

以需求理論探討陸軍 提升志願士兵留營成效 及因素調查分析

黃逸揚・劉維哲

摘要

兵役制度是國家重要的軍事制度，募兵制是我國自黃埔建軍以來最大的軍事變革。由實際執行經驗發現，優質領導統御、良好服役環境、扎實的訓練與創造官兵願景仍是有效提升留營率的最重要因素。囿於社會人口結構已趨向少子化，推動募兵日趨艱難，留住人才與吸引人才一樣重要，為瞭解陸軍志願士兵對「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」、「生活設施改善」及「留營慰助金」等目前推行之招募政策認同度，並探討其留營意向及離退傾向的潛在因素。本調查研究以陸軍單位志願役士官、兵為調查對象，並以「需求理論」為測度基礎進行問卷調查，探討「生存、關係、成長」等需求構面與留營意願之關連與差異性，且更進一步地對募兵政策及留營策略研提具體建議，作為未來制定政策與改善方向，俾利本部達成推動募兵之目標。

關鍵字：需求層次認同、留營意向、離職傾向、生活設施改善、戰鬥部隊增支志願役勤務加給、留營慰助金

壹、緒論

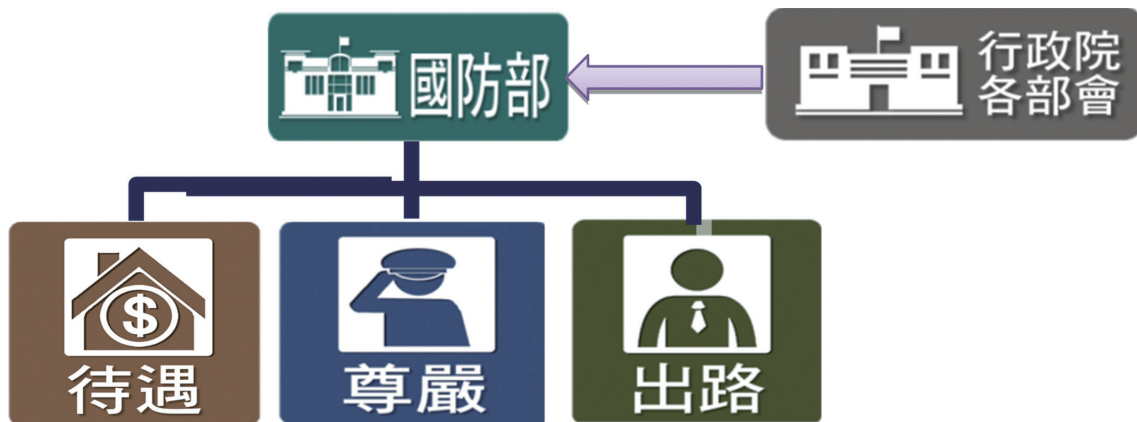
人力資源規劃是達成建軍備戰目標關鍵要素，國軍人力管理原則「進、訓、用、考、退」五者環環相扣，推行「募兵制」除需考量國家外部環境所面臨的威脅程度及內部財力資源分配等問題外，更要著眼於「吸引人才」、「培養人才」及「留住人才」等面向之規劃。

募兵政策之推行為我國兵役制度重大興革，不可否認，推動之初我國亦和世界各先進國家一樣，遭遇到包括國際經濟景氣衰退、國家財政分配、社會對軍中環境封閉的負面觀感與年輕人崇尚自主的價值觀等諸多挑戰，整體招募情況未臻理想。近年國軍募兵推展雖已漸具成效，為達轉型募兵制，除開源招募外，如何節流以維持部隊充足兵員更是重要，尤以管

制役期志願士兵皆已具精熟戰鬥技能，其離退造成訓練成本與人力資源耗損，更影響單位任務調配。

馬總統日前出席105年將官晉任授階典禮時表示，募兵制的推行是世界主流趨勢，除民眾的支持，政府部門的大力推行也功不可沒。國防部配合「推動募兵制暫行條例」公布施行，以周全國軍志願役官兵「全人生規劃」，於服役期間及退後出路均有妥善照顧，並就「改善待遇、提升尊嚴、擴大出路」等面向精進規

劃。首先在「改善待遇」方面，加發基層營連單位「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」、「留營慰助金」及調增地域加給等，以肯定優秀志願士兵；在「提升尊嚴」方面，積極辦理職業訓練，加強官兵的技職教育，鼓勵官兵利用公餘時段進修，並提供完善的進修環境及辦理多元的補助措施，使志願士兵可以依意願獲得學位及證照；在「擴大出路」方面，協助屆退官兵順利就業，提供相關就業輔導措施，讓官兵續為國家社會所用。



圖一 推動募兵「全人生規劃」概念

陸軍為建構優質服役環境，亦致力於革新內部管理及部隊訓練作法，其中包含人性化調整駐地訓練、警衛勤務及戰備部隊運作機制、改善官兵生活設施及開放智慧型手機等相關規劃，以期改變志願士兵的服役觀念及環境，增加招募或留營等多項利基。

日前司令邱上將，於工作會報中強調「人才招聘」仍是本軍現階段重點工作之一，各級主官除建立招募管控機制，應落實「人員考核」，留優汰劣，確達本軍「重質重量」的招募目標與成效；同時透過教育訓練作為，使所屬認清軍人「職」與「責」的重要性，並完備各項輔導與督管措施，建立制度化、標準化的作業程序，確維官兵權益。因此，探討本軍志願士兵對「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」、

「生活設施改善」及「留營慰助金」等當前推行政策之認同度，並探討其留營意向及潛在離退因素，據以提供招募（留營）政策修訂方向，為本專案調查首要動機。

貳、文獻探討

一、需求理論

「需求」概念詮釋的方向不同，使得需求的界定也不一致，本次調查主要採用為Maslow的需求層次理論及Alderfer的ERG需求理論Herzberg的雙因子理論。

(一)需求層級理論

美國心理學家Maslow 於1943 年所發

表的「需求層級理論」中提出需求階層（needs hierarchy）模式認為，人們的行為係由許多不同具體的需求所引發，並依序歸類為五種基本類別，包含：生理需求（physiological needs）、安全需求（safety needs）、社會需求（social needs）、尊敬需求（esteem needs）、自我實現需求（self-actualization）其需求強度由低層次到高層次，當低層次的需求達到某程度的滿足後，再逐步尋求高層次的需求（許士軍，1999）。

（二）ERG需求理論

Alderfer（1973）綜合Maslow的五個層次需求，進而提出ERG需求論理論，其核心構念是生存（existence）、關係（relatedness）、成長（growth）等三種個人需求。

其中「生存需求」是指各種物質及生理上的需求，如薪資、福利、工作環境等需求；「關係需求」是指維持個體與他人（如同事、朋友、親屬等）人際關係的需求；「成長需求」是指個人在自身及環境上尋找成長與發展機會之需求（許士軍，1999）。Alderfer的生存需求意義類似於Maslow的生理需求，而關係需求則類似於歸屬感與愛需求，而成長需求與自我實現需求的意義相似，可知Alderfer將Maslow的需求理論更簡化。

依據Maslow的需求理論，一個人在某一需求獲得相當程度的滿足後，即會追求較高層次的需求，而Alderfer需求理論也是一樣。ERG理論和Maslow的需求層次理論，最大差異在於ERG理論認為各種需求可以同時具有激勵作用及挫折（退化）作用；需求越不滿足，越是引發個體去追

求。當關係需求不滿足時，個體會去追求生存需求，而當生存需求被滿足之後，個體即再轉而追求關係需求的滿足，此時進步就產生了；相對的若高層次需求無法得到滿足時，會自動退縮去尋求低層次需求的滿足。

綜言之，志願士兵可視為國軍人才招募之產品，如何使產品滿足顧客的需求，必先瞭解顧客真正的需求是什麼，然後針對不同的需求，制定不同招募策略、人力資源發展規劃並使之明瞭「軍人」職業的工作義意，達到提升志願士兵留營意願。

本次調查研究的「需求」概念，是以Alderfer的ERG需求層次理論為根據發展問卷題項，並經預試結果修訂成本研究之構面命題，做為瞭解本軍志願士兵留任意願與需求層次之差異性。

二、留任意願與離職傾向

「離職」係指員工與組織的一種契約終止行為，適度的員工離職固然有助於組織成員的新陳代謝，然而過高的流動率，會對企業帶來人力成本耗損及影響組織士氣的負面效果（唐大鈞，2001），Price and Mueller（1972）將離職分為自願性離職（因組織因素或個人因素）與非自願性離職（被動的被解雇）兩大類，黃英忠（1989）則指出離職可分為廣義的離職（即勞動移動，包括地域的移動或職業的移動）及狹義的離職（即本研究所謂的離職）。Mobley（1977）認為離職傾向是跟在幾個其他步驟（如離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟，Richard et al.（2001）指出離職傾向是指個人想離開目前職位及產業之想法，柯宏君（2010）則研究發現離職傾向是指個人意圖離

開目前之工作崗位，另外尋找其他工作機會之意向強度。

留任意願與離職傾向為穩定人力資源之一體兩面相互消長，當留任意願為高時，其離職傾向必為低，反之亦然。綜上，本研究設計對未來工作意向選擇題項，用以區隔受訪者屬高意願留營傾向、低意願留營傾向或屬潛在離退傾向人員。

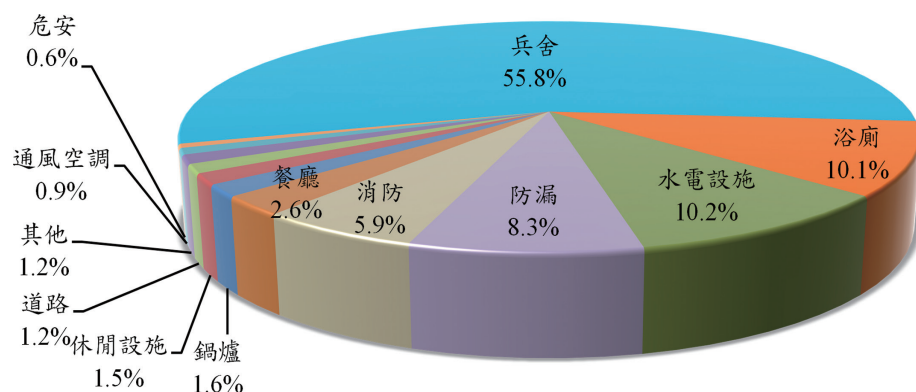
三、近年本軍生活設施投入概述

官兵生活設施改善首重確立經費來源，近年來本軍戮力於基層官兵生活環境改善工作，從老舊營舍、衛浴設備、空調設備等部分，逐年檢討經費支應基層單位辦理修繕及增購，並

透過由下往上方式，依單位實需逐級審查，俾利資源有效運用。歷年來經費投入來源主要由「140112設施修繕維護與管理」、「010119行政事務」及「140119後勤補給支援」等科目預算，透過預算支用範圍及額度，妥適規劃單位需求項目及優先順序。

(一)設施修繕維護經費

年度「設施修繕維護與管理」科目編列地區級預算係辦理營舍老舊水電管線、兵舍防漏、沐浴鍋爐、餐廳伙房、浴廁、營區道路及排水系統整修工作，提供官兵良好生活品質及公共安全。其中以兵舍修繕為主要，約占全部預算56%，其次為浴廁及水電設施約占20.3%，如圖二所示。



圖二 地區級房屋設施維護費分類

(二)生活設施改善專案經費

為加強照顧改善基層官兵生活設施（備），透過有效運用財力資源，額外統籌「行政事務」科目等相關經費，協助各基層單位逐次改善必要生活設施。去年

（104年）度著重營、連級基本生活設施添購與修繕，合計投入約2億4,390萬餘元，其改善項目與單位層級分配占比如表一及表二。

表一 改善基層單位官兵生活設施分類表（依單位層級）

項次	單位層級	案數	金額	比例
1	連級	1,190	1億5,581萬3,885元	64%
2	營級	410	5,860萬7,121元	24%
3	旅級	149	2,948萬2,280元	12%
	合計	1,749	2億4,390萬3,286元	100%

表二 改善基層單位官兵生活設施分類表（104年）

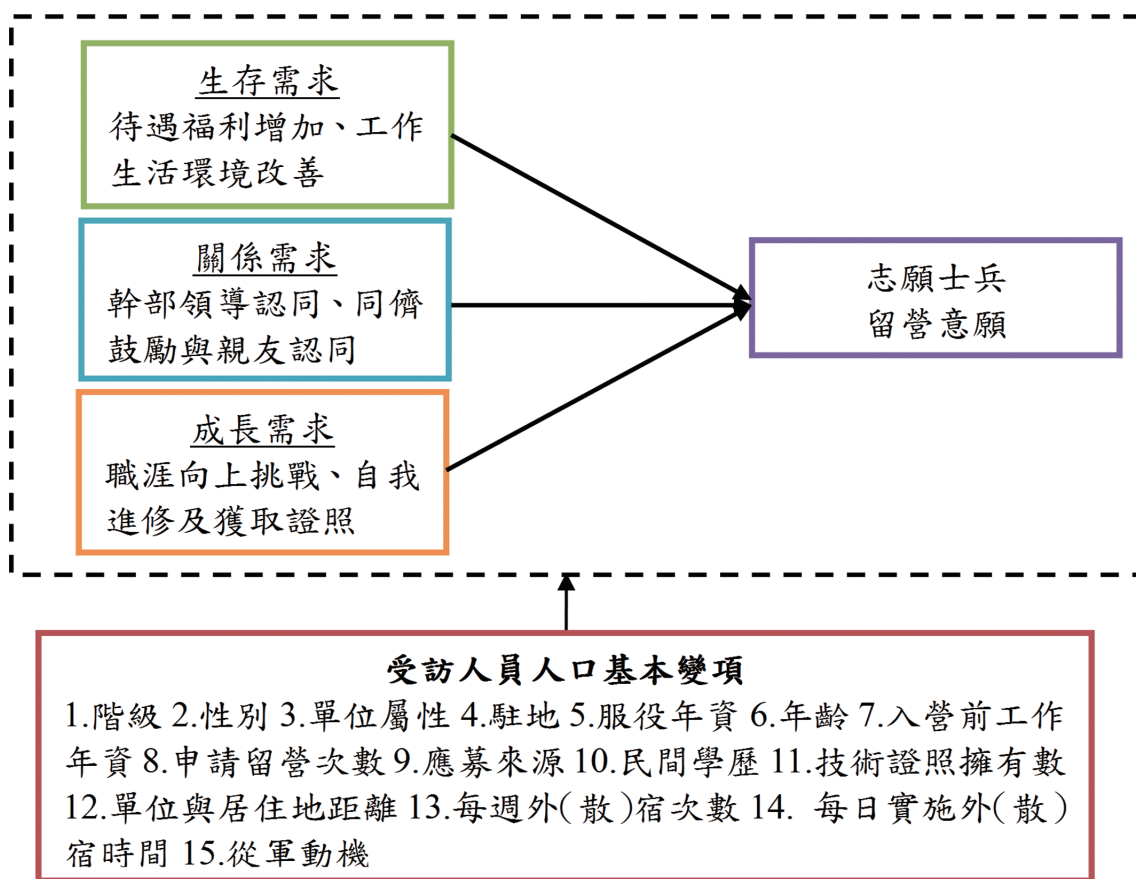
項次	改善項目	案數	金額	比例
1	基本生活設施添購、修繕	1,174	1億4,252萬7,473元	58%
2	辦公及生活區通風設施	275	4,830萬2,247元	20%
3	危安設施整修	79	1,921萬6,203元	8%
4	訓場整建	8	1,937萬489元	8%
5	防寒設施整備	213	1,448萬6,874元	6%
	合計	1,749	2億4,390萬3,286元	100%

參、研究方法

一、研究架構

經文獻回顧研析，本研究將生存需求、關

係需求、成長需求及留營意願等研究構面綜整為一整體架構，結合「改善待遇、提升尊嚴、擴大出路」招募政策，從中探求本軍志願士兵留營意願在各變項間的影響程度及其關係，其觀念性研究架構如圖三所示。



圖三 研究架構圖

二、研究對象、抽樣與調查問卷回收

本研究調查對象以陸軍志願役士官（士兵轉服）及志願士兵為主，採配額抽樣方式，針對58個受調查單位並抽取40%實施問卷調查，施測期間為104年6月1日至104年10月1日止，共計發放1萬4,920份，扣除無效問卷及部分未填答題項之遺漏值處理後，回收有效問卷1萬2,824份，有效率87.8%。

三、研究變項操作型定義與衡量

本研究以問卷為衡量工具，探討變數為「生存需求」、「關係需求」、「成長需求」及「留營意願」，並結合陸軍近年推動募兵之革新政策，結合研究目的及學者理論基礎，各研究變項操作型定義與其衡量方法說明如下：

（一）需求層次認同

本研究以Alderfer 的ERG（生存existence、關係relatedness、成長growth）需求層次理論為根據，修訂而成本調查之構面命題，做為瞭解志願士兵對需求層次認同程度，其操作型定義如表三。

表三 需求層次認同操作型定義

構面	構面定義	變數	變數文義型定義	變數操作型定義
需求層次認同	志願士兵對需求的滿足與追求意向	生存需求	志願士兵對薪資、福利、工作環境等需求並使工作有保障而獲得安全感。	本研究以李克氏五刻度量表，由非常同意（5分）、同意（4分）、普通（3分）、不同意（2分）及非常不同意（1分）來測量之。
		關係需求	志願士兵對領導幹部互動、同儕認同及親友支持的需求認同。	
		成長需求	志願士兵對職涯向上挑戰、自我進修及獲取證照的需求認同。	

(二)留（離）營因素及當前招募政策認同

依本軍近年推動募兵相關政策、生活改善設施及留（離）營因素等，設計

問項構面並以複選題方式測量其比重，操作型定義如表四。

表四 留（離）營因素及當前招募政策認同操作型定義

構面	構面定義	變數操作型定義
從軍動機	本軍志願士兵選擇投入軍旅的初衷。	本項調查研究以複選方式測量之。
留（離）營意願因素	本軍志願士兵本身或同儕選擇留（離）營意願因素。	
生活設施改善需求	本軍志願士兵感受已改善或亟需改善之生活設施改善需求。	
招募政策認同	本軍志願士兵對當前推動之招募政策認同。	

四、研究構面信度分析

本研究需求層次認同之構面量表共計14個題項，如表五所示，其整體Cronbach's Alpha值達0.87大於0.8，表示此構面量表整體的信度是相當高的。在子構面信度中，「生存需求」為

0.83、「關係需求」為0.67及「成長需求」為0.76均大於0.6，表示子構面量表的信度良好。考慮到整體的Cronbach's Alpha值已屬高信度，題項刪除後的Cronbach's Alpha值與刪除前差距不大，故本量表不考慮刪除任何題項以維整體性。

表五 問卷調查構面信度分析表

構面	題項	題數	子構面的Cronbach's Alpha值	整體的Cronbach's Alpha值
生存需求	a1、a2、a3、a4、a5、a6	6	0.83	0.87
關係需求	b1、b2、b3、b4	4	0.67	
成長需求	c1、c2、c3、c4	4	0.76	

肆、資料分析

本章就調查資料剖析、描述其特性並進行差異分析。另外，本次受訪基本資料中，士官占30.8%、士兵占69.2%；男性占84.1%、女性占15.9%，近似本軍人員配比，具樣本代表性。

一、留營意願傾向分析

由表六得知本軍志願士兵留營意向，可推估本軍志願士兵屬高留營意願者為58.1%；具離退傾向為10.7%，進一步與其基本資料進行差異分析，彙整如表七。

表六 受訪者之留營意向程度分析表

留營意願 測度	高度意願群 58.1%			低度意願 31.1%	離退傾向 10.7%
選題項	繼續留原單位服務	留原單位歷練不同職務	輪調至其他單位	役期服滿後退伍	以不適服現役方式退伍
若可以選擇我未來職涯選擇規劃？	3,075	1,763	2,411	3,880	1,336
	24.7%	14.1%	19.3%	31.1%	10.7%

表七 基本特性與留營意願分析結果摘要表

基本資料	差異分析及留營意向排序
階級	現階「士官」留營意願相對高於「士兵」的弟兄。
性別	「女性」同仁留營意願相對高於「男性」同仁。
單位屬性	依序為：航空旅及特戰單位>地支部及廠庫>地區指揮部>軍團直屬>兵科訓練指揮部(學校)>機步旅>砲指部單位>步兵旅>裝甲旅。
單位駐地	依序為：宜花東>雲嘉南>高屏>中彰投>金馬澎外離島>桃竹苗>北北基。
招募來源別	依序為：再入營>社會青年>新訓單位>在營轉服。
每週平均外散(宿)天數情形	每週平均實施外散(宿)天數情形與留營意願成正比，外散(宿)越正常留營意願越高。
每日平均可外散(宿)時間情形	每日平均可外散(宿)時間越正常留營意願越高。
支領不同「戰鬥部隊加給標準」	留營意向在不同支領加給標準間雖無顯著差異。但「核予3,000元」者，同時在高留營意願及離退傾向者所占有較高比例。

二、需求層次構面認同分析

由表八可得知需求層次認同各構面分數，僅「成長需求」未過平均數3，表示受訪弟兄

對此面向認同感最低；另對於「生存需求」及「關係需求」均有一定程度的認同，後續進一步探討其基本特性在各子構面間差異性。

表八 需求層次認同各構面分數表

構 面	平均數	標準差
生存需求	3.01	0.76
關係需求	3.10	0.61
成長需求	2.81	0.68

(一)單位屬性

在不同單位別上，由表九中得知，受訪者對需求層次認同，在「生存需求」、「關係需求」及「成長需求」等構面認同程度均呈現顯著差異，進一步分析如表十。可發現「生存需要」面向之認同，受到發給「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」

之影響，故非屬核給加給單位（如：地支部、廠庫及步兵旅等）認同感較低；但在「關係需求」及「成長需求」認同上則均以地支部、廠庫、航空及特戰旅之認同感較高，由此可研判與其單位任務特性與作業型態有關。

表九 不同屬性單位在需求層次認同之差異分析摘要表

構 面	變異數同質性檢定			平均數相等檢定		
	Levene ² 值	P-value	顯著性	F ¹ 值	P-value	顯著性
生 存 需 求	6.36	0.000	***	7.63	0.000	***
關 係 需 求	4.06	0.000	***	5.87	0.000	***
成 長 需 求	2.30	0.019	*	9.17	0.000	***

註1：因為自變數為多分類，故採用F值。

註2：未通過變異數同質性檢定，以Games-Howell檢定進行多重比較；通過者以Duncan檢定。

註3：***表示p-value<0.001，*表示p-value<0.05。

表十 不同屬性單位在需求層次認同之多重比較分析表

構 面	多 重 比 較
生存需求認同	地區指揮部、航空特戰、軍團直屬>裝甲旅、兵科訓練學校>機步旅、砲指部、步兵旅>地支部及廠庫
關係需求認同	地支部及廠庫>航空特戰>軍團直屬>砲指部>裝甲旅>地區指揮部>機步旅>兵科訓練學校>步兵旅
成長需求認同	地支部及廠庫>航空特戰、軍團直屬>兵科訓練學校、地區指揮部、砲指部>步兵旅、機步旅>裝甲旅

(二)單位駐地

在不同駐地分析上，由表十一中得知，受訪者對需求層次認同，在「生存需求」、「關係需求」及「成長需求」等構面認同程度均呈現顯著差異，進一步分析

如表十二。可發現在「生存需求」及「關係需求」面向之認同存在南北地區差異，中南部及外離島認同感均較高於北部，而「成長需求」面向認同亦有相同趨勢。

表十一 不同單位駐地在需求層次認同之差異分析摘要表

構 面	變異數同質性檢定			平均數相等檢定		
	Levene ² 值	P-value	顯著性	F ¹ 值	P-value	顯著性
生 存 需 求	4.64	0.000	***	25.38	0.000	***
關 係 需 求	3.89	0.001	**	19.01	0.000	***
成 長 需 求	8.56	0.000	***	16.30	0.000	***

註1：因為自變數為多分類，故採用F值。

註2：未通過變異數同質性檢定，以Games-Howell檢定進行多重比較；通過者以Duncan檢定。

註3：***表示p-value<0.001，**表示p-value<0.01。

表十二 不同單位駐地在需求層次認同之多重比較分析表

構 面	多 重 比 較
生存需求認同	宜花東>外離島、高屏>雲嘉南>桃竹苗、中彰投、北北基
關係需求認同	外離島、宜花東、高屏、雲嘉南、桃竹苗>北北基、中彰投
成長需求認同	宜花東、雲嘉南、高屏、外離島>桃竹苗、中彰投>北北基

(三)受招募來源

在不同招募來源分析上，由表十三中得知，受訪者對需求層次認同，在「生存需求」及「成長需求」等構面認同程度呈現顯著差異，而在「關係需求」無顯著差

異，進一步分析如表十四。可發現在「生存需求」及「成長需求」面向之認同，招募來源別為「再入營」者認同感明顯其他來源，可得知與其社會歷練有關，故「再入營」者會有較高認同感。

表十三 不同招募來源在需求層次認同之差異分析摘要表

構 面	變異數同質性檢定			平均數相等檢定		
	Levene ² 值	P-value	顯著性	F ¹ 值	P-value	顯著性
生 存 需 求	1.13	0.336		7.78	0.000	***
關 係 需 求	5.95	0.000	***	1.62	0.183	
成 長 需 求	10.94	0.000	***	13.72	0.000	***

註1：因為自變數為多分類，故採用F值。

註2：未通過變異數同質性檢定，以Games-Howell檢定進行多重比較；通過者以Duncan檢定。

註3：***表示p-value<0.001

表十四 不同招募來源在需求層次認同之多重比較分析表

構面	多重比較
生存需求認同	再入營、在營轉服>社會青年、新訓單位
成長需求認同	再入營>在營轉服、社會青年、新訓單位

四支領「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」

在不同支領加給標準分析上，由表十五中得知，受訪者對需求層次認同，在「生存需求」及「關係需求」等構面認同程度均呈現顯著差異，而在「成長需求」無顯著差異，進一步分析如表十六。綜合分析，可以得知加發「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」會提升「生存需求」面向的認同感，但對於「關係需求」及「成長需

求」面向卻不會因為待遇提升而增加認同感，此一現象可知，待遇調整對於提升留營意願，是初步滿足生存需求。如需求理論所述需求層次有向上激勵現象當「生存」需求滿足，人們會再向上追求「關係」及「成長」，是以，欲提升本軍留營意向應使弟兄姐妹們認同軍人職責，並使之體認身為軍人的工作意義，進一步追求自我「成長」。

表十五 不同支領加給標準在需求層次認同之差異分析摘要表

構面	變異數同質性檢定			平均數相等檢定		
	Levene ² 值	P-value	顯著性	F ¹ 值	P-value	顯著性
生存需求	9.43	0.000	***	29.34	0.000	***
關係需求	15.32	0.000	***	2.90	0.05	*
成長需求	3.41	0.33	*	0.67	0.51	

註1：因為自變數為多分類，故採用F值。

註2：未通過變異數同質性檢定，以Games-Howell檢定進行多重比較；通過者以Duncan檢定。

註3：***表示p-value<0.001，*表示p-value<0.05。

表十六 不同支領加給標準在需求層次認同之多重比較分析表

構面	多重比較
生存需求認同	核與5,000元單位>非核發單位、核與3,000元單位
關係需求認同	核與5,000元單位>非核發單位>核與3,000元單位

三、選擇留營及離退主要因素

由表十七中得知本軍志願士兵選擇留營及

離退主要因素，選擇留營主要因素為「經濟因素」占62.5%，其次分別為「駐地離家近」占36.9%；「每日上下班」占32.1%；「親友支

持」占19.6%。由表十八中得知，選擇離退主要因素為「能者多勞、同酬不同工」占52.9%，其次分別為「人力短缺勤務重」占51.8%；「單位任務重，上級督導多」占46.3%；「不能準時下班或外散宿」占37.8%；「與期望落差大」占35.8%。

綜合可知，影響志願士兵留營因素仍以「經濟考量與家庭支持」因素為主；而離退因素以「工作負荷及督導頻繁」不滿為主；另外，調查發現離退因素選項中，在「幹部領導偏差」占17.9%、「生活設施老舊」占11.7%，其占比均較以往降低。

表十七 受訪者常聽同儕選擇留營因素分析表

題項（複選題）	觀察值百分比%
經濟因素	62.5
駐地離家近	36.9
每日上下班	32.1
親友支持	19.6
單位同儕影響	14.6
單位任務單純	12.3
尚在公餘進修	8.1
招募政策利多	7.7
生活設施舒適	6.8
升遷管道順暢	6.4
幹部領導風格	5.7
工作成就感	5.0

表十八 受訪者常聽同儕選擇離退因素分析表

題項（複選題）	觀察值百分比%
能者多勞、同酬不同工	52.9
人力短缺勤務重	51.8
單位任務重，上級督導多	46.3
不能準時下班或外散宿	37.8
與期望落差大	35.8
生涯規劃	25.6
家庭因素	19.4
幹部領導偏差	17.9
休假不正常	16.3
生活設施老舊	11.7
社會工作誘因	10.4
升遷窒礙	9.2
駐地交通不便	8.6
同仁相處不悅	7.5
國軍負面新聞	7.1

四、志願士兵對目前招募（留營）政策認同之探討

（一）對目前整體招募（留營）政策認同之探討

本調查欲瞭解志願士兵對目前推動之招募（留營）政策認同感，由表十九得知，以「開放智慧型手機」最高，占

46.3%，其次為「實施每日外散宿」占44.5%，「加發戰鬥部隊加給」占37.8%，「改善生活設施」占23.1%，「留營慰助金」占19.7；另其中認同感最低為「訂定合理訓練流路」，故活化基地訓練及測考方式為未來目標。

表十九 受訪者對目前整體招募政策認同情形分析表

題 項（複 選 題）	觀察值百分比%
開放智慧型手機	46.3
實施每日外散宿	44.5
加發戰鬥部隊加給	37.8
改善生活設施	23.1
留營慰助金	19.7
落實人性化領導	19.5
鼓勵公餘進修	13.7
健全退輔照顧	10.3
整建職務宿	8.9
訂定合理訓練流路	6.5

（二）對目前加發「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」政策期望

在志願士兵對目前加發「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」之政策期望，由表二十中得知，「滿意目前發放類型標準」

占25.2%；期望「增加適用發放部隊類型」占51.0%；期望「營連普發但須通過考核」占10.1%；期望「營連普發但區隔官兵額度」占13.6%。

表二十 受訪者對加發「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」之政策期望

選 項	滿意目前 發放類型標準	增加適用 發放部隊類型	營連普發 但須通過考核	營連普發 但區隔官兵額度
占 比	25.2%	51.0%	10.1%	13.6%

（三）對本軍已改善之生活設施項目認同

在已改善項目認同感與亟待改善項目調查，彙整如表二十一，感受較高以基本生活設備改善為主，占41.3%，其次為營

區房舍整修占32.5%，增加休閒設備，占31.6%，且在亟待改善項目亦相同，由此可見在改善基層生活設施，符合官兵所期待。

表二十一 受訪者對本軍改善生活設施認同項目表

題項（已改善）	觀察值占比%	題項（亟待改善）	觀察值占比%
寢室冷氣機、洗衣機等	41.3	寢室冷氣機、洗衣機等	50.3
營區房舍整修	32.5	休閒場所，如上網區、健身房、球場等	40.7
休閒場所，如上網區、健身房、球場等	31.6	營區房舍整修	36.8
寢室床、桌、椅、衣櫃	21.8	鍋爐、廁所、浴室	27.4
鍋爐、廁所、浴室	21.7	寢室床、桌、椅、衣櫃	26.9
餐廳、廚房、飲水機	20.1	餐廳、廚房、飲水機	23.3
公共場所照明設備	15.7	公共場所照明設備	13.1

伍、結論與建議

依調查結果，本軍應從鼓勵士兵轉服士官、廣續爭取官兵福利、改善生活設施、落實人性化生活管理等面向策定招募作為，以提升留營及招募成效，俾利推動募兵轉型。歸納研究發現、結論與建議分述如下：

一、研究發現與結論

- (一)整體留營政策成效明顯，留營意願大幅提升
- 整體留營意向調查，具高留營意願者占58.2%、低留營意願者占31.1%、積極離退傾向者占10.7%；經與去年比較，高意願者成長27.7%；低意願者降低26.3%；具離退傾向者降低1.4%。由此可見，本軍積極推動留營策略已獲得成效。進一步瞭解，留營意願較高單位為航空旅、特戰、地支部及廠庫，而裝甲、步兵及砲兵等單位意願較低；駐地上以宜花東地區留營意願較高，北北基較低；招募來源以再入營意願較高，在營轉服較低。

(二)生活設施改善成效良好，投入方向符合官兵期望

104年整體對各級單位生活設施改善投入約計2.43億元（營、連級占87%），由不同駐地滿意度差異可發現，外（離）島及宜花東等地區認同度最高，顯示本軍在改善基層、偏遠及外離島官兵弟兄生活環境與設施有顯著效果。而已改善項目認同與亟需待改善項目調查，以基本生活設備改善感受較高，且與亟需待改善項目相同，由此可見在改善基層生活設施標的與官兵感受吻合，符合官兵所期待。

(三)改善待遇有效提升招募新進吸引力

經調查，普遍認同加發戰鬥加給會增加從軍及留營意願，若原非核給支領單位，有46%願意請調至核給支領單位。另在高留營意願比例中，屬核予戰鬥加給者（第一及二類型）均較非核予單位高，顯示改善待遇有助留營意願提升；而屬第二類型，在高留營意願及離退傾向族群均出現較高比例，顯示是類人員（營部連）因同屬建制單位，在工酬比較下不易產生不

平心理現象。

質言之，增加待遇對招募新進較具吸引力，而對留營效果雖有成效但非主因，欲提升留營意向，重點仍在於強化官兵體認身為軍人的工作意義及社會責任，提升對工作的認同感及使命感。就人性對需求發展而言，有向上激勵現象，當「基本生存」需求被滿足，會向上追求「人際關係」及「自我成長」需求。是以，各級主官應引領官兵認同當前工作內涵與從軍使命，促使弟兄們追求「自我實現」。

四「生存需求」面向為留營（離退）主要考量因素

綜整志願士兵考慮留營及離退因素，選擇留營主因為「經濟因素」，其次為「駐地離家近」及「每日上下班」，可發現均屬生存需求層面；而在成長需求層面「工作成就感」及「幹部領導風格」認同等偏低（僅占5%），此現象攸關基層官兵的職業認同感，後續應強化精神教育，引導官兵積極面對軍旅職涯，增加工作成就感。

離退主因為「能者多勞、同酬不同工」，其次為「人力短缺勤務重」、「單位任務重，上級督導多」及「不能正常下班或外散宿」。而在「幹部領導與同儕相處」及「單位生活設施」項目占比較以往下降，可見本軍在推展「革新內部管理暨部隊訓練」及「生活設施改善」留營策略已漸收成效。

（五）當前規劃招募（留營）政策普遍獲官兵認同

對當前招募（留營）政策認同，以「開放智慧型手機」最高，其次依序為「實施每日外散宿」及「加發戰鬥部隊加給」；另其中認同感較低為「整建職務宿舍」及

「訂定合理訓練流路」。從軍動機上，積極面因素依序為「理想待遇」、「個人志願」及「親友鼓勵」；消極面理由為「無理想工作選擇」及「工作難找」。

（六）提升志願士兵轉服士官意願，為未來努力方向

在轉服士官意向調查，僅有24.5%有意願以轉服士官為目標。此現象對基層士兵（官）人力運用、任務分配與內部管理將產生窒礙。進一步以單位屬性比較轉服意向，可知意向較高單位為地支部、廠庫及航空特戰部隊，較低為裝甲及機步旅等單位。

二、建議

依據本調查結論與發現研提建議方向，以供國防部主管單位及本軍策定人才招聘（留營）及士官（兵）經管參考。

（一）研提本軍相關政策建議

1. 爭取預算改基層善生活設施，營造優質服役環境

基層官兵最有感及最亟需的改善項次，首要為基本生活設施添購（如：安裝寢室冷氣、洗衣機等），其次為營區房舍整修及增加休閒場所等。雖囿於權責及有限預算，老舊營舍無法全面翻修，可檢討調整設施較完善營區進行駐地整併。賡續爭取國防部管制預算，並檢討年度各類預算挹注改善生官兵基本生活設施，朝向「營舍居家化」為目標，並訂定標準化志願役士兵宿舍，配置並具獨立衛浴設施及個人私有的空間，以營造優質服役環境。

2. 建議增列「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」核發單位

現階段戰鬥加給、留營慰助金等待

遇改善政策，已於104年4月經行政院核定發放，志願士兵待遇亦具有較佳職場競爭力，有助提升招募成效及留營意願。而調查結果有51%期望「增加適用發放部隊類型」，且經訪查航特部特勤隊、兩棲連及金防部等諸多未納核給對象單位，均因認為核給標準不公，反應不平意見與情緒，在留營意向上出現負向效果。應檢視目前核發戰鬥加給執行成果與窒礙，尤以規劃「戰鬥部隊加給」核發標準應力求公允與一致性，調整增列本部核發部隊類型，將旅、群、營部連戰鬥排組等類型納入核給單位，並向官兵說明目前未來規劃與進度。

3. 強化基層幹部領導統御訓練，鼓勵士兵轉服士官，減少訓練成本

基層營（連）級幹部是第一線管理士兵階層，正所謂「鐵打的營盤流水的兵」，基層領導幹部管理上若引發不滿，規劃諸多福利及改善環境政策都將事倍功半。調查結果，幹部領導統御雖較往年改善，但仍有再修正空間，應廣續強化基層主官（管）領導作為，透過教育訓練與經驗分享凝聚部隊向心力。

服滿役期志願士兵已具精熟戰鬥技能，其離退為人力資源流失，亦是訓練成本的耗損。鼓勵志願士兵轉服士官，除可以提升留營率，更能有效降低訓練成本，故應落實志願士官、兵經管制度，使其晉升及進修管道公開透明，並積極主動協助有意轉服士官者，及早取得初級領導士官班資格。

4. 落實「一級督（輔）導一級」機制，再造工作內涵

本部配合募兵轉型推動業務簡化，

全面簡化業務項量、減少督導項次等作為，但多數弟兄離退主要因素仍是「勞逸不均、工作負荷重、上級督導頻繁」及「外散（宿）不正常」。鑑此，應考量部隊人員編現比及屬性，廣續落實業務簡併及「一級督（輔）導一級」，增加軍團及旅級職責，減少司令部對基層營（連）級督導頻次，避免過度干擾基層官兵操課、休息（假）。另在各項業務督導形式，應多以鼓勵代替懲罰，視單位特性給予適當期限、標準完成任務，激發部隊創意與認真負責精神，主動完成各項戰備任務。

5. 廣續推行編成全志願役部隊，深入瞭解轉型成效與窒礙

目前已完成161個志願役營（連）級單位編成，經「優化服役環境」、「落實部隊訓練」與「完善職涯規劃」等要項實施驗證，已有具體成效。為更深入瞭解轉型過程中，在有限資源分配與持盈年度戰演訓量能條件下，應持續增加全志願營（連）級比例，以驗證部隊訓練成效與消弭窒礙。

（二）對國防部相關招募政策主管機關建議

1. 拓展優質人力來源，維持兵員穩定成長

因應募兵政策推動，擴大初官來源，補充義務役軍官役期短縮的人力需求，自99年復辦已停招「大學儲備軍官訓練團ROTC」甄選，以延攬有志從軍的學子並成為校園中學生參考指標。

由調查可知，社青招募源之留營意願較高，故志願士兵招募建議亦可參照「ROTC」甄選概念，及早培訓有志從軍的在學學生（高中職），並針對國軍所需之職類與專長與民間學校成立建教合

作計畫。如此，可預先掌握國軍所需人才，並同時擁有穩定與優質兵源，以達「重質重量」的招募目標與成效。

2. 提升眷服組織功能，安定官兵與軍眷家庭

由調查可知，「經濟因素」與「家庭照顧及支持」為留營主要因素。軍人背後都有一股無形的家人支持力量，使部隊官兵能專注戰訓工作，正所謂「新兵招募靠父母、鼓勵留營靠妻女」，招募青年從軍，父母與學校師長具相當大的影響力，而已服役多年官兵，大多有家室，因此另一半的支持與鼓勵，在留營方面扮演了非常關鍵的角色。

目前雖已通過「推動募兵制暫行條例」，藉由發放戰鬥加給與留營慰助金、鼓勵企業優先晉用退役官兵等誘因，以提升募兵與留營成效，而家人支持與否，為影響留營意願的首要變數，正所謂「一人從軍、全家人承擔」。所以募兵轉型要成功，除重視「待遇、尊嚴、出路」更須著手規劃完整的眷服制度，唯有軍眷安定，官兵才能安心。

參考文獻

1. 吳明隆．SPSS統計應用學習實務：問卷分析與應用統計．台北：五南圖書出版公司，2007．
2. 柯宏君．國際觀光旅館從業人員工作壓力、職業倦怠與離職傾向關係之研究．高雄應用科技大學觀光與餐旅管理學系碩士學位論文，2010．
3. 許士軍．管理學．台北：華泰書局，1999．
4. 唐大鈞．工作價值觀與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向之探討．中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文，2001．
5. 黃英忠．現代管理學—第四版．台北市：華泰，2001．
6. Alderfer, C. P. . "Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings." N. Y. : Free Press (1973) .
7. Herzberg B. Mausner & B. Snyderman .The Motivation to work. New York: John Wiley & Sons (1959) .
8. Kalleberg, A. L. Work Values and Job Reward: A Theory of Job Satisfaction. American Sociological Review, Vol. 42 : 124-143 , 1977.
9. Maslow, A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396 , 1943.
10. Price, J. L. & Mueller, C. W. Absenteeism and Turnover of Hospital Employee. Academy of Management Journal, 10-12 (1972) .
11. Richard F.G., Joseph M. L. & Billy B. Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intent: Among Food-Service Managers. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42 (2) (2001) : 28-37.



黃逸揚上校

現任國防部陸軍司令部主計處處長；國管院正期軍官77年班、財務正規班80年班、財務管理研究所90年班、戰略班97年班；曾任財務官、科長、組長、副處長、處長等職。



劉維哲中校

現任國防部陸軍司令部主計處統計官；國管院正期軍官88年班、財務正規班92年班、輔仁大學應用統計研究所100年班；具商業數據分析師證照（IBM SPSS認證）；曾任財務官、統計官、科長等職。