

陸軍基層單位預財士的角色間 衝突對離職傾向之影響

劉委宗·余俊憲

摘要

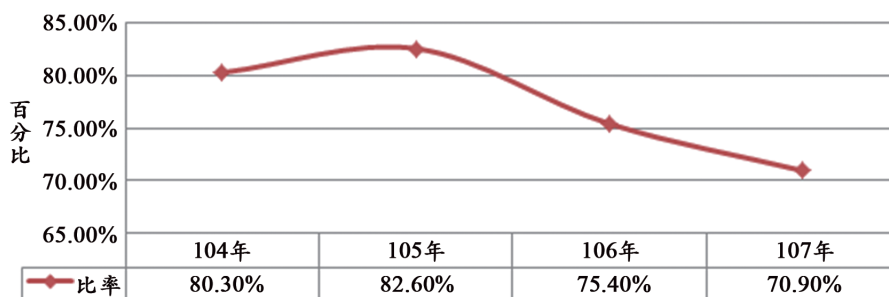
近幾年兵役制度調整，各部隊的基層主計人力開始出現短缺現象，由於國軍人員招募不易，在獲得主計人力後，如何運用人力、培育人力，並留住人力，則是目前國軍各級主計部門急需解決的重要問題。從以往文獻發現，人員離職後所產生的後續成本會較離職前增加120%至200%不等（Phillips, 1990）。因此，本研究參考離職傾向模型探討預財士角色間衝突與離職傾向的關係，並根據社會交換理論進一步探討「知覺主管支持」分別對預財士面對主計單位角色間衝突、建制單位角色間衝突與離職傾向之調節效果。本研究對象為陸軍預財士，發放問卷133份，有效問卷為111份，並運用調節模式進行假設實證分析。研究結果發現：基層單位預財士會因為「知覺主管支持」而減緩面對主計單位的角色間衝突與離職傾向之關係；基層單位預財士會因為「知覺主管支持」而減緩面對建制單位的角色間衝突與離職傾向之關係。最後，本研究根據研究結果產生實務的管理意涵與建議，以提供單位基層預財士管理參據。

關鍵詞：角色間衝突、離職傾向、社會交換理論、知覺主管支持

壹、前言

國軍基層單位預財士是維持各基層部隊財務管理與運作的主要人力，由於兵役制度調整，自104年起義務役人員逐漸減少後，各部隊的基層主計人力亦開始出現短缺情形，其中預財士編現比從104年80.3%下降至107年70.9%，如圖一。由於近幾年國軍人員招募不易，因此，各單位除積極增加人員招募外，更應思考如何留住優秀的基層財務人力，這不僅是部隊單位的重要工作，也是目前國軍各級主計部門急需解決的重要問題。以往文獻發現，影響離職傾向的因素很多，有從組織方面探討，例如：組織承諾、工作壓力、工作滿意度、組織認同等；也有從個人或人際關係方面探討，例如：角色衝突、人格特質與工作態度等。有學者指出，離職員工會對留職員工造成負面影響，而且人員離職後所產生的後續成本（例如：人員招募、新進人員教育訓練等）較離職前增加120%至200%不等（Phillips, 1990）。所以，對於將人員離職後所造成的負面效果以及造成的前置因素，是一個值得探討的問題。

陸軍基層單位預財士編現情形



圖一 陸軍104-107年度預財士編現情形

資料來源：整理自陸軍司令部主計主管年度工檢會資料

在時代的變遷下，經濟環境與個人工作型態也隨著轉變，有些工作因為具備多重角色因素，而有不同的工作壓力或衝突。這種的衝突型態，有學者把它稱為角色間衝突（interrole），認為是一個人要同時扮演不同的角色時，對於每一個角色的角色期望，所產生相互矛盾的衝突（Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964；杜佩蘭、黃英忠與張肇松，2013）。由於近年來國軍歷經組織調整及兵役制度改變的影響下，部隊單位的預財士除本身財務工作外，也經常需兼任其他勤務，致使工作負荷量增加而超時工作，且工作內容須面對主計單位及建制單位的要求，容易產生角色間的衝突，此情形可能增加預財士離職傾向而降低留營意願。Bluedorn（1982）也認為角色間衝突可能是離職傾向的一種前因變項。因此，本研究除瞭解基層單位預財士的離職傾向外，也試圖探討基層單位預財士面臨主計單位與建制單位的角色間衝突時對離職傾向之影響，並探討兩者間的相關性，以作為爾後相關單位在組織管理的決策參考。

另外，有些學者認為主管對員工的支持，可以帶來激勵效果，也可能會減緩員工在角色衝突與離職傾向的效果（鄭怡婷，2007）。一般而言，主計單位之主計主管皆負有基層單位

預財士財務工作的指導與管理，故兩者關係是息息相關、密不可分，當主計主管對於預財士在財務工作上具有一定的支持或肯定態度時，可能讓預財士在面對財務工作上有不同的心境與壓力減緩。因此，預財士在面對主計單位與建制單位的角色間衝突時，主計主管的支持是否會形成外部的緩和和作用效果，進而降低與離職傾向之間的關係，亦是值得探討的議題。

本文後續章節說明如下：第二章為文獻探討與假設推論；第三章為研究方法；第四章為研究結果與分析；最後一章為本研究之結論與建議。

貳、文獻探討與假說推論

一、角色間衝突

Kahn et al.,（1964）認為角色衝突（Role Conflict）是在面對兩個不同組織以上的期望時，如果屈從其中一個組織的期望，將很難兼顧到其他組織期望的一種衝突情形。褚麗娟、許秀琴與陳淑慧（2005）綜合以往學者研究將角色衝突分為四種類型：(1)傳遞者衝突；(2)角色間衝突；(3)人格角色衝突；(4)價值角色衝突。

其中角色間衝突（interrole）則是角色衝突

的一種特殊類型，是當一個人同時面對兩者以上的壓力，如果屈從其中一個壓力，則將會使得對另一個壓力更顯困難，而當一個人要同時扮演不同的角色時，對於每一個角色的角色期望，所產生相互矛盾的衝突（Kahn et al., 1964; Pandey & Kumar, 1997; 杜佩蘭等人，2013）。

我國主計制度是採「一條鞭」制度，其中各級主計人事具有超然獨立特質，而國軍主計人員也是秉持此一制度精神而設置，然而由於國軍是具有高度服從與任務達成的組織特性，主計人員的人事進用、調任、晉升、獎勵及懲處等人事作為，仍有可能受到組織特性的影響，無法達到超然獨立。其中最基層的主計人員（預財士）更是如此，除了必須扮演好主計人員這個角色，又同時必須兼顧部隊單位的工作，達成主官要求的任務目標。因此，預財士在這兩種角色扮演中，將產生角色間的衝突。

二、知覺主管支持

以往學者從社會交換理論發展出知覺組織支持的概念，認為當組織以善意的方式對待員工時，員工會對組織產生一種整體的信念，使員工認為當工作績效表現佳時，組織會給予相對較高的期待與承諾，例如表揚、加薪、讚美、升遷及工作調整等（Eisenberger, Huntington, Hutchison and Sowa, 1986; 李佳怡，2000）。然而，Kottke & Sharkfinski（1988）從此觀點延伸提出知覺主管支持的概念，其研究認為員工會覺得從主管獲得的支持會高於組織的支持，而知覺主管支持是員工感受到主管對於他們工作貢獻及相關福利的重視。羅新興和周慧珍（2006）則認為組織會透過代理人的方式對員工行使權力，而員工會視主管為組織的代理人，負責代替組織評估員工的績效，所以員工會將主管對於他們的喜愛獲肯定程度，來

當作是支持的一種指標。

三、離職傾向

人才是組織的重要資產，如何留住優秀人才不僅是企業重視的問題，各級政府也都不敢忽視人才流失問題。當組織遇到高離職率的問題時，則意味著其人事成本的增加，包括招募成本、訓練成本等（羅新興、周慧珍，2006）。因此，在學術上，有許多學者常以員工的離職傾向來預測員工的離職行為，以解決企業人才流失的問題。離職傾向（intention to quit）又稱為離職意圖，是指因個人因素，例如：升遷、職涯規畫、薪酬制度或工作內容等因素，致使個人離開目前的工作或職務，找尋其他工作或職務機會的總體傾向表現或態度（Miller, 1979, 賴苡汝、廖梨伶、謝藍琪與李貞慧，2014，邱志宗、徐廣正，2015），可以用來測量組織成員主觀的感受。而Mobley（1978）提出的離職模型中，認為離職傾向是離職行為的一種前因變項。所以，當個人離職傾向越高時，則其離職行為實際發生的可能性將會越高。換言之，離職傾向的確是一種可做為預測未來組織成員實際的離職行為。

四、角色間衝突與離職傾向之關係

角色間衝突常被許多學者認為是導致工作壓力或生活壓力的主要來源，它會降低個人對生活或工作的滿意度，也會增加離職傾向（Brookes, Davidson, Daly, Halcomb, 2007; 陳寬裕、簡翊芬與顏良謀，2013）。Bluedorn（1982）的研究針對離職傾向的因果程度實施探討，發現有三項前置變項會影響離職傾向，包括組織因素、環境因素及個人因素，其中角色間衝突即是個人因素的一種，而Belias, Koustelion, Sdrolas, and Aspridis（2015）研究

發現，角色衝突與工作滿意度具有負向關係，換言之，當組織成員角色衝突愈高則對於工作滿意度會愈低。然而工作滿意度是離職傾向的前置因素，因此褚麗娟等人（2005）在探討角色衝突對工作態度、工作壓力及離職傾向時，則發現角色間衝突對離職傾向具有正向顯著關係，並認為當角色間衝突愈高時，組織成員的離職傾向程度會隨之愈高。

陸軍基層連、營單位均編設有預財士人員，其主要業務工作內容是負責單位經費管理、審查、核銷、薪餉及各項補助費申辦等主財工作，在主計業務上，預財士須受到主計單位的督導、管制與考核。然而，預財士亦是連隊上的一份子，平時除了負責主財工作外，仍須分擔連隊其他勤務性工作，例如衛哨勤務、環境清潔等，以及協助單位遂行各項部隊任務，例如負責教育召集、官兵懇親、部隊訓練等任務推動時的經費申請、審查與核銷等作業。因此，預財士在部隊的角色扮演上，除了須面對主計單位扮演好主財工作的執行者角色，同時也必須面對建制單位，做好推動建制單位各項任務及勤務的執行者角色。

由於基層部隊的任務講求時效，單位主官或其成員總是希望能簡化行政流程或規範，使經費的申請核銷更具彈性與便利性。然而，主計單位負有各級單位經費審核之責，在依法行政及公款法用的原則下，對各項經費支用需嚴謹審查。因此，預財士在同時面對單位任務要求與主計單位的工作規範時，可能會因此產生角色間的衝突，而此衝突或許如前述的探討，將可能是造成預財士留營意願降低，離職傾向增加的前置因素。因此本研究提出以下假設：

H1：預財士面對主計單位的角色間衝突與離職傾向具有正向關係。

H2：預財士面對建制單位的角色間衝突與離職

傾向具有正向關係。

五、知覺主管支持對角色間衝突與離職傾向之調節作用

Bluedorn（1982）認為個人因素是離職傾向的前置因素之一，而角色間衝突是個人因素的一種，由此，角色間衝突也可能是離職傾向的前置因素。而鄭怡婷（2007）研究認為員工對於知覺主管支持可以減緩角色衝突與工作態度、留任意願之間的關係，當員工由於知覺主管支持是員工可以感受到直屬主管對於他們工作貢獻及相關福利的重視程度，因此，員工可能透過知覺主管支持調節此兩者之間的關係；另外，陳淑貞、王中元與蔡麗真（2009）在研究員工與家庭的雙向衝突時也發現主管支持會調節工作要求與工作干擾家庭之間的衝突。由此顯示，知覺主管支持可能有減緩員工在角色間衝突的效果。由於主計部門之主計主管對於國軍基層單位預財士的財務工作負有教育、訓練、督導及考核之責，相對的，預財士會希望在工作表現及相關福利待遇能受到主計主管的支持與重視，儘管基層單位預財士在主財工作上，必須同時面對主計單位以及建制單位的壓力，而產生角色間的衝突，也可能因此而增加預財士的離職傾向。然而，此時如果透過主計主管的支持，當預財士在面對主計單位及建制單位時，或許知覺主管支持可以緩減預財士在兩者之間的角色間衝突與離職傾向之關係。綜合上述觀點，本研究提出以下假設：

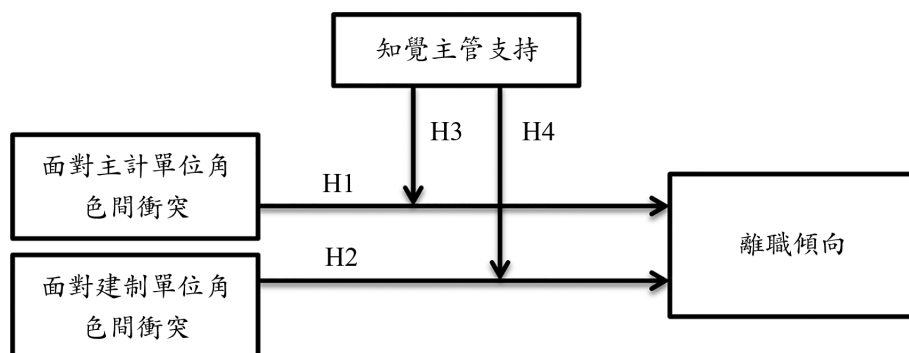
H3：當基層單位預財士知覺主管支持時，會弱化面對主計單位角色間衝突與離職傾向之關係。

H4：當基層單位預財士知覺主管支持時，會弱化面對建制單位角色間衝突與離職傾向之關係。

參、研究方法

一、研究架構與假設

本研究透過前述文獻探討、分析推論與假



圖二 研究架構圖

二、研究樣本

本研究係以107年陸軍現役預財士為實證對象，並於107年8月1日至10月31日期間，以便利抽樣方式取得樣本，並採受訪者資訊隱匿法及題項意義隱匿法等方式，讓受試者填答本問卷時，在不記名且單獨填答方式下，減少其心理不必要之干擾，以盡可能迴避共同方法變異的問題。問卷總計發出133份，回收127份，其中無效問卷16份，有效問卷為111份，有效回收率為83%。

三、研究變項定義與衡量

本研究針對前述研究假設的變項進行衡量，問卷設計內容包含角色間衝突（面對主計單位角色間衝突、面對建制單位角色間衝突）、知覺主管支持及離職傾向量表，相關變項定義及衡量說明如下：

（一）角色間衝突

本研究對角色間衝突是採用Kahn et

al.（1964）的多重角色間期望的衝突，表示預財士同時扮演主計人員及單位建制人員的多重角色，而這兩種角色各有不同或相反的角色規範與期望，以至於預財士常面臨無法調適自己來完成所有角色的任務期望，而產生角色間衝突。本研究的角色間衝突量表主要是參考張永旺（1995）及黃賀（1996）所發展的角色間衝突量表，並依據預財士可能面臨的情境狀況，將角色間衝突分為面對主計單位的角色間衝突及面對建制單位的角色間衝突兩個構面。計分方式採李克特（Likert）五點尺度量表，從1分到5分，分別為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，分數愈高表示角色間衝突愈高。

（二）知覺主管支持

知覺主管支持是根據Kottke & Sharkfinski（1988）從知覺組織支持觀點延伸的概念，並參考其量表衡量及實際預財士在面

對主計工作時，可能知覺主管支持的情境狀況修訂編製，而本研究主管支持中的主管係指單位的主計主管。計分採李克特（Likert）五點尺度量表，從1分到5分，分別為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，分數愈高表示知覺主管支持愈高。

（三）離職傾向

離職傾向是根據Mobley（1978）提出離職模型中的一種前因變項，同時參考其衡量量表，並根據研究情境加以潤飾。當離職傾向越高時，其離職行為實際發生的可能性將會越高，用以做為預測未來預財士實際的離職行為。本研究計分採李克特（Likert）五點尺度量表，從1分到5分，分別為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」，分數愈高表示離職傾向愈高。

肆、研究結果與分析

一、敘述性統計及相關分析

本研究以國軍志願役財務士官為觀察對象，採便利抽樣方式共發放133份問卷，有效回收問卷共111份，在樣本結構上，分別統計性

別、年齡、年資、階級、官科及教育等6項，相關基本變項對各構面之敘述性統計如表一，其中性別部分：男性65人，女性46人，比例上無特別偏重；年齡：20歲以下9人，21-25歲62人，26-30歲31人，31歲以上9人，年齡分布上已21-25歲最多，人力結構偏向年輕；年資：3年以下55人，3-5年34人，6-8年16人，9-11年6人，顯示多數預財士年資都不長；階級：下士93人，中士20人，上士以上8人，顯示基層單位預財士的階級普遍不高；官科：財務官科13人，非財務官科98人，表示基層單位財務士之選任大多以非財務官科輔以專長訓為主。

表二為各構面之敘述性統計相關係數表，包含了各變數的平均數、標準差、Pearson相關係數及各構面信度（Cronbach's α ）。其中面對主計單位角色間衝突、面對建制單位角色間衝突分別與離職傾向為正向相關，表示當面對主計單位角色間衝突及面對建制單位角色間衝突愈高時，則離職傾向可能會越高；而知覺主管支持則分別與面對主計單位角色間衝突、面對建制單位角色間衝突分別及離職傾向呈負向相關，則表示當知覺主管支持愈高時，則可能會降低面對主計單位及面對建制單位角色間衝突程度，而離職傾向則會愈低。另各變項量表的Cronbach's α 值均達0.795以上，表示其各構面呈現的信度良好。

表一 基本變項與各構面變數間之敘述性統計

基本變項		個數	知覺主管支持		面對主計單位的角色間衝突		面對建制單位的角色間衝突		離職傾向	
			Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
性別	女	46	4.062	0.747	3.423	0.858	3.467	0.983	2.659	0.868
	男	65	3.767	0.782	3.369	0.961	3.546	1.223	2.856	0.941
年齡	20歲以下	9	4.130	0.730	3.444	1.273	3.750	1.375	2.519	1.107
	21-25歲	62	3.860	0.827	3.294	0.995	3.375	1.794	2.807	0.930
	26-30歲	31	3.898	0.675	3.460	0.639	3.661	0.937	2.710	0.734
	31歲以上	9	3.833	0.947	3.750	0.802	3.563	0.952	3.000	1.272
年資	3年以下	55	3.830	0.828	3.477	0.986	3.741	1.091	2.836	0.923
	3-5年	34	3.878	0.781	3.330	0.925	3.412	1.232	2.804	0.978
	6-8年	16	4.188	0.421	3.297	0.720	3.219	0.894	2.542	0.631
	9-11年	6	3.694	0.991	3.208	0.765	3.792	1.030	2.667	1.174
階級	下士以下	83	3.817	0.793	3.470	0.887	3.684	1.045	2.791	0.871
	中士	20	4.008	0.750	3.263	0.968	3.075	1.262	3.017	1.006
	上士以上	8	4.333	0.542	2.906	1.017	2.844	1.180	2.000	0.777
官科	財務	13	4.346	0.559	2.770	1.033	2.789	1.270	2.436	0.875
	非財務	98	3.828	0.785	3.475	0.872	3.610	1.076	2.820	0.912
教育	高中	54	3.935	0.813	3.232	1.068	3.324	1.239	2.605	0.950
	專科	10	4.000	0.703	3.800	0.675	3.450	1.246	3.100	0.686
	大學	47	3.812	0.761	3.489	0.726	3.745	0.927	2.901	0.887

表二 各構面變數間之平均數、標準差、Pearson相關係數及信度 (Cronbach's α)

變項	Mean	S.D.	1	2	3	4
1. 面對主計單位的角色間衝突	3.392	0.916	(0.819)			
2. 面對建制單位的角色間衝突	3.426	1.142	0.717**	(0.889)		
3. 離職傾向	2.774	0.913	0.592**	0.585**	(0.795)	
4. 知覺主管支持	3.889	0.778	-0.535**	-0.385**	-0.499**	(0.886)

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$

二、假設驗證

(一)知覺主管支持對面對主計單位的角色間衝突與離職傾向之調節效果驗證

本研究以多元階層迴歸分析檢測基層單位預財士面對主計單位角色間衝突及面對建制單位角色間衝突對於離職傾向之間的關係，並分別驗證知覺主管支持對於面對主計單位角色間衝突及面對建制單位角色間衝突與離職傾向之調節效果，其多元迴歸方程式如下：

$$Y = \beta_{10} + \beta_{11}X_n + \beta_{12}M_o + \beta_{13}X_nM_o + e$$

其中 Y 為離職傾向、 X_n 為面對主計單位角色間衝突、 $X_{n=2}$ 為面對單位角色間衝突、 M_o 為知覺主管支持。

首先置入控制變數、自變數中面對主計單位角色間衝突與應變數離職傾向，如表三中Model 2迴歸分析結果顯示，面對主計單位角色間衝突與離職傾向呈正向關係（ $\beta = 0.471, P < 0.001$ ），此一結果表示，當預財士在面對主計單位角色間衝突愈大時，其離職傾向會愈高，所以，本研究假設1獲得支持。其次，分別置入控制變數、自變數中面對主計單位角色間衝突、應變數離職傾向、調節變數知覺主管支持，以及面對主計單位角色間衝突與知覺主管支持之交叉相乘項，以檢視知覺主管支持對於面對主計單位角色間衝突與離職傾向之調節效果，如表3中Model 4迴歸分析結果，知覺主管支持對於面對主計單位的角色間衝突與離職傾向具有調節效果（ $\beta = -0.112, P < 0.05$ ）。為了清楚表達此模型之交叉效果，將主計單位角色間衝突與知覺主管支持之平均數加減1個標準差之值的高低

群組合，帶入前述迴歸方程式後繪製調節圖，如圖三。顯示，當預財士在面對主計單位角色衝突程度高時，知覺主管支持高的預財士會比知覺主管支持的低預財士，有較低的離職傾向，換句話說，則是知覺主管支持對於面對主計單位衝突與離職傾向具有減緩效果，故假設3獲得支持。

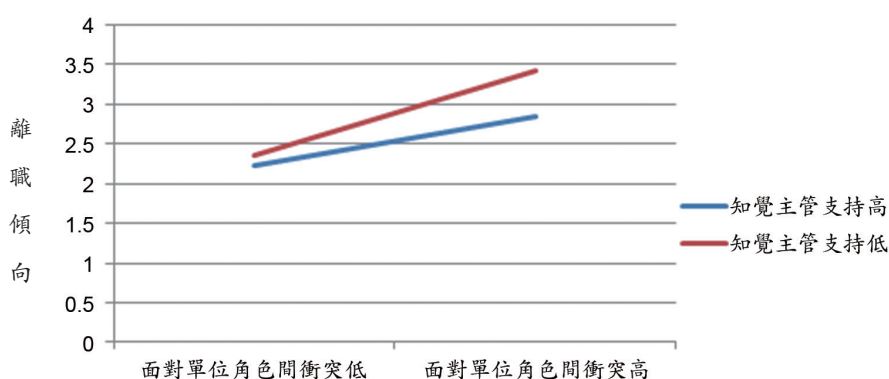
(二)知覺主管支持對面對建制單位的角色間衝突與離職傾向之調節效果驗證

同樣地，先置入控制變數、自變數中面對建制單位角色間衝突與應變數離職傾向，如表三中Model 5迴歸分析結果顯示，面對建制單位角色間衝突與離職傾向仍呈現正向關係（ $\beta = 0.519, P < 0.01$ ），此一結果表示，當預財士在面對建制單位角色衝突愈大時，其離職傾向會愈高，所以，假設2成立。其次，分別置入控制變數、自變數中面對建制單位角色間衝突、應變數離職傾向、調節變數知覺主管支持，以及面對建制單位角色間衝突與知覺主管支持之交叉相乘項，以檢視知覺主管支持對於面對建制單位的角色間衝突與離職傾向之調節效果，如表五中Model 7迴歸分析結果顯示，知覺主管支持對於面對建制單位角色間衝突與離職傾向具有調節效果（ $\beta = -0.104, P < 0.1$ ）。同樣地，將建制單位角色間衝突與知覺主管支持之平均數加減1個標準差之值的高低群組合，帶入迴歸方程式後繪製調節圖，如圖四。顯示，當預財士在面對建制單位角色衝突高時，高程度知覺主管支持的預財士會比低程度知覺主管支持的預財士，有較低的離職傾向，也就是說知覺主管支持對於面對主計單位衝突與離職傾向具有減緩效果，故假設4也獲得支持。

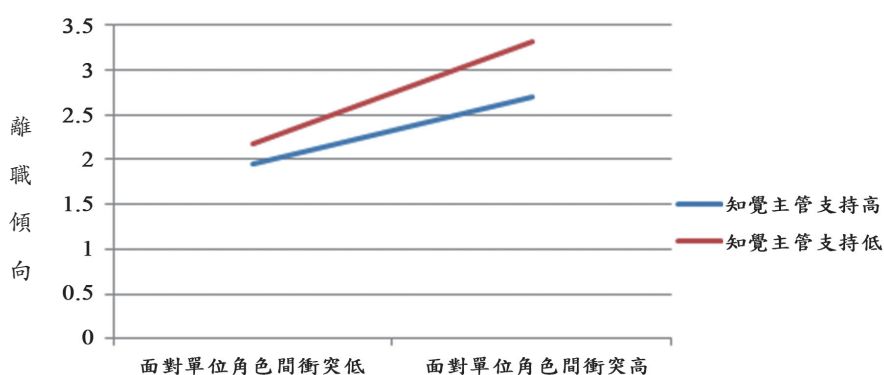
表三 知覺主管支持對角色間衝突與離職傾向之調節效果驗證

	離職傾向						
	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7
常數	2.264 ^{***}	2.732 ^{***}	2.726 ^{***}	2.712 ^{***}	2.500 ^{***}	2.521 ^{***}	2.534 ^{***}
控制變數							
性別	0.151	0.289 [*]	0.218	0.202	0.307 [*]	0.224	0.217
官科	0.225	-0.044	-0.072	-0.058	-0.007	-0.054	-0.051
年資（3Y以下）	0.228	0.180	0.179	0.266	0.039	0.044	0.167
年資（3Y-5Y）	0.130	0.148	0.132	0.250	0.074	0.059	0.186
年資（6Y-8Y）	-0.170	-0.105	-0.036	0.016	-0.228	-0.135	-0.045
年齡（20Y以下）	-0.608	-0.640	-0.540	-0.547	-0.235	-0.133	-0.131
年齡（21Y-25Y）	-0.393	-0.425	-0.390	-0.394	-0.007	0.013	0.007
年齡（26Y-30Y）	-0.400	-0.504	-0.456	-0.426	-0.195	-0.157	-0.149
年齡（31Y以上）		-0.275	-0.247	-0.277	-0.032	-0.020	-0.057
階級（下士以下）	0.574	0.253	0.302	0.174	0.105	0.163	0.010
階級（中士）	0.893 ^{**}	0.688 ^{**}	0.698 ^{**}	0.618 [*]	0.686 ^{**}	0.693	0.617
教育（高中）	-0.248	-0.119	-0.152	-0.152	-0.089	-0.128	-0.144
教育（專科）	0.084	-0.209	-0.171	-0.144	0.068	0.092	0.060
自變數							
面對主計單位角色間衝突		0.471 ^{***}	0.432 ^{***}	0.037 ^{***}			
面對建制單位角色間衝突					0.519 ^{***}	0.485 ^{***}	0.472 ^{***}
調節變數							
知覺主管支持			-0.143 [*]	-0.179 ^{**}		-0.172 ^{**}	-0.212 ^{***}
交互作用							
面對主計單位角色間衝突 X 知覺主管支持				-0.112 ^{**}			
面對建制單位角色間衝突 X 知覺主管支持							-0.104 [*]
R ²	0.136	0.378	0.399	0.423	0.408	0.440	0.460
調整後R ²	0.030	0.288	0.304	0.325	0.322	0.351	0.368
F值	1.280	4.171 ^{***}	4.201 ^{***}	4.311 ^{***}	4.733 ^{***}	4.973 ^{***}	5.007 ^{***}

註：n=111；*表示P<0.1；**表示P<0.05；***表示P<0.01



圖三 知覺主管支持、面對主計單位角色間衝突與離職傾向之調節圖



圖四 知覺主管支持、面對建制單位角色間衝突與離職傾向之調節圖

伍、結論與建議

一、面對主計單位角色間衝突、面對建制單位角色間衝突與離職傾向之關係

根據前述研究結果Model4和Model7的檢測可以發現，面對主計單位角色間衝突、面對建制單位角色間衝突分別與離職傾向具有正向關係，也就是說預財士面對主計單位角色間衝突愈高，其離職傾向會愈高；相同的，預財士面對建制單位角色間衝突愈高時，其離職傾向會愈高。這個研究結果表示當預財士在執行其主計工作時，由於需同時面對主計單位在法令規定的作業要求，以及面對建制單位在部隊任務

推動時，可能會因為當滿足主計單位的作業要求而會導致建制單位的任務推動無法被滿足，又或者是滿足建制單位的任務需求，而導致主計單位的工作要求無法被滿足，此情形都會促使預財士的角色間衝突升高，進而可能產生離開現有職務轉向其他職務的念頭，甚或當其服役期滿時，則不再繼續留在軍中服務，而選擇離開的想法。

二、面對主計單位角色間衝突、面對建制單位角色間衝突與離職傾向之關係－知覺主管支持的調節效果

根據本研究實證結果Model4和Model7發現，知覺主管支持對於面對主計單位角色間衝突與離職傾向皆具有調節效果，並根據前述

研究的調節圖（如圖三、四）可知，知覺主計主管會弱化或減緩預財士面對角色間衝突（主計單位及建制單位）與離職傾向之間的關係。這個結果也證實了陳淑貞等人（2009）的看法，認為知覺主管支持可以減緩員工在角色間衝突的效果，以及鄭怡婷（2007）的研究觀點，認為員工對於知覺主管支持可以減緩角色衝突與工作態度、留任意願之間的關係。此一結果的確也應證了現行國軍預財士在同時面對主計單位與建制單位角色間衝突的實際情形，由於預財士除了必須肩負經費審核角色，同時也須兼顧單位任務的推行，然而這兩個角色彼此卻是相互衝突的，主要是建制單位在推行各種部隊任務時，往往為講求時效，在經費支用程序上，總希望預財士能給予更便利的方式，或者在經費審核能較為寬鬆，使承辦人能快速達成部隊任務目標或長官交代之工作。因此，對於經費支用程序與主財相關規定得遵守則相對會較為輕忽。然而主計單位對於經費支用之立場則是相反的，它希望各部隊單位能在恪遵「依法行政、公款法用」原則下，去執行其部隊任務。所以，格外重視部隊在執行任務時，各項經費的支用是否有遵守支用規定，至於任務的達成時效，相對於遵守法令規章而言，則較為其次。由此，基層單位預財士往往因為同時面對主計單位與建制單位的不同要求，而產生角色間衝突，當衝突過大時，則可能心生辭意。而此時，藉由主計主管對於預財士的支持與關懷，則會降低預財士面對角色間衝突而產生的離職傾向，相對地則可以增加其留營意願。

三、研究建議

近年來國軍人員招募不易，預財士又是主計單位在基層財務工作的重要尖兵，如果因為預財士的角色間衝突而增加離職傾向降低留營率，不僅會影響基層單位財務管理工作，也會因為人員不斷更迭，進而造成人員訓練成本增

加。因此，本研究提出以下4點建議：

（一）賦予主計主管對預財士的獎勵與懲處權責

鄭怡婷（2007）認為主管對員工的支持，可以帶來激勵效果，可能會減緩員工在角色間衝突與離職傾向的效果，而現行基層單位預財士的獎勵與考核權責在其建制單位的主官，主計主管僅對預財士負有財務工作的指導與管理責任，可說是有責無權。然而，預財士的工作又時常與主計單位緊密結合，有時財務工作上的表現不易被主官發現。因此，在不影響建制單位主官的領導統御下，如果適時增加主計主管對預財士的行政獎勵權責，不僅可以增加主計主管在領導統御上的激勵手段，也可以使預財士感受到主計主管對他的工作支持與認同；反之，若預財士在工作上有所疏失或懈怠時，則亦可通過主計主管加以管束或懲處。如此運用激勵與懲處兩面方式，不僅可以增加預財士對組織及主管之認同，也可以降低或減緩角色間衝突所帶來的工作壓力，增加留營（職）意願或向上發展的動力。

（二）增加優秀預財士選拔表揚

本研究結果發現主計主管支持可以減緩預財士角色間衝突所產生的離職傾向，因此，根據以往學者從社會交換理論的觀點，員工會認為當工作績效表現較佳時，組織若給予相對善意的表揚或讚美，會讓員工對組織產生一種整體的信念與認同感（Eisenberger et al, 1986; 李佳怡，2000）。以往國軍選拔優秀主計人員時多以軍官為主，對於優秀預財士的表揚多責由基層主計單位自行執行。然而配合預財士集中編設政策，許多主計單位內已編設有預財士，因此，本研究建議在表揚優秀主計人員時，可以增加優秀預財士的選拔表揚，期透過優秀主計人員選拔機制，營造組織

激勵效果，提高預財士知覺組織及主計主管的支持，同時也符合本研究假設，增加組織認同與留營意願。

(三)落實預財士職期輪調機制

Eisenberger et al (1986)認為升遷或工作調整是組織對表現較佳員工的善意對待。此舉可能會使員工有較高程度的知覺主管支持，綜觀目前各基層單位對於預財士輪調機制並未落實執行，如未來各單位能落實預財士定期或不定期輪調機制，除了能發揮內部控制中的監督機制以及革新除弊的效果外，也可以增添預財士的職務與工作歷練，擴大其工作視野，同時主計主管也能透過落實預財士輪調的功能，使財務士有機會藉由工作調整方式紓解工作壓力，以展現主計主管的領導統御。同時，也符合本研究提出論點，透過主計主管對所屬預財士的支持與關懷，提升預財士對主計單位的組織認同感，以減緩角色間衝突的影響力，將有助於各單位人才的留用。

(四)強化預財士財務專長訓練

根據本研究結果顯示，非財務官科預財士的角色間衝突程度較高，探究成因可能是具財務教育背景之財務官科預財士所接受的財務專業訓練較為紮實，在財務工作的專業程度也相對較非財務官科預財士高，故在面對主計單位與建制單位時，可獲得較高的信任與尊重，也比較不易產生角色間衝突。因此，未來在預財士之教育上，除了每季由主計單位實施財務講習外，本研究建議各單位可以利用預財士集中編設之架構，擇選優秀高階財務士官（或預財組組長）為種子教官，著重點增加對非財務官科之預財士的教育訓練頻次，逐步提升其專業能力，從而降低其角色間的衝突與工作壓力，亦有助於降低人員離職傾向。

四、研究限制

本研究是針對國軍組織中陸軍預財士為研究對象，由於資源有限故以便利抽樣方式進行，且前因變項與結果變項均為自陳式量表，因為時間限制下，僅能採橫斷面研究，本研究以受訪者資訊隱匿法及題項意義隱匿法等方式，讓受試者填答問卷時，以不記名且單獨填答方式，減少心理不必要之干擾，盡可能迴避共同方法變異的問題，建議後續研究者可以運用縱斷面方式研究，在不同時間點進行測試，以避免共同方法對研究結果產生的混淆。

參考文獻

1. 邱志宗、徐廣正，2015，職場霸凌、職場孤立與離職傾向關聯性之研究-以工作壓力為中介變項，2015年勞動與就業關係學術研討會-人力資源發展與企業促進，頁167-184。
2. 李佳怡，2000，知覺組織支持對員工工作態度影響之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 杜佩蘭、黃英忠、張肇松，2013，主計人員在關說、角色間衝突與規範性承諾關係之探討，東吳政治學報，第31卷第3期，頁117-169。
4. 陳寬裕、簡翊芬、顏良謀，2013，休閒調適策略於角色間衝突與幸福感關係的緩衝效果，人文社會科學研究，第7卷第1期，頁27-49。
5. 陳淑貞、王中元、蔡麗真，2009，中小企業從業人員工作與家庭的雙向衝突-主管支持、同事支持、配偶支持、重要親友支持之調節效果，人力資源管理學報，第9卷第4期，頁43-64。
6. 張永旺，1995，我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討-政府會計人員組織承諾角色衝突與工作滿足，中山大學企業管理研究所碩士論文。
7. 黃賀，1996，我國公營事業會計人員角色衝突

- 問題之研究，國科會專題研究計畫成果報告。
8. 褚麗娟、許秀琴、陳淑慧，2005，司法矯正人員角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向關係之研究，經營管理論叢，第1卷第1期，頁35-46。
 9. 鄭怡婷，2007，人資顧客服務代表的角色壓力與工作滿意、工作投入、留任意願之關聯-以知覺人力資源部門主管支持為調節變項，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
 10. 賴苡汝、廖梨伶、謝藍琪、李貞慧，2014，台灣營養師工作壓力、工作滿意度、職業倦怠和離職傾向之現況與相關性，台灣公共衛生雜誌，第33卷第6期，頁609-619。
 11. 羅新興、周慧珍，2006，組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響-探討工作負荷與成就動機之干擾作用，人力資源管理學報，第6卷第4期，頁67-80。
 12. Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. Human Relations, 35, 135-153.
 13. Bias, D., Koustelion, A., Sdrolias, L. & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 175, 324-333.
 14. Brookes, K., Davidson, P., Daly, J. & Halcomb, E. (2007). Role theory: A framework to investigate the community nurse role in contemporary health care systems. Contemporary Nurse, 25(1-2), 146-155.
 15. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceive Organizational Support, Journal of Applied Quarterly, 15(3), 279-301.
 16. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. & Snoek, J. D. (1964). Organizational Stree: Studies in Role Conflict and ambiguity, New York: Wily & Sons, Inc.
 17. Kottke, J. L. & Sharkfinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support, Educational and Psychological Measurement, 48, 1075-1079.
 18. Miller, H. E. Katerberg, & Hulin, C. I. (1979). Evaluation of the mobley, horner, and Hpllingsworth model of employee turnover. Journal of Applied Psychology, 64(5), 509-517.
 19. Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover, Journal of Applied Psychology, 63(4), 408-414.
 20. Pandey, S. & Kumar, E. S. (1997). Development of a Measure of Role Conflict, International Journal Conflict Management, 8(3), 187-215.
 21. Phillips, J. D. (1990). The price tag on turnover. Personnel Journal, 69(12), 55-61.

劉委宗



➤現職：

陸軍通基廠主計科中校科長

➤學歷：

國防管理學院會計系88年班
國管院財務正規班92年班
國防大學管理學院指參班101年班
國防大學管理學院資源管理及決策研究所107年班

➤經歷：

預財官、教官、組長、科長

余俊憲



➤現職：

國防大學財務管理學系中校助理教授

➤學歷：

國防管理學院會計系88年班
國防大學管理學院財務資源管理研究所92年班
國管院財務正規班96年班
國立臺北大學會計學系博士102年班

➤經歷：

預財官、統計官、人參官

➤專長：

內部控制、審計及管理會計