

三軍聯訓基地部隊操演結合人才招募活動設計與效益分析

辛宜珊

國立高雄應用科技大學觀光暨餐旅管理研究所研究生 shan713713@gmail.com

李明聰

國立高雄應用科技大學觀光暨餐旅管理研究所助理教授 tsungo@gmail.com

摘要

隨著時代變遷、國際情勢的改變，「以量取勝」的戰爭型態已不復見，取而代之的戰爭模式為專業精銳士兵運用高科技武器來執行作戰任務，故募兵制的推動成為了世界趨勢。我國因應募兵制政策推動，除了改善服役待遇、生活環境及各項照顧等，提升人才招募來源更是顯得重要；三軍聯訓基地位於屏東縣，為國軍南部主要實彈演練場地，本研究將依照基地地理位置、環境特性來規劃體驗活動，嘗試推動有別於營區開放及暑期戰鬥活動之可行性，未來並規劃透過訪談法結合調查法，將國軍人才招募中心活動規劃者、第一線招募員訪談資料，結合墾丁旅客對活動設計參與的滿意度，來進行資料分析並提出結論，以作為日後人才招募活動規劃之參考依據。

關鍵詞：募兵制、軍事觀光、形象塑建、活動設計、行銷策略

Analysis the Activities Planning Benefits of Training Exercise and Military Recruitment of the Joint Operations Training Base Command

Yi-Shan Hsin

Department of Tourism Management, National Kaohsiung University of Applied Sciences

shan713713@gmail.com

Ming-Tsung Lee

Department of Tourism Management, National Kaohsiung University of Applied Sciences

tsungo@gmail.com

Abstract

As the changes of the times and international situation, the war pattern of quantity has been replaced. Instead, the mode has been used by professional soldiers as high-tech weapons during the war. Moving to an all-volunteer military would ultimately be the trend. For the purpose of all-volunteer military, Ministry of National Defense improving the service, living environment and care of soldiers are important. In addition, the major problem is expanding the recruiting sources. The Joint Operations Training Base Command is located in Pingtung County. It is the main live fire exercise base in the south of the Taiwan. We draw up activities according to location and environmental characteristics, then try to promote the plan which is different from the All-Out Defense Education activities. The research applies in-depth interviews and questionnaires to investigate the feasibility assessment. Finally, we trying to analyze the data and draws a conclusion, which can be used as a reference for the future planning of recruitment activities.

Keywords: Military recruitment, Tourism and the military, Construction of image, Activity planning, Marketing strategy

壹、緒論

一、研究背景與動機

人才爭奪戰(The war for talent)無論在規模大或小的公司中，為了獲得人才的人力資源的戰爭(Fishman, 1998; Trevor, Gerhart & Boudreau, 1997; Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012; Beechler & Woodward, 2009)，同樣的，在軍隊中的人才招募也會面對到人力資源的獲得戰(Schreurs & Syed, 2011)；人力招募的議題一直受到重視，無論在任何企業或團體中，人一是組織中最寶貴的財富也是獨特的資產(Pamenter, 1999)，人才的選拔與獲得是組織中重要的任務，而人力資源部門就扮演著守門員的角色，擔任招募人才的工作。

以軍隊專業化要點切入，募兵制優點壓倒性的勝過徵兵制(Smith, 1976)，徵召服役期短的士兵劣於長期的志願役，在戰爭中使用不先進的軍事技術、缺乏訓練，往往會變成更多人員傷亡的砲灰型戰術(Poutvaara & Wagener, 2011)；以經濟面來說，Poutvaara 和 Wagener(2007)提出徵兵制國家會出現會延遲畢業及投入勞動市場，進而縮短爾後的職業生涯，而 Poutvaara 和 Wagener (2011)更提出各國常有役男利用各種名義逃避，如：低效就業、移民、延畢、倉促結婚、賄賂、偽造診斷書等，廢除徵兵制將可以省下這難以估計的成本。而我國因應國家安全情勢及敵情發展，針對國軍兵力來源結構進行調整，自 2006 年起試辦以募兵為主的徵募兵並行制，兵力來源由徵兵制轉為以募兵為主，而國家推動「募兵制」期望達成「提升國軍戰力」、「合理運用人力」及「降低社會成本」之效益。國軍透過招募及培訓役期長、意願強、經驗熟之志願役人才，可以有效節約教育訓練成本，發揮專業精練之優勢，並改善「徵兵制」退補頻繁、戰力不易蓄積及訓練資源消耗之弱點，有效提升國軍戰力(國防報告書，2015)。

推動募兵制乃是我國國防政策主軸，在許多國家的軍隊已面臨到人才招募成效下降及新兵的留營率低的困境(Bachman, Segal, Freedman & O'Malley, 2000; Schreurs, Derous, De Witte, Proost, Andriessen & Glabeke, 2005)，我國國防部原先規畫於 2014 年底完成募兵制目標，因招募成效不如預期，故為維持國軍災害防救能力及戰備演訓任務之遂行，經行政院同意後，國防部於 2014 年 9 月宣布募兵制計畫延後至 2017 年 1 月 1 日實施；據國軍人才招募中心資料顯示，雖 2014-2015 年度招募績效皆有達成年度目標，但實際上兵源補充仍是無法滿足目標的九成現員編制，故國防部又於 2016 年 8 月 16 日宣布 82 年次以前役男仍需入營服一年義務役兵役，雖招募成效卓著，但結合多面向原因，如士兵入營後辦理退場機制人數、服役期滿留營率等問題，仍凸顯兵源不足的困境。

國防部全募兵宣導資料中提出軍人政策配套三大面向—待遇、尊嚴與出路，目的即為建立健全軍人福利，給予現役軍人福利、提高軍人尊嚴，並對於服役期滿軍人建構完整退役後生涯規劃；確立招募目標後，組織應發展人力招募策略，而其中的一點—傳遞給求職者的訊息就是重要的課題(Breaugh, 2008)。因應「募兵制」政策推動，為滿足國軍兵源需求，目前我國招募以「國軍人才招募中心」為首，下轄各區域招募小組專責專職進入校園及鄉里招募有志從軍青年，除透過招募員在基層宣導，另為爭取國人認同「募兵制」政策效益，國防部結合年度重大演訓任務、全民國防教育、營區開放、海軍敦睦遠航訓練及縣市後備軍人運動大會，深入鄉里擴大舉辦人才招募活動，廣邀民眾、學生及後備軍人輔導組織參與，說明募兵政策，激發社會青年從軍意願(國防報告書，2015)。

「全民國防教育法」自 2006 年 2 月 1 日正式施行以來，於國內推展一系列國防知性之旅，其目的為有效提升全民國防意識，以爭取支持國防施政作為，在不影響部隊戰備訓練本務前提下，以統合「三軍資源規劃辦理」為主軸，由各司令部協同作戰區，統籌地區內部隊資源，目前主要選擇國軍大型營區，結合國家重要慶典、民俗節日、部隊慶或地方政府大型活動等方式擴大辦理。營區開放活動內容主要以「靜態陳展為主，動態操演為輔」，活動內容大致為現行裝備展示、文物陳展、莒拳隊和儀隊表演、空中

戰技操演和訓練模擬器操作等；國軍目前每年配合漢光演習開放部分場次讓民眾自由參觀，但活動時間皆集中於5月至8月間，時間區段較為緊縮，而位於屏東的三軍聯訓基地，全年皆有戰備訓練活動，單一單位訓練時間為期兩個月，於期末皆有現地戰術鑑測，探討若能配合部隊鑑測時間開放民眾參觀，基於不影響鑑測進行、演練資訊保密和參觀人員安全原則下，推展國防知性之旅。

三軍聯合作戰訓練基地位於屏東縣車城鄉，為目前國軍南部演習訓練場地，負責各單位實彈射擊及三軍聯勇演習，進訓流路全年平均5單位10場次，唯演習訓練過程因保密及安全性問題未對外開放參觀，而配合國家國防教育發展方針，國防部依據「國家安全報告」和「國防報告書」，擬訂全民國防教育內涵五大主軸，其中的「全民國防」和「國防科技」就是要讓民眾了解國防安全的重要性，進而支持國防武器發展來為整體國防安全奠定基礎；該基地位處屏鵝公路上，為民眾前往旅遊勝地—墾丁必經路線，本研究旨在探討國軍人才招募結合三軍聯訓基地部隊操演開放參觀，並且研究民眾對於參與三軍聯訓基地實彈射擊參觀及營區招募活動之參與意願程度，進而作為國防部推展招募活動之參考依據。

二、研究目的

研究者致力於探討各種招募方式的有效性，即人力需求者試圖讓人們了解職位空缺，而在個別差異理論下，不同的招募方式可能吸引不同屬性的求職者，如能力、職業道德(Breaugh, 2008)，在先前已有許多針對國軍人才招募的研究，但是由於募兵制目標的延後施行，顯示提高人才招募成效為當務之急，唯2016年接連發生「軍人虐狗」和「雄三誤射」事件，民眾對於國軍紀律存疑及產生不佳的觀感，曾有報導海軍官校新生36員在事件發生後申請退訓，其退訓原因為「無法面對這種生活」，雖然以上案例可能是單一個案，但是對於國軍的形象仍有負面影響，本研究希望提升國軍正面形象及提高招募成效，進行活動設計與探討。

貳、文獻回顧

一、三軍聯訓基地地理位置

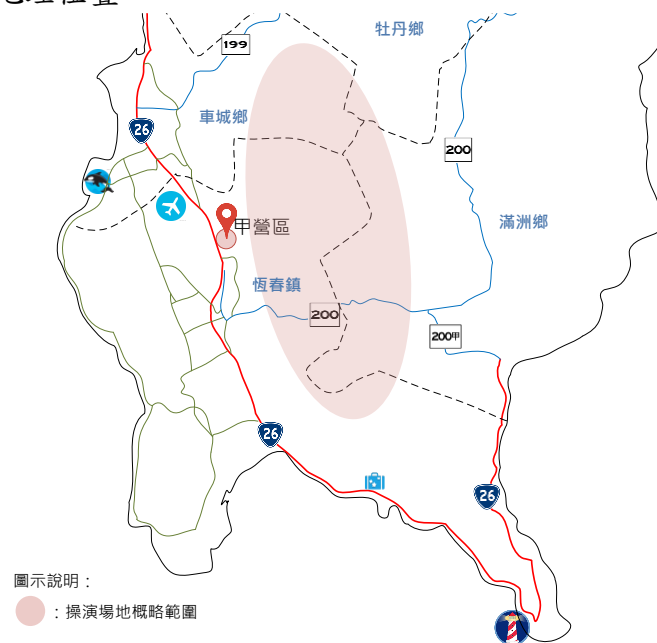


圖 1 三軍聯訓基地地理位置

三軍聯合作戰訓練基地指揮部(The Joint Operations Training Base Command,

JOTBC)位於屏東縣車城鄉，而三軍聯訓基地面積超過 2000 公頃，佔地橫跨恆春鎮、車城鄉、滿洲鄉及牡丹鄉四鄉鎮，為目前國軍南部主要三軍聯合模擬作戰實彈訓練場地，全年度除海軍陸戰隊步兵營基地訓練任務外，還有打擊旅進駐進行為期約兩個月的「聯勇操演」。

二、三軍聯訓基地現行狀況

三軍聯合作戰訓練基地位於屏東縣車城鄉，為目前國軍南部操演主要訓練場地，負責進訓基地訓練及聯勇操演，而聯勇為國軍年度訓練流路之固定訓練項目，全年皆有戰備訓練活動，單一單位訓練時間為期兩個月，進訓流路全年平均 5 單位 10 場次，由地面部隊打擊旅單位以輪帶式輪流進駐訓練，進行單位實彈標準測驗，模擬實際戰場狀況實施訓練成果驗證，各單位於年度計劃進訓期間進訓間，前幾週進行裝備整備、人員訓練和實地演練，並由配屬保修單位隨時進行裝備修護及檢驗，第五週則進入實兵實地演練，執行「營、連實彈測考」，第六週期末驗證項目則有「旅、營級實彈測考」的現地戰術鑑測，藉由實兵實彈演練驗證進訓期間訓練成果，強化我軍地面作戰能力。

三、軍隊招募分析

(一)美國軍隊招募狀況

美國早在 1973 年施行全志願役部隊(All volunteer force, AVF)，宣布停止利用徵兵來填補兵源，而法國則於 1997 年起實行募兵制，探討各國推動募兵制之原因，除戰爭型態轉變及國際情勢變化，實行募兵制的兵力役期較徵兵制長，能減少退補頻繁之訓練資源消耗，並且使服役役期較長之志願役人員朝向專業化發展，增強國防力量。

而即使是在實行募兵制多年的美國，在兵源的補充還是無法滿足現行軍隊編制數，因應瞬息萬變的國際戰略環境變遷，不同類型的戰場、反恐戰爭、國家角色地位及任務與世界多點戰爭爆發等因素，軍隊維持人力素質水平愈加重要(Devlin, 2003)，在 21 世紀的美國軍隊面臨到人才招募與留住高素質人才的問題，人力資源越來越稀少，Bush(時任美國總統)於 2002 年指出國防部針對軍隊人力招募及留營運作模式須做改革，高素質人員不願意從軍或是在服役役期滿後選擇離開，Rumsfel(時任國防部長)於 2001 年的四年期總檢報告(Quadrennial Defense Review Report, QDR)中提到有能力、才華和上進心的人是國防的基礎和彈性的支持架構，提高現有軍隊人員的能力與招募、留營培訓和教育更為首重之事，且國防部應為戰士們及背後支持的人建構新的合同，了解其需求並鼓勵其將軍人做為人生的志業；Shelton(2000)在 Joint Vision 2020 提到軍隊需要隨著國防科技進步，能操作複雜軍事系統及因應繁雜任務的高素質人力，而擁有創造力和積極的人力使得先進技術及作戰概念獲得充分的發揮，於 2020 年時，聯合部隊仍然以全志願役軍隊為主力核心，軍人對於多面向的任務及戰爭環境變化，能以靈活、創新和前瞻思維來面對，並於平時戮力戰訓本務、建軍備戰。

(二)我軍招募狀況

因應我國兵役制度調整，自民國 100 年 12 月 28 日「兵役法」修正公布，修訂常備兵役之區分，由原先的現役與後備役再加入軍事訓練，而行政院於民國 101 年 1 月 2 日核定「募兵制實施計畫」後宣告我國兵役體制正式由徵募並行制轉向募兵制，這是我國建軍史上重大的變革，而我國相較於推動全募兵制國家區分在於維持中華民國憲法所中規定的國民兵役義務，役男仍須接受 4 個月的軍事訓練，完成訓練後儲備為後備軍人，於戰時進行召集動員的常備部隊。故為滿足募兵制兵源員額，人才招募的即為我國推動國防轉型的重要關鍵，現行主要招募兵源為專業志願役士兵，並由國軍人招募中心統籌人力募集工作。

參、活動規劃

一、活動理念：

因應「募兵制」政策推動，為滿足國軍兵源需求，目前我國招募以「國軍人才招募中心」為首，除透過招募員在基層宣導，另為爭取國人認同「募兵制」政策效益，國防部結合年度重大演訓任務、全民國防教育、營區開放、海軍敦睦遠航訓練及縣市後備軍人運動大會，深入鄉里擴大舉辦人才招募活動，激發社會青年從軍意願(國防報告書，2015)。

「全民國防教育法」自 2006 年 2 月 1 日公告正式施行以來，於國內推展一系列國防知性之旅，其目的為有效提升全民國防意識，以爭取支持國防施政作為，在不影響部隊戰備訓練本務前提下，以統合「三軍資源規劃辦理」為主軸，由各司令部協同作戰區，統籌地區內部隊資源，目前主要選擇國軍大型營區，營區開放活動內容主要以「靜態陳展為主，動態操演為輔」，唯歷年活動內容大致相同，較無新意；位於屏東的三軍聯訓基地，全年皆有戰備訓練活動，故期望配合三軍聯訓基地部隊測考火力射擊活動，基於不影響鑑測進行、演練資訊保密和參觀人員安全原則下，辦理參觀活動，活動主軸為動態展演活動並配合互動體驗活動及野戰部隊伙食體驗，讓參與民眾零距離參觀國軍戰備演訓成果及部隊生活，活動並遴選優秀三軍官校學生或部隊軍官、士官擔任導覽解說及互動活動，期望藉此提升國軍整體形象，亦帶動國軍人才招募成效。

二、活動簡介：

活動分為動態展演與解說、體驗互動與「部隊版」米其林伙食體驗三大類，「動態展演與解說」為配合部隊演訓活動，開放民眾於乙場域參觀台近距離觀看，各式火炮瞄準遠方山頭標靶輪番轟擊，現場體驗砲彈十足的震撼力、魄力萬千；「體驗互動」分為 5 項，針對季節與開放對象不同，設計開放一項次體驗活動，活動項目設計以貼近部隊生活、瞭解軍人訓練內容及愛鄉愛土為主軸，活動融入軍隊並且親身感受體驗；「部隊版」米其林伙食體驗」活動主要要請參與民眾體驗軍中伙食，打破對部隊大鍋炒傳統刻板印象，與優秀官兵一起享用部隊餐點，並播放參演官兵訓練與生活紀實，讓民眾能更進一步的了解國軍！

活動類型	規劃時間	活動內容	適用期程	活動對象
動態展演與解說	0830-0930	參與國人搭乘軍用卡車或悍馬車前往參觀台，近距離感受現場火炮射擊的威力，並由優秀軍士官擔任解說官與民眾互動	全年	國人
體驗互動	0940-1000	開放國人與參演官兵與武器裝備拍照互動	全年	國人
	1000-1145	a.野外求生〔認識野生植物、野炊、野外行軍體驗等〕	全年	國人
		b.體驗半日農夫-採洋蔥〔品嚐各式洋蔥料理、天然洋蔥染布〕	每年 3-4 月	國人
		c.由屏東縣政府環境保護局樹木銀行提供樹苗，讓參與民眾為這片土地植入生機。	全年	國人
		d.免費體驗！水肺裝備介紹與功能操作教學	全年	國人
		e.軍眷家庭日-讓家屬貼近官兵部隊生活、瞭解單位概況	全年	官兵家屬
「部隊版」米其林伙食體驗	1200-1300	參與民眾與官兵共進午餐，體驗豐富多元的軍隊伙食，並撥放參演官兵訓練與生活紀實	全年	國人

由各陸、海、空三軍官校及南區部隊遴選優秀軍官、士官，活動全程陪同參與民眾進行互動與導覽解說；人員甄選由各校、軍種負責，獲選官兵採榮譽制，於活動舉行前三天至三軍聯訓基地進行教育訓練，並於活動結束後依表現給予適度獎勵，期望藉由官兵與民眾互動的過程中，除讓民眾了解國防、支持國防外，更使官兵能發揚國軍榮譽精神及愛護國家。

三、活動內容：

(一)動態展演與解說：零距離！現場體驗火力射擊震撼度

參與民眾完成報到後至接駁處搭乘軍用卡車或悍馬車前往參觀台，並安排人員現場進行活動解說，參演部隊於仁壽山和保力山訓練場進行實兵、實彈操演，來自空中的追擊壓制和地面的優勢火力，包括空軍 IDF、F-16 戰機、陸航 AH-1W 攻擊直升機，地面戰車、自走砲等各式兵火力，向目標區實施攻擊，最後由步兵向敵方推進並殲滅敵方，活動內容讓參與民眾近距離感受現場火砲射擊過程威力，展現我國軍勤訓精練成效、並為我國建立可恃戰力。參與民眾可於乙場域參觀台第一線觀看實兵、實彈操演，並由人員依操演動次進行解說。

活動時間	活動內容	活動地點
08:30-08:40	乘車集合	接駁站→參觀台
08:40-08:50	搭乘車輛前往參觀台	參觀台
08:50-09:20	觀看實兵、實彈操演及優秀代表解說互動	參觀台

(二)體驗互動：開放國人與優秀演訓人員和裝備拍照互動

參觀台活動結束後，民眾聽從車長引導搭乘接駁車返回甲營區，安排裝備參觀，並由遴選優秀參演官兵進行解說，另開放國人與參演官兵拍照互動。

活動時間	活動內容	活動地點
09:20-09:30	乘車返回甲營區	參觀台→接駁站
09:00-10:00	開放國人與參演官兵與武器裝備拍照互動	甲營區裝備陳展區

(三)體驗互動：a.野外求生—回歸原始的生存法則

「學校老師沒教的事！」跳脫課本走到戶外，跟著特戰弟兄學習野外求生技能，活動主要內容為—邀請國軍現役特戰弟兄示範如何在困窘的環境下、僅限的資源中取得生機，學習辨別可食用之野生植物、無具野炊、搭建帳篷等活動…，課程除展現特戰官兵獨特的野外求生能力，我們更能學習到活用身邊可用資源。

生起一把火是野外求生的基本技能，火也是在夜裡的安全來源，火更是黑夜中的光亮及希望。在文明的社會，火的取得也很容易，想重新找回和大自然的連結，我們來學習如何用鑽木的方式來取火；以圖片或標本介紹可食用之野生植物，學習特戰官兵野外求生技能，讓官兵於野外就地取材，就算斷了後勤支援，也可以獨立生存一段時間；在戶外，少了鍋碗瓢盆如何野炊？特戰官兵教導就地取材，運用有限資源，如利用鋼盔來當湯鍋、削竹成筷等…，做出野外豐盛料理。學習如何使用手邊材料搭設簡易帳篷，並展示國軍「聯結式多功能帳篷」與「單兵個人帳篷」的快速架設。

活動時間	活動內容	活動地點
10:00-10:30	學習利用野外素材無具野炊	戶外草地
10:30-11:50 採帶狀式輪流體驗	認識野生可食用植物，就地取材	中山室
	回到原始，野外求生必備法則—生火點亮光明	戶外草地
	野營-帳棚搭設	戶外草地
12:00-13:00	與官兵共享野炊成果	中山室

(四)體驗互動：b.有洋蔥！與官兵來體驗採蔥與DIY創意吧！

每年3到4月間，國軍在不影響戰備演訓任務前提下，會投入官兵協助蔥農採收洋蔥，並藉由長期的洋蔥助收愛民活動，建立軍民良好關係，同時也為國軍樹立起「軍愛民、民敬軍」的優良傳統。配合官兵年度助收期程，民眾可以與參演弟兄一起進行洋蔥採收，一方面體驗半日農夫生活，另一方面讓國人可在辛勤採收後享用到在地新鮮洋蔥料理，活動另安排社區媽媽來教導大家使用洋蔥來染布。

在四季如春的國境之南與海軍陸戰隊弟兄一同全副「五裝」(護目鏡、口罩、袖套、帽子、手套)彎腰採蔥，藉由採蔥活動了解農作物之珍貴，這也是最棒的生活教育與體驗，並藉由活動與在地、人事、物情感交流！(參與活動民眾可將採收洋蔥帶回)；以健康角度來看，洋蔥因營養價值高，而有「蔬菜皇后」之美名，除了成為盤中飧外，葡萄酒浸泡洋蔥還能促進身體健康，此次我們將運用洋蔥來進行染布，讓民眾自行發揮創意印拓出屬於自己獨一無二的T-shirt。

活動時間	活動內容	活動地點
10:00-10:40	親近土地，與官兵一同摘蔥	洋蔥田
10:40-11:30	利用洋蔥玩創意，製作獨一無二洋蔥染布	中山室
11:30-13:00	品嚐新鮮洋蔥創意料理	中山室

(五)體驗互動：c.守護山林—愛林護林及保林

樹木在維護大自然環境中扮演了重要的角色，藉由植樹綠化不僅淨化空氣和補充氧氣，更有助於當地地水土保持與涵蓄水源，且國軍年度訓練重砲射擊活動，造成當地建築房舍受損，活動希望藉由造林來緩衝砲擊震波，降低房舍受損狀況。本活動選擇軍用營地無植被範圍做為植樹區域，藉由植樹活動，使民眾了解環境永續的重要；種下一棵樹，愛它一輩子，串連了人與土地之間的情感，並且能使人對這塊土地產生認同感與歸屬感，單純的植樹活動背後的意義更是深遠；參與植樹活動後可製作紀念銅牌別在樹木上，活動結束後將委由三軍聯訓基地建制單位協助造林區域之維護，並且非演訓期間開放國人前往林地參觀。

透過植樹愛地球活動，主辦單位與屏東縣政府環境保護局「樹木銀行」合作，提供民眾每人一株當季節氣植栽，參與民眾於活動後可以取得植樹證書及禮物樹，持證書到國軍福利站/車城鄉消費可享購物金100元折扣，除促進當地觀光消費外，亦能鼓勵國人多多參與活動。

活動時間	活動內容	活動地點
10:00-10:20	植栽種類與習性介紹	戶外草地
10:20-11:00	植樹愛地球活動	戶外草地
11:00-12:00	植樹紀念刻印回憶：禮品樹及銅牌製作	中山室

(六)體驗互動：d.免費體驗！水肺裝備介紹與功能操作教學

甲營區地理位置位於來往墾丁必經之地，前往墾丁遊客多為從事水上活動，如衝浪、浮淺、水上摩托車等，而活動邀請海軍專業水下作業隊人員教導國人水肺淺水知識、裝備功能介紹及操作方式，使國人具備基礎概念，有別於外面所費不貲的教學費用，國軍利用既有資源舉辦活動讓有興趣的國人參與。

水肺淺水知多少？介紹要從事水肺活動前，介紹相關的水肺知識和台灣開放水域，並由教官親身分享訓練歷程；裝備介紹部分由教官介紹從事水肺活動所需準備的東西，並且包含下水前暖身、活動進行中注意事項及緊急狀況應變處置；活動最後由教官一對一的教學讓民眾親身穿著水肺服裝體驗。

活動時間	活動內容	活動地點
10:00-10:30	水肺淺水知多少？	中山室
10:30-11:00	裝備介紹與操作	中山室

活動時間	活動內容	活動地點
11:00-12:00	穿著體驗	中山室

(七)體驗互動：e. 軍眷家庭日-讓家屬貼近官兵部隊生活

活動旨在感謝國軍家屬的慶祝活動，國家最堅強的後盾是國防，支撐國防的就是這些官兵弟兄，而家屬的支持使得國軍官兵在部隊中服役能無後顧之憂，所以部隊駐軍將舉行豐富多彩的節目和特別活動，如午餐會，教育研討會，社交活動和溫泉之夜。這些此次的家庭日活動感謝支持的家屬。

平時官兵弟兄在部隊服務可能無法常常回家陪家人，所以讓很多眷屬都有假性單親的感受，藉由教育研討會活動，讓每個家屬都可以互相交流小孩的教養經驗及分享心路歷程，讓官兵在部隊服務能讓「軍眷安心」和「軍人安家」。誰說國軍都是過著數饅頭的日子，此次我們將邀請家屬們與官兵們一同於部隊餐廳用餐，讓官兵在有家人的陪伴下有如置身在家裡用餐一樣，有了家屬的激勵是官兵們最大的動力。

晚間安排家屬溫泉之夜，此項活動邀請官兵的女性配偶參加，慰勞配偶平時持家的辛勞，並藉由泡溫泉活動使眷屬們可以互相交流生活點滴，同時我們將安排學校的志工故事媽媽來為小朋友說故事，學習不僅有一種方式，此項活動特別為孩童設計，藉由互動式的說故事讓孩子能主動在故事中探索、發問、並學習合作，讓孩子能在聽故事中也學習。

活動時間	活動內容	活動地點
10:00-11:00	教育研討會	中山室
11:00-12:30	與官兵共進野戰伙食	餐廳
12:30-14:00	午休時間	中山室
14:00-16:00	繩索課程	戶外草地
16:00-19:00	家屬溫泉之夜	四重溪溫泉
	小朋友說書	中山室
19:00-20:00	與官兵共進野戰伙食	餐廳

四、人力配置

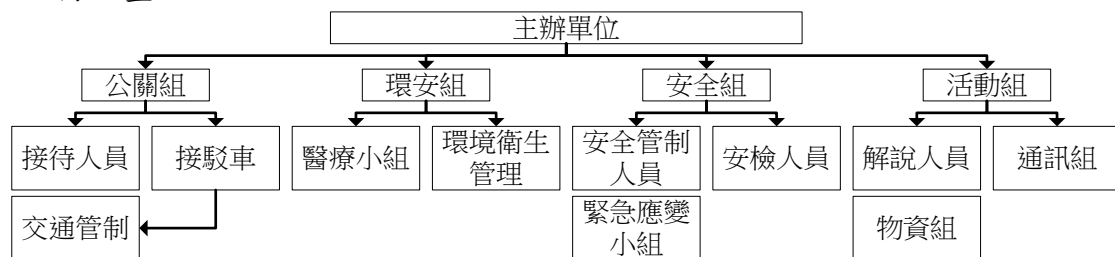


圖 2 人力配置圖

主辦單位由國軍人才招募中心統籌規劃執行，並負責對參與活動全體人員進行角色的劃分及分配，並確保工作分工明確並確實進行。

公關組負責參與活動民眾接待與接駁交通動線規劃與運行事宜。接待人員設立報到區進行人員接待與報到事宜，並發放參訪資料、鋼盔與防彈背心。接駁車由陸軍運輸單位派遣合格駕駛、車長、軍用卡車及悍馬車支援人力接駁，每車次須包含一名駕駛、一名前車長及兩名後車長。交通管制由甲營區建制單位派遣人力進行交通管制，於大門口及行車動線轉角處安排 6 名交管人員，並負責民眾停車引導。

環安組負責活動期間緊急醫療救護及活動場地清潔維護。醫療小組訂定緊急救護應變計畫，並設置臨時醫療救護站，活動期間提供緊急醫療救護，並準備救護車便於進行

人員轉送。環境衛生管理由陸軍單位派遣人員負責場地清潔，每 1 小時進行巡邏檢查環境，並於活動結束後執行清理作業。

安全組活動期間負責操演過程資訊保密安全及緊急事件處理。安全管制人員由海軍陸戰隊派遣人員進行營區巡邏，於甲營區以兩人為一組，安排四組人員交叉式巡邏，防止民眾誤闖管制區域；乙場域則安排四組人員著全副武裝於參觀台周遭進行巡邏，兩組人員於參觀台進行人員管制，並安排保防人員不定時進行督檢。安檢人員由海軍陸戰隊派遣保防人員於大門口進行車輛檢查及身分確認。緊急應變小組於參觀台後方停放乙輛消防車，安排 4 名人員消防訓練合格人員擔任火警救難任務，另設立 2 名軍官擔任緊急事故處理聯絡官。

活動組中通訊組負責活動現場通信設備架設與維護，並於機敏管制區域設立通信阻斷設備，防止機密外洩。解說人員由三軍官校或南部地區部隊，遴選表現優秀官兵接受專業訓練後，擔任活動解說及主持，並於活動中與國人互動。物資組由陸軍支援人力於活動前進行場地整備、體驗活動所需用品準備，於活動當天於報到處和醫療站旁設立茶水站提供飲水，並協調管制部隊伙食準備事宜。

五、場地規劃

自行開車及騎乘機車民眾自台 26 號道北上 22.5 公里處甲營區大門口進入，搭乘公車民眾則在仁壽站下車後，由甲營區大門口進入，於大門口完成身分盤查與檢查後，依照交管人員指示前往停車場停車並前往報到處進行報到，人員報到後領取鋼盔與防彈背心，上車前完成穿著，並於接駁處等待搭車。甲營區為停車、報到與體驗活動之場地，乙場域為動態展演場域，活動期間民眾須依照交管人員引導，切勿擅入管制區域。甲營區 1、2 樓設有男女盥洗室、廁所及親子（殘障）盥洗室；乙場域盥洗室則為於參觀台後方，若當次參觀人數過多則設立流動廁所因應。報到處和醫療站旁均設立茶水站提供飲水，甲營區 1、2 設有茶水間提供桌椅提供休憩與飲水。基於營區安全規定活動應適採隔離方式，參訪人員於活動區域一定距離外攝錄影，開放期間需派員全程陪同或在場管制，若發現人員有不當行為應立即勸止；紅色管制區域嚴禁使用攝錄影功能，並派員巡邏防範誤闖。

六、宣傳計畫

宣傳活動方式採四大項：網路、校園、戶外廣告、實體宣傳，網路宣傳部分將 D-45 日在國防部發言人 FB 粉絲專頁發布活動訊息及內容，校園方面則是將訊息透過教育部向各國、高中、大專院校宣傳，將活動內容公布於校園；戶外廣告方式則由國防部派遣文宣心戰車於活動日 D-1 日前，於下午 15:00 時由甲營區出發至墾丁大街來回乙趟廣播宣傳，另協調公路局於活動舉辦日 D-7 日前每日早上 08:00-14:00 間，以每小時 6 次頻率於國三南州交流道下省道一號及台 26 號道南下路段路況顯示器上顯示活動訊息；實體宣傳則由活動合作飯店民宿業者於活動前 7 日於大廳放置活動海報，並於提供民眾諮詢及現場報名，若飯店內有電子看板者，則於活動 2 日前撥放訊息跑馬燈。甲營區則於活動 D-7 日前於甲營區外架設充氣拱門吸引路過民眾注意。

七、經費預算

此次活動規劃預算分為宣傳預算和活動預算兩部分，宣傳活動皆利用國軍既有資源，故使用預算為 0 元；活動預算部分依照活動設計內容所需支出項目，並包含參與活動國人之保險費用，使用預算 165800 元，故合計兩部分預算約為新台幣 16 萬元。

八、保密規劃

參與民眾憑中華民國身分證(或其他附照片之身分證件，如健保卡、駕照等)，並依

管制人員引導進入營區，如未攜帶相關證明文件不得進場，且基於國家安全，活動不開放大陸籍人士參與。報名網站除公告活動期程及內容外，參與民眾登錄報名另需閱讀保密須知要項，勾選同意遵守保密要點，始能完成報名。活動參與當天需列印報名表提供查驗。參與民眾由大門進入營區，需準備報名表及身分證以備查驗，並由哨長告知通信管制要點。

營區內需派員實施交管，引導參與民眾停車及前往報到場地。活動報到處擺放營區保密管制要項看板，並由報到處工作人員再次提醒保密要項。營區於管制區擺設禁止進入看板，並派員以交叉方式巡邏。營區接駁車每輛次除車長及駕駛外，另需須派兩員隨車車長，陪同參與民眾前往活動場地。

肆、預期效益

一、提升參演官兵榮譽心

我國致力推動全民國防，故每年皆會舉辦多場次地營區開活動及暑期戰鬥營，主要為使民眾可以瞭解國軍建軍備戰成果進而支持國防，更重要的目標是建立國軍形象，使國人以從軍為榮、保衛國家為職志，唯目前國防部舉辦的活動內容接近，且鮮有動態火力展示之活動，而位於屏東的三軍聯訓基地為我國南部野戰部隊主要訓練場地，每年平均五個單位到此地進行部隊實彈訓練。目前操演未開放一般民眾參觀，所以國人只能從新聞媒體觀看火砲射擊訓練的片段影片，但若能在安全性許可及有限度的條件下開放，讓民眾能臨場地觀看實兵實彈的動態演練，無非為最有說服力的戰力展示。追求目標的關鍵因素是一事情的反饋。得知行動的成功或失敗，可以使人相對應地調整努力的程度，提高自身能力以求達成目標(Bandura, 1991; Dweck & Leggett, 1988; Festinger, 1954; Locke & Latham, 1990)，Schroeder 和 Fishbach(2015)也說明反饋是有助於個體有效地去完成目標。除此之外，有他人的存在往往能產生激勵作用，因為人們注重外人觀感與評價，所以會更努力地去表現(Larson & Callahan, 1990)，或者他人存在提高生理覺醒(physiologically aroused)使人進而表現積極(Zajonc, 1965)，因此，對於官兵而言，平時在營區努力地執行戰備演訓任務，若開放民眾參觀，除激勵部隊士氣，更有助益提升演訓成效。

二、軍隊透明化，爭取國人支持

「國防報告書」為中華民國國防部依「國防法」規定，必須定期向國人公布當前國防施政狀況與國防事務，而「四年期國防總檢討」則是對未來我國國防施政的計畫，因此，民眾可以由此獲得當前我國國防現狀及發展方針，其主要目的為使國防事務透明化，因此，一般民眾可以主動地接收國防資訊；馬英九先生於 2012 年 6 月 7 日（時任總統）視導「聯勇 101-4 操演」時，提出未來在考量部隊操演整體機敏性和安全性前提下，適度開放國軍現有各軍種實彈射擊流路與訓練給民眾與媒體參觀，主要目的為使國人瞭解國軍建軍備戰成果，親臨實地感受近距離的砲擊震撼力，並讓部隊戰力狀態能直接的展現，但截至目前，聯勇操演仍未對民眾開放，故國防部若能考量開放的安全性，在不影響國防安全及戰備演訓任務遂行的情況下，有限度地對外開放，即是致力國防事務透明化，如此一來，亦能爭取國人支持國防發展。

三、提升國軍形象，維持軍隊戰力

軍隊為一個國家、政府或聯盟的正規的武裝力量，依據我國憲法第一百三十七條：「中華民國之國防，以保衛國家安全，維護世界和平為目的。」及第一百三十八條：「全國陸海空軍，須超出於個人地域及黨派關係以外，效忠國家，愛護人民。」，軍人主要

任務為捍衛國民百姓安全、防禦外侮；由於我國災害頻仍，且因國際戰爭情勢轉變及兩岸關係和緩，國軍的另外一個角色則是各種災害的預防、應變及復原，而「災害防救法」2010年8月修正公布，確立國軍主動救災機制。多年來每當災情發生，國軍總是到第一線保護民眾，並協助民眾恢復家園，救災能力深受國人肯定，唯軍人仍需戮力戰訓本務，維持戰力保護國家，若適度向民眾展示我國軍勤訓精練的部隊戰力，使國人因有堅實後盾而能安居樂業，如此亦能提升國軍整體形象。

四、發展軍事觀光

金門因早年敵情及戰略地理位置因素，大量建設軍事堡壘並駐紮大批軍隊，後因戰爭情勢及戰略方針轉變，軍隊縮減導致部分軍事建設和營區閒置，而金門縣政府致力發展觀光，在擁有豐富的戰地遺址先天條件下，建立特有的戰地觀光印象，每年都吸引大量觀光客前往旅遊；屏東縣目前最主要觀光為墾丁海邊遊憩，若能發展另一觀光特色——軍事觀光，成為特色。

五、提升留營軍士官家庭支持

國軍全力倡導的「三安政策」——為「部隊安全」、「軍人安家」、「軍眷安心」，保國衛民是軍人的天職，部隊精實戰備訓練即為國防安全的堅實堡壘，執行任務時安全就是一切根本，而軍人在部隊安全才能使眷屬放心；家庭為軍人最溫暖與最堅強的後盾，著眼於官兵家庭與眷屬的「軍人安家」和「軍眷安心」政策，國防部提升官兵待遇與福利，健全休假制度，其目的即為使軍人能夠無後顧之憂地安心在部隊工作崗位上克盡職責，並使家庭生活獲得了保障，且藉由活動邀請眷屬參與，讓眷屬能實際看到家人的工作環境與任務，進而爭取眷屬對軍人的認同，有了眷屬認同，就是對國防最大的支持。

六、提升招募成效

我國推動募兵制多年，唯招募成效未達目標，使得實現募兵制期程一再延宕，一般民眾對於軍隊招募之資訊來源主要為：廣告文宣、招募員、學校教官、營區開放或暑期戰鬥營，在活動規劃中，主要目的為藉由開放火力射擊參觀活動及互動體驗之一系列活動，給參與民眾的真實體驗部隊生活，進而使國人支持國防、支持推動募兵制。

伍、後續研究與建議

隨著科技發展，各國積極推動募兵制以發展專業化精銳部隊，故提高留營率及人才招募來源為當務之急，藉由規劃活動內容串聯軍隊生活體驗，讓參與民眾能貼近部隊親身感受，並安排優秀官兵與民眾互動，透過活動來交流軍事知識與經驗分享；本計畫採取的研究方法以體驗方式來設計活動，結合「體驗性」、「在地性」特點，未來將藉由深度訪談法與問卷調查法，從國軍人才招募中心活動規劃者、第一線招募員訪談資料，結合墾丁旅客對活動設計參與的滿意度，來進行資料分析並提出結論，作為後續國軍人才招募中心活動規劃的參考。

參考文獻

1. Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
2. Bachman, J. G., Segal, D. R., Freedman-Doan, P., & O'Malley, P. M. (2000). Who chooses military service? Correlates of propensity and enlistment in the US Armed Forces. *Military Psychology*, 12(1), 1-30.

3. Bandura, A. (1991). Self-efficacy, impact of self-beliefs on adolescent life paths. In R. M. Lerner, A. C. Peterson, & J. Brooks-Gunn (Eds.), *Encyclopedia of adolescence* (pp. 995-1000). New York: Garland.
4. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 273-285.
5. Breugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(2), 103-118. doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.003
6. Bush, G. W. (2002). The National Security Strategy of the United States of America. Washington D.C.: The White House
7. Department of Defense. (2001). Quadrennial defense review report.
8. Devlin, T. E. (2003). Recruiting and retention, a force planning dilemma. USAWC strategy research project. Retrieved from file:///C:/Users/Cynthia/Downloads/ADA415016%20(4).pdf
9. Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
10. Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
11. Fishman, C. (1998). The war for talent. *Fast Company*, 16, 104-108.
Larson, J. R., & Callahan, C. (1990). Performance monitoring: How it affects work productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75, 530-538.
12. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1, 240-246.
13. Pamenter, F. (1999). Recruitment management. *Ivey Business Journal*, 64(1), 61-66.
14. Poutvaara, P., & Wagener, A. (2011). Ending military conscription. *DICE Report*, 9(2), 36-43.
15. Schreurs, B. H., & Syed, F. (2011). Battling the war for talent: an application in a military context. *Career Development International*, 16(1), 36-59.
16. Schreurs, B., Derous, E., De Witte, K., Proost, K., Andriessen, M., & Glabeke, K. (2005). Attracting potential applicants to the military: The effects of initial face-to-face contacts. *Human Performance*, 18(2), 105-22.
17. Schroeder, J., & Fishbach, A. (2015). How to motivate yourself and others? Intended and unintended consequences. *Research in Organizational Behavior*, 35, 123-141. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2015.09.001>
18. Shelton, H. H. (2000). Joint vision 2020. *America's Military: Preparing for Tomorrow* (pp. 1-36). Washington, DC: US Government Printing Office.
19. Smith, A. (1776). An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, reprinted in W. B. Todd, ed., (1976), Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith, vol. I, Oxford University Press, Oxford.
20. Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82 (1), 44-61.
21. Zajonc, R. B. (1965). Social facilitation. *Science*, 149, 269-274.
22. 中華民國海軍網，2014，三軍聯訓基地沿革(2014-2-14)，下載時間：2016/08/18，<http://navy.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=3341&p=63070&Level=3>
23. 交通部航港局，空域管制圖，下載時間：2016/10/01，<http://file.motcmpb.gov.tw/files/201608/ac439b2e-e75f-427d-b301-dd4ee34eb88a.pdf>
24. 國防部「國防報告書」編纂委員會，2015，中華民國 104 年國防報告書，國防部，台北。