

各軍司令部、主計局編輯委員、諮詢委員對50週年的感想、心得及鼓勵

論主計季刊對國防政策之貢獻 ——以「陸軍女性官士兵工作表現 與人力政策之研究」報告解析

✿ 郭國誠

摘 要

適逢主計季刊創刊50週年之際，藉由「陸軍女性官士兵工作表現與人力政策之研究」報告，解析主計季刊推展理論實務研究對於國防政策之貢獻，俾能發揮量化國防資料並闡述分析國軍業務執行之成效。

本文針對陸軍女性官士兵及其單位主官（管）計6,425人實施普查，藉以瞭解單位主官（管）對女性官士兵工作表現滿意度及人力政策看法，作為女性人力進用政策之決策參據。研究分析結果顯示：女性官士兵家庭所得偏低；女性官士兵整體工作表現僅近五成主官（管）表示認同；女性工作表現不如男性；兩性未符合同工同酬原則；女性官士兵離婚（或分居）比例偏高；女性軍官較女性士官兵更有意願調任野戰部隊；女性官士兵應納入外島輪調機制；女性人力適任專長職務以行政後勤職類為

主；招募宣傳與現況存有落差。

壹、緒 論

一、緣起

主計季刊創刊於民國48年12月，發行至今已邁入第50個年頭，是國軍唯一將主財管理實務與學術結合之專刊，期間為配合社會變遷及兵力結構的改變，不斷致力於國防施政、財務管理、組織策略、成本效益、統計分析、管理作為等之推廣，讓主財管理成效更能彰顯於組織內部。僅以衷心慶賀，主計季刊再創輝煌。

統計是數據分析的科學，不僅可以幫助我們提升對各項事物的思維能力，更能強化對常識的判斷力。而主計季刊，刊旨在培養國軍主財人員學術研究風氣，精進國防事務管理、提升資源運用效益，期使實務與理論相結合。本文緣起為調查陸軍女性官士兵工作表現之現況及適任工作職

缺，俾以增進女性官士兵人力資源運用成效。

二、研究動機

綜觀一篇優良的研究報告，在題目訂定時，需結合政府重大施政目標、國防政策及戰訓本務等議題，並利用科學管理之統計方法與技術，以計量方式顯現其成果與現象，分析各項資源結構以及研析未來趨勢，提出資源管理規劃之建議，供決策長官諮詢與執行方案之依據，方可達到「鑑往知來」與「瞻前顧後」之目的。

由於少子化與國內經濟環境變化，國軍兵力結構因應時代的變遷產生巨大的變革，伴隨著這些變化所造成的結果是女性進用人數日益增多。然而女性官士兵工作表現的良窳，除關係著本軍戰訓品質及作戰能量外，更影響國防人力進用政策推動的成效。因此，藉由各級主官（管）對女性官士兵工作表現的滿意度調查，深入瞭解女性官士兵工作表現，期可作為國防部女性人力進用政策之參據。

三、研究目的

鑑於上述之研究動機，本研究擬對本軍女性官士兵工作表現及人力政策進行深入之探討。本研究欲達成下列主要目的：

- (一)分析陸軍女性官士兵人力政策。
- (二)分析單位隊職幹部對女性官士兵工作表現滿意度。
- (三)女性人力進用適當比例分析。
- (四)女性官士兵適任專長分析。

貳、文獻探討

本章將針對研究動機與目的，進行相關文獻的探討與整理。茲分述如后：

一、工作表現

Campbell（1992）將工作表現具體定義為行為，主張它是內在思想、感情、意志、願望、品質等之顯現。企業組織為了能夠對工作表現進行研究，會以一定時間內的某一個點作為資料蒐集來源，然而在真實的工作世界中，以一個連續的過程來描述工作表現其實是比較正確的，尤其評估表現後的回饋往往直接影響隨後的表現，也就是說工作表現可以是歷程導向的（process-oriented），個體因先前的心智能力、工作知識和經驗而影響工作表現，工作表現受到回饋之後，隨即又再影響後續的工作表現，如此循環不已，充分顯現工作表現的動力狀態（Steel & Van Scotter，2003）。

二、人力政策

國防部人力組織結構的軍官組成向來以男性為主，女性為輔，士官與士兵則全部為男性。直到1991年，國防部人力政策才有空前的改變，即大量招募女性軍官與士官。探究其原因，實肇因於男女平權及男性人力來源不足。目前女性軍職人員可區分為軍官、士官，以及2005年起招募女性志願士兵，如表一所示。

表一 國軍女性軍職人員來源一覽表

區	分	報 考 資 格	服 役 年 限	招 生 官 科	備 考
軍 官	專 業 軍官班	專 科 畢 業	4年	戰鬥支援與勤 務支援	1991年招生，2001年停招，併 入指職軍官班招生。
	正期班	高中（職）畢業	4年	戰鬥、戰鬥支 援與勤務支援	1994年開始招生。
士 官	專 業 士官班	高中（職）畢業	4年	戰鬥支援與勤 務支援	1991年招生，2001年停招，併 入指職士官班招生。
士 兵	志 願 士 兵	高中（職）畢業	4年	戰鬥支援與勤 務支援	2005年開始招生。

資料來源：本研究整理

在文獻探討上期以專家學者之工作表現理論為基礎，驗證國軍重大政策推行成效，本軍以探討陸軍女性官士兵之工作表現為著眼，期望在女性人力資源政策上做出因應之道。

參、研究方法

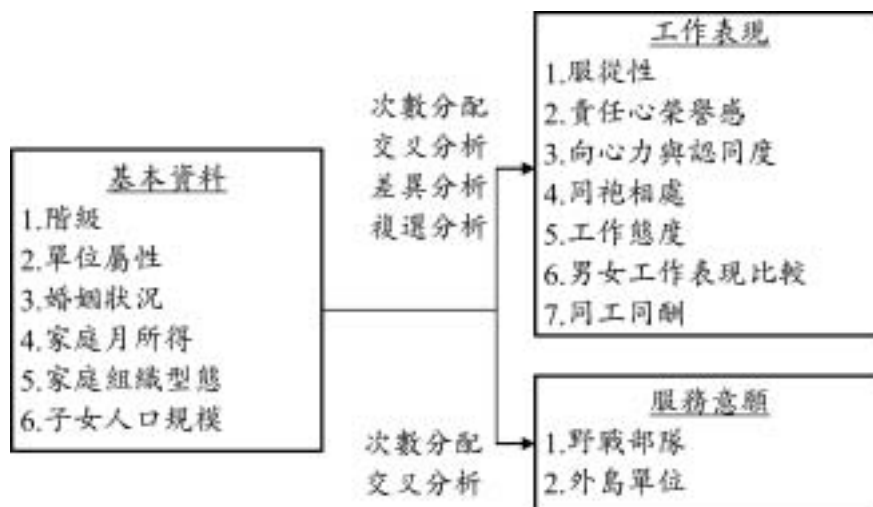
為有效達到研究目的之探討，首先於敘述本研究欲瞭解之要項及關聯性，接著分別針對問卷

內容與資料分析方法，進行說明，最後依據資料分析方法，進行研究分析。

一、研究架構

主要目的在於藉由專題統計分析作為，探討本軍女性官士兵入營後，單位主官（管）對其工作表現滿意程度，適時回饋業管單位精進人事制度參考，研究架構如圖一。

圖一 研究架構



二、信度分析

信度係指衡量工具對同一母體重複測量所得結果一致的程度，亦指衡量工具可靠性。信度高代表的意義是對相同對象重複測試，所得結果的變異程度較低。Cronbach提出一項判斷信度之準則：即 α 值 <0.35 代表低信度， $0.35 < \alpha < 0.7$ 代表中信度， $\alpha > 0.7$ 代表高信度。實務上，只要 $\alpha \geq 0.6$ ，即可宣稱問卷題目之信度可接受（周文賢，2002）。本研究工作表現量表之整體信度

Cronbach α 值為0.88，屬於高信度標準。

三、資料分析方法

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，進行相關性探討。本研究共發放6,734份，有效問卷計6,425份，有效回收率為95.4%（如表二），女性官士兵基本資料彙整如表三所示。

表二 問卷回收統計表

問卷類別	項次 發問	放數 卷數	回問 卷數	無問 效卷	有問 效卷	有效問卷 回收率
主官（管）		2,553	2,553	189	2,364	92.6%
女性官士兵		4,181	4,181	120	4,061	97.1%
合計		6,734	6,734	309	6,425	95.4%

資料來源：本研究整理

表三 女性官士兵基本資料次數分配表

項目	區分	人數（百分比）	項目	區分	人數（百分比）
階級	校官	131（3.2%）	家庭戶數月收入 （扣除本人）	2萬以下	694（17.1%）
	尉官	291（7.2%）		2~4萬	1,441（35.5%）
	士官長	254（6.3%）		4~6萬	1,064（26.2%）
	士官	1,426（35.1%）		6~8萬	433（10.7%）
	士兵	1,959（48.2%）		8~10萬	244（6.0%）
單位屬性	機關	115（2.8%）		10萬以上	185（4.5%）
	部隊	3,263（80.4%）	家庭組織型態	單親家庭	811（20.0%）
	學校	564（13.9%）		雙親家庭	3,212（79.1%）
	廠庫	119（2.9%）		無親家庭	38（0.9%）
婚姻狀況	已婚	503（12.3%）	子女人口	0人	893（22.0%）
	未婚	3,530（86.9%）		1人	441（10.9%）
	離婚或分居	27（0.7%）		2人	796（19.6%）
	配偶死亡	1（0.02%）		3人以上	1,931（47.5%）

資料來源：本研究整理

根據表3可知，本軍女性官士兵以士官兵（占89.6%）為主，服務於部隊單位的比例（占80.4%）人數最多，家庭子女人口數（未含受訪者本人）為3人（含）以上者（占47.5%）比例最高，另有婚姻狀況及家庭月所得等基本資料茲分述如后：

（一）婚姻狀況：已婚者占12.3%，未婚者占86.9%，離婚或分居者有27人占0.66%，配偶死亡者僅有1人占0.02%。從本軍女性官士兵人員離婚率10.66%的比例來看，較內政部公布國內2008年離婚率的0.243%高出2.7倍，顯示本軍女性官士兵的離婚率有偏高之現象值得注意，可能原因為軍人職業特性造成夫妻長期分隔兩地、難以照顧家庭，再則軍中工作環境以男性居多，易造成女性官兵的配偶心生疑慮及對感情的不安所致。

（二）家庭月收入：女性官士兵人員之家庭月所得在2萬元以下者占17.1%，2-4萬元者占35.5%，4-6萬元者占26.2%，6-8萬元者占10.7%，8-10萬元者占6%，10萬元（含）以上者占4.5%，根據行政院主計處統計97年平均每人國民所得為48.2萬元（平均每人每月4萬元）及平均每戶可支配所得為92.4萬元（平均每戶每月7.7萬元），可以瞭解本軍女性官士兵之家庭有五成二以上屬於所得偏低。

本軍秉持國防部「自招自用」政策指導，利用問卷調查及統計技術等系統性方法蒐集相關資料，瞭解女性官士兵基本屬性特徵，並以計量方式顯現其現象，將可從女性官士兵不同的背景資

料獲得完整的資訊解析，協助各級長官落實知官識兵工作，進而提升招募品質，完備本軍戰訓工作。

肆、研究分析

本章根據主官（管）及女性官士兵等兩類問卷資料，透過統計方法應用，進行研究分析，除第一節敘述整體問卷調查次數分配外，另第二、三節闡述問項間交叉關聯性及差異性關係，最後，針對問卷中複選題部分，引用複選二分法進行討論。

一、次數分配

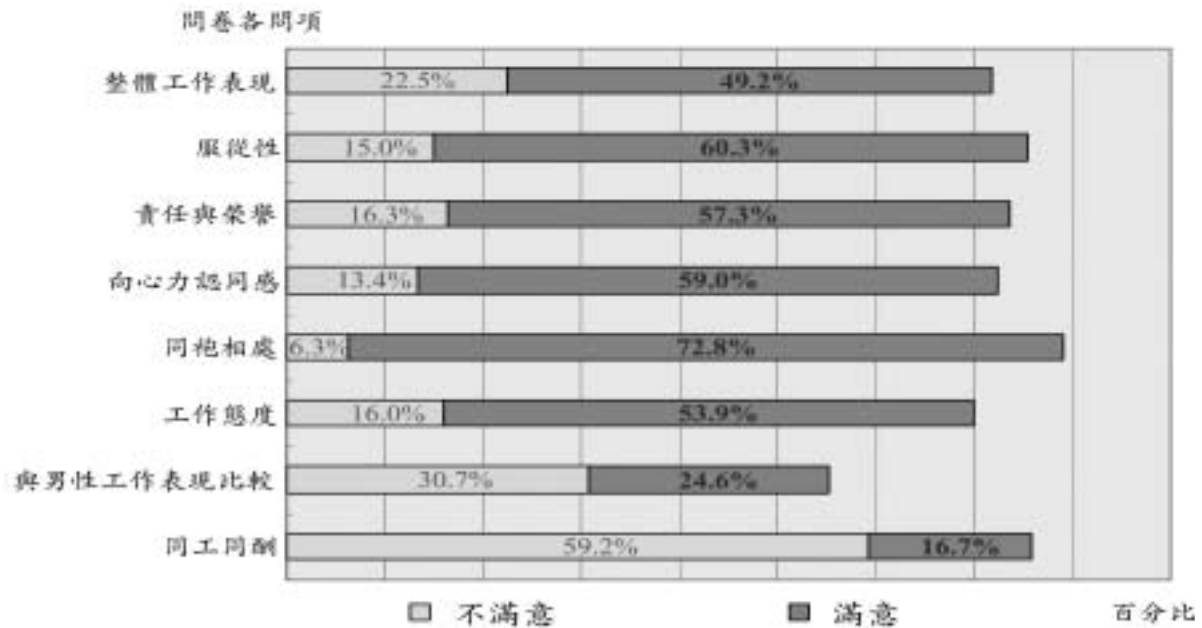
根據主官（管）對女性官士兵人員之工作表現問卷資料顯示，透過次數分配法，分別探討本軍志願女性官士兵整體工作表現及女性人力適當比例，茲分述如后。

（一）整體工作表現滿意度

根據圖二的結果顯示，從單位主官（管）對女性官士兵整體工作表現的滿意度（包含滿意及非常滿意）僅49.2%的角度來看，表示本軍女性官士兵的工作表現尚有精進空間。若從問卷的項目角度來看，僅同袍相處與服從性有占六成以上的主官（管）表示滿意外，其餘各問項（包含責任與榮譽感、工作態度、向心力、與男性官士兵表現相較、同工同酬等）之滿意度均未達六成，甚至在較男性官士兵表現為佳與同工同酬的不滿意度分別占30.7%及59.2%，均較其滿意度（分

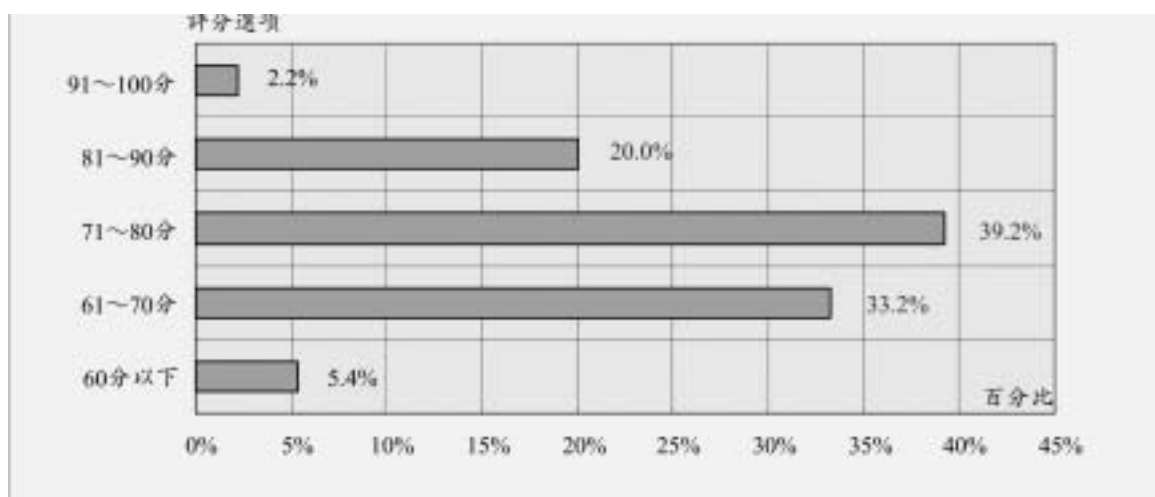
別占24.6%及16.7%)為低，其可能原因在於單位對某些特定工作（如值夜哨、搬運彈藥等）執行，會考量性別上安全顧慮所致。

圖二 主官（管）對女性官士兵工作表現問項滿意度比較圖



其次，從女性官士兵整體工作表現評分的角度觀察，區分「60分以下」、「61-70分」、「71-80分」、「81-90分」、「91-100分」等5種配分選項，統計結果如圖三所示。

圖三 女性官士兵整體工作表現評分直方圖



根據圖三的結果顯示，主官（管）對女性官士兵的整體工作表現評估以「71-80分」占39.2%居多；其次為「61-70分」33.2%以及「81-90分」20.0%；換言之，本軍各級單位主官（管）對女性官士兵整體工作表現評分在80分以下者占77.8%，其可能因素在於部隊的任務型態，大多屬於消耗體力的工作型態，致使女性人力在如此工作環境會獲得較低的評價，易言之，

女性官士兵在各項工作表現仍有努力空間。

(二)女性人力適當配比

為能進一步瞭解陸軍志願女性官士兵之適當人員配比，依據次數分配比例（如表四），其中適當比例之刻度區分為「5%以下」、「6-10%」、「11-15%」、「16-20%」及「21%以上」等5項。

表四 主官（管）對女性官士兵應占的適當比例

問項	5%以下	6-10%	11-15%	16-20%	21%以上
我認為女性官士兵應占適當比例	688	805	471	291	108
	29.1%	34.1%	19.9%	12.3%	4.6%

資料來源：本研究整理

從表四分析結果可知，各級主官（管）認為女性官士兵在單位應占的適當比例以「6-10%」占34.1%為居多；其次為「5%以下」29.1%及「11-15%」19.9%；換言之，有六成以上主官（管）認為女性軍職人數適當比例應在「10%以下」。另以組中點計算期望值，其適當比例為9.22%²，探究其主要原因，不外乎部隊戰備演習任務繁重之因素考量，女性官士兵在部隊之比例不宜過多。

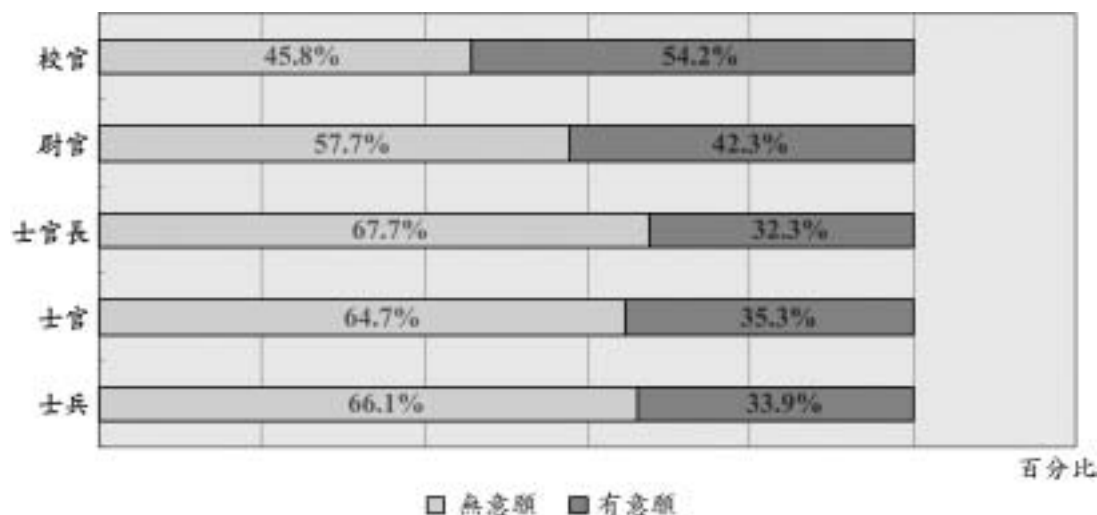
本節依據主官（管）及女性官士兵之間卷資料，分別針對女性官士兵服務部隊單位意願與外島輪調意願等問項進行交叉分析探討，並將研析結果分述如后。

(一)女性官士兵階級與調任野戰部隊意願之交叉分析

女性官士兵階級與是否願意調任野戰部隊，茲以交叉分析進行研析，其中，結果如圖四所示：

二、交叉分析

圖四 女性官士兵階級與調任野戰部隊意願分布圖



從圖四的分布結果顯示，女性校官及尉官無意願調任野戰部隊的比例，分別占45.8%及57.7%，而士官及士兵無意願調任野戰部隊的比例，則占64.7%及66.1%，顯示本軍女性士官、士兵有逾六成人員均不願意至野戰部隊服務，其可能原因在於士官及士兵在未來的升遷發展受限

因素較大的情況下，選擇穩定工作環境的比例相對偏高。

(二)女性人力對納入輪調外島機制之認知

為進一步瞭解本軍志願女性官士兵對個人輪調外島之認知程度，進行交叉分析，統計結果如表五所示。

表五 女性階級與輪調外島意願交叉表

項 目				是 否 願 意 輪 調 外 島		總 和
				願 意	不 願 意	
階 級	校 官	個 數	比 率	55	76	131
		百 分 比		42.0%	58.0%	100%
	尉 官	個 數	比 率	142	149	291
		百 分 比		48.8%	51.2%	100%
	士 官 長	個 數	比 率	73	181	254
士 官		百 分 比		28.7%	71.3%	100%
	士 官	個 數	比 率	613	813	1,426
		百 分 比		43.0%	57.0%	100%
士 兵	士 兵	個 數	比 率	877	1,082	1,959
		百 分 比		44.8%	55.2%	100%
總 和				1,760	2,301	4,061
				43.3%	56.7%	100%

資料來源：本研究整理

從表五的結果顯示，本軍女性官士兵人員「無意願」輪調外島的比例占56.7%，由此可知女性軍職人員的意願大部分以服務本島為主，若從階級的角度來看，以士官長無意願輪調外島的比例最高，占71.3%，其餘各階級則均有逾五成比例無意願輪調外島服務。反觀亦有近五成人員接受調任外島服役，基於同工同酬原則，建立女

性人力外島輪調制度，以改善女性人力進用政策。

(三)單位主官（管）階級對女性輪調外島意見之交叉分析

本軍各級單位主官（管）對女性官士兵人員輪調外島之意見，以階級的角度運用交叉分析（如表六所示）予以進行探討。

表六 階級與納入外島輪調交叉表

項 目			應 納 入 外 島 輪 調			總 和
			不 同 意	無 意 見	同 意	
階 級	將 官	個 數 百 分 比	0 0.0%	1 12.5%	7 87.5%	8 100%
	校 官	個 數 百 分 比	82 11.8%	150 21.5%	465 66.7%	697 100%
	尉 官	個 數 百 分 比	169 15.2%	336 30.2%	608 54.6%	1,113 100%
	士 官 長	個 數 百 分 比	12 10.3%	41 35.0%	64 54.7%	117 100%
	士 官	個 數 百 分 比	49 11.4%	146 34.1%	234 54.5%	429 100%
總 和			312 13.2%	674 28.5%	1,378 58.3%	2,364 100%

資料來源：本研究整理

根據表六的交叉分析結果顯示，各級單位主官（管）對女性官士兵輪調外島的認同度占58.3%，表示單位主官（管）認為女性官士兵是可以納入外島輪調，若從不同意占13.2%的比例反觀，則更能明白將女性官士兵「輪調外島」的機制納入本軍女性人力進用規定之必要性。

三、差異分析

獨立性檢定與變異數分析旨在探討不同背景

變項之樣本在工作表現上的差異情形。本節將分別針對不同背景的主官（管）對所屬女性官士兵整體工作表現進行分析。

(一)整體工作表現滿意度差異分析

本研究依主官（管）個人基本資料的特性，藉由統計方法的運用，探討整體工作表現與不同基本屬性之主官（管）的影響（如表七）。

表七 主官（管）基本屬性與整體工作表現滿意度檢定

1.獨立樣本檢定					
變數		因子	平均差異	t統計量	p-值
工作表現		指揮職／幕僚職	-0.35	-9.41***	0.00
2.變異數分析表					
變數／因子		平方和	自由度	F-統計量	p-值
單位層級	組 間	618.5	5	5.45***	0.00
	組 內	53,550.7	2,358		
	總 和	54169.2	2,363		
單位屬性	組 間	481.2	3	7.05***	0.00
	組 內	53,688.1	2,360		
	總 和	54169.3	2,363		
階 級	組 間	1,421.8	4	15.90***	0.00
	組 內	52,747.5	2,359		
	總 和	54,169.3	2,363		

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

由表七結果顯示，單位主官（管）對女性官士兵人員工作表現整體以幕僚職較指揮職為高，擔任幕僚主管之幹部對女性官士兵整體工作表現滿意度較高於指揮職之幹部，表示女性官士兵因選優派任擔任幕僚參謀職，其工作表現自然較優於任職於部隊勤務者，亦即獲得主管賞識的評價也較高。

其次，根據工作表現滿意度檢定統計表之變異數分析的結果來看，本研究分別針對單位層級、單位屬性、階級、服務年資等屬性與工作表現的差異，茲分述如后。

單位層級部分，隸屬司令部與群級的主官（管）對女性官士兵整體工作表現評價較

連級為高，其原因可能為接觸之女性官士兵均為表現較優之人員，調至司令部或群級服務所致。

單位屬性部分，隸屬機關的主官（管）對女性官士兵整體工作表現評分較部隊與學校高，其可能原因在於接觸之女性官士兵均為表現較優之人員，以致其工作表現之評價較高。

階級部分，校官對女性官士兵整體工作表現的評價相對於尉官、士官長及士官為高，探究其原因可能為接觸之女性官士兵均為表現較優之人員及對愈高階長官服從性愈高，使得校官對女性官士兵之工作表

現的評分會較高。

(二)女性人力專長派職變異數分析

人力專長派職將更有助於單位任務執行順遂，因此，本研究對各級單位主官（管）對

女性人力之專長派職之看法進行探討其差異性（如表八及圖六所示），以利瞭解女性人力專長派職概況。

表八 主官（管）單位屬性與女性人力專長變異數分析表

變數／因子		平方和	自由度	F-統計量	p-值
單 位 性 屬 屬 性	組 間	10.02	3	3.80**	0.01
	組 內	2073.19	2360		
	總 和	2083.21	2363	μ （廠庫） $>$ μ （機關）	

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

根據表八的結果顯示，本軍女性官兵人員派職的不同會因單位屬性不同而有未依專長派職之情事，尤其以機關單位未依專長派職之情況較部隊、學校、廠庫單位為高，其原因可能為愈高司單位，專業性愈強，符合專長之女性人力愈少，大部分擔任文書、檔案管理工作，與本身官科或專長不符之比例較高。

(三)女性人力於單位執行工作符合同工同酬之變

異數分析

人力資源管理的良窳係單位任務推展的關鍵因素之一，然人力管理優劣的初步要領在於任務派遣的公平性（即同工同酬），故本研究依各級單位主官（管）對女性人力在工作任務執行上是否符合同工同酬之關聯性進行分析（如表九及圖五所示），以利瞭解女性人力是否符合同工同酬之標準。

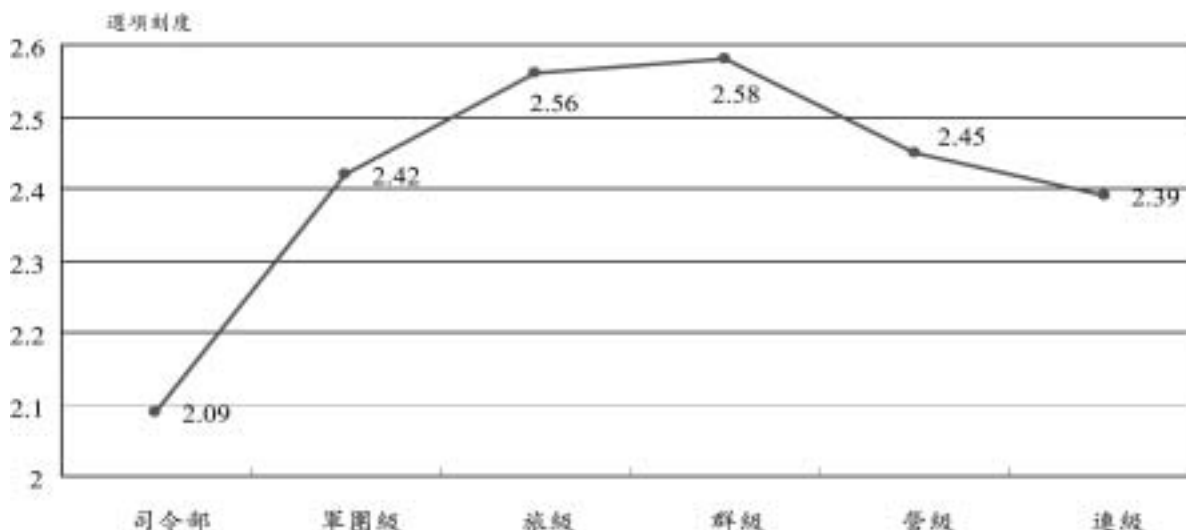
表九 女性於單位執行工作符合同工同酬之變異數分析表

變數／因子		平方和	自由度	F-統計量	p-值
單 位 層 級	組 間	18.548	5	3.832***	0.002
	組 內	2282.367	2358		
	總 和	2300.915	2363	μ （旅級） $>$ μ （司令部） μ （群級） $>$ μ （司令部）	

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

圖五 女性人力於單位執符合同行工作同酬趨勢圖



註：選項刻度為您認為目前女性官士兵對單位的貢獻符合同工同酬原則（與男性比較）：分為1（非常不同意）、2（不同意）、3（無意見）、4（同意）、5（非常同意）等五項刻度劃分，平均數2.09表示落在選項2（不同意）區間。

依圖五結果顯示，首先從各單位層級的角度觀察，其平均數均小於2.6以下，表示各級單位主官（管）對本軍志願女性官士兵人員的工作分派均一致認為未達到同工同酬之要求。其次從變異數分析的角度來看，本軍志願女性官士兵人員之工作任務分配會因單位層級的不同而未能達到同工同酬之標準，尤其以司令部級單位之情況較軍團、旅、群、營、連級單位為嚴重，其原因可能係在於司令部單位的業務特性（如任務執行時間緊急需加班、督導期程較長且需差勤在外等），致使工作分配或執行上有所差別。

伍、複選題分析

複選題的設計旨在獲得更充分的資訊，藉以多元化瞭解女性官士兵適任之部隊單位類別、適任職務、適任專長等相關議題之實質看法，進而提供有效改進策略，俾達「職得其才、適才適用」之目標。

一、「適任之部隊單位類別」多重二分法分析

複選題「適任之部隊單位類別」之選項區分為戰鬥部隊、戰鬥支援部隊及勤務支援部隊等三項，為能進一步瞭解受訪者對女性官士兵適任部隊類別的看法，本文採用二分法統計調查結果，如表十所示。

表十 「女性官士兵適任之部隊類別」二分法次數分配統計

問 項	回 應 個 數	百 分 比	平 均 數
戰 鬥 部 隊	主 官 (管)	334	14.1%
	女 性 官 士 兵	656	16.2%
戰 鬥 支 援 部 隊	主 官 (管)	1,021	43.2%
	女 性 官 士 兵	1,439	35.4%
勤 務 支 援 部 隊	主 官 (管)	2,141	90.6%
	女 性 官 士 兵	3,145	77.4%

註：1.回應百分比＝回應個數÷回應總個數。

2.本題為複選題，百分比合計超過100%。

3.資料來源：本研究整理

根據表十結果顯示，有90.6%的主官（管）及77.4%女性官士兵，認為女性適合服務於勤務支援部隊，其次為戰鬥支援部隊，各占43.2%及35.4%。

二、「適任之專長類別」多重二分法分析

為能進一步瞭解受訪者對女性官士兵適任專長類別之看法，逕將統計結果詳如表十一所示。

表十一 「女性官士兵適任之專長類別」二分法統計表

文 書 檔 案	主 官 (管)	1,983	61.0%	駕 駛	主 官 (管)	403	16.7%
	女 性 官 士 兵	1,939			女 性 官 士 兵	673	
人 事 管 理	主 官 (管)	1,670	48.8%	情 報	主 官 (管)	538	14.3%
	女 性 官 士 兵	1,463			女 性 官 士 兵	379	
資 料 處 理	主 官 (管)	1,368	41.9%	氣 象	主 官 (管)	521	12.4%
	女 性 官 士 兵	1,325			女 性 官 士 兵	278	
招 募 連 絡	主 官 (管)	1,393	39.5%	體 育 訓 練	主 官 (管)	190	11.3%
	女 性 官 士 兵	1,145			女 性 官 士 兵	539	
醫 護 藥 理	主 官 (管)	1,488	32.5%	裝 備 保 修	主 官 (管)	363	10.9%
	女 性 官 士 兵	600			女 性 官 士 兵	336	

後勤 管理	主官（管）	1,084	30.9%	兵工 管制	主官（管）	399	9.7%
	女性官士兵	904			女性官士兵	222	
財務 管理	主官（管）	1,296	30.3%	油料	主官（管）	438	8.8%
	女性官士兵	649			女性官士兵	129	
政戰 保防	主官（管）	964	28.0%	核化 防護	主官（管）	283	6.3%
	女性官士兵	836			女性官士兵	123	
通信 電子	主官（管）	761	25.1%	彈藥 修護	主官（管）	279	5.9%
	女性官士兵	850			女性官士兵	102	
庫儲 補給	主官（管）	807	20.2%	砲兵 雷達	主官（管）	252	5.2%
	女性官士兵	488			女性官士兵	79	
食勤	主官（管）	738	19.8%	工兵 土木	主官（管）	152	4.1%
	女性官士兵	537			女性官士兵	112	
教育 器材	主官（管）	683	17.4%	其他	主官（管）	155	7.6%
	女性官士兵	434			女性官士兵	331	

註：1.回應百分比=回應個數÷回應總個數。

2.本題為複選題，百分比合計超過100%。

3.資料來源：本研究整理

由表十一的結果顯示，各級主官（管）及女性官士兵人員三成以上認為女性人力適任之專長類別以文書檔案（占61.0%）、人事管理（48.8%）、資料處理（41.9%）、招募連絡（39.5%）、醫護藥理（32.5%）、後勤管理（30.9%）及財務管理（30.3%）等七項較能發揮女性耐心、仔細之特長，而較不適任之專長則以工兵土木（占4.1%）、砲兵雷達（5.2%）、彈藥修護（5.9%）、核化防護（6.3%）等，其

可能原因在於單位所需之特殊專長（如彈藥、汽修、工兵等）工作負荷較重之體力，若以女性人力擔任該項業務，將造成單位工作執行困擾，為避免單位窒礙問題肇生，訂定女性人力專長及派職實屬所需。

由上觀之，人力資源的運用與管理，是著眼於工作與人的能力之適配。具有良好的人力資源政策，將對相關單位在職務設計、人才招聘、訓練、遴選及考核制度上將更有助益，完成女性官

士兵工作評價及適任職務調查與分析，期對提升國軍整體戰力與效能有所貢獻。

陸、結論與建議

依據上述研究分析結果，分別提出結論與人力政策建議。

一、結論

(一)女性官士兵家庭所得偏低

女性官士兵人員家庭月所得最多為「2-4萬」（占35.5%），其次為「4-6萬」（26.2%），再其次為「2萬以下」（17.1%），總計在「6萬以下」者達78.8%，若以國內97年度平均每戶每月所得7.7萬元比較，可以瞭解本軍女性官士兵的家庭所得大部分屬於低所得家庭。

(二)女性官士兵整體工作表現僅近五成主官（管）表示認同

單位主官（管）對女性官士兵整體工作表現滿意度（包含滿意及非常滿意）僅占49.2%，顯示本軍女性官士兵工作表現尚有半數主官（管）未持正面肯定態度，可能原因為單位對特定工作（如值夜哨、搬運彈藥等）的執行，考量性別上安全顧慮及體力負荷等因素所致。

(三)女性工作表現不如男性

在女性與男性官士兵工作表現比較部分，其中不滿意者占30.7%，而滿意者僅占24.6%，顯示女性官士兵工作表現不如男

性，其可能原因在於考量戰演訓任務及體能負荷因素所致。

(四)兩性未符合同工同酬原則

單位主官（管）對女性官士兵在單位執行任務的工作分配比例來看，符合同工同酬的認同度僅占16.7%，反觀未持認同看法的比例則高達59.2%，可能原因除顧慮女性人力的安全與體力負荷外，亦考量單位任務的遂行與否。

(五)女性離婚（或分居）比例為國內離婚率的2.7倍

陸軍女性官士兵離婚或分居比例為0.66%，較國內2008年離婚率的0.243%高出2.7倍，可能原因在於夫妻長期分隔兩地、難以照顧家庭所致，其原因值得再深入研究。

(六)女性軍官較士官更有意願調任野戰部隊

女性官士兵「有意願」調任野戰部隊的比例占35.6%，其中校官54.2%、尉官42.3%、士官約為32%~35%之間，由此反映女性軍官具有發展潛力者調任野戰部隊意願較高。

(七)女性官士兵應納入外島輪調機制

主官（管）的認同度占58.3%，而女性官士兵「有意願」輪調外島的比例占43.3%，根據同工同酬、男女平權觀點，女性官士兵人員的人力進用政策應將外島輪調機制納入規範。

(八)女性人力適任專長職務以行政後勤職類為主

女性人力適任之專長傾向以文書檔案（占61%）、人事管理（48.8%）、資料處理

(41.9%)、招募連絡(39.5%)、醫護藥理(32.5%)、後勤管理(30.9%)及財務管理(30.3%)等七項較能發揮女性耐心、仔細之特長。

(九)招募宣傳與現況存有落差

入營後發現可自選服務單位、工作地點、每日上下班、人事升遷、生涯規劃及進修管道暢通等不如預期，致使多數女性官士兵於入營後大表失望，影響工作態度。

二、建議

(一)根據適任專長，調任適當職務

研究結果顯示，尚有近四成的女性官士兵需進一步檢討適當職務調整或提升工作表現，「選擇適當的人，從事適當的工作」方能充分發揮人力運用。

(二)策定女性人力適當比例，完備單位任務遂行
經統計各級主官(管)認為女性官士兵適當比例期望值為9.22%，並考量陸軍各單位任務遂行，建議依不同單位屬性(機關、部隊、學校、廠庫)，分別訂定不同之女性人力適當比例。

(三)建置女性人力外島輪調制度，落實男女平權
秉持「兩性平權」、「同工同酬」原則，將女性官士兵之外島輪調機制納入「女性人力進用規定」。

(四)探討軍職離婚問題，研擬解決方案

為減少女性人力家庭不睦之情事，建議專案研討軍職人員離婚問題，設立協助解決管道，以降低軍人離婚率。

(五)提昇人員素質，開放終身學習

開放女性官士兵至大專院校選修學分或攻讀學位，俾符合國防部推廣「終身學習」政策指導，提升本軍女性人力素質。

(六)落實晉任考核機制，達到留優汰劣之目的

建構公平、公正、公開的女性軍官或士官的晉任機制，並落實考核，堅持「寧缺勿濫」的考評標準。

(七)調整招募評核機制，務實顯現工作環境

招募時應說明工作性質、輪調外島機制，調整招募成效評核機制，避免新進人員入營後期望落差、不滿的潛藏心理。

(八)建立退場機制，汰除不適任人員

建議納入女性人力的退場機制，並於招募規定(或簡章)訂定退場時機或標準，以維護國軍未來發展及提昇人員素質。

綜合以上研究分析實證結果，除可瞭解女性官士兵的工作成效，亦可藉期刊之發表，提供各級長官與大眾參考運用。對於國防部女性人力進用政策推動的成效、國軍落實「性別平等、同工同酬」原則、貫徹「留優汰劣、留強汰弱」目的及達成「職得其人、適才適所」之目標，期望有所助益。

參考文獻

一、中文部分

國防部，2006，中華民國95年國防報告書，國防部。

周文賢，2002，多變量統計分析，台北：智勝文化事業有限公司。

二、英文部分

Bhanthumnavin, D. 2003. Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in that work units. Human Resource Development Quarterly, 14(1), 99.79-97.

Campbell, R. L. 1992. Will the real scenario please stand up? SIGCHI Bulletin, 24(2), 6-8.

Steel, R. P., & Van Scotter, J. R. 2003. The organizational performance cycle: longitudinal assessment of key factors. Journal of Business and Psychology, 18(1), 31-50.

註 釋

$1.0.66\% \text{ (離婚率)} = 27 \text{ (離婚人數)} \div 4,061$

(女性官士兵人數)。

$2.9.22\% = 2.5\% \text{ (第一組組中點)} \times 29.1\% \text{ (主官(管)認同)} + 8\% \text{ (第二組組中點)} \times 34.1\% \text{ (主官(管)認同)} + 13\% \text{ (第三組組中點)} \times 19.9\% \text{ (主官(管)認同)} + 18\% \text{ (第四組組中點)} \times 12.3\% \text{ (主官(管)認同)} + 21\% \text{ (第五組起始值)} \times 4.6\% \text{ (主官(管)認同)}。$



郭國誠少將，國防部陸軍司令部主計處前處長，國管院正20期、淡江大學管理科學研究所碩士、英國愛丁堡大學商學管理博士，曾任國防部陸軍司令部主計處統計組組長、國防部統計處處長、國防大學管理學院副院長。