

以系統思考觀點探討國軍組織精簡對志願役身心病患及心輔人員影響之研究

劉培林
國防大學管理學院
資源管理及決策研究所
副教授
liukenny54@gmail.com

劉達生
國防大學管理學院
資源管理及決策研究所
助理教授
eric.liu205@gmail.com

黃馨葳
國防大學管理學院
資源管理及決策研究所
研究生
0978078780p@gmail.com

摘要

因應國際局勢的改變，社會的急速轉型，加上少子化趨勢，面臨問題日益增加，軍隊相當於是社會的縮小版，也受到不少影響，再加上我國軍隊組織逐年精簡，國防部為了打造量小質精戰力強的專業化部隊，在民國 104 年起全面實施全募兵制，由於組織變革的影響，從民國 100 年到 103 年底，國軍兵力規劃規模由現行的 27.5 萬人，逐次調降為 21.5 萬人，未來將計畫推行勇固案，預計兵力將調降至約 17 萬人，在人力變少業務量卻沒有降低甚至有增加的趨勢，導致了單位志願役人員一人分飾多角的局面。在身心俱疲的狀態下，個人心理狀態失衡與適應不良的情緒反應，常引發家庭革命或是心緒失常，受到現今社會的影響，文明病更是與日俱增，此時單位的心輔人員就扮演了相當重要的潤滑劑。但因組織精簡，心輔人員也跟著變少，其工作量增加、素質下降，也影響工作效率。本研究以心輔人員與志願役身心病患為研究對象，從系統思考觀點，探討國軍裁減歷程與各項心輔工作變數間之因果互動關係。研究發現，心輔人員因組織裁減人員不足，晤談時數變少，而志願役人員本身工作量大的狀態下，造成效率降低，這些環環相扣的因果關係，形成一個動態循環。從宏觀的系統思考來分析各項因果關係，以提供相關決策之參考。

關鍵詞：系統思考、心輔工作、國軍組織精簡

壹. 前言

一、研究動機

因應國軍組織轉型，國防政策以「全募兵制」為首要目標，國軍兵力規模逐步從民國 86 年的 45 萬 2,000 餘員、民國 90 年的 40 萬餘員、民國 93 年的 38 萬 5,000 餘員、民國 95 年的 29 萬 6 千餘員，民國 100 年的 27 萬 5000 餘員，精簡至目前的 21 萬 5,000 餘員，精簡幅度如圖 1-1 所示。未來勇固案更計畫將兵力裁至 17 萬（2015，國防報告書），在人力精簡的狀態下，業務量卻沒有減少，這也影響了部隊人員的工作效率、造成工作負荷過大，效率不彰，加上募兵制之推行，配套措施不足與財政支撐困難，將影響執行成效。

由於我國軍事組織結構快速的轉變，部隊訓練之方式不斷地革新，使得許多官兵因無法調適軍事組織環境迅速的變化，導致個人心理狀態失衡與適應不良的情緒反應，造成軍隊成員自殺、逃亡、暴行等層出不窮的問題（朱美珍，1993），

而國軍為了預防愈來愈多且複雜的社會問題，同時增強國軍戰力，因此，國軍特別重視心理輔導工作的推行（錢淑芬，1992），但也因組織精簡的關係，國軍心輔工作壓力平均高於一般水準（顏振揚，2005），根據統計目前國軍年度列管身心有狀況的官兵計有586人，其中1成2是向部隊主動求助。現行陸軍心輔人員人數219人、海軍39人、空軍44人，平均每500人左右僅僅會分配到1位心輔官。但人員不斷精簡且工作量無明顯降低的狀態下，志願役官兵罹患身心疾病有逐年增加的趨勢，如圖1-2所示。

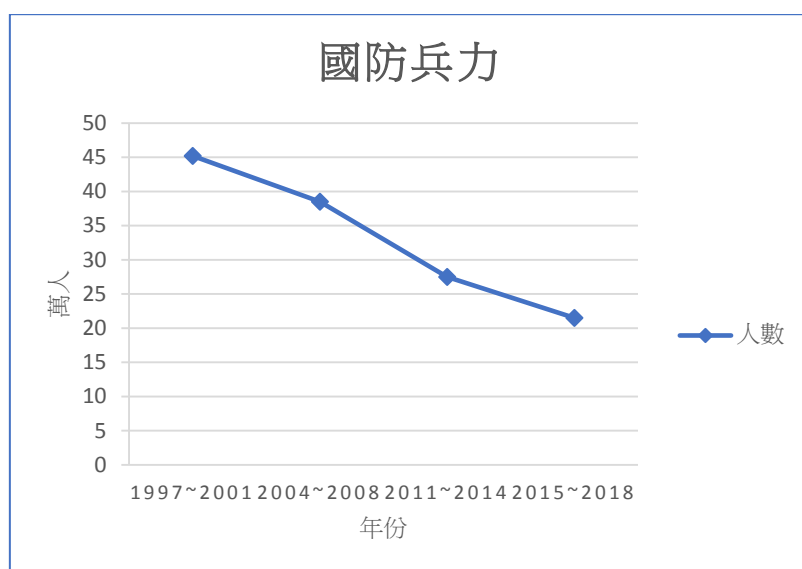


圖1-1 國防組織兵力歷年總人數趨勢圖
資料來源：國防部人次室

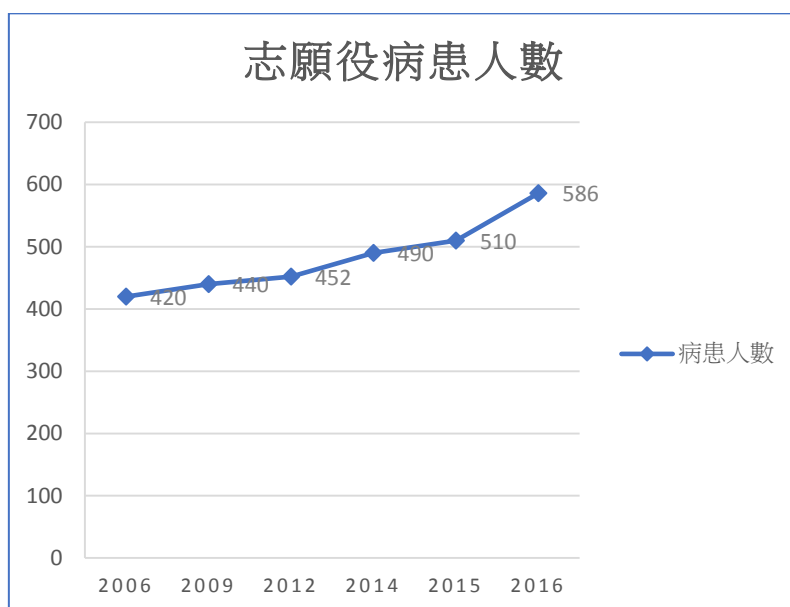


圖1-2 志願役身心病患歷年總人數趨勢圖
資料來源：國防部心理衛生中心

國軍官兵偏差行為問題，也是軍中心理輔導人員極需長期面對與挑戰的難題。根據過去的研究發現，國軍官兵個人因為情感、人格、交友與生活習慣等問題，

以及軍事環境制式的訓練、幹部管教失當、領導技巧欠佳、缺乏專業輔導能力等因素，造成部隊官兵適應不良、人際失調、感情問題、酒藥毒癮、暴力犯罪、自殺逃亡等偏差行為。

國軍心輔工作的主要任務在社會環境越來越重視職場心理健康的情況下，如何在職場中有效推廣官兵心理健康的概念，並提升組織中心理衛生相關單位的功能，加強部隊管理，實為組織內心理輔導人員之重要議題。

二、研究方法：系統思考

系統思考 (system thinking) 所關切的是系統中的動態行為，以及產生動態行為背後的結構。也是源自系統動態回饋流程衍生出來的一系列思考技巧，對於一個系統來說，整體大於部分之和，任何一個系統都包括三種構成要件：要素、連接、功能（或目標），它具有適應性、動態性、目的性，並可以自成組織、自我保護與演進 (Donella H Meadows, 2016)，在 1990 年代時，由 Peter Senge 發展並推廣到組織學習領域。系統思考提供之精義，即是看任何事都不僅探究原因而已，而在於看到互為因果的關係，尤其是動態性複雜問題更絕非是靜態的書面所能推演出原因的。

系統思考利用因果環路圖和「增強回饋」、「調節回饋」及「時間滯延」等三個基本元件，把問題放到系統中進行思考和分析，是一種動態結構性的思考方法。Sterman (2000) 認為，系統思考是一種用我們可以理解的方式去看複雜世界的的能力。系統思考觀點分析複雜問題可區分成三個層次：事件 (event)、行為變化形態 (pattern)、結構 (structure)。(Senge, 1990)。而系統思考觀點「結構會影響行為」，且結構是問題的基本組成部分、各個組成部分彼此間或整體間的相互作用，會形成一個因果關係。

系統思考的因果回饋圖 (Causal Feedback Loop Diagram, CLD) 分析方法，是將變數以因果關係的方式描繪，並以箭號圖來表示。起點 (因) 表示自變數，終點 (果) 表示依變數，箭頭表示影響的方向，如 (A→B)。變化形態分兩類，同方向變動的變化關係，以「+」號表示；反方向變動的變化關係，則以「-」號表示。當變數間的影響關係形成一回饋環路時，表示某變數是自變數也是依變數，此回饋環路即形成「正回饋環路」或稱「增強環路」，以「+」或「R」表示，另一為「負回饋環路」或稱「調節環路」，以「-」或「B」表示。Sterman (2000) 指出，選擇一變數為起點，順著箭頭方向探討變數與變數間的關係，等回到該起始變數，若該變數的現象增強，則該環路為正回饋環路，若該變數被平衡或抑制時則為負回饋環路。

貳、文獻探討

一、組織變革

組織變革是組織中人員行為、文化、結構、流程以及策略等組織構成要件上所發生的變化，而透過這些要件以及環境間的調整，以績效追求為目標 (高正岡, 2011)。許士軍 (1997) 認為，組織變革主要成因是組織因應內在及外在環境的改變，感覺到必須適時改變現有狀態，並對現存之問題加以診斷後，確立改變的目標並分析限制條件，以及制定有效的改變策略，藉以維持組織生存與發展。

二、組織變革的定義

變革 (Change) 是人類社會不可或缺的一部分，許多外部環境的變化是組織無法掌控的，而其主要的環境變化包括來自於科技、政治、文化 (黃英忠，2000)；當組織受到外部環境衝擊時，為配合外部發展的需要而調整內部的部分狀況，以維持基本的均衡運作。因此組織為了適應環境，無時不是處於在改變之中。

各不同時期的學者因觀點的不同，提出不同面向的定義。謝安田 (1992) 提出，組織變革是「當組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內在的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織的生存和發展目的，此調整即為組織變革」。而吳秉恩 (1994) 則採取較為柔性定義，他認為組織變革是組織為提升組織文化及成員之能力，以適應環境變化，維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。這些改變是發生在組織的控制之內，是組織蓄意的改變，故屬計畫性改變；相反的，未在控制內的改變，則屬於非計畫性的改變 (許士軍，1997)。通常非計畫性的改變可能是伴隨組織的成長而來，這種改變是緩慢的，而人為的計畫性改變為達到立即效果，手段較為急遽，容易引發較多的抗拒。尹衍樑 (1998) 認為，因組織變革含有變遷與改革之意涵，一方面屬自然變遷，這是緩慢、漸進甚至理所當然；另一方面則是預先計畫的改革措施，用於解決組織目前面臨的問題，並增進組織的效能，以適應未來需求，此種對現況進行大幅調整與變動，容易使組織成員產生各種衝突或抗拒行為。

三、組織變革的階段與類型

變革理論之父 Lewin (1947) 發展出第一個有關組織變革過程的理論模式，他認為變革的過程是由解凍、變革 (改變) 及再凍結三個階段所組成。組織變革的涵義非常廣泛，凡是有意圖使組織從一種舊狀態轉變成新狀態所做的行為均屬之 (吳定，2005)。換言之，組織變革基本上可分為三種類型，結構變革、人員變革及技術變革，由上述所說明，我們可以了解組織變革的定義、目的、階段及類型，在本研究所要探討的組織精簡，也是屬於組織變革中的結構變革。

四、組織精簡的定義

「組織精簡 (Organizational Downsizing)」在多數的研究中，可解釋為「人力精簡」或「組織規模縮減」，如同上一段所說明組織變革中的「結構變革」。其目的通常是為了降低人事成本、減少組織層級、增加工作彈性、提高營運能力為主 (羅志龍，2014)，其強調的重點在於勞動力及組織規模的縮減 (馮光復，2002；吳淑華，2001)。其手段包含 (1) 大幅裁員 (幅度 5%~15%) (2) 橫跨部門有計畫地縮減職位或工作 (3) 有計畫地縮減縱深層級的職位工作 (4) 樽節成本 (5) 增加工作速度 (Tomasko, 1990)。Lippitt (1984) 認為一個組織為了適應環境改變，追求生存與成長，而將組織小型化的作法，便是組織精簡。

組織精簡雖然不一定是如此，但通常都會包括人事裁減的措施 (reductions in personnel)，常見的策略有調職、轉任、退休優惠方案、資遣計畫、解雇、遇缺不補等，在對員工造成的影響方面，許多學者研究發現，在實施精簡的組織中，被留任的員工有士氣低落、對未來感到憂鬱、對管理階層猜忌、組織承諾降低、行為變得僵固保守等現象。而經歷過公司大規模精簡的中階主管，由於工作環境及組織氣候的改變、工作量增加的原因，使他們承受比過去更大的壓力。而這些都造成對員工心理及生理健康的不良影響 (Heenan, 1998)。

五、國軍組織精簡

國軍組織係指國軍部隊的基本組織架構，其主要功能在確保部隊的人員和武器裝備能夠有效結合，使具備不同作戰功能的軍事組織結構能夠整合發揮軍隊作戰力量，形成整體有效戰力（吳文淵，2016）。

軍事組織通常可以區分為指揮體系、戰鬥體系、後勤體系、軍備體系與軍事教育體系等，這些體系都有其適用於軍事組織運作的組織與相應制度。這種組織體系必須能夠適應軍事戰略的要求，才能達成軍隊作戰任務及適應軍隊改革與發展的需求（沈明室、蔡政廷，2003）。軍事組織的運作必須由不同功能的軍事武裝力量，根據軍事戰略的指導，產生不同的兵力配比所建構而成，因此，從軍事組織的建構與運作可以反映出一個國家的兵力結構，強化系統功能必須先優化組織結構。不同的戰爭形態需要不同組織結構的軍隊，隨著戰爭形態以及戰鬥力構成要素的不斷發展，使軍隊組織與兵力結構亦隨之變化。

國軍自民國 87 年起，經歷「精實案」、「精進案」及「精粹案」施行以來，對國防組織與軍隊體制進行重大的改革，不僅改革幅度超越歷年兵力精簡的規模，軍事組織與指揮也產生革命性變化。如此重大的組織變革背後必然有其重要的影響因素，依照軍事事務革新的觀察指標，其革新必須包含四項條件：新科技、新武器操作、新作戰構想及新準則與兵力架構，此四項條件具備之後，才能稱之為軍事事務革新。如果兵力結構並未隨著軍事事務革新而轉型，原有的兵力結構無法被軍事事務革新的要素所取代，則軍事事務革新不能算已經克竟全功。事實上，前述的新科技、新武器系統與新作戰構想必須能夠體現在新準則和兵力結構之中，才能充分發揮其革命性效益。因此，軍事事務革新的根本作為都必須落實在軍事組織與兵力結構之中，才能產生預期的效益。

六、我國軍事體系下心輔工作之發展

軍隊的輔導工作是不同於一般社會的輔導工作，需結合部隊組織的特性及需要，以解決問題為首要，達到協助部隊管教，減少軍中危安事件，提昇部隊戰力為目的。以軍隊的經驗來說，輔導工作最初是以「個別教育」為實施方法，目的是為輔導思想偏差偏激的問題，由一般幹部從事個別教育，個別教育的對象主要是以思想問題和行為問題為輔導兩大重點（孫敏華，2001）。

而軍人因部隊工作壓力造成身心狀況欠佳，造成軍人自殺、就診率提高等，在軍事社會學（Military sociology）、軍事心理學（Military psychology），以及軍隊社會工作（Military social work）等領域，被廣泛的研究與討論（顏志龍、邱發忠，2008）。

研究發現因為自殺身亡的官兵人數統計來看，雖有逐年降低的趨勢，但平均每年因自殺身亡的人數達30餘人，將近損失一個排的戰鬥兵力，嚴重性可想而知。此外，每年自殺未遂官兵的輔導，平均1200百餘人次；換言之，軍中潛匿自殺高危險群，極需關懷與發掘的對象，仍不乏其數（胡正申，2009）。

有鑑於此，心輔工作更不能輕忽，國防部於全軍設立心輔官機制，逐步朝向專業化發展，心輔官不再採任務編組，而是常設機構實缺編制（孫敏華，1995）。國防部更設立國軍心理衛生（輔導）工作相關社會資源網絡，如圖2-1所示。

國軍心理衛生(輔導)工作相關社會資源網絡示意圖

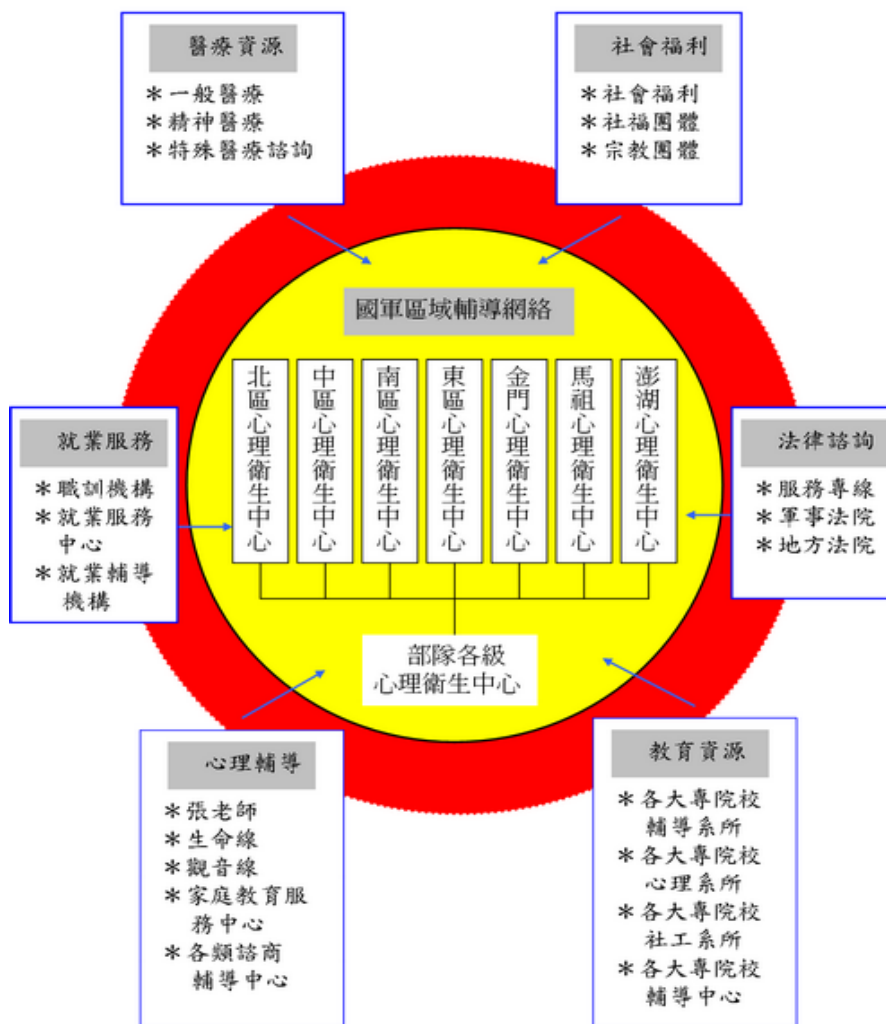


圖2-1國軍心理衛生（輔導）工作相關社會資源網絡示意圖
資料來源：本研究整理

根據統計軍中的個案大多是以「非自願型」為主。而國防部訂定了國軍心理三級防處的輔導管制作法，如表2-2所示，讓部隊心輔人員能更有效掌握志願役官兵心緒狀況，並作出適當的處理，盡量減少個案發生的機率。

表2-2國軍心理衛生三級防輔導處管制作法

國軍心理衛生三級防處			
	初級預防	二級輔導	三級醫療
輔導管制作法	由單位基層幹部擔任第一線心輔工作，在主官指導下，藉由教育推廣、發掘及轉介等措施，主動掌握心緒不穩官兵，協助紓解心理壓力、促進官兵身心健康。	由各級「心理衛生中心」心輔官(士、員)擔任，以提供基層幹部教育諮詢及個案輔導與轉介，並透過巡迴宣教及工作輔訪等主動覺察的方式，有效支援基層單位心輔工作。	由國軍桃園、臺中、高雄、花蓮總醫院設立之各「地區心理衛生中心」擔任，另金門、馬祖、澎湖等地區由陸軍防衛指揮部「心理衛生中心」兼任，以心理諮商(輔導)工作及醫療處置後之輔導作為為主，對嚴重心理異常者，轉介醫療體系，協助部隊落實心理衛生工作。

資料來源：國防部心理衛生中心

參、模型建構

近期自我傷害案件以及身心科就診率提高，均可能是基層工作壓力過大所致，本文以探討現行國軍志願役人員及心輔工作人員因組織精簡政策導致人員供需失衡下，造成工作負荷壓力過大，本研究目的在就其相關因素來探討，以增進心輔人員供需系統之了解與特性，並以質性模式進行分析，建立因果環路圖，本章有關質性模式的建構，主要藉由個人對問題的觀察、實務工作經驗及相關文獻，進而找出互為因果的影響因素。並使用系統動態學電腦軟體Vensim DSS建構質性因果環路圖。

一、心輔人員養成

依據研究目的，本研究將心輔人員資格取得分為初階心輔人員、高階心輔人員，此二階段以資歷及工作經驗作為區分，說明如下：

1. 初階心輔人員：

經國防大學心理系及社工系畢業，以及部隊士官轉任政戰官科和專業軍官班考取政戰官科人員，經過心輔專長教育訓練後，取得專長，即為初階心輔人員。此階人員資歷在少、中、上尉或下、中士，年資至少1年以上，擔任基

層部隊輔導長或政戰官科排長，心輔士、政戰士或教育班長。

2. 高階心輔人員：

初階心輔人員歷練一段時間後，會透過考取政戰學院正規班以及政戰士高班取得學歷證明，加強心輔素質及部隊經驗後，即為高階心輔人員。此階人員資歷在少、中、上校或中、上士、士官長，年資至少8年以上，擔任營輔導長、少校心輔官、心輔士、政戰士等職。高階心輔人員通常已有一定年資，依人事規定須實施輪調，或因其他因素離職或退伍。

心輔人員養成之因果回饋環路關係，如圖3-1所示，在軍職心輔人員編制數不變的情況下，軍職心輔人員現員數變多連帶影響軍職心輔人員缺員數也會增加，國防部會依缺員數多寡來評估並招生政戰學院心理系及社工系人數，而政戰學院心理系及社工系畢業人數經過4年的教育訓練後進行分發，實施半年的兵科專長教育（心輔人員教育訓練），而部隊的士官想轉任心輔士與專業軍官班政戰官科人員也需要受為期半年的心輔人員教育訓練即成為初階心輔人員。而初階心輔人員歷練一段時間會透過考取政戰學院正規班以及政戰士高班取得學歷證明，進而加強心輔素質及部隊經驗後，即為高階心輔人員。每一階層的心輔人員歷練一段時間後依人事規定須實施輪調或因其他因素退伍，此人數越多會使總離退人數增加。

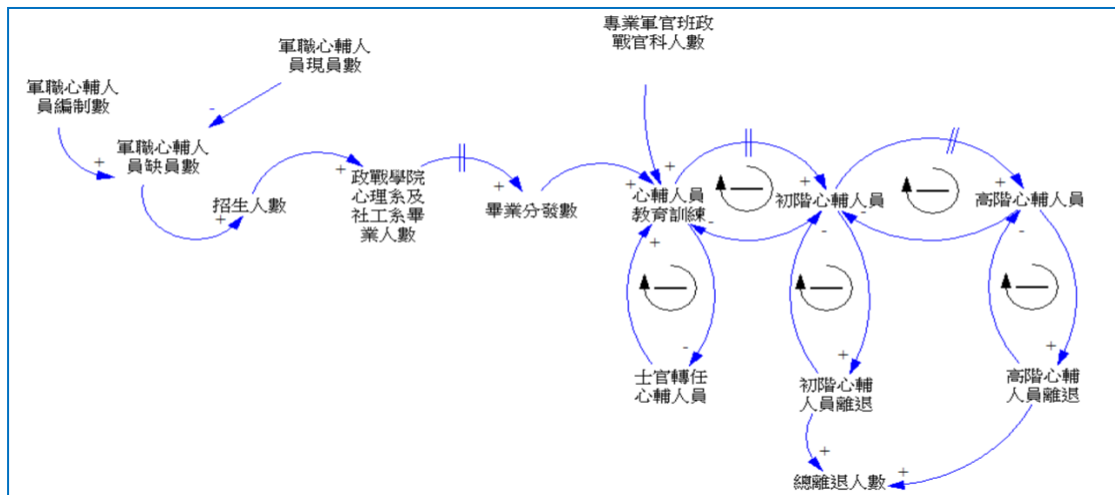


圖3-1心輔人員養成之因果回饋環路圖

二、聘任民間心輔人員養成

國軍心輔人員因政策關係編制數是無法改變的，無法無限制的擴充心輔人力，為達成降低國軍官兵生理及心理健康的影響，由國防部核定員額數，依規定向外聘雇具有8年以上輔導經驗與相關科系畢業具有心理相關專業證照人員，與其簽訂僱傭關係，以補充軍中心輔人員需求數，增進心輔素質。如圖3-2所示，各軍種依據各單位心輔人員需求數，召開會議提出聘任民間心輔人員需求補充數，呈報國防部核定相關招聘員額及規定，招聘心輔人員經過3個月的心輔教育訓練後可增加國軍高階心輔人員，以提升心理輔導素質。

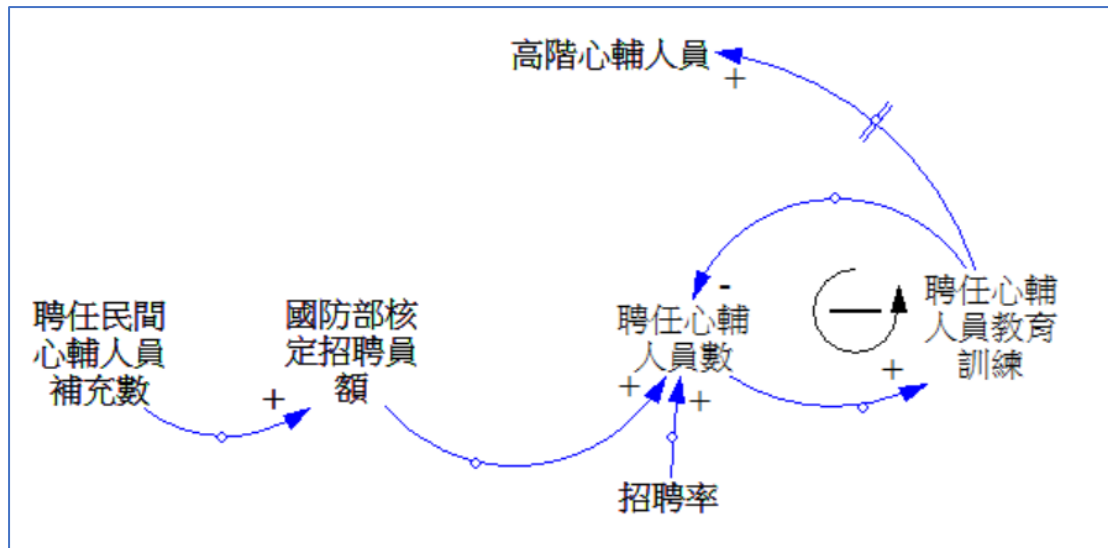


圖3-2聘任民間心輔人員養成之因果回饋環路圖

三、心輔個案數與心輔人員需求之關係

近年來，常出現國軍自裁或罹患精神疾病等個案，由於組織精簡使單位特性改變、影響國軍志願役人員因工作壓力過大而有情緒不穩情事發生，加上家庭因素或個人人際關係影響導致產生心理壓力以及就診率提高等現象，心輔人員晤談時數也增加許多，這些因素間之因果回饋環路關係，如圖3-3所示，部隊有1成2的比例為部隊個案數使初步診斷個案數增加，經過晤談後會有輔導成功痊癒回部隊人員與轉介給高階心輔人員繼續深入診斷個案人數。但痊癒的人員應當持續管制，所以會有固定輔導病患回診的情形發生，若當部隊初階心輔人員越多，初階心輔人員總工作時數也會增加，使初階心輔人員工時供需比上升，也就會提升輔導品質，品質越好痊癒回部隊人數就會變高，就可以降低固定輔導病患回診人數。而高階心輔人員也是如此，但經過高階心輔人員一段時間晤談後，若病情相較嚴重者，會後送到醫院接受醫師專業的治療，這中間在每一階層的晤談時間，會依個案數的提升而增加。若病情不嚴重者，由心輔人員持續觀察及關懷，而每一階層晤談時間與每一階層的心輔人員輔導總工作時間，形成了初、高階心輔人員的工時供需比，供需比越小就可能加重心輔人員的工作負荷，直接影響輔導品質，而輔導品質降低就會增加固定病患回診人數，這些關係形成像滾雪球一般的惡性循環。

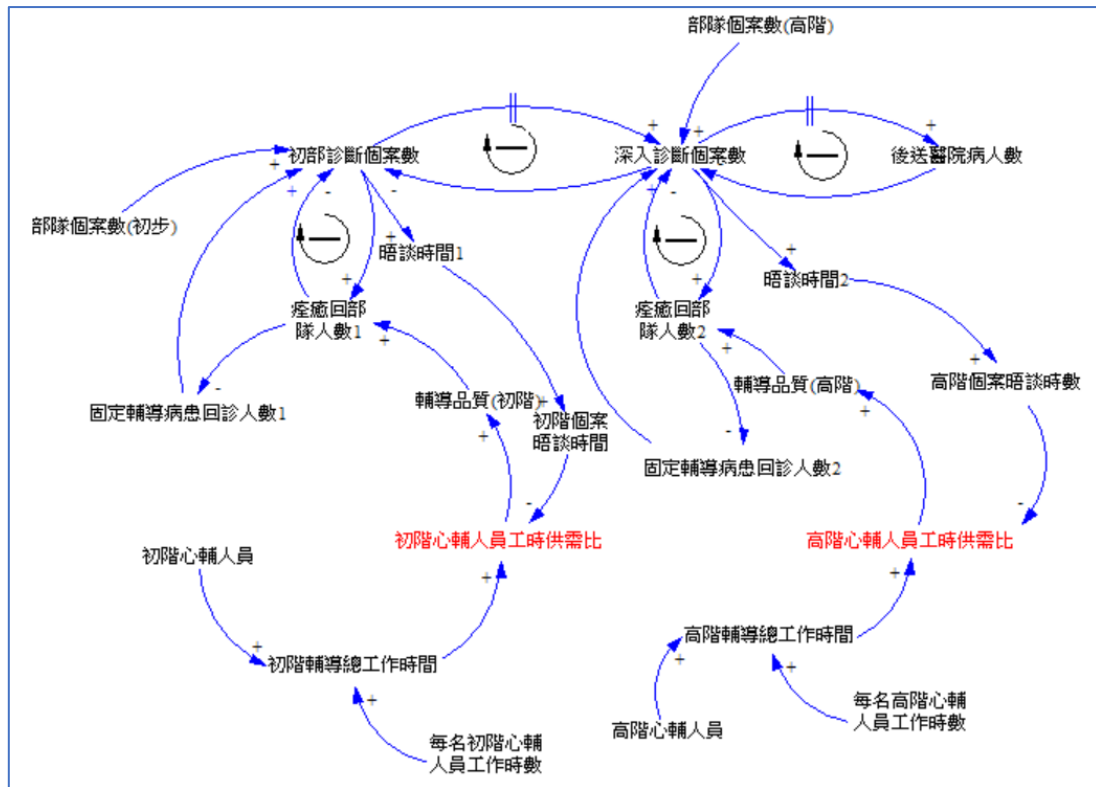


圖3-3心輔個案數與心輔人員供需之因果回饋環路圖

四、醫師工作負荷與醫療品質之關係

國軍醫院秉持提供「健康的國軍」為服務宗旨，其任務為有效支援作戰及提供官兵、眷屬及社區居民的各式醫療保健服務，不僅提供照顧軍職同仁、眷屬與聘僱人員，更擴及一般民眾。

但當部隊深入診斷個案數未痊癒者，後送至醫院接受專業治療時，後送醫院病人數增加使病患照護總時數增加而醫師人力不變狀況下，導致每名醫師工作時數增加，造成醫療人員工時供需比例降低，使其工作負荷過大，造成醫療品質下降，促使固定輔導病患人數回診率大增，而病患經治療痊癒後回部隊，繼續由心輔人員管制，但心輔人員人力縮減的情形下，造成了嚴重的惡性循環，這些因果關係如圖3-4所示。

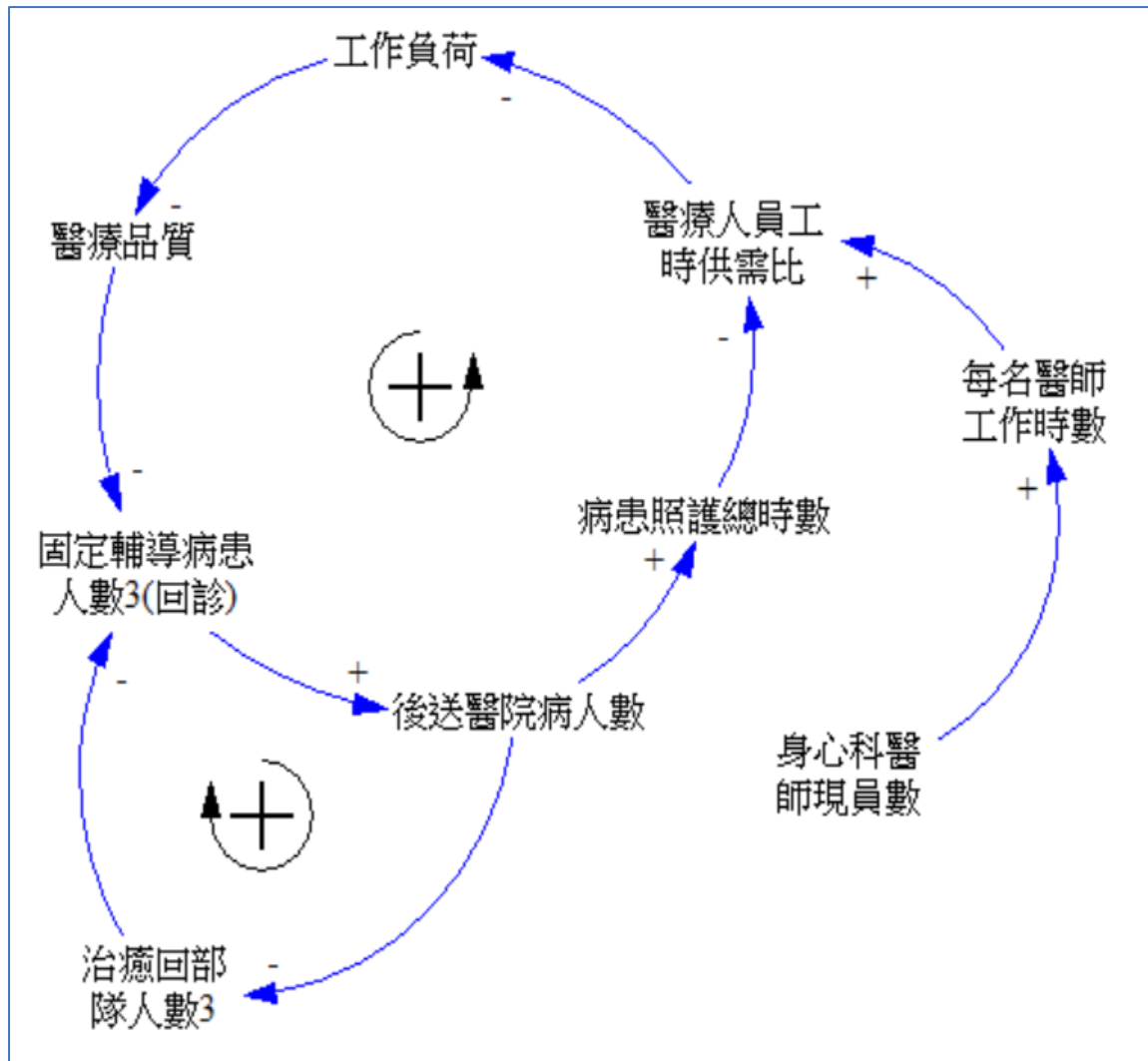


圖3-4 醫師工作負荷與醫療品質之因果關係圖

五、系統思考之因果關係

國軍人員近年來因組織精簡，以及工作壓力等等因素，引發許多身心問題的疾病，而身心疾病的定義，依據美國精神醫學學會診斷手冊第四版（2013），身心症的診斷標準為「有一個身體疾病，且心理因素以下列方式對身體疾病造成不良影響」：

- (一) 心理因素影響身體疾病的發病、惡化與復原。
- (二) 心理因素影響身體疾病的治療。
- (三) 心理因素增加額外的健康風險。
- (四) 與壓力有關的生理反應加重身體疾病的症狀。

整合上述4種關係之質性模式思考圖，將討論的每一個變數與變數之間環環相扣的因果關係連結起來，如圖3-5所示，說明志願役身心病患及心輔人員互動之影響，在組織精簡政策改變交互影響下系統的結構。

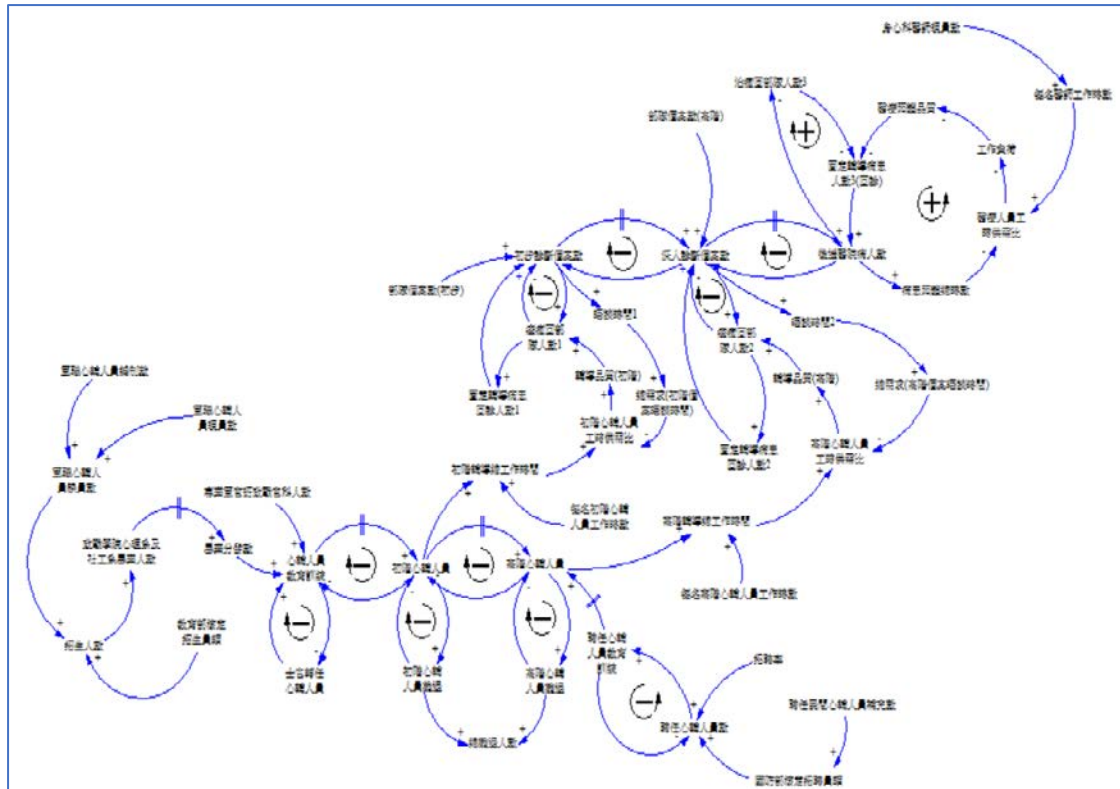


圖3-5志願役就診人數與心輔人員影響之整體因果回饋環路圖

肆、結論與建議

一、結論

本研究以國軍心輔人員體制及醫院身心科為系統邊界，運用系統思考觀點探討國軍裁減政策對志願役身心病患及心輔人員業務之影響。藉由相關文獻資料、個人實務經驗與同領域專家研討，逐步了解與建構發展質性模式之因果回饋環路圖。

研究發現，志願役身心病患因逐年增加。且於2014年至2016年精進案結束即精粹案執行期間，個案數更大幅增加，透過因果環路圖我們發現，在人力持續精簡的情況下，當任務需求量仍維持一定水平，業務及工作量不變，人員的負荷上升，輔導品質下降，間接影響任務達成率降低，容易造成志願役人員心緒不穩，壓力過大。此時若部隊心輔運作結合醫院相關醫療機制，可發揮效能，並改善供需失衡的狀況。本研究運用系統思考觀點所建構之整體因果環路模式，可提供相關單位進行未來政策制定與改善之參考方向。

二、建議

針對本研究對相關決策單位未來建議如下：

- (一)因政府大力推行募兵制政策，預計於民國 106 年底完成全募兵制，現在役男改服軍事訓練役，役期僅 4 個月，但因少子化的影響，役男逐漸減少，且部隊業務量仍會增加，屆時建議審慎考量心輔人員及醫療人員相關編制員額政策，以應付所增加之業務量。
- (二)未來若「勇固案」規劃心輔人員及醫療人力縮減，再加上專業幹部將因年班、軍種等因素發展受限而退伍，將會使志願役身心病患照顧困難而大

增，恐因產生「負面形象」，進而影響國軍招募機制及能量，建議決策單位應審慎考量心輔人員及醫護人員等各項任務，以維持基本心輔能量。

三、未來研究

本研究以系統思考觀點，針對近年來國軍人力裁減對於志願役身心病患增加與心輔專業人力流失及醫療人員工作負荷等互動因素進行探討。未來可更深入研究，以量化之系統動態模式，建構出更完整動態分析模型，做相關改善政策的探討及模擬分析，提出更具體的改善方式及建議，使國軍心輔體制能在組織精簡後發揮最大功效，確維部隊戰力。

五、參考文獻

一、中文部分

- 尹衍樑（1998）。組織變革策略對組織承諾之影響研究—以潤泰工業股份有限公司電腦化為例，政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 朱美珍（1993）。國軍心理衛生工作現況之研究，*復興崗學報*，(51)，133-151。
- 吳文淵（2016）。運用系統動態學探討國軍組織精簡政策對動員教育召集訓練師資供需之研究—以後備指揮部為例。*危機管理期刊*，13(2)，87-101。
- 吳定（2005）。*公共政策辭典*，(三版)，臺北市：五南圖書公司。
- 吳淑華（2001）。*人力資源管理-合作的觀點*，臺中市：滄海書局。
- 吳秉恩（1994）。策略性人力資源管理，*世界經理文摘*，(91)，57-73。
- 沈明室、蔡政廷（2003）。*女性與軍隊*，臺北市：揚智文化。
- 美國精神醫學學會（2013）。*精神疾病診斷與統計手冊*，(四版)，美國：精神醫學學會出版。
- 胡正申（2009）。國軍心輔人員處遇自殺未遂個案理論模型之驗證。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士論文，未出版，南投縣。
- 孫敏華（2001）。當前軍中心理衛生（輔導）工作的回顧與展望，*軍事社會科學學刊研究專輯*，(1)。
- 孫敏華（1995）。軍中輔導工作之現況調查研究，*復興崗學報*，(54)，163-188。
- 高正岡（2011）。國軍組織變革對空軍中階軍官幹部生涯發展之探討。南華大學企業管理系管理科學碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 國防部（2017）。*人次室歷年兵力總檢討會議資料*，台北市：國防部。
- 國防部（2017）。*心理衛生中心歷年統計資料*，台北市：國防部。
- 國防部（2015）。*國防報告書*，臺北市：國防部。
- 許士軍（1997）。家族主義、專業主義與創業—以華人企業為背景的探討，*管理評論*，16(1)，1-9。
- 馮光復（2002）。人力精簡特徵及個人公平性知覺對留任員工工作態度影響之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 黃英忠（2000）。*人力資源管理*，臺北市：三民書局。
- 錢淑芬（1992）。軍隊組織的領導與輔導之研究（一），*復興崗學報*，(48)，349-378。
- 謝安田（1992）。*企業管理*，台北市：五南圖書公司。
- 顏志龍、邱發忠（2008）。台灣軍事心理學發展的回顧與展望：實徵分析研究。*應用心理研究期刊*，(37)，67-93。

- 顏振揚 (2005)。國軍心輔官輔導工作經驗之研究，暨南大學輔導與諮商研究所學位論文，未出版，南投縣。
- 羅志龍 (2014)。「國軍組織精簡後，人員工作壓力、工作滿意及工作績效關聯性之探討—以軍備局第 202 廠整併第 204 廠為例」，中華大學科技管理學系研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- Donella H Meadows (2016)。邱昭良。系統思考：克服盲點、面對複雜性、見樹又見林的整體思考，台北市：經濟新潮社。

二、英文部分

- Heenan (1998) ,Feminism & Psychotherapy, *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 3 (2) ,89-98.
- Lippitt, R. and G. (1984) ,Humane Downsizing : Organizational renewal versus organizational depression. *S.A.M. Advanced Management Journal*, summer, (20) 15-21.
- Lewin (1947) ,Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, *Human relations*,1 (1) ,2-15.
- Sterman (2000) ,*Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world*, (pp.980-982) .Boston : Irwin/McGraw-Hill.
- Senge (1990) ,*The fifth discipline: The art and science of the learning organization*, New York: Currency Doubleday.
- Tomasko, R.M. (1990) , *Downsizing—reshaping the corporation for the future*, New York: AMACOM/American Management.