



陸軍志願役士兵 工作滿意度 問卷調查研究

●楊志清

壹、緒 論

一、研究動機

由於社會環境急遽變遷，要求降低服役年限與推動募兵制民意聲浪不斷，盱衡國內外情勢，在不影響建軍備戰與國家安全前提下，除賡續實施替代役與縮短服役年限等兵役制度變革，92年起並逐步推行募兵制，配合行政院於94年1月通過「現行兵役制度檢討改進方案」，改以募兵制為主的徵募併行制，在各級單位積極招募下，國軍人力來源管道更趨多元，有助於國軍整體素質之提升，加以新任馬總統競選政見之一即「4-6年內達到國軍全募兵制」，是以志願役士兵勢將完全取代義務役士兵兵源，惟對於志願役士兵服務情形之了解，本部目前尚未有完整之研究，故宜藉由專題統計分析作為，掌握志願役士兵對現行工作之看法與意見，適時回饋業管單位精進制度參考，以提昇留營意願，精實國防戰力。

二、研究目的

本研究將依上述之研究動機分別以97年7月份仍在營服役之志願役士兵為研究對象，進行研究分析，茲將研究目的分述如后：

- (一)檢測不同屬性志願役士兵之工作滿意度。
- (二)檢測志願役士兵對單位訓練管理之差異認同度。
- (三)探討志願役士兵對其職業選擇差異認同程度。
- (四)探討留營意願高低差異原因。

貳、文獻探討

一、工作滿意度定義

工作滿意度的概念是Hoppock（1935）所提出的，可視為個人目前所扮演工作角色之情感取向，或是個人對工作經驗予以評價後所產生愉快或積極之情緒狀態表現。Cranny et al.（1992）歸納工作滿意是包含對不同特質員工想要得到的與實際得到的有效反應。Robbins（1996）認為工作滿意是工作者對其工作所抱持的一般性態度，工作者的工作滿足程度高，表示他對工作抱持著正面的態度。盧美月（1998）將工作滿足歸

納成三種定義：

(一)綜合性定義 (Overall Satisfaction)：將工作滿足的概念作一般性的解釋，即工作滿足只是一個單一的概念，並不涉及工作滿足的面向、形成的原因與過程。

(二)期望差距定義 (Expectation Discrepancy)：Porter and Lawler (1968) 將滿足的程度視為「一個人自工作環境中所實際獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」，此類定義又可稱為「需求缺陷性定義」。許士軍 (1990) 認為工作滿足是「工作者對其工作所具有之感覺 (Feeling) 或情感反應 (Affective Responses)。」而這種感覺 (或是滿足大小)，取決於他自特定工作環境中所實際獲得的價值，與其預期認為應獲得之價值差距。

(三)參考架構定義 (Frame of Reference)：此定義是工作者對其工作特性加以解釋後的情感反應。學者對工作滿意之研究雖未獲得一致之看法，但仍認為工作滿意是一個多層面觀念，並牽涉個人對工作各方面的滿足感，是一複雜的綜合性變項。

二、工作滿意度理論

工作滿意度相關論述甚多，各學者所強調之重點與研究角度亦有不同，看法也不一致。Campbell et al. (1970) 認為工作滿意的理論可以分為內容性理論 (Content Theories) 與程序性理論 (Process Theories) 兩大類。

(一)內容性理論

主要在探討個人內在或環境中的激勵因素，如升遷、薪資、工作安全性等，茲將理論彙述如下：

1.二因素理論 (Two-Factor Theory)：Herzberg (1959) 二因素理論，又稱為激勵-保健因素理論 (Motivation-Hygiene Theory)。其中激勵因素是與工作直接相關之因素，又稱內在因素 (Intrinsic Factor) 包括成就感、責任感、受他人賞識、升遷發展等；保健因素是與工作無直接相關之因素，故又稱為外在因素 (Extrinsic Factor) 包括組織政策與管理、考核與管理、人際關係、薪資、工作環境等。若增加激勵因素則會提高工作者工作滿意度，若沒有激勵因素時，工作者也不會覺得不滿意；若保健因素無法滿足工作者時，工作者工作滿意度會降低，但增加保健因素，工作者不滿意雖會消除，卻不會導致工作者工作滿意。

2.成就動機理論：McClelland (1961) 的成就動機理論，探求成就高低及工作行為之間的關係，認為每個人均有三種需求，但強度因人而異，且因不同的動機而有不同的行為，因此組織必須瞭解員工不同需求強度，找出最適宜的工作性質及要求，才能達到個人滿足。成就動機理論認為的三個重要需求包括：(1)成就需求：想從工作中獲得成就及他人的肯定；(2)權力需求：即追求權力及控制他人的慾望；(3)隸屬需求：即希望從人際活動及社會群體中得到滿足。

(二)程序性理論

著重於探討員工心理滿意之引發、持續和停止的過程，主要理論包括公平理論、期望理論和差距理論。

1.公平理論 (Equity Theory)：此理論屬於一



種社會比較理論 (social comparison theory) 係由 Adams (1963) 所提出。主要包括四個成份：(1)工作投入，(2)工作所得，(3)參考人物，(4)公平與不公平。其認為員工之滿足與否，乃決定於「工作所得與工作投入之比率」與「一個或多個參考人物的工作所得與工作投入之比率」的比較結果，其中參考人物可能是同一組織內的人，或可能是組織外部的人。

2. 差距理論 (Discrepancy Theory)：Locke (1969) 認為工作者對於工作滿意，乃取決於他對特定工作環境中所實際獲得的價值，而滿足的程度視為「一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」，即差距愈小，則反應愈有利，滿

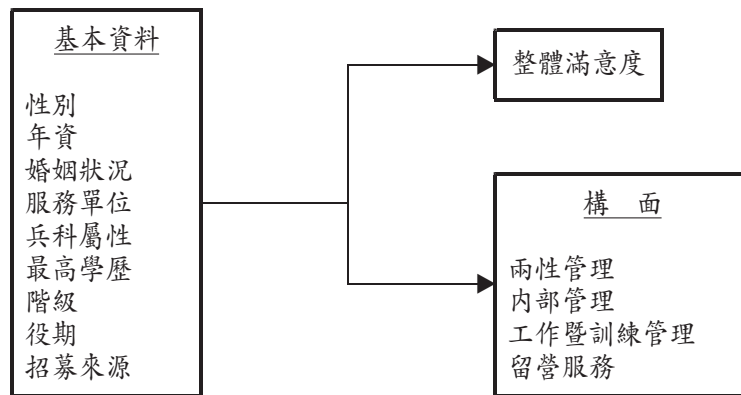
足程度愈大，反之則愈不利，滿足程度愈小，而差距的結果，還必須考慮個人主觀評價是否對個人有利而定。

參、研究方法

一、研究架構

本研究之主要目的在於藉由專題統計分析作為，檢測本軍志願役士兵之工作滿意度與留營意願相關情形，掌握其對現行工作之看法與意見，適時回饋業管單位精進制度參考，以提昇留營意願，精實國防戰力，研究架構如圖一。

圖一 研究架構圖



二、信度分析

信度指的是衡量工具對於同一母體重複測量所得結果一致的程度，亦指衡量工作的可靠性，信度高代表的意義是對相同的對象重複測試，所得結果的變異程度較低。本研究依據 Cronbach (1951) 提出的 α 信賴標準，判定志願役士兵工作滿意度調查問卷之整體信度 Cronbach α 值為 0.796，屬於良好之標準。

三、資料分析方法及基本資料分析

實證資料分析方法，應用敘述性統計、T 檢定 (T-test)、單因子變異數分析 (One-way ANOVA) 等方法，進行資料相關性的探討。本研究共發放 950 份，有效問卷計 935 份，有效問卷回收率 98.42% (如表一所示)，問卷基本資料彙整如表二。

表一 志願役士兵工作滿意度問卷回收統計表

發放問卷數	回收問卷數	無效問卷	有效問卷數	有效問卷回收率
950	950	15	935	98.42%

表二 志願役士兵工作滿意度調查基本資料分布統計表

項 目	區 分	樣 本 數	百 分 比
性 別	男性	713	76.26%
	女性	222	24.74%
年 齡	20 歲(含)以下	284	30.37%
	21~25 歲	593	63.42%
	26~30 歲	58	6.20%
軍 中 年 資	1 年(不含)以下	388	41.50%
	1~2 年	494	52.83%
	2 年(含)以上	53	5.67%
婚 姻 狀 況	已婚	28	2.99%
	未婚	907	97.01%
服 務 單 位	機關單位	13	1.39%
	部隊單位	802	85.78%
	學校	101	10.8%
	廠庫	19	2.03%
兵 科 屬 性	戰鬥屬性	241	25.77%
	戰鬥支援屬性	293	31.34%
	勤務支援屬性	401	42.89%
最 高 學 歷	國中	62	6.63%
	高中	530	56.68%
	大專	152	16.26%
	大學	171	18.29%
	碩士(含以上)	20	2.14%
階 級	二等兵	113	12.09%
	一等兵	494	52.83%
	上等兵	221	23.64%
	下士	94	10.05%
	中士	13	1.39%
役 期	三年制	157	16.79%
	四年制	778	83.21%
招 募 來 源	未役青年	417	44.60%
	新訓中心	318	34.01%
	在營招募	154	16.47%
	後備役招募	46	4.92%
服務單位是否與戶籍地 在同一縣市(鄉鎮)	是	433	46.31%
	否	502	53.69%

志願役士兵工作滿意度調查研究中，基本資料計區分性別、年齡、年資、婚姻狀況、服務單位、兵科屬性、最高學歷、階級、役期、招募來源、服務單位是否與戶籍地同縣市等 11 項，茲將基本資料分布概述如后。

一、性別與年齡：性別部分，男性占 76.26%，女性占 24.74%。年齡部分 20 歲（含）以下占 30.37%，21-25 歲占 63.42%，26-30 歲

占 6.20%。

二、軍中年資：1 年（含）以下占 41.50%，1-2 年占 52.83%，2 年（含）以上占 5.67%。

三、婚姻狀況：已婚占 2.99%，未婚占 97.01%。

四、服務單位：機關單位占 1.39%，部隊單位占 85.78%，學校單位占 10.80%，廠庫單位占 2.03%。



- 五、兵科屬性：戰鬥屬性占 25.77%，戰鬥支援屬性占 31.34%，勤務支援屬性占 42.89%。
- 六、最高學歷：國中占 6.63%，高中占 56.68%，大專占 16.26%，大學占 18.29%，碩士（含）以上占 2.14%。
- 七、階級與役期：階級中，二等兵占 12.09%，一等兵占 52.83%，上等兵占 23.64%，下士占 10.05%，中士占 1.39%。役期部分，三年制占 16.79%，四年制占 83.21%。
- 八、招募來源：未役青年占 44.60%，新訓中心占 34.01%，在營招募占 16.47%，後備役招募占 4.92%。

肆、研究分析

國軍近年來持續推動志願役士兵加入服務的行列，除能建立一支「質精、量適、戰力強」的國軍部隊外，亦能達到強化國軍戰力之目標。因此，實施全募兵制度前，先瞭解志願役士兵對現行工作執行、生活管理、兩性管理、留營服務意願、環境設施（備）等課題進行調查，俾利提供改善管理作為，提昇留營意願，增加招募成效。故本章除透過整體受訪者的次數分配討論外，另分別採用變異數分析與檢定等方法，進行研究。

一、次數分配

本節次數分配，係根據受訪者基本資料的屬性為分類基準，並分別對整體滿意度及構面因素探討志願役士兵的觀感，茲將次數分配統計（如表三所示）茲分述如后。

(一)整體滿意度分布統計

整體滿意度係涵蓋志願役士兵對內部管理、單位訓練、工作執行管理、同袍相處、人事作業暨升遷作業等相關問項之滿意程度的總合。換言之，整體滿意度亦能反應目前服務於各單位中，志願役士兵對從事現有之工作的滿意度。依表三志願役士兵對整體滿意度之滿意次數分配統計的結果顯示，持滿意觀點的志願役士兵占 75.3%，表示本軍志願役士兵整體而言，對目前單位的工作暨訓練管理、同袍相處、人事暨升遷作業等整體滿意度達 75.3%。

(二)構面因素分布統計

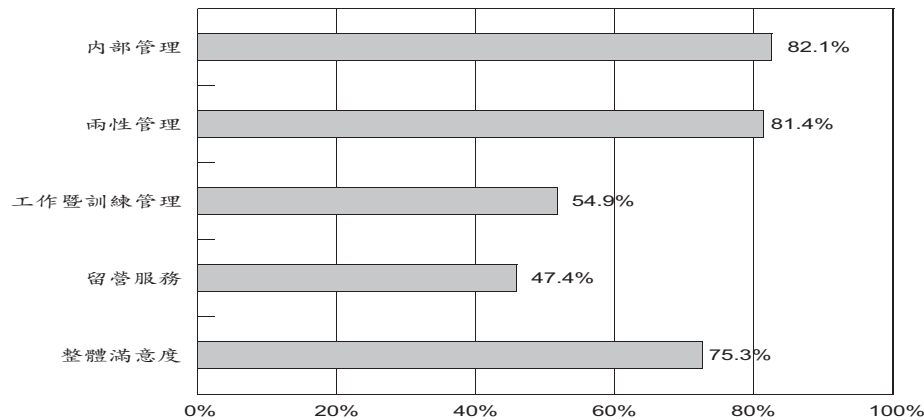
構面因素依問項特性區分兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等四部分，根據圖二志願役士兵對構面因素之滿意次數分配統計的結果顯示，構面因素中之留營服務的滿意程度占 47.4% 最低，表示志願役士兵在役期服務屆滿後，有意願繼續留營之生涯規劃的意願未達五成，因此，在未來國軍推動全募兵制的政策指導時，本軍應審慎重視此項課題。

表三 整體滿意度及構面因素之滿意次數分配統計表

項目基本資料		整體滿意度	兩性管理	內部管理	工作暨訓練管理	留營服務
性別	男	74.43%	75.56%	75.91%	25.93%	70.88%
	女	25.57%	24.44%	24.09%	74.07%	29.12%
年齡	20-	31.82%	31.80%	30.86%	35.48%	32.96%
	21-25	62.78%	62.68%	63.41%	59.45%	62.30%
年	26-30	5.40%	5.52%	5.73%	5.07%	4.74%
	未滿 1 年	45.03%	43.76%	44.01%	46.59%	45.60%
資	1-3 年	50.00%	51.38%	50.78%	49.32%	49.89%
	3 年以上	4.97%	4.86%	5.21%	4.09%	4.51%
服務單位	機關	1.70%	1.58%	1.70%	1.95%	1.58%
	部隊	83.95%	85.28%	83.72%	83.04%	82.62%
位	學校	11.79%	10.91%	12.11%	12.09%	12.64%
	廠庫	2.56%	2.23%	2.47%	2.92%	3.16%

兵科屬性	戰鬥屬性	23.15%	19.97%	17.84%	17.93%	18.96%
	戰鬥支援	30.54%	30.35%	31.12%	31.77%	29.80%
	勤務支援	46.31%	43.23%	45.57%	46.59%	46.05%
	階					
	二等兵	13.50%	13.40%	13.15%	14.04%	15.12%
	一等兵	19.60%	53.35%	53.39%	57.31%	17.16%
	上等兵	54.26%	21.02%	21.22%	17.74%	56.21%
	下士	10.94%	10.51%	10.55%	9.55%	9.71%
	中士	1.70%	1.71%	1.69%	1.36%	1.80%
	級					
役期	三年制	15.20%	15.90%	15.23%	14.23%	13.32%
	四年制	84.80%	84.10%	84.77%	85.77%	86.68%
招募來源	未役青年	46.16%	44.55%	45.31%	47.17%	49.89%
	新訓中心	31.96%	33.25%	33.20%	30.60%	29.12%
	在營招募	17.05%	17.48%	17.19%	17.15%	16.48%
	後備招募	4.83%	4.72%	4.30%	5.08%	4.51%

圖二 整體及構面因素滿意度分布圖



二、變異數分析

變異數分析旨在探討變數間的差異關係，除可透過差異性的呈現明白變數的關係外，亦可深入瞭解變數與變數間的相互影響程度。本節將分別針對整體滿意度與構面因素等研究課題，進行

分析。

(一)整體滿意度差異分析

本研究依志願役士兵個人基本資料的特性，藉由統計方法的運用，探討整體滿意度與不同基本屬性之志願役士兵的關係。（如表四所示）

表四 整體滿意度檢定統計表

1.獨立樣本檢定					
變數	因子	平均差異	T-統計量	p-值	
整體滿意度	役期	-1.658	-2.56**	0.011	
2.變異數分析表					
變數／因子		平方和	自由度	F-統計量	p-值
整體滿意度	組間	7.57	3	5.77***	0.001
	組內	406.63	931		
／服務單位		總和	934	$\mu(\text{廠庫}) > \mu(\text{機關}) > \mu(\text{學校}) > \mu(\text{部隊})$	

註：*表p-值<0.1；**表p-值<0.05；***表p-值<0.01。



從表四的結果顯示，役期與服務單位等基本資料與整體滿意度有顯著差異，表示役期的不同對整體滿意度也會隨之有所改變，而服務單位的情形亦同，志願役士兵的滿意度會隨著服務單位的性質不同而不同。另透過變異數分析之多重比較法的結果顯示，在役期部分，係以三年制的志願役士兵的整體滿意度較四年制為低，其影響因素可能由於三年制役期係屬實施初期，相關配套措施尚未完備，致使三年制的滿意度較低之情事。

在服務單位部分，整體滿意度最高為廠庫，其次為機關，再其次為學校，最低為部隊，其可能原因在於部隊單位之個人自由空間較少、生活設施（備）較差、基層幹部（班、排長）管理欠佳等因素，導致服務於

部隊單位之志願役士兵的滿意度較廠庫、機關、學校等單位為低。

(二)構面因素差異分析

構面因素係依特性分類，區分為兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等四種影響因子，本研究欲藉由單因子變異數分析探討志願役士兵與各種構面因素間的影響，同時亦引用多重比較法判斷其兩兩變數相互間之差異因素。

1.按性別分

志願役士兵性別的差異，往往是單位管理焦點，冀望瞭解性別與構面因素的影響，針對性別與構面進行檢定。（如表五所示）

表五 性別與構面因素檢定統計表

構面因素	平均差異	T-統計量	p-值
兩性管理	-0.0474	-0.96	0.340
內部管理	0.0439	0.90	0.369
工作暨訓練管理	-0.0931	-1.89*	0.060
留營服務	-0.3727	-5.46***	0.000

註：*表p-值<0.1；**表p-值<0.05；***表p-值<0.01。

依表五的結果顯示，性別除與構面中之工作暨訓練管理、留營服務等因素呈現顯著差異外，其餘均無顯著差異，綜合從工作暨訓練管理及留營服務之平均差異為負的結果判斷，女性志願役士兵較男性，有意願轉任士官或繼續留營，可能因素在於男性志願役士兵之差勤、操演、訓練、值勤（女性士兵不值勤夜哨）等勤務較女

性為重所致。

2.按年資分

年資的長短蘊含著個人對單位管理（包含人員管理、內部管理、工作暨訓練管理等）不同的觀感，茲將應用變異數分析探討其變數與構面因素間的影響關係，另根據多重比較的統計方法，進一步瞭解年資間彼此差異。（如表六所示）

表六 年資與構面因素變異數分析表

構面因素	平方和	自由度	F-統計量	p-值
兩性管理	組間	3.79	2	4.34** μ (未滿1年) > μ (1-3年) > μ (3年以上)
	組內	407.29	932	
	總和	411.09	934	
內部管理	組間	5.45	2	6.62*** μ (未滿1年) > μ (1-3年) > μ (3年以上)
	組內	384.08	932	
	總和	389.53	934	

工作暨訓練管理	組 間	10.95	2	12.59***	0.000
	組 內	405.37	932		
	總 和	416.32	934		
留 營 服 務	組 間	10.17	2	5.10***	0.006
	組 內	928.97	932		
	總 和	939.14	934		

註：* 表 p- 值 <0.1；** 表 p- 值 <0.05；*** 表 p- 值 <0.01。

依表六的結果顯示，年資與構面因素均呈現顯著差異，即服務年資不同對兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素之滿意度亦隨之不同。另透過多重比較法分析顯示，服務年資愈久對兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等構面因素的滿意度則相對愈低，其原因可能在於年資較久之志願役士兵，長期面對人力不足所造成之工作與訓練之負荷量等因素，除影響個人對留營服務之

意願外，更影響自我之工作滿意度。另從士兵專長與工作結合比例占 44% 的角度而言，顯示年資較久人員對其自身之成長需求較無法滿足，致使個人對單位產生之滿意度比新進人員為低。

3.按服務單位分

服務單位區分機關單位、部隊單位、學校單位、廠庫單位等四種，分別按構面因素分類，研析服務單位與構面間的關係。（如表七所示）

表七 服務單位與構面因素變異數分析表

構 面 因 素		平方和	自 由 度	F- 統 計 量	p- 值
兩 性 管 理	組 間	3.68	3	2.80**	0.039
	組 內	407.40	932		
	總 和	411.09	934		
內 部 管 理	組 間	3.95	3	3.18**	0.023
	組 內	385.58	932		
	總 和	389.53	934		
工 作 暨 訓 練 管 理	組 間	6.63	3	5.02***	0.002
	組 內	409.69	932		
	總 和	416.32	934		
留 營 服 務	組 間	17.27	3	5.81***	0.001
	組 內	921.87	932		
	總 和	939.14	934		

註：* 表 p- 值 <0.1；** 表 p- 值 <0.05；*** 表 p- 值 <0.01。

依表七的結果顯示，服務單位與構面因素均呈現顯著差異，即服務單位不同之志願役士兵對兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素亦有不同之滿意度。

另透過多重比較法分析顯示，無論是兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素，服務於部隊單位之志願役士兵滿意度均最低，主要可能係因部隊

單位的訓練形式、工作內容、內部管理模式等均較一般機關、廠庫、學校單位為重。換言之，以士兵立場而言，在部隊單位需配合演習、基地訓練、操演、戰備等任務不同而實施休假管制、專精訓練、戰備操演等多重工作，致使服務於部隊單位志願役士兵之滿意度較低，甚至影響留營服務之意願，其中留營服務係指士兵有意願轉任士官或服役期滿未轉任士官仍繼續



留營。

4.按招募來源分

招募來源區分未役青年、新訓中心、在營招募、後備役招募等四種來源，並按分類與構面因素進行分析，探討招募來源

與構面因素間的影響，進而瞭解招募對象入營服役之滿意程度，除此之外，另採用兩兩平均數之比較方法，進一步探討招募來源間彼此相互關係之影響差異。（如表八所示）

表八 招募來源與構面因素變異數分析表

構面因素	平方和	自由度	F-統計量	p-值
兩性管理	組間 3.23	3	2.46*	0.062
	組內 407.86	931		
	總和 411.09	934		
內部管理	組間 3.28	3	2.64**	0.048
	組內 386.25	931		
	總和 389.53	934		
工作暨訓練管理	組間 4.47	3	3.37**	0.018
	組內 411.85	931		
	總和 416.32	934		
留營服務	組間 21.70	3	7.34***	0.000
	組內 917.44	931		
	總和 939.14	934		

註：*表p-值<0.1；**表p-值<0.05；***表p-值<0.01。

依表八的結果顯示，招募來源與兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素均呈現顯著差異，即表示招募來源的不同對兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素之滿意度會呈現不同的看法。另針對有顯著差異進行比較法分析，結果顯示內部管理、工作暨訓練管理部分，以在營轉服志願役士兵之滿意度較高，至於留營服務部分，則以未役青年有意願以軍職為留營服務考量者居多，反觀以新訓中心招募服務之志願役士

兵以軍職為留營服務者的比例最低。其原因可能係在營轉服之士兵對單位熟悉及適應度較高，直接影響留營意願，而未役青年則可能因經濟環境不佳，社會職場就業機會較少、工作較有保障等因素所致。

5.按兵科屬性分

兵科屬性區分戰鬥屬性、戰鬥支援屬性、勤務支援屬性等三種，分別按構面因素分類，研析兵科屬性與構面間的關係。（如表九所示）

表九 兵科屬性與構面因素變異數分析表

構面因素	平方和	自由度	F-統計量	p-值
兩性管理	組間 0.83	2	0.943	0.390
	組內 410.26	932		
	總和 411.09	934		
內部管理	組間 3.73	2	4.51**	0.011
	組內 385.80	932		
	總和 389.53	934		
工作暨訓練管理	組間 7.40	2	8.44***	0.000
	組內 408.92	932		
	總和 416.32	934		
留營服務	組間 9.88	2	4.95***	0.007
	組內 929.26	932		
	總和 939.14	934		

註：*表p-值<0.1；**表p-值<0.05；***表p-值<0.01。

依表九的結果顯示，兵科屬性除與兩性管理呈現無顯著差異外，餘與內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素均呈現顯著差異，即表示兵科屬性不同，勢將影響其對內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等滿意程度。另透過多重比較法分析顯示，有關內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素，均是以戰鬥屬性兵科之志願役士兵的滿意度表現為最低。可能因素在於戰鬥兵或戰鬥支援兵等屬性之志願役士兵的基地訓練、專精管道、駐地訓練、戰備及演習任務等工作量較多所致。

三、複選題分析

複選題的設計旨在獲得更充分的資訊，藉以多元化瞭解志願役士兵對繼續留營、生活設施、休閒設備等相關議題之實質看法，進而提供有效改進策略，俾利提高志願役士兵留營意願。

(一)「單位營繕設備應改善」部分

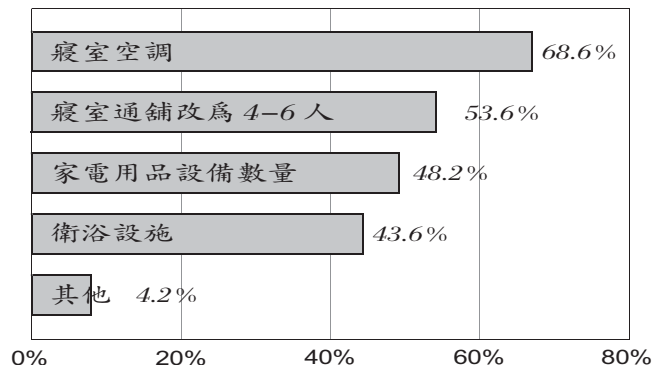
複選題「單位營繕設備應改善」之選項區分為寢室空調、寢室通鋪改為 4-6 人乙間、洗衣（烘乾）機等設備數量、衛浴設施及其他等五項，為能進一步瞭解受訪者對單位營繕設備改善的原因，本研究採用二分法統計其調查結果，並繪製分布圖。（如表十及圖三所示）

表十 複選題「單位營繕設備應改善」二分法統計表

問 項	回 應 個 數	回 應 百 分 比
寢室空調	622	68.6%
寢室通鋪改為 4-6 人	486	53.6%
家電用品設備數量	437	48.2%
衛浴設施	395	43.6%
其他	38	4.2%

註：回應百分比 = 回應個數 ÷ 回應總個數。

圖三 複選題「單位營繕設備應改善」分布圖



根據表十的比例顯示，志願役士兵認為寢室應增設空調設備者，占 68.6%，其次認為寢室通鋪應調整為 4-6 人房者，占 53.60%

。由此得知，目前在營之志願役士兵中，有逾半數的人員對單位之居住環境設施認同尚有改進空間。



(二)「單位生活休閒及康樂設施應改善」部分

複選題「單位生活休閒及康樂設施應改善」之選項區分為視聽音響、遊樂器、閱覽室、運動（健身）器材及其他等五項，為能

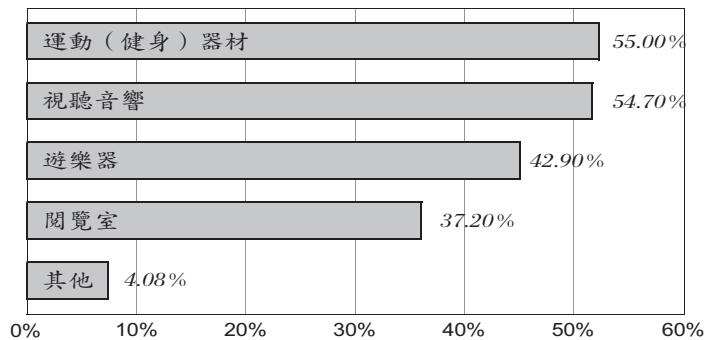
進一步瞭解受訪者對單位生活休閒及康樂設施應改善的原因，逕將統計結果分別列出統計表及繪製分布圖。（如表十一及圖四所示）

表十一 複選題「單位生活休閒及康樂設施應改善」二分法統計表

問 項	個 數	問 項 比 例
視聽音響	491	54.7%
運動（健身）器材	493	55.0%
遊樂器	385	42.9%
閱覽室	334	37.2%
其他	36	4.08%

註：回應百分比 = 回應個數 ÷ 回應總個數。

圖四 複選題「單位生活休閒及康樂設施應改善」分布圖



根據表十一的比例顯示，在回應本題問項中，有 55.0% 的比率認為單位應改善運動（健身）器材，其次有 54.7% 的志願役士兵認為可改善視聽音響等設施。

(三)「服役後未選擇繼續留營原因」部分

複選題「服役後未選擇繼續留營原因」

之選項區分為薪資太少、升遷與進修機會限制、生活設施欠佳、內部管理規範過嚴、生涯期望落差及其他等六項，為能進一步瞭解受訪者對服役後未選擇繼續留營原因，逕將統計結果分別列出統計表及繪製分布圖。

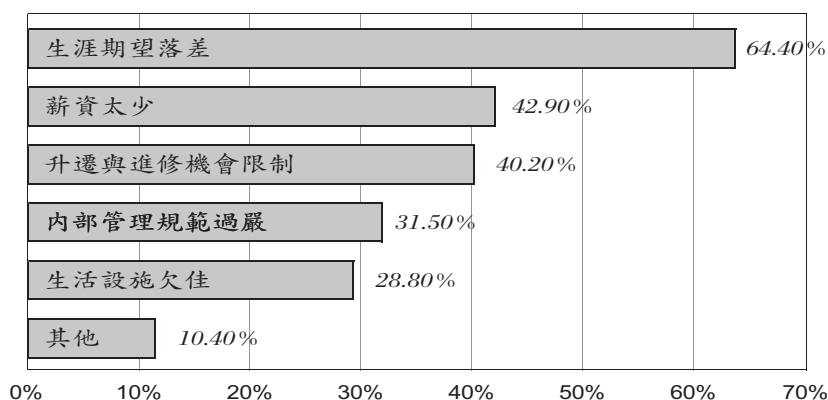
（如表十二及圖五所示）

表十二 複選題「服役後未選擇繼續留營原因」二分法統計表

問 題 選 項	個 數	問 項 比 例
生涯期望落差	583	64.4%
薪資太少	388	42.9%
升遷與進修機會限制	364	40.2%
內部管理規範過嚴	285	31.5%
生活設施欠佳	261	28.8%
其他	94	10.4%

註：回應百分比 = 回應個數 ÷ 回應總個數。

圖五 複選題「服役後未選擇繼續留營原因」分布圖



依表十二的比例顯示，有 64.4% 的比率認為不繼續留營的原因為「生涯期望落差」，即可能表示志願役士兵在轉服或入營前獲得資訊與入營後，所得到的幹部管教、人員管理、工作型態、分派地點、生活設施等均有相當落差，致使留營意願大幅降低。

其次有 42.9% 比率的人員是因為「薪資太少」，有 40.2% 比率為「升遷與進修機會限制」因素，其可能原因茲分述如下：

1. 志願役士兵的薪資水準，以上兵 30,625 元而言，較經濟部於 97 年 6 月公布各行業受雇員工平均工資 33,953 元，少 3,328 元，而以一兵的 29,195 元，則少了 4,758 元，若以二兵的 27,775 元，則少 6178 元。整體而言，志願役士兵之薪資水準平均較各行業受雇員工平均工資少 4,754 元，顯示志願役士兵的薪資水準尚有調整空間。
2. 依受訪者基本資料次數分配統計結果來看，本軍志願役士兵學歷在高中以下者，占 63.31%，顯示有逾六成人員學歷係停留在高（國）中階段，換言之，志願役士兵對未來繼續完成學業係屬個人生涯規劃之需求。因此，單位之工作型態、生活管

理、訓練期程等相關實施作法，將影響志願役士兵進修管道及升遷，致使志願役士兵因升遷與進修機會限制而未選擇繼續留營之意願。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 志願役士兵整體滿意度達七成五

整體滿意度係涵蓋志願役士兵對內部管理、單位訓練、工作執行管理、同袍相處、人事作業暨升遷作業等相關問項之滿意程度的總合。換言之，整體滿意度亦能反應目前服務於各單位中，志願役士兵對從事現有之工作的滿意度。根據前述研究結果，持滿意觀點的志願役士兵占 75.3%，整體顯示本軍志願役士兵，對目前單位的工作暨訓練管理、同袍相處、人事暨升遷作業等整體滿意度達 75.3%。

(二) 近九成人員認為每天上下班很重要

根據研究分析結果顯示，有近九成的志願役士兵認為「每天上下班很重要」，因現行女性官、士結婚後，可以每日通勤之作



法，影響目前服役志願役士兵之觀感，而且為能擁有較多個人時間與空間，以及增加進修機會，致使大多數人員對此問項係抱持高度認同感。

(三)服務於部隊單位人員之滿意度最低

服務單位與構面因素均呈現顯著差異，即服務單位不同之志願役士兵對兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素亦有不同之滿意度。另透過多重比較法分析顯示，無論是兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素，服務於部隊單位之志願役士兵滿意度均是表現最低，主要係因部隊單位的訓練形式、工作內容、內部管理模式等均較一般機關、廠庫、學校單位為重，以士兵立場而言，在部隊單位需配合演習、基地、操演、戰備等任務不同而實施休假管制、專精訓練、戰備操演等多重工作，致使服務於部隊單位的志願役士兵之滿意度較低，甚至影響留營服務的意願。

(四)年資愈高滿意度愈低

志願役士兵服務年資愈久對兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等構面因素的滿意度則愈低，其原因可能在於年資較久之志願役士兵對單位任務繁多、工作時間過長、未依三安政策派職等因素，致使個人對單位產生滿意度比新進人員為低之情事。

(五)近七成因生涯期望落差未選擇繼續留營

目前在營之志願役士兵中，有占 64.4% 的比率認為會因「生涯期望落差」而選擇不繼續留營，即可能表示志願役士兵在轉服或入營前，獲得資訊與入營後所得到的幹部管教、人員管理、工作型態、分派地點、生活設施等均有相當落差，致使留營意願大幅降低。

(六)屬於戰鬥兵科之志願役士兵滿意度最低

兵科屬性與構面因素均呈現顯著差異，

即志願役士兵之兵科屬性不同對兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素之看法則有不同滿意度的呈現，其中除兩性管理是以戰鬥支援屬性之志願役士兵的滿意度最低外，另有關內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素，均是以戰鬥屬性之志願役士兵的滿意度表現為最低。

(七)未役青年與在營轉服對繼續留營的意願較高

招募來源與構面因素之關係，除與兩性管理無顯著差異外，與內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素均呈現顯著差異，即表示招募來源的不同對內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等因素之滿意度會呈現不同的看法，而對兩性管理則不會呈現差異性的滿意度。另針對有顯著差異之因素進行多重比較法分析，其結果顯示在內部管理、工作暨訓練管理部分，以在營轉服志願役士兵之滿意度較高，至於留營服務部分，則以未役青年有意願以軍職為留營服務考量者居多，反觀以新訓中心招募服務之志願役士兵以軍職為留營服務者的比例最低。其原因可能係在營轉服之士兵對單位熟悉及適應度較高，直接影響留營意願，而未役青年則可能因社會職場就業機會較少、工作性質單純等因素所致。

(八)逾五成人員認為寢室應改為四至六人房及增設空調

志願役士兵認為寢室通鋪應調整為 4-6 人房者，占 53.60%。由此得知，目前在營之志願役士兵中，有逾半數的人員可能認為欲讓士兵專心於工作之上，適時改善寢室設備等生活設施，將有助於提昇單位士兵工作士氣及向心力。

(九)逾四成人員認為薪資太少及升遷進修受限，影響留營意願

根據複選題的統計分析結果，影響留營意願之因素除生涯期望落差外，另有

42.90% 的人員認為薪資太少，以及有 40.20% 的人員認為升遷與進修受到限制，茲將可能考量因素分述如后：

1. 整體而言，志願役士兵的平均薪資 29,198 元，較經濟部公布各行業受雇員工平均工資 33,953 元，少 4,755 元，顯示志願役士兵的薪資水準尚有調整空間，其調整幅度為 14%。
2. 依受訪者基本資料次數分配統計結果來看，本軍志願役士兵學歷在高中以下者，占 63.31%，顯示有逾六成人員學歷係停留在高（國）中階段，換言之，志願役士兵對未來繼續完成學業係屬個人生涯規劃之需求。

二、建議

(一)完備生涯規劃，強化招募宣導，降低生涯期望落差

本研究所提留營服務之意涵，係指志願役士兵在營發展（包含晉陞士官或繼續留營服務等）之整體規劃，其重要程度係每位官、士、兵所重視，為能有效達到全募兵制之政策指導，建議落實生涯規劃作為，如健全整體人事暨升遷管理作業、建立輔導證照取得機制、規劃不適任人員退場機制等，以降低其生涯期望落差。另根據生涯期望落差偏高之情形而言，顯示志願役士兵對招募時，所獲得資訊與入營服務後，實際現況差異甚大，如休假、個人時間、衛哨值勤等管理，因此，為能適時降低人員期望落差，建議招募宣導透明化，以實際現況實施招募作為，降低士兵情緒起伏，以避免造成單位困擾。

(二)全面檢討待遇暨升遷進修作為，提高留營比率

從志願役士兵學歷在高中以下占

63.31% 的角度來看，為能落實國軍「質精、量適、戰力強」之目標，建議全面檢討開放終身學習實施作為。另有關薪資水準部分，志願役士兵平均薪資與經濟部公布受雇員工平均工資分配比為 0.86：1，建議志願役士兵之薪資調整幅度能以「與平均工資之分配比」為考量進行調整，以提高士兵留營意願。

(三)落實眷住地派職，檢討外宿作法，激勵官兵士氣

從近九成的志願役士兵認同，每日上下班之重要性的看法時，可以清楚得知上下班制度的推行是未來本軍部隊主要人力的期望。因此，結合國軍推動兩性平等的政策指導，以及提高本軍官兵士氣，建議仿照三安政策模式，採眷住地派職，且實施每日外宿作法，俾利激勵人員士氣。

(四)增設康樂生活設施，提昇工作效能

配合未來志願役士兵單位成立之政策實施，建議完成本軍基層單位之康樂器材及生活設備（包含空調設施、寢室調整四 - 六人房、基本家電用品、健身器材等）建案，其用意在於鼓勵增加志願役士兵在營期間的休閒活動外，亦可提昇志願役士兵的工作效能。

(五)掌握在營及未役青年入營服務，提高招募成效

根據研究結果顯示，透過未役青年或在營轉服招募來源的人員對繼續留營的意願較高，由此可見，除對於在營服役之士兵轉服的意願應加強說明外，亦應對未役青年加強宣導其權益與福利，以提昇入營之意願。

(六)根據單位特性，增加部隊福利，提昇基層單位士氣

有鑑於部隊單位之演習、戰備、基地訓練等任務執行較機關、學校、廠庫等單位繁重，且任務執行時間較長，因此往往造成士



兵工作壓力的累積，為能適時減輕任務帶來的壓力及提昇工作士氣，建議增加部隊單位之福利政策，如增列部隊加給、職務官舍分配應以部隊同仁為優先考量等。

參考文獻

中文部分

1. 林冠琦，2005，我國兵役制度興革之探討，國立中山大學社會科學院高階公共政策碩士學程碩士在職專班碩士論文。
2. 岳瑞鳴，2005，我國現行兵役制度之研究，佛光大學政治學研究所未出版碩士論文。
3. 李昊陞，1995，世界各主要國家兵役制度之比較，役政特刊，第5期，頁91-112。
4. 高秀梅，2000，我國採行募兵制度之研究，政治作戰學校政治研究所未出版碩士論文。
5. 黃仁廣，2006，我國實施擴大募兵制度之研究—以國防人力資源管理觀點評析，國立東華大學公共行政研究所未出版碩士論文。
6. 許士軍，1990，管理學，初版，台北：東華書局。
7. 楊益民，2001，國民小學教師工作滿意度之研究，國立台南師範學院。
8. 劉爾榮，2004，國軍志願役士兵投考因素對人力召募策略之研究—以海軍志願役士兵為例，私立義守大學管理研究所未出版碩士論文。
9. 譚傳毅，1998，戰爭與國防，台北：時英出版社。
10. 譚傳毅，1998，我國現行兵役制度對國防思想之影響，軍事社會科學半年刊，第2期，頁109-139。
11. 顧傳型，1982，兵役理論與實務，台北：三民書局。
12. 顧儀文，1990，國防兵役論叢選集，台北：黎

明文化事業公司。

13. 盧美月，1998，大陸台商企業經理人工作滿意度之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

英文部分

1. Adams, J. S. 1963. Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (2) : 424-436.
2. Cranny C. J., P. C. Smith, and E. F. Stone, 1992, Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance, New York, Lexington Books.
3. Herzberg, F., 1959, Job Attitudes: Review of Research and Opinion, Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
4. Hoppock, R. 1935. Job satisfaction. New York : Harper & Brothers Publishers: 29-40.
5. Robbins, S.P., 1996. Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, New Jersey : Prentice Hall Inc.

作者簡介



楊志清中校，

陸軍司令部主計處
統計組財參官，國
防管理學院正八十
一年班、淡江大學
統計研究所碩士、

中央大學統計研究所博士班研究生，
曾任預財官、出納官、管分官、統計
官。