

組織支持與組織承諾研究 ——以陸階博、碩士為例

作者簡介



游玉堂上校，中正理工學院78年班、國防管理學院採購正規班第5期、國防大學中正理工學院兵器系統工程研究所碩士、國防大學理工學院國防科學研究所博士；曾任排長、所長、工場主任、副處長、處長，現任六軍團陸軍機步第二六九旅副旅長。

提要

- 一、本研究以組織支持與組織承諾理論為基礎，以問卷調查探討本軍對博、碩士的支持及博、碩士願意留在組織的行為傾向和內心的想法與期望，以做為本軍高素質人力訓用參考。
- 二、問卷調查結果顯示，博、碩士多數仍存在一定程度之組織承諾，故訓用問題癥結在於「用」，建議單位先認同博、碩士，在工作上要求效率、深度與證據力(量化數據)，以科學的研究取代主觀的參謀報告，解決部隊現存問題，進而使其產生成就動機與自信心，逐漸產生成就感和對組織的忠誠。
- 三、訓用制度宜檢討博、碩士經管，並以組織支持創造向上發展之機會與理想的工作環境，使其產生對組織之承諾，願意貢獻所學蔚為國用。

關鍵詞：組織支持、組織承諾、開放式問卷、封閉式結構問卷



前言

人力資源是達成組織目標的重要因素，如何激勵並留住適任且多樣化的人才，是組織更有競爭力與永續發展的重要議題。本軍每年培養為數不少的博、碩士，理論上這些優質人力對本軍應產生不小的貢獻，然而，綜觀實務及學術上的成果，培養博、碩士並未產生顯著的效果。另外，本軍每年培養的博、碩士大多數在服滿法定役期後便選擇退伍，反映出高素質人才流失的隱憂，宜深入探討並謀求解決。因此，本研究以組織支持和組織承諾的觀點切入，以科學的問卷調查方法，整理出單位培訓態度、培訓效果、訓後任用、進修目的、人才流失原因及留住人才的方法等議題，再以封閉式結構問卷探討本軍博、碩士訓用問題和現職其內心的想法與期望，得到研究結論並提出建議。

文獻探討

Barney在1991年提出人力資源通常被低度使用，員工並未發揮應有的潛能。¹企業家最關注的莫過於員工能投入工作發揮所長以提升企業的績效，單方面的激勵

並不一定產生效果。以社會交換觀點來看，組織為員工提供理想的工作環境，形成組織對員工的支持，員工就容易對組織產生忠誠而形成組織承諾。因此，本研究以組織支持與組織承諾的觀點為本研究的理論基礎，再以問卷調查探討陸軍對博、碩士的支持及博、碩士願意留在組織的行為傾向。

一、組織支持(Organizational Support)

「組織支持」為組織重視員工及關懷員工福祉的程度，企業為員工提供理想的工作環境，形成組織對員工的支持。Eisenberger等學者在1986年對企業進行調查，發現企業對員工的支持(如稱讚、表揚、加薪、升遷、工作豐富化等)會使員工對企業形成整體的信念，進而形成對組織的忠誠。²員工在感受到組織支持後會產生努力與結果預期、正向的情感依附³及努力工作以回饋組織的社會情緒需求。⁴

二、組織承諾(Organizational Commitment)

White於1956年提出「組織承諾」，⁵此後組織承諾被學術界廣泛討論。Sheldon於1971年指出「組織承諾是個人與組織聯結在一起的態度或傾向」。⁶Porter等學者

- 1 Barney, J., "Firm resource and sustained competitive advantage" *Journal of Management*, Vol. 17, p99-120, 1991.
- 2 Eisenberger, R., Huntington, R., and Sowa, D., "Perceived organizational support" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 p500- 507, 1986.
- 3 Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V., "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75 p51- 59, 1990.
- 4 Arneil, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., and Lynch, P., "Perceived organizational support and policy performance, the moderating influence socioemotional needs" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 p288- 297, 1998.
- 5 轉引自許淑萍，〈表演藝術團體僕人領導行為、工作滿意及組織承諾相關之研究〉，國立臺灣師範大學碩士論文，2011年。
- 6 於下頁。

於1974年認為「組織承諾是個人對某一特定組織的認同與投入的程度，其中包含強烈信仰與接受組織的目標與價值、願意為組織利益而努力、明確的希望繼續成為組織中的一分子」。⁷Wiener在1982年指出「組織承諾是一種內化的規範力，使行為配合組織目標及利益。高度組織承諾感所導致的行為，可反映個人對組織的犧牲、關注及對組織投入的心力與時間，行為具有持續性，較不受環境所影響」。⁸Kushman於1990年指出「組織承諾是個人將組織的目標或價值內化，並表現出對組織的忠誠度」。⁹

由以上研究，組織支持可歸納為：「組織重視員工及關懷員工福祉所提供之支持」；組織承諾可歸納為：「個人強烈信仰與接受組織的目標與價值，願意為組織利益而努力，且希望繼續成為組織成員的認同與投入程度」。

三、以國軍為對象之實務研究

周安國於2003年以航空技術學校為例，探討軍校生工作價值觀與組織承諾之關連，他發現軍校生在工作價值觀方面，最重視升遷機會，在組織承諾方面，最重視努力承諾。¹⁰錢淑芬於2004年探討軍事專業價值、軍隊承諾與軍旅工作滿意度的理論關係，她發現軍隊承諾、工作滿意均與留營承諾有正向關連。¹¹李鵬程於2005年以空軍基層幹部為例，探討國軍組織變革之工作價值觀、工作滿足與組織承諾之關係，他發現工作價值觀、工作滿足與組織承諾三個變項各構面間具有顯著相關。¹²同年王世福以國軍徵募士兵為例，探討工作價值觀、工作滿意度與組織承諾工作績效之相關性。¹³李政春於2007年以海軍陸戰隊志願役士兵為研究對象，發現組織文化、組織承諾、工作滿足與留營意願有顯著關係。¹⁴2009年蔡明原以志願役士兵的

- 6 Sheldon, M. E., "Investment and involvement as mechanism producing to commitment to the organization" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, p143-150, 1971.
- 7 Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., and Boulian, P.V., "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, p603-609, 1974.
- 8 Wiener, Y., "Commitment in organization: A normative view" *Academy of Management Review*, Vol.7, P418-428, 1982.
- 9 Kushman, J. W., "The organizational to dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary schools and middle schools" *Educational Administrative Quarterly*, Vol. 28, p5-42, 1992.
- 10 周安國，〈軍校生工作價值觀與組織承諾之關連——以航空技術學校為例〉，義守大學碩士論文，2003年。
- 11 錢淑芬，〈軍事專業價值與軍隊承諾之研究〉《復興崗學報》，第82卷，頁107～144，2004年。
- 12 李鵬程，〈國軍組織變革之工作價值觀、工作滿足與組織承諾之關係——以空軍基層幹部為例〉，義守大學碩士論文，2005年。
- 13 王世福，〈工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效之相關性——以國軍徵募士兵為例〉，靜宜大學企業管理研究所碩士論文，2005年。
- 14 於下頁。



工作價值觀、工作滿意度與組織承諾因素探究其留營意願，認為提供公平升遷管道，有助於提升向心與忠誠。¹⁵同年莊宗彬探討海軍艦艇志願役士兵進行研究，他認為工作壓力、工作滿足與主官領導行為對其離職傾向有高度關連。¹⁶

由於近年來許多在職進修人員陸續相關實證研究，對國軍人力資源管理產生一定程度的貢獻。本研究在這些既有的研究基礎上，針對尚未探討的博、碩士族群，透過問卷調查進行組織支持及組織承諾實證研究，以做為本軍高素質人力訓用政策之參考。

研究方法

調查法是社會學和行為學最常用來蒐集質性資料或量化資料的方法，它是透過測驗或問卷經由系統化的程序蒐集樣本資料，以推論母群現象的歷程。¹⁷本研究目的在探討博、碩士之組織支持與組織承諾，文獻上尚無相關研究，故採用問卷調查作為蒐集樣本與分析的研究方法。

一、開放式問卷

開放式問卷係由問卷設計者提供問題，由被調查者自行構思，按自己意願作答的問答題型問卷，其特點是項目的設置和安排沒有嚴格的結構型式，所調查的問題是開放式，被調查者可以根據自己的意願

自由發表意見和觀點。開放式問卷較少作為單獨的問卷，通常在對某些問題需要作深入調查時與結構型問卷配合使用，或用在研究者對某些問題尚不清楚的探索性研究中，可以蒐集到範圍比較廣泛的資料，深入發現和探究一些特殊問題，得到特殊群體的意見和觀點。

二、封閉式結構問卷

封閉式問卷是將問題的可能選項全部列出，提供被調查者選擇的一種問卷。封閉式問卷利於被調查者填答、資料整理和後續數據處理，它的設計比較困難，可能出現被調查者對列出的答案都不滿意的情況，可能影響調查結果的準確性。封閉式問卷在限定答案的同時，其實也限定了調查的深度和廣度，因此，必須配合問卷預試來修訂問卷，也必須以效度檢定評估問卷達到測量目的之程度，並以信度檢定確認問卷測量結果的穩定性與一致性。

問卷調查

朱豔芳和謝剛復認為國防實務研究大多採用調查法為資料蒐集的方法，但是，往往忽略調查程序及資料的嚴謹性。¹⁸因此，本研究將問卷調查區分為三階段：第一階段為先導研究問卷調查：先依據經驗整理出問題，由調查者一對一對受訪談者蒐集與主題有關資訊，再據以完成開放式

14 李政春，〈組織文化、組織承諾、工作滿足、個人屬性與留營意願關係之研究——以海軍陸戰隊志願役士兵為例〉，義守大學碩士論文，2007年。

15 蔡明原，〈國軍志願役士兵留營意願之探究——工作價值觀、工作滿意度與組織承諾因素〉，樹德科技大學碩士論文，2009年。

16 莊宗彬，〈海軍艦艇志願役士兵離職傾向相關研究〉，樹德科技大學碩士論文，2009年。

17 周文欽，〈研究方法概論〉（臺北縣：國立空中大學，2001年6月），頁198、199。

18 朱豔芳、謝剛復，〈國防實務研究方法〉（臺北市：前程文化事業，2005年6月），頁190。

問卷；第二階段進行問卷預試：先完成開放式問卷，再據以完成封閉式結構問卷，其次將封閉式結構問卷發給特定受訪者進行預試，再依預試結果修訂問卷；第三階段以封閉式結構問卷進行調查：以取得量化資料，做為分析博、碩士組織支持與組織承諾之依據。

一、先導研究

現有文獻中，以國軍為對象之實務研究主要針對工作價值觀、工作滿足、升遷機會與組織承諾等議題進行研究，對國軍人力資源管理產生一定程度的貢獻。但是，若要蒐集更廣泛的資料及特殊問題，以深入瞭解問題進而解決問題，必須進一步瞭解用人單位主官和博、碩士內心的想法。因此，本研究的原始資料蒐集，除結合文獻探討整理早期研究及個人對問題的觀察外(觀察法)，另訪談國防大學在學博、碩士(陸階中、少校6員)，將博、碩士訓用主要問題歸納為送訓需求、個人動機、單位的態度及訓後管制與發展等議題如表一。

二、問卷設計與預試

首先，對國防大學各軍種博、碩士在學學員共發出35份開放式問卷進行調查，問卷回收30份，回收率86%，且均為有效問卷。本研究根據開放式問卷調查結果整

理出7類42項議題如表二。

其次，依據表二開放式問卷調查結果設計封閉式結構問卷，將問卷以問卷提示語、基本資料及問卷內容等三部分來呈現。第一部分為問卷提示語，說明問卷之目的、作答方式及問卷之重要性；第二部分為受訪者基本資料，用於調查受訪者基本資料，主要用於資料交叉分析之用；第三部分為問卷內容，共有42題題項，為問卷調查之主體，每個題項區分為非常同意、同意、普通、不同意、非常不同意五個選項。

最後，進行問卷調查之前，必須以前測來決定問卷題目之可用程度。本研究以本軍教準部、計畫處、後勤處、保指部及國防大學在學博、碩士班研究生為問卷預試對象，共發出開放式問卷63份，問卷回收52份，回收率93%，其中有效問卷為50份。依據問卷預試結果，本文將問卷中受訪者表示難以回答的博、碩士送訓需求及博、碩士具備的能力分別建立題項。另外，為分別探討組織支持及組織承諾，本研究針對調查對象分別建立對主官問卷及對博、碩士問卷兩種封閉式結構問卷。

三、封閉式結構問卷調查

本研究若僅以本軍博、碩士為調查研究對象，則調查之樣本數略為不足，故擴

表一 博、碩士訓用調查開放式問卷

項次	問 題 內 容
1	您認為國軍除了研發、生產單位及學校之外需不需要培養博、碩士？為什麼？
2	您個人進修博(碩)士的原因為何？
3	您認為博、碩士畢業後是否會受到重用？原因為何？
4	您認為單位大多不想薦報博、碩士的員額的原因為何？
5	您認為博、碩士畢業後大多服滿年限便退伍的原因為何？
6	您認為要留住博、碩士人才要採取那些作為？
7	其他看法或建議。

資料來源：本研究自繪



表二 博、碩士訓、用調查開放式問卷調查結果

項次	分類	細部議題
1	需求	培養博、碩士之需求
2	培訓效果	提升思考與創意、工作能力、專才、跨領域人才
3	訓後任用	重視軍事學資、是否受重用、不重用原因
4	單位態度	主官私心、送訓效益低、認為無需求、偏見
5	進修目的	充實學能、生涯規劃、提升轉業能力、回饋國軍
6	人才流失原因	待遇不佳、懷才不遇、生涯規劃、能力不足、敬業態度不佳、經管規劃不佳、學非所用、煩與忙、缺乏成就感、不能晉升、20年終身俸的誘惑
7	留住人才的方法	比照公教人員增加薪俸、派職廠庫、學校或研發單位、經管歷練制度化、後勤職缺以博、碩士學位優先、博、碩士同時副修軍事學資、保送進修軍事學資、資訊化以解決煩與忙、發給超勤加給、可下班兼顧家庭、取得學位後先派高職或高缺、訓用制度化、人才培育後的輔導與管制、可延長服役年限

資料來源：本研究自繪

大以本軍、軍備局、前聯勤司令部及後備司令部所屬北、中、南、東及外島已畢業之博、碩士及國防大學在學陸階博、碩士研究生為調查對象，採隨機抽樣，共發出用人單位主官問卷43份及博、碩士問卷200份，回收主官問卷38份及博、碩士問卷174份，問卷回收率分別為88%及87%，其中有效問卷分別為33份及134份。

四、信度及效度分析

問卷信度為受訪者回答的穩定性及可靠性(可相信的程度)。量表信度的檢驗方法為Cronbach α 係數，一般 α 係數大於0.7為可接受的信度。本研究將有效問卷輸入SPSS軟體之資料庫，以問卷44個題項進行內部一致性信度分析，得到主官問卷及博、碩士問卷之 α 係數均為0.91，顯示兩份問卷內部因素一致性高，亦即兩份問卷均具有高可信度。

問卷效度為問卷能測量到的特質或量測目的之程度。檢測問卷是否具備問卷之建構效度，最常使用之方法為因素分析法。通常進行效度分析時累積解釋變異量必須大於50%(建構效度大於0.5)。本研究以42個題項進行效度分析，得到主官問

卷因素累積解釋變異量達69%，亦即主官問卷效度為0.69；另外，博、碩士問卷的因素累積解釋變異量達72%，表示問卷效度為0.72。量測結果顯示兩份問卷都是有效的。

五、敘述統計

(一)背景資料分析

用人單位主官有效問卷33份，博、碩士有效問卷134份，受訪者背景資料分析如表三。

(二)培養博、碩士之必要性

用人單位主官認為培養博士之必要性，不同意為49%，非常不同意為24%，合計73%(如圖一)；博、碩士認為任職單位培養博士之必要性，不同意為30%，非常不同意為30%，合計60%(如圖二)。另外，交叉分析顯示軍團以下用人單位普遍不認同培訓博士(73%)，而研發單位、廠庫及學校則全數認同培訓博士(100%)。

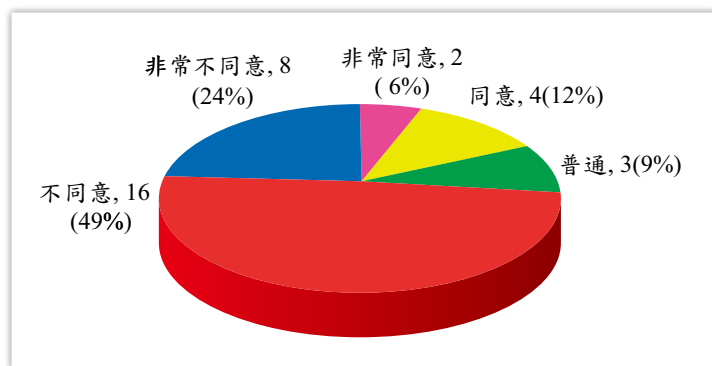
用人單位受訪者認為培養碩士之必要性，不同意為52%，非常不同意為36%，合計88%(如圖三)。博、碩士受訪者認為任職單位培養碩士之必要性，不同意為49%

表三 受訪者背景資料分析表

問卷對象	階級			性別		年齡			學歷			服務單位層級							
	少校以下	中校	上校	女	男	21 ~ 29	30 ~ 39	40 ~ 49	大學	碩士	博士	旅級以下	軍團級	司令部	野戰廠庫	學校	基地	研發生產	其他
主 官	5	11	17	1	32	1	8	24	14	14	5	7	7	5	3	1	6	4	0
博、碩士	121	13	0	16	118	37	90	7	0	121	13	28	17	21	15	17	23	13	0
附 記	主官受訪者包含陸軍20人、軍備局4人、聯勤7人、後備2人，合計33人；博碩士受訪者陸軍75人、軍備局5人、聯勤52人、後備2人，合計134人。																		

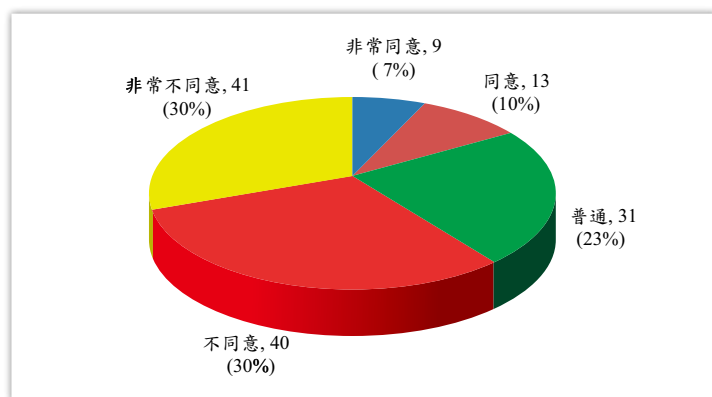
資料來源：本研究統計

圖一 用人單位認為培養博士之必要性統計圖



資料來源：本研究自繪

圖二 博、碩士認為培養博士之必要性統計圖



資料來源：本研究自繪

%，非常不同意為34%，合計83%(如圖四)。另外，交叉分析顯示軍團以下用人單位較不認同培訓碩士(僅11%認同)，研發單位、廠庫及學校則較認同培訓碩士

(97%)。

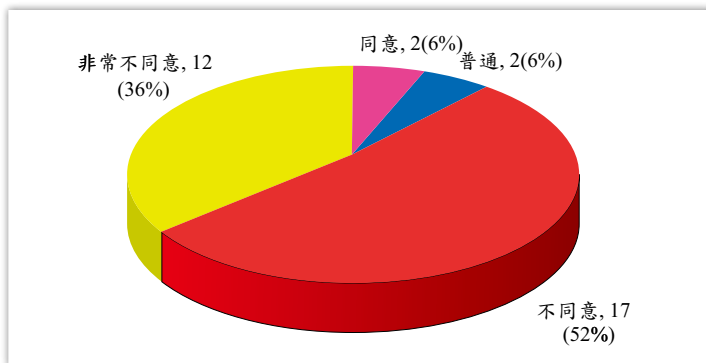
(三)受訪者對博、碩士能力之看法(如表四)

用人單位主官對博、碩士能力的看法中，3%認為培養博、碩士會提升思考、創意，91%表示不同意；3%認為會提升工作能力，82%表示不同意；58%認為碩士的能力只在於研究領域，不同意為6%；21%認為博士的能力不限於研究領域，不同意為55%；15%同意博士具有解決跨領域問題的能力，不同意為67%，15%同意碩士具有運用方法解決問題的能力，不同意為70%。博、碩士受訪者對博、碩士能力的看法中，7%認為培養博、碩士會提升思考、創意，不同意為44%；11%認為會提升工作能力，不同意為47%；26%認為碩士的能力只在於研究領域，不同意為61%；22%認為博士的能力不限於研究領域，不同意為67%，2%同意博士具有解決跨領域問題的能力，不同意為10%；7%同意碩士具有運用方法解決問題的能力，不同意為46%。

研究發現不論用人單位主官或博、碩士受訪者大多不認同博、碩士之能力。值得注意的是，博、碩士受訪者對培養博、

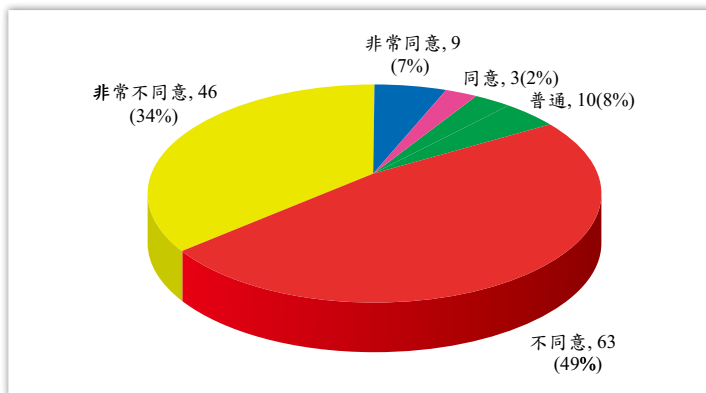


圖三 用人單位認為培養碩士之必要性統計圖



資料來源：本研究自繪

圖四 博、碩士認為單位培養碩士之必要性統計圖



資料來源：本研究自繪

碩士會提升思考、創意及工作能力均高於用人單位主官，而在解決問題的能力方面卻低於用人單位主官，另外，用人單位主官對各選項負面看法遠高於博碩士受訪者，顯示博碩士自認為能力提升，但是，並未發揮在實務工作上(未得到認同)，雙方認知差異甚大。此外，交叉分析發現用人單位受訪者學歷愈高，對博、碩士能力看法愈正面，顯示高學歷主官較瞭解和運用博、碩士。

(四)受訪者對博、碩士薦訓之看法(如表五)

用人單位受訪者認為影響博、碩士薦訓因素中，33%認為是主官私心，40%不同意；27%認為送訓效益低，49%不同意；46%認為無需求，27%認為有需要；52%認為單位對博、碩士存有偏見，30%不同意。

博、碩士受訪者認為影響博、碩士薦訓因素中，20%認為是主官

表四 受訪者對博、碩士能力之看法統計表

對象	問 題	人 數 / %				
		非常同意	同 意	普 通	不 同 意	非常不同意
用人單位	培養博、碩士人才有助提升思考與創意	/	1	2	16	14
		/	3%	6%	49%	42%
	培養博、碩士人才有助提升工作能力	/	1	5	20	7
		/	3%	15%	61%	21%
	碩士的能力只在於研究領域	1	18	12	2	/
		3%	55%	36%	6%	/
	博士的能力不限於研究領域	1	6	8	11	7
		3%	18%	24%	34%	21%
	博士有洞悉問題並解決跨領域問題的能力	/	5	6	15	7
		/	15%	18%	46%	21%
	碩士具有運用方法解決問題的能力	/	5	5	19	4
		/	15%	15%	58%	12%

博、碩士	培養博、碩士人才有助提升思考與創意	8	1	65	57	3
		6%	1%	49%	42%	2%
	培養博、碩士人才有助提升工作能力	9	5	56	47	17
		7%	4%	42%	35%	12%
	碩士的能力只在於研究領域	18	17	18	63	18
		13%	13%	13%	48%	13%
	博士的能力不限於研究領域	10	19	15	60	30
		8%	14%	11%	45%	22%
	博士有洞悉問題並解決跨領域問題的能力	2	/	118	7	7
		2%	/	88%	5%	5%
	碩士具有運用方法解決問題的能力	7	3	63	28	33
		5%	2%	47%	21%	25%

資料來源：本研究統計

私心，49%不同意；27%認為送訓效益低，51%不同意；26%認為無需求，52%認為有需要；21%認為單位對博、碩士存有偏見，58%不同意。研究顯示用人單

位或博、碩士受訪者均不認為單位因主官私心、送訓效益低、無需求等因素不願薦報，且意見趨於一致。值得注意的是，認為單位對博、碩士存有偏見者占52

表五 受訪者對博、碩士薦訓之看法統計表

對象	問 題	人數/ %				
		非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
用人單位	單位因主官私心不願薦報進修博、碩士	2	9	9	9	4
		6%	27%	27%	27%	13%
	單位因送訓效益低不願薦報進修博、碩士	1	8	8	15	1
		3%	24%	24%	46%	3%
	單位認為無需求不願薦報進修博、碩士	2	13	9	7	2
		6%	40%	27%	21%	6%
	單位因偏見不願薦報進修博、碩士	/	17	6	10	/
		/	52%	18%	30%	/
	單位因主官私心不願薦報進修博、碩士	3	23	42	36	30
		2%	18%	31%	27%	22%
博、碩士	單位因送訓效益低不願薦報進修博、碩士	6	30	30	43	25
		5%	22%	22%	32%	19%
	單位認為無需求不願薦報進修博、碩士	9	25	30	47	23
		7%	19%	22%	35%	17%
	單位因偏見不願薦報進修博、碩士	5	23	28	43	35
		4%	17%	21%	32%	26%

資料來源：本研究統計



%，顯示單位對博、碩士偏見確實存在。另外，交叉分析單位主官學歷愈高，對培養博、碩士需求看法愈正面。

(五)受訪者對博、碩士任用之看法(如表六)

用人單位受訪者對博、碩士任用之看法，18%表示同意將受到重用，45%不同意；在工作能力方面，21%認為博、碩士不受重用原因為工作能力，58%不同意；在工作態度方面，6%認為不受重用原因為工作態度不佳，73%不同意；在主官重視軍事學資方面，6%認為是

博、碩士不受重用原因，58%不同意；在學位與晉升的關連方面，82%認為取得學位無助於晉升，其餘無意見。博、碩士受訪者對取得學位是否受重用，35%表示同意將受到重用，28%不同意；在工作能力方面，40%認為博、碩士不受重用原因為工作能力，46%不同意；在工作態度方面，31%認為不受重用原因為工作態度不佳，55%不同意；在主官重視軍事學資方面，20%認同是博、碩士不受重用原因，62%不同意；在學位與晉升的關連方面，21%認為取得學位有助於晉升，54%

表六 受訪者對博、碩士任用之看法統計表

對象	問 題	人數/ %				
		非常同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常不同意
用人單位	博、碩士畢業後將受到重用	1	5	12	8	7
		3%	15%	37%	24%	21%
	博、碩士因工作能力而不受重用	/	7	7	14	5
		/	21%	21%	43%	15%
	博、碩士因工作態度而不受重用	/	2	7	16	8
		/	6%	21%	49%	24%
	單位重視軍事學資勝於博、碩士學位	/	2	12	17	2
		/	6%	36%	52%	6%
	取得博、碩士學位有助於晉升	/	/	6	22	5
		/	/	18%	67%	15%
博、碩士	博、碩士畢業後將受到重用	20	27	50	24	13
		15%	20%	37%	18%	10%
	博、碩士因工作能力而不受重用	19	35	18	39	23
		14%	26%	14%	29%	17%
	博、碩士因工作態度而不受重用	13	28	19	43	31
		10%	21%	14%	32%	23%
	單位重視軍事學資勝於博、碩士學位	5	22	24	42	41
		4%	16%	18%	31%	31%
	取得博、碩士學位有助於晉升	11	17	34	55	17
		8%	13%	25%	41%	13%

資料來源：本研究統計

不同意。

綜合分析，受訪者大多不認為取得學位與日後任用有關連，亦不認為單位重視軍事學資。值得注意的是，博、碩士受訪者中認為取得學位有利於日後發展者遠高於單位主官，顯示仍有許多博、碩士對未來發展懷有憧憬。

(六)受訪者對博、碩士進修之看法(如表七)

用人單位主官認為博、碩士進修的目的在於充實學能，不同意為82%，無意見18%；認為是生涯規劃有3%，不同意為76%；認為是提升未來轉業的能力，不同意有76%，無意見有24%；認為將回饋國軍為3%，不同意有76%。博、碩士受訪者認為進修目的在於充實學能，同意

為21%，不同意為54%；認為生涯規劃者，不同意為92%，餘8%無意見；認為是提升未來轉業的能力，同意者有7%，不同意有76%；認為將回饋國軍為3%，不同意有79%。

研究發現單位主官對博、碩士進修的目的均持負面看法，顯然，用人單位主官並不認同其進修目的。博、碩士亦大多不同意進修的目的，顯示其進修並無特定規劃。值得注意的是，76%博、碩士並非為了提升未來轉業的能力，顯示博、碩士仍存在頗高的組織承諾。

(七)受訪者對博、碩士退伍之看法

用人單位主官認為博、碩士退伍原因：待遇不佳40%(不同意為33%)；懷才不遇15%(不同意64%)；生涯規劃6

表七 受訪者對博、碩士進修之看法統計表

對象	問題	人數/ %				
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
用人單位	進修的目的在於充實學能	/	/	6	22	5
		/	/	18%	67%	15%
	進修的目的在於生涯規劃	/	1	7	15	10
		/	3%	21%	46%	30%
	進修的目的在於提升未來轉業的能力	/	/	8	18	7
		/	/	24%	55%	21%
	進修的目的在於回饋國軍	/	1	7	17	8
		/	3%	21%	52%	24%
	進修的目的在於充實學能	11	17	34	55	17
		8%	13%	25%	41%	13%
博、碩士	進修的目的在於生涯規劃	/	/	10	89	35
		/	/	8%	66%	26%
	進修的目的在於提升未來轉業的能力	1	8	23	69	33
		1%	6%	17%	51%	25%
	進修的目的在於回饋國軍	/	5	24	77	28
		/	3%	18%	58%	21%

資料來源：本研究統計



% (不同意70%)；工作能力不足3% (不同意76%)；敬業態度不佳42% (不同意12%)；經管規劃不佳27% (不同意27%)；學非所用15 (不同意55%)；單位煩與忙15% (不同意52%)；缺乏成就感18% (不同意58%)；不能晉升15% (不同意64%)；20年終身俸的誘惑15% (不同意39%) (如表八)。

博、碩士受訪者認為其可能退伍原因：待遇不佳19% (不同意為49%)；懷

才不遇10% (不同意57%)；生涯規劃14% (不同意76%)；工作能力不足58% (不同意12%)；敬業態度不佳49% (不同意20%)；經管規劃不佳28% (不同意50%)；學非所用13 (不同意58%)；單位煩與忙10% (不同意74%)；缺乏成就感6% (不同意71%)；不能晉升9% (不同意60%)；20年終身俸的誘惑19% (不同意58%) (如表九)。

研究顯示單位主官認為博、碩士退伍原因主要為待遇、經管規劃和敬業

表八 用人單位主官對博、碩士退伍原因統計表

對象	問 題	人 數 / %				
		非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
用人單位	博、碩士退伍原因是待遇不佳	/	13	9	8	3
		/	40%	27%	24%	9%
	博、碩士退伍原因是懷才不遇	/	5	7	18	3
		/	15%	21%	55%	9%
	博、碩士退伍原因是生涯規劃	/	2	8	17	6
		/	6%	24%	52%	18%
	博、碩士退伍原因是能力不足	/	1	7	17	8
		/	3%	21%	52%	24%
	博、碩士退伍原因是敬業態度不佳	/	14	15	3	1
		/	42%	46%	9%	3%
	博、碩士退伍原因是經管規劃不佳	/	9	15	8	1
		/	27%	46%	24%	3%
	博、碩士退伍原因是學非所用	/	5	10	16	2
		/	15%	30%	49%	6%
	博、碩士退伍原因是單位煩與忙	/	5	11	14	3
		/	15%	33%	43%	9%
	博、碩士退伍原因是缺乏成就感	/	6	8	10	9
		/	18%	24%	31%	27%
	博、碩士退伍原因是不能晉升	/	5	7	16	5
		/	15%	21%	49%	15%
	博、碩士退伍原因是20年終身俸的誘惑	/	5	15	12	1
		/	15%	46%	36%	3%

資料來源：本研究統計

表九 博、碩士受訪者認為博、碩士退伍原因統計表

對象	問 題	人數/ %				
		非常同意	同 意	普 通	不 同 意	非常不同意
博、碩士	博、碩士退伍原因是待遇不佳	3	23	42	37	29
		2%	17%	32%	27%	22%
	博、碩士退伍原因是懷才不遇	1	12	45	45	31
		1%	9%	33%	33%	24%
	博、碩士退伍原因是生涯規劃	10	8	14	79	23
		8%	6%	10%	59%	17%
	博、碩士退伍原因是能力不足	21	56	40	11	6
		16%	42%	30%	8%	4%
	博、碩士退伍原因是敬業態度不佳	18	47	42	19	8
		14%	35%	31%	14%	6%
	博、碩士退伍原因是經管規劃不佳	7	31	29	40	27
		5%	23%	22%	30%	20%
	博、碩士退伍原因是學非所用	5	12	39	50	28
		4%	9%	29%	37%	21%
	博、碩士退伍原因是煩與忙	3	11	21	51	48
		2%	8%	16%	39%	35%
	博、碩士退伍原因是缺乏成就感	3	5	31	59	36
		2%	4%	23%	44%	27%
	博、碩士退伍原因是不能晉升	1	11	41	51	30
		1%	8%	31%	38%	22%
	博、碩士退伍原因是20年終身俸的誘惑	11	15	31	59	18
		8%	11%	23%	44%	14%

資料來源：本研究統計

態度不佳。值得注意的是，單位主官認為博、碩士退伍原因為敬業態度不佳，可能衍生其他問題導致退伍，而非能力不足。相對地，博、碩士受訪者認為博、碩士退伍原因主要為工作能力不足、經管規劃和敬業態度不佳。值得注意的是，兩族群受訪者均認為單位主官認為博、碩士退伍係敬業態度和經管規劃不佳。另外，博、碩士認為工作能力不足是退伍重要因素，對照單位主官的看法，可能

是缺乏學以致用之自信及環境適應能力所致。

(八)受訪者對留住博、碩士人才之看法

用人單位主官對可留住博、碩士之方法：比照公教人員增加學位加給為21%；派職廠庫、學校或研發單位為21%；經管制度化，增加人才流動向上發展機會為6%；後勤職缺任用以博、碩士學位優先為15%；在學期間雙主修授予軍事學資



27%；保送進修軍事學資27%；資訊化以解決煩與忙12%；發給超勤加給3%；取得學位先派高職或高缺21%；可延長服役年限15%(如表十)。

博、碩士認同可留才之方法：比照公教人員增加學位加給6%；派職廠庫、學校或研發單位為5%；經管制度化，

增加人才流動向上發展機會為49%；後勤職缺任用以博、碩士學位優先為47%；在學期間雙主修授予軍事學資7%；保送進修軍事學資9%；資訊化以解決煩與忙53%；發給超勤加給92%；可下班返家兼顧家庭66%；取得學位先派高職或高缺13%；可延長服役年限13%(如表十一)。

表十 用人單位主官認為可留住博、碩士之方法統計表

對象	問 題	人數/ %				
		非常同意	同 意	普 通	不 同 意	非常不同意
用人單位	比照公教人員增加學位加給	2	5	15	14	7
		6%	15%	15%	43%	21%
	派職廠庫、學校或研發單位	1	6	3	15	8
		3%	18%	9%	46%	24%
	經管制度化，增加人才流動向上發展機會	/	2	3	16	12
		/	6%	9%	49%	36%
	後勤職缺任用以博、碩士學位優先	1	4	6	14	8
		3%	12%	18%	43%	24%
	在學期間修畢一定軍事學程授予軍事學資	1	8	7	12	5
		3%	24%	21%	37%	15%
	博、碩士可保送進修軍事學資	/	9	5	12	7
		/	27%	15%	37%	21%
	資訊化以解決煩與忙	1	3	5	14	10
		3%	9%	15%	43%	30%
	發給超勤加給	1	/	4	13	15
		3%	/	12%	39%	46%
	非留值人力可下班兼顧家庭	/	/	2	15	16
		/	/	6%	46%	48%
	取得學位先派高職或高缺，後續再考核	1	6	10	12	4
		3%	18%	30%	37%	12%
	訓用制度化及人才培育後的輔導與管制	/	/	4	14	15
		/	/	12%	42%	46%
	可延長服役年限	1	4	8	16	4
		3%	12%	24%	49%	12%

資料來源：本研究統計

表十一 博、碩士認同可留才之方法統計表

對象	問 題	人數/ %				
		非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
博、碩士	比照公教人員增加薪俸	2	6	18	49	59
		2%	4%	13%	37%	44%
	派職廠庫、學校或研發單位	2	5	19	48	60
		1%	4%	14%	36%	45%
	經管制度化，增加人才流動向上發展機會	/	66	63	5	/
		/	49%	47%	4%	/
	後勤職缺任用以博、碩士學位優先	56	7	27	44	/
		42%	5%	20%	33%	/
	在學期間修畢一定軍事學程授予軍事學資	1	8	27	58	40
		1%	6%	20%	43%	30%
	博、碩士可保送進修軍事學資	1	11	37	44	41
		1%	8%	28%	33%	30%
	資訊化以解決煩與忙	7	64	10	50	3
		5%	48%	8%	37%	2%
	超時工作發給超勤加給	80	44	8	2	/
		59%	33%	6%	2%	/
	非留值人力可下班返家兼顧家庭	88	1	4	41	/
		65%	1%	3%	31%	/
	取得學位先派高職或高缺，後續再考核	3	15	27	50	39
		2%	11%	20%	38%	29%
	訓用制度化及人才培育後的輔導與管制	/	1	11	67	55
		/	1%	8%	50%	41%
	可延長服役年限	3	15	27	50	39
		2%	11%	20%	38%	29%

資料來源：本研究統計

研究發現單位主官認為提供加給與軍事學資外，大多不認同問卷所列方法可有效留住博、碩士。博、碩士受訪者需要經管制度化，增加向上發展機會及後勤職缺任用優先之保護，另外，在改善工作環境煩與忙、超時工作補貼及下班兼顧家庭等問題解決後，願意繼續留在軍中，值得注意的是，兩個族群受訪者

看法兩極，必須仰賴政策支持與時間來建立互信。

研究結論與建議

本研究以組織支持與組織承諾的觀點，採用問卷調查方法，探討用人單位培訓態度與現職博、碩士內心的想法與期望，研究結論及建議如下：



一、結論

(一)培養博、碩士之需求，軍團以下部隊較低，研發單位、廠庫、學校較高，另外，高學歷主官較認同培訓博、碩士。顯然博、碩士培訓需求與單位特性有關，而且和主官是否懂得「用」有顯著關連性。

(二)博、碩士自認能力提升，但是，並未發揮在實務工作上(未得到認同)，雙方認知差異甚大，換言之，深造教育所培養之博、碩士在「運用方法解決問題」及「解決跨領域問題」方面的能力不如預期。另外，用人單位受訪者學歷愈高，對博、碩士能力看法愈正面，顯示高學歷主官較認同和運用博、碩士之能力，使其發揮所長。

(三)單位主官認為主官對博、碩士存有偏見(占52%)而不願薦報博、碩士教育，為博、碩士送訓需求偏低之主因。

(四)受訪者大多不認為取得學位與日後任用有關連，亦不認為單位只重視軍事學資。值得注意的是，博、碩士受訪者的看法較樂觀，顯示許多博、碩士對未來發展仍懷有憧憬。

(五)單位主官及博、碩士對進修的目的均持負面看法，表示單位主官並不認同其進修之目的，而博、碩士進修多數亦無特定規劃，亦非增加轉業能力，顯示博、碩士仍存在頗高的組織承諾。

(六)單位主官認為博、碩士退伍主因為待遇、經管規劃和敬業態度不佳，而博、碩士受訪者認為退伍主因為工作能力不足、經管規劃和敬業態度不佳。對照前項結論，反映出經管規劃和敬業態度不佳等互不信任的惡性循環。另外，博、碩士認為工作能力不佳，是缺乏學以致用之自信及環境適應力所致。

(七)單位主官大多不認為可留住博、碩士，而博、碩士受訪者認為在得到組織支持，並改善工作環境後，願意繼續留在軍中。顯示兩個族群受訪者看法兩極，必須仰賴政策支持以建立雙方之互信。

二、建議

(一)博、碩士訓用問題癥結在於「用」，建議單位先認同博、碩士，先相信需要培養高學歷人才，在工作上要求效率、深度與證據力，以科學的研究取代主觀的參謀報告，充分利用博、碩士解決問題，使其產生成就動機與自信心，進而培養成就感及對組織的忠誠。

(二)博、碩士教育所培養之能力未能應用在實務，不被單位信任。因此，研究結果可提供學校作為課程設計之參考，以提升碩士「運用方法解決問題」及博士「解決跨領域問題」的能力。

(三)多數博、碩士仍存在組織承諾，且對未來發展懷有憧憬。建議本軍應以政策宣誓，消除偏見與兩族群間的互不信任惡性循環。實質上，應重視入學及學成人員提供組織支持(例如：博、碩士經管發展、資訊化及提供理想的工作環境等)，使博、碩士願意留在本軍貢獻所長。

(四)整合博、碩士研究能量，賦予研究任務或提供自我實現之舞臺使其學以致用，另提供誘因使之願意定期發表嚴謹的論述，除建立其自信與能力外，亦可累積國防實務研究之能量。

收件：101年11月21日

第1次修正：101年12月5日

第2次修正：102年1月30日

接受：102年4月11日