



國軍財務人員 工作滿意度對 向心力之影響

◎吳世豫

摘 要

歷年來國軍財務人員對現金管理，薪餉發放，會計稽查等均能秉持政策，貫徹支援三軍之使命，成立至今，對國軍官兵及退伍袍澤有不可磨滅的貢獻。我國為提昇國家競爭力乃著手推動政府再造工程，組織變革對成員而言是一大衝擊，往往使組織成員士氣大受影響，因此，對單位的付出與認同也將產生變化。國軍自 86 年 7 月 1 日起相繼實施「精實案」與「精進案」後，妥善的人力資源規劃與運用是現階段重要的課題，由於，軍事單位對組織成員在向心力方面鮮少作過調查，如透過相關研究調查將可了解成員對組織的向心力以及其內心真正的想法。

關鍵詞：國軍財務人員、滿意度、向心力。

壹、緒 論

一、研究背景

國軍財務單位係針對國軍組織與特性，擷取美軍財務制度精華，嚴密國軍現金管理功能，統籌收付靈活調度，核實國防經費之支付，加強財務管理效能，以「薪俸發放、業務費支付」為主要目的業務，輔以現金出納、帳務等業務，貫徹支援三軍指示與「追求更好」為服務目標，並為三軍各級指揮官分擔財務責任，成立至今，對國軍官兵及退伍袍澤有不可磨滅的貢獻（王漢鑫，2006）。

國軍為因應現階段兩岸軍事情勢，確保國家安全，自 86 年 7 月 1 日起實施「精實案」¹。另為貫徹「精兵政策」及落實「國防二法」立法精神，國防組織再次進行組織再造工程，自民國 93 年 1 月 1 日起正式推動國軍「精進案」實施三軍兵力結構調整²。國軍「精實案」與「精進案」為邁向現代化的決定性作為，其精神是以組織精簡，提昇效率、充實戰力為目標。

組織變革對成員而言是一大衝擊，往往使組織成員士氣大受影響，成員對組織的忠誠度也開始瓦解，因此，對單位的付出與認同也將產生影響（劉正中，2005）。面對逾十年來之國防組織

變革，國防部所屬機關單位之異動及業務歸屬已大幅度變更，現今「財務」任務特性，除具有一般專業特質外，並應包含主動積極之行爲規範及勇於突破之思維，開創新財務之願景。財務工作需要一個優秀且企圖心旺盛的團隊協力奉獻，並能凝聚組織的向心力，推展激發自我的認同感，產生主動、積極及具競爭力的工作態度（王吉麟，2006）。

二、研究動機

國軍實施「精實案」與「精進案」迄今已逾十年，唯此政策以裁員爲目的，對人員心理上的想法並未深入了解。我國人事制度的改革，很少觸及公部門人員的工作態度與士氣問題，以致於受到忽視。影響員工工作態度涉及很多因素，若一味從事偏重法令措施或組織形式變革，而未考慮這些變項，則最後可能造成績效無法提升的反效果。因此，國軍在實施組織變革時，有必要瞭解組織成員在工作上的滿意程度。此爲本研究動機之一。

國軍制度體系設計之良窳攸關國家安全與建軍備戰之正常推展，在「精實案」與「精進案」相繼實施後，妥善的人力資源運用是現階段重要的課題，而成員對組織的向心，亦有助於組織任務的達成，惟軍隊對組織成員在向心力方面的反映特徵鮮少作過調查，如透過相關研究調查將有助於了解成員對組織的向心力，此爲本研究動機之二。

國軍組織變革實施後人員漸次精簡，但原來的業務職掌都在，都要遂行，如果部門主管沒有做好規劃，所面臨的即是參謀的抱怨與消極抵

抗，更遑論領導統御與向心力？文獻上（如楊逸民，2000；黃韻璇，2002；陳昭儒，2003；巫嘉玲，2004）指出組織成員擁有高程度的工作滿足，在工作上會較積極，並會增強其對組織的向心力。基此，本研究以國軍財務人員爲例，來探討該等人員對工作滿意度與向心力間之關係，此爲本研究動機之三。

三、研究目的

基於上述的研究背景與動機，本研究乃提出「國軍財務人員工作滿意度與向心力關係之研究」旨在探討國軍財務同仁的工作滿足與向心力間彼此關聯性之影響，以提供決策階層參考，本研究有下列三項研究目的：

- (一)探討國軍財務人員工作滿意狀況。
- (二)探討國軍財務人員向心力狀況。
- (三)探討國軍財務人員工作滿意對向心力之影響。

貳、文獻探討

一、工作滿足

工作滿足（Job Satisfaction）始於 Hoppock（1935）發表的「工作滿足」一書，Hoppock 認爲工作滿足是工作者的生理及心理二方面對於環境的滿意感受。工作滿足的理論爲數衆多，Koopmanlwema 在 1984 年將工作滿足理論進行整理，並區分成需求層級理論（Need Hierarchy Theory）、激勵保健理論（Motivation Hygiene Theory）、公平理論（Equity Theory）及期望理



論 (Expectancy Theory) 等四種型態 (田宜文, 2006)。

有關工作滿足的定義相當多, 一般說來可以歸納為三類 (孫進發, 2004): (一)綜合性定義 (overall satisfaction): 工作者能將不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡, 以形成集體的滿足; (二)差距性定義 (exception discrepancy): 將滿足的程度視為「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」。差距愈小, 滿足程度愈大; (三)參考架構說 (frame of reference): 學者認為, 影響人們態度及行為的最重要因素, 是對於組織或工作情況客觀特徵的主觀知覺與解釋並受個人自我參考架構的影響。

二、忠誠度

學者 Porter et.al. (1974) 定義組織忠誠度為: 「個人對一個特定組織之認同與投入的相對強度」, 可經由以下三個構面加以描述: (一)價值忠誠; (二)努力忠誠; (三)留職忠誠。Staw (1977) 將忠誠度分為「態度性忠誠」(attitudinal commitment) 與「行為性忠誠」(behavior commitment) 兩類。Peter Adler 認為, 當組織成員對組織產生忠誠度時會有以下的表現 (李郁菁, 2000): (一)感覺與群體是一體的; (二)對於群體有種歸屬感; (三)強烈想要成為群體的一部份; (四)想要貢獻自我心力; (五)遵守組織的規定與領導。

王誕生 (2000) 指出: 如何贏得員工的忠誠度, 可分為六個部分: (一)兼顧工作與生活需求的平衡; (二)發展互信; (三)建立願景; (四)建立夥伴關係; (五)提供成長機會; (六)給予應得的權利。

參、研究假說與研究方法

一、研究假說

群體組織強調成員對組織的向心, 其結果影響到群體的表現與成員的投入程度。文獻上 (如; 白榮裕, 1996; 黃晶瑩等, 1996; Hill & Jones, 1998; 王誕生, 2000; 李冠儀, 2000; 黃韻璇, 2002; 巫嘉玲, 2004; 黃瓊玉, 2005) 指出: 員工工作滿足感高時通常會更加努力工作, 使組織更有績效且能主動配合組織目標的完成, 因此, 組織必須創造出有利於員工工作滿意的情境, 才能留住人才, 共創雙贏。本研究為探究瞭解國軍財務人員在工作滿意方面是否對向心力有所差異, 因此, 設立對立假說 H1, 以探討工作滿意度是否會影響其向心力。

H1: 員工工作滿意度會影響其向心力。

二、研究對象與資料來源

本研究對國軍財務人員進行問卷。研究採便利抽樣方式共計發出問卷 180 份, 經回收 175 份, 剔除無效問卷 3 份後有效問卷為 172 份。

在 172 樣本中男性有 143 人 (佔 83.14%), 女性 29 人 (16.86%)。在樣本年齡層方面 30 歲以下有 79 人 (45.93%), 31-39 歲有 64 人 (37.21%), 40 歲以上有 29 人 (16.86%)。階級方面為上尉最多佔 33.72%, 最少為中、少尉佔 20.35%。另外在服務年資方面以 15 年以上者佔 23.26% 最少。未婚人數較已婚人數所佔比率多 12%。在最高教育程度方面專科人數佔 53.49%, 碩士以上人數僅佔 11.05%。最高軍事學資中屬正規班者佔 61.05% 最高, 屬指參班以上者僅 5.23%。在職務方面非主官 (管) 者佔 82.56%。

三、變數操作性定義

本研究採用問卷調查的方法蒐集相關研究變項，問卷區分三部份；第一部份為國軍財務人員的背景變項，第二部份為工作滿意的調查，第三部份為向心力的調查。本研究之主要人口統計變項包括性別、年齡、階級、服務年資、婚姻、最高教育程度、最高軍事學資、職務。變數操作型定義分述如下：

(一)背景變數

- 1.性別變項：性別 = 1 if 女性，= 0 if 男性。
- 2.年齡：區分為 30 歲以下、30-39 歲、40 歲以上三類。
- 3.階級：分為中校以上、少校、上尉、中尉以下四類別。
- 4.服務年資：區分為 0-7 年、8-14 年、15 年以上三種類別。
- 5.婚姻：分為已婚、未婚二類。
- 6.最高教育程度：區分為專科、學士、碩士以上三類。
- 7.最高軍事學資：分為學生班、正規班、指參班以上三類。
- 8.職務：區分為主官（管）、非主官（管）二類別。

(二)工作滿意

採 Likert 五點尺度衡量，從 1~5 分別為：1 是「非常不同意」；2 是「不同意」；3 是「普通」；4 是「同意」；5 是「非常同意」。「工作滿意」構面原有 14 題，其中第 10 題因素負荷量未達 0.5 予以刪除後，第二次因素分析萃取了 3 個成分，其中第 3 個成分經信度分析，其 Cronbach's

α 係數未達 0.7，將之刪除較為適宜，剩下 2 個成分，分別命名為「工作成就感」與「工作環境滿意度」，其中工作成就感 5 題，工作環境滿意度 5 題。

(三)向心力程度

向心力衡量方式亦採 Likert 五點尺度，1 是「非常不同意」；5 是「非常同意」。「向心力」構面共有 11 題，經因素分析後，僅萃取了 1 個成分，並命名為「組織忠誠度」。

四、研究設計與資料分析方法

本研究之問卷內容是依據研究目的與參考相關文獻後，選取設立適當的問項，經請相關人員提供意見後，就衡量項目的適切性進行討論，完成問卷內容的設計。問卷回收整理後，經檢測各構面因素負荷量介於 0.51 至 0.85 之間，另外，進行 Cronbach's α 係數分析，信度介於 0.83 至 0.91 之間。

本研究分析主要包括三部份：(一)探討不同背景之國軍財務人員其對工作滿意之差異性；(二)探討不同背景之國軍財務人員其對向心力之差異性；(三)探討不同背景國軍財務人員的工作滿意程度對向心力程度是否有顯著的差異。研究中以變異數分析方法與 Scheffe 方法，探討目的一及目的二。另目的三（即假說 H1）以複迴歸方法分析，其中以「向心力」為依變數，解釋變項包括「性別」、「工作成就感」、「工作環境滿意度」等三個變項。

肆、實證結果與分析



一、敘述性統計與相關分析

本研究調查的樣本數為 172。在工作環境方面共有兩個變項，其中在「工作成就感」變項上，平均值為 3.34，標準差 0.64，而在「工作環境滿意度」變項上，平均值為 2.97，標準差 0.78。另外，在向心力的調查方面，經因素分析後，僅獲得一個變項，命名為「組織忠誠度」其平均值為 3.64，標準差 0.58。

經彙整各變數的相關情形後，發現在向心力構面與工作滿意構面呈現顯著正相關。由相關分析結果顯示，組織忠誠度與工作成就感（相關係數 = 0.670， $P = 0.000$ ）、工作環境滿意度（相關係數 = 0.511， $P = 0.000$ ）均呈顯著正相關，此結果顯示，對工作環境滿意度愈高者通常對組織較忠誠。

二、國軍財務人員對工作滿意的分析

在「工作滿意」構面中的「工作成就感」方面各項目的滿意程度介於「普通」到「同意」之間。另外在「工作環境滿意度」方面其滿意程度介於「不同意」到「同意」之間。

為明瞭不同人口統計變項對「工作滿意」之差異程度，分別針對「工作滿意」的各變項執行單因子變異量分析，利用 one-way ANOVA 與 Scheffe 事後多重比較檢定。在檢測後發現在「工作環境滿意度」方面「非主官（管）」人員（平均數為 3.028）顯著高於「主官（管）」人員（平均數為 2.720），其原因可能為「主官（管）」人員，所負責的層面較廣，項目較雜，責任較重，故較不易獲得滿意。

其他在性別、年齡、階級、服務年資、婚姻、最高教育程度、最高軍事學資等七項不同背

景變項檢測方面，均未發現有顯著的差異，即表示不同的性別、年齡、階級、服務年資、婚姻、最高教育程度、最高軍事學資等並不會影響工作滿意的程度。

三、國軍財務人員對向心力的分析

由研究發現受訪者在「組織忠誠度」各項目之平均分數介於 3.48~3.92 之間，亦即其向心力程度介於「普通」與「同意」之間。

本研究利用不同背景變項對「向心力」各構面執行單因子變異量分析，並利用 one-way ANOVA 與 Scheffe 事後多重比較來進行檢定。研究發現，女性對組織的忠誠度（平均數為 3.872）較男性（平均數為 3.591）為高，並呈現顯著的差異（ $\alpha = 0.05$ ）。

其他在年齡、階級、服務年資、婚姻、最高教育程度、最高軍事學資、職務等七種不同背景變項下，均未發現有顯著的差異，亦即此七種背景變項的不同並不會影響其對組織的向心力。

四、工作滿意與向心力間之關係

研究中以「組織忠誠度」為依變項，執行單變量分析時發現性別的不同對組織向心力有顯著的差異，因此解釋變項除了「工作成就感」與「工作環境滿意度」外，還納入了「性別」項目，作為解釋變項並建立迴歸分析模式。

以「組織忠誠度」為依變數的迴歸模式之解釋力 0.474（Adj R^2 ）模式具顯著解釋能力（ $F = 52.343$ ， $P = 0.000$ ）。「工作成就感」與「組織忠誠度」成顯著正相關（ $t = 7.839$ ， $P = 0.000$ ），亦即表示當國軍財務人員對所從事的工作感覺成就感愈高時，其對組織的忠誠度亦隨之提高。另外在「工作環境滿意度」與「組織忠誠度」方面

亦成顯著正相關 ($t = 1.737$, $P = 0.000$)，此即表示當國軍財務人員對工作環境的滿意度愈高時，其對組織的忠誠度也相對提高。

本研究在組織忠誠度模式中，工作成就感的迴歸係數為 0.522 ($P = 0.000$)，工作環境滿意度的迴歸係數為 0.010 ($P = 0.084$)，以上結果顯示，國軍財務人員對工作的滿意程度愈高其對組織的向心力也愈高，亦即國軍財務人員對工作的滿意程度會影響其對組織的向心力，此一結果，支持本研究 H1 假說。

伍、結論與建議

一、研究結論

國軍負有保國衛民之重責大任，其任務之達成，端賴成員對組織之忠誠。依 De Vries et al. 指出：當組織只將精簡視為一個用來縮減人數的手段時，員工對於企業的忠誠度會消失（丁淑華，2000）。黃營杉（1999）亦指出：AT&T 在 90 年代，每幾年就宣布解僱數千位員工，連續的解僱在員工間引起恐懼與不安，降低對公司的忠誠及打擊他們的士氣。基於上述原因，本研究興趣於國軍人員在組織變革實施後的工作滿意程度與向心力狀況。

本研究在工作滿意的「工作成就感」構面方面的平均值是 3.34，而「工作環境滿意度」構面的平均值為 2.97，其中題項 12「我對於升遷考核制度感到滿意」獲得 2.74 的平均分數，因平均分數低於 3 表示對升遷考核制度並不是很滿意。由調查結果，得知受測人員在工作上獲得的成就感以及工作環境的滿意度不是很高。而在向心力構面方面「組織忠誠度」的平均值為 3.64，

此表示成員對組織的向心力普通。

本研究採用 One-Way ANOVA 及 Scheffe 檢定，發現性別的不同，會影響其對組織的向心力。遂將性別以複迴歸模式分析其與向心力的關係，進一步發現，女性比男性顯著具有較高的組織忠誠度，其原因可能為女性所處的軍中職場與男性平等，且各項福利措施又非常優渥，因此，無形中具有好感，投射到對組織的忠誠度上。

此外，為瞭解工作的滿意程度是否會影響其向心力，所以，進行複迴歸模式分析彼此間的關係，研究結果指出當國軍財務人員對工作的滿意度愈高時，其對組織的向心力也提高。本人（吳世豫，2004）曾對榮民調查研究，結果也指出當榮民對福利措施的滿意度愈高時，其對國家與政府的向心力均會提高。

二、建議

（一）對政策單位建議

1. 研究發現目前國軍人員對於工作成就感與工作環境的滿意度不是很高，由於調查發現工作成就感與工作環境滿意度愈高對組織的忠誠度會提高，因此，為要提高成員的向心力，便需從提高其工作成就感與工作環境滿意度著手，其方式如建立願景、提供成長與進修機會以及公正的陞遷制度，此外，在工作場所及環境方面則須簡化流程、改善工作負擔並實施證照培訓和輔導轉業以及良好的退撫制度等。
2. 工作滿足的內容包含了實質面與心靈面，由本研究的調查結果顯示單位組織在對成員的心靈慰藉與實質關懷上仍有空間需要去改善，因此，未來國軍組織除要加強重視比較疏忽的層面外，主管階層也應更努



力去瞭解並改善與成員間之密切關係，並給予多方的關懷，建立良好的夥伴關係與互信互賴的基礎，以提昇其向心力，進而支持組織的目標與願景。

- 3.由於以往鮮少有軍隊組織成員的向心力研究調查，因此，對所屬人員情緒的掌控較為不易，所以，在這方面的研究有必要作更深入、擴大的調查，此外，亦可商請公正獨立的研究機構予以協助調查，如此才能真正的瞭解軍人的內心想法。

(二)對後續研究者建議

- 1.本研究結果顯示國軍財務人員在工作方面的滿意程度會影響其向心力的程度，然本研究的焦點，僅在於工作滿足的探討，並未觸及其他可能的影響因素，未來的研究可以較完整的探討影響國軍財務人員向心力的因素。
- 2.在工作滿意方面本研究採 Likert 五尺度，經調查其平均數介於 2.97~3.34 之間，表示國軍財務人員對現在在工作上的滿意程度並不是很高，此將可能影響到組織的績效、目標、願景，單位應予重視。由於以往文獻並未有類似的發現提出，因此值得後續研究者進一步探討。
- 3.本研究僅針對國軍財務人員進行向心力的研究，後續研究者可針對其他行業、族群進行類似探討，將可擴充此一學術的領域。

參考文獻

- 1.丁淑華，「民營化變革認知與離職意願關係之研究—以中華電信員工為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2000。
- 2.王吉麟，國軍主財業務之核心價值，P4-P13，台北：主計季刊第 312 期，2006 年 4 月。
- 3.王漢鑫，以知識管理提昇顧客對財務單位滿意度，P49-P55，台北：主計季刊第 312 期，2006 年 4 月。
- 4.王誕生，贏得員工忠誠度，保有企業競爭優勢，P86-P88，台北：管理雜誌第 308 期，2000 年 2 月。
- 5.田宜文，「員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究—以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文，2006。
- 6.白榮裕，「組織忠誠度與員工工作滿足感之研究—以臺灣省自來水公司為對象之實證研究」，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，1996。
- 7.巫嘉玲，「台北市咖啡連鎖店兼職人員工作表現與工作滿足之相關研究」，中國文化大學生活應用科學研究所碩士論文，2004。
- 8.李郁菁，「影響虛擬社群成員忠誠度產生之因素探討」，國立中山大學資訊管理研究所碩士論文，2000。
- 9.李冠儀，國小教師對學校組織氣氛知覺、工作價值觀與專業承諾之相關。國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，1990。
- 10.吳世豫，榮民福利滿意度與向心力關係之研究，國防大學國防管理學院資源管理研究所碩士論文，2004。
- 11.孫進發，「員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司

- 為例」，長榮大學經營管理研究所碩士論文，2004。
- 12.陳昭儒，「工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究—以某鋼鐵公司 KT 廠為例」，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，2003。
- 13.黃晶瑩、巫姿瑩，基層農會推廣人員工作價值觀、工作特性與工作投入關係之研究 45(3)，99-111，台北：農林學報，1996。
- 14.黃營杉，「策略管理」，台北：華泰文化事業公司，1999。
- 15.黃韻璇，「產業組織提供托育服務對員工工作與家庭生活感受、生活滿足、組織認同之影響」，國立中正大學社會福利研究所碩士論文，2002。
- 16.黃瓊玉，「師徒功能認知、工作滿足與組織公民行為關聯性之研究」，中原大學企業管理學系碩士論文，2005。
- 17.楊逸民，「資訊化組織員工人際關係網路對工作滿足與組織承諾的影響—與科層式組織之比較」，元智大學資訊社會研究所碩士論文，2000。
- 18.劉正中，「國軍主財人員在組織變革下對終身學習及生涯規劃之研究」，大葉大學事業經營研究所碩士論文，2005。
- 19.<http://seehifayay.com/matr/show.php.id=247>「國軍精實案執行概況」。
- 20.<http://www.youth.com.tw/Joanna/Military/Ma3.04.12-c.htm>「國軍精進案將逐步實施」。
- Houghton Mifflin Company,1998.
- 2.Hoppock, R., Job Satisfaction, New York: Harper & Row,1935.
- 3.Porter, L. w., R. M. Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, Organizational commitment, job satisfaction and turnover amount psychiatric technicians. 59(5), 603-609, Journal of Applied Psychology, 1974.
- 4.Staw, B. M., "Two Side of Commitment, Paper Presented at The National Academy of Management", Orlando, Florida,1977.

註 釋

- 1.<http://seehifayay.com/matr/show.php.id=247>。
- 2.<http://www.youth.com.tw/Joanna/Military/Ma3.04.12-c.htm>。

作者簡介



吳世豫中校，原為國軍雲林財務組副組長，目前已退伍，國防管理學院 73 年班會計系暨國防大學國防管理學院資源管理研究所 93 年班畢業。曾任預算財務官、財務參謀官、課長、科長。發表文章：榮民福利滿意度與向心力關係之研究（主計季刊第 311 期）。

英文部分

- 1.Hill, C. W. and G. R. Jones, Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 4th edition ,