

# 企業對於退伍軍人能力、特質與工作態度評價之研究

張緯良  
世新大學資訊管理系  
[wlchang@cc.shu.edu.tw](mailto:wlchang@cc.shu.edu.tw)

羅新興  
國防管理學院企管系  
[lss@rs590.ndmc.edu.tw](mailto:lss@rs590.ndmc.edu.tw)

梁成明  
國防管理學院一中隊  
[lcm@rs590.ndmc.edu.tw](mailto:lcm@rs590.ndmc.edu.tw)

## 摘要

本研究以企業為研究對象，調查受試者僱用退伍軍人的經驗，與其對退伍軍人能力、特質和工作態度的評價。研究發現如下：有僱用經驗者之評價高於無僱用經驗者之評價，多僱用經驗者評價高於少僱用經驗者評價。曾經僱用退伍軍人的企業對退伍軍人能力、特質和工作態度的評價高於未曾僱用退伍軍人的企業之評價。在「工作態度」、「個人特質」和「工作能力」三個構面二十三項因素中，企業對於退伍軍人的「工作態度」評價較高，「個人特質」評價次之，「工作能力」評價最低。就個別項目而言，企業對退伍軍人的工作表現大致上給予高於平均分數的正面評價，其中以命令執行能力、服從態度、責任感特質、道德操守特質、勤奮態度、留職傾向、抗壓性特質、行政管理能力、公司向心力、獨立作業能力、幕僚作業能力、工作熱忱和合群性特質等項目較高，僅有台語溝通能力、創造性特質、工作專業技能和電腦操作技能等四項的評價低於平均分數的負面評價。同時僱用軍官和士官的企業對退伍軍人的評價高於僅僱用軍官或僅僱用士官的企業之評價，退伍軍官的評價高於退伍士官的評價。同時有僱用兩種年齡層經驗的企業對退伍軍人的評價高於僅僱用 39 歲以下及僅僱用 40 歲以上的企業之評價。依據以上的發現，本研究建議退輔會未來輔導退伍軍人技能培訓與宣導就業時應「積極推廣宣導退伍軍人被評價較高的長處優點」、「導正無僱用退伍軍人經驗的企業之負面印象」和「配合國防部徹底增進國軍官兵被評價較低的專業能力」。

**關鍵字：**1.退伍軍人      2.能力、特質、態度之評價

## 一、緒論

我國自中央政府遷台以來，在經濟快速成長之下，絕大多數時間的就業率都在 97% 以上，接近經濟學所宣稱的充分就業水準。但經濟成長國民所得提高造成人工成本上漲，使我國傳統產業在國際市場上的競爭力衰退，出口成長率在一九九 0 年代大幅減緩。近年來因土地、工資成本偏高，工時縮短、環保趨嚴，競爭力漸失，加上政治情勢紛淆、政策動向不定，產業中關廠、歇業及外移的現象大增，出現了失業率攀高的現象。除國內因素外，美國及國際景氣不振也拖累了國內景氣的復甦；尤其台灣與美國股市連動密切，進、出口依存度高，美國是台灣高科技的主要市場，都使台灣景氣復甦與美國息息相關。美國在長達十年的經濟成長後，2000 年開始成長趨緩，連帶影響我國經濟發展。而我國加入世界貿易組織(WTO)，與各國之間的貿易障礙將逐漸排除，農業和傳統產業也將面臨嚴苛的挑戰，許多農業人口將被迫離開農業生活，傳統產業也逐漸受到國外大廠的威脅，有關廠歇業的危機。種種因素造成了從民國 89 年六月開始失業率連續高於 3% 的高失業率警訊，且持續惡化，迅速突破 5% 的高失業率水準。民國 91 年全年平均失業率為 5.17%，失業人數超過 51 萬人，失業率居高不下。

在這種總體環境下，退伍軍人的就業情況自然同樣受到很大限制。目前主計處所定義的「非勞動力人口」指的是年滿十五歲之民間人口，包含想找工作而未找工作、求學及準備升學、料理家務、高齡、殘障及其他原因等未就業亦未找工作者。而根據勞工陣線聯盟的統計，發現這幾項非勞動人口中，其實潛藏著為數不少的失業人口，只是以非勞動力的身份出現在統計數字中，而未計入失業率，僅在廣意失業率中出現。大量的待安置的退伍軍人如果並未積極找尋工作，便很可能被計為非勞動力人口，而未被納入失業人口統計；中壯年退除役國軍官兵每年約有 4,700 餘名官士退伍，其人力再運用需求提高，該等人員之生涯轉換、就業輔導與技能轉化，面臨這一波不景氣的寒流，將成為退輔會的重要而困難的任務。

然而，根據美國勞動統計局統計，全美 180 萬聯邦政府員工中，約有半數在 2005 年具有退休資格，嬰兒潮世代退出職場的威脅將衝擊全世界的經濟體系(Hamilton Beazley, 2002)，台灣自然也不例外，善用

高齡員工的人力資源將成爲不可避免的世界趨勢。且從退伍軍人素質而言，未必不如社會一般大眾。尤其經過軍中嚴格的訓練後，其領導能力、幕僚作業能力皆優於一般社會青年，在工作態度、刻苦耐勞與服從精神方面，更爲特出。因而了解退伍軍人在職場上的競爭優劣勢，以輔導加強他們就業能力，應可長足改善退伍軍人的就業問題，也是行政院國軍退除役官兵輔導委員會長久以來持續努力的方向。而如何調整退伍軍人本身的特質、能力與工作態度等條件，以滿足就業市場的需求，成爲問題的根本。

目前國內對退伍軍人就業的相關研究有限，無法深入了解退伍軍人就業問題的嚴重性，以及潛在機會與威脅。過去有關退伍軍人之報告皆以輔導的勞民爲對象，甚少以企業的角度來來探討此問題。一般而言，人們都對退伍軍人存在有一種刻板印象，即軍中所學之專長不符民間企業需求，因而在求職過程中受到某種程度的排斥。但實際上經調查發現有許多轉職到民間企業的退伍軍人，受到企業主肯定，甚至得以晉昇到中高階層者，亦不在少數，其中現象值得探討。事實上，國軍本身即是一個多元的社會結構體，內中充滿了各種不同性質的單位與工作職務，其對民間的適用性，本來就不可一概而論。即使以最粗略的區分，陸、海、空三軍與聯勤、憲兵等，本身所負擔的任務性質，便有極大的差異。而各作戰軍種之內，尙可分爲戰鬥、戰鬥支援與勤務支援等單位，各自的任務不相同，所需的專業知識與技能亦不相同。

在一般社會大眾的認知中，在專業幕僚單位(例如聯勤總部的生產或研發單位)服務的幹部，因爲學有專長，在退伍之後，較易爲民間企業界所聘任。但在作戰軍種的戰鬥支援與勤務支援單位中，亦不乏專業之士，卻受到企業刻板印象的影響，在求職過程中，可能需要一番較爲艱苦的尋找與配適過程。而那些戰鬥官科的幹部，普遍被認爲不具一技之長，無法適應民間企業的特性，在職場上受到排擠。甚至一些資深軍官，除了擔任過指揮職外，也經過幕僚職的歷練，其計畫研擬、資源整合、協調溝通的參謀作業能力，不下於一般普通大學的畢業生。而一般民間企業中，對於專案規劃、協調統合的管理幕僚人才，實際上是相當需要的，這些都可視爲退伍軍人在職場上，優於、或至少不亞於民間一般人士的條件。再加上軍中所培養的誠實踏實、刻苦耐勞的精神與服從負責的態度，更非現時一些新世代年青人可以比擬。當然，退伍軍人，尤其是長年待在軍中的國軍幹部，或許對於企業經營的知識與理念、商業的本質、環境的不確定與複雜多變等因素，在適應上也許就不如社會人士，這些則是在輔導退伍軍人就業時，所需要加強彌補之處。

如何瞭解退伍軍人的特質、能力與工作態度，發掘退伍軍人求職的優劣勢，因勢利導輔助他們就業，或針對問題改進，以提高退伍軍人的在就業市場上競爭力，實爲一個值得深入探討的議題。本研究的目的即在透過對企業主管的調查，了解民間企業僱用退伍軍人之經驗與類型及對退伍軍人的特質、能力與工作態度等就業條件之評價，以提供退輔會輔導就業及退伍軍人再就業時精進之參考。

## 二、文獻探討

黃英忠(民 84)指出，組織在雇用人員時，任用的條件通常須具備「德」與「才」兩項資格，「德」包括誠實、正直、團隊精神、勤奮等品德與性格，「才」則包括先天才力、後天訓練和未來潛力等工作能力。日本企業新對進人員考核則包括積極進取、團隊精神、勤奮、誠實、健康、學校成績、思想純正、個性開朗、領導力、運動神經發達、有教養、社交能力、個性溫和等要項。因此，包括誠實、正直等特質，團隊向心、勤奮、學習、工作熱忱等工作態度，以及先天、後天訓練而來的能力皆爲組織僱用員工時重要的考量因素。

Robbins(1998)認爲，能力係指個體執行工作中各項任務的能力，可區分爲智力和體力，智力的要素包括數字運算、語文理解、知覺速度、推理歸納、演繹推理、空間概念和記憶力等，體力包含動態強度、軀體強度、靜態強度、伸展彈性、肢體協調性、精力等，能力和工作的配合能夠增進員工工作的績效。因此，具備工作所需的心智和肢體能力是個體求職和企業求才時的首要考慮條件。Robert Katz(1974)亦指出管理者的技能可分爲技術性、人際性和概念性三大類，本研究即以此列舉工作中常見的專業技能和電腦操作等技術性能力，溝通協調、外語溝通、台語溝通等人際性能力，以及整體規劃、幕僚作業、命令執行、行政管理、獨立作業等概念性能力，作爲衡量受試企業對退伍軍人能力評價的項目。

性格特質乃是描述個體行爲的持續性特徵(Robbins, 1998)。Cattell(1973)曾確認出內向保守—外向開放、聰明—愚笨、順從—支配、信任—多疑等共十六組主要性格特質；Digman (1990)則提出積極性、合群性、責任感、情緒穩定性、創造性等五大性格特質，積極性是指個體在人際關係上的舒適程度，合群性是指順服他人的程度，責任感主要在衡量是否值得他人信賴的程度，情緒穩定性爲對壓力的容忍度，創造性是指好奇及迷戀新奇事物的程度。包括對專業、管理、銷售、半技術、技術等職業的實證研究結果均顯示，這五大特質與工作績效間存有重要的關聯性，例如責任感對所有職業群體的績效皆有預測效果，積極性可預測管理和銷售人員的績效，創造性對訓練績效具有預測效果，因此，性格特質在招募甄選時亦扮演重要的角色。本研即以五大性格特質爲基礎題項，來衡量受試企業對退伍軍人特質評價的項

目。

態度是個體對人事物所抱持的正面或反面之評價，衍生至工作態度即為員工對與工作有關的人事物之評價，其種類繁多，如工作滿足、工作投入、組織承諾等，他們會影響員工在組織中的工作行為(Robbins, 1998)，因此經常被用來衡量或預測員工的工作表現。Paullay 等(1994)將工作投入定義為個一心一意對待、承諾及關心自己目工作的程度。Porter(1974)則認為組織承諾主要在衡量個體對組織目標具強烈信仰與接受的認同承諾，願意為組織利益付出努力的承諾，以及希望維持組織成員資格的留職承諾。可知工作投入和組織承諾都在確認員工對工作本身和就職單位的態度。本研究擷取對工作或組織忠誠服從、勤奮學習、謙虛、熱忱、向心和留職意圖等概念，發展為衡量受試企業對退伍軍人工作態度的評價項目。

### 三、研究方法與程序

#### 3.1 衡量工具

本研究首先實施深度訪談，訪問就業有成的傑出退伍軍人，以及待業謀職中的失意退伍軍人，分別就該等個人在事業發展有成的因素，以及求職與就業過程中所遭遇的問題與困難提供個人經驗，以收集退伍軍人就業時可能的優勢與劣勢資訊。並利用與企業主管的座談，瞭解企業招募進用時的條件，及對退伍軍人一般性的評價。依據對退伍軍人及企業主管的訪談與座談資料，由研究小組形成調查問卷初稿，再舉行專家座談會，請學者專家對問卷提出修正意見，以使問卷內容更臻完善。經過預試後完成問卷定稿。

研究問卷分為三個部分，首先調查企業僱用榮民的現況，詢問公司企業是否僱用 39 歲以下的退伍士官、40 歲以上的退伍士官、39 歲以下的退伍軍官、40 歲以上的退伍軍官，以上的選項可複選，其餘為無僱用退伍軍人的經驗。第二部分則請受試者評價退伍軍人的工作能力、特質和態度。能力方面包含行政管理、整體規劃、幕僚作業、命令執行、獨立作業、溝通協調、台語溝通、外語溝通、工作專業技能、電腦操作技能等十個項目，特質方面包括積極性、合群性、責任感、抗壓性、創造性、道德操守等六個項目，工作態度方面則包括服從、勤奮、學習、謙虛、工作熱忱、公司向心、留職意圖等七個項目。採六點尺度的語意差異法評量，從非常差、很差、差、好、很好到非常好，分別為一至六分，分數越高表示對該項能力、特質或工作態度的評價越高。為了避免趨中傾向(大多數受訪者習慣於回答中間沒意見的傾向)，本研究採用六點尺度的語意差異法，以強迫企業對僱用退伍軍人的表現必須表態。第三部分請受試者填寫基本資料，包括公司所在的縣市、公司營運屬性、公司人數規模、公司產類別及填答者目前在公司的職位，以便深入瞭解企業或個人屬性對退伍軍人評價的影響。樣本資料蒐集編碼後採用 SAS 統計套裝軟體分析，以次數分配分析瞭解企業僱用退伍軍人的經驗、類型及企業屬性，以敘述統計瞭解受試者對退伍軍人評價的平均值等訊息，以 T 檢定及單因子變異數分析(ANOVA)深入探討各類型受試者間對退伍軍人評價的差異。

#### 3.2 抽樣與有效樣本分布

問卷的寄發分為兩個部份進行。第一部份係委請國內人力資源仲界之領導機構 104 人力銀行，透過在其網站上登錄求才的企業名錄，發出 2,000 份網路問卷，以收集一般企業對退伍軍人就業優劣勢及僱用退伍軍人意願之意見。為避免一般企業中僱用退伍軍人比率偏低，使回卷企業對僱用退伍軍人經驗所提供的資訊有限，另由行政院國軍退除役官兵輔導委員會提供曾由該會輔導退伍軍人就業的相關企業名錄，寄發 509 份紙本問卷，以收集較豐富的對退伍軍人工作態度及技能專長等意見。

在網路問卷部份，由 104 人力銀行共寄發 2,000 份電子郵件給曾登記求才的公司，輔以各式贈品，以提高問卷回收數量。總計回收 450 筆資料，經公司檢視不完整之資料後，共得 326 份有效問卷，有效回收率 16%。在紙本問卷部份，以郵寄方式發出 509 份問卷，共回收樣本 110 份，捨棄 2 份內容不全者，計得有效問卷 108 份，有效回收率為 21%。紙本問卷加上網路問卷二者合計發出 2509 份問卷，有效回收問卷 434 份，整體有效回數率為 17%，其中電子問卷佔 75%，紙本問卷佔 25%，有效問卷的人數規模、填答問卷者的職位、營運屬性、產業類別以及企業所在縣市等，詳如[表 3-1]。

表 3-1 受試企業的營運屬性次數分配表

公司人數規模	29 以下		30-99 人		100-499 人		500 人以上		合計
	142(32.9%)		120(27.8%)		117(27.1%)		52(12.1%)		431(100%)
受試者職位	人資經理(專員)		部門主管(幹部)		負責人(經理人)		其他		合計
	159(36.8%)		137(31.7%)		63(14.6%)		73(16.9%)		432(100%)
公司營運屬性	本土企業			兩岸三地企業		國際企業			合計
	285(67.5%)			63(14.9%)		74(17.5%)			422(100%)
公司產業類別	資訊科技製造業	買賣及其他服務業	傳統製造業	金融服務業	營建相關業	其他	合計		
	112(25.9%)	105(24.3%)	75(17.4%)	19(4.4%)	13(3.0%)	108(25.0%)	432(100%)		
公司所在縣市	台北市	台北縣	台中市	桃園縣	高雄市	新竹市	台南市	合計	
	148(43.2%)	95(21.9%)	36(8.3%)	31(7.2%)	36(6.0%)	21(4.8%)	16(3.7%)		
	新竹縣	台南縣	台中縣	高雄縣	苗栗縣	南投縣	422(100%)		
	13(3.0%)	10(2.3%)	9(2.1%)	6(1.4%)	5(1.2%)	5(1.2%)			
	宜蘭縣	基隆市	嘉義縣	花蓮縣	屏東縣	雲林縣			
3(0.7%)	3(0.7%)	2(0.5%)	2(0.5%)	1(0.2%)	1(0.2%)				

就受試企業人數規模統計，29 人以下公司佔 32.9%，30-99 人者佔 27.8%，100-499 人者約 27.1%，至於 500 人以上的大企業則佔 12.1%。所以，基本上，本次調查的受訪企業以中小企業為主。以填答問卷的受訪者職位的統計結果顯示，屬於「人資經理(專員)」者(36.8%)最多，其次為「部門主管(幹部)」(31.7%)，「負責人(經理人)」(14.6%)排名第三，三者合計佔回卷者總數八成以上。這三者對於本研究所欲探討之主題：僱用退伍軍人的相關議題，皆有一定程度的了解，堪稱為適合之回答對象。以公司營運屬性來說，本次調查的有效樣本以「本土企業」為主，佔所有樣本的 67.5%。至於「國際企業」(17.5%)以及「兩岸三地企業」(14.9%)則相對較少。由有關受訪企業所屬產業類別的統計結果顯示，「買賣及其他服務業」(24.3%)，「資訊科技製造業」(25.9%)，二者合計約佔五成。其次則是「傳統製造業」(17.4%)以及「其他」(25%)，至於其他產業的企業則佔相當少數。以上產業類別係採用 104 人力銀行的求才產業分類，並未採用行政院標準的職業分類，因而無法比較其與台灣整體產業的分佈情形。以受試公司所在的縣市而言，本次調查所回收的樣本主要集中在北部地區，其中台北市佔 34.2%，台北縣佔 21.9%，桃園縣佔 7.2%，合計超過六成的受試企業集中在台灣北部。此外，樣本分布較多的是台中市佔 8.3%，高雄市也有 6.0%，顯示有效樣本以北部及都會地區為主。由表中資料顯示，本研究回收之樣本與台灣企業之一般分佈情形，雖未必盡屬一致。但以集中在北部與都會地區、本土企業多於國際企業、中小企業多於大型企業、製造業多於買賣及服務，相信仍可以相當程度的代表台灣的企業生態。

## 四、企業僱用退伍軍人的經驗與對退伍軍人的評價

### 4.1 企業僱用退伍軍人的經驗與類型

本研究回收的 434 份有效問卷，將退伍軍人以軍官/士官以及 39 歲以下(新制退伍退伍軍人)/40 歲以上兩個標準，將退伍軍人區分為四個類型，企業僱用退伍軍人的類型統計結果如[表 4-1]。

表 4-1 企業僱用的退伍軍人類型統計表

僱用與否	僱用	未僱用
僱用 39 歲以下士官	72(16.6%)	362(83.4%)
僱用 40 歲以上士官	65(14.9%)	369(85.1%)
僱用 39 歲以下軍官	69(15.9%)	365(84.1%)
<b>僱用 40 歲以上軍官</b>	<b>106(24.4%)</b>	328(75.6%)
僱用任何年齡退伍軍人	187(43.1%)	247(56.9%)

以上[表 4-1]統計結果顯示有僱用退伍軍人經驗的企業佔有效樣本的 43.1%，就企業僱用退伍軍人的分類中，以僱用 40 歲以上軍官的比例 24.4% 為最高，也是長期以來輔導會主要輔導就業對象，故本研究

調查樣本符合本研究的目的。本研究爾後之分析，將區分為有僱用退伍軍人經驗之企業與沒有僱用退伍軍人經驗之企業兩個群組，以檢視他們對退伍軍人能力、特質與工作態度的評價有無差異。

#### 4.2 企業僱用經驗與對退伍軍人的工作能力、個人特質與工作態度之評價

本研究請受訪企業就退伍軍人的行政管理、整體規劃、幕僚作業、命令執行、獨立作業、溝通協調、台語溝通、外語溝通、工作專業技能、電腦操作技能等十項工作能力、積極性、合群性、責任感、抗壓性、創造性、道德操守等六項個人特質以及服從、勤奮、學習、謙虛、工作熱忱、公司向心、留職意圖等七項工作態度進行六點尺度的語意差異法評量，資料分析結果如[表 4-2]。本研究採用六點尺度的語意差異法，從最低一點到最高六點的平均分數是 3.5 分，故低於 3.5 視為負面評價。

表 4-2 企業對退伍軍人的工作表現的評價

項目	僱用經驗 合計	僱用退伍軍人經驗		t 值
		有	無	
命令執行能力	4.47\$	4.67\$	4.37\$	8.54**
行政管理能力	4.14\$	4.46\$	3.91	
獨立作業能力	4.11\$	4.44\$	3.88	
幕僚作業能力	4.07\$	4.39\$	3.84	
整體規劃能力	3.84	4.10\$	3.62	
溝通協調能力	3.64	3.95	3.36#	
外語溝通能力	3.63	3.88	3.42#	
電腦操作技能	3.42#	3.68	3.20#	
工作專業技能	3.26#	3.45#	3.10#	
台語溝通能力	3.03#	3.17#	2.88#	
整體工作能力	3.78	4.03\$	3.56	
責任感特質	4.38\$	4.55\$	4.32\$	4.55**
道德操守特質	4.33\$	4.49\$	4.22\$	
抗壓性特質	4.14\$	4.31\$	4.05\$	
合群性特質	4.01\$	4.16\$	3.94	
積極性特質	3.90	4.20\$	3.71	
創造性特質	3.24#	3.44#	3.08#	
整體個人特質	4.04\$	4.19\$	3.90	
服從態度	4.42\$	4.62\$	4.32\$	4.06**
留職傾向	4.18\$	4.24\$	4.13\$	
勤奮態度	4.18\$	4.31\$	4.13\$	
公司向心	4.13\$	4.35\$	4.00	
工作熱忱	4.03\$	4.26\$	3.88	
學習態度	3.89	4.09\$	3.77	
謙虛態度	3.83	3.96	3.73	
整體工作態度	4.12\$	4.26\$	3.99	

註：N=425。「\$」表示平均超過 4.0 分者，「#」表示平均數低於 3.5 分者。\*\*p<0.05

就[表 4-2]的資料分析結果顯示，就整體評價而言，企業對於退伍軍人的工作態度評價(4.12)比個人特質評價高(4.04)，工作能力(3.78)雖在三者中最低，但仍高於 3.5 分，可以認定回卷樣本企业對於退伍軍人的評價在平均水準以上。

就個別工作能力的評價結果而言，在總共二十三個評價項目中，有十三個項目的平均分數高於 4.0，由高到低分別是命令執行能力、服從態度、責任感特質、道德操守特質、勤奮態度、留職傾向、抗壓性特質、行政管理能力、公司向心力、獨立作業能力、幕僚作業能力、工作熱忱和合群性特質，顯然這些是受到有僱用退伍軍人經驗的僱主肯定的項目，也可以說是退伍軍人在職場上可能的競爭優勢，宜加以強化並擴大對外界宣傳，以提高退伍軍人在就業市場上的競爭力。

個別因素中平均分數在 3.5 分以下的依次計有台語溝通能力、創造性特質、工作專業技能和電腦操

作技能四項。顯然這些是在有僱用退伍軍人經驗的企業中對退伍軍人有負面意見的部份，也反應了退伍軍人在職場上的弱點。但這四點似乎大多是可以透過加強學習而獲得的技能，甚至創造力目前也有訓練機構提出了增加創造力的訓練方法。宜對退伍軍人加強宣導，並給予適當的訓練，以改善退伍軍人在就業市場上的競爭力。

就有/沒有僱用退伍軍人經驗的企業區分來看，在所有的工作態度、個人特質和工作能力項目中，有僱用退伍軍人經驗的企業，其對退伍軍人的評價都高於沒有僱用退伍軍人經驗的企業，且高出相當一段的分數。二種類別企業對退伍軍人整體工作能力的評價分別為 4.03 及 3.56 分，t 檢定值為 8.54，達到顯著的差異水準，顯然有僱用退伍軍人的企業之評價高出未僱用企業的評價甚多。其中有僱用的企業在命令執行、行政管理、獨立作業、幕僚作業、整體規劃等五項能力上給予退伍軍人高於 4.0 的評價，低於 3.5 分的能力僅有工作專業技能和台語溝通能力二項。而無僱用退伍軍人的企業僅在命令執行能力一項上有高於 4.0 的評價，低於 3.5 分的能力則有溝通協調、外語溝通、電腦操作、工作專業和台語溝通等五項。二種類別企業對退伍軍人整體工作能力的評價分別為 4.19 及 3.90 分，t 檢定值為 4.55，達到顯著的差異水準。其中有僱用的企業在責任感、道德操守、抗壓性、合群性和積極性等五項特質上給予退伍軍人高於 4.0 的評價，低於 3.5 分的特質僅有創造性一項。而無僱用退伍軍人的企業僅在責任感、道德操守、抗壓性等三項特質上有高於 4.0 的評價，低於 3.5 分的特質則有創造性一項。二種類別企業對退伍軍人整體工作能力的評價分別為 4.26 及 3.99 分，t 檢定值為 4.06，達到顯著的差異水準。其中有僱用的企業在服從態度、留職傾向、勤奮態度、公司向心、工作熱忱和學習態度等六項態度上給予退伍軍人高於 4.0 的評價，沒有低於 3.5 分的態度項目。而無僱用退伍軍人的企業僅在服從態度、留職傾向、勤奮態度等三項態度上有高於 4.0 的評價，也沒有低於 3.5 分的態度項目。整體來看，有僱用退伍軍人經驗的企業在所有二十三項評價中，有十六項高於 4.0 分，三項低於 3.5 分，而沒有僱用退伍軍人經驗的企業則只有七項高於 4.0 分，卻有六項低於 3.5 分；有僱用退伍軍人經驗的企業對工作能力、個人特質和工作態度的整體評價皆高於 4.0 分，而沒有僱用退伍軍人經驗的企業此三項整體評價都低於 4.0 分。

由上述發現我們可以推論：有僱用退伍軍人經驗的企業對退伍軍人工作能力、個人特質和工作態度的整體評價皆頗高，此應是實際的經驗所致；而沒有僱用退伍軍人經驗的企業此三項整體評價卻都相對較低，此現象應是其過去所累積的刻板印象所致，由此可知退伍軍人實際上在工作崗位上的表現，是遠高於民間一般刻板印象的。但另一方面，值得思考的是，為什麼民間一般企業在沒有僱用退伍軍人的經驗下，會對退伍軍人弟兄的工作能力給予不良的評價？應該更深入的了解問題之所在，並提出適當的宣導，以導正社會大眾對退伍軍人的印象，進改善退伍軍人的就業機會。

### 4.3 僱用不同退伍軍人的企業對退伍軍人能力、特質與態度的評價

以上的資料屬整體分析，但不同背景的退伍軍人在這些能力、特質與態度上有無不同，也是我們關心的議題。依國軍退除役制度，退伍軍人可區分為軍官與士官，其中 39 歲以下和 40 歲以上的退伍軍人又具有不同的身份和待遇。本研究特別依僱用不同特性退伍軍人的僱主對退伍軍人的評價進行 ANOVA 分析，以了解其間之差異情形。首先針對軍官士官的區別進行分析，其結果如[表 4-3]。

由[表 4-3]資料顯示所見，就整體工作能力而言，「僅有僱用士官經驗」、「僅有僱用軍官經驗」和「有僱用軍官及士官經驗」三者間達到顯著水準的差異，以「有僱用軍官及士官經驗」的企業之評價較高(4.15)，「僅有僱用軍官經驗」的企業之評價次之(4.01)，「僅有僱用士官經驗」的企業之評價最低(3.91)，「有僱用軍官及士官經驗」與「僅有僱用士官經驗」的類別間之差異達到顯著的水準。就超過 4.0 分的能力評價項目來說，「有僱用軍官及士官經驗」的企業有六項，「僅有僱用軍官經驗」的企業有五項，「僅有僱用士官經驗」的企業則有五項。低於 3.5 分的評價項目皆有二項。

就整體個人特質而言，三種僱用經驗間達到顯著水準的差異，以「有僱用軍官及士官經驗」的企業之評價較高(4.37)，「僅有僱用軍官經驗」的企業之評價次之(4.16)，「僅有僱用士官經驗」的企業之評價最低(4.02)，「有僱用軍官及士官經驗」與「僅有僱用士官經驗」、「有僱用軍官及士官經驗」和「僅有僱用軍官經驗」的類別間之差異達到顯著的水準。就超過 4.0 分的能力評價項目來說，「有僱用軍官及士官經驗」的企業有五項，「僅有僱用軍官經驗」的企業有五項，「僅有僱用士官經驗」的企業則有三項。

就整體工作態度而言，三種僱用經驗間的差異未達到顯著水準，但檢視平均值，以「有僱用軍官及士官經驗」的企業之評價較高(4.42)，「僅有僱用軍官經驗」的企業之評價次之(4.20)，「僅有僱用士官經驗」的企業之評價最低(4.16)，「有僱用軍官及士官經驗」與「僅有僱用士官經驗」、「有僱用軍官及士官經驗」和「僅有僱用軍官經驗」的類別間之差異達到顯著的水準。就超過 4.0 分的能力評價項目來說，「有僱用軍官及士官經驗」的企業有七項，「僅有僱用軍官經驗」和「僅有僱用士官經驗」的企業都有五項。

就整體工作能力、個人特質和工作態度來看，同時有僱用官與士官經驗的企業對退伍軍人工作表現的評價都優於僅有僱用軍官或僅有僱用士官經驗的企業，就各單項題目來看，亦是如此，僅「外語溝通能力」一項除外。就軍官與士官比較而言，有僱用退伍軍官經驗的企業對退伍軍人工作表現的評價大多優於僅有僱用退伍士官經驗的企業，各單項題目中，僅外語溝通能力、台語溝通能力、電腦操作技能和工作專業技能等四項少數例外(士官優於軍官)，但差異沒有達到統計上的顯著水準。對這種現象，或許可以解釋為在絕大多數的工作表現項目上，退伍軍官的表現被評價為優於退伍士官。如果企業同時僱有退伍軍官和士官，可以收相輔相成的效果，而獲得更高的工作表現評價。

表 4-3 僱用軍士官經驗對退伍軍人工作表現的評價

僱用經驗 項目	1.僅有僱用 士官經驗	2.僅有僱用 軍官經驗	3.有僱用軍 士官經驗	f 值	事後檢定
命令執行能力	4.41\$	4.74\$	4.73\$	2.66*	1-3**
行政管理能力	4.20\$	4.43\$	4.63\$		
獨立作業能力	4.37\$	4.40\$	4.51\$		
幕僚作業能力	4.07\$	4.36\$	4.56\$		
整體規劃能力	3.83	4.10\$	4.30\$		
溝通協調能力	3.76	3.94	4.08\$		
外語溝通能力	3.98	3.79	3.86		
電腦操作技能	3.67	3.65	3.76		
工作專業技能	3.48#	3.46#	3.42#		
台語溝通能力	3.24#	3.09#	3.25#		
整體工作能力	3.91	4.01\$	4.15\$		
責任感特質	4.22\$	4.54\$	4.69\$	2.07	1-3* 2-3*
道德操守特質	4.28\$	4.41\$	4.63\$		
抗壓性特質	4.04\$	4.43\$	4.29\$		
合群性特質	4.00	4.04\$	4.39\$		
積極性特質	3.89	4.16\$	4.42\$		
創造性特質	3.33#	3.33#	3.64		
整體個人特質	4.02\$	4.16\$	4.37\$		
服從態度	4.30\$	4.61\$	4.73\$		
留職傾向	4.17\$	4.25\$	4.27\$		
勤奮態度	4.13\$	4.23\$	4.51\$		
公司向心	4.15\$	4.24\$	4.56\$		
工作熱忱	4.04\$	4.19\$	4.41\$		
學習態度	4.00	4.00	4.24\$		
謙虛態度	3.93	3.84	4.12\$		
整體工作態度	4.16\$	4.20\$	4.42\$		

註：N=187。「\$」表示平均超過 4.0 分者，「#」表示平均數低於 3.5 分者。\* p<0.1 \*\*p<0.05。

此外就不同的年齡是否獲得不同的績效表現評價，本研究以僱用不同年齡的經驗為自變項，工作能力、個人特質和工作態度為依變項，實施變異數分析(ANOVA)，其統計分析結果整理如[表 4-4]。

由[表 4-4]的分析結果顯示，在整體工作能力的評價上，「僅僱用 39 歲以下經驗」、「僅僱用 40 歲以上經驗」和「同時僱用兩種年齡層經驗」三者間達到顯著水準的差異，以「同時僱用兩種年齡層經驗」的企業之評價較高(4.25)，「僅有僱用軍官經驗」的企業之評價次之(3.95)，「僅有僱用士官經驗」的企業之評價最低(3.95)，「同時僱用兩種年齡層經驗」與「僅僱用 40 歲以上經驗」、「同時僱用兩種年齡層經驗」與「僅僱用 39 歲以下經驗」的類別間之差異均達到顯著的水準。就超過 4.0 分的能力評價項目來說，「同時僱用兩種年齡層經驗」的企業有六項，「僅僱用 40 歲以上經驗」的企業有四項，「僅僱用 39 歲以下經驗」的企業則有五項。顯然同時僱用兩種年齡層的企業對退伍軍人的評價高出其他二者甚多。

在整體個人特質的評價上，三種僱用經驗間亦達到顯著水準的差異，以「同時僱用兩種年齡層經驗」

的企業之評價較高(4.39)，「僅有僱用軍官經驗」的企業之評價次之(4.10)，「僅有僱用士官經驗」的企業之評價最低(4.14)，「同時僱用兩種年齡層經驗」與「僅僱用 40 歲以上經驗」、「同時僱用兩種年齡層經驗」與「僅僱用 39 歲以下經驗」的類別間之差異均達到顯著的水準。就超過 4.0 分的能力評價項目來說，「同時僱用兩種年齡層經驗」、「僅僱用 40 歲以上經驗」、「僅僱用 39 歲以下經驗」等三者皆有五項。顯然「同時僱用兩種年齡層」的企業對退伍軍人的評價高出其他二者甚多，而其他二種經驗間的差異很小。

在整體工作態度的評價上，三種僱用經驗間亦達到顯著水準的差異，以「同時僱用兩種年齡層經驗」的企業之評價較高(4.47)，「僅有僱用軍官經驗」的企業之評價次之(4.19)，「僅有僱用士官經驗」的企業之評價最低(4.18)，「同時僱用兩種年齡層經驗」與「僅僱用 40 歲以上經驗」、「同時僱用兩種年齡層經驗」與「僅僱用 39 歲以下經驗」的類別間之差異均達到顯著的水準。就超過 4.0 分的能力評價項目來說，「同時僱用兩種年齡層經驗」有七項、「僅僱用 40 歲以上經驗」有六項、「僅僱用 39 歲以下經驗」有五項。顯然同時僱用兩種年齡層的企業對退伍軍人的評價高出其他二者甚多，而其他二者間的差異很小。

「同時僱用兩種年齡層經驗」的退伍軍人的企業，對退伍軍人工作表現的評價在絕大多項目上優於僅有僱 39 和僅有僱用 40 歲以上的退伍軍人經驗的企業(僅外語溝通能力和抗壓性特質例外)，但就僅有僱用 39 歲以下退伍軍人和僅有僱用退伍軍人經驗的兩個類別的企業中，退伍軍人工表現的評價則出現分歧，有十三個項目高齡的退伍軍人獲得較高的評價(命令執行、行政管理、獨立作業、溝通協調、電腦操作、台語溝通等能力、責任感、積極性等特質、勤奮、公司向心、工作熱忱、學習、謙虛等態度)，有九個項目低齡的退伍軍人獲得較佳的評價(幕僚作業、整體規劃、外語溝通、工作專業等能力、道德操守、抗壓性、合群性等特質、服從、留職等態度)，大致而言，高齡退伍軍人在工作能力和工作態度方面所獲得的評價較佳，低齡退伍軍人在人格特質方面獲得較佳的評價。

表 4-4 僱用不同年齡退伍軍人經驗的企業對退伍軍人工作表現評價

項目 \ 僱用經驗	1.僅僱用 39 歲以下	2.僅僱用 40 歲以上	3.同時僱用 兩種年齡層	f 值	事後檢定
命令執行能力	4.56\$	4.60\$	4.84\$	5.69**	1-3** 2-3**
行政管理能力	4.30\$	4.32\$	4.66\$		
獨立作業能力	4.26\$	4.38\$	4.68\$		
幕僚作業能力	4.30\$	4.18\$	4.68\$		
整體規劃能力	4.09\$	3.99	4.28\$		
溝通協調能力	3.84	3.95	4.04\$		
外語溝通能力	3.91	3.81	3.88		
電腦操作技能	3.54	3.64	3.94		
工作專業技能	3.42#	3.36#	3.64		
台語溝通能力	3.00#	3.14#	3.44#		
整體工作能力	3.94	3.95	4.25\$	2.64*	1-3* 2-3**
責任感特質	4.37\$	4.53\$	4.64\$	2.93**	1-3** 2-3**
道德操守特質	4.49\$	4.35\$	4.56\$		
抗壓性特質	4.30\$	4.29\$	4.26\$		
合群性特質	4.07\$	4.03\$	4.40\$		
積極性特質	4.02\$	4.08\$	4.52\$		
創造性特質	3.33#	3.33#	3.68		
整體個人特質	4.14\$	4.10\$	4.39\$		
服從態度	4.51\$	4.45\$	4.84\$		
留職傾向	4.21\$	4.19\$	4.34\$		
勤奮態度	4.14\$	4.23\$	4.58\$		
公司向心	4.21\$	4.23\$	4.58\$		
工作熱忱	4.11\$	4.18\$	4.42\$		
學習態度	3.98	4.04\$	4.24\$		
謙虛態度	3.88	3.92	4.08\$		
整體工作態度	4.18\$	4.19\$	4.47\$		

註：N=187。「\$」表示平均超過 4.0 分者，「#」表示平均數低於 3.5 分者。\* p<0.1 \*\*p<0.05。

## 五、結論與建議

經由問卷調查，本研究得到企業對退伍軍人在特質、能力和工作態度上表現的評價，並對如何改善退伍軍人就業問題提出建議，分別說明如下。

### 5.1 結論

整體而言，在接受問卷調查的企業中，擁有僱用退伍軍人經驗的比例是較低的(40%以下)，其中就僱用退伍軍人的類型中，以「僱用 40 歲以上軍官退伍軍人」的經驗最多。如果樣本能反應出台灣企業對僱用退伍軍人的一般情形，可以推論台灣的大多數企業是沒有僱用退伍軍人經驗的，對退伍軍人工作情形的了解可能是相對不足的。

#### 1.企業對退伍軍人能力、特質和態度的評價：

透過本次大樣本研究調查，有以下的重要發現：對於退伍軍人的工作表現上，本研究以「工作能力」、「個人特質」和「工作態度」三個構面二十三項因素請企業來做評估，結果顯示企業對於退伍軍人的「工作態度」評價高於「個人特質」評價，「個人特質」評價高於「工作能力」評價。就個別項目而言，企業對退伍軍人的工作表現大致上給予高於平均分數的正面評價，其中以命令執行能力、服從態度、責任感特質、道德操守特質、勤奮態度、留職傾向、抗壓性特質、行政管理能力、公司向心力、獨立作業能力、幕僚作業能力、工作熱忱和合群性特質等十三個項目高於 4.0 的正面評價，僅有台語溝通能力、創造性特質、工作專業技能和電腦操作技能等四項的評價是低於 3.5 平均分數的負面評價，值得相關單位及退伍軍人個人參考。

#### 2.有無僱用經驗對評價的影響：

就有沒有僱用退伍軍人經驗的企業區分來看，在所有的工作能力、個人特質和工作態度項目中，有僱用退伍軍人經驗的企業，其對退伍軍人的評價都顯著高於沒有僱用退伍軍人經驗的企業。有僱用退伍軍人經驗的企業在所有二十三項評價中，有十六項高於 4.0 分，三項低於 3.5 分，而沒有僱用退伍軍人經驗的企業則只有七項高於 4.0 分，卻有六項低於 3.5 分；有僱用退伍軍人經驗的企業對工作能力、個人特質和工作態度的整體評價皆高於 4.0 分，而沒有僱用退伍軍人經驗的企業此三項整體評價都低於 4.0 分。顯然曾經有僱用退伍軍人經驗的企業，大多對退伍軍人的工作表現持正面的態度，沒有僱用退伍軍人經驗的企業，大多對退伍軍人工作表現持負面的態度。而這種態度如果進一步反應在僱用退伍軍人的意願上，由於曾經有僱用退伍軍人經驗的企業在整體社會上佔少數，極易形成對退伍軍人就業的不利情形。如果說這種情形來自錯誤的認知，則除了可以將曾有僱用退伍軍人經驗的企業對退伍軍人的工作表現有正面評價一事提出宣導補正之外，還值得關心的是為什麼一般社會大眾會形成這種印象？

#### 3.僱用軍士官經驗對評價的影響：

同時有僱用退伍軍官與退伍士官經驗的企業給予退伍軍人工作表現的評價高於僅有僱用軍官或僅有僱用士官經驗的企業給退伍軍人的評價。僅有僱用退伍軍官的企業給予退伍軍人工作表現的評價又高於僅有僱用退伍士官經驗的企業之評價。可以推論為退伍軍官的表現優於退伍士官的表現，同時僱用退伍軍官與退伍士官，可以收到相輔相成的效果，而對退伍軍人有最高的工作表現評價。

#### 4.僱用不同年齡層經驗對評價的影響：

僱用不同年齡退伍軍人的企業群體間，同時僱用兩種年齡層經驗的企業對退伍軍人之評價顯著高於僅僱用 40 歲以上經驗者及僅僱用 39 歲以下經驗者之評價。僅僱用 40 歲以上者對工作能力和工作態度的評價較高，僅僱用 39 歲以下者對個人特質的評價較高。

### 5.2 對輔導退伍軍人就業的建議

依據以上的發現，本研究提出以下建議做為相關部門未來輔導退伍軍人技能培訓與宣導就業的參考：

#### 1.積極推廣宣導退伍軍人的長處優點

本研究發現，有僱用退伍軍人經驗的企業與沒有僱用退伍軍人經驗的企業，對退伍軍人的評價與僱用意願有顯著的差異。而有僱用退伍軍人經驗的企業大體上都給予退伍軍人正面的評價，本研究結果顯示，退伍軍人的命令執行能力、行政管理能力、獨立作業能力、幕僚作業能力、責任感特質、道德操守

特質、抗壓性特質、合群特質、服從態度、留職傾向、勤奮態度、公司向心以及工作熱忱等項目，是企業界對退伍軍人評價較佳的項目，應是宣傳的重點。

## 2.導正無僱用退伍軍人經驗的企業之負面印象

研究結果顯示，有僱用退伍軍人經驗的企業對退伍軍人的評價高於沒有僱用退伍軍人經驗的企業，同時有僱用軍官和士官經驗者之評價高於僅僱用軍官及僅僱用士官之評價，同時有僱用兩種年齡層經驗者之評價高於僅僱用 39 歲以下及 40 歲以上者之評價，僱用退伍軍人的經驗越多，其評價似乎也越高。可知沒有僱用退伍軍人經驗的企業對退伍軍人的評價應為較偏頗的刻板印象，而這些負面刻板印象似乎存在已久，使退伍軍人弟兄在職場上的就業機會處於不利的形勢。這種現象有必要加以導正。政府相關部門應善用各種機會與資源，將企業界對所僱用退伍軍人的評價，廣為宣傳，使社會大眾建立對退伍軍人工作表現的正確觀念，以匡正社會大眾對退伍軍人既存的偏見，獲得公平的對待，改善退伍軍人在職場上的就業機會。此外，在宣導退伍軍人長處優點時，建議邀請「有僱用退伍軍人經驗的企業」進行現身說法，以導正「未僱用退伍軍人的企業」對退伍軍人所抱持的負面印象。

## 3.向下紮根配合國防部徹底改善國軍官兵專業能力

本研究顯示，退伍軍人的電腦操作能力、工作專業技能、台語溝通能力等工作能力，及創造性特質是企業界對退伍軍人評價較差的項目。但這些能力的培養通常需要較長的時間，僅以退輔會所屬訓練機構的力量可能很難全面提供改善退伍軍人在這些方面的能力。應該將這些訊息轉達給國防部，讓國軍官兵在退伍之前，甚至在軍校受訓階段，透過長期培養來強化這些能力，才是一個比較可行的作法。退輔會則可致力於一些短期即可補強的技能，提供退伍軍人轉業訓練，尤其重於取得相關的證照，以強化退伍軍人在職場上的競爭力。

## 參考文獻

1. 人力資源調查提要分析，行政院主計處，民國 90 年 2 月，91 年 11 月。
2. 中華民國臺灣地區人力資源統計年報，行政院主計處，民國 86 年、89 年及 90 年。
3. 中華民國台閩地區榮民統計月報，行政院國軍退除役官兵輔導委員會，91 年 11 月。
4. 中華民國台閩地區榮民重要統計指標—民國 91 年第 4 季，行政院國軍退除役官兵輔導委員會，民國 92 年 1 月。
5. 中華民國台閩地區青壯年榮民狀況調查報告，行政院國軍退除役官兵輔導委員會，民國 87 年 6 月。
6. 中華民國九十年台閩地區榮民就業狀況調查報告，行政院國軍退除役官兵輔導委員會，民國 91 年 1 月。
7. 王德玲譯，Hamilton Beazley 著，延續管理，天下雜誌公司，92 年 8 月。
8. 林淑姬，薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究，政治大學企業管理研究所博士論文，民 81 年 6 月。
9. 黃英忠，現代人力資源管理，華泰書局，民國 84 年 2 月。
10. 張緯良，人力資源管理，雙葉書廊，民國 92 年 6 月。
11. 張緯良，公平就業機會相關法案對企業人力資源管理的涵意，新世紀人力資源管理研討會論文集，民國 89 年 6 月 29 日，頁 447-456
12. 張緯良，國防人力資源管理論文集(增訂版)，華泰書局，民國 86 年 8 月
13. 張緯良，從總體環境談榮民就業問題，2002 人力資源論文與案例發表會論文集，民國 91 年 6 月。
14. 陳正強，組織公正、信任對工作投入與組織公民行為影響關係之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文，民國 88 年 6 月。
15. 榮民就業服務手冊，行政院國軍退除役官兵輔導委員會。
16. Robbins, P. Stephen. Organizational Behavior 8th, Prentice- Hall International, Inc. New Jersey, 1998.
17. www.104.com.tw
18. www.1111.com.tw
19. www.evta.gov.tw
20. www.undjob.com
21. www.okwork.gov.tw