

# The Management of Human Resources in Taiwanese Armed Forces - The Control of Female Officers and Sergeants Experiences

史玉華、謝雅惠

E-mail: 9415929@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

The prime purpose of this study is to examine the experience and working behaviors of female officers and soldiers during the military service period. After made cross checking and extensive discussion with eight female officers and soldiers, the analysis disclosed a result that they have crisis about their future uncertainties in military community in which traditionally managed by male all the time. That is to say, other than the responsibilities and duty imposed to a soldier which they have to take, their traditional role in the family and society as a carrier mother and tender of family under Chinese Culture also bring further pressure to them. They have to balance them selves in their carrier and family to fulfill the responsibilities as applied by the country and family. Therefore, they have to pay for extremely contribution to meet this demand. Military society is indeed having two different standards to deal with those female soldiers and because of the differences, it appears to different expectations. To most female soldiers, “ Bond of Glass Roof ” is one of the special phenomenons they were encountered. It reflects that the female soldiers may see their brightness future through the glass fence, but can hardly passing through. The promotional obstacles were appeared mostly in an invisible manner, but the system and policy currently used is not the key factor causing the barrier. On the contrary, the operation function of system made most female officers and soldiers find difficulties in planning their own future, no mention controlling their military experiences, which made them as a minor and weaker group in the entire community. As a new generation, professional military females, the best way to face the different roles of the carrier women and soldier is to clearly diversify the field from public to private to maintain their tenderness and loving care status as a regular traditional women when they return back to the family. And vice versa. As to the phenomenon of controlling and managing women officers and soldiers ’ working experiences, this study is going to find out what went wrong on the entire system and would like going through this study to bring the policy on the right track.

Keywords : Female Officers ; Experiences ; Traditional role

## Table of Contents

第一章 緒論	1.1 研究背景與動機	1.2 研究目的
1.3 研究範圍	1.3.1 研究者角色	1.3.2 研究者背景
1.4 研究流程	第二章 文獻探討	2.1 人力運用的意義與目的
2.2 人力資源管理與體系	2.3 國防人力資源管理	2.4 國防人力資源規劃
2.5 國防人力資源獲得	2.6 國防人力資源運用	2.7 國軍經歷管制制度與體系
2.7.1 經管制度	2.7.2 經管體系	2.8 女性人力運用起源
2.8.1 女性人力運用相關政策與法令	2.8.2 女性軍官來源	2.8.3 我國士官制度及運作現況
2.8.4 女性士官來源	2.8.5 國軍女性人力比例與運用現況	2.8.6 世界各國女性軍(士)官人力運用現況
2.9 兩性平權	2.9.1 兩性平權具體措施	2.9.2 兩性平權納入軍事教育
2.10 生涯 (career) 的定義	2.10.1 生涯規劃的定義	2.10.2 生涯規劃與職業發展的要旨
2.10.3 生涯發展與規劃的階段	2.10.4 Eriksons的心理社會發展階段理論	第三章 研究方法
3.1 研究設計	3.1.1 質性研究	3.1.2 資料蒐集
3.1.3 半結構式訪談	3.2 研究對象	3.3 訪談內容
3.4 問卷設計	3.5 研究方法	3.5.1 深度訪談
3.5.2 問卷設計	3.5.3 SWOT及矩陣分析	第四章 資料分析
4.1 受訪者背景介紹	4.2 問卷調查	4.3 成功領導者的特質
4.4 國軍女性軍官士官經歷管制SWOT及矩陣分析	4.4.1 優勢(Strengths)	4.4.2 劣勢(Weaknesses)
4.4.3 機會(Opportunities)	4.4.4 威脅(Threts)	第五章 結

論與建議 5.1 研究結論.....	105	5.1.1 工作環境與環境適應.....	105	5.1.2
經歷管制與生涯規劃.....	106	5.1.3 家庭與工作兼顧.....	106	5.2 研究建議.....
.....	107	5.2.1 尋找社會支持.....	107	5.2.2 不要自我設限.....
.....	107	5.2.3 做好生涯規劃.....	108	5.3 後續研究建議.....
.....	108	5.3 後續研究建議.....	108	參考文獻.....
.....	110	附錄.....	110	115
圖目錄 圖1-1 論文研究流程圖.....	6	圖2-1 軍事人力資源管理之整體架構.....	6	
.....	12	表目錄 表2-1 國軍軍官各階晉任停年.....	18	表2-2 國軍女性軍官區分正期及專業兩種.....
.....	23	表2-3 國軍女性軍官分階人數統計表.....	23	表2-4 國軍女性軍官民間學歷統計.....
.....	24	表2-5 國軍女性軍官軍事學歷統計.....	24	表2-6 國軍女性軍官官科人數統計.....
.....	25	表2-7 各類士官役期表.....	30	表2-8 國軍女性士官來源.....
.....	31	表2-9 國軍女性士官分階人數統計.....	32	表2-10 國軍女性士官民間學歷統計.....
.....	33	表2-11 國軍女性士官軍事學歷統計.....	33	表2-12 國軍女性士官官科人數統計.....
.....	34	表2-13 女性軍官與士官編制及現員概況.....	36	表2-14 世界各國主要國家女性人力運用狀況.....
.....	38	表2-15 世界主要國家女性軍人比例.....	48	表2-16 我國與世界主要國家士兵之例.....
.....	49	表2-17 生涯相關定義.....	54	表2-18 成年人生涯發展可能面臨的危機.....
.....	57	表3-1 受訪者基本資料與背景.....	62	表4-1 受訪者資料彙整表.....
.....	72	表4-2 當役期屆滿時仍願選擇留營者.....	75	表4-3 有機會會選擇歷練戰鬥職務.....
.....	76	表4-4 男性在認知上無法接受女性主管的領導.....	76	表4-5 男性主管缺乏兩性管理經驗.....
.....	77	表4-6 女性軍官與士官可歷練之指揮職務.....	79	表4-7 家庭與職務衝突時會選擇以家庭為重.....
.....	79	表4-8 婚前與婚後對於單位之屬性.....	80	表4-9 對軍中生涯規劃不具信心.....
.....	80	表4-10 感覺在單位上不受重視.....	83	表4-11 軍中經歷管制對女性不公平.....
.....	83	表4-12 軍中強調男女平等並未考量女性需求.....	84	表4-13 國軍也需開拓女性職務類別.....
.....	84	表4-14 公餘進修並獲得補助.....	85	表4-15 增加與本職相關之進修機會.....
.....	86	表4-16 民間證照列入晉升評比.....	86	表4-17 單位中有同工不同酬之情形.....
.....	88	表4-18 當任務來臨會主動加班.....	88	表4-19 能否正常上下班並不重要.....
.....	89	表4-20 軍中女性專屬設施不足.....	89	表4-21 長官不瞭解女性生活設施之獨特性.....
.....	90	表4-22 年齡分析表.....	90	表4-23 學歷分析表.....
.....	91	表4-24 畢業班別分析表.....	91	表4-25 婚姻狀況分析表.....
.....	92	表4-26 軍種分析表.....	92	表4-27 職務分析表.....
.....	93	表4-28 階級分析表.....	93	表4-29 工作性質分析表.....
.....	94	表4-30 成功領導者之特質與技能.....	95	表4-31 常見刻板印象.....
.....	96	表4-32 經歷管制SWOT矩陣分析.....	104	

## REFERENCES

- 一、中文部份 1.石原明（1999），我的未來不是夢，商周文化。 2.朱美珍（1998），現代青年軍旅生涯適應問題的探討，軍事社會科學半年刊，創刊號:153-174。。 3.朱美珍（2001），國軍軍官家庭功能之研究，第四屆國軍軍事社會科學學術研討會論文集:167-214。 4.沈明室（1999）女性軍人擔任戰鬥性職務之研究，第二屆國軍軍事社會研討會論文集。 5.李美枝（1984），女性心理學，台北:大洋。 6.李美枝（1987），性別角色面面觀，台北:聯經。 7.沈明室(1997)女性軍人研究的內容與發展。國軍八十六年軍事社會科學學術研究會論文集:205-226。 8.沈明室譯(1997)女性軍人的形象與現實，台北:政治作戰學校軍事社會科學研究中心。 9.沈明室（1999）各國女性軍人發展概述，國防雜誌第十五卷第五期。 10.沈明室（1999）女性軍人擔任戰鬥性職務之研究，第二屆國軍軍事社會科學學術研討會論文集。 11.內政部編印（1988），役政名詞釋義。 12.社會工作辭典編審委員會（2000），社會工作辭典，第4版，台北:內政部社區發展雜誌社。 13.孫立方（1998），陸軍女性軍、士官部隊適應狀況之研究，陸軍學術月刊，第34卷第399期:48-57。 14.孫敏華（1998）現職軍士官對女性軍人態度之研究，軍事社會科學半年刊，第3期:1-30。 15.孫敏華（1998）軍事社會科學半年刊第三期。 16.孫敏華（2001），e世代從軍樂—談役男的軍中適應，九十年第二季軍事記者國防講座專題演講。 17.孫敏華（2001），軍事心理學:77-99，台北:心理。 18.孫至蕙（2001）海軍學術月刊 對海軍官校學生性向測驗。 19.國防部（1996，1998，2000，2002）「國防報告書」，黎明書局。 20.高薰芳、林盈助、王向葵譯（2001），質化研究設計，台北:心理。譯自Joseph A.Maxwell。 21.張英陣（2000），質化研究與社會工作，台北:洪葉。譯自Deborah K.Padgett。 22.張緯良（1999）國防人力資源管理論文集。 23.張維安（1992）從生活領域論兩性之不平等。 24.張晉芬（1995）女性工作困境之剖析。 25.張春興（1998）張氏心理學辭典。 26.畢恆達（1996），詮釋學與質性研究，胡幼慧編，質性研究-理論、方法與本土女性研究實例。 27.黃英忠（1986），「現代人事管理」、「現代人力資源管理」，東華書局，台北。 28.黃開義（1985），「工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足、組織承諾對離職意願之影響」，中原大學機械工程研究所碩士論文。 29.

莫大華 (1996) 美國女性官兵擔任戰鬥職務政策之探討。美歐月刊.1996.11卷。30.楊淑貞 (1996) 女性社會工作人員對女性主義認知與影響之研究。31.楊錦登 (1999) 生活適應之探討。32.楊承亮 (1996) 國軍初級軍官結構配比模式之研究, 第四屆國防管理學術暨實務研討會論文集。33.廖國鋒、梁成明 (2000) 國軍女性軍官工作特性、工作滿足與離職傾向關係之研究 (國防管理學報第21卷)。34.國軍擴大運用女性人力實施計畫 (1997) 吉善字第2273號。35.國防部頒「陸海空軍軍官士官任官作業程序」第10、11條。36.國防部 (1996) 立法院第三屆第二會期立法院公報「如何維護軍中女性軍士官權益問題專案報告」。37.許士軍 (1977), 「工作滿足、個人特徵與組織氣候—文獻探討及實證研究」, 國立政治大學學報, 第35期。38.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」, 國防管理學院資源管理研究所碩士論文。39.陳膺宇 (1994), 「如何擴大預備軍官學制之研究」, 軍事院校教育法制與行政之研究, 台北, 國防部。40.陳膺宇 (1997) 軍事社會學之研究 - 兼論我國研究現況與展望。第一屆軍事社會學學術論文發表。41.陳膺宇、張志偉、張翠萍 (1998) 女性軍人個人特質與環境適應之研究。國防部研究計畫。42.費吳深 (1996) 高中生就讀軍校影響因素之研究。43.陸啟超 (1999) 生涯規劃 - 華立出版社。44.吳淑華、黃曼琴譯「人力資源管理」第五版 滄海書局。45.劉興岳、張志成 (1996) 「軍事人力資源管理架構性研究」, 國防管理學院學術研究集刊第一集, 第6頁。46.劉梅君 (1996) 女性人力資源開發與國家政策, 勞動學報第五期。47.虞立莉 (2002) 「國軍中高階女性軍人服役經驗之研究」。48.謝秀芬 (1998) 台灣女性的家庭角色與工作角色之研究。49.魏特利 (1992), 樂在工作 - 天下文化。50.羅文基 (1995) 生涯規劃與發展, 台北國立空中大學。51.蕭維民 (1997) 本軍女性軍、士官人力運用之研究 (三軍大學海軍學院海軍正規班論文)。52.海軍學術月刊33卷第1-4期。53.陸軍學術月刊 (2003) 第三十二-四十一期。54.軍力平衡月刊 (2003)。55.軍事科技與國防人力, Martin Bin-Kin原著, 楊紫函翻譯 (1995) 國防部史政編譯局。56.國防負擔 (1994) 國防部史政編譯局。57.錢淑芬 (1992) 軍隊組織的領導與輔導之研究, 復興崗學報第四十八期。二、英文部份 1.Davis Heith (1977), Human Behavior at Work:Organizational Behavior,5th Ed,N.Y,:McGraw-Hill,pp.76. 2.Gerhart, B(1990), " Voluntary Turnover Alternative Job Opportunities ", Journal of Applied Psychology,Vol.75,pp467-476. 3.Hackman,J.R.& Oldham,G.R.(1976), " Motivation through the design of work: Test of a theory ",Organizational Behavior and Human Performance,16,pp250-279. 4.Locke,E.A,What is job satisfaction ? Organizational Behavior and Human Performance,1969,309-336. 5.Michael, C.E. & Spector,P.E. (1982), Causes of employee Turnover,A Test of Mobley, Griffeth, Hand,and,Meglino Model,Journal of Applied Psychology. 6.Mobley, W,H (1977), " Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction Psychology,62. 7.Robbins S. P. (1993), Organization Behavior,Prentice-Hall,N.J.. 8.Seashore, S. E. and Taber, T.D. (1975), Job Satisfaction Indicators and their Correlates ", American Behavioral Scientist,18,pp.333-368 9.Tumer. A. N. & Lawrence, P.R.Industrial jobs and the worker.Boston:Harvard University Graduate School of Business Administration,1965