

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Science

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

領導行為、福利制度與離職意願關係之研究—

以國軍志願役之空軍為例

A Study of Relationship Among Leadership Behavior, Welfare
System, and Willingness to Leave: The Case of Air Force's
Voluntary Military Service

蘇健偉

Jian-Wei Su

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南 華 大 學
企業管理學系管理科學碩士在職專班
碩 士 學 位 論 文

領導行為、福利制度與離職意願關係之研究—
以國軍志願役之空軍為例

A Study of Relationship Among Leadership Behavior, Welfare System, and
Willingness to Leave: The Case of Air Force's Voluntary Military Service

研究生：蘇健偉

經考試合格特此證明

口試委員：鄭文輝
褚麗娟
涂瑞德

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：郭東昇

口試日期：中華民國 108 年 06 月 18 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生蘇健偉君在本系修業2年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：蘇健偉君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：蘇健偉君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導行為、福利制度與離職意願關係之研究-以國軍志願役之空軍為例

(2)學術期刊：

本人認為蘇健偉君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：領導行為、福利制度與離職意願關係之研究-以國軍志願役之空軍為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂王崙德 簽章

中華民國108年5月25日

謝誌

本論文完成，首先要感謝指導老師涂瑞德教授，以豐富的知識學養與熱心協助，全程細心的指導與不斷的叮嚀著我，及對於我工作的體諒，使得論文得以如期完成；以及口試委員褚麗絹教授及鄭文輝教授，在口試時給予我許多專業的建議，指導我多面向的角度思考及深究論文。

再來，要感謝系主任郭東昇副教授、黃國忠教授、范惟翔副教授、袁淑芳副教授、紀信光副教授、許淑鴻助理教授、許宏誠助理教授、李承霖助理教授，在我學習過程中，不辭辛勞給予指導，個人會永遠記得老師老師們對我的要求與期許，並持續保有「終生學習」的精神與習慣。

在求學的過程中，很感謝學長姐們在我撰寫論文的期間給予我的鼓勵與協助，在碩士班的求學過程中，很感謝文鎮、天慶、宗慶、誌隆、秉諭、柏喬與嘉柏同學對我的幫助與關心，提供許多寶貴的意見。

最後，感謝讓我不斷有前進動力的家人，你們在我需要精神支持與資源時，給了我及最及時的力量與幫助，讓我在求學的過程中能無後顧之憂，並讓我信心擔負起沉重的課業，謝謝你們！

蘇健偉謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士在職專班

中華民國 108 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

107 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導行為、福利制度與離職意願關係之研究－以國軍志願役
之空軍為例

研究生：蘇健偉

指導教授：涂瑞德 博士

論文摘要內容：

本研究探討空軍志願役領導行為、福利制度及離職意願之關係，藉由問卷調查法，採用隨機便利抽樣方法的方式進行問卷調查，總共發放 256 份問卷，扣除填答不完整之問卷，回收 155 份，經整理資料後，並無無效問卷之情況，有效樣本數為 155 份問卷，有效樣本回收率為 100%。運用 SPSS 統計分析軟體，以描述性統計、信度及相關分析、迴歸分析等進行資料分析，獲得以下研究討論：(1)國軍領導行為對整體志願役官士兵離職意願無顯著相關。(2)國軍志願役官士兵知覺整體領導行為對國軍福利制度有顯著影響。(3)福利制度對志願役官士兵離職意願有顯著相關(4)年齡 35 歲以上的志願役官士兵對離職意願上有較高的顯著性。(5)學歷碩士（含）以上的志願役官士兵對離職意願上有較高顯著性。(6)服務年資 7-9 年的志願役官士兵對離職意願有顯著差異性。

關鍵詞：領導行為、福利制度、離職意願

Title of Thesis: A Study of Relationship Among Leadership Behavior, Welfare System, and Willingness to Leave: The Case of Air Force's Voluntary Military Service

Department: Master Program in Management Science Department of Business Administration College of Management

Graduate Date: June 2019

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Jian-Wei Su

Advisor: Ruey-Der Twu Ph.D.

Abstract

The purposes of this study are to discover the relationship between leadership behavior, welfare system and turnover willingness of air force volunteer soldiers. We adopt the questionnaire survey method to conduct the questionnaire research with random sampling method. In total 256 questionnaires were given, and after the deduction of incomplete questionnaires, in total 155 questionnaires were collected. After the data were arranged, there was no invalid questionnaire. Therefore, there were 155 effective questionnaires with effective response rate 100%. Descriptive statistics, reliability, correlation analysis, regression analysis as well as other methods of SPSS Statistics were used to conduct data analysis. The research issues can be shown as follows: (1) The leadership behavior of national army doesn't have significant correlation in turnover willingness of overall volunteer soldiers. (2) Overall leadership behavior of national volunteer soldiers' perception has significant impact in welfare system of national army. (3) Welfare system has significant correlation in turnover willingness of volunteer soldiers. (4) Volunteer soldiers aged more than 35 years old have comparatively higher significance in turnover willingness. (5) Volunteer

soldiers having Master' s Degree and higher educational degree have comparatively higher significance in turnover willingness. (6) Volunteer soldiers with seniority of 7-9 years have significant differences in turnover willingness.

Keywords: Leadership Behavior, Welfare System, Turnover Willingness



目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌	II
中文摘要.....	III
Abstract	IV
目錄	VI
圖目錄.....	X
表目錄.....	XI
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 待答問題.....	3
1.4 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 領導行為.....	6
2.1.1 領導的定義.....	6
2.1.2 領導理論的發展與相關研究	9
2.1.3 領導行為的相關研究.....	19
2.2 福利制度.....	20
2.2.1 軍人福利之定義.....	20
2.2.2 福利制度與人力資源之關係	21
2.2.3 我國軍人福利政策與制度之相關研究	22

2.2.4 福利制度的相關研究.....	24
2.3 離職意願.....	24
2.3.1 何謂離職意願.....	24
2.3.2 員工離職意願的影響因素.....	25
2.3.3 離職意願與離職行為的關係.....	25
2.3.4 離職意願影響因素與相關研究.....	26
2.4 領導行為與福利制度關聯性之研究.....	27
第三章 研究設計與實施.....	29
3.1 研究架構.....	29
3.2 研究假設.....	31
3.3 研究對象與取樣方法.....	31
3.3.1 研究對象.....	31
3.3.2 選擇抽樣方法.....	31
3.3.3 問卷調查概況.....	32
3.4 研究工具.....	32
3.4.1 基本資料.....	32
3.4.2 領導行為量表.....	32
3.4.3 福利制度量表.....	34
3.4.4 離職意願量表.....	36
3.5 資料處理與分析.....	37
3.5.1 敘述性統計.....	37
3.5.2 信度分析.....	37
3.5.3 單因子變異數分析.....	38

3.5.4 獨立樣本 T 檢定	38
3.5.5 皮爾森積差相關分析.....	38
3.5.6 迴歸分析.....	38
第四章 研究結果與討論.....	39
4.1 有效樣本基本資料分佈.....	39
4.1.1 性別.....	39
4.1.2 年齡.....	39
4.1.3 婚姻狀況.....	40
4.1.4 最高學歷.....	40
4.1.5 服務年資.....	40
4.1.6 目前位階.....	40
4.2 領導行為、福利制度與離職意願的差異性分析	42
4.3 相關分析.....	47
4.4 迴歸分析.....	48
4.4.1 領導行為、福利制度與離職意願之影響	48
4.4.2 領導行為因素與離職意願之影響	50
4.4.3 福利制度因素對離職意願之影響	51
第五章 結論與建議.....	53
5.1 研究結論.....	53
5.2 研究建議	54
參考文獻.....	57
一、中文部分.....	57
二、英文部分.....	61

附錄一領導行為、福利制度與離職意願對於國軍志願役之研究-以空軍為例問卷.....	63
附錄二同意書-1.....	67
附錄三同意書-2.....	68
附錄四同意書-3.....	69



圖目錄

圖 1.1 本研究流程圖	5
圖 2.1 管理方格領導型態	12
圖 2.2 日本 pm 領導類型	13
圖 2.3 生命週期論模式圖	17
圖 3.1 研究架構圖	29



表目錄

表 2.1 領導定義彙整表	7
表 2.2 阿吉裡斯的不成熟—成熟連續流	16
表 2.3 領導行為相關研究彙整表	19
表 2.4 福利制度相關研究彙整表	24
表 3.1 領導行為量表	33
表 3.2 福利制度量表	35
表 3.3 離職意願量表	36
表 4.1 有效樣本基本資料分佈	41
表 4.2 不同性別之差異性分析彙整表	42
表 4.3 不同年齡差異性之分析彙整表	43
表 4.4 不同婚姻狀況之差異分析彙整表	44
表 4.5 不同學歷之差異性分析彙整表	45
表 4.6 不同服務年資之差異性分析彙整表	46
表 4.7 不同位階之差異性分析彙整表	47
表 4.8 三個構面之相關分析	48
表 4.9 三個構面之迴歸分析	50
表 4.10 領導行為三因素之迴歸分析	51
表 4.11 福利制度三因素之迴歸分析	52
表 5.1 研究假說與實證分析結果	53

第一章 緒論

本章旨在針對本研究主題，說明研究背景與動機、研究目的及研究流程加以論述。全章共區分為三節，依序說明研究背景與動機，其次說明研究欲達成之目的，最後提出本研究之流程。

1.1 研究背景與動機

在我國實行了近半個世紀的兵役制，目前正進行重大的變革，由原先的義務役與志願役的徵募混合制，朝向全志願役募兵制改制。而且由於志願役比率逐漸提升，而形成所謂的高混合制（譚傳毅，民87）。

自從二十世紀以來，戰爭已轉為要求快速、機動、科技及資訊化的型態，傳統的武力制度已無法因應。因此，「國軍的兵力始終是隨著時代需求與戰略思維而改變，自民國38年以來，從『伺機反攻』、『攻守一體』的大型攻勢兵力，逐漸轉變為『守勢防衛』、『防衛固守』的中等規模防衛兵力。數十年來兵力規模大致呈現持續精減的趨勢，兵力結構亦從早期以陸軍部隊為主、海空軍為輔的型態，轉變為目前地面、海上、空中兵力依任務屬性均衡發展的狀況。」（國防部，民98），面對戰略環境的演變，積極遂行全面轉型，藉由組織制度、兵力結構、計畫流程、人才培育、資源分配及戰力整建等各方面的革新，建構「小而精、小而強、小而巧」的國防武力，貫徹「防衛固守、有效嚇阻」的軍事戰略構想，（國防部，民100）。國軍接連施行精實、精進、精粹案等組織再造工程，兵力員額一路從40萬人降到21.5萬人，104年本要再推動第四階段的「勇固案」，卻引發多位立委不滿。立法院國防外交委員會於2015年5月9日通過國民黨立委陳鎮湘的提案，決議國防部在向委員會提出專案報告且獲

得委員會支持前，暫緩推動「勇固案」。

如同上述，國軍一連串的執行組織變革，總員額數在大幅度精簡、單位組織簡併的情況下，任務、工作的量卻沒有因此減少，需要人力去執行的事務更是罄竹難書，加上行政作業程序冗長，單位內，人員離退頻繁，突如其來的調職與受訓，當未有人接替時，往往演變成一個人可能要肩負他人工作，在無法正常休假，而待遇並沒有因多肩負他人工作而呈比例增加，隨著時間的累積，對於國軍不信任感日漸強烈。

另外再加上部隊單位經常需要輪值戰備留守因素，家庭與工作更是無法兩方兼顧，在只能選擇一方的情況下，想當然最後被犧牲的一定是家庭，而身兼數職且工作時間的重疊下，有時無法如期完成上級交付之工作事項，遭受上級不理解的責難，日積月累後，見到外部社會工作環境，或許薪資待遇沒有理面來的多，但卻做得很開心，家庭與工作都能夠兼顧下，甘之如飴。對於106年1月22日國事會議討論之「2017年金改革方案(草案)」中的各項不確定走向，如：「1.延後請領退休金的年齡。2.降低所得替代率。3.提高年金保費率」(年金改革十大重點，民106)，導致人心惶惶看不到未來，往往服役年限屆一到，便退伍向外謀職，甚至有些軍士官幹部可能服完法定役期後，便退伍離去。

但是部隊的工作很多都是經驗傳承，舉凡：武器裝備操作、修護、作戰指揮.....等等，均非一朝一夕就可以勝任的，必須經由經年累月的訓練方可擔任部隊所賦予之工作，當人員服役年限屆期後，便退伍向外謀職，有些人員甚至服完最低年限，便退伍離職，造成人員工作經驗、知識、技術或是能力傳承產生斷層、技能熟練度不足，衍生的負面問題對國軍影響甚鉅。

1.2 研究目的

部隊是一個層級明確、高度服從與專業分工的特殊組織，建立之意義在於報衛國家，堅定國軍「為何而戰、為誰而戰」信念：「為國家生存發展而戰，為百姓安全福祉而戰」，是國軍終身信守不渝的信念；國軍是國家的軍隊，國軍一切作為，均「以憲法為根基，以民意為依歸」，國軍的角色就是「恪遵憲法、超越黨派、捍衛國家安全、鞏固民主發展」(憲法第一百三十八條)。藉由持續性的更新武器裝備，精進組織效率，與有計畫的訓練，期使人員、組織與武器裝備等各項的資源得到最佳方式的組合，爭取最大的優勢。

基於上述研究背景與動機的描述，造成志願役官士兵留營低落的原因，往往是因為長官領導方式欠佳、工作與待遇不成正比、退休機制保障的不信任、對國軍部隊期望有落差等因素。國軍各單位應確保戰力、戮力執行戰訓本務，減少教育訓練成本及人力損耗，並且留下人才做好師資培訓工作，避免影響國軍整體戰力(國防報告書，民100)。本研究主要研究目的如下：

1. 探討人員面對長官領導方式的不同，是否會影響離職意願。
2. 探討人員對於工作與薪資待遇不成正比下，是否為增加離職意願。
3. 探討人員對於退休制度的轉變，是否影響離職意願。

1.3 待答問題

根據本研究的動機與目的，本研究欲探討國軍志願役知覺領導行為、福利制度與離職意願相關因素的問題為：

1. 瞭解國軍志願役知覺領導行為、福利制度與離職意願之現況如何？
2. 驗證國軍志願役知覺領導行為、福利制度與離職意願是否因不同背

景變項而有所差異？

3. 國軍志願役知覺領導行為與福利制度的相關情形為何？
4. 國軍志願役知覺領導行為與離職的相關情形為何？
5. 國軍志願役知覺福利制度與離職的相關情形為何？

1.4 研究流程

本研究先確立研究動機與目的，蒐集相關文獻等資料，並以領導行為、福利制度及離職意願相關理論為切入基礎，加以分析歸納整理後，來建立本研究架構與研究假設。並根據學者的理論基礎來設計問卷之題目，由統計軟體進行資料的分析及彙整，最後提出結論與建議。研究流程如圖1.1所示。

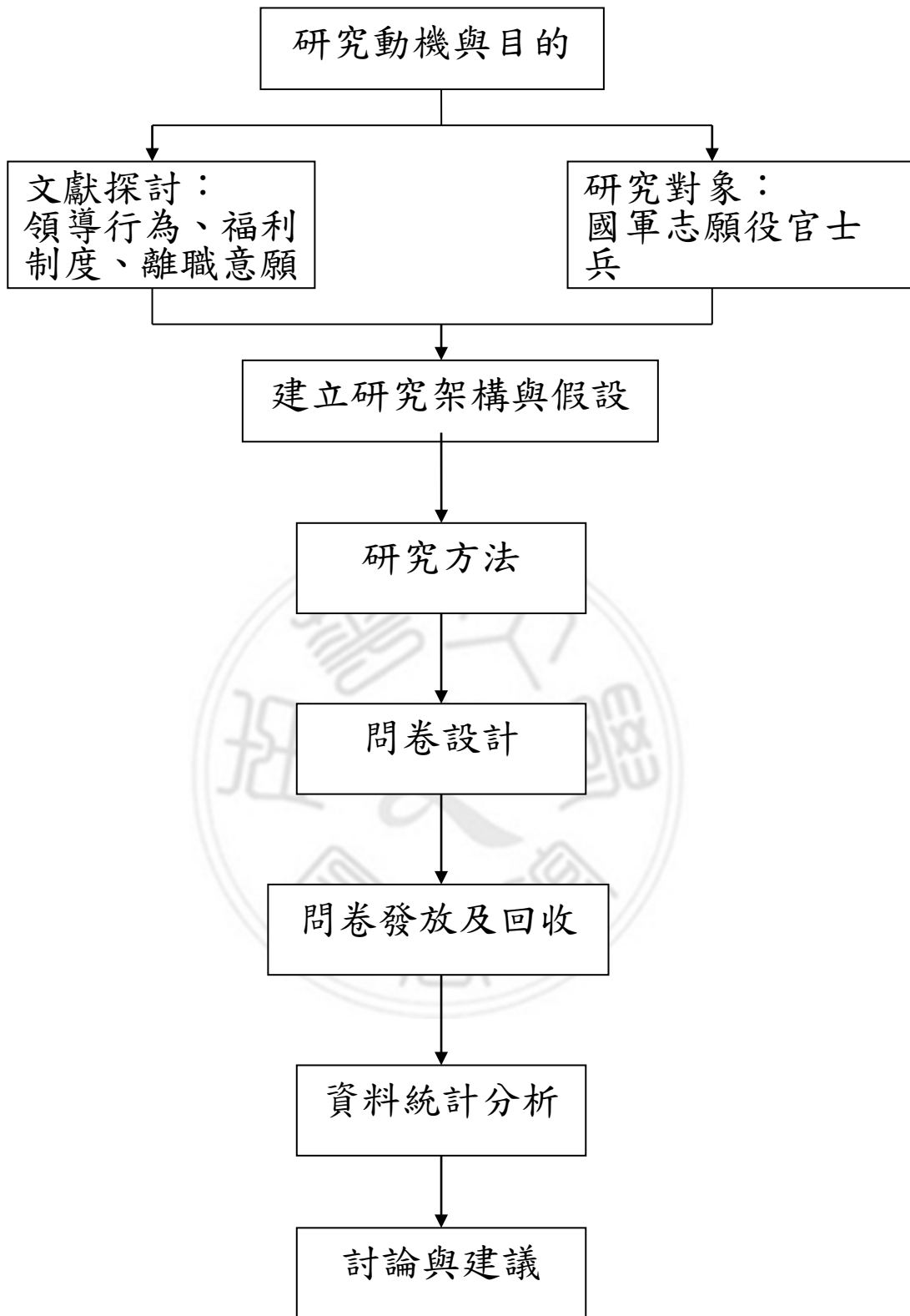


圖 1.1 本研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章共分為四節，首先第一節領導的定義及領導的發展與相關理論；第二節福利制度的定義及相關研究；第三節離職意願的解釋及離職影響因素與相關研究；最後第四節領導行為與福利制度關聯性之研究。

2.1 領導行為

本小節將依序說明領導的定義、領導相關理論的發展與相關研究。

2.1.1 領導的定義

就我國文字的字義而言，據段玉裁《說文解字注》之詮釋：「領猶治也。領，理也。皆引伸之義，謂得其首領也。」「導者引也。」可見「領導」二字含有治理引導之義。唯始於何時將領導二字連用成詞似乎未可考（羅虞村，民78）。就西洋文字的字義而言，據《牛津英語字典》（1939，1970）所註：「領導者（Leader）一字最早是在1300年出現；唯領導（Leadership）一字迨至1834年方才產生，其意義係指領導者的領導能力（Ability to Lead）。」《韋氏大辭典》則將領導解釋為獲得他人信仰、尊敬、忠誠及合作之行為（Neilson, Knott & Carhart, 1959）。

學者、實踐家與理論家對領導時常自有不同的定義（呂理福，民75），因此，各人對領導的意義也看法繽紛，見仁見智。「領導」之意義，眾說紛紜，且詮釋不一，由於論者重視程度、探討的角度與強調的重點不盡一致，至今依然是仁智互見，並且看法繽紛（黃昆輝，民78），在此彙整列舉如表 2.1：

表 2.1 領導定義彙整表

研究學者	年代	領導定義
謝文全	民 80	<p>領導（leadership）一詞就字面而言，係指「引導」（to lead）或「明示工作方向」（to show the direction）的意思，亦即引導團體成員向目標的方向邁進，期能達成共同的目標。亦即領導是在團體情境裡，藉著影響力在引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。</p>
吳清山	民 80	<p>學校行政領導乃是學校主管在學校的環境之中，試圖影響其所屬成員的行為，以達成學校特定目標的歷程。</p>
林振春與王秋絨	民 81	<p>領導是一種導向團體目標的過程，明示團體工作方向，溝通成員意見，發揮統合力量，以達成成員的滿足和團體的發展。</p>

表 2.1 領導定義彙整表(續)

研究學者	年代	領導定義
羅虞村	民 84	領導是一種影響他人使其合作，致力於完成共同目標的活動。
洪明州	民 88	領導是影響他人完成工作過程，以營造整體價值觀，讓參與者都能發揮才能，創造滿意的結果。
江明修	民 91	領導是決定組織使命或目標，促動組織人、事、物、財資源運作，以達成使命或目標，引導組織持續維持、創發組織發展活力與影響組織文化的動態歷程。
謝文全	民 96	領導是在團體情境裏，透過與成員互動發揮影響力，導引團體方向，激發士氣，同心協力齊赴團體目標的歷程。
Kellerman	1984	領導乃是某一人對團體活動的性質和方向，比其他人施用更多影響力的一種歷程。
French	1994	領導是影響他人行為朝向目標方向或未來前景的過程。

資料來源：本研究整理

由以上諸位中外學者對領導所下的定義，雖因仁智互見而看法分歧，然可以確切釐清的是：領導作用乃是領導者與被領導者之間的交互作用，而這種互動關係是發生在組織情境或團體歷程之中；領導的手段無非人格的感召、權力的運用與影響力的發揮，而領導的目的即是為了達成組織目標。因此，領導乃是在組織或團體裡，領導者與被領導者在交互作用的歷程中，領導者本其權力基礎，運用人格感召或發揮其影響力，糾合組織成員的理念、意志與情感，引導組織成員齊心努力，以達成組織目標的一種行為。

2.1.2 領導理論的發展與相關研究

「計劃、組織、領導和控制」是管理的四大職能，其中，「領導」又是一種管理活動，在此管理者透過激勵、指導、帶領等方式對下屬的行為、思想加以影響，而達成組織目標的過程，是有效管理工作不可少的一個環節。

關於領導的理論很多，隨著管理理論的發展，大智上區分四種理論學派，從早期的「特質理論」和「行為理論」，近期的「權變理論」，以及目前的「領導風格理論」。按時間順序，在 20 世紀 40 年代末，也是領導理論發展的初期，研究者主要從是領導的特質理論的研究，其核心觀點為：領導能力是天生的；從 40 年代末到 60 年代末，主要從事領導行為理論的研究，其核心觀點為：領導效能與領導行為和領導風格有關；從 60 年代末到 80 年代初期，出現「領導權變理論」，其核心觀點為：有效的領導受不同的情境所影響；從 80 年代末期至今，大量的出現領導風格理論研究，其主要觀點為：有效的領導需要注重行動、提供願景和鼓舞。各個相關理論簡要說明如下：

一、領導特質理論

早期領導理論的研究大都著重於找出傑出領導者所具備的某些共同的特性或品質上，稱為特性論或品質論。傳統的特質論認為，領導特質是天生的，Francis Galton(1869)就認為領導者的特質是天生的。在早期美國管理學家 Edwin E.Ghiselli(1963)提出了八種個性特徵和五種激勵特徵。他在其《管理者探索》中研究得出的八種個性特徵為：才智、決斷力、督察能力、自信心、適應性、性別、首創精神，五種激勵特徵為：對金錢獎勵的需求、對工作穩定的需求、成熟程度等、對指揮別人權力的需求、對自我實現的需求、對事業成就的需求等。Gibb(1969)的研究認為天才領導者應該具有 7 種特質：高超智力、善於言辭、充滿自信、心理健康、外表英俊、支配趨向、外向敏感等。後來，Stogdill(1948)等認為領導者的特質應包括 16 種特質。

近年來，又有一種「新特性論」。R.M.Stogdill(1963)把這些領導特性歸納為六類：(1) 個性特性 (2) 與工作有關的特性 (3) 智力性特性 (4) 身體性特性 (5) 社交性特性 (6) 社會背景性特性。

總括以上特性論點對領導者的特質進行研究，在當時並沒有把具有某些特質的領導命名為某種類型，後來出現了新特性論，在這些新特性論中最有名的有領袖魅力理論(House, 1976)，另外類似的有變革型領導(Bass, 1985)、願景型領導(Sashkin, 1988)等，奠定了後來領導風格理論的研究。

二、領導行為理論

行為理論研究真正開始於 19 世紀 40 年代，當時管理心理學家發現領導過程中的領導行為與他們的領導效率有密切關係。，因此，為了尋找最佳的領導行為，許多機構對此投入過大量的研究。列舉幾項較為重

要的理論如下：

(一) 管理方格理論

Blake, Mouton, Barnes and Greiner (1964) 在以往領導行為研究的基礎橫坐標為「對生產的關心程度」。兩者按程度大小各分成九等分，從而形成一個方格圖，如圖 2.1 所示。這樣，在理論上能組成 81 種不同的領導方式，在這 81 種領導方式中，可以選取 5 種典型的領導方式（圖 2.1）。

1. (1, 1)型，貧乏型管理：較少重視生產與員工，領導者做最少的事，僅維持起碼的工作要求。
2. (9, 1)型，權威型管理，只重生產，不關心員工，一切以工作達成為主，為了生產效率可以犧牲員工權益。
3. (1, 9)型，鄉村俱樂部型管理，關切員工需求，塑造一個舒適有善的工作氣氛。
4. (5, 5)型，組織人型領導，要求員工完成必要的工作，並維持滿意的工作士氣，達成組織的一般水準。
5. (9, 9)型，團隊型領導，透過團隊建立，員工認同組織，工作全力以赴，權員利害與共，同舟共濟。

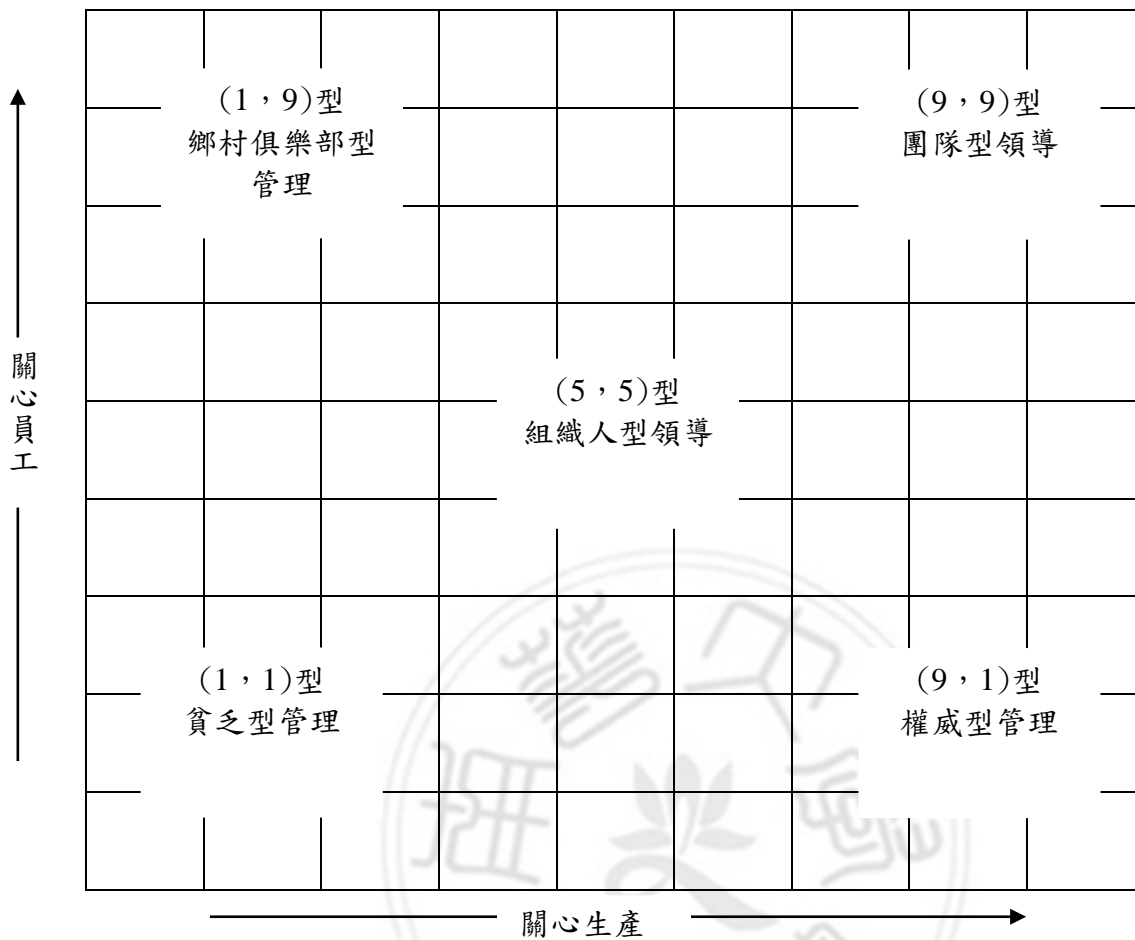


圖 2.1 管理方格領導型態

資料來源：Blake, R. R., Mouton J. S., Barmes L. B. & Greiner L. E. (1964), Breakthrough in Organization Development, Harvard Business Review, November-December, p.136.

(二) PM 理論

在 20 世紀 60 年代，日本學者三隅二不二在吸取了前人研究成果的基礎上，提出了著名的「PM 理論」。該理論是從兩個維度來分析領導行為的，認為群體具有兩種功能：一種事實現群體特定目標，即為「績效」(Performance，用 P 表示)，另一種功能則是改善群體自身的正常運作，即為「維持」(Maintain，用 M 表示)。PM 理論認為，領導者的作用在於執行這兩種團體機能。故，領導者的行為就包括這兩個因素。不論 M 因素比重多麼強，也會包含著某種程度的 P 因素，同理，不管 P 因素比重多麼強，也會包括 M 因素在其中。另外，P 和 M 兩方面都強或兩方面都弱的情形也是存在的。參考 Blake 和 Mouton(1964)管理方格圖的思想，如果以 P 為橫坐標，M 為縱坐標，併在 P 和 M 坐標中點，各一條線，就可劃分出 PM (高工作績效、高團體維繫)、P (高工作績效)、M (高團體維繫)、pm (低工作績效、低團體維繫) 四種領導類型。如圖 2.2 為日本 PM 領導類型。

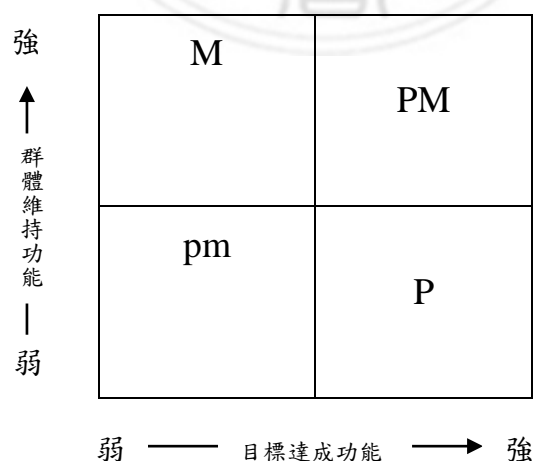


圖 2.2 日本 pm 領導類型

資料來源：凌文韜 (民 80)

我國凌文韜（民 80）研究指出，三隅在六十年代初，就著手 PM 類型的研究。1963 年進行現場研究，研究的對象範圍遍及各方面，例如：學校、礦山、鐵路、電力、醫院及地方政府等等；至 1978 年，三隅等人使用 PM 問卷對十多種職業員工進行測定，結果發現 PM 型的領導效果最好，其次為 M 型，第三則是 P 型，最差的為 pm 型。

（三）利克特的「工作中心」與「員工中心」理論

利克特的「工作中心」與「員工中心」理論又稱利克特的四種領導方式理論，1947 年以後，美國管理學家利克特（Rensis Likert）及密執安大學社會研究所人員，曾實施了一連串的領導研究，其中對象包括企業、醫院及政府各種組織機構。1961 年，他們把領導者分為兩種基本類型，即「以工作為中心」（Job—centered）的領導與「以員工為中心」（Employee—centered）的領導。

前者的特點是：任務分配結構化、嚴密監督、工作激勵、依照詳盡的規定安排；而後者的特點是：重視人員行為反應及問題。利用群體實現目標，給組織成員較大的自由選擇的範圍。因此，利克特假設了四種管理方法，以此作為研究和闡明他的領導原則。

1. 「利用—命令式」方法：主管人員發佈指示，決策中有下屬參與；主要用恐嚇和處分，有時也偶爾用獎賞去激勵人們；慣於由上而下地傳達信息，把決策權局限於最高層...等等。
2. 「溫和—命令式」方法：用獎賞和某些恐嚇及處罰的方式去鼓勵下屬；允許一些自下而上傳遞的信息；向下屬徵求一些想法與意見並允許某些決策權授予下屬，但加以嚴格的政策控制。
3. 「商議式」方法：主管人員在做決策時徵求、接受和採用下屬的建議；通常試圖去酌量利用下屬的想法與意見；運用獎賞與處罰的辦法和讓

員工參與管理的辦法來激勵下屬；由上級主管部門制定主要的政策和運用於一般情況的決定，但讓低一級的主管部門去作出具體的決定，並採用其他一些方法商量著辦事。

4. 「集體參與」方法：主管人員向下屬提出挑戰性目標並對他們能夠達到目標表示出信心；在諸如制定目標與評價目標所取得的展方面，讓群眾參與其事並給予物質獎賞；即使上下級之間的訊息暢通，使同級人員之間的訊息暢通；鼓勵各級組織作出決定，或者將他們自己與下屬合起來作為一個群體從事活動。

利克特發現，那些用「集體參與」去從事管理活動的管理人員，一般是極有成就的領導者，以此方法來管理的組織，在制定與實現目標面是最有成績的。他把這些主要歸咎於員工參與管理的程度，以及在相互支持實踐堅持的程度。

（四）阿吉裡斯的不成熟—成熟連續流

美國管理學家阿吉裡斯(Chris Argyris)的「不成熟—成熟連續流理論」，主要集中在個人與組織需求的研究。其主張有效的領導者應該幫助人們從依賴或不成熟狀態轉變到成熟狀態，如表 2.2 所示

表 2.2 阿吉裡斯的不成熟—成熟連續流

不成熟的特點	成熟的特點
被動性	能動性
依賴性	獨立性
做起事來方法少	做起事來方法多
興趣淡薄	興趣濃厚
目光短淺	目光長遠
從屬的職位	顯要的職位
缺乏自知之明	有自知之明，能自我控制

他認為，假設一個組織不為人們提供讓他們成熟起來的機會，或不提供他們作為已經成熟的個人來對待的機會，那麼人們就會變得沮喪、憂慮將會以違背組織目標的方式行事。

(五) 雷定的三維構面理論

三維構面理論(three dimensional theory)是美國管理學家雷定(William J. Reddin)以維構面理論為基礎所提出來的。他所利用的三維構面是：

1. 任務導向 (Task oriented)
2. 關係導向 (Relationships-oriented)
3. 領導效能 (Leadership effectiveness)

Reddin(1970)更進一步解釋這個度系統的重要性，他指出任務與關係是兩個獨立的因素。將上述任務與關係兩個因素之關係整理，如圖 2.3 所示：

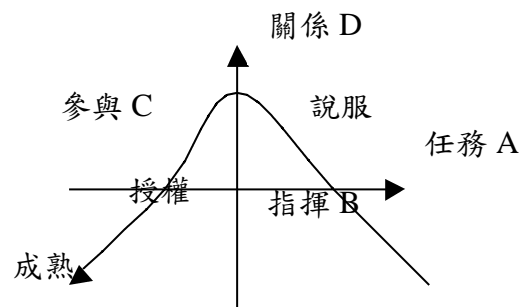


圖 2.3 生命週期論模式圖 (LBDQ 行為構面圖)

資料來源：余文，《領導心理學導論》，p. 300

綜合整理如下：

$(x, y) = (\text{任務}, \text{關係}) = (\text{關切績效}, \text{關切人員}) = (\text{A類}, \text{D類}) = (\text{事}, \text{人})$

雷定的理論主要特點在於第三構面—領導效能。他不認為上列的四種領導方式中有哪一種最具有效能，而是每一方式都有可能發生效能，也都有可能缺乏效能，因此他認為效能是另一種單獨的構面。為此，雷定分別給每一種方式兩個名稱，一個是代表有效的領導方式；另一個則是代表無效的領導方式。

雷定認為，一種領導方式是有效的或無效的，決定於當時所在的環境，如果用得了，就是有效的領導方式；如果用錯了，便是無效。這就包含環境因素對領導方式和領導效能的影響。

在生命週期理論中，成熟度被定義為有成就感，有負責任的意願和能力，有任務經驗和受過一定教育等。年齡是一個成熟的因素，但並非唯一因素。這裡所指的成熟度是指心理的成熟度，而非生理的成熟度。每個人都有一個從不成熟到逐步成熟的發展過程。在一個企業中的員工成熟度的平均水平也同樣有它的發展過程：由不成熟→初步成熟→比較成熟→成熟。在這四個階段中，領導的方式不能一成不變，而是要意隨之改變，否則將影響到領導的效果。

生命週期論認為，「高任務、高關係」的領導不一定經常有效。同樣，

「低任務、低關係」的領導也不一定經常無效，問題是要看下屬的成熟度如何而定。隨著下屬由不成熟走向成熟，領導行為應按照下列順序逐步推移：

高任務與低關係（象限四）→高任務與高關係（象限一）→高關係與低任務（象限二）→低任務與低關係（象限三）

行為曲線係指部屬成熟度水準隨著不成熟到成熟時，適當的領導行為隨著曲線而改變，領導行為與部屬成熟度水準不是直線關係而是曲線關係。圖2.3中貫穿四種領導行為的曲線，代表最可能成功的任務行為與關係行為的組合。這些組合都與下面部屬的成熟度相呼應。為了運用此一模式，可在部屬成熟度上選個點，來表示部屬執行某一工作的成熟度，然後該點垂直畫到曲線上代表領導型態的某一點，這個交叉點就代表在該特定情境中，提供最適合的任務行為和關係行為的數量。

綜而言之，領導行為曲線說明兩個概念。

1. 依部屬成熟度水準而採取適當的領導型態，應描述成四種領導行為的曲線功能。
2. 領導者應依部屬從不成熟到成熟的不同階段，而採不同的領導型態。

2.1.3 領導行為的相關研究

表 2.3 領導行為相關研究彙整表

研究者	研究主題	研究發現
陳建成 (民 85)	統一超商店長領導型態與員工離職傾向之研究	店長使用高指示、高支持、高參與的領導方式。員工對店長滿意度以及組織承諾較高。
李珍玫 (民 85)	主管領導型態、人力資源制度對百貨專櫃人員離職意願之探討	
陳聰乾 (民 88)	薪酬制度、領導型態與汽車駕駛教練離職傾向之相關研究	1. 領導型態與對員工的離職傾向有顯著影響。 2. 體恤面的得分與員工的離職傾向呈顯著負相關，而體制面則否。
王蘭 (民 88)	醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究	領導型態在不同專業領域中，其工作特性、工作滿意度、組織承諾及離職傾向會有顯著差異。
丁一倫 (民 91)	影響員工離職傾向因素之探討—以台中地區國際觀光旅館為例	離職傾向因素中「領導行為」、「工作滿足」、「組織承諾」與離職傾向呈顯著負相關
張誠仁 (民 91)	個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向關係之研究—壽險行銷人員之探討	主管人員領導風格與離職傾向亦為負相關。
藍偉峰 (民 92)	領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象	工作滿足式領導風格與離職傾向的完全中介變項，也是文化與離職傾向的部份中介變項。
王傑明 (民 93)	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—以高科技業員工為例	「關懷型」領導及「績效規範(體制)型」領導與離職傾向呈顯著的正相關。

2.2 福利制度

本小節將依序說明軍人福利之定義、福利制度與人力資源之關係、我國軍人福利政策與制度之相關研究。

2.2.1 軍人福利之定義

員工福利 (Employee Benefits) 又稱做間接薪酬 (Indirect Compensation)，為員工從工作中獲得之薪酬的一部分，其中也包括了企業提供的服務(Service)與福利(Benefit)。其中，福利為退休金、保險、休假給予等等直接的金錢價值，而服務則是康樂活動、運動設施等等無法直接以金錢衡量的項目，福利與服務之間的關係密切，卻又往往被視為相同涵義（黃英忠，黃同圳，張火燦，曹國雄及王秉鈞，民 87）。

Henderson(1985)認為，員工與家屬的生存，是企業在經營中，所受到關切的重點，只要制度上與財務上允許，企業單位應盡力運用各種措施來確保員工的生存條件。故，企業經營管理者的理念，必須兼顧員工福利與生產利潤，企業相關單位逐漸承擔改善員工工作環境與保障員工經濟，並且使員工生活品質得以提升。經由員工對工作和生活感到滿足感，增進員工合作，以鞏固和提升員工對企業的忠誠。

此外，員工福利是薪資以外的直接或間接之附加給予，這當中包含了任何形式上的報酬、利益或服務。換言之，除了「工作條件」以外，企業是照顧、吸引和激勵員工，在精神與物質生活上所提供各種的服務和福利制度，員工福利實施會隨著產業發展情況與不同的社會背景有所不同。但是，軍人的組織型態、背景、發展與運作較一般產業更為特殊，因此福利措施在制定上和其他產業有所不同，而就本身的涵義與本質是相同的，故，本研究中的福利定義為軍人藉由工作而獲得的薪酬，當中

也包括國家所提供的服務與福利，也就是國家為了照顧、吸引與激勵軍人，而在於物質與精神層面上的各項服務或福利制度。

2.2.2 福利制度與人力資源之關係

福利制度一般與激勵和獎勵息息相關。美國人力資源管理學報在 1940 年到 1950 年期間，運用各種補助的方式，促使各企業去規劃員工福利措施（龔文廣，民 87）。美國今日各企業願意花大筆費用來設計符合員工所期待的福利制度，藉以吸引優秀的人才，促進員工更為賣力的工作，或是改進工作滿意度，或是減少離職率(Denisi & Griffin, 2001)。在這願景之下，Decenzo & Robbins(2002)就提倡企業需提供某些能夠讓員工滿意的福利措施，並且該福利制度夠讓員工感到有價值的。福利措施在於吸引和人員留任部份有直接性的影響，相對也影響了人員對於組織的認同與否。總而言之，福利制度在於員工激勵、吸引與留任是有極大的幫助。

我國兵力來源除各軍事院校外，國防部自 107 年 1 月 1 日實施全面募兵之政策，其主要考量在於當前我國社會人口結構失衡，老年人口佔居多，並且面臨少子化的衝擊，在此環境之下，徵兵制勢必面臨徵招不足以滿足作戰所需要的人數窘境，然而募兵制的上路，卻與舊制度無法完全銜接，原本在部隊服役的人員，因年資期滿而陸續退伍，技術與經驗無法有效傳承及培養，並且人員招募無卓越之成果，產生人力資源上的缺乏，針對這方面，國防部為留住人才及提高招募，將福利制度列為重點，其著眼點就如 Denisi & Griffin(2001)所說，針對員工期望所制定的福利制度，將有效降低離職率發生，相對的也提高了留任率。

2.2.3 我國軍人福利政策與制度之相關研究

在軍人福利施行現況暨未來發展（蔡忠達，民 93）一文中指出，軍人福利大抵區分為：經濟安全、健康維護及福利服務。

1. 軍人健康維護包含：軍眷醫療優待、榮民（眷）就醫優待、傷殘養護安置、醫療補助、現役軍人醫療健保服務...等等。
2. 軍人經濟安全包含：軍人保險、傷亡慰問、退休撫卹、結婚（教育、生育、喪葬）補助、災害（急難）救助、各種民生優待消費...等等。
3. 軍人福利服務包含：權益保障、就業輔導、購宅補助、輔導理財貸款、自我傷害防制與適應問題協處、托育服務...等等

儘管建立了許多軍人福利政策，然而在我國軍人福利政策之研究（曾國烈，民 99）一文中指出，多數官兵對於軍人福利政策之認知稍嫌不足，綜合各項所得結論：

1. 優先完成軍人法之立法。
2. 推動軍人待遇調整。
3. 持續軍人福利條例修訂。
4. 定期檢討休閒休假及文康活動。
5. 落實服務工作、增進官兵福利，以有效提升作效率及國軍整體戰力。

另外，針對相關政策部門建議有：

1. 建構福利服務網：建立家庭服務導向之全方位服務。
2. 健康維護方面：提升醫療品質、改善服務態度。
3. 經濟安全方面：優待利率購宅、增設職務官舍。
4. 福利服務方面：建立專責服務機構與人員體系，改善托兒、退輔安養機制、就業輔導。
5. 建全的國防財務結構，維持 8.85%福利給付比率，保障福利制度健全。

6. 增加宣傳管道，使軍人福利措施制度化，保障基本權益。

在我國志願役軍人福利制度之研究（韓敬富，民 93）一文中指出，現軍人的所得內容包含薪資與福利。該研究經由國家、市場和民間社會等觀點來建立分析架構，藉以探討軍人所得在軍隊福利理論邏輯。研究中發現：

1. 在軍人福利變革中，軍人福利慢慢強調補償與外部效果，因此，軍人職務風險逐漸提升，與之連動的軍人薪資相對提升，導致國家財政負擔沉重，使的軍人恩給制的退撫制度改為儲金制度。
2. 恩給制配給制的軍眷福利措施方面，軍眷優待配給式福利漸漸減少；不同代的榮民所得定位有所不同，進而發展出雙元化的走向。對於老榮民提供恩給制配給式的就養與就醫福利。而二代榮民則是提供市場化的輔導措施，退伍軍人輔導就業，並且得到與薪資相連動的勞、健保與勞退金保障。

在軍人福利理論與制度之探討（蔡宏招，民 92）一文中提到，國防部提倡三安政策、91 年國軍人員福利草案及 91 年國防報告書中，明確制定軍人各種福利的規範。該研究藉由規範性理論得出三個面向：

1. 理論方面：以不對等理論與外部經濟的勞動關係補償理論為出發點，藉以建構軍人福利制度的基礎理論，再以此理論去評估制度的合理性。
 2. 制度方面：將軍人福利區分為經濟安全、福利服務與健康維護三方面。健康維護區分全民健康保險與軍人保健服務；福利服務區分退伍軍人就業服導與軍眷托育服務。
 3. 分別探討政策特質、制度內涵與合理性三個層面。
- 綜合所有探討的結論，針對軍人福利政策、行政與各種制度提出建議。

2.2.4 福利制度的相關研究

表 2.4 福利制度相關研究彙整表

研究者	研究主題	研究結果
湯文財 (民 91)	從志願役軍官生活滿意度探討國軍家庭福利服務措施之研究	國軍志願役的福利制度自 2002 年開始就已對軍人留營有一定影響力。
謝聰豪 (民 96)	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	1.海軍志願役士官對軍中福利制度、工作滿意度及離職傾向有顯著相關存在。 2.「福利制度之改變對工作滿意度」、「工作滿意度對離職傾向」、「福利制度對離職傾向」具有預測力。
周運帷 (民 98)	從待遇、福利評估全面募兵制之可行性。未出版碩士論文。中華大學	薪資及福利為招募主要影響因素。
王中天 (民 99)	從需求溝通滿意度探討募兵制官兵轉服或續服意願之研究	1.大多認為軍中沒有前途發展願景與束縛過多。 2.受訪者更是希望國均未來能提高薪資及福利。

2.3 離職意願

本小節將依序說何謂離職意願、員工離職意願的影響因素、離職意願與離職行為的關係、離職意願影響因素與相關研究。

2.3.1 何謂離職意願

「離職意願」是指個體在一定時期內變換其工作的可能性。

離職主要區分為主動和被動離職。被動離職主要是因退休、解雇、工傷等非自我意志導致的離職。一般而言，員工的被動離職有利於企業的發展，但主動離職往往使企業的經營發展受阻。內部人員主動離職會導致員工士氣低落，造成投資的人力資本有所損失，因此主動離職變成為治理實踐者和理論研究者關注的焦點。鑒於離職對於員工的生活、家庭和職業生涯等都有非常重大的影響，員工一般都會經過仔細考慮後，

才會選擇主動離職，所以員工在正式離職之前都多多少少會顯露出離職傾向。

2.3.2 員工離職意願的影響因素

員工離職意向的影響因素很多，但公認的最重要的兩個態度因素為「工作滿意度 (Job Satisfaction)」和「組織承諾 (Organizational Commitment)」

1. 工作滿意度：指員工對工作及與工作有關的活動所產生之一種情緒體驗。當某人有較高的工作滿意感時，這意味著他對工作有較高的評價和積極的情感。Smith 等人在實證研究的基礎上指出，工作滿足度主要構面有：工作內容、升遷、薪酬、上司、工作伙伴。
2. 組織承諾：一般是指個體認同並參與一個組織的強度。它不同於個人與組織簽訂的工作任務和職業角色方面的契約，而是一種「心理契約」。在組織承諾中，個體確定了與組織連接的程度與角度，特別是規定正式契約無法規定的職業角色以外的行為。高度組織承諾的員工對組織有著非常強的認同感和歸屬感。

2.3.3 離職意願與離職行為的關係

西方學者認為，研究離職意願要比研究實際的離職行為更有意義。

首先，員工離職與否受到很多因素的影響。布魯頓(Bluedorn 1982)、普賴斯和密爾(Price, Mueller, 1981)更是在研究中建議用離職意願代替實際的離職行為，因為實際的離職行為要受到很多外在因素的影響，比離職意願更難預測。

其次，隨著時間的不同，研究結果也會跟著改變。不同時間的組織，離職狀況也是不一樣的，研究開始的時間點不同，得出的結論也有可能不同。

再次，離職意願是離職行為發生的直接前兆。Fishbein(1967)認為，離職意願與態度、行為、願望一致，且它通常被認為是離職行為的「預測者」。秀爾和馬汀(Shore, Martin, 1989)指出離職意願是一個適合的因變數，因為它與實際的離職行為有直接關係。Bluedorn(1982)的一篇綜述收集到 23 項研究發現，離職意願和離職行為之間有著非常顯著的直接關係。Steel 和 Ovalle(1984)證明兩者的相關係數為 0.50

最後，離職意願要比實際的離職行為更好反映組織治理的實際水平。組織的員工離職意願很高，但，由於行業內失業率很高，因此組織的員工離職率表現為較低，這種的低離職率可能會掩蓋組織實際的治理水平。

2.3.4 離職意願影響因素與相關研究

本研究參考國內學者劉月琪(2011)彙整 Mobley & Griffeth 等學者之觀念，認為下列因素會影響離職行為，觀點如下：

1. 個人因素：一般而言，常用的個人因素包括(1)年齡：年紀大小與離職行為有顯著的負相關，年紀越大，離職率越低（黃筱慧，2007；辛進祥，2007）。(2)年資：年資與離職有顯著的負相關，年資越久，離職率越低（郭倍宏，2009）。(3)性別：女性的離職較男性高。(4)教育程度：教育程度與離職有正相關，教育程度越高，離職率越高（辛進祥，2007；郭倍宏，2009）。(5)家庭責任：具有配偶、子女的人離職率較低，單身者離職率較高（黃筱慧，2007；辛進祥，2007）。

2. 工作態度因素：最常用的因素是(1)工作滿足(Job atisfaction)：工作滿足可能是在研究離職行為最常被人作為研究變項的，研究發現，個人的工作滿足程度與離職行為成明顯的負相關，即工作滿足越低，離職率越高(陳勁甫、鍾武倫，2007；黃筱慧，2007；辛進祥，2007)。Herzberg之激勵模式，並區分維持因子(組織政策、工作狀況、薪資、與上司下屬的關係、個人生活、監督、安全感)與激勵因子(成討感、專業認知、責任感、晉升成長等)。維持因子只能防止不滿發生，激勵因子卻能提升工作滿意度；(2)組織承諾(Organizational Commitment)：組織承諾也常被用來作預測離職行為的變項，研究發現，組織承諾與離職行為成明顯的負相關，即組織承諾越低，離職率越高(陳勁甫、鍾武倫，2007)。
3. 工作內容因素：工作內容可以利用作業的重覆性、工作的自主性、角色的清楚性來說明工作內容，即作業的重覆性越低，離職率會越低。工作的自主性越大，離職率會越低。角色的清楚性越清楚者，離職率會越低(范華容，2007；林志丞，2010)。
4. 工作機會因素：工作機會指的是個人主觀知覺到的外在工作機會，工作機會常與離職行為呈正相關(黃筱慧，2007；辛進祥，2007)。
5. 離職意願：研究發現離職意願與離職行為呈正相關，即離職意願越高，離職率對越高，此變項是研究離職行為最有預測力的變項(Thatcher, Stepina &Boyle，2003)。

2.4 領導行為與福利制度關聯性之研究

研究結果顯示，被分為高、普通、低組合的轉換型領導行為+待遇制度知覺之組合，在對應工作不安全感時，高的組合明顯工作不安全感較

低，低的組合明顯工作不安全感較高。由此結果可得知，此二變項是具有互補效果的，此結論可從普通組中得知，普通組為低的領導與高的待遇、高的領導與低的待遇、普通領導與普通待遇所組成，而普通組的工作不安全感明顯比低組的工作不安全感來的低。也即是說，企業組織若無法在其中一項中加強，可在另一項中進行補強，可達到有效的互補作用，藉此降低整體的工作不安全感（羅偉誠，民 104）。



第三章 研究設計與實施

本研究採用量化方式進行之研究，透過問卷內容設計、對象選定及調查，並運用科學工具進行資料分析，以驗證研究假設是否成立。

3.1 研究架構

依據本文之研究動機和目的，並且以文獻探討資料為基礎，建立研究架構，如圖 3.1 所示：

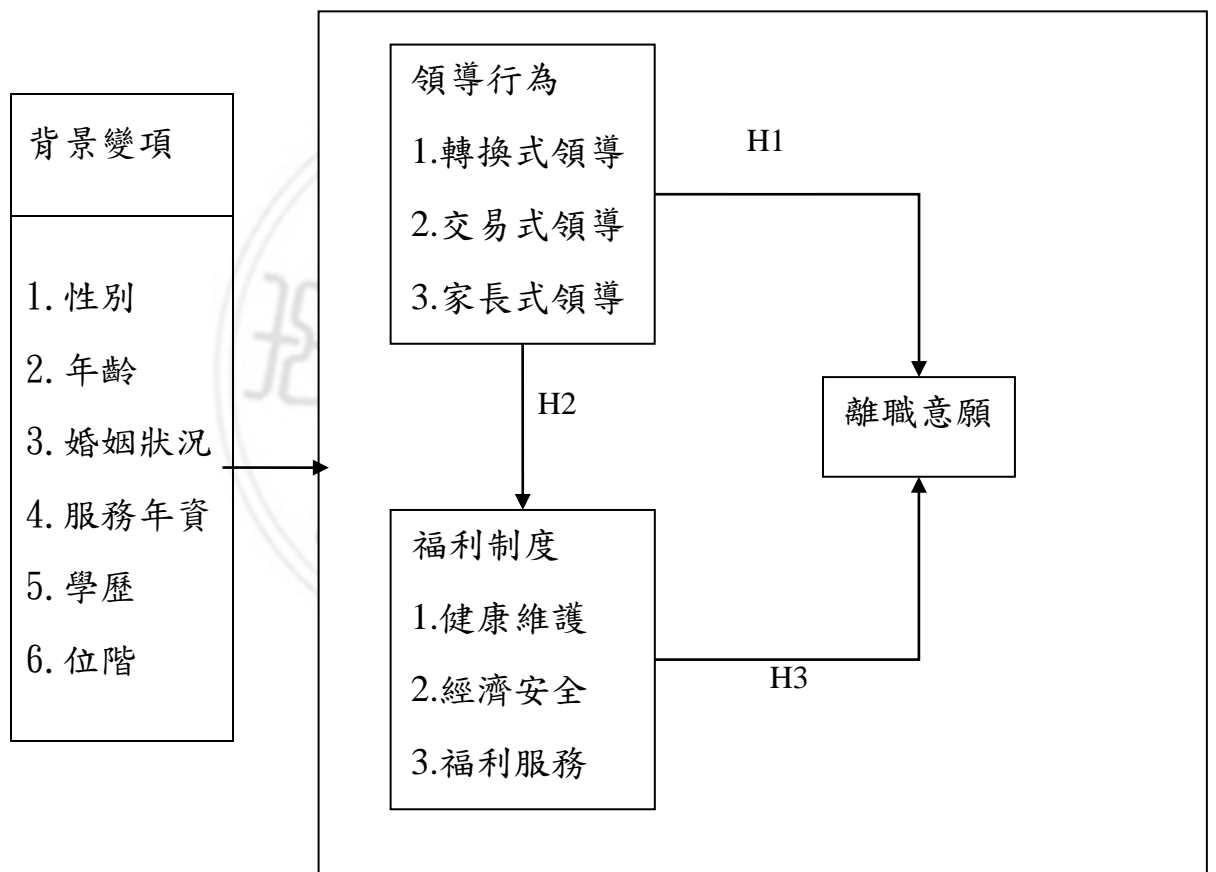


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

圖 3.1 主要說明本研究探討的是：1.受測者不同的背景變項與離職意願的關係。2.探討「領導行為」與「福利制度」對於離職意願的影響。相關說明如下：

1、背景變項

本論文探討領導行為、福利制度與離職意願對國軍志願役之研究，以空軍做為分析單位，因此分別調查服務於空軍所有單位的軍士官的背景變項進行相關分析：

- (一) 性別：區分為男、女兩個變數。
- (二) 年齡：區分為 3 年、4 年-6 年、7 年-9 年、10 年-12 年、13 年-15 年及 16 年以上等六個變數。
- (三) 婚姻狀況：區分為已婚、未婚兩個變數。
- (四) 服務年資：區分 3 年以下、4 年~6 年、7 年~9 年、10 年~12 年、13 年~15 年及 16 年以上等六個變數。
- (五) 最高學歷：區分為高中職、專科、大學及碩士以上等四個變項。
- (六) 目前位階：區分為士兵、下士、中士、上士、士官長、少尉、中尉、上尉及少校(含)以上等八個變項。

2、影響離職意願因素量表

包括領導行為與福利制度兩個構面，受測者在此量表所得的分數愈高，顯示該因素影響愈高，反之，則愈低。

3、離職意願量表

以離職意願為一個構面，受測者在該量表所得到的分數愈高，表示離職意願愈高；反之，則表示離職意願愈低。

3.2 研究假設

根據研究架構，本節提出下的研究假設：

H1：領導行為對離職意願有顯著關係。

H2：領導行為對福利制度有顯著關係。

H3：福利制度對離職意願有顯著關係。

3.3 研究對象與取樣方法

本小節將依序界定研究對象、取樣方法以及呈現問卷調查概況。

3.3.1 研究對象

本研究的對象以空軍志願役軍士官兵為調查研究之母體群，其對象階級包含了軍官(少尉、中尉、上尉及少校以上)、士官(下士、中士、上士及士官長)及士兵，單位屬性包含氣象聯隊、軍事學校、通航聯隊、防空暨飛彈指揮部及各空軍聯隊下轄單位(修補大隊、基勤大隊及部內一級單位)。

3.3.2 選擇抽樣方法

基於人力、時間與研究經費等考量，以及研究對象的職業屬性特殊，無法隨時執行紙本問卷填寫，本研究採用 Google 表單進行問卷製作，並設置填答不完整將無法進行問卷填答，藉以剔除無效問卷的產生，透過便利抽樣方式，以訊息發送問卷網址給各單位受測者，受測者收到網址並填寫完畢後，Google 系統將會進行回收並統整。

3.3.3 問卷調查概況

本研究於 107 年 12 月初開始進行問卷調查，108 年 2 月中結束問卷調查，256 份問卷，扣除填答不完整之問卷，回收 155 份，經整理資料後，並無無效問卷之情況，有效樣本數為 155 份問卷，問卷有效率為 100%。

3.4 研究工具

本研究編制之問卷，經研究者根據理論及相關參考文獻所得之結果，並且與指導教授討論後，將問卷區分為基本資料、領導行為量表、福利制度量表與離職意願量表，本研究工具敘述如下：

3.4.1 基本資料

本研究問卷在調查空軍軍士官的背景變項，包含了性別、年齡、婚姻狀況、最高學歷、服務年資與階級。

3.4.2 領導行為量表

領導行為量表，乃是研究者引用李建成(民 94)《陸軍營級主官領導型態與領導效能關係之研究：領導型態問卷》，並根據研究主題完成「領導行為量表」，總共區分 3 個層面，分別為「轉換型領導」(1-12 題)、「交易型領導」(13-22 題)、「家長式領導」(23-31 題)，共計 31 題問項，詳細列表於表 3.1 所示：

表 3.1 領導行為量表

構面	問項
轉換型領導	1、長官期望我做到的事或規定，他都能以身作則 2、長官不僅用「言教」，更以「身教」來領導、教育我們 3、通常長官會將同仁的意見認真考慮並付諸實現 4、長官能了解我的需求，並試著幫助我 5、長官會當眾表揚工作績效優良的部屬 6、長官是一位能激勵且啟發部屬的人 7、長官能清楚描繪單位發展的願景（追求的目標） 8、長官會鼓勵我們了解其他同仁的觀點，以化解歧見 9、長官會激勵相關單位群策群力，共同達成目標 10、長官會鼓勵我用新的思維去看舊有的問題 11、和長官共事，我覺得十分榮幸 12、長官會激勵我，期望我能設定較高的目標
交易型領導	13、當我表現比一般水準高時，長官會大力讚賞我 14、當我工作表現低於水準，長官會表現出不悅或責備我 15、長官經常不告訴我錯在哪裡就責備我 16、當事情發生錯誤時，即使不是我的錯，長官一樣責備我並要我負責 17、長官會提供獎勵，藉以使我為達成任務而努力 18、長官在責備我時，他會告訴我錯在哪裡 19、長官經常要我負責我無法掌控的事情 20、即便我表現的不好，長官一樣會讚美我 21、長官會尊重我個人的感受 22、就算我在工作上有不錯的表現，長官一樣會批評我

表 3.1 領導行為量表(續)

構面	問項
家長式領導	23、長官關懷我們的生活起居 24、長官除了對我照顧之外，對於我的家人也一樣關心 25、當我犯錯時，長官會給我改過的機會 26、長官不會當眾給犯錯的人難堪 27、得罪長官時，他會記恨在心且公報私仇 28、工作出紕漏時，長官會把責任推的乾乾淨淨 29、開會時，雖然經過討論，但最後仍必須照著長官的意思去做 30、工作時只要長官在場，大家的心理壓力就很大 31、長官遵照他的原則辦事，違反他的原則，我們會受到嚴厲的指責

資料來源：本研究整理

在領導行為量表的整體 Cronbach's α 係數為 0.7326(李建成，民 94)；而在本研究證實，整體的 Cronbach's α 係數為 0.890，顯示領導行為量表具有非常良好的信度。

領導行為量表共計 31 題問項均為正向題，以採用李克特(Likert)五點尺度量表計分，問項選擇以「完全不同意」為 1 分，「不太同意」為 2 分，「無意見」為 3 分，「有些同意」為 4 分，「非常同意」為 5 分。受測者在領導行為量表得分愈高，表示受測者對領導行為傾向正向感受；反之，則代表受測者對於領導行為傾向負向感受。

3.4.3 福利制度量表

福利制度量表，乃是研究者引用陶智遠(民，104)《軍人福利措施影響士官兵留營意願之分析：福利措施問卷》，並根據研究主題完成「福利制度量表」，總共區分 3 個層面，分別為「健康維護」(1-8 題)、「經濟安

全」(9-18 題)、「福利服務」(19-27 題)，共計 27 題問項，詳細列表於表 3.2 所示：

表 3.2 福利制度量表

構面	問項
健康維護	1、現役軍人就醫減免 2、軍人眷屬就醫優待 3、榮民就醫優待 4、榮民眷屬就醫優待 5、收容中心照護 6、民間醫院緊急就醫補助 7、因公負傷後停、退役之後續醫療照護 8、傷殘檢定
經濟安全	9、軍人保險 10、官兵團體意外保險 11、傷亡慰問金 12、喪葬補助費 13、災害救助 14、急難救助 15、優惠存款 16、大眾交通工具優待 17、公共娛樂場消費優待 18、法律服務及輔導訴訟
福利服務	19、申訴制度 20、自我傷害防治與問題協處 21、提供就業輔導 22、輔助購置自有住宅（老舊眷村改建，零星戶開放申請） 23、提供托兒育幼服務 24、輔導理財貸款（信用貸款及房屋貸款） 25、公餘進修 26、眷屬聯誼（營區開放或三節懇親會） 27、徵屬服務（軍友社及軍人服務站慰問或問題協處）

資料來源：本研究整理

本研究證實，在福利制度量表整體的 Cronbach's α 係數為 0.988，顯示福利制度量表具有非常良好的信度。

福利制度量表共計 27 題問項均為正向題，以採用李克特(Likert)五點尺度量表計分，問項選擇以「完全不同意」為 1 分，「不太同意」為 2 分，「無意見」為 3 分，「有些同意」為 4 分，「非常同意」為 5 分。受測者在福利制度量表得分愈高，表示受測者對福利制度傾向正向感受；反之，則代表受測者對於福利制度傾向負向感受。

3.4.4 離職意願量表

離職意願量表，乃是研究者引用程品勝(民，100)《國軍士關工作特性、工作投如與離職傾向之研究：離職傾向問卷》，並根據研究主題完成「離職意願量表」，採用 1 個層面，為「個人離職傾向」(1-6 題)，共計 6 題問項，詳細列表於表 3.3 所示：

表 3.3 離職意願量表

層面	問項
個人離職傾向	1、我會因單位管理的因素，而於役期屆滿後選擇退伍。 2、我會因為軍中制度與相關規定因素，而於役期屆滿後選擇退伍。 3、我會因目前服務單位無法發揮個人所長，而於役期屆滿後選擇 退伍。 4、我會因家庭問題，而於役期屆滿後選擇退伍。 5、我會因個人生涯規劃，而於役期屆滿後選擇退伍。 6、我會因可於民間找到工作，而於役期屆滿後選擇退伍

資料來源：本研究整理

在離職意願量表，個人離職傾向之 Cronbach's α 係數為 .838 (程品勝, 民 100); 而在本研究證實，個人離職傾向 Cronbach's α 係數為 .895，顯示離職意願量表具有非常良好的信度。

離職傾向量表共計 6 題問項均為正向題，以採用李克特(Likert)五點尺度量表計分，問項選擇以「完全不同意」為 1 分，「不太同意」為 2 分，「無意見」為 3 分，「有些同意」為 4 分，「非常同意」為 5 分。

3.5 資料處理與分析

本研究於回收問卷後，進行問卷逐一的檢視與整理，針對資料答題不完整之問卷予以刪除，以保障資料的正確性、完整性及可靠性，將檢視完畢的有效問卷賦予資料編碼、輸入電腦建檔，並採用 SPSS 20.0 版套裝軟體進行資料統計分析。本研究中所使用之統計方法分述如下：

3.5.1 敘述性統計

針對問卷受測者的基本資料，包括性別、年齡、婚姻、服務年資、最高學歷、目前位階等六部分做描述性統計。內容包含百分比之統計及次數分配，透過描述性統計所得到的平均數及標準差來瞭解離職傾向的影響情形，並作為分析本研究結果之基礎。

3.5.2 信度分析

本研究將以 SPSS 20.0 版套裝軟體進行 Cronbach's α 值係數來檢驗信度分析，藉以了解量表的可靠程度，為量表一致性的指標。

Nunnally(1978)指出 Cronbach's α 值高於 .70，具有相當良好的內部一致性。吳明隆 (民 99) 提出：「一份信度係數佳的量表，總量表的信度

係數最好達到 .80 以上，達到 .70 - .80 之間算可接受的範圍；如果是分量表，信度係數最好達到 .70 以上，在 .60 - .70 之間屬可接受的範圍」。基於本研究之問卷「影響國軍志願役離職意願因素量表」各構面信度係數須達到 .60 以上，總量表信度係數須達到 .70 以上，表示有良好的內部一致性，證明本量表可用。

3.5.3 單因子變異數分析

透過單因子變異數分析來檢驗個人變項，包括性別、年齡、婚姻、服務年資、最高學歷、目前位階等，在領導行為及福利制度等構面下，在離職意願是否有顯著差異存在。若達到顯著水準，再以雪費的事後比較(Scheffe's Posterior Comparisons)來了解各組平均數之間的差異。

3.5.4 獨立樣本 T 檢定

本研究藉「獨立樣本 T 檢定」考驗國軍志願役不同個人背景變項(性別、婚姻狀況、目前位階)在離職意願的差異情形。

3.5.5 皮爾森積差相關分析

本研究藉「皮爾森積差相關分析」來瞭解國軍志願役在領導行為、福利制度與離職意願之相關，是否有正相關、負相關或無相關。

3.5.6 迴歸分析

本研究藉迴歸分析，檢定領導行為、福利制度之各種考量因素對離職意願之關係，目的是探討自變數對依變數的影響力以及相關性，並驗證研究假設。

第四章 研究結果與討論

本章共區分六小節，第一節為有效樣本基本資料分佈，第二節為領導行為、福利制度與離職意願的差異性分析，第三節為領導行為、福利制度與離職意願的相關分析，第四節為領導行為、福利制度與離職意願的迴歸分析，第五節為領導行為、福利制度與離職意願三構面與其他相關研究者結果之比較：

4.1 有效樣本基本資料分佈

為瞭解本研究 155 位國軍志願役的基本資料分佈情況，以下分別從「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「服務年資」、「最高學歷」及「目前位階」等變項，藉由次數分配和百分比進行整理如表 4.1。

4.1.1 性別

國軍志願役性別以「男性」居多，計有 103 人，占總樣本數 66.5%，「女性」共計 52 人，占總樣本數 33.5%。

4.1.2 年齡

年齡為「23-26 歲」最多，計有 45 位，占總樣本數 29%；「27-30 歲」次之，計有 33 位，占總樣本數 21.3%；再次之是「31-34 歲」，計有 27 位，占總樣本數 17.4%；年齡介於「18-22 歲」及「35 歲以上」為最少，分別為 25 位，各占總樣本數 16.1%。顯示國軍志願役的年齡層主要集中為「23-26 歲」為最多。

4.1.3 婚姻狀況

大多數國軍志願役的婚姻狀況是「未婚」，共有 116 人，占總樣本數 74.8%；「已婚」次之，計有 39 位，占總樣本數 25.2%。

4.1.4 最高學歷

最高學歷以「高中職」為最多，計有 53 位，占總樣本數 34.2%；「大學」次之，計有 49 位，占總樣本數 31.6%；再次之是「專科」學歷，計有 42 位，占總樣本數 27.1%；最後「碩士(含)以上」為最少，計有 11 位，占總樣本數 7.1%，顯示國軍志願役普遍為高中職學歷居多。

4.1.5 服務年資

在 155 位國軍志願役中，服務年資以「4-6 年」居多，共有 43 人，占總樣本數 27.7%；「3 年以下」次之，計有 39 位，占總樣本數 25.2%；「7-9 年」再次之，計有 26 位，占總樣本數 16.8%；「10-12 年」及「16 年以上」分別計有 16 人，各占總樣本數 10.3%；服務年資在「13-15 年」最少，計有 15 位，占總樣本數 9.7%。

4.1.6 目前位階

在目前位階中，以「上士」最多，共計 38 位，占總樣本數 24.5%；「士兵」次之，計有 37 位，占總樣本數 23.9%；再次之為「中士」，共計 33 人，占總樣本數 21.3%；「士官長」共計 19 人，占總樣本數 12.3%；「下士」共計 12 人，占總樣本數 7.7%；「少校(含)以上」共計 9 人，占總樣本數 5.8%；「上尉」共計 4 人，占總樣本數 2.6%；「少尉」共計 2 人，占總樣本數 1.3%；「中尉」為最少，計有 1 人，占總樣本數 .6%。

表 4.1 有效樣本基本資料分佈

背景變項	選項別	樣本數	百分比(%)
性別	男	103	66.5
	女	52	33.5
年齡	18~22歲	25	16.1
	23~26歲	45	29.0
	27~30歲	33	21.3
	31~34歲	27	17.4
	35歲以上	25	16.1
婚姻狀況	已婚	39	25.2
	未婚	116	74.8
最高學歷	高中職	53	34.2
	專科	42	27.1
	大學	49	31.6
	碩士(含)以上	11	7.1
服務年資	3年以下	39	25.2
	4~6年	43	27.7
	7~9年	26	16.8
	10~12年	16	10.3
	13~15年	15	9.7
	16年以上	16	10.3
目前位階	士兵	37	23.9
	下士	12	7.7
	中士	33	21.3
	上士	38	24.5
	士官長	19	12.3
	少尉	2	1.3
	中尉	1	.6
	上尉	4	2.6
	少校(含)以上	9	5.8

資料來源：本研究整理

4.2 領導行為、福利制度與離職意願的差異性分析

為瞭解本研究男性與女性在「領導行為」、「福利制度」及「離職意願」等構面是否呈現有顯著差異，藉由獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析等檢定方法進行分析。

1. 男性與女性在「領導行為」、「福利制度」及「離職意願」等構面上是否呈現有顯著差異，透過獨立樣本 t 檢定之差異性分析彙整，詳如表 4.2 所示。由表 4.2 得知，「領導行為」、「福利制度」及「離職意願」等構面之 P 值皆大於 .05，表示沒有達到顯著性。

表 4.2 不同性別之差異性分析彙整表

因素構面	性別		t 值	p 值
	男性	女性		
領導行為	3.2922	3.1725	1.291	.199
福利制度	4.1733	3.9630	1.312	.192
離職意願	3.8107	3.7788	.213	.832

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

2. 國軍志願役年齡分為 18-22 歲、23-26 歲、27-30 歲、31-34 歲、35 歲以上等五個選項，因此，經由單因子變異數分析，分析不同年齡的志願役在「領導行為」、「福利制度」、「離職意願」等構面上是否呈現有顯著差異。單因子變異數分析彙整，詳如表 4.3 所示。由表 4.3 可知，「領導行為」及「福利制度」構面之 P 值皆大於 .05，表示沒有達到顯著性，「離職意願」構面之 P 值為 .01，小於 .05，顯示不同年齡在

「離職意願」上有顯著差異，事後比較顯示，35 歲以上的離職意願顯著高於 18-22 歲。

表 4.3 不同年齡差異性之分析彙整表

因素構面	年齡					F值	P值	事後比較
	18-22 歲(a)	23-26 歲(b)	27-30 歲(c)	31-34 歲(d)	35歲含 以上(e)			
領導行為	3.471	3.164	3.134	3.406	3.178	2.405	.052	NA
福利制度	4.265	3.904	4.170	4.060	4.253	.892	.470	NA
離職意願	3.480	3.692	3.697	3.950	4.286	3.456*	.010	e>a

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較

資料來源：本研究整理

3. 已婚與未婚在「領導行為」、「福利制度」、「離職意願」等構面上是否呈現有顯著差異，經由獨立樣本 t 檢定之差異性分析彙，詳整如表 4.4 所示。藉由表 4.4 得知「領導行為」、「福利制度」、「離職意願」等構面之 P 值皆大於 .05，顯示沒有達到顯著性。

表 4.4 不同婚姻狀況之差異分析彙整表

因素構面	婚姻狀況		t 值	p 值
	已婚	未婚		
領導行為	3.3466	3.2202	1.251	.213
福利制度	4.1937	4.0722	.694	.489
離職意願	3.9017	3.7658	.838	.404

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4. 由於最高學歷分成高中職、專科、大學、碩士（含）以上，因此，運用單因子變異數分析，分析不同教育程度的志願役在「領導行為」、「福利制度」、「離職意願」等構面上是否呈現有顯著差異。差異性分析彙整，詳如表 4.5 所示。由表 4.5 可知「領導行為」與「福利制度」等構面之 P 值皆大於 .05，表示沒有達到顯著性，而「離職意願」構面之 P 值為 .038，小於 .05，顯示不同學歷在「離職意願」上有顯著差異。

表 4.5 不同學歷之差異性分析彙整表

因素構面	最高學歷				F值	P值	事後比較
	高中 職(a)	專科 (b)	大學 (c)	碩士 (含)以 上(d)			
領導行為	3.317	3.232	3.196	3.263	.437	.727	NA
福利制度	4.194	4.124	4.099	3.596	1.234	.299	NA
離職意願	3.544	3.837	3.959	4.181	2.873*	.038	NA

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較

資料來源：本研究整理

5. 由於服務年資分成 3 年以下、4-6 年、7-9 年、10-12 年、13-15 年及 16 年以上，因此，運用單因子變異數分析，分析服務年資的志願役在「領導行為」、「福利制度」、「離職意願」等構面上是否呈現有顯著差異。差異性分析彙整，詳如表 4.6 所示。由表 4.6 可知「領導行為」及「福利制度」構面之 P 值大於 .05，顯示沒有達到顯著性，「離職意願」構面之 P 值 .000，小於 .001，顯示不同服務年資在「離職意願」上有顯著差異，事後比較顯示，服務年資 7-9 年的離職意願顯著高於 4-6 年。

表 4.6 不同服務年資之差異性分析彙整表

因素 構面	服務年資						F值	P值	事後 比較
	3年以 下(a)	4-6年 (b)	7-9年 (c)	10-12 年(d)	13-15 年(e)	16年 (含)以 上(f)			
領導 行為	3.318	3.175	3.197	3.322	3.384	3.189	.601	.699	NA
福利 制度	4.262	3.857	4.123	4.263	4.093	4.187	.923	.468	NA
離職 意願	3.602	3.515	4.250	3.541	4.300	4.104	4.862***	.000	c>b

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較

資料來源：本研究整理

6. 由於位階分成士兵、下士、中士、上士、士官長、少尉、中尉、上尉及少校(含)以上，然少尉、中尉及上尉單一的觀察值過少，故將刺三個位階合併成一個觀察值做分析，因此運用單因子變異數分析，分析位階的志願役在「領導行為」、「福利制度」、「離職意願」等構面上是否呈現有顯著差異。差異性分析彙整，詳如表 4.7 所示。由表 4.7 可知，「離職意願」構面之 P 值為 .037，小於 .05，顯示不同的位階在於「離職意願」上有較高的顯著性，而「領導行為」及「福利制度」構面之 P 值皆大於 .05，顯示沒有達到顯著性。

表 4.7 不同位階之差異性分析彙整表

因素構面	位階							F值	P值	事後比較
	士兵(a)	下士(b)	中士(c)	上士(d)	士官長(e)	少尉、中尉、上尉(f)	少校(含)以上(g)			
領導行為	3.369	2.862	3.207	3.134	3.262	3.543	3.430	2.060	.061	NA
福利制度	4.230	3.703	4.079	3.949	4.112	4.338	4.296	.684	.663	NA
離職意願	3.518	3.722	3.904	4.271	3.679	3.714	4.259	2.308*	.037	NA

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$ ；NA 表示不比較

資料來源：本研究整理

7. 差異性因素分析之結果

- (1) 不同的年齡層對於離職意願有很大的影響。
- (2) 不同的學歷對於離職意願有很大的影響。
- (3) 不同的服務年資對於離職意願有很大的影響。

4.3 相關分析

本研究透過皮爾森積差分析來檢測領導行為、福利制度、離職意願等構面的相關程度，分析結果發現領導行為對於福利制度呈現顯著正相關，福利制度對於離職意願呈現正相關，領導行為對於離職意願呈現顯著負相關。由表 4.8 分析結果得知，福利制度對應領導行為的線性相關係數 .418 為最高，表示福利制度對於領導行為有較強的關聯性，而是離職意願對應福利制度的線性相關係數 .159 為次高，表示離職意願對於福利制度有較強的關聯性。離職意願對應於領導行為的線性相關係數為 -.081，表示離職意願對於領導行為為不具顯著相關。相關係數分析，詳

如表 4.8 所示。

表 4.8 三個構面之相關分析

構面	領導行為	福利制度	離職意願
領導行為	1	.418**	-.081
福利制度	.418**	1	.159*
離職意願	-.081	.159*	1

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4 迴歸分析

由上述的相關分析得知，領導行為、福利制度與離職意願之相關性，因此本研究藉由研究架構圖為基礎，透過迴歸分析來探討構面間的解釋以及研究假設的驗證。進一步以迴歸分析來研究各變數間的關係，以及確定自變數和依變數是否存在顯著影響關係。

4.4.1 領導行為、福利制度與離職意願之影響

本研究分別驗證領導行為、福利制度與離職意願等構面間的直接影響效果，其分析結果，詳如表 4.9 所示。

1. 領導行為對離職意願之影響

檢測領導行為是否會直接影響離職意願，藉由表 4.11 可知，分析結果顯示領導行為對離職意願標準化 β 值為 $-.081$ ，未達顯著水準， R^2 為 $.007$ ， F 值為 1.017 ，藉由上述可知道，領導行為對離職意願不具顯

著相關。

2. 領導行為對福利制度之影響

檢測領導行為是否會直接影響福利制度，藉由表 4.11 可知，分析結果顯示領導行為對福利制度標準化 β 值為 .418，有達顯著水準， R^2 為 .175，F 值為 32.46，藉由上述可知道，領導行為對福利制度有顯著相關。

3. 福利制度對離職意願之影響

檢測福利制度是否會直接影響離職意願，藉由表 4.11 可知，分析結果顯示福利制度對離職意願標準化 β 值為 .159，有達顯著水準， R^2 為 .025，F 值為 3.989，藉由上述可知道，福利制度對離職意願有顯著相關。

4. 根據 Baron and Kenny (1986) 針對中介變數之中介效果的定義，中介效果成立之條件為：自變數與中介變數分別均與依變數存在顯著關係。研究成果只有「領導行為與福利制度」及「福利制度與離職意願」存在顯著關係，故不具中介效果。

表 4.9 三個構面之迴歸分析

構面	β 值	R^2 值	F 值
領導行為對離職意願	-.081	.007	1.017
領導行為對福利制度	.418	.175	32.46***
福利制度對離職意願	.159	.025	3.989*

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.2 領導行為因素與離職意願之影響

1. 檢測三項領導行為因素是否會直接影響離職意願，詳由表 4.10 可知，分析結果顯示領導行為之轉換式領導取向對離職意願的標準化 β 值為 -.119 未達顯著水準， R^2 為 .014，F 值為 2.196。藉由上述可以知道，轉換型領導取向對離職意願不具顯著相關。
2. 檢測三項領導行為因素是否會直接影響離職意願，詳由表 4.10 可知，分析結果顯示領導行為之交易式領導取向對離職意願的標準化 β 值為 -.037 未達顯著水準， R^2 為 .001，F 值為 .212。藉由上述可以知道，交易型領導取向對離職意願不具顯著相關。
3. 檢測三項領導行為因素是否會直接影響離職意願，詳由表 4.10 可知，分析結果顯示領導行為之家長式領導取向對離職意願的標準化 β 值為 .027 未達顯著水準， R^2 為 .001，F 值為 .113。藉由上述可以知道，家長式領導取向對離職意願不具顯著相關。
4. 轉換型領導取向對離職意願 P 值為 .140，交易型領導取向對離職意願 P 值為 .646，家長式領導取向對離職意願 P 值為 .738。顯示「轉換型

領導」、「交易型領導」及「家長式領導」取向對離職意願不具顯著性。

表 4.10 領導行為三因素之迴歸分析

構面	β 值	R^2 值	F 值
轉換型領導取向對離職意願	-.119	.014	2.196
交易型領導取向對離職意願	-.037	.001	.212
家長式領導取向對離職意願	.027	.001	.113

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.4.3 福利制度因素對離職意願之影響

1. 檢測三項福利制度因素是否會直接影響離職意願，詳由表 4.11 可知，分析結果顯示福利制度之健康維護取向對離職意願的標準化 β 值為 .131 未達顯著水準， R^2 為 .011，F 值為 2.674。藉由上述可以知道，健康維護取向對離職意願不具顯著相關。
2. 檢測三項福利制度因素是否會直接影響離職意願，詳由表 4.11 可知，分析結果顯示福利制度之經濟安全取向對離職意願的標準化 β 值為 .176 有達顯著水準， R^2 為 .031，F 值為 4.870。藉由上述可以知道，經濟安全取向對離職意願具有顯著相關。
3. 檢測三項福利制度因素是否會直接影響離職意願，詳由表 4.11 可知，分析結果顯示福利制度之福利服務取向對離職意願的標準化 β 值為 .152 未達顯著水準， R^2 為 .023，F 值為 3.641。藉由上述可以知道，福利服務取向對離職意願不具顯著相關。

4. 健康維護取向對離職意願 P 值為 .104，經濟安全取向對離職意願 P 值為 .029，福利服務取向對離職意願 P 值為 .058。顯示顯示福利制度之經濟安全因素對離職意願具有較高的顯著性。

表 4.11 福利制度三因素之迴歸分析

構面	β 值	R ² 值	F 值
健康維護取向對離職意願	.131	.011	2.674
經濟安全取向對離職意願	.176	.031	4.870*
福利服務取向對離職意願	.152	.023	3.641

註：*表示 $P < 0.05$ ；**表示 $P < 0.01$ ；***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章內容將前述研究結果整理提出研究結論，以用來提供相關單位對於瞭解領導行為、福利制度與離職意願之相關建議，以及未來研究國軍志願役離職意願相關議題者之方向，以提供國軍行政機關、教育訓練單位、志願役官士兵之參考。

5.1 研究結論

本小節經資料分析後，彙整提出研究結果與討論，及後續研究相關議題者的建議。表 5.1 為本研究假說之驗證結果。

表 5.1 研究假說與實證分析結果

假說	內容	實證分析
H1	領導行為對離職意願有顯著關係。	不成立
H2	領導行為對福利制度有顯著關係。	成立
H3	福利制度對離職意願有顯著關係。	部份成立

本研究主要目的在探討國軍志願役對領導行為、福利制度、離職意願之相關性及因果關係。經過第四章的資料分析，在本章之歸納如下：

1. (H1)國軍領導行為對整體志願役官士兵離職意願無顯著相關。
2. (H2)國軍志願役官士兵知覺整體領導行為對國軍福利制度有顯著影響。研究結果指出國軍領導行為程度越好，其志願役官士兵獲得之福利越多，兩者有高度正相關。
3. (H3)福利制度對志願役官士兵離職意願有部份顯著相關。研究結果指出福利制度項下之經濟安全構面對離職意願有顯著差異。

4. 年齡 35 歲以上的志願役官士兵對離職意願上有較高的顯著性。
5. 學歷碩士(含)以上的志願役官士兵對離職意願上有較高顯著性。
6. 服務年資 7-9 年的志願役官士兵對離職意願有顯著差異性。
7. 士官長位階對離職意願有較高的顯著性。

5.2 研究建議

本節根據研究結論，針對國軍志願役官士兵知覺領導行為、福利制度及離職意願之現況，提出相關建議，以供行政機關、各級領導幹部、志願役人員及後續研究參考。

1. 給行政機關的建議

建議行政機關在於各級預算金額編列能夠提高及增加單位專職人員編制數，減輕部隊人員因公出差之交通搭成受到侷限，甚至必須自掏腰包，整體而言，部隊因經歷不少裁撤案，然業務並未獲得精簡，導致許多單位人員兼辦與本身專長不一的行政業務，往往面臨本職工作需要做，而兼辦業務也需要顧的困境，碰到因公出差、開會、講習等事務，過程中之交通費、餐費與住宿費卻又無法得到部隊全額補貼，甚至受到侷限必須自行負擔，基層部隊除了要戮力戰備任務外，還要負擔不是自身專長的業務，長期下來，勞心勞力卻也獲得不到補貼，所以導致離職人員越來越高，檢討部隊預算內容，將編列不足與限制過多的款項例如：行政事務費、訓練經費與差旅費等，提高編列金額與降低限制，讓志願役人員因公出差減少自身花費；檢討部隊工作內容，將跟戰備無關的行政事務例如：行政、人事、後勤、訓練、通資等，交由專職人員擔任，讓國軍人員心無旁騖的發揮自我專長，以降低國軍志願役人員的離職意願。此外，根據研究顯示，福利制度會影響離職意願，故行政機關應致

力於各預算編列計畫之完整，對於計畫撰寫人員及審查，更應有完善及良好的制度。

2. 給各級領導幹部的建議

建議各級領導幹部在推動各項事務時，能夠以獎多於懲的態度面對官士兵，主動了解官士兵在於從事各項事務可能面臨的困難，已積極的態度來幫助遭受困難的官士兵解決問題。本研究結果發現國軍領導行為，確實會影響福利制度的推展，而福利制度的有無也確實會左右志願役離職意願的選擇。另外，工作資歷 7-9 年的志願役人員，因法定役期結束或是即將結束，而有較高的離職意願，各級領導幹部應抱持著適材適用的態度來培養人才，發揮人員所長。

3. 給志願役人員的建議

本研究發現結果，福利制度之經濟安全與離職意願有顯著差異，建議志願役人員對於福利制度的制定與給予應有良好的觀念，增進對部隊的認同感，抱持著多聽、多看、多做及多學習的態度來提升各項專業知識，藉此獲得自我成長，並將所學用於各項工作推展上，屆時將可解決工作上所面臨的各種困難，提高自信心，而這份成就感的獲得也讓離職的念頭打消。

4. 後續研究的建議

- (1) 本研究樣本取樣僅以空軍志願役官士兵為對象，未包含其他軍種，只能算是單一軍種的研究，所以在推論上受的限制會增加。因此建議未來研究者可以更進一步擴大研究對象，以便做廣泛且深入的研究。
- (2) 本研究果相關分析及迴歸分析數據解釋力不佳，僅顯示國軍志願役人員離職意願考慮因素，不侷限領導行為與福利制度，建議後續研

究可以加入其他議題，例如：107 年的年金改革、人員經管等議題做更深入的研究；針對回收資料進行迴歸分析結果都不顯著，顯示問卷題項無法適用各種工作性質的部隊單位，建議後續研究可以依照各部門工作性質來製作合適的問卷題項，藉以增加調查數據之準確性。

- (3) 本研究主要以問卷調查法進行研究，建議後續研究相關議題時，以訪談方式做資料收集，藉由面對面訪談，可以收集到真實且更為廣泛面向的志願役人員真實想法，以供行政機關與各級領導幹部了解志願役人員的心聲與需求，給予協助，使的部隊運作更加完善。



參考文獻

一、中文部分

1. 丁一倫 (民91), 影響員工離職傾向因素之探討—以台中地區國際觀光旅館為例, 朝陽科技大學休閒事業管理研究所碩士論文, 未出版, 台中。
2. 三隅二不二原著 (民80), 領導行為科學 (劉允之、王南、文寶忠譯), 北京: 光明日報出版社。
3. 牛津英語字典 (民59), 台北市, 牛津大學出版社。
4. 王中天 (民99), 從需求溝通滿意度探討募兵制官兵轉服或續服意願之研究, 中山大學公共事務管理研究所碩士論文, 未出版, 高雄市。
5. 王傑明 (民93), 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—以高科技業員工為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台南。
6. 王蘭 (民88), 醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究, 高雄醫學大學公共衛生研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
7. 江明修 (民91), 非營利管理, 台北: 智勝出版社。
8. 吳清山 (民80), 教育發展研究, 台北市: 元照。
9. 呂理福 (民75), 看生物想人生, 台北: 九州圖書公司。
10. 李建成 (民94), 陸軍營級主官領導型態與領導效能關係之研究, 國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文, 未出版, 高雄。
11. 李珍玫 (民85), 主管領導型態、人力資源制度對百貨專櫃人員離職意願之探討, 靜宜大學管理科學系研究所碩士論文, 未出版, 台中。
12. 周運帷 (民98), 從待遇、福利評估全面募兵制之可行性, 中華大學行政管理學系所碩士論文, 未出版, 新竹市。

13. 林振春與王秋絨（民81），團體輔導工作，台北：師大書苑。
14. 洪明州（民88），管理-個案、理論、辯證，台北：華彩軟體股份有限公司。
15. 凌文韜（民80），中國人的領導與行為，收錄於《中國人、中國心—人格與社會篇》，楊中芳、高尚仁主編，台北市：遠流出版公司，409-448頁。
16. 國防部（民100），四年期國防總檢討，台北市：國防部。
17. 國防部（民100），國防報告書，台北市：國防部
18. 國防部（民98），四年期國防總檢討，台北市：國防部。
19. 張誠仁（民91），個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向關係之研究—壽險行銷人員之探討，逢甲大學保險學研究所碩士論文，未出版，台中。
20. 陳建成（民85），統一超商商店長領導型態與員工離職傾向之研究，國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義。
21. 陳聰乾（民88），薪酬制度、領導型態與汽車駕駛教練離職傾向之相關研究，東海大學工業工程研究所碩士論文，未出版，台中。
22. 陶智遠（民104），軍人福利措施影響士官兵留營意願之分析，國防大學政治作戰學員心理及社會工作學系碩士論文，未出版，桃園。
23. 傅靜譯，Chris, A.等原著(民 90)，有效溝通，台北：天下遠見出版。。
24. 曾國烈（民99），我國軍人福利政策之研究，中國文化大學政治學研究所在職專班碩士論文，未出版，台北市：。
25. 湯文財（民91），從志願役軍官生活滿意度探討國軍家庭福利服務措施之研究，未出版，政治作戰學校碩士論文，台北市。
26. 程品勝（民90），國軍士官工作特性、工作投入與離職傾向之研究，

- 國立高雄應用科技大學人力資源發展系(所)碩士論文，未出版，高雄。
27. 黃昆輝（民78），教育行政學，台北：東華。
28. 黃英忠、黃同圳、張火燦、曹國雄及王秉鈞(民87)，人力資源管理，台北：華泰書局。
29. 劉月琪（民90），澎湖護理人員職家衝突對離職傾向知影響-以主管支持知覺為干擾變項，國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所碩士論文，未出版，澎湖。
30. 蔡宏昭（民92），軍人福利理論與制度之探討，華岡社科學報，第17期，23-42頁。
31. 蔡忠達（民93），軍人福利實施現況暨未來發展，第七屆國軍軍事社會科學學術研討會論文集，軍事社會科學的功能與運用（下），政治作戰學校。
32. 總統府國家年金改革委員會（民106），年金改革十大重點，未出版，台北市
33. 謝文全（民80），教育行政：理論與實務，台北：文景書局。
34. 謝文全（民96），教育行政，臺北市：高等教育出版社。
35. 謝聰豪（民96），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論文，高雄市。
36. 韓敬富（民93），我國志願役軍人福利制度之研究，國立中正大學社會福利研究所博士論文，未出版，嘉義縣。
37. 藍偉峰（民92），領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南。
38. 羅偉誠（民 104），轉換型領導行為、待遇制度知覺、組織變革認知

對工作不安全感之關聯性研究，南臺科技大學餐旅管理系碩士論文，未出版，台南市。

39. 羅虞村（民78），領導理論研究，台北市：文景書局。
40. 羅虞村（民84），領導理論研究（第四版），臺北：文景書局。
41. 譚傳毅（民87），從兵役制度看軍隊國家化的問題，軍事社會科學半年刊，第3期，135-174 頁。
42. 龔文廣（民87），勞工福利之規劃方向，勞工行政，第124期，7-9頁。



二、英文部分

1. Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond Expectations, New York : Free Press.
2. Blake, Mouton, Barnes and Greiner(1964), Breakthrough in Organization Developmen, Harvard Business Review, 136.
3. Bluedorn (1982), A Unified Model of Turnover From Organizations, Human Relations, volume Vol.35, No.2, p.p135-153.
4. C. A. Gibb (1969), “Leadership” Handbook of Social Psychlogy(2nd edit), Vol.4, Edited by G. Lindzey & E. Aronsono.
5. DeNisi, A. S. & Giffin, R. W. (2001), Human Resource Managment. New York:Houghton Mifflin Company.
6. Decnzo, D. A. & Robbins, S. P. (2002), Human Resource Management (7th ed), New York: John Wiley & Sons.
7. Edwin E.Ghiselli (1963), Managerial Talent, American Psychologist No.18, p.p631-642.
8. Fishbein (1967), “Reading In Attitude Theory and Measurement”, New York:John Wiley,p.p.257.
9. Francis Galton (1869), Hereditary Genius, London: Macmillan and Co.
10. French (1994), Adjustment as person-environment fit : Coping and adaptation, New York : Basica Books.
11. Hederson, Richard I. (1985), Compensation Management : Rewarding Performance. Reston, Virginia : Reston Publishing Compnay.
12. House, R. J. (1976), A Theory of charismatic Leadership, In J.G. Hunt

and L.L Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge*, (Charbondale, Ill.: Southern Illinois Unuversity Press, 1977), pp.189-207.

13. Kellerman, B. (1984), Leadership as a Political Act, in Barbara Kellerman, ed. *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*, pp.63-89. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
14. Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981), A causal model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.3, p.p543-565.
15. Reddin (1970), *Managerial Effectiveness*, New York, NY : McGraw-Hill.
16. Sashkin, M. (1988), The visionary leader, In J. A.
17. Stogdill, R. M. (1963), Manual for Leadership Behavior Description Questionnaire-form VII, Columbus: Ohio State Univer-sity, Bureau of Educeational Research.
18. Stogdill, R. M (1948), Personal factor associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, No.25, p.p35-71.

附錄一

領導行為、福利制度與離職意願對於國軍志願役之研究-以空軍為例 問卷

親愛的受訪者，您好：

首先感謝您在辛苦繁忙之餘撥冗填答此調查問卷，這是一份學術性的研究問卷，主要在探討志願役在「領導行為」、「福利制度」與「離職傾向」之關聯性研究。

本問卷採不記名方式填答，答案無所謂對與錯，請依您個人對問題直覺或個人感受填答，所有的資料僅供學術研究之用，不做個別分析，對於您的個人資料本研究亦將確保其隱私權，敬請放心作答。

由於您的寶貴意見對本研究的成功與否影響至鉅，在此期盼您的撥冗與詳實填答，不要遺漏任何一題，而致使問卷無效作廢。再次感謝您百忙之中的鼎力相助，謹致上萬分敬意與謝意。此

身體健康、闔家平安、萬事如意

南華大學企業管理學系管理科學碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：蘇健偉 敬上

第一部份：

此部分為您的背景資料，僅就研究統計分析之用，不做個別分析，請安心作答，再次感謝協助。

(一)性別：1. 男 2. 女

(二)年齡：1. 18歲~22歲 2. 23歲~26歲 3. 27歲~30歲 4. 31歲~34歲
5. 35歲以上

(三)婚姻狀況：1. 已婚 2. 未婚

(四)服務年資：1. 3年以下 2. 4年~6年 3. 7年~9年 4. 10年~12年
5. 13年~15年 6. 16年以上

(五)最高學歷：1. 高中職 2. 專科 3. 大學 4. 碩士(含)以上

(六)目前位階：1. 士兵 2. 下士 3. 中士 4. 上士 5. 士官長 6. 少尉
7. 中尉 8. 上尉 4. 少校(含)以上

第二部分:領導型態量表

以下每道題目均有一個句子，請您仔細閱讀每個句子後，圈選最符合您認為該領導型態影響留營意願程度的數字：1 非常不同意，2 有點不同意，3 無意見，4 有點同意，5 非常同意，每個問題的答案無所謂對錯，因此回答問題時請憑著個人直覺，儘速作答。

題號	第二部分、領導型量表	非常不同意	有點不同意	無意見	有點同意	非常同意
		1	2	3	4	5
1	長官期望我做到的事或規定，他都能以身作則	1	2	3	4	5
2	長官不僅用「言教」，更以「身教」來領導、教育我們	1	2	3	4	5
3	通常長官會將同仁的意見認真考慮並付諸實現	1	2	3	4	5
4	長官能了解我的需求，並試著幫助我	1	2	3	4	5
5	長官會當眾表揚工作績效優良的部屬	1	2	3	4	5
6	長官是一位能激勵且啟發部屬的人	1	2	3	4	5
7	長官能清楚描繪單位發展的願景（追求的目標）	1	2	3	4	5
8	長官會鼓勵我們了解其他同仁的觀點，以化解歧見	1	2	3	4	5
9	長官會激勵相關單位群策群力，共同達成目標	1	2	3	4	5
10	長官會鼓勵我用新的思維去看舊有的問題	1	2	3	4	5
11	和長官共事，我覺得十分榮幸	1	2	3	4	5
12	長官會激勵我，期望我能設定較高的目標	1	2	3	4	5
13	當我表現比一般水準高時，長官會大力讚賞我	1	2	3	4	5
14	當我工作表現低於水準，長官會表現出不悅或責備我	1	2	3	4	5
15	長官經常不告訴我錯在哪裡就責備我	1	2	3	4	5
16	當事情發生錯誤時，即使不是我的錯，長官一樣責備我並要我負責	1	2	3	4	5
17	長官會提供獎勵，藉以使我為達成任務而努力	1	2	3	4	5
18	長官在責備我時，他會告訴我錯在哪裡	1	2	3	4	5
19	長官經常要我負責我無法掌控的事情	1	2	3	4	5
20	即便我表現的不好，長官一樣會讚美我	1	2	3	4	5
21	長官會尊重我個人的感受	1	2	3	4	5
22	就算我在工作上有着不錯的表現，長官一樣會批評我	1	2	3	4	5
23	長官關懷我們的生活起居	1	2	3	4	5
24	長官除了對我照顧之外，對於我的家人也一樣關心	1	2	3	4	5
25	當我犯錯時，長官會給我改過的機會	1	2	3	4	5

26	長官不會當眾給犯錯的人難堪	1	2	3	4	5
27	得罪長官時，他會記恨在心且公報私仇	1	2	3	4	5
28	工作出紕漏時，長官會把責任推的乾乾淨淨	1	2	3	4	5
29	開會時，雖然經過討論，但最後仍必須照著長官的意思去做	1	2	3	4	5
30	工作時只要長官在場，大家的心理壓力就很大	1	2	3	4	5
31	長官遵照他的原則辦事，違反他的原則，我們會受到嚴厲的指責	1	2	3	4	5

第三部分:福利措施量表

以下每道題目均有一個句子，請您仔細閱讀每個句子後，圈選最符合您認為該福利措施影響離職傾向程度的數字：1 非常不同意，2 有點不同意，3 無意見，4 有點同意，5 非常同意，每個問題的答案無所謂對錯，因此 回答問題時請憑著個人直覺，儘速作答。

題號	第三部分、福利措施量表	非常不同意	有點不同意	無意見	有點同意	非常同意
1	現役軍人就醫減免	1	2	3	4	5
2	軍人眷屬就醫優待	1	2	3	4	5
3	榮民就醫優待	1	2	3	4	5
4	榮民眷屬就醫優待	1	2	3	4	5
5	收容中心照護	1	2	3	4	5
6	民間醫院緊急就醫補助	1	2	3	4	5
7	因公負傷後停、退役之後續醫療照護	1	2	3	4	5
8	傷殘檢定	1	2	3	4	5
9	軍人保險	1	2	3	4	5
10	官兵團體意外保險	1	2	3	4	5
11	傷亡慰問金	1	2	3	4	5
12	喪葬補助費	1	2	3	4	5
13	災害救助	1	2	3	4	5
14	急難救助	1	2	3	4	5
15	優惠存款	1	2	3	4	5
16	大眾交通工具優待	1	2	3	4	5
17	公共娛樂場消費優待	1	2	3	4	5
18	法律服務及輔導訴訟	1	2	3	4	5
19	申訴制度	1	2	3	4	5
20	自我傷害防治與問題協處	1	2	3	4	5
21	提供就業輔導	1	2	3	4	5
22	補助購置自有住宅（老舊眷村改建，零星戶	1	2	3	4	5

	開放申請)					
23	提供托兒育幼服務	1	2	3	4	5
24	輔導理財貸款(信用貸款及房屋貸款)	1	2	3	4	5
25	公餘進修	1	2	3	4	5
26	眷屬聯誼(營區開放或三節懇親會)	1	2	3	4	5
27	徵屬服務(軍友社及軍人服務站慰問或問題協處)	1	2	3	4	5

第四部分:離職傾向量表

以下每道題目均有一個句子,請您仔細閱讀每個句子後,圈選最符合您個人的想法的數字:1 非常不同意,2 有點不同意,3 無意見,4 有點同意,5 非常同意,每個問題的答案無所謂對錯,因此 回答問題時請憑著個人直覺,儘速作答。

題號	第四部分、離職傾向量表	非常不同意	有點不同意	無意見	有點同意	非常同意
1	我會因單位管理的因素,而於役期屆滿後選擇退伍。	1	2	3	4	5
2	我會因為軍中制度與相關規定因素,而於役期屆滿後選擇退伍。	1	2	3	4	5
3	我會因目前服務單位無法發揮個人所長,而於役期屆滿後選擇 退伍。	1	2	3	4	5
4	我會因家庭問題,而於役期屆滿後選擇退伍。	1	2	3	4	5
5	我會因個人生涯規劃,而於役期屆滿後選擇退伍。	1	2	3	4	5
6	我會因可於民間找到工作,而於役期屆滿後選擇退伍。	1	2	3	4	5

問卷到此結束,非常感謝您耐心的填答!

附錄二 同意書-1

同意書

本人根據相關研究及文獻所製作之「國軍士官工作特性、工作投入與離職傾向之研究」，同意提供私立南華大學企業管理學系暨碩士班研究生蘇健偉同學於其所研究之論文—「領導行為、福利制度與離職意願對於國軍志願役之研究-以空軍為例」中，作為其進行碩士論文之研究工具。

同意人：程品勝 簽章 程品勝
於104年5月22日改名為程品銘

中華民國一〇七年十二月

附錄三 同意書-2

同意書

本人根據相關研究及文獻所製作之『軍人福利措施影響士官兵留營意願之調查問卷』，同意提供私立南華大學企業管理學系暨碩士班研究生蘇健偉同學於其所研究之論文—『領導行為、福利制度與離職意願對於國軍志願役之研究-以空軍為例』中，作為其進行碩士論文之研究工具。

同意人： 簽章

中華民國一〇七年十二月

附錄四 同意書-3

同意書

本人所指導的學生，根據相關研究及文獻所製作之『陸軍營級主管領導型態與領導效能關係之調查問卷』，同意提供私立南華大學企業管理學系暨碩士班研究生蘇健偉同學於其所研究之論文—『領導行為、福利制度與離職意願對於國軍志願役之研究-以空軍為例』中，作為其進行碩士論文之研究工具。

同意人：楊國德 簽章

中華民國一〇七年十二月