

從工作滿意談領導統御努力方向之研究

陸軍上校 張簡哲準

◆ 提 要

- 一、凡年齡、教育程度、軍階、家庭收入與工作年資越低者，對工作滿意度越低；反之，則越高。因此，領導者對越是基層者尤應注重其需求，而基層是國防政策的最主要執行者，更是推動組織使命的重要角色之一。
- 二、整體工作滿意度加總的平均值為檢驗領導者在組織中是否適職的主要依據。畢竟領導者決策與被領導者執行之間，角色功能環環相扣，缺一不可。
- 三、優質的環境氣氛能留住軍隊菁英為組織效力，共同激發成員的工作意願，更是吸收社會菁英從軍的重要誘因。
- 四、數據雖非事實的全部，但卻是將現象反映出檯面最直接的方式。從工作滿意調查之數據，可供致力提升整體組織士氣與工作績效之領導者善用之。

關鍵詞：工作滿意、領導統御、職業軍官

前 言

一般所常見對工作滿意論述的範疇，大部分都涵蓋於組織成員與整體組織結構間的彼此互動關係，其指標性高低，又以組織內部的條件，以及誘因能否獲得成員的需求作為衡量的準據，滿意度隨需求滿足而上升，反之則下降；

所以滿意度高低不僅影響個人事業成就與工作精神，更影響整個組織之運作。基於軍事組織工作特殊，異於民間一般機構，長久以來，在傳統的核心價值觀建立下，職業軍官任事精神首重犧牲負責，尤其作戰模式與備戰觀念大都以「有什麼，打什麼」、「有什麼，用什麼」為導向，能否符

合需求，以及人性化管理，甚少為滿足個人需求而快速調整規範，畢竟軍事工作往往牽一髮則動全身，大都在有限資源下，逐步修訂制度，以滿足組織需求。因此，本文屬於學術性探討的範疇，採問卷方式針對相關議題調查後而進行分析，尋找在工作環境中影響滿意的因素，提供領導者作為未來強化領導統御努力的方向。

工作滿意相關理論研究

一、工作滿意的意涵

一般企業界領導能力由追隨者所賦予，追隨者賦予領導者權力，讓他們追隨他的領導，不過，一旦領導者無法履行交易協定，這份合約就將失敗^①。而工作滿意的顯示，就是追隨者對領導者與工作環境的反應。工作滿意是以個人內心感受為出發點，以觀念看待對環境的滿足程度，也就是個人對組織工作情境的主觀反應。如同軍事組織成員在各個工作崗位上履行任務時，當內心期望所獲得的回饋與實際所獲得的酬賞差距越小時，其滿意程度就越大，反之則越小。也可以表示，工作滿意是個人評估自己的工作與工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。如同個人在組織環境中的角色所具有之情感取向，具有正面情感取向的成員，即為滿意度較高成員；反之，則為滿意度較為偏低成

員^②。教育工作者則認為成員對其本身工作滿意所持概括態度包含五個主要構成項目：

(一)對工作群體的態度；(二)一般的工作環境；(三)對組織的態度；(四)有關薪資利益事項；(五)對管理人督導方式的態度。

上述除五大主要構成項目之外，還需要增加個人對工作本身的態度，以及對一般生活方式的態度等。此外，舉凡成員的健康、年齡、期望、社會地位與活動等，都會影響成員的工作滿意感。簡而言之，所謂工作滿意，應為諸般特定態度及因素等所綜合形成之態度總稱^③。組織為成員所構成的團體，成員又為實踐組織目標的力量來源，組織士氣源自整體成員的態度，工作滿意又為總體成員態度的加總；因此，組織與成員彼此關係環環相扣，成員的高工作滿意度有助於提升整體組織士氣，而士氣高昂的團隊又能帶動高度的工作滿意感，進而連帶提升工作效率。

二、工作滿意理論基礎來源

對於從事工作滿意這方面議題研究人士，大多以滿足個人某一期望目標為出發點，以尋找影響工作滿意的原因。其主要依據的理論背景通常為：需要層級、兩類因素、ERG（Existence Relatedness Growth）、期望與公平理論，主要理論內容概述（如表

註①：劉復苓，《專案領導》（臺北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，民國92年5月），頁26。

註②：Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 頁250~279。

註③：許是祥，《管理學》（臺北：前程企業管理公司，民國85年1月），頁414。

一)。

綜合以上所述，工作滿意係對自我價值觀念的滿足與實現，由於滿足了某種程度的需要才能助長動力去推動工作，也就是先滿足生理的需求之後，進而實現心理的需求。職業軍官對工作滿意亦為如此，當工作環境與生活福利滿意程度越大時，對社會地位需求與職務升遷期望就越高，單位內部管理與同儕的關係也越之期盼。況且軍事組織

龐大，經管時常交相歷練，長期服務下來，當扮演領導（管理）者角色時，同時也是被領導（管理）者的對象，因此，冀求提升單位成員高滿意度，彼此須建立以下三點共識：

(一)暢通各階層需求資訊，期使任務決策涵蓋周延；(二)共享資源，相互支援，形成相恃的共同體；(三)在不影響組織任務前提下，適時調整不合時宜的制度與規範。

表一 工作滿意理論內容分析表

依據	提 倡 人 士	理 論 內 容
需要層級理論	馬斯洛 (Abraham H.Maslow)	一、個人依需要區分五個層級，最基本的為生理需要，其次依序為安全需要、關愛需要、尊榮需要，最後為成就的需要。 二、只有滿足較低層級需要後，才會再追求下一較高層級的需要。 三、當無法滿足所要的需求時，將對該需求表示不滿意 ^④ 。
兩類因素理論	何茲伯格 (Frederick Herzberg)	一、領導者應盡力防止不滿意的因素產生，如工作保障、薪給、工作條件、地位、組織政策、人際關係、福利措施等保健因素。 二、能夠激勵成員產生更高績效的包括成就、褒獎賞識、工作本身、責任、晉升、個人成長與發展等激勵因素，領導者應極力去推動 ^⑤ 。
ERG理論	阿特福 (Clayton P.Alderfer)	一、將需要簡化為生存、關係與成長等三個層級。 二、每一層級的需要愈不滿意，對其慾望愈大。 三、較低層級的需要愈滿意，對較高層級需要的慾望愈大。 四、較高層級需要愈不滿意，對較低層級需要的慾望愈大（如圖一） ^⑥ 。
期望理論	佛洛姆 (Victor H.Vroom)	個人對於績效、酬賞及個人對目標需求的期望程度，將決定他付出努力的多少。期望呈現正面表示滿意，期望呈現負面則表示不滿意 ^⑦ 。
公平理論	亞當斯 (J.StaceyAdams)	將工作所得和工作投入之比率相互比較，若相等則覺得公平，進而產生滿意，若兩個比率愈不相等，則會感到不公平，也會產生不滿意 ^⑧ 。

資料來源：作者綜整

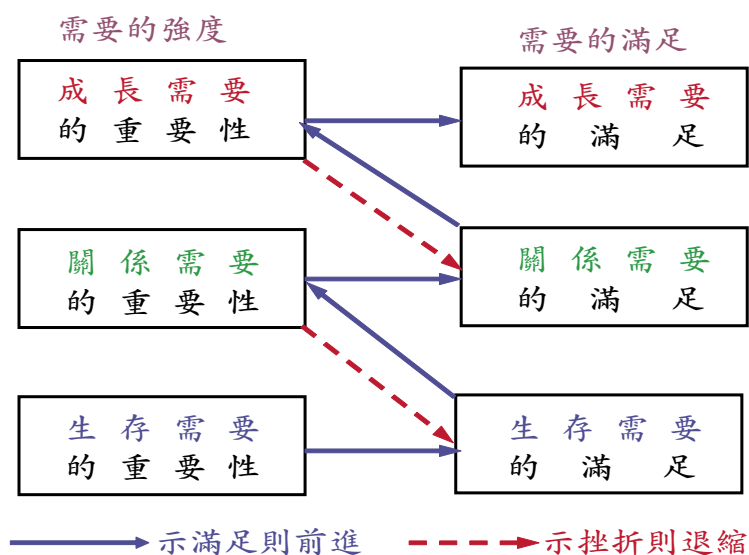
註④：吳定，《行政學一》（臺北：國立空中大學，民國92年7月），頁93～96。

註⑤：同註④，頁98～99。

註⑥：李青芬，《組織行為學》（臺北：華泰書局，民國83年9月），頁312～313。。

註⑦：張志育，《管理學》（臺北：前程企業管理公司，民國90年9月），頁395。

註⑧：同註⑥，頁396。



圖一 ERG理論示意圖

資料來源：李青芬，《組織行為學》（臺北：華泰書局，民國83年9月），頁312。

三、影響工作滿意相關因素

在從事有關工作滿意相關議題研究，為進一步探究其彼此關連性，一般都整合了影響工作滿意的前因與後果兩大變項來實施探討。前因變項如環境變項與個人屬性等；後果變項則包括：個人、組織及社會反應變項等三項^⑨。以軍事組織結構言，在和一般民間組織相較下，軍人所具有的核心價值觀，和接受執行任務的特殊認同感，其嚴謹度與標準均不在話下，惟兩者組織均為共同成員所組合而成，滿意度如何呈現，都與成員的集體態度有關。就軍事領域影響工作滿意的變項因素分別說明如下：

(一)前因變項

①環境

1.政經環境：如國內外政治情勢演變、兩岸關係與經濟發展對軍人直接或間接的影響性。

2.職業性質：如職業軍官的工作角色與功能在社會地位中的評價。

3.組織內部環境：如文化風氣、升遷待遇與領導管理等對其個人觀感。

4.工作環境：執行任務時給予個人生理或心理需求的滿意感。

如離職傾向就是一個重要的指標，凡是上司與同僚間、工作本身及薪資福利之工作滿意程度越高，離職傾向越低，反之則越高^⑩。

註⑨：許士軍，《管理學》（臺北：東華書局，民國81年7月），頁306。

註⑩：施蕙華，〈職業軍官工作壓力感受、工作滿意、離職傾向與社會支持之研究〉《政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文》（臺北：政治作戰學校，民國91年6月），頁14。

②個人屬性

1.人員特徵：如年齡、學經歷、職業性質、工作年資、工作與休假時間等影響對工作滿意的態度。

2.人格特質：面對長期執行任務時所具有的穩定性格。

3.能力：個人對任務的執行力。

4.情境人格：個人對工作推動時的觀念、動機或喜好等所表現的態度。

5.知覺與認知期望：個人對組織的價值觀，或執行任務後酬賞與理想的結合度。

②後果變項

①個人反應：如個人企圖改變工作環境、調整職務歷練、退伍或對組織（領導者）發自內心的正反兩面態度。

②組織反應：如工作品質、任務執行率或工作態度欠佳等。

③社會反應：如社會整體的觀感與評價。

從事生涯發展這方面的研究者也發現到，生涯發展與工作滿意間有極大的關連性，因為生涯與職業發展和工作滿意需視其個人能力、興趣、價值觀及人格特質是否能在工作中適當發揮，以及

在工作中實現自我觀念的程度有關^⑪。在對自己的生涯發展取向愈清楚者，其工作滿意愈高；而對未來個人有職業計畫者的工作滿意程度會高於沒有職業計畫的人，亦即有未來職業計畫的人，因對自己的職業生涯已有事先的規劃，相對其在工作上較能迅速勝任，因而對工作的滿意也較高。其次配偶對自己目前職業的支持度增加時，相對的工作滿意度也會隨之提升^⑫。而研究職業軍人生涯規劃時也發現，由於職業軍官選擇退伍而中斷軍旅生涯發展，對工作滿意不佳有密切之關連，其前五大因素包括：一、對軍中內部管理或長官領導方式不適應；二、工作時間長且不能每天上下班；三、想追求其他人生經歷；四、自認個人未來升遷機會不大；五、社會地位評價不佳^⑬。

就歷練層次的面向言，職業軍官分屬不同領導領域，領導功能及影響也會因領導的層級不同，而有所不同^⑭（如圖二）。不同層級的軍事領導者，所具備的條件及其職責也會有所不同^⑮（如表二）。因此，擔任職業軍官的領導者所處的層級，以及所扮演的角色，在被組織期待與自我期盼的加總下，領導者所締造的成效能否達到標準，都將直接

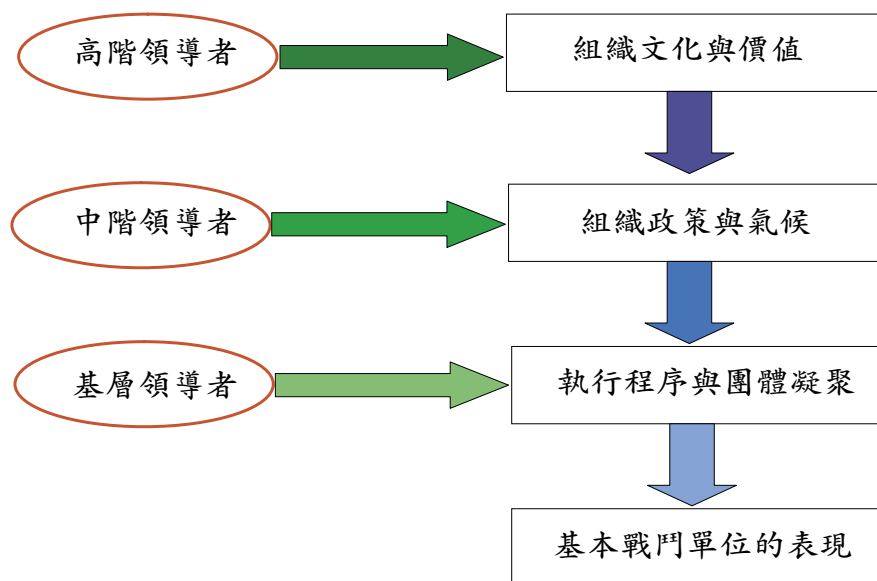
註⑪：洪鳳儀，《生涯規劃》（臺北：揚智文化，民國89年1月），頁35。

註⑫：何委娥，〈臺北市已婚職業婦女生涯發展與工作滿意度、生活滿意度之相關研究〉《東吳大學社會學研究所碩士論文》（臺北：東吳大學，民國81年7月），頁54。

註⑬：沈祺瑞，〈職業軍人生涯規劃之研究〉《國防部第24屆軍事著作》（臺北：國防部，民國86年9月），頁18～20。

註⑭：孫敏華，《軍事心理學》（臺北：心理出版社，民國90年11月），頁463。

註⑮：同註⑭，頁464。



圖二 領導者的功能與影響示意圖

資料來源：孫敏華，《軍事心理學》（臺北：心理出版社，民國90年11月），頁463。

或間接的影響工作滿意。以需要層級理論言，不同階層職業軍官所重視的「需要」也有所差異（如圖三），當較「需要」的層次不能達到滿足或期望時，此時當事人的情境當然受其干擾，不免影響其對工作滿意的認同性。

以COP（C：職能competencies；O：組織需求organizational needs；P：熱情passion）模型為例，職業軍官只有在軍事組織中，將職能、熱情與組織需求三者結合為一，形成交集地帶，才能產生「高效領導區」¹⁶（如圖四）。否則，其中彼此任何一項脫離交集，都將影響領導成效，也影響個人工作滿意傾向，甚至影響他人（上司、同僚、下級）對工作滿意的整體表現。

綜合以上所述，影響工作滿意除了個人的人格特質與環境變化之因素外，也與個人的生涯規劃發展的影響性有關，更涉及到了個人觀感與角色功能的扮演，能否符合組織需求的期待。一般而言，對任務的執行力越高，工作滿意越高；工作環境越趨穩定、組織或家庭支持度越高、職業計畫越縝密，以及滿足心（生）理需求越高，對工作滿意的傾向也就相對越大。

問卷調查分析

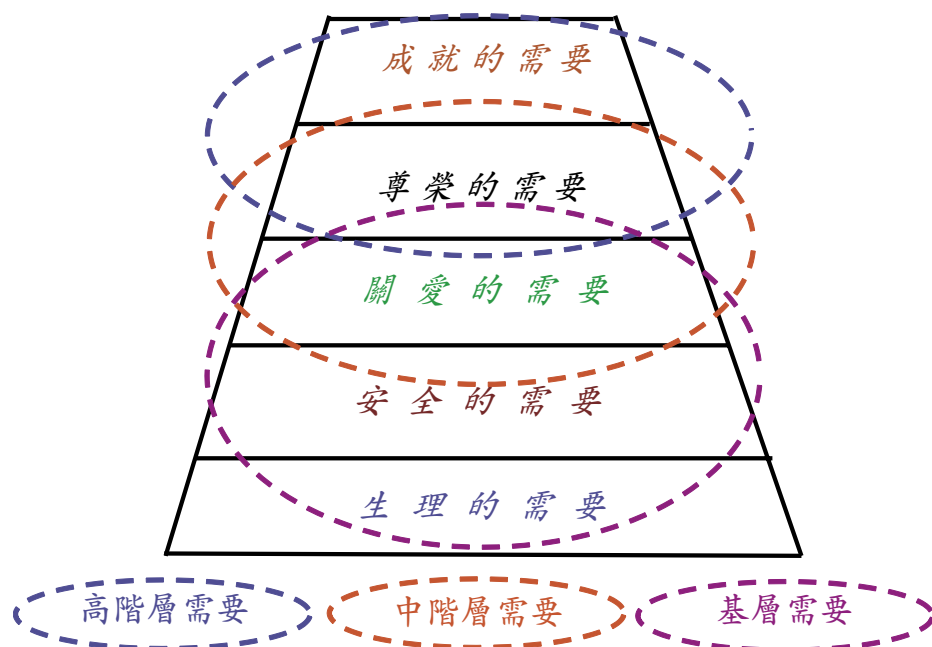
筆者為深切瞭解本軍職業軍官對目前工作滿意概況，特發印放905份問卷，在有效卷800份下針對本島、外（離）島作戰區陸軍、後備、憲兵部

註¹⁶：林怡萱，《卓越領導》（臺北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，民國92年1月），頁153。

表二 各領導層級主要功能及所需條件表

領導層級	領導階層	主要功能	所需條件
高層領導者	軍團級以上幹部	建立或改變組織文化與價值；提出因應策略作有效決策	抽象性、概念性思考能力；抽象整合能力。
中層領導者	旅、營級幹部	塑造組織氣候與制定任務達成之政策	分析式、抽象性、概念性思考能力。
基層領導者	連、排級幹部	執行程序與團體凝聚，影響戰鬥單位之表現	人際技巧、技能性能力。

資料來源：孫敏華，《軍事心理學》（臺北：心理出版社，民國90年11月），頁464。



圖三 不同職階所重視的「需要」示意圖

資料來源：作者綜整繪製

隊、中央及機關學校單位所屬不同兵科之陸階少尉至少將人員實施調查，主要以不同個人特質，分別對升遷機會、薪資福利、同儕關係、內部管理與社會地位等五方面實施探討，擷取調查重點分析如下：

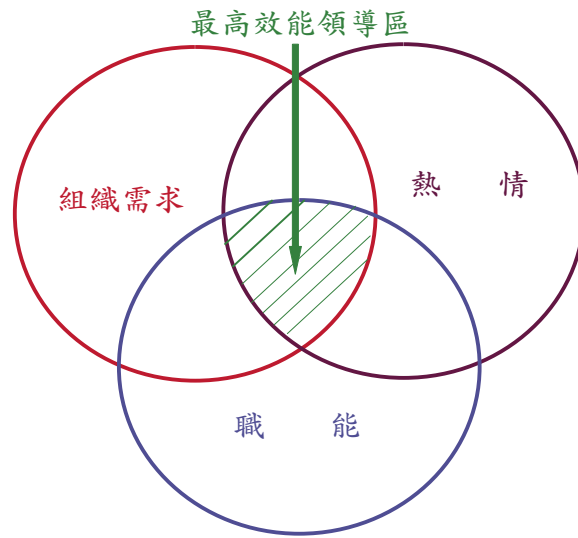
一、次數分配統計

有關涉及軍事組織內部工作滿意度問項計15項，涵蓋上述升遷機會等五

個重點選項，統計結果（如表三）。

(一)升遷機會

雖有三成（強）受訪者對此一相關性議題不表示意見，但仍有大多數的受訪者滿意目前本軍的升遷制度與進修管道，惟對表三項次2：「我目前升遷狀況與畢業後任官時規劃相比」，其滿意或不滿意各佔約33%。此意味著長期的軍旅發展，組織內有太多隱藏性因



圖四 高效能領導示意圖

資料來源：林怡萱，《卓越領導》（臺北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，民國92年1月），頁153。

素，影響工作滿意度，連帶牽動了個人的生涯規劃發展。

(二)薪資福利

以表三項次4：「我對目前薪資和社會上同等條件的人比起來」問項為例，計45.1%受訪者不滿意，高於22.9%滿意者近二倍之多。對項次5：「我認為單位內對工作同仁的福利」和項次6：「我對單位內的生活設施需求」問項僅達29.9%和38.3%滿意度。而對項次8：「『精進案』後所造成工作量的影響」更高達49.9%受訪者表示不滿意（據調查顯示，職業軍官每人平均每天工作8小時以下佔2.75%，9～10小時佔17.87%，11～12小時

佔25.88%，13～14小時佔20.75%，15小時以上佔32.75%^{①⑦}）；對項次7：「因工作影響我休息或休假的程度」問項也有39.4%認為不滿意（據調查顯示，職業軍官每人平均每月休假3天（含）以下6.13%，4～6天佔19.38%，6～8天佔56%，9～10天佔17.5%，11天以上佔1%^{①⑧}）。顯示多數職業軍官還是相當重視生活福利的條件與措施，一旦工作付出與酬賞不符需求或工作量超出個人負荷，影響個人休假或家庭婚姻生活時，均會對組織環境產生不滿意的現象。

(三)同儕關係

針對表三項次9：「我對工作

註①⑦：張簡哲準，〈陸軍職業軍官生涯規劃發展與工作滿意度之研究〉《國防大學94年軍事學術論文》，附表個人特質統計次數分配表，（龍潭：國防大學，民國94年12月），頁462。

註①⑧：同註①⑦。

表三 陸軍職業軍官工作滿意度次數分配統計表

項次	問卷內容	選 項 (人 數 、 百 分 比)				
		非 滿 意	常 意	無 意 見	不 滿 意	非 常 意
1	我對陸軍的升遷制度	109 13.6%	182 26.8%	294 32.8%	189 23.6%	26 3.3%
2	我目前升遷狀況與畢業後任官時規劃相比	100 13.5%	154 20.3%	275 32.4%	238 29.8%	33 4.1%
3	我對陸軍的進修管道	119 14.9%	190 23.8%	261 32.6%	207 25.9%	23 2.9%
4	我對薪資和社會上同等條件的人比起來	54 6.8%	89 16.1%	256 32%	340 37.5%	61 7.6%
5	我認為單位內對工作同仁的福利	70 8.8%	169 21.1%	284 35.5%	245 30.6%	32 4%
6	我對單位內的生活設施需求	103 12.9%	203 25.4%	257 32.1%	205 25.6%	32 4%
7	因工作影響我休息或休假的程度	43 5.4%	165 20.6%	277 34.6%	177 22.1%	138 17.3%
8	我對「精進案」後造成工作量的影響	29 3.6%	166 20.8%	206 25.8%	213 26.6%	186 23.3%
9	我對工作單位同事相互協助的程度	44 5.5%	102 22.8%	241 30.1%	363 35.4%	50 6.3%
10	我對長官經常交辦臨時事項	59 7.4%	139 17.4%	296 37%	264 33%	42 5.3%
11	長官對我的肯定度與信任度	29 3.6%	60 7.5%	263 32.9%	400 50%	48 6%
12	我的長官耐心與和氣程度	57 7.1%	102 12.8%	263 32.9%	321 40.1%	57 7.1%
13	我的長官對僚屬排休慰勞假的所持態度	98 12.3%	129 16.1%	300 37.5%	218 27.3%	55 6.9%
14	我對職業軍人的社會地位	114 14.3%	192 24%	259 32.4%	201 25.1%	34 4.3%
15	我對階級越高越受社會肯定的看法	221 27.6%	253 31.6%	164 20.5%	128 16%	34 4.3%

資料來源：作者綜整

單位同事相互協助的程度」問項僅有28.3%受訪者認為滿意，41.7%表示不滿意。此表示職業軍官各個工作職掌相當清楚，且各司其責，自我獨立作業性高，對需要共同協助方能執行順遂的工

作，仍期待有更多的資源與同僚共同投入支援。

(四)內部管理

一般受訪者對組織內的內部管理均有三成以上的人認為不滿意，尤其針

對表三項次11：「長官對我的肯定度與信任度」和項次12：「我的長官耐心與和氣程度」問項，計有高達56%和47.2%讓部屬感到不滿意。顯示身為僚屬的各級長官，在建軍備戰戮力以赴的工作精神下，仍須加強內部管理與領導統御觀念溝通，期使領導者的決策落實與被領導者的工作執行，能夠順遂無虞。

(五)社會地位

大多數受訪者認為，職業軍人在社會地位所受重視的程度是肯定的；表三項次15，有59.2%的人同意「階級越高越受社會肯定」的看法，僅20.3%的人採不同意的看法。此意味著社會地位影響職業軍官的價值觀，亦影響對工作滿意的態度。

二、因素分析

在工作滿意度項目當中，計有15個有效項目，利用統計分析軟體（Statistical Package for the Social Science, SPSS）進行因素分析，從中萃取共同因素，再以變異法作正交轉軸分析，在分析過程中，取Eigenvalues大於1，總計有三個特徵值：一為7.030；二為1.301；三為1.030。總解釋變異量55.066%。根據因素分析結果加以命名，各因素的題目、因素負荷量及解釋變異量，如表四所示。

研究發現

經由研究發現，依個人特質之不同，在工作滿意度之升遷發展、職場生活與領導風格三個因素中的差異性檢驗，結果如表五。

一、升遷發展因素

教育程度、軍階、工作年資與工作時間達到極顯著差異水準正相關；年齡達到相當顯著差異水準正相關；婚姻狀況達到顯著差異水準正相關；工作時間達到極顯著差異水準負相關；而眷住地、職務性質、家庭收入與休假天數則未達到顯著差異水準。

二、職場生活因素

年齡、教育程度、軍階、工作年資與工作時間達到極顯著差異水準正相關；婚姻狀況達到相當顯著差異水準正相關；工作時間達到極顯著差異水準負相關；而眷住地、職務性質、家庭收入與休假天數則未達到顯著差異水準。

三、領導風格因素

教育程度、工作年資與工作時間達到極顯著差異水準正相關；年齡與婚姻狀況達到相當顯著差異水準正相關；工作時間達到極顯著差異水準負相關；而眷住地、軍階、職務性質、家庭收入與休假天數則未達到顯著差異水準。

未來共同努力方向

針對上述受訪者反映現象，基於身為軍事教育工作者的職責，在此提出以下幾點淺見，提供領導（管理）者者卓參：

一、善盡領導者與被領導者的角色，提升整體工作滿意度

整體工作滿意度加總的平均值，為檢驗領導者在組織中是否適職的主要依據。畢竟領導者決策與被領導者執行之間，角色功能環環相扣，缺一不可。尤其領導者應優先學習被領導，因為被領導者既在學習優質的領導技能，也兼具未來經驗傳承的功能，知道如何運用統

表四 工作滿意度之因素分析

共同因素名稱	變 項 題 目	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 (%)
升 遷 發 展	我目前的升遷狀況與畢業後任官時的規劃相比	.770	7.030	41.354
	我對陸軍的進修管道	.760		
	我對薪資和社會上同條件的人比起來	.746		
	我認為單位內對工作同仁的福利	.599		
	我對工作單位同事相互協助的程度	.546		
	我對陸軍的升遷制度	.542		
職 場 生 活	我的長官對僚屬排休慰勞假所持態度	.772	1.301	7.651
	我對單位內的生活設施需求	.669		
	我對職業軍人的社會地位	.633		
	我對階級越高越受社會肯定的看法	.581		
	工作影響我休息或休假的程度	.483		
領 導 風 格	我的長官耐心與和氣程度	.815	1.030	6.061
	長官對我的肯定度與信任度	.687		
	我對「精進案」後造成工作量的影響	.651		
	我對長官經常交辦臨時事項	.593		
累積解釋變異量%				55.066

資料來源：作者綜整

表五 陸軍職業軍官在不同個人背景與工作滿意度差異性驗證結果表

個 人 特 質	工 作 滿 意 度 之 因 素		
	升 遷 發 展	職 場 生 活	領 導 風 格
年 齡	* (+)	※ (+)	* (+)
眷 住 地			
教 育 程 度	※ (+)	※ (+)	※ (+)
軍 階	※ (+)	※ (+)	
職 務 性 質			
婚 姻 狀 況	◎ (+)	* (+)	* (+)
家 庭 收 入			
工 作 年 資	※ (+)	※ (+)	※ (+)
工 作 時 間	※ (-)	※ (-)	※ (-)
休 假 天 數			
附 記	※係達到極顯著差異；*係達到相當顯著差異；%係達到顯著差異。(+)係表正相關；(-)係表負相關。		

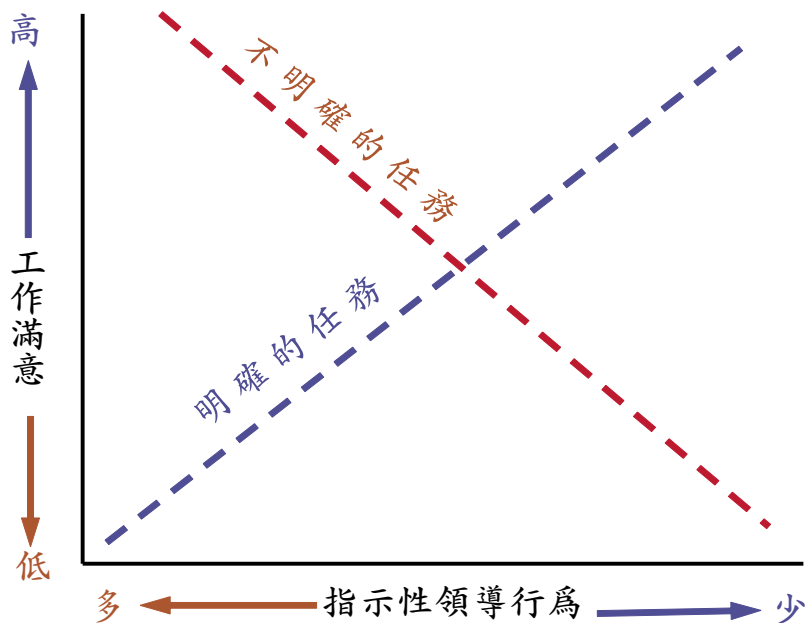
資料來源：作者綜整

御的技能，在高工作滿意度中執行組織任務。當部屬接獲到不明確任務，缺乏資訊時，期望領導者的指導就愈多，而期望獲得回應後，部屬的工作滿意度就會隨之提升；反之，部屬所執行的任務已經相當明確時，領導者只要少許的督導與指示，便能獨立完成任務，相同的工作滿意度也會增加^⑩（如圖五）。一旦對部屬乏於信心與耐心而過度干涉計畫和行動，部屬則容易養成被動，等待聽命令行事的態度，對常態任務無助於執行力的推升。因此，角色功能的扮演對領導統御影響之大，殊值深思。

二、正視基層意見，凝聚組織基礎戰力

基層承載著組織發展的願景，相同的，組織也無時不在指導基層的工作方

向。整體的國防戰力源自基層紮根而向上提升，基礎戰力越穩固，組織運作的動力其穩定性與效率性相對越高，因為基層是國防政策的最主要執行者，更是推動組織使命的重要角色之一。經本研究發現，凡年齡、教育程度、軍階、家庭收入與工作年資越低者，其工作滿意越低，反之，則越高；而對工作滿意認同較低者，又大多為基層職業軍官。因此，在推動「軍事事務革新」現代化的前提下，對組織穩定與成長由然形成隱憂，為排除影響組織提升的不利因素，建議各階層領導（管理）者多應著重問題的現實面，重視基層的意見與需求，以凝聚真實性的向心力，方有利於組織的健全發展。



圖五 指示性領導行為與部屬工作滿意關係示意圖

資料來源：羅虞村，《領導理論研究》（臺北：文景出版社，民國88年8月），頁276。

註^⑩：羅虞村，《領導理論研究》（臺北：文景出版社，民國88年8月），頁276。

三、建立職業軍人新價值觀，揚棄「階級」權威的舊思維

能發揮效率、完成工作，並不是衡量主管優劣的唯一標準。因為關鍵並不在於完成工作，而是做正確的事情，以及把正確的事情做好^⑩，將職業軍官訓練成專業化的軍人。畢竟職業軍人的核心價值並非完全建立在酬賞數值的多寡，或是階級的高低，只是承平時期的往往受到社會風氣的影響，肩上的階級成為事業成就與社會肯定的狹隘產物。假若如此，軍事將領按部就班地遵循傳統發展，也只有0.5%的人能晉升至金字塔尖端^⑪；近五年國防大學陸軍指參學院平均錄取率也僅有24.4%^⑫。因此，就有高達99.5%的人無法擠上金字塔頂端，甚至近七成五的人連晉升中校，歷練營級指揮職的機會都沒有^⑬，更遑論更高階級，假若人人汲汲於追求階級為最高榮譽的舊思維，無視軍人的各個專業領域，都將影響工作滿意度，阻礙組織成長。

四、營造優質環境，增進團隊和諧

工作滿意是對工作環境所抱持的一

般性態度，工作滿意越高，對工作所持的正面態度越高；反之，越低^⑭。因此，優質的工作職場與環境氣氛必能激發成員們的工作意願，且有效的留住軍隊菁英為組織效力。如陸軍改善部隊用膳環境、拔擢經管年班以外人才晉任要職，以及擴大獎勵等措施，都是為營造優質工作環境，將這些具體作為融入於團隊之中。所以領導者應避免為收短暫效率的心態，以命令權來粉飾執行任務的瓶頸，進而因切割、抵制、內耗產生負面的相乘效果。經本研究調查統計發現，幾項內部管理與領導風格議題不滿意度偏高（不表意見約佔三成人數），值得重視的包括：不滿意長官臨時交辦事項佔38.3%，不滿意同儕間相互協助性佔41.7%，不滿意長官對僚屬的肯定度佔56%，不滿意長官的耐心與氣度佔47.2%，不滿意長官認同僚屬排休慰勞假佔34.2%。因此，建議為組織長期服務的各級領導者與管理者，理應正面的思考，永遠贏得僚屬敬重與志願為組織付出心力的真實重要性，以溝通化解嫌隙，共同為營造良好

註⑩：王曉伯，《群策群力的領導智慧》（臺北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司，民國92年12月），頁247。

註⑪：洪陸訓，《專業軍人——社會與政治的描述》（臺北：黎明文化事業公司，民國87年10月），頁149。

註⑫：張簡哲準，〈淺析影響陸軍職業軍官生涯規劃發展之因素初探〉《陸軍學術雙月刊》（龍潭：陸軍司令部，民國95年8月），頁41。

註⑬：無法考取指參學院進修順利畢業者，或擁有碩士學位者，依人事經管指導計畫規定，不予派職營級指揮職，以及佔缺晉升中校。

註⑭：陳胤維，〈國軍心輔人員工作壓力與工作滿意之關聯性研究〉《政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文》（臺北：政治作戰學校，民國90年6月），頁23。

的工作環境，期許落實三信心的核心價值。

五、力求合理工時，落實人性管理

落實福利措施是照顧僚屬的主要方式之一，也是激發職業軍官安心於軍旅服務的力量來源，更是吸收社會菁英從軍的重要誘因，給予組織成員合理的工作時間就是一項基本的福利措施。經本研究調查統計發現，平均每天工作8小時（含）以下佔2.75%，9～10小時佔17.87%，11～12小時佔25.88%，13～14小時佔20.75%，15小時以上佔32.75%，近九成八的職業軍官在「精進案」後，每天工作常超過8小時，工時之長絕非其他業界所及。因此，建議除部隊重要指揮職及參與戰備執勤人員之外，8小時的工作時間為團隊共同的努力目標，各級領導幹部及人事管理單位應有效地管制工作量與工作效率，適時簡化業務流程，以落實工作正常化和管理人人性化。

六、建立合理的薪資結構，激發工作效率

犧牲奉獻是職業軍人從事軍旅事業決心與勇氣的表現，也是彰顯職業道德的最高情操，惟其前提應瞭解當前是處於平常時期的備戰階段，而非武裝作戰階段，凡事都得烙上犧牲奉獻的標記，方能稱上標準化的職業軍人。畢竟每位職業軍人背後都有一個幸福美滿的家庭，其中經濟收入與角色參與是維持一個家庭支出與穩定成長的主要力量來源，收入高低、角色落實亦直接影響其家庭生活品質，一旦家庭發生危機，他們還能繼續秉持犧牲奉獻的決心，為組織奉獻心力？值得評量。經本研究調

查發現，僅有22.9%的受訪者「對目前的薪資與社會上同等條件的人比起來」感到滿意，卻有高達45.1%的人感到不滿意。是否與其工作特性，責任重、壓力大、工時長、休息少、休假少、上下班機會更少，又無法彌補其權益有關，實值得繼續探究。目前立法院通過最快在今年恢復對軍人課稅情況下，對每天都有近九成八的職業軍官工作超過八小時，回不了家扮演角色功能情形下，應該予以合理的彌補其犧牲付出，方能符合公平正義，有效激發整體的組織士氣與工作效率。

結 語

數據雖非事實的全部，但卻是將現象反映出檯面最直接的方式。從工作滿意調查數字分布可以看出，成員對組織所提供的環境態度為何，各階層的領導者與管理者當應面對現實，視其為評核自己領導力與改善工作環境的重要指標依據，以供致又能夠提升整體組織士氣與工作績效之領導者善用之，欠佳者設法修正。畢竟尊榮感與成就感是職業軍官的價值期待，也是第二生命的象徵，惟萬丈高樓平地起，宜優先滿足和保障領導者個人，以及追隨者需要時，再行議論，如此，才能使各個領導者戮力於本務工作，全心全力為組織奉獻心力，藉由領導者之提倡、引導及改革，進而使其組織成員亦在工作上獲得更多的滿足。

收件：96年1月24日

修正：96年2月27日

接受：96年3月5日