

——林國華、洪崇略——

從組織行為理論中之心理契約觀點探討我軍招募、缺員現況

提要

- 一、國軍從107年起停徵一年期的義務役，然國防部公布的資訊顯示，距離「有效發揮戰力」仍將近有3萬多人之兵力缺口。儘管在有缺口的狀況下，人員招募入營後，卻在不久後出現離退情形？本文期望藉組織行為理論中之心理契約觀點，探討我軍招募現行作法，並提出精進方向。
- 二、當國軍組織中的人員由義務役轉型為全募兵制時，志願役人員即與國軍組織間形成所謂「雇傭關係」，這種關係最著名的莫過於「心理契約」理論，指的並非正式的勞僱契約，而是知覺以及不被言明的一種心理隱藏約定。因招募時，係由招募員陳述軍旅現況，故經常產生認知資訊上的差距，而此意涵便與心理契約違背之區分，「背信」與「不一致」之意義相同。
- 三、本文彙整了心理契約理論與國內探討國軍招募議題之相關文獻，並在心理契約觀點下，區分四大面向：1.五大人格特質、2.組織認同、3.人力資源管理活動、4.互惠原則，推論研究命題。最後，對我軍現行之招募作法、留營管制措施等，提出以下建議：1.建立人才管制資料庫；2.建立人才追蹤分析制度。

關鍵詞：心理契約、心理契約違背、招募制度、五大人格特質、留職意願



圖片來源：青年日報



壹、前言

因應國軍組織轉型，國防政策以「全募兵制」為首要目標，國軍兵力規模亦逐步由民國86年的45萬2千餘人、90年的40餘萬人、93年的38萬5千餘人、95年的29萬6千餘人降至100年的27萬5千餘人，自101年起實施徵募轉型以來，義務役逐年減少，志願役人力逐年持續增長，迄今精簡至21萬5千餘人，甚至未來更計畫將兵力精簡至約17萬餘人。^{1、2} 儘管人力持續精簡，然部隊之人員編現卻持續不見提升。

在國軍從107年起停徵一年期的義務役以來，從國防部公布的資訊顯示，距離「有效發揮戰力」的編現達9成目標，仍有近3萬多人之兵力缺口。另外，國軍兵力總員額約21萬5千餘人，扣除維持員額（學生、入伍、受訓、生病及留職停薪）約1萬9千餘人，以及文職、聘雇約7,900餘人，軍職編制計18萬8千餘人。依國軍募兵計畫目標編現九成計算，共需16萬5千餘人，預判107年年底志願役兵力可達15萬

2千餘人，編現比約81%。³

然而，卻有其它報導提到以士兵估算，國軍實際缺額至少4萬人起跳，從國防部因兵力不足將西側門撤哨，將5號門封閉，全國各營區甚至只留大門衛哨，其餘側門、後門亦因兵力不足而封閉；除此之外，「以兵代士」、「以士代官」的情形更形普遍，基層部隊主官（管）三人，亦經常有僅餘一人的窘境；基地鑑測規定更因此下修兵力編現規定等；因業務督導繁重、志願士兵因不適應難以管理等，申請汰除率達10%以上。⁴ 這樣的問題於我軍更形嚴重，使得基層幹部心酸又無奈。然為何招募入營後，卻在不久後出現離退情形？本文期藉組織行為理論中之心理契約觀點，探討我軍招募現行作法，並提出精進方向。

貳、心理契約之源起

當國軍組織中的人員由義務役轉型為全募兵制時，志願役人員即與國軍組織間形成

- 1 劉培林、劉逢生、黃馨葳，〈以系統思考觀點探討國軍組織精簡對志願役身心病患及心輔人員影響之研究〉，107年中華系統動力學學會研討會論文集（臺北：中華系統動力學學會，民國106年6月），頁108。
- 2 國防報告書編纂委員會，《中華民國104年國防報告書》（臺北：國防部，民國104年10月），頁77；《中華民國102年國防報告書》（臺北：國防部，民國102年10月），頁75；《中華民國98年國防報告書》（臺北：國防部，民國98年10月），頁96。
- 3 陳弘志，〈國軍兵力黑洞？國防部：我們還缺1萬7千人當兵〉，今日新聞，<https://www.nownews.com/news/20180322/2721759/>，檢索日期：民國108年7月5日。
- 4 蕭介雲，〈嚴德發掛保證無用，國軍兵力黑洞成形〉，新新聞，<https://www.new7.com.tw/SNewsView.aspx?Key=%E5%8B%9F%E5%85%B5&i=TEXT20180321150614TIC&p=>，檢索日期：西元2019年7月5日。



所謂雇傭關係。⁵ 在組織行為理論中，探討雇傭關係最著名之理論莫過於「心理契約」理論，從近年的一篇統合分析 (Meta-analysis) 文章中，瞭解「心理契約 (Psychological Contract)」最早係由學者Argyris (1960) 所提出，並在60年代由Levinson, Price, Munden, Mandl, and Solley (1962) 以及Schein (1965) 對此議題加以介紹，此時心理契約隱含「員工與工頭間之關係和意義」，⁶ 亦指雙方對於彼此的關係，且在無形中因為相互期望而產生彼此約束的關係。⁷

學者Schein (1965) 認為心理契約是員工主觀上認知其與組織間所存在的關係，亦即心理契約是員工主觀上相信其與組織是存在互惠關係的概念。⁸ 而學者Rousseau (1989) 則將心理契約區分為交易型心理契

約 (Transactional Psychological Contract) 與關係型心理契約 (Relational Psychological Contract) 二類。⁹ 甚至，Rousseau and Wade-Benzoni (1994) 更將心理契約區分為交易型心理契約、關係型心理契約與平衡型心理契約 (Balance Psychological Contract) 三類。¹⁰ 其中，常見的員工對雇主與雇主對員工的義務，則屬交易型與關係型心理契約。¹¹

至此，心理契約隱含了Vroom (1964) 的期望理論、Blau (1964) 社會交換理論以及Emerson (1981) 社會交換網絡理論等。其中，期望理論中說明了當個體知覺努力工作與獲得想要結果的機率下降時，個體的工作動機亦會隨之下降；而社會交換理論主要是強調組織與員工是基於互惠原則的交換關係，當一方履行其義務時，另一方亦會基於互惠原

- 5 胡裕華、黃瓊慧，〈探討心理契約與工作績效之關係：工作投入與角色負荷之影響〉《高應科大人文社會科學學報》(高雄)，第10卷第2期，民國102年12月，頁263。
- 6 Hao Zhao, Sandy Wayne, Brian C. Glibkowski & Bravo Jesus, "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis," *Personnel Psychology*, Vol. 60, No. 3 (2007), p. 647-680.
- 7 Levinson, Harry Price, C. R. Munden, K. J. Mandl, H. J. Solley, C. M., *Men, management, and mental health*. Cambridge. (MA: Harvard University Press, 1962).
- 8 Edgar H. Schein, *Organizational psychology*. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965).
- 9 Denise M. Rousseau, "Psychological and implied contracts organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2 (1989), p. 121-139.
- 10 Denise M. Rousseau & Kimberly A. Wade-Benzoni, "Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contact are created," *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3 (2006), p. 463-489.
- 11 同註9。



則而實現先前的承諾；最後，社會交換網絡理論則專注在平衡型心理契約，因為交換的雙方無法分開去單獨獲得報償，唯有雙方在彼此互動過程中均有所貢獻，才能共創價值共同獲益。

在上述理論中，最常被研究提及與論述的是社會交換理論，主要係當文章以心理契約探討員工與組織間交換關係時，便需以該理論說明當員工知覺其與組織存在心理契約時，員工在履行工作義務，會同等地預期組織亦會履行其承諾之關係。然而，此領域更專注於探討心理契約對員工所造成之影響。因此，本文主要係依社會交換理論的心理契約觀點進行後續探討。

參、心理契約之定義

學者Morrison and Robinson (1997) 在知名的管理期刊 (The Academy of Management Review) 中，建構了心理契約違背的模型，整合了許多學者的心理契約定義，認為心理契約 (Psychological Contract)

是個人與他人間的承諾與互惠交換的信念 (Belief)，這些信念並非正式的勞雇契約，而是知覺以及不被言明的一種心理隱藏的約定。¹²其中，亦涵蓋了學者Rousseau (1989) 對心理契約的定義，所謂心理契約是指個人主觀相信與他所隸屬的組織間，存在著互惠交換關係。¹³此外，Rousseau (1990) 對此有更詳盡之定義，認為心理契約係指受雇員工與組織之間存在著互惠的對等關係，而且雙方相信對方會遵循對等關係的條件，並執行彼此的權利義務。¹⁴而此定義廣受許多學者沿用。其中，心理契約具有以下幾個特點：

- 一、心理契約非書面形式，是受雇員工個人與組織之間在有形的文件規範之外，彼此之間的權利義務關係。
- 二、承諾 (Commitment) 是形成心理契約內涵的主體，承諾包含明示及暗示，¹⁵當個人認知組織承諾以某些特定酬償形式回報其貢獻時，心理契約即發生。
- 三、心理契約係屬個人認知 (Individual

12 Morrison, E. W., & Robinson, S. L., "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develop," The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1 (1997), p. 226-256.

13 同註9。

14 Rousseau, D. M., "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts," Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, No. 5 (1990), p. 389-400.

15 Rousseau, D. M. & Parks, I. M., "The contracts of individuals and organizations," Research in Organizational Behavior, Vol. 15 (1993), p. 1-43.



Perception)。¹⁶另外，學者Turnley and Feldman (1999)認為員工個人發展心理契約來自三個來源：(1)組織當局對其個人特定的承諾；(2)個人對組織文化的認知；(3)個人對組織如何營運的特別期望。¹⁷

除此之外，心理契約違背 (Psychological Contract Breach) 與心理契約實現 (Psychological Contract Fulfillment)，更是此領域探討之重點。學者Morrison and Robinson (1997)認為心理契約違背，係指個人知覺到其所屬之組織未實現構成心理契約內涵的責任義務。¹⁸然而，心理契約實現則是指員工知覺到組織履行承諾義務的程度。¹⁹是故，不論心理契約違背或實現，均屬個人認知、主觀的，反映其心理上相對於獲得與承諾之計算。²⁰

綜上，心理契約有別於一般契約，心理契約強調個人對於契約另一方所應盡的義

務，而這些義務通常不會出現在任何正式的書面文件，完全是個人單方面的認知，無法約束關係中的任何一方。例如：員工對於組織是否有執行員工所認為組織應該去做的義務，提供工作保障、合理的薪資，以及安全的工作環境等；而員工是否回應組織所認為員工應該做的義務之，提高忠誠度、努力工作、同僚互助等。²¹

因此，國軍在人員招募後，志願役之新進人員往往無法從書面文件瞭解其日後工作內容，更何況基層單位工作職掌，經常由單位依其現況而採任務分配，並無完整制度規範。例如：A單位之補給兵與B單位補給兵之工作職掌未必相同。故僅能依其個人認知產生期望，而此與人員歷經招募講述之內容、國軍公開之招募文宣、行銷影帶等，基於雙方之權利與義務，是否能達成互惠對等之關係，本文利用學術中文獻回顧產生之理論架構，回應此問題現況。

16 Denise M. Rousseau & Snehal A. Tijoriwala, "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Special Issue: The Psychological Contract at Work (1998), p. 679-695.

17 Turnley, William H. Feldman, Daniel C., "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect," *Human Relations*, Vol. 52, No. 7 (1999), p. 895-922.

18 同註12。

19 同註10。

20 陳銘薰與方妙玲，〈心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究—以高科技產業為例〉《輔仁管理評論》(臺北)，第11卷第2期，民國93年9月，頁1-32。

21 施婉婷、王俊人與侯昌連，〈心理契約對組織承諾及組織公民行為影響之研究—探討組織變革的干擾效果〉《臺灣體育運動管理學報》(臺中)，第13卷第3期，民國102年9月，頁203-227。



肆、心理契約之相關研究

一、心理契約違背 (Psychological Contract Breach)

Morrison and Robinson (1997) 認為心理契約違背係指個人知覺到其所屬之組織未實現構成心理契約內涵的責任義務。²²其中，由於心理契約是個別雇用關係信任的基礎，因此心理契約違背會造成信任、忠誠度與組織承諾降低，²³同時亦可能使得員工產生工作壓力，進而影響員工對組織的態度與行為。^{24、25}

然而，在什麼樣的狀況下會產生心理契約違背，當員工在以下兩種情境會覺得組織

失信於己，亦即發生心理契約違背，此項區分為背信與不一致。其中，背信是指組織沒有履行先前所答應的承諾，而不一致是指組織所履行的承諾與所給予的承諾是不一樣的。²⁶

因此，當員工檢視與組織雇主間的心理契約，其知覺的結果是組織失信時，員工會產生許多負面的工作態度與行為，這便包括了對組織的信任降低、工作滿意度降低、員工產生離開組織的想法，以及角色內工作績效下降。^{27、28}在陳銘薰與方妙玲 (2014) 的研究中顯示，心理契約違背之所以會對員工工作行為產生影響，係因其會產生負面情緒反應，進而影響員工工作行為。²⁹其研究結果發現包括增加離職傾向、增加怠忽職守的

22 同註12。

23 Margaret A. Lucero & Robert E. Allen, "Employee benefits: A growing source of psychological contract violations," *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3 (2006), p. 425-446.

24 Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli & Michael P. Leiter, "Job burnout," *Annual Review of Psychology*, Vol. 52 (2001), p. 397-422.

25 Jill Kickul & Scott W. Lester, "Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behaviors," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No. 2 (2001), p. 191-217.

26 同註12。

27 Sandra L. Robinson, Matthew S. Kraatz & Denise M. Rousseau, "Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study," *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1 (Feb., 1994), p. 137-152.

28 Sandra L. Robinson & Elizabeth Wolfe Morrison, "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 3 (1995), p. 289-298.

29 同註20。



程度，以及降低員工參與組織公民行為的意願。^{30、31}

除此之外，許多學者的研究亦指出，心理契約的違背會降低員工工作滿意、組織承諾、角色內及角色外的績效；^{32、33、34}另外，Restubog et al. (2010) 則針對菲律賓的製造業、製藥業與大學生進行實證研究，其結果指出，心理契約違背與組織公民行為、員工角色內績效、領導－成員交換關係呈現負相關；³⁵ Suazo (2011) 針對一家美國前500大之汽車零件製造公司內569名員工的研究中，發現心理契約違背對員工角色內績效、組織公民行為與主管－部屬交換關係，亦呈現顯著負相關。³⁶

上述研究均針對組織中，發生心理契約違背時可能影響員工工作行為與態度之情形。然而，在學者Morrison and Robinson (1997) 對心理契約之定義中說明了此乃屬於一種心理隱藏的約定；³⁷ 因此，從心理層面來探討此議題，似乎更能貼近其意涵。林少龍、盧姍姍與陳曉天 (1999) 等學者亦發現過去研究多忽視了員工的情緒因素，而此因素又與情緒勞務及心理契約違背可能有關，所以，該研究便以服務業櫃檯員工為樣本，探討心理契約違背、情緒勞務（淺層演出與深層演出）及情緒耗竭之關係，³⁸ 而其結果亦顯示心理契約違背會直接影響情緒耗竭，但不影響淺層演出而會負向影響深層

30 同註20。

31 William H. Turnley & Daniel C. Feldman, “Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, No. 1 (2000), p. 25-42.

32 同註17。

33 同註25。

34 Anika Gakovic & Lois E. Tetrick, “Psychological contract breach as a source of strain for employees,” *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 2 (2003), p. 235-247.

35 Simon Lloyd D. Restubog, Prashant Bordia, Robert L. Tang & Scott A. Krebs, “Investigating the moderating effect of leader-member exchange in the psychological contract breach employee performance relationship: A test of two competing perspectives,” *British Journal of Management*, Vol. 21, No. 2 (2010), 422-437.

36 M. M. Suazo, “The impact of affect and social exchange on outcomes of psychological contract breach,” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 23, No. 2 (2011), p. 190-205.

37 同註12。

38 林少龍、盧姍姍與陳曉天，〈心理契約缺口與情緒耗竭之關係：情緒勞動之中介角色〉《運籌與管理學刊》（桃園），第8卷第1期，民國98年6月，頁1-15。



演出。³⁹

最後，亦有學者將此議題延伸至組織派外之回任問題，其發現當回任者主觀知覺母公司沒有實現心理契約承諾時（亦即知覺母公司失信），則回任者會呈現較低程度的組織承諾以及較高的離職意圖。主因係回任者對多國籍企業母公司的組織信任程度會受到母公司實現雙方心理契約程度的影響。因此，一旦回任者知覺母公司失信於己，其對母公司的組織信任會下降，不相信母公司未來會以誠實以及善意的態度對待自己，因此，回任者會傾向選擇離開母公司以及降低其對母公司情感上以及道德上的承諾感。⁴⁰

綜上，為了更清楚的了解心理契約之理論地圖，故將上述回顧心理契約違背結果變項之發表文章，彙整於圖一之下半部。

二、心理契約實現 (Psychological Contract Fulfillment)

相對於心理契約違背，若組織員工知覺其心理契約實現，與其行為或態度又將產生

什麼影響？乃本段探討核心。學者Robinson, Kraatz and Rousseau (1994) 認為心理契約實現係指員工知覺組織履行承諾義務的程度。⁴¹研究證實，員工之所以會知覺較高的心理契約實現，係基於社會交換理論中雇傭雙方「互惠義務感」的基礎，進而以組織公民行為回報。因此，員工與雇主間在社會交換理論下，完成其應盡義務時，會期待雇主給予更多的回饋，此時員工與雇主間便有了心理契約的形成。⁴²因此，當員工知覺組織所履行的承諾超過預期，則員工會產生較正面的工作態度與行為，角色內工作績效提高以及員工產生組織公民行為。⁴³

在學者陳淑貞(2002)針對組織回任者之研究中，其結果顯示亦如同社會交換理論的觀點，當回任者主觀知覺母公司實現心理契約時，回任者會回報高度的組織承諾與較低的離職意圖。⁴⁴換句話說，當組織履行其對員工應盡的義務（例如合理的薪資、良好的訓練發展與工作保障等），員工將會知覺心理契

39 同註34。

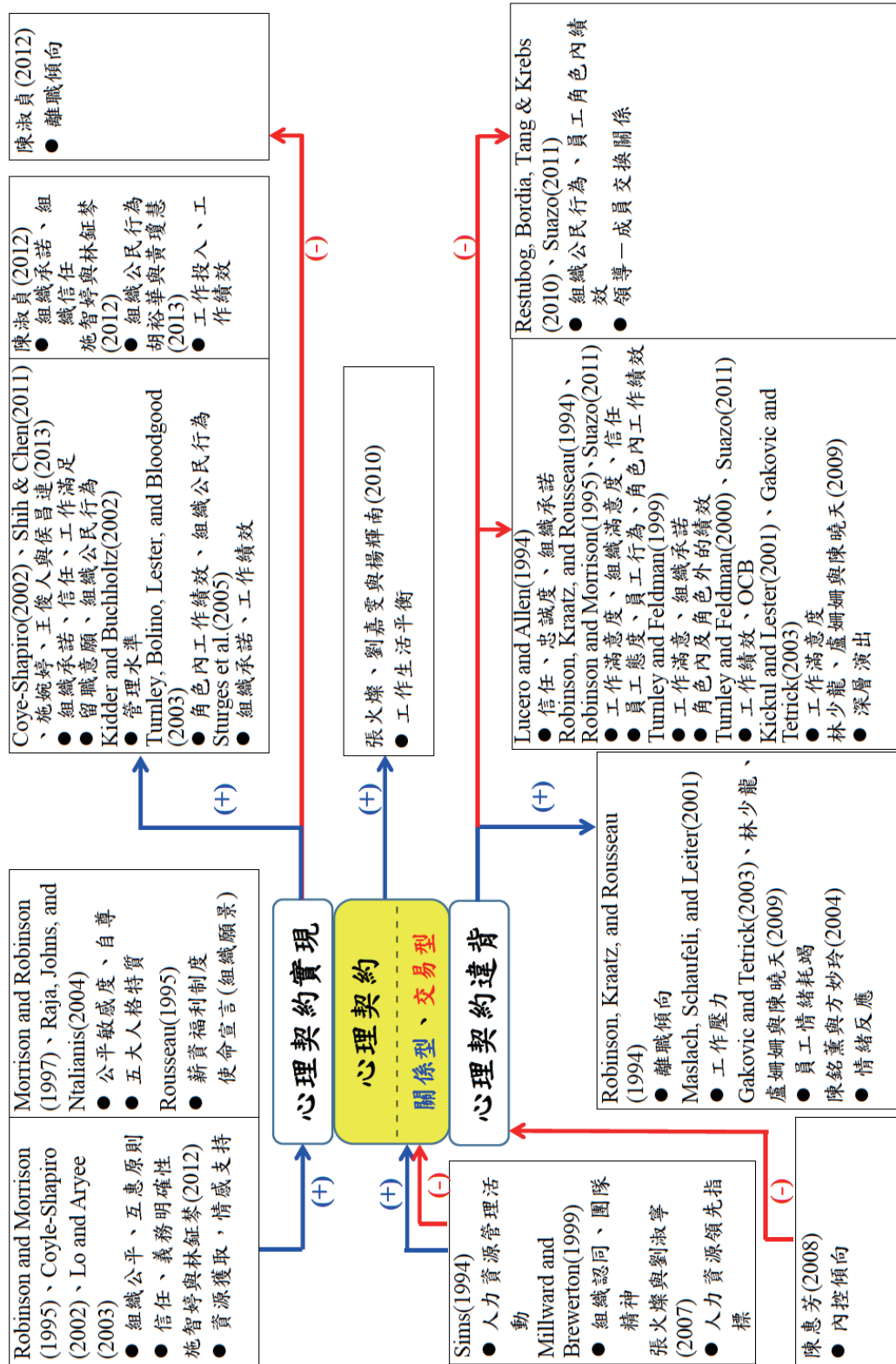
40 陳淑貞，〈心理契約實現知覺與回任人員組織承諾、離職意圖關係之研究：以組織信任為中介變數〉《人力資源管理學報》（臺北），第12卷第3期，民國101年9月，頁1-22。

41 同註27。

42 施智婷、林鈺琴，〈領導成員交換關係、心理契約滿足與組織公民行為理論模型證：資源配置與社會資本觀點〉《管理學報》（臺北），第29卷第1期，民國101年2月，頁1-16。

43 William H. Turnley, Mark C. Bolino, Scott W. Lester & James M. Bloodgood, "The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, Vol. 29, No. 2 (2003), p. 187-206.

44 同註40。



圖一 心理契約理論地圖

(資料來源：本研究繪製)



約實現 (psychological contract fulfillment)，並進而以組織承諾、信任、工作滿足、留職意願以及組織公民行為回報組織。^{45、46、47}其中亦有研究結果顯示，組織變革會同時弱化心理契約對組織公民行為的影響。⁴⁸

除此之外，學者Kidder and Buchholtz (2002)發現，滿足公司執行長 (CEO) 的心理契約時可以提升公司執行長的管理水準，進而影響公司的營運績效；⁴⁹Sturges et al. (2005)針對英國一家網路媒體公司員工的研究亦顯示，心理契約實現與組織承諾、工作績效均呈現顯著正相關；⁵⁰甚至針對國軍志願役人員之研究探討中，亦發現心理契約與工作績效之關聯性，研究結果顯示心理契約實現與工作績效間具正向關係，同時也確認工作投入部分中介心理契約實現與工作

績效間之關係，亦即組織實現對員工之心理契約會增進員工之工作投入意願，並進而提升員工的工作績效。⁵¹

綜上，亦將上述回顧心理契約實現結果變項之發表文章，彙整於圖一之上半部，除與離職傾向呈負向關係外，餘研究結果均呈現正向關係。

三、影響心理契約之相關研究

學者Rousseau (1995)認為有三種方式可以獲得心理契約：⁵²

- (一)員工個人在與別人之溝通過程中被說服。
- (二)員工自己觀察同事與上司行為以及自己受到組織的待遇。
- (三)組織提供的結構資訊，如薪資福利制度、使命宣言 (組織願景) 等。

45 Coyle-Shapiro, Jacqueline A., "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 8 (2002), p. 927-946.

46 Chih-Ting Shih & Shyh-Jer Chen, "The social dilemma perspective on psychological contract fulfillment and organizational citizenship behavior," *Management and Organization Review*, Vol. 7, No. 1 (2011), p. 125-151.

47 同註21。

48 同註21。

49 Deborah L. Kidder & Ann K. Buchholtz, "Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract," *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 4 (2002), p. 599-617.

50 Jane Sturges, Neil Conway, David Guest & Liefvooghe, A., "Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 7 (2005), p. 821-838.

51 同註5。

52 Rousseau, Denise M., *Psychological contracts in organizations, understanding written and unwritten agreements*. (CA: Sage Pubns, 1995).



然而，從上述說明中並無法得知具體影響心理契約之構面，但是其條件(三)和張火燦與劉淑寧(2007)所稱之人力資源領先指標內容雷同，⁵³亦在學者Sims(1994)的研究中得到驗證，認為人力資源管理活動有助於建立員工心理契約。⁵⁴其中，人力資源領先指標對交易型心理契約呈負向影響，對關係型心理契約呈正向影響。⁵⁵

儘管在施智婷與林鈺琴的研究中發現，歷史文獻探討影響心理契約因素之實證研究相對於其後果因素似乎不成比例，⁵⁶僅有

少數研究討論組織因素，例如組織公平、信任、義務明確性與互惠原則^{57、58、59}以及人格特質因素，例如公平敏感度、自尊、五大人格特質，^{60、61}或者在組織變革情境中，內控傾向會與心理契約違背呈負向關係。⁶²

除此之外，仍有不少學者認為組織公平與心理契約滿足具顯著正向關係，^{63、64}意指公平的資源分配能促進員工的心理契約實現。然而，當員工能成為某個內團體成員，便能比同儕從主管手中獲得更多的資源與情感支持，有助於提高心理契約實現。⁶⁵若將此觀

53 張火燦與劉淑寧，〈人力資源領先指標對研發人員敬業貢獻之影響：中介模式的測試〉《人力資源管理學報》(臺北)，第7卷第3期，民國96年9月，頁1-24。人力資源領先指標：係由作者藉Kaplan and Norton(1992)文章中的領先指標概念，從人力資源平衡卡、人力資本投資與人力資源實務等文獻中，歸納出「組織面」10項、「部門面」7項之指標(見頁5)。

54 Ronald R. Sims, "Human resource management's role in clarifying the new psychological contract," Human Resource Management, Vol. 33, No. 3 (1994), p. 373-382.

55 同註53。

56 同註42。

57 同註45。

58 Susanna Lo & Samuel Aryee, "Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach," Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 4 (2003), p. 1005-1020.

59 同註28。

60 同註12。

61 Usman Raja, Gary Johns & Filotheos Ntalianis, "The impact of personality on psychological contracts," The Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3 (2004), p. 350-367.

62 陳惠芳，〈在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究—檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果〉《臺大管理論叢》(臺北)，第18卷第2期，民國97年6月，頁1-26。

63 同註58。

64 同註45。

65 同註42。



點擴大至組織層級，也就是組織認同、團隊精神，如同Millward and Brewerton (1999)的研究結果顯示，組織認同、團隊精神與關係型心理契約呈正向關係，與交易型心理契約呈負向關係。⁶⁶

綜上，歷史文獻以如何增加心理契約實現，以及影響關係型或交易型心理契約之因素居多，本文將其彙整於圖一左側。

四、其它

在文獻回顧過程中，除發現學者多著重於心理契約違背與實現構面與其結果變項之關係或者影響因素外，仍有部分研究直接針對「心理契約」進行研究。其中，學者Lee (2010)針對我國政府部門400名員工的實證研究發現，心理契約影響了員工的工作態度，⁶⁷然而，此結果應屬心理契約實現構面，而非獨立構面，且在分類判斷時可能產生誤解，故在文獻回顧中並未將此類文章納入本文之理論地圖中。

因此，在有限的文獻回顧中僅發現張火燦、劉嘉雯與楊輝南 (2010) 等學者之研究

不屬本文對心理契約之分類，其以觀光旅館餐飲部門之服務員為樣本，探討心理契約對工作生活平衡的影響，以及社會支持與情緒智商對心理契約與工作生活平衡之關係的干擾效果。⁶⁸研究結果發現如下：

- (一) 關係型心理契約對工作生活平衡有正向影響。
- (二) 工具型社會支持會減弱關係型心理契約對工作生活平衡的正向影響。
- (三) 高情緒智商能減緩交易型心理契約對工作生活平衡的負向影響。

伍、我軍之招募現況

一、國軍招募制度之發展

國軍招募制度起始於1999年1月1日，成立國軍人才招募中心，至2002年，行政院兵役制度全面檢討改進推動小組提出「募徵併行制」，但卻至2003年始由該中心實施「募兵制體驗營」，並開始試辦招募志願役士兵，年度招募員額647人，當年達成率僅46%。⁶⁹隔

66 L. J. Millward & Paul Brewerton, "Contractors and their psychological contracts," *Britism Journal of Management*, Vol. 47, No. 3 (2002), p. 253-274.

67 Lee, Hung-Wen, "An empirical study on work attitudes in government service," *Business Renaissance Quarterly*, Vol. 5, No. 1 (2010), p. 89-102.

68 張火燦、劉嘉雯與楊輝南，〈心理契約對工作生活平衡的影響：社會支持與情緒智力的干擾角色〉《人力資源管理學報》（臺北），第10卷第3期，民國99年9月，頁1-24。工具型社會支持：係指有形的協助（Caplan, Cobb, and French, 1975）；情緒智商：係指個體處理自身情緒的能力（Salovey and Mayer, 1990）；亦是一種自我控制、熱誠和堅持，且擁有自我激勵的能力（Goleman, 1996）。

69 吳嘉財，〈青年學子報考志願役士兵意向研究〉《聯合後勤季刊》（桃園），第20期，民國99年2月，頁132。



(2004)年頒布《國軍募兵營成效檢討暨未來精進作法實施計畫》，進行專案研討，⁷⁰同年起迄2008年止，區分「降低員額，編現合一」、「擴大招募，推動轉型」及「募兵為主，徵兵為輔」三個階段政策施行，⁷¹同年5月，正式宣告轉型為「募兵制」之國防方針。⁷²

國防部為達成政府推動募兵制之政策目標，並自97年5月起區分「規劃準備」(97年5月至98年6月30日)、「計畫整備」(98年7月1日至99年12月31日)及「執行驗證」(100年1月1日至103年12月31日)三階段，逐步朝募兵制轉型。且同時推動「精進士官制度」，將官、士、兵員額配比調整為1:2.12:1.7。⁷³然而，此時我軍亦因應招募需求，為促使「招募執行專責化」，採行了「招募人力附加編組」之方式，共區分27組，納編約276員，並以「進駐校園、巡迴宣教」併用方式，於高中、職重點學校派遣連絡員，次要學校及社區通路實施機動宣教之策略進行人才

招募。⁷⁴

另外，為了穩定招募及留用人力需求，提升軍事專業職能與戰備任務執行能力，國防部持續在104年10月2日施行《推動募兵制暫行條例》，更在106年11月前完成了《軍事教育條例》等26種之法規研修；且自106年1月1日起，核發「澎湖地區離島加給」，7月1日起，核發「尉級軍官增支志願役勤務加給」、「尉級軍官士官留營慰助金」、「資訊(網路戰)勤務加給」、「戰航管官兵勤務加給」、「電訊偵測官兵勤務加給」及「三軍儀隊勤務加給」等，更在10月1日核發「第二階段戰鬥部隊加給」。⁷⁵儘管制度已漸完備、福利亦大幅提升，但依國軍募兵計畫目標編現9成計算，資料仍顯示約缺額近3至4萬員，⁷⁶其原因為何，值得探討。

二、我軍之招募體制

在國軍的招募體制(107年7月1日之前)下，我軍主要指揮各地區之招募中心，再由招

70 林澤助，〈影響國軍推動「募兵制」關鍵因素探討〉《國防雜誌》(桃園)，第25卷第2期，民國99年4月，頁109。

71 鄭國森，〈當前軍人福利政策與國軍常備兵招募成效關聯性之研究—以陸軍第十軍團中坑營區為例〉(嘉義：南華大學國際事務與企業學系歐洲研究碩士論文，西元2017年)，頁10。

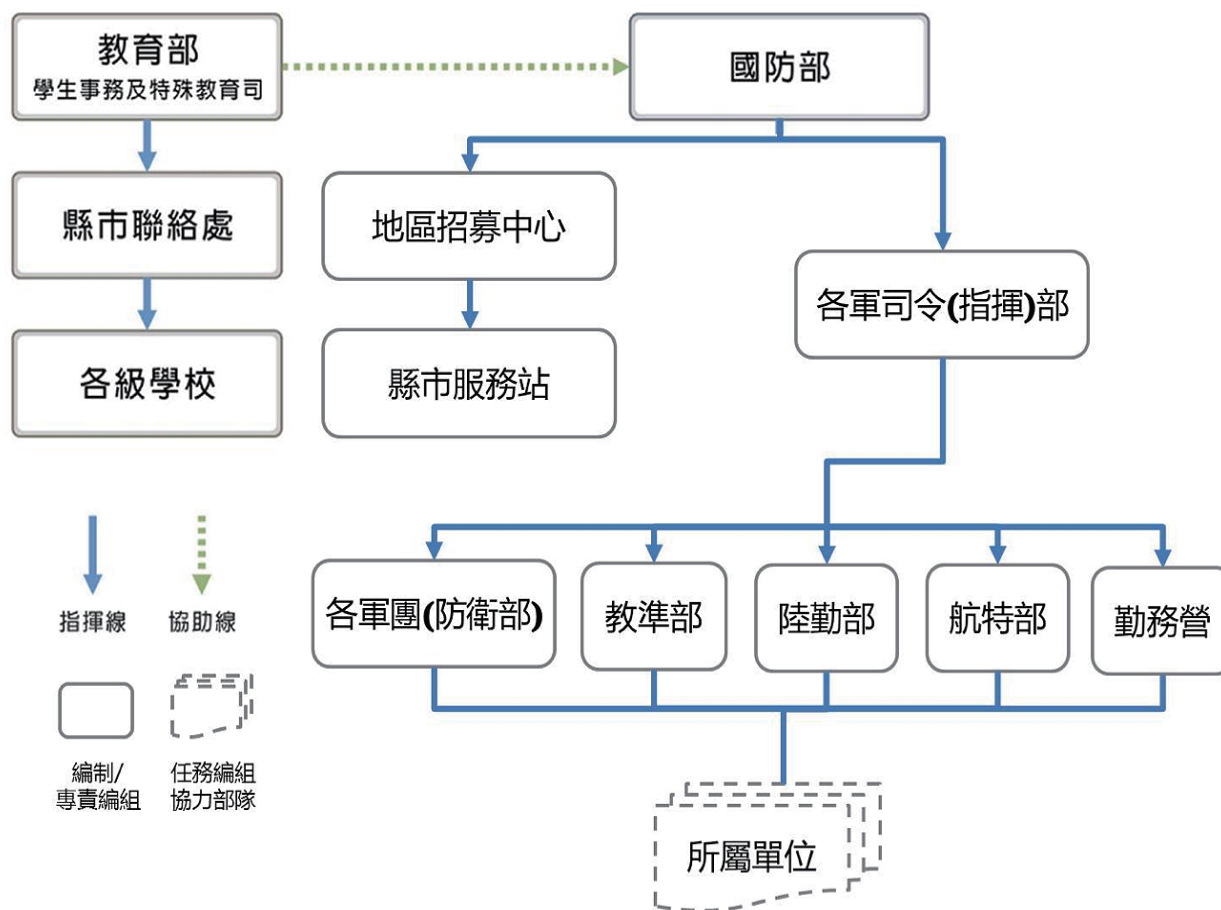
72 同註69。

73 王志文，〈國防轉型募兵制推動執行現況報告〉，101年陸軍組織轉型戰術戰法研討會(桃園：陸軍人事軍務處，西元2012年12月12日)，頁5-6。

74 同註73，頁12。

75 中華民國106年國防報告書編纂委員會，《中華民國106年國防報告書》(臺北：國防部，民國106年12月)，頁110。

76 同註4。



圖二 107年7月1日後我軍招募體制

(資料來源：本研究繪製)

募中心指揮各縣市之服務站，⁷⁷然此體制已於107年7月1日變更(如圖二)；因此，我軍招募作業最高管制層級係屬司令部人事軍務處內之人才招募辦公室，由其指導與管制各軍團(防衛部)中的專責編組單位，並透過此單位招募組人員，以及各所屬單位之任務編組人員與協力單位，遂行人才招募工作。

三、我軍之招募作法

我軍曾於2013年時，以「如何做好招募留營宣傳—人人都是招募員」為題，企圖傳達如何進行人才招募，其策略包含：運用文宣、以自己為例現身說法、鎖定人員等，其中，招募說明要項則著重於：薪資待遇、退輔措施、公餘進修、在職訓練、軍人福利(如

77 〈招募專責機構〉，國軍人才招募中心，<https://rdrc.mnd.gov.tw/EditPage?PageID=ab667f0f-c85b-48c2-b2d4-6ea613b96e54>，檢索日期：西元2019年6月25日。



水電減免、醫療照護、年度假期等)、職涯發展等。⁷⁸然而,當年國軍之總需求員額為2萬8,531人,實際募得1萬0,942人,達成率僅38.4%。⁷⁹

亦因如此,便自2014年1月1日起調整基層士官薪資待遇,也同步改善諸多軍中制度與環境,例如:落實外散(宿)制度、落實合理管教、建置營區教學點以及改善生活設施等,故當年招募達成率激增為142.3%(共募得1萬5,024人)。⁸⁰這與謝聰豪(2007)、郭木智(2010)以及林弘展(2015)之研究結果相同,薪資、福利對留營意願、招募成效有影響。^{81、82、83}

然而,在薪資待遇提升、軍人福利多元發展的利多策略,搭配持續改善軍中環境的

政策來消除對環境等外在因子的不滿,卻依然無法改善兵員不足之現況。因而,在《106年四年期國防總檢討》中建議,招募策略應朝「完備募兵配套措施」與「精進退後職涯規劃」努力;⁸⁴同時《106年國防報告書》說明了,配套措施包含:完備法源依據、爭取待遇調整、多元專長培訓等。⁸⁵此亦為我軍現在遂行人才招募之重點,但是,該招募作法似乎與2013年之作法相去不遠。

國軍基層薪資待遇、軍人福利在近年提升後,難在短期有突破、增長之可能,加諸2018年年初,新聞媒體大肆報導「別玩殘募兵制⁸⁶」、「國軍招募是玩哪招?是創意還是胡鬧⁸⁷」,可見我軍現行招募作法或體制,甚至整個之國軍招募作法或體制,依然存在精

78 如何做好招募留營宣傳—人人都是招募員簡報(陸軍司令部),民國103年2月,頁15-28。

79 林弘展,〈影響志願役士兵招募與留營意願之因素〉(臺北:國立臺灣大學社會科學院政治學系碩士論文,西元2015年),頁47。

80 同註79,頁47-48。

81 謝聰豪,〈福利制度、工作滿意度、離職傾向相關性研究—以海軍志願役士官為例〉(高雄:義守大學管理研究所碩士論文,西元2007年),頁1。

82 郭木智,〈陸軍志願役士兵留營意願影響因素之研究〉(臺中:朝陽科技大學企學管理學系碩士論文,西元2010年),頁3。

83 同註79,頁1。

84 中華民國106年《四年期國防總檢討》編纂委員會,《中華民國106年四年期國防總檢討》(臺北:國防部,民國106年3月),頁40-41。

85 同註75,頁110-112。

86 呂昭隆,〈別玩殘募兵制〉,中時電子報, <http://www.chinatimes.com/newspapers/20180404000651-260109>, 檢索日期:西元2019年8月25日。

87 黃竣民,〈國軍招募是玩哪招?是「創意」還是「胡鬧」〉,ETtoday新聞雲, <http://www.ettoday.net/news/20180402/1141701.htm>, 檢索日期:西元2019年6月25日。



進空間。

四、小結

綜上，本文發現我軍縱使具專責單位執行人才招聘工作，然在招募作法仍以軍人福利為主軸之現況下，我軍內部招募資料顯示，迄107年8月底止之招募成效達成率僅約55%（約5,600餘員）；另役期屆滿留營率則約75%，亦即有約2,050員退伍；對我軍編現缺額貢獻僅約3,550員（約+3.3%），距國軍宣稱「有效發揮戰力」編現9成之目標，仍有相當差距。其中，我軍不適服現役與在訓流失人員更有約1,100餘員，由此可知，影響招募成效、留營甚至產生個人不適服之因素值得探究。

陸、影響招募與留營因素分析

早在吳嘉財（2010）的文章中就曾提到幾個問題，其透過深度訪查方式發現招募過程中充斥接收不全資訊、不實資訊之風險，而此與諾貝爾經濟獎得主George Stigler於1961年所發表之「資訊的經濟學」所點出之「資訊不對稱」意涵相近，便進一步將之歸納為：委託人代理問題、道德危險、逆選擇，以下摘錄文中二段內容：⁸⁸

「…有位學生反應，曾接觸過之輔導員僅闡述報考志願役士兵的好處，像是薪資福利、

對家裡經濟的助益、可以自選單位與職務等，卻未同時告知單位與職務轉換流程、未來軍旅生活可能面臨問題及未來生涯規劃等，致使學生在受訓期間感受到想像與實際的落差，在第一次放假後便申請退訓…」

「…，大多數高中職應屆畢業生對於志願役士兵相關規定與條件給予偏向正面評價，但多數仍對志願役士兵沒有興趣，其中很大原因便在於其對於實際服役內容與軍旅生活仍充滿未知數之不確定感…在選擇服務單位時，由於感興趣青年並不知曉各單位服務差異，因此多會產生從眾心理，以遵從最多數人意見為選擇，故常見學生以班級或同儕之決定，報名同一屬性之軍種。」

從上述內容本文亦發現，其在傳遞資訊誤差或是不足背後，由於招募過程中，透過招募員之陳述而對軍旅之認知所產生之資訊、認知差距，其意涵與本文前面章節探討之心理契約違背區分為「背信」與「不一致」的後者相同。因此，透過本文提出之「心理契約理論地圖」發現，其與離職傾向呈正相關，似乎解釋了為何我軍存在因「個人不適服」而退伍之現象。故本文彙整國內探討國軍招募議題之相關文獻，以釐清影響我軍招募與留營之因素。

從相關之招募文獻中（如表一），本文運

88 同註69，頁137-140。



表一 影響招募與留營因素之文獻統計表

作者	研究篇名	研究發現	建議從心理契約之觀點再次探討
吳嘉財 (2010)	青年學子 報考志願 役士兵意 向研究	青年學子在獲取志願役士兵相關資訊之過程中，處處存有接收不全資訊、不實資訊之風險，易產生委託人代理問題、道德危險與逆選擇等問題。	1. 與心理契約違背之意義相近。 2. Robinson and Morrison (1995)、Coyle-Shapiro (2002)、Lo and Aryee (2003) 認為義務明確性與心理契約實現呈正向關係，反之則會產生心理契約違背。
林澤助 (2010)	影響國軍 推動「募 兵制」關 鍵因素探 討	影響國軍推動「募兵制」關鍵因素：變革管理、社會刻板印象、招募專業知能、留營動機與意願、士兵體制發展。	1. Kidder and Buchholtz (2002) 認為心理契約實現與管理活動呈正向關係。 2. Coyle-Shapiro (2002)、Shih & Chen (2011)、施婉婷、王俊人與侯昌連 (2013) 則認為心理契約實現與留營意願呈正向關係。 3. 另社會刻板印象與Millward and Brewerton (1999) 研究中，組織認同與心理契約呈正向關係雷同。
郭木智 (2010)	陸軍志願 役士兵留 營意願影 響因素之 研究	採用問卷調查法，研究發現： 1. 個人基本資料之性別及學歷的不同，對留營意願具顯著性影響。 2. 薪資與福利對留營意願呈正向影響。 3. 幹部領導及人際關係對留營意願具顯著性影響。 4. 工作滿意對留營意願呈正向影響。	1. 個人基本資料應以五大人格特質陳述較為明確，故與Morrison and Robinson (1997)、Raja, Johns, and Ntalianis (2004) 之研究發現雷同 2. 餘則與Robinson and Morrison (1995)、Coyle-Shapiro (2002)、Lo and Aryee (2003) 等研究之互惠原則，以及Sims (1994) 之人力資源管理活動雷同。
郭添漢 (2013)	我國募兵 制招募政 策與作為 檢視	「募兵制」要成功推動，除需提升軍人的薪資、福利、服役環境與社會地位外，相關推動誘因的制度設計上，應該朝向「有利招募，樂於留營」的方向思考。	1. 薪資、福利等與Robinson and Morrison (1995)、Coyle-Shapiro (2002)、Lo and Aryee (2003) 等研究之互惠原則雷同。 2. 樂於留營可視為組織認同之一環，故與Millward and Brewerton (1999) 研究結果雷同。
陶智遠 (2015)	軍人福利 措施影響 士官兵留 營意願之 分析	採用問卷調查法，研究發現： 1. 志願役官兵在福利措施認知程度之高低，會影響士官兵之留營意願。 2. 年齡31歲以上之官士兵，對福利措施之認知程度較高，25歲以下之官士兵較低。 3. 女性士官兵留營意願高於男性。 4. 已婚士官兵對於福利措施之認知與留營意願均高於未婚士官兵。 5. 憲兵對福利措施之認知程度最高，而留營意願最低。 6. 服役10年以上之官士兵對福利措施認知最高；服役4-6年之官士兵留營意願最高，1-3年最低。 7. 勤務支援單位之留營意願高於戰鬥單位。 8. 學歷為高中(職)以下之官士兵，對福利措施之認知程度與留營意願均高於大專(含)以上之官士兵。	1. 福利措施認知與組織公平、互惠原則、資源獲取等意義相近，故與Robinson and Morrison (1995)、Coyle-Shapiro (2002)、Lo and Aryee (2003) 以及施智婷與林鈺琴 (2012) 之研究相關。 2. 基本資料如年齡、性別、學歷等，則應以五大人格特質陳述較為明確，故與Morrison and Robinson (1997)、Raja, Johns, and Ntalianis (2004) 之研究發現雷同 3. 年資與組織認同、團隊精神、信任相關，故與Millward and Brewerton (1999)；Coyle-Shapiro (2002)；Shih & Chen (2011)；施婉婷、王俊人與侯昌連 (2013) 之研究相關。



從組織行為理論中之心理契約觀點探討我軍招募、缺員現況

作者	研究篇名	研究發現	建議從心理契約之觀點再次探討
胡舜鈞 (2015)	以APP軟體行銷志願役士兵招募政策之研究	探討APP軟體特性與運用模式、政策行銷理論及分析現行志願役士兵招募行銷模式等3個面向，探討現行志願役士兵招募行銷策略，最後建議成立志願役士兵招募APP專案小組，強化志願役士兵招募行銷通路與推廣。	無論採取何種行銷手段，關注重點應在於與招募對象間之談話、應答與軍中說明內容，或者紙本文宣等，是否與招募對象間產生某種程度之心理契約，而當心理契約產生背信與不一致時，便會與離職傾向、工作壓力、情緒耗竭等呈正向關係；與組織承諾、工作滿意度、工作績效、及信任等呈負向關係，詳見圖一。
林弘展 (2015)	影響志願士兵招募與留營意願之因素	採用「深度訪談法」與「焦點團體法」。研究發現： 1. 影響志願士兵招募因素計有：「待遇」、「招募方式」、「招募管道」，以及「政府態度」為主要因素。 2. 影響志願士兵留營因素計有：「自由」、「勤務」、「壓力」、「尊嚴」與「軍人地位」、「升遷」及「與民間專長接軌」等問題。	1. 待遇與互惠原則、方式則與組織公平和義務明確性、態度與情感支持等相關 (Robinson and Morrison, 1995; Coyle-Shapiro, 2002、Lo and Aryee, 2003; 施智婷與林鈺琴, 2012)。 2. 自由、勤務、升遷等與人力資源管理活動，尊嚴、軍人地位與組織認同、團隊精神等相關 (Sims, 1994、Millward and Brewerton, 1999)。
鄭國森 (2017)	當前軍人福利政策與國軍常備兵招募成效關聯性之研究—以陸軍第十軍團中坑營區為例	該研究以社會交換理論為基礎，信任為架構核心，提出一個結合依賴及聲望、報酬與承諾及選擇的理論模式。其研究發現： 1. 依賴、聲望對當前軍人福利政策之信任產生正向影響。 2. 報酬、承諾對當前軍人福利政策之信任產生正向影響。 3. 信任對國軍招募選擇具正向影響。	文中構面與領導—成員交換關係、組織承諾、信任、組織認同、團隊精神等相關 (Restubog, Bordia, Tang & Krebs, 2010、Suazo, 2011、Coye-Shapiro, 2002、Shih & Chen, 2011、Turnley and Feldman, 1999、Millward and Brewerton, 1999、施婉婷、王俊人與侯昌連, 2013)。

資料來源：本研究整理

用組織行為理論中之心理契約觀點，提供其它探討面向，以期更貼近問題之本質，說明歸納如下：

一、五大人格特質

「人格 (Personality)」係指個人心理

與生理系統的動態組織，以因應環境做適當之調適。⁸⁹McCrae and John (1992) 認為個體的行為，會反映出個人獨特的人格特質，⁹⁰意即個人的人格特質在一生中是穩定的，且重要的主成因素。⁹¹然而，在人格特質

89 Allport, G. W., Personality: A psychological interpretation. (Oxford, England: Holt, 1937).

90 McCrae, R. R., & John, O. P., "An introduction to the five-factor model and its application," Journal of Personality, Vol. 60, No. 2 (1992), p. 175-215.

91 池進通、李鴻文與陳芬儀，〈五大人格特質與工作績效關係之研究〉《經營管理論叢》（嘉義），第4卷第2期，民國97年12月，頁3。



之領域中又以McCrae and Costa (1985)⁹²所提出之五大人格 (Big Five) 特質最廣為後續學者接受，包括開放性 (Openness)、勤勉正直性 (Conscientiousness)、外向性 (Extraversion)、親和性 (Agreeableness)、神經質 (Neuroticism)。

但從本文蒐集之相關文獻中發現，部分文章將個人基本資料視為研究變項，探討其與留營意願、離職傾向之關係 (郭木智，2010；陶智遠，2015)^{93、94}。然而，大多數之社會科學研究均將個人基本資料視為控制變項，其中，更有研究驗證了人格特質與心理契約的因果關係，Raja, Johns, and Ntalianis (2004)⁹⁵在其文章中探討了6種人格特質與心理契約、工作滿意度、組織承諾與離職傾

向的關係，結果發現五大人格特質中的勤勉正直性與神經質，分別與心理契約中的關係型契約、交易型契約呈正相關，並顯示勤勉正直性與心理契約違背呈負相關，另神經質則與心理契約違背呈正相關，這亦和Robert (2007)⁹⁶的研究結果相同。

然而，Robert的研究除驗證上述關係外，更發現開放性、親和性亦與心理契約違背呈負相關，外向性則與心理契約違背呈正相關。⁹⁷Hassan (2014)則認為個人具親和性與勤勉正直性之人格特質，則具有較少知覺心理契約違背，但個人具外向性與神經質之人格特質，便會明顯知覺心理契約違背。⁹⁸此外，Matthew (2005)則發現親和性與心理契約中的關係型契約呈正相關。⁹⁹

92 Robert R. McCrae & Paul Costa, "Updating Norman's 'Adequate Taxonomy': intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No. 3 (1985), p. 710-721.

93 同註82。

94 陶智遠，〈軍人福利措施影響士官兵留營意願之分析〉（臺北：國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文，西元2015年），頁5。

95 同註61。

96 DelCampo, Robert, "Psychological contract violation: An individual difference perspective," *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 1 (Mar 2007), p. 43-52.

97 同註96。

98 Hassan Jafri, "Influence of personality on perception of psychological contract breach," *Psychological Thought*, Vol. 7, No. 2 (2014), p. 168-178.

99 Matthew A. Liao-Troth, "Are they here for the long haul? The effects of functional motives and personality factors on the psychological contracts of Vol.unteers," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34, No. 4 (2005), p. 510-530.



Raja, Johns, and Ntalianis (2004)更發現神經質對心理契約違背與負向工作滿意度、組織承諾與正向離職傾向間，具有弱化之調節效果；勤勉正直性與外向性則有強化之調節效果。¹⁰⁰Orvis and Dudley (2008)亦發現勤勉正直性對心理契約違背與負向工作滿意度、正向離職傾向間具有類似效果，同時也發現勤勉正直性對心理契約違背與負向組織忠誠度、負向工作績效有強化之調節效果。¹⁰¹綜上，本研究推論如下：

命題1A：具勤勉正直性 (Conscientiousness) 與親和性 (Agreeableness) 人格特質之招募對象，較能與我軍形塑關係型之心理契約，較少知覺心理契約違背，並較不具離職傾向。

命題1B：具神經質 (Neuroticism) 或外向性 (Extraversion) 人格特質之招募對象，可能產生較明顯之知覺心理契約違背，導致較易產生離職傾向進而離職。

因此，當我軍進行人員招募時便需清楚的說明部隊現況等，避免因招募對象具神經質 (Neuroticism) 或外向性 (Extraversion) 之

人格特質，進而導致知覺心理契約違背的程度加劇，導致離職。故本文建議以個人基本資料視為研究變項之文章，可從人格特質類型進行實證探討，使其更具理論依據。

二、組織認同

組織認同 (Organizational Identification) 係指個體接受自己屬於組織的一份子，願意將該組織成員的身分視為自我概念的一部分，並覺得自己與組織是有關聯性的。¹⁰²組織認同之理論基礎源自於「社會認定理論 (Social Identity Theory)」，也就是當個人對於某個組織之目標、理念、價值觀等 (包括組織的社會地位、聲望等) 產生理解，並進一步形成組織認定 (Organizational Identity)，而願意將自己視為該組織的一份子；這也如同徐瑋伶與鄭伯璦 (2002) 的研究，認為組織認同是一種個體定義自我的過程與結果，在個體藉由歸屬於組織的過程中，使自我與組織產生連結。¹⁰³亦因如此，個人便會對組織形成休戚與共的感受。

從表一所彙整之探討招募的文獻中，本

100 同註61。

101 Orvis K. A., Dudley N. M. & Cortina J. M., "Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 5 (2008), p. 1183-1193.

102 王豫萱、胡昌亞，〈再探組織認同本質：2002~2012之研究回顧與前瞻〉《人力資源管理學報》(臺北)，第13卷第4期，民國102年12月，頁109。

103 徐瑋伶、鄭伯璦，〈組織認同：理論與本質之初步探索分析〉《中山管理評論》(高雄)，第10卷第1期，民國91年1月，頁48。



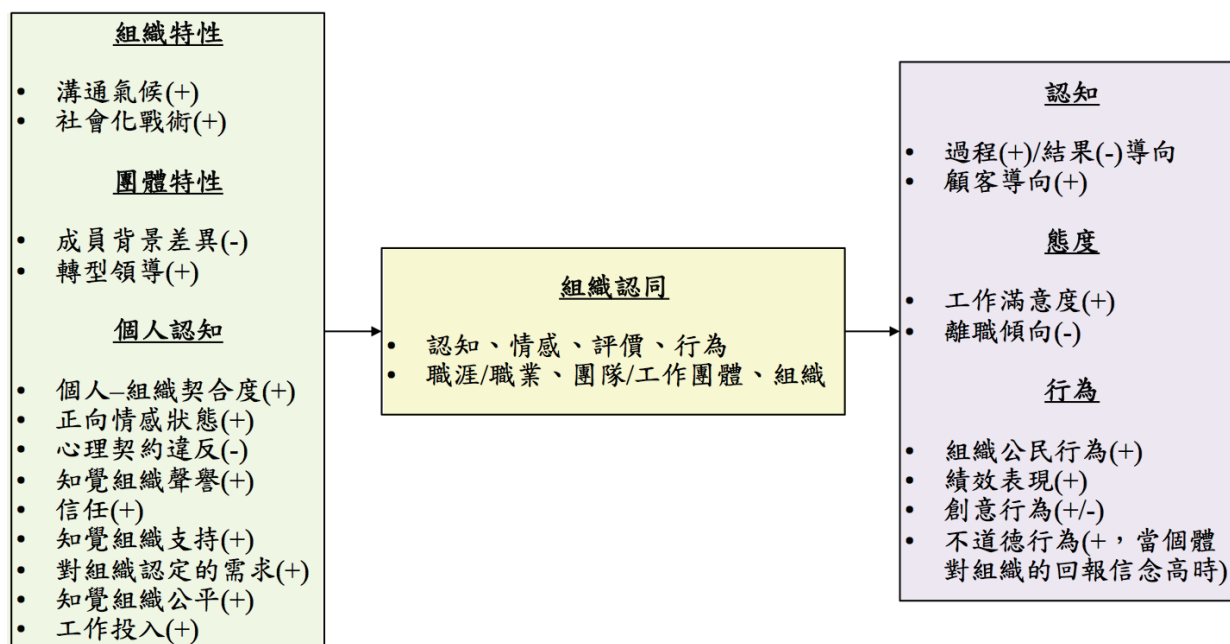
文發現社會刻板印象、樂於留營、尊嚴、社會地位、聲望等，^{104、105、106、107}被視為影響招募成效之因素之一。然而，從上述組織認同的概念以及王豫萱與胡昌亞（2013）所提出的組織認同概念關係網絡（如圖三），¹⁰⁸本文發現社會刻板印象、尊嚴、社會地位、聲望等，均與組織認同之意義相關，係屬於個體在歸屬於組織的過程中所產生對此組織的一種理解，另樂於留營則在個體接受自己屬於組織

的一份子後，所形成的一種後果。

另外，本文亦從組織認同概念關係網絡中發現，組織認同與離職傾向，以及心理契約違背與組織認同間均存在負向之因果關係。綜上，本研究推論如下：

命題2A：具組織認同之招募對象，較少知覺心理契約違背，因而較不具離職傾向。

命題2B：不具組織認同之招募對象，可能產生較明顯之知覺心理契約違背，導致較易產



圖三 組織認同概念關係網絡圖

（資料來源：同註108）

104 同註70，頁110。

105 郭添漢，〈我國募兵制招募政策與作為檢視〉《國防雜誌》（桃園），第28卷第1期，民國102年1月，頁117。

106 同註79，頁2。

107 同註71，頁3。

108 同註102，頁122。



生離職傾向進而離職。

也就是說，當我軍進行招募作業時，應著重於具有對我軍高組織認同之個人，並將其視為我潛在預招募之目標與對象；反之，當招募人員在進行招募工作時應儘量採用貼近現況之說帖，以避免新進人員產生心理契約違背之情形，甚至各單位之管理者亦應避免在管理活動上，使部屬感受或知覺到心理契約違背之情形，以降低離營率，提高留營成效。

因此，在探討留營或離職之議題中，本文將之歸納且認為應該採用組織認同變項，並建議以此構面進行影響招募、留營成效探討之前因，且同步考量心理契約違背因素，進一步以實例驗證，使我軍能更清楚地釐清影響成效之因素為何。

三、人力資源管理活動

從本文前面的探討，已知在透過招募員

陳述所進行招募過程中，可能導致新進人員對軍旅環境、管理等產生資訊或認知上的差距。然而差距的產生可能來自於我軍各單位管理的方式差異導致，黃家齊（2002）認為人力資源管理活動影響了員工在組織中的行為，同時也是員工藉以了解與組織間雇用關係的主要機制。¹⁰⁹其中，人力資源管理活動在員工形成心理契約的過程中亦扮演了重要的角色。¹¹⁰

本文亦從許多研究中發現，一個組織中的各項人力資源管理措施，或是管理者與部屬間的良好關係，都可能會使員工感受到較高的組織支持，而增加部屬對組織的認同（Edwards, 2009；Sluss, Klimchak and Holmes, 2008）^{111、112}，進而減少心理契約違背的情形產生；研究亦顯示組織中的人力資源措施會改變員工的心理契約狀態，同時影響其工作表現。¹¹³在環境變化快速的今日，

109 黃家齊，〈人力資源管理活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析—心理契約與社會交換觀點〉《管理評論》（臺北），第21卷第4期，民國91年10月，頁105。

110 Denise M. Rousseau & Martin M. Greller, "Human resource practices: Administrative contract makers," Human Resource Management, Vol. 33, No.3 (1994), p. 385-401.

111 Martin R. Edwards, "HR, perceived organisational support and organisational identification: An analysis after organisational formation," Human Resource Management Journal, Vol. 19, Vol. 1 (2009), p. 91-115.

112 David M. Sluss, Malayka Klimchak & Jeanne J. Holmes, "Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification," Journal of Vocational Behavior, Vol. 73, No. 3 (2008), p. 457-464.

113 Upasana Aggarwal & Shivganesh Bhargava, "Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model," Journal of European Industrial Training, Vol. 33, No. 1 (2009), p. 4-31.



人力資源管理對組織的重要性亦日益增加 (Becker and Gerhart, 1996)¹¹⁴，對於我軍各級的管理者而言亦然。

人力資源管理 (Human Resource Management) 在管理學教科書中往往從人力資源、管理功能等面向談起，在此作者將之定義為「組織中，對人力資源的獲得、維護、激勵、運用與發展之全部管理過程與活動。」然而，在人力資源管理活動相關的研究中，又將之區分為二，一為強調經濟性或計算性公平，另一種則強調員工長期關係之塑造，^{115、116}這又與交易型、關係型心理契約相似。前者人力資源管理活動著重於提供經濟誘因，或者成果、績效導向（如獎勵制度等）；後者則偏向長期的人力資本投資（如升遷制度、培訓規劃、職涯規劃等）。這二者與下節要探討之互惠原則亦存在相互關聯性。¹¹⁷

因此，結合人力資源管理的定義、相

關研究以及前述表一文獻中，幹部領導、管理作為、自由、勤務、升遷等變項 (郭木智，2010；林弘展，2015)^{118、119}，再依張火燦與劉淑寧 (2007)¹²⁰彙整之人力資源管理指標內容，故本文將是類變項歸納為人力資源管理活動，並依照長期或短期需求，可適時調整人力資源的管理措施，然為避免產生心理契約違背並增加組織認同，應偏向採行長期的人力資源管理活動，以塑造與員工間的長期關係。綜上，本研究推論如下：

命題3A：我軍對已招募入營對象，各單位可透過建立公開、透明之獎勵、升遷制度，且對人員職涯有妥善規劃，以強化彼此關係，建立關係型心理契約，增加留營率。

命題3B：我軍各單位之獎勵、升遷制度以及人員職涯規劃，儘可能與第一線招募語言相符，以強化對已招募入營對象之彼此關係，避免造成心理契約違背，增加留營率。

114 Brian Becker and Barry Gerhart, "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects," *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4 (1996), p. 779-801.

115 Paul N. Gooderham, Odd Nordhaug & Kristen Ringdal, "Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 3 (1999), p. 507-531.

116 同註109。

117 同註109，頁106。

118 同註82。

119 同註106。

120 同註53，頁5。



四、互惠原則

最後，依心理契約類型中之交易型心理契約以及在此領域經常被探討的社會交換理論，還有Morrison and Robinson(1997)¹²¹、Rousseau(1989、1990)^{122、123}等學者對心理契約之定義，以及人力資源的管理活動研究等¹²⁴，均明顯提及互惠概念。因此，本文將郭木智(2010)、郭添漢(2013)之薪資、福利¹²⁵、服役環境¹²⁶；陶智遠(2015)之福利措施認知¹²⁷；林弘展(2015)之待遇¹²⁸；鄭國森(2017)之報酬¹²⁹等，均涵蓋於此分類中。

並依前述內容，可將薪資、福利、待遇等措施視為一種短期的人力資源措施，作為招募具交易型心理契約人員之方式；另把改善服役環境當作長期人力資源管理政策，以符合關係型心理契約人員之期待。綜上，本研究推論如下：

命題4：採行提升薪資、福利、待遇等互惠原

則之招募措施，較能提升招募具交易型心理契約人員之成效；採行改善服役環境（獎勵、升遷制度與職涯發展等），則較能提升招募具關係型心理契約人員之成效。

在透過本文對表一彙整之文獻進行分析後，發現除吳嘉財(2010)¹³⁰與胡舜鈞(2015)¹³¹之研究內涵和心理契約違背之意義相近外，餘歸納後的四種類型，均屬心理契約實現與心理契約本身之前因，換句話說，由圖一可知，五大人格特質、互惠原則與心理契約實現呈正向關係，而心理契約實現對留職意願、組織承諾、工作滿足與績效等亦呈正向關係；另人力資源管理活動、組織認同則與關係型心理契約呈正向關係，與交易型心理契約呈負向關係，此二者又對工作生活平衡呈正向關係，其中，工作生活平衡又有助於提升組織承諾、生產力和工作滿意度。¹³²因此，本文推論，當我軍強化、管控甚

121 同註12。

122 同註9。

123 同註14。

124 同註121。

125 同註82。

126 同註105。

127 同註94。

128 同註106。

129 同註107。

130 同註69，頁137-139。

131 胡舜鈞，〈以APP軟體行銷志願役士兵招募政策之研究〉《國防雜誌》（桃園），第30卷第5期，民國104年9月，頁101。

132 同註68，頁3。



至追蹤招募入營人員或潛在意願人員之五大人格特質、組織認同，以及我軍單位對組織成員之人力資源管理活動、互惠原則等，期望有助於提升招募成效、留營意願，降低缺員狀況。

柒、建議與未來研究方向

經本文透過文獻分析歸納後，造成我軍招募成效未能達標、留營比率不佳與不適服現役之人才流失等之因素，推論與心理契約實現及違背相關。而心理契約理論以軍中樣本之驗證研究中，亦證實了志願役成員之心理契約實現會正向影響工作績效；¹³³心理契約違背程度與員工個人工作態度會呈負向關係、真實工作預覽程度亦會與心理契約違背程度呈負向關係。¹³⁴

故本研究透過心理契約的觀點下，對我軍現行之招募作法、留營管制措施等，提出以下建議，另因研究時間等限制因素說明未來研究方向。

一、研究建議

(一) 建立人才管制資料庫

1. 針對招募機制前端，對曾進行招募說

明、曾至招募站詢問以及常備兵等人員，以五大人格特質之學術問卷替代現行之社會青年學子對從事軍職意願問卷，建立潛在意願暨重點招募對象資料庫，並著重點於具開放性 (Openness)、外向性 (Extraversion)、情緒穩定性 (Emotional Stability) 之人員，因為是類人員會對心理契約造成正向顯著影響。¹³⁵且將資料庫與分析能量建置於我軍具招募專責建制之單位內，甚至統由國軍人才招募中心著手實施，並針對潛在對象研擬專屬招募對策。

2. 針對甫入營人員，則應著重點於具親和性 (Agreeableness) 與勤勉正直性 (Conscientiousness) 之對象，透過強化互惠原則 (如：使單位服役環境均質化；各項福利措施親民、統一、制度化，且不因人而異等)、標準化單位內人力資源管理活動 (如：增加單位工作彈性；降低單位內勤務、管理不公之情事比率；標準化、透明化管理作為與各項內部制度)、增加對國軍與單位之認同等。

(二) 建立人才追蹤分析制度

1. 於我軍專責招募之單位內，建制並培育

133 同註5。

134 賴淑女、陳淑貞、鄭菽，〈真實工作預覽、組織社會化與工作態度關聯之研究：心理契約違反的作用〉《經營管理論叢》(嘉義)，第9卷第2期，民國103年10月，頁19。

135 張秋惠與王淼，〈人格特質對心理契約的影響研究〉《中國人力資源發展》(吉林)，2011年第2期，西元2011年8月，頁13。



從組織行為理論中之心理契約觀點探討我軍招募、缺員現況

專責分析人員。其主要職掌著重其責任區轄屬或輔導之單位中，各留營成效不佳之單位，並由是類專責人員針對這些單位進行心理契約相關之學術研究分析，探討該單位之真實原因，再由司令部或專責單位協助問題改善，以替代現行採用定期召開招募成效提報與管制會議之作法。

2. 定時委由第三方學術機構進行我軍心理契約狀態分析研究。倘若僅由我軍建制並培育之專責分析人員進行分析，恐流於形式或因專業、經驗不足等因素，未能發覺核心問題。故須建立交叉稽核機制，因此，本文建議藉國防大學或民間學術機構，以客觀之角度深入分析探究我軍人員在心理契約觀點下，檢視留營率欠佳、不適服人才流失過多或專責招募但招募成效不佳之單位，發掘其潛在成因。
3. 於國軍人才招募中心建置各軍種管制專才，且是類人員必須具備獨立完成社會科學研究與資料分析之能力。此階層編組人員需整合招募資源，適時結合其它軍種招募策略，以提出具學術實證研究基礎之我軍留才策略，同時屏除影響留才之單位因子，並藉由我軍之人才招募分析專才來檢核與追蹤我軍具招募專責建制之單位內人員素質狀態，並協助管制提升素質狀態。

二、未來研究方向

由於本研究係透過文獻探討與交叉分析方式進行，並未以軍事樣本進行實證研究，故未來可針對招募入營人員進行實證研究，且採取縱斷面追蹤的方式實施，以期深入探究心理契約對我軍招募制度以及人員離退之關係，亦期發掘強化心理契約實現、減少心理契約違背之因子，最後發展管控因子之措施、手段，以建立更完善之人才招募、人才追蹤制度與作法。

作者簡介

林國華少校，國防管理學院企管系92年班，國管院後勤管理研究所95年班，後勤管理正規班96年班，國立臺北大學企管系博士候選人，現任職陸軍後勤訓練中心補運分部補給教官組教官。

作者簡介

洪崇略少校，國防管理學院87年班、國防大學管理學院補給管理正規班94年班，現任職陸軍第四地區支援指揮部補給油料庫綜合課課長。