

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 Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之研究—以嘉義地區某新訓中心為例

Research on the Leadership of the Military, the Image of the Military and the Salary and Treatment to Improve the Effectiveness of Recruiting and Retaining New Recruits-- Take a New Training Center in Chiayi as an Example

曾柏惇

Po-Tun Tseng

指導教授：袁淑芳 博士

Advisor: Shu-Fang Yuan, 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

領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之研究—以嘉義地區某新訓中心為例

Research on the Leadership of the Military, the Image of the Military and the Salary and Treatment to Improve the Effectiveness of Recruiting and Retaining New Recruits-- Take a New Training Center in Chiayi as an Example

研究生：曾柏惇

經考試合格特此證明

口試委員：蔡東昇

孫育伯

李珍芳

指導教授：李珍芳

系主任(所長)：蔡東昇

口試日期：中華民國 108 年 06 月 21 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曾柏惇君在本系修業1.5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：曾柏惇君已修滿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：曾柏惇君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之研究—以嘉義地區某新訓中心為例

(2)學術期刊(研討會)：領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之研究-以嘉義地區某新訓中心為例

本人認為曾柏惇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：領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之研究-以嘉義地區某新訓中心為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：李政忠 簽章

中華民國108年5月23日

## 謝誌

首先感謝主任郭東昇教授在這期間鼓勵及給予我自信心，感謝我的指導教授袁淑芳老師，在這一年多以來不厭其煩的指導與教導，感謝周建佑學長一直以來持續的勉勵與督促，感謝單位的長官與同事能夠支持與體諒，雖然在就學與撰寫論文的過程中遇到很多窒礙問題，但因為有了你(妳)們讓我能夠在這最後的論文能夠順利完成，終於能夠順利的畢業，其實還有很多學校裡的老師及同學的幫助，要感謝的人實在太多了，一語難以道盡，謹此至上衷心謝意，論文審查期間，並對於論文內容提供寶貴意見，使本論文更加完備，在研究所修讀期間，使本論文能夠可以順利完稿，最後感謝我最敬愛的家人們不斷勉勵、關懷與支持。

在後續工作上所遇到的問題，更能夠由我所學的逐一的解決，甚至還要不斷的研討已取得更多的知識來幫助自己，最後還是要感謝在我求學階段每位協助過我的人。

曾柏悖謹誌於

南華大學企業管理學系

中華民國一〇八年六月

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：領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之  
研究—以嘉義地區某新訓中心為例

研究生：曾柏惇

指導教授：袁淑芳 博士

論文摘要內容：

國防部積極的推動募兵制度之下，而兵役制度已逐漸地向全募兵制度的方向進行著，然而國軍面臨兵源該如何滿足與必須消耗大量的時間成本等迫切性問題，合格的志願役士兵必須妥善培養，相對的服役越久受到的訓練也會越充實以致部隊足見的精實。由於現今外在誘惑過大，對於剛由民轉兵的入伍生來說，本身及家人該如何接受及鼓勵進入國軍的大家庭並且能持續服役，這目前就是國軍所必須面臨的一個重大考驗。

本研究主要目的在瞭解領導統御、軍人形象與薪資待遇等三項因素對國軍軍事訓練役之新兵在營轉服意願之影響分析。並以嘉義地區某新訓中心軍事訓練役進行取樣調查。期待藉由本文之研究結果，提供相關單位做為如何提昇我國國軍留營意願及轉服成效之重要參考建議。

本章節共四個部份，區分為「研究背景」、「研究動機」、「研究目的」與「研究流程」。

關鍵詞：領導統御、軍人形象、薪資待遇

Title of Thesis: Research on the Leadership of the Military, the Image of the Military and the Salary and Treatment to Improve the Effectiveness of Recruiting and Retaining New Recruits-- Take a New Training Center in Chiayi as an Example

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

Graduate Date: June 2019

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Po-Tun Tseng

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

## **Abstract**

Under the impetus of the Ministry of National Defense, the military service system has moved toward the direction of the full recruitment system. However, the national army faces the urgent need of how to meet the military and must consume a lot of time and cost. Qualified volunteers must be properly trained. The longer the service is served, the more enriched the training will be. Because the external temptation is too big now, for the enlisted students who have just turned from the people, how can they and their families accept and encourage the family to enter the national army and continue to serve? This is now a major test that the national army must face.

The main purpose of this study is to understand the impact of the three factors of leadership, military image and salary treatment on the willingness of new recruits in the military training camp. A sample survey was conducted with a military training service at a new training center in Chiayi. It is hoped that through the research results of this paper, the relevant units will be provided as important reference suggestions on how to enhance the willingness and retention of the Chinese military. This chapter has four parts, which are divided into "research background", "research motivation" and "Research purposes" and "research process".

**Keywords: Leadership Control, Military Image, Salary Treatment**



# 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.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 領導統御.....	5
2.1.1 轉化型領導的定義.....	6
2.1.2 交易型領導的定義.....	8
2.1.3 家長型領導的定義.....	10
2.2 軍人形象.....	12
2.3 薪資待遇.....	14
2.4 轉服留營.....	16
第三章 研究方法.....	18
3.1 研究架構.....	18
3.2 變項操作型定義與衡量工具.....	18

3.2.1	人口統計變項之操作型定義 .....	19
3.2.2	領導統御之操作型定義 .....	19
3.2.3	軍人形象之操作型定義 .....	21
3.2.4	薪資待遇之操作型定義 .....	21
3.3	問卷設計與抽樣方法 .....	22
3.3.1	問卷設計 .....	22
3.3.2	對象與抽樣方式 .....	22
3.4	研究假設 .....	24
3.4.1	差異性分析假設 .....	24
3.4.2	因果分析假設 .....	25
第四章	實證結果分析 .....	26
4.1	問卷分析統計 .....	26
4.2	信度分析 .....	27
4.3	敘述性統計分析 .....	28
4.4	差異性分析—獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析 .....	33
4.5	迴歸分析 .....	55
4.6	假說檢定結果 .....	58
第五章	結論與建議 .....	59
5.1	結論與討論 .....	59
5.2	建議 .....	61
參考文獻	.....	63
一、	中文文獻 .....	63
二、	英文文獻 .....	66
附錄一	問卷 .....	69

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	4
圖 3.1 研究架構圖.....	18
圖 4.1 居住地區狀況結構分佈圖.....	29
圖 4.2 學歷狀況結構分佈圖.....	29
圖 4.3 家庭月所得狀況結構分佈圖.....	30



## 表目錄

表 2.1 各研究者對領導定義彙整表.....	6
表 2.2 各研究者對轉換型領導定義之彙整.....	7
表 2.3 各研究者對交易型領導定義之彙整.....	9
表 2.4 各研究者對家長型領導定義之彙整.....	11
表 2.5 各研究者對軍人形象定義彙整表.....	13
表 2.6 各研究者對薪資待遇定義彙整表.....	15
表 2.7 各研究者對轉服留營定義彙整表.....	16
表 3.1 預試信度表.....	23
表 4.1 學歷、居住地區與家庭所得分配表.....	26
表 4.2 各構面信度分析表.....	28
表 4.3 領導統御敘述性統計量表.....	30
表 4.4 軍人形象敘述性統計量表.....	31
表 4.5 薪資待遇敘述性統計量表.....	32
表 4.6 轉服留營敘述性統計量表.....	32
表 4.7 居住地區對領導統御—轉換型領導之差異性分析表.....	33
表 4.8 居住地區對領導統御—交易型領導之差異性分析表.....	34
表 4.9 居住地區對領導統御—家長型領導之差異性分析表.....	35
表 4.10 居住地區對軍人形象之差異性分析表.....	36
表 4.11 居住地區對薪資待遇之差異性分析表.....	37
表 4.12 居住地區對轉服留營之差異性分析表.....	38
表 4.13 學歷對領導統御—轉換型領導之差異性分析表.....	40
表 4.14 學歷對領導統御—交易型領導之差異性分析表.....	41
表 4.15 學歷對領導統御—家長型領導之差異性分析表.....	42

表 4.16 學歷對對軍人形象之差異性分析表.....	43
表 4.17 學歷對薪資待遇之差異性分析表.....	44
表 4.18 學歷對轉服留營之差異性分析表.....	45
表 4.19 家庭月所得對領導統御—轉化型領導之差異性分析表 .....	46
表 4.20 家庭月所得對領導統御—交易型領導之差異性分析表 .....	47
表 4.21 家庭月所得對領導統御—家長型領導之差異性分析表 .....	48
表 4.22 家庭月所得對軍人形象之差異性分析表.....	49
表 4.23 家庭月所得對薪資待遇之差異性分析表.....	50
表 4.24 家庭月所得對轉服留營之差異性分析表.....	51
表 4.25 居住地區對各構面之平均結果之差異性分析表.....	52
表 4.26 學歷對各構面的差異性分析表.....	53
表 4.27 家庭月所得對各構面的差異性分析表.....	54
表 4.28 各構面對留營轉服之影響.....	56
表 4.29 領導統御子構面與留營轉服意願之多元迴歸分析表 .....	57
表 4.30 各構面與留營轉服意願之多元迴歸分析表.....	57
表 4.31 研究假設之檢測結果彙整表.....	58

# 第一章 緒論

本研究主要目的在瞭解領導統御、軍人形象與薪資待遇等三項因素對國軍軍事訓練役之新兵在營轉服意願之影響分析。並以嘉義地區某新訓中心軍事訓練役進行取樣調查。期待藉由本文之研究結果，提供相關單位提昇我國國軍留營意願及轉服成效之重要參考建議。

本章節共四個部份，區分為「研究背景」、「研究動機」、「研究目的」與「研究流程」。

## 1.1 研究背景

中華民國兵役制度為因應國防政策轉型，以致兵役制度改變，由義務役制度轉換為全自願役與募兵併行，然而義務役因服役年限期滿而退伍，導致兵員流失，而轉服自願役的人員補充狀況緩不濟急，造成這原因則是因為沒有良好的誘因，並不會想要轉成自願役，所以導致各單位人員編現比不足。

自國軍人才招募中心成立，藉以有效運用及協調統合各級單位人物力等資源，採自動前往各單位招募，以有效及確實的宣導方式，並與各民間團體、地方政府及高中職以上學校等單位，利用人資動向傳達訊息，藉由此管道提供，志願從軍的社會青年及優質人才，進一步的瞭解相關完整資訊，以廣泛開拓招募來源，並全面提高部隊人員素質，解決各基層單位呈現人員短缺的窘境，以開源節流想法建制成為一支「數量適宜、質量精密、戰力堅強」優質的現代化部隊，達到以質勝量「精兵政策」之目標，慢慢的向全募兵制方向前進。

雖然各單位及招募中心投入招募之人、物力等資源日增月益，然招募成效仍無法符合達到期許目標，所以人才招募之誘因必須特別的規

劃，進而誘導符合資格的人員有意願從軍。

國軍轉服志願役士兵大概區分為「新兵訓練在營轉服」、「社會青年轉服」及「義務役人員在營轉服」等三項為主，然以新訓轉服成效較佳，故本研究以提升招募成效達到全自願役政策為目標，針對新兵訓練在營轉服意願能否有效提升招募成效，以達到提升單位新兵轉服意願，藉以研究成果供基層單位作為考率的依據，並針對新兵訓練在營轉服意願能否有效提升招募率，以因應全募兵制政策轉型，為提升單位新兵轉服意願，藉研究成果供基層單位做為參考的依據，使國軍成為一個「小而精、小而強、小而巧」之國防勁旅，維護國家安全。

## 1.2 研究動機

自兵役制度轉型朝向募兵制度後，國軍招募兵源額度仍入不敷出，甚至呈現編現比例未達標準，因此該如何提升社會青年及優質人才加入國軍的意願，最後能夠達成招募成效並長留久用，這將是國軍募兵制成敗關鍵也是一門重要的課題。

領導統御這名詞對民間來說是相當陌生的，領導統御是部隊的重要一環，而軍隊的領導統御，對領導者是必須自礪且自己必須去不斷的充實，歷練每個不同的階層與職務，逐年累月的精進本質學能，這才能成為優秀的領導人，故依照領導人的作風及魅力，是有一定程度能夠影響或改面被領導者對單位的認同，此為本研究動機之一。

近幾年來國軍的負面新聞接踵而來，自洪仲丘悔過期間死亡案開始至阿帕契違反內部管理案、毒品案、虐狗案、年金改革等事件，使得國軍士氣低迷，軍人尊嚴及社會地位低落，相對的也直接影響國軍招募成果，就此國人因此對國軍失去了信心，綜合上述可以得知軍人的形象對於招募工作成效具有相對性的影響程度，此為本研究動機之二。

由於軍隊兵源轉型，使獲得必須與民間職場相互競爭，因此薪資待遇及相關福利制度將是募兵制順利推動的必要條件之一，耗費龐大的經費如何留住及招攬優秀人才，這是國軍所要面臨到的重要課題，此為本研究動機之三。

歸納以上三項，本文將上述三個構面—領導統御、軍人形象及薪資待遇，以分別檢視各構面對國軍轉服成效之影響程度。

### 1.3 研究目的

由於提昇國軍留營意願及強化轉服成效，方可有效地推動募兵制度。屆時再依據本研究之研究動機，推論新兵轉服意願與「軍人形象」、「福利待遇」、「領導統御」具有因果關係，故本研究將經由問卷調查方式針對嘉義某新訓中心在訓之軍事訓練役新兵實施分析，透過問卷分析檢視在營之軍事訓練役是否能夠接受「領導統御」、「軍人形象」、「薪資待遇」之影響，並歸納出能有效提升在訓新兵轉服意願之因子，以提供相關單位具體建議，綜合以上敘述，故本文之研究目的如下：

1. 在訓新兵對於軍人形象對轉服意願有無顯著之影響
2. 在訓新兵對於薪資待遇對轉服意願有無顯著之影響
3. 在訓新兵對於幹部領導統御對轉服意願有無顯著之影響
4. 此外，本文再推論個人不同的背景變項可能會產生不同的差異性，故納入個人背景變項進行差異性分析，據此本文研究目的尚包括以下：

比較不同個人變項的嘉義地區某新訓中心在訓新兵之「幹部領導統御」、「薪資待遇」、「軍人形象」之影響程度。

## 1.4 研究流程

本研究係將研究動機確立研究目的及架構後，即進行文獻分析與探討，並建立研究架構提出研究假設，針對嘉義某新訓中心在訓之軍事訓練役新兵是否受「領導統御」、「薪資待遇」、「軍人形象」之影響進行問卷設計，經問卷發放與回收，最後依據結果歸納得出結論與建議。本研究流程圖如 1.1 所示：

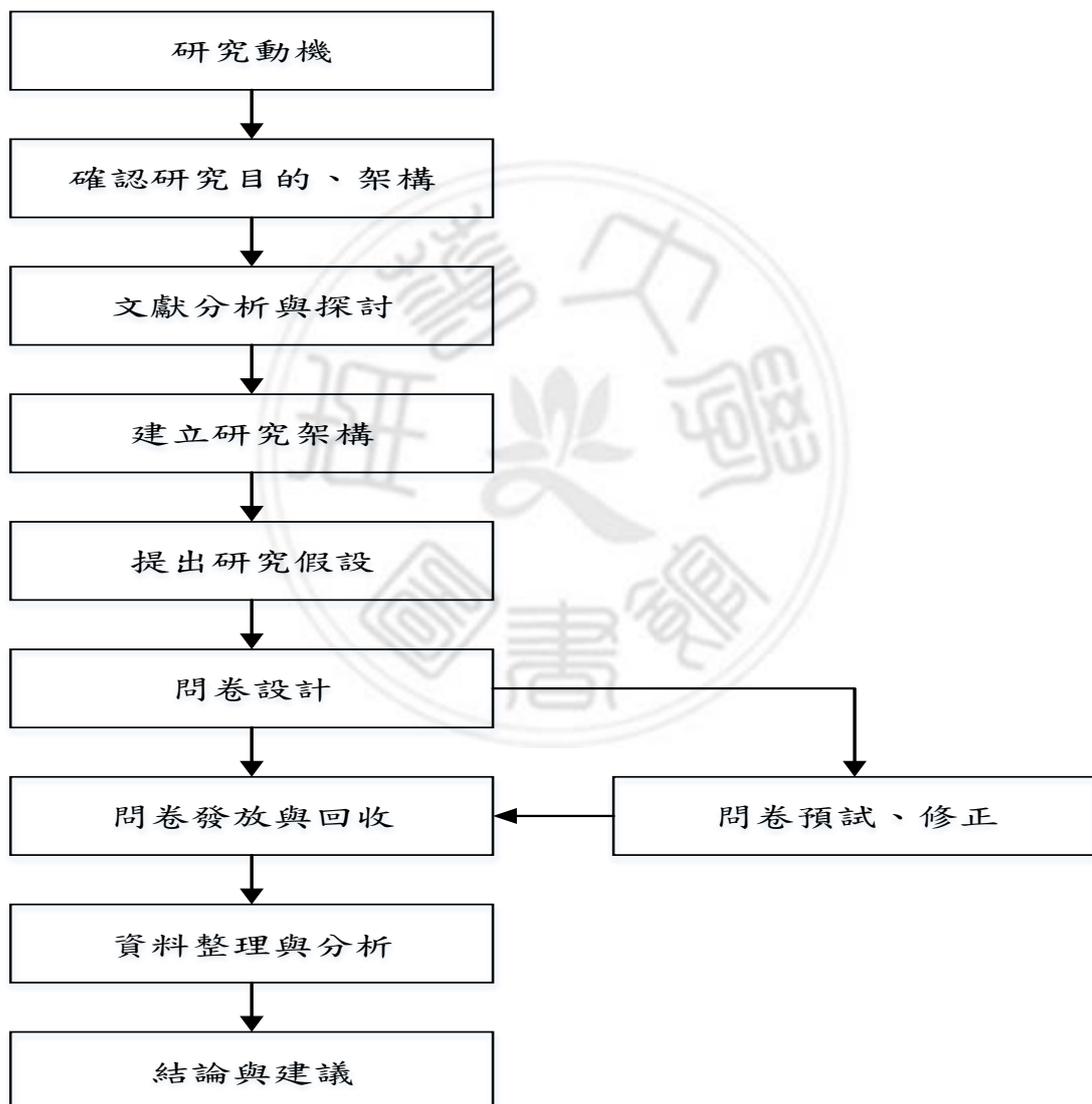


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章將針對於「領導統御」、「軍人形象」、「薪資待遇」及「轉服留營」等四個構面進行國內外重要相關文獻歸納整理與探討，本章區分四個部分來討論，2.1 為探討「領導統御」定義以及相關內涵與理論；2.2 為探討「軍人形象」定義以及相關內涵與理論；2.3 為探討「薪資待遇」意義以及相關內涵與理論之研究；2.4 為探討「轉服留營」意義以及相關內涵與理論之研究。

### 2.1 領導統御

本章將分別探討領導統御的定義及理論的進程與交易型領導、轉換型領導、家長型領導相關研究，再根據各學者之文獻依序實施說明。

關於許士軍（民 83）認為領導是在特定某狀況下而影響一人或群體的行為，使而達成特定目的之人際互動程序。Fiedler(1974)將領導的定義為指引與影響單位成員努力達成一個特定目標之過程。謝孟均（民 98）提出組織的領導成效的高低與決策執行的成敗，會影響整體的永續發展與經營策略，也就是領導者帶領著群體組織做對的事。Hemphill and Coons (1957)針對領導的定義指出，領導是單獨個體指引群體活動，進而完成共同目標之行為。Burns(1978)提出領導統御是當指導群體時，利用內心、規定、政策及各方面的激發，進而滿足所有人的士氣。Robbins and Judge (2007)認為導致群體達成共同目標是領導者的一種能力。

有關研究領導構面，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.1 所示：

表 2.1 各研究者對領導定義彙整表

學者 (年代)	定義
Hemphill & Coons(1957)	領導是個人引導群體活動達成共同目標的行為。
Fiedler(1974)	領導是領導者為引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程。
Burns(1978)	領導是當動員人們時，利用制度，政策、心理以及其他方面的資源，用以激發、滿足成員的士氣。
Robbins & Judge(2007)	領導是一種影響團體達成目標的能力。
許士軍 (民 83)	認為領導是在特定情況下影響一個人或一群人的行為，使其趨向於達到某種特定目標的人際互動程序。
謝孟均 (民 98)	領導就是帶領組織做「對」的事，一個企業組織的領導效能的高低與決策執行的成敗，將主宰著整體的經營策略與永續發展。

資料來源：本研究整理

本研究之領導定義為：領導者帶領著所屬成員時，運用心理成面、相關規定與其他方面的激勵，進而提升成員的士氣導向目標達成與 Burns (1978)學者相似。

### 2.1.1 轉化型領導的定義

Downton(1973)是最早提出轉換型領導的，認為領導者對自己所屬單位的影響是建立在承諾與交易的層面上，而正式提出相關轉換型領導的研究成為重點的則是由 Burns(1978)「Leadership」一書中對政治領導者的相關研究中所形成得到(Northouse, 2001)，目前已成為領導型態的一個主流。洪大川 (民 101) 認為領導者針對所屬成員的需求能給予不同的關懷與適時給予鼓勵及激發潛力，進而藉由這種鼓勵使得成員願意對單位付出更多努力來完成賦予的目標。Yukl(1994)認為此類型的領導者是一個建

立在影響團體成員上，使大家產生觀念與態度上的改變，進而可以制定團體的使命感或目標的承諾，能賦予團體成員的自主性，藉以達成目標的一種行為。Daft(2001)轉換型領導者可以激勵所屬成員跟隨領導者的指引，更能夠要求所屬成員堅定單位轉換的認知，並與單位共同建立目標，瞭解單位的需求並在單位轉換中給予協助與支持。Leithwood and Jantzi(2000)提出其內容為領導者以較高的需求層次影響部屬，並運用激勵策略，使部屬的工作動機提昇，進而增進其工作績效，且考量部屬個別需求及其自我發展，憑藉著部屬智識的啟發及邏輯思考的激盪，除了有利於改變工作方式，更帶動了組織在變遷的環境中成長。換句話說，「轉化型領導」能激發那些被賦予原先領導者的責任與角色的成員在各方面的潛力與動機，使其超越原先預期的表現(Bass & Avolio, 1990)，成為自我實現之人。

有關研究轉換型領導構面，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.2 所示：

表 2.2 各研究者對轉換型領導定義之彙整

學者 (年代)	定義
Burns(1978)	領導者透過授權與決策參與等方式，激發部屬以新思維思考組織問題，產生超越部屬自身利益之貢獻，雙方亦得以凝聚合作共識，共同促進組織社會系統的改變與體制的變革。
Leithwood & Jantzi(2000)	領導者以較高的需求層次影響部屬，並運用激勵策略，使部屬的工作動機提昇，進而增進其工作績效，且考量部屬個別需求及其自我發展，憑藉著部屬智識的啟發及邏輯思考的激盪，除了有利於改變工作方式，更帶動了組織在變遷的環境中成長。
Bass & Avolio(1990)	「轉化型領導」能激發那些被賦予原先領導者的責任與角色的成員在各方面的潛力與動機，使其超越原先預期的表現，成為自我實現之人。

表 2.2 各研究者對轉換型領導定義之彙整 (續)

學者 (年代)	定義
Downton(1973)	最早提出轉換型領導，認為領導者對所屬團體的影響是建立在承諾與交易的層面上。
Yukl(1994)	一種建立在影響組織成員上，使成員們產生態度與觀念上的改變，以制定組織使命或目標的承諾，及給予組織成員自主力，以完成目標的一種過程。
Daft(2001)	要求員工堅信組織轉換的願景、瞭解組織需要新生的需求、組織共同建立願景和激勵員工跟隨領導者之命令，並於組織轉變過程中能全力給予支持與協助。
洪大川 (民 101)	領導者針對部屬的需求給予不同的關懷及適時給予鼓舞和啟發部屬的潛能，藉由這種激勵的方式使部屬願意對組織付出更大心力來達成工作目標。

資料來源：本研究整理

本研究之轉換型領導定義為：領導者藉由自身特質來影響被領導者，被領導者進而認同領導者及改變自己的想法與態度，以此模式改變被領導者的自主性，藉以達成共同目標的一種行為與 Leithwood & Jantzi(2000)學者相似。

### 2.1.2 交易型領導的定義

Burns(1978)最早提出交易型理論，他認為在領導者與組織間之關係，是以交換和潛在的議價關係為基底，當成員依從領導者的指導行動時，便可以得到所期望的價值之回報。Bass(1985)研究指示交易型領導者能讓所屬了解本身的角色定位、責任、並完成領導者所預期的工作，並且能給予所屬期望之承諾。Yammarino(1994)認為領導者和所屬成員只是持續利益交換的關係，領導者關注目的是否完成，然而所屬成員僅關心，所付出的是否能得到應該有的報酬，比較低層次的有形物質交換，如達

成目標可以升遷；另比高層次的交易則是無形的忠誠和信任等，如達成目標可以得到情感的升溫。

Bass and Avolio(1997)認為此類型的領導則是透過獎懲等方式來管制成員行為，屬於管理層面上的領導。Pounder(2001)指出交易型領導是一個利益交換的程序，以所屬成員需求為導向，需要具有合理的標準程序管控。施妤璇（民 95）認為交易型領導是基於利益交換的過程，其交易過程領導者所提供之利益以感謝所屬成員的成效，也就是領導者知道所屬成員的需求，對其他們的努力給相對等值的獎利，使所屬成員獲得立即性的滿足感，然針對其未達成期望者則施以逞處。

洪春吉與趙皖屏（民 98）指出交易型領導是透過達成約定條件所獲得獎利與逞處所屬成員的行為，來獲得成員的承諾。

有關研究交易型領導構面，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.3 所示：

表 2.3 各研究者對交易型領導定義之彙整

學者（年代）	定義
Burns(1978)	以社會利益交換之觀點，強調基本的外在的需求之滿足，其關係建立在契約上，目的在於維持組織的安定性。
Bass(1985)	領導者瞭解部屬的需求為何，並針對部屬所要求之獎酬給予承諾，而部屬則努力達成工作目標來獲得其所要的利益。
Yammarino(1994)	領導者和部屬只是維持利益交換的關係，領導者關心目標是否達成，工作是否符合預期成果，而部屬關心的是，付出能否得到應有的回報，比較低層次的交易，是以有形的物質交換，如達成目標可以加薪；較高層次的交易則是無形的交換，如忠誠、情感和信任等。
Bass & Avolio(1997)	藉由獎勵、懲罰、管控等方式來督促員工行為，屬於管理上的領導。

表 2.3 各研究者對交易型領導定義之彙整 (續)

學者 (年代)	定義
Pounder(2001)	一種利益交換的過程，是以需求為導向的，需具備合理的標準程序控制。
洪春吉、趙皖屏 (民 98)	藉由達成約定條件所獲得報酬和懲罰部屬的錯誤行為，來取得部屬的承諾。
施妤璇 (民 95)	交易型領導植基於一種利益磋商與交換的過程，過程中領導者提供報酬以酬謝部屬的辛勞及績效，也就是領導者認知部屬的需求。

資料來源：本研究整理

本研究之交易型領導定義為：領導者提出誘因，誘使被領導者因自身需求進而達成領導者所訂定的目標，此交易的過程必須有相當合理的標準作業程序來做為管控與 Burns(1978)學者相似。

### 2.1.3 家長型領導的定義

鄭伯璜 (民 79)、Farh and Cheng(2000)認為家長型領導，不但具有華人傳統父親一般不可挑戰的權威與體恤，並具有高度道德標準之領導。這種領導作風，不但在華人家族企業及非家族企業中很常發現。鄭伯璜、周麗芳與樊景立 (民 89) 認為以文化為基礎，研究中國社會組織獨特性的領導作風，並且將這主要涵意及關係構面化，而稱之為家長型領導；由於家長型領導在華人社會中是相當常見的情形，充分展現出父親般的仁慈、無私與威權的作風。

Bohn and Grafton(2002)指出家長型領導是透過溝通與協調建立一個清晰和醒目的願景以提供所屬成員方向，而建立自信心。家長型領導是中國社會獨特的領導類型之一，其這種特色是在一種人治的狀況下，突現出父親一般的仁慈與威嚴。

有關研究家長型領導構面，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.4 所示：

表 2.4 各研究者對家長型領導定義之彙整

學者(年代)	定義
Redding(1990)	其將之定義為「中國式資本主義社會」，而其中之「父權主義」更是重要關鍵因素。
Westwood(1997) & Silin(1976) & Redding(1990)	研究基礎之下進行華人領導模式研究後，認為領導之概念仍源於西方研究者理論基礎而來，並不能一體適用於華人家族企業，因此，其對華人家族企業之領導風格定義為「家長式首腦模式」
Westwood & Chan(1992)	指出於華人組織裡，領導者會極盡可能的表現自我，而下屬必須自我約束並表現出服從行為。亦即華人領導與管理者有著顯著鮮明之領導和管理特色，領導者有著一種類似父權的作風，其有清楚且強大的權威，但亦有著照顧、體諒部屬的仁慈和高標準道德的廉潔性領導風格之成分在內。
Farh & Cheng(2000)	個人品德（C：克己奉公、不謀私利的模範表率行為）、工作績效（P：目標有效性）與團體維繫（M：人際能力與才能多面性）；最近的德性領導理論發展有，以威權領導（專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾與教誨行為）、仁慈領導（個別照顧）與德性領導：公私分明與以身作則為骨幹的華人家長式三元領導模式。
鄭伯壘、樊景立（民 89）	於「華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析」研究指出，家長式領導是類似一種父親的作風，擁有清楚而無比強大的權威，並兼具照顧、體諒部屬及道德領導的成分在內。
鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳（民 91）	在「家長式領導及其效能：華人企業團隊的證據」之研究中，認為家長式領導在華人企業組織中，擁有清晰可辨的領導特色，其特色包含有集權於中央、對部屬循循善誘、對部屬保持距離和嚴密控制，且不明確顯露意圖等。

資料來源：本研究整理

本研究之家長型領導定義為：因時代背景不同，部隊領導的風格也足漸改變，領導幹部以家長型領導方式進行領導時，必須像父親一般，表現出嚴與慈的一面，且對自己必須更加自律與鄭伯璜（民 89）學者相似。

## 2.2 軍人形象

傳統先（民 89）指出人們通常係依自己對該組織主觀態度及印象來評論，故形象常常都為較不客觀，大部分都只是藉由主觀印象來評論，而當人們從記憶裡找到相同知覺時，這種現象稱是形象作用。Dowling(1986)認為形象是對該單位產生某種特定看法。Merrill(1965)形象可用來描述國家、政府、組織、企業，甚至是個人特徵的常用方法。Nimmo and Savge(1976)認為形象是運用人、事、物所顯示出來的一種認知及想法。Dichter(1985)指出形象人會透過印象、描述及記憶在心裡留下的印象，Martineau(1960)指出所謂的形象，是人們經由某些刻板印象或相關事項，而對某單位產生主觀態度、感情及看法。Boulding(1956)研究表示人對外在的一切事物，都有某一種程度上的認識，是我們對外在事物的主觀知識，也就是個人相信為真的事實，這種認知稱之為形象，現況與形象的不同僅在於價值系統的介入，因此每個人對同一種事物，形象會有不同的差異。

詹志宏（民 69）則認為形象區分認知、情感及活動等三項要素，此三項要素屬則是由後天培養而來的，並有長期的效果。史順文（民 85）研究認為，民眾對國軍的形象負面多於正面一倍，而正面的第一名為「富有的」，研究指出可能是遭受當時經濟不景氣所影響，職業軍人被認定為鐵飯碗工作所致。而負面的第一名係「不友善的」，研究指出可能與部隊

當時弊案、不當管教等的負面新聞所致。

有關研究軍人形象構面，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.5 所示：

表 2.5 各研究者對軍人形象定義彙整表

學者（年代）	定義
Martineau(1960)	企業形象是消費者對企業或企業活動的主觀態度、感情、印象及對企業所抱持之想法。
Boulding(1956)	人對外在的一切事物，都有某一種程度上的認識，是我們對外在事物的主觀知識，也就是個人相信為真的事實，這種認知稱之為形象，現況與形象的不同僅在於價值系統的介入，因此每個人對同一種事物，形象會有不同的差異。
Merrill(1965)	形象是態度、意見與印象的綜合體，為態度與意見形成的基礎，亦是描述一國政府、人民特性或個人特徵最簡潔的方法。
Nimmo & Savge(1976)	形象是利用物體、事件、人物所投射出認知的想法。
Dichter(1985)	一個實體留在個人心目中整體的印象，也對個人認知與反應事情的方式有相當顯著的影響。
Dowling(1986)	人們藉由描述、記憶或其他能與該事務引起關聯的分法，為所知道的某一事務產生特定的看法。
史順文（民 84）	民眾對於國軍印象主要來自於服兵役、其次是大眾傳播媒介，而對國軍印象則有：富有的、學識豐富的、斯文的、不友善的、懶惰的、生活刻板的、能力弱的、封閉保守的、工作不安定，其中民眾對於國軍工作的認識程度僅有 22%能夠與「為民服務」聯想在一起。
傳統先（民 89）	民眾通常係依照自己對該企業主觀態度及印象來評價這個企業，因此形象通常都是較不客觀，大多都只是憑藉主觀印象來評價。
詹志宏（民 69）	形象分為認知、情感及活動等三要素，此三要素屬後天培養而來的，具有長期效果，就這方面而言，大眾傳播媒體就是影響最深的一個。

資料來源：本研究整理

本研究之軍人形象定義為：綜合上述各學者及本研究彙整過去的文獻把軍人的形象定義為，藉由透過影視傳媒，如新聞、軍事節目（莒光園地）、重大節慶（閱兵）等形式來塑造軍人形象，其軍人形象主要包括優良與不良，此形象是透過人的刻板映像及外界提供之訊息進而影像個人主觀印象來評價與 Boulding(1956)、詹志宏（民 69）學者相似。

## 2.3 薪資待遇

Milkovich & Boudreau(1991)則認為薪資包涵直接薪資與間接薪資兩種，其中直接薪資包含底薪、加給、獎金、生活成本等，間接薪資包括休假給付、福利與服務等。Brown(1996)指出薪資可區分為三種類型，分別為固定、績效與誘因薪資。Robbins(1978)認為酬勞分為內在與外在兩種，內在酬勞為個人在從事工作中所獲得的滿意感，而外在酬勞則是單位給所屬成員的一種有形的獎利，其外在酬勞則又可以區分為直接、間接與非財務性薪資三類。

陳維鸞（民 81）研究認為所屬成員報酬除了薪資的報酬，也包含組織為成員所付出的保險、各類獎金、退休金制度、各類補助與各類非財務性福利。張火燦（民 85）認為酬勞通常係指組織給予所屬成員財務性、有形或具體的薪酬，也包含了薪資與獎金（現金採直接方式給付）和福利（非現金間接方式給付）。諸承明（民 84）指出組織給予所屬成員直接的、一般的、財務性的工作酬勞，包含薪水、各類獎金及各類津貼。

韓敬富（民 93）認為軍人薪資和福利，不同的軍人所得定位模式，對於軍人的薪資水準會產生高度的影響，然而，對於軍隊福利的規畫，卻是大同小異，無論是由國家、地方縣市、乃至於民間部門或鄰里來互助扶持，其重點都在於軍人和退伍軍人榮譽的維護、眷屬生計安全的保

障、眷舍或住房問題的協處、軍人死殘的撫卹和安置、退伍軍人的轉業安置服務、以及軍人的醫療保健維護和消費優待之規定等等。

有關研究薪資待遇構面，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.6 所示：

表 2.6 各研究者對薪資待遇定義彙整表

學者（年代）	定義
Robbins(1978)	報酬分為內在報酬與外在報酬兩類，內在報酬係指個人參與工作所獲得的滿意感，而外在報酬則是指組織給予員工的一種有形的獎勵，其中外在報酬依其性質又可分為直接薪資、間接薪資及非財務性薪資三類。
Brown(1996)	薪資分為三種方式：(1)固定薪資：以固定薪資，如月薪制、週薪制作為給付標準。(2)績效薪資：員工工資是依據監督者判斷績效而得。(3)誘因薪資：此類薪資會激勵員工努力工作，如團體獎金、個人獎金。
Milkovich & Boudreau(1991)	認為薪資包括直接與間接的薪資，其中直接薪資包括底薪、加給、獎金、生活成本等，間接薪資包括保健計劃、休假給付、福利與服務等。
韓敬富（民 93）	軍人薪資和福利，不同的軍人所得定位模式，對於軍人的薪資水準會產生高度的影響。
陳維鸚（民 81）	員工酬勞除了薪資的酬勞，尚包括公司為員工所投保的保險（勞保、團保、健康保險等），以及發放股票、紅利、年終獎金、績效獎金、退休金制度及旅遊補助及非財務性福利（停車位供給、辦公室裝潢等）。
諸承明（民 84）	僱主交付給員工直接的、一般的、財務性的工作報酬，包括本薪、加班費、獎金、佣金、紅利及各種津貼。
張火燦（民 85）	薪酬通常係指僱主付給員工財務性、有形或具體的報酬，包括了基本薪資、獎金和福利，前兩者大都以現金採直接方式給付，而福利則以非現金間接方式給付居多。

資料來源：本研究整理

本研究之薪資待遇定義為：國軍給與官兵之薪資包涵直接薪資與間接薪資兩種，其中直接薪資包含本俸、各類型的加給、休補、年終及考績獎金等，間接薪資包括慰勞假期給付、各類型補助（學業、證照）與醫療服務等與張火燦（民 85）學者相似。

## 2.4 轉服留營

從目前軍隊募兵政策，轉服志願役士兵概分「義務役在營轉服」、「社會青年轉服」及「新兵訓練在營轉服」等三項，然以新訓轉服成效較佳。其轉服意思是以符合資格的國人經由考試評定合格而換成為志願役。就本研究來說，士兵在於服兵役期限中選擇轉服志願役官、士、兵是一個留營的程序，其國內有學者解釋為留營（陶智遠，民 104）、與留任（王郁智等人，民 95；汪素敏、龍愛玲、劉倩毓，民 94；陳俊豪，民 104），本研究統一稱做為留營。以下就轉服留營統整各學者所提出的相關定義整理。有關研究轉服留營構面，各學者間意見皆不同，以下就不同學者的定義彙整如表 2.7 所示：

表 2.7 各研究者對轉服留營定義彙整表

學者（年代）	定義
陶智遠（民 104）	認為留職意願為志願役士官兵，在提高或改善福利措施後，是否願意繼續留在原工作崗位。
王郁智（民 95）	留職意願指人員願意在原單位中繼續留任的想法。
汪素敏、龍愛玲、劉倩毓（民 94）	留職意願指人員是否願意繼續留在目前工作單位的意願強度。
陳俊豪（民 104）	留職意願為工作者以自我感受來看待原有職位之去留。

資料來源：本研究整理

本研究之轉服留營定義為：所屬人員有意願在部隊中繼續留營的想法，其符合報考自願役資格的義務役人員，經由考試評定合格而換成為志願役與王郁智民(民 95)學者相似。



### 第三章 研究方法

本研究採用「問卷調查法」，藉由書面調查方式，探究軍事訓練役在訓新兵是否對福利待遇、領導統御及軍人形象等三項因素影響並提高轉服意願，本章共計區分五節。各節主要內容依序為研究架構、研究假設、研究變數之操作型定義、問卷設計與抽樣方法；以下針對各節實施說明。

#### 3.1 研究架構

本研究分析領導統御影響軍事訓練役新兵如何提高在營轉服意願，另一方面軍人形象、薪資待遇亦是影響轉服意願之主要原因，故本研究將探討各構面之關聯性如圖 3.1 所示。

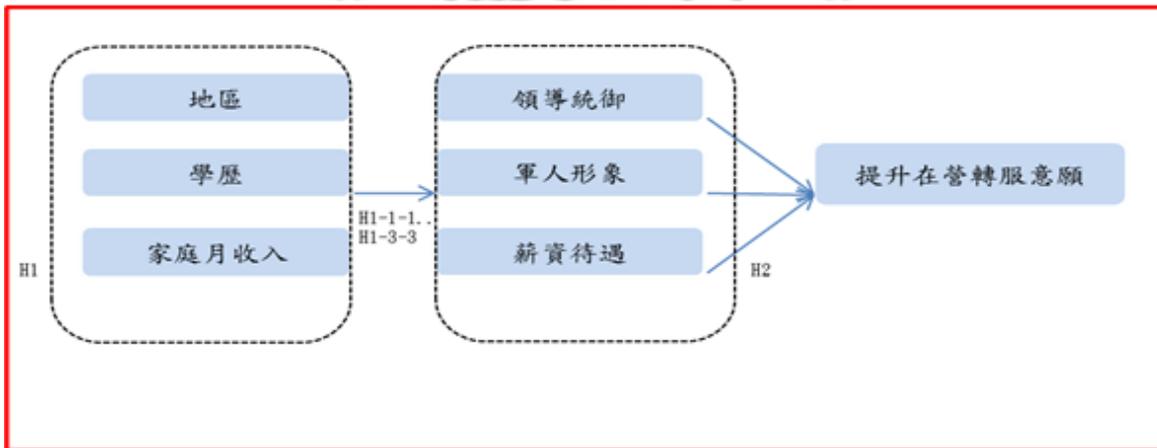


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

#### 3.2 變項操作型定義與衡量工具

本研究採用問卷調查發放方式，針對嘉義地區某新訓旅實施調查，第一部份為受測者基本資料，第二部分為針對領導統御、軍人形象、薪資待遇對軍事訓練役新兵在營轉服意願提升之影響。採李克特(Likert)五點尺度量表，區分為 1 表示非常不同意、2 表示為不同意、3 表示為普通、

4 表示為同意、5 表示為非常同意。

### 3.2.1 人口統計變項之操作型定義

由於本研究主要研究對象為軍事訓練役新兵為樣，進行留營轉服意願調查，故新兵多為大學剛畢業之未婚男性，又根據本研究發現，影響職業軍人之留營轉服意願與該新兵居住地區、學歷、家庭收入可能產生差異性影響。故規劃問卷之人口統計變項以研究對象的居住地區、學歷、家庭收入等三項進行分析。以下分就各項詳述如下：

#### 1.地區：

係指問卷研究對象之居住地區，由於施作問卷的國軍新訓中心位處嘉義地區，故推測志願留營之國軍多具有地緣性，故本研究問卷以「彰化」、「南投」、「雲林」、「嘉義」地區等四類做為分類。

#### 2.學歷：

係指問卷研究對象之學歷，區分為「高中(職)以下」、「專科」、「大學」、「碩士以上」等四類。

#### 3.家庭收入：

係指問卷研究對象之家庭每月收入，區分為「60000 以下」、「60001-80000」、「80001 以上」等三類。

### 3.2.2 領導統御之操作型定義

Burns(1987)研究表示，轉型領導，即是單位之整體利益為優先，並激發出單位成員的主動性。轉換型領導的具體操作性定義，指的是領導者回饋給被領導者的一種自信與尊重的感覺，詳實的表達目標、組織願景與提高部屬能力並給予個別關懷。本研究藉以推論領導統御與提升新

兵在營轉服意願具有直接性的影響，故領導統御納入作為研究提升新兵在營轉服意願之因素。

根據相關研究，領導統御可以區分為轉化型、交易型及家長型。故本文將以此三種特性做為領導統御之子構面設計問卷。(轉化型：尊重感受、樹立榜樣。交易型：獎懲。家長型：關懷型)於領導統御之構面，建立各構面之操作型定義及設計問項。以下分述三種領導統御子構面之定義。

### 1.轉化型：尊重感受、樹立榜樣

「轉化型領導」是由 Leithwood、Jantzi(2000)提出，其內容為領導者以較高的需求層次影響部屬，並運用激勵策略，使部屬的工作動機提昇，進而增進其工作績效，且考量部屬個別需求及其自我發展，憑藉著部屬智識的啟發及邏輯思考的激盪，除了有利於改變工作方式，更帶動了組織在變遷的環境中成長。換句話說，「轉化型領導」能激發那些被賦予原先領導者的責任與角色的成員在各方面的潛力與動機，使其超越原先預期的表現(Bass & Avolio, 1990)，成為自我實現之人。

### 2.交易型：獎懲

「交易型領導」是由 Burns(1978)提出，其內容為領導者以給予獎勵、報酬或榮譽交換下屬相對應的績效達成，成為領導者與下屬之間利益交換之過程，而兩者之間的關係被認為是一種現實的契約行為。

### 3.家長型：關懷型

「家長型領導」分為「德行」、「仁慈」及「威權」等三種領導類型(鄭伯璜，民 84)。「德行」領導描述領導者藉由其本身高道德標準的行為，取得部屬對領導者的認同及效法；「仁慈」是領導者對下屬表現出人性的關懷，進而使部屬對領導者產生感恩信服的心態；「威權」指的是領

導者要求下屬必須絕對服從指令，導致下屬因敬畏而順從。

### 3.2.3 軍人形象之操作型定義

Boulding(1956)研究表示人對外在的一切事物，都有某一種程度上的認識，是我們對外在事物的主觀知識，也就是個人相信為真的事實，這種認知稱之為形象，現況與形象的不同僅在於價值系統的介入，因此每個人對同一種事物，形象會有不同的差異。另一方面，工作者若對工作本身或職位產生正向的價值知覺，此對工作者之繼續留在該工作上應具有正向的影響（林若蕎，民 101），本研究藉以推論軍人形象與提升新兵在營轉服意願具有直接性的影響，因此軍人形象納入作為研究提升新兵在營轉服意願之因素。

### 3.2.4 薪資待遇之操作型定義

韓敬富（民 93）現代社會中的軍人所得內容，包括軍人薪資和福利，不同的軍人所得定位模式，對於軍人的薪資水準會產生高度的影響，然而，對於軍隊福利的規畫，卻是大同小異，無論是由國家、地方縣市、乃至於民間部門或鄰里來互助扶持，其重點都在於軍人和退伍軍人榮譽的維護、眷屬生計安全的保障、眷舍或住房問題的協處、軍人死殘的撫卹和安置、退伍軍人的轉業安置服務、以及軍人的醫療保健維護和消費優待之規定等等。無論是透過勞動條件的補償、崇功報勳、或是建構國家的恩給德政脈絡，都無非是要軍人提振士氣、堅守崗位、忠於國家，且要勇於犧牲奉獻。過去研究佐證軍人福利確實對軍人之留任意願具有正向的影響(如李義昭，民 107)，故本研究藉以推論薪資待遇與提升新兵在營轉服意願具有直接性的影響，因此薪資待遇納入作為研究提升新兵

在營轉服意願之因素。

### 3.3 問卷設計與抽樣方法

本節目的在說明本研究施測之問卷設計邏輯及樣本採樣方法。以下分就將依各問卷設計、研究對象與抽樣方法、問卷預試發放之順序說明。

#### 3.3.1 問卷設計

本研究之問卷乃依據相關參考文獻及專家學者建議設計而成，採隨機抽樣之方式實施調查。問卷內容包含領導統御、軍人形象、薪資待遇等三個構面，每一構面題項依其操作型定義設計題項內容，每一構面共有五個問題。另一方面，為分析不同人口統計變項對各構面是否具有差異性影響，問卷再依不同人口變項之居住地、學歷、及家庭所得進行調查。

#### 3.3.2 對象與抽樣方式

##### 1. 研究對象

本研究以嘉義地區某新兵訓練中心之訓員為主，問卷發放以軍事訓練役之新兵作為研究對象，並且以領導統御、軍人形象、薪資待遇及轉服留營意願等四個構面為主要研究，探究各構面間之關聯。

##### 2. 前測

本研究以問卷調查方式實施資料的蒐整，並於正式問卷發放前先行進行前測，以確定問卷各構面是否具有內部一致性，並請研究者單位內之軍事訓練役在訓新兵協助進行前測，共發放 50 份問卷，有效回收率為 100%。

前測問卷發放結果以信度分析檢定前測問卷之信度，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數最高為 0.95，最低為 0.882，Kaiser-Meyer-Olkin  $\alpha$  係數最高為 0.857，最低為 0.76，依據 Willian et al.(1988)認為  $\alpha$  值大於 0.7 以上為高信任度，本研究前測問卷各構面之 Cronbach's $\alpha$  值皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性，所以問卷無須再修改，並接著進行下一步正式問卷發放，前測問卷之信度分析結果資料彙整如表 3.1 所示。

表 3.1 預試信度表

衡量構面		題數	Cronbach's $\alpha$		總信度
信度分析	領導統御	轉化型	5	0.919	0.884
		交易型	5	0.872	
		家長型	5	0.926	
	軍人形象		5	0.85	
	薪資待遇		5	0.854	
	轉服留營意願		5	0.882	
因素分析	領導統御	轉化型	5	0.859	0.814
		交易型	5	0.843	
		家長型	5	0.84	
	軍人形象		5	0.76	
	薪資待遇		5	0.792	
	轉服留營意願		5	0.857	

資料來源：本研究整理

### 3.抽樣方法：

本研究以問卷調查進行樣本採集。發放問卷方式以便利抽樣施測。另一方面，為了確認本研究設計問卷之信度及效度符合施測標準，本研究在進行正式問卷發放前，先進行問卷的前測，接著再依信度及效度檢測結果，修正問卷題項。唯信、效度符合標準後，正式問卷才得進行發放。

### 3.4 研究假設

依據本文之研究設計，分別將進行人口變項之偏好差異性分析及因果之迴歸分析。以下分就各分析方法之研究假設分述如下。

#### 3.4.1 差異性分析假設

由於本研究主要施測對象為義務役兵。故在人口變計變項僅對役男之居住地區、學歷及家庭收入進行調查。H1、H2 及 H3 即對上述各變項進行之假說設計。

H1-1：不同的人口統計變項之嘉義某地區新兵訓練中心軍事訓練役隊領導統御有顯著差異

H1-1-1：地區不同之領導統御對提升在營轉服意願有顯著影響關係

H1-1-2：學歷不同之領導統御對提升在營轉服意願有顯著影響關係

H1-1-3：家庭月收入不同之領導統御對提升在營轉服意願有顯著影響關係

H1-2：不同的人口統計變項之嘉義某地區新兵訓練中心軍事訓練役隊軍人形象有顯著差異

H1-2-1：地區不同之軍人形象對提升在營轉服意願有顯著影響關係

H1-2-2：學歷不同之軍人形象對提升在營轉服意願有顯著影響關係

H1-2-3：家庭月收入不同之軍人形象對提升在營轉服意願有顯著影響關係

H1-3：不同的人口統計變項之嘉義某地區新兵訓練中心軍事訓練役隊薪資待遇有顯著差異

H1-3-1：地區不同之薪資待遇對提升在營轉服意願有顯著影響關係

H1-3-2：學歷不同之薪資待遇對提升在營轉服意願有顯著影響關係

H1-3-3：家庭月收入不同之薪資待遇對提升在營轉服意願有顯著影響關係

### **3.4.2 因果分析假設**

H2：領導統御對軍事訓練役在營轉服意願有顯著影響

H3：軍人形象對軍事訓練役在營轉服意願有顯著影響

H4：薪資待遇對軍事訓練役在營轉服意願有顯著影響

H5：領導統御、軍人形象及薪資待遇同時對軍事訓練役在營轉服意願有顯著影響

## 第四章 實證結果分析

本研究之資料以傳統紙本問卷方式收集進行彙整與分析，以 SPSS 軟體為主要分析工具，藉此來驗證各項變數進而建立之研究假設，並解釋研究結果，本章區分為五節，第一節為問卷分析統計、第二節為信度分析、第三節為敘述性分析統計、第四節為推論分析統計，第五節為迴歸與中介分析，依上述五節驗證各變數之研究假設，其敘述內容如下。

### 4.1 問卷分析統計

本研究係將問卷發放至嘉義地區某新兵訓練中心之軍事訓練役新兵填寫，前測問卷時間 2018 年 12 月 26 日開始發放，並於 2018 年 12 月 31 日將問卷回收完畢，前測問卷發放份數為 50 份，有效問卷回收為 50 份，有效問卷回收率達 100%，各構面之信度值經信度分析後皆大於 0.7，因此本問卷題無須再實施項目增加或刪除；正式問卷自 2019 年 1 月 8 日開始發放，並於 2019 年 1 月 22 日將問卷回收完畢，共計發放 250 份問卷，有效問卷回收為 222 份，有效問卷回收率達 88.8%，故本研究以 222 份有效問卷納為資料分析對象，依學歷、居住區域及家庭月所得等構面建立之樣本次數統計表如表 4.1 所示。

表 4.1 學歷、居住地區與家庭所得分配表

彰化				
區分	<60000	>70001	60001~70001	總計
大學	15	40	15	70
高中職	2	0	1	3
碩士	12	18	6	36
合計	29	58	22	109

表 4.1 學歷、居住地區與家庭所得分配表 (續)

嘉義				
區分	<60000	>70001	60001~70001	總計
大學	8	11	13	32
高中職	1	2	1	4
專科	0	0	1	1
碩士	3	11	3	17
合計	12	24	18	54
雲林				
區分	<60000	>70001	60001~70001	總計
大學	7	13	4	24
專科	1	0	0	1
碩士	5	2	0	7
合計	13	15	4	32
南投				
區分	<60000	>70001	60001~70001	總計
大學	4	11	2	17
專科	1	0	0	1
碩士	1	5	0	6
合計	6	16	2	24
台中				
區分	<60000	>70001	60001~70001	總計
大學	0	1	0	1
碩士	0	2	0	2
合計	0	3	0	3
總計	60	116	46	222

資料來源：本研究整理

## 4.2 信度分析

所謂的信度是衡量結果檢定問卷內容精確性與一致性(Consistency)的程度，本研究採 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢測本研究各項量表的內部一致性，其係數介於 0.7-0.9 之間，表示問卷內容具有高信度。本研究在信度

分析方面：本研究共有領導統御、軍人形象、薪資待遇及留營轉服共計四個主要構面，其中構面一之領導統御共計分成三個子構面，其信度分析結果分別為領導統御－轉換型之 Cronbach's  $\alpha=0.905$ ，領導統御－交易型 Cronbach's  $\alpha=0.901$ ，領導統御－家長型 Cronbach's  $\alpha=0.952$ ；構面二之軍人形象 Cronbach's  $\alpha=0.946$ ，構面三之薪資待遇 Cronbach's  $\alpha=0.906$ ，構面四之留營轉服 Cronbach's  $\alpha=0.854$ ，如表 4.2 中所示。由結果顯示各構面之信度值皆大於 0.7，顯示本研究問卷內容一致性  $\alpha$  值均在合理範圍內，皆表示有良好之信度表現，各構面 Cronbach's  $\alpha$  信度係數(n=222)如表 4.2 所示。

表 4.2 各構面信度分析表

構面	題項數	Cronbach's $\alpha$
領導統御－轉換型	5	0.905
領導統御－交易型	5	0.901
領導統御－家長型	5	0.952
軍人形象	5	0.946
薪資待遇	5	0.906
留營轉服	5	0.854

資料來源：本研究整理

### 4.3 敘述性統計分析

本研究正式問卷共計發放 250 份問卷，回收有效問卷 222 份問卷。再依受訪者之居住區、學歷及家庭月所得做為人口統計的變項。其統計資料敘述如下：

#### 1. 地區

地區方面，在 222 位受訪人中，嘉義有 54 位，佔比例為 24.3%；彰化有 109 位，佔比例為 49.1%；雲林有 32 位，佔比例為 14.4%；南投有 24 位，佔比例為 10.8%；台中有 3 位，佔比例為 1.4%，其因嘉義某新訓中心接

訓以彰化、雲林及嘉義為主，故本次受訪者其中以彰化 109 位佔比例高達 49.1%，其次為嘉義 24.3%，如圖 4.1 居住地區狀況結構分佈圖所示。

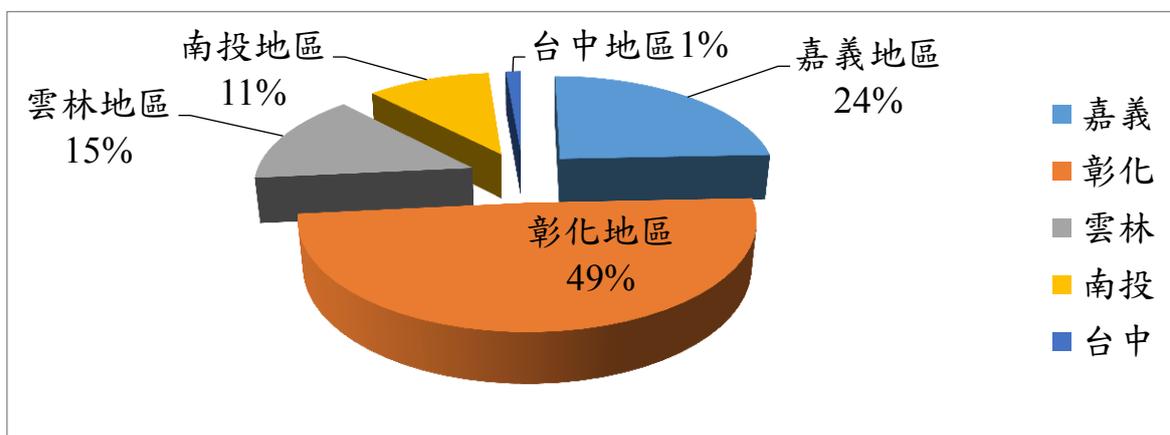


圖 4.1 居住地區狀況結構分佈圖

資料來源：本研究整理

## 2. 學歷

學歷方面，在 222 位受訪人中，專科學歷有 3 位，佔比例為 1.4%；高中職有 7 位，佔比例為 3.2%；碩士學歷有 68 位，佔比例為 30.6%；大學學歷有 144 位，佔比例為 64.9%，數據顯示與近年來教育部廣設大學及受測者大多屬應屆畢業生有關，如圖 4.2 學歷狀況結構分佈圖所示。

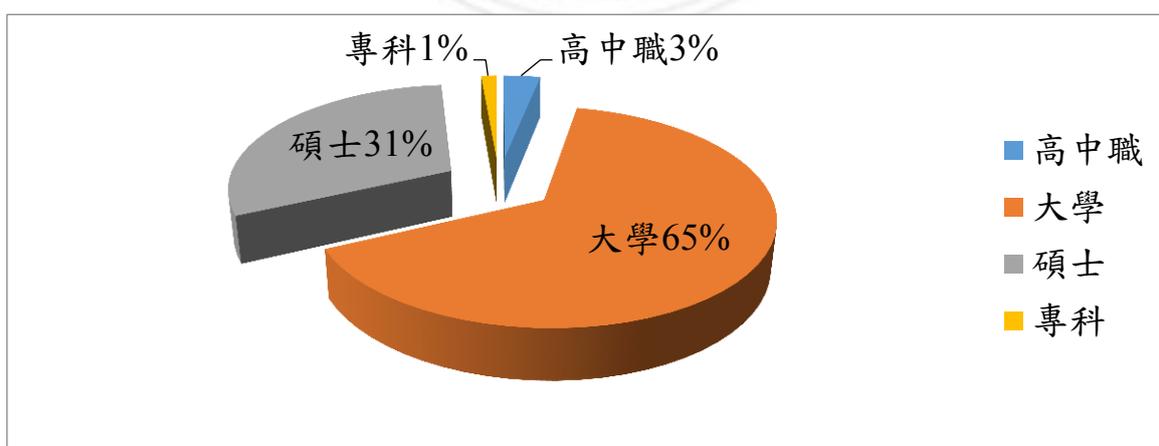


圖 4.2 學歷狀況結構分佈圖

資料來源：本研究整理

### 3.家庭月所得

家庭月所得方面，在 222 位受訪人中，60000 元以下有 60 位，佔比例有 27%；60001~70001 元有 46 位，佔比例有 20.7%；80001 元以上有 116 位，佔比例為 52.3%，資料說明 80001 元以上佔多數，其次為 60000 元以下，如圖 4.3 家庭月所得狀況結構分佈圖所示。

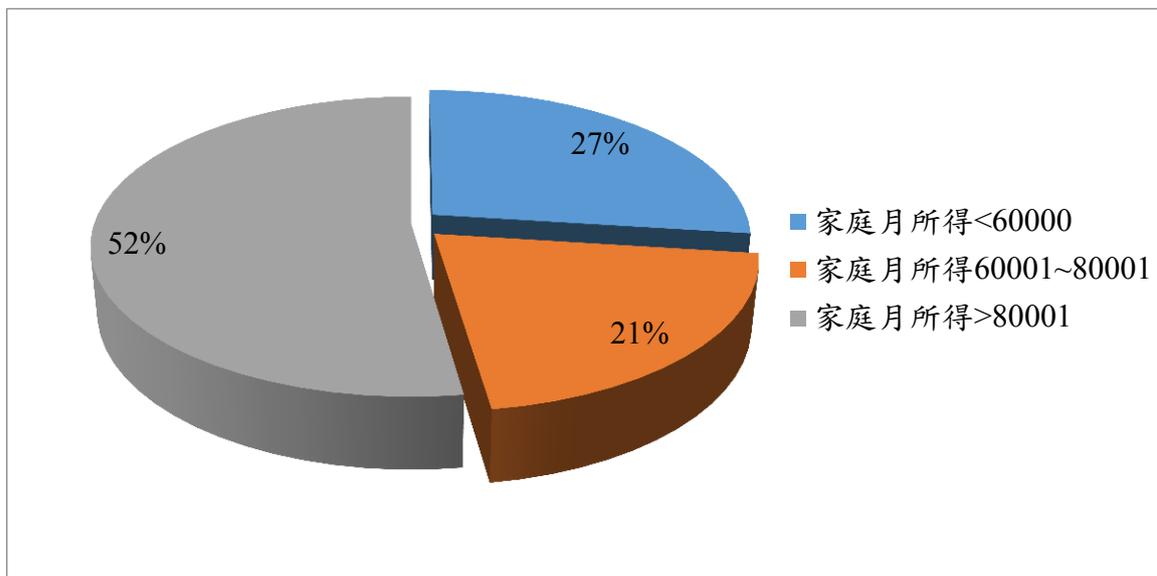


圖 4.3 家庭月所得狀況結構分佈圖

資料來源：本研究整理

### 4.題項統計量分析

揭示各構面之敘述性統計量，其描述性分別如下表 4.3-4.6 所示。

表 4.3 領導統御敘述性統計量表

領導統御					
構面 (轉換型)	平均數 (百分比)	構面 (交易型)	平均數 (百分比)	構面 (家長型)	平均數 (百分比)
A1.我認為幹部可以善用激勵策略，提昇我的工作動力	3.87	A6.認為幹部建立的獎懲制度是公平及合理的	3.62	A11.我認為幹部與下屬的互動良好	3.89

表 4.3 領導統御敘述性統計量表 (續)

領導統御					
構面 (轉換型)	平均數 (百分比)	構面 (交易型)	平均數 (百分比)	構面 (家長型)	平均數 (百分比)
A2.我認為幹部可以洞悉我的潛能，使我在工作中成長。	3.45	A7.幹部在交付任務之前，會明確說明任務的目的及要求	3.85	A12.我認為幹部能適時給予關懷與鼓勵。	3.80
A3.我認為幹部能使部隊建立職業軍人的使命感	3.62	A8.我認為幹部注重我的工作表現及績效	3.66	A13.我認為幹部對待下屬的方式，讓我認為幹部是用心且可以依靠的。	3.78
A4.認為幹部能凝聚部隊的士氣，發揮部隊的團結力量	3.95	A9.我認為幹部會依據我的能力及專長交付我足以承擔的工作	3.59	A14.當我有困難或心情不好時，我願意向幹部尋求幫助	3.52
A5.認為幹部具有領導統御的能力，樹立良好的領導榜樣	3.77	A10.當我工作表現不佳時，幹部提供我改善機制；同時當我表現佳時，亦會即時給予鼓勵	3.64	A15.我認為幹部的領導，能讓我感覺部隊是一個大家庭	3.66

資料來源：本研究整理

表 4.4 軍人形象敘述性統計量表

軍人形象	
構面	平均數 (百分比)
B1.選擇軍人這個職業讓我感到很驕傲。	3.00
B2.近期推廣的招募廣告有助於我提升軍人形象。	3.32
B3.穿著軍服讓我感覺很榮耀。	3.23
B4.舉凡天災時國軍救災義不容辭的舉動有助於提升軍人形象。	4.35

表 4.4 軍人形象敘述性統計量表 (續)

軍人形象	
構面	平均數 (百分比)
B5.國軍戰訓演練畫面深植人心有助於提升軍人形象。	3.94

資料來源：本研究整理

表 4.5 薪資待遇敘述性統計量表

薪資待遇	
構面	平均數 (百分比)
C1.我對職業軍人享有的水電優惠等方案感到滿意。	3.70
C2.我對職業軍人服役滿法定年資能享有終身俸感到滿意。	3.87
C3.我對職業軍人的各項補助(如公餘進修、生育、喪葬等)，會提升我的轉服留營意願。	3.64
C4.我認為職業軍人的薪資高於平均工資。	3.67
C5.我對軍人具有彈性的休假調整及外散宿(類似上下班制度)等制度感到滿意。	3.55

資料來源：本研究整理

表 4.6 轉服留營敘述性統計量表

轉服留營	
構面	平均數 (百分比)
D1.我願意將轉服留營納入我未來職涯的選項之一。	2.46
D2.軍職的工作比我原先的預期還要好。	2.91
D3.目前我尚未找到比軍職更適合我的工作。	2.14
D4.我認為我的家人會支持我轉服留營的意願	2.23
D5.整體而言，我轉服留營的意願較未服役之前來得高。	2.58

資料來源：本研究整理

#### 4.4 差異性分析－獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本 t 檢定(Independent Sample Test)是針對兩個母體平均數之比較，藉以瞭解兩者之間是否存在差異性，若欲進行兩個以上的母體平均數比較，則應採用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)；因性別、婚姻狀況及役別自變項分成兩組，以 t 檢定來比較平均數之差異；而地區、學歷、家庭月所得等自變項均為三組（含）以上，因此使用單因子變異數分析來比較平均數差異。本研究利用此分析瞭解不同特性，在領導統御、軍人形象、薪資待遇、轉服留營等各構面間之差異情形分析如下：

##### 1. 居住地區對領導統御－轉換型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同居住地區的被測者對各構面的差異程度，其居住地區對領導統御－轉化型領導之差異性分析結果，發現不同的居住地區對對於領導統御－轉換型領導無差異，其 A1-5 平均綜合結果如表 4.7 所示。

表 4.7 居住地區對領導統御－轉換型領導之差異性分析表

領導統御－轉換型領導		平方和	F	P 值
A1. 我認為幹部可以善用激勵策略，提昇我的工作動力。	組間	6.553	1.616	0.171
	組內	219.916		
	總和	226.468		
A2. 我認為幹部可以洞悉我的潛能，使我在工作中成長。	組間	4.833	1.149	0.334
	組內	228.122		
	總和	232.955		
A3. 我認為幹部能使部隊建立職業軍人的使命感。	組間	5.177	1.247	0.292
	組內	225.278		
	總和	230.455		
A4. 我認為幹部能凝聚部隊的士氣，發揮部隊的團結力量。	組間	4.412	1.287	0.276
	組內	186.043		
	總和	190.455		

表 4.7 居住地區對領導統御－轉換型領導之差異性分析表

領導統御－轉換型領導		平方和	F	P 值
A5.我認為幹部具有領導統御的能力，樹立良好的領導榜樣。	組間	2.416	0.588	0.672
	組內	222.867		
	總和	225.284		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現居住地區不同之受測者，針對領導統御－轉換型領導未顯著，也就是不同居住地區的受測者對領導統御－轉換型的感受認知無顯著差異性情形存在。

## 2.居住地區對領導統御－交易型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同居住地區的受測者對各構面的差異程度，其居住地區對領導統御－交易型領導之差異性分析結果，發現不同的居住地區而對於領導統御－交易型領導無差異，其 A6-10 平均綜合結果如表 4.8 所示。

表 4.8 居住地區對領導統御－交易型領導之差異性分析表

領導統御－交易型領導		平方和	F	P 值
A6.我認為幹部建立的獎懲制度是公平及合理的。	組間	0.993	0.270	0.897
	組內	199.462		
	總和	200.455		
A7.幹部在交付任務之前，會明確說明任務的目的及要求。	組間	5.330	1.769	0.136
	組內	163.462		
	總和	168.793		
A8.我認為幹部注重我的工作表現及績效。	組間	2.497	0.764	0.549
	組內	177.166		
	總和	179.662		

表 4.8 居住地區對領導統御－交易型領導之差異性分析表（續）

領導統御－交易型領導		平方和	F	P 值
A9.我認為幹部會依據我的能力及專長交付我足以承擔的工作。	組間	4.829	1.514	0.199
	組內	173.045		
	總和	177.874		
A10.當我工作表現不佳時，幹部提供我改善機制同時當我表現佳時，亦會即時給予鼓勵。	組間	2.836	0.873	0.481
	組內	176.335		
	總和	179.171		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

### 3.居住地區對領導統御－家長型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同居住地區的被測者對各構面的差異程度，其居住地區對領導統御－家長型領導之差異性分析結果，發現不同的居住地區對於領導統御－家長型領導 A11-13 有顯著差異，其 A11-15 平均綜合結果如表 4.9 所示。

表 4.9 居住地區對領導統御－家長型領導之差異性分析表

領導統御－家長型領導		平方和	F	P 值
A11.我認為幹部與下屬的互動良好。	組間	8.216	3.096	0.017**
	組內	143.969		
	總和	152.185		
A12.我認為幹部能適時給予關懷與鼓勵。	組間	7.503	2.446	0.047**
	組內	166.376		
	總和	173.878		
A13.我認為幹部對待下屬的方式，讓我認為幹部是用心且可以依靠的。	組間	6.732	2.270	0.063*
	組內	160.890		
	總和	167.622		

表 4.9 居住地區對領導統御—家長型領導之差異性分析表（續）

領導統御—家長型領導		平方和	F	P 值
A14.當我有困難或心情不好時，我願意向幹部尋求幫助。	組間	4.633	1.053	0.381
	組內	238.754		
	總和	243.387		
A15.我認為幹部的領導，能讓我感覺部隊是一個大家庭。	組間	5.405	1.464	0.214
	組內	200.257		
	總和	205.662		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現居住地區不同之受測者，領導統御—家長型領導 A11、A12、A13 有顯著差異，也就是不同居住地區的受測者對領導統御-家長型領導的感受認知有顯著差異性情形存在。

#### 4.居住地區對軍人形象之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同居住地區的受測者對各構面的差異程度，其居住地區對軍人形象之差異性分析結果，無顯著性差異，其 B1-B5 平均綜合結果如表 4.10 所示。

表 4.10 居住地區對軍人形象之差異性分析表

軍人形象		平方和	F	P 值
B1.選擇軍人這個職業讓我感到很驕傲。	組間	5.335	1.542	0.191
	組內	187.660		
	總和	192.995		
B2.近期推廣的招募廣告有助於我提升軍人形象。	組間	7.349	1.905	0.111
	組內	209.300		
	總和	216.649		

表 4.10 居住地區對軍人形象之差異性分析表 (續)

軍人形象		平方和	F	P 值
B3. 穿著軍服讓我感覺很榮耀。	組間	2.101	0.578	0.679
	組內	197.182		
	總和	199.284		
B4. 舉凡天災時國軍救災義不容辭的舉動有助於提升軍人形象。	組間	3.231	1.424	0.227
	組內	123.062		
	總和	126.293		
B5. 國軍戰訓演練畫面深植人心有助於提升軍人形象。	組間	6.694	1.887	0.114
	組內	192.424		
	總和	199.117		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

#### 5. 居住地區對薪資待遇之差異性分析

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同居住地區的受測者對各構面的差異程度，其居住地區對薪資待遇之差異性分析結果，無顯著性差異，其 C1-C5 平均綜合結果如表 4.11 所示。

表 4.11 居住地區對薪資待遇之差異性分析表

薪資待遇		平方和	F	P 值
C1. 我對職業軍人享有的水電優惠等方案感到滿意。	組間	2.494	0.938	0.443
	組內	144.285		
	總和	146.779		
C2. 我對職業軍人服役滿法定年資能享有終身俸感到滿意。	組間	1.540	0.440	0.779
	組內	189.672		
	總和	191.212		
C3. 我對職業軍人的各項補助(如公餘進修、生育、喪葬等)，會提升我的轉服留營意願。	組間	1.799	0.467	0.760
	組內	209.089		
	總和	210.887		

表 4.11 居住地區對薪資待遇之差異性分析表 (續)

薪資待遇		平方和	F	P 值
C4. 我認為職業軍人的薪資高於平均工資。	組間	3.609	1.114	0.351
	組內	175.725		
	總和	179.333		
C5. 我對軍人具有彈性的休假調整及外散宿(類似上下班制度)等制度感到滿意。	組間	2.120	0.511	0.727
	組內	224.930		
	總和	227.050		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

#### 6. 居住地區對轉服留營之差異性分析

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同居住地區的受測者對各構面的差異程度，其居住地區對轉服留營之差異性分析結果，針對 D1-D2 差異，其 D1-D5 平均綜合結果如表 4.12 所示。

表 4.12 居住地區對轉服留營之差異性分析表

轉服留營		平方和	F	P 值
D1. 我願意將轉服留營納入我未來職涯的選項之一。	組間	7.740	2.044	0.089*
	組內	205.472		
	總和	213.212		
D2. 軍職的工作比我原先的預期還要好。	組間	12.310	3.257	0.013**
	組內	205.064		
	總和	217.374		
D3. 目前我尚未找到比軍職更適合我的工作。	組間	5.550	1.559	0.186
	組內	193.121		
	總和	198.671		
D4. 我認為我的家人會支持我轉服留營的意願。	組間	1.593	0.426	0.790
	組內	203.145		
	總和	204.739		

表 4.12 居住地區對轉服留營之差異性分析表（續）

轉服留營		平方和	F	P 值
D5. 整體而言，我轉服留營的意願較未服役之前來得高。	組間	1.163	0.283	0.889
	組內	222.877		
	總和	224.041		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現居住地區不同之受測者，轉服留營 D1、D2 有顯著差異，也就是不同居住地區的受測者對轉服留營的感受認知有顯著差異性情形存在。

歸納以上，在解釋構面之家長型的領導風格會因居住區域的不同而有顯著的差異性。另一方面，被解釋構面之留營轉服亦會因居住區域的不同而有顯著差異。

#### 7. 學歷對領導統御-轉換型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同學歷的受測者對各構面的差異程度，學歷對領導統御—轉化型領導之差異性分析結果，發現學歷對於領導統御—轉換型領導 A2 與 A5 有顯著差異，其 A1-5 平均綜合結果如表 4.13 所示。

表 4.13 學歷對領導統御－轉換型領導之差異性分析表

領導統御－轉換型領導		平方和	F	P 值
A1. 我認為幹部可以善用激勵策略，提昇我的工作動力。	組間	5.115	1.679	0.172
	組內	221.353		
	總和	226.468		
A2. 我認為幹部可以洞悉我的潛能，使我在工作中成長。	組間	10.604	3.466	0.017**
	組內	222.351		
	總和	232.955		
A3. 我認為幹部能使部隊建立職業軍人的使命感。	組間	3.373	1.079	0.359
	組內	227.082		
	總和	230.455		
A4. 我認為幹部能凝聚部隊的士氣，發揮部隊的團結力量。	組間	3.233	1.255	0.291
	組內	187.222		
	總和	190.455		
A5. 我認為幹部具有領導統御的能力，樹立良好的領導榜樣。	組間	7.464	2.490	0.061*
	組內	217.820		
	總和	225.284		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現不同學歷的受測者，領導統御-轉換型領導 A2 有顯著差異，也就是不同學歷的受測者對領導統御-轉換型領導的感受認知有顯著差異性情形存在。

#### 8. 學歷對領導統御－交易型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同學歷的受測者對各構面的差異程度，學歷對領導統御－交易型領導之差異性分析結果，發現學歷對於領導統御－交易型領導 A8 與 A10 有顯著差異，其 A6-10 平均綜合結果如表 4.14 所示。

表 4.14 學歷對領導統御－交易型領導之差異性分析表

學歷對領導統御－交易型領導		平方和	F	P 值
A6.我認為幹部建立的獎懲制度是公平及合理的。	組間	3.587	1.324	0.267
	組內	196.868		
	總和	200.455		
A7.幹部在交付任務之前，會明確說明任務的目的及要求。	組間	1.436	0.623	0.601
	組內	167.357		
	總和	168.793		
A8.我認為幹部注重我的工作表現及績效。	組間	8.664	3.682	0.013**
	組內	170.999		
	總和	179.662		
A9.我認為幹部會依據我的能力及專長交付我足以承擔的工作。	組間	1.583	0.653	0.582
	組內	176.291		
	總和	177.874		
A10.當我工作表現不佳時，幹部提供我改善機制；同時當我表現佳時，亦會即時給予鼓勵。	組間	5.197	2.171	0.092*
	組內	173.974		
	總和	179.171		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現不同學歷的受測者，領導統御－交易型領導 A8、A10 有顯著差異，也就是不同學歷的受測者對領導統御－交易型領導的感受認知有顯著差異性情形存在。

#### 9.學歷對領導統御－家長型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同學歷的受測者對各構面的差異程度，學歷對領導統御－家長型領導之差異性分析結果，發現學歷對於領導統御－家長型領導 A11 與 A13-A15 有顯著差異，其

A11-15 平均綜合結果如表 4.15 所示。

表 4.15 學歷對領導統御—家長型領導之差異性分析表

領導統御—家長型領導		平方和	F	P 值
A11.我認為幹部與下屬的互動良好。	組間	4.797	2.365	0.072*
	組內	147.387		
	總和	152.185		
A12.我認為幹部能適時給予關懷與鼓勵。	組間	3.324	1.416	0.239
	組內	170.555		
	總和	173.878		
A13.我認為幹部對待下屬的方式，讓我認為幹部是用心且可以依靠的。	組間	4.772	2.129	0.097*
	組內	162.849		
	總和	167.622		
A14.當我有困難或心情不好時，我願意向幹部尋求幫助。	組間	11.054	3.457	0.017**
	組內	232.333		
	總和	243.387		
A15.我認為幹部的領導，能讓我感覺部隊是一個大家庭。	組間	7.347	2.692	0.047**
	組內	198.315		
	總和	205.662		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現領導統御-家長型領導 A11、A13、A14、A15 有顯著差異，也就是不同學歷的受測者對領導統御-家長型領導的感受認知有顯著差異性情形存在，歸納以上，受測者之學歷對領導統御普遍產生差異性的影響。

#### 10.學歷對對軍人形象之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同學歷的受測者對各構面的差異程度，學歷對軍人形象之差異性分析結果，發現學歷對於軍

人形象 B1-B3 與 B5 有顯著差異，其 B1-B5 平均綜合結果如表 4.16 所示。

表 4.16 學歷對軍人形象之差異性分析表

軍人形象		平方和	F	P 值
B1. 選擇軍人這個職業讓我感到很驕傲。	組間	8.034	3.156	0.026**
	組內	184.962		
	總和	192.995		
B2. 近期推廣的招募廣告有助於我提升軍人形象。	組間	11.527	4.083	0.008***
	組內	205.122		
	總和	216.649		
B3. 穿著軍服讓我感覺很榮耀。	組間	16.777	6.680	0.000***
	組內	182.506		
	總和	199.284		
B4. 舉凡天災時國軍救災義不容辭的舉動有助於提升軍人形象。	組間	2.523	1.481	0.221
	組內	123.770		
	總和	126.293		
B5. 國軍戰訓演練畫面深植人心有助於提升軍人形象。	組間	11.861	4.603	0.004***
	組內	187.256		
	總和	199.117		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現不同學歷的受測者，軍人形象 B1、B2、B3、B5 有顯著差異，也就是不同學歷的受測者對軍人形象的感受認知有顯著差異性情形存在。

#### 11. 學歷對薪資待遇之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同薪資待遇的受測者對各構面的差異程度，學歷對薪資待遇之差異性分析結果，發現薪資待遇對於軍人形象 C1-C3 及 C5 有顯著差異，其 C1-5 平均綜合結果如表 4.17

所示。

表 4.17 學歷對薪資待遇之差異性分析表

薪資待遇		平方和	F	P 值
C1.我對職業軍人享有的水電優惠等方案感到滿意。	組間	4.444	2.269	0.081*
	組內	142.335		
	總和	146.779		
C2.我對職業軍人服役滿法定年資能享有終身俸感到滿意。	組間	9.653	3.863	0.010**
	組內	181.559		
	總和	191.212		
C3.我對職業軍人的各項補助(如公餘進修、生育、喪葬等),會提升你的轉服留營意願。	組間	11.079	4.029	0.008***
	組內	199.809		
	總和	210.887		
C4.我認為職業軍人的薪資高於平均工資。	組間	4.609	1.917	0.128
	組內	174.725		
	總和	179.333		
C5.我對軍人具有彈性的休假調整及外散宿(類似上下班制度)等制度感到滿意。	組間	6.853	2.261	0.082*
	組內	220.197		
	總和	227.050		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現不同學歷的受測者，薪資待遇 C1、C2、C3、C5 有顯著差異，也就是不同學歷的受測者對薪資待遇的感受認知有顯著差異性情形存在。

## 12.學歷對轉服留營之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同學歷的受測者對各構面的差異程度，學歷對轉服留營之差異性分析結果，發現學歷對於轉

服留營 D1-D5 均有顯著差異，其 C1-C5 平均綜合結果如表 4.18 所示。

表 4.18 學歷對轉服留營之差異性分析表

轉服留營		平方和	F	P 值
D1.我願意將轉服留營納入我未來職涯的選項之一。	組間	19.589	7.352	0.000***
	組內	193.622		
	總和	213.212		
D2.軍職的工作比我原先的預期還要好。	組間	12.941	4.600	0.004***
	組內	204.433		
	總和	217.374		
D3.目前我尚未找到比軍職更適合我的工作。	組間	15.744	6.254	0.000***
	組內	182.927		
	總和	198.671		
D4.我認為我的家人會支持我轉服留營的意願。	組間	14.583	5.573	0.001***
	組內	190.156		
	總和	204.739		
D5.整體而言，我轉服留營的意願較未服役之前來得高。	組間	13.320	4.593	0.004***
	組內	210.721		
	總和	224.041		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現不同學歷的受測者對轉服留營 D1、D2、D3、D4、D5 均有顯著差異，也就是不同學歷的受測者對轉服留營的感受認知有顯著差異性情形存在。

### 13.家庭月所得對領導統御—轉化型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同家庭月所得的受測者對各構面的差異程度，家庭月所得對領導統御—轉化型領導之差異性分析結果，發現家庭月所得對於領導統御—轉換型領導無顯著差異，其

A1-A5 平均綜合結果如表 4.19 所示。

表 4.19 家庭月所得對領導統御—轉化型領導之差異性分析表

領導統御—轉化型領導		平方和	F	P 值
A1. 我認為幹部可以善用激勵策略，提昇我的工作動力。	組間	1.069	0.520	0.596
	組內	225.399		
	總和	226.468		
A2. 我認為幹部可以洞悉我的潛能，使我在工作中成長。	組間	2.306	1.095	0.336
	組內	230.649		
	總和	232.955		
A3. 我認為幹部能使部隊建立職業軍人的使命感。	組間	0.077	0.037	0.964
	組內	230.378		
	總和	230.455		
A4. 我認為幹部能凝聚部隊的士氣，發揮部隊的團結力量。	組間	0.220	0.127	0.881
	組內	190.235		
	總和	190.455		
A5. 我認為幹部具有領導統御的能力，樹立良好的領導榜樣。	組間	0.575	0.280	0.756
	組內	224.709		
	總和	225.284		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

料來源：本研究整理

由上表的研究結果，顯示家庭所得在領導統御-轉化型領導題項多數不具有顯著差異，也就是不同家庭月所得的受測者對領導統御-轉化型領導的感受認知無顯著差異性情形存在。

#### 14. 家庭月所得對領導統御—交易型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同家庭月所得的受測者對各構面的差異程度，家庭月所得對領導統御—交易型領導之差異性分析結果，發現家庭月所得對於領導統御—轉換型領導無顯著差異，其

A6-A15 平均綜合結果如表 4.20 所示

表 4.20 家庭月所得對領導統御—交易型領導之差異性分析表

領導統御—交易型領導		平方和	F	P 值
A6.我認為幹部建立的獎懲制度是公平及合理的。	組間	0.589	0.322	0.725
	組內	199.866		
	總和	200.455		
A7.幹部在交付任務之前，會明確說明任務的目的及要求。	組間	0.419	0.272	0.762
	組內	168.374		
	總和	168.793		
A8.我認為幹部注重我的工作表現及績效。	組間	1.309	0.804	0.449
	組內	178.353		
	總和	179.662		
A9.我認為幹部會依據我的能力及專長交付我足以承擔的工作。	組間	0.084	0.052	0.949
	組內	177.789		
	總和	177.874		
A10.當我工作表現不佳時，幹部提供我改善機制；同時當我表現佳時，亦會即時給予鼓勵。	組間	0.239	0.146	0.864
	組內	178.932		
	總和	179.171		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

由上表的研究結果，顯示家庭所得在領導統御-交易型領導題項多數不具有顯著差異，也就是不同家庭月所得的受測者對領導統御-交易型領導的感受認知無顯著差異性情形存在。

#### 15.家庭月所得對領導統御—家長型領導之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同家庭月所得的受測

者對各構面的差異程度，家庭月所得對領導統御—家長型領導之差異性分析結果，發現家庭月所得對於領導統御—家長型領導無顯著差異，其 A11-A15 平均綜合結果如表 4.21 所示。

表 4.21 家庭月所得對領導統御—家長型領導之差異性分析表

領導統御—家長型領導		平方和	F	P 值
A11.我認為幹部與下屬的互動良好。	組間	0.340	0.245	0.783
	組內	151.845		
	總和	152.185		
A12.我認為幹部能適時給予關懷與鼓勵。	組間	0.127	0.080	0.923
	組內	173.751		
	總和	173.878		
A13.我認為幹部對待下屬的方式，讓我認為幹部是用心且可以依靠的。	組間	0.097	0.063	0.939
	組內	167.525		
	總和	167.622		
A14.當我有困難或心情不好時，我願意向幹部尋求幫助。	組間	0.210	0.095	0.910
	組內	243.177		
	總和	243.387		
A15.我認為幹部的領導，能讓我感覺部隊是一個大家庭。	組間	0.062	0.033	0.968
	組內	205.601		
	總和	205.662		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，發現家庭所得不同之受測者，針對領導統御各構面均未顯著，也就是家庭所得的受測者對領導統御的感受認知無顯著差異性情形存在。

#### 16.家庭月所得對軍人形象之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同家庭月所得的受測

者對各構面的差異程度，家庭月所得對軍人形象之差異性分析結果，發現家庭月所得對於軍人形象無顯著差異，其 B1-B5 平均綜合結果如表 4.22 所示。

表 4.22 家庭月所得對軍人形象之差異性分析表

軍人形象		平方和	F	P 值
B1. 選擇軍人這個職業讓我感到很驕傲。	組間	2.836	1.633	0.198
	組內	190.159		
	總和	192.995		
B2. 近期推廣的招募廣告有助於我提升軍人形象。	組間	3.351	1.720	0.181
	組內	213.298		
	總和	216.649		
B3. 穿著軍服讓我感覺很榮耀。	組間	2.173	1.207	0.301
	組內	197.110		
	總和	199.284		
B4. 舉凡天災時國軍救災義不容辭的舉動有助於提升軍人形象。	組間	0.598	0.521	0.595
	組內	125.695		
	總和	126.293		
B5. 國軍戰訓演練畫面深植人心有助於提升軍人形象。	組間	0.457	0.252	0.778
	組內	198.660		
	總和	199.117		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，顯示家庭所得在軍人形象數不具有顯著差異，也就是不同家庭所得的受測者對軍人形象的感受認知無顯著差異性情形存在。

#### 17. 家庭月所得對薪資待遇之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同家庭月所得的受測

者對各構面的差異程度，家庭月所得對薪資待遇之差異性分析結果，發現家庭月所得對於薪資待遇無顯著差異，其 C1-C5 平均綜合結果如表 4.23 所示。

表 4.23 家庭月所得對薪資待遇之差異性分析表

薪資待遇		平方和	F	顯著性
C1. 我對職業軍人享有的水電優惠等方案感到滿意。	組間	0.980	0.736	0.480
	組內	145.799		
	總和	146.779		
C2. 我對職業軍人服役滿法定年資能享有終身俸感到滿意。	組間	0.249	0.143	0.867
	組內	190.963		
	總和	191.212		
C3. 我對職業軍人的各項補助（如公餘進修、生育、喪葬等），會提升你的轉服留營意願。	組間	2.412	1.267	0.284
	組內	208.475		
	總和	210.887		
C4. 我認為職業軍人的薪資高於平均工資。	組間	0.150	0.092	0.912
	組內	179.183		
	總和	179.333		
C5. 我對軍人具有彈性的休假調整及外散宿（類似上下班制度）等制度感到滿意。	組間	0.476	0.230	0.795
	組內	226.574		
	總和	227.050		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，顯示家庭所得在薪資福利題項多數不具有顯著差異，也就是不同家庭月所得的受測者對薪資待遇的感受認知無顯著差異性情形存在。

18.家庭月所得對轉服留營之差異性分析：

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析來瞭解不同家庭月所得的受測者對各構面的差異程度，家庭月所得對轉服留營之差異性分析結果，發現家庭月所得對於轉服留營 D1 與 D3-D5 有顯著差異，其 D1-D5 平均綜合結果如表 4.24 所示。

表 4.24 家庭月所得對轉服留營之差異性分析表

轉服留營		平方和	F	P 值
D1.我願意將轉服留營納入我未來職涯的選項之一。	組間	12.583	6.867	0.001***
	組內	200.629		
	總和	213.212		
D2.軍職的工作比我原先的預期還要好。	組間	2.400	1.223	0.296
	組內	214.973		
	總和	217.374		
D3.目前我尚未找到比軍職更適合我的工作。	組間	4.388	2.473	0.087*
	組內	194.283		
	總和	198.671		
D4.我認為我的家人會支持我轉服留營的意願。	組間	13.439	7.692	0.001***
	組內	191.300		
	總和	204.739		
D5.整體而言，我轉服留營的意願較未服役之前來得高。	組間	5.521	2.767	0.065*
	組內	218.520		
	總和	224.041		

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 5%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之統計數據成果所示，顯示家庭月所得在轉服留營意願題項多數具有顯著的差異，發現不同家庭月所得的受測者，轉服留營 D1、D3、D4、D5 有顯著差異，也就是不同家庭月所得的受測者對轉服

留營的感受認知有顯著差異性情形存在。

歸納以上，家庭月所得將直接影響受測者之留營轉服意願，而對其它解釋構面則多數不具有顯著的差異性影響。

#### 19.居住地區對各構面之平均結果之差異性分析：

最後，本研究再依據各構面之平均結果，進行差異性分析，結果如表 4.25 所示。

表 4.25 居住地區對各構面之平均結果之差異性分析表

單因子變異數分析						
區分		平方和	自由度	平均平方和	F	P 值
avg_a1 轉換型	組間	3.801	4	0.950	1.276	0.280
	組內	161.625	217	0.745		
	總和	165.426	221			
avg_a2 交易型	組間	2.251	4	0.563	0.977	0.421
	組內	125.052	217	0.576		
	總和	127.304	221			
avg_a3 家長型	組間	6.235	4	1.559	2.427	0.049**
	組內	139.376	217	0.642		
	總和	145.612	221			
avg_b 軍人 形象	組間	2.932	4	0.733	1.334	0.258
	組內	119.207	217	0.549		
	總和	122.139	221			
avg_c 薪資 待遇	組間	1.192	4	0.298	0.486	0.746
	組內	133.136	217	0.614		
	總和	134.328	221			
avg_a 領導 統御	組間	3.437	4	0.859	1.516	0.199
	組內	122.996	217	0.567		
	總和	126.433	221			

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列所示，實證結果顯示只有在領導風格之家長型具有顯著差異，也就是各居住地區之受測者對領導風格之家長型的感受認知有顯著差異性情形存在。

## 20.學歷對各構面的差異性分析：

實證結果顯示發現不同學歷的受測者，僅對領導統御-交換型領導無顯著差異，餘均具有顯著差異，也就是不同學歷的受測者除領導統御—交換型領導外餘各構面的感受認知有顯著差異性情形存在，結果如表 4.26 所示。

表 4.26 學歷對各構面的差異性分析表

單因子變異數分析						
區分		平方和	自由度	平均平方和	F	P 值
avg_a1 轉換型	組間	4.986	3	1.662	2.258	0.083*
	組內	160.441	218	0.736		
	總和	165.426	221			
avg_a2 交易型	組間	3.509	3	1.170	2.060	0.107
	組內	123.795	218	0.568		
	總和	127.304	221			
avg_a3 家長型	組間	5.465	3	1.822	2.833	0.039**
	組內	140.147	218	0.643		
	總和	145.612	221			
avg_b 軍人 形象	組間	8.302	3	2.767	0.002	0.001***
	組內	113.837	218	0.522		
	總和	122.139	221			
avg_c 薪資 待遇	組間	6.581	3	2.194	3.744	0.012**
	組內	127.747	218	0.586		
	總和	134.328	221			

表 4.26 學歷對各構面的差異性分析表 (續)

單因子變異數分析						
區分		平方和	自由度	平均平方和	F	P 值
avg_a 領導 統御	組間	4.540	3	1.513	2.707	0.046**
	組內	121.893	218	0.559		
	總和	126.433	221			

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

## 21. 家庭月所得對各構面的差異性分析

實證結果顯示家庭月所得對各構面的差異性分析均無顯著差異，也就是不同家庭用所得之受測者對各構面的感受認知均無顯著差異性情形存在（多數不具有顯著差異），結果如表 4.27 所示。

表 4.27 家庭月所得對各構面的差異性分析表

單因子變異數分析						
區分		平方和	自由度	平均平方和	F	P 值
avg_a1 轉換型	組間	0.324	2	0.162	0.215	0.807
	組內	165.102	219	0.754		
	總和	165.426	221			
avg_a2 交易型	組間	0.262	2	0.131	0.226	0.798
	組內	127.042	219	0.580		
	總和	127.304	221			
avg_a3 家長型	組間	0.079	2	0.039	0.059	0.942
	組內	145.533	219	0.665		
	總和	145.612	221			
avg_b 軍人 形象	組間	0.872	2	0.436	0.788	0.456
	組內	121.267	219	0.554		
	總和	122.139	221			

表 4.27 家庭月所得對各構面的差異性分析表（續）

單因子變異數分析						
區分		平方和	自由度	平均平方和	F	P 值
avg_c 薪資 待遇	組間	0.301	2	0.150	0.246	0.782
	組內	134.027	219	0.612		
	總和	134.328	221			
avg_a 領導 統御	組間	0.008	2	0.004	0.007	0.993
	組內	126.424	219	0.577		
	總和	126.433	221			

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5 迴歸分析

本研究藉由迴歸分析探討各構面是否存在因果關係。即在驗證研究假設一、假設二、假設三及假設四是否成立。實證結果揭示如下表。

##### 1. 解釋構面對留營轉服之影響

本文採用一元迴歸方程式檢測領導統御之子構面及其它主構面-軍人形象及薪資福利對留營轉服之因果關係，實證結果顯示領導統御之三個子構面、軍人形象及薪資待遇對轉服留營皆具有顯著的正向影響，其中又以軍人形象對留營轉服意願具有最高的解釋力，其判定係數達 22.4%，而家長型的領導統御風格對留營轉服的解釋力最低，判定係數僅 9.7%，結果如表 4.28 所示。

表 4.28 各構面對留營轉服之影響

模式	$\alpha$	$\beta$	R2	P 值
領導統御－轉化型對留營轉服願影響	1.295	0.313***	11.3%	<0.001
領導統御－交易型對留營轉服影響	1.106	0.370***	12.2%	<0.001
領導統御－家長型對留營轉服影響	1.306	0.311***	9.7%	<0.001
軍人形象對留營轉服影響	0.651	0.508***	22.4%	<0.001
薪資待遇對留營轉服影響	1.002	0.397***	14.9%	<0.001

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

## 2. 領導統御子構面與留營轉服意願之多元迴歸分析

本研究接續再將領導統御之子構面，與留營轉服意願進行多元迴歸分析，據此檢視各構面之解釋力是否具彼此取代的情形。結果揭示如下，實證結果顯示，僅領導統御之交易型領導對留營轉服意願具有正向且顯著的影響，而其它子構面皆不具顯著性，換言之，轉化型領導風格及家長型領導風格之解釋力將由交易型之領導風格所取代結果，如表 4.29 所示。

表 4.29 領導統御子構面與留營轉服意願之多元迴歸分析表

模式	迴歸係數	t	P 值
(常數)	1.039	4.110	<0.001***
領導統御—轉化型領導	0.146	1.423	0.156
領導統御—交易型領導	0.227	1.773	0.078*
領導統御—家長型領導	0.013	0.110	0.913

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

### 3.各構面與留營轉服意願之多元迴歸分析

最後，再以同具有顯著解釋能力之領導統御—交易型與軍人形象、薪資福利做為解釋變數，檢測其對留營轉服的意願的結果，實證結果如表 4.30 所示。

表 4.30 各構面與留營轉服意願之多元迴歸分析表

模式	迴歸係數	t	P 值
(常數)	0.427	1.629	0.105
薪資待遇	0.119	1.398	0.164
領導統御—交易型領導	0.054	0.641	0.522
軍人形象	0.392	4.392	<0.001***

註：\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*表示在顯著水準 10%具統計顯著；\*\*\*表示在顯著水準 1%具統計顯著

資料來源：本研究整理

依據上述表列之實證結果顯示，唯軍人形象對留營轉服之意願具有顯的影響，而其它構面在納入軍人形象之因子後，將不再具有顯著的解釋力。據此判斷軍人形象對留營轉服具有關鍵性的影響力。

#### 4.6 假說檢定結果

以下將本研究之研究假設之檢測結果彙整如表 4.31 所示。

表 4.31 研究假設之檢測結果彙整表

假設	支持/不支持/部份支持
H1-1-1:地區不同之領導統御對提升在營轉服意願有顯著影響關係	部份支持
H1-1-2:學歷不同之領導統御對提升在營轉服意願有顯著影響關係	支持
H1-1-3:家庭月收入不同之領導統御對提升在營轉服意願有顯著影響關係	不支持
H1-2-1:地區不同之軍人形象對提升在營轉服意願有顯著影響關係	不支持
H1-2-2:學歷不同之軍人形象對提升在營轉服意願有顯著影響關係	支持
H1-2-3:家庭月收入不同之軍人形象對提升在營轉服意願有顯著影響關係	不支持
H1-3-1:地區不同之薪資待遇對提升在營轉服意願有顯著影響關係	不支持
H1-3-2:學歷不同之薪資待遇對提升在營轉服意願有顯著影響關係	支持
H1-3-3:家庭月收入不同之薪資待遇對提升在營轉服意願有顯著影響關係	不支持

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

依據第四章研究結果分析，進行整理與歸納，並回應本研究之研究問題。研究結論與討論如下。另外，研究結果分析與討論，並摘要整理本研究最後的結論、提出建議，作為未來管理層級後續研究參考。

### 5.1 結論與討論

#### 1. 受訪者基本特質分佈現況說明：

地區方面，222 位受訪者中，位居嘉義地區者有 54 位，佔多數，因嘉義某新訓中心接訓以彰化、雲林與嘉義為主，故本次受訪者彰化以北共有 109 位受訪者，比例達 49.1%。再者，受訪者學歷以大學學歷居多，共有 144 位，佔 64.9%。最後，家庭月所得部分，以收入 70001 元以上居多，在 222 位受訪者中，共 116 位，佔 52.3%。

#### 2. 基本特質對領導統御差異分析：

##### (1) 居住地區對領導統御，僅在家長型有顯著差異：

本研究採 ANOVA 進行差異分析，以瞭解不同居住地區的受訪者，在各領導型態的相關性。研究結果顯示，居住地區對於「轉換型」與「交易型」領導型態無顯著差異，其與「家長型」領導類型，則有顯著差異。

##### (2) 居住地區對軍人形象、薪資待遇無顯著差異，僅對轉服留營有差異：

研究者針對不同居住地區對軍人形象、薪資待遇與轉服留營進行研究，結果顯示，不同居住地區之受訪者，其對軍人形象與薪資待遇並無顯著差異性，而在轉服留營有差異，也就是說，居住地區的不同，會影響轉服留營態度。

(3)學歷對領導統御、軍人形象、薪資待遇與轉服留營皆有顯著性，僅在領導統御之「交易型」無顯著差異：

本研究顯示，不同學歷對領導統御之「轉換型」與「家長型」皆有顯著差異存在，但在「交易型」並無顯著差異。再者，不同學歷對於軍人形象其感受認知，亦有顯著差異性。另外，不同學歷亦會影響薪資待遇的高低；最後，則是學歷對於轉服留營的感受認知，也有顯著性的差異。

(4)家庭月所得僅對轉服留營有顯著差異，在領導統御各型態、軍人形象、薪資所得之面向皆無顯著差異：

研究指出，不同的家庭月收入，在領導統御各型態、軍人形象與薪資所得無顯著差異性。其在轉服留營則有顯著差異，也就是說家庭所得的高低，會影響軍人是否轉服留營。另外，家人對軍人轉服留營的支持，有顯著性的影響。

3.領導統御各型態對轉服留營有顯著關聯性：

針對領導統御各型態，如「轉換型」、「交易型」與「家長型」對於軍人是否轉服留營有顯著性的關係。此研究結果與 Leithwood、Jantzi(2000)、鄭伯壘（民 84）相似，即是樹立榜樣、獎懲與關懷的領導態度，將讓部屬產生感恩與信服的心態，此可能讓軍人較願意選擇留營。

4.軍人形象對轉服留營有顯著關聯性：

本研究採迴歸分析得知結果，軍人形象對轉服留營有較高的解釋力，也就是說軍人型態的認知會影響軍人是否轉服留營。此研究結果與林若蕎（民 101）研究相似，即是軍人形象與提升新兵在營轉服具有直接

性的影響。

#### 5.薪資待遇對轉服留營有顯著關聯性：

研究指出，薪資待遇對轉服留營有顯著關聯性，也就是說，不同薪資待遇會影響轉服留營的認知，此與韓敬富（民93）、李義昭（民107）研究結果相同，即是薪資待遇對新兵在營轉服並有直接性的關聯。

## 5.2 建議

### 1.居住地區與轉服留營結合

本研究結果得知，不同居住地區對轉服留營認知有顯著相關性，即是營部若能鄰近居住地區，其將對轉服留營造成影響，其工作績效或工作滿意度，亦會提升，此應有助於對管理層級的信服或業務執行、推展的穩定性。因此，研究者建議，未來政策制度制訂，可以軍人居住地作為安排的考量。

### 2.改變組織管理的氣氛

研究指出，領導統御各型態對轉服留營皆有顯著影響。據此，建議組織管理應從過去的「權威」、「服從」與「紀律」的氛圍，轉而提供尊重感受、樹立榜樣，適時利用獎懲與關懷方式進行，一方面改變新兵對組織的印象，另一方面，因從關懷與尊重的面向組織管理著手，將有助於新訓的轉服留營與募兵制度的運作。

### 3.提升軍人形象

研究顯示，提升軍人形象對轉服留營有直接性的影響。因此，部隊若有良好管理風氣與形象，將有助於提升民眾對軍隊的正向觀感、降

低對軍隊不友善、懶惰之看法，此亦能提升軍人對所在部隊的安定感、減少因流動率高，而讓組織的管理變的不穩定性，並藉此幫助募兵制的推展。



## 參考文獻

### 一、 中文文獻

1. 王郁智、章淑娟、朱正一（民 95），升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究，志為護理—慈濟護理雜誌，第 5 期，第 4 卷，第 90-101 頁。
2. 史順文（民 85），國軍形象之研究—一個公共關係策略初探，政治作戰學校新聞研究所碩士論文。
3. 李義昭（民 101），人力資源管理、組織效能與組織變革之關係探討，中華管理評論國際學報，第 15 期，第 1 卷，1-15 頁。
4. 汪素敏、龍愛玲、劉倩毓（民 98），某區域教學醫院個別輔導對新進人員留任意願之成效探討，領導護理，第 10 期，第 1 卷，25-37 頁。
5. 林姿葶、鄭伯璫、周麗芳（民 103），家長式領導二十年：問題與解答，本土心理學研究，第 42 期，147 頁。
6. 林若蕎（民 101），台灣民航機師的工作價值觀、組織承諾、工作滿足與留任意願關係之研究，銘傳大學觀光學院觀光事業學系碩士論文。
7. 施妤璇（民 95），轉換型領導、交易型領導對工作績效與離職傾向之研究—以組織承諾為中介變項，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
8. 洪大川（民 101），領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究：以大陸某台商公司為例，南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
9. 洪春吉、趙皖屏（民 98），轉換型領導、交易型領導與組織創新之關係—以半導體業、石化業、紡織業實證比較研究，臺灣銀行季刊，第

- 60 期，第 4 卷，274-296 頁。
10. 國防部 (民 100)，國防報告書，臺北：國防部。
  11. 張火燦 (民 85)，策略性人力資源管理，臺北：揚智書局。
  12. 張火燦 (民 96)，員工工作滿意、組織承諾與離職意圖關係的統合分析修正模式，台灣管理學刊，第 7 期，第 1 卷，25-42 頁。
  13. 許士軍 (民 70)，管理學，臺北：東華書局。
  14. 陳俊豪 (民 104)，高績效工作系統的期望落差與工作滿意度及留任意願之關聯性研究—以台南地區員工為例，成功大學經營管理碩士論文。
  15. 陳維鵬 (民 81)，老闆，你的愛還在不在？員工酬勞對績效之影響，會計月刊，第 88 期，41-44 頁。
  16. 傅統先譯 (民 56)，心理學，台北：商務印書館。
  17. 詹志宏 (民 69)，在台外籍人士對中華民國的映像研究，臺中中應大學公共政策研究所碩士論文。
  18. 樊景立、鄭伯璦 (民 89)，華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析，本土心理學研究，第 13 期，127-180 頁。
  19. 諸承明 (民 84)，薪資設計要素與組織效能關係之研究：以組織特性與任務特性為情境變項，國立臺灣大學商學研究所博士論文。
  20. 鄭伯璦 (民 84)，家長權威與領導行為之關係，一個台灣民營企業主持人的個案研究，中央研究院民族研究所集刊，第 79 期，第 1 卷，119-173 頁。
  21. 鄭伯璦 (民 93)，華人文化與組織領導：由現象描述到理論驗證，本土心理學研究，第 22 期，195-251 頁。
  22. 鄭伯璦、周麗芳、樊景立 (民 89)，家長式領導：三元模式的建構與

- 測量，本土心理學研究，第 14 期，6-11 頁。
23. 謝孟均 (民 98)，主管與部屬對領導風格認知差異之研究—以我國壽險業為例，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
24. 韓敬富 (民 93)，軍人所得定位與軍隊福利：中華民國、美國、中共之比較分析，社會政策與社會工作學刊，第 8 期，第 1 卷，51-84 頁。



## 二、 英文文獻

1. Bass, B. M. & B. J. Avolio (1990), Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, C. A.: Consulting Psychologists Press.
2. Bohn, J. G. & Grafton, D. (2002), The Relationship of Perceived Leadership Behaviors to Organizational Efficacy, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 9, No. 2, pp.65-79.
3. Boulding, H.(1956), The Image, Ann Arbor: University of Michigan Press.
4. Brown, S. P.(1996), A Meta- Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, Psychological Bulletin, Vol. 120, No. 2, pp.235-255.
5. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York : Harper & Row.
6. Burns, M. E. (1987), Leadership Styles and Management Skills of Learning Assistance Developmental Education Program Directors Coordinators.
7. Daft, R.L. (2001), Organization Theory and Design (3rd Ed.), Paul: West Publishing Co.
8. Dichter, E. (1985), What's in a Image, Journal of Consumer Marketing, Vol. 2, pp.75-81.
9. Dowling, G. R. (1986), Managing Your Corporate Image, Industrial Marketing Management, Vol. 15, pp. 109-115.
10. Downton, J.V. (1973), Rebel Leadership, New York: Free Press.
11. Farh, J.L. & Cheng, B.S. (2000), A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations in A.S. Tsui and J.T. Li (Eds.), Management and Organizations in Chinese Context, London : McMillan.
12. Fiedler, F. E.,(1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York:

McGraw-Hill.

13. Fiedler, F. E. (1974), The Contingency Model-new Directions for Leadership Utilization, Journal of Contingency Business. Vol. 71, No. 4, pp. 26-30.
14. Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
15. Leithwood, K., and Jantzi (2000), The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School, Journal of Educational Administration, Vol. 38, No. 2, pp.112-129.
16. Martineau (1960), Developing the Corporate Image , New York : Charles Scribers Sons, pp. 3-15.
17. Merrill, J. C. (1962), The Image of the United States in Ten Mexican Dailies, Journalism and Mass Communication Quarterly, Vol. 39, No. 2, pp. 203-209.
18. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1991), Human Resource Management, Bosten: Irwin.
19. Nimmo & Savage (1976), Candidates and Their Images: Concepts, Method and Findings, Santa Monica, California: Goodyear Publishing.
20. Northouse, P.G. (2001), Leadership: Theory and Practice, Thousand Oaks, CA: SAGE.
21. Robbins, P. (1978), The Management of HR Resource, Englewood Cliffs, N j: Prentic - Hall, Inc.
22. Robbins, S. P. & Judge,T.A., (2007), Organizational Behavior, 12th ed. Pearson Education, Inc, New Jersey.
23. Robbins, S. P. (1992), Essentials of organizational behavior, New Jersey: Prentice Hall Press.

24. Robbins, S. P. & Decenzo, D. A. (2002), Fundamentos de Administración (Tercera edición ed.), México: Pearson Educación.
25. Robbins, S. . (1996), Organization Behavior: Concept, Controversies and Applications, New Jersey: Prentice Hall Press.
26. Yammarino, F.J. (1994), Indirect Leadership: Transformational Leadership as a Distance, In B.M. Bass & B.J. Avolio (Eds.), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, California:SAGE, pp. 24-46.
27. Yulk, G. A. (1994), Leadership in Organizations, N.J. : Prentice-Hall.
28. Yulk, G. A. (2001), Leadership in Organizations, N.J. : Prentice-Hall.



## 附錄一 問卷

您好：

我是南華大學企業管理系管理科學碩士班的研究生，懇請您在百忙之中，撥冗來填寫本問卷，因為您所提供的寶貴意見，本研究才得以順利進行，在此向您致上十二萬分敬意。本問卷所探討的主題為『領導統御、軍人形象與薪資待遇對提升新兵轉服留營成效之研究-以嘉義地區某新訓中心為例』，您所提供的意見與資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，請您安心填答。

敬祝您

身體健康、平安喜樂！

南華大學企業管理系管理科學研究所

指導教授：袁淑芳博士

研究生：曾柏惇敬啟

### 第一部份：

本部份的問題是想瞭解您『領導統御』的感受，請依您的感受，在適當的『□』內打『✓』。

一、領導統御	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我認為幹部可以善用激勵策略，提昇我的工作動力。	<input type="checkbox"/>				
2. 我認為幹部可以洞悉我的潛能，使我在工作中成長。	<input type="checkbox"/>				

3. 我認為幹部能使部隊建立職業軍人的使命感。	<input type="checkbox"/>				
4. 我認為幹部能凝聚部隊的士氣，發揮部隊的團結力量。	<input type="checkbox"/>				
5. 我認為幹部具有領導統御的能力，樹立良好的領導榜樣。	<input type="checkbox"/>				
6. 我認為幹部建立的獎懲制度是公平及合理的。	<input type="checkbox"/>				
7. 幹部在交付任務之前，會明確說明任務的目的及要求。	<input type="checkbox"/>				
8. 我認為幹部注重我的工作表現及績效。	<input type="checkbox"/>				
9. 我認為幹部會依據我的能力及專長交付我足以承擔的工作。	<input type="checkbox"/>				
10. 當我工作表現不佳時，幹部提供我改善機制；同時當我表現佳時，亦會即時給予鼓勵。	<input type="checkbox"/>				
11. 我認為幹部與下屬的互動良好。	<input type="checkbox"/>				
12. 我認為幹部能適時給予關懷與鼓勵。	<input type="checkbox"/>				
13. 我認為幹部對待下屬的方式，讓我認為幹部是用心且可以依靠的。	<input type="checkbox"/>				
14. 當我有困難或心情不好時，我願意向幹部尋求幫助。	<input type="checkbox"/>				
15. 我認為幹部的領導，能讓我感覺部隊是一	<input type="checkbox"/>				

個大家庭。					
-------	--	--	--	--	--

第一部份結束，請您接續第二部份填答，謝謝。

<p>第二部份：</p> <p>本部份的問題是想瞭解您對貴單位現行『軍人形象』的感受，請依您的感受，在適當的『<input type="checkbox"/>』內打『<input checked="" type="checkbox"/>』。</p>					
二、軍人形象	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 選擇軍人這個職業讓我感到很驕傲。	<input type="checkbox"/>				
2. 近期推廣的招募廣告有助於我提升軍人形象。	<input type="checkbox"/>				
3. 穿著軍服讓我感覺很榮耀。	<input type="checkbox"/>				
4. 舉凡天災時國軍救災義不容辭的舉動有助於提升軍人形象。	<input type="checkbox"/>				
5. 國軍戰訓演練畫面深植人心有助於提升軍人形象。	<input type="checkbox"/>				

第二部份結束，請您接續第三部份填答，謝謝。

第三部份：

本部份的問題是想瞭解您對貴單位現行『薪資待遇』的感受，請依您的感受，在適當的『』內打『』。

三、薪資待遇	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我對職業軍人享有的水電優惠等方案感到滿意	<input type="checkbox"/>				
2. 我對職業軍人服役滿法定年資能享有終身俸感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
3. 我對職業軍人的各項補助(如公餘進修、生育、喪葬等)，會提升我的轉服留營意願。	<input type="checkbox"/>				
4. 我認為職業軍人的薪資高於平均工資。	<input type="checkbox"/>				
5. 我對軍人具有彈性的休假調整及外散宿(類似上下班制度)等制度感到滿意。	<input type="checkbox"/>				

第三部份結束，請您接續第三部份填答，謝謝。

第四部份：

本部份的問題是想瞭解您對貴單位現行『轉服留營意願』的感受，請依您的感受，在適當的『』內打『』。

四、轉服留營意願	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我願意將轉服留營納入我未來職涯的選項之一。	<input type="checkbox"/>				
2. 軍職的工作比我原先的預期還要好	<input type="checkbox"/>				
3. 目前我尚未找到比軍職更適合我的工作。	<input type="checkbox"/>				
4. 我認為我的家人會支持我轉服留營的意願	<input type="checkbox"/>				
5. 整體而言，我轉服留營的意願較未服役之前來得高。	<input type="checkbox"/>				

第四部份結束，請您接續第部份填答，謝謝。

第五部份				
地區	<input type="checkbox"/> 彰化	<input type="checkbox"/> 南投	<input type="checkbox"/> 雲林	<input type="checkbox"/> 嘉義
學歷	<input type="checkbox"/> 高中職以下	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學	<input type="checkbox"/> 碩士以上
家庭收入	<input type="checkbox"/> 60000 以下	<input type="checkbox"/> 60001-80000	<input type="checkbox"/> 80001 以上	

問卷到此結束，非常感謝您的耐心填寫！

煩請檢查有無漏答的題目，避免成為無效問卷，再次感謝您的協助。