

陸戰隊官兵服役價值觀、 組織向心力與工作績效相關性研究

海軍陸戰隊少校 張志銘

提 要：

- 一、海軍陸戰隊締造了「英雄中的英雄，好漢中的好漢」享譽中外的崇高隊譽，仰賴的即是最堅實的戰力與最優質的團隊，肩負著捍衛國家安全的重要角色。為因應未來國防組織變革及時代的演進，未來戰爭將更倚賴專業人力，提高專業軍人的比例將是打贏未來戰爭的關鍵。當然，一方面除了需要能夠招募高素質的人才投入外，另一方面，如何讓那些在營的志願役官兵專業人才能夠提升工作績效，有效肩負起確保國家安全的工作為當務之急。
- 二、本研究以海軍陸戰隊志願役官兵為樣本，探討官兵工作滿足、組織承諾與工作績效之間的關係，並藉由海軍陸戰隊官兵之基本資料及問卷施測，來探討影響志願役官兵工作績效的相關因素。

關鍵詞：海軍陸戰隊、工作滿足、組織承諾、工作績效

壹、前言

海軍陸戰隊¹締造了「英雄中的英雄，好漢中的好漢」享譽中外的崇高隊譽，仰賴的即是最堅實的戰力與最優質的團隊，除陸戰六六旅、九九旅等主力部隊外，另恆春訓練基地指揮部、烏坵守備大隊等單位，在歷次演訓中，均扮演舉足輕重的角色。在面對這個環境快速變遷與社會思想多元化的時代，隨著社會價值觀及相關政策的改變，使得海軍陸戰隊的組織文化也隨之改變。為確保

國家安全，國防部依建構「固若磐石」之國防武力，以及建立「嚇不了、咬不住、吞不下、打不碎」整體防衛戰力的指導，發展國防戰略與軍事戰略，據以規劃國防轉型及未來戰力發展方向²。

我國長久以來兵役制度都是以徵兵制為主，募兵為輔的徵募並行制，但由於軍方近年換裝多種新式武器裝備，軍人勢必走向專業化與職能化，軍方也需要招募高素質、役期長的志願役人員。隨著時代的演變，國防建軍不應再是以人多取勝的人海戰術策略，

註1：海軍陸戰隊自民國86年7月起執行「精實案」後，陸戰隊下轄陸戰旅、守備旅、基地警衛旅、烏坵指揮部、新兵訓練指揮部等15個單位，民國95年3月海軍陸戰隊司令部銜稱更名為海軍陸戰隊指揮部。

註2：國防部編，《民國98年國防報告書》，頁69。

而應循現代化的發展，走職業化、專業化的「精兵」路線。未來戰爭將更倚賴專業人力，提高專業軍人的比例將是打贏未來戰爭的關鍵。現階段係以「預防戰爭、國土防衛、應變制變、防衛衝突與區域穩定」的國防戰略理念，建構「防衛固守、有效赫阻」的國防武力，使敵人不敢輕啟戰端，進而達到預防戰爭之目的，確保國家安全，未來軍隊戰力不在數量的多寡，而是「質」的優勢³。

貳、文獻探討

一、工作滿足理論與相關研究

(一) 工作滿足的定義與分類

Hoppock提出工作滿足之概念，他認為工作滿足是員工在心理與生理方面對環境因素的滿足感受，即員工對工作環境的主觀反應，故測量工作滿足最普遍的方法即徵詢員工對工作的滿意程度，而不需劃分數個層面來衡量⁴。

二、工作滿足的相關理論

Campbell將工作滿足的理論模式分為內容理論(或稱實質理論)及程序理論(或機械稱理論)兩類⁵：

(一) 內容理論

主要在探討個人內在或環境中的激勵因素，是從動機(即內心需求)來思考，相關論述包括有需求層級理論、ERG理論與兩因素

理論。

(二) 程序理論

著重於探討員工心理滿意之引發、持續和停止的過程，相關理論有公平理論、期望理論和差距理論。

伏倫(Victor Vroom)的期望理論(Expectancy Theory)此理論認為唯有在實際報酬與預期報酬相等時，才會達到工作滿足⁶。Locke將工作滿足的因素分為「工作事件」與「行為者」，並認為工作滿足是工作事件與行為者之間互動的結果。分述如下⁷：

1. 工作事件：

(1) 工作本身：工作價值、成就感。

(2) 工作報酬：薪酬、升遷、主管的讚賞。

(3) 工作環境：工作條件、物質環境、社會環境。

2. 行為者：

(1) 行為者本身。

(2) 公司內外的其他人之間互動滿意度。

Seashore和Tabor提出影響工作滿足的前因後果變項模型，並將工作滿足歸納為前因及後果等兩大變項⁸：

1. 前因變項：影響工作滿足的原因，分為環境因素及個人屬性因素兩類。

(1) 環境因素：政治與經濟環境、工作與工作環境、組織內部環境、職業性質。

註3：國防部編，《民國98年國防報告書》，頁22。

註4：Hoppock R, Job Satisfaction(New York: Harper and Row,1935),pp.38-46.

註5：Campbell J.P, Managerial Behavioral, Performance and Effectiveness. (New York: McGraw Hill Book Company,1970),pp.52-59.

註6：Vroom V, Work and Motivation(New York: John Wiley and sons,1964),pp.25-32.

註7：Locke A, Satisfactors and Dissatisfactors among White Collar and Blue Collar Employees. (New York: McGraw Hill,1973),pp.57-75.

註8：Seashore S. E. and Taber, T. D. Job Satisfaction and Their Correlation American Behavior and Scientist. (NJ: Prentice Hall,1975),p.346.

(2)個人屬性因素：人口統計變項、穩定人格特質、能力、情境人格、知覺、認知與期望、暫時性人格特質。

2. 後果變項：包括個人反應變項、組織反應變項及社會反應變項等三類。

(1)個人反應變項，如消極的退卻與攻擊、工作表現、知覺歪曲、疾病等。

(2)組織反應變項，如生產力、品質、流動率、曠職、怠工等。

本研究選擇海軍陸戰隊現役的志願役官兵做為研究對象，基於研究目的、研究範圍及研究對象的界定，本研究引用一般性的人口統計變項的構面，包括性別、年齡、婚姻狀況、服役年資、及教育程度等，主要做為分析調查對象之間的差異性，並考量海軍陸戰隊的工作特性，針對服役的工作滿足度加以設計問卷題項，期能獲得官兵對工作滿足的認知情況，獲致具參考價值的研究成果。

二、組織承諾理論與相關研究

組織承諾的定義：組織承諾(Organizational Commitment)在組織行為的研究中佔有重要的地位，始於Becker所提出，由於組織承諾可以解釋為個體與團體之行為表現，因此組織承諾就變成組織行為學中，重要的研究主題之一⁹。

三、組織承諾之相關模式

在多數組織承諾的研究中，所提及其相關變項繁多，而且彼此間關係複雜，因此截至目前為止，仍無一個完整的模式，可以涵括所有可能與組織承諾相關的變項；不過在這

些研究中，大多數是探討組織承諾的前因及後果變項，現將部分學者所提出的相關理論模式，敘述如下：

Mathieu and Zajac實證研究組織承諾的變項分類，並將變項歸納為48項，其中前因變項有26項，相關變項有14項，後果變項有8項¹⁰：

1. 前因變項包括：

(1)個人屬性：年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、職位年資、組織年資、成就的知覺、技能水準、薪資、新教徒工作倫理、職位層級等11項。

(2)角色狀態：角色模糊、角色衝突、角色負荷過重等3項。

(3)工作屬性：工作多樣性、工作自主性、工作挑戰性、工作範圍等4項。

(4)組織屬性：組織大小、組織集權等2項。

(5)群體／領導者關係：群體凝聚力、任務相依性、領導者的創意、領導者的體恤、領導者的溝通、參與式領導等6項。

2. 相關變項包括：

(1)激勵：整體、內在、工作投入、壓力、職業承諾、工會承諾等6項。

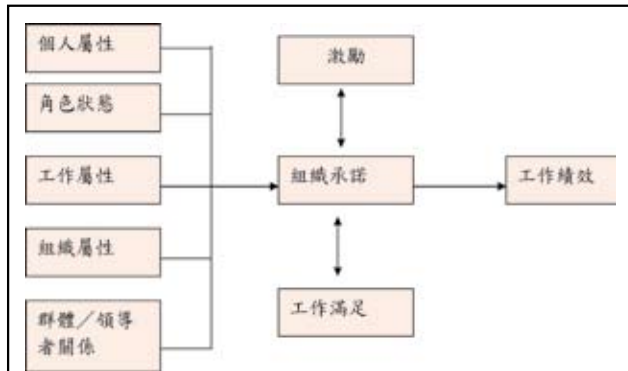
(2)工作滿足：整體、內在、外在、監督、同事、升遷、薪資、工作本身等8項。

3. 後果變項包括：

工作績效：主管的評鑑、產出的衡量、替代工作的知覺、尋找的意向、離職的意向、出勤、遲到、離職等8項。其關係如附圖

註9：Becker, Notes on the Concept Commitment American Journal of Sociology(New York: John Wiley and sons,1965),p.32.

註10：Mathieu & Zajac, A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin(NJ: Prentice Hall,1990),pp.113-150.



附圖 Mathieu & Zajac 的組織承諾前因後果變項

資料來源：Mathieu & Zajac, A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin(NJ: Prentice Hall,1990, pp.113-150.

所示。

三、工作績效理論與相關研究

(一)工作績效定義

1. 工作績效的定義：

在管理的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」；在組織行為上，績效指的是效率、效能與效力三方面的整體表現。而工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，狹義的說，就是員工的生產力。

(二)工作績效的相關研究與影響因素

1. 工作績效的理論模式：

(1)動機作用的期望模式：

學者Vroom認為一個人的動機作用力，取決於採取某行為如果達成，所獲得價值及達成該任務的機率。也就是說，動機作用力 = (達成任務的機率 × 所獲得價值) 之加總¹¹。

(2)自我效能理論：

學者Bandura認為，自我效能係指個人對於採取必須行動，以付未來情境的能力所做之優劣判斷；而該情境或許存在著新奇、不可預知及壓力等因素¹²。

2. 影響工作績效的因素：

傳統的人力資源管理傾向將工作績效歸因於個人因素所造成的結果，如個人特質、能力的差異。

四、各構面相關性研究

(一)個人屬性對工作滿足的影響

1. 性別：性別與工作滿足之關係，至今尚無定論。

2. 婚姻：婚姻工作滿足之關係，至今尚無定論。

3. 年齡：大多數學者研究發現，年齡與工作滿足呈正相關，年齡愈大者工作滿足程度愈高。

4. 教育程度：教育程度與工作滿足的關係實證結果不一，而研究發現教育程度與工作滿足呈負相關；即教育程度愈高，工作滿足程度低。此可能因教育程度高者，渴望工作能滿足其較高層次的需求，故較不易滿足¹³。有些研究卻發現兩者並無顯著關係¹⁴。此乃在同一教育程度的樣本中，有的人工作滿足，亦有人極端不滿足。

5. 服務年資有大多數學者研究發現，服務年資與工作滿足呈正相關，服務年資越長者工作滿足程度愈高。

註11：同註6，頁55。

註12：Bandura A, Self-efficacy Toward A Unifying Theory of Behavioral Change(NJ: Prentice Hall,1977),p.132.

註13：許士軍，《管理學》(臺北：東華書局，1993年)，頁45。

註14：莊順天，《工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討—以高雄市公民營銀行為例》(高雄：國立中山大學人力資源管理研究所/碩士論文，1999年)，頁54。

(二) 工作滿足與組織承諾之關係

有關工作滿足與組織承諾之相關研究，蔡坤宏彙整國內學者對組織承諾、工作滿足與離職意圖間關係之研究，其中有關工作滿足與組織承諾之研究計18篇，經整合分析結果，兩者間相關係數約為0.72，顯見國內之研究兩者之間仍具有相當高的正向關係¹⁵。

本研究主要是就影響海軍陸戰隊官兵工作滿足之前因後果變項作一探討，惟本研究所選取之海軍陸戰隊官兵，其工作滿足、組織承諾與工作績效，於各軍種中深具代表性，研究結論可資爾後相關領域的研究者予以參酌。

參、研究設計與研究方法

一、研究架構與對象

(一) 研究架構

本研究是根據前述工作滿足、組織承諾、工作績效的前因後果模型，認為影響之因素中，個體是一個基礎且重要的因素，因為不管是組織承諾或工作滿足的程度，都屬於個人對組織或工作環境，所持有的主觀知覺，而這種態度會因為個體的差異而有所不同，本文研究目的在探討海軍陸戰隊官、士、兵工作滿足、組織承諾與工作績效之間關係，並分析各構面之相關、差異及影響性。其中涵蓋：

1. 藉由海軍陸戰隊官、士、兵之基本資料比較各成員在工作滿足、組織承諾與工作績效等構面上的差異性。

2. 探討建立本研究結構與其相互影響之關係。

3. 探討影響海軍陸戰隊官、士、兵工作滿足、組織承諾與工作績效之重要因素。

在行為社會科學領域中，有許多假設構念是無法直接被測量或觀察得到的，如態度、動機、壓力、滿足、投入感等等，此類假設構念只是一種特質或抽象的概念，我們無法直接得知，而僅能間接以量表或觀察等實際指標變項來反映該構念的特質，就好比一個人的個性如何，不得而知，因為它是抽象構念，但我們可藉由其外表的種種行為表現，來做為判斷其個性的指標。上述個性就是一個假設構念，也就是「潛在變項」，而外表行為表現就是「觀察變項」，也可稱為「指標變項」，若外表行為表現指標越多，則對其個性判斷的正確性越高，當然可信度也會越佳¹⁶。

(二) 研究對象

本研究之樣本選取以國軍南部地區海軍陸戰隊志願役官兵為取樣範圍及研究對象，旨在探討我國海軍陸戰隊志願役官兵的工作滿足、組織承諾及工作績效等構念間之因果關聯性及其意向程度如何，期能發掘影響工作績效的潛因，並提供適切建議，作為國軍相關政策單位在提高工作滿足與提高工作績效意圖上之參考。

(三) 研究假設

從前述文獻探討中，可以歸納出本研究三種構念間存在一定程度的關聯性。探究各

註15：蔡坤宏，《組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係：Meta分析》，(臺北：中華管理評論，2000年)，頁33-49。

註16：吳明隆，《結構方程模式》(臺北：五南圖書出版公司，2008年)，頁10-11。

變相間相互之關係及影響，並比較個人背景與各變相間是否有所差異等，乃提出本研究欲驗證之假設計有下列三大項：

假設1：個人背景變項(性別、婚姻、年齡、階級、服役時間、教育程度)對於工作滿足認知有顯著相關。

假設1-1：性別對於工作滿足認知有顯著相關。

假設1-2：婚姻對於工作滿足認知有顯著相關。

假設1-3：年齡對於工作滿足認知有顯著相關。

假設1-4：階級對於工作滿足認知有顯著相關。

假設1-5：服役時間對於工作滿足認知有顯著相關。

假設1-6：教育程度對於工作滿足認知有顯著相關。

假設2：個人背景變項(性別、婚姻、年齡、階級、服役時間、教育程度)對於組織承諾認知有顯著相關。

假設2-1：性別對於組織承諾認知有顯著相關。

假設2-2：婚姻對於組織承諾認知有顯著相關。

假設2-3：年齡對於組織承諾認知有顯著相關。

假設2-4：階級對於組織承諾認知有顯著相關。

假設2-5：服役時間對於組織承諾認知有顯著相關。

假設2-6：教育程度對於組織承諾認知

有顯著相關。

假設3：個人背景變項(性別、婚姻、年齡、階級、服役時間、教育程度)對於工作績效認知有顯著相關。

假設3-1：性別對於工作績效認知有顯著相關。

假設3-2：婚姻對於工作績效認知有顯著相關。

假設3-3：年齡對於工作績效認知有顯著相關。

假設3-4：階級對於工作績效認知有顯著相關。

假設3-5：服役時間對於工作績效認知有顯著相關。

假設3-6：教育程度對於工作績效認知有顯著相關。

假設4：工作滿足對於工作績效認知有顯著相關。

假設5：組織承諾對於工作績效認知有顯著相關

(四) 研究限制

1. 本研究問卷調查的產出係參考相關文獻及量表，另亦考量本研究對象之任務及相關特性，加以修訂研製而成，雖已力求全方位思維，但因筆者才疏學淺，恐客觀性不夠且不甚周延。

2. 本研究以問卷調查方式取得樣本資料，進行敘述性統計、差異、相關及結構分析等統計方法處理，由於填寫問卷時，受試者可能受環境、情緒、認知、態度及氣氛及軍中文化之影響下等主、客觀因素影響，致使部分資料調查之真實性及後續資料分析可能

受到限制，同時也較難對研究問題做更深入的探討，亦無法避免社會期許的效應，故研究結果容有測量誤差存在。

3. 本研究受個人時間、經費、人力等諸多限制，故問卷施是以海軍陸戰隊隊之官、士、兵為主，受限於海軍陸戰隊涵蓋整個臺灣及外(離)島、研究調查人力不足、樣本取得不易與時間等相關因素，致使抽樣不易，又因海軍陸戰隊軍種特性，在問卷樣本的採樣較少為女性志願役官兵樣本。有鑑於此本研究採取立意抽樣方式，選擇至南部地區海軍陸戰隊，針對服役之官、士、兵實施問卷調查；惟該單位為作戰部隊，平時訓練任務頻繁，故未能廣泛地實施問卷調查，亦可能影響研究結果。

4. 本研究問卷在工作滿足、組織承諾與工作績效方面，無法設計出理論上含括的所有概念，在解釋上恐有偏頗。且在問卷變項設計上，自有其先天上之限制，所以難免無法完全顧及所有的相關變項。

(五) 施測時間

自民國104年1月5日至月1月16日。

二、構面因素之操作性定義與問卷設計

本研究之研究變項，包含下列三項潛在構念，分別為工作滿足、組織承諾及工作績效等，將針對各構念之操作型定義加以闡述及解釋衡量之方法。

(一) 工作滿足 (Job Satisfaction)

本研究對「工作滿足」變項所採用的定義乃參用國內學者許士軍對工作滿足定義分類中的「參考架構說」，將工作滿足定義為

「工作滿足是依工作者對於其工作特定構面的情感性反應」。結合陸戰隊單位工作特性編制量表，此量表其所包含的衡量問項共計11題，各問項之衡量方式採取Likert¹⁷五點尺度分別給予1至5分衡量之。由「非常不同意、不同意、沒意見、同意、非常同意」依序給予1、2、3、4、5分，分數愈高表示其工作滿足程度愈高。

(二) 組織承諾 (Organizational Commitment)

本研究對將組織承諾定義為「組織承諾是一種心理的狀態，可表現出員工和組織間關係的特徵，且對於員工決定是否繼續留在組織有關聯。此量表其所包含的衡量問項共計6題，各問項之衡量方式採取李克特(Likert)五點尺度，分別給予1至5分衡量之。由「非常不同意、不同意、沒意見、同意、非常同意」依序給予1、2、3、4、5分，分數愈高表示其工作滿足程度愈高，如表三所示。

(三) 工作績效 (Job Performance)

本研究「工作績效」衡量量表的編制，並結合陸戰隊單位工作特性，據以編制量表，此量表所包含的衡量問項共計3題，各問項之衡量方式採取李克特(Likert)五點尺度分別給予1至5分衡量之。由「非常不同意、不同意、沒意見、同意、非常同意」依序給予1、2、3、4、5分，分數愈高表示其工作績效愈高。

三、問卷預試與修正

(一) 個人屬性

註17：Likert R, The Human Organization (New York: McGraw Hill Book Company, 1967年), pp.22.

本研究將個人屬性區分為性別、婚姻狀況、年齡、職務、服務年資、教育程度等構面，衡量方式採名目量尺，各構面衡量要素列述如下：

1. 性別：分為男性與女性兩類。
2. 婚姻狀況：分為已婚與未婚兩類。
3. 年齡：分為20歲以下、20歲至24歲、25歲至30歲、30歲以上等4組。
4. 階級：軍官、士官、士兵。
5. 服役年資：分為1年以內、1年以上未滿2年、2年以上未滿3年、3年以上未滿4年、4年以上未滿5年、5年以上等6組。
6. 教育程度：分為國中(含)以下、高中、專科、大學、研究所以上等5組。

(二)問卷預測

本研究問卷中的衡量問題乃筆著經由文獻蒐集參考國內外學者相關研究成果，據以發展本研究預試問卷，問卷內容包含工作滿足構念計有11題、組織承諾構念計有9題，以及工作績效構念計3題，合計共23題。為求問卷題目確能符合信效度的標準及本研究構想，乃先行實施測驗量表預試。

1. 第一階段：問卷預試階段

本預試問卷共發放40份，回收40份，回收率100%。經逐一加以編號，並輸入SPSS 10.0版套裝軟體處理，檢測預試問卷信度與效度。

2. 第二階段：正式問卷階段

正式問卷題項，經再測之效度與信度檢驗後，刪除未具鑑別力之題項，總共發放312份，回收312份，回收率100%。經檢視與剔除填答不完整者及過於一致性之無效問

卷計12份，實際回收有效問卷為300份。

(三)資料分析與問卷修正

本研究預試結果，經由探索性因素分析來萃取潛在變項是否與原先設計問卷的潛在構念相符，若不符或問卷題項有跨構面及共同相關性過低，則進行問卷及假設的修正，直至所修正的結果經信度分析達到標準，始成為本研究之正式問卷，茲將預試問卷結果資料因素分析情形，分述如後：

在量表或問卷編制作業的預試上，大部分研究者都會以探索性分析方法來求得量表的最佳因素結構，以期建立問卷的建構效度。在判斷是否適合實施因素分析，通常都會使用KMO Bartlett's球形檢定來判定。Bartlett's球形檢定是使用相關係數來計算，在一般情形下，相關矩陣的值必須明顯的大於0，我們使用Spss軟體時可以查看Bartlett's球形檢定的顯著性，做為判定是否適合作因素分析的檢定之一項準則。

1. 問卷與假設修正

表一為本研究預試題項結果經過探索性因素分析後，所歸納預刪除之題項彙整表(如表一)。

(1)問卷修正：根據預試問卷結果的探索性分析後，將不符標準的題項刪除外，並依據因素分析所形成的新構面分類，予以修正本研究問卷。

(2)假設修正：根據問卷的構面修正結果，將本研究先前的假設予以修訂(如表二)。

二、信度檢測

本研究採用在李克特態度量表法中常用的信度考驗方法為「Crobach α 」係數。

表一 問卷量表題項刪除變項一覽表

構面區分	問項	刪除原因
工作滿足	X1我認為單位長官是會採納部屬的建議。	●◎
	X2我對上司對待部屬的方式，感到滿意。	●◎
	X3我認為單位長官會誠心誠意與部屬進行意見溝通。	●◎
	X4我對單位公差勤務分配的公平性感到滿意。	保留
	X5我認為單位長官對我的工作所遭遇的問題都能指導。	●◎
	X6我對軍中的升遷制度規劃，感到滿意。	保留
	X7我對本身工作的福利制度、休假制度感到滿意。	保留
	X8比起同齡朋友，我對目前所支領薪資感到滿意。	●◎
	X9 我能在工作上能發揮所長，感到滿意。	●◎
	X10我對目前的工作環境感到滿意。	●◎
	X11我對目前的工作量和所得薪資相比較，感到滿意。	●◎
組織承諾	Y1我覺得既然是志願來服役，就應該盡好自己的本分。	●◎
	Y2 我很清楚單位工作特性，內容與目標。	●◎
	Y3我與同事之間能互相給予工作、生活上的支持與認同。	●◎
	Y4 我願意將所得資訊、工作經驗與弟兄分享。	●◎
	Y5我願意付出額外的努力以使單位獲得贊許。	●◎
	Y6在工作中能發揮自我創造力，實現自我理想，獲取新知。	●◎
	Y7我認為我的工作經常令我感到愉快、充滿成就感。	●◎
	Y8我認為單位休閒設施，規劃的很完善。	●◎
	Y9對我而言，能以身為海軍陸戰隊的一員而感到榮耀與驕傲。	保留
工作績效	Z1我可以從目前工作裡獲得成就感。	保留
	Z2我會去達成工作所要求的績效水準，完成上級交付之任務。	保留
	Z3我能對工作全力以赴，投入現在職務，為單位爭取更高績效。	保留
說明	●：表示成分值低於 .60而刪除之題項。 ※：表示構面不明確(與兩構面以上有相關)而刪除之題項。 ◎：表示共同性值低於 .50而刪除之題項。	

資料來源：本研究整理。

三、統計分析方法

本研究以調查問卷做為資料蒐集之研究工具，並根據研究目的及檢定研究假設之需要，將研究問題與資料本身特性，應用SPSS及LISREL統計軟體進行資料分析工作，而所採用的資料分析方法與工具說明如下：

(一)信度檢定(Test of Reliability)與效度分析

信度通常區分為「外在信度(External

Reliability)」與「內在信度(Internal Reliability)」兩大類，外在信度係指不同時間測量時，量表的一致性程度，再測信度即是外在信度最常使用的考驗法；而在「多選項量表」中(如本研究量表)，內在信度特別重要，所謂內在信度係指每個量表是否測量單一概念，以及組成量表題項的內在一致性程度如何。

(二)敘述性統計分析(Frequency Anal-

表二 研究假設修正表

研究假設 (Hypothesis)
H1: 「個人屬性」對「工作滿足」變項有顯著相關。
H2: 「個人屬性」對「組織承諾」變項有顯著相關。
H3: 「個人屬性」對「工作績效」變項有顯著相關。
H4: 「工作滿足」構面對「工作績效」變項有顯著相關。
H5: 「組織承諾」構面對「工作績效」變項有顯著相關。
H6: 「工作滿足」對「組織承諾」變項有顯著相關。

資料來源：本研究整理。

ysis)

即針對樣本的「個人背景資料」或因素採用敘述性統計之分析方式，對於樣本基本資料結構、特性等分佈作一初步整體性之概括分析，說明本研究之各個變數及因素之平均數、百分比分析等，以深入瞭解樣本基本之結構及回收情況。另使用敘述性統計方法，如平均數及標準差等，對樣本資料與研究問題於各構面實施描述及清晰之說明，以瞭解各變數的集中量數和變異量數及樣本的散佈情況。有效樣本資料處理，以次數百分比計算，以受測者填答該題之總人數為分母，填選各選項之人數為分子，計算各選項的百分比及平均數，藉以瞭解各題選項有多少受測者選答，以及各問卷題項的平均分佈態樣。

(三)獨立樣本t檢定與單因子變異數分析(One-way Anova)

採取適於檢定兩組樣本平均數的差異程度的獨立樣本t檢定(性別及婚姻 狀況)及單

因子變異數分析來檢定不同的個人背景(性別、婚姻、年齡、階級、服役時間、教育程度等)對工作滿足、組織承諾與工作績效上是否有顯著差異。

(四)研究變項相關分析(Corelation Analysis)

相關分析是分析探討隨機變項之間關係的方向與程度大小的統計方法。兩個變項的相關分析稱為簡單相關分析，它包括相關係數的估計與統計推論。而兩個連續變項的關聯情形，除了用散佈圖的方式來表達外，尚需建立一套統計的運算檢驗模式來進行精確的分析，亦即是建立一個用以描述相關情形的量數，即相關係數(Coefficient of Corelation)。相關係數可以說是標準化的關聯係數。其原理是先計算出兩個變項的共變量，再除以兩個變項的不同分散情形與單位差異(即標準差)，加以標準化，得到一個去除單位的標準化分數。另一方面，共變數的數值無法直接用於比較的原因，是變項具有不同的單位，因此若能將單位去除，標準化之後的共變數將具有可比較性，其可理解性亦增加。而去除單位的影響，即是取兩個變數的標準差做為分母，將共變數除以兩個變數的標準差，得到一個標準化的關聯係數，其值不受變項特性的影響，介於1.00之間。相關係數越接近1時，表示變項的關聯情形越明顯。1.00或-1.00之相關係數稱為完全正(負)相關¹⁸。

肆、研究結果與分析

註18：邱皓政，《結構方程模式：LISREL的理論、技術與應用》(臺北：雙葉書廊有限公司，2006年)，頁38。

一、信度與效度分析

在社會科學研究的探索性因素分析EFA中，是最常出現的量表是李克特量子(Likert Scale)，李克特量表廣泛的應用在行銷、組織行為、人力資源、學習科技、教育、財務管理、心理測驗…等等，特別適用於感受或態度上的衡量，在李克特(Likert Scale)量表法中常用的信度考驗方法為「Cronbach α 」係數及「折半信度(Split-half Reliability)」。

二、回收樣本敘述性統計分析

1. 樣本基本資料描述：

依據前節研究方法所建立的母體結構為基礎，本研究共對312位海陸戰隊之官、士、兵以問卷的方式進行問卷調查。問卷回收312份，回收率100%，經檢視與剔除填答不完整者及過於一致性之無效問卷計12份。其中無效問卷中，多為不同議題皆為相同答案者居多，研析可能係軍中文化使然，因組織成員在面對問卷填答時，對本研究議題認為事不關己或深怕填答後恐對自己有利因素，以致不願真實作答。

首先從性別方面，因軍隊中成員較以男性居多，本次問卷研究之單位其組織成員多數為男性，百分比為96%，女生百分比為4%。性別統計量表、次數分配表，如表三所示。

其次從婚姻狀況來看，未婚的組織成員較已婚者略高，其中未婚者比率為85.7%，已婚者比率為14.3%，高出71.4%。婚姻統計量表、次數分配表，如表四所示。

在年齡方面，本次年齡層主要分佈在30

表三 性別次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	男生	288	96.0	96.0	96.0
	女生	12	4.0	4.0	100.0
	總和	300	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表四 婚姻次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	已婚	43	14.3	14.3	14.3
	未婚	257	85.7	85.7	100.0
	總和	300	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

歲以下，30歲以下為91.3%，而年齡層之所以集中的主要原因，應為國軍近年來，戮力推動「精實案」、「精進案」、「精銳案」擇優汰劣的情形下，致使部隊中主要成員年齡層有大幅度降低之趨勢。年齡次數分配表，如表五所示。

在階級方面，調查對象以士官佔了54.3%為最多，其次依序為士兵佔了40.7%、軍官所佔得比例最少為5%。階級次數分配表，如表六所示。

在服役時間方面，調查對象以五年以上28.7%為最多，其次依序為一年以內佔了18.7%、一年以上，未滿兩年17.3%、兩年以上，未滿三年15%、三年以上，未滿四年11.7%，最後是四年以上，未滿五年所佔得比例最少為8.7%。服役時間次數分配表，如表七所示。

其次在教育程度方面，由於本次問卷

表五 年齡次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	22歲以下	111	37.0	37.0	37.0
	23至30歲	163	54.3	54.3	91.3
	30至34歲	17	5.7	5.7	97.0
	35歲以上	9	3.0	3.0	100.0
	總和	300	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表六 階級次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	軍官	15	5.0	5.0	5.0
	士官	163	54.3	54.3	59.3
	士兵	122	40.7	40.7	100.0
	總和	300	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

調查成員涵蓋了該單位志願役之官、士、兵，因此組織成員裡以高中(職)教育程度佔了76.7%為最多，大學教育程度佔了12%，而上述這兩者教育程度即佔了88.7%，其餘依序為專科教育程度10%，其次國中佔了1%，碩士以上佔了0.3%。教育程度次數分配表，如表八所示。

本研究問卷基本資料統計總量表，如表九所示。

三、變項差異性分析

(一) 性別變項對觀察樣本T檢定分析

本節分別採用獨立樣本t檢定及單因數變異數分析(One-Way Anova)，來探討不同個人背景屬性對於工作滿足、組織承諾與工作績效各變項是否存在顯著差異。

表七 服役時間次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	一年以內	56	18.7	18.7	18.7
	一年以上，未滿兩年	52	17.3	17.3	36.0
	兩年以上，未滿三年	45	15.0	15.0	51.0
	三年以上，未滿四年	35	11.7	11.7	62.7
	四年以上，未滿五年	26	8.7	8.7	71.3
	五年以上	86	28.7	28.7	100.0
	總和	300	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表八 教育程度次數分配表

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	國中(含以下)	3	1.0	1.0	1.0
	高中	230	76.7	76.7	77.7
	專科	30	10.0	10.0	87.7
	大學	36	12.0	12.0	99.7
	研究所	1	.3	.3	100.0
	總和	300	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

1. 性別與各研究變項之差異分析：

本研究以個人背景變項中的性別為自變項，以工作滿足、組織承諾與工作績效構面為依變項，藉由獨立樣本t檢定，來檢定這些個人背景變項對工作滿足與組織承諾各構面，是否存在顯著性差異。在性別方面經由單因數變異數分析(One-Way Anova)之結果

表九 基本資料統計總量表

	性別	婚姻	年齡	職務	服務時間	教育程度
個數(有效的)	300	300	300	300	300	300
個數(遺漏值)	0	0	0	0	0	0
平均數的標準誤	0.11	0.20	0.40	0.33	0.10	0.41
標準差	1.962	0.351	0.695	0.574	1.900	0.711
變異數	0.039	0.123	0.484	0.331	3.611	0.506
範圍	1	1	3	2	5	4
最小值	1	1	1	1	1	1
最大值	2	2	4	3	6	5

資料來源：本研究整理。

表十 性別變項對觀察樣本標準差及獨立T檢定表

構面	性別	個數	平均數	標準差	T	顯著性(雙尾)
工作滿足	男	288	2.2535	.78420	.379	.705
	女	12	2.1667	.57735		
組織承諾	男	288	2.1840	.86602	-.577	.564
	女	12	2.3333	1.15470		
工作績效	男	288	2.4931	1.02578	-.860	.390
	女	12	2.7500	.62158		

資料來源：本研究整理。

表十一 婚姻變項對觀察樣本標準差及獨立T檢定表

構面	婚姻	個數	平均數	標準差	T	顯著性(雙尾)
工作滿足	已婚	43	2.5349	.90892	-.943	.347
	未婚	257	2.6926	1.03213		
組織承諾	已婚	43	2.1163	.90526	-.814	.416
	未婚	257	2.2374	.90252		
工作績效	已婚	43	1.8837	1.00497	-2.179	.030
	未婚	257	2.2840	1.132238		

資料來源：本研究整理。

，由表十所示；得知不同性別變項，僅工作績效方面顯著值 $P \leq .05$ ，達顯著性差異，其餘兩個變項顯著值 $P \geq .05$ ，故未達顯著性差異。檢視平均數差異，除工作滿足構面的平均數是男性成員高於女性成員外，其餘兩個構面的平均數均為女性成員高於男性成員。以標準差檢視，男性成員在工作滿足與工作績效構面之數值均高於女性成員，顯示在此兩個構面組內差異高於女性成員，女性成員僅在組織承諾構面內差異高於男性成

員。

2. 婚姻與各研究變項之差異分析：

本研究以婚姻個人背景變項中的性別為自變項，以工作滿足、組織承諾與工作績效構面為依變項，藉由獨立樣本t檢定，來檢定這些個人背景變項對工作滿足與組織承諾各構面，是否存在顯著性差異。在婚姻方面經由單因數變異數分析(One-Way Anova)之結果，由表十一所示；得知不同婚姻變項，工作滿足、組織承諾與工作績效三變項方面

表十二 年齡變項變異數分析表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	F檢定	顯著性
工作滿足	22歲以下	111	2.3333	0.81278	0.799	0.495
	23歲至30歲	163	2.1963	0.76876		
	30歲至34歲	17	2.2941	0.68599		
	35歲以上	9	2.1111	0.60093		
	總和	300	2.2500	0.77641		
組織承諾	22歲以下	111	2.1982	0.82924	2.242	0.083
	23歲至30歲	163	2.1656	0.88376		
	30歲至34歲	17	2.0000	0.93541		
	35歲以上	9	2.8889	1.05409		
	總和	300	2.1900	0.87738		
工作績效	22歲以下	111	2.5405	1.00710	0.291	0.832
	23歲至30歲	163	2.4908	1.01451		
	30歲至34歲	17	2.5294	1.12459		
	35歲以上	9	2.2222	0.97183		
	總和	300	2.5033	1.01328		

資料來源：本研究整理。

表十三 階級變項變異數分析表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	F檢定	顯著性
工作滿足	軍官	15	2.0067	.59362	4.536	.011
	士官	163	2.1472	.05451		
	士兵	122	2.4098	.07873		
	總和	300	2.2500	.04483		
組織承諾	軍官	15	2.1333	.23637	.217	.805
	士官	163	2.1656	.07031		
	士兵	122	2.2295	.07702		
	總和	300	2.1900	.05066		
工作績效	軍官	15	2.8667	.29059	1.711	.182
	士官	163	2.4233	.07971		
	士兵	122	2.5656	.08940		
	總和	300	2.5033	.05850		

資料來源：本研究整理。

顯著值 $P \leq .05$ ，達顯著性差異。檢視平均數差異，三個構面的平均數均為未婚成員高於已婚成員。以標準差檢視，未婚成員在工作滿足與工作績效構面之數值均高於已婚成員，顯示在此兩個構面組內差異高於已婚成員，已婚成員僅在組織承諾構面內差異高於未婚成員。

3. 年齡變項變異數分析：

在年齡方面經由單因數變異數分析

(One-Way Anova)之結果，由表十二所示；得知不同年齡變項，工作績效變項方面顯著值 $P \leq .05$ ，達顯著性差異。其餘兩個變項顯著值 P 均 $\geq .05$ ，故未達顯著性差異。檢視平均數差異，在工作滿足構面，數值最高是22歲以下，最低是35歲以上；在組織承諾構面，數值最高是35歲以下，最低是30至34歲；在工作績效構面，數值最高是22歲以下，最低是35歲以上。以標準差檢視，工作滿

表十四 服役時間變項變異數分析表

構面	服役時間	個數	平均數	標準差	F檢定	顯著性
工作滿足	一年以內	52	2.2321	.78604	.437	.823
	一年以上，未滿二年	56	2.3077	.89746		
	二年以上，未滿三年	45	2.3556	.77329		
	三年以上，未滿四年	35	2.2857	.62174		
	四年以上，未滿五年	26	2.1538	.83390		
	五年以上 總和	82 300	2.1860 2.2500	.74378 .77643		
組織承諾	一年以內	52	2.3393	.97751	1.365	.238
	一年以上，未滿二年	56	2.0962	.77357		
	二年以上，未滿三年	45	2.1778	.83364		
	三年以上，未滿四年	35	2.2857	.52979		
	四年以上，未滿五年	26	2.5000	1.36382		
	五年以上 總和	82 300	2.0930 2.1900	.80627 .87738		
工作績效	一年以內	52	2.4464	.91293	.824	.533
	一年以上，未滿二年	56	2.4615	.89578		
	二年以上，未滿三年	45	2.6000	1.07450		
	三年以上，未滿四年	35	2.7714	.94202		
	四年以上，未滿五年	26	2.5385	.98917		
	五年以上 總和	82 300	2.3953 2.5033	1.14048 1.01328		

資料來源：本研究整理。

足構面數值最高是22歲以下，最低是35歲以上。在組織承諾構面，數值最高是35歲以上，最低是22歲以下。在工作績效構面，數值最高是30至34歲，最低是35歲以上。

4. 階級與各研究變項之差異分析：

在階級方面經由單因數變異數分析(One-Way Anova)之結果，由表十三所示；得知不同階級變項，工作滿足與工作績效兩個變項方面顯著值 $P \leq .05$ ，達顯著性差異。組織承諾變項方面顯著值 P 均 $\geq .05$ ，故未達顯著性差異。檢視平均數差異，在工作滿足構面，數值最高是士兵，最低是軍官；在組織承諾構面，數值最高是軍官，最低是士兵；在工作績效構面，數值最高是士兵，最低是士官。以標準差檢視，工作滿足構面數值最高是軍官，最低是士官。在組織承諾構面，數值最高是軍官，最低是士兵。在工作績效構面，數值最高是軍官，最低是士官。

5. 服役時間與各研究變項之差異分析：

在服役時間方面經由單因數變異數分析(One-Way Anova)之結果，由表十四所示；得知不同服役時間變項，組織承諾變項方面顯著值 $P \leq .05$ ，達顯著性差異。工作滿足與工作績效兩個變項方面顯著值 P 均 $\geq .05$ ，故未達顯著性差異。檢視平均數差異，在工作滿足構面，數值最高是兩年以上，未滿三年，最低是四年以上，未滿五年；在組織承諾構面，數值最高是四年以上，未滿五年，最低是五年以上；在工作績效構面，數值最高是三年以上，未滿四年，最低是五年以上。以標準差檢視，工作滿足構面數值

最高是一年以上，未滿兩年，最低是兩年以上，未滿三年；在組織承諾構面，數值最高是四年以上，未滿五年，最低是三年以上，未滿四年；在工作績效構面，數值最高是五年以上，最低是一年以上，未滿兩年。

6. 教育程度與各研究變項之差異分析：

在教育程度方面經由單因數變異數分析(One-Way Anova)之結果，由表十五所示；由下表所示；檢視平均數差異，在工作滿足構面，數值最高是國中(含以下)，最低是研究所以上，未滿五年；在組織承諾構面，數值最高是國中(含以下)，最低是研究所以上；在工作績效構面，數值最高是國中(含以下)，最低是研究所以上。以標準差檢視，工作滿足構面數值最高是專科，最低是國中(含以下)；在組織承諾構面，數值最高是國中(含以下)，最低是專科；在工作績效構面，數值最高是高中，最低是國中(含以下)。

四、探索性因素分析

因素分析是一種互依分析技術，起源於心理學的一種多變量分析方法，係以簡化變項、分析變項間的群組關係以及尋找變項間背後共同潛在構念的統計技術。因素分析是一種建構模型的研究途徑，其模式理論中，假定每個指標(外在變項或稱題目、觀察值、問卷問題)均由二個部分所構成，一為「共同因素」、一為「唯一因素」。共同因素的數目會比指標數(原始變項數)還少，而每個指標或原始變項皆有一個唯一因素¹⁹。本研究將工作滿足、組織承諾與工作績效進行因素分析，分析前先將收回的資料作整體信

註19：吳明隆，《SPSS-統計運用與實務》(臺北：文魁資訊出版社，2004年)，頁34。

表十五 教育程度變項變異數分析表

構面	學歷	個數	平均數	標準差	F檢定	顯著性
工作滿足	國中(含以下)	3	3.6667	.57735	2.904	0.022
	高中	230	2.2304	.76148		
	專科	30	2.3667	.80872		
	大學	36	2.1667	.77460		
	研究所以上	1	2.0000			
	總和	300	2.2500	.77643		
組織承諾	國中(含以下)	3	3.0000	1.00000	0.680	0.606
	高中	230	2.1739	.88915		
	專科	30	2.2000	.76112		
	大學	36	2.2222	.89797		
	研究所以上	1	2.0000			
	總和	300	2.1900	.87738		
工作績效	國中(含以下)	3	3.3333	.57735	1.237	0.295
	高中	230	2.4739	1.04347		
	專科	30	2.5667	.93526		
	大學	36	2.6111	.87105		
	研究所以上	1	1.0000			
	總和	300	2.5033	1.01328		

資料來源：本研究整理。

度分析，經分析結果得到其Cronbach's α 高達0.897，表示衡量結果相當一致及穩定。在進行因素分析之前應先檢定資料是否合適，KMO值就代表取樣適當性。以下就正式問卷統計結果，依序區分工作滿足、組織承諾及工作績效等構念，實施探索性因素分析，結果概述如後：

(一) 工作滿足構念

本構念測量題項計3題，經取樣適切性量數(KMO)及球形(Bartlett)檢定，KMO值達0.91(>0.9以上，適合性為「極佳的」)，球形(Bartlett)檢定近似卡方分配值為979.69，自由度36，達顯著水準($p=0.000$)，均符合因素分析條件；另因素分析結果獲得三個構面，符合預試修正的期待構面，檢視因素負荷量、特徵值及Cronbach's α 係數均高於標準值，顯見可靠程度良好。

(二) 組織承諾構念

本構念測量題項計2題，經取樣適切性量數(KMO)及球形(Bartlett)檢定，KMO值達0.812(其值為0.80以上，適合性為「良好的」)，球形(Bartlett)檢定近似卡方分配值為544.442，自由度28，達顯著水準($p=0.000$)，均符合因素分析條件；另因素分析結果獲得構面，符合預試修正的期待構面，檢視因素負荷量、特徵值及Cronbach's α 係數均高於標準值，顯見可靠程度良好。

伍、結語

一、結語

本研究的主要目的，在探討個人背景變項對海軍陸戰隊官、士、兵工作滿足、組織承諾與工作績效間的關係，其次瞭解目前海軍陸戰隊志願役官兵在服役期間對於工作滿足、組織承諾及工作績效這三者構念的意向程度，透過問卷調查與第肆的實證分析討論

。根據前一章所獲得之各項統計資料及報表中，將本研究結果發現綜整下：

1. 由本研究受測者的個人背景變項與各研究構面實施T檢定及單因子變異數分析結果，不論是在「婚姻狀況」、「年齡」、「教育程度」、「服務年資」等資料，均顯示與「工作滿足」、「組織承諾」與「工作績效」等三個構面，無顯著差異存在，表示在本研究中，針對個人背景變項是否影響各潛在構面的實證結果，受測者並沒有因為背景變項的不同，而導致各構面的意向程度產生顯著差異。

2. 工作滿足與組織承諾對工作績效的影響在本研究中發現，整體工作滿足與組織承諾對於工作績效的影響。由於本研究的目的希望能夠提供部隊管理者一個理論上的參考，用最切中重心的方式來管理與提升官兵的工作績效，每多管理或控制一個因素就必須花費企業更多的成本，因此部隊管理者僅需要針對提升官兵整體工作滿足與提升部隊的組織承諾來努力，自然就能夠提升部隊官兵的工作績效。

3. 組織承諾與工作績效，依據前述的研究結果證實組織承諾與工作績效間的正相關，與過去的研究結果一致。也就是說對組織承諾越強的工作者，其工作績效會越好；而對組織承諾越弱的工作者，其工作績效會越差。因此管理者藉由培養與塑造官兵對組織的承諾感，應可對工作績效的提升有些許的幫助。

4. 工作滿足與工作績效有顯著相關及影響，分析顯示海軍陸戰隊服役人員在「工作

滿意度」的認知程度越高，對其「工作績效」的成效就越高，兩者存在著雙向的關係。對目前的工作有成就感與責任感，且對所得報酬與讚賞、組織的政策與實施方式等方面表現出高度的滿意的程度，自然對組織的歸屬感愈強，愈願意為組織付出心力，相對影響工作績效提升。工作績效的提升是所以部隊管理者最關心的課題，由於影響工作績效的因素十分眾多，以及本研究所探討的工作滿足及組織承諾等等，管理者藉由從各個構面來提升志願役官兵的工作滿足程度，應可對工作績效的提升有些許的幫助。

二、建議

本研究證實了工作滿足與組織承諾對於工作績效的影響，因此部隊的人力資源管理者應致力於提升官兵的工作滿足與塑造官兵對組織的承諾。基於本研究結果即同時參酌開放性的問卷部分所提出的相關的建議：

1. 關於提升官兵的工作滿足可從工作滿足的三個構面切入來探討：

(1) 提升官兵對工作本身的滿足：確保官兵個人的特質與其負責的工作適配，對於提升官兵的工作本身滿足有顯著的幫助。

(2) 提升官兵對升遷的滿足：如上一項目所述，組織應公平的提供官兵應有的升遷機會與管道，以降低期望差距，使官兵的升遷滿足提升。

2. 提升官兵對組織的承諾部分：

從組織承諾的前因變數著手：從組織承諾前因後果模型可看出，欲提升官兵的組織承諾，最重要的是要注意官兵在工作上所得到的互動與回饋，以及塑造官兵以及所屬群

體對組織的認同與依賴，也要經常讓官兵知覺到自己對組織是十分重要的。

3. 信任部屬能力，提升工作績效：

任何人都會有其適任的工作，只要找出其特質，安排適當的工作，均可提升個人的工作滿意與表現，更加強化部隊的整體團結。充分讓組織成員嘗試不同工作，而沒有工作沉重或忙碌不可支的壓力，並有自主發揮才能的機會，而樂在工作中所得到的成就，為自己建立在單位裡的地位，且獲得他人的讚許與好評，使官兵對單位有如家的感覺，進而激發認同感，提升工作滿意度。避免目前混編制度產生的同工不同酬的不滿意向，以達較高的國防資源有效運用，與發揮最大的成本效益。

4. 建立專長管理人才，適得其用：

建議國軍政策單位能針對志願役官兵的專長，在軍中能夠發揮一己之長，學有所用。深入瞭解部屬性格及能力，確實依據專長派任工作，以有效運用人力資源建立一套專長管理機制，在軍隊各項專長職務的派任或專業任務的派遣方面，能用人唯才，使志願役官兵能人人盡其才，發揮更佳的工作執行效率，也相對提升志願役士官個人成就感，建立良性的互動，營造和諧工作環境，進而提升工作滿足，提升工作績效。

5. 鼓勵自我充實進修，進而提升競爭力：

隨著國軍精實案、精進案及勇固案的陸續推動，「留優汰劣」已成為國軍精進組織效能進而提升整體戰力的政策方針，因此單位應協助其成員意識到環境變遷，不斷鼓勵所屬從事組織學習、進修專業知識，推動組

織旺盛學習風氣，以提升人力素質，使成員具備挑戰未來的能量，而這也是現階段國軍所要塑造的「量適、質精、戰力強」之勁旅所必須儲備的新人力。以國軍目前落實國軍體能測驗的決心可以看出，此舉用意也在企圖提升整體國軍的人員體格素質，將那些體能不佳的官兵列入管制晉升名單，以維持國軍部隊的整體戰力。

< 參考資料 >

一、中文部分

專書

1. 邱皓政，《結構方程模式：LISREL的理論、技術與應用》（臺北：雙葉書廊有限公司，2006年）。
2. 吳明隆，《SPSS-統計運用與實務》（臺北：文魁資訊出版社，2004年）。
3. 吳明隆，《結構方程模式》（臺北：五南圖書出版公司，2008年）。
4. 許士軍，《管理學》（臺北：東華書局，1993年）。
5. 莊順天，《工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討－以高雄市公民營銀行為例》（高雄：國立中山大學人力資源管理研究所/碩士論文，1999年）。
6. 蔡坤宏，《組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係：Meta 分析》。（臺北：中華管理評論，2000年），頁33-49。
7. 國防部編，《民國98年國防報告書》（臺北：2009年）。

二、外文部分

1. Bandura A, Self-efficacy Toward A Unifying Theory of Behavioral

Change(NJ: Prentice Hall,1977年)

2. Becker ,Notes on the Concept Commitment American Journal of Sociology(New York: John Wiley and sons,1965年)

3.Campbell J.P, Managerial Behavioral, Performance and Effectiveness.(New York: McGraw Hill Book Company,1970年)

4.Hoppock R, Job Satisfaction(New York: Harper and Row,1935年)

5.Mathieur & Zajac , A Review and Meta-Analysis of the Antecedents , Correlates and Consequences of Organizational Comment , Psychological Bulletin(1990年).

6.Likert R, The Human Organization (New York: McGraw Hill Book Company,1967年)

7.Locke A,Satisfactors and Dissatisfactors among White Collar and Blue Collar Employees. (New York: McGraw Hill,1973年)

8.Seashore S. E. and Taber, T. D. Job Satisfaction and Their Correlation American Behavior and Scientist. (NJ: Prentice Hall,1975年)

9.Vroom V,Work and Motivation(New York: John Wiley and sons,1964年)

10. Cardy R. L. and Dobbins G,.Performance appraisal:perspectives (Cincinnati:South-Western,1994年) ⚓

作者簡介：

張志銘少校，政戰學校專91年班，政研所91年班，現為國防大學政治作戰學院政治系博士生

老軍艦的故事

慶陽軍艦 DDG-909

慶陽軍艦原為美軍Fletcher級驅逐艦，編號DD-528，由舊金山伯利恆鋼鐵公司承造，1943年4月23日完工成軍，曾參加第二次世界大戰與越戰。民國60年9月接艦官兵編組赴美國，以現況交接方式接收本艦



，同年10月6日於加州長堤舉行交接典禮，因慶祝她是我國第一艘自費購買的陽字型軍艦，故命名為「慶陽」軍艦編號DD-9(後改為DD-909)。

民國64年4月2日十時十分，該艦成功發射海軍第一枚防空飛彈，使海軍從此邁入了飛彈時代。75年5月至77年4月，持續完成雄風二型飛彈試射任務，成為兼具三度空間作戰的現代化戰艦。

慶陽軍艦在海軍服役28年餘，歷經20任艦長，擔負偵巡、外島運補護航、護漁及各項演訓等任務，於民國88年7月16日除役。(取材自老軍艦的故事)

陸戰隊官兵服役價值觀、組織向心力與工作績效相關性研究

請您依照自己對問題的看法，在相對應同意程度□內打勾"V"：

壹、基本資料：

- 一、您的性別：□1. 男 □2. 女
- 二、您的婚姻：□1. 已婚 □2. 未婚
- 三、您的年齡：□1. 二十二歲以下 □2. 二十三歲至三十歲 □3. 三十歲至三十四歲 □4. 三十五歲以上
- 四、您在單位的階級：□1. 軍官 □2. 士官 □3. 士兵
- 五、您在單位已待的時間：□1. 一年以內 □2. 一年以上，未滿二年 □3. 二年以上，未滿三年
□4. 三年以上，未滿四年 □5. 四年以上，未滿五年 □6. 五年以上
- 六、您的教育程度：□1. 國中（含以下） □2. 高中 □3. 專科 □4. 大學 □5. 研究所以上

貳、問卷內容：

	非常 同意	沒 意見	不 同意	非 常 不 同意
1. 我認為單位長官是會採納部屬的建議-----	□	□	□	□
2. 我對長官對待部屬的方式，感到滿意-----	□	□	□	□
3. 我覺得既然是志願來服役，就應該做好自己的本分-----	□	□	□	□
4. 我認為單位長官會誠心誠意與部屬進行意見溝通-----	□	□	□	□
5. 我對單位公差勤務分配的公平性感到滿意-----	□	□	□	□
6. 我認為單位長官對我的工作所遭遇的問題都能指導-----	□	□	□	□
7. 我很清楚單位工作特性、內容與目標-----	□	□	□	□
8. 我對軍中的升遷制度規劃，感到滿意-----	□	□	□	□
9. 我與同事之間能互相給予工作、生活上的支持與認同-----	□	□	□	□
10. 我願意將所得資訊、工作經驗與弟兄分享-----	□	□	□	□
11. 我願意付出額外的努力以使單位獲得讚許-----	□	□	□	□
12. 在工作中能發揮自我創造力，實現自我理想，獲取新知-----	□	□	□	□
13. 我認為我的工作經常令我感到愉快、充滿成就感-----	□	□	□	□
14. 我對本身工作的福利制度、休假制度感到滿意-----	□	□	□	□
15. 比起同齡朋友，我對目前所支領薪資感到滿意-----	□	□	□	□
16. 我對於在工作上能發揮所長，感到滿意-----	□	□	□	□
17. 我認為單位休閒措施，規劃的很完善-----	□	□	□	□
18. 我認為對目前的工作環境感到滿意-----	□	□	□	□
19. 我對目前的工作量和所得薪資相比較，感到滿意-----	□	□	□	□
20. 我可以從目前工作裡獲得成就感-----	□	□	□	□
21. 我會去達成工作所要求的績效水準，完成上級交付之任務-----	□	□	□	□
22. 我能對工作全力以赴，投入現在職務，為單位爭取更高績效-----	□	□	□	□
23. 對我而言，能以身為海陸戰隊的一員而感到榮耀與驕傲-----	□	□	□	□

24. 針對上述的問題，是否有任何建議，可提供國軍做為參考：
