

國立臺東大學公共與文化事務學系
碩士在職專班碩士論文

指導教授：李玉芬 博士

陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離
職傾向之研究-以台東某部隊為例

研究生：師建暉 撰

中華民國一〇三年六月

NTTU Library



國立臺東大學公共與文化事務學系
碩士在職專班碩士論文

陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與
離職傾向之研究-以台東某部隊為例

研 究 生：師建暉 撰
指導教授：李玉芬 博士
中華民國一〇三年六月

國立臺東大學
學位論文考試委員審定書
系所別：國立臺東大學公共與文化事務學系碩士在職專班

本班 師建暉 君

所提之論文 陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力
與離職傾向之研究-以臺東某部隊為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

夏黎明

(學位考試委員會主席)

蔣西穎

高玉芳

(指導教授)

論文學位考試日期：103年6月22日

國立臺東大學

- 附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，正本送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。
2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 公共與文化事務學系碩士在職專班 組 102 學年度第 2 學期取得碩士學位之論文。

論文名稱：陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究-以台東某部隊為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同 意	不 同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☒	☐	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

☒同意 ☐不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：邱建峰 (親筆簽名)

研究生簽名：師建峰 (親筆正楷)

學 號：3098011 (務必填寫)

日 期：中華民國 103 年 7 月 13 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議:研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲

於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:2008/05/29

誌謝

原本二年就應該完成的碩士學位，我花了五年的時間把碩士當成博士來念，這五年艱熬非三言兩語能道盡，因為陸軍戰鬥部隊中民用網路封閉，工作的性質讓我無法上、下班，論文只能利用休假那短暫的時間執筆，這五年來我經歷了四次基地訓練（三次在白河、一次在斗六），一去就是半年之久，為了畢業我常要跟時間賽跑；書是念的跌跌撞撞，有時候起心動念還真的想放棄，還好內人佩伶、師老媽、師老爸還有哥哥姐姐們的支持；佩伶及大嫂又分別進入台東大學就讀碩班，我不想從學長變成學弟，更不想投入五年的時間連一紙畢業證書都拿不到，女兒于晴上了小學在她認真讀書之餘，做父親的也要以身作責，這些動力讓我堅持下去，終於……，這個終於我等了五年，還好玉芬老師、公碩班的同學們對我不離不棄，此刻我想大聲說我，師建暉終於畢業了。

我要謝謝媽媽、爸爸及家人給我的支持；尤其是老婆佩伶妳是一個業職婦女，面對老公每天不在身邊，白天要上班，晚上要照顧于晴及啟和，還要每週一天到東大讀書，又要將假日讓給我專心寫論文，謝謝妳有妳真好，我還要感謝指導老師李玉芬博士、口試委員夏黎明老師、蔡西銘老師及已辭世的孫老師，老師們都很關心我的學業，它日我必湧泉以報，把我所學貢獻給我最熱愛的台東，最後再次感謝大家一路上的包容、支持及協助。

師建暉

謹誌於台東2013年07月18日

陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究-台東某部隊為例

作者：師建暉

國立臺東大學公共與文化事務學系碩士在職專班

摘 要

本研究係採質性研究以深度訪談為主，是以探討陸軍戰鬥部隊在歷次的組織精減，志願役軍官工作壓力與離職傾向，研究結果得知：

一、工作壓力及其來源：

(一) 工作（組織）內因素：就工作特性而言：1.裝備老舊，且料件籌補不易，無法滿足部隊需求。2.兵力編現低、兵員補充不易無法滿足勤務需求。3.士兵素質良莠不齊管理不易；就職業發展而言：1.進修教育受限年班及經管。2.組織精減、職缺減少發展受限；就組織文化而言：1.莫視法令規章、人治色彩濃厚。2.休假及作息不正常。

(二) 工作（組織）外因素：1.工作經驗不足，本職學能及體能狀況不佳。2.調職轉移工作地點及休假不正常，家人無法諒解。

二、面對工作壓力的因應策略：就個人而言：(一) 從事正當休閒活動保持定期運動。(二) 保持良好的睡眠品質；就組織而言：(一) 保持休假正常。(二) 建全心輔機制，強化心理輔導作為。

三、離職傾向：(一) 規劃轉考軍訓教官轉換職。(二) 考慮離開戰鬥單位，選擇學校或測考中心交流。

四、工作壓力和離職傾向的關連：(一) 無法照顧家人以致家人不認同軍人的工作(二) 年金改革未定擔心終身俸會取消。(三) 不能正常休(補)假。

關鍵詞：志願役軍官、戰鬥部隊、工作壓力、離職傾向

A Research on the Work Pressure and Turnover Intention of Military Officers of All-Volunteer Military Force of Taiwan's Ground Combat Forces: Illustrated with the Case of A Troop in Taitung

Shi Jianhui

On-the-Job Graduate Program of Department of Public and Cultural Affairs of
National Taitung University

Abstract

This paper mainly uses the in-depth interview of the qualitative research method to discuss the work pressure and turnover intention of military officers of all-volunteer military force of Taiwan's ground combat forces after previous downsizings. The research results are shown below:

I. The work pressure and its sources

(I). Factors within work (organization):

As for job characteristics: 1. the equipment is old and materials and parts are difficult to supply, which cannot meet the demand of the troop; 2. the number of soldiers is low and soldiers are difficult to supplement, which cannot meet the demand of the service; 3. the qualities of soldiers vary widely, so they are difficult to manage.

As for career development: 1. further education is restricted; 2. after organizational downsizings, the vacancies decrease and the career development is limited.

As for organizational culture: 1. ignorance of laws and regulations shows the troop is governed by the rule of man; 2. unable to take

vacations normally; irregular working hours.

(II). Factors beyond work (organization): 1. lack of work experience and poor learning ability and physical state; 2. they cannot take care of family after job transfer and their families cannot understand their abnormal vacation time.

II. Countermeasures for the work pressure:

For individuals: (I) take part in leisure activities and exercise regularly; (II) sleep well.

For organizations: (I) make them take vacations normally; (II) improve and strengthen the psychological counseling mechanism.

III. Turnover intention: (I) planning to prepare for the exam for training officers; (II) considering leaving the army to work in schools or exam centers.

IV. The relevance between work pressure and turnover intention: (I) they cannot take care of families, making their families disapprove of their work in the army; (II) they worry their remuneration for life will be cancelled because the annuity reform has been uncertain; (III) they cannot take (deferred) vacations normally.

Keywords: Military Officers of All-Volunteer Military Force; Combat Forces; Work Pressure; Turnover Intention

目次

表目次	IV
圖目次	V
第一章 緒論	1
第一節 研究問題背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	4
第三節 研究範圍與限制	6
第四節 名詞解釋	7
第二章 文獻探討	9
第一節 工作壓力之概念與理論.....	9
第二節 基層軍官工作壓力之相關研究.....	20
第三節 離職傾向之意涵與理論.....	23
第四節 志願役軍官概述.....	29
第五節 軍人的特性及戰鬥部隊勤務、官科概述	33
第三章 研究設計	33
第一節 研究架構與流程.....	41
第二節 研究方法與訪談對象.....	44
第三節 研究信度與效度之檢測.....	47
第四節 研究工具.....	47
第五節 研究資料處理與分析.....	55

第六節 研究倫理.....	57
第四章 研究結果分析與探討	59
第一節 陸軍戰鬥部隊志願役軍官的工作壓力及其來源	59
第二節 陸軍戰鬥部隊志願役軍官面對工作壓力的因應策略	73
第三節 陸軍戰鬥部隊志願役軍官的離職傾向.....	78
第四節 陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力和離職傾向的關連	80
第五章 研究發現與建議	83
第一節 研究發現.....	83
第二節 研究建議.....	88
第三節 對後續研究之建議.....	90
參考文獻	91
一、中文部份	91
二、網路部份	96
三、英文部份	97
附錄	98
附錄一 訪談大綱.....	98
附錄二 訪談逐字稿.....	103

表目次

表 2-1 壓力之定義表-----	10
表 2-2 工作壓力之定義表-----	11
表 2-3 離職定義彙整表-----	23
表 2-4 離職傾向定義彙整表-----	24
表 2-5 軍官停年、除役年齡及服現役最大年限彙整表-----	29
表 2-6 陸軍軍官來源及役期年限表-----	31
表 3-1 受訪者基本資料表-----	46
表 3-2 專家、學者效度名錄表-----	53



圖目次

圖 1-1 陸軍編組架構圖-----	2
圖 2-1 藍采風的壓力與壓力反應間模式圖-----	17
圖 2-2 陸洛的統整性工作壓力模式圖-----	18
圖 2-3 劉玉玲的工作壓力的基本理論模式圖-----	19
圖 2-4 工作壓力與離職的成因影響模式圖-----	28
圖 3-1 研究架構圖-----	42
圖 3-2 研究流程圖-----	43



第一章 緒論

第一節 研究問題背景

我國國防組織歷經「精實案」、「精進案」、「精粹案」等精兵政策以及我國兵役制度由原先的徵、募並行，進而轉成推動全募兵制，然薪資、待遇無法提升之餘，基層部隊面臨兵源無法獲撥，勤務及工作量未因而減少，軍官升遷苦於員額員降低造成擁塞，同時人力流逝志願役留營的意願降低，如此一來造成基層部隊編現比過低，基層軍官無法隨心所欲的執行任務，潛在的工作壓力自然浮出檯面，工作壓力雖不是志願役軍官離職的主要原因，但絕對是原因之一，研究者正服役於陸軍某戰鬥部隊，希望藉由此研究能客觀的將調查結果呈現，從中了解目前陸軍基層軍官的壓力來源及紓解壓力的因應之道，並藉由研究、分析以擬定壓力來源的排解策略。

壹、陸軍戰鬥部隊

陸軍其任務為捍衛國家領土及主權完整，平時以戍守本外島地區要點，從事基本戰力與應變作戰能力訓練，依狀況協力維護重要基地廠庫設施安全，適切支援地區重大災害防救工作；戰時聯合海、空軍，遂行聯合作戰，擊滅進犯敵軍（陸軍司令部資訊網）。陸軍為發揮統合戰力，依其任務、編組與用計區分為：戰鬥部隊、戰鬥支援部隊、勤務支援部隊（陸軍作戰要綱），而研究者所指戰鬥部隊，其兵種計有步兵、裝甲兵及航空兵等，部隊類型計有步兵旅（新訓旅）、機械化步兵旅、裝甲旅、航空旅、特戰指揮部、地區指揮部等旅級單位及其下轄的機械化步兵營、步兵營、戰車營、特戰營等組織（圖1-1）：



圖1-1 陸軍編組架構圖

資料來源：整理自陸軍司令部資訊網（2013），陸軍單位陣容，

<http://army.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=776&Level=1>，查詢時間

2013.10.01。

貳、戰鬥部隊基層志願軍官工作環境現況

戰鬥部隊平時於駐地遂行戰備整備，加強駐地安全維護及救災訓練，並依不同的作戰區、作戰分區編成地區戰備部隊，待命執行各機場、港口及軍事基地應變任務，防敵滲透、突擊、破壞及緊急應變，另兼負所在地區災防應援任務（陸軍司令部資訊網）。軍以戰為主戰備任務及訓練是軍人的本務工作，為達戰訓合一，部隊一年到頭，週而復始的實施各項大小演習及訓練，以保持戰力完整，舉凡年度「漢光演習」、「聯勇操演」、以聯兵旅對抗為主的長字號操演，如長青、長勝、長泰等操演及營、連級單位每年一次的「專精管道訓練」、「基地訓練」等為戰鬥部隊年度重要工作，另國防部支援執行各地方政府災害防救工作的第一線部隊就是陸軍遍及台澎金馬各地的各級戰鬥部隊，在政府組織及國防組織裡，陸軍戰

門部隊有其多樣化的功能及獨特性，已無任何軍種、機關、團體可以完全取代，雖然人員精減戰備訓練等任務及平日的業務量始終沒有精減，導致人員差勤負荷過重，休假不正常，身心俱疲等使志願役軍官感受到工作壓力越來越沉重（鐘堅，2000）。



第二節 研究動機與目的

壹、研究機動

軍人的工作性質，不像社會一般機構的員工，有其特殊性，服役於陸軍戰鬥部的軍官24小時於營區待命是常態，雖然休假手機也要保持暢通，隨時隨地召返營區執行任務，從收假返營迄下一次休假返家，快則五天、慢則十幾天，美國就業分析網站CareerCast網站發布「壓力最大的工作」排行榜前三名依序是出生入死的軍人、運籌帷幄的軍事將領和打火弟兄，可見人命關天的工作，壓力果然不小（蘋果日報）。瀏覽國家圖書館「全國博碩士論文資訊網」，細數以軍人「工作壓力」為題之論文竟高達100餘篇，其中有對主計人員、監察官、後勤官，軍訓教官仍至於役期較短的預備役軍官，顯見工作壓力遍存於國軍官兵之中，但以陸軍戰鬥部隊為出發探討壓力來源與壓力因應策略均未發現，有鑑於此引發本研究撰寫動機，亦是本研究動機之一。

軍官的養成、培養並非直接任用或應徵後接受短期職前訓練即可任職，其需接受長時間且嚴格辛苦的軍事教育過程，對國防組織而言培育一位軍官所投資的成本相當可觀，若個人因工作壓力過大，導致嚴重的生理、心理傷害或萌生退伍念頭，將造成國防人力資源的成本損失，亦是國家的損失。少子化現象造成近年可徵集役男下滑，由每年12萬降至114年的7萬5千人，人力招募的因難，不管是志願役軍官、士官、士兵不易獲得，相對的兵源無法補充至戰鬥部隊，更加劇人力不斷的流失，工作的環境間接受人力流失勤務也跟著加重，戰鬥部隊裡的志願役軍官面對眼前的負擔及未知的升遷壓力，外加年金改革的不確定因素，志願役軍官役期服滿，未繼續留營而選擇退伍（離職）者比例越來越高，故探討陸軍戰鬥部隊工作壓力及離職傾向是一件值得探討的課題，亦為本研究動機之二。

陸軍前總司令朱凱生上將曾訓勉全陸軍的軍官，朱上將說營造愉悅的工作環境是身為幹部應有的作為，為使服役於陸軍戰鬥部隊的志願役軍官，提高工作效能、安心工作，減少退伍離職的念頭，藉此探討各種壓力來源，尋求良方來破解，竟而找出因應對策，使同樣身處陸軍戰鬥部隊的軍官們，在愉悅的工作環境、

以好心情面對工作，提昇留營率及工作品質，也期待志願役軍官們在照顧官兵之餘也要懂得照顧自己，此乃研究動機之三。

貳、研究目的

依據前述研究動機，及身為陸軍的一份子，著墨本研究以同理心探討陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作上之壓力與離職傾向為最主要目的，國防人力招募不易、全募兵制政策跳票之際，希望本研究結果可提供陸軍司令部主管機關，在組織編裝、管理建構及人事政策制定做為參考，另給予戰鬥部隊志願役軍官紓解壓力及調適方式，自然面對壓力時可無往不利，藉以提升愉悅的工作環境、良善的福利制度、健全的人事升遷管道，俾利廣留優質人才，投入陸軍的行列，以提升陸軍戰力。綜合前述的問題、背景、動機，茲將本研究之目的整理如下：

- 一、探討陸軍戰鬥部隊志願役軍官的工作壓力及其來源。
- 二、探討陸軍戰鬥部隊志願役軍官面對工作壓力之調適處理情形。
- 三、探討陸軍戰鬥部隊志願役軍官的離職傾向。
- 四、探討陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向的關連。

第三節研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究係選取陸軍戰鬥部隊做為研究範圍，其它如戰鬥支援部隊、勤務支援部隊等均不在本研究範圍之內，另外研究者服務於東部地區，對於東部地區陸軍部隊特性、人員狀況較為熟悉，故將本次研究主題焦點設定在台東地區陸軍某戰鬥部隊志願役軍官作為研究對象。

貳、研究限制

一、研究對象之限制

本研究以陸軍戰鬥部隊志願軍官作為研究對象，對研究結果不能類推至其他義務役軍官或志願役士官兵人員，此為本研究限制之一。

二、研究範圍之限制

本研究僅針對陸軍台東某戰鬥部隊為研究範圍，其研究結果能否推論全國其他陸軍部隊甚至是海、空軍及憲兵部隊或是國防部中央單位陸階軍官，仍有待探討，此為本研究限制之二。

三、研究內容之限制

本研究係採用質性訪談方式進行，研究期間適逢軍人年金改革、國防部推動全募兵制不利之際及洪仲丘事件期間，受訪者可能會因部分較具敏感之問題會造成自我防衛心理，或因受訪者其個人觀感、認知、時間、情緒或態度等因素之影響，使其隱匿實際或誇大其工作壓力及離職傾向，致使研究結果可能會有所誤差，且避免牽涉軍事機密，原有詳盡之資料必須簡略或遮蔽，此乃本研究限制之三

第四節名詞解釋

一、陸軍戰鬥部隊

本研究所稱「陸軍戰鬥部隊」依「陸軍作戰要綱」第三章陸軍部隊區分與性能，第二節第二〇〇五條所示：戰鬥部隊為直接與敵軍從事作戰之部隊，藉火力與機動，以殺傷或俘獲敵軍，奪取並控領地域，其他部隊均以支援戰鬥部隊而編成。

二、志願役軍官

本研究所指「志願役軍官」定義係指國軍人員依兵役法、陸海空軍軍官、士官服役條例等法令志願服現役者，並於服役期間有志願役加給之人員其係軍事學校、志願役預官、指職軍官、專業軍官等以上來源畢業或受訓出身之軍官且目前現役中。《陸海空軍官、士官任官條例施行細則》指出志願役軍官包含常備軍官及預備軍官，區分如後（國防部資訊網）：

- （一）常備軍官：自任官之日起役，在個人服滿現役最少年限（六年）志願退伍、屆滿現役最大年限（年齡）或因病、傷、體質衰弱等因素，經檢定不適服現役者等狀況之下，均得予退伍。
- （二）預備軍官：自任官或授予預備軍官適任證書之日起役，志願服現役者，役期為一年至五年。期滿後，得依軍事需要及志願，以一年至三年為一期，繼續服現役或辦理退伍。服現役滿六年，期間績效優良者，於軍事需要時得依志願轉服常備軍官。

三、工作壓力

「工作壓力」顧名思義即為由工作所引起的壓力，其實只是根據壓力的定義再將其進一步做細分探討，而由工作相關的特性所造成的壓力，都可歸類為工作壓力。本研究所指工作壓力係指因工作有關的因素而引起的種種內外事件，使工作者心理與生理改變正常狀態的壓力，或是個人在工作場域中，所承受來自工作本身或相關因素所產生的壓力，均稱為工作壓力（李永光，2008）。

四、離職

離職泛指工作者因組織或個人因素而自願性離職、或組織成員被動的非自願性永久離開組織Price & Mueller (1977)。依《陸海空軍軍官士官服役條例》規定，志願役軍官服滿現役最少年限，志願退伍者，得申請退伍；或則是仍保持軍職身份職務調整離開戰鬥部隊，如調職至陸軍司令部、陸軍官校、專科學校、兵監學校及基地測考中心或轉任教育部軍訓教官，故本研究將志願役軍官之離職界定為「退伍」或則仍保持軍職身份職務調整至戰鬥部隊以外之部隊。

五、離職傾向

本研究離職是指「退伍」亦即「在營之軍官、士官、士兵，因服滿規定之現役年限或因故依法離營，而退出現役行伍之謂」(國防部，2007)；或則仍保持軍職身份職務調整至戰鬥部隊以外之部隊。離職傾向是在產生離職行為前的心理狀態，Mobley (1977) 認為員工經歷了不滿足以後的下一個步驟是離職念頭，而離職傾向則尾隨在好幾個其他步驟（例如，離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會等）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。

本研究定義離職傾向區分二種

- 一、志願役軍官在陸軍戰鬥部隊組織中，常備役軍官服務未滿支領月退休俸資格、預備役軍官服役未滿契約規定之法定役期，無法立即退伍，其內心中欲退伍的傾向（李永光，2008）。
- 二、戰鬥部隊之志願役軍官，自願甄選陸軍司令部以上之高司單位職務、透過學校部隊交流案調職至陸軍各學校單位或兵科基地及測考中心、或轉任教育部軍訓教官等。

第二章 文獻探討

本章共分為五節，第一節工作壓力之概念與理論、第二節基層軍官工作壓力之相關研究、第三節離職傾向之意涵與理論、第四節志願役軍官的概念、第五節軍人的特性及戰鬥部隊勤務、官科概述，等五個章節期望透過相關研究的探討，以建立本研究之研究架構。

第一節 工作壓力之概念與理論

壹、工作壓力的定義

生活在二十一世紀高度科技及新資訊時代中，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，時時都會經歷各種不同形式及來自不同方向的壓力，壓力幾乎成了日常生活不可或缺或無法逃避的生活體驗，縱使社會結構模式是如此的影響著人們，但它也帶給我們一般新的壓力考驗，對我們工作歷程也是一種測試。因此，以下針對壓力、工作壓力及壓力反應理論及其相關研究來說明，並進一步探討軍人之工作壓力（陳楓霖，2006）。

一、壓力的定義

壓力一詞源自於拉丁文「Stringere」，「擴張延伸」意味著擴展生理和心理的資源來配合有機體的要求（孫丕琳，1994）。Selye(1956)首先把它引進到社會科學的領域使用。

最早由 Selye（1956）提出，將壓力界定為：「對任何需求所產生的一種非預期反應」。「壓力是個體對任何外在要求，產生的一種非獨特性的生理反應」。壓力是指任何會使個體身心產生不舒服感覺的情境或反應；亦即任何會打破個體身心恆常狀態，引起身心不平衡的情境或反應。可以是因為過去事件所致，也可能是由現在或未來情境所引起，可以自覺到的，也可能不是個人可以意識到的；可能是經常性的或是間歇性的；有時是個體可以預期的，有時則是不能預期的偶發事件必須要去面對的，可能是來自於內在的刺激，也可能來自於外在環境得因素，本研究將各學者對「壓力」的定義整理如下（表2-1）。

表2-1 壓力之定義表

學者	年代	壓力的定義
陸洛	1997	是一個連續變化的動態過程，而非靜態的間斷現象。
林立曼	2000	是工作或環境呈現的要求超過個人能力與可使用資源之刺激，其過程是一種適應性的反應，結果因人而異，可致個人心理與生理正向或負向改變之狀態。
張郁芬	2001	壓力是當個體面對外在環境刺激時，依據其個人特質、認知歷程或過去經驗，加以評估其與環境的關係，是否會造成過魔負荷或個人責源無法應付的情況。
田蘊祥	2002	對生活情境，中的某些事物，產生不適反應，個人無法及時地調適因應，會對身心產生影響的一種狀態。
李勝彰	2003	壓力是個體與環境互動、知覺環境刺激、超過個人負荷，而產生緊張狀態。
陳楓霖	2006	認為壓力是精神對內在、外在事件的生理與心理反應，其會對個人身心造成影響，但這種影響並非只是負向的，個人若無法適時掌握調適，將會轉變成壓迫或失衡的差異感受。
李永光	2008	壓力可以經由直接的生理影響或間接的結合不良的健康習慣造成疾病，如抽菸、厭食…等。
林健源	2009	壓力為個體身處環境中，經由環境因素之刺激，為因應此刺激所產生之反應方式，此方式常因個人特質之不同有正面或負面之影響。
洪健文	2010	引用劉信吾：壓力（stress）原本是工程學名詞，在現今社會工作學或心理學裡被解釋為身心無法消除或不容易消除的刺激的感受；無法消除的視為不當壓力，而不容易消除的，卻可以少許或部份消除的視為正當壓力。
吳志偉	2012	壓力的界定：（1）視壓力是一種刺激。（2）視壓力為一種生理反應。（3）壓力是人與環境的互動
楊家霖	2012	引用Blau學者：將壓力定義為個體與環境之間的一種關係，而個體能力與環境要求之間不能配合的結果即為壓力。
賴衍龍	2012	壓力是種複雜的身心歷程，此種身心歷程包含三大部分：（1）任何情境或刺激具有傷害或威脅個人的潛在因素，就是「壓力來源」。例如：與上司發生衝突、財務狀況發生重大改變、搬家、考試等。（2）當事人認為上述刺激或情境，對於個人確實有所威脅時，即構成壓力。（3）引起「焦慮反應」所謂焦慮反應是指當事人意識到他生理的健康、身體的安全、心理的寧靜、事業的成敗或自尊的維護，甚至自己所關心的人等正處於危險的狀況或受到威脅時

		所做的反應。
--	--	--------

資料來源：1. 陳楓霖（2006）、2. 本研究者自行整理。

綜合上揭各學者的論點，壓力無所不在，壓力隱藏在日常生活、壓力隱藏在工作中、壓力在生活的各種情境裡，它儼然是一種文明的徵候，已對每個人造成影響，但影響的程度因人而異，反應亦有所不同。關於壓力本研究亦對「壓力」定義為：身體、心理在一種情境中受到外在或在內因素的刺激，也隨著個人特質的不同對於這種刺激，有著不同的反應方式，產生負面影響的就稱為壓力。

二、工作壓力的定義

工作壓力（job stress or work stress）乃是自壓力的定義衍生而來，通常以壓力作為理論基礎。就壓力是刺激的定義而言，工作壓力是指工作情境中所知覺會引起壓力的任何事件。就壓力是反應的定義而言，工作壓力是對情境持以如生氣、沮喪等消極性反應。就壓力是互動的定義而言，工作壓力是對負向的工作環境條件覺知後，轉變呈一種反應與行為（李玉惠，1998）。身處戰鬥部隊的志願役軍官的工作壓力係為在從事部隊工作時，外在環境的要求與個人內在的能力與需求產生交互作用，引起特殊生理或心理上的要求而造成的結果。一般上班族每天以8小時的正常工作時間計算，若是加上加班2-3小時，則每天約有1/3-1/2的時間面臨工作壓力，本研究調查對象是陸軍戰鬥部隊基層單位志願役軍官，終日身處於陸軍戰鬥部隊中，幾乎是無時無刻不被工作壓力所環繞，因此如何面對工作壓力對個人的重要性不言而喻（李永光，2008）。

各學者對工作壓力的定義有所不同，為了進一步了解工作壓力，茲參考以往「工作壓力」相關研究，彙整列舉如下（表2-2）

表2-2 工作壓力之定義表

學者	年代	工作壓力的定義
徐聖智	1997	是個人對於工作場所給予的資訊產生的反應訊號，並以個人特質或心理歷程作為調節因素
蕭武桐	1999	當個人面對一種機會、限制和需求不確定的情境時，所引起的身心受到干擾的自然反應。

朱明謙	2001	工作者對工作環境無法適應，對工作者造成的直接衝擊與影響，所引發個人生理、心理及行為的改變。
陳村河	2001	指個體在組織中工作，當工作者與工作相關之因素交互影響之下，使工作者在生理及心理上產生不良反應之現象。
田蘊祥	2002	個人在職場中，所遭逢與工作有關的種種內外事件，使個人在身心上感到不適，希望能夠藉由已身的力量或外界的協助，恢復原先的平靜狀態。
劉雪貞	2003	個體面對本身能力與工作需求無法契合或環境無提供足夠的資源，滿足個人需求時，心理感受到威脅的情形。
陳楓霖	2006	工作壓力係指相關工作之因素與個體間產生交互作用，促使個體產生調適性反應的一種狀態，若個體無法掌控或調適這些情境因素所造成的壓迫或失衡之差異感受的話，工作之壓力將會隨之產生。
王俊偉	2007	個體在工作環境中與工作相關因素產生交互作用，所形成與工作有關的一種情境，而此重情境將影響工作者的心理、生理失衡與行為反應
林健源	2009	工作壓力系指個人因工作情境所引起生理或心理上之知覺與反應，因個人之特質而產生身心上之不舒服或壓迫感，即凡因工作情境所引起個人之不良反應或壓迫，均可稱為作壓力。
洪健文	2010	志願役官兵於工作職場遂行工作與任務所產生心理及生理反應，稱之為「工作壓力」。
吳惠秋	2011	工作壓力是從壓力演化而來的，亦即當工作者的能力、資源和需要，與工作上的需求無法相互配合時，就會產生一種不良的生理上和心理上的反應。
楊家霖	2012	認為工作壓力係指個人因工作情境所引起生理或心理上之知覺與反應，因個人之特質而產生身心上之不舒服或壓迫感受。
李瑞欽	2012	工作者個人本身因素與工作環境相關之情境因素彼此交互作用下，促使個體產生調適性反應的一種狀態，而當工作者本身無法調適此作用時，進而引發工作者生理上或心理上之不良反應，稱為工作壓力。
賴衍龍	2012	傾向於工作壓力是指因為個體工作的內容、型態或週遭環境、角色等因素所導致的情緒緊張，而使工作者感受到不愉快、消極或負面的反應，且其能力及其可用的資源與其工作環境需求之間無法調適配合所產生的差距而導致的現象。

資料來源：1. 黃彩霖（2003）、2. 陳楓霖（2006）、3. 本研究者自行整理。

綜合上述各學者論點，工作壓力係指對於工作環境無法適應，且工作者與工

作相關之因素交互影響，已造成工作者個人生理、心理及行為的改變，很通俗的講就是工作環境已讓工作者「不舒服」。陸軍戰鬥部隊工作具有：1.組織結構嚴謹、講求團隊紀律。2.工作時間長且工重負荷重。3.須24小時於軍中待命，無兼顧照顧家庭等特性，另軍中成員來自社會各階層，其觀念與行為自然深受影響，所以社會上發生之問題，亦可能發生在軍中，致使部份官兵因不適應環境或心理困擾而造成偏差行為，近年來陸軍配合國防部積極地推動「精實案」、「精進案」、「精粹案」及推動全募兵制等政策，組織結構已大幅改變，更加劇人員差勤負荷過重、休假不正常、身心俱疲等情況；社會變遷快速，人際關係、感情困擾、親職教育等問題日趨複雜，因此，本研究據以前述各論述，將工作壓力定義為受到組織文化、工作特性、自我要求、角色要求、領導風格、生涯發展等互動觀點，面對和期望事物有關的機會、限制或要求時，而自我無法排解或克服，而將面臨的問題轉變成助力或則是阻力的一種情況。

三、工作壓力來源

工作壓力來源大致可分成組織因素及個人因素：組織因素又可分組織內因素及組織外因素，組織內外因素常產生交互影響力。本文僅討論組織內外因素，茲綜合吳復新（1985）、劉玉惠（1991）、Corville & Bernardi（1999）、Lemire（1999）、Everley（1999）、Menzel（1996）等之觀點，提出工作壓力源如下：

（一）組織內壓力源

1.工作特性

指工作任務之屬性，諸如工作變化性、自主性、重要性、責任性、挑戰性，及工作所需之知識技能。Aldag & Brief指出，工作任務之屬性會影響到員工的行為結果與生理反應，如果是負面的影響就涉及到工作再設計的問題，期減少員工的壓迫感，增加員工工作滿足與績效（林健源，2009）。

2.角色衝突

當個人對自己的期望與要求和組織中其他人對自己的期望結合在一起時，形成「角色壓力」。當角色壓力彼此之間發生衝突時，產生「角色衝突」。

3.角色模糊

角色模糊是因工作目標與工作責任範圍缺乏清楚的界定，幾乎每個人都曾有過角色模糊之經驗。角色模糊不必一定是長期狀況才會形成壓力源，即使是一短暫現象，也會構成壓力反應。Cherniss認為，角色模糊有時是無法避免的，角色模糊程度愈高，工作壓力愈大（林健源，2009）。

4.工作負荷

當一個人的能力、體力不足以負擔其工作時，形成超載現象，又分質與量的超載。量的超載指時間不允許去完成多量工作，質的超載指員工自覺缺乏完成工作的能力，或覺得績效標準太高，縱有再多時間亦無法達成。

5.時間壓力

依國際管理雜誌之調查顯示，每個國家中絕大部份主管均認為時間壓力，尤其最後期限是頭號壓力源。

6.工作環境

噪音、溫度、濕度、暴露於塵埃或毒氣中、空間狹小、工作站設計不良。

7.生涯發展

當生涯發展成為個人關心、焦慮或挫折的來源時，它就成了壓力源。包括缺乏工作安全感、升遷無望、晉升太快或太慢，個人志向受壓抑、對於生涯期望與現職間的不平衡感到不滿足等。

8.工作中的人際關係

個人在工作中與上司、同事、部屬以及顧客間之關係良窳與否與工作壓力息息相關，在組織中與人相處若缺乏良好的人際關係，將會造成工作障礙，甚而導致心理緊張與工作不滿足。

9.領導

依據美國俄亥俄州立大學的研究指出，領導者的領導型態與部屬的工作壓力具密切關聯。但值得注意的是，領導者在某些情況下，也會因部屬的行為而感受到壓力。

10.組織結構及氣候

包括對行為之各項限制措施、組織內政治傾向等。此與組織文化有相當關聯，組織文化之特性主要由高階主管塑造而成，因此高階主管的信念與要求倘與部屬本身之信念不相容時，會形成部屬的壓力來源。

11.組織決策方式

Margolis & Cooper等學者發現，愈高度決策之參與，將產生愈高的生產力與工作績效。究其原因，部屬為政策執行者，倘決策由首長個人獨斷致發生置礙難行之狀況，部屬之工作壓力必定升高（林健源，2009）。

12.溝通不良

此為管理者與下屬缺乏溝通或溝通不良所致。通常長官與部屬間的溝通，上級對下級多以十分權威之姿態提出其觀點，即所謂官大學問大，下屬為迎合上級，多報喜不報憂，造成彼此間溝通不良，使部屬產生了壓力。

13.變革

任何形式之變革，不論是正面或是負面，都會引起壓力。此壓力起因於溝通不良或不能掌控未定狀況。例如組織精簡可能引發「生還者症候群」之壓力，留任者不知何時會被裁員，且需增加工作負荷，此皆增加壓力。

14.開會

依據國際管理雜誌調查，開會亦被認為是壓力源，例如開會次數過於頻繁或在會議中需承受批評等。

（二）組織外壓力源

1.家庭問題

家庭內之人際溝通發生問題或其他家庭因素，可能導致個人情緒的不穩，致無法安心工作，未能達成工作績效，造成工作壓力。例如死亡、離婚、分居、遺棄等問題，或雙薪家庭所面臨的家庭管理、家務分攤等問題。

2.遷居

因工作上的調職或升遷，使得家庭成員必須分居或搬遷時，使得家庭成員心理上產生衝擊，人際關係也因之改變，必須重新適應環境亦造成壓力源。

3.經濟因素

有人為了家庭的經濟因素，必須同時擁有二份以上的工作，此雖紓解經濟困境，卻也剝奪個人時間及體力，產生了焦慮、疲勞等身體及精神壓力。

4.居家環境

居家附近的整齊清潔、自然景觀、安全性、交通狀況、道路情形、與鄰居相處之情形等，都會成為影響個人行為的壓力源。但是否真正成為壓力源，端賴個人認知、人格特質、先前經驗等個人屬性來決定。

綜合以上論點，及研究者近15年間對軍中的觀察，本研究所探討之工作壓力來源，相當貼近現實生活中志願役軍官的壓力來源，它也隨時、隨地的發生在每位志願役軍人的身上，囿於軍人的工作環境向來為人詬病，所以本研究在推動募兵制之際，探討戰鬥部隊中志願役軍官工作壓力希望藉此尋找出紓解壓力之方法，提供國防部及陸軍司令部參考運用，以提升志願役軍官們的工作效率，以營造愉快的工作。工作環境。

四、工作壓力之理論模式

工作壓力理論模式依學者的觀點發展不同產生差異，現就壓力與壓力的反應模式（藍采風，2000）、統整性工作壓力模式（陸洛，1997）及工作壓力的基本理論模式（劉玉玲，2001）等，茲分述如下：

（一）壓力與壓力的反應模式

壓力情境係指產生壓力的外在環境或客觀事件，它屬於一種或數種刺激。壓力反應或經驗則是指個人主觀對外界刺激所做的適應或所引起的緊張或壓迫感（Strain），甚至苦惱（Distress）或憂鬱（Depression）。壓迫感是指個人受到壓力影響而引起的心理緊張、強迫感，如肌肉因緊張而拉直的反應，它是一種心理與生理的反應，苦惱是指個人在適應或面對壓力時，因緊張與強迫感而帶來的心反應，它亦以生理反應呈現，如窒息、極度疲勞、氣憤、冒冷汗、失眠等現象，憂鬱則是情緒狀態，其特質包括高度悲傷、無力感或是對壓力來源無法應對，且會有極度無能為力之感（藍采風，2000），壓力與壓力反應間的關係如圖2-1所示：

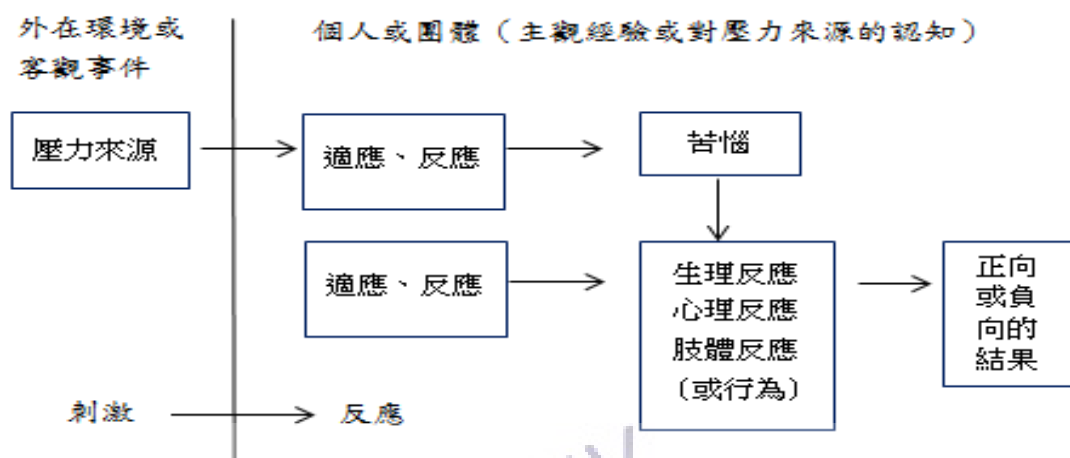


圖 2-1 藍采風的壓力與壓力反應間模式圖

資料來源：海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究-以海巡署南部地區巡防局為例。李永光，2008，頁18。

（二）統整性工作壓力模式

工作壓力為一個人現象，強調「壓力感受」是連結潛在壓力源與壓力後果之間不可或缺的中介因子，而個人在「壓力感受」上的不同敏感度，正是工作壓力歷程特異性之根本，個人在環境中是主觀能動的，而這個個人能動性雖然啟動了壓力歷程，但是它的終極目標卻是要運用個人所有的內在如外在資源藉以恢復「人境的平衡」。而這些內外資源（或限制）除了可能影響個人對潛在壓力源的壓力感受之外，也可能影響壓力感受轉化為壓力後果的可能性與程度。這個模式包含多元的成份，統整了以往工壓力的理論與研究，以互動的壓力觀點為基本立論，包括了壓力源、中介/調節因素和壓力後果，以呈現工作壓力的整體歷程如圖2-2所示：

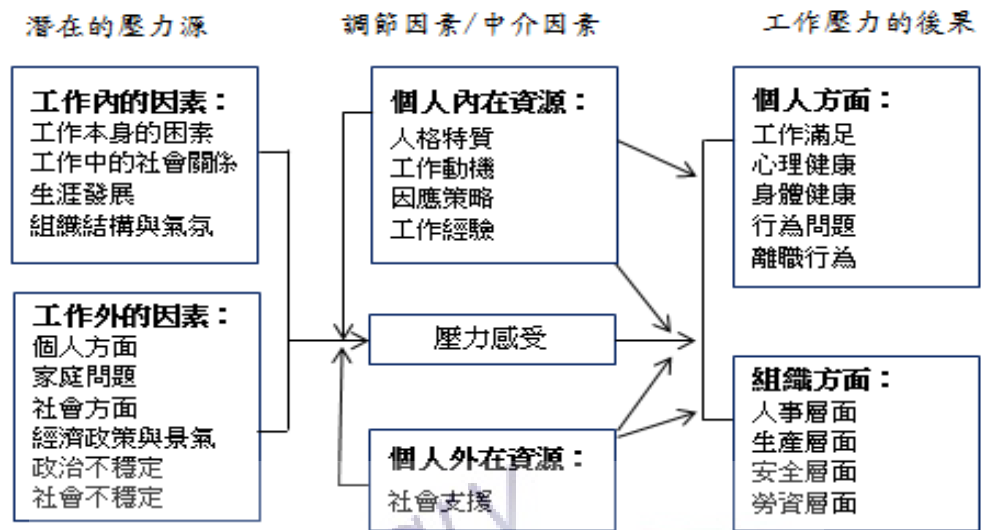


圖 2-2 陸洛的統整性工作壓力模式

資料來源：海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究-以海巡署南部地區巡防局為例。李永光，2008，頁19。

(三) 工作壓力的基本理論模式

的於工作壓力所產生之生理、心理與行為上反應之理論模式，依學者劉玉玲（2001）之理論分析如下：一位健康而且適應良好的工作者，可以為團體提高效率 and 增加生產。如果因為工作壓力而影響工作者情緒問題和性格衝突使團體受到破壞，這時壓力就會被認為帶來麻煩，且會造成昂貴的花費。一般而言壓力不僅發生在工作職場上，在平日居家生活上也會有壓力的產生。壓力潛在來源有外在環境、組織與個人等三種，稱之為壓力源（Stressor）。這些潛在壓力會不會變成真正壓力（惡性、負面壓力），都要視個人差異而定，例如情緒、性格、工作經驗等差異。如圖2-3所示：

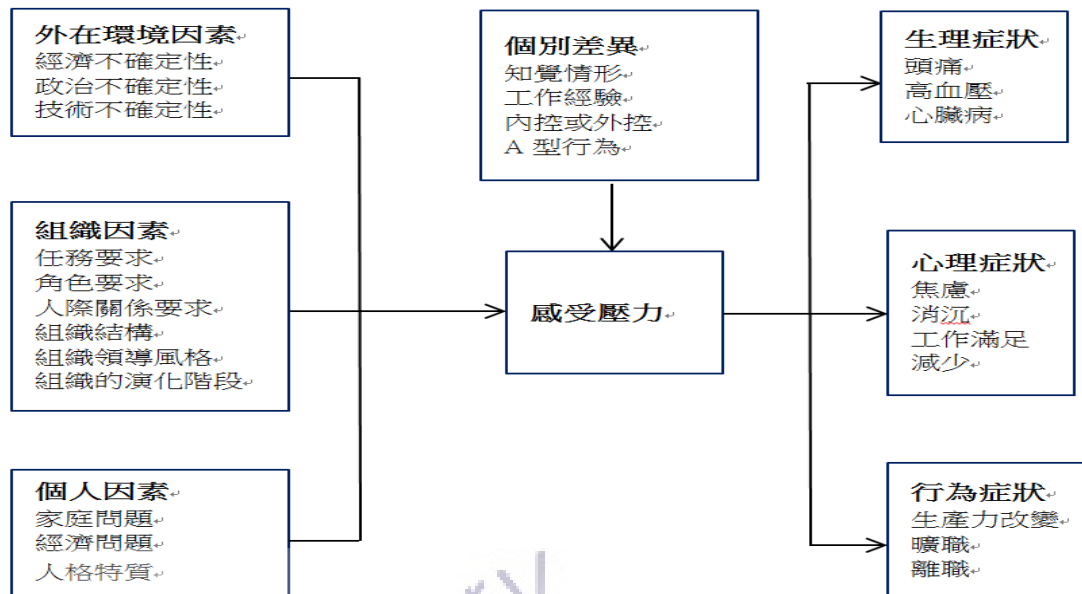


圖 2-3 劉玉玲的工作壓力的基本理論模式圖

資料來源：臺灣鐵路管理局機務輪班人員生活品質與工作壓力之關聯性研究－

以台東機務分段為例。李瑞欽，2012，頁17。

上述三種理論各有其論點，顯示壓力源時時刻刻無孔不入、無所不在，而依本研究主題所採用壓力定義，考量陸軍戰鬥部隊組織文化及志願役軍工作特性歸納知覺工作壓力來源與壓力因應間的關係，選擇以陸洛（1997）的統整性工作壓力模式，做為本研究的架構參考，以工作內的因素及工作外的因素探討潛在的壓力源；根據個人內在及外在的資源，了解軍人的壓力的感受及調節方式，最後分別就個人層面及組織層面，探討工作壓力所產生的後果。

第二節 基層軍官工作壓力之相關研究

綜觀國內對國軍幹部的工作壓力之研究部份，大多是以工作滿意、工作特性及人格特質等變項為操弄基礎，較少以工作壓力及組織承諾部份做探討。整體而言，有關國軍幹部工作適應的研究約側重在工作壓力源與壓力反應及工作滿意度的現況調查。然在國內針對國軍幹部相關的研究，在壓力源的研究較側重工作的內在特性部份，至於Cooper (1983)所提及的六大項工作壓力(工作特性、組織中的角色、工作上與他人的關係、生涯發展及成就、組織結構與氣氛、家庭與工作的互動介面)較為忽略。在壓力反應方面則強調個人的身心異常反映與困擾的個人特徵部份，較少提及組織症候部份。本研究將國家圖書館「全國博碩士論文資料網」中探討國軍幹部工作壓力相關文獻，依發表時間先後整理如下：

王振邦（1996）在「國防工業訓儲預官工作滿足之研究」指出，在工作壓力方面：大致上來說，國防工業訓儲預官在工作上，並沒有感受到什麼壓力；僅對工作感到疲勞。

李培齊、徐宜輝（1998）對職業軍官個人屬性、工作壓力與工作滿意度之關聯性研究，研究發現工作壓力與工作滿足成負相關，工作滿足與工作壓力在少校階層與其他階層有所差異，並在階級、兵科等有顯著差異。

陳忠貴（2000）在「軍人之個人因素與壓力歷程、身心健康與組織後效間關係之研究」指出，軍人壓力感受與個人層面的反應變項：身心健康、工作滿意成負相關，與組織層面的離職意願成負相關。文中亦針對不同族群的軍人進行比較，發現壓力感受與滿意程度具有差異。個人人格特質對壓力感受造成直接影響，其中神經質傾向高的官兵壓力感受愈高，而控制感與因應行為則因役別不同，產生不同效果。在以重要的壓力後效為依變項的回歸分析中發現，壓力感受與神經質人格均為顯著的預測因子，且具有最多的解釋力。

林靖祥（2004）在「國軍主財人員工作壓力、工作滿意度、工作價值觀與組織承諾關係之研究」中指出，工作壓力各因素中除「對工作輪調的感受」對「組織認同與努力意願」具有正向影響外，其餘各因素對組織承認皆有顯著的負向影

響；工作滿意度、工作價值觀對組織承諾有顯著的正向影響；另外，工作壓力對組織承諾之影響，可經由工作滿意度的中介效果；而工作壓力、工作滿意度與工作價值觀的交互作用，對組織承諾有顯著干擾影響。

潘江河（2004）在「軍官人格特質、組織文化、工作壓力與因應策略之研究-以國軍兵工廠為例」中指出，工作負荷過度為軍官最大壓力源，因此，應從工作設計及加強激勵著手，其次，主管不能因為部屬具勤勉正直特質，任事負責，即經常賦予任務，亦不能因部屬具情緒敏感性特質，消極推諉，即不放心交付任務，應該鼓勵進修，提昇幹部學能，使人力資源能充份發揮功能。由軍官因應策略向度分析，以自我調適較高，較不傾向採取尋求支持的因應策略，顯示兵工廠軍官面對工作壓力時，缺乏知識共享管道，同時重視家庭與親人的支持，管理者應透過知識管理機制與團隊合作觀念，吸取民間優良企業管理經營理念，提昇專業知能，同時亦應貫徹休假制度，疏解工作壓力，避免不正常加班，使軍官能利用公餘進修，提昇人力素質。

黃琇婷（2004）在「空軍後勤軍官工作壓力、因應策略與工作壓力結果之研究」中指出：1.空軍後勤軍官普遍感受到中度壓力存在。2.空軍後勤軍官對工作壓力的專業諮詢與協助輔導需求高。3.女性對工作壓力的感受高於男性。4.已婚者對工作壓力來源的知覺大於未婚者。5.預備役對工作壓力來源的知覺大於常備役。6.在工作壓力結果構面上，反應在工作績效上最為明顯，身心狀況次之，而離職傾向最低。7.工作壓力來源各構面與身心狀況及離職傾向有顯著正相關，與工作績效呈現顯著負相關。8.正向的因應策略與身心狀況及離職傾向有顯著負相關，與工作績效呈現顯著正相關。而負向的因應策略與工作績效呈現顯著負相關。

何吉郡（2005）從空軍官校工作壓力來源與國人相關休閒活動需求及參與中，探討空軍官校志願役人員休閒活動需求以及其參與之關係，研究發現工作壓力的平均值大於3.5，顯示感受到中度壓力存在；在人口統計變項中，年資愈輕者其感受壓力愈大，及官階在士官階層比軍官階層感受到壓力，且官階愈小者比官階愈大者感受到壓力存。

張善東（2005）在「國軍監察幹部工作壓力之探討」中指出：1.整體監察幹

部之工作壓力稍大，各向度的壓力大小依序是工作特性、人際關係、生涯發展、工作-家庭衝突及工作負荷。2.整體監察幹部之壓力反應值之大小依序是疲勞憂鬱、焦慮、與低自尊。3.年齡層在36歲－40歲與41歲－45歲之間的監察官所承受的壓力較大；31歲－35歲之間的監察官壓力感受較小。4.服務年資一年以下與二至四年的監察官壓力感受高於服務年資四年以上。5.中校監察官壓力感受高於上校監察官。

上揭論文皆對國軍人員工作壓力有所研究，其中包括國軍官兵、主財人員、後勤軍官、志願役軍官、預備役軍官等不同類型及性質的軍職人員，但由研究結果，不管陸、海、空或不同的兵科、官階其軍職人員，皆有來自工作特性、工作績效、人際關係、工作、階級、長官領導風格、生涯發展、家庭衝突等方面的壓力，而且工作壓力來源對個人身心狀況及離職傾向均有顯著的正相關。工作壓力確實普遍存在於基層幹部之中，而工作壓力會因年齡、性別、婚姻狀況、教育程度、階級及工作性質等因素不同而有所差異。一般而言，低階軍官工作壓力高於高階軍官、已婚者高於未婚、年齡低者壓力高於年齡高者、預備役軍官高於常備役軍官。

本研究之台東陸軍戰鬥部隊志願役軍官的工作壓力，因其工作性質特殊又異於上揭主財人員、空軍軍官、監察官、兵工廠軍官等，陸軍戰鬥部隊之志願役軍官平時與家人聚少離多且須於營區24小時待命、訓練嚴謹、演訓頻繁，基層營、連級每年一訓的基地訓練，更要遠離駐地10至13週等其所承受工作壓力更甚一般軍人。因此本研究以工作壓力為主軸，以瞭解陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓的情形，並探討其與離職傾向之關聯性，據以與其他學者研究結果進行比較。

第三節 離職傾向之意涵與理論

一、離職的定義

離職(turnover)泛指工作者自願性、非自願性的永久離開組織(Robbins, 1993)。自願性離職係組織或個人因素而離職,非自願性離職係指組織成員被動的被解僱(Price, 1977)。廣義而言,離職即勞動移動(labor turnover),包括地域間移動、職業間移動及產業間移動;狹義的離職,僅指組織內部往外部的移動(黃英忠, 1997),由於各學者對離職的定義有所不同,本研究彙整列舉以往相關研究之離職定義如下(表2-3):

表2-3 離職定義彙整表

學者	年代	離職的定義
余安邦	1980	員工主動地請求終止僱傭關係,否定原有的職務並與其脫離。
唐大鈞	2001	員工離開組織或企業,並終止與其所屬組織的契約。過高的員工流動率,會對組織帶來甄、選、留、育人才的成本耗費,以及影響組織士氣的負面效果。
黃義僕	2005	因個體脫離了組織,是個人與組織互動關係始末的過程,最終結果是員工與企業主終止僱傭關係並與組織完全脫離關係。
封元荃	2005	員工在組織的某一職務上,工作一段時間之後,個人詳慮後決心離開工作崗位,因而失去職務、利益,並和組織脫離關係。
曾祥熙	2006	員工對組織的一種否定。員工流動率會對企業帶來成本耗損(如徵才、育才等)及影響組織士氣的負面效果,並間接增加組織營運成本。
李永光	2008	所謂離職,廣義的來說即是勞動移動。
吳佳龍	2009	志願役軍官在工作上因某種原因,無法獲得預期的滿足之後,所產生離開組織的意圖及行為表現
顏鴻傑	2010	志願役士官在法定役期屆滿時,可依規定選擇繼續留營或退伍,退伍的行為亦等同企業離職
羅月英	2011	離職定義為勞動移動,所謂勞動移動,包括員工自一個地方移動到另一個地方,或是從某一職業轉移到另一職業,或是從某一產業轉移到另一產業,在狹義的角度而言,即組織成員由內部往外部勞動移動。
黃聖為	2012	離職係個體離開組織之行為,亦是離開目前所工作崗位,員工與雇主、公司關係中止。
王俊傑	2012	引用外國學者Modley:指員工在組織中某個職務上,工作

		了一段時間之後，經過個人的考慮，決定離開其工作單位，此時不但失去了職務及職務賦予的利益，而且也與原組織脫離了關係。
張麗嬌	2012	「離職」係指員工與其原所在組織契約終止的一種行為，隨著契約終止，勞雇雙方關係因之結束，員工因而離開組織，離職意謂著員工對其原屬組的一種不認同或個人職場跑道的轉換。

資料來源：1. 吳佳龍（2009）、2. 本研究者自行整理。

綜合上述各學者的論點，本研究亦對「離職」定義：受雇者自願或非自願的狀態之下與雇主終止僱傭關係就稱為離職，就本研究而言志願役軍官志願（服滿法定役期）或非志願（因違法犯紀辦理不適服現役）「退伍」就是一種離職表現；或則是其仍保持軍職身份職務調整離開戰鬥部隊，如調職至陸軍司令部、陸軍官校、專科學校、兵監學校及基地測考中心或轉任教育部軍訓教官，也是一種離職之表現。

二、離職傾向定義

離職傾向（turnover intention）或稱離職意圖，如同樊景立（1978）係指個人想離開目前的工作崗位，另外尋找其他工作機會之傾向強度。當員工企圖離開組織時，其產生的意圖，將直接引導其離職行為Carsten & Spector（1987）。為了進一步瞭解離職傾向的定義，參考「離職傾向」相關研究，彙整列舉相關研究之離職傾向定義如下（表2-4）：

表2-4 離職傾向定義彙整表

學者	年代	離職傾向定義
歐陽玲	1994	認為所謂離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。
王俊偉	2007	因為個人、工作、組織與環境的因素，導致個人心中有離職的意圖或計畫，而企圖離開工作組織的一種心理狀態。
林芳羽	2007	離職傾向是離職行為的重要影響因素，可於離職發生之前提早得知，使組織來得及做相關補救措施，具有預防功能
烏佳菁	2007	影響員工離職傾向的主要因素，計有個人因素、工作特性因素、組織因素與環境因素等。
戴瀚霖	2007	係指工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作與其可能性之總和表現
李永光	2008	常備行軍官服滿法定役期（六至八年）、預備役軍官服

		滿法定役期（三至五年）即可辦理退伍（離職）
吳佳龍	2009	員工有尋找新工作的意願後，將會有尋找新工作的行為。
顏鴻傑	2010	員工在組織中的某一職務上，工作一段時間後，對其原有的職務，有了脫離的念頭乃至不滿足以後的下一個退縮行為。
程品勝	2011	國軍士官於役期屆滿時，選擇退伍的傾向。
羅月英	2011	離職傾向是指員工經歷不滿足之退縮行為，會經歷離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會，乃離職傾向係指員工對離開目前組織的意願或或傾向之程度。
吳秉潔	2012	離職傾向乃是員工離職行為發生前的最後一個步驟，而在此之前員工會針對現在工作與其他工作機會進行衡量與評估，其結果也會影響其到員工離職意圖的強度。
張麗嬌	2012	「離職傾向」為組織成員因知覺到組織內、外的環境改變，或評估產業與總體經濟未來的趨勢及個人專業職能發展，而規劃離開組織或是尋找其他工作機會的內心意圖。

資料來源：1. 吳佳龍（2009）、2. 本研究者自行整理。

本研究野戰部隊之志願役軍官，因無法獲得預期的滿足，故評估組織現有內、外在工作環境及個人而後之發展，而選擇選擇「退伍」或自願甄選陸軍司令部以上之高司單位職務、透過學校部隊交流案調職至陸軍各學校單位或兵科基地及測考中心、或轉任教育部軍訓教官等態樣之傾向，即為離職之傾向。

三、離職的型態

Price(1977)以離職行為是否出於個人意願的觀點，將其歸納為自願性離職與非自願性離職兩種類型。

（一）自願性離職

歸屬於因組織因素自願性離職(如不滿工作負荷、薪資、升遷、更佳的工作機會、與主管關係失調、工作的挑戰性等原因)，或因個人因素自願性離職如健康欠佳、懷孕、生育、遷居、深造等原因，而產生之離職行為。

（二）非自願性離職行為

即個人脫離組織的原因是其無法控制的:如員工遭解雇、退休、遣散或死亡而產生之離職。

Rric (1977) 指出傳統研究將離職研究之重點置於自願性離職，其原因：首先是離職現象大部份是自願性離職；其次是理論的構成會因研究對象之同質性而顯得更容易瞭解；最後則是自願性離職及非自願性離職雖各有其不同的決定因素，然相較之下，可以發現許多導致自願性離職的原因均較容易為組織所控制。如工作負荷量過大、薪資待遇不滿意、升遷管道不暢通、組織氣氛不佳、主管領導方泛等組織因素。

四、離職的原因

由於人之生老病死，以及各種客機環境的改變，使得人在進入組織後，就可能因各種問題而離開組織。而下述兩種主要情況的變化，可以說明離職的主要原因：

1. 勞動市場變化因素

(1) 人力高齡化傾向

人力高齡化之所以成為問題，是因為高齡者的體力及對新知識、技能的接受度遠落於年輕人之後，這點卻和企業提高生產目標有著直接的關係。而高齡者在組織中擔任較高職責的結果也妨礙了組織的活性化，並導致年輕人的士氣低落；但是高齡者處事穩健，並擁有豐富的辦事經驗，卻也是企業或組織所不能輕忽的。因此如何處理高齡的人力，是很重要的課題。

(2) 人力高學歷趨勢

由於教育普及，使得教育水準的全面提升，然而這些受過高等教育的知識份子常常對工作或職務的期望會有所差異，因此離職的傾向也會比較高，不但增加組織的費用，也影響到組織的氣氛。

(3) 挖角問題

由於企業的不斷擴張，自己培訓人才的速度已經不符合需求，因此通常採取至別家同類型的組織中挖掘人力，不但影響了企業倫理，同時也嚴重影響了公司的組織管理。

(4) 經濟景氣的影響

通常經濟景氣的時候，公司的活性、積極等方面都相當的活潑，而一旦經濟衰

退，人事調整常常是減低成本、增加績效的手段，因此員工的自動及非自動離職隨即產生。

2.個人與組織關係

影響組織變動的基本因素是員工本身，其次是組織。之所以會造成離職的情況，可歸納為下列幾項原因：

- (1)待遇不合理或不能滿足個人或家庭的生活需求。
- (2)工作量與時間超過個人負荷。
- (3)工作環境不良，升遷管道不佳。
- (4)組織內部不融洽，員工對組織缺乏信心。
- (5)員工無法滿足公司的規定或組織的要求。
- (6)家庭環境的因素或個人身心問題。

五、離職的理論模式

員工離職之相關理論因各學者研究成果不同，也發展出不同的離職理論模式，本研究採Parasuraman & Alutto（1984：2,333）工作壓力與離職的成因影響模型圖，如圖2-4所示，其較符合本研究，據以探討陸軍戰鬥部隊志願役軍工作壓力如何影響離職傾向，這個模式提到幾個變數間的關係，模型的流向是單向的，沒有彼此間的相互因果關係。其中前後關係變數、角色相關變數和個人特質等屬於外變項，其餘則是內生變項，而工作壓力又是第一層的內生變項，分別受到前後因果關係變數、角色相關變數和個人屬性等前置變項的影響。績效最直接受到壓力感的影響；工作滿足和組織承諾是離職最接近的決定因素；工作壓力和外因變項是直接影響績效和離職的主要原因。（李永光，2008）

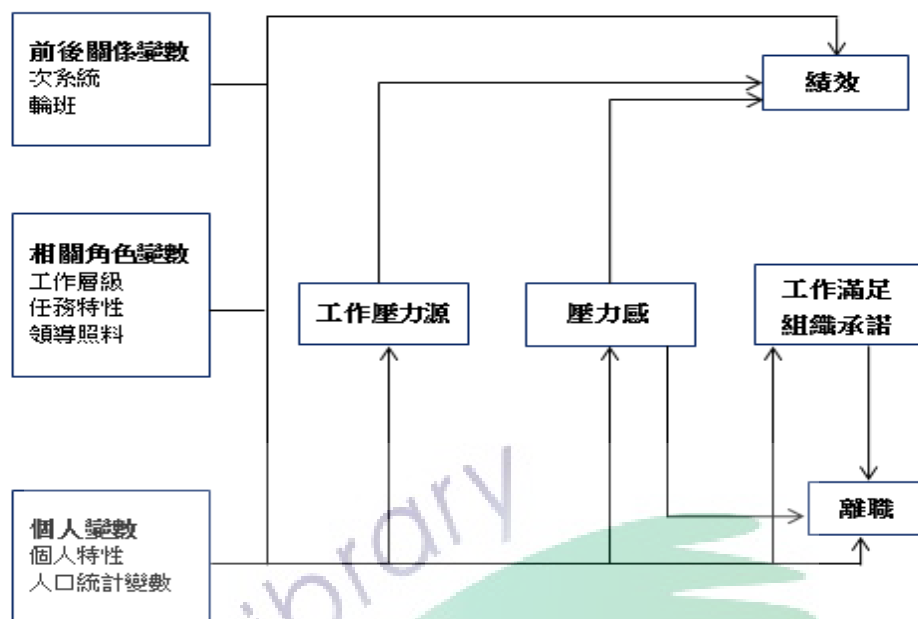


圖 2-4 Parasuraman & Alutto (1984) 工作壓力與離職的成因影響模式圖

資料來源：引自海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究-以海巡署南部地區巡防局為例。李永光，2008，頁 28。

從過去研究顯示，影響離職傾向的原因很多，不外乎工作壓力、工作滿意的因素。由於陸軍各級戰鬥部隊組織龐大，研究者認為志願役軍官服完法定役期後，因無法獲得預期的滿足，故評估組織現有內、外在工作環境及個人而後之發展，而選擇退伍之傾向，本研究並以「自願性離職」為本研究範疇，並採用「工作壓力與離職的成因影響模式」為架構，來探討志願役軍官之工作壓力來源與影響離職傾向的關係，然工作壓力對績效之影響、工作滿足、組織承諾等未列入探討

第四節 志願役軍官概述

本節就《(陸海空軍軍官士官服役條例及其施行細則)》說明何謂志願役軍官，並分別依照常備軍官、預備軍官、軍官役期限限制之次序，彙整敘述如下：

一、常備軍官

常備軍官以適齡人員依志願考取軍事院校，完成常備軍官教育，期滿合格後，自任官當日開始計算役期，服現役不得少於六年，有下列情形者，得配合相關時程申請退伍：（一）服滿現役最少年限。（二）因病、傷或體質衰弱，經檢定不適服現役者。（三）逾越編製員額者。（四）年度考績丙上以下或因個人因素一次受記大過兩次以上，經人事評審會考核不適服現役者。

二、預備軍官

預備軍官以下列人員依志願考選，完成預備軍官教育合格者服之：（一）大學以上學校畢業（或具有同等程度者）。（二）曾服常備士官現役兩年以上者。（三）曾受預備士官教育期滿成績特優者。（四）專門技能人員具有軍中所需專長者。（三）高級中學或同等學校畢業，或現役優秀士官、士兵考入軍事院校或軍官訓練班隊者。預備軍官自起役之日起，志願服現役期間為一至五年。期滿後，得依軍事需要及志願，以一年至三年為一期，繼續服現役。服現役滿六年，得依志願轉服常備軍官。

三、軍官停年及役期限限制

針對本研究，彙整國軍校、尉級軍官各階停年、除役年齡及服現役最大年限，整理如下（表2-5）。

表2-5 軍官停年、除役年齡及服現役最大年限彙整表

階級	停年	除役年齡	現役最大年限	備註
少尉	1年	50歲	10年	1. 前項現役最大年，均自任官之日起算。 2. 除役年齡，依其出生年月日計算至足額之年次月一日止。
中尉	3年		15年	
上尉	4年		20年	
少校	4年	58歲	24年	
中校	5年		28年	
上校	6年			

資料來源：整理自國防部資訊網（2013），法規查詢/國防法規資料庫

：《陸海空軍軍官士官服役條例》，

[http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4B.asp?FullDoc=](http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4B.asp?FullDoc=&Lcode=A004000026) 所 有 條 文
&Lcode=A004000026，查詢時間2013.10.01。

四、陸軍戰鬥部隊軍官來源

志願役軍官的役別背景也可以由不同來源管道及基礎教育時間短來區分，包括正期軍官、專科軍官、志願役預官、女性專業軍官、指職軍官及ROTC軍官等。分述如後：

（一）正期軍官

國軍軍事院校正期學生班於接受四年的軍事基礎教育後，畢業成績合格者，經由教育部授與大學學歷者，國防部授與少尉官階。

（二）專科軍官

國軍軍事院校專科學生班在接受二年的軍事基礎教育後，畢業成績合格者，經由教育部授與專科學歷者，國防部授與少尉官階。

（三）志願役預官

義務役預官及大專程度(含)以上之役男申請轉服役者，在接受軍事基礎教育完畢後，國防部授與少尉官階。

（四）女性專業軍官

招收大專(含)程度以上的女性人員，在接受軍事基礎教育完畢後，國防部授與少尉官階，自民國八十年開始招收第一期專業女官班，直至第九期停招，而改由指職專業女官班代之。

（五）指職軍官

指職軍官的甄選對象為具有大專(含)程度以上畢業之社會青年，以及經單位編階上校以上主官推薦之義務役預官、服役滿六個月以上在營義務役士官、兵與任官滿兩年以上在營志願役士官。甄選人員可依個人專長及服務地區來填選志願，若官科及服務地區均額滿時，則依需求以其他官科及服務地區錄取。

(六) 大學儲備軍官訓練團（簡稱ROT）

係針對大學一年級（含五年制二年級）十八歲至廿三歲男性未婚青年，大學修業期間，除應修畢選修之軍事課程外（採每週六實施，每學期上課36小時），並參加陸軍官校安排之寒、暑訓軍事訓練（寒訓兩週、暑訓八週），大學畢業後，須至陸軍官校接受軍官基礎教育；任官派職後，至各兵科學校完成分科教育。完成軍官基礎教育者任官少尉。

上述均依「陸海空軍軍官士官服役條例」規定，常備軍官役以適齡男子，依志願考取軍事校院，完成常備軍官教育，期滿合格者服之，如前述正期軍官與專科軍官；預備軍官為專科以上學校畢業，依志願考選，完成預備軍官教育合格者服之，如前述志願役預官、女性專業軍官、指職軍官與ROTC（陳麗如、羅新興，2005）。針對來源研究彙整如下（表2-6）

表2-6 陸軍軍官來源及役期年限表：

種類	招募來源	服役年限	備考
常備役官	◎軍事院校正期班（陸軍官校、政戰學院、國防管理學院、中正理工學院） ◎軍事院校專科班（陸軍官校、政戰學院、國防管理學院、中正理工學院）	最大年限	
預備役官	專業軍官班、指職軍官班、考選軍官在營轉服、志願役軍官班、ROTC	5年	可依其志願留營

資料來源：整理自國軍人才招募中心資訊網（2013），招募班隊一覽，
<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/Recruit/RecList.aspx>，查詢時間2013.10.01。

軍人的工作時常24小時待命，工作時數長、休假少、工作壓力大，相較一般工作特殊許多，軍官的養成、培育並非直接任用或應徵後接受期訓練即可任職，軍官無論來源為何？任官後軍種官科為何？都需要接受嚴格的軍事教育及訓練，然國軍在人力培育上有相當程度上之投資，若因工作壓力過大導致嚴重的生、心理

傷害或萌生退伍傾向，將造成國防人力資源的損失，所以探討陸軍戰鬥部隊工作壓力與離職傾向是一個重要課題。



第五節 軍人的特性及戰鬥部隊勤務、官科概述

壹、軍人的特性：

軍隊是為了實現戰爭的功能、滿足戰爭的需要而產生的。因此在軍人所生活的軍隊社會裡，存在著許多有別於一般社會的特性，綜合來說，軍人工作的特性有下列幾點（朱美珍，2012）：

- 一、變動性：除為了應付戰爭變動性的特質，軍隊時常保持機動的狀態外，另由於工作歷練的需要，工作的調遷是常有的現象。
- 二、紀律性：軍隊是個重視紀律的團體，整體價值的重視是高於個人利益的。
- 三、單調性：鐵的命令、鋼的紀律是軍隊生涯的最佳寫照，加上每天不分晝夜、週而復始的做相同的工作，愈顯其枯燥與煩悶。
- 四、辛勞性：圓滿達成任務是軍中最重要的工作。在軍隊執行任務時，常遇到緊急需要，而所下達的命令又含糊不清、缺乏溝通管道，或是下屬的執行能力有限時，其工作的辛勞性是可想而知的。

身為軍人服從是其天職，每位軍官在養成教育期間，不斷被教育服從、服從還是服從，所有任何軍官沒有選擇長官及部屬還有單位的權利，面對各種任務及困境，只許成功不許失敗，這種組織文化非一般人可以承受，可能連從軍十幾年的老軍人，都無法完全適應，所有部隊人力不足不只是招不到人，留營率低一直事各級長官重視的一環，所以工作壓力與離職傾向之關係，也是本研究探討之原因。

貳、戰鬥部隊勤務概述

一、擔任地區戰備部隊

保持準備完成狀態而可立即採取攻擊或防禦行動之部隊，擔任營區（地區）警戒、反空降、反突擊、反滲透、反破壞、反恐行動及緊急應變。

二、戰備部隊測考

國防部、陸軍司令部、軍團（防衛部）每季對各地面部隊，實施戰備部隊測考，以鑑定各營級單位可否執行地區戰備以應援所負責任之地區各重要防護

目標，確保地區安全。

三、年度基地訓練

部隊進入設有較完整之訓練場地，在規定時間內，依既定之訓練計畫，指導裁判與測驗考核單位管制下，不受其他任務干擾，按部就班，實施綜合性、全程性、完整性、有系統之一種訓練，其中包含建制內各項武器射擊之戰力鑑測及以營（連）為單位的戰術測考，並針對本島三個地區指揮部，實施旅帶營戰術測驗，陸軍戰鬥部隊測考中計有：新竹湖口的北區聯合測考中心、台南白河的南區聯合測考中心等，測考對象為全陸軍機械化步兵營、戰車營、反裝甲連及裝騎連。

四、駐地訓練暨駐地成效驗收

為各部隊駐防期間所實施之訓練，由旅級（指揮部）單位全權掌握，考量部隊任務、服勤狀況、可用時間、場地器材等，自行區分階段，規劃實施，其中包含官兵的專業專長訓練、建制武器射擊及基本戰技訓練。另每月各旅、營、連級須對所屬官兵駐地訓練成效實施驗收，以驗證訓練成效。

五、游泳訓練

每逢夏季，針對官兵實施游泳訓練，每位官兵須完成50公尺徒手游泳測驗，以提升官兵游泳能力及成效。

六、三項基本體能訓練暨測驗

體能是陸軍官兵的基本功夫，陸軍部隊官兵每日晨間（0630時迄0730時），下午操課收操後（1600時迄1800）須實施基本體自主訓練，其中包含3000公尺跑步、俯地挺身、仰臥起坐等訓練，另每月各級部隊須對所屬官兵實施基本體能鑑測，另志願役官士兵每年須至國軍體測中心實施體能測考，並測驗至合格為止。

七、專精管道訓練暨成效驗收

為部隊駐地訓練之重要階段，通常由軍團（防衛部）策劃實施，設置完善場地、裝備、器材充分，甄選優良師資對部隊施訓。部隊依排定流路進訓，以射擊專精、戰鬥綜合、住民地專精暨各兵科專業專長為重點，進訓前驗證駐

地成效，結訓前測考鑑定績效，以強化基本戰力。

八、年度重大演訓

係依據各單位作戰任務與能力，考量作戰場景與戰備需求，結合重大演訓任務與流路，以驗證各級部隊執行戰備任務能力及作戰計畫之適切性。國軍「聯合作戰演訓」一項包括計畫作為、準備及執行之模擬的作戰行為，以為訓練及測驗之目的而實施者。

九、漢光演習

為落實台澎防衛作戰全方位戰備整備，並持續精進三軍各級聯戰指揮機制運作流程與磨練幹部指參作為，提升聯合作戰效能。區分「實兵演練」及「電腦輔助指揮所演習」經演習驗證陸軍部隊跨區增援、空降與反空降、反登陸作戰、後備動員、災害防救、媒體互動及全民國防等演習。

十、聯勇操演

聯兵旅部隊依據國軍戰略指導，以三軍聯合制空、聯合制海及聯合反登陸作戰為訓練主體，並驗證國軍聯合作戰指揮機制及指、管、通、資、情、監、偵之運作功能，精練三度空間作戰能力，發揮三軍統合戰力，聯勇操演俗稱打三軍，三軍聯訓基地位於屏東車城鄉，訓練場地為保力山。

十一、聯翔操演

以假想敵空攻行動，並採非固定航線與不同空層進襲方式，對國軍重要防護目標猝然攻擊，以驗證各級部隊指揮管制、迅安系統，運用及戰力恢復等作為。

十一、災害防救任務

莫拉克風災後，陸軍依「救災就是作戰」、「超前部署、預置兵力、隨時防救」及「防災重於救災、離災優於防災」等政策指導，配合災防需求預置人員、裝備，建置災害防救資源系統，整合內部救災資源系統。平日藉兵棋推演、專業救災教育訓練，檢討現有營區、醫療資源援助鄉民，運用後備動員支援救災，實施災害防救整備。並於災害發生時陸軍各作戰區即，通令各部隊主動與地方政府密切協調聯繫，主動投入災害防救整備工作，

另99年8月4日修正公布《災害防救法》，國軍據以完成《國軍協助災害防救辦法》、《國防部災害應變中心作業規定》、《國軍戰備規定及突發狀況處置規定》等法規之增修訂作業，將災害防救納為國軍中心任務之一（2010，國防部）；凡中央氣象局發布颱風警報W36時，陸軍部隊各級主官（管）立即召回返營待命，發布颱風警報W24時，部隊召回返營待命。陸軍各作戰區災害應變中心成立二級開設時，分別派遣情報蒐集官，至所轄行政區縣市政府及鄉鎮公所，與後備指揮部所派遣之聯絡官，複式編組掌握地方災情及需求，另對各地區土石潛式區預置機具及兵力，遇狀況可即刻投入。

十二、各級主官裝備檢查

係屬於個人全部被服與裝備或部隊裝備之檢查，以證實其完整性與堪用性。由陸軍司令部，遵照國防部規定，每年度各實施一次裝備檢查。此項檢查為年度校閱項目之一，其檢查範圍包括裝備保修各項有關作業、軍品管理及帳籍檢查核對；另旅級（地區指揮部）每半年對所屬實施乙次旅（指揮部）主官裝備檢查，軍團（防衛部）每年對所屬實施乙次軍團（防衛部）主官裝備檢查。

十三、一般性勤務

（一）值星官

值星官為負責部隊（單位）一週內部管理之值勤之員，舉凡部隊集合、人員清查、行動管制、任務之分配、環境整理及秩序之維持等，均仰賴單位之值星官，各層級有各層級所屬之值星官，如旅（指揮部）有旅（指揮部）值星官，通常由所下轄各營營長或副營長等人輪值，營有營值星官，通常由所下轄各連連長或副連長等人輪值，連值星官則由各排排長輪值。

（二）戰情官

單位戰情中心輪值之戰情官，所負責工作主要是掌握單位內所有事物及動態，例如：部隊機動、部隊射擊、部隊發生危安事情、長官視導等，並依當事狀況向上一級戰情中心回報。

（三）夜督官

夜間為部隊最為薄弱之時，各級指揮官為掌握所屬下級部隊夜間動態，經常編組幕僚群對各單位實施夜間督導，督導之項目包含部隊就寢狀況、人員管制情形、夜間內務擺設、衛哨執勤情形、留守主官留執情形，彈藥及軍械清點管理狀況等，並於隔日回報單位長官。

（四）查哨官

指部隊依狀況編組所要之人員，於責任區實施巡邏、查察、督導，以彌補警戒勤務不足，並支援對突發事件之處理，查哨官編組以營區為單位，編組軍官擔任，為每日2200時至隔日0600時，每2小時乙班，每晚各4班，另1200時至1400又乙班查哨官，每日各編組5位軍官擔任輪值。

綜合上述各項勤務分析，不難看出陸軍戰鬥部隊任務之繁重，每項工作都是考驗每位軍官的指揮能力，從計劃、執行至考核，軍官是執行工作之核心人物，部隊有句話有人、有錢好辦事，但因應目前國防政策各單位苦無兵源，人力無法滿足將造成陸軍戰鬥部隊人員疲累感，此外勤務依然繁重、人員補充困難這都是組織運作的困境，故增加每位軍官所需擔負的責任更大，其工作壓力亦可想而知。

參、陸軍官科概述

陸軍部隊依其主要使命，區分為戰鬥部隊、戰鬥支援部隊、勤務支援部隊。戰鬥部隊包括步兵、裝甲兵、航空兵；戰鬥支援部隊包括砲兵、化學兵、工兵、通資電兵、運輸兵、憲兵、政戰部隊（其中工兵、化學兵、通資電兵、運輸兵等兵科兼勤務支援）；勤務支援部隊包括經理、兵工、軍醫、財務等（國防部人才招募中心，2013）。

一、步兵

為陸軍之主兵，具有堅韌、飄忽、獨立戰鬥之特性。主依火力、機動及近戰殲滅敵人，奪取地域，以結束戰局。步兵能於任何氣候、地形、時間及艱難狀況下遂行戰鬥，堪稱全能兵種；尤其對裝備之敏感性低，可藉充沛之精神戰力，達成以寡克眾之效果。步兵依機動輸具又可區分為徒步步兵、機械化

步兵、裝甲步兵、空降步兵。

二、砲兵

為地面火力骨幹，其機動而彈性之火力運用，形成遠程強大之殺傷力、破壞力與震撼力，制壓、摧毀目標，以爭取火力優勢，對戰鬥部隊行密切持續之支援，為指揮官左右戰局主要力量之一。砲兵部隊區分為戰鬥砲兵、防空砲兵。

三、裝甲兵

為陸上作戰決勝兵種，具有高度機動力、強大火力、裝甲防護力、靈活通信及彈性編組等特性，以及諸特性綜合產生之震撼力。攻擊為其特長一般多控制為機動打擊部隊，運用於決戰或擴張戰果；當狀況確屬必要時，亦可於戰鬥初動，出敵意表，實施奇襲攻擊，以獲先制速決之效。裝甲兵對惡劣天候與地障較為敏感，其行動易受後勤支援與空優範圍所侷限，並因裝備體積與重量較大之影響，減低其空中與海上機動性。裝甲兵部隊可區分為裝甲部隊、裝騎部隊。

四、化學兵

化學兵屬戰鬥支援兵種，平時配合中央及地方政府遂行國土防衛、反恐制變、災害救援、疫病消毒、污染防治及推動環保實務工作等任務，戰時除負責核生化偵檢（測）、消除、檢驗及煙幕、縱火等任務外，並協力各部隊執行核生化防護相關工作與提供專業技術指導。

五、工兵

工兵為「戰時能作戰，平時能救災」之專業化部隊；平時遂行水庫清淤、河川疏濬等防災復育工作，重大災害發生時，支援道路、橋樑搶修，巨石爆破、緊急民生用水供應等災害救援任務；戰時以促使我軍機動、阻礙敵軍機動及勤務支援為主，藉工兵機械聯合作業、道路搶修、橋樑架設、構築與清除等，確保國土安全

六、通資電

通資電兵之戰鬥支援任務主為通信系統之建立、作業與維護，及對敵實施資

訊戰、電子戰，癱瘓或削弱敵之資訊、通信、電子作業，並確保我通信、電子、資訊安全。其勤務支援任務為資訊、電子與通信系統之規劃、管理及照相勤務等。通信部隊區分區域通信、支援通信。

七、兵工

保修部隊負責各類裝備之保修、軍品修製、工廠實務及彈藥管理等勤務。

八、軍醫

負責官兵醫療救護、傷患後送、預防保健及衛生類軍品申補等勤務。救護工作心要時可擴及民眾，並力求與地方醫療機構協調合作，增加其運用資源。

九、行政

負責擔任各層級部隊例行人事勤務工作、人事業務處理、行政管理、事務、賓客接待及臨時差遣事務、公文傳遞、資料圖書檔案管理、文書處理、教育器材管理及人才招聘等勤務。

十、航空

具有高度機動力、強大的打擊力、敏銳的偵搜力、靈活的指通力、適量的後支力、彈性編組與超越地障等能力。本身即屬聯合兵種編組型態。除可執行獨立戰鬥任務外，亦具有遂行必要之戰鬥支援與勤務支援能力。適宜與地面戰鬥部隊協同，遂行地空整體作戰。惟易受惡劣天候、留空時間、掛載武器影響，限制任務執行。

十一、經理

遂行經理補給及勤務支援任務，針對經理補給作業流程、補給品種類、品質、需求檢討及預判補給量等，並依種類擔任經理第一、二、三、六、九類補給品之接收、儲存、保管、維護、分發、卸運、補給品包裝及廢品處理等工作，指導各類經理品之倉儲管理事宜。

十二、政戰

其任務負責政治作戰、民事工作、軍眷服務、康樂活動、心理輔導、文化宣教、心理作戰、軍紀與安全工作之策劃、推展及督考，藉相關作為增進所屬士氣，培養榮譽心，提升戰力。

綜合上述軍人特性、勤務及官科概述，不難理解軍事事務的多元及複雜，陸軍戰鬥部隊一直都是陸軍裡最辛苦的單位，年度各項重大演訓、演習、部隊各式的訓練、測考、裝備保養檢查及每每天災產生時總是站在第一線的災害防救工作，顯示其工作多如牛毛，然在國軍兵源縮短之際人力無法適時補充，已造成各級戰鬥部隊工作疲累、勤務繁重、人員素質不齊、組織軍作困難，故擔任戰鬥部隊的軍官擔負的責任更為加重，其所程受的工壓力可想而之。



第三章 研究設計

本章節在說明研究方法與研究的程序，全章區分為六節；第一節研究架構與流程、第二節研究方法與訪談對象、第三節研究信度與效度之檢測、第四節研究工具、第五節研究資料處理與分析、第六節研究倫理，以下將分別敘述之。

第一節 研究架構與流程

壹、 研究架構

本研究為探討工作壓力與離職傾向的關連，分就陸洛的統整性工作壓力模式及Parasuraman & Alutto工作壓力與離職的成因影響模式做為研究架構，以了解軍人工作壓力的來源，陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向為主採用質性研究之深度訪談做為主要的研究方法，另訪談時以探討工作壓力來源、因應壓力調適方法、影響離職傾向因素三個面方為主軸，在加入文獻探討，最後研析陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向之意願以提供參考與建議，以質性訪談法式進行，並置重點在陸軍戰鬥部隊軍官面對工作壓力時，渠是如何因應及調適?又如何影響離職傾向?研究架構從陸軍戰鬥部隊志願役軍官本身觀點出發，藉以回答工作壓力、如何因應調適及留營、退伍意願等問題，以掌握全般狀況用以實施歸納分析，最後將成果提出可供參考之建議與結論。本研究架構如圖3-1所示：

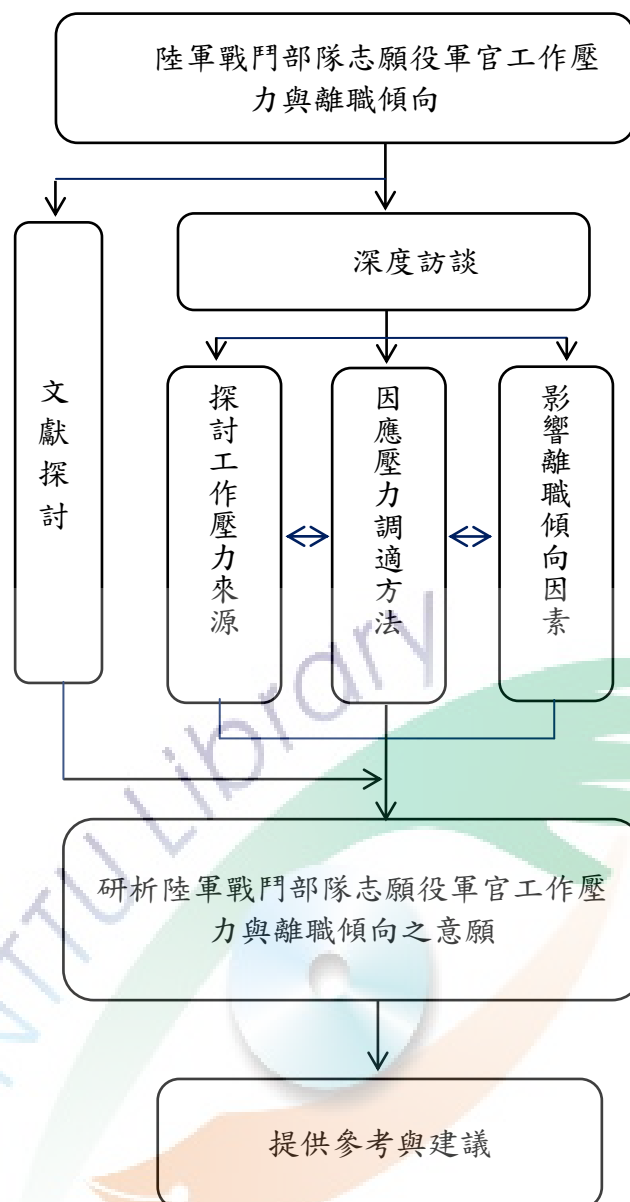


圖 3-1 研究架構圖

貳、研究流程

本研究包括了三階段：第一階段研究者經由指導老師指導擬訂研究方向、主題及大綱等，並完成參考資料、論文、期刊、研究論文等文獻之蒐集與探討，以做為本研究之基礎。第二階段即完成訪談大綱修正並進行訪談，接續完成訪談資料之彙整、謄寫。第三階段廣續將訪談資料整理與分析並將所得之結果擬成結論與建議，以完成本研究，本研究流程如圖3-2所示：

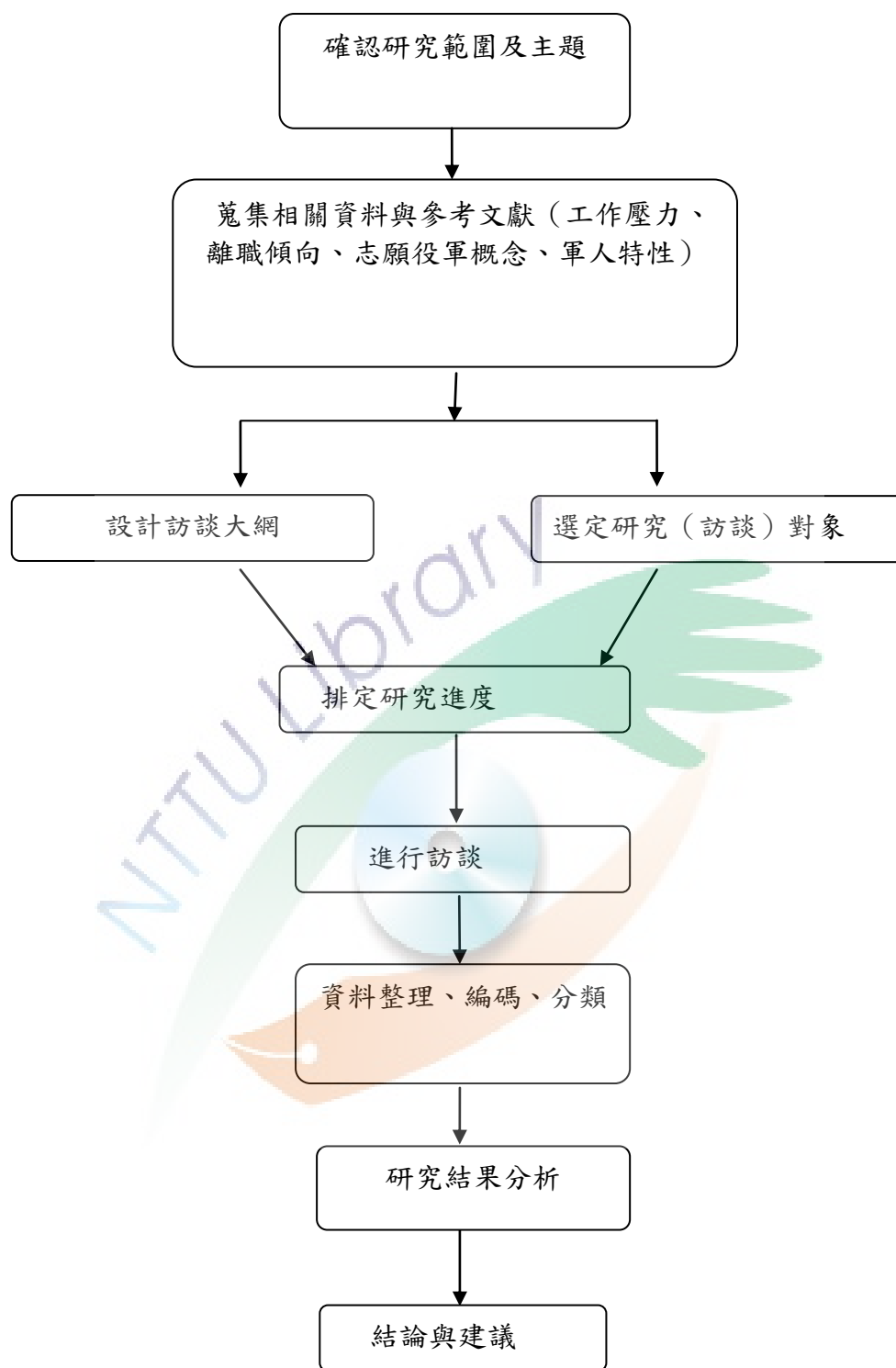


圖 3-2 研究流程圖

第二節 研究方法與訪談對象

壹、研究方法

為呈現陸軍戰鬥部隊志願軍官在工作壓力及離職傾向之情形，本研究採取「質性研究方法」，質性研究是社會科學研究中最為廣泛運用，收集資料的方法之一，並將之定位於探索與解析性研究。其研究取向用以探討志願役軍官在陸軍這個職場的工作壓力及影響留營意願之因素，包括個人變項、個人特質、家庭生活、職務升遷、長官領導風格、工作環境、組織文化、任務要求、因應策略及離職傾向原因等，期能以受訪者的經歷、經驗、想法，去發掘所面臨的困境與問題，且在軍中這個職場環境中，其工作之經驗與感受並非靜態現象，而是具有生命力且持續進行的動態過程，若採用量化研究並不能探索其心路歷程之本質，也無法將其經驗感受完整呈現。

質的研究方法是以研究者本人為研究工具，在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究、使用歸納法分析資料和形成理論、通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動(陳向明，2004)，本研究係選擇文獻分析法及深度訪談法二種研究方法，來瞭解陸軍戰鬥部隊志願軍官工作壓力與離職傾向的實際情形，進而歸納分析問題並提出相關興革建議。茲特研究方法的採取與研究步驟的設計分別簡述刻下：

一、文獻分析法

陳向明教授認為，像質的研究中其他的部分一樣，文獻探討也應該是一個不斷演化發展的過程，既應該在研究開始之前，也應該在研究開始之中和之後進行。蒐集文獻是為了幫助自己找到研究的問題，提出新的看問題的角度，提供新的分析資料的思路(陳向明，2002)。

本研究旨在探討陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向之關係，參酌前人研究的論述，探討國軍軍官工作壓力、離職理論模式之因果，本研究資料蒐集可分為三個面向：

(一) 期刊、國家圖書館全國博碩士論文資訊網或相關文獻等。

(二) 學術刊物或相關之研究報告。

(三) 相關書籍、文章、報刊雜誌等

因此，本研究所採用之文獻整理與分析的方法，除蒐集上述相關資料外，並以陸軍組織概況、工作特性等等資料剖述，作為本次研究之理論基礎，進而提出陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力來源、調適因應之道。

二、深度訪談法

本研究採用深度訪談法，是質化研究中經常採行的資料蒐集方法之一，主要是利用訪者與受訪者之間的口語交談，達到意見交換與建構，是一種單獨的、個人的互動方式，受訪者藉由訪談的過程與內容，發覺、分析出受訪者的動機、信念、態度、作法與看法等。此研究方法是一種訪談者與受訪者雙方面對面的社會互動過程，訪問資料正是社會互動的產物（畢恆達，1996）本研究不在於做一般化的推論，主要著重於受訪者個人的感受、生活與經驗的陳述，藉著與受訪者彼此的對話，得以獲得、了解及解釋受訪者個人的認知。

本研究採用半結構式訪談，訪談前研究者已先設定主題及準備訪談大綱，受訪者過程提問的方式和順序也依受訪者的回答隨時提出，具有相當彈性。據此，研究者在訪談過程中，與受訪者的經驗不斷溝通，以受訪者個人為中心來進行訪談，使用一種對話與流動式的研究方法，期能獲得內容是豐富、多樣與多層次且完整的答案，也就是先找出問題徵結所在。

因本研究主要目的在探討陸軍戰鬥部隊中的志願役軍官工作上之壓力與離職傾向，為深入滿瞭解研究對象在陸軍戰鬥部隊中所面臨的工作壓力及離職狀況，採用深度訪談法，以半結構式訪談即「訪談大綱」以受訪者個人為主軸來進行訪談，並用對話與流動式的研究方法，期許在訪談過程中能得到豐富且多樣與多層次的回饋及答案，找出問題的徵結所在後，提列有效的抒壓方法藉此留住人才。

貳、訪談對象

本研究採用質性研究，訪談對象非隨機抽樣，故訪談人數沒有侷限，且不刻強求代表性，訪談對象要對議題有充份的瞭解及掌握，因此議題與研究目的對質性的訪談有舉足輕重之影響。十五年的軍旅資歷不曾離開基層，期間歷練過指揮

部、營、連及排級等陸軍戰鬥部隊，擔任過領導、幕僚職務，對於陸軍基層部隊工作特性、能力及限制，已具有相當成度之瞭解，研究者出生基層、亦不層離開基層，故熟悉基層單位人員工作壓力情況，本研究的樣本取樣，訪談對象須有意願且具有相當成度的陸軍戰鬥部隊工作實務及經驗，並同意提供寶貴意見及詳實的見解，為了達成研究目標，瞭解不同職務、不同層級不同的經歷等原因所造成的差異及看法，在取樣上考量每個人的壓力感受不同且工作年資不同、工作環境及所業管之業務均有差異之下，將造成壓力感受及離職傾向，研究者依上揭原則採樣訪談對象，期以提供「深度」訪談，故選擇12位志願役軍官擔任訪談對象，本研究基於學術倫理，避免訪談內容造成訪者的困擾，有關受訪者的基本資料，如表3-1所示，研究僅呈現受訪者的代碼、職務身分與服役年資。

表3-1 受訪者基本資料表

受訪者代號	年齡	服役年資	階級 職務	基本學歷及特殊經歷	役別	婚姻狀況
A	35歲	15年	中校 領導職	官校專科班、正規班、陸院畢業，有2-3年在高司單位服務。	常備	已婚
B	31歲	10年	少校 領導職	官校專科班、正規班。	常備	已婚
C	35歲	15年	少校 幕僚職	官校專科班、正規班。	常備	未婚
D	38歲	10年	少校 領導職	官校專科班、正規班。	常備	已婚
E	35歲	14年	少校 幕僚職	志預官、正規班，具2年外島資歷。	常備	已婚
F	39歲	16年	少校 幕僚職	官校正期班、正規班、具2年外島資歷。	常備	未婚
G	28歲	6年	上尉 領導職	官校正期班、正規班。	常備	未婚
H	31歲	8年	上尉 幕僚職	大學儲備軍官團、正規班。	預備	已婚
I	36歲	3年	中尉 領導職	專業軍官，常備兵退伍後轉服。	預備	已婚
J	23歲	1年	少尉 領導職	專業軍官。	預備	未婚
K	26歲	3年	中尉 領導職	指職軍官。	預備	未婚
L	33歲	10年	上尉 幕僚職	政校專科班。	常備	未婚

資料來源：本研究者自行整理。

第三節 研究信度與效度之檢測

壹、控制質性研究的信度與效度的方法：

質性訪談是研究者與受訪者互動的過程，這個過程不是將在訪談前已存在的客觀事實挖掘出來，而是不斷在互動過程中創造新的意義或感受。在社會科學的領域中，幾乎沒有一位質性研究者不會被問到信度與效度的問題。信度是指測量程序的重複性；效度則是獲得正確答案的程度。質性研究最常被質疑的是其研究結果的信度與效度，控制質性研究的信度與效度的方法有確實性、可遷移性及可靠性及可確認性等方法（胡幼慧，1996）。其說明如下：

一、確實性(Credibility)

確實性就是內在效度，指研究者真正觀察到希望觀察的。有五個技巧可以增加資料的真實性：

- （一）增加資料確實性的機率，方法包括研究情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化。
- （二）研究同儕的參與討論。
- （三）相異個案資料的蒐集。
- （四）資料蒐集上有足夠的輔助工具。
- （五）資料的再驗證。

進行訪談時，研究者對於受訪者須以尊重、同理心、認真誠懇的態度與受訪者互動、傾聽，以得到受訪者的完全的信任，使之願意真實、不保留的陳述表達本身的經驗與感受。訪談過程中，適時分享彼此心得及閒話家常，建立良好互動關係，並期蒐集到受訪者內心真實的想法及感受與切身經驗，以確定所得資料無誤，能更貼近受訪者之真實經驗。

本研究在實地的訪談中，皆誠懇徵求受訪者同意予以錄音，於訪談結束後，

務求在訪問當日即反覆聽取，並以逐字稿詳實記載訪問內容，以期能留下最真實的原始資料，如遇有不確定之處，應盡速以面談、電話或電子郵件方式，再次與受訪者確認，以免資料失真。

二、可遷移性(Transferability)

即外在效度，指受訪者的經驗，感受、陳述能被有效地轉換成文字陳述。增加資料可轉換性的技巧為深厚描述。受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎地將資料的脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料並在研究過程中詳實記載。

本研究標的為陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究，雖然各受訪者部隊歷程不同人格特質互異，但在訪談過程中只要對受訪者背景加以描述，讓研究者除了忠實紀錄訪談情境與內容，並力求逐字稿完整重現訪談過程，進而將訪談紀錄分類編號，並對受訪者相關背景加以描述，讓讀者能清晰閱讀，以幫助讀者能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性。

三、可靠性(Dependability)

可靠性就是內在信度，乃指個人經驗的重要佳與唯一性。因此，如何取得可靠性的資料，乃研究過程中運用資料蒐集策略的重點。研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。在研究期間有任何疑惑產生，研究者都應與受訪者進行確認，以確保資料的正確性。

本研究在訪談過程中，透過合適的眼神、口語或肢體動作來表達對受訪者之專注傾聽與尊重，並對受訪者言語中的疑點加以問清楚，以確實掌握資料的可靠性。同時，在每次訪談後，反思在訪談中的得與失，予以檢討並改進缺點。除了與指導老師討論外，也閱讀質性訪談的書籍來增進訪談技巧。

四、可確證性(Confirmability)

指研究發現的「中立性」與「客觀性」相當。亦即研究者對研究資料不加入任何個人的價值判斷。故在研究過程中，為了避免帶入研究者個人過多的主觀感受，以站在受訪者的角度思考問題並不斷自我反省，詢問自己這樣的問法是否正確?這樣的用法是否適合?是否太主觀了?以增加研究資料的客觀性。

本研究為減低偏見的影響，透過信度與效度之檢測，以確認本研究之可確性，以提高本研究之真實性。

貳、信度與效度之檢測

為避免研究者研究分析資料時，陷入主觀的困境，產生研究內容遭質疑為只不過是自說自話的窘境，研究缺乏客觀可信，歐文思（R.G.Owens）認為質的研究可採以下六項研究設計技術，以提高研究的信度與效度（林明地、楊振昇、江芳盛，2000）。

一、長期現場蒐集資料

研究者花費長時間沉浸於研究情境中是相當重要的，它讓研究者可以進入情境、學習其語言，並成為可以被接受與信任的成員，另外研究者可以在充裕的時間內，檢查先前對研究情境所持有的偏見態度；亦可透過對非典型事件發生的觀察，找出重要事物與深層知覺反省，使研究者能夠對研究情境作更深的描述與更寬廣的洞見。

研究者身處陸軍戰鬥部隊，依地利之便長期觀察部隊的一舉一動，並可充份掌握研究情境，亦容易被受訪者接受及信任。

二、三角測量：

研究者而用許多資訊與資料的來源，例如，當主題開始從深度訪談、文本分或參與觀察產生時，對於這些資料採取交互檢核以證實與檢查這些資料的正確性，並檢測不同行動者對既定事件的知覺，如此可以確保交互檢核與資料證實的可能性。

本研究為求資料的比較和交叉檢驗，本研究採用「資料三角檢證」將所收集的次級資料，包括論文期刊、網站資訊、組織架構等，對此些資料加以整理與比較；另外，由於使用單一方法之研究容易受此種方法本身缺陷的影響，而應用多種方法可增加跨資料間的效度檢驗，應用次級資料分析法及深度訪談法來補足研究方法彼此的不足，進而加強研究的效度。

三、成員間的檢核：

研究者應持續的向被研究的相關人員確認資料、訊自與觀點。研究者的日誌

與紀錄，應該包括成員間檢核的確實紀錄，以及來自於他們的回饋用於研究之中詳細紀錄。

研究者與研究對象均為陸軍戰鬥部隊志願役軍官，因受訪對象對研究者的信任故得到的回饋較為真實，另所取得之資料與指導教授與同儕或其他研究者進行資料分析及討論，藉此檢核以增強資料之效度

四、參考適當的資料：

研究者應從研究現場建立並維持一個與研究有關的資料檔案，包括：手冊、出版刊物、照片、錄音帶、錄影帶等。這些材料可在一段時間之後，協助研究者在整理資料時，回憶當時觀察的情境感覺，有助於研究結果的發現。

本研究資料來源有訪談資料、觀察資料、文獻資料等，以取得後與指導教授進行資料分析及討論，以檢核資料，增強資料之效度，另本研究之文獻資料均未涉及國軍保密規定，以確保國防安全。

五、深度描述：

在長期觀察的過程中，研究者將謹慎地進行三角測量、成員間的檢核、證實資訊，並蒐集可參考的適當材料等，其所有的目的都在發展深描述。深度描述需要以「讓讀者如臨其境」的方式，綜合統整有關的訪談、文獻與觀察資料等。

六、同僚會商：

研究者有時需從研究的情境中脫離出來，並與具備相關資格和感興趣的同事，討論研究的進度與本身經驗。同僚會商可在研究進行的同時，讓研究者隨時檢視其自身思考、提出問題與憂慮之處、並詳細討論研究者可能知道或未察覺的問題。

綜合上揭所述，研究者本身服務於陸軍戰鬥部隊，受過完整軍事教育，參與、執行過陸軍各項重大任務，研究者就是一個觀察者，另平時與受訪者互動機會多，在深度訪談過程中，除了隨時參照相關文獻作檢核與對照之外，訪談過程中以專注態度傾受者表達，並對受訪者回答存疑處立即作成標註，再請受訪者多加述明，以掌握資料可靠性以防資料失真。研究者隨時與曾參與軍人工作壓力與離職傾向研究的同事，討論研究的進度與自身經驗，讓研究者隨時檢視研究的完整

性、準確性、可靠性，期盼能夠增強本研究的信度與效度。



第四節 研究工具

壹、研究者

Patton (1990)認為，「在質的研究中，研究者即是工具，質的研究之效度，大部分的關鍵在於進行實地工作者之技巧、能力和嚴謹地執行其工作」，因此，研究者本身就是最重要的工具。在訪談過程中，研究者以本身的觀察力、感受力、以及與受訪者所建立起的信任關係來進行訪談。訪談同時，研究者除了須具備詢問題能力外，更要以一種同理的中立角度來與受訪者互動，了解受訪者的內心真實想法。在資料分析時，更要以本身的經驗、所受的訓練，以及對訪談的內容加以整理分析並力求詳細完整呈現受訪者欲表達出之真實想法。

研究者本人是研究的工具，不使用量表或其他測量工具（陳向明，2002）在本研究中，研究者所具備的角色包括：研究者及資料分析者的角色。而研究者在陸軍戰鬥部隊服務已近十五年，對各項陸軍戰鬥部隊工作、實務及人事業務多有承辦及接觸，因此具有本次研究所需具備的實務經驗。

貳、錄音器材與訪談記錄

由於本研究的重點為深度訪談法，為了避免事後謄寫訪談紀錄遺漏重要資訊於由行訪談前，徵求受訪者的同意後全程錄音，並承諾只供研究之用，非經受訪者同意絕不對外公開，除了讓受訪者能無所顧忌、暢所欲言進行受訪之外，也能使訪談過程有詳盡的紀錄。

研究者也於訪談大綱上，將受訪者重要的詞語、關鍵字及重大發現等記錄下來，除了作為訪談中深入探問的指示、維持訪談的可靠度外，也對日後資料整理、分析階段有實質的助益。訪談紀錄的內容包括與受訪者的聯繫過程、研究者與受訪者的互動關係、受訪者令人印象深刻的表情和非口語、受訪者對研究進行或訪談的意見，以及研究者的自我察覺和反省等。

本研究準備錄音器材並全程錄音，但受限「國軍資訊安全獎懲規定」，為避免違反單位內部規定，研究者告知受訪對象，訪談地點一律於營區以外，並徵其同意全程錄音，以利彙整逐字稿。

參、訪談大綱

為了使訪談兼具方向性與彈性，本研究採取「半結構式訪談」，並在確定訪談對象後，研究者針對主題「陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究-以台東某部隊為例」作為設計訪談大綱之方向研究者按照訪談大綱透過開放式的問題依序訪問，不限制受訪者談話的內容及方向，必要時依受訪者提供的資訊循線深入探討，或略微彈性調整問題的順序及遣詞用字，增加訪談內容的自然性與豐富性，以獲得更多與研究主題相關的訊息。（研究者所擬定訪談大綱如附錄一）

肆、訪談資源

訪談內容為建立專家效度，訪談大綱於研究者初步擬定後，於一〇二年十至十一月間分別請四位具有教育理論背景之學者，與實務經驗豐富之專家提供修正意見與建議，以確定訪談內容之適當性，其中有關專家部份，現職均為陸軍部隊人事部門主管，以及曾歷練過陸軍戰鬥部隊重要職務之專家，其專家學者名單如表3-2所示：

表3-2專家、學者效度名錄表

編號	姓名	身份	服務單位
1	李玉芬	學者	國立台東大學教授
2	樂華東	專家	陸軍第六軍團人行處副處長
3	楊俊銘	專家	陸軍南測中心參謀主任
4	王勝能	專家	陸軍台東指揮部副參謀主任

資料來源：本研究者自行整理。

伍、訪談程序

- (一) 訪談前，閱讀訪談方法之相關資料，以及與訪談主題有關的文獻資料，事先熟悉訪談資料的內容。
- (二) 擬定訪談大綱，依據本研究之目的，將欲探討之問題涵蓋於題目中，徵求受訪對象之同意，於訪談時進行訪談內容之錄音，藉以增加研究之效度。
- (三) 取得受訪者的同意後，使用訪談工具記錄訪談內容，同時表示僅作學術研究用途，以及遵守研究倫理。
- (四) 以行動電話或電子郵件聯繫受訪者，約定訪談時間、地點並加以確認，並告知本次訪談之目的，以及全部訪談過程所須之時間(約二小時)。訪談前

，先將訪談大綱分送欲訪談之對象，使受訪者對訪談問題能預先瞭解，以便訪談時能夠充分表達意見

(五) 實施訪談:依據訪談大綱與實際情況提出問題、保持中立的立場進行訪談及速記，並以錄音機錄音，並將受訪者的對話，一字不漏的擬成逐字稿，訪談後製作訪談紀錄、整理訪談內容。

陸、質化訪談前趨性測試

在研究對象選定後先做前趨性測試，乃學習研究方法中量化測試之方法，其用途在於求取其信效度是否足夠，本測試先選定兩位受訪者接受前趨性測試，以次審酌並修正訪談指引，瞭解在訪談過程中，會遇到那些容易中斷受訪者思維的問題，那些是受訪者不易理解的語彙，研究者在訪談過程中如何引導，讓受訪者知無不言，言無不盡，將內心所想真實的表達出來。

第一位是受訪者是中校軍官，官校專科班畢業之常備役軍官，代號A，其任官十五年餘，對陸軍戰鬥部隊工作熟稔，對質化訪談問題內容熟悉，有其陸軍戰鬥部隊工作經歷上之深度及廣度，初受訪談，即能掌握問題核心，侃侃而談並能具體且有系統之陳述，對錄音訪談亦不排斥，且能事先針對問題先行瞭解並充分做準備，測試過程順利，內容豐富，有其個人實務經歷上之見解。

訪談對象第二位是少校軍官，官校專科班畢業之常備役軍官，代號B，其任官約10年時間，對陸軍基層部隊實務工作具一定熟悉度，對訪談問題之內容亦能熟悉且做準備，所以在錄音訪談時即有問必答，渠對能參與本次研究不排斥，頗能暢所欲言，回答問題亦能切合問題核心

第五節 研究資料處理與分析

本研究係針對陸軍台東某部隊指揮部、營級、連級，基層志願役軍官為對象，藉由深度訪談，擬個別訪談十二位志願役軍官，將蒐集到的訪談資料加以整理、分析、詮釋，藉此呈現所發現及探討之結果，本次研究之步驟分述如下：

一、資料處理

研究者資料處理步驟如下：

- (一) 將訪談錄音帶的內容以電腦打字，謄寫成逐字稿。每份逐字稿分別以代號「A」、「B」以代表各受訪者，以便對受訪者的姓名保密。在每份訪談逐字稿的開頭註明訪談日期、時間及受訪者代號、性別。
- (二) 以錄音的方式蒐集訪談期間的對話，捕捉受訪者自己的語言，瞭解他們建構世界的方式，最好能將受訪者的話一字不漏的記下來，務求受訪者的真實原意。
- (三) 反覆的聽訪談錄音帶，校對錯誤及疏漏的部分，直到正確無誤。
- (四) 為保障受訪者的隱私，因此將逐字稿中的職稱、人名、地名、單位名稱隱匿。

二、資料編碼

本研究資料之編碼，為使受訪者的姓名採用保密方式，以英文字母代替姓名實施編碼，第一碼由英文字母A開始至L，代表受訪者之姓名代碼，第二碼為阿拉伯數字，代表受訪者對第幾個問題的回答。如的E-3即表示第5個受訪者對第三個問題所作的回答。

三、資料整合

研究者將以錄音方式蒐集訪談對話，儘量使受訪者之原音重現，再反覆閱讀逐字稿內容，逐句或逐段，落實檢視資料的內容，並將重要的句點標記，列出資料中所呈現的主題或概念，在概念化後以適當名詞命名。將個別概念資料予以整合，選取具有代表性的句子作為例證，並用個人的見解加以詮釋。

四、資料分類

本研究係探討工作壓力及離職傾向，並以個人變項、家庭生活、長官領導統御、職務升遷、任務執行、組織文化、工作環境等面向來訪問受訪者，故訪談問題亦以此延伸，訪談資料將以此分類。升遷

五、資料分析

資料分析的步驟先從閱讀原始資料，讓資料說話，然後將資料打散、賦予概念和意義並予重組，接著再抽取那些能夠最有力回答研究問題的資料，將其分類並逐一說明分析，以瞭解陸軍基層志願役軍官工作壓力來源、面對壓力時之調適因應之道及如何影響離職傾向。

六、結果呈現

質的研究主要目的是，對被研究者的個人經驗和意義，建構作「解釋性理解」從他們的角度，理解他們的行為及其意義解釋。研究者只有理解被研究者的思想、感情、價值觀念和知覺規則，才可能理解他們對自己行為，及週遭環境的解釋，進而才可能理解他們具體外顯的行為。由於理解是雙方互動的結果，研究者需要對自己的「預設」和「偏見」進行反省，瞭解自己與對方達到理解的機制和過程。

在訪談結束後，研究者獲得內容豐富且生動的逐字稿，要呈現怎樣的研究結果，對研究者而言是存乎一心。因此本研究所得到的資料經過分析步驟，並透過反覆閱讀每位受訪者的逐字稿，使訪談內容獲得一個整體性的瞭解後，謄寫出有意義的研究內容。

本研究將清楚的描述出所發現的意義、中心主題及整體基本架構，並依各主題之意義列舉相關的訪談內容，訪談內容以標楷體區分表示，並左右縮排二格字，使讀者閱讀時有身歷其境的感受，以深度訪談方式，從基層軍官觀點來顯現出實際承受之工作壓力，使讀者能更進一步的深入瞭解與認識，也希望能提供給陸軍基層部隊或陸軍司令部，甚至國防部主管機關、部門做為人事政策訂定時參考使用，並藉以建立良好的人事升遷及福利制度，俾利吸引優秀社會青年投入陸軍部隊工作，以提升招募成效。

第六節 研究倫理

由於質性研究關注研究者與被研究者之間的關係對研究的影響，研究工作的倫理規範和研究者個人的道德品質，在質的研究中便成了一個不可迴避的問題。遵守道德規範不僅可以使研究者本人「良心安穩」，而且可以提高研究本身的質量。認真考慮研究中的倫理道德問題，可以使研究者更加嚴謹地從事研究工作（陳向明，2002）。觀察本研究的性質，尤其需要嚴謹地處理研究倫理的問題，因為本研究多少會揭露讓受訪者感到尷尬，或者會危害到他們生活、社交或工作等的資料，而取軍中屬於敏感性質之業務資料更必須有所取捨或預作隱匿處理。因此，研究者在過程中不斷地提醒自遵守以下幾點規範：

一、自願和公開原則

自願原則指的是研究應該徵求被研究者的同意，公開原則指的是被研究者應該有權知道自己在被研究。這兩個原則是交織在一起的，如果被研究者自願參加研究，那麼研究就必然是公開的；而研究只有公開，被研究者才有可能表達自己是否願意參加研究（陳向明，2002）。

本研究對象是一群陸軍戰鬥部隊的志願役軍官，囿於近期發生洪仲丘案，陸軍士氣正低靡之際，陸軍任何對外發言須格外謹慎，陸軍高層深怕任何一句話或一件事，再度傷害陸軍，故對基層官兵再三提醒格尊各項保密工作，為使研究順遂，本研究採取「將心比心」的同理心，將自己置於被研究者的位置。在進行訪談前，確實作到受訪者「知情的同意」，即受訪者知情、有能力同意且自願參與；即避免強迫受訪者同意接受訪談，且受訪者可隨時取消同意。最後則是避免報告不完全的結果或公布誤導的報告，盡量呈現完整的事件，而非少數顯著的部分，並將研究結果回饋受訪者，再做細部修正。

二、尊重個人隱私與保密原則

由於質性研究者與被研究者必須發生個人接觸，而且在大多數情況下彼此的關係有可能變得十分親密，因此保密原則在這類研究中尤其重要，在研究的過程中，我們應該謹慎小心地行使自己的權利，注意不要給對方造成任何傷害（陳向

明，2002）。

承如上揭說述陸軍士氣低靡之際，本研究在研究進行過程中，尊重受訪者的意願與決定，以尊重其個人隱私權，包括訪談的時間、地點都以受訪者的方便為考量，部份受訪者希望於營區實施訪談，但受限國軍資訊儲存媒體不可攜入營區，經由研究者說明，取得受訪者同意後，受訪地點都是極為保密，並且不要求其依照訪談大綱的順序回答問題，充分賦予受訪者回答的自主權。而所採取保密的措施，包括將受訪者的資訊予以隱匿，如採用代號代替姓名、簡化身份、背景資料；嚴守資料保密原則，不向他人透露受訪者的身份，另外訪談過程如涉及國軍或單位內部軍事機密，研究者均予以刪除，此舉更能保護受訪者及研究本身。

三、對參與者無害

無論任何理由，社會研究絕對不能傷害到研究對象，這是研究者奉為最基本的思考及原則。不論發生什麼問題，首先考慮到被研究者，其次是研究本身，最後才是我們自己，如同陳向明（2002）在其書中所引述的一句話：被研究者第一、研究第二、研究者等第三。

研究者抱持者研究可以不要做，但是千萬不可傷害被研究者，必盡本研究者探討的是陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與離職傾向，對於一向保守的軍人來說，軍隊以外的研究都極有可能說錯話，變成洩密，所以本研究絕對做到研究者第一、研究第二、研究者第三的原則。

四、公平回報原則

在質的研究中，被研究者通常需要花費很多時間和精力與研究者交談或參加其他一些活動，他們為研究者提供對方需要的資訊，甚至涉及到自己的個人隱私。因此研究者對被研究者所提供的幫助應該表示感謝，不應該讓對方產生「被剝奪」感。有人認為，只要研究者對被研究者表現出真正的尊重和理解，對方就會從中得到一種情感上的回報，而這種回報往往比金錢更可貴。（陳向明，2002）

本研究在訪談的過程中，訪談對象均為陸軍戰部隊志願役軍官感謝渠等對本研究之協助及提供建言，完成之論文，提供受訪者索取。並藉此感謝平日於單位戮力戰備任務的軍人，研究者深表謝意。

第四章研究結果分析與探討

第一節 陸軍戰鬥部隊志願役軍官的工作壓力及其來源

本研究將陸軍戰鬥部隊志願役軍官的工作壓力、來源，區分工作（組織）內因素及工作（組織）外因素等層面加以探討，其中工作（組織）內因素含概了其工作特性、職業發展、組織結構氣氛等因素；在工作（組織）外因素則包含個人方面、家庭方面、社會方面及經濟等因素，期待能有效的探討陸軍戰鬥部隊志願役軍官所面遭遇到的工作壓力及其來源。

一、工作（組織）內因素

陸軍戰鬥部隊志願役軍官所遭遇到的工作壓力及其來源的部份，有工作特性、職業發展及組織結構氣氛等壓力內涵；所謂工作特性系指工作任務之屬性，如工作富豐性、自主性、重要性、挑戰性、責任性與工作所需的專業知識或技能等而工作特質差異影響對工作壓力的知覺及感受強弱；職業發展方面，包含組織晉陞管道暢與否對個人的生涯發展有相對的影響；組織結構，包括了組織文化、長官領導風格等對於工作情境有相關連，以下將依本研究進行之訪談內容，以及個人組織工作經驗觀察，將陸軍戰鬥部隊志願役軍官所面對到的工作壓力及其來源歸納分析說明之：

（一）工作特性

其包了任務性質、工作環境等，任務性質則依據準則付予其工作職掌外尚有長官交辦事項、業務推展及定期工作等，皆為工壓力來源。

1. 裝備老舊、補保體系無法滿足部隊需求

戰鬥部隊現役之裝備如，CM21人員運輸車、M60A3戰車、悍馬車等都是老舊裝備，渠等裝備料件籌購不易也無法立即補給至各需求單位，裝備妥善率低將造成戰鬥部隊無法遂行各項戰演訓，及各級裝備檢查驗證，對任務影響甚鉅；故志願役軍官面對老舊之主戰裝備仍需維持渠高妥善率以維戰力，又面臨料件籌補速度緩慢，此現象已造成渠等工作上莫大之壓力。

……戰鬥部隊裝備多，而且都是老舊裝備，保養起來真的很吃力……（B-14）
……裝備損壞五級又沒有撥料件，只能自己想辦法，不是去借就是去買，但是太過或太急又容易被申訴，裝檢成效不彰又會被長官檢討，還有可能被處份。……（C-7）
……陸軍這幾年主戰裝備的料件籌購可能受預算的排擠，沒什麼進展，有些零件損壞都待料超過150天，東西一直沒撥下來，而陸軍司令部一直要求主戰裝備要全妥善，所以我們下級的對策就是私購料件，這些事讓我苦不堪言。……（D-7）
……我們的裝備料件籌補時常待料超過150天，那些掛裝甲、步兵的長官都會給我們極大的壓力，主戰裝備要百分之百的妥善，不是我們少數人能決定的，連隊的主官們不要求使用者愛惜裝備並且按技令操作，這些老裝備當然損壞率就高，在則五級廠的料件撥補是以參加聯勇部隊為主，如果單位沒有重大演訓，只能慢慢的等，一到裝檢我們後勤官科的技術官就生不如死，……（E-5）
……裝檢要到了明明裝備是壞的，長官的一句話，不管是用借的、或是買的，就是要把裝備用好。……（F-8）
……甲車要全妥善，有的料件如甲車的變速箱、加力箱已待料超過200天，裝備損壞分數扣我的這對嗎？對我們不公平，也擺明要我們自己去買料件……（G-7）
……裝備老舊，我們CM系列的甲車非常老舊，料件撥補速度太慢，上級又要我們想辦法修好……（I-8）
……我們CM21的甲車雖然有經過五級廠翻修，但它必竟是老車了，另外悍馬車也是近三十年的老車，料件損壞後的撥補都要至少百來天，……（K-8）
……部隊的主戰裝備都已老舊，有時候停著停著就壞了，保養其來也費時費力……（L-14）

2.經常性兵力編現比低，且兵員補充不易無法滿足勤務需求

志願役士兵仍無法滿足各陸軍戰鬥部隊需求，義務役士官兵役期短，囿因兵力補充有其結構性問題，至使部隊裡人力時常大補又大退，義務役士官兵從入伍即面臨35天的新兵訓練、兩至四週的二階段訓練及依造當事人之軍訓拆抵役期等，依法須服的一年役期實際在部隊的時間約為8個月；編現比低單位運作將面臨無兵可用之空窗期，任務亦未隨之減少際，人力不足之困境已造成戰鬥部隊軍官工作壓力。

……我的部隊面臨義務役弟兄大退潮，任務沒有少、勤務沒有少、弟兄的假不能欠他們，有人補假有人的工作量就大，時常有弟兄來找我抱怨，原本將近500人的部隊，現在只剩二百初頭，募兵制又即將要展開，以後沒有人不知要如何做事，部隊沒有人裝備沒得保養、衛哨沒人可站、伙房沒有人可以煮菜、業務沒有人可以接任、戰備湊不出人……（A-7）
……現在部隊因為義務役常大補、大退，而且到部後要狂受訓以取得專長，兵的編現比降低就算了，連士官的編現也低，士官是部隊的靈魂，缺的人如果用義務役的佔，一個義務役士官受完訓到部隊只剩五個月的役期，學會部隊的事務也都退伍了，戰鬥部隊每年仍要一次的基地，沒人就無法執行任務……（C-5）
……而義務役役期僅一年，單位時常大補兵，而這些兵又會同時間退伍，一年內時常有5、6個月連上是沒有兵的，補來的要受訓一去就是一、兩個月，退伍前又

要補假，退了連兵都沒有有時安全士官還要高階的士官去輪值，兵源不固定又有不足的情況……（D-5）

……兵源不足，常常大退、大補一年會有四個月單位沒兵可用……（G-8）

……現階段就是兵源不足，役務義的兵役期一年，現在部隊都是大補大退，剛好現在是兵的大退潮，兵還沒補進來編現比低，但任務卻沒有少，我們的戰備還是要百來人，每次連上要接戰備就要向其他連借人……（K-8）

3. 士兵素質良莠不齊管理不易

義務役官兵來自四面八方，部隊就如小型社會什麼人都有，而戰鬥部隊所編制之專長多數為初級專長，故對學歷之要求與其他部隊如飛彈、通資電、化學兵及基地廠庫等較彈性；而憲兵、海巡者為執法單位故兵力來源均要求不可有前科，為滿足其他軍種及專業部隊國軍有套新兵選兵作業規定，故新訓中心先提供高科技之專業部隊、海巡及憲兵等篩選新兵，留下之兵源就以補充陸軍戰鬥部隊為主，士兵素質良莠不齊，管理較不易，因而造成戰鬥部隊軍官們的工作壓。

……素質也比較低，國中含以下的比例佔至少10%，有前科的至少10%，管理比較難……（B-14）

……在戰鬥部隊裡士兵素質不齊，一個連刺龍刺鳳的、有前科的、學歷低的、裝病裝瘋裝笨的比比皆是，要帶領這些人不是容易的事……（D-3）

……在戰鬥部隊裡兵的學歷普遍比較低，原生家庭社經地位低的比例也較高，是一個龍蛇雜處的地方，吸毒、殺人、放火、偷、強、騙什麼人都有，而且是一個小社會的縮影……（E-4）

……管的兵素質也差很多，人家基幹營、連都是以幹部為主，兵也都是挑過的，而戰鬥部隊只要有人什麼都好，國防部或司令部的軍紀通報上的案例常常酒駕的啊、吸毒的啊、逃兵的啊都是什麼5開頭的旅或2開頭的旅要不就是什麼地區指揮部，大概都是戰鬥部隊……（F-6）

……兵的素質低也是個問題，對單位沒有認同感，又很難溝通，江湖味又重，晨間、下午還要體能訓練，有的老兵慢跑跑一跑會不見，還會躲起來……（G-14）

……而部隊光是管人就很有震撼力，人的素質良莠不齊，一個連上有碩士、下有國小畢業的，兵是不能用學歷來衡量但差太大，兵與兵之間會格格不入，管理就是個問題……（H-6）

……兵的素質也較差，連上至少會有5-10個有前科的兄弟所以常造成軍紀事件……（L-14）

4. 基地、演訓及任務頻繁，工作負荷加重

陸軍組織精減後人員編制減少，但所需執行的任務及業務卻沒有隨之減少；兵科基地訓練、三軍聯訓、長字號操演、年度漢光演習、災害防救、各種示範講習及各級裝備檢查等未因單位少而減少，鎖碎的業務以及過重的任務等多重及倍

增的工作量之下，軍官所承受的壓力日與俱增。

……我現在當幕僚業管年度重大演訓漢光操演，因為保密的關係很多細節不方便說，但是長官三天兩頭，要我提報下級部隊的行動準據及演習科目，有時上級都未訂定，我又不可能無中生有，這又是每年國軍重大演習，我深知我不可以把它攪砸，現在每天掉髮又失眠……（A-7）

……每年一次的國防部的後勤整備督考、司令部的高裝檢及司令部二級廠評鑑，這些都是後勤的大事，這些事不是你一個人好好用就能搞好，所以這三個任務來臨的前一個月，我們這些後勤官科的軍官就準備沒天沒夜，還要犧牲性休假……（E-7）

……在聯兵旅或地區指揮部的部隊裡，營連主官都是步兵、裝甲兵的學長、學弟在擔任，這些戰鬥部隊要週週輪值戰備、每年的基地測考模式也較嚴格、還有救災、漢光演習、什麼聯翔操演的……（G-5）

……戰鬥部隊任務最多了例如：每年一次的基地訓練部隊要移防到嘉義南測中心，北部的部隊則要去湖口的北測中心，基地訓練一移防就要離開駐地至少5個月；那西半部的則要配合旅部到屏東車城實旅三軍聯合作戰訓練，一去也要二個月；還有南北對抗的長青、長勝操演光準備至少要二個月，上述的基地、演訓還不包含漢光實兵，一年到頭就要9個月有時連休息喘氣的機會也沒有……（F-14）

……基地訓練每年一次太頻繁了，雖然聽說要改成一年半一次但我也覺得太頻繁了，我們一次基地要做移防整備，一去南測就是五個月太久了而且訓練流路太擁擠了，缺的重要專長或中高專長這些兵役期只有一年，我們的基地流路剛好遇到退潮，沒兵補進來也間接影響訓測成績，還有有時候沒地方住還有在野外住帳篷，天啊大陸都發展航天工程了台灣的部隊還要住帳篷過日子……（I-15）

5.會議多且時間冗長耗時又費力

透過會議雖可協調任務分配或宣達理念，但戰鬥部隊的軍官對於頻繁之會議已造成工作壓力，會議不但耗時、耗力，戰鬥部隊的軍官屬執行之層面，如大部份的時間耗在冗長的會議中，相對壓縮了管理部隊的時間，會議儼然已成了軍官的壓力源之一。

……第一種愛開會，陸軍在執行一個任務延伸出，規劃提報又分初報及終報、協調會、進度管制會議這種是無限擴張、檢討會，算一算基本就五次，以我們指揮部的某高勤官，他很喜歡開會，以為開會就在工作，一天20個會議不為過，早上0600就可以開會，最晚2200也可以開會……（A-12）

……我們這裡的長官最愛開會，同事都開玩笑，這個單位有多到嚇死人的會議，另外加上休假不正常這些都是戰鬥部隊的壓力源。……（F-14）

……我還覺得最病態的是每天指揮部的工管表，一天可有10場以上的會議，不曉得是演給長官的看的還是真有這些事，開會常常就是聽長官屁，沒有重點，又浪費時間，指揮部開完、營部開、營部開完、連部開，永遠沒完沒了。……（G-14）

……陸軍的長官太愛開會，會議是讓工作更順利，但我們的會有千百種，有協調會、會前會、檢討會等等，浪費太多時間又沒有效果，這

樣我們當幕僚的為了這些無聊的會議瞎耗、內耗，甚至要犧牲睡眠及假期，如果長官減少這些無聊的排場，我們工作會更有效率……（L-12）

（二）職業發展

職業發展係陸軍戰鬥部隊對於志願役軍官之升遷、深造教育、培養等，如部隊因為制度制定不是確，造成軍官個人生涯發展不須遂，此現象亦影響軍官工作士氣及造成工作壓力。

1.進修教育受限年班及經管

為培育軍官金字塔型的人力結構，國軍升遷管道制定年班及經歷管制，以國防大學陸軍學院為例，戰鬥官科軍官每年僅開放五個年班報考，逾報考年班之軍官則喪失報考機會，此現象已壓縮渠爾後之發展，這也是戰鬥部隊軍官面臨到之工作壓力之一。

……在陸軍要能往上走最重要的是要能有完整的歷練，除了連長、營長的歷練外，還要至正規班及陸院深造，才有機會高升，金字塔型的人力結構，想往上走一定要具備晉升的條件，當同學、學弟階級在你之上當然會有壓力……（B-9）

……還有陸軍的進修教育有年班限制的問題，如果能開放年班，對現在校缺擁塞的情況會好一些，後面的學弟也不會因為晚升，影響未來的路……（E-9）

……有……我過了考陸院的年班，所以一直沒辦法升中校，而學弟順利升了中校，還當了我的科長，這對我無形是一種壓力……（F-9）

……現在政戰的要升少校真的很難就因為這個現象所以女朋友的媽媽不准她嫁給我，說什麼要給他女兒一個保障，一定要升了少校才准我們結婚，她說因為少校是領終身俸的門檻；而我也因為現在沒升少校，往後的進修教育我也過了報考的年班所以也無法參加軍中任何進修深造教育，這已成了我無形的壓力。……（L-9）

2.組織縮編，職缺精減晉升機會以致狹窄

陸軍近年來實施精兵政策各種職缺在精實之後已出現僧多粥少的情況，晉升上尉、少校更加因難，中、上尉停年屆滿未準時晉任上尉、少校之軍官比比皆是，另連長為戰鬥部隊之重要軍職，受精兵政策之影響，組織縮減了相對連長職缺也變少，尉官能經歷完整排長、副連長、連長職務者已成少數，晉升機會受到限制，此也是戰鬥部隊軍官之工作壓力源。

……而且各階級都有服役年限，未向上晉升時間到，想留也沒辦法……（B-9）

……我升少校比同學晚，在軍中大家都心知肚明你還沒升，不是我不認真，是我們單位沒有職缺可以升，但其他人就會用異樣的眼神看你，壓力就很大，為了要升要特別賣命，時常忙到2、3點，隔天一樣6點起床，假日不回家，腦中只有工作，工作只因為要順利升少校，整個人都無精打彩，只有可憐形容……（C-9）

……還好我從初官到現在都很順利，但是沒多久我就要升少校，現在少校缺很少，多多少少會怕沒準時升少校……（G-9）

……現在少校階不好佔，我又不是正期生，不知道可不可以準時升少校，沒升少校後面的路就不好走，講實在的精進案後缺越來越少，也因為缺少我們都有危機意思，沒有佔到少校佔現在壓力確實很大……（H-9）

……我還菜沒有這些壓力，但是聽說部隊還會裁，我也怕我要升少校的時候沒有缺，像營部有些學長在歷練過連長的職務，表現也很優秀可是就是沒有少校缺給他們升……（I-10）

……我現在就因為沒升少校讓我感到極大的壓力，我四年前就該升少校，因為當時沒有缺，現在我算老上尉了，國軍的上尉沒幾個人比我老，而在三年如果我還沒升少校，我就要退伍，聽說陸軍又要裁員，而政戰官科又勢微，現在政戰的要升少校真的很難……（L-9）

3.職務調整頻繁，須重新適應環境至工作無法得心應手

陸軍戰鬥部隊裡為培育軍官，律定了各項職務之經歷及管制，故歷練各種職務對渠而後之發展有一定之影響，如歷練領導職之後會將軍官調整至參謀職，然各種職務之歷練短則1年、長則不會超過3年，受訪的軍官面對職務調整頻繁，歷練新職務對新工作陌生，無法在短時間上手，這種感受已帶來工作壓力。

……我陸院畢業後一定要放營長，擔任營長前上一次任主官是10年前，再一次接任主官職務，一開始很不習慣，而且擔任營長後我的休假、留守是留一週休兩週，而且我留守不補假，也就是我三週只休四天，老婆及小孩一開始更不能適應，老大總是說爸爸你何時回家吃晚餐？……（A-10）

……這個問題很好，因為我常換單位，每次換單位我就要適應一次，每個單位都有原先的組織特性及文化，不是你一來就可以馬上融入，軍中有句話：鐵打的兵舍、流水的兵，人來來去去，適應是要一段時間的，當你沒適應、沒融入之前，這種無型的壓力很大……（B-10）

……我二次的連長職務相隔了4年，第二次是少校連長帶領的單位形態完全不同，第一次是純步兵連，第二次是機械化步兵連，裝備及官兵的專長完全不同而且管的人從原本100人變成快200人，一接任後不久就要下基地，部隊要開跋到嘉義與白河交界的南測中心，那裡的測考官及模式我完全不熟，當時我工作壓力超大，我們營長成天只會罵人，我又攪不清楚，一早被到晚被罵……（C-10）

……我從副連長要當訓練官的時候一開始不習慣，也為幕僚當久了而的工作性質也不同，天天失眠，尤其是簽文對我造成最大的困擾，還有面對防衛部以上各層級的督導，光如何準備就把我弄死，還要面對長官們的臨時交辦事項，這些對我這個剛脫離部隊的軍官來說壓力極大，其實當我習慣做一個幕僚後，我再一次回歸帶兵的生活就是接任機步連連長，以為是熟悉的帶兵模式，那次我又有適應的問題，戰鬥部隊的事務多元是可想而知，再次面對部隊多少我也變緊張了……（D-10）

（三） 組織文化

組織文化係組織成員共同之行為、價值觀、言語、處事方式和信念等組成的其特有的文化形象；有時部隊給人負面的形象，就是因為國軍部隊存在一些特殊的風氣，這種特殊的行為風氣亦容易造成軍官工作壓力。

1. 長官作風強硬，威權式領導壓力大

部隊是武裝團體故軍人是講求服從的，長官領風格自然是影響工作之壓力來源，長官作風強硬動輒責罵、處份勢必造成部屬工作壓力驟升，且易打擊士氣。

……脾氣不好、愛罵人，處事能力極差，與這種長官相處，最痛苦，我往往遇過這型的長官最愛管制休……（A-11）

……長官的臨時交辦事項特別多，這種壓力聽說只有陸軍最常見也是軍種的特色及特性，做不好、未準時完成鐵定被幹，軍中有的長官是梅花鹿，就是點子多但脾氣好像梅花鹿一樣溫和；另一種叫大麥丁，也是愛出點子，但這類的長官脾氣不好愛罵人，像我們指揮部的參謀主任就是這種人，超級火爆罵人又愛帶三字經，一不順他的意你就要等死、等著被幹！……（B-11）

……我們營長成天只會罵人，我又攪不清楚，一早被到晚被罵，在基地末期發生了一個阿兵哥把女友殺了，震驚社會，上從國防部下到指揮部每天派人到我連上督導，我當時二個月每有休到一次完整的假，不是週六晚上放假回台東，週日中午回嘉義收假，要不是就沒放假，覺得好苦好想放棄……（C-10）

遇到長官們用高壓的方式來管理，壓力就大，相反如果長官隨和日子……就好過，例如我當某單位的兵工官，營長把所有軍官管的死死的，休假不正常、晚上常常十點後在開會、辦事速度慢了一點，一定被營長“釘”……（D-11）

……當然，長官的作風決定工作環境的好與壞，有的長官常把處份掛在嘴邊，動不動就要記下屬申誡、記過、檢束，當這種人的下屬很辛苦……（F-11）

……長官作風強硬時常他說的就算，要不就是一句不管你去死，反正我就是要看到……就是有這種00XX的長官……（G-8）

……長官的高壓式管理，做事看長官的心情，動不動就罵人、動不動就處份人、動不動就要管制休假、動不動就是東操西操的，日子會過的喘不過氣來……（I-9）

2. 莫視法令規章，人治色彩濃厚

制度之良窳，在於其制定者考量是否周延與合理；制度之盛衰，在於其推行者執行是否貫徹與落實。依法行政為現代化之軍隊應有之作為，然陸軍戰鬥部隊維數不少的長官莫視各項法令規章，一意孤行為所欲為，人治色彩濃厚竟而讓基層軍官無所適從，造成工作壓力。

……我們連上要接受國防部三項基本體能測驗，指揮官要求合格率要達85%，說真

的我是沒有太大的把握，部隊就這樣是個人治的社會，規定要求合格率80%就可以議獎，但我的長官想85%就85%，還要我每天去提報，訓練狀況，我及我連上的幹部已感到莫名的壓力……（D-7）

……雖然是兵隨將轉，但是軍中那種人治的社會，長官的一句話比規定還重要，如果不是這樣為什麼會有像542旅一樣，硬要關人禁閉，說什麼依法行政，其實按長官的意思絕對不會錯，長期面對這種行事風格，說真的我對於軍中很多規定，都是抱著存疑，那我們都是運氣好沒出事，當一出事我覺得我一定會被法辦……（D-11）

……原則上我們是技術官科，在那做事都一樣，工作質性雷同，最大的工作壓力就是來至長官，只要跟長官相處得宜，日子就好過，這也代表軍中非常“人治”……（E-10）

……長官們對同一事件之標準、態度不同，簡單的說就是「人治」，國軍的制度有很多是不錯的，但因為不同的長官或長官不同的態度會有不同的標準，做下屬的時常無所適從，造成莫大的工作壓力……（L-11）

3.因下屬違反規定，而受到連坐或連累上級

陸軍部隊為端正軍風，制訂連坐制度，然因戰鬥部隊兵源素質良莠不齊，組成份子多元，多數缺乏軍法紀觀念的不肖官兵，其在役前就有犯罪的記錄，部隊的長官縱使在強化對渠之法紀宣教，發生違法違紀事件，部隊依然檢討基層軍官之責任，此舉已造成軍官之工作壓力之一。

……官兵違反軍紀事件，由其是酒駕，連隊只要有軍紀事件，我這個連長就要被連坐處份……（B-8）

……我認為連坐法是部隊組織文化中的亂源，下屬酒駕要連坐上級、下屬犯錯要連坐上級，這些都是壓力來源。……（F-12）

……一個是部隊阿兵哥犯錯，上級要連坐，例如某位學長連上的阿兵哥酒駕，阿兵哥喝酒喝的很快樂，而學長人在部隊留守卻連坐被處份，這年頭當連長要小心……（G-12）

……連坐法我不能理解也不能接受，因為阿兵哥體能不好，我也訓練了全排體能合格率沒到90%營長要記我申誡；另外有阿兵哥在營外出軍紀事件，也要記我過，雖然我要負一些些責任，但是我們也都宣導了也盡力了，誰叫有問題的人要分到我的排上……（I-13）

4.經常性管制休假，以致休假、補假不正常

戰鬥部隊志願役軍官無法每日上、下班，故單位應要求對渠休假保持正常，讓平日工作緊張的軍官們有更多時間充份休息，但因為陸軍戰鬥部隊風氣保守，長官仍認為休假是革命的障礙，所以常因任務、救災等因素影響軍官的休假或補假，故休假不正常已造成軍官工作壓力，且大大影響工作成效。

……逢防汛期，颱風一形成，心裡就要有準備會被管制休假，颱風往台灣來，就準備留守準備救災，如果還在休假就準備返營，所以七、八、九、十月我的休假最對正常，當主官還不能補假，這是我們的壓力所在……（B-8）

……救災就是作戰只要發布W24所有官兵要銷假返營待命救災，直到警報解除，通常是三到四天的事，難得的假期就此結束有時又不能補假……（C-8）

……我下部隊當排長時，有學長告訴我：休假是革命的障礙！這句我記到現在，我留守有時候補一天假，我都會感受到壓力，好像我做了什麼壞事，收假後的隔天感覺我的長官、同事覺得我很爽，我很自然的產生罪惡感……（D-12）

……如果單位沒有重大演訓，只能慢慢的等，一到裝檢我們後勤官科的技術官就生不如死，常常沒休假……（E-5）

……休假不正常，戰備留守原本要補假，可能因為一個任務管制休假，連長認為休假是革命的障礙，他不喜歡休假連帶著我們這些軍官也很少在補假……（I-9）

……很雜很煩相信學長可以體會，背值星還要留守下週也未必可以補假……俱體的就是休假補假要由連長調配，不能有自己的意思，不能補假是應該的……（J-7）

5. 作息不正常以致犧牲睡眠

戰鬥部隊業務繁雜、各層級督導多，造成基層單位為應付業務及督導，常要加班熬夜把資料趕出來；另軍官的工作性質多為管理者，以輪值值星官為例，值星官需於官兵2200時就寢後，督導管制夜間衛哨執勤及完成翌日工作整備等，常因此作息不正常，隔日要比部隊提早起床，晚睡早起造成睡眠不足，此現象容易影響個人身體健康，對此部皆受訪軍官認為已造成莫的工作壓力。

……睡眠不足，我到那裡不管那個部隊長官都很喜歡晚上告訴你，明早我要看，這種就是準備熬夜了……（A-6）

……我擔幕僚公文不會簽，電腦不會打，打字一指神功一分鐘才10個字，常被參謀主任狗幹，三個月沒有準時休假及睡覺，床……是什麼我那時都不知道……（B-17）

……一進入災害應變中心，24小時要盯著責任地區的雨量、災情及河川水位，常常四、五天沒睡覺……（F-7）

……睡眠不足，有時候營部晚上通知明天一早要交一堆數據，連長為了讓阿兵哥準時睡覺，都會叫我們這些排長去加班作業，隔天也不給補休……（I-9）

……休息時間又要隨時開會，或是陪業務人員作業；我這一年來已習慣晚睡早起，有一天我2300睡覺，當天身體受寒連長無意間巡寢室，看到我在睡覺就無意的說我太爽了，害我每天都2400以後才睡，有時還3、4點才睡，但都是5點半起床……（J-8）

……我們當幕僚的為了這些無聊的會議瞎耗、內耗，甚至要犧牲睡眠及假期，如果長官減少這些無聊的排場，我們工作會更有效率，同事們常開玩笑國防部給我們軍官的薪水是用來買顧肝藥的……（L-12）

二、工作（組織）外因素

陸軍戰鬥部隊志願役軍官所遭遇到的工作（組織）外因素之壓力其來源的部份，有個人方面及家庭問題等；研究者將依本研究進行之訪談內容，以及個人組織工作經驗觀察，將其來源歸納分析說明之：

（一）個人方面

個人方面工作壓力來源包括了個人缺乏自信抗壓性差、不同軍事教育程度、本職學能差及體能狀況差等上揭所述所造成的工作壓力是因人而異其程度之不同，本研究分以說明之：

1.缺乏自信，抗壓性較差且不主動進取

陸軍戰鬥部隊具有嚴謹的特性，擔任軍官需要以個人媚力領導團隊，如個人缺乏自信且抗壓性差，又加上不主動進取協助單位工作推動者，渠等容易遭長官責難及部屬輕視另對工作適應也易產生困擾及障礙，因此受壓力的感受更大。

……個性會決定實務工作經驗及本職學能，有積極的個性必然會有豐富的工作經驗及增強自身本職學能，他會自我要求；但是消極的人比較擺爛，或許他運氣好，或許他會讀書，也有這樣的軍人官做很大；很多初官因為個性內向最後不適應部隊生活，軍官是要管人的，尤實是排長一定要背值星，個性內向的人可能連喊口令都不敢，連基本的在一百人面前宣佈事情的勇氣都沒有，這樣的人多半會瘋掉，我有個同學和我一起下部隊我們在同一營當排長，最後我同學還逃官，退伍前還被家人送到國軍北投醫院，只因他太內向了……（B-4）

……個人的因素很大，積極的人在任官歷程會不斷增強自己的工作經驗及本職學能，消極的人當了很久還是草包一個，我看過很多長官好比是天龍國來的，只會讀書部隊實務及本職學能差，雖然官階增大了但腦袋非常不清楚，又不喜歡負責任，我以前的營長成天只會在房間看小說、漫畫晚上就喝酒，遇到工作來了就完全分配給大家，自己好像都沒事一樣，他常常被旅長罵，所以每天或無時無刻會說自己壓力很大，想要退伍，但這位營長考運特別好，認何考試無往不利，現在又……（C-4）

……個性畏苦怕難要在戰鬥部隊生存是有點難度，這種人遲早會受不了而退伍……（D-4）

……而且是一個小社會的縮影，人善被狗欺，個性內性又沒手段管兵的人在部隊絕對管不動下屬，帶兵的成效絕對差，所以個性決定工作壓力的感受……（E-4）

……軍官的個性，人格特質最好是外向、積極就像我，這種人在部隊比較吃香，有的人就很內向，話都不敢講，這類的人領導部隊的壓力就會很大，我官校的同學，就有人因而住進北投醫院……（F-4）

……中、少尉時期缺乏主動積極的態度又沒自信這類的人，工作壓力會比較大；

升了上尉含以後缺乏人際互動關係的軍官工作壓力會比較大這是我的經驗，比較資淺的軍官在連隊背值星需要自信的，沒自信可能連口令都不敢喊，當然不積極一定會被“電”……（G-4）

……軍人是一個重視團體生活的地方，人與人之間的互動假如不好是很吃虧的，個性孤僻、內向、缺乏自信的人更不適合當軍官，這種人容易受到排擠壓力自然會大……（H-4）

……個性：在部隊面前敢說話、喊口令、分配工作的人基本上要對自己有信心，這樣的人比較能克服壓力，而宅男型的軍官，壓力會很大……（I-4）

……我比較內性，做事也比較緩慢，所以常被連長修理……（J-4）

2.不同軍事教育程度，非科班出身不受重視

陸軍戰鬥部隊的軍官來源仍以正期生為主體，官校正期生亦是部隊培育之重點，故專科班、志願官、指職軍官、專業軍官等在部隊裡無論是晉升、調任重要職務、年度考績等相較於正期相比是較為弱勢，時常有非正期班之軍官停年屆滿仍未調佔上缺，如此差別待遇對於部份之軍官亦產生壓力。

……連長起初看到我是專業軍官班，他很失望，他擺明的就是想要一個正期的排長，所以對我要求非常多，也造成我的工作壓力，必竟我也才剛下部隊……（I-3）

……我因為不是官校畢業的連長對我講話都很酸，常說我比兵不如……（J-3）

……我想去正規班，但是營長很不喜歡我們專業軍官班的幹部，他先送一個正期的學弟去，他說我確定滿五年後還會續服，再送我去正規班……（K-9）

……如果是我要講，像我們專業軍官班在軍校只有半年的軍官養成教育，對部隊的實務工作及運作，完全不懂，在步校也沒有教我們這些技能，例如如何背值星、排哨、裝備保養、跳戰備操等等，沒錯啦要到部隊學，但是一下部隊就要面對馬上、立即就要背值星官或是接受任務的我們來說，這是一個挑戰，講明的就是一個很大的壓力，正期生有四年軍校的生活，他們可以減緩部隊給予的壓力而我們專業軍官班，真的沒有那麼幸運……（K-3）

3.工作經驗不足，本職學能差

工作經驗不足及本職學能差對於領導幹部來講，是一大致命傷，軍官本身的工作就是領導，如何帶領部隊面對每天不斷產生的工作及任務，如缺乏經驗及本職學能，容易曲解工作及任務本身性特，誤解執行之方向，造成徒勞無功降低執行成效，因而易遭上級長官責難或影響部屬對渠之認同，故造成工作壓力；受訪的軍官中擔任排長者有明顯強列的反映，因渠年資淺工作經驗不足，故工作壓力較強列。

……本職學能是一個軍官要領導下屬最基本的學養，本職學能不強無法帶兵，例

如要上射擊課，不懂步槍彈道、學理、射擊姿勢，可能連站在部隊前面都不敢，要上連、排戰鬥教練，不懂指揮程序及基本戰術可能會被兵笑，所以本職學能不強是會兵恥笑的，但是軍官要懂的東西太多了，不是一時半刻學的來的……（D-4）

……實務工作經驗越豐富壓力會比較少，反之則較大；本職學能越強則對工作執行及推動會越明快，壓力則會比較小，相反的則較大……（F-4）

……本職學能及工作經驗，這些是可以累積的但缺乏它，下屬都可以感受出來，沒辦法指導下屬做事，漸漸會失去部屬的信任，很容易有領導危機的……（G-4）

……實務工作經驗、本職學能看個人，有的人不積極不主動學習，假如升了中校，他還是草包一個，我有一個營長就是這種人，只會讀書其他的部隊事務完成沒有經驗，本職學能也差，連部隊機動也不懂指導，任由部隊亂，他欠缺了工作經驗及本職學能，長官也不太信任這位營長，他每天躲在房間，他有次不小心說出口，他說他的壓力很大真希望馬上下營長……（H-4）

……本職學能的部份，不足或不強，阿兵哥及士官們跟本不理你，所以你背值星的時候，工作效率就會明顯的差很多，所以我每天睡前都會看準則，或是問我的副排長一些事務……（I-4）

……有我是新進軍官對部隊實務及本職學能我還有很多的進步空間，說實在的欠缺這些看家本領，讓我常被責難很不好受……（J-4）

4.體能狀況不佳無法勝任工作

基本體能是馬英九先生擔任三軍統帥以來最重視的部隊戰力之一，而戰鬥部隊評鑑戰力最有立竿見影之指標即為基本體能，如軍官體能不佳則易遭部屬輕視，亦影響渠向上派職或深造教育，故體能成效為評量軍官之基本參考依據，故體能不佳者易造成工作壓力。

……只要三項基本體能有及格的實力，不致於有壓力，反之不及格的同仁工作壓力當然較大，誰叫你是軍人，軍人體能不好會直接影響升遷……（B-3）

……就體能狀況而言：在戰鬥部隊裡體能不好是無法領導部隊，甚至連當連長的機會都沒有，直接還會影響報考正規班及陸院，影響太大了……（D-3）

……當領導幹部的人體能好與壞真的會有差，長字輩的軍官體能不好會過的很痛苦的……（F-3）

……我的體能狀況算很好，我當排長時阿兵哥還不敢跟我比體能，我相信體能狀況在基層部隊對於領導者有一定影響，體能差光每季營級的驗證，對不好的學長們都會造成壓力……（G-3）

……體能狀況：當排長體能真的要好，雖然我年紀大但還好我常運動，體能狀況算好，我隔壁連的同學，因為體能不好，每次休假都被營長留下來加強訓練，他現在壓力極大……（I-3）

……現在因為馬總統非常要求三軍的體能，只要體能測驗不及格的同仁，一律要調離開領導職，有的學長還因為這樣不能受訓，體能好壓力小、體能不好壓力就大……（K-3）

（二） 家庭問題

軍眷是否安心、家人是否支持，是軍人能否全心投入工作的根本，當工作忙碌身心俱疲之際，缺乏家人的支持，所造成的工作壓力會因此驟增。

1.調職轉移工作地點無法照顧家庭，而感受困擾

對戰鬥部隊已婚或目前有穩定交往對象者來說，工作地點與眷（戶）籍地相隔遠，對家庭或另一半無法適時照顧，在面對工作壓力之餘再加上家庭照顧之壓力等因素，易產生極大之壓力。

……老婆及小孩一開始更不能適應，老大總是說爸爸你何時回家吃晚餐？家住雲林，我在東部服務，每次休假在火車上的時間更減少與家人相處的時間，這是最深刻的經驗，有時想到這裡我心裡就充滿對家的虧欠，想到就鼻酸……（A-10）

……雖然老婆是軍人但我不在身邊，很多家裡的事都是她在做，而且我父母也接到台南住與她同住，現在婆媳關係不是很好，老婆當然也會抱怨，抱怨我何時調回台南……（B-16）

……基地測驗：部隊要離開駐地一去就四、五個月，離家就遠、休假又受管制對家就無法好好照顧，休假往返花費就大，常常覺得錢不夠用……（C-8）

……大家都說西部比東部累，但東部返家路程遙遠，花費也較大，又沒有地域加給，家裡有事我也沒辦法說回家就回家我個人就覺得來東部壓力比較大……（D-6）

……一到外離島包含花東，對家裡的照顧就要落空，而且有時為了要佔缺總要離鄉背景的……（E-9）

……那我女友一直抱怨我調東部，她說調的太遠大家見面機會變少了，這一開始很在乎後來也強迫她習慣……（G-16）

……有……我住台中，因為本外島輪調的關係，我從中部調到東部，離家真的很遠，對我造成很大的困擾，要適應的不是現在的工作環境，而是離家遠造成的不安……（H-10）

2.休假不正常，家人無法諒解

陸軍戰鬥部隊無法與海巡、空軍、後備等軍種全面實施上、下班，加上部隊特性致使對軍官依賴程度較大，故戰鬥部隊之志願役軍官經常性休假不正常，需於營區堅守崗位完成長官交付之任務或工作，而無法享有完整休假制度，使家人無法諒解，而影響家庭和諧，亦造成軍官們之工作壓源之一。

……軍人的另一半很辛苦，每次要休假遇到颱風都要被管制休假，今天小孩放暑假我訂了4次要去義大世界玩，運氣差每次都被颱風攪砸，到現在還沒帶家人去玩……（A-15）

……還有我已半年沒有副手，我的休假是隔週休二日，也就是留一休一，而且某

長官不讓我補假，我休假少到都快離婚了，每天煩部隊的事就算了，還有家裡的事要煩，壓力當然大了……（B-15）

……已婚的人或是有女朋友的工作壓力會比較大，那個女人會忍受她的另一半休假不固定？還有休假期間隨時一通電話，老公或男朋友要立即返營，比其來單身的軍官比較沒有這方面的問題……（C-15）

……我的女朋友，她還不想嫁給我就是因為我們上班時間不固定，有時約好的行程都因管制休假而取消……（F-16）

……部隊最愛隨意召回休假中的部屬，例如：某某這件事很重要，你回來一下，你不回來看看要不要退伍，退伍就能全心全意照顧家庭……（E-8）

……結婚後，家庭是我的牽絆，沒有結婚前真的覺得工作沒什麼，現在結婚後有了小孩，說實在的每晚睡覺前總會想到他們，而且休假一受影響或更改，我總會心情不好，雖然老婆很支持我但我還是覺得有了婚姻工作壓力就大很多，誰知道老婆的忍耐限度到那，何時會爆發……（H-15）

……上週我留守，原本要補假因為星期日要陪老婆回新竹娘家，娘家有親人從外國回來，可以到了星期五下午我要放假前，連長說星期一司令部要督導，叫我星期日早一點回來，我晴天霹靂也不敢告訴老婆，一直到星期六才跟她說，她氣瘋了，說叫我退伍不然就離婚這種事從我任官到現在時常發生……（I-17）



第二節 陸軍戰鬥部隊志願役軍官面對工作壓力的因應策略

陸軍戰鬥部隊的志願役軍官，當面對工作壓力時可採數種因應對策以紓壓其壓力，本節區分個人及組織兩的面向檢討其因應策略，以提供陸軍戰鬥部未來面對工作壓力之參考運用。

一、個人方面

（一）正向思考自我肯定

凡事正向思考及自我肯定，用積極樂觀進取的態度去面對工作及生活，壓力只是一種挑戰，受訪的軍官中，多數認同採取正向思考去克服調適壓力，同時在當下獲益，把這種危機看成一種轉機。

……但我覺得要能藉此排解壓力限當有限，自立自強最有用，自己冷靜思考，心中產生很多正向的能量，別人能我為什麼不能？我是最強的、沒有過不了的火燄山、放輕鬆等等，自己心態正確、正向必能抗壓力、解憂愁……（D-20）

……我一有壓力會先轉念，有時壓力是一種學習，從小官開始如果沒有這些壓力，我不知如何成長，吃苦就是吃補，……（E-18）

……有壓力無論如何先冷靜思考，不管是長官責難、工作排山倒海的來、任務多的像山一樣、會開不完，要先做壓力的評估，預擬幾個排壓方式，總要面對它像我年資算資深的，想一想如個我都無法面對學弟們比我更無助，是任務型的壓力當然需要大伙陪我一起渡過，如果是精神上的壓力那只能靠自己，所以保持一顆堅強的心志，必能無往不利……（F-18）

……遇壓力轉個念，這幾年下來如果我沒有正向的面對這些風風雨雨，我可能就逃官了，也可能自殺去，在大的壓力就堅強的面對它……（H-18）

（二）尋求家庭成員或週遭人士的支持

當感到情緒低落並受到挫折及壓力時，多數受訪軍官認為可尋求家庭、良友、益師等提供經驗及交流，以獲得關懷、支持、傾聽及共鳴，以利問題之排解及紓解壓力來源。

……在我遇到軍旅最大的挫折也最無助的時候，陪我、協助我的人，我永遠記得就是當時連上的士官長，雖然他在事情發生過半年後服役期滿退伍，但我在日後連隊事務及工作推動上，很多問題或迷惑還會請教他，必竟士官長的部隊實務比較豐富，尋找週遭的人來共同面對現在身處的壓力總比自己來面對好。……（A-20）

……有壓力不要自己承擔，有必要要跟其他人分享，悶在心裡很容易得病……（B-18）

……一有工作壓力，老實講我每天晚上會找一兩個同事或幹部，一起在房間喝小酒解解悶，藉此也請大家安慰我，給我提供工作意見及建言朋友及同胞的關愛我個人覺得是非常重要的……（C-18）

……另外有壓力要找人聊聊天，有時候聊天的過程才知道其他人是如何面對……（E-18）

……當我有壓力家人、朋友是重要的支柱，如果尋求這些人多關心我、多陪陪我我的心情就會大好。……（G-18）

……但是有壓力不能放在心理，可以尋求長官、家人、朋友，我就有深刻的記憶，我藉長官的力量幫我紓緩壓力，那自己的心態才是決定這一切的基本……（H-18）

……有壓力不能放在心裡要講出來，而且旁人要能傾聽你的苦衷……（I-19）

……我對壓力的紓解靠的是同袍的同理心，像這四個副排長，雖然他們是士官但他們在部隊少說都是10幾年的老鬼，心情低落時找他們聊聊天抱怨一下，這些老鬼會給一個很多的解決方法。……（J-18）

……將壓力說出來：適時抒發。可與親朋好友、長官同事談談，如此才能紓解壓抑的壓力。……（K-19）

（三）從事正當休閒活動且多運動

正當的休閒活動及運動一直以來都是面對壓力時的紓壓之良策，除可健美強身外也可增進與親屬間之關係，受訪軍官中多數認同正當休閒活動及運動對解壓帶來之效益。

……旅遊也不錯適時的安排自己放個長假，開家人或自己近則是台灣四處走走，遠則是出國旅遊，旅遊的同時也可以釋放、排解壓力有助於壓力的紓解，……（A-18）

……壓力一來我會比較常去運動，運動可紓壓緊張的工作情緒，汗流完後心情會非常好，而且我放假會去參加三鐵比賽或馬拉松，或騎腳踏車，也利用運動來解壓，……（B-19）

……運動是方便的紓壓方式，休假也是一個好方法，像現在我被長官罵我下午一定會去跑步，跑到全身是汗，洗完澡後心情會好很多……（C-19）

……對我而言運動也是可以紓解壓力，很多同事都跟我一樣會用運動排解壓力，慢跑一個小時當中可以想想發生事情的經過，還可以思考因應之道……（E-18）

……休假外出走走或參加戶外活動也可以抒解工作壓力……（H-19）

……工作累了也可以調整休假放鬆自己，我也很贊成排長假出國度假，這樣更能完全放鬆心情……（I-19）

……養成運動的習慣：每天有機會就讓身體動一下，做伸展活動或放鬆運動可以消除緊張，每天下午體能活動可以慢跑。……（K-19）

（四）保持良好的睡眠

休息是為了走更長遠的路，受訪軍官多認同保持良好覺眠適時休息且補充體力，是恢復疲態最快且最廉價的方法之一。

……睡覺是最廉價的紓壓方式，也沒有時間、地點的限制睡醒了恢復流失的體力之後，在精神狀況提升之餘壓力也同步釋放，是個好方法之一，……（A-18）
……還有利用休假期間保持正常及充足的睡眠，軍官們在部隊多半是晚睡早起，不要說什麼至少把少睡的覺補回來，讓肝休息休息。……（E-19）
……個人則是除了自己心態正確外就是多休息、像睡眠充足啊！……（F-19）
……睡個好覺起床後也可以再重新開始。……（G-19）
……充足的睡眠可以抒解工作壓力……（H-19）
……睡覺：心情不好放空自己大睡一覺，睡醒了心情會很好。……（J-19）
……放假好好補個眠，放空自己睡個好覺。……（K-19）

二、組織方面

（一）定期舉辦團體文康活動

陸軍戰鬥部隊是高壓力之環境，無論是軍官、士官、士兵，身處於當中，是須要辦理一些團體文康活動給予調劑身心理，如此一來不僅可提升部隊向心又可達到紓解官兵之工作壓力，以利任務之遂行。

……部隊因該多辦一點團康活動，必竟這裡是過團體生活，其實連士官兵們工作壓力也很大，藉由正式的行程、課表排定一些趣味競賽或球類比賽，提供官兵參與……（E-19）
……陸軍單位多半守舊，只有每天不斷有任務，很少會舉辦與官兵同樂的活動，不管的體能競賽或團康活動，那如果多一點這類的活動，除能增進團隊向心之外也有助於軍官們的壓力排解……（F-19）
……定時辦理團康活動，這可以有效抒解大家的工作壓力。……（I-20）
……競賽：單位可以辦一下比賽讓大家在競賽中增進榮譽感，也可以紓解大家工作上緊張的壓力。……（J-19）
……抒解平日工作壓力單位可以辦理球類活動等文康活動，以調劑心理、活絡身體，增進身心健康。……（L-19）

（二）保持休假正常

部隊強制軍官休假正常，並將以往為要好心切，常以管制休假當成手段之不良方法，予以根除並將休假制度化、法制化，讓軍官有更充份的休息又可兼具照顧家庭，以利部隊三信心之提升。

……現代人壓力無時無刻就要面對壓力，希望部隊長官在這一點能看的開，對於假期是須要回歸到制度面，該給部屬放的假千萬別太苛，軍官也是人也有七情六欲的……那如果讓軍中的休假更正常這對軍官的壓力排解是利多於弊……（A-18）

……如果階段性的任務執行完後，我會呈四天的假好好休息……（C-19）

……休個長假收假後就可以重新開始……（G-19）

……好好休個假也可以抒解工作壓力……（H-19）

……休假排個長假放空一下，還有保持正正常常的假期。……（J-19）

（三）建全心輔機制，強化心理輔導作為

軍官也是需要關懷之群體，而戰鬥部隊中編制之輔導長、心輔人員應主動將軍官納入心理輔導之咨商服務對象，舉凡軍官的言行、工作、身心狀況均需納入輔導機制。

……陸軍部隊編有心衛中心可以利用裡面的心輔志工及志工媽，……真的深層的工作壓力，要尋求專業人士如心輔志工或志工媽媽……（A-19）

……另外部隊裡的制度也重要，陸軍裡有很多軍官自殺或逃官的案例，想必身為軍官在部隊承受壓力頗大，但至今部隊至少我們這重戰鬥部隊，對軍官提供的心裡諮商、諮詢是零，但如果旅級以上的心輔官及營、連級的輔導長定期對各級軍官們實施心理衛身輔導，相信是一件好事，必竟等到有事或出事再去做檢討，對部隊傷害太大。……（D-18）

……如果信任軍中的心衛中心，當壓力無法排壓可以找心衛中心，裡面有專業的心輔官、心輔士、心輔老師還有志工媽媽，可以藉些開導一下到情緒的出口，找他們聊聊天……（E-19）

……找心衛中心的心輔官、心輔老師及志工媽媽……（G-19）

……找人談談心也可以抒解工作壓力，可以找心輔官、心輔老師或單位的輔導長……（H-19）

……轉介心衛中心的志工媽媽，我覺得志工媽媽比心輔官還有用，因為心輔官在輔導人的心態就像做業務一樣，沒有太大的效果。……（I-20）

（四）營造愉悅的工作環境

部隊科學化、人性化的管理，已是必然趨勢，營造優質、愉悅之工作環境，將部隊營造成為一個和諧、愉悅的團隊環境，以提高官兵服勤士氣，讓官兵在營感覺有「家」的溫馨感受，以同理心關懷，用溝通來增進良性互動，在生活照顧上，講求現代化、人性化的管理，以真誠關懷官兵及其眷屬之生活，官兵必然會珍惜自己與部隊的關係，提高對單位的認同與向心，全力營造一個愉悅優質的生

活與工作環境，並隨之減少工作所帶的壓力。

……單位大概就是營造出一種工作的好氣氛，如給我們好好運動的時間，下午四點到六點的體能活動時間裡，如果長官不開會，不找軍官們也管軍官做什麼，就可營造運動的氣氛。……（B-19）

……但如果部隊在工作環境的改變那更好，以前朱凱生上將講的部隊要營造愉悅的工作環境，不能光說不做從部隊上頭帶頭改變，把一些舊習改變讓工作的環境變成更愉悅……（E-19）

……有時候想一想如果我們的工作環境改變成更人性一點是不是會好一點，現在我們一直強調要募兵，這裡薪水不算低但是就是募不到人，年輕人領22K就是不要當34K的兵，為什麼就是我們的工作環境不好，大家共同營造高優質的工作環境，不要說什麼，光是工作愉快就很吸引人了。……（K-18）

……降低一下工作的強度，試著營造愉悅的工作環境，例如休假正常、減少不必要的會議、減少任務使部隊專注訓練及本務、長官對部屬多一點關心等，工作環境改善壓力就會少一點。……（L-19）



第三節 陸軍戰鬥部隊志願役軍官的離職傾向

本研究之離職傾向，包含了退伍或自願甄選陸軍司令部以上之高司單位職務、或則透過學校部隊交流案調職至陸軍各學校單位或兵科基地及測考中心、或轉任教育部軍訓教官等態樣之傾向，即為離職之傾向，故本研究加以探討以釐清軍官離職傾向之歸因。

一、服役年限屆滿法定役期退伍

就離職傾向而言受訪者認為服役年限期滿後，選擇退伍或是服滿廿年達申領終身俸之役期退伍為陸軍戰鬥部隊志願役軍官之離職傾向之一。

……退伍，我一定選擇退伍，因為越早退伍就越早出外打拚。……（G-24）

……如果可以選擇又不用被罰錢或判軍法，我會選擇退伍，因為到兵監學校也只能待2-3年，軍訓教官又要滿8年才能考，所以我選擇退伍，最直接也最理想。……（G-25）

……不用選就是退伍，學長我心已絕……部隊太辛苦了。……（J-24）

……退伍吧！退伍後考公職，一樣過領公家薪水的日子，當軍官跟當公務員待遇大不同。……（K-24）

二、規劃轉考軍訓教官轉換職場

規劃轉考軍訓教官為陸軍戰鬥部隊志願役軍官離職傾向之一，對於陸軍部隊之服役環境失去信心後，顧及服役未達退伍年限，部份受訪者選擇轉考軍訓教官

……一定要選擇的話，我是有家庭的人不可能說退就退，我老婆要我退伍但是這個女人，都不考慮我要有一個能養家活口的工作，所以我能選擇離職，那當然是轉任軍訓教官，至少工作是延續的，而且軍訓教官還是有升遷的機會。……（A-24）

……當軍訓教官好啊！這個部隊生病了，去外面走走也不錯，工作權也不影響，教官還可以在職進修，有學長當軍訓教官退伍前還讀個博士班，退伍後留在學校當兼任的講師，如果可以離開戰鬥部隊的工作環境，轉任教官好了。……（E-24）

……其實我很想轉軍訓教官，102年我有考過軍訓教官，只是沒考上，但是有機會我會再試一試，在我沒退伍之前，能離開戰鬥部隊，軍訓教官是一個可能的選項……（F-24）

……我會選擇軍訓教官，我在讀大學的時候覺得教官很有威嚴，而且一樣是軍人，當軍訓教官比當戰鬥部隊的軍官神奇多了。……（H-24）

三、考慮離開戰鬥單位，選擇學校或測考中心交流

部份軍官對於戰鬥部隊工作環境無法勝任之餘，然可選擇與學校單位或測考

中心實施交流，同樣是當軍官也未必必須於戰鬥部隊服務且在陸軍有套戰鬥部隊與兵監學校或測考中心交流之機制。

……到兵監學校也不錯，我很多同學在步校、裝校還有砲校服務，在那是每天上、下班，回陸軍官校或是陸軍專科學校也很輕鬆，只少不用像戰鬥部隊一樣一堆子任務、演訓。……（C-24）

……給我選擇離開戰鬥部隊，能回兵監學校是不錯的選擇，在那裡可以協助研發兵科的準則，當專業的教官也不錯，至少有教官加級，每天也上、下班，比起當軍訓教官還好，我聽一個學長說軍訓教官愉快歸愉快，但是每個月少了志願役加級，尉官8000元、少校10000元，一年下來都十幾萬元耶，每年兵科學校考上陸、戰院的學校比例比戰鬥部隊還多，是不錯的選擇。……（D-24）

……我有待過步校，在兵監學校也是一個逃離戰鬥部的好地方，步校或裝校當教官、隊職幹部或是幕僚，都比戰鬥部隊好，又有尊嚴也輕鬆多了。……（H-24）

……我想我可以調去國防大學的政戰學院、理工學院、管理學院或是政訓中心，這些單位都在北部，而且我們政戰官科的在那一定有缺，至少也可以去湖口的裝甲兵學校，只要不用留在部隊就是王道。……（L-24）

第四節 陸軍戰鬥部隊志願役軍官的工作壓力和離職傾向的關連

綜觀國內多數研究，工作壓力與離職傾向之間呈現顯著的正相關連，也就是所面對的工作壓力越大，離職意念與行為機率越高，配合國防政策，陸軍正積極的實施募兵工作，陸軍部隊內部如未將其原有不合時宜之淺規則根除，募兵成效只會降低，故本節就影響志願役軍官之工作壓力與其離職傾向之關連加以研究及探討。

一、無法照顧家人以致家人不認同軍人的工作

軍人如無法安家，對家庭及軍眷無法照顧，易造成軍眷對其工作無法認同，而受訪軍官在工作壓力驟升之際，得不到家人的支持更容易使軍官產生離職意傾向。

……支持我退伍的第一人就是我老婆，她一直對軍人這個工作有意見，如果我退伍她一愛死我也支持我。……（A-21）

……軍中的環境太封閉，又無法照顧家人及做自己的事，連我老婆都建議我能離開就離開。……（B-21）

……我女朋友最支持我退伍，她說我退伍後我們才可能結婚，只要我在軍中的一天我們是沒結果，她說我照顧不到她，更不用講結婚後要照顧到小孩。……（G-21）

……當軍人對家人是無法照顧的，修身、齊家、才能平天下，家都照顧不好了還能做什麼。……（I-22）

……但是我不喜歡當軍官，如果能重新我會選擇當士官或兵，一樣是志願役領一樣的錢，所做事差太多了，時間到就退伍免得以後瘋掉。……（J-21）

……如果真有這一天，我想我還是退伍，理由就是太辛苦了，在部隊都至少廿年總該回家陪陪家人，對家人虧欠太多了。……（K-23）

二、軍中發展受限而考慮退伍

受訪軍官認為組織精減後，軍官職缺減少，及陸軍政策性的經歷管制，致使個人軍旅生涯發展受限，對未來前景不看好，因而影響部份軍官產生離職意念。

……我因為沒辦法升中校，所以我當滿廿年一定退伍，依法也不得不退伍，我想升中校也無法可升，誰叫我沒有發展淺力。……（C-23）

……聯勤司令部裁編後，後勤部隊組織一直縮減，我們技勤官科的軍官升遷影響

很大，如果再裁我可能也會選擇退伍，到現在我們很多同學還沒升少校，其實軍官這個工作滿沒保障的！……（E-21）

……我對未來不看好，裁員不知到以後軍官員額會有多少，可能少到連升少校的機會也沒有……（I-24）

……現在陸軍戰鬥部隊裡的軍官升遷愈來愈窄，有學長上尉晚陞，現在指揮部有一個91年班的學長還沒接連長，要候選少校資績太低，他每天都在準備考公職，而我認清自己我是專業軍官的，做再多長官只認同官校正期生，我已做好退伍的打算……（J-23）

……而且軍官有服役年限的限制，例如上尉只能當15年，像我們專業軍官班又不是軍中的主流，誰知道長官會不會讓你升少校，沒有升時間到就要等退伍，……（K-21）

三、年金改革未定擔心終身俸會取消

鑑於國家財政入不敷出，故行政院研擬軍公教年金改革，受訪之軍官認為其一生將青春奉獻國家，原有之福利待遇，如配合年金改革方案實施改革，部份軍官擔心終身俸領取資格是否受影響，已造成部份軍官工作壓力及職離意念。

……當初服滿專科班的六年基本役期，沒退伍！就是為了終身俸，現在說什麼年金要改制，這是影響我退伍的因素之一，我們這些軍官犧牲了青春年華，退伍前聽到年金要改革，感覺國家失去了信賴原則，我還能信賴誰？……（A-21）

……還有還有如果國家取消終身俸我馬上退伍，我對我的退伍……（F-21）

……想到滿10年基本役期一到就退伍，以後還會不會有終身俸誰知道，最近年金改革吵很兇，不如時間到先出去闖一闖……（G-21）

……年金改革是一個因素同事們大家對年金的改革非常恐慌，領不到終身俸留在軍中幹麻……（H-21）

……另外年金改革的不確定性也會是影響我退伍的原因。……（I-24）

四、不能正常休（補）假

休假正常，是陸軍戰鬥部隊志願役同仁，長期對陸軍的期望，受訪軍官認為，長時間在部隊，心情難免會圍繞在工作之情境，如果調適不良造成心理或身理負荷，有完善的休假制度也可給舒適時的休息，故休假不正常，將造成軍官離開陸軍這個工作職場。

……馬上退伍，因為太苦了，很多心酸不是外人能了解的，休假少就算了還要隨時被召回。……（B-23）

……休假少造成我不常回家，這一直是家人抱怨我不能照顧他們的藉口，但這也

是我起念退伍的動機吧！……（G-21）

……還有就是休假制度要健全，我常常上週留守準備要補假但長官會因為任務管制我們休假，前幾題我說過，休假是要從制度面檢討，光一個休假不正常誰想進來當兵，連我這個軍官都會因為休假不正常退伍，當這裡休假正常其實很多壓力都沒了。……（H-23）

……受不了部隊，這裡可以休假如此不正常，留下來還要過著休假有一天沒一天的……（J-23）

五、長官的領導統御因素

長官的領導作風是影響單位內志願役軍官續服或離職傾向重要的指標，長官作風強硬、責罵、處份，容易造成工作氣氛低迷，工作壓力提升，因而造成軍官離職。

……還有一個因素當我現在遇到壞長官或老被長官欺負我可能也會選擇退伍……（A-21）

……能影響我退伍的意志就只有長官的態度，長官對我不好我也會選擇退伍，其實我也在軍中生活了這麼久，習慣了軍中的生活，但是長官不好我馬上退，真的……（F-21）

……另外長官也是一個影響我退伍的因素因為長官決定單位的工作環境及氣氛，好長官、壞長官非常重要的……（H-21）

……受不了長官的無理，長官愛幹什麼就幹什麼，我退伍至少不用看臉色……（J-21）

……現在如果有退伍的念頭，大概就是我受不了我的長官……（K-21）

第五章研究發現與建議

本研究綜合上揭章節之論述加以分析，竟而產生結論冀望提供陸軍高層，於日後各項制度的建立參考運用並且能給予後續研究者參酌，本章區分三個節次說明如次：

第一節 研究發現

壹、陸軍戰鬥部隊志願役軍官的工作壓力及其來源

一、工作（組織）內因素

（一） 工作特性

1.裝備老舊、且料件籌補不易，無法滿足部隊需求

陸軍在預算分配上以支應龐大的人事維持費為主，近年軍備整備以採購陸軍航空武器為主，壓縮了其他裝備採購預算，機步部隊雖正局部進行雲豹甲車換裝，但仍無法滿足部隊使用，另裝甲部隊現役之戰車至少已服役超過廿年以上，陸軍目前也沒有換裝之計劃；對老舊之主戰裝備仍需維持渠高妥善率以維戰力，又面臨料件籌補速度緩慢，此一現象雖為全陸軍共同面臨之問題，但因台東地屬偏遠，裝備料件之撥補速度較慢，經本研究發現此一工作壓力台東地區的軍官感受較深。

2.兵力編現低，兵員補充不易無法滿足勤務需求

戰鬥部隊人力即戰力，陸軍編成數個志願役營連，但志願役比例仍過低，單位兵力以仰賴義務役士兵，然其期短扣除新兵訓練及軍訓拆抵役期等實際在部隊的時間約為8個月退補期間常造成連隊運作面臨無兵可用，故人力不足之狀況與工作上的需求無法相配合時已造成戰鬥部隊軍官工作壓力。

3.士兵素質良莠不齊管理不易

組織成員來自社會各階層素質良莠不齊，複雜度相對也較高，因為不論是環境適應不良、畏苦怕難、老兵欺侮新兵、感情困擾等造成違法犯紀的比例較高，講求民主的現今社會，軍官的領導又無法對少數惡劣份子更嚴格的管教，管教僅

能公平、公正，常造成不肖官兵有恃無恐，造成管理不易此種角色衝突，已成工作壓力。

（二）職業發展

1.進修教育受限年班及經管

少校階的經管發展仰賴陸院，如無法考取陸院將影響日後發展，且其他升遷管選擇少，將造成人事壅塞，少校陞不了中校，其原地不動無法晉陞佔了員額，相對造成上尉無法準時陞少校，如逾停年晉陞少校，報考陸院的次數也減少，這種循環對於軍官來說是種壓力，經本研究發現受訪對象是少校階及停年已滿的上尉，對於進修教育及年班、經管所帶來的限制感受較強烈，因渠等面臨軍旅發展之轉戾，如順利考取進修教育，則爾後發展更順遂，如未順利考取則軍旅發展受限。

2.組織精減，職缺減少發展受限

陸軍精兵政策職缺已出現僧多粥少的情況，晉升上尉、少校更加因難，中、上尉停年屆滿未準時晉任上尉、少校之軍官比比皆是，晉升發展機會受到限制，此也是志願役軍官之工作壓力源，經本研究發現在東部單位原本就較西部少，相對職缺也較少，故升遷的壓力就較西部部隊來的大。

（三）組織文化

1.長官莫視法令規章，人治色彩濃厚

Margolis & Cooper等學者發現，首長個人獨斷致發生置礙難行之狀況，部屬之工作壓力必定升高，故常因長官的一句話勝過了法令規章，長官的獨斷專行造成了部屬壓力，「洪案」就是一個活生生的例子，案中副旅長莫視法令規章，執意將洪員送禁閉，結果造成國防部長下以等影響國軍形象，，這就戰鬥部隊裡長官貫性的領導風格，也是工作壓力源之一。

2. 休假及作息不正常

休假及作息不正常就是工作負荷，當體力難以負擔其工作，形成超載現象，當無法每日上、下班之餘，更應要求讓渠保持休假正常，讓平日工作緊張的軍官們有更多時間充份休息，然因長官仍認為休假是革命的障礙，而且戰鬥部隊任務

繁重、督導多、基層單位業務量大，常要熬夜趕資料；連隊軍官，在輪值值星官時常於就寢時間，從事翌日工作整備造成晚睡，隔日要提早起床，晚睡早起是一種常態。

二、工作（組織）外因素（其中包含個人及家庭）綜合論述

1.工作經驗不足，本職學能及體能狀況不佳：

工作經驗及本職學能不佳是領導者的致命傷，面對工作及任務，如缺乏經驗及本職學能，容易曲解工作及任務本身，誤解執行之方向竟而降低執行成效，易遭長官責難或影響部屬之認同，經本研究發現受訪中擔任排長者有明顯的反映，工作經驗的養成是需要時間，其他較資深的受訪者對於工作經驗不足較無明顯反映；另三項基本體能是評鑑部隊戰力的重點數值，志願役軍官如擔任領導幹部，體能不佳易遭部屬輕視，且體能是人事晉陞考試的重要指標項目，故體能不佳易影響而後發展。

2.調職轉移工作地點及休假不正常，家人無法諒解：

因工作上的調職或升遷，使其須與家人分居或搬遷時，對家庭成員心理上是一程衝擊，人際關係也會因此改變，必須重新適應環境亦造成壓力，重文獻上所述與受訪結果大致相符；另志願役軍官休假不正常無法配合家人易造成家庭失和，亦為軍官之工作壓源，經本研究發現特別是眷住地在西部的同仁感受最深，返家時間近則如高雄、屏東至少2、3個小時，遠則如新竹、苗栗至少8、9個小時，休假返家的時間都用在車程上，故眷居西部的同仁感受較深，其中又以已婚的同仁更較為明顯

貳、面對工作壓力的因應策略

一、個人方面

（一）從事正當休閒活動保持定期運動

面對壓力，應從事正當的休閒活動或隨時保持運動，休閒及運動也一直以來都是面對壓力紓壓之良策，如陪同親友參與，也可增進與親屬間之關係；另外適時安排假期參與國內、外旅遊也屬正當休閒範籌，亦是紓壓之良策。

（二）保持良好的睡眠品質

休息是為了走更長遠的路，保持良好睡眠適時休息補充體力，是恢復疲態最快速的方法，睡個好覺放空自己，以調節壓力。

二、組織方面

建全心輔機制，強化心理輔導作為

軍官也是需要關懷之群體，部隊設置之心輔人員應主動將軍官納入心理輔導之咨商服務對象，舉凡軍官的工作、身心等狀況均需納入輔導機制，不少軍官礙於面子關係或是深怕找心輔官或接受心理咨商即為抗壓能力差等因素，造成面臨壓力初期無法有效控制，因而後續造成憾事，故強化對軍官的心理輔導是當務之急。

參、影響志願役軍官離職傾向

一、規劃轉考軍訓教官轉換職場

軍訓教官同為軍職但工作環境不同，且係較人性的工作職場，受訪的志願役軍官多數將轉考軍訓教官當成離職選項之一。

二、考慮離開戰鬥單位，選擇學校或測考中心交流

陸軍單位中除戰鬥部隊外尚有軍事院學校、兵監學校及測考中心等，然因戰鬥部隊，工作強力大壓力也較大，多數受訪軍官離職傾向擇選軍事學校及測考中心等為離職選項之一。

肆、工作壓力和離職傾向的關連

一、無法照顧家人以致家人不認同軍人的工作

「軍心安，則部隊安，部隊安，則軍眷安；然後國人皆安，國家才能永安」，當工作壓力驟升之際，部隊無法落實「軍人安家、軍眷安心」疏於凝聚官兵暨眷屬向心，無疑是一種反招募，軍官忙於工作對軍眷無法照顧，造成軍眷對其工作無法認同，使其萌生離職念意，經本研究發現安家是受訪者產生離職念頭的重要因素之一，如家庭無法妥善照顧軍官們則無法專心於自己戰訓本務工作，即產生蠟燭兩頭燒的狀況發生。

二、年金改革未定擔心終身俸會取消

邁入高齡化社會，現行退輔制度造成財政入不敷出，政府正研擬年金改革，

受訪者認其一生奉獻國家，工作性質與一般公務員不同，如終身俸將配合政策改革，變更領取資格條件，且服役年限又將延長，渠等擔任軍人老化，有損國軍戰力，經本研究發現訪受者於服役期間，將青春奉獻國家，本想著退伍後受國軍相對的照顧，若年金改革影響其原有福利，其亦是離職之原因之一。

三、不能正常休假

休假正常，是受訪者對陸軍的期望，渠認為長時間在部隊，心情難免會圍繞在工作之情境，未給予適時的休息易造成身心負荷，故應建立完善的休假制度，經本研究發現隨著時代在改變人們越來越重視休閒及休息之餘，訪受的軍官對於休假不正常有諸多抱怨，故休假不正常是軍官離開這個職場之原因之一。



第二節 研究建議

根據研究結果，陸軍戰鬥部隊志願役軍官在工作中所面臨的工作壓力來源予以分析，既已有工作壓力之發生，應設法妥處及解決，本節將綜合研究之訪談結果及結論，擬定改善建議如下：

一、對組織之建議

（一）落實推動三安政策，強化軍眷聯繫，廣設職務官舍

軍人的工作時間長勢必造成軍官對家庭之照顧之愧疚，而眷屬須獨立負擔起家庭照顧之重責大任，所以維持部隊家庭健全便是部隊領導階層之要務，同時將部隊資訊透明化，使眷屬解其擔憂；另落實推動三安政策，軍官輪調機制能考量以眷籍地服務為主，使軍眷安心，如須調離眷籍地，則可安排職務官舍供眷屬居住。

（二）強化軍官心理輔導工作

陸軍執行心輔工作已久，聯兵旅級還編制心衛中心，營、連級輔導長兼任單位心輔官，惟軍官常礙於建立領統威信，當自身處於壓力感受或遇到問題困難時，都保持沉默，其實軍官也是人也很需要外人適時的提供情緒出口，故建議各單位在重視部隊心理輔導工作之際，亦能強化志願役軍官團體輔導與個人咨商工作，有效協助渠等心理紓壓使其發揮工作量能。

（三）暢通晉升管道，修正軍官生涯發展

各階段精兵政策組織調整後，各組織職缺精簡，以學歷為升遷考量之主要依據，然因國防大學陸軍指參學院，戰爭學院等報考資格受限年班及階段停年限制，使得許多軍官因為單位沒有職缺可供調升，而逾報考進修教育年班，或取得年資後已逾候選上階停年等因素，人生涯發展前景不明確，影響其離職意願，建議人事部門單位人力結構調整，也應適時修正進修教育報考規定及軍官經管發展，放寬考試及晉升管制年及經管，以降低工作壓力與離職傾向，避免反淘汰現象。

（四）重視計劃性任務、操演，減少行政干擾

研究發現戰鬥部隊任務頻繁，凡事依計劃行事雖有難度，但過多的行政干擾

將影響部隊之戰備、訓練及裝備保養等本務工作，如邀集國防部各聯參、司令部各業管處組及各部隊代表，共同研擬檢討，訂定必要之工作項量，刪除不必要之會議、精簡業務及任務，遂級訂定有效工作計畫，據以貫徹執行之，俾使任務單純降低工作壓力。

（五）健全代理人制度，落實休假

依據單位業務、特性排定代理人，並辦理代理人業務講習，使渠有參與感，每季辦理評比如代理人能堅守工作應予表揚，如成效不彰應予懲處；各單位休假應依每月休假計劃表管制表實休，任何任務、任何長官不能因個人喜好，管制軍官休假，另志願役軍官每年之慰勞假依計劃管制排休，司令部人軍處應針對休假不落實之單位嚴懲主官，以健全軍官休假，降低情緒的緊繃，減少疲憊感。

二、對個人之建議

（一）安排家眷共赴國外旅遊

在能力範圍之內，利用年度慰勞申請出國旅遊，一來可善用休假、二來可屆旅遊本身調濟身心，三來可以增進與家眷之間的情感，經過休息後返回工作崗位後可重新再發出。

（二）放鬆身體運動健身

運動能夠避免人體老化，更能幫助減輕壓力！醫學報告指出，運動時可增進個人的體適能，促進大腦產生內生性嗎啡，減輕不適感。經常運動可保持心臟血管的彈性，更能有效避免心肌梗塞、血管硬化等疾病。

（三）生活規律作息正常

生活應該是有勞有逸，作息正常睡眠時間和飲食要規律，在工作之餘給自己留點時間，做些自己感興趣的事情，如釣魚、音樂、郊遊及睡懶覺等，都能使緊張工作的大腦鬆弛下來，這可使在工作中保持較高的工作效率。長期、持續、緊張的加班工作，不但無法提高工作效率，還是影響身體健康。

第三節 對後續研究之建議

為利陸軍戰鬥部軍志願役軍官工作壓力與離職傾向後續與發展，提出以下建議：

一、擴大研究範圍

本研究之研究範圍僅限以台東某戰鬥部隊志願役軍官，然而陸軍還有其他其他的型態的部隊及單位，其與本研究對象任務性質亦有迥異，卻也同樣有休假不正常、工作負荷重及裝備老舊等已造成人才流失，然因台東地區與西部其他部隊主官領導、編制、裝備、地區特性等狀況不同，工作壓力自然也有異差，所得研究結果的推論自有其限制，因此未來之研究可以將陸軍各部隊納入討論，以探討不同軍團、不同單位之志願役軍官對於離職傾向為何，以提供陸軍未來建軍備戰做為參考與建議。

二、強化研究方法

本次研究採質化研究，深入探討陸軍戰鬥部隊軍官工作壓力與離職傾向現況，但對於其影響程度大小未將其量化，故建議有志從事此方面研究的後續研究者，可再將訪談分析結果化成問卷，並輔以問卷進行資料佐證分析，必能使所得研究更具客觀性、普遍性及全面性。

三、採多元觀點進行研究

本研究以工作壓力作為探討離職傾向的變項，而影響離職傾向的變項尚有外在工作機會、領導行為、工作滿足等，未來研究者可就上列變項，更深入探討其與離職傾向之間之關係。

參考文獻

一、中文部份

- 王伯頌（2006）。**淺國軍幹部之工作壓力與因應策略**。憲兵半年刊，第62期。台北
- 王振邦（1996）。**國防工業訓儲預官工作滿足之研究**。淡江大學管理科學研究所碩士論文。未出版。台北縣。
- 王俊偉（2007）。**工作壓力與離職傾向關聯性之研究，以旅行業為例**。龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。未出版。桃園縣。
- 田蘊祥（2003）。**公務人員工作壓力之世代差異研究：以考試院部會機關為例**。東吳大學政治學系碩士論文。未出版。台北市。
- 朱明謙（2001）。**高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究**。義守大學管理科學研究所碩士論文。未出版。高雄市。
- 朱美珍、蔡忠達（2012）。**我國軍人家庭-國軍軍官家庭功能之研究**。政治作戰學校。台北市。
- 余安邦（1980）。**企業組織中員工離職行為之研究**。國立台灣大學心理研究所碩士論文。未出版，臺北市。
- 李玉惠（1998）。**國民小學女性校長工作壓力與社會支持需求之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。未出版。台北市。
- 李永光（2008）。**海巡機關基層志願役軍官工作壓力與離職傾向之研究-以海巡署南部地區巡防局為例**。國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文。未出版，台東縣。
- 李瑞欽（2012）。**臺灣鐵路管理局機務輪班人員生活品質與工作壓力之關聯性研究-以台東機務分段為例**。國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文。未出版，台東縣。
- 李培齊、徐宜輝（1998）。**對職業軍官個人屬性、工作壓力與工作滿意度之關聯**

性研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文。未出版。台北縣。

李勝彰(2003)。**國民中學教師工作壓力、因應策略與退休態度之研究**。彰化師範大學教育研究所碩士論文。未出版。彰化縣。

吳佳龍(2009)。**後備司令部志願役政戰軍官工作壓力與離職傾向關連性之研究**。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。未出版，台北市。

吳秉潔(2012)。**員工心情對離職傾向、團隊凝聚力、創造力角色認同之影響**。國立成功大學國際企業管理研究所碩士論文。未出版。台南市。

吳復新(1985)。**組織中工作壓力及其管理之探討**，東方雜誌，19卷，4期，頁35~43

何吉郡(2005)。**從空軍官校工作壓力來源與國人相關休閒活動需求及參與中，探討空軍官校志願役人員休閒活動需求以及其參與之關係**。大葉大學休閒事業管理學系碩士班碩士論文。未出版。彰化縣。

林立曼(2001)。**戶政人員工作壓力之研究**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版。台北市。

林芳羽(2007)。**影響組織承諾與離職傾向因素關係之研究—以餐旅業為例**。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。未出版。花蓮縣

林明地、楊振昇、江芳盛，2000。《**教育組織行為**》，(譯自R. G. Owens) 台北市：揚智文化事業公司。

林靖祥(2004)。**國軍主財人員工作壓力、工作滿意度、工作價值觀與組織承諾關係之研究**。國防管理學院國防財務資源研究所碩士論文。未出版。台北市

林健源(2009)。**工作特性、學習型組織、工作壓力與離職傾向關係之關係—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。未出版，台南市。

封元筌(2005)。**軍職人員離職傾向之探討—以國防科技研發機構為例**。玄奘大學公共事務管理研究所碩士論文。未出版。新竹縣。

洪健文(2010)。**國軍志願役官兵工作壓力之研究—以新訓部隊為例**。國立中正大

- 學管理學院高階主管管理研究所碩士論文。未出版。嘉義市。
- 胡幼慧 (1996)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北市：巨流。
- 徐聖智 (1997)。公車司機工作壓力量表之設計與測試—以大有巴士、福和客運為例。國立交通大學交通運輸研究所碩士論文。未出版。新竹縣。
- 唐大鈞 (2001)。工作價值觀與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向的探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。未出版。高雄市。
- 烏佳菁 (2007)。國軍人員參與公費進修類型、動機與工作績效、離職傾向關係之研究。開南大學企業管理研究所碩士論文。未出版。臺北縣。
- 畢恆達 (1996)。詮釋學與質性研究 載於胡幼慧主編，質性研究—理論、方法及本土女性研究實例，臺北：巨流。
- 張郁芬 (2001)。國小教師工作壓力、社會支持與身心健康之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。未出版。嘉義。
- 張善東 (2005) 國軍監察幹部工作壓力之探討。玄奘大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，新竹縣。
- 張麗嬌 (2012)。組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究—以軍備局中山科學研究院轉型行政法人為例。國防大學管理學院財務管理學系碩士論文。未出版。台北市。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南圖書公司。
- 陳向明 (2004)。教師如何作質的研究。台北：洪葉文化事業有限公司。
- 陳村河 (2001)。國營事業民營化留用員工工作壓力之研究—以台肥公司員工為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。未出版。高雄市。
- 陳忠貴 (2000)。軍人之個人因素與壓力歷程、身心健康與組織後效間關係之研究。高雄醫學大學行為科學研究所碩士論文。未出版。高雄市。
- 陳楓霖 (2006)。空軍飛機修護人員工作壓力與組織承諾關係之研究。台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文。未出版，台東縣。

- 陳麗如、羅新興 (2005)。軍人角色定義、生涯期望落差與工作態度關係之研究——常備軍官與預備軍官的差異。**國防管理學報**。台北市
- 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期4卷**。台北市。
- 程品盛 (2011)。**國軍士官工作特性、工作投入與離職傾向之研究**。國立高雄應用科技大學碩士論文。未出版。高雄市。
- 黃英忠 (1997)。**現代人力資源管理**。臺北：華泰。
- 黃聖為 (2012)。**工作調適、工作能力與離職傾向之研究**。國立高雄應用科技大學人力資源發展所碩士論文。未出版。高雄市。
- 黃琇婷 (2004)。**空軍後勤軍官工作壓力、因應策略與工作壓力結果之研究**。國立屏東科技大學農企管理系碩士論文。未出版。屏東縣。
- 黃義僕 (2005)。**組織變革對生涯發展及離職傾向關係之研究——以海軍軍官為例**。義守大學管理研究所碩士論文。未出版。高雄市。
- 曾祥熙 (2006)。**情感承諾、持續承諾檢視國防部文官組織承諾與離職傾向之關聯**。國防大學國防管理學院國防決策科學研究所碩士論文。未出版。台北市。
- 楊家霖 (2012)。**軍隊工作壓力知覺、工作幽默感與工作滿意相關研究——工作幽默感的調節效果**。國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系碩士論文。未出版。台北市。
- 劉玉惠 (1991) **工作壓力的實證研究——以臺北市報社文字記者為例**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。未出版。台北市。
- 劉雪貞 (2003)。**國民中學校長工作壓力與其因應策略**。國立中正大學教育研究所碩士論文。未出版。嘉義縣。
- 賴衍龍 (2012)。**私立高職學校教師兼任行政職務者工作壓力及因應方式之研究**。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。未出版。台北市。
- 樊景立 (1978)。**紡織廠女性員工離職行為之研究**。國立政治大學企業管理研究

- 所碩士論文。未出版。臺北市。
- 歐陽玲 (1994)。工作生活品質與臨床護理人員離職意願之探討。東海大學企業管理研究所碩士論文。未出版。台中市。
- 潘江河 (2004)。軍官人格特質、組織文化、工作壓力與因應策略之研究-以國軍兵工廠為例。大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文。未出版。彰化縣。
- 顏鴻傑 (2010)。工作鑲嵌程度與員工離職傾向之關係：以國軍志願役士官為例。中華大學碩士論文。未出版。新竹市。
- 羅月英 (2011)。薪酬分配公平對離職傾向之影響-工作滿足感之中介效果。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。未出版。台中市。
- 戴瀚霖 (2007)。組織生涯發展知覺、員工生涯規劃、組織承諾與離職傾向關之研究-以南部科學工業園區台灣園區產業為例。國立中正大學勞工研究所碩士論文。未出版。嘉義縣。
- 蕭武桐 (1999)。人生雙贏的磐石。台北：佛光。
- 羅新興、梁成明 (2002)。國軍志願役軍官工作壓力之研究。國防管理學報。台北市。
- 鐘堅 (2002)。從國軍文化看空軍再造。國防政策評論，3 (2)，250-263
- Weber, A. 孫丕琳譯。(1994)。心理學導論。台北：桂冠出版社。
- 陸軍司令部 (1989)。陸軍作戰要綱。桃園縣：陸軍司令部。
- 國防部 (2011)。101年國防報告書。台北：國防部。
- 國防部 (2004)。國軍軍語辭典。台北市：國防部。
- 自由時報 (2011) 103年底全募兵 義務役仍須軍訓4個月。自由時報2011年7月20日網路新聞，取自：<http://www.libertytimes.com.tw>。查詢時間：2013.10.15
- 蘋果日報 (2013)。工作壓力大 軍人排第一。蘋果日報2013年1月5日網路新聞，取自：<http://www.appledaily.com.tw>。查詢時間：2013.09.15。

二、網路部份

陸軍司令部資訊網 (2013)，關於陸軍。網址：

<http://army.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=774&Level=1>。查詢時間：
2013.10.05。

陸軍司令部資訊網 (2013)，陸軍單位整容。網址：

<http://army.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=776&Level=1>。查詢時間：
2013.10.01。

國防部國軍人才招募中心網站 (2013)，招募班隊一覽。網址：

<http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/Recruit/RecList.aspx>，查詢時間
2013.10.01。陸海空軍官、士官任官條例施行細則

國防部資訊網 (2013)，法規查詢/國防法規資料庫：《陸海空軍官士官任官條例施行細則》。網址：

<http://law.mnd.gov.tw/scp/Newsdetail.asp?NO=1A0030000003>，查詢時間
2013.10.01。

國防部資訊網 (2013)，法規查詢/國防法規資料庫：《陸海空軍軍官士官服役條例》。網址：

[http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4B.asp?FullDoc=所有條文
&Lcode=A004000026](http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4B.asp?FullDoc=所有條文&Lcode=A004000026)，查詢時間2013.10.01。

三、英文部份

- Selye, H. (1956) . *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Corville, J., & Bernardi, L. (1999). Helping employees manage stress. *The Canadian Manager*, 24, 11-14.
- Lemire, L., Saba, T., & Gagnon, Y. (1999). Managing career plateauing in the Quebec public sector. *Public Personnel Management*, 28, 375-392.
- Mike Everley, The USDAW. The Safety & Health Practitioner, *Vol. 17*, Issue 7, 1999 , pp. 8-9.
- Donald C. Menzel, Ethics stress in public organizations. *Public productivity & Management Review*, Vol. 20, Issue 1, 1999 , pp. 70-83.
- Cooper, C. L. (1983). *Stress research*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Carsten, J. M., & Spector P. E (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the muchinsky model, *Journal of applied psychology*, 72(3), 374-381.
- Price, J. L. (1977) "*The study of turnover*" , Ames: Iowa State University Press.

附錄

附錄一 訪談大綱

各位辛苦的學長及同仁，您好：

建暉刻正就讀國立臺東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職碩士班研究所，目前在李玉芬博士指導下以「陸軍戰鬥部隊志願役軍官工作壓力與職職傾向之研究」，作為碩士論文研究，本次研究以採質性訪談方式進行。

獲悉學長平日戮力戰備本務工作，藉由您對陸軍工作壓力之見解及獨特的看法，提供本研究參考運用，藉本次訪談來蒐集研究資料，所以您的意見與經驗是非常寶貴，在談前先徵求您的同意許可，再進行錄音、紀錄。訪談內容除非您同意否則將以匿名方式處理，且不對外公開，請您放心，再次感謝您接受訪談，研究尚有未臻完善之處，竭誠歡迎指教，祈盼藉由您的專業與經驗，俾使本研究順利完成。

敬祝

平安快樂！心想事成！

國立臺東大學公共與文化
事務學系碩士在職專班

指導教授 李玉芬 博士

研究生 師建暉 敬上

連絡電話：0919-320520

本研究的訪談大綱計有四項研究目的，分述如下：

一、基本資料：(受：2題)

1. 請您說明一下您的個人背景?(學歷、經歷、家庭背景)
2. 當初何種原故選擇投身軍旅?又是何故選擇報考陸軍志願役軍官?(請詳述過程)

二、工作壓力來源：(預計問題數：14題)

(一) 個人因素：

1. 您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同?(請舉實例說明)
2. 您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源(如個性、實務工作經驗、本職學能等)不同，工作壓力感受是否不同?(請舉實例說明)

(二) 工作角色：

1. 您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質(職務、官科)不同，工作壓力感受是否有差異?(請舉實例說明)
2. 您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異?(請舉實例說明)
3. 您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些?(請舉實例說明)。
4. 您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些?(請舉實例說明)。

(三) 職業發展：

1. 您有因為個人生涯規劃(如職務調整、升遷、參加進修教育等)未能有效達成而感到壓力嗎?(請舉實例說明)。
2. 您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎?(請舉實例說明)。

(四) 組織文化：

1. 您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些?(請舉實例說明)。
2. 您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些?(請舉實例說明)
3. 在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何?(請舉實例說明)。
4. 對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力?

(五) 組織外因素：

1. 您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同?(請舉實例說明)。
2. 您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎?(請舉實例說明)。

三、工作壓力因應策略：(預計問題數：4題)

1. 從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力?這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的?請舉印象最深刻的經驗說明之。
2. 承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應?長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助?(例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面)(請舉實例說明)。
3. 您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力?請舉實例詳實說明之。
4. 在您的工作經驗中，您是如何學習成長的?(如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面)。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議?

四、離職傾向：(預計問題數：5題)

1. 如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響?這過程中受到誰的影響或支持?
2. 當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢?
3. 役期屆滿後您會將繼續於陸軍職場服務或是退伍?原因為何?(預備役人員回答)
4. 達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何?(常備役人員回答)
5. 當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是?(請詳實說明之)。
6. 您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施?有何建議事項?



附錄二 訪談逐字稿

受訪個案：01 編號：A 年齡：35歲 現階：中校
年資：15年 婚姻狀況：已婚 訪談時間：102年12月20日

1.請您說明一下您的個人背景? (學歷、經歷、家庭背景)

答：陸軍官校專科班畢業；已婚，妻子是幼兒園老師，3個小孩大的國小二年級，第二個國小一年級，最小的幼兒園大班；我曾經在司令部服務。

2.當初何種原故選擇投身軍旅?又是何故選擇報考陸軍志願役軍官? (請詳述過程)

答：我是外省第二代，高中畢業父親鼓勵我報考官校，我真得是因為從小看了報告班長第一集，所以選擇陸軍。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同? (請舉實例說明)

答：我想你所講的學歷因該是我們軍官出生的來源，我是專科班畢業的，在剛下部隊時給我很多方便，也很多壓力，連長對我非常、非常嚴格，只因為我是陸軍專科畢業，我不能放別的排長能放的錯，每次值星人數要精算，連長說官校生做事不能隨便，只要連長不滿意……我就被〇〇××；對我而言因為學校的養成教育對於很多軍事事務駕輕就熟，至於年齡大小及服務年資跟階級一樣，不同的時空就有不同的壓力，年紀越大、我服務年資越長相對的階級也越大，管的人變多了組織也變大了，想法要更穩重，思考要更謹慎這個時候的壓力就是，陪家人的時間變少了，因為職務關係我留守後沒在補假，去年慰勞假一天沒放，原本應該有28天，長官說高階軍官更要有工作的使命感，另外像我當營長帶部隊下基地，比其上尉當連長來的工作壓力更大，以前當連長只有百來人要管，現在是六百人，整個部隊吃、喝、睡全是營長的責任，分配給下屬執行的任務，總會覺得不放心，我現在都是半夜1點睡覺，早上5點起床，也無法熟睡；想起以前當連長其實都有壓力只是程度不太同，當連長時我脾氣不好，可以說不太成熟，時常被官兵反映，那個時候我會自我要求體能要比部隊好，也因為體力好時常三天三夜不睡覺，我歷練兩種不同職務的主官職相差10年這幾年部隊好像沒什麼改變，工作歷練還是極大，最近聽一個因不適應部隊生活意而患憂鬱症從北投醫院返部的初官排長說，醫院裡有一個中校，因當營長時受不了壓力最後也患了憂鬱症，一個是年輕學弟，一個是有基本歷練的中階軍官，部隊的工作壓力無論年齡、學歷、服務年資、階級，因人而異，也要看看個人的人格特質，適不適合軍中的生活，必竟軍中非一般工作；體能不好的軍官在部隊，直接就影響各項進修如正規班、陸、戰院，體能不過連報名的機會都沒有，自然會造成部份體能不好的人工作壓力。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源 (如個性、實務工作經驗、本職學能等) 不同，工作壓力感受是否不同? (請舉實例說明)

答：上一題我就有說人格特質很重要，它決定了你適不適合軍中，不適合的人成天想逃避工作，是不會增強本身的實務工作經驗及本職學能，這就會產生工作壓力，人格特質屬適合軍中生活的人，自然會增強實務工作經驗及本職學能，有相當的程度後面臨工作挑戰就可迎刃而解，我舉例子以我為例，我本身對軍人這個工作有認同感而且我非常適合這份工作，我會抱著正向的心態面對工作，所以我在基層時所學的學能如車輛機動如何編組及指揮，當我是營長這個職務時，我很自然的從以往的工作經驗中，找到適合的方式領導部

隊做這件事，工作就會順遂，工作壓力自然小很多，反之，有人當營長帶部隊實施車輛機動，不會指導、不會編組、不會指揮而且事前沒有完整的計畫，這一來部隊只有亂，長官來督導當然會惡言相向，這樣的人做起事當然壓力很大。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質（職務、官科）不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：簡單說職務上有分幕僚職、主官職我認為各有各的工作壓力，主官職是要面對部隊，部隊成員龍蛇雜處，一個不小心就發生軍紀事件，檢討報告寫不完，而且主官負成敗之責；幕僚職只要把自己的事做好就好，可是事情太多，面對永遠開不完的會，又尤其是長官點子一多，千千萬萬個長官交辦事項，我當幕僚也是每天加班熬夜，休假不太敢走其實戰鬥部隊的軍官，不管在那個單位或職務，都是這種工作環境很累的，壓力都很大，如果在社會上工作，以我的工作量應該年薪要二、三百萬了，我在懷疑為什麼我們的工作永遠作不完，部隊到底著麼了；官科不同當然有不同的工作壓力，政戰官科的重點是軍紀、心輔，部隊有人自殺或發生軍紀事件政戰的軍官就要處理，那步兵、裝甲的就要負責所有軍事事務，及包辦部隊食、衣、住、行等；而通信官科總要在部隊須要通信時負全責，保修官科的則是要想盡辦法把我們這些二三十年的裝備修好，大家都有大家的壓力。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：基本上工作壓力都一樣，例如：睡眠不足，我到那裡不管那個部隊長官都很喜歡晚上告訴你，明早我要看，這種就是準備熬夜了；還有休假不正常，那裡的長官都一樣喜歡管制軍官休假；就擔任部隊長的我而言兵源不足是趨勢，沒兵可用是全陸軍單位的通病。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：我的部隊面臨義務役弟兄大退潮，任務沒有少、勤務沒有少、弟兄的假不能欠他們，有人補假有人的工作量就大，時常有弟兄來找我抱怨，原本將近500人的部隊，現在只剩二百初頭，募兵制又即將要展開，以後沒有人不知要如何做事，部隊沒有人裝備沒得保養、衛哨沒人可站、伙房沒人可以煮菜、業務沒有人可以接任、戰備湊不出人，這對於擔任主官的我造成極大的壓力。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：每年一次的基地普測、一年一次的司令部高裝檢查及國防部戰備測考，年度的國防部三項基本體能測驗，何以說這些工作成敗都在主官身上，測不好或不及格都可能烏紗帽不保，而且現在的兵真的不同以往耐操，忠誠度也差，缺乏榮譽感，所以測驗成效不彰，自己單位成績不好被處份就算，有可能還會連累指揮官或旅長等長官。

9.您有因為個人生涯規劃（如職務調整、升遷、參加進修教育等）未能有效達成而感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：我都是準時升，而且時間到我就去正規班、陸院，這點我比較無法表達，但是我只道升少校是軍官最基本的門檻，要領終身俸至少要升少校，我們期上的同學就有人沒升少校，在任官第十五年退伍，家也有了又要面臨中年失業，許多人從軍最終都希望國家能照顧其一生，所以第十四年沒機會升少校，這些人想必壓極大

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：有，我陸院畢業後一定要放營長，擔任營長前上一次任主官是10年前，再一次接任主官職務，一開始很不習慣，而且擔任營長後我的休假、留守是留一週休兩週，而且我留守不補假，也就是我三週只休四天，老婆及小孩一開始更不能適應，老大總是說爸爸你何時回家吃晚餐？家住雲林，我在東部服務，每次休假在火車上的時間更減少與家人相處的時間，這是最深刻的經驗，有時想到這裡我心裡就充滿對家的虧欠，想到就鼻酸。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：長官最少四種，第一種是脾氣好、修養好，但處事能力極佳，與這種長官相處也有工作壓力，就是你要發自內心把工作做好而且標準要更高；第二種是脾氣好、修養好，但很混，與這類型的長官相處工作壓力就是他不罵你，但是整個團隊亂七八糟執行任務的能力趨近零；第三種是脾氣不好、愛罵人，但工作能力極佳，與這類型的長官相處無時無刻會被罵，但這種人不太浪費時間，做事一次就到定位，團體成效也很好；第四種是脾氣不好、愛罵人，處事能力極差，與這種長官相處，最痛苦，我往往遇過這型的長官最愛管制休假。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）

答：有兩種，第一種愛開會，陸軍在執行一個任務延伸出，規劃提報又分初報及終報、協調會、進度管制會議這種是無限擴張、檢討會，算一算基本就五次，以我們指揮部的某高勤官，他很喜歡開會，以為開會就在工作，一天20個會議不為過，早上0600就可以開會，最晚2200也可以開會；第二種是長官最愛說我明天要看到，往往在大家要睡覺或下班之時，常用這種方式對符下屬。

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何？和長官、同事及部屬之間之互動關係如何？（請舉實例說明）。

答：我……人際關係還好啦；但說到長官們應該是兩極吧有好有不好，值得尊敬就好，不值得尊敬就沒交集，對部屬也是和得來就是兄弟，和不來就……點頭之交淡如水，我管那麼多兵要百分之百服我，那不可能是事，但與官兵互動我是很樂意，只是他們敢不敢。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力？

答：戰鬥部隊是陸軍的基層，部隊的資源少但任務繁重，如每年的漢光實兵、聯兵旅的聯勇操演及長字號操演、一年一次的基地訓練、司令部高裝檢查、國防部或司令部基本體能測驗、國防部或司令部的體備測考，光講任務就講不完，執行上的難度非一般人可以理解，而且每個戰鬥營、連都是實兵部隊，任務須要兵源，現階段兵源時常無法即時補充到各部隊，再來管兵有時問題很大，像洪○○案就是因為管教上的磨差產生後續的事件。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）。

答：我老婆非常不諒解我，我可以理解軍人的另一半很辛苦，每次要休假遇到颱風都要被管制休假，今天小孩放暑假我訂了4次要去義大世界玩，運氣差每次都被颱風攪砸，到現在還沒帶家人去玩，老婆只給我一句話，再重來我不會嫁給軍人，聽了就很灰心，軍人是錢少、事多、離家很遠的工作。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：有，正如剛才我說的。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力？這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的？請舉印象最深刻的經驗說明之。

答：當連長時連上有弟兄自殺，遺書寫被學長欺侮，雖查無事證但人走了死無對證，當時的旅長、旅政戰主任對我非常不理解，監察官時常到我連上，旅長看我不順眼，動不動說要把我法辦，這個過程還好連上姓董的士官督導長，每天給我加油打氣，他說：遇到就要面對，董士官長知道我意志消沉，維期三個月的旅部、軍團、司令部、國防部的督導，都是士官長全全負責，各級的督導結果成效不錯，而我看到有一個好同事，我自知天無絕人之路，而我又重新站起來，本來旅長要把我拔掉，我連夜到旅長室跟旅長求情，請他再給我機會，我也覺得我不會被打倒，本來想退伍，但我還是走過了這個事件。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應？長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助？（例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面）（請舉實例說明）。

答：紓解壓力的方式，用些簡單的方式就可改善，例如是好好休息，其中又包括睡覺、旅遊等等，睡覺是最廉價的紓壓方式，也沒有時間、地點的限制睡醒了恢復流失的體力之後，在精神狀況提升之餘壓力也同步釋放，是個好方法之一，旅遊也不錯適時的安排自己放個長假，開家人或自己近則是台灣四處走走，遠則是出國旅遊，旅遊的同時也可以釋放、排解壓力有助於壓力的紓解，現代人壓力無時無刻就要面對壓力，希望部隊長官在這一點能看的開，對於假期是須要回歸到制度面，該給部屬放的假千萬別太苛，軍官也是人也都有七情六欲的……那如果讓軍中的休假更正常這對軍官的壓力排解是利多於弊；還有我剛才在前一個題目講到的真實案例，在我遇到軍旅最大的挫折也最無助的時候，陪我、協助我的人，我永遠記得就是當時連上的士官長，雖然他在事情發生過半年後服役期滿退伍，但我在日後連隊事務及工作推動上，很多問題或迷惑還會請教他，必竟士官長的部隊實務比較豐富，尋找週遭的人來共同面對現在身處的壓力總比自己來面對好。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力？請舉實例詳實說明之。

答：單位的部份：陸軍部隊編有心衛中心可以利用裡面的心輔志工及志工媽媽，還有連隊都有一套文康器材，有電玩、書籍，但老實說這些東西只能解決輕度的工作壓力，真的深層的工作壓力，要尋求專業人士如心輔志工或志工媽媽；另一種就是我前一題所講的把休假回歸制度面，該休的假就要休，部隊休假正常是軍官們紓壓的最佳行動方案。

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的？（如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面）。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議？

答：用正向的心態面對工作，逃避只會失敗，軍中的事務學到了是自己的，要當軍人尤其是軍官，軍旅中遇到越多突發狀況，學習的機會就會越多，這就是經驗，我很自豪我處理軍紀事件的能力比一般軍官強，相對的軍紀事件的防處能力我也強於一些同仁，這些都是以前經歷過的經驗。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響？這過程中受到誰的影響或支持？

答：當初服滿專科班的六年基本役期，沒退伍！就是為了終身俸，現在說什麼年金要改制，這是影響我退伍的因素之一，我們這些軍官犧牲了青春年華，退伍前聽到年金要改革，感覺國家失去了信賴原則，我還能信賴誰？還有一個因素當我現在遇到壞長官或老被長官欺負我可能也會選擇退伍，支持我退伍的第一人就是我老婆，她一直對軍人這個工作有意見，如果我退伍她一愛死我也

支持我

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢？

答：可能就是再考戰院，看自己能不能再升上校或將軍，全家最支持我留在軍中的就是我自己。

23.達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何？

答：如果繼續服務因該就是爭取升上校或將軍；如果選擇退伍因該是我老婆反對我繼續服役吧！

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是？請詳實說明之

答：一定要選擇的話，我是有家庭的人不可能說退就退，我老婆要我退伍但是這個女人，都不考慮我要有一個能養家活口的工作，所以我能選擇離職，那當然是轉任軍訓教官，至少工作是延續的，而且軍訓教官還是有升遷的機會。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？

答：爭取戰鬥部隊加給、全面開放每日外散（宿）、休假正常、陸戰院考試開放年班、服務戰鬥部隊的軍官資績分要加分，以利渠等晉升。

受訪個案：02 編號：B 年齡：31歲 現階：少校
年資：10年 婚姻狀況：已婚 訪談時間：102年12月31日

1.請您說明一下您的個人背景？（學歷、經歷、家庭背景）

答：陸官專科班畢業，曾任排長、副連長……等職務，已婚。

2.當初何種原故選擇投身軍旅？又是何故選擇報考陸軍志願役軍官？（請詳述過程）

答：高中畢業參加大學聯考，因成績不佳沒能選到國立大學，因而去報名陸軍官校專科班，我的成績可以上正期班，但因為想快點賺錢，所以選擇只需要讀兩年的專科班，因為家住高雄所以就近讀鳳山的陸軍官校。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）

答：年資、年齡、階級同長成正比，長短跟工作能力會有直接關係，年資長的軍官，他對軍事事務及工作職掌的運作和工作分配的輕重緩急，能有一定程度的管制及經驗，但也因為知道工作特性，無形中也會產生工作壓力，但都屬輕微；反之年資淺的軍官，因為狀況外，處理事務欠缺實務經驗，工作壓力就較大；已於體能狀況，只要三項基本體能有及格的實力，不致於有壓力，反之不及格的同仁工作壓力當然較大，誰叫你是軍人，軍人體能不好會直接影響升遷；這裡講的學歷，我認為對工作壓力是完全沒關係的。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源（如個性、實務工作經驗、本職學能等）不同，工作壓力感受是否不同？（請舉實例說明）

答：我這樣講個性會決定實務工作經驗及本職學能，有積極的個性必然會有豐富的工作經驗及增強自身本職學能，他會自我要求；但是消極的人比較擺爛，或許他運氣好，或許他會讀書，也有這樣的軍人官做很大；很多初官因為個性內向最後不適應部隊生活，軍官是要管人的，尤實是排長一定要背值星，個性內向的人可能連喊口令都不敢，連基本的在一百人面前宣佈事情的勇氣都沒有，這樣的人多半會瘋掉，我有個同學和我一起下部隊我們在同一營當排長，最後我同學還逃官，退伍前還被家人送到國軍北投醫院，只因他太內向了。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質（職務、官科）不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：實兵單位的步兵、裝甲兵最累，新訓、機關廠庫及學校單位最輕鬆，機步營及戰車營的營部連編制快200人，上從連長下到排長很辛苦的，要管理起來有一定的挑戰及壓力，而工兵、通信、政戰、兵工等也有他們的工作壓力，但從初官選官科就知道，步兵、裝甲通常沒人要選，因為工作壓力大，而其他官科都是人人搶。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：要看長官，最苦的地方也有好單位，工作壓力比較大的陸軍戰鬥部隊我認為依序是機步旅及裝甲旅，再來是地區指揮部，再來是新訓旅，再來是外島的守備隊，機步旅及裝甲旅全實兵，裝備又很多以連長這個職務來說，機步旅或裝甲旅的營部連連長，管快200人，甲車近10輛、各型輪車近30輛，而每年多地區指揮部型態的部隊長字號的操演及三軍聯勇操演，跟新訓旅比起來管理複雜多了，因為新訓旅的營部連只有4、5十人，車輛又少；外島則因為地屬偏遠督導少，工作單純……但這樣還是很累的，不然為何國軍還是招不到人，尤其是戰鬥部更招不到志願役。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：我的連上兵都快退光了，上頭還沒補兵，快40輛的甲車及輪車沒人保養，伙房也快沒人煮飯菜，業務也沒人可以銜接，身為連長的我感到莫大的工作壓力，所以我每天祈禱快補兵，不然我這個連長要自己開車及站哨了。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：第一、沒補兵，這對當主官的軍官已造成很大的工作壓力。

第二、逢防汛期，颱風一形成，心裡就要有準備會被管制休假，颱風往台灣來，就準備留守準備救災，如果還在休假就準備返營，所以七、八、九、十月我的休假最對正常，當主官還不能補假，這是我們的壓力所在。

第三、年度的基地普測，測不好是可能被拔掉，嚴重可能要被記過。

第四、官兵違反軍紀事件，由其是酒駕，連隊只要有軍紀事件，我這個連長就要被連坐處份。

9.您有因為個人生涯規劃（如職務調整、升遷、參加進修教育等）未能有效達成而感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：在陸軍要能往上走最重要的是要能有完整的歷練，除了連長、營長的歷練外，還要至正規班及陸院深造，才有機會高升，金字塔型的人力結構，想往上走一定要具備晉升的條件，當同學、學弟階級在你之上當然會有壓力，而且各階級都有服役年限，未向上晉升時間到，想留也沒辦法留。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：這個問題很好，因為我常換單位，每次換單位我就要適應一次，每個單位都有原先的組織特性及文化，不是你一來就可以馬上融入，軍中有句話：鐵打的兵舍、流水的兵，人來來去去，適應是要一段時間的，當你沒適應、沒融入之前，這種無型的壓力很大

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：長官的臨時交辦事項特別多，這種壓力聽說只有陸軍最常見也是軍種的特色

及特性，做不好、未準時完成鐵定被幹，軍中有的長官是梅花鹿，就是點子多但脾氣好像梅花鹿一樣溫和；另一種叫大麥丁，也是愛出點子，但這類的長官脾氣不好愛罵人，像我們指揮部的參謀主任就是這種人，超級火爆罵人又愛帶三字經，一不順他的意你就要等死、等著被幹！

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）

答：陸軍戰鬥部隊最大的問題之一就是裝備老舊，可能除了空騎旅外，所有地面戰鬥部隊用的全是二三十年的裝備，例如M60A3、CM11、CM12、M113、CM21、V150、悍馬車等，我們又要有異於常人的保修能力，時常因預算排擠陸軍主戰裝備料件籌購經費有限，但長官明知如此，卻要求主戰裝備全妥善，只要上停裝就要檢討主官、副主官的責任，因此我們這些下級部隊長時常自行私購料件，大聯兵旅週邊地區有一種行業大家稱做六級廠，那裡除買不到人其它料件應有盡有，這就是我們的文化，上有政策我們下有對策，只有錢能攪定的都是小事，那錢……就只能自己出啦！

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何？和長官、同事及部屬之間之互動關係如何？（請舉實例說明）。

答：我在管理上比較嚴格，有些弟兄對我的管理有偏見，但是我堅持做對的事，我們營輔導長常要我多與弟兄多溝通，可是我覺得適可就好了，因為我們是管理者，管與被原本就是對立的，至於長官如何看待我，我保持平常心面對，而我的人際關係如何，我自認尚可。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力？

答：戰鬥部隊裝備多，而且都是老舊裝備，保養起來真的很吃力，而且我們的兵……素質也比較低，國中含以下的比例佔至少10%，有前科的至少10%，管理比較難。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）。

答：我家現在住台南，我人在東部服務，老婆、小孩都在台南，我一直想請調回南部服務，但是二年了一直沒結果，老婆雖然也是軍人但她也時常抱怨，還有我已半年沒有副手，我的休假是隔週休二日，也就是留一休一，而且某長官不讓我補假，我休假少到都快離婚了，每天煩部隊的事就算了，還有家裡的事要煩，壓力當然大了。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：雖然老婆是軍人但我不在身邊，很多家裡的事都是她在做，而且我父母也接到台南住與她同住，現在婆媳關係不是很好，老婆當然也會抱怨，抱怨我何時調回台南。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力？這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的？請舉印象最深刻的經驗說明之

答：我擔幕僚公文不會簽，電腦不會打，打字一指神功一分鐘才10個字，常被參謀主任狗幹，三個月沒有準時休假及睡覺，床……是什麼我那時都不知道，三餐都不敢去吃，壓力大到我還去找心輔官，結果心輔官把我的事跟政戰主任報告，政戰主任每天關心我，下午一到就到我們單位把我約出來打籃球，我開始放鬆自己，不然可能去拉小提琴了（自殺），還好有心輔官及政戰主任，我慢慢走出來，半年後我變成超強的幕僚，參謀主任也沒再罵我。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應？長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助？（例如在任務執行、工作方配、休假方式

等方面)(請舉實例說明)。

答：有壓力不要自己承擔，有必要要跟其他人分享，悶在心裡很容易得病，排解壓力最有效的方法就是適當的運動，打籃球、慢跑、散步，但在有壓力的時候我建議慢跑及散步可以找三五好友一起參與，邊跑或邊走可以聊天打屁，心情會更好。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力?請舉實例詳實說明之

答：單位大概就是營造出一種工作的好氣氛，如給我們好好運動的時間，下午四點到六點的體能活動時間裡，如果長官不開會，不找軍官們也管軍官做什麼，就可營造運動的氣氛，壓力一來我會比較常去運動，運動可紓壓緊張的工作情緒，汗流完後心情會非常好，而且我放假會去參加三鐵比賽或馬拉松，或騎腳踏車，也利用運動來解壓。

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的?(如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面)。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議?

答：主動學習、積極做事、還有要長眼，做到這三點在軍中就非常吃香，也容易受長官肯定。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響?這過程中受到誰的影響或支持?

答：其實我從升上尉後每年都有報考監所管理員，考上了我馬上走人，軍中的環境太封閉，又無法照顧家人及做自己的事，連我老婆都建議我能離開就離開。

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢?

答：生活要顧麻，沒考上公職或沒領到終身俸前我是不會退伍，不然退伍房貸誰繳、小孩及爸媽誰養?

23.達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何?

答：馬上退伍，因為太苦了，很多心酸不是外人能了解的，休假少就算了還要隨時被召回。

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是?請詳實說明之

答：退伍，是不太可能的選項，我會選擇考公職，前面我說過的考上監所我一定要退伍，因為選擇去當教官或轉到兵監學校、測考中心，是一個換湯不換藥的工作，不實際。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施?有何建議事項?

答：我們的工作都是以部隊滿編的狀況去設計，但現實中部隊的人力是吃緊的，不改善部隊永遠只有苦來形容，所以編實人力非常重要；放寬陸、戰院報考資格及開放年班，讓想升的人才不會敗在運氣不好；休假要正常，留守制度可以在檢討，讓資深的士官長納入連級的留守論序，不然像我單位沒有副連長，我與輔導長留守到死；鼓勵參與戶外活動，又可健美又可強身又可紓解壓力，並於每年提供期程給予十天的假期出國旅遊及增廣見聞。

受訪個案：03 編號：C 年齡：35歲 現階：少校

年資：15年 婚姻狀況：未婚 訪談時間：102年12月25日

1.請您說明一下您的個人背景?(學歷、經歷、家庭背景)

答：我是陸軍官校專科班畢業，曾任排長、副連長、連長……等職務，未婚，女友是護士。

2.當初何種原故選擇投身軍旅?又是何故選擇報考陸軍志願役軍官?(請詳述過程)

答：高職畢業時台灣景氣不好，選擇一個就業及升學均可兼顧的學校，在母親同意下報考3軍5校甄試，因為成績只能選擇陸軍官校，所以就只好不考慮的入學

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同?(請舉實例說明)

答：以軍官為例年齡大小在初任之時是有差別的，年長的同學思想較為成熟處事較為圓滑，但有時也會老油條，年紀較小工作熱誠會較好，但脾氣有的較火爆容易遭官兵反映，與人相處有陵有角易於人發生衝突，協調性較差的人工作成效較差，易遭長官責難；至於學歷本人認為跟工作壓力較無直接關係；服務年資與階級個人則認為是上述變向中最直接跟工作壓力有關的選向，年資增長相對階級也會增長，工作經驗總會與之成正比，軍中由其是戰鬥部隊非常重學長、學弟制，年資及階級代表地位，較長的人易受尊敬，低學歷的兵特別喜歡欺負資潛的軍官，我剛下部隊阿兵哥都叫我菜排，非常不尊重我，而現在年資、經驗及官階不比當年，做事也明快多了，相較於小官時的輕澀，我穩重多了協調能力也變強了，我同意工作壓力與年齡、學歷、服務年資、階級有關，但與體能狀況比較沒關鍵。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源(如個性、實務工作經驗、本職學能等)不同，工作壓力感受是否不同?(請舉實例說明)

答：其實軍人面對工作壓力，個人的因素很大，積極的人在任官歷程會不斷增強自己的工作經驗及本職學能，消極的人當了很久還是草包一個，我看過很多長官好比是天龍國來的，只會讀書部隊實務及本職學能差，雖然官階增大了但腦袋非常不清楚，又不喜歡負責任，我以前的營長成天只會在房間看小說、漫畫晚上就喝酒，遇到工作來了就完全分配給大家，自己好像都沒事一樣，他常常被旅長罵，所以每天或無時無刻會說自己壓力很大，想要退伍，但這位營長考運特別好，認何考試無往不利，現在又給他考上戰院，不知那一年又要毒害部隊；我遇過一個學長成天只會忙部隊的事，長官叫他讀書，他說他的心只有部隊，工作來了很積極把任務完成，沒有學歷也上不去，但他累積了很多部隊實務工作，本職學能也很強，重點是工作態度非常好，這個學長說當軍人是一件快樂的事，他對任務例如基地、演訓、示範、測考都沒有在怕；所以我認為工作壓力與個性有極大的關鍵，個性會影響自己的很多行為。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質(職務、官科)不同，工作壓力感受是否有差異?(請舉實例說明)

答：在戰鬥部隊裡我覺得當主官壓力特別大，現在部隊因為義務役常大補、大退，而且到部後要狂受訓以取得專長，兵的編現比降低就算了，連士官的編現也低，士官是部隊的靈魂，缺的人如果用義務役的佔，一個義務役士官受完訓到部隊只剩五個月的役期，學會部隊的事務也都退伍了，戰鬥部隊每年仍要一次的基地，沒人無法執行任務，主官就要承擔一切的責任，雖然其他職務也有其工作壓力，但是程度還是主官來的大，至於官科步、砲、裝等官科沒有好缺，都是比較累的職務，如人事官、後勤官、作戰官、訓練官等聽其來就很嚇人，工兵、通信、政戰等官科工作比較輕鬆。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異?(請舉實例說明)

答：西部比東部工作壓力更大：因為西部督導多、操演、示範也比較多而且西部

的兵愛申訴，東部的兵比較單存；聯兵旅比地區指揮部工作壓力更大：因為每年一次的聯勇及長青、長勝操演一年到頭能睡在自己的床可能只有3個月；實兵單位比新訓單位工作壓力更大：因為任務繁重。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：我現在當幕僚管年度重大演訓漢光操演，因為保密的關係很多細節不方便說，但是長官三天兩頭，要我提報下級部隊的行動準據及演習科目，有時上級都未訂定，我又不可能無中生有，這又是每年國軍重大演習，我深知我不可以把它攪砸，現在每天掉髮又失眠。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：依我的經驗就是每年一次的基地測驗，返回駐地的高裝檢查，還有防汛期間的救災任務。基地測驗：部隊要離開駐地一去就四、五個月，離家就遠、休假又受管制對家就無法好好照顧，休假往返花費就大，常常覺得錢不夠用。高裝檢查：裝備損壞五級又沒有撥料件，只能自己想辦法，不是去借就是去買，但是太過或太急又容易被申訴，裝檢成效不彰又會被長官檢討，還有可能被處份。救災任務：救災就是作戰只要發布W24所有官兵要銷假返營待命救災，直到警報解除，通常是三到四天的事，難得的假期就此結束有時又不能補假。

9.您有因為個人生涯規劃(如職務調整、升遷、參加進修教育等)未能有效達成而感到壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：我升少校比同學晚，在軍中大家都心知肚明你還沒升，不是我不認真，是我們單位沒有職缺可以升，但其他人就會用異樣的眼神看你，壓力就很大，為了要陞要特別賣命，時常忙到2、3點，隔天一樣6點起床，假日不回家，腦中只有工作，工作只因為要順利升少校，整個人都無精打彩，只有可憐形容。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：我二次的連長職務相隔了4年，第二次是少校連長帶領的單位形態完全不同，第一次是純步兵連，第二次是機械化步兵連，裝備及官兵的專長完全不同而且管的人從原本100人變成快200人，一接任後不久就要下基地，部隊要開跋到嘉義與白河交界的南測中心，那裡的測考官及模式我完全不熟，當時我工作壓力超大，我們營長成天只會罵人，我又攪不清楚，一早被到晚被罵，在基地末期發生了一個阿兵哥把女友殺了，震驚社會，上從國防部下到指揮部每天派人到我連上督導，我當時二個月每有休到一次完整的假，不是週六晚上放假回台東，週日中午回嘉義收假，要不是就沒放假，覺得好苦好想放棄

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：能力好的長官或許工作會累，但是與他工作很值得；與能力不好的長官工作，什麼都要自己想辦法，軍中是打團體戰的地方，沒有上級的支援是很慘的，所以與能力差的長官工作壓力自然大。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)

答：軍中愛開會，我們單位常一天開10次以上的會，開會時間又長又沒效率，有時2200還要集合開會，事情都做不好了還要浪費時間開會。

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何? (請舉實例說明)。

答：我覺得與長官、同事、部屬關係不錯，有時候大家會一起出遊。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓

力?

答：戰鬥部隊比勤務支援部隊及其機關、廠庫、學校辛苦，光是戰鬥部隊除了休假外的時間要24小時在部隊待命，工作壓力就大了許多。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同? (請舉實例說明)。

答：已婚的人或是有女朋友的工作壓力會比較大，那個女人會忍受她的另一半休假不固定?還有休假期間隨時一通電話，老公或男朋友要立即返營，比其來單身的軍官比較沒有這方面的問題。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：我還好女朋友習慣我的工作，但是前她父母非常反對我們在一起，所以我們交往四年還沒結婚，她父親的反對的原因只因為我是軍人，無法在他女兒身邊照顧她，我相信時間會證明一切。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力?這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的?請舉印象最深刻的經驗說明之

答：SARS期間我整整三個月沒休假，那時家中只剩媽媽一人，我身為連長每天要安撫同樣沒休假的官兵，其實自己也受不了了，雖為說我還是走過來了，但想到就很可怕，三個月沒看到圍牆外的紅綠燈，我的車停在部隊的停車場三個月沒開，我一休假車子還沒電，你看多嚇人，還好全國軍都被管制，同事們無時不是討論何時放假，大家也互相鼓勵，最後也被我們撐過了，三個月沒休假真的壓力很大，雖然我是連長但我也人，晚上睡覺我都有逃官的念頭，事情過了就算了。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應?長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助? (例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面) (請舉實例說明)。

答：一有工作壓力，老實講我每天晚上會找一兩個同事或幹部，一起在房間喝小酒解解悶，藉此也請大家安慰我，給我提供工作意見及建言朋友及同胞的關愛我個人覺得是非常重要的，所以阿兵哥一到部我一定會要求他在個人資料上寫上他最好的5個朋友……這是而外講的，致於部隊的弟兄，下午我會強迫大家去打打球及跑跑步，這是紓壓最好的方式之一。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力?請舉實例詳實說明之

答：運動是方便的紓壓方式，休假也是一個好方法，像現在我被長官罵我下午一定會去跑步，跑到全身是汗，洗完澡後心情會好很多，如果階段性的任務執行完後，我會呈四天的假好好休息。

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的? (如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面)。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議?

答：多聽、多問、多看、多走動，我個人認為當軍官尤其是初階軍官就是要四多；軍旅上的適應……首先要先認同軍人的工作，有了認同感面對很多的壓力，你會很自然的吃苦當做吃補，所以對工作要有認同感。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響?這過程中受到誰的影響或支持?

答：我除了滿廿年可領終身俸後才會退伍，不然我不會隨便退伍，所以這個你問我不準。

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢?

答：想到可以領終身俸，我就有留在軍中的意念。

23.達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何?

答：我因為沒辦法升中校，所以我當滿廿年一定退伍，依法也不得不退伍，我想升中校也無法可升，誰叫我沒有發展淺力。

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是？請詳實說明之

答：到兵監學校也不錯，我很多同學在步校、裝校還有砲校服務，在那是每天上、下班，回陸軍官校或是陸軍專科學校也很輕鬆，只少不用像戰鬥部隊一樣一堆子任務、演訓。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？

答：第一、開放陸戰院等進修教育報考年班；第二、減少會議、示範、講習及督導；第三、全面實施上、下班制即每日外宿，讓所有志願役軍人都可回家吃晚餐；第四、休假正常，就這四點。

受訪個案：04 編號：D 年齡：38歲 現階：少校

年資：15年 婚姻狀況：未婚 訪談時間：103年2月22日

1.請您說明一下您的個人背景？（學歷、經歷、家庭背景）

答：我是士官轉服軍官，陸官專科畢業，經歷排長……等職務，家裡有二個小孩大的高三，小的高一，老婆是公務員。

2.當初何種原故選擇投身軍旅？又是何故選擇報考陸軍志願役軍官？（請詳述過程）

答：我原本是士校畢業的士官後來轉考陸軍官校專科班，為什麼我會轉軍官其實就是為了多一點的薪水及想以後有機會升將軍，我野心很大的。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）

答：就年齡而言：像我年紀較大阿兵哥不敢欺負我，我心智比我官校同期的同學成熟，做事比較穩重，稍比一般同階的同事成熟所以比較受長官重用。

就學歷而言：長官普遍比較喜歡官校畢業的軍官，所以有些官預、指職軍官、專業軍官因出身的關係，不被討好也易受高壓力管理。

就服務年資而言：年資越久越懂部隊事務，處置狀況也越熟悉，年資淺的軍官每天要不斷的摸索部部隊日常實務。

就階級而言：校官與尉官來比，尉官壓力會比較大，軍中講的是階級服從，低階軍官容易被“幺”，尤其是少尉及中尉，在戰鬥部隊裡士兵素質不齊，一個連刺龍刺鳳的、有前科的、學歷低的、裝病裝瘋裝笨的比比皆是，要帶領這些人不是容易的事，這些兵都很拿俏，看的出來權力掌握在連長身上，所以對排長比較不尊重，這樣壓力是很大的，而校官，能升少校都是有一定歷練，處事等各方面有一定的程度，所以領導部隊而言工作壓力會較小。

就體能狀況而言：在戰鬥部隊裡體能不好是無法領導部隊，甚至連當連長的機會都沒有，直接還會影響報考正規班及陸院，影響太大了。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源（如個性、實務工作經驗、本職學能等）不同，工作壓力感受是否不同？（請舉實例說明）

答：我認為個人的性格對工作會產生很大的影響，個性畏苦怕難要在戰鬥部隊生存是有點難度，這種人遲早會受不了而退伍，工作態度良好，這種人很受長官、部屬肯定，最直接的考績、獎勵、升遷等都自然順利；本職學能是一個軍官要領導下屬最基本的學養，本職學能不強無法帶兵，例如要上射擊課，不懂步槍彈道、學理、射擊姿勢，可能連站在部隊前面都不敢，要上連、排

戰鬥教練，不懂指揮程序及基本戰術可能會被兵笑，所以本職學能不強是會兵恥笑的，但是軍官要懂的東西太多了，不是一時半刻學的來的。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質（職務、官科）不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：在陸軍戰鬥部隊擔任連長要管百來人，而義務役役期僅一年，單位時常大補兵，而這些兵又會同時間退伍，一年內時常有5、6個月連上是沒有兵的，補來的要受訓一去就是一、兩個月，退伍前又要補假，退了連兵都沒有有時安全士官還要高階的士官去輪值，兵源不固定又有不足的情況，而連上的勤務及任務不曾少過，裝備又老、又舊、料件撥補的速度是比慢的，長官又要求它要會動會跑，任務演訓及示範不停的來與海巡、陸戰隊、憲兵一樣是連長同學我們真的不好當，必須擔負的責任及壓力更大，很多事是用錢還沒辦法解決的啦！主官職在我認為壓力會比幕僚大一些，因為管事比管人輕鬆，幕僚只須要把自己的事做好，而主官是要管東、管西、管天、管地的，別人酒駕你要被懲處，這就是主官的壓力之一。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：單位的風氣很重要，人家說西部的聯兵旅很累，但是我在過中部某裝甲旅，雖然任務多但與同事相處狀況很好，讓我覺得很快樂；大家都說西部比東部累，但東部返家路程遙遠，花費也較大，又沒有地域加給，家裡有事我也沒辦法說回家就回家我個人就覺得來東部壓力比較大。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：我們連上要接受國防部三項基本體能測驗，指揮官要求合格率要達85%，說真的我是沒有太大的把握，部隊就這樣是個人治的社會，規定要求合格率80%就可以議獎，但我的長官想85%就85%，還要我每天去提報，訓練狀況，我及我連上的幹部已感到莫名的壓力。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：每年司令部的高裝檢查，陸軍這幾年主戰裝備的料件籌購可能受預算的排擠，沒什麼進展，有些零件損壞都待料超過150天，東西一直沒撥下來，而陸軍司令部一直要求主戰裝備要全妥善，所以我們下級的對策就是私購料件，這些事讓我苦不堪言。

9.您有因為個人生涯規劃（如職務調整、升遷、參加進修教育等）未能有效達成而感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：升少校是軍官非常重要的關卡，沒有升少校是沒辦法領終身俸的，沒有準時升少校是會影響報考陸院的班次，過了就沒有機會在升中校校，現在人事壅塞很多學長該升少校而沒升，還有學長因沒升少校，在第十五年被強迫退伍，其實當初就不該召那麼多軍官進來，卻沒給予相對的保障，有家庭的人在第十五年年就要退伍，對個人的生涯規劃影響很大。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：我從副連長要當訓練官的時候一開始不習慣，也為幕僚當久了而的工作性質也不同，天天失眠，尤其是簽文對我造成最大的困擾，還有面對防衛部以上各層級的督導，光如何準備就把我弄死，還要面對長官們的臨時交辦事項，這些對我這個剛脫離部隊的軍官來說壓力極大，其實當我習慣做一個幕僚後，我再一次回歸帶兵的生活就是接任機步連連長，以為是熟悉的帶兵模式，那次我又有適應的問題，戰鬥部隊的事務多元是可想而知，再次面對部隊多

少我也變緊張了。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：雖然是兵隨將轉，但是軍中那種人治的社會，長官的一句話比規定還重要，如果不是這樣為什麼會有像542旅一樣，硬要關人禁閉，說什麼依法行政，其實按長官的意思絕對不會錯，長期面對這種行事風格，說真的我對於軍中很多規定，都是抱著存疑，那我們都是運氣好沒出事，當一出事我覺得我一定會被法辦。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)

答：我下部隊當排長時，有學長告訴我：休假是革命的障礙!這句我記到現在，我留守有時候補一天假，我都會感受到壓力，好像我做了什麼壞事，收假後的隔天感覺我的長官、同事覺得我很爽，我很自然的產生罪惡感，起出我感得只有我會有這樣的感覺，但我在與同學、同事聊天後才知，幾乎所有軍官都會有這樣的感覺，我想等我當上陸軍司令後一定要改變這種惡質文化，我們只是休自己該有的例假日，只是休的時間只在星期一或五，我中尉的時候有次假單上營長批示了一句：不要臉!我也只多休了一天假而已，我永遠記得，後來想一想誰叫我是軍官。

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何? (請舉實例說明)。

答：長官都很肯定我的做事，同事也對我很好，部屬這到要看，被我修理過的一定對我有戒心，所以好的就很好，不好的我還是會照顧他。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力?

答：戰鬥部隊等於是陸軍的基層，是最苦最艱辛的單位，休假最不正常、勤務最多、裝備多又老舊、兵的素質差以及24小時在部隊待命，這都是大家共認的工作壓力，我同學在步兵學校每天上、下班，我弟弟在某縣市的後備指揮部，他每天回家吃晚餐，早上0800才上班而我有休假就偷笑，不敢奢求上下班。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同? (請舉實例說明)。

答：有吧!家是避風港，當工作壓力大的時候，一通家人的電話或回到家感覺情緒上馬上有得渲洩，像我老婆非常鼓勵我好好當軍人，所以我才會從士官轉服軍官，而我的小孩也長大了，也都諒解我每天不在家，他們很支持我，所以我的工作壓力比一些同學、同事少很多。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：在我身上家人非常支持我在軍中服務，所以我無法回答。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力?這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的?請舉印象最深刻的經驗說明之

答：我曾經負責一個全軍的示範，從無到有一直到結束，說實在的還滿有壓力，還好單位所有長官、同事給我很多幫忙，雖然那二個月我只回家一次，假日還要留在營區排演及修簡報，老婆也不給我壓力，而我累了就在晚上請各假外出吃個飯，看個電影或是找同事打打球。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應?長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助? (例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面) (請舉實例說明)。

答：有時壓力大我就狂吃體重就上升，心情就有起伏，抗壓是很重要的事，所以面對壓力時長官、同事、家人是可以提供諮詢參考，但我覺得要能藉此排解壓力限當有限，自立自強最有用，自己冷靜思考，心中產生很多正向的能量，別人能我為什麼不能？我是最強的、沒有過不了的火燄山、放輕鬆等等，自己心態正確、正向必能抗壓力、解憂愁；另外部隊裡的制度也重要，陸軍裡有很多軍官自殺或逃官的案例，想必身為軍官在部隊承受壓力頗大，但至今部隊至少我們這重戰鬥部隊，對軍官提供的心裡諮商、諮詢是零，但如果旅級以上的心輔官及營、連級的輔導長定期對各級軍官們實施心理衛身輔導，相信是一件好事，必竟等到有事或出事再去做檢討，對部隊傷害太大。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助抒解工作壓力？請舉實例詳實說明之

答：在單位有很多文康器材，例如電視游樂器等，可以利用休息時間玩一下也不錯，但有很少看到軍官會去跟阿兵哥搶著玩，如果有專設給軍官的閒休中心也不錯；我的紓壓方式有運動……可以強身又可以紓壓，或則是狂吃也可以紓壓，但這不好啦！

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的？（如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面）。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議？

答：多自我充實本職學能，沒事就多看準則及規定，兵很聰明的你肚子沒貨，他跟本不理你；我會建議初官就是多看準則及法令規章，這才可以征服長官及部屬。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響？這過程中受到誰的影響或支持？

答：除了部隊、國家不要我，我不會輕易退伍，因為我想要繼續往上走，看不可能當上陸軍司令。

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢？

答：因為我想當上陸軍司令。

23.達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何？

答：其實我加士官年資，我快領終身俸，但我還是會留在軍中，等待升將軍、陸軍司令的一天。

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是？請詳實說明之

答：給我選擇離開戰鬥部隊，能回兵監學校是不錯的選擇，在那裡可以協助研發兵科的準則，當專業的教官也不錯，至少有教官加級，每天也上、下班，比起當軍訓教官還好，我聽一個學長說軍訓教官愉快歸愉快，但是每個月少了志願役加級，尉官8000元、少校10000元，一年下來都十幾萬元耶，每年兵科學校考上陸、戰院的學校比例比戰鬥部隊還多，是不錯的選擇。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？

答：休假要正常，而且不要用假來威脅部屬做事；增加戰鬥部隊加給，我們24小時在部隊待命沒有每天回家，這些超時工作的工資該設加給給予我們；開放陸、戰院考試的年班，還要看考績來加權給分，不然會讀書的人只要會讀書就可順利往上走。

受訪個案：05 編號：E 年齡：35歲 現階：少校

年資：14年 婚姻狀況：已婚 訪談時間：103年2月28日

1.請您說明一下您的個人背景？（學歷、經歷、家庭背景）

答：讀中正理工專科班，曾任兵工官……………等職務，已婚，妻子是軍人。

2.當初何種原故選擇投身軍旅?又是何故選擇報考陸軍志願役軍官?(請詳述過程)

答：在家人的鼓勵下報考軍校，選擇陸軍是因為抽籤抽到的。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同?(請舉實例說明)

答：我雖是後勤官科，但下部隊到現在只有一年多在聯保廠，其他時間都在戰鬥部隊，剛下部隊到部隊，被分配到裝甲旅的戰車營擔任保養排排長，負責單位段二級預防保養，後勤單位的士官最注重技術，所以我一開始跟本管不動這些人，所以副營長、連長交待的事很多都做不好，時常被處份，壓力很大，但我花很多時間去學習，終於在單位有一定的地位，我認為部隊士官兵常會欺負新進的軍官，所以有一定資歷的軍官在部隊有一定的成度之後過的比較快樂，所以年紀較、服務年資淺、階級低在部隊的確有壓力，另外體能及學歷則是附加的，看人吧!

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源(如個性、實務工作經驗、本職學能等)不同，工作壓力感受是否不同?(請舉實例說明)

答：在戰鬥部隊裡兵的學歷普遍比較低，原生家庭社經地位低的比例也較高，是一個龍蛇雜處的地方，吸毒、殺人、放火、偷、強、騙什麼人都有，而且是一個小社會的縮影，人善被狗欺，個性內性又沒手段管兵的人在部隊絕對管不動下屬，帶兵的成效絕對差，所以個性決定工作壓力的感受，那實務工作的經驗，豐富於否對於處理公事有一定比例的關係，還有本職學能但這些是用時間來累積的，沒有人一下部隊就有經驗，講白的軍官在低階的時候工作壓力最大，這也影響日後的工作表現，大概到了上尉、少校會比較好過因為該學的都學會了，所有部隊的淺規則也看透了，最重要的是戰鬥部隊裡上尉、少校是有一定的“看站”(台語：地位)。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質(職務、官科)不同，工作壓力感受是否有差異?(請舉實例說明)

答：戰鬥部隊裡的後勤軍官比其他部隊，如聯保廠或基地廠庫的軍官工作壓力大很多，我們的裝備料件籌補時常待料超過150天，那些掛裝甲、步兵的長官都會給我們極大的壓力，主戰裝備要百分之百的妥善，不是我們少數人能決定的，連隊的主官們不要求使用者愛惜裝備並且按技令操作，這些老裝備當然損壞率就高，在則五級廠的料件撥補是以參加聯勇部隊為主，如果單位沒有重大演訓，只能慢慢的等，一到裝檢我們後勤官科的技術官就生不如死，常常沒休假。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異?(請舉實例說明)

答：對我們這些後勤官科來講，分到裝甲旅的工作壓力最大、在來是機步旅、在來則是地區指揮部、新訓旅最輕鬆，在營級分到戰車營的工作壓力最大，因為裝甲兵官科的長官比其步兵的長官更重視裝備保養，所以在這種氛圍真的比較累，而且裝甲兵的長官很懂裝備保養，依我的經驗到新訓旅最好，管槍跟沒幾台的悍馬車

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些?(請舉實例說明)。

答：每年一次的國防部的後勤整備督考、司令部的高裝檢及司令部二級廠評鑑，這些都是後勤的大事，這些事不是你一個人好好用就能搞好，所以這三個任務來臨的前一個月，我們這些後勤官科的軍官就準備沒天沒夜，還要犧牲休假。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

長官的無理，例如：

答：

- (1) 明明裝備損壞因循補保體系申請，他卻要下屬自己想辦法把裝備修好。
- (2) 傍晚跟你說要一份資料，明天早餐前就要看，常造成大家加班。
- (3) 長官愛開會，明明只要當事人口頭報告事情，長官卻要召集一堆子人開會，常常動員2、30人，大家的報告詞可能只有，○○沒有報告，但可以開個1、2個小時，全程都是長官在罵人。
- (4) 部隊最愛隨意召回休假中的部屬，例如：某某這件事很重要，你回來一下，你不回來看看要不要退伍，退伍就能全心全意照顧家庭。

9.您有因為個人生涯規劃(如職務調整、升遷、參加進修教育等)未能有效達成而感到壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：在陸軍裡我們後勤官科的軍官，輪調外離島的機會很大，一到外離島包含花東，對家裡的照顧就要落空，而且有時為了要佔缺總要離鄉背景的。還有陸軍的進修教育有年班限制的問題，如果能開放年班，對現在校缺擁塞的情況會好一些，後面的學弟也不會因為晚升，影響未來的路。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：原則上我們是技術官科，在那做事都一樣，工作質性雷同，最大的工作壓力就是來至長官，只要跟長官相處得宜，日子就好過，這也代表軍中非常“人治”。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：遇到長官們用高壓的方式來管理，壓力就大，相反如果長官隨和日子就好過，例如我當某單位的兵工官，營長把所有軍官管的死死的，休假不正常、晚上常常十點後在開會、辦事速度慢了一點，一定被營長“釘”，相反的我現在的科長，人很隨和，也可以說隨便，我就很好混。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)

答：我前面有講過：就是凡事要下屬自己想辦法一種、傍晚跟你說要一份資料，明天早餐前就要看的一種、長官愛開會常常長官召集一堆子人開會開個1、2個小時，全程都是長官在罵人又一種、隨意召回休假中的部屬又愛叫你退伍也一種。

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何? (請舉實例說明)。

答：我是公私分明，公是公、私是私，合得來的長官、同事私下就有交集。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力?

答：外務太多無法就戰訓本務執行任務，還有任務太多，多到部隊無法承受，而且部隊一直裁員，事情卻沒少過。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同? (請舉實例說明)。

答：我老婆是軍人她很體諒我，所以我沒這方面的困擾。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：我也沒這種困擾，有婆是軍人的好處。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力?這過程中誰幫忙了

您，您是如何面對處理的?請舉印象最深刻的經驗說明之

答：這幾年陸軍採購戰甲車的電瓶，有一點點的問題，所以很多主戰裝備都因6TMF的電瓶損壞，無法得到新品的撥補造成裝備停用，這二年來長官們不理會我報告的實情，一直給我壓力要我想辦法改進，我也因為長官的不合理，跟某些長官發生的口角，還好我們科長很瞭解實情，私下會安慰我，下午也會約我去跑跑步，晚上加班大家會一起喝喝茶、聊聊天，我的心情也平復許多，也該感謝○科長。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應?長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助?(例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面)(請舉實例說明)。

答：我一有壓力會先轉念，有時壓力是一種學習，從小官開始如果沒有這些壓力，我不知如何成長，吃苦就是吃補，另外有壓力要找人聊聊天，有時候聊天的過程才知道其他人是如何面對，對我而言運動也是可以紓解壓力，很多同事都跟我一樣會用運動排解壓力，慢跑一個小時當中可以想想發生事情的經過，還可以思考因應之道。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力?請舉實例詳實說明之

答：我區分單位及個人：

單位……如果信任軍中的心衛中心，當壓力無法排壓可以找心衛中心，裡面有專業的心輔官、心輔士、心輔老師還有志工媽媽，可以藉些開導一下到情緒的出口，找他們聊聊天；另一種就是部隊因該多辦一點團康活動，必竟這裡是過團體生活，其實連士官兵們工作壓力也很大，藉由正式的行程、課表排定一些趣味競賽或球類比賽，提供官兵參與。

個人……休假安排一下出國，排個5天假至少可以去新加坡玩，不出國也可以去其他縣市度假放鬆自己；還有利用休假期間保持正常及充足的睡眠，軍官們在部隊多半是晚睡早起，不要說什麼至少把少睡的覺補回來，讓肝休息休息。

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的?(如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面)。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議?

答：後勤官科的軍官要多讀技令、技術書刊、技術通報、各項裝備的操作手冊、作業規定，這樣才能增強本職學能，在部隊才不會被盯。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響?這過程中受到誰的影響或支持?

答：第一種就是可能就是轉考公職而且考上了，第二種就是聯勤司令部裁編後，後勤部隊組織一直縮減，我們技勤官科的軍官升遷影響很大，如果再裁我可能也會選擇退伍，到現在我們很多同學還沒升少校，其實軍官這個工作滿沒保障的!

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢?

答：無論如何一定要領終身俸，因為我只剩6年就滿廿年了。

23.達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何?

答：等考上指參班升了中校，我滿廿年可能會繼續做，但如果沒有升中校，廿年一到我就會退伍。

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是?請詳實說明之

答：當軍訓教官好啊!這個部隊生病了，去外面走走也不錯，工作權也不影響，教官還可以在職進修，有學長當軍訓教官退伍前還讀個博士班，退伍後留在學

校當兼任的講師，如果可以離開戰鬥部隊的工作環境，轉任教官好了。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施?有何建議事項?

答：

- (1) 裝備要研擬委外廠商保養及修理。
- (2) 在營區週邊增建職務官舍方便照顧家庭。
- (3) 減少會議。
- (4) 休假正常。
- (5) 多一點法制、少一點人制。
- (6) 增加多一點的團康活動。

受訪個案：06 編號：F 年齡：39歲 現階：少校
年資：16年 婚姻狀況：未婚 訪談時間：103年3月8日

1.請您說明一下您的個人背景?(學歷、經歷、家庭背景)

答：我是陸官正期班畢業，曾任排長……………等職務，未婚。

2.當初何種原故選擇投身軍旅?又是何故選擇報考陸軍志願役軍官?(請詳述過程)

答：我國中畢業就去讀中正預校，後來直升陸軍官校。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同?(請舉實例說明)

答：每個年齡層都有他的壓力，要看你本身的抗壓性，但年輕的軍官部隊歷練不夠，時常會有適應不良的情況，部隊是須要歷練的，在官校學的跟部隊做的是有差別的，經驗也隨著年齡服務年資、階級增長，做事就會更老練，也會更融入軍中生活，像我升上尉之後就對部隊非常適應；當領導幹部的人體能好與壞真的會有差，長字輩的軍官體能不好會過的很痛苦的。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源(如個性、實務工作經驗、本職學能等)不同，工作壓力感受是否不同?(請舉實例說明)

答：實務工作經驗越豐富壓力會比較少，反之則較大；本職學能越強則對工作執行及推動會越明快，壓力則會比較小，相反的則較大。軍官的個性，人格特質最好是外向、積極就像我，這種人在部隊比較吃香，有的人就很內向，話都不敢講，這類的人領導部隊的壓力就會很大，我官校同學，就有人因而住進北投醫院。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質(職務、官科)不同，工作壓力感受是否有差異?(請舉實例說明)

答：我認為當主官職如排長、連長、營長這類的職務壓力最大，因為部隊雜事真的太多，而且兵又很難帶；再來是幕僚職這些人因為凡事要自己來，很有可能因為任務多沒天、沒夜的；比較好的大概是副職輩的職務如輔導長、副連長、營輔導長、副營長。

至於官科最輕鬆的是政戰官科，因為工作性質單純，最苦的則是步兵、裝甲兵。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異?(請舉實例說明)

答：有……離家遠的單位工作壓力一定大，回家、返營都要花很多時間，在來類型不同有差，實兵的營、連工作壓力比起，基幹的新訓單位壓力大很多，光裝備就差了很多基幹營、連沒有裝備保養的壓力，管的兵素質也差很多，人

家基幹營、連都是以幹部為主，兵也都是挑過的，而戰鬥部隊只要有人什麼都好，國防部或司令部的軍紀通報上的案例常常酒駕的啊、吸毒的啊、逃兵的啊都是什麼5開頭的旅或2開頭的旅要不就是什麼地區指揮部，大概都是戰鬥部隊。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：救災是一個我目前工作的壓力源，88水災之後，國軍把救災工作當成是自己的事，有時也不考慮主從，而我是情報幹部，要掌握各地區淺勢區，平時的工作都做不完還要花很多心力去研究，還有一有颱風就要完成救災整備，假都沒得休，或是休假當中要被召回，一進入災害應變中心，24小時要盯著責任地區的雨量、災情及河川水位，常常四、五天沒睡覺。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：無中生有……是我覺得部隊很討厭的事，舉例：裝檢要到了明明裝備是壞的，長官的一句話，不管是用借的、或是買的，就是要把裝備用好。

9.您有因為個人生涯規劃(如職務調整、升遷、參加進修教育等)未能有效達成而感到壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：有……我過了考陸院的年班，所以一直沒辦法升中校，而學弟順利升了中校，還當了我的科長，這對我無形是一種壓力。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：適應環境是小事，在部隊裡適應長官最重要，我們的工作壓力百分之80是來自長官。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：當然，長官的作風決定工作環境的好與壞，有的長官常把處份掛在嘴邊，動不動就要記下屬申誡、記過、檢束，當這種人的下屬很辛苦，但也未必不好，因為有的長官很混，什麼事都不管，也不會罵人看似修養很好但是十足的米蟲混吃等死，常把部隊搞得亂七八糟。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)

答：我認為連坐法是部隊組織文化中的亂源，下屬酒駕要連坐上級、下屬犯錯要連坐上級，這些都是壓力來源。

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何? (請舉實例說明)。

答：我的人際關係算不錯，跟長官、同事間相處的很愉快，放假大家會相約去跑馬拉松、比三鐵、騎腳踏車等等。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力?

答：我們戰鬥部隊任務最多了例如：每年一次的基地訓練部隊要移防到嘉義南測中心，北部的部隊則要去湖口的北測中心，基地訓練一移防就要離開駐地至少5個月；那西半部的則要配合旅部到屏東車城實旅三軍聯合作戰訓練，一去也要二個月；還有南北對抗的長青、長勝操演光準備至少要二個月，上述的基地、演訓還不包含漢光實兵，一年到頭就要9個月有時連休息喘氣的機會也沒有；部隊示範也多，一有示範長官會很多的指導還要動員很多人力及經費，如有司令部以上長官來還要有很多行政工作；我們這裡的長官最愛開會，同事都開玩笑，這個單位有多到嚇死人的會議，另外加上休假不正常這些都是戰鬥部隊的壓力源。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同? (請舉實例說明)。

答:我未婚目前無法感受。

16.您有因為家人不認同您的工作,感到壓力嗎?(請舉實例說明)。

答:有但不是家人,是我的女朋友,她還不想嫁給我就是因為我們上班時間不固定,有時約好的行程都因管制休假而取消,還有她不諒解我為什麼每天晚上要加班,不能跟她講電話。

17.從任官迄今,有過什麼樣的經驗或事件,讓您覺得有壓力?這過程中誰幫忙了您,您是如何面對處理的?請舉印象最深刻的經驗說明之

答:這幾年我擔任情報官,每逢颱風我就有壓力,這前面有講壓力的狀況,但在這個過程中,我們科裡的同仁大家一起面對、排解,也要感謝他們大家不離不棄,但我遇到壓力會咬緊牙根撐下去的

18.承上,您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應?長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助?(例如在任務執行、工作分配、休假方式等方面)(請舉實例說明)。

答:有壓力無論如何先冷靜思考,不管是長官責難、工作排山倒海的來、任務多的像山一樣、會開不完,要先做壓力的評估,預擬幾個排壓方式,總要面對它像我年資算資深的,想一想如個我都無法面對學弟們比我更無助,是任務型的壓力當然需要大伙陪我一起渡過,如果是精神上的壓力那只能靠自己,所以保持一顆堅強的心志,必能無往不利。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力?請舉實例詳實說明之

答:陸軍單位多半守舊,只有每天不斷有任務,很少會舉辦與官兵同樂的活動,不管的體能競賽或團康活動,那如果多一點這類的活動,除能增進團隊向心之外也有助於軍官們的壓力排解,但如果部隊在工作環境的改變那更好,以前朱凱生上將講的部隊要營造愉悅的工作環境,不能光說不做從部隊上頭帶頭改變,把一些舊習改變讓工作的環境變成更愉悅;個人則是除了自己心態正確外就是多休息、像睡眠充足啊!休假正常!等等……

20.在您的工作經驗中,您是如何學習成長的?(如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面)。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗,您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議?

答:在部隊尤其是軍官,同學的情感很重要,同學間相互扶持,相互學習成長,領導統御能力、本職學能的增強是需要經驗的累積,沒有人天生可以當好一個軍人,但基本的要有上進心,要肯學習

21.如果您有退伍的念頭,將會是什麼原因影響?這過程中受到誰的影響或支持?

答:能影響我退伍的意志就只有長官的態度,長官對我不好我也會選擇退伍,其實我也在軍中生活了這麼久,習慣了軍中的生活,但是長官不好我馬上退,真的……,還有還有如果國家取消終身俸我馬上退伍,我對我的退伍全是個人的想法家人改變不了我,全是我自己的意見。

22.當下您沒想退伍的念頭,是什麼原因影響您或者誰的支持呢?

答:剩的役期不長也快滿廿年了。

23.達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何?

答:滿廿年馬上退伍,人事法規就規定少校只能當廿年想多當也沒法可當,當軍官很苦的,辛苦一輩子總是要告老還鄉,我國中畢業就讀軍校到滿廿年那天……是民國106年11月12日我共當了27年的軍人夠了。

24.當您有權利選擇離職,其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心

、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是？請詳實說明之

答：其實我很想轉軍訓教官，102年我有考過軍訓教官，只是沒考上，但是有機會我會再試一試，在我沒退伍之前，能離開戰鬥部隊，軍訓教官是一個可能的選項。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？

答：第一、全面上、下班；第二、軍官要開放考陸院、戰院的年班；第三、營區週邊要有職務官舍；第四、取消連坐法。

受訪個案：07 編號：G 年齡：28歲 現階：上尉
年資：6年 婚姻狀況：未婚 訪談時間：103年3月22日

1.請您說明一下您的個人背景？（學歷、經歷、家庭背景）

答：我是陸官畢業的正期生，曾任排長……………等職務，未婚但有一個女友在補習班擔任老師，我家住新北市。

2.當初何種原故選擇投身軍旅？又是何故選擇報考陸軍志願役軍官？（請詳述過程）

答：國小畢業因為家境清寒，父親要我去讀中正預校幼幼班，高中直升預校高中部、大學直升陸軍官校，其實我可以選擇政戰學校，但因為好朋友都是陸官預備生，所以我選擇了陸官。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）

答：當排長時的工作壓力真的比現在還大，那種對部隊陌生的感覺，的確造成極大的工作壓力，連官校正期生，經過了官校四年的洗禮，每年下部隊都有人因受不了部隊生活住進了經神病院，排長的壓力就來至，什麼都不懂，年紀又輕處事較不圓融、服務年資及階級又低，工作經驗少外對下屬又沒威脅性，阿兵哥跟本不怕排長，有時叫都叫不動，要不就是陽奉陰違；我的體能狀況算很好，我當排長時阿兵哥還不敢跟我比體能，我相信體能狀況在基層部隊對於領導者有一定影響，體能差光每季營級的驗證，對不好的學長們都會造成壓力。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源（如個性、實務工作經驗、本職學能等）不同，工作壓力感受是否不同？（請舉實例說明）

答：中、少尉時期缺乏主動積極的態度又沒自信這類的人，工作壓力會比較大；升了上尉含以後缺乏人際互動關係的軍官工作壓力會比較大這是我的經驗，比較資淺的軍官在連隊背值星需要自信的，沒自信可能連口令都不敢喊，當然不積極一定會被“電”；當了上尉升了連長你沒人際互動什麼都自己來，太孤僻的人往協調能力會很差，部隊是團隊大團體戰的地方。本職學能及工作經驗，這些是可以累積的但缺乏它，下屬都可以感受出來，沒辦法指導下屬做事，漸漸會失去部屬的信任，很容易有領導危機的。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質（職務、官科）不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：在聯兵旅或地區指揮部的部隊裡，營連主官都是步兵、裝甲兵的學長、學弟在擔任，這些戰鬥部隊要週週輪值戰備、每年的基地測考模式也較嚴格、還有救災、漢光演習、什麼聯翔操演的、阿兵哥的素質與其他單位如學校、機關比起來良莠不齊，裝備又很老舊，擔主官壓力會比較大；而通信兵、工兵、化學兵、兵工、經理、行政這些兵科大多是當幕僚管的事比較專業，通常

長官比較不會管這些人我覺得他們比較輕鬆，而政戰更輕鬆；就職務而言主官職會比幕僚職來的辛苦，工作壓力更大，光是人的問題、裝備是問題、管理的問題都是問題，而幕僚也有壓力只是比較單純點。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異? (請舉實例說明)

答：我以前在北部，離國防部、陸軍司令部近常有督導，講實在的壓力很大，現在在東部不能說沒壓力，只是比其北部因為路途遙遠督導很了很多，而且督導都是有預警，準備時間可以比較長點；在來舉機步營為例，三個機步連、一個營部連，一樣是連長管的人差100人，我們這種機步連只管一百出的人，而營部連要管快二百人，勤務壓力差很多，不要說連長累連那些背值連的排長也累……。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：即將來臨的國防部戰備測考，這雖然是重獎重懲但執行起來是有壓力的，我報著要圓滿達成任務的決心，但很多事不是我能主宰，例如甲車要全妥善，有的料件如甲車的變速箱、加力箱已待料超過200天，裝備損壞分數扣我的這對嗎?對我們不公平，也擺明要我們自己去買料件。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：(1) 休假不正常，我去年一月就當連長，去年我的積假就40天，慰勞假一天都沒放。

(2) 長官作風強硬時常他說的就算，要不就是一句不管你去死，反正我就是要看到……就是有這種OOXX的長官。

(3) 裝備老舊，壞了常待料一、二天，妥善率低要怪單位主官

(4) 連坐，阿兵哥罵酒要記連長的過。

(5) 兵源不足，常常大退、大補一年會有四個月單位沒兵可用。

9.您有因為個人生涯規劃 (如職務調整、升遷、參加進修教育等) 未能有效達成而感到壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：還好我從初官到現在都很順利，但是沒多久我就要升少校，現在少校缺很少，多多少少會怕沒準時升少校。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：我前年年底調到東部，離家真的很遠，花休二天我來回台北就要花2000元，休假都在火車上渡過，對女朋友也沒辦法照顧，本來想二年一到要快點調回台北，現在接連長至少還要二年才能調回去，這種感覺多少對我造成壓力。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：長官作風強硬時常他說的就算，規定有時候比不上長官的意思，所以我們常常在變也常常在看長官的心情，不然就是長官一句：不管你我明天要看到，這句話常攪死人很累的。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)

答：一個是部隊阿兵哥犯錯，上級要連坐，例如某位學長連上的阿兵哥酒駕，阿兵哥喝酒喝的很快樂，而學長人在部隊留守卻連坐被處份，這年頭當連長要小心。另一個是部隊長官愛開會，每天有開不完的會。

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何? (請舉實例說明)。

答：我在單位與大家相處算好，互動也熱絡，至少學長、同事結婚，不會忘記炸

我一包……，其實我對部隊管理比較嚴格一點，但部隊還能接受，有時候外散宿大家會約一約出去營外吃飯。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力？

答：初官在連隊擔任排長，感覺我們的兵很難管，他們會欺負新來的軍官，而且我們連上的兵很多都是有前科或國中以下學歷的人，加上連上的任務繁重，管講戰備我們一天要取一次槍及送一次槍，因為軍械室入口只有一個，取槍就要一個小時，連上的環境區域又大，每天有掃不完的落葉時時刻刻還要派人去清，戰備車輛早上要保養又要派一堆子的人去保養，二級預防保養每天也至少要派10來個人去保養裝備，一派連上就沒人了，兵的素質低也是個問題，對單位沒有認同感，又很難溝通，江湖味又重，晨間、下午還要體能訓練，有的老兵慢跑跑一跑會不見，還會躲起來，白天營部、指揮部又會不定時督導，總之就是累，有做不完的事，其他陸軍部隊例如學校、機關怎能跟我們比。我還覺得最病態的是每天指揮部的工管表，一天可有10場以上的會議，不曉得是演給長官的看的還是真有這些事，開會常常就是聽長官屁，沒有重點，又浪費時間，指揮部開完、營部開、營部開完、連部開，永遠沒完沒了。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）。

答：我未婚還好，很多學長結婚後因為另一半不能體諒最後離婚，誰叫我們的工作休假不正常，每天的作習看似正常，其實軍官都是晚睡早起的一群，晚上要與家人講電話，他們都睡了。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：我爸、媽很體諒啦！我爸爸以前也是軍人，他知道軍人很苦的，那我女友一直抱怨我調東部，她說調的太遠大家見面機會變少了，這一開始很在乎後來也強迫她習慣。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力？這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的？請舉印象最深刻的經驗說明之。

答：去年我當連長第一次下基地，雖然以前有下基地的經驗，但角色不同感受就明顯不同，那次基地從人員的編組及訓練，裝備的整備，這很用心去規劃，但是必竟是第一次，壓力很大還好成績不錯順利過關，但也要感謝其他連的學長及營部的長官給我很大的支持及支援。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應？長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助？（例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面）（請舉實例說明）。

答：當我有壓力家人、朋友是重要的支柱，如果尋求這些人多關心我、多陪陪我的心情就會大好。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力？請舉實例詳實說明之。

（1）找心衛中心的心輔官、心輔老師及志工媽媽。

（2）藉由運動來發洩壓力。

（3）休個長假收假後就可以重新開始、睡個好覺起床後也可以再重新開始。

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的？（如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面）。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議？

答：當軍官的自我要求很重要，工作要保持積極的心不可散漫，部隊的事不難只要一次做不好，在做一次，多多觀察、多去問不管是問學長、同學或是老士官們。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響？這過程中受到誰的影響或支持？

答：我……想到滿10年基本役期一到就退伍，以後還會不會有終身份俸誰知道，最近年金改革吵很兇，不如時間到先出去闖一闖，我女朋友最支持我退伍，她說我退伍後我們才可能結婚，只要我在軍中的一天我們是沒結果，她說我照顧不到她，更不用講結婚後要照顧到小孩，休假少造成我不常回家，這一直是家人抱怨我不能照顧他們的藉口，但這也是我起念退伍的動機吧！

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢？

答：因為我有基本的役期管制我還有4年的役期。

23.達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何？

答：我的年班還有終身俸嗎？我不敢想滿10年我就要退。

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是？請詳實說明之

答：退伍，我一定選擇退伍，因為越早退伍就越早出外打拼。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？

答：

- (1) 明確的表達年金制度，我很多同學表示滿10年就要退，因為看不到未來。
- (2) 全面上、下班不然就加薪。
- (3) 休假要正常。

受訪個案：08 編號：H 年齡：31歲 現階：上尉

年資：8年 婚姻狀況：已婚 訪談時間：103年3月29日

1.請您說明一下您的個人背景？（學歷、經歷、家庭背景）

答：我是○○國立大學畢業，在我大二參加陸官ROTC，曾任排長……等職務，已婚，妻子是保險業務員，家住台中市北○區。

2.當初何種原故選擇投身軍旅？又是何故選擇報考陸軍志願役軍官？（請詳述過程）

答：讀大學時社會景氣不佳，加上讀書是用助學貸款，乾脆加入ROTC，讀書就業一次攬定，也因為陸官離我讀書的大學很近，所以我選擇陸軍。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）

答：年紀輕的軍官時常血氣方剛，處事不圓融，總而言之就是不成熟，我就是屬這種的，我中、少尉時常常因口無遮攔被阿兵哥申訴，當我升上尉之後情況改善很多，而年輕時工作經驗不足，遇到任務會怕怕攪雜任務，所以壓力就大；而服務年資淺與深、階級高與低其實就是一個工作經驗的問題，沒經驗在任何職場都容易有工作壓力，尤其是軍官，我們的工作多半是要管人，被管的人中有不少是服役一、二十年的老士官，這些人經驗比其我們多太多，所以在關公面前耍大刀，是一件有壓力的事，做久了自然就穩定多了。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源（如個性、實務工作經驗、本職學能等）不同，工作壓力感受是否不同？（請舉實例說明）

答：軍人是一個重視團體生活的地方，人與人之間的互動假如不好是很吃虧的，個性孤僻、內向、缺乏自信的人更不適合當軍官，這種人容易受到排擠壓力

自然會大。實務工作經驗、本職學能看個人，有的人不積極不主動學習，假如升了中校，他還是草包一個，我有一個營長就是這種人，只會讀書其他的部隊事務完成沒有經驗，本職學能也差，連部隊機動也不懂指導，任由部隊亂，他欠缺了工作經驗及本職學能，長官也不太信任這位營長，他每天躲在房間，他有次不小心說出口，他說他的壓力很大真希望馬上下營長。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質（職務、官科）不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：主官職與幕僚職工作壓力的確有差，當主官職是很有挑戰性的，有真的很辛苦，當然壓力比較大。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：我待過學校單位如陸軍步兵學校，比較起來戰鬥部隊真的比較辛苦，壓力比較大，以連長這個職務來講，學校管的是學生，這些人來受訓都是各部隊挑來的，而且學校的裝備只有步槍，而部隊光是管人就很有震撼力，人的素質良莠不齊，一個連上有碩士、下有國小畢業的，兵是不能用學歷來衡量但差太大，兵與兵之間會格格不入，管理就是個問題，還有裝備機步連有16輛的甲車，還有至少4輛的悍馬車，更不用講各式機槍，光裝備也很有震撼力，管理起來是有難度的，工作壓力當然大。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：現在在招募兵制，我們當人事官的管到招募及士官兵的留營，講實在的每天開不完的檢討會，提報我們執行力不佳，但誰檢討過軍中這個大環境不好，有誰會想進來，攪死我們募兵的成效還是不佳，這要從制度面檢討，光一個休假不正常誰想進來。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：剛才講的招募工作及士官兵留營，真的大環境不佳誰想進來當志願役、這些志願役士官兵明知外面景氣不佳，加上最近年金改革，未來是不是還有終身俸，或是還是不是滿廿年可領，都造人心惶惶，但還是打死要退伍，長官一直把壓力往我們身上壓，真是夠了。

9.您有因為個人生涯規劃（如職務調整、升遷、參加進修教育等）未能有效達成而感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：現在少校階不好佔，我又不是正期生，不知道可不可以準時升少校，沒升少校後面的路就不好走，講實在的精進案後缺越來越少，也因為缺少我們都有危機意思，沒有佔到少校佔現在壓力確實很大。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：有……我住台中，因為本外島輪調的關係，我從中部調到東部，離家真的很遠，對我造成很大的困擾，要適應的不是現在的工作環境，而是離家遠造成的不安。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：最怕遇到處女座的長官，他們因個性使然都要求完美，也比較嚴謹，跟這種長官做事壓力很大，但他們很會照顧部屬。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）

答：不按規定做事，一切都按長官心情及喜好，這種文化容易造成工作壓力，因

為長官想到，就一句話我明天要，晚上就準備做到死

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何?（請舉實例說明）。

答：我算剛調來還不算熟，但是基本的互動會有，放假相約一起坐計程車去車站，也會與大家聊聊公事。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力?

答：戰鬥部隊跟學校單位比起來壓力大很多，有做不完的事，而且每年還要下基地，參加聯勇實施三軍聯訓，或是參加聯兵旅對抗。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同?（請舉實例說明）。

答：結婚後，家庭是我的牽絆，沒有結婚前真的覺得工作沒什麼，現在結婚後有了小孩，說實在的每晚睡覺前總會想到他們，而且休假一受影響或更改，我總會心情不好，雖然老婆很支持我但我還是覺得有了婚姻工作壓力就大很多，誰知道老婆的忍耐限度到那，何時會爆發。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎?（請舉實例說明）。

答：不會因為我老婆很支持我。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力?這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的?請舉印象最深刻的經驗說明之。

答：我在步校待了四年，習慣了學校生活，也不曉得說戰鬥部隊的生活真的很苦，我是從隊長職交流到聯兵旅當連長，頭一年我完全沒辦法適應，天那!每天有做不完的事，要戰備、要基地測驗、要裝檢、要裝備全妥、要軍紀評核，太多太多的事，我還想要逃官，還好我把我的想法告訴了當時旅上的政戰主任，主任也把我的事情向旅長報告，這時候的我感受到很多人的關心，營長也讓我休假正常，公事也派副營長來輔導我，也親自教我很多戰鬥部隊的東西，相對的我也走出來了。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應?長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助?（例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面）（請舉實例說明）。

答：遇壓力轉個念，這幾年下來如果我沒有正向的面對這些風風雨雨，我可能就逃官了，也可能自殺去，在大的壓力就堅強的面對它，但是有壓力不能放在心理，可以尋求長官、家人、朋友，我就有深刻的記憶，我藉長官的力量幫我紓緩壓力，那自己的心態才是決定這一切的基本。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力?請舉實例詳實說明之

答：這5點提供參考：

(1) 充足的睡眠可以紓解工作壓力。

(2) 好好休個假也可以紓解工作壓力。

(3) 休假外出走走或參加戶外活動也可以紓解工作壓力。

(4) 運動流汗也可以紓解工作壓力。

(5) 找人談談心也可以紓解工作壓力，可以找心輔官、心輔老師或單位的輔導長

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的?（如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面）。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議?

答：我是在挫折中學習成長，學弟們不要像我一路走來滿頭包，但要有勇氣面對挫折，承受打擊的能力越強，自然學到的經驗越多，累積的成功本錢也越多

。承受打擊的能力越弱，自然會想辦法躲避挫折，同時喪失自我磨練的機會。
。挫折，是軍官軍旅中最好的禮物。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響?這過程中受到誰的影響或支持?

答：年金改革是一個因素同事們大家對年金的改革非常恐慌，領不到終身俸留在軍中幹麻，另外長官也是一個影響我退伍的因素因為長官決定單位的工作環境及氣氛，好長官、壞長官非常重要的；誰會支持我嗎?其實我老婆不希望我退伍，我想支持我的人就是我自己。

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢?

答：我在這個職場還有發展空間所以沒退，支持我的人就是我老婆。

23.役期屆滿後您會將繼續於陸軍職場服務或是退伍?原因為何?

答：要看耶……如果年金改革改的亂七八糟，我可能就會退伍，但是我已服滿基本役期了，還有如果沒有順利升少校我也可能退伍，還有就是休假制度要健全，我常常上週留守準備要補假但長官會因為任務管制我們休假，前幾題我說過，休假是要從制度面檢討，光一個休假不正常誰想進來當兵，連我這個軍官都會因為休假不正常退伍，當這裡休假正常其實很多壓力都沒了。

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是?請詳實說明之。

答：我會選擇軍訓教官，我在讀大學的時候覺得教官很有威嚴，而且一樣是軍人，當軍訓教官比當戰鬥部隊的軍官神奇多了；我有待過步校，在兵監學校也是一個逃離戰鬥部的好地方，步校或裝校當教官、隊職幹部或是幕僚，都比戰鬥部隊好，又有尊嚴也輕鬆多了。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施?有何建議事項?

答：(1) 年金制度看不到未來，軍人應該維持現況。
(2) 放寬預備役轉常備役的規定及時間，最好不要分預備役及常備役
(3) 陸院要開放考試年班，最好是普訓人人都能考。
(4) 休假要正常。

受訪個案：09 編號：I 年齡：36歲 現階：中尉
年資：9年 婚姻狀況：已婚 訪談時間：103年3月29日

1.請您說明一下您的個人背景?(學歷、經歷、家庭背景)

答：我是民國98、99年因放無薪假，辭掉工作報考專業軍官班，已婚，家住台東

2.當初何種原故選擇投身軍旅?又是何故選擇報考陸軍志願役軍官?(請詳述過程)

答：因為放無薪假想想外面景氣不佳，乾脆報考專業軍官班，為何選擇陸軍，因為只考上陸軍。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同?(請舉實例說明)

答：年齡：我的年紀比一般人長，我也比連長年紀大，大家都覺得我比較成熟，但是我年紀大而且大太多，我總想不要輸給小毛頭，無形中會有壓力。
學歷：連長起初看到我是專業軍官班，他很失望，他擺明的就是想要一個正期的排長，所以對我要求非常多，也造成我的工作壓力，必竟我也才剛下部隊。

服務年資、階級：阿兵哥常我私底下笑我“菜”，還有人直接叫我菜排，管理他們問題很多，我有時候晚上會失眠，還有有些心態不正確的老士官會欺負

我們這些專業軍官班畢業的排長，現在狀況就好很多，所以我認為年資淺及階級低真的會有工作壓力。

體能狀況：當排長體能真的要好，雖然我年紀大但還好我常運動，體能狀況算好，我隔壁連的同學，因為體能不好，每次休假都被營長留下來加強訓練，他現在壓力極大。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源（如個性、實務工作經驗、本職學能等）不同，工作壓力感受是否不同？（請舉實例說明）

答：個性：在部隊面前敢說話、喊口令、分配工作的人基本上要對自己有信心，這樣的人比較能克服壓力，而宅男型的軍官，壓力會很大。實務工作經驗：這是待越久越能增長，只要積極不怕學不來，但我們這種菜軍官常因缺乏實務經驗被上級長官“電”，像今年國防部戰備測考，我就攪不清楚如何分配工作，連長非常很生氣還說要記我申誡，沒經驗的人遇到大事壓力這的很大。本職學能的部份，不足或不強，阿兵哥及士官們跟本不理你，所以你背值星的時候，工作效率就會明顯的差很多，所以我每天睡前都會看準則，或是問我的副排長一些事務。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質（職務、官科）不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：領導職比幕僚職辛苦且壓力較大，我少尉的時候代理過營兵工官，雖然很辛苦但是工作很單純，不用像在連隊管那麼多的人、裝備還有雜事，背值星時排哨就是一個很大的學問；官科不同感受會不會不同，我覺得初官的階段，就是中、少尉時期大家都很辛苦，因為對部隊的事務感到無知及無助，所以各有各的工作壓力，像我們輔導長，他雖然不用背值星官但是當他留守的時候常因攪不清楚事情被營部“電”。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：我西部的同學說他們在西部很辛苦，每年基地、聯勇、長字號操演、示範也多，可是我們在東部有像除了少了聯勇、長字號操演外工作是一樣的，重點是要有好主官，主官決定一切，我們連跟其他連比起來工作壓力大很多，只因為連長要求比較多而且比較細，所以單位的不同有不同的氛圍，壓力的感受自然不同。

8.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：

- (1) 背值星時的排哨我們連上有4個哨點，排起哨是有難度，阿兵哥一堆意見，有時候連長不高興也會把我叫去罵。
- (2) 裝備老舊，我們CM系列的甲車非常老舊，料件撥補速度太慢，上級又要我們想辦法修好。
- (3) 業務太多，連隊應該是要精實訓練，而我們做太多雜事，業務多到很多都是在造假，光阿兵哥休假一週休假就要開至少80張假單，或是主檢時寫保15002表，每個裝備要一張，我們至少300項裝備就要300張，每天不斷浪費紙。

9.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：

- (1) 長官的高壓式管理，做事看長官的心情，動不動就罵人、動不動就處份人、動不動就要管制休假、動不動就是東操西操的，日子會過的喘不過氣來
- (2) 休假不正常，戰備留守原本要補假，可能因為一個任務管制休假，連長認為休假是革命的障礙，他不喜歡休假連帶著我們這些軍官也很少在補假。

- (3) 睡眠不足，有時候營部晚上通知明天一早要交一堆數據，連長為了讓阿兵哥準時睡覺，都會叫我們這些排長去加班作業，隔天也不給補休。
10. 您有因為個人生涯規劃（如職務調整、升遷、參加進修教育等）未能有效達成而感到壓力嗎？（請舉實例說明）。
- 答：我還菜沒有這些壓力，但是聽說部隊還會裁，我也怕我要升少校的時候沒有缺，像營部有些學長在歷練過連長的職務，表現也很優秀可是就是沒有少校缺給他們升。
11. 您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎？（請舉實例說明）。
- 答：我下部隊都在這個連，除了短暫四個月在營部支援，所以我沒有這個問題及經驗。
12. 您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。
- 答：有現在我們連上就有這種問題，營上有天堂連及地獄連，我們家就是地獄連，因為連長很精實，要求很嚴格又很細，他什麼事都是事必躬親部隊抓的死的，沒有彈性，而其他連的連長就很混，所以他們的排長過的很快樂，我們每天都處在高強度的壓力之下，……老實講我也學到很多東西。
13. 您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。
- 答：連坐法我不能理解也不能接受，因為阿兵哥體能不好，我也訓練了全排體能合格率沒到90%營長要記我申誡；另外有阿兵哥在營外出軍紀事件，也要記我過，雖然我要負一些些責任，但是我們也都宣導了也盡力了，誰叫有問題的人要分到我的排上。
14. 在您所服務的單位中，您的人際關係如何？和長官、同事及部屬之間之互動關係如何？（請舉實例說明）。
- 答：我可能因為年紀大一點，士官們其實跟我都很好，我們私下組一個路跑社，會一起去參加馬拉松。
15. 對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力？
- 答：基地訓練每年一次太頻繁了，雖然聽說要改成一年半一次但我也覺得太頻繁了，我們一次基地要做移防整備，一去南測就是五個月太久了而且訓練流路太擁擠了，缺的重要專長或中高專長這些兵役期只有一年，我們的基地流路剛好遇到退潮，沒兵補進來也間接影響訓測成績，還有有時候沒地方住還有在野外住帳篷，天啊大陸都發展航天工程了台灣的部隊還要住帳篷過日子；裝備多保養其來很費工也費時，料件撥補速度太慢了，造成停用也非下級單位能解決。
16. 您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）。
- 答：我是結婚後才進入部隊服務，老婆不習慣我現在的作息，時常抱怨我，但是我也很無奈，為了家庭、為了小孩的成長，我只能默默承受沒有麵包著能成家，有時候老婆在無理取鬧時我真的很無助，壓力很大，也很羨慕未婚的同事。
17. 您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎？（請舉實例說明）。
- 答：有，舉上週我留守，原本要補假因為星期日要陪老婆回新竹娘家，娘家有親人從外國回來，可以到了星期五下午我要放假前，連長說星期一司令部要督導，叫我星期日早一點回來，我晴天霹靂也不敢告訴老婆，一直到星期六才

跟她說，她氣瘋了，說叫我退伍不然就離婚這種事從我任官到現在時常發生
18.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力?這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的?請舉印象最深刻的經驗說明之

答：大概是我初任官到連上報到，那時候完全沒有適應期間，連長就要我背值星，我什麼都不知道連營站在那我都不知道，一背就是兩週，而且這兩週我也沒有休假，每天渡日如年，晚上一直失眠，壓力真的很大，後來我向輔導長報告後，他把我轉介給心衛中心的志工媽媽，聊聊天我就好了，其實就只是我對環境不熟，也沒有人可以傾聽我的壓力，還好事情就這樣，志工媽媽經驗很豐富也很有耐心，連長也在背完值星後給我休四天假。

19.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應?長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助?(例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面)(請舉實例說明)。

答：有壓力不能放在心裡要講出來，而且旁人要能傾聽你的苦衷，工作累了也可以調整休假放鬆自己，我也很贊成排長假出國度假，這樣更能完全放鬆心情。

20.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力?請舉實例詳實說明之
答：

- (1) 轉介心衛中心的志工媽媽，我覺得志工媽媽比心輔官還有用，因為心輔官在輔導人的心態就像做業務一樣，沒有太大的效果。
- (2) 定時辦理團康活動，這可以有效紓解大家的工作壓力。
- (3) 善用連隊的文康器材，但這種效果有限。
- (4) 好好放個連假，這是最有效的紓壓方式。

21.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的?(如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面)。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議?

答：做就對了，這是我的座右銘，這部隊這的“做就對了”，千萬不要有多做多錯的心態，凡事做就對了，很快就可以發現問題所在，在一次的任務中檢討改進，所以後進們相信我，做就對了。

22.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響?這過程中受到誰的影響或支持?

答：我本身不認同當軍人，太苦了所以我在等時間一到立即退伍，支持我的人就是我老婆，當軍人對家人是無法照顧的，修身、齊家、才能平天下，家都照顧不好了還能做什麼。

23.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢?

答：我的基本役期還未服滿。

24.役期屆滿後您會將繼續於陸軍職場服務或是退伍?原因為何?(預備役人員回答)

答：我對未來不看好，裁員不知到以後軍官員額會有多少，可能少到連升少校的機會也沒有；另外年金改革的不確定性也會是影響我退伍的原因。

25.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是?請詳實說明之。

答：如果可以選擇又不用被罰錢或判軍法，我會選擇退伍，因為到兵監學校也只能待2-3年，軍訓教官又要滿8年才能考，所以我選擇退伍，最直接也最理想

26.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施?有何建議事項?

答：

- (1) 休假要正常。
- (2) 學美軍營區週邊設職務官舍。
- (3) 正規班、陸院、戰院全用薦報，而且開放年班。
- (4) 年金改革維持現狀。
- (5) 加速裝備料件撥補速度。

受訪個案：10 編號：J 年齡：23歲 現階：少尉
年資：1年 婚姻狀況：未婚 訪談時間：103年4月4日

1.請您說明一下您的個人背景? (學歷、經歷、家庭背景)

答：大學畢業後為了還助學貸款，後選擇了陸軍專業軍官班，未婚沒女友，家住中部。

2.當初何種原故選擇投身軍旅?又是何故選擇報考陸軍志願役軍官? (請詳述過程)

答：為了還助學貸款報考專業軍官班，因為哥哥是陸軍的士官長，所以我選擇了陸軍。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同? (請舉實例說明)

答：我剛從步校畢業任官未滿一年，部隊很多事我要遇到才知道，我年齡、服務年資、階級都很資淺，講白的我在弟兄眼裡是很菜的軍官，為了要融入他們就算有人叫我菜排我也故意沒聽到，現在的我沒天早上起床都還會有恐懼感，連長對我口氣都很不好，說我在擺爛，有些事跟本不是我能控制的，而且連長都不願意教我，菜就該死嗎?大家不都是從基層當起嗎?有時候想我還有四年的役期，想到就……，算了吧!送給國家，還有有些學長自己不查哨都會叫我們查，反正我有一天也會變資深;而現在的我除了體能狀況算不錯外，很多連隊的事務我都在學習，至少我不會因為體能不好被處份。學歷我因為不是官校畢業的連長對我講話都很酸，常說我比兵不如。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源 (如個性、實務工作經驗、本職學能等) 不同，工作壓力感受是否不同? (請舉實例說明)

答：我比較內性，做事也比較緩慢，所以常被連長修理，但至少我不會頂嘴，不會跟連長或副連長擺臭臉，但是我不喜歡背值星，每次背值星就要面對部隊，分配任務下面的弟兄又很會計較，連上的業務常常要我們軍官去執行，裝備損壞也要我們想辦法，重點是背值星都要很晚睡很早起;還有我是新進軍官對部隊實務及本職學能我還有很多的進步空間，說實在的欠缺這些看家本領，讓我常被責難很不好受。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質 (職務、官科) 不同，工作壓力感受是否有差異? (請舉實例說明)

答：當基層領導幹部比較辛苦，因為鐵鎚釘釘子，釘子釘木板，基層連、排、班的幹部就是木板，要承受比較大的壓力，而且每天要面對部隊阿兵哥的大小問題，講難聽的有兵把18歲的女朋友攪懷孕，女方家長要告那個兵，阿兵哥也沒有錢處理……，連長要我們當排長的一人出一點幫他解決，我把這件事告訴家人，大家都說很瞎，對是我們這些連、排、班長每天都有很多新鮮事要處理，長官一句話我們要使命必達，任何事只要是變成軍紀事件，連上就沒完沒了，在這種環境壓力當然大。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異? (請舉實例說明)

答：我問當我分屬不同單位的同學，其實大家單位不同但工作性質很像，但唯一的不同就是長官，這個長官無論是連長、營長或旅長指揮官，還是副連長、副營長、副旅長，長官的想法作為才是單位壓力的來源，好長官累單位壓力會小，壞長官爽單位一樣有壓力；我有一個同學下部隊就基地、完了就去車城打三軍結束後支援長勝操演，後來又參加漢光實兵，他說他的連長、營長、旅長是好人很體恤下屬，雖然任務多但他很開心，例一個同學在新訓旅當排長，很家說新訓旅很爽，但是他的連長、營長是火爆浪子，動不動就罵人、處份人，我同學最後就裝病住進北投818，後來退伍。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：背值星官，因為背值星要晚睡早起、掌握連上大大小小的事、分配所有連上的勤務、排衛哨、傳達連長、副連長交待的事，很雜很煩相信學長可以體會，背值星還要留守下週也未必可以補假。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：當軍官沒有學習的機會，什麼都要會，不會就要被幹；軍官要能犧牲，犧牲假期、犧牲休息時間、犧牲睡眠、犧牲尊嚴。

具體的就是休假補假要由連長調配，不能有自己的意思，不能補假是應該的；休息時間又要隨時開會，或是陪業務人員作業；我這一年來已習慣晚睡早起，有一天我2300睡覺，當天身體受寒連長無意間巡寢室，看到我在睡覺就無意的說我太爽了，害我每天都2400以後才睡，有時還3、4點才睡，但都是5點半起；我們是

連長、副連長的出氣筒，他們不爽就罵我們這些排長，其實連長也常被營長罵大家都一樣沒尊嚴。休息時間又要隨時開會，或是陪業務人員作業；我這一年來

9.您有因為個人生涯規劃（如職務調整、升遷、參加進修教育等）未能有效達成而感到壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：我都沒遇過我還沒有機會升遷及調職，但有聽說部隊很重視陸官正期生，我們這種專業軍官都是後母生的，比正期生晚升，獎勵也比較少。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎? (請舉實例說明)。

答：一到部我就在這個連，快一年了還沒有離開過，所以沒有感受。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)。

答：長官愛臨時交辦事項，不管是指揮部還是營部，我們是最基層就只能接受命令，部隊的長官太多梅花鹿，點子太多又很多天馬行空，我可以接受長官罵我，也可以接受處份我，但我很討厭這種愛臨時交辦事項的長官，通常今天講完明天早上就要，或是星期五下午大家快休假了，告訴你星期日晚上要看到，哇!都不用休假了，要不是中餐前說的下午起床就要，我們是都不用休息的。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些? (請舉實例說明)

答：等下我要看到、明早我要看到、星期天給我看，我最討厭這幾句話，這是部隊的固有文化，輕輕的一句話要攪死很多人，很多人要犧牲睡眠、休息時間、吃飯時間、休假時間，這是莫大的壓力來源。

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何? (請舉實例說明)。

答：我不喜歡我的長官，他們很可惡，好像踩著下面的人往上爬；同事，我們同

情我們這些排長、副排長我們是部隊的奴工，什麼都我們去死、去做，所以有部隊的朋友都是跟我一起辛苦的排長們；部屬……這些兵來連上只有10個月，真是沒什麼感情，而志願役的兵有的自以為梯數比我大，不太尊重我是個軍官排長，所以我跟兵沒什麼交集。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力？

答：戰鬥部隊只有累可以形容，當初我們在步校抽籤，抽到學校單位及新訓單位的同學都會請客，因為大家知道戰鬥部隊只有苦。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）。

答：我沒女友也沒結婚，所以我沒感覺。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：家裡經濟很需要我的收入而且我又要還助學貸款，我每次跟父母親講部隊的不合理，他們老人家叫我不要想太多，習慣了就好。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力？這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的？請舉印象最深刻的經驗說明之。

答：我從初官到現在每天都有壓力，我是可以忍，但不知道可以忍多久，必竟我不是陸官正期生有學校四年的養成教育，有些官校生也會受不了部隊裝病，還好我們連上的四個上士副排長跟我很好，工作上他們會幫我，記得有次司令來我們連上視導，我是值星官看到大官來要下三句話報告詞，可是我嚇傻了，司令後面的中將指揮官、少將指揮官、我們中校營長、我家的連長全用惡狠的眼神看這我，還好我的副排長很機靈的馬上替我下三句話報告詞，化解我的危機，太多了這些好兄弟不但會教我也會幫我，比一樣是軍官的連長、副連長還像兄弟，這些日子有這些兄弟讓我渡過黑暗期，而我則是逆來順受，有休假就好好睡覺，我覺得睡覺可以減少壓力、紓解壓力。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應？長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助？（例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面）（請舉實例說明）。

答：我對壓力的紓解靠的是同袍的同理心，像這四個副排長，雖然他們是士官但他們在部隊少說都是10幾年的老鬼，心情低落時找他們聊聊天抱怨一下，這些老鬼會給一個很多的解決方法。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力？請舉實例詳實說明之。

答：睡覺是一個好方法、休假也是好方法、競賽也可以。

睡覺：心情不好放空自己大睡一覺，睡醒了心情會很好。

休假：排個長假放空一下，還有保持正正常常的假期。

競賽：單位可以辦一下比賽讓大家在競賽中增進榮譽感，也可以紓解大家工作上緊張的壓力。

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的？（如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面）。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議？

答：跟有能力的人學習，這個人未必是軍官，很多士官經驗豐富是初官學習的好對象。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響？這過程中受到誰的影響或支持？

答：受不了部隊，這裡可以休假如此不正常，留下來還要過著休假有一天沒一天的、受不了長官的無理，長官愛幹什麼就幹什麼，我退伍至少不用看臉色、

- 受不了工作太多太雜太辛苦，我家人應該是沒人會支持我退伍，他們對我的退伍態度非常保留，但是我不喜歡當軍官，如果能重新我會選擇當士官或兵，一樣是志願役領一樣的錢，所做事差太多了，時間到就退伍免得以後瘋掉
- 22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢？
 答：我還有4年要蹲，再等4年，基本的法定役期也還沒到。
- 23.役期屆滿後您會將繼續於陸軍職場服務或是退伍？原因為何？（預備役人員回答）
 答：退伍，我會選擇退伍！心已絕……部隊太辛苦了，有人讀四年軍校畢業任官都受不了軍中生活，更不用講我們這些半路出家的人，學長們說年金改革是未知數，現在陸軍戰鬥部隊裡的軍官升遷愈來愈窄，有學長上尉晚陞，現在指揮部有一個91年班的學長還沒接連長，要候選少校資績太低，他每天都在準備考公職，而我認清自己我是專業軍官的，做再多長官只認同官校正期生，我已做好退伍的打算，考公職也不錯啦！
- 24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是？請詳實說明之。
 答：不用選就是退伍，學長我心已絕……部隊太辛苦了。
- 25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？
 答：休假正常、全面上、下班。

受訪個案：11 編號：K 年齡：26歲 現階：中尉
 年資：15年 婚姻狀況：未婚 訪談時間：103年4月5日

- 1.請您說明一下您的個人背景？（學歷、經歷、家庭背景）
 答：陸軍專業軍官班、未婚，有個女友在竹科上班，我家住宜蘭。
- 2.當初何種原故選擇投身軍旅？又是何故選擇報考陸軍志願役軍官？（請詳述過程）
 答：想說反正大學畢業也要當兵，景氣太差了所以選擇了當兵及就業兩相宜的工作，至於選陸軍因為我們宜蘭有陸軍部隊，希望有朝一日可以回宜蘭服務。
- 3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）
 答：我雖然當了副連長算也是連上第二號的人物，但是我的服務年資、階級、年齡都算低，往後的軍旅還有很長的路，當然我的學習空間還很長，經驗不足讓我在這幾年吃了很多骨頭，承受了很多壓力，但是每一次都讓我學習到如何在部隊打滾，不經一世不長一智，這些增長相對的工作壓力會減少，以我們這些二十初頭的年輕人，到部隊大約五年當連長、三年當副連長，管的人都是100人以上，在民間要管那麼多人至少要是經理級的人物，對我們而言年輕也是一種工作壓力的來源；在體能方面年輕人會比較有優勢，現在因為馬總統非常要求三軍的體能，只要體能測驗不及格的同仁，一律要調離開領導職，有的學長還因為這樣不能受訓，體能好壓力小、體能不好壓力就大；這裡說的學歷是不是講什麼：正期生、專業軍官班、ROTC的，如果是我要講，像我們專業軍官班在軍校只有半年的軍官養成教育，對部隊的實務工作及運作，完全不懂，在步校也沒有教我們這些技能，例如如何背值星、排哨、裝備保養、跳戰備操等等，沒錯啦要到部隊學，但是一下部隊就要面對馬上、立即就要背值星官或是接受任務的我們來說，這是一個挑戰，講明的就是一個很大的壓力，正期生有四年軍校的生活，他們可以減緩部隊給予的壓力而

我們專業軍官班，真的沒有那麼幸運。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源（如個性、實務工作經驗、本職學能等）不同，工作壓力感受是否不同？（請舉實例說明）

答：無論你的個性如何大家都會有壓力，但是抗壓能好壞影響日後軍旅的發展很大，至於實務工作經驗、本職學能這些是可以養成、學習的，在菜官的階段，不學是因該的，官大之後還不學、不懂可能壓力就大，也會間接影響到軍旅的發展。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質（職務、官科）不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：職務的部份：我個人認為當領導職例如：排長、連長、副連長等等工作壓力較大，兵不好管表面上服從，私下都會來一些有的沒的，而且役期又短，有時候還沒有兵，任務卻沒少過，兵犯錯軍官要連帶受處份，今年過年連上有兵逾假，我因為這個逾假被記申誡乙次處份；我有時候看到營部、指揮部的幕僚覺得他們很忙，但是事情處理完了他們就沒事了，不像我們要管東管西的，連阿兵哥休假在外的行為我們也要管。

官科的部份：步兵、裝甲兵、砲兵因為是戰鬥部隊的主流兵科，接任的職務除了領導職外，有的學長當作戰官、訓練官這些都是每天沒天沒夜的部門，所以步兵、裝甲兵、砲兵壓力比較大，而政戰、財務、行政等等他們的工作與部隊比較沒有非常直接的關係，我個人感覺這些兵科比較輕鬆。

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：步兵型態的部隊裡實兵連工作壓力比較大，例如：機步連、反甲連、營部連，這些連每年一次基地訓練，甲車、輪車多，參加演訓的機會也多，平時在駐地又要輪值戰備部隊，工作比較俱有挑戰；而新訓連工作壓力不能說沒有只是跟實兵比相較小多，新訓連主要是帶新兵，而新兵不是一年三六五天，天天有通常新兵結訓後到下梯的梯次間隔，聽我同學說都沒有事做，新訓的裝備又少頂多是步機槍而已，帶新兵真的比較單純。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：我是副連長，在連上所有後勤工作都是我一手包，但是陸軍的後勤工作不是你有心就可以做好，很多事不是我們基層幹部能夠改變的，例如裝備老舊無法付合現代化的要求、料件撥補速度慢、有時還會定期保養的機油出現短缺、長官不合理的要求、後勤工作太多表單簿冊實際執行繁雜費時等等說也說不完，但是總歸一句話用舊思維在做現代化的工作，這種環境一定會有壓力

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：現階段就是兵源不足，役務義的兵役期一年，現在部隊都是大補大退，剛好現在是兵的大退潮，兵還沒補進來編現比低，但任務卻沒有少，我們的戰備還是要百來人，每次連上要接戰備就要向其他連借人；另外裝備老舊，我們CM21的甲車雖然有經過五級廠翻修，但它必竟是老車了，另外悍馬車也是近三十年的老車，料件損壞後的撥補都要至少百來天，部隊是武裝團體，沒有人、裝備損壞率高這就等於沒戰力，沒戰力就不能作戰，我們這些基層軍官當然會有壓力。

9.您有因為個人生涯規劃（如職務調整、升遷、參加進修教育等）未能有效達成而感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：我想去正規班，但是營長很不喜歡我們專業軍官班的幹部，他先送一個正期的學弟去，他說我確定滿五年後還會續服，再送我去正規班，正規班畢業後

資積分加二分，當有連長開缺這二分是很關鍵的分數，人評會委員們會因這二分影響人事的評定，所以我這陣子心情就不好，我想我工作表現也不差，做事也算積極，不管以後會不會續服，總希望當個軍官能有朝一日當個連長

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：我剛當副連長的時候，因為在部隊副連長要管參一、四，而且大多的時間在管理連隊的後勤事務及代理連長，戰鬥連隊的後勤非常繁雜，以前當排長涉略不深，現在要一手包辦裝備妥善、營連主檢、預保、妥善狀況鑑定及代表連上參與後勤科召開的會議，也因為我很多規定都不懂，常被營上的後勤官、副營長責難，有時候甚至還會被處分，但還好我算積極很快的適應這樣的工作模式。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：跟嚴格的長官共事，工作壓力比較大；跟修養好的長官共事，工作壓力比較小。

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）

答：部隊太怕媒體，只要有上新聞的軍紀事件處份非常重，講實在的怕什麼，報就給他報，尤其在洪案之後，長官更怕上新聞，我們是管人的地方，不可能什麼事都十全十美，做錯了就改麻，不要隨媒體起舞。

13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何？和長官、同事及部屬之間之互動關係如何？（請舉實例說明）。

答：有好、好壞，合得來就當朋友，合不來就點點頭做點頭之交，當然在部隊有事情要協調，到現在我還沒遇過很難協調的同事。

14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力？

答：實兵單位比起新訓、學校單位工作壓力大，我們的勤務、任務、人員、裝備，都比較多而複雜。

15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）。

答：不管有沒有婚姻，女人真的很煩，我雖然沒結婚，但我跟我女友的感情及生活模式只差結婚的儀式，所以我女友常常因為我晚上要加班、休假不正常跟我吵架，另外我放假都想好好睡覺，她老是在我放假的時候安排很多飯局、活動，因為我想多睡覺她就會大發雷霆，好煩……真的很煩，我們因為我的工作分分合合至少四次，所以她某種成度也是我工作的壓力源之一。

16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：爸媽對我的工作算認同，但爸爸希望我五年一到就退伍去考公職，他說軍官當過就好了。

17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力？這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的？請舉印象最深刻的經驗說明之

答：今年司令部高裝檢，我是營上甲車的負責人，每天後勤科要我們回報單位執行保養的成效，每天開會提報，在提報，很煩、很累，大家都感受到要拿績優的壓力，我那一個月有些心情不好，食欲很差、睡眠又不足常常頭痛，還好有個也是副連長的學長他發現我怪怪的，我把事情告訴他，他分析了一些事給我聽也教我如何面對，最後他有告訴我們營輔導長及副營長，這些長官有特別關心我，事情總會過了，雖然裝檢成績不佳但是事情還是過了，時間

不會回到原點，我現在好得很，而我只要有人可以聊聊心事，再大的壓力一樣可以撐下去。

18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應？長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助？（例如在任務執行、工作方配、休假方式等方面）（請舉實例說明）。

答：只要有人可以跟我聊聊天，我還好我的抗壓能力很強的；而我壓力大的時候長官只要給我一點點的關心就好了，還有我不會把我的壓力跟家人及女友說，怕他們會擔心，有時候想一想如果我們的工作環境改變成更人性一點是不是會好一點，現在我們一直強調要募兵，這裡薪水不算低但是就是募不到人，年輕人領22K就是不要當34K的兵，為什麼就是我們的工作環境不好，大家共同營造高優質的工作環境，不要說什麼，光是工作愉快就很吸引人了。

19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助抒解工作壓力？請舉實例詳實說明之

答：面對工作壓力時，有得當的處理方式，能讓你更從容的面對接踵而來的考驗。面對壓力時你應該：放鬆自己、減少面對壓力來源、重新調適自我要求及期許。

（1）訂定計劃表：訂工作計劃表，按部就班避免慌亂。

（2）將壓力說出來：適時抒發。可與親朋好友、長官同事談談，如此才能紓解壓抑的壓力。

（3）善用休息及休假時間：每工作一段時間即休息一下，活動眼睛和筋骨。從事一些可以提振精神和放鬆身體的活動。

（4）養成運動的習慣：每天有機會就讓身體動一下，做伸展活動或放鬆運動可以消除緊張，每天下午體能活動可以慢跑。

（5）注意飲食：每天一定吃早餐，記得補充足夠的水分。

（6）改變現狀：如果工作壓力太大，可以跟長官報告換個環境或 工作方式等。

（7）放假好好補個眠，放空自己睡個好覺。

（8）運用心衛中心的資源。

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的？（如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面）。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議？

答：我是隨遇而安的人，即來之則安之，所以把眼前的事做好最重要，這是我給初官的學弟的建議。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響？這過程中受到誰的影響或支持？

答：退伍考公職，同樣領公家錢當公務員比軍官還要有尊嚴，而且軍官有服役年限的限制，例如上尉只能當15年，像我們專業軍官班又不是軍中的主流，誰知道長官會不會讓你升少校，沒有升時間到就要等退伍，聽說15年一到沒有終身俸退伍的學長非常多，這些人很多人都有家庭，還有的是那種中正預校直升正期生然後任官的人，他們當初進軍中就是想著犧牲青春，奉獻國家可是國家沒有給他們保障；而當公務至少可以當到65歲，而且休假正常。

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢？

答：如果能馬上退伍，我還是會選擇把後面的二年服完，第一我想在退伍前當個連長，體驗不同的人生；第二馬上退伍沒有經濟基礎何來生活。

23.役期屆滿後您會將繼續於陸軍職場服務或是退伍？原因為何？

答：退伍吧！因為家人希望我考公職，同樣領公家錢當公務員會比軍官還要有尊嚴

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是？請詳實說明之。

答：退伍吧！退伍後考公職，一樣過領公家薪水的日子，當軍官跟當公務員待遇大不同。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？

答：

- 一、落實任何職務的在職訓練或職前講習。
- 二、休假正常，留守補假要正常。
- 三、每日上、下班，如果做不到就至少要調薪。
- 四、部隊兵源減少，業務、任務也要減少。

受訪個案：12 編號：L 年齡：33歲 現階：上尉
年資：12年 婚姻狀況：未婚 訪談時間：103年4月6日

1.請您說明一下您的個人背景？（學歷、經歷、家庭背景）

答：政校專科、未婚。

2.當初何種原故選擇投身軍旅？又是何故選擇報考陸軍志願役軍官？（請詳述過程）

答：我看了報告班長，對軍人很有興趣，高中畢業家人要我讀大學，可是我偷偷去考軍校，怕離家太遠所以選擇讀台北的政戰學校，那為何選陸軍，因為我手氣差，當初畢業抽籤押到陸軍。

3.您覺得在戰鬥部隊服役的志願役軍官，年齡、學歷、服務年資、階級及體能狀況不同，工作壓力感受是否有不同？（請舉實例說明）

答：大概只有排長這個階段因為年齡小、服務年淺、階級低，的確告成很大的工作壓力，排長要背值星，值星事關全連大大小小的事務及承連部長官交辦事項，有時因為自己經驗不夠，外加分配任務給士官們，有些士官就會欺負排長，故意做不好或裝不會，我就有這樣不愉快的經驗，當排長時我是生不如死，戰鬥部隊任務太多了，壓力也很大；而因為我們是官校生，體能有一定的實力，很多阿兵哥看到我是政戰官科，都會故意找我比體能，但因為我體能很好所以弟兄們不敢造次；這裡講的學歷我則沒有意見。

4.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，個人內在資源（如個性、實務工作經驗、本職學能等）不同，工作壓力感受是否不同？（請舉實例說明）

答：個人認為，要擔任軍官尤其是政戰幹部，而要能在戰鬥部隊打混…就要有細心、負責的特質，就自己的職責時時提醒主官們注意行事風格程及提點部屬們不違紀犯法等。主動關懷下屬，運用部隊資源辦理活動以增進團隊向心。認真是執行工作的關鍵因素，因為沒有用心去做事，潛藏在裡面的疏失，講白一點工作壓力自然可能隨時會露出來，像是廚師如果不認真炒菜，可能就會煮出一盤完全沒有味道的菜，沒人吃老板會有意見。再則還要有溝通能力，才能增進人際關係，使自己了解如何與上級及同事、部屬應對。至於實務工作經驗及本職學能，都與自身的人格特質有相關鍵，不細心、不負責的人相對的再給他十年他的實務工作經驗及本職學能永遠不會增強，工作沒效果也沒效率不會得長官及部隊緣，對工作就會產生排斥，竟而產生壓力。

5.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，工作性質（職務、官科）不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：以政戰幹部為例我自認為連級、排級的軍官工作壓力比較大，像排長、輔導

長及連長等職務是軍官界裡工作壓力最大的一群；至於官科憑良心講軍事幹部如步兵、裝甲、砲兵這些同仁，因為都要面臨歷練主官職，所以長官對這些人的要求特別高，同常這些同仁EQ特別低，因為工作壓力比較大吧！

6.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官，服務單位不同，工作壓力感受是否有差異？（請舉實例說明）

答：戰鬥連隊與部字連工作壓力就有不同，戰鬥連任務多但全連任務是一至，管理起來會比較有嚴整性，而部字連排組屬性都不同，管理有一定的難度，通常部字連內部管理會是單位的死角，長官們會特別關心及干擾，綜合上述可知單位不同會有不同的工作壓力感受。

7.您當前在執行任務上所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

就政戰幹部的立場現在執行任務的壓力就是：

答：部隊太重視媒體的報導及與媒體記者的關係，只要發生的事件上報一律就責，而且處份都很重，而且為了與記者保持良好關係，長官要求我們對記者是予取予求。個案輔導的記錄多而複雜、業務也雜亂，連、營的輔導長應該以輔導官兵情緒為主，但我們本身又兼任單位保防及監察業務，又要顧及政治作戰這一塊，對官兵心緒的輔導減少了，而且心輔的業務又多，常造成業務量大增，或是以業務為主而不重視實際的輔導成效。

8.您在戰鬥部隊中的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

我個人認為有：

答：一、生活千篇一律枯燥乏味，所以我們每天過著無趣的生活。

二、與交往對象距離遙遠我在東部家在北部，她在南部有時放假又要回家相處時間變少。

三、演訓、任務、操課繁重。

四、長官對同一事件之標準、態度不同。

9.您有因為個人生涯規劃（如職務調整、升遷、參加進修教育等）未能有效達成而感到壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：我現在就因為沒升少校讓我感到極大的壓力，我四年前就該升少校，因為當時沒有缺，現在我算老上尉了，國軍的上尉沒幾個人比我老，而在三年如果我還沒升少校，我就要退伍，聽說陸軍又要裁員，而政戰官科又勢微，現在政戰的要升少校真的很難就因為這個現象所以女朋友的媽媽不准她嫁給我，說什麼要給他女兒一個保障，一定要升了少校才准我們結婚，她說因為少校是領終身俸的門檻；而我也因為現在沒升少校，往後的進修教育我也過了報考的年班所以也無法參加軍中任何進修深造教育，這已成了我無形的壓力。

10.您有因為工作上的調整或升遷，必須重新適應環境而造成工作壓力嗎？（請舉實例說明）。

答：是沒有啦！現在我是因為沒有升遷才感到壓力；而適應環境的部份，軍人的基本就是對環境要有極高的適應力。

11.您認為面對長官不同的領導統御及作風下所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）。

答：長官們對同一事件之標準、態度不同，簡單的說就是「人治」，國軍的制度有很多是不錯的，但因為不同的長官或長官不同的態度會有不同的標準，做下屬的時常無所適從，造成莫大的工作壓力

12.您認為目前在組織文化中所產生的工作壓力有那些？（請舉實例說明）

答：陸軍的長官太愛開會，會議是讓工作更順利，但我們的會有千百種，有協調會、會前會、檢討會等等，浪費太多時間又沒有效果，這樣我們當幕僚的為

了這些無聊的會議瞎耗、內耗，甚至要犧牲睡眠及假期，如果長官減少這些無聊的排場，我們工作會更有效率，同事們常開玩笑國防部給我們軍官的薪水是用來買顧肝藥的。

- 13.在您所服務的單位中，您的人際關係如何?和長官、同事及部屬之間之互動關係如何?（請舉實例說明）。

答：人際關係很好，至於長官我是看人，有的人不值得我尊敬，我連理都理這種長官，而部屬與我感情都很好，當政戰幹部不能與官兵交惡，因為我們是輔導官兵的第一線，在連隊是當媽媽、白臉的角色，所以官兵與我關係超好。

- 14.對於陸軍戰鬥部隊之任務、特性，與其他陸軍部隊比較，您感受到哪些工作壓力?

答：陸軍的部隊大概就是戰鬥部隊比較辛苦，我待過化兵群、工兵群、學校單位及聯保廠，比較其來戰鬥部隊工作壓力較大，因為任務繁重、演訓多、兵的素質也較差，連上至少會有5-10個有前科的兄弟所以常造成軍紀事件、還有現行部隊的主戰裝備都已老舊，有時候停著停著就壞了，保養其來也費時費力、在這裡休假也比較不正常，時常會被召回。

- 15.您認為在戰鬥部隊服役的志願役軍官對於婚姻狀況的不同工作壓力感受是否有不同?（請舉實例說明）。

答：我目前還沒結婚感受不出來。

- 16.您有因為家人不認同您的工作，感到壓力嗎?（請舉實例說明）。

答：這樣講好來，剛才我有說我女友的家人因為我還沒升少校，對我們的婚事持反對的意見，那現在缺真的很少，不曉得何時升少校，這是我目前因私人的因素造成的工作壓力。

- 17.從任官迄今，有過什麼樣的經驗或事件，讓您覺得有壓力?這過程中誰幫忙了您，您是如何面對處理的?請舉印象最深刻的經驗說明之

答：我在南部某單位當連輔導長，因為連長領導統御有問題，造成官兵私下對他非常反感，不時就有人申訴他，不然就是找民意代表來官說，找長官來施壓，營長、營輔導長及連長對我不諒解，說我沒有站在連長的立場很化解官兵與連長之間的對立，營長及連長三不五時就找我麻煩，我也三不五時被處份，那短短的三個月，我被莫名奇妙的被記4支申誡，然後休假都會被召回，日子過的不好，所以當時我心情超差的，我還想過退伍、自殺、逃官等等，是有一天旅部的政戰主任無意間看到我的筆記本，了解我的狀況，他很理性的把整件事好好的處理，也順勢把我調走，從此我的生活完全改變，日子變好了，我也快樂其來，我在想我的筆記本是不是我的文書兵故意拿給長官看，因為這個文書兵一直不承認，但無論如何我要謝謝這個人及政戰主任。回想這段日子，因為壓力大到我無法自己，有時一放假就是發呆，而且我也失眠整個人精神超差的，還好我母親帶我去推拿，母親說推拿、按摩可以減輕壓力，從此之後只有我放假我會去推拿及按摩或則是先SPA洗頭，效果不錯。

- 18.承上，您對於所承受之壓力如何有效紓解與因應?長官、同事、家人、朋友或其他人在工作上給您什麼影響或幫助?（例如在任務執行、工作分配、休假方式等方面）（請舉實例說明）。

答：我放假時會去找高檔一定的美髮院，去做頭部紓壓……就是去洗頭兼按摩，在其中我可以活絡頭部的穴道及頭皮，我也可以小睡，每次洗完我就覺得壓力就釋放完畢，心情特別好。

- 19.您認為單位及個人可以採取何種方法有助紓解工作壓力?請舉實例詳實說明之

答：單位的部份：

一、抒解平日工作壓力單位可以辦理球類活動等文康活動，以調劑心理、活絡身體，增進身心健康。二、單位的文康器材如KTV、電視遊樂器等可做為紓壓使用。三降低一下工作的強度，試著營造愉悅的工作環境，例如休假正常、減少不必要的會議、減少任務使部隊專注訓練及本務、長官對部屬多一點關心等，工作環境改善壓力就會少一點。個人的部份：一、假日到戶外走走；二、到游泳池或溫泡SPA放鬆自己；三、去按摩、推拿或去洗頭做頭部SPA；四、聽音樂AND放鬆睡覺；五、找朋友到KTV唱歌；六、把心理的不愉快找人吐出來。

20.在您的工作經驗中，您是如何學習成長的？（如熟稔部隊基層實務、領導統御能力、本職學能等方面）。以您個人在陸軍基層部隊服務的經驗，您會給初任軍官或其他軍官同仁在軍旅適應上什麼的建議？

答：軍官大多都是領導幹部，所以我建議要時時惕勵自己謹言慎行，那這過程中我是少說、多做、不懂的就去問，凡正軍中的事務說難也不難，說簡單也不太簡單，但至少學的來；而後期學弟們，軍旅的適應就是盡快提升四種能力：一是溝通能力，部隊官兵來自四面八方，只有知兵、懂兵，相互理解，相互信任，凡事用同理心，才能做好各項工作。必須把溝通作為一項必不可少的技能來掌握。二是協調能力，在部隊，完成一項工作常常需要大家通力合作。不管是當排長，還是當幕僚，必須不斷提高協調能力。三是表達能力，帶兵的過程本身就是一個說服教育的過程，沒有良好的表達能力，自己的想法就不能被別人理解認同，就不能很好落實。四是文筆要好，政戰幹部在部隊工作中，經常需要寫文章或投稿或則當幕僚簽文都需要一個好的文筆。

21.如果您有退伍的念頭，將會是什麼原因影響？這過程中受到誰的影響或支持？

答：現在如果有退伍的念頭，大概就是我受不了我的長官或則是我考上公職，大概只有這兩種可能，誰可以影響我，當然是我自己可以影響我。

22.當下您沒想退伍的念頭，是什麼原因影響您或者誰的支持呢？

答：我都當了12年，至少升個少校，還有機會當到廿年領到終身俸，現在退我能做什麼？

23.達支領終身俸役期後您會繼續於陸軍職場服務或是退伍原因為何？

答：如果真有這一天，我想我還是退伍，理由就是太辛苦了，在部隊都至少廿年總該回家陪陪家人，對家人虧欠太多了。

24.當您有權利選擇離職，其中的選項包含了退伍、調任本軍學校單位及測考中心、轉任軍訓教育或其他，您的選擇會是？請詳實說明之。

答：我想我可以調去國防大學的政戰學院、理工學院、管理學院或是政訓中心，這些單位都在北部，而且我們政戰官科的在那一定有缺，至少也可以去湖口的裝甲兵學校，只要不用留在部隊就是王道。

25.您認為陸軍基層部隊要留任優秀軍職人員，應該採取或加強何種措施？有何建議事項？

答：軍中太人治了，其實軍人的待遇算不錯，但為何留不住人或招不到人？就是軍中訂了很多規定，但長官都不守規定，這些長官是想幹麻就幹麻，所以我個人覺得汰除這種長官，或許會讓部隊更好一些，所有事都回歸制度面，例如每個人的假有多少就給放多少，不要因為長官的喜好，愛給人放就放，不想給你放就找一堆理由管制，要留住人才就部隊就該按制度走。