

精進士官、士兵留營意願之研究

The case study on turn over rate in military service—for Naval Unit

海軍上校 吳國中 Capt. Wu Kuo-chung

提 要：

未來的戰爭具有節奏快、面向廣、影響深之特性，作戰形態也因多元化而澈底改變。然而，科技變化再快速，武器裝備再新穎，組織結構再調整，軍隊的組成還是以「人」為主體，是軍隊組織中無可替代的資產，也唯有高素質的軍人，才能發揮真正的專業，在未來的戰爭中獲得勝利。因此，本研究以海軍某單位為例，並用質性與量化的研究方法，針對工作滿意與離職傾向間之關係深入探討，以利後續應用於探求影響士官、兵留營意願的成因與量測，進而提出可行性改善建議。

關鍵詞：工作滿意、離職傾向

Abstract

The alteration for the future warfare covers different multi-dimensions such as faster rhythm, widely extensive, severely influence. However, human power is still a decisive factor which is not irreplaceable assets in spite of technology renovation, weaponry moderation, and organization re-structure. The higher quality of professional military personnel can gain higher victory possibility in the future war fighting. In order to provide the feasible subjections for improvement, this study is trying to use the qualitative and quantitative method for analysis and discuss the relationship between job satisfactions and turn over rate as the example of navy unit. This result may help Navy to keep personnel in camp continuously.

Keyword: Job satisfaction, Turn over rate

壹、前言

軍以戰為主，戰以勝為先，面對二十一世紀的高科技環境，未來的戰爭具有節奏快、面向廣、影響深之特性，作戰形態也因多元化而澈底改變。然而，科技變化再快速，武器裝備再新穎，組織結構再調整，軍隊的組成還是以「人」為主體，是軍隊組織中無可替代的資產，也唯有高素質的軍人，才能發揮真正的專業，在未來的戰爭中獲得勝利。

近年來，新一代武器裝備對高技術專業人員需求殷切，現行兵役制度，雖召集高等學歷及技術人才進入軍中服役，因役期太短，不能真正達到軍隊戰力提升，實際上則有賴於中、長役期的志願役人力，因此隨著「精實案」、「精進案」、「精粹案」等推動，逐次精簡人力，為確保國軍戰力素質不墜，志願役人力勢將隨之增加，職是之故，我國兵役制度朝向全募兵制方向推動乃時勢所趨。

有學者的研究指出，員工的流動率達到8%，便呈現警訊，若在10%以上，則工廠的生產就要陷入危機¹。因此，如何吸引最優秀的人員加入組織仍是積極努力的手段，然而面對一般社會「好男不當兵」的傳統觀念衝擊下，招募率的提升的確是一項極具艱難與挑戰的工作。反之，如何提升留營率，以降低人員外流與離職率，相對而言卻又顯得是較為務實且急迫解決人力困境的作法。

鑒於「離職」議題雖屬人力資源管理的範疇，涉及的領域相當廣泛，包含社會學、

心理學、組織行為與管理等，若運用於實際的層面，則因各部隊的任務形態、駐地位置、人員組成及生活環境不同而各異。因此，本研究的重點將聚焦於指標的建構與量測方式的探討，提供各單位在思考如何降低離職率時的參考。

職是之故，本研究以海軍某單位為研析對象，藉由理論探究、文獻研析，萃取離職傾向之相關因素建模，並採用質性法之田野調查配合量化法之相關性實證分析(本研究部分量化資料因受限篇幅，檢驗過程僅以某一因素為例而類推)等研究等方式，歸納研究結果，期望有助於改善留營率偏低現況，提供部隊領導管理參考運用，俾維繫海軍基層人力。

貳、文獻探討

「人力」是組織中最難獲得、發展、維持與運用的資源。人力的獲得與發展必須考慮個人的能力和組織的需求相互配合，其維持與運用又受到能力和組織所提供的誘因，以及個人對未來發展的期望所影響。同時人才在質量上的供需關係，更會受到組織內外環境變化以及整體勞動市場結構所左右，在這些因素的衝擊下，對軍中人力的獲得與維持產生了交互關係的影響。

在學理上，有關人力資源的探討相當廣泛，所謂「留才」的基本作法就是降低離職率。根據國內、外許多的實證研究顯示皆認為離職模式和離職傾向與工作滿意存在顯著的負相關^{2、3、4、5}，因為離職傾向是員工經歷

註1：余杏容，〈離職相關因素之探討〉，《思與言》，第15卷，第2期，1977年。

註2：Price, J.L. (1977). "The study of turnover". Ames: Iowa State University Press.

了不滿意以後的下一個退縮行為^{6、7}。因此，本研究先就工作滿意與離職傾向深入探討，以利後續應用於探求影響士官、兵留營意願的成因與量測，以提升留營率。

一、工作滿意

(一) 定義

工作滿意(Job Satisfaction)，最早的概念可源自於1927至1932年間，由當時的Mayo, Roethlisberger, & Whitehead在芝加哥Western Electric Company 共同主持Howthorne Studies的研究報告提出，認為工作者的情感影響其工作行為，簡單的說就是指員工對其工作的喜歡程度，此程度的強弱，即代表對工作滿意的大小；進一步而言，員工對自己的工作滿意或不滿意，取決於在工作環境中實際獲得的價值，與自己預期應得到的價值間的差距，差距愈大，則滿意愈低。

Hoppock則認為工作滿意就是員工生理與心理雙方面對工作的滿意感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應，倘若員工的需求如得到滿意，會改變其行為，也會增加生產力⁸。而Herzberg & Synderman雖支持上述的看法，但他認為當激勵因子不充足時，員工並不會導致工作不滿意，只是無法獲得個

人愉快的工作經驗，而當保健因子獲得改善時，僅能降低員工的工作不滿意，但員工並不會因此產生工作滿意⁹。迄今專家學者對工作滿意相關的研究開始持續發展，對工作滿意的定義也有各種不同的見解。

綜合以上眾多學者的意見後，本研究認為工作滿意是指工作者內在因素之心理與生理兩方面對於外在因素之工作環境因素的綜合心緒反應，且此一心緒反應來自於個人期望自工作中所獲得的與實際所得經驗兩者間差距的總和。

(二) 構面研析

早期研究者起初係針對個人對工作上的情感態度或取向定義工作滿意，後續研究逐漸發展出整體與構面兩種觀點來定義工作滿意¹⁰。而Smith, Kendall & Hulin認為工作滿意是指工作者對工作中各個構面因素的情感反應，在特定工作環境中，工作實際獲得的報酬與預期應得報酬的差距，差距愈小滿意程度愈高，反之，差距愈大則滿意程度愈低¹¹。

總體而言，研究學者對於工作滿意的看法並不一致，所強調的重點與構面不同，具有代表性的除需求層次理論；生存、關係、成長理論；兩因子理論；公平理論等四種外

註3：Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of applied psychology*, 62(2), pp.237-240.

註4：余安邦，《企業組織中員工離職行為之研究》，國立臺灣大學心理研究所碩士論文，1980年。

註5：曹萃棚，《我國企業界技術專業人員離職意願之探討》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1984年。

註6：Vroom, V.H.(1964). "Work and Motivation", 3rd, N.Y. John Wiley & Sons, Inc.

註7：Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973), "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 80(2), pp.151-176.

註8：Hoppock, R. (1935) "Job satisfaction". Harper & Brothers Publishers, New York.

註9：Herzberg, F.B. Mausner, and B. Synderman, (1959). "The motivation to work", N. Y.: Johnson Wiley & Sons.

註10：蔡坤宏，〈工作滿意與離職意圖關係之問顧：Meta分析〉，《輔仁管理評論》，第6卷，第1期，1999年，頁21-36。

註11：Smith, Kendall & Hulin(1969), "A Linear Model of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, (49), pp.209-216.

表一 工作滿意相關因子歸納比較表

學者	Maslow (1954)		Alderfer (1969)		Herzberg (1959)		Adams (1963)		
工作滿意相關因子	生理需求	食、衣、住、行、薪資及各種生理需求基本條件	生存需求	滿足飢餓、口渴獲得生存滿意	保健因子	人際關係、薪資、工作環境、工作安全、工作條件、主管監督			
	安全需求	工作、薪資保障、失業救濟、保險給付、退休金等							
	歸屬需求	工作情誼、正向組織文化	關係需求	家人、親友、同事等人際、社會上互動					
	尊重需求	能力、自信、地位、賞識、尊嚴等							
	自我實現需求	發展潛能，達成目標，實現理想	成長需求	追求卓越、成長、發揮潛能、實現理想	激勵因子	成就感、責任感、成長、升遷			
							公平理論	工作投入工作所得比較對象公平比較	

資料來源：本研究整理。

，尚有期望理論、差距理論與成就需求理論等可供參考，為簡化研究的複雜性，僅就其中四種進行討論與歸納(如表一)：

1. 需求層次理論(Need Hierarchy Theory)：

需求層次理論是由Maslow(1943,^{12、13})所提出，此理論有五個需求層次，分述說明如後：

(1)生理的需求(Physiological Needs)：為個人的基本需求，包括了食、衣、住、行、薪資、及各種基本的工作條件。

(2)安全的需求(Safety and security needs)：指追求避免遭受威脅、危險、意外或傷害的需求，例如：工作保障、薪資保障、失業救濟、保險給付、退休金等。

(3)愛與歸屬的需求(Belongingness

and love needs)：屬於情感的需求，是一種與他人互動獲得接納的滿意，例如：友誼、隸屬於團體。

(4)尊重的需求(Esteem needs)：指個人的自我尊重與被他人尊重的需求，如能力、自信、地位、賞識、尊嚴等。

(5)自我實現的需求(Self-actualization needs)：屬於最高層次的需求，是個人充分發展自我潛能，達成其人生目標，實現自我理想的需求。

2. 生存、關係、成長理論(Existence, Relatedness, Growth-Theory, ERG理論)：

Alderfer提出本ERG理論¹⁴，是修訂Maslow的需求層次理論而來的，此理論建立在三個假設前題上，即生存需求(Existence Needs)、關係的需求(Relatedness Needs)

註12：Maslow, A. H. (1954). "A theory of human motivation. Psychological Review", (50), pp.370-396.

註13：Maslow, A. H. (1970). "Motivation and personality". New York: Harper & Row.

註14：Alderfer, Clayton. Clayton P. Alderfer (1969). "Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings". ERG Theory.

及成長需求(Growth Needs)，分述如下：

(1)生存需求：指一些生理與物質的欲望，例如：飢餓、口渴等，可藉由工作和飲食來獲得滿意。

(2)關係的需求：指與家人、親友、同事等人際、社會上之互動。

(3)成長需求：指個人追求卓越、成長、發揮潛能、實現理想。

每一層次的需求愈不滿意，則慾望愈大；層次愈低的需求愈滿意，則對較高層次的需求慾望愈大；當較高層次需求越不滿意時，則對較低層次的需求愈產生期望(蔡培村，1985；林佳芬，1999；吳月娟¹⁵)。此理論同時也認為在同一時間內，員工可以追求一種以上的滿意，而且沒有所謂的先後順序的問題。

需求層次理論具有「滿意—前進」的過程，而ERG理論則具有「挫折—退縮」的過程，此種理論較符合我們對個別差異的認知。亦即，當領導者知道員工在較高層次的需求受挫時，可以採用建設性的方式指導員工。

3. 兩因子理論(Two-factor Theory)：

兩因子理論是由Herzberg, Mausner & Synderman所提出¹⁶，反對傳統研究將工作滿意與不滿意視為同一連續體上的兩個極端，認為工作滿意程度低並不一定是工作不滿意，只能說是無工作滿意感而已。因此，認為導致工作滿意與不滿意的影響因素可區分為激勵因子(Motivators)與保健因子(Hygiene Factors)。其中，可增進工作滿意的因素的

激勵因子，包括成就感、責任感、成長、升遷等滿意因素，能有效的激勵工作效率，達到預期目標，就感到滿意，意即當激勵因素存在時，能導致員工工作滿意，當因素不充足時，員工並不會導致工作不滿意，只是無法使個人獲得愉快的工作經驗。另一個則是可降低工作不滿意因素的保健因子，包括組織政策與行政、督導技巧、人際關係、薪資、工作環境、工作安全、工作條件、主管監督等工作外在因素，當保健因素不足時，員工會感到不滿意，當保健因素獲得改善，則僅能降低員工的不滿意，因為員工並不會因而產生工作滿意。

因此，Herzberg et. al. (1959)發現導致工作滿意的因素為激勵因素，所以，注重員工的福利、改善工作環境等，只能排除員工不滿意因素而無法產生員工的工作滿意；唯有透過工作擴大化、豐富化工作設計，使工作內容更具完整性與挑戰性，員工將因賦予更大的責任而感到受器重(黃英忠，1993)。

4. 公平理論(Equity Theory)：

Adams提出公平理論¹⁷，又稱社會比較理論，主要由工作投入、工作所得、參考人物、公平與不公平等四種因素組成。認為滿意的程度，在於工作者對付出的(如時間、經驗、金錢、技術、努力)與得到的(如地位、薪資、升遷、福利、榮譽)之間平衡的知覺，也就是兩者之間比率與公平程度，若自己的報酬與投入比率小於他人時，會覺得不滿意。另外，公平與否之感覺，主要來自於本

註15：吳月娟，《國小資優班教師工作滿意度之研究》，國立彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文，1998年。

註16：同註9。

註17：Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.

身主觀的感受，有的可能與其他人做比較，也可能自己與自己的過去經驗與未來的期望做比較。

二、離職傾向

(一) 定義

離職(Turnover)的概念廣義言，即勞動移動(Labor Turnover)。所謂勞動移動是指勞工從一個地方移動至另一個地方(地域間移動)，或是從某一職業轉移至另一個職業(職業間移動)，或是從某一產業移轉至另一種產業(產業間移動)¹⁸；同時，也意味著某一特定組織員工的流入及流出，而此種由組織內部往外部的移動則稱為離職，即狹義的勞動移動(黃俊英，1995)；而「傾向」是指以某種特定態度去做一件特定的事件或行動，或是表示個體心中的計畫或目的¹⁹。

另外，Mobley在其離職決策過程模式中，企圖解釋工作者的離職行為，並最先以離職傾向(Turnover Intention)代替離職行為之衡量²⁰。Miller、Tett & Meyer均認為離職傾向是一種離開組織另尋工作的念頭^{21、22}。Jaffrey et. al. 指出離職傾向對於實際離職行為具有明顯的預測力，亦即離職傾向是離職行為真正發生最主要的認知前兆²³。

本研究則認為離職傾向的定義是員工在

組織的某一職務(Job)上工作了一段時間後，其個人認知與其他綜合因素產生工作不滿意、找尋其他工作可能性之總和，而且決定和原有的組織不再有任何關係。而離職傾向則尾隨在好幾個其他步驟(離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會)之後，在實際離職行為發生之前，個人對離職問題所作的評估衡量。

(二) 離職行為模式

1. Mobley離職行為簡單模式²⁴：

Mobley主要是在探討工作滿意感與離職間的關係，他所注重的是滿意感如何導致離職有更明確的瞭解，他認為若員工對現有工作加以評估，結果會產生滿意或不滿意的情感狀態，不滿意的結果會產生離職的念頭，因此提出之離職行為簡單模式(如圖一)，其主要貢獻在於工作不滿意和離職之間中介變項的順序觀念，企業員工在這個離職決策過程中，所表現是理性的，開始對現有工作評估，進而產生對工作滿意或不滿意，如果不滿意，便會另外尋找工作的意向、評估工作機會的選擇方案，形成離職傾向，最後做出離職決策。

2. Szilagyi的離職過程模型²⁵：

Szilagyi試圖從工作特質、員工關係、

註18：Frederick J.G.,(1960).” labor turnover; Calculation and cost” . New York; AMA, pp.7.

註19：Guralnik, D.B. (1971). “The Webster’ s New World Dictionary of the American Language” . NJ: Prentice-Hall.

註20：同註3。

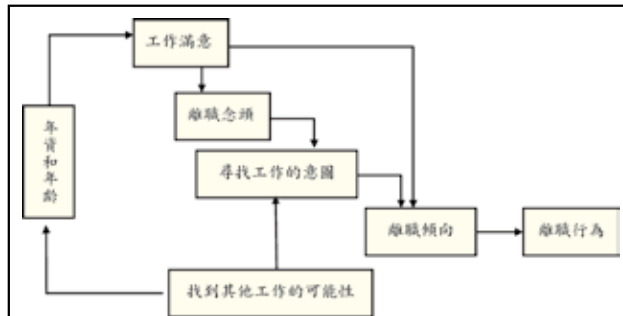
註21：Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). “Evaluation of the Mobly, honor and Hollingsworth model of employee turnover” . Journal of applied psychology, 64(5), pp.509-517.

註22：Tett, R. P., and Meyer, J. P., 1993, “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings” , Personnel Psychology, 46 (2),pp.259-295.

註23：Jeffery, K. S., Charles, M. F.and Rajah,(1989). “Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model” . Journal of Business Research , Vol.18.

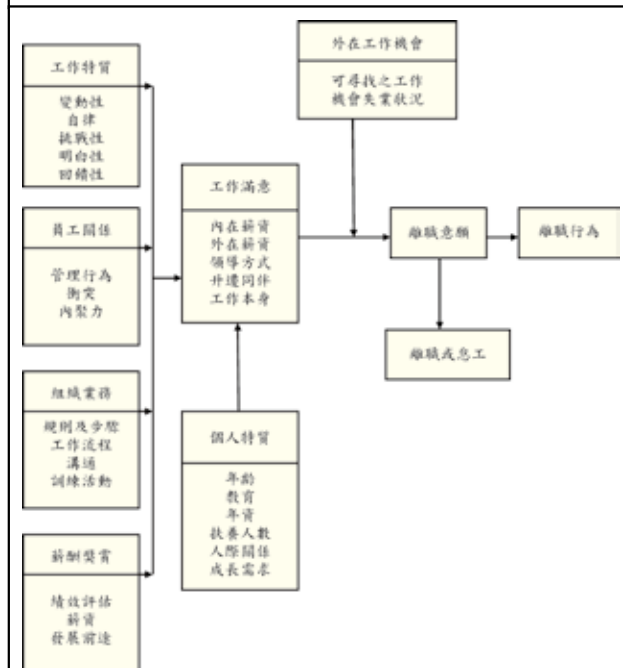
註24：同註3。

註25：Szilagyi,A.D.(1979), “Keeping employee Turnover under Control ,Personal” , The Management of People at Work,pp.42-52.



圖一 Mobeley離職行為簡單模式

資料來源：Mobeley(1979),p.517。

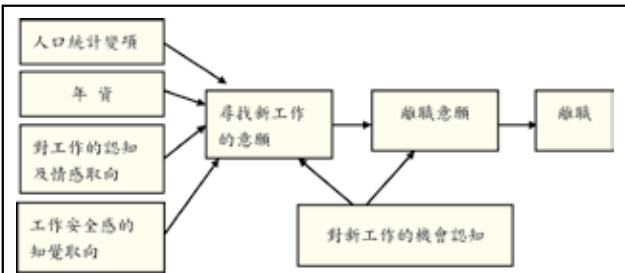


圖二 Szilagy的離職過程模型

資料來源：Szilagy(1979),p.42-52。

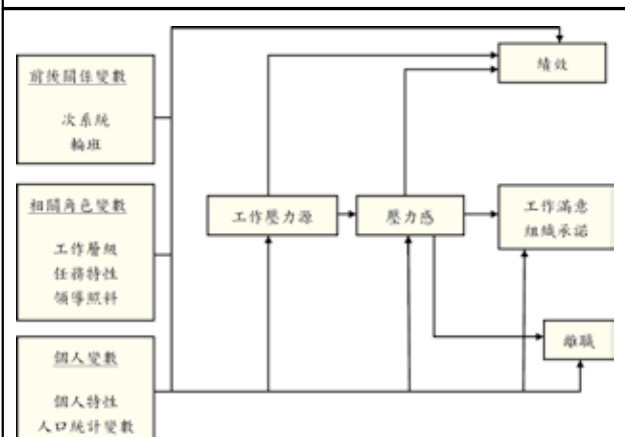
組織業務、薪酬獎賞制度、個人特質、工作滿足、外在工作機會及離職意願等變項來解釋離職行為，而提出離職過程模型(如圖二)，所持的理論觀點如下：

(一)工作特質、員工關係及工作環境(組織業務、酬賞制度)是影響員工離職的重要變項，其影響隨組織層次而變化。



圖三 Arnold & Feldman的離職過程模型

資料來源：Arnold & Feldman(1982),p.351。



圖四 Parasuraman & Alutto工作壓力的成因與影響模型

資料來源：Parasuraman & Alutto(1984),p.333。

(二)離職的變項可分為可控制及不可控制兩種，對組織來說，工作環境、領導形態、組織結構是可控制的；而外在工作機會、勞工短缺等則是不可控制的。

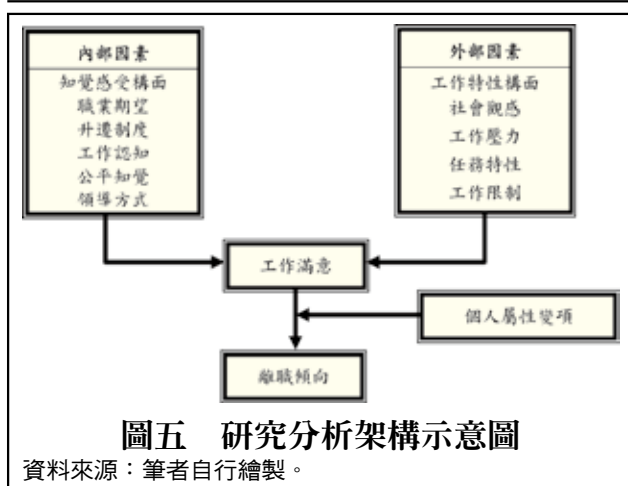
(三)進行員工僱用時，為避免僱用到潛在的離職者，應審慎考慮其個人特質。

3. Arnold & Feldman整合過去相關文獻，提出離職過程模型(如圖三)²⁶，其中主要變項包括個人人口統計變項因素、年資、對工作的認知及情感取向、工作安全感、對新工作的認知、尋找新工作意願、離職意願與

註26：Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover". Journal of Applied Psychology, 67(2), pp.350-360.

表二 某單位工作滿意與離職傾向相關因子綜整表

離職傾向		工作滿意							
		保健因子	歸屬需求	生理需求	尊重需求	公平需求	安全需求	自我實現需求	激勵因子
離職傾向	薪酬獎賞	√		√		√			√
	領導方式	√	√		√	√			√
	升遷制度		√		√	√	√	√	√
	工作認知		√		√	√	√	√	
	任務特性	√				√	√		
	工作壓力			√		√			√
	職業期望							√	
	公平性		√		√	√			√
	外界資訊		√		√		√	√	
離職傾向	工作限制	√	√		√	√	√	√	√



離職行為。Arnold & Feldman 此模型以 CICA(The Canadian Institute of Chartered Accountants)為研究對象，實證結果支持了離職行為的重大影響因素是年齡、年資、工作滿意、組織承諾、工作安全感的知覺及尋找工作意向(如圖三)。

4. Parasuraman & Alutto 工作壓力的成因與影響模型(如圖四)²⁷，這個系統模型有幾個變數間的關係，變數間的流向是單向

的，沒有彼此間的相互因果關係。其中前後關係變數、角色相關變數和個人特質等屬於外部變項，其餘則是內生變項，而工作壓力又是第一層的內生變項，分別受到前後因果關係變數、角色相關變數和個人屬性等前置變項的影響。績效最直接受到壓力感的影響；工作滿意和組織承諾是離職最接近的決定因素；工作壓力源和外因變項是直接或間接影響績效和離職的主要原因。

三、離職與工作滿意構面與相關因子建模

軍職人員來自不同社會層面，所接受的教育背景不同，且工作時間不固定(時而輪班、時而全勤出席)、軍種制度有其專屬性、工作時數長、任務繁忙、科層組織正式且規定嚴謹與嚴密、專業分工明確、與同事間互動往來密切，強調各部門整體性協調與合作與階級服從性，工作特性兼具管理與教育等雙重角色，另其職業的特殊性，容易受到

註27：Parasuraman, S. and Alutto, J. A.(1984). "Source and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model". Academy of Management Journal, 27:pp.330-350.

社會大眾的注意、檢視與觀感。因此，本研究依據某單位士官、兵對工作狀況之描述為例，並參考前述國內外相關研究學者之研究結論，綜整歸納工作滿意(如表一)與離職傾向相關因子(如表二)，大致可分為內在及外在因素兩大部分及統計人口變項、工作特性及知覺感受等三個構面(如圖五)。

四、量測方式

組織成員工作滿意度的調查與研究，已成為現今國內外各公民營機構組織日漸重視的重要課題，各專家學者基於對工作滿意的定義及研究目的不同，而發展出來的工作滿意度量表，如明尼蘇達滿足量表、工作滿足量表、工作診斷量表等，本研究採用目前學界普遍使用之明尼蘇達滿足量表做為量測的工具。

明尼蘇達滿足量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ)是由Weiss, Davis, England & Lofquist發展出來的²⁸，問題分長式量表和短式量表，採用Likert五點量表，長式量表分20個分量表，共100個題目，短式量表共3個分量，共20個題目，可測出受訪者內在滿足、外在滿足及整體滿足。

參、研究方法

一、研究假設

(一)H1：個人(背景)屬性變項對工作滿意與離職傾向有顯著差異。

(二)H2：職前期望與實際工作認知有顯

著差異。

(三)H3：整體滿意構面對內部滿意、外部滿意有顯著相關。

(四)H4：整體工作滿意度與離職傾向有顯著相關。

(五)H5：內部工作滿意度與離職傾向有顯著相關。

(六)H6：外部工作滿意度與離職傾向有顯著相關。

二、抽樣方法及分配

本研究以某單位為抽樣母體背景資料，並採隨機抽樣法對該單位現役士官兵為主要訪問與問卷調查對象。截至2012年3月底止，受訪調查對象共計240員，共計回收問卷205份，剔除無效問卷19份(含未答問卷及答題過多遺漏者)，有效問卷186份，佔樣本數77.5%。

三、分析方法

依據研究假設，本研究的統計分析係利用SPSS for Windows 17.0之統計套裝軟體進行資料分析，採用下列研究方法針對前述各項假設進行檢定：

(一)因素分析、效度與信度分析(Reliability Analysis)

本文兼採質性訪談、預試及專家(部隊長)指導增加問卷之效度，並利用SPSS統計應用實務建議主成份分析法(Principal Factor Analysis, PFA)來進行最大直交轉軸萃取，以客觀之標準減少受訪者對於問卷題目主觀誤解所產生之誤差，以增加問卷各

註28：Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H., (1967), "Manual For the Minnesota satisfaction questionnaire", Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

表三 不同婚姻狀況與工作滿意度及離職傾向構面之差異性分析綜整表

構面	研究變項	性別	個數	平均數	標準差	F	t	P
整體滿意	整體滿意	已婚	123	3.49	1.02	1.65	0.27	0.78
		未婚	63	3.45	0.91			
內部滿意	職業期望	已婚	123	2.73	1.02	0.01	0.48	0.63
		未婚	63	2.65	1.06			
	工作認知	已婚	123	3.14	0.71	1.72	-0.56	0.58
		未婚	63	3.20	0.66			
	公平知覺	已婚	123	2.42	1.04	0.04	0.61	0.54
		未婚	63	2.32	1.09			
外部滿意	社會觀感	已婚	123	2.79	1.13	2.68	0.74	0.46
		未婚	63	2.65	1.28			
	工作壓力	已婚	123	2.99	0.96	0.62	-0.68	0.50
		未婚	63	3.08	0.87			
	工作地點	已婚	123	2.64	0.96	1.05	1.69	0.09
		未婚	63	2.40	0.87			
	工作限制	已婚	123	3.50	0.93	0.34	0.79	0.43
		未婚	63	3.38	1.03			
	激勵因子	已婚	123	2.66	1.08	2.73	-2.23	0.03*
		未婚	63	3.02	0.94			
離職傾向	組織文化	已婚	123	2.64	0.99	1.76	-2.58	0.01*
		未婚	63	3.03	0.94			
	離職傾向	已婚	123	2.78	1.04	0.31	-2.60	0.01*
		未婚	63	3.20	1.06			

註：*表 $p < .05$ ，**表 $p < .01$

N=186

表四 個人(背景)屬性變項對工作滿意與離職傾向差異性分析綜整表

研究變項	性別	年齡	婚姻狀況	階級	來源	年資	居住地
一般滿意	成立	成立	不成立	成立	不成立	成立	不成立
職業期望	成立	成立	不成立	成立	不成立	成立	不成立
工作認知	成立	成立	不成立	成立	不成立	成立	不成立
公平知覺	不成立	成立	不成立	成立	不成立	成立	不成立
社會觀感	不成立	不成立	不成立	不成立	不成立	不成立	不成立
工作壓力	不成立	成立	不成立	成立	不成立	成立	不成立
工作地點	不成立	不成立	不成立	不成立	不成立	成立	成立
工作限制	不成立	不成立	不成立	成立	不成立	不成立	不成立
激勵因子	不成立	不成立	成立	不成立	不成立	不成立	不成立
組織文化	不成立	不成立	成立	不成立	不成立	不成立	成立
離職傾向	不成立	不成立	成立	不成立	不成立	不成立	成立

表五 職前期待對現職工作認知之差異性分析表

研究變項	平均值	標準差	t	P	差異成立
下部隊前對工作充滿熱誠VS. 下部隊後對工作仍然充滿熱誠	0.672	0.645	14.207	0.00**	成立
下部隊前很認同現在的職業VS. 下部隊後仍然很認同現在的職業	0.925	0.746	16.906	0.00**	成立
下部隊前感到未來的工作很有意義 VS. 下部隊後仍然感到工作很有意義	0.957	0.719	18.151	0.00**	成立
下部隊前認為工作對組織有貢獻VS. 下部隊後仍然認為工作對組織有貢獻	0.774	0.66	16.005	0.00**	成立
下部隊前的軍事學養能勝任現在的工作VS. 下部隊後的軍事學養依然能勝任現在的工作	0.543	0.541	13.688	0.00**	成立

註：*表 $p < .05$ ，**表 $p < .01$

N=186

表六 整體滿意度對內部及外部滿意度傾向構面之相關性分析摘要表

構面及研究變項	整體滿意		
	Pearson	significant	相關性
職業期望	.907**	0.00	正相關
工作認知	.857**	0.00	正相關
公平知覺	.829**	0.00	正相關
激勵因子	.204**	0.005	正相關
組織文化	-.189**	0.009	負相關

註：1. **. 表示 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. *. 表示 Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

分量表之內部一致性Cronbach's α 值，以檢驗量表變項之信度。

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

為瞭解樣本的特性，以個人屬性基本變項中之：性別、年齡、婚姻狀況、階級、來源、年資及居住地等屬性，以婚姻狀況為例，進行次數分配與百分比分析，驗證假設是否成立。

(三) 獨立及成對樣本t檢定

此法適於檢定兩組樣本平均數的差異程度。本研究分別採用成對樣本與獨立樣本t檢定，來檢驗職前認知與實際工作後之平均數差異性分析；另運用階級及居住地等個人屬性之二分變項，在知覺感受方面之現行工作特性對於工作滿足上是否有顯著性差異。

四、相關分析

以Pearson積差相關分析，來檢定各研究變項之間的相關顯著性，包括知覺感受及工作特性與工作滿足間之相關程度。

五、單因子變異數分析

運用單因子變異數分析來檢定不同的個人屬性(年齡、教育程度、階級、服務年資、士官兵來源等)在知覺感受、工作特性、工作滿足上與離職傾向是否有顯著差異，並在達顯著水準時，以Scheffe法進行事後多重比較，檢定每兩組間的差異情形，以瞭解兩兩群組之間的差異是否有顯著性。

六、迴歸分析

將工作滿意度與離職傾向評分上進行個別的迴歸分析，以求得工作滿意度與離職(

表七 整體滿意度對離職傾向構面因素相關性分析綜整表

構面及研究變項	離職(退伍)傾向	離職(調職)傾向
	Pearson (Significant) 相關性	Pearson (Significant) 相關性
樂在現在的工作	-.644** (0.00) 負相關	-.551** (0.00) 負相關
職業可以受到良好的薪資福利	NA	-.177* (0.015) 負相關
對目前的升遷感到滿意	-.145* (0.048) 負相關	NA

註：1. **. 表示 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
2. *. 表示 Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

表八 內部滿意度對離職傾向構面因素相關性分析綜整表

構面及研究變項	離職(退伍)傾向	離職(調職)傾向
	Pearson (Significant) 相關性	Pearson (Significant) 相關性
職前期望	NA	-.190** (0.016) 負相關
工作認知	NA	-.177* (0.009) 負相關
公平知覺	NA	-.188* (0.01) 負相關

註：1. **. 表示 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
2. *. 表示 Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

退伍或調職)間之關係。

肆、分析結果

一、效度與信度分析

本問卷採用內容效度(Content validity)予以考驗，研究內容經過文獻探討，整理出工作滿足與離職傾向內各構面項目與題

表九 外部滿意度對離職傾向構面因素相關性分析綜整表

構面及研究變項	離職(退伍)傾向	離職(調職)傾向
	Pearson (Significant) 相關性	Pearson (Significant) 相關性
社會觀感	NA	.249** (0.001) 正相關
工作壓力	.262** (0.0) 正相關	.199** (0.006) 正相關
工作地點	.251** (0.001) 正相關	.199** (0.006) 正相關
工作限制	-.260** (0.0) 負相關	NA
激勵因子	-.527** (0.0) 負相關	-.304** (0.0) 負相關
組織文化	.599** (0.0) 正相關	.351** (0.0) 正相關

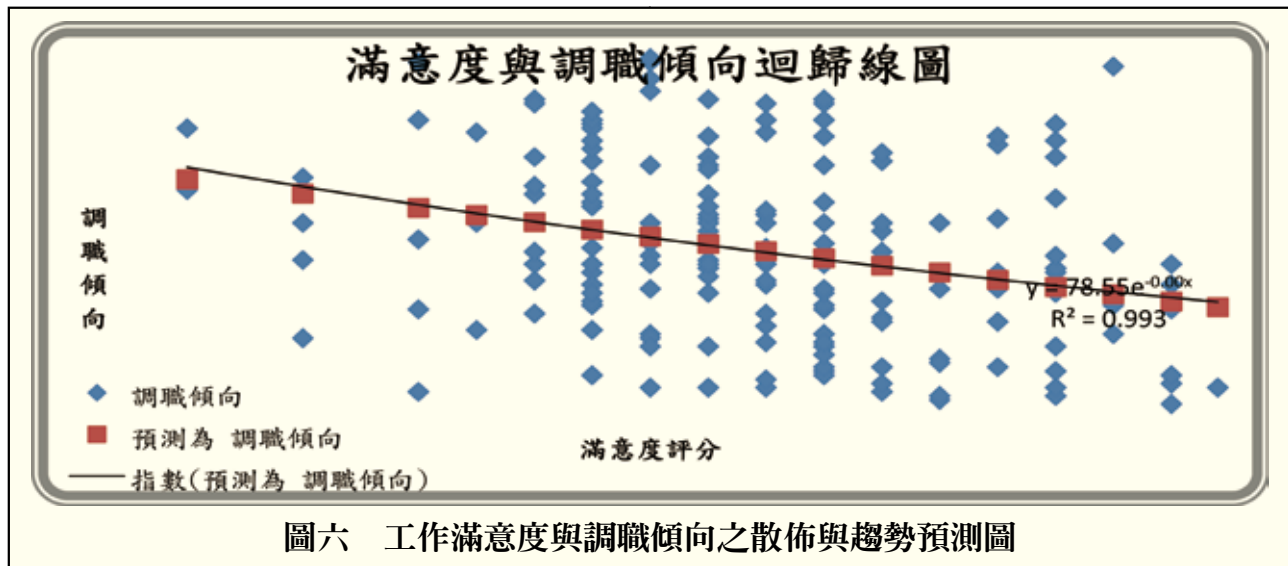
註：1. **. 表示 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
2. *. 表示 Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

項內容，編製出「工作滿足與離職傾向」問卷初稿。經實地赴某單位抽樣40人實施預試問卷調查，在社會觀感、工作地點、工作限制及整體離職傾向部分Cronbach α 係數低於0.75。因此針對可能產生意義混淆之問題進行審訂，依其對研究對象的實務經驗，修改問卷內題項與敘述重新加以修訂後再度實施預試，獲得Cronbach α 係數皆達於0.75以上，符合信度指標要求。

二、差異性分析

(一) 假設一：個人(背景)屬性變項對工作滿足與離職傾向差異性分析綜整資料(如表三)。

採單一因子變異數(One-Way ANOVA)檢定方式，以婚姻狀況為例，對工作滿意度及離職傾向構面進行差異性分析顯示，不同婚



表十 工作滿意度與調職傾向之模式摘要

模式	R	R 平方	調整後R平方	估計的標準誤
1	.294a	0.087	0.082	20.087

預測變數(常數)工作滿意度評分

表十一 工作滿意度與調職傾向之變異數分析

模式	平方和	自由度	平均平方和	F檢定	顯著性
迴歸	7042.194	1	7042.194	17.453	.000**
殘差	74241.204	184	403.485		
總和	81283.398	185			

預測變數(常數)工作滿意度評分

依變數：調職傾向強烈程度評分

**.表示Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

表十二 工作滿意度與調職傾向之係數

模式	未標準化係數		標準化係數	t值	顯著性
	B估計值	標準誤	Beta分配		
常數	74.129	5.218		14.206	0.00**
工作滿意度評分	-.349	.084	-0.324	-.294	0.00**

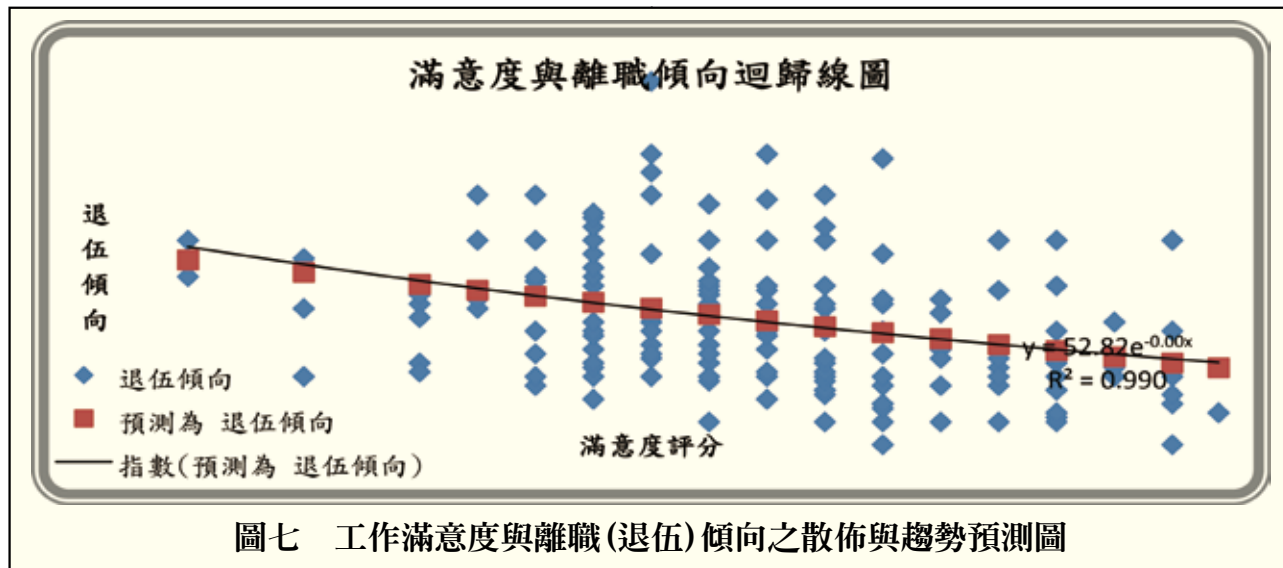
姻狀況之士官兵除在激勵因子、組織文化及離職傾向變項上有顯著差異外，餘變項上無顯著差異。接續再以同樣檢定方式分別對性別、年齡、階級、入伍來源、年資、居住地等個人(背景)屬性變項進行檢定，結果(如表四)。

(二) 假設二：職前期望與實際工作認知有顯著差異：職前期望與實際工作認知有顯著差異：

採成對樣本(Paired-Sample)t檢定方式，職前期待對現職工作認知之差異性分析(整理如表五)，資料顯示均具顯著差異。

(三) 假設三：整體滿意構面對內部滿意、外部滿意有顯著相關。

使用皮爾森相關性分析法(Pearson Correlation Analysis)，分析某單位士官兵之工作滿意度研究變項與離職傾向間是否存在顯著相關。將整體滿意度分別對內部滿意與外部滿意及離職傾向構面因素實施相關性分析結果(如表六)顯示，整體滿意度隨職



表十三 工作滿意度與離職(退伍)傾向之模式摘要

模式	R	R 平方	調整後R平方	估計的標準誤
1	.324a	0.105	0.1	13.767

預測變數(長數)工作滿意度評分

表十四 工作滿意度與離職(退伍)傾向之變異數分析

模式	平方和	自由度	平均平方和	F檢定	顯著性
迴歸	4099.99	1	4099.99	21.632	.000**
殘差	34874.36	184	189.535		
總和	38974.35	185			

預測變數(長數)工作滿意度評分

依變數：調職傾向強烈程度評分

**表示Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

表十五 工作滿意度與離職(退伍)傾向之係數

模式	未標準化係數		標準化係數	t值	顯著性
	B估計值	標準誤	Beta分配		
常數	48.350	3.576		13.519	0.00**
工作滿意度評分	-0.267	0.057	-0.324	-4.651	0.00**

業期望、工作認知、公平知覺、激勵因子的滿意度提高而成顯著正向關係，而與組織文化成負相關，值得參考運用。

(四) 假設四：整體工作滿意度與離職傾向有顯著相關。

將整體滿意度對離職傾向構面因素實施相關性分析結果(如表七)顯示，整體滿意度與離職傾向呈現相當程度之負相關，意即當工作滿意度下降時，離職傾向則提高，因此容易形成人員永遠離開軍中環境；另外，在因素分析方面則以樂在工作、薪資、福利及升遷滿意較具影響。

(五) 假設五：內部工作滿意度與離職傾向有顯著相關。

以內部滿意度對離職傾向構面因素實施相關性分析結果(如表八)顯示，內部滿意度與調職傾向呈現相當程度之負相關，而與離職退伍之傾向無顯著相關，其中以職前期望、工作認知及公平知覺方面均對調職較具影響，而與退伍離職較無關聯。

(六) 假設六：外部工作滿意度與離職傾向有顯著相關。

以外部滿意度對離職傾向構面因素實施相關性分析結果(如表九)顯示，外部滿意度分別對離職與調職傾向呈現不同程度之相關，其中以工作壓力、工作地點、激勵因子及組織文化均對調職與離職產生影響，而工作限制與離職產生關聯，社會觀感則對與退伍離職較無影響。

五、迴歸分析

(一) 工作滿意度與調職傾向之關係

以工作滿意度評分做為自變項，調職傾向程度做為依變項，分析工作滿意度與調職傾向之關係，結果彙整(如表十、十一、十二及如圖六)。

由工作滿意度對調職傾向之模式摘要得知迴歸模式中之R平方為0.087，表示士官兵工作滿意度與調職傾向的關係整體解釋量為8%，且R值為0.294，而檢視變異數分析中得知F檢定值為17.453，另再從變數預測變數中之Beta係數估計的結果為-0.349，呈現負向關係($t=14.206$)，顯示士官兵滿意度對於調職傾向之間呈現反比趨勢。

(二) 工作滿意度與離職(退伍)傾向之關係

以工作滿意度評分做為自變項，離職(退伍)傾向程度作為依變項，分析結果彙整(如表十三、表十四、表十五及如圖七)。

由工作滿意度對離職(退伍)傾向之模式摘要得知迴歸模式中之R平方為0.105，表示模式中士官兵之工作滿意度與調職傾向的關係整體解釋量為10%，且R值為0.324，而檢

表十六 研究假設分析結果綜整表

假設命題	研究假設	實證結果
一	個人(背景)變項在工作滿意度構面具有差異性	部分獲得支持
二	職前期望與實際工作認知具有顯著差異	獲得支持
三	整體滿意構面對內部滿意與外部滿意具有顯著相關	部分獲得支持
四	整體工作滿意度與離職傾向具顯著相關	部分獲得支持
五	內部工作滿意度與離職傾向具顯著相關	部分獲得支持
六	外部工作滿意度與離職傾向具顯著相關	部分獲得支持

視變異數分析中得知F檢定值為21.632，另再從變數預測變數中之Beta係數估計的結果為-0.324，呈現負向關係($t=13.519$)，顯示士官兵之滿意度對於離職(退伍)傾向之間呈現反比趨勢。

由圖六、圖七比較，可以明顯看出士官、兵普遍存在調職之傾向，截距為74.129，斜率則為-0.34，而退伍傾向之指數趨勢線則明顯平滑，其截距為48.35，斜率則為-0.26，因此大膽預測士官兵依然珍惜現有之工作，而並非完全想脫離軍中環境，因此，加強改善工作滿意度，則可留住心存調職傾向之士官兵，且成效將非常顯著。

伍、研究發現

一、整體滿意度量測結果具正面意義

由敘述分析統計結果顯示，在整體滿意度方面以李特式量表得分平均為3.162，表示大多數士官兵對於工作滿意度上有正面之感受，其中又以薪資福利之滿意度為最高，然必須注意的是，無論在內部或外部滿意度

方面，則又有明顯表現相對低分的現象，其中在工作地點、工作限制及未來發展方面滿意度感受最為負面，此一現象可能所代表之意義在於，第一、某單位士官兵之專業性訓練項目較多所致，另則是基於單位特性實務安全考量，工作規定可能要求過於嚴苛，訓練簽證制度在實施上無論是對於資淺或次資深士官兵普遍形成強大壓力；其次是未來發展滿意度方面，對於國軍目前正在大力執行精粹案之同時，格外值得觀察後續之影響。

二、研究假設量化分析結果

本研究經問卷調查所獲得之資料，針對不同研究假設，採統計軟體進行資料差異性及相關性分析後，其結果(如表十六)。

(一)假設一：個人(背景)變項在工作滿意度構面差異性部分獲得支持

由人口統計變項分析結果整體而言，除士官兵來源對於工作滿意度無顯著差異外，其餘個人屬性方面包括性別、年齡、教育程度、階級、年資、居住地點等無論在整體滿意、內部滿意及外部滿意方面均有差異，在性別方面，驚訝的令人發現女性的工作滿意度高於男性，檢視過去有關軍事人力管理方面類似之研究，鮮少出現此類現象，顯示軍隊在兩性工作平權之努力上有顯著成效；在婚姻狀況方面，已婚者對於目前某單位之管理文化較不具認同；在服役年資與年齡方面，通常認為資淺者滿意度普遍為低，但在本研究上出現26-30歲之士官兵滿意度較低，較不常見，而此一年齡正值法定服役期滿之年紀，有更換跑道之選擇空間，然部隊教育投資與訓練培養中層接班士官兵不易，且基

層較具經驗之士官兵多為部隊管理執行之主力，殊值管理者警惕；在軍事學資方面，資深士官兵對於自我提升與成長之要求較具明顯差異，因此對於工作地點資源不足之處頗為在意；至於在階級方面，上士以上階級之滿意度為最高，而下士與士兵階級普遍之工作壓力偏高；最後就居住地方面，理所當然住家偏遠的士官兵在滿意度上有明顯偏低的現象，因此應設法提高其他方面之滿意度以彌補此一地理位置上先天之不足。

(二)假設二：職前期望與實際工作認知具有顯著差異獲得支持

針對職前期望與實際工作認知落差方面進行分析統計，可由前面章節分析清楚的發現明顯具有顯著差異。軍職人員大多係透過獨立系統專門培育，屬職業教育之一環，在職業忠誠度方面應較一般民間教育更具職業適性，因此縮短在職前期望與實際工作認知之落差，乃為軍事院校存在之價值，因此在軍事教育紮根的工作上，仍有相當大之精進空間；其次在研究過程中發現，以任職前後之職業熱誠與軍事專業本職學能上有較大之落差感受，顯示軍事學校教育在課程內容上與單位實務工作上銜接度尚嫌不足，無法滿足學生畢業任職後之需求；其次是在校生活營規管理受到社會輿論壓力影響而有逐漸寬鬆之現象，因此在畢業後對於部隊嚴格的管理產生心理排斥效應，本研究發現可提供相關教育單位參考運用，重新定位與思考回歸為用而訓之教育本質。

(三)假設三：整體滿意構面對內部滿意與外部滿意具有顯著相關部分獲得支持

由於滿意度之構面在社會科學研究領域中，學者專家所關注與發現之面向不盡相同，其次是由於資源有限，無法全面提升所有滿意構面之因素時，可以透過相關性分析可以聚焦被研究單位因工作屬性而造成影響滿意度之重大特殊因素，因此本研究針對滿意度構面與內、外部滿意因素方面進行相關性分析統計，可以發現某單位士官兵對於職前期望、工作認知、公平知覺、激勵因子方面具有正相關之現象，而組織文化方面則具負相關之特徵，可以說明的是，職業期望、工作認知、公平知覺與激勵因子正向感受度越高時，其滿意度將越高；而對於官僚體系之組織文化認同感受度越低者，其滿意程度越高。因此在探討如何提升滿意度之同時，可以針對上述較具顯著相關且較影響工作滿意度的部分著手進行改進。

(四) 假設四：整體工作滿意度與離職傾向具顯著相關部分獲得支持

在海軍某單位士官兵的整體滿意度與離職傾向方面具有顯著負相關獲得部分支持，然而透過研究發現，當滿意度分別對退伍及調職傾向進行分析後呈現不同之趨勢，顯示某單位士官兵之調職傾向明顯大於離職退伍傾向，從迴歸分析上亦獲得支持。此一現象對於管理上之意涵，可以說明工作穩定、良好薪資福利及升遷滿意對於離職傾向有重大影響，此結果支持馬斯洛之需要層級理論中之說法，因此對於人事政策制定上尤其有關薪資調整幅度、勤務加給、組織架構變革及升遷制度調整上必須特別加以慎重。

(五) 假設五：內部工作滿意度與離職傾向

具顯著相關部分獲得支持

由內部工作滿意角度切入，檢驗其與離職傾向相關性時發現，兩者之間具有顯著之負相關獲得部分支持。其中顯著相關因素分別為職前期望、工作認知及公平知覺，呼應驗證前述整體滿意構面對內部滿意與外部滿意之差異性分析，顯示本研究在內部滿意方面與整體滿意分析結果具有一致性，約略看出諾克斯目前在內部管理方面普遍所遭遇之問題。因此如何提升職前期望、工作認知及公平知覺之滿意度以降低離職傾向為當務之急。

(六) 假設六：外部工作滿意度與離職傾向具顯著相關部分獲得支持

由外部工作滿意角度切入，檢驗其與離職傾向相關性時發現，兩者之間具有顯著相關性獲得部分支持。其中以工作壓力、工作地點與組織文化具正相關，而與激勵因子為負相關。足以說明當工作壓力越大、工作地點越遠時、組織文化愈僵化與官僚者，離職傾向則相對提高，而在長官領導激勵方面，愈是受到關懷與激勵之部屬，則在離職傾向上則呈顯相反之走向，符合目前在管理實務上之相關理論上均獲得支持，顯示無論是軍職或非軍職人員對於外部工作環境之滿意度具有同樣之要求，不會因軍職人員必須具備高度之職業忠誠度而有所差異，正因如此而值得憂心的有二，第一，軍以戰為主，可想而知的是，一旦國家遭遇危難，面臨戰場作戰之臨場壓力將遠較於目前承平時期的部隊管理工作壓力為大，士官兵為部隊戰技之核心，戰力之基石，工作抗壓之心理素質教育

確有建立之必要；其次是由於國防屬非營利單位，因此主政組織變革與人事制度之高層領導人員或是部隊實務之管理幹部正因無營利之壓力，而可能發生嚴重之「代理問題」，透過本研究約略可以發現，這種現象的確在滿意度構面之激勵因子方面產生負面影響。

陸、可行性改善建議

本研究經過文獻探討及資料實證分析顯示，無論在整體、內部與外部滿意度各構面，對於離職傾向均有不同程度之影響，冀望透過本研究有助於組織決策者或主管人員對於某單位士官兵需求之瞭解，因此針對研究結果以黃英忠(1995)在人力資源管理上之分類，分別就管理上之意涵，提出下列幾點可行性改進建議作為參考運用，以留住優秀人才。

一、在人力資源開發管理方面

(一) 採取輪調制度，消除組織變革疑慮

根據研究結果顯示，由於目前國軍正在實施第三波人事精進與組織調整案，某單位士官兵對於未來之發展普遍存有負面之看法，直接影響其工作滿意度。因為該單位屬裝備較老舊並已規劃列為優先汰除兵力，然而在人事制度規劃下，年紀稍輕之士官兵對於前途發展有相當深遠之顧慮。因此，採用正常的人事輪調制度應為可行之作法，除有利於海軍整體人力配置之彈性化，並能強化士官兵之多面向專業能力，培養其第二專長之共識，同時可以減低某單位士官兵對於未來前途發展受限之疑慮，值得深思。

(二) 正視資淺士官兵壓力源，規劃符合

實需之訓練模式

在研究中發現，軍職人員在工作上具有高度危險性、高不確定性、高辛勞性之職業本質，對於某單位之資淺與次資深之士官兵而言，除容易緊張而產生之自然壓力外，其他工作壓力之來源有三：首先是由於裝備壽齡較老舊與武器之多樣性與獨特性，因此在學習必須耗費較長之時間，對於在職訓練上感到吃力；其次壓力來源來自於部隊之訓練工作，某單位在同類型之作戰部隊中，屬編制人員最多而義務役比例最高者，工作安全規定自然要求較為嚴格，然義務役士兵役期僅為一年，服從性相當低，一旦所屬違犯相關規定，志願役士官兵受連帶處分之情形屢見不鮮，因此在照顧士兵方面所面對之壓力除來自長官之要求外，尚須面對義務役士兵背後視子如寶之家屬或民代委員之關切，更遑論達到上級要求訓練其成為合格且善戰之士兵，因此以目前一體適用之訓練簽證方式，在時限規定、科目內容與執行方式之要求，建議應針對某單位之特殊需求而有所調整，針對特殊艦型及目前人力結構狀況，規劃具有特色之訓練模式，以符實需。

(三) 訓育重新定位，減少職業認知落差

兵科教育旨在培養士官兵專業之戰鬥技能，應屬職業教育之一環，因此軍事學校在教育方向之定位上應符合旨趣，故在聘用專業軍事學科教官之資格考量上，應嚴格規範具有發展潛力，服勤績效表現優良且具正面評價之士官兵優先選派，從基層教育著手，避免士官兵下部隊服勤前早已為先入為主之觀念所誤導，以減低職業期待落差因素，以

提升工作滿意度。其次在實質訓育內容上，應主動加強分析單位特性及工作環境介紹，以建立正確之工作觀；另對於分發部隊後初級士官兵之職前教育部分，應加強實務工作指導，並由資深士官兵分享經驗心得傳承，以降低下部隊後之不適應與認知落差。

二、在人力資源報償管理方面

(一) 正向激勵領導，善化負面組織文化

研究顯示，海軍某單位人員對工作滿意度仍屬偏高，此結果出乎本研究之預期。海軍某單位有異於一般的部隊形態，生活作息與教育訓練均在密閉之空間執行，也就是帶著鍋碗瓢盆上戰場之軍種特性，有鑑於此，形塑海軍為「家」的觀念必須建立在士官兵的基本認知上，而家必須是溫暖的，且具有共同工作語言與良好之組織氣候，其職責在於領導幹部，而領導是一種權力，也是影響、說服及激勵他人的能力。研究顯示，太強調制度面與教條式管理原則成了經年累月的習慣，在程度上對組織文化與工作滿意度造成負面影響，也很難察覺。因此，建議領導幹部應平衡體制與體恤的領導作風，因為，除了鼓勵及要求部屬全力以赴外，領導者有責任讓部屬覺得可親，讓他們有機會表達意見，能提供資源與機會給每一個人，賞罰公平，讓績效與變革成為組織優先的工作²⁹。

(二) 在人力資源確保管理方面，則運用配套措施，建立公平之職場環境

在任務及工作分配之公平性方面，上級單位對於該單位所擔負之工作負荷應與其他

同類型部隊從事公平性分析比較，針對差異部分實施溝通，或採取獎勵性措施，如戰績分之特別給予或服勤安全加給等，以降低某單位士官兵之間由於服務於不同單位所產生之公平性差異；其次在工作負荷公平性方面，在節約燃料之考量上，在任務之派遣上通常以駐地之便為著眼，但某種艦型在服勤前裝備需要相當長時間之暖機與檢查，許多短暫之任務卻造成長時間之工作負擔，因此建議衡量艦型機動性及便利性分派擔任不同類型任務，在消弭公平性之差異上，有一定正向之幫助。

柒、結語

海軍近年來不斷更新軍備，從之前的武進一號、武進二號、武進三號、光華一號、光華六號到最近的光華七號、長程反潛機、潛艦軍購等專案，大幅增加新進的武器載臺，海軍硬體戰力上顯著提升，然而因應新的戰略思維(從攻守一體到守勢戰略)，國防二法制定的大環境下，實施組織調整與兵力結構的重新規劃，形成組織瘦身、簡併、裁撤及人力縮減的現象，在新式載具陸續成軍而人力銳減的雙重影響下，工作負荷從原本的沉重變成壓力，再加上受到許多外力的刺激及軍中內部管理後所形成的人力外流現象來看，工作滿意、離職傾向與生涯規劃等人力資源管理方面的研究便極為重要。

海軍為科技兵種，如何發揮尖端科技載具戰力之人員素質為制勝的關鍵因素，因此

註29：林相吉，《組織文化、領導風格與工作滿足之關係研究——以海軍軍士官為例》，私立義守大學工業工程與管理學系未出版碩士論文，2005年。

海軍在人力資源管理的選、育、訓、留、用各方面都投注大量的投資經費從事人員的培訓，目的就是希望透過優秀的人才從事第一等海軍的建設。筆者希冀透過海軍某單位士官兵對於工作滿意度聯繫於離職傾向分析之研究，藉由系統性之分析，探求造成基層部隊士官兵離職之可能性因素，提出本案例之研究量化支撐，分別就其在管理上之意涵加以研討，最後提出相關可行性之改善建議，期能提升士官、兵留營意願，以維持優質基礎戰力。

<參考資料>

一、英文部分

1. Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
2. Alderfer, Clayton. Clayton P. Alderfer (1969). "Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings". *ERG Theory*.
3. Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67(2), pp. 350-360.
4. Frederick J. G., (1960). "Labor turnover; Calculation and cost". New York; AMA, pp. 7.
5. Guralnik, D. B. (1971). "The Webster's New World Dictionary of the American Language". NJ: Prentice-Hall.
6. Herzberg, F. B. Mausner, and B. Synderman, (1959). "The motivation to work", N. Y.: Johnson Wiley & Sons.
7. Hoppock, R. (1935) "Job satisfaction". Harper & Brothers Publishers, New York.
8. Jeffery, K. S., Charles, M. F. and Rajah, (1989). "Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model". *Journal of Business Research*, Vol. 18.
9. Maslow, A. H. (1954). "A theory of human motivation. *Psychological Review*", (50), pp. 370-396.
10. Maslow, A. H. (1970). "Motivation and personality". New York: Harper & Row.
11. Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). "Evaluation of the Mobly, honor and Hollingsworth model of employee turnover". *Journal of applied psychology*, 64(5), pp. 509-517.
12. Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of applied psychology*, 62(2), pp. 237-240.
13. Parasuraman, S. and Alutto, J. A. (1984). "Source and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural

model”. Academy of Management Journal, 27:pp.330-350.

14.Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973), “Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism”, Psychological Bulletin, 80(2), pp.151-176.

15.Price, J.L. (1977). “The study of turnover”. Ames: Iowa State University Press.

16.Smith, Kendell & Hulin(1969), “A Linear Model of Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology. (49), pp.209-216.

17.Szilagyi, A.D. (1979), “Keeping employee Turnover under Control ,Personal”, The Management of People at Work, pp.42-52.

18.Tett, R. P., and Meyer, J. P., 1993, “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytical findings”, Personnel Psychology, 46 (2), pp.259-295.

19.Vroom, V.H. (1964). “Work and Motivation”, 3rd ,N.Y. John Wiley & Sons, Inc.

20.Weiss, D. J., Davis, R. V.,

trial Relations Center.

二、中文部分

1.余安邦，《企業組織中員工離職行為之研究》，國立臺灣大學心理研究所碩士論文，1980年。

2.余杏容，〈離職相關因素之探討〉，《思與言》，第15卷，第2期，1977年。

3.吳月娟，《國小資優班教師工作滿意度之研究》，國立彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文，1998年。

4.林相吉，《組織文化、領導風格與工作滿足之關係研究－以海軍軍士官為例》，私立義守大學工業工程與管理學系未出版碩士論文，2005年。

5.曹萃栩，《我國企業界技術專業人員離職意願之探討》，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1984年。

6.蔡坤宏，〈工作滿意與離職意圖關係之問顧：Meta分析〉，《輔仁管理評論》，第6卷，第1期，1999年，頁21-36。 ㄚ

作者簡介：

吳國中上校，海軍官校正期81年班，美國海軍指揮參謀學院2004年班，國防大學戰爭學院函授101年班，國立中山大學企業管理研究所碩士，國立政治大學國家發展研究所博士生，現服務於海軍鳳陽軍艦。

