

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION
MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
NANHUA UNIVERSITY

國軍志願役官士兵工作滿意度及獎勵制度對留任意願之
研究－以嘉義地區某新訓中心為例

THE RESEARCH ON INTENTION OF STAY IN ARMY INDUCED BY JOB
SATISFACTION AND THE REWARD SYSTEMS FOR VOLUNTARY MILITARY
OFFICER – EVIDENCE ON A MILITARY TRAINING CENTER IN CHIAYI

指導教授：袁淑芳 博士

ADVISOR : SHU-FANG YUAN Ph.D

研 究 生：李世洪

GRADUATE STUDENT : SHI-HONG LI

中 華 民 國 1 0 6 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

國軍志願役官士兵工作滿意度及獎勵制度對留任意願之研究
-以嘉義地區某新訓中心為例

研究生：廖世斌

經考試合格特此證明

口試委員：陳煒明
游慶

袁祥

指導教授：袁祥

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 106 年 6 月 22 日

南華大學企業管理學系管理科學碩士班
105 學年度第 2 學期碩士論文中文摘

論文題目：國軍志願役官士兵工作滿意度及獎勵制度對留任意願之研究
—以嘉義地區某新訓中心為例

研究生：李世洪

指導教授：袁淑芳 博士

中文摘要內容：

近期在國防部的募兵政策推動下，國軍正朝著全募兵制的兵役制度前進，然培育一位合格的志願役官士兵，需要大量的時間與成本，而所服役的時間愈長，接受到的訓練則愈紮實，進而成為國軍部隊的重要的人才。由於現今社會工商業發達，在志願役官士兵役期屆滿離退前，如何跟社會的各大企業爭取國軍人才的留任，就是國軍現在所必須面臨的一項重大的考驗。

本研究的目的是為探討「工作滿意度」及「獎勵制度」對「留任意願」的影響。並以嘉義地區某新訓中心志願役軍官、士官、士兵為研究對象，採用非隨機的便利抽樣法的方式進行問卷調查，共發出 672 份，回收 548 份，扣除無效問卷 124 份，有效問卷為 548 份，有效問卷回收率 81.5%。運用 SPSS 統計分析軟體，以描述性統計、信度及相關分析、回歸分析等進行資料分析，本研究所得結論如下：工作滿意度與留任意願具有顯著的正向關係，然而「獎勵制度」確實可以在「工作滿意度」及「留任意願」二者之關係具有正向的干擾關係，換言之適合的「獎勵制度」能強化「工作滿意度」與「留任意願」之關係。

關鍵詞：工作滿意度、獎勵制度、留任意願

Title of Thesis : The research on intention of stay in army induced by job satisfaction and the reward systems for voluntary military officer – evidence on a military training center in Chiayi

Department : Master Program Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2017

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Shi-Hong Li

Advisor : Shu-fang Yuan Ph.D.

Abstract

For the purpose of mercenary system in army, our ministry of defense pays a lot of effect on promoting our military service system towards the voluntarism. However, it needs a lot of time and cost in training a qualified volunteer-service soldier, moreover, to train a soldier to become an important military force it still needs the willing to stay in army and to take the more solid training. Now days, the willing of staying in army keep decreasing, more and more volunteer soldier apply to leave the army while the required service year expire. Thus, how to strengthen the intention of staying in army is the very important and serious problem to solve for our military policy.

The purpose of this study is to examine the impact of "job satisfaction" and "rewards system" to "intention of stay in army". Method of the innominate questionnaire survey is employed by this study. The investigate evidences on a new training center in Chiayi volunteer service officers. It sends out the questionnaire of 672 copies and recovery copies exclusive invalid samples is 548. The rate of effective response is 81.5%. For implementing the empirical work, SPSS statistics analysis software is applied to do the statistics analysis. According to the empirical result of this study, it shows that there is the significant relationship among "job satisfaction",

"rewards system" and "intention of stay in army".

Keywords : Job Satisfaction, Reward System, Intention of stay in army



目錄

| | |
|-----------------------|-----|
| 中文摘要..... | i |
| Abstract | ii |
| 目錄..... | iv |
| 表目錄..... | vi |
| 圖目錄..... | vii |
| 第一章 緒論..... | 1 |
| 1.1 研究背景..... | 1 |
| 1.2 研究動機..... | 2 |
| 1.3 研究目的..... | 3 |
| 1.4 研究流程..... | 4 |
| 第二章 文獻探討..... | 6 |
| 2.1 工作滿意度..... | 6 |
| 2.1.1 工作滿意度的定義..... | 6 |
| 2.1.2 工作滿意度的衡量..... | 8 |
| 2.2 獎勵制度..... | 10 |
| 2.2.1 獎勵的定義..... | 10 |
| 2.2.2 獎勵的理論..... | 12 |
| 2.2.3 獎勵的層面..... | 13 |
| 2.3 留任意願..... | 14 |
| 2.3.1 留任意願的定義..... | 15 |
| 2.3.2 留任意願的分類..... | 17 |
| 2.3.3 留任意願相關實證研究..... | 18 |
| 2.3.4 留任意願影響因素..... | 18 |

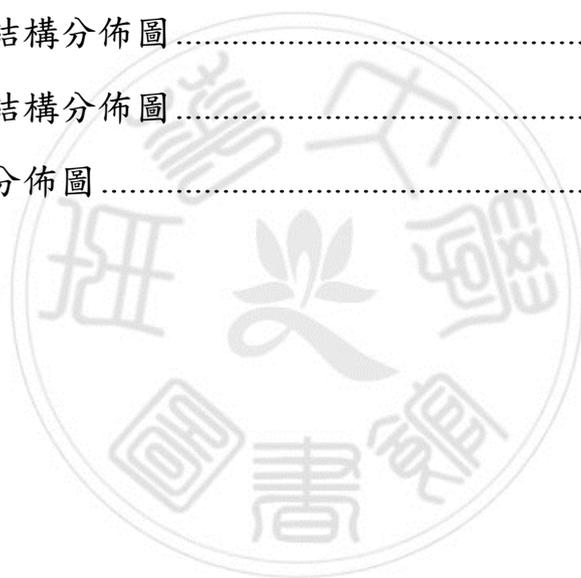
| | |
|-----------------------------|----|
| 第三章 研究方法..... | 20 |
| 3.1 研究架構..... | 20 |
| 3.2 變項操作型定義與衡量工具..... | 21 |
| 3.3 問卷設計與抽樣方法..... | 23 |
| 3.4 研究假設..... | 25 |
| 第四章 實證結果分析..... | 29 |
| 4.1 問卷分配統計..... | 29 |
| 4.2 信度分析..... | 30 |
| 4.3 敘述性統計分析..... | 31 |
| 4.4 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析..... | 40 |
| 4.5 相關分析..... | 55 |
| 4.6 迴歸分析..... | 56 |
| 4.7 驗證研究假設..... | 58 |
| 第五章 結論與建議..... | 62 |
| 5.1 研究結論..... | 62 |
| 5.2 研究建議..... | 64 |
| 5.3 研究限制與後續研究建議..... | 67 |
| 參考文獻..... | 69 |
| 一、中文文獻..... | 69 |
| 二、英文文獻..... | 73 |
| 附錄一 問卷..... | 77 |
| 個人簡歷..... | 82 |

表目錄

| | |
|--|----|
| 表 2.1 工作滿意度定義彙整表..... | 7 |
| 表 2.2 國內外學者對獎勵定義彙整表..... | 11 |
| 表 2.3 主要的獎勵理論整理..... | 13 |
| 表 2.4 留任意願定義彙整表..... | 15 |
| 表 2.5 留任意願分類方式彙整表..... | 17 |
| 表 3.1 預試信度表..... | 25 |
| 表 4.1 研究樣本結構..... | 29 |
| 表 4.2 各構面 Cronbach's α 信度係數(n=548)..... | 30 |
| 表 4.3 樣本之描述性統計分析表..... | 31 |
| 表 4.4 性別在各構面之差異分析..... | 40 |
| 表 4.5 婚姻狀況在各構面之差異分析..... | 41 |
| 表 4.6 學歷在各構面之差異分析..... | 43 |
| 表 4.7 年齡在各構面之差異分析..... | 45 |
| 表 4.8 官階各構面之差異分析..... | 47 |
| 表 4.9 職務各構面之差異分析..... | 49 |
| 表 4.10 服務年資在各構面差異分析..... | 52 |
| 表 4.11 役別在各構面差異分析..... | 54 |
| 表 4.12 相關分析表..... | 56 |
| 表 4.13 工作滿意度對留任意願之迴歸分析..... | 57 |
| 表 4.14 獎勵制度對工作滿意度與留任意願之干擾分析..... | 57 |
| 表 4.15 研究假說驗證結果..... | 59 |

圖目錄

| | |
|-----------------------|----|
| 圖 1.1 研究流程圖 | 5 |
| 圖 3.1 研究架構圖 | 21 |
| 圖 4.1 性別結構分佈圖 | 32 |
| 圖 4.2 婚姻狀況結構分佈圖 | 33 |
| 圖 4.3 學歷狀況結構分佈圖 | 34 |
| 圖 4.4 年齡狀況結構分佈圖 | 35 |
| 圖 4.5 官階狀況結構分佈圖 | 36 |
| 圖 4.6 職務狀況結構分佈圖 | 37 |
| 圖 4.7 服務年資結構分佈圖 | 38 |
| 圖 4.8 役別結構分佈圖 | 39 |



第一章 緒論

本研究欲瞭解嘉義地區某新訓中心志願役軍官、士官、士兵之工作滿足與獎勵制度及留任意願三者間的相關情形，並根據研究結果，提出結論與建議。本章將針對「研究背景」、「研究動機」、「研究目的」及「研究流程」等四個構面進行歸納整理。

1.1 研究背景

民國 100 年的國防報告書提及我國國防部預定於民國 103 年達成全募兵之目標，但因種種因素首次將原預訂時程向後延至民國 105 年底方可達成，然而依據目前國軍召募的進度，達標的時程仍需再度向後延宕，換言之，全募兵制的目標可能在短期內仍無法落實。造成此現象的主要原因在於近年來我國國民在從軍意願及留營意願大幅降低有關，亦即人才嚴重流失是目前國軍在募兵上迫切需解決的問題，故為招攬更多的年輕人加入志願役行列，國防部於民國 103-105 年期間，多次以提高薪資與增加福利等誘因來吸引年輕人加入國軍行列，然而有效地招募新血卻無法提高留任意願來配合，要達到全募兵制的目標仍為空談，是故除了招募新兵之外，如何增加人員的留任意願亦是完成全募兵制關鍵因素。

國軍的留任率與人員工作滿意度息息相關，簡單的說留任率即為工作滿意度投射的結果，然而留任的獎勵制度往往在工作滿意度與留任率二者之間扮演重要的催化作用，換句話說，好的留任獎勵制度可能使得即便人員的工作滿意度不高卻能提高人員的留任率，因此留任獎勵制度亦是影響留任率的關鍵因素。近年來我國防部在增加留任意願的激勵制度上做了多方設計，以期能強化人員的留任率。然而檢視過去研究，多數研究於工作滿意度對留任意願多有著墨，鮮少研究針對留任的激勵制度在留任意願上扮演的催化功效是否能有效的提高國軍的留任率進行分

析。本文的主要研究目的即是對目前獎勵留任制度對留任率是否能有效提升進行分析，同時本文再納入其它國家的獎勵留任制度進行分析，檢視他國設計的留任制度上是否存在值得我國參考的價值，期冀在因應全募兵制的目標下，藉由本文的研究結果提供主管單位做為參考的依據，以提升單位官兵之留任意願，使國軍成為一個「小而精、小而強、小而巧」之國防勁旅，維護國家安全。

1.2 研究動機

國軍自建軍以來，皆已招募工作為首要，然而如果只重視招募而忽略了留營成效，那麼單位人員的留任天秤終究會失去平衡，檢視過去研究，關於工作滿意度、獎勵制度及留任意願等議題之研究，已不乏學者分析整理與研究，然而隨著時間的更迭，部隊型態轉換及制度的重新設計，再因應全募兵制的目標，重新檢視該問題有其必需性。

首先在工作滿意度上，在影響單位人員留任意願的成因眾多，例如：主管的領導型態、同僚的相處是否融洽、自我在職場上工作是否滿意或升遷與福利薪資等都是其成因，所以研究者希望藉由單位人員於工作職場上工作滿意與否來決定役期將屆前來選擇離職或留任，此為本研究動機之一。

正所謂，重賞之下必有勇夫，良好的獎勵制度的結構設計下能有效的激勵單位人員士氣與提升個人及團隊的工作績效，而單位內部的獎勵誘因也常常成為單位人員工作的動力，所以單位管理者如能有一個完善的獎勵配套，定能激發單位人員工作潛在能力進而提升其工作滿意及工作成效。因此，本研究一併將其一納入探討，以瞭解獎勵制度及單位人員工作滿意度對留任意願之影響，此為本研究動機之二。

歸納以上，本文的主要目標在檢視國軍工作滿意度對留任意願的影響，同時納入不同的人口統計變項對研究構面的差異分析，以對本議題進行更完整的分析。本研究主要對嘉義地區某新訓中心之軍官、士官、士兵實施調查，該新訓中心為全國六個新訓中心之一，其規模為一個旅的建制，常設人員至少達 700 人以上，屬大型的新訓中心。本文之研究者於該新訓中心負責新兵訓練及招募等工作，另本文之研究內容即在瞭解「工作滿意度」及「獎勵制度」對「留任意願」的影響，該研究結果不僅對研究者之未來工作具有重要意義，同時亦可提供予其它新訓中心之招募與留營工作做為重要的參考依據。本章除了第一、二節概述本文之研究背景與研究動機，第三節確立本研究之目的；最後第四節說明本研究之流程。

1.3 研究目的

依據研究背景與動機之內容，本研究希望透過問卷設計及實證分析來探討國軍軍官、士官、士兵之「工作滿意度」及「獎勵制度」對「留任意願」之影響的相關研究，同時依據研究者之工作環境，以嘉義地區某新訓中心做為問卷調查之施作對象。具體研究目的如下：

1. 探討國軍軍官、士官、士兵之「工作滿意度」及「獎勵制度」對「留任意願」之現況，以嘉義地區某新訓中心為例。
2. 探討人口統計變項對「工作滿意度」、「獎勵制度」及「留任意願」差異分析。
3. 探討不同層面之工作滿意度對於留任意願有無顯著之影響。
4. 探討獎勵制度對於工作滿意度與留任意願之關係是否有無顯著之影響。

5. 彙整相關文獻與調查分析結果，提出建議與方案，提供管理階層做為決策參考。

1.4 研究流程

本研究依據研究動機確立研究目的後，進行文獻分析與探討，並根據文獻所得資料，建立本研究之架構及提出研究假設，針對國軍嘉義地區某新訓中心軍官、士官、士兵之「工作滿意度」及「獎勵制度」對「留任意願」之影響進行問卷設計。首先，在正式發放問卷之前，以便利問卷發放方式隨機挑選國軍嘉義地區某新訓中心之軍官、士官及士兵進行預試，根據預試結果修正問卷題項。接著，待問卷修正完畢後，即針對單位內所有軍官、士官及士兵進行實測，並將所得資料進行統計分析與探討，依據數值結果驗證研究假設，最終提出結論與建議。本研究之研究流程如圖 1.1 所示。

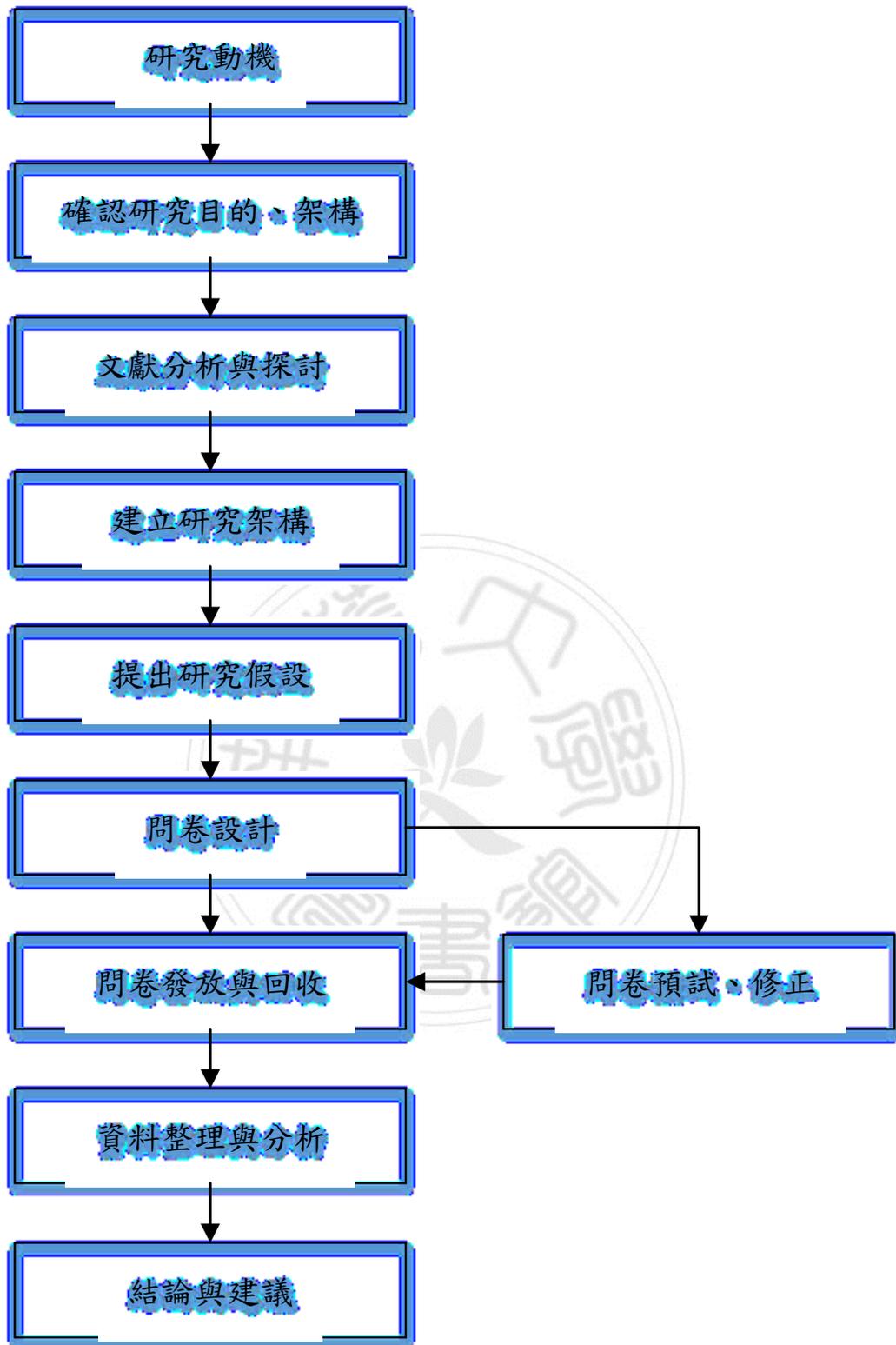


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章將針對「工作滿意度」、「獎勵制度」及「留任意願」等三個構面進行相關文獻歸納整理，共分為三節，第一節為探討「工作滿意度」定義以及相關內涵與理論；第二節為探討「獎勵制度」定義與內涵；第三節為探討「留任意願」意義及相關理論之研究。

2.1 工作滿意度

工作滿意度是一個人對工作環境的好壞的情感反應，近年來不管民間企業或國軍在人力資源管理上，對員工或部屬的工作滿意度非常重視，而國軍為了留住培養四年(含以上)的優秀人才，目前正積極提升軟、硬體設施，營造讓部屬感到滿意的工作環境，藉以提升單位的成效。而過去相關的議題中，工作滿意度的概念不斷在軍方的召募或留任議題被提出討論與研究，可見工作滿意度是國軍部隊管理中不可輕視的一項重要課題。

2.1.1 工作滿意度的定義

國軍最重要的資產是單位內的所屬官士兵，而官士兵的行為表現則會影響單位的各項績效，部隊若要達成上級所交付任務，必須視單位的官士兵是否能對單位付出。官士兵對於工作的滿意程度會影響單位的經營的良窳，若官士兵對工作不滿意，將無法對單位產生認同感，亦無法展現其工作之熱忱。

首先提出工作滿意度(Job Satisfaction)概念的學者 Hoppock (1935)認為，工作滿意度是工作者本身對於工作情境的主觀反應，其中包含生理層面與心理層面對工作環境因素的滿意感受。

而學者 Vroom (1964)則認為衡量工作滿意應要包含管理、升遷、工作內容、直屬長官、待遇、工作環境以及工作夥伴等七個構面；另學者 Smith, Kendall and Hulin (1969)他們認為衡量工作滿意應要包含工作本身、薪資、升遷、上司、同儕等五個構面。

有關研究影響工作滿意度構面，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.1 所示：

表 2.1 工作滿意度定義彙整表

| 學者(年代) | 定義 |
|-------------------------------|---|
| Hoppock (1935) | 認為工作滿意是工作者本身對於工作情境的主觀反應，其中包含生理層面與心理層面對工作環境因素的滿足感受。 |
| Vroom (1964) | 認為工作滿意是指工作者本身對於現在所扮演的角色所持有的感情的取向，亦工作者對工作抱持正向態度，則表示工作滿意，反之為不滿意。 |
| Smith, Kendall & Hulin (1969) | 認為工作滿意為工作者之工作感受(覺)和情緒反應。 |
| Campbell (1970) | 認為工作滿意為工作者對工作上的某些特定層面的正(負)向態度與感覺。 |
| Price (1977) | 認為工作滿意為工作者對其在單位中所扮演的角色具有正向的情感取向。 |
| Porter & Lawer (1974) | 認為工作滿意程度為工作者本身所獲得的報酬與他認為個人應得的報酬之間的差距程度而定，而差距愈大，則滿意度愈小，反之則滿意度愈大。 |
| Davis (1972) | 認為工作滿意為工作者對工作的喜好程度，倘若符合工作者的工作期望，則產生工作滿意。 |
| Kalleberg (1977) | 認為工作滿意是單一概念，而工作者本身能平衡不同工作構面的滿意程度，對整體的工作形成集體滿意。 |
| Dessle (1978) | 認為工作滿意為健康、安全、營養、親密、尊重等重要的個人需求，在個人工作上或因工作實現的程度而論。 |
| Steer & Black (1994) | 認為工作滿意是可令工作者本身愉快或積極的對工作及工作經驗評價產生的情緒反應。 |

表 2.1 工作滿意度定義彙整表(續)

| 學者(年代) | 定義 |
|---------------------|--|
| Ebert&Griffin(1995) | 認為工作滿意為工作者於工作中取得的工作滿意程度，若工作者樂於工作，則表示滿意，反之則為不滿意。 |
| Robbins (2001) | 認為工作滿意為工作者對工作所抱持的概括性態度，工作者的滿意度愈高，則表示對其工作持正面的態度，反之則為負面。 |
| 林孟蓉(民 95) | 認為工作滿意為工作本身對工作喜好的程度，倘如能符合工作者的期望，工作者亦能於工作中得到愉快的情緒，則為工作滿意，亦表示工作者工作態度為正向。 |
| 張順法(民 95) | 認為工作者本身所持有的一種整體看法，而工作滿意度也會因個人內在因素、工作特徵、工作環境與社會價值觀等因素影響形成一種態度或感覺。 |
| 鄭明興(民 100) | 認為工作者本身工作壓力和工作倦怠有正向影響。 |
| 郭馨仁(民 101) | 不同服務地區的工作者在工作壓力之實體工作環境構面認知評價有顯著差異；不同服務地區的工作者在工作滿意度之上司滿意構面認知評價有顯著差異。 |

資料來源：本研究整理

綜合上述各學者對工作滿意度的觀點論述，普遍認為工作滿意度與工作、主管、同僚及其它升遷與福利制度有關，與 Smith *et al.* (1969)之定義相符，故本研究採用 Smith *et al.* (1969)對工作滿意度之定義，將工作滿意度定義為：「工作者所在的工作環境因素包含：工作本身、直屬主管、升遷與福利制度、同僚相處等之滿意程度，亦即工作者對工作環境所產生之主觀情感反應」。

2.1.2 工作滿意度的衡量

學者 Hoppock (1935)提出關於工作滿意度之理論後，陸續學者們皆提出不同意見，亦建構出適用於各產業的工作滿意度量表，以下就列舉常

被使用之工作滿意度量表：

一、工作滿意度量表(Job Satisfaction Index)

此量表由學者 Brayfield and Rothe (1951)所發展出來，他是一種態度量表，量表共有 18 個題項，主要是從工作的整體評估來反映工作者的工作滿意度感受。故顯示工作滿意度與工作本身具有顯著的關係。

二、明尼蘇達量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire)

此量表由明尼蘇達大學 Weiss, Dawis England and Lofquist (1967)所發展出來，量表區分長題本(100 題)及短題本(20 題)兩種，該量表亦包含受測者內在滿意、外在滿意及一般滿意三個構面。

(一) 內在滿意：工作者對工作本身引發出的責任感、價值觀、社會與職能地位等而感到滿意的程度。

(二) 外在滿意：工作者因工作中所獲得的薪資、升遷、單位的政策、上司與部屬以及同僚間的互動而感到的滿意程度，另與工作內容無關。

(三) 一般滿意：工作者對工作環境與內在性及外在性的整體滿意程度。

故明尼蘇達量表將工作滿意從單一因子-工作本身因素延申至內在的感受及外在其它的因素，包括升遷、福利、領導風格及同僚互動等。

三、工作診斷調查量表(Job Diagnostic Survey)

由學者 Hackman and Oldham (1975)依工作特性為架構模式所提出的工作診斷量表，其構面為主管、待遇、安全、成長、一般滿足及人際關係。

四、工作滿意調查量表(Job Satisfaction Survey)

由學者 Specor (1985)提出，其量表共區分 9 個構面，分別為上司、

同僚、升遷、報酬、福利、溝通、作業程序、對應之獎賞及工作本質，各構面分別涵蓋 4 個題項，而整體共計 36 個題項。量表尺度採非常不同意、中度不同意、輕微不同意、輕微同意、中度同意、非常同意等 6 個尺度實施量測。

故隨時代演變，學者認為工作滿意度將受多元因素的影響，從內在因素至外在因素皆有，使得工作滿意度相關調查愈見完整。

2.2 獎勵制度

多數文獻將獎勵一詞定義為激勵，故本研究將激勵名詞定義為獎勵以符本研究所需，本節將依序由獎勵的定義、獎勵的理論及獎勵的層面實施說明。

2.2.1 獎勵的定義

學者 Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) 提出，獎勵是一種內化的作為，他能自我振作、控制與自我滿足，且不受外在環境限制。學者 Robbins (1992) 認為獎勵是工作者願意為單位目標努力的意願，而這意願受限於此努力是否能滿足工作者的某種需求。許士軍(民 70) 認為，獎勵是工作者希望藉由某種行為，以達成它所具有價值之目的。張順法(民 95) 認為，獎勵就是鼓舞工作者的工作潛力、情緒、及熱忱。

有關獎勵制度之定義，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.2 所示：

表 2.2 國內外學者對獎勵定義彙整表

| 學者(年代) | 定義 |
|-----------------|--|
| Herzberg (1959) | 認為獎勵是一種內化的作為，他能自我振作、控制與自我滿足，且不受外在環境限制。 |
| Davis (1972) | 認為獎勵是針對工作者的需求，透過各種激發與誘導的方式，使工作者完成組織目標的行為。 |
| Robbins (1992) | 認為獎勵是工作者願意為單位目標努力的意願，而這意願受限於此努力是否能滿足工作者的某種需求。 |
| 許士軍(民 70) | 認為獎勵是工作者希望藉由某種行為，以達成它所具有價值之目的。 |
| 林振祥(民 85) | 認為獎勵是用外在的刺激，激發他人的工作意願與行動，進而朝向期望目標的手段。 |
| 林孟蓉(民 95) | 認為獎勵是激發工作者產生某些行為或意願，以達到既定目標之過程。 |
| 林孟彥(民 95) | 認為獎勵是一個過程，指工作者在滿足自我的某些需求前提下，為了達成單位目標而願意盡個人最大努力的意願。 |
| 張順法(民 95) | 認為獎勵就是鼓舞工作者的工作潛力、情緒、及熱忱。 |
| 李嫻維(民 97) | 認為單位為了讓部屬達成目標，利用諸般手段激發部屬付出，進而邁向成功的一個程序。 |
| 黃金珠(民 101) | 認為組織的非財務性報酬對於情境績效及任務績效都有顯著的正向影響，說明組織的獎勵制度愈受部屬認同，則部屬的工作績效就愈高。 |

資料來源：本研究整理

2.2.2 獎勵的理論

獎勵一詞，原意是採取行動之意。Robbins (2002)將獎勵定義為人們去做某些可以滿足其需求之意願；簡單來說，獎勵可說是一項激發一個人的行動因素，管理者針對部屬的目標需求採取某些獎勵措施，營造一個良好的工作環境，進而實現單位與個人之目標。

另關於獎勵理論的研究眾多，Ivancevich et al. (1977)，認為當代獎勵因所持的理論不同，可分為滿足、過程及強化理論(如表 2.3)。

1.滿足理論

認為獎勵的分析應集中於引起個人活動的因素，而此論點的代表人物為 Maslow (1943)的需求層級理論、Herzberg *et al.*(1959)的雙因子理論及 Alderfer (1969)的 ERG 理論。

2.過程理論

重點在解釋人類行為是如何開始、引發、修正與終止，不僅注意引發行為的因素，也注意到行為方式的程序方向或選擇，而此代表為 Adams (1965)的公平理論及 Vroom (1964)的期望理論。

3.強化理論

藉由增強來制約行為而不考慮行為者內在認知情形是強化理論的基本精神。即採取正、負強化對行為進行定向控制和改變，或利用獎勵使原行為不斷重複出現，對不需要的行為，則加以懲罰的手段，使其削弱或不再出現。

表 2.3 主要的獎勵理論整理

| 類別 | 主要理論 | 學者 | 理論變數 | 理論特質 | 管理實例 |
|------|--------|----------|----------------------|--------------------------------|---------------------------|
| 內容理論 | 需求層次理論 | Maslow | 生理、安全、社會、自尊、自我實現 | 主要在探討引起產生或激發獎勵行為因素為何 | 以滿足部屬的成就、地位、金錢動機來獎勵部屬 |
| | 雙因子理論 | Herzberg | 保健因子、獎勵因子 | | |
| | ERG 理論 | Alderfer | 生存、成長、人際關係 | | |
| 過程理論 | 期望理論 | Vroom | 期望值、期望媒介 | 不僅注意引發行為的要素，同時也注意到行為方式的程序方向或選擇 | 由瞭解員工對工作的投入，績效標準與報償的知覺來獎勵 |
| | 公平理論 | Adams | 投入、成果、比較人或參考人、公平與不公平 | | |
| 強化理論 | 增強理論 | Skinner | 前件控制、後果 | 注意到能增加期望行為，重複與減少非期望行為重複的可能性因素 | 藉著獎勵期望行為或懲罰不期望行為來獎勵 |

資料來源：本研究整理

2.2.3 獎勵的層面

從古至今在獎勵制度方面，各學者均提出不同層面的見解，以下就獎勵的層面實施分類說明：

一、內在及外在報酬：

Robbins (1982)認為獎勵制度依報酬結構區分內在及外在報酬，內在報酬包括參加決策、工作自主權、較大的職責及個人成長等，外在報酬包括財務與非財務部分：財務所含為薪資、紅利、獎金、加給等；非財務所含為休假、保險、各項福利等。

二、金錢型、表揚制度、旅遊、獎品：

Urbanski (1986)認為，獎勵制度應分為金錢型、表揚制度、旅遊及獎品等四項分類，這也是企業最常提供的獎勵方法。

三、表揚制度等 13 項獎勵制度：

Johnston *et al.* (1987)認為獎勵可分為表揚、個人績效獎金、旅遊、佣金、薪資、升遷、指定配額、公佈業績、獎品、部門或團隊績效獎金制度及教育訓練體系、目標管理、業務人員會議等 13 項。

獎勵制度因不同年代及時期學者提出不同之見解，因有眾多的分類方式，但不論分類範圍如何，其範圍皆大同小異。

2.3 留任意願

國軍目前正積極朝向全募兵制之政策推動，期望於 106 年能完成此政策推動，亦從強化招募與生涯規劃、提升志願役士兵轉服及留營宣導等議題同步策進，希望留住人才。

檢視相關文獻，就目前文獻中，研究與討論留任意願之文獻較有限，大部分仍以離職意願與離職傾向作為研究議題(孫倩玉，民 93；謝函融，民 94)，雖在字意解釋上的留任意願與離職意願或可當他為一體兩面的問題，然而離職意願的探討在人力資源管理的積極主動度更甚於對影響離職因素的分析，由於軍人留任意願與國家資源是否有效的運用與軍力的培養息息相關，在考量國土安全及資源有效運用的目的，如何增加志願役士兵留營意願為一重要且值得探討的議題。

正如上述所言，留任與離職意願一體兩面並互為消長，一個部隊的官士兵在同一個時期或時間點，如留任意願愈高則離職意願愈低，反之，離職意願愈高則留任意願愈低。

2.3.1 留任意願的定義

「留任(Retain)」字意在韋氏字典中提到，它解釋為保留、維持不變及避免分開；而「意願(Intend)」則是心意的方向(郁志正，民 104)。學者 Porter et al. (1974)將留任意願定義為組織承諾的一個向度衡量。學者 Kraut (1975)提出留任意願與離職行為呈現負相關的解說，學者 Mobley (1977)則認為，單位中的工作者如在決定離職前會依照既定的順序，也會依照工作者所經歷不同的境遇而會有不同的差別，他認為工作者對於工作滿意程度的高低，會影響工作者決定離職或留任意願，而工作者也會在往後的工作機會尋找過程中去衡量更換工作後所帶來的得失和利弊，進而產生離職或留任之行為。

另針對不同學者的留任意願定義彙整如表 2.4 所示：

表 2.4 留任意願定義彙整表

| 學者(年代) | 定義 |
|---|---|
| Porter, Steer, Mowday, & Boulian (1974) | 將留任意願定義為組織承諾的一個向度衡量。 |
| Kraut (1975) | 提出留任意願與離職行為呈現負相關的解說。 |
| Mobley (1977) | 認為單位中的工作者如在決定離職前會依照既定的順序，也會依照工作者所經歷不同的境遇而會有不同的差別，他認為工作者對於工作滿意程度的高低，會影響工作者決定離職或留任意願，而工作者也會在往後的工作機會尋找過程中去衡量更換工作後所帶來的得失和利弊，進而產生離職或留任之行為。 |
| Arnold & Feldman (1982) | 認為留任傾向是工作者進入工作崗位後與組織產生了融合狀況，進而對組織內部以及自身工作產生正向評價後選擇繼續留在原組織的一種傾向。 |

表 2.4 留任意願定義彙整表(續)

| 學者(年代) | 定義 |
|----------------------------|---|
| Reyes (1990) | 認為留職意願是希望繼續成為組織的一員或留任於原組織，使每個工作者覺得留在組織中是一項義務，也願意繼續留任組織中。 |
| Tett & Meyer (1993) | 認為留任傾向為工作者經過一番審慎思考後願意續留組織的行為解釋。 |
| Baer, Fagin & Gordon(1996) | 認為留任是確立一個正向的工作環境，促進工作者能持續工作。 |
| 蔡淑妙、盧秀美 (民 87) | 認為工作者本身考量專業領域的生涯發展，願意繼續在原本單位(組織)中服務的想法。 |
| 劉俊昌(民 89) | 認為留任意願為工作者本身願意留在組織中繼續爭取工作績效。 |
| 陳曼華、李世代、張弘哲、謝碧晴 (民 95) | 認為工作者對原有的工作模式熟悉與瞭解且能有效執行任務，並願意持續留在工作崗位上服務。 |
| 蘭寶珍(民 95) | 認為工作者本身自覺願意繼續留任原職位，並從事相同領域工作的一個態度及行為傾向。 |
| 賴敦謙(民 96) | 認為工作者於進入職場後，經自我評價後進而對組織產生認同且願意續留任現在工作的態度傾向。 |
| 鍾偉成、李金英 (民 98) | 認為留任意願為工作者目前沒有離職的想法與行為，並認同組織的目標及工作方式，希望能留任為組織盡一分心力，亦對組織來說也能節省人才培訓之經費。 |
| 林偵燕(民 98) | 認為公司提供員工完善的升遷管道、員工職涯規劃及教育訓練，使員工因晉升與成長的機會願意續留在工作職場上服務。 |
| 趙偉廷(民 101) | 認為公司內不同「年齡」層員工的個人特質，年齡愈大在留任意願方面愈高。 |
| 郝志正(民 104) | 認為高度的組織承諾除可以提高生產力及工作品質並強化員工之向心力，提高員工留任率，更有助於組織發展。 |

資料來源：本研究整理

2.3.2 留任意願的分類

參考郁志正(民 104)研究，內文提到學者 Porter, Steers and Mowday(1974)將留任意願分類成留任、留任願望、留任傾向等三個部份：

- 一、留任：係指目前尚在原職務上工作。
- 二、留任願望：係指滿意現在的職務，而希望繼續留任原職務。
- 三、留任傾向：係指從沒有離職念頭，也未尋找其他職務的工作機會。

另針對不同學者的留任意願分類彙整如表 2.5 所示：

表 2.5 留任意願分類方式彙整表

| 學者 | 區分 |
|------------------------------------|--|
| Dalton , Todor & Krackhardt (1982) | <ol style="list-style-type: none">1.功能性留任：係指工作者的工作績效與發展潛力皆良好，組織欲全盡力調整制度或策略，期能將之留任於組織內的重要人力資本2.非功能性留任：係指工作者的工作績效不良，如續留任組織內工作，可能導致組織績效變低。 |
| Genevieve (1990) | <ol style="list-style-type: none">1.組織留任：係指工作者目前還持續在同一個組織內服務。2.專業留任：係指工作者目前還持續同一個專業領域服務，得以延續其專業發展。 |
| Robbins (1993) | <ol style="list-style-type: none">1.自願留任：係指工作者有其自由意願，得以繼續留任組織內服務。2.非自願留任：係指工作者受制於外力約束，必須留任在組織內服務，例如：工作者跟組織簽約或必須依照法規規範於簽訂期間內不得離開組織。 |

資料來源：本研究整理

2.3.3 留任意願相關實證研究

國軍現在正面臨著全募兵制的轉型期間，部隊的管理風氣與工作環境的氛圍都會影響志願役官兵是否繼續留任，進而造成單位的人員留職率及工作的執行效率。楊克平(民 81)認為，有好的工作環境(如和同事和諧的相處、令人滿意的薪資及進修機會等)，都可以提升留任意願。黃忠發等學者(民 94)認為，欲提升留任意願而降低離職率，主要因素為家庭因素、工作環境、薪資福利、上司的領導風格及不適任現職等五類因素，其次為管理者的態度改變，管理者與單位員工達到和諧的狀態並激勵員工，對員工的留任意願有最直接的影響。而在陸軍志願役官兵研究結果反映出 64%對部隊的教育訓練、工作特質、離戶籍地遠近的認知有所差異，因而造成生涯的期望落差太大，選擇不繼續留任(楊志清、郭國誠，民 98)。

本研究之留任意願定義為：國軍志願役官兵，經審慎思考過後，依然願意留在原單位的一種行為及態度傾向，其中留任傾向包含留營自選單位、眷住地調整、本外島申請案、轉常備方案、舉辦留營典禮等。

2.3.4 留任意願影響因素

影響留任因素最基本的因素是員工本身，其次才是組織。而這些不留任員工選擇離職的原因歸納如下：

Alexander and Ruderman (1987)認為，組織人與人互動的狀況與留任意願及工作滿意呈現顯著影響。學者馬樹榮(民 89)認為，人與人之間的互動會影響員工的組織承諾，進而影響員工的留任意願。學者黃英忠(民 90)認為，(1)薪資太低而無法滿足個人或家庭供給需求(2)工作量或時間超出個人能力所能負荷(3)工作環境的不良(4)人事制度不良而導致考核不公

平或升遷機率過低(5)福利及休閒措施不完善，導致員工工作壓力無法排除(6)員工對單位缺乏信心(7)員工對上或對下出現摩擦而產生內部的不融洽(8)工作地點離家太遠(9)個人本身不可抗拒之因素如傷殘、疾病等(10)表現無法滿足公司的需求而被解雇(11)景氣蕭條時，為節省公司開銷而解雇員工等，這都是員工不續留任的原因。學者楊志清、郭國誠(民 98)認為，國軍部隊中，年資較久的志願役士兵，若長期面對人力的不足發生工作及訓練負荷過大等因素，亦會影響其留任意願。

綜觀上述文獻，研究者認為，影響留任意願因素可歸納以下四點：

- (1)個人的改變：職務或業務的改變、家庭的因素、生涯規劃等。
- (2)工作的改變：工作型態或特性及環境的改變等。
- (3)組織的改變：組織人力結構與薪資的變更等。
- (4)社會的改變：社會經濟成長的優劣等。

第三章 研究方法

本章主要依據研究背景論述與研究動機之引發，再依據過去學者相關研究之建議，對本研究的研究方法之設計，並分為五節。第一節為研究架構，經由相關文獻探討，建構出具有理論性及實務性之完整架構；第二節為研究假設，因應研究架構之建立，以及研究動機評估並建立假設；第三節為研究變數之操作型定義，介紹各變數之操作型定義；第四節為問卷設計與抽樣方法；以下針對各節實施說明。

3.1 研究架構

根據本研究第一章研究內容與第二章文獻探討所得之結果，整理出本研究之研究架構，且對各變數與構面間之影響進行分析。本研究推論工作滿意度將直接影響國軍的留任意願，其中獎勵留任的制度將可能在工作滿意度及留任意願的關係中產生干擾效果，另一方面，本文再推論個人特性(定義為人口統計變項)可能在各構面上造成不同的偏好傾向。據此推論，本研究建立之架構構面由「人口統計變項」、「工作滿意度」、「獎勵制度」及「留任意願」等四個構面所組成，並探討各構面之間的關聯性，本研究之詳細研究架構如圖 3.1 所示。

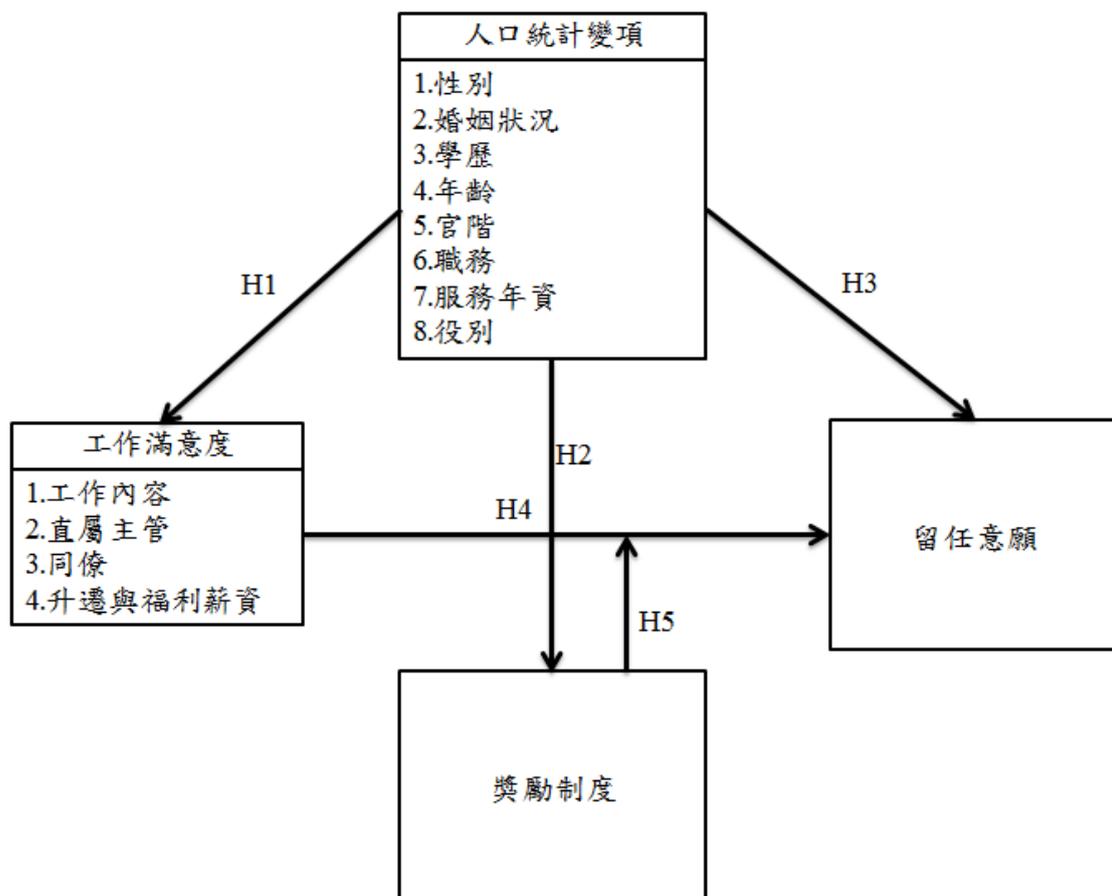


圖 3.1 研究架構圖

3.2 變項操作型定義與衡量工具

本研究採用問卷調查方式做為衡量之工具，第一部份為調查國軍官兵對工作滿意度、獎勵制度的態度與留任意願的知覺情形，問卷以嘉義地區某新訓中心為施作對象。第二部分為的基本資料。本問卷採用李克特(Likert)五點量表來測量，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」分為五個等級，依序給予 1、2、3、4 及 5 的分數。分數之加總總分愈高時，表示受測者對於各量表的同意程度愈高。

透過前章文獻之探討，本研究茲將四個主要研究變項(人口統計變項、工作滿意度、獎勵制度、留任意願)進行操作型定義，並根據操作型定義

加以設計問卷以達符合本研究之主題，分述如下：

一、 人口統計變項之操作型定義

根據本研究之需求，規劃問卷研究對象之基本資料，內容包含性別、婚姻狀況、學歷、年齡、官階、職務、服務年資、役別等八項，分述如下：

- (一) 性別：係指問卷研究對象之性別，區分男性及女性兩種。
- (二) 婚姻狀況：係指問卷研究對象之婚姻狀況，區分已婚及未婚兩種。
- (三) 學歷：係指問卷研究對象之學歷，區分「高中(職)以下」、「專科」、「大學」、「研究所以上」等四類。
- (四) 年齡：係指問卷研究對象之年齡，區分「20歲以下」、「20(含)-30歲」、「31-39歲」、「40歲以上」等四類。
- (五) 官階：係指問卷研究對象之官階，區分「軍官」、「士官」、「士兵」等三類。
- (六) 職務：係指問卷研究對象之職務，區分「領導職」、「幕僚職」、「技勤職」、「其他職類」等四類。
- (七) 服務年資：係指問卷研究對象之職務，區分「5年以下」、「5-10年」、「10-15年」、「20年以上」等四類。
- (八) 役別：係指問卷研究對象之役別，區分志願役及義務役兩種。

二、 工作滿意度之操作型定義

本研究推論工作滿意度與國軍留任意願具有直接的影響，故納入工作滿意度做為解釋留任意願之因素。同時，本文將工作滿意度分成工作內容、直屬主管、同僚及升遷與福利等四個層面對留任意願影響逐一探討，以瞭解不同層面的工作滿意度對留任意願之影響。

三、 獎勵制度之操作型定義

指員工對於團隊獎勵制度的滿意程度，亦即公司實施團隊獎勵制度後，員工對此制度抱持正向或負向的態度及相關知覺的程度。由於為提高我國軍之留任意願，國防已研擬數個國軍留任之獎勵制度，然而獎勵制度是否能發揮其設計之目的，目前尚無法確知，本研究目的即在試圖探究獎勵制度提高留任意願的有效性，以提供相關單位重要的參考意見。本文納入的獎勵制度包括：主管的獎勵與讚許、工作升遷機會、獲取更多的工作授權、獲得更多訓練與進修的機會(進修方面也有適當的補助)、年終、考績及留營獎金、完善的職涯規劃與退休計畫等。

四、 留任意願之操作型定義

本研究所定義之留任意願是以受測對象是否有意願在原工作單位、或自選單位、或眷住地調整、或本(外)島申請、或轉常備方案等留營方案中繼續留任該組織的意願程度進行評估。

3.3 問卷設計與抽樣方法

本節將依序說明本研究之問卷設計、研究對象和抽樣方法與問卷預試之發放。

一、 問卷設計

本研究以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計大部分採用相關文獻之建議並與學者專家討論編製而成，期能完成本研究之目的。問卷採不記名之方式，由受測者依個人意願勾選填答，問卷設計內容涵蓋研究者單位內之軍官、士官及士兵的人口統計變項、工作滿意度、獎勵制度及留任意願等四個部分。

衡量尺度為李克特式(Likert)加總尺度法的五點式量表，由受測者依

「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」五個選項中勾選，計分方式分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。

二、 研究對象與抽樣方法

(一) 研究對象

本研究以國軍嘉義地區某新訓中心為主，發放問卷為校級軍官、尉級軍官、各階士官及士兵等階級，作為研究對象，並以人口統計變項、工作滿意度、獎勵制度及留任意願等四個構面為主，以探討其彼此之間的關聯性。

(二) 前測

本研究以問卷調查方式實施資料的蒐整，並於正式問卷發放前先行進行前測，以確定問卷各構面是否具有內部一致性，並請研究者單位內之軍官、士官及士兵同仁們協助進行前測，共發放 50 份問卷，有效回收率為 100%。

前測問卷發放結果以信度分析檢定前測問卷之信度，各構面之 Cronbach's α 係數最高為 0.952，最低為 0.854， α 值大於 0.7 以上為高信任度，本研究前測問卷各構面之 Cronbach's α 值皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性，所以問卷無須再修改，並接著進行下一步正式問卷發放，前測問卷之信度分析結果資料彙整如表 3.1 所示。

表 3.1 預試信度表

| 衡量構面 | 題數 | Cronbach's α | 總信度 |
|---------|----|---------------------|-------|
| 工作內容 | 5 | 0.905 | 0.910 |
| 直屬主管 | 6 | 0.901 | |
| 同僚 | 5 | 0.952 | |
| 升遷與福利薪資 | 7 | 0.946 | |
| 獎勵制度 | 6 | 0.906 | |
| 留任意願 | 6 | 0.854 | |

資料來源：本研究整理

3.4 研究假設

檢視過去的研究，各構面往往因回答問卷者的個人的統計變項產生不同的偏好傾向，據此本文依據國軍之性別、婚姻狀態、學歷、年齡、官階、職務、年資及役別建立人口統計變項之定義，再依據本研究的研究架構圖分別檢視不同的人口統計變項對工作滿意度、獎勵制度的態度及留任意願願是否具有不同的偏好傾向進行檢測，並提出以下的研究假設：

H1：不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。

H1-1：不同性別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。

H1-2：不同婚姻狀況之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。

H1-3：不同學歷之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」

有顯著差異。

H1-4：不同年齡之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。

H1-5：不同官階之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。

H1-6：不同職務之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。

H1-7：不同服務年資之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。

H1-8：不同役別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。

H2：不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」有顯著差異。

H2-1：不同性別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」有顯著差異。

H2-2：不同婚姻狀況之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。

H2-3：不同學歷之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。

H2-4：不同年齡之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。

H2-5：不同官階之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。

H2-6：不同職務之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之

知覺價值有顯著差異。

H2-7:不同服務年資之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。

H2-8:不同役別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。

H3:不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

H3-1:不同性別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

H3-2:不同婚姻狀況之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

H3-3:不同學歷之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

H3-4:不同年齡之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

H3-5:不同官階之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

H3-6:不同職務之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

H3-7:不同服務年資之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

H3-8:不同役別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。

此外，本文再檢測國軍之工作滿意度是否對留任意願是否具有直接的影響，其設定之假說檢定如下：

H4：「工作滿意度」對「留任意願」有顯著相關。

另一方面，本文的主要目的即在檢測獎勵留任的制度是否能有效發揮其功能，達到提升國軍留任意願，依據目的，本文進而檢測獎勵制度在工作滿意度及留任意願上是否產生干擾效果進行檢測，並設定之假說檢定如下：

H5：「獎勵制度」對「工作滿意度」與「留任意願」具干擾效果。



第四章 實證結果分析

本章節以 SPSS 套裝軟體為主要分析工具對回收完畢之問卷資料進行彙整與分析，來驗證各項變數建立之研究假設，並解釋研究結果。

4.1 問卷分配統計

本研究係以紙本方式採便利抽樣做為資料收集之方法，將問卷發放到嘉義地區某新訓中心志願役軍官、士官、士兵填寫。前測問卷時間於 105 年 10 月 24 發放，105 年 10 月 28 日回收，發放前測問卷份數為 50 份，回收有效問卷為 50 份，回收有效問卷率為 100%，經信度分析後各構面之信度值皆大於 0.7，代表有良好之信度，無須實施問卷題項增加或刪除；正式問卷自 105 年 11 月 7 日開始發放，並於 105 年 11 月 21 日完成回收問卷工作，總計發放問卷 672 份，回收有效問卷為 548 份，回收有效問卷率為 81.5%，因此，本研究以有效問卷 548 份作為資料分析對象，研究樣本結構如表 4.1 所示。

表 4.1 研究樣本結構

| 階級 | 母體數 | 樣本比例 | 發出問卷 | 回收問卷 | 有效問卷 | 無效問卷 |
|----|-----|------|------|------|------|------|
| 軍官 | 152 | 22% | 152 | 71 | 71 | 81 |
| 士官 | 353 | 53% | 353 | 327 | 327 | 26 |
| 士兵 | 167 | 25% | 167 | 150 | 150 | 17 |
| 總計 | 672 | 100% | 672 | 548 | 548 | 124 |

4.2 信度分析

所謂信度是衡量實驗結果的一致性(consistency)的程度，也是測驗結果的可靠性或穩定性的程度。信度的衡量指標之一：Cronbach's α 是以衡量的變異理論為基礎，藉由系統誤差及隨機誤差之比例做為計算的標準。本研究採 Cronbach's α 係數來進行內部一致性的檢驗，而 Cronbach's α 係數介於 0.7-0.9 之間，都可算是高信度數值。本研究在信度分析方面：工作內容之 Cronbach's $\alpha=0.905$ ，直屬主管 Cronbach's $\alpha=0.901$ ，同僚 Cronbach's $\alpha=0.952$ ，升遷與福利薪資 Cronbach's $\alpha=0.946$ ，獎勵制度 Cronbach's $\alpha=0.906$ ，留任意願 Cronbach's $\alpha=0.854$ 。如表 4.2 中所示，各構面之信度值皆大於 0.7-0.9，表示本研究問卷內部一致性 α 值皆在合理範圍內，亦代表有良好之信度表現。

表 4.2 各構面 Cronbach's α 信度係數(n=548)

| 構面 | 題項數 | Cronbach's α |
|---------|-----|---------------------|
| 工作內容 | 5 | 0.905 |
| 直屬主管 | 6 | 0.901 |
| 同僚 | 5 | 0.952 |
| 升遷與福利薪資 | 7 | 0.946 |
| 獎勵制度 | 6 | 0.906 |
| 留任意願 | 6 | 0.854 |

資料來源：本研究整理

4.3 敘述性統計分析

本研究共計發放 672 份問卷，回收有效問卷 548 份，樣本之描述性統計表如表 4.3 所示，其描述分別如下：

表 4.3 樣本之描述性統計分析表

| 人口統計變項 | | 人次 | 百分比 | 人口統計變項 | | 人次 | 百分比 |
|--------|------------|-----|-----|---------|--------|------|-----|
| 性別 | 男 | 510 | 93% | 職務 | 領導職 | 293 | 54% |
| | 女 | 38 | 7% | | 幕僚職 | 60 | 11% |
| 婚姻狀況 | 已婚 | 120 | 22% | | 技勤職 | 95 | 17% |
| | 未婚 | 428 | 78% | | 其他 | 99 | 18% |
| 學歷 | 高中職以下 | 112 | 20% | 服務年資 | 5 年以下 | 300 | 55% |
| | 專科 | 132 | 24% | | 5-10 年 | 179 | 33% |
| | 大學 | 288 | 53% | 10-20 年 | 64 | 11% | |
| | 研究所以上 | 16 | 3% | 20 年以上 | 5 | 1% | |
| 年齡 | 20 以下 | 23 | 4% | 役別 | 志願役 | 429 | 78% |
| | 20(含)-30 歲 | 421 | 77% | | 義務役 | 119 | 22% |
| | 31-39 歲 | 101 | 18% | 總和 | | | |
| | 40 歲以上 | 3 | 1% | | | | |
| 軍官 | 71 | 13% | | | 548 | 100% | |
| 官階 | 士官 | 327 | 60% | | | | |
| | 士兵 | 150 | 27% | | | | |

資料來源：本研究整理

(一)性別：

性別方面，在 548 位受訪人中，男性有 510 位，佔比例高達 93%，女性有 38 位，僅佔比例 7%，雖是如此，女性樣本數有 38 員，亦符合統計分析上大樣本之條件；在現今男女平權的時代下，國軍招募女性志願役人員，截至 2015 年 3 月 1 日止，女性官兵人數累計已達 1 萬 6609 人，占全軍編制 9.66%，占志願役人數的 12.76%(郁志正，2015)；本研究女性之比例趨近於所招募之男女百分比，顯示本研究樣本性別比例符合真實狀況，如圖 4.1 所示。

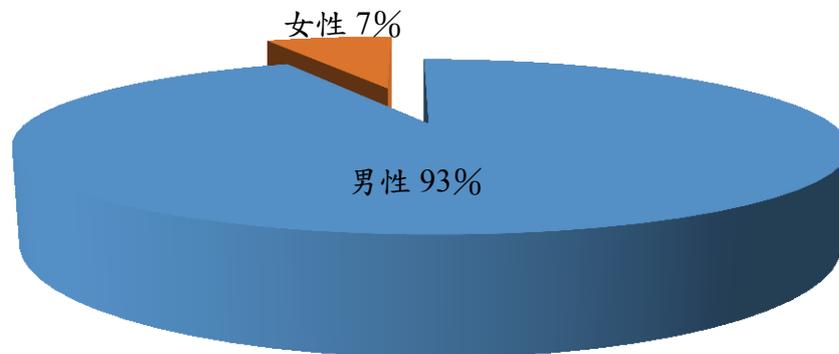


圖 4.1 性別結構分佈圖

(二) 婚姻狀況：

婚姻方面，已婚比例僅佔 22%，未婚比例高達 78%，依描述性統計分析表所示，年齡在 20-30 歲者居多(達 77%)，在軍旅生涯中仍屬奮鬥階段，故未婚者居多，如圖 4.2 所示。

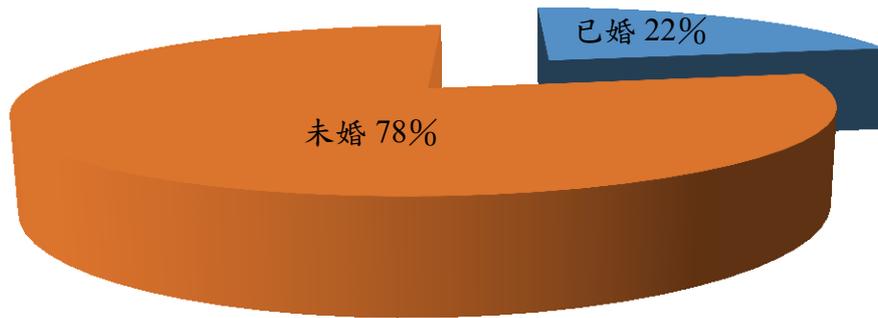


圖 4.2 婚姻狀況結構分佈圖

(三)學歷：

學歷方面，在 548 位受訪人中，學歷在高中職以下有 112 位，佔比例為 20%；專科有 132 位，佔 24%；大學有 288 位，佔 53%；研究所以上有 16 位，僅佔 3%，雖研究所以上之人數未達大樣本 30 個觀測值之要求，然而研究所之比例，僅佔 4 分之 1，對信度之影響推論應不會造成重要的影響。另顯示高中職以下學歷與專科學歷之比例相距不遠，而大學程度佔總百分比 53%，係與近年來國軍廣推公餘進修有關，顯示目前國軍之教育水準與人員素質正逐年提升，如圖 4.3 所示。

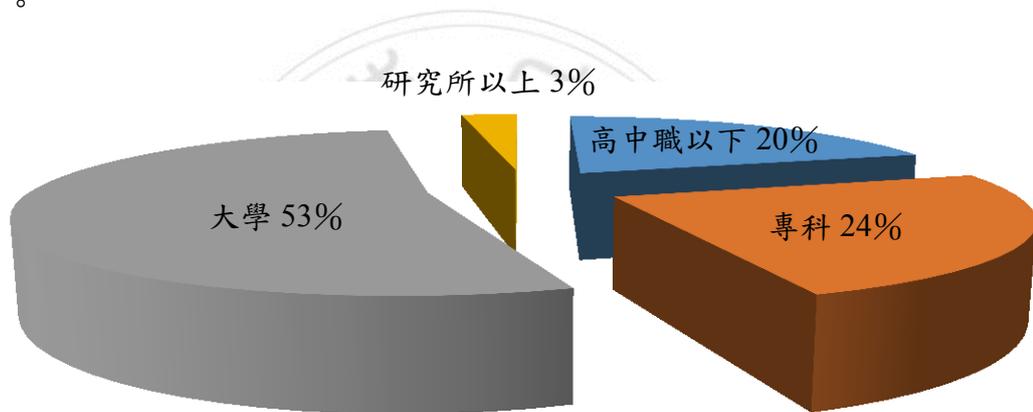


圖 4.3 學歷狀況結構分佈圖

(四)年齡：

年齡方面，在 548 位受訪人中，年齡在 20 歲以下有 23 位，佔比例為 4%；20(含)-30 歲有 421 位，佔比例為 77%；31-39 歲有 101 位，佔比例為 18%；而 40 歲以上有 3 位，僅佔比例 1%，雖觀測值亦未達大樣本之要求，然而之 40 歲以上比例，亦僅佔 4 分之 1，應不影響其信度差異。資料顯示，國軍主要戰力維持之人力結構以青壯年為主，如圖 4.4 所示。

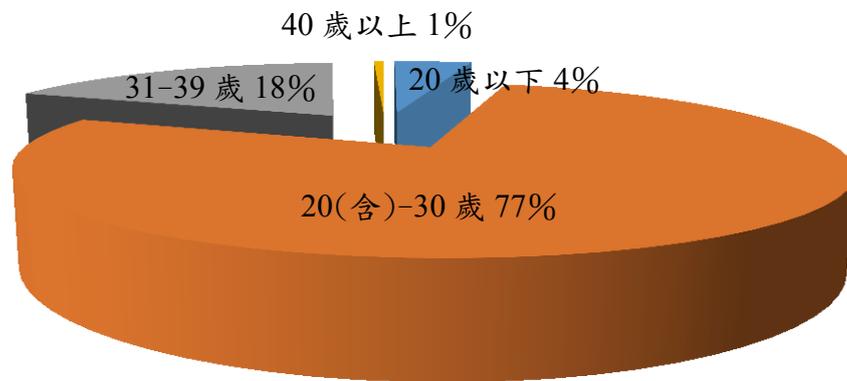


圖 4.4 年齡狀況結構分佈圖

(五)官階：

官階方面，在 548 位受訪人中，軍官有 71 位，佔比例為 13%；士官有 327 位，佔比例為 60%；士兵有 150 位，佔比例為 27%。資料顯示，依官階比例來看，軍官、士官及士兵之管理比例約 1：6：3，如圖 4.5 所示。

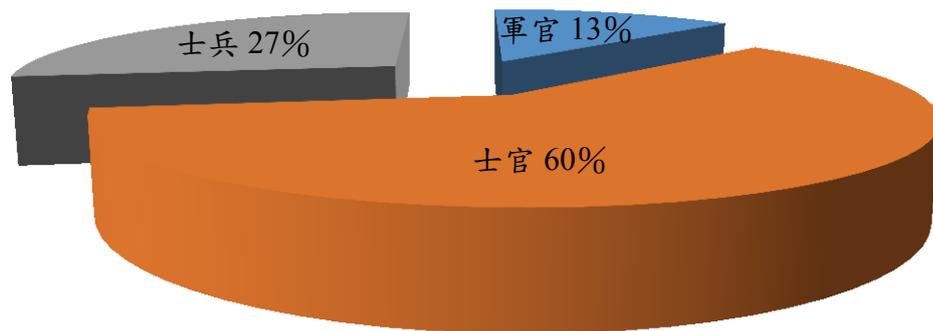


圖 4.5 官階狀況結構分佈圖

(六)職務：

職務方面，在 548 位受訪人中，領導職有 293 位，佔比例為 54%；幕僚職有 60 位，佔比例為 11%；技勤職有 95 位，佔比例為 17%；而其他職類以士兵居多有 99 位，佔比例為 18%。顯示國軍具有領導的管理人才較其他項職類多，如圖 4.6 所示。

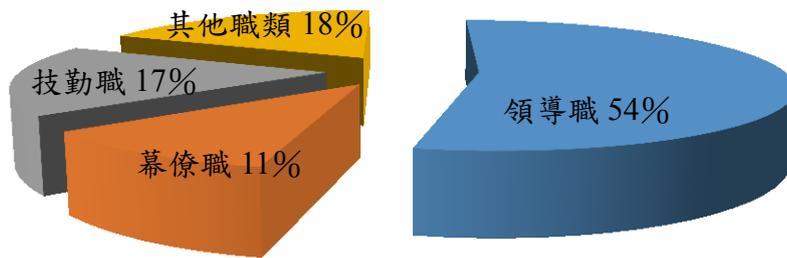


圖 4.6 職務狀況結構分佈圖

(七)服務年資：

服務年資方面，在 548 位受訪人中，5 年以下有 300 位，佔比例為 55%；5-10 年有 179 位，佔比例為 33%；10-20 年有 64 位，佔比例為 11%，而 20 年以上則僅有 5 員，佔比例為 1%，同樣地，雖觀測值亦未達大樣本之要求，然而多數群組已達大樣本，故推測對檢測結果無顯著影響。資料說明在服務年資以 5 年以下佔半數，其次為 5-10 年，如圖 4.7 所示。

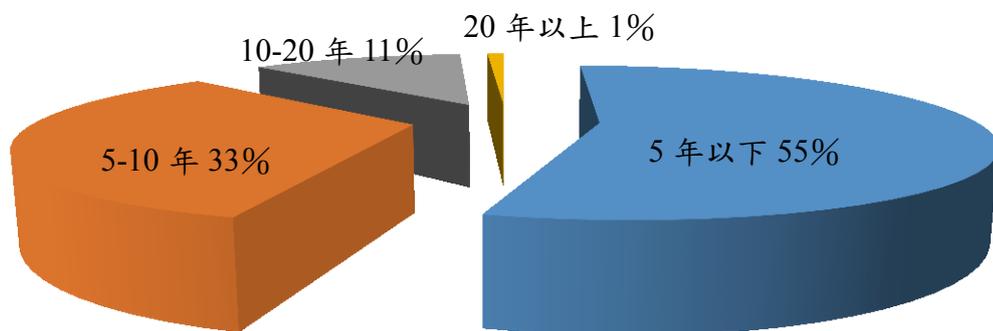


圖 4.7 服務年資結構分佈圖

(八)役別：

役別方面，在 548 位受訪人中，志願役人員有 429 位，佔比例為 78 %；義務役人員有 119 位，佔比例為 22%。資料說明，雖目前國軍正以全募兵制為目標，但以研究者單位結構圖顯示，義務役比例仍占兩成多，如圖 4.8 所示。

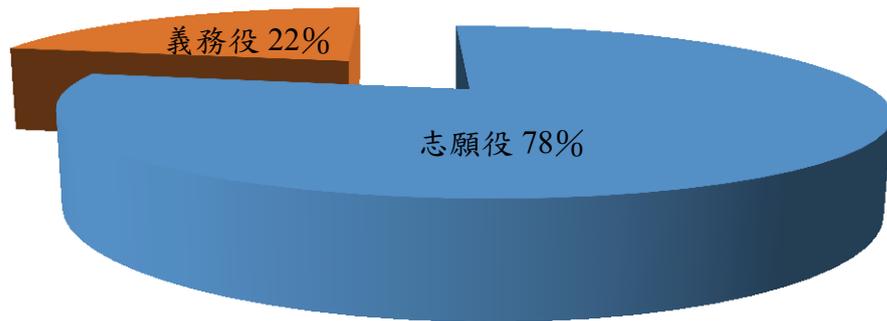


圖 4.8 役別結構分佈圖

4.4 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 t 檢定(Independent Sample T Test)是針對兩個母體平均數之比較，藉以瞭解兩者之間是否存在差異性，若欲進行兩個以上的母體平均數比較，則應採用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)；因性別、婚姻狀況及役別自變項分成兩組，以 t 檢定來比較平均數之差異；而學歷、年齡、官階、職務、服務年資等自變項均為三組(含)以上，因此使用單因子變異數分析來比較平均數差異。本研究利用此分析瞭解不同特性，在工作內容、直屬主管、同僚、升遷與福利薪資、獎勵制度、留任意願等各構面間之差異情形分析如下：

一、性別：

本研究以 t 檢定來瞭解不同性別的受測者對各構面的差異程度，如表 4.4 所示：

表 4.4 性別在各構面之差異分析

| 構面 | 性別 | 人數 | 平均數 | 標準差 | T 值 | P 值 |
|------|----|-----|-------|-------|-------|-------|
| 工作內容 | 男 | 510 | 3.439 | 0.731 | 1.358 | 0.175 |
| | 女 | 38 | 3.273 | 0.669 | | |
| 直屬主管 | 男 | 510 | 3.650 | 0.766 | 0.158 | 0.874 |
| | 女 | 38 | 3.630 | 0.559 | | |
| 同僚 | 男 | 510 | 3.728 | 0.744 | 1.159 | 0.247 |
| | 女 | 38 | 3.584 | 0.654 | | |

表 4.4 性別在各構面之差異分析(續)

| 構面 | 性別 | 人數 | 平均數 | 標準差 | T 值 | P 值 |
|---------|----|-----|-------|-------|--------|-------|
| 升遷與福利薪資 | 男 | 510 | 3.507 | 0.726 | 0.234 | 0.816 |
| | 女 | 38 | 3.486 | 0.513 | | |
| 獎勵制度 | 男 | 510 | 3.484 | 0.669 | 0.297 | 0.766 |
| | 女 | 38 | 3.451 | 0.575 | | |
| 留任意願 | 男 | 510 | 3.404 | 0.682 | -0.456 | 0.649 |
| | 女 | 38 | 3.456 | 0.494 | | |

註：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

依據表 4.4 的統計結果，發現不同性別的受測者對於各構面，均未達顯著水準；意即不同性別受測者在各構面上的知覺感受均無顯著差異存在。

二、婚姻狀況：

本研究以 t 檢定來瞭解不同婚姻狀況的受測者對各構面的差異程度，如表 4.5 所示：

表 4.5 婚姻狀況在各構面之差異分析

| 構面 | 婚姻狀況 | 人數 | 平均數 | 標準差 | T 值 | P 值 |
|------|------|-----|-------|-------|--------|-------|
| 工作內容 | 已婚 | 428 | 3.373 | 0.678 | -0.937 | 0.349 |
| | 未婚 | 120 | 3.443 | 0.741 | | |
| 直屬主管 | 已婚 | 428 | 3.569 | 0.722 | -1.319 | 0.188 |
| | 未婚 | 120 | 3.672 | 0.762 | | |

表 4.5 婚姻狀況在各構面之差異分析(續)

| 構面 | 婚姻狀況 | 人數 | 平均數 | 標準差 | T 值 | P 值 |
|---------|------|-----|-------|-------|--------|-------|
| 同僚 | 已婚 | 428 | 3.645 | 0.916 | -1.032 | 0.304 |
| | 未婚 | 120 | 3.738 | 0.681 | | |
| 升遷與福利薪資 | 已婚 | 428 | 3.525 | 0.730 | 0.339 | 0.735 |
| | 未婚 | 120 | 3.500 | 0.710 | | |
| 獎勵制度 | 已婚 | 428 | 3.426 | 0.599 | -1.052 | 0.293 |
| | 未婚 | 120 | 3.498 | 0.679 | | |
| 留任意願 | 已婚 | 428 | 3.387 | 0.663 | -0.384 | 0.701 |
| | 未婚 | 120 | 3.414 | 0.673 | | |

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01

資料來源：本研究整理

依據表 4.5 的統計結果，發現不同婚姻狀況的受測者對於各構面，均未達顯著水準；意即不同婚姻狀況受測者在各構面上的知覺感受均無顯著差異存在。

三、學歷：

本研究是將嘉義地區某新訓中心之軍官、士官、士兵的學歷分為「高中(職)以下」、「專科」、「大學」、「研究所以上」等 4 組，並利用單因子變異數分析來瞭解不同官士兵學歷的受測者對各構面的知覺差異程度，如表 4.6 所示：

表 4.6 學歷在各構面之差異分析

| 構面 | 學歷 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|---------|---------|-----|----------|-------|--------------|
| 工作內容 | 高中(職)以下 | 112 | 2.037 | 0.108 | ns |
| | 專科 | 132 | | | |
| | 大學 | 288 | | | |
| | 研究所以上 | 16 | | | |
| 直屬主管 | 高中(職)以下 | 112 | 2.032 | 0.108 | ns |
| | 專科 | 132 | | | |
| | 大學 | 288 | | | |
| | 研究所以上 | 16 | | | |
| 同僚 | 高中(職)以下 | 112 | 0.609 | 0.609 | ns |
| | 專科 | 132 | | | |
| | 大學 | 288 | | | |
| | 研究所以上 | 16 | | | |
| 升遷與福利薪資 | 高中(職)以下 | 112 | 5.683*** | 0.001 | 2>1 4>3 |
| | 專科 | 132 | | | |
| | 大學 | 288 | | | |
| | 研究所以上 | 16 | | | |
| 獎勵制度 | 高中(職)以下 | 112 | 4.493*** | 0.004 | 2>1 3>1,4 |
| | 專科 | 132 | | | |
| | 大學 | 288 | | | |
| | 研究所以上 | 16 | | | |

表 4.6 學歷在各構面之差異分析(續)

| 構面 | 學歷 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|------|---------|-----|----------|-------|--------|
| 留任意願 | 高中(職)以下 | 112 | 5.115*** | 0.002 | 3>1, 4 |
| | 專科 | 132 | | | |
| | 大學 | 288 | | | |
| | 研究所以上 | 16 | | | |

註：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ ，ns 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

如表 4.6 所示，不同學歷在「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」上均未達顯著差異，意即不同學歷受測者在「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」上的知覺感受均無顯著差異存在。

而在「升遷與福利薪資」、「獎勵制度」、「留任意願」均達顯著差異；在「升遷與福利薪資」事後比較部分，專科大於高中(職)以下，大學又大於專科，意即較高學歷者在「升遷與福利薪資」知覺感受有明顯差異存在；在「獎勵制度」事後比較部分，專科及大學大於高中(職)以下，而大學亦大於研究所學歷，意即在「獎勵制度」部分，大學學歷的知覺感受均高於其他學歷者；在「留任意願」事後比較部分，大學大於高中(職)以下，而大學亦大於研究所學歷，意即在「留任意願」部分，大學學歷的知覺感受均高於其他學歷者。

四、年齡：

本研究是將嘉義地區某新訓中心之軍官、士官、士兵的年齡分為「20歲以下」、「20(含)-30歲」、「31-39歲」、「40歲以上」等4組，並利用單因子變異數分析來瞭解不同官士兵年齡的受測者對各構面的知覺差異程度，如表 4.7 所示：

表 4.7 年齡在各構面之差異分析

| 層面 | 年齡 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|------|------------|-----|-------|-------|------|
| 工作內容 | 20 以下 | 23 | 0.062 | 0.980 | ns |
| | 20(含)-30 歲 | 421 | | | |
| | 31-39 歲 | 101 | | | |
| | 40 歲以上 | 3 | | | |
| 直屬主管 | 20 以下 | 23 | 1.723 | 0.161 | ns |
| | 20(含)-30 歲 | 421 | | | |
| | 30(含)-40 歲 | 101 | | | |
| | 40 歲以上 | 3 | | | |
| 同僚 | 20 以下 | 23 | 0.319 | 0.811 | ns |
| | 20(含)-30 歲 | 421 | | | |
| | 30(含)-40 歲 | 101 | | | |
| | 40 歲以上 | 3 | | | |

表 4.7 年齡在各構面之差異分析(續)

| 層面 | 年齡 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|---------|------------|-----|--------|-------|------|
| 升遷與福利薪資 | 20 以下 | 23 | 1.076 | 0.359 | ns |
| | 20(含)-30 歲 | 421 | | | |
| | 30(含)-40 歲 | 101 | | | |
| | 40 歲以上 | 3 | | | |
| 獎勵制度 | 20 以下 | 23 | 0.269 | 0.848 | ns |
| | 20(含)-30 歲 | 421 | | | |
| | 30(含)-40 歲 | 101 | | | |
| | 40 歲以上 | 3 | | | |
| 留任意願 | 20 以下 | 23 | 2.285* | 0.078 | 3>2 |
| | 20(含)-30 歲 | 421 | | | |
| | 30(含)-40 歲 | 101 | | | |
| | 40 歲以上 | 3 | | | |

註：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ ，ns 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

如表 4.7 所示，不同年齡在「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」、「升遷與福利薪資」、「獎勵制度」上均未達顯著差異，意即不同年齡受測者在「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」、「升遷與福利薪資」、「獎勵制度」上的知覺感受均無顯著差異存在。

而在「留任意願」部分達顯著差異；在事後比較部分，30(含)-40 歲大於 20(含)-30 歲，意即 30(含)-40 歲年齡層面受測者的知覺感受均高於

其他年齡層面受測者。

五、官階

本研究是將嘉義地區某新訓中心之軍官、士官、士兵的官階分為「軍官」、「士官」、「士兵」等 3 組，並利用單因子變異數分析來瞭解不同官士兵官階的受測者對各構面的知覺差異程度，如表 4.8 所示：

表 4.8 官階各構面之差異分析

| 層面 | 官階 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|------|----|-----|---------|-------|------|
| 工作內容 | 軍官 | 71 | 2.206 | 0.111 | ns |
| | 士官 | 327 | | | |
| | 士兵 | 150 | | | |
| 直屬主管 | 軍官 | 71 | 4.694** | 0.010 | 1>3 |
| | 士官 | 327 | | | |
| | 士兵 | 150 | | | |
| 同僚 | 軍官 | 71 | 0.177 | 0.838 | ns |
| | 士官 | 327 | | | |
| | 士兵 | 150 | | | |

表 4.8 官階各構面之差異分析(續)

| 層面 | 官階 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|---------|----|-----|-----------|-------|-------|
| 升遷與福利薪資 | 軍官 | 71 | 8.067*** | 0.001 | 1>2>3 |
| | 士官 | 327 | | | |
| | 士兵 | 150 | | | |
| 獎勵制度 | 軍官 | 71 | 1.036 | 0.355 | ns |
| | 士官 | 327 | | | |
| | 士兵 | 150 | | | |
| 留任意願 | 軍官 | 71 | 11.193*** | 0.001 | 1,2>3 |
| | 士官 | 327 | | | |
| | 士兵 | 150 | | | |

註：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ ，ns 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

如表 4.8 所示，不同官階在「工作內容」、「同僚」、「獎勵制度」上均未達顯著差異，意即不同官階受測者在「工作滿意度」、「同僚」、「獎勵制度」上的知覺感受均無顯著差異存在。

而在「直屬主管」、「升遷與福利薪資」、「留任意願」均達顯著差異；在「直屬主管」事後比較部分，軍官大於士兵，意即較高官階者對於「直

屬主管」知覺感受有明顯差異存在；在「升遷與福利薪資」事後比較部分，軍官大於士官及士兵，而士官亦大於士兵，意即在「升遷與福利薪資」部分，軍官的知覺感受均高於士官與士兵，而士官知覺感受則高於士兵；在「留任意願」事後比較部分，軍官與士官均大於士兵，意即在「留任意願」部分，軍官及士官的知覺感受均高於士兵。

六、職務

本研究是將嘉義地區某新訓中心之軍官、士官、士兵的職務分為「領導職」、「幕僚職」、「技勤職」、「其他職類」等 4 組，並利用單因子變異數分析來瞭解不同官士兵職務的受測者對各構面的知覺差異程度，如表 4.9 所示：

表 4.9 職務各構面之差異分析

| 層面 | 職務 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|------|------|-----|--------|-------|------|
| 工作內容 | 領導職 | 293 | 2.440* | 0.064 | 1>3 |
| | 幕僚職 | 60 | | | |
| | 技勤職 | 95 | | | |
| | 其他職類 | 99 | | | |
| 直屬主管 | 領導職 | 293 | 2.321* | 0.074 | 2>3 |
| | 幕僚職 | 60 | | | |
| | 技勤職 | 95 | | | |
| | 其他職類 | 99 | | | |

表 4.9 職務各構面之差異分析(續)

| 層面 | 職務 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|---------|------|-----|----------|-------|--------------|
| 同僚 | 領導職 | 293 | 0.818 | 0.484 | ns |
| | 幕僚職 | 60 | | | |
| | 技勤職 | 95 | | | |
| | 其他職類 | 99 | | | |
| 升遷與福利薪資 | 領導職 | 293 | 6.097*** | 0.001 | 1>3,4 2>3 |
| | 幕僚職 | 60 | | | |
| | 技勤職 | 95 | | | |
| | 其他職類 | 99 | | | |
| 獎勵制度 | 領導職 | 293 | 0.649 | 0.584 | ns |
| | 幕僚職 | 60 | | | |
| | 技勤職 | 95 | | | |
| | 其他職類 | 99 | | | |
| 留任意願 | 領導職 | 293 | 8.173*** | 0.001 | 1>3,4 |
| | 幕僚職 | 60 | | | |
| | 技勤職 | 95 | | | |
| | 其他職類 | 99 | | | |

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01，ns 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

如表 4.9 所示，不同職務在「同僚」、「獎勵制度」上均未達顯著差異，意即不同職務受測者在「同僚」、「獎勵制度」上的知覺感受均無顯著差異存在。

而在「工作內容」、「直屬主管」、「升遷與福利薪資」、「留任意願」均達顯著差異；在「工作內容」事後比較部分，領導職大於技勤職，意即領導職類對於「工作內容」知覺感受高於技勤職類；在「直屬主管」事後比較部分，幕僚職大於技勤職，意即在「直屬主管」部分，幕僚職類的知覺感受高於技勤職類；在「升遷與福利薪資」事後比較部分，領導職均大於技勤職與其他職類，而幕僚職大於技勤職，意即在「升遷與福利薪資」部分，領導職及幕僚職的知覺感受均高於技勤職及其他職類，在「留任意願」事後比較部分，領導職大於技勤職及其他職類，意即在「留任意願」部分，領導職類的知覺感受高於技勤職及其他職類。

七、服務年資

本研究是將嘉義地區某新訓中心之軍官、士官、士兵的服務年資分為「5 年以下」、「5-10 年」、「10-20 年」、「20 年以上」等 4 組，並利用單因子變異數分析來瞭解不同官士兵服務年資的受測者對各構面的知覺差異程度，如表 4.10 所示：

表 4.10 服務年資在各構面差異分析

| 層面 | 職務 | 人數 | F 值 | 顯著性 | 事後比較 |
|---------|---------|-----|-------|-------|------|
| 工作內容 | 5 年以下 | 300 | 0.366 | 0.833 | ns |
| | 5-10 年 | 179 | | | |
| | 10-20 年 | 64 | | | |
| | 20 年以上 | 5 | | | |
| 直屬主管 | 5 年以下 | 300 | 0.307 | 0.874 | ns |
| | 5-10 年 | 179 | | | |
| | 10-20 年 | 64 | | | |
| | 20 年以上 | 5 | | | |
| 同僚 | 5 年以下 | 300 | 0.116 | 0.977 | ns |
| | 5-10 年 | 179 | | | |
| | 10-20 年 | 64 | | | |
| | 20 年以上 | 5 | | | |
| 升遷與福利薪資 | 5 年以下 | 300 | 0.690 | 0.599 | ns |
| | 5-10 年 | 179 | | | |
| | 10-20 年 | 64 | | | |
| | 20 年以上 | 5 | | | |
| 獎勵制度 | 5 年以下 | 300 | 0.164 | 0.957 | ns |
| | 5-10 年 | 179 | | | |
| | 10-20 年 | 64 | | | |
| | 20 年以上 | 5 | | | |

表 4.10 服務年資在各構面差異分析(續)

| 層面 | 職務 | 人數 | 平均數 | 標準差 | T值 | 顯著性 | 事後比較 |
|------|---------|-----|-------|------|-------|-------|------|
| 留任意願 | 5 年以下 | 300 | 3.408 | .670 | 1.456 | 0.214 | ns |
| | 5-10 年 | 179 | | | | | |
| | 10-20 年 | 64 | | | | | |
| | 20 年以上 | 5 | | | | | |

註：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ ，ns 表示無顯著差異

資料來源：本研究整理

如表 4.10 所示，不同服務年資在「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」、「升遷與福利薪資」、「獎勵制度」、「留任意願」上均未達顯著差異，意即不同服務年資受測者在「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」、「升遷與福利薪資」、「獎勵制度」、「留任意願」上的知覺感受均無顯著差異存在。

八、役別

本研究以 t 檢定來瞭解不同役別的受測者對各構面的知覺差異程度，如表 4.11 所示：

表 4.11 役別在各構面差異分析

| 層面 | 役別 | 人數 | 平均數 | 標準差 | T 值 | P 值 |
|---------|-----|-----|-------|-------|--------|----------|
| 工作內容 | 志願役 | 429 | 3.423 | 0.712 | -.265 | 0.791 |
| | 義務役 | 119 | 3.444 | 0.784 | | |
| 直屬主管 | 志願役 | 429 | 3.669 | 0.752 | 1.164 | 0.245 |
| | 義務役 | 119 | 3.578 | 0.757 | | |
| 同僚 | 志願役 | 429 | 3.716 | 0.756 | -0.109 | 0.913 |
| | 義務役 | 119 | 3.724 | 0.674 | | |
| 升遷與福利薪資 | 志願役 | 429 | 3.548 | 0.695 | 2.637 | 0.009*** |
| | 義務役 | 119 | 3.352 | 0.761 | | |
| 獎勵制度 | 志願役 | 429 | 3.491 | 0.653 | 0.567 | 0.571 |
| | 義務役 | 119 | 3.452 | 0.696 | | |
| 留任意願 | 志願役 | 429 | 3.443 | 0.630 | 2.042 | 0.043** |
| | 義務役 | 119 | 3.282 | 0.788 | | |

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01

資料來源：本研究整理

依據表 4.11 的統計結果，發現不同婚姻狀況的受測者對於「升遷與福利薪資」及「留任意願」面向，差異度達顯著水準，；意即不同役別受測者在「升遷與福利薪資」及「留任意願」層面上的知覺感受有顯著差異存在。

歸納以上，人口統計變項中除性別、婚姻狀態及服務年資外，其它包括學歷、職務、官階、役別及年齡等對不同的構面普遍具有不同的傾向偏好。

4.5 相關分析

本節是探討研究假設四：國軍志願役官士兵「工作滿意度」各變項、「獎勵制度」對「留任意願」是否有顯著相關。以皮爾森(Pearson)相關統計量方法以求取三者間之關係，並分析三者間各層面之相關程度。本研究定義相關係數值與其相關程度之劃分採用五級法：

1. 非常高度相關：r 值在 0.80(含)以上。
2. 高度相關：r 值在 0.60(含)以上至 0.80(不含)以下。
3. 中度相關：r 值在 0.40(含)以上至 0.60(不含)以下。
4. 低度相關：r 值在 0.20(含)以上至 0.40(不含)以下。
5. 非常低度相關：r 值在 0.20(不含)以下。

如表 4.12 所示，各量表間均達顯著正相關，因此本研究之假設四得到證實。

1. 工作滿意度-工作內容層面與留任意願皮爾森(Pearson)相關為高度相關($r=0.636$)。
2. 工作滿意度-直屬主管層面與留任意願皮爾森(Pearson)相關為中度相關($r=0.507$)。
3. 工作滿意度-同僚層面與留任意願皮爾森(Pearson)相關為中度相關($r=0.469$)。
4. 工作滿意度-升遷與福利薪資層面與留任意願皮爾森(Pearson)相關為高度相關($r=0.698$)。
5. 獎勵制度層面與留任意願皮爾森(Pearson)相關為高度相關($r=0.734$)。

表 4.12 相關分析表

| | 工作滿意度 | 直屬主管 | 同僚 | 升遷與福利薪資 | 獎勵制度 | 留任意願 |
|---------|--------|--------|--------|---------|--------|------|
| 工作滿意度 | 1 | - | - | - | - | - |
| 直屬主管 | .602** | 1 | - | - | - | - |
| 同僚 | .495** | .497** | 1 | - | - | - |
| 升遷與福利薪資 | .649** | .578** | .562** | 1 | - | - |
| 獎勵制度 | .695** | .631** | .548** | .783** | 1 | - |
| 留任意願 | .636** | .507** | .469** | .698** | .734** | 1 |

註：N=548 **p<.01 資料來源：本研究整理

4.6 迴歸分析

本研究之迴歸分析是用以探討各變數間的解釋與預測力關係，驗證研究假設四之「工作滿意度」對「留任意願」構面是否存在因果關係，首先針對工作滿意度各變數直接影響的部分實施檢定，接著再驗證研究假設五獎勵制度是否對留任意願具有干擾效果。

一、工作滿意度對留任意願之迴歸分析

工作滿意度對留任意願方面，檢定工作滿意度之不同的層面包括：「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」、「升遷與福利薪資」是否會直接影響留任意願，迴歸模式的結果顯示，「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」、「升遷與福利薪資」對留任意願的標準化 β 值分別為：工作內容 0.586(P=0.000)、直屬主管 0.451(P=0.000)、同僚 0.426 (P=0.000)、升遷與福利薪資 0.657 (P=0.000)，皆達顯著準；F 值為：工作內容 368.070(P=0.000)、直屬主管 187.525(P=0.000)、同僚 153.237(P=0.000)、升遷與福利薪資 509.293(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 則為：工作內容 0.404、直屬主管 0.255、同僚 0.219、升遷與福利薪資 0.486。如表 4.13 所示。

表 4.13 工作滿意度對留任意願之迴歸分析

| 構面/變項 | β | R^2 | Adj R^2 | F 值 |
|------------------|----------------------|-------|-----------|------------------------|
| 「工作滿意度」對「留任意願」 | 0.704 ^{***} | 0.496 | 0.495 | 518.193 ^{***} |
| 「工作內容」對「留任意願」 | 0.636 ^{***} | 0.405 | 0.404 | 368.070 ^{***} |
| 「直屬主管」對「留任意願」 | 0.507 ^{***} | 0.257 | 0.255 | 187.525 ^{***} |
| 「同僚」對「留任意願」 | 0.469 ^{***} | 0.220 | 0.219 | 153.237 ^{***} |
| 「升遷與福利薪資」對「留任意願」 | 0.698 ^{***} | 0.487 | 0.486 | 509.293 ^{***} |

註：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

由表 4.13 分析結果可以得知，工作滿意度之「工作內容」、「直屬主管」、「同僚」、「升遷與福利薪資」對留任意願具有顯著正向關係，即研究假設四成立。其中又以工作滿意度之「升遷與福利薪資」對留任意願之影響關係最顯著且解釋能力最佳。

二、獎勵制度對工作滿意度與留任意願之干擾分析

本研究之主要目的為驗證獎勵制度是否對工作滿意度與留任意願有干擾關係，分析結果如表 4.14 所示。

表 4.14 獎勵制度對工作滿意度與留任意願之干擾分析

| 構面/變項 | β | R^2 | Adj R^2 | F 值 |
|------------|----------------------|-------|-----------|------------------------|
| 工作滿意度×獎勵制度 | 0.744 ^{***} | 0.544 | 0.543 | 652.250 ^{***} |

註：* $p < 0.1$ ，** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

本研究該模型 R^2 為 0.544，表示總解釋變異量為 54.4%。由迴歸模式得知，「工作滿意度×獎勵制度」對留任意願的標準化 β 值為 0.744($P=0.000$)達顯著水準，意謂獎勵制度在工作滿意度對留任意願之關

係具有干擾的效果，同時由於迴歸係數為正，表示獎勵制度對留任意願有正向影響，即獎勵制度傾向愈強，留任意願愈高。

4.7 驗證研究假設

本研究乃是探討工作滿意度「工作內容、直屬主管、同僚、升遷與福利薪資」及獎勵制度對留任意願之影響研究，根據上述資料之統計分析，將研究假說驗證結果彙整如表 4.15 所示。



表 4.15 研究假說驗證結果

| 研究假設 | 假說內容 | 驗證結果 |
|------|---------------------------------------|------|
| H1 | 不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 部分成立 |
| H1-1 | 不同性別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 不成立 |
| H1-2 | 不同婚姻狀況之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 不成立 |
| H1-3 | 不同學歷之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 部分成立 |
| H1-4 | 不同年齡之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 不成立 |
| H1-5 | 不同官階之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 部分成立 |
| H1-6 | 不同職務之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 部分成立 |
| H1-7 | 不同服務年資之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 不成立 |
| H1-8 | 不同役別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」有顯著差異。 | 部分成立 |
| H2 | 不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」有顯著差異。 | 部分成立 |

表 4.15 研究假說驗證結果(續)

| 研究假設 | 假說內容 | 驗證結果 |
|------|---|------|
| H2-1 | 不同性別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」有顯著差異。 | 不成立 |
| H2-2 | 不同婚姻狀況之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。 | 不成立 |
| H2-3 | 不同學歷之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。 | 成立 |
| H2-4 | 不同年齡之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。 | 不成立 |
| H2-5 | 不同官階之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。 | 不成立 |
| H2-6 | 不同職務之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。 | 不成立 |
| H2-7 | 不同服務年資之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。 | 不成立 |
| H2-8 | 不同役別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之知覺價值有顯著差異。 | 不成立 |
| H3 | 不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 部分成立 |
| H3-1 | 不同性別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 不成立 |

表 4.15 研究假說驗證結果(續)

| 研究假設 | 假說內容 | 驗證結果 |
|------|------------------------------------|------|
| H3-2 | 不同婚姻狀況之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 不成立 |
| H3-3 | 不同學歷之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 成立 |
| H3-4 | 不同年齡之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 成立 |
| H3-5 | 不同官階之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 成立 |
| H3-6 | 不同職務之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 成立 |
| H3-7 | 不同服務年資之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 不成立 |
| H3-8 | 不同役別之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」有顯著差異。 | 成立 |
| H4 | 「工作滿意度」對「留任意願」有顯著相關。 | 成立 |
| H5 | 「獎勵制度」對「工作滿意度」與「留任意願」具干擾效果。 | 成立 |

資料來源：本研究整理

歸納以上的研究結果，工作滿意度與留任意願具有顯著的正向關係，然而獎勵制度確實可以在上述二者之關係具有正向的干擾關係，換言之適合的獎勵制度能強化工作滿意度與留任意願之關係。

第五章 結論與建議

國軍組織成員以士官兵為主，其中又以士官居多，然在國防政策指導之下，未來將朝向全募兵制之目標邁進；因此每年都有國軍官士兵於役期屆滿時而選擇退伍的情況之下，提升國軍官士兵之留任意願，不讓人才流失，將是國軍刻正最需面對的重要課題。

本章節所要討論的內容，主要是依據第四章統計分析的結果進行研究假設，並依據研究之發現而提出具體建議。本章共區分三節；第一節為研究結論，第二節針對研究發現及產生之結果提出適度的建議，第三節為研究限制與後續的研究建議。

5.1 研究結論

本研究主要目的為探討國軍志願役官士兵工作滿意度及獎勵制度對留任意願之影響，以下根據研究假設將研究分析結果摘要分述如后：

一、不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」之影響關係：

根據研究發現在不同的人口統計變項對工作滿意度方面，在學歷、官階、職務與役別變項對工作滿意度部份有顯著差異：

- (一) 學歷的部份顯示：對於工作滿意度之升遷與福利薪資有顯著差異，表示學歷愈高對於其升遷與福利薪資的調整有著正向關係。
- (二) 官階的部份顯示：對於工作滿意度之直屬主管及升遷與福利薪資有顯著差異，表示官階愈高對於其直屬主管信任度及升遷與福利薪資的調整有著正向關係。
- (三) 職務的部份顯示：對於工作滿意度之工作內容、直屬主管及升遷與福利薪資有顯著差異，國軍以領導職缺占大部分而幕僚職缺次之，

表示領導與幕僚職缺對於工作內容、直屬主管信賴度及升遷與福利薪資的調整有著正向關係。

- (四) 役別的部份顯示：對於工作滿意度之升遷與福利薪資有顯著差異，表示國軍官士兵之志願役人員對於其升遷與福利薪資的調整有著正向關係。

二、不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」之影響關係：

研究發現在不同的人口統計變項中對獎勵制度方面，僅學歷變項對獎勵制度有顯著差異，其餘均不顯著，表示學歷愈高對於其獎勵制度的改變有著正向關係。

三、不同人口統計變項之國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「留任意願」之影響關係：

而在不同的人口統計變項對留任意願方面，在學歷、年齡、官階、職務與役別變項對留任意願部份有顯著差異：

- (一) 學歷的部份顯示：對於留任意願有顯著差異，表示學歷愈高對於其留任意願有著正向關係。
- (二) 官階的部份顯示：對於留任意願有顯著差異，表示官階愈高對於其留任意願有著正向關係；職務的部份顯示：對於留任意願有顯著差異，表示愈高的職務對於其留任意願有著正向關係。
- (三) 役別的部份顯示：對於留任意願有顯著差異，表示國軍志願役官士兵之人員對於其留任意願有著正向關係。

四、國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「工作滿意度」與「留任意願」是否有顯著差異與相關：

經由實證結果顯示，「工作滿意度」與「留任意願」具有高度相關及

顯著差異，這也表示工作滿意度愈高則留任意願愈高。

五、國軍嘉義地區某新訓中心官士兵對「獎勵制度」與「工作滿意度」及「留任意願」是否具有干擾效果：

本研究進行干擾效果分析，探討「獎勵制度」對「工作滿意度」與「留任意願」關係間之干擾效果，其實證結果顯示「獎勵制度」對「工作滿意度」與「留任意願」間之關係具干擾效果。亦表示有良好的「獎勵制度」，確實能提高官士兵的工作滿意度及其留任意願。

5.2 研究建議

本研究以國軍嘉義地區某新訓中心官士兵為研究對象，期望利用分析來探討工作滿意度、獎勵制度與留任意願之間的關係，根據本研究之結論，提出下列幾項建議。

一、提出留才方案，降低優質人才流失

本研究實證顯示，在學歷方面以大學留任意願最高，專科次之，高中(職)及研究所最低；而官階方面以軍官留任意願最高，士官次之，士兵留任意願最低，建議針對學歷較低(高中、職)及較高學歷(研究所)之士兵提出留才方案，目前僅以加薪及留營獎金為留營誘因，無更具完善之配套，會導致士兵只因薪水或獎金誘因而忘卻自我本身所應負之責任。故建議國軍高層能納入考量提出較完備留才專案，提升留任意願，例如：除結婚及生育補助外，另建議將已婚人員與未婚人員的薪資結構實施調整，拉高已婚人員薪資結構，以鼓勵未婚人員成家，間接提升人員留營率。

二、提高工作滿意度，提升人才留營率

本研究顯示，工作滿意源自於單位直屬主管、同僚及升遷與福利薪資，其中又以升遷與福利薪資最能提升官士兵的工作滿意，所以除

與直屬主管跟同僚融洽相處外，單位的升遷與福利薪資的調整及架構健全不健全，亦與能否提升單位官士兵工作滿足密不可分。建議能在升遷管制方面與福利薪資方面多加琢磨，亦可在旅、營、連建置生涯規劃官(士)之職缺，以有效落實管制單位內人才受訓與升遷管理及福利薪資方面的最新資訊宣導。Cindy Williams (2008)於補足缺員-美軍人事制度轉型一書中提出，美軍在高留任率時期，晉升速率也會變慢；反之，在低留任率時期晉升速率較快。此種特性可取之處在於晉升制度具備了某種程度的自動調適功能，因為低留任時期速率較快，故相關人員的薪給增加速率也會隨之加快，而有助於提高留任機率。

三、落實休假管制，改善工作壓力

改善工作壓力最好的方法就是休假，單位官士兵在上班期間一直將個人壓力球加壓，研究者認為外散宿是消除小型壓力球，正常的休假則是消除中行壓力球，而出國旅遊卻能消除大型壓力球。故建議國軍各單位能正視休假管制，以改善單位內官士兵工作壓力，提升工作表現。

四、提升優質環境，優化居辦空間

由於目前國軍正朝向全志願募兵制方向前進，然志願役官士兵因工作關係長期不在家，多數時間皆在營區內，照顧官士兵生活設施便是一項重要的工作，目前戰鬥部隊設施皆以居家化方式實施環境的改善，提供個人私有空間也有其公餘進修之時間與空間，就目前新訓部隊接訓空間考量，因空間不足關係，導致無法變更居家化方式之私人空間，故建議營建一棟各類型聯合庫房，將營舍之裝備庫房全數拉出，使住用空間更能夠官士兵所用。

五、參考先進國家作法，提升獎勵誘因

本研究實證顯示，良好的獎勵誘因可提升留營率，以下就參考美軍留營制度與福利做以下建議：

(一) 國軍現行做法：

1. 留營獎金：以 7 年為限，超過 7 年不得領取。一次續留營 3 年者得領 10 萬(第一年核發 17000 元，第 2 年核發 33000 元，第 3 年核發 50000 元)；一次續留營 2 年者得領 5 萬(第一年核發 17000 元，第 2 年核發 33000 元)；如一次只續簽 1 年者，僅核發 17000 元。故在人員屆退時，單位人事部門皆建議屆退同仁一次續留營 3 年。
2. 留營獎狀：需一次續留營 3 年。
3. 留營自選單位：需於屆退前向人事部門提出申請。
4. 眷駐地調整：得向人事部門提出申請。
5. 外島申請方案：得向人事部門提出申請。
6. 轉服常備方案：得向人事部門提出申請。

(二) 美軍現行做法：

1. 一般留營/陸軍派職。
2. 駐地安定方案。
3. 訓後派職方案。
4. 海外職務方案。
5. 本土任選駐地方案。
6. 轉服常備方案。
7. 留營獎金：任職 7 個月-14 年內皆可領取。
8. 辦理留營典禮：美軍辦理留典禮方式非常特別與自由，可選擇 100 人同時舉行，也可以要求舉辦 1 人留營典禮；另地點可選在海邊

舉辦，亦可跟建置武器、任何飛行器或船艦合影留念，甚至請司令級以上長官來幫他主持留營典禮。

就上述研究整理，建議國防高層能參考美軍留營福利，並能將現行國軍留營福利加以改善，冀望能有效留住人才。

六、留優汰劣，提升組織工作效率

美軍除提供誘人的退伍金外，也有迫使部隊人員離退的強制手段，不升則退的規定，要求個人須在限定的期限內取得晉升資格並且晉升，否則就必須退役 Cindy Williams (2008)。美軍各階服役年限：士兵 5 年，下士 8 年，中士 14 年，上士 20 年，三等士官長 26 年，二等士官長 29 年，一等士官長 32 年(不得超過 60 歲)；國軍在服役年限目前的規定是：士兵 10 年，下士至上士 30 年，三等士官長以上 38 年(不得超過 58 歲)，與美軍相比，在人員的汰除比例上就顯低，也因目前人員結構上尚有不足，故在人員汰除方面的成效就無法顯現。如在人員天秤上(招募與留任)無法達成平衡，要留優汰劣亦將成為空談。

5.3 研究限制與後續研究建議

一、研究限制方面：

- (一) 本研究採取問卷調查之收集方式，問卷雖具有一定的信度及效度，然在問卷施作前亦由單位幹部說明施測目的及其配合事項等，受測者在自行填答方式進行時，可能受到個人工作情緒、認知及態度等影響下，對問卷之解讀或許出現不同意見與想法，也有可能發生敷衍填答的情況產生，而影響研究結果。
- (二) 本研究因受研究者個人之職務、人力、經費、時間等限制，無法對所有國軍新訓單位之官士兵實施全面性研究，僅就研究者的母體單

位作為研究導向，因此研究結果之推論就會有其侷限的地方。

二、後續研究建議方面：

(一) 質、量化研究併進

建議在研究方法及量測工具之選擇方面能採質、量化研究併進，並配合新訓單位資深幹部、專家或以退伍之高階幹部進行訪談，藉以蒐集更多對國軍志願役官士兵工作滿意度及獎勵制度對留任意願研究之看法與想法，使研究結果更為客觀而符合新訓單位管理之需求。

(二) 擴大研究單位與對象

本研究是以陸軍嘉義某新訓單位官士兵為研究對象，將來若能加入空軍及海軍之新訓單位為研究對象，相信能讓其研究更具完整性。

(三) 提升研究變項

本研究以工作滿足及獎勵制度與留任意願為研究變項，探究其任職屆滿時是否續留任之關聯性，雖此議題已有多數學者提出相關舉證，但國軍在人才招募與留任及獎勵制度方面也不斷精進及提升，故盼後續除能不斷更新其相關資訊外，也能再加入其他變項加以研究(如領導、組織承諾等)，相信對國軍新訓單位未來人才招募與留任都有其重大的貢獻。

參考文獻

一、中文文獻

1. 李嫻維(民 99)，台灣漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效影響之研究，公共行政學報，第 36 期，91-123 頁。
2. 林孟彥(民 95)，管理學，台北：華泰文化股份有限公司。
3. 林孟蓉(民 95)，領導型態、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 林振祥(民 85)，企業人員之人口統計變項、工作特性與激勵因素之相關研究—以中部地區企業為例，東海大學工業工程學系碩士論文。
5. 林偵燕(民 98)，激勵因素、工作滿足與留任意願之研究以台灣國際觀光旅館員工為例，高雄餐旅學院觀光研究所碩士論文。
6. 郝志正(民 104)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與留任意願影響研究—以海軍志願役為例，明德科技大學行銷管理系碩士論文。
7. 孫倩玉(民 93)，升遷與離職傾向關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
8. 馬樹榮(民 89)，組織公平與組織承諾關係之研究—檢驗薪資制度知覺的調節效果，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 國防部(民 100)，國防報告書，國防部。
10. 張順法(民 95)，領導型態、激勵制度對空軍基地後勤人員工作滿足之

影響，立德管理學院科技管理研究所碩士論文。

11. 許士軍(民 70)，管理學，台北：東華書局。
12. 郭馨仁(民 101)，工作壓力、工作滿意度與留任意願關係之研究—以 97 年特考進用之公路監理人員為例，銘傳大學企業管理學系碩士論文。
13. 陳曼華、李世代、張弘哲、謝碧晴(民 95)，照顧服務員留任意願因素之探討—以台北市長期照護之機構為例，新台北護理期刊，第 8 期，第 1 卷，69-77 頁。
14. 黃金珠(民 101)，領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係—以空軍某基地後勤人員為例，南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
15. 黃忠發、許文瓊、張力云(民 94)，營建工程人員離退行為之調查與分析，工程科技與教育學刊，第 2 期，第 4 卷，427-439 頁。
16. 黃英忠(民 90)，現代管理學(第四版)，台北：華泰文化事業股份有限公司。
17. 楊克平(民 81)，台灣地區護理人員短缺問題之現況調查台灣地區護理人員短缺問題之正面探討階段之一，護理雜誌，第 39 期，第 1 卷，

47-53 頁。

18. 楊志清、郭國誠(民 98)，因應募兵時期士兵在工作滿意度研究—以陸軍志願役士兵為例，陸軍學術雙月刊，第 45 期，第 507 卷，155-168 頁。
19. 葉德豐、劉紫娟、柯瑞芬、陳進堂、王俊文(民 93)，公立醫院非醫師正式人員與臨時約聘僱人員之激勵態度、工作滿意度與離職傾向研究—以某公立區域醫院為例，醫護科技學刊，第 6 期，第 3 卷，243-259 頁。
20. 趙偉廷(民 101)，工作滿足對留任意願之研究—以台南、高雄市國際觀光旅館廚師為例，高雄餐旅大學餐旅研究所碩士論文。
21. 劉俊昌(民 89)，企業文化契合度與留職傾向之研究—以中國石油公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
22. 蔡淑妙、盧秀美(民 87)，護理人員生涯發展及其與留任意願相關性之研究，護理研究雜誌，第 6 期，第 2 卷，96-108 頁。
23. 鄭明興(民 100)，觀光行政人員工作壓力、休閒參與及工作滿意度之相關研究—以移民署國境事務大隊移民官為例，高雄應用科技大學觀光管理系碩士論文。
24. 賴敦謙(民 96)，組織文化對工作滿足及募兵制度推行成效之相關性探

討一以空軍航機保修部隊為例，靜宜大學企業管理學系碩士論文。

25. 謝函融(民 94)，工作投入對工作價值觀與離職傾向間關係之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

26. 鍾偉成、李金英(民 98)，以人力資源管理者之立場淺談護理人員留任作法，領導護理雜誌，第 10 期，第 3 卷，9-13 頁。

27. 蘭寶珍(民 95)，護理之家護理人員留任意願及其相關因素之探討—以台南地區為例，長期照護雜誌，第 10 期，第 4 卷，363-378 頁。



二、 英文文獻

1. Alexander, S., & Ruderman, M. (1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, Social Justice Research, Vol.1, No.2, pp.177-198.
2. Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982), A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.67, No.3, pp.350-360.
3. Alderfer, C.P.(1969), An Empirical Test of Human Needs. Organizational Behaviour and Human Performance, Vol.4, pp.142-175.
4. Adams, J. S.(1965), Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, pp.422-436.
5. Baer, E. D., Fagin, C. M. & Gordon, S. (1996), Abandonment of the Patient: The Impact of the Profit-driven Health Care on the Public. New York: Springer.
6. Brayfield, A.H. & Rothe(1951), Employee Attitudes and Employee Performance, Psychological Bulletin, Vol.52, pp.396-424.
7. Campbell(1970), Managerial Behavior Performance and Effectiveness, New York: Press, McGraw-Hill.
8. Cindy Williams(2008), Filling the Ranks: Transforming the U.S. Military Personnel System. The MIT Press.
9. Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. (1982), Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. Academy of Management Review, Vol.7, pp.117-123.
10. Davis, H.(1972), Human Behavior at Work: Organization Behavior(5th

ed.) . New York: McGraw-Hill.

11. Davis and Keith.(1972), Human Behavior at Work: Organizational Behavior(8th ed.). McGraw-Hill.
12. Dessle,G.(1978), Organization and Management : A contingency approach Englewood Cliffs, N.J Prectice-Hall.
13. Ebert, R. J. & Griffin, R W.(1995), Motivation, Satisfaction and Leading Employee, Business Essentials, Prentic-Hall, Engetwood Cliffs, NJ.
14. Genevieve, E.C.(1990), Retention: Has it Obstructed Nursing's View, Nursing Administration , Vol.14, No.4, pp.70-75.
15. Hackman, J. R. & Oldham(1975), G. R. Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, Vol.60, pp.159-170.
16. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.(1959), The Motivation to Work, New York: John Wiley Co.
17. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, John Wiley & Brother, N. Y.
18. Ivancevich, J.M. & Motteson, M.T.(1977), Organizational Behavior and Performance. Santa Monica: Goodyear.
19. Johnston, M., Boles, J. & Hair, J.(1987), Motivation and Supervision of the Sales Force, Working Paper, Department of Marketing, Louisiana States University, Jan.
20. Kalleberg, A.L.(1977), Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction, American Sociological Review, Vol.42, pp.124-143.
21. Kraut, A.I.(1975), Predicting Turnover of Employees From Measured Job Attitudes, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.13, No.2, pp.233-243.

22. Mobley, W.H.(1977), Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. Journal of Applied Psychology, Vol.62, pp.237-240.
23. Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation. Psychological Review, Vol.50, No.4, pp.370-396.
24. Porter, L. W. & Lawer, R. E(1974), Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turner and Absenteeism. Psychological Bulletin, Vol.88, pp.151-176.
25. Porter,L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian P. V(1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
26. Price, J. H. (1977), Handbook of Organization Measurement, Health and Company, Lexington, New York.
27. Reyes, P.(1990), Teacher and Their Workplace: Commitment, Performance and Productivity, California: Sage Publication.
28. Robbins S.P.(1982), Personnel: The Management of Human Resource, Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
29. Robbins, S. P. (1992), Organization Behavior, San Diego, California: Prentice Hall Intention Inc.
30. Robbins, S. P. (1993), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, Sixth Edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
31. Robbins, S. P. (2001), Organizational behavior (9th ed.), Upper Saddle

- River, NJ: Prentice Hall Inc.
32. Robbins, S.P. (2002), Essential of Organizational Behavior (7th ed), New Jersey: Prentice Hall.
 33. Skinner, B. F.(1953), Science and Human Behavior, New York: Macmillan.
 34. Smith, P.C., Kendall,L. M. & Hulin, C.L., (1969), Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago : Rand Mc Nally.
 35. Spector, P. E. (1985), Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, American Journal of Community Psychology, Vol.13, pp.693-713.
 36. Steers, R. M. (1994) , “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,” Administrative Science Quarterly, pp.46-56.
 37. Tett, R. P. & Meyer, J. P.(1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings, Personnel Psychology, Vol.46, No.2, pp.342-346.
 38. Urbanski, A.(1986), Incentives Get Specific, Sales and Marketing Management, Apr, pp.98-102.
 39. Vroom (1964) , Work and Motivation, New York : John Wiley & sons.
 40. Weiss, D. J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H.(1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Work Adjustment Project, University of Minnesota, Minneapolis, MN.

附錄一 問卷

親愛的的女士、先生：

您好，我是南華大學企業管理系管理科學碩士班的研究生，懇請您在百忙之中，撥冗來填寫本問卷，因為您所提供的寶貴意見，本研究才得以順利進行，在此向您致上十二萬分敬意。本問卷所探討的主題為『國軍志願役官士兵工作滿意度及獎勵制度對留任意願之研究-以嘉義地區某新訓中心為例』，您所提供的意見與資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，請您安心填答。

敬祝您

身體健康、平安喜樂！

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：袁淑芳博士

研究生：李世洪敬啟

第一部份：

本部份的問題是想瞭解您『工作滿意度』的感受，請依您的感受，在適當的『□』內打『✓』。

| | 非 常 不 同 意 | 不 同 意 | 普 通 | 同 意 | 非 常 同 意 |
|--|-----------------------|-------------|--------|--------|------------------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 一、工作內容 | | | | | |
| 1. 我滿意自己的工作，它能發揮自己所學專長。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我滿意自己的工作，它能實現自我理想與抱負。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我滿意自己的工作，它富有挑戰性並使我成長。 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我滿意自己的工作，它能讓我不斷追求新知與自我成長。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我滿意自己的工作，它能讓我獲得成就感而樂在其中。 | <input type="checkbox"/> |
| 二、直屬主管 | | | | | |
| 1. 我的直屬主管，能採納我的建議並協助我完成工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我的直屬主管，能包容我的錯誤並適時給予建議。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我的直屬主管，能獨當一面並成為部屬的表率。 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我的直屬主管，領導風格新穎，不會墨守成規。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我的直屬主管，會依照我的表現優劣給予獎勵或懲處。 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我滿意目前主管的管理方式。 | <input type="checkbox"/> |
| 三、同僚 | | | | | |
| 1. 我覺得同僚之間的相融洽。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我覺得同僚工作效率很好。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我覺得同僚對我有鼓舞作用。 | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 我覺得同僚在我需要幫助的時候能互相支援與協助。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我覺得同僚對我有激勵的效果。 | <input type="checkbox"/> |
| 四、升遷與福利薪資 | | | | | |
| 1. 我的升遷機會具有公平性。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我目前單位升遷的機會，會依照個人的能力而定。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我的工作提供了合理的薪水。 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我目前領的薪水足以讓我養家與儲蓄。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我覺得我的薪資既安定又有保障。 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我的工作提供了合理的福利制度(如結婚及生育補助、軍醫院醫療優惠、軍眷住宅水電優待等)。 | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我覺得單位的各項福利措施讓我感到滿意。 | <input type="checkbox"/> |

第一部份結束，請您接續第二部份填答，謝謝。

| | | | | | |
|--|-----------------------|-------------|--------|--------|------------------|
| <p>第二部份：</p> <p>本部份的問題是想瞭解您對貴單位現行『獎勵制度』的感受，請依您的感受，在適當的『<input type="checkbox"/>』內打『<input checked="" type="checkbox"/>』。</p> | | | | | |
| | 非 常 不 同 意 | 不 同 意 | 普 通 | 同 意 | 非 常 同 意 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 當我工作表現良好時，能適時得到主管的獎勵與讚許。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 當我工作表現良好時，能獲取好的工作升遷機會。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 當我工作表現良好時，能獲取更多的工作授權及成就感。 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 當我工作表現良好時，能使我獲得更多訓練與進修的機會，在進修方面也有適當的補助。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我的工作提供了合理的年終、考績及留營獎金。 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我的工作提供完善的職涯規劃與退休計畫。 | <input type="checkbox"/> |

第二部份結束，請您接續第三部份填答，謝謝。

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <p>第三部份：</p> <p>本部份的問題是想瞭解您對貴單位現行『留任意願』的感受，請依您的感受，在適當的『<input type="checkbox"/>』內打『<input checked="" type="checkbox"/>』。</p> | | | | | |
| | 非 常 不 同 意 | 不 同 意 | 普 通 | 同 意 | 非 常 同 意 |
| 1. 我覺得留營自選單位將會增加我的留營意願。 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我覺得目前單位的眷住地調整將會增加我的留營意願。 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我覺得目前單位的本外島申請案會增加我的留營意願。 | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 營意願。 | | | | | |
| 4. 我覺得目前單位的轉常備方案會增加我的留營意願。 | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我覺得舉辦留營典禮會增加我的留營意願。 | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我願意繼續從事目前的這份工作。 | <input type="checkbox"/> |

第三部份結束，請您接續第四部份填答，謝謝。

| | | | | |
|------|--------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 第四部份 | | | | |
| 性別 | <input type="checkbox"/> 男 | | <input type="checkbox"/> 女 | |
| 婚姻狀況 | <input type="checkbox"/> 已婚 | | <input type="checkbox"/> 未婚 | |
| 學歷 | <input type="checkbox"/> 高中職以下 | <input type="checkbox"/> 專科 | <input type="checkbox"/> 大學 | <input type="checkbox"/> 研究所以上 |
| 年齡 | <input type="checkbox"/> 20 以下 | <input type="checkbox"/> 20(含)~30 | <input type="checkbox"/> 31-39 | <input type="checkbox"/> 40 以上 |
| 官階 | <input type="checkbox"/> 軍官 | <input type="checkbox"/> 士官 | <input type="checkbox"/> 士兵 | |
| 職務 | <input type="checkbox"/> 領導職 | <input type="checkbox"/> 幕僚職 | <input type="checkbox"/> 技勤職 | <input type="checkbox"/> 其他 |
| 服務年資 | <input type="checkbox"/> 5 年以下 | <input type="checkbox"/> 5-10 年 | <input type="checkbox"/> 10-20 年 | <input type="checkbox"/> 20 年以上 |
| 役別 | <input type="checkbox"/> 志願役 | | <input type="checkbox"/> 義務役 | |

問卷到此結束，非常感謝您的耐心填寫！

煩請檢查有無漏答的題目，避免成為無效問卷，再次感謝您的協助。