

國軍志願士兵留營意願與工作滿意度之研究——以聯勤司令部為例

✎黃劍雄

摘 要

在國軍逐年轉型為「募兵制」之時，對於志願士兵入營服務後，其人力素質、留營意願及工作滿意度，將影響整體戰備成效，本研究運用問卷資料來探討聯勤志願士兵「留營意願」、「工作滿意度」與個人變項間之關係，以提供管理階層改善及推動「募兵制」之參考，研究發現，影響志願士兵留營意願因素以「不能上下班」及「工作負荷過重」較高，服務部隊單位工作滿意度及留營意願最低，建議持續針對「服務單位與戶籍地同縣市」、「軍中工作相對穩定」等因素，做為招募與入營後觀念溝通重點，以提升整體志願士兵工作滿意度與留營意願。

關鍵字：志願士兵、留營意願、工作滿意度

壹、緒 論

一、研究動機

依據行政院經建會台灣地區97年至145年人口估計，我國人口「出生數」將由民國97年的20.5萬人持續下降，至民國145年減少為13.5萬人，未來役男供給人數將不符現行兵役員額需求，由於台灣社會環境變遷，為有效結合國家社會發展需要，義務役役期自97年1月1日縮短為1年，導致部隊經驗不易累積、訓練成效不易保持、武器裝備不易維護、部隊戰力不易維持、徵兵制之缺點逐漸凸顯。

為符合社會變遷及優質人力需求，我國98年公布的「四年期國防總檢討」明確指出，推動兵役制度轉型為「募兵制」，以引進高素質、長役期人力，使國軍轉型成為一支「小而精、小而強」的新勁旅，滿足防衛作戰需要。本部配合國防政策，自94年度起陸續招募志願士兵，而94年度結訓之志願士兵迄98年8月續服留營率為50.44%，Philips（1990）研究指出，任何組織都需要新陳代謝，適度的流動率，有助於組織成員的推陳換新，但過高的流動率卻直接影響組織的運作，離職所產生的成本約為現職員工年薪的1.2至2倍，並對留職員工造成許多負面的影響。

隨著國防部積極推動募兵制，各階段招募之志願士兵是否能認同服役環境，增加其留營意願？將直接影響本部人力資源分配及戰力存續。

因此，瞭解影響留營意願主要原因，為本研究動機之一；在國軍逐年轉型為「募兵制」之時，對於志願士兵入營服務後，其人力素質、留營意願及工作滿意度，將影響本部整體戰備成效。本研究運用問卷資料來探討本部志願士兵「留營意願」、「工作滿意度」與個人變項間之關係，以提供管理階層改善及推動「募兵制」之參考，為本研究動機之二。

二、研究目的

依據上述研究動機，研究目的如下：

(一)瞭解志願士兵工作滿意度與留營意願情形。

(二)交叉分析志願士兵個人變項對工作滿意度與留營意願探討。

貳、文獻探討

一、國防人力資源探討

國防人力資源為人力資源中的一部分，人力是任何工作組織的核心資源，人力資源管理則是關鍵價值活動。其運作良窳將影響組織能耐之累積，並關係競爭力的提升，國軍正面臨轉型調整期，人力問題將更為凸顯，若國軍未正視人力規劃之現實性及人力發展之必然性，後遺症便容易產生，觀察民間企業，於發展、成長過程中，常發生下述現象，如表2-1所示：

表2-1 人力成長現象統計表

項次	現象	說明
一	人才斷層	此乃指組織之中高層主管出現空缺，不易填補，成長快速的企業顯有此現象。
二	人力短缺	特指基層人力不足，難覓合適人選，傳統產業常因此而需引進外籍勞工。
三	人力堵塞	發展停滯，晉升管道僵化，人員升遷受到限制，公營機構機構一般比民營事業更易發生此種問題。
四	人才外流	組織內部激勵機制不公平或人力規劃失當。
五	呆人充斥	人力規劃忽略後續培訓或平時人力檢查，造成人力素質下降，工作意願更形衰退。

資料來源：吳秉恩（民91）

Smith (1982) 人力資源規劃係指企業未來影響所做的通盤性計畫，並且為一個持續不斷的程序，而與策略規劃程序中的活動和排程相結合；Hall & Goodale (1986) 認為係指一項程序，透過此程序以連結人力資源管理與組織整體策略，並使組織在適當時間中以適當的人員擔任適切的工作；Gutteridge (1986) 指出，預測組織在未來某段期間的人力需求與可利用的人力資源，並藉此擬定人事行動計畫，以滿足未來的人力需求，達成組織的人力目標，因此，志願士兵在營發展之整體規劃，包含人力需求之招募作業，人事暨升遷管理作業，志願士兵生涯規劃、不適任人員退場機制、專長派職運用及工作激勵與退撫制度等項目，完善人力資源規劃，將有助於達成組織目標，強化國軍整體戰力。

二、離職傾向之探討

謝安田 (民89) 亦指出若將員工離職所造成的直接成本及負面影響合併計算，將對組織造成沉重的負擔，因此員工離職一直是實務界與學術界相當重視的問題。根據監察院審計部於「97年度中央政府總決算審核報告 (含附屬單位決算及綜計表)」指出國防部已招募志願士兵留營意願低，人力大量流失，浪費招募與訓練資源 (92至94年度招募結訓之志願士兵4,920人，迄98年5月留營者1,345人，留營率

27.34%)，本研究旨在探討目前環境下，影響志願士兵留營意願之因素，而留營與離職的探討實為一體兩面，皆為研究導致成員留下或離開的原因，一般社會組織以離職與否來代表；軍中則以留營 (退伍) 與否來表示。

Mobley (1977) 離職理論被建構在一個公平的基本概念，員工在報酬的分配不公平情形之下，產生不滿足，最後離開組織；Price (1977) 認為離職是個人移動跨越了組織成員的界限，此移動可能是進入或脫離一個組織；Tett & Meyer (1993) 離職傾向被認為是一系列撤退的認知，並歸納為兩類：

(一) 自願性離職 (voluntary turnover)

1. 因組織因素而自願離職—這類原因如薪資、升遷、更佳的工作機會、與主管的關係、工作的挑戰性等。
2. 因個人因素而自願離職—這類原因如健康關係、退休、遷居、深造等。

(二) 非自願性離職 (involuntary turnover) — 如解雇

由於離職現象大都屬自願性離職，且自願性及非自願性離職有其不同的決定因素，因此本研究乃針對自願性離職進行討論。

Mobley (1978) 認為個人的離職傾向是其退縮行為的前置因素，員工之退縮行為 (離職行為) 產生之過程，如圖2-1所示。

圖2-1 員工離職過程示意圖

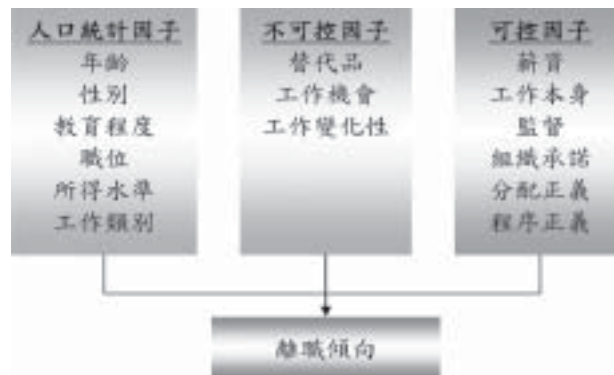


資料來源：Mobley, W.H. (1978)

Naresh Khatri et al. (2001) 認為相較於預測離職行為，離職傾向更是管理實務的測量工具，儘管離職傾向很高，但真正的離職行為卻因產業的高失業率而顯得低，據其研究指出員工離職模

式 (Employee Turnover Model)，以人口統計因子、不可控因子與可控因子為自變項，離職傾向為依變項，茲整理於圖2-2所示。

圖2-2 員工離職模式圖



資料來源：Naresh Khatri et al. (2001)

綜上所述，離職所造成影響，將對組織造成相當的負擔，影響離職因素包含薪資、升遷、工作環境及其他相關因素，後續針對志願士兵設計問卷調查留營原因（包含個人因素、工作負荷

量、福利、工作環境等因素）進行探討。

三、工作滿意度探討

(一)工作滿意度之定義

Hoppock (1935) 首先提出工作滿意的概念，認為「工作滿意度」就是工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受；羅樹平 (民93) 茲將各研究者對工作滿意度所做的定義，歸納為三種：

1. 綜合性定義

係將工作滿意度的概念作一般性概念的解釋，而不涉及工作滿意度的面向、形成原因和過程。

2. 差距性定義

Porter 與Lawler (1968) 將工作滿意度視為一個人，自特定工作環境中感覺他所「實際獲得的價值」與「預期獲得的價值」兩者間的差距，其差距越小，滿意程度越高；反之，則滿意程度越低。

3. 參考架構說

人們態度及行為的重要因素，是對於組織或工作情況的主觀知覺與解釋，這種主觀知覺與解釋，受個人自我參考架構的影響，且每一個人的主觀知覺重要性的認定也會有很大的差異，當認為重要時才會激起滿意或不滿意的情緒，而認為不重要時，自然就沒有所謂的滿意或不滿意。

(二) 工作滿意度理論

有關工作滿意度的理論為數不少，陳宏光 (民91) 整理近年學者發表理論，論述如下：

1. 雙因子理論

Herzberg (1959) 認為會影響工作滿意度的因素包括成就感、升遷、成長的機會、

富有挑戰性的工作、擔負重要責任、及受人贊賞與認可等。Herzberg 稱此種因素為激勵因素 (motivators)，此類因素主要能滿足個人高層次需求的工作特質；良好的激勵因素可以激發工作意願，導致工作滿意；然而這些因素不良時，並不會導致不滿意，而只是使個人無法獲得滿意的愉快經驗而已。另一類因素則會影響工作不滿意，包括薪水、工作條件、工作安全、地位、人際關係、上司的監督等。Herzberg稱這些因素為「保健因素」(hygiene factors)，它們主要是與滿意個人基本的生理、安全及社會需求有關；當保健因素不良時，員工會感到不滿，而一旦這些因素獲得充分改善，則只能消除不滿，但不會導致滿意。

2. 差距理論

Locke (1961) 認為工作滿意度的獲得是個人的期望與知覺比較的結果；他認為工作者對於工作滿意的大小，乃取決於他對特定工作環境中所實際獲得的價值，而滿意的程度視為「一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」，差距愈小，則反應愈有利，滿意程度愈大，反之則愈不利，滿意程度愈小。

3. 公平理論

此理論屬於一種社會比較理論 (social comparison theory) 係由Adams (1963) 所提出。主要包括四個成份：(1) 工作投入，如付出的時間、心力等，(2) 工作所



得，如薪酬、福利等，(3)參考人物，(4)公平 - 不公平。Adams 認為一個員工之滿意與否，乃決定於「本人工作所得與工作投入之比率」與「一個或多個參考人物的工作所得與工作投入之比率」的比較結果。參考人物可能是同一組織內的人，亦可能是組織外部的人。

4. 需求滿意理論

Schneider、Benjamin & Alderfer (1973) 將Maslow 的需求層次理論加以修正，他們認為每個人有穩定而可確認之需求存在，這些需求之層次可由低而高分為三層：(1)生存需求（生理與安全需求），(2)關係需求（即社會需求），(3)成長需求（包括自尊及自我實現需求）。而工作本身也具有與個人需求相關的一些穩定而可確認的特性；員工的工作滿意度則決定於個人需求與工作特性之相互配合程度，如果工作特性能與個人需求密切，則會導致個人工作滿意，反之，若工作中沒有滿意個人需求之特性存在，則個人會不滿意。

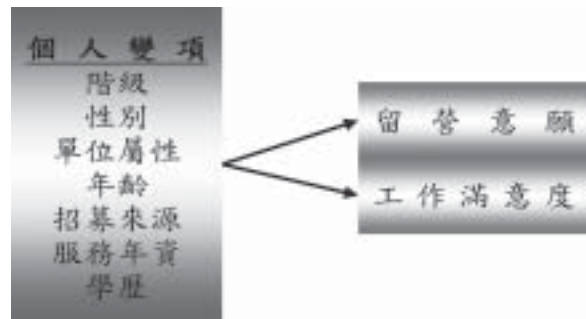
參、研究方法

一、研究架構

本研究針對本部暨所屬單位，至98年6月30日止所招募且為在營「志願士兵」暨「志願士兵轉服士官」，透過問卷資料來探討本部志願士兵「留營意願」、「工作滿意度」與各變項間之關

係，研究架構以「個人變項」、「工作滿意度」及「留營意願」進行各項資料處理及分析相關差異，如圖3-1所示：

圖3-1 研究架構圖



二、變項之操作型定義

本研究各變數之操作型定義如下：

(一)個人基本資料變項

依據Lance (1991) 影響離職行為的個人資料變項包括年齡、性別、教育、婚姻、年資等。本研究即以志願士兵之階級、性別、服務年資、年齡、招募來源、學歷為其個人因素。

(二)工作滿意度

參考Hoppock (1935) 認為工作滿意是員工在心理與生理兩方面，對於工作環境的主觀滿意感受。

(三)離職傾向

參考Mobley (1978)，離職傾向定義為員工在組織工作一段時間後，經過考量後自願離開組織者。

三、資料處理與分析方法

(一)敘述性統計

敘述性統計 (Descriptive Statistics) 是針對受測人員的個人屬性說明，包括性別、年齡、學歷、年資、婚姻、階級、職務及單位等基本資料描述，以及量表的次數分配、百分比統計及交叉分析資料。

(二)卡方檢定

卡方檢定主要適用於兩個質的變數 (類別或次序變項) 之差異分析，大都以次數或百分比表示，在統計方法上採用卡方檢定來進行推論統計檢定，卡方檢定考驗的目的，在於考驗實際觀察到樣本次數或百分比與理論或母群體的期望次數或百分比是否有所關聯，或是否有顯著差異。

卡方檢定中，當觀察次數與理論次數之間有很大的差距，卡方檢定的結果愈容易達到顯著，此時卡方值會愈大；如觀察次數與理論次數之間的差異愈小，則卡方值愈小，考驗的結果愈不容易達到顯著。

(三)獨立樣本 t 檢定

當變數只有兩個時，研究者通常會使用 Z 檢定或 t 檢定比較兩個樣本平均數，瞭解依變數之平均數的差異是否顯著，當樣本數大於 30 時，t 分配與 Z 分配則十分近，使用 t 檢定其實涵蓋了 Z 檢定的應用，本研究採用獨立樣本 t 檢定來探討二個變數間的關

係。

(四)變異數分析

對於三種或三種以上實驗變數所造成的結果是否顯著的差異分析，則會利用變異數分析 (Analysis of Variance, ANOVA)。另單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 則是用以檢定幾組獨立群組之期望值是否相等，可先由變異數同質性之 p-value 檢定，判定各群的變異數是否相等，再由變異數分析中取得 F- 分配之 p-value 與事先設定的顯著水準作出比較。本研究利用 One -Way ANOVA 探討問卷填答者對於各變項是否有顯著差異，再進一步使用 Scheffe 分析方法辨別群別間的顯著差異情形。

肆、研究分析

一、問卷回收概況

本問卷依據志願士兵招募與經管目的設計問卷，問卷採普查方式，調查本部所列管各單位「志願士兵」暨「志願士兵轉服士官」人員數量，以郵寄方式交由各單位主計部門協助辦理問卷發放及回收，並以 98 年 6 月 30 日在營人數為基準，本問卷實際發出 5,358 份，實際回收 5,254 份，回收率 98.06%。

表4-1 志願士兵問卷回收統計表

發放問卷數	回收問卷數	無效問卷	有效問卷數	有效問卷回收率
5,358	5,358	104	5,254	98.06%

二、研究變項之敘述性統計

(一)志願士兵基本資料

問卷資料次數分布狀況，包含階級、單

位屬性、性別、最少服役年限、招募來源、服務年資、年齡、婚姻狀況及學歷等，敘述如下，如表 4-2 所示。

表4-2 志願士兵基本資料統計表

項 目	區 分	樣本數	百分比
階 級	士官	1,753	33.4%
	士兵	3,501	66.6%
單 位 屬 性	機關	3	0.1%
	部隊	2,669	50.8%
	學校	71	1.4%
	廠庫	2,511	47.8%
性 別	男	4,233	80.6%
	女	1,021	19.4%
最 少 服 役 年 限	3年	108	2.1%
	4年	5,146	97.9%
招 募 來 源	社會青年	2,933	55.8%
	新訓單位	1,591	30.3%
	在營常備兵	597	11.4%
	後備役招募	133	2.5%
服 務 年 資	1年（含）以下	1,668	31.7%
	1~2年	2,437	46.4%
	3年	730	13.9%
	4年	271	5.2%
	5年（含）以上	148	2.8%
年 齡	20歲（含）以下	1,454	27.7%
	21~25歲	3,352	63.8%
	26~30歲	417	7.9%
	31~35歲	31	0.6%
婚 姻 狀 況	已婚	211	4%
	未婚	5,017	95.5%
	離婚或分居	21	0.4%
	配偶死亡	5	0.1%
學 歷	國中	74	1.4%
	高中（職）	3,677	70.0%
	專科（含二、三、五專）	781	14.9%
	大學	704	13.4%
	碩士（含）以上	18	0.3%

- 1.階級：「已轉服士官」占 33.4%；「士兵」占 66.6%。
- 2.性別：以「男性」居多，占 80.6%；「女性」占 19.4%。
- 3.最少服役年限：在營之志願士兵服役年限，以「4 年」最多，占 97.9%；「3 年」占 2.1%。
- 4.單位屬性：單位型態以「部隊」最多占 50.8%；「廠庫」次之占 47.8%，「機關」最少，占 0.1%。
- 5.服務年資：服務年資以「1-2 年」最多，占 46.4%；「1 年（含）以下」次之，占 31.7%，5 年（含）以上最少，占 3%。
- 6.年齡：年齡以「21~25」歲最多，占 63.8%；其次為「20 歲以下」占 27.7%；「31~35 歲」占 0.6% 最少。
- 7.婚姻狀況：以「未婚」居多，占 95.5%；

「已婚」占 4%。

- 8.招募來源：以「社會青年」最多，占 55.8%；「新訓單位」次之，占 30.3%，「後備役招募」最少，占 2.5%。

- 9.學歷：以「高中（職）」最多，占 70%；其次為「專科」占 14.9% 次之。

(二)志願士兵專長及進修意願

本部志願士兵認為現階業務與專長相符者占 53.6%，願意參加公餘進修意願及國家技術證照培訓意願超過 70%；本部志願士兵學歷在高中以下佔 71.4%，顯見有逾七成人員學歷停留在高（國）中階段，換言之，對於人員進修及輔導證照取得機制應予重視，以增進志願士兵在營發展及整體人事暨升遷管理，有效加強人員素質，如表 4-3 所示。

表4-3 專長及進修意願調查統計表

項 目	區 分	樣本數	百分比%
是否符合專長	是	2,818	53.6%
	否	2,436	46.4%
參加國家技術證照培訓意願	有	4,141	78.8%
	無	1,113	21.2%
參加公餘進修意願	有	3,884	73.9%
	無	1,370	26.1%
服務單位是否與戶籍地在同縣市	是	2,887	54.9%
	否	2,367	45.1%



(三)志願士兵招募與入營後現況

認為招募宣導事項與入營後現況不符者占67.7%，表示志願士兵在轉服或入營前獲得資訊與入營後的感受，有相當落差，實施招募作業時，應確切以入營服務後所應賦予權利與義務實施宣導，不宜誇大，以避免入營後產生爭議，衍生管理困擾及浪費招募與訓練資源；調查結果，不符項目以每日上下班39.4%、進修管道暢通23.6%及生涯規劃14.4%居多，顯示在營之志願士兵中有逾半

的人員對於每日上下班、進修及生涯發展非常重視，想擁有較多個人時間與空間，以增加進修機會，其中「每日上下班」部分，應與本部所屬單位大多屬部隊性質有關，人員除休假期間外應一律留宿營區，志願士兵，其眷屬（三等親內）居住在營區得由單位主官核定每週外宿假1次，若權責單位針對本問題予以改善，將對於留營意願與工作滿意度顯著提升，如表4-4所示。

表4-4 招募與入營後現況調查統計表

項 目	區 分	樣本數	百分比%
招募宣導事項與入營後現況是否相符	是	1,698	32.3%
	否	3,556	67.7%
招募事項與入營後現況不相符項目	自選服務單位	765	11.2%
	工 作 地 點	681	10.0%
	每 日 上 下 班	2,684	39.4%
	進修管道暢通	1,606	23.6%
	人 事 升 遷	93	1.4%
	生 涯 規 劃	981	14.4%

(四)志願士兵家庭狀況

志願士兵以雙親家庭者佔 76.3% 最多、單親家庭佔 22.3% 次之；兄弟姐妹人數（扣除本人）以 2 人者佔 39.8% 最多、1 人者佔 37.1% 次之；家庭月所得（扣除

本人）以 20,001~60,000 元佔 55.9% 最多、20,000 元以下佔 23.3% 次之，如表 4-5。由此可知，本部之志願士兵其家庭成員居多，且家庭收入普遍不高。

表4-5 家庭狀況統計表

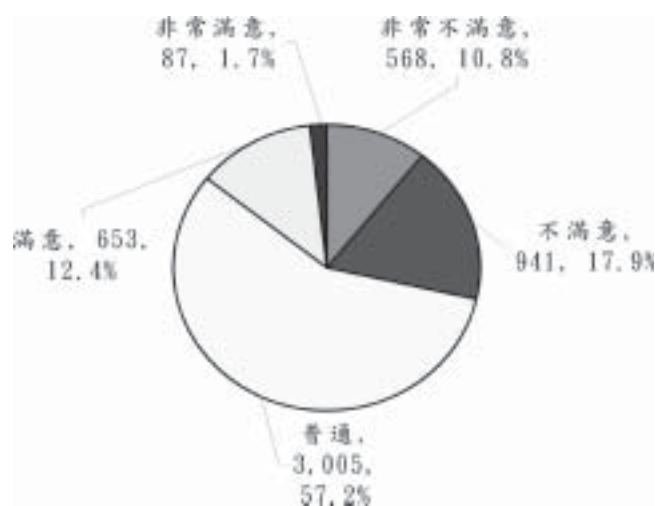
項 目	區 分	樣本數	百分比%
家庭組織型態	單親家庭	1,172	22.3%
	雙親家庭	4,007	76.3%
	無親家庭	75	1.4%
兄弟姐妹數 【扣除本人】	0人	342	6.5%
	1人	1,951	37.1%
	2人	2,090	39.8%
	3人	871	16.6%
家庭月所得數 【扣除本人】	20,000以下	1,223	23.3%
	20,001~60,000	2,935	55.9%
	60,001~100,000	764	14.5%
	100,001~140,000	186	3.5%
	140,001~180,000	54	1.0%
	180,001~220,000	33	0.6%
	220,001以上	59	1.1%

(五)工作滿意度

整體志願士兵工作滿意程度，14.1%表達滿意（滿意與非常滿意），表達不滿意

者占28.7%（不滿意與非常不滿意），「普通」占57.2%，如圖4-1所示。

圖 4-1 志願士兵工作滿意度圖



(六)整體留營原因分析

本研究調查志願士兵服役期滿後願意繼續留營服務者占 43.8%、不願意者占 56.2%，表示志願士兵在役期服務屆滿後，有意願繼續留營服的意願未達五成，因此，在國軍推動全募兵制的政策之時，本部應審慎重視志願士兵留營意願，並分別調查留營

原因，分述如下：

1. 分析志願士兵願意留營原因，以「軍中工作相對穩定」20.8%、「經濟壓力」14.8% 次之、「父母家人期許」10.2%、「滿意薪資」8.9% 及「服務單位與戶籍地同縣市」8.4% 占前五大比例，如表 4-6 所示。

表4-6 願意轉任或留營原因統計表

問 項	個 數	百分比%
軍中工作相對穩定	1,414	20.8%
工作專業化	313	4.6%
經濟壓力	1,004	14.8%
興趣	217	3.2%
單位同儕鼓勵	162	2.4%
可享證照或專長培訓	535	7.9%
轉任士官後可轉服常備役	436	6.4%
滿意薪資	609	8.9%
滿意福利	384	5.6%
父母家人期許	697	10.2%
完善退撫制度	403	5.9%
服務單位與戶籍地同縣市	575	8.4%
其他	60	0.9%

2. 不願意轉任或留營原因以「不能上下班」占 15.6%、「工作負荷過重」占 9.9%、「工作分配不均」占 8.7%、「外在誘因」8.1% 及「休假不正常」8% 占前五大

比例，顯示志願士兵重視個人工作分配及權益，如休假、衛哨值勤、工作時間、工作分配等因素，影響留營意願，如表 4-7 所示。

表4-7 不願意轉任或留營原因統計表

問 項	個 數	百分比%
工作負荷過重	1,252	9.9%
工作分配不均	1,106	8.7%
休假不正常	1,012	8.0%
不能上下班	1,979	15.6%
無進修培訓管道	769	6.1%
未依專長學識派職	550	4.3%
不滿意營舍或休閒設施	731	5.8%
考核、選訓或獎懲不公	612	4.8%
長官領導統馭	861	6.8%
不滿意薪資	524	4.1%
不滿意福利	775	6.1%
家庭因素	536	4.2%
外在誘因	1,022	8.1%
退撫制度不完善	203	1.6%
服務單位與戶籍地不同縣市	564	4.4%
其他	200	1.6%

綜上所述，建議可持續針對「軍中工作相對穩定」、「經濟壓力」、「服務單位與戶籍地同縣市」等作為招募與入營後觀念溝通重點，以提升留營意願。

三、工作滿意度分析

為進一步瞭解個人變項與工作滿意度差異程度分析，採獨立樣本t檢定及單因子變異數分析探討於各變項差異情形，其中單因子變異數分析部分若達顯著水準，再進一步使用Scheffe分析方法辨別群別間的差異情形。

(一)獨立樣本 t 檢定

「性別」與「階級」獨立樣本t檢定結果， $P=0.000 < 0.05$ ，拒絕虛無假設，接受對立假設，達顯著水準，顯示不同「性別」與「階級」對工作滿意度有相關程度差異，由平均差異可得知，女性工作滿意度高於男性，推述女性志願士兵均來自於社會青年甄選，入營動機明顯強烈，對軍中滿意度高於男性；而「士官」工作滿意度平均數高於「士兵」，推述士官服務年資，薪資及未來發展均較士兵穩定，故工作滿意度較高，如表 4-8 所示。

表4-8 工作滿意度t檢定分析表

變數	因子	平均差異	T-統計量	檢著性
工作滿意度	性別	-.056	-1.854***	0.000
		《女性>男性》		
	階級	.102	4.040***	0.000
		《士官>士兵》		

註：***表p值<0.01

(二)變異數分析

變異數分析旨在探討變數間的差異關係，除可透過差異性的呈現變數的關係外，亦可深入瞭解變數與變數間的相互影響程度，本研究依志願士兵個人變項，探討整體工作滿意度與不同屬性志願士兵之關係，

經單因子變異數分析不同個人變項與工作滿意度關係，除「民間學歷」外，其餘均達顯著水準，顯示不同「單位屬性」、「招募來源」、「服務年資」、「年齡」對工作滿意度達相關程度差異，並進一步採 Scheffe 法多重比較各群間差異情形，如表 4-9 所示。

表4-9 工作滿意度變異數分析表

變數	因子	F 檢定	顯著性
工作滿意度	單位屬性	9.421***	0.000
	招募來源	11.026***	0.000
	服務年資	3.840***	0.004
	年齡	3.780**	0.010
	民間學歷	0.656	0.623

註：***表p值<0.01、**表p值<0.05

1. 「單位屬性」多重比較

經多重比較分析顯示，「部隊」工作滿意度顯著低於「學校」與「廠庫」，依平均差異分析，工作滿意度呈現「學校>廠庫>部隊」，推述學校屬上下班單位，廠庫屬技術性質，工作依任務分配而定，而

部隊屬性單位均不能上下班，且需配合值勤、守備及訓練等各項任務，個人自由空間較少、生活設施較差、工作負荷量相較廠庫及學校繁重，導致服務於部隊單位之志願役士兵的滿意度較廠庫、學校等單位為低，如表 4-10 所示。

表4-10 單位屬性Scheffe比較表

單位屬性	單位屬性	平均差異	顯著性
機 關	部 隊	0.293	0.951
	學 校	-0.070	0.999
	廠 庫	0.189	0.986
部 隊	機 關	-0.293	0.951
	學 校	-0.363*	0.007
	廠 庫	-0.104*	0.000
學 校	機 關	0.070	0.999
	部 隊	0.363*	0.007
	廠 庫	0.259	0.100
廠 庫	機 關	-0.189	0.986
	部 隊	0.104*	0.000
	學 校	-0.259	0.100

註：*在.05 水準上的平均差異很顯著

2. 「招募來源」多重比較

分析顯示，「在營常備兵」工作滿意度顯著高於「社會青年」與「新訓單位」，依平均數分析，工作滿意度呈現「在營常備

兵 > 社會青年 > 新訓單位」，推述在營常備兵對軍中各項規定、事務均已熟悉，故滿意度最高，如表 4-11 所示。

表4-11 招募來源對工作滿意度Scheffe比較表

招募來源	招募來源	平均差異	顯著性
社 會 青 年	新 訓 單 位	0.097*	0.004
	在營常備兵	-0.129*	0.011
	後備役招募	-0.059	0.896
新 訓 單 位	社 會 青 年	-0.097*	0.004
	在營常備兵	-0.226*	0.000
	後備役招募	-0.156	0.256
在營常備兵	社 會 青 年	0.129*	0.011
	新 訓 單 位	0.226*	0.000
	後備役招募	0.070	0.869
後備役招募	社 會 青 年	0.059	0.896
	新 訓 單 位	0.156	0.256
	在營常備兵	-0.070	0.869

註：*在.05 水準上的平均差異很顯著



3. 「年齡」多重比較

分析顯示不同年齡對工作滿意度均無顯著差異，依吳明隆、涂金堂（民94）採用單因子變異數分析進行統計考驗時，達顯著水準，但經事後比較考驗，卻未有任何二組間平均數的差異達到顯著，因而最好

接受虛無假設，因此，不同年齡與工作滿意度經單因子變異數分析顯示雖達顯著水準，惟依Scheffe 法多重比較各群間差異情形卻無顯著差異，顯示不同年齡志願士兵對工作滿意度無顯著不同，如表4-12所示。

表4-12 不同年齡對工作滿意度Scheffe比較表

項 目	年 齡	平均差異	顯著性
20歲（含）以下	21~25歲	0.020	0.721
	26~30歲	-0.075	0.737
	31~35歲	-0.394	0.358
21~25歲	20歲（含）以下	-0.020	0.713
	26~30歲	-0.095	0.721
	31~35歲	-0.415	0.158
26~30歲	20歲（含）以下	0.075	0.086
	21~25歲	0.095	0.396
	31~35歲	-0.320	0.737
31~35歲	20歲（含）以下	0.394	0.158
	21~25歲	0.415	0.896
	26~30歲	0.320	0.976

4. 「服務年資」多重比較

服務年資與工作滿意度單依Scheffe法多重比較各群間差異情形，分析顯示不同服務年資對工作滿意度認知無顯著差異，因此，不同服務年資與工作滿意度經單因

子變異數分析顯示雖達顯著水準，惟依Scheffe 法多重比較各群間差異情形卻無顯著差異，顯示不同年齡志願士兵對工作滿意度並無顯著不同，如表4-13所示。

表4-13 不同服務年資對工作滿意度Scheffe比較表

項 目	服務年資	平均差異	顯著性
1年（含）以下	1~2年	0.040	0.721
	3年	-0.054	0.737
	4年	-0.118	0.358
	5年（含）以上	-0.108	0.713
1~2年	1年（含）以下	-0.040	0.721
	3年	-0.094	0.158
	4年	-0.158	0.086
	5年（含）以上	-0.147	0.396
3年	1年（含）以下	0.054	0.737
	1~2年	0.094	0.158
	4年	-0.064	0.896
	5年（含）以上	-0.054	0.976
4年	1年（含）以下	0.118	0.358
	1~2年	0.158	0.086
	3年	0.064	0.896
	5年（含）以上	0.010	1.000
5年（含）以上	1年（含）以下	0.108	0.713
	1~2年	0.147	0.396
	3年	0.054	0.976
	4年	-0.010	1.000

四、留營意願分析

為瞭解志願士兵留營意願情形，針對志願士兵個人資料變項，「階級」、「單位屬

性」、「性別」、「服務年資」、「年齡」、「招募來源」、「民間學歷」及「工作滿意度」分別與願意留營次數與百分比交叉分析，如表 4-14 所示。

表4-14 志願士兵留營意願與個人基本資料統計表

	項 目	志願士兵人數	願意留營次數	百分比
階級	士官	1,753	944	53.9%
	士兵	3,501	1,355	38.7%
單位屬性	機關	3	2	66.7%
	部隊	2,669	1,053	39.5%
	學校	71	44	62.0%
	廠庫	2,511	1,200	47.8%
性別	男	4,233	1,766	41.7%
	女	1,021	533	52.2%
年齡	20歲（含）以下	1,454	611	42.0%
	21~25歲	3,352	1,434	42.8%
	26~30歲	417	227	54.4%
	31~35歲	31	27	87.1%
服務年資	1年（含）以下	1,668	688	41.2%
	1~2年	2,437	1,016	41.7%
	3年	730	356	48.8%
	4年	271	128	47.2%
	5年（含）以下	148	111	75.0%
招募來源	社會青年	2,933	1,356	46.2%
	新訓單位	1,591	567	35.6%
	在營常備兵	597	311	52.1%
	後備役招募	133	65	48.9%
民間學歷	國中	74	33	44.6%
	高中職	3,677	1,608	43.7%
	專科	781	348	44.6%
	大學	704	302	42.9%
	碩士（含）以上	18	8	44.4%
滿意度	非常不滿意	568	73	12.9%
	不滿意	941	195	20.7%
	普通	3,005	1,444	48.1%
	滿意	653	516	79.0%
	非常滿意	87	71	81.6%

進一步瞭解個人變項與留營意願關係，採卡方檢定分析各變項間差異情形，分析結果，除「民間學歷」外，其餘均達顯著水準，顯示不同

「階級」、「單位屬性」、「性別」、「服務年資」、「年齡」、「招募來源」對留營意願有相關程度差異，如表 4-15 所示。

表4-15 留營意願卡方檢定表

檢定項目	卡方檢定值	自由度	漸近顯著性（雙尾）
階級	108.9	1	0.000
單位屬性	46.895	3	0.000
性別	36.728	1	0.000
服務年資	75.976	4	0.000
年齡	46.063	3	0.000
招募來源	68.193	3	0.000
民間學歷	0.44	4	0.979

(一)「階級」分析

志願士兵轉服士官願意留營占53.9%、志願士兵願意留營人數占38.7%。轉服志願士官，服務年資、薪資及未來發展均較士兵穩定，留營意願較高；士兵因入營時間短，較不熟悉單位性質，生涯規劃尚未確定，故留營意願偏低，國防部目前推動「精進士官制度」，使士兵均有合理的人事升遷管道，將有效激勵志願士兵留營意願。

(二)「單位屬性」分析

以「機關」66.7%留營意願最高、其次為「學校」62%、「部隊」39.5%留營意願最低，機關及學校工作性質相對於部隊單純，本部部隊性質單位占九成以上，在部隊單位需配合演習、基地訓練、操演、戰備等

任務不同而實施休假管制、專精訓練、戰備操演等多重工作，幹部應定期檢視，人員工作分配量及職務符合專長，俾使適才適用，增加其留營意願。

(三)「性別」分析

「男性」留營意願占41.7%、「女性」留營意願占52.2%，女性留營意願較男性為高。

(四)「服務年資」分析

服務年資以5年（含）以上留營意願最高，占75%，以1年（含）以下占41.2%最低，且隨服務年資愈長，留營意願愈高。

(五)「年齡」分析

以31~35歲留營意願占87.1%最高，26~30歲占54.4%次之，20歲（含）以下占



42%最低。

(六)「招募來源」分析

以「在營常備兵」留營意願占52.1%最高、其次為「後備役招募」占48.9%次之、以「新訓單位」35.6%最低，推論在營常備兵係已在服務於單位一段時間，瞭解單位任務性質後，轉服志願士兵，留營意願較高，而新訓單位，因入營時間短，較不熟悉單位性質，故留營意願偏低；惟目前主要招募來源八成以上為「社會青年」及「新訓單位」，可能因經濟環境不佳，社會職場就業機會較少，工作較有保障等因素入營，建議應於招募宣導時，加強對有志入營服務青年瞭解國防部志願士兵人力規劃政策，使入營後對部隊更具向心力，加強其留營意願。

(七)就「民間學歷」而言

各留營意願比例均於42.9%~44.6%，差異性不大，經卡方檢定亦未達顯著水準。

伍、結論與建議

在國軍逐年轉型為「募兵制」之時，對於志願士兵入營服務後，其人力素質、留營意願及工作滿意度，將影響本部整體戰備成效，藉由問卷來探討本部志願士兵影響「留營意願」、「工作滿意度」之關係，以提供管理階層改善及推動募兵制之參考，結論與建議如下：

一、結論

(一)志願士兵七成以上願意加強進修

本部逾七成志願士兵學歷停留在高（國）中階段，對於完善規劃各項進修培訓管道及輔導證照取得機制應予重視，以增進志願士兵在營發展及整體人事暨升遷管理作業，除可提升本部志願士兵整體素質留營意願外，並可加強整體國防人力素質。

(二)逾六成認為招募與入營現況不符

士兵在轉服或入營前獲得資訊與入營後有相當落差，不符者以每日上下班39.4%、進修管道暢通23.6%及生涯規劃14.4%居多，志願士兵對於每日上下班、進修及生涯發展非常重視，實施招募作業時，應確切以入營服務後所應賦予權利與義務實施宣導，不宜誇大，以避免入營後產生爭議，衍生管理困擾及浪費招募與訓練資源。

(三)志願士兵逾五成不願意留營

志願士兵在役期服務屆滿後，有意願繼續留營服的意願未達五成，願意留營原因以「軍中工作相對穩定」20.8%最高、「經濟壓力」14.8%次之，不願意轉任或留營原因以「不能上下班」占15.6%最高、「工作負荷過重」占9.9%次之，因此，可持續針對「軍中工作相對穩定」、「經濟壓力」、「服務單位與戶籍地同縣市」等作為招募與入營後觀念溝通重點，在實務上，幹部應定期檢視人員工作分配量及職務符合專長，俾使適才適用，以提升留營意願。

四士官工作滿意度及留營意願高於士兵

士官服務年資，薪資及未來發展均較士兵穩定，工作滿意度顯著高於士兵，近年來國軍持續推動精進士官制度，志願士兵服役屆滿，若表現良好，普遍以留營並轉服士官發展為主要考量。國軍士官肩負基層士兵訓練與武器裝備維修之重任，在國軍任務之遂行上居中堅角色，目前士兵制度均有合理的升遷管道，將「士官制度」與「士兵制度」相結合，以達激勵效果，有效提升志願士兵的留營意願。

(五)服務部隊單位滿意度及留營意願最低

經多重比較分析，「部隊」工作滿意度顯著低於「學校」與「廠庫」，推述學校屬上下班單位，廠庫屬技術性質，工作依任務分配而定，而部隊配合演習、基地訓練、操演、戰備等任務不同而實施休假管制、專精訓練、戰備操演等多重工作，個人自由空間較少、生活設施較差、工作負荷量相較廠庫及學校繁重，導致服務於部隊單位之志願役士兵的滿意度較廠庫、學校等單位為低，本部逾九成單位屬部隊性質，應優先考量部隊福利措施，如改善生活設施，增加在營期間的休閒活動，以提升部隊士氣。

(六)以在營常備兵工作滿意度及留營意願最高

分析顯示，「在營常備兵」工作滿意度顯著高於「社會青年」與「新訓單位」，工作滿意度呈現「在營常備兵 > 社會青年 > 新訓單位」，在營常備兵在服務於單位一段時間，對軍中各項規定、事務及單位任務性質均已熟悉，始辦理轉服志願士兵，留營意願

最高，惟目前主要招募來源八成以上為「社會青年」及「新訓單位」，大部分屬家庭經濟環境不佳，社會職場就業機會較少，工作較有保障等因素入營，應於招募宣導時，加強對有志入營服務青年瞭解國防部志願士兵人力規劃政策，使入營後對部隊更具向心力，加強其留營意願。

二、建議

(一)強化招募作業，提升整體招募成效

本部志願士兵認為招募宣導事項與入營後現況相符者占32.3%，因此，志願士兵整體招募，於入營前應強化宣導「服務單位」、「工作地點」、「每日上下班」、「進修管道」、「人事升遷」、「生涯規劃」等個人應有權力與義務，入營後詳細說明各項「選、訓、編、用」等相關規定及流程，在藉由不同之時機，調查與招募宣導事項與入營後現況不符原因，廣泛的分析，以強化招募作業，提升整體招募成效。

(二)加強專業能力，提高人員素質

現階段志願士兵仍以高中（職）學歷為主，國軍應鼓勵並提供其在國內各學校進修與深造的機會，以終身學習之理念，利用公餘進修，輔以相關配套措施，加強專業能力，此不僅有助其生涯規劃與發展，更藉此引進現代觀念，提高人員素質、軍隊素養與專業能力，推動國軍的改革與現代化。

(三)精進生涯規劃，滿足個人需求

國軍逐年提升募兵比例，對不同個人因



素對工作滿意程度均產生不同程度差異，而現階段志願士兵主要任務仍以基層作業及勤務為主，由於志願士兵入營年紀較輕，對未來多未規劃，如何協助其生涯規劃並提供諮詢輔導之管道，結合軍中階段發展目標，精進志願士兵生涯規劃，以滿足個人之期望與需求，積極推動精進士官制度，培育成熟幹練的人才。

(四)提升志願士兵生活待遇，增加福利措施

志願士兵願意留營原因以「軍中工作相對穩定」、「經濟壓力」為最多，因此如遇社會景氣復甦，而軍中待遇、福利相較於工作性質與投入時間，未明顯對社會青年產生誘因，將直接影響志願士兵招募成效。美國在2001年四年期國防總檢討中亦指出「美國國防部不能在以留營率與招募率等『落後指標』來探索人事問題，事實上只要軍中生活環境優良、福利待遇佳、招募與留營問題自然迎刃而解」，因此，提升志願士兵生活待遇，增加福利措施，配合國防部「三安政策」（部隊安全、軍人安家、軍眷安心），在市場經濟競爭下，優秀人才則會自行選擇進入或留在軍中服務。

(五)建立離職原因，輔以統計分析

針對服役屆滿離職之志願士兵建立離職原因、去向資料，輔以統計分析，建立資料庫，不斷適時修正，建立一套可供執行、具績效評估的人才留用指標系統，並針對其進、訓、用、考、退（輔）等作業實施完整法規配套，以做為人員留用之參考。

參考文獻

一、中文部分

1. 四年期國防總檢討，國防部，民98。
2. 中華民國97年至145年人口推計，行政院經建會，民96。
3. 中華民國97年度中央政府總決算審核報告，監察院審計部，頁40。
4. 吳秉恩（民91），分享式人力資源管理，翰蘆圖書出版有限公司。
5. 吳明隆、涂金堂（民94），SPSS與統計應用分析，五南圖書出版公司。
6. 美國2001年四年期國防總檢討（民92），國防部史政編譯室譯，頁86。
7. 陳宏光（民91），員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討 - 以面對組織變革台鐵為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
8. 謝安田（民89），企業管理，台北：五南。
9. 羅樹平（民93），組織承諾、工作滿意與組織公民行為間之實證研究：以屏東縣警察為例，私立義守大學管理研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Gutteridge, T. G.. (1986), Organizational Career Development System: The State of the Practice, Career Development in Organization, pp.50-94.

2. Hall, D. and J. Goodale (1986) , Human Resources Management, linois: Scott, Foreman.
3. Hoppock, R. (1935) , Job Satisfaction, New York: Harper and Brothers.
4. Lance, C. E. (1991) , Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover, Multivariate Behavioral Research, 26 (1) , pp.137-162.
5. Mobley, W.H. (1977) , " Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover " , Journal of Applied Psychology, Vol.62., pp.237-240.
6. Mobley, W. H. (1978) , An evaluation of precursors of hospital employee turnover, Journal of Applied Psychology, 63 (4) , pp.408-414.
7. Naresh Khatri et al. (2001) , Explaining employee turnover in an Asian context , Human Resource Management Journal, Vol.11, pp.54-74.
8. Philips, J.D. (1990) , The price tag on turnover. Personnel Journal, December, pp.58-61.
9. Price, J.L. (1977) , The Study of Turnover Ames: Iowa state university press.
10. Smith, E. (1982) , Strategic Business Planning and Human Resources, Part 1, Personnel Journal, pp.606-610.
11. Tett, R.P. & J.P. Meyer, (1993) , Job Satisfaction, Organization Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analysis Based on Meta-Analysis Findings, Personal Psychology , Vol.40 , pp.259-296.

作者簡介



黃劍雄上校；現任
國防部聯合後勤司令部
主計處處長；國防管理
學院財管系71年班、國
防管理學院財務正規班
78年班、中華大學科學
管理研究所92年班；曾任國防部主計局主
計參謀官、國防部中山科學研究院主計組組
長、國防部福利總處主計組組長、國防部軍
備局生產製造中心主計組組長。