

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

探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留

營轉服之影響

Discuss the Influence of Leadership Control, Work  
Pressure and Work Value in the National Army on  
Detention

陳聖博

Sheng-Po Chen

指導教授：袁淑芳 博士

Advisor: Shu-Fang Yuan, Ph.D.

中華民國 109 年 5 月

May 2020

# 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

探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響  
Discuss the influence of leadership control, work pressure and work value  
in the national army on detention

研 究 生：陳聖博

經考試合格特此證明

口試委員：孫育伯  
郭東昇  
袁詠芬

指導教授：袁詠芬

系主任(所長)：葉國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 19 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陳聖博君在本系修業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：陳聖博君已修滿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：陳聖博君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響。

(2)研討會：影響軍事訓練役留營轉服之因素分析。

本人認為陳聖博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：探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響，以參加碩士論文口試。

指導教授：李錦華 簽章

中華民國109年5月16日

## 謝 誌

時光荏苒光陰不再歲月飛梭，學海無涯何其勇氣再拾起書本，縱使知難不易，唯有求知若飢、虛心若愚的心態使我破釜沉舟勇於面對，需要感謝的人太多太多，不逐一綴述，然學程中仍需特別感謝老婆的支持、鼓勵，讓我完成學業的歷程，再加上指導老師袁淑芳教授在學術研究上盡心盡力，讓我入寶山滿載而歸，老師的畫龍點睛如那神來一筆，使我如期完成學業，深切表達由衷的謝意。

在學中，除了師長的教誨，非常感謝同學的照顧與幫忙，有同學的提醒才能依序完成功課及報告，不然在忙碌的工作與生活中沒有提醒的警鐘，也許向前的步伐就緩了，再次的感謝各位同學的打氣與鼓勵，使我在學業完成後仍有互相扶持的夥伴。

最後，特別感謝家人的支持及默默付出的老婆，謝謝大家的包容與體諒，歲月如梭，人生就如不斷的挑戰，不斷的學習，句點後又是新的開始。

陳聖博 謹致

中華民國一〇九年六月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 108 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響

研究生：陳聖博

指導教授：袁淑芳 博士

### 論文摘要內容：

時代變遷，現代化國防科技日新月異，國軍作戰模式也隨之改變，部隊人數多寡不再是影響戰爭成敗的關鍵，人員的素質、武器的精良才是戰場決勝的主要因素。囿因來年社會結構轉變，職業類別更加多元，新世代思想越發新奇，使服役人數逐年遞減，鑒此符合資格之新生代從軍意願較低，國軍目前面臨兵力短缺，維戰力維持不易，如何增加新世代從軍意願，是本次研究探討的重點。

研究結果顯示領導統御對轉服留營部分無顯著的影響，然以工作價值構面對留營轉服構面具有最高的解釋力，研究得知，工作價值觀、工作壓力是影響轉服留營最重要因素，換言之正向的國軍形象可以對於留營轉服的意願提高，以何種方式可提高國軍正面形象，是國軍目前仍需精進的方向。

關鍵詞：領導統御、工作壓力、工作價值觀、留營轉服

Title of Thesis : Discuss the Influence of Leadership Control, Work Pressure and Work Value in the National Army on Detention

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

Graduate Date : May2020 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Sheng-po Chen Advisor : Shu-fang Yuan Ph.D.

## **Abstract**

Time changes Modernization of Defense Science and Technology with each passing day The battle mode of the national army also changed accordingly The number of troops is no longer the key to the success of the war Quality of personnel Sophisticated weapons Is The mainfactors of the battlefield victory The cause Social structural changeins in the coming year More diverse occupational categories.New generation ideas are becoming more novel The number of soldiers in service is decreasing year by year. In view of this, the qualified new generations have a low willingness to join the military. The national army is currently facing a shortage of troops, and it is not easy to maintain the combat power.

The results of the study show that leadership domination has no significant impact on the part of transferring to staying camp, but the work value structure has the highest explanatory power to the remaining camping and transferring facet. The research shows that work values are the most important factors affecting the transfer to camp In other words, the positive image of the national army can increase the willingness to stay in the camp and change the service. In which way can the positive image of the national army be improved, it is the direction that the national army still needs to improve.

**Keywords : Leadership Control, Work Pressure, Work Value, National Army on Detention**



# 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.....	IX
表目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	1
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	6
2.1 領導統御.....	6
2.1.1 領導統御的定義.....	7
2.1.2 領導統御的理論模型.....	8
2.1.3 領導統御小結.....	12
2.2 工作壓力.....	13
2.2.1 壓力的定義.....	13
2.2.2 壓力源.....	14
2.2.3 工作壓力定義.....	15
2.2.4 工作壓力來源.....	17
2.2.5 工作壓力小結.....	21
2.3 工作價值.....	21



2.3.1 價值觀.....	22
2.3.2 工作價值定義 .....	24
2.3.3 工作價值觀的內涵 .....	26
2.3.4 工作價值小結 .....	27
2.4 轉服留營 .....	28
2.4.1 轉服留營定義 .....	28
第三章 研究方法.....	30
3.1 研究架構.....	30
3.2 研究對象.....	31
3.3 研究假設.....	31
3.4 研究變數操作型定義 .....	32
3.4.1 人口統計變項之操作型定義 .....	32
3.4.2 領導統御之操作型定義.....	34
3.4.3 工作價值觀之操作型定義.....	35
3.4.4 工作壓力之操作型定義.....	36
3.4.5 轉服留營之操作型定義.....	37
3.5 問卷設計及資料分析方法.....	38
3.5.1 研究對象.....	38
3.5.2 問卷設計與發放 .....	38
3.5.3 資料分析方法 .....	39
第四章 實證結果分析 .....	41
4.1 前測問卷分析統計 .....	41
4.2 問卷分析統計 .....	43
4.3 信度及效度分析 .....	44

4.4 敘述性統計分析。	45
4.5 推論分析統計	49
4.5.1 差異性分析	49
4.6 迴歸分析	54
第五章 結論與建議	58
5.1 結論	58
5.2 建議	60
參考文獻	63
一、中文文獻	63
一、英文文獻	66
附錄一 問卷	68



## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	5
圖 3-1 研究架構圖.....	31
圖 4-1 居住城鄉狀況結構分佈圖 .....	46
圖 4-2 家中排行狀況結構分佈圖 .....	47
圖 4-3 家庭所得狀況結構分佈圖 .....	47
圖 4-4 工作經驗狀況結構分佈圖 .....	48
圖 4-5 家中有無從事軍警人員狀況結構分佈圖 .....	48



## 表目錄

表 2-1 研究者對領導定義彙整表 .....	8
表 2-2 各研究者對轉換型領導定義之彙整.....	12
表 2-3 各研究者對壓力的定義之彙整 .....	14
表 2-4 壓力源類型彙整表 .....	15
表 2-5 工作壓力定義彙整表 .....	17
表 2-6 工作壓力源定義彙整表 .....	20
表 2-7 價值觀定義彙整表 .....	23
表 2-8 工作價值觀定義彙整表 .....	25
表 2-9 各研究者對轉服留營定義彙整表.....	29
表 3-1 基本資料問項資料來源 .....	34
表 3-2 領導統御問項.....	35
表 3-3 工作價值問項.....	36
表 3-4 工作壓力問項.....	37
表 3-5 轉服留營 .....	38
表 4-1 預試信度表.....	41
表 4-2 刪題後信度及效度表 .....	42
表 4-3 樣本次數統計表.....	43
表 4-4 樣本次數統計表.....	45
表 4-5 獨立樣本 T 檢定分析-有無工作經驗.....	50
表 4-6 獨立樣本 T 檢定分析-有無從事軍警人員 .....	51
表 4-7 ANOVA 檢定分析-學歷 .....	52
表 4-8 ANOVA 檢定分析-居住城鄉 .....	52
表 4-9 ANOVA 檢定分析-家中排行 .....	53

表 4-10 ANOVA 檢定分析-家庭所得 .....	54
表 4-11 單一因子分析表 .....	55
表 4-12 假說檢定分析結果 .....	56
表 4-13 多元因子迴歸分析表 .....	56
表 4-14 假說分析結果 .....	57



# 第一章 緒論

本研究主要目的在瞭解領導統御、工作價值及工作壓力等三項因素對軍事訓練役役男在營轉服意願影響分析。並以嘉義地區某新訓中心軍事訓練役進行採樣調查。期盼藉由本文之研究結果，可提供接訓單位做為參考，依此為據希冀有效提昇新訓轉服成效。

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

時代變遷，現代化國防科技日新月異，國軍作戰模式也隨之改變，部隊人數多寡不再是影響戰爭成敗的關鍵，人員的素質、武器的精良才是戰場決勝的主要因素，近年來歐美先進民主國家也相繼審視兵役制度，進而實施「募兵制」。國軍基於作戰形態改變於 2013 年起實施募兵政策，於 2016 年年底建構全志願役部隊，以長留久用之方式訓練志願役人員一專多能，符合國軍建軍備戰實際需求，確維國軍整體戰力不墜，以建立固若磐石國防武力，確保國家永續發展。對此入伍服役新兵便有年齡上的最佳優勢，服役時間較長可多元訓練，效益比最佳符合部隊所需，然國軍針對各新兵訓練中心招募轉服志願役役男成效不佳，漸使服役人數遞減。因此冀望藉由本文之探討提昇我國國軍軍事訓練義轉服意願。

## 1.2 研究動機

囿因來年社會結構轉變，職業類別更加多元，使服役人數逐年遞減，鑒此符合資格之新生世代從軍意願較低，然國防戰力維繫不易，國軍基層單位面臨普遍人力編線比不足，對於剛由民轉兵的入伍生來說，以何

種誘因可增加軍事訓練役轉服留營的意願提高，是國軍目前首重之問題。

針對筆者軍旅生涯服務經驗，領導統御對於新訓役男留營轉服是有相對影響，Hemphill and Coons (1957)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，過去軍隊中很強調「領導與統御」，因為在戰時的行動，其所面對的結果不外於是生與死亦或是勝利與失敗，當軍人在槍林彈雨的戰場上作戰時，軍隊的「領導統御」，就是要被領導者能夠做到視死如歸的地步。現今領導更傾向 Burna(1978) 領導是當動員人們時，利用制度，如政策、心理以及其他方面的資源，用以啟發、滿足人員的士氣。領導是沒有標準答案的學問，領導是一種哲學與風格的展現，具有表率啟發的作用；而統御則是一種支持領導作為，所需要的管理手段與方法，綜合上述「領導統御」是智慧、哲學與藝術的結合。本研究探討領導統御對提升轉服留營的影響，此為研究動機之一。

黃宏建(91)指出外在環境的要求與個人內在能力需求作用下，產生差異及不平衡狀態，軍隊是社會的縮影，當一個普通人進入軍中社會，會立即感受到壓力存在，因為軍隊是講求紀律、強調階級服從的一個科層組織，軍人的工作壓力不比平常人來的少，尤其國防部近年來實施專案如「勇固案」，強調「量實質精」以高素質精兵取代傳統大部隊，以致軍人目前承受的「工作壓力」可能高於往常。葉龍源(87)指出個人與環境互相作用下，使生理及心理產生不平衡情況，如軍事工作情境壓力指執勤時間長、休假不正常、生活緊張及長期疲勞等。Compas(1987)指出人際互動壓力源，同儕之間溝通不良的相處造成長期性的壓力，本研究將探討軍隊中的工作壓力是否影響軍事訓練役留營轉服。此為研究動機之二。

軍隊為國家生存發展所不可或缺的重要角色，國無防不立，民無防不安，強國必須強軍，這都是有血的教訓，一個強大的國家，沒有強大的軍隊作支撐，那就是虛有其表。詹志宏（69）認為形象區分認知、情感及活動等三要項，培養後具有長期效果，大眾傳播媒體影響較深，如美國透由電影行銷美軍的勇猛頑強，利用電視、網路媒體傳播軍人正面形象，另外通過社會化的教育在日常生活中將榮譽信念深植人民心中。反觀現今台灣社會媒體透由報導醜聞，經聳動標題以此增加電視收視率手法。軍隊醜聞也使得國軍士氣低迷，衍生軍人尊嚴及社會價值觀每況愈下，就此國人對於軍人外在形象以軍紀散漫及國家米蟲等相關思想印入刻板印象，綜此上述得知軍人形象對於招募工作成效具有相對的影響。本研究藉工作價值觀來探討軍事訓練役對此是否影響留營轉服意願。此為研究動機之三。

### 1.3 研究目的

為了解提昇國軍留營意願成效，依據研究機內容推論軍事訓練役轉服與「領導統御」、「工作價值」及「工作壓力」等三項因素是否有因果關係，本研究透由問卷方式調查，以嘉義地區某新兵訓練中心作為採樣對象實施分析，藉問卷填答方式回饋轉服志願役意願之影響。具體研究目的如下：

1. 領導統御對於轉服意願有無顯著影響。
2. 領導統御對於工作壓力有無顯著影響。
3. 領導統御對於工作價值有無顯著影響。
4. 工作壓力對於轉服意願有無顯著影響。
5. 工作壓力對於工作價值有無顯著影響。



6. 工作價值對於轉服意願有無顯著影響。
7. 依據研究成果，提出結論與建議。

#### 1.4 研究流程

本研究將研究動機確立研究目的，界定範圍與對象，建立研究架構提出研究假設，並參酌關於「領導統御」、「工作價值」、「工作壓力」之面相設計問卷探視是否影響轉服志願役之意願，經問卷發放與回收後，依據結果分析歸納提出研究發現與建議。本研究流程圖如 1.1 所示：



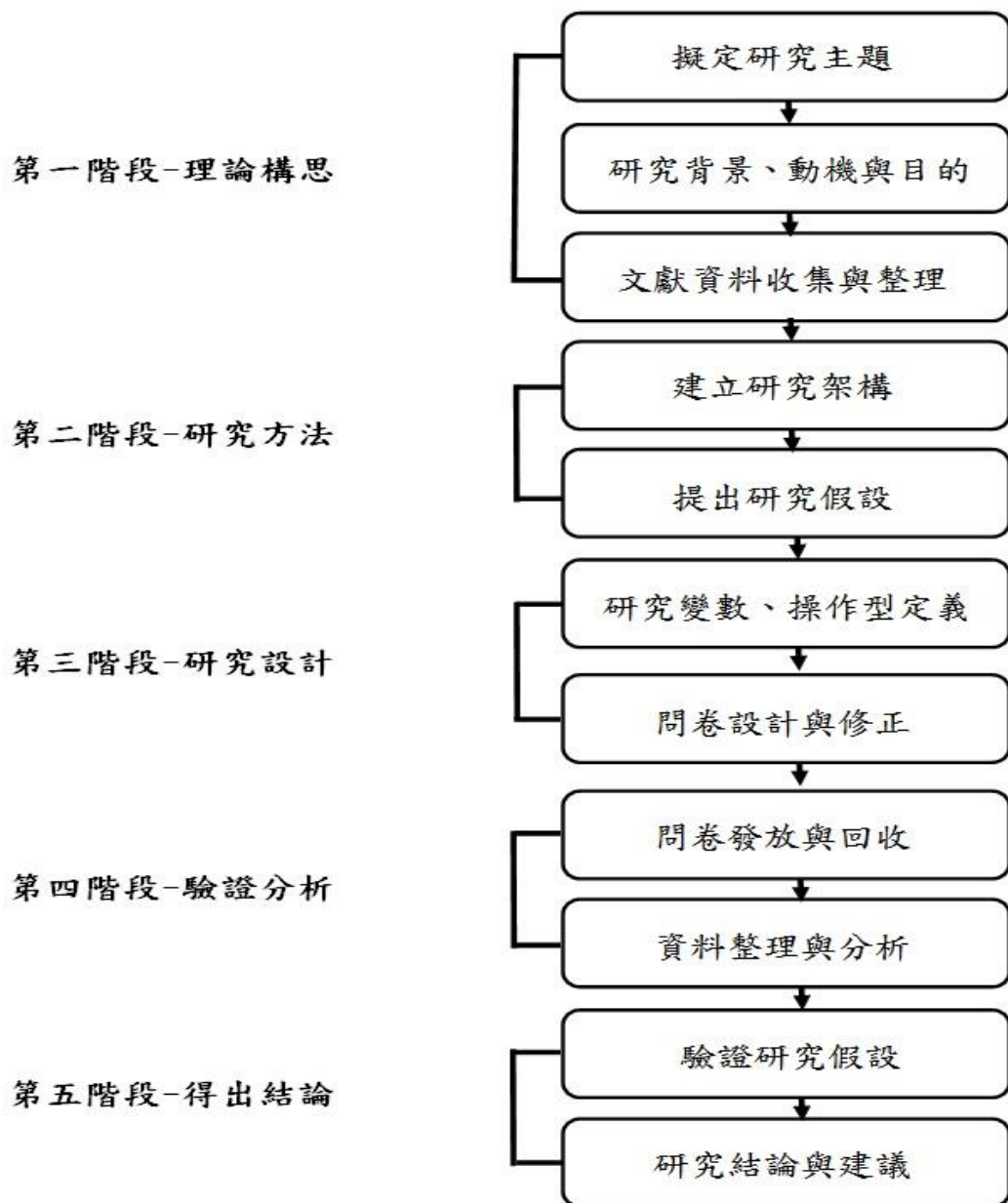


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章對於「領導統御」、「工作價值」、「工作壓力」及「轉服留營」等四個構面進行國內外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「工作壓力」定義以及相關內涵與理論；2.3 為探討「工作價值」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

領導不是指一個職位，而是一份『職責』領導是每一個階層的主管都必須善盡的職責，吳源一（96）在員工修行日記此書中引用拿破崙所說：『不想當將軍的士兵，不會是好士兵；但是，連士兵都做不好的人，永遠當不了將軍』。所以，任何組織都應該鼓舞全體成員立志當領導人員，並且真正訓練他們去成為管理階層，給他們機會去領導下屬，最後這個組織績效將會有所改善。更重要的是，這樣的組織才能培育出更多的領導人員或管理階層。綜合上述所說，所謂領導，就是影響、驅使他人去完成計劃、達成的目標任務的過程。領導者在此過程中，所發揮出來的有形與無形的影響力，則被稱為領導力。

對於部隊來說領導管理更甚為重要，為達帶兵要帶心之信念，不斷透由各項講習或是書籍來加強軍人的領導方式，為使軍事訓練役役男加入國軍部隊，在入伍訓練期間接觸的訓練與適應均需要由幹部發揮領導統御的方式來實行。合理化的管理及人性化的教導有助於領導上的管理，且有效提高軍事訓練役轉服留營的意願。

### 2.1.1 領導統御的定義

本章探討領導統御的定義及理論，領導的魅力、領導才智的啟發、領導關懷的作為等相關研究。

Hemphill and Coons (1957)對領導的定義說明，領導是單獨個體引領群體的活動，且完成共同制定的目標行為。Burns(1978)提出領導統御是指面對群體時，利用內心、規定、政策等各方面的激發，進而提高群體的士氣。哈利·杜魯門(Harry S.Truman)說：領導者就是使他人做不願的事，領導觀念之重點如下。

- 1.領導是犧牲不是享受：領導者的工作是犧牲奉獻，不可藉由領導地位追求個人享受，且能犧牲並不計個人名利，奉獻出使能有利、有益於團體。領導者若能時刻關心員工為念，透由關心、交流的言談舉止中，散發出魅力領導的特色（衛南陽，民 92）。故領導者必須苦在部屬之前，甘在部屬之後，以「犧牲享受，享受犧牲」為宗旨。
- 2.領導是服務不是驅使：團體的進步，必須依靠領導者與部屬的分工合作，縱使在微小的工作任務也必須堅守崗位並彼此互相支援，而不是只有單純命令與服從，權威式的領導已經不被部屬接受，此種做法不容易對領導者產生親切感（衛南陽，民 92）。領導幹部應服務為信念，誠心竭力處理疑難問題，藉此有效凝聚向心且部屬追隨意願提高，若動輒職務上的權力與壓力驅使部屬，致使貌合神離，造成領導潛在危機。
- 3.領導是責任不是權力：領導的本質是啟發，旨在掌握部屬心理，驅使部屬內在驅動力，誘導其發揮個人潛能。領導是責任的履行，而非權力慾望的支配。領導者應以「以身作則、身先士卒」的行動與「篤實踐履」的精神，為部屬效仿圭臬。
- 4.領導是說服並非強制：領導者在下達命令時不應造成徇私偏袒或提攜

(高一中，民 99)，領導統御旨在與部屬溝通與協調，透過經驗分享觀點另提供睿智建言和輔導，使部屬潛移默化當中成長茁壯。透由言行懿範得部屬內心上的信任服從，並不是藉職務上的權勢，強制高壓形式上的命令服從。尤以近年來教育程度的提升，思想個別化及自我思考能力提高，領導者的溝通能力更為重要，觀念溝通以祛除疑慮及怨懟，進而獲得下屬的衷心支持。

表 2-1 研究者對領導定義彙整表

學者(年代)	定義
Hemphill & Coons(1957)	領導是個人引領群體活動達成共同目標的行為。
Fiedler(1974)	領導是領導者引導與影響組織成員共同努力達成某一特定目標。
Burns(1978)	領導是動員群體時，利用制度、政策、心理及其他外在資源，用以激發、滿足群體的士氣。
Robbins & Judge(2007)	領導是一種影響團體人員達成目標的能力。
許士軍 (民83)	認為領導是在某種情況下影響個人或群體的行為，使其引領於達到某種特定目標的人際互動程序。
謝孟均 (民98)	領導就是引領組織做「對」的事，組織企業的領導效能高低與決策執行的成敗，將主宰著整體的經營策略及永續發展。

## 2.1.2 領導統御的理論模型

### 一、特質理論:

Gordon 在 1961 年主張領導特質理論，領導特質論係指以描述領導者應具備那些特質(trait)或特性(characteristics)，才能成為成功領導者的領導學說。此理論著眼於發掘與領導行為有關或者可以解釋領導行為的個人

身心特質。有關領導特質論大致可以分為三種不同的基本觀點：第一種強調一般人格特質的研析；第二種注重特質中「共同特性」的發現；第三種則著重「屬性」(attributes)的分析。認為領導者是一個具有某些特質的實體。例如 Elsbree .Willard S 等發現領導者的人格特質主要是：勇敢、友善、堅決、機智及自信。

特質理論相關文獻甚多，過往學者歸納出相當多成功領導者的特質，但仍不足全面釋義領導實質上的意義，綜合上述所說，成功的領導者具有正向人格特質，但具有正向人格特質不一定是成功的領導者。

## 二、行為理論:

行為理論於 1940 年後期至 1960 年之間發展，行為論的基本觀點在於優異的領導者能夠表現出領導的有效作為，主張行為論者希望經由檢驗領導者的外顯行為來解釋領導，透過對其外顯行為的觀察，獲得更為客觀而有效的觀點。行為理論認為領導的成功與領導人的特質無直接相關，區別為領導者的行為表現，藉由後天學習及訓練培養，領導理論可區分單構面領導理論及雙構面領導理論，茲分述如下：

1.單層面領導行為研究：例如 Lewin、Lippitt 與 White(1943)依據權力分配和決策過程將領導的型式分為：權威型(authoritarian)、民主型(democratic)、放任型(laissez-faire)。研究結果顯示：

- (1)「權威型」:領導型式能在短期間內提高工作效率，但成員的工作滿足低。
- (2)「民主型」:領導型式與工作效率和成員的工作滿足呈現高度正相關，但決策的過程費時。
- (3)「放任型」:領導型式與工作效率呈現負相關，成員的工作滿足亦低，但最能發揮成員的最大才能。

2.雙層面領導行為研究：(Halpin & Winer, 1957)提出雙構面理論，意旨倡導(initiating)與關懷(consideration)。強調領導行為非單一層面，而是二層面之連續、交互運用歷程。

(1)「倡導」:定規指的是組織結構、規章、流程等，屬於工作傾向的構面。

(2)「關懷」:互動模式與部屬溝通，對於部屬的意見予以尊重並關心部屬的心理感受及福利，並與部屬建立友好的信任關係，重視人際關係對領導行為的影響。

「倡導」與「關懷」這兩個層面並非是截然畫分的，事實上領導者在領導行為中可能會同時出現兩種型態，其差異只是程度上的不同而已。因此領導型式可分為下列四種：

(1)高倡導高關懷：領導者不但重視工作目標的達成，對部屬的需求也同樣重視，並鼓勵上下合作無間，在相互信賴與尊重的氣氛中，努力工作達成組織目標。

(2)高倡導低關懷：領導者重視工作績效與效能，而少有關懷的行為表現。

(3)低倡導高關懷：領導者對部屬的關懷遠勝於對工作的要求。

(4)低倡導低關懷：領導者對組織目標的達成與部屬心理的需求，均毫不關心。這種領導者容易導致生產力低，組織混亂、瓦解的潛在危機。

### 三、轉換型領導理論

Downton(1973)是最早提出轉換型領導理論，轉換型領導者是透由情感或情緒上的鼓舞，給予部屬注入活力(Yukl,1998)，像是領導者的「激勵鼓舞」的行為，例如提出願景及未來的規劃等，可以凝聚團體動力及向心，正向地發揮眾志成城之愿力，藉此提高士氣，同時提高部屬的精神層次，為部屬編織工作願景，以提高目標達成的可能性。因為轉換型領

導方式能令部屬相信自己可以達到原定目標，於是部屬們會努力的意願提高，也能夠獲得較好的績效(Shamir, House, & Arthur, 1993)。當部屬們的信心與工作意願被提升，對於工作的態度可以更正面，然能積極應戰。領導者的「智性啟迪」的行為，例如鼓勵部屬們多方思慮問題、質疑傳統的行事作法、勇於建言等，強調有效溝通及包容部屬表達想法，因此可能使部屬的工作約束和阻礙降低，同樣地，鼓勵部屬發展個人能力的氛圍下，部屬將更勇於的接受困難，並將困難或有壓力的工作視為有意義的挑戰(Shamir et al., 1993)，綜合前言「轉化型領導」能激發部屬在各方面的潛力與動機，使得超越原先預期的表現(Bass & Avolio,1990)。Bass(1990)指出轉換行領導有下列四項特徵：

- 1.理想化的影響力(Ideal influence):領導者提供部屬一種角色認同的模式，增進團體效能，提供部屬使命感與願景。
- 2.心理的鼓舞(Inspirational motivation):領導者經由信心喊話啟發部屬的工作動機，提供團體工作績效，使個人對工作期望提高，經由溝通給予動機的啟發與精神感召。
- 3.才智的啟發(Intellectual stimulation):領導者經由工作過程激發部屬的創造及技能，提升部屬智慧及有效的解決問題的能力，建立能夠激發組織上下才智的互動創造過程。
- 4.個別的關懷(Individual consideration):領導者傾聽部屬的意見，並給予指導建議及關心照顧，細心的對待每一位部。

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)	領導者透由授權與決策參與方式，激發部屬以新想法思考組織問題，製造出超越部屬自身利益的貢獻，雙方亦得以凝聚合作模式，共同促進組織社會系統的更變與體制的變革。
Leithwood & Jantzi(2000)	領導者以較高的需求層次影響團員，運用激勵策略使團員的工作動機提昇，增進工作績效，考量部屬個別化需求及自我發展，憑部屬啟發、邏輯思考的激盪，除了有利於改變工作模式，更帶動了組織在變遷的社會環境中成長。
Bass & Avolio(1990)	「轉化型領導」能激發那些被原先賦予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。
Downton(1973)	最早提出轉換型領導，指出領導者對其所屬團體的影響，是建立在承諾與交易的方向上。
Yukl(1994)	一種建立在組織成員影響上，使成員們產發態度與觀念上的質變，制定組織目標或使命的承諾，給予組織成員自主性，完成目標的一種過程。
Daft(2001)	要求成員堅信組織的願景、瞭解組織需要新生的需求及組織共同建立願景與激勵員工追隨領導者的命令，並於組織轉變過程中，能給予協助與支持。

資料來源：本研究整理。

### 2.1.3 領導統御小結

關於領導統御的學術研討歷史悠久，主要目的尋找出真正影響領導統御的重要因素，綜合以上推論，本研究認為轉換型領導者對於工作的熱忱、高度的道德標準、樂觀的工作態度，領導者並以鼓舞人心的激勵、

智力的激發、個人化的個別考量，幫助部屬發展並且對部屬提供意義與挑戰，藉以提升部屬的自我成長以達成團隊目標與員工個別工作績效，激勵部屬建立對團體的使命與目標的承諾，使部屬個人目標與組織目標相互結合，並以自信與良好的工作動機創造團隊績效。

本研究主要針對軍事訓練役對領導統御型態轉服意願分析探討，期盼藉此分析進而探討主題，由於「轉換型領導」內容較符合國軍新訓單位各級主管面臨的管理困境，企圖藉此分類構面作為問卷設計之基礎，希透由研究架構建立與驗證，研究結果提供新訓單位作為參考之方向，藉期以修正舊有領導方式，進而提高軍事訓練役留營轉服。

## 2.2 工作壓力

現今高度科技化及新資訊擴張的時代中，加上傳統社會形態所具有的壓力，以致被管理者在職場工作都會經歷各形式或不同方向的壓力，壓力幾乎成為日常生活中無法逃避的生活體驗，縱使社會結構模式漸進式的改變但壓力仍是如此的影響著人們。因此，以下針對工作壓力、人際壓力及其相關研究來述明，並進一步探討現代化軍人工作壓力。

### 2.2.1 壓力的定義

本章探討壓力及工作壓力的定義及理論，對於工作壓力及工作人際關係等相關研究。

壓力一詞源來自於拉丁文中「Stringere」，「擴張延伸」意味著擴張生理和心理配合有機體的要求（孫丕琳，民 83）。Selye(1956)首先把它引進社會科學使用。提出將壓力定為：「對任何需求所產製的一種非預期性反應」，「壓力是個體對外在要求，產生非獨特性的生理反應」。壓力是指任何會使個體身心靈產生不愉快的感覺反應；外在任何會打破個體身心靈恆常狀態，引起身心靈不平衡的反應。可能是過去發生的事

件所致，也可能是未來所預測的事件所引起。本研究將各方學者對「壓力」的定義整理如下表 2-3。

表 2-3 各研究者對壓力的定義之彙整

學者(年代)	定義
林立曼 (民 89)	工作及環境要求超過個人能力與運使用資源刺激，過程是一種適應的生理反應，結果因人而異，可使得個人心理與生理正、負向改變的狀態。
張郁芬 (民90)	壓力是個體面對外在環境刺激，依個人特質、認知歷程及過去經驗，評估與其環境的關係，是否會造成過度負荷或個人無法應付之情況。
田蘊祥 (民91)	對生活情境中的一些事物，產生不適的心理反應，無法即時的調適，對身心靈產生影響的一種狀態。
李勝彰 (民92)	壓力是個體與環境互動、知覺環境刺激下超過個人能力可負荷，而產生緊張狀態。
陳楓霖 (民95)	認為壓力是精神對內在、外在事件產生的生理與心理反應，對個人身心靈造成的影響，但這種影響並非是負向的，個人若無法適當的掌握調適，將會轉換成壓迫或失衡的差異感受。

資料來源：本研究整理。

綜上揭各研究者論點，壓力顯然無所不在，壓力存在日常生活、壓力存在工作中、壓力存在生活中的各種情境裡，它儼然是一種文明進步的另一種存在，對每個人都會造成影響，但是影響的程度因人而異。

## 2.2.2 壓力源

壓力的來源稱為壓力源(stressors)，是指個人受到壓力的刺激事情，刺激是來自於周遭的人、事、物，或源自個人內在的想法，壓力會使個人感受到壓力事件刺激（林麗娟，民 95）。表 2-4 綜整文獻上各學者對

壓力源的相關分類如下：

表 2-4 壓力源類型彙整表

學者（年代）	壓力源類型
Price (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.心理壓力源-超過心理所能承受的壓力。</li> <li>2.生理壓力源-青春期、更年期產生的生理或心理上的壓力。</li> <li>3.社會壓力源-來自社會的認同、期許等壓力。</li> </ol>
Myers (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.重大事故。</li> <li>2.生活變化。</li> <li>3.日常生活瑣事。</li> </ol>
鄭昭明 (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.生活事件壓力：個人生活中發生改變，必須重新適應。</li> <li>2.自然產生的災害:如地震、森林大火等；人為災害:如逃難、戰爭等。</li> <li>3.物理環境壓力：環境災變、環境改變等。</li> <li>4.社會環境壓力：角色壓力、社會規範。</li> <li>5.自我要求壓力：來自於個體本身的慾望:生理的需求、安全的需求、愛與被愛的需求、自尊的需求、自我實現的需求。</li> </ol>
Larus (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.家庭支用方面。</li> <li>2.工作及職業方面。</li> <li>3.身心健康面向。</li> <li>4.時間分配面向。</li> <li>5.生活環境面向。</li> <li>6.生活保障面向。</li> </ol>

資料來源：林麗娟（民 95）、林健源（民 98）、黃俊豪（民 106）及本研究整理。

### 2.2.3 工作壓力定義

Lulo(1997)認為工作壓力是在個人與環境交互作用中產生的，並且工作壓力是一個主觀的、個體化的現象。生活在二十一世紀高度科技及新

資訊時代中，在職場承受的工作壓力日益漸增，又加上傳統社會形態原本所具有的壓力，以致被管理者在現今工作職場上都會受到各種不同形式及來自不同方向的壓力，Beehr 與 Newman(1978)指出工作壓力是與工作相關的因素和工作者之間的交互影響，使得工作者的身心狀態產生改變。Cox(1993)認為工作壓力是一種心理狀態，他說明工作壓力是個人認知工作需求與個人工作能力不平衡時所產生。French (1974)認為工作壓力是個人能力或是個人需求與工作環境差距所產生的現象。

現今部隊相較於外在社會工作性質仍是屬於高張力、高強度並且高危險性的職業，遵守「一個口令，一個動作」並且達成任務，服從命令之餘仍有相當的工作任務要執行，可謂勞心勞力，對於新世代年輕人並非首選職業，本研究探討軍事訓練役針對工作壓力對於留營轉服的意願。

曹爾忠(民 72)提出工作壓力是與工作中相關因素所引起的壓力，且須具備三個要件：

1. 壓力來源是外在環境的要求和個人內在能力需求相互作用產生的不平衡與差異狀態。
2. 壓力來源已經造成個人生理、心理狀態脫離正常，且引起主觀性不舒服及不愉快的身心反應。
3. 壓力來源反應必須因為工作因素而引起。

工作壓力如上述壓力顯示特徵，亦具有雙面效果，Matteson & Ivancevich (1987) 定義工作壓力在適當的壓力刺激下會產生挑戰、滿足感的反應，稱為良壓；相反，產生過度的壓力，會使身心健康造成巨大的影響。表 2-5 彙整學者對工作壓力的相關釋義如下：

表 2-5 工作壓力定義彙整表

學者(年代)	定義
French (1974)	工作壓力是個人能力或個人的需求與工作環境間的落差所導致的現象。
Margolis & Kroes (1974)	工作壓力是為個人與工作間相互作用導致心理與生理所表現的狀態。
Lazarus (1984)	工作壓力是個體主觀覺得遭受威脅時，所產生的刺激與反應。
侯望倫 (民73)	工作壓力是工作環境上的需求，對工作者產生的特殊心理或生理上的要求造成的結果。
幸台 (民75)	工作壓力會引起個體些微心理、認知及生理上的反應，可造成身心俱疲的工作現象。
Matteson & Ivancevich (1987)	工作壓力在適度壓力刺激下可產生挑戰或滿足感反應，稱為良壓；相反，產生過度的壓力，對身心健康造成巨大的影響。
朱明謙 (2000)	工作壓力是個人對環境適應困難，造成衝擊影響，引發生、心理及行為改變。
Robbins (2001)	工作壓力是個人面對期望事物有關，限制或要求時自我知覺充滿不確定性，而產生的一種動態狀況。
Chris (2001)	工作壓力是工作上所經歷的不開心和負面的情緒。
Pearson & Moomaw (2005)	工作壓力是主觀知覺到工作要求超過自身能力負荷，致使身心失衡，產生出負面情感的反應。

資料來源：林麗娟（民 75）、黃俊豪（民 106）、郁志正（民 104）及蘇麗秋（民 102）本研究整理。

## 2.2.4 工作壓力來源

林健源（民 98）說明工作壓力來源可區分為組織因素及個人因素，另外組織因素可再區分為組織外因素及組織內因素，而組織內、外因素

常產生相互影的響力。林健源（民 98）進一步針對組織內、外因素提出以下工作產生的壓力源：

#### 一、組織內壓力源：

- 1.工作特性：指的是工作任務屬性，如工作的變化性、工作的自主性、工作的重要性、工作的挑戰性、工作的責任性及工作所需的知識技能。Aldag & Brief (1979)認為工作任務屬性會影響到部屬的行為與生理反應。
- 2.角色衝突：對自己的期望與要求和團體中其他人對自己的期望相同時，形成「角色壓力」。當角色壓力相互之間發生衝突時，這時產生「角色衝突」。
- 3.角色模糊：角色模糊為目標與工作負責範圍欠缺清楚的界定，而產生的角模糊，角色模糊不一定是長期情況才會形成壓力源，也許是一短暫現象，也會構成壓力的反應。Cherniss (1980)認為角色模糊有時是無法規避的，但角色模糊程度較高，工作壓力愈大。
- 4.工作負荷：當能力與體力不足以負荷工作內容時，形成超載現象，現象又分質與量的超載。量的超載指時間上不允許去完成大量的工作;質的超載指員工自覺缺少完成工作內容的能力，亦或覺得績效標準太高，縱使有再多時間都無法完成。
- 5.時間壓力：依據國際管理雜誌中的調查結果顯示，每個國家中絕大多數主管都認為時間壓力，尤其以最後期限就是頭號壓力源。
- 6.工作環境：環境針對噪音、濕度、溫度、灰塵或毒氣中、狹小空間或是工作場所設計不良等面向。
- 7.生涯發展：當生涯發展變成個人焦慮或感到挫折的時候，它就成了壓力源。包括缺少工作安全感、無升遷機會，個人職業志向受到壓抑時，

對於生涯期許與現在職務間的失衡感到不滿足。

- 8.工作當中的人際關係：個人在工作時與上司、部屬或是同事間的關係良窳與否與工作壓力密不可分，在組織中欠缺良好的人際關係會引響心理緊張與工作不滿足。
- 9.領導：針對俄亥俄州立大學的研究指出，領導型態不同與部屬的工作壓力具息息相關，但值得關注的是領導者在某些情境下，也可能會因為部屬的行為感受到壓力。
- 10.組織結構與氣氛：對行為各項限制的措施及組織內政治傾軋等，與組織文化具有相關聯，組織文化特性因高階主管形塑而成，若高階主管的要求與信念倘與下屬本身不相同時，會形成下屬的工作壓力來源。
- 11.組織決策方式：Margolis & Cooper(1974)發現高度決策參與，將產生較高的生產力及工作績效。研究原因，部屬是政策執行者，倘決策方式由首長獨斷決定如有滯礙難行之狀況，下屬產生的工作壓力必定升高。
- 12.溝通不良：身為管理者與下屬欠缺溝通所導致，通常領導者與部屬的溝通權威姿態提出其想法觀點，所謂官大學問大；部屬為了迎合上級報喜不報憂，造成對事件真實本質認解不同。
- 13.變革:任何方式的改變，不論是正向或是負向，都會引起部屬壓力，壓力形成主因為溝通不良或未能掌控未知狀況。舉例如:組織精簡裁員引發「生還者症候群」壓力，續留者未知何時會被裁員，並且增加工作量的負荷。
- 14.開會：針對國際管理雜誌調查，開會被認為也是壓力的來源，例如：開會次數較於頻繁、會議中需承受批評及指導等。



## 二、組織外壓力源：

- 1.家庭問題：家庭中溝通發生問題或者是其他家庭因素，都可能導致個人情緒的起伏，無法專心工作，未能達成工作要求，造成工作壓力。例如：死亡、遺棄、分居、自殺、家庭管理及家務分攤等問題。
- 2.遷居：工作的調動或升遷，使得家庭成員需要分居或是搬遷時，會造成家庭成員心理產生衝擊壓力，必須重新調整生活並適應環境。
- 3.經濟因素：經濟因素是多數人面多的問題，有金錢需求時須同時勞動二份以上的工作，忙碌的工作剝奪個人時間及體力，可能產生焦慮、疲勞精神壓力。
- 4.居家環境：住家附近的環境清潔、社區安全性、空氣汙染、交通狀況、鄰居相處情況等，都會影響個人行為的壓力來源。

由上摘錄得知，工作壓力的來源最主要來自組織內，換句話說就是工作者本身所處的工作環境，最容易產生壓力。表 2-6 彙整文獻上學者對工作壓力的相關來源如下：

表 2-6 工作壓力源定義彙整表

學者（年代）	定義
Cooper (1981)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 工作本身特性。</li><li>2. 團隊中的角色任務。</li><li>3. 工作的關係。</li><li>4. 職業未來發展。</li><li>5. 組織結構和氣氛。</li><li>6. 組織外在壓力來源。</li></ol>
Martin (1983)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 工作人際關係。</li><li>2. 工作職業需求。</li><li>3. 工作負荷量。</li><li>4. 工作缺乏參與感。</li><li>5. 工作的情境。</li><li>6. 角色的衝突。</li></ol>

	7. 角色的負荷。
陳彰儀 (民74)	1. 工作自身因素。 2. 團隊中角色因素。 3. 生涯發展的因素。 4. 與工作有相關的壓力因素。 5. 團隊結構與組織氣氛因素。
林靈宏 (民81)	1. 與工作所有有關的因素。 2. 團隊中的角色扮演。 3. 個人生涯的發展。 4. 團隊的關係。 5. 與外部的介面。
葉龍源 (民85)	1. 上級長官壓力。 2. 行政負荷壓力。 3. 人際關係的力。 4. 本身內在衝突的壓力。 5. 決策參與的壓力。

資料來源：林麗娟 (民95) 及本研究整理。

### 2.2.5 工作壓力小結

綜合上述各學者對工作壓力解釋及整理歸納，可以發現生活中壓力無所不在，存在生活上或是工作中，各種超出個人能力可以負荷時就會形成壓力。不同的工作、職位及階級承重的壓力各有不同，針對個人不同的特質與面對的態度壓力也會有差異。針對上述分析我們得知，工作力源主要來自組織內形成，本研究將探討軍事訓練役轉服留營，以「工作負荷」、「人際關係」等兩個構面為最主要因素，納入問卷設計題型來探討本研究議題。

### 2.3 工作價值

本章探討工作價值的定義及理論，對於工作價值的內在形象及外在

形象等相關研究。

傅統先(民 89)指出群眾通常係依自己對組織主觀印象及態度來評論，大都只憑主觀印象來論述通常都為較不客觀，當人們從記憶中找到相同知覺時，此種現象稱是形象作用。Dowling(1986)認為形象是對該團體產生主觀看法。Merrill(1965)形象可用來描述企業、組織、政府、國家。Dichter(1985)指出形象人們會經過印象、描述及記憶在腦海裡留下的印象。史順文(民 85)研究認為人們對軍人的形象負面多於正面，而正面排序第一名為「富有的」，研究認為可能是遭受當時經濟所影響，軍人被認定為鐵飯碗的工作所影響。而負面排序第一名「不友善的」，研究說明可能與國軍當時弊案或是不當管教等的負面新聞所致。

現今國軍經由媒體的大眾傳播，內容多數純漏國軍部隊在管理及訓練等方面疏失，相關報導透由輪帶式播報，持續且不中斷，由紙媒、新聞台及網站平台等多面向多廣度的放送，致使國人對於國軍部隊的信心屢遭打擊，在民眾印象中國軍是軍紀敗壞、管教鬆散的部隊。每每在天災人禍後國軍弟兄總是義不容辭、身先士卒的馳援，在短暫的時刻國軍部隊可以得到新聞媒體的正向報導，有效提升軍人價值及尊嚴，但是杯水車薪，民眾的刻板印象仍是難以消除，本研究探討軍人工作價值是否對於軍事訓練役轉服留營是否影響。

### 2.3.1 價值觀

價值是一種客觀存在的社會現象，人們在生活中不斷地追求和創造價值，同時也在不斷地認識和評價價值，在價值認識和實踐活動中，人們逐漸形成了關於各種價值的一些看法，並形成一定的價值觀。England(1967)認為價值觀為：「價值系統是較持久的知覺架構，能形成且影響個人行為」。Rokeach(1973)提出價值觀有三項要素：1.個人行為的標準；

2.解決衝突與決定的標準；3.幫助達成自衛、適應以及自我實現等。意即 Rokeach 認為價值觀具有引導個人行為，協助個人做出決定、解決衝突以及激勵個人達成自我實現等（翁淑緣民，73）。黃光國（民91）認為價值觀是社會文化發展下逐漸凝聚，與整體國家文化及社會環境有綿密的關係。表 2-7 彙整文獻上學者對價值觀的相關來源如下：

表 2-7 價值觀定義彙整表

學者(年代)	定義
王有倫（民72）	價值是一種信念及一種標準，可做為個人或是團體評判事物的根據，協助個人選擇適合的行為。
張春興（民75）	所謂的價值指個人知覺有關的事物的重要性與意義；事物重要且又有意義者即有價值。其次，價值是學習的得來，而學習的歷程可區分四段；先有價值感，然後有價值觀，再後續建立價值標準，才能最後作價值判斷。
金樹人（民76）	價值係指個人有系統的內在標準，可以反應對人、事、物的珍視或討厭的程度，隱約影響對行動方向的態度。
吳鐵雄（民85）	價值觀係個人對特定行為、事務或目標的持久偏好和判斷標準；此偏好或標準兼具認知、意向、情感的參考信念，用以引導個人的行為，滿足個人層次需求與達成個人目標。
簡茂發、何榮桂 和張景媛（民87）	價值就是一種標準，可協助我們去決定對人、事、物的喜愛與否。
Kluckhohn（1951）	價值是個人或團體有關可將事物明確或引含的理念，這種理念會影響個體或團體的行動目的和行為方式。
Rokeach（1973）	價值是一種長久性的信念，是個人特有的一種心理建構，價值位於人格及認知結構的核心，成為個人態度和行為的決定力量。

表 2-7 價值觀定義彙整表（續）

Dawis & Lofquist (1984)	需要和價值具是相同的結構，需要是價值的核 心，而價值是需要的參考方向。
Schwartz (1990)	價值是對於行動、物品、社會或政治團體、生 活方式等結構所做選擇時，所謂好、很好或最 好的一種標準。價值可區分為個人的、團體的 以及社會整體的，三個層次來加以討論。
Frymier et al. (1996)	價值是行為的準則或標準。是一種基本信仰。

資料來源：鄭增財（民 89）

綜合這些學者對價的研究與定義，歸納得知價值具下列特徵：

- 1.是「人」才有價值的觀念。
- 2.價值不是任何實體事物，而是抽象的概念。
- 3.是一種信念偏好，受社會文化影響與自我性格相互作用，且具有持久性。
- 4.價值觀含有認知、意向、情意等三種成分。
- 5.價值觀念無法直接觀察，但能從外在表現行為、態度、興趣間接觀察推  
論。
- 6.個人對於事物的重視與否，重視程度可以反映出個人的價值觀。
- 7.指引人生目標方向、決定行為方式、態度、內在規範等，可說社會科學  
的研究探討都可以將價值觀納為是社會現象的中介變項。
- 8.價值觀因人而異，群體的成員價值觀大相逕庭，異中有同。
- 9.價值也是人所重視的事物，但會隨著時代而改變的。

### 2.3.2 工作價值定義

由於每個人的身心條件、教育狀況、年齡閱歷、家庭影響、興趣愛好等方面不盡不同，人們對於各種職業有著不一樣的主觀評價。從社會來說，社會分工的發展和生產力水平的相對落後，各種職業在勞動性質的內容上，在勞動難度和強度上，在勞動條件和待遇上，在所有制形式

和穩定性等諸多問題上，都存在著差別。再加上傳統的思想觀念等的影響，各類職業在人們心目中的聲望地位便也有好壞高低之見，這些評價都形成了人的職業價值觀，並影響著人們對就業方向和具體職業崗位的選擇。工作價值觀是個人價值系統的一部份，從個人價值觀解讀衍生而來，與生活價值觀也有密切的關係（Kinnane & Gaubinger, 1963）。洪瑞斌與劉兆明（民 92）提出工作價值觀研究的脈絡，其實源自於社會本身結構，歷史及工作本質的改變，並且開始帶動社會價值觀的變遷。林政諺（民 97）指出工作價值觀由價值觀發展而來；所以工作價值觀也屬於價值觀的一切屬性。約始於 1950 年代左右，當時一般人認為個體的工作態度和工作表現，與個體的工作價值觀有密切關聯，工作價值觀能形成內在的動力，支持或導引個人在選擇工作或職業中的導向（陳銘宗，民 83）。因此透由個人的工作價值觀了解分析，可以察覺出內心對於工作本質的期望、偏好、需求的程度，瞭解工作動機並知悉個體與上司或團體之間價值觀的差距，可以預測將來工作上的行為準則與思考模式陳銘宗（民 83）、鍾淑珍（民 88）。

有關研究軍人形象構面，各學者間意見皆不同，表 2-8 彙整文獻上學者對工作價值觀的相關來源如下：

表 2-8 工作價值觀定義彙整表

學者(年代)	定義
邱淑媛（民82）	工作價值觀是個人對工作特性的重視與偏好程度，是個人的信念與態度，可以用來引導個人工作行為與表現的方向。
張美雲、林佩蓉（民87）	工作價值觀指個人於社會化的過程中，所形成對工作的態度，而職業活動對於所追求的條件或各種工作事務及工作結果之重視。

表 2-8 工作價值觀定義彙整表（續）

李新鄉（民89）	工作價值觀是個人價值系統中的一部分，是個體在評價工作的標準。凡針對工作的評價、理念、好惡皆屬工作價值觀的表現。
Super（1970）	工作價值觀是和工作有關的目的，是個體內在需求及在從事活動時所達成的工作特性或屬性。
Dose（1997）	<p>工作價值觀的定義區分為下列四種：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.與職業行為相關的工作價值，研究在於工作價值觀為「選擇工作」參考架構亦或是對工作評價之標準。</li> <li>2.關注於工作行為價值，研究在於工作價值觀與工作相關態度、行為、知覺的關係。</li> <li>3.工作的意義與重要性，研究的關注在於「工作本身」，工作是為了服務群體或是為了促使個人成長。</li> <li>4.企業倫理即價值系統，指何種價值與行動「應該」被選取的規定。</li> </ol>

資料來源：張瑞村 劉乙儀（民 103）

綜關上述得知，工作價值觀是個人價值系統中的一部分，是個體在評價工作的標準，針對工作的優劣、好壞皆屬工作價值觀的表現。

### 2.3.3 工作價值觀的內涵

工作價值觀論點的研究，D. E. Super 在 1970 年編製「工作價值觀量表」（Super, 1970），將工作價值觀區分如下列歸納：

- 1.內部報酬價值(intrinsic rewards)
  - (1)利他主義(altruism)
  - (2)創造性(creativity)
  - (3)智性的激發(intellectual stimulation)

(4)獨立性(independence)

(5)美感(aesthetic)

(6)成就感(achievement)

(7)管理(management)

## 2.外部報酬價值(extrinsic rewards)

(1)生活方式(way of life)

(2)安全感(security)

(3)聲望(prestige)

(4)經濟報酬(economic returns)

## 3.外部附帶價值(extrinsic concomitants)

(1)環境(surroundings)

(2)同事關係(associates)

(3)與上司關係(supervisory relations)

(4)變異性(variety)

Miller(1974)將 Super 工作價值觀，依照特性分析和比較，最後將工作價值觀區分下列二大層面：

### 1.內在工作價值觀(intrinsic work values)

包括成就感、創造性、利他主義、智性的激發、美感、管理。

### 2.外在工作價值觀(extrinsic work values)：

包括獨立性、聲望、安全感、生活方式、環境、經濟報酬與上司關係、同事關係。

## 2.3.4 工作價值小結

綜合上述各學者對工作價值解釋及整理歸納，可以了解工作價值觀對於求職者主觀的判斷是非常重要的。本研究探討對象為軍事訓練役，



將採用 Miller(1974)學者理論，運用內在工作價值觀及外在工作價值觀設計題型問卷，藉以了解軍事訓練役針對目前軍人工作價值觀的看法，是否影響留營轉服的意願。

## 2.4 轉服留營

政府前瞻國土防衛需要、作戰型態改變及科技發展趨勢，為維繫長期國家安全，亟需以「質」勝「量」的精兵思維，透過轉型「募兵制」，招募及培訓役期長、意願強、經驗熟的志願役人力，結合先進武器裝備更新換裝，打造「小而精、小而強、小而巧」的專業化常備部隊，以塑建「固若磐石」的國防武力。國軍推動的「募兵制」並非如國外的「全募兵制」，而係維持憲法所規定的國民兵役義務，役男仍需接受 4 個月軍事訓練，完訓後儲備為後備軍人，戰時動員協力常備部隊保鄉、保土。此項制度設計的特色，除可使國民與國防事務，保持密切的聯繫，並在國家需要時，可以提供充足的防衛兵力，故不會有國外「全募兵制」所衍生的民眾與國防脫節之現象和疑慮。

### 2.4.1 轉服留營定義

目前國軍募兵政策，轉服志願役軍人區分「ROTC 轉服」、「社會青年轉服」及「軍事訓練役在營轉服」等三項，然軍事訓練役轉服留營成效較佳。其轉服留營字面意思就是符合資格的軍事訓練役經服役期間有意願轉換成為志願役。另其國內學者認為留營（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），本研究統一名稱做為留營轉服。下列統整各學者所提出轉服留營的相關定義整理。有關研究構面，各學者間意見皆不同，如表 2-9 彙整文獻上學者對轉服留營的相關來源如下：

表 2-9 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）	指出留職意願為志願役官士兵，在提高或改變福利措施後，是否還有願意繼續留在原工作崗位。
王郁智（民95）	留職意願指志願役官士兵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，持續留在目前單位的意願強度。

資料來源：曾柏敦（民 107）

本研究探討轉服留營定義為：軍事訓練役服役期間願意成為志願役身分在部隊中繼續服役的想法。



## 第三章 研究方法

本研究主要經由文獻及筆者在職經驗，並透過問卷方式調查進行。首要，針對嘉義某新訓中心為探討對象，探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響，以期能夠加以了解本研究對於留營轉服意願的影響。依據相關文獻探討發展研究架構及研究假設等方向，另對各項研究變數提出操作型定義、測量工具，藉此設計問卷，實施問卷發放與回收。研究運用統計軟體 SPSS 解析已回收有效問卷。期以透過研究成果，提供國軍單位借據參考，明白當前軍事訓練役轉服留營實際需求，有效提升轉服留營意願，提高招募成效，使其增加從軍服役人數。本章共區分五節，第一節研究架構、第二節研究對象、第三為研究假設、第四節研究變數操作型定義、第五節問卷設計及資料分析方法等。

### 3.1 研究架構

本研究主要目的探討探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響，根據研究背景、動機及目的，經由探討相關研究理論與實證文獻、整理資料並分析、建立研究架構。本研究架構由「人口統計變項」、「領導統御」、「工作壓力」、「工作價值」及「轉服留營」等五個構面所組成，並進一步探討各構面之間的相關聯性。本研究研究架構如圖 3-1 所示：

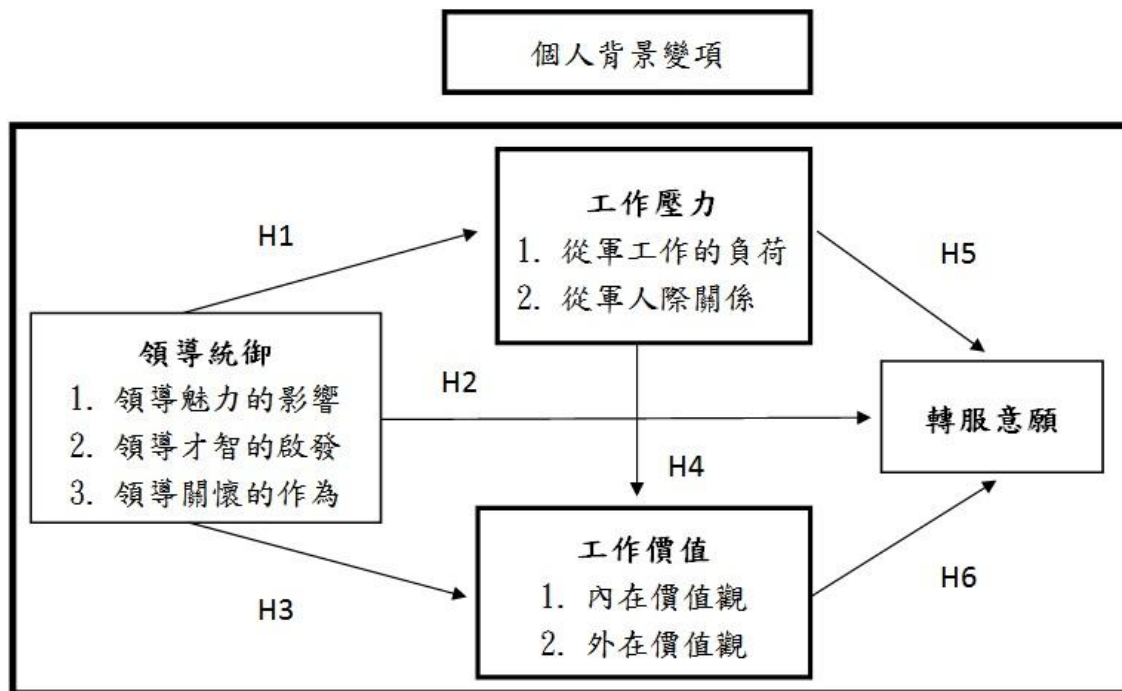


圖 3-1 研究架構圖

### 3.2 研究對象

國軍陸軍部隊目前接訓軍事訓練役單位計有 153 旅-宜蘭金六結新訓中心、花蓮北埔新訓中心、206 旅-新竹關西新訓中心、頭份斗煥坪新訓中心、302 旅、104-旅臺中成功嶺新訓中心、257 旅-嘉義中坑新訓中心、203 旅臺南官田新中、大內新訓中心等 6 個旅級單位。其中，又以嘉義新訓中心為中部地區接訓軍事訓練役數量最多，且地區分配較廣，故本研究以嘉義新訓中心服役役男為研究對象並發放問卷，委由部隊專人協助下，運用單位集合的時間，統一向官兵說明後，發放給官兵填寫，在作答完畢後立即回收，藉以獲得有效樣本。

### 3.3 研究假設

本研究對於軍事訓練役影響轉服留營意願因素之研究，依據文獻探討整理歸納後，依照研究架構的模式，對本研究做出以下假設：

1. 假設：領導統御對於轉服意願無顯著影響。
2. 假設：領導統御對於工作壓力無顯著影響。
3. 假設：領導統御對於工作價值無顯著影響。
4. 假設：工作壓力對於轉服意願無顯著影響。
5. 假設：工作壓力對於工作價值無顯著影響。
6. 假設：工作價值對於轉服意願無顯著影響。

### 3.4 研究變數操作型定義

本研究採用問卷發放方式調查，針對嘉義地區新訓單位實施調查，調查部份分別受測者基本資料、領導統御、工作壓力、工作價值對軍事訓練役在訓新兵留營轉服意願之影響。採用李克特(Likert)五點尺度量表，分別為 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，等面相實施調查。

#### 3.4.1 人口統計變項之操作型定義

本研究主要調查對象為軍事訓練役新兵樣本，實施留營轉服意願調查，係因在營服役新兵均為高中或是大學畢業之未婚男性，根據筆者經驗分析，影響軍事訓練役新兵留營轉服意願與該新兵居住地區、學歷、家中排行、有無工作經驗、家中有無從事軍警人員及家庭收入等面向均可能產生差異性影響。以下分就各項詳述如下：

1. 學歷: 本文推論學歷將直接影響求職者職業選擇彈性，同時亦可能影響新兵之留營轉服意願，故納入學歷選項，係指問卷研究對象之學歷，區分為「高中(職)」、「專科」、「大學」及「碩士以上」等四類。
2. 地區: 本文推論地區將直接影響留營轉服新兵選擇意願，同時亦可能影響役男之留營轉服意願，故納入地區選項，問卷調查對象居住地區，由於國軍新訓中心位處嘉義地區接訓徵集地區從北至南均有地籍納

訓，故區分為「都會區」區內人口總數達一百萬人以上者、「都市區」區內人口總數達三十萬人以上、「一般地區」區內人口總數達三十萬人以下及「農村偏遠地區」地區等四類做為分類。

- 3.家中排行:本文推論新兵家中排行將直接影響留營轉服新兵選擇彈性，同時亦可能影響新兵之留營轉服意願，故納入家中排行選項，問卷調查對象家中排行次序，區分為「獨子」、「長子」、「次子」及子女人數多選項「其他」類，等四類區分。
- 4.工作經驗:本文推論新兵有無工作經驗將直接影響留營轉服新兵選擇意願，同時亦可能影響新兵之留營轉服意願，故納入工作經驗選項，問卷調查對象過去入伍服役前，是否在外有工作經驗，區分為「有工作經驗」及「無工作經驗」等二類。
- 5.家中有無從事軍警人員:本文推論新兵家中有無從事軍警人員將直接影響留營轉服新兵選擇意願，同時亦可能影響新兵之留營轉服意願，故納入家中有無從事軍警人員選項，問卷調查對象家中是有親朋好友從事軍警等職業，區分為「有」及「無」等二類。
- 6.家庭收入:係指問卷研究對象之家庭每月收入，區分為「10萬以下」、「10萬~20萬」、「20萬以上」等三類。依主計處公布2018年台灣勞工總薪資平均月所得51,957元判斷，若一個家庭為2-4口之家，10-20萬視為中所得家庭，依此月所得達20萬以上，視為高所得家庭；所之10萬以下，視為低所得家庭。由於本文推論家庭所得高、低將直接影響役男留營轉服意願，故納入家庭收入做為個人背景變項。

表 3-1 基本資料問項資料來源

學 歷	<input type="checkbox"/> 高中職	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學	<input type="checkbox"/> 研究所 以上
居住城鄉	<input type="checkbox"/> 都會區	<input type="checkbox"/> 都市區	<input type="checkbox"/> 一般地 區	<input type="checkbox"/> 農村/ 偏遠地區
家中排行	<input type="checkbox"/> 獨子	<input type="checkbox"/> 長子	<input type="checkbox"/> 公子	<input type="checkbox"/> 其他
工作經驗	<input type="checkbox"/> 有		<input type="checkbox"/> 無	
家中有無 從事軍警 人 員	<input type="checkbox"/> 有，職業_____		<input type="checkbox"/> 無	
家庭所得 (月收入)	<input type="checkbox"/> 10 萬以下	<input type="checkbox"/> 10 萬~20 萬	<input type="checkbox"/> 20 萬以上	

資料來源:本研究整理。

### 3.4.2 領導統御之操作型定義

Burns(1987)研究認為領導統御是領導者透由授權與決策參與方式，激發部屬以新想法思考組織問題，製造出超越部屬自身利益的貢獻，視團體整體利益為優先，激發出成員的積極主動性，是領導者回饋給部屬的自信與尊重的感覺，並詳實的表達目標、團體願景、提高部屬工作能力並給予個別關懷。藉以推論領導統御納入研究內容提升新兵轉服留營意願之因素。

根據 Burns(1987)研究，領導統御可以區分為「領導魅力的影響」、「領導才智的啟發」及「領導關懷的作為」，建立各構面操作型定義及問項設計。下列分述領導統御子構面定義：

1. 領導魅力的影響：領導者提供部屬角色認同模式，增進團體效能，使部屬有願景與使命感，且灌輸自尊心獲取尊敬與信任。
2. 領導才智的啟發：領導者協助部屬開創新能力與技能，鼓勵部屬以創新的思維解決問題，提升部屬智慧、理性和謹慎解決問題的能力。

3. 領導關懷的作為：組織領導者專心傾聽意見，付出特別的關心與照顧並注意部屬的成就與成功的需求，細心、耐心對待每位部屬，提供最佳的指導與建議。

表 3-2 領導統御問項

構面名稱	變項衡量表
領導魅力的影響	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 長官的領導具有親和力。</li> <li>2. 長官的領導形象具有力量和自信。</li> <li>3. 長官的領導具有團結內部的影響力。</li> <li>4. 長官的領導是公平的對待每位官兵。</li> <li>5. 我對於長官的領導方式感到滿意。</li> </ol>
領導才智的啟發	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 當我們面對問題時，長官會啟發我們用不同的方式去解決問題。</li> <li>2. 當我們面對問題時，長官會重複檢視我們的處理方法是否妥當。</li> <li>3. 當我們面對問題時，長官會教導我們適當的處理辦法。</li> <li>4. 我對於長官的專業感到信賴。</li> <li>5. 整體而言長官的領導方式是值得我學習的。</li> </ol>
領導關懷的作為	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 長官會適時的關心工作進度。</li> <li>2. 長官願意在工作上給予我協助。</li> <li>3. 長官可以包容部屬工作上的錯誤。</li> <li>4. 當我們面對困難時，長官會建立部屬信心及鼓勵。</li> <li>5. 整體而言，長官會以部屬的權益納入考量。</li> </ol>

資料來源:本研究整理。

綜合以上本研究定義領導統御為正向之嶺領導風格，故推論工作價值及留營轉服是正向影響;對於工作壓力為負向影響。

### 3.4.3 工作價值觀之操作型定義

工作價值觀是個人對於工作本質或活動上的偏好、期望、需求與傾向程度，其藉以了解個人工作動機。本研究參考 Miller (1974) 學者理論



對工作價值觀的定義，運用內在工作價值觀及外在工作價值觀設計題型問卷，以了解軍事訓練役針對目前軍人工作價值觀的看法設計問項將工作價值觀區分為，「內在工作價值觀」、「外在工作價值觀」等兩類。兩者操作型定義如下：

- 1.內在工作價值觀：指的是個人對於工作中之關係，包括成就感、創造性、提升自我內涵、智性的激發、自我肯定，其重要程度之主觀評估。
- 2.外在工作價值觀：指的是個人對於工作中，所能得到地收入、社會地位、生活方式、經濟報酬與上司關係或與工作有關的升遷機制等因素，其重要程度之主觀評估。

表 3-3 工作價值問項

構面名稱	變項衡量表
內在工作價值觀	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 轉服志願役可以實現自我理想。</li> <li>2. 轉服志願役這份工作可以使父母與有榮焉。</li> <li>3. 我覺得軍人這份職業可以獲得自我肯定。</li> <li>4. 我認為軍人的工作是具有挑戰性的。</li> <li>5. 我認為部隊的技能及思維可以提升自我內涵。</li> </ol>
外在工作價值觀	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我覺得部隊有良好的升遷機制。</li> <li>2. 我覺得部隊的環境與管理是持續進步的。</li> <li>3. 轉服志願役可以使家人過比較好的生活。</li> <li>4. 轉服志願役是一份穩定的工作。</li> <li>5. 轉服志願役收入可以比同齡人多。</li> </ol>

資料來源:本研究整理。

### 3.4.4 工作壓力之操作型定義

本研究工作壓力之操作型定義為：工作力源主要來自組織內形成，本研究將探討軍事訓練役轉服留營主題，以「從軍的工作負荷」、「從軍的人際關係」等兩個構面為最主要因素。

- 1.從軍的工作負荷：指在作業環境中，工作量的多寡、性質、內容的複雜程度等，而成為勞動者的工作壓力之來源。
- 2.從軍的人際關係：指在工作間同事彼此之工作互動、合作關係、工作氣氛及信任感等因素，成為勞動者的工作壓力來源。

表 3-4 工作壓力問項

構面名稱	變項衡量表
從軍的工作負荷	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我擔心志願役工作或訓練容易犯錯。</li> <li>2. 我覺得志願役工作時間較長，難以負荷。</li> <li>3. 我覺得志願役工作時間付出與薪資報酬不成比例。</li> <li>4. 我覺得志願役工作或訓練項目常常有不合理的要求。</li> <li>5. 我覺得志願役工作或訓練項目，超出我自身能力。</li> </ol>
從軍的人際關係	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我覺得袍澤之間互不關心，相處冷淡。</li> <li>2. 我覺得同袍缺乏團隊合作的精神。</li> <li>3. 我覺得同袍常常背地的扯我後腿。</li> <li>4. 我覺得與同袍之間缺乏信任感。</li> <li>5. 我覺得與長官相處有困難。</li> <li>6. 我如需幫忙協助時，同袍不願給予幫忙。</li> <li>7. 整體而言，我認為軍中相對無法有真友誼。</li> </ol>

資料來源:本研究整理。

### 3.4.5 轉服留營之操作型定義

本研究轉服留營之操作型定義為：符合資格的軍事訓練役經服役期間有意願轉換成為志願役，將探討軍事訓練役轉服留營主題，以「轉服留營」構面實施探討。

表 3-5 轉服留營

構面名稱	變項衡量表
轉服留營	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 我不排斥轉服留營加入國軍。</li> <li>2. 我在入伍前就有意願加入國軍。</li> <li>3. 我有持續關注轉服留營的消息。</li> <li>4. 我在服役中有考慮過轉服留營。</li> <li>5. 我已將轉服留營納入我未來的工作選項。</li> <li>6. 整體而言，我願意實施轉服。</li> </ol>

資料來源:本研究整理。

### 3.5 問卷設計及資料分析方法

#### 3.5.1 研究對象

本研究的目的是為探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響，期盼藉由本文之研究結果，可提供接訓單位做為參考，依此為據希冀有效提昇新訓轉服成效。本問卷利用實體發放方式，問卷設計共計 5 個部份量表填寫，請受訪者依實際觀感來填寫作答。

#### 3.5.2 問卷設計與發放

本研究為探討人員對領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響，研究其中構面、變項與題項，並依擬定操作型定義，設計整理本研究問卷，第一部分基本資料，第二部分調查受訪者對國軍幹部的領導統御的程度，第三部分調查受訪者對從軍的工作壓力程度，第四部分調查受訪者對軍人的工作價值程度，第五部分調查受訪者是否意願轉服留營的程度。

本研究依據文獻探討剖析各探討變數定義，編製問卷測量題項。為使問卷有良好的效度，透過實體問卷進行初測發放，首先發放 30 份實施前測，並回收及測試統計，修正未臻完善之處在進行正式發放。

### 3.5.3 資料分析方法

本研究經資料處理與分析，使用 SPSS 統計軟體進行各項數據統計分析。對於蒐集得知資料採用敘述性統計、因素分析、信度分析、獨立樣本 T 檢定、相關分析、迴歸分析等資料處理方法。下列為上述各統計分析方法之內容：

- 1.敘述性統計(Descriptive Statistics)：敘述性統計以次數分配、百分比、平均數、標準差等數值，作為現狀之描述、分析與討論受試者對於領導型態、工作壓力、工作滿足、生活適應及離職傾向等各變項之間之分布情形。
- 2.因素分析 (Factor Analysis)：因素分析可以瞭解變項與變相之間的關係，以縮減變項。檢驗本研究各分量表之建構效度，由各分量表抽取因素負荷量較大的題目建構成量表，以提高各分量表之建構效度。各構面之因素以Kaiser (1966) 為標準，取其共同性大於0.5，特徵值大於1，因素負荷量(Factor Loading) 大於0.5。
- 3.信度分析 (Reliability Analysis)：信度分析可以測試各分量表的內部一致性，Cronbach's  $\alpha$ 係數值越高者，表示此分量表各項題目與整個分量表趨於一致，亦即此分量表的信度越高。各構面之信度以Guieford (1965) 及Nunally (1978) 為標準，其Cronbach's  $\alpha$ 係數若低於0.35 則屬於低信度，應該予以拒絕，若介於0.35 與0.7 之間即可接受，若高於0.7則為高信度。
- 4.獨立樣本T檢定(Independent Samples T Test)與單因子變異數分析(One-way ANOVA)：獨立樣本T檢定是用來比較一個類別變項中，兩組不同母體樣本之間的平均數有無顯著差異，如性別及婚姻狀態等二分變項之個人屬性；單因子變異數分析則適用於比較兩組以上的母體平

均數有無顯著差異，如家中有無從事軍警人員、工作經驗等個人屬性。達顯著標準者，再進行雪費(Scheffe)事後檢定，以瞭解各組樣本之間的差異情形。

5. 相關分析(Correlation Analysis)：此分析方法可以驗證不同變項之間的相關程度與顯著水準，以驗證各項研究假設。本研究採用「Pearson積差相關分析」，分別探討各變項之間的線性關聯度、相關性方向與強度。相關係數值介於 $\pm 1.00$ 之間，愈接近 $\pm 1$ 代表變項正向或負向之關聯情形越顯著；相關係數若接近0時，則表示無線性相關。

6. 迴歸分析(Regression Analysis)：此分析方法利用兩個或兩個以上的變數，檢視各變數之間的關係，使其中一個變數可以用另一個或其他多個變數做預測。本研究採用「階層迴歸分析」，分別探討各變項在不同階段之迴歸模式的整體解釋力，以及各個自變項解釋力的變化。此外，再採用「多元迴歸分析」，檢視各分量表對「離職傾向」之解釋力，並以F檢定判斷係數來驗證是否達到顯著差異的水準。檢定判斷係數來驗證是否達到顯著差異的水準。

## 第四章 實證結果分析

本研究之資料使用紙本問卷方式進行收集所需資料並彙整與分析，另以 SPSS 軟體作為主要分析工具，藉此實證各項變數建立研究假設，分析探討後解釋研究結果，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 前測問卷分析統計

本研究至嘉義地區新兵訓練中心發放問卷由軍事訓練役新兵實施填寫，前測問卷時間於 2020 年 3 月 27 日開始發放，並於當日將問卷回收完畢，前測問卷發放份數為 30 份，回收為 30 份皆為有效問卷，有效問卷回收率達 100%，前測問卷信度分析檢定信度，各構面前測問卷之信度分析結果資料彙整如表 4.1。

表 4-1 預試信度表

衡量構面		題數	Cronbach's $\alpha$		
信度分析	領導統御	領導魅力	6	0.924	0.951
		領導才智	4	0.897	
		領導關懷	5	0.853	
	工作壓力	工作負荷	5	0.614	0.839
		人際關係	7	0.891	
	工作價值	內在工作價值	5	0.835	0.868
		外在工作價值	5	0.701	
	轉服留營	轉服留營	6	0.932	

表 4-1 預試信度表 (續)

因素分析	領導統御	領導魅力	6	0.806	0.75
		領導才智	4	0.7	
		領導關懷	5	0.698	
	工作壓力	工作負荷	5	0.651	0.666
		人際關係	7	0.826	
	工作價值	內在工作價值	5	0.753	0.69
		外在工作價值	5	0.416	
	轉服留營	轉服留營	6	0.871	

資料來源:本研究整理。

根據上表，各構面(含子構面)之 Cronbach's  $\alpha$  普遍在 0.7 以上除工作價值子構面外在工作價值 Cronbach's  $\alpha$  0.416 分，然在工作價值的總構面仍達 0.69 分，符合研究中度效度。

另一方面本研究再依 KMO 值判斷構面是否適合做因素分析，同時再藉由因素負荷量檢視各題項是否具有解釋力。其中因工作壓力子構面 B3 我覺得工作時間付出與薪資報酬不成比例及 B4 我覺得工作或訓練項目，超出我自身的負荷題型因素負荷偏低(低於 0.5)，故刪除。刪題前後之 Cronbach's  $\alpha$ 、及 KMO 值彙整如表如表 4-2。

表 4-2 刪題後信度及效度表

工作壓力刪題後對照表				
	刪題前		刪題後	
Cronbach's $\alpha$ 係數	子構面	0.614	子構面	0.752
	構面總分	0.839	構面總分	0.863
Kaiser-Meyer-Olkin $\alpha$ 係數	子構面	0.651	子構面	0.673

	總分	0.666	總分	0.788
--	----	-------	----	-------

資料來源:本研究整理。

本研究 Cronbach's $\alpha$  係數最高為領導統御 0.951，最低工作壓力為 0.863，前測問卷各構面之 Cronbach's $\alpha$  值皆高於 0.7，另 Kaiser-Meyer-Olkin  $\alpha$  係數最高為 0.871，最低為 0.69，依據 Willian et al.(1988)認為  $\alpha$  值大於 0.5 以上為高信任度，表示問卷各項構面具有良好一致性，修正後問卷進行正式問卷發放。

## 4.2 問卷分析統計

正式問卷自 2019 年 3 月 30 日開始發放，並於 2019 年 3 月 31 日將問卷全數回收完畢，共計發放 160 份問卷，回收為 160 份皆為有效問卷，有效問卷回收率達 100%，故本研究以 160 份有效問卷作為資料分析，依學歷、居住城鄉、家中排行、工作經驗、家中有無從事軍警人員、家庭所得等構面建立之樣本次數。經本研究調查學歷面向以大學學歷 71% 人數最多，居住城鄉面向以一般地區 58% 人數最多，家中排行面向以長子人數最多，家庭所得面向以 10~20 萬家庭收入最多，10 萬以下次之，家中有無從事軍警人員面向無從事人員佔 94% 最多，本研究樣本次數統計表如表 4-3 所示。

表 4-3 樣本次數統計表

項目		有效樣本數	百分比
學歷	高中職	29	18%
	專科	14	9%
	大學	113	71%
	研究所以上	4	2%



表 4-3 樣本次數統計表 (續)

居住城鄉	都會區	20	12%
	都市區	40	25%
	一般地區	92	58%
	偏遠地區	8	5%
家中排行	獨子	41	26%
	長子	68	42%
	么子	44	28%
	其他	7	4%
家庭所得	10 萬以下	69	43%
	10~20 萬	75	47%
	20 萬以上	16	10%
工作經驗	有	129	80%
	無	31	20%
家中有無從事軍警人員	有	10	6%
	無	150	94%

資料來源：本研究整理

### 4.3 信度及效度分析

信度是衡量結果檢定問卷內容一致性與精確性(Consistency)的程度，本研究採用 Cronbach's $\alpha$  係數檢測本研究問卷構項的內部一致性，其係數介於 0.5-0.9 之間，表示問卷設計內容具有高信度。本研究在信度分析面向：本研究共有領導統御、工作壓力、工作價值及留營轉服等計四個主要構面，其中構面一之領導統御共計分成三個子構面，其信度分析

結果分別為構面一領導統御—領導魅力 Cronbach's $\alpha$ =0.858，領導統御—領導才智 Cronbach's $\alpha$ =0.77，領導統御—領導關懷 Cronbach's $\alpha$ =0.807；構面二工作壓力之工作負荷 Cronbach's $\alpha$ =0.625，人際關係 0.864；構面三內在工作價值 Cronbach's $\alpha$ =0.758，外在工作價值 0.707；構面四之留營轉服 Cronbach's $\alpha$ =0.829，如表 4.4 中所示。由結果顯示各構面之信度值皆大於 0.5，顯示問卷內容一致性  $\alpha$  值均在合理範圍內，表示均有良好之信度表現，各構面 Cronbach's $\alpha$  信度係數如表 4.4 所示。

表 4-4 樣本次數統計表

構面	子構面	題數	Cronbach's $\alpha$ 係數
領導 統御	領導魅力	5	0.858
	領導才智	5	0.77
	領導關懷	5	0.807
工作 壓力	工作負荷	3	0.625
	人際關係	7	0.864
工作 價值	內在工作價值	5	0.758
	外在工作價值	5	0.707
留營 轉服	轉服留營	6	0.829

資料來源：本研究整理

#### 4.4 敘述性統計分析。

本研究正式問卷共計發放 160 份問卷，回收有效問卷 160 份問卷。再依學歷、居住城鄉、家中排行、工作經驗、家中有無從事軍警人員、家庭所得的變項。其統計資料敘述如下：

1.學歷:學歷方面，在 160 位受訪人中，高中職學歷有 29 位，佔比例為 18%；專科有 14 位，佔比例為 9%；大學有 113 位，佔比例 71%；研究所學歷有 4 位，佔比例為 2%，依數據顯示與教育部廣設大學及受測者大多屬應屆畢業生有關。

2.居住城鄉:居住地方面，在 160 位受測者中，都會區（人口總數達一百萬人以上）有 20 位，佔比例 12%；都市區（人口總數達三十萬人以上）有 40 位，佔比例 25%；一般地區（人口總數達三十萬人以下）92 位，佔比例 58%，偏遠地區有 8 位，佔比例有 8%，依數據顯示居住一般地區人數較多，由於嘉義訓練中心主要接訓地區以中南部地區為主，故取樣地區分布應與單位接訓徵集地區有相關，如圖 4-1 居住城鄉狀況結構分佈圖所示。

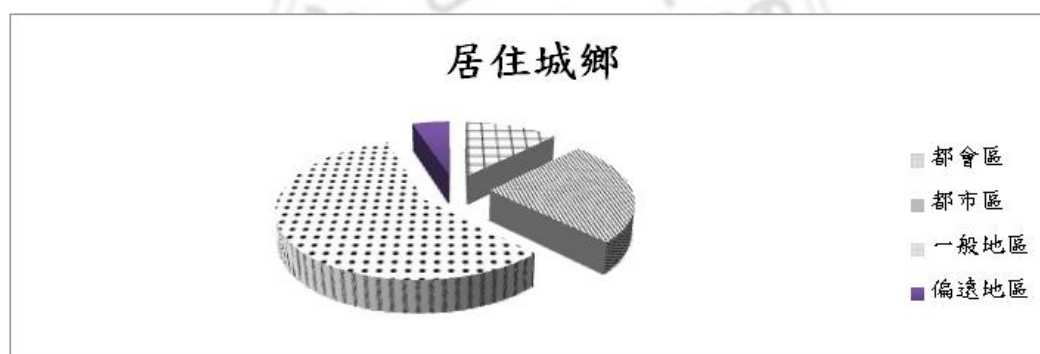


圖 4-1 居住城鄉狀況結構分佈圖

資料來源：本研究整理

3.家中排行:家中排行，在 160 位受測者中，獨子有 41 位，佔比例 26%；長子有 68 位，佔比例 42%；公子有 44 位，佔比例 28%；其他有 7 位，佔比例 4%，依調查顯示受測者為長子人數最多，次之為公子，如圖 4-2 家中排行狀況結構分佈圖所示。故本研究取樣之受試者多數為長子，故可以此推測其可能為家庭年輕成員中首位接受軍事訓練役之人。

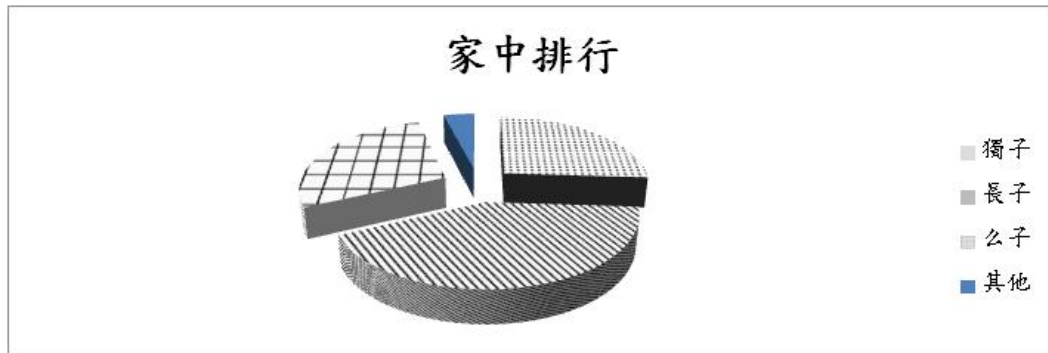


圖 4-2 家中排行狀況結構分佈圖

資料來源：本研究整理

4.家庭所得:家庭所得，在 160 位受測者中，家庭月收入 10 萬以下有 69 位，佔比例 43%，家庭月收入 10 萬~20 萬之間有 75 位，佔比例 47%，20 萬以上收入有 16 位，佔比例 10%，本研究調查受測者中以月收入 10 萬~20 萬之間家庭人數最多，如圖 4-3 家庭所得狀況結構分佈圖所示。故本研究取樣之受試者之家庭所得屬中低收入佔多數。

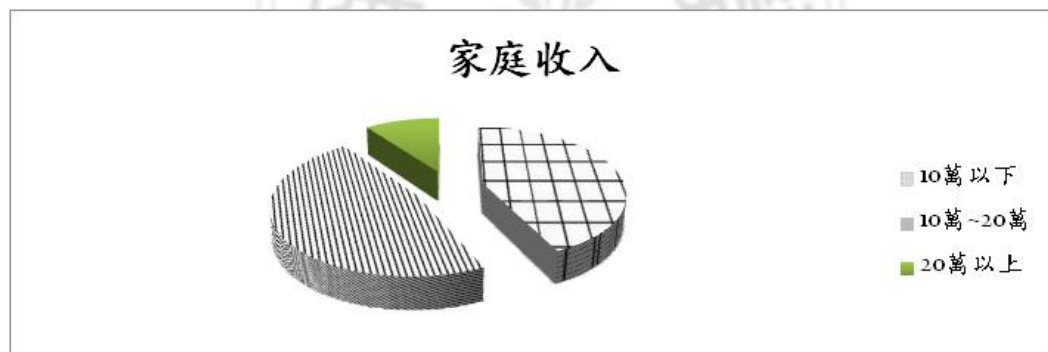


圖 4-3 家庭所得狀況結構分佈圖

資料來源：本研究整理

5.工作經驗:工作經驗，在 160 位受測者中，受測者有工作經驗計 129 位，佔比例 80%;無工作經驗計 31 位，佔比例 20%，如圖 4-4 工作經驗狀況結構分佈圖所示。故本研究之受試者多數具有社會工作經驗，故推測受試者對現今工作環境應有基本的認識。

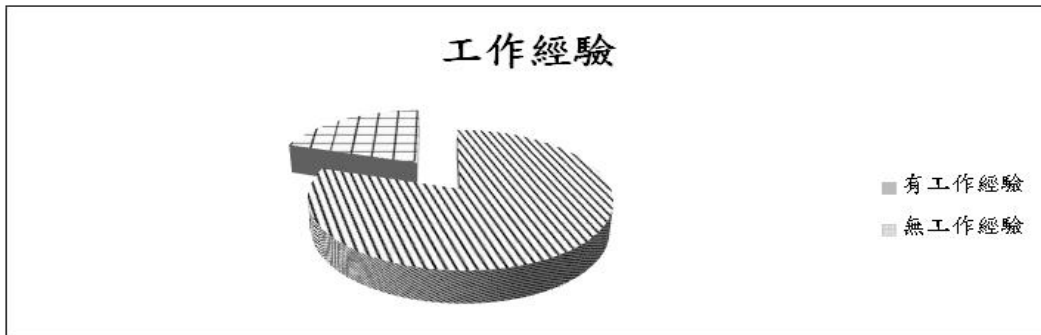


圖 4-4 工作經驗狀況結構分佈圖

資料來源：本研究整理

6. 家中有無從事軍警人員: 家中有無從事軍警人員，在 160 位受測者中，受測者有 10 位家中有從事軍警人員，佔比例 6%; 有 150 位家中無從事軍警人員，佔比例 94% 為多數，如圖 4-5 家中有無從事軍警人員狀況結構分佈圖所示。故本研究樣本顯示多數受試者其家中無從事軍警人員，故推測該樣本之受試者對目前軍事訓練生活可能是初次體驗。

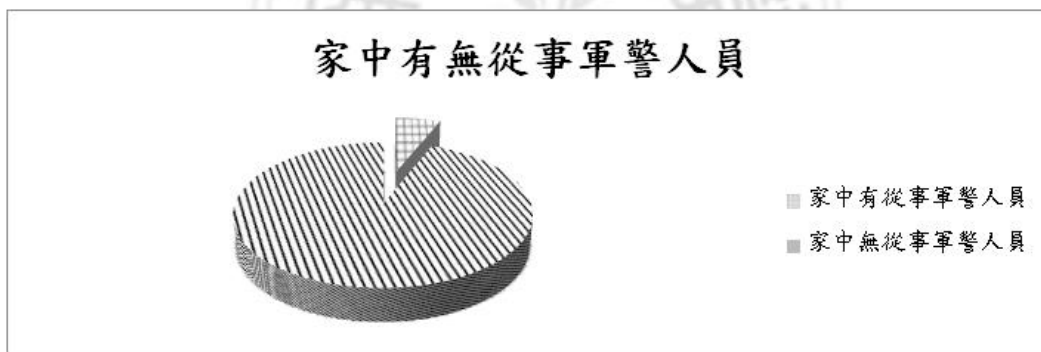


圖 4-5 家中有無從事軍警人員狀況結構分佈圖

資料來源：本研究整理

## 4.5 推論分析統計

本研究實證設計主要分成二部份，其一為差異性分析；其二為迴歸分析。

第一部份之差異性分析，目的在分析是否個人背景變項將對實證構面產生差異性影響。檢測方法主要分為二種，其一為獨立樣本 t 檢定，另一則為單因子變異數分析(Analysis of Variance; ANOVA)。其中獨立樣本 t 檢定(Independent Sample Test)針對兩個母體平均數比較，使以得知兩者之間存在的差異性，如研究探討自變項分成兩組有無工作經驗及家中有無從事軍警人員等問項；另一方面，若對於進行兩個以上的母體平均數比較，本研究則採用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，如研究探討三個以上自變項的有學歷、居住城鄉、家中排行、家庭收入等 4 項，使用單因子變異數分析比較平均數之差異。

第二部份之迴歸分析，其目的在探討構面之因素關係，以做為本研究實證假說支持與否之佐證。

4.4 節為差異性分析結果。本研究使用 SPSS 系統分析瞭解不同特性，在領導統御、工作壓力、工作價值及轉服留營等各構面間之差異情形。4.5 節則揭示迴歸分析結果，據此檢視領導統御、工作壓力、工作價值對役男之轉服留營是否具有顯著的影響力。

### 4.5.1 差異性分析

#### 一、獨立樣本 T 檢定

(一) 本研究採用獨立樣本 T 檢定進行差異性分析來瞭解有無工作經驗的受測者對各構面的差異程度，其有無工作經驗對各構面差異性分析結果，發現有無工作經驗對於轉服留營有部分影響，其分析結果如表 4-5 所示。

表 4-5 獨立樣本 T 檢定分析—有無工作經驗

構面	子構面	平均值	標準差	T 值	P 值
領導統御	領導魅力的影響	2.995	0.723	0.349	0.727
	領導才智的啟發	3.046	0.651	-0.896	0.372
	領導關懷的作為	3.300	0.640	-0.143	0.886
工作壓力	從軍的工作負荷	3.186	0.802	0.258	0.797
	從軍的人際關係	2.386	0.785	0.727	0.468
工作價值觀	內在工作價值	2.8403	0.75473	-0.716	0.475
	外在工作價值	3.2419	0.67253	0.653	0.515
轉服留營		2.4992	0.75005	1.688	0.093*

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

(二) 本研究採用獨立樣本 T 檢定進行差異性分析來瞭解家中有無從事軍警人員對各構面的差異程度，其有無從事軍警人員對各構面差異性分析結果，發現有無從事軍警人員對於領導關懷的作為及外在工作價值關均有影響，其分析結果如表 4-6 所示。

表 4-6 獨立樣本 T 檢定分析—有無從事軍警人員

構面	子構面	平均值	標準差	T 值	P 值
領導統御	領導魅力的影響	3.26	0.411	1.308	0.193
	領導才智的啟發	3.32	0.454	1.321	0.188
	領導關懷的作為	3.66	0.471	1.769*	0.079
工作壓力	從軍的工作負荷	3.1	1.042	-3.21	0.749
	從軍的人際關係	2.171	0.493	-8.49	0.397
工作價值觀	內在工作價值	2.8	0.837	-0.269	0.789
	外在工作價值	3.6	0.635	1.948*	0.053
轉服留營		2.4	0.56218	-0.232	0.817

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

## 二、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

本研究採用 ANOVA 進行差異性分析，瞭解有學歷、居住城鄉、家中排行、家庭收入等 4 項對各構面的差異程度分析結果如下：

- (一) 針對學歷分析了解對各構面結果，發現學歷對於各構面是無顯著差異，其分析結果如表 4-7 所示。



表 4-7 ANOVA 檢定分析－學歷

構面	子構面	F	P	事後檢測
領導統御	領導魅力的影響	2.783	0.43	N.A
	領導才智的啟發	1.354	0.259	N.A
	領導關懷的作為	0.634	0.594	N.A
工作壓力	從軍的工作負荷	1.7	0.169	N.A
	從軍的人際關係	0.411	0.745	N.A
工作價值觀	內在工作價值	0.35	0.789	N.A
	外在工作價值	0.742	0.528	N.A
轉服留營		1.225	0.303	N.A

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。N.A: 不適用

資料來源: 本研究整理

(二) 針對居住城鄉分析了解對各構面結果, 發現居住城鄉對於各構面是無顯著差異, 其分析結果如表 4-8 所示。

表 4-8 ANOVA 檢定分析－居住城鄉

構面	子構面	F	P	事後檢測
領導統御	領導魅力的影響	0.153	0.928	N.A
	領導才智的啟發	2.031	0.112	N.A
	領導關懷的作為	2.41	0.69	N.A
工作壓力	從軍的工作負荷	0.529	0.663	N.A
	從軍的人際關係	0.749	0.525	N.A
工作價值觀	內在工作價值	0.14	0.36	N.A
	外在工作價值	0.102	0.959	N.A

表 4-8 ANOVA 檢定分析－居住城鄉（續）

轉服留營	1.092	0.354	N.A
------	-------	-------	-----

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。N.A:不適用

資料來源：本研究整理

（三）針對家中排行分析了解對各構面結果，發現家中排行對於各構面是無顯著差異，其分析結果如表 4-9 所示。

表 4-9 ANOVA 檢定分析－家中排行

構面	子構面	F	P	事後檢測
領導統御	領導魅力的影響	1.768	0.156	N.A
	領導才智的啟發	1.004	0.393	N.A
	領導關懷的作為	1.272	0.286	N.A
工作壓力	從軍的工作負荷	0.956	0.415	N.A
	從軍的人際關係	1.347	0.261	N.A
工作價值觀	內在工作價值	0.306	0.821	N.A
	外在工作價值	0.307	0.82	N.A
轉服留營		0.248	0.862	N.A

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。N.A:不適用

資料來源：本研究整理

（四）針對家庭所得分析了解對各構面結果，發現家庭所得對於各構面對於領導統御的子構面領導魅力的影響有顯著差異及工作價值觀子構面外在工作價值有差異，其分析結果如表 4-10 所示。

(1)家庭所得對領導魅力的影響有顯著差異，經事後檢定(Post hoc)研究分析結果家庭所得低所得（第一組:月收入 10 萬元以下）及高所得（第三組:月收入 20 萬元以上）對構面有差異性影響，另外

低所得對於領導魅力題項高於高所得。

(2)家庭所得對外在工作價值有差異，經事後檢定(Post hoc)研究分析結果家庭所得低所得(第一組:月收入 10 萬元以下)及高所得(第三組:月收入 20 萬元以上)對構面有差異性影響，另外高所得對於外在工作價值題項高於低所得。

表 4-10 ANOVA 檢定分析—家庭所得

構面	子構面	F	P	事後檢測
領導統御	領導魅力的影響	3.5	0.033**	1>3
	領導才智的啟發	0.464	0.63	N.A
	領導關懷的作為	0.72	0.931	N.A
工作壓力	從軍的工作負荷	0.82	0.442	N.A
	從軍的人際關係	1.768	0.174	N.A
工作價值觀	內在工作價值	0.249	0.78	N.A
	外在工作價值	2.436	0.091*	3>1
轉服留營		0.135	0.874	N.A

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。N.A:不適用

資料來源:本研究整理

## 4.6 迴歸分析

本研究藉迴歸分析各構面是否有存在因果關係，運用 OLS(Ordinary Least Squares)最小平方法進行估計，驗證研究假設一、假設二、假設三、假設四、假設五及假設六是否成立，揭示如下。

### 一、單因子迴歸分析

本研究使用單因子迴歸方程式，檢測各構面對轉服留營之因果關係，實證結果如表 4-11 單一因子分析表，迴歸分析假設如下列:

1. H1:領導統御對於工作壓力無顯著影響。
2. H2:領導統御對於轉服留營無顯著影響。
3. H3:領導統御對於工作價值無顯著影響。
4. H4:工作壓力對於工作價值無顯著影響。
5. H5:工作壓力對於轉服留營無顯著影響。
6. H6:工作價值對於轉服留營無顯著影響。

表 4-11 單一因子分析表

應變數 自變數	工作壓力	工作價值		轉服留營		
領導統御	-0.159* (-1.678)	0.13 (1.543)	--	0.013 (0.114)	--	--
工作壓力	--	--	0.112 (1.585)	--	0.175* (1.936)	--
工作價值	--	--	--	--	--	0.55*** (5.923)
常數	3.104*** (10.379)	2.636*** (9.851)	2.75*** (14.475)	2.413*** (6.960)	1.994*** (8.194)	0.78** (2.714)
R 平方	11%	9%	9%	0.6%	1.7%	17%
F 值	2.816*	0.382	2.513	0.013	3.746*	35.08***

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

研究實證結果顯示領導統御、工作壓力、工作價值對轉服留營具有部分顯著的影響，以工作價值構面對留營轉服構面具有最高的解釋力，其判定係數 F 值為 35.083，而領導統御構面對工作壓力構面的解釋力次之，判定係數 F 值為 2.816，結果彙整如表 4-12 所示。

表 4-12 假說檢定分析結果

推論	虛無假設	分析結果
領導統御對於工作壓力	無影響	有支持
領導統御對於轉服留營	無影響	不支持
領導統御對於工作價值	無影響	不支持
工作壓力對於工作價值	無影響	不支持
工作壓力對於轉服留營	無影響	有支持
工作價值對於轉服留營	無影響	有支持

資料來源：本研究整理

## 二、多元因子迴歸分析

本研究接續再使領導統御、工作壓力及工作價值對留營至轉服進行多元迴歸方程式分析，檢測多元構面對留營轉服之因果關係，實證結果如表 4-13 多元因子迴歸分析下列：

1. 領導統御、工作壓力對於轉服留營無顯著影響。
2. 領導統御、工作價值對於轉服留營無顯著影響。
3. 工作壓力、工作價值對於轉服留營無顯著影響。
4. 領導統御、工作壓力、工作價值對於轉服留營無顯著影響。

表 4-13 多元因子迴歸分析表

應變數 自變數	轉服留營構面			
	領導統御 工作壓力	0.041(0.375) 0.18(1.963)*	--	--

表 4-13 多元因子迴歸分析表 (續)

領導統御 工作價值	--	-0.06(-0.061) 0.557(5.940) <sup>***</sup>	--	--
工作壓力 工作價值	--	--	0.116(1.387) 0.553(5.719) <sup>***</sup>	--
領導統御 工作壓力 工作價值	--	--	--	-0.04(-0.399) 0.111(1.308) 0.539(5.703) <sup>***</sup>
常數	1.854 <sup>***</sup> (4.156)	0.946 <sup>**</sup> (2.368)	0.527(1.555)	0.65(1.418)
R 平方	1.2%	17.4%	18.2%	17.8%
F 值	1.933	17.651 <sup>***</sup>	18.607 <sup>***</sup>	12.391 <sup>***</sup>

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

研究實證結果顯示領導統御、工作壓力、工作價值對轉服留營具有部分顯著的影響，以多元因子分析得知各構面均有相互影響，更以工作價值構面對留營轉服構面具有最高的解釋力;分析結果除領導統御、工作壓力對於轉服留營是無顯著影響，結果彙整如表 4-14 所示。

表 4-14 假說分析結果

假設	分析結果
領導統御、工作壓力對於轉服留營	領導風格透由工作壓力影響轉服留營
領導統御、工作價值對於轉服留營	以工作價值構面對轉服留營具有顯著影響
工作壓力、工作價值對於轉服留營	以工作價值構面對轉服留營具有顯著影響
領導統御、工作壓力、工作價值對於轉服留營	以工作價值構面對轉服留營具有顯著影響

資料來源: 本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究依據第四章研究結果分析，進行歸納與整理後，研究結論與建議如下。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

一、受測者基本特質分佈現況說明：

- (一)學歷方面，在 160 位受訪人中，高中職學歷有 29 位，佔比例為 18%；專科有 14 位，佔比例為 9%；大學有 113 位，佔比例 71%；研究所學歷有 4 位，佔比例為 2%，依數據顯示具有大學學歷占為大多數，與教育部廣設大學及受測者大多屬應屆畢業生有關。
- (二)居住地方面，在 160 位受測者中，都會區(人口總數達一百萬人以上)有 20 位，佔比例 12%；都市區(人口總數達三十萬人以上)有 40 位，佔比例 25%；一般地區(人口總數達三十萬人以下)92 位，佔比例 58%，偏遠地區有 8 位，佔比例有 8%，依數據顯示居住一般地區人數較多，由於嘉義訓練中心主要接訓地區以中南部地區為主，故取樣地區分布應與單位接訓徵集地區有相關。
- (三)家中排行，在 160 位受測者中，獨子有 41 位，佔比例 26%；長子有 68 位，佔比例 42%；么子有 44 位，佔比例 28%；其他有 7 位，佔比例 4%，依調查顯示受測者為長子人數最多，故本研究取樣之受試者多數為長子，故可以此推測其可能為家庭年輕成員中首位接受軍事訓練役之人。
- (四)家庭所得方面，在 160 位受測者中，家庭月收入 10 萬以下有 69 位，佔比例 43%，家庭月收入 10 萬~20 萬之間有 75 位，佔比例 47%，20 萬以上收入有 16 位，佔比例 10%，本研究調查受測者中

以月收入 10 萬~20 萬之間家庭人數最多。故本研究取樣之受試者之家庭所得屬中低收入佔多數。

(五) 工作經驗方面，在 160 位受測者中，受測者有工作經驗計 129 位，佔比例 80%;無工作經驗計 31 位，佔比例 20%，故本研究之受試者多數具有社會工作經驗，故推測受試者對現今工作環境應有基本的認識。

(六) 家中有無從事軍警人員方面，在 160 位受測者中，受測者有 10 位家中有從事軍警人員，佔比例 6%;有 150 位家中無從事軍警人員，佔比例 94%為多數故本研究樣本顯示多數受試者其家中無從事軍警人員，故推測該樣本之受試者對目前軍事訓練生活可能是初次體驗。

## 二、受測者基本特質分析說明：

(一) 學歷、居住地、家中排行、工作經驗及有無從事軍警人員等方面，本研究以 ANOVA 檢定分析與領導統御、工作壓力、工作價值觀及轉服留營等構面均無影響。

(二) 家庭所得，研究以 ANOVA 檢定分析，發現家庭所得對於各構面對於領導統御的子構面領導魅力的影響有顯著差異(低所得對於領導魅力題項高於高所得)及工作價值觀子構面外在工作價值有差異(高所得對於外在工作價值題項高於低所得)。

## 三、各研究構面對於留營轉服的影響

(一) 領導統御構面，本研以究單一因子分析實測，研究結果得知對於轉服留營是沒有直接影響，但領導統統預構面對於工作壓力構面是有部分影響的。

(二) 工作壓力構面，本研以究單一因子分析實測，研究結果得知對於



轉服留營是部分影響，然對其餘構面無影響。

(三) 工作價值構面，本研以究單一因子分析實測，研究結果得知對於轉服留營是最有影響，然對其餘構面無影響。

研究實證結果顯示領導統御對轉服留營是沒有影響，然以工作壓力及工作價值均有影響，又以工作價值構面對留營轉服構面具有最高的解釋力。也就是說工作價值的認同對影響軍事訓練役對於轉服留營有直接的影響，研究結果與林若蕎（民 101）及曾柏敦（民 108）研究相似。

## 5.2. 建議

### 一、軍人外在價值觀

在本研究得知，工作價值觀是影響轉服留營最重要因素，然國軍對於現今社會觀感不佳，透由大眾傳播媒體的影響，衍生軍人尊嚴及社會價值觀每況愈下，國人對於軍人外在形象以軍紀散漫及國家米蟲等相關思想印入刻板印象，國軍應向內找出重大影響國軍形象的主要因子並行改革，才能建立正面良性形象。國防教育是國防支出內最便宜且最有效的，如國軍歷年辦理青年戰鬥營、戰車營、兩棲偵搜營、艦艇營、戰機戰鬥維修營等各項體驗活動，能引起青少年的注意與興趣，且歷年來具有成效，透由參加過的青少年口耳相傳，有意願參加的青少年也日益增多。國軍相關正向活動如高級中等學校儀隊競賽、南沙研習營及走入校園相關活動等，我們可以發現上述相關活動對於大多數國人是陌生的，相反的對於吹噓共軍強大國軍積弱、國軍部隊散漫、軍人違紀、作業疏失等相關議題更為媒體大肆宣導，經由各項傳媒大篇幅及長時間渲染，國人以對國軍外在形象雪上加霜。

## 二、改善組織氛圍

研究得知，領導統御對於工作壓力有影響，工作壓力又對於轉服留營有影響，對於環環相扣的連結，領導統御是有舉足輕重的影響，軍隊風氣、管教方式、福利措施、軍紀士氣及指揮效能，皆與領導風格有關，隨著時代潮流演進，國軍切不可再因循「權力至上」的舊式領導觀念，幹部領導制度常淪為「斯巴達式」的手段磨煉下屬，待下屬上位後又如法炮製，周而復始的高壓管理，使得國軍部隊招募及留營情況萎靡，更甚不堪壓力負荷軍人自殺(傷)案件逐年遞增。國軍幹部必須擁有嶄新的領導風格，以全方位的領導藝術發揮既有的優良傳統並結合現代化的領導作為，塑造一個真正符合現代化環境的國軍勁旅。

## 三、增強國軍多元競爭力

近年來國軍以調高薪水報酬作為招募的主要訴求，現今在於社會經濟不景氣時具有一定的吸引力，對於家庭經濟支持較為薄弱社會新鮮人，提高了參軍意願。然水能載舟亦能覆舟，當現今社會型態職業多元化如直播、網紅及代購相關的網路行業興起，以提高穩定薪水為招募目的的方法終將失效。國軍近年來以募兵為主，然而距離量少質精的精兵化政策尚未達成，因此如何提升招募素質並有常留久用的意願，是國軍部隊招募募兵後必須克服的議題。雖然國軍薪水與福利明顯勝過民間企業，為什麼優質的社會新鮮人仍不踴躍加入國軍？筆者認為國軍缺乏競爭力的刻板印象息息相關，軍人所學習的相關知識及技能多數為國軍這個團體所需要的，並無法將經驗或習得技能轉換到民間行業，變相招募無法招到有志之士，僅能對於薪資報酬所需要的社會新鮮人產生影響。筆者建議國軍部隊應建立多元化學習，同時協助考取相關證照，提供一個可以與民間無縫接軌，滿足目標族群需求的環境，相信這類人才菁英

自然接踵而至。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 1.林健源(民98),工作特性、學習型組織、工作壓力與離職傾向之關係—海軍潛艦部隊之研究,國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 2.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。
- 3.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。
- 4.許士軍(民70),管理學,臺北:東華書局。
- 5.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。
- 6.黃英忠(民78),現代人力資源管理,台北:華泰。
- 7.林建成(民99),信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究—以地方審計機關為例,南華大學企業管理學系管理科學碩士論文。
- 8.江雨秦(民82),領導風格、工作滿意度、工作績效與離職傾向的關係—以物流業為例,國立高雄大學亞太工商管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 9.朴英培(民79),工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究-以韓國電子業為例,管理評論,民國79年7月,第53-58頁。
- 10.吳明鈞(民92),大學教師工作投入、工作壓力、工作滿意與組織承諾之相關研究—以ESI核心競爭學門為例,國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士論文。

- 11.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—以高科技產業員工為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 12 李思慧（民 107），人格特質、工作價值觀與工作壓力之關係研究，高應大人力資源發展所碩士論文。
- 13.李浩綱（民 95），最低服務年限約定對員工離職意願與工作壓力干擾效果之研究—以科技產業國防訓練人員為例，交通大學碩士論文。
- 14.蔡佩芸（民 99），國軍志願役女性士兵的生命意義感、工作價值觀與工作壓力之相關研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 15.陶惠芬（民 98），專科學校圖書館館員工作價值觀與工作滿意度相關因素之研究，淡江大學教育資料科學研究所碩士論文。
- 16.陸洛(1997)，工作壓力之歷程:理論與研究的對話，中華心理衛生學刊，第 10 卷，第 4 期 19-51。
- 17.游怡婷（民 92），領導型態、審計結構以及審計人員角色壓力對工作滿意關係之研究—以台灣地區中大型會計師事務所為例，國立東華大學碩士論文。
- 18.黃婉菁（民 92），從工作生活品質、工作壓力觀點探討社會工作者對專業生涯承諾之相關研究，高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文。
- 19.陳銘宗（民 86），工作價值觀及其形成歷程之探討，輔仁大學應用心理系碩士論文。
- 20.孫沁光（民 90），從價值觀觀點探討工作生活品質、工作價值觀契合與個人效能之關聯性研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 21.周安國（民 92），軍校生工作價值觀與組織承諾關係之研究—以空軍航空技術學院為例，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。

22. 蔡嘉和 (民 101), 國軍志願役士官工作特性、工作價值及工作投入關聯性研究, 國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。
23. 羅俊龍 (民 84), 教師個人背景變項與工作價值觀、工作滿足、組織承諾關係之研究：宜蘭縣公立國民中學現任教師之實証研究, 東吳大學管理科學研究所碩士論文。



## 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. Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. Journal of Applied psychology, 55(4), 331.
6. Burns, M. E. (1987), Leadership Styles and Management Skills of Learning Assistance Developmental Education Program Directors Coordinators. Vol. 40, No. 2, pp.112-145
7. Dichter, E. (1985), What's in a Image, Journal of Consumer Marketing, Vol. 2, pp.75-81.
8. Mobley (1977) W.H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology. 62(2), 237-240.
9. Dowling, G.R. (1986), Managing Your Corporate Image, Industrial Marketing Management, Vol. 15, pp. 109-115.
10. Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation.

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. Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
13. 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.
14. Nimmo & Savage (1976), Candidates and Their Images: Concepts, Method and Findings, Santa Monica, California: Goodyear Publishing.
15. Northouse, P.G. (2001), Leadership: Theory and Practice, Thousand Oaks, CA: SAGE.
16. Robbins, S. P. (1992), Essentials of organizational behavior, New Jersey: Prentice Hall Press.
17. Smith, Kendall & Hulin, (1969). A Linear Model of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, 49, 209-216.
18. Robbins, S.. (1996), Organization Behavior: Concept, Controversies and Applications, New Jersey: Prentice Hall Press.
19. 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.



## 附錄一 問卷

親愛的女士、先生：

您好，我是南華大學企業管理系管理科學碩士班的研究生，感謝您在百忙之中，撥冗填寫本問卷，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『探討國軍部隊內領導統御、工作壓力及工作價值對留營轉服之影響-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碩士班

指導教授：袁淑芳 博士

研究生：陳聖博 敬啟

中華民國 109 年 3 月

### 第一部份：

個人基本資料，請在適當的『』內打『』。

學 歷	<input type="checkbox"/> 高中職	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學	<input type="checkbox"/> 研究所以上
居住城鄉	<input type="checkbox"/> 都會區	<input type="checkbox"/> 都市區	<input type="checkbox"/> 一般地區	<input type="checkbox"/> 農村/ 偏遠地區
家中排行	<input type="checkbox"/> 獨子	<input type="checkbox"/> 長子	<input type="checkbox"/> 么子	<input type="checkbox"/> 其他
工作經驗	<input type="checkbox"/> 有		<input type="checkbox"/> 無	
家中有無 從事軍警 人 員	<input type="checkbox"/> 有，職業_____		<input type="checkbox"/> 無	
家庭所得 (月收入)	<input type="checkbox"/> 10 萬以下	<input type="checkbox"/> 10 萬~20 萬	<input type="checkbox"/> 20 萬以上	

第一部份結束，接續第二部份填答。

### 第二部份：

想瞭解您對單位『領導統御』的感受，請依您的感受，在適當的『』內打『』。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
<b>一、領導魅力的影響</b>					
1. 長官的領導具有親和力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 長官的領導形象具有力量 and 自信。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 長官的領導具有團結內部的影響力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 長官的領導是公平的對待每位官兵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我對於長官的領導方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>二、領導才智的啟發</b>					
6. 當我們面對問題時，長官會啟發我們用不同的方式去解決問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. 當我們面對問題時，長官會重複檢視我們的處理方法是否妥當。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 當我們面對問題時，長官會教導我們適當的處理辦法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我對於長官的專業感到信賴。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 整體而言長官的領導方式是值得我學習的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>三、領導關懷的作為</b>					
11. 長官會適時的關心工作進度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 長官願意在工作上給予我協助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 長官可以包容部屬工作上的錯誤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 當我們面對困難時，長官會建立部屬信心及鼓勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 整體而言，長官會以部屬的權益納入考量。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份結束，接續第三部份填答。

<p>第三部份： 想瞭解您對單位『工作壓力』的感受，請依您的感受，在適當的『<input type="checkbox"/>』內打『✓』。</p>					
	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
<b>一、從軍的工作負荷</b>					
1. 我擔心志願役工作或訓練容易犯錯。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我覺得志願役工作時間較長，難以負荷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得志願役工作或訓練項目，超出我自身能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>二、從軍的人際關係</b>					
4. 我覺得袍澤之間互不關心，相處冷淡。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我覺得同袍缺乏團隊合作的精神。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我覺得同袍常常背地的扯我後腿。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我覺得與同袍之間缺乏信任感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我覺得與長官相處有困難。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我如需幫忙協助時，同袍不願給予幫忙。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 整體而言，我認為軍中相對無法有真友誼。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份結束，接續第四部份填答。

第四部份：  
想瞭解您對單位『工作價值觀』的感受，請依您的感受，在適當的『□』內打『✓』。

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
<b>一、內在工作價值</b>					
1. 轉服志願役可以實現自我理想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 轉服志願役這份工作可以使父母與有榮焉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我覺得軍人這份職業可以獲得自我肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我認為軍人的工作是具有挑戰性的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我認為部隊的技能及思維可以提升自我內涵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>二、外在工作價值</b>					
6. 我覺得部隊有良好的升遷機制。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我覺得部隊的環境與管理是持續進步的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 轉服志願役可以使家人過比較好的生活。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 轉服志願役是一份穩定的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 轉服志願役收入可以比同齡人多。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份結束，接續第五部份填答。謝謝。

第五部份：

想瞭解您對單位『轉服留營』的感受，請依您的感受，在適當的『□』內打『✓』。

	非常 不同 同意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
一、轉服留營					
1. 我不排斥轉服留營加入國軍。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我在入伍前就有意願加入國軍。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我有持續關注轉服留營的消息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我在服役中有考慮過轉服留營。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我已將轉服留營納入我未來的工作選項。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 整體而言，我願意實施轉服。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問卷到此結束，非常感謝您的填答！

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。