

陸軍官兵留營成效 關鍵因素分析探究

李玉龍・王鐘尉

摘要

近年國軍募兵制推展雖漸具成效，惟留營人數不如預期，屆滿法定役期志願士兵皆已具精熟戰鬥技能，其離退屬國軍人力資源流失，且有損訓練成本效率，並影響單位任務調配。爰規劃探究各部隊士官兵未續服現役原因，期能增加留營動能。本研究透過問卷調查方式，以統計方法探討不同單位及地區士官兵留營意向，以爲本軍制定不同單位屬性及地區性留營政策之參據。根據實證分析結果，建議政策單位應瞭解不同的駐地及單位屬性留營意向，針對其特性研擬合適留營方案及政策，透過培訓役期長、意願高、經驗熟之志願役人力，不僅可有效節約訓練成本，發揮專業精練之優勢，亦可提升本軍留營成效。

關鍵字：募兵制、留營政策、留營成效

壹、緒論

憲法第20條明定人民有服兵役之義務，因此我國兵役制度係採「募徵併行」制；立法院於民國100年12月28日通過「兵役法」修正後，

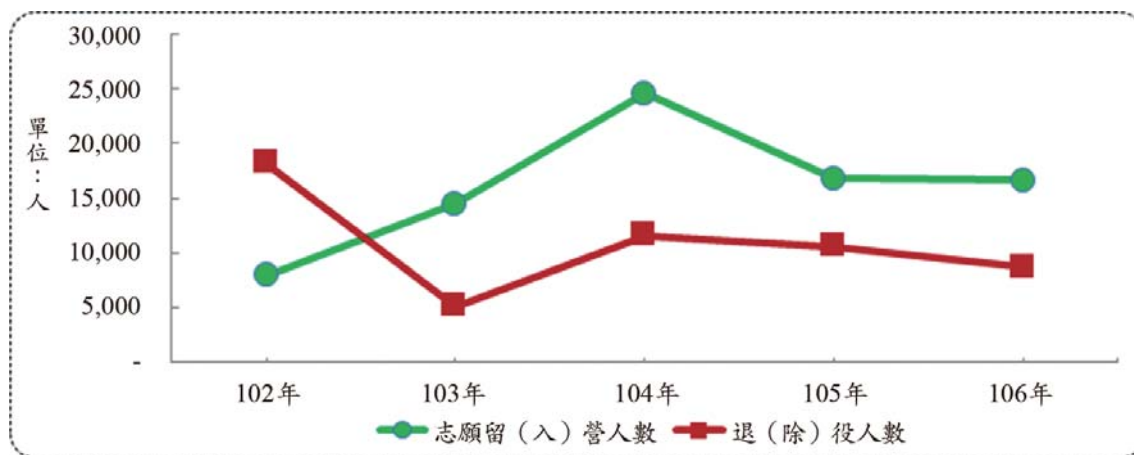
行政院並於101年1月2日核定「募兵制實施計畫」，採「逐年增加募兵，並減少徵兵」，最終達成「募兵制」常備部隊由志願役人力擔任之政策目標。106年國防部書面報告指出，迄103年至105年志願役士兵招募成效已達計畫目標，且在行政院指導整合下，國軍積極推動募兵制各項配套措施及招募作爲，使志願役整體人力編現比由101年58.7%，逐年成長，106年已提升至78%，其中志願士兵編現比由39%提升至80.5%；截至107年底募兵人力成長已達82.8%，超越年度計畫目標81%，預計108至109年底可分別達85%及90%以上。

國軍因應國際情勢演變、中共軍力躍進及國防二法施行等，綜合考量敵情威脅、整體國家資源分配、人力市場供需、新式武器裝備獲得，與世界各國軍事現代化之趨勢等因素，自82至85年「十年兵力案」、86至90年「精實案」、93至99年「精進案」及100至103年「精粹案」實施數次組織精簡及編裝調整迄今，兵力總員額已由49萬餘人大幅調降爲21萬餘人，軍隊戰力優勢已不在數量多寡，而是在打「贏」未來戰爭的情況下，以「質」的優勢提升國軍整體戰力。

爲瞭解本軍近5年官士兵志願役留營概況，

統計102至106年志願留（入）營人數¹及官士兵退（除）役人數²（如圖一），發現留（入）營人數漸趨穩定正成長，以106年為例，預備軍官、士官及志願士兵留營人數（士兵佔60.9%）與志願入營人數（士兵佔80.6%）加總共計約

1萬6千餘人，而當年度退（除）役人數約8千餘人，留營人數大於退除人數，由此可見透過本軍近年持續推動營舍整建、生活環境設施改善及優化內部管理和組織文化等各項革新成果，將有助於提升留營成效。



圖一 陸軍102至106年志願留（入）營人數及退（除）役人數分析圖

資料來源：陸軍司令部

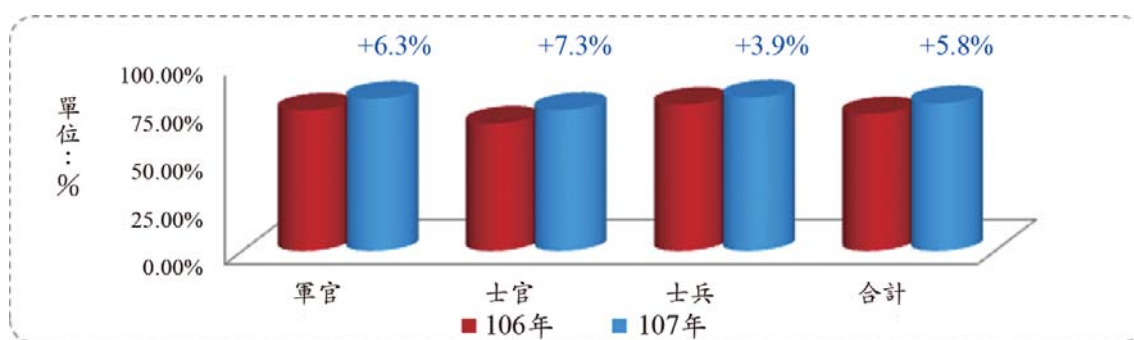
為補充基層軍官人力缺口需求，配合國防部推動在營士官轉服軍官政策，鼓勵資深士官轉服軍官，期透過士官的領導能力及專業長才強化部隊領導階層；另一方面更積極鼓勵士兵轉任士官，在質量並重原則下，採逐次分批補充方式，逐年提升編現，避免大補大退，產生人力斷層，有效支持戰備整備，遂行作戰任務。以本軍106至107年志願役各階編現比增減情形分析整體人力成長概況分析，從圖二中可發現107年成長幅度最快者為士官提升7.3%，其次為軍官提升6.3%，最後則為士兵提升3.9%，均呈現正成長趨勢，顯見人力已持續補充、穩定成長。

誠如本軍司令王上將於各項招募留營檢討會中再三強調，優質且充足的人力，是戰備訓練的根基，更是建構堅實國防力量之關鍵。惟目前基層部隊官兵服役期滿就選擇退伍，留營意願不高，造成人才流失，進而影響國軍部隊戰力維持，因此，除了招募較高素質的兵員，如何使在營服役志願役官兵能繼續留營服務，儼然已成現階段最嚴峻的課題。由近來招募成效及結果，瞭解推行募兵政策（如改善服役環境及整修職舍等作為）影響志願役士官兵留營意願的因素，期藉本研究調查進行分析，針對不同區域及屬性的部隊，提出相對應的留營誘因及制度改善的策略，為本研究主要動機。

¹ 志願留營：1.在營服役期滿之預備軍官、士官。2.後備役再入營服役期滿之軍官、士官。

志願入營：1.退伍未逾3年之後後備役上尉階以下軍官及士官。2.志願役士兵。

² 退（除）役人數：包含年限退伍、不適服役及傷病傷殘等官、士、兵人數。



圖二 陸軍106至107年志願役各階編現比分析統計表

資料來源：陸軍司令部

貳、文獻探討

一、志願役留營意願相關文獻

盱衡國際政經情勢丕變與國防事務改革趨勢，我國兵役制度轉型、國軍各項人力精進案

及國防兵源需求無法滿足情況下，造成人力資源不斷緊縮，加上軍職待遇福利政策的通盤檢討改革，國軍續服留營政策正遭受嚴峻的考驗，如何使面臨服役期限屆至的官士兵願意留營，以達募兵制長留久用的主要目標，故本研究蒐整相關文獻進行探討與整理如表一：

表一 留營相關研究文獻

學者	研究題目	研究結果
黃劍雄 (2010)	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	實證發現：(1)逾6成（志願士兵）認為招募（宣導事項）與入營現況不符；(2)志願士兵逾5成不願意留營；(3)士官工作滿意度及留營意願高於士兵；(4)服務部隊單位滿意度及留營意願最低；(5)志願士兵入營後，有較高比率對軍中工作與服役環境係給予負面評價。
游玉堂 (2014)	革新內部管理政策施行前後士官兵留營意願意向變化研究—以北部地區單位為例	超過50%以上比例的士官兵認為，可吸引留營的條件，依順序為：(1)上下班；(2)肇生軍紀不連帶處分；(3)福利不被任意剝奪；(4)管理者更具親和力；(5)提供加班費；(6)調高薪資；(7)提高社會地位；(8)管理者有明確方向和效率；(9)離家近或提供官舍。
黃逸揚 劉維哲 (2016)	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	研究發現本軍應從鼓勵士兵轉服士官、賡續爭取官兵福利、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。實證結果：(1)整體留營政策成效明顯，留營意願大幅提升；(2)生活設施改善成效良好，投入方向符合官兵期望；(3)改善待遇有效提升招募新進吸引力；(4)生存需求面向為留營（離退）主要考量因素。
張毓騰 吳杰修 (2016)	應用層級分析法探討空軍志願役人員留任的因素之研究	透過部隊服務有一定年資的軍士官，探討留營關鍵因素，研究建議：(1)部隊各階層主管應致力於營造單位的團結向心力，塑造每位同仁價值感；(2)強化官兵對於部隊的認同感與責任感；(3)強化對官兵的家庭照顧。

學 者	研究題目	研究結果
張永燁 方顯光 劉海東 (2018)	國軍志願役士兵留任意願影響因素與行銷溝通訊息鏈路之探討－以某分隊為例	應朝向宣傳留營後將有更多機會提升原有軍中專長本職學識外，更有機會赴國外與各國軍方人員交流訓練及作戰實務等資訊，可利用部隊資源學習多項技能；另針對留營政策建議強化：(1)自我本職學能；(2)降低入營前後期望落差；(3)加強福利政策誘因提高續服留營意願；(4)提升軍人形象與部隊認同感。
劉憲明 陳志明 (2018)	組織社會化及領導風格對志願役士官兵留營意願影響之研究	以陸軍部隊志願役士官兵為研究對象，研究發現：(1)組織社會化程度有助於強化個人與組織的契合程度，並正向且顯著影響其留營意願；(2)長官轉換型領導風格則對於組織社會化一個人與組織契合度－留營意願之間接效果具有正向且顯著調節效果；(3)除薪資福利政策外，部隊管理機制如社會化機制的建立與領導的風格，亦有助於提升志願役士官兵的留營意願。

二、工作滿意度與其相關研究

心理學家Maslow（1943）首先提出需求層級觀念，認為人類的需要分為五大層級，由最低到高分別為「生理需求」、「安全需求」、「社會需求」、「尊重需求」、「自我實現需求」。並認為人們在其中一層級需求獲得滿足後，會再去追求尚未獲得滿足的次一個層級。滿意度是研究者用來衡量人們對產品、工作、生活品質等方面看法的工具，每人因成長背景不同，會產生不同態度、偏好及動機，這些因素都會影響滿意度的知覺。「工作滿意度」或稱為「工作滿足」的概念首由Hoppock在1935年提出，係指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。

Davis（1980）指出工作滿意是員工對其工作喜好或不喜好的程度，若工作特性適合員工的意願，即產生工作滿意。而Seashore and Taber（1975）研究發現，工作滿意度可區分三類社會指標，首先是可代表社會中一種有價值的產物，其次則是組織內一種早期警戒指標，最後是能提供給組織及管理理論一個重要的變項。Smith、Kendall and Hulin（1969）認為工作滿意

是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後所得到的結果，工作情境是否影響工作滿意牽涉許多其他因素，例如工作好壞的比較，與其他人的比較，個人的能力及過去的經驗等。本研究採用綜合性的觀點，將工作滿意定義為個人對於工作所抱持的一般性總體態度。因官兵在營時間遠大於在家庭的時間，其是否具備高度工作滿意度，將影響續服留營的重要因素。

三、薪資待遇與其相關研究

薪資係指員工所獲得任何形式的財物、服務與福利，是僱傭關係一部份。就個人而言，薪資不僅是工作的報償，也代表個人能力或成就的肯定；薪資的存在是員工與組織（雇主）經濟利益交換的一種結果，員工以本身所擁有的能力、工作績效與工作職責，來換取組織（雇主）的獎酬。薪資也可以代表員工在組織地位或頭銜，地位愈高愈重要，亦是一種工作成就、獎賞。所以薪資對大部分員工而言，薪資是決定幸福的因素。對組織而言，會運用薪資來影響員工行為和改善組織績效。對社會而言，薪資不僅影響財富分配，也是社會公平與正義的表徵，更可視為人類維持基本生活水準

的意涵（游玉堂，2014；黃逸揚、劉維哲，2016）。

依學者研究歸納薪資待遇設計的原則，首要應考量公平原則、競爭原則、發展原則、貢獻原則及效率原則。組織中對於員工工作表現與結果之衡量評價，藉以作為薪資、任免、晉升、職務調整、工作輔導、訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據。始能以經濟有效的方法與步驟，將一套薪資計畫予以執行，以達薪資控制目標的手段（張永燁、方顯光、劉海東，2018；劉憲明、陳志明，2018）。

四、職家均衡與其相關研究

職家考驗是指多重角色的要求與負荷讓人捉襟見肘，時有衝突與壓力感；另一方面也因多重角色參與，創造出學習與成長的契機。

「衝突」與「增益」實則是一體兩面，既是必然，也是缺一不可。而「平衡」所指涉的意涵：追求職家平衡不是消弭衝突，只要人的資源（時間、精力、能力、支持等）有限，過度要求必定引發衝突；職家平衡也不等同職家增益，只要有收穫，必定意味著先有付出，創造資源，也是為了在需要時投入；職家平衡是在衝突與增益間找到屬於個人最適比例，同時這種狀態能得到重要他人（主管、家人等）認可。

Grzywacz and Carlson（2007）研究發現「平衡」為一個超越且涵蓋「衝突」與「增益」的更高層概念，是個人與其角色相關伙伴間協商並達成共識的歷程。對組織與員工來說，未來的挑戰在於如何打破「壓力→衝突→傷害」的破壞性循環，並進一步創造足夠的資源以啟動「資源→增益→滿意」的建設性循環。組織的家庭支持價值與主管的理念性支持對員工是情感上的工作資源，屬於心理關懷，

不僅要建立與塑造家庭支持的組織文化，亦提供相關的家庭友善政策與制度，才能有效地幫助員工平衡職家雙方面基本需求。職家衝突對員工的工作態度與表現確實會有影響，而員工的家庭衝突與家庭壓力也會引發職家衝突，進而干擾工作角色表現，故組織實有必要戮力減少員工的職家衝突，例如減輕工作負荷，提供充份的工作資源，無論是正式的制度與政策或是非正式的組織家庭支持文化，進而提升員工的工作績效與工作滿意，減少員工離職率。

五、工作環境與其相關研究

士官兵在軍中的工作時間長，且不一定都可以上下班，因此工作環境對士官兵顯的格外重要，而如何營造出良好的工作環境，首重官兵生活設施改善與品質的提升。本軍自民國97年起，即逐年要求所屬調查基層連隊改善生活設施之需求，運用「設施修繕維護與管理」及「後勤補給支援」等預算科目為主要投入經費，並輔以「行政事務」核撥下授，逐年改善各基層單位生活設施。近年為配合募兵政策，積極向國防部爭取預算，用於照顧基層官兵，期透過良好的服役環境，增進官兵留營意願。張簡明賢（2014）調查發現有28.7%的官兵認同生活設施改善對留營意願有影響，亦是陸軍推動募兵制的重要工作之一。舒適的生活環境讓官兵在平時辛苦訓練之餘，能有紓解壓力的休憩環境，並藉由營造「家」的感覺，有助於在營官兵的士氣及向心力的提升。

陳興中、呂佳勳（2017）研究發現陸軍每年投入於生活設施改善的經費範圍非常廣泛，從寢室設施、浴廁設施到工作區域都是改善的範疇，調查發現各單位士官兵的滿意度均較103年成長，其中提升最多的浴廁設施，較103年成長10.6%，其次為寢室設施成長9.7%，而在整體

滿意度部分則是成長了10.7%，由此可見，陸軍貫徹「落實照顧基層、穩定部隊運作」政策已漸收成效。其中受測官兵有20.9%認同持續推動生活設施改善會影響個人留營意願。

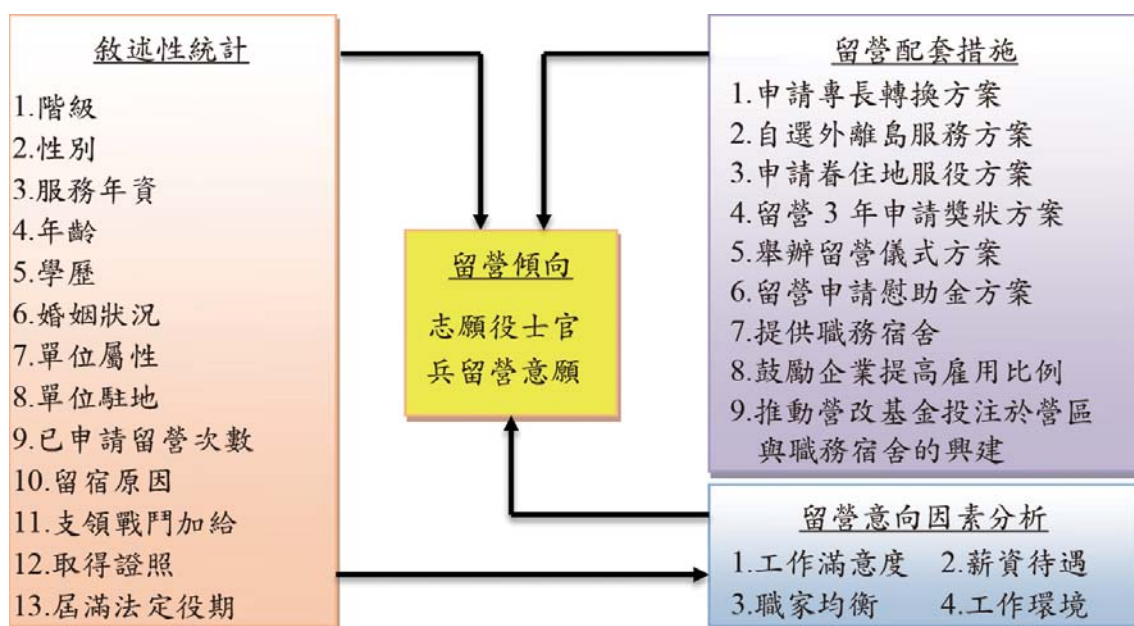
除持續推動工作環境的改善之外，為避免未來完善的生活設施已不再吸引青年從軍，在生活設施改善的同時，各級主官應務須持恆精進內部管理與領導統御作為，使官兵對單位有認同感，願意長留久用，為單位貢獻心力，以

強化留營成效，達到人力「零流失」目標。

參、研究方法

一、研究架構

本研究以數據分析方式及問卷調查方式進行實證分析，研究架構如圖三。



圖三 研究架構圖

二、研究對象、抽樣與問卷回收

本研究受測對象為本軍志願役官兵，實施期間為107年6月28日至7月20日，採多階段分層集群抽樣法，依各單位駐地、性質及現員人數按分層比例方式估算問卷發放數量，共計發出5,100份問卷，回收5,076份，剔除無效問卷313份後，有效問卷4,763份，有效問卷回收率達94%。

肆、資料分析

一、信度分析

吳明隆（2007）研究提出一份信度係數佳的量表或問卷，其總構面的信度係數最好在0.8以上，如果在0.7至0.8之間，還算是可接受範圍；如果是子構面，其信度係數最好在0.7以上，如果是在0.6至0.7之間，還可以接受使用；本研究採用此標準進行各構面及子構面信度分析。由表二可知本研究問卷整體信度Cronbach's Alpha為0.869，屬於高信度之標準，且子構面均達0.8以上亦屬高信度，問卷具有一致性。

表二 各題項構面信度分析表

衡量構面	子構面Cronbach's α	整體構面Cronbach's α
工作滿意度	0.853	0.869
薪資待遇	0.857	
職家均衡	0.859	
工作環境	0.887	

二、調查基本資料分析

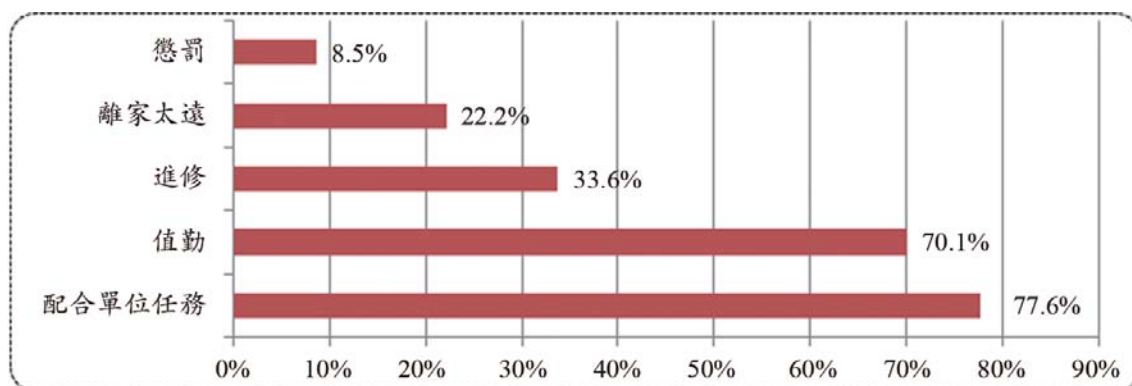
者基本資料等13變項之基本特性（如表三及圖四），分述如後：

本段應用敘述性統計分析，據以瞭解受測

表三 敘述統計分析統計表

題項		次數	百分比%	題項		次數	百分比%
階級	二兵	284	5.9	性別	男性	3,744	78.6
	一兵	648	13.6		女性	1,019	21.4
	上兵	1,282	26.9	服務年資	1年（含）以下	657	13.8
	下士	823	17.3		1~2年	862	18.1
	中士	994	20.9		2~4年	1,346	28.3
	上士	732	15.4		4年以上	1,898	39.8
年齡	18~20歲	507	10.6	學歷	高中	2,266	47.5
	21~25歲	2,344	49.2		專科	842	17.7
	26~30歲	1,366	28.7		大學	1,579	33.2
	31歲以上	546	11.5		研究所	76	1.6
婚姻狀況	已婚	766	16.0	單位駐地	北北基	27	0.6
	未婚	3,951	83.0		桃竹苗	1,353	28.4
	離異	46	1.0		中彰投	723	15.2
單位屬性	步兵部隊	840	17.6		雲嘉南	588	12.3
	砲兵部隊	854	17.9		高屏	1,173	24.6
	裝甲部隊	615	12.9		宜花東	551	11.6
	化學部隊	171	3.6		金馬外島	247	5.2
	工兵部隊	275	5.8		澎湖離島	101	2.1

題項		次數	百分比%	題項		次數	百分比%
單位屬性	通信部隊	343	7.2	已申請 留營次數	無	3,082	64.7
	補給部隊	150	3.1		1次	717	15.1
	保修部隊	438	9.2		2次	463	9.7
	運輸部隊	61	1.3		3次	501	10.5
	軍醫部隊	103	2.2	支領戰 門佳給	是	1,770	37.2
	彈藥部隊	69	1.4		否	2,993	62.8
	航空部隊	170	3.6	取得證照	是	1,789	37.6
	特戰部隊	106	2.2		否	2,974	62.4
	勤務單位	346	7.3	已屆法 定役期	是	1,948	40.9
	憲兵單位	35	0.7		否	2,815	59.1
	其他	187	4.0				



圖四 受訪者留宿原因（複選題）

在階級分布上，受訪者階級以「上兵」占26.9%居多，其次為「中士」占20.9%；填答者性別以「男性」占78.6%為主，「女性」占21.4%次之；就服務年資而言，以「4年以上」占39.8%最多，接者則為「2~4年」占28.3%；受測者年齡分布於「21~25歲」占49.2%為主，而「18~20歲」占10.6%最低。

受訪者學歷以「高中」占47.5%居多，其次為「大學」占33.2%；依婚姻狀況來看，主要是以「未婚」占83%最多；另在填答者單位屬

性分布來看，比例最多者為「砲兵部隊」有占17.9%，其次為「步兵部隊」占17.6%，接著為「裝甲部隊」占12.9%，最少則為「憲兵單位」僅占0.7%。進一步就單位駐地分析，本次受訪者「北北基」占0.6%，因地緣與「桃竹苗」相近，後續分析進行合併後為29%，「高屏」占24.6%次之，外離島部分則以「金馬外島」占5.2%大於「澎湖離島」2.1%。

依受訪者申請留營次數統計分析，尚未申請留營者占64.7%，曾經申請過「1次」占

15.1%，申請過「2次」則占9.7%，申請「3次」以上者占10.5%；在調查人員當中，是否有支領戰鬥加給分布上，「無」支領戰鬥加給者占62.8%，換言之有支領戰鬥加給者僅占37.2%；另填答者已有取得（丙級以上）證照占37.6%；進一步探究受測者是否已屆滿法定役期（即於6個月內退伍者），已屆滿法定役期者高達40.9%，未屆滿法定役期者則佔59.1%。

在受訪者 留宿原因分析，由圖四得知，主要是以「配合單位任務」占77.6%；「值勤」占70.1%；「進修」占33.6%；「離家太遠」占22.2%；「懲罰」占8.5%。

三、留營意向因素分析

本研究針對「留營意向因素」題項，以人力資源管理區分為「工作滿意度」、「薪資待遇」、「職家均衡」、「工作環境」等4構面；在留營意向因素各構面分數分析上，由表四可得知，受訪者對各構面認同僅「工作環境」過平均數60，表示受訪者對此面向認同感最高；其對於「薪資待遇」及「職家均衡」均有一定程度的認同，又以「工作滿意度」認同感最低。

表四 留營意向因素構面分數表

構 面	平均數	標準差
工作滿意度	51.2	1.01
薪資待遇	58.8	1.06
職家均衡	58.4	1.00
工作環境	63.6	0.99

四、基本資料對各構面差異分析

(一)階級

在階級分析上，由表五得知，受訪者對各構面認同各構面均呈現顯著差異，上兵普遍對工作滿意度、環境及職家均衡平

均數較低，多數可能不願晉升士官，承擔更多的責任，又有10年最大服役年限的限制，其已在部隊待一段時間，瞭解在軍中工作較無法同時兼顧家庭，亦認為工作環境無法符合原先的期待。

表五 各階級與各構面分析結果摘要表

構 面	平均數
	高 —————> 低
工作滿意度	二兵 > 一兵 > 下士 > 上士 > 中士 > 上兵 (48.6分)
薪資待遇	二兵 > 一兵 > 下士 > 上士 > 中士 > 上兵 (58.0分)
職家均衡	二兵 > 上士 > 一兵 > 下士 > 中士 > 上兵 (57.6分)
工作環境	上士 > 二兵 > 下士 > 中士 > 一兵 > 上兵 (62.2分)

(二)性別

在性別分析上，由表六得知，受訪者對需求層次認同，在「工作滿意度」、「薪資待遇」及「職家均衡」構面呈現顯

著差異，其平均數為女性大於男性，表示在工作成就感、薪資待遇可滿足、可照顧家庭上女性姐妹們認同感高於男性弟兄；在「工作環境」構面上則是無顯著差異。

表六 不同性別於各構面之差異分析摘要表

構面	男性平均數	女性平均數	P-value	顯著性
工作滿意度	50.6	53.8	0.000	***
薪資待遇	58.2	61.2	0.000	***
職家均衡	58.2	59.0	0.035	**
工作環境	63.6	64.0	0.205	

備註：***表示 $p < 0.001$ ，**表示 $p < 0.01$

(三)服務年資

在服務年資分析上，由表七得知，受訪者對各構面認同各構面均呈現顯著差異，服務年資「4年以上」較重視職家均衡、工作環境，代表年資較資深者注重家庭生活，能常回家陪伴家人是優先的考

量，此外，他們把工作視為長期的職業，相對較注重工作環境的良窳；而「1年（含）以下」人員，較注重工作公平性、成就感，其次為注重薪資待遇是否可符合個人的期待。

表七 服務年資與各構面分析結果摘要表

構面	平均數
	高 —————> 低
工作滿意度	1年以下 > 1-2年 > 4年以上 > 2-4年
薪資待遇	1年以下 > 1-2年 > 4年以上 > 2-4年
職家均衡	1年以下 > 1-2年 > 4年以上 > 2-4年
工作環境	4年以上 > 1-2年 > 1年以下 > 2-4年

(四)駐地

在駐地分析上，由表八得知，受訪者對各構面認同各構面均呈現顯著差異，其平均數除「職家均衡」構面，「金馬外

島」大於「雲嘉南」之外，其餘均為「雲嘉南」大於其他地區，表示「雲嘉南」地區人員工作成就感、薪資待遇可滿足及生活設施良好認同感高於其他地區。

表八 各駐地與各構面分析結果摘要表

構面	平均數
	高 —————> 低
工作滿意度	雲嘉南>高屏>北部>澎湖離島>金馬外島>中彰投>宜花東
薪資待遇	雲嘉南>金馬外島>高屏>北部>宜花東>中彰投>澎湖離島
職家均衡	金馬外島>雲嘉南>澎湖離島>北部>中彰投>高屏>宜花東
工作環境	雲嘉南>高屏>北部>澎湖離島>金馬外島>中彰投>宜花東

(五)戰鬥加給

在戰鬥加給分析上，由表九得知，受訪者對各構面認同，在「工作滿意度」、「職家均衡」及「工作環境」構面呈現顯

著差異，代表未支領戰鬥加給者比支領者，更注重在工作上能獲得成就感、在家庭的可扮演好照顧家庭的角色，在工作環境上能有良好的設施及合理工作負荷量。

表九 戰鬥加給於各構面之差異分析摘要表

構面	支領平均數	未領平均數	P-value	顯著性
工作滿意度	49.2	52.4	0.000	***
薪資待遇	59.2	58.6	0.279	
職家均衡	57.4	59.0	0.000	***
工作環境	62.4	64.4	0.000	***

備註：***表示 $p < 0.001$ ，**表示 $p < 0.01$

(六)取得證照

在取得證照分析上，由表十得知，受訪者對各構面認同，在「工作滿意度」、「薪資待遇」、「職家均衡」及「工作環境」各構面呈現顯著差異，其平均數為取

得證照者大於未取得證照者，表示取得證照者在工作成就感、薪資待遇、可照顧家庭及良好的工作環境上認同感均高於未領得證照人員。

表十 取得證照於各構面之差異分析摘要表

構面	支領平均數	未領平均數	P-value	顯著性
工作滿意度	53.8	49.6	0.000	***
薪資待遇	60.6	57.8	0.000	***
職家均衡	59.8	57.6	0.000	***
工作環境	65.2	62.6	0.000	***

備註：***表示 $p < 0.001$ ，**表示 $p < 0.01$

(七)屆滿法定役期

在屆滿法定役期分析上，由表十一得知，受訪者對各構面認同，在「工作滿意度」及「工作環境」各構面呈現顯著差異，其平均數為未屆滿法定役期者略大於

已屆滿役期者，表示未屆滿法定役期者在工作成就感、薪資待遇、可照顧家庭及良好的工作環境上認同感高於已屆滿法定役期者。

表十一 屆滿法定役期於各構面之差異分析摘要表

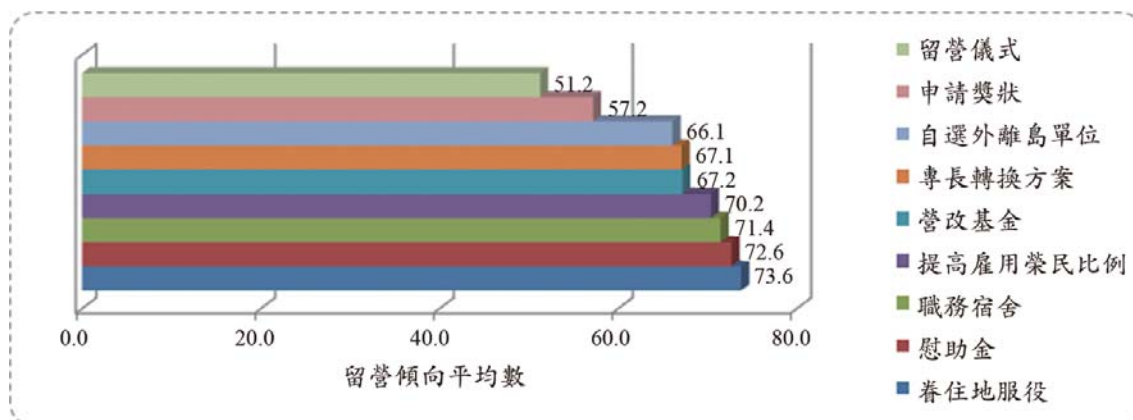
構面	已屆滿平均數	未屆滿平均數	T ¹ 值	P-value	顯著性
工作滿意度	50.6	51.8	-2.23	0.027	*
薪資待遇	58.6	59	-0.71	0.473	
職家均衡	58.4	58.4	0.00	0.994	
工作環境	63.0	64.0	-2.79	0.005	***

備註：***表示 $p < 0.001$ ，**表示 $p < 0.01$

以人力資源管理構面分析，上兵較其他階級在各構面的平均數較低，多數可能不願晉升士官，承擔更多的責任，亦認為工作環境無法符合原先的期待。在其他分析中，各構面因素較能吸引駐地在雲嘉南者有意願留營。在服務年資分析上，服務年資「4年以上」較重視職家均衡、工作環境，代表年資較資深者注重家庭生活，能常回家陪伴家人是優先的考量。

五、留營配套措施對留營傾向分析

從近年留營配套對留營意願分析，可由圖五得知，政策推動最有感的是前3名分別為眷住地服役、留營慰助金及提供職務官舍，而鼓勵企業提高雇用榮民比例的措施，在臺灣雖未實施，卻排列於第4名，表示士官兵普遍認為有助於退伍之後，增加社會上找工作的機會。



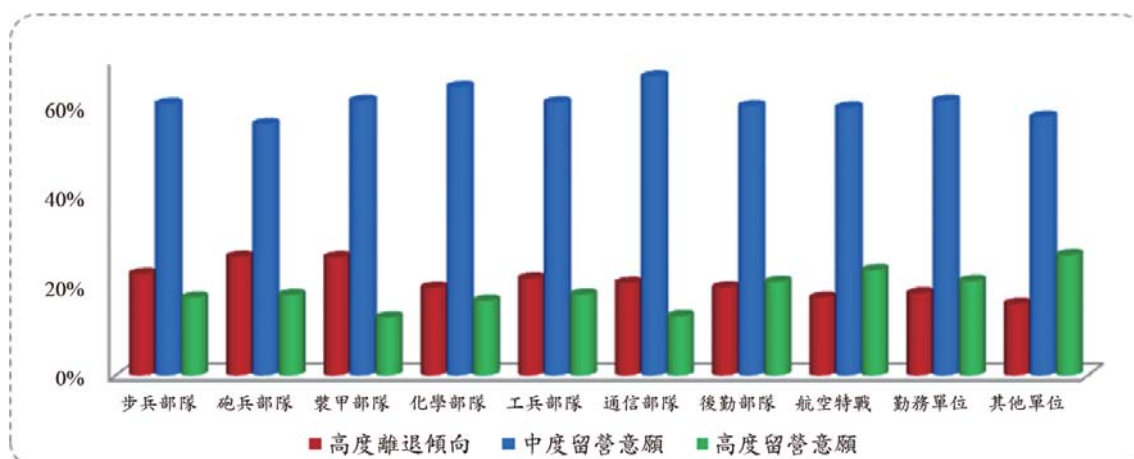
圖五 留營配套措施對留營傾向分析

六、單位屬性、駐地、留營傾向對各構面比較分析

(一)單位屬性對離退傾向比較分析

在不同單位屬性與離退傾向比較分析上，

由圖六可得知，具高度留營意願者以「其他單位（學校為主）」、「航空特戰」及「勤務單位」比例較高；具高度離退傾向者以「砲兵部隊」、「裝甲部隊」及「步兵部隊」比例較高，其餘屬中度留營意願者。



圖六 單位屬性對離退意願比較分析圖

(二)單位屬性對留營傾向事後比較分析

在不同單位屬性分析上經過檢定，由表十二得知，受訪者對「留營傾向」依單位別屬性意願高低排序，可區分為四個群組，第一組為留營意願最高的單位屬性，為「航空特戰」、「其他單位」、「勤務

單位」、「後勤部隊」、「化學部隊」及「工兵部隊」等6單位屬性，其留營意願明顯高於第二組「步兵部隊」，第三組為「通信部隊」及「砲兵部隊」等2單位，而第四組則為「裝甲部隊」，其留營意願最低。

表十二 單位屬性對留營傾向事後比較分析

統計量	不同單位屬性									
	航空特戰	其他單位	勤務單位	後勤部隊	化學部隊	工兵部隊	步兵部隊	通信部隊	砲兵部隊	裝甲部隊
平均數	55.6	55.2	54.0	53.6	53.0	51.8	51.6	50.8	50.6	48.8
事後比較	A	A	A	A	A	A	B	C	C	D
樣本數	274	101	379	714	170	274	840	342	854	615

備註：本表採Duncan事後比較檢定

(三)不同駐地對留營傾向事後比較分析

在不同駐地與留營傾向比較分析上經過檢定，由表十三得知，受訪者對「留營傾向」依駐地平均數高低排序，分別為

「雲嘉南」、「高屏」、「北部」、「澎湖離島」、「中彰投」、「宜花東」及「金馬外島」。

表十三 不同駐地對留營意願之事後比較分析

統計量	不同駐地						
	雲嘉南	高屏	北部	澎湖離島	中彰投	宜花東	金馬外島
平均數	56.1	52.9	51.9	51.1	50.8	50.2	50.0
事後比較	A	A	B	B	B	B	B
樣本數	588	1,173	1,380	101	723	551	247

備註：本表採Duncan事後比較檢定

四不同區域與單位屬性對留營傾向交叉分析

由表十四交叉分析結果顯示，在不同單位屬性及其不同區域對「留營傾向」平均數以「區域」高低排序，最高分數北部為「後勤部隊」、中部為「砲兵部隊」、南部為「勤務單位」、東部「勤務單位」、金馬外島為「其他單位」；而最低分數北部為「步兵、砲兵、化學及通信部隊」、中部為「勤務單位及裝甲部隊」、南部為「裝甲部隊」、東部為「後勤部隊」、金馬外島為「工兵部隊」。

依開放性問項士官兵填答彙整分析，得知各區域留營意願最低單位，北部「步兵部隊」士官兵認為同酬不同工、工作負荷過重為主因，中部「勤務單位」士官兵認為基層單位人力不足、業務、勤務繁多，南部為「裝甲部隊」士官兵認為休假不正常，薪水跟任務量不成比例，常常因為任務無法返家陪家人，東部「後勤部隊」及金馬外島「工兵部隊」士官兵則認為基層規定及任務繁多、人員短缺等原因，導致於留營意願普遍偏低。

表十四 不同區域與單位屬性之留營意願交叉分析表

區域	不同單位屬性									
	步兵部隊	砲兵部隊	裝甲部隊	化學部隊	工兵部隊	通信部隊	後勤部隊	航空特戰	勤務單位	其他單位
北部	48.0	48.8	50.8	49.8	50.2	49.4	58.4	53.0	50.4	51.6
中部	52.2	57.6	48.6	56.2	54.2	53.6	54.0	57.2	48.0	57.2
南部	52.2	51.0	45.8	53.2	50.4	50.0	50.0	57.0	62.4	55.8
東部	51.8	47.2	47.4	51.6	49.6	51.8	35.0	-	52.8	-
金馬外島	53.4	45.4	41.0	56.0	36.6	56.6	54.0	60.0	47.6	62.8

備註：1. 東部地區「航空特戰、其他單位」抽樣數過少，故無法分析。

2. 澎湖離島以單位屬性區分，抽樣樣本過少，故無法分析。

五單位屬性對各構面事後分析

在單位屬性對各構面分析上經過檢定，由表十五得知，受訪者對各構面依平均數分組排序，各構面分述如下：

1. 工作滿意度：以「勤務單位」較高，「砲兵部隊」、「裝甲部隊」、「化學部隊」及「通信部隊」較低。
2. 薪資待遇：以「勤務單位」較高，「化

學部隊」、「通信部隊」及「航空特戰」較低。

3.職家均衡：以「勤務單位」及「後勤部隊」較高，「砲兵部隊」較低。

4.工作環境：以「其他部隊」（學校單位為主）、「工兵部隊」及「後勤部隊」較高，「化學部隊」較低。

由此可知，單位各業管部門可運用上述資源管理意涵，用以加強各部隊較缺乏的部份，如增加「砲兵部隊」、「裝甲部隊」、「化學部隊」及「通信

部隊」工作滿意度，使士官兵在工作付出與獲得具公平性，並可從工作中獲得成就感；從「化學部隊」、「通信部隊」及「航空特戰」找出士官兵對薪資待遇不如期待之部份，進以改善；「砲兵部隊」對於工作與家庭間較無法平衡，應讓士官兵有較多時間可以照顧家庭的需要；「化學部隊」覺得營區整體生活設施較差，有待改善，應加強其改善官兵生活環境，以提升留營意願比率。

表十五 不同單位屬性於各構面之差異分析

構面	不同單位屬性										
	顯著性	步兵部隊	砲兵部隊	裝甲部隊	化學部隊	工兵部隊	通信部隊	後勤部隊	航空特戰	勤務單位	其他單位
工作滿意度	***	51.2	49.0	49.2	49.8	51.8	49.4	53.4	53.2	54.8	53.2
	事後比較	B/C	C	C	C	A/B/C	C	A/B	A/B	A	A/B
薪資待遇	***	59.2	59.8	57.8	55.4	59.6	56.2	59.4	56.4	61.0	59.8
	事後比較	A/B	A/B	B/C	C	A/B	C	A/B	C	A	A/B
職家均衡	***	58.6	56.6	57.2	56.6	58.8	56.8	60.0	58.6	60.2	59.2
	事後比較	A/B /C/D	E	B/C /D/E	D/E	A/B/C	C/D/E	A	A/B /C/D	A	A/B
工作環境	***	64.0	62.2	62.8	60.2	65.4	62.6	65.4	63.8	64.8	65.8
	事後比較	A/B/C	C	B/C	D	A	C	A	A/B/C	A/B	A

備註：***表示 $p < 0.001$ ，**表示 $p < 0.01$ ；本表採Duncan事後比較檢定

綜合上述，留營意願最低北部「步兵部隊」、中部「勤務單位」、南部「裝甲部隊」、東部「後勤部隊」及金馬外島「工兵部隊」普遍為單位人力不足、任務繁重等因素，導致於留營意願偏低，嚴重影響官士兵留營的意願。

另外，單位各業管部門可運用本研究人力資源管理意涵，用以加強各部隊較缺乏的部

份，如增加「砲兵部隊」、「裝甲部隊」、「化學部隊」及「通信部隊」工作滿意度；從「化學部隊」、「通信部隊」及「航空特戰」找出士官兵對薪資待遇不如期待之部份，進以改善；「砲兵部隊」對於工作與家庭間較無法平衡，應讓士官兵有較多時間可以照顧家庭的需要；「化學部隊」應加強其改善士官兵生活環境，以提升留營意願比率。

伍、結論與建議

一、結論

(一)近4成士官留營意願低

調查結果顯示，目前志願役士官留營意願仍不高，低度意願占38.7%，中度意願占43%為最高，表示大部份人還處於觀望的態度，具高度同意者僅占18.3%。

(二)上士留營意願最高，上兵留營意願最低

研究發現上士留營意願最高，其次依序為二兵、中士、下士、一兵，最低為上兵。各構面分析中，上士在工作環境構面的留營意向最高，顯示營區整體生活設施、工作負荷與部隊管教方式等為優先的考量。由此可知，上士服役較久，可能考慮長期於軍中工作，故較重視工作環境的好壞；上兵不論是在工作滿意度、薪資待遇、職家均衡、工作環境等構面的留營意向均較各階級為低，尤以工作滿意度為所有階級中最低者，顯示上兵不願留營的原因在於對工作產生倦怠感，無法從工作中獲得成就感，因此考慮不續服留營。

(三)雲嘉南留營意願較高，金馬外島較低

駐地別之留營意願依序為「雲嘉南」、「高屏」、「北部」、「澎湖離島」、「中彰投」、「宜花東」及「金馬外島」。駐地於雲嘉南者為留營意願較高，其較注重工作滿意度、薪資待遇及工作環境，金馬外島較低，可能對於工作職場上較無成就感，對於重複性的工作有倦怠感，且認為營區的生活環境設施還有待改善。

(四)服役4年以上人員留營意願較高，2-4年人員最低

研究發現服役4年以上人員留營意願較高，其次依序為服役1年以下、服役1-2年，而服役2-4年人員留營意願最低。在服務年資分析上，服務年資「4年以上」較重視工作環境，代表年資較資深者對營區整體生活設施、工作負荷與部隊管教方式等為優先的考量。值得注意的是剛進入軍中的袍澤，留營意願是很高的，但經過了幾年工作後，留營意願卻逐漸降低，尤其服役2-4年人員留營意願最低，但服役超過4年後，留營意願卻又大幅提升。

(五)航空特戰部隊留營意願最高，裝甲部隊為最低

單位屬性之留營意願依序為「航空及特戰」、「其他單位」、「勤務單位」、「後勤部隊」、「化學部隊」、「工兵部隊」、「步兵部隊」、「通信部隊」、「砲兵部隊」及「裝甲部隊」。

(六)申請眷住地服役配套措施政策，最能吸引士官留營

調查發現，近年施行之留營配套措施，以「申請眷住地服役」效果最佳，其次為「留營慰助金」，「提供職務宿舍」再次之，而鼓勵企業提高雇用榮民比例的措施，在臺灣雖未實施，然排列於第4名，表示士官認為有助於退伍之後，增加社會上找工作的機會。

(七)「單位人力短缺工作負荷重」為士官最不愿留營主因

不願留營主因前3大因素依序為「士官對單位人力短缺工作負荷重」、「軍中工作會影響家庭活動計畫」及「工作上的要求會影響我的家庭和休閒生活」。依開放性問項士官填答統計，留營意願北部以「步兵部隊」最低，士官認為同酬不

同工、工作負荷過重為主因；中部以「勤務部隊」最低，士官兵認為基層單位人力不足、業務、勤務繁多；南部以「裝甲部隊」最低，士官兵認為休假不正常，薪水跟任務量不成比例，常常因為任務無法返家陪家人；東部以「後勤部隊」、金馬外島以「工兵部隊」最低，士官兵則認為基層規定及任務繁多、人員短缺等原因，導致於留營意願普遍偏低，綜上，人力短缺與工作負荷重的問題如無法改善，使士官兵有感，人力流失將勢不可止。

二、建議

依據本研究結論分析研提建議方向，以供本軍權管單位策定志願役士官兵留營政策參考，茲說明如次：

(一)本軍招募政策建議

1.上兵職務輪調歷練，以提升留營意願

由本研究調查得知，因上兵已服役一段時間，可能對於重複性的工作有倦怠感，缺乏挑戰性，致留營意願降低，建議可透過培養其他專長、輪調其他職務或是鼓勵晉升士官等方式，讓他們脫離舒適圈，嘗試挑戰不同的工作，重新啟發工作的熱情，也許在學習的過程中，能獲得成長及成就感，甚至願意主動參加受訓、進修、轉任（軍）士官等，如此將有助國軍人才培育及提升留營成效。

2.持續優化士官兵最有感留營配套措施：

近年留營配套措施中，「申請眷住地服役」、「申請留營慰助金」及「提供職務宿舍」為士官兵最有感留營配套措施，應持續瞭解士官兵對現行政策的看法，優化最有感的措施，讓配套措施

實際落實到執行面。

3.針對不同單位屬性，訂定適當編現標準

研究發現「航空及特戰」、「其他單位」、「勤務單位」、「後勤部隊」等單位留營意願較高，而「裝甲部隊」、「砲兵部隊」及「步兵部隊」等單位留營意願較低，本研究發現部分勤務部隊士官兵願意申請輪調至戰鬥部隊，而也有戰鬥部隊人員想申請輪調後勤或勤務部隊，惟因原屬單位志願役編現比未達部頒標準，無法申請輪調。步兵、砲兵、裝甲兵、化學、工兵、通信、後勤部隊等所有單位編現比均一致是否合宜，建議針對不同單位性質，訂定適當的標準，留營及編現比高的單位，可讓士官兵申請配合眷住地服役，惟須由司令部媒合，只要專長符合，以申請輪調至眷住地但人力短缺（編現比較低）的單位為優先考量，透過平行調配不但可解決部分單位人力不足的問題，另一方面士官兵配合眷住地服役，留營意願自然提高。

4.提升工作認同感，合理戰鬥部隊任務分配

研究調查發現，「裝甲部隊」、「砲兵部隊」及「步兵部隊」戰鬥官科屬留營意向偏低單位，探究多數官兵選擇離退主要因素為「單位人力短缺工作負荷重」。故本部持續配合募兵轉型推動業務簡化，全面簡化業務項量、檢討會議整併、以視訊方式替代實體會議、減少督導項次等作為，且考量部隊人員編現比及屬性，調整衛哨勤務及駐防方式，適時訪查基層，落實逐級輔導，以減少人員工作負荷。因此欲提升戰鬥部隊留營率，不應僅以薪資待遇基本需求

著手，另應思考如何提升工作認同感及凝聚對單位向心力，如透過媒播報導以戰鬥部隊為主的專輯，塑造績優部隊形象，增加單位人員榮譽感，藉以提升留營意願。

(二)國防部政策建議

依研究調查結果發現「申請眷住地服役」、「申請留營慰助金」及「提供職務宿舍」為士官兵最有感留營配套措施前3名，其中「申請眷住地服役」本軍已積極落實推動，且「尉級軍官士官留營慰助金」等6項加給調整案，均已自106年7月1日起核發，另「職務宿舍」屬國防部權責，因此本軍參酌當前留營現況實需研提政策建議，期藉配套措施提升官兵留營意願，完備軍人權益與福利保障，說明如下：

1.持續推動「職務宿舍興建」留營配套措施

家人支持為影響留營意願的重要因素，本軍雖透過「眷住地服役」政策，讓官兵配合眷住地區工作，惟本軍部隊分散全國，即使放寬職務宿舍申請條件，仍無法滿足所有人員住宿需求，建議國防部持續推動「營改基金投注於營區與職務宿舍興建」，可安定官兵家庭及眷屬生活，並持續對既有職務宿舍辦理整新，在不拆除原建築物下「整舊如新」，營造優質服役環境，使同袍可致力於本務又能兼顧家庭，軍眷自然安心，進而提升留營成效。

2.多元專長培訓，提升官兵素質

在不影響戰訓任務前提下，鼓勵官兵結合個人職務，運用全時、公餘進修管道，攻讀學位或取得專業證照，積極與公私立大學合作，於營區增設「學位

在職專班」與「證照培訓專班」，及協調國立空中大學，運用網路教學平臺，可提供駐地偏遠地區、高山站臺及外離島單位人員進修機會，藉以鼓勵優秀現役人員長留久任。另輔導屆退官兵參與輔導會、勞動部辦理之職業訓練班隊，使軍人除具軍事專業外，服役期間亦能取得民間專長證照，俾利退伍後順利與社會職場接軌。

3.優化醫療服務，主動慰問慰助

持恆積極推動健康體能、優質睡眠、情緒管理、健康飲食、菸癮防治、體重管理及體檢追蹤等健康教育與政策，深化官兵自我優化管理基礎知能與概念，並透過資訊庫大數據統計分析，掌握官兵醫療保健需求，提供適切醫療服務與健康工作環境，使官兵得以接受嚴格戰技訓練，進而提升人員戰力。主動發掘官兵徵屬各項疑難、糾紛及貧病疾苦等狀況，並聯繫軍人之友社提供協助輔導、探視及急難病困慰問等服務，強化與官兵家屬聯繫，即時解決官兵疑難，使其安心服役。

參考文獻

- 1.吳明隆(2007),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.
- 2.林弘展(2015),影響志願士兵招募與留營意願之因素,國立臺灣大學社會科學院政治學系論文.
- 3.郭添漢(2013),我國募兵制招募政策與作為檢視,國防雜誌,第28卷第1期,117-132頁.
- 4.陳興中、呂佳勳(2017),完善資源整合規劃,提升官兵服役環境-陸軍改善官兵生活設施為

- 例,主計季刊,第356期,16-33頁.
- 5.游玉堂(2014),革新內部管理政策施行前後士官留營意願意向變化研究-以北部地區單位為例,陸軍學術雙月刊,第50卷537期,148-150頁.
 - 6.黃逸揚、劉維哲(2016),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,主計季刊,第57卷1期,25-41頁.
 - 7.黃劍雄(2010),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,主計季刊,第328期,100-102頁.
 - 8.張永燁、方顯光、劉海東(2018),國軍志願役士兵留任意願影響因素與行銷溝通訊息鏈路之探討-以某分隊為例,全球管理與經濟,第14卷1期,1-14頁.
 - 9.張簡明賢(2014),陸軍官兵生活設施改善成效分析,陸軍專題統計分析,陸軍司令部.
 - 10.張毓騰、吳杰修(2016),應用層級分析法探討空軍志願役人員留任的因素之研究,管理資訊計算,第5卷2期,79-84頁.
 - 11.劉憲明、陳志明(2018),組織社會化及領導風格對志願役士官留營意願影響之研究,國防管理學報,第39卷2期,1-15頁.
 - 12.中華民國國防部(2017),中華民國106年國防報告書,臺北市:國防部.
 - 13.Brooks C. Holtom(2008). Turnover and Retention Research. 231-274.
 - 14.Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16, 297-334.
 - 15.Davis K.(1984). Human and Motivation, New York: Free press.

- 16.Grzywacz JG, Carlson Ds.(2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research.Advances in Developing Human Resources.2007;9:455-71.
- 17.Hoppock, R.(1935). Job satisfaction. New York: Harper.
- 18.Maslow, A. H.(1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 370-396.
- 19.Seashore, S. E. & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlation,American Behavior and Scientist, 18, 346.
- 20.Smith, P.C.,Kendall, L. M. & Hulin,C. L.(1969). The Measurement of satisfaction in Work & Retirement, Chicago: Rand McNally.



李玉龍

☞現職：

國防部陸軍司令部主計處上校處長

☞學歷：

國管院正期軍官80年班

國管院指參班95年班

國管院財管所104年班

☞經歷：

會計審計官、財務官、科長、組長、主任、處長



王鐘尉

☞現職：

國防部陸軍司令部主計處少校預算財務官

☞學歷：

國管院正期軍官92年班

國管院財務正規班98年班

國管院財管所102年班

☞經歷：

財務官