



因應募兵時期士兵工作滿意度研究 ——以陸軍志願士兵為例

作者簡介



楊志清中校，國防管理學院35期、淡江大學應用統計研究所碩士；曾任預算官、主參官、科長等職，現任職於陸軍司令部主計處。



郭國誠少將，國防管理學院66年班、淡大管理科學研究所碩士、英國愛丁堡大學商學系博士；曾任隊長、組長、處長、副院長等職，現任職於陸軍司令部主計處。

提要

- 一、近年來，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，在不影響戰備與國家安全前提下，實施兵役制度變革，有助於國軍整體素質之提升。
- 二、研究結果發現：(一)志願士兵之整體滿意度高達七成五；(二)未選擇繼續留營主要因素為生涯期望落差太大；(三)逾四成人員認為薪資太少及升遷進修受限，影響留營意願；(四)近九成的志願士兵認為每天可以上下班很重要；(五)逾五成人員認為寢室應改為4至6人房及增設空調。

關鍵詞：工作滿意度、志願士兵、生涯期望



前言

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，民國92年起並逐步推行募兵制，配合行政院於民國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，加以馬總統英九先生競選政見之一即「4至6年內達到國軍募兵制」，是以志願士兵勢將完全取代義務役士兵兵源，惟對於志願士兵服務情形之瞭解，目前尚未有完整之研究，故宜藉由專題統計分析作為，掌握志願士兵對現行工作與環境之看法與意見，適時提供業管單位精進制度參考，以提升留營意願，精實國防戰力。

有鑑於此，本研究以在營服役之陸軍志願士兵為研究對象，進行研究分析。研究範圍包含志願士兵之整體滿意度，及兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等四個構面，並透過統計方法，分別檢測不同屬性志願士兵之工作滿意度、志願士兵對單位訓練管理之差異認同度、志願士兵對其職業選擇差異認同程度、留

營意願高低差異原因等。

文獻探討

一、工作滿意度定義

工作滿意度的概念是學者Hoppock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^①。Robbins認為工作滿足感是個人在心理和生理上對於環境因素之滿足感受，亦即是對工作情境主觀反應。探究其本質，工作滿意實質上是一種態度的變數，可以被視為員工對於工作相關的各種不連續要素的感受^②。

盧美月將工作滿足歸納成三種定義^③：

(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」^④。許士軍認為工作滿足是「工作者對其工作所具有之感覺 (Feeling) 或情感反應 (Affective Responses)。」而這種

註①：Hoppock, R., Job satisfaction (New York: Harper & Brothers, 1935), pp.29~40.

註②：Robbins, S.P., Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application (Prentice Hall Inc, 1998), pp.42、43.

註③：盧美月，《大陸臺商企業經理人工作滿意度之研究》（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，1998年），頁78。

註④：Porter, L.W. and Lawler, E. E., Managerial Attitudes & Performance (Illinoiss: Homewood Company, 1968)。



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^⑤。

(三)參考架構定義（Frame of Reference）：Smith et al.認為某一個工作情境是否影響工作滿意度，還涉及工作好壞的比較、與他人的比較、個人能力以及過去的經驗等其他許多的因素^⑥。

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.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^⑦。

(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），其中理論內容大致區分需求層次理論（Need Hierarchy Theory）、二因素理論（Two-Factor Theory）、ERG理論（Existence Relatedness and Growth Theory, ERG）、成就動機理論。

(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（Equity Theory）、期望理論（Expectancy Theory）和差距理論（Discrepancy Theory）。

三、工作滿意度量表

學者黃國隆針對常用的工作滿意度量表做一歸納整理，茲分述如下^⑧：

(一)霍柏克量表（The Hoppock Scale）：測量工作者對工作滿意程度，區分對工作喜好程度、工作本身、轉換工作的想法、與他人比較等四類。

(二)工作描述量表（Job Descriptive Index, JDI）：包括工作、同袍、升遷、上司及薪資等五個分量表，每一構面有9至18個題目組成，填答的選項分「是」、「無法決定」、「否」三項，分別給予3分、1分、0分，由得分來分析填答者在各構面的滿意情形，總分則代表整體的工作滿意度，分數越高越滿意。

(三)明尼蘇達滿意問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ）：區分為長式與短式兩種，採用Likert五點量表。長式MSQ：有100題，分為20個分量表，其測量工作滿意的層面包括：活力、薪資、能力可發揮性、獨立性、升遷、公司政策與實作、多樣性、責任、工作環境、社會地位、創造性、工作伙伴、人際關係、保障、認同感、技術、權威、社會服務、道德感以及成就感等面向。短式MSQ：有20個題目，分為3個分量表，分別為內在滿意、外在滿意及一般滿意。一般研究則係認為長式MSQ在問卷之信度和效度上的結果均較短式為佳，故常被使

註⑤：許士軍，《管理學》（臺北：東華，民國79年2月），頁55。

註⑥：Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hulin, C.L., "The measurement of Satisfaction in work and Retirement", (Chicago, Rand McNally, 1969), pp.39.

註⑦：Campbell, J. P., Managerial behavior, performance and effectiveness (New York: McGraw Hill, 1970), pp.74.

註⑧：黃國隆，〈領導方式、工作特性、成就動機、內外控制、專斷性與教師工作滿足的關係〉《政治大學學報》，1982年，頁43。



用。

(四)工作滿意調查量表(The Job Satisfaction Survey, JSS)：此量表與工作描述指標(JDI)具有高度的相關。量表設計內容係將整體工作滿意區分為9個層面，包括薪資、升遷、視導、酬賞、溝通、同袍、工作性質、工作環境等內容。

研究方法

一、研究架構

本研究主要目的在藉由統計分析作為，檢測志願士兵工作滿意度與留營意願相關情形，掌握其現行工作概況，提升留營意願，研究架構如圖一。

二、問卷設計

研究中根據專家學者論述內容完成問卷設計，為使內容更臻周延，符合本軍志願士兵招募所需，先後與志願士兵招募作

業承辦單位進行問卷內容訪談，經彙整專業單位及專家學者意見後辦理問卷內容修訂，最後再將完成修訂之內容與專業單位討論，完成工作滿意度及工作表現問卷。

(一)工作滿意度問卷

本研究係採用李克特綜合尺度(Likert Summated Scale)法^⑨，將工作滿意區分為兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等觀念性構面，計完成18題問項，並加入開放性問題，作為提升滿意度之參考準據。

(二)問卷信度

「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。本研究志願士兵工作滿意度調查問卷之整體信度Cronbach α 值^⑩為0.796，屬於良好之標準。

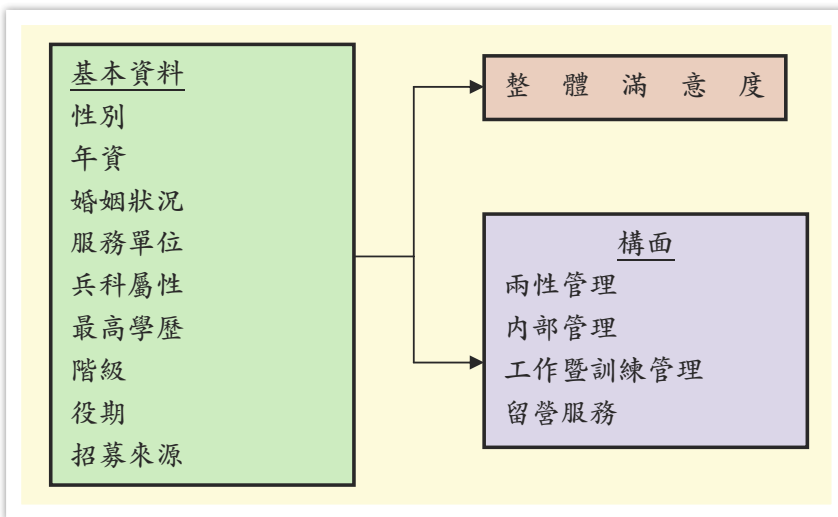
三、問卷回收及基本資料分析

本研究志願士兵工作滿意度問卷共發放950份，回收950份，無效問卷計15份，有效問卷共計935份，有效問卷回收率98.42%（如表一）。

研究分析

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



圖一 研究架構圖

資料來源：作者繪製

註⑨：Likert, R., The Human Organization (New York: McGraw-Hill Book Company, 1967), pp.96.

註⑩：Cronbach, L. J., "Coefficient Alpha and the internal structure of tests", Psychometrika, Vol.16, No.3, 1951, pp.297~334.



表一 志願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%

資料來源：本研究整理

類基準，並分別對整體滿意度及構面因素探討志願士兵的觀感，茲將次數分配統計（如圖二）分述如后：

（一）整體滿意度分布統計

整體滿意度係涵蓋志願士兵對內部管理、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，志願士兵對從事現有之工作的滿意度。依圖二志願士兵對整體滿意度之滿意次數分配統計的結果顯示，持滿意觀點的志願士兵占75.3%，表示本軍志願士兵整體而言，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

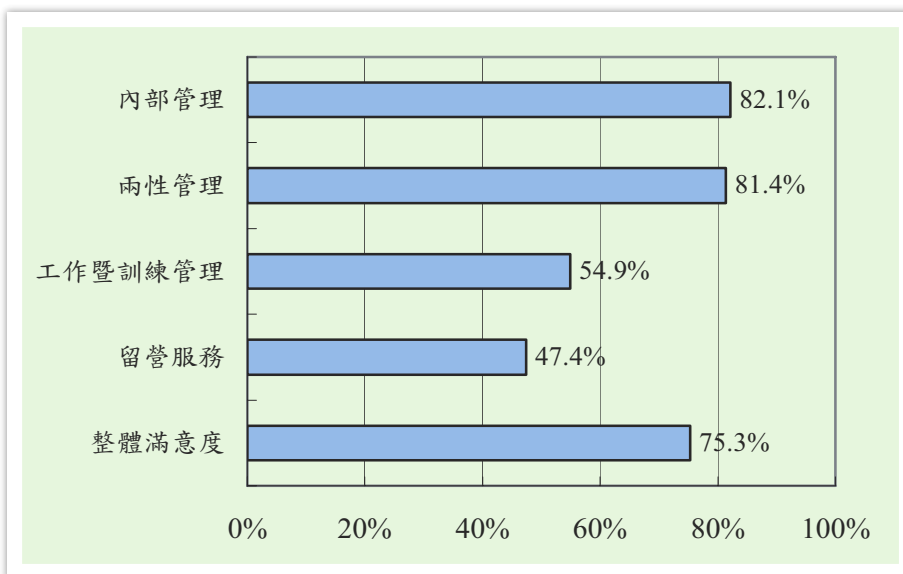
構面因素依問項特性區分兩性管理、內部管理、工作暨訓練管理、留營服務等四部分，根據圖二志願士兵對構面因素之滿意次數分配統計的結果顯示，構面因素中之留營服務的滿意程度占47.4%最低，表示志願士兵在役期服務屆滿後，有意願繼續留營之生涯規劃的意願未達五成。

二、變異數分析

（一）整體滿意度差異分析

本研究依志願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士兵的關係。

從表二的結果顯示，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改變，而服務單位的情形亦同，志願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



圖二 整體及構面因素滿意度分布圖

資料來源：作者繪製



表二 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 /服務單位	組間	7.57	3	5.77***	0.001
	組內	406.63	931		
		總和	414.20	934	

註：*表p-值<0.1；**表p-值<0.05；***表p-值<0.01。

資料來源：本研究整理

滿意度較低。

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（如表三）。

依結果顯示，志願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相對愈低，其原因可能在於年資較久之志願士兵，長期面對人力不足所造成的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。

2.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（如表四）。

依表四的結果顯示，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，在部隊單位須配合



表三 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**	0.013
	組內	407.29	932		
	總和	411.08	934		
內部管理	組間	5.45	2	6.62***	0.001
	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。

資料來源：本研究整理

表四 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	411.08	935		
內部管理	組間	3.95	3	3.18**	0.023
	組內	385.58	932		
	總和	389.53	935		
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	935		
留營服務	組間	17.27	3	5.81***	0.001
	組內	921.87	932		
	總和	939.14	935		

註：*表p-值<0.1；**表p-值<0.05；***表p-值<0.01。

資料來源：本研究整理



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。

3.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（如表五）。

依表五的結果顯示，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，反觀在新訓中心招募服務之志願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。

4.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（如表六）。

依表六的結果顯示，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

表五 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。

資料來源：本研究整理



表六 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	無顯著差異	
內部管理	組間	3.73	2	4.51**	0.011
	組內	385.80	932		
	總和	389.53	934	μ （勤務支援） $>\mu$ （戰鬥支援） $>\mu$ （戰鬥）	
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	μ （勤務支援） $>\mu$ （戰鬥支援） $>\mu$ （戰鬥）	
留營服務	組間	9.88	2	4.95***	0.007
	組內	929.26	932		
	總和	939.14	934	μ （勤務支援） $>\mu$ （戰鬥支援） $>\mu$ （戰鬥）	

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

資料來源：本研究整理

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（如表七及圖三）。

根據表七的比例顯示，志願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，目前在營之志願士兵中，有逾半數的人員對單位之居住環境設施很在意，且希望擁有個人私密空間，值得政策決定者參考。

(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

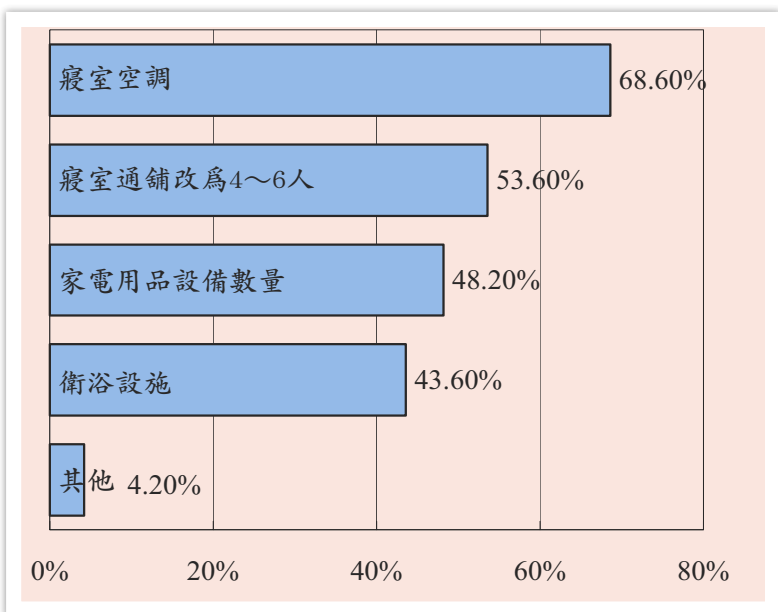


表七 複選題「單位營繕設備應改善」二分法統計表

問 項	個 數	問 項 比 例
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。

資料來源：本研究整理



圖三 複選題「單位營繕設備應改善」分布圖

資料來源：作者繪製

結果分別列出統計表及繪製分布圖（如表八及圖四）。

根據表八的比例顯示，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，茲將統計結果分別列出統計表及繪製分布圖（如表九及圖五）。

依表九的比例顯示，有64.4%的比率認為不繼續留營的原因為「生涯期望落差」，可能係表示志願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。反觀前述整體滿意度75.3%的比例而言，志願士兵對目前服務單位之生活管理與訓練、同袍相處等是抱持著正面的滿意態度，顯示志願士兵雖在入營前後之管理認知產生生涯期望差異，可能與未能選擇服務單位、上下班、進修升遷機會有限、生活設施太差等有關。因此，正面宣導部隊生活管理及訓練成效，以改善志願士兵對部隊觀感的認知及降低生涯期望差距，俾利有效提升志願

士兵留營意願。

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月公布各行業受僱員工平均工資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，則少了

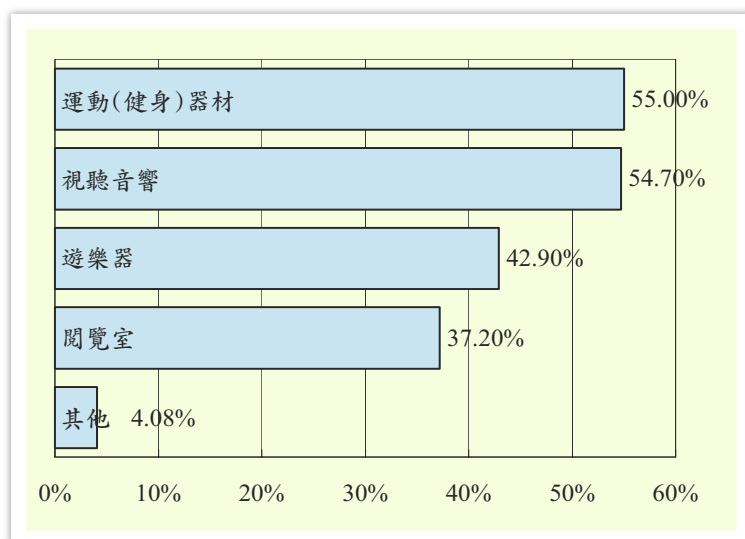


表八 複選題「單位生活休閒及康樂設施應改善」二分法統計表

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。

資料來源：本研究整理



圖四 複選題「單位生活休閒及康樂設施應改善」分布圖

資料來源：作者繪製

6,178元。整體而言，志願士兵之薪資水準平均較各行業受僱員工平均工資少4,755元，顯示志願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，將影響志願士兵進修管道及升遷，致使志願士兵因升遷與進修機會限制而未選擇繼續留營之意願。

結論與建議

志願士兵工作滿意度的高低與否，除關係著本軍戰力的維繫外，更影響國防兵役政策推動的良窳。因此，藉由滿意度調查的實施，深入瞭解目前服務之志願士兵的看法與觀感，作為決策參據。依上述研究分析結果提出結論，並將建議臚列如次。

一、結論

(一)志願士兵整體滿意度達七成五

整體滿意度係涵蓋志願士兵對內部管理、單位訓練、工作執行管理、同袍相處、人事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，持滿意觀點的志願士兵占75.3%，整體顯示本軍志願士兵，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，影響目前服役志願士兵之觀感，而且為能擁有較多個人時間與空間，以及

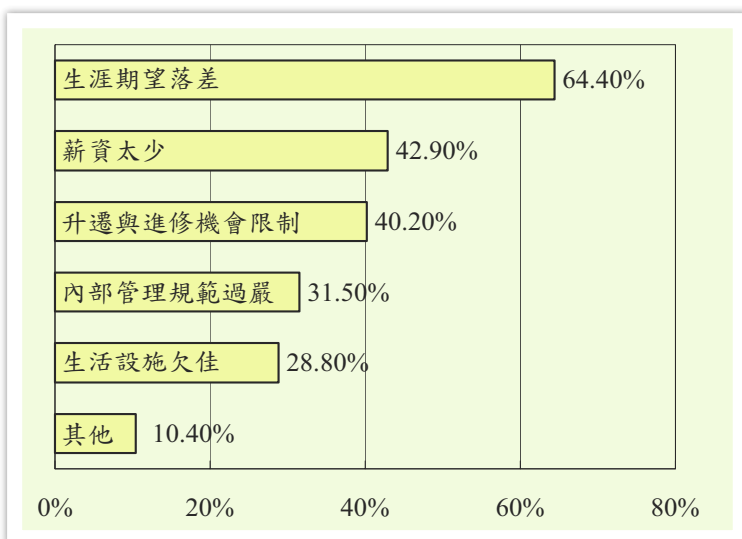


表九 複選題「服役後未選擇繼續留營原因」二分法統計表

問 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。

資料來源：本研究整理



圖五 複選題「服役後未選擇繼續留營原因」分布圖

資料來源：作者繪製

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，在部隊單位須配合演習、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愈低，原因可能在於年資較久之志願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

目前在營志願士兵中，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，反觀在新訓中心招募服務之志願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4至6人房及增設空調

志願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，提供個人私密空間等生活設施，將有助於提升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，志願士兵的平均薪資29,198元，較經濟部公布各行業受僱員工平均工資33,953元，少4,755元，顯示志願士兵薪資水準尚有調整空間，其調整幅度約為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，志願士兵對未來繼續進修有個人生涯規劃之需求。

二、建議

(一)完備生涯規劃，務實招募宣導，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的情形而言，顯示志願士兵對招募時，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，志願士兵平均薪資與經濟部公布受僱員工平均工資分配比為0.86：1，建議志願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，考量實施外宿作法，俾利激勵人員士氣。

(四)增設康樂生活設施，提升工作效能

配合未來志願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4～6人房、基本家電用品、健身器材等）建案，用意在於鼓勵增加志願士兵在營期間的休閒活動外，亦可提升志願士兵的工作效能。

(五)因應募兵政策指導，提升招募成效，強化國軍整體素質

為提升國軍人員整體素質之實際作為，以及因應募兵政策指導，適時調整國軍兵員來源之作法，將成為國軍近期業務推展重點之一。從本研究分析結果顯示未役青年及在營轉服等人員對繼續留營意願較高，可以瞭解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，以提升入營之意願，不僅可以提高招募成效，亦可貫徹未來募兵制之推動。

(六)根據單位特性，增加部隊福利，提升基層單位士氣

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升工作士氣，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。

(七)重視精神教育，精實國防總體戰力

近十年來，中共國防預算逐年以兩位數的比例成長，以提高國防戰力。反觀，我國在整體國防預算獲得有限的條件下，除適時換裝高科技武器裝備外，提高人員素質及向心力亦是刻不容緩。然從研究結果得知，志願士兵服務年資愈長滿意程度相對愈低，顯示志願士兵對單位的認同度可能呈現隨著年資的增加而逐年下降。

因此，為能有效提升志願士兵對部隊的向心力及精神戰力，建議舉辦多元化之精神教育或愛國教育等相關課程，透過「寓教於樂」的教育模式，促使士兵對單位產生高度之認同感，俾利強化整體國防戰力。

收件：98年3月30日

修正：98年4月10日

接受：98年4月13日