



國軍志願士兵服役期間服務態度與工作績效之相關性—以空軍各基地為例

空軍少校 陳建閔 空軍中校 鍾玉萍

提 要

我國軍自 92 年起開始實施招募志願士兵已逾 5 年時間，各年度均獲得良好的成效並深得民眾肯定，人數在各部隊亦已佔有一定的比例，對戰力的發揮更不容小覷。有鑑於此，志願士兵服役期間服務態度的認知，將足以影響各單位戰演訓任務的推展及工作績效表現的優劣。

本研究以空軍各基地在營服役之志願士兵為研究對象，藉以瞭解其在部隊服役期間服務態度的認知，對所擔任之各項戰演訓任務及一般勤務工作的績效表現上，是否符合部隊需求，並以個人屬性去探討對服務態度與工作績效二構面間有無顯著性差異存在；另衡量「服務態度」及「工作績效」二構面，以了解其間的相關性，藉此提供部隊在日後對志願士兵的任務派遣、職務調撥上能更加合宜，人力運用規劃亦能更具效益，並為國軍人事部門在志願士兵管理及招募相關政策擬定之依據。

關鍵字：國軍志願士兵、服務態度、工作績效、兵役制度、募兵制。

前 言

我國自 92 年起實施「募兵制實驗營」，積極推動志願士兵的招募計畫，並於「2006 年國防報告書」第七章優質人力強化第一節兵役制度革新中明確揭櫫：期於民國 97 年達成志願役(募兵)60%，義務役(徵兵)40%的目

標。而各軍種配合國防部政策積極招募志願士兵迄今，各年度招募成效均獲致良好成效及反應。由此可知，我國兵役制度已逐步從徵兵制邁向募兵制，是一不爭的事實。

一、研究背景

長期以來，我國兵役制度以採取「徵兵制」來達成並維持國防軍事所需兵員，而在



「精進案」及「精實案」的致力推動下(民國93年起國軍實施「精進案」，第一階段為93-95年，第二階段由96-101年實施)強調「量適、質精、戰力強」的建軍方針，其目的在建立人員素質及武器裝備精良、兵力少、整體戰力強之現代化國防武力，以取代既有編制龐大、兵力眾多的舊式軍隊。

相對而言，整體兵力隨著人力編裝調整需求下逐年降低，致造成我國應服役的役男員額過剩。檢視目前世界主要先進國家兵役制度的演變，在觀察美、法、德及日本等實施「募兵制度」多年的國家可發現，在平時以志願役組成軍隊，透過良好專業的訓練，凝聚力強、士氣較高，在戰場上較易發揮戰力，兵源的素質亦較為穩定。鑑於此，國軍亦應在全球軍事態勢變革的腳步下，積極改善現有兵役制度，才能如期、有效獲得高素質的軍事人力，提升軍隊戰力，使國軍成為質量並重的鋼鐵勁旅。

研究動機

依國防部在軍事新聞網公布最新招募消息，各年度招募成果顯示：94年計招募錄取6,644人，達成率101.4%；95年招募錄取10,228人，達成率100.8%；96年招募錄取10,956人，達成率72.3%，顯見招募成效順利及踴躍。在軍事新聞網中記者採訪親民技術學院學務長吳冠輝(2007)的專論中就提到，由上述數據事實可以顯示我國招募志願士兵，具有以下三點指標性意義：

一、志願士兵已深獲國民肯定，投身軍旅成為職業軍人，已為時代青年規劃參考就

職的重要方向。

二、志願士兵招募報名踴躍情況下，對國軍整體人力素質提升，勢必產生相對性的影響。

三、具大專學歷者報名志願士兵人數比例逐年攀升，對高性能及複雜性武器裝備操作及維修，必能更駕輕就熟，進而強化提升武器裝備維修能量，降低裝備維修支出，節省國防預算，更能使武器裝備發揮最高效能。

由上述三點顯示，我國已明確朝向「募兵為主」之方向進行，且志願士兵人數比例持續增長下，對整體戰力的發揮亦不容小覷，故探究志願士兵從招募到單位服役後的「服務態度」認知及「工作績效」表現的差異，為本研究動機之一，期能從中瞭解，並使研究結果得以提供未來招募或部隊管理工作上，更能精進與改善。

研究目的

有關志願士兵「服役態度」認知與「工作績效」的表現研究就部隊而言，應視為當前極為重要之課題，故本研究先以空軍各基地志願士兵為研究對象，藉以探討其在服役單位的服務態度認知、部隊戰力維持及任務遂行等執行績效，並檢視志願役士兵的實際表現情況，進而發掘問題，以利國軍後續不管是提升招募成效、人力規劃運用及政策法規修訂等，均有一定的幫助及實質的參考效益。根據以上的論述與研究目的，提出以下幾項研究問題：

一、探討志願士兵個人屬性的差異，對服務態度認知及工作績效表現的影響。

二、探討志願士兵服務態度與工作績效之相關性。

三、藉由本研究結果，對國軍各單位在提升專業志願士兵就部隊的認知及任務遂行上有所助益，並對相關政策擬定及研究領域等，有實質且具體的貢獻及依據。

文獻探討

本章分為四節，以志願士兵、服務態度及工作績效為主題，廣泛蒐集國內外相關文獻進行探討，另藉由其他研究學者針對服務態度與工作績效的研究，探討兩者之相關性。

一、國軍志願士兵發展規劃及招募執行現況

(一)志願士兵定義

本研究中對「志願役士兵」的定義，係具有中華民國國籍之青年，志願服務軍旅，並經家長或監護人同意，符合 18-25 歲「未役社會青年」、26 歲以下退伍未逾 5 年之常備兵後備役之「已退伍常備兵」及 25 歲以下之「在營義務役士兵」之資格者，在學、經歷及體格均符合要求與鑑測合格條件下，通過國防部訂定年度「專業志願役士兵暨儲備士官甄選」作業入營服役之現役士兵，均可稱為志願役士兵。

(二)外國招募制度探討

參酌全球各先進國家就兵役制度的演進與運用，如美國、法國及日本均為實施募兵制度成功的國家，德國也正在逐步實施中。在學界上眾多學者探討實施徵兵或募兵制的研究報告不在少數，要如何以我國現有風俗民情及社會民眾能接受的規範下，使加入國軍部隊擔任志願士兵，能獲得家長及役男的

認同與肯定，應先參考各國實施募兵制的歷史演進、政策訂定及所遭遇之問題，並從中學習這些國家在兵役制度上的經驗。

在行政院研究發展委員會委託中央研究院「擴充實施募兵制之相關配套措施」的委託研究報告中（廖天威、李鐮澂，2007），針對美國、法國、德國及日本等實施募兵制的國家做深入的剖析，探討他們實施募兵制的歷史演變及過程，以下就重點部分摘錄說明：

1. 美國募兵制度探討

美軍以優渥的福利待遇與各種進修管道來吸引青年入營，並為入營青年開班輔導，以通過考試獲取專業證照，因此受到許多來自中下階層的士兵歡迎，以利取得晉升機會或在退伍後成功轉換就業跑道。美國實施「募兵制」成功的原因，可因以下四項要點分析說明：

(1)立法的完備：美國兵役在法制的律定上，包括有「民兵法」、「義務役徵兵法」、「國防法」、「選徵兵役法」、「二次大戰士兵權益法」（俗稱「蒙哥馬利大兵法案」）、「軍事選徵兵役法」、「全民軍訓與服役法」及「預備役法」等，使政府可在各不同時期，依據國家安全與政治處境的需要，適時調整軍隊規模，以符合實需。

(2)僱傭關係明確：藉由優渥的薪水、福利待遇、升學與就業機會，招攬來自中下收入家庭青年入營服役，因為政府知道軍隊招募的目標及誘因。

(3)人員素質保障：以嚴格的入營考試與徹底的士官制度，使部隊與人力市場有相同



的競爭力，使美軍士官成為軍隊的骨幹。

(4)兵員多元化：針對非白人（包括黑人、墨裔、西裔及非裔）族群出身擔任軍士官的比例都大幅提升，技術性士兵及女性官兵的比例也大幅提升。

美軍採行「募兵制」確實讓軍隊在「專業性」大為加強，然而在重視軍隊的專業訓練後，軍人的自我肯定度也相對較高。相對在社會福利、醫療照顧與教育機會等層面，就需要較高的保障，自然也要龐大的經費支出，尤其以美國陸軍方面甚為明顯。軍隊為了招募，必須相對投注的國家財力來滿足各方面的需求，而如果裁減兵員，國家安全與政治穩固就會付上代價，這也是美國在「募兵制」面臨兩難的問題。以美軍的兵役制度給我們現階段招募志願士兵的經驗與學習面向而言，應是完善的法規制度規劃、社會福利條件與人道精神的實踐等，都值得我們進一步參考與學習。

2. 法國募兵制度探討

法國自 2001 年 12 月 1 日起，全由職業軍人擔任國防安全。法國律定之「國防兵役改革法」對志願人員做了明確的法律規定，規定 18 歲以上，26 歲以下之人民，始得申請成為軍中志願人員，其與軍隊契約期限為 12 個月，每年得續約一次，但不得超過 5 年。如此即可經常考察志願人員在軍隊服役之勤惰，加強對志願人員紀律要求，亦可避免軍隊人員老化。志願人員入伍後編為士兵，而法律中也容許士兵得通過考試而晉升士官及軍官。

法國由徵兵制改為募兵制，期使軍隊能

具高度專業化，能更適應現代戰爭需求，但仍發生軍隊與民間社會關係淡薄，社會階級分化也更加嚴重等影響。有人更擔心以後只有窮人子弟來當兵的現象發生。因此，法國雖已成功轉型推動募兵制，法國年輕人亦為培養專業軍隊所需，而願意加入軍隊，但仍有部分問題仍待解決，主以下所述五點：

(1)軍費不足。

(2)人力資源流動量太大，資訊專才人員不足。

(3)裝備備便率不足。

(4)宿舍（住房津貼）不足。

(5)軍服缺點亟待改進。

以上雖為法國募兵演進現況及所遭遇之瓶頸，惟我國現今積極推動招募政策，招募專業志願士兵之同時，應可學習法國在招募策略的用心，如於各地設立招募站，宣傳由官方自製，並加入更多活潑的元素。另在人員福利上亦可增加兵員入營服務之誘因，以增加高素質兵員的獲得。

3. 德國募兵制度探討

在德國，稱「兵役義務」者係指一國之人民於特定期間服勤於該國之軍隊或其他的防護編組。德國所建立的國防軍未來須能符合歐盟及聯合國之任務需要而考量。因此國防軍由職業軍人、限期軍人所組成志願役軍隊，相較於徵集而來的義務役軍人，將較有條件達成未來的國防任務。其國防軍兵員招募獲得的影響因素為：

(1)攸關國家安全的安全政策已不採軍事上的冒險行動，軍隊派遣至國外執行任務的合憲性獲得確認，並密切與軍人家庭及社會

聯繫。

(2)國防軍的工作及訓練地點具吸引力，在就業市場上亦具相當吸引力，使得招募到優秀青年加入國防軍行列，建立國防軍在國際及社會上的新形象。

(3)軍人雖任務特殊及參與國外任務，但仍為「穿著軍服的公民」。並明確其目標為防止戰爭及限制權力擴張，並考慮青年政治多樣性的工作職位。

為吸引現有 25 萬名青年在部隊服勤 4 到 12 年的時間，德國政府制定了「促進軍人就業輔導法」，其立法的重點在於國防軍運用聯邦預算及職業教育、訓練學校或機構輔導軍人於退伍後能順利加入公職體系或轉入民間企業，其希望德國的志願役軍人及職業軍人，都能夠成為專業的人士，而在退伍之前便可以獲得民間勝任就業的技術及專業證書。

因此，德國軍隊內的官兵都為日後得謀求一專職技術而努力，亦同時增加軍人的自信心及穩定感，也是給自己獲得自尊心的機會，從而降低國家照顧的義務，這正是國家花費最低成本的理智選擇方法。

4. 日本募兵制度探討

日本擁有全世界公認極為精良的武器裝備，和高科技的攻擊武力。加上近年日本經濟不景氣情況下，使得從軍報國亦成為時下年輕人不錯的選擇。加上自衛隊的員額很少，

算是一種較難的公務人員錄用，因此想從事軍職人員先需從大量競爭者中脫穎而出，此使得自衛隊的素質相對提升。

日本自採取募兵制以來，即以其在待遇上力求與國內薪資水準不相上下，或略高於一般薪資水準。然即使於此，仍存在相當的缺員〔幹部（軍官）達編率 92.8%，士達編率 91.3%〕。因此日本政府主要以薪資及退休金等，再輔以相當的生涯規劃、就業輔導、證照取得及大量援護工作等，以招攬民眾加入自衛隊。

(三)專業志願士兵招募情形與措施

姚強、楊承亮(2002)從事國軍實施募兵制可行性之研究，歸納態度調查、成本效益分析及專家座談意見的研究發現，依據國人態度調查結果顯示「徵募併行」比「現行徵兵」及「全面募兵」獲得多數國人支持。亦即國人在考量各項現實因素後，普遍認為我國現階段較適宜採行徵兵與募兵併行的兵役政策，未來再依據國家安全及國防財力，逐漸增加募兵比例。

以我國招募志願士兵自 92 年起迄今，招募員額如下表分析。本研究對象為空軍各基地服役之志願士兵為主要對象，亦將空軍招募員額情形，比照全軍年度劃分，以了解空軍招募志願士兵及進用情形，如下表。

(四)專業志願士兵在營服役影響

表一 國軍暨空軍各年度志願士兵招募員額統計表

招募年度	預劃 招募員額	國軍 錄取員額	錄取率	空軍預劃 招募員額	空軍 錄取員額	所佔比例
92 年度 (實驗營)	647	431	66.6 %	台中基地 (實驗營)	81	73 %
93 年度	364	189	51.9 %	111		
94 年度	6,561	6,644	101.3 %	568	554	97.5 %
95 年度	10,142	10,228	100.8 %	1,342	1,164	86.7 %
96 年度	15,209	10,956	72.3 %	1,911	2,147	112.3 %
97 年度	13,801			1,380		

資料來源：國軍人才招募中心

目前我國學界對於志願士兵就募兵政策的相關研究及論述，均致力於探討國內外兵役制度的比較、兵役制度的需求與未來發展趨勢、募兵政策成本效益評估...等，或者從適齡役男報考志願士兵動機及如何精進人力招募策略等面向來進行研究。而在志願士兵甄選錄取後，完成基礎訓練及專長訓練課程再分發至各單位服務起(在營轉服人員由服役單位評定後身分變更)，要如何去適應部隊生活情況、工作態度認知及實際為部隊增加多少戰力，以提升等實質方面的研究，相較之下較為少人探究。

尤其自 93 年迄今招募入營之志願士兵人數所佔比例日益增加。以國防部規劃預定招募人員，截至 97 年止預畫將有 46,668 員志願士兵在國軍各單位服務，而部隊能否有效運用這些志願士兵人力，為部隊提升戰力及效能，則是本研究急欲探究的原因。

服務態度的意義與特性

(一)服務態度的定義

Larsen and Bastiansen(1991)認為服務態度是「服務者與顧客接觸中，服務者所展現出來的行為傾向」。Olshavsky 與 Parasur-man, Zeithamal & Berry(1985)在探索性的研究中指出，服務態度是消費者對於事物所作之整體評估。

Cronin & Taylor(1992)在研究中提到，以服務態度來取代服務品質不見得能準確的衡量所謂的服務品質。因此，「態度」對於外界刺激及行為反應來說，應是屬於中介的變數，很難加以直接認定為服務的品質績效表現。

陳孟修(1999)將服務態度定義為「服務提供者經由本身所接受的教育、訓練、社會化過程與各種情境下所學習到的對於服務之認知、感覺與行動傾向。」，同時認為服務態度是服務人員在其所處環境中，知覺到各種刺激（教育、社會化過程等各種情境）後，經由學習產生其對於服務的態度，於服務過

程中據以顯露出言語、肢體動作情緒等行為。

(二)服務態度的特性

詹定宇(1999)指出，儘管學者對服務態度於服務品質的歸納看法略有不同，但認定服務態度是服務品質的有效指標卻相當一致。而且服務中只要涉及人員服務的部分就與服務態度關係密切，因此服務態度仍是影響服務品質的重要關鍵。

本研究綜合 Larsen and Bastiansen (1991)、Lele and Sheth(1993)之理論，認為服務態度是「在服務者兼具了專業知識與待客應有的禮節後，在與顧客接觸時，所展現出來的行為傾向可提供被服務者想獲悉的資訊及具情感因素的禮貌性對待，使其產生信賴感」。

(三)服務態度的相關研究

Parasuraman etc.(1988)強調服務品質是由被服務者定義，而非由服務者來定義，亦即認為服務品質的重點在於服務結果是否與被服務者期望的規格(specification)一致，但此一致性卻是由被服務者來決定，而非服務者決定。所以 Tornow and Wiley(1991)認為服務人員的服務態度與顧客滿意確實是相關。

而以國軍志願士兵服務軍旅，為國家効力來說，已不同於義務役士兵入伍服役，視為一種「義務」。在身分的轉變之下，觀念能否隨之轉變，即本研究探討的關鍵所在。服務態度的研究在界定上，對服務業或營利事業而言，均有其規範的標的和評量的對象，然志願士兵是以効忠領袖，保家衛國為其目標與任務，就不能以服務業或營利事業在服務者及被服務者的認知上，來加以探討研究。

張孝武(2004)以軍用機場航行管制人員探討內部行銷作為與情緒能力對服務態度與工作績效影響之研究中指出，以非營利事業而言，在服務態度的界定上，學者就研究方向，在對象的選取上，均有特定且客觀的評量。如選取對象為「軍用航管單位」，則無特定的服務對象，是無法將服務態度的介面反映在軍用航管單位。改以內部自評的方式作為探討服務態度的依據。

據此，本研究主要針對國軍志願士兵做探討，結合 Larsen and Bastiansen (1991)、Lele and Sheth(1993)及陳孟修(1999)對服務態度所下的定義：「服務提供者經由本身所接受之教育、訓練、社會化過程與各種情境下所學習到的對於服務之認知、感覺與行動傾向」等所提出之理論，再以志願士兵研究需要適切修訂，分為「專業素養」、「工作效率及形象建立」、「單位認同與使命感」及「自覺認知」等四項議題，作為本研究的依據，以探討為國軍服務的志願士兵，在服務期間的服務態度。

工作績效之理論與研究

(一)工作績效的定義

Campbell(1990)在其研究架構中提出另外一種工作績效的分類方法，將工作績效區分為任務績效(task performance)與情境績效(contextual performance)。所謂任務績效是指現職人員執行對組織技術核心具有貢獻度之活動的效果，不是直接執行技術過程的一部分，就是間接提供組織所需之原料或服務。

另外情境績效亦有學者稱之為公民行為

績效(citizenship performance; Borman et al., 2001)，它之所以重要，係其以不同之方式對組織作有利的貢獻。情境績效能塑造組織的、社會的及心理的情境，以作為任務績效活動及過程的催化劑，包括自願執行非正式工作的任務活動、協助並與他人相互合作以完成任務活動等。

(二)工作績效的影響因素

Robbins(1996)指出個人的人格特質與態度會影響其工作績效。Weiss & Adler(1984)認為早期學者所強調的個人因素偏重在特質因素，特質論者認為個人特質是決定工作績效的主要因素，所以此一觀點至今仍反應在一般人力資源管理實務中。

Schermerhorn & Hunt & Osborn(1999)根據研究指出，在性別對工作績效的影響有二種說法：第一種說法認為男性和女性之間的差異性，很少會影響工作績效。因此，在解決問題能力、分析技巧、競爭動力、學習能力或是社交能力方面，男性與女性並無明顯的差異，然而女性的確較男性更具服從性。

而在人格特質上，除了性別以外，包括年齡、年資、職務、學歷或服務單位等，究竟是否會影響到工作績效的表現差異。黃彩霖(2002)在醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究中指出，醫院行政人員的性別、婚姻、年齡、職位、年資與學歷會影響工作績效。

林澄貴(2001)在知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究中認為，中鋼公司工程專業人員的服務單位、年齡、年資、教育程度會影響工作績效。林澄貴(2001)

指出，能力固然重要，但若推動力不足，則工作績效不會很好；相對的，強的推動力仍少不了高能力。而推動力是非常獨立不易衡量的事項，須經由管理系統的體諒、支持與激勵才能產生。故工作績效是管理系統因素造成的，在某些情況下，甚至超過個人因素所能解釋的部分。

(三)工作績效的評估

Cardy(1994)認為績效評估用於以自我評估時，適用於擁有特殊專業能力之員工、以員工個人職涯發展為主的評估或是單獨工作者。吳秉恩(1986)在組織行為學一書中提到，績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，所以也必須與控制的其他功能配合才有意義。而評估的結果，將列為人員各項評比資料運用準據，如昇遷、調職、辭退或調薪等。而以個人認知來講，除可滿足自我需求，提供實現自我外，亦可將個人需求、目標與組織的需求相互結合，以達到個人與組織雙贏的局面。

而以國軍部隊而言，可視為一戰鬥體的組織架構，以主管評估方式並不適合在部隊主從關係為重、階級劃分明確及絕對服從的先入為主觀念下實施。因此，本研究將採用「自我評估」的方式，來驗證志願士兵評估自我的工作績效認知。而研究中係以空軍各基地之志願士兵為研究對象，故採用 Borman & Motowidlo (1993) 所提出的因素區分模式「任務績效」及「情境績效」二個構面作為基準，再以部隊研究需要適切修訂，作為衡量志願士兵工作績效的選取依據，探討空軍各基地志願士兵對部隊的服務態度認知與工

作績效上的表現。

服務態度與工作績效之相關研究

工作績效的顯現，會因為企業組織工作特性不同，而在選擇及運用上有所差異，相對的在衡量後所得出的結果，是以增進員工效能及為組織帶來最大效益為績效衡量的最終目標。

在眾多研究中顯示，服務態度及工作績效為依變項之下，服務態度與工作績效呈現正相關。因此，在一個具有正面態度(好的服務態度)的環境下，員工對於組織或其中人員應會具有較正面的行為表現。所以，本研究可以推論志願士兵之服務態度認知與工作績效的表現間應存在著正向影響關係。

張孝武(2005)在研究軍用機場航管人員內部行銷作為與情緒能力對服務態度與工作績效影響之研究結果中指出，單位航管人員的服務態度與工作績效之間具有顯著正向關係。

因此，服務態度會影響工作績效，且個人對服務態度認知上的不同對工作績效評估表現的反應也不一樣。服務人員愈能重視服務態度，則其在工作績效上的表現程度愈高。因此，可藉由瞭解志願士兵的服務態度認知程度，來增進其對部隊工作績效的成效，將有助於提升國軍部隊在作戰、訓練及後勤整備的整體表現上，共同為部隊創造更優異的表現。

研究方法

本章依據研究動機、研究目的與文獻探

討認知，分析空軍各基地志願士兵服務態度與工作績效之相關性。研究設計以文獻探討提供志願士兵服役現況、服務態度與工作績效之論點佐證，設定本研究之問題假設與其相關性，再擬定研究工具、問卷設計與施測對象，並綜整研究結果，說明分析方法。

一、研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及綜合國內外相關文獻探討，發現服務態度對工作績效有顯著正向影響（陳孟修，1999），服務態度能與工作績效有顯著正向關係（施威年，2002），因此提出本研究架構。

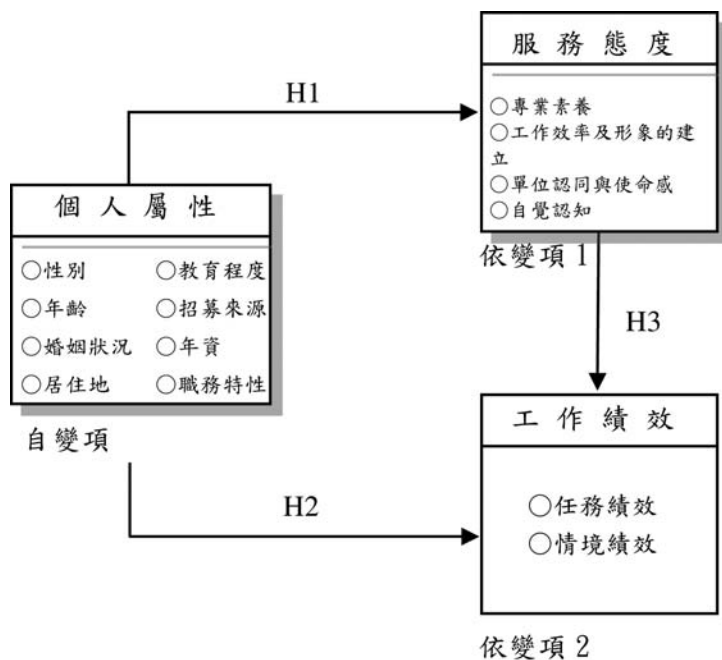
本研究架構主要是以個人屬性為自變項，服務態度與工作績效為依變項，以實證探討空軍各基地志願士兵服務態度（行為態度、專業知識、部隊需求及任務信賴）與工作績效（任務績效、情境績效）之間關係，是否具有顯著之相關性，並從研究中分析志願士兵個人屬性對服務態度認知的影響及工作績效的表現，以期國軍各部隊日後在志願士兵管理及招募相關政策擬定之依據。茲將本研究架構整理如圖一。

二、研究假設

本研究的主要目的是探討空軍各基地志願士兵服役期間服務態度與工作績效之關係。根據研究目的、文獻探討及研究架構，歸納出所欲探討的各變項之間關係，提出下列之研究假設加以驗證：

H1：空軍各基地志願士兵的「個人屬性」變項對「服務態度」構面有顯著差異存在。

H2：空軍各基地志願士兵的「個人屬



圖一 研究架構圖

性」變項對「工作績效」構面有顯著差異存在。

H3：專業志願士兵「服務態度」與「工作績效」間有相關性存在。

三、研究對象及抽樣設計

(一)研究對象

本研究以國內空軍各基地專業志願士兵為研究主體，共計有松山基地、新竹基地、台中基地、嘉義基地、台南基地、屏東基地、花蓮機場、台東基地等八座空軍基地為本研究問卷研究對象。

(二)研究抽樣設計

本研究運用統計工具，採量化調查方式研究，採取非隨機之普查抽樣問卷方式調查。有鑒於軍事基地人員編制員額屬機密資料，為避免因研究案件致洩露軍機，問卷發放數

目係以各基地服務身分為專業志願士兵之實際員額為母體數，其中扣除已轉服士官身分及受訓中未於各基地之人員，總計八座空軍基地共發出問卷 890 份，回收總數計 825 份，剔除回答不完整及無效問卷共 159 份，有效問卷為 666 份，回收有效問卷率達 80.73%，各單位發放回收詳細情形如表 18 彙整。

四、資料處理與分析方法

研究中運用 SPSS 12.0 for Windows 套裝軟體作為資料分析工具，用以驗證研究架構與研究變數間的關係，將各項統計檢定之顯著水準訂為 $\alpha = 0.05$ ，茲將各統計分析方法分述如下：

(一)敘述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

(二)推論性統計分析 (Inferred Statistics)

表二 問卷發放、回收統計表

發放單位	發放問卷數	回收問卷數	回收率(%)	有效問卷數	有效問卷率(%)	無效問卷數
松山基地	50	41	82%	33	80.49%	8
新竹基地	110	98	89.09%	72	73.47%	26
台中基地	150	143	95.33%	111	77.62%	32
嘉義基地	120	110	91.67%	85	77.27%	25
台南基地	100	93	93%	84	90.32%	9
屏東基地	190	182	95.79%	151	82.97%	31
花蓮基地	110	103	93.64%	84	81.55%	19
台東基地	60	55	91.67%	46	83.64%	9
總計	890	825	92.7%	666	80.73%	159

資料來源：本研究整理

Analysis)

1. 獨立樣本 t 檢定 (t-test Analysis)

2. 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

(三)皮爾森積差相關分析 (Person Product-Moment Correlation Analysis)

(四)迴歸分析 (Regression Analysis)：

五、研究限制

本研究旨在探討空軍各基地現役志願士兵服務態度認知及工作績效表現之相關性，雖力求完整，但仍礙於人力、財力及時間等因素影響，侷限於以下限制條件：

(一)本研究對象以空軍各基地現役志願士兵為母體，由於空軍基地工作特性及任務與國軍其他單位有所差異，因此所得研究之結論，不一定能適用於空軍基地以外單位，亦

無法延伸至其他軍種之志願士兵就服務態度認知及工作績效表現上之探討。

(二)本研究受訪對象為空軍各基地現役志願士兵，採問卷調查法自行填答進行研究，過程可能因其工作性質、受訪時期情緒以及個人認知差異等因素，或受主、客觀因素影響等，導致研究產生偏差，將使問卷內容及結果產生差異。

(三)本研究探討範圍及問卷發放對象，均不包含已晉任士官幹部之志願士兵。

研究建議及未來研究方向

本研究旨在探討空軍各基地志願士兵的個人屬性對服務態度與工作績效的影響，並從中瞭解服務態度認知與工作績效之間的相關性，以作為國軍各部隊日後在志願士兵管



理及招募相關政策擬定之參考依據。

一、研究建議

本研究建議下列幾項研究改進要點，以供日後國軍相關人事部門及有興趣之研究者參酌，並可再深入研究：

(一)提升志願士兵專業素養的認知，結合民間就業市場，輔導證照取得及落實退伍轉業任職，加強個人生涯規劃遠景：

在服務態度子構面專業素養研究中發現，志願士兵是否積極學習部隊所授予相關專業技能，以執行所負責的勤務。結果顯示志願士兵以確認完成所擔負之任務為優先考量，而前提是能擁有熟練的專業技術，否則無法即時達成臨時交付之任務。

而以志願士兵報考從軍的原因中可發現，多數志願士兵期望能在軍旅生涯中取得一技之長，作為退伍後就業或繼續在軍中發展所用。然國軍在招募宣傳策略中，屢以薪資穩定或優渥之待遇等誘因，來吸引社會青年從軍，以獲得年輕學子及家長的青睞。表面上雖給予了薪資上的實質效益，但在其入營服務後，若無法實際符合志願士兵潛在的認知及訴求，在招募策略上的手段就有待驗證。因此如不重新修訂招募策略，在社會環境改變後，薪資不再是招募的最大誘因時，極可能會成為招募策略上的阻力。

以美軍實施招募策略的演進中不難發現，除以優渥的福利待遇與各種進修管道來吸引青年入營外，並為入營青年開班輔導，以通過各項獲取專業證照的考試，俾利取得晉升機會或在退伍後能成功轉換就業跑道；另德國國防軍亦運用聯邦預算及職業教育、

訓練學校或機構輔導軍人退伍後，能順利加入公職體系或轉入民間企業，並希望志願役及職業軍人，都能成為專業人士，在退伍前便可獲得民間勝任就業的技術及專業證書。

我國志願士兵在部隊服務期間，除依需要完成部隊任務外，亦可伴隨精進於相關技術培養，使渠等皆能獲取民間相關證照，以增加社會青年加入志願士兵的行列。

(二)實質表揚優異的志願士兵，落實功賞過罰的考評制度：

在志願士兵擁有良好的服務態度認知下，相對的就具有良好的工作表現，並能在積極塑造自我優良形象的榮譽感下，應考慮擬定實質的獎勵制度。除了給予志願士兵榮譽假或獎金獎勵外，志願士兵則應仿照軍、士官建立一套有效機制，來衡量其在工作績效上的表現，以頒發勳、獎章或遴選出年度楷模之相關獎勵制度，以彰顯表現優異的人員，而為弟兄間仿效的模範。反之更應落實查察懲處失職人員，以起警惕之心，並為單位帶來一股向上、競爭的風氣，自然能為部隊帶來正面的意義。

(三)將志願士兵單獨劃分獨立單位，廢止現行部隊士兵混合運用之便：

現行志願士兵與義務役士兵皆在同屬單位服役，日常生活管理及工作內容、執勤方式均相同，外在環境及人力運用上無法分辨彼此的差異性，將造成同工不同酬的現象，如欲提升募兵制度的實質效益及增加部隊戰力，建議國軍在招募員額充足且補充來源穩定下，國防部應建立完善制度，考慮建構完全的募兵部隊，仿效現有義務役士兵徵集補

充情況，完備全屬志願士兵人員之服務營，以招募適才適所的優質人力，方能真正提升部隊有效戰力。

二、未來研究方向

(一)後續研究者在探討志願士兵相關領域時，可輔以個人訪談或個案研究法，除能確實找出欲探討主題之癥結外，並可針對研究對象深入探究，進行調查分析，期能對我國國軍志願士兵為服務態度的認知與工作績效表現上，有更深層的研究，以提供國軍在政策革新及為志願士兵帶來服務軍旅的實質助益。

(二)在服務態度的認知及工作績效表現上可予以擴大研究及探討，針對軍中其他成員，包括軍官、士官及聘雇人員等，再藉此比較各階層人員之間的需求、認知及差異性等，不但在國軍人力策略規劃上有所助益，亦可依研究結果對人力運用比例上予以調控。

(三)可加入其他變項或干擾因子，如工作滿意度、工作內涵、薪資福利的改善、升遷與進修及社會層面等外在環境影響因素等，再行研究探討。不僅可作為招募單位決策上的變更，亦可作為後續研究志願士兵是類人員，其他相關性的研究議題參考及為志願士兵軍旅生涯發展提供願景。因此，未來研究者均可更進一步探究。

參考資料

一、中文部分

- [1] 「2006年國防報告書」第七章優質人力強化，第7頁。
- [2] 中華民國政府網站，《全民的國軍(國防篇)》，〈看見進步的臺灣－總統之施政與

願景〉，93.07.13，http://www.president.gov.tw/1_president/achieve/subject04.html

- [3] 吳秉恩(1986)，組織行為學，台北：華泰書局。
- [4] 林澄貴(2001)，知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究～以中鋼公司為例，高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [5] 姚強、楊承亮(2002)，《國軍實施募兵制可行性之研究》，國防部國防重要政策委託學者專家研究專案報告。
- [6] 姚強、楊承亮、廖國鋒、張正昌(2003)，《國軍實施募兵制成本效益評估之研究》，國防部國防重要政策委託學者專家研究專案報告。
- [7] 施威年(2003)，高階主管轉化型領導、團隊型組織與員工服務態度關聯性之研究－以非營利組織為例，私立長榮大學經營管理研究所，碩士論文。
- [8] 張孝武(2005)，內部行銷作為與情緒能力對服務態度與工作績效影響之研究－以軍用機場航行管制人員為例，私立大葉大學國際企業管理學系，碩士論文。
- [9] 陳孟修(1999)，零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究，國立中山大學企業管理學系，博士論文。
- [10] 詹定宇(2000)，「服務態度管理：四家標竿個案研究」，中華管理評論，2(6)：17～34。
- [11] 廖天威、李鐸澂(2007)，擴充實施募兵制之相關配套措施，行政院發展考核委員



會委託中央研究院研究報告。

二、英文部分

- [1] Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- [2] Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational psychology*, 2: 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [3] Cardy, R.L. and G.H. Dobbins, (1994), *Performance Appraisal : Perspectives*, Cincinnati : South-Western, pp.147-167
- [4] Cronin, J.J. and Taylor, S.A., (1992), "Measuring Service Quality", *Journal of Marketing*, 56, No.3, pp.55-68.
- [5] Larsen, S., & Bastiansen, T., 1991, "Service attitude in hotel and restaurant staff and nurses." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4 (2), pp.27-31. (Larsen, S., & Bastiansen, T., (1991). Service attitude in hotel and restaurant staff and nurses. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 4, 27-31.)
- [6] Lele, M. M., & Sheth, J. N. (1993). *The Customer is Key*. New York: John Wiley
- [7] Olshavsky, R. W. (1985), *Perceived quality in consumer decision making: An integrated theoretical perspective*. In J. Jacoby & J. Olson (Eds.), *Perceived quality*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- [8] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., (1988), *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, PP.12-40.
- [9] Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior-Concepts, Controversies, and Application*, 7th ed., Prentice-Hall, International Inc.
- [10] Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., and Osborn, R.N. (1999), *Managing Organizational Behavior*, 3thrd, NY : John Wiley and Sons Inc.
- [11] Weiss, H. M., & Adler, S. (1984). *Personality and organizational behavior. Research in Organizational Behavior*, 6: 1-50.

作者簡介

陳建閔少校，私立中華大學科技管理研究所研究生，現任職空軍司令部人軍處少校人事官。

鍾玉萍中校，空軍通校 83 年班，官軍指參學院正規班 98 年班，經歷通信官、系統管制官、分隊長，現任職國防大學中校教官。