

國立政治大學社會科學學院  
行政管理碩士學程第十一屆碩士論文

指導教授：陳信木 博士

陸軍職業軍官軍旅生涯模式

**Career Trajectory of R.O.C Army Officers**



研究生：戴君蒔

中華民國一〇〇年六月

## 謝誌詞

感恩—源自於生命中許多的貴人相助—此論文順利完成之際。

踏入社會科學學院行政管理科學的領域，動力來自於所裏師長們如沐春風的諄諄期勉與嚴謹精善的治學態度，而經師人師的管科典範，更成為這趟學習之旅的雋永典藏。

感謝指導教授陳信木博士悉心啟迪與耐心指導，由於受業學生愚鈍，自訂題目、擬題綱、蒐資訊、做分析、下結論、審文稿等，莫不讓老師費時的殷切指導與匡正，他的細心斧正與源源不絕的鼓勵及鉅細靡遺地諄諄訓勉、循循善誘，論文才得以完成。也感謝口試委員林顯宗博士與林佳瑩博士在研究計畫書及論文口試時的輔導、經驗傳授及對論文的指正、精闢的建議與修正意見，使本論文的內涵更加嚴謹完備。

離開學涯多年後，有幸重拾書本，欣喜多於不安；學術是無盡的寶藏，取之不竭，政大社科院行管碩二年進修，雖辛苦但獲益良多，學習期程，不僅增長了個人學識，更結識許多朋友，使人生更為之充實。感謝楊院長松齡、朱副院長美麗、寇執行長健文、班導師陳義彥教授、高安邦教授、高永光教授、蕭武桐教授、魏艾教授、顏良恭教授、黃慶堂教授、孫本初教授及廈門大學李非教授悉心指導與教誨，由衷感念申謝。

二年埋首課業及論文撰寫過程，感謝同窗好友立裕、乃正、睦甲、俊弘、健寅、敏秀、靖芳、翠容、秋燕、招英相互勉勵，有大家的陪伴，使得學習成為一種幸福而令人懷念的滋味；感謝邱上校正宏、溫上校學聖、長春國小楊師宏良、蘇師純儀對資料的蒐集、問題諮詢與協助，亦深表謝忱。

家人的支持是我最堅強的後盾，感謝母親、岳母、愛女沛昀默默在背後支持與鼓勵，讓學習的路上洋溢著愛與祝福；特別要感謝、感激摯愛妻

子莉娟，在我學習課程與煎熬論文的這段時間，替我分擔家中重擔，妻的鼓勵、包容、體諒，使我能毫無後顧之憂完成學業。最後，謹以此論文獻給我最敬愛的家人，人生有您們相隨與陪伴真好！

戴君蒔 謹識

中華民國一〇〇年六月



## 摘 要

近幾年來，「生涯規劃」是個相當時髦的名詞，散見於各行各業，例如：大學生的生涯規劃、上班族的生涯規劃、職業婦女的生涯規劃、教師的生涯規劃……等等。這種現象的背後，反映出散佈在社會中各階層、各職業分類的芸芸眾生，不甘於埋頭在現有的工作、學習當中，基此，也開始謹慎的駐足思考：「我現在的位置對嗎」？「我將來要往何處去」？這樣的思考源自於一種心靈深處的自覺，一種想要將未來掌握在自己手掌心的急迫感。職業軍官亦是如此；本研究將從陸軍現職職業軍官軍旅生涯歷程，分析軍旅生涯特質與相關變數，以制訂軍旅生涯模式，期使未來或即將從事與現職陸軍職業軍官面對軍旅生涯，務實軍人生涯規劃，以彩繪生命中的藍圖。

影響職業軍官生涯規劃發展因素甚多，包括個人、家庭、環境變化等，本研究旨在探討陸軍職業軍官軍旅生涯模式，各個步驟之主要內涵與軍旅生涯規劃的原則。其主要目的在針對國軍現行晉升法令、發展相關變數、及國軍規劃二代兵力編成後，影響陸軍職業軍官之生涯規劃，藉完整具體之模式內容，成立健全之軍中社會，並主動躋身於社會各行業中，期全面提升軍人之士氣與形象。另本研究係以陸軍職業軍官軍旅生涯模式為出發點，探索陸軍職業軍官生涯發展因素為何？

本研究依據法令規章、既有軍事文獻分析、實證個案訪查，發現陸軍職業軍官軍旅生涯模式，是個值得深究的課題。因此，先進行既有軍事文獻檢閱與現行國防法令規定，提出本研究之研究架構，並加以分析，探討陸軍職業軍官軍旅生涯模式；以一個年班（期別）的經歷與經驗，加以推敲及詮釋。

每個人的成長環境、生活經驗、興趣、性格、價值觀的不同，塑造了

人們各擁有自己所鍾意的獨特的生活型態。不同的職業類別，其整個生活的作息與生命中自我實現目標的方式亦有所別，每個人都有權利去決定自己的生活方式，並主動去創造、安排之，甚至在中途不惜轉業者亦大有人在，因為新新人類正是這個現代以及未來生活重心的主宰者。依據生涯規劃的現實條件，職業軍人勢必在自我意識高漲的洪流中預作完全的參與，並勇敢的面對社會各種不同行業，有信心的推銷自己，這是多麼令人難以想像的境界呢？

經研究分析發現：

- 一、職業軍人軍旅生涯模式，最重要就是將軍人事業在各方面予以妥善健全，在制度面及執行面上，精心規劃與研究適切做法，期使軍人生涯充滿希望，並藉一個進步、健全的生涯規劃理論與制度，全面帶動國軍的進步與成長。本研究將就最佳狀態來決定人生的各種過程與步驟，在期待成果的心理下努力，達成自我實現的目的。本計劃以軍人事業為核心，兼顧生涯規劃中不同的內容。將個人理想與團體的進步合而為一，化解其中矛盾，減少負面成本付出，以蔚成相依相成的精實氣象。
- 二、甫自軍校畢業，是充滿幹勁，又十分惶恐的，對基層的艱苦任務與生活多能夠充分的體驗與適應，但通常在畢業一年左右，部隊就會要求幹部前瞻未來，並以提高兩個階層的職務自況與自勵，但不論如何，第一個十年計畫中影響一生最重大的事還是「結婚」，所以在心理的份量與對本階段整體的平衡最具舉足輕重的地位了。本階段就像一張雪白的畫布，就軍旅生涯、學術研究、能力培養及成立家庭等各方面就像色彩鮮明的顏料，未來崇高慾望的模式如何，就要從此階段下筆，所以本階段也可稱為「希望的

十年」。

三、基本慾望獲得滿足以後，個人的自信心即會有所增進，故第二個十年計畫一開始，是一個人的事業上完成熱身，準備衝刺的階段，比起第一個十年計劃要成熟、穩健及充滿自信。然而本階段卻也是事業的轉機時期，常備役軍官多根據在中校階級時之學、經歷發展狀況，而考量第二十年是否應該退伍，同時在家庭方面，因個人工作、學術進修、購屋貸款及兒女年幼等關鍵全部集中在本階段第二至八年之間，如果想退伍，則第二專長之獲得也會至感迫切，所以值此階段是壓力最大，勞辛及勞力在所難免。雖然辛苦，但通常付出得多，收穫也愈多，第二個十年計劃，舉凡個人學、經歷、家庭、能力培養及學術進修等條件，都必須在此建立良好的基礎，對爾後一生的影響極為深遠，所以本階段亦可稱為「**黃金**的十年」。

四、第三個十年計畫在崇高慾望逐漸實現的過程中，是令人稱心快意的事，但也有美中不足留下許多遺憾而離開軍中的。但在家庭美滿、高級生活品質及順利轉業的情況相互配合之下，其不論任何退伍的結果，即使不滿意，應該都能接受。本階段在軍旅生涯中之工作皆屬勞辛性質，並位居決策階層，物質條件充足，其個人之行為舉止均足為人所矜式，故宜存養省察、修身養性，以更穩健之步調開創更美好的前程，所以本階段又可稱為「**智慧**的十年」。

## Abstract

In recent years, “Life Planning” is a widely used term; it can be heard in all kinds of career and suitable for anybody. For example: College students, blue-collar employees, professional women, professors, and more; many people are planning for their future. Life Planning appears in all levels of social hierarchy. It shows that, people feel doubtful about their jobs, or education; therefore, they are starting to think “Is my current job right for me?” , “What do I want to do in the future?” These thoughts originate from our self-realization, an anxiety to feel secure about their future. Professional soldiers are no different from any of us. In order to create a military life model, this research focuses on soldiers’ life and their past, and analyzes their life characteristic and variables. This model could help our current and future soldiers to face military life and plan for their future.

Many factors can influence a soldier’ s life, including people, family, and change of environment. This research explores the steps in life planning, cultures, and principles of military life planning model. In order to create a healthy military life mode, one must focus

on studying the promotion standard, variables in promotion, and second generation arm force; therefore, the military's honor and image can be strengthened. This research will use army as a starting point and pinpoint all the variables in getting promoted.

After the studying of law, military articles, and personal interview; it shows that military life planning model is worth deeper research. Therefore, this research is going to further analyze base on the current military articles and nation defense law, base on the studying of 1<sup>st</sup> year soldiers' past and experiences.

Everybody has different grow up environment, life experience, interest, and values; this creates a unique life style. Different life style and career have different approach to achieve different goals. Everybody have the right to choose their own life style, and to create, arrange, or even try another job; this is the trend in newer generation and will be the mainstream in the future. Base on the current life planning model, professional soldiers must face all kinds of people with different occupation and must have the confidence to sell themselves.

After the studies:

1. The most important point in soldiers life model is to carefully plan for the future before starting the military life. With a detail plan, one can stay longer and feel hopeful in this career. This research is to change professional soldiers' core from individualism to team player. This will solve most of the misunderstood and cut down the unnecessary cost, resulting a positive military image.
2. Graduating from military academy is exciting but can be frightening because facing all the stressful missions, and to adapt a different life style. Usually the military will ask their officers to talk about their future after graduated a year from the academy. Military might use promotion as a method to encourage their officers. The most influential achievement in the first ten years plan is "marriage" . In this stage, life is like a plain paper; joining military, studying, specialty training, and building a family are all colorful pictures to be painted in their life. How far and high will they go depend on this stage. Therefore, we named this stage "10 years of Hope" .
3. When people satisfy their basic needs, their confidence will start

to grow; then it is time to start another ten years plan. In this stage, people are just getting warmed up in their field and are ready to put all the effort into their work. They tend to be more mature, stable, and feel more confidence. It is during this stage, their job starting to take flight. Many of the professional soldier will reach lieutenant colonel and might consider retiring from the military. At the same time, family, more skillful training, mortgage, and children's education are also happening in this stage. Therefore, this stage is the most stressful and tired. However, it may be stressful but the more investment, the more return. In this stage, family happiness, pursuit higher education, and further training are important foundation in their life; these reasons will greatly influence their future life. We named this stage "10 years of great decision"

4. The 3<sup>rd</sup> ten years plan happens when people are living in the satisfaction from their achievement but there are regrets from retiring from the military. However, having a good family, high living standard, and a new job; one can accept the fact that they might retire from the military. In this stage, a person will have

professional attitude and mature thinking they learned from their military life and ranking, so they are ready to face another ten more years which is called “10 years of Intelligence” .



## 目 錄

第一章 緒 論 .....	1
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機與目的 .....	3
第三節 研究範圍與限制 .....	6
第二章 文獻探討 .....	7
第一節 軍職與非軍職生涯特色 .....	7
第二節 軍事組織專業與制度 .....	15
第三節 軍事人力資本發展 .....	19
第三章 研究設計 .....	25
第一節 研究方法 .....	25
第二節 研究架構 .....	27
第三節 研究倫理 .....	28
第四章 研究分析 .....	30
第一節 現行國軍人事制度 .....	30
第二節 職業軍官地位與形象 .....	34
第三節 陸軍職業軍官軍旅生涯模式 .....	52
第五章 結論與建議 .....	66
第一節 研究發現 .....	66
第二節 結論 .....	67
第三節 建議 .....	68
參考文獻 .....	70
一、中文書刊： .....	70
二、中文期刊： .....	71

三、西文部分： .....	74
附錄.....	77
一、名詞界定.....	77
二、陸海空軍軍官士官服役條例 .....	79
三、陸軍司令部－陸軍軍官經管培育體系表.....	95



## 圖表目錄

圖 2-1:大學畢業學生之生涯路徑圖.....	11
圖 2-2:職位取向生涯路徑圖.....	12
圖 2-3:決策取向生涯路徑圖.....	13
圖 2-4:目標取向生涯路徑圖.....	14
圖 2-5:國軍整體人力資源規劃概念性架構圖.....	20
圖 3-1:研究架構圖.....	27
表 4-1:國軍軍官晉任停年與現役最大年限表.....	31
表 4-2:國軍與世界各國軍人地位及形象比較對照表.....	40
圖 4-3:軍旅生涯年齡階段區分.....	54
圖 4-4:軍旅生涯軍階(階級)階段區分表.....	54
圖 4-5:軍旅生涯軍階晉升與軍事學資配合圖.....	55
圖 4-6:軍旅生涯發展模式.....	56
表 4-7:第一個十年計劃—生涯發展規劃模式.....	57
表 4-8:第二個十年計劃—生涯發展規劃模式.....	60
表 4-9:第三個十年計劃—生涯發展規劃模式.....	63

# 第一章 緒 論

## 第一節 研究背景

在人生的舞臺上，為什麼有些人的演出能獲得如雷的掌聲？為什麼有些人的演出，荒腔走調，令人抓不著頭緒？或許有些人演戲的天份來自遺傳；但是，大部分能夠在舞台上佔有一席之地的人，都是經過一番的努力、磨練與經營。基本上，成功的生涯發展有些是來自個人與家庭的優厚條件；但是，真的能在生涯路上走出自己的一片天空，還是要經過許多內在、外在的淬鍊與考驗。

由於台灣近年來政治環境、經濟發展與社會結構，均產生大幅改變，並涉及到社會成員的利益關係調整，使得青年考慮選擇報考軍事院校成為職業軍人，又再度成為學子升學的另一熱門選項。然而國軍的角色定位，亦依時代的變遷，不斷地進行階段性蛻變。國防部於民國 82 年起即已推動「國軍軍事組織及兵力調整規劃」案（簡稱：精實案），爾後接續推動「精進案」及現行「精粹案」，其目的在簡併組織、精實人力、充實戰力、提高人員素質，期能朝向建立現代化專業部隊的目標邁進（鄧克雄，1993）。因此，如何廣納更多人才，培育優秀的軍事幹部，實為當前國軍在晉升與擬定經管政策之首要任務。

就社會面而言，職業種類增加迅速，選擇職業的自由大幅擴大，而最引人注目一點則是工作目的已然轉變，人們不再單單將工作視為糊口的手段而已，反倒將工作與生活緊密聯繫在一起，工作成了生活的部份目的甚或全部。

就自我面而言，可以發覺到自我意識的急遽抬頭、自我概念的充分發展，價值體系的多元化及個別差異的被認知等，已成為每一個人都會察識與經驗到的趨勢、潮流，沒有一個人能自我放逐於此一變遷之外。

近幾年來，「生涯規劃」是個相當時髦的名詞，散見於各行各業，例如：大學生的生涯規劃、上班族的生涯規劃、職業婦女的生涯規劃、教師的生涯規劃……等等。這種現象的背後，反映出散佈在社會中各階層、各職業分類的芸芸眾生，不甘於埋頭在現有的工作、學習當中，基此，也開始謹慎的駐足思考：「我現在的位置對嗎」？「我將來要往何處去」？這樣的思考源自於一種心靈深處的自覺，一種想要將未來掌握在自己手掌心的急迫感。職業軍官亦是如此；本研究將從陸軍現職職業軍官軍旅生涯歷程，分析軍旅生涯特質與相關變數，以制訂軍旅生涯模式，期使未來或即將從事與現職陸軍職業軍官面對軍旅生涯，務實軍人生涯規劃，以彩繪生命中的藍圖。



## 第二節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

俗謂：「凡事豫則立，不豫則廢」。也有人說「船到橋頭自然直」，前者是基於積極的進取心態，後者則是消極的順其自然，都各有其事例可尋，不易從是非中加以論斷好壞。從歷史的記載中，不難發現有計畫、目標、積極進取者的成功比例要較消極等待機會大。彼得杜拉克 (Peter Drucker) 說過：「計劃本身毫無價值，但是，規劃的過程卻是無價的」。職業軍官在其軍旅生涯須經由努力與耕耘，官階將逐漸調升晉任，並依官科、專長、軍事學資、職務經歷、工作績效，逐次朝指揮職與專業職分流發展，在尊重個人意願、發揮專業專長制度下，邁向軍人志業顛峰，同時奠定走向社會基礎。(國防報告書，2002：171)

軍中對外招訓之人才來源，應屬社會中、高層之知識份子，然而，現在的「新新人類」盛行「生涯規劃」。各行各業都忙於全方位的宣傳，花招千奇百怪、層出不窮的與年青人周遭生活竟日摩肩擦踵，卻不了解國軍的訴求是什麼？憑什麼讓年青人投入一個完全陌生而不可知、對未來不可期的軍中社會，因為他們完全能自由自主的決定自己想要什麼；基此，國軍急需就社會一般水準予以提升生活品質，積極開創規劃未來軍人生活的有利空間，努力以新新軍人之形象吸引當今之新新人類。而所謂「新新軍人」的意思，簡單的說就是「軍職是一個專業的與制度的」，因此，從事軍職應面對一個軍人新的軍旅生涯模式，以及軍旅生涯規劃問題。

每個人都有自己的舞台、一片專屬的天地。生涯模式是指個人在職業或事業上可能的生涯發展途徑，生涯規劃可以幫助個人在生涯發展中找出各種有利的路徑及其時機，為個人指出正確的方向，從此能夠集中心力於學習新技能、建立新關係，不斷地充實精進，以開拓生涯新境界。

個人（含能力、性向、性別、興趣、個人特質、價值觀、學業成就、健康狀況）、環境（含機緣、家庭、社會潮流、家人期望、同儕團體、地緣關係）、發展趨勢（含發展類別、進修管道、晉升管道）是生涯規劃所必須考量的三項因素，然依照生涯規劃模式的內容，可提供我們作為生涯決定的架構藍圖，藉由充分了解自我，清楚自己與環境的互動關係，以及蒐集足夠的生涯資訊，才可行成生涯決定，進而擇你所愛，愛你所擇。

職業軍人在工作及服務時間具長期性在外，個人領導統御、學歷、經歷、對人對事的處理及職務與階級的升遷均具挑戰性，因而選擇職業軍人這個工作角色，在先期須下定相當大的決心外，往後對事業的經營仍須抱著步步為艱的心情去接受挑戰，方不致因個人疏失或大環境的影響而中斷軍旅的生涯規劃，畢竟職業軍人除了個人特質外、家庭生活的穩定度及家人的支持與配合度、現在與未來對工作環境壓力及適應等，都是影響生涯規劃的重點。

近年來隨著社會經濟發展，個人所得增加以及家庭生育率逐年下降的影響，時下青年學子通常較難適應軍中規律而又刻板的團體作息生活，再因軍中生活環境與個人生涯規劃發展不如預期，使得基層幹部大量流失，這些正衝擊著國軍人力結構及整體戰力。

陸軍職業軍人對於生涯規劃，雖然陸軍司令部及國防部人事次長室均有設計「經管指導計畫」，以便於指導各級、各階層職業軍人如何依循發展，但針對實際十年、二十年、三十年規劃所需，特別是整體或局部修正，包含工作環境、家庭因素及個人進修，如何配經管指導，惟均缺乏深度探討；本研究擬從現職陸軍職業軍官從尉官逐年晉升至將官等層級，依法令規定、軍事學資、職務經歷、訂定軍旅生涯模式，探討陸軍職業軍官對整體生涯模式、經歷、軍事學歷、個人進修、能力培養、家庭、心理狀態之規

劃認知，藉以瞭解各變數之間的關聯與差異情形，冀能獲得陸軍職業軍官在生涯規劃運用或參考此一模式發展之建議，為本文研究的主要動機。

## 貳、研究目的

影響職業軍官生涯規劃發展因素甚多，包括個人、家庭、環境變化等，本研究旨在探討陸軍職業軍官軍旅生涯模式，各個步驟之主要內涵與軍旅生涯規劃的原則。其主要目的在針對國軍現行晉升法令、發展相關變數、及國軍規劃二代兵力編成後，影響陸軍職業軍官之生涯規劃，藉完整具體之模式內容，成立健全之軍中社會，並主動躋身於社會各行業中，期全面提升軍人之士氣與形象。另本研究係以陸軍職業軍官軍旅生涯模式為出發點，探索陸軍職業軍官生涯發展因素為何？以做為未來或現行從事陸軍職業軍官個人或有關單位參考。基此，本研究主要期能達到下列幾項目的：

- 一、探討陸軍職業軍官軍旅生涯規劃有一定模式可循。
- 二、透過對陸軍現職軍官職業生涯研究分析，找出陸軍職業軍官軍旅生涯規劃模式，包括：法令規定、晉升、軍事學資進修、家庭與工作環境、生涯計畫訂定、執行、評估、修訂等步驟。
- 三、以此模式路徑提供未來從事、現職陸軍職業軍官軍旅生涯規劃晉升、研習或再進修之時間與發展路徑參考。
- 四、研究結果供國防部、陸軍司令部之經管政策分析參考、並依據本研究結果，提出具體建議，提供國軍人事單位、人才招募中心、心理諮商輔導與軟、硬體環境規劃等多元化、多面向之政策參考。

### 第三節 研究範圍與限制

#### 壹、研究範圍

本研究選擇與探討的主要對象是以一個年班（期別），現職及退損人員，歷經陸軍低、中、高階層軍官（包括尉官、校官、將官）為範圍與樣本蒐集對象，以「陸海空軍軍官士官服役條例」之法令制定，探究陸軍職業軍官軍旅生涯模式，藉以瞭解陸軍職業軍官對生涯規劃與分析。

#### 貳、研究限制

本研究除限於個人能力、時間及經費條件外，尚存在下列幾項主要限制：

##### 一、普遍性的限制

本文研究因使用既有軍事文獻分析之研究方法，僅限法令與部分低、中、高階層級軍旅生涯模式，基本上，選擇的母體會影響到結論的普遍性及研究結果是否適用在研究對象以外的個體或團體，尚應考量時空環境及軍種文化背景等重要因素，因此，解釋上不可不慎，此乃限制之一。

##### 二、推論之限制

不同領域、不同軍種的職業軍官，其軍旅生涯模式，亦有不同，因此，本研究所得結果不能推論至其他人員，此亦為本研究的限制。

##### 三、文獻資料之限制

本研究所蒐集之相關文獻資料，考慮或有涉及有關之軍事機密或國防機密，以及可能影響國防安全之相關實證資料且不易獲得，難免影響分析之精度。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 軍職與非軍職生涯特色

軍職與非軍職（一般社會職業人士及公務人員）在事業與職務上之差別，主在職業軍官在軍旅生涯服務時間具長期性外，職務與階級的升遷也較具挑戰性，因而選擇職業軍官這行工作角色時，在先期須下定相當大的決心外，往後對事業的經營仍須抱著步步維艱的心情去接受挑戰，方不致因個人疏失或大環境的影響而中斷軍旅的生涯規劃，畢竟軍職生涯除了個人特質外，家庭生活的穩定度及家人的支持與配合度、現在與未來對工作環境適應度等，都是影響職業生涯的重點。

#### 壹、軍職生涯特色：

一、國軍軍職生涯之特質如下：（陳宗煦、楊清平、宋貴銘，民 83：17-18）

- （一）使命嚴肅，組織目標高於個人目標。
- （二）個人生涯缺乏自主性，但據較高之保障，社會競爭力益形萎縮。
- （三）著重於整體發展，無法有效發揮個人特性與長才，限制較多。
- （四）韌性，自制力與達成命令能力較強。
- （五）由於服從與信仰之文化影響，習慣於接受命令。
- （六）忠誠度與穩定性高，具有從一而終的觀念，不意見異思遷。
- （七）個人目標明確單純，發展方向有模式（路徑）可循。
- （八）前程發展不如民間多元化，歷練領域狹窄，生活、學習、工作、思想等領域均較受限制。
- （九）受心理制約影響，難以擴大現行領域，做大膽突破與開創。

二、職業軍人工作特性：（蔡忠達，民 91：21-24）

#### （一）變動性：

除為了應付戰爭變動性的特質，軍隊時常保持機動的狀態，另由於

工作歷練的需要，工作調遷是常有的現象。

(二) 紀律性：

軍隊是個重視紀律的團體，整體價值的重視是高於個人利益的。

(三) 單調性：

鐵的紀律、鋼的命令是軍隊生涯的最佳寫照，加上每天不分晝夜、週而復始的做相同的工作，越顯其枯燥與煩悶。

(四) 辛勞性：

圓滿達成任務是軍中最重要的工作，軍隊執行任務時，常遇到緊急需要，而所下達的命令又含糊不清，缺乏溝通管道，或是下屬的執行能力有限時，其工作的辛勞性可想而知的。

三、職業軍官工作特殊造成心理層面影響：(湯文財，民 92：15-17)

(一) 不確定感：

軍人除了要面對定期的調動外，有時還會遭遇臨時的差勤任務，以及隨時處理部隊的各種突發狀況。

(二) 不安定感：

對於可能的調動，軍職人員只能往往接受這樣的安排，沒有太多的選擇及決定權，個人及家庭在心理上都需要不斷適時地調整。

(三) 不安心感：

由於軍隊工作特性的關係，常無法全心全力照顧到家人，加上不確定及不安定感，會讓職業軍人難以安心專注在工作上。

貳、一般人(非軍職)職業生涯：

生涯可概分為廣義與狹義兩種涵義，廣義的生涯乃是指個人終其一生的各種發展歷程，除了工作與職業外，還包括個人一生的其他生活經驗，亦即個人整體人生的旅程。狹義的生涯僅指個人終其一生所從事的工作或

是職業的總稱，亦即一般所謂的職業生涯。(張添洲，2007：20)

社會上每個人依其所學，都應有一份職業，以便謀生、養家餬口，因此，必須盡一己之責，堅守本分，已完成職務上應盡的責任。職業是種以提供勞動技術或智慧，以交換報酬的持續性活動。是指個人所擔任的職務或工作，總合了職位與角色，透過職業，每個人才能維持生活，安全獲得保障及其他物質上的滿足，並能展現其所學，發揮其潛能，履行社會角色，進而實現生活理想，達成自我實現的目的。(張添洲，2007：151-152)

一、一般人(非軍職)職業分類：

一般人職業分類種類繁多，各具特色。

一般依下列原則分類：(黃怡瑾，2008：71-72)

- (一) 所需知識、技能與資歷。
- (二) 生產物品或提供勞務之種類。
- (三) 工作環境、工作程式或使用之原料、工具及設備。
- (四) 職務上所負之責任。

根據中華民國行業標準分類典，共分十個行業：

- (一) 農、林、漁、牧、狩獵業。
- (二) 礦業。
- (三) 製造業。
- (四) 水電業。
- (五) 營造業。
- (六) 商業。
- (七) 運輸業。
- (八) 金融保險業及工商服務業。
- (九) 服務業。

(十) 其他不能歸類者。

## 二、一般人（非軍職）職業生涯路徑

生涯路徑是指個人在職業或事業上可能的生涯發展途徑。生涯規劃可以幫助個人在生涯發展中找出各種有利的路徑及其時機，為個人指出正確的方向，從此能夠集中心力於學習新技能、建立新關係，不斷地充實精進，以開拓生涯新境界。（黃怡瑾，2008：108）

規劃個人未來生涯路徑時，應考慮六個因素：

- (一) 個人的人格特質：包括能力、興趣、專長等。
- (二) 未來的生涯目標：例如自行創業、上班族、管理或科技路線…等。
- (三) 機會與選擇：升學、就業或出國進修…等。
- (四) 發展方向與順序：例如先立業再成家，亦或相反。
- (五) 資訊與資料的蒐集與獲得。
- (六) 下一目標與配合行動：依循生涯發展規劃，逐步前進，適當的機會須配合相當的教育與訓練，提早作準備，以免錯失良機。

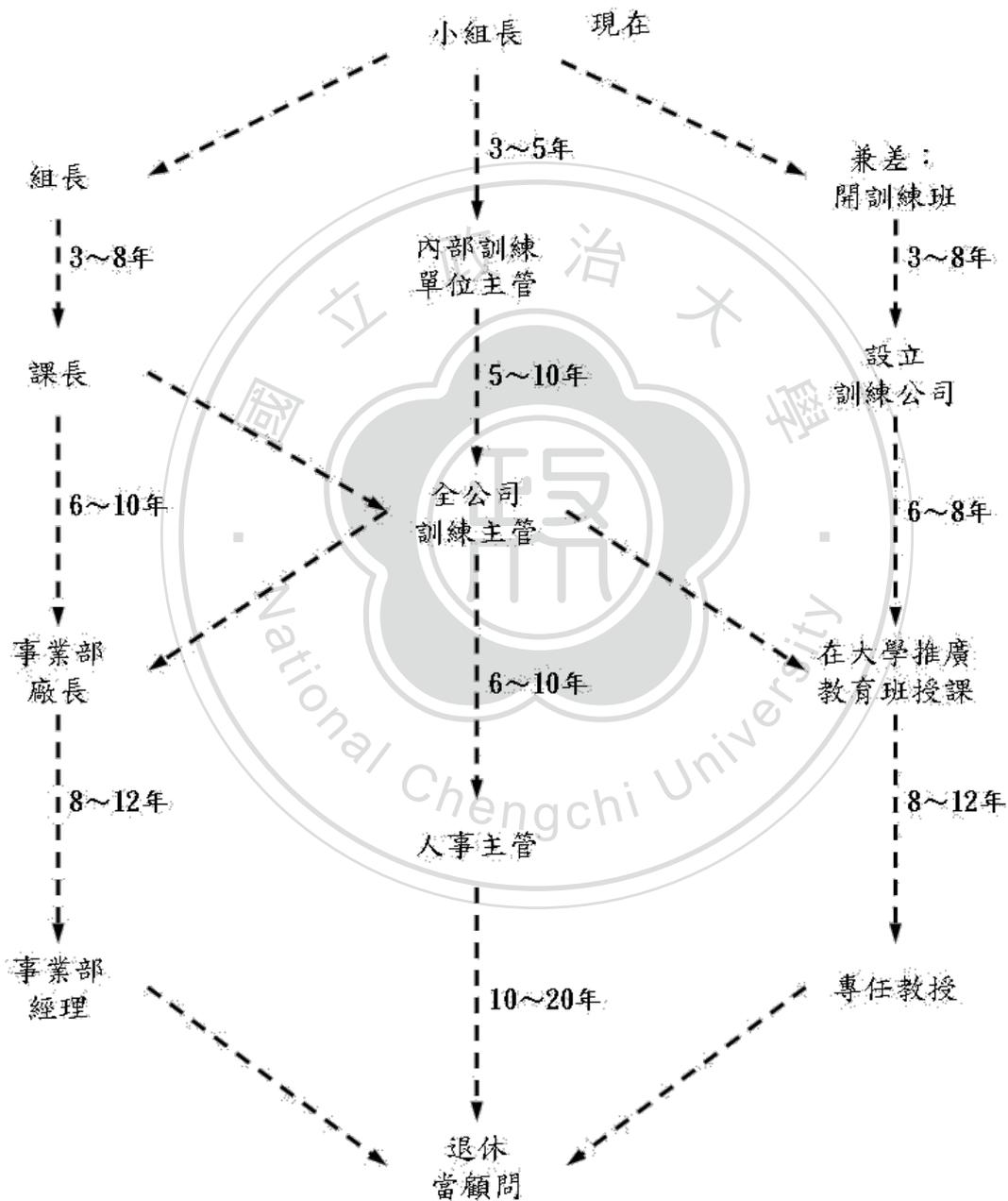
每個人都有自己的舞台，一片專屬的天地，但一定要努力尋找，然後在那裏全心投入「做自己」，如果只是渾渾噩噩，任人擺佈的過生活，是找不到自己真正舞臺的。



※職位取向生涯路徑：

主要以工作職位的升遷為發展重點，從最基層職位循序升遷至中級主管，最後以高級或專業主管為目標，其發展的程度視個人的特質、能力、績效表現、人際關係、組織環境等因素而有所差異（如圖 2-2）

圖 2-2：職位取向生涯路徑圖

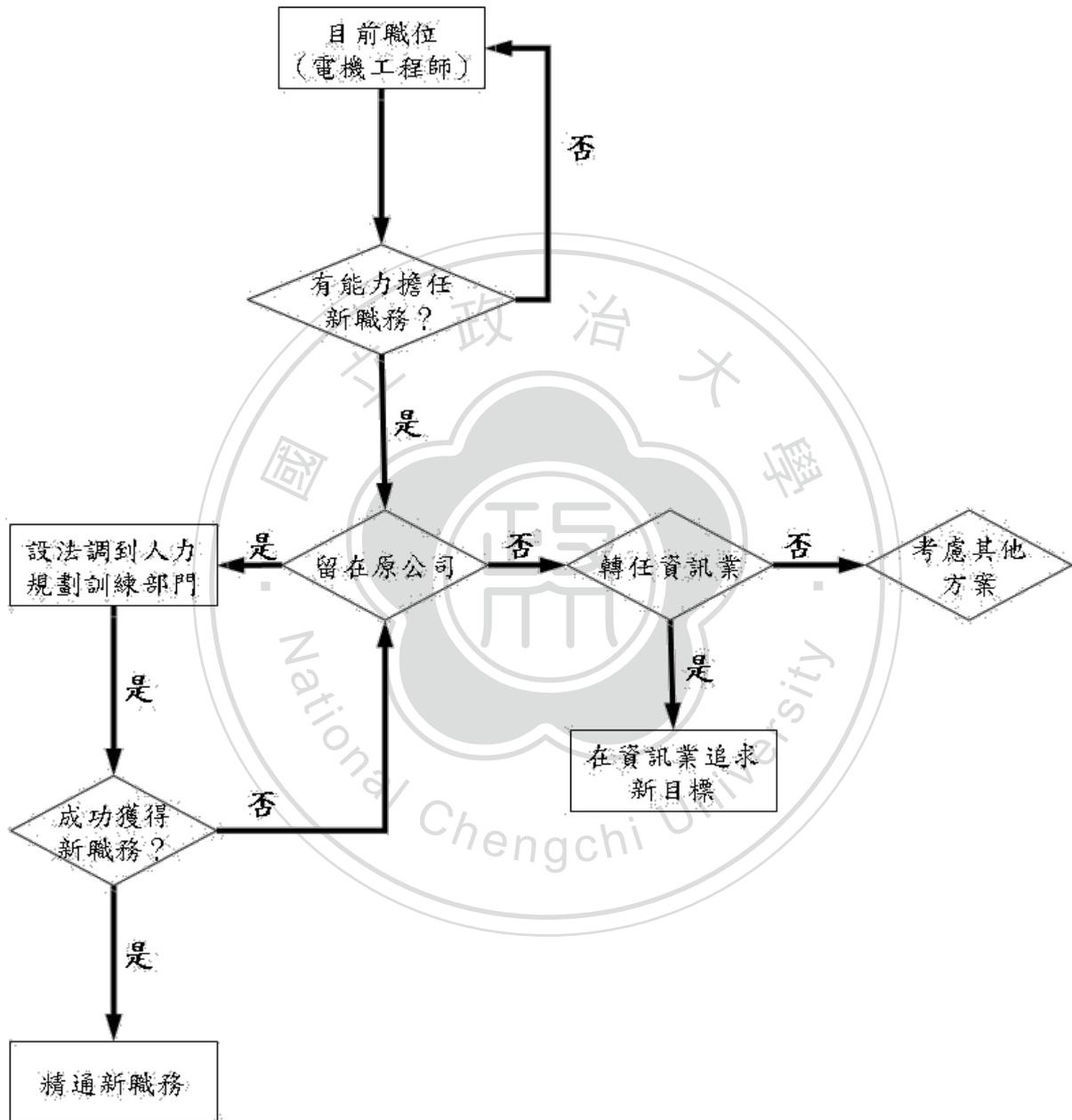


資料來源：張添洲著(1993)，《生涯發展規劃》，台北：五南，頁111。

※決策取向生涯路徑：

配合各種機會的選擇做為決策取向，因此，其發展路徑較不確定，受外在環境因素的影響變動較大（如圖 2-3）

圖 2-3：決策取向生涯路徑圖

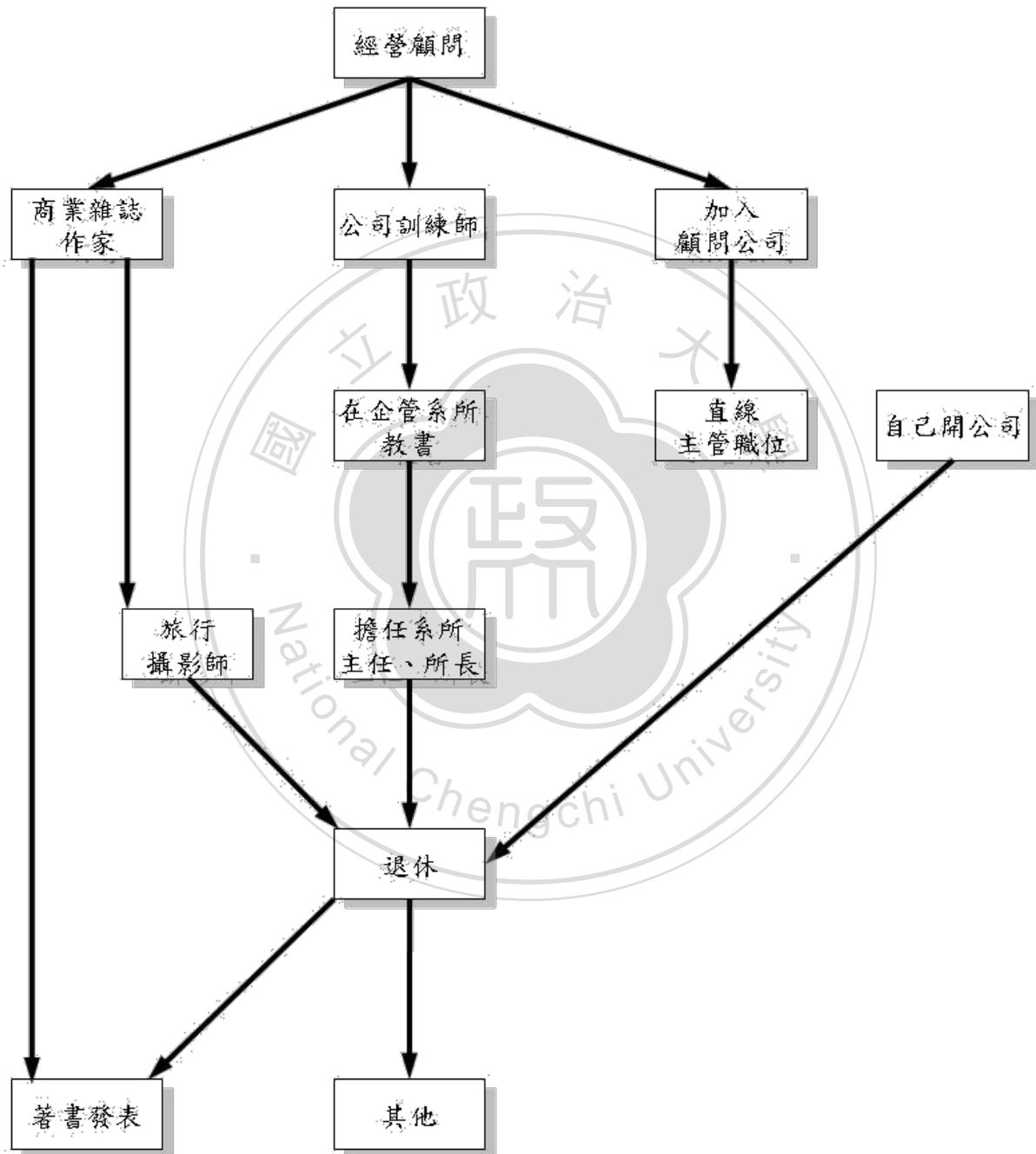


資料來源：張添洲著(1993)，《生涯發展規劃》，台北：五南，頁113。

※目標取向生涯路徑：

以某一生涯發展方向為目標，為了目標的達成，採取各種可能的手段配合，其生涯方向的選定常以興趣與專為主要考慮因素（如圖 2-4）

圖 2-4：目標取向生涯路徑圖



資料來源：張添洲著(1993)，《生涯發展規劃》，台北：五南，頁112。

## 第二節 軍事組織專業與制度

探討軍事組織專業與制度這個課題時，可能要從「軍事社會學」的角度切入。所謂「軍事社會學」，他是一門「運用社會科學的理論和方法，以武裝人員的心理與行為，武裝力量的組織體制與機構，以及武裝力量與其所處國內政治、社會環境的互動關係為對象，所進行的科學研究的一門學科」(洪陸訓，民 84：29)。此一學科是在 20 世紀初萌芽，第二次世界大戰期間形成，1960 年代後持續發展，1980 年代後更臻成熟。此一學科的研究取向，在於透過實證研究方法，尋求解決軍中社會問題，藉以提高部隊精神戰力，並探討軍隊在與政治、社會互動關係中所扮演的角色。其研究主題包括有單位凝聚力、領導、軍事專業、文武關係、服役性質與服役動機、性別與服役、種族與民族性、軍事社會組織、戰爭社會學、軍人家庭、福利軍隊等(洪陸訓，民 84：1-36)。

### 一、建立現代化、科技、專業軍人

在國內，自政府宣佈解嚴後，軍隊在社會急遽變遷中受到極大的衝擊，近幾年來，一方面經過新聞媒體的發掘和報導，暴露軍中存在著令人憂慮的一些社會問題，如：不當管教、心理適應不良、自裁、逃亡、意外傷亡、搶劫、貪瀆、採購弊案、紀律鬆弛等，這些問題雖然多為個案性，受社會風氣之影響，但為保持軍隊高昂士氣，必須面對這些問題，謀求解決之道；另一方面，在部隊與社會、政府的頻頻互動中，所出現的為爭取預算、處理土地糾紛、協助救災、改建眷村、乃至軍事設施之更動或武器之部署等，這些新出現的軍隊工作，均須要軍隊領導者培養出與以往不同的心態和處理技巧。也就是職業軍官所強調的，專業軍人應體會到軍隊與政治、社會關係，尤其現代軍人應具有處理「新型公共關係」的專業能力。

隨著時代變遷，現代戰爭的型態也不同於過去，在軍事科技不斷進步之下，講求的是精準的武器及優秀的專業人才，是量而質精，不再著重於以量取勝。現代化的戰爭型態，三軍聯合作戰是必要的一環，陸、海、空軍相互支援，協同作戰，因此，一定要有良好的通信、協同管道，才能確實執行各項聯合戰訓任務，以期達到「垂直」、「立體」的作戰效果，而良好的通信、協調，來自於精密的器材，健全的制度以及「優秀人力」。

所謂的現代化，指的是有別於過去，在現今仍不斷進步、革新，如使用愈來愈便捷的輕兵器，射程愈來愈遠的飛彈，探測愈來愈精準的雷達…等，都是不斷地在研發、創新，而這一切都是為了提昇作戰的能力，然而，物是死的，人是活的，如何操作這些精良的裝備並有效發揮其應有之效能，最主要之關鍵還是在於「人」。縱使擁有最強大的武器，如果沒有一群訓練有素的軍人來操作、使用的話，便只是一批形同作廢的破銅爛鐵，因此，職業軍官應瞭解，教育及訓練成為專業軍人是多麼重要；現今國防部不斷推動軍購之同時，兵役役期亦不斷縮短，義務役軍人往往在熟悉自身業務不久後即退伍，造成不容易專精於本職，而有業務及戰力銜接上的困難。未來兵役制度政策將朝向募兵制走向，這也是世界潮流，招募自願服役的軍人，讓有意願的人來當兵，應該較能避免心理適應不良的情況發生，進而成就專業化軍人。完善的管理制度，讓人、事、物都能盡其所能，發揮最大效益，是最符合「現代化專業軍人」適量而質精的具體實現。「現代化」是不斷地演進的現在進行式，「專業」是精通於本職，「現代化專業軍人」要在不斷改變革新。美國密西根大學政治社會學家莫理斯·簡諾維茲（Morris Janowitz）在專業軍人理論認為，戰爭導致大規模軍事組織的演變，促進科學的迅速發展，並改變了專業軍隊的層級

(hierarchy)。在理論上，軍事階級體系是一個層次分明、由上而下直接貫徹命令的金字塔型組織。在實踐上，由於專業技術人員的加入，此一層級制不復為金字塔結構。在軍事體制產生組織性革命情況之下，不僅軍事技術人員受到重用，軍事管理者也更受重視。

## 二、提升專業軍人素養

文武合一，相輔相成。東方西方，自古皆然。二十一世紀軍人任務多樣化，智慧尤需提升。但是我國在數百年前，當權者怕軍人有學問會謀反，令文武分家，且重文輕武，種下「好男不當兵」畸形傳統。若有不慎，軍人便會小腦發達，大腦退化。如今國軍對官兵進修，態度消極。高學位軍人鳳毛麟角，仕途艱辛。2011年五月底，美國總統歐巴馬任命戰功彪炳的 Dempsey 上將為參謀聯席會主席（相當於我參謀總長）。Dempsey 曾獲 Duke 大學英國文學碩士，於西點軍校講授文學。相對的，我國參謀總長可能曾獲大學中文碩士？而於陸軍官校講授文學嗎？一月底，共軍調動軍事將領，其中持有清華大學應用物理系博士學位及中科院院士身分的劉國治少將升任總裝備部副部長。另具有中國和俄羅斯語文學雙料博士的吳國華少將，升任二砲（即飛彈部隊）副司令員。反觀國軍聯勤副司令可能有理工科博士學位嗎？又國軍飛彈部隊將領可能出現具有文學博士學位嗎？2001年共軍海軍有一位博士艦長，2011年已有百名博士、碩士艦艇長。在未來五年，共軍海軍將培養近兩千名博士。我們以前叫共軍「土八路」。反觀今日國軍，做何感想？提升國軍的學位花費不及高科技武器的千分之一，而其效能超過高科技武器數倍。要打造智慧化的國軍，必須提升專業軍人素養，鼓勵職業軍官自我進修，建立「高水準」、「高品質」之現代化專業軍官。

現代軍人應具備前瞻的思維及宏觀的視野，而不斷精進學識是最好的

途徑，惟有不斷求知，才能得到新知，惟有不斷眺望，才能看到遠景，身為現代軍人不斷追求新知，甚至將所學結合所用，求新變新，以圖更有效地發揮戰力，或更有效地達成國軍各項任務及使命，而軍人將大部分時間及人生奉獻在軍中，更應體認到與社會聯繫較少，要更把握時間及機會，給自己灌輸新的觀念及思維，因此，終身學習可說是很重要的，尤其是對現代軍人而言。專注於本職學能與戰訓本務，並利用空檔且抓住機會，不斷地充實自己，秉持著「活到老、學到老」的精神，發展出健全的人格，這便是身為「現代化專業軍人」應有之認知與覺悟，身為保障國家及人民安全的一道重要防線，勢必要以最高標準來檢視自己。精銳的武器、高科技的設備、完善的制度，還要有「現代化專業軍人」，面對現代戰爭型態的轉變，以及軍事科技的快速發展，如何變革為一名優秀軍人，不僅是攸關個人發展，更是攸關國家安全，身為國軍的一份子，職業軍官當以成為一名「現代化專業軍人」為目標，朝全方位發展，讓有限之青春，綻放出最絢爛的光芒。

### 第三節 軍事人力資本發展

「人力」是企業組織中最重要的資源，人不但是構成組織的元素，也是組織內其他資源能否發揮效益的原動力，而人力規劃就是在於達成組織目標，實現組織計畫的一種人力供需決定過程；對國軍而言，在科技日新月異進步，戰爭型態丕變，組織精實，企業流程再造的壓力下，如何運用高素質人力來處理國防事務，達到建軍備戰的要求目標；國防人力管理目的，在使從事國防工作人員能夠盡其所能、發揮所長，而各項人力政策便是在有限成本及法令基礎下，確保國軍人力之精壯，使國軍組織內的人力資源能發揮最大效能。基此，國防人力規劃為制定國防人力政策與方案之一項程序，這些政策與方案在確保國防組織能適時獲得適質、適量與適所的人員，已達成組織目標，並兼顧個人前景與社會責任。其規劃除應考量本身人力需求與離退狀況外，亦須掌握外在人力供給與社會環境變遷，結合新一代兵力整建（精實案、精進案、精粹案），適時調整觀念與作法，兼顧目前，放眼未來，治標、治本同步規劃，並依據精進措施之難易度與適法性，由簡入繁，區分期程，檢討不合時宜的行政命令，再研修窒礙難行的法規細則，建立理想的人力規劃模式。

#### 壹、人力規劃基本模式

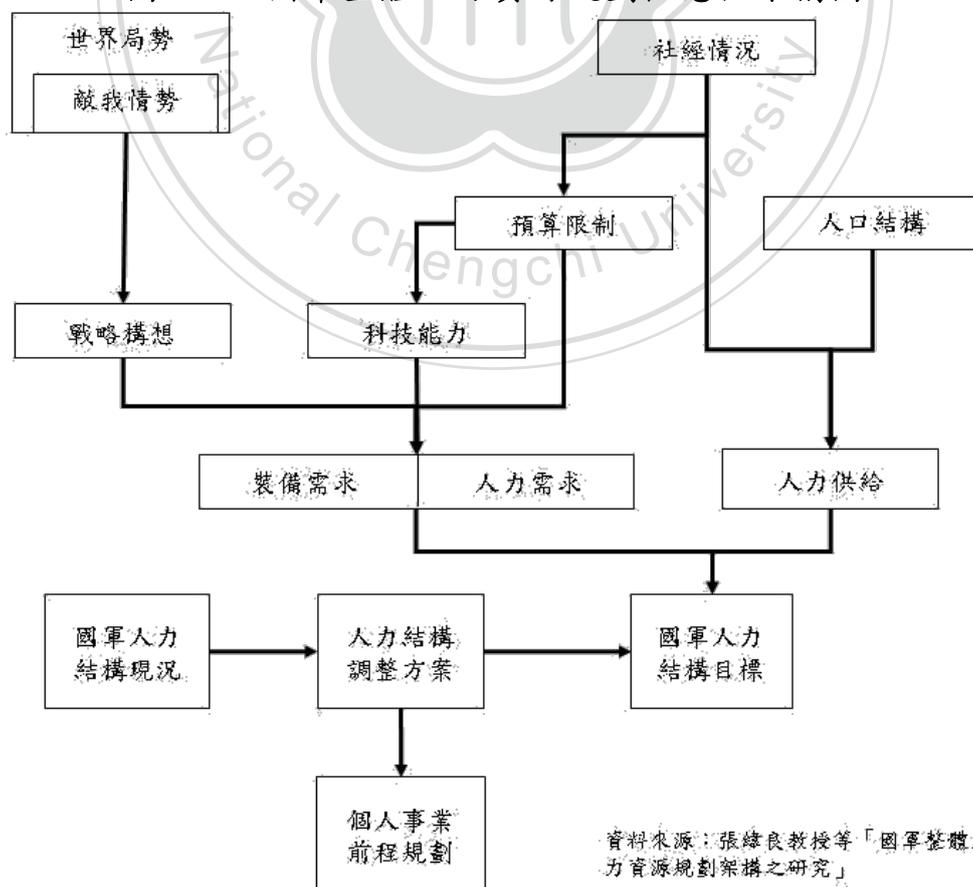
一般人力規劃模式之文獻，均將人力分成數個等級（依職位或年齡劃分）而後將每一期每一等級之升等狀況以比率表示，亦即每年各等級晉升人數占該等級人數之比率，則停留該等級之人數比率為 1 減該比率，其次再依據此性質形成移轉機率矩陣，然後再引用長期均衡性質，求出長期之均衡晉升比率以供制訂均衡之人力政策。然而此種方法必須依據以往晉升比率之期望值，再據以計算長期均衡之穩定晉升比率，所以只能在特定靜態的假定條件下才能求解，無法兼顧短期之變動狀況，因此，如果每期之

員額隨時變動，則難以有效運用。況且人事政策不僅須要考慮長期性之均衡，同時也要講求短期之穩定，以避免人事升遷管道不順暢，或反淘汰及影響士氣等不良結果。(簡仁德，民 86：36)

## 貳、國防人力規劃模式

人力規劃會因組織目標、組織結構及其所欲探討問題的重點、複雜程度之不同，而發展出不同的人力規劃模型，國防目標迥異於一般民間企業，組織結構與人力政策亦有其獨特性，因此，國防人力規劃不全然與一般人力規劃相同。世新大學張緯良教授、萬能科技大學呂紀嘉教授及明志科技大學陳心田教授等在「國軍整體人力資源規劃架構之研究」中提出，國軍整體人力資源規劃的觀念性架構，勾勒出影響人力供給、需求的各個變數，並依各變數的主要內容、發展趨勢及變數間的互動關係，提出一整體宏觀的國軍人力規劃程序，如圖 2-5。

圖 2-5：國軍整體人力資源規劃概念性架構圖



已發展出的國防人力規劃模型概要如后：

一、馬可夫模式 (Markov Model)：(陳心田，民 77：28)

其目的在預測組織中各階級的人數，在此模式中各個階層的人數是允許變動的，但轉移率是固定的，亦即人員晉升、降階與留在原階的比率是固定的，與各階的空缺數無關，且不隨時間的轉移而變動。

二、最佳化模式：(汪為超，民 73：31)

最佳化模式是要在某些特定的限制條件下，尋求目標函數為最適切的人力政策，目標函數可以是人事成本（包括薪資、教育訓練費用、招募、退休成本等各種成本），或是人員數量與目標值之間的差異等，其限制是可以為晉升人數、人員存量及預算等。

三、模擬模式 (Simulation Model)：(王震中，民 85：38)

模擬模式依照組織中每個人的個人屬性，分別估算轉移機率，以模擬個人個別的轉移情形。當規劃者希望瞭解，各項人力政策對系統產生的影響時，可藉由改變輸入參數，比較評估不同政策的執行結果。

四、期別模式 (Cohort Model)：(余立德，民 74：26)

同一時間進入組織的一群人，且由同一起點向上發展，則此一群人被稱為具有相同的「期別」。而期別模式主要研究同一期別的人員，在經過時間的「推」、「移」後，其各階級的現員，及人員晉升、退損的狀況。

參、晉任停年規劃理念：

晉任停年指的是晉升上一階所需最少本階年資。晉任停年組織規劃除了配合組織之需求外，還須兼顧個人對前程之期望，同時要和服役年限做整體性之考量。其主要規劃理念在滿足相關需要，茲分述如后：

一、經歷管理：

國軍經歷管理之目的，在使每一國軍幹部在適當階級能歷練適當職

務，以增進本職學能，增強工作能力。而各階之晉任停年必須滿足歷練相關職務所需時間。基本而言，中、低階級之職務以計劃與執行為主，強調專業能力與執行能力，這些能力需從工作中與學習中獲得，所已晉升選員則以學經歷為主要考量。因此，中、低階級之晉任停年相對於高階為長，已完成必要之學經歷。而高階職務以決策為主，強調開創能力與整合能力，這些能力除了從過去之工作與學習中培養外，與個人之特質有較大之關係，所以晉升選員則以基本素質與發展潛力為主。

## 二、教育訓練：

教育訓練之目的，在使國軍每一幹部在適當階級接受適當教育與訓練，以加強其專業能力，提昇工作品質，並增加其向上發展之潛力，同時增加其退伍後轉業能力。因此，各階之晉任停年，須能涵蓋接受相關教育訓練所需時間。愈早接受相關之教育與訓練，人力所能運用教育效益之時間則愈長，基此愈符合成本效益。基本上，尉級軍官之晉任停年能完成碩士教育與正規班或專業、專長班次教育，少、中校之晉任停年能完成博士教育或指參與戰略班次教育。

## 三、人力運用：

晉任停年之長短將會影響各階人力之質與量。晉任停年太短則無法歷練相關職務與接受相關教育與訓練，因而影響人力素質。某階之晉任停年縮短，則會拉長該階以上各階之可服務年數（即各階現役最大年限減去晉升至各階所需最少總服務年資），因此，晉升該階以上各階之人數則會減少；反之，則會增加。晉任停年之訂定，尚應考量停年屆滿無法晉升時，在該階現役最大年限前尚有幾次晉升機會。合宜之晉任停年，將可適時提供適質與適量人力，以滿足組織之人力需求。

## 四、個人發展：

晉任停年之規劃除了從組織需求層面考量，滿足經歷管理、教育訓練與人力運用需要外，尚需考量個人對軍人此一志業之願景。太長之晉任停年則使個人久任一職無法晉升，獲晉升至高階需花比一般社會相對職位較長之時間，影響留在軍中發展之意願，或失去向上發展之動力，產生怠惰心理，因而影響工作品質。各階晉任停年之長短，應配合各階現役最大年限做適度之調整。當現役最大年限較長時，晉任停年則可加長，反之，則可縮短，以平衡個人生涯發展，避免太早或太晚晉升至某一階，而在該階服務太長或太短，使整體工作生涯失去均衡。合宜之晉任停年，則使國軍幹部在適當時機能晉升至適當階級，以符合個人期望與社會之認知。

#### 肆、服役年限規劃理念：

國軍每一階級均設有一現役最大年限或退休年齡，當服務總年資到達此一年限或已到達此一年齡，則必須退伍，其目的在避免國軍老化，隨時保持精壯人力，並對這些人力做充分有效之運用。依據相關文獻，薪資已不是影響人員流動的關鍵，對事業生涯的願景才是吸引人才的主因。換言之，軍職必須視為一項志業或專業才能吸引人才、留住人才，而服役年限之長短為影響軍人能否視為志業或專業重要因素之一。服務年限規劃理念，茲分述如后：

##### 一、軍職視為志業或專業：

服役年限與軍職能否視為志業或專業息息相關。服役年限太短，則退休後必須另謀事業，否則無以養家，因此，造成國軍幹部騎驢找馬心態，大部份人都存在一種「過客」心理，軍人只是事業生涯裡的一個過渡，無法成為終身志業或專業。服役年限太長，如果沒有選優汰劣機制，則會造成組織老化，工作效率低落，產生無效人力。國軍現行最大年限之限制，使成熟人才大量流失，然基層晉升過快，致不成熟

人力充斥過多，因此，不僅維持員額增加，教育訓練投資因不停在訓形成浪費；如要將軍職視為志業或專業，必須先確立多數軍人只要競競業業，則均可達成晉升之目標階級。

## 二、促進新陳代謝：

為注入國軍新血，保持國軍活力，服役年限不宜訂定太長。服役年限太長則滯延後進，造成組織老化，影響工作品質與效率。一般而言，某階晉任停年縮短，該階以上各階之可服務年數則會增長（各階現役最大年限減去晉升至各階所需最少總服務年資），影響新陳代謝速度。若為維持原先服務年數或新陳代謝速度，則可縮短相關階級之現役最大年限。同樣地，某階晉任停年加長，該階以上各階之可服務年數則會縮短，相關階級之現役最大年限則可加長，以維持原先之服務年數或新陳代謝速度。

## 三、留用有效人力：

國軍幹部培養不易，服役年限太短則流失國軍成熟、高品質與有效率之有效人力，不符成本效益。國軍中、上校階層為國軍主要人力，肩負國軍主要任務與工作，由於歷練與接受過相當之職務與教育（含訓練），因此，大部份是屬於國軍一群成熟與高品質之有效人力，其服役年限可適度加長，一則增加其歷練之時間與機會，二則充分運用此一階層人力，以發揮其效益。

### 第三章 研究設計

本研究依據法令規章、既有軍事文獻分析、實證個案訪查，發現陸軍職業軍官軍旅生涯模式，是個值得深究的課題。本研究先進行既有軍事文獻檢閱與現行國防法令規定，提出本研究之研究架構，並以分析，探討陸軍職業軍官軍旅生涯模式；以一個年班（期別）的經歷與經驗，加以推敲及詮釋。以下分別就本研究之研究方法、研究架構及研究倫理等詳述之。

#### 第一節 研究方法

目前社會科學研究大致分為「量化」與「質性」兩種研究途徑。「量化」研究主要是將演繹邏輯運用於整個研究過程；相對的，「質性」研究是將歸納邏輯運用於對社會現象的探究過程。究竟面對一個研究主題，如何判斷適合採用「質性」研究方法？陳伯璋（2000：26）認為「質性」研究是一種著眼於研究者和被研究者，在日常生活世界中，無論是客觀的描述或主觀的詮釋，以日常的語言分析及語意詮釋，提供瞭解客觀世界或主觀價值體系的媒介；同時在研究過程中，研究者和被研究者間的互動關係及意義的分析和理解，本身即是一種複雜的符號互動過程。Neuman（1997）指出：「質性」研究是一種避免數字、重視社會事實的詮釋（潘淑滿，2003：15-17）。而本研究所採用的是文獻回顧法研究方法。

Dane（1990：132）認為文獻回顧法係針對研究主題，對任何關於現存文獻（資料），進行觀察、蒐集、分析、解釋，並欲建立起理論與研究主題關連性之過程。雖能迅速廣泛的網羅相關資料，亦有其缺點，即對於既有的資料進行分析解釋，稍顯簡化。

文獻回顧應包含三大功能：

- 一、澄清並確定研究問題的範圍。
- 二、改進所欲進行的研究方法。

### 三、擴展對所欲研究領域的知識。

基於研究此一領域時，對於相關法令與研究加以評析，瞭解法令與過去研究已解答哪些問題、應用了哪些理論、哪些問題尚待解決，以彰顯本研究的重要性。

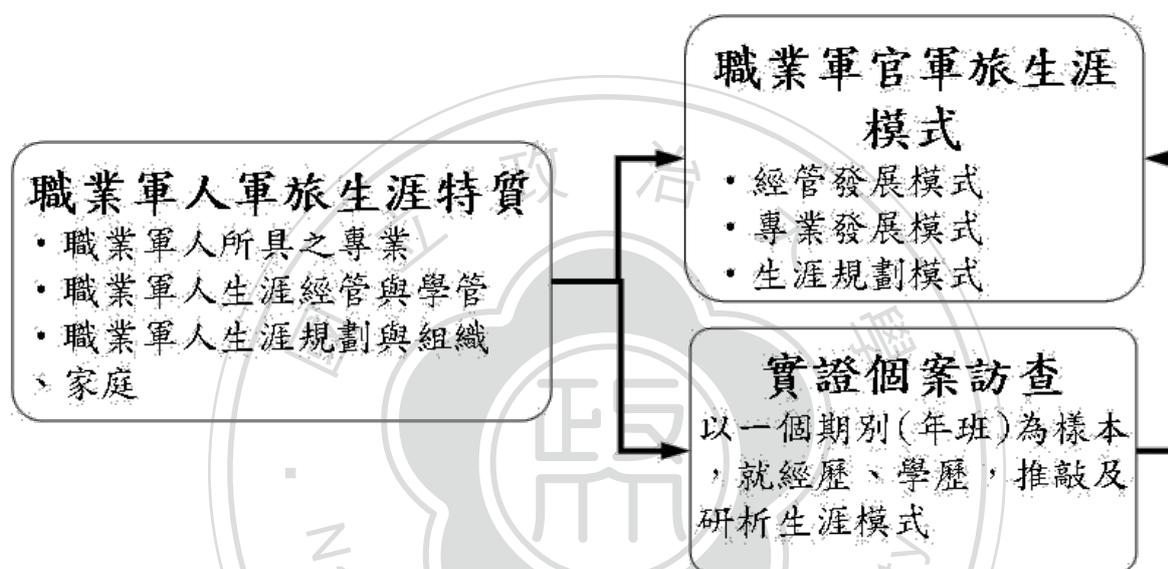
本研究針對研究主題相關資料及法令做蒐集及彙整，經由國內、外有關職業軍人生涯規劃模式之相關的圖書、期刊、學術論文等資料，包含其相關概念、理論與實證研究，加以歸納彙整、分析、解釋，做為本研究的理論基礎。



## 第二節 研究架構

本研究將以國軍現職職業軍人為研究對象，進行職業軍人生涯規劃與發展模式議題之探討，探討一個年班（期）之現職職業軍人，在不同層級、不同領域、不同環境之生涯規劃與軍旅生涯模式情形為何？依據本研究之研究目的與範圍擬訂研究架構圖：

圖 3-1：研究架構圖



### 第三節 研究倫理

研究倫理就是只研究者在整個研究過程，必須遵守研究社群對研究行為的規範與要求，這些倫理規範哪些適合法或不合法的行為（Neuman，1997）。由於「質性」研究關注研究者與被研究者之間關係對研究的影響，從事研究工作的倫理規範及研究者的道德品質在「質性」研究便形成不可迴避的問題（陳向明，2006：579-580）。研究者本身的人格特質、經驗與敏感度等因素，都會是造成研究倫理兩難的因素。所以，研究者對倫理與權力的敏感度，將會影響資料蒐集的豐富性與研究品質的好壞（潘淑滿，2003：368-371）。認為倫理道德問題主要包括自願與不隱避原則、尊重個人隱私原則、保密原則、公正合理原則及公平回報原則。Patton 認為「質性」研究具有高度的個人性與人際性，因為，研究者進入探索人們的生活和工作經驗，並且以深度訪談進入人們內心世界，「質性」研究可能比調查、測驗和其他量化取向之研究，更具侵入性，且蘊含較大的反作用力（吳芝儀、李奉儒，2008：461）。

本研究主要以國軍（國防部、陸軍野戰部隊）及已退伍之各層級人員為研究對象，探究陸軍職業軍官軍旅生涯模式，因此，採用訪談（實證個案訪查）的方式來進行資料蒐集。在訪談前，研究者將先主動與受訪者簽訂保密協定書，約定研究資料僅做為學術研究之用，訪談原始內容（含受訪者之個人資料）均不予外洩。藉此與研究對象建立友誼、互信與合作之關係，取得研究對象的支持，減少其排斥心理。待與研究對象建立和諧關係後，再開始進行訪談。研究者也將在訪談過程中適時自我揭露以誘發受訪者做更深入的回答與陳述。因訪談涉及受訪者之隱私，而且訪談過程中闡明訪談資料係作為學術研究之用，為避免受訪者有所顧忌，本研究係採匿名，且以自由意願參與，受訪者可在任何時間選擇退出，並尊重其隱私。

因研究者本身亦為職業軍人之成員，且屬高階人員，以軍中實質面而言，受訪者所面臨的經驗及感受或許無法一一告知，因此，研究者將盡量以傾聽、客觀、同理心及尊重的態度；另對於相關議題適時自我揭露（self-disclosure），以建立與受訪者之間的信任關係，亦不勉強被研究者討論不願分享之議題，俾利取得為更深入、真實之資料。研究關係其實是一種權力不平等的關係，這種權力不平等的事實，往往會進一步影響被研究者的合作意願與提供之資訊內容，進而影響研究品質，同時，在整個研究過程中，研究者本身的價值信念與道德觀念，亦可能影響被研究者的權益（潘淑滿，2003：378-381）。



## 第四章 研究分析

### 第一節 現行國軍人事制度

#### 壹、國軍人事法規

現行國軍人事制度依照「陸海空軍軍士官服役、任職條例」之規定，將現行國軍軍官官階區分及其晉任停年與服務年限等重要內容加以說明，藉以瞭解國軍施行現況。

#### 一、職業軍官定義：

依陸海空軍軍官服役條例所稱軍官，係指常備軍官、預備軍官兩種；常備軍官自任官之日起役，預備軍官自任官或授予預備軍官適任證書之日起役；常備軍官役，已適齡男子或現役或後備之士官、士兵，依志願考取軍事校院或國內外同等學校，完成常備軍官教育，期滿合格者服之。預備軍官役，依志願考選，完成預備軍官教育合格者服之。常備軍官役服亦不得少於六年，由國防部依軍事需要於招生時明定之。

#### 二、官等與官階：

區分為三等十階，即將官、校官、尉官三等；一級上將、二級上將、中將、少將、上校、中校、少校、上尉、中尉、少尉十階。

#### 三、晉任停年：

各官階之軍官欲晉任至高一官階時，必須經過之實質年資，亦即在某一階級本階年資未達晉任停年者，不得晉升，詳如表 4-1。

#### 四、現役最大年限：

各官階之軍官總服務年資，到達該階規定之年限則必須退伍，以促進國防組織人力新陳代謝，保持部隊精壯，詳如表 4-1。

階級	少尉	中尉	上尉	少校	中校	上校	少將	中將	上將
晉任 停年	1	3	4	4	4	6	6	6	
現役 最大 年限	10	10	15	20	24	28	34	37	41
附 記	少、中、上尉雖有現役最大年限規定，但這些階級原則上為例晉，晉任停年滿均可晉升上一階，無法晉升者數量極少。								

表 4-1：國軍軍官晉任停年與現役最大年限表 資料來源：本研究整理

#### 五、例行晉升：

少尉晉升中尉、中尉晉升上尉、上尉晉升少校為例行晉升，即晉任停年屆滿，除非犯重大過失，均應晉升。

#### 六、退損率：

所謂「退損」乃包括軍職外調、事故、失蹤、傷亡之人員損失，及最主要的退伍因素等。此外轉任其他官科系統任職亦視為退損。

#### 七、晉升率：

晉升率是國軍管制各年班在各階級人數的一個重要手段。當各年班在各階級的人數不符決策者之理想時，可藉由晉升率之改變來調整人數。晉升率通常可依政策或歷史數據與經驗推估。

### 貳、與經歷管理有關的人事政策

#### 一、任職條件：

依據「陸海空軍軍官士官任職條例」規定，軍官任職需符合下列條件：

##### (一) 官階：

應以現階與編階相符或低一階高用為原則，如因特殊原因須高階低用或低二階以下高用時，應依隸屬系統報權責單位核准。

##### (二) 官科：

應在本官科範圍內任職為原則，如基於另一官科職務需要，經權責

單位核准，得配置於另一官科任職，其配置時間以三年為限，期滿應回復官科或予以轉任。

(三) 專長：

以主要或次要專長任職，必要時得以在職訓練任職。

(四) 學歷：

應具有勝任擬任職務之必要學歷。

(五) 經歷：

應具有勝任擬任職務之必要經歷。

二、職務任期之規定：

(一) 重要軍職二年至三年。

(二) 一般軍職一年至三年。

(三) 專業技術軍職二年至四年。

職務任期屆滿，人事狀況有必要時得延長之。

參、陸軍軍官經管培育體系：

為建構陸軍職能專精化幹部，經管規劃在各官等規劃方面：

一、尉階：

少尉至上尉為基本培育，以歷練基層連級主官職務為主，分業職務為輔（無專業職），以熟悉基層工作實務，並瞭解個人任職能力，俾利少校階實施定性分流；上尉停年屆滿前，完成兵科學校正規班教育，並實施「分業分流發展性向評量」；歷練連長後，採「年班」管制方式實施第一次經管彈性分流。

二、少、中校階：

依個人經管鑑定實施分流發展；少校停年第四年（歷練營長前），實施第二次經管定性分流，令指揮體系發展，歷練營長前須完成指參教育，

並交互歷練一般幕僚職；專業體系發展，具兵科學校正規班學歷，經主官考核、經歷管理監理單位評鑑合格、司令部核授「專業軍官」，始可循專業體系發展；專業職缺，由少校階以上幕僚（教育）職務區分一般與專業職，以 30%：70% 配比規劃。

### 三、上校階：

指揮體系發展，經歷以曾經歷練營級指揮職一年，學歷須具戰略學資，並交互歷練一般幕僚職；專業體系發展，經歷以曾歷練中校階專業主管二年或同職類專長經歷三年，學歷須具專業指參學資或大學碩士學資。

### 四、少將階：

指揮體系發展，經歷以曾經歷練上校重要軍職一年，學歷須具戰略學資，並交互歷練一般幕僚職；專業體系發展，經歷以曾歷練上校階專業主管三年，學歷須具戰略學資或相關博士學資。

基此經管、學管規劃，在指揮體系上培育「建軍備戰指揮決策人才」，在專業體系上培養「建軍備戰規劃參謀人才」，並建立「分業、分流」機制，明確依循定軌之「指揮、專業」體系發展，以實施生涯規劃。

## 第二節 職業軍官地位與形象

### 壹、軍人地位與形象相關因素之探討：

研究軍人地位與形象以前，首先要深入而且毫不避諱的探討過去與現在，軍人何以會不被重視？其地位與形象的問題在那裡？時至今日，國家進步、社會繁榮，軍人的價值在與社會的各行各業中比較，仍不見討好，且每況愈下，以往專業軍人在文人心目中的形象，一直是根深蒂固。隨著時代的改變，軍人的生活方式、例行工作以及理想，亦有所改變。然而軍事體制中一些不合時宜的，以及不易查覺的觀念卻依然存在；因為民間社會，包括富政治警覺的社會大眾，也寧願一成不變。職業軍官，尤其那些位居高層職位者，只是含糊地被認為是一些決策者以及政治人物。

在台灣，軍事專業並不具有很高的聲望，然而，文人政治領袖往往都會聽從軍事專家所作的科技研判；而一般社會大眾都會盛情地稱讚少數引人注目且具戲劇性的軍事領袖為大眾英雄。很明顯的，民間對於專業軍官的觀感與對軍人英雄的觀感是不一樣的，與社會大眾給予個別高階軍官的稱讚正好相反，一般尉級及校級軍官階層仍然是地位相當低的行業，他們的社會地位不僅在醫師、科學家、大學教授、商業人士、學校教師之下。一般而言，社會大眾心目中的軍人地位與公務人員相彷彿。社會大眾中教育程度較低及年齡較輕者，對於軍人及公務人員的評價較高。因此，無論其他的社會大眾對於軍事專業的想法如何，他們總認為那是一個創業的機會，並認為軍事專業可為社會中低階層者，提供一個社會流動（social mobility）的機會。探究其原因如下：

- 一、軍事院校學歷文憑不受民間重視。
- 二、軍人工作刻板乏味。
- 三、役期太長，退伍轉業不易。

四、組織內部封閉，資訊受機密等級限制，不能與社會趨勢併進導致與社會脫節。

五、軍中不良案件層出不窮，除案件本身之問題外，其他超越常理被歪曲及刻意予以抹黑、醜化的事實亦不少，形成社會評價甚差。

六、工作內容、訓練性質，於承平時難獲社會肯定。

貳、與世界各國比較：

一、世界各國軍人地位與形象

(一) 美國：

美國公務員並無「文武比敘」制度，其論點在於軍人之職業較為特殊，一般待遇與福利是其他公務員不能相提並論的，其軍士官幾乎是世界民主國家中待遇最高及福利最優厚的國家，美國防部亦認為合理的薪俸是激發頂尖人才留營最強大的動力，惟近年因全美通貨膨脹影響其人事成本指數差額，對薪俸漲幅已有一定程度影響，據查部分年輕人已經察覺軍方無法提供優厚的薪俸，美國防部並開始擔心未來人才招收及留營問題；另美國採募兵制，對人才之選擇及訓練方面非常嚴格，程度與素質甚高，加以就業多元性質，因此，退伍轉業容易，無需特別輔導，此外目前美年輕人卻較期望找到平穩的職業，這項願望不是經常執行和平任務的軍職所能提供的，即使軍方提供美軍士官受較高教育等誘因，即「蒙哥馬利法案」，但在年輕人看來仍嫌不足；美軍近年的裁軍案與國際上的軍事行動頻繁，其國防部很擔心軍中高品質，經驗豐富的人才留任困難及整體士氣維持的問題。

(二) 新加坡：

透過「全民防衛」的觀念與政策，政府刻意的宣傳軍人對國家的重要性與地位，故兵役雖採全民均需當兵之徵兵制，但軍人薪俸採「文

武比敘」，並以公務員同等級額外再加 20%，一般生活及娛樂設施、福利待遇均高於社會一般水準。星國武裝部隊之軍士官均自入伍役男之中選優任職，其素質自必較一般程度為高，平日除享有一般政府設置之獎學金外，武裝部隊亦每年提供獎學金名額選優出國深造，基此，形成軍隊為國家培養人才，經由軍中長期培養考核，具有才能者於適當時機輔導轉入內閣或工商、外交界者不計其數，故其軍人，在社會上的地位與形象相當良好。

(三) 沙烏地阿拉伯：

軍文職薪俸與加給制度不一，軍人待遇普遍高於文職，故不採文武比敘，服務滿二十年後按月領退休俸，惟無輔導就業制度；沙國軍人形象甚佳，主要因素有以下之具體作法：

※待遇好（一般有學位的人均可經考選轉任軍職）。

※福利好（提供職務官舍、教育、醫療設備最佳）。

※鼓勵進修（獲高學位及指參軍官每月另有津貼）。

※上下班制度（值勤人員甚少）。

※裝備新（無一般補給困難之現象）。

(四) 南非：

裴軍採募兵制，軍文職薪俸與加給均文武比敘，且警察亦比照軍方階級，唯需繳稅，一般待遇均較民間為佳，如中校每月約五千裴幣，少將為九千裴幣，而一般銀行員每月僅一千五至二千裴幣，但對派赴較遠駐地或危險地區並無額外加給制度，僅領取額外日支補助費用；退伍轉業制度尚未建立，裴軍方「勤務局」原欲學習我國輔導就業制度，因中裴邦交生變取消原訂計畫；裴國軍人一般形象良好，對素質掌握有良好之梯評制度，惟因黑白部隊整合後，尚處過渡階段。

(五) 薩爾瓦多：

薩國並無軍文職比敘制度，但軍官待遇在全國公職人員當中屬最優，國立大學資深教授月薪約美金五百元，上校軍官月薪達美金一千四百元，惟服役滿三十年屆齡退伍之軍官無輔導就業措施；1992年薩國政府與左派游擊隊簽訂和平協議後，軍隊大幅裁員，待遇已大不如前，然整體而言，該國軍人地位與形象，在各行各業中仍屬最優。

(六) 宏都拉斯：

宏國不實施軍文職比敘制度，一般而言較文職人員為低，比較民間機構則相差更大，一大學法律系畢業學生，其待遇可比擬少校軍官的待遇。退伍後亦無輔導就業制度，因此，一般軍人在任軍職時即有許多兼任副業者，另百姓對軍人之形象普遍不佳。

(七) 多明尼加：

多國不實施軍文職比敘制度，因軍人待遇較民間高出甚多，且退伍前可以參加國防部職業訓練學校之職訓班次，但無輔導就業制度。軍人在國家的地位最高，其形象就是特權，國家政府部分首長除可由軍人擔任外，部分機構亦可由軍方掌管。

(八) 委內瑞拉：

委國不實施軍文職比敘制度，軍人與公務員或一般民間待遇無法比較，軍人待遇甚高，公務員薪俸極為微薄，因此，常以罷工要脅政府。軍人退伍後並無輔導就業制度，必須自謀生活，為委國軍人形象良好，其原因如下：

※委國推行民主政治多年，期間雖有幾次軍事政變，但政局穩定後，軍人均能遵循憲法，保持軍隊國家化之中立立場，以維護國家整體安全與福祉。

※軍隊訓練精良，並經常與美、英、法等強國保持軍事交流，在若干國際性競賽級演習中均能名列前茅，圓滿達成任務，並為南美洲軍事強國，百姓均與有榮焉。

※委國軍人訓練有素，儀態端莊，配上精神抖擻、質料剪裁顏色合宜得體之軍裝，使青年極為嚮往成為軍人。

※待遇高，福利措施完整，是投考軍校之極大誘因。

(九) 秘魯：

秘魯不實施軍文職比敘制度，其待遇僅比一般公務員稍高，屬中下階層，無退伍轉業制度，僅於退伍前讓其有三個月的時間，自行謀職及適應一般社會生活；秘魯軍方長久以來即自外於法治，貪污與毒梟掛勾及違反人權，故軍人之形象甚差。

(十) 瓜地馬拉：

瓜國不實施軍文職比敘制度，軍士官採單一薪俸，期待遇比一般公務員及民間低，亦無危險加給與偏遠地區加給制度，退伍後概由「軍人福利保險局」負責照顧其退伍權益，包括發放退休俸、撫恤金等，但不含就業輔導；瓜國軍人專橫跋扈、違法亂紀一直為人所詬病，民間對軍人形象普遍不佳。

(十一) 馬拉威：

馬國不實施軍文職比敘制度，其待遇甚低，與民間相差甚大，對駐守邊境及戰略要點之少數軍隊有艱苦地區加給，無輔導就業之機構與措施，該國軍人待遇雖差，但政治立場中立，紀律嚴明，在民間深受百姓尊敬，形象良好。

(十二) 約旦：

約旦軍士官薪俸制度採文武比敘，但較一般民間待遇稍低，無任何危險或較遠駐地加給，有專任之退伍軍人轉業輔導機構 (JESORS)，

但情況多不如在軍中時之地位與待遇，通常校級以上軍官從商者較多，校級以下則務工、農、警衛或無業於家中；然約旦為一王權統制國家，一般而言，軍警及情治人員以階級較高者之社會地位較高，尤以將級及上校軍官為然，其階級、薪俸、教育程度，均高於一般民間或政府官員，甚受民間尊重。

(十三) 印尼：

印尼軍士官薪俸及加給制度與文官比敘相同，但一般民間私人機構之待遇則較軍人為高，無任何危險加給，在國會擁有指定席次，約佔國會議員總數之 20%，另政府允許兼任約一萬六千個文職，賦予所謂「雙重責任」，退伍後轉業有制度予以安頓，整體而言，地位與形象甚佳。

(十四) 日本：

日本自衛隊待遇與民間概等，然輔導就業制度良好，大多能滿足個人需求，成功率達九成以上，這與其軍人素質甚高亦有直接關係，將級軍官退伍多可輔導至待遇優渥之民間公司擔任顧問，惟社會地位不高。

二、各國軍人地位及形象比較對照表

國 別	薪 資	福 利	兵役制度	退 伍 輔 導	當 前 問 題
我 國	與公務員概等，惟加班費叫公務員為低	提供職務宿舍，惟數量不足，部隊無上下班	募徵併行	可參與政府機構職訓班次，並利用營區徵才媒和就業	推行募兵制，人員維持費大增
美 國	薪資待遇遠較公務員高	福利優渥	募兵制	軍人素質高，退伍轉業容易，不需輔導	近年薪資漲幅無法與民間相較，人才不易獲得
新加坡	採「文武比敘」，較同級公務員高 20%	生活娛樂設施均高於一般，重視人才培育	徵兵制	輔導轉入內閣或工商、外交界	無

國 別	薪 資	福 利	兵役制度	退 伍 輔 導	當 前 問 題
沙烏地阿拉伯	薪資待遇高於公務員	提供職務官舍、鼓勵進修、上下班		按月領取退休俸，無輔導就業	
南 非	採文武比敘，一般待遇較民間為佳	無特殊福利	募兵制	退伍轉業制度尚未建立	以梯評制度掌握人員素質，為因黑白部隊整合，尚處過渡階段
薩爾瓦多	軍官待遇在公職人員中最優			服役屆滿 30 年之退伍軍官無輔導就業措施	1992 年後，待遇降低
宏都拉斯	待遇較民間為低			無退伍轉業輔導就業制度	軍人形象不佳
多明尼加	軍人待遇較民間高出甚多			退伍前可參加國防部職業訓練學校職訓班次，不輔導就業	
委瑞內拉	軍人待遇甚高	福利措施完整		無就業輔導制度	
秘 魯	待遇較一般公務員稍高			無退伍轉業制度	軍人形象甚差
瓜地馬拉	待遇比一般公務員及民間低			無就業輔導	軍人形象不佳
馬拉威	軍人待遇甚低	駐守邊境有艱苦地區加給		無就業輔導機構與措施	
約 旦	較一般民間待遇稍低，無額外加給			由退伍軍人轉業輔導機構輔導轉業	
印 尼	採軍文比敘，惟一般私人機構待遇較軍人為高	在國會有指定席次，約 20%		退伍轉業有制度予以安頓	
日 本	薪資待遇與民間概等			輔導就業制度良好	

表 4-2：國軍與世界各國軍人地位及形象比較對照表 資料來源：本研究整理

### 參、整體國情與社會的關係探討：

職業軍官今日許多情況，譬如待遇不佳，是眾所皆知的事實，從過去最基本的薪資落後，至目前的生活設施、環境，甚至資訊，均不如民間進步，連一般社會起碼的水準都不如，這似乎更刻意的忽視了軍人的工作是危險的、艱苦的、是無法適用勞基法來保障的，更不可能擁有正常家庭生活的，因為，按理說軍人的待遇應該較民間一般機構為高。但由目前的國情看來，在這方面還有相當廣大的空間，例如，民間多數人並不瞭解軍中演訓的艱苦狀況，但很多人都認為軍中的人權不受尊重、思想封閉、休假不正常等，逐年下來軍民之間隔閡愈深，民意機構與軍方溝通不良，這麼一個不解的僵局如果不能被突破，那麼軍中的「生涯規劃」就永遠沒有空間可談。國軍仍然是國家社會的其中一環，有其不可忽視的條件與份量，如能自內部本身調整或改變，自然能與外界相應，而軍中生涯規劃理想中的資源當可源源而來。簡單的說，這就是「自求多福」的原則，既然軍人與國家社會的關係密切，尤其職業軍人的行業也要納入生涯規劃中討論、研究，那麼就必須在現有的基礎之上，規劃出一個具有新興氣象的藍圖。茲就整體國情與社關係分析探討國軍實施生涯規劃可行之空間如后：

#### 一、薪資結構不健全：

國軍官兵的薪資收入，近數年依照「文武比敘」，逐年提高待遇，目前在行政院頒之「軍公教員工待遇支給要點」中，本俸及服勤加給標準達於一致，但軍人之待遇仍然明顯偏低。主要原因就是軍人薪資結構仍舊非常不健全，「文武比敘」顯示的只能算是「假平等」現象，僅就制度層面分析如后：

##### (一) 野戰加給：

如以勞基法保障公務人員工作，每日工時八小時，八小時以上以加班待遇辦理，但國軍工作特性不同，多數人必需長期每日超過八小

時，故不宜以加班待遇辦理，應以不適用勞基法保障之機關，採野戰加給方式辦理，其額度應另含危險因素。

(二) 機關部門加班待遇：

依據公務員俸給與規定加班待遇為每日超過八小時以上，每小時加班待遇以 1.5 倍計算，目前國軍國防部、司令部以上單位卻僅發「象徵性的加班費」，不論時間長短及階級大小，每人最多僅發給 180 元（含夜點費五十元），與公教人員產生極強烈的落差。

(三) 地域加給：

根據「各機關學校公教員工地域加給標準表」中，加給待遇地區區分為「偏遠地區」、「高山地區」、「離島地區」，而「離島地區」之第四級又額外加給「戰地加給」，以金門、馬祖地區為例，公教員工地域加給為九千五百元，依服務年資計算，每年約可調整 33%，最高可調整至 30%；而軍人在本法規以外，另以「國軍個人給與資料參考手冊」訂定，軍官每人為二千二百元，不論重新調整的實際執行困難程度為何，至少在制度上不能做到像本俸一樣公平。

(四) 服勤加給：

以軍人與警察間的服勤加給做比較，警員最高有八千餘元，而國軍上兵至軍官卻僅有一千元至一千六百元不等，然軍人大部分工作時間為全天候廿四小時，晝夜不休遂行保國衛民之責，其辛勞不亞於警察，同樣的加給項目，為何差異，竟如此懸殊。

(五) 不休假加班費：

公教人員擁有「不休假加班費」，一年約有廿七天，而為鼓勵休假，也有所謂「休假補助費」，兩者金額約為一個月薪餉；而軍人不但沒有不休假加班費或補助費等做法，還常因戰備值勤或特殊緊急戰備及演訓等，必需犧牲假期，與社會之生活水準已相去甚遠。

(六) 重新檢討現有加給：

由於國防預算額度有限，要提高軍人薪俸待遇，本身就要檢討樽節各項開支，尤其在人事行政費用方面，依據「國軍個人給與參考資料」，國軍勤務性加給項目多達卅二項，姑且不問各項加給之合理性為何，但是，可以確定的是，在公教各職中並無此類龐大開支；另外在此 32 項以外，部分職類亦領有額外津貼，如軍情局、中科院有保密加給，均未在制度上發放，軍醫在民眾診療所得之利潤，除了軍醫勤務加給外，另有民診獎金，雖經核准為「非循環基金」，但在合法之餘，是否合情合理似有待商榷。這些除了消耗大量人事費用外，在軍中亦形成明顯的不平等，影響整體權益與士氣。

(七) 小結論：

多年來，國內一般社會大眾對軍人免稅和水電、票價等優惠措施一直不斷批評和指責，影響所及，使軍人感受到自己本身的努力和辛勞幾乎都被連帶貶抑，但優惠與待遇平衡了嗎？這是多數社會人士不知道探討的地方。這不僅是有形的薪資待遇的差離，尚包含了因「次等公務員」所形成在意識型態上無形的不平等，影響所及不論精神、形象、地位均將軍人成為社會之「末流」或「弱勢族群」。綜觀前述各國情形，一個健全、強盛的國家，都有一個完整的武裝力量，而組成這個武裝力量的軍人形象、地位、待遇都是最高的，只有落後的國家，軍人專橫跋扈，挾武自重，其待遇、形象與地位也相對較差。因此，要提升軍人形象與地位，形勢上首先要調整職業軍人的薪資結構，至少在公教人員中能獲得平等的對待，否則，軍人在現實社會中，永遠只是「弱勢族群」或「次等公務員」了。

二、資訊落後：

軍中何以不能與社會勢併進，總括的說，就是「資訊」落後的結果。

這在民間普遍不會發生的事，軍中卻因累積多年失去進步的機會，而導致與社會脫節，其中造成之影響與後果至為嚴重，茲舉數則以概述：

(一) 泛機密主義的危害：

舉凡國軍的一切事項均屬機密的範疇，這話在以前足以使一般百姓噤若寒蟬，如今卻是令人引為訕笑的話柄及民意代表攻詰的藉口，事實上，軍中的事，很多已由升斗小民輕易獲知，而軍人多數卻仍蒙在鼓裏。無庸懷疑的，軍中的對外封閉，造成與外界隔絕的結果，這恐怕是軍中與外界不能與時俱進或落後的主要原因吧！

我國經濟發展係以貿易為主，為與世界各國之商品經貿廣泛交流，及提高科技、文化水準與國家形象，資策會對健全國內網際資訊不遺餘力，期結合先進科技之網路內容與國際市場交流，目前軍中除了三軍官校加入網站以外，其餘國軍各機構幾乎沒有加入，在一致以機密對外的理由之下，造成自我封閉的結果，幾乎斷絕了國軍在全方位的成長與進步，至今軍民之間甚至連溝通都經常感到困難，那就無怪乎軍人待遇如此被漠視了。

在當今沒有一個組織可以自外於資訊的交流，而資訊交流是講求技巧的，軍中欲獲得外界廣泛資訊，首先自己要對外開放資訊，然目前軍中之風氣仍然過於保守，導致對外界仍像披了一層神秘面紗。然而軍方的資訊隔絕了，但「民間」的資訊卻仍廣泛而澎湃的交流，終於一般人能形成的「共識」與「信念」和軍方的看法就漸行漸遠，而且產生交集的可能愈來愈少。近年軍中不良案件層出不窮，除案件本身之問題外，其他超越常理被歪曲及刻意予以抹黑、醜化的事實也不少，久而久之，軍人的形象差異，軍方仍是百口莫辯，對官兵的士氣及有意獻身軍旅的有志青年的影響至深且鉅。

軍中在對外方面顯得封閉，對內也必然形成相應的封閉現象，儘管

近年軍人努力推廣資訊業務，但所得成效有限，主要原因就是自我封閉所造成的結果，以往大家都知道軍人的形象不好，現在的軍人都想提升自己的形象，不少人以為只是本身的待遇較差，在笑貧不笑娼的社會中，無法受到肯定與認同，這是比較單純的看法，何況目前軍人待遇已獲部分改善，其實軍人受到不重視的地方從有形的制度與在無形的觀念上比比皆定。過去我們多會指責這個社會，但是卻忽略了這個社會是開放的、自由的，我們自己不參與，卻又要一般人來肯定我們，這當然是不可能的事。而不參與社會的理由是「國防機密」，這就是受了「泛機密化」的影響。或者可以這麼說，在知識爆發的時代中，國軍仍能如此保有神祕色彩的原因，不是任何外力造成，而是我們自己。從此瞭解，我們應該捫心自問：「到底錯過了多少機會？」恐怕真是多的難以估計了，但難道以後還要繼續這種情形嗎？這是任何一位有識者都無法忍受的事。

(二) 第二專長不易獲得：

軍人因服務期限，除少數高階軍官之役期可超過五十歲以上外，多數在三十至四十歲間均將面臨退伍，與一般公務員至六十五歲退休差距甚大，相對彈性轉業需求就愈大，然以往囿於軍民隔閡，及欠缺積極有效輔導，致職業軍人退伍後因缺乏謀職專長或轉敘文職之任用資格，而無法獲得理想工作，能做的多為推銷員、保險員、保全員工或大廈管理員等，與在軍中時的地位落差甚大。

(三) 難獲社會肯定：

軍人是受百姓納稅所養的，所以百姓是國軍的衣食父母，軍人則應以全力捍衛國家以促進社會安定為基本職志，然而在平日各種傳播媒體經常爭相報導的是警察為維護社會治安的條條新聞，並常藉偶發事件對警界平日的工作辛勞加以介紹，因此一般人對警察的感

覺並不陌生，就像瞭解其他各行各業一樣，然而想到軍人，就神秘多了，只知道軍人平日要實施訓練，有時經常演習，但是對箇中的情節與滋味，就恐怕只有當過兵的纔會知道，而對於職業軍官的情形更是乏人瞭解。因此，在彼此不甚瞭解的情況，軍人的行業要如何能受社會肯定呢？我們需要的不是同情，而是正面的給予肯定。首先，在做法上就是要開放平日對外界的交流，而無須特別製作宣導影片或偶發性的宣傳工作。藉由平日的廣泛交流，如軍中體育與文化界之人才濟濟、資源豐富，舉凡不涉及國軍內部機密等級事項者，其一切有關資訊、科技、文化、體育均無所不含，久而久之，軍中應有的公平待遇，在軍民之間會達成共識。

非常重要的是，國軍自己不能妄自菲薄，職業軍人之中有為數不少的運動員、作家、畫家、語言專家、新聞從業等人員在國內同業中表現非常傑出，庶有名望，絕對具備社會肯定的條件，只是在軍中反而被忽略罷了

#### (四) 小結論：

以上國軍因資訊落後所延伸的各種情況，都不是表面膚淺的問題，而是累積國軍建軍以來長期在觀念上未曾銳意革新的結果。國軍與國家本為一體存亡的生命共同體，其間的血脈相承、氣息交流混為一元，然國家數十年來突飛猛進，國軍卻處處落後及刻意的被忽視，如果今天再不能由自己主動的追求進步，終有一天會成為壞死的細胞。吾人應有所確認，軍人雖然不干涉政治，但絕不能自外於政治或國家的整體脈動之外，甚至連政府及社會的資源也一概不加以運用，國軍除了本身的銳意改革開放之外，對國內政治上的各種政策及訴求更應據理力爭，社會的豐富資源須有組織有條件的充分利用，如此方能使軍人的地位逐漸回歸到適切的定位之上。

### 三、依法行政的觀念未確立：

國軍本身最不能忽視的，就是常為外界詬病的對軍中的內部管理及長官領導方式的問題，這個問題使有志青年不願投效軍旅，使即將入營服役之義務役官兵心理更形成莫大的壓力，甚至是在營軍士官萌生退意的主要原因之一。近數年軍中在所謂「內部管理」、「依法行政」等方面，可謂不遺餘力，但因幾乎都是侷限在行政系統上單方面勉力執行，且未能和組織及制度兩方完全相容，故而這些工作會顯得吃重、影響訓練及成效有限，謹分述相關內容如后：

#### (一) 組織與制度的關係：

「組織」是「制度」運行的工具，而「制度」是「組織」遵循的規範，一個組織所以可長可久，就是靠這兩件事的密切配合，軍中要依法辦事，首先就要確立「法理」的合理態度與觀念，如內部管理的工作，其中有很多需要遵循軍中固有的營規，屬駐地的、基地的或平時的、演訓期間的，都有固定模武可循，屬生活管理方面，國軍有完備的內務教則可以照辦。

其事實不然，不同性質部隊常有不同標準，不同主官有不同命令，出了問題再下達新的規定，領導作風以違反政策者層出不窮，最普遍者就是休假與懲罰權之濫用，就全軍看起來，同一件事卻錯綜複雜，亂得毫無頭緒，就只好頭痛醫頭、腳痛醫腳，或動輒以「重典」發落，使人人草木皆兵。

部隊戰力是藉長期貫性的累積，這是養兵千日的道理，但如果是經常處於浮動狀態，或偏重主官當前「重要命令」，就像一個問題家庭，孩子天天出事，大人天天罵人，軍隊的戰力非但不能累積，部隊照常出事，這就是偏離組織各行其事，違反制度因小失大的結果。

#### (二) 參謀組織指導指揮機構的關係：

國軍編制型態因襲美、德兩國居多，然其編制之精神是以參謀組織指導、考核指揮機構為主，指揮機構主要負責執行成效，如執行有問題可以意見具申。但是，國軍的現象剛好有點相反，就是參謀組織經常取代指揮機構下達命令，而忽略了參謀組織的實際功能，所以形成執行不利或上有政策下有對策的情形發生；指揮機構也經常下達各種與政策相左的單行法或變通辦法，疊床架屋的命令、規定與指示導致官兵不知所措，逐漸養成對命令打折扣及漠視命令的現象。

由許多意外事件探討發現，司令部以上政策之原意尚稱完善，但逐級執行的結果，整個政策已被扭曲的令人慘不忍睹。由於政策不能有效執行至最基層，無法具體反映成效，乃至於許多主官為避免發生意外事故，常以說破嘴、跑斷腿的精神去管理部隊，固然這是一種負責任的態度，但是以其高度的軍事素養去做土法煉鋼的領導統御工作，這對國軍的戰力會有多大幫助，實在令人懷疑。

### （三）幹部教育與生涯規劃的關係：

軍事教育的目的，在造就現代化的軍人，現代化的涵意是科學化、組織化及制度化，倘若真能做到這樣，則國軍應該可以帶動整個社會潮流，怎麼可能是落伍的，比較土的或跟不上時代的呢？內部管理只是日常生活的普遍範圍，服役的戰士又是一個口令一個動作，比起老百姓要聽話多了，為什麼常出問題：而領導統御只有在軍中纔特別講求，應該是軍人必備的專長，又為什麼會形成社會的詬病呢？這些「想當然耳」的事情，國軍卻經常呈現負面的成果，難道軍人不該檢討嗎？

領導統御是軍隊精神力凝聚、增長與發揚的張本，主在知兵知心，引導所屬個性，朝向正確目標發展，更是對帶兵、練兵、作戰指揮

成敗的決定性要素，領導人才必備的基本能力。這一切都需要藉著教育而達到目的，因為提高軍人素質，就是軍事教育的目的。

教育訓練，是發揮精神力量的主要手段，設若國軍幹部素質不能有所提升，那麼即使將本身待遇再調高一倍，恐怕社會上還是不會肯定軍人的地位與形象。因為以軍人這個神聖的行業，並不宜被列入「笑貧不笑娼」的範疇之中，今日儘管軍人的形象與地位尚不被看好，但究竟沒有任何人能否認「國軍」和「國家」是同具崇高意義的行為模範，易言之，只有較差的「軍人」，但沒有不好的「國軍」，當國軍享有優渥的待遇時，如果軍人缺乏現代化的素養，百姓當然不服，所以國軍的幹部教育仍然必須加強，尤其是精神教育方面，一種不以說教方式的精神教育。

參考美軍為例，除軍事教育體制各項班隊之訓練外，自建軍開始即普遍實施軍中補習教育制度長達百年，對象包括官、士、兵及聘雇成員，並經常做需求評估，針對軍中職務或退伍轉業專長訓練無所不包，教育的成果比較民間甚有過之，有為數不少的官兵及聘雇人員就是藉進修的理由加入軍中。另為提升士官素質，美國防部積極拓展努力，與國會的熱切撥款立法和教育部的鼎力支援配合，使舉凡蒙哥馬利法案、美軍大學機會計畫、國防活動非傳統性教育援助計畫、大學程度檢定測驗計畫、美軍貸款償還計畫、補充性教育機會補助計畫等各類重要獎助、獎勵、補助措施，都發揮了相當良好的成效，據統計分析結果，現役中 1996 年完成二年以上大學或學院學分課程的士官，佔全部士官的 22.4%，比二十年前的 7%，增加達三倍之多。換句話說，美國三軍士官層級擁有專科學分或專科以上學資者，約每四人之中即有一人，這不僅使美國士官成為當今世界各國士官平均學歷、素質水準最齊最高的國家，亦使美國日新月

異先進武器的效能威力，能獲得正確的操作和最大的發揚。

(四) 經管政策與實際執行的關係：

建軍的成敗繫於人才的消長，而培育人才，兼用眾長，則是各級指揮官的職責，然履行這項職責的具體行為，就是「經歷管理制度」。近年因受社會上開放風氣的影響，一般幹部較能將現實的努力體現出與未來的期望相互結合，這其實也正是一種生涯規劃。

國軍早年即已承襲美國經歷管理制度，近年亦由國防部人事次長室及陸軍司令部分別派員赴美參訪中，發現其目前之經管制度與國軍並無甚大差異，惟執行過程較為公開、坦率，因此與國軍在做法上造就出兩國完全不同的風貌。

其實就世界各國軍中的經管制度比較，因國情不同，並無所謂最理想的方武，國軍的經管制度尚稱完備，然多年來卻一直為一般幹部視為「黑箱作業」，其導因即在於作業過程未能公開。雖然，人事異動及重要主官派職必須具有相當程度之隱密性，即使在民間機構也是如此。但是，應該公開及隱密的範圍如有一概略的區別，那麼多數人應能諒解，至少不致有「鹹魚翻身」的事情發生。

經訪問美國及新加坡兩國探討其經管制度時，最令人印象深刻的，是一般軍官對經管制度的普遍熟悉，當然據此再推算個人經管的狀況，也都非常了解。然而，國軍一般幹部對於人事業務，卻非常不瞭解（除實際業管人員），尤以經管制度為然。就職業軍人生涯規劃的角度觀之，事業是整體規劃的主軸，而經管制度又是事業發展的主要依循，其重要性可想而知。現今的幹部不瞭解經管，與軍中不重視生涯規劃的情形是一樣嚴重的。

「制度」本身就是一個集思廣益的構想，且因與相關人員之權益息息相關，故應經常予以施教與宣導，如果人人均能對制度具備相當

程度之體認，則執行的過程當不致產生誤解，業管部門的執行結果也不會偏離太遠。例如，未來國軍精實編組完成後，除以往對「適才發展」之指揮職幹部仍須繼續培育外，針對「專業發展」之專精人才將改弦易轍，否則將無法滿足未來培育事業人才，提升戰力的需要，這項共識係藉著制度的建立和組織的有效執行方能畢竟全功。

(五) 小結論：

本節旨在敘述「安內攘外」的原則，與「自求多福」的原則是不謀而合的，首先健全自己，讓大家都認為軍人有水準、有效率、有優良的傳統，社會上自然不會輕視軍人，例如，較為落後的中南美洲各國，有的國家軍人令百姓唾棄，如秘魯、瓜地馬拉；而委內瑞拉的軍人卻令人敬佩，年輕人均嚮往以後能獻身軍旅。所以，提高軍人待遇和軍人本身健全與否兩者是息息相關，密不可分的，更是生涯規劃中缺一不可的。

### 第三節 陸軍職業軍官軍旅生涯模式

#### 壹、職業軍官生涯與發展時期

探究陸軍職業軍官其生涯與經歷發展過程，概可區分為以下五個時期：

##### 一、成長期（青春期）：

自出生以迄 15 歲至 18 歲之間，個人因出生家庭、生長及學習環境各異，而建立不同的興趣與初步發展的方向。此一期間，對軍中環境之瞭解多來自於父母或一般媒體報導。

##### 二、探索期（教育期）：

15 歲至 20 歲之間，依不同管道步入國軍各階層官科職業領域，約至 25 歲為止完成軍官基礎（養成）教育。這段期間，經由連續不同的教育層次與生活管理，開始接觸軍旅生活，透過自我摸索與叛逆等過程，正式探討個人價值與嘗試未來工作及角色取向。此際同學、師長、隊職幹部及陸軍官校教育風格，對其生涯規劃將具有決定性之影響力。

##### 三、建立期（成家立業期）：

在以「軍職」為事業發展的前提下，自基礎教育完成後起，至役滿屆退前為止，陸軍職業軍官正式成為接受國軍經歷管理之一員，其發展過程又可概略區分如下：

###### （一）成長階段：

根據探索期間各種影響結果，再經由職務歷練，多方面瞭解客觀環境，以專業技術（本職學能）為生涯規劃之階段性目標，在工作崗位上做好自修工作，以增進本職學能。

###### （二）穩定階段：

經由諸多工作嘗試與挫折後，乃調適個人事業配合軍中經歷管理，逐步建立遠程生涯目標，共漸趨圓融成熟。此一階段，陸軍職業軍

關係已指揮職與管理並行發展，來符合個人與組織的生涯目標。

### (三) 突破階段：

在長期努力與衝刺後，陸軍職業軍官在國軍經歷管理的發展已至高層，或有遭遇瓶頸而生信心危機，或有邁向顛峰而需要更新目標。但無論如何，都應突破主客觀環境之限制，積極地拓展生涯發展領域，以步向專業或高層管理為目標導向，使個人生涯與軍中經歷管理相互契合，已達互惠互利，共榮共享的要求。

### 四、維持期（第二春期）：

當服役屆滿退伍後，在國軍經歷管理的發展過程中，已使個人獲得開創第二事業的本錢，此時，個人將進行自我調整，對生涯目標與角色做最後定位，以全部精力置於此一位置，以求人生事業的成就。

### 五、退休期（傳承期）：

面臨退休，身心衰退，對人生大部分的目標已告達成，則轉以傳承經驗，致力社會公益或歸隱、安養、著述等。

依陸軍職業軍官軍旅生涯發展過程，本文針對探索期與建立期中，可能涉及經歷管制、軍事教育體制與生涯模式，作一深入探討。

## 貳、陸軍職業軍官軍旅生涯模式

### 一、軍旅生涯年齡、軍階階段區分：

職業軍官軍旅生涯由軍官學校畢業起，依軍階晉任停年，概區分四個階段，第一階段為尉官階八年；第二階段少、中校階八年；第三階段上校、少將階十年、第四階段將級階十年。如附圖 4-2、4-3

圖 4-3：軍旅生涯年齡階段區分

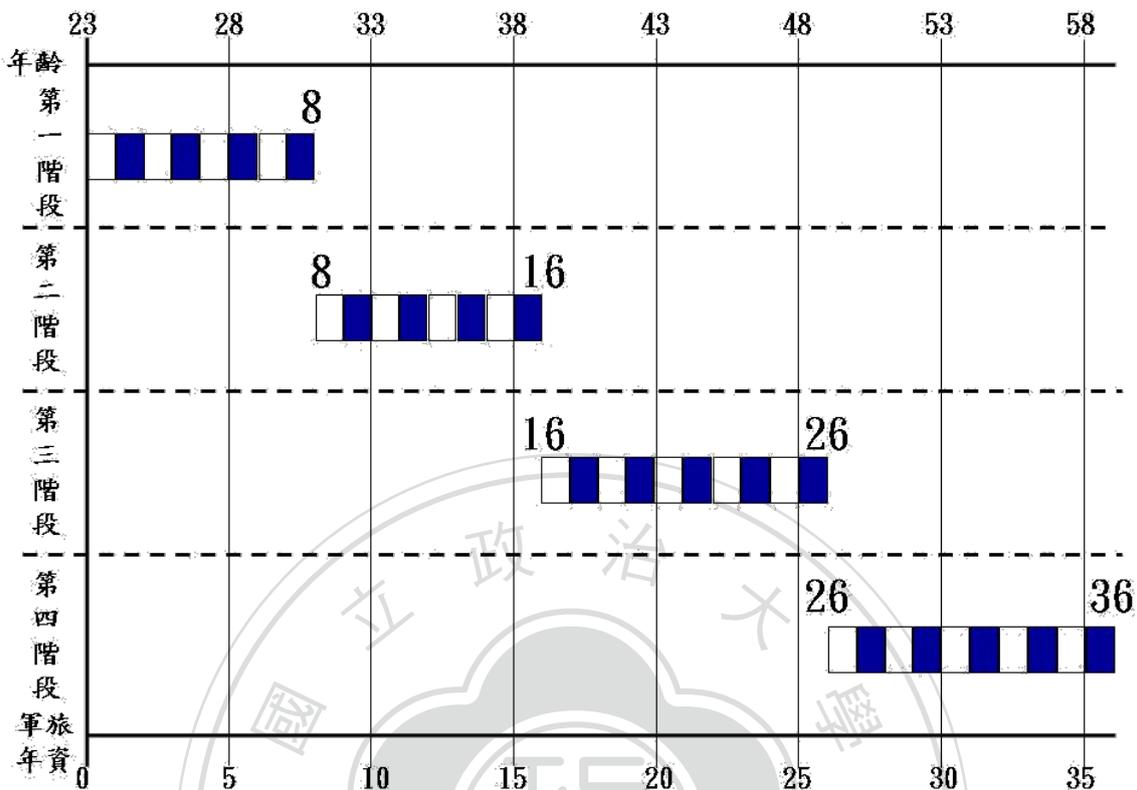
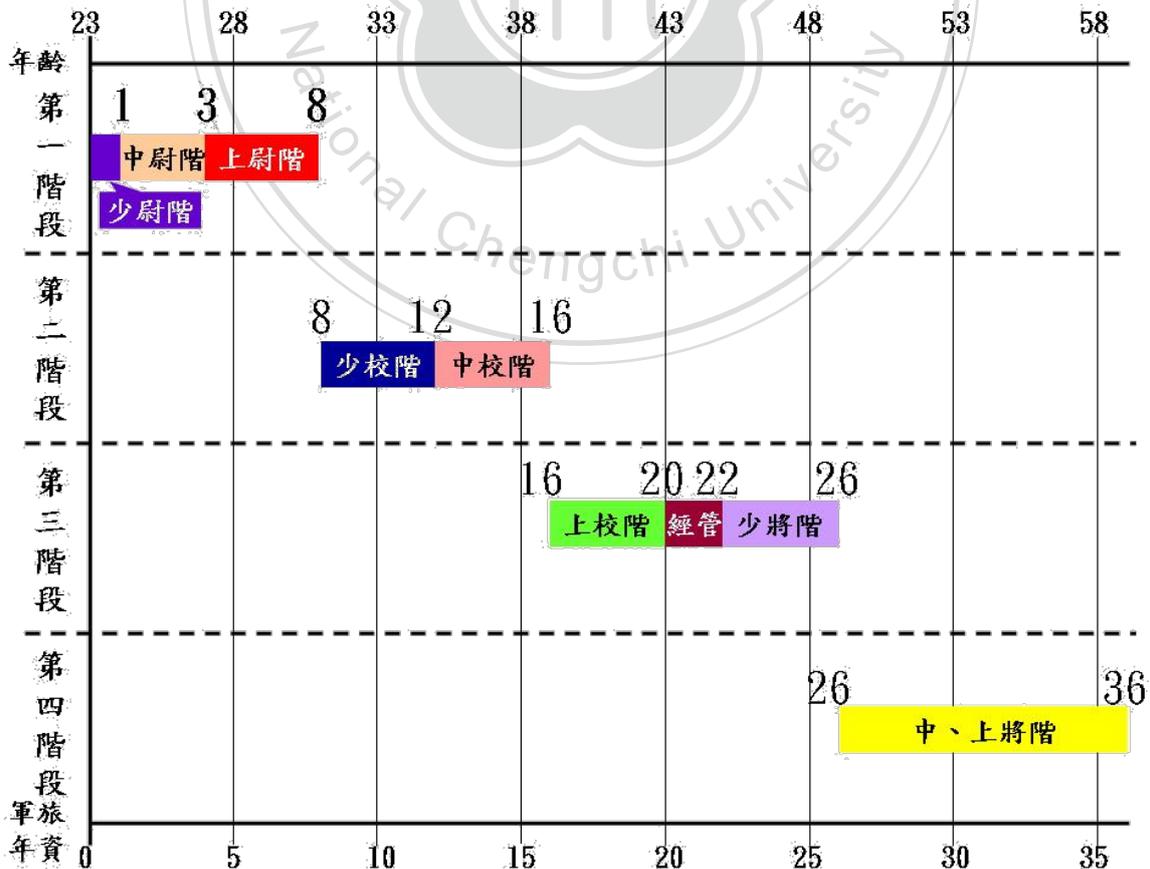
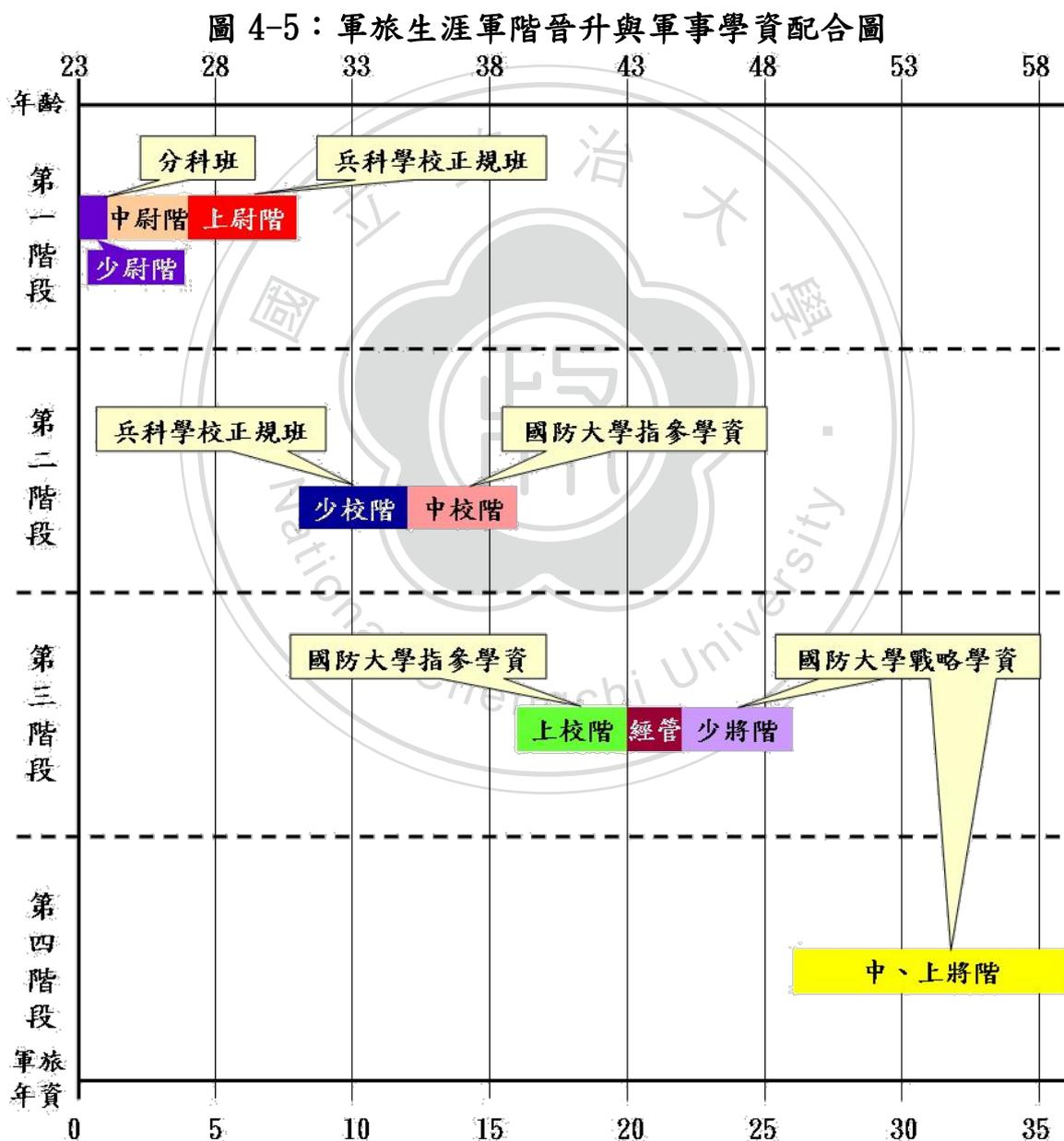


圖 4-4：軍旅生涯軍階（階級）階段區分



## 二、軍階晉升與軍事學資配合

依陸軍司令部—精進陸軍軍官經營綱要計畫規定，職業軍官軍階晉升與軍事學資之配合，概區分三個階段，第一階段少尉階應接受兵科學校分科班教育；中、上尉階應完成兵科學校正規班教育；第二階段少、中校階應完成國防大學指參學資；第三階段上校階應完成國防大學戰略學資。如附圖 4-5



### 三、軍旅生涯發展模式

圖 4-6：軍旅生涯發展模式



#### 四、職業軍官生涯規劃模式

##### (一) 第一個十年計劃 (23 歲至 32 歲)

##### 1. 生涯規劃模式

項次	階級	少尉	中尉				上尉				少校	
	年齡	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
經歷	排長		副連長				連長				幕僚	
學歷	兵科學校正規班											
進修	報考研究所											
能力培養	興趣培養		諮商協調、自我充實				考試(技術及專業職)					
家庭						結婚		生第一胎				
心理狀態	做好心理準備			短役期者		家庭事業		幕僚文書				
	面對新的挑戰			退伍抉擇		重新組合		退居幕後				
未來事項	1. 就現在職務，設想下一個職務之任情形。 2. 加強本職學能。 3. 接受諮商協助，選擇個人能力、性向相合之工作項目培養。 4. 是否要報考研究所。 5. 何時結婚。 6. 何時計劃生第一個孩子。											

表 4-7：第一個十年計畫—生涯發展規劃模式

##### 2. 經歷

於軍官學校基礎教育畢業後初任排長，依基層任期管制逐級歷練副連長及連級指揮職，並於連長職任內順利晉升少校，為獲得充實軍中基層經歷與奠定爾後軍旅生涯向上發展所需的本職學能的重要階段。

連級指揮職（含比照）為經歷管理之基本培育階段，亦為本階之重點

職務，陸軍各官科或專長軍官均須完成本經歷後，始得考量依個人趣向、能力，實施通才或專業發展。

### 3. 學歷

除短役期軍官（轉服預官役）於上尉階期間須辦理退伍外，通常於歷練連級指揮職前，須依計畫調訓兵科學校正規班接受訓練，以培養兵科之專業專長，並奠定基本戰術階層所需之兵科專業素養與參謀作業力。

### 4. 進修

如規劃將來在學術進修方面有所精進，可於中、上尉階段先行自我充實，蒐集相關資料，考試時機則以任完連級指揮職後再報考較宜，以避免影響個人爾後經管發展，及考量因進修所延長之個人役期，另如經管受限將導致未來無法在軍職貢獻所學。

### 5. 能力培養

短役期的軍官（轉服預官役）通常僅歷練基層，其生涯規畫的構想與重心大多放在退伍以後，對未來所期盼的重點是「專技人員考試」與「職業技術士證照考試」，俾利轉業容易；中、長役期的職業軍官，則偏重於軍事本職學能，對第二專長之獲得較不急迫，可先自行政院青輔會第二專長輔導訓練班中選擇適用班隊先行自我充實及培養興趣，或自諮商輔導機構中做長期、審慎的研究，直至第二個十年計劃階段再獲得第二專長亦不算太晚。

短役期軍官（轉服預官役）已具專科學校學歷者較多，第二專長考試以考試院考選部公布之「專技人員考試」為主，並運用軍中專業訓練班隊予以輔導。

### 6. 家庭

結婚及生育子女雖因個人機緣有所不同，但家庭與事業本為一體，如

能將此人生兩件大事彼此密切協調，則對未來生涯規劃將有莫大助益。本生涯規劃模式係假設一個官校學生在接受養成教育時，經由學校社團及校外活動，結識一知心女友開始，因甫自軍校畢業，一切都將重新適應，是事業上「初級慾望」尚不能滿足之階段，直到畢業第三至四年，個人的情況應是「初級慾望」已能滿足，工作信心逐漸建立與成長，同時與女友歷經三年的交往，女友亦以步入社會服務，不在是莘莘學子了，此時論及婚嫁即非常合適：另軍旅生涯模式中，概約第五至六年時要擔任連級指揮職，責任重大，且與家庭聚少離多，因此，結婚第一至二年不適合生育小孩，惟擔任連級指揮職第二年時適合懷孕，爾後於連級指揮職卸後，小孩出世。

#### 7. 心理狀態

甫自軍校養成教育畢業，是充滿幹勁，又十分惶恐的，對基層的艱困任務與生活多能夠充分的體驗與適應，但通常在畢業一年左右，部隊就會要求幹部前瞻來，並以提高兩個階層的職務歷練，但無論如何，本階段中影響一生最大的事還是「結婚」，所以在心裡的份量與對本階段整體的平衡最具舉足輕重的地位了。

本階段就像一張雪白的畫布，就軍旅生涯、學術研究、能力培養及成家立業等各方面就像色彩鮮明的顏料，未來「崇高慾望」的模式如何，就要從此階段下筆，所以本階段也可稱之為「希望的十年」。

(二) 第二個十年計劃 (33 歲至 42 歲)

1. 生涯規劃模式

項次	階級	少校		中校				上校			
	年齡	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
經歷	幕僚 營長 → 幕僚(教育職) 幕僚主管 → 退伍										
學歷	指參學院 → 戰爭學院 →										
進修	出國進修 → 報考研究所(碩、博士) →										
能力培養	職業技術證照或公務人員轉任考試 具二項以上第二專長										
家庭	生第二胎 兒女年幼軍人妻不好做										
心理狀態	自我發展 重要軍職 家庭休閒 工作成就 退伍轉業 開創前程 任務優先 工作穩定 自我肯定 重新調適										
未來事項	1. 就現在職務，設想循「通才發展」或「專業發展」。 2. 役滿二十年是否要退伍(支領退休俸)。 3. 考慮獲得第二項第二專長資格。 4. 利用幕僚歷練期間獲取新學位或出國進修，惟注意是否會影響晉任(經管)。 5. 計畫生第二個小孩及購屋。										

表 4-8：第二個十年計畫—生涯發展規劃模式

2. 經歷

是否擔任營級指揮職為未來經管發展之重要指標，為本階段之重點職務，同時也是晉升上校之關鍵經歷，如得以在第十七、八年間順利晉升上校，則可就學歷及相關方面綜合考量，決定軍職生涯朝向第三個十年計畫邁進。如未擔任營級指揮職，而自中校階以後循專業發展者，多於服役第二十年辦理退伍，並支領退休俸。

### 3. 學歷：

晉升少校以後，始可報考指參學院，依經管年班管制期程，本階段約有五年時間報考，否則將不利於個人役期，故應考量個人經管規劃情形，以決定是否有其必要就讀。深造教育為培育個人成為中、高階層級幹部之重要軍事學歷，其適用之參謀作業能力與個人經管發展期程息息相關，教育投資要審慎評估，否則對國家及個人均無好處。

### 4. 進修：

所謂「活到老學到老」的諺語，並不適用於本案進修學位的規劃，而須與經管密切配合。個人進修碩士班在第一個十年計劃之理想時段，為任完連長職之後的兩年；本階段剛開始可延續上一階段的第九、十年，再加本階段的第十一、十二兩年，此後就要準備擔任營級指揮職及晉升中校了。營長任期兩年之後，其進修則以博士班較為允當，但對於晉升上校勢必有所耽誤。不過，這個人進修的內涵頗值商榷，如一般進修僅為充實學識，增廣見聞，尚在通才發展範圍內實施經管者，就必須衡量各級指揮之經管期限，以避免影響爾後發展；如進修內涵較為專精，逐漸形成偏向人才者，應以適才適所原則，以專業發展培育，使專經人才均能貢獻所學。

### 5. 能力培養：

公務員轉任特種考試、專技人員考試與職業鑑定，其艱難程度均在碩、博士進修及陸、戰院考試之下，但卻不宜以急就成章方式達到目的，關鍵在於「機緣巧合」，這個機緣巧合的祕訣就是國軍公設的第二專長諮商輔導機構（暫定）與結合軍中團隊意見的交換所得。例如第一個十年計畫未能根據第二專長諮商中心提供之相關資料，選擇適合本人志趣、性向等第二專長培訓課目，加以利用個人閒暇充實智能及與別人交換經驗，則在進入本階段以後，就會顯得一片空白，否則實際理

想的狀況應是在中校階期間，即服役屆滿十五年之前，應至少獲得兩項資格或證照。職業軍官以具大專程度以上之公務人員特種考試或專技人員資格考試為主，再結合本身軍種、職類性質而選擇為較佳，如「國軍上校以上軍官外職停役轉公務人員檢覈考試」、「退除役軍人轉任公務人員考試」、「特種保險業」、「專責報關人員」、「土地登記專業代理」、「航海員」、「驗船師」、「醫事檢驗」、「營養師」、「餐飲及旅館業」、「消防檢驗」等。

#### 6. 家庭：

家庭計劃以兩個小孩恰恰好為原則，第二胎與第一胎相距兩至三歲為理想，較合乎人性化的要求。除此之外，第二胎計劃在擔任營級指揮職前生育，與工作狀況密切配合，不致形成干擾；如於營級指揮職歷練後纔生第二胎，與工作雖無抵觸，但家庭生活所受羈絆之時期較長，對未來之創業、休閒旅遊均不無影響。此階段因適值青壯年創業時期，養兒育女及家庭計，在一生中最为沉重與艱苦，妻子在家之辛勞與付出較一般民間家庭猶有過之，軍人生涯值此關鍵時期，更應珍惜家庭幸福。

#### 7. 心理狀態：

基本慾望獲得滿足以後，個人的自信心即會有所增進，故第二個十年計劃一開始，是一個人事業上完成熱身，準備衝刺的階段，比起第一個十年計劃要成熟、穩健即充滿自信。然而本階段卻也是事業的轉機時期，常備役期軍官多根據在中校階時之學、經歷發展狀況，而考量第二十年是否應該退伍；同時在家庭方面，因個人工作、學術進修、購屋貸款及兒女年幼等關鍵全部集中在本階段第二至八年之間，如果想退伍，則第二專長之獲得也會至感迫切，所以值此階段是壓力最大，勞辛及勞力在所難免。雖然辛苦，但通常付出得多，收穫也愈多，第

一個十年計劃迷迷糊糊過去也就罷了，但第二個十年計劃，舉凡個人學歷、經歷、家庭、能力培養及學術進修等條件，都必須在此建立良好的基礎，對爾後一生生的影響極為深遠，所以本階段亦可稱為「**黃金的十年**」。

(三) **第三個十年計畫 (43 歲至 52 歲)**：

1. 生涯規劃模式

項次	階級	上校		少將						中將	
	年齡	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
經歷	幕僚主管 (退伍) 部隊主官 幕僚 (教育) 主管 (退伍)										
學歷	戰爭學院										
進修	出國進修										
能力培養	公務人員轉任或專業職務考試 規劃自我第二種行業										
家庭	兒女成長		培育兒女進入大學或社會								
心理狀態	自我肯定		權力核心		家庭穩定		再造人生				
	存養省察		追求理想		妻賢子孝		重新出發				
未來事項	1. 在崇高慾望獲得實現後，準備更上一層樓，邁向顛峰。 2. 考慮退伍，開創事業第二個春天。 3. 轉任公務人員，繼續從事公職生涯。										

表 4-9：第三個十年計畫—生涯發展規劃模式

2. 經歷

個人經歷當已步入第三個十年計劃時，通常在自我實現及崇高慾望方面多能逐漸滿足，如果並非如此，那本階段對此，那本階段對「數饅頭」的人是毫無意義的。因為自上校階以上，不論是一般參謀、業務主管或部隊主官，對國軍的建軍備戰均具有舉足輕重之影響。

### 3. 學歷：

除非具碩、博士學位，循專業發展者外，戰鬥官科在本計畫階段如尚未具戰院學資者，個人經管則嫌遲；戰鬥勤務及技術勤務官科則應在本計畫第一、二年，上校階停年屆滿以前接受戰院教育，否則經管也將受限。因此，本階段之重點不在對向上發展的人提供建議，而是針對學歷不足的人，在邁入本階段開始時，一定要考量是否再考一次國防大學戰爭學院，及對未來經管是否能派上用場的問題。

### 4. 進修：

四十三歲以後再去進修學位，就個人而言，其必要性很難判定；但就軍人生涯而言，對一個擔任決策階層的軍官，實在沒有必要，所以，本階段不鼓勵幹部進修更高的學歷。

### 5. 能力培養：

通常在進入本階段發展之常備軍士官，在其以往的發展多偏向軍職專長為主，對第二專長的熱衷程度較中役期者為低，而當本階段不得不面臨退伍命運的時候，纔發覺自己的第二專長專業素養不足，亦不符社會就業之年齡層，如果貿然退伍而無法適應社會工作，尊嚴及生活此時將備受煎熬與考驗，其心境是如何低盪與惶恐，就不難想見了。然而，事實的情況並非如此，在考選部提供的公務人員轉任特考及專技人員資格考試的項目中顯示，退伍並不代表絕望，只是不同於中役期軍官個人進修方式，而必須經由諮商機構推介適當之補習，利用個人下班時間加緊用功。目前社會上開辦公務員暨專技人員考試之補習班瞭解，各種班次平均集訓時間為三個月，都是利用晚上時間，符合本階層人員實施。

### 6. 家庭：

兒女逐漸成長，家庭趨向穩定。

## 7. 心理狀態：

在崇高慾望逐漸實現的過程中，是令人稱心快意的事；也有美中不足留下許多遺憾而離開軍中的。但在家庭美滿、高級生活品質及順利轉業的情況相互配合之下，期不論任何退伍的結果，即使不滿意，應該都能接受。本階段在軍旅生涯中之工作皆屬勞辛性質，並位居決策階層，物質條件充足，其個人之行為舉止均足為人所矜式，故宜存養省察、修身養性，以更穩健之步調開創更美好的前程，所以本階段又可稱為「**智慧的十年**」。



## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究發現

職業軍官生涯規劃中之「經管」、「學管」、「指揮職」、「專業職」旨在藉由計畫性的調任，增進幹部的實際工作經驗，提高軍官的素質及拔擢優秀的人才；在務實上，民間企業組織在遴選人才時，經驗亦常為評斷候選人能力的重要指標之一，然軍職部份，從研究分析中得知要劃分職位，訂定任職標準前，須先做好工作分析，陸軍應可參考現有的工作分析方法，發展出適合陸軍的工作分析方法，作為劃分職位、訂定任職標準、工作職掌之基礎。不同工作職務，所需具備的知識、技能亦不相同，即便將經緯萬端的國防事務，簡單的劃分為建軍、備戰兩大類，所需具備的知識、技能亦迥然不同，因此，若能將陸軍各兵科所需的技能做有系統分析，研究出各知識技能與經驗的關係，以及任職時間長短，則對於陸軍各兵科在制定生涯規畫模式、生涯發展規劃、經管指導計畫，訂有相當助益，進而提升職業軍官彩繪職業生命藍圖。

## 第二節 結論

學者林幸台曾強調生涯發展的三個要素為「知己」、「知彼」、「抉擇與行動」，然而當我們在經歷生涯的時候，往往不知道自己的需求與條件，甚至對外在的工作環境也欠缺瞭解與認識，因此，在抉擇上就常呈現過多的迷惑與徬徨，故而行動的力量也因此消滅甚至疲弱。模式強調的是形式上的規律，而非實質上的規律，簡單的說，就是從不斷重複的事件中，發現和抽離出的規律，就如同解決問題的經驗總結，只要是一再重複出現的事物，就可能存在某種模式。陸軍職業軍官生涯模式是一個整體的空間，但執行時可以區分階段，逐次漸次去實現，此一模式其計畫的過程是不急不徐不難的最佳要徑，然此要徑亦是實現職業軍人自我崇高目標的康莊大道。

儘管個人的人生際遇有所不同，其中有些步驟不能按步就班，但是，「生涯模式」是提供一個職業軍官的最佳常態，除了目標實現的範圍可以修正，重點可以取捨，最重要的，它提供了最佳的選擇。

### 第三節 建議

#### 壹、對個人建議

- 一、未來從事及現職陸軍職業軍官在軍旅生涯時期，須實實在在地重估個人事業發展之情況，對於晉升的可能性、外在環境、個人才能、動機價值和個人內在生涯，應適時的檢討修正，調整自己的生涯步伐，主動積極地掌握個人生涯。
- 二、抱持終身學習的目標，就個人事業發展所需，爭取再受訓學習的機會，特別是上尉階時之兵科學校正規班，少、中校階時之國防大學指參學資及中、上校階時之戰略學資，以提升個人專業素養，並開拓自己的視野，建立良好的人際關係，以為事業再衝刺之準備。
- 三、加強個人心理建設，隨時做好調適之準備，並不要以職位、階級的高低或名望等外在的成就論斷個人生涯成功與否，應追求滿足個人內在需求與心靈的提升，另不論在面臨事業生涯停滯，或是預備轉換事業，必能坦然處之。

#### 貳、對政策單位建議

- 一、國軍應從軍事院校（軍官學校）基礎教育起，即教導生涯規劃及發展相關理論與方法，政策單位（國防部、陸軍司令部）並明確訂定陸軍各兵科各職類生涯路徑，檢討成立生涯諮商服務單位，以建立有系統的人力培育發展制度。
- 二、全面宣導及實施「職業軍官生涯規劃」；將三個「十年計劃模式」之生涯規劃內涵，向陸軍職業軍官普及宣教，各級主官（主管）、業管人事部門及心輔人員，主動輔導所屬朝向正確目標發展。
- 三、由國防部、陸軍司令部成立「第二專長諮商輔導小組」為常設機構，

結合職業軍人三個「十年計畫模式」之生涯規劃內涵，主動輔導職業軍官於役期期間均具選擇退伍轉業後之第二專長。

四、建立健全完整之職業軍官經管制度。互軍校養成教育畢業任少尉出官日起，至將級指揮職或專業、教育幕僚主管職之範圍，均需納入管制。

(一) 經管發展方式：

區分「通才發展」與「專業發展」兩種；通才軍官以指揮職為骨幹，並與幕僚職或教育職交織歷練，逐級向上發展，以培養領導人才；專業軍官於基本培育至連級指揮職後，不再歷練指揮職，循單一專業之幕僚職或教育職逐級向上發展，以培育專精人才。

(二) 經管發展體系：

依據職業軍官之不同「兵科」與「專長」建立向上發展體系，使職業軍官明瞭就體系發展過程與時間點中，所必須充實之軍事學資及重要經歷，以逐階獲得適任職務所需之條件。

(三) 經管發展管道：

就各不同經管體系，管制各年班經管運作，使錐型組織之人才得以有效平衡運用，避免產生反淘汰現象，以穩定陸軍整體組織功能。

(四) 候選作業制度化與透明化：

本公平、公正之原則為國舉才，凡資格符合後選職務之人員，均以健全之候選制度，採公開、透明之作業步驟實施，以激勵職業軍官良性競爭。

(五) 訓用合一：

檢討軍事教育體制中各班隊之訓補管道，尤以國防大學指參及戰略學資班隊，嚴格管制經管所需運用之人才，在「質」與「量」上力求精算及平衡，以提升教育投資報酬及各班隊教育地位，期達為用而訓之目的。

## 參考文獻

### 一、中文書刊：

1. 二十一世紀基金會（1998）《台灣社會的溫度計》，台北：中華徵信所。
2. 朱湘吉（2001）《生涯規劃與發展》，台北：國立空中大學。
3. 林幸台（1987）《生計輔導的理論與實施》，台北：五南圖書。
4. 林顯宗（2001）《社會學概論》，台北：五南圖書。
5. 林顯宗（2002）《工業社會學》，台北：國立空中大學。
6. 周談輝（2003）《生涯規劃發展》，台北：全華科技圖書。
7. 金樹人（1998）《生涯諮商與輔導》，台北：東華書局。
8. 李青芬（1996）《組織行為學》，台北：華泰書局。
9. 吳定（2003）《行政學》第一冊，台北：國立空中大學。
10. 洪陸訓（1998）《專業軍人-社會與政治的描述》，台北：黎明文化事業公司。
11. 洪陸訓（1999）《武裝力量與社會》，台北：麥田出版社。
12. 洪陸訓（2002）《軍事政治學文武關係理論》，台北：五南圖書。
13. 洪鳳儀（2000）《生涯規劃》，台北：揚智文化。
14. 黃中天（1995）《生涯規劃概論》，台北：桂冠圖書。
15. 陸軍總部人事署（2004）《精進陸軍軍官經管綱要計畫》。
16. 葉至誠（1997）《社會學》，台北：揚智文化。
17. 張添洲（1994）《生涯發展與規劃》，台北：五南圖書。
18. 楊亞平（1989）《軍事社會學概論》，南京：南京大學出版社。
19. 楊朝祥（1989）《生暨輔導-終身的輔導歷程》，行政院青年輔導委員會。
20. 蔡文輝（1983）《社會變遷》，台北：三民書局。
21. 藍采風（1996）《婚姻與家庭》，台北：幼獅文化。

22. 黃怡瑾 (2008)《彩繪生命的藍圖：生涯規劃》，台北：華泰文化事業股份有限公司。
23. 羅文基、朱湘吉、陳如山 (1981)《生涯規劃與發展》，台北：國立空中大學。
24. 許是祥 (1996)《管理學》，台北：前程企業管理公司。
25. 陳向明 (2006)《社會科學質的研究》，台北：五南圖書出版有限公司。
26. 潘淑滿 (2003)《質性研究-理論與應用》，台北：心理出版社股份有限公司。
27. 吳芝儀、李奉儒，Michael Quinn Patton 原著 (2008)，《質的評鑑與研究》，台北：濤石文化事業有限公司。

## 二、中文期刊：

1. 王以人 (1998)〈時代社會變遷中婚姻與家庭問題之探究〉《家庭教育雙月刊創刊號》，台北：內政部。
2. 朱美珍 (1998)〈國軍已婚軍官工作角色與家庭角色之探討〉《軍事社會科學半年刊》第四期，台北，政戰學校。
3. 朱美珍 (2000)〈國軍已婚軍官夫妻關係與工作滿意相關性之研究〉《第三屆軍事社會科學學術研討會論文集》。
4. 朱美珍 (2004)〈民生主義社會政策與軍人家庭關係之研究-已婚軍官角色衝突及其生活滿意之分析〉《國立政治大學中山人文社會科學研究所博士論文》，台北：政戰學校。
5. 何委娥 (1992)〈台北是已婚職業婦女生涯發展與工作滿意度、生活滿意度之相關研究-以社會福利機構人員為例〉《東吳大學社會學研究所碩士論文》，台北：東吳大學。
6. 張簡哲準 (2005)〈陸軍職業軍官生涯規劃發展與工作滿意度之研究〉《國

- 立政治大學社會科學院行政管理碩士學程碩士論文》，台北：國立政治大學。
7. 沈棋瑞 (1997)〈職業軍人生涯規劃之研究〉《第二十四屆軍事著作》人事類銀像獎，台北：國防部。
  8. 林幸台 (1982)〈我國大學生決策型態與職業決策行為之研究〉《彰化師範大學輔導學報》第七期，彰化：彰化師範大學。
  9. 林清文 (1985)〈生涯發展量表修訂研究〉《師大教育心理輔導研究所碩士論文》，台北：師範大學。
  10. 林勝義 (1994)〈台灣家庭的結構變遷與轉型需求〉《社區發展季刊》六十八期，台北：內政部。
  11. 林書琦 (2000)〈我國男性軍官家庭與工作角色衝突之研究-以政戰學校正規班、研究班為例〉《政治作戰學校政治研究所碩士論文》，台北：政戰學校。
  12. 徐良熙、張英陣 (1987)〈台灣的單親家庭問題與展望〉《中國社會學刊》第十一期，台北：內政部。
  13. 莊雅萌 (1986)〈影響大專農畢業生職業選擇因素之研究〉《台灣大學農業推廣研究所碩士論文》，台北：台灣大學。
  14. 黃淑芬 (1982)〈大學生自我統整與職業成熟及自我確認的關係〉《師範大學輔導研究所碩士論文》，台北：師範大學。
  15. 陳宗訓煦、楊清平、宋貴銘 (1994)〈技勤軍官生涯與經歷發展之規則研究〉《國軍軍事教育研討會》，台北：國防管理學院。
  16. 郭盛哲 (2003)〈軍隊內部勞力市場的轉型-國軍精實案的政策行程背景〉《國立政治大學社會學報》第三十五期，台北：國立政治大學。
  17. 湯文財 (2003)〈從志願役軍官生活滿意探討國軍家庭福利服務措施之

- 研究〉《政戰學校軍事社會行為科學研究所社會工作組碩士論文》，台北：政戰學校。
18. 楊菊吟 (2001) 〈家庭福利服務在國軍專業發展之研究-兼談美軍家庭服務中心的組織功能〉《軍事社會科學半年刊》第二期，台北：政戰學校。
  19. 楊紹中 (2002) 〈軍人生涯發展歷程及其影響因素之分析-以六位高階政戰軍官經驗為例〉《政戰學校軍事社會行為科學研究所軍事心理組碩士論文》，台北：政戰學校。
  20. 蔡忠達 (2002) 〈國軍志願役軍官家庭功能與生活滿意之關聯性研究〉《政戰學校軍事社會行為科學研究所社會工作組碩士論文》，台北：政戰學校。
  21. 簡仁德 (1997) 〈軍官人力平衡模式之研究〉《國防管理學院學術研究集刊-人力類第二輯》，台北：國防管理學院。
  22. 謝復剛、廖國鋒、朱豔芳 (2000) 〈國軍後勤深造教育變革對後勤幹部生涯發展認知影響之研究〉《第八屆國防管理學術暨實務研討會論文集》，台北：國防管理學院。
  22. 朱豔芳、謝復剛、王偉航 (1999) 〈國軍後勤軍官生涯發展與深造教育關聯性之研究〉《第七屆國防管理學術暨實務研討會論文集》，台北：國防管理學院。
  23. 饒新根 (1997) 〈國軍志願役基層軍官工作滿足因素與離職傾向之關聯性研究〉《國防管理學院資源所碩士論文》，台北：國防管理學院。
  24. 陳介英 (2005) 〈深度訪談再經驗研究地位的反思〉《質性研究方法與資料分析》頁 117-128，嘉義：南華大學教育社會學研究所。

### 三、西文部分：

1. Adams , J. S. , Toward and understanding of inequity . J. Abnormal Social Psychology , ( 67 ) p. 422-436.
2. Alderfer , C. P. Existence ( 1972 ) , Relatedness and Growth : Human need in organization settings. N. Y. : The Free Press.
3. Brown , D. & Brok , L. ( 1984 ) Career choice and development. Reprinted by permission of Haper & Row , Publishers. INC.
4. Encyclopedia of social work ( 1995 ) National Association of Social Workers Washington , DC.
5. Hall , D. T. ( 1976 ) Careers in organization. Santa Monica , CA : Goodyear.
6. Hackman , J. R. & Oldham , G. R. ( 1976 ) , Motivation through the design of work : Test of a theory , Organizational Behavior and Human Performance , 16 , pp. 250-279.
7. Herzberg , F. Work and the Nature of man , Cleveland : World Publishing CO. ( 1966 ) , pp. 72-74.
8. Holland , J. L. ( 1985 ) Making vocational choices : A theory vocational personalities and work environment ( 2nd ed. ) Englewood Cliffs , NJ : Prentice-Hall.
9. Hoppock , R. ( 1935 ) , Job Satisfaction , N. Y : Harper & Brother.
10. Maslow Abraham Harold ( 1954 ) , Motivation and Personality , New York : Harpe & Brothers Pub. , pp. 146-150.
11. Osipow , S. H. ( 1983 ) , Theories of career development ( 3rd ed. ) Englewood Cliffs , N. J. : Prentice-Hall.
12. Parry , G. & Warr , P. ( 1980 ) The impact of mother of work

- ttitudes. *J. Occupatiopn Psychology* , 53 , pp. 245–252.
13. Robbins , S. P. (1993) , *Organization Behavior* , Prentice–Hall , N. J.
  14. Thompson , A. S. & Lindeman , R. H. ( 1981 ) *Career Development Inventory : User is Manual CA : Consulting Psychologists Press Inc.*
  15. Seashore , S. E. and , Taber , T. D. (1975) , *Job Satisfaction Indicators and their Correlates* , *American Behavioral Scientist* , 18 , pp. 333–368.
  16. Super , D. E. (1957) *The psychology of career* New York. Harper & Row. (1976) *Carrer education and the meaning on work Monographs on career education.* Waston , D. C. : The office of career education , U. S. Office of Education
  17. Vroom , V. H. (1964) , *Work and Motivation* , N. Y. : John Wiley and Sons
  18. Beehr , T. A. & Newman , J. E. (1978) *Job stress employee health and organizational effectiveness : A fact analysis mode and literature review* *Personnel psychology* vol , 31 , pp. 665–699.
  19. Dane , F. C. (1990) *Research methods.* Pacific Grove , Calif. : Brooks /cole Pub. Co.
  20. Girdano , D. A. , G. S. Everly , and D. E. Dusek (1990) *Occupational Stress and Stressors In A. Maisel (Ed. ) Controlling Sstress and Tension : A Holistic Approach (3 rd ed. 131–152)* , Englewood Cluffs , NJ : Prentice Hall.
  21. Man Neil , D. H. (1981) *The relationship of occupational stress to burnout.* In J. W. Jones (Ed. ) *The burnout syndrome.* Park Rudge , IL : London House Management Press.

22. Martin , Schermerhorn , J. R. Jr. (1983) Work and nonwork Influence on health : A research agenda usung Inability to leave as critical variables , Academy of management review , vol. 8 , pp. 650-659.
23. Robbins , S.P. ( 2000 ) Oranizational Behavior : Concepts , Controversies and Applications , 9th Edition. New York : Prentice Hall College.
24. Wolfgang ,L. (2005) Stress management : from basic science to better practice. Thousand Oaks , Calif. Sage.



## 附錄

### 一、名詞界定

#### (一) 模式定義

係指事物之間隱藏的規律關係，而這些事物並不必然是圖像、圖案，也可以是數字、抽象的關係，甚至思維的方式。模式強調的是形式上的規律，而非實質上的規律。簡單的說，就是從不斷重複的事件中，發現和抽離出的規律，就如同解決問題的經驗總結，只要是一再重複出現的事物，就可能存在某種模式。

#### (二) 職業軍官

職業軍人係經民間大專院校(含)或軍事院校畢業(含正期、專科、ROTC)，取得畢業證書，並經正式的軍事教育訓練單位(兵科學校)完成基礎軍事訓練後，取得結業證書並授階及國家任官令，爾後依國防部的分發至軍事單位服務，擔任軍事幹部，從事相關軍官職務的歷練工作。其對象包括正統軍校畢業後志願役軍官與大專青年服役時與國防部簽訂轉服志願役之軍官，職務歷練則由最基層少尉軍官開始，爾後依每階停年(規定每一階級所應歷練的年限)規定，接續為少尉—中尉—上尉—少校—中校—上校—少將—中將—二級上將—一級上將，不同於志願役士官兵及義務役軍人。

#### (三) 期別(年班)(Cohort)

在同一時間進入同一組織的一群人，此一群人具有相同或類似之教育(訓練)背景；且在同一起點向上發展，則此一群人稱為具有相同之「期別」。

#### (四) 階級

國軍依現行法令，官階區分為尉級、校級、將級參階層，在一個階

劃分出不同之官等。

(五) 晉任停年

各官階之軍官欲晉任至高一階官階時，必須經過之實職年資。

(六) 現役最大年限

各官階之軍官總服務年資到達該階規定之年限，則必須退伍，亦即無法繼續從事軍職事業。

(七) 退損人員

退損人員即為離開國軍編制體制內之人員；所謂「退損」乃包括軍職外調、事故、失蹤、傷亡、病故（含疾病）、退伍等。

(八) 生涯規劃

就是一個人對他的生涯做一個最適合他的妥善計劃與安排，並且能夠運用環境資源，在短期內充分發揮自我潛能，達到各階段的生涯成熟，適才是所，最終達到自我實現的境界，圓滿地完成既定的生涯目標，這樣的人生規劃，可以稱之為「生涯規劃」。

## 二、陸海空軍軍官士官服役條例

### 第一章 總則

第 1 條 本條例依兵役法第三條第二項制定之。

第 2 條 陸海空軍軍官、士官服役，依本條例之規定；本條例未規定者，適用其他法律之規定。

第 3 條 本條例所稱軍官，係指常備軍官、預備軍官；所稱士官，係指常備士官、預備士官。

第 4 條 常備軍官、常備士官，自任官之日起役；預備軍官、預備士官，自任官或授予預備軍官、預備士官適任證書之日起役；其服役區分如左：

一、現役：以在營任軍官、士官者服之，至依法停役、退伍、解除召集、禁役或除役時為止。

二、預備役：區分為第一預備役、第二預備役及第三預備役，以現役軍官、士官經停役、退伍、解除召集者，或取得預備軍官、預備士官適任證書，未在營服現役者服之，至免役、禁役、喪失國籍或除役時為止。

前項人員因犯罪經判處徒刑確定，並受褫奪公權之宣告而免官，除禁役者外，未核予復官前，轉服常備兵之現役或預備役。

第 5 條 軍官、士官除役年齡如左：

一、下士、中士、上士五十歲。

二、士官長五十八歲。

三、尉官五十歲。

四、校官五十八歲。

五、少將六十歲。

六、中將六十五歲。

七、上將七十歲。

一級上將除役年齡，不受前項第七款之限制。

第 6 條 軍官、士官服現役最大年限或年齡如左：

一、士官與除役年齡同。

二、少尉、中尉十年。

三、上尉十五年。

四、少校二十年。

五、中校二十四年。

六、上校二十八年。

七、少將五十七歲。

八、中將六十歲。

九、上將六十四歲。

前項現役最大年限，自任官之日起算；服現役最大年齡，依其出生年月日計算至足齡之年次月一日止。

一級上將服現役最大年齡，不受第一項第九款之限制。

第 7 條 常備軍官役，以適齡男子或現役或後備之士官、士兵，依志願考取軍事校院或國內外同等學校，完成常備軍官教育，期滿合格者服之。

第 8 條 常備士官役，以適齡男子或現役或後備之士兵，依志願考取軍事校院或國內外同等學校，完成常備士官教育，期滿合格者服之。

服現役成績優良之士兵，得經甄選合格後，服常備士官役。

第 9 條 預備軍官役，以左列人員，依志願考選，完成預備軍官教育合格者服之：

- 一、專科以上學校畢業或具有同等程度者。
- 二、曾服常備士官現役二年以上者。
- 三、曾受預備士官教育期滿成績特優者。
- 四、專門技能人員具有軍中所需專長者。
- 五、高級中學或同等學校畢業，或現役優秀士官、士兵考入軍事校院或軍官訓練班者。

前項第一款至第四款人員，在國防軍事上有必要時，得依法徵集、召集入營，施以預備軍官教育，服預備軍官現役；第五款人員，應服一定期間之現役。

現役優秀士官，於戰場任命為軍官者，得逕服預備軍官現役。

第 10 條 預備士官役，以左列人員，依志願考選，完成預備士官教育合格者服之：

- 一、高級中學以上或同等學校畢業或具有同等程度者。
- 二、曾服常備兵現役期滿，成績優良者。
- 三、曾服補充兵現役期滿，成績特優者。
- 四、專門技能人員，具有軍中所需專長者。
- 五、國民中學或同等學校畢業，或現役優秀士兵考入軍事校院或士官訓練班者。

前項第一款或第四款人員，在國防軍事上有必要時，得依法徵集、召集入營，施以預備士官教育，服預備士官現役；第五款人員，應服一定期間之現役。

現役優秀士兵，於戰場任命為士官者，得逕服預備士官現役。

## 第二章 常備軍官役及常備士官役

第 11 條 常備軍官服現役不得少於六年，常備士官服現役不得少於四年，由國防部依軍事需要，於招生時明定之。

前項服現役最少年限，本條例有特別規定者，從其規定。

第一項服現役最少年限，以任官之日起算。但軍官、士官再考選入軍事校院，接受軍官基礎教育畢業者，應自再任職之日起算。

第 12 條 常備軍官、常備士官停役或退伍後，依左列規定服預備役：

- 一、已服現役未滿十年者，服第一預備役。
- 二、已服現役十年以上未滿二十年，或服現役與第一預備役合計十年以上未滿二十年者，服第二預備役。
- 三、已服現役二十年以上，或服現役十五年以上且年滿六十歲，或服現役及第一預備役、第二預備役合計二十年以上，未屆滿除役年齡者，服第三預備役。

第 13 條 常備軍官、常備士官預備役人員，受臨時召集時或動員召集，按其專長、階級、年齡及體位，依第一預備役、第二預備役、第三預備役之順序行之。其受臨時召集服現役時間，在戰時或非常事變時，與動員召集同，在平時，應補足現役最少年限；其應受教育、勤務、點閱召集，依兵役法及兵役法施行法之規定。

常備軍官、常備士官預備役人員，得視軍事需要，依志願再服現役一年至三年，期滿仍依軍事需要及其志願繼續服現役。

前項人員志願入營甄選服役規則，由國防部定之。

第 14 條 常備軍官、常備士官，在現役期間，有左列情形之一者，予以停役：

- 一、失蹤逾三個月者。
- 二、被俘者。
- 三、撤職者。
- 四、休職者。
- 五、因案羈押逾三個月者。

六、判處徒刑在執行中者。

七、任軍職以外之公職者。

八、因其他事故，必須予以停役者。

前項第四款人員，於休職期滿許其回役；第七款人員，不予回役；其餘各款人員，於停役原因消滅時，得按其情節及軍事需要，予以回役或免予回役。

第 15 條 常備軍官、常備士官，有左列情形之一者，予以退伍：

一、服滿現役最少年限，志願退伍者。

二、屆滿現役最大年限或年齡者。

三、因病、傷或體質衰弱，經檢定不適服現役者。

四、逾越編制員額者。

五、年度考績丙上以下或因個人因素一次受記大過二次以上，人事評審會考核不適服現役者。

六、本條例施行後晉任將官本階停年屆滿八年或本條例施行前已晉任將官本階停年屆滿十年，未占上階職缺者。

七、停役原因消滅免予回役者。

八、依前條第一項第三款至第八款規定，停役滿三年未回役者。

但在三年內，志願退伍者，從其志願。

第 16 條 常備軍官、常備士官，在服役期間，有左列情形之一者，予以除役：

一、屆滿除役年齡者。

二、因病、傷、殘廢，經檢定不堪服役者。

三、禁役者。

四、失蹤或被俘停役滿三年尚未歸還者。

前項第四款除役人員歸還時，未屆滿除役年齡者，轉服預備役；

未屆滿服現役最大年限或年齡者，視其情節，依軍事需要及志願，回復現役。

第一項第二款因病、傷、殘廢，經檢定不堪服役及前條第一項第三款因病、傷或體質衰弱，經檢定不適服現役之病傷退伍除役檢定標準，由國防部定之。

第 17 條 常備軍官、常備士官預備役，應召再服現役人員，於再服現役期滿或具有第十四條第一項、第十五條各款情形之一者，予以解除召集。

第 18 條 常備軍官、常備士官，服現役期滿，有左列情形之一者，予以延役：

- 一、戰時或非常事變時。
- 二、航海中或國外服勤時。
- 三、重要演習、校閱或正服特別勤務時。
- 四、因天災或其他不可避免之事故時。

屆滿現役最大年限或年齡，其專長為軍中需要，且志願繼續服現役者，得予延役至除役年齡。

第一項第一款之延役，以至戰事或事變終了後六個月為限；第二款至第四款，延役至原因消滅時止。

第一項、第二項延役期滿或原因消滅時，予以退伍、解除召集或除役。

### 第三章 預備軍官役及預備士官役

第 19 條 預備軍官、預備士官，自起役之日，服預備役或依法召服現役，其規定如左：

- 一、服預備役期間，依兵役法及其施行法之規定，召服現役。
- 二、服預備役或現役或合計未滿十年者，服第一預備役；十年以

上未滿二十年者，服第二預備役；二十年以上者，服第三預備役。

預備軍官、預備士官，自起役之日起，志願服現役者，其期間，預備軍官為一年至五年，預備士官為一年至三年。期滿後，得依軍事需要及志願，以一年至三年為一期，繼續服現役。

前項人員志願留營入營甄選服役規則，由國防部定之。

第 20 條 預備軍官、預備士官，在現役期間之停役、回役，除在徵集或臨時召集服現役期間，因病六個月未癒，得予停役，病癒即予回役外，其餘依第十四條之規定辦理。

第 21 條 預備軍官、預備士官之召服現役、退伍、解除召集、除役、延役，除本章規定者外，準用第二章常備軍官、常備士官之有關規定。

第 22 條 預備軍官服現役滿六年、預備士官服現役滿四年，在現役期間，績效優良者，於軍事需要時，得依志願轉服常備軍官、常備士官現役。

#### 第四章 退伍除役及給與

第 23 條 軍官、士官退伍除役時之給與如左：

- 一、服現役三年以上未滿二十年者，按服現役年資，給與退伍金。
- 二、服現役二十年以上，或服現役十五年以上年滿六十歲者，依服現役年資，按月給與退休俸終身，或依志願，按前款規定，給與退伍金。
- 三、在現役期間，因作戰或因公致傷、殘，經檢定不堪服役，合於行政院所定就養標準者，按月給與贍養金終身，或依志願，按前二款規定，給與退伍金或退休俸。

第 24 條 軍官、士官在現役期間，有左列情形之一者，不發退除給與：

- 一、犯內亂、外患或貪污罪，判處有期徒刑之刑確定而未宣告緩

刑，或因案判處死刑、無期徒刑確定者。

二、依陸海空軍懲罰法規定，受撤職處分者。但因過失或連帶處分而撤職者，不在此限。

第 25 條 退伍金、退休俸、贍養金給付之標準如左：

一、退伍金：以退伍除役生效日，現役同官階俸級人員之本俸加一倍為基數，每服現役一年，給與一個半基數，最高三十五年，給與五十三個基數。尾數未滿六個月者，給與一個基數，六個月以上，未滿一年者，以一年計。但服現役十五年以上未滿二十年，未屆滿現役最大年限，而志願提前退伍者，每提前一年，加發半個基數，未滿一年不予計算，最高加發至五個基數。

二、退休俸：以現役同官階俸級人員之本俸加一倍為基數，每服現役一年，照基數百分之二給與，最高三十五年，給與百分之七十為限。尾數未滿六個月者，加發百分之一，六個月以上未滿一年者，以一年計。

三、贍養金：以現役同官階俸級人員之本俸加一倍為基數，給與百分之五十。

本條例施行後之服役年資，每增一年加發○·五個基數之一次退伍金，最高加給十個基數為限。

第 26 條 支領退休俸、贍養金人員，本人及眷屬實物代金與眷屬補助費，十足發給。

支領退伍金人員，每一基數加發一個月本人實物代金，並一次加發眷屬實物代金及眷屬補助費，其規定如左：

一、服現役三年以上未滿四年者，發給六個月。

二、服現役四年以上未滿五年者，發給一年。

三、服現役五年以上者，發給二年。

第 27 條 軍官、士官退伍除役給與，應由政府與現役人員共同撥繳費用，設立基金負責支付之，並由政府負最後支付保證責任。

前項共同撥繳費用之標準，按現役人員本俸加一倍百分之八至百分之十二之費率，由政府撥付百分之六十五，現役人員繳付百分之三十五。撥繳滿三十五年後，免再撥繳。

不合發給退除給與之軍官、士官，得申請發還其本人已繳付之基金費用，並以臺灣銀行之存款利率加計利息後，一次發還。

第一項基金之撥繳、管理及運用等事項，依有關法律規定辦理。

第 28 條 軍官、士官在現役期間，依第十六條第一項第一款至第三款除役者，或民國三十八年一月一日以後，奉派執行任務，依第四款除役歸還人員，未回復現役者，其退除給與，適用第二十三條之規定。

前項被俘歸還人員，經查明無損軍譽者，其被俘在監管之期間，不計服現役年資。但准予併計退除年資。

第 29 條 預備役軍官、預備役士官，應召或依志願再服現役一年以上，於退伍、解除召集或除役時，其退除給與規定如左：

一、原未領退除給與者，其先後服現役年資，應合併計算，依第二十三條規定，發給退除給與。

二、原已領退伍金者，再服現役之年資，與以前服役之年資累計，扣除已支領退伍金基數後，發給其退伍金，不得併計支領退休俸。但再服現役年資，合於給與退休俸者，得依志願支領退休俸。

三、原已領退休俸者，其再服現役之年資，得依志願增加其退休俸給與比率或給與退伍金。

前項再服現役人員，合併計算之退伍金基數或退休俸給與比率，不得超過第二十五條所定最高標準。

第 30 條 軍官、士官在現役期間，因作戰或對國防軍事建設著有功績者，於退伍除役時，一次發給功績獎金；其標準及金額，由行政院定之。

第 31 條 軍官、士官之退除給與，應於退伍除役時發給。但未領退除給與轉任公職者，得依其志願，將軍職年資併同公職年資，辦理公職人員退休。

合於支領退休俸之軍官、士官，因外職停役就任公職者，於公職退休時，得選擇支領退休俸。但不得同時申請支領月退休金或兼領月退休金。

第 32 條 支領退休俸之軍官、士官，自就任公職之日起，停發其退休俸，俟脫離公職時恢復。但有左列情形之一者，不停發其退休俸：

- 一、月支待遇未達委任第一職等本俸最高俸額及一般公務人員專業加給合計數額者。
- 二、各機關、學校、公營事業機構或軍事單位僱用之技警、司機、技工、工友或工人。
- 三、軍事單位一般及評價聘雇僱用各等人員。

前項停支退休俸人員，所任職務待遇，低於退休俸者，得向原核定之權責機關，申請補足差額。

第一項應停支退休俸人員，於再任公職時，應即誠實申報其為支領退休俸人員。如未依規定誠實申報支領退休俸，應依相關法令規定從嚴懲處。

第一項停發退休俸辦法，由行政院定之。

第 33 條 軍官、士官於領受退休俸或贍養金期間，有左列情形之一者，停

止其領受退休俸或贍養金之權利，至其原因消滅時恢復：

- 一、違反妨害兵役治罪條例，判處徒刑在執行中者。
- 二、犯貪污罪，經判處徒刑在執行中者。
- 三、褫奪公權尚未復權者。

第 34 條 軍官、士官於領受退休俸或贍養金期間，有左列情形之一者，喪失其領受退休俸或贍養金之權利：

- 一、喪失國籍者及違反國籍法規定者。
- 二、因犯內亂、外患罪或因現役期間之貪污行為，經判處徒刑而未宣告緩刑確定者。
- 三、判處死刑或無期徒刑者。
- 四、死亡者。

第 35 條 軍官、士官支領退休俸、贍養金期間，得申請改支一次退伍金，並照改支當時退除給與標準及左列規定計發：

- 一、支領退休俸、贍養金未滿一年者，發給退伍金總額。
- 二、支領退休俸、贍養金一年以上，未滿三年者，發給其退伍金餘額。但退伍金餘額，低於退伍金總額之半數時，仍照半數發給之。
- 三、支領退休俸、贍養金三年以上者，發給其退伍金餘額。

第 36 條 軍官、士官於領受退休俸或贍養金期間死亡者，自死亡之次月起停發，另依其死亡時之退除給與標準，發給其遺族一次撫慰金。其規定如左：

- 一、支領退休俸、贍養金未滿一年者，發給退伍金總額。
- 二、支領退休俸、贍養金一年以上未滿三年者，發給其退伍金餘額。但退伍金餘額，低於退伍金總額之半數時，仍照半數發給之。

三、支領退休俸、贍養金三年以上者，發給其退伍金餘額，並發給相當於同等級之現役人員六個基數之撫慰金；其無餘額者，亦同。

前項遺族之範圍及領取一次撫慰金之順序，依民法第一千一百三十八條之規定。

遺族為父母、配偶或未成年子女或已成年因殘障而無謀生能力之子女者，如不領一次撫慰金，得改支原退休俸、贍養金之半數，並依現役人員標準，發給眷屬實物代金與眷屬補助費，至父母死亡、配偶死亡或再婚、子女成年時止。但子女雖成年，仍在學就讀或殘障而無謀生能力者，得繼續發給至大學畢業或原因消滅時止。

前項退休俸、贍養金之半數，低於原階現役本俸之半數時，仍依現役本俸半數發給之。

支領退休俸、贍養金半數人員，有第三十三條情形之一者，停止其領受之權利；有第三十四條情形之一者，喪失其領受之權利。

第 37 條 軍官、士官在本條例施行前後，均有現役年資者，應前後合併計算。但本條例施行前之現役年資，最高採計三十年，連同本條例施行後之現役年資，合計超過三十五年者，仍以三十五年計。本條例施行前，年資累計不滿一年之畸零數，併入本條例施行後年資計算。有關本條例施行前後年資之取捨，應採利於當事人方式行之。

軍官、士官在本條例施行前後，均有服現役年資，合於支領退休俸者，其退除給與，應選擇同一給付方式請領。

第一項人員之退除給與，依左列規定辦理：

一、本條例施行前之現役年資，依附表二規定及行政院核定之其

他給與發給。

二、本條例施行後之現役年資，依第二十五條規定發給。

第 38 條 軍官、士官在本條例施行前，已有之現役年資未滿十五年，於本條例施行後退伍除役，擇領退休俸者，另按未滿十五年之年資為準，依左列規定，擇一支給補償金：

一、每減一年，增給半個基數之一次補償金。

二、每減一年，增給基數百分之〇·五之月補償金。

軍官、士官在本條例施行前，已有之現役年資未滿二十年，於本條例施行後退除，其前後服現役年資合計滿十五年，擇領退休俸者，依其在本條例施行後年資，每滿半年，一次增發半個基數之補償金，最高一次增發三個基數，至二十年止；其前後服現役年資超過二十年者，每滿一年，減發半個基數，至滿二十六年者，不再增減。其增減基數由基金支給。

第 39 條 本條例施行前已退除者，其支領之退除給與及其他各項補助，均按原規定支給。

本條例施行前已服役，施行後退除者，支領之退除給與，低於施行前退除者之所得，應補足其差額。

本條例施行前，經輔導就業、外職停役，持有退除給與結算單或支付證人員，均照附表二之給與標準發給。

本條例施行前，支領生活補助費人員，於本條例施行後，就任公職者，依第三十二條規定辦理。五十九年七月一日以後退伍除役之軍官、士官，其退除給與，比照公務人員發給退休金其他現金給與補償金；其發給辦法及對象，由行政院定之。民國三十八年一月一日以後至民國五十九年六月三十日以前，在臺灣地區退除役之軍、士官，其所支領之退除役給與偏低，行政院應為適當之

處理；其辦法及對象，依預算程序於二年內辦理。

第 40 條 本條例施行核定前，支領生活補助費人員，依左列規定辦理：

一、服軍官役、士官役年資併計未滿二十年者，仍按原規定繼續支領生活補助費。

二、服軍官役、士官役、士兵役年資併計二十年以上，其逾二十年之士官、士兵役年資已核發一次退伍金者，按退除當時官階改依現役本俸百分之八十支領退休俸。已發退伍金之年資，不得併計退休俸百分比。

三、服軍官役、士官役、士兵役年資併計二十年以上，其逾二十年之士官、士兵役年資未核發退除給與者，得將士官役年資併軍官役年資，依第三十七條附表，按退除當時官階，現役本俸百分比，支領退休俸。士兵役年資，以現役上等兵之本俸為基數，發給一次退伍金，每半年發給一個基數，不足半年者以半年計；所附原始證件無法確定其士兵役之起訖日期者，僅發給一個基數。

第 41 條 軍官、士官請領退除給與權利，自退伍除役之次月起，經過五年不行使而消滅。但因不可抗力事由，致不能行使者，自該請求權可行使時起算。

支領月退除給與人員，支領期間，其各期請求權，自應領日之次月起算。

第 42 條 軍官、士官請領退除給與之權利，不得扣押、讓與或供擔保。

第 43 條 本條例所定給與，由基金支付。但左列項目，由政府另行編列預算支付：

一、第二十五條第一項第一款但書加發之退伍金及第二項加發之一次退伍金。

- 二、第二十五條第一項第三款未繳納基金費用之贍養金。
- 三、第二十八條第二項被俘歸還人員，在被俘監管期間之退除與給。
- 四、第二十九條第一項第一款原未領退除給與部分。
- 五、第三十條一次發給之功績獎金。
- 六、第三十五條改支一次退伍金所增之經費。
- 七、第三十七條第三項第一款之給與。
- 八、第三十八條第一項第一款一次增給之補償金。
- 九、第三十九條規定所需之經費。
- 十、第四十條規定所需之經費。

## 第五章 附則

第 44 條 女子志願服軍官役、士官役者，除左列事項外，適用本條例之規定：

- 一、本條例施行前考入軍事校院者，服現役最少年限，依原招生簡章之規定。
- 二、預備役依志願服之。

第 45 條 軍官、士官經考送國外留學、國內大專以上校院進修學位、軍事校院進修碩士、博士學位者，除應服現役最少年限外，並按其進修時間之二倍，延長服現役時間。但延長之期間，最多以八年為限。

前項延長服現役時間之起算日期如左：

- 一、未服滿現役最少年限者，自屆滿現役最少年限之翌日起算。
- 二、已服滿現役最少年限者，自再派、任職命令生效之日起算。

本條例施行前考送國外留學已再任職者，其延長服現役時間，依其原有之規定。

第 46 條 本條例施行前，考入軍事校院就讀或任官者，以入學時招生簡章所定服現役年限，為其服現役最少年限。但軍官服現役年限超過八年者，以八年為限；士官服現役年限超過六年者，以六年為限。

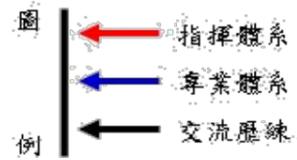
第 47 條 服軍官役、士官役者，應宣誓效忠中華民國，遵守國家法令，並對公務有終身保守機密之責任。

第 48 條 本條例施行細則，由行政院定之。

第 49 條 本條例施行日期，由行政院以命令定之。



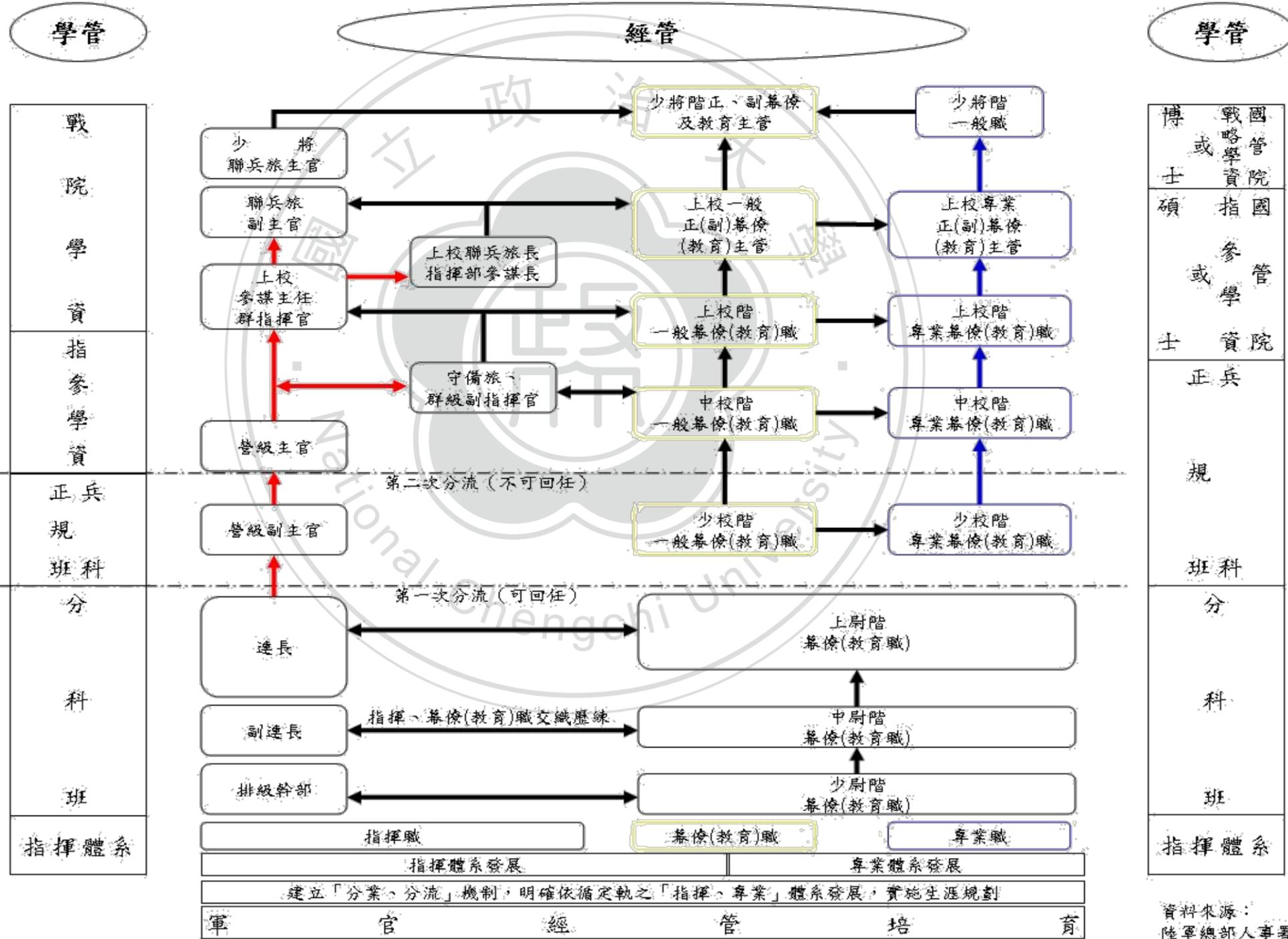
三、陸軍司令部—陸軍軍官經管培育體系表



建 構 陸 軍 職 能 專 精 化 幹 部

培育建軍備戰指揮決策人才      培育建軍備戰規劃參謀人才

生 涯 尺	
51	少將
50	
49	
48	
47	
46	上校
45	
44	
43	
42	
41	中校
40	
39	
38	
37	
36	少校
35	
34	
33	
32	
31	上尉
30	
29	
28	
27	
26	中尉
25	
24	
23	少尉
年齡	階級



資料來源：陸軍總部人事署