

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：孫本初博士

陸軍基層單位志願役士兵留營意願研究-以  
中部地區為例



碩士班研究生：廖茂煌

中華民國一〇二年一月一七日



碩士論文題目：

陸軍基層單位志願役士兵留營意願研究  
-以中部地區為例

研究生：廖茂煌

指導教授：孫本初 (簽章)

審查教授：孫本初 (簽章)

史美強 (簽章)

陳信宏 (簽章)

專班主任：詹俊孟 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 102 年 1 月 17 日



## 謝 誌

選擇在職專班就讀，真事一件不容易的事，學業與工作上的雙重壓力，雖然辛苦，但卻令人成長。教授們的學識與同學們的經歷都令我十分佩服，也讓我開拓了更高的視野，感謝所有教授的教導及孫本初老師的指導，還有許多同事的諒解與協助，才使得本論文得以完成。

回想一路走來的過程，還好有身邊的親友鼓勵及貴人相助，讓我可以堅持到完成學業。感謝這段期間支持我、鼓勵我的親友，更感謝不辭辛勞幫助我的各位教授、學長姐，如果沒有你們的協助與支持，就沒有今天的成果，感謝你們。

最後，在此祝福所有的師長與親友，身體健康，萬事如意。能預見你們是我的榮幸，能獲得你們的協助是我的幸運，感謝你們，願與你們一起分享這份榮耀。

廖茂煌 謹誌 於東海大學

中華民國 102 年 1 月

## 摘要

近年來國軍接連公佈許多重大改革，2008年7月國防部表示，視招募成效預計以4到6年時間，實施全募兵制。在2011年底國防部更公開宣布自2014年起，開始推動募兵制，然而募兵制政策的達成，除了人才招募外，優秀人員的存留更是一項重要的課題。研究選取中部地區基層連隊志願役士兵做為研究對象，係因士兵階層為軍隊之基礎成員，在「徵募併行制」下，義務役士兵入營服役使得基層部隊尚未發生人力問題，然而在「募兵制」推動後，人力問題首要接受衝擊的問題。

本研究主要討論陸軍志願役士兵留營意願的影響因素，並了解其職業選擇原因，從其選擇入營服役到決定退伍離開，找出國軍未來在人才招募及改善基層士兵需求的重要依據。共實施600份問卷，其中無效問卷共131份，有效問卷469份，有效回收率為78%。研究結果發現，薪資仍為影響人員留營意願的主要因素，幹部與同僚間的相處與意見，對於人員留任意願有一定的影響，另外，「終身俸」的制度僅有29%的人員認為影響其服役意願，可見傳統所認定的福利政策，因人員與時代的改變亦因有所調整。

關鍵字：

## Abstract

In recent years, the ROC Ministry announced many significant reforms. In July 2008, the Ministry of National Defense expressed that regards recruits the result estimate by 4 to 6 years, implements the entire mercenary system. In the end of 2011, the Department of National Defense more publicly announced that since 2014, began to promote volunteer force, However enlistment policy achievement, in addition to talent recruitment, excellent staff retention is an important issue.

Research as the research object, select the central region of the basic companies Volunteer Soldiers that are of the foundation members of the armed forces, recruitment parallel system, conscripted soldiers camp service makes the grass-roots forces have not yet occurred to the human problem, however, in the "enlistment" promote human problem premier to accept the impact of the problem.

This study focuses on the influencing factors of the willingness to stay in the camp of the Army Volunteer Soldiers, and to understand the reason of their career choice, decision veterans leave service from select into camp, looking abroad Army Recruitment and improve grassroots soldiers demand basis. This study Implemented a total of 600 questionnaires were distributed and 131 invalid questionnaires, 469 valid questionnaires were effective rate of 78%.

The results showed that salary is still the main factor to affect staff willingness to stay in camp. Opinions and to get along with Cadres and colleagues, staff retention will have a certain impact, only 29% of the staff of "Remuneration for life" pension system that affect its service will be seen traditional welfare policies identified must be adjusted with personnel and the times changed .



# 目 錄

第一章 緒論 .....	1
第一節、研究背景 .....	1
第二節、研究動機及目的 .....	3
第三節、研究流程 .....	7
第四節、研究範圍與限制 .....	8
第二章 文獻回顧 .....	10
第一節、理論探討 .....	10
第二節、影響留營意願的因素 .....	16
第三節、國軍轉變現況 .....	23
第四節、美軍留營因素探討 .....	27
第三章 研究設計 .....	31
第一節、研究架構與假設 .....	31
第二節、研究變數定義與問卷設計 .....	34
第三節、研究對象及抽樣方法 .....	39
第四節、前測分析 .....	40
第五節、資料分析方法 .....	45
第四章 研究結果與討論 .....	51
第一節、個人基本資料特性與描述性統計分析 .....	51
第二節、個人基本屬性對留營意願之差異性分析 .....	64
第三節、影響因素與留營意願之相關分析 .....	77
第五章 研究發現與建議 .....	79
第一節、研究發現 .....	79
第二節、建議 .....	82
參考文獻 .....	85

# 表目錄

表 1-1 國軍兵力員額變更與軍事預算表.....	1
表 1-2：2006 至 2009 年統計志願役士官兵留營人數.....	2
表 2-1：各學者專家在「留營意願」方面之關連性.....	21
表 3-1：個人基本資料屬性之測量要素表.....	36
表 3-2：留營意願之測量問題表.....	37
表 3-3：問卷審查建意表.....	41
表 3-4：量表項目分析結果摘要表.....	42
表 3-5：影響留營意願信度分析.....	44
表 4-1：受試者基本資料統計表.....	54
表 4-2：受試者問卷意見統計表.....	56
表 4-3：不同性別對留營意願影響因素之 T 檢定結果.....	65
表 4-4：不同學歷對留營意願影響因素之 T 檢定結果.....	66
表 4-5：不同年齡對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果.....	67
表 4-6：不同婚姻狀況對留營意願影響因素之 T 檢定結果.....	68
表 4-7：不同居住地區對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果.....	69
表 4-8：不同家庭經濟對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果.....	70
表 4-9：不同雙親職業對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果.....	71
表 4-10：不同服務年資對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果.....	72
表 4-11：不同入營方式對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果.....	73
表 4-12：不同職務對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果.....	74
表 4-13：不同單位屬性對留營意願影響因素之 T 檢定結果.....	75
表 4-14：不同背景變項在影響受試者留營意願因素之差異統計分析結果彙整表.....	76
表 4-15：影響因素與留營意願之相關分析摘要表.....	78

# 圖目錄

圖 1-1：2010-2025 年預判可徵役男分析.....	3
圖 1-2：研究流程圖.....	7
圖 2-1：PRICE & MUELLER(1981)留任因果模式.....	11
圖 2-2：自願性離職成因.....	11
圖 3-1：研究架構圖.....	32
圖 3-2：信度和效度的關係圖.....	46
圖 3-3：信度效度與其他相關因素的關係.....	47





# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

近年來國軍接連公佈許多重大改革，2008 年 7 月國防部表示，視招募成效預計以 4 到 6 年時間，實施全募兵制<sup>1</sup>。在 2011 年底國防部更公開宣布自 2014 年起，開始推動募兵制，1994 年以後出生之役男改接受「4 個月的常備兵役軍事訓練」<sup>2</sup>。為推動募兵制的實施，國軍從 90 年開始實施「精實案」將 45 萬軍隊精簡至 38 萬；至 97 年時推動「精進案」將總兵力變更爲 27 萬 5 仟，「100 年國防報告書」中，更將兵力結構調整規劃爲 21 萬 5 仟人。然而從歷年來國防支出(表 1-1)可以看出人員維持費約佔國防預算的一半，隨著總兵力的精簡並未下降人員維持的費用，國家整體財力勢必成爲推動募兵制政策主要影響因素之一。

表 1-1 國軍兵力員額變更與軍事預算表

年度(民國)	國防預算	人事維持費	兵力員額
1997(86)	2722 億	1330 億	45 萬
2001(90)	2719 億	1428 億	38 萬
2008(97)	3495 億	1307 億	27.5 萬
2011(100)	2946 億	1399 億	21.5 萬

資料來源：行政院主計處公布資料與 91、97、100 年國防報告書整理

然而募兵制政策的達成，除了人才招募外，優秀人員的存留更是一項重要的課題，從 1-2 表可以看到國軍在 2006 至 2009 年，這四年間，志願役士官、兵的留營比率僅達

<sup>1</sup> 依「100年國防報告書」第三章第四節募兵政策規劃，逐年增加志願役總人數，於2004年底達成全志願役常備部隊之計畫目標。規劃於下列要件獲得支持與配合下，始能實施：(一)《兵役法》部分條文修正草案，獲立法院三讀通過並公布施行。(二)高素質志願役人力能依計畫逐年增長。(三)國防財力能滿足募兵制轉型及長久運作之需要。

<sup>2</sup> 國防部 2011 年 12 月 30 日新聞稿。

55.9%。且在 2009 年度募得志願役士官、士兵各 3,736 人及 1 萬 8,642 人。然而，據國防部資料，該年度服役期滿之志願士兵竟無人繼續留營服役，情況較佳之 2008 年度亦僅有 27.20%（1,262 人）選擇留營繼續服役。另外在，2010 年度至 7 月底累計之未達役期志願士兵退離人數即達 992 人，更可見在推動志願役政策時，如何將人員有效留住也成爲一項重要的課題。

表 1- 2：2006 至 2009 年統計志願役士官兵留營人數

2 0 0 6 至 2 0 0 9 年 志 願 役 官 士 兵 留 營 人 數			
區分	屆退人數	留營數	留營率
士官	13,867	9,166	66.1%
士兵	4,920	1,345	27.3%
合計	18,787	10,511	55.9%

資料來源：國防部人力司資料,2010

現代戰爭有別於傳統短兵相接的作戰型態，由原本的「兵力」密集，轉變成「技術」與「知識」密集，在現代化與科技化的影響下，許多武器裝備都是高度精密儀器，甚至出現無人戰具來取代許多原本單調或高度危險的工作。而這些原因使得軍隊需要更優質的人才，於是人才招募就變成了一項十分重要的工作。

然而在人員入營服務後，卻因爲各種原因，而使得在「約期」結束後選擇離開。在這段期間內，國家對人員的教育與培養投資都是一種浪費，且必須重複再投資於新進人員。更重要的是部隊單位仍有許多高風險工作，這些工作是需要經驗累積來降低風險的管控，而新進人員更替使得風險無法下降，容易造成裝備損壞或人員損傷，增加國防資源的消耗。

另外在少子化的衝擊之下，近年可徵役男呈現下降的趨勢，經統計已由 12 萬餘人降至 11 萬餘人，未來可徵役男將持續減少(2010-2025 年預判可徵役男分析，如圖 1-1)，在未來勢必影響人員的招募工作，連中共軍隊，即因為一胎化的政策下，使得部份軍區產生兵源短缺的情況。而且相較於地位較高的軍官，在望子成龍、望女成鳳的社會環境下，如何使優秀的人才，願意投身軍旅，從而擔任最基層的士兵。這些都是在推行募兵制政策時，勢必出現的相同問題，對此除了加強推展招募成效外，提升士兵留營意願就成爲一項十分重要的課題。

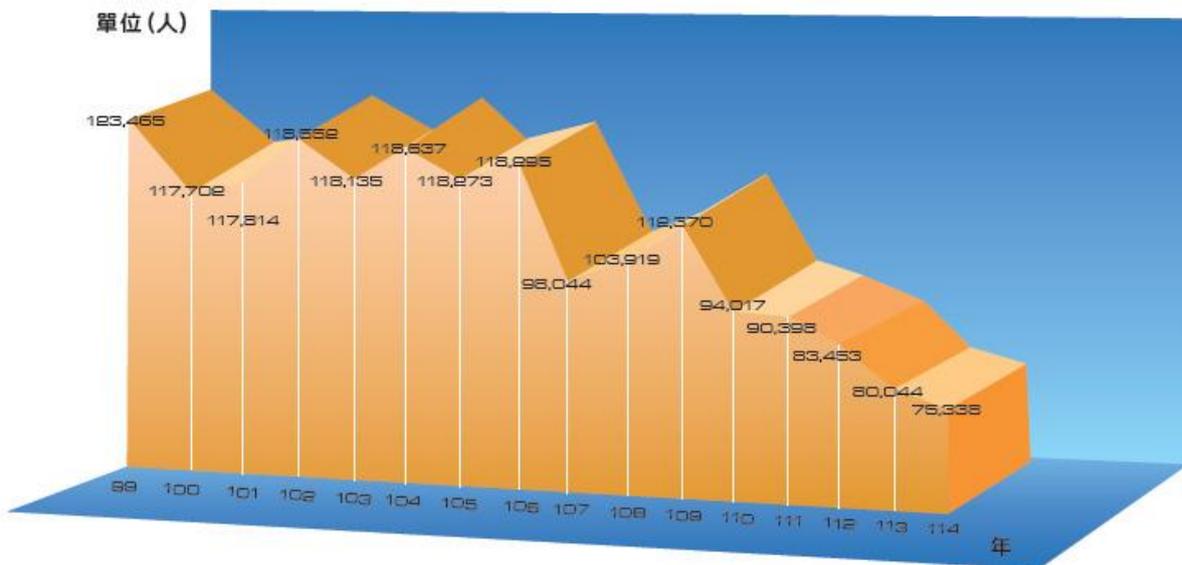


圖 1-1：2010-2025 年預判可徵役男分析

資料來源：100 年國防報告書 106 頁

## 第二節 研究動機及目的

### 壹、研究動機

在 2011 年底國防部公開宣布自 2014 年起，開始推動募兵制，1994 年以後出生之役男改接受「四個月的常備兵役軍事訓練」，正式將兵制從「徵募併行制」轉變爲「募兵

制」。然而，兵制的改變不只是單純影響軍隊人力來源，更影響國家戰力。

在募兵制的推動下，國防部成立了人才招募中心，由專責人員負責招募工作。於下轄各單位，一直到聯兵旅層級都被賦予之招募任務（亦或稱之為招募成效），聯兵旅為達成此任務，因而另行編組成立「招募小組」，借由抽調各單位志願役士官、兵負責招募工作或支援各地區招募站，以求成效。然而遭抽調人員之單位，為避免人員流失與兼顧既有工作順遂，在人員的挑選時，都避免抽調優質人員，或以剛到部隊尚未接任重要工作人員為主。且因招募人員屬兼職工作，遇部隊重大任務即需抽換人員，因此常使招募人員基礎教育與訓練不足。另外，為求招募成效，招募人員時常誇張化部隊福利，且未能實際解答部隊生活型態，使得人員在進入部隊服役之後，常常有被欺騙的感覺，導致影響人員工作與留營意願，更嚴重影響人員服役心緒。招募人員與招募方式是否影響到人員留營意願，此為本文研究動機一。

一個踏上軍旅的人，在新訓中心完成基礎的入伍訓練後，還不能稱為一個合格的士兵，因為入伍訓練所學習的只是簡單的服從與紀律，再來還得接受「二階段訓練」<sup>3</sup>學習其職務所需之專業技能，才能勉強稱之為士兵。而且在軍中一個人必須兼任多重角色，並且還要能與其他人工作互助，就一個簡單的「步兵」來說，在軍事專業上，他必須是一個合格的射手，必須能使用基本的步槍與輕機槍，還有初級的保修知識、醫療救護與基本的野外求生技能；在工作上，他必需要學會電腦使用與各項機工具使用的能力，如割草機、鍋爐等機械工具。在生活上，他必需學會服從與領導。在累積一定的年資<sup>4</sup>後，始有資格再送專業學校訓練升任士官，學習更加重要之專業專長。所以要培養一個合格的士官，必須至少完成四項訓練與服役期滿1年半的時間，這些訓練與年資的累積都是國家公帑的付出栽培，才能培育出來的。然而一個士官、兵的退伍都使得這樣的一個培育浪費，且必須再次的付出以培育另一個「同職不同人」的軍人。因此，如何有效的提升人員的留存，就變成一項重要的問題，此為本文研究動機二。

<sup>3</sup> 二階段訓是針對完成入伍訓練之士兵，針對其職務所必需具備之專長，而選擇由上級單位通統一集中訓練，或送至專門學校如：步兵學校、裝甲兵學校等，接受專業課程。

<sup>4</sup> 志願役士兵必須服役滿半年始得參加「初級領導士官班」訓練，合格結訓後，才有轉任士官資格。

在現代化與科技化的影響下，許多武器裝備都是高度精密儀器，每一項軍購武器動輒上億美金，而且在後勤維修能量上，亦有其可觀額度<sup>5</sup>。在操作人員的訓練上，原本就存在一定的「損耗機率」，這項機率會隨著人員的訓練而降低，相對的在維修保養人員方面亦然。然而人員的離退，除了使得好不容易培養的人才流失，亦影響到裝備的妥善保養與後勤維修能量，如此情況，更嚴重影響我國防安全。此為本文研究動機三。

在少子化的社會現象中，2007 年台灣的總生育率已降至 1.11%<sup>6</sup>，也就是說每對夫妻平均生育 1.11 個，使得獨生子女的數量增加，且加上整體國家環境變化，新一代青年國防意識薄弱、價值觀的改變，勢必衝擊募兵成效。且在立法委員李復興先生於立院提出質詢資料<sup>7</sup>，可明白顯示志願役士官、士兵未達志願役期即離退情況於近年有趨於嚴重現象，2006 年度志願役士官、士兵合計之該項離退比率尚僅 0.31%，2008、2009 年度均已提高至 0.82%，2010 年度至 7 月底止更攀升至 1.33%（計 1,250 人）。值得注意的是，2010 年度至 7 月底累計之未達役期志願士兵離退人數即達 992 人（離退比率 3.27%），已遠超過 2009 年度全年之 296 人（離退比率 1.02%）。因此，在募兵制政策的實施前，如何有效提升士兵的留營意願，似乎是比募兵制的推行更加的迫切重要。此為本文研究動機之四。

## 貳、研究目的

國防支出一直占有國家預算相當大的一部份，在這之中人事預算即是相當龐大的一部份。在持續推動招募工作下，「留營意願」似乎沒有相對應的受到重視，本論文之研究目的，在找出人員離退的原因，一方面提高人員的留營意願，為軍隊留下更多優秀的

---

<sup>5</sup> 每一項軍購武器裝備都有包含其後勤能量計算，例如一架「黑鷹直昇機」在購買時，不是只單一直升機而已，還需包含其維修所需之零件。

<sup>6</sup> 台灣出生率相關研究(<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/83/83-06.htm>)，檢閱日期：2011 年 10 月 12 日。

<sup>7</sup> 資料來源：[http://www.ly.gov.tw/upload/01\\_introduce/0103\\_leg/interrogate/201102151508560.doc](http://www.ly.gov.tw/upload/01_introduce/0103_leg/interrogate/201102151508560.doc)，檢閱日期：2011 年 9 月 10 日。

人才；另一方面，也藉此審視志願役服役制度，使部隊檢視自我問題，在募兵制政策推動下，獲得更多優秀人才。

本研究選取中部地區基層連隊志願役士兵做為研究對象，係因士兵階層為軍隊之基礎成員。在「徵募併行制」下，義務役士兵入營服役使得基層部隊尚未發生人力問題，然而在「募兵制」推動後，人力問題首要接受衝擊的問題。除了持續招募人員入營服役之外，如何降低人員流動，也成為了一項重要的課題。

因此，本研究主要研究的目的有：

- 一、尋求陸軍志願役士兵影響人員留營意願的因素與影響程度，並藉由分析影響因素，來了解影響人員留營意願的主要因素和影響程度。
- 二、探討志願役士兵個人基本屬性之不同，在薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格、外在影響因素等 6 項影響因素與留營意願的關聯性。
- 三、提供上級在政策修正的參考。

### 第三節 研究流程

本研究係依研究動機與目的確認研究方向，並確立研究範圍，藉由文獻回顧蒐集學者專家之相關研究、與藉由研究者本身參與觀察，來了解有關影響志願役士兵留營意願之因素，並藉此推擬研究架構，做為後續研究規劃與執行。並據以設計問卷題目，經實際問卷調查後，進行資料統計分析來獲得研究結果，研究流程如圖1-2 所示。

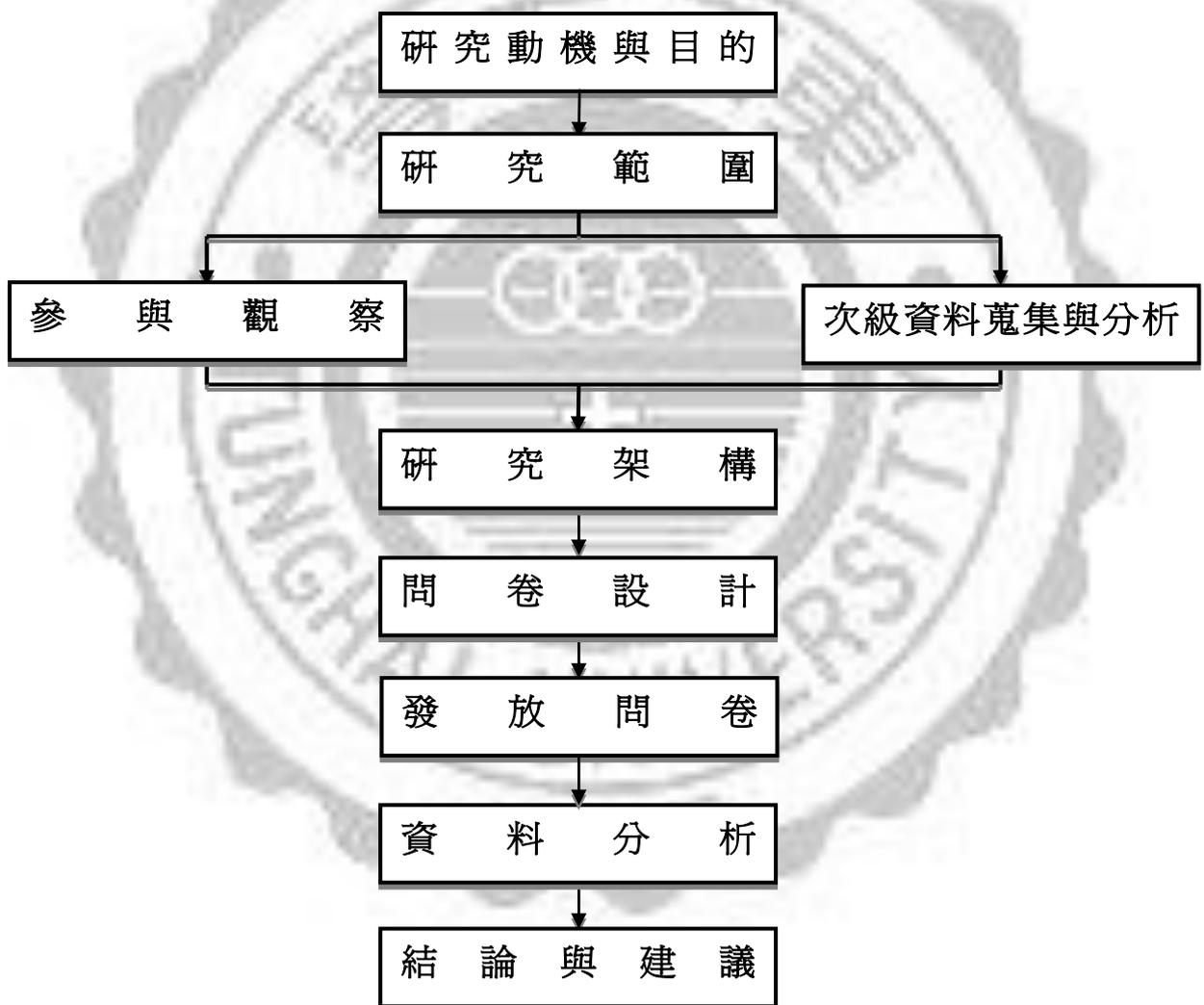


圖 1- 2 研究流程圖

## 第四節、研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

在陸、海、空三軍中，所有人員區分為軍官、士官及士兵三種，在這三種中又以士兵為最基礎且人數最多，也可以稱之為金字塔的基礎。在國軍的招募政策中，軍官與士官、兵的來源是不同的。志願役軍官藉由軍官學校、大學儲備軍官訓練團及指職軍官招考為主要來源；在士官的部分，除了士官學校養成及義務役士官留營外，主要藉由優秀士兵升任。

本研究範圍定於陸軍部隊型態單位，在樣本的選擇以中部地區各連級單位來選取樣本。所選擇的中部地區，乃以陸軍第十軍團為研究母體，從其下轄各旅級與直屬營、連級單位抽選樣本，不包含配屬之非陸軍單位。

樣本選擇排除軍官<sup>8</sup>與士官。士官部分，因國軍現行推動精進士官制度，志願役士官來源變更，過去士官班隊招考已不復見。士官來源由專業士官學校培育<sup>9</sup>，或選擇優秀志願役士兵轉服勝任。因此，在研究範圍選取志願役士兵做為對象，探究原因與影響個人意願的因素，藉此分析本研究所要探討的問題。

### 貳、研究限制

在研究限制方面，雖以先完成研究架構，透過資料蒐集、文獻探討與本身參與觀察來了解志願役士兵影響服役因素，但在研究過程中仍可能存在各種偏誤，進而影響研究的可信度。

另外，本研究對象僅置於陸軍單一軍種，且陸、海、空軍軍種風格各異，故在研究推論上無法推展至國軍所有部隊。且研究範圍置於陸軍中部地區部隊，各區域單位任務

---

<sup>8</sup> 不考慮軍官部份，因為軍官常因職務調動，不同於士官、兵長期於同一單位，而且軍官與士官兵工作類型顯有落差，於是在本研究，不將軍官納入。

<sup>9</sup> 各士官學校畢業後均以二等兵任職，非與過去一般，直接任職下士。

屬性不同，士兵是否遭遇同樣狀況有其爭議性。

受抽樣方法之限制，且受限於人力、財力、時間與受訪者之意願等因素，無法有效將所有樣本選取，而使抽樣樣本代表性受限。另外可能因單位推派公差填寫，導致問卷填寫者非選取之樣本之風險，因而影響分析之結果，造成結果之誤差。



## 第二章 文獻回顧

### 第一節 理論探討

#### 壹、離職與留任傾向

留任意願(intention to retain, intention to stay)與離職意願(intention to leave)實為一體兩面，互為消長，同一個時間點內，當一個人的留任意願為高時，其離職意願必定為低。而在探討留任與離職意願時，較少人討論留任意願，而多以離職傾向作為衡量人力管理的議題。(許佳安，2007：16頁)然而探討留任意願除了能有效提高人力資源的保留外，更能推動組織正面工作行為，並降低離職意願。

然而，有許多原因影響人員的留任與離職意願，在Price與Mueller(1981：542)之留任因果模式中以「留任意願」作為預測離職行為的變項。其主張「工作重複性」、「決策參與」、「與組織之溝通」、「與同事的融洽度」、「薪資」、「分配公平性」、「升遷機會」等七個自變項目會影響員工的「工作滿意」；而中介變項「工作滿意」與「專業化」、「一般訓練」、「家庭責任」等變項影響著員工的「留任意願」高低，最後中介變項「留任意願」與「其他工作機會」共同影響依變數「離職」行為的產生。如果員工係屬於專業程度較高、教育程度較高且較少家庭責任負擔的人士，其留任意願將較低，當有其他工作機會時，員工尋求離職的可能性較大(如圖2-1)。

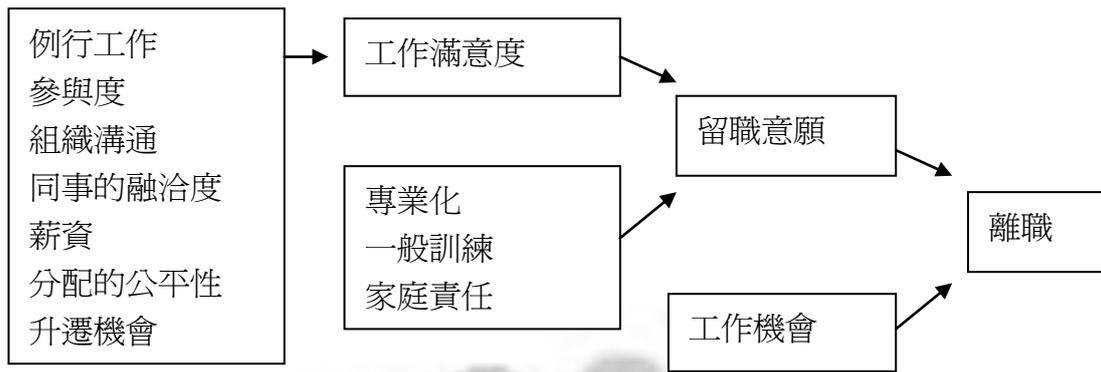


圖 2- 1 Price & Mueller(1981)留任因果模式

資料來源：Price, J. L. and Mueller, C. W.(1981).A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*,24(3),P547.

在人力資源管理的部分為降低員工缺席的狀況，美國有某公司在其所屬的四個工廠中，試驗不同的改善缺席方法，最成功的工廠正是運用獎勵的方式，可見激勵性的方式效果優於懲罰性的方法。自願離職主要的原因在於個人的能力與機會，以及對於目前工作的滿意度，從人力資源管理可見人員程度的流失不一定是壞現象，但過分的流失就會影響組織的運作與穩定性。因此，如何有效改善離職與留任的意願影響組織是否能留住人才。(何永福、楊國安，1993：54)人員自願性的離職決定於人員轉職的優越性(更好的工作環境)與容易性(容易找到新工作)，如圖2-2。

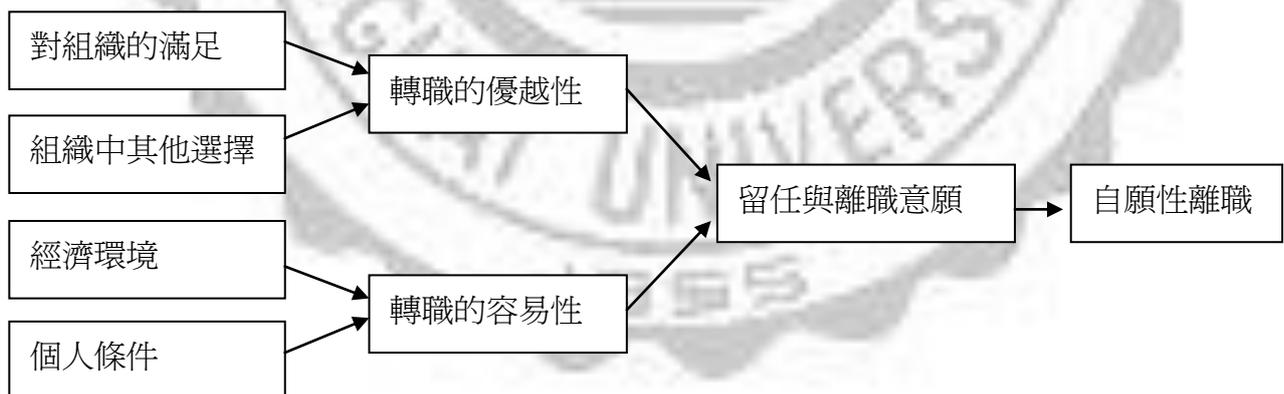


圖 2- 2：自願性離職成因

資料來源：何永福、楊國安(1993)，人力資源策略管理，參考第55頁圖4-2員工自願性流失的成因修改。

## 貳、軍事社會化與修正理論

### 一、軍事社會化

彭懷恩認為(2006：45)：「社會化 (socialization) 係指一個人從生物體個人轉變成社會體個人的過程，即是人們學習與自己有關角色行爲和文化之學習過程。它有兩個目的：一方面由社會角色彼此互動，以及經由傳遞新成員適當之信仰和行爲，另一方面培養社會共識，確保社會繼續生存。從社會的角度來看，社會化是把新的個人納入有組織的社會生活之中和傳授社會文化的過程。從個人的角度來看，社會是獲得自我的過程。」學者陳奎憲認為(2007：173)：「所謂社會化，就是個人學習社會價值與規範的歷程，個人由此而接受社會上各種知識、技能、行爲與觀念，從而圓滿參與社會生活，克盡社會一分子的職責」。

組織是人們用來協調行動的工具，以便獲得他們想要的價值，組織存在是爲了反映人們的需求，以及作爲滿足這些需求的手段。軍事組織不同於一般的社會組織，是執行國防政策與國家戰略的主要單位，其組織結構設計的好壞，不僅影響軍事組織的作戰效能，更直接影響國家安全。由於軍事組織不同於一般的社會組織，因此軍事組織具有其獨特的屬性與特徵。軍隊屬於典型的「科層制」體制，從定義上組織概隸屬更高權威，本身又行使權威(鄭樂平譯，1992：13)。此種組織的特質是注重法定的權威與身份，其組織的型態是層級節制的體系，人員加入或脫離都要受到組織嚴格的限制，個人的自主權完全的被剝奪，這類組織通常採取權威式的領導方式。

伯勞(Peter Blau)與史考特(Richard Scott)依據組織中誰是主要受惠者爲標準，將軍隊歸屬於其中的公益組織，主要受惠者爲社會整體。這類組織的目的，通常攸關社會福祉，所以組織型態和領導方式的特點是：重視層級節制、講求效率、不強調民主的領導風格，唯有如此，才能有效地達成組織目標。因爲公益組織爲求有效達到國家或社會所賦予的任務，必須講求效率，如同韋柏(Max Weber)所言「爲了使軍事組織成功的達成任務，

官僚性的紀律較個人的英雄主義重要」，換言之，軍事組織爲了提高其工作效率，而達其目的，於是採取強調階級服從和紀律的權威式領導方式。(談遠平，2005：23)

軍隊組織具有與科層制相同的特點，包括：高度專業化、明確的職務分工體系、強調權威性的階級制、一套完整的明文記載，作爲組織運作的準則、職位的遞補基於能力和專業知識、升遷和調薪依據年資和貢獻。然而在人員選擇進入軍隊這個封閉且強制性高的科層體制時，勢必比進入社會更加有挑戰。因此，組織更居藉由社會化的過程，將人員納入組織、認同組織文化，而使組織生存下去，而這個過程就稱爲「軍事社會化」。

政治作戰學校軍事社會行爲科學研究所錢淑芬教授認爲：「軍事組織文化是價值、信念、行爲規範與符號等基本元素的複雜組合，這些基本元素對於傳統具有支配作用，許多重要的典章制度也大多奠立在此基礎之上，其中信念是國軍行動的最高指導原則，價值則是指引導軍人思考如何建立其革命人生觀的重要憑藉，行爲規範與符號則是模塑軍人完成角色任務、發揮角色功能不可或缺的要素。因此，軍事組織文化無論是在軍隊的典章制度、訓練目標、或是管教方式等各項制度的設計，其目的在提升戰力，以利軍隊完成保衛國家與維護和平的使命」。(2005：41)

而在軍隊這個特殊組織中，科層制的模式則成爲了組織社會化的重要環節，藉由層級的領導來帶動組織的方向與文化傳承。例如軍人武德的教育的施行，則是一種明確的軍事社會化歷程透過教育訓練來形塑軍人形象與灌輸軍人思想。而其中領導者的影響更是十分重要的在領導統御學內更是提及，一個成功的領導者，往往成被用來當作學習的對象(國防部，2005：37)。而如何有效傳達組織文化，塑造新進人員認同組織，也就與領導者相關。而領導統御則至少涉及到三個面向：

- 1、提供方向：建立與規劃未來願景，引導成員達成任務目標。
- 2、凝聚人心：藉言語溝通或行爲影響組織成員向心力。
- 3、激勵士氣：協助組織成員提振士氣，藉由教育與行動形塑良好典範。

從這三個方向可以看到，領導者不只是單純的分配工作與人員的管理，更要能引領組織內的成員完成工作、凝聚向心。

## 二、修正理論

美國哈佛大學梅堯 (Elton Mayo)、羅次力斯伯格 (Fritz J.Roethlisberger) 和懷德海 (T.North Whitehead) 等三人，於一九二四年至一九三二年在伊利諾州芝加哥之西賽羅 ( Cicero ) 的胡桑工廠 ( Hawthorne Plant )，針對工廠照明對產量的影響所做的一項研究，開創了所謂「人群關係」( Human Relations )，依據研究結果分析認為，影響組織與管理間的關係包括以下幾個重點(孫本初，2009：234)：

(一)在人格尊重方面：

1. 唯有滿足成員的精神條件與榮譽感，才能產生激勵的作用，對尊嚴的維護，並非完全決定在物質條件上的改進。
2. 成員的態度與情緒改變，才是增加產量的原因。
3. 成員們透過自由交談所建立的互動關係，增強了團體意識與忠於團體的觀念。

(二)在情緒方面：透過面談，任由成員抒發意見後，隨工作情緒轉好，產量隨之提升，原因可能有：

1. 減少緊張與不滿情緒，進而提高士氣。
2. 滿足部屬參與感。
3. 發現成員需求，作為領導管理之參考依據。

(三)在非正式組織的效力方面：個人於團體中行爲，除受正式組織的法令規章所限制外，還可能受到其所屬之非正式組織，也就是小團體的約束，因為個體也是小團體一部份，須適應群體要求。

經上述學者意見，本研究針對留營意願影響因素列出以下幾項：薪資、福利、專業認同、工作特性、幹部領導風格、人際關係、生涯規劃、外在影響因素及工作滿意等，做為預測志願役士兵留營的影響變數。在本研究所要探討方向在於國軍志願役士兵的離職傾向，以「自願性離職」面向作為研究樣本選取；排除「非自願性離職」，如違犯規定遭汰除、年度考績不良或遭重大懲處而至於役期服滿，無法選擇繼續服役人員，定義

為志願役士兵役期屆滿時，選擇退伍而不繼續留營之傾向，作為本研究探討之重心所在。



## 第二節、影響留營意願的因素

經文獻探討後得到影響留營意願的因素，主要可區分為薪資、福利、專業認同、工作特性、幹部領導風格、人際關係、生涯規劃、外在影響因素及工作滿意等，為進一步瞭解各構面與「留營意願」之關連，分別研究探討如下：

### 壹、薪資與福利方面

在國軍而言，薪資方面志願役士兵對法定役期屆滿時的生涯規劃，普遍在幹部的鼓勵下均以轉服士官並朝向士官發展方式來做選擇；志願役士兵自主性高且重視個人之生涯發展，留營意願影響因素以個人意願為主，亦受父母及家庭需要影響，因社會價值觀在尋找工作上仍以生計基本需求為導向，即以經濟為主要考量，如減輕家計負擔、穩定的工作且有保障、待遇佳等，因而國軍工作穩定與待遇相對較佳等因素，將有助於國軍人力持續獲得具有正面影響，此點在相關研究中亦可發現，約三成左右人員認為目前薪資尚合理，唯亦有四成人員表示薪資太少<sup>10</sup>；依行政院主計處2009年各行業受僱員工平均工資36,328 元<sup>11</sup>，來比較志願役士兵薪資之薪資水準平均較各行業受僱員工平均工資少6848元<sup>12</sup>，顯示志願士兵的薪資水準尚有調整空間。然就國家財力供給限制而言，在國防預算固定，在現有的國防預算額度內，推行募兵政策，提高人員維持費用，必然將對軍事投資及作業維持費等其他國防支出產生排擠效果。然而，隨著民間教育提升，完成大學學歷人數比重增加，從薪資與社會觀感考量，人員在選擇從軍時，是否因此選擇軍官入營服役而非志願役士兵，亦使志願役士兵招募遭受排擠，影響全志願役政策推行。

<sup>10</sup>楊志清(2009)，因應募兵時期士兵工作滿意度研究-以陸軍志願士兵為例，159頁。

<sup>11</sup>行政院主計局 98 年勞動報酬統計資料(<http://www.dgbas.gov.tw/public/Data/011191525371.pdf>)

<sup>12</sup> 國軍人才招募中心：二等兵薪資 27,915 元、一等兵薪資 29,480 元、上等兵薪資 31,045 元（以上薪資包含薪俸、專業加給及志願役加給，但不含地域、特戰及海勤等加給）。以上等兵薪資計算。

在福利方面依文獻數據顯示，證照考取不僅有助於素質提昇更能延續士兵過去的學歷與專長，因故最受青睞，有三成的人員認為相關証照對其具有吸引力<sup>13</sup>；目前陸軍志願役士兵學歷以提高至高中(職)階段，單位之工作型態、生活管理、訓練期程等相關實施作法，將影響志願役士兵進修管道及升遷，致使志願役士兵因升遷與進修機會限制而增加或降低其選擇繼續留營之意願，若能規劃完整的進修教育及相關配套措施，志願役士兵可配合國軍終身學習教育，在不影響戰備任務情形下，利用公餘時間，報考駐地附近之大專院校推廣教育之學分班、學士班或碩士班等在職專班，不僅能解決志願役士兵的升學問題，且能提升人員的素質和提高其留營意願；在單位設備改善方面，有逾半數的人員對單位之居住環境設施很在意，且希望擁有個人私密空間<sup>14</sup>。而這些因素皆影響人員於部隊中服役的意願，尤其是非以薪資為主要誘因的人員，這些亦能有效吸引人員選擇從軍。從軍隊屬性來看，在工作特性方面，以服務單位來講，依相關統計顯示，整體滿意度最高為廠庫、其次為機關，再其次為學校，最低為部隊，其可能原因在於部隊單位之個人自由空間較少、生活設施較差，基層幹部管理欠佳等因素，導致服務於部隊單位之志願役士兵的工作滿意度較廠庫、機關和學校低<sup>15</sup>。從此可以看出，同樣擔任志願役士兵隨著工作環境不同，所能享受到的福利也不同，在媒體資訊傳播快速的社會裡，所造成的「比較」更會影響人員留營的意願。

## 貳、專業認同與組織認同方面

在專業認同方面，志願役士兵完成基礎訓練後，至部隊服役，仍需一段時間才能熟悉本身職務的工作，藉由短期受訓與幹部訓練，使其在晉升至上等兵或下士時(1年半以上之時間)使能建立其職務上專業形象，且有助於其提升工作滿意度。單位組織如予以

<sup>13</sup>吳嘉財(2006)，國軍志願役士兵招募行銷策略之探討，20 頁。

<sup>14</sup>楊志清、郭國誠(2009)，因應募兵時期士兵工作滿意度研究-以陸軍志願役士兵為例，167 頁。

<sup>15</sup> 同註 24，166 頁。

肯定與鼓勵，透過獎勵或給予向上晉升的機會，對其留營的影響相對較大。另外，單位如果長期面對人力不足或制度變動所造成的工作與訓練之負荷增大等因素，也將會因為組織環境與制動變動，影響組織認同，改變其留營意願。

在志願役士兵選擇入營服役後，在於各項專長的領域的表現，影響留營意願的抉擇，另外在組織的任務分配上以項重要的因素。在軍隊中，為求任務的完美執行，在工作的分配上，往往賦予認真工作的人更多的責任，以至於造成「勞逸不均」的現象，使得工作滿意度下降，失去組織認同，更嚴重的是造「劣幣驅逐良幣」的現象，使得優秀的人員離去。

### 參、幹部領導風格方面

在部隊幹部領導統御方面，應能給予士官兵更多的關懷及協助，且少部份志願士兵之所以不願續留，其主要原因乃在於幹部領導方式的影響。尤其在基層的部隊單位，在軍官輪調制的影響下，單位的的士兵雖然不需要變換單位，但是在軍官的調動下，往往也使得單位的風格變動，因此影響單位內志願士兵的留營意願。優秀的領導者不只是單純的分配工作與人員的管理，更要能引領組織內的成員完成工作、凝聚向心，如此才能有效的將人員留下。

團隊精神更是軍隊組織成員共有的態度、行為與價值觀，以朝向完成組織設定的目標或任務。一般公司裡的員工，在待人處事方面很好的話，也就是所謂的人際關係良好，因此不管做任何的事情，或是遇到困難的時候，都會受到同事之間的協助，發揮相當好的情誼，這樣在工作中就會產生愉快的感覺，就比較不會有離職的傾向發生。胡桑實驗學派的結果可以看到整個社會和小團體一樣，人與人之間的合作關係要能維持，須要仰賴規範人與人及其相互態度，所以要改善團體生產效率，還要重視成員之間、成員與機關間需要是否能保持平衡。如此，人員在組織中才能融入組織，獲得成就也才能更加的為組織付出。

## 肆、生涯規劃與外在影響因素

Morrison與Zebelman認為生涯是含個人發展、家庭發展及生涯發展三個概念組合的。<sup>16</sup>而「生涯規劃」是指個人為追求自己未來事業與人生做好目標計畫的過程。學者徐南麗(1998：105)認為生涯規劃有三個步驟：1、了解自己；2、了解工作世界；3、尋求適合自己的位置，就是根據自己的專長、興趣與機會來規劃或選擇人生的發展，藉由良好的規劃使自己擁有美好的人生。在選擇從事志願役士兵，基本上是一項職業選擇的過程，對於在生涯規劃方面可能是一個人生階段的規劃，而且退伍後往往要面對差異極大的生活。(彭慧玲、蔣美華、林月順，2009：312)因此，在生涯規劃中，需要同步發展兩種或更多的生涯路徑，因為軍人往往都是處於「待命」(on call)的狀態，且必須在實際衝突及等待衝突中，隨時準備進行高風險的行動。

依研究目前在營志願役士兵中，有六成的比率認為會因「生涯期望落差」而選擇不繼續留營，即可能表示志願役士兵在轉服或入營前，獲得資訊與入營後所得到的幹部管教、人員管理、工作型態、分派地點、生活設施等均有相當落差，致使留營意願大幅降低。青少年及高中職生選擇志願役士兵的原因，主要是考量可同時滿足就業、服役，並且可自選服役地區，因此是一項相當具吸引的選擇。軍人有固定薪餉、減輕家裡負擔等經濟的誘因，是其選擇的重要因素，而相對於青少年個人期許及自我為中心之因素，如個人升遷發展機會、興趣、個性及適合軍旅生涯等，已不再成為青少年選擇的主要因素。

另外家庭是個人社會化的第一個單位，也影響了個人的人格養成及行為規範的建立，往往在面臨重大事件選擇時，「家人」的意見在決策上扮演著舉足輕重的角色，因此志願士兵為強化決策信念及降低錯誤抉擇風險，轉而徵詢與自己關係密切的家人或親友。然而依學者王昌杰(2005：111)的研究發現，志願士兵對關係人的重視程度以父母親為首要，兄弟姊妹位居第二位，在部隊中長官從中所建立可信度的重要性與影響力是最直接的，列為第三位重要地位。

---

<sup>16</sup>轉引自徐南麗(1998)，生涯規劃，104頁。

由於社會價值觀在尋找工作上仍以生計基本需求為主，主要仍是以經濟為主要考量，因此人員獲得常受經濟景氣循環影響。社會經濟景氣不好，人員招募就較為容易，也影響在營人員作為退伍選擇的主要影響因素。

## 伍、工作滿意

工作滿足泛指員工從工作各方面中所產生的愉快情緒。這個情緒是多方面組成的，包括對企業政策和措施的觀感，與其他員工(包含上司與同事)間的交往，以及對本身工作的喜好程度。而學者Robbins(1998：42)認為工作滿足感是個人在心理和生理上對於環境滿足的感受，即是對工作上主觀的反應。學者何永福認為工作滿足有三個特點(何永福、楊國安，1993：56)：

- 一、因人而異。也就是說個別的員工，即使工作內容相同，工作滿足程度不見得相同。
- 二、滿足程度取決於員工的理想和現實間的差異。
- 三、滿足的影響。雖然工作滿足與工作績效沒有直接關聯性，但是工作滿足卻與員工其他行為有較大的關連，包括合作性、出席率、流動率、對其他人的協助等。

領導者除了知人善任外，適時給予肯定提升人員工作滿意度也是很重要的。而獎勵的方式除了實質的獎金與升職，適時的口頭加冕與肯定也能達到很好的效果。另外在組織的任務分配上，往往賦予認真工作的人更多的責任，以至造成「勞逸不均」的現象，使得工作滿意度下降，造成工作效率低落。

在各個專家學者的研究中，可以看出影響志願役士兵留營意願的因素。雖然研究方向不一，但是不外乎原因有薪資與福利、專業與組織認同、工作滿意度等因素。清楚顯示各學者專家的研究理論在各構面與「留營意願」的關連性，將其關連性彙整如表2-1。

表2- 1 各學者專家在「留營意願」方面之關連性

各學者專家的研究理論在各構面與「留營意願」的關連性整理		
作者	著作	變數
徐光志(2003)	國軍志願役士兵幸福感及其相關因素之研究	若能獲得生活物質的滿足與長官同僚間融洽的關係，會產生認同與歸屬感。--(福利、領導) 志願役士兵薪資與福利等措施，使其服役意願不同於義務役--(薪資與福利) 工作滿足越高、幸福感也越高--(工作滿意度)
劉治本(2003)	職業報償認知、職業地位評價與職業選擇傾向關係之研究—以高中(職)生選擇軍人職業為例	高中、職學生認為軍人職業報償愈合理，則對軍人職業選擇傾向會愈高--(薪資) 高中、職學生對軍人職業地位評價愈高，則對軍人職業選擇傾向會愈高--(外在因素)
黃懿芳(2005)	國軍女性人力運用之研究	女性擔任領導職務應給予鼓勵，給予平等的機會--(工作滿意度)
陳麗如(2005)	軍人角色定義、生涯期望落差與工作態度關係之研究—常備軍官與預備軍官的差異	國軍軍官將軍人角色定義於事業的傾向愈高，則其工作投入愈高，且離職傾向也愈低--(專業認同)
盧衍成(2006)	組織精簡影響留任人員組織行為之研究 —以政治作戰學校為例	組織精簡影響人員升遷及工作效率，組織認同感低落--(專業認同)
王昌杰(2006)	專業志願役士兵暨儲備士官選擇從軍之決策行為研究-以新訓旅招募為例	研究發現，志願役士兵此關係人的重視程度以父母親為首要，兄弟姊妹位居第二位。--(外在因素)
曾國昌(2008)	役男選擇志願役士兵之決策探討-高雄市個案	穩定的薪資有助於人員選擇入營服役。--(薪資)
林澤助(2009)	影響國軍推動募兵制關鍵因素探討	營造留營誘因包含薪資與福利方面。--(薪資與福利) 變革內部管理與領導風範。--(領導)

表 2-1(續)

各學者專家的研究理論在各構面與「留營意願」的關連性整理		
作者	著作	變數
楊志清(2009)	因應募兵時期士兵工作滿意度研究－以陸軍志願士兵為例。	單位設備改善方面，有逾半數的人員對單位之居住環境設施很在意，且希望擁有個人私密空間。--（福利） 單位年資較久之志願役士兵，長期人力不足造成的工作與訓練之負荷量等因素，將會影響其留營意願。--（工作滿意度）
吳志仁(2009)	以需求理論探討選擇志願役士兵從軍動機之研究	多數受測者認為志願役士兵工作有保障且穩定--(薪資) 軍旅經驗可以使自己成長並增加能力，面對社會挑戰--(生涯規劃)
郭木智(2010)	陸軍志願役士兵留營意願影響因素之研究	薪資與福利對留營有正面影響。 幹部領導、人際關係與工作滿意對留營意願有顯著影響。

資料來源：作者整理自楊志清(2009)、林澤助(2009)、郭木智(2010)。

在前述各專家學者的研究中，可以看出影響志願役士兵留營意願的因素，主要有薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在因素影響等原因，尤其在薪資與福利方面，更是有超過二分之一的學者幾乎認為是影響「留營意願」的主要因素。但是，「薪資與福利」卻是彈性最小，最無法改變的因素，加上少子化的影響，且基本工資調整成爲17,880元後，薪資誘因是否依然對於志願役士兵有著舉足輕重的影響，是仍值得探討的。

在其他非實質面的因素上，部分的學者雖非以志願役士兵作為樣本研究，但是所討論的因素是值得作為研究志願役士兵時來探討，也以了解志願役士兵選擇與離退的影響

因素。在整體國家預算有限的情形下，推動全募兵制的政策有其困難度，也更加使得薪資與福利以外的影響因素更值得來研究探討，也協助政策的推行能更加完善。因此，從上述學者研究中，主要提出薪資與福利、專業與組織認同、幹部領導與人際關係、生涯規劃與外在影響因素、及工作滿意度，作為志願役士兵的留營意願的因素來探討。

### 第三節、國軍轉變現況

#### 壹、軍隊人力發展變革

國軍近年來，歷經不同階段的組織調整，從「精實案」、「精進案」、到近期所實行的「精銳案」，制度與組織的變更帶來震盪與不穩定，也影響國軍基層人員對於未來的茫然。在推動「全募兵制」的政策目標下，各項制度與規定的更替，更使得人員不知所從，抑或是成為制度變動下的犧牲者。而這些都是在現今「徵募併行制」轉化為「募兵制」前所必須經歷的。

在「募兵制」的制度之下，為使國軍人力資源能有效提昇，讓組織留住需要的人才、對外能吸收更優秀的人才，也使內部之多餘人力或不適的人力，在周詳計畫下離開組織，使組織能在有效的人力資源制度下進步。換言之，「人力資源」是組織核心，策略之貫徹與遂行，皆仰賴員工的專業知識與技能；「人才」是關鍵的策略性資源，而策略必須建立在人才資源上，目前台灣軍隊人力變更有以下幾個趨勢：

#### 一、兵役制度的變更

國軍陸續更換新式武器、裝備，極需具備高技術專長且役期較長之人力投入，以充分發揮武器效能。為落實推動全面檢討改進現行兵役制度，目前台灣軍隊兵役政策已朝向募兵為主之「募徵兵併行制」為規劃目標，並逐年減少義務役官、士、兵(徵兵)員額，

增加志願役士兵(募兵)員額；同時視志願役士兵招募獲得成效能否滿足部隊需求，預訂自 2011 年起每年減少 10%義務役兵員，同時增加 10%志願役兵員，並於 2014 年底完成全志願役部隊編成。<sup>17</sup>

## 二、精進士官培育

### (一)士官培育構想

改變過去招募士官班隊以短期軍事訓練，即授予士官階級，改由志願役士兵選優考核送訓，規劃初級領導士官班，培養由兵轉官所需之基本領導知能，建立士官風範，強化士官地位；並由各兵科學校軍事專長訓練，建立士官工作專業，藉以提升士官工作效能。配合士官職務歷練及精進士官制度發展，由各軍司令部依軍種特性籌設相關進修及深造班次，培養中、高級士官幹部及兵科專業、專長，以滿足建軍需求，並藉此提昇志願役士兵留營意願。

### (二)士官培育做法

1. 基礎教育：以培養高尚品德及專業技術之士官為目標，於志願役士兵時期，規劃初級領導士官訓練班隊，以鍛鍊其轉換士官後所需之責任心與領導風格，並輔以完整之專業訓練課程，提高未來工作效能。
2. 進修教育：依軍種特性規劃，針對軍、兵種不同屬性專業知識技術，實施戰鬥、戰技之專長課程，從方法及程序導向戰鬥實作，並結合未來作戰型態、部隊實務，輔以兵科協同、軍種聯合作戰課程，奠定基層幹部執行任務應具之嫻熟本職專業技能，並加強技職教育針對不同專業專長，輔導獲取專業證照，精練專業技術能力。
3. 革新制度：以地位提升、責任賦與、信心建立、培育專業及經管發展五大核心要項，推動建立獨立完整之士官發展體系，以鞏固基層部隊，堅實整體戰力。規劃於 2009 年完成士官督導長及幕僚士官之員額編裝修訂；2010 年起逐步落

<sup>17</sup> 立法院公報、第 98 卷、第 10 期、第 44 頁，國防部長回答傅焜其委員會議紀錄。

實執行，劃分軍、士官分權範圍，確立「軍官策劃、士官執行」的雙軌制功能，藉軍官充分授權士官，發揮士官專業；配合募兵政策於2014年完成士官制度轉型，達成軍、士官雙軌發展的目標，<sup>18</sup>藉由強化士官體系提升志願役士兵留營轉服意願。

### (三)運用女性人力

由於社會型態改變、人口出生率逐年降低，加上高教體系增加，能夠服役的男性越來越少，依立法院第7屆第3會期外交及國防委員會資料<sup>19</sup>：目前中華民國的出生人口來看，1988年的出生人數，男性有177,000人；1993年略降，是169,000人；1999年是148,000人；2001年只有135,000人；2003年118,000人；2005年107,000人；2007年106,000人；2009年預估不到10萬人。換句話說，由於我們的人口出生率呈現負成長，因此未來每年的男性人口數，可能都不足10萬。在男嬰的逐年出生數下降的現況，以人口出生率計算，未來的役男數絕對遠低於現在平均每年徵召入伍的11萬新兵。在役男逐年減少的事實下，如何提升人員留營意願已是一項迫在眉睫的問題。

因此在推動「募兵制」下，要有效地在逐年減少的男性人數中招募到足夠的員額是困難的一件事。因此，有必要將招募目標放於女性，並且女性在部分工作比男性更能勝任，例如：美軍在二次波灣戰爭中，即有女性參戰，在戰場各項領域上皆能完美達成任務，且在需要與伊斯蘭婦女互動或搜身檢查是否藏有武器時，女性官兵更是不可或缺。因此，自1992年起逐年增加女性志願役軍、士官或士兵服役，並可有效擴大供給面，補足招募缺額。

### (四)提升人員素質

為有效提升人員素質，國軍以「質重於量」之方式，透過多元化管道招募人才投效軍旅。持續推動「本職學能」、「體能測驗」、「軍事專業教育」、「強化官士兵考核」

---

<sup>18</sup> 國軍推動精進士官制度計畫。

<sup>19</sup> 立法院公報、第98卷、第10期，第37頁。

等，培養現代化專業幹部。並建立全方位終身學習環境，於軍事網路建構數位學習網頁；推動專業進修教育，如：各外語初級班、高級班；或委由陸軍專科學校推動專業證照考取班，並鼓勵公餘進修<sup>20</sup>，以軍官逐步取得民間碩士學位，士官具專科以上學歷及獲得相關證照為主，提升人員素質與專業職能。

## 貳、人員編制配比問題

兵役制度受社會環境變遷影響。從國家人力資源的觀點，人才培育須結合國家發展，在快速變遷的時代，役男與社會隔離的時間愈長，愈跟不上時代的脈動，退伍之後，徒增人才的轉換與適應成本。此外，在知識快速發展的趨勢下，如何讓國家的知識菁英，迅速投入國家發展的行列，降低社會適應與知識轉換的成本，亦為「兵役制度」與「役期」思考的重心。

先進國家官士兵配比士官與士兵所佔的比重均較軍官高，在 98 年國防報告書中顯示，國軍現員人力結構為 1：1.88：1.95，與部份先進國家相比，顯示目前軍官比重偏高，士官、兵比重偏低，故兵役制度由徵兵制調整為募兵制時，國防部亦已一併思考官士兵的兵力配比。然鑒於軍制轉換之際，國防組織將會承受較大的衝擊，故轉換的官士兵配比調整，需在國防部能夠承受的範圍。同時，依「擴充實施募兵制之相關配套措施」之研究認為在官士兵的調整上，國防部或可採取兩階段的調整策略，第一階段先進行軍制轉換，並進行有限度的官士兵配比的微調，預計調整為官士兵 1：2.14：1.7521；第二階段則配合戰略調整與兵力規劃，再將官士兵配比調整到理想的配比狀態；因此未來士官與士兵人數的比重必須增加，方能符合部隊所需<sup>22</sup>。陸軍為改變官士兵配比問題，並使志願士兵能長留軍隊為部隊效力，於 2006 年開始推動鼓勵轉服士官；陸軍志願士兵轉服士官自 2005 年迄 2008 年 12 月底止志願役士兵共約 16981 員，統計 2006 年至 2008

<sup>20</sup> 國防部於 2002 年 12 月 26 日公布「推動國軍官兵終身學習實施辦法」。

<sup>21</sup> 98 年國防報告書，2009。

<sup>22</sup> 行政院研究發展考核委員會，《擴充實施募兵制之相關配套措施》。

年 12 月底轉服士官共有 5016 員，轉服率約百分之 30。在推動募兵制的政策下，士官勢必成爲部隊的主幹，在精進案執行後，目前軍隊人數約爲 27.5 萬人(以 98 年國防報告書所提人員爲主)，以官士兵 1：2.14：1.75 比例計算，士官人數須有 12 萬人、士兵人數須有 9 萬 8 千人。

#### 第四節、美軍留營因素探討

國軍軍制多參照美軍，而美國自 1973 年取消徵兵制度以來，軍中成員皆轉爲志願役人員，也因此造就強大的美國軍隊，尤其是在近年軍事技術革新，作戰方式多依賴該科技技術：精準引導武器、匿蹤飛機、無人飛行載具等，但這些高科技的軍事硬體，有賴於專業的與積極奉獻的軍人，才能有效發揮戰鬥力，建構強大軍事力量。在現行募兵政策的指導下，有些問題值得從美軍借鏡，使募兵政策能有效推行，強化國軍戰力。

美軍人事問題於 1998 年時浮現，當時經濟蓬勃發展，加上冷戰後軍事裁員，導致美軍內部普遍出現人員短缺及編配失衡的情形。在軍力裁減作業期間，美軍對人力需求有限，但在此一作業結束後，軍方的招募人員再度奉命加強新兵招募工作，但其成效有限，比預定目標減少數千人。另一方面，正在服役的人員因對軍旅生涯感到倦怠，及對後冷戰任務產生疑慮、對領導人不滿等因素，加上經濟發展民營機構有更好的工作機會，因此也使更多人離開軍旅，其中又以資訊、飛行員、工程師等高技術人員佔多數。此種情形使得在建立高科技戰力時，出現力有未逮的情況，不但影響軍事力量，人員短缺使得留下來的人員工作負荷增加，以及軍旅生涯受挫與集體求去問題產生(Cindy Williams，2009：421)。

美軍在徵、募兵制轉變時，過程中所遇到的問題與考量的因素都是值得參考借鏡的。且在冷戰後美軍藉由新科技迅速發展的戰爭力量及 911 事件後出現「不對稱作戰」的新思維，影響了與過去傳統戰爭不同的軍事思維與作戰方式。這些改變也促進了人事制度

的變更，例如在這些變化下，基層的低階軍、士官或是士兵，必須面對不同過去的戰場環境，接受更大的權力下放，做出影響勝敗的決定，以面對瞬息萬變的戰場。這些都有賴於招募到優秀的人力，才能有效面對發揮軍事力量。

美軍從1973年將徵兵制改爲全志願役部隊的募兵過程中，軍事訓練也隨之改變，這種情形也以陸軍最明顯。提高軍事報酬、改革管理制度強調職涯發展與教育計畫等，爲了使軍事生涯對志願役人員產生吸引力，採取了各類措施，並革除對戰力毫無助益的規則與令人困擾的傳統，如：取消早點名則是其中之一。這些變動與改革都是值得在推動全志願役部隊的過程中的國軍參考，以下爲美軍的人事問題的因素：

### （一）外部環境影響

在經濟狀況惡化的情形下，總是比較有利於招募工作與留營狀況，因爲較經濟繁榮時期比較，此時的工作機會較少，且民間企業吸引力大爲降低。然而，如何留住那些能在民間企業找到工作的機會的軍中人才，而且通常這些人才都是不易培養的高技術人員，於是與民間企業人才爭奪戰就形成爲一項重要的現象。美軍在1990年代末期經濟熱絡，就導致軍隊招募與優秀人才留營作業上的困難，並且在某些專業領域更是嚴重。另外「一體適用」的解決方案，不但無法改善問題，反而能使問題日益嚴重。因爲，此舉只會提高低層技術人員留營誘因；但是對於有機會在民間發展人員而言，反而降低其意願。

所以，如何有效克服經濟環境影響，建立適合的制度，有效提升人員留營意願，並能與民間企業爭奪人才，就成爲建立全志願部隊的一項重要問題。

### （二）人才來源的變更

在未來軍隊會增加對專業知識的依賴，軍人是否年輕力壯，將不再會是首要考量，換句話說，就是士兵可以不會開戰車，但是卻不能不會使用電腦，而另一方面，即使是戰車操作人員也越來越依賴數位裝備。武器系統與載台的改變，也將使軍隊越來越依賴那些已經爲民間機構所運用的科技，因此在人力資源上的需求也將隨之變更，亦

影響軍事訓練規劃。

過去美軍招募的對象多為未受過專門訓練的人員，也就是說：假設新兵都是無一技之長的人力。因此，新兵必須接受軍事技能訓練、文化訓練與一般技能訓練。然而，因為教育普級，越來越多的人進入大專院校學習，一方面也是因為民間企業願意支付大專院校畢業生較高的薪資，使得人員學歷越來越高，這個現象也因此使得傳統軍事招募市場萎縮，在高中學生在畢業後，隨即進入大專院校獲取更高的學歷。但美軍初開始實施全志願募兵時，約有半數高中畢業生未選擇升學，直接投入勞動市場，但是至今人數已降至百分之30以下。因此，美軍欲說服其加入軍隊，而非接受更高的教育，將更加困難，且相較於此，士兵的薪資所得將更降低吸引力。

### （三）派職制度的調整

軍隊是以「命令」來落實人員的派職，但如果是無吸引力、相較下比較辛苦的職位或是不理想之服役地點，強制的命令將使人員求去的機率大增。美軍在派職制度上的改革引發三個重要的問題：第一、派任某些特定職位的命令是否符合「全自願役部隊」的精神？第二、現行相關獎勵制度是否有效促使人員的派任？第三、如何改進派職制度，使其發揮更加效率？

提供誘因以促使士兵接受不具吸引力的職位，將有助於建立志願役的部隊，如果士兵對派職問題感到不滿意，將喪失追求更好的表現或是選擇求去，將使留營率下降，增加成本支出。對於較不具吸引力的職位通常必須藉由提供某些獎勵或是報酬來使士兵接受派職，最單純的就是給予額外的「金錢」補助，如：危險加給、或是特殊勤務的加給等實質的物質獎勵，或是將部分職位設計為升遷考量的「必備的」經歷資格。另外「輪調模式」也是一種使士兵願意接受不具吸引力的職位的方式，使人員在好職位與壞職位間替換，以降低壞職位引起人員求去的意願。

#### (四) 軍人眷屬態度的影響

大部分人的生活重心都必須兼顧工作與家庭兩大領域，而有眷屬的軍事人員同樣會爲了如何在這兩者之間取得平衡而操心，且大多數的軍人都負擔了家庭經濟責任，所以，國防部必須能確保軍眷在需要支持和協助時能獲得援助，否則當軍人在執行任務時，就可能因爲擔心家屬的問題而分心，因此影響任務執行。因此，國防部(軍隊)、軍人、及軍眷之間存在著一種有助於達成軍事任務的夥伴關係，不僅必須使軍眷接受各種部隊的特性，還必須確保軍眷對軍事任務的支持，才能使軍人在執行任務時，不至於受到家庭問題的影響。美軍在1990年與1991年的「沙漠風暴作戰期間」則有許多部隊指揮官對於軍人受到家庭影響而分心，甚至要求離開所屬作戰單位，導致影響任務執行(Cindy Williams, 2009: 311)。

美軍在全志願役部隊成立後，軍事人員的結構改變導致服役第一階段時期的單身軍人占總兵力比重降低。在全志願役部隊中已婚職業軍人比例增加，故眷屬的支持與否也成爲了軍人決定是否留營的重要考量因素。因此，美軍認爲其有責任協助軍眷面對諸多挑戰：受傷與死亡的風險；遷徙對家庭財務、配偶職業、與子女教育所構成的壓力；工作與家人的分離；無法事先預知工作變化等。在任務優先的前提之下，美軍不但設立專責的眷屬服務單位<sup>23</sup>協助，提供各項津貼補助，並藉由軍事社區的非正式制度協助眷屬適應軍事文化，透過社會關係強化社會責任及形成相互支援的社會規範，協助眷屬面對軍事生活有關的挑戰。在全志願役部隊下，美軍爲有效執行任務，留任優秀官兵，軍眷支持就成爲了一項重要的關鍵因素。

美軍在轉化爲全志願役兵制時，有許多的問題值得我們借鏡。這四項因素的影響，也在這個重大政策的變更時期的國軍中可見到，然而如何有效的面對轉型過程間的問題，就看能否從中獲得經驗。

---

<sup>23</sup> 例如：陸軍社會服務處(Army Community Services)；海軍艦隊及眷屬支援中心(Navy Fleet and Family Support Centers)；海岸防衛隊工作及生活辦公事(Coast Guard Work-Life Offices)等單位。

## 第三章 研究設計

本研究主要討論陸軍志願役士兵留營意願的影響因素，並了解其職業選擇原因，從其選擇入營服役到決定退伍離開，找出國軍未來在人才招募及改善基層士兵需求的重要依據。在此章節區分為五個節次來說明研究方式與方法，在第一節中說明本研究之基礎研究架構與問題假設；第二節說明研究變數定義及問卷設計原因；第三章解釋研究對象及抽樣方法；第四節為問卷前測分析結果說明；第五節說明資料分析方法。

### 第一節 研究架構與假設

#### 壹、研究架構

本研究主要討論陸軍志願役士兵影響其留營意願的主要因素，並了解其職業選擇原因，從其選擇入營服役到決定退伍離開影響的相關因素，來探討相關因素影響的比重，藉此提升留營比例，並據此做為後續募兵制度參考。

藉由文獻回顧蒐集學者專家相關研究，可得出影響留營意願之因素有：薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等原因，並藉此設計問卷分為薪資與福利、專業認同、幹部領導風格與人際關係、生涯規劃、外在影響因素及工作滿意度六大項，據以分析各項影響因素之差異與比重，如研究架構圖。

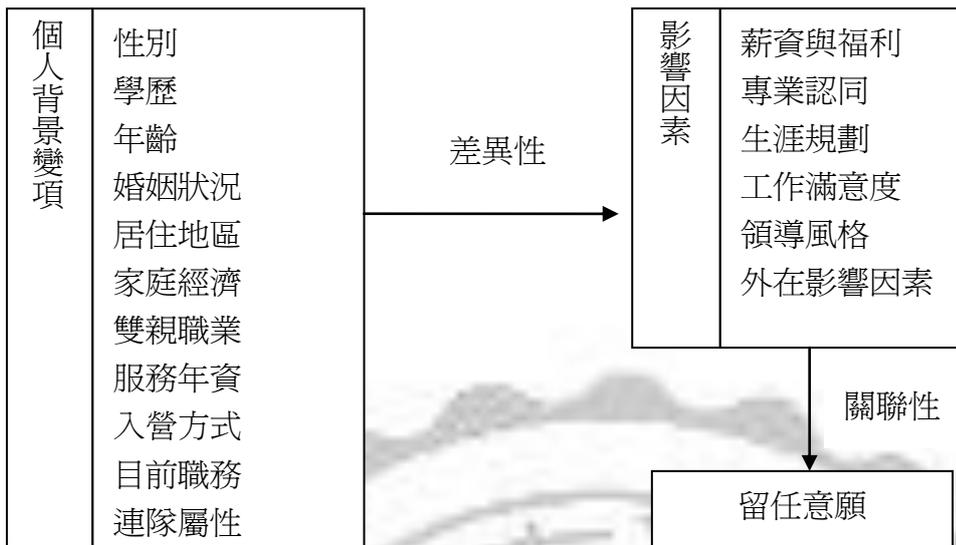


圖 3- 1 研究架構圖

## 貳、研究假設

根據研究架構，並參考相關學者研究結果，提出本研究之基本假設，以證明各變數之間是否有關聯或差異存在。因此，以虛無假設(Null Hypothesis)提出，驗證本研究所設立之假設。

假設一：個人基本資料的不同對於人員的薪資與福利方面無顯著的差異情形存在。

假設二：個人基本資料的不同對於人員的專業認同方面無顯著的差異情形存在。

假設三：個人基本資料的不同對於人員的生涯規劃方面無顯著的差異情形存在。

假設四：個人基本資料的不同對於人員的工作滿意度方面無顯著的差異情形存在。

假設五：個人基本資料的不同對於人員的領導風格方面無顯著的差異情形存在。

假設六：個人基本資料的不同對於人員的外在影響因素方面無顯著的差異情形存在。

在假設一至六中，個人基本資料內，不同性別、學歷、年齡、婚姻狀況、居住地區、家庭經濟、雙親職業等基本資料對於薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項因素，假設無顯著差異情形存在之檢視。

另外在年資、入營方式、職務、單位等四項資料，假設於薪資與福利、專業認同、

生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項因素無顯著差異情形存在之檢視。

假設七：薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項因素對於人員的留營意願選項無顯著關聯情形存在。



## 第二節 研究變數定義與問卷設計

### 壹、變數的操作性定義

本研究定義研究變數薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等，為人員本身對入營服役所能獲取之精神與物質上的回饋，因此使之願意為組織付出，也影響人員在組織內部的表現。

#### 一、薪資與福利

薪資與福利是人員從組織直接獲取的物質上的回饋，也是人員在選擇工作的主要考量因素之一。薪資的高低也促使人員追求更高的表現，福利制度則使人員願意為組織付出。

#### 二、專業認同

專業認同是指人員對其工作或組織的認同與信任，並藉此將工作化為積極性的表現，一個人的專業認同程度，足以影響其工作感受和專業表現，並且影響人員在組織內的歸屬感，也影響著人員對組織的認同感。<sup>24</sup>

#### 三、生涯規劃

生涯規劃是人員在追求個人的人生目標，及預先考慮各種可能達成目標的途徑。透過生涯規劃可以幫助自我檢視、評估工作上是否已完備各項條件，據以達成目標或是獲取更高的職位或薪資。<sup>25</sup>另外生涯期望落差，也使得人員必須另行做生涯規劃，使得人員選擇離開組織。

<sup>24</sup>劉峪倫(2004)，SARS、性別與醫護專業：「公衛教育在社大」種籽師資參與分析，20 頁。

<sup>25</sup>馬偉民(2004)，公務機關資訊從業人員生涯規劃影響因素之研究，20 頁。

#### 四、工作滿意度

工作滿意度是指人員在工作上所能獲得之精神上的回饋，由組織所提供的感受、組織成員的回饋及完成工作所獲得的滿足感等均屬之，這些非物質上的反應使人員在組織內或工作上得到一種感知上的反應。

#### 五、領導風格

部隊是一個科層制的組織，組織的領導者主宰著組織的一切，然而領導者的領導模式也影響著組織內成員主要因素，尤其隨著社會環境的變化，組織內人員的改變也衝擊著領導者的領導模式。

#### 六、外在影響因素

外在影響因素為社會、文化、工作伙伴及家庭等，其他非個人原因影響人員對於職業選擇的因素。這些因素有時就成為人員在做選擇時的最主要影響原因。

### 貳、問卷設計

本研究問卷內容係參考各學者專家之問卷及研究者工作上參與觀察所得資料，再配合研究目的所需要的資訊設計而成。問卷共區分為二個部分，計有個人基本資料、影響留營意願量表等（如附件）。

#### 一、個人基本資料

在個人屬性方面區分為性別、學歷、年齡、婚姻狀況、居住地區、家庭經濟、雙親職業、服務年資、入營方式、目前職務、連隊屬性 etc 11 項構面。前 7 項為個人基本屬性，後 4 項為個人於部隊的基本屬性，衡量方式採名目量尺，各構面衡量要素，如表 3-1。

表 3-1 個人基本資料屬性之測量要素表

個人基本資料屬性之測量要素表	
構面	要素
性別	區分為「男性」及「女性」2種
學歷	區分為「高中(職)」、「大專」及「研究所以上」等3種
年齡	區分為「20歲以下」、「21至23歲」、「24至25歲」及「26歲以上」4種
婚姻狀況	區分為「未婚」及「已婚(含離婚者)」2種
居住地區	區分為「北部(宜蘭至新竹)」、「中部(苗栗至嘉義含南投)」、「南部(台南至屏東)」及「其他(花東及外島)」等4種
家庭經濟	區分為「貧窮」、「普通」、「小康」及「富裕」等4種
雙親職業	區分為「父母雙方均在工作」、「父母僅有一方在工作」、「父母均無工作」等3種
服務年資	區分為「1年以下」、「2至4年」及「5年以上」等3種
入營方式	區分為「社會青年」、「新訓轉服」及「在營轉服」等3種
目前職務	區分為「一般專長(步砲裝化工通)」、「技勤類(保養補給、焊工兵等)」、「駕駛」、「行政文書兵」及「其它專長」等5種
連隊屬性	區分為「須下基地單位」、「不須下基地單位」等2項

資料來源：作者整理

## 二、影響留營意願量表

本研究藉由問卷調查，將影響留營意願之因素區分為薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等6項構面，區分為薪資與福利13題、專業認同12題、生涯規劃10題、工作滿意度12題、領導風格11題、外在影響因素10題，共計68題問卷。選用李克特量表每一個問題分別記為1, 2, 3, 4, 5種選項，代

表"非常不同意"、"不同意"、"無意見"、"同意"、"非常同意"五種陳述回答，每個被調查者的態度總分就是他對各道題的回答所的分數的加總，這一總分可說明態度強弱或在這一量表上的不同的意見狀態。

在問卷設計上各類構面參考專家學者相關領域研究，構劃各要素測量題目，求取適當數量題數，並於「薪資與福利」及「外在影響因素」兩個項設計相同問題用以分辨有效及無效問卷，過濾出無效問卷以提高結果分析的信度。

在問卷調查中將影響留營意願之因素區分為薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 方面，皆設計有留營意願檢測題，來測量人員對於該項因素之留營意願，各項題目如表 3-2。

表 3- 2 留營意願之測量問題表

留營意願之測量問題表	
構面	問題
薪資與福利	薪資是我選擇服役的最主要因素 如果有相同薪資的工作我會毫不猶豫選擇退伍 穩定的收入是我選擇服役的原因 終身俸的制度會讓我考慮選擇繼續服役 目前提供之各項補助措施會影響我是否繼續服役
專業認同	我認為志願役士兵是一份優質的工作 我願意為我的工作犧牲休息及休假時間 因為軍人的職業特殊性，讓我願意繼續服役 軍人的專業讓我比其他職業更特別

表 3-2(續)

留營意願之測量問題表	
構面	問題
生涯規劃	<p>部隊提供明確的生涯規劃，讓我願意繼續服役</p> <p>我規劃在部隊待一段時間，不論任何原因都會離開</p> <p>我想要自己創業，只要目標金額存到我就要離開</p> <p>我沒有考慮太多能當多久就當多久</p> <p>由於目前沒有其他工作選擇，我現在不考慮離開部隊</p>
工作滿意度	<p>當兵讓我浪費很多時間、我都不知道每天在作什麼</p> <p>目前的工作壓力大，讓我想離開</p> <p>目前的工作讓我有成就感</p> <p>即使工作條件變差，仍願意繼續留營</p> <p>我願意爲了我現在的工作犧牲自己的時間</p> <p>已經習慣部隊生活及工作模式，所以選擇繼續服役</p>
幹部領導風格	<p>幹部在工作上的要求，你覺得不合理</p> <p>與幹部的相處會影響我繼續服役的意願</p> <p>幹部的管理方式，讓你不願意繼續服役</p> <p>單位幹部會影響我服役的意願</p>

表 3-2(續)

留營意願之測量問題表	
構面	問題
外在影響因素	家庭成員影響我留營的選擇 (鄰居)間對軍人的評價，會影響我服役意願 身邊同僚的意見影響我選擇留營或退伍 與同僚相處的關係會影響我是否願意繼續服役 部隊制度變動影響我留營的意願 入營後結婚會影響我選擇繼續服役 家庭經濟狀況不佳，是我繼續服役的原因 社會經濟環境不佳，讓我選擇入營服役

資料來源：作者整理

在 6 項影響構面中，在薪資與福利方面，特別詢問「終身俸制度」的影響，因為目前志願役士兵最大服役年限為 10 年，在不任職士官的前提下，終身俸制度對留營意願的提升影響值得重新檢驗。生涯規劃方面設計兩題檢測是否將服役作為人生規劃，問題 1 測試是否以繼續留營為生涯規劃，在問題 3、4 則是已有固定生涯規劃，再完成目標後即轉換工作跑道。在外在影響因素方面，選擇了家庭、同儕影響、人際關係、制度、經濟及社會環境等 8 項問題，測試人員留營意願，並透過分析來了解影響的比重。

### 第三節 研究對象及抽樣方法

#### 壹、研究對象

本研究為求得影響陸軍志願役士兵留營意願之因素，因此以中部地區各陸軍部隊連級單位來選取樣本。所選擇的中部地區，乃以陸軍第十軍團為研究母體，從其下轄各旅級與直屬營、連級單位抽選樣本，不包含配屬之非陸軍單位。

## 貳、抽樣方法

在抽樣上樣本的選取，依中央極限定理無論母體為何種分配，自母體簡單隨機抽取  $n$  個為一組樣本，若樣本數  $n$  夠大(一般認為  $n > 30$ )，則樣本平均數的抽樣分配會趨近於常態分配。透過抽樣方法上簡單隨機抽樣，透過將十軍團各旅、群級單位區分為 6 個群體，各群體選取 100 位志願役士兵做為樣本。在單位內樣本選擇方面可能有兩種選取模式：

1. 旅級內各單位平均。例如：一個單位內有 25 個連級，各連級選取 4 員志願役士兵。
2. 旅級內最少單位完成樣本數選取。意指單位可能用 4 個連的志願役士兵滿足 100 人，就不再動用第 5 個連隊志願役士兵。

然而，受限於基層部隊基地、任務因素與駐地分散影響，基本上以第 1 種方式平均選取樣本為主，但第 2 種方式選取之樣本仍列屬樣本的選取方式，樣本選擇由各單位幹部選擇，隨機抽樣志願役士兵來滿足所需要之樣本數。

## 第四節 前測分析

本研究問卷依研究架構與相關研究問卷編制而成，為求使本研究獲得有效研究成果，於問卷完成後經由專家審閱及建議後，再根據其意見修改問卷內容，建立專家效度後，實施研究問卷的測試分析，再經由信效度分析，刪除不符合的題目，以獲得本研究所需之問卷題目。說明如下：

## 壹、效度分析

問卷設計完成後，初稿經由指導教授修正後，再經由專家學者給予專業意見，以建立專家效度。問卷初稿請國防大學政戰學院政治系楊碧玉、顧志文老師與管理學院劉玉基、孫振聲老師協助審閱，真對其專業對問卷初稿提出建議，如表 3-3。

表 3- 3 問卷審查建意表

專家學者問卷審查建意表	
審查項目	建議
說明欄部分	建議明確說明此為學術性問卷，且採不記名方式填答，提高填答者填答意願，有效或取志願役士兵真實想法。
問卷內容	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建議將是否滿意部隊所提供的福利措施，改為實際的措施來說明，如在職進修等。</li> <li>2. 建議在各題目目前以「我」我各題的主詞，使填答者能明確了解各題。</li> <li>3. 不要用也許這個詞句，會增加填答者的困難。</li> <li>4. 在第(三)部分第 1 題部隊的升遷制度，建議更改為生涯規劃。</li> </ol>
基本資料部分	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在居住地區部分建議改為北、中、南等區域劃分。</li> <li>2. 工作職務兩區分無法有效區別，建議將工作職務區分成：一般專長、技勤類專長、行政文書兵等，係項區分。</li> </ol>

## 貳、問卷測試分析

本研究實施對象為陸軍第十軍團為研究母體，從其下轄各旅級與直屬營、連級單位抽選樣本，不包含配屬之非陸軍單位。預測樣本選取陸軍第十軍團一旅級單位受測對象，發出問卷 60 份，回收 60 份，無效問卷 4 份，有效問卷共 56 份。

為檢驗預試量表之效度，以項目分析來求取問卷各題之決斷值(Critical ration，簡稱 CR 值)。若 CR 值達到顯著水準，及代表此題確能測試不同測試者之反應程度。量表分析如表 3-4，其結果顯示 A8、B12、C8、E6、F10 五個問題之 CR 值未達統計上顯著水準故刪除問卷題項。

表 3- 4 量表項目分析結果摘要表

要素：生涯規劃				要素：工作滿意度			
題項	CR 值	顯著性	備考	題項	CR 值	顯著性	備考
C1	-5.638	0.000***	保留	D1	-3.456	0.001**	保留
C2	-7.028	0.000***	保留	D2	-4.057	0.000***	保留
C3	-7.047	0.000***	保留	D3	-3.749	0.000***	保留
C4	-6.016	0.000***	保留	D4	-6.718	0.000***	保留
C5	-8.842	0.000***	保留	D5	-9.349	0.000***	保留
C6	-7.392	0.000***	保留	D6	-4.313	0.000***	保留
C7	-6.018	0.000***	保留	D7	-3.116	0.000***	保留
C8	-7.415	0.412	刪除	D8	-4.677	0.000***	保留
C9	-6.129	0.000***	保留	D9	-6.169	0.000***	保留
C10	-6.530	0.000***	保留	D10	-4.703	0.000***	保留
C11	-3.407	0.004***	保留	D11	-2.351	0.000***	保留

表 3-4(續)

				D12	-6.334	0.000***	保留
幹部領導風格				外在影響因素			
題項	CR 值	顯著性	備考	題項	CR 值	顯著性	備考
E1	-5.319	0.000***	保留	F1	-6.847	0.000***	保留
E2	-6.112	0.000***	保留	F2	-5.916	0.000***	保留
E3	-5.930	0.000***	保留	F3	-8.547	0.000***	保留
E4	-2.457	0.000***	保留	F4	-1.025	0.000***	保留
E5	-5.674	0.001***	保留	F5	-4.327	0.000***	保留
E6	-4.643	0.104	刪除	F6	-6.139	0.003***	保留
E7	-8.371	0.000***	保留	F7	-3.817	0.000***	保留
E8	-3.548	0.000***	保留	F8	-6.332	0.000***	保留
E9	-6.245	0.000***	保留	F9	-2.457	0.003***	保留
E10	-4.547	0.002***	保留	F10	-4.786	0.739	刪除
E11	-3.488	0.000***	保留	F11	-7.882	0.000***	保留

資料來源：作者整理

### 參、信度分析

本研究量表信度分析，整體問卷信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.784，於標準值之上。各量表信度分析如表 3-5，影響因素包含薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項，說明如下：

#### 一、薪資與福利

在問卷薪資與福利因素題型共 12 題，運用 SPSS 軟體信度分析，信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.897。

## 二、專業認同

在問卷專業認同因素題型共 12 題，運用 SPSS 軟體信度分析，信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.638。

## 三、生涯規劃

在問卷生涯規劃因素題型共 10 題，運用 SPSS 軟體信度分析，信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.746。

## 四、工作滿意度

在問卷工作滿意度因素題型共 12 題，運用 SPSS 軟體信度分析，信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.650。

## 五、幹部領導風格

在問卷幹部領導風格因素題型共 10 題，運用 SPSS 軟體信度分析，信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.773。

## 六、外在影響因素

在問卷外在影響因素題型共 10 題，運用 SPSS 軟體信度分析，信度 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.764。

表 3- 5 影響留營意願信度分析

影響留營意願信度分析		
影響因素	問卷題數	Cronbach's $\alpha$ 值
薪資與福利	12	0.897
專業認同	12	0.746
生涯規劃	10	0.662
工作滿意度	12	0.650
幹部領導風格	10	0.773
外在影響因素	10	0.764

## 第五節、資料分析方法

本研究討論陸軍志願役士兵的留營意願的影響因素，藉由 SPSS 軟體作為資料分析的工具，預其所使用的分析方法如下：

### 壹、信度與效度

#### 一、信度的意義

所謂信度是衡量沒有誤差的程度，也是測驗結果的一致性(consistency)程度，信度是以衡量的變異理論為基礎。衡量誤差可分為系統性誤差及隨機性誤差。一般而言，大部份的誤差是系統性的(從偏差而來)。所謂系統性誤差也被視成常數性(constant)誤差。而隨機性誤差(random error)則不是一種常數性誤差，其原因可能來自情境因素，或者被受測者一時的情緒而影響。衡量誤差可能的來源如下：

- (一)由回應者(respondent)產生的誤差
- (二)由情境因素產生的誤差
- (三)由衡量者產生的誤差
- (四)由衡量工具產生的誤差

#### 二、效度的意義

所謂效度是指衡量的工具是否能真正衡量到研究者想要衡量的問題，效度的種類有下列幾種：

- (一)內容效度(content validity)：以研究者的專業知識來主觀判斷所選擇的尺度是否能正確的衡量研究所欲衡量的東西。

(二)效標關聯效度(criterion-related validity)：所謂效標關聯效度是指使用中的測量工具和其他的測量工具來比較兩者是否具有關聯性。

(三)建構效度(construct validity)：如果研究者要瞭解某種測量工具真正要測量的是什麼，那即是關心它的建構效度。

(四)學說效度(nomological validity)：學說效度有時被稱為“通則化的效度(lawlike validity)”，學說效度是基於對構念和從理論建構的正式假設而來的測量項目的明確調查。

### 三、信度和效度的關係

信度和效度的關係，分為下列三種情況：情況一，彈痕分散於靶內各處，並無一致性可言，以衡量的術語來說即是無信度無效度。情況二，雖然彈痕很集中，即具有一致性，但是並沒有在靶中心，以衡量的觀點來看，則是有信度無效度。情況三，才是好的測量，同時具有效度及信度，如圖 3-2 所示。

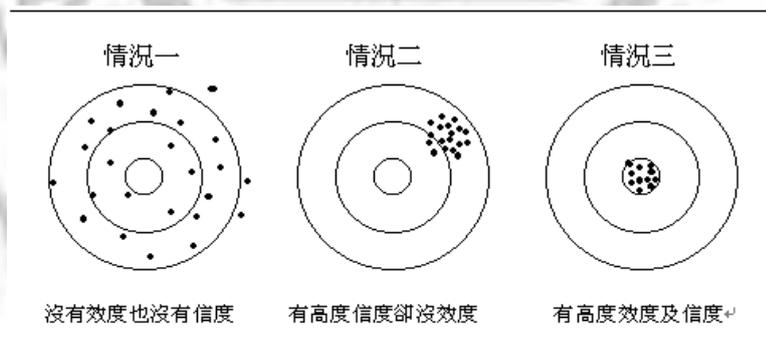


圖 3- 2 信度和效度的關係圖

資料來源：Duane Davis (2004), *Business Research for Decision Making*, sixth edition, p.188.

影響信度效度之因素抽樣特性包含：樣本大小、回覆率、樣本的本質、標的的種類、蒐集資料的方法、研究的種類。衡量特性包含：問項的數目、問項的困難度、使用尺度的種類、使用幾點量表、使用何種符號，如圖 3-3 所示。

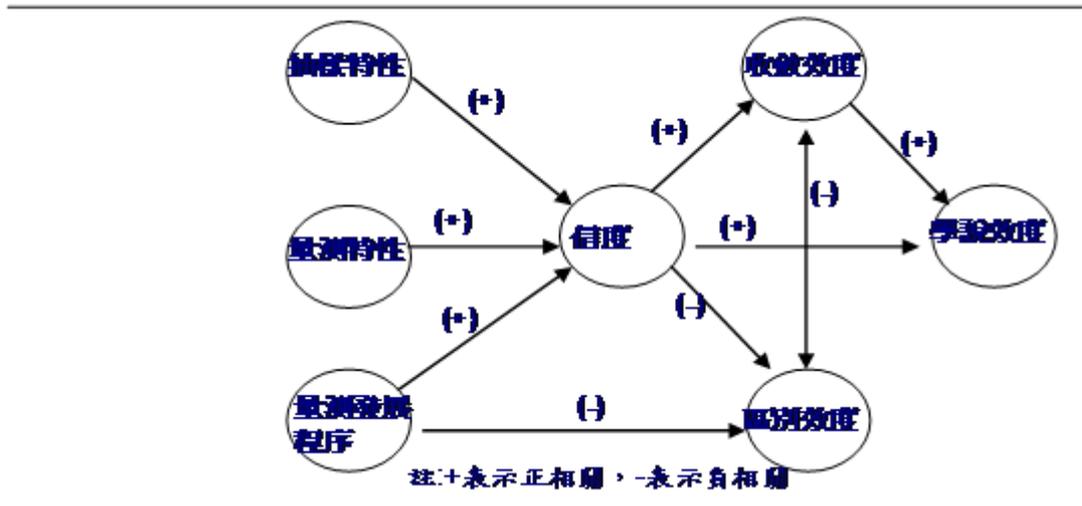


圖 3- 3 信度效度與其他相關因素的關係

資料來源：Paul Peter & Gilbert A Churchill (1986), *Journal of Marketing Research*, pp.1-10.

信度分析是用來了解量表的一致性，對於同樣的樣本是否能得到同樣有效的結果。常用的方法為 Cronbach' s  $\alpha$  係數。判定  $\alpha$  係數之準則如下：

- (一)所有問卷題目一起執行計算 Cronbach'  $\alpha$  係數。
- (二)各題目單獨逐題檢查。
- (三)每個因素構面針對其所屬問卷題目，執行計算 Cronbach'  $\alpha$  係數。

## 貳、描述性統計分析

描述性統計乃將所得的資料數據加以整理、簡化及歸類，並藉此描述與歸納數據的特徵及變數之間關係。進行樣本分布、次數分配與百分比分析，求取平均數、標準差及最大、最小值等數值，用以解釋樣本特性及趨勢。

## 參、推論性統計分析

### 一、t 檢定分析

t 檢定為一般研究設計，常使用樣本平均數對母群體平均數做假設檢定(單一獨立樣本檢定)，或是藉由實驗組與對照組視為兩母群體樣本，並使用其樣本平均數進行假設檢定(兩獨立樣本檢定)；當母群體之變異數為未知時，藉由 t 值換算與對照「t 分佈表」，以判定統計量是否落在拒絕區域( $p \leq \alpha$ )。

### 二、單因子變異數分析

單因子變異數分析是一種用以檢定幾組獨立群體之期望值是否相等的一種統計分析方法。其重點為由於變異數分析法中是假設母體之變異數是相等的，所以可由變異數同質性之檢定(p 值)，以判定各群的變異數是否相等。若相等則符合假設，否則變異數分析法之檢定結果就不具說服力。

首先設定一檢定的顯著水準。再從變異數分析表中取得 F 分配之 p 值，若此 p 值小於所訂定之顯著水準，則否定虛無假設  $H_0$ ；否則接受  $H_0$ 。觀察各群的基本統計量，尤其是平均數。若否定虛無假設  $H_0$ ，表示各群體之期望值不是完全相同的，此時可用多重檢定法來判定那些群體的期望值是不同的。首先設定一檢定的顯著水準，從多重檢定法分析表中，查看各群間期望值(平均數)的差異比較是否顯著，即其 p 值是否小於所訂定之顯著水準，若是則表示該兩群體有差異，否則無差異。如須要可再進一步用其他方法(如 t 檢定等)來檢定不同的兩群體。使用不同的多重檢定法可能會得到不同的結果，利用 t 檢定和單因子變異數分析檢定不同個人特徵在各影響因素方面是否產生顯著差異，使用時必須仔細考慮。

### 三、典型相關分析

典型相關分析利用，假設兩組變數來討論兩者間的相關性。兩組變數間又有三種情形：

- (一)若兩組分別只有一個變數時，則其相關稱為簡單(線性)相關(又稱做皮爾森相關，Pearson Correlation)。
- (二)若其中一組只有一個變數，另一組有很多變數時，則此兩組的相關稱為複相關(multiple Correlation)，可以利用複迴歸分析來計算這個係數。
- (三)如果這兩組變數都是一個變數以上的，那量測這兩組變數間的相關稱為典型相關(Canonical Correlation)。

本研究目的在求出一組自變項與一組依變項之間是否有顯著的典型相關性，藉由簡單(線性)相關方式，找出薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響等因素與留營意願的相關性。所以，運用皮爾森積差相關來表示兩連續變項間關聯程度之指標。至於結果的分析，就須從相關係數  $r$  來探討。相關係數  $r$  的值總是介於-1~+1 之間，若  $r>0$ ，則我們稱兩者間有「正相關」(+1 為完全正相關)；若  $r<0$ ，則我們稱兩者間有「負相關」(-1 為完全負相關)；若  $r=0$ ，則我們稱兩者間「無相關」。

### 四、迴歸分析

首先認識迴歸分析的用途，迴歸分析可以幫助我們建立依變數(Dependent Variable)或稱反應變數(Response Variable)與自變數(Independent Variable)或稱控制變數(Control Variable)間關係的統計模型，俾能藉由所選取的適當自變數以預測依變數，在所有統計分析工具中算是最常被使用者。例如想預測身高這個依變數，可以選取與依變數相關性高的自變數，諸如體重、父母親身高與國民所得等，進行身高對這些自變數的迴歸分析。其次，應辨別迴歸分析的分類。當一個依變數對一個或多個自變數進行迴歸分析時，稱為單變量(Univariate)迴歸；而當多個依變數對一個或多個自變數進行迴歸分析時，則稱為多變量(Multivariate)迴歸。另外，當所有自變數均為性別或地區等屬質變數

時，迴歸分析實乃變異數分析(Analysis Of Variance)；而當自變數混合屬質變數與一般常見可計量的屬量變數時，迴歸分析實乃共變異數分析(Analysis Of Covariance)。本文限於篇幅，僅討論一個依變數對一個或多個屬量自變數的單變量迴歸。單變量迴歸的模型一般又可概分成三種型態：

#### (一)線性迴歸(Linear Regression)

線性迴歸分成簡單(Simple)線性迴歸與多元(Multiple)線性迴歸兩種。簡單線性迴歸的自變數僅有一個，而多元線性迴歸的自變數則為兩個以上。兩者的迴歸模型均為線性關係，最簡單的模型乃依變數  $Y$  與自變數  $X$  間為直線方程式。

#### (二)非線性迴歸(Nonlinear Regression)

迴歸模型無法呈現線性關係，亦即依變數  $Y$  與自變數  $X$  間無法表示為線性方程式，需以另種函數關係呈現。

#### (三)其他類型迴歸

線性迴歸模型與非線性迴歸模型雖為最常用的迴歸模型，但有些情況下則需另採其他迴歸模型。例如依變數  $Y$  若為二擇一的屬質變數時，則需以羅吉斯迴歸(Logistic Regression)模型來處理。

本研究利用線性迴歸分析來研究志願役人員薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響等因素與留營意願之間的關係。

## 第四章 研究結果與討論

本章針對問卷分析所得結果進行分析與討論，共分為三節，第一節為個人基本資料特性與描述性統計分析；第二節為個人基本資料對留營意願之差異性分析；第三節為相關性分析。問卷以陸軍十軍團為研究母體調查，以共實施600份問卷，回收600份，其中無效問卷共131份，有效問卷469份，有效回收率為78%。本問卷以SPSS 12.0 for Windows版本進行資料信度分析，整體問卷信度Cronbach's  $\alpha$  值為0.784，於標準值之上。

### 第一節 個人基本資料特性與描述性統計分析

#### 壹、個人基本資料特性

本節為瞭解問卷受試者之個人基本資料特性，將性別、學歷、年齡、婚姻狀況、居住地區、家庭經濟、父、母親職業、服務年資、入營方式、目前職務、目前單位等 12 項，以回收有效問卷 469 份為分析基礎，並將父、母親職業合併分析「家庭經濟來源」，共區分為 11 項基本資料特性，百分比取至小數點後 2 位數。分析如下(如表 4-1)：

##### 一、性別

問卷受試者進行性別分析「男性」計有 329 員，佔總有效問卷數量的 70.15%；「女性」計有 140 員，佔總有效問卷數量的 29.85%，男女比率約為 7：3。

##### 二、學歷

問卷受試者進行學歷分析，學歷為「高中(職)」者，計有 292 員，佔總有效問卷

數量的 62.26%；學歷為「大專」者，計有 177 員，佔總有效問卷數量的 27.74%；學歷為「研究所以以上」者無。多為高中(職)或大專畢業選擇從軍、無研究所以以上學歷選擇從事志願役士兵，在學歷上已較有提高。

### 三、年齡

問卷受試者進行年齡分析，年齡為「20 歲以下」者，計有 185 員，佔總有效問卷數量的 39.45%；年齡為「21-23 歲」者，計有 129 員，佔總有效問卷數量的 27.51%；年齡為「24-25 歲」者，計有 108 員，佔總有效問卷數量的 23.03%；年齡為「26 歲以上」者，計有 47 員，佔總有效問卷數量的 10.02%。受訪者年齡普遍年輕化，25 歲以上僅佔總受試者的 10%。

### 四、婚姻狀況

問卷受試者進行婚姻狀況分析，為「未婚」者，計有 441 員，佔總有效問卷數量的 94.03%；為「已婚(含離婚)」者，計有 28 員，佔總有效問卷數量的 5.97%。多數受訪者均未婚。

### 五、居住地區

問卷受試者進行居住地區分析，居住地區為「北部(宜蘭至新竹)」者，計有 42 員，佔總有效問卷數量的 9.96%；居住地區為「中部(苗栗至嘉義含南投)」者，計有 406 員，佔總有效問卷數量的 86.56%；居住地區為「南部(台南至屏東)」者，計有 21 員，佔總有效問卷數量的 4.48%；；居住地區為「其他(花東及外島)」者 0 員。符合國軍戶籍地服役政策，受試者有 86.56%皆居住於中部地區。

### 六、家庭經濟

問卷受試者進行家庭經濟分析，家庭經濟狀況為「貧窮」者，計有 46 員，佔總有效問卷數量的 9.81%；家庭經濟狀況為「普通」者，計有 301 員，佔總有效問卷數量的 64.18%；家庭經濟狀況為「小康」者，計有 122 員，佔總有效問卷數量的 26.01%；家庭經濟狀況為「富裕」者 0 員。

### 七、雙親職業

問卷受試者進行父母職業分析，其中父母均在工作(雙薪家庭)計有 237 員，佔總有效問卷數量的 50.53%。父親或母親僅一方在工作(單薪家庭)計有 216 員，佔總有效問卷數量的 46.06%；父母均無工作(包含失親家庭)計有 16 員，佔總有效問卷數量的 3.41%。

## 八、服務年資

問卷受試者進行服務年資分析，其中年資為「1 年以下」計有 134 員，佔總有效問卷數量的 28.57%；年資為「2-4 年」者計有 278 員，佔總有效問卷數量的 59.28%；年資為「5 年以上」者計有 57 員，佔總有效問卷數量的 12.15%。

## 九、入營方式

問卷受試者進行入營方式分析，其中入營方式為「社會青年」計有 251 員，佔總有效問卷數量的 53.52%；入營方式為「新訓轉服」計有 162 員，佔總有效問卷數量的 34.54%；入營方式為「在營轉服」計有 56 員，佔總有效問卷數量的 11.94%。可見志願役士兵多為社會青年招考與新訓轉服，在營區由義務役轉服為志願役者佔少數，僅佔 11.94%。

## 十、目前職務

問卷受試者進行職務分析，其中職務為「一般專長(步砲裝化工通)」計有 238 員，佔總有效問卷數量的 50.75%；職務為「技勤類(保養、補給、焊工等)」計有 112 員，佔總有效問卷數量的 23.88%；職務為「駕駛」計有 14 員，佔總有效問卷數量的 2.98%；職務為「行政文書」計有 84 員，佔總有效問卷數量的 17.91%；職務為「其他」計有 21 員，佔總有效問卷數量的 4.48%。

## 十一、單位屬性

問卷受試者進行單位屬性分析，其中單位為「須下基地單位」計有 303 員，佔總有效問卷數量的 64.61%；單位為「不須下基地單位」計有 166 員，佔總有效問卷數量的 35.39%。

表 4- 1 受試者基本資料統計表

受試者基本資料統計表(有效問卷數為 469)

基本資料	類別	數量	百分比%
性別	男性	329	70.15
	女性	140	29.85
學歷	高中(職)	292	62.26
	大專	177	27.74
	研究所以上	0	0
年齡	20 歲以下	185	39.45
	21-23 歲	129	27.51
	24-25 歲	108	23.03
	26 歲以上	47	10.02
婚姻狀況	未婚	441	94.03
	已婚(含離婚)	28	5.97
居住地區	北部	42	8.96
	中部	406	86.56
	南部	21	4.48
	其他	0	0

表 4-1(續)

受試者基本資料統計表(有效問卷數為 469)

基本資料	類別	數量	百分比%
家庭經濟	貧窮	46	9.81
	普通	301	64.18
	小康	122	26.01
	富裕	0	0
雙親職業 (家庭經濟來源)	父母均在工作	237	50.53
	父母其中一方工作	216	46.06
	父母均無工作	16	3.41
服務年資	1 年以下	134	28.57
	2-4 年	278	59.28
	5 年以上	57	12.15
入營方式	社會青年	251	53.52
	新訓轉服	162	34.54
	在營轉服	56	11.94
目前職務	一般專長	238	50.75
	技勤類	112	23.88
	行政文書	14	2.98
	駕駛	84	17.91
	其他	21	4.48
連隊屬性	須下基地	303	64.61
	不須下基地	166	35.39

## 貳、研究變項描述性統計

研究變項的描述性統計，系在描述受試者在各項構面的次數分配、最大、最小值、平均數與標準差之分布情形，以獲得受試者在各項變數的反應情形。依有效問卷 469 份進行次數統計的分析，每一題以非常不同意、不同意、無意見、同意、非常同意等，五個量尺來區分受試者的反應，由各人次分配及所佔的比率來加以比較分析，用以了解各構面受試者的反應。問卷各題項的分佈情形，如表 4-2。

表 4- 2 受試者問卷意見統計表

受試者意見統計表(有效問卷數為 469)							
題目內容	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意	平均數	標準差
薪資與福利							
我對目前的薪資感到滿意	28	140	189	91	21	2.91	0.952
薪資是我選擇服役的最主要因素	7	105	91	175	191	3.51	1.092
如果有相同薪資的工作我會毫不猶豫選擇退伍	0	56	84	154	175	3.96	1.021
穩定的收入是我選擇服役的原因	7	49	119	217	77	3.66	0.930
入營服役可以使我存到錢，是我選擇服役的原因	7	84	126	182	70	3.48	1.005
終身俸的制度會讓我考慮選擇繼續服役	49	140	140	98	42	2.88	1.135
我滿意目前部隊的工作環境	35	10	40	10	2	2.91	0.848
在職訓練的提供會讓我願意繼續服役	0	63	196	147	63	3.45	0.892
目前提供之各項補助措施會影響我是否繼續服役	0	98	210	147	14	3.16	0.790

表 4-2(續)

我對目前單位所提供的在職進修措施感到滿意	14	77	357	21	0	2.82	0.548
我對目前單位所提供的考取專長證照感到滿意	21	112	238	98	0	2.88	0.789
每日上下班的工作模式會讓我願意繼續服役	0	7	49	98	315	4.54	0.745
專業認同							
我認為軍人保家衛國的理念非常重要	21	56	252	140	0	3.09	0.773
你認為志願役士兵是一件可以投入的工作	21	91	182	168	7	3.10	0.890
對於自己職務上的工作能輕易的勝任	7	63	195	182	22	3.31	0.820
我喜歡自己的工作	28	84	287	70	0	2.85	0.744
我願意為我的工作犧牲休息及休假時間	77	196	161	35	0	2.33	0.842
一般民眾對軍人正面價值的看法讓我感到驕傲	56	85	223	97	8	2.82	0.952
我對帶領其他弟兄會感到壓力	14	98	70	231	56	3.46	1.049
因為軍人的職業特殊性，讓我願意繼續服役	63	252	98	42	14	2.34	0.930
我願意讓其他人知道我在擔任志願役士兵	63	35	197	139	35	3.10	1.103
我的專業讓我比其他職業更特別	63	148	133	112	7	2.63	1.071
我學習專業沒有實際效用，使我想換工作	21	69	161	155	63	3.36	1.040
我羨慕在社會上工作的朋友	21	62	246	106	34	3.15	0.909
生涯規劃							

表 4-2(續)

部隊提供明確的生涯規劃,讓我願意繼續服役	41	170	167	77	14	2.69	0.957
你認為當初服志願役士兵的原因,至今仍是正確的	56	154	112	119	28	2.81	1.131
我規劃在部隊待一段時間,不論任何原因都會離開	21	41	196	92	119	3.52	1.106
我為了錢而入營,只要目標金額達到我就要離開	7	119	139	121	83	3.33	1.093
我沒有考慮太多能當多久就當多久	28	112	133	154	42	3.15	1.077
服役會與社會脫節,會造成將來退伍重新生活時的困難	0	49	153	148	119	3.72	0.966
我覺得以我的能力退伍後能找到更高薪的工作	7	35	273	91	63	3.36	0.865
社會經濟情況不佳,讓我選擇服役	7	91	175	154	42	3.28	0.934
由於目前沒有其他工作選擇,我現在不考慮離開部隊	21	98	133	182	35	3.24	1.016
我了解升遷的條件	0	77	182	154	56	3.40	0.906
工作滿意度							
從入伍到現在我感覺自己有成長	28	35	147	217	42	3.45	0.974
當兵讓我浪費很多時間,我都不知道每天在作什麼	7	105	210	91	56	3.18	0.968
我是被迫進來的服役的,只想撐到時間到	35	112	203	84	35	2.94	1.013
目前的工作能提供我獨立自主發揮能力的機會	21	56	238	133	21	3.16	0.863
目前的工作讓我有機會經歷不同的事務,有助於未來發展	14	111	212	125	7	3.00	0.835
目前的工作會讓我獲得親友、鄰居好的評價與認同	35	49	189	175	21	3.21	0.962

表 4-2(續)

目前的工作壓力大讓我想離開	21	76	175	176	21	3.21	0.930
目前的工作讓我有成就感	42	141	189	83	14	2.76	0.955
目前的工作讓我有機會發揮自己的能力或技術,令我感到滿意	49	155	216	42	7	2.58	0.855
即使工作條件變差,仍願意繼續留營	154	189	119	7	0	1.96	0.806
我願意爲了完成工作犧牲自己的個人時間	91	232	118	28	0	2.18	0.815
已經習慣部隊生活及工作模式,所以選擇繼續服役	63	85	203	112	6	2.82	0.999
幹部領導風格							
幹部對人員的處置讓你感到不公平	28	106	237	98	0	2.87	0.815
幹部的行爲讓你不願意繼續服役	29	118	259	56	7	2.78	0.794
幹部在工作上的要求,你覺得不合理	28	126	274	34	7	2.72	0.755
單位幹部重視我的需求與意見	7	48	225	175	14	3.30	0.759
與幹部的相處會影響我繼續服役的意願	6	56	183	189	35	3.40	0.854
幹部的管理方式,讓你不願意繼續服役	0	62	225	148	34	3.33	0.805
單位幹部會影響我服役的意願	8	27	180	148	106	3.67	0.944
我能認同幹部的工作理念與做事方法	0	69	266	120	14	3.16	0.709
軍官幹部的管教,讓你感到很大的壓力	6	56	266	113	28	3.21	0.789

表 4-2(續)

士官幹部的管教，讓你感到很大的壓力	7	49	110	289	14	3.54	0.716
外在影響因素							
家庭成員影響我留營的選擇	69	48	114	196	42	3.04	1.160
親朋好友(鄰居)間對軍人的評價，會影響我服役意願	41	168	129	77	34	3.00	1.059
身邊同僚的意見影響我選擇留營或退伍	28	48	91	204	98	3.34	1.008
與同僚相處的關係會影響我是否願意繼續服役	13	55	77	225	99	3.42	0.972
部隊制度變動影響我留營的意願	14	41	161	169	84	3.57	0.988
入營後結婚會影響我選擇繼續服役	27	28	251	106	57	3.28	0.966
家庭經濟狀況不佳，是我繼續服役的原因	35	113	204	769	48	2.97	1.058
社會經濟環境不佳，讓我選擇入營服役	27	83	155	149	55	3.25	1.078
當初招募人員說明的服役情形與現況不符導致與我的期望落差太大，讓我不適應目前生活	27	57	190	127	70	3.33	1.064
改為上下班的工作模式會讓我更願意繼續服役	0	13	50	77	329	4.58	0.742
是否仍會繼續選擇留營服役	7	49	219	180	14	3.31	0.757

資料來源：作者自行整理

### 參、各項因素次數統計

在薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6

項影響因素中，受試者運用非常不同意、不同意、無意見、同意、非常同意等，五個量尺來表達其個人對於題目的感受。在六項影響因素中，對於個人留營意願的影響題項做出表達，並比較各因素所影響的比重，各項影響因素題項回答分配如下：

**一、在薪資與福利方面，影響留營意願的題項共有 6 題，其受試者所回答的比重如下：**

- (一)題 2、「薪資是我選擇服役的最主要因素」填答同意與非常同意者佔全部填答者 78.03%；無意見者佔 19.4%。
- (二)題 3、「如果有相同薪資的工作我會毫不猶豫的退伍」填答同意與非常同意者佔全部填答者 70.15%；無意見者佔 26.87%。
- (三)題 4、「穩定的收入是我選擇服役的原因」填答同意與非常同意者佔全部填答者 62.69%；無意見者佔 25.37%。
- (四)題 6、「終身俸的制度會讓我考慮選擇繼續服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 29.84%；無意見者佔 29.86%。
- (五)題 9、「目前提供之各項補助措施會影響我是否繼續服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 34.33%；無意見者佔 44.48%。
- (六)題 13、「每日上下班的工作模式會讓我願意繼續服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 88.06%；無意見者佔 10.45%。

**二、在專業認同方面，影響留營意願的題項共有 4 題，其受試者所回答的比重如下：**

- (一)題 2「我認為志願役士兵是一份優質的工作」填答同意與非常同意者佔全部填答者 37.31%；無意見者佔 38.81%。
- (二)題 5「我願意為我的工作犧牲休息及休假時間」填答同意與非常同意者佔全部填答者 7.46%；無意見者佔 34.33%。
- (三)題 8「因為軍人的職業特殊性，讓我願意繼續服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 11.94%；無意見者佔 20.9%。

(四)題 10「我的專業讓我比社會上其他職業更特別」填答同意與非常同意者佔全部填答者 25.37%；無意見者佔 28.36%。

### 三、在生涯規劃方面，影響留營意願的題項共有 4 題，其受試者所回答的比重如下：

(一)題 1「部隊提供明確的生涯規劃，讓我願意繼續服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 19.4%；無意見者佔 35.82%。

(二)題 4「我爲了錢而入營，只要目標金額達到我就要離開」填答同意與非常同意者佔全部填答者 43.29%；無意見者佔 29.84%。

(三)題 5「我沒有考慮太多能當多久就當多久」填答同意與非常同意者佔全部填答者 41.79%；無意見者佔 28.36%。

(四)題 9「由於目前沒有其他工作選擇，我現在不考慮離開部隊」填答同意與非常同意者佔全部填答者 46.27%；無意見者佔 28.36%。

### 四、在工作滿意度方面，影響留營意願的題項共有 6 題，其受試者所回答的比重如下：

(一)題 2「當兵讓我浪費很多時間、我都不知道每天在作什麼」填答同意與非常同意者佔全部填答者 31.34%；無意見者佔 44.78%。

(二)題 7「目前的工作壓力大，讓我想離開」填答同意與非常同意者佔全部填答者 41.78%；無意見者佔 37.32%。

(三)題 8「目前的工作讓我有成就感」填答同意與非常同意者佔全部填答者 20.91%；無意見者佔 40.29%。

(四)題 10「即使工作條件變差，仍願意繼續留營」填答同意與非常同意者佔全部填答者 1.49%；無意見者佔 25.37%。

(五)題 11「我願意爲了我現在的工作犧牲自己的時間」填答同意與非常同意者佔全部填答者 5.97%；無意見者佔 24.31%。

(六)題 12「已經習慣部隊生活及工作模式，所以選擇繼續服役」填答同意與非常同意

者佔全部填答者 25.77%；無意見者佔 43.28%。

**五、在幹部領導風格方面，影響留營意願的題項共有 4 題，其受試者所回答的比重如下：**

(一)題 3「幹部在工作上的要求，你覺得不合理」填答同意與非常同意者佔全部填答者 8.96%；無意見者佔 55.22%。

(二)題 5「與幹部的相處會影響我繼續服役的意願」填答同意與非常同意者佔全部填答者 47.76%；無意見者佔 38.81%。

(三)題 6「幹部的管理方式，讓你不願意繼續服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 38.81%；無意見者佔 47.76%。

(四)題 7「單位幹部會影響我服役的意願」填答同意與非常同意者佔全部填答者 55.73%；無意見者佔 38.81%。

**六、在外在影響因素方面，影響留營意願的題項共有 8 題，其受試者所回答的比重如下：**

(一)題 1「家庭成員影響我留營的選擇」填答同意與非常同意者佔全部填答者 50.75%；無意見者佔 23.87%。

(二)題 2「親朋好友(鄰居)間對軍人的評價，會影響我服役意願」填答同意與非常同意者佔全部填答者 23.89%；無意見者佔 31.33%。

(三)題 3「身邊同僚的意見影響我選擇留營或退伍」填答同意與非常同意者佔全部填答者 64.18%；無意見者佔 19.37%。

(四)題 4「與同僚相處的關係會影響我是否願意繼續服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 68.67%；無意見者佔 16.42%。

(五)題 5「部隊制度變動影響我留營的意願」填答同意與非常同意者佔全部填答者 53.13%；無意見者佔 34.33%。

(六)題 6「入營後結婚會影響我選擇繼續服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 34.34%；無意見者佔 53.73%。

(七)題 7「家庭經濟狀況不佳，是我繼續服役的原因」填答同意與非常同意者佔全部填答者 25.37%；無意見者佔 43.29%。

(八)題 8「社會經濟環境不佳，讓我選擇入營服役」填答同意與非常同意者佔全部填答者 43.28%；無意見者佔 32.85%。

從以上六項影響留營意願的因素中，各留營意願相關的題次受試者填答所得的比重觀察，可以得出受試者在各項因素的影響關係，比較觀察薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項影響在受試者中影響的比重，可得知在所有影響因素裡「薪資與福利」仍為影響受試者留營意願最主要的因素，有高達 78% 的受訪者認為「薪資」為選擇入營服役的主要原因，另外有 62.69% 的受訪者認為穩定的收入是個人選擇服役的原因。

## 第二節 個人基本屬性對留營意願之差異性分析

本節在討論個人基本屬性對留營意願各方面差異情形，藉由 t 檢定與單因子變異數分析(ONE-ANOVA)個人屬性差異是否有顯著差異。分析若達顯著水準，再以 LSD(least signify-cance difference test)事後檢驗法進行考驗比較。以下就受試者個人背景（性別、學歷、年齡、婚姻狀況、居住地區、家庭經濟、父親職業、母親職業、服務年資、入營方式、職務、單位屬性），依序分別將統計結果分析如下：

### 壹、在性別方面

依受試者性別區分為男、女兩組，男女人數的比列約為 71%：29%，經分析不同性別的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中生涯規

劃、幹部領導風格及外在影響因素等 3 項 P 值均小於 0.05，可見不同性別在這 3 項因素上是有差異的，如表 4-3。在生涯規劃方面女性比男性更能規劃於部隊長期發展；在幹部領導風格與及外在影響因素兩方面男性較女性更容易受影響，因而左右留營意願。

表 4-3 不同性別對留營意願影響因素之 t 檢定結果

不同性別對留營意願影響因素之 t 檢定結果						
因素	性別	數量	平均數	標準差	t 值	P 值
薪資與福利	男	329	3.44	1.070	-1.875	0.062
	女	140	3.65	1.099		
專業認同	男	329	3.06	0.869	-0.827	0.409
	女	140	3.14	0.979		
生涯規劃	男	329	2.81	0.974	5.56	0.000***
	女	140	2.32	0.825		
工作滿意度	男	329	2.71	0.944	-1.173	0.242
	女	140	2.82	0.962		
幹部領導風格	男	329	2.85	0.704	2.873	0.011*
	女	140	2.62	0.940		
外在影響因素	男	329	3.51	0.797	2.802	0.006**
	女	140	3.20	1.219		

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

## 貳、在學歷方面

依受試者學歷區分為高中(職)、大專、研究所以上 3 組，在問卷分析結果無研究所以上學歷之受試者，故由高中(職)、大專 2 組分析，經分析不同學歷的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析，在 6 項影響因素中生涯規劃及外在影響因素兩項 P 值均小於 0.05，可見不同學歷在這兩項因素上是有差異的，如表 4-4。在生涯規劃方面，具有大專學歷者對於生涯規劃較不滿意；而高中職學歷者較易受外在影響因素左右留營意願。

表 4-4 不同學歷對留營意願影響因素之 t 檢定結果

不同學歷對留營意願影響因素之 t 檢定結果						
因素	學歷	數量	平均數	標準差	t 值	P 值
薪資與福利	高中職	292	3.46	1.053	-1.175	0.241
	大專	177	3.58	1.126		
專業認同	高中職	292	3.14	0.890	1.517	0.130
	大專	177	3.01	0.920		
生涯規劃	高中職	292	2.80	0.956	4.136	0.000***
	大專	177	2.44	0.928		
工作滿意度	高中職	292	2.76	0.918	0.524	0.601
	大專	177	2.71	1.001		
幹部領導風格	高中職	292	2.82	0.715	1.392	0.165
	大專	177	2.71	0.839		
外在影響因素	高中職	292	3.52	0.893	2.873	0.004**
	大專	177	3.25	1.095		

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

### 參、在年齡方面

依受試者年齡區分為 20 歲以下、21-23 歲、24-25 歲、26 歲以上 4 組，經分析不同年齡的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中專業認同、生涯規劃、工作滿意度、及幹部領導風格等 4 項 P 值均小於 0.05，可見不同年齡在這 4 項因素上是有差異的，如表 4-5。在專業認同及工作滿意度方面年紀較小者比年長者更能認同部隊獲得工作滿足、規劃於部隊長期發展；而在生涯規劃與幹部領導風格兩方面年紀輕者較年長者更容易受影響，因而左右留營意願。

4-5 不同年齡對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果

不同年齡對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果							
因素	年齡	數量	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
薪資與福利	1.20 以下	185	3.54	1.043	0.389	0.761	
	2.21-23	129	3.53	1.300			
	3.24-25	108	3.41	0.865			
	4.26 以上	47	3.55	1.039			
專業認同	1.20 以下	185	3.17	0.822	10.791	0.000***	3>4
	2.21-23	129	3.32	0.750			4>1
	3.24-25	108	2.89	1.053			1>2
	4.26 以上	47	2.57	0.950			
生涯規劃	1.20 以下	185	3.03	0.902	18.545	0.000***	3>4
	2.21-23	129	2.49	0.708			4>1
	3.24-25	108	2.48	1.072			1>2
	4.26 以上	47	2.13	1.035			
工作滿意度	1.20 以下	185	2.76	0.845	8.667	0.000***	4>2
	2.21-23	129	3.03	0.943			2>3
	3.24-25	108	2.44	0.878			3>1
	4.26 以上	47	2.57	1.247			
幹部領導風格	1.20 以下	185	2.78	0.657	8.587	0.000***	2>3
	2.21-23	129	2.64	1.007			3>1
	3.24-25	108	2.81	0.791			1>4
	4.26 以上	47	3.11	0.375			
外在影響因素	1.20 以下	185	3.48	0.828	1.532	0.205	
	2.21-23	129	3.43	1.191			
	3.24-25	108	3.23	0.700			
	4.26 以上	47	2.87	1.142			

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

#### 肆、在婚姻狀況方面

依受試者婚姻狀況區分為未婚、已婚(含離婚者)兩組，因受訪者為年經族群，僅 6

%為已婚，經分析不同婚姻狀況的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中薪資與福利、生涯規劃及外在影響因素等 3 項 P 值均小於 0.05，可見不同婚姻狀況在這三項因素上是有差異的，如表 4-6。

表 4-6：不同婚姻狀況對留營意願影響因素之 t 檢定結果

不同婚姻狀況對留營意願影響因素之 t 檢定結果						
因素	婚姻狀況	數量	平均數	標準差	t 值	P 值
薪資與福利	未婚	441	3.50	1.096	-0.423	0.000***
	已婚	28	3.57	0.836		
專業認同	未婚	441	3.05	0.907	-6.068	0.750
	已婚	28	3.71	0.535		
生涯規劃	未婚	441	2.62	0.961	-6.908	0.000***
	已婚	28	3.43	0.573		
工作滿意度	未婚	441	3.72	0.959	-2.452	0.060
	已婚	28	3.07	0.716		
幹部領導風格	未婚	441	2.82	0.792	6.879	0.361
	已婚	28	2.21	0.418		
外在影響因素	未婚	441	3.43	0.972	0.925	0.000***
	已婚	28	3.32	0.548		

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

## 伍、在居住地區方面

依受試者居住區域區分為北部(宜蘭至新竹)、中部(苗栗至嘉義含南投)、南部(台南至屏東)、其他(花東及外島)四組，在問卷分析結果無其他(花東及外島)之受試者，故由北部(宜蘭至新竹)、中部(苗栗至嘉義含南投)、南部(台南至屏東)3 組分析，經分析不同居住區域的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中 P 值均大於 0.05，可見不同居住地區在薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項因素上並無顯著差異，如表 4-7。

表 4-7 不同居住地區對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果

不同居住地區對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果							
因素	居住地區	數量	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
薪資與福利	1.北部	42	3.67	1.262	13.859	0.061	
	2.中部	406	3.55	1.017			
	3.南部	21	2.33	1.278			
專業認同	1.北部	42	2.83	0.377	4.589	0.131	
	2.中部	406	3.14	0.947			
	3.南部	21	2.67	0.483			
生涯規劃	1.北部	42	2.83	0.908	0.708	0.493	
	2.中部	406	2.65	0.985			
	3.南部	21	2.67	0.483			
工作滿意度	1.北部	42	2.67	0.477	2.279	0.104	
	2.中部	406	2.77	0.998			
	3.南部	21	2.33	0.483			
幹部領導風格	1.北部	42	3.33	0.754	5.639	0.074	
	2.中部	406	3.38	0.843			
	3.南部	21	4.00	0.837			
外在影響因素	1.北部	42	3.17	0.696	9.334	0.121	
	2.中部	406	3.49	0.937			
	3.南部	21	2.67	1.278			

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

#### 六、在家庭經濟方面

依受試者家庭經濟狀況區分為貧窮、普通、小康、富裕 4 組，在問卷分析結果無填選富裕之受試者，故由貧窮、普通、小康 3 組分析，經分析不同家庭經濟狀況的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中僅生涯規劃 1 項 P 值小於 0.05，可見家庭經濟不同在生涯規劃上有差異，如表 4-8，以平均數來看小康 > 普通 > 貧窮，顯示家聽經濟狀況越好，受試者的留營意願越高。

表 4- 8：不同家庭經濟對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果

不同家庭經濟對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果							
因素	家庭經濟	數量	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
薪資與福利	1.貧窮	46	4.09	1.262	7.634	0.101	
	2.普通	301	3.43	1.013			
	3.小康	122	3.47	1.115			
專業認同	1.貧窮	46	3.09	0.725	27.715	0.062	
	2.普通	301	2.89	0.933			
	3.小康	122	3.57	0.679			
生涯規劃	1.貧窮	46	2.41	0.979	10.966	0.000***	1>2 2>3
	2.普通	301	2.57	0.962			
	3.小康	122	3.01	0.872			
工作滿意度	1.貧窮	46	2.98	0.147	5.891	0.203	
	2.普通	301	2.63	1.043			
	3.小康	122	2.93	0.835			
幹部領導風格	1.貧窮	46	3.50	0.506	33.350	0.231	
	2.普通	301	3.20	0.756			
	3.小康	122	3.89	0.946			
外在影響因素	1.貧窮	46	3.37	0.799	1.686	0.186	
	2.普通	301	3.48	0.933			
	3.小康	122	3.30	1.042			

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

### 柒、在雙親職業方面

依受試者父、母親工作狀況區分為雙薪家庭、單薪家庭及父母均無工作 3 項來分析，經分析不同雙親職業的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，僅薪資與福利一項 p < 0.05 達顯著，如表 4-9。

表 4-9 不同雙親職業對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果

不同雙親職業對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果							
因素	雙親職業	數量	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
薪資與福利	1.兩方工作	237	3.36	1.036	18.975	0.000***	2>1 1>3
	2.一方工作	216	3.55	1.084			
	3.均無工作	16	5.00	0.000			
專業認同	1.兩方工作	237	2.87	0.897	15.172	0.147	
	2.一方工作	216	3.32	0.880			
	3.均無工作	16	3.13	0.342			
生涯規劃	1.兩方工作	237	2.48	0.929	9.043	0.310	
	2.一方工作	216	2.84	0.989			
	3.均無工作	16	3.00	0.365			
工作滿意度	1.兩方工作	237	2.64	1.084	2.789	0.062	
	2.一方工作	216	2.83	0.807			
	3.均無工作	16	3.00	0.000			
幹部領導風格	1.兩方工作	237	3.12	0.757	31.799	0.151	
	2.一方工作	216	3.68	0.854			
	3.均無工作	16	3.94	0.250			
外在影響因素	1.兩方工作	237	3.45	1.020	1.916	0.148	
	2.一方工作	216	3.36	0.892			
	3.均無工作	16	3.81	0.544			

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

#### 捌、在服務年資方面

依受試者服務年資區分為 1 年以下、2-4 年、5 年以上 3 組，經分析不同服務年資的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中 P 值均大於 0.05，可見不同服務年資在薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項因素上並無顯著差異，如表 4-10。

表 4-10 不同服務年資對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果

不同服務年資對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果							
因素	服務年資	數量	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
薪資與福利	1.1 年以下	135	3.64	1.075	1.750	0.175	
	2.2-4 年	277	3.43	1.103			
	3.5 年以上	57	3.53	0.966			
專業認同	1.1 年以下	135	3.04	0.859	13.575	0.142	
	2.2-4 年	277	3.22	0.788			
	3.5 年以上	57	2.56	1.268			
生涯規劃	1.1 年以下	135	2.71	0.742	18.838	0.087	
	2.2-4 年	277	2.79	0.986			
	3.5 年以上	57	1.96	1.017			
工作滿意度	1.1 年以下	135	2.68	0.878	18.318	0.101	
	2.2-4 年	277	2.90	0.921			
	3.5 年以上	57	2.11	0.976			
幹部領導風格	1.1 年以下	135	3.63	0.808	10.925	0.073	
	2.2-4 年	277	3.37	0.886			
	3.5 年以上	57	3.04	0.499			
外在影響因素	1.1 年以下	135	3.52	0.742	1.035	0.356	
	2.2-4 年	277	3.38	1.082			
	3.5 年以上	57	3.40	0.678			

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

### 玖、在入營方式方面

依受試者入營方式區分為社會青年、新訓轉服、在營轉服 3 組，經分析不同入營方式的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中 P 值均大於 0.05，可見不同入營方式在薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項因素上並無顯著差異，如表 4-11。

表 4-11 不同入營方式對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果

不同入營方式對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果							
因素	入營方式	數量	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
薪資與福利	1.社會青年	251	3.67	1.080	9.793	0.173	
	2.新訓轉服	162	3.43	0.958			
	3.在營轉服	56	3.01	1.250			
專業認同	1.社會青年	251	3.14	0.833	10.218	0.970	
	2.新訓轉服	162	3.19	0.973			
	3.在營轉服	56	2.59	0.848			
生涯規劃	1.社會青年	251	2.49	0.836	11.513	0.057	
	2.新訓轉服	162	2.94	0.947			
	3.在營轉服	56	2.64	1.299			
工作滿意度	1.社會青年	251	2.75	0.898	3.176	0.073	
	2.新訓轉服	162	2.83	1.041			
	3.在營轉服	56	2.46	0.852			
幹部領導風格	1.社會青年	251	3.29	0.872	15.958	0.151	
	2.新訓轉服	162	3.69	0.801			
	3.在營轉服	56	3.08	0.581			
外在影響因素	1.社會青年	251	3.33	1.102	3.321	0.137	
	2.新訓轉服	162	3.57	0.746			
	3.在營轉服	56	3.38	0.676			

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

#### 拾、在職務方面

依受試者職務區分為一般專長、技勤類、駕駛、行政文書及其他等 5 組，經分析不同職務的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中生規畫、工作滿意度及領導風格方面 P 值均小於 0.05，可見不同職務在生涯規畫、工作滿意度、領導風格 3 項因素上有差異，如表 4-12。

表 4-12 不同職務對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果

不同職務對留營意願影響因素之單因子變異數分析結果							
因素	職務	數量	平均數	標準差	F 值	P 值	LSD
薪資與福利	1.一般專長	237	3.45	1.147	3.819	0.101	
	2.技勤類	111	3.50	0.923			
	3.駕駛	14	2.50	0.519			
	4.行政文書	86	3.78	0.483			
	5.其他	21	3.67	1.081			
專業認同	1.一般專長	237	3.08	0.859	3.591	0.307	
	2.技勤類	111	2.95	0.898			
	3.駕駛	14	3.50	0.519			
	4.行政文書	86	3.06	1.078			
	5.其他	21	3.67	0.483			
生涯規劃	1.一般專長	237	2.86	1.058	9.801	0.000***	1>5 5>2 2>4 4>3
	2.技勤類	111	2.65	0.870			
	3.駕駛	14	3.00	0.000			
	4.行政文書	86	2.17	0.617			
	5.其他	21	2.33	0.966			
工作滿意度	1.一般專長	237	2.67	0.855	6.881	0.000***	2>3 3>5 5>1 1>4
	2.技勤類	111	2.83	1.119			
	3.駕駛	14	3.00	1.038			
	4.行政文書	86	2.57	0.805			
	5.其他	21	3.67	0.966			
幹部領導風格	1.一般專長	237	3.42	0.643	8.114	0.000***	4>5 5>2 2>1 1>3
	2.技勤類	111	3.23	0.820			
	3.駕駛	14	3.50	0.519			
	4.行政文書	86	3.35	1.176			
	5.其他	21	4.33	0.966			
外在影響因素	1.一般專長	237	3.41	0.862	9.487	0.315	
	2.技勤類	111	3.55	0.850			
	3.駕駛	14	3.00	0.00			
	4.行政文書	86	3.60	1.181			
	5.其他	21	2.33	0.966			

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

## 拾壹、在單位屬性方面

依受試者單位屬性區分為須下基地單位、不須下基地單位兩組，經分析不同單位屬性的受試者對於留營意願及整體層面之差異性分析結果顯示，在 6 項影響因素中薪資與福利、生涯規劃、幹部領導風格等 3 項 P 值均小於 0.05，可見單位屬性在這 3 項因素上是有差異的，如表 4-13。

表 4-13 不同單位屬性對留營意願影響因素之 t 檢定結果

不同單位屬性對留營意願影響因素之 t 檢定結果						
因素	單位屬性	數量	平均數	標準差	t 值	P 值
薪資與福利	須下基地	303	3.60	0.944	2.513	0.013*
	不須下基地	166	3.33	1.232		
專業認同	須下基地	303	3.16	0.913	2.232	0.076
	不須下基地	166	2.96	0.873		
生涯規劃	須下基地	303	2.74	1.014	2.387	0.017*
	不須下基地	166	2.53	0.843		
工作滿意度	須下基地	303	2.69	0.894	-1.642	0.102
	不須下基地	166	2.84	1.038		
幹部領導風格	須下基地	303	2.89	0.786	4.375	0.000***
	不須下基地	166	2.57	0.749		
外在影響因素	須下基地	303	3.44	0.889	0.455	0.649
	不須下基地	166	3.39	0.1060		

p\* < 0.05、p\*\* < 0.01、p\*\*\* < 0.001

訪者個人背景因素之分析結果，經統計方式分析後將其結果歸納如表 4-14。在個人背景因中僅有居住地區、服務年資與入營方式對薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、幹部領導風格、外在影響因素等六項影響因素均無顯著差異。

在性別方面對生涯規劃、幹部領導風格及外在影響因素有顯著差異；學歷方面對於生涯規劃及外在影響因素有顯著差異；在年齡方面對於專業認同、生涯規劃、工作滿意度及幹部領導風格有顯著關係；在婚姻狀況方面對於薪資與福利、生涯規劃及外在影

響因素有顯著關係；在家庭經濟方面對於生涯規劃有顯著關係；在雙親職業方面對於薪資與福利有顯著關係。

在職務方面對於生涯規劃、工作滿意度及幹部領導風格有顯著關係；在單位屬性方面對於薪資與福利、生涯規劃及幹部領導風格有顯著關係。此兩項背景因素是受訪者所處的環境背景，也是在探討留營意願時，值得研究的變因之一。

因此，假設一至六，假設個人基本資料的不同對於人員的薪資與福利方面無顯著的差異情形存在，不成立。故個人基本資料的不同對於留營意願的影響有顯著的差異情形存在。

表 4- 14 不同背景變項在影響受試者留營意願因素之差異統計分析結果彙整表

不同背景變項在影響受試者留營意願因素之差異統計分析結果						
影響因素 背景變項	薪資與福利	專業認同	生涯規劃	工作滿意度	幹部領導風格	外在影響因素
性別			***		*	**
學歷			***			**
年齡		***	***	***	***	
婚姻狀況	***		***			***
居住地區						
家庭經濟			***			
雙親職業	***					
服務年資						
入營方式						
職務			***	***	***	
單位屬性	*		*		***	

### 第三節、影響因素與留營意願之相關分析

相關性分析之目的，在於為了解變數與變數之間是否存在某種關聯性，為找出其中的關聯性利用皮爾森積差相關分析，來了解研究中留營意願的六項影響因素與留營意願相關程度與其影響的強度大小，分析結果如表 4-15。

#### 壹、薪資與福利

在薪資與福利與留營意願的相關性( $r=0.456$ ,  $p<0.01$ )，其值呈現正相關。顯示受試者在薪資與福利方面的滿意度越高，留營意願也就越高。

#### 貳、專業認同

在專業認同與留營意願的相關性( $r=0.456$ ,  $p<0.01$ )，其值呈現正相關。顯示受試者在專業認同方面的認同度越高，留營意願也就越高。

#### 參、生涯規劃

在生涯規劃與留營意願的相關性( $r=0.456$ ,  $p<0.01$ )，其值呈現正相關。顯示受試者在生涯規劃方面的滿意度越高，留營意願也就越高。

#### 肆、工作滿意度

在工作滿意度與留營意願的相關性( $r=0.456$ ,  $p<0.01$ )，其值呈現正相關。顯示受試者在工作滿意度方面的滿意度越高，留營意願也就越高。

#### 伍、領導風格

在領導風格與留營意願的相關性( $r=0.456$ ,  $p<0.01$ )，其值呈現正相關。顯示受試者在領導風格方面的滿意度越高，留營意願也就越高。

#### 陸、外在影響因素

在外在影響因素與留營意願的相關性( $r=0.456$ ,  $p<0.01$ )，其值呈現正相關。顯示受試者在外在影響因素方面的滿意度越高，留營意願也就越高。

由表 4-6 可得知，薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等與留營意願均有顯著關係，因此，假設七不成立。

表 4- 15：影響因素與留營意願之相關分析摘要表

影響因素與留營意願之相關分析摘要表

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
薪資與福利	3.61	0.451						
專業認同	3.68	0.420	0.567**					
生涯規劃	3.57	0.490	0.332**	0.638**				
工作滿意度	3.85	0.493	0.563**	0.724**	0.550**			
領導風格	3.64	0.516	0.496**	0.515**	0.386**	0.609**		
外在影響因素	3.61	0.590	0.437**	0.394**	0.256**	0.552**	0.505**	
留營意願	3.31	0.550	0.456**	0.563**	0.437**	0.569**	0.582**	0.469**

p\* < 0.05, p\*\* < 0.01, p\*\*\* < 0.001

## 第五章 研究發現與建議

本研究目的在探討陸軍志願役士兵的留營意願，以中部地區為母體來找出影響留營意願的相關因素，研究針對中部地區第十軍團所轄之陸軍單位抽樣實問卷調查，並藉由 SPSS 統計軟體實施分析，依據第四章的實證研究結果於本章說明研究結果與研究建議。

### 第一節 研究發現

從文獻回顧專家學者的研究中，可以看出影響軍人留營意願的因素，主要有薪資福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在因素影響原因，尤其在薪資與福利方面，更是有超過二分之一的學者幾乎認為是影響「留營意願」的主要因素。藉由這些研究所得出來的因素，重新探討志願役士兵的留營意願是否相同，與影響程度的差異，經第四章實證研究分析結果，假設一至七的虛無假設均被推翻，可得個人基本資料與特性薪資與福利、專業認同、生涯規劃、工作滿意度、領導風格及外在影響因素等 6 項對於留營意願之影響均達顯著關係，亦對於受試者的留營意願有影響。幾項特徵分析結果如下：

#### 壹、在描述性分析方面

在 469 份有效問卷分析受試者對於留營影響因素上，可得到最主要影響留營意願者仍是「薪資與福利」方面，有 62.69% 的受試者認為穩定的收入是選擇服役的原因；且有 70.15% 的受試者認為如果有相同薪資的工作會毫不猶豫的退伍。另外在「上下班」的工作模式上，有 88.06% 的受試者認為會影響其選擇服役的願意。

其次是「幹部領導風格」會左右受試者的留營意願，有 55.73% 的受試者認為單位幹部會影響服役的意願，30.06% 的受試者對軍官的管教感到壓力；64.61% 對士官的管教感到有壓力。「幹部的管理方式，讓你不願意繼續服役」更有 38.81% 的受試者填答同

意。除此，與同僚間的相處關係的好壞，有 68.67% 的受試者認為會影響留營意願。

在外在影響因素方面，最容易影響受試者留營意願的為工作同僚，有 64.18% 認為其留營意願受同僚的影響；而受家庭成員影響者有 50.75%。認為社會經濟環境不佳而選擇入營服役的有 43.28%，可見社會整體經濟環境確實影響人員入營的選擇。

而在專業認同與工作滿意度方面，僅有 37.31% 認為志願役士兵是一件可以投入的工作，更有 31.34% 認為當兵浪費時間；41.78% 認為工作壓力大想離開，僅有 20.91% 者於工作上獲得成就感。在生涯規劃上，大部分的受試者並非是規劃長期入營服役，43.29% 者是為了錢選擇服役；另外 46.27% 是沒有其他工作選擇，暫不考慮離開，惟有 41.79% 尚無人生目標，沒有考慮太多能當多久就當多久。

## 貳、個人基本資料與留營意願之關係分析

由個人基本屬性資料與留營意願影響因素之間的驗證結果顯示，居住地區、服務年資與入營方式等 3 項未達顯著水準；而性別、學歷、年齡、婚姻狀況、家庭經濟、雙親職業、職務及單位屬性等 8 項與留營意願影響因素之間達顯著水準，分述如下：

### 一、在性別方面

受試者男女人數的比列約為 71%：29%，在留營意願影響因素中，在生涯規劃、幹部領導風格及外在影響因素等 3 項達顯著水準。可見在生涯規劃方面女性比男性更能規劃於部隊長期發展；在幹部領導風格與及外在影響因素兩方面男性較女性更容易受影響，因而左右留營意願。

### 二、在學歷方面

在 6 項影響因素中生涯規劃及外在影響因素 2 項達顯著水準。在生涯規劃方面，具有大專學歷者對於生涯規劃較不滿意；而高中職學歷者較易受外在影響因素左右留營意

願，受訪者有 64.18%認為「身邊同僚的意見影響我選擇留營或退伍」。

### 三、在年齡方面

因志願役士兵招募標準條件年齡需在 26 歲以下，26 歲以上之受訪者僅 10%，且人員任職滿 1 年就得受訓轉任士官。在 6 項影響因素中專業認同、生涯規劃、工作滿意度、及幹部領導風格等 4 項達顯著水準。在專業認同及工作滿意度方面年紀較小者比年長者更能認同部隊獲得工作滿足、規劃於部隊長期發展；而在生涯規劃與幹部領導風格兩方面年紀輕者較年長者更容易受影響，因而左右留營意願。

### 四、在婚姻狀況方面

受訪者為年輕族群，僅 6%為已婚。在 6 項影響因素中薪資與福利、生涯規劃及外在影響因素等 3 項達顯著水準。已婚者較未婚者更能安於現況，較不受外在因素影響。

### 五、在家庭經濟方面

在 6 項影響因素中僅生涯規劃 1 項達顯著水準，家庭經濟不同在生涯規劃上有差異，以平均數來看小康 > 普通 > 貧窮，顯示家庭經濟狀況越好，受試者的規劃留營意願越高。如此研究結果，應是經濟狀況好的家庭，家庭教育功能越完整，子女受教育程度越高，在生涯規劃上就越有主見，因此在生涯規劃上有顯著差異的影響。

### 六、在雙親職業方面

雙親職業代表家庭經濟來源，也左右家庭經濟狀況，在 6 項影響因素中僅薪資與福利 1 項達顯著水準。志願役士兵招募條件門檻低，且薪水穩定，對於一般家庭確有實質且直接的幫助，所以薪資與福利就成為其最主要考量的誘因。

### 七、在職務方面

在 6 項影響因素中生涯規劃、工作滿意度及幹部領導風格等 3 方面達顯著水準。受試者的職缺不同影響其於單位內的工作模式，直接影響其生涯規劃與工作滿意度，也因職務不同面對幹部領導的態度也不一樣。

### 八、在單位屬性方面

在 6 項影響因素中薪資與福利、生涯規劃、幹部領導風格等 3 項達顯著水準。在單

位屬性上，最主要在於「基地訓練任務」的差異性，也導致直接影響受試者在薪資與福利、生涯規劃、幹部領導風格上的不同感受。

## 第二節 建議

「募兵制」為國家未來兵役政策，在 2011 年底國防部已公開宣布自 2014 年起，開始推動募兵制，2004 年以後出生之役男改接受「4 個月的常備兵役軍事訓練」，不再入營服役。然而，在「徵募併行制」的過渡期間，確有許多問題仍存在。「士兵」是軍隊最基礎、數量最多的成員，故本研究依志願役士兵做為研究目標，來探討志願役士兵的留營意願。依前述之研究結果，本節提出建議與供後續研究建議，分述如後：

### 壹、建議

#### 一、檢討薪資待遇

從描述性分析結果有 78% 的受試者認為「薪資」為選擇服役的主要因素，在美軍推動募兵政策的同時，同樣也經過與民間企業展開的人才爭奪戰，尤其是在不易培養的高技術人員領域更為嚴重。以志願役士兵而言，薪資是最影響入營服役與是否繼續服役最主要的考量因素，也是影響募兵政策推動成敗的主要原因。

#### 二、調整福利政策

福利政策可以看做是薪資的一種，有 70.15% 的受試者認為如果有相同薪資的工作會毫不猶豫的退伍，可見在同樣薪資結構的工作中，志願役士兵是較為不好的工作選擇。以工作模式來看，部隊 24 小時留職的工作模式使得基層人員覺得待遇不合理。從 88.06% 認為上下班的工作模式會願意繼續服役的結果來看，變更工作模式或

是提供適合的配套措施，使志願役士兵在職業比較上有所提升，成為提升留營意願主要的問題。另外終身俸的制度僅有 29% 的人員認為影響其服役意願，可見傳統所認定的福利政策，因人員的改變亦因有所調整。

### 三、提升幹部領導素養

軍隊是一個科層制的組織，志願役士兵在這個體制內是最底層的一環，對於少子化的社會環境下的年輕人，進入部隊服役不只是一個工作的選擇，更是選擇一種截然不同的生活環境，有 55.22% 的受試者認為生活管理方式影響留營意願的。對於各級幹部而言，這些人不止是一個士兵，更是未來的幹部，並且招募的志願役士兵普遍年輕化，如何提高幹部領導素養，考量生活管理模式，面對新世代的年輕人，考驗著軍隊未來能否繼續存活。

## 貳、後續研究建議

### 一、影響因素探究

本研究所選擇之留營意願影響因素，是文獻回顧參考相關領域學者研究與本身參與觀察所得訂定之影響因素，然而影響因素，可能因為研究者的不同而改變。建議可以針對相關的影響因素做為深入研究的方向，更完整研究方向。

### 二、樣本選擇變更

本研究以台灣中部陸軍部隊做為樣本選擇，再探討留營意願。然而不同地理地區有差異的自然與社會環境，相同影響因素可能造成不同影響，並藉由不同地區的研究，獲得更完整的資料，作為後續募兵制政策參考。

### 三、政策比較研究

在募兵制實施後，比較實施前與實施後志願役士兵的留營意願差異，亦可以比較差  
哪些影響或變動的因素，對目標樣本的影響程度大小，對政策調整提供參考數據。



## 參考文獻

### 一、書籍

1. 石銳譯(1990)，H.T.Graham 著。人力資源管理-工業心理學與人事管理。台北：臺華工商圖書出版公司。
2. 何永福、楊國安合著(1993)。人力資源策略管理。台北：三民書局。
3. 行政院研究發展考核委員會(2007)。擴充實施募兵制之相關配套措施。台北：行政院研究發展考核委員會。
4. 吳定(2000)。行政學(上)。台北：國立空中大學。
5. 邱皓政(2002)。量化研究與統計分析。台北：五南書局。
6. 孫本初(2009)。新公共管理。台北：一品文化出版社。
7. 彭懷恩(2006)。社會學導論。台北：風雲論壇出版社。
8. 彭慧玲、蔣美華、林月順(2009)譯，Spencer G. Niles 著。成人生涯發展-概念、議題與實務。台北：心理出版社。
9. 張芳全(2008)。問卷就是要這樣編。台北：心理出版社。
10. 陳奎熹(2007)。教育社會學(三版)。台北：三民書局。
11. 鄭樂平譯(1992)。科層制(Beetham 著)。台北：桂冠圖書有限公司。
12. 國防部四年期國防總檢討編纂委員會(2009)。四年期國防總檢討。台北：國防部。
13. 國防報告書編纂委員會(2000)。89年國防報告書。台北：國防部。
14. 國防報告書編纂委員會(2002)。91年國防報告書。台北：國防部。
15. 國防報告書編纂委員會(2004)。93年國防報告書。台北：國防部。
16. 國防報告書編纂委員會(2006)。95年國防報告書。台北：國防部。
17. 國防報告書編纂委員會(2008)。97年國防報告書。台北：國防部。
18. 國防報告書編纂委員會(2009)。98年國防報告書。台北：國防部。

19. 國防報告書編纂委員會(2010)。100年國防報告書。台北：國防部。
20. 國防部編譯(2009)。補足缺員-美軍人事制度轉型(Cindy Williams 編)。台北：國防部。
21. 瞿海源主編(2007)。調查研究方法。台北：三民書局。
22. 謝旭洲(2008)。社會統計與資料分析。台北：威仕曼文化。
23. 羅清俊(2007)。社會科學研究方法：如何做好量化研究。台北：威仕曼文化。
24. 藍毓仁譯(2008)，Ritchie,Jane/ Lewis,Jane 著。質性研究方法。台北：巨流圖書公司。

## 二、期刊

1. 王昌杰(2005)。專業志願役士兵暨儲備士官選擇從軍之決策行為研究-以新訓旅招募為例。國防雜誌，21(5)，頁 102-113。
2. 王傳照(2005)。論全民國防的兵役制度。國防雜誌，21(1)，頁 100-109。
3. 王郁智、章淑娟、朱正一(2006)。升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究。志為護理，5(4)，頁 90-101。
3. 林俊傑(2009)。落實我國推動募兵制之芻議。陸軍學術雙月刊，45(508)，頁 153-165。
3. 吳錦松(2008)。影響軍官軍中生活適應相關因素之探討：以陸軍官校政治系畢業生為例。黃埔學報，55(1)，頁73-84。
4. 吳嘉財(2006)。國軍志願役士兵招募行銷策略之探討。陸軍學術雙月刊，42(485)，頁17-25。
4. 林澤助(2010)。影響國軍推動募兵制關鍵因素探討。國防雜誌，25(2)，頁 102-112。
5. 袁平譯(2009)。美國海軍改善上校留營意願探討。國防譯粹，36(3)，頁 24-31。
6. 徐南麗(1998)。生涯規劃。榮總護理，15(1)，頁 103-108。
7. 陳澤義(2008)。國軍軍官轉換型領導、工作滿意度、組織信任、組織承諾與軍官自發行為之研究。國防雜誌，23(6)，頁 34-48。
8. 劉華業譯(2009)。精進招募工作。國防譯粹，36(3)，頁 19-23。

9. 劉育偉(2010)。他山之石可以攻錯—美國募兵制度之探討。**陸軍學術雙月刊**，46(509)，頁 134-143。
10. 劉培俊、陳振輝合著(2006)。國軍志願役士兵招募平面媒體設計策略研究。**復興崗學報**，87，頁 89-120。
11. 楊志清、郭國誠合著(2009)。因應募兵時期士兵工作滿意度研究-以陸軍志願役士兵為例。**陸軍學術月刊**，45(507)，頁 155-168。

### 三、論文與未出版研究案

1. 吳志仁(2009)。以需求理論探討選擇志願役士兵從軍動機之研究，義守大學管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
2. 李錫勳(2005)。精實案後國軍人力資源發展之研析，政戰學校政治研究所碩士論文，未出版，台北。
3. 杜永祥(2005)。國軍人才招募策略之研究，世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文，未出版，台北。
4. 徐中慶(2008)。我國最適兵役制度之研究，暨南大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，南投。
5. 徐光志(2003)。國軍志願役士兵幸福感及其相關因素之研究，政戰學校軍事社會行為研究所碩士論文，未出版，台北。
6. 馬偉民(2004)。公務機關資訊從業人員生涯規劃影響因素之研究，成功大學工程管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南。
7. 許佳安(2007)。影響南部大專院校學生志工留任意願因素之探討，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文，未出版，台南。
8. 郭木智(2010)。陸軍志願役士兵留營意願影響因素之研究，朝陽科技大學行企業理學系碩士論文，未出版，台中。
9. 稅儒耕(2007)。組織精簡後工作壓力對個人心理健康影響之研究-以陸軍軍、士官為

- 例，世新大學行政管理學系碩士論文，未出版，台北。
10. 張立良(2005)。國軍實施募兵制成本效益評估之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
  10. 張靜莉(2005)。國軍志願役軍官角度評估現行服役制度，世新大學行政管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
  11. 張樹禮(2008)。我國推行單一募兵制之政策論證研究，義守大學管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
  12. 曾國昌(2008)。役男選擇志願役士兵之決策探討-高雄市個案，中山大學政治研究所碩士論文，未出版，高雄。
  13. 黃懿芳(2005)。國軍女性人力運用之研究，世新大學行政管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
  14. 溫在春(2006)。人才招募之行銷策略-以三軍七校為例，中山大學高階經營碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄。
  15. 楊文輝(2009)。需求理論探討選擇志願役士兵從軍動機之研究，義守大學管理學院碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄。
  16. 蔡鴻池(2004)。我國實施募兵制可行性之研究-從經濟面向分析探討，中山大學公共事務管理研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄。
  17. 鄭英豪(2007)。軍事事務革新看全面募兵制實施之研究-以 S.J.T 社會判斷理論架構分析，中山大學公共事務管理研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄。
  18. 劉孝堂(2008)。我國志願士兵招募制度可行性之研究，台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，未出版，台北。
  19. 劉陶堃(2006)。募兵政策對國防人力與預算影響之研究-考慮人口與經濟景氣變動，國防管理學院財務資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
  20. 劉峪倫(2004)。SARS、性別與醫護專業：「公衛教育在社大」種籽師資參與分析，成功大學公共衛生學系碩士論文，未出版，台南。

21. 蘇云貞(2007)。**募兵政策可行性之研究**，世新大學行政管理學系碩士論文，未出版，台北。
22. 蘇義倫(2001)。**志願役軍官人格特質、工作價值觀、工作特質及組織承諾之研究**，政戰學校軍事社會行為研究所碩士論文，未出版，台北。
23. 談遠平、謝亦旭等(2005)。**軍事社會學**，陸軍總部軍事體系研究案，未出版，桃園。
24. 羅炳雄、樓培麟等(2005)。**軍事人力資源管理學**，陸軍總部軍事體系研究案，未出版，桃園。
25. 國防部(2005)。**軍事領導統御學**，陸軍總部軍事體系研究案，未出版，桃園。

#### 四、網路資料

1. 李文忠等人(2003)。民主進步黨政策委員會研究報告-台灣兵力規模研究報告，2004年3月，取自網址：  
[http://www.taiwanus.net/Taiwan\\_Future/national\\_defence/2496.pdf](http://www.taiwanus.net/Taiwan_Future/national_defence/2496.pdf)。
2. 陳勁甫(2008)，我國推展募兵制之政策建議，2008年12月5日，取自網址：  
<http://iir.nccu.edu.tw/attachments/news/modify/0003.pdf>。
3. 陳新民等人(2007)，擴充實施募兵制之相關配套措施，2007年10月，取自網址：  
<http://www.rdec.gov.tw/public/PlanAttach/200906191120389837686.pdf>。
4. 陳勁甫(2011)，實施募兵制對替代役制度之影響評估，2011年2月，取自網址：  
<http://www.rdec.gov.tw/public/PlanAttach/201108261026189035452.pdf>。
4. 張台麟(2008)，全募兵制與國際趨勢：以法國制度變遷為例，2008年12月5日，取自網址：  
<http://iir.nccu.edu.tw/attachments/news/modify/0001.pdf>。
5. 張俊雄(2009)，台灣出生率相關研究，2010年10月12日，取自網址：  
<http://www.nhu.edu.tw/~society/e-j/83/83-06.htm>。
6. 黃煌雄等人(2008)，監察院97年專案研究報告-國防部擬實施全募兵制對政府財政及國軍戰力之影響，2008年12月31日，取自網址：[http://www.cy.gov.tw/AP\\_Home/](http://www.cy.gov.tw/AP_Home/)

Op Upload/eDoc/%E8%AA%BF%E6%9F%A5%E5%A0%B1%E5%91%8A/98/09800004298%E8%AA%BF--4--%E5%8B%9F%E5%85%B5%E5%88%B6%E7%A0%94%E7%A9%B6%E5%A0%B1%E5%91%8A980316%E5%85%AC%E9%96%8B%E7%89%88%E2%94%80%E6%A0%A1%E6%AD%A3%E5%BE%8C.pdf

。

- 7.楊念祖(2008)，我國推動全募兵制的認知、思維與應有作為，2008年12月5日，取自網址：<http://iir.nccu.edu.tw/attachments/news/modify/0004.pdf>。
- 8.劉立倫(2010)，實施募兵制對退伍軍人輔導體系影響之研究，2011年7月，取自網址：<http://www.rdec.gov.tw/public/PlanAttach/201108261150382172506.pdf>。
- 9.立法委員李復興書面質詢資料，2011年9月10日，取自網址：[http://www.ly.gov.tw/upload/01\\_introduce/0103\\_leg/interrogate/201102151508560.doc](http://www.ly.gov.tw/upload/01_introduce/0103_leg/interrogate/201102151508560.doc)。
- 10.國防部新聞稿，2012年1月20日，取自網址：<http://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=65&p=50712>。

## 五、英文文獻

1. Duane Davis (2004), *Business Research for Decision Making*, sixth edition, p188.
2. Mobley, M. H. (1977), *Intermediate Linkages in the relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology*, **62**(2), pp237-240.
3. Price, J. L. and Mueller, C. W.(1981). *A Causal Model of Turnover for Nurses. Academy of Management Journal*, **24**(3), pp.541-552.
4. Paul Peter & GilberA Churchill(1986),“*Journal of Marketing Research*”, pp1-10
5. Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application* , : Prentice Hall Inc , pp.42-43.