

探索南部某戰鬥支援部隊組織架構調整對官士兵工作滿意度與留

營意願影響之研究

曹以明¹ 林豐閔² 江育真³ 歐陽文山⁴

¹義守大學工業管理學系教授

²陸軍教育準則指揮部中校科長

³義守大學休閒事業管理學系副教授

⁴南台科技大學通識中心助理教授

摘要

近年來國防部不斷因應敵情威脅變化及軍事戰略構想，調整國防組織結構，執行了兵力縮減及三軍部隊型態的調整。民國 86 年以「精簡高層、充實基層」為目標，推動了「國軍軍事組織及兵力調整規劃案」，稱為「精實案」。在民國 89-90 年間，精實案進行同時，國軍開始進行精進案之規劃，改以配合國防二法，進行組織簡併以達到實際裁軍的目標。直至民國 102 年配合募兵制期程推動「精粹案」，國軍兵力規模也逐步從民國 86 年的 45 萬 2,000 員、民國 90 年的 40 萬員、民國 93 年的 38 萬 5,000 員、民國 95 年的 29 萬 6,000 員，直到民國 103 年底，總員額已由 27 萬 5,000 員調降至 21 萬 5,000 員之兵力目標。但在國軍組織變革下，伴隨的是部隊組織架構調整、單位人力精簡與個人生涯規劃等重大改變，對組織內部成員而言更是一大衝擊。而單位成員也因為人員減少、工作量負荷加重、升遷管道受限制、福利待遇及家庭、生涯規劃等因素，導致對未來不確定性升高。本研究採深度訪談方式以南部某戰鬥支援部隊為研究對象，訪談對象分別針對指揮部層級幕僚、戰鬥支援部隊及勤務支援部隊之志願役軍官、士官、士兵等人員為主。依據訪談內容，得到真實且具有可信度相當高的資料，來驗證官士兵會因為單位屬性之不同，或因個人生涯規劃、家庭因素、及部隊福利待遇，以及因長官領導風格迥異等因素而有深切感受，進而影響個人工作滿意度及留營意願。

關鍵詞：戰鬥支援部隊組織架構調整，官士兵工作滿意度，留營意願

一、緒論

舉凡任何組織的變革與人力精簡，都是單位為了因應內外環境(政治、經濟、軍事及社會)條件之差異而改變、調整相關經營策略或管理方式的行為。換言之，不論是公司內部各個部門之合併、人力精簡、及組織結構縮編、經營策略的易轍改絃，或是領導階層人事更迭等，進而影響到相

關管理方式的改變，都可以當成是組織執行變革的一種活動。

國軍體系更是一種組織，亦需視社會環境改變、兩岸關係發展、及國際局勢變化，適時調整國防組織，方能維持國軍堅強戰力，以保衛國家安全及維護人民福祉。近幾十年來，國軍不斷因應敵情威脅變化及軍事戰略構想，檢討及調整國防組織結

構，執行了兵力縮減及三軍部隊型態的調整。民國 86 年執行以「精簡高層、充實基層」為目標，推動了「國軍軍事組織及兵力調整規劃案」，稱為「精實案」。

「精實案」後，接連實施精進案，兵力規模也逐步從民國 86 年的 45 萬 2,000 員、民國 90 年的 40 萬員、民國 93 年的 38 萬 5,000 員、民國 95 年的 29 萬 6,000 員，精簡至 27 萬 5,000 員。依據 2009 年國防報告書指出，國防部根據敵情威脅、國家安全情勢及總體資源分配，依「打、裝、編、訓」思維，建立適應未來戰爭形態之聯合防衛作戰部隊。

而根據台灣內政部出生人口的推估，在 2016 年以前，每年役男為 11 萬餘人，因國內少子化影響，自 2018 年起，役男人數開始遞減，至 2024 年時，僅約 8 萬餘人。鑑此，國防部規劃「募兵制」，並同步進行國軍各單位兵力結構調整，預計將現有兵力 27 萬 5,000 員的兵力，調整為 21 萬 5,000 員，以符合國內人口結構與國軍人力供需平衡[4]。

因此，國防部在民國 102 年配合募兵制期程，推動了「精粹案」，並依「精簡常備、廣儲後備」原則，在民國 103 年底，國軍各單位兵力總員額已由 27 萬 5,000 人，調降至 21 萬 5,000 人之兵力目標[5]。

在國軍組織變革下，伴隨而來的是國軍組織架構調整、單位人力精簡與官兵個人生涯規劃等重大改變，對組織內部成員而言更是一大衝擊。而單位組織成員亦會遭遇到人力減少、任務與工作量負荷加重、職缺驟減及升遷管道受阻等限制因素，且相對的，辛勤、努力地付出不見得可獲得同等的報酬，會做事情的人做到爆肝，不做事情的人依然不做事情，每天輕鬆愉快地過日子，而長官卻拿他沒輒，導致多數官兵個人對未來不確定性升高，上述情形

是否會影響官士兵工作滿意度或繼續留營服務，此為本研究之主要研究動機。

讓高專業、高素質及留營意願較高的官士兵於服役役期屆滿後，繼續留營為單位服務，進而維持優質部隊戰力，更能經由提升軍人待遇、福利及相關證照取得等配套措施，以留住優秀人才長留久用；另於官兵服役役期屆滿後，仍願意以繼續留營服務為優先考量，為現階段國防部推動募兵制之主要思維及方針。但就現況而言，目前多數單位志願役官、士、兵在服役役期屆滿之後，對繼續留營服務之意願比例仍然偏低，故本研究目的為：瞭解南部某戰鬥支援部隊組織架構調整之現況；探討部隊經歷組織架構調整後，對單位官兵工作滿意與留營意願之影響，並提出建議供相關決策單位參考。

國防部下轄部本部、參謀本部、國防大學（各軍事院校）、陸軍司令部、海軍司令部、空軍司令部及聯勤指揮部（已於 2012 年 12 月 28 日裁編，與陸軍保修指揮部整編為陸軍後勤指揮部）；另尚有後備指揮部及憲兵指揮部等單位。以各級單位人員現況而言，又區分為志願役、義務役（軍官、士官及士兵）人員及聘僱人員等，成員組成相當多元。

本研究僅針對南部地區某戰鬥支援部隊所屬之志願役軍官、士官及士兵為訪談對象。在訪談對象的選擇上，因各單位任務及特性均不盡相同，為使單位屬性與訪談內容較為相近，且不相互衝突。所以，本研究訪談對象分別針對指揮部（科、組幕僚）、戰鬥支援部隊（砲兵營、防空營）及勤務支援部隊（本部連、目標連及保修連）之軍官、士官、士兵作為研究對象。

二、研究對象組織架構調整過程與相關文獻探討

本研究旨在探討南部某戰鬥支援部隊組織架構調整與人力精簡後，對官兵工作滿意度與留營意願之影響。茲就「研究單位組織架構調整過程」，以及有關工作滿意度與留營意願等相關文獻進行探討。

2.1 研究對象組織架構調整過程

組織結構(Organizational Structure)係指公司為了達成工作任務，設計出一個框架系統，分成各種不同的功能部門，用以分配職務範圍、制度特質，例如：權責分配、命令體系、層級節制、溝通體系以及協調設計等。司徒達賢指出結構包括組織中一些比較穩定具靜態性質的事項，例如：組織規模、業務性質、單位劃分方式、廠房設備、人員分佈、人員素質及執掌劃分等[1,2]。

本研究所探索之南部某戰鬥支援部隊在民國 96 年時之兵力架構，計有指揮部、下轄 2 個群級單位(其中各包含 5 個營級單位及 2 個直屬群部之連級單位)、1 個直屬指揮部之營級單位、2 個直屬指揮部之連級單位及 1 個直屬指揮部之幹訓班(負責接訓調適教育之新兵-係自新訓中心結訓後，所分發至各單位之新兵，統一實施完調適教育後，再行分發至單位)，單位總兵力概約為 3,000 人左右。

惟自民國 98 年起，迄民國 104 年底為止，單位為因應上級所頒佈之組織架構調整之政策，持續實施人力精簡，民國 98 年時，直屬指揮部之幹訓班裁撤(總人數概約 2,800 人左右)；民國 101 年 7 月，成立直屬指揮部之保修單位(保修連-總人數概約 2,950 人左右)；同年，1 個直屬指揮部之營級單位裁撤，剩下 1 個直屬指揮部之連級單位(總人數概約 2,800 人左右)。民國 102 年 4 月，1 個直屬指揮部之群級單位裁撤，保留 1 個直屬指揮部之營級單位，並於指揮部多成立 1 個組-幕僚單位(總人數

概約 2,300 人左右)。民國 104 年 12 月，再裁撤 1 個直屬指揮部之群級單位，並於指揮部多成立 1 個組-幕僚單位(總人數概約 1,800 人左右)。

綜合言之，在這幾年中該戰鬥支援部隊為了因應國防部所頒佈之政策，接連實施了「精進案」及「精粹案」，自民國 96 年起總人力概約為 3,000 人、民國 98 年開始實施人力精簡、迄民國 104 年底總人力概約 1,800 人左右，單位總人數共減少了 4 成左右，但在人員數減少的狀況下，惟戰備任務、業務、工作量卻不見得隨之減少。鑑此，單位人員的工作滿意度及留營意願，是否會因為上述的原因而有所影響，深值得本研究探索。

2.2 工作滿意度

「工作滿意」指的是位居不同社會地位的勞動者，他們的基本需求與行動表現的內在關係；由於個人基本需求因素是內藏的，較容易被資方忽視，然而當它由內而外展現的時候，卻能夠直接影響到勞動者的工作態度和情緒。工作滿意度與個人因素並無絕對關連性，但若表現在休假、年資、工時、薪資及福利等因素上，及雇主對待員工的態度，將會直接或間接影響員工的情緒表現。

一般程度上的工作滿意度，是指某人於組織內在進行工作過程中，對工作本身及其相關方面(包含人際關係、環境、方式及壓力等)有著良性感受的心理狀態。當個人需求與制度期待一致時，則滿意將達到最高點，當個人需求與制度期待不一致時，則滿意將達到最低點[16]。Hoppock [17]則是最早針對工作滿意度進行研究的心理學家，在其著作「工作滿意」(Job Satisfaction)一書提到，不同階層、職業的工作者，有著不同的工作滿意程度，階層愈高，則工作滿意度的程度也愈高。

Brown and Leigh[14]指出工作投入的前因變項，包括個人特質、工作特性、和督導行為，個人特質主要在於尋求需要的滿足感，後二類變項則指個人知覺工作情境滿足顯著性心理需要的潛力。後果變項包含結果(如績效、缺席率)及工作態度(如滿足感、組織承諾)二類。工作投入為個體績效的潛在重要決定因素。換言之，工作投入表示個體對於工作上付出的程度，預期工作績效為自我價值的肯定，且期待愈高其工作投入愈積極，所獲得自我價值亦愈大[15]。

工作滿意度意指工作投入表示個體對於工作上付出的程度，預期工作績效為自我價值的肯定，當個體知覺到工作績效可使個體的自尊需求得到滿足，且工作績效可經由個體努力而獲得則個體樂於投入在工作上，頗符合期望模式[3]。其主要依據的理論通常區分為：雙因子(Two Factor Theory)、公平、期望、需要層級等理論，主要內容概述如后：

2.2.1 雙因子理論(two-factor theory)：是美國的行為科學家弗雷德里克·赫茨伯格所提出來的，指出造成工作「滿意」與「不滿意」是二個單獨平行之獨立變數，導致工作滿意因素稱之為「內在動機因素」；另產生不滿意因素稱之為「外在環境因素」。

2.2.2 公平理論(equity theory)：由美國心理學家亞當斯所提出，強調一個人對工作的投入程度與報酬兩者之間是否公平而定。

2.2.3 期望理論(Expectancy Theory)：由北美著名心理學家和行為科學家弗洛姆所提出，認為人之行為是有目的性，會去尋求積極價值，而逃避負面價值；而理論中最主要的三個概念-誘因(valence)、期望(expectancy)與媒介(instrumentality)。

2.2.4 需要層級理論：是美國馬斯洛所提出，

共區分為-生理、安全、社會、尊重及自我實現的人類需求等五層次理論，生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求、自我實現。

由以上文獻可以得知，透過滿足單位志願役軍官、士官、士兵的動機及需求，加上改善工作、環境等相關的因素(如：薪資、福利及待遇等)，可以有效提高單位所屬志願役軍官、士官、士兵的工作效率，因為渠等內心是滿足的，是符合其所望之實際需求的。可見單位志願役軍官、士官、士兵在工作上的滿足感，是會受到心理、自尊及動機需求等相關因素的影響，因此我們也可以運用激勵的相關理論來改善志願役軍官、士官、士兵工作滿意度的狀態。

3.1 留營意願

離職傾向(turnover intention)係指在某個公司或某個企業任職或工作一段時間後，內心產生另謀高就或者換個跑道的心態；而此種心態就是造成員工離職行為中最重要的一個預測變數，換言之，就是測試在員工心中對這個工作環境或是職業，想要離職動機的高低。黃英忠[8]指出離職是勞動的遷移，勞動的遷移是指勞工從一個地方遷移到另一個地方，即所謂的地區間的移動，或是從某一個職業轉移到另一個職業的職業間移動，也或者是指從某一種產業移轉至另一種產業的產業間移動，可以說由一個特定的組織，如公司、工廠、機關、機構等員工的流入、流出行為；另外，所謂狹義的勞動遷移僅是指離職，即組織內部往外部的勞動移動。Abelson[11]認為可以將離職之類型作以下之分類：

3.3.1 個人自願性可避免的離職---組織因素：指因為組織因素的產生，而讓個人自願性離職，如升遷、與主管的關係、領導、組織政策、更佳的工作機會等。

3.3.2 個人自願性不可避免的離職---個人

因素：指因為個人因素的產生，而讓個人自願性離職，如搬家、結婚、出國深造、照顧小孩、退休等。

3.3.3 個人非自願性可避免的離職——組織因素

因素：指因為組織的強迫，而讓個人離職，如解僱、開除、強制退休等。

3.3.4 個人非自願性不可避免的離職——個人因素

因素：指並非組織的強迫，亦非個人自願性，而讓個人離職，如生病、死亡等。

Tett and Meye[20]指出留任意願是員工經過慎重的分析和思考後對於是否願意繼續留下工作的意願程度。留任意願與離職傾向只有一牆之隔，而留任意願是離職行為的最佳預測變數。Baer et al.[13]指出營造良好的工作環境，促使員工願意留在原崗位上工作。Arnold and Feldman[12]指出留任傾向是在工作中與組織的互動產生良性的情形，進而對組織產生好感，而願意留在原職位工作的一種傾向。

黃忠發等[7]指出員工離職率欲降低，留任意願欲提高的因素可分為：工作環境、家庭因素、薪資福利、高層領導風格及不適任現職等五項因素，據研究結果顯示出，員工的薪資福利提高乃留任組織優秀人才的關鍵手段，再者為管理者的態度改變，尋求員工與組織管理人員達到和諧共處的狀態，激勵組織員工動機與態度，是影響員工留任最直接的。Robbins [18] 依自主性區分為：(1) 自願留任 (Voluntary retention)：工作者依自由意願，選擇留在現任組織或單位繼續工作。(2) 非自願留任 (Involuntary retention)：工作者受到外力約束，必須留在現任組織或單位內繼續工作。例如，工作者與組織簽約或依法服勤的義務工作等。

綜上得知，倘若有其它更好的工作機會及發展，係為員工在決定離開或留下來的過程中，所必須去考慮的面向，也有另

一種可能，就是員工在外尚未找到更好的工作機會時，而勉強自己繼續留任。

綜覽上述各位學者之相關理論及文獻資料後，得出影響離職意願計升遷、與主管的關係、領導、組織政策、照顧家庭及退休等因素；另在影響留營意願部份，計有營造良好的工作環境、被組織認同、對組織產生好感、薪資福利、家庭及高層領導風格等因素。其實，留營意願與離職意願本為一體兩面，當個人留營意願較高時，相對地其離職意願必定會較低，反之，則不然。而最主要影響官兵留（離）職之關鍵因素，仍取決於官兵個人之判斷能力，不管是考量了外在環境或內在等因素，當各項資訊經彙整後，再經由當事人及家人之討論及利弊分析後，最終才會有最佳行動方案（留營或離職）之產生。

三、研究設計

本節分別對本研究之研究方法、研究對象、訪談工具、及研究倫理加以論述。

3.1 研究方法

本研究以「質性研究」作為研究的主要方法。質性研究是一種歸納的過程。根據紮根理論，資料及分析單位是屬於事件或事情，即所使用的資料除了是微觀的、從當事人眼光出發的，它更是紮根於具體的時空裡、大環境裏、和事情的發展過程之中[19]；簡言之，就是使用一套有系統的程序，去發展出對於某個現象歸納而得的理論，目的在於形成忠於證據的理論，並且希望整理出較小層次的事件，成為替較大層次理論解釋的基礎。因此，質性的研究方法其主要特點為[6]：(1) 自然主義的探究傳統，必須要在自然的情境下進行，對個人的「生活世界」以及社會組織的日常運作進行研究。(2) 對意義的「解釋性理解」，研究者通過自身的體驗，對被研究者

的生活故事和意義建構作出解釋。(3)研究是一個演化發展的過程，研究是一種對多重現實(或同一現實的不同呈現)的探究和建構過程。(4)用歸納法，資料呈現的主要手法是「深描」(thick description)，透過縝密細節表現被研究者的價值觀念、行為規範、文化傳統、利益、動機和興趣。(5)重視研究關係，研究者需要對自己的個人身分、思想傾向及角色，自己與被研究者之間的關係，以及所有這些因素對研究過程和結果所產生的影響進行反省。

綜上所述，在整個研究的過程當中，研究者必須持續自我放空，要不間斷的和被研究者赤裸裸的經驗對話，產生連結，亦要讓這些理論和資料產生對話的空間，期藉由透過洞察社會現象的內在意義，以形成理論之結構。透過對質性研究的認識過程，除瞭解質性研究是有別於量化研究；最重要的是，在研究過程中所重視的是對人類日常生活世界的理解，而此種理解就是建立在對社會事實不確定的狀況之上。

因此，本研究採取質性研究方法，並透過以上的理論依據及方法流程，將深度訪談所得及整理的資料，和文獻做詳細分析比對。本文主要探索南部某戰鬥支援部隊組織架構調整對官兵工作滿意與留營意願之研究，並依據所獲得之內容進行分析、交叉比對，進而提供未來國軍在各項政策決定上之建議，以提升現役軍職人員工作與留營之意願。

3.2 研究對象

研究的對象不僅僅只包括人而已，而且還包括了被研究的事件、地點及時間等[6]。本研究之訪談對象的選取就是以「南部某戰鬥支援部隊所屬之官士兵」為主，但除了這個條件之外還需要考量到什麼樣的被訪談者標準，才能讓被訪談者對於工作滿意度與留營意願之真實想法，能

夠完整的呈現出來。因此，本研究對於研究對象的選取，除了作者在軍旅服務的經驗之外，又因本研究對象下轄單位任務及特性均不盡相同，為使單位屬性相近，及訪談結果不至於偏向於某些特定單位或族群。故本研究分別針對指揮部幕僚(科、組單位)、戰鬥支援部隊(砲二營、砲三營及防空營)及勤務支援部隊(本部連、目標連及保修連)之軍官、士官、士兵作為研究對象；另研究對象的選取，包括了基層單位(連、營級)的士兵、班長、士官長、領導職幹部，及指揮部幕僚單位的業務士、代理組長及科長，研究對象包含了各個層級的人員代表，以求相關訪談內容可以更詳盡，亦可以得到更多元化的訪談內容，讓整個研究、分析結果可以更臻周全，訪談對象如表 1。

表 1. 訪談對象一覽表

代碼	單位	現階	訪談日期
001	指揮部	000 中校	106.3.18
02	指揮部	000 少校	106.3.26
003	指揮部	000 上士	106.3.18
004	砲二營	000 中校	106.3.26
005	砲二營	000 上尉	106.4.2
006	防空營	000 少校	106.3.26
007	防空營	000 中士	106.4.15
008	防空營	000 上兵	106.4.15
009	目標連	000 中尉	106.3.18
010	目標連	000 中士	106.4.2
011	保修連	000 中尉	106.3.18
001	指揮部	000 中校	106.3.18
02	指揮部	000 少校	106.3.26
003	指揮部	000 上士	106.3.18

3.3 訪談工具

在瞭解研究對象的選取方式之後，接著就要針對在整個研究的過程中，到底是需要什麼樣的工具，才能讓本研究能更加周全及完備。因此，本研究的工具包括了

訪談者、訪談工具及筆記本等三種：訪談者：訪談者在整個研究的過程當中，必須擔任多種角色(例如傾聽、發問、輔導、觀察及記錄等)，而每一個角色，都有其該盡之本分；而在資料蒐整時，訪談者更具有詮釋者的角色。訪談大綱：在訪談的過程當中，訪談者須備妥錄音筆及筆記本，以便於在與被訪談者的過程，隨時以筆記要點的方式，將被訪談者的想法或是陳述的重點給記錄下來，而且必須用錄音筆錄下整場訪談的內容，再轉謄寫成逐字稿後，再加以整理、分析及比對。所以，在訪談前，須先針對本次訪談為什麼要錄音？訪談過程要如何進行？錄音後的檔案要怎麼處理，每一個步驟、環節都要向被訪談者說明、交代清楚，經徵求被訪談者的同意之後，方能實施錄音。另為使訪談過程能夠順利進行，訪談者必須先備妥錄音筆及電池，並預先實施測試，確認錄音筆是否堪用及正常運作，以確保整場訪談過程可以順利進行。筆記本：訪談者在研究進行的過程當中，會隨時以筆記的方式，記錄研究者及訪談者在訪談進行時的心得或想法，而這些不經意的紀錄，對於相關研究資料的分析，具有相當大的幫助。

3.4 研究倫理

質性研究者之所以會比量性研究更加重視研究倫理，除了因為質性研究者大都是以弱勢或是少數族群之生活經驗為主體；同時，在整個資料蒐集過程，研究者往往都需要深入被研究者之生活世界，瞭解行為背後或研究對象之生活世界[10]。因此，如何遵守「研究倫理」之原則，才能將傷害到受訪者的機會降到最低。而以下就研究倫理之考量分成下列三個部份來實施說明：**告知後同意**：本研究在選擇研究對象的過程當中，除了面對面或者是透過電話聯繫的方式，亦會主動告知受訪者

參與研究的意義及相關的訊息。例如：研究的目的、內容、資料處理的過程及相關保密措施等等。讓受訪者在參與研究的過程當中，瞭解本研究之意義何在；另為了讓受訪者減低訪談過程及錄音的不安情緒，研究者除直接當面說明訪談資料之使用皆為匿名方式，並註明僅供學術研究，所有資料皆不會出現受訪者名稱，使其能毫無拘束、全心投入，在簽署完同意書(一式兩份)後，一份給予受訪者，一份則由研究者留存。**隱私與保密**：「隱私」就是代表著與被研究者個人私事有關的訊息[6]；所謂「保密」就是對研究所蒐集的資料要謹守保密原則[10]。因此，基於上述的原則，受訪的相關基本資料均不予以公開，僅以數字代號的方式來取代受訪者的真正身份。相關訪談資料，在研究結束前，皆由個人妥善保管，除針對不懂之處與教授、同學相互討論外，不得在任何公開場所和其他人談論，以確維保密。**潛在的傷害與風險**：除了研究者先前所提及的，除透過匿名的方式來呈現資料，以尊重受訪者的感受與想法；另在訪談過程當中，當受訪者談論到不好的工作經驗，以致造成其本身情緒低落，研究者除應先暫停訪談工作外，亦要給予受訪者適度的關心與關懷，直後再評估受訪者之身心狀況，並徵詢其意見是否要繼續訪談。此外，研究者在整個訪談過程中，都要時時刻刻不斷的提醒自己，切記對受訪者的行為給予任何評論，避免因不當處置，而對受訪者造成傷害。

研究倫理廣義來說係指從事研究須合乎科學規範外，同時要具備專業的倫理道德，因此，研究時必須重視相關事項[9]：(1)、使用他人研究工具時應取得對方同意。(2)、研究過程中應確保受訪者身心安全。(3)、研究雙方都須明訂義務與責任，並確實遵守彼此承諾。(4)、研究過程中不

可侵犯受訪者個人隱私權。(5)、研究結束後，應告知受訪者有關研究內容，以澄清誤解。

四、研究結果分析

本節以深度訪談所得資料，分別就研究單位之組織架構調整現況、部隊組織架構調整對官兵工作滿意度與留營意願進行分析與歸納。

4.1 部隊組織架構調整現況分析

在民國 96 年時，本研究所探索之南部某戰鬥支援部隊人力現況，計有指揮部、下轄 2 個群級單位、1 個直屬指揮部之營級單位、2 個連級單位及 1 個幹訓班，研究單位之總人力概約為 3,000 人左右。在那時期單位年度預劃執行的工作計有：(1) 年度○○演習（區分為電腦兵棋推演及實兵驗證部份，實施時間要按照國防部律定之期程而定）(2) 年度重砲訓練（大約是在 7-9 月份於屏東小尖山陣地實施，各單位任務不同，故派遣之兵力、裝備也不同，包含前置作業、移地訓練及正式演練，整體時間大約 3 個月左右）(3) 基地訓練（因各單位屬性及前一次基地訓練的時間均不同，故排定的訓練期程也就不同，包含先前的駐地訓練、專精訓練及基地訓練，為期大約要超過半年左右）(4) 戰備測考（各單位有輪值地區戰備部隊時，國防部及司令部每一季要抽籤測考一次）。(5) 高級裝備檢查（每年度要實施一次，大越是在 5-10 月份月之間；另每月第四週均要固定實施連主官裝備檢查，期程是整年度）。(6) 各單位例行性之工作（舉凡人事、情報、作戰、後勤及政戰等，各項年度預劃之工作及各項督導均包含在內）。(7) 長官臨時交辦事項（項目包羅萬象，包含上級長官視導、臨時分配之任務或工作等等）。也因為單位人力相當充足，因此，不管是年度內預劃

之工作或是上級臨時交辦事項，均能游刃有餘、如期如質的完成。相對的對各單位而言，亦不需要投入太多的人力來執行各項任務，當然對於單位所屬官兵來說，對於現況自然相當滿意，而不會有太多的抱怨。

惟自民國 98 年起，迄民國 104 年底為止，單位因應組織架構調整之政策，持續實施人力精簡，在這幾年當中，單位總人數共減少了 4 成左右，但是在業務及工作量部分，卻沒有隨之減少，且單位年度預劃執行的工作：年度○○演習、重砲訓練、基地訓練、戰備測考、高級裝備檢查、例行性之工作及長官臨時交辦事項等等，卻沒有因為單位人力減少，而隨之減少，反而是持平甚或者有增加的趨勢。

相對的也因為單位人力減少，不管是年度內預劃之工作或是上級臨時交辦事項，原本均能游刃有餘、如期如質的完成。但在人力減少之後，變成要多投入人力及心力去達成任務，舉例來說，原本一件事情有 10 個人來共同去執行，但現在卻變成 5 個人去做，那對這 5 個人來說，勢必會更加不滿，相對的抱怨聲就會四起，如果再加上長官不支持的話，必然對單位的團結、向心就會造成非常大的影響。

4.2 部隊組織架構調整對官兵工作滿意分析

本小節分別對規定與現行作法相衝突、規定與現行作法相符合、以及上級頒布各項規定對官兵工作滿意之影響加以說明：

4.2.1 規定與現行作法相衝突：(1)、部隊頒布的政策或相關規定很多，如果是年度的實施計畫、執行作法作業規定，既然是作法，照辦就是，倒是沒有太多的問題，自己也不用動太多腦筋，這方面是有幫助的；反而是長官經過個人化的思考模式所交辦

的額外、臨時事項，我覺得只會造成幕僚反彈、部隊困擾，對我們而言無太多助益(001、002)。(2)、我覺得政策及規定上有很多相衝突的地方，無法每個人都公平的享有，而且很多政策及規定都是因為要達成某些特定的效果而頒布的，所以我認為對於工作上沒有很明顯的幫助，有時還會認為既然不能大家公平的享有那就乾脆不要有這項政策及規定了(003)。(3)、部隊所頒布的政策或相關規定，大多數對工作上並無實質幫助。因「上有政策，下有對策」，主官大多選擇對自己有利之規定遵守，若不利己，則會下達所謂單位「單行法」行之(004)。(4)、就以部隊來講，我個人覺得以最近的年金改革政策，當然會帶來負面影響，更影響了部隊士氣跟凝聚力，這是息息相關的。記得之前曾頒布過有感服務、有感領導，但是有些長官會過於討好弟兄，導致有些弟兄會去申訴，只要一有申訴，幹部在處理事情就會綁手綁腳，因為長官就是不挺，我們就不能多做什麼，這對於我們幹部的工作、士氣，或者是熱忱，滿意度都是下降的(005)。(5)、部隊所頒布的政策或相關規定，是要讓各個單位遂行及遵守的，基本上僅能遵守而已，能不能遂行就要看狀況了(006)。(6)、政策及規定上有很多不一樣的東西，在現實層面上是無法遵循去執行的，必須要有些改變才有辦法去推動的(007)。(7)、全募兵制沒有幫助，還沒完全踏進軍旅服務，領了錢簽合約，軍旅後才知不適服辦退伍，又要賠違約(008)。(8)、在部隊中頒布的政策，在出發點基本上都是對部隊好的，但是在執行層面上就很有困難；例如業務簡化的部分，訓練方面在推動時，政策是說「紀實資料」的部分可以不用交，但在軍團級、指揮部卻依舊要我們做，這導致在不同層級來督導時我們就必須有兩套做法，

這使我們業務承辦人的業務並非減少，反而增加！但是在軍械二清改成「提領即清點」的方式，這使我們連級比較不會常被二清困住無法抽身(009)。(9)、部隊區分太多的部門，頒布政策規定上，真正有幫助的真的不多，大部分都只會綁手綁腳而已，而司令部頒布計畫與政策，為何都不遵照國防部的政策去執行，講說業務簡併為何到了我們基層單位，又都感覺不出來業務簡併在哪，長官各層級之間又有各自的作法，那頒布有何用意(012)。(10)、很多東西真的很煩；例如軍紀通報，我個人覺得不是宣導給大家知道，為什麼要抽問，抽問出來有何意義；電話驗證，也覺得很鳥，來了還不是一直翻過去的資料，我不信驗證的人全部都背起來(013)。

4.2.2 規定與現行作法相符合：(1)、外散宿規定作法使官兵看到組織調整之好處，我在服役的這幾年之間，讓我最印象深刻的政策，莫過於開放智慧型手機及每日外(散)宿，時任的司令是李翔宙上將，在102年中秋節時到本單位實施視導及宣導他這些政策的想法，我一開始真的覺得是天方夜譚，部隊的事情如此繁雜，怎麼可能可以實施上下班，卻在各級長官及基層部隊的努力之下，我們現在可以正常的使用智慧型手機及上下班，我衷心佩服司令當初的宏觀(010)。(2)、業務簡併提升部隊運作效能：業務簡化真的多少有點用，減少做雜工的狀況，而且有些業務可以改用電腦製作，省很多時間(011)。從訪談的結果顯示，有11位受訪者認為上級頒布的規定與現行作法是相衝突的，基本上是沒有幫助的。因為，上級的政策轉頒到了下級，很有可能只是僅供參考而已，往往「上有政策，下有對策」，雖然說，上級在頒布政策時，以出發點來說，基本上都是對部隊好的，但是在執行層面上就很有窒礙難行之處。

但讓人擔憂的是，上級所頒佈的各項政策，在經過了主事者長官個人化的思考模式後，所衍生出來的額外交辦、臨時事項，是造成幕僚反彈及部隊困擾之主因。而僅有兩位受訪者，認為上級頒佈的規定與現行作法是有助益的，分別是在志願役每天外散宿及開放智慧型手機方面(010)，讓單位官兵看到組織結構調整之好處；以及業務簡併後，部份業務、繳交資料可以用電腦來製作，除了可以節省很多時間外，更有效提升部隊運作效能(011)。在軍中服務的期間，個人的工作滿意度，在經過了冗長的訪談及細部資料整理過程後，綜整了13位訪談者的服務年資及工作滿意度，如表2。

表2、訪談對象服務年資及工作滿意度表

代碼	單位	現階	年資	滿意度
001	指揮部	000 中校	21 年	75%
002	指揮部	000 少校	18 年	70%
003	指揮部	000 上士	10 年	75%
004	砲二營	000 中校	15 年	70%
005	砲二營	000 上尉	8 年	60%
006	防空營	000 少校	20 年	60%
007	防空營	000 中士	7 年	70%
008	防空營	000 上兵	6 年	60%
009	目標連	000 中尉	3 年 9 月	60%
010	目標連	000 中士	5 年	75%
011	保修連	000 中尉	3 年 9 月	70%
012	保修連	00 士官長	11 年 10 月	70%
013	保修連	000 上兵	2 年 11 月	50%

從上述的統計表得知，本次受訪者共有13位，其服務年資介於1-5年有4位、介於6-10年有4位、介於11-15年有2位、在15年以上有3位。另外，在工作滿意度僅

有1位為50%(013)，因其認為，上級所頒佈的各項政策對他而言，是毫無助益的，也因為有許多奇怪的規定讓他覺得很煩躁，有4位為60%，有5位為70%，有3位為75%。

從資料分析，服務年資較久的受訪者，其工作滿意度皆為70%以上，顯示服務年資越久，其自身的調適程度也就越好，雖然會因為在上位者長官的領導方格不同，而影響到自身的工作態度，不過，也因為歷練時間長，見過的場面也多，更能夠調適自己的心態，而不會影響工作態度。而工作滿意度介於60-70%，則佔了大多數，雖然會因為現實環境（長官領導方式、工作壓力及家庭等）的因素，而影響了自己一時的情緒，但經過了調適（情緒宣洩、運動等）之後，就可以慢慢恢復；另外，也有可能因為上級政策的反覆不定，導致本身無所適從；長官的領導風格喜怒無常，讓下屬無法適應；以及其他的因素，讓自身的工作滿意度越來越低。另外，工作滿意度50%，則有一位，分析其原因，係為訪談者自己本身服務年資較短（2年11個月），且為被領導者（上兵），相對的思慮較不週延，且見識程度也比較少，較容易會因為上級的政策不定、朝令夕改，或者是自身的負面情緒累積，造成工作滿意度偏低。

4.2.3.部隊組織架構調整對留營意願之分析

訪談結果顯示影響官士兵留營意願：

4.2.3.1 薪資待遇及終身俸為影響留營之主要因素：

(1)現今部隊的環境，很多的作法已經跟以前有很大的改變，個人認為有好的也有壞的，會讓我願意繼續留營服務的第一因素就是薪俸，因為要養家活口，其次如提倡公餘進修、每日上、下班制度、落實正常休假、提供軍人各項補助等福利

措施，都是會讓我願意繼續留營服務的因素(001、002)。(2)願意繼續留營，無非是為了終身俸之考量，奉獻大半青春給部隊，即是為了下半輩子能有一份穩定的收入，雖成本效益不符及社會形象不佳，但個人已任軍職達15年，仍願意為軍服務(004)。(3)目前會讓我願意繼續留營，無非是為了薪水，因為穩定的工作，雖然工作時數長了點，但與外面工作相比較，還是比較穩定(005)。(4)願意繼續留營，無非是為了終身俸之考量，以及目前的薪資待遇，環境的條件尚可，但因為自己無法改變大環境，只能調整自己的心態，不要跟錢過不去，把剩下的時間撐完就好(006)。(5)以現今部隊的環境而言，我想會讓我願意繼續留營服務的話，最主要因素還是薪資待遇，因為跟外面一般的工作比起來，真的還不錯，再者，會讓我願意繼續留營的因素，應該就是與同事相處之間所培養出來的情誼及革命情感(007)。(6)我覺得對我個人來說，就是穩定兩個字吧，畢竟以我現在的薪水，也不能保證我退伍之後，可以找到差不多的待遇，雖然，很多人都說在外面討生活有無限可能，但是我個人覺得軍中也不無可能，只是固定薪水的工作就是這樣，沒有辦法去改變什麼，但至少我目前離家近、休假正常且工作又穩定，就會讓我有想要繼續待下去的念頭(010)。(7)薪俸，目前社會工作不易，薪水也不盡理想，雖然跟個人能力有關，但以當前的工作跟薪水讓我很滿意，畢竟我想不到現在的我出去能從事什麼工作，還有相同的待遇。(011)。(8)繼續留營服務，真的就只有薪俸而已，再來就是因為服務年資的關係，想在剩餘的這段時間，多學學其他的專長，為未來鋪路。(012) (9)願意繼續留營，無非是為了終身俸之考量，奉獻大半青春給部隊，即是為了下半輩子能有一份

穩定的收入 (013)。

4.2.3.2 個人意願影響為留營之主要因素:

現今會繼續留在部隊其實屬於個人意願，因為我將軍職當作一份職業來看待，就像是在公司裡上班的職員一樣，且其實從18歲就入伍到現在也已經習慣整個部隊裡面的生活模式，突然要回歸家庭及社會其實沒有想像中的那麼容易 (003)。

4.2.3.3 部隊升遷制度為影響留營之主要因素:

當初會選擇軍人這一條路，是自己小時候的一個願望，也是憧憬，想說可以保家衛國，重要的是可以保護自己的家人，就現階段而言，會影響我是否願意繼續留營服務，主要是以升遷為主，因為我是陸軍官校正期生(102 年班)畢業的，所以，有10年的服役時間，而且，10年也算是很長的一段時間，如果時間一到，自己卻還沒有辦法繼續往上走的話，那就是代表從軍這一條路真的不適合我。所以，部隊的升遷制度是我願意繼續留營服務的最主要因素。(009)

4.2.3.4 部隊風氣與軍中資源為影響留營之主要因素:

會讓我繼續留營的意願是部隊的風氣,還有利用軍中資源。(008)

4.2.3.5 離家近、休假正常及工作穩定為影響留營之主要因素:

(1)現今會繼續留在部隊其實屬於個人意願，因為我將軍職當作一份職業來看待，就像是在公司裡上班的職員一樣，且其實從18歲就入伍到現在也已經習慣整個部隊裡面的生活模式，突然要回歸家庭及社會其實沒有想像中的那麼容易(003)。(2)目前會讓我願意繼續留營，無非是為了薪水，因為穩定的工作，雖然工作時數長了點，但與外面工作相比較，還是比較穩定(005)。

從訪談的結果顯示，有9位受訪者認為薪資待遇及終身俸為影響留營之主要因素。因為，職業軍人是一份穩定的工作，

雖然工作時數長了點，但與外面工作相比較，除了比較不自由之外，其他方面還是比較穩定；另外除了要養家活口外，最重要的因素就是為了終身俸之考量，奉獻了大半青春給部隊，即是為了下半輩子，能給家人及自己有一份穩定的收入。

有一位的受訪者認為個人意願及工作穩定為影響留營之主要因素(003)，因為這位受訪者將這份工作當作是一份職業來看待，就好比是在公司裡上班的職員一樣，早就已經習慣了整個部隊裡面的生活模式，突然要回歸家庭及社會其實沒有想像中的那麼容易；還有一位受訪者認為部隊升遷制度為影響留營之主要因素 (009)，因為，除了是自己小時候的一個願望，也是憧憬，除了可以保家衛國外，更重要的是可以保護自己的家人。

另有一位受訪者認為部隊風氣與軍中資源為影響留營之主要因素(008)，因為現行部隊的風氣，如提倡公餘進修、每日上、下班、落實正常休假、提供軍人各項補助等各項政策，會讓人有想要繼續留營的念頭。

從上述的分析結果得知，薪俸及終身俸，佔了受訪者在服役役期屆滿之後，考慮是否願意繼續留營之主要因素，因為職業軍人之工作，雖然充滿了許多的不確定性及不自由，但其薪水會隨著階級及年資，逐年調整，雖不能算是高薪一族，但至少也算是中間等級。而且早年的條款，服役滿20年即可享有終身俸，舊制的人還能享有18%的優惠存款，這即是許多人志願加入國軍行列的主因，雖然近期因為軍公教年金改革方案，炒得沸沸揚揚，但仍無法抹滅先賢先烈為國家所做的犧牲、奉獻，每個人奉獻了大半青春給部隊，就是為了自己的下半輩子，圖個溫飽，更能給家人及自己有一份穩定的收入。

五、結論與建議

本研究主要在探索南部某戰鬥支援部隊組織架構調整後，對官兵工作滿意與留營意願影響為何？而影響單位志願役官兵工作滿意度與留營意願之因素到底有哪些？本節係經由訪談結果、資料蒐整及分析後，並得出相關分析資料，及探討出其結論。直後，在第一小節針對研究結果報告結論，第二小節則是依據結論所述之部分，向國軍提出實務上之建議及後續研究建議。

5.1 研究結論

5.1.1 影響工作滿意度之重要因素：(1) 上級頒布的規定與現行作法相衝突：按照整體訪談的結果分析顯示，有大多數(11位)的受訪者，認為上級頒布的規定與現行作法是相衝突的，很多規定都是承辦參謀閉門造車所產生出來的，根本都沒有考量下級單位能否確實去執行。而且，基本上是沒有幫助的，反而產生更多問題。因為每當上級的政策逐級轉頒到了下級，有可能未能夠結合單位實況，但上級來督導時又得按照新的政策來執行，所以可能只是空談，或僅供參考而已，因為往往「上有政策，下有對策」，上級頒布上級的規定，下級則按照現行的實況來執行，等到要來督導驗證了，再來連夜加班趕資料，這早已是目前各級部隊的通病。雖然說，上級在頒布政策時，以出發點來說，基本上都是對部隊好的，但是在執行層面上就很有窒礙難行之處。但最讓人擔憂的事情，則為上級所頒佈的各項政策，經過了逐級轉頒，再經過了每一位主事者(長官)個人的思維邏輯及解讀之後，內心所衍生出來的想法，進而制定的規定、政策，或者是額外交辦之臨時事項，或者是跟規定完全不相關的事項，卻要求下級單位要按照規定去執行，更是造成幕僚無所適從，久而

久之就對這份工作失去熱忱，以及部隊煩、忙、亂之主因，導致國軍官兵不知為何而戰？為誰而戰？(2)工作年資影響個人工作滿意度：從資料分析得知，有一位訪談者因自己本身服務年資較短(2年11個月)，且為被領導者(上兵)，相對性的個人思慮較不週延，且因個人歷練時間短，且見識程度也比較少，較容易會因為上級的政策不定、朝令夕改，督導次數頻繁；單位長官的領導方式，不得人心；或者是自身的負面情緒累積，造成工作滿意度偏低。而服務年資介於3年9個月至21年的受訪者(共計12位)，個人工作滿意度則介於60-75%。雖然會因為現實環境(上級頒布的各項規定、單位長官的領導方式及風格、個人的工作壓力及家庭問題等)的因素，例如：因為上級政策的反覆不定，導致本身無所適從；長官的領導風格喜怒無常，讓下屬無法適應；以及其他種種的因素，影響了自己的情緒，進而讓自身的工作滿意度越來越低，但在經過了關懷、開導及調適(情緒宣洩、運動及與家人溝通等)之後，就可以漸漸恢復。

研究亦顯示出，隨著受訪者在軍中服務年資越久、調整過的單位越多、遇見的長官相對的也更多，其自身的調適程度也就越好，雖然會因為在上位者長官的領導方式及風格不同，而影響到自身的工作情緒、態度，及工作滿意度，不過，也因為自身歷練時間長、見過的場面多、遇過的長官也多，雖然會有抱怨及負面情緒的產生，但因為更能夠調整自己的心態，再加上適時的抒發之後，而不至於影響工作態度。

5.1.2 影響留營意願之重要因素：(1)薪資待遇及終身俸：從訪談的結果顯示，大多數的受訪者認為薪資待遇及終身俸為影響留營之主要因素。為什麼會有人願意報考軍

校、報效國家，為的就是一份固定的薪水(不管是軍官、士官還是士兵，一般起薪來講都比社會新鮮人來的高，至少都超過28K以上，若再加上其他的加給，就遠遠超過許多)，雖然薪水不算高，但卻也餓不死，足夠給家庭溫飽，且薪水會隨著階級及年資，逐年調整，雖不能算是高薪一族，但至少也算是中間等級。而且，職業軍人算是一份穩定的工作，雖然工作時數較一般工作長(且幾乎是全天候24小時待命)，亦沒有所謂的加班費，每天都是晚睡早起，但若與外面的工作相互比較(有一餐沒一餐的)，除了比較不自由之外(會有留守、輪值戰備部隊或長官臨時交辦事項等任務上的問題)，但在其他方面相較之下，還是比較穩定些。

另外，除了要養家活口外，職業人奉獻了大半青春給國家，最重要的因素就是為了終身俸之考量，一年到頭長年奔波在外，20餘年的軍旅生涯，台灣各地(含外島地區)都留下了自己的足跡(因職務調動頻繁)，甚至於因為單位多重任務狀況下，導致家庭裡面許多重要的場合(家族重要聚會、老婆生小孩、重要親人過世等等)都沒有辦法參加，甚至於還要揹負老婆的罵名及家人的不諒解，所謂的到底是什麼？不就是為了在服役時間屆滿之後，在下半輩子能給家人及自己有一份收入。而且早年的條款，服役滿20年即可享有終身俸，舊制的人還能享有18%的優惠存款，這即是許多人想要加入國軍的主因(雖然，近年來因為軍公教年金改革方案，以及關於18%優惠存款部份炒得沸沸揚揚，各個團體(軍、公、教)遊行、靜坐、抗爭不斷，但仍無法抹滅先賢先烈為國家所做的犧牲、奉獻)，每個軍人奉獻了大半時間給部隊，就是不圖個溫飽而已嗎？(2)個人意願及工作穩定，有受訪者將軍人這

份工作，當成是一份職業來看待，就好比是在公司裡上班的職員一樣，每天都是將自己份內的工作做好即可（只差沒有朝 9 晚 5，但現在早在推行每日外散宿的規定-眷住地離營區 50 公里（含）以內，均可以每日實施外散宿，但若排定勤務者，則不能實施）。所以，當在軍中服務年資越久的人，待過的單位跟職務歷練越多的人，早就已經習慣了整個部隊裡面的生活模式，而每週、每月、每季、每半年的週期性工作模式（除非長官臨時交辦事項）也都是一樣的，所以，如果突然要回歸家庭及社會其實並沒有想像中的那麼容易；另外，現行部隊推行的各項政策，如公餘進修、落實正常休假、提供軍人各項補助等各項政策，都會讓人有想要繼續留營的念頭。

5.2.研究建議

5.2.1 強化各級幹部領導統御：在管理的領域裡面，人是最難以用科學方法來做有效管理的。因此，一個團隊的領導者，其領導統御的能力將會影響整個團隊走向成功或失敗的局面，一位好的領導者，凡事事半功倍；相反地，一個不好的領導者，凡事卻只能事倍功半，亦所謂：「將帥無能、累死三軍」。

子曰：「因材施教」，以現今部隊而言，成員的組成可說是相當多元的。且現在的年輕人抗壓性明顯不如以往，只要一有不合理的對待或要求時，就會對單位幹部產生負面的觀感、情緒及影響，因此必須採取少責備、多鼓勵的方式誘導，使新世代的年輕人能慢慢進入狀況、融入團隊，使其工作滿意度能繼續維持，進而增加留營之意願。

所以，真正的領導統御並不是那麼簡單的，亦不是嘴巴講講而已，假設今天單位有九十個人，那領導者可能就要使用九十種不同的領導風格或方式來領導大家，

也許有些方式是相近的，但僅是針對個人特性略做調整而已，這才是所謂的因材施教、順應潮流。

正所謂帶兵要帶心，而服從是軍人的天職，今天無論上級頒布的新規定，雖說沒有討價還價的空間，但身為領導者更應將心比心，多站在官兵立場去設想各種問題，噓寒問暖，之前曾流傳過一句話：「腳往下走、眼往下看」，領導者要勤走勤看，方能發掘問題，為官兵解決問題，而不只是一味的要求而已，要讓官兵們知道，原來長官是站在同一陣線的，如此，才能深得人心。

因此，在部隊中各個階層的主官，每天都要面對諸多團隊或許多問題，若每次所使用的領導方式都是同一套模式，極有可能造成的結果都是不好的。而且，這些領導方式對官兵工作滿意度或是留營的意願，都是有直接關係的。雖然，也許自己本身沒有能力去改變目前大環境的生態，但己身不正、何以正人，凡事皆因從領導者本身開始做起。總而言之，少責難、多指導、多關懷，平常要主動去關心所屬官兵的需求，替官兵解決各項問題，如此一來，才能激發所屬官兵無限的潛能，及凝聚團隊的向心力，方可完成上級賦予的各項艱鉅任務，若各級領導者，能以此心態去帶領所屬人員，相信國軍的工作滿意度及留營率，皆會因此而提升。

5.2.2 提升軍人待遇及福利

其實，志願役官兵於役期屆滿後，之所以不想留營的原因，係因為在軍中找不到方向及目標，支持自己繼續留下來為單位服務，又因自身看不見未來的方向，每天除了訓練、操課之外，要不就是做雜事，這種沒有未來的工作試問有誰要去做呢？其實，探究其原因，並不是沒有未來，只是時下的年輕人比較不會為自己未來做規

劃。

在軍中要向上發展及升遷，除了要看個人平日的工作績效、表現及態度外，學、經歷也是官考量的因素之一。鑑此，國防部早於 95 年頒布「終身學習實施規定」，除可以增加個人學識、提升人員素質外，更對於升遷或是退伍後均有很大的幫助，而且成績優異的人，還可申請補助。且亦有越來越多的部隊長官鼓勵所屬人員實施進修以增長學識，亦有與週邊大學採策略聯盟方式，在營內開設教學點，將學校上課地點更改為營區，營造出學校的氛圍。其實，這樣的福利措施及手段，為的就是要提升軍人素質，更可以增加志願役官兵留營之意願。

另外，為了妥善照顧現役軍人，安定其家庭與眷屬，國防部持續完善生活設施、改善工作環境等各項福利與照顧措施，為的就是要讓官兵無後顧之憂，專注於戰訓本務工作，為國貢獻己力。

自 104 年開始，陸續頒布了新的政策，如：調整尉級軍官志願役加給、加發志願役官兵戰鬥加給、留營慰助金以及零星餘戶價售（係指將原本眷村改建之餘屋，以優於市場價格售予國軍志願役官兵）等，為的就是要招募好的人才進入軍中，更要留住優秀的人才為單位繼續服務，亦可以看見自從薪資與福利政策陸續增加後，國軍各級單位整體留營率突破了七成，相信有好的工作、好的待遇，是沒有人會想主動離開這公司的。其實，若相關單位願配合國家每年的財政收入狀況，給予在職的志願役官兵適度薪資和福利政策的調整，並能夠完成績密計劃和相關配套措施，如此，真正的人材才會願意進入國軍這個行列，發揮自身專長蔚為國用，換言之，當志願役官兵服役役期屆滿時，渠等之留營意願也會相對提高。

參考文獻：

- [1] 李敏玲，組織結構、授權程度、組織承諾與工作績效的關係之研究，東海大學高階經營管理所碩士論文，2016。
- [2] 杜新偉，組織變革中員工反應態度的調查研究—以中華電信公司民營化變革為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，1999。
- [3] 林逸峰，組織政治知覺、組織公平、組織次文化、組織承諾、組織政治行為工作投入與工作行為之關聯性研究-以台南縣基層農會為例，南華大學管理研究所碩士論文，2004。
- [4] 國防報告書，中華民國九十八年國防報告書，國防部出版，2009。
- [5] 國防報告書，中華民國一百年國防報告書，國防部出版，2011。
- [6] 陳向明，搭建實踐與理論之橋-教師實踐性知識研究，教育科學出版社，2011。
- [7] 黃忠發、許文瓊、張力云，”營建業工程人員離職行為之調查與分析”，工程科技與教育學刊，2(4)，427-439，2005。
- [8] 黃英忠，現代管理學，臺北市:華泰書局，1993。
- [9] 葉重新，教育研究法，臺北市:心理，2004。
- [10] 潘淑滿，質性研究：理論與應用，臺北市:心理，2003。
- [11] Abelson, M.A., “Examination of avoidable and unavoidable turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382~386, 1987.
- [12] Arnold, H. J., and Feldman, D. C., “A multivariate analysis of the determinants of job turnover”, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360, 1982.
- [13] Baer, E., Fagin, C., and Gordon, S.,

- Abandonment of the patient: the Impact of profit-driven Health care on the public, New York: Springer Publication Company, 1996.
- [14] Brown, S. P., and Leigh, T. W., "A new look at psychological climate in relation to job involvement, effort, and performance", *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368, 1996.
- [15] Diefendorff, M., Brown, D.J., Kamin, A.M., and Lord, R.G., "Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-110, 2002.
- [16] Getzels, J., Lipham, J., and Campbell, R. , Educational administration as a social Process, New York: Harper & Row, 1968.
- [17] Hoppock, R., Job satisfaction, New York: Random Harper, 1935.
- [18] Robbins, S. P., *Organizational Behavior*. NJ: Prentice-Hall Inc, 670-673, 1993.
- [19] Strauss, A., and Corbin, J., *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed), London: Sage Publications, 1998.
- [20] Tett, R.P., and Meyer, J.P., Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293, 1993.

A Study on the Impact of Organizational Structure Adjustment of a Field Army in the Southern Taiwan on Job Satisfaction and Retention Willingness of Official Soldiers

I-Ming Chao¹, Lee-Min Lin², Yu-Chen Chiang³, Wen-Shan Ouyang⁴

¹Department of Industrial Management, I-Shou University, Taiwan, R.O.C.

²Headquarter of ROC Army Education Guidelines Command

³Department of Leisure Management, I-Shou University, Taiwan, R.O.C.

⁴Division of General Knowledge, The Southern Taiwan University, Taiwan, R.O.C

Abstract

In recent years, the Ministry of National Defense has constantly adjusted the structure of the national defense organization, implemented the reduction of the armed forces and the adjustment of the pattern of the armed forces in response to the threat of hostility and the military strategic vision. In 1997, with the goal of "streamlining the top and enriching the grassroots", the "National Military Organization and the Adjustment of Military Forces" was promoted as the "hardcore case." During the period of 2000-2001 years, while carrying out the fine project, the national army began to carry out the planning of the advanced project and coordinate with the Second National Defense Law to carry out the organizational degeneracy so as to achieve the goal of actual disarmament. Until promoted the "Essence Case" in 2013, the size of the armed forces gradually shifted from the 452,000 in 1997 to the 400,000 in 2001, to the 38,500 in 2004, to 296,000 in 2006, down to 215,000 in 2014. However, under the transformation of the armed forces, accompanied by such major changes as organizational restructuring, downsizing of work units and personal career planning, they are even more of a challenge to members of the organization. In the meantime, the unit members also increased their uncertainties in the future due to the reduction of staff (vacancies), heavier workload (different work with equal pay), restrictions on the promotion of pipelines, benefits and family and career planning. In this study, a depth interview was conducted with a certain field unit in the southern Taiwan as the research object. The interviewees were mainly directed against the staff members at command level, aides, soldiers and soldiers of combat support units and service support units. Based on fairly credible data of the interview, we verify military officers and soldiers will be affected on individual job satisfaction due to differences in organizational attributes or personal career planning, family factors, and military benefits, as well as the different leadership styles of the executive officers and retention willingness.

Key words : Army restructuring, job satisfaction, retention willingness

