

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系社會工作碩士班
碩士論文

正期軍官離職因素之研究
Study on The Factors of Departure of Full-Term Class
Officers

研究生：廖昱絜 撰

指導教授：周海娟 博士

中 華 民 國 一 〇 七 年 六 月

國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系

社會工作碩士班學位論文

口試委員會審定書

正期軍官離職因素之研究

本論文係廖昱絜(學號 1070720316)在國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系完成之碩士學位論文，於民國 107 年 5 月 25 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

委員兼召集人	周怡君
指導教授	周海媚
委員	周怡君
委員	徐艾娟
委員	周海媚
組長	周海媚
學系主任	丁 華

中華民國 107 年 5 月 25 日

謝誌

論文能寫到謝誌，也代表著研究所時光即將接近尾聲。在這近一年十個月的研究生時光，首先要感謝：我的家人無條件的支持與包容，在這研究所的生活當中支持著我各項事物，也讓我無後顧之憂的旅行了許多國家，完成夢想的一部分。再來要感謝碩 107 社工研究所的同學，吉成學長是我們班級的精神領袖，信哥的幽默風趣讓人印象難忘，好好先生-葛瑞楊大暖男，籃球之神-辰辰學長，永遠忘不了這一年十個月的球賽我們場邊的尖叫聲，小夜學姊的學霸能力令人稱羨，咻咻和寬寬是大學一起長大的好同學，能一起修業實在難得。再來是我的女神賴姐，雖然是學姐但卻毫無距離感，喜歡無話不談的時刻。歐敏，大概是生命共同體來著，一個眼神一個語氣就能感受到彼此的想法，這麼心有靈犀的姊妹，我只能說感謝天公伯。安安，我的神奇豬隊友，平常愛鬥嘴的好夥伴，雖然很宅很難約，但是她時常解救困在論文的我，對於她的神救援我只能讚嘆。仔鉸，堪稱隱藏版妹妹，很有想法也獨立，更讓我在上課的時候獲益良多，或許因為不是軍人身分，所以總是能有不同的見解並且說服我，是一起成長的好朋友。感謝完同學，最感謝的是我的指導教授，因為對於文字書寫並不擅長，總是使指導教授感到困擾，但仍不厭其煩的替我們加油打氣，耐心的指導著論文，今天能有這篇論文真的要歸功於我的指導教授：海娟老師。另外，最重要的兩個口委老師也在提報時給予很多寶貴的經驗，讓我知道不足之處。謝謝完這麼多人，其實還想感謝我的心理組同學，黃胖、阿靈還有伊子。緣分把我們六個女生兜在一起，從大學一年級開始一直到現在，想起來仍覺得不可思議。很多時刻我們陪伴著彼此度過生活上的喜怒哀樂，雖然兩個組別的助人性質不同，可是我們卻是最沒有距離的姊妹淘。感謝願意參與研究的七位受訪者，以及一路上支持著我的各位朋友，要感謝的人太多，我只好感謝上天了。

昱絜 謹誌於復興崗 2017 年 6 月

摘要

本研究旨在探討正期軍官的離職因素，運用 Hertzberg 所提出的激勵－保健雙因子理論來進行離職因素之分析。激勵因素主要針對個人感受部分，而保健因素主要針對外在物質環境等等。許多離職的研究發現，保健因子的不滿足僅降低員工的工作滿意，而激勵因子的不滿足，則會提升員工離職的傾向。

本研究從受訪者選擇就讀軍校開始，一直到選擇離開軍隊，本研究發現對於正期軍官而言，激勵因子的不滿足僅提高正期軍官對於工作的不滿意度，但是不會直接影響個人選擇離職。對於正期軍官而言，最主要離職的因素在於保健因素的不滿足，但因所剩法定役期較長，多數人會為了保健因素而持續服務於部隊。保健因素的變動，很有可能造成正期軍官生活上的不穩定，在保健因素不滿足的狀況下，直接使受訪的正期軍官下定決心離職。本研究發現正期軍官離職主要因素有三：

- 一、薪水與生活品質的失衡
- 二、不滿國軍政策的推行
- 三、工作成就感無法滿足

關鍵字：正期軍官、離職、激勵-保健雙因子

Abstract

The purpose of this study is to investigate the departure factors of Full-Term Class officers, and to use Herzberg's Motivation-Hygiene Theory to analyze the separation factors. Motivation factors are mainly directed at personal feelings, while Hygiene factors are mainly directed at external physical environments and so on. Many of the resignation studies found that unsatisfactory Hygiene factors only reduce employees' job satisfaction, while dissatisfaction of incentive factors can increase employee departure.

This study began with interviewees choosing to attend a military academy and choosing to leave the military. This study found that for Full-Term Class officers, the dissatisfaction of motivating factors only increases the dissatisfaction of the officers of the regular period for the job, but does not directly affect the individual. The act of resignation. For the officers in the first term, the main factor for departure is the unsatisfactory hygiene factors. In the working environment, the officers in the regular period are faced with unsatisfactory incentive factors. However, due to the long remaining legal period, most people will continue to serve the army for hygiene factors reasons. However, today's changes in hygiene factors are likely to result in instability in the life of officers in the regular period. Under the condition that hygiene factors are not satisfied, the interviewed officers in the regular period will be determined to departure. This study found that there are three main factors for the departure of Full-Term Class officers. First, the imbalance exists between salary and quality of life. Second, there is dissatisfaction with the implementation of the national military policy. Third, job satisfaction is not satisfied.

Keywords : Full-Term Class Officers, departure, Motivation-Hygiene Theory

目錄

目錄 I

表目錄 III

第一章 緒論	1
第一節研究背景	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的與研究問題.....	7
第二章 文獻回顧與理論探討	9
第一節 軍隊場域的特殊性	9
第二節 離職與工作滿意之探究	14
第三節 激勵理論與離職之探究	19
第三章 研究方法	25
第一節 質性研究方法的選擇	25
第二節 研究對象的選取與研究設計	29
第三節 資料蒐集、處理與分析	31
第四節 研究的嚴謹性	32
第五節 研究倫理的考量	34
第四章 服役經歷與離職過程	34
第一節 軍旅的期待與磨合	35
第二節 汗水與淚水的辛酸史	45
第三節 掛官歸去的選擇	75
第五章 服役經歷與離職過程	95
第一節 研究發現	95

第二節 研究省思.....	98
第三節 結論與建議.....	100
參考文獻	104
中文部分	104
英文部分	111
網路部分	112
附錄一 訪談大綱	113
附錄二 知情同意書	114
附錄三 編碼表.....	115



表目錄

表 1-1、同年齡層國人與軍官平均薪資比較.....	3
表 1-2、國軍 2015 至 2017 年 5 月 10 日止軍官退伍與任官人數統計.....	5
表 1-3、陸軍官校理工組學校推薦錄取及分數 98 學年度至 105 學年度.....	5
表 3-1、研究對象基本資料表.....	30
表 3-2、訪談大綱.....	30
表 3-3、資料分析碼表.....	32



第一章 緒論

第一節 研究背景

國防部指出，國軍積極推動募兵制各項配套措施及招募作為，使志願役整體人力編現比由 2012 年 58.7%，迄 2017 年提升至 78%，其中志願士兵編現比由 39% 提升至 80.5%。在軍士官人力補充部分，因義務役人員逐年減少，並受人口少子女化、就業市場競爭及基層官兵工作負荷較重等因素影響，招募獲得率仍待加強。將持續透過開拓初官來源、強化招募訊息傳達、靈活招募手段、塑建國軍優質形象、改善服役環境及整修職舍等作為，強化軍士官招募與留營誘因，鼓勵優秀現役人員長留久任（國防部，2017）。

2017 年 9 月中旬，許多媒體針對國軍招募人數不足進行報導，標題大多寫著關於基層軍官人力不足的報導。國防部表示，基層軍、士官因受初官訓期影響，且單位任務繁重、工作負荷大，人力留用不易，使軍官、士官人力仍待補充。而關於人力不足，有一部分也是因為我國兵役制度自 1997 年以來陸續進行的各項兵力調整案¹所致。在這近二十年中，國軍人員大幅的裁減，不論每個兵力調整專案所使用的期程為何，最終的目的就是希望可以大幅減少部隊人力與花費。這二十年來我國軍人員從四十萬兵力縮減至目前二十萬兵力。持續調整兵力的結果之一，單位人員無法負荷工作量。工作量並沒有因為人力減少而隨之減少，所以現有的基層人員一個人要負荷的工作可能是二十年前二至三個人的工作量。然而，不堪負荷的龐大工作量，隨之而來的就是對於工作上的不滿意，以及萌生離開職場的意念。軍隊的工作特殊性其中一項在於「高壓」，高壓的工作環境、逐漸人力短缺的軍隊場域，使人員的工作壓力過大，工作滿意度降低，再加上兵役制度的調整，越來越多人不再視職業軍官為終生志業。

¹ 1997 年至 2001 年國軍部隊進行的兵力調整所實施的「精實案」，2002 年至 2011 年國軍部隊進行的兵力調整為「精進案」，2011 年至 2014 年國軍所進行的調整為「精粹案」，2015 年至 2019 年國軍部隊進行的兵力調整為「勇固案」。

由三軍官校、國防大學、國防醫學院畢業任官的軍官，本研究稱為正期軍官。依據陸海空軍軍官士官服役條例（民國 91 年 6 月 5 日修正公布）第 6 條：軍官、士官服現役最大年限或年齡如下：少尉、中尉：十年、上尉十五年。對於正期軍官而言，無法向上晉升少校階而退伍的人員，年齡大多落在三十至四十歲之間。對這一群人來說，此年齡層要投入民間就業市場有一定的困難。在轉換求職的過程中，軍中所學技能與外面社會求職工作有相當程度的懸殊，對於服役期滿之後再求職，此舉並不利於求職者，部分離職軍官者認為，應該運用年紀在求職上的部份優勢，離開軍隊重返民間社會求職（楊洪梅，2016）。除了軍中專長與就業市場所需技能有落差外，年齡也失去了最佳的競爭優勢。對萌生離職念頭的軍官而言，與其年紀漸長失去求職的競爭力，不如趁早退伍，轉往民間企業求職。

然而，選擇因病停役提早離職的人員，並不一定只是想投入民間就業，而是他/她們對部隊這個工作場域失去工作熱忱，以及服務的價值。因此，既然個人不願繼續留在部隊裡服務，不如重新思考人生規劃。就研究者本身所處的環境當中，有越來越多人未滿法定役期，決定選擇離職。

主計處統計資料 105 年人力運用調查報告顯示，勞動市場的高流動率族群（年輕族群、高教育程度者）與「公共行政及國防；強制性社會安全」等職業類別人員，離職率皆明顯高於其他職業別人員。在軍隊中，法定役期尚未服滿的軍職人員大多剛好符合了：「年輕族群、高教育程度」、從事國防類別人員。求職時，年齡與學歷是雇主的一個考量，也可以是一種優勢。就軍事院校體系畢業的尉級軍官而言，都擁有大學學歷，甚至部分人員於官校畢業後，服役一定的年限，可以選擇報考研究所，取得碩士學歷。這群人年齡大多落在三十歲以下，如果年齡較輕，而學歷又符合職場需求，那對於轉換求職的過程較有優勢。

個人選擇離職有諸多因素，例如：組織因素、個人特質、生涯規劃、家庭考量、福利保障等。年輕軍官離職背後最主要的因素，可能是個人與軍隊之間互動產生了問題，也有可能是部隊環境現況造成推力，使得這些人員寧可出走也不願

意留下繼續服役，在現階段年輕軍官離職率漸增的情況下，研究者想探究其背後有那些重要的影響因素。

第二節 研究動機

Cheers 雜誌在「2017 年新世代最嚮往企業調查」結果顯示，台灣職場新鮮人選擇職業的條件，有 47.5%認為工作最主要是「賺錢」，雖比去年降低了 5 個百分點，但仍接近半數。另外比率超過 1 成的答案是「實現自我」、「打開人生視野」，以及渴望透過工作獲得「獨立自主」。薪資無疑是求職者的首要考慮條件之一，而一般民間企業囿於公司獲利的營收多寡，以及營運的成敗，也會進而影響到員工的工作權益與薪資，對於求職者來說經濟方面穩定性較低，工作保障度也較低。符合經濟穩定與保障工作的未來性，目前大致上以「軍、公、教」較為符合上述兩項條件。「軍、公、教」的薪水給付明確，按照服務的職等、階級、年資，都有明確的律定，工作的保障與穩定性也較其他職業來的固定，也因此，部分求職者會轉往選擇「軍、公、教」做為他們的職業考量。(參見表 1-1)

表 1-1 同年齡層國人與軍官的平均薪資比較

年齡	20-24 歲	25-29 歲	30-34 歲	備註
國人 平均薪資 (新台幣)	26,111	32,576	35,288	
軍官 平均薪資 (新台幣)	47,835~50,685	50,685~55,895	55,895~60,145	軍官因階級不同，故薪資無法平均計算

資料來源：行政院主計總處 105 年人力運用調查報告-平均薪資與收入、國軍人才招募中心-招募資訊國軍待遇

想從事「軍、公、教」三種職業之一，其中以軍職工作較其他兩種職業別有

更多的管道可以進入。軍職工作分為士兵、士官、軍官，三種不同的官階。我國國防體系主要培育士官與軍官，分別設立相關的軍事院校進行教育培訓與學習軍事技能。自軍事院校畢業的學生，畢業後即從事軍職工作，起薪與工作穩定度皆優於民間工作，未來也能較一般勞工有更多的退休保障。因此，部分學子在求學階段，亦將軍事院校納入求學的選項之一。高中生選擇一般大學就讀的最主要動機是以「求取高深學問」、「有良好的學習環境」作為主要的優先考量，而選擇職業學校或軍警院校就讀者，則是以「經濟因素」為最重要的考量因素（林君潔，2016）。就讀者的家庭背景、家庭收入、甚至是求學期間的相關福利都很有可能影響就讀者的選擇。而選擇就讀軍校的誘因林君潔（2016）認為有以下兩點：一、提供完善的就業與進修機會；二、享有優渥福利待遇。

完善的就業與進修機會，能成為高中生選擇的誘因在於「保證就業」，大學畢業後即就業投入軍隊場域工作，減少畢業即失業的困擾。服役的過程中，依「陸海空軍軍官士官任官條例」相關規定逐階晉任。進修部分，國防部每年除了給予軍事院校國內外全時進修名額外，在「國軍軍職人員公餘進修實施規定」也律定了相關細則，服役期滿一年以上，經單位主官核准後，即可運用公餘時間進行學業的進修，軍官以碩士學歷為主、證照為輔，並給予部分的費用補助。

選擇軍事院校就讀最大的主因莫過於經濟穩定、工作有保障以及享有部分相關福利資源。對原生家庭經濟收入較低的人而言，選擇從軍的機率因而較高。就學期間即享有的薪餉、求學不須繳交學費、任官之後家用水電優待、也可享有軍中優惠儲蓄、至國軍醫院看診免費…諸多的福利待遇成為吸引高中生選擇就讀軍校的重要原因。當然，為了享有上述的資源，長期服務於部隊也是必須經歷的過程。

國防部 2017 年 9 月 15 日表示，基層軍、士官因受初官訓期影響，且單位任務繁重、工作負荷大，人力留用不易，使軍官、士官人力仍待補充。也將提供多種管道補充基層軍官人力，例如：軍事學校正期班、大學儲備軍官訓練團、志願

役專業預備軍官班、飛行常備軍官班，以及空軍航空技術學院二年制技術系。除了上述管道補充基層軍官人力之外，政策的調整期盼資深士官能晉升轉換成軍官，以增加基層尉級軍官人力，但仍無實質成效，近三年來，軍官的人員差額仍相當多（參見表 1-2）。

表 1-2 國軍 2015 至 2017 年 5 月 10 日止軍官退伍與任官人數統計

退伍與任官年度	退伍人數	任官人數	差額
2015 (民 104)	2466	1439	-1027
2016 (民 105)	2403	1158	-1246
2017 (民 106 年 5 月 10 日止)	863	131	-732
總計	5733	2728	-3005

資料來源：取自嚴中漢（2017）

再加上培訓軍官的軍事學校正期班隊體系，近年來軍事院校體系的招生率逐年下降，也因為就讀意願者減少，相對的錄取分數也逐年下修(參見表 1-3)。國軍以陸軍人數最多，培養多數陸軍正期軍官為陸軍官校，研究者藉由分析陸軍官校錄取級分數不難感受到，欲從事職業軍官這份工作的人是越來越少。以往的薪資福利等具吸引力的條件，似乎也不再是招募年輕人從軍的有利拉力。

表 1-3、陸軍官校理工組學校推薦錄取級分數 98 學年度至 105 學年度

學校推薦		98 學	99 學	100 學	101 學	102 學	103 學	104 學	105 學
錄取級分數		年度錄	年度錄	年度錄	年度錄	年度錄	年度錄	年度錄	年度錄
陸軍官校- 理工組		取分數	分數	取分數	取分數	取分數	取分數	取分數	取分數
男	最高	72	63	65	63	59	63	56	59

	最低	49	43	47	48	49	45	45	45
女	最高	60	59	59	64	64	60	58	59
	最低	55	53	53	57	57	46	47	48

資料來源：國軍人才招募中心-軍校招生簡章與資料

如前所述，若大部分求職者的首要條件是「薪資水準」，軍官的平均薪資遠高過於國人的平均薪資，理想上，應該要吸引許多人投入軍隊服務才是。但就現實面來看，選擇投入軍隊服務的人並未如預期的多。顯見，薪資即便較為豐厚，但仍不為國人選擇職業的首要選擇。在招募不如預期的情況下，減少人才流失顯然成為軍隊重要的課題之一。

在研究者大學求學階段，其實聽聞了不少畢業任官後的學長姐，因為諸多因素離開了部隊，卸下軍人身分重返民間社會求職。這些軍職人員(以下簡稱為軍官)離職最主要與關鍵的因素，研究者並無法得知，只能聽學長、學姊口述概況僅此而已。在選擇就讀軍校之前，大部分的報考人已經考量了各方面的因素才進入軍事院校就讀。然而在畢業任官進入部隊服務之後，原本考量的經濟穩定、工作保障、相關福利，對於部分人員卻無法成為繼續服役(工作)的誘因。換言之，許多人在服役年限尚未服滿時，便選擇離開了軍隊。至於離開軍隊的原因有各種說法，楊洪梅（2016）認為：

「軍隊組織的環境特殊性極大，軍中所學所用，難以在社會上發揮所長軍中經歷似乎較無法與社會經歷接軌。因此，若非志願一生效力軍旅，囿於軍官服役年限較長，而在軍隊期間又難以為退伍後的生活做準備，無法預見退伍後有何展望，致使參與者欲把握時間追自己在社會上的競爭力，且軍隊體制又缺乏讓人志願留下來的誘因，所述皆為軍官因病停役的部分因素。」

軍中所學技能與外面社會求職工作有相當程度的懸殊，再加上此研究當時體制對於軍人的不友善，對於服役期滿之後再求職，此舉並不利於求職者。部分離

職軍官者認為，既然難以在此工作環境看到工作的未來性，缺少了工作的保障，更應該運用年紀在求職上的部份優勢，離開軍隊重返民間社會求職（楊洪梅，2016）。

在研究者的工作環境中，經常遇到役期尚未結束，但是一心想離開職場的官、士、兵。離職原因眾多，不論是生涯規劃、工作熱忱、家庭因素、工作成就感、組織凝聚力…等，各式各樣的理由都能成為他們想離職的因素之一。研究者認為，軍人會離開軍職應該是有多面向的考量，但最後究竟是什麼原因會使他／她們尚未服滿役期便選擇離開軍隊，這是一個值得深入探索的議題。現有的研究並沒有太多針對此問題進行深入討論，所以研究者想針對此議題進行分析與探討。

第三節、研究目的與研究問題

為解決國軍基層軍官不足問題，國防部除了原有的軍事院校招生之外，每年度針對專業軍官部分增加更多的招募班隊，以及與更多的大學簽訂大學儲備軍官訓練團，並且讓符合資格的資深士官受訓晉任為軍官，以補足基層軍官人力不足之問題。國防部的招募政策，致力於吸引更多有志青年投入於部隊服務，但在招募政策奏效之前，如何避免培養四年的正期軍官離開部隊，也是極為重要的一個問題所在。基於上述本研究有三個研究目的：

1. 瞭解正期軍官從軍的原因。
2. 瞭解正期軍官的服役歷程。
3. 探討影響正期軍官選擇離職的因素。

基於以上研究目的，本研究問題如下：

1. 選擇就讀軍事院校的誘因為何？
2. 工作場域上的工作經驗與感受為何？
3. 影響正期軍官最終選擇離職的因素為何？



國防大學

National Defense University

第二章 文獻回顧與理論探討

本章一共分為三節，第一節透過文獻了解軍隊工作場域的特殊性，軍隊的目的在於作戰，管理軍隊方式也有別於其他組織，全控型機構與相當嚴謹的科層組織特性對軍官造成的壓力。第二節，了解軍官離職對於部隊所造成的影響。第三節透過激勵保健因子進一步探討影響人員離職的因素。

第一節 軍隊場域的特殊性

軍事專業是由英雄式領導者、軍事管理者和技術專家構成的一個混合體（洪陸訓、洪松輝、莫大華等合譯，1998），軍人是合法使用暴力的專業人員。隨著第二次世界大戰結束，軍隊雖然停止了絕大多數的軍事行動，但是它仍一直在努力捍衛自身利益不受外部侵犯，並竭力保持軍事組織的特徵。從某種意義而言，軍隊與其他社會組織的界線，並非軍人們自己創造出來的心理定義，而是在實質上，軍隊有不同於其他組織或專業的特點。

壹、 職場特殊性

軍隊是為了戰爭而存在，換言之，軍隊的組織特性與目的就是「備戰」，終極目標是「戰勝」，不同於其他職場領域，軍隊發展出來的特定生活方式或是文化結構體系，很大一部份是關於戰鬥與訓練，這也是軍事組織有異於其他組織的重要特徵。同時，軍隊是典型的全控型機構，與一般民間機構相較，其具有封閉隔離，以及對內全視內敵的特性。Janowitz（1998）在《專業軍人》一書中，有關美國半世紀來的軍事專業發展提出了五項假定：變遷中的組織權威、軍人與文人菁英間日漸縮小的技能差異、軍官甄補的轉變、生涯發展的意義，以及政治思想灌輸的趨勢。為了檢驗這些假定，Janowitz 認為，直接的經驗性研究是必須的，除了檢視歷史性的資料外，他也研究過 1910 年至今曾被任命的 760 餘位三軍將領的社會背景及終生經歷；並蒐集美國五角大廈中大約 550 位參謀軍官的問卷；並且曾有 113 名曾被密集訪談其事業與意識型態。在

Janowitz 的研究中，非常清楚可見的是：美國的軍事組織在近數十年來有了非常大的轉變，例如，軍事組織中的權威與紀律基礎的轉變，這種「從權威性的統治轉變為比較依賴操控、說服、解釋以及團體共識等手法，盛行於當今社會，意味著以說服、解釋以及專業知識等方式管理的組織革命，亦見諸於軍中。」（洪陸訓、洪松輝、莫大華等合譯，1998）

除軍事專業發展外，我們也可以從科層組織的面向觀察軍隊職場的特殊性。專業分工、具權威性的層級制、明確的法令規章系統和非個人性的氛圍，不僅是韋伯（Max Weber）所說的科層組織特性，也是當代軍事組織的體現。簡言之，軍事組織所顯現的總體特徵包括：高度依賴專門化技術和非個人性的法令規章；在系統化、規劃化的分工體系下，成員恪遵嚴格的紀律和指令遂行任務；重視專業分工與能力，以執行專門化任務的能力作為人員派任的考量基礎（安豐雄、邱伯浩、張彥之、羅慶生等，2002）。

由於軍隊是一種具有「合法性權威」的組織，它包括三個重要的要素（安豐雄等，2002）：

1. 一套存在於正式組織中的職階制度，亦即「角色-地位制度」：軍隊的「角色-地位制度」是一個依照軍階高低依序排列而成的職位階級體系，軍階即軍人在軍事科層組織中的地位。每個與軍階相對應的職位均有其職責、權力、義務與待遇。
2. 一套廣為團體成員共同遵守的「價值」與「規範」：軍隊的「角色-地位制度」，同時也是軍事組織模塑與激勵成員，促使成員完成角色功能而形成的價值與規範體系。透過這套價值規範，軍事組織正式賦予軍隊領導者合法的制裁權與獎賞權。
3. 「角色-地位」的制度化：軍隊領導者角色是植基於軍事組織的地位層級，合法性權威的運用則是伴隨制度化後的軍隊職位而來。實際上，這也促使成員學習服從來自軍階或職位上較高者的「命令」與「權威」，而非學習服從某個

「人」。

據此，正式的地位界定與角色規範，乃是軍事組織中必要的功能性需求。它不僅是軍隊達效率與維持紀律行為的根本，也是軍事權威的來源。同時，軍隊也因而孕育出不同於民間組織文化與價值。在軍隊中，層層管制的手法，由上而下命令的傳達與執行，軍隊文化裡更強調出「服從命令」的重要性。儘管命令可能與自己原有的價值判斷有所差異，軍官在職場上仍以貫徹上級命令為首要（余一鳴、顏志龍，2011）。

再者，軍隊透過各種嚴密的劃分、時間、空間與活動的安排作為控制與訓練士兵的手段，不斷的征服人體的各種力量、加強柔順與功利的關係，這方法即是 Foucault 所謂的「規訓」(discipline)。他認為，必須透過作用在身體的權力，包括：對空間的分配、對活動的控制、對時間的編序規劃，以及力量的安排，藉此才能達到對身體的控制與理解。就此觀點而言，軍事組織的成員是處於權力關係網絡中，被諸多權力關係支配、規訓、監督與懲罰。透過個體內化權力，使之成為可接受的觀念與邏輯而不自知，進而建構出一套社會體制，以成為日常生活所用的常規（劉北成、楊遠嬰譯，1992）。

在軍隊裡，不論是訓練型式或意識形態，皆不斷強化作為一個男人、一個軍人對「男子氣概」的自我認知與堅持，並將軍人天職內化於生活實踐層面。同時，一個軍人大部份的時間、心力都投注在軍隊職場，不論是野戰單位的演習操練、外（離）島單位的戰備演訓、幕僚單位的行政作業，每一項任務、每一個工作都要戰戰兢兢、竭盡心力，務求完美達成任務。由於軍人工作與生活的特殊性，許多因而形成的某些限制，往往帶給軍人本身及家庭，不管是力不從心或是一種對家庭無法照顧的歉疚補償感受，都帶來一份不安定感、甚至是不安全感（吳慶元，2004）。

簡言之，軍人平時執行任務艱苦、工作危險性較高、且不分晝夜須隨時擔任戰備工作（李智堯，2014）。軍官因工作關係可能駐留在營區的時間較長，與家人

相處的時間較短，又因部隊屬性或職務歷練需經常調動（李政璋，2008）。相較於士官、兵，軍官在工作場域中面臨更多的挑戰，包含：工作調職的異動性高、服役與升遷經管有停年限制、指揮職軍官負起連隊成敗之責、休假時間不正常等。

除了上述的諸多特性外，工作上的壓力是軍職工作與一般民間工作有極大的出入之處，除了平時的戰備任務演訓以外，當天災發生時，國軍也會在第一時間進駐災區協助救援，而這些工作內容，皆以保護國人生命安全為優先，攸關人身安全的工作，相對的工作壓力會較其他人增加。

貳、 工作壓力

一、工作壓力定義

工作壓力的相關理論大多是由壓力相關研究演變而來的。針對壓力的定義，各方學者都有不同的意見。在眾多針對壓力的定義裡面，最早針對壓力一詞提出看法的是 Selye（1956），他認為，壓力是對於任何需求所產生的一種非預期性反應，個人面對刺激時，為了能重新恢復正常狀況所作出的反應，不論該刺激有無超出個人負荷範圍，凡有此反應，即表示個人正在處於「壓力」狀態之下。

對於工作壓力的定義， French（1962）與 MacNeil（1981），都針對工作壓力作了不同的定義與解釋，雖然在解釋工作壓力的敘述上有些許不同，但大致上的概念是相近的。即是，員工在工作場域裡，可能由於個人的因素、工作場域的因素、或是個人與組織互動之間的因素，在整個工作的過程中所產生的一種負面的情緒反應。而這些不適應的現象可能來自工作本身、工作場域或員工個人本身能力無法與工作相符，以至於心理產生某部分的不平衡。朱明謙（2001）認為，工作壓力是工作者對工作環境無法適應，對工作者本身造成的直接衝擊與影響，所引發個人生理、心理及行為上的改變。Lu（2005）認為，當員工自身能力無法與工作所需條件相符時，所產生有害的生理與情緒的反應便是工作壓力。陳富強、方顯光、林靖祥（2007）指出，工作壓力的認定各有不同，大部分是指在工作上

無法適應，所引發一些生理及心理的反應。

二、工作壓力與離職影響

工作壓力有許多的來源，林韋君（2008）指出，台灣地區員工針對工作壓力大至小的排序：工作要求：工作負荷量、工作難度、工時過長；控制感：員工的工作內容無商議空間、缺乏工作與休息時間的彈性、無法自行調配工作步調；上司支持：工作上遇困難無法向上尋求協助、缺乏定期的工作績效回饋；同事支持：工作上同事不互相幫忙、在同事間無法獲得尊重；職場人際：與同事間緊張的人際關係、工作中和別人起衝突、工作中遭受他人行為的騷擾；工作角色：不清楚別人對自己的工作期待、不清楚工作內容與組織目標的關係、不清楚要用何種適當方法完成份內工作；組織變革：沒有被告知組織變動、不清楚組織變動的原因。工作壓力的來源有如此多種，又以工作要求的部分為員工認為是工作壓力來源的主因。

許順旺、林瑋婷與蘇紅文（2010）的研究發現，當員工感受到的工作壓力越高時，其工作倦怠會越高，離職傾向也會增加。張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈與梁亞文（2010）的研究指出，高工作壓力易產生疲潰，而員工的疲潰與其離職傾向呈現正相關。工作負荷過重，導致工作壓力及挫折感增大，進而提升離職傾向，是導致高離職率的主因。

工作壓力所導致的高人員流動率，對組織造成影響，包括同儕工作負擔增加、工作士氣低落，以及團體凝聚力降低，進而影響業務運行（張曉鳳等人，2010）。員工離職率偏高，則會對企業組織造成許多負面影響，如服務品質降低、獲利降低，及許多不可見的成本，對員工個人而言，也會有職涯不安定感（王瑤芬、洪久賢，2004）。員工因工作壓力而離職，對員工個人而言，精神狀態可以獲得舒緩。員工離職對組織最直接的影響，即產生人事成本上的負擔，以及該員工在職務上所經營的人際關係...等，這些都是員工離職時企業所可能產生的損失。

三、軍官工作壓力

國防組織與一般企業組織有結構上的不同，國防組織龐大且複雜，包括了許多不同類型的機構和人員。梁成明、羅新興（2001）指出，志願役軍官最主要的工作壓力為「生涯發展」，其次為「家庭與經濟」的部份。生涯發展的壓力來自於政策的改變，各種人力精簡的政策實施，導致職缺減少，升遷方面難度增加，進修機會也相對減少。因此，志願役軍官在人生規劃方面會產生極大的不確定性，因而成為重要的壓力來源。針對工作本身的壓力，任務執行的時間壓力與擔心部屬安危，均是志願役軍官感到較沉重的壓力來源，對於上司運用威權式領導以致溝通產生阻礙、部屬心理受挫，這一點對軍官而言也易形成極大的工作壓力。除了上述的因素造成工作壓力之外，吳佳龍（2008）針對後備志願役政戰軍官進行的研究發現：軍官的工作壓力與離職傾向有正相關，志願役政戰軍官之家庭支持、工作因素與生涯發展等壓力感受程度，將影響其工作安全感及離職念頭。

綜上所述，志願役軍官的工作壓力來源有三：第一為生涯發展：因應國軍人力精簡政策的實施，導致單位縮編、職缺裁減進而升遷難度增加，部分志願役軍官對於生涯規劃的部分感到不確定性，因此感受到較大的壓力。第二為家庭支持：除了軍官的輪調較其他士官兵頻繁之外，休假時間的不確定性，也造成軍官對家中的照顧功能較為薄弱，若家人無法諒解其工作特性，此也會造成軍官在工作以外的壓力。第三為工作場域的要求：因應單位縮編的關係，各單位人力相對也縮編，導致工作負荷量比以往更高，執行任務中，在上司與時間壓力下又要兼顧部屬的工作與心理狀態，此一工作壓力對於軍官而言也是相當沉重。

第二節 離職與工作滿意之探究

對於企業組織來說，人力資源是相當重要的資源之一。就一個企業組織而言，培訓一位員工所花費的成本，組織當然希望能夠從員工身上收到比成本更多的回饋。然而，員工的離職不僅造成了企業組織的人力資源流失，也損失了投入的教育訓練成本。相較於企業組織，軍隊組織性質雖然不同，但同樣高度依賴人力資

源的運用與培訓，尤其，當軍官未達法定役期即離職者，更是軍事組織的一大損失。在軍隊中，人力資源也是其他資源(如武器裝備)賴以發揮的必要條件（楊立中、賴焜燦，2008）

壹、離職傾向

離職是一種行為，而離職傾向是離職行為產生前的一種心理狀態，在人力資源管理上，員工對於企業組織的重要性不可言喻。同理，軍官對於部隊的重要性也是相當不可或缺的人力資源。

一、離職的定義

Rice（1963）提出離職的定義，認為離職是一種社會化的過程。個人進到組織裡與其互動，當互動無法滿足個人欲達到的層次，即會引發個人離開組織。Price（1977）認為，離職是個人移動的界線，有可能是離開某組織或是進入某組織當中。宋清華（1993）認為，離職不單指失去工作這件事，而是個人與組織失去了關係互動的過程。黃英忠（1997）指出，離職的意義可以分成廣義與狹義兩種。廣義而言，是指一種勞動移動（Labor Turnover）員工個人在部門之間職務的轉換(部門間流動)，或是在職業上的轉換(產業間流動)。狹義的勞動移動則是單純指員工離開原本的組織企業當中。上述幾位學者將離職的定義做了不同的解釋，但大致上來說概念相差不遠。離職的意涵即是：員工本身在組織企業服務一段時間後，自覺與組織的互動並無法達到預期的期望，進而決定脫離原本的服務單位。綜合以上各個學者的定義，本研究將離職定義為：員工在組織工作一段時日，經由員工自己評估各種考量，決定脫離原來服務組織的一種行為。

二、離職傾向的定義

離職傾向指的是員工在組織企業裡工作一段時日，考量離開該職務或是轉換職業的心理狀態（Blau & Lunz,1998）。在離職之前，許多員工都會產生離職傾向的心理狀態，而離職傾向的心理狀態也是因工作場域的諸多因素，外在因素包含員工個人與所服務的組織企業間的互動交流，內在可能是員工個人的心理狀態，

諸多因素加起來造成了員工個人欲離職的一種意圖，但尚未有實際作為產生。

Porter & Steers 於 1973 提出了「離職傾向」是當員工產生了不滿意後的下一個退縮行為。員工心裡認同所服務的組織企業，其離職的傾向就會降低，反之即會升高離職傾向。許多研究（錢國倫、陳怡靜、陳建丞，2013；顏鴻傑，2009；林隆儀、鍾明耀，2009；高明瑞、蔡依倫，2009；陳富強、方顯光、林靖祥，2007；羅新興、周慧珍，2006；戴久永、劉祥得、吳怡婷，2009；李俊輝，2008；王瑤芬、洪久賢，2004；吳佳龍，2009；黃旭男、陳怡潔，2009；楊一峰、陳效淳、陳清耀，2012）均指出，離職傾向與組織企業本身有相當的關連性，包含了組織對員工的承諾、相關福利，以及對工作職掌與所服務場域的相關滿意度。若員工本身感受到，對組織的期待不如預期甚至產生落差時，如此一來會提高員工對於離職的意圖。雖然有離職傾向不一定會有離職的行為產生，但這個意圖卻是離職前必定產生的一種心理狀態。本研究將離職傾向定義為：外在因素與內在因素產生了個人與組織間的期待落差，因此在離職行為發生前所產生的一種心理狀態。

三、軍官離職的影響

目前國軍的制度上，軍官的來源主要有三：一是正期班軍官，一是專業軍官班，最後為國防部目前積極招訓的大學儲備軍官團。正期軍官由軍事院校經過四年的養成教育，在官校期間完成軍事社會化的基礎訓練；專業軍官則是一般民間大專院校畢業者，經數月的短期訓練後任官服役者。

相較於專業軍官班與大學儲備軍官團，正期班軍官不但是國軍的軍官主力，國家在整個訓練成本的投入遠高於專業軍官班。同時，國軍人力資源的流失，一則如立法院質詢國防部時所指出，目前部隊缺員最嚴重的是基層年輕軍官。近年來，因受社會少子化、就業市場競爭的影響及基層幹部工作負擔較重等因素，加上福利、待遇誘因不足，招募獲得率遞減（黃睿瑛，2017），志願役官兵留營情況不佳，造成基層軍隊運作產生問題，再者，甚至可能危害國軍戰力維繫。另一方面，軍官的離職多半涉及內在的組織因素或外在的個人因素，如果人員流動過

多，難免會對軍事組織的士氣產生影響。其次，由於人員流失後，在工作人力不足的情況下，勢必增加現役軍官的工作負荷，形成工作量超載、工作壓力大增的現象。因此，在軍事組織中，它必須對其人力做有效的羅致、培育、發展與激勵，以降低軍官離職的可能性。

國內許多研究者在進行離職傾向的量化研究時，經常將組織承諾與工作滿意當作是測試離職傾向的變項。研究結果大多證實了，員工對於組織承諾高時，離職傾向就會降低，當員工對於組織有退縮行為或是共識不足發生時，員工本身就很容易產生離職傾向（戴久永、劉祥得、吳怡婷，2009）。

軍隊組織中的正期軍官，以野戰部隊而言，工作性質較為艱辛，任務繁重，當部屬的付出得不到應有的回饋(獎點)時，此時對於單位的認同度很有可能就會下降，在組織承諾方面便會降低。吳佳龍（2008）的研究指出，部分志願役政戰軍官因為工作認同感及工作忙碌等因素，因而提高了離職傾向，考慮申請退伍。而正期軍官對於長期的努力並沒有得到相對的肯定時，很有可能就會提升了個人的離職傾向，進而考慮離職退伍，對軍隊組織而言，無疑是人力資源的損失。

貳、工作滿意度

一、離職與工作滿意度

工作滿意的起源可追溯至二十世紀初的行為科學管理學派(陳富強、方顯光、林靖祥，2007：20)，工作滿意最早的概念起源於霍桑研究（Hawthorne studies），該研究顯示，組織成員的本身的社會與心理因素，以及工作情感，均影響其生產效能與工作上的行為。

工作滿意度一詞則是 Hoppock 於 1935 年提出的概念，此概念代表組織成員在工作環境場域所感受到的滿足感覺。但有人針對 Hoppock 的研究提出質疑，認為僅看工作場域因素而不在乎內心感受，是無法提高員工的工作滿意度。後續許多研究指出，欲提高企業產能，首先必須提高員工的工作滿意度，而工作滿意度包含的因素有工作環境與心理因素。提高工作滿意度，除了員工離職率下降之

外，也能帶給企業較多的產能。國內針對各種職場上的工作滿意度研究者甚多，大多提出類似的概念（周昌柏、范熾文，2006：259）。國內針對人力資源管理的研究（洪啟方，2002；王傑明，2004；高明瑞、蔡依倫，2009；李孝永，2003；許順旺、林瑋婷、蘇紅文，2010；張曉鳳等人，2010）指出，當員工在工作壓力大以及工作負荷量過重的情況下，會提升了人員的高流動率。對於工作場域的滿意度降低時，會提升員工的離職傾向與離職行為。

二、軍官工作滿意度

梁成明、羅新興（2001）針對志願役軍官所做的研究指出，近年來的基層人力不足，使得軍官幹部經常會感覺完成時限的無力感，對於部隊的安全與績效也成為軍官幹部的沉重壓力。該研究發現，志願役軍官對於工作上感受到的壓力是較為明顯的。而該研究針對家庭與經濟方面進行離職傾向的調查，也看到部分志願役軍官，對於兼顧家庭與工作之間須付出相當的努力。尤其，在家庭與工作之間，家庭方面的問題若沒有改善，亦可能使軍官想要離開現職，轉換工作單位，或是申請退伍離開軍隊。曾麗娟（2003）指出，國軍在人力精簡之後，精簡後的人員除了原有的工作之外，還要額外負責分擔其他業務，工作責任加大，工作負荷又造成另外一個壓力源。超負荷的工作壓力對身心健康與工作滿意產生了負面影響，許多幹部無法承受過大的工作壓力，而選擇離開軍中，造成部隊的損失。

而在國內許多針對工作滿意度的相關研究（洪啟方，2002；王傑明，2004；蔡依倫，2009；李孝永，2003；許順旺、林瑋婷、蘇紅文，2010；張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈、梁亞文，2010；葉倩妏、劉念琪，2009；方志恆，2011），大多加入工作壓力與組織承諾進行工作滿意度的討論。目前研究結果多數顯示：當員工感受到工作壓力大時，相對的工作滿意度就會降低，當組織承諾高時，相對的工作滿意度就會提升。方志恆（2011）針對花東志願役官兵所進行的研究指出，在工作滿意的構面上，人際關係是滿意度較高的，而薪資、組織認同、進修升遷與工作成就的滿意度較為普通。薪資方面是按照俸級所給予，要改

變的難度較高。針對其他構面，若能提高個人對所屬組織的認同，增加進修升遷的機會並且使個人在工作上達到成就感。如此一來，個人的工作滿意度層面極有可能會提升滿意程度。

第三節、激勵理論與離職之探討

一個好的企業組織，往往都會運用許多種激勵方式來鼓勵所屬的員工。而員工也會受到領導者給予的激勵方式，使自己的工作表現或是產能更勝以往。激勵員工更加努力的動機可以是獎金的給予或是其他福利措施。領導者給予誘因，促使員工為自己的企業組織創下更多的益處。激勵理論有許多種，領導者大多都使用來提升員工的工作滿意度，現在許多研究顯示員工對於自己所屬的工作滿意度高，則組織承諾高，離職率就會較低。如何使員工的工作滿意度提高，領導者所採用的激勵方式就顯得相當重要。激勵是領導的基礎，也是提高部屬工作投入程度已達組織目標的方法（黃信陽，2009）。

早期的激勵理論，例如：Maslow（1954）提出需求層級理論（Hierarchy Of Needs Theory）將人的需求分成五個層次，分別為生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求、自我實現需求。人都必須先滿足最低層次的生理需求，才能逐漸往更高層次的需求去實現。Herzberg（1959）所提出的激勵-保健雙因子理論（Motivation-Hygiene Theory）將人類的影響工作滿意度可分成內在與外在兩種因素，外在因素(亦稱保健因子)包含了：1.公司的政策 2.視導 3.人際關係 4.薪水 5.工作環境 6.地位 7 工作安全，而內在因素(亦稱激勵因子)包含了：1.成就 2.認可 3.責任 4.升遷 5.成長。McGregor（1960）提出了 X 理論與 Y 理論（Theories X and Y），X 理論的主要觀點是：員工不喜好工作、想辦法逃避責任，所以雇主必須要用強迫的方式才能使員工達成績效。Y 理論的主要觀點則認為：員工會發揮創造力、自我承擔、並且自我要求。當代的激勵理論，例如：三需求理論（Three-Needs Theory）、ERG 理論（Existence、Relatedness、Growth Theory）、公平理論（Equity Theory）、期望理論（Expectancy Theory）。各種激勵理論都經

常為學術界以及企業界廣泛運用在員工與工作滿意度及離職傾向相關研究。

本研究想討論的是 Herzberg 所提出的激勵-保健雙因子理論來探討部隊正期軍官離職的現況。運用激勵-保健雙因子當中的各項因素，滿足正期軍官在部隊工作場域的需求，對所屬單位投入更高的工作表現，並且減少軍官的離職傾向。

壹、激勵-保健雙因子理論

一、激勵 - 保健雙因子理論的定義

Herzberg(1959)提出了激勵-保健雙因子理論(Motivation-Hygiene Theory)，又稱為雙因素理論(Two-Factor Theory)。Herzberg 在研究一群會計師與工程師後，發現讓員工感覺工作滿足與工作不滿足的因素是不相同的。組織中員工會有兩種不同類型的需求，分為外在需求與內在需求。外在需求為保健因素，代表組織成員對本身工作情況或工作環境關係，具備時不一定會增進工作情緒，但缺乏時員工會產生不滿因素，如公司的政策、視(督)導方式、人際關係、薪水待遇、工作環境、地位、工作安全皆屬於保健因素。內在需求為激勵因素，代表個人和職務本身的關係，有助於提高工作滿足，目標導向積極努力，如工作上的成就感、受到認可賞識、肯負責任、升遷、個人成長等皆屬於激勵因素。Herzberg 認為，保健因素沒有激勵員工的作用，只能預防員工的不滿而已。換言之，擁有保健因素起不到激勵作用，但欠缺則會引起員工消極，這些因素並不能使員工的產量增加，或是提高工作效率，但卻可以防止因工作自限產量所造成的績效損失，即防止「負激勵」的狀況發生。而真正能使員工提高工作產能、效率提高、工作滿足，則是要透過激勵因素。

貳、激勵-保健因素與離職之相關實證研究

一、激勵因素與離職之相關實證研究

Herzberg 所提出的激勵因素，是指員工可以自發性的去投入工作，不需要外界給予刺激。汪思敏(2017)運用雙因子理論針對外籍教師在台工作滿意度實施調查，研究發現外籍教師的保健因素與激勵因素與工作滿意度呈現正相關，其中

激勵因素影響了工作滿意度，使得外籍教師的離職傾向較低。曾昌慶（2017）針對非營利組織制式化工作下的員工進行研究發現，對於工作成就感不高，此項因素成為員工離職的因素之一。彭美惠（2017）針對藍領員工離職傾向研究，結果指出提升員工的工作成就感，使得員工離職傾向降低，可以成為員工留任的因素之一。黃必銓（2016）針對鋼鐵業員工離職進行分析結果發現，若企業能讓員工感受到工作成就感、從工作中自我成長、良好的人際關係與符合期待的物質報酬，可以降低人員離職傾向，而上述因素當中又以員工獲得工作成就感為首要。王蕾雅（2016）針對高科技產業從業人員進行離職傾向之研究，研究結果當中員工的低成就感，造成員工對於工作投入意願低，使得離職傾向增加。

從上述的實證研究當中，可以從研究結果發現，滿足激勵因素使員工的離職傾向降低。激勵因素當中，又以工作獲得成就感此項因素，影響多數員工，且對於員工的離職傾向較具有明顯的相關。

二、保健因素與離職之相關實證研究

洪彥澄（2018）針對雲林某個案區域教學醫院護理人員進行研究發現，薪資會影響人員留任與否，若其他家醫療院所開出的薪資比現在服務單位優渥，則護理人員離職傾向會提高。丁一顧，李亦欣（2017）研究指出，偏鄉教師流動率高的原因在於保健因素的不滿足，其中以「工作環境」、「個人生活」、「薪資」等因素較為主要。保健因素的不滿足將引發教師的不滿足感，進而造成教師不願留任偏鄉任教。張舒婷（2017）運用雙因子理論針對餐旅實習生實習留任與否進行研究，研究結果發現，保健因素當中的人際關係良好使實習生離職意願降低。呂慶將（2016）探討公司員工留職意願，結果發現薪資與升遷並不會影響員工離職的意願，但是屬於保健因素之一「工作環境」因素，上級長官的領導方式會影響員工離職意願。陳蘭香（2014）針對製造業員工進行員工離職的分析，發現人際關係對員工的離職傾向有顯著影響。游郁霖（2013）針對東部地區護理人員為研究對象，發現保健因子因素影響越高，留任意願高、離職意願降低。

上述實證研究結果，保健因素的滿足也能使離職傾向降低，而保健因素當中影響較主要的是職場上良好的人際關係、第二為薪酬獎金待遇。

三、激勵-保健雙因子理論與軍人離職之實證研究

激勵-保健雙因子對於離職影響的各項實證研究並不缺乏，但是軍人的工作環境較一般職場不同。軍隊工作職場相對封閉的情況之下，一般研究者較不容易獲得此方面的資料進行比較。相對的以激勵-保健雙因子加以探討軍人離職的研究數量也較少。以保健因素（外在因素）而言，薪資待遇、工作環境、國軍的政策、工作地位、視（督）導方式、工作安全，此六項因素是個人較無法操控的，唯一能改變的因素只有「人際關係」，而激勵因素（內在因素）為個人與職務之間互動所產生的一種狀態，相較於保健因素（外在因素），個人對於激勵因素（內在因素）感受較為深刻。

孔正方（2017）針對陸軍工兵訓練中心志願役軍官、士官進行雙因子理論與離職之關聯研究，發現財務性報酬（保健因素）並非是激勵志願役軍、士官的唯一方法，反而是內在報酬（激勵因素）的滿足會提高工作滿意度，進而使離職傾向降低。曾繁隆（2017）針對陸軍特種作戰指揮部官兵進行研究發現，工作成就感的滿足、良好的同事關係、升遷機會發展、上級滿足、工作支援等內在因素與外在因素的滿足使得人員留任意願高，離職率降低。張朝隆（2016）針對陸軍戰鬥部隊志願役士兵進行研究，發現保健因素與激勵因素的滿足，人員的留任意願較高、離職率降低。劉和倫（2016）針對陸軍北部地區單位現役軍人進行研究，結果發現「個人才能無法有效發揮」、「工作成就感不足」、「軍人的社會地位不高」、「對於工作環境及推動政策的方式不滿」等主要因素使工作滿意度不高，激勵因素與保健因素不被滿足的狀況之下，該單位普遍也存在著離職的念頭。李森隆（2012）針對東部某空軍基地志願役官兵進行研究發現，工作毫無成就感會正向影響人員離職傾向。謝聰豪（2008）針對海軍志願役士官進行研究發現福利制度的改變足以影響離職傾向。譚逸群（2008）針對志願役士兵進行離職傾向之研

究，研究發現工作方面「發揮專長」、「獲得工作成就感」、「工作福利」三項因素對於志願役士兵的離職具有顯著的相關。

上述實證研究結果發現，人員的離職傾向與保健因素（外在因素）、激勵因素（內在因素）滿足與否有相當的關連。激勵-保健因素雙方皆滿足的話，人員的離職率降低，但無法同時滿足雙方條件的時候，又以激勵因素無法滿足人員時，單位人員離職的機率提升。由此可見，多數軍人在工作上對於激勵因素的滿足需求多過於保健因素的滿足需求，尤其是以在工作上獲得成就感、個人自我成長與升遷機會影響較大。





國防大學

National Defense University

第三章 研究方法

本研究以尚未服滿法定役期離職的正期軍官為主要研究對象，透過研究對象了解影響個人離職的主要因素與離職的歷程。透過研究對象各自的主觀經驗及看法，探索正期軍官離職的主要原因。本章將說明本研究的研究方法、資料分析、訪談注意事項。以下共區分為五節：第一節：質性研究方法的選擇；第二節：研究對象的選取與過程設計；第三節：資料蒐集、處理與分析；第四節：研究的嚴謹性；第五節：研究倫理的考量。

第一節 質性研究方法的選擇

質性研究著重在研究者與研究對象本身所產生的互動關係上，並透過研究對象的觀點，進而了解他所處的環境、生活經驗與內在世界。經研究者搜尋過後，我國近十年來針對「軍官」、「離職」的相關學術論文計有 19 篇，當中以量化研究探討軍官相關離職因素的學術論文就有 11 篇之多，張志煒（2017）以工作要求-資源模式為基礎，以國軍政策制訂單位志願役軍官人員為研究對象，探討工作資源對離職傾向、主動行為及工作動機之影響。本研究結果顯示：工作資源正向影響工作動機、工作資源負向影響離職傾向、工作資源正向影響員工主動行為、工作動機負向影響離職傾向、工作動機正向影響員工主動行為、工作動機對工作資源與離職傾向具有部分中介效果、工作動機對工作資源與員工主動行為間具有部分中介效果。

吳宗翰（2016）主要探討國軍基層軍官工作滿意(外在滿意與內在滿意)、工作倦怠(情緒耗竭、犬儒主義與降低專業效能)與離職意圖之關係，外在滿意對離職意圖有顯著的負向影響；情緒耗竭對離職意圖有顯著的正向影響；犬儒主義對離職意圖有顯著的正向影響。

吳奇軒（2014）探討陸軍航空特戰指揮部航空旅飛行軍官的背景變項（年齡、婚姻狀況、工作職務、階級）工作壓力與休閒行為之關係。獲得研究結果如下：

一、不同年齡之陸軍航空特戰指揮部航空旅飛行軍官之工作壓力有顯著差異，其差異主要在「工作負荷」、「領導統御」、「領導統御」及「人際關係」。二、不同婚姻狀況之陸軍航空特戰指揮部航空旅飛行軍官之工作壓力有顯著差異，其差異主要在「工作負荷」、「升遷發展」、「領導統御」。三、不同工作職務之陸軍航空特戰指揮部航空旅飛行軍官之工作壓力有顯著差異，其差異主要在「升遷發展」、「領導統御」。四、不同階級之陸軍航空特戰指揮部航空旅飛行軍官之工作壓力有顯著差異，其差異主要在「升遷發展」、「工作負荷」、「人際關係」、「領導統御」。

方易商（2014）以因素分析及迴歸分析分別與個人背景、工作價值觀、工作滿意度、生涯規劃與離職傾向實施探討，針對部隊服役滿二十年軍官進行留任研究發現：年輕幹部服滿 20 年即申請退伍離開軍中這個環境，另一個現象是服滿 20 年之中、上校且已過經管卻不願意退伍，進而影響後期新生幹部之發展。

陳秋琪（2012）針對中部地區後備指揮部志願役軍官面臨課稅後，是否會影響到工作滿意度及離職傾向，針對不同性別、階級、服務年資、服務單位、工作性質、專長、年齡、婚姻狀況等個人背景變項進行抽樣，發放問卷 320 份，實際回收有效問卷 307 份，以獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、卡方檢定等方法進行資料分析，得到結論：一、在工作滿意度構面，部分以「個人能兼顧對家庭的照顧」、「國軍的人事異動很恰當」、「整體而言，國軍的升遷管道是暢通的」、「對國軍的未來發展，抱持著樂觀的態度」、「國軍有明確揭示願景及中長期目標」等 5 個題項，顯示較低的滿意度。二、在離職傾向構面，部分以「恢復課稅後，因薪資所得變相減少，考慮申請退伍」、「組織精簡後，忙碌的工作使我常常會想要申請退伍」、「精進案後，會因家庭因素而考慮申請退伍」、「個人不斷在尋找軍職以外不同性質的工作機會」等 3 個題項，顯示較高的離職傾向。三、工作滿意度與離職傾向間有負相關。四、「自我實現」、「升遷考核」、「直屬主管」等工作滿意感受度，將影響其「離職念頭」、「尋找其他工作傾向」與「工作安全感」。

吳國中（2011）以諾克斯級巡防艦艦艇軍官為研究對象，希望探求影響其工

作滿意度的因素與離職傾向之關係，研究結果發現：一、諾克斯級艦艇軍官對工作之滿意程度的感受普遍較低，然大都珍惜目前的工作，並無明顯之離職傾向。二、在性別方面驚訝地發現女性軍官滿意度高於男性；已婚者滿意度低於未婚者；年齡方面則以 26-30 歲之軍官滿意度較低。三、工作滿意度構面中以職業期望、工作認知、公平知覺、激勵因子及組織文化影響較大。四、工作滿足與離職傾向之間具有負向相關。

李志文（2011）藉由研究充分瞭解現階段國軍軍官對工作不安全感及工作負荷的認知程度，並以組織承諾及危機意識為干擾變項，探討對個人生涯發展和離職意願上所發生的影響。研究結果：工作不安全感會對組織承諾有正向影響，而工作負荷對組織承諾不具有影響。工作不安全感會對危機意識有正向影響，而工作負荷會對危機意識有正向顯著影響。組織承諾會對生涯發展有正向影響，而危機意識會對生涯發展有正向影響。組織承諾及危機意識在工作不安全感及工作負荷對生涯發展具有相當高的干擾效果。

黃浩軒（2009）試圖探討心理賦權對組織承諾與離職傾向的影響，以及心理資本在心理賦權、組織承諾與離職傾向間的中介效果。以國軍志願役軍官為研究對象，研究結果顯示，心理賦權對組織承諾有正向的預測效果，而對離職傾向有負向的預測效果。其次，心理賦權會經由心理資本的部份中介對組織承諾有正向影響，對離職傾向有負向影響。

吳佳龍（2009）針對後備司令部志願役政戰軍官工作壓力與離職傾向之關連性，並探討個人背景變項與離職傾向上的差異，獲得結果：一、大多數後備司令部志願役政戰軍官感受中偏高的工作壓力及離職傾向。二、大多數後備司令部志願役政戰軍官在工作壓力上，對個人生涯發展、組織結構、家庭支持等問題感受到較高的困擾。三、大多數志願役政戰軍官在離職念頭、工作安全感等因素影響下，相對提升其離職傾向。四、志願役政戰軍官工作壓力越高，其所產生之離職傾向亦越高。

陳東昇（2008）針對空軍飛行軍官在組織氣候、工作壓力、工作滿足與離職傾向之關係進行研究，獲得研究結果：一、人口統計變數與組織氣候、工作壓力、工作滿足與離職傾向有部份相關。二、組織氣候與離職傾向為負向影響。三、組織氣候與工作壓力為負向影響。四、組織氣候與工作滿足為正向影響。五、工作壓力與工作滿足為負向影響。六、工作壓力與離職傾向呈正向影響。七、工作滿足與離職傾向無顯著影響。

葛堅立（2007）針對海軍兵科軍官工作生活品質與工作滿足、離職傾向進行研究與探討，獲得研究結果：一、不同個人屬性之海軍兵科軍官在工作生活品質上有顯著差異獲得部分支持。二、不同個人屬性之海軍兵科軍官在工作滿足上有顯著差異獲得部分支持。三、工作生活品質與工作滿足之關係有顯著直接相關。四、工作滿足與離職傾向有顯著相關。五、工作生活品質與離職傾向有顯著相關。六、不同個人屬性之海軍兵科軍官在離職傾向上有顯著差異獲得部分支持。

顯見，大多數研究者針對軍官離職的相關議題，仍多半以量化研究的方式探討影響軍官離職之因素。且施測對象皆以現役軍官為主，去測量相關的離職因素。在以往的研究中，離職因素主要包括：工作生活品質不佳、工作滿足感低、工作壓力、超時工作、生理壓力、組織結構、組織承諾低、家庭不支持、工作安全感、工作負荷過重、幹部領導風格、年金改革未定擔心終身俸會取消、工作倦怠、工作價值觀、工作資源、個人成就、家庭需求、休假時間不固定無法照顧家人、升遷受限於年班與經管、個人生涯規劃。本研究的研究目的，主要在探索正期班畢業軍官的工作歷程與影響離職的因素，雖量化研究可以分析出影響離職之因素，但每個軍官的軍旅生涯經驗，均有其獨特性，尤其，造成軍官離職的因素雖有某些共同性，然而，我們也絕不能忽略個體對組織的期待、個體與組織成員間的互動關係，以及組織客觀環境對個人的影響。因此，透過質性研究，更有利於探索研究對象的軍旅經驗與內心感受。其次，本研究的對象為法定役期未滿離職正期軍官，樣本數較現役軍官來的少且蒐集不易，尤其是研究者受限於研究期程的有

限性，無法在短時間內找到足夠進行量化分析的大量樣本數。因此，本研究選擇質性研究方法做為本研究的資料蒐集與分析方法。

第二節 研究對象的選取與研究設計

質性研究的目的，本來就是針對研究問題進入比較深入的探討，樣本數較少且抽樣的方式原則大多是有目的性。由於本研究最主要探討未服滿法定役期的正期軍官，何以選擇離職的因素，研究對象為三軍官校及國防大學正期班隊畢業任官的離職軍官。

一、研究對象的選取

由於本研究的研究對象是正期班畢業的離職軍官，因此，立意取樣（purposive sampling）是主要的選樣方法，首先從研究者認識的同僚或學長姐做為選樣的起點，再由前述的樣本中，以滾雪球方式，尋找更多適合參與研究的樣本，透過此兩種選樣方式，直到資料達到飽和為止。

在訪談前，研究者會先行與研究對象進行聯繫，並且事先讓研究對象了解欲訪談的內容大綱，先建立好基礎的信任關係後，再進行正式的訪談以獲取資料。

綜上所述，本研究之研究對象需同時具備下列幾點資格：

- 一、三軍官校或國防大學正期班隊畢業之軍官。
- 二、目前已離職，狀態為退役人員。
- 三、離職因素為自願離職，非因刑事案件遭強迫退伍。
- 四、同意參與研究並且能夠述說自我經歷、回顧，以及討論。

確定研究對象願意接受訪談之後，對於訪談的地點會先詢問研究對象的意見，以研究對象方便且感到安全與舒適的地方進行訪談，訪談地點與時間，以尊重研究對象的感受與方便性為第一優先考量。本研究最終取得七位研究對象訪談資料，其基本資料如下表：

表 3-1 研究對象基本資料表

代號	A	B	C	D	E	F	G
性別	男	男	男	男	男	男	男
服務年資	2 年	3 年 8 個月	8 個月	5 年	3 年	4 年	4 年 5 個月
離職年紀	24 歲	25 歲	23 歲	27 歲	25 歲	26 歲	27 歲

資料來源：研究者自行整理

二、研究設計

本研究設計一份訪談大綱做為訪談的指引，本研究共訪談七位研究對象。訪談大綱主要分成四個階段，分別為第一階段「任官→產生離職念頭」，第二階段「產生離職念頭→辦理停役。」，第三階段「停役期間→停役生效」，第四部份「停役生效→現在」。主要透過第一階段來瞭解每位受訪者當初選擇軍事院校就讀的初衷，並且瞭解受訪者任官後到產生離職念頭的歷程。而第二階段能瞭解到每位受訪者產生離職念頭後的相關作為，並且在此階段獲得受訪者最主要離職之因素，也是本研究最主要的核心，希望能夠在此部分獲得重要資訊。第三階段部分藉由受訪者的分享可以瞭解辦理停役期間的生活重心。以及，最後一階段為停役後至今，就業上的收穫、生活上的影響與心境上的轉變。

表 3-2 訪談大綱

階段	問題	希望取得資訊
第一階段	當初選擇軍校的初衷	受訪者從軍選擇因素
	在部隊工作時的狀況	受訪者工作狀況
	和長官的相處狀況	受訪者職場上的人際關係
	在工作場域和他人的相處狀況	
	選擇離開的契機	
	原本的初衷和離開的契機	原本的初衷是否能繼續支持？
第二階段	有無他人發現異狀	
	有無和他人討論	
	念頭產生致辦理停役前，有無發生什麼事情	長官關切、慰留、調整職務
	考慮選擇離職的因素有那些	研究核心
第三階段	什麼樣的狀況去住院	

	辦理停役當中，有無發生什麼事情	部隊長官慰問頻繁、壓力獲得舒緩？
	住院生活重心為何？	讀書考試、求職、放鬆休養
第四階段	個人於退伍後有無轉變	就業上、心境上、生活品質上，與退伍前的差異。

資料來源：研究者自行整理

第三節 資料蒐集、處理與分析

一、資料蒐集

質性研究中資料收集的方法有很多種，但最常為研究者所使用的方法，大概是訪談、觀察，以及分析。研究者希望透過深度訪談了解研究對象過往的軍旅經歷，因此，在訪談中將儘可能鼓勵受訪者具體的描述出個人的服役經驗、感受與過往的經歷。對本研究而言，需要的是研究對象能夠提供豐富的內容，並且進行描述離職的主要因素，整個研究的重點可以在資料蒐集過程中逐漸清晰，並非一開始就先有假設性的答案。

本研究採用質性研究中半結構式的深度訪談法，透過研究者與研究對象的訪談，進一步了解研究對象的服役經驗，同時，也仔細觀察研究對象在受訪時的行為表現和肢體語言，並針對所蒐集到的資訊，客觀詮釋出研究對象欲表達的想法。在訪談資料蒐集的過程中，使用錄音全程記錄受訪者的經驗述說，進行訪談之前也會善盡事前告知的責任，取得受訪者同意後才使用錄音蒐集資料。透過受訪者的敘述，進一步的了解研究對象的離職因素、工作所遭遇到的困境，或是其他相關的想法和經驗歷程。由於研究者與受訪者有相同的軍職背景，所以在訪談的過程中，有助於研究者可以更快速地融入受訪者所敘述的情境脈絡。

二、資料處理與分析

而本研究整理資料的方式，先將訪談的錄音，轉錄為逐字稿，再將逐字稿透過編碼（coding）的方式，將有意義的句子或段落給予一個碼號，形成概念，分

析造成受訪者離職的主要因素。為避免在分析資料的過程當中過於主觀，所以會請研究對象協助核對文本－即逐字稿－的正確性。此外，也與研究者的同儕進行三角檢定，以確認編碼無誤。本研究開放性編碼的範例說明如表 3-3：

表 3-3 資料分析碼表

選擇性編碼	主軸編碼	開放性編碼	訪談內容 (逐字稿)	提問 (備忘)
從軍因素	薪資水準	(A-14)最初選擇軍校的主因為「待遇」。	<u>最一開始你踏進來學校的選擇是什麼?</u> <u>受：噢，我只是覺得，</u> <u>咦，軍人好像蠻不錯的。待遇，然後…摠…</u> <u>聽起來又很酷。</u> (A-14)	
	家庭經濟	(E-1)因家中經濟問題選擇軍校就讀。	<u>我那時候會選擇這邊</u> <u>是因為第一個因素是</u> <u>因為家裡經濟的關</u> <u>係，因為那時候其實</u> <u>我媽被騙了幾百萬</u> <u>吧。然後家裡經濟狀</u> <u>況，因為我爸他是做</u> <u>室內設計的，工作那</u> <u>一陣子比較不穩定，</u> <u>因為他是自己接單的</u> <u>當老闆可是他一陣子</u> <u>接不到單，所以狀況</u> <u>比較不好。(E-1)</u>	

資料來源：研究者自行整理

第四節 研究的嚴謹性

相較於量化研究，質性研究的信、效度有著不同的詮釋，質性研究的嚴謹性是影響研究品質的重要因素。本研究針對質性研究的嚴謹性，可從 Lincoln 與 Guba

(1985) 所提出的四點原則進行討論：

- 一、可信賴性(reliability)：在研究的過程當中，除了研究者本身須與研究參與者，有較長時間的合作關係，有一定的信任基礎，所獲得的資訊可較為豐富且較為有效。並且透過與指導教授的討論，儘量排除個人較為主觀的意識，進而客觀的詮釋文本。除了深度訪談法之外，研究者也以三角測量法(Triangulation)，結合多重證據提供同樣現象的測量，可以更加強資料的客觀性與說服力。在進行正式訪談前，研究者會先與研究對象有一定的認識，之後才進行訪談，有一定的信任基礎後，所獲得的資訊通常較為真實且可信與有效。
- 二、可移轉性(transferability)：研究者針對研究對象所描述之資料、情感呈現、與經驗重現，能以文字的方式轉換，並仔細地將內容進行反覆檢視，以呈現研究對象最忠實的感受與想法。在此過程中，研究者避免自己過於主觀的詮釋，才能如實的呈現研究結果。
- 三、可靠性(dependability)：指資料的內在信度，主要指資料的穩定性、一致性，換言之，強調研究中個人經驗的重要性與唯一性，確認研究對象所提供資訊方法，除訪談前的關係建立，以提高訪談資料的正確性及可靠性外，在訪談時，採用錄音筆同步記錄，同時參考訪談札記重現訪談實況。針對訪談過程中不清楚的部份，再次與受訪者確認，並由其做訪談逐字稿的最後確認。在研究進行中，亦將透過與研究同儕、指導教授不定期的討論，藉以檢視訪談資料的可靠性，同時提高資料的真實性與強化研究的品質。
- 四、確實性(credibility)：是指質性研究資料的真實程度，即內在效度的問題。換言之，研究者能夠觀察到所希望觀察到的情形，或者蒐集到的資料是真實的。在訪談之前研究者與研究對象雙方的良好互動，以及研究過程當中，做到知情同意的部分使研究對象備感尊重，讓對方願意在訪談過程中暢所欲言。研究過程中持續與指導教授或是同儕討論，了解自己的訪談技巧及詮釋方式是

否需要改善，並在最後將研究對象之敘述轉換成文本資料時，請受訪者再確認文本的正確性。

第五節 研究倫理的考量

我們在進行社會探究的時候更要注意需謹守的研究倫理，本研究針對以下各項原則該如何去遵守與實行，分別予以說明：

- 一、自願參與：在選取研究對象時，先告知可能成為本研究對象人員大致上的研究內容，待他們了解之後並且自願參與，這些人員才可以成為研究者的研究對象，也須告知研究對象在研究的進行過程中，若不願再參與其研究，他們也擁有可以自行選擇退出研究的權利。
- 二、不可傷害研究對象：雖然本研究針對研究對象，並不像醫療科學可能會有直接的傷害，但須注意的是，研究過程中，是否會觸及研究對象的某些慘痛經歷回憶等，或是造成研究對象某部分的利益或是名譽損失，不可以因為研究者自己想達到某種研究成果而犧牲了研究對象，這都是我們在研究的過程中須特別注意的，避免對於研究對象造成不必要的傷害或是二次傷害。
- 三、知情同意：針對訪談過程中，研究者可能會以攝影機、錄音筆、電腦等工具進行輔助紀實，最後文本呈現的資料會將訪談內容匿名呈現，此部分仍需再進行訪談前告知研究對象，並且簽署知情同意書，如此對雙方也較有保障。
- 四、匿名與保密：在研究過程當中，由於本研究針對離職因素進行探討，部分研究對象是未滿法定役期即離職人員，在軍隊工作場域這類人員大多會成為他人討論對象。所以研究對象身分的保密與匿名相當重要，因為很可能會影響到個人生活上或是工作上的利益與權利，研究最後呈現文本資料也須多加留意，研究過程所使用到的資料存管也相當重要。
- 五、欺瞞：本研究因無特殊議題須隱藏研究者身分，或是需要暗中收集資料等，無須針對研究參與者進行欺瞞。

第四章 服役經歷與離職過程

第一節 軍旅的期待與磨合

多數青年學子在升學的過程當中選擇軍事院校就讀，做為繼續求學的一個歷程。每個人選擇就讀軍事院校的原因不同，而在本節可以看到受訪者們就讀軍事院校的主因、大學四年的就讀過程適應與否，以及畢業任官第一年與部隊的磨合。

一、選擇軍旅的初衷

從受訪者的回答當中，了解選擇軍事院校就讀的主要因素有三個。第一個原因：考量家中經濟負擔。第二個原因：考量就業後的薪資待遇與福利保障。第三個原因：個人志向。多數受訪者以第一、二個原因居多，可見軍隊不論是就學時期或是就業後的相對待遇與福利優於外面一般大學以及企業行號。使得某部分學子在升學的過程當中，將軍事院校納入考量。除了獲得大學文憑也同時取得了就業的保障權利，升學與就業保障是多數人選擇軍事院校就讀的主因。過去也有相關研究發現高中生報考軍事院校的主要因素有：工作穩定與薪資收入優渥、家人提供的資訊意見、職業地位評價、成就性生涯傾向（林君潔，2016；劉治本、羅新興，2003；嚴中漢，2017；劉禹承，2014），其中，經濟因素為多數青年學子報考的動機所在。

（一）考量家中經濟負擔

多數的受訪者表示，在升學過程當中選擇軍事院校就讀，純粹是家裡經濟因素的考量。部分受訪者甚至從國高中時期就已經踏入軍校體系就讀中正預校，大多受訪者家中仍有其他手足有就學需求，受訪者考量家裡經濟因素，再加上升學壓力與就學學費的問題，衡量之下選擇了進入軍事院校就讀。也有受訪者表示在自己年紀還小時，就被父親要求就讀中正預校的國中部，並沒有任何選擇的空間。受訪者就讀軍事院校期間使家中的經濟壓力得以稍微

減緩，而就讀軍校期間的零用金補助也能幫助家中改善經濟困境，減輕父母親的經濟負擔。

以前小時候去念書，沒有想過這些，因為是我爸叫我去這樣子。如果你問我當初去預校國中部的初衷，可能也沒有什麼初衷。(D-1)

我那時候會選擇這邊是因為第一個因素是因為家裡經濟的關係，因為那時候其實我媽被騙了幾百萬吧。然後家裡經濟狀況，因為我爸他是做室內設計的，工作那一陣子比較不穩定，因為他是自己接單的當老闆可是他一陣子接不到單，所以狀況比較不好。(E-1)

後來想想家裡經濟狀況，然後再加上我的弟弟那時候才國小吧，然後我妹剛要去高中，家裡經濟狀況一定會更緊。因為畢竟我妹的學費那些都是家裡負擔的。所以當初進來的主因是因為錢。(E-3)

我不想要給家裡的人負擔。我那時候的家人就只有我媽媽而已，沒有支持也沒有反對。因為一直以來我都是自己決定自己負責。(F-1)

念軍校很簡單，其實就是因為我們家很窮。(G-1)

(二) 考量工作待遇與穩定性

而部分選擇軍事院校就讀的受訪者，家中經濟雖不致困頓，但考量到未來就業後的薪資穩定程度，以及相關的福利待遇保障等，最終還是選擇了軍事院校就讀，就讀軍事院校期間每月還享有 1 萬 5,060 的薪餉。穩定發展的薪資與任官後相關的福利待遇，其中包含了各種補助：結婚、生育、購屋、喪葬、子女教育補

助等。其次，軍事院校畢業即就業的便利性，少尉任官起薪遠高於同時畢業的社會新鮮人平均薪資。由 1111 人力銀行針對 2017 社會新鮮人就業調查顯示，社會新鮮人的第一份薪水平均為 2 萬 7,850 元，這數據是 2011 年以來創下社會新鮮人平均薪資新高，而從軍事院校畢業的少尉軍官起薪為 4 萬 5,835 元（國軍人才招募中心，2018），就數據顯示看來，畢業後起薪再加上任官所帶來的福利，確實能成為誘因吸引青年學子投身軍旅。

噢，我只是覺得，咦，軍人好像蠻不錯的。待遇，然後…嗯…聽起來又很酷。(A-14)

當然就穩定啊！〔除了穩定之外還有別的嗎〕沒啦(笑)!(C-20)

(三)個人選擇

除了上述兩個主要因素之外，也有家裡經濟無虞、純粹個人喜好選擇軍事院校就讀的受訪者。受訪者認為軍事院校的課程壓力較一般大學來的少，在體能訓練程度上要求較高。軍事院校的課程設計符合了受訪者心目中的期待。在高中畢業之後，毅然決然選擇了軍事院校就讀。

純粹就是覺得…軍校應該…因為我不喜歡讀書。我想說，軍校就是可以練體能，然後不用讀書這樣子。(B-1)

二、軍官養成、破繭而出

在軍校(大學部)就讀的期間稱為軍官基礎教育，透過大學四年的教育，培養出允文允武得以為國家所用的優秀軍官幹部。不論是三軍官校或是國防大學，在大學的四年期間，除了學習各系所該有的本質學能之外，還會加以軍事訓練、體

育(戰技)訓練、政治教育及生活教育、實習及參觀見學，以培養未來軍官幹部的基本軍事素養。在就讀期間透過上述課程訓練，加上連隊的管理方式、實習幹部制度，讓軍校生與實質部隊有了相當程度的結合，使軍校生能逐漸適應軍隊生活模式。軍官養成教育期間，講求分工與團隊合作以及紀律的服從，在官校的四年中，可以察覺出自己是否能夠適應團隊生活。從訪談當中了解部分受訪者在就讀期間，有一部分的人對於團體生活相當適應，而一部分的人曾有想過退學的念頭，但基於同學情誼、個人志向、須賠償公費補助等種種因素下，還是選擇留下繼續就讀。

(一)軍官基礎教育

1.軍校生活適應良好

受訪者 F 由於個性的因素，可以將生活上所遭遇的不適應重新調整心態後，找到屬於自己適應軍校團體生活的方式。而受訪者 G 活潑外向的性格，也使得受訪者 G 在軍官養成教育期間，獲得學長的肯定與青睞，為自己奠定了好的人脈基礎，也顯示出對於軍隊生活模式相當適應。

反正就不太服輸啦，所以就還好。順順的，總會找到自己的路。(F-2)

事實上我是蠻適應的，我從預校就很適應軍中的生活。(G-4)

我在學長的眼中應該算是一個活潑的學弟，就是過得還蠻順利的。有些學長會挑班兵啦，然後有時候就會被比較好的學長挑走這樣，事實上過的蠻順的。(G-5)

2..曾想離開最終留下

軍官養成教育的四年期間，受訪者 D 坦承在軍校一、二年級期間，曾有過

想要離開的念頭，但是礙於退學要賠償公費的因素，選擇留下，而到了高年級之後，逐漸可以調適自己的心態，再加上與同學的感情甚好，所以生活上的不適應，都能夠被克服。受訪者 E 表示，雖然就讀期間曾經有想要離開的念頭，但是認為軍事院校與一般大學相比較之下並不遜色，甚至相當認同軍事院校所帶來的收穫，最後選擇留下。

一開始一二年級也是過得蠻辛苦的沒錯啦，那時候一定會不想待啊，因為環境不好，但是沒有離開的原因就是因為要賠錢啊，就是這個原因！然後其實後來到三四年級就過的也…蠻好的啊。就是我所謂的蠻好並不是說制度變得很好，制度可能還是有些地方不喜歡，但是起碼是學長的身分，跟同學也就是感情蠻好的這樣覺得制度這方面就是忍一下就過去了這樣。(D-2)

到三年級四年級可能會有點想，可是…其實軍校不差我覺得。國防大學對我來講比外面大學好很多，我自己感覺啦，雖然它限制比較多，可是得到的東西其實真的比較多。因為你會去跟其他大學的同學比較，發現他們的生活其實蠻…糜爛、很廢、我覺得。所以會覺得其實待在軍校也不錯我覺得，而且像國外軍校是一個還蠻有指標學習的地方。對啊，所以那時候就覺得待著好了。所以就讀的期間沒有遇到什麼狀況。(E-4)

National Defense University

(二)破繭而出

1.初官的滿腔熱血

經歷過軍校四年的軍官養成教育，在完成大學學業之後，這群剛破繭而出的少尉初官立即投入部隊工作。而在養成教育的過程當中，每一位正期軍官被期待

能夠為各個單位注入新血，帶來不同的面貌。透過大學四年所學，不論是學科專業或是軍事技能，部隊期待著生力軍的加入，而每位蓄勢待發的少尉軍官也滿懷熱忱的投入部隊實務工作當中。滿腔熱血的少尉軍官，在工作上想要協助弟兄解決生活上的問題、輔導弟兄適應部隊環境，或是著重於連隊的訓練、協助主官完成任務、甚至有想成為將軍的偉大遠景，希望在未來的軍旅生涯裡，可以晉升至將軍帶領出一支屬於自己理想中的部隊。

剛開始下去一定會有一些熱忱，你會想把事情做好。然後，會想要輔導弟兄，你跟他們打成一片或者是你真的幫到他們什麼。(A-2)

我排長時期我覺得很棒是因為我連長也是正期的，畢竟正期的有正期的想法。那我們那時候比較著重在訓練部隊，很嚴格，很認真的在訓練部隊。所以我們那時候都是自發性的，至少最早禮拜六早上八點以後才會離開。因為早上還會有一個晨練嘛，我們要帶著部隊到晨練結束之後才走。因為他們可能三項體能不合格。所以我們會安排我們整個營的輔訓，那我們這些正期的就會留下來，連長啊、排長啊只要正期的都會留下來。所以我們那時候整個營的訓練風氣很好。(F-13)

算是比較辛苦但是感覺比較好一點，至少有向心力。我們那時候三項體能要不及格的很難。(F-14)

我那時候就想說下部隊要能最快晉升的，我那時候是有想要當將軍的。我那時候是有個將軍夢，我覺得我到那個階層我的收入應該是很高的，而且我可以控制很多事情，而且我可以帶出我自己想要的部隊，我覺得裝甲兵比較符合我的夢想。(G-7)

研究指出激勵因子的滿足，可以提高工作士氣。激勵因子對於工作滿意度的影響甚至超越了保健因子（劉孟翰，2011；廖志銘，2014；汪思敏，2017）。對於懷有滿腔熱血的少尉初官們，正好符合了保健雙因子理論當中激勵因素的成就認同與責任感。對於職務負有責任感，帶領好所屬團隊也使自己的成就感部份獲得滿足，在這樣的激勵因素之下，少尉初官們工作態度積極度較高，對於組織的認同也較高。相對的滿足了激勵因素之下，工作滿意度較高，對於離職的想法可以說是微乎其微。

2. 職場中的人際關係

針對雙因子理論中人際關係的討論，楊聿慈（2002）將保健因素與個人因素進行比較，發現保健因素滿意度較高的員工其離職傾向較低。在雙因子理論中，保健因素也涵蓋相當多種：人際關係、薪資福利、工作環境、地位、工作安全、視導、公司的政策，Herzberg 視為外在影響因素。劉孟翰（2011）指出，保健因素中的人際關係與工作投入程度呈現正相關。職場上良好的人際關係互動，進而影響到員工對於工作投入的表現，以及降低員工離職傾向。由此可知，如果職場的人際關係互動不佳，很有可能使員工對於工作投入的程度較低，也會提高員工離職傾向。

(1) 肝膽相照的職場照應

部隊是一個講求團隊生活的地方，而在團隊生活當中最重要莫過於「人和」。人與人的相處融洽，工作場域的氛圍也能感染屬於團隊的每一份子。受訪者裡皆擔任過主官或主管等領導職務，從訪談中我們可以看到，直屬長官的部分，大多數受訪者認為都算是還不錯，在工作上能給予充分的指導與協助。與同事(連長、副連長、輔導長)相處上，部分受訪者表示，即便調職了、甚至是退伍了，仍保持著聯絡，私交甚好。一部分受訪者則表示，在工作場域上與同事僅有公事

上的聯絡，私底下的休假時間並沒有任何來往。而一個連隊除了有直屬的上級、擔任主官、主管職的同事、最重要的是連隊相對多數的組成份子：士官、士兵。有受訪者表示，自己是相當受阿兵哥歡迎的主官。也有受訪者表示，因為單位的特殊性，單位的向心力是非常足夠的，在擔任主官(管)期間也與部屬和樂相處。儘管工作期間仍會遭遇幾位特別刁難的直屬長官、或是部屬，但是大多數的受訪者都蠻認同自己所遇到的工作夥伴。

營輔導長人還不錯~人很好，摠。很多事情可以 cover。(A-1)

營輔導長、營長人也不錯。連長很好，連長很好，現在還在連絡。副連很好，副連已經退伍了。他也是好好人~~(A-12)

第二任是跟連長他們，跟連長副連長的關係都很好，就是幾乎放假什麼的都會我們幾乎常常外散宿或放假常常都一起出去這樣子。(B-18)

剛下部隊的時候壓力倒還好，那種壓力算是一種人生地不熟的壓力。但是因為你就真的是最菜的，其實連長、副連長、或是其他的學長其實都還好，不會特別怎麼樣。所以那時候的壓力應該就只是人生地不熟還有很多東西不會的壓力而已。(D-3)

我在裡面相處的狀況一切都是好的，我所謂的好的就是我跟阿兵哥很好，阿兵哥也很喜歡我，我在長官眼中也是一個好的幹部，有能力，這樣子。就是我那時候上尉因為還沒有升連長嘛，就是那時候我是上尉準備要接連長裡面積分最高的，就是我的表現是很好的。(D-5)

我們那個營輔很罩，因為他很兇，我們營長是比較像營輔導長，我們營輔導長是比較像營長，剛好是顛倒的，所以我們政戰在那塊是比較有優勢的，我們營輔很罩，所以所有人都聽輔導長體系的。(E-8)

向心力夠，而且兵比較好帶。因為兵的素質都是挑過的，所以，我們特戰進來的兵很好管，因為那些都已經受訓過了，所以我們對他好，他們就會覺得：哇~~比傘訓場的教官好很多。(E-10)

士官大部分的相處融洽，但是就我提到的那個副排長相處不好其他都很好。我覺得還是要看個人，因為有的人(士官)是看能力，有的人是看你會不會跟他 social。(G-12)

(2) 起伏不定的長官情緒

由於軍隊場域的特殊性，韋伯所提出的科層制度在軍隊相當顯著。階級與階級之間有著某種程度上的利害關係。工作場域上的直屬長官，與受訪者有直接的利害關係，很多時候長官的命令下達，受訪者僅能被迫接收執行，並不能提出疑問以及反對的意見。有時候長官的情緒控管不佳時，在下達命令或是在責難部屬上，會添加許多情緒上的用詞。甚至部分長官下達命令時，因情緒處於憤怒狀態，命令的下達使得基層部屬需花費更多精神、人力、財力才能完成，情緒凌駕於理智之上的長官下達的命令，無法體會基層部屬的辛勞，進而使得基層部屬對於長官產生怨懟。

他還蠻情緒化的。就是他在..我記得我們在開會的時候，就是營級在開會的時候，政戰好像被說了一些小缺失吧，然後回去他就叫我們集合在營輔寢室，然後就吼我們這樣。我們營都有聽到這樣。他說：政

戰被人家說話，他面子掛不住這樣，對對對。(C-11)

還有一個我覺得很討厭的是長官常常依…我不能說全部啦，但是有一些長官很依自己的心情做事情。(D-16)

覺得最重要的是要將心比心啊。我覺得說你不能因為你在氣頭上，意氣用事，然後宣佈出來的命令好像也因為你是主官所以不能收回這樣。(F-38)

(3)不受青睞的剛毅性格

擁有剛毅性格的受訪者在工作時候，因為不想逢迎諂媚迎合上級長官，可能在部分餐敘聚會上或是任務分配上，將其剛毅性格表現出來，使部份長官無法接納其行事風格。剛毅不退縮的性格，使得受訪者在工作場域上，曾遭受到長官「對人不對事」的不公平待遇，但受訪者並沒有因此而退縮，工作環境越是艱困長官越是百般針對，反而激起受訪者更想要完成任務的使命。剛毅的性格在工作上，遭遇到比較多的困難，也使得個人與上級長官在「人和」的部份較為薄弱，然而，以一個團隊合作為優先的工作場域，人際關係的交惡，會使得工作執行上倍顯辛苦。

我的脾氣比較硬，就是我不會因為他是長官，所以就故意…或是他是學長就可能講話會比較巴結一點，其實我不會。不想要的事情我就會很表明，就算會讓學長難堪，我照樣是會表現出來(B-10)

那時後他(主任)要調職，然後就是聚餐，所有人都跟主任敬酒，然後那時後敬啊…就輪到我，我就直接說我不想(B-11)

我的個性就是…我不喜歡你我不會因為你是學長或是你是長官就會…
ㄟ…沒有必要的面子我就不會給，對啊。我覺得、我覺得我就是蠻容易跟他們起衝突的，對！然後…像我後來當輔導長，營輔導長會…就是會叫我做一些不是我自己業務職掌我就會直接推掉，我就說：這不是我的事情，而且學長如果是很忙我可以幫學長做，可是學長又沒再忙。我覺得很…(B-12)

其實在最後一年的時候換了指揮官，但是帶我的態度讓我覺得不是用很公平的角度在審視。(F-30)

因為我那時候我就是個性不服輸，所以我也要把它弄好，但是弄好的情況之下他會對我更討厭。他是希望我低頭。但我不是這樣子的人，你這樣對我沒有關係，但是我可以做到我就會去做到。(F-32)

小結

透過受訪者的分享，研究者了解每個人踏入軍旅的初衷，經濟待遇與工作穩定發展是多數人的考量之一。藉由分享也進一步得知受訪者們初任官時候在工作職場上的經歷，研究者可以在受訪者們身上感受到下部隊第一年初任官的熱忱，對於部隊的期待，對於自己的期望。只是職場上長官的情緒起伏無法預料，而受訪者們的個性也影響了職場上的人際關係。人際關係較為靈活的受訪者在工作職場上與長官的互動輕鬆自在，工作氛圍也較為柔和。而擁有剛毅木訥個性的受訪者在工作場域上與長官的互動較為一板一眼，少了人與人之間的良性互動，工作氛圍也較為死板。

第二節 汗水與淚水的辛酸史

一、疲於奔命的工作

工作壓力是組織行為學中一個重要的議題，被視為組織和工作之間最直接的結果，進而引發不舒服的感受（梁成明、羅新興，2001）。研究發現，工作壓力、工作負荷量過多、工作疲勞與員工的離職成正相關（葉倩妏、劉念琪，2009；蔡依倫，2009）。透過訪談得知大多數受訪者投入部隊實務工作之後，每天忙碌的程度是無法想像的。藉由受訪者的描述，感受的到當時的「煩、忙、亂」，每天一起床睜開眼就是忙碌的工作，但是睡前反思了一下，卻無法具體的說出了今天到底做了些什麼，或是完成了哪些任務…這樣的工作狀態持續了好一段時間，甚至到離職前都是如此的忙碌。在如此忙碌的工作環境之下，生理的負擔以及心靈上的枯竭大概是受訪者感受最為深刻的地方。

（一）焦頭爛額

每天部隊裡有大大小小的許多任務需要執行，而身為主官、主管甚至是辦公室裡的重要幕僚，一睜開眼踏入辦公室就是開始一天的工作。除了原本表定的工作之外，可能還會有單位部屬或是上級臨時交派任務，種種的突發狀況都需要解決。受訪者 C 在訪談的過程當中表示覺得每天都像是在打遭遇戰，除了原定的工作要進行之外，也要隨時面臨阿兵哥所產生的問題。突發狀況過多導致原定的工作無法按計畫進行，如此循環之下導致業務工作表現不佳遭受上級責難。受訪者 C 認為需要進行的工作太多，能運用的時間相對減少，沒有什麼時間可以讓自己獲得喘息，再加上初任官剛到部時對於各項業務工作並不熟悉，沒有一個完整的時間能好好學習，認為每天都過得很匆忙、慌亂的感覺。而受訪者 G 身為辦公室最資淺的幕僚，經常分配到較艱困棘手的業務，擔任幕僚的短短一年裡，幾乎是睜開眼就進到辦公室作業，一路作業到深夜才回寢室休息，甚至休假日還得為了業務內容至外面去找尋可以運用的資源。透過受訪者們的分享不難感受到，當時他們在部隊的工作場域裡面的忙碌以及疲累。

下去久了你會發現，每天都很忙，然後忙到半夜，你回去洗完澡可能十二點、一點。你再回想一下今天做了什麼，都不知道今天到底做了什麼(嘖)，就是講不出來，(A-3)

一開始就…也是蠻匆忙的要盡速熟悉各種業務，因為我們那是要接新兵，所以可能幾乎沒什麼時間讓你去練習。所以我覺得那段時間還蠻忙碌的，然後沒什麼力氣去休息在實戰中去打遭遇戰這樣子，會感覺蠻混亂的這樣子(C-1)。

我覺得我業務的部分六十分沒有做到。因為…我印象中我沒有什麼時間去做那些東西。〔光忙新兵的問題就已經來不及了。〕對對對。(C-8)

〔你的分享聽起來很緊湊。〕對啊對啊!就是整個還蠻慌亂的，每一天幾乎都是這樣。那當然也是有人做得很好啦，對啊。(C-16)

防災地圖大概就是我要去做土石流潛勢區，就是當這個地方的雨量到達一定的程度時候，有沒有可能會發展土石流，土石流的規模是多大。這個地圖我在軍網根本找不到，所以我放假的時間我在外面我去土石流災害情資網去找，一直去找這個圖然後去把它燒成光碟再去資圖中心把他轉成軍網，那我就開始做。一直做一直做一直做一直做一直做一直做(重複約莫八次)，就是我花一年時間把這些東西全部做完。那一年真的很苦，因為我每天都兩三點睡，然後早上五六點就起來。(G-29)

我從早上七點鐘吃完飯我八點就坐在辦公室，然後中午十二點去吃完

飯中午有時候可以午休有時候不能午休，但是兩點一定坐在位置上，
一坐坐到晚上六點，有時候會去餐廳吃飯有時候也會忙到沒辦法去吃。
就坐在位置上繼續打資料打到半夜兩三點，每天都這樣子，每天，每！
一！天！〔這樣維持多久啊？〕一年。(G-36)

由於受訪者們的單位與工作特性以及擔任職務不盡相同，忙碌的狀況也不太一樣，但可以從敘述上來看，這幾位受訪者每天的工作時數是相當的長，工作量大且繁雜，以部隊夏令時間 0530 起床(冬令時間 0600)，他們幾乎每天工作至凌晨一兩點才回寢室休息，如此長時間的工作時數之下，不論是生理還是心理多少都會受到影響。

(一) 單位人力不足

單位人力不足是現在全國軍遇到的現狀，尤其是兵役制度轉型之後人力的缺乏更為明顯。目前國軍部隊實施的是全募兵制，單位裡不再有一年役的義務兵以及預官，雖然志願役的役期長，可以培訓為部隊長期所用，但是透過志願役招募進來的兵源，遠不及流失的兵源。不只士官、士兵的兵源出現人員不足的現象，基層軍官的人員短缺更是現在部隊最現實的問題，研究指出在 2015 至 2017 年之間，任官人數 2,728 位，但退伍人數高達 5,733 位（嚴中漢，2017）。在這樣一個到處缺兵源的狀況底下，基層軍官在任務期間可能配合上級單位到處支援，使得原本的單位少了一位可運用的軍官人力。人力不足是部隊常見的狀況之一，執行各式各樣的任務上，有時候可能要一個人獨立完成作業，甚至是假日應變部隊的待命班演練可能都無法正常操課，導致部分演練或是任務流於形式。

比較多遇到的是突擊狀況，長官會突然來視導。痾~~長官來視導，那
很多摠...因為人手不夠(A-4)

大部分的狀況是我自己去完成這樣。對。我想說··對啊，自己先··因為他們也··也··我們人力真的蠻吃緊的。我沒有政戰兵(C-14)

而且人少的真的··你講打仗根本不太可能。像我們那時候在··前兩年吧，我們留守，一周大概留兩三個人。就人很少，少到超誇張的，就差不多是一個輔導長加一個士官再加一個兵三個人這樣。做打掃還ok，但是待命班這樣要演屁喔？很多東西都是變成流於形式，那倒不如這些人都不要留了，因為留了根本沒有意義啊(E-35)

〔所以學長單位軍官的缺額也蠻多的嗎？〕到現在好像也蠻缺的。畢竟因為肯留下來的不多了。以實際需要的少尉缺可能十幾個，可是真的來的可能只有三、四個。(F-27)

事實上我在裝騎連也待沒滿一年，然後那時候要漢光演習，通常指揮部都會拉一些排長去幫忙作業，事實上他們的工作真的很多啦，可是他們就會拉底下的人去幫忙做。去做這個其實蠻輕鬆的，因為就脫管啊，在連上也不用被管制在指揮部也可以比較輕鬆這樣。(G-19)

單位軍官人力不足，研究者深有同感，在研究者服役期間，編制內的軍官排長經常因指揮部任務需要，時常編組支援。直到年度的任務結束後，軍官排長才歸建(返回原編制內單位)至連隊正常生活。軍官排長支援期間在連隊所應擔負之任務則交由資深士官負責。而假日戰備留守需要較多人力，但人力不足的狀況下，會產生很多官士兵留守後尚未完成補假就又面臨留守的狀態。

(二) 身兼多職

前面提到了單位人力不足，而這裡就是人力不足所衍生出來的問題「身兼多職」。從受訪者 F 的敘述當中可以得知，在他中尉的時候就已經派代連長的職務了，因為軍官人力短缺的問題，所以受訪者 F 當時在部隊的角色有「代理連長」、「正職副連長」兩個職務，甚至連上的輔導長一職也是由營部幕僚來兼任，所以受訪者 F 除了連長的工作以及副連長的工作，甚至還要協助非政戰官科的訓練官來熟悉政戰業務，而底下僅有一位專業軍官班的排長，許多本職學能仍要從基礎教起。在這麼一個缺乏軍官的連隊底下，受訪者 F 幾乎可以說是將連上軍官的職務一肩扛起。身為幕僚的受訪者 G 表示，辦公室裡的軍官缺員也是相當明顯，一個人身兼二職是很正常的現象。

所以我又要做連長的事又要做二級廠的輪調。可是我又要做連長的事。變成我一個人要做兩個人的事，可是我又沒有兩份薪水，我也沒有佔到那個位置可是卻要負起成敗責任。〔學長那時候是中尉嗎？〕我算是我們那屆實際最早做這個事情的人。(F-6)

有！他是專軍的。不過他是營訓練官派代輔導長的。所以變成我除了要做自己的事情之外，我還要去教他們，然後我只有一個排長。這個也是專軍的。(F-7)

〔想請問一下學長那時候代理的時候那應該有其他連是上尉連長，那上面怎麼沒有想說要換。〕其實可以這麼做。但是…軍官缺是一個實際的問題，另外一個問題就是那時候那一屆的正期生只有一個。就是說那時候的上尉正期生都已經在當上尉連長了，剩下的都專軍的了。但是也是可以把專軍裡面比較資深的調過來，可是營長不敢。(F-26)

後來這個學長【空業官】就調走了，因為他該當連長了所以被調走了。
所以之後變成一個科長、一個少校、一個上尉，然後空兩個缺。學長
把我調去當空業官，我大概知道他的想法，因為反情報官的事情我做
到都會了，所以他把我調去做空業官，那代表這兩個工作都是我要做。
所以說我那時候就做這兩份工作，對啊。(G-26)

(三) 出身不同際遇大不同

1. 正期軍官的原罪

許多受訪者在訪談的過程當中，都會透露出「正期軍官」的無形壓力，那是一種長官對於官校四年畢業的正期軍官有一種高度的期待，而這個期待可能轉變為初任官的無形壓力。長官在工作職場上並不一定會明講對於正期軍官的期待，但是在工作任務的分配賦予上面，往往會給予正期軍官比較艱困的任務或是危險度較高的工作。而正期軍官在工作場域也能感受到長官賦予的寄望，工作表現較好的人員能將這種期望調整為進步的動力，工作表現不如預期的軍官可能就會轉變成一種無形的壓力。

很多專軍都很認真的在做。但是正期的一定會··(嘖)承擔比較多壓力，
因為是正期生，長官有比較多的期待。(A-13)

[所以可能在工作的狀況裡，因為他是專軍的身分，然後上級就會比較不器重他、不放心他，會這樣嗎?] 會啊!長官會這樣啊。就是工作給他做長官會比較不放心這樣。[所以學長可能就要做比較多。]對啊。
真實的現況是這樣沒錯啊。(D-8)

單位裡不管學長還是學弟一定都會有專業軍官班。那事實上觀察就可

以看的出來，對啊。因為那時候在分配任務的時候，官校生一定是分比較辛苦的工作。那比較不會做的比如說壓採買車、壓彈之類的大概就是分給他們。(G-10)

長官對於正期軍官有著不一樣的期待，此處研究者深有同感。研究者同為正期軍官，於部隊服務期間，總是會聽到上級長官說「ㄟ~你是正期的啊!那你工作能力應該很不錯啊!」、「你來示範一下月會司儀的語調給其他人聽聽」、「從學校(軍校)畢業的，你的抗壓性一定比較好」，同為正期軍官的資深學長也會跟研究者說：「現在部隊正期的沒幾個，好好幹，不要丟了政戰學校的臉。」甚至是在調職缺的時候，長官也有個理由是：「因為你們是正期的!」。坦白來說，有時候長官對於正期的期待，無形當中會造成初任官的壓力。有時候研究者納悶，明明有一梯專軍跟研究者是同時到部，可是就因為研究者是正期軍官的身分，所以要被調整至表現狀況較為不佳的連隊去幫忙整頓。甚至官兵發生較為棘手的問題時，長官也會以「你是正期的，我比較放心」這種理由將高關懷人群調整編線至研究者的連隊上。各種對於正期軍官的高度期待，老實說，是一種無形的龐大壓力，也是一種原罪，好像正期軍官能力都很強，專業軍官表現不好是常態的感覺。即便是正期軍官，也都是第一次碰到部隊的事物，就現實面來說，正期軍官與專業軍官應該差異不大才是。

2. 能者過勞

在部隊裡除了人力不足、身兼多職這兩個與兵源短缺相關的問題之外，綜合衍生出來的現實狀況是「能者過勞」。受訪者 G 在訪談的過程當中表示，所處的辦公室裡因為軍官短缺的部分，所以一個人要身兼二職，但又碰到工作表現不佳的學長，所以除了自己兩份工作外，還要再額外幫忙學長分擔業務。然而軍中對於年班(資)的階級觀念頗為注重，所以當辦公室只剩下受訪者 G 和另外一位資深少校學長的時候，受訪者 G 往往又得承擔更多的工作，導致最後一個人要做兩

到三個人的工作。也因為如此，每天辦公的時數過長，休息時間不足，無形的壓力與日俱增。

後來回來就調去情報科當空業官。一開始的時候還好，這個科的職缺大概是一個科長、兩個少校兩個上尉缺，那一開始的時候是只有一個少校是空缺，就是三個人做四個人的事情。那也還好，可是裡面有一個上尉的學長，大學是跟我同系的，事實上他的反應比較慢做的事情比較少，所以在那邊我漸漸地會多做一點多做一點這樣子。(G-25)

然後就很慘啊，因為另外一個學長大我 13 個年班，超級大超級老，所以事實上那時候我過得很苦。做超~多事情的，大概是一個人要做兩三個人工作的事情。(G-27)

3. 同酬不同工

多數人工作的目的是為了背後的薪酬，然而薪酬制度的公平與否對於員工來說有著極大的關聯性。對於軍人而言，薪資的給予是按照階級、年資發放，並不像民間企業一樣，可能會有業績獎金等額外的金錢獎勵，所以在工作上可能部分受訪者會感受到較強烈的同酬不同工。也因為多數受訪者在單位的工作表現備受長官肯定，所以擔負起的任務，或是要負起的職責會比較多，以金錢的角度來看，部分受訪者認為，明明是擔任相同職務的軍官，在任務賦予上的難易程度卻有所不同。Herzberg 的雙因子理論，薪資待遇屬於保健因子，薪資的不滿足則會引發員工的不滿足（林孟蓉，2015），相同薪資卻有著不相等的工作量，這樣的制度是部分受訪者無法認同，甚至覺得不合理。而受訪者 G 在受訪的過程當中激動的表示，看到自己的薪資與一位士官相同，認為兩人所做的工作量完全不一樣，卻可以領到相同的薪水，或是與自己同位階的同學擔任主官職，雖然業務量與工

作量較少但是薪水加給卻比自己還要多，對於這個現象，他表示，難怪基層部隊士兵與士官都不願意晉升，因為領一樣的薪水卻做著不相等的工作量，要負起的責任也大不相同，大多數的基層人員寧可選擇現在的職缺(士兵、士官)穩妥的繼續服務。近期部隊裡積極的鼓勵資深士官轉服軍官役，但也因為部隊有上述這樣的現況，使得晉升轉任軍官的狀況沒有想像中理想。

我後來有想過譬如說專軍的學弟或是同事好了，那其實因為他們是大學畢業後就去考然後進來嘛，其實他不會領導，說真的也是正常啦。他要懂得領導並不是說去學校受訓說帶兵要三信心這樣他就會的。那當然這是現在的想法啦，可是在當時會覺得說：你跟我都是一樣職位的人。就是資歷什麼都一樣，然後就是同酬不同工的感覺。(D-7)

肯扛起責任的人少。簡單地來說就是大家都喜歡走沒有風險的路。我今天是營長的人，認為說如果說這禮拜交給這個連長來留守會出包，那乾脆不要讓他。所以呢，沒有能力的人就會一直爽。有能力的人就會一直凹他一直凹他。很~~~嚴重的同酬不同工。(F-10)

我覺得我的付出和我的收入不對等。那時候還有一個野戰加給啊，我的同學在戰車連當副連長或當排長都好，就多我快九千塊。事實上這樣下來一年差多少錢？快十萬。但是我做的事情可能是他的兩倍三倍到四倍，超級多超級多，後來我看到餉條，我的薪水跟一個中士領的一樣。我一個中尉領的跟一個中士一樣到底合不合理啊！事情有一樣嗎？根本完全沒有！我的事情可能是他的好幾倍，我覺得這個制度真的是…(G-41)

同酬不同工!這個制度這樣子怎麼可能會是對的呢?那現在部隊這麼多志願役士兵沒有人要升志願役士官，或者志願役士官沒有人要升志願役軍官，這一定有道理的啊。第一個就是事情很多但是我拿到的錢沒有那麼多。(G-41-1)

(四) 枯燥乏味的工作

1. 沒有成就感的工作

依據 Herzberg 雙因子激勵理論，激勵因素包含個人的成長、升遷管道的暢通，對於工作感到成就感等等，都是可以激勵員工對組織產生更多的效能。Maslow 的需求層次理論也提到，每個人的發展都會由最低層級的需求開始滿足之後，接著會逐漸往更高級的需求不斷的去發展。除了基本的生理需求滿足之後，最終人會逐漸尋求最高層級的尊重需要與自我實現的需要，可見自我實現、從工作當中獲得成就感對於員工的激勵作用是相當重要。許多受訪者在受訪的過程當中，很直接地透露出來，在部隊服役的過程裡，每天做的事情枯燥乏味。有時候不知道到底為了什麼而做，每天如此的疲累，也不曉得到底是為了什麼而忙，漸漸的找不到了工作的成就感。每天的工作沒有了意義，再加上無止盡的業務工作，使得部分受訪者服役時承受了相當大的壓力。受訪者表示在國軍這個工作環境裡面，即便是很認真很努力也無法改變整個大環境，服役期間每天疲於奔命的工作，在退伍之後反思發現，好像當初忙的焦頭爛額的事情也並不是多麼了不起的大事情。失去了自我實現需求的舞台，滿腔熱血的正期軍官隨著服役的時間增長，個人的理想、抱負、專長與能力無法發揮，最後產生了工作疲乏、沒有成就感的感覺。

你會不知道為什麼而做。我覺得，工作就是要賦予它一個意義而已啊

(A-9)

因為你做這件事情沒有意義。沒有賦予它任何意義，所以說不是它··這件事情有什麼意義，而是它對你有什麼··代表什麼東西。它代表成就感，還是··亡，實踐了一個過程。(A-10)

它都不代表任何東西的話，做起來會覺得沒有什麼··沒有什麼難度，可是做起來會覺得很難過。(A-11)

那時候我做工作，真的做到很··很··(嘔)··很無聊，就每天··(嘔)··因為軍中就是每天做的事情都是那些，然後就是反覆··反覆做那些事情，然後我完全不知道我··我的··我工作的意義到底是什麼。(B-22)

你說要從軍中的事情得到成就感嗎?不會啊，就軍歌比賽得第一名會讓你成就感嗎?不會啊!就是··然後我覺得部隊長官都說:你要在工作中找到成就感。可是，我覺得很多事情··(嘔)··做那些事情根本一點都不會有成就感!如果這種事情就會讓你有成就感，那我覺得，這個人生也蠻··可悲的吧。(B-23)

(嘔)基本上剩下的時間都是在做那些沒有意義的事情，而且我覺得··(嘔)··政戰很多那種書面資料··很多那種··業務，那種我真的覺得很沒有意義。(嘔)我是覺得最到最後我是真的覺得那種工作疲乏的感覺。對啊。(B-25)

我覺得，你沒有辦法在這個工作··這個環境下找到你的工作熱忱。然後你也沒辦法獲得成就感，而且你工作再怎麼努力認真，你也沒辦法改變這個國軍。(B-35)

你看你去路上隨便抓一個民眾來說：「~你知道國軍平常都在軍營裏面幹嘛嗎?」扼..我覺得十個裡面有八個不知道，但是你說累不累，欸還真的蠻累的。但是在幹嘛，欸我也不知道。對啊，所以啊你去問一些在基層部隊的人：「~你們平常很累嗎?那你們平常在幹嘛?現在想起來，好像沒有什麼非做不可的事情。都是一些例行性的事務，一些雜事要去完成，但是好像又不是那麼重要。(C-24)

部隊好像越來越往這方面發展。就是它會很怕出事，然後很..很去劃清界線或是做什麼都是防衛性的都是要保護自己。我覺得這樣已經，你要做事也已經沒有那個熱忱去做事去付出了。(C-34)

所以說那時候真的是壓力超級大、超級大。不知道人生到底在幹嘛，每天起來就是有做不完的業務。那時候很苦、非常苦。(眼眶泛紅)那時候一直都在過這樣的生活，也不太能放假。(G-30)

2. 枯燥乏味中僅存的成就感來源

僅存的成就感，大概來自與職務相對符合的實務工作。舉例來說，受訪者 B、C、E 表示擔任主官(管)職期間，能夠好好協助官兵弟兄姊妹，真正解決生活上的問題，那相對的還會有一些意義存在。但是實際上在服役的過程當中，並不是能夠順利的碰上這些機會，也並不是每一個官兵弟兄都需要主官(管)的協助。但是比起做業務資料，關心弟兄姊妹的生活起居與工作狀況，似乎使他們較有成就感一些。

如果說你真的要去好好的幫助一個官兵或弟兄，我覺得這種事情我反而會覺得比較..比較會有成就感。真的很久才會讓你碰到一個真的是

很需要很需要你去幫助的。其實真的，大部分的人沒有什麼特別的需
要去...需要你去幫助。(B-24)

比起做資料，我更寧願去花一個小時跟他們聊天這樣子。(C-3)

那時候就覺得自己是特戰的，但是沒有戰鬥的 feel 就覺得那我待在裡
面其實意義不大吧。對啊。其實到最後持續這份工作的熱情是照顧阿
兵哥，就這樣而已。(E-30)

二、慘澹經營的職場

在國軍這個工作環境裡服役，對部份受訪者而言，是一個艱苦的環境。如前
面提到的，因為軍隊組織特性的部份，軍隊裡對於「階級」以及「年資」是相對
尊重的。導致部份受訪者在工作期間，遭遇到困難卻只能咬緊牙關撐著。

(一) 資源分配不均

1. 尋求資源物力維艱

在部隊服役的過程當中，受訪者 B 與受訪者 C 談到了初任官時的現實狀況。
當一個初任官要執行工作或任務的時候，很多時候無法尋求到資源。受訪者 B
表示，少尉時期要承辦一個單位從未舉辦過的任務，而辦公室的資深學長將任務
指派給到部不久的他，對於指派的任務在承辦的過程當中，遭遇重重困難，因為
是個剛到部的菜鳥軍官，尋求資源相當的困難，而同樣的狀況也發生在受訪者 C
身上。受訪者 F 雖然不是剛到部的菜鳥軍官，但是所屬的連隊經常在駐地以外配
合外單位演訓任務，長時間不在駐地的結果就是駐地所有的資源，很難供應給在
駐地外演訓的連隊。連隊上的裝備維修還要倚靠配訓連隊的資源才能進行保養和
維護，對於母體單位的資源分配不均也只能接受。

那時候我心裡就想說，幹，那個那麼多東西要弄，你一個少尉你要怎麼去協調(意指訪談者當時是少尉身分)事情，根本就不會有人理你。對啊!然後可是，沒辦法。就都沒有學長要用，他就叫你用你就得用。(B-5)

中間有很多協調的部分，就是其實學長也都說：你中間碰到有任何問題什麼的，你都可以講，都可以幫你處理。然後可是實際上真的…有什麼要協調他們就，阿…等一下，沒空啊!然後他們要用他們自己的東西，就也是一樣每個人時間到，四點就下班，就去運動就回家。(B-6)

每個部隊長官都會說很好聽，說什麼…政戰就是要互相幫忙啊，自己人幫自己人。然後每個長官都講這種話，可是實際上真的有些事情要做的話，其實…我還是覺得有好學長啦，因為我還是有碰過好的學長，可是…其實大部分的都嘛是爛的比較多。(B-7)

很多業務上需要做協調的話可能會比較困難一點。因為老的中士上士，他們可能會比較有他們的做事方法。你要找人幫忙的時候，你又是剛下部隊的少尉，我覺得會比較困難，在這方面。(C-13)

我們每個連都會配演訓做戰支援，所以就配訓別的旅。所以他的獨立性很強，所以很多問題就在於，資源在營部，但如果說營部沒有規劃能力的話，你的資源會用不到。所以你就變成說裝備妥善率會是一個很大的問題，所以我們很常倚靠別的單位的資源。(F-15)

他們不會去多管，因為他們只看結果。如果今天你弄壞了搞砸了，那

他們就會懲處嘛，那如果今天如果搞好了他們也不會怎樣，反而樂見其成自己單位的裝備變好。(F-21)

2. 資源分配的絆腳石

資源的分配不均或是難以尋求，其實最主要的關鍵點仍然是介於上級長官與基層軍官中間的資深軍官。從受訪者們所分享出來的內容，當他們在執行任務遇到困難的時候，他們會去尋求資源協助。但當資源分配有窒礙時，受訪者們會再向更高層級的長官尋求資源。然而受訪者 B 與 F 面臨到的狀況相似，執行任務遇到需上級協助時，受訪者們向上級的長官尋求完資源後，資源逐級往基層傳遞的過程當中，往往會管控在中間的承辦人。資源遭從中攔截後，要再向最上級尋求資源的可能度降低，礙於職場上的倫理，受訪者們無法將中間承辦人扣住資源的真相告發，使得受訪者們在執行任務的過程當中相當的氣憤。

我覺得，其實…處長跟政戰主任還蠻有想法，然後就是做事他也會給你指導，可是我覺得他可能就是已經到太高的層級，所以他沒辦法體會到，可能你現在只是少尉可能很多事情…你做起來可能不瞭解你的難處在哪，可是，你要跟他講難處，然後他就跟你講說：那你可以去請學長幫你協調(B-13)

可是問題來了，就是，學長不會幫你協調。所以很多的、很多的問題他從上面看的角度，他覺得說，「這些事情應該是我們有辦法自己去完成。可是，這我們也知道要怎麼去完成它，可是就是卡在中間不願意完成的那些人(B-14)

在長官、處長面前又不可能說他們不幫你做，他們一定是說：我沒有

啊，我有要幫他啊，只是他沒有說需要什麼幫忙。其實他根本就沒有給予底下任何資源或幫助。(B-15)

最大的問題在於營長。因為營長的問題真的很大。後來換了一個也是不怎麼樣的。如果他沒有什麼作為，然後又不肯上進的時候，其實他會一直被釘。然後他被釘對我們底下的人也不好，因為他被釘表示相對的他也不會有比較多的資源。他也沒有什麼話語權，他也不太敢講話，他就只能被釘。然後我們所有想要往上尋求資源的都會沒有結果，對！那這時候就要有一個可以跟他 talking 的人，我那時候常常是直接跟我們指揮官 talking，因為我跟指揮官很好。但是他很多時候沒有辦法跳過中間這一個，因為他資源給了也不一定會到我們這。因為要看那那個營長要不要做事，所以有時候很氣是氣在這裡。(F-22)

(二) 規定與制度難以改變的工作場域

Herzberg 的雙因子激勵理論當中，保健因素包含了公司的政策、視導、人際關係、薪水待遇、工作環境、地位、工作安全等因素。而 Herzberg 實驗發現保健因素的不滿足，不至於使員工離職，但是會增加員工對於工作的不滿足感。但對於身處高壓工作場域的受訪者們，面對工作環境、部隊的政策實施以及地位問題，保健因子的不滿足，使受訪者們的情緒已無法壓抑。

1. 部隊長官較難接受改變與創新

(1) 無法改善工作環境

受訪者們感受到基層人員在軍隊工作環境的諸多限制，受訪者們曾想要修正工作方式或者是營造良好的工作氛圍，試著改變整個工作場域。但是基層人員空有想法，卻沒有實際的權力可以改善認為不合理的地方，受訪者 E 曾想過有朝一日要晉升到將軍層級來改變整個軍隊工作環境，但是在他所屬的單位裡，他看到

了即便是很有熱忱想要改變軍隊工作環境的將軍，卻也因為某些事件或是整個大環境(國軍政策)的影響而澆熄了原本的熱忱。滿腔熱血轉化為隨波逐流的消極態度，看在受訪者 E 的眼裡，認為即便有朝一日做了將軍也無法改變國軍整個工作環境。

因為他基層的人根本就沒辦法有什麼能力去改變這個大環境，可是他們卻是什麼福利都沒有就只是被罵的一群。就算他們很有想法和能力可是沒有辦法改變。因為上面能改變的長官不改(B-32)。

問題是有，但是在這環境下會被特別放大。所以，你說要幫助他的最好的方法就是改變這個環境嘛，但是··(笑)不太可能啦。對啊，所以我們能做的蠻有限的這樣。(C-5)

你說要改變環境當然是不可能啊，不可能這麼快嘛。(C-25)

有曾經試著想過，要不然就往上爬，爬高一點然後去改變這個地方。可是我之前遇過一個我之前航特部的少將，他也是滿腔熱血，一開始。可是到阿帕契那件事，勞乃成那件事之後，他也變的超消極的。他從那件事之後你就看不到他的熱血了。然後他也改變不了什麼，他針對這環境他其實也沒有辦法做些什麼。然後我想說，都做到少將了，他算是航特部的大主任，航特部的等級跟司令部是一樣的。所以他已經算是很大很大了，可是他也做不了什麼。你懂那種··而且他是政戰少將，欸政戰要到少將也很少欸。政戰將軍不多啊。他已經做到大概前十名了吧，可是還是沒辦法改變什麼。然後因為一件事，他後來就··反正可以很明顯看到他的熱情變了。(E-31)

很多政策就是，大家都知道沒意義，全世界都知道沒有意義，包含剛進來的少尉都知道，沒有人要改。然後甚至可能你到了上尉，你變成營部連輔導長，變成營輔導長，可能變成科長，你也不會改變這些事情。(E-36)

(2) 承襲舊習，命令與制度無法與時俱進

由於軍隊組成的目的與一般組織不同，所以在政策上的制定以及管理上的規定都其來有自。隨著時間的推進，許多命令或是規定，在現代社會裡似乎較不符合效益，但也因為長久以來部隊習慣這些規定，久而久之習慣就成了自然。雖然規定所帶來的效果並不一定是最好的，但是至少可以使一個連隊正常的運作。透過經年累月下來的經驗，許多人寧可承襲著舊習，過著一成不變的安穩，也不太願意成為一個創新的改變者。

實在的，我們國軍現在的立場跟別人吵是真的沒辦法吵，軍中還是有陋習。可是人家不會說去看有哪些好的地方，人家只會以大的環境來看，就針對你這個職業做批評。我覺得，其實在台灣當軍人真的是一個還蠻可憐的(B-31)

我覺得軍中很多規定，比如說五查三找，這個可能在那時候戒嚴時代或是比較沒有先進的時代適用的，但是這個時候應該是要改掉了，但是沒有人敢改。大家都喜歡承襲著以前的事情來做，就好比說一件任務下來，我沒有按照之前承辦人的方法做，或是我按照我認為比較快的方法做，這樣呈上去通常都會被打下來。他們就會說你就看以前的人怎麼做你就怎麼做，你不要去「變」它。(G-57)

2. 難以置信的經歷

(1) 命令無法上行下效

軍隊組成的目的是為了要作戰，所以對於命令執行應該是更加的注重。但是部份受訪者表示，在自己服役的過程當中，經常遇到命令無法上行下效的狀態。下達命令的層級大多是旅級(含)以上，但命令執行單位以連級居多，而介於中間的營級或是各相關處室就有可能會更改命令，使得基層人員產生困惑。時常出現命令轉達的不確實，導致基層所執行的命令與上級所下達的命令有所出入。

上行下效，就是上面的命令到下面完全不見了。講最簡單的好了，我們那時候開政教研討會，航特部的就直接說，以後政教研討會的話不一定所有的人都要到，你有什麼任務的話就去出，然後如果你之前因為有任務然後現在正在補假的你也可以不用去。視訊會議結束之後指揮部應該還會再開一次嘛，會後會直接把上面的命令打掉。超扯的，我覺得：哇~~也太明目張膽了吧。上級才剛講完，你就馬上發布以後政教研討會所有人都要到不能有人缺席。這是其中一個比較明顯的案例，剩下其他的很多都是這邊講的跟下面做的都不一樣。(E-24)

你可能就是聽到連長或營長的指令，沒有聽到指揮官的。等到你聽到指揮官的命令，再看營長做的，你就會發現這真的很扯!上面給的命令下面大概只做五成吧，甚至不到。然後他只是為了應付，扼怎麼講，有時候是拍馬屁。(E-25)

〔所以在工作上有命令轉達上的窒礙。〕對對。但是很多窒礙的問題就是卡在這些癥結點【營級長官】上。(F-41-1)

(2) 被迫接受陳規陋習的部隊

軍隊裡除了仍有部份陋習之外，部分受訪者敘述所遇到服役時的經歷更是使他們無法接受。部隊如果沒有人願意指正不合理的行為，久而久之，許多人會將各種的不合理行為視為很自然的一部分，被迫將不合理的事物視為合理。受訪者C表示，雖然工作場域中會遇到不合理的事情，可是還是要想辦法說服自己去接受並且執行工作或任務，這樣的行為他並不認同。

就是日復一日去解決不斷冒出來的問題。但是··就是··還蠻累得，就是··晚上幾乎大概都一兩點睡覺早上大概都五點多起來。然後有時候開會開到很晚，或是明天就要資料什麼的，這些狀況都還蠻突然的，但是··這些東西不是常態嘛對不對？應該事情都要有一些規劃嘛一些討論，但是，在軍中非常態好像變成一種常態了。我不太有辦法理解為什麼會這樣子，我不太能接受，對！(C-6)

我們去在一些很沒有道理中的事情去尋找一些理由來說服自己去做這件事情，對啊對啊！(C-28)

但是我們那時候沒有投訴的風氣，然後我們都默默承受。這種事情太多了，然後看多了就好像變成了一種習慣。(F-39)

我覺得我剛到部隊一定很多東西都不會，我覺得你可以罵我你可以教我但是你不能用三字經罵我。部隊真的有這種人！但是可能他以前用這招罵專軍或是罵其他人都沒有人反抗，所以他覺得這是對的。(G-13)

三、不認同制度與工作目的

(一) 求量不求精的人才招募

1. 招募方式欠佳

由於募兵轉型的關係，目前部隊裡的主要兵源幾乎是以志願役官兵為主。然而在招募兵源的過程當中，許多招募人員所使用的招募方式並不恰當。受訪者 A 在擔任主管期間認為，招募員將部隊的現況營造的很美好吸引民眾加入，但民眾加入之後才會發現並不是每一個單位都如招募員當初說得如此完美，部隊實況並不符合當時招募員所承諾的。而受訪者 D 本身在部隊服役期間曾協助擔任過招募人員，他認為在招募的過程當中，上級長官為了使招募人數達到目標，對於人員本身的問題並不會太過嚴格的挑選。對於這樣子的行為，受訪者 D 其實無法認同。受訪者 D 表示，身為陸軍的一份子，擔任招募員所招募進來的人員很有可能到任何一個單位，所以應該要更嚴格的把關才是。

他把好的講出來而且不一定是完全正確的。比如說什麼：每人一房什麼有冷氣，等等等的。然後，獨立衛浴啊，等等等，痾…四人一房。摠，他把好的講出來，而且不一定是每個單位的現況。(A-5)

招募這個手法在軍人的招募來講，我覺得標準要高一點，也就是說你要講的是實況。(A-6)

我覺得軍中可能比較多那種我還是沒有辦法理解的制度跟規則。比方說招募，因為我自己當過招募官所以很有感，就是招募這件事情就是為了要有人，就是為了要「人數」！就是那個數字而已，那這個人身體狀況怎麼樣能力怎麼樣好像都是等進來之後再做考核，那些徵兆其實在他進來之前就可以篩選過了，但為了要那個數字好看，對對對，所以就不關乎這件事情。(D-10-1)

所以我其實不太認同為什麼「兵」的門檻就要比較低這件事，就我覺得要進來的人門檻要有基本的水準才對。不管他是當兵、當士官還是當軍官，對啊！就我的意思是你把兵的門檻設比較低的意思是如果他進來了，我們自己軍中的長官立場設定是什麼？就是他永遠當兵。是嗎？這是問號，我是問號。如果都是同一個單位，同一個群裡面，都是陸軍的一份子那我覺得其實每個人都有責任去…把關。(D-12)

2. 人員素質堪憂

由於募兵轉型的緣故，國軍各基層單位在招募的種種壓力之下，透過各式各樣的方式進行招募，然而招募進來的人員素質卻是令人堪憂。曾協助招募工作的受訪者 D 表示，在招募期間明明知道招募對象有問題，但是只要這個對象生理上沒有明顯的缺陷，就有機會可以招募進來部隊裡面服務，因為「志願役士兵」的資格條件並沒有太嚴苛。也因為招募資格並沒有太過限縮，導致招募對象進入部隊服務之後，並不能發揮太多的功效。受訪者 G 甚至表示，單位招募進來的人員，沒有基本的文書處理能力，甚至連閱讀中文字都有障礙。對於這樣子的人員，連隊僅能分配較簡單的勞力工作給該員去執行。成功招募的人數看似逐漸增多，但是在這種「求量不求精」的狀況之下，並無法為連隊帶來更多的效益。若是招募的對象本身就有問題，招募進來之後也很有可能使招募對象與連隊雙方的不愉快。

我會真實的面對到這個人，我覺得這個人會有問題，雖然不是說很奇怪什麼的，但是就覺得他到部隊會害到他、會害到部隊啊。可能他想法很奇怪啊，還是什麼之類的。訪：所以招募的時候只要他是好手好腳，然後能講話能吃飯，生活能自理…受：他只要活著。真的啊真的啊真的啊！我沒有騙你啊。真的是這樣子啊，尤其是「士兵」。因為「志

願役士兵」的門檻最低最低最低。軍官起碼他還有限制你要大學畢業，但士兵的話就沒有(D-11)

甚至有的連中文都不太會看。我有一個阿兵哥招募進來，他每天的工作就是餵魚，割草，餵魚，割草。他沒辦法做什麼事情，連基本的文書處理能力都沒有，真的太差啦，這環境真的太可怕了啦，應該說國軍大部分的環境都蠻可怕的(G-59)

(二) 不擇手段的工作目的

軍隊的特性之一有著使命必達的特性，上級下達的任務，執行單位便會想盡辦法去完成任務。為了完成任務而不擇手段，在受訪者 D 與 E 的服役過程裡也曾深刻的體會過。受訪者 D 用了自己在外求職的經驗與自己擔任招募官的經驗相互比較，認為軍中為了要達到招募成效，許多中間應該要求的部份並沒有嚴謹的把關。而受訪者 E 則是敘述了自己被阻擋救災的經驗，他認為整個單位的目的性偏移的非常嚴重，他以救災為例，認為第一時間要派有能力的人投入最前線救災，可是單位為了有新聞稿可以發布，會去找比較有話題性的人員投入救災，以利單位可以曝光。而單位曝光於媒體上所帶來的效益，或許有利於單位招募，但這樣的工作目的，不符合受訪者 E 對於軍人的工作期待。

她可能經過了兩到三次的面試、考試才可以錄取進來。我的重點表達的是，他們為這間公司把關每一個可以為他們公司創造戰力或者是利益的每一份子。那我會覺得說不管官士兵嘛，我們都是構成陸軍的一份子嘛，那如果每一個人都..就只是為了要讓長官看到那個招募率招募百分比的數字漂亮但不把關，你覺得這件事其實就算人數達到了但質可能也達不到就量可能達到這樣子。(D-14)

他是用各種方式擋你，有女生他說不定還會讓你去。因為搏版面!對!因為女生去救災，又是輔導長，欸這個當新聞多好。所以一定會讓她去。男生去救災就一般般，那去幹嘛。你就顧家吧。像我們那時候行軍，好像是你們同學吧，還是誰，有一個女生，我忘記名字了。反正她也有去，然後國軍就會針對這點去做報導。反正他(部隊)的目的就不是為了真的好，而是為了新聞，為了招生。(E-28)

(三) 令人困惑的單位作為

有些單位為了任務不擇手段，而受訪者 F 所服務的單位也有令人困惑的作為。敘述自己的經歷，認為單位對於「人員」的派職產生困惑，所屬連隊的正職連長因為不適任，但又礙於人事經管部份，只能讓不適任人員佔缺但卻做和職缺沒有相干的工作。再加上目前政策大力推動全民國防的部份，所以在各個展演活動裡，都能看到許多單位陳展武器裝備等等。而所屬連隊常年配合大型演訓任務，認為單位參加展演活動需要陳列武器裝備，可以指派其他非配訓連隊去執行任務，並非他所屬連隊不可，但單位仍指派該連隊前往參與。

我覺得他們(部隊)的應對很奇怪，如果說不要就去把他調離現職，他們就會把他放在同一個位置然後又不希望他退伍。所以後來去請他回來之後，讓他去做後勤的助理。他是佔著連長的缺去做助理後勤的工作。領著連長的薪水領著連長的加給可是卻在做後勤。可是我一個人卻要身兼兩個職位。(F-5)

演訓任務的話就是會有四個單位，但是我接的就是主力裝備，那個就是全台灣只有三個連有，北中南各一個連。所以演訓的話通常都會需要我們連去支援、去配訓。(1545)就是一年下來有，長青、長勝、聯

雲、聯勇、還有我們五月份的那個··漢光。一整年大概就這些，我們基地也都獨立下。那其實我們待在單位的時間很少，所以在整個任務規劃上變得沒有辦法很有效的分配。就是說其實有些任務可以不用我們去，但是可能基於某些考量，對。(F-17)

沒辦法，就像我說的，那個連長就擺明了不想幹了的那種情況，可能某些政治因素的考量吧之類的。〔就是只能讓他在那個位置上。〕對，就是不應該有的事情就是有。(F-23)

(四)無法發揮效用的汰除機制

當員工產生不適任的時候，企業行號為了營利目的，大多會有汰除的機制產生。然而軍中組織的特殊性，當人員產生不適任的時候，所採取的方式並不如外面企業行號。受訪者表示在軍中只要不要出大事(意指出人命)，基本上都還是可以在軍中穩妥的發展，如果在服役的過程當中產生問題，若不涉及到法律問題，較常以調整職務為原則。因此許多人的工作表現可能不佳，但時間一到仍舊晉升，造成本身有問題的人員無法被機制汰除，對於部隊也無法提供有效的生產性。

你在外面的企業的話，多少都要負成敗之責，因為會影響到盈虧嘛，所以就會有淘汰機制。對啊，可是在裡面就是你不要出大包，不要出人命，基本上就都沒事。他還是可以繼續，可能就只是換個職務這樣而已。(F-12)

什麼都不懂也什麼都不會做，你也不知道他做事的邏輯到底是什麼。事實上我覺得這是軍中的詬病啊，只要你沒有出大事你學經歷完整你一定可以升上尉，這是我覺得現在軍中最大的詬病。(G-33)

極度痛苦，而且很多學長他都少校頂天沒有要在升。這種人有些是好人，但有些人就是在等時間退伍的人。真的是毒瘤，雖然我這樣說真的很不禮貌，但是我必須這樣說，沒有生產性的人。我覺得部隊真的缺人到素質很低，也沒有制度可以汰除(G-58)

(五)無法體諒基層人員

軍隊組織的特性科層制度相當明顯，當上級長官下達命令的時候，下級單位通常只有接收並且執行的選擇。可是部份長官在分配任務的過程當中，沒有辦法體諒基層單位人員的辛苦。對於不合理的命令，身為基層連隊的主官，往往是介於上級長官與部屬中間的人員，承受著上級長官的苛責，卻得轉換心情以照顧部屬為優先的原則。甚至部份長官的命令下達較過於意氣用事不通人情，使得有些軍官在家庭與部隊、連隊與上級單位之間疲於奔命，無法照顧好其中一邊。

當初聯勇完結束的時候我確定因為接下來的任務暫時會有一兩個月沒有，我是必須要一個營舍。之後他就把我分配到了一個廢棄營區，那裏面都是沒有整理的。所以我就跟他說我只需要你的口頭承諾，答應我把分配過去之後，我勢必要花很多時間整理，那請不要把我再調來調去這樣。結果我回去花了兩個禮拜整理，那兩個禮拜幾乎都沒有休息，因為從聯勇回來，積假幾乎都沒有放，阿兵哥也都沒有休息，我盡量不休息，那兩個禮拜把營舍整理好之後，接到他的命令，他要我移去訓練中心顧大門口。而且要我們馬上做計劃，然後下個禮拜馬上機動這樣。就第二個禮拜而已。過去訓練中心之後，他又要我在那邊做整理。整理整個訓練中心，那那時候我說真的我在廢棄營區那裏把行政事務費花在那邊整建了。然後過去那邊你又不准我再花錢，之後第二個我積欠的假我勢必要還弟兄了。然後你又要我留大量的人力

做整理，所以他因為這件事情苛責了我，很嚴重的苛責了我。(F-33)

其實也不是只有我而已啦，還有很多學長也是啊。我曾經遇過一個學長，理工的，那個學長也是讓我蠻敬佩的啊。就是在當排長的時候，他已經休假了，可是他到禮拜六下午才離開，同樣是責任心的問題。他是騎腳踏車來上下班的，運動！他喜歡運動，可是那一天已經跟老大就是指揮官報備完，他比較不通人情啦，他就說要臨時開個參謀會議。那叫所有的連長回來，他在氣頭上。那時候學長騎腳踏車，他已經騎了四五十分鐘出去了，中壢到龍潭，騎腳踏車是還蠻久的。他已經騎快到他家了，他晚上要帶他老婆去產檢。但是一通電話，他又騎回來了。而且很多軍官去跟他求情，跟他說他太太需要去產檢。他(指揮官)堅持不要，就是要他(學長)回來。等到他騎腳踏車回來的時候，汗流浹背又很生氣，因為看的出來很生氣。進來見了一個面而已只問了一句話：你老婆今天要產檢喔，好吧那你趕快回去。(F-37)

(六)本末倒置的訓練目的

1. 因應督導而暫停訓練

軍隊的存在就是為了作戰，而作戰的目的就是為了保家衛國。而軍隊要如何發揮有效的戰力，這都必須仰賴平時部隊的戰技演練。但就受訪者服務於部隊的現實狀況是，當單位遇督導時，原定的訓練課程暫停，所有單位僅剩的人力會投入長官視導(督導)的整備相關事宜，包含環境整理等等。然而視導(督導)當天，也會將原訂的訓練課程暫停，避免在視導(督導)的過程當中，出現缺失遭上級記錄下來。為了因應視導(督導)而暫停原訂的訓練，這樣子的行為並不符合受訪者的工作期待，也並不認同這樣子的部隊現況。

人手不足的情況下。如果有長官要來視導，那今天課前就會說，那…明天本來要操什麼課，明天要操…ㄘ~射擊預習等等等，那所有人先下去打掃。就會變成正事不做，然後你去做環境整理的…的工作。嗯~我覺得這是不好的現象。(A-7)

那邊更扯啦，因為動不動就有督導嘛，督導大概會有花很大半時間在等待，等待督導來。然後那段時間原本要操課的就沒有辦法操了，甚至他會覺得說你這時候不要操課因為萬一你操課如果有什麼東西不齊，督導官一來看到缺失，那不如不要操課就是把會發生缺失的機會降到最小。可是做的那些事情都不是為了一個目的：打仗，都不是為了保家衛國。(E-19)

目的就不是為了「軍人要保家衛國」這個。就目的性都歪掉了，就是為了要討好上屬、就是為了要應負督導，以這兩個為優先目的。(E-26)

2. 因應展演活動而暫停訓練

部隊除了因應視導(督導)暫停訓練之外，還有某些單位會因為配合國防展演相關活動，而將原本應該要訓練的課程擱置，改練習以展演為主的表演。雖然目前政策的關係積極推動全民國防活動以及各項對外活動。但是就軍隊而言，最基本的任務就是要能夠作戰，就受訪者的敘述，部隊訓練現在最終的目的都已經偏移不再是以作戰為主。

其實軍人是蠻顧形象的，包含什麼國防展演戰技表演之類的，都是特戰的。目的都是在表演，而且只要一表演，你所有時間都會再那上面，就變成說你的訓練都要先擱在一旁。所以…嘖…作訓官很難做就是這

樣，他們編那些東西真的很辛苦，然後編了不做都是為了曝光什麼之類的。有些長官求曝光也是為了升官，他們也不是為了…就目的性吧。他們的終點也不是為了這個國家這樣子。(E-50)

3. 訓練不紮實

在訓練方面，受訪者 E 在敘述中提到服役時所聽聞到的狀況，認為自己的所屬單位應該是最有作戰能力，但是在訓練這方面仍然是強度不足。甚至與美軍聯訓的時候感受得到明顯差異，美軍與國軍著重的訓練重點不相同。所屬單位偶爾也會執行救災任務，但是對於救災的訓練強度卻又比作戰的訓練更來的薄弱。而受訪者 G 在部隊服役的時候，認為所屬的單位都沒有做軍人該做的本務，連自己人都無法認同這樣的作為，更何況是一般的民人。

我那時候感受到的都不是為了去…包含訓練，都不是…欸，我們是特戰喔，可是…訓練這塊還是很不紮實，超級不紮實！包含那個狙擊連，○○○在那個狙擊連，然後他說他們在跟美軍聯訓的時候，就都一直被笑。就是包含打靶吧，我們不是每顆子彈每一顆彈殼都要收起來嘛，美軍是打完就走人。那個彈殼被撿或是掉了也無所謂，可是我們一顆一顆都要撿回來，這要花很多時間，甚至為了一個彈頭要花更多時間。然後他們(美軍)會覺得說倒不如把時間拿來訓練。就是…配比吧。好像訓練就…好可能現在作戰沒有了改救災好了，包含救災的訓練都很不紮實。(E-20)

一天就這樣過去了，一日復一日就這樣過去了。我真的不知道我自己在幹嘛，那時候真的覺得說難怪軍人會被看不起，因為我們都沒有在我們應該做的事情，連我們自己都看不起我們自己了。(G-56)

多數受訪者無法認同國軍目前整體的政策以及所屬單位的工作目的，受訪者認為募兵制度推行方式需要再更加嚴謹，提高人員素質的篩選標準。而單位工作目的仍需以戰訓本務為主，而非將上級督導、國防展演等等活動因素，停滯了部隊訓練。另外應增強國軍人員的汰除機制，將沒有生產性及工作表現不佳的人員汰除。受訪者們對於許多政策的不認同，與 Herzberg 雙因子激勵理論當中的保健因子相互呼應，員工不滿足「公司的政策」，雖不至於離職，但對工作滿足的程度卻降低。若無法改善員工對保健因子的不滿足，日積月累之下也會影響到員工的離職意願。

第三節 掛冠歸去的選擇

工作職場上經歷了各種不同的狀況，但最終使受訪者下定決心離職退伍的因素在本節呈現。離職後的生活與心境上的轉變透過受訪者的分享，也能感受到退伍之後對於生活上的影響。

一、離職的導火線

運用雙因子理論探討員工離職傾向的研究，較常使用、激勵認知、工作滿意度、組織承諾、個人因素（楊聿慈，2002；林孟蓉，2006；陳俊傑，2015；汪思敏，2017）等保健、激勵因素分析員工的離職傾向。保健因素與激勵因素的滿足與否，常會影響員工的離職傾向。受訪者們在服役的過程中，遭遇了各式各樣的狀況，即使如此，也不一定讓他們下定決心離職。每位受訪者離職的因素也不盡相同，受訪者們離職的因素大多是多重的，環環相扣彼此影響著。

(一) 薪水與生活品質的失衡

劉孟翰（2011）針對警察人員所做的研究發現，薪資福利與工作投入呈現正

相關。廖志銘(2014)針對海巡人員所做的研究發現，薪資福利是保健因素當中，感受度良好第二高。換言之，良好的薪資福利可使員工滿意，對於工作更加投入。然而，目前國軍所面臨到的年金改革，造成了多數退役軍人與現役軍人的不滿意。

1. 年金改革保障不再

隨著政府軍人年金改革的議題推動，受訪者 B 直接分享了他的看法。從下部隊一開始就曾想過要退伍，但是遲遲沒有付諸行動，一直到軍人年金改革推動後，受訪者 B 認為政府的政策會隨時更改，對於原本享有的穩定與保障都沒有了，那為何還要在軍隊裡面服務。受訪者 F 表示，其實在就讀軍校的過程當中，就有許多福利逐漸被刪除，雖然就讀軍校期間就知道未來的福利並不一定這麼有保障，但是當真正離職之後才發現，其中有很多不合理的地方。

對對對！好像··我記得那段好像是那個事情(年改)，然後那時候我們就有在想說，就是感覺好像··(嘔)··國家也不會給你什麼保障，幹嘛要浪費時間在那裏面(B-21)

原本從下部隊第一年就開始覺得說··想要退、想要退。可能還沒有到那個時間點。可是當年改那個時間點，連上的人討論的那時候，當下會覺得：摠！好像真得差不多(B-33)

軍人年改也不是一天兩天最近才知道的事情，所以我也知道說我們未來也很沒有保障，很多政策都再改。我們從入學的時候就有很多福利取消掉，所以到最後出來的時候就發現其實頗多不合理的。(F-47)

2. 陪伴家人價值

部分受訪者表示，雖然軍官的薪水相當優渥，也享有一些福利待遇。但是在工作之後才發現，能夠陪伴家人的時間極為稀少，長時間待在營區工作、長時間在駐地以外配合演訓任務，能夠返家與家人相聚的機會少之又少。雖然薪水穩定且相對優渥，但是在生活品質方面相當的不穩定，為了工作無法陪伴家人，受訪者們覺得並不值得。幾經思考之後，認為選擇離職後，能夠陪伴家人的價值遠勝過於軍官的優渥薪水。

你可以每天都陪、看到你的家人，那種感覺我覺得那個不是用穩定的薪水來衡量的。那種東西，我覺得對我來說那個價值遠遠大於那個穩定的薪水。(B-41)

因為除了薪水穩定，其他都不穩定啊。休假不穩定，我記得我那時候..兩個月沒有出營區吧。啊有出去可能就是去吃個飯而已，這樣差不多兩個月。對啊，都在裡面，放假..事情沒做完也不敢..不太能出去這樣。(C-21-1)

所以衡量之下我覺得，人生還有很多蠻重要的事情，對啊!更值得我們去花時間，對啊，所以我決定(C-26)

我高中的那個時候是想說齁，我要有一個穩定的收入我才能做我要做的事情。畢竟這樣比較穩妥啦，我喜歡走穩妥的路線。那這是一個不錯的環境，因為你有一個穩定的經濟背景。但是現實是殘酷的，你只是有經濟背景但其他都沒有辦法正常。(F-36)

3. 經濟壓力過大

軍官薪水看似優渥，但是對於受訪者 F 以及受訪者 G 來說，薪水不夠支應部隊開銷、家庭照顧也是造成他們想要離職的因素之一。受訪者 F 在訪談中表示，因為經常在駐地以外配合年度大型任務演訓，在裝備的維修保護方面無法運用母體單位資源，經常自掏腰包，找尋適合的維修零件自行進行維修，否則無法配合演訓任務。長時間在駐地以外的結果就是勞力傷財，在外演訓會碰上部隊機動往返(基地與演習地點)，在機動往返的過程中，常常會出現伙食運送的問題。受訪者 F 身為代理連長，每次部隊機動往返都需要自掏腰包訂購便當給連隊官兵，自掏腰包雖然不是件合理的事，但是受訪者 F 認為投資在自己的連隊上是值得的。只是他比較無法諒解的是，上級長官來督導卻要基層單位出餐費，在離職之後反思之前的狀況，發現其實大多數的薪水都運用在連隊，能給予家庭的部份似乎不多。

受訪者 G 當初進來軍校的原因就是家境貧困，而任官工作之後才發現自己的薪水仍無法負擔家中所需，為了給家人有個安定的住所，所以開始工作後三年存下了房子的頭期款，而每個月除了房貸要繳納還有母親的保險費用。再加上服務單位與居住地過於遙遠，休假期間返鄉所費不貲，導致月底時受訪者 G 的生活費可能僅剩幾百塊錢。但是因為軍官的薪水相對於外面企業行號來的優渥，所以受訪者 G 並沒有馬上選擇離開。然而繼續服役的過程赫然發現，比自己資深許多的學長薪水竟然沒有比較多，他認為薪水的漲幅無法支應家中負擔以及未來的人生規劃。最後他體認到了，如果以他在營區如此長時間工作的狀態，出去求職也比照這樣子工時計算的話，他相信他的收入能遠過於目前身為軍官的薪資。

後來退也有一個因素是經濟因素，我又要修裝備，我又要吃飯。吃飯超傷，一個連吃飯一次便當也要四五千，阿你去演習的話第一天跟最後一天一定很容易遇到這種事。所以你一定要訂便當，所以只要去演習，我就有心理準備我又要出一筆錢，這個我都可以接受，那裝備我

也可以接受，因為是我自己的至少要讓他好要不然我就要挨罵嘛，像這種我就很能接受。那另外一個你要來視察的時候我還要準備吃的時候，你【上級】也不會想說要貼一下。不會！每個人都吃得津津有味這樣，又有飯吃又有飲料喝。那時候實際上算一算比我現在工作可能還要再少一點這樣。你說經濟有支持？好像也還好。(F-45)

我會想退伍的原因第一個原因都是因為「錢」，因為我一直從營部連到後面出社會，我才意識到，我們家是需要買房買車的。我發現我是落後人家一大截的，就算我一個月薪水四萬多這也沒什麼好炫耀的。所以我剛下部隊每個月幾乎都匯三萬元回家我身上幾乎沒有錢可以花，六日要回家可能來回一趟兩千塊，到月底我薪水可能只剩幾百塊而已。(G-22)

事實上還是會怕啊，因為軍中薪水說實在還是比同年紀的人來的高。所以說那時候其實就有一點這樣的想法，我覺得我應該要出去外面工作這樣會比較好。(G-24)

我問學長薪水學長大我 13 個年班薪水才六萬多，我現在四萬多，我想說我十幾年後才六萬多我想說我死定了。我的人生…因為我完全都沒有錢啊，然後那時候下部隊我存了三年存了一百多萬然後買房子然後就開始繳房貸，所以我經濟壓力超大。(G-34)

事實上你給我再多的點數，給我口頭獎勵嘉勉什麼的，那事實上一點都沒有用啊。我要的不是這個啊，對啊！有一天更扯做到三點，我就做到超級累我就走出辦公室，就一看左邊一看右邊所有指揮部是暗的，

所有的人都回去休息了。然後我們後面有個司令台，我就走到上面俯瞰整個全營區，所有人都睡了就只剩下安官的燈光還亮著而已。我那時候就想說：不做了！不要了！我那時候就想說我要去外面好好工作，如果我在外面工作的時間跟在裡面的時間一模一樣的話，我應該會很有成就。我那時候是這樣告訴我自己的，對啊。那時候就下定決心不做了(G-37)

我進部隊五年我的薪水才多加六千塊，等於我一年才多加薪一千兩百塊。我覺得這個工作是不能做的。(G-42)

(二) 下定決心的離職契機

1. 重大事件

部分受訪者在服役的過程當中發生了一些重大事件，使得受訪者去思考是否要下定決心離職。這當中大多與軍中工作相關，包含了所屬連隊肇生軍紀案件，接連不斷的各種督導，導致受訪者 A 身心俱疲。受訪者 C 在工作時遭受直屬長官以髒話責難，長官的行為受訪者 C 無法認同。相同無法接受長官行為的還有受訪者 F，離職的起始點在於無法陪伴妻子生產，導致家人對於這份工作與受訪者 F 產生了不信任，但是最終因為長官對人不對事的態度，遭受不公平的懲處，憤而決定離職。而有別於其他受訪者發生了許多事件，受訪者 E 則是在單位裡有較多的空閒時間，去思考現在單位的作為，最後發現實際上運作的和當初從軍的理念並不符合，進而選擇離職。

有一件事情發生之後，我就覺得，真的，不要留了！…因為○○○是一個很大的地方。那有分上面跟下面，我們都住在下面。上面在施工，但是二級廠在上面。那二級廠裡面會有電腦，那施工就代表會有一些

外來的人。然後有一天早上，咦~發現那個二級廠的門被撬開了。裡面有一台電腦被搬走。摠，對!那..這件事情當然就蠻嚴重的，那國防部也都下來查。然後也報警。那重點是我們不是門沒鎖，然後被...我們是門被撬開。但是因為這件事情，我們就檢討了一個月。...期間大大小小的督導一直來、一直來、一直來、一直來。然後大家就開始一直掃地，一直環境整理，一直做一直做一直做。就會一直重複的在做這個行政事宜。很累!很累!而且，這真的是完全極限的不知道在累什麼的那個累。對!一個月，一個多月。沒有停喔~直到後來好像別營的酒駕。(A-17)

那時候想離開好像是被我們營輔罵吧，還什麼的。對啊對啊，說什麼..就是講一些比較難聽的話，或是..對啊..之類的。摠..就有些髒話什麼的都有啦。我是無所謂啦，我覺得..有必要這樣嗎?就大家，為了一個工作嘛，對。(C-18)

那時候其實離開的主因是..因為那陣子很閒嘛，然後一直思考，會發現你現在做的職業叫軍人，可是我們都沒有做跟軍人有關的事情。
(E-18)

想離職的起始點在生小孩這件事情。就不讓我回去，這是我第一個點。
(F-28)

因為這不是到一個很緊要的關頭，或是非我不可的狀況，但你卻因為你的一己之私，讓我的家人對我失去信任了。他們認為說我當這個沒有辦法照顧到家裡，這讓我開始有了念頭，再經過兩年的洗禮，我就

真的認為說也是差不多了。(F-29)

最後因為水龍頭漏水，這件事情他懲處我，兩支申誡。那我當然不服啦，但我也懶的說了，我就決定我要離開了。我的主體單位整個營下基地，某個連悍馬車維修沒有保養好，就剎車失靈去撞樹，就這件事情在他接指揮官的時候就把這個懲處降到一支申誡。當主官做成這樣(悍馬車失事)被記一支申誡，我因為水龍頭漏水被記了兩支申誡。我氣到想開兩台悍馬車去撞樹。不值得!我覺得不值得啊!(F-34)

2. 與日俱增的離職念頭

除了重大事件的發生之外，也有受訪者表示，離職的想法是與日俱增的，並不一定有發生軍紀案件，或是生活上出現狀況，而是在工作場域上的感受逐漸累積下來，最後選擇離職。

〔那在這過程當中是什麼契機，讓學長覺得…可能要有不一樣的選擇。〕

其實就是…我覺得就是不斷的…累積吧(B-19)

欸，其實你說契機。我覺得倒不如說每件事情都是一個契機。就是它慢慢累積，然後我覺得：噢~ok 大概就是這樣了。累積到一定程度我就覺得足以影響我做決定這樣。(C-17)

我那時候的契機…是…我覺得應該不是說在營部排發生了什麼事，應該是說這五年來累積的感覺。(D-9)

二、報告！我想退伍！

不論是重大事件的發生，或是與日俱增的念頭，最終受訪者們都下定決心要離職。在離職的過程當中，受訪者們會和家人討論溝通想法、也有的人會和自己比較親近的軍中同事交換意見。上級長官的部份，有的選擇逐級往上回報，有的選擇直接辦理掛號住院。同事的回應、家人得知後的態度，以及長官應對的方式不盡相同。

(一) 與同事討論離職想法

產生離職想法的時候，部分受訪者會與單位的同事進行想法上的討論，大多受訪者提出的時候心意已決。所以許多同事並沒有太過極力的慰留，也沒有向上級長官反應，多數的同事希望受訪者可以為自己做最好的選擇。

喔，有啊有啊，△△跟◆◆我都有講過啊。他們都說，知道自己要做什麼就好。(A-24)

我要進來住院前就有在跟部隊的人討論說，就是..軍中還適不適合待下去啊。我會跟我們單位的軍官啊、士官啊還有士兵，反正我都會討論，因為我跟我們單位的每個人，我不會像他們長官一樣，我覺得都像朋友一樣。(B-20)

我那時候要離開的時候我只有跟一個很好很好的朋友講，整個營區就只有他知道。他是我陸官的同學，就是譬如說我明天要去住院好了，就是我都已經安排好了，我早就行李都收好內務櫃都清空了，但是沒有人知道。(D-18)

那一陣子只要有長官來我就是情緒很低落，就臉臭臭的這樣。然後我就跟我們營部連的輔導長講：「學長我可能有打算要退伍，你這件事

情先不要跟別人講，我再思考一下。我就叫他先不要講，因為我那時候還在猶豫到底要不要退(E-43)

(二) 家人態度由反對轉為支持與接受

受訪者選擇離職之前，向家人透露退伍念頭時，大多數受訪者家屬情緒都是先從憤怒、反對，再經由受訪者溝通之下，家屬才逐漸感受到受訪者在部隊的不愉快，進而認同退伍選擇。

剛開始當然是…因為好不容易已經出社會工作了，可是聽一聽她〔媽媽〕也是說：好吧！工作環境好像不是很好。(A-25)

家人其實一點都不支持！雖然他們當初很反對你去念軍校，可是你去讀了之後畢業了，他們會覺得好像有一份穩定的收入，就他們會覺得，阿你有穩定的收入幹嘛不要(B-27)

跟家人討論過。我記得我有一次放假回家，我就跟我媽說我要退了這樣子。那他們覺得很突然，為什麼你過得好好的…因為這些事(意指軍中的不開心)我都不太會跟家人說。然後他們就會覺得怎麼這麼奇怪這樣。然後我大概跟他們講了一下，他們也說好啊那既然你當了這麼辛苦，那也就支持這樣。(C-23)

其實我家人都算支持我，他們的意思就是我自己想清楚，然後選現階段我最想要的方向，然後他們支持我這樣。訪：所以其實家裡的阻礙沒有太多。受：對！沒有太多。也沒有爭吵。(D-19-1)

我不是說我進來的主因是錢嘛，然後下部隊那三年包含學校那幾年，我把家裡的房貸都還完，然後我就跟家裡說，我也沒欠了。因為我大學也沒拿錢，反而是拿錢回家，我就說那我可以去選擇我想要走的路了吧。然後我這樣講他們就沒話講了。他們也就說看我自己，我想離開就離開。我爸他覺得當軍人很好。然後後來他也被我說服了(E-47)

〔那那個時候有跟家裡的人討論嗎?〕噢!早就希望了!〔所以家裡的人很希望你趕快離開。〕對啊，就我太太啊。一個人要顧家裡真的…而且她又是工作的人。所以他聽到我要做這個決定她也是很開心也很支持的。(F-48)

他們不知道我在幹嘛，就是外面的人對軍中的既定印象是，這個工作好啊，也不會很辛苦啊，他們不會知道，我有嘗試去解釋，喔~我有做了一個事情，就是我那時候決定要退伍的時候，我媽超級反對，然後我就跟我媽說我每天的生活他不相信，所以我每天要睡覺之前我傳一封訊息給我媽，我每天早上起來再傳一封訊息給我媽，這樣持續半年。我連續傳半年她就有點嚇到，最後她就想說我工作真的這麼辛苦，她後來就同意我退伍了。(G-43)

在訪談的過程中，研究者從受訪者的敘述裡面發現，多數受訪者家屬會有反對退伍的想法是因為他們對於軍隊工作的了解不夠。部份家屬認為，有穩定的發展管道、優渥的薪資待遇，怎麼會想要退伍？這樣的誤會實際上大多是受訪者造成的。雖然家人不瞭解軍隊工作，但普遍的受訪者在與家人分享工作時，大多秉持著「報喜不報憂」的心態，分享部隊的愉快經驗。因此，家人認為受訪者在軍隊裡是相當愉快，所以當受訪者提出退伍想法時，家屬大多是持反對態度，透過

受訪者溝通之後，家屬才能接受。

(三) 長官得知退伍想法

1. 調整職務方式慰留

有研究發現 2015 至 2017 期間，軍官退伍的人數遠超過於任官人數，2015 至 2017 年間任官人數 2,728 位，但退伍人數高達 5,733 位（嚴中漢，2017）。這一進一退之間的差距高達了 3,005 位。不論是服滿役期退伍，或是尚未服滿役期者，這中間的落差造成了部隊的軍官短缺。面臨軍官人力不足，又聽到部屬有退伍離職的想法，上級長官必定額外關切，並且想盡方法希望可以留住欲離職的軍官。部分受訪者表示，在住院前或是住院之後，許多長官會逐級約談慰留。透過受訪者的敘述，上級長官的慰留手法，幾乎如出一轍，就是運用「調整職務」為誘因，希望能夠慰留成功。而受訪者普遍的回答都認為，調整職務並沒有辦法改善他們所面臨到的問題，毅然決然地拒絕了上級長官所提出的慰留方案。

我要離開前，剛好我要被調到本部連。就是上尉缺。是…好像下禮拜一就要去本部連報到，然後我禮拜天…禮拜六就去掛號。然後去住院。然後隔天，政戰主任就來找我，說：「，★★啊如果你現在回去我們就當這件事沒發生過，你還是去本部連當上尉輔導長。佔上尉缺這樣。對啊。可是我覺得不要。」(A-23)

我住院當天處長就先叫營輔直接來醫院跟醫生講說先讓我回部隊。就是先讓我回去，處長要跟我談，我就回去。然後長官就會問你說：你為什麼要退？是工作哪邊你覺得不順啊？或者是你單位有什麼問題啊？就是都問這些嘛。或者是問我說要不要調整職務？就是長官都會講這些，可是我覺得這不是我想退的問題所在。(B-34)

其實一開始我是先跟我營輔講這樣子，然後他就說：好！你自己去跟主任講這樣子。然後我就跑去找主任，然後他也是正期的。然後他就蠻生氣的這樣子。後來他就開了一些條件，比如說：我幫你調單位試試看這樣子。還說我有什麼困擾，他要幫我解決這樣子。但是我還是跟他說：摠。這可能不是這個問題這樣。然後他就也是蠻生氣的，然後後來就是用了一些手段，好像是要刻意刁難我，讓我付出一些代價這樣。就是叫我爸爸去營區，他要跟他談談，或是做一些家庭訪問這樣。然後，跑一些程序這樣。折騰了一陣子才讓我去住院這樣。(C-22)

後來保防官打電話給我問我是不是最近心情不好，我就說有嗎？我就隨便抓個阿兵哥問說我看起來有心情不好嗎？阿兵哥說沒有啊。然後問學長說學長你的消息是哪裡來的，他就說反正就有人說你最近心情不好啊。阿，是心輔官啦不是保防官。我就回他說：是喔~~我怎麼心情不好我自己會不知道。然後學長說不管只要有什麼事情就跟他講就好了。再過一個小時，保防官打過來，「你最近是不是心情不好？我就疑惑為什麼大家都覺得我心情不好，還是我要裝一下心情不好給你們看之類的。學長就說：唉，連上那件事情你就不用苦惱了啦。我就覺得也還好啊沒有很苦惱，就覺得照著程序走完就好了。然後後來我就覺得怪怪的，因為心輔官保防官都是我們那個營部連學長的同學，我就打電話去質問他說：欸學長你是不是。我不是說那件事情不要跟別人講嗎？你幹嘛去跟別人講這件事。他就說：沒有啦大家都是關心你啊什麼什麼的。好啊我就照你們想要的順勢的離開好了。我就跟學長說那你幫我跟他們說我真的可能要退了。(E-44)

有受訪者在訪談的過程當中向研究者表示，長官經常透過調整職務的方式慰

留欲離職的人員。許多人認為，真正應該改變的是國軍整個大環境，而不是職務上的問題。但是要改變大環境太難了，不如就選擇改變自己比較容易，這是部分受訪者在訪談中所分享的感觸。

2. 慰問不慰留

也有部份上級長官得知部屬欲離職退伍，僅約談和實施慰問(住院期間)。雖然受訪者 F 的長官仍有想勸留，但是其實長官心裡也醞釀著離職的想法，只是礙於年資的部份，認為再撐一下就符合領終身俸的資格，並且以此鼓勵受訪者留下，但受訪者認為自己和他們的狀況不同，最終還是選擇了離職。

最高的長官只有政戰處長。但他就是慰問，就是關心啊這樣子。他沒有慰留我之類的，也沒有說要幫我調職之類的都沒有，就是做一個他該做的事情「慰問」。(D-20)

你說想法喔，有那時候我有跟我們營部的參謀主任講過，副營長其實也知道。但是…愛莫能助。(F-40)

會!會勸留，但他們也很想走。他們都會用這個例子：我也很想走，可是你看我還是留下來了。我就回他們：但是角色不一樣，你看你再過幾年就能領終身俸了。畢竟我們的目標不同，我還有很遠才能達到啊。
(F-46)

National Defense University

三、脫離部隊的過渡期

在離開部隊到真正能夠退伍的這段期間，多數軍官會藉由住院調整自己的身心狀態。有的受訪者住院後，長官探訪慰問頻繁導致情緒更加緊繃無法入眠。也有的人在住院之後，覺得與部隊脫離之後全身放鬆了起來。隔離了當初的壓力來

源，大多數的受訪者在住院期間，原本過勞的生理、心力交瘁的精神狀態，逐漸地慢慢修復。而在這段過渡期間，受訪者們也各自有安排，使得這段過渡期間不至於虛度光陰。

(一) 生活重心置於閱讀

部分受訪者在住院期間，日常活動置於閱讀書籍。不論是為了之後的研究所考試做準備，或者是針對自己的興趣閱讀相關書籍，透過閱讀使自己的身心較為放鬆，在住院期間也比較有生活重心。

所以說你會遇到各式各樣的人。那…基本上我都在裡面看書。所以我跟他們也沒有什麼交集。他們打桌遊啊幹嘛我也都不會去參與。我都看我的書，因為我要考試。然後…他們會…有時候他們會做直銷啊幹嘛的。(A-26)

扼…就在裡面看書啊。受：因為我蠻喜歡攝影的，所以我在裡面看蠻多相關攝影的書這樣。然後生活重心，因為我在 818 比較自由，可以用手機什麼的就是比較不會時間過得那麼漫長。但是你在三總的時候，你就是跟那些真的精神病患關在一起，那時候我會想過說，「我們好像跟他們也是差不多的。就是你跟他們相處起來，其實他們都蠻善良的。對啊，就是…那陣子會思考這一方面蠻多事情得這樣子。(C-29)

我其實在住院的時候沒有準備什麼，我在醫院做最多事情是休息跟看書，但是看書不是說什麼要考公職看書，或是要考英文看英文那種，就是看一些閒書。不是漫畫小說那樣，就各類的勵志的啊、商管的啊、心理的啊。然後其實我沒有特別規劃做什麼(D-21)

(二) 休息放鬆與經驗整合

受訪者 C、D 在住院期間並沒有對未來生活有太多的規劃，但在住院期間達到好好紓解壓力，並且整合經驗，對於受訪者 C 而言相當重要。因為工作期間每天的煩、忙、亂，使受訪者 C 每天都有種混亂的匆忙感，透過住院運用充裕的時間去回顧之前大學至服役期間的工作狀況，反思自己的心緒狀態以及工作能力，環境的改變，使受訪者先前工作所遇到的不愉快也得以解套，放鬆不少。

其實規劃這方面，說實在的我沒有。因為那時候只想離開這邊，我覺得任何一個地方都比這邊好，對啊!...我在裡面整理一下自己從大學到當兵這段時間的經歷這樣。因為你在裡面【部隊】真得沒有時間好好的靜下來思考，你一放假就想要睡覺，你一起來就要去忙。你根本沒有時間去讓你的頭腦去整理或是思考說今天怎麼會這樣。我覺得在裡面【醫院】有時間可以讓我去整理我過往過去幾個月幾年的狀況這樣。……差很多啊!最大的問題就是環境嘛，那環境換了當然就比較放鬆了啊!(C-30)

住院期間都算蠻放鬆的。因為入住之後其實就等於跟部隊所有事情脫離了，就是全部都脫離了。有鬆了一口氣的感覺啊。(D-23)

(三) 規劃未來人生

而受訪者 E、G 將住院期間當作是求職前的準備期，除了為了未來的生活工作進行規畫之外，針對退伍後要進入的行業也做了不少的準備功課，希望出院之後就可以順利的直接與外面職場做結合。

大部分都是規劃之後要做的事情吧，規劃跟運動為主。那時候是為了

working holiday 做準備，去澳洲。(E-52)

我在裡面幾乎都在看書。就在思考我的未來。…我那時候決定要退的時候我花半年去評估工作。後來我發現一定要做業務才可以，要不然我出來的薪水一定是 23k 起跳，所有業務類的車仲、房仲、直銷、靈骨塔等等，我全部都評估過，然後要看他們的制度，因為是業務所以要賣東西，所以我要研究我賣的這個東西到底對人家是有沒有幫助。那因為我是保險受惠者，我每年繳保險，如果我媽生病了之後這些理賠一定可以給我很大的保障。所以我選擇一個我也認同的東西我才賣得出去，所以我選擇保險業。那保險業又有很多家公司我又再去評估，事實上我是一個謹慎的人啦，所以那時候我已經選好我要去的地方。(G-52)

四、告別迷彩的收穫

住院期滿出院的那天，也是受訪者們正式告別軍人這個身分。另一個階段的開始，有受訪者認為好像重獲新生，也有的受訪者覺得不再有愧疚感，甚至之前因為服役關係，長年在部隊無法陪伴妻小的受訪者，此時也能彌補之前欠缺的陪伴。

(一) 心境上的轉變

重獲新生是受訪者 B 最深刻的感受，告別了軍中這塊場域，到外面求職工作後，認識各行各業不同的人，生活不再侷限於軍中的生活圈，對於受訪者 B 而言相當的快樂。而心境上有著明顯轉變的還有受訪者 E，隨著退伍之後，心中原本懷著的愧疚感也隨之消失。

我覺得退伍後真的會覺得你是一個新的人生。應該是跟我女朋友的工

作有關係吧。就是會認識到很多不一樣的人，不再是永遠是軍中那個圈子(B-38)

因為那時候離開是覺得不要浪費納稅人的錢，光這點就很有感覺，因為離開就不浪費了，光心境上就差很多。(E-51-1)

(二) 工作結合興趣獲得成就感

當員工在工作上得以發揮所長，能夠有自我實現的機會時，員工就會為了目標去克服困難，展現出極高的熱情和積極性（蕭淑華、黃聖方，2013）。雙因子理論當中，Herzberg 認為激勵因素可以使員工產生更多產能，在工作當中找尋到成就感與自我認同感，可使員工對於工作更加地投入。退伍後在外求職，受訪者 B、D 以結合自己的興趣為主，從中尋找到工作的成就感，儘管工作較為疲累或是薪水不比以往優渥，但是能夠從中得到成就感，可以自我實現發揮長才，這對受訪者 B、D 來說才是最主要的關鍵。

我覺得每個行業都有它累的地方。可是，我覺得是一個工作，你在那個工作，那個工作能不能帶給你樂趣，或者是給你成就感。就是我覺得這個才是比較重要。…我覺得工作真的要有成就感，很重要！我覺得薪水那些什麼的都還好。但如果你是只擔心薪水什麼的話，那你就繼續待在軍中也沒有什麼差。(B-40)

我出來之後就去做平面設計。平面設計是我的興趣，那其實我一直都在接觸，所以那時候退伍就剛好有機會就到設計公司去工作。(D-22)

(三) 陪伴家人的時間增多

受訪者 F 在訪談的過程當中表示，因為連隊軍官短缺的問題，退伍前他長期留守在部隊裡面。儘管有輔導長可以輪替，但輔導長為派代職，所以還有原職務需要作業，所以大多時候都是由受訪者 F 留守，經常一留就是三周。退伍後，不僅能陪伴家人的時間增加許多，能掌握自己的時間，甚至持續進修學業。

我跟輔導長兩個人對定，但是很常時候都是我在定啦，因為很多狀況時候，你不可能叫一個專業軍官班的訓練官派代輔導長，因為輔導長也會有意見。所以我有時候就是連三連四。…之後可以陪家人的時間多很多啊。妳可以自己掌握的時間多很多啊，多到你會覺得說那不然我再去讀個書好了。(F-49)

(四) 學以致用

受訪者 G 表示，擔任排長與幕僚期間，因為工作的關係所磨練出來的領導能力以及文書作業能力都比其他同事還要傑出。所以在工作之後，良好的工作能力成為上司眼中表現亮眼的員工，甚至能在短時間內於大公司裡擔任要角，這一切的成就受訪者 F 歸功於在部隊服役時，大量的業務工作，以及在連隊管理人員時所磨練出來的工作能力。

因為當排長的時候，要很能規畫人力時間安排跟分配，這是領導職的時候，然後幕僚職的時候就是把電腦文書作業的東西弄的很熟這樣子。這些東西看起來還好，但是事實上我才進保險業一年半，我就已經當上我們公司的活動長。(G-54)

小結

受訪者不論何種原因，最終選擇了離開軍隊這個工作環境。透過分享，能感受到離職後的就業與生活，心境上的轉變、壓力的釋放，對他們而言都是開啟了

新的人生。不論當初對於軍隊有百般的不諒解，隨著離職之後，時間的推移，對於軍隊的怨懟也逐漸消散，甚至有受訪者對於在軍隊服役時的訓練給予肯定。



第五章 結論與建議

在本研究的研究過程當中，所獲得的研究發現與以往針對軍人離職的實證研究有差異。本章共分為三節：第一節為研究發現、第二節為研究省思、第三節為結論與建議。

第一節 研究發現

壹、研究發現

本研究主要透過對受訪者的服役過程進行探究，了解受訪者於部隊的工作經驗與感受，探討正期軍官選擇離職的原因。據此，本研究獲得以下幾點研究發現：

一、對薪資福利的不滿

多數受訪者當初選擇軍校就讀的初衷就是考量經濟問題，此處的薪資福利不單指薪資待遇、更有受訪者認為從軍後的待遇除了較同齡者優渥之外，也較有保障。但對於近期年金改革相關議題的推動之下，部分受訪者表示從軍前所追求的穩定與福利保障，可能在中年退伍後無法取得，在保障品質不佳的狀況之下，寧可趁早離開部隊，另謀他職累積自己退伍後的資產。

「同酬不同工」也是受訪者對於薪資感到不滿的現況，正期軍官在單位背負了較多上級長官的期待，負責的任務也較其他專業軍官同仁來的艱難與繁雜，在相同薪資的給予之下，工作量的差異使得受訪者感覺到不公平。

二、對現行招募與訓練政策不滿

（一）不滿意現行募兵方式

1. 美好部隊夢的幻滅：招募人員的完美行銷，現實與預期落差過大。

為了因應國軍兵役制度的轉型，國軍各單位處心積慮的進行招募，希望能夠招募到有意從軍的社會青年，以補足部隊所流失的兵力。但募兵的手法不甚理想，待社會青年進入到所屬單位之後，赫然發現單位環境與工作項目可能與當初招募人員的說法有出入時，對於單位的不滿也會逐漸提升。招募人員的話術行銷，使

得多數從軍青年在現實與預期之間落差過大。

2. 量多勝過質精的績效式招募

對於擔任招募人員，明知道招募對象有問題，但礙於上級需要招募成效，無法針對個人進行篩選，導致部分社會青年進入部隊之後，對個人與部隊產生了一定的傷害。為了「招募人數」的數據看起來完美，對人員篩選不嚴謹的狀況之下，最後帶來的傷害所要付出的成本可能多更多。

（二）不滿意訓練政策

多數受訪者認為，軍人的本務就是要作戰，所以平時對於戰技訓練應該要加強。但是多數部隊現況，遇到上級單位督導時，連隊暫停原本的操課項目，改為實施環境打掃，或是準備其他接待長官的相關行政事宜。除了因應督導停滯原訂訓練之外，也有單位因屬性較為特殊，所以時常擔任相關展演活動的演出單位，也造成該單位耗費在訓練展演活動的時間遠過於戰技訓練，而這樣的訓練目的多數受訪者無法認同。

三、工作成就感不足

激勵因素當中的「成就感」不被滿足是多數受訪者所透露出的，無法從工作當中找尋到工作意義與成就感。許多針對軍人離職進行的實證研究，多數結果顯示，軍人在工作職場上激勵因素（內在因素）需求滿足多過於保健因素（外在因素）。其原因在於保健因素（外在因素）有較多的相關規定所規範，所以軍人在無法自主改變的狀態下，尋求激勵因素（內在因素）的需求會較高。

貳、無法滿足的保健因素

一、經濟誘因不再

壓垮正期軍官的幾項因素裡，「經濟」是多數人的共同問題。多數受訪者表示，當初選擇軍事院校就讀，就是考量到家中經濟方面的問題。選擇從軍不但薪資發展穩定，薪資以外的福利待遇也較一般公司行號來的有保障。正期軍官的法定役期較長，多數人服完法定役期已年過三十，若此時選擇向外求職，競爭力與

社會新鮮人相比較之下會有所落差，再加上軍中所學的專長並不一定能結合民間專長。若想維持原本的薪資水準，多數軍官會選擇繼續服役，直到符合領取「終身俸」為資格。但隨著年金改革的法案推行，部分受訪者認為繼續服役下去，役滿也不一定能換取到相對應的保障，再評估現實狀況，最後選擇離開軍隊另謀他職。

薪資穩定與福利待遇是多數人當初選擇從軍的考量，但是當他們的權益受到波及時，多數人會去檢視自己所擁有的薪資與福利待遇。有受訪者表示，自己評估過後認為，目前就職於國營事業的薪資發展與福利待遇不比軍官來的差，若軍隊「經濟」因素的誘因如果無法再增加的話，對於想要追求工作與薪資穩定發展的人員，可能誘因的吸引力不再。

二、組織與個人

（一）軍隊科層制的限制

軍隊的組成目的與結構有別於其他組織，軍隊為了使命令能夠遂行無礙，韋伯所提出的科層制度在此可以說是完整的體現。分層管理，層級之間彼此互相負責。科層體制的用意在於：層級管制、程序系統、依法行事、公正無私、專業分工、用人唯才、支薪用人、依年資或貢獻升遷、保障任期、資源控制、講求效率。但部隊特性的關係科層體制的體現，導致部分人員憑藉自己較資深的年資與較高階的官位，對於下級發布不近情理的命令。科層制度公正無私不講人情之特徵，容易產生沒有生氣與活力的組織氣氛，工作士氣受影響，也降低了組織效率。人員在單位內工作，也受到了層層的限制與規範。

（二）安於現狀，不願改變

部隊趨吉避凶的習慣，使多數長官在生活規定或是執行任務時都呈現陳規舊習的狀態。多數長官不喜好創新與改變，怕會多事與生事的做事態度，導致許多「傳統習慣」持續在部隊間沿襲，甚至安於現況的穩定，不願改變不合理的「常態」。使部隊當中的陋習一直存在，而位居高位的長官可能視而不見，或是有媳

婦熬成婆的概念。對於改變的想法微乎其微，這讓有熱忱想改變的年輕軍官們，會逐漸抹去他們的熱情，不願再為組織多投入一份心力。

三、保健因素的離職影響勝過激勵因素

本研究試圖結合 Herzberg 所提出的激勵－保健雙因子理論做為正期軍官離職的理論分析依據。研究者分析受訪者離職的因素時發現，造成正期軍官離職的因素很多元，受訪者裡沒有因為單一因素而離職。而每位受訪者所敘述的內容，大多符合 Herzberg 所提出的因素要項。在以往針對軍人離職所做的研究，大多是激勵因素（成就感、認同感、肯負責任、升遷、個人成長）無法被滿足而選擇離職。在本研究的資料分析當中，研究者針對研究結果有不同的看法。雖然部分受訪者在分享服役經歷的時候，曾透漏工作找不到目標，甚至覺得沒有辦法從工作獲得成就感與意義。但是這些因素其實僅增加了受訪者們對於工作的不滿意，並不是直接造成離職的關鍵因素。而日積月累下來對於工作的不滿意，直到可能相關保健因素（國軍的政策、視導方式、人際關係、薪資待遇、工作環境、地位、工作安全）無法被滿足的時候，受訪者才會下定決心選擇離職。

雖然多數研究認為員工如果對於工作有相當的成就感，對於工作的滿意度就會提高，進而增加工作產能。反之，如果激勵因素沒有辦法在工作環境上獲得滿足，那多數員工的離職傾向會增加。但是正期軍官與一般員工有很大的不同在於，正期軍官的任期年限有明文規定，而在任官期間不能選擇辭職退伍。正期軍官，即使在激勵因素當中無法滿足，但須服役的法定役期仍長，即使激勵因素無法滿足，對多數軍官的影響也只是增加工作上的不滿足，但對於導致離職的傾向較士官、士兵來的低。

第二節 研究省思

回想起這段研究過程，研究者認為最大的不足之處是進行研究的過程中，情緒容易隨著受訪者述說的情境而受影響。在聽完每位受訪者的服役經歷之後，才

發現他們也是猶豫了很久最終才選擇離職。瞭解了受訪者的經歷之後，研究者能感同身受他們的遭遇。同樣身為正期軍官的同仁們，有許多人不能夠認同透過因病停役方式離職，認為運用此種方式退伍對不起國家給予他們的栽培。研究者也曾有過類似的想法，直到研究者的同學進了醫院，透過因病停役的方式離開軍中，以及進行研究的過程中聽了受訪者們的故事之後，研究者對於運用此種管道離職的了解才更加地深入。在兵役轉型的過程當中，基層軍官的缺額短時間仍無法補足。在大量招考專業軍官班隊、大學儲備軍官團或是輔導資深士官轉任軍官的政策推行上，都是希望可以獲得更多的尉級軍官。但是這些招考進來的軍官，包含正期班隊，大多沒有部隊的實務經驗，一旦畢業任官至部隊服務後，才發現個人並不適應於部隊當中，此時卻沒有一個得宜的退場機制使這些人員退場。合宜的退場機制可以使醫療資源運用在真正需要的人員身上，而並非疾病停役的人員也可以不再遭受汙名化。

其次，研究者在邀請研究對象的時候也碰到了不少困難。因為不同軍種的工作環境與所面臨的挑戰不同，研究者原本想涵蓋三軍官校以及國防大學，希望每間學校（院）最少能有一名參與研究，但是研究者在邀請的過程中，遇上理工學院與管理學院符合訪談資格的對象直接表態：「我們都離開了，還是不要再提了比較好」。收到如此委婉地拒絕，雖然覺得可惜，但聽到那無奈的語氣，也能理解他們在部隊受到的不愉快，才會提起往事時，語氣轉為無奈。研究者同為陸軍，所以能邀請到的對象，大致上以陸階軍官為主。只是部分人員還是認為研究主題太過敏感，部隊當中，正期軍官透過因病停役的人員其實很容易被討論，在透過朋友介紹的情況下，符合資格人員與研究者素昧平生，深怕自己會被公開甚至遭受責難等等，也導致許多人員對於這樣子的訪談避之唯恐不及，或是不願意再提起過往事情。

研究的最後雖然僅有七位受訪者願意接受訪談，但是對於服役經歷的分享上可是不遺餘力，受訪者們也希望透過研究者的這份研究，能夠把現實部

隊所遭遇到的狀況讓更多人看到，或是讓上級長官看到，進而對國軍整個環境能有所改變。只是每位受訪者面臨到的問題與工作環境大不相同，所以研究者要將他們所分享的經歷，一一歸類進行資料分析的時候，著實有著相當的難度，透過和同學以及指導教授的討論之後，才能將他們所碰到的離職因素，大致歸類。只是還有比較細瑣的部分，在文字的撰寫上可能無法完美的詮釋。無法將受訪者給予的寶貴經驗，完整一字不漏地呈現，大概是研究者感到最可惜的地方。

第三節 結論與建議

壹、結論

本研究有以下三點總結：

一、刪減退俸、同酬不同工等經濟問題造成保健因素無法滿足

多數人一開始選擇就讀軍事院校的初衷在於經濟福利的保障，但進入部隊工作之後發現，薪資福利的待遇並不如自己所預期的。未來所能獲得的福利會因政策而相對減少，此時會造成現役人員的不滿意。薪資福利不應該隨著政策而隨意更動，影響層面不僅僅是退役軍人，更多的現役軍人會藉此評估退伍後的保障。無法達到自己理想中的保障時，部分人員決定趁年輕的時候離開軍隊，在外謀職。離職後在外就業，累積自己可以掌握的資產，勝過追求隨時被刪減的福利待遇。

從軍服務的目的多數人為了追求穩定的薪餉，但當遇上同酬不同工的薪資待遇時心裡不免產生不公平的感受，長期累積負向感受，也會使人員提高離職想法，另外薪餉的領取，無法滿足部隊開銷以及兼顧家庭生活時，也會使人員提高離職想法。保健因素當中的經濟因素無法被滿足時，造成人員離職欲離職的影響最大。

二、找回軍人的核心價值比招募數量更重要

國軍部隊現正面臨全募兵制所帶來人力不足的問題，各單位再努力補足兵源

的過程當中，招募人員方式運用不當，導致招募對象和軍隊組織之間產生問題。而當上級單位僅要求招募數字成效，人員素質不再考慮的範圍以內，對於國軍整體戰力素質是下降的。這與國家希望打造小而精、小而巧的優質部隊願景是有所牴觸的，對於招募對象的人員素質篩選上仍必須要有一定的基本條件設定。軍以戰為主，戰以勝為先。國軍的職責在確保國家安全，應該心無旁騖，全力投入戰訓本務。在部隊演訓、聯合作戰戰術、戰法等各方面，必須與時俱進，秉持著「為戰而訓」的要求，才能符合未來戰場作戰所需。

三、激勵因素的滿足有助建立軍人的成就感

無法從工作找到目標與熱忱，工作成就感不足是大多數受訪者所提出的感受，雖然不至於導致正期軍官直接選擇離職，但是工作的不滿意度提高，使得人員對工作產生倦怠，進而提升離職的傾向。在保健因素（外在因素）條件無法自主的狀況之下，激勵因素的滿足對於軍官提高工作滿意度是有一定的重要性。

貳、對國軍的建議

一、薪資福利的保障

根據研究資料，多數選擇軍事院校就讀的青年學子，大多考量其家中經濟因素或是未來工作的穩定性。正期軍官法定役期較長，多數軍官會將軍隊工作視為中長期的事業來經營。正期軍官服滿法定役期離開軍隊後，其年紀與社會新鮮人相比之下，在就業市場上會失去某些競爭力。因此許多人希望可以在軍隊環境中好好工作，以爭取到終生俸資格為目標。

但是年金的改革，退俸的調整，使得當初為了經濟因素從軍的正期軍官們，會去考量最現實面的問題。一旦經濟沒有獲得保障，或是評估過後認為在外求職所獲得的利益勝過軍中，為了維持生活水準，許多軍官寧可選擇趁早離開軍隊這個工作場域向外求職尋求發展。薪資福利的保障與穩定性，是多數從軍人員的需求，為了避免人員為「財」離職，對於軍官的相關福利待遇應更加以保障。

二、政策推動的適切性

國軍政策的推動或是命令的下達，對於基層單位人員有著執行上的窒礙，造成許多人員對於政策的不諒解，執行命令時又充滿問題。上級單位應該多給予指導多過於督導，現有政策或制度的不完善也應該加以改進。

近年來正期軍官因病停役的案例逐漸增加，而多數正期軍官透過因病停役的方式離職卻遭受了汙名化的待遇。目前正期軍官沒有任何一條法規同意軍官可以賠款離職，在沒有一個較為恰當的退場機制之下，法定役期未服滿，想要離開僅能透過因病停役方式。期盼未來的政策能夠給予正期軍官有個適當的退場機制，不再遭受汙名化的對待。

參、對未來研究方向的建議

一、就研究對象而言

本研究採立意取樣及滾雪球抽樣兩種方式進行，因研究者同為正期軍官，在研究者的求學與服役過程當中，有不少學長姊、同學、學弟妹因為某些因素，而選擇離開軍中。軍中組成性別以男性居多，離職比例多數為男性軍官居多，女性軍官的樣本反而較難取得。因研究者自身可運用的資源有限，且部分符合條件的離職軍官並不願意接受訪談，所以在尋找研究對象的過程當中較為困難。再加上女性正期軍官的離職比例較男性少，符合研究條件的女性軍官也會擔心身分是否會遭受討論進而曝光。在種種的困難之下，與原本預期訪談的人數有所落差，最後願意接受訪談的研究對象僅七位，而七位的性別皆為男性。建議未來可以增加女性研究對象的數量，再加上不同軍種，更能深入了解造成正期軍官離職的因素。

二、就研究方法而言

本研究目的為了解正期軍官尚未服滿法定役期離職之因素，透過質性研究中的深度訪談法，取得受訪者在部隊服役的經歷與感受，客觀的分析並且呈現受訪者離職的因素。但由於研究者本身同為正期軍官，在進行資料分析與詮釋的部分，會受到研究者主觀立場影響。建議未來研究可以採取質量並重的研究，針對現役

正期軍官與離職正期軍官進行研究，以量化的方式獲得影響現役正期軍官的離職因素，以質化的方式了解正期軍官的離職因素進行比較。再針對部分須深入探討的問題，詳細訪談，以維持研究的客觀性、全面性。



參考文獻

中文部分：

- 丁一顧、李亦欣（2017）。從雙因素激勵理論談偏鄉師資問題之改善。**臺灣教育評論月刊**，6(9)，78-81。
- 方志恆（2011）。取消薪資所得免稅政策對志願役官兵工作滿意度之調查研究-以花東地區陸軍部隊為例。國立臺東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文，台東。
- 方易商（2014）。國軍志願役軍官服役滿**20**年留退意願之探究-工作價值觀、工作滿意度與離職傾向因素。南台科技大學企業管理學系碩士論文，台南。
- 王瑤芬、洪久賢（2004）。我國觀光餐旅業員工離職傾向研究之內容分析。**觀光研究學報**，10(4)，125-143。
- 王傑明（2004）。主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究-以高科技產業員工為例。國立成功大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，台南。
- 王蕾雅（2016）。探討高科系產業從業人員之工作壓力、心理資本、工作滿意度與離職傾向的關聯性。中華大學企業管理學系碩士論文，新竹。
- 朱明謙（2001）。高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究。義守大學管理科學研究所碩士論文，高雄。
- 安豐雄、邱伯浩、張彥之、羅慶生（2002）。**軍事學導論**。台北：揚智文化。
- 余一鳴、顏志龍（2011）。道德認同對軍事社會化與道德疏離間的調節作用。**國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系教育心理學報**，43(2)，477-498。
- 汪思敏（2017）。在臺外籍教師工作滿意度與離職傾向之探討-以南部某國際學校為例。義守大學管理學院管理碩士在職專班碩士論文，高雄。
- 李志堯（2014）。整合軍事戰略與募兵制的策略規劃。**復興崗學報**，105，63-

李俊輝（2008）。內部行銷與專業承諾對離職傾向之影響。義守大學管理研究所碩士論文，高雄。

李志文（2011）。不確定感對國軍軍官留任、離職之影響－以組織承諾及危機意識為中介變數。國立暨南國際大學管理學院經營管理碩士學位學程碩士在職專班碩士論文，南投。

李孝永（2003）。國軍人員激勵偏好及工作滿意度之探討－以空軍後勤指揮部為例。[義守大學管理科學研究所](#)碩士論文，高雄。

李家瑩、方郁惠、吳柏勳（2013）。以期望理論及公平理論探討線上服務失誤補救。電子商務學報，15（3），367-388。

李森隆（2012）。角色壓力、工作壓力、工作倦怠對人員離職傾向之研究：以東部某空軍基地為例。國立東華大學企業管理學系碩士論文，花蓮。

李文瑞、王明好、許旭昇、陳詳衡（2009）。以公平理論探討薪酬制度對工作滿足之影響。2009年海峽兩岸創新與永續經營學術研討會暨2009年管理創新與科技整合學術研討會。

李政璋（2008）。父母管教方式、親子依附關係與其國中少年寂寞感之相關研究－以南區後備指揮部志願役軍人為例。中國文化大學青少年兒童福利研究所碩士在職專班碩士論文，台北。

呂慶將（2016）。領導、激勵與工作滿足對員工留任意願之影響：S公司個案探討。醒吾科技大學行銷與流通管理系所碩士論文，新北。

宋清華（1993）。女性員工離職意願之研究：以高雄市金融業為例。中山大學企業管理研究所碩士論文，高雄。

吳佳龍（2008）。後備司令部志願役政戰軍官工作壓力與離職傾向關聯性之研究。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，台北。

吳慶元（2004）。軍人父職角色主觀經驗之探討。政治作戰學校軍事社會行為科

學研究所碩士論文，台北。

吳國中（2011）。海軍艦艇軍官工作滿意度聯繫於離職傾向的關係—以海軍諾克斯級巡防艦為例。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，高雄。

吳宗翰（2016）。我國基層軍官工作滿意、工作倦怠與離職意圖關係之研究。國防大學政治作戰學院政治研究所碩士論文，台北。

吳奇軒（2014）。飛行軍官工作壓力與休閒行為其相關因素之研究—以陸軍航空特戰指揮部航空旅飛行軍官為例。國立臺灣師範大學教育學系碩士論文，台北。

林君潔（2016）。高中生選讀軍事院校緣由探究—以應用藝術學系為例。復興崗學報，109，77-98。

林韋君、鄭晉昌（2008）。台灣地區員工工作壓力來源之探討-以聯合心理諮商所服務對象為例。第十四屆企業人力資源管理實務。

林國欽、鄭賀珍、李俞麟、陳盛彬（2012）。激勵理論於職業運動選手運用之探討。嘉大體育健康休閒期刊，11(3)，214-222。

林隆儀、鍾明耀（2009）。內部行銷作為、成就動機、組織承諾與離職傾向的關係—以國軍志願役軍士官為例。文大商管學報，14(1)，75-110。

林孟蓉（2015）。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，高雄。

周昌柏、范熾文（2006）。國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究。花蓮教育大學學報，22，255-282。

洪陸訓、洪松輝、莫大華譯（1998）。專業軍人-社會與政治的描述。（原作者：Morris Janowitz）。台北：黎明文化。

洪啟方（2002）。工作滿足與員工離職傾向關係之研究。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，台北。

洪彥澄（2018）。護理人員自覺職業危害、職業倦怠與離職傾向之質性研究。國立雲林科技大學工業工程與管理系碩士論文，雲林。

秦夢群（2011）。教育行政理論與模式（初版）。台北市，五南。

高明瑞、蔡依倫（2009）。鑲嵌的社會創業歷程：制度革新觀點。創業管理研

- 究，4(4)，107-134。
- 許順旺、林瑋婷、蘇紅文（2010）。國際觀光旅館宴會廳內外場員工工作壓力、工作倦怠與離職傾向之相關研究－以社會支持為干擾變項。**商管科技季刊**，11（2），209-240。
- 陳蘭香（2014）。員工留任：激勵因素對於員工留任及離職傾向之影響。國立虎尾科技大學經營管理研究所碩士論文，雲林。
- 陳富強、方顯光、林靖祥（2007）。探討團軍主財人員工作壓力、工作滿意度、工作價值觀與組織承諾關聯性之認知。**華人前瞻研究**，3(2)，17-39。
- 陳萱黛、李珠華（2014）。以公平理論探討人力派遣員工薪酬對工作滿足之影響。**全球管理與經濟**，10(1)，126-146。
- 陳怡靖（2009）。台灣地區公私立幼稚園與托兒所教師離職異動之研究：相關變項與理論之驗證。**國民教育研究學報**，22，53-77。
- 陳秋琪（2012）。志願役軍官課稅後工作滿意度與離職傾向之研究－以中部地區後備指揮部為例。朝陽科技大學財務金融系碩士班碩士論文，台中。
- 陳東昇（2008）。空軍飛行軍官離職因素之研究。南華大學企業管理系管理科學碩士班論文，嘉義。
- 陳俊傑（2015）。二因子理論對組織承諾、工作活力與離職意圖的影響性研究－以南部電信業員工為例。南臺科技大學企業管理系人力資源管理碩士班碩士論文，台南。
- 張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈、梁亞文（2010）。醫療服務人員工作壓力源與離職意願之探討。**澄清醫護管理雜誌**，6（1），21-31。
- 張朝隆（2016）。探討雙因子理論對陸軍戰鬥部隊志願役士兵留營意願之研究。朝陽科技大學財務金融系碩士論文，台中。
- 梁成明、羅新興（2001）。國軍志願役軍官工作壓力之研究。**國防管理學報**，22（2），1-13。
- 國防部「國防部報告書」編纂委員會編（2017）。中華民國106年國防報告書。

臺北：國防部。

張舒婷（2017）。雙因子激勵理論探討觀光餐旅科系學生實習後留任意願。國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文，高雄。

張志煒（2017）。工作資源對離職傾向、員工主動行為、工作動機之影響：以國軍政策制訂單位志願役軍官人員為例。國立台北大學企業管理學系博士論文，台北。

游郁霖（2013）。從雙因子理論探討護理人員留任意願之研究-東部醫學中心為例。國立東華大學國際企業學系碩士論文，花蓮。

黃睿瑛（2017）。國軍政戰志願役專業預備軍官停役歷程之研究。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系社會工作碩士班碩士論文，台北。

黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（1997）。人力資源管理。台北：三民。

黃浩軒（2009）。心理賦權對組織承諾與離職傾向之影響：心理資本中介效果—以國軍志願役軍官為例。國防大學管理學院資源管理及決策研究所，台北。

黃信陽（2009）。從期望理論探討激勵國民小學教師之研究。國立東華大學教育行政與管理學系碩士班論文，花蓮。

黃必銓（2016）。鋼鐵業員工離職傾向之研究。國立高雄第一科技大學運籌管理系企業管理碩士班碩士論文，高雄。

黃泳睿（2013）。精粹案下政戰軍士官對工作壓力與離職傾向之研究-以陸軍中校階以下軍官為例。中華大學科技管理學系碩士班碩士論文，新竹。

黃旭男、陳怡潔（2009）。薪酬制度之公平對觀光旅館業第一線員工工作滿足與離職傾向之影響。餐旅暨家政學刊，6（4），285-306。

曾麗娟（2003）。國軍基層幹部工作壓力、因應方法與工作滿意、身心健康之研究。復興崗學報，77，107—122。

曾昌慶（2017）。非營利組織中制式化工作環境下員工的工作動機與離職因素之研究—以I組P組為例。國立交通大學管理學院科技管理學程碩士論文，

新竹。

曾繁隆（2017）。**軍職工作滿意度對留營傾向之研究：以陸軍特種作戰指揮部為例。**

萬能科技大學經營管理研究所在職專班碩士論文，桃園。

彭美惠（2017）。**激勵因子、職場友誼與離職傾向關係之研究－以藍領員工為例。**長庚大學商管專業學院碩士學位學程在職專班經營管理組碩士論文，桃園。

葉倩奴、劉念琪（2009）。工作負荷、工作家庭衝突與工作滿意度之關聯研究。「第十五屆企業人力資源管理專題實務研究成果發表論文」，國立中央大學，桃園。

葉書佑（2012）。**主管-部屬人格契合對派外人員工作效能的影響：期望理論的應用。**中原大學心理學系碩士論文，桃園。

楊洪梅（2016）。**國軍軍官精神疾病停役之敘說研究。**國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系社會工作碩士班碩士論文，台北。

楊立中、賴焜燦（2008）。以《美國退伍軍人權利法案》（GI Bill）為基礎論國軍募兵制度－運用人力資源管理策略。**國防雜誌**，23(3)，43-55。

楊一峰、陳效淳、陳清耀（2012）。台灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究：探討工作滿意度為干擾影響因素。**管理科學研究**，8（2），47-66。

楊聿慈（2002）。**保健因子、個人因素與離職傾向間關聯性研究。**中原大學企業管理研究所碩士論文，桃園。

葛堅立（2007）。**海軍兵科軍官工作生活品質與離職傾向探討。**中華大學科技管理學系碩士論文，新竹。

廖志銘（2014）。**激勵保健因子與工作價值觀對工作士氣之影響－以海巡署機動查緝隊為例。**國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文，台中。

劉北成、楊遠嬰譯（1992）。**規訓與懲罰：監獄的誕生。**（原作者：Foucault）。

台北：桂冠圖書。(原者出版年：1975)

劉和倫 (2016)。主管領導風格影響工作滿意度與離職傾向之關聯-以陸軍北部地區志願役官兵為例。元智大學管理碩士在職專班碩士論文，桃園。

劉治本、羅新興 (2003)。職業報償認知、職業地位評價與職業選擇傾向關係之研究 - 以高中(職)生選擇軍人職業為例。國防管理學報，24(2)，53-66。

劉禹承 (2014)。我國青年報考志願役士兵動機之研究。逢甲大學公共政策研究所碩士論文，台中。

劉孟翰 (2011)。警察人員保健因素、激勵因素對工作投入影響之研究。康寧大學休閒管理研究所碩士論文，台北。

蔡依倫 (2009)。急診醫師疲勞相關因素探討及其對離職意願之影響。國立台灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所碩士論文。台北。

潘淑滿 (2008)。質性研究-理論與應用。台北：心理。

錢國倫、陳怡靜、陳建丞 (2013)。工作與組織特性與求職者人格特質之交互作用對組織人才吸引力的影響。人力資源管理學報，13(1)，1-32。

蕭淑華、黃聖方 (2013)。壽險業員工之情緒智力、成就感與組織承諾之關聯性。康大學報，3，101-116。

戴久永、劉祥得、吳怡婷 (2009)。倫理氣候影響工作績效與離職意圖之研究。經營管理論叢2009第三屆管理與決策學術研討會特刊，157-173。

謝文全 (2012)。教育行政學 (四版)。台北市：高等教育。

謝聰豪 (2008)。福利制度、工作滿意度、離職傾向相關性研究-以海軍志願役士官為例。義守大學管理研究所碩士班碩士論文，高雄。

顏鴻傑 (2009)。工作鑲嵌程度與員工離職傾向之關係：以國軍志願役士官為例。中華大學行政管理學系碩士論文，新竹。

羅新興、周慧珍 (2006)。組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響：工作負荷與成就動機之干擾作用。人力資源管理學報，6(4)，67-80。

譚逸群（2008）。初探影響志願役士兵離職傾向之因素與改善人員招募機制。中華大學經營管理研究所碩士論文，新竹。

嚴中漢（2017）。軍事院校學生的報考動機與學校適應情形－以海軍軍官學校為例。義守大學管理學院管理碩士在職專班碩士論文，高雄。

英文部分：

Adams J. S.(1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*.

Blau, G. J. & M. Lunz (1998) ,“Testing The Incremental Effect Of Professional Commitment on Intent to Leave One’s Profession Beyond The Effect of External,Personal,and Work-Related Variables,”*Journal of vocational behavior*,52, 260-269.

French, J. (1962). A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health. *Journal of Social Issues*, 18: 1-47.

Herzberg, F ., Mausner, B., & Snyderman. B.(1959). *The motivation to work*. NY. : Johnson Wiley & Sons.

Hoppock,R. (1935) . *Job satisfaction*.New York: Random Harper

Ivancevich, J. M., & Matteson (1980). Occupational stress, strain and coping across the life span. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 98-108.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage

Lu, J. L. (2005). Perceived job stress of women workers in diverse manufacturing industries. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15(3), 275-285.

MacNeil, D. H. (1981) . The relationship of occupational stress to burnout. Illinois:

London House Management Press.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. N.Y. : Harper & Row.

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). *Organizational work and personal factors in employee turnover absenteeism*. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames : Iowa State University Press.

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. N.Y. : John Wiley & Sons, Inc.

Wallace, M. J. and C. H. Fay (1988), *Compensation Theory and Practice*, Boston: PWS-KENT.

網路資料：

國防部新聞稿。取自：

<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?p=74492&title=%E5%9C%8B%E9%98%B2%E6%B6%88%E6%81%AF&SelectStyle=%E6%96%B0%E8%81%9E%E7%A8%BF>
F。檢索日期：2017.10.15

Cheers雜誌-不過勞就失業/工時超時。取自：

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5005419>。檢索日期：
2017.9.15

行政院主計總處105年人力運用調查報告-平均薪資與收入。取自：

<https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=40577&ctNode=4987&mp=1>。檢索日期：
2017.11.3

國軍人才招募中心招募資訊國軍待遇。取自：

http://rdrc.mnd.gov.tw/customerweb_102/index.aspx。檢索日期：2017.11.3

98-105學年度軍事學校正期班最高最低原始級分一覽表。取自：

<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/recruit/A-left01c01.aspx>。檢索日期：2017.10.18

訪談大綱

服役期間： 年 月 日

住院期間： 年 月 日 兵科：

職務：

單位屬性：(學校?野戰?中央單位?)

第一部分：(下部隊→產生離職念頭)

1. 先分享當初選擇軍校的初衷
2. 能分享一下畢業後在部隊工作時的狀況
3. 和長官的相處狀況
4. 在工作場域上和他人的相處狀況
5. 選擇離開的契機
6. 原本的初衷和離開的契機，孰輕孰重?

第二部分：(產生離職念頭→辦理停役)

1. 有無他人發現異狀
2. 有無和他人討論
3. 念頭產生至辦理停役過程之前，有無發生什麼事情
4. 考慮選擇離職的因素有哪些

第三部分：(停役期間→停役生效)

1. 什麼樣的狀況去住院
2. 在辦理停役的這段時間當中，有無發生什麼事情
3. 分享住院時期生活上的重心為何

第四部份：(停役生效後→現在)

1. 個人於退伍後有無轉變

參與研究知情同意書

您好：

我是國防大學政治作戰學院社會工作研究所的研究生廖昱絜，感謝您參與此次「正期軍官離職之探究」的研究。為了確保您個人的權益，特擬定此同意書。若您認可這份文件的內容，麻煩於知情同意書下方的參與者簽名處簽名，以表示您同意參與本研究。特此謝忱！

此次研究是為了瞭解您在部隊的生活過程當中，面臨各項事物所帶給您的經驗與感受，透過這次訪談，能使我們更了解您在部隊的生活狀況。訪談所需時間預計為一小時，我們將以問答的方式與您進行談話，過程當中將全程錄音及摘要筆記。所有內容僅供此次研究使用，我與您皆有保密之義務，在紀錄及統整時，我們會將您的真實姓名改由化名呈現，以保護您的個人隱私，讓研究成果在不傷害您的原則下發表。

訪談過程中將會請您提供各項經驗歷程的感受與想法，其中可能會使您想起過往不愉快的事件，若您有感到不適，可於任何時間點提出暫停談話，或是決定是否回答問題，若您決定不再繼續參與此次研究，我們仍將保護您的權益不受到任何損害。

再次感謝您撥冗參與此次研究，祝福您身體健康、事事順心！

研究者簽名：_____聯絡方式 line ID：

參與者簽名：_____

日期：_____年_____月_____日

附錄三

第一節 軍旅的期待與磨合	
主軸編碼	開放性編碼
一、選擇軍旅的初衷	(一) 考量家中經濟負擔(D-1)(E-1)(E-3)(F-1)(G-1) (二) 考量工作待遇與穩定性(A-14) (C-20) (三) 個人選擇(B-1)
二、軍官養成、初試啼聲	(一)軍官養成教育 1.軍校生活適應良好(F-2)(G-4)(G-5) 2.曾想離開最終留下(D-2)(E-4) (二)破繭而出 1.初任官的滿腔熱血(A-2)(F-13)(F-14)(G-7) 2.職場上的人際關係 (1)肝膽相照的職場照應(A-1)(A-12)(B-18) (D-3)(D-5)(E-8)(E-10)(G-12) (2)起伏不定的長官情緒(C-11)(D-16)(F-38) (3)不受青睞的剛毅性格(B-10)(B-11)(B-12) (F-30)(F-32)
第二節 汗水與淚水交織出的辛酸史	
一、疲於奔命的工作卻無法獲得成就感	(一)焦頭爛額疲於奔命(A-3)(C-1)(C-8) (C-16)(G-29)(G-36) (二)單位人力不足 (A-4)(C-14)(E-35)(G-19) (三)身兼多職(F-6)(F-7)(F-26)(G-26) (四) 出身不同際遇大不同 1. 正期軍官的原罪(A-13)(D-8)(G-10) 2. 能者過勞(F-27)(G-25)(G-27)(G-25) 3. 同酬不同工(D-7)(F-10)(G-41)(G-41-1) (五) 枯燥乏味的工作 1. 工作上遍尋不著成就感與意義(A-9) (A-10)(A-11)(B-22)(B-23)(B-25)(B-35) (C-24)(C-34)(G-30) 2. 成就感的來源 (B-24)(C-3)(E-30)
二、慘澹經營的職場	(一) 資源分配不均 1.尋求資源物力維艱(B-5)(B-6)(B-7)(C-13) (F-15)(F-21) 2.資源分配的絆腳石(B-13)(B-14)(B-15) (F-22)

	(二) 難以改變的工作場域 1.部隊長官較難接受改變與創新 (1)無法改善工作環境(B-32)(C-5)(C-25)(E-31)(E-36) (2)承襲舊習，命令與制度無法與時俱進(B-31)(G-57) 2.難以置信的經歷 (1)命令無法上行下效(E-24)(E-25)(F-41-1) (2)陳規陋習的部隊(C-6) (C-28)(F-39)(G-13)
三、不認同制度與工作目的	(一)求量不求精的人才招募 1.招募方式欠佳(A-5)(A-6)(D-10-1)(D-12) 2.人員素質堪憂(D-11)(G-59) (二)不擇手段的工作目的(D-14)(E-28) (三)令人困惑的單位作為(F-5)(F-17)(F-23) (四)無法發揮效用的汰除機制(F-12)(G-33)(G-58) (五)本末倒置的部隊現況 1.因應上級督導而暫停訓練(A-7)(E-19)(E-26) 2.因應展演活動而暫停訓練(E-50) 3.訓練不紮實(E-20)(G-56)
第三節 掛冠歸去的選擇	
一、離職的導火線	(一)薪水與生活品質的失衡 1.年金改革保障不再(B-21)(B-33)(F-47) 2.陪伴家人價值 (B-41)(C-21-1) (C-26)(F-36) 3. 經濟壓力過大(F-45)(G-22)(G-24)(G-34) (G-37)(G-42) (二)下定決心的離職契機 1.重大事件 (A-17) (C-18)(E-18)(F-28)(F-29) (F-34) 2.與日俱增的離職念頭(B-19)(C-17)(D-9)
二、報告！我想退伍！	(一)與同事討論離職想法(A-24)(B-20)(D-18)(E-43) (二)家人態度由反對轉為支持與接受(A-25) (B-27)(C-23)(D-19-1)(E-47)(F-48)(G-43) (三)長官得知退伍想法 1.運用調整職務方式慰留 (A-23)(B-34)(C-22)(E-44) 2.慰問不慰留(D-20)(F-40)(F-46)

三、脫離部隊的過渡期	(一)生活重心置於閱讀(A-26)(C-29)(D-21)(G-52) (二)休息放鬆與經驗整合 (C-30)(D-23) (三)規劃未來人生(E-52)(G-52)
四、告別迷彩後的收穫	(一)心境上的轉變(B-38)(E-51-1) (二)工作結合興趣獲得成就感(B-40) (D-22) (三)陪伴家人的時間增多(F-49) (四)學以致用(G-54)

