

當今國軍招募制度下的迷思與建議

◎梁貫御

由於國軍的組織特性，一般人很難窺其全貌，因此國軍對國人來說總是蒙上一層神秘的面紗。近年來由於一連串爆發洪仲丘事件、夜店殺警案、偷拍事件等軍紀案件，讓國軍形象跌至谷底，這對志願役士兵招募可說是雪上加霜。因此筆者嘗試用行銷策略的角度點出目前國軍招募制度下的三大迷思，並於文末提出可能的解決方案，期許義務役招募制度與從軍環境得以越臻完善。

壹、迷思一：把招募、行銷想得太過簡單

我們常將行銷（戰略）與推銷（戰術）混淆，其實兩者大相逕庭。舉例來說，推銷的焦點總放在產品身上，目標是為產品找尋對的顧客，經常是交易完後服務就畫下句點，多屬於一次性的交易，常演變成零和賽局（銷售員多賺錢就等於我們要多虧錢）。相較之下，行銷的焦點圍繞在顧客需求上，目標是為顧客提供對的產品，交易完成後服務仍會持續。例如王品集團是服務行銷界的標竿企業，用餐時若對餐點不滿意，會立即更換對的餐點直到顧客滿意為止；用完餐後會有滿意度的問卷調查，且每逢生日等佳節也會有卡片、e-mail等問候。因為王品不會只想做一次生意，而是想把民眾變成一輩子的顧客（顧客終身價值最大化）。對兩者來說，消費者獲得滿意的用餐體驗，企業賺取利潤與滿意的口碑，達到雙贏的局面。另一個過度專注產品或推銷的例子是黃金捕鼠器，當銷售員口沫橫飛地推銷純黃金打造、功能應有盡有（例如加裝奈米光觸媒殺菌、GPS全球定位系統）的捕鼠器，卻可能罹患行銷近視症而看不到消費者真正的需求只是在抓老鼠，或許養隻家貓就可以讓消費者的問題獲得解決。

有時候我們會以為個性活潑外向、話術說得好聽些就可以從事行銷與招募工作。事實上，行銷（Marketing）是一門專業學科，尤其策略端的行銷企劃，需要專才專責才可能將招募工作辦得盡善盡美。在美國，哈佛、史丹佛、柏克萊等長春藤名校都設有行銷相關研究所。然而，反觀國內一流大學（例如臺大、政大、清大、交大、成大），卻沒有行銷專科的研究所，行銷高階策略人才長期存在斷層，實為國家的一大警訊。

貳、迷思二：以為只要宣傳夠多，招募就會變好

日本家電大廠夏普（SHARP）2013年年度主打廣告中，用1分鐘強調了液晶電視的真色彩、冰箱創新左右開、零微波水波爐、省水洗衣機、空氣清淨機、氣旋式旋轉吸塵器等多達8項產品；但實際調查消費者對廣告的印象，多不記得其內容與訴求。所以從此一個案來看，或許日本製的產品與創新並無問題，但在訊息量過多又失焦之下，一般民眾便很難抓到記憶點。這樣的廣告即使曝光量再多恐怕也是事倍功半。根據整合行銷溝通（Integrated Marketing Communication, IMC）來看，有效的溝通先要決定目標族群，再依族群的特性選擇適合的溝通管道（例如公共報導、廣告、電影、網路、大型說明會等），並對目標族群傳達單一、整合性的主題，如此才能使溝通效率極大化。此外，溝通的主題也不該偏離品牌核心的形象，否則缺乏品牌概念的宣傳，怕是亂槍打鳥白花錢；超出品牌概念的宣傳，恐是畫蛇添足四不像。但話說回來，假設連國軍都不大清楚自己的核心形象，又豈能怪一般老百姓對國軍存有誤解與刻板印象呢！

對國軍來說，當與民眾交流越頻繁，機密裝備與資料曝光越多時，亦要小心落入資安的陷阱，才不會遭有心人士情蒐與利用，此部分的拿捏也需要由專責單位負責整合與管控。

參、迷思三：重賞之下必有勇夫

以調高底薪作為招募的主要訴求，其優點在於不景氣時代具有一定的吸引力，會有立竿見影的效果。然而，水能載舟亦能覆舟，此方法在景氣好轉後終將失效，且可能引發官兵集體退伍潮，更不用說會加重國庫負擔，排擠國軍研發、裝備等相關預算的分配。此外，此方法也可能招來只專注外務，甚至遊走法律邊緣的投機分子，亦可能影響軍中風氣，成為軍方管理與形象上的不定時炸彈。最重要的是，此方法可能潛藏國安危機，讓有心人士乘機滲透與收買，就像當初俄羅斯計畫併吞克里米亞（約四分之三個臺灣大）時，散播謠言聲稱入俄之後克里米亞人的薪水、退休金會調升數倍。讓戰事尚未開打，97%的克里米亞人就公投贊成併入俄國，儼然民心全被收買，讓俄國不費一槍一彈，理所當然地接收克里米亞。而目前與俄友好的大陸，自然不會放過此仿效的機會。此股鑑不遠，值得大家警惕。

肆、具體方案：行銷招募工作需要專責專才

由於行銷的關鍵在於聚焦目標族群的需求，因此如何選擇目標族群、如何了解其內心真正的想法、如何創造並提供符合需求的產品或服務、如何長期的溝通與經營，以及如何破除一般民眾對國軍的刻板印象，著實有賴於專業行銷人才專責負責。

行銷策略人才的獲得不外乎以下二法：一為向外求助學術、研究單位。例如舉辦學術研討會，借重產官學人才集思廣益為國軍把脈並提出建言，或是徵聘行銷相關系所畢業的義務役官兵，以輔助招募相關工作。二為內部長期培育相關人才。可透過舉薦志願役官兵就讀國內外行銷相關系研究所，或由軍方教育體系延攬行銷相關師資或成立相關系所等，以獲得軍方所需之人才。

伍、具體方案：基層精兵招募舉隅—以伙食兵為例

國軍近幾年募兵數量已初步達成目標，然而距離量少質精的精兵化政策尚有段距離。因此如何提升招募素質，有效提升留營率為接下來必須克服的議題。若以民間餐飲菁英作為「目標族群」為例，雖然國軍薪水與福利明顯勝過民間企業，為什麼民間餐飲菁英仍不踴躍加入國軍？經過研究訪談後發現，或許跟國軍缺乏競爭力的刻板印象息息相關。以一位曾任助理廚師的義務役士兵來說，他寧願屈就低薪22K留在民間企業，以換得日後更有競爭力與更好的發展，也不願意替自己加薪五成加入國軍領33K以上的薪水。顯然，「競爭力」才是此目標族群真正的「需求」。如果國軍可以調整組織制度，仿照民間大廚、二廚、三廚、助廚的分級，透過產學聯盟聘任相關師資評鑑、教學，並舉辦各項平價美食競賽，同時協助考取餐飲相關乙級證照，提供一個讓競爭力可以與民間無縫接軌，滿足目標族群需求的環境，相信這類人才菁英自然接踵而至，而適合軍中的人才留營的比例也將逐年上升。

鎖定並招募正確的目標族群對軍方來說，除了伙食水準將明顯提升外，亦可讓基層士兵產生良性競爭，減少脫序行為的發生。而對餐飲菁英來說，多了個可以盡情發揮的舞台，兩者「雙贏」何樂不為。若能將以上伙食兵的模式複製、拓展到水電兵等基層士兵的招募上，將有效提升基層士兵的整體素質。

陸、結語

美國策略大師錢德勒（Chandler）曾說：「結構跟隨策略，策略追隨環境」。如今臺灣已邁入高學歷的時代，兵源素質提升以及戰力升級是必行的趨勢。

勢。而國防轉型亦持續調整相關的策略與組織制度，從過去的第一代徵兵改為現在的二代募兵，並朝向未來第三代的菁英招募。因此，軍方已不能再漠視目標族群的需求與想法，取而代之的應是雙向溝通與創造雙贏局面，鎖定正確的目標族群並提供合適的環境與制度，才能獲得這類人才菁英的青睞。

除了基層募兵策略與建議之外，特戰精兵的招募策略以及如何扭轉民眾的刻板印象亦是不容忽略的議題。尤其是後者，深究募兵制推行的諸多障礙最根本的原因即是一般民眾對國軍存有諸多刻板印象，導致民眾對國軍的表現與招募訴求產生抗拒心態。因此，如何扭轉並破除民眾根深柢固的刻板印象、有效提升國軍形象與社會地位，還有賴更多相關的研究與產官學的集思廣益。而本文嘗試拋磚引玉呼籲國軍聘任專職的行銷招募人才、正視目標族群的需求，並提出基層精兵招募的建議，期許在不影響戰備之下改善從軍環境與制度讓競爭力接軌民間，以期待更多社會菁英踴躍加入國軍，透過全民的力量捍衛這得來不易的民主果實。

(作者為臺灣大學商學研究所行銷組博士)

▲Top

還是想要當軍人

◎洪金鳳

阿家和我相識多年的同事，打從他十多年前進軍校讀書時，就認識當時擔任行政人員的我。那時候看這些年幼的小毛頭，我只覺得他們很可愛，也為他們投考軍校的精神讚賞；但平時他們要上課，下課時我也下班了，所以無法與他們有進一步的認識。直到他們任職艦艇單位多年，學而優而後教，再回到學校擔任教職，我才和他們變得熟稔。

阿家調來學校擔任教職的期間忙碌不休，幾個月難得和他相見一次，縱然和我見了面也是匆匆寒暄幾句就離開。那天他來找我我是為了參加一項職務甄選，我調閱他的資料，才知道原來阿家曾在服役九年時辦理過退伍，現在已再入營服役六年。

這件事讓我覺得很詭異，直覺他當時退伍一定有特殊的原因，於是我關懷地請問他：「之前是為了何事辦理退伍呢？那個時間點退伍實在很可惜。」我覺得不捨而輕嘆；阿家似乎感到我的不捨，便很認真地講述他那段返鄉侍親的過去。他說：「我服役到九年的時候，剛好我爸生病不良於行，那時候哥哥沒有收入，對家庭不太有責任感，姐姐的工作無法請長假，家裡根本沒有人可以照顧爸爸；我心想唯一的辦法就是我辦理退伍，才能在家專心照顧老爸。就這樣一個念頭，我辦了退伍回家，每天侍奉湯藥，照顧爸爸的生活起居，定期陪他到醫院診療。」

我專注傾聽，點頭稱是，雖然對他的孝行予以肯定，心裡卻覺得很無奈。只見他接著說：「這樣陪病的日子過了一年，當爸爸的狀況越來越好，又有一位和他認識多年的好友願意來照顧他時，剛好同學傳達軍中有釋出再入營的訊息，我才向爸爸提出想要再入營當軍人的想法；這個想法也得到爸爸的全力支持，現在的我才能站在這裡和你說話。」

阿家說他退伍後的那段期間，並沒有因為脫離了軍人身分而讓自己懶散下來，反而和從前的生活起居習慣相似，每天早睡早起，作息正常，也會運動健身練體能。由於退伍後沒有固定收入，他量入為出，不做無謂的交際應酬，有空閒就整理家裡，或是看看書，讓自己不因照顧老爸而與社會脫節；有些在軍中結交的摯友，偶而也會來看看他，提供一些軍中的狀況與訊息，讓他跟軍中還有連結的管道。

那一次就是一位軍中的朋友來找他，向他傳達海軍艦艇有申請再入營的訊息，並鼓勵他把握機會，再次從軍。那時剛好他爸爸的身體已好得差不多，於是在朋友的鼓舞之下，阿家試著填寫了再入營申請書，沒多久就接獲核准入營的命令。阿家收到這個命令如獲至寶，他萬萬沒想到，從自己手上失去的珍貴東西，竟然能再回到自己的手上來，他真的好高興也好珍惜這得來不易的機會。

從阿家對軍人這個職業的認同與誠摯堅定投入其間的言談中，「最想要當個頂天立地，為國家服務的軍人」的感覺表露無遺。我也為他能夠再次入營服役，結婚生子並擁有穩定的生活而歡喜不已，希望他能在真心所屬的天地裡發揮所長，為國軍的永續發展與保國衛民的工作上，善盡己力，將每項工作都做得盡善盡美，創造卓然有成的功績。

性別平權，輕鬆「好生」活

《性別工作平等法》修正案已三讀通過，打造一個性別友善，鼓勵生育的環境！

- 生理假：原不併入病假之3日無薪假，可領半薪
- 產檢假：新增5日有薪
- 陪產假：將原3日有薪假，增為5日有薪
- 育嬰留職停薪(含收養未滿3歲之兒童)：放寬申請者任職年資要件從滿1年到滿6個月即可

保障女性受僱者的權益

滿足父母照顧幼兒需求

提升婦女生育及勞動率

行政院
Executive Yuan

政策廣告 | 歡迎轉貼

資料來源：勞動部