統計表

區分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	小計
役男 抽籤	58	176	130	156	222	180	165	142	143	106	155	49	1,682
役男 體檢	46	117	126	76	46	31	34	24	27	40	82	171	820
通路 拜會	10	15	29	14	36	31	46	33	37	43	—	—	294

⁵⁹ 其任務編組方式區分執行戰訓任務的戰管聯隊；補保作業的保修指揮部及航空任務的松山指揮部三類，各組編制少校、士官長及上士各一員。

⁶⁰ 北部地區編制 38 人，扣除主官（管）及義務役士兵 6 人計算所得。

區分	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	小計
校園徵才	—	—	42	93	93	—	—	—	—	6	—	—	234
校園宣導	4	136	681	351	204	110	18	—	14	94	275	301	2,188
駐點服務	—	583	505	456	577	457	576	562	516	591	575	520	5,918
專案活動	62	—	5	—	47	15	—	—	8	14	—	—	151
地區活動	14	9	36	1	25	29	30	19	38	39	47	34	321

資料來源：國軍人才招募中心，2013，〈101 年專業志願士兵暨儲備士官招募專卷輯錄〉及本研究整理。

若以每人、每天列計，扣除人事行政局公佈年度例假天數 112 天後，平均每人、每天執行 1.43 場；進一步，以縣市區分，台北地區全年度執行 3,479 場次，以現有縣市招募人力 10 員計算，平均每人 347 場次，每人、每天執行 13.75 場次。

表 4-5：國軍招募人力事務分配統計表

區 分	1999 年	2005 年	2007 年	2010 年	2012 年	2013 年
需 求 數	約 11,100 人	6,561 人	11,068 人	16,445 人	22,387 人	25,778 人
招募人力	150 人	125 人	109 人	109 人	109 人	109 人
招 募 比	1：113	1：52.4	1：101.5	1：150.8	1：205.4	1：236.5

資料來源：<http://www-rdrc.gov.tw/rdrc/GovNews>，2012/04/13 及本研究整理。

另外，以年度各班隊招募需求探討：1999 年，招募需求數約為 11,100 人，編制招募人力為 150 人，招募比為 1：113；至第三階段（2005 年），國軍招募編組至後備司令部，除就業班隊停招，編制人員也由 150 人裁減至 125 人，調整後，其招募比約為 1：52.4；2007 年，招募人力由後備司令部回歸各軍種，時值金融風暴及經濟景氣低靡，國軍擴大招募員額，在人力無增加，就業班隊復招情形下，其招募比約增加為 1：101.5。

而自 2010 年起，因應募兵制政策，義務役役男徵集人數逐年減少，連帶提高志願役需求員額，因此，在現有人力下，招募比逐年攀升，以 2013 年為例，預計招募 25,778 人⁶¹，其招募比更高達 1：236.5，如表 4-5，意指平均每人年度需要輔導 236.5 個考生，扣除例假天數 112 天，換算為每人、每天需輔導 1 個以上考生，才有機會達成目標。

⁶¹ 以 102 年度中正預校、二專班、正期班、二技班、大學儲備軍官團、志願士兵（不含在訓新兵及在營常備兵）、專業士官、專業軍官飛行常備軍官班等班隊招募員額列計。

第二節 招募來源分析

以2012及2013上半年大台北地區意願回函資料分析，志願役士兵目標來源以校園宣導61.3%為主、其次為就業徵才19%及兵役抽籤18%，以下將就此3類實施分析。

壹、學校

101學年度全國高中職校共計495所，北部地區218所、中部地區147所、南部地區130所，但歷年來南部地區招募率皆高於其他地區，除地域環境外，學校教官的經營模式與輪調頻率也是關鍵因素，全國有123所高中職學校坐落於台北地區，如圖4-4，約佔全國比率24.7%，由此可推測，台北地區的目標族群並不匱乏。

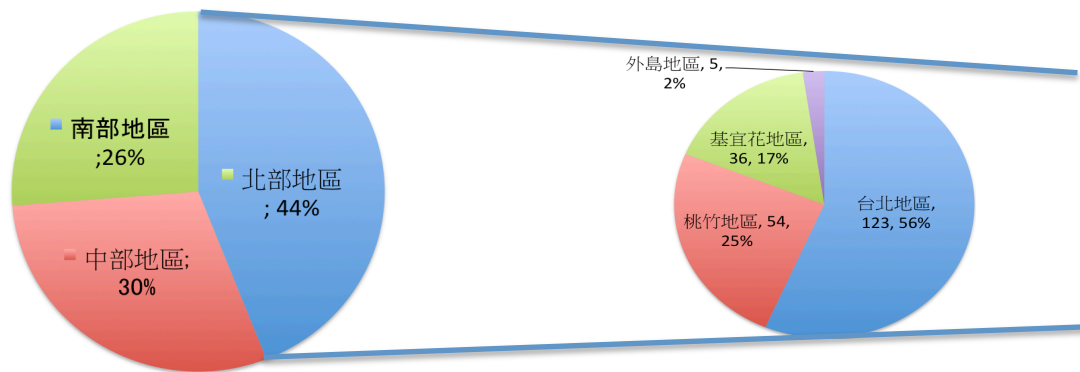


圖 4-4：101 學年度高中職學校縣市分布比例圖

資料來源：教育部統計處應用統計分析網頁及本研究整理。

若以縣市區分，台北市各級學校數101學年度計有310所⁶²、學生數609,319人；新北市356所、學生數610,541人，其中，台北市高中職校計67所、新北市56所，兩者總和約為全國24.85%，亦即約有1/4的學校集中於台北地區，如表4-6。

在學生數部分，台北地區學生數為225,695人，約佔全國總學生數的1/4以上，其中台北市學生數計有128,571人，多集中於大安區（15,874人）及文山區（15,289人），學生數較少的行政區分別為萬華區（3,256人）及大同區（7,156人），而新北市則集中於新店區（18,884人）及三重區（17,070人），最少的學生數的行政區為萬里區（414人）。

一、學校數

依據教育部公布資料，101學年度全國各級學校數計11,495所，主要集中於新

⁶² 各級學校包含：大專院校、高中（職）、國中、國小等類別。

北市（1,649所）、高雄市（1,201所）等直轄市，若以志願役士兵可報考學歷區分⁶³，則前三名縣市分別是台北市、新北市及高雄市，如圖4-5。

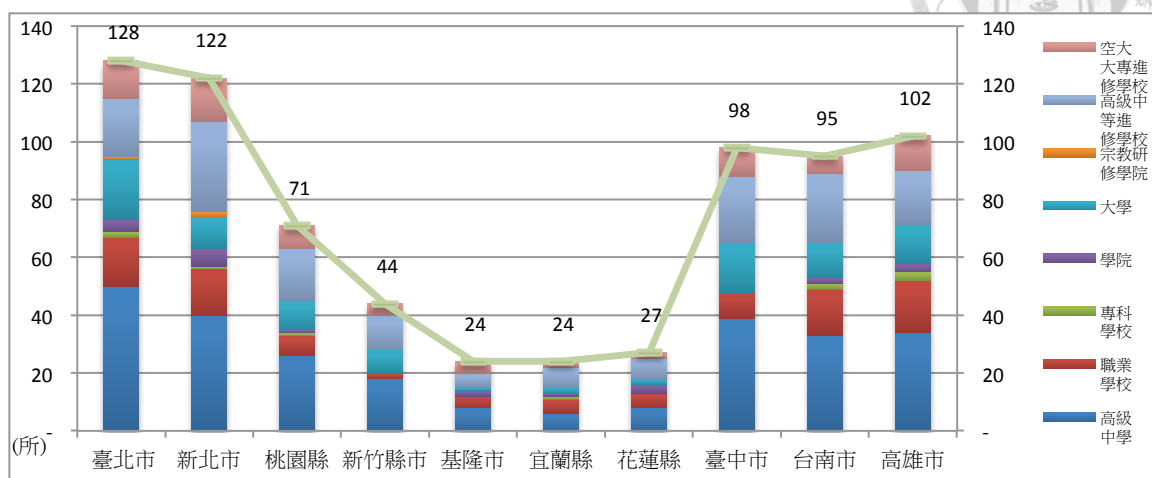


圖4-5：101學年度臺閩地區高中職以上學校統計圖

資料來源：<https://stats.moe.gov.tw/files/ebook/indicators/101indicators.xls>，2013/05/05。

在可報考範圍內，以地區區分學校，如表4-6，則北部地區學校數（380所）大於中、南部地區⁶⁴，占全體41.9%，其中台北市高中（職）校最多（67所）、其次為新北市（56所）及高雄市（52所），而大專院校前3名則是台北市、新北市及高雄市，以現有五都比較，學校資源多集中於北部地區，而預定於103年12月升格為直轄市的桃園縣，學校數則較其他5都為少。

表4-6：101學年度可報考志願役士兵各級學校統計表

區 分 (單位：所)	高 級 中 學	職 業 學 校	專 科 學 校	學 院	大 學	宗 教 研 修 學 院	高 級 中 等 進 修 學 校	空 大 大 專 進 修 學 校	小 計
台 北 市	50	17	2	4	21	1	20	13	128
新 北 市	40	16	1	6	11	2	31	15	122
桃 園 縣	26	7	1	1	10		18	8	71
台 中 市	39	9			17		23	10	98
台 南 市	33	16	2	2	12		24	6	95
高 雄 市	34	18	3	3	13		19	12	102
合 計	222	83	9	16	84	3	135	64	616

資料來源：<https://stats.moe.gov.tw/files/ebook/indicators/101indicators.xls>，2013/05/05。

⁶³ 依據《國軍 102 年專業志願役士兵暨儲備士官甄選簡章》，甄選條件為 18 至 28 歲，高中（職）含以上學校畢業，或教育部認可之同等學歷，因此計算標準以高中（職）、學院、大學、宗教研修學院、高中進修學校及空大大專進修學校等 7 類計算。

⁶⁴ 中部地區涵蓋：台中市、苗栗縣、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣（市）等 7 縣市；南部地區包括：台南市、高雄市、屏東縣及台東縣等 4 縣市。

在行政區方面，台北市高中集中於文山區、內湖區及大安、中山、士林區，高職則以大安、信義及士林區為前3名；新北市高中則集中於三重、板橋及中和區，高職以新店、三重及板橋、永和區為多，如表4-7；整體言，台北市學校集中於大安及文山區，新北市則以三重與新店區為多，其中，新店區以景美溪緊鄰文山區，其地理位置具有相當程度的關連性。

表4-7：101學年度大台北地區各行政區高中職學校統計表

區分 單位：所	台北市						新北市				
	信義區	大安區	中山區	文山區	內湖區	士林區	板橋區	三重區	中和區	永和區	新店區
高中	3	5	5	8	6	5	4	5	4	1	4
高職	3	4	1	1	1	2	2	3	1	2	4
小計	6	9	6	9	7	7	6	8	5	3	8

資料來源：<http://www.edunet.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=1219790&ctNode=33663&mp=104001>，2013/05/05及<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/新北市#.E6.95.99.E8.82.B2>，2013/08/02。

二、學生數

2012年臺閩地區高中職學生數為85,639人，若以學校類別計算，則可區分高中402,688人、完全中學79,519人及高職369,432人等3類；以地區比較，則北部地區學生數最多(401,041人)，依序為中部地區(244,549人)，南部地區(206,049人)；以縣市而言，學生數最多的為台北市(128,571人)及台中市(105,646人)，最少學生數的縣市則是連江縣(728人)及澎湖縣(2,907人)；在性別分布上，22縣市中，大都是女生數多於男生數，僅基隆、新竹及嘉義市等3地女生數多於男生，以下將區分高中、綜合高中及高職等3類型實施探討。

(一) 高中

以地區分析，依序為北部地區(203,985人)、中部地區(99,771人)及南部地區(98,932人)，若以縣市比較，則學生數最多的縣市為台北市及高雄市，兩者學生數比約為1.6：1，如圖4-6，而學生數最少的縣市除外離島外，分別為嘉義縣及台東縣；進一步以縣市行政區分析，以台北市為例，依序為中正區(10,273人)及文山區(8,390人)，而最少學生數的行政區則是萬華區(2,234人)與大同區⁶⁵(3,537人)，而新北市則以新莊區(6,924人)及三重區(6,756人)最多，最少則是三峽區⁶⁶(854人)。

⁶⁵ 台北市教育局，2012，〈中華民國101年台北市教育統計指標〉，頁3。

⁶⁶ 資料來源：http://esa.ntpc.edu.tw/jsp/schdata/schdata_p.jsp，2013/05/07。

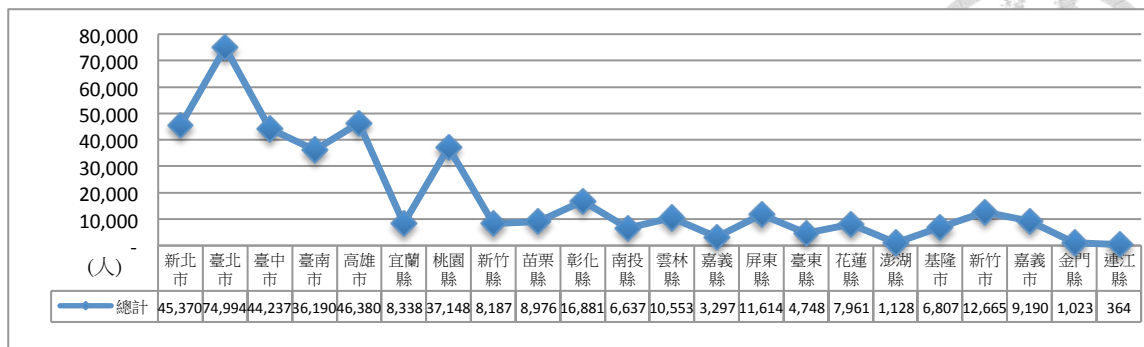


圖4-6：101學年度臺閩地區高中學生數統計圖

資料來源：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

而以性別觀察，22縣市中將有將近6成的縣市⁶⁷，女學生數大於男生，尤其南部地區更為明顯，而男女比率差異最大的縣市為台北市，男女比約為1:1.03，而高雄市則是男多女，男女比為1.05:1，如圖4-7，若以志願役士兵歷年錄取率觀察，則可知，性別項次在高雄市是左右招募率的關鍵因素。

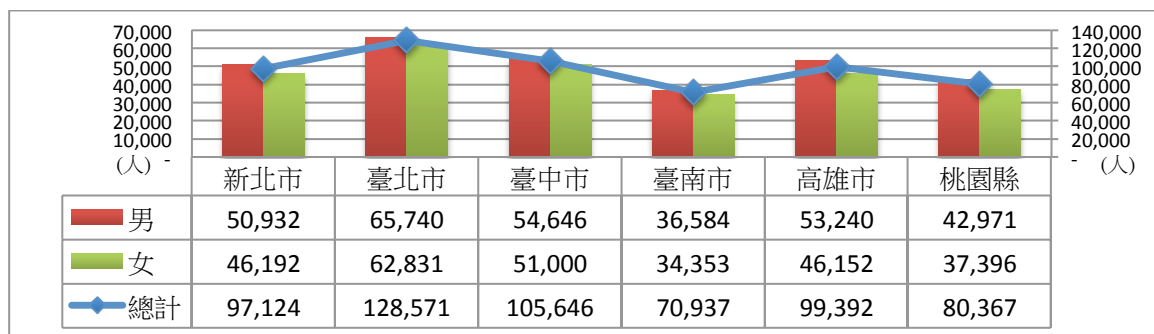


圖4-7：101學年度五都與桃園縣高中學生男女數統計圖

資料來源：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

(二) 綜合高中

各縣市除澎湖縣與金門縣外，皆有綜合高中，其總學生數為 79,519 人，人數最多的縣市分別為高雄市、台北市以及台南市，學生數低於 1,000 人以下的縣市則為連江縣、基隆市與嘉義縣等 3 縣市，如圖 4-8；在縣市行政區部分，台北市學生數最多的行政區依序為大同區(2,159 人)與大安區(1,458 人)，最少學生數的行政區則是士林區(46 人)與中正區(189 人)，新北市以三重區(4,312 人)及蘆洲區(3,833 人)最多，最少為汐止區(197 人)。

⁶⁷ 臺閩各縣市中，女學生較多的縣市計有：基隆市、台北市、新竹市、苗栗縣、彰化縣、南投縣、嘉義縣、嘉義市、台南市、屏東縣、台東縣、澎湖縣、金門縣等 13 縣市。

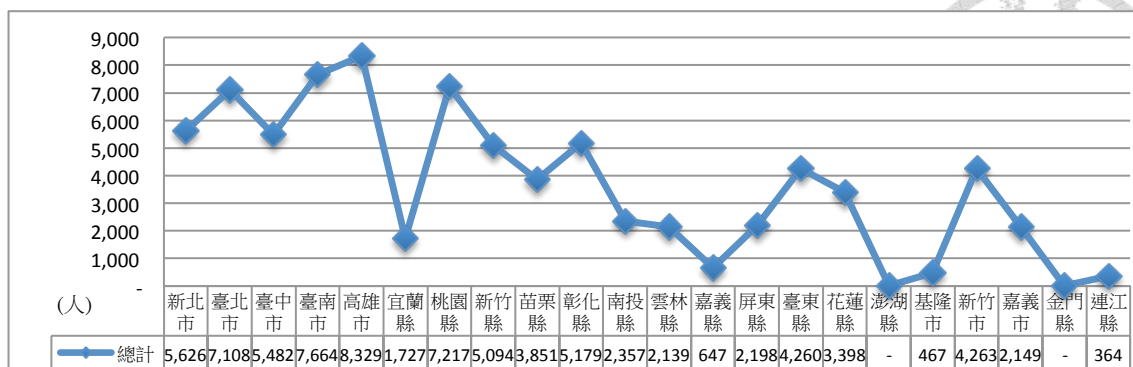


圖4-8：101學年度臺閩地區綜合高中學生數統計圖

資料來源：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

在性別區分上，有別於高中分布，近 9 成以上縣市女生數大於男生，其中台南市男女比約為 1:1.56，而即將在 2014 年 12 月升格直轄市的桃園縣則是男多於女，其男女比約為 1:0.75，如圖 4-9，因此，在綜合高中經營上，桃園縣的潛在客群（男性），是多於其他縣市，尤以北部地區而言，其主要職缺以桃園、新竹為多，如圖 3-5，因此，其縣市在綜合高中經營上，成效會較其他縣市為佳。

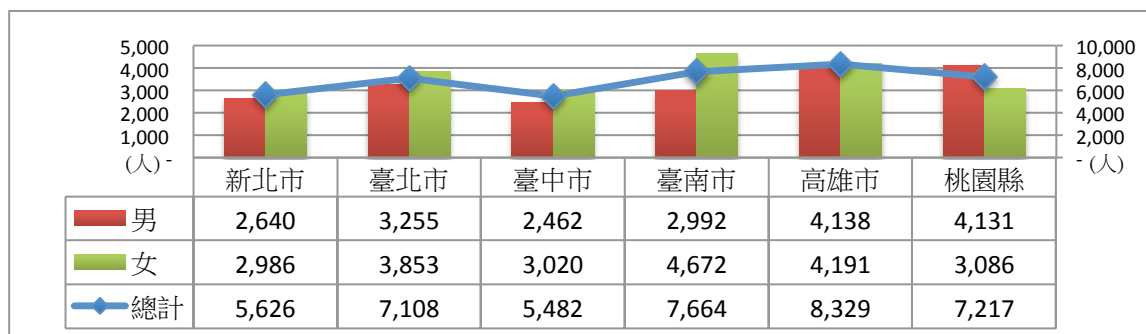


圖4-9：101學年度五都與桃園縣綜合高中學生男女數統計圖

資料來源：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

（三）高職

除連江縣外，各縣市皆有高職，以 2012 年為例，總學生數為 369,432 人，其中以北部地區學生數（161,792 人）最多，其次為中部地區（122,974 人）及南部地區（84,666 人）；而在縣市部分，依序為新北市及台北市，較少縣市則是金門及澎湖縣，如圖 4-10；在行政區上，信義區（7,312 人）及大安區（7,196 人）學生數最多，而大同區（1,460 人），是台北市唯一學生數低於 1,000 人的行政區，新北市則以新店區（18,884 人）與三重區（17,070 人）最多，最少為萬里區（414 人）。

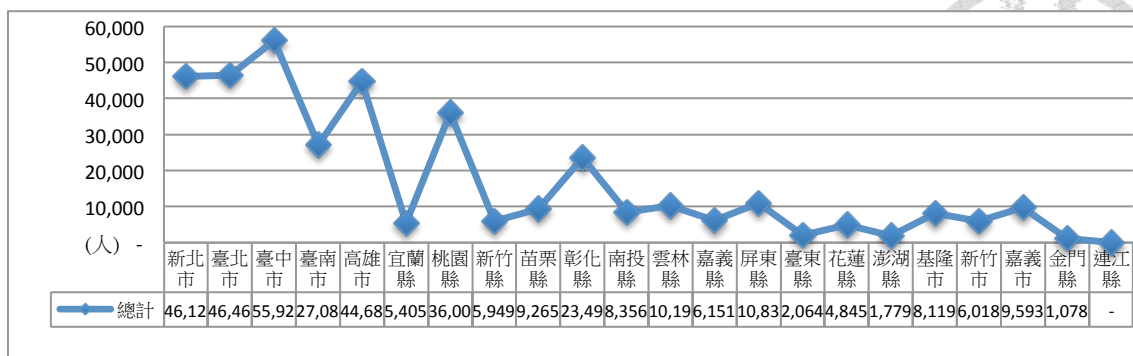


圖4-10：101學年度臺閩地區高職學生數統計圖

資料來源：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

在性別分類上，各縣市除嘉義市外，皆呈現男多於女，其男女比約為 1:1.25，而男性學生多於女性學生數的縣市之中，台東縣男女比差異最大，約為 1:0.39，其次為嘉義縣約 1:0.48，整體言，高職的男女比約為 1:0.79，顯示高職學校仍是男性學生為多，女性學生較少選擇高職就讀，如圖 4-11。

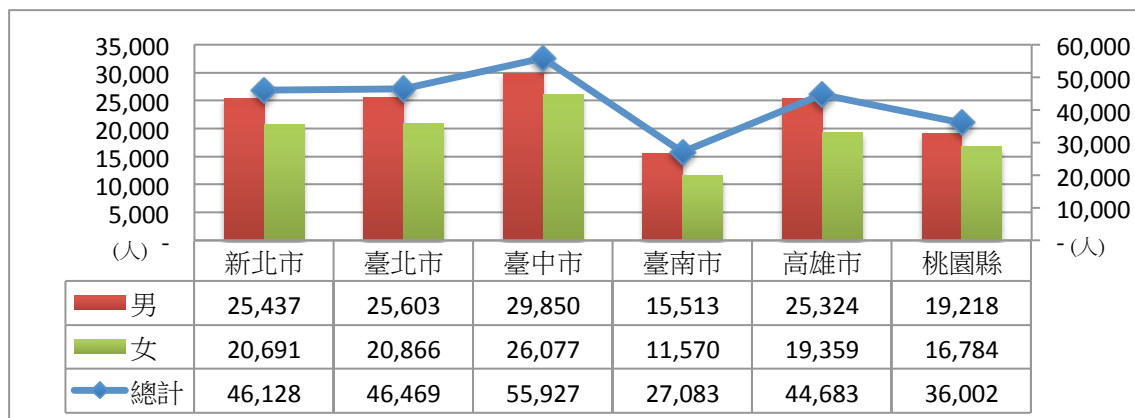


圖4-11：101學年度五都與桃園縣高職學生男女數統計圖

資料來源：<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

以2012年志願役士兵報名資料顯示，社會青年的目標來源以高職為主，佔全體報名數50.8%，其次為高中34.9%；若以縣市區分，桃竹地區高中報名數約比高職多 2.86倍，顯示在學校經營上仍有區域性的差別；在男女比率上，高職報考比率約為 2.42：1較其他學歷踴躍，大專院校男女比率則約為1.5：1，顯見高職男性學生是志願役士兵的高目標族群，如表3-19。

三、學生人數結構（按課程型態分類）

2011年台北市高中職學生就讀普通高中比率為61.1%，居於五都之首，因此，台北市高中職學生選擇高中的比率高於高職，其就讀學生比率約為61.1%；而新北市則以高職為主，其比率為50.4%，排名於台中市之後，若以歷年北部地區招募成效較佳縣市（桃園縣）及募兵制國家的結構比較，則台北市的結構類同於日本及英國，如表4-8，意指，台北市高中的學生是可持續引導與開發的潛在招募客層。

表4-8：五都與桃園縣高級中等教育學生人數結構比較表

區 分	台 北 市	新 北 市	台 中 市	台 南 市	高 雄 市	桃 園 縣	日 本	美 國	英 國
普通高中	61.1%	49.6%	44.3%	57.9%	51.5%	78.7%	76.2%	100% ⁶⁸	22.8%
職業課程	38.9%	50.4%	55.7%	42.1%	48.5%	21.3%	69.5%	—	30.5%

資料來源：教育部，2012，〈教育統計指標之國際比較〉，頁38及台北市教育局，2012，〈中華民國101年台北市教育統計指標〉，頁64。

貳、役政單位及就業服務站

一、役政單位

全國役政單位計有 22 個，大台北地區由台北市兵役局與新北市民政局兵役徵集科兩單位負責，下轄管裡 41 個行政區，區內分別設置兵役課及役政災防課⁶⁹，主要負責兵役行政、兵役徵集及勤務與全民防衛動員準備等業務，以下就役男徵集程序、服勤及管理與及齡男子數等項次依序說明：

（一）役男徵集程序

各行政區區公所每月完成兵籍調查後，實施役男體檢及體位判定，符合常備役體位者，依公所表定時間參加兵役抽籤，經確認服役兵種與相關事宜後，由縣市軍人服務站辦理入營座談，並通知役男於指定日期入營服役⁷⁰，如附錄一。

（二）及齡男子數

根據內政部役政署2012年徵兵及齡男子兵籍調查資料，全國及齡男子計有168,953人，多為高中（職）學歷，技術專長以駕駛與機械修理等兩項，位居各技術專長1、2名；若以縣市區分，新北市及齡男子為各直轄市最多、台南市最少；學歷部分，大台北地區多數為大專以上程度、中南部則以高中（職）學歷為主，在學歷上有明顯的差異；其次，技術專長方面，大台北地區以具有駕駛專長為最

⁶⁸ 資料為 2008 年。

⁶⁹ 台北市計有中正區等 12 個行政區；新北市則有板橋區等 29 個行政區，合計 41 個行政區。

⁷⁰ 服役兵種計有陸軍、空軍、海軍及海軍陸戰隊等 4 種兵種。

多、南部則以機械修理為主，如表4-9。

此外，分析及齡役男卻未服役的原因，94.81%的役男為在學中、2.92%為加入志願役受訓或服勤、其他依序為出境未歸(0.89%)、殘疾(0.55%)、旅居國外(0.41%)、受刑事處法(0.25%)及行方不明(0.16%)等7類。

表4-9：2012年五都與桃園縣徵兵及齡男子兵藉調查統計表

區分 單位：人	及齡 男子總 人數	學歷			技術專長							
		國中	高中 職	大專 以上	駕駛	機械 修理	土木 建築	電氣	化學	編織 縫紉	藝工	醫護 檢驗
台北市	16,356	233	7,780	8,150	197	34	67	28	63	3	63	78
新北市	29,032	956	13,918	13,974	440	92	55	28	11	4	16	7
桃園縣	15,910	544	8,052	7,221	34	46	14	14	1	—	6	2
台中市	20,887	521	10,405	9,868	162	137	28	35	33	3	22	24
台南市	13,290	266	6,321	6,684	33	96	21	15	28	2	8	5
高雄市	19,636	443	9,841	9,323	56	171	44	43	48	4	32	34

資料來源：內政部役政署役政統計網站，<http://www.nca.gov.tw/web/pg-c-8.asp>，2013/07/01。

若進一步以縣市分析，新北市及齡男子在學率為全國17.3%、其次為台中市12.3%；若以區域觀察，則北部地區約佔全國47.9%、依序為南部地區27.1%及中部地區25%，顯示北部地區就學狀況比中南部為高；其中，大台北地區在學生數約佔全國28%，超過1/4。

此外，若輔以90至101學年度全國延修數觀察，97學年度起，全國延修人數逐年上升，尤其男性更是明顯，以96至100學年度為例，兩者延修比約為1：1.14，相差4,386人，對照兵役制度演進背景，其為徵募制轉換為募兵制的關鍵時刻；換言之，由於兵役制度的不確定性與役期縮短對照的役男徵集年次等因素，導致部分役男利用延畢來延後入營徵集的時間。參照表4-10，96學年度男性研修生為31,151人，至100學年度男性研修生人數已增加至35,537人，此階段尚未確認縮短役期的徵集年次，但在101學年度（2012年）確定通過83年次役男役期縮短規定後，男性延畢人數即下降至24,790人，顯見部分役男仍有以延畢來緩徵的觀望與僥倖態度。

表4-10：90—101學年度延修生性別及人數統計表

區分 (單位：人)		延修生總人數							性別	
學年度	學生數	大專		大學		碩博士		小計	男	女
90	1,240,292	15,844	1.28%	14,325	1.15%	—	—	30,169	24,790	10,689
91	1,270,194	17,205	1.35%	18,243	1.44%	—	—	35,448	26,650	11,377
92	1,285,867	17,019	1.32%	20,562	1.60%	—	—	37,581	28,194	12,655
93	1,296,558	15,043	1.16%	24,686	1.90%	—	—	39,729	30,642	14,138
94	1,313,993	13,554	1.03%	29,772	2.27%	—	—	43,326	31,641	15,256
95	1,326,029	12,219	0.92%	33,226	2.51%	—	—	45,445	31,580	15,514
96	1,337,455	9,812	0.73%	35,431	2.65%	—	—	45,243	31,151	15,976
97	1,336,659	7,466	0.56%	37,225	2.78%	—	—	44,691	33,090	17,129
98	1,343,603	5,503	0.41%	39,238	2.92%	3102	0.23%	47,843	34,489	18,873
99	1,352,084	4,178	0.31%	40,587	3.00%	4968	0.37%	49,733	34,764	19,318
100	1,355,290	3,113	0.23%	41,988	3.10%	5101	0.38%	50,202	35,537	20,034
101	1,240,292	2,438	0.20%	43,306	3.49%	5872	0.47%	51,616	24,790	10,689

資料來源：教育部統計處應用統計分析網頁及本研究整理。

二、就業服務站

大台北地區計有勞委會所屬的北基宜花金馬區就服中心及各市轄管的台北市就業服務處、新北市政府就業服務中心等2類3單位。依序說明：

(一) 基宜花金馬區就服中心

其服務轄區範圍涵蓋台北市、新北市、基隆市、宜蘭縣、花蓮縣、金門縣及連江縣。除設立三重、板橋、新店、基隆、羅東、花蓮、玉里、金門、連江等9個就業服務站外，並於各鄉鎮公所成立37個就業服務據點，以大台北地區為例，既有板橋、新店及三重等3個就業服務站，並各自轄管1至5個服務台，如圖4-12。

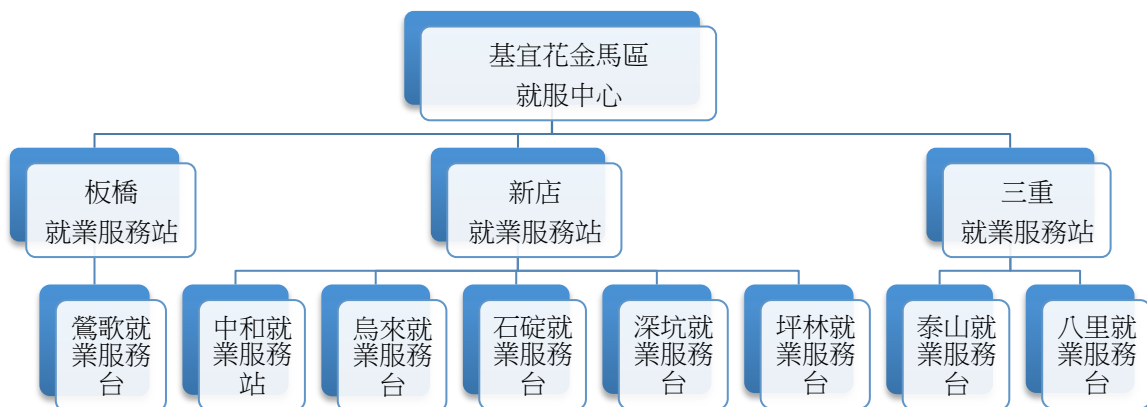
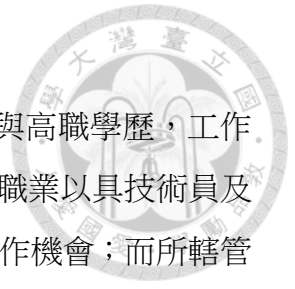


圖 4-12：基宜花金馬區就服中心組織圖

資料來源：內政部役政署役男服務網頁，<http://www.nca.gov.tw/web/page.asp?t=M0401>，2013/07/01。



1. 求職概況分析

轄區內求職者的學歷區分，以國小以下最多、其次為大學與高職學歷，工作機會最高為高中職畢業⁷¹，平均每人有 2.06 個工作機會；求職者職業以具技術員及助理專業人員與事務工作人員兩類為多⁷²，平均每人有 2.99 個工作機會；而所轄管的板橋就業服務站求職人數最多、其次為三重與新店就業服務站。

求職性別以男性比例較高，約佔全體求職人數 51.6%，但轄屬大台北地區的板橋、新店、三重等站卻是女性比例大於男性；各站登記的求職年齡皆以 25 至 29 歲為主，約佔全體 17.7%、其次為 20 至 24 歲（15.7%），符合志願役士兵的甄選年齡，但值得研究的是其有效求職年齡為 30 至 34 歲，顯示目標族群求職者多，但卻未能真正媒和成功或實際就業；而未成功就業的主因為：「求職者本身條件不合」（32.%），其中又以欠缺專業技能（14.2%）為主⁷³。

2. 市場需求分析

轄區內求才新登記熱門行業依序為「住宿及餐飲業(餐飲業)」、「批發及零售業」及「支援服務業(保全及私家偵探服務業⁷⁴)」；而求職者最希望從事之職務類別，依序排列前 5 名為「生產體力工」、「辦公室事務人員」、「小販及服務工」、「個人服務工作人員」及「行政助理專業人員」，顯見其轄區勞動需求以服務業為主⁷⁵。

整體就業概況，就服中心 101 年新登記求職及求才，平均提供每人 1.45 個工作機會，較 100 年增加 0.29 個工作機會；但就有效值而言，每人平均僅有 0.97 個工作機會；在求職就業率方面，新登記求職就業率為 33%，有效求職就業率為 25%；若以工作地點區分，大台北地區求職就業率為 60.7%⁷⁶。

綜整上述，求職者於轄區內每人有 1.45 個工作機會、其中女性求職需求大於男性、以 25 至 29 歲、高中職畢業者為主。

⁷¹ 求職就業率以「高中」及「高職」教育程度求職就業率 35%最高；有效求職就業率，以「高職」教育程度求職就業率 26%最高。

⁷² 求職就業率方面，101 年新登記求職就業率，以「服務工作人員及售貨員」36%最高，「民意代表、行政主管、企業主管及經理人員」25%最低。有效求職就業率方面，以「非技術工及體力工」29%最高；「民意代表、行政主管、企業主管及經理人員」之求職就業率 13%最低。

⁷³ 101 年求職者未能推介就業之原因，以「求職者本身條件不合」之原因占 32.01%居高，其中細項原因以「與工作相關之技術不合」占 14.21%最高；「與求職者就業意願不合」之原因 30.02%居次，其中細項原因以「工作環境/其他意願不合」15.29%為最高。

⁷⁴ 資料來源：〈北基宜花金馬區 101 年就業市場分析報告〉，頁 31。

⁷⁵ 相較求才者提供之職缺數排名，依序排列前 5 名為「個人服務工作人員」、「模特兒、售貨員及展售說明人員」、「小販及服務工」、「生產體力工」及「保安服務工作人員」；而求職與求才之排名相差最大者計有「辦公室事務人員」等 11 類。

⁷⁶ 計算公式：求職就業率＝（有效求職推介就業人數/新登記求職人數）×100%。

（二）台北市政府就業服務處

下轄管北投等7個就業服務站、台北車站等4個服務台及台北市勞動力重建運用處等單位，其組織架構圖，如圖4-13。在經營型態上，由傳統的「以公民為導向」逐漸朝向「以顧客為導向」的企業服務模式，其願景為「人人有事做、事事有人做」，其提供服務為就業服務、失業認定再認定、就業諮詢與職業心理測驗評量、職業訓練諮詢及推介、個案管理服務、「就業促進研習班」及「創業研習班」、就業促進相關措施、雇主服務暨專案徵才活動、就業甄選、外籍勞工申請前辦理國內招募與轉換及台北人力銀行網站等11項業務。



圖4-13：台北市政府就業服務處組織圖

資料來源：新北市政府服務中心網頁，<http://www.esc.ntpc.gov.tw/web/Home>，2013/07/01。

1. 求職概況分析

依台北市就業服務處 100 年度就業市場統計年報統計，求職人數為 61,225 人、求才人數 75,186 人、求（供）倍數為 1.23、求職就業率為 53.06%、求才利用率為 38.79%；在求職身分部分，以被資遣員工（47.7%）、中高齡（39.7%）等兩類為主，類別以技術員及助理專業人員（26.5%）與事務工作人員（21%）兩類為多。

若以性別觀察，求職者以女性為多，男女比約為 1：1.19；年齡部分以壯年 25 至 44 最多、其次為 45 至 64 歲中高年；學歷部分集中於大學以上程度、國中及以下的求職人數最少，其統計表，如表 4-11。

表4-11：99—100年度台北市求職人員分類統計表⁷⁷

區分 單位：人	性 別		年 齡				學 歷				
	男	女	15—24 歲	25—44 歲	45—64 歲	65 歲 以上	國中 以下	高中 職	專科	大學 以上	其 他
99 年	33,188	40,683	8,398	37,574	27,340	542	7,932	21,834	15,280	28,521	304
100 年	27,957	33,258	5,620	35,460	19,613	506	6,026	16,373	11,780	26,810	236

資料來源：台北市政府勞工局就業服務台，2011，〈100年度就業市場統計年報〉，頁15。

2. 就業輔導分析

單位提供就業輔導服務計有：簡易就業諮商、職場訓練諮詢、就業研習班、深度就業諮詢及職業心理測驗等項次，以 100 年度為例，簡易就業諮商人次最多，約佔全年度諮詢人次 70%、其次為就業研習班（9.3%），最少則為就業諮詢 0.6%。

在失業給付及就業促進津貼發放部分，申請臨時工作津貼人數為 178 人，較 99 年度 174 人略為上升，但遭企業資遣人數卻降低，對照圖 3-9，可知國內景氣正回穩當中，對我招募作業有利；職業別薪資部分，企業求才最高平均薪資為機械設備操作工及組裝工（36,543 元）、最低平均薪資則是農、林、漁、牧工作人員（19,677 元），與志願役薪資 29,625 元比較，是最高薪資的 0.8 倍、最低薪資的 1.5 倍，而 100 年度平均高低薪資相差約 1.85 倍，16,866 元。

綜整上述，台北市求職人口以 25 至 44 歲、大專以上程度學歷之女性居多，而目標族群 15 至 24 歲求職者較少，僅佔 9.17%，顯見，此區域並非重點來源地區，但其簡易就業諮商服務具有廣大市場效益，可結合退除人員就業輔導與轉介，來提供更完整、多元的退除輔導。

（三）新北市政府就業服務中心

其服務範圍涵蓋整個新北市，除五股、土城及新莊設置就業服務站外，並於永和、樹林等12區域內設置就業服務台，其組織圖，如圖4-14。

⁷⁷ 網址：<http://www.eso.taipei.gov.tw/public/Attachment/27189575984.pdf>，2013/07/01。

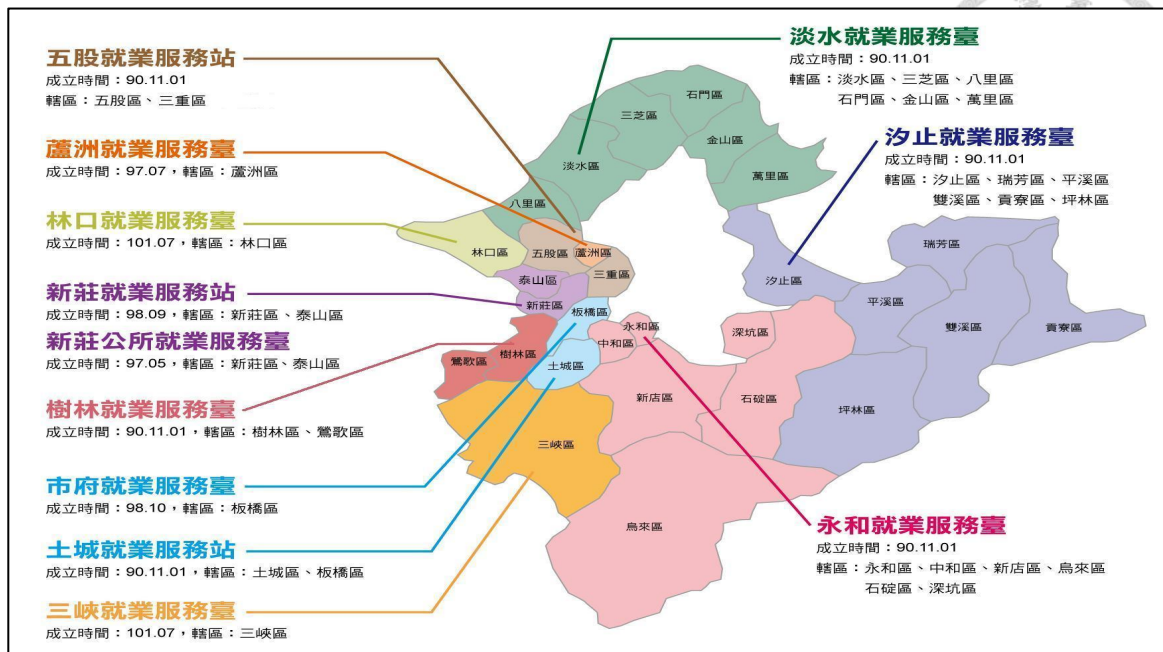


圖 4-14：新北市政府就業服務中心組織圖

資料來源：新北市政府，2013，〈新北市政府就業服務中心 102 年 4 月就業市場分析報告〉，頁 2。

1. 求職概況分析

依新北市政府就業服務中心統計資料，102 年 1 至 4 月轄區內求職人數計 16,787 人，尤其 3 份月起，求職人數是 2 月份的 2.74 倍，對照新北市學校校務計畫，可知當月起為校園徵才活動旺季，從求職曲線分析，3 月至 10 月為求職者高峰期，尤其 4 月及 8 月更是超級月，求職數是 2 月的 2.89 倍，因此，扣除學生在校時間 3 至 6 月，7 至 10 月在此區域經營，可考慮設置文宣招募點或專人駐點行程。由於此中心與北基宜花金馬區就業服務中心部分區域重疊，因此，也造成彼此相互排擠與競爭的局勢，以 4 月份求職人數比較，後者為前者 4.9 倍⁷⁸。

在性別部分，女性求職人數較男性多，約佔整體數 55%，但就業率則是相反，男性較多；年齡分布以 20 至 24 歲者為多（35.3%）、25 至 29 歲者次之（17.1%），就業率仍以 20 至 24 歲為多（42.3%）、其次為 15 至 19 歲（41%），據此可知，台北市求職人口以 25 至 29 歲為主，新北市則趨近於 20 至 24 歲。若以志願役士兵可報考年齡（18 至 28 歲）列計，則汐止站求職比率最高、其次為新莊與土城站，顯見土城站的人口結構競爭力較其他地區為佳，亦可開發為可派遣專人駐點之通路。

2. 地理概況分析

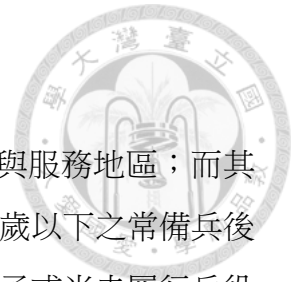
轄區內五股站服務範圍包含五股區與三重區，轄區產業分布以製造業為主，

⁷⁸ 4 月份求職人數：北基宜花金馬區就業服務中心 28,950 人；新北市政府就業服務中心 6,137 人。

職缺多為技術性人員或線上作業員；土城站緊鄰土城工業區，以電子科技、機械五金產業為主，捷運永寧站通車後、地理位置便利性提昇，可設置文宣招募點；永和台則包含中永和區、新店區、烏來區、石碇區、深坑區等地，中永和地區為住商混和區，人口稠密且商業發達，服務業是職場大宗；樹林台轄區內工廠紛設，以傳統產業居多，職缺大多以機械操作人員為主；轄管汐止及瑞芳的汐止台，多以製造業及電子週邊產業為主，另其他偏遠地區多為觀光產業，以服務類別職務為主。

淡水台設置在淡水捷運站內，交通便利，地點明顯，服務轄區含括淡水、三芝、八里、石門、金山、萬里等範圍；蘆洲、林口地區則因交通便利，外來人口眾多，轄區內工商發達且公共設施完善，就業機會眾多，上述地區服務台亦可協調設置文宣招募點；最後，三峽服務台則以觀光產業及傳統產業為重。綜整上述，可比照日本以人口稠密度與交通便利性為考量，協調土城、淡水、蘆洲及林口就業服務站設置國軍文宣招募點，開拓通路與目標來源數。

第三節 競爭者分析



志願役士兵的特色為：可依個人意願選填兵科專長、軍種與服務地區；而其報名的對象條件為：退伍或常備兵役軍事訓練結訓，年齡在 28 歲以下之常備兵後備役、補充兵列管或替代役備役人員，及年滿 18 歲至 28 歲之女子或尚未履行兵役義務之同齡男子；其學歷限定為高中（職）含以上學校畢業，或具教育部認可之同等學歷⁷⁹。據以上報考資格，其競爭者將分內部與外部兩類實施探討。

壹、內部競爭者

內部競爭者區分各兵科專長、各軍種競爭與各服務地區等三類分析：

一、各兵科專長的競爭

（一）陸軍

陸軍招募類別計有步兵、砲兵、裝甲兵、化學、工兵、通資電、航空、運輸、經理、兵工、軍樂、憲兵、行政、政戰、補給、後勤及航空保修等 17 類 84 專長，北部地區依招募部隊特性可歸納為步兵、砲兵、裝甲兵、化學兵、工兵、通資電兵、特戰兵及勤務兵等 8 類，如附錄二。各官科設有兵監學校負責教育訓練與評鑑，報到人員依錄取專長，於各兵監接受 1 週 3 天至 13 週專長訓練，經測驗合格後，以志願役二兵服役。

（二）海軍

海軍招募類別計有艦艇、工程、行政、航空、陸戰、運輸、通資電及測量等 8 類 87 專長，如附錄三。各兵科併同陸軍於兵監學校實施訓練，報到人員依錄取專長，於各兵監接受 2 週 1 天至 12 週專長訓練，經測驗合格後，以志願役二兵服役。

（三）空軍

空軍兵科類別計有飛行、人事行政、情報、氣象、防空砲兵、一般作戰、攔管、航管、化學、補給、飛彈保修、兵工、運輸、航機保修、工兵、通資電、主財及醫療等 18 類 31 專長；其中 2013 年招募的專長計有通資電兵、政治作戰兵、康樂兵、保防兵及駕駛兵等 5 專長，其受訓其為 6 至 12 週。

⁷⁹ 依據國防部 102 年 6 月 28 日修訂的簡章內容，自第 7 梯次起，部分軍種科系改為國中畢業即可報靠，計有男性員額、陸軍：食勤兵、輪型車輛修護兵；海軍：槍帆兵、食勤兵、步槍兵；海陸：食勤兵、工兵、履帶車輛修護兵；中央單位：食勤兵、汽車駕駛兵、輪型車輛修護兵。女性員額部分，除海軍食勤兵、海陸工兵、中央單位汽車駕駛兵和食勤兵外，皆維持高中（職）以上學歷，總計調整為國中學歷可報考軍種科系計有陸軍等 6 單位 5 專長。

以兵科專長來看，除陸軍外，多數專長均不限畢業科系，以通資電兵為例，部分專長限定需具備資訊、電子（機）等相關科系畢業，反觀海軍與空軍，僅需理工相關科系或具相關證照即可報考，因此，即便非相關科系畢業，亦可選填該專長，可放寬報考人員的廣度。

其次，專長性質重疊難區分，以 2013 年為例，陸海空三軍種、後備、軍情局、電展室及資電部等中央單位皆有通資電兵員額，但部分單位特性與專長性質重複，考生不易區別也無從區別，而造成選填困難度增加。

二、各軍種的競爭

社會青年報考志願士兵可依志願選填軍種，以 2013 年甄選軍種為例，除陸軍外，亦可選填海軍、空軍、中央單位（包含政治作戰局、軍備局、主計局、軍醫局、國防大學、中正預校、後備指揮部、憲兵指揮部、法律事務司、防空飛彈指揮部、軍事情報局、電訊發展室、資電作戰指揮部、國防部勤指部等）及國家安全局等 4 類 17 軍種單位。以下將就軍種選填與事務分配、戶籍地、學歷與軍種選填及報到成效與招募成本分析等項次說明：

（一）軍種選填與事務分配

以 2012 年三軍年度招募場次分析，各軍種年度場次計 9,470 次⁸⁰、執行人次計 10,803 員，如表 4-12，平均每人執行 0.87 場次；由數據可知，陸軍因招募員額較多且難度較高，故投入的人力是海軍的 3.15 倍、空軍的 3.97 倍；而在場次部分，陸軍以招募站、體檢醫院等駐點及校園宣導行程較多，執行數分別是海、空軍的 2.8 及 4.4 倍，但參照表 4-18 顯示，投入過多的人力並不能保障能提高等值的招募成效。

表4-12：2012年各軍種全年度招募場次統計表

招	募												次
區分 (次)	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	小計
陸軍	343	587	842	621	609	399	472	458	401	450	408	394	5,984
海軍	92	194	250	191	230	161	174	134	124	153	239	183	2,125
空軍	68	113	249	150	155	121	92	74	75	71	94	103	1,365
總計	499	894	1,341	962	994	681	738	666	600	674	741	680	9,470

⁸⁰ 僅列計陸軍、海軍、空軍等三軍種，未列計中央及其他軍種。

招	募												次
陸軍	442	374	350	867	788	493	673	612	544	569	578	679	6,969
海軍	98	149	127	233	284	185	197	147	134	172	270	215	2,211
空軍	105	164	77	175	200	159	138	128	124	129	181	173	1,753
總計	645	687	554	1,275	1,272	837	1,007	887	802	741	1,029	1,067	10,803

資料來源：本研究整理。

(二) 戶籍地、學歷與軍種選填

近 3 年錄取人員中，具備專科以上學位者逐年增加分別為 1.77%、1.58% 及 2.81%；大學學歷者則分別為 5.27%、6.94% 及 5.34%；研究所學歷則分別為 0.03%、0.11% 及 0，顯見素質有顯著提升，如表 4-13。此外，數據顯示 2011 較前年度錄取人數減少 6,260 人，下滑了 58.92%，將近 6 成，也是值得觀測的指標。

表 4-13：2010—2012 年志願士兵錄取學歷統計表

區 分	專 科			大 學			研 究 所		
單位：人	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
錄取數	189	69	162	560	303	308	4	5	0
總 數	1,0624	4,364	5,763	1,0624	4,364	5,763	1,0624	4,364	5,763
比 率	1.77%	1.58%	2.81%	5.27%	6.94%	5.34%	0.03%	0.11%	0%

資料來源：本研究整理。

若以報考學歷區分，近 3 年高職畢業生報名數占全體報名三軍比率由高至低依序為：空軍（74.8%）、海軍（69.7%）及陸軍（68.1%）；高中部分依序為陸軍（19.9%）、海軍（17.1%）及空軍（14.7%）；大學以上則以海軍（9.7%）、陸軍（9.5%）及空軍（7.6%），綜整言，高職學生對空軍較嚮往；高中生則打穩定牌，以職缺較多的陸軍為優先考量；而學歷越高者，選填海軍的比例較其他軍種為高。

若以 2012 年錄取學歷資料分析，如表 4-14，則北部地區大專院校畢業者 49 員；中、南部各別為 27 及 77 員，顯示南部地區學生對未來規劃較趨於穩定；若進一步以縣市分析，則台北地區（18 員）> 桃竹地區（15 員）> 基宜花地區（13 員）> 外離島地區，亦可顯示台北地區學生素質較其他地區為高。

表 4-14：2009—2011 年各軍種志願士兵錄取學歷統計表

區分	高 中 (職)			同 等 學 歷			專 科			大 學			研 究 所		
單位：人	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
陸軍	2,888	2,414	1,117	39	85	24	126	94	21	281	265	154	3	2	2
海軍	1,504	768	461	8	10	11	53	34	18	94	109	50	—	—	1
空軍	836	351	326	10	11	9	28	16	13	85	91	41	—	—	1

資料來源：本研究整理。

(三) 報到成效與招募成本分析

以近 3 年志願役士兵報考資料顯示，報名人數最多為陸軍（31,925 人），其次為海軍（8,241 人）與空軍（6,443 人）；另由表 4-15 可知，陸軍在年度的招募場次與人次上比其他軍種為多，綜整上述兩項數據，並參照表 4-15，可知，陸軍的獲得率並沒有因為：報名數多、投入場次多與人員派遣多而相對提昇成效值，顯見在目標族群上，還是有特定的軍種喜好與品牌識別。

表 4-15：2010—2012 各軍種志願役士兵招募成效統計表

區分 單位：人	2010			2011			2012		
	招募 數	獲得 數	獲得 率 ⁸¹	招募 數	獲得 數	獲得 率	招募 數	獲得 數	獲得 率
陸軍 ⁸²	8,533	2,860	33.51%	3,766	1,316	34.94%	4,137	2,317	56.01%
海軍 ⁸³	1,807	921	50.96%	1,300	541	41.61%	1,618	1,003	61.99%
空軍 ⁸⁴	1,800	808	44.88%	1,277	390	30.54%	1,303	765	58.71%

資料來源：國軍人才招募中心，2013，〈101年專業志願士兵暨儲備士官招募專卷輯錄〉。

以陸軍 2012 年招募場次與人次為例，年度計執行 80 人次軍官、4,428 人次士官及 2,442 人次士兵，如表 4-16，若以國軍 100 年薪資表各階最低級次列計，則年度招募成本計 241,374,710 元⁸⁵，以 2012 年陸軍招募數 4,137 員計算，平均每招獲一員陸軍志願役士兵需要花費 58,345 元；若以實際獲得數 2,317 員計算，則平均每招獲一員陸軍志願役士兵需要花費 104,175 元，換成人力比為 1:3.51⁸⁶，亦即 1 位考生有 3.5 個人力輔導，在成本估算上顯然不符效益。

表4-16：2012年陸軍全年度招募人次階級統計表

區 分 單位：人	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	小計
軍 官	3	2	3	30	30	4	1	4	—	2	1	—	80
士 官	306	241	207	567	523	331	428	397	344	373	345	366	4,428
士 兵	133	131	140	270	217	158	243	211	200	194	232	313	2,442
總 計	442	374	350	867	788	493	673	612	544	569	578	679	6,969

資料來源：本研究整理。

⁸¹ 計算公式為：獲得率＝（獲得數÷招募數）×100%。

⁸² 陸軍招募類別計有步兵、砲兵、裝甲兵、化學、工兵、通資電、航空、運輸、經理、兵工、軍樂、憲兵、行政、政戰、補給、後勤及航空保修等 17 類 84 專長。

⁸³ 海軍招募類別計有艦艇、航空、陸戰隊、工程、行政、運輸、通資電、測量等 8 類 87 專長。

⁸⁴ 空軍招募類別計有飛行、人事行政、情報、氣象、防空砲兵、一般作戰、欄管、航管、化學、補給、飛彈保修、兵工、運輸、航機保修、工兵、通資電、主財、醫療等 18 類 31 專長。

⁸⁵ 以少尉軍官月薪（45,835×80）＋下士（37,345×4,428）＋二兵（29,625×2,442）總和列計。

⁸⁶ 人力比計算公式為〔二兵薪資（29,625）：實際招獲一員陸軍志願役士兵花費（104,175）〕列計。

比較各類招募方式效率與成本分析，如表 4-17，可發現國軍招募成本是市場的 5.2 倍，但獲得率卻低於市場值，顯見以大量人力投入方式在效率與成本上仍有精進的空間；此外，校園宣導仍是目前獲得就業班隊人力的主要來源，因此，明星學區的分配及認養易出現互相重疊及牽制的現象，各單位在招募績效壓力及招募員缺乏專業素養情形下，造成過度強調各自軍種或官科的招募手法，不但造成考生無法獲得全面性的招募資訊，更容易產生互相競爭及外界觀感不良的情事，同時間，對個人工作績效與對組織貢獻度的評鑑指標也較不易有所依循。

表 4-17：招募方式的效率與成本分析(虛擬情況)

區分 單位:人/元	應徵 人數	面談 人數	產出 率	錄取 人數	產出 率	雇用 人數	產出 率	總產 出率	總成 本	每人 成本
校園招募	300	150	50%	100	67%	90	90%	30%	100 萬	11,111
報紙廣告	400	300	75%	40	13%	30	75%	7.5%	30 萬	10,000
網路招募	3000	300	75%	40	13%	30	75%	7.5%	15 萬	1,667
員工介紹	50	45	90%	40	89%	35	88%	70%	10 萬	2,857
獵人頭公司	10	10	100%	9	90%	8	89%	80%	120 萬	15 萬

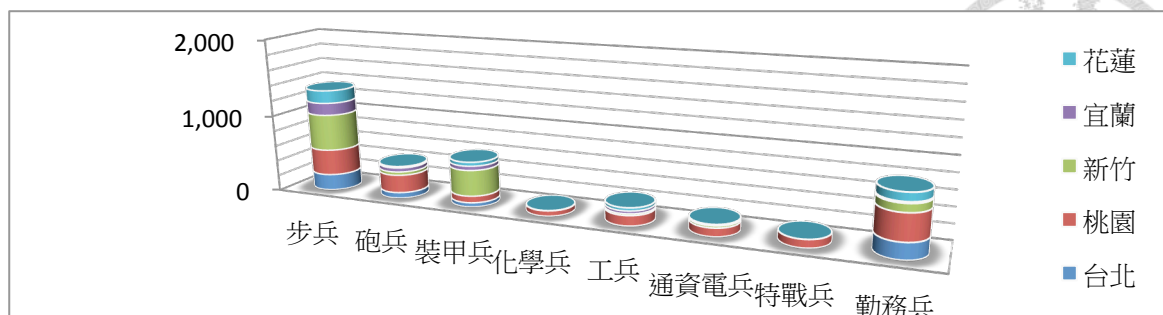
資料來源：能力雜誌，2011，《總號第 661 期》，台北：中國生產力中心與本研究整理。

三、各服務地區專長的競爭

此外，志願役士兵因為可自選服務地區，因此，地區招募職缺的多寡，會影響目標族群的報考及報到意願。外島部隊或年度員額職缺較少單位，在現有人力、物力的有限資源考量下，為求突破區域限制，會採以跨區招募方式來增加目標來源的廣度與深度，此一作法，會使原在區域內經營的部隊，目標市場被分化與擠壓，且各單位皆採多頭併進方式頻繁進入重點校園，因而產生學校師生與教官反感，變成惡性的人力資源匱乏。

而跨區招募也會形成多人輔導一考生或無人輔導考生的情況，以陸軍通資電兵為例，歷年來其成效在台北地區均較其他官科為佳，但依據 2013 年志願役士兵簡章，該官科在台北的年度職缺為零，如圖 4-15，部隊在考量招募成效下，可能會採取輔導考生選填其他專長或地區，若考生不願意接受其輔導，部隊又不願意轉輔導的情況下，該考生可能會被放棄，因無人持續輔導而流失。

又以步槍兵為例，北部地區各縣市不但有其專長職缺，且員額也較其他官科為多，因此，當考生有意願選填該志願時，就會發生多人輔導一考生的情形，不但造成考生困惱，也會影響其報考意願。



區分 單位：人	步 兵	砲 兵	裝甲兵	化學兵	工 兵	通 電	資 兵	特戰兵	勤務兵	小 計
台 北	208	73	54	1	2	—	—	203	541	
桃 園	333	232	86	68	130	106	103	333	1,391	
新 竹	468	44	334	2	22	27	—	103	1,000	
宜 蘭	159	53	55	—	35	10	—	19	331	
花 蓮	165	19	50	1	39	6	—	106	386	
合 計	1,333	421	579	72	228	149	103	764	3,649	

圖 4-15：2013 年北部地區陸軍各官科職缺統計圖

資料來源：國防部，2013，《民國 102 年專業志願士兵暨儲備士官甄選簡章》，頁 35-84。

貳、外部競爭者

(一) 同質性競爭者

可區分警察、國安及海巡等類，警察目標族群同於志願役士兵，其報考資格為高中職及五專畢業或同等學歷，其招生員額及資格，如表4-18，由於錄取後具有公務人員身分、薪資總額較軍職優渥、可以每日上下班服勤及市場定位鮮明等因素下，目標族群與軍職就學、就業班隊相互重疊，因而造成人力市場的分化。

而國安局與海巡雖納入國軍年度志願役士兵聯招，但其轄管單位分別為國家安全會議與行政院，是一個軍、警、文併用機關，除企業文化與軍中不同，其業務性質亦與軍種有明顯區隔，由表3-18即可觀察，以海巡為例，2011年錄取率僅有2.88%，顯見其單位產品識別度高，市場普遍接受度高於軍職。

表 4-18：2010－2012 年警察、國安與海巡單位報名統計表

區分 單位：人	警 察 大 學				海 巡 署		國 安 局	
	專 科 班	大 學 部	報 名 數	錄 取 數	招 募 數	報 名 數	招 募 數	報 名 數
2010年	2,655	200	1,685	295	30	113	30	3
2011年	2,645	170	2,459	302	60	173	30	14
2012年	2,322	116	2,655	308	759	606	30	34

資料來源：<http://www.cpu.edu.tw/files/11-1000-117.php>，2013/05/05及<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/Recruit/A-left02c01.asp>，2013/03/23。

（二）異質性競爭者

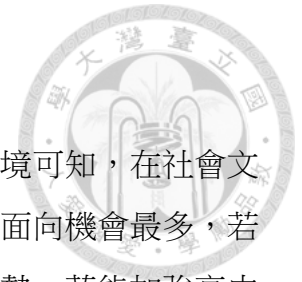
由圖 3-13 可知，國內公私立大學數由民國 92 年 67 所成長至 101 年 120 所，10 年間，增加了 53 所，成長幅度為 79%，而錄取率更是年年上升，在傳統「好男不當兵，好鐵不打釘」及「萬般皆下品，唯有讀書高」的觀念下，多數父母希望小孩能先升學，具備學士學歷後在進入職場，以教育部 99 年度公布全國高中（職）校畢業生升學情形即可得知，如表 4-19，台北地區有將近 90% 畢業生選擇升學，因此，招募人力市場受到壓縮，亦造成人力獲得困難。

表 4-19：2010 年全國各地區高中職畢業生升學情形統計表

區 分 (單 位 ; 人)	畢 業 生	已 升 學	警 校	軍 校	升學率(%)
台 北 地 區	67,917	61,190	69	88	90.10%
桃 竹 地 區	33,427	29,890	35	254	89.42%
基 宜 花 地 區	13,434	11,794	39	121	87.79%
外 島 地 區	1,617	1,276	4	12	78.91%
中 部 地 區	74,841	63,601	321	740	84.98%
南 部 地 區	63,319	52,079	304	913	82.25%
合 計	254,555	219,830	772	2,128	86.36%

資料來源：教育部統計處應用統計分析網頁及本研究整理。

第四節 綜合分析



若以優勢、劣勢、機會與威脅實施大台北地區整體行銷環境可知，在社會文化、招募機構與競爭者等面向，行銷環境最不友善；而在人口面向機會最多，若能善加經營，有機會轉變成為地區優勢；招募來源則是呈現優勢，若能加強高中與綜合高中的經營，將有機會大幅提昇區域內招募成效，各面向分述如次。

壹、人口環境面向

參照近3年志願役士兵報考資料，女性報考較男性為踴躍，因此，若以區域性女性人口數大於男性人口推論，則為其優勢；但隨著大環境出生數的減少，連帶可徵集的役男數或及齡男子數也伴隨著減少，對招募作業而言是威脅因子。

而地區性老人人口數較其他縣市為多，推論可能是區域內醫療資源及技術較其他縣市為佳導致，老年人口數增多，相對醫療照護的需求也同步升高，因此，可提供軍眷服務與醫療的志願役班隊，其報考的誘因機會增多；其次，區域內老年人口數雖較其他縣市為多，但以新北市而言，整體扶養比約為29.5%，亦即約3個青壯年照顧1個幼兒或老年人，顯見，區域內勞動人口是較其他縣市為多，據此，在整體競爭力上較具優勢，可視為機會因子。

此外，在族群部分，原住民與客家族群約佔區域人口15%，若參照桃園縣招募成效與族群分布，可了解此兩類群族是可深耕的潛力客群；在家庭概況部分，區域內的未婚及單親人口數較其他區域為多，若是以經濟負擔為優先考量，則可提供穩定工作及優渥薪資的志願役班隊是一利多。

值得注意的是，在報考人員父母職業分析上，以自由業與勞工為多，而自台中市以南，出現父母無業或從事農耕的比率逐次增多，可見南北兩地仍存有區域性的差異；而父母職業為軍職的報考比率，也是南部多於北部，顯見，在區域內產業結構與職業別的選擇性有所差異。

貳、政治環境面向

由分析可知，20至29歲人口（涵蓋志願役士兵報考年齡18-28歲）有57.8%不認為自己是中國人，更有47%認為臺灣人與中國人的關係不等同，因此，此年齡層對於國族認同的意識較其他年齡更為強烈與主觀。長期以來，我國即以中共為優先假想敵，在兩岸關係日趨和緩下，由此推論，此年齡層會因國族認同問題而產生

「不知為何而戰？」及「不知為誰何而戰？」的疑慮轉而不選擇軍旅生涯。

反觀在群族分類上，外省族群對國家的認同感最高，可視為主要行銷的客群；原住民與客家族群並無強烈或顯性的認同傾向，可列入潛在客群；而閩南人雖在臺灣人與中國人關係不等同的認知上較其他族群為高，但卻有51.1%的群眾認為自己是中國人，此現象值得深入探討。

另外，在政黨分布部分，在基層的村里長選舉中，南北兩地呈現北藍南綠的局面，且國族認同上，南部民眾對於臺灣人與中國人關係不等同的認知比率高於其他地區，顯示該區域對於國族認同的自我意識較為強烈，但囿於區域內產業結構與就業機會，在選擇性較低的情況下，從軍的人數並未因此而相對減少。

反觀台北地區，都會化程度高於其他縣市，且由基層選舉政黨分布可知，以無黨籍與國民黨陣營為多，又村里長多由地方仕紳或熟知地方事務人員擔任，未來可藉此動員招募，參照日本地方仕紳招募員的作法，來拓展招募的廣度與深度。

參、經濟環境面向

要推行募兵制，首先就是要正視財政問題，但觀察近年來國防預算，不但未達到GDP3%的目標，且預算逐年下降，尤其，人員維持費更佔整體國防預算50%以上，進而對其他預算與福利造成排擠現象，對招募而言是絕對劣勢因素。

此外，區域內升學率高於其他縣市，皆有8成以上，尤以台北市更高達93%，因此，對台北市而言，可轉向招募就學班隊，如4年制的正期班或2年制的專科班；而新北市部分，升學率雖有83%，但就業率卻是逐年提昇，尤其在15至24歲的年齡層更為明顯，由此可知，新北市民眾較能接受先就業再就學的作法，據此，可加強該縣市的宣導與輔訪作為。

研究中也發現，社會景氣的好壞會影響民眾報考的意願，但失業率的升高，對報考與獲得數卻無直接的影響，此一現象的產生，有可能是因為失業者本身的競爭力較差，無法勝任該職務的勞動；亦或是，失業者本身根本不想勞動而導致失業，由此可知，軍職工作非一般性職業，還是有特定的族群或特質才能夠勝任。

肆、社會文化環境

此面向劣勢因素較其他面向為多，可視為最不友善及須立即著手研改的面向，傳統的「萬般皆下品，唯有讀書高」的重文輕武觀念仍深植民眾腦海，考生在面對錄取率高、升學機會多的選擇下，大多聽從父母安排，以升學為優先考量，畢

業後直接就業的比率較低，且就業者多以服務業為主。

由近3年志願役士兵報考年齡分析資料可知，有45%的考生，年齡介於18至19歲；32%的考生，年齡介於22-24歲，顯見報考者多為高中職或大專院校應屆畢業生，由於軍職的工作單純與穩定，且專業技術進入門檻較低，因此，會成為應屆畢業升職場選擇的考量之一，尤其，在就業選擇機會較少的中南部地區會更為顯著。

此外，志願役士兵的特色，即是可以自選兵科、服務地區與專長，因此，多數父母會希望家中小孩未來能夠於住家附近服務或選擇可以培養專長的職缺，觀察2012年縣市職缺與員額數可發現，台北地區的職缺員額數較其他縣市為少，且專長選擇性也低，以2013年為例，年度更是無招募通資電類相關專長職缺，在此因素下，即使考生錄取分發，父母也會捨不得小孩離家太遠或考生選不到專業職缺而放棄報到，進而改以升學為先的選擇。

研究中更發現，區域內畢業科系以資處科、普通科及餐飲科報名最為踴躍，財管會計、體育休閒科系報考人數較少，未來可就資處科等三個科系研擬軍中專長對照，輔導考生技術銜接與第二專長的培養，來提升整體的競爭能力。

伍、招募機構面向

此面向可區分招募人員及招募組織兩方面探討，分述如次：

一、招募人員

不論是各中心編制的招募員或是各部隊編組的招募員，訓練時間普遍較美日兩國為低，參照本文第二章第三節美日經驗可知，其招募員選派多由部隊資深教官擔任，且依招募流程區分組別個別授與招募相關課程，然我國招募授課內容並無區分類別且多無法與實際招募現況結合，人員在接受短暫的1至3天訓練課程後，即投入招募作業，且任職期間未再有相關性的在職訓練，對招募員的專業職能而言是相當的劣勢。

而在招募人力比部分，各中心編制的招募員除負責志願役士兵的招募班隊外，尚需負責地區通路的協調與其他年度內就學、就業班隊的招募作業，以2013年為例，大台北地區其招募人力比已到達1：236.5，亦指每位編制招募員年度內須完成輔導236.5位的考生入營報到，其人力比是2006年（1：113）的2倍，顯示其編制招募人力的不足和負擔。

隨著募兵制的規劃期程，年度內的招募員額逐年提高，然而，編制的招募人



員卻無法同步擴編，在晉升管道不暢通的情形下，人員會因晉任而離職，進而衍生經驗值無法傳承的局面；從另個角度觀察，也可能產生人員因為習慣安逸，受限自我「舒適圈」而對工作日漸怠惰的現象。

二、招募組織

由圖4-3、4-4可觀察出，目前招募組織除三軍所屬的地區招募中心外，各單位亦成立臨時招募編組，在目標族群相同、產品相似及通路重疊下、雙管多元的招募組織正透過各種方式進入市場，然未經正規訓練的招募員與不合宜的行銷策略，卻藉由「人人是招募員」的人際傳播實施招募行銷，更使其組織專業性受到質疑。

此外，在年度目標員額賦予上，以表4-2陸軍為例，是採各單位編制人員比例來賦予年度招募員額，但此種目標賦予並未對目標市場實施分析，採無差異行銷的結果，就是衍生各兵科軍種間的互相競爭與攻訐，並造成軍種品牌的紊亂；而在產品上並未區隔其市場，因此，造成人人看的到，卻又人人吃不到的局面。

另外，招募機構的指揮層級在三軍司令部，北招隸屬陸軍、中招隸屬空軍、而南招則隸屬於海軍，各軍種在年度目標賦予及單位缺員的壓力下，加上軍種本位主義的渲染，地區中心為期達成年度目標，對考生的報名輔導可能趨向其轄管的軍種，而非以考生興趣或職能為優先考量，對考生權益、選擇性及招募率而言，是一大劣勢隱憂。

陸、招募來源面向

區域內學校數、學生數較外縣市為多，其中，高中職學生數佔全國1/4，顯見其市場來源不虞匱乏，且區域內升學率高於其他縣市，在學生素質上也較其他縣市為高，可視為一大優勢；參照近3年招募成效可知，高中與綜合高中可視為潛在客群，未來可加強經營，來擴充更多招募來源。

在役政單位部分，因應兵員過多及募兵制政策，免役及替代役體位標準與認定大幅放寬，以志願役士兵體格甄選標準為例，男性報考身高為152至200公分，但現行體位標準，身高157分以下即為免役體位，對要求須具備常備役體位的志願役士兵班隊而言，其目標來源將有大幅減少的威脅。

此外，參照表4-11，96學年度男性研修生為31,151人，至100學年度男性研修生人數已增加至35,537人，在101學年度（2012年）確定通過83年次役男役期縮短規定後，男性延畢人數即下降至24,790人，顯見部分役男仍有以延畢來緩徵的觀望與僥

倖態度。

在就業服務站部分，大台北地區整體求職就業率約為60.7%，其求職人口多以青壯年及中年失（轉）業為主，年齡介於25至44歲，且學歷多在高中職以下，因此，由就業服務站轉介報名的來源並非志願役士兵的主要客群，但可參照日本招募作法，於人口稠密區廣設招募諮詢處與招募文宣點，區域內土城、淡水、林口及蘆洲等區都有建置的就服站，未來可協調擺放招募文宣，以擴大招募宣傳的廣度。

柒、競爭者面向

此面向的劣勢及威脅性最高，在現有市場內，計有同質性的警察、海巡與國安單位，以及異質性的大專院校、就業服務機構與社會企業，在目標人口上，各類競爭者皆涵蓋18至19歲與20至24歲年齡層的校園應屆畢業生，在軍職品牌定位未顯突出與工作自由度、限制性較高的因素下，對人員的吸引誘因相對較低，對招募而言，是弊多於利。

此外，志願役士兵的特色為：可自選服務軍種、地區與專長，參照附錄二、三可知，各專長間相似度太高，對一般民眾而言，並無法真正區隔其兵種官科差異性，又受限於各區域招募員額與專長，在大台北地區能於戶籍地服務的機會較外縣市為低，也連帶影響整體的報到率與成效。

另外，志願役士兵入營報到後，須先接受8週入伍訓與1週以上的專長訓，完成鑑測合格後，才可支領志願役士兵薪餉，以最長訓期13週的儀隊與軍樂兵⁸⁷為例，其訓練時間長達21週，僅少於專業士官班26週訓期5週，但支領薪資每月卻相差7,720元⁸⁸，對已具專科以上學歷的社會青年而言，其士兵投資效益相對低於士官班隊；而對照美日經驗，我國在兵科專長的訓練時間較長，但實用性卻不高，也衍生中途退訓的比率提高，對整體招募成效呈現劣勢作為。

另在招募成本部分，各部隊編組之招募員透過人際傳播方式進入校園或地區性活動，但由於本身專業職能與軍種資能欠缺，對考生無法給予全面性及宏觀的建議與規劃，因此，除了肇生報到率低落外，更產生招募成本過高的情形，以2012年陸軍數據為例，每招募一員志願役士兵須耗費3.5位志願役人員，若參照表4-18，即可發現現行採行的招募方式在效率與成本值方面皆是過高的局勢，亦是劣勢。

⁸⁷ 訓練週期最短為機槍兵與步槍兵，訓期為10天；而最長訓期則為軍樂兵及儀隊兵的13週。

⁸⁸ 依據102年國軍志願役專業預備軍官預備士官班考選簡章，專業士官每月薪餉為37,345元；志願役士兵每月薪資為29,625元。

第五章 行銷策略各階段資料分析

本章節將運用次級資料與深度訪談方式，依流程管制作為，區分計畫、執行、考核三階段，訪談稿，如附錄五至七。透過各階段的相互連接，有效對行銷環境展開偵查與監測的活動，並依序探討現行志願役士兵招募行銷策略與窒礙因素。

第一節 現有行銷策略分析

國軍為達成各班隊招募任務，必須有效區隔目標族群以施予適性的產品推薦與適時的通路宣導，以下將就產品、通路、價格與促銷等4P行銷組合實施說明。

壹、產品分析

國軍現行招募班隊可區分為就學及就業班隊，就學班隊為培養國軍允文允武、術德兼備的軍事領導人才及基層部隊的執行骨幹，以長役期、指揮領導幹部為主；就業班隊則是補充基層連隊的執行幹部，以短役期、專業性參謀為主。

主要宣導的對象包括國中男性畢業生（中正預校）、高中（職）畢業生（士官二專班、軍官正期班、專業志願士兵暨儲備士官班等）、大專院校畢業生或碩（博）士畢業生（航技二技班、專業士官班、專業軍官班、軍情局專業軍官班、飛行常備軍官班等）、大二升大三男性青年（大學儲備軍官訓練團）、在營服役士官兵、志願服務軍旅男女青年、役齡常備役體位之男性青年、退伍或常備兵役軍事訓練結訓之常備兵後備役、補充兵或替代役備役人員、各級學校學生家長與教官及一般社會大眾等類別。

一、就學班隊

現階段國軍就學班隊計有高中部的中正預校、二專部的陸、海、空軍士官二專班、大學部的陸、海、空軍官校、國防醫學院、國防大學(管理學院、理工學院、政戰學院)、二技部的空軍航技學校及大學在職的大學儲備軍官訓練團等5類9校。其分類，如表 5-1。

表 5-1：國軍就學班隊分類表

役別	服役年限	來源	報資 資格	區分
軍官	常備役軍官	一般:10 年 特業:14 年	陸、海、空軍軍官學校、國防醫學院、國防大學(管理學院、理工學院、政治作戰學院)等正期班	17 至 22 歲 高中(職)畢 就學
		8 年	空軍航空技術學院二技軍官班	19 至 25 歲 專科畢 就學
	預備役軍官	5 年	大學儲備軍官訓練團	18 至 23 歲 大學 2 升 3 年級在校生 就學
士官	常備役士官	6 年	陸、海、空軍二專班	17 至 24 歲 高中(職)畢 就學

資料來源：本研究整理。

其產品特色為：培養中高級領導人才具備優異統御能力；激發個人潛在能力增加自我成長的能力；充分體驗團體生活，增強個人的人際關係；文武合一具軍民雙專長，軍中民間兩相宜；就學就業服役文憑一次解決，家庭無負擔；師資優異不亞於民間學校，並有就業保證；享受公費就學，每月另有優厚零用金待遇；訓練強健體魄，讓身體健康永保青春活潑；依專長派職學以致用，更有機會公費深造；新優質國軍，前途有發展，眷屬享各項補助等十大特色。

二、就業班隊

就業班隊部份則是以學歷做為區隔，高中(職)畢業可報考專業志願士兵、專科畢業可報考專業預備士官、大學畢業則可報考專業預備軍官、軍情局專業軍官、飛行常備軍官等 3 類 5 班隊，其分類，如表 5-2。以 2013 年為例，各類班隊預計招募 25,778 人⁸⁹，其中志願士兵較 2012 年增加 8,732 員，成長 54.23%⁹⁰。

⁸⁹ 不含預校申請入學、志願士兵在營及新訓轉服員額、軍情局專業軍官班及現役軍職員額。

⁹⁰ 以國防部 101 年志願士兵暨儲備士官甄選簡章員額 10,345 及 102 年甄選簡章員額 19,077 列計。

表 5-2：國軍就業班隊分類表

役 別		服役年限	來 源	報 資 考 格	區 分
軍 官	常備役 軍官	14 年	陸、海、空軍飛行常備軍官班	21 至 26 歲 大學畢	就業
	預備役 軍官	1-3 年	義務役預官轉服志願役軍官	大學	就業
		5 年	專業軍官班	20 至 32 歲 大學畢	就業
		5 年	軍情局專業軍官班	20 至 29 歲 大學畢	就業
		2 年	退伍未逾 3 年再入營後備役軍官 (上尉階 35 歲以下)	—	就業
士 官	預備役 士官	3 年	專業士官班	20 至 32 歲 專科畢	就業
		1-3 年	義務役預士轉服志願役士官	專科	就業
		1-3 年	志願役士兵轉服志願役士官	高中(職)畢	就業
		2 年	退伍未逾 3 年再入營後備役士官 (35 歲以下)	—	就業
士 兵	預備役 士兵	4 年	專業志願士兵暨儲備士官班	18 至 28 歲 高中(職)畢	就業
		4 年	義務役常備兵轉幅志願士兵	高中(職)	就業

資料來源：<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/Recruit/RecList.aspx>，2013/03/23。

其產品具有：免抽籤，自選軍種與服務地區，有機會在家附近服務；役期短，不影響役後生涯規劃；結合大專所學專長科系，專才專用，學以致用；依職缺，按專長、志願派職，工作安定性高；福利比照公務員，待遇優厚；國防事業永續經營，不受經濟影響，工作有保障；有志繼續軍中發展，可循序向上晉升；服役滿三年，享有退伍金；節約儲蓄，退伍後求學、就業兩相宜；軍職年資可併計公職年資退休，專任公職專長可比敘任用等十大特色。

三、行銷策略

行銷重點置於「顧客導向」而非「生產者導向」，因此藉由「口碑行銷」凸顯各院校及班隊的「產品特色」，吸引青年學子的購買（參與）行為；另外，除運用「小眾傳播」之人員推銷方式開創正面訊息外，更配合「菁英專案」至三軍官校參訪與配合全民國防活動實施營區開放等「體驗行銷」模式，提供完整、正確的招募資訊；此外，為落實招募成效，就學生報到入伍（學）後，持續「追蹤

輔導」，如至受訓單位慰問、座談或家庭訪問等，提供完善的「售後服務」及良好的服務口碑。



貳、通路分析

一、通路的類別

國軍目前的通路可分為官方與非官方兩類，官方通路包括：教育部學生事務及特殊教育司（以大專院校及高中職學校宣導為主）、勞委會職訓局（以辦理社會青年就業徵才、大專院校校園徵才等）、縣市政府役政災防課（役男抽籤業務以及區域性活動）、退輔會、縣市榮民服務處、地方村里長、軍方及公立醫療院所（役男體檢及自費體檢兩類業務）、行政院原住民族委員會、交通部臺灣鐵路管理局等。

非官方通路則包括：後備軍人服務中心、各地區英雄館、各地區福利營站、救國團、大眾傳播媒體（如雜誌、報章、電視、媒體廣告）、電台廣播、台北大眾捷運股份有限公司、臺灣高速鐵路股份有限公司、民間社團團體、便利商店等，主要透過張貼各項文宣海報、廣告看板及大眾傳播等方式將國軍招募資訊迅速且有效地傳達到目標市場。

二、招募的方法與管道

招募遴選，一般可區分招募信息的傳播方式與應徵者來源兩方面。信息傳播包括口頭、平面、廣電與網路通訊媒體等，其管道則包括內、外部人員及各式各樣的媒體與機關團體。

現階段，國軍內部使用的方式計有：提供相關班隊招募資訊於內部網路及行文各軍種單位，以利各級幹部及在營有意報考人員運用、張貼海報於營區內外、各縣市憲兵服務台及各地區招募服務站，提供招募聯絡管道及服務諮詢；對外，則運用傳單、折頁、海報於各校校慶、徵才活動、地方展演、村里（長）拜會等時機發放宣導，並透過青年日報、奮鬥月刊、勝利之光、吾愛吾家、華視莒光園地電視教學節目、公益頻道時段及漢聲、警察廣播電台等影、視、廣播媒體等管

道擴大宣導。

應徵者來源包括推介、活動中獲取、媒體及長期儲備等，在活動媒體運用上，2012年5月份起試行張貼海報於捷運沿線並開設服務台於台鐵站台(臺北與板橋)，參照美、日經驗於人口稠密處提供即時諮詢服務；而在網路行銷部分則有專屬「國軍人才招募中心」、「國防部發言人」等社群網站，且委由民間人力銀行辦理屆退役男就業徵才與招募資訊公告等作為，相關方法與管道，如表5-3。

表5-3：常見的招募方法與管道表

區 分		方 法 與 管 道	特 性	國軍有無採用
招 募 信 息 傳 播	組 織 內	公 文 、 備 忘 錄	可以傳遞完整信息，立即有效。	○
		公 告 、 海 報	被動等待被發現，傳播成效不理想。	○
		組 織 的 官 方 網 站	可以傳遞完整信息，被動、等待期較長。	○
		電 子 郵 件	特定對象，立即傳遞。	
	組 織 外	平面媒體(報章雜誌)	費用高、時間有限、有市場區隔、影響效果。	○ ⁹¹
		海 報 、 傳 單 、 夾 報	被動等待被發現，容易被當成垃圾。	○
		影、視、廣播媒體	費用高、涵蓋範圍廣、時間有效、影響效果。	○ ⁹²
應 徵 者 來 源	組 織 外	活動媒體(公車、捷運)	費用高、涵蓋範圍廣、被動等待被發現。	○ ⁹³
		組 織 的 官 方 網 站	可以傳遞完整信息，被動、等待期較長。	○
		人 力 銀 行 網 站	成本低、回應速度快、涵蓋範圍廣、跨越地理限制。	○ ⁹⁴
		專 業 團 體 網 體	針對特定專業人力效果佳。	
		搜 尋 網 站 廣 告	年輕人力接受度高、回應速度快、限於特定人力。	
		社群網站(Blog、臉書等)	限於特定的社群人力。	○ ⁹⁵
		電 子 郵 件	必須選好特定對象，傳遞快、但易被忽視。	
		簡 訊	必須選好特定對象，傳遞快、但易被忽視。	○ ⁹⁶
		錄 音 電 話 傳 送	必須選好特定對象，傳遞快、但易被忽視。	

資料來源：林燦螢，2011〈4項評估準則有效選才〉，《能力雜誌》，661:70-71及本研究整理。

三、行銷策略

通路行銷策略以年度招募班隊為考量點，劃分「季」為實施單位，第一季(7

⁹¹ 在考試前一週利用各電視公益免付費時段跑馬燈秀招生訊息。

⁹² 2011、2012 國家地理頻道以記錄片拍攝「麻豆戰備道戰機起降」及「兩棲偵搜大隊嚴訓歷程」。

⁹³ 公車部份現以各軍種區域性交通車為主；捷運、車站刊登則由 101 年 5 月份起試行。

⁹⁴ 101 年曾委託 1111 人力銀行辦理退役官兵就業徵才並刊登國軍招募訊息於該公司網頁。

⁹⁵ 現有國防部發言人臉書社群網站可提供即時國軍新聞及徵才訊息。

⁹⁶ 目前僅預備軍(士)官班隊以簡訊方式通知錄取、後補情形，其他班隊尚無此功能。

至9月)採積極的「小眾傳播」行銷方式於村里長拜會、就業徵才及役男抽籤等通路實施，並結合「全民國防教育暑期戰鬥營活動」及入伍生座談等時機，強化其報考及報到意願；第二季(10至12月)以傳播「國軍專責招募機制」訊息為主，配合國家慶典、各高中(職)校校慶及打靶課程等時機，設置招募服務台，以加深社會大眾及目標市場印象，進而提昇各招募機制識別度與專業度。

第三季(元月至3月)至重點於就學班隊宣導，配合大考中心「大學學科能力測驗」考試期程設置服務台，並安排在校學生至三軍官校參訪，爭取青年學子報考意願；第四季(4月至6月)以就業班隊為主軸，配合勞委會職訓局參與各大專院校校園與就業徵才活動，並置重點於校園宣導。故整體言，通路行銷以官方通路為主(如學校宣導、兵役抽籤及就業徵才等)，採小眾傳播(推式策略)，非官方管道為輔(如影、視、廣播媒體及官方網站等)，採大眾傳播(拉式策略)的集中行銷模式。

參、價格分析

一、薪資

志願服務軍旅者其薪資待遇包含本俸、專業加給和志願役加給，擔任單位主管(管)者另發給主管加給，並依階級、職務及單位屬性給予不同金額補助，以高中(職)畢業的志願役二兵為例，每月薪資為29,625元，比起同等學歷民間平均薪資約高出39.8%，如圖5-1。

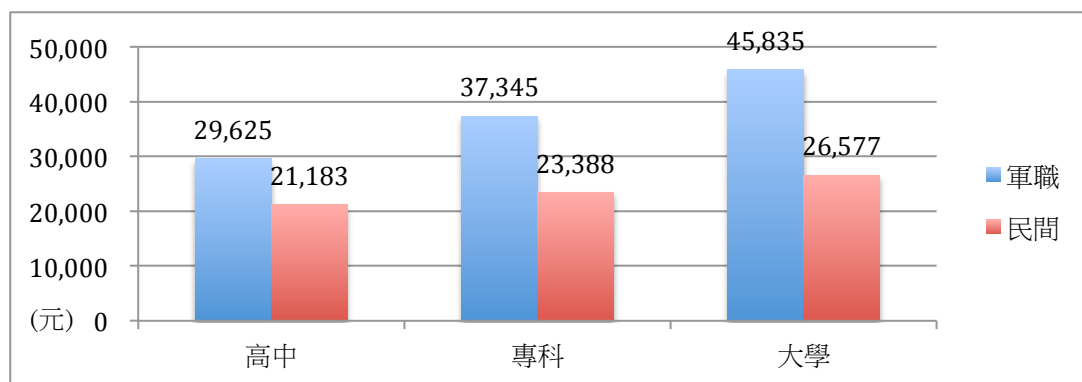


圖5-1：軍職與同等學歷薪資比較圖

資料來源：<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/jun/12/today-e3.htm>，2013/05/01及本研究整理。



二、加給

可區分主管職務加給、地域加給及勤務加給等三類，第一類指擔任指揮職任務官士兵，如班長、排長等，每月依階級支領2,150至29,370元不等；第二類則指服務於外（離）島及高山地區，依距離及高度給予加給730至12,360元；第三類為執行特殊專長或任務加給，如飛行員、兵監學校教官、特戰及空投、外事勤務、飛彈修護、資訊電偵官兵等，每月可支領650至45,000元，其加給，如表5-4。

表 5-4：國軍加給分類表

區 分	範 圍	加 給
第 一 類	可區分為班長、排長、連長、營長及部隊指揮官等領導職或組長、主任等專業職類。	2,150至 29,370元
第 二 類	外島地區（含南沙、東沙、大金門等1、2級島嶼）；離島地區（含基隆嶼、琉球鄉級馬公等等1、2級島嶼）；高山地區（海拔1,000至3,000公尺以上地區）	700元 12,000元
第 三 類	勤務加給可分為海勤、空勤、戰航管、外事、資訊軍官、電偵官兵、飛彈修護官兵、軍監所、特勤隊、軍法、軍醫、教官、空降特戰及空投勤務等加給。	650元 45,000元

資料來源：國軍人員給與簡明表（101年）及本研究整理。

三、福利

其福利可依提供對象區分為健康維護、經濟安全及福利服務等三類，希望透過完善的福利措施，達成「部隊安全、軍人安家、軍眷安心」的目標，如表5-5。

在「軍人安家」方面，致力加速眷改及職務宿舍興建、輔導退除役官士兵就業、與國內391家合法托兒機構簽約，以優惠條件，協助軍眷托兒服務。

另在「軍眷安心」方面，除生育、結婚、喪葬有補助費外，軍眷就醫可享有優惠減免，若因照顧嬰幼兒之需，亦可申請育嬰留職停薪，工作有保障，不需擔心復職失業問題。

表5-5：國軍福利分類表

區 分	範 圍	內 容
健康維護	現役軍人醫療保健服務、生活扶助徵屬醫療補助、軍眷醫療優待、榮民（眷）就醫優待、傷殘軍人養護安置等。	
經濟安全	軍人保險、推修撫卹、團體意外險、傷亡慰問金、飛行員互動金、婚姻補助費、教育補助費、生育補助費、喪葬補助費、殮葬補助費、災害救助、急難救助、安家費及生活扶助金、優惠存款、育嬰留職停薪、失蹤被俘軍人家屬生活扶助、急難疏困金、各種民生消費等。	
福利服務	對象包括現役軍人、志願役眷屬、義務役徵屬、退除役軍人等四個群體。 內容包括軍人權益諮詢、職業介紹、屆退職訓、退撫會就學（業）輔導、入學加分優待、退輔會就養安置、急難病困慰助、糾紛訴訟協處、軍眷民（刑）事訴訟協處、水電優惠、軍眷教養扶助、軍眷托兒服務、遺眷安置照顧、差旅住宿服務、隨營補習教育、軍眷住宅、職務官舍、基金貸款、懇親（自強）聯誼活動與死亡軍人葬厝等。	

資料來源：蔡忠達，2004，〈軍人福利現況暨未來發展〉，「第七屆國軍軍事社會科學學術研討會論文」（11月4日），台北，政治作戰學校軍事社會科學研究中心及本研究整理。

四、行銷策略

以馬斯洛（Maslow）理論為基礎延伸，以福利服務滿足目標族群基本的一、二級「生理需求」與「安全需求」；以經濟安全作為達成第三級「愛與歸屬」需求；並以健康維護架構第四級「尊重」需求；而第五級「自我實現」則是在軍旅中對自我潛能的啟發與達成，前四級需求採取無差異行銷，只要是現役軍職皆可享有，最高級需求則有待於更完善和嚴謹的整體配套措施。

肆、促銷分析

一、策略性行銷

即是透過文宣廣告、形象及網路等項次行銷。

（一）文宣廣告行銷

招募文宣設計以父母親關切事項、生涯願景、終身學習為主軸，搭配不同價位文宣行銷，校園、兵役抽籤、就業服務站等例行性、區域性活動運用低價文宣品；校園徵才、兵役嘉年華、大博會等專案活動文宣品以中價位為主；高價位文

宣品以拜會、專案（或地區）活動抽獎、遊戲等為主，吸引不同對象人潮，以營造正面話題。



（二）形象體驗行銷

藉由各部隊現行生活環境、訓練狀況、福利待遇、其他配套措施及未來發展願景，結合「菁英專案」、「全民國防營區開放」及「全民國防暑期戰鬥營」等體驗活動，進而由內而外提昇產品形象，深化目標族群印象增加報考意願，強化大眾族群支持從軍報國。

（三）網路實體行銷

建置國軍人才招募中心全球資訊網站，提供預約體檢、線上報名、放榜查詢、就學、就業班隊查詢、軍事軍校簡介、生涯規劃、多媒體專區、政府資訊公開及民意信箱等項次，有利民眾依個人需求快速查詢；另即時提供招募訊息及活動集錦，讓資訊同步更新與有效被運用。

二、行動式行銷

（一）人員行銷

運用人為媒介口耳相傳方式，透過校園招募聯誼會、民事會報機制與廣拓招募通路等方式來說明招募班隊特色與達成通路擴展。

1. 校園招募聯誼會

由作戰區每年季末，邀請高中（職）校長、軍訓教官及地區督導辦理招募聯誼會，簽訂「全民國防聯絡員」派遣協議，藉由策略聯盟平台，協助招募員進駐地區重點高中（職）校建立小型招募站，以獲得目標來源資料，強化與考生家長溝通，堅定報考意願；非重點學校則以巡迴方式編組機動宣導。

2. 民事會報機制

作戰區運用民事會報時機，召集縣、市政府教育、民政、交通、後輔系統主管，建立招募協商管道，向下則深入各村、里，運用現有縣市政府及地方行政資源（如官網、電子跑馬燈、公布欄、里民大會、村里民座談、社區廣播系統等）

實施招募宣導，以社區「中低收入戶」為目標，協助地方待業青年就業，達成互利互惠目標。



3. 廣拓招募通路

運用退除役官兵輔導委員會各旅遊景點、大眾捷運、就業服務站等人潮聚集處所，建立招募資訊宣傳點，增加民眾招募訊息管道的獲得，並運用後輔系統、將獅子會、扶輪社等具影響力之民間社團組織，納入重要招募通路；並藉由全民國防教育、災防機制及民事會報等管道，安排高勤官拜會地區相關系統主管敦請協力招募，並運用營區開放、重大演訓、軍訓射擊課程時機，邀請目標族群與關係利害人（如家長、師生等）蒞部參訪，以建立良好溝通管道。

（二）電話與創意行銷

彙整各型通路、展場活動所獲得之意願回函表，以個人意願區分軍種、班隊後，參照各族群活動型態、生活模型及家庭現況，由各部隊招募員依據運用 7 至 9 月電話輔訪（行銷）目標族群，並說服家長及考生報考。

三、行銷策略

行銷採取內部與外部行銷方式，內部藉由人際傳播強化招募密度，並掌握單位符合報考資格之已（屆）退員，實施家庭訪問與聯繫，擴展招募廣度；外部藉由校際活動、校園徵才、兵役嘉年華等活動，遴派校友透過小眾行銷、現身說法，行銷優質陸軍，並配合於各班隊報名前 2 週協調大眾傳播媒體（如廣播電台、電視頻道跑馬燈等），增加曝光度，爭取優質青年加入。

在市場區隔作法上，區分班次鎖定目標族群，採取校園徵才、社區招募、人際傳播、網路媒體等通路，加強班次招募，各重點為：校園徵才對象以全國 222 所私立高中（職）為主，尤以低收入戶為目標；社區招募對象以工、商、農、自由業及低收入戶、單親家庭為主；人際傳播以儲備士官、志願役士兵現身說法；並運用現用機關資源，如役政單位、就業輔導機構、新聞局公益燈箱、捷運公司、台鐵及友軍等，藉由全面資料搜整，以建立重點宣導對象資料庫，實施全面行銷。

第二節 行銷策略計畫分析



策略的計畫階段，首要就市場的反應來制定產品的經營模式，並就顧客的群體、市場的區隔及組織的環境優劣勢，來決定行銷的組合，以下試從產品、通路、價格及促銷等行銷組合中，藉由深度訪談來分析此階段的窒礙因素。

壹、產品分析

對行銷而言，產品在市場的定位與品牌是決定銷售成功與否的關鍵，產品藉由包裝與設計，讓大眾認識、進而了解採購，端賴平日的印象傳導與行銷管制作為，以下就品牌的定位與行銷管制作為來實施分析。

一、大眾對國軍及招募員印象

(一) 招募獲得來源從業者觀點

招募獲得來源包括了學校教官、役政及就徵從業人員等三類，對學校教官而言，脫離部隊一段時間後，對於以前的同袍會有較強烈的親切感；而役政與就徵從業人員對於招募員觀感不錯，但對國軍仍帶有不知與恐懼，而身兼數職也會讓學生產生擔心的氛圍。

1. 學校教官

「都還不錯，滿親切的，轉到軍訓教官後就跟軍隊有脫節，看到以前的同袍就會覺得不錯，會有強烈的親切感。」(B1-2)

「印象還不錯，但專業度來講，招募中心比部隊招募員強很多」(B1-4)

「招募中心的資源是不夠的，……，目前你們都是身兼多職，身兼多職效果一定不會好，那學生看到什麼？看到同仁很盡責，但也看到忙的跟狗一樣，就會擔心自己進去就會變成這樣。」(B1-1)

「招募員要有耐心，因為很多人當長官太久，沒什麼耐心……。」(B1-2)



2. 役政及就徵從業人員

「在整體社會環境對募兵不是很友善的情況下，去從事這樣的工作，覺得招募員很辛苦。」(B2-2)

「很好，都很認真，……，不會急著做招募。」(B2-4)

「我個人很好，可是一般民眾可能不太認知，以我服役時，還存有不合理管教的情事，……，所以大眾還是會恐懼，進去不是太平洋的不安感，進去不是太涼，就是無所事事，還是負面的。」(B3-1)

(二) 競爭者與民意監督人員觀點

對於國軍及招募員的印象是，一定與國防有關，且是經過訓練及辛苦的，但平時並沒有太大的感覺和印象，而且大部分的印象，是透過「救災」來認識與了解國軍的重要性。

「……，第一印象就是都很活潑，儀態表達上都很適當，不管在儀態或口條上，感覺就是跟一般學生不太一樣，好像是經過訓練過的。」(C1-1)

「我父親是軍職，身為軍人子弟，當然對國軍的第一印象會很好；偶爾在大學博覽會和電視上看過國軍招募員，但真的面對面沒看過。」(C2-1)

「沒有特別的印象，早期的選民服務大多是內部管理的問題居多，再來就是入營服役的地點問題，……；但社會媒體大部分報出來都是對國軍不好及負面的消息。」(C2-3)

「之前國軍支援救災時，我覺得國軍很辛苦，這對國軍的形象很有幫助，在加上現在沒戰事，那國軍存在的價值是什麼？……我會有這樣的疑問？好像必須透過救災去認識國軍與了解國軍的重要性。」(C2-4)

「我在報章雜誌上看過國軍的招募員，但因我自己本身是免役體位，所以對此沒有太大的感覺；……國軍一定跟國防有關係，在此下牽涉到國家安

全應該做的更好，……因此在執行的時候，在怎麼謹慎都不為過。」(C2-5)

「……，第一印象就是很可憐，怎麼跟辦信用卡的業務一樣。」(C2-6)

二、產品的行銷管制作為

日本招募組織制度將層級提昇至最高行政首長，使得全國有關單位均在國家招募組織體制內，招募工作因而受法律保障與政府決策階層的支持；反觀我國則是隸屬於各軍司令部層級，除資源不足外，亦有軍種本位問題。

(一) 招募機構管制層級的提升

現行的招募機構隸屬於各軍種，不論在強制力與執行力上都力有未逮，募兵既已啟動，招募機構組織層級的提升，才能有效整合與運用現有資源。

「若要改善整個招募環境，應該招募中心要納編各軍種比較優秀的招募員，運用員額編實或附加編組的方式實施，任期約 1 至 3 年，做不好或不喜歡這個環境就在換人，這樣可以比較完整，而且招募中心可以直接管轄這些人，……，可是目前招募中心是納編在各軍司令部，比較理想的狀態是提高層級到國防部，若不行那軍種最少要有完整的招募編組來支援招募中心……」(A2-2)

「……既然招募有編制招募中心這樣的機構，就應該把各單位的人廢掉，統一由招募中心來做……」(B1-5)

「有一個窗口當然是最好的……納編各軍種成立一個完全的中心比較好，最起碼在你的教育訓練、應對進退、還有熱忱度才有一定水準。」(B2-3)

「募兵既已啟動，應提升國軍人才招募中心之位階，至少在國防部設立具少將以上編階的「募兵處」……」(C2-7)



（二）建立招募人員遴選標準

各部隊對於招募員遴選並無制式標準，在部隊缺員的情形下，招募員遴選多以公差性質派遣，對於人員的特質與專業職能尚無建立評核的機制，以下歸納第一線招募員須具備的特質與能力。

1. 招募的熱忱

對招募員而言，熱忱很重要，因為在招募的過程中，會碰到很多的挫折，如果沒有這份熱情，不但無法對考生提供服務，更無支撐繼續做下去的力量。

「這個工作算是服務性質的方式，所以要有**熱忱**，要願意做，而且要真的想，效果才會比較好一點……。」（A1-2、A 1-6、A 2-1、A 2-3、A 2-4、A 2-8）

「熱情，如果**缺少熱情**也沒辦法對考生提供很好的服務。」（A1-4）

「招募會碰到很多挫折，如果沒有**熱情**就沒有力繼續做下去……」（A1-7）

「……所以第一線招募員還是要找具有熱忱的，比如說他在宣導的時候講的很好，人家問他何時退，他說：再熬半個月就要退了，這樣的一句話，就會打消有意願人的念頭。」（B2-3）

「有意願就有熱忱、**有熱忱就有動力**，相對來講，是節省國家的資源，我可能不需要養這麼多人，但進來的每一個人我好好去栽培他，讓它可以看的到未來，變成一個正向的循環，」（C2-2）

2. 專業的職能

相對的，專業也很重要，無法第一時間提供問題解答，那民眾的信任度和接受度就會降低，更別提及全方位的規劃。

「招募員最重要的就是專業，……，在民眾詢問時若能在「**第一時間提供解答**，那對你的信任度與接受度就會比較高。」（A1-3、A 1-5）

「……可以協助這些青年的子弟在他們投入的時候，可以用比較專業和全方

面規劃與服務，帶領他們進來這個部隊，算是一個另類的全新發展。」(A1-6)

「.....還有對軍種本身的東西要了解，了解以後才能夠針對特質說明.....，以飛彈為例，其在海軍是獨立單位，但在陸軍和空軍上就有飛指部。」(A2-1)

「.....以及熟悉各招募班隊相關規定及國軍福利.....」(A2-7、A2-8)

3. 親和力的溝通

透過招募員的活潑和積極態度，傳達與宣導產品的理念與特色，親和力的展現將有助於拉近彼此的距離，而最重要的是，要能找出和學生溝通的語言。

「至少要有專業和**親和力**，像如果是我同學來的話，可能沒什麼耐心，沒三兩句話就把學生趕走了，他是屬於那種沒有親和力，喜歡用高壓統治的人，其他的特質可再考慮，若沒有這兩項特質就不用玩了。」(A1-5)

「個性開朗活潑、大方、積極、有隨機應變的能力及對國軍要有熱忱的心以及熟悉各招募班隊相關規定及國軍福利，另外，**要能和學生溝通**。」(A2-8)

4. 正向的行動力

行動力在此可分為外顯的端正儀態與內隱的積極態度，招募員是國軍對外的第一線，整齊的儀態將有助於形象的建立；而表現於外的儀態是需要內在的認同與學習，更甚者，有時是需要有犧牲奉獻的情操。

「.....就是基本的**儀態**，因為你站出去的感覺，就是要符合社會大眾對一個**招募員的基本印象**，若太邋邋就不行。」(A1-7)

「活潑開朗、對國軍要有一點認同，這樣才能先說服自己，然後說服自己要招募的人。」(A2-2)

「**招募員要有熱忱和積極的去學習**，.....要有所精進和成長，不可能你出來第一天到最後一天，出來講的話和動作都是一模一樣.....」(A2-3)

「說話的方式以及給人家的態度，在**心態上**要有很正面的感覺.....」(A2-5)

「犧牲奉獻的情操，畢竟有些是超出個人工作範圍內的東西。」(A2-6)

「我和一些招募員有聊過，感覺他們本身留營率非常的低，而且表達出來就是他們在數饅頭的心態，他會主動來幫我們整理文件，但卻不願去發招募文宣……」(B2-3)

貳、通路分析

通路行銷策略是以「季」為實施單位，對官方通路（如學校宣導、兵役抽籤及就業徵才等），採小眾傳播；非官方管道（如影、視、廣播媒體及官方網站等）則採大眾傳播的集中行銷模式。但事實上，除軍職外，多數的民眾對國軍仍是不了解，顯見，班隊資訊傳播的不足與行程配置的不適切亟需精進。

一、招募班隊訊息傳播不足

在有限的招募通路下，國軍的促銷手法數十年如一日，自我侷限於可控制的通路網絡中，卻忽略了大眾傳播媒體的運用，要將訊息推廣，除現有資源外，亦可考慮異質性的補教機構，來創造出1+1>1的綜效值。

（一）有限的招募通路與促銷

訪談中，B類人員與招募中心多有接觸，因此大多可從中心獲得相關資訊；但C類人員，在非隸屬官方與非官方通路下，除非因業務需求從現有大眾傳播拼湊獲得資訊，否則，大部分是很難由現有的管道或通路來獲得完整的招募訊息。

「大多從招募中心得知招募訊息。」(B1-1、B1-2、B1-4、B2-4、B3-2)

「在軍校招生期間會有公文，請我們鼓勵及宣導三軍五校的報名，過了這段時間就會以招募中心提供的訊息為主要來源……。」(B1-3)

「除了中心幾乎沒有，聯絡處也沒有相關的課程或宣導，所以很多服務比較久的教官，對軍種的認識就僅限於舊有的印象或是全民國防課本內較普遍性的介紹；而且招募進不去教育這一塊。」(B1-5)

「……，我當民意代表經常和村里長接觸，但村里長從來不會談這方面的事或這方面的宣導。」(C2-1)

「……我印象中，不管是民政、村里長、甚至社政、警政系統大概都不會有人去宣導國軍招募訊息……；國軍好像比較少做廣告，我比較常看到消防局的廣告。」(C2-2)

「對國軍資訊的獲得管道除了選民服務外，大部分來自媒體的負面新聞，所以正面資訊較少來源，因為國軍除了救災與民眾接觸外，不論是新聞或所有的活動裡面，國軍行銷是少的。」(C2-3)

「不管是從公開的管道或傳播媒體，我幾乎看不到國軍的招募廣告，也可能因為我沒有需求，廣告又沒有大到讓我去正視他……。」(C2-4)

「但國軍在這方面除了政令宣導、負面新聞，其他招募的訊息並不多，大部分有關招募的內容都限定於政府部門或國防部就政策面、執行面的質詢資料，而非廣告或讓民眾了解的部份比較少，所以民眾要透過報章雜誌了解招募訊息，其實是不多的。」(C2-5)

「……，之前沒有特別印象看過招募訊息，真可惜；……從一般民間企業的招募方式而言，一個組織在招募之前一定要將自己組織的優勢和定位都列清楚，才可以吸引人才從軍。」(C2-6)

「個人從事媒體業及在國會服務，對於國軍招募班隊的訊息除媒體報導外，會主動上國軍人才招聘網站閱覽最新訊息。」(C2-7)

(二) 未善用的大眾傳播媒體

非軍職的受訪人員，絕大數招募班隊訊息是由電視或新聞廣告得知，若參照普洛普徵信公司 2004 年調查資料，84.06%國人從電視廣告獲得國防相關訊息，且

以高中職教育程度為高，現有校園巡迴說明僅佔全體 8.99%⁹⁷，顯見招募資訊傳播仍是明顯不足。



「會從電視和徵才活動看到訊息。」(B3-1)

「廣告有看過，當然就是有互相配合我們的徵才活動……」(B3-2)

「從新聞廣告得知國軍招募的訊息，再來就是文宣，像有時候站在公車站，就會有一些看板，或者是就業服務站或校園徵才時都會看的到……」(C1-1)

「傳媒，譬如說電視廣告、收音機廣告或者是一些活動，譬如大學博覽會……，另外就是早期當立法委員時候，多少有這方面的訊息，大概是這樣的兩個管道……。」(C2-1)

「大都從電視廣告獲得資訊，平面廣告比較少……」(C2-2)

「……，因為工作的關係，對我而言，我覺得報紙是最重要的，如果就我印象中可及，政府對於置入性廣告是有限制的，因此報紙為主……」(C2-5)

(三) 未開發異質性招募通路

大部分的受訪者資訊來源為大眾傳播的電視或新聞廣告，顯示目前的通路並未發揮最大功效，未來可就學校、村、里、鄰，甚至是異質性的補教業等合作，來創造新的契機與機會。

「國防部可研擬與民間公司或學校來共同招募。」(B2-2)

「我建議你們來講，也走出去，深入里長，到社區鄰里，……，讓家長來可以了解、甚至可以落實到更年輕族群……」(B3-2)

「如果要招募人才可以和補教業合作，特別是公職類的補習班，在他們網站上登廣告，讓很多大學畢業生知道除了考公職還有另外一種選擇是從軍，而且也可以有很好的福利……比起找很多藝人代言有用。」(C2-6)

⁹⁷ 行政院型聞局，2004，〈台灣地區民眾對募兵制相關議題民意調查〉。



二、通路行程分配與管制困難

通路行程無法發揮最大綜效，其主要原因來自於現有專業人力的不足、兵種官科的重複與協力部隊的低配合度，各單位皆認為多曝光率有助於招募成效，尤其是校園，更是百家爭鳴之地，認為只要進了校園就有機會。

（一）編組招募人力的不足

編制專長、具專業職能的招募員人力因受限組織員額編制，長期不足；而部隊招募員卻又無法取代專職編制人員，因此，遇到宣導旺季時，將出現人力緊繃。

「需要很多人去做一個招募活動的時候，你就只能顧此失彼……。」(A1-1)

「……，但若是直接輔導到考生，則真的時間不夠用。」(A1-5)

「組上的人力從以前到現在很容易就被抽騰掉，在這樣的因素下，人力是一直維持在很緊繃的狀況……」(A1-7)

「招募人力應該要有統一及完整性的編組，可以避免資源浪費或同行的惡性競爭……」(A2-2)

「……，但如果行程太多無法配合時，不會找部隊的招募員，會找其他外縣市成效較差的招募員支援……」(A2-3)

「招募中心的資源是不夠的，像我們開 10 個班，你們所有人都要投入，就像校長還要敲鐘一樣，……，身兼多職效果一定不會好……」(B1-1)

（二）招募兵種官科的重複

各軍種與專長很多是重疊，對學校、教官、學生及大眾而言，是沒區分的，沒有品牌的區隔，在識別與宣導上，將加深其難度，尤其，可能引發其反效果。

「所屬轄區的部隊招募員**軍種與專長**其實很多是**重疊**，以一場校徵而言，就曾出現過空軍同時有 3 個單位的招募員，在分配與管制上是有困難。」(A1-2)

「招募機構要不要整合或統一窗口，對學校、對學生來講沒有差，但對教官

來講就是重複性很高，同樣的東西重複宣導，可能會引起反效果……」(B1-5)

(三) 協力部隊的配合度低

招募中心為期管制各活動的順遂與民眾的觀感，在行程配置與人力派遣上有一定的規定，然而國軍單位眾多，每個單位都想要成效一把抓，因此，無不積極透過個人關係拓展通路，進而影響正常行程運作。

「人力配置適當，但偶而發生其他部隊不配合招募中心行程，以致於產生當日行程人員派遣過多的現象。」(A2-8)

「……甚至有些單位會強迫中獎，覺得我只有進了校園就有機會，但卻沒有考量到學校的課程都已是排定好的。」(B1-5)

參、價格分析

各部隊任務編組招募員囿於單位年度經費，相關行程衍生的費用皆需由自己吸收；再加上單位賦予的年度招募壓力，因而產生：並非人人想做招募員的情形。

「……但是經費是不足，很多費用都要自己吸收，所以並不是每個人都想做這個業務。」(A2-5)

肆、促銷分析

現行採取的促銷方式可分為：以文宣廣告為主的策略性行銷及以人員為主的行動式行銷兩類，尤其，後者所採行的人際傳播，更是目前主要行銷方式。在日益增加的招募員額壓力下，組織多採用了短視行銷的策略，並過度仰賴小眾傳播（人際銷售），進而衍生下列情事：

一、招募員缺乏專業素養

部隊派遣招募員執行作業，並未考量到人員的經管與發展，人力亦未被運用與重視，且部分軍種招募員服役年資較短，常因經驗不足，出現表達與溝通能力

不佳的現象，又或是派出對部隊管教或理念有所怨懟的人員，反而造成負面效果。

「而且很多單位及長官目前還沒感受到沒有人的壓力，因此對於招募員都是派遣公差性質，並沒有辦法真的為單位招到人，因為他講的東西是沒有經過篩選的，想到什麼就講什麼，無法有效的吸引學生的興趣與信任……」(A1-7)

「唯一的問題就是**人才的素質不一**，好的很好、不好的就很不好……」(A2-1)

「……編組人很多，可是**人員素質參差不齊**，……」(A2-6)

「……有些兵對單位是很怨恨的，他出來傳遞錯誤或根本無心在這個業務上，向心力沒這麼強，你怎麼去招人？招的人在講的時候不會心虛嗎？……」(A2-7)

二、招募人員非專責專任

多數部隊招募員都是以任務編組方式產生，不但要執行招募業務，亦要負擔連隊公差勤務，此編組方式，不但無法強化人員專業職能，亦會產生部隊同儕怨懟與埋怨的情事。

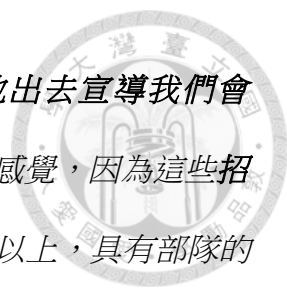
「我們單位分成兩個區塊，任務編組和專責編組，……，而最大的困難是如何去推展執行你的業務，而**我自己在連隊還有自己的任務，且擔任招募員**，因此自己要做好任務的分配與平衡點……」(A2-1)

「目前是任務編組，之前**白天跑招募外，晚上還要卡夜哨**……」(A2-5)

三、招募員編階欠缺力度

部分單位因受限員額編制及低階幹部調動簡易等因素考量下，改以低階多量編組方式來彌補其缺憾，但是，低階幹部進入軍旅生涯，不論在歷練與經驗上尚屬摸索階段，以現身說法執行招募，其說服力與嚴整性仍有待補足。

「……，陸軍成立專責編組，立意是好的，但在**階級上都是以兵為主**，在宣傳行銷時其實沒有辦法當一個很好的範例，……，因此，**專業性和說服力是欠缺的。**」(A1-2)



「陸軍編組招募員.....部分的招募員基本的素養不夠，他出去宣導我們會很擔心，更不用說考生要交給他輔導，會有一點完蛋的感覺，因為這些招募員很多是兵上來，經驗值並不多，招募員最好是中士以上，具有部隊的基礎了解，寬度和廣度會較士兵深入，學生是需要教育的.....」(A1-7)

「目前海軍編組是以士官為主，好處為至少有 1 年半以上的部隊經歷，對整個軍種會比較了解，不像志願役士兵可能只會對單位有所了解，.....那可能沒有辦法做一個通盤的介紹.....」(A2-2)

「.....當初是以部隊的編制下去專案編組，可以考慮以基地場庫的編組方式，畢竟我們要的是士官，士兵其實並不需要這麼多。」(A2-6)

「各單位應該要把招募員的層級提高，找一個兵來招軍士官，很奇怪，但如果是一個官來招士官或兵，是比較合邏輯，.....上對下最起碼他的年資也夠，進軍中的時間也比較長，對部隊也比較了解，有一些想法和概念可以比較貼近、符合一般民眾，提供給民眾的資訊會更足夠、更多元，.....建議最起碼招募員要尉官，會比較有說服力。」(A2-7、B1-4)

伍、小結

在產品市場反應上，整體觀感不錯，但大部分的印象，是透過「救災」來認識與了解國軍的重要性，且對國軍仍帶有不知與恐懼；而在組織面向，招募機構的指揮層級與人員的甄選是因應募兵制度首要研討的威脅議題。

而通路上，顧客群體對於招募班隊的資訊獲得普遍不足，而行程的分配與管制也無法有效的區隔市場、建立品牌，對招募而言是一劣勢；而招募行程衍生的經費核銷更是另一要面對的威脅因子。

此外，在促銷上，人際傳播的人員階級與專業職能無法同步提昇，除了無法確保提供考生完整諮詢服務外，對於外在環境更容易產生負面觀感，而不利招募。

第三節 行銷策略執行分析



孫子兵法有云：「勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝」，從市場進入策略計畫階段，緊接著就是如何（How）與能夠（What）去執行策略，因此，此階段將進一步透過行銷組合工具來探討執行過程中產生的各項有利或窒礙的因素。

壹、產品分析

國軍依人力需求設計產品定位（役期規劃），在產品本身缺乏市場辨識度與吸引力考量下，行銷方式仍透過人員的小眾行銷，藉由人際傳播的產品行銷，也連帶提昇產品的附加價值；惟民眾對國軍仍有負面的品牌形象，仍是產品弱勢。

一、附加價值的建立

產品的識別度與品牌建立多有賴於招募人員，對招募人員而言，成功的推銷產品，讓考生獲得資訊，進而形成報考的動機與自我職能的成長，是在產品行銷外最有成就感的地方。

「自己幫考生分析的東西符合他的人生規劃並順利錄取……」（A1-1、A2-8）

「讓學生獲得訊息之後，思考完對我們的内容有進一步，幫助他們並給他們一些還不錯的想法與另外一個選擇。」（A1-2、A1-5、A2-7、B1-1、B1-2、B3-2）

「當他們進來軍中以後，看他們可以一路成長上來，面對問題的時候也能夠去解決……」（A1-6、A2-1）

「本身個人的經驗及經歷有所提昇，比較不足的能力也會有所長進……」（A2-3、A2-4、A2-5）

而考生考上後回校探望教官、教師節寫謝卡、或是在部隊發展很好等，也是附加價值另一種的回饋，更有一種默默行善助人的成就感。

「看到已經在服役的學生，回來找我們，講部隊發生的事情，就還滿開心的……」（B1-3、B1-5、A1-4、A2-2）

「如果有學生去報名或那屆比較多人去，就覺得有成就……」（B1-4）

「成就是可以默默幫助許多人就……」（B2-1）

二、刻板的品牌形象

多數人對於軍種仍存有迷思，例如，海軍陸戰隊就是辛苦、空軍就是自由，

但事實上，學生或大眾對於軍種是不熟悉、缺乏概念的，因此，許多家長不放心讓小孩加入國軍。

「有些考生及家長不信任國軍，不放心小孩子來報考，以致於有心想加入的考生，不能加入國軍這個大家庭……」(A1-1、A2-8)

不放心的原因來自於對未來職場的銜接與內部的管理管教問題，頻傳的負面報導不會因為時間逝去而被遺忘，相反地，更加深民眾負面的觀感；即使認同小孩子進入部隊服務，也希望能在較輕鬆、體能負荷較輕的單位服務。

(一) 專業職能無法銜接精進

許多人認為義務役從軍，是欠國家的，早日還清就可重新創造自己人生，但志願役從軍和義務役在認知上是有差別的，投入4年的人生菁華期，對未來的工作不見得有所助益，甚至可能面臨退伍被淘汰或邊緣化的局面。

「少數的軍事單位長官認知仍停留在30年前，無法跟上時代潮流……」(B2-1)

「……人生最菁華的時間卻沒有學到任何專業，對未來的工作沒有幫助，而且是空白，若是提到人際關係的延續，我們本來就在社會生存啊……」(B3-1)

(二) 不當的內部管理與管教

軍隊的編制龐大，總有不肖的幹部自我修為差，並模糊了紀律和法律的界線，凡事以主官裁量權來上綱權力，忽略了依法行政的流程規定，更影響了社會觀感。

「……部隊有些幹部素質未自我要求，舊的管教方式未改，負面的事件頻傳，父母親不會真的讓自己的小孩前往，所以募兵會困難重重。」(B3-2)

「……我也會提醒同學，不要因為遇到不好的或好的主官，而影響你的留在部隊的意願……」(A1-4)

(三) 畏苦怕難的職場選擇

多數人對於軍種與專長的認知來自於社會媒體，多數學生選擇輕鬆、專業職能高、可上下班、體能負荷小或眷住地附近的軍種或單位單位；而對軍種仍是停留在「空軍就是爽」、「海陸就是操」的印象當中。

「會依學生的意願，不過，大部分都會詢問有沒有坐辦公室的、可以上班的、穩定、比較沒有一些額外的體能，當然也有些學生喜歡自我挑戰的選擇海軍陸戰隊，但畢竟不多。」(A1-1、A1-3)

「看他對哪種工作型態比較有興趣，因為每個人喜歡的不一樣，……因此，在我的輔導經驗中，有專業性質的官科會比較受到青睞，因為服役3年、

5 年後，退伍可與下一個工作銜接，而聽起來就很辛苦的陸戰隊則是排在意願最後，甚至不考慮。」（A1-2、B2-1、B3-1、C2-1、C2-2）

「每一個軍種的專業領域不一樣，以職涯規劃方面，我會推薦陸軍，因為他的單位及選擇性比較多；若以專業性的話，我會建議空軍，畢竟其具備的領域會比較多。」（A1-6、B2-2、B2-4）

「……其中，陸戰隊大多人的印象會特別排斥一點，很多人想要的是空軍，因為大部分就是覺得空軍很爽嘛，好像沒什麼事的少爺兵。」（A2-4）

「……如果學生有能力，當然建議他往高司走，作息會比較正常，不像部隊任務比較重。」（B1-1）

「軍種喔，空軍還蠻帥的，嘻嘻，對啊，我的感覺第一個印象怎麼這麼英挺，我比較喜歡空軍啦，那當然其實無論在哪一個軍種都很棒……」（B3-2）

「個人推薦均是考量到親友之專業與興趣為主(比如親友較適合運輸類、資訊類，則會依其專業與興趣而定)，至於軍種問題，其實大部份是視家庭狀況而定，也就是希望以離家近的營區服役屬於何軍種為優先推薦考量，若附近有三軍營區，則尊重親友本人決定為主。」（C2-7）

貳、通路分析

在通路經營上，各單位各自憑藉自身人脈、開疆闢土，但現行以招募率為考核機制下，人員汰換快速，通路被迫中斷，也造成各方通路不知對口為誰？如何聯絡的困境；而招募機構的層級指揮更是力有未逮，也是不利招募的劣勢因子。

一、通路未統一整合

現有通路在「點多績效高」的迷思下，如雨後春筍般的紛紛冒出，但通路開拓後並未能長期經營，因此，也產生了外界負面觀感；而第一線招募員在執行招募業務同時還須兼任連隊任務，長期未於連隊服務也引起同儕的怨懟，更甚長官的不支持與不諒解。

（一）錯誤的迷思

多數的長官仍抱持著：「人多好辦事；點多績效高」的想法，認為只要堅持就可能改變局面，因此，無不積極進軍校園宣導，但事實上，通路的經營是需要時間和互動的，絕非是片面、短暫的，是需要全方位、跨軍種及長時間的經營；而在班隊宣導上，部隊長官僅鎖定士兵，卻忽略可藉由正期班、二專班等就學班隊

的系列輔訪，藉由互動，產生信任，進而提高其報考的意願。

「……因為某個單位的某一個人，去做了一件事，……造成這個學校暫時會斷掉，後續可能要花更多的努力或經營才能把這個通路再要回來，但長官不認為這是衝突點，他們的認知就是要人多……」(A1-7)

「雖然計畫上寫的非常好聽是以招募中心為單一窗口，統合各軍執行招募任務，但是近幾年看到很多單位自己跑的，對於比較奉公守法的單位與招募員而言是比較吃虧……」(A2-3)

「……部隊長官只想看志願役士兵，但招募員的要求是全面的班隊，所以有落差。」(A2-8)

「部隊招募員要做宣導，前提是要有時間，但單位太多也沒辦法排定，所以可以透過招募中心，集合各單位在朝會的時候大家一起宣導，這樣學生獲得的訊息也比較多，」(B1-1)

「會一直接到部隊打來的電話，要來關說或用額外的時間來宣導，這比較煩惱的地方……」(B1-3)

(二) 長官不支持

部隊煩、忙、亂，多數長官是以戰訓本務為先，在部隊缺員下，招募業務長期以來並不被重視，連帶影響在外招募的人員；同僚間的不認同與長官的不支持，或是外行領導內行等作為，就猶如斷翼的翅膀，很難昂翅高飛。

「基層的招募員，他會有一些要去達成的任務，但事實上第一個可能上面或更高階的長官他並不支持你這樣的想法……」(A1-7、A2-8)

「有時候長官會不諒解招募員的一些壓力，認為招募沒有他們想像的那麼困難，招募就是需要上面的一些支持，它才会有動力……」(A2-2)

「困難的地方為：不是只有招募的業務，還有連隊的任務，這些都是不安定的因素，要先跟部隊的長官做溝通。」(A2-5)

「……但在招募業務上可能會和上一級長官有一些理念上的差異，但因為我們的身分，沒有辦法去跟他溝通太多東西，這樣就會造成一些意見上的衝突，就是他不懂，卻又滿腔的想法，真的還滿困擾的。」(A2-6)

「長官不認為兵役業務重要，也不認為有何專業可言。」(B2-4)

而部分長官雖口頭支持，但卻未見其實際作為，在招募業務遇到窒礙或瓶頸時，無法提供強而有力的肩膀，也會造成招募員或現役人員的無心工作。

「所有的長官或國軍以外的人也好，大家都不太看好這個招募的工作，所以在執行方面會比較困難，再加上長官有時候並沒有很支持，或是嘴巴說支持但只看成效，實際上能幫助你的東西不多。」(A2-3)

「各部隊長官請支持所屬的招募員，讓招募員可以放心為了招募而努力，不要再把福利給減少了，這樣只會造成招募員及現役人員無心工作。」(A2-7)

二、機構不平衡關係

地區雖是對外統一窗口，但因其職權與隸屬等因素，並無實質約束力，也造成對內：部隊與軍種；對外：學校與社會，看似合作卻又矛盾的不平衡關係，對整體招募業務的推展並非有利的局面。

(一) 地區中心與軍種部隊

地區中心並無對各部隊的指揮權責，因此，對於不遵守招募紀律的單位，無法有具體的作為；此外，各軍種有其招募壓力，且地區中心又為其隸屬管轄，在凡事以招募為優先的考量下，地區中心與部隊軍種間的關係，更顯得複雜，在此不平衡關係中，奉公守法的單位有可能被犧牲，進而造成招募機制的紊亂。

「……無法硬性去規定你合作的對象(包括招募員和學校教官)會有你如期的配合方式……」(A1-2)

「……我們一直很努力希望能保持招募中心和部隊的一個平衡，可是事實上部分的司令部會不斷的去打破這樣的平衡……」(A1-7)

「招募中心扮演的角色也是一個還滿重要的地方，如果有些地方沒有做的很完整的話，協力單位配合與執行上也會有困難，因為我覺得招募中心要有一個很強制的力量，來統整各軍種……」(A2-3)

「……各招募中心隸屬各司令部，多少會有軍種本位的問題，以新訓中心而言，就是被陸軍壟斷，除非招募中心可以提昇層級。」(A2-5)

「加入是個人意願，沒辦法強迫，不管是考生或是家長，想要多了解國軍，進而增加他的興趣，……招募就是個 sales……」(A2-7)

(二) 招募機構與學校社會

絕大數的學校都有招生的壓力，而家長與學生報考的依據，除了習得專業專長外，就是以升學率為依據，學校從軍的人數越多，對升學率居中的學校而言，威脅就越大，在無政府強制力介入與新生招募壓力下，也會降低其配合的意願。

「沒有權責去達到我們的需要，傳達給學生和家長招募的訊息……」(A1-2)

「無力感以學校方面為主，很多學校以升學為主，不希望(中心)妨礙他們，因此會少得一些資訊，因為學校若不要，你也不能說什麼；……簡單的說，因為有些學生程度不錯，是有機會升學，但因為私立學校學費比較貴，學生想一邊存錢，於是選擇報考了志願役士兵，就造成了學校升學率降低的問題，尤其是升學率卡在中間的學校會特別明顯。」(A1-5)

「……對學校而言招募新生很重要，至於畢業後，學生要做什麼不會特別關心，但是會在意升學，因為攸關學校招不招的到人。」(B1-4)

而部分的單位，尋求進入校園開設小型招募點，企圖藉由更多的互動範圍，來提供更及時的服務，但卻未考慮到學校的差異性，進而導致老師或學校的問題。

「學校設小型招募點的方式不一定適用，不是每個學校都有軍訓課」(A1-5)

「對於募兵，學校立場是贊成，但有部分的師長並不希望自己的學生去當兵，……，認為打靶一整天會佔用他的課程時間……」(B1-1)

「有些學校及老師不太支持志願役招募，對老師來說，課就這麼多，如果教官多 2 堂課就代表老師會少 2 節，所以有些老師對教官態度是不友善的；而有些學校因為招生的壓力，也不太推。」(B1-4)

參、價格分析

依據馬斯洛的需求層級理論，當一個人生理需求得到基本滿足後，才會追求更高層次的需求（如自我實現），因此，在募兵制實施後，可能出現以福利為從軍考量及對弱勢族群吸引力增大的威脅。

一、薪資福利成為招募誘因

許多人贊同親友加入志願役的原因是因為工作不太好早，在景氣不好的時積點，獲得一份穩定的工作，也代表著穩定的收入。

「……起碼固定，穩定是一個很重要的因素」(B1-3、C1-1)

「……目前工作不太好早，軍人有相對的穩定性；而且辛苦只是前面，後面隨著歷練晉任，也不太可能再做基層的工作，可是大家都只會看到前面辛苦，不會看到後面輕鬆並舉自己的例子來說。」(B1-5)

「如果在住家附近服務、待遇有增加可能會考慮。」(B2-2)

「如果景氣不好的時候，會贊成，畢竟是還不錯的選擇。」(B2-4)

「……因為去從軍是一個自我的修煉，還可以幫我們國家加強戰力，如果有

好的人才願意去當，當然鼓勵，在加上目前福利與退休制度都有保障、薪資水平都有提高，所以為什麼不贊成？」(C2-2)

「……之後認識了一些軍人就很贊成，因為福利很好，又有進修管道。」(C2-6)

「……第一個當然是能夠為國軍來貢獻，……，他的收入就是穩定，……然後又透過國家撫養他們……」(C3-2)

二、吸引缺乏社會競爭力族群

許多人認為在部隊並無法學到任何專業，每日只是渾渾噩噩過日，而且軍中的晉任制度非選才，有能力的人不一定能夠升等，因此，會吸引較弱勢或競爭力較差族群加入。

「幫助弱勢或單親家庭在經濟上得到改善的機會……」(A1-3)

「……或者家庭有困難時可藉由這樣的一個工作改變，感覺是有點脫貧，可能就是讓家境不好的學生可以先提升到某個層次……」(A1-7)

「如果他是在社會上有競爭力的話，不會建議，……發展不是依照你的能力，有時候是依照年班排序，不像在社會上，如果你有很好的能力，是有機會到很好的位置；……以前在念書時，老師總會說，如果不好好念書，以後就只能當警察或軍人，甚至有些人戲稱米蟲……」(C2-3)

而有多人擔心，這些族群中，有些是不知道自己未來方向、盲從的，僅把軍職當做工作，而非志業，因此，未來在工作的認同度和投入度上就會比較低；更甚者，有些人是不想失業、逃避失業的，對整體的士氣而言也是另一隱憂。

「……如果他是具有上台大這種程度，當然升學才能一展長才；但如果不是，譬如程度中等或一時之間還找不到未來方向的，還是建議他來軍中」(B1-2)

「……可以幫助一些弱勢的人，……，現在年輕人很盲從，不知道如何及技能不足時，我們提供職業訓練的訊息，甚至職能測驗、人格測驗等等這方面的訊息。」(B3-2)

「募兵會出現一個問題，就是加入的人會被定位是在社會上找不到工作或缺乏競爭力的人，也就是說找不到自己的位置，沒有一技之長，……，所以若照現在募兵的趨勢，未來可能是找到一群不想失業、逃避失業的人，而不是把軍人當做志業的人，」(C2-4)

「之前不贊同，因為覺得當軍人應該是沒工作才會去做的……」(C2-6)

「……主要是已評估過其在社會上的發展並不會比他們從軍，……」(C2-7)

參照普落普徵信公司 2004 年調查資料，51.12%國人不認同擔任志願役士兵是社會競爭力較差的人，但學歷越高者卻越認同，顯見，獲得社會資源較多的群眾，從軍的意願亦相對較低。



肆、促銷分析

對於市場，國軍長期以來總是採取大眾化的無差異行銷，所以，在文宣上，總是無法貼近主要客群，以及感動人心；而在招募輔導機制上，制度流程也未完臻，因而導致人員入營服役後，產生期望值落差，進而造成生活職能的不適應。

一、大眾化的無差異行銷

事實上，多數人仍然很難由大眾媒體來了解兵種官科，對於軍隊的認識來自於社會媒體、家中長輩或是輔導報考的教官及招募員，因此，有絕大部分的學生志願是選填招募員軍種及兵科，而非真正了解自己要走的方向。

「……學生大部分對軍種都沒有什麼概念，還是要靠招募員來解說。」(A1-4)

「很多學生分不清楚海軍和海巡，……像我之前著卡及色制服至台北市的某間學校，學生會以為我是他們同學，因為衣服顏色很像，也有同學以為我是空軍、海陸、陸軍，甚至有學生會認為我是替代役，軍種沒有辦法明確表達出來只能多宣導，就像大家對海軍的印象就是白甲，白色或黑色。」(A2-1)

「其實學生對於軍種是沒有什麼概念的，……所以學生選填的軍種大部分都是輔導招募員的軍種。」(A2-2、A2-7)

「學生對軍種完全沒概念，所以才需要請中心來介紹，譬如我就會對自己的軍種比較熟，但要介紹其他軍種很難啦，尤其還有一些國防部中央單位，萬一介紹的不完整，去了又覺得我們在騙他。」(B1-2)

「會先問他的興趣在介紹，大部分的學生對軍隊是沒有概念的，只能靠詢問教官，除非他非常有興趣，先前有涉獵，譬如要開戰車、要去哪個軍種，但我們學校這種學生比較少……」(B1-3)

「學生其實分不清楚，最重要還是各校教官的形象，他們最常接觸的軍人就是我們，因此，會去報名大部分都是跟我們關係比較不錯的，但討厭教官的、討厭被限定自由的就不會來詢問……」(B1-4)

「……同學有軍種基本概念，……，僅能大概提供相關資訊以及未來的發展；……以目前學生而言，除了在學校與教官相處外，其實是沒有其他



的管道可以和軍隊做連接」(B1-5)

「我對於軍隊的分野，除了三軍和海陸外，我無法分別，也不了解其工作性質……」(C2-3)

二、生活職能的不適應

現行的招募機制，招募員提供考生近乎「全程」的服務，從預約體檢、報名輔導、鑑測陪同、報到提醒到入營關懷，一系列的輔導作為，就是為了提昇整體的成效，據此，若在過程中未能有效區隔，就會產生過猶不及、誇大不實或影響考生權益的招募爭議。

「對部隊招募員因招募成效被檢討時，我會感到沮喪，是不是因為我們開拓的通路不夠多或輔導機制不夠健全，導致成效不佳。」(A1-3)

「有一些招募員太過熱情去輔導，幫同學收件，等到報到的時候學生缺件，會說是我們招募員把資料收走、東西沒有還給我們，感覺這麼熱心的服務，卻被反咬一口，就會有深深的無力感。」(A1-4)

「他們進來的時候常常會聽到一些被你們招募人員騙了，和您們原本講的規劃又不一樣，然後導致說他們役期滿了之後，就沒又繼續服務下去，選擇退伍。」(A1-6)

而人員入營服役後，對於愛國、為國的意志並無特別強烈，在選填專長不符預期、生活習慣適應不良與體能強化的要求，抗壓性逐漸瓦解，最後離營、退伍。

「他們來到軍中以後，環境的狀況，每個單位都不一樣，要看個人抗壓性，若是當初是因為我推薦入營，但是卻沒辦法繼續做，會覺得很難過，當初自己應該好好的輔導他。」(A1-1)

「……多數政策及人事法令，不是因為「愛國」、「為國」為出發點。」(B2-1)

伍、小結

綜整言，在此階段可發現在產品部分，招募員透過推銷的過程中，強化了自我的職能，並建立了商品的附加價值；但未來專業職能的無法銜接及不當的內部管理管教仍讓多數民眾望之怯步、裹足不前，而且具備意願的考生，多以輕鬆、穩定、離家近為優先考量，對艱困單位及軍種而言，劣勢擴大。

在通路方面，各單位抱持有點就有人、有人就有業績的心態，紛紛找關係、靠關係、用關係來進入通路，但現有的短視行銷政策下，人員價值很難短時間被

發掘，也造成通路聯繫跟隨人員異動而中斷的情事，對營通路經營而言，是項劣勢。此外，地區中心對內與對外的不平衡微妙關係，也是值得注意的威脅議題。

在價格上發現，薪資福利成了招募的主要誘因，求穩定、變化小的族群湧入軍職體系，對於肩負執干戈以為社稷的軍隊而言，是另一威脅隱憂；此外，社會競爭力較差的族群也易於被吸引，人員進入體系後，將可能過度沈溺「舒適圈」，而不願自我要求精進；尤其，自 2013 年第 7 梯次起，為擴大報考來源，志願役士兵的部份專長（如食勤兵、駕駛兵等），報考學歷以下修至國中，未來將可能降低國軍整體人員素養，進而與募兵的「精兵制」目標差異甚遠。

最後，在促銷上，國軍長期以無差異行銷方式實施宣導，但除現役軍職外，多數民眾對國軍品牌與定位，仍是毫無概念，加上入營服役後，生活職能的不適應與輔導機制的不完整，也使得促銷作為困難重重、弊多於利。

第四節 行銷策略考核分析

此階段預瞭解在策略執行過程中相關資訊是否已如質達成預劃目標？達成的狀況程度為何？而其衍生或窒礙的因素為何？此一階段的分析，將有助於策略方案的修整、責任的釐清以及建立制度的依據，以下就產品等四面向實施分析。

壹、產品分析

軍人形象能否提升影響到民眾從軍的心理心態，藉由願景的建立，讓從軍者有階段目標，不致渾渾噩噩、虛應度日；而品牌形象的定位，則端賴於觀感的改善及附加價值的提升；對於來源的短缺，則是要同步調整策略，來獲得員額。

一、願景的建立

「有夢最美、逐夢踏實」，志願役士兵45%的報考來源為18-19歲、應屆高中職畢業生，人生最菁華時期加入軍旅生涯，學得技能、取得學歷，這些都有可能是他們的夢想，因此，除在薪資福利的照顧外，更要著重於未來生涯的規劃。

「薪資待遇已經很好，其次就是福利與未來的規劃，像我們的福利很好，但未來的規劃就比較沒有一個完整的方向或制度……」(A2-1)

「行銷有時候的點要實際一點，不是要強調薪水，而是從穩定出發，做人生長遠的規劃為主軸。」(B1-1)

「我覺得現在年輕人去做一份工作，如果你用錢去誘惑他，這是短期的，除了錢和工作認定的價值以外，就是給他一個長遠的夢，就是我做這個工作5年就要退伍了，還是說這個工作可以是我的終身職業，適合我的個性和才能，讓它變成一個我可以一輩子都去做的事情……」(C2-1、C2-2)

最重要的是，要說明白、講清楚，最好能有對照表，讓他們知道，我「未來」可能會變得如何？和現在的差異？以及這個藍圖所代表的意義與精神。

「軍中的資源很多也在做，可是要去想怎樣呈現給招募對象看，讓他們知道說，其實我們服役可能3年、5年，但是我還是可以學到哪一方面相關的執照。」(B2-3)

「建構官士兵與民間企業專長的對照表或學習表，讓他們了解目前的工作，出了社會可以做怎樣的銜接，而不是空白的兩年；……有些人進去是因為競爭力，他們會覺得晉升沒機會，看不到未來，因此，要改變這樣的處境，讓



他們藉由在職進修充滿希望……」(B3-1)

「個人建議，一定要讓他們多了解，多在這部分宣導，清清楚楚的，甚至告訴他們未來有什麼規劃之類的。」(B3-2)

「讓大家知道進入這個學校的學生，他會蛻變成什麼的人，最好有個對照……」(C1-1)

「很多人小時候的志願就是當總統，雖然不是都能如願，但因為大家都知道總統要做的事，當然實際內容不曉得，但他就是一個尊榮與權力的象徵……」(C2-3)

建立了藍圖、有了明確的方向，就可設定短、中、長各階段的目標，來培養自己的實力，更重點在於讓他們知道，退伍後不是次等人；而軍旅生涯可以是人生職涯的起點、逗點，但絕不會是終點。

「……可以與就服中心合作，來提升他對自己的期許；」(B3-1)

「……人身安全與短、中、長期職涯規劃也很重要，因為，他們入營後要知道有沒有一個自己要達成的階段目標和內容，這是在制度以外，必須要去了解細節的部份，讓它看的到未來。」(C2-2)

「現在要募兵了，如果形象不改正，大眾就會直覺認為，加入軍職的人員就是缺少競爭力、比較次等的人」(C2-3)

「最重要的是自己對自己的規劃和期許，因為一旦回歸社會後，是你有什麼本事來跟人家換薪水。」(C2-4)

「入伍看見未來、福利端得出來、證照保證得來、募兵自然會來」！有前景、有福利保障、有專業證照取得的機會，何愁不會有人來。」(C2-7)

二、觀感的改善

有些人對於軍中的一些觀念是很刻板的，尤其每當出現負面新聞時，社會氛圍更是不友善的，這也許是因為國人對軍職的期待值與要求更高於其他職業，普遍言，國人對於軍人大多是較負面的評價與觀感。

「……不知道為什麼以前義務役當軍人有 50%以上出去以後對軍人都是反感的。」(A1-1)

「從以前的觀念就是好男不當兵、好鐵不打釘，就算我們有好的待遇和職涯規劃，畢竟對一些傳統的長輩，軍中還是像以前一樣偏向打罵、比較保守、



比較規定繁雜的地方。」(A1-6)

「社會氛圍，感覺上比較不友善，因為軍中是比較特殊的族群，因此，媒體會對這族群比較有興趣。」(B2-2、C2-6)

「很多家長的迷思，看了很多社會新聞會覺得在裡面(部隊)不見了這件事很恐怖……」(C2-2)

「軍人給我們的印象是陌生的、要打戰的，不是全部都是正面的，所以軍人這個職業，目前在臺灣不會是被列為優先的」(C2-3)

軍人這個工作給人的印象，就是救災、刻苦的，所以，一旦發現與既存印象不一樣時，基於民情，就會好奇一點、更甚是用放大鏡來檢視。

「像美國，軍人做飛機不是做經濟艙，而是提昇等級做頭等艙；美國的遊樂園很多的表演，除了例行的唱國歌外，一定也會介紹對軍人來看表演的敬意。就是會有這樣一段讓軍人的地位不斷的提升，但我們就是沒有啊，穿著軍服走在路上，大家就一直看你啊，你累他也累，這個民情不一樣……」(B1-2)

「……如果今天軍人穿著軍服走在路上是被尊敬的，那我想是滿多人想要去的……」(B1-3)

「在大部分人的印象中，軍中都是在比較刻苦的環境，所以一般人應該不會想要自己的小孩加入，像之前的口蹄疫，就叫阿兵哥去掩埋、去殺豬」(B2-2)

「因為軍中長期以來給人的印象是比較刻苦的，所以只有稍微好一點就會引起注意，就是現在因為政治環境的關係，硬要搞的階級對立，軍公教變成和民眾是不對等的……」(B2-3)

「我覺得他的發展性沒有那麼的寬、那麼的廣、那麼的高、那麼的遠……，在國外，像美國、日本，軍人待遇都非常的好，相對來講，都比其他行業來得高，他付出的代價是比較多的……」(C2-1)

「最重要的是很多人都覺得當兵是很辛苦的事，而且是浪費時間。」(C2-3)

而軍人也是社會沉默、弱勢的一族，對於負面或不實的報導，多採被動等待，很少主動澄清，也造成大眾負面觀感的持續累積；而內部管理管教問題，更是成為多數人質疑與問號的議題。在短時間內想要扭轉觀感，很難！但還是要做，而且是持續做，才有機會將負面影響降到最低。

「有些家長聽到當兵，就會馬上說小孩要念書直接拉走，不會管小孩有沒有興趣。……選擇警察的人會比較多，因為自由度比較高，不像軍中動不動因

為媒體的負面擴大報導而矯枉過正，而軍人在面對媒體作為上常是打了不還手，大多是被動的等著被打，而不是主動的去澄清。」(A1-5)

「負面新聞對軍人的形象影響真的太大了，我們能做的是把外在負面影響減到最低……」(A2-5)

「……軍中不能有更多的弊案發生，比如說長官性侵害部屬的現象、軍中副艦長和阿兵哥聚賭啦，軍中的醜聞每多一件，就會讓社會大眾對軍中的形象、對軍人的肯定、待遇會有很多的質疑……」(C2-1)

「民眾負面的印象是很難改的，你做好了 10 件事，1 件搞砸了，負面的印象就留著了，不會因為一個廣告而改觀。」(B3-1)

「只有軍中的環境可以改善好，民眾印象可以慢慢扭轉，還是有機會達成募兵，而且招募層級要提高。」(B2-2)

「而且廣告不是一兩分鐘，而是持續性的去做，不是一部影片年初上檔，接著就下檔了，就在再沒看過了，所以平常就要做經營，……招募是長時間的，該下的投資還是要下。」(A2-7)

三、價值的提升

對於產品除了要包裝行銷外，更要強調它的附加價值，除了救災，國軍更應該找出屬於自己代表的意義。

「所以產品要包裝之外，更要強調它的附加價值，而不是一直強調錢，因為有些根本不在乎錢，在乎的是過的開心和自由……」(B1-2)

「國防部要找到自己的定位，除了救災會想到國軍外，還要試著去尋找一些附加價值……」(B2-2)

「國軍應該要建立一個品牌形象，國防部代表的意義是甚麼？」(C2-6)

四、來源的減少

在少子女化與目前兵員過多的因素下，役男替代役及免役體位判定標準放寬，也造成每 5 個役男中就有 1 個不是常備役體位，對於志願役士兵須常備役體位才能報考的資格而言，招募的來源人口數勢必減少，進而造成衝擊。

「現在少子化，又加上覺得當兵很辛苦、很無聊，生活比較優渥的小孩就不會去選擇這樣志願役的路，所以目前的誘因不太大。」(B1-1、C2-6)

「因為現在體位標準越放越寬，若把這部份比照役男體位標準的話，那來源

會損失很多，目前免役體位大概是 1/5，也就是說 5 個當中就有 1 個，像近視，1100 就免役、1000 就替代役體位等。」(B2-2)

「為了招募兵制，為了快速減少兵員，所以只要降低身高、體重值就可來達成，但降低及齡役男的人數，但若對照志願役士兵的甄選標準，則也相對的壓縮了來源。」(B2-3)

而已判定免役或替代役體位，卻想報考軍職的役男，則需向區公所提出申請體位重判，但多數役男囿於流程或時間因素，不耐等待，轉而放棄重判申請。

「體位判定這部份，因為現在結訓標準放太寬了，像高度近視或是扁平族，如果在不同的病科裡面，或許是不是問題，但因為這個體位限制（要常備役體位）卻造成他不能報考，所以他必須先克服，若他想從軍他必須改判體位。」(B2-3)

貳、通路分析

募兵制是國家重要的政策，關係著國防政策與軍事戰略，因此，各部會間的資源整合，是刻不容緩的事情；除了資源的整合，民眾的支持也很重要，唯有透過密集、全面的宣導，才能將訊息有效的傳遞，進而爭取支持；在現行各兵種機關頻繁拜會、92課綱及12年國教等威脅因素下，通路的經營也正正面臨著考驗。

一、部會的支持

募兵制是國家政策，但這麼大一個政策，卻僅由國防部負責，大家都抱持著募兵與我無關的心態，喊著「人人都是招募員的口號」，卻不知道到底要招些什麼？

「募兵制是國家的政策，是不是高司或各部門要動起來，但是目前看到的，好像都只是國防部負責……」(A1-1)

「……這麼大的一個政策，不是一個小小的單位就能全盤決定的，但目前來看，大家都覺得募兵和我沒有關係，所以很多東西都已經淪成口號，……，雖然喊人人都是招募員，但其實這是很難做到的，因為他們根本沒有目標、沒有對象，在招募的這塊到底要招些什麼……」(A1-7)

既是國家政策，就該由行政院統籌，各部門整合與連接宣導，傳達理念讓民眾知道，而不是國防部自己在這裡努力。

「既是國家政策，行政院就是要統籌，各部門就應該連接宣導，傳達的理念是：不一定每個人都要去當兵，但是每個人都有知的權力；現在除了高

階長官知道募兵的內容，其他民眾根本不知道做了些什麼，政府的相關部門未宣導，在知的人不多的情況下，勢必吸引的人就不多。」(C2-5)

「志願役士兵已經是國家的既定政策，各部會都應該協調統一，而不是國防部自己在這裡努力，那國防部來說內部的各科室都要支援而非認為是人事部門的工作，」(A1-7)

各政府資關對於募兵制的資源提供有限，因此要強化公部門的通路資源，部會要互相支援，國防部也可以利用他的資源，協調通路擴張，而最重要的是，長官的思維要改變，才不會做出來的東西都千篇一律。

「……各政府機關對於募兵制的資源提供有限，畢竟募兵是既定的政策，而且是國防白皮書最高戰略的指導原則。」(A1-1)

「……也要強化公部門的通路資源。」(B2-2)

「……，部會要互相支援若要其他部會共同支持……」(B1-5)

「國防部可以利用他的資源，他的力量去跟各單位協調擺放，……」，國防部和教育部去協調，也許機會還比較大，我覺得要用這樣的力量在讓我們的通路擴張，不然依我們的力量這麼小，能開發的有限。」(A2-6)

「……最重要的是，長官的思維要改變，各部門也要配合，不較不會發生本位的事情，也不會造成做出來的東西都千篇一律。」(B2-3)

二、管道的暢通

想要吸收到高素質的孩子，就是要往高中走，第一個要讓他們知道軍校的狀況，畢竟軍中還是很封閉的一塊，雖然，學生基本上能夠分辨出陸海空軍種，但對於軍人在做什麼都不太了解，新兵日記雖然假了點，但或多或少讓外面的民眾知道一丁點軍中實際的狀況。

「想要吸收到高素質的孩子，就是要往高中走，要怎樣吸引這樣高素質的高中生？第一個要讓他們知道軍校的狀況……」(B1-3)

「畢竟軍中還是很封閉的一塊，學生因為不了解，刻板印象就是軍中就是不好待、比較累、比較辛苦，這一塊的資訊要打開來，」(B1-3)

「學生基本上雖能夠分辨出陸海空軍種，但對於軍人在做什麼都不太了解，像看到空軍都會認為要做飛行員……」(A1-1)

「新兵日記雖然假了點，但或多或少讓外面的民眾知道一丁點軍中實際的狀況，當然沒有像電視播的那麼美好，但太美好也是一個問題，要增加一

些能讓外面稍微能夠了解各軍種的特質。」(A1-5)

文宣內容的部份，要再加強對陸海空，這些軍中在做些什麼任務？學生聽不懂太多專有名詞、武器名稱、諸元，比較想知道是生活作息之類的訊息；所以，部隊招募員應該要多了解一下其他軍種的特質，或陪同學生至單位參觀，讓他們了解軍中的生活。

「……文宣內容的部份要再加強對陸海空這些軍中在做些什麼任務啊，大概敘述一下，還有一些形象廣告製作部分，也要試著改變一些民眾較傳統的觀念為出發。」(A2-2)

「……有些軍種介紹時講的太陳悶，底下學生是沒有反應的，因為根本聽不懂，太多專有名詞，什麼武器名稱、諸元，因為我不會想要知道那些武器砲彈能夠射多遠，比較想知道的是部隊裡平常在做什麼，你們平常任務是什麼，然後作息那些的……」(A2-4)

「……所以部隊招募員應該要多了解一下其他軍種、工作性質和任務，在與學生諮詢的時候可以多分析一點……」(A1-1)

「講真的，滿多同學對於軍人是滿不了解的，像我上週帶6個考生到單位參訪，4個是想去看看，另外2個是陪同，但整個參訪完後，幾乎提升到100%都想加入，因為他們參觀完後才知道，原來軍中生活是這樣子……」(A2-6)

此外，現在新訓部分只有陸軍可以宣導，役男沒機會聽到其他軍種，所以，可由一個單位統合、各單位派招募員，大家一起參與。

「現在新訓部分只有陸軍可以宣導，役男沒機會聽到其他軍種，希望能夠邀各單位一起實施，讓役男有更多的選擇，並且可透過宣導的過程，提高他們在營轉服及一些舊的觀念轉化……」(A2-5)

「……所以，由一個單位統合、各單位派招募員，大家一起來比較好，這樣學生也可以聽到比較多不同軍種和單位的介紹。」(B1-2)

目前的政策應該要更公開化，為這些人帶來最有效與直接的幫助，執行上要注意宣導度足不足，還有，對於本身的職業是要去介紹的，很多人退伍後都還不清楚軍中有哪些部隊，也許可以增加其留營的誘因。

「目前的政策應該要更公開化，為這些人帶來最有效與直接的幫助，……政策成了一個不確定的因素在。」(A1-6)

「一、遊戲規則不了解，二是你給我最大胡蘿蔔時，我都不確定我能不能吃

這個胡蘿蔔及長大，這是政府在宣導不足的地方，甚至會讓人產生兵都不
用當，不用做國防的想法，這是執行上要注意的地方。」(C2-5)

「……還有，對於本身的職業是要去介紹的……」(C2-3)

「……很多人退伍後都還不清楚軍中有哪些部隊，所以相關單位真的要讓
所屬知道，這樣也許可以增加其留營的誘因。」(B3-1)

另外，行銷的對象不能只有學生，家長也很重要，國防和媒體也很重要，因
為民眾大部分接收到的都是由媒體所報導，資訊的提供應該包括軍人保障的部份
及會不會與社會有脫節的問題。

「另外，行銷的對象不能只有學生，家長也很重要，父母親的支持度和引
導性是很重要的因素。」(B1-1)

「國防和媒體也很重要，因為民眾大部分接收到的都是由媒體所報導，
大部分都是負面的訊息，」(B2-2)

「但是軍人的部份，大家對於他們保障的部份了解是比較少的，因為他們
永遠搞不清楚他們可以做多久，多久沒有升官就要退場、退場機制是什麼？
能不能考公職？大家如果對這些方面都了解多一點，我覺得或許這也是一個
不錯的選擇。」(C1-1)

「當然首先我當完兵出來是不是就不能和社會連結，對不對，會不會有脫節、
脫勾啊，這個部分可能在軍中的時候和外面多了解，」(B3-2))

最後，就是資訊的透明與多元化，不管要不要做宣傳，國軍要做的工作還是一
樣，但如果你能夠做好這些宣傳，你就可以讓民眾對我們的印象的改觀，因為，
沒有去了解，就沒有機會。

「最近我看了日本的一部偶像劇，內容……提到：不管要不要做宣傳，國軍
要做的工作還是一樣，但如果你能夠做好這些宣傳，你就可以讓民眾對
我們的自衛隊印象的改觀。」(C2-3)

「……在宣導方面要讓大家更清楚、更了解，大部分的人就是不了解，才沒
有去了解，沒有去了解，就沒有機會嘛。」(B3-2)

三、塊狀的行銷

目前的縣市通路開拓而言，地緣性和風俗民情會影響招募的成效，以志願役
士兵而言，大部分來自學校，所以在通路經營上，學校教官是需要被宣導及提供
資訊的；與其用一個拉一個的人海戰術，不如用塊狀或帶狀的拉，塊狀就是以學

校為單位，一個學校一個學校，那系統狀意指不同的縣市，可以有不同的作法。

「以目前的縣市通路開拓而言，地緣性和風俗民情會影響招募的成效，以志願役士兵而言大部分的來源自學校，學校教官礙於校方的屬性或升學率，對於招募業務並非如此積極，尤其公立學校特別明顯，因此，宣傳的廣度就無法這麼普及。」(A1-3)

「……所以在通路經營上，學校教官是需要被宣導及提供資訊的，因為學生會透過教官來認識國軍。覺得廣告不明顯，其實也可以協調各校，利用週會來宣導，效果應該也會不錯……」(B1-4)

「……與其用一個拉一個的人海戰術，不如用塊狀或帶狀的拉，塊狀就是以學校為單位，一個學校一個學校，也許可以找一些理念相近的高中職校長來談一談，從學校裏面來推，透過學校的系統，那一些成績不是很好的孩子，由學校帶領來去做；那系統狀意指不同的縣市，可以有不同的作法，以台北市來講，可能的作法就與外縣市不同，以城市來講可能就跟鄉村不同，也許我們可以把重點放在偏鄉、原住民的地方來探討……」(C2-1)

四、速成的經營

軍種編成專責招募立意良好，但沒有看到立即性的成效就會比較著急，為了達到成效壓力，都是用最快達成成效的方式來做，在既有通路與行程外，另闢招募管道，這樣對於現有的招募通路而言是不利的，不但學校無法承受太多部隊，而且，學生也會被煩死。

「軍種編成專責招募立意良好，但可能是軍中的一些陋習，沒有看到立即性的成效就會比較著急，會有一些不妥當的作為，」(A1-5)

「部隊招募員為了達到成效壓力，都是用最快達成成效的方式來做，……如果為了個人成效而影響考生選擇的意願，這對我們後續的通路經營及考生聯絡會有不好的影響。」(A1-1)

「部隊招募員為求成效，在既有通路與行程外，另闢招募管道，這樣對於現有的招募通路而言是不利的，因為中心和學校及其他通路的建立，不單單只有志願役士兵的招募，還有就學及其他的班隊，但部隊招募員過於著重強調士兵及頻繁的進出校園是對現有招募通路不利的地方。」(A1-3)

「有的軍種開放部隊自己進學校做宣導，會有來一個部隊就要開一個時間給你的問題，我們沒有辦法承受太多的部隊，……不要各部隊各派一群人來，

這樣學生會被煩死，而且我們有許多班是升學為主，並不適合做長時間的宣導，」(B1-2)

陸軍的行銷方式比較像人海戰術，像早期的人際直銷或業務，剛開始 ok，但長期下來，人員素質無法提昇、內部管制作業會很亂，在淡季時就會很慘，甚至會跨區互搶考生，如果可以的話，對外招募窗口要有一個統一的管道，目前散彈打鳥、一個人拉一個人，要花的力氣太大了。

「陸軍的行銷方式比較像人海戰術，像早期的人際直銷或業務，且用兵做宣導其實說服力並不大，因為其本身部隊經歷並不多……」(A2-6)

「以人海戰術招募，剛開始 ok，但長期下來，人員素質無法提昇、內部管制作業會很亂，……，在旺季可能沒那麼明顯，但在淡季時就會很慘，甚至會跨區互搶考生。」(A2-3)

「如果可以的話對外招募窗口要有一個統一的管道，不要各單位自己接洽，學生不會糊塗，也可以要求管道內的招募員專業學能與素質。」(A1-4)

「……目前散彈打鳥、一個人拉一個人，要花的力氣太大了，而且你可能拉了 100 個人，只有 1 個人猶猶豫豫的來考慮一下，考慮完後，他身邊的 99 個都叫他不要來，他最後也走了……」(C2-1)

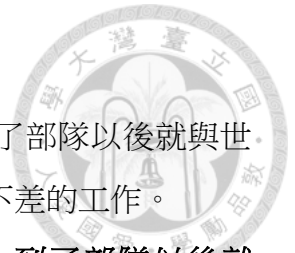
通路的拓展不一定是找有成效的，其目的是為了讓民眾更了解國軍的第一線，而且培養人脈和通路是需要時間；此外，資源共享很重要，因為市場餅就是這麼大，互相攻擊的結果，只是看哪個軍種比較慘而已，但其實傷害都是國軍。

「通路的拓展不一定是找有成效的，它的目的是為了讓民眾更了解國軍的第一線，不要為了招募而招募，透過接觸而了解國軍，實質意義會更大……培養人脈和通路是需要時間，以陸軍編組而言，構想和概念是不錯的，但管制作法與人員運用、訓練方式有待商確。」(A2-7)

「招募工作只是一時的，最重要是交朋友，因此，資源共享很重要，因為市場餅就是這麼大，各軍種散狀的宣導不一定有成效，而且互相攻擊的結果，只是看哪個軍種比較慘而已，但是其實傷害都是國軍……」(A2-3)

參、價格分析

募兵預算能否爭取提高，關係到募兵成效的現實問題；而入營服役，升遷制度的暢通與否，也影響著人員是否願意留營續簽的重要考量。



一、升遷的透明

軍人的升遷制度已經很有制度了，也不會像以前一樣，到了部隊以後就與世隔絕了，軍人本身在社會上也是一個相對來講待遇不差、形象不差的工作。

「軍人的升遷制度已經很有制度了，也不會像以前一樣，到了部隊以後就與世隔絕了，還是可以有一個還不錯的生活，包括你的家庭生活，所以，我覺得軍人是一個不錯的職業、軍人本身在社會上也是一個相對來講待遇不差、形象不差的工作……」(C2-1)

但軍中還是有：有沒有關係，影響你升遷的印象，有些軍種和科系是有性別的限制，在國軍裡面管理是非常高壓，而且發展不是依照你的能力，不像在社會上，如果你有很好的能力，是有機會到很好的位置，基此，兵約滿會留下的比率有多少？能夠往上升的比率有多少？

「……軍中還是有：有沒有關係，影響你升遷的印象；另外，在性別上也有民代關心，在早期，有些軍種和科系是有性別的限制，天花板效益在軍中也是發酵的議題，女性被拔擢的機會其實不太高的……：因為在國軍裡面管理是非常高壓，而且發展不是依照你的能力，有時候是依照年班排序，不像在社會上，如果你有很好的能力，是有機會到很好的位置」(C2-3)

「……就是升遷的規劃，很多兵約滿會留下的比率有多少？能夠往上升的比率有多少？」(B3-1)

因此，升遷要透明化、有計畫的栽培國軍，有一個收入來維持，又可學習和進修，不要讓進去的志願士兵因為對制度失望而離開。

「升遷要透明化、有計畫的栽培國軍，進用真正國家需要的武器為什麼？不要讓進去的志願士兵因為對制度失望而離開。」(B2-1)

「第一個我有一個收入來維持，又可學習和進修，如果做的很好也可以是一個晉升的管道。」(B3-1)

二、財政的困難

臺灣現在要實施募兵制，碰上了一個最不好的時機，國家貧窮、老百姓也貧窮，怎樣要說服社會大眾來支持這樣一個薪資，要看國防部，你拿出什麼樣的說服力來；而以待遇而言，雖然比外面起薪稍高，但自由度受限也較多，在台北地區，多兼幾份差即可達到這樣的薪資，因此，並不足以產生強烈的從軍動機。

「臺灣現在要實施募兵制，碰上了一個最不好的時機，就是我剛才講的國家貧窮、老百姓也貧窮，相對的你要求給募兵制的孩子們更好的待遇，在這個時機點是不討好的，怎樣要說服社會大眾來支持這樣一個薪資，甘願去那這個稅，怎樣支持政府……我覺得就要看國防部，你拿出什麼樣的說服力來……」(C2-1)

「雖然比外面起薪稍高，但自由度受限較多，若在台北地區，多兼幾份差即可達到這樣的薪資，因此，並不足以產生強烈的從軍動機……」(A1-2)

當國軍的好處不是很多人很清楚，但太過強調好處會讓其他階層的人引起反感，甚至出現，共軍曾經是領國民黨薪資，在國家在財源困窘的情況下，募兵後會不會產生薪資是誰出的疑慮？

「……當國軍的好處不是很多人很清楚，但太過強調好處會讓其他階層的人引起反感。」(C2-6)

「……就歷史淵源，共軍曾經是領國民黨薪資，在國家在財源困窘的情況下，募兵後會不會產生薪資是誰出的疑慮？」(C2-5)

肆、促銷分析

要吸引民眾願意加入軍旅，首先就是軍人地位的提升，可藉由榮譽感的建立、薪資福利的強化及專業職能的培養來達成；其次，就是要營造友善的環境，解決業務簡化、內部管理、訓練合理、專長簡併及資訊媒體使用等問題；再來，要善用現有資源行銷，找對的人，做對的事；最後，就是建立與落實考生輔導的流程與機制，各項次分析如次：

一、地位的提升

軍人地位的提升應該著重於：當下的照顧，而不是退伍之後；在實質面滿足薪資福利的基本需求，但更多時候是要去瞭解及強化精神方面的需求，除了強調榮譽責任感，也要落實專業職能的訓練，避免與社會的脫勾，失去競爭優勢。

（一）榮譽責任的強調

現在文宣都是在跟人家說福利，卻沒有說清楚報酬、義務在哪裡，因為你一直用錢去誘惑這些孩子，好像是一個功利的取向，所以，招募行銷的重點應該是找回過去的那份榮耀，把它定調是：國軍是有一個很重要傳統的，更要去強調這個工作它的價值，它的神聖、它的意義所在，而不是都是為了錢。

「現在文宣都是在跟人家講錢的問題，你看外面已經沒辦法賺這麼多錢，兵可以賺錢，都是先跟人家說福利，卻沒有說清楚報酬、義務在哪裡，所以現在行銷都停留在這一點。」(B1-5)

「……因為你一直用錢去誘惑這些孩子，來喔！來喔！這裡薪水比較高喔，那好像是一個功利的取向，只是為了一份比較高的薪水去做這個工作」(C2-1)

「國軍招募行銷的重點應該是找回過去的那份榮耀那兩個字，它畢竟不是每個人都要做的，強調榮耀喚起有傳統、有榮耀的那群人，……因此在打行銷廣告或塑造品牌訴求時，應該以榮耀為主軸，把它定調是：國軍是有一個很重要傳統的。」(C2-5)

「……更要去強調這個工作它的價值，它的神聖、它的意義所在，讓一些年輕人有理想、有愛國心、有奉獻精神、願意去服務社會的人，它也來當國軍，而不是都是為了錢。」(C2-1)

有些地點和軍種會招募足額，強調有價值的榮耀；但榮譽感這種東西是屬於被動個人的，需要思想教育落實以及完整的社會條件與結構，最重要的是：對這份工作要有使命感，才能盡情的去發揮，如果是為了錢，他沒辦法撐很久。

「……有些地點和軍種會招募足額，所以，在實質面要增加加給及改善社會觀感，強調有價值的榮耀。」(B1-1)

「在臺灣軍人的榮譽感沒辦法提昇，榮譽感這種東西是屬於被動個人的，除非他自己提昇否則只能靠其他額外的東西……」(A2-6)

「……思想教育要落實。」(B1-4)

「……社會條件與結構要完整，讓人家覺得當兵是個榮譽的事……」(B1-5)

「對這份工作要有使命感，才能盡情的去發揮，然後才有辦法享受平常在訓練過程中的辛苦，所以他需要一些心理特質，他不是一般去當兵為了那個錢，如果是為了錢，他沒辦法撐很久……」(C1-1)

(二) 薪資福利的強化

現在外界不斷在貶低軍人身分的情況下，怎麼樣讓招募可以走的很順利，錢啊！沒有錢就招不到人才，你說如果志願役士兵1個月薪水5萬元，有沒有人來？大排長龍，所以薪資的結構，要因職務去調整，如果還是這樣的錢，可能會招不到人，到時候，吸引到的可能是外籍人士了。

「……，現在外界不斷在貶低軍人身分的情況下，怎麼樣讓招募可以走

的很順利，其實那很難啦。軍人的福利一直被打壓，那出去怎麼抬的起頭來；如果被廣泛的認同「從軍去」是一種不錯的選擇話，當然畢業生會選擇就不會很少。」(B1-2)

「錢啊！沒有錢就招不到人才……」(A2-4、A2-7、B1-4、B2-1、B2-2、B2-4、B3-2、C2-5)

「薪水一定要提高，你說如果志願役士兵1個月薪水5萬元，有沒有人來？大排長龍，所以薪資的結構，要因職務去調整，你不要說現在薪水快3萬，他的時間幾乎被綁死，比一比，4年他一定不要，他看到他同學幾年以後也可以領到這個錢，所以錢要再加，如果還是這樣的錢，可能會招不到人，到時候，吸引到的可能是外籍人士了。」(B1-4)

再來，就是官兵的照顧，軍人無非就是：當我一個人努力的時候，可以給我的家人無後顧之憂，如果國軍能夠在服務年資和福利可以提昇，那大家會比較想要從事這樣一個行業。

「再來，就是官兵的照顧，以新加坡的官兵照顧為例，他們生活的照顧是我們的3倍以上，我們國家自己研發的洗槍機我們自己沒用，買給新加坡，他們全部用洗槍機洗槍。軍人無非就是：當我一個人努力的時候，可以給我的家人無後顧之憂……」(B1-5)

「如果國軍能夠在服務年資和福利可以提昇，那大家會比較想要從事這樣一個行業……」(C1-1)

參照國外的經驗，其募兵成功的關鍵，根本在福利，對服役人員之生涯規劃、生活津貼、進修補助、購屋貸款、眷屬福利、職業訓練、專業技術證照取得及退伍準備金之儲備，提供周妥的規劃與服務，讓服役者無後顧之憂。

「……根本在福利，如美國對於退役軍人無論就學及就業，都非我臺灣可比。」(B2-1、A2-6、C2-6)

「對於服役中之青年，參考美國蒙哥馬利大兵法案(Montgomery GI Bill)與日本自衛隊「就職援護」的作法，除了薪資調整外，對服役人員之生涯規劃、生活津貼、進修補助、購屋貸款、眷屬福利、職業訓練、專業技術證照取得及退伍準備金之儲備，提供周妥的規劃與服務，使服役者無後顧之憂。」(C2-7)



（三）專長職能的培養

要強調專業與職涯的發展，而不是錢的問題，像建中、北一女他們應該不會想要知道薪水多高，他們應該還是會想要進修、生涯規劃，並從中獲得一些學歷或證照的專業。

「要強調專業與職涯的發展，而不是錢的問題，最好能讓產生這是一份幸福的事業，就是願意去做的事情……」(B3-1)

「可以多強調一些進修的部份，可以針對高學歷的多做一些進修的宣傳，像建中、北一女他們應該不會想要知道薪水多高，他們應該還是會想要進修、生涯規劃。」(A2-5)

「……希望他們都可以利用軍中的資源做公餘進修，不管是考證照或是上課，……從中獲得一些學歷啊、證照的這些專業。」(A2-2)

現在採精兵制，科技的兵種畢竟是少數，所以專業職能建構以及民間專長的轉化很重要，因此，真正會影響的因素是，如何進來軍中後學到東西，而且退伍後可與社會銜接，如果可以結合軍中和民間的專長的話，可能大家就不會覺得服役浪費時間，因為，這些人不可能一輩子都在軍隊過活，總要回歸到社會。

「……現在採精兵制，科技的兵種畢竟是少數，所以專業職能建構很重要，以及民間專長的轉化。」(B3-1)

「影響的因素是如何進來軍中後學到東西，而且退伍後可與社會銜接」(A1-2)

「軍中和民間的專長如果可以結合的話，可能大家就不會覺得進去是浪費時間，在軍中的歷練可以銜接到退伍之後，甚至就職，這樣可以協助從軍的人取得執照。」(B2-2)

「未來的訓練要能和職場銜接，因為這些人不可能一輩子都在軍隊過活，總要回歸到社會……」(C2-4)

此外，應該讓軍人在專業上更精進，而不是做一般的行政或跑步之類的業務，而專長訓練要顧到學習和地位，不管他們是軍士官兵，都要把他塑造成專業，未來可以銜接第二個職涯，他們才會覺得中間是過度。

「應該讓在軍人專業上更精進，而不是做一般的行政業務或跑步之類的……」(B2-3)

「你的專長也一直在換，以軍官來講，今天做人事，明天做其他的，要升官就要換專長，沒有持續培養一個專長，導致出社會後，問你做過什麼？都是



半調子，所以軍人的培養要顧到學習和地位……」(B1-5)

「不管他們是軍士官兵，都要把他塑造成專業，未來可以銜接第二個職涯，他們才會覺得中間是過度……」(B3-1)

二、友善的環境

友善環境的提供來自於：業務的調整與簡化、內部的管理與管教、訓練的合理與模組、專長的委外與簡併及資媒的開放與運用等五項次，依序討論：

(一) 業務的調整與簡化

人員一直裁，但是業務及作業流程並沒有減少，應該就政策來探討需要多少人，未來要怎麼走，用數據去說服；但公家機關還是脫離不了紙上作業，計畫寫的很完整，但都是制式化，若上級想要轉型，或多或少都應該要有些作為，而不是一昧的開檢討會，檢討完後，到底檢討些什麼也不知道。

「……人員一直裁，但業務有沒有裁？範圍有沒有裁？像我以前的單位，從1千多人在管營區到現在幾百個人在守營區，但是業務並沒有減少，作業流程也沒有減少……；以一個民眾來看「精粹案」，大家在等，等什麼？等時間，大家覺得時間到了，人就少了，……我覺得上面大刀一劃，我要砍幾人，可是這幾個人的工作、這幾個人的去處，你要怎麼去處理，最後搞到沒有被砍到的想要走，被砍到的想要留，大家就沒心工作……」(B1-3)

「應該就政策來探討需要多少人？這些人力中哪些需要什麼的菁英，因此，是告訴大眾，未來要怎麼走，用數據去說服……」(C2-3)

「……公家機關還是脫離不了紙上作業，計畫寫的很完整，但都是制式化、儀式化的內容，沒有真正可以做的部份……」(B3-1)

「……若上級想要轉型，或多或少都應該要有些作為，而不是一昧的開檢討會，檢討完後到底檢討些什麼也不知道……」(A1-5)

在薪資與待遇上，對招募的誘因並沒有這麼大，自由度是民眾考慮軍職最大的因素，現在都是資訊作戰的時代，又不是人多要打群架，比誰人多，因此，可以討論人是不是一定要留在營區裡？需不需要這麼多人？這些內部管理與制度。

「在薪資與待遇上對招募的誘因並沒有這麼大，自由度是民眾考慮軍職最大的因素，如智慧型手機的使用、上下班的彈性調整等，因此，部隊還是需要考量當前年輕人的需求做適當的調整。」(A1-3)

「現在都是資訊作戰的時代，又不是人多要打群架，比誰人多，而是要

比腦力，所以要重質不重量，尤其精良的，就值得國家花錢去栽培他。」(C2-4)

「……可以討論人是不是一定要留在營區裡？需不需要這麼多人？這些內部管理與制度。」(B2-3)

(二) 內部的管理與管教

國軍的招募行銷策略一直都很成功，但卡在部隊的領導統御，內部管教上的一些制度，或多或少要調整與改變，如果沒有改善裡面環境的話，其實很多人是不會想要進來；長官的管理方式要做一個改變，階級大的不是做參謀，而是你要走到第一線去了解問題，而不是坐在辦公室，施給那些士官、兵壓力。

「國軍的招募行銷策略一直都很成功，但卡在部隊的領導統御、內部管理，肇生他們很想在這個單位服務，可是單位的管理方式而不想留營……」(A1-4、A2-2)

「……內部管教上的一些制度，或多或少要調整與改變，可能長官的管理方式要做一個改變。」(A1-5)

「如果你沒有改善裡面環境的話，其實很多人是不會想要進來，而且我們去招募去宣傳，那些不適服退伍的人也會做一些負面的宣傳，可能也會造成我們募兵的一些困惱。」(A2-2)

「階級大的不是做參謀，而是你要走到第一線去了解問題，而不是坐在辦公室，施給那些士官、兵壓力……」(A2-7)

家長會擔心自己的孩子去了會不會被虐待、像以前比較封閉的時代，有人在軍中就消失了，或是資深欺負資淺的；再來，大家普遍不信任軍中管教文化，加上媒體的誇大報導，因此也不放心讓子女到部隊服務。

「……選民服務大多希望自己的小孩不要被霸凌、欺負，基本上都是講求一個公平性的問題，至少希望自己的小孩不要比別人差，滿足人基本的需求；家長會擔心自己的孩子去了會不會被虐待、像以前比較封閉的時代，有人在軍中就消失了，或是資深欺負資淺的，現在很多父母都還有這種傳統保守觀念……」(C2-2)

「……再來，大家普遍不信任軍中管教文化，加上媒體的誇大報導，因此也不放心讓子女到部隊服務……」(B3-1)

對學生而言，有一份工作且自由度高是他們關注的地方，著眼點是異於家長的。部隊受限於人力的使用，進修與受訓的機會，會因為單位主官管而改變，讓

當初想繼續進修的人感到受到欺騙，導致一個惡性的循環，產生負面宣導。

「……而在福利部分其實在乎的大多是家長，學生對此並無這麼強烈的感受，對學生而言有一份工作且自由度高是他們關注的地方，著眼點是異於家長的。」(A1-3)

「……部隊受限於人力的使用，因此，進修與受訓的機會會因為單位主管管而改變，導致一個惡性的循環，讓當初因想繼續進修的人感到受到欺騙而產生負面宣導。」(A1-2)

(三) 訓練的合理與模組

如果訓練方式和內容不改變，也是募不到人；因此，訓練的方式要公開，依能力、循序漸進的教育他，讓他達到某種設定的目標，這樣大家比較會接受；同時，也要想如何把這些高素質的人力留下來，而不是重複同樣的訓練，所以訓練的模式和業務流程是需要在調整、簡化；或是在趨近於科技化一點。

「如果訓練方式和內容不改變，也是募不到人……」(C2-4)

「訓練的方式要公開，一般人會害怕一開始訓練的方式就是高壓式的，這大家比較沒辦法接受，但如果可以讓大家都知道，我們是依學生的能力、循序漸進的教育他，讓他達到某種我們設定的目標，這樣大家比較會接受。」(C1-1)

「……也要想如何把這些高素質的人力留下來，而不是重複同樣的訓練，戰力永遠都不強。」(B1-3)

「……要求也沒有減少，該委外沒委外，官兵留營的意願就會更低，在加上現在招募進來的人又這麼困難，到時候這個斷層會很恐怖，不管是對業務上、訓練上，所以訓練的模式和業務流程是需要在調整、簡化；或是在趨近於科技化一點……」(B1-3)

家長認為透過民代關切會有效改善役男服役條件，事實上，的確在某些程度上是可達成期盼值。在訓練上來講，現在小孩只要被要求或訓練一下，回去抱怨後，父母就會覺得自己的小孩在裡面受到虐待或不公平的對待，但其實有時候是訓練意志、磨練自己的體能與心智的一個很好方式，雖然募兵有可能募得一批良莠不齊的人，但轉機是，你有機會把這批人訓練成精良、對社會是有貢獻的。

「……服役的兵種及地點，因為隨受訓階段的不同地點也有異，會希望小孩能受到長官的照顧，現在的家長是比較傳統，認為透過民代關切會有效改善役男服役條件，事實上的確在某些程度上是可達成期盼值……」(C2-2)

「……在訓練上來講，現在小孩只要被要求或訓練一下，回去抱怨後，父母就會覺得自己的小孩在裡面受到虐待或不公平的對待，但其實有時候是訓練意志、磨練自己的體能與心智的一個很好方式，但是現在父母親的觀念也需要被改正，不能再存有孩子不能受苦、受傷、受委屈，因此部隊長也要時時和家長做好一個良性的溝通。」(C2-2)

「……危機是招募到一批良莠不齊的人，它根本不是真正想當兵的人；那轉機是，你有機會把這批人訓練成精良的，讓他變成有實際專長的人，對社會是有貢獻的，對戰力的提升也是會有貢獻的。」(C2-4)

(四) 專長的委外與簡併

2013年志願役士兵自第七梯起，部分專長學歷下修為國中畢業即可報考，其專長包括：工兵、食勤兵、步槍兵、輪型車輛修護兵、履帶車輛修護兵及汽車駕駛兵等，招募專長，如註腳79；專長內容，如附錄二、三。

依據主計處2012年臺灣各行業別經常性薪資統計，職缺最多的食勤兵及駕駛兵可比照民間餐飲業與其他汽車客運業，薪資約為24,303元及226,26元，由數據顯示，未來國軍將每月支出較高薪資，卻聘請國中畢業非專業專長，其效益值得研究。

可以參照民間公司，用最少的人力來達到效率，像煮飯、開車及營區整理等部分專長是可以委外的，對國家的經濟而言，也會有流動率及增加工作的機會。

「……可以參照民間公司，比如說庫儲單位，為什麼可以用這麼少的人力來達到這麼有效率的貨物配送物流方式是可參考，像部分專長是可以委外的，像煮飯的、開車的、營區整理的，如果國防部的經費能夠適時的支出到社會上面做一個交流，我覺得對國家的經濟而言，也會有流動率及增加工作的機會。」(B1-3)

(五) 資媒的開放與運用

自由度是民眾考慮軍職最大的因素，如智慧型手機的使用，但軍中不能帶照相手機，想要去當志願役的年輕人，馬上打消念頭；而若想攜帶筆電等 3C 產品入營在職進修，也會因為現有的法令而無法得償。

「在薪資與待遇上對招募的誘因並沒有這麼大，自由度是民眾考慮軍職最大的因素，如智慧型手機的使用、上下班的彈性調整等，因此，部隊還是需要考量當前年輕人的需求做適當的調整。」(A1-3)

「而現在的年輕人本來很興沖沖的想要去當志願役，但軍中不能帶照相

手機，馬上打消念頭；有的不一樣，有些覺得我的頭髮要我自己的特色，但軍中不能有自己的髮型和染髮，學生馬上掉頭就走，當然這種自由度在軍中是沒有辦法去協調的，」(B1-2)



三、行銷的運用

行銷運用可區分策略性行銷、行動式行銷與委外式行銷等三類；其中，應用最廣的是策略式行銷；花費最多但不見得有效益的是行動性行銷，若想真正跳脫制式的框架，做長期、全面式的行銷，也可研議委外來辦理，以下分述之：

(一) 策略性行銷

1. 文宣廣告

我覺得國軍是一個很失敗的行銷團隊，他沒有把對象區分出來，看不出來他要表達的東西，沒有一些比較實際上的狀況、具體的訴求；要吸引他們加入，要用較感動的內容做行銷，每次的廣告都拍的每個人都很厲害，但實際上是不是能夠操作到這一塊不知道。

「我覺得國軍是一個很失敗的行銷團隊，第一個行銷手法不對，他沒有把對象區分出來，比方說他做了這個廣告，我看不出來他要表達的東西，只會覺得很炫，但沒辦法看的到我加入了以後，它能夠給我什麼？」(B1-5)

「有些形象的廣告，正面看來還可以，但只能看而已，他沒有一些比較實際上的狀況、具體的訴求……」(A1-5)

「……要吸引他們加入，則要用較感動的內容做行銷，目前中心廣告比較不像國外的招募廣告那麼貼近生活面與寫實。」(A1-2)

「每次的廣告都拍的每個人都很厲害，但實際上是不是能夠操作到這一塊不知道，我們也不希望把學生介紹進去後，回來跟我們說：教官，跟你講的都不一樣，……這也是我們不太敢講的太明白的地方，我們也想幫國軍招募人才，可是一方面又怕還子覺得後覺得落差太大，所以還是要在實際面多一點……」(B1-3)

再來，就是莒光日太無聊，銷售的通路和手法都沒有改變，國軍背負著傳統舊觀念太多，想藉由這樣節目的訊息傳遞，讓民眾了解國軍在做什麼？它的形象是什麼？可是當頻道的選擇多樣化後，其實它的訊息就被刻意淹沒掉，所以對它的印象會停留在過去，不會有新的印象，顯見，國軍的通路選擇還是停留在舊的方式上。

「……再來，就是莒光日太無聊，我在部隊當輔導長時，就是這樣子，現在也是這樣子，銷售的通路和手法都沒有改變……」(B1-5)

「我們的宣傳的著墨不夠，做出來的東西打不到目標族群的靶，我們背負著傳統舊觀念太多了……」(A1-6)

「……莒光園地這樣節目的訊息傳遞，進而從中去了解國軍在做什麼？它的形象是什麼，可是當頻道的選擇多樣化後，其實它的訊息就被刻意淹沒掉，因為我不會不小心遇到它，也不會主動選擇它，所以對它的印象會停留在過去，不會有新的印象，顯見，國軍的通路選擇還是停留在舊的方式上。」(C2-4)

商品要有一些廣告，如果沒有辦法廣告，就要靠口碑相傳，像憲兵的行銷就比較像品牌，因為大部分民眾接觸憲兵的機會比較多，但真正口碑還是少數，如果募兵制要成功，可能要剛好有個很感人的影片或事件；現在在電視看到的招募，大部分都很短，但不是很感性，其實可以像賣房子的廣告，從不同角度切入，而且會挖對方的故事來讓雙方有交流，最後成交的原因不是為了錢，而是為了成就對方的夢想或理想。

「商品要有一些廣告，如果沒有辦法廣告就要靠口碑相傳，」(A2-7)

「憲兵的行銷就比較像品牌，因為大部分民眾接觸憲兵的機會比較多，像空軍的廣告做的還不錯，他有在火車站上下樓梯空間放置大型的廣告，公車站牌也有，」(A2-6)

「如果募兵制要成功可能要剛好有個很感人的影片或事件，可以激起大家的愛國心才有可能。」(C2-6)

「在電視看到的招募，大部分都很短，但不是很感性，其實可以像賣房子的廣告，他們都拍的很感性，而且從不同角度切入，而且會挖對方的故事來讓雙方有交流，所以最後成交的原因不是為了錢，而是為了成就對方的夢想或理想。」(B1-1)

像美軍的廣告比較偏向生活而且比較多元，還有很重要的一點是：他們很樂意提供他們新兵生活訓練，拍攝時強調的就是：你看到的！就是未來你遇到的，中間不會有任何的誤差；而國內像鋼鐵人的廣告相較之下就有點夢幻，不會讓人有感動想要加入，因此，電視廣告可以再多一點點，畢竟從電視上接收資訊是比較快一點，散播也會比較廣泛，但內容應該多著墨於阿兵哥一整天的生活作息以

及強調：「即使我已經退役了，我還是可以為國家盡一份力量」的全民信念。

「美軍的廣告比較偏向生活而且比較多元，而且他們還有很重要的一點是，他們很樂意提供他們新兵生活訓練……包含體能訓練啊、技能訓練，就把他拍成一個廣告宣導短片，在每個禮拜六、禮拜天在每個營區都有做行銷開放，讓家人更了解軍中生活是什麼，拍攝時強調的就是你看到的！就是未來你遇到的，中間不會有任何的誤差……」(A2-1)

「……但真正口碑還是少數，廣告不足，像鋼鐵人的廣告有點夢幻，不會讓人有感動想要加入，等於是表達未來式了，不是現在他們想要的一份安定，而且他們也無法透過這個廣告去看到他們未來是什麼，只會有衝動、但不會有感動。……因為有感動才會想要加入，沒有感動怎麼會想加入……」(A2-7)

「電視廣告可以再多一點點，因為從電視上接收資訊是比較快一點，也是散播會比較廣泛，畢竟很少人會直接上網要去找國軍的資料，除非他自己本身就有意願……」(A2-4)

「……我覺得阿兵哥一整天的生活作息，如果可以讓他們多多了解，是有益的。」(B1-3)

「……在電視廣告上可以更生動，貼近實際、生活化一點，就像美軍一樣，連停在珍珠港很久以汰除的船艦都可支援拍片，也讓人家覺得從軍是一件很光榮的事，即使我已經退役了，我還是可以為國家盡一份力量。」(A1-4)

2. 體驗行銷

促銷主要是傳播資訊，在互動的過程中，會有機會進一步的交談，排斥性也會降低，藉由像暑期戰鬥營這樣的體驗過程，讓青少年時期接觸部隊，讓他們了解，現在的軍人已經不再像以前。

「……我們在促銷上目前主要是傳播資訊，但卻沒有與民眾互動的機會，在執行招募活動中，會看見一些廠商會準備一些遊戲來玩，民眾在玩的過程中會有機會進一步的交談與互動，排斥性也比較低，若是一見面就詢問有無意願，以我的經驗值 90%以上會失敗；」(A1-2)

「……有暑期戰鬥營，其實這個可以下放給各單位，在單位能力負荷下，開放給轄區內學校做短期的體驗，要普及民眾的想法，讓他們了解現在的軍人已經不再像以前，現在軍人比較像是工作，而這要親身體驗過才能知道。」(A2-6、B2-3、C2-3、C2-7)

可以編列預算多做體驗營行銷，除了宣導以外，民眾會更有意願參加，如何有系統性的讓民眾去體驗軍旅的實際生活很重要，這樣才能在制定政策時將心比心，客觀的制定符合這個時代背景的需求；此外，像本次國外頻道(discovery)製作我國特戰部隊專輯，讓大家了解軍中訓練的方式沒有像以前電影一樣那麼嚴格，現在已都合理化，對軍中的透明度及民眾觀感的改變是很有用的。

「……可以編列預算多做體驗營行銷，除了宣導以外，民眾會更有意願參加……」(C2-2)

「市府有安排過民意監督機構射擊、參觀過空軍基地，但這些都是單向的，如何有系統性的讓我們及民眾去體驗軍旅的實際生活很重要，這樣才能在制定政策時將心比心，客觀的制定符合這個時代背景的需求。」(C2-3)

「……像本次國外頻道(discovery)製作我國特戰部隊專輯，其實國防部可以跟媒體來做一些互動，如新兵日記，起碼讓人家知道軍中現在在做些什麼，只是他比較搞笑一點，但如果可以藉由這樣的方式，讓大家了解軍中訓練的方式沒有像以前電影一樣那麼嚴格，現在都合理化的話，讓軍中的透明度還有讓民眾的觀感改變是很有用的……」(A1-1)

3. 網路行銷

目前行銷主要是以人際傳播與印製平面文宣為主，但在網路或媒體上較少，但其實後面兩者的影響力比較大，可以像衛生局有一個活動專區，所有的宣導資料都在專區內，要協助宣導時就去下載；最重要的是，如何很便利的提供其他機關去使用。

「……目前我們的行銷主要是以人際傳播與印製平面文宣為主，但在網路或媒體上較少，但其實後面兩者的影響力比較大……」(A1-3)

「可以幾種不同文宣的宣導方式，像衛生局有一個活動專區，所有的宣導資料都在專區內，我們要協助宣導時就去下載，這也是一個方式，最重要的是，如何很便利的提供其他機關去使用；另外，文宣要盡量貼近民心，像日本自衛隊的海報就很活潑，甚至造成轟動。」(B2-3)

(二) 行動式行銷

1. 人員行銷

可運用現身說法的方式來實施，以警察大學為例，就是以 2 年級或 3 年級的學生去宣導，除了具有學弟妹間彼此熟悉度外，藉由宣導的過程，展現出的台風

與口條，會讓學弟妹看見，就讀警校前後的那種差距，這是一種比較，讓人家知道你在這個學校是有收獲的、有轉變的，這是可以加強的，因此，國軍在錄製招募影片時，也可以訪問海軍陸戰隊結訓的成員，那個試煉出來的心態一定都不一樣，會有激勵、勵志的作用。

「我們要用 2 年級或 3 年級的學生去宣導，因為他會讓人覺得彼此還是熟悉的，因為他們在高三的時候跟高一的學妹還是有接觸的，等到回到展現出來的氣質，真的就會讓人覺得有改變，學姊的台風、口條都不一樣，一個人要面對 5、60 個人，要講解我們受訓的狀況及在警校學到的心得，一個人要面對這麼多人，還要回答這麼多問題，台風卻依然穩健，學弟妹就會看見那種差距，這是一種比較，讓人家知道你在這個學校是有收獲的、有轉變的，這是可以加強的。」(C1-1)

「……我覺得在錄製招募影片時，可以訪問海軍陸戰隊結訓的成員，那個試煉出來的心態一定都不一樣，會有激勵、勵志的作用，拿一點實力會激發潛在的性向。」(B1-1)

此外，現身說法的志願役士兵要選過，而且要有指標性的作用，打破從軍就是競爭力差的想法；在宣導內容上也要詳實，才不會發生入營服役後，工作和預期值相差太大，進而產生負面宣傳的效益。

「……我覺得可以找一些在部隊服務的志願役士兵，站出來現身說法，但人要選過，而且不是不具競爭力的……」(B2-2)

「……在我們招募宣傳部分，包含這些學生可能覺得軍人這個工作還不錯，薪資福利這些，但真正入營服役後，才發現工作和預期相差很大，不是自己想要的，就會產生負面效益。」(A2-5)

而文宣的吸引力要再強化，可研討置放人形立牌於超商、或是拍攝像新兵日記、少年 15、20 時這樣的戲劇以及之前歌手張雨生唱的「我的未來不是夢」這類有故事的歌曲，會讓大家很有感覺，進而吸引到青年學子。

「文宣的吸引力要再強化，另外人形立牌可研討置放在超商，或是拍攝像新兵日記、少年 15、20 時這樣的戲劇，也會吸引到青年學子，我覺得之前張雨生唱的我的未來不是夢這首歌，就會讓你很有感覺，但像鋼鐵人這類的文宣會覺得很虛幻，不知道訴求點……」(B2-2)

2. 創意行銷

可加強電話行銷能力，並分析與確認意願的真偽；而人潮聚集的場所，像假日的板橋車站或機關活動會場，也可加強宣導作為；甚至，可在中學裡面透過性向測驗系統，先發掘出適合從事這方面工作的學生，並進一步給予接觸與輔導。

「在電話行銷能力部分要加強，並進一步去分析與確認意願的真偽，以學校為例，部分學生會等學測或統測成績出來後，才做決定，因此，不是被拒絕後就不聯絡或不管制了。」(A1-5)

「像板橋車站假日時會有很多青少年會在那邊聚集啊、跳舞啊，我覺得那個場合宣導也是滿好的；還有就是各種機關有辦活動的時候，但對象是不是青少年那就不一定了。」(B2-4)

「……甚至，可在中學裡面透過一個系統，給孩子做一個性向測驗，你適合去做研究工作、或者你適合去做推銷員、先發掘出性向適合從事這方面工作的孩子，這樣的族群是可以發掘和進一步接觸的。」(C2-1)

除了給一個夢想和願景以外，也要創造一些新的議題和包裝，否則很容易被埋沒掉，像和 101 大樓一起拍攝廣告、明道加入儀隊、鄭元暢代言海巡及維和部隊的參與等都是案例，以偶像藝人代言為例，年輕人可藉由偶像來看到服役的改變，會讓更多人覺得當兵真的好，對軍人的地位也是有幫助的。

「我覺得除了給一個夢想和願景以外，像最近和101一起拍的廣告引發了一些爭議，但它同時也傳達它可以守衛國家……」(C2-2)

「……另外，可能要創造一些新的議題和包裝，否則很容易被埋沒掉，譬如說，明星一定要當兵，像之前鄭元暢代言海巡一樣，……最重要的是這件事是免費的，活招牌，你可以讓國軍的形象是年輕化、溫馨化，而且在招募上面，可以讓年輕人透過偶像來看到改變；譬如之前明道入伍前不是肉肉的，可是當他去參加那個儀隊，他服役的時候可以吸引觀光客，就成為國軍的一道風景線，他退伍之後身體變得很精壯，會讓更多人覺得當兵真的好，一個人的改變是看的到的；……如果我們軍隊有參加維和部隊，對軍人的地位也是有幫助的。」(C2-4)

此外，像性別的議題也會在招募中被刻意的凸顯，以前男性是義務從軍，現在施行募兵（志願從軍）政策，女性的報考意願大於男性，其族群是很大的一塊市場，對媒體而言是很重要的亮點，亦會被擴大看待。

「……有些女生被刻意的凸顯招募議題，以前都是男性，但現在女性這個族群是很大的一塊市場，因此像美女軍官這種議題對我們媒體而言是很重要的亮點，常常會被擴大看待，但正面成分居多。」(C2-5)

(三) 委外式行銷

募兵制已啟動，國防部雖透過拍攝募兵短片、軍車廣告及例行營區開放或大型活動設攤招募，但全方位募兵行銷行動卻未見出擊，現階段行銷手法應跳脫制式思考，運用數位匯流與微行銷方式進行招募，但這需要有系統的規劃與建置，基於擴大民意基礎與行銷策略視野的觀點，委外招募是可研究的方法。

「募兵制已啟動，國防部雖透過包括拍攝募兵短片、軍車廣告及例行營區開放或大型活動設攤招募，但全方位募兵行銷行動卻未見出擊！國防部除應公開募兵的廣告競標，開放國內外的廣告公司承接募兵廣告業務，以製作活潑、生動及有吸引力的招募文宣，分發至各高中以上學校之外，個人建議募兵行銷手法應跳脫制式思考，如何巧妙運用數位匯流與微行銷方式進行招募，這需要有系統的規劃。」(C2-7)

「……身為媒體當然希望多元化，基於擴大民意基礎與行銷策略視野的觀點，委外招募是可研究的方法……」(C2-5)

四、輔導的作為

(一) 人員的遴選

人際傳播雖然是方法之一，但招募人力的專業、素質、意願度及績效考核都會影響招募的成效，以陸軍編組為例，人員素質不均且無完整歷練，出去只能到處亂碰、亂撞。所以，臨櫃點的設置與接待人員要精選，要能提供諮詢生較通盤的規劃，此外，招募中心若能擴編，招募作業及人員的品質才能夠確保，畢竟，招募員汰換頻率過快，就是浪費教育訓練投資。

「人際傳播雖然是方法之一，但招募人力的專業、素質、意願度及績效考核都會影響招募的成效。」(A1-3)

「臨櫃點的設置與接待人員要精選，要能提供諮詢生較通盤的規劃，除了進修，訓練也很重要，」(B3-1)

「……陸軍招募編組的編成有跟沒有一樣，形同虛設，第一個他們的人員汰換率太高，他招募員沒有辦法完整的歷練，再來，招募員的人員素質又不平均，就是第一個可能都是部隊挑過來的，組長也不會去訓練他，組長可能是

因為官階較高變成組長，可是本身沒有什麼招募經驗，招募員出去都是到處亂碰、亂撞，到最後沒有什麼成效又換人。」(A2-3)

「但招募員的素質要嚴格篩選，素質要有所提昇，而且要有責任感。如果我繼續做招募的話，我會希望招募中心擴編，因為這樣才能夠確保招募及人員的品質，畢竟太多招募員汰換的太快，光是投資教育訓練就浪費。」(A2-8)

(二) 人員的更換

招募員汰換率太高，首先會造成學生才剛認識這個招募員，他就不做了，再加上部隊沒有一個很好的轉介管道，對招募及學生傷害很大。

「……部隊招募員的汰換率太高會造成學生才剛認識這個招募員，他就不做了，那部隊也沒有一個很好的管道將考生推介給其他人，以保險業來講，雖然當初保險員離職但客戶的相關資料會完整的移轉給其他人，但這部份我們並沒有做到，所以學生就覺得人不見了，在去追這個學生你也追不到，對我們來說傷害很大。」(A1-3、A2-4)

目前招募員的績效評核是依據招募率，以陸軍為例，每位部隊招募員每梯次須招募 3 員以上考生，若連續二個月未達成目標，人員就需歸建汰換。但欠考量的點是，招募是有淡旺季的區別，淡季的客群來自於旺季或長期的經營，有些人很優秀，但開始時不一定能找到方法，但後續還有希望開發潛在的客戶，但被換掉後，留下一些不是優秀的，又來一些也沒很優秀的人員；在加上部隊長官要立即看到成效，短視行銷的結果就是蠟燭兩頭燒，兩頭都落空。

「像(招募員)頻繁更換就是一種，有些人很優秀但開始時不一定能找到方法，但後續還有希望開發潛在的客戶，但被換掉後，留下一些不是優秀的，又來一些也沒很優秀的（對優秀的理解度為對招募簡章的理解度與服務態度主動性），守株待兔……」(A1-5)

「……但部隊的長官沒有辦法了解到這一點，因為成效不是馬上就看得出來，它需要時間，甚至有時要用年來計算，有些學生不是立即的群族，但是可能是潛在的客層，但目前的作法是短視近利的……」(A1-7)

此外，人員的不斷的汰換，就無法做一個有效的教育訓練，對施教的地區中心而言，就是新人不斷的訓練，但你教會了他，他又離開了，對中心而言，重複的教育訓練是很大的負擔。

「……部隊招募員不斷的汰換，中心無法對他們做一個有效的教育訓練，

因為我才剛教會你，可是你可能因為成效不好或其他原因被你單位的人換掉，所以對中心來講就是新人不斷的訓練，但新手進來很多事情是不懂的，但你教會了他，他又離開了，對中心重複的教育訓練而言是很大的負擔……」(A1-7)

(三) 宣導的內容

學生不會因為廣告就想要加入國軍，只能說有印象，還是需要透過招募員來宣導，部隊招募員的素質不一，有時，礙於成效的達成，宣導的內容過於浮大與不實，未實際告知部隊的生活，且在轉服或受訓期間也沒有管道可獲得這方面訊息，終導致負面觀感的產生；因此，人員會影響到招募成效，因為，如果招募員給考生錯誤的觀念，當他發現與實際不一樣時，他會認為：那是欺騙！

「……學生不會因為廣告就想要加入國軍，只能說有印象，還是需要透過招募員來宣導，還是要有管道，他們看到廣告或文宣不見得有下一步的動作，有人在旁邊引導，才有機會。」(A2-8)

「……再來就是招募員的問題，在我的經驗值裡，部隊招募員的素質不一，有時礙於成效的達成，宣導的內容過於浮大與不實，未實際告知部隊的生活，且在轉服或受訓期間也沒有這方面訊息的獲得，終導致負面觀感的產生。」(A1-2、A2-8)

「人員會影響到招募成效，要讓對方知道招募員是什麼？如果你講的不對，不明確，把原本沒有的福利說成有，那就造成很大的誤導和麻煩，這樣一來對我們是很大的傷害……因為你給他錯誤的觀念，當他發現與實際不一樣時，他會認為那是欺騙，還滿嚴重的。」(A2-1)

此外，志願選填的方式建議可跨軍種，取消單一軍種的限制，優先以學生的志願和專長為考量，這樣可提升其報考或報到的意願。

「我覺得有利的因素都足夠了，但建議國防部可以讓報名志願役士兵的學生可跨軍種選填，不要限定只有單一軍種的限制，因為學生的志願和專長也許是不一樣的，他可能是想要的是那個專長，而各軍種都有可能都有這個專長，陸軍選不上可以選其他軍種，就像專業軍（士）官志願選填一樣，不要說你選了陸軍，就 10 個志願全部要陸軍，這樣並不合理，也會降低報考或報到的意願。」(B1-5)



(四) 全程的陪同

目前部隊招募作業採全程輔導機制，亦即，從預約體檢、報名甄試、錄取通知到入營關懷，這一系列都有專人全程陪同，目的是要讓家長和考生感受到重視，進而提高報考意願。

「……現行的招募輔導機制會拉抬整體的報到意願，因為學生有人協助，自己不用動腦筋，但壞處是會太被動，他可能會很被動式的等你來通知我要體檢、等你來通知我報名要準備什麼，而不是自己很主動的準備報名的資料，但大多數的學生習性是懶惰的，對於報考志願役士兵是可有可無，若我們幫他準備好，他就覺得這段不會這麼麻煩，進而會提昇他報考、報到的意願。」(A2-4、A2-8)

但全程輔導在執行上是有困難的，像考生軍種專長間的轉換時，要由誰輔導？此外，部隊要求看到報名或報到數，在體檢報名前會很積極，但這段時間過了以後，會以各種藉口搪塞，因此，後續的輔導機制是很難落實。

「全程輔導是會有執行的困難，譬如考生中途意願取消或想要選擇其他軍種，他可能會轉介，可是考生之前可能與其他招募員有接觸，你若從中介入，或是考生自己家庭或經濟因素也好，我覺得執行上會有困難……」(A2-3)

「部隊要求看到報名或報到數，因此部隊招募員在體檢報名前會很積極，但這段時間過了以後，他就不管你了，會以我很忙、要輔導的考生很多這類的理由不再繼續輔導，造成考生的埋怨，但也有可能是招募員被換掉了，因此，後續的輔導機制是很難落實的……」(A1-7)

而全程陪同的輔導機制，到考率不一定增加，一對一輔導雖然會提高報考意願，但卻沒有辦法同時輔導那麼多人；另外，考生也都已經 18 歲了，不需要在這麼貼身，還要帶著拎著走，過度的依賴招募員，會覺得招募員什麼都要幫他弄好是理所當然，卻忘記這本來就是考生自己要負責的事，所以，可以全程輔導，但要有分寸、界線。

「目前全程陪同考生的輔導機制，報考意願會提昇但到考率不一定，因為可能沒有辦法同時輔導那麼多人，一對一輔導會提高報考意願，但人數(到考)不一定會上升，因為沒有那麼多時間能聯繫到每個考生，因此管制的作為是目前的窒礙點……」(A1-5)

「……1 對 1 全程陪同，畢竟他們都已經 18 歲了，不需要在這麼貼身，還要

帶著拎著走，可以全程輔導，但要有分寸、界線，不是說什麼都要幫他，還要到家裡去幫他收件，不用做到這麼徹底，因為這樣會太依賴招募員，覺得招募員什麼都要幫他弄好，像之前公所蓋章也是同樣的問題，這本來就是考生自己要負責的事。」(A2-4)

(五) 管制的作為

考生的管制很重要，招募中心有些作法很不錯，但卻沒辦法貫徹，到最後再來收尾時，已經是亂成一團，所以，完整的 SOP 和全程稽核是需要的；但是，以目前招募中心的人力和能力在執行上，是有困難的。

「……再來就是執行的人有沒有辦法管制到，**考生管制很重要**，我覺得招募中心有些作法很不錯，但執行上可能剛開始講是這樣子，但後來內部作業或人物力無法配合，任務一多沒有辦法管制時，下面就會一整個亂，到最後再來收尾時，感覺又更亂，因此，我覺得 SOP 不夠完整或者是說沒有辦法有人全程盯著這個作業，管制的人如果能盯的很緊，每個點和軍種都不放過，這樣下來以招募中心的能力和人力，執行上會有困難。」(A2-3)

此外，部隊的管制作為更關係著整體的招募成效，以陸軍招募組為例，其編組人員很多，但人員管制、行程分派、汰換調置等作業卻無標準作為；此外，其編組的組長並沒有實質的權力，所以，無法針對每一個招募員做一個適當的調配及教育訓練，再加上每週頻繁的檢討會，真的是以量取勝才有辦法招到人。

「……他們人很多，但是組長的管制作為有很大的漏洞和問題，人員沒跑行程時在做什麼？人員分配行程的不洽當，譬如常態性的駐點行程一定會比較園宣導的招募行程差，那每個星期開檢討會，永遠被檢討就是那幾個，相對的，以目前組長汰換人員的方式也有問題，可能因和組員相處不好汰換掉了？還是成效不好？或者是表現比較不好……因換人的機率還滿高的，汰換人的標準沒有，在加上素質大部分都不是很好，真的是以量取勝才有辦法招到人……」(A2-3、A2-4)

「……此外，其編組的組長並沒有實質的權力，他只是一個綜合管理的方式，他無法針對每一個招募員做一個適當的調配及教育訓練……」(A1-7)



伍、小結

各行銷組合於此階段綜整如次，

一、產品面向

招募過程因過度強調薪資福利，而未提供個人生涯願景的建立，進而造成考生出現「看不到未來」的恐慌；其次，國人對於軍職工作期望與要求高於其他行業別，一旦發現與既存印象有所落差，就會用放大鏡來檢視，而普遍國人對軍人觀感是較嚴苛與負面的。

再來，民眾對於國軍的定位就是救災，在無戰爭的太平時期，國軍要思考自己代表的意義及附加價值；最後，在少子女化與免役、替代役體位標準放寬下，必須調整報考的對象與限制，以獲得足額的來源。

二、通路面向

在通路上，募兵制是國家重要的政策，但多數部會與單位，都抱持著「與我無關」的心態，且統籌的單位層級過低，資源無法有效整合及運用，多數社會大眾對於政策內容一知半解，國內氛圍也不積極響應。

此外，通路經營囿於軍種本位主義與單位績效，無法對各兵種官科實施全面宣導，造成役男及社會大眾資訊獲得不足，選擇受限；而招募壓力當頭，各單位運用人海戰術，頻繁開拓通路，卻忽略區域地緣與風俗特質，速成行銷，造成學校反彈、學生反感及觀感反面等情況。

三、價格面向

軍中升遷制度缺乏透明、關係升遷與性別升遷議題亟需釐清，目前，軍中尚無法落實「依能力」做為升遷考核的機制；除此之外，募兵面臨政府、社會及民眾財政困難之際，國防預算無法等比提升，造成薪資福利、生活設施、裝備保養及軍品採購等預算互相影響，產生排擠效應，更降低民眾從軍誘因與動機。

四、促銷面向

可區分地位的提升、友善的環境、行銷的運用及輔導的作為等四項次研討：

（一）地位的提升

現行文宣都是強調福利，卻沒有說清楚報酬、義務，也沒強調軍職工作的價值與意義；而在外界不斷貶低軍人身分及官兵福利照顧不斷縮減的現象下，民眾視「從軍」為畏途；而服役期間，專業職能未能與外界無縫接軌，也降低了民眾

從軍的意願。

（二）友善的環境

組織的精簡，造成人力的短缺，但現有的業務範圍與流程卻未能同步調整與簡化；在紀律與法律問題的處理、以自我解讀與無限上綱的內部管理管教更是長期被民眾所爭議與詬病；因應精兵制度，訓練的合理化與模組化尚未建立、落實；各兵種官科的專長也未能簡化與合併，造成一般性專長人員過多，技術性人員素質偏低的情形；而資訊媒體的限制，更是侷限了人員的在職進修與報考意願。

（三）行銷的運用

策略性行銷未區分宣導對象，採大眾化無差異方式實施，文宣廣告內容不符報考族群需求，難以產生共鳴與動機；而暑期戰鬥營、全民國防營區開放等體驗行銷，則有助於國軍形象的改善；但整體言，行銷方式仍以平面媒體為主，缺乏網路與社群行銷，而且通路的選擇與促銷模式的搭配，仍受限於官方觀念與思維。

以人員為主的行動式行銷，人員遴選則缺乏專業性與競爭力，在招募壓力下，多數部隊皆採行速成行銷，未能兼顧招募的品質與素質；在募兵制已啟動下，全方位的行銷行動卻未見作為，現階段行銷手法應該跳脫制式思考，在民意基礎與行銷策略下，研擬委外經營的可行性。

（四）輔導的作為

招募員的素質影響整體的招募成效，但目前人員評選與汰換，尚無合理的機制；而誇大不實的內容也影響民眾觀感，甚至出現負面的宣傳與評價；此外，各部隊單位「全程陪同」的輔導作為更是難以落實，部分不肖幹部只求績效，罔顧考生權益，也肇生招募紀律違規；在考生與招募員管制部分，則缺乏完整SOP與稽核制度，無法有效調配與輔導。

第五節 綜合分析



綜整上述行銷策略計畫、執行與考核各階段評析後，可知在產品面向：缺少產品定位與建立品牌認知；在通路面向，缺乏行政部門資源與有力招募機構；價格面向：缺少官兵照護與暢通升遷管道；促銷面向：缺乏有效行銷、有利輔導、友善環境及優質地位營造。

壹、產品

市場反應上，受訪者整體觀感不錯，但大部分的印象，是透過「救災」來認識與了解國軍的重要性，且國人對於軍職工作期望與要求比其他行業別更高，一旦發現與既存印象有所落差，就會用放大鏡來檢視其行為模式；和受訪者不同的是，普遍國人對軍人觀感是較為嚴苛與負面的，而對軍人的定位就是救災，在無戰爭的太平時期，國軍要思考自己代表的意義及附加價值。

而在組織面向，招募員透過推銷的過程中，強化了自我的職能，並建立了商品的附加價值；但招募過程因過度強調薪資福利，而未提供個人生涯願景的建立，進而造成考生出現「看不到未來」的恐慌；此外，未來專業職能與社會的無縫接軌、不當與不合宜的內部管理管教與訓練，仍讓多數民眾望之怯步、裹足不前。

而在少子女化與免役、替代役體位標準放寬下，目標來源的銳減、招募機構的指揮層級與人員的甄選等，都是因應募兵制度首要研討的威脅議題；另一方面，具備意願與資格的考生，多以輕鬆、穩定、離家近為優先選填考量，對艱困單位及軍種而言，招募困難度與日俱增，也造成國防戰力的隱憂。

貳、通路

在通路上，募兵制是國家重要的政策，但多數部會與單位，都抱持著「與我無關」的心態，且統籌的單位層級過低，資源無法有效整合及運用；同時間，多數社會大眾對於政策內容與國軍招募班隊的資訊獲得普遍不足、一知半解，也連帶影響國內不積極的氛圍。

此外，通路經營囿於軍種本位主義與單位績效，無法對各兵種官科實施全面宣導，造成役男及社會大眾資訊獲得不足，選擇受限；而招募壓力當頭，各單位運用人海戰術，頻繁開拓通路，抱持著「有點就有人、有人就有業績」的心態，紛紛找關係、靠關係、用關係來進入各類通路。

但現有的短視行銷政策下，不但忽略區域地緣與風俗特質，實施速成行銷，造成學校反彈、學生反感及觀感反面外，也造成行程的分配與管制無法有效的區隔市場、建立品牌；而招募人員的價值，也因難於短時間內被發掘，而造成通路聯繫跟隨人員異動而中斷的情事，對營通路經營而言，是項劣勢，對地區招募中心對內（軍種與部隊）與對外（學校與社會）的不平衡微妙關係，也是值得注意的威脅議題。

參、價格

招募的主要誘因建立於薪資福利上，故求穩定、變化小與社會競爭力較差的族群湧入軍職體系，對於肩負執干戈以為社稷的軍隊而言，是項威脅隱憂；而人員進入體系後，若不願自我要求精進，貪圖安逸，未來將可能過度沈溺於自我設限的「舒適圈」。尤其，自 2013 年第 7 梯次起，志願役士兵的部份專長（如食勤兵、駕駛兵等）報考學歷只要國中，有鑑於 2007 年招募的國中學歷特戰兵及兩棲偵搜兵，其軍紀頻傳與素質低落的經驗值，未來國軍整體的人員素質與軍紀也是另一項值得注意的威脅隱憂。

另外，軍中升遷制度缺乏透明、關係升遷與性別升遷議題亟需釐清，目前，軍中尚無法落實「依能力」做為升遷考核的機制；除此之外，募兵面臨政府、社會及民眾財政困難之際，國防預算無法等比提升，造成薪資福利、生活設施、裝備保養及軍品採購等預算相互影響，產生排擠效應，更降低民眾從軍誘因與動機；而招募行程所衍生的經費支出與核銷，也會影響招募人員的投入值與招募率，亦是另一威脅。

肆、促銷

人際傳播的人員階級與專業職能無法同步提昇，除了無法確保提供考生完整諮詢服務外，對於外在環境更容易產生負面觀感，而不利招募；且國軍長期以無差異行銷方式實施宣導，但除現役軍職或相關從業人員外，多數社會民眾與大眾媒體，對國軍品牌、定位、報考班隊資訊等仍是毫無概念；再加上入營服役後，生活職能的不適應與輔導機制的不完整，也使得促銷作為困難重重、弊多於利。

因此，在行銷組合上，促銷是目前國軍行銷策略中最弱勢的面向，尤其，經由考核階段的訪談資料即可得知，其窒礙因素緊扣著每個策略階段與組合，以下區分地位的提升、友善的環境、行銷的運用及輔導的作為等四項次羅列說明：



（一）地位的提升

地位的提升與產品的品牌、價格的薪資福利等兩面向息息相關，因為，產品的行銷重點設定為「顧客導向」而非「生產者導向」，藉由「口碑行銷」凸顯班隊的「產品特色」，但在外界觀感欠佳、社會氛圍不善的情形下，現行的文宣多以薪資福利為招募誘因，卻沒有說清楚責任與義務，更沒強調軍職工作的價值與意義，因此，當入營服役後發現實際部隊生活與預想值差異甚大時，負面行銷隨之產生，品牌形象難以扭轉，進而影響民眾從軍意願與招募成效。

（二）友善的環境

友善的環境與產品的定位關係甚深，現行國防政策的目標是「打造精銳專業國軍」、「推動符合國情的募兵制」、「塑建強悍常備武力」、「組建可恃後備戰力」及「營造優質服役環境」等五大重點，其中，因應「營造優質服役環境」的對應工作計有：「國防組織與兵力的調整」、「招募與培育適性優質專業人力」、「強化戰備與訓練整備」以及「優化官兵的照顧」等項次⁹⁸。

但「國防組織與兵力的調整」未同步簡化業務範圍與流程；「招募與培育適性優質專業人力」未規劃專長簡併與銜接及建置公餘進修學習環境；「強化戰備與訓練整備」未建立合理訓練的模組與機制、以及「優化官兵的照顧」未改善內部管理管教問題等，都影響到國人對國軍產品的信心，進而質疑其產品定位。

（三）行銷的運用

行銷的運用與產品的品牌認知與通路的經營運作關係密切，透過策略性行銷文宣廣告吸引不同對象人潮、營造正面話題；惟未區分宣導對象，採大眾化無差異方式實施，不符報考族群需求，難以產生共鳴與動機。

而暑期戰鬥營、菁英專案及全民國防營區開放等體驗行銷，雖有助於國軍形象的改善，但未呈現部隊實際生活作息，難以深化目標族群印象，進而提昇報考意願；此外，網路實體行銷多以提供招募資訊與活動集錦等靜態性資訊，缺少社群互動性行銷等動態資訊，且通路的選擇與促銷模式的搭配，仍受限於傳統官方觀念與思維。

另外，人員為主的行動式行銷，則運用人為媒介、口耳相傳等方式，透過通路經營，實施小眾、現身說法等行銷運作，惟人員遴選缺乏專業性與競爭力，在年度招募壓力下，多數部隊皆採行速成行銷，未區分市場目標，即全力、全面人

⁹⁸ 國防部，2012，〈國防部募兵制計畫說明參考資料〉，頁 2-19。

力動員，未能兼顧招募的品質與素質；在募兵制已啟動下，全方位的行銷行動卻未見作為，現階段行銷手法應該跳脫制式思考，在民意基礎與行銷策略下，研擬委外經營的可行性。

（四）輔導的作為

輔導作為與產品的品牌認知、價格的薪資與通路的經營密不可分，在產品的品牌上，透過招募員的輔導與解說，有效提升民眾對產品的了解與價格的薪資，但現行招募人員評選與汰換，尚無合理的機制、部分誇大不實的內容也造成民眾負面觀感與品牌的厭惡度，進而降低對產品品牌的忠誠度。

此外，各部隊輔導作為缺乏完整 SOP 與稽核制度，無法有效調配與輔導，部分不肖幹部只求績效，罔顧考生權益，未能落實輔導作為，除肇生招募紀律違規，也增加通路經營的困難度。



第六章 結論與建議



綜整第二章第三節美日招募經驗、第三章總體行銷環境、第四章個體行銷環境及第五章各招募階段行銷組合分析後，以下進一步以目標市場行銷作法（STP）實施總結，以期有效建立地區性招募行銷策略。

第一節 結論

根據地理、人口、行為及招募來源等變數特性，先就目標市場實施區塊切割（劃分市場區隔）；再以競爭者及國軍現有資源，進行不同市場區塊評估，並依實需，選擇目標市場；最後，確立市場定位，進行招募行銷策略研擬。

壹、劃分市場區隔（Segmentation）

台北市、新北市及基隆市構成台北都會區，生活圈並擴大影響到鄰近的桃園縣及宜蘭縣，以下將由「地理變數」、「人口變數」、「行為變數」與「招募來源分析」等數據來劃分「主要行銷客群」、「次要行銷客群」及「潛在行銷客群」等三大類市場區隔。

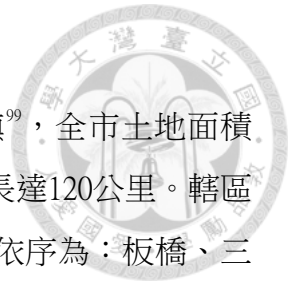
一、地理變數分析

城鎮規模及人口密度是市場規模與購買力的指標之一，規模越大（人口越多）及密度越高，代表越有可能帶來規模經濟；因此，以行政區劃分，台北市主要客群落於大安區、新北市則為板橋區與永和區。

（一）台北市

台北市與周邊衛星市鎮所連結而成的臺北都會區，是臺灣人口最多的都會區，全市土地面積約2,717平方公里，轄區中心區域位於臺北盆地底部，大屯火山群（活火山）位於市區北邊與新北市接壤處，計有12個行政區，詳如附錄四；以總人口數區分，由高至低依序為：大安、士林、內湖、文山、北投、信義及中山區；若以人口密度區分，則由高至低依序為大安、大同、松山、萬華及中正區。

族群部分，轄區外省人與客家人比例較高，其中，外省人口數約在75萬人至80萬人，佔台北市人口將近28%至30%，是外省族群最多的縣市，影響力較其他縣市為大；而以政黨分布區分，台北市泛綠陣營主要票源集中在西北部的北投、士林、中山、大同及萬華等區，泛藍陣營的主要票源則集中在內湖、松山、中正、大安、信義、南港及文山等行政區。



（二）新北市

新北市的轄區主要是以台北市區為中心而發展的衛星市鎮⁹⁹，全市土地面積2,052平方公里，約佔臺灣本島總面積的十六分之一，海岸線全長達120公里。轄區內計有29個行政區，詳如附錄四；以總人口數區分，由高至低依序為：板橋、三重、中和、新莊、永和、新店及土城區，其中，28.8%的新北市居民，是由台北市或高雄市移入。

若以人口密度區分，則由高至低依序為永和、板橋、三重、新莊及中和區；而在政黨分布方面，三重、蘆洲、新莊、樹林等地是泛綠的優勢區，板橋藍綠實力相當，而中和、土城、汐止區藍營較有優勢，永和及新店區則是藍營的鐵票區。

二、人口變數分析

（一）性別

性別部分，區域內各行政區男女比例差異最大為中山區，男女比約為1：1.13，以近3年報考資料可得知，女性報考意願大於男性，因此，參照表3-3「大台北地區各行政區人口性別統計表」，台北市高意願客群為大安區、次要為內湖與士林區、低意願客群為信義與中山區；新北市以板橋、中和與新莊等三區為主客群，而三重與新店區為一般意願客群，永和與土城區則是低意願客群。縮小範圍，進一步以學歷、學生數與性別區分，如圖4-7至4-9，則高意願客群為高中、一般意願客群為綜合高中、低意願客群為高職，其中高職男性人口較女性為多。

（二）年齡

由表3-20「2013年台北地區報考人員統計表」可知，主要報考年齡群為18至19歲，其次為22至24歲，潛在年齡層為20至21歲；對照其教育變數，可知18至19歲高意願客群為高中職應屆畢業生，大學應屆畢業生為一般意願，低意願客群為專科應屆畢業生。

（三）職業

參照表3-8「2010-2012年報考志願役士兵父母職業統計表」資料，顯示大台北地區，報考學生父母多從事自由業、其次為工，而父母職業為軍人的比率最少；因此，區域內高意願客群為自由業與工、其次為商、低意願客群為無業；進一步以縣市分類，台北市主要客群為自由業、次要客群為商、低意願客群為自由業與

⁹⁹ 衛星城市，又稱衛星都市，是城市規劃的一個概念，意指大城市邊緣的小型城市，為在大都市工作者主要的居住地。

無業，新北市高意願客群則為工與自由業、一般意願為商、低意願客群為無業。

（四）教育

由表3-19「2012年各地區報名志願役士兵學歷性別統計表」可知，台北地區高職為高意願客群，次要客群為高中、綜合高中與大學等三類，低意願客群為專科；若進一步，以近3年各軍種錄取學歷區分，則高職生對空軍品牌愛好度較高，高中生則以陸軍為優先選填、大學生則以選填海軍為多。

（五）家庭概況

在家庭概況部分區分未婚、有偶及單親（含離婚與喪偶）三類別，由表3-7「2013年五都與桃園縣家庭概況統計表」可知，區域內未婚人口佔全體人口43%、單親人口佔全體人口20%；進一步以縣市分析，台北市未婚人口及單親人口佔全體人口比率分別為34%與12%，新北市未婚人口及單親人口佔全體人口比率則分別為48%與23%。顯見，若以經濟為預設變數，則大台北地區高意願客群為未婚、一般客群為單親、低意願客群為有偶。

三、行為變數分析

此處使用反應層級變數作為分析，就政黨傾向實施劃分，界定高意願、一般意願與低意願族群，並以第10及第11屆，各行政區基層里長所屬政黨比率作為分類，歸類為：泛藍陣營—高意願、無黨籍為一般意願、泛綠陣營—低意願等三類。

台北市高意願行政區為：內湖、文山、大安及松山等四區，一般意願行政區為大同區，低意願行政區為：北投、士林和中山等三區；新北市高意願行政區為：中和、板橋與三重等三區，一般意願行政區為蘆洲、林口與鶯歌等三區，低意願行政區則為：三重與新莊區¹⁰⁰，其中泛藍與泛綠陣營在三重區各佔一半比率。

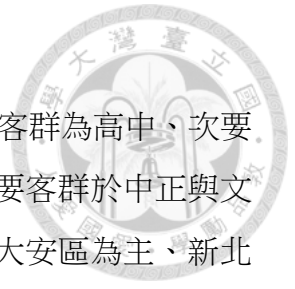
四、招募來源分析

以2012及2013上半年大台北地區意願回函資料分析，志願役士兵目標來源以校園宣導61.3%為主、其次為就業徵才19%及兵役抽籤18%等三類。

（一）學校宣導

若以學校類型區分，則參照表4-6「101學年度可報考志願役兵各級學校統計表」可知，主要行銷客群為高中、次要行銷高職、潛在客群大學；以行政區分類，台北市高中主要客群於文山區、新北市於三重區，台北市高職以大安區為主、新北

¹⁰⁰ 新北市主計處應用統計，2011，〈100年度新北市選民結構分析〉網址：http://www.bas.ntpc.gov.tw/_file/1528/SG/21862/D.html。



市則是新店區。

另以學生數類型區分，則參照圖4-7至4-9可歸納，主要行銷客群為高中、次要為高職、潛在客群為綜合高中；以行政區分類，台北市高中主要客群於中正與文山區、新北市則以新莊與三重區為多，台北市高職以信義區與大安區為主、新北市則是新店與三重區。

（二）就業徵才

就業徵才依配合類型可區分校園徵才、專案活動與地區活動等三類¹⁰¹，參照表4-4「2012年北部地區全年度招募場次統計表」與2013年志願役士兵報考資格，則可歸納主客群為校園徵才、次客群為地區活動、潛在客群為專案活動。

（三）兵役抽籤

此來源考生已完成兵役體檢，且具備常備役體位，因此，不需再花費1,200元的自費體檢費用及等待時間，即可配合2013年志願役士兵報考期程，於完成役男抽籤後，當月報名士兵甄選。

由表4-9「2013年五都與桃園縣徵兵及齡男子兵籍調查統計表」可觀察，符合志願役士兵報考學歷（含第七梯次國中學歷）客層，以役男數為分類，可知主客層：大專以上、次客層：高中職以及潛在客群：國中；若以技術專長分類，則主客層：駕駛、次客層：土木建築以及潛在客群：機械修理。

綜整上述，藉由市場區隔變數將目前市場區隔為四，分別為：以「地理位置」為考量、以「人口變數」為考量、以「行為變數為考量」及以「招募來源」為考量等目標區塊，其區隔變數分析，如表6-1。

¹⁰¹ 校園徵才泛指每年3至6月間，由各大專院校與就業服務站共同辦理的徵才活動；專案活動則包括屆退官兵就業徵才、聯合就業徵才等類型活動；地區活動包含小型、中型與大型等由縣市就業服務站或北基宜花金馬區就服中心所辦理之徵才活動。

表6-1：市場區隔變數分析表

區分		主要行銷客群 (高意願)	次要行銷客群 (一般意願)	潛在行銷客群 (低意願)	備考
地理變數	人口數	大安區、板橋區	士林區、內湖區 三重區、中和區 新莊區	文山區、永和區 新店區、土城區	
	人口密度	大安區、永和區	大同區、松山區 蘆洲區、板橋區 三重區	萬華區、中正區 新莊區、中和區	
	政黨分布	大安區、文山區 中和區、土城區 汐止區	內湖區、南港區 松山區、信義區 中正區、永和區 新店區	板橋區、萬華區	以泛藍陣營票倉為依據。
	族群分布	外省人	閩南人	原住民與客家人	
人口變數	性別	大安區、板橋區 中和區、新莊區 高中	內湖區、士林區 三重區、新店區 綜合高中	信義區、中山區 永和區、土城區 高職	表3-3、圖4-7至圖4-9，以女性人數為依據
	年齡	18—19歲 對照高中職應屆生	22—24歲 對照大學應屆生	20—21歲 對照專科應屆生	表3-20
	父母職業	自由業、工	商	無業	表3-8
	教育學歷	高職 報考空軍為多	高中、大學 綜合高中 報考陸海軍為多	專科學院	表3-19、近3年報考資料
	家庭概況	未婚	單親 (含離婚及喪偶)	有偶	表3-7
行為變數	政黨傾向	內湖區、文山區 大安區、松山區 中和區、板橋區 三重區 (政黨各半)	大同區、蘆洲區 林口區、鶯歌區	北投區、士林區 中山區、新莊區 三重區 (政黨各半)	依據第10、11屆各行政區基層里長所屬政黨比率計算；高意願族群為泛藍陣營、一般為無黨籍、低意願為泛綠陣營
招募來源	學校宣導	學校數：高中 文山區、三重區 學生數：高中 中正區、文山區 新莊區、三重區	學校數：高職 大安區、新店區 學生數：高職 信義區、大安區 新店區、三重區	學校數：大學 學生數：綜合高中 大同區、大安區 三重區、蘆洲區	表4-6、圖4-7至圖4-9，依據學校數及學生數類型計算
	就業徵才	校園徵才	地區活動	專案活動	表4-4
	兵役抽籤	大專以上 駕駛專長	高中職 土木建築專長	國中 機械修理專長	表4-9

資料來源：本研究整理。



貳、選擇目標市場（Targeting）

目前大台北地區目標市場可區隔為：以「地理位置」為考量、以「人口變數」為考量、以「行為變數」為考量以及以「招募來源」為考量等四區塊，以下將就市場、競爭者與國軍現有資源進行各目標區塊評估。

一、市場分析

以SWOT分析第三章「總體行銷環境」與招募來源可知，在社會文化面向，行銷環境最不友善；而在人口面向機會最多，若能善加經營，有機會轉變成為地區優勢；招募來源則是呈現優勢，若能加強高中與綜合高中的經營，會有機會大幅提昇區域內招募成效。

（一）優勢分析

由表2-8、2-12可知，在兵力結構上，我國整體服役年齡是比美日等國來的年輕，雖然我國的報考年齡較兩國為低（32歲），但相對而言，可服役的年資亦會較兩國為長，因此，在專業職能的培養和傳承上，是助益較多；此外，我國招募班隊（產品）的選擇性也較兩國為多，因此，在獲得來源上要較其他兩國為寬廣。

在人口比例方面，地區內女性員額是大於男性，對於目前女性投考人數及錄取數增加的情形下，有助於招募成效的提升；而在就業人口部分，15歲至24歲年齡層人口的增加，也直接帶動其加入志願役士兵就業班隊的意願，皆是對招募成效有所助益。另外，在學校與學生數（通路）部分，其優勢是大於其它各區，學校多且目標族群幾乎佔全國1/4，學生素質也較其它縣市為高，對於需要專業性較高的專長而言，亦是有利的優勢；在家庭概況部分，大台北地區未婚、單親人口數大於其它地區，且適逢高學歷與低報酬時機，有利於招募。

此外，志願役士兵特色為：可自選服務軍種、地區與專長，因此，可規劃於眷住地服務及銜接學校所學的專長職能；而軍職工作單純與穩定，且專業技術進入門檻較其他職業別為低，對應屆畢業生具有較大誘因。

（二）劣勢分析

目前我國財政處於普遍貧窮下，國防預算的支出無法兌現GDP3%的承諾，且預算逐年下降，亦使薪資福利無法給予較優補助；而由圖3-7、3-8更可了解，目前國軍人員維持費用的支出佔國防整體預算的47.52%，間接也影響了生活硬體措施及福利作為的改善與建置。

而國人傳統重文輕武的觀念難以短期扭轉，人員入營服役後，由於資訊媒體的管制與生活作息的軍事化管理，也造成部分人員不適應與怨懟情事，自由度低與限制多，造成民眾對軍職工作的排斥；又因軍中內部管教與負面新聞頻傳，除造成招募困難外，更對現役人員產生重大衝擊。

此外，區域內其他招募來源機構，如就業服務站等，所轉介之人口多以青壯年及中年失（轉）業為主，非志願役士兵招募的目標族群，也因此，目前學校仍是主要的獲得來源與通路；而在通路的開拓上，人口稠密區與重要機關均未廣設招募諮詢處或招募文宣點，且政府機關通路資源未能分享運用，也造成通路缺乏廣面與多元性。

另外，觀察歷年招募成效可得知，南北兩地因區域內產業結構與職業別因素，致使職場選擇性有所差異，北部地區就業機會多，且薪資待遇也多優於其他地區，若無強烈招募誘因，則願從軍人口比例相對為低，觀察圖3-19與表3-17可知，若能於眷住地服務將可有效提昇招募獲得率，惟年度區域內職缺員額數及可選填專長較其他縣市為低，且呈現南重北輕的區域差距。

（三）機會分析

由表3-4、3-5可知，地區內老年人口較多，醫療照護需求升高，對於可提供軍眷照護的志願役士兵就業班隊而言是有利的；由表亦可觀察，新北市扶養比較其他直轄市為低，因此，區域內勞動人口數較其他縣市為多，整體競爭力較優勢。

此外，區域內原住民族群、客家族群佔區域人口15%，若參照桃園縣招募成效與族群分布，亦是可開發的潛在客群；在學校結構方面，綜合高中、高中皆是可實施招募經營的潛在市場。

另外，地區內受到政治影響層面較其他縣市為低，但基層里長泛藍支持度較其他區域為高，且區域內都市化程度較高，利於基層動員，對於通路與促銷助益良多；此外，區域內仍有地區城鄉差距，可就特定族群實施推廣、與宣導，並於人口稠密區廣設招募諮詢處與招募文宣點，區域內土城、淡水、林口及蘆洲等區都有建置的就服站，未來可協調擺放招募文宣，以擴大招募宣傳的廣度。。

最後，可就區域內資處科、餐飲科及普通科等三個科系研擬軍中專長對照，輔導考生技術銜接與第二專長的培養，來提升整體的競爭能力。

（四）威脅分析

由研究中可知，目前招募最大來源就是學校，因此，98課綱「全民國防教育」

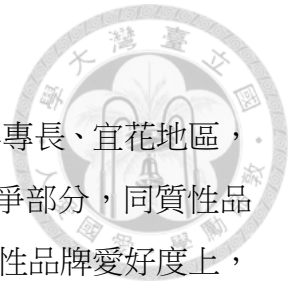
學分縮減、12年國教104年上路及2020年教官退出校園等因素，勢必對現有來源造成重大衝擊，而其中，2014年預劃施行的12年國教制度對主要目標市場影響甚鉅，故學校除軍訓教官外，更應透開拓升學輔導組及就業組等對應通路。

此外，兩岸關係和緩與互動頻繁，對長期以對岸為假想敵的國軍與社會大眾而言，逐漸擴大「不知為何而戰？」及「不知為何而戰？」的疑慮缺口，尤其，20至29歲目標人口對國族認同問題更是較其他年齡層來得強烈與主觀；另外，部分役男仍有以延畢來緩徵的觀望與僥倖態度，也是形成招募成效不彰的原因之一。各面向分析表彙整，如表6-2。

表6-2：市場SWOT分析表

優勢 (Strengths)	劣勢(Weakness)
1.與美日比較：我國兵力結構較年輕、可服役年資較長、且獲得來源較寬廣。 2.地區人口比例，女性員額多於男性。 3.15至24歲就業人口增加。 4.地區內學校與學生數多，且素質較高。 5.地區內未婚、單親人口數大於其它地區，且適逢高學歷與低報酬時機，有利於招募。 6.軍職工作單純與穩定，且專業技術進入門檻較其他職業別為低。 7.可自選服務軍種、地區與專長，可與眷住地結合及銜接專長職能。	1.區域內產業結構與職業別的選擇性有所差異。 2.國防預算與財政支出低迷，人維支出費用排擠其他預算。 3.重文輕武傳統觀念與負面觀感難以扭轉，且區域整體升學率達80%以上。 4.區域內年度職缺員額及專長數較其他縣市為少，且有南重北輕的區域差異。 5.招募通路未能有效拓展，學校成為主要通路市場。 6.區域內就服轉介人員，多以中年失(轉)業為主，非志願役士兵目標族群。 7.未於人口稠密區廣設招募諮詢處與招募文宣點，通路拓展受限。
威脅 (Threats)分析	機會(Opportunities)
1.98課綱「全民國防教育」學分縮減。 2.12年國教104年上路。 3.2020年教官退出校園。 4.20至29歲人口國族認同問題。 5.兩岸關係和緩，互動頻繁，衍生不知為何而戰？為何而戰？的疑慮。 6.民眾報考意願，隨社會景氣好壞影響。 7.部分役男仍有以延畢來緩徵的觀望與僥倖態度。 8.目標來源數銳減：少子女化、役男數減少及免役與替代役體位標準放寬。	1.地區老年人口較多，醫療照護需求升高，有助招募。 2.新北市扶養比較五都為低，區域內勞動人口多，整體競爭優於其他縣市。 3.區域內原住民族群、客家族群佔區域人口15%，亦是可發展潛在客群。 4.都市化較高，基層里長泛藍比率較高利於基層動員。 5.地區城鄉差距嚴重，可訂定特定族群。 6.可結合現有建置的就服站，廣設招募文宣拜訪點。 7.區域內高中與綜合高中招募經營。 8.區域內資處科、餐飲科及普通科等三類畢業科系招募經營。

資料來源：本研究整理。



二、競爭者分析

可區分為服務軍種、專長與地區等三類內部競爭，以食勤兵專長、宜花地區，招募困難度為最高，軍種則以海軍的品牌愛好度最高；外部競爭部分，同質性品牌愛好度以警察為高，若加入各軍種，則以海巡為高；而在異質性品牌愛好度上，大專院校則明顯高於警校與軍校。

（一）內部競爭

依據2013年志願役士兵招生簡章，可歸納醫務行政管理兵等8個專長，同時具有七個以上單位互相競爭；其中，又以食勤兵專長最競爭，計有15個軍種單位需要此專長人員，進一步分析，陸軍年度食勤兵需求員額是海軍的7.66倍、是空軍的7.46倍，若和最低需求國防大學相比，則為其283.5倍¹⁰²；因此，若以此8個專長為基準，則專長招募困難度為，高度：食勤兵、人事行政管理兵與汽車駕駛兵，中度：輪型車輛修護兵，低度：步槍兵、補給兵、通資電兵與醫務行政管理兵等區隔。

若依年度招募員額最多的陸軍為例，如圖4-15，預設值為：職缺越少者，招募困難度越高；因此，其服務地區招募困難度可劃分，高度：宜蘭與花蓮，中度：台北，低度：桃園與新竹等區隔。而在軍種競爭部分，以表4-15「2010-2012年各軍種志願役士兵招募成效統計表」可知，在軍種品牌愛好度上，高度：海軍、中度：空軍、低度：陸軍。

（二）外部競爭

在同質性競爭部分，計有警察、國安局與海巡等單位，參照表4-18「2010-2012年警察、國安與海巡單位報名統計表」可知，其品牌愛好度為，高度：警察、中度：海巡、低度：國安局；由於國安局與海巡併同陸、海、空三軍等單位於年度內同步實施招募，因此，彼此間競爭關係更為顯著，以近3年招募獲得率可區分其品牌愛好度為，高度：海巡、中度：國安局與海軍、低度：空軍與陸軍；異質性競爭部分，計有大專院校與就業服務站的競爭，依表4-19「2010年全國各地區高中職畢業生升學情形統計表」顯示，區域內整體升學率為90.1%，顯見，區域內以升學為優先、就業再考量的趨勢，其升學品牌愛好度為，高度：大專院校、中度：警校與軍校、低度：就業服務站與志願役士兵。

內部競爭：軍種、地區及專長競爭。

¹⁰² 依陸軍年度招募食勤兵專長員額計 567 人、海軍：74 人、空軍：76 人、國防大學：2 人計算。



（三）小結

由於國內少子女化與役男數減少，直接衝擊目標來源的獲得數，再加上近年來，大專院校的廣設與低標的大學錄取率，也使得學生紛紛以升學為優先，連帶也縮小與限制了目標市場的範圍。

軍人不同於其他職業，背負的期待與責任較其他行業別為多，且入營服役需接受自由受限、生活規律的要求，對於每日與智慧手機為伍、晚睡晚起的年輕族群而言，不但是考驗，更是一大磨鍊；而軍種品牌未定位形塑、招募訊息未能有效傳遞、現有專長無法有效銜接，也增添了招募整體困難度，由表4-18即可得知，國軍在市場接受度上，明顯是低於同質性的警校、海巡與國安單位。

而受限於各區域招募員額與專長，區域內年度職缺員額數較其他縣市為少，且專長選擇性也低，能於戶籍地服務的機會較外縣市為低，也連帶影響整體的報到率與成效；且兵科專長訓練時間較長（最長為21週），但實用性卻不高，也衍生中途退訓的比率提高，進而影響招募成效。

此外，各專長間相似性高，分類微細複雜，對一般民眾而言，並無法真正區隔其產品差異；而區域內目標人口重疊、行程配置不易，除壓縮現有市場外，更形成內部軍種、地區與專長的排擠與競爭。

三、現有資源分析

以第五章「行銷策略各階段資料」可知，現行策略面臨「產品無定位、通路無拓展、價格無提昇、促銷無方法」的困頓階段，現有資源與環境對於招募形成威脅與不利態勢。

經由上述評估後，以「人口變數」為考量的市場較具優勢與機會；而以近3年志願役士兵報考來源評估，亦需納入以「招募來源」為考的市場，故將上述兩個區塊定為目標市場；考量進入之目標市場較多，因此，將分別採以「差異行銷」與「個人化行銷」方式，作為行銷策略訂定的依據。

參、確立定位（Positioning）

在了解大台北地區整體行銷環境與界定目標族群後，進而實施定位確認。在產品面向：以提高品牌認知與建立忠誠度為優先；在通路面向：以爭取各部門資源與有力招募機構為目標；在價格面向：以強化官兵照護與暢通升遷管道為保障；在促銷面向：以有效行銷、有利輔導與友善環境為考量。

第二節 建議



首先，就現有行銷策略窒礙問題予以分類及提出改善方案，並進一步，提出以「人口變數」與「招募來源」為考量的兩大目標市場，重新制定合宜的地區性招募行銷策略及提出未來可研究的議題與方向。

壹、現有策略之改善方案

參照第五章現行策略分析，可歸納計有班隊資訊獲得來源不足等18項窒礙因素，而相關改善方案如次：

在招募班隊資訊獲得來源受限及政策內容宣導不足；致使產品缺乏軍種定位與附加價值方面，可藉由「公共關係、公關廣告、社群經營與體驗行銷」等方式改善，並可廣設招募服務處與招募文宣點，擴大宣傳力度與效度。

而在未提供個人生涯規劃與願景；致使專業職能與社會無法無縫接軌；進而造成人員「看不到未來」、退伍轉業困難恐慌等方面，則可運用「現身說法、口碑行銷、一對一行銷與個人化行銷」等方式溝通與輔導，並適時提高專業加給費用與專業訓練，鼓勵優秀青年投入。

另外，在升遷制度缺乏透明、關係升遷與性別升遷議題亟需釐清界定；及負面觀感與不當、不合宜的內部管理管教與訓練問題上，可透過「公共關係、現身說法、社群行銷與體驗行銷」等方式釐清解決。

此外，在意願人員志願選填多以輕鬆為考量、增加艱困軍種與專長招募困難；與年度招募目標員額賦予、未考量地區特性等方面；可區隔市場、個別行銷，市場反應較差的戰鬥官科應強調附加價值，並進行差異行銷；熱銷的特業或專長官科則以產品專業化模式行銷，有效區隔產品市場；並有賴於平日的「公關廣告、社區經營、事件行銷與個人化行銷」等方式來營造品牌認知與忠誠。

除此之外，目前招募策略最大問題為：部隊招募人員素質不齊、位階過低，缺乏專業性與說服度；且濫用人海戰術、錯置速成行銷，未考量區域地緣與風俗特質；頻繁進出校園，致使師生產生負面觀感，可積極運用「公關廣告、公共關係、個人化行銷與一對一行銷」等小型、全面方式改善。

而軍種本位主義掛帥，無全面性招募宣導；現有招募對外窗口未落實整合統一；及募兵制統籌單位層級過低，政府部門現有資源，無法有效整合與運用方面，

除透過「公共關係與事件行銷」提昇各級注意外，尚需高階部門審慎評估，強制介入執行；亦可參照日本招募作為，以深耕地方、廣設招募點為主要策略，部隊和營區週邊民眾、當地仕紳與民間團體共同建立堅固的招募鏈網狀體系，並由政府，統一各機關協助辦理。

其次，無完整招募機制與輔導作為方面，則需有效區隔產品與招募流程管制，運用「電話行銷、體驗行銷、社區經營與事件行銷」等方式，營造話題與招募管制，並區分就學、就業班隊重點區域，訂定統一作業流程並嚴格管制各階段作業，以建立一貫化品牌服務。

另招募行程衍生自付費用；人員異動頻繁以及缺乏長官支持等方面，則需藉由「公共關係、電話行銷與社群行銷」等方式來強化宣導與減少費用支出，並透過內外部網路與網絡，實施資訊的提供與教育訓練，已提昇其對制度的認知，進而爭取認同、凝具共識。

在提出現有策略改善方案後，進一步，以「人口變數」與「招募來源」為考量的目標市場，進行目標族群分類，並依行銷目標、產品定位與行銷模式等項次，重新擬定可行的地區性招募行銷精進策略。

貳、招募行銷之精進策略

一、以「人口變數」為考量的目標市場

此市場區塊主要以性別、年齡、父母職業、教育學歷與家庭概況等五項次為評核基準，據此，定義「高意願」、「一般意願」與「低意願」等三類目標族群。

「高意願客群」行銷目標為「提昇專業職能與附加價值」，產品定位為「強化官兵照護與暢通升遷管道」，此族群意願強烈，卻又有「看不到未來」的恐慌，藉由專業資深且代表性招募員，對其實施「現身說法」，以消弭疑惑與促發其報考意願，並置重點經營於大安、板橋、中和與新莊等行政區、18至19歲應屆未婚高職應屆生、父母多從事自由業與工且軍種品牌愛好度以空軍為高等客群。

「一般意願客群」行銷目標為「強化報考意願與輔導作為」，產品定位為「有效行銷與有利輔導」，此族群具有高度意願度，但受限親友與父母觀點，無法下達決心，藉由「一對一行銷」方式，給予第一時間協助與回應，並置重點經營於內湖、士林、三重、新店等行政區、年齡層介於22至24歲，學歷為綜合高中或大學應屆生、父母以從商為主，單親家庭，且軍種品牌愛好度：綜合高中以陸軍為高、

大學以海軍為多等客群。

「低意願客群」行銷目標為「積極通路開拓與議題凝具」，產品定位為「爭取各部門資源與有力招募機構」，此族群具有較強烈的品牌認知與想法，並具有較高度的好奇與質疑，可藉由「公關廣告¹⁰³、事件行銷¹⁰⁴與社群行銷¹⁰⁵」方式，發起議題、凝具共識，並置重點經營於信義、中山、永和、土城等行政區、20至21歲專科應屆生、父母無業等客群。

二、以「招募來源」為考量的目標市場

此目標市場區塊主要以招募來源為區分，運用學校宣導、就業徵才與兵役抽籤等項次做為評核基準，據此，定義「主要行銷客群」、「次要行銷客群」與「潛在行銷客群」等三類目標族群。

有別以「人口變數」為考量的目標市場，此市場定位依據轄區資源數據區隔，因此，主要客群泛指最多或最具效益客群，但其意願並非呈現正比趨勢，因此，市場開發困難度較高，但可獲得效益值卻較其他目標區塊為大。

「主要行銷客群」行銷目標為「有效評核與完整培訓」，產品定位為「提高品牌認知與營造友善環境」，此族群（高中）拘泥大眾眼光與自我感覺良好，人生目標僅為取得「好的學歷」與找到「好的工作」，因此，可透過「社區經營、體驗行銷與口碑行銷」，來提高其品牌認知與愛好，並營造優質學習環境與有效評核內部管理；若以「學校宣導」為主，則其經營重點置於文山、三重、中正與新莊等行政區；若以「就業徵才」為主，則致重點於校園徵才；若以「兵役抽籤」為主，則置重點於大專以上，具駕駛專長等客群。

「次要行銷客群」行銷目標為「專業職能無縫接軌；升學就業一次搞定」，產品定位為「建立品牌忠誠度與有力招募機構」，此族群（高職）多具技職專長，除想精進專長職能外，亦希望兼顧學歷學資，因此，可透過「公共關係¹⁰⁶、現身說法

¹⁰³ 主要對利益關係人及重要的公眾團體進行溝通，表達其情感或推廣觀念，其目的為提昇組織社會地位及良好品牌形象，通常有企業廣告、公共服務廣告、公共議題廣告及危機處理廣告等四種型式。

¹⁰⁴ 結合人員銷售、公關、廣告與促銷的一種行銷方式，就不同消費族群構思特別活動，計有銷售導向、新聞導向、特別事件導向、慈善公益導向與話題創意導向等類別。

¹⁰⁵ 社群行銷（包含官方網站＋會員機制（CRM）、BBS、BLOG、Mobile APP等），將傳統的單項行銷（如廣告）進階到透過網路人群的力量，發揮到一傳十、十傳百的互動行銷，以美軍為例，即有國防部、陸軍、海軍及空軍等兵種的APP可供大眾下載、運用。

¹⁰⁶ 公關可劃分事前公關與事後危機處理等兩部分，又可細分為對內與對外兩方向，例如，對外新聞報導或宣導、事後危機處理或澄清等方式，主要目的為形象的修復。

與體驗行銷」等方式來提高其品牌忠誠，並以有力招募機構來管制媒合；若以「學校宣導」為主，則其經營重點置於大安、新店與三重等行政區；若以「就業徵才」為主，則致重點於地區活動；若以「兵役抽籤」為主，則置重點於高中職以上，具土木建築專長等客群。

「潛在行銷客群」行銷目標為「適才適所、專業領航」，產品定位為「提高品牌認知與有效行銷、強化官兵照護與暢通升遷管道」，此族群之一（綜合高中）具一般高中與高職的雙重特性，因此，要強化招募資訊的獲得；而另一族群（大學）則著重於個人生涯規劃與薪資福利，因此，可透過「公關廣告、電話行銷與個人化行銷」等方式來提高其品牌認知，進由激化其報考意願；若以「學校宣導」為主，則其經營重點置於大同、大安、三重與蘆洲等行政區；若以「就業徵才」為主，則致重點於專案活動；若以「兵役抽籤」為主，則置重點於國中以上，具機械修理專長等客群。

參、後續研究議題與方向

志願役士兵招募要有成效，必須要提高獲得率、降低離退比。要提高獲得率，首先，要探討行銷策略，也就是對人及環境的分析；研究中，對於整體行銷環境已涵括分析，惟未就報考人員、利害關係人等進行個別探討，未來可就報考動機、觀點傾向等，進一步實施研究。

其次，在降低離退比部分，未來則可著重於，對退伍人員離職傾向及退撫制度的研究；另外，如何擴大目標來源獲得，共創與媒體的關係鏈結，以及社會輿論與氛圍等議題，也是亟待進一步深入探討與分析。

最後，招募策略應考量社會快速變遷，所造成的人口結構轉變，並依整體環境，不斷精進與調整招募策略，以期有效結合整體行銷環境與資源運用，提出適時、適切的行銷策略。

參考文獻



壹、中文部分

- 丁仁方，2010，〈南台灣的人口結構與政治生態〉，《中國評論》，151(7)。
- 方世榮譯，2003，《行銷管理學》，頁 10-11。
- 王甫昌，2003，《當代社會的族群想像》，台北：群學，頁 57。
- 王昌杰，2006，〈專業志願士兵暨儲備士官選擇從軍之決策行為研究－國軍 94 年第 1 梯次新訓旅招募之啟示〉，私立逢甲大學行政管理碩士論文。
- 王震東，2009，〈美軍募兵：達標背後有隱憂〉，《冷眼旁觀・GLOBAL MILITARY》，53-55。
- 王傳宇，2011，〈加入志願役,生命有意義?－短期服役志願役軍人離營與就業之研究〉，台北，世新大學行政管理研究所論文。
- 王傳照，2005，〈論全民國防的兵役制度〉，《國防雜誌》，21(1):105。
- 台北市教育局，2011，〈99 學年度公私立高中職應屆畢業生升學就業概況調查〉，2013/01/02。
- 台北市教育局，2012，〈中華民國 101 年台北市教育統計指標〉，頁 3。
- 台北市教育局，2012，〈中華民國 101 年台北市教育統計指標〉，頁 64。
- 台北市政府勞工局就業服務台，2011，〈100 年度就業市場統計年報〉，頁 15。
- 基宜花金馬區就服中心，2012，〈北基宜花金馬區 101 年就業市場分析報告〉，頁 31。
- 立法院預算中心，2011，〈國防部主管 100 年度單位預算評估報告〉。
- 台灣競爭力論壇，2013，〈2013 台灣民眾國族認同第三季報告〉，頁 18。
- 曲有明，2004，〈整合行銷傳播運用於國軍推動募兵制之研究－以高中職生為例〉，台北，國防大學政治作戰學院新聞研究所論文。
- 吉姆.柯林斯，2002，《從A到A++》，台北：遠流出版社。
- 伊秋玲，2005，〈國軍招募行銷溝通之訊息通路：以軍校聯招為例〉，《海軍學術月刊》，39(5)：9-108。
- 行政院研究發展考核委員會，2009，《擴充實施募兵制之相關配套措施》，台北：國家書店。
- 行政院客家委員會，2011，《99年至100年全國客家人口基礎資料調查研究》。



- 行政院勞委會，2012，《中華民國100年勞動情勢統計要覽》，頁15。
- 行政院勞委會，2012，《中華民國100年勞動情勢統計要覽》，頁19。
- 行政院勞委會，2012，《中華民國100年勞動情勢統計要覽》，頁21。
- 行政院勞工委員會，2012，《中華民國100年勞動情勢統計要覽》，台北。
- 行政院型聞局，2004，〈台灣地區民眾對募兵制相關議題民意調查〉。
- 行政院經濟建設委員會，2008，〈中華民國臺灣97年至145年人口推計〉，《人力資源發展》，頁10。
- 行政院經建會，〈中華民國 1950 年至 2050 年人口金字塔〉，2011/05/03/。
- 全球中央雜誌，2010-11，《誰來當兵？特別的職業考驗理念與生涯的選擇》，頁60-76。
- 全球防衛雜誌編輯部，2005，〈他山之石—由美國成功的募兵制看起〉，《全球防衛雜誌：軍事家》，41(3)：20-21。
- 李玉龍，2003，〈軍事院校新生接觸招生訊息行為之研究—以九十一學年新生為例〉，台北，國防大學政治作戰學院新聞研究所論文。
- 杜永祥，2005，〈國軍人才招募策略之研究：整合行銷傳播途徑〉，台北，世新大學公共關係暨廣告學研究所論文。
- 李珊珊，2001，〈招募方法與工作投入關係之研究〉，台北，私立中國文化大學商學院國際企業管理研究所論文。
- 余福福，2002，〈中美軍事院校招生行銷策略之研究—以陸軍官校、西點軍校為例〉，台北，國防大學政治作戰學院新聞研究所論文。
- 防衛省・自衛隊，2012，《平成24年版 防衛白皮書》，日本：防衛省。
- 邱佑珍，2007，〈國軍女性志願士兵傳播行為與報考動機之關聯性研究〉，台北，國防大學政治作戰學院新聞研究所論文。
- 明居政，1996，《雙贏？雙輸？》，台北：致良出版社。
- 岱峰，1997，〈我國採行募兵制度的歷史教訓〉，《役政特刊》，7：47-62。
- 林春來，2012，〈我國募兵政策之政經分析〉，台北，國立台灣大學政治學研究所碩士論文。
- 林健源，2009，〈工作特性、學習型組織、工作壓力與離職傾向關係之研究-海軍潛艦部隊之研究〉，台南，國防成功大學高階管理碩士在職專班研究所論文。

- 
- 邱彙傑，2000，〈整合行銷傳播運用於國軍人才招募之研究－以軍事院校正期班、專科班為例〉，台北，國防大學政治作戰學院新聞研究所論文。
- 姚強、楊承亮，2002，〈國軍實施募兵制可行性之研究〉，《國防部國防重要政策委託學者專家研究專案報告》。
- 林燦瑩，2011，〈4項評估準則有效選才〉，《能力雜誌》，661：70-71。
- 吳德森，2007，〈國軍人才招募策略之研究－以陸軍志願役士兵為例〉，桃園，國立中央大學管理學院高階主管企管研究所碩士論文。
- 洪陸訓，2002，《軍事政治學－文武關係理論》，台北：五南圖書出版公司。
- 洪陸訓，2002，〈國防二法定頒後的文武關係〉，《新世紀智庫論壇》，頁20。
- 馬宏基，2006，〈國軍人才招募行銷策略影響之研究〉，台北，東吳大學企業管理學系研究所論文。
- 陶聖屏、康力平、曲有明，2006，〈整合行銷傳播運用於國軍推動募兵制之研究〉，「第八屆國軍軍事社會科學學術研討會」(6月)，台北：政治作戰學校。
- 高秀梅，2000，〈我國採行募兵制度之研究〉，台北，國防大學政治作戰學校政治研究所碩士論文。
- 翁興利，2004，《政策規劃與行銷》，台北：華泰文化。
- 孫克難，1992，〈徵兵制與募兵制之經濟分析－台灣地區的應用〉，《經濟前瞻》，27：123-126。
- 孫勇善，2007，〈運用整合行銷傳播理論於國軍招募志願士兵文宣之探討〉，新竹，中華大學科技管理研究所論文。
- 能力雜誌，2011，《總號第661期》，台北：中國生產力中心。
- 教育部，2012，〈教育統計指標之國際比較〉，頁38。
- 教育局，2012，〈2001至2012年直轄市及縣（市）指標〉，2013/05/05。
- 國防部，2000，〈國軍人才招募機構標準作業程序〉。
- 國防部後備司令部，2006，《人才招募手冊》，台北：後備司令部。
- 國防部譯，2009，《補足缺員：美軍人事制度轉型》，台北：國防部史政編譯室。
- 國防部，2011，《中華民國壹百年國防報告書》，台北：國防部，頁143。
- 國軍人才招募中心，2013，〈101年專業志願士兵暨儲備士官招募專卷輯錄〉。
- 國防部，2013，《民國102年專業志願士兵暨儲備士官甄選簡章》，頁35-84。
- 陸軍司令部，2012，〈102年人才招募工作實施計畫〉，頁16-17。

- 
- 郭木智，2010，〈陸軍志願役士兵留營意願影響因素之研究〉，台中，朝陽科技大學企業管理碩士論文。
- 許庭婷，2006，〈國軍志願役士(官)兵招募作業之研究〉，桃園，元智大學管理研究所論文。
- 黃仁廣，2006，〈我國實施擴大募兵制度之研究－以國防人力資源管理觀點評析〉，花蓮，國立東華大學公共行政研究所論文。
- 黃國良，2004，〈人才招募行銷策略之研究－以國軍三軍四校人才招募為例〉，台北，國立政治大學經營管理研究所論文。
- 黃偉傑，2009，〈倒果為因？從美歐經驗看軍方未來兵役選擇想定〉，《軍事家》，頁 24-29。
- 彭正中，2006，〈我國「兵役制度」發展之研究－以決策理論觀點檢視〉，《國防雜誌》，21(6)：102-105。
- 曾光華、饒怡雲，2012，《行銷學原理》，頁 153。
- 溫在春，2006，〈人才招募之行銷策略－三軍七校為例〉，高雄，國立中山大學管理學院高階經營碩士在職專班研究所論文。
- 陳文凡，1999，〈國軍人才招募策略之研究〉，「國防教育整合與發展學術座談會論文」，台北：政治作戰學校軍事社會科學研究中心。
- 陳勁甫，2012，〈影響募兵制政策成功之因素探討〉，《募兵制與國防安全》，頁 82-101。
- 陳原裕，2010，〈經濟環境變動與人力政策對募兵制的影響-以志願役士兵為例〉，台中，朝陽科技大學財務金融系研究所論文。
- 陳鍾秀，1997，〈對我國現行兵役制度之探討〉，《役政特刊》，7：75-84。
- 曹陽，2009，〈論我國「國防二法」文人領軍之設計〉，《復興崗學報》，93：216。
- 曾光華、饒怡雲，2011，《行銷學原理》，台北：華泰文化。
- 張馬可，2006，〈論徵兵制與募兵制對國家安全之影響〉，《空軍學術雙月刊》，591：88-110。
- 張恕仁，1996，〈國軍兵役制度之研探〉，《國防雜誌》，12(2)：50-57。
- 張群，〈美軍難念四本經〉，《軍事天地科學與文化》，16-18 頁。
- 新北市政府，2012，〈從新北市看六都勞動力發展〉。
- 新北市政府，2013，〈新北市政府就業服務中心 102 年 4 月就業市場分析報告〉，頁

2。

蔡忠達，2004，〈軍人福利現況暨未來發展〉，「第七屆國軍軍事社會科學學術研討會論文」(11月)，台北：政治作戰學校軍事社會科學研究中心。

廖述賢、劉基全、黎健文，2004，〈電子型錄行銷運用於人才招聘之研究〉，「2004年管理思維與實務學術研討會」(6月)，台北：銘傳大學。

劉弋，2007，〈美軍徵兵煞費苦心〉，《中國民兵》，2：55。

劉文祥、吳建德，2007，〈台灣未來軍事戰略之規劃〉，《空軍學術雙月刊》，600：3-27。

劉宏武，2006，〈志願役與義務役士官兵對新兵役制度看法之研究－以國軍北部地面部隊為例〉，台北，國立政治大學行政管理研究所論文。

劉恕忠，2012，〈我國招募志願役士兵之政策執行：政策行銷觀點之應用〉，台北，國防大學戰略研究所論文。

劉爾榮，2004，〈國軍志願役士兵投考因素對人力招募策略之研究－以海軍志願役士兵為例〉，高雄，義守大學管理研究所碩士學位論文。

賴力顯，2010，〈國軍人才招聘中心之行銷策略影響求職者報考決策與招募成效關係之研究－以國軍志願役士兵為研究對象〉，嘉義，南華科技大學工業管理研究所碩士學位論文。

謝文雀譯，2000，《行銷管理－亞洲實例（第二版）》，台北：華泰文化公司。

謝奇任，2010，〈國軍人才招聘的行銷與傳播研究〉，<http://www.fhk.ndu.edu.tw/media-file/833005/fdownload/205/259/2010-9-17-10-59-31-259-nf1.pdf>，22013/03/23。

謝奕旭、莫大華，〈理想與實際－我國兵役制度的爭論〉，「邁向募兵制可行性研討會」(1月)，台北：立法院。

戴振良，2011，〈國防二法修頒後對文人領導國防事務之研究〉，《陸軍學術雙月刊》，47(520)：144-147。

譚傳毅，1998，〈徵兵與募兵混合制與我國之國防思想〉，「役男、征屬與部隊三合力、共創新猷學術座談會」(4月)，台北：政治作戰學校軍事社會科學研究中心。

日本防衛廳網站，<http://www.mod.go.jp/gsdf/jieikanbosyu>，2013/03/23。

日本防衛廳網站，<http://www.mod.go.jp/gsdf/jieikanbosyu/contact>，2013/03/23。

日本防衛廳網站，<http://www.mod.go.jp/pco/wakayama/reserve/top.html>，



2013/03/23。

日本防衛廳網站，<http://www.mod.go.jp/j/publication/wp/index.html>，2013/07/01。

日本防衛廳網站，<http://www.mod.go.jp/gsd/jieikanbosyu>，2013/07/01。

中央選舉委員會選舉資料庫，<http://210.69.23.140/cec/cehead.asp>，2013/07/01。

中央警察大學網站，<http://www.cpu.edu.tw/files/11-1000-117.php>，2013/05/05。

內政部網站，<http://win.dgbas.gov.tw/dgbas03/ca/society/life-95/95t.htm>，2013/07/01。

內政部戶政司人口統計資料網頁，http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346，2013/07/05。

內政部統計資訊服務網站，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>，2013/07/01。

內政部役政署役政統計網站，<http://www.nca.gov.tw/web/pg-c-8.asp>，2013/07/01。

內政部役政署役男服務網頁，<http://www.nca.gov.tw/web/page.asp?t=M0401>，
2013/07/01。

台北市政府教育局網站，<https://www.edunet.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=1219790&ctNode=33663&mp=104001>，2013/05/05。

台北市就業服務處，<http://www.eso.taipei.gov.tw/public/Attachment/27189575984.pdf>，
2013/07/01。

行政院原住民委員會原住民人口統計資料網頁，<http://www.apc.gov.tw/portal/docList.html?CID=940F9579765AC6A0>，2013/07/01。

行政院勞工委員會網站，
<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-ffff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>，2013/05/05。

政治大學選舉研究中心網站，<http://esc.nccu.edu.tw/modules/tinyd2/content/escvoteA.htm>，2013/07/08。

美國國防部網站，<http://www.military.com/join-armed-forces/military-service-branches-compared.html?comp=7000023453155&rank=1>，2013/03/23。

美國國防部網站，http://www.militaryfactory.com/military_pay_scale.asp，
2013/06/03。

教育部統計處網站，<https://stats.moe.gov.tw/files/ebook/indicators/101indicators.xls>，
2013/05/05。

教育部統計處應用統計分析網頁，
<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=1751&Page=5368&Index=12&WID=>



31d75a44-ffff-4c44-a075-15a9eb7aecdf，2013/05/05。

教育部統計處應用統計分析網頁，[http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395 & Index=13&WID=31d75a44-ffff-4c44-a075-15a9eb7aecdf](http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3973&Page=17395&Index=13&WID=31d75a44-ffff-4c44-a075-15a9eb7aecdf)，2013/05/05。

新北市政府服務中心網頁，<http://www.esc.ntpc.gov.tw/web/Home>，2013/07/01。

新北市主計處應用統計，2011，〈100 年度新北市選民結構分析〉，http://www.bas.ntpc.gov.tw/_file/1528/SG/21862/D.html。

國軍人才招募中心網站，<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/Recruit/A-left02c01.asp>，2013/03/23。

國軍人才招募中心網站，<http://www-rdrc.gov.tw/rdrc/GovNews>，2012/04/13。

國軍人才招募中心網站，<http://www-rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/RecCenter-1.aspx>，2012/04/13。

國軍人才招募中心網站，<http://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=2224>，2012/04/13。

國軍人才招募中心網站，<https://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/recruit/A-left02c01.aspx>，2013/05/03。

國軍人才招募中心網站，<http://www.rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/CarPlan/CarPlan.aspx>，2013/07/01。

國防部網站，<http://www.mnd.gov.tw/upload/200912/2-募兵制行銷策略與執行成效研究>，2013/02/24。

http://esa.ntpc.edu.tw/jsp/schdata/schdata_p.jsp，2013/05/07。

<http://tw.myblog.yahoo.com/allenlin1976/article?mid=8827>，2013/07/01。

<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/jun/12/today-e3.htm>，2013/05/01。

<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/新北市#.E6.95.99.E8.82.B2>，2013/08/02。

壹、西文部分

Congressional Budget Office . 2009. *Budget Options*. August 6, 24.

Edwin R. Micewski. 2006. “Conscription or the All-Volunteer Force: Recruitment in a Democratic Society”, 209-234.

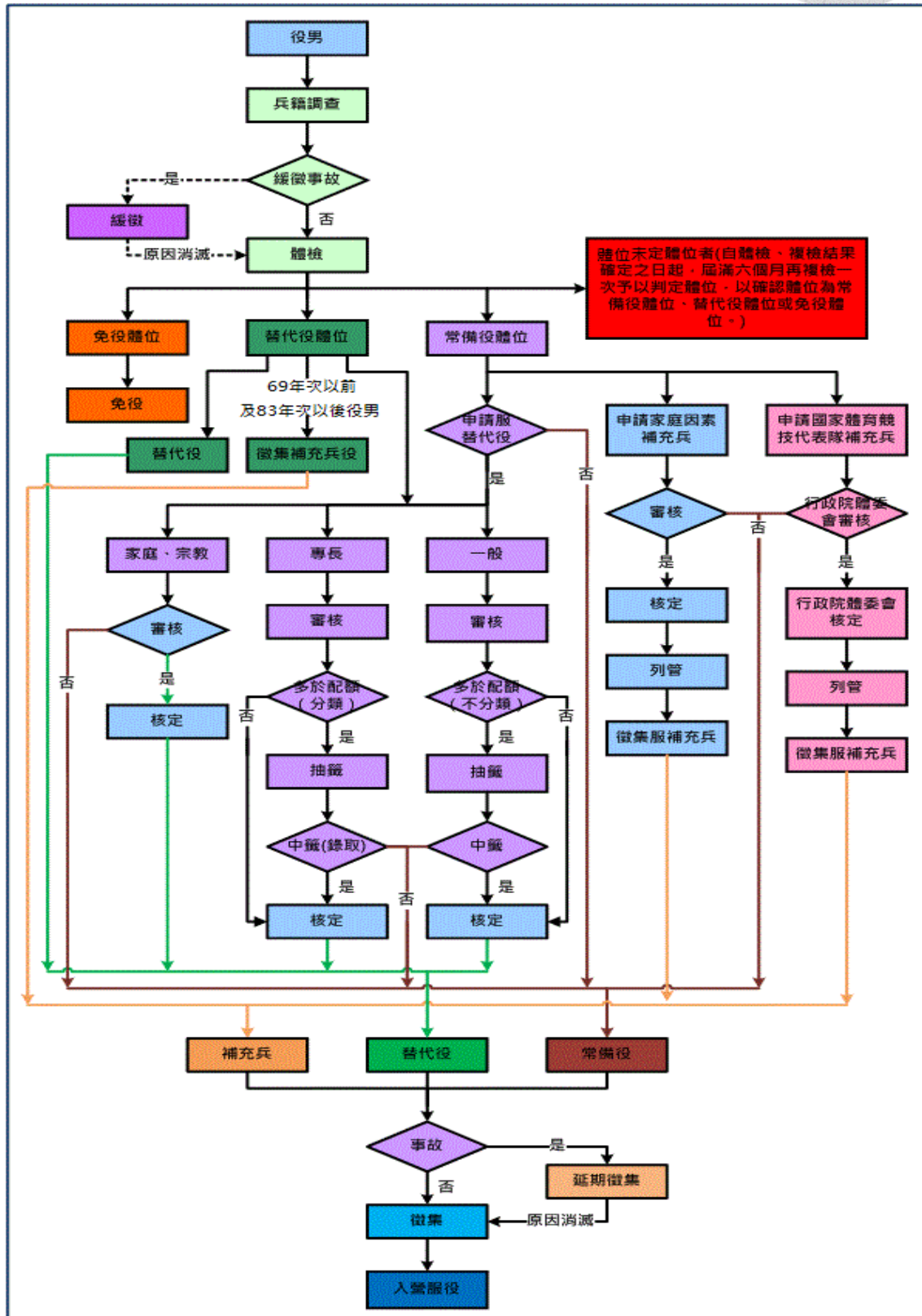
Headquarters United States Army Recruiting Command.2011. “Recruiter Handbook.”22(11)1-1

McCarthy, E. J. 1981. “Basic marketing: A managerial approach(7th ed).”Homewood, Illions: R.D. Irwin.



附錄一

徵兵處理流程圖



附錄二

陸軍志願役士兵招募專長類別表



區分	畢業科系	專 長 內 容	專 長 名 稱
步兵	不限科系	1.為陸軍之主兵，具有堅韌、飄忽、獨立戰鬥之特性。主依火力、機動及近戰殲滅敵人，奪取地域，以結束戰局。步兵能於任何氣候、地形、時間及艱難狀況下遂行戰鬥，堪稱全能兵種；尤其對裝備之敏感性低，可藉充沛之精神戰力，達成以寡克眾之效果。 2.步兵又可區分為徒步步兵、機械化步兵、裝甲步兵、空降步兵；依武器裝備又可區分步槍、榴彈槍（含射擊）、迫擊砲（含射擊）、無後座力砲、偵搜、機槍（含射擊）、反裝甲飛彈等，負責遂行訓練與戰鬥任務、管理、運用、作業督導等業務。 3.受訓地點：高雄鳳山陸軍步兵學校。	情報兵、步槍兵（T85 槍榴彈）、(66、APILAS) 火箭彈兵、迫擊砲觀測兵、(班用/排用) 機槍兵、迫擊砲兵（81、120 砲）、迫擊砲水平計算兵（81、120 砲）、戰（甲）車駕駛兵（M113、輪型車輛）、(拖式/標槍) 飛彈兵、兵器保養兵及輪型車輛（修護/保養）兵等 18 類專長。
砲兵	不限科系，但部分專長需數理工相關科系畢業	1.為地面火力骨幹，其機動而彈性之火力運用，形成遠程強大之殺傷力、破壞力與震撼力，制壓、摧毀目標，以爭取火力優勢，對戰鬥部隊行密切持續之支援，為指揮官左右戰局主要力量之一。 2.砲兵部隊區分為野戰砲兵、防空砲兵。砲兵依武器裝備又可區分牽引砲、自走砲、多管火箭、防空飛彈、防空機砲等，負責火砲彈藥及隨砲附件之保管，信管測合、彈藥裝填及火砲操作等等各項專長技能。 3.受訓地點：台南永康陸軍飛彈砲兵學校。	野戰砲兵、火箭兵（雷霆 200）、防空槍砲兵、砲車駕駛兵(M109/M110)、野戰砲水平計算兵、砲兵雷達兵、野砲測地兵、刺針飛彈發射兵、復仇者飛彈發射兵、檜樹飛彈發射兵、雷達兵、氣象兵及砲塔砲修護兵等 15 類專長。
裝甲兵	不限科系，但部分專長限定需汽修、機械、電子（機）等科系畢業	1.為陸上作戰決勝兵種，具有高度機動力、強大火力、裝甲防護力、靈活通信及彈性編組等特性，以及諸特性綜合產生之震撼力。攻擊為其特長，一般多控制為機動打擊部隊，運用於決戰或擴張戰果；當狀況確屬必要時，亦可於戰鬥初動，出敵意表，實施奇襲攻擊，以獲先制速決之效。 2.裝甲兵對惡劣天候與地障較為敏感，其行動易受後勤支援與空優範圍所侷限，並因裝備體積與重量較大之影響，減低其空中與海上機動性。 3.裝甲兵部隊可區分為裝甲部隊、裝騎部隊。裝甲依武器裝備又可區分輕型戰車、重型戰車等，負責指揮戰車部隊從事作戰訓練，熟諳各類型及各級戰車部隊戰術、戰鬥與戰技。 4.受訓地點：新竹湖口陸軍裝甲兵學校。	戰車裝填兵、戰車駕駛兵及履帶車輛（保養/保修）兵等 5 類專長。
化學兵	不限科系	1.化學兵屬戰鬥支援兵種，平時配合中央及地方政府遂行國土防衛、反恐制變、災害救援、疫病消毒、污染防治及推動環保實務工作等任務，戰時除負責核生化偵檢（測）、消除、檢驗及煙幕、縱火等任務外，並協力各部隊執行核生化防護相關工作與提供專業技術指導。 2.化學兵部隊依其任務特性區分偵消及煙幕兩大類型，除配賦基本防護裝備外，偵消部隊主要編配各式預警、偵檢及消除裝備，負責執行大地區（三級）偵消作業，降低各部隊核生化戰況下戰損，以確保部隊戰力完整。煙幕部隊編配機械發煙器及渦輪發煙機，具備干擾敵地面與空中觀測、改變地貌、干擾武器效能及遮蔽我軍重要設施等能力。 3.受訓地點：桃園八德陸軍化學兵學校。	煙幕兵、核生化防護兵及核生化器材保修兵等 3 類專長。

區分	畢業科系	專 長 內 容	專 長 名 稱
工兵	不限科系，但部分專長限定需機械、電子（機）等相關科系畢業	1.工兵為「戰時能作戰，平時能救災」之專業化部隊；平時遂行水庫清淤、河川疏濬等防災復育工作，重大災害發生時，支援道路、橋樑搶修，巨石爆破、緊急民生用水供應等災害救援任務；戰時以促使我軍機動、阻礙敵軍機動及勤務支援為主，藉工兵機械聯合作業、道路搶修、橋樑架設、構築與清除等專業技能，遂行聯合作戰，確保國土安全。 2.受訓地點：高雄燕巢陸軍工兵學校。	戰鬥工兵、勤務工兵、工兵機械作業及工兵機電修護等 8 類專長。
通資電兵	不限科系，但部分專長限定需資訊、電子（機）等相關科系畢業	1.通資電為達成指揮連絡與管制之必要手段。通資電兵之戰鬥支援任務主為通信系統之建立、作業與維護，及對敵實施資訊戰、電子戰，癱瘓或削弱敵之資訊、通信、電子作業，並確保我通信、電子、資訊安全。其勤務支援任務為資訊、電子與通信系統之規劃、管理及照相勤務等。通信部隊區分區域通信、支援通信。 2.通資電兵依任務屬性又可區分有線電、無線電、多波道、密碼譯電、電子儀器、電子戰及資訊等，負責指揮通信部隊執行（有線電、無線電、多波道）通信系統建立、作業維護與保修補給有關事項，確保通信系統之暢通，達成支援作戰任務。 3.受訓地點：桃園平鎮陸軍通信電子資訊學校。	通資電兵（無線電作業/多波道/有線電作業/光電纜/無線電報務/陸區多波道/密碼譯電/天頻作業/文電中心作業）及自動資料處理維護兵等 10 類專長。
特戰兵	不限科系	主要任務為狙擊、敵後滲透、特種作戰、空降突襲、空降特攻、海上襲擾、反恐應援、情資蒐整及森林守護與要地偵察等任務。 受訓地點：屏東潮州空降訓練中心及金門兩棲營。	特戰兵、兩棲偵搜兵 2 類專長。
勤務兵	不限科系	為一般行政支援及後勤保修與支援。 受訓地點：桃園平鎮陸軍後勤學校、台南永康飛行訓練指揮部。	汽車駕駛兵、經理補給兵、食勤兵、運輸兵、第九類零附件補給兵、政戰兵、儀隊兵、軍樂兵、醫務行政管理兵、人事行政管理兵、文書資料檔案管理兵、工兵機電修護、彈藥技術保修兵、第五類軍品補給兵（廠庫/部隊）、射控系統修護兵、修護兵、機修組、武器組、航電組、補給組及通電保修兵及（一般通信裝備保養兵/電子儀器）等 23 類專長

附錄三

海軍志願役士兵招募專長類別表

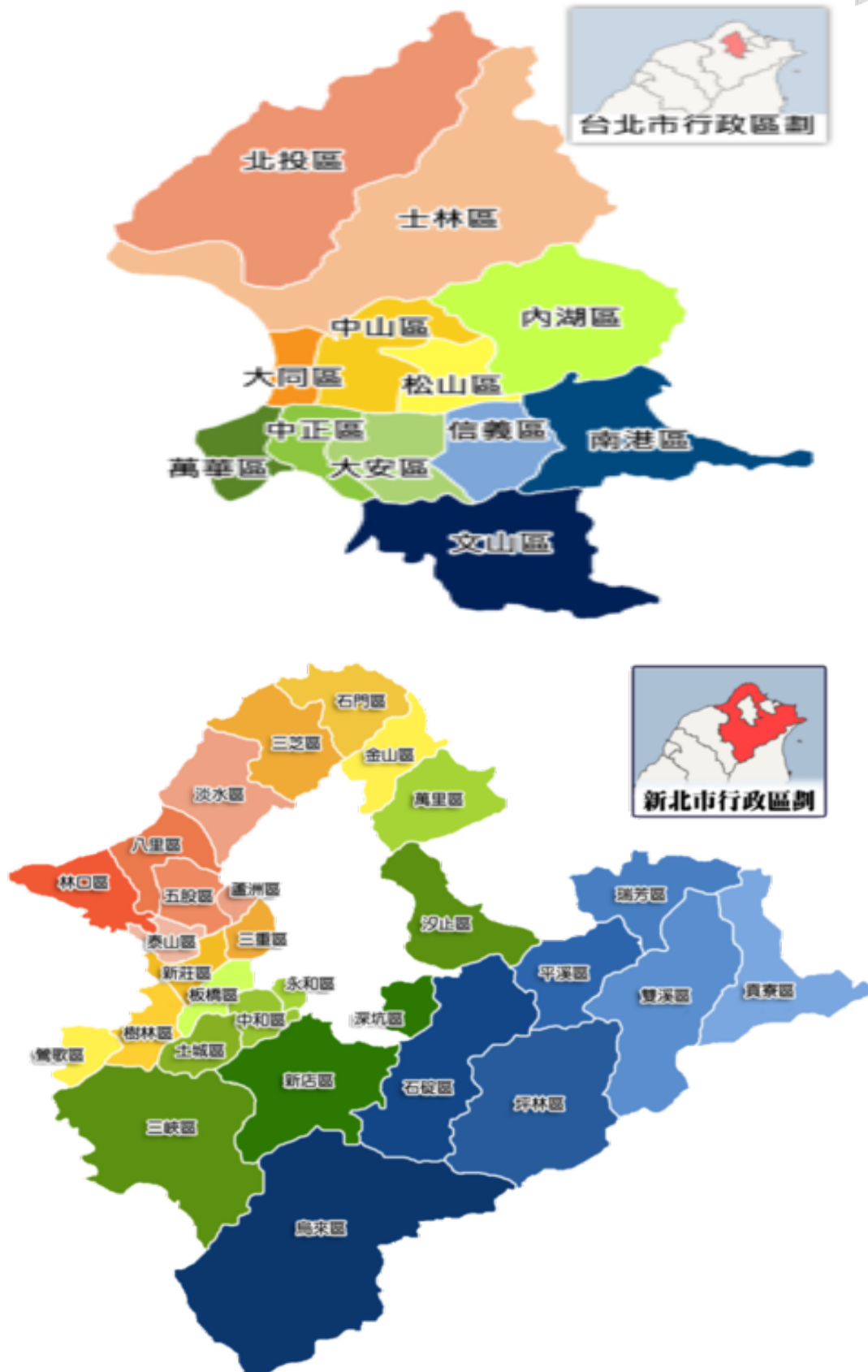


區分	畢業科系	專長內容	專長名稱
艦艇	不限科系	艦艇主要區分作戰、戰鬥系統、輪機與補給 4 部門。	化學兵、水中機械兵、步槍兵、飛彈兵、射控兵、射控系統修護、陸型飛彈發射兵、魚雷兵(修護)、煙募兵、槍帆兵、聲納(修護)、航海兵、汽機兵(修護)、油機兵(修護)、重兵器修護兵、飛彈(修護、技術)兵、砲械兵、電機兵、輪機兵、船體修護兵、電機(修護)兵、信號兵、雷達(修護)、機工修護、機械兵、鍛鑄(修護)兵、機工技術士等 34 類專長。
工程	木工、建築、木工等相關科系或相關執照	執行營產調查、徵購獲得、分配運用之建議及保管維護，土木工程之實施及材料之計算與核驗，策訂建築工程計畫及執行等相關事宜。 受訓地點：與陸軍各官科同地點。	工兵、工兵督導(修護)、建築兵、後勤兵鉗工(修護)兵等 5 類。
行政	不限科系	負責職務含文書、人事、事務、史政等工作，概分綜合辦理單位內人事業務，有關動員任務之實施，兵役制度研究執行，單位行政工作政策與程序，並處理煮官及臨時交辦事項及管理案卷等相關業務。 受訓地點：海軍技術學院。	人事行政管理兵、文書資料檔案管理兵、軍樂兵、食勤兵、醫務行政管理兵等 5 類專長。
航空	不限科系	概分飛行與航修職類，航修職類執行裝備維護技術業務，負責使用及保管試驗裝備與執行修校等飛機修護工作。	飛機修護兵
陸戰	除食勤兵需餐飲相關科系或具相關證照外，其不限科系	負責兩棲快速反應及地面打擊部隊任務，在其一官科內，具備各項專長，如步兵、砲兵、裝甲兵、工兵、化學兵、通信、政戰等職類。 受訓地點：與陸軍各官科同地點。	反裝甲飛彈兵、火箭彈兵、戰(甲)車駕駛兵、砲兵雷達兵、兵器修護兵、步槍兵、汽車駕駛兵、兩棲車輛駕駛兵、迫擊砲兵(120 砲、81 砲)、迫擊砲觀測兵、飛彈發射兵、飛彈修護兵、食勤兵、核生化防護兵、通資電兵(有線電作業、無線電作業、多波道作業)、野戰砲兵、補給兵、履帶車輛修護兵、輪型車輛修護兵、機槍兵(排用機槍、40 榴彈機槍、班用機槍、20 機砲)、密碼譯電兵、倉儲兵、第五類軍品補給兵、人事行政管理兵、電機兵、文書資料檔案管理兵、叉動車操作兵、醫務行政管理兵、工兵、工兵機械作業兵、灘岸勤務兵、憲兵等 44 專長
運輸	汽修、機械、電機相關科系或具相關證照，部分專長具駕照	負責職務含文書、人事、事務、史政等工作，概分綜合辦理單位內人事業務，有關動員任務之實施，兵役制度研究執行等相關業務。 受訓地點：海軍後勤學校。	汽車駕駛兵、補給兵、輪型車輛修護兵等 3 類專長。

區分	畢業科系	專 長 內 容	專 長 名 稱
通 資 電	不限科系，但部分專長限定需資訊、電子（機）、通信等相關科系畢業	1. 通信系統維護及訓練各種通信運用，遂型通信器材修護、保養、儲藏、翻修、發還。 2. 有線電通信設置、作業、保養、線路架設與維護。 3. 遂行無線電通信系統之設施以及有關技術與戰術運用。 4. 受訓地點：海軍技術學院。	有線通信兵、自動資料處理兵、光電通信修護兵、信號兵、通資電兵（有線電作業兵、無線電報務作業兵）、雷達兵、電子作戰兵、電子儀器修護兵、電信兵、電子(修護)、等 11 類。
測 量	理工相關科系	擔任氣象、海洋、水文資料之蒐集、繪製、研析與測量等任務。 受訓地點：海軍技術學院。	氣象兵

附錄四

大台北地區行政區域圖





附錄五

行銷策略計畫階段訪談摘要稿

一、您大多從何管道或途徑得知國軍招募班隊的訊息？

(一) 教官

B1-1

大多從招募中心得知招募訊息

B1-2

主要還是由招募中心，因為這招募沒辦法用很多時間去做研究，因為我們只有一個人單獨負責這個業務，就是每個人對於招募都是有空去注意一下，所以我們要用很短的時間去了解，所以就是上網或透過中心獲得資訊。

B1-3

在軍校招生期間會有公文，請我們鼓勵及宣導三軍五校的報名，過了這段時間就會以招募中心提供的訊息為主要來源；另外，學生在畢業前，詢問志願役士兵的比例也比較多。

B1-4

大多從招募中心得知招募訊息，學生也是因為透過中心的宣導才有進一步的諮詢，比較少自己去找。

B1-5

除了中心幾乎沒有，聯絡處也沒有相關的課程或宣導，所以很多服務比較久的教官，對軍種的認識就僅限於舊有的印象或是全民國防課本內較普遍性的介紹；而且招募進不去教育這一塊。

(二) 役政

B2-1

本身業務

B2-2

兵役單位比較容易拿的到，外面的話就是就業博覽會或校園徵才的場合

B2-4

透過招募中心的主動聯繫。

(三) 就徵

B3-1

會從電視和徵才活動看到訊息。

B3-2

像我們現在來講，常碰到當國軍人員他們很耐心走出來的時候，一樣在一個定點、一個位置、一個攤位，那這樣來跟我們做宣導，我的印象是從這邊來看到的，那我們才知道，喔~原來有這樣的訊息，甚至他們是這樣不厭其煩告訴我，有哪些、哪個方向來進入國軍招募班隊的一些程序這部分，還蠻感謝他們的。廣告有看過，當然就是有互相配合我們的徵才活動，國軍也會一起來搭配，其實我覺得這樣的效果蠻好的

C1-1

大都從新聞廣告得知國軍招募的訊息，再來就是文宣，像有時候站在公車站，就會有一些看板，或者是就業服務站或校園徵才時都會看的到，另外，文宣內容若有講到薪資的部份，一般社會青年會特別想要了解。

C2-1

傳媒，譬如說電視廣告、收音機廣告或者是一些活動，譬如大學博覽會，傳媒在現在來講是一個獲得的管道，另外就是早期當立法委員時候，多少有這方面的訊息，大概是這樣的兩個管道，如果站在一般人的角度講，在傳媒上接受到的訊息比較多，其他譬如親友介紹啊、學校老師介紹啊、或同學朋友推薦啊、可能會有但不是我們這個年齡層的，我當民意代表經常和村里長接觸，但村里長從來不會談這方面的事或這方面的宣導。

C2-2

大都從電視廣告獲得資訊，平面廣告比較少，可能是我看電視比較多，國軍好像比較少做廣告，我比較常看到消防局的廣告。

C2-3

對國軍資訊的獲得管道除了選民服務外，大部分來自媒體的負面新聞，所以正面資訊較少來源，因為國軍除了救災與民眾接觸外，不論是新聞或所有的活動裡面，國軍行銷是少的。

C2-4

不管是從公開的管道或傳播媒體，我幾乎看不到國軍的招募廣告，也可能因為我沒有需求，廣告又沒有大到讓我去正視他，以我新聞採訪這件事來講，好像我的周遭也沒有討論到國軍的議題，進而讓我去知道它。

C2-5

我們家是不看電視的，因為工作的關係，對我而言，我覺得報紙是最重要的，如果就我印象中可及，政府對於置入性廣告是有限制的，因此報紙為主，但國軍在這方面除了政令宣導、負面新聞，其他招募的訊息並不多，大部分有關招募的內容都限定於政府部門或國防部就政策面、執行面的質詢資料，而非廣告或讓民眾了解的部份比較少，所以民眾要透過報章雜誌了解招募訊息，其實是不多的。

C2-6

這一兩年有看過電視廣告，之前沒有特別印象看過招募訊息，真可惜。

C2-7

個人從事媒體業及在國會服務，對於國軍招募班隊的訊息除媒體報導外，會主動上國軍人才招聘網站閱覽最新訊息。





二、您對於國軍及招募人員的第一印象為何？

（一）教官

B1-1

很好

B1-2

都還不錯，滿親切的，轉到軍訓教官後就跟軍隊有脫節，看到以前的同袍就會覺得不錯，會有強烈的親切感。

B1-3

印象還不錯，很熱心，但專業度來講，招募中心比部隊招募員強很多

B1-4

很好

B1-5

招募員要有耐心，因為很多人當長官太久，沒什麼耐心，其次是招募介紹可以多元一點，也就是說簡報已經很好了，但吸引學生的東西可以在稍微在加強一下，像動畫或是影片之類的東西。

（二）役政

B2-1

和善

B2-2

在整體社會環境對募兵不是很友善的情況下，去從事這樣的工作，覺得招募員很辛苦。

B2-3

這幾年才剛始有看過國軍的招募員，招募員的素質落差很大，在招募業務上讓人家接受度就會有所差別。

B2-4

很好，都很認真，都很主動協助、幫忙，也會引導民眾，不會急著做招募。

（三）就徵

B3-1

我個人很好，可是一般民眾可能不太認知，以我服役時，還存有不合理管教的情事，在那軍機重鎮的地方（總統府）還都會有違規紀事件，所以大眾還是會恐懼，進去不是太平洋的不安感，進去不是太涼，就是無所事事，還是負面的。

B3-2

從事六年多，印象非常好，從外表來看，第一個衣著，就覺得男的帥，女的美麗，非常得親切，印象非常的好。



C1-1

只會透過每一年的大學博覽會機會接觸到軍人，對象都是以軍校生為多，第一印象就是都很活潑，儀態表達上都很適當，不管在儀態或口條上，感覺就是跟一般學生不太一樣，好像是經過訓練過的。

C2-1

我父親是軍職，身為軍人子弟，當然對國軍的第一印象會很好；偶爾在大學博覽會和電視上看過國軍招募員，但真的面對面沒看過。

C2-2

現在改為募兵制，想要去當兵應該都是有意願的、覺得當兵是他的願景、未來是可以和他的夢想結合在一起，因為意願性高，所以現在的戰力應該比較強，但是相對的來講，人數應該是要比較少的，國軍制度上要更有保障，包括退休、升遷。

C2-3

沒有特別的印象，早期的選民服務大多是內部管理的問題居多，再來就是入營服役的地點問題，而最近的服務比較偏向提早入伍，但曾經有案例是入營服役後想留營卻因為資格不符而請求民代協助。但社會媒體大部分報出來都是對國軍不好及負面的消息。

C2-4

之前國軍支援救災時，我覺得國軍很辛苦，這對國軍的形象很有幫助，再加上現在沒戰事，那國軍存在的價值是什麼？再加上新的一代當兵的年輕人，我們稱草莓族，我就會有疑問，那我們的戰鬥力是什麼？我會有這樣的疑問？好像必須透過救災去認識國軍與了解國軍的重要性。

C2-5

我在報章雜誌上看過國軍的招募員，但因我自己本身是免役體位，所以對此沒有太大的感覺。

C2-6

之前有看過擺攤，第一印象就是很可憐，怎麼跟辦信用卡的業務一樣。

C2-7

外型普遍親切端莊、內涵普遍具專業與熱心，對於招募五花八門問題，均能有耐心幫忙解答，形塑第一線招募公關的良好形象。



三、您認為從事第一線招募員需具備何種特質與能力？

(一) 地區招募中心

A1-1

第一個就是要用同理心，要用他的立場去想人生規劃的路程。

A1-2

這個工作算是服務性質的方式，所以要有熱忱，要願意做，而且要真的想，效果才會比較好一點，你的對象比較容易感受到，能力可以透過學習，但熱忱這種東西是你的想法，所以沒有那麼容易就培養出來

A1-3

招募員最重要的就是專業，因為是第一線與民眾接觸，在民眾詢問時若能在第一時間提供解答，那對你的信任度與接受度就會比較高。

A1-4

熱情，如果缺少熱情也沒辦法對考生提供很好的服務

A1-5

至少要有專業和親和力，像如果是我同學來的話，可能沒什麼耐心，沒三兩句話就把學生趕走了，他是屬於那種沒有親和力，喜歡用高壓統治的人，其他的特質可再考慮，若沒有這兩項特質就不用玩了

A1-6

要很活潑、開朗還有專業的知識與熱忱，可以協助這些青年的子弟在他們投入的時候，可以用比較專業和全方面規劃與服務，帶領他們進來這個部隊，算是一個另類的全新發展。

A1-7

熱情很重要，招募會碰到很多挫折，如果沒有熱情就沒有力繼續做下去，其次就是基本的儀態，因為你站出去的感覺，就是要符合社會大眾對一個招募員的基本印象，若太邋邋就不行。

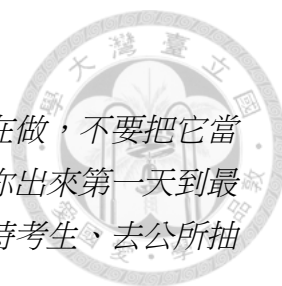
(二) 部隊招募人員

A2-1

熱心之外，還有對軍種本身的東西要了解，了解以後才能夠針對特質說明，比如說海軍的水下作業大隊或者是航空特戰指揮部，而且海軍大部分為獨立的單位，不像陸軍和空軍一樣會聯合，以飛彈為例，其在海軍是獨立單位，但在陸軍和空軍上就有飛指部。

A2-2

活潑開朗、對國軍要有一點認同，這樣才能先說服自己，然後說服自己要招募的人。



A2-3

招募員要有熱忱和積極的去學習，招募要把它當成一個任務在做，不要把它當作是一個公差，既然在做招募就要有所精進和成長，不可能你出來第一天到最後一天，出來講的話和動作都是一模一樣，要主動，包含接待考生、去公所抽籤。

A2-4

要有服務的熱忱，服務考生的熱忱

A2-5

說話的方式以及給人家的態度，在心態上要有很正面的感覺，因為你在外面跑招募，也許會碰到很多挫折或失誤，你要如何去克服或者因為行程的衝突或長官的一些質問，你要如何去解決

A2-6

犧牲奉獻的情操，畢竟有些是超出個人工作範圍內的東西

A2-7

服務態度，簡章基本一定要熟悉、反應力要夠、隨機應變的能力要強、

A2-8

個性開朗活潑、大方、積極、有隨機應變的能力及對國軍要有熱忱的心以及熟悉各招募班隊相關規定及國軍福利，另外，要能和學生溝通。



四、您對於國軍現行人才招募組織與作法有何看法及建議？

（一）教官

B1-1

招募中心的資源是不夠的，像我們開 10 個班，你們所有人都要投入，就像校長還要敲鐘一樣，目前你們都是身兼多職，身兼多職效果一定不會好，那學生看到什麼？看到同仁很盡責，但也看到忙的跟狗一樣，就會擔心自己進去就會變成這樣。

B1-5

招募機構要不要整合或統一窗口，對學校、對學生來講沒有差，但對教官來講就是重複性很高，同樣的東西重複宣導，可能會引起反效果；而現在的問題，是太多單位想進校園，但既然招募有編制招募中心這樣的機構，就應該把各單位的人廢掉，統一由招募中心來做，因為會越來越雜，演變到最後，都分不清楚是哪個單位，甚至有些單位會強迫中獎，覺得我只要進了校園就有機會，但卻沒有考量到學校的課程都已是排定好的。

（二）役政

B2-1

根本如果沒有改善，永遠留不好人才，也吸引不到好人才。

B2-2

國防部可研擬與民間公司或學校來共同招募。

B2-3

有一個窗口當然是最好的，在招募目標一定要達到的前提下，當然納編各軍種成立一個完全的中心比較好，最起碼在你的教育訓練、應對進退、還有熱忱度才有一定水準。

（三）就徵

B3-2

外在裡來講，我想分享可以走出來，可以深入一點，甚至用團隊的力量，我舉個例子，以前我們在就服處時，他們要比較主動自己來，變成現在是我們走出去，走出去這樣的服務。我建議你們來講，也走出去，深入里長，到社區鄰里，跟里長配合，譬如我們固定每個月跟兩個里，或社會支援去駐點，請里長做廣播、或自己製作 DM，告訴什麼時間去做宣導，其是你們可以從這部分來做宣導，讓家長來可以了解、甚至可以落實到更年輕族群，也許有些國中啊，讓他們慢慢了解政府有在推動自願役這部分的招募，那他們會提早做規劃，也可以讓他們安心，喔，未來可以多一個選擇，我不見得一定要往求學，因為現在很多求學出來就是失業了，反而這個部分政府可以照顧到大家，讓他安定一個收入，

然後又一些技能的培養、培訓，那當他們了解未來的通路會更廣，那可以從這部分更需要深入，當然這需要時間，也需要請大家、同仁要有默契，也很辛苦，這樣一一的不怕風曬雨淋去宣導，這個部分共同的體諒是比較大的。

C2-5

不知道有招募中心這樣的單位，透過學校論文集的報告才知道，以前只知道要募兵這個制度，相關的執行細節，因為自己的小孩非適齡人口或目標族群，所以著墨不會這麼多，因為沒有直接關係。國軍一定跟國防有關係，在此下牽涉到國家安全應該做的更好，如果都沒有，那國家安全就會是個問號，因此在執行的時候，再怎麼謹慎都不為過。

C2-6

如果要招募人才可以和補教業合作，特別是公職類的補習班，在他們網站上登廣告，讓很多大學畢業生知道除了考公職還有另外一種選擇是從軍，而且也可以有很好的福利，會對募兵有很大幫助，比起找很多藝人代言有用。

對於國軍招募人才的組織不是很了解，但如果從一般民間企業的招募方式而言，一個組織在招募之前一定要將自己組織的優勢和定位都列清楚，才可以吸引人才從軍。

C2-7

募兵既已啟動，應提升國軍人才招募中心之位階，至少在國防部設立具少將以上編階的「募兵處」。在招募「點」的方面，應效法美國、法國的作法在各大城市或行政區設立招募站，善用其他民主國家所沒有的教官制度，目前國內有4,200多名教官，便可以轉化為4,200個招募站，成為廣布在全國各高中以上校園的「募兵中心」。



五、您所屬轄區招募行程如何配置？人力配置適宜度如何？

（一）地區招募中心

A1-1

目前組上編組人員 5 員並有部隊招募員，若無部隊招募員，雖不會有太大影響，但有時候會心有餘而力不足，但需要很多人去做一個招募活動的時候，你就只能顧此失彼，因為有時候一個學校可能會同時間有好多個班或同時間幾個通路都有需求的時候。

A1-2

所屬轄區的部隊招募員軍種與專長其實很多是重疊，以一場校徵而言，就曾出現過空軍同時有 3 個單位的招募員，在分配與管制上是有困難。此外，像陸軍成立專責編組，立意是好的，但在階級上都是以兵為主，在宣傳行銷時其實沒有辦法當一個很好的範例，比如說，已經服役 3 年的士兵在宣導的時候提及生涯與升遷管道很暢通，但同學們會有疑慮，不是 1 年 6 個月就有機會升士官，怎麼會服役 3 年還沒升，這說服力就不夠，招募員沒辦法讓大家都成一個範例去學習，因此專業性和說服力是欠缺的。

A1-5

目前人力配置上還好，行程越多越好，但若是直接輔導到考生，則真的時間不夠用。

A1-6

行程配置還不會，畢竟所負責的區塊還是會定期的做篩選，而不是說零零雜雜的加起來的亂象，加上協力部隊的協助，也是人力調整的最好一個來源。

A1-7

組上的人力從以前到現在很容易就被抽騰掉，在這樣的因素下，人力是一直維持在很緊繃的狀況，但好的地方是組上會相互支援，沒有太多的地域性劃分，所以形成跑起來雖然適量很大，但是是可接受的一個範圍。

（二）部隊招募人員

A2-1

我們單位分成兩個區塊，任務編組和專責編組，像我就是任務編組，兩者差別就是任務編組區域性限制比較多，而最大的困難是如何去推展執行你的業務，而我自己在連隊還有自己的任務，且擔任招募員，因此自己要做好任務的分配與平衡點；而現在各單位陸續都扮成專責編組了，唯一的問題就是人才的素質不一，好的很好、不好的就很不好，但是在訓練方面，訓練成效不是只有學校或兵役抽籤，像我覺得可以把人帶到台北車站或板橋車站做訓練，因為一個是直接面對群眾，人多也沒關係，因為你可以在旁邊引導他怎麼說、怎麼做，而

不是只有跑場次行程，不要為了行程跑而跑。

A2-2

招募人力應該要有統一及完整性的編組，可以避免資源浪費或同行的惡性競爭，若要改善整個招募環境，應該招募中心要納編各軍種比較優秀的招募員，運用員額編實或附加編組的方式實施，任期約 1 至 3 年，做不好或不喜歡這個環境就再換人，這樣可以比較完整，而且招募中心可以直接管轄這些人，然後去執行招募業務，不會說還要跟招募員做一些聯繫而造成困惱，可能造成行程沒辦法如期配合等現象，可是目前招募中心是納編在各軍司令部，比較理想的狀態是提高層級到國防部，若不行那軍種最少要有完整的招募編組來支援招募中心，也可以達成軍種的招募成效。

目前海軍編組是以士官為主，好處為至少有 1 年半以上的部隊經歷，對整個軍種會比較了解，不像志願役士兵可能只會對單位有所了解，不見得了解什麼是陸軍？什麼是海軍？什麼是空軍？那可能沒有辦法做一個通盤的介紹，可能在招募上就沒辦法跟學生講的比較清楚。

A2-3

在台北地區專責編組招募員，依每月招募中心的行程實施分配，但如果行程太多無法配合時，不會找部隊的招募員，會找其他外縣市成效較差的招募員支援，行程部分會以常態性的駐點為主。

A2-5

我們單位目前是任務編組，之前白天跑招募外，晚上還要卡夜哨，但最近這兩個月來，長官讓我們全職招募，但是經費是不足，很多費用都要自己吸收，所以並不是每個人都想做這個業務。

A2-6

我的單位是專案編組的，和我之前的單位不同的是，我不用再負責保修的業務，現在可以比較專心的做招募業務，目前編組人很多，可是人員素質參疵不齊，所以沒有辦法去掌握到每一個人，其實以年度賦予數來看，人多是 OK 的，但當初是以部隊的編制下去專案編組，可以考慮以基地場庫的編組方式，畢竟我們需要的是士官，士兵其實並不需要這麼多。

A2-8

人力配置適當，但偶而發生其他部隊不配合招募中心行程，以致於產生當日行程人員派遣過多的現象。

附錄六



行銷策略執行階段訪談摘要稿

一、您認為從事招募作業最大的成就點及困難處為何？

(一) 地區招募中心

A1-1

自己幫考生分析的東西符合他的人生規劃並順利錄取、入營訓練會覺得很有成就感；比較失望的是他們來到軍中以後，環境的狀況，每個單位都不一樣，要看個人抗壓性，若是當初是因為我推薦入營，但是卻沒辦法繼續做，會覺得很難過，當初自己應該好好的輔導他。

A1-2

讓學生獲得訊息之後，思考完對我們的內容有進一步，幫助他們並給他們一些還不錯的想法與另外一個選擇。

無力的地方為：因為無法硬性去規定你合作的對象(包括招募員和學校教官)會有你如期的配合方式，我們沒有權責去達到我們的需要，傳達給學生和家長招募的訊息。

再來就是招募員，熱忱這種東西沒有辦法測試，你只能透過時間從他們工作的行為來觀察個人對這個東西投入的夠不夠，那其實相對的結果都是成正比的，投入高的人成效都會比較好，或是掌握到技巧的人也會有較好的成效，若是公差性質他本來就沒有熱忱，也沒有想法，只是來走個場就結束，數據也會說話，他們的成效也不好。

A1-3

幫助弱勢或單親家庭在經濟上得到改善的機會是我覺得最有成就的地方。面對部隊招募員因招募成效被檢討時，我會感到沮喪，是不是因為我們開拓的通路不夠多或輔導機制不夠健全，導致成效不佳。

A1-4

看到你輔導的考生從考試、服役一直到部隊有很好的發展，讓我很有成就感。比較沮喪的是有一些招募員太過熱情去輔導，幫同學收件，等到報到的時候學生缺件，會說是我們招募員把資料收走、東西沒有還給我們，感覺這麼熱心的服務，卻被反咬一口，就會有深深的無力感。

A1-5

至少有些人針對他們未來規劃上有一些了解，比我以前在唸大學、高中時，完全沒去想，就是有招拆招，沒招拆中間那種，算是對他們有一點幫助，藉由解說中引導他們找到自己需要的東西。

無力感以學校方面為主，很多學校以升學為主，不希望(中心)妨礙他們，因此會少得一些資訊，因為學校若不要，你也不能說什麼。

A1-6

當他們進來軍中以後，看他們可以一路成長上來，面對問題的時候也能夠去解決，這給我一個很大的成就感。

同樣的，成就感也是帶來挫折，所謂的挫折是說他們進來的時候常常會聽到一些被你們招募人員騙了，和您們原本講的規劃又不一樣，然後導致說他們役期

滿了之後，就沒又繼續服務下去，選擇退伍。

A1-7

這個工作可以和非常多的同學接觸，若在部隊的話，環境相對是封閉的，而最大成就感就是讓很多對未來沒有規劃的學生，先找到一個方向，或者學生想要存錢、或者家庭有困難時可藉由這樣的一個工作改變，感覺是有點脫貧，可能就是讓家境不好的學生可以先提升到某個層次，那如果學業成績還不錯，來考我們正期班的話，不管是對他，或是對我們來講，兩邊都有幫助，因為我們可以得到比較優秀的人員進來，對他來講可以有一個更好或更輕鬆的管道可以升學，對士兵來講的話，是有一個好的方式可以就業，對學生來說是多一個選擇的機會。

基層的招募員，他會有一些要去達成的任務，但事實上第一個可能上面或更高階的長官他並不支持你這樣的想法，再來就是我們一直很努力希望能保持招募中心和部隊的一個平衡，可是事實上部分的司令部會不斷的去打破這樣的平衡，會讓我們覺得前面做了很多努力，但因為某些單位的某些動作，就打亂了整體的模式，也可能在與學校接觸的過程中，因為某些單位的原因而把我們的關係打壞掉，這是我比較灰心的地方，因為前面做了很多努力，可是可能你鋪了兩年的梗，就因為某個單位的某一個人，去做了一件事，然後就把你前面努力抹殺掉，然後會造成學校對我們的一些誤解，會造成這個學校暫時會斷掉，後續可能要花更多的努力或經營才能把這個通路再要回來，但長官不認為這是衝突點，他們的認知就是要人多，可是實際上這是短視的希望現階段成效好，卻沒有規劃整個的招募過程，讓我們的結果是好的，讓我們每一年都重新打一次這樣的遭遇戰，這個部分做了這麼多年卻沒有什麼改變過，每一個長官都希望有表現，就會週而復始，同樣的事情再發生。

(二) 部隊招募人員

A2-1

對於學生慢慢了解海軍這一塊，會覺得滿有成就感；較困難處為：因為招募時沒有辦法呈現比較明確的東西，譬如說海艦一定要等到營區開放才看的到，另外就是一些業務上的推展比較難，沒有像陸軍、空軍一樣，有明確的東西可以展現出來，有些單位的特性更是無法很明確的說明，因此只能藉由帶動的方式來了解同學理解的程度以及介紹我們生活的環境事怎樣子，就只能由其他的東西來引導。

A2-2

看到自己很想輔導的考生他有考上，如果之後在部隊遇到他，他表現如果還不錯的話就會覺得當初有把他招進來是一件對的事。像我自己有擔任承辦人兼招募員，有時候長官會不諒解招募員的一些壓力，認為招募沒有他們想像的那麼困難，招募就是需要上面的一些支持，它才會動，若有一些補助，招募才會順遂。

A2-3

本身個人的經驗及經歷有所提昇，比較不足的能力也會有所長進；比較灰心的地方是所有的長官或國軍以外的人也好，大家都不太看好這個招募的工作，所以在執行方面會比較困難，再加上長官有時候並沒有很支持，或是嘴巴說支持但只看成效，實際上能幫助你的東西不多。

此外，招募中心扮演的角色也是一個還滿重要的地方，如果有些地方沒有做的很完整的話，協力單位配合與執行上也會有困難，因為我覺得招募中心要有

一個很強制的力量，來統整各軍種，因為，雖然計畫上寫的非常好聽是以招募中心為單一窗口，統合各軍執行招募任務，但是近幾年看到很多單位自己跑的，對於比較奉公守法的單位與招募員而言是比較吃虧，所以第一個，我覺得招募中心執行的能力有限，可能因為人力和資源關係沒辦法做到盡善盡美，因此就算能管制各單位，強制力和職權也沒辦法完整。

A2-4

現在比較敢跟人群去互動、去講話，站在很多人面前，因為以前沒有這種機會：比較困難的地方應該是會被掛電話、被拒絕。會有一些態度比較差的考生。

A2-5

我剛開始做招募作業時，什麼都不會，也不會說，但我認為既然做了這個業務就要把他做好，因此我從讀簡章開始，到現在我可以面對學生甚至與他們談話，甚至考生到現在都還會打電話來詢問、關心，我覺得是一件很特別的事，所以能夠幫考生服務和加強自己的專業技能是讓我感到很有成就感的地方；困難的地方為：不是只有招募的業務，還有連隊的任務，這些都是不安定的因素，要先跟部隊的長官做溝通。

A2-6

我在做招募業務的前身是做資審的，有一次一位考生有缺件，我們通知他及了解狀況，他表示他原本的招募推薦人是士官長，他有打電話詢問士官長，但對方卻置之不理，所以後來我便從中幫忙他處理，事後他考上後，過很久打電話感謝我，那時覺得還滿感動的。

軍人的天職就是服從，但在招募業務上可能會和上一級長官有一些理念上的差異，但因為我們的身分，沒有辦法去跟他溝通太多東西，這樣就會造成一些意見上的衝突，就是他不懂，卻又滿腔的想法，真的還滿困擾的。

A2-7

志青能夠加入或對國軍有興趣的人來問一些國軍的現況，我就會覺得很有成就感，當然，要加入是個人意願，沒辦法強迫，不管是考生或是家長，想要多了解國軍，進而增加他的興趣，想加入會比強迫他加入更好，每個人心理的調適很重要，招募就是個 sales，得失心放太重，永遠不會前進，放平常心做招募會比較深入。

A2-8

一切從無到有，最後讓考生考上各班隊，如釋重負，成就感最大；比較無力與困難的地方是：有些考生及家長不信任國軍，不放心小孩子來報考，以致於有心想加入的考生，不能加入國軍這個大家庭；另外，各部隊的長官沒有很支持，會導致事情沒有做的很完整，部隊長官只想看志願役士兵，但招募員的要求是全面的班隊，所以有落差。

(一) 教官

B1-1

如果可以讓學生找到未來的路，就很有成就感；對於募兵，學校立場是贊成，但有部分的師長並不希望自己的學生去當兵，甚至連打靶課程都會有意見，認為打靶一整天會佔用他的課程時間，但其實這對學生來說是很難得的體驗。

B1-2

每天都很有成就感啊，如果他們可以找到一份好的工作的話，尤其是一些小孩子，狀況真的很糟糕，如果進入軍隊有一個好的工作，就會特別覺得有成就感。招募對我們來講沒有壓力，我們就是歡喜做，幫學生另外找一條好的路，

現在學生出去找工作不容易，尤其一開始下去就要有這個薪水，然後就可以養活自己、幫助家人，這種工作其實很少，因為我們看太多學生在外面打工，被壓榨的老半死，卻賺不了多少錢。

B1-3

看到已經在服役的學生，回來找我們，講部隊發生的事情，就還滿開心的，無奈的地方是：會一直接到部隊打來的電話，要來關說或用額外的時間來宣導，這是比較困惱的地方，因為學校的行程和學生的課程都是安排固定的，如果要臨時插課程，要拜託很多人就很麻煩，不按照既定的行程或模式走，突然拜會校長，站在校長的立場當然義無反顧，但底下的人就很棘手，因為很多老師都是有領鐘點費的，你突然間把課抽掉或調整掉，對老師和學生心情都不好。

B1-4

如果有學生去報名或那屆比較多人去，就覺得有成就；志願役薪水高一點會比較好招，再來，學校不會特別在意志願役的招生，對學校而言招募新生很重要，至於畢業後，學生要做什麼不會特別關心，但是會在意升學，因為攸關學校招不招的到人。

B1-5

之前在高中時，學生考上官校，很感謝我，每年的軍人節和教師節都有寫卡片給我，今年他要畢業了，還有來找我，覺得還窩心的。

(二) 役政

B2-1

成就是可以默默幫助許多人；困難處為，長官不認為兵役業務重要，也不認為有何專業可言。

B2-4

前置作業要很小心、現場要很專心，當場不能有錯誤產生，不然後果就很難收拾；年度應屆畢業生很多的時候，兵役抽籤能夠完美無缺點的把他完成，這就是最有成就感的地方。

(三) 就徵

B3-2

成就感來說，在付出的時候所呈現出來的能夠幫助他們找到合適的工作，甚至可以幫助一些弱勢的人，譬如中高齡的人在就業的時候很困擾及困難，也協助他們找到合適的工作，現在年輕人很盲從，不知道如何及技能不足時，我們提供職業訓練的訊息，甚至職能測驗、人格測驗等等這方面的訊息。

至於困難度，當然就是說也會碰到，剛開始的做的時候，怎麼政府這麼好，把服務都走出來，他們有點會害怕以為遇到詐騙集團，那在於我們心態方面來做調整，其時要有不厭其煩和耐心，提出一個正確的書面上的資料來讓他們了解，經過一次、再一次得不厭其煩，這樣的約，然後這樣的說明，甚至陪同他去找適合的工作，甚至廠商部分也會懷疑，現在政府怎麼這麼好，經過這麼多年，將近六、七年來，現在他們的認同度，甚至也會轉介紹，甚至更依賴你，我們也會提供政府新的政策、新的方案、新得補助方案，協助他們，所以這困難度，慢慢減為是一種挑戰，可以面對的，轉化是一個很高興、很歡喜把事情做好，這樣子。



二、您是否贊同您的親友加入國軍志願役士兵的行列？為什麼？

（一）教官

B1-1

贊成

B1-2

會贊同，但如果他是具有上台大這種程度，當然升學才能一展長才；但如果不是，譬如程度中等或一時之間還找不到未來方向的，還是建議他來軍中，所以要先看清楚他們的狀況

B1-3

贊成，起碼固定，穩定是一個很重要的因素

B1-4

我都會請他們想清楚耶，因為進去之後是不自由的，不要只看到薪水，可能要在看一些其他的，不要到時候後悔，

B1-5

贊成，目前工作不太好早，軍人有相對的穩定性；而且辛苦只是前面，後面隨著歷練晉任，也不太可能再做基層的工作，可是大家都只會看到前面辛苦，不會看到後面輕鬆並舉自己的例子來說。

（二）役政

B2-1

少數軍種願意(如醫療役等)為什麼？可以改善家庭經濟，但是少數的軍事單位長官認知仍停留在 30 年前，無法跟上時代潮流，武器方面更是，多數政策及人事法令，不是因為「愛國」、「為國」為出發點。

B2-2

目前來看的話，士兵的概念還太新、然後少子化的關係，再加上可能沒有辦法做到 20 年，所以比較不鼓勵小朋友從軍，或許是我個性的關係，如果在住家附近服務、待遇有增加可能會考慮。

B2-4

如果景氣不好的時候，會贊成，畢竟是還不錯的選擇

（三）就徵

B3-1

不太贊成，因為人生最菁華的時間卻沒有學到任何專業，對未來的工作沒有幫助，而且是空白，若是提到人際關係的延續，我們本來就在社會，在社會生存啊；而且部隊有些幹部素質未自我要求，舊的管教方式未改，負面的事件頻傳，父母親不會真的讓自己的小孩前往，所以募兵會困難重重。

B3-2

嗯，我蠻贊同的耶，以前不了解，如果早一點的話我會叫我小孩往這方面來參與，第一個當然是能夠為國軍來貢獻，我覺得這是一個很好的一個志願，再來讓我們覺得，這孩子出來心性是一個很穩定的，他的收入就是穩定，相對來講，可以幫助家裡的人，甚至會帶動社會的安穩，所以呢，其實年輕人能夠多鼓勵這部分，然後又透過國家撫養他們，在經濟穩定，然後又有一個人品的提升，職能上有多方面訓練，多方面涉獵，這個部分我是蠻支持的，經過現在更了解，更贊同，在服務的過程中有些求職者，年輕的求職者，甚至媽媽，我們也會提供給他們這方面的訊息。

C1-1

贊成啊，因為這也是一種職業的選擇，我覺得當軍人不錯，因為他的工作性質和一般職業比起來的話，算是比較穩定的。

C2-1

我會贊成，因為有一些人很適合當兵的，每個孩子有適合他的工作，有些人適合去做麵包、有些人適合去念大學、有些人適合去軍校，尤其我研究所畢業的第一份工作就是在中正理工與政戰學校2個軍校教書，因此，對於軍校也熟悉，也有感情，所以如有要去念軍校的話，我會支持。

因為我認為並非每個人都適合去念一般的大學，有些人比較適合唸軍校，我也看過一些孩子到軍校後發展還滿好的，從宏觀的角度來講，國家也需要軍隊、也需要人才去從軍，如果他個人願意去唸軍校的話，我絕對不會像有一些大人，會覺得為什麼要去？很辛苦啊、賺不了多少錢的想法。

C2-2

贊成，因為去從軍是一個自我的修煉，還可以幫我們國家加強戰力，如果有好的人才願意去當，當然鼓勵，再加上目前福利與退休制度都有保障、薪資水平都有提高，所以為什麼不贊成？

C2-3

如果他是社會上有競爭力的話，不會建議，因為在國軍裡面管理是非常高壓，而且發展不是依照你的能力，有時候是依照年班排序，不像在社會上，如果你有很好的能力，是有機會到很好的位置。

C2-5

我會很鼓勵，因為我是軍人家庭出身，我父母也很希望我從事軍職，但因為體位，所以就不能從事軍警勤的工作，其實，我父親從我國中畢業就希望我去考中正預校、高中畢業又問我要不要去陸官、連我姑爹也問我要不要去考警務人員，但因受限於體位，我想去也沒辦法去。

C2-6

之前不贊同，因為覺得當軍人應該是沒工作才會去做的，之後認識了一些軍人就很贊成，因為福利很好，又有進修管道。

C2-7

應視其志向與能力而定，但個人曾多次推薦晚輩投入志願兵行列，主要是已評估過其在社會上的發展並不會比他們從軍好，因為，軍中志願兵並不單純是當兵，而是可以學習到專業技能或解決就業問題的管道。



三、若您周遭親友想加入志願役士兵，您會推薦他哪個軍種及官科？

為什麼？

(一) 地區招募中心

A1-1

會依學生的意願，不過，大部分都會詢問有沒有坐辦公室的、可以上下班的、穩定、比較沒有一些額外的體能，當然也有些學生喜歡自我挑戰的選擇海軍陸戰隊，但畢竟不多。

A1-2

看他對哪種工作型態比較有興趣，因為每個人喜歡的不一樣，我會讓他知道每個軍種的內容差異，軍中可選擇的專長可區分四種，第一種是軍事特有的戰鬥專長，訓練都在戶外，不是每個人都可以接受這樣的業務狀況；第二種是承做業務的，但沒有很好的環境資源；第三種則是資源比較多的文書作業；第四種是專業性質，對外面的工作是比較容易結合，因此，在我的輔導經驗中，有專業性質的官科會比較受到青睞，因為服役3年、5年後，退伍可與下一個工作銜接，而聽起來就很辛苦的陸戰隊則是排在意願最後，甚至不考慮。

A1-3

每個軍種都有優缺點，會依考生興趣為主，大部分的同學會優先選填可上下班、可學到技術性的單位，體能要求較高或看起來比較辛苦的單位則較少被考慮。

A1-4

基本上會卡在單位的工作氣氛，沒有說哪個軍種或官科特別好，也不會特別看考生，要看單位的工作環境和主官，當然我也會提醒同學，不要因為遇到不好的或好的主官，而影響你的留在部隊的意願，而且學生大部分對軍種都沒有什麼概念，還是要靠招募員來解說。

A1-6

每一個軍種的專業領域不一樣，以職涯規劃方面，我會推薦陸軍，因為他的單位及選擇性比較多；若以專業性的話，我會建議空軍，畢竟其具備的領域會比較多。

A1-7

憲兵

(二) 部隊招募人員

A2-1

很多學生分不清楚海軍和海巡，若學生有意願去海巡，我們也會宣導，但很多時候學生去了海巡之後才發現他們要開船，那像這個部分就會比較模糊，而且學生對軍種是完全沒有概念，像我之前著卡及色制服至台北市的某間學校，學生會以為我是他們同學，因為衣服顏色很像，也有同學以為我是空軍、海陸、陸軍，甚至有學生會認為我是替代役，軍種沒有辦法明確表達出來只能多宣導，就像大家對海軍的印象就是白甲，白色或黑色。

A2-2

其實學生對於軍種是沒有什麼概念的，大部分都是在報名填表時才會想到要報哪一個軍種，所以學生選填的軍種大部分都是輔導招募員的軍種

A2-4

每一個軍種都會稍微帶過一次，不會說特別強調，當然，還是會加強本軍種的宣導，因為沒有說哪一種軍種特別好，或特別不好，各有優缺點，要看自己的

興趣，其中，陸戰隊大多人的印象會特別排斥一點，很多人想要的是空軍，因為大部分就是覺得空軍很爽嘛，好像沒什麼事的少爺兵。

A2-7

一切以他志願為主，想要多了解哪個官科會進一步解說，他有他自己的想法，可以自己決定要穿什麼顏色的軍服，我會就他所提的軍種進一步告知他所屬的單位，不過大部分的考生得到的訊息很少，除了陸海空什麼都不知道，大部分的情況是我接觸他，他只會知道我的單位，所以就選了我的軍種，雖然是一份職業，但若能與興趣結合，也是一件好事。但詢問的人大部分都是媽媽比較多，畢竟傳統觀念媽媽比較顧小孩，關心到小孩的未來要做什麼

(一) 教官

B1-1

哪個單位或軍種好很難講，因為可能好單位有不好相處的人或長官，有時候政策改變都很難講，我覺得每個人有每個人的命，你找你有興趣的官科，這可能比較實在一點，因為官科是你未來要做的事情，是比較能夠掌握的，至於哪個單位啊那很難講，另外，如果學生有能力，當然建議他往高司走，作息會比較正常，不像部隊任務比較重。

B1-2

會先問他的興趣是什麼？你希望為的工作性質是怎樣？然後再從這裡面去了解他適合什麼方面的軍中工作，然後再去建議；學生對軍種完全沒概念，所以才需要請中心來介紹，譬如我就會對自己的軍種比較熟，但要介紹其他軍種很難啦，尤其還有一些國防部中央單位，更沒辦法介紹的很詳細，萬一介紹的不完整，去了又覺得我們在騙他。

B1-3

會先問他的興趣再介紹，大部分的學生對軍隊是沒有概念的，只能靠詢問教官，除非他非常有興趣，先前有涉獵，譬如要開戰車、要去哪個軍種，但我們學校這種學生比較少，不可否認的，有的學生很愛練身體的、從事挑戰性的工作，就會想要加入海軍陸戰隊，但畢竟是少數，大部分會詢問憲兵這個兵種或官科的工作內容。學生常常在問，教官哪個軍種比較好時，我會跟他說，只有哪個長官比較好，爽單位也有苦差事、苦單位也有爽差事，最主要是你要有興趣去做。

B1-4

我會看他要什麼，再跟他分析，但首先要看他家住哪裡，像海軍就固定只有一些點，如果你想要離家裡近，那可能就要選陸軍，看他的需要為主，但多數的學生都覺得海空軍比較爽，所以選擇海空軍也比較多，像陸軍或戰鬥官科的就會覺得比較苦，意願比較低。

B1-5

會看同學的個性來推薦，畢竟從軍是未來的事情，要自己做決定，我們沒辦法幫他選擇，我們只能給他資訊、給他建議，不能幫他決定；而同學有軍種基本概念，但因為我們職務調動的頻繁，部門也雜，不太可能說的很清楚，僅能大概提供相關資訊以及未來的發展。

(二) 役政

B2-1

限國防醫療，真正可以學到專業



B2-2

我會讓選擇他陸軍，因為覺得海空軍的風險比陸軍高。

B2-3

要看他自己，但他如果怕高就不適合當空軍。

B2-4

大家都說空軍比較好，但是現在應該都差不多，但是不想當海陸的還是很多。

(三) 就徵

B3-1

推薦技術軍種，除了上班比較單純外，最重要是職能的培養。

B3-2

軍種喔，空軍還蠻帥的，嘻嘻，對啊，我的感覺第一個印象怎麼這麼英挺，我比較喜歡空軍啦，那當然其實無論在哪一個軍種都很棒，主要經過政府這樣一個培訓，這樣出來的人是一個很好的標榜、一個模範，我覺得都很好。

C2-1

軍校是有分工的，像理工學院就是教科技人才、政戰學校的話就是文理比較多，而陸海空三軍官校就是培養特戰的軍官，因此，第一個要問他自己的興趣，第二個要看他個人的情況，比如說近視眼當然就不能去當空軍，但卻可以選擇其他軍校，而且也要看是男生女生。

不會排斥海軍陸戰隊，但是海軍陸戰隊要有更嚴格的體健，本身的身體狀況要好、意志要比較強，他是屬於比較辛苦的軍種，否則妳較他去了，他受不了苦又退訓，對他也是一種折磨，所以我覺得要加入那種少數、特殊的軍種，更需要去做評估。

C2-2

看他想要選哪一個，像陸戰隊這樣比較辛苦的單位會不推薦，看他想要做什麼？有些人喜歡做文書、有些人喜歡面臨挑戰，遇到突發狀況，可以立即去處理，要看他喜歡安靜的、還是動態的，喜歡文的、還是武的，這也是要看他本身的個性，所以會以他的特質為優先考量。因為有些人會懼怕，他的視力或能力都不到可以當空軍的資格。

C2-3

我對於軍隊的分野，除了三軍和海陸外，我無法分別，也不了解其工作性質，所以沒辦法給他建議。

C2-5

像我自己有女兒，我跟他們說，如果可能的話，你們去當飛將軍，空軍或陸軍直升機都可以之類，她也提到他想要當艦長，我很鼓勵他們，至於最後要選擇什麼軍種，都看他們自己的決定。

C2-6

推薦他加入陸軍，因為陸軍是所有軍種之母；考軍官，起薪比較高。

C2-7

個人推薦均是考量到親友之專業與興趣為主(比如親友較適合運輸類、資訊類，則會依其專業與興趣而定)，至於軍種問題，其實大部份是視家庭狀況而定，也就是希望以離家近的營區服役屬於何軍種為優先推薦考量，若附近有三軍營區，則尊重親友本人決定為主。

附錄七



行銷策略考核階段訪談摘要稿

一、您認為募兵制要成功，需要具備哪些因素與條件？為什麼？

(一) 教官

B1-1

有些地點和軍種會招募足額，所以在實質面要增加加給及改善社會觀感，強調有價值的榮耀。

B1-2

薪水，其次就是軍人地位的提升，現在外界不斷在貶低軍人身分的情況下，怎麼樣讓招募可以走的很順利，其實那很難啦。軍人的福利一直被打壓，那出去怎麼抬的起頭來；如果被廣泛的認同「從軍去」是一種不錯的選擇話，當然畢業生會選擇就不會很少。

而現在的年輕人本來很興沖沖的想要去當志願役，但軍中不能帶照相機，馬上打消念頭；有的不一樣，有些覺得我的頭髮要我自己的特色，但軍中不能有自己的髮型和染髮，學生馬上掉頭就走，當然這種自由度在軍中是沒有辦法去協調的，只能在其他方面彌補，譬如薪水、會在身分的提升。像美國，軍人做飛機不是做經濟艙，而是提昇等級做頭等艙；美國的遊樂園很多的表演，除了例行的唱國歌外，一定也會介紹對軍人來看表演的敬意。就是會有這樣一段讓軍人的地位不斷的提升，但我們就是沒有啊，穿著軍服走在路上，大家就一直看你啊，你累他也累，這個民情不一樣，如果你讓他地位提昇，這樣募兵才走的下去，地位提昇就是錢啊，如果一直以現在的薪資水準要去提昇軍人的身分，真的太難了

B1-3

配套措施要完整，現在人員一直裁，但業務有沒有裁？範圍有沒有裁？像我以前的單位，從1千多人在管營區到現在幾百個人在守營區，但是業務並沒有減少，作業流程也沒有減少、對環境的要求也沒有減少，該委外沒委外，官兵留營的意願就會更低，在加上現在招募進來的人又這麼困難，到時候這個斷層會很恐怖，不管是對業務上、訓練上，所以訓練的模式和業務流程是需要調整、簡化；或是在趨近於科技化一點，當然每個單位特性不一樣，但其實可以參照民間公司，比如說庫儲單位，為什麼可以用這麼少的人力來達到這麼有效率的貨物配送物流方式是可參考，像部分專長是可以委外的，像煮飯的、開車的、營區整理的，如果國防部的經費能夠適時的支出到社會上面做一個交流，我覺得對國家的經濟而言，也會有流動率及增加工作的機會。

我們學校素質是以就業志願役士兵為主，若是想要吸收到高素質的孩子，就是要往高中走，要怎樣吸引這樣高素質的高中生？第一個要讓他們知道軍校的狀況，以前的人會說：要嘛你就當流氓，不然就進軍校，但現在大學錄取率高、12年國教也可能要上路了，如何強調軍校的特色，未來特色招生是一個很重要的指標，訓練很重要，但如何強調特色吸引比較資優的孩子，這也是滿重要的。所以產品要包裝之外，更要強調它的附加價值，而不是一直強調錢，因為有些

根本不在乎錢，在乎的是過的開心和自由。再來，也要想如何把這些高素質的人力留下來，而不是重複同樣的訓練，戰力永遠都不強。

B1-4

錢啊！沒有錢就招不到人才；另外，就是受訓的時間，當軍人要有自覺，就是自由度會比較低，如果沒辦法接收就不要進來比較好。此外，思想教育要落實。

B1-5

首先，部會要互相支援若要其他部會共同支持，那法的問題要先解決，不然以目前的狀況，募兵的推動還是會以國防部為主；其次，社會條件與結構要完整，讓人家覺得當兵是個榮譽的事；再來，就是官兵的照顧，以新加坡的官兵照顧為例，他們生活的照顧是我們的3倍以上，我們國家自己研發的洗槍機我們自己沒用，買給新加坡，他們全部用洗槍機洗槍。軍人無非就是：當我一個人努力的時候，可以給我的家人無後顧之憂，但是現在並沒有辦法提供，像現在你不可能在一個單位待久，待久了人家叫你米蟲，一定要走；而你的專長也一直在換，以軍官來講，今天做人事，明天做其他的，要升官就要換專長，沒有持續培養一個專長，導致出社會後，問你做過什麼？都是半調子，所以軍人的培養要顧到學習和地位，而且是當下的照顧，而不是退伍之後，那個都太晚了。

(二) 役政

B2-1

最終的福利要求要到位，升遷要透明化、有計畫的栽培國軍，進用真正國家需要的武器為什麼？不要讓進去的志願士兵因為對制度失望而離開。

B2-2

要有足夠的誘因，待遇不夠人家就不會去，像之前說2倍，但現在才接近3萬，不知道什麼才會達到；另外就是社會氛圍，感覺上比較不友善，因為軍中是比較特殊的族群，因此，媒體會對這族群比較有興趣。

B2-3

可以討論人是不是一定要留在營區裡？需不需要這麼多人？這些內部管理與制度。

B2-4

薪餉高一點，意願會高一點，畢竟他們時間都被綁住了，以他們年紀來說，如果沒有薪水高一點的誘因，那可能進來的意願沒有那麼高。

(三) 就徵

B3-1

現在比較有吸引力是不管他們是軍士官兵，都要把他塑造成專業，未來可以銜接第二個職涯，他們才會覺得中間是過度，第一個我有一個收入來維持，又可學習和進修，如果做的很好也可以是一個晉升的管道。

此外，可以建構官士兵與民間企業專長的對照表或學習表，讓他們了解目前的工作，出了社會可以做怎樣的銜接，而不是空白的兩年

最後，軍中資訊要透明化，很多人退伍後都還不清楚軍中有哪些部隊，所以相關單位真的要讓所屬知道，這樣也許可以增加其留營的誘因。

B3-2

嗯，募兵制要成功，其實首先在宣導方面要讓大家更清楚、更了解，大部分的人就是不了解，才沒有去了解，沒有去了解，就沒有機會嘛。個人建議，一定要讓他們多了解，多在這部分宣導，清清楚楚的，甚至告訴他們未來有什麼規劃之類的。

C1-1

訓練的方式要公開，一般人會害怕一開始訓練的方式就是高壓式的，這大家比較沒辦法接受，但如果可以讓大家知道，我們是依學生的能力、循序漸進的教育他，讓他達到某種我們設定的目標，這樣大家比較會接受。害怕是因為不熟悉，感覺一去就好像匍匐前進，而且大家會覺得受訓是很可怕的，那是對受訓未知的害怕，像我們警察受訓哪些都是規定好的，在我們的課程裡面大家都可以去查，可是軍人受訓是一種機密，所以大家不會知道。

另外，也要讓大家知道進入這個學校的學生，他會蛻變成什麼的人，最好有個對照，這就是為什麼我們要用 2 年級或 3 年級的學生去宣導，因為他會讓人覺得彼此還是熟悉的，因為他們在高三的時候跟高一的學妹還是有接觸的，等到回到展現出來的氣質，真的就會讓人覺得有改變，學姊的台風、口條都不一樣，一個人要面對 5、60 個人，要講解我們受訓的狀況及在警校學到的心得，一個人要面對這麼多人，還要回答這麼多問題，台風卻依然穩健，學弟妹就會看見那種差距，這是一種比較，讓人知道你在這個學校是有收獲的、有轉變的，這是可以加強的。

C2-1

除了錢以外，就是價值觀，因為你一直用錢去誘惑這些孩子，來喔！來喔！這裡薪水比較高喔，那好像是一個功利的取向，只是為了一份比較高的薪水去做這個工作，但是事實上，妳要去當軍人，錢就算是比較多，但是他的相對性，比方說多 5,000 塊、1 萬塊跟他這個工作本身的那個困難度、辛苦程度跟他價值和毅力是不成比例的，所以我覺得因為強調錢，這個孩子，為了多 5,000 塊、1 萬塊來這裡工作，發現好辛苦喔，那個多 5,000 塊不值得，他可能就不做了，所以，我覺得錢以外，可能更要去強調這個工作它的價值，它的神聖、它的意義所在，讓一些年輕人有理想、有愛國心、有奉獻精神、願意去服務社會的人，它也來當國軍，而不是都是為了錢。

軍人的地位跟過去比好很多，我父親服役時，軍人待遇低、社會地位也低，但是今天整個社會來講，軍人的形象是不錯的，大家講到軍人就會覺得他是好人、是可信賴的，不會覺得軍人就是壞人、糟糕的，所以我覺得軍人整體的正面形象，在這個社會當中，經過幾十年國軍的整體營造，其實是肯定的，軍人的形象比警察好多了，大家講到警察就會想到警察會貪汙、包庇啊，我個人是覺得軍人整體形象在社會上不差，但是整體社會地位很高，那也不會，因為大家可能會覺得說軍人發不了財，我做一個其他的行業，我可能會變成郭台銘或什麼諾貝爾得獎者，但軍人的發展性，大家會覺得說沒有那麼的大，頂多你當了將軍、當了國防部長，所以我覺得他的發展性沒有那麼的寬、那麼的廣、那麼的高、那麼的遠，但是，我覺得軍人的工作，基本上跟軍公教一樣，給人一種安定的、薪水也還不差、福利退休也有保障、又是一個正正當當的職業。

那以前的軍人很辛苦，可能到了外島去，一年都回不來、或者是升遷制度不暢通，可能當一個上校 10 幾 20 年升不上去，也沒退伍，但現在來講，軍人的升遷制度已經很有制度了，也不會像以前一樣，到了部隊以後就與世隔絕了，還是可以有一個還不錯的生活，包括你的家庭生活，所以，我覺得軍人是一個不錯的職業、軍人本身在社會上也是一個相對來講待遇不差、形象不差的工作，對於很多的年輕人來講，不是人人都想當郭台銘、張忠謀，不是人人都可以有一個那樣的機緣，所以我覺得你去做一個終身的規劃、想要做一個什麼樣的工作、想要過一個什麼樣的人生、可以從這些方面去談、一些啟發，如果你想要

做軍公教，其實軍比公教更適合，可以優先來考慮。

政府普遍貧窮，財政困難，其他外面 360 行都採取低薪制，所以我是一個拿 22k 的年輕人，會覺得說我還要繳稅，養你們這些阿兵哥，待遇還比我們好，同樣平平都是年輕人，憑什麼我要繳納那麼錢養你，你做舒服的大頭兵，難後你薪水這麼好，所以這牽涉到整個社會對這件事情的看法，在國外，像美國、日本，軍人待遇都非常的好，相對來講，都比其他行業來得高，他付出的代價是比較多的，他的自由，他的工作 24 小時都在部隊裡啊等等，所以在其他歐美先進國家是這樣一個情形。臺灣現在要實施募兵制，碰上了一個最不好的時機，就是我剛才講的國家貧窮、老百姓也貧窮，相對的你要求給募兵制的孩子們更好的待遇，在這個時機點是不討好的，怎樣要說服社會大眾來支持這樣一個薪資，甘願去那這個稅，怎樣支持政府，主計部門願意保留一塊政府的財政支出給國防部用這麼多錢來募兵，我覺得就要看國防部，你拿出什麼樣的說服力來，比如說你可以利用國外的一些標準、或者讓這個工作更神聖、軍人的素質會更提高等等，從各方面來激發我們社會大眾對這件事的認同。

另外軍中不能有更多的弊案發生，比如說長官性侵害部屬的現象、軍中副艦長和阿兵哥聚賭啦，軍中的醜聞每多一件，就會讓社會大眾對軍中的形象、對軍人的肯定、待遇會有很多的質疑，所以我覺得也要尋整體的軍人體系，大家要自愛、保持一個更好的形象，讓社會大眾覺得我們付出這麼高的代價，包括薪資、預算，是有意義、有價值的。不難大家會覺得軍人很閒啊、軍人又每天在那裡聚賭，亂七八糟的，我幹嘛要花這麼多錢去養你呢？這也是全體軍人在募兵以後，國防部要在去加強的，否則再發生這樣事情的話，老百姓就不會再願意去支持這樣的薪資結構。

與其用一個拉一個人的人海戰術，不如用塊狀或帶狀的拉，塊狀就是以學校為單位，一個學校一個學校，也許可以找一些理念相近的高中職校長來談一談，從學校裏面來推，透過學校的系統，那一些成績不是很好的孩子，由學校帶領來去做；那系統狀意指不同的縣市，可以有不同的作法，以台北市來講，可能的作法就與外縣市不同，以城市來講可能就跟鄉村不同，也許我們可以把重點放在偏鄉、原住民的地方來探討。

目前散彈打鳥、一個人拉一個人，要花的力氣太大了，而且你可能拉了 100 個人，只有 1 個人猶豫猶豫的來考慮一下，考慮完後，他身邊的 99 個都叫他不要來，他最後也走了，不如一個學校一個學校來做，不但是國防部自己作業，透過教官、或者學校裏面的校長跟訓導主任這樣的系統去幫忙、來發掘哪些孩子適合去從軍，我們講的迷信一點，算命的會說，你命裡帶刀、帶槍的人就適合當警察和軍人，可能有機會當到大將軍、高階警官，所以也可以從性向的分析或職業的差異性角度，提供學生諮詢，甚至可在中學裡面透過一個系統，給孩子做一個性向測驗，你適合去做研究工作、或者你適合去做推銷員、先發掘出性向適合從事這方面工作的孩子，這樣的族群是可以發掘和進一步接觸的。

C2-2

除了廣告行銷之外、人身安全與短、中、長期職涯規劃也很重要，因為，他們入營後要知道有沒有一個自己要達成的階段目標和內容，這是在制度以外，必須要去了解細節的部份，讓它看的到未來。可以編列預算多做體驗營行銷，除了宣導以外，民眾會更有意願參加。

選民服務大多希望自己的小孩不要被霸凌、欺負，基本上都是講求一個公平性的問題，至少希望自己的小孩不要比別人差，滿足人基本的需求；其次，為服

役的兵種及地點，因為隨受訓階段的不同地點也有異，會希望小孩能受到長官的照顧，現在的家長是比較傳統，認為透過民代關切會有效改善役男服役條件，事實上的確在某些程度上是可達成期盼值，畢竟當兵還是跟人有關係，主體還是人，還是需要人去做一個溝通協調的角色。

C2-3

應該讓大家了解軍人是怎樣的一個工作環境，等於是資訊要更透明化、管道可能要在多元；還有，對於本身的職業是要去介紹的，就像很多人小時候的志願就是當總統，雖然不是都能如願，但因為大家都知道總統要做的事，當然實際內容不曉得，但他就是一個尊榮與權力的象徵，也像老師，因為每天接觸他，我們知道這個行業，所以會賦予他一定的榮譽和榮耀。

但軍人給我們的印象是陌生的、要打戰的，不是全部都是很正面的，所以軍人這個職業，目前在臺灣不會是被列為優先的，如果有其他的職業選擇，會在父母和自己期待下選擇醫生、律師，除非是軍人家庭，不過現在也比較少了，尤其社會是很平和，更沒有強烈的背景；另外，軍中還是有：有沒有關係，影響你升遷的印象；另外，在性別上也有民代關心，在早期，有些軍種和科系是有性別的限制，天花板效益在軍中也是發酵的議題，女性被拔擢的機會其實不太高的

C2-4

未來的訓練要能和職場銜接，因為這些人不可能一輩子都在軍隊過活，總要回歸到社會，如果訓練方式和內容不改變，也是募不到人。在失業率很低，經濟發展很好的合理推論下，役男在軍中未習得一技之長，可是卻浪費1年到3年的時間，如果讓他提早進入職場，其實對我們整體的生長力和競爭力是有助益的，但實際上並非如此，因為一樣有人退伍後快速的與職場銜接，所以這是因人而異的，最重要的是自己對自己的規劃和期許，因為一旦回歸社會後，是你有什麼本事來跟人家換薪水。

C2-5

絕大多數的人，會把從軍看做是職業，既然是職業就和以前義務役不一樣，以前是我有義務要去當兵，但現在是有意願才當兵，但現在的狀況是：一、遊戲規則不了解，二是你給我最大胡蘿蔔時，我都不確定我能不能吃這個胡蘿蔔及長大，這是政府在宣導不足的地方，甚至會讓人產生兵都不用當，不用做國防的想法，這是執行上要注意的地方。

C2-6

基本上我是反對募兵制的，它是不會成功的，特別是在臺灣已經邁向少子化的人口趨勢。如果募兵制要成功可能要剛好有個很感人的影片或事件，可以激起大家的愛國心才有可能。

C2-7

「入伍看見未來、福利端得出來、證照保證得來、募兵自然會來」！有前景、有福利保障、有專業證照取得的機會，何愁不會有人來。



二、您對國軍現行的招募行銷策略（產品、價格、通路、促銷）有何看法與建議？

（一）地區招募中心

A1-1

部隊招募員為了達到成效壓力，都是用最快達成成效的方式來做，有些學校會認為學校學生要朝向哪個方向發展，比較符合學校的程度，但如果為了個人成效而影響考生選擇的意願，這對我們後續的通路經營及考生聯絡會有不好的影響。另外，學生基本上雖能夠分辨出陸海空軍種，但對於軍人在做什麼都不太了解，像看到空軍都會認為要做飛行員，所以部隊招募員應該要多了解一下其他軍種、工作性質和任務，在與學生諮詢的時候可以多分析一點，

另外，像本次國外頻道(discovery)製作我國特戰部隊專輯，其實國防部可以跟媒體來做一些互動，如新兵日記，起碼讓人家知道軍中現在在做些什麼，只是他比較搞笑一點，但如果可以藉由這樣的方式，讓大家了解軍中訓練的方式沒有像以前電影一樣那麼嚴格，現在都合理化的話，讓軍中的透明度還有讓民眾的觀感改變是很有用的，也就是結合媒體或一些專題的報導。

募兵制是國家的政策，是不是高司或各部門要動起來，但是目前看到的，好像都只是國防部負責，各政府機關對於募兵制的資源提供有限，畢竟募兵是既定的政策，而且是國防白皮書最高戰略的指導原則。

A1-2

我們在促銷上目前主要是傳播資訊，但卻沒有與民眾互動的機會，在執行招募活動中，會看見一些廠商會準備一些遊戲來玩，民眾在玩的過程中會有機會進一步的交談與互動，排斥性也比較低，若是一見面就詢問有無意願，以我的經驗值 90%以上會失敗；廣報的目的是吸引目標族群知道有一個單位叫做招募中心，但要吸引他們加入，則要用較感動的內容做行銷，目前中心廣告比較不像國外的招募廣告那麼貼近生活面與寫實。

A1-3

以目前的縣市通路開拓而言，地緣性和風俗民情會影響招募的成效，以志願役士兵而言大部分的來源自學校，學校教官礙於校方的屬性或升學率，對於招募業務並非如此積極，尤其公立學校特別明顯，因此，宣傳的廣度就無法這麼普及。

在促銷廣告上比較弱，目前我們的行銷主要是以人際傳播與印製平面文宣為主，但在網路或媒體上較少，但其實後面兩者的影響力比較大，人際傳播雖然是方法之一，但招募人力的專業、素質、意願度及績效考核都會影響招募的成效。

A1-4

國軍的招募行銷策略一直都很成功，但卡在部隊的領導統御、內部管理，肇生他們很想在這個單位服務，可是單位的管理方式而不想留營，如果可以的話對外招募窗口要有一個統一的管道，不要各單位自己接洽，學生不會糊塗，也可以要求管道內的招募員專業學能與素質。

另外，在電視廣告上可以更生動，貼近實際、生活化一點，就像美軍一樣，連停在珍珠港很久以汰除的船艦都可支援拍片，也讓人覺得從軍是一件很光榮的事，即使我已經退役了，我還是可以為國家盡一份力量。

A1-5

目前全程陪同考生的輔導機制，報考意願會提昇但到考率不一定，因為可能沒

有辦法同時輔導那麼多人，一對一輔導會提高報考意願，但人數(到考)不一定會上升，因為沒有那麼多時間能聯繫到每個考生，因此管制的作為是目前的窒礙點；此外，部隊招募員應該要找時間多交流，讓經驗值較少的人學習與練習，並要落實教育訓練。

另外，意願回函的填寫前提都是學生有興趣或想進一步了解才填寫，因此，後續聯絡時，應該被拒絕的比率不是太高，除非當初填寫時學生是被強求(就是先求有)，而在電話行銷能力部分要加強，並進一步去分析與確認意願的真偽，以學校為例，部分學生會等學測或統測成績出來後，才做決定，因此，不是被拒絕後就不聯絡或不管制了。

此外，學校設小型招募點的方式不一定適用，因為不是每個學校都有軍訓課，也有營利方面的考量，像有些學校反應，因為志願役士兵的招募成效比較好，反而造成學校升學率有下降的趨勢，簡單的說，因為有些學生程度不錯，是有機會升學，但因為私立學校學費比較貴，學生想一邊存錢，於是選擇報考了志願役士兵，就造成了學校升學率降低的問題，尤其是升學率卡在中間的學校會特別明顯。

有些形象的廣告，正面看來還可以，但只能看而已，他沒有一些比較實際上的狀況、具體的訴求，新兵日記雖然假了點，但或多或少讓外面的民眾知道一丁點軍中實際的狀況，當然沒有像電視播的那麼美好，但太美好也是一個問題，要增加一些能讓外面稍微能夠了解各軍種的特質。

A1-6

目前的政策應該要更公開化，為這些人帶來最有效與直接的幫助，而不是說我們在第一線介紹這些產品的時候，政策成了一個不確定的因素在。

我們的宣傳的著墨不夠，做出來的東西打不到目標族群的靶，我們背負著傳統舊觀念太多了，從以前的觀念就是好男不當兵、好鐵不打釘，就算我們有好的待遇和職涯規劃，畢竟對一些傳統的長輩，軍中還是像以前一樣偏向打罵、比較保守、比較規定繁雜的地方。

A1-7

現行的招募輔導機制會拉抬整體的報到意願，因為學生有人協助，自己不用動腦筋，但壞處是會太被動，他可能會很被動式的等你來通知我要體檢、等你來通知我報名要準備什麼，而不是自己很主動的準備報名的資料，但大多數的學生習性是懶惰的，對於報考志願役士兵是可有可無，若我們幫他準備好，他就覺得這段不會這麼麻煩，進而會提昇他報考、報到的意願。

部隊要求看到報名或報到數，因此部隊招募員在體檢報名前會很積極，但這段時間過了以後，他就不管你了，會以我很忙、要輔導的考生很多這類的理由不再繼續輔導，造成考生的埋怨，但也有可能是招募員被換掉了，因此，後續的輔導機制是很難落實的

此外，部隊招募員的汰換率太高會造成學生才剛認識這個招募員，他就不做了，那部隊也沒有一個很好的管道將考生推介給其他人，以保險業來講，雖然當初保險員離職但客戶的相關資料會完整的移轉給其他人，但這部份我們並沒有做到，所以學生就覺得人不見了，在去追這個學生你也追不到，對我們來說傷害很大。

再來，部隊招募員不斷的汰換，中心無法對他們做一個有效的教育訓練，因為我才剛教會你，可是你可能因為成效不好或其他原因被你單位的人換掉，所以對中心來講就是新人不斷的訓練，但新手進來很多事情是不懂的，但你教會了

他，他又離開了，對中心重複的教育訓練而言是很大的負擔，但部隊的長官沒有辦法了解到這一點，因為成效不是馬上就看得出來，它需要時間，甚至有時要用年來計算，有些學生不是立即的群族，但是可能是潛在的客層，但目前的作法是短視近利的。

（二）部隊招募人員

A2-1

美軍的廣告比較偏向生活而且比較多元，而且他們還有很重要的一點是，他們很樂意提供他們新兵生活訓練，就像我們之前拍的新兵日記，但那只有針對陸軍，那其他軍種該如何？我曾經有看過美軍的海陸和海軍，他們在學校的訓練就是扎實的呈現出來，包含體能訓練啊、技能訓練、就把他拍成一個廣告宣導短片，在每個禮拜六、禮拜天在每個營區都有做行銷開放，讓家人更了解軍中生活是什麼，拍攝時強調的就是你看到的就是未來你遇到的，中間不會有任何的誤差，也就是讓大眾多了解比較好。

人員會影響到招募成效，要讓對方知道招募員是什麼？如果你講的不對、不明確，把原本沒有的福利說成有，那就造成很大的誤導和麻煩，這樣一來對我們是很大的傷害，比如說藉由當兵來完成你的學業，但也要明白在升學的當中，你要完成什麼樣的業務，完成什麼樣的事情、完成什麼樣的，如果招募員沒有和學生說清楚的話，他們會以為一進來就可以讀書，那就是存在很大的問題，因為你給他錯誤的觀念，當他發現與實際不一樣時，他會認為那是欺騙，還滿嚴重的。

A2-2

薪資算不錯，但還是要配合裡面長官一些內部的管理、內部的一些制度，我覺得如果制度可以改善一點的話，其實大家都滿想要再軍中裡面工作，其實，我有問過隊上義務役的士兵，如果拿目前的薪水，每天可以上下班，願不願意留下來，其實有滿多人是有意願留下來的，自由度和內部管理在好一點，會更多人想要劉營，招募時其實很少和同學提到國民年金的議題，除非同學有詢問，大部分都是以前4年為1期先做短期的考慮，那之後再視他的情況來決定要不要繼續留下來，如果不要的話，希望他們都可以利用軍中的資源做公餘進修，不管是考證照或是上課，希望他們從中獲得一些學歷啊、證照的這些專業。文宣內容的部份要在加強對陸海空這些軍中在做些什麼任務啊，大概敘述一下，還有一些形象廣告製作部分，也要試著改變一些民眾較傳統的觀念為出發。

A2-3

全程輔導是會有執行的困難，譬如考生中途意願取消或想要選擇其他軍種，他可能會轉介，可是考生之前可能與其他招募員有接觸，你若從中介入，或是考生自己家庭或經濟因素也好，我覺得執行上會有困難。在我的經驗值全程輔導快的話一個月內有辦法，前提是要從學校畢業都有銜接到，不然更快一點，可能是家長或同學推薦報名，那可能一個星期就可完成，所以全程輔導方法不錯，但執行上是有困難的。

再來就是執行的人有沒有辦法管制到，考生管制很重要，我覺得招募中心有些作法很不錯，但執行上可能剛開始講是這樣子，但後來內部作業或人力無法配合，任務一多沒有辦法管制時，下面就會一整個亂，到最後再來收尾時，感覺又更亂，因此，我覺得 SOP 不夠完整或者是說沒有辦法有人全程盯著這個作業，管制的人如果能盯的很緊，每個點和軍種都不放過，這樣下來以招募中心的能力和人力，執行上會有困難。

A2-4

電視廣告可以再多一點點，因為從電視上接收資訊是比較快一點，也是散播會比較廣泛，畢竟很少人會直接上網去找國軍的資料，除非他自己本身就有意願，通路部分主要還是學校，因為應屆畢業生要投入職場；而公所大部分都已經有在跑，之前會在學校駐點，幫他們報名這些，若每個學校都能這樣執行的話，或許成效會好一點，就是駐點幫他們體檢，幫他們看報名表，因為現在很多同學都很懶，電話要一直打、盯著他，但很多學校是不同意用這種方式的，所以需要溝通，長久下來應該是可以建立信任感，當然，頻換招募員導致教官還不熟識就換人，這是各單位的問題，所以可以的話，希望招募員能夠固定，但畢竟這個不是我們能夠決定的。

而招募員在學校宣導，真的需要台風和經驗的累積，多著重在各軍種介紹，很多人上台重複自己的親身經歷，是可以講但可著重在你那個軍種的介紹，因為很多人上去就一直講自己當初為什麼會進來，然後軍種的部份就是沒有介紹到，因為很多學校是分不清楚軍種的，還是要借重我們這些招募員去敘述，你軍種跟他們有什麼不一樣，他們才會選擇你，其次，有些軍種介紹時講的太陳悶，底下學生是沒有反應的，因為根本聽不懂，太多專有名詞，什麼武器名稱、諸元，因為我不會想要知道那些武器砲彈能夠射多遠，比較想知道的是部隊裡平常在做什麼，你們平常任務是什麼，然後作息那些的，建議前面招募中心在講簡報時可以把部隊的作息在加進去，和學校講一下。

1 對 1 全程陪同，畢竟他們都已經 18 歲了，不需要在這麼貼身，還要帶著拎著走，可以全程輔導，但要有分寸、界線，不是說什麼都要幫他，還要到家裡去幫他收件，不用做到這麼徹底，因為這樣會太依賴招募員，覺得招募員什麼都要幫他弄好，像之前公所蓋章也是同樣的問題，這本來就是考生自己要負責的事。

A2-5

應該要擴大役男抽籤還有新訓部分，有些人對於軍中的一些觀念是很刻板的，現在新訓部分只有陸軍可以宣導，役男沒機會聽到其他軍種，希望能夠邀各單位一起實施，讓役男有更多的選擇，並且可透過宣導的過程，提高他們在營轉服及一些舊的觀念轉化，而且各招募中心隸屬各司令部，多少會有軍種本位的問題，以新訓中心而言，就是被陸軍壟斷，除非招募中心可以提昇層級。

A2-6

陸軍的行銷方式比較像人海戰術，像早期的人際直銷或業務，且用兵做宣導其實說服力並不大，因為其本身部隊經歷並不多；憲兵的行銷就比較像品牌，因為大部分民眾接觸憲兵的機會比較多，

像空軍的廣告做的還不錯，他有在火車站上下樓梯空間放置大型的廣告，公車站牌也有，既然空軍都有辦法這麼做，為什麼其他軍種沒有辦法，既然這樣的話，國防部可以利用他的資源，他的力量去跟各單位協調擺放，像學校的話，可以跟教育部協調在學校開設一個小窗口，用業務士方式辦理，因為這是整年度都有的，當學生有招募需求的時候有一個對口可提供服務，畢竟我們的力量沒有這麼大，國防部和教育部去協調，也許機會還比較大，我覺得要用這樣的力量在讓我們的通路擴張，不然依我們的力量這麼小，能開發的有限。

講真的，滿多同學對於軍人是滿不了解的，像我上週帶 6 個考生到單位參訪，4 個是想去看看，另外 2 個是陪同，但整個參訪完後，幾乎提升到 100% 都想加入，因為他們參觀完後才知道，原來軍中生活是這樣子，像我們有暑期戰鬥營，其

實這個可以下放給各單位，在單位能力負荷下，開放給轄區內學校做短期的體驗，要普及民眾的想法，讓他們了解現在的軍人已經不再像以前，現在軍人比較像是工作，而這要親身體驗過才能知道。

A2-7

通路的拓展不一定是找有成效的，它的目的是為了讓民眾更了解國軍的第一線，不要為了招募而招募，透過接觸而了解國軍，實質意義會更大。

各單位應該要把招募員的層級提高，找一個兵來招軍士官，很奇怪，但如果是一個官來招士官或兵，是比較合邏輯，用下的去招上的是很奇怪，因為他對上完全不了解，但上對下最起碼他的年資也夠，進軍中的時間也比較長，對部隊也比較了解，有一些想法和概念可以比較貼近、符合一般民眾，提供給民眾的資訊會更足夠、更多元，全部靠兵來找，進來沒多久就要退伍的話，對國軍招募沒有實質的意義，一定要提昇人力的層級，把官放在承辦人，實際跑的卻是士、兵，這種邏輯很奇怪，建議最起碼招募員要尉官，會比較有說服力。

商品要有一些廣告，如果沒有辦法廣告就要靠口碑相傳，但真正口碑還是少數，廣告不足，像鋼鐵人的廣告有點夢幻，不會讓人有感動想要加入，等於是表達未來式了，不是現在他們想要的一份安定，而且他們也無法透過這個廣告去看到他們未來是什麼，只會有衝動、但不會有感動。因此，在打行銷廣告時應該要有不同的族群，像 10 幾年前都有那個主題曲，那就比較會感動一個人，一個從來沒有接觸過軍人，沒有考慮過的人因為感動而進一步想要了解，因為有感動才會想要加入，沒有感動怎麼會想加入，像美軍在拍電影時，他們國防部是全力支援，而且廣告不是一兩分鐘，而是持續性的去做，不是一部影片年初上檔，接著就下檔了，就在再沒看過了，所以平常就要做經營，若受限於經費，可以放在公益時間或 9 點過後，經費應該會比較足夠吧，廣告還是要做，不然真的很多人都不知道，像很多考生過了報名時間要報名，沒有資訊錯過了時機，也不知道要問誰，不要只有做短時間，招募是長時間的，該下的投資還是要下。

A2-8

全程輔導考生可以掌握考生問題並即時處理輔導，讓家長放心，優質的服務提供也能讓家長和考生感受到我們重視考生，進而提高報考意願。

單位集合所屬編成專責招募員可以讓人員專注在招募業務工作上，而部隊人員則以部隊任務為重，兩者分開、互不干預，但招募員的素質要嚴格篩選，素質要有所提昇，而且要有責任感。如果我繼續做招募的話，我會希望招募中心擴編，因為這樣才能夠確保招募及人員的品質，畢竟太多招募員汰換的太快，光是投資教育訓練就浪費，另外，要以活潑生動的方式來輔導考生，讓考生放心並減少考生對軍人的距離感，而且不能誇大軍中任何事務及承諾考生非簡章內容的事物。

學生不會因為廣告就想要加入國軍，只能說有印象，還是需要透過招募員來宣導，還是要有管道，他們看到廣告或文宣不見得有下一步的動作，有人在旁邊引導，才有機會。

(一) 教官

B1-1

我覺得在錄製招募影片時，可以訪問海軍陸戰隊結訓的成員，那個試煉出來的心態一定都不一樣，會有激勵、勵志的作用，拿一點實力會激發潛在的性向。在電視看到的招募，大部分都很短，但不是很感性，其實可以像賣房子的廣告，他們都拍的很感性，而且從不同角度切入，而且會挖對方的故事來讓雙方有交

流，所以最後成交的原因不是為了錢，而是為了成就對方的夢想或理想。行銷有時候的點要實際一點，不是要強調薪水，而是從穩定出發，做人生長遠的規劃為主軸。另外，行銷的對象不能只有學生，家長也很重要，父母親的支持度和引導性是很重要的因素。

B1-2

有的軍種開放部隊自己進學校做宣導，會有來一個部隊就要開一個時間給你的問題，我們沒有辦法承受太多的部隊，單獨的跟我們聯絡要求宣導，我們希望能夠統合，上、下學期各走一遍，不管是入班也好，或集中宣導也好，後續再依需求做臨機的輔導，不要各部隊各派一群人來，這樣學生會被煩死，而且我們有許多班是升學為主，並不適合做長時間的宣導，所以，由一個單位統合、各單位派招募員，大家一起來比較好，這樣學生也可以聽到比較多不同軍種和單位的介紹。

B1-3

畢竟軍中還是很封閉的一塊，學生因為不了解，刻板印象就是軍中就是不好待、比較累、比較辛苦，這一塊的資訊要打開來，當然，每次的廣告都拍的每個人都很厲害，但實際上是不是能夠操作到這一塊不知道，我們也不希望把學生介紹進去後，回來跟我們說：教官，跟你講的都不一樣，我們進去怎麼樣、怎麼樣，這也是我們不太敢講的太明白的地方，我們也想幫國軍招募人才，可是一方面又怕還子覺得後覺得落差太大，所以還是要在實際面多一點，像之前菲律賓的事件，學生會問：為什麼不打？，可是他們不明白中間的過程或運作的過程，當然有些東西是機密的東西沒辦法講出來，可是，我覺得阿兵哥一整天的生活作息，如果可以讓他們多多了解，是有益的。

另外，女生想從軍的意願也很高，常常會問我：教官，你這個是什麼官科？要做什么？若單靠教官去宣導，成效不會這麼好，畢竟不是每個學校都有那麼多的國防課程，教官和學生的密合度這麼高，有些學校的學生和教官距離沒這麼近，學生也不會去問教官有關這方面的事，如果，國軍想要招募到比較優秀的人才，就要重視那一塊。

然後，最重要的是社會地位，如果今天軍人穿著軍服走在路上是被尊敬的，那我想是滿多人想要去的，而不是說：你不要穿著軍服在外面走，要套個便服之類。如果學生看到軍人會是羨慕的、嚮往的，那他就會自然而然想要去了解這一塊的資訊，如何能夠當一個軍人

B1-4

學生其實分不清楚，最重要還是各校教官的形象，他們最常接觸的軍人就是我們，因此，會去報名大部分都是跟我們關係比較不錯的，但討厭教官的、討厭被限定自由的就不會來詢問，所以在通路經營上，學校教官是需要被宣導及提供資訊的，因為學生會透過教官來認識國軍。覺得廣告不明顯，其實也可以協調各校，利用週會來宣導，效果應該也會不錯，

B1-5

我覺得國軍是一個很失敗的行銷團隊，第一個行銷手法不對，他沒有把對象區分出來，比方說他做了這個廣告，我看不出來他要表達的東西，只會覺得很炫，但沒辦法看的到我加入了以後，它能夠給我什麼？我覺得之前的結婚篇系列廣告很不錯，像吸引我進入軍校就是「少年 15、20 時」的片子，很實在知道裡面在玩什麼，但現在文宣都是在跟人家講錢的問題，你看外面已經沒辦法賺這麼多錢，兵可以賺錢，都是先跟人家說福利，卻沒有說清楚報酬、義務在哪裡，

所以現在行銷都停留在這一點。

再來，就是莒光日太無聊，我在部隊當輔導長時，就是這樣子，現在也是這樣子，銷售的通路和手法都沒有改變，比如說，收視莒光日的課群有大部分是義務的兵，可以用置入性行銷的方式吸引他留下來，但是，裡面的內容和用字其實與社會是有差異的，譬如曾經有個單元劇，就是校外人士欺負校內學生，教官看到後制止並高喝：不要跑！但實際上，教官是不會用「不要跑」這樣的字彙，其他像是「下部隊」、「幹軍人」這類的字，其實都脫離現實環境，這是特有族群的語言。以目前學生而言，除了在學校與教官相處外，其實是沒有其他的管道可以和軍隊做連接，尤其還滿多家裡還停留在抽到海軍陸戰隊就要生離死別的印象，其實是很排斥軍職的。

（二）役政

B2-1

少數朝活潑化，但是根本在福利，如美國對於退役軍人無論就學及就業，都非我臺灣可比。

B2-2

文宣的吸引力要再強化，另外人形立牌可研討置放在超商，或是拍攝像新兵日記、少年 15、20 時這樣的戲劇，也會吸引到青年學子，我覺得之前張雨生唱的我的未來不是夢這首歌，就會讓你很有感覺，但像鋼鐵人這類的文宣會覺得很虛幻，不知道訴求點；我覺得可以找一些在部隊服務的志願役士兵，站出來現身說法，但人要選過，而且不是不具競爭力的，也要強化公部門的通路資源。

B2-3

國防和媒體也很重要，因為民眾大部分接收到的都是由媒體所報導，大部分都是負面的訊息，例如飛彈打不到啦、喝酒聚賭啦之類的訊息，正面的宣導比較少，此外，夏令營也是不錯的，對孩子來講，青少年時期接觸過部隊，會覺得還滿有趣的，如果不是軍中這麼不自由的話，未來軍職會是這些小朋友的選擇之一。

可以幾種不同文宣的宣導方式，像衛生局有一個活動專區，所有的宣導資料都在專區內，我們要協助宣導時就去下載，這也是一個方式，最重要的是，如何很便利的提供其他機關去使用；另外，文宣要盡量貼近民心，像日本自衛隊的海報就很活潑，甚至造成轟動。

B2-4

像板橋車站假日時會有很多青少年會在那邊聚集啊、跳舞啊，我覺得那個場合宣導也是滿好的；還有就是各種機關有辦活動的時候，但對象是不是青少年那就不一定了。

（三）就徵

B3-1

要強調專業與職涯的發展，而不是錢的問題，最好能讓產生這是一份幸福的事業，就是願意去做的事情；另外，就是升遷的規劃，很多兵約滿會留下的比率有多少？能夠往上升的比率有多少？從這裡去探討就可以發現很多問題。

此外，臨櫃點的設置與接待人員要精選，要能提供諮詢生較通盤的規劃，除了進修，訓練也很重要，甚至可以與就服中心合作，來提升他對自己的期許。

廣告很炫，但只有少部分會被吸引，吸引的是特定的族群，例如從小就嚮往軍職或女生覺得當兵很好、在部隊很受寵的迷思，但是民眾負面的印象是很難改的，你做好了 10 件事，1 件搞砸了，負面的印象就留著了，不會因為一個廣告

而改觀。

B3-2

策略喔，當然可能就是多少錢啊，讓他們清楚到這邊，安心有多少的收入費用，做他們可以做什麼樣的規劃，至於產品，還是你們比較專業嘛，我們還是配合，至於通路與促銷這些，我倒覺得你們可以走出來，多讓大家多了解，大概是這樣子。

C1-1

如果國軍能夠在服務年資和福利可以提昇，那大家會比較想要從事這樣一個行業，為什麼大家想要選警察，因為他是一個公務人員，他有一個完整的保障，不管在退休制度、福利都是有保障的，但是軍人的部份，大家對於他們保障的部份了解是比較少的，因為他們永遠搞不清楚他們可以做多久，多久沒有升官就要退場、退場機制是什麼？能不能考公職？大家如果對這些方面都了解多一點，我覺得或許這也是一個不錯的選擇。

會來唸我們學校的學生通常是明星高中的學生，所以我們學校來說，台北市有北一女、中山女中、師大附中這3個中學，男生的話，建中、師大附中及成功高中，學生招生只有用一般的文宣，並沒有特定的學校，利用返校宣傳，譬如說，你以前是成功高中，你可以報名說要不要回你的母校，跟學弟妹說你在學校生活的狀況，所以宣傳只有學生不會有隊職官，學校部分，教官會安排警專、警校的宣導時間提供給在校生諮詢，招募對象一般是學生；所以會去參加一年一度的大學博覽會。所以行銷方式就是學生對同校的學弟妹現身說法。

現身說法的學生採報名制，但有限定要大2以上才可以報名，學生要對學校生活有一點了解，大1新鮮人對環境還很陌生，所以一般去宣導的都是大2以上對學校有些了解的學生，而大4面臨畢業，課業壓力較重，比較不會前往宣導；對於宣導的同學沒有特別集合訓練，只要是同校的畢業生有意願都可請公假結伴去宣導。

C2-1

因為他是要找年輕人去入學、或是去參加這相關的訓練，所以要看年輕人比較常去看看哪些通路去接收訊息，像現在年輕人最長的大概就是網路嘛、傳媒也是、報紙電視等，年輕人反而現在看報紙的比較少，看電視、甚至聽廣播、甚至我剛剛提到的網路也是一種傳媒嘛，這方面接觸的比較多；還有就是說，年輕人他快要畢業的時候，老師、家長、同學，這方面的訊息對他來說也是很重要的，因為他可能要特別去打聽一下，去問問看，或接收一下這方面的諮詢。所以我覺得透過這個學校、或者是社會上的一些通道，像是義工、少輔會、或者是社會局，他可能也會接觸到一些孩子，像少輔會、社會局他可能都會有一些管道或能源，或是跟一些中輟生或行為偏差的孩子，或是家庭比較貧困做接觸，除了一些幸福、健康、快樂的孩子以外，我覺得這些系統接觸到一些不一樣的孩子，更需要給他們一些建議，給他們一些關心，譬如說不愛唸書，體格很強壯的孩子，也許可以去做特種部隊的訓練，對他來講可能很適合他發展，所以我覺得是不是從這樣一個多元化、公眾的團體普遍的來接觸一些孩子，給他們一些宣導的建議。

我印象中，不管是民政、村里長、甚至社政、警政系統大概都不會有人去宣導國軍招募訊息，比方台北市來講，民政、社政系統經常都有人在辦活動，他們也會同步去做一些比如說要誠實的納稅啊、節省電力啊、珍惜用水啊，都會附帶的去做這些包括環保、包括各方面的宣導，有時候會掛一個布條、有時候會

派一個人去演講、有時候會同步發給一些小紀念品、甚至一些鄰里會辦一些小型的園遊會、都會看到這些稅捐處、電力公司、衛生局啊同步利用一個這樣的場合做一個他們要的項目宣導，但是國軍這方面就沒有看到，所以，可考慮利用這樣的場合同步做一個招募的宣導。

C2-2

我覺得除了給一個夢想和願景以外，像最近和 101 一起拍的廣告引發了一些爭議，但它同時也傳達它可以守衛國家，所以除夢想外，具體的福利政策要列出來讓大家知道，因為普通的百姓大家都覺得當兵很辛苦，薪資又不多，但如果讓年輕人知道說，福利不錯、雖然有一些風險性，但是如果綜整的夢想是高於風險的話，很多年輕人就會願意接受。

尤其現在年輕人知識水平越來越高，更要明白說明當前的福利政策；另外，資訊的透明度要在更高，家長會擔心自己的孩子去了會不會被虐待、像以前比較封閉的時代，有人在軍中就消失了或是資深欺負資淺的，現在很多父母都還有這種傳統保守觀念，如何去打破陳舊的既有觀念，也是很重要的事，這就是牽涉到如何去說服與執行。

此外，我覺得我們可以宣傳得更徹底，像在大學內貼廣告、海報、或是體驗營，讓他們親身去體驗這樣自己到底適不適合去當兵；目前市府有安排過民意監督機構射擊、參觀過空軍基地，但這些都是單向的，如何有系統性的讓我們及民眾去體驗軍旅的實際生活很重要，這樣才能在制定政策時將心比心，客觀的制定符合這個時代背景的需求。

C2-3

最近我看了日本的一部偶像劇，內容描述一位空軍飛行員，因為受傷無法繼續飛行職務，並派遣到空軍宣傳部門工作，日本的軍隊稱為自衛隊，所以他的工作就是讓民眾了解自衛隊在做什麼、有什麼樣的武器，增加民眾的了解，劇中他有提到：不管要不要做宣傳，國軍要做的工作還是一樣，但如果你能夠做好這些宣傳，你就可以讓民眾對我們的自衛隊印象的改觀。

在劇中我們可以看到，他們用飛機配合 MV 的拍攝，讓大家知道他們有什麼樣的裝備，或是與節目合作，拍攝某些的專題，增加民眾的了解與信任度，了解他是一個職業，像我個人的認知，當兵就是義務，但現在慢慢變成了職業，那就要讓民眾認識更多，否則很難更改刻板印象，最重要的是很多人都覺得當兵是很辛苦的事，而且是浪費時間。

C2-4

因為時代的關係，媒體選擇性比較少，所以可能一不小心，就會接受到華視莒光園地這樣節目的訊息傳遞，進而從中去了解國軍在做什麼？它的形象是什麼，可是當頻道的選擇多樣化後，其實它的訊息就被刻意淹沒掉，因為我不會不小心遇到它，也不會主動選擇它，所以對它的印象會停留在過去，不會有新的印象，顯見，國軍的通路選擇還是停留在舊的方式上。

另外，可能要創造一些新的議題和包裝，否則很容易被埋沒掉，譬如說，明星一定要當兵，像之前鄭元暢代言海巡一樣，其實可以向韓國的軍隊行銷手法，一來釐清大家對於當兵是壞事這件事獲到平反，二年對國軍形象是一個很好的宣傳，最重要的是這件事是免費的，活招牌，你可以讓國軍的形象是年輕化、溫馨化，而且在招募上面，可以讓年輕人透過偶像來看到改變，譬如之前明道入伍前不是肉肉的，可是當他去參加那個儀隊，他服役的時候可以吸引觀光客，就成為國軍的一道風景線，他退伍之後身體變得很精壯，會讓更多人覺得當兵

真的好，一個人的改變是看的到的。不要害怕跟媒體互動，只要當事人是同意的，可以和經紀人洽談代言，這是一個雙贏的局面，而國軍的義工隊也不只是對自己阿兵哥蹦蹦跳跳，它也是可以成為國軍的代言人，對國家有很大的加方作用。

如果我們軍隊有參加維和部隊，對軍人的地位也是有幫助的。

C2-5

薪資比別人家高這是一個很重要的吸引力，能夠福利比別人好、出入比人家多。另外，就我印象所及，有些女生被刻意的凸顯招募議題，以前都是男性，但現在女性這個族群是很大的一塊市場，因此像美女軍官這種議題對我們媒體而言是很重要的亮點，常常會被擴大看待，但正面成分居多。

國軍招募行銷的重點應該是找回過去的那份榮耀那兩個字，它畢竟不是每個人都要做的，強調榮耀喚起有傳統、有榮耀的那群人，因為未來是精兵制，越重視榮耀的對於國軍招募的人才的建立是有幫助的，因此在打行銷廣告或塑造品牌訴求時，應該以榮耀為主軸，把它定調是：國軍是有一個很重要傳統的。當然待遇可以吸引人家那是最實際的，能填飽肚子的，但是如果本身提供一個超越現在的條件，這是超越吸引力的，是有效的，但有效的跟後面的連結是，可以吸引很多人來，卻不能確保人才良莠不齊，因為福利好，大家都想去排，尤其對軍眷子弟，強化榮耀是有用的，喚起黃埔軍魂、風雲起山河動的榮耀，對很多在軍公教中產階級服務的家庭而言，是一個很大的族群連接，尤其目前的廣告缺少了這方面的特質，著重在比較炫一點，就是短暫不會留下印象的，但募兵要找的是特殊族群，所以要去強化精神方面的需求。

身為媒體當然希望多元化，基於擴大民意基礎或行銷策略視野的觀點，委外招募是可研究的方法，因為現在除了高階長官知道募兵的內容，其他民眾根本不知道做了些什麼，政府的相關部門未宣導，在知的人不多的情況下，勢必吸引的人就不多。

C2-6

產品—建議國軍應該要建立一個品牌形象，國防部代表的意義是甚麼？

價格—當國軍的好處不是很多人很清楚，但太過強調好處會讓其他階層的人引起反感。

通路—建議多在校園、補教業及網路做行銷。

促銷—影視行銷當然是很有效的方式，不過最建議跟公職補教業結合。

C2-7

募兵制已啟動，國防部雖透過包括拍攝募兵短片、軍車廣告及例行營區開放或大型活動設攤招募，但全方位募兵行銷行動卻未見出擊！國防部除應公開募兵的廣告競標，開放國內外的廣告公司承接募兵廣告業務，以製作活潑、生動及有吸引力的招募文宣，分發至各高中以上學校之外，個人建議募兵行銷手法應跳脫制式思考，如何巧妙運用數位匯流與微行銷方式進行招募，這需要有系統的規劃。



三、您認為還有沒有其他原因是推動志願役士兵招募的有利條件或窒礙因素？

（一）地區招募中心

A1-1

行銷最重要就是口談傳播，不知道為什麼以前義務役當軍人有 50% 以上出去以後對軍人都是反感的？所以造成後續志願役募兵的窒礙，因為之前有來當過兵的都說，軍中學不到什麼東西，或者軍中的管教，可能就是類似這種口語傳播部分要改善，讓來軍中服務過的人能夠不管什麼原因在軍中，不要產生軍種怨懟，因為只要有怨懟，就是負面的軍種行銷。

A1-2

目前我們需求的兵員量是很大的，但是在未來生涯規劃上並沒有很好，以待遇而言，雖然比外面起薪稍高，但自由度受限較多，若在台北地區，多兼幾份差即可達到這樣的薪資，因此，並不足以產生強烈的從軍動機；而外界提到的年金改革，其實並不會影響招募的成效，因為大多數的人其實是沒有這方面的概念，真正會影響的因素是如何進來軍中後學到東西，而且退伍後可與社會銜接，而部隊的管理也是影響的因素，部隊受限於人力的使用，因此，進修與受訓的機會會因為單位主官管而改變，導致一個惡性的循環，讓當初因想繼續進修的人感到受到欺騙而產生負面宣導。

再來就是招募員的問題，在我的經驗值裡，部隊招募員的素質不一，有時礙於成效的達成，宣導的內容過於浮大與不實，未實際告知部隊的生活，且在轉服或受訓期間也沒有這方面訊息的獲得，終導致負面觀感的產生。

A1-3

部隊招募員為求成效，在既有通路與行程外，另闢招募管道，這樣對於現有的招募通路而言是不利的，因為中心和學校及其他通路的建立，不單單只有志願役士兵的招募，還有就學及其他的班隊，但部隊招募員過於著重強調士兵及頻繁的進出校園是對現有招募通路不利的地方。

另外，在薪資與待遇上對招募的誘因並沒有這麼大，自由度是民眾考慮軍職最大的因素，如智慧型手機的使用、上下班的彈性調整等，因此，部隊還是需要考量當前年輕人的需求做適當的調整。

而在福利部分其實在乎的大多是家長，學生對此並無這麼強烈的感受，對學生而言有一份工作且自由度高是他們關注的地方，著眼點是異於家長的。

A1-5

軍種編成專責招募立意良好，但可能是軍中的一些陋習，沒有看到立即性的成效就會比較著急，會有一些不妥當的作為，像(招募員)頻繁更換就是一種，有些人很優秀但開始時不一定能找到方法，但後續還有希望開發潛在的客戶，但被換掉後，留下一些不是優秀的，又來一些也沒很優秀的（對優秀的理解度為對招募簡章的理解度與服務態度主動性），守株待兔的人太多，沒有很認真的去開發新客源。

對於我們的通路對口是需要上級協助的，畢竟有可能對方是笑著回應，但事實上並非真的配合，若上級想要轉型，或多或少都應該要有些作為，而不是一味的開檢討會，檢討完後到底檢討些什麼也不知道，一味的認為是招募員技術不夠是有些許的關係，但外面社會風氣、民眾的反應影響比較大，像有些家長聽到當兵，就會馬上說小孩要念書直接拉走，不會管小孩有沒有興趣。因此，上

級要找一點方法去改變社會對軍人的觀感。

舉例來說，若家長同時聽到警察、軍校、軍人這三種職業宣導，選擇警察的人會比較多，因為自由度比較高，不像軍中動不動因為媒體的負面擴大報導而矯枉過正，而軍人在面對媒體作為上常是打了不還手，大多是被動的等著被打，而不是主動的去澄清。

最後，內部管教上的一些制度，或多或少要調整與改變，可能長官的管理方式要做一個改變。

A1-7

陸軍招募編組立意是好的，因為這樣可以把招募跟一般業務分開來，可以避免蠟燭兩頭燒的感覺，但最大的問題是汰換率超級高，一個招募進來後可能兩個月就會被換掉，會造成中心的負擔。

此外，其編組的組長並沒有實質的權力，他只是一個綜合管理的方式，他無法針對每一個招募員做一個適當的調配及教育訓練，目前觀察下來有一點偏離當初良善的感覺，這些日子配合下來會發現部分的招募員基本的素養不夠，他出去宣導我們會很擔心，更不用說考生要交給他輔導，會有一點完蛋的感覺，因為這些招募員很多是兵上來，經驗值並不多，招募員最好是中士以上，具有部隊的基礎了解，寬度和廣度會較士兵深入，學生是需要教育的，以中心的招募員為例，因為有對學生做初步的說明，所以他們會覺得跟印象中的認知不同，會讓學生改觀，但部隊的招募員，尤其是士兵，他本身的素養不夠，和學生接觸時反而會給予負面的印象，對招募工作而言是負分的部份。

志願役士兵已經是國家的既定政策，各部會都應該協調統一，而不是國防部自己在這裡努力，那國防部來說內部的各科室都要支援而非認為是人事部門的工作，這麼大的一個政策，不是一個小小的單位就能全盤決定的，但目前來看，大家都覺得募兵和我沒有關係，所以很多東西都已經淪成口號，就像總政戰局的全民國防其實是可以和招募中心來做合作的部份，但是目前看到的話兩個是分開的，招募應該會有很多的可能性，但可能大家還沒有意識到這一點，雖然喊人人都是招募員，但其實這是很難做到的，因為他們根本沒有目標、沒有對象，在招募的這塊到底要招些什麼，因此，中心應該要先幫高階的長官上課，若他們的觀念不改變的話，那招募就會一直在這裡亂，不管下面的人多有想法會有積極的作為，而且很多單位及長官目前還沒感受到沒有人的壓力，因此對於招募員都是派遣公差性質，並沒有辦法真的為單位招到人，因為他講的東西是沒有經過篩選的，想到什麼就講什麼，無法有效的吸引學生的興趣與信任，招募員若能傳達正確的訊息，那麼學生的回應就會反應在回函意願上，因此，從上到下的觀念改變，唯有主事者觀念正確以後，才有辦法要求下面的人協同合作把這件事做好。

(二) 部隊招募人員

A2-1

薪資待遇已經很好，其次就是福利與未來的規劃，像我們的福利很好，但未來的規劃就比較沒有一個完整的方向或制度，在窒礙方面為，大家聽到當兵都會覺得不好，因為它已經慢慢變成職業了，在學生的觀念裡面，要如何導正才是最好的，像廣告之類；例如前陣子菲律賓事件，很多人都質疑為什麼不馬上出海，但卻沒想倒整備也需要時間，這就是因為不了解而產生的誤解，甚至是外行人領導內行人。

A2-2

考量政府的預算，目前人力維持費是國家財政很重的支出，如果有財力的話，一定要將人先招滿，但是如果你沒有改善裡面環境的話，其實很多人是不會想要進來，而且我們去招募去宣傳，那些不適服退伍的人也會做一些負面的宣傳，可能也會造成我們募兵的一些煩惱。

A2-3

陸軍招募編組的編成有跟沒有一樣，形同虛設，第一個他們的人員汰換率太高，他招募員沒有辦法完整的歷練，再來，招募員的人員素質又不平均，就是第一個可能都是部隊挑過來的，組長也不會去訓練他，組長可能是因為官階較高變成組長，可是本身沒有什麼招募經驗，招募員出去都是到處亂碰、亂撞，到最後沒有什麼成效又換人。

其次，他們人很多，但是組長的管制作為有很大的漏洞和問題，人員沒跑行程時在做什麼？人員分配行程的不洽當，譬如常態性的駐點行程一定會比校園宣導的招募行程差，那每個星期開檢討會，永遠被檢討就是那幾個，相對的，以目前組長汰換人員的方式也有問題，可能因和組員相處不好汰換掉了？還是成效不好？或者是表現比較不好，因為，招募員出來每個學習速度不太一樣，學習慢的被換掉，一直在換掉，永遠不會有招募員出來(培養一個招募員)，或者因為個人原因換人的機率還滿高的，汰換人的標準沒有在加上素質大部分都不是很好，真的是以量取勝才有辦法招到人，以人海戰術招募，剛開始 ok，但長期下來，人員素質無法提昇、內部管制作業會很亂，我覺得招募首要和諧，團體的向心力和和諧度很重要，若來這的招募員沒有一個認同感或歸屬感會對團體的向心力，在旺季可能沒那麼明顯，但在淡季時就會很慘，甚至會跨區互搶考生。

其招募方式比較像是長官腦袋思維的招募方式，譬如說每週要檢討人，每週若沒有招到兩個人就要寫檢討報告、被罵、罰站之類的，但招募工作不可能每週都會有成效，用這種作法列入汰換人員的依據我覺得是不可思議的，因為培養人脈和通路是需要時間，以陸軍編組而言，構想和概念是不錯的，但管制作法與人員運用、訓練方式有待商榷。

招募工作只是一時的，最重要是交朋友，因此，資源共享很重要，因為市場餅就是這麼大，各軍種散狀的宣導不一定有成效，而且互相攻擊的結果，只是看哪個軍種比較慘而已，但是其實傷害都是國軍，因為學生和民眾會覺得哪個軍種都一樣，都爭來爭去，以陸軍而言，其特色就是人多，能跑很多地方或是透過人脈能延伸的範圍比較大，同樣的，各軍種也有其相對的優勢，如果用合作的方式，就好比是對方的觸手，不斷的延伸與擴展，也可避免考生的流失或沒有人輔導的情況，但此作法也要考慮招募員的素質和人格特質以及長官與成效的壓力。

招募要往長期的方向想，要有永續經營的想法，也許今天我沒有做，但後續來接我的人依循著做，永遠會一直這樣的推，因為這是一個品牌的經營。

A2-4

薪資一定要往上走，因為很多學生覺得去外面工作也有兩三萬塊，這是最現實的，軍人的薪水沒有說特別的高，然後可以多強調一些進修的部份，可以針對高學歷的多做一些進修的宣傳，像建中、北一女他們應該不會想要知道薪水多高，他們應該還是會想要進修、生涯規劃。

此外，有些單位為了提高成效幾乎每週開會，開會有必要，一季一次，但不需要這頻繁，而且他們招募員汰換率真的太高了，好不容易建立的人脈，換了人

又要重新來過。

A2-5

負面新聞對軍人的形象影響真的太大了，我們能做的是把外在負面影響減到最低，在我們招募宣傳部分，包含這些學生可能覺得軍人這個工作還不錯，薪資福利這些，但真正入營服役後，才發現工作和預期相差很大，不是自己想要的，就會產生負面效益。

A2-6

在臺灣軍人的榮譽感沒辦法提昇，榮譽感這種東西是屬於被動個人的，除非他自己提昇否則只能靠其他額外的東西，第二個就是講求我們的福利，目前軍人的福利和外面公司比起來是還不錯，不致於太差，但就沒有一個突點去讓外面了解說軍人是很好的，雖然我犧牲了這麼多，但我獲得的東西是還不錯的，再加上其實負面新聞對軍人還是有很大的影響，再加上學校的全民國防並沒有上的很落實。

A2-7

兵的福利要再提高，區區兩三萬塊根本不會吸引到他，要把薪水待遇調高，其他因為戰備的關係，也不太能夠改變。

陸軍的員額最多，為了滿足軍種的需求必須採取不一樣的策略，但至少派階級高一點，才具有說服力，階級大的不是做參謀，而是你要走到第一線去了解問題，而不是坐在辦公室，施給那些士官、兵壓力，而且有些兵對單位是很怨恨的，他出來傳遞錯誤或根本無心在這個業務上，向心力沒這麼強，你怎麼去招人？招的人在講的時候不會心虛嗎？所以我建議至少要尉官，這樣整個成效才會提昇。

A2-8

各部隊長官請支持所屬的招募員，讓招募員可以放心為了招募而努力，不要再把福利給減少了，這樣只會造成招募員及現役人員無心工作。

B1-1

部隊招募員要做宣導，前提是要有時間，但單位太多也沒辦法排定，所以可以透過招募中心，集合各單位在朝會的時候大家一起宣導，這樣學生獲得的訊息也比較多，目前學校是配合招募中心的行程，必沒有透別開放讓部隊招募員入校宣導，有聽過畢業的學姊回來宣導，但人數不多。

現在少子化，又加上覺得當兵很辛苦、很無聊，生活比較優渥的小孩就不會去選擇這樣志願役的路，所以目前的誘因不太大。

B1-2

我們自己在教育的領域，會發現招募是很小的，一直沒有在擴大，比如說大型的活動沒有，只能併到升學博覽會、大型的廣告宣傳也沒有，現在越做越小，以前還有大的看板，現在都沒有，這樣不去理、去擴大的話，大家都看不到，尤其現在已經確定要募兵了，資源更應該投入，像那種重點的時段，大家都看廣告的時候，不花錢買怎麼會有效果，買那三更半夜，11、12點的時段大家加都看不到；另外，學生喜歡看偶像、喜歡看明星表演，也看不到軍校行銷啊，有一些活動的場合，如反毒這樣，也看不到國軍的招募攤位，所以行銷還是要趨向大眾化，最重要的是要看的到。

B1-3

我以一個民眾來看「精粹案」，大家在等，等什麼？等時間，大家覺得時間到了，人就少了，時間一樣在過、地球一樣在轉、部隊一樣不會倒，可是相對的，你

的配套措施有沒有訂出來，我覺得上面大刀一劃，我要砍幾人，可是這幾個人的工作、這幾個人的去處，你要怎麼去處理，最後搞到沒有被砍到的想要走，被砍到的想要留，大家就沒心工作，裁人沒問題，但怎麼裁？分幾梯次裁？業務怎麼簡併？像煮飯的都還沒委外就把人給裁了、環境整理還沒委外也裁了人，人少了，長官不會降低對工作的要求，但你的人力卻先走在前面，有點倒過來。

B1-4

有些學校及老師不太支持志願役招募，對老師來說，課就這麼多，如果教官多 2 堂課就代表老師會少 2 節，所以有些老師對教官態度是不友善的；而有些學校因為招生的壓力，也不太推。

此外，部隊招募員的階級不高，其實很難給學生諮詢，而且不是全職，既然都確定役期都變短了，那人員就要全力投入，不適合再以兼職方式作業。

另外，薪水一定要提高，你說如果志願役士兵 1 個月薪水 5 萬元，有沒有人來？大排長龍，所以薪資的結構，要因職務去調整，你不要說現在薪水快 3 萬，他的時間幾乎被綁死，比一比，4 年他一定不要，他看到他同學幾年以後也可以領到這個錢，所以錢要再加，如果還是這樣的錢，可能會招不到人，到時候，吸引到的可能是外籍人士了。

B1-5

我覺得有利的因素都足夠了，但建議國防部可以讓報名志願役士兵的學生可跨軍種選填，不要限定只有單一軍種的限制，因為學生的志願和專長也許是不一樣的，他可能是想要的是那個專長，而各軍種都有可能有這個專長，陸軍選不上可以選其他軍種，就像專業軍（士）官志願選填一樣，不要說你選了陸軍，就 10 個志願全部要陸軍，這樣並不合理，也會降低報考或報到的意願。

（二）役政

B2-2

軍中和民間的專長如果可以結合的話，可能大家就不會覺得進去是浪費時間，在軍中的歷練可以銜接到退伍之後，甚至就職，這樣可以協助從軍的人取得執照。

國防部要找到自己的定位，除了救災會想到國軍外，還要試著去尋找一些附加價值，另外，在大部分人的印象中，軍中都是在比較刻苦的環境，所以一般人應該不會想要自己的小孩加入，像之前的口蹄疫，就叫阿兵哥去掩埋、去殺豬因為現在體位標準越放越寬，若把這部份比照役男體位標準的話，那來源會損失很多，目前免役體位大概是 1/5，也就是說 5 個當中就有 1 個，像近視，1100 就免役、1000 就替代役體位等。

只有軍中的環境可以改善好，民眾印象可以慢慢扭轉，還是有機會達成募兵，而且招募層級要提高。

B2-3

我和一些招募員有聊過，感覺他們本身留營率非常的低，而且表達出來就是他們在數饅頭的心態，他會主動來幫我們整理文件，但卻不願去發招募文宣，所以第一線招募員還是要找具有熱忱的，比如說他在宣導的時候講的很好，人家問他何時退，他說：再熬半個月就要退了，這樣的一句話，就會打消有意願人的念頭。

軍中的資源很多也在做，可是要去想怎樣呈現給招募對象看，讓他們知道說，其實我們服役可能 3 年、5 年，但是我還是可以學到哪一方面相關的執照。另外，如果薪資提高、離家近也會有助於家長的支持的意願，當然，原生家庭也有關

係，如果針對眷村改建的社區或是軍人子弟，也許效果會更加。因為軍中長期以來給人的印象是比較刻苦的，所以只有稍微好一點就會引起注意，就是現在因為政治環境的關係，硬要搞的階級對立，軍公教變成和民眾是不對等的，所以應該讓軍人在專業上更精進，而不是做一般的行政業務或跑步之類的

有關體位判定這部份，因為現在結訓標準放太寬了，像高度近視或是扁平族，如果在不同的病科裡面，或許是不是問題，但因為這個體位限制（要常備役體位）卻造成他不能報考，所以他必須先克服，若他想從軍他必須改判體位。為了招募兵制，為了快速減少兵員，所以只要降低身高、體重值就可來達成，但降低及齡役男的人數，但若對照志願役士兵的甄選標準，則也相對的壓縮了來源。最重要的是，長官的思維要改變，各部門也要配合，不較不會發生本位的事情，也不會造成做出來的東西都千篇一律。

（三）就徵

B3-1

有些人進去是因為競爭力，他們會覺得晉升沒機會，看不到未來，因此，要改變這樣的處境，讓他們藉由在職進修充滿希望，現在採精兵制，科技的兵種畢竟是少數，所以專業職能建構很重要，以及民間專長的轉化；還有，有些民間企業會找社會新鮮人重建或延續公司企業文化，因此，不見得具有專業專長就能適得適所。

再來，大家普遍不信任軍中管教文化，加上媒體的誇大報導，因此也不放心讓子女到部隊服務；另外，公家機關還是脫離不了紙上作業，計畫寫的很完整，但都是制式化、儀式化的內容，沒有真正可以做的部份，此外，階級領導要去考慮人性管理、合理管理與合宜的發展這些部分。

B3-2

窒礙得因素，目前來講，當然首先我當完兵出來是不是就不能和社會連結，對不對，會不會有脫節、脫勾啊，這個部分可能在軍中的時候和外面多了解，像我們現在也要到軍中退役去配合廠商連結，辦現場徵才，也能夠跟外面接觸到，外面的訊息是哪些可以提供，才不會造成擔心啊，不知道該怎麼辦，大概是這樣。

C1-1

募兵制不錯啊，都是有意願才去當兵的，因為不是每個人都適合去當軍人，當軍人需要一些特殊的條件，應該說是心理素質，就是對這份工作要有使命感，才能盡情的去發揮，然後才有辦法享受平常在訓練過程中的辛苦，所以他需要一些心理特質，他不是一般去當兵為了那個錢，如果是為了錢，他沒辦法撐很久，所以我覺得募兵制很好，他可以真正吸引到有志要從事這個行列的，他才有辦法真正去投入、去享受，不然的話因為這個訓練過程非常的辛苦，一般人如果意志不堅的話，根本就沒有興趣，沒有興趣你會想出很多方法傷害自己、想辦法去退場。

其次，最重要的還是福利，募兵制最大的窒礙應該是福利，因為大家會計較，因為募兵制的感覺就不是義務役，不是說你一定要去參加，一定要盡這個義務，已經不需要了，這是你可以選擇的了，但是，如果你福利沒有到吸引人的地步、沒有很好，畢竟它也算是一份職業，但這個職業是為國家付出，但與一般公務人員福利薪資又不一樣，我覺得這會是一個很大的阻礙。

C2-1

募兵是重質或量要看國防部的政策，是要一步到位，哪一年我所有的孩子通通是募兵，那當然量就很重要，否則你不就是缺員了嗎？如果是逐步走向募兵制，我先 1/5、再 1/3 再 100%，我用 5 年或多少年完成全部，這又是另外一個狀況，所以應該先定好制度，然後去說服相關人，否則以目前要一步到位，量就很重要，你要募到 20 萬，就要 20 萬人，否則那些槍沒人用了、陣地沒人守怎麼辦？我覺得現在年輕人去做一份工作，如果你用錢去誘惑他，這是短期的，除了錢和工作認定的價值以外，就是給他一個長遠的夢，就是我做這個工作 5 年就要退伍了，還是說這個工作可以是我的終身職業，適合我的個性和才能，讓它變成一個我可以一輩子都去做的事情，否則的話，很多年輕人就會覺得說，我來只是一個階段性的工作，做一做我就要走了，他也不會愛這個工作，你可能就不斷的在招募、在招募，如果有相當高的比率留下來，透過某種的訓練轉換為職業軍人，他也可以在這個系統長久的發展下去，我想對他們來講，吸引力也會有，對你們招募上也會比較輕鬆，因為將來招募的量就會越來越少，價值觀及工作的可發展性的角度來探討。

C2-2

很多家長的迷思，看了很多社會新聞會覺得在裡面（部隊）不見了這件事很恐怖，因為裡面是屬於一個封閉性的小型社會，他當兵在部隊可能一個禮拜才出來 1 次，或者因為職務的需求，他必須去其他的地方，這些都會是家人比較考量的重點。另外就是他一個自由的權力，也就是說他當兵之後，很多不能自己去決定的事情，包括他的假期，因為國家機密的需求而限制的對外聯絡，所以說他的人身自由、言論自由都被限制情況，都考驗著年輕人和家長，其實志願役的招募能夠在裡面存活代表著他有那樣的特質和意願，其實我們應該朝向精兵制，因此，應該把資源投注在有意願從軍的人身上。

有意願就有熱忱、有熱忱就有動力，相對來講，是節省國家的資源，我可能不需要養這麼多人，但進來的每一個人我好好去栽培他，讓它可以看的到未來，變成一個正向的循環，所以，現在志願役的招募就是從被動轉為主動，因此如何從制度上去招到更好、菁英的人，此外，在訓練上來講，現在小孩只要被要求或訓練一下，回去抱怨後，父母就會覺得自己的小孩在裡面受到虐待或不公平的對待，但其實有時候是訓練意志，磨練自己的體能與心智的一個很好方式，但是現在父母親的觀念也需要被改正，不能再存有孩子不能受苦、受傷、受委屈，因此部隊長也要時時和家長做好一個良性的溝通。

最重要的是國家要做觀念的宣導，這是和整體教育有關，教育體制要宣導讓家長接受讓孩子多受一點訓練，好比當兵就是異於常態的訓練或者是多一點的要求可以訓練他鋼鐵般的意志。

C2-3

以前在念書時，老師總會說，如果不好好念書，以後就只能當警察或軍人，甚至有些人戲稱米蟲，現在要募兵了，如果形象不改正，大眾就會直覺認為，加入軍職的人員就是缺少競爭力、比較次等的人，另外，既是國家政策，行政院就是要統籌，各部門就應該連接宣導，傳達的理念是：不一定每個人都要去當兵，但是每個人都有知的權力。

看國家政策來決定兵額，如果需要大量兵力，那當然採用徵兵，因為強迫人人都要去，但現在，國家安全需求不需要這麼高的情況下，所以改成募兵，所以應該就政策來探討需要多少人？這些人力中哪些需要什麼的菁英，因此，是告

訴大眾，未來要怎麼走，用數據去說服，而不是用政治去影響執行。

C2-4

募兵會出現一個問題，就是加入的人會被定位是在社會上找不到工作或缺乏競爭力的人，也就是說找不到自己的位置，沒有一技之長，他可能把它當做職業而不是志業，如果可以把它當成志業的話，他就會把軍人這個角色和賦予的任務會做的更好。所以若照現在募兵的趨勢，未來可能是找到一群不想失業、逃避失業的人，而不是把軍人當做志業的人，就會讓國軍的素質差很多，就會和當初精兵制的目標有很大的落差，招到這樣的人力只是捧個人場，並沒有辦法真正變成我們的戰力，這叫做濫竽充數。而且現在都是資訊作戰的時代，又不是人多要打群架，比誰人多，而是要比腦力，所以要重質不重量，尤其精良的，就值得國家花錢去栽培他。

當失業率很高的時候，它會吸引很多害怕失業的人，它是危機也是轉機，危機是招募到一批良莠不齊的人，它根本不是真正想當兵的人；那轉機是，你有機會把這批人訓練成精良的，讓他變成有實際專長的人，對社會是有貢獻的，對戰力的提升也是會有貢獻的。

C2-5

因為工作的關係曾經有機會與對岸就這個議題探討，他們提到，就歷史淵源，共軍曾經是領國民黨薪資，在國家在財源困窘的情況下，募兵後會不會產生薪資是誰出的疑慮？募兵制和國防策略是不同層次的，可是因為大家認為國防要轉型，所以就要募兵；因為募兵，所以就要志願役；也因為沒有戰爭，所以就不需要國防，我們的戰略以往以共軍為主要想定目標，但兩岸關係趨於和緩，大家就覺得沒那麼需要國防，所以，這一連串都被畫上了等號，這是值得深思的地方。

C2-6

少子化、國軍福利越來越少都是招募不太可能成功的原因，此外社會目前氛圍對軍公教不友善。

C2-7

對於服役中之青年，參考美國蒙哥馬利大兵法案（Montgomery GI Bill）與日本自衛隊「就職援護」的作法，除了薪資調整外，對服役人員之生涯規劃、生活津貼、進修補助、購屋貸款、眷屬福利、職業訓練、專業技術證照取得及退伍準備金之儲備，提供周妥的規劃與服務，使服役者無後顧之憂。軍隊開辦「戰鬥營」以吸引年輕人。

軍人形象能否提升影響到民眾從軍的心理心態，募兵預算能否爭取提高，關係到募兵成效的現實問題，目前都是招募志願兵比較要加強的問題。