

國軍志願役軍官工作壓力之研究

梁成明

國防管理學院人行組

羅新興

臺灣大學商學研究所

摘 要

本研究以國軍志願役軍官為對象進行問卷調查，探討其工作壓力來源和工作壓力結果反應間的關係。研究發現志願役軍官的工作壓力中，以「生涯發展」的壓力最大，其次為「家庭與經濟」的壓力。並且，不同性別、役別、官科、職務性質和婚姻狀況的受試者，其工作壓力有顯著差異，其中以男性、正期、專科(業)、戰鬥官科、指揮職和未婚屬性軍官的壓力較高。壓力來源中，工作本身要求和角色要求對焦慮和疲勞具有解釋力，家庭與經濟壓力對離職傾向和疲勞具有解釋力。

關鍵詞：1.志願役軍官 2.工作壓力 3.壓力來源 4.壓力結果

A Research Of Voluntary Officers' Job Stress

Chen-Ming Liang

Branch Of Personnel

Administration N.D.M.C.

Shin-Shing Lou

Department Of Business

Administration W.C.J.C.

ABSTRACT

This research is make for the voluntary officers and we had made a questionnaire for them to know the relationship between job stress sources and consequences. After the questionnaire, we found the most important stress is career development and family and economic problems. And there are significant deviation on level of job stress between different sexes, education level, military branches, professional task, status of marriage. In stressors, task itself demand and role demand have the significant explanatory power to anxiety and fatigue, and family and economic problems have the significant explanatory power to turnover propensity and fatigue.

Keyword :1.voluntary military officer

3.stressors

2.job stress

4.stress consequences

壹、緒論

工作壓力是組織行為學中一個重要的議題，被視為組織和工作中最直接(第一級)的結果，進而引發不舒服的感受，如低滿足感、低組織承諾等(Parker, 1983)。Tipgos (1987)的研究更報導，有 65%的受訪者認為自己承受的壓力高出平均水準。Farnham (1991)的研究指出，受試的員工樣本中，有 46%的人表示工作壓力很大，34%的人曾因壓力過大想要辭職。過度的工作壓力不僅造成員工生理上的症狀(Stewart, 1990)，間接所產生的醫療保險和生產力降低等成本更增加了企業的負擔(O'Boyle, 1990)。以上的研究顯示，工作壓力於一般企業組織中是個普遍的現象，不但會影響員工個人的滿足感、承諾感及生理上的問題，同時也可能影響組織的生產力。

國防組織是個龐大而複雜的體系，包括許多不同類型的機構和人員。近年來，年輕人的工作價值觀和工作態度不斷在改變，這些人員進入軍中後，組成份子變得更加複雜而多元化，面對嚴格而制式的工作紀律和領導方式等組織特性，便產生了許多問題，最顯著的莫過於自裁事件的發生，上至將軍，下至士兵，皆有觸目驚心的案例，其選擇結束生命來解決問題，可能是受到某種程度的外在壓力所致。因此，因工作負荷過高或工作特性等所導致的疲勞、焦慮、離職傾向、意外事件等，皆是國軍值得探索的議題。回顧國防人力的相關文獻中，對於工作壓力的探討付之闕如，極需有系統之深入研究，以瞭解國軍

工作壓力來源、結果及具有影響力之干擾變項，從而適當實施工作再設計或改善工作生活品質，增進官兵福利，提昇部隊戰力。

本研究以國軍志願役軍官為研究對象，主要的目的如下：

- 一、探討志願役軍官對於各種工作壓力來源的感受。
- 二、不同性別、軍種、官科、階級、職務、婚姻狀況的志願役軍官之間，工作壓力是否具有顯著的差異。
- 三、分析志願役軍官各種工作壓力來源與工作壓力結果變項之關係，期能瞭解志願役軍官工作壓力之重要來源，作為改善工作環境及生活品質的依據。

貳、文獻探討

壓力係指個人在面對與期望事物有關的機會、限制或要求時，知覺到這個結果很重要，但又充滿不確定性所處的一種動態狀況(Robbins, 1994)。Yates (1979)之工作壓力概念性模式指出，工作壓力的來源分為職務上之內在壓力、當事人在組織中的角色、專業生涯發展、工作的人際關係、組織結構及環境、組織外的壓力來源等因素，壓力過大便產生生理上的疾病。Parker & DeCotiis (1983)的工作壓力模式則提出了工作本身、組織特性、組織中之角色、人際關係、生涯發展、外在承諾和責任等六項壓力來源，以及組織承諾、工作滿足、趨避行為、工作績效等壓力結果。Robbins (1994)將工作壓力來源歸納為外在環

境因素、組織因素和個人因素三大類，組織因素包含了任務要求、角色要求、人際關係要求、組織結構、領導風格、組織的演化階段等變項，個人因素則包括了家庭問題、經濟問題和個人人格等變項；於工作壓力結果上，其歸納為生理症狀、心理症狀、行為症狀三大類，生理症狀有頭痛、高血壓、心臟病等，心理症狀包括焦慮、消沈、工作滿足減少等，行為症狀則包含生產力改變、曠職、離職等變項。

在國內的實證研究文獻中，侯望倫(民 73)以護理人員為研究樣本，認為角色特性與工作壓力的症狀有關；周淑淑(民 78)針對新聞從業人員的研究以及曾麗實(民 83)對國際觀光旅館員工的研究指出，工作壓力症狀與離職傾向呈正相關；李文銓(民 80)、王信景(民 81)、陳明雪(民 81)的研究均認為工作特性會影響工作壓力的症狀；許鴻昭(民 75)、洪英正(民 76)、王同勳(民 85)之研究皆指出主管領導方式會影響員工的工作壓力；劉玉惠(民 80)以記者的實証調查發現不同的壓力來源會產生不同的壓力反應。

綜觀上述學者主張發現，對工作壓力的研究乃著重於探討角色特性、工作本身特性、主管領導風格等工作壓力來源和壓力結果症狀之間的關係，但因工作種類和性質的不同，所選擇的壓力來源和壓力結果變項均有不同。因此，本研究乃選取軍人職業中普遍受到關注的特性來當作壓力來源變項，分別為工作本身要求、角色要求、領導風格、生涯發展、家庭和經濟問題等五個構面，來探討國軍志願役幹部的壓力感受。同時選擇一般

常見的壓力反應作為結果變項，分別為焦慮、疲勞、離職傾向等三項，以瞭解其與壓力來源間的關係。

參、研究設計

一、研究對象與抽樣方法

本研究以國軍志役軍官為調查對象，抽樣設計採用便利抽樣方法，分別針對於國防管理學院受訓之學員和部隊幹部實施問卷調查，施測的班隊包括國防管理班、財務管理正規班、後勤管理正規班、採購正規班、人力及行政管理正規班、資源管理研究所等，所寄發施測的部隊則有陸軍步、砲、裝等共七個師級單位。總共發出問卷 500 份，有效回收 432 份，有效回收率為 86.4%，有效樣本分佈詳如 [表一]：

表一 有效回收樣本分佈表

抽樣單位	回收樣本數
國管班	54
財管班	32
人管班	48
後管班	32
採購班	32
資源所	41
陸軍部隊	193
合計	432

資料來源：本研究

二、研究工具

本研究經由文獻探討，再經由小樣本的深度訪談，最後由研究者共同討論，歸納選擇有關軍人職業工作之

壓力來源和壓力結果的構面和題目，發展一份綜合性的衡量問卷，內容分為三個部份：(一)工作壓力來源；(二)工作壓力結果；(三)個人基本資料。

在「工作壓力來源」方面，計有工作本身要求、角色要求、主管領導風格、職業生涯發展、家庭和經濟問題等五個構面，三十五個題目，各題目以 Likert 五尺度衡量受試者對於各工作壓力來源的感受，得分越高，表示其工作壓力越大。在「工作壓力結果」方面，計有焦慮、疲勞、離職傾向等三個構面，九個題目，各題亦採用 Likert 五尺度衡量，所得的分數越高，表示其工作壓力的症狀反應越嚴重。焦慮係指員工由於工作的影響所引發緊張、不安的狀態；疲勞係指員工繼續工作一段時間後，在主觀上感受到的疲累現象；離職傾向則為想要退伍或更換單位的意願。

工作壓力來源和工作壓力結果各構面之 Cronback's α 係數，如表二：

表二 工作壓力來源及結果各構面之 Cronback's α 係數

工作壓力來源	Cronback's α
工作本身要求	0.84
角色要求	0.76
主管領導風格	0.77
生涯發展	0.75
家庭與經濟問題	0.72
工作壓力結果	Cronback's α
焦慮	0.87
疲勞	0.73
離職傾向	0.70

資料來源：本研究

由表二顯示，各構面的 Cronback's

α 係數均達 0.7 以上可接受的程度。

個人基本資料部份調查受試對象的性別、役別、階級、軍種、官科、職務性質、婚姻狀況等。役別區分為專修、專科(業)、正期、其他等四個項目；階級項目由少尉至上校區分為六個等級；官科區分為戰鬥(含戰鬥支援)和非戰鬥官科二類；職務劃分為指揮職、幕僚職、教職、其它等四種性質；婚姻狀況區分為已婚和未婚兩個類別。本研究所回收之有效樣本個人屬性統計如[表三]。

表三 樣本個人基本資料統計

階級	少尉	中尉	上尉	少校	中校	上校	合計
	33 (7.6)	135 (31.3)	134 (31.0)	48 (11.1)	72 (16.7)	10 (2.3)	432 (100%)
軍種	陸軍		海軍		空軍		合計
	334 (77.3)		26 (6.0)		72 (16.7)		432 (100%)
役別	專修	專科(業)	正期	其他		合計	
	5 (1.2)	192 (44.4)	132 (30.6)	103 (23.8)		432 (100%)	
職務性質	指揮職	幕僚職	教職	其它		合計	
	91 (21.1)	310 (71.8)	16 (3.7)	15 (3.5)		432 (100%)	
性別	男性			女性		合計	
	338 (78.2)			94 (21.8)		432 (100%)	
官科	戰鬥官科			非戰鬥官科		合計	
	165 (38.2)			267 (61.8)		432 (100%)	
婚姻狀況	已婚			未婚		合計	
	208 (48.1)			224 (51.9)		432 (100%)	
註	表中數字表各類別人數，()內數字表佔總人數之百分比						

資料來源：本研究

三、資料分析方法

本研究首先統計壓力來源感受的總平均值以及各壓力來源構面感受的平均值，以瞭解受試者整體的工作壓力和源自各來源構面的工作壓力。其次以多變量變異數分析(MANOVA)來探討不同性別、學歷、階級、軍種、官科、職務性質、婚姻狀況間對工作壓力的影響。最後，將工作壓力來源各構面對壓力結果各構面進行迴歸分析，以瞭解各壓力來源對各結果變項的解釋力。

肆、研究發現

一、國軍志願役軍官之工作壓力

依據本研究所得之資料，受試對象之平均工作壓力和各來源的工作壓力如[表四]：

表四 國軍志願役軍官之平均工作壓力及各來源的工作壓力

壓力來源	平均水準	平均值	標準差
平均工作壓力		3.22	0.49
工作本身要求壓力		3.14	0.62
角色要求壓力		3.23	0.74
主管領導風格壓力		3.03	0.77
生涯發展壓力		3.42	0.58
家庭與經濟壓力		3.40	0.67

資料來源：本研究

由表四之統計顯示，受試對象的工作壓力高於平均水準，達 3.22 分。其中以生涯發展所形成之壓力最高，達 3.42 分，家庭及經濟問題為次高的壓力構面，平均壓力達 3.40 分的水準。角色要求壓力、工作本身要求的

壓力和主管領導風格的壓力等構面的平均水準則相對較低。由此可知，受試樣本對於未來的工作發展和能否兼顧到家庭經濟生活、與家人相處關係最感在意與關心。

本研究將各構面及題項列於附錄，為更加瞭解志願役軍官的工作壓力感受，其中較高之工作壓力來源變項依平均水準之高低列於[表五]。

表五 重要之工作壓力來源變項

題號	題目	工作壓力水準	標準差
35	對我而言，購屋成家是件重大的經濟負擔	4.14	0.97
2	我的工作必須在一定時間內完成	4.01	0.70
19	我常感覺評定工作績效的標準定義得很模糊	3.77	0.89
28	以我的能力我相信可以勝任更高的職位	3.63	0.80
29	國軍正實施的精實案可能會影響我的估缺晉升機會	3.61	1.13
33	工作影響到我與家人之間的相處時光	3.50	1.05
32	我的工作常無法兼顧家庭而讓我感到無奈	3.47	1.05
27	在我目前的工作上，受訓和進修的機會不多	3.32	1.13
7	部屬只要休假外出或演訓，我就擔心他們的安全與表現	3.19	1.01
21	我的直屬上司經常採用權威的領導方式	3.16	1.04
1	經常有不同的長官要求我做一些相互衝突的事	3.15	1.02
17	工作讓我沒有剩餘的時間處理自己的事情	3.13	0.94

資料來源：本研究

由表五中可顯示，工作本身要求構面中的時間壓力和擔心部屬安全是志願役軍官較感沈重的壓力來源，這可能係因任(業)務的要求時限嚴格，以及國軍近來意外事件頻傳，使軍紀安全成為重點工作所致。於角色要求構面中，績效標準模糊和不同長官要求相互衝突的事常困擾著幹部；績效評估是人力資源管理中最基礎而重要的工作，其良窳會影響到組織成員的工作士氣和績效；績效標準模糊不清和長官間要求相衝突可能係因溝通不良(足)和上司績效評估技巧不佳所致。主管領導風格構面中，部屬最憂心上司採用權威式的領導；軍隊組織強階級服從，權威式領導可收速效，但往往造成部屬心理上之挫折，以致溝通產生障礙，易形成極大的工作壓力。生涯發展中自我期許、精實案影響晉升和受訓進修機會都是壓力較高的來源；自我期許和自我實現是每位個體的自發性本能，近年因為面臨國軍的精實案，職缺減少，從而進修機會也減少，使志願役軍官在規劃未來生涯時，產生極大的不確定性，因而成為重要的壓力來源。家庭和經濟問題上，志願役軍官對工作影響到與家人的相處和購屋最感壓力；許多軍人的工作須全天候留駐於單位，而軍事單位常位於交通不便的偏遠地區，使返家休假的時間減少，因而減少了與家人相處的時間和機會；而整體社會環境中的高房價現象自然也攏罩著薪資固定的軍人，因此使購屋成為重要的壓力來源之一。

二、不同類別軍官工作壓力之差異

本研究以多變量變異數分析分別來探討不同性別、階級、役別、軍種、官科、職務性質、婚姻狀況的志願役軍官之間，其工作壓力是否有顯著的差異，其總效果檢定之結果如[表六]。

表六 個人屬性與工作壓力的總效果檢定

變量來源	F 值	P 值
性別	8.54	0.0001***
役別	2.80	0.0003***
階級	1.60	0.11
軍種	1.55	0.12
官科	7.13	0.0001***
職務性質	2.35	0.003***
婚姻狀況	2.44	0.03**
註：* P<0.1 ** p<0.05 ***p<0.01		

資料來源：本研究

由表六中可以得知，志願役軍官在性別、役別、官科、職務性質和婚姻狀況上，其工作壓力有顯著水準的差異。本研究再進一步將這些變項與整體平均壓力、工作本身要求、角色要求、主管領導風格、生涯發展、家庭與經濟問題等壓力構面作主效果檢定，以瞭解受試者在各壓力構面上的差異狀況，其結果如[表七]：

表七 個人屬性與工作壓力各構面之主效果檢定

依變項 變異 來源	整體 平均 壓力	工作 本身 要求	角色 要求 壓力	主管 領導 風格	生涯 發展 壓力	家庭 與經 濟
性別	11.61 0.0007 ***	20.09 0.0001 ***	0.44 0.51	0.52 0.47	0.01 0.91	23.25 0.0002 ***
役別	1.40 0.24	1.70 0.17	1.17 0.32	1.82 0.14	4.90 0.002 ***	2.31 0.08 *
官科	6.81 0.009 ***	11.63 0.001 ***	1.08 0.30	3.34 0.07 *	3.15 0.10	11.80 0.001 ***
職務	1.88 0.13	4.53 0.004 ***	2.64 0.04 **	0.34 0.79	1.03 0.38	0.61 0.61
婚姻	0.32 0.57	0.93 0.34	4.36 0.04 **	0.01 0.92	3.34 0.07 *	0.04 0.85
註：1.各方格內數字為 F 值與 p 值 2.* p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01						

資料來源：本研究

由表七的資料顯示，壓力之不同構面在各屬性上有顯著之差異，茲將事後多重檢定之結果列於[表八]。

於性別屬性上，男性與女性在「整體平均工作壓力」、「工作本身要求壓力」和「家庭與經濟壓力」三個構面上皆達到顯著的差異水準，而男性軍官的壓力水準均高於女性。「工作本身要求壓力」的內容由時間壓力、部屬安全與表現、休假安排、分發調職等變項構成，除女性幹部較少擔任主官管，部屬安全與表現的壓力應較小外，其餘事項是否因性別差異而有所不同，有待後續研究深入探討。在「家庭與經濟問題壓力」上，可能是因為男性是家庭經濟來源的重心，而女性軍官結婚後可以上下班照顧孩子，與家人相處的時間較多，使男性軍官

在此構面上的壓力較大。

表八 各顯著變項之事後多重檢定

自變項	依變項	類別	平均數	顯著	
性別	整體平均壓力	1.男性	3.14	1-2*	
		2.女性	2.95		
	工作本身要求	1.男性	3.08	1-2*	
		2.女性	2.88		
	家庭與經濟	1.男性	3.30	1-2*	
		2.女性	2.90		
役別	生涯發展壓力	1.正期	3.47	1-4*	
		2.專科	3.48	2-4*	
		3.專修	3.35		
		4.其他	3.23		
	家庭與經濟壓力	1.正期	3.51	1-3*	
		2.專科	3.36	2-3*	
		3.專修	2.95		
		4.其他	3.36		
	官科	整體平均壓力	1.戰鬥	3.19	1-2*
			2.非戰鬥	3.05	
工作本身要求		1.戰鬥	3.19	1-2*	
		2.非戰鬥	3.05		
主管領導風格		1.戰鬥	3.3	1-2*	
		2.非戰鬥	2.99		
家庭與經濟		1.戰鬥	3.39	1-2*	
		2.非戰鬥	3.13		
職務性質	工作本身要求壓力	1.指揮職	3.33	1-3*	
		2.幕僚職	3.10	2-3*	
		3.教職	3.01		
	角色要求壓力	1.指揮職	3.27	1-3*	
		2.幕僚職	3.25	2-3*	
		3.教職	2.84		
婚姻狀況	角色要求壓力	1.已婚	3.15	1-2*	
		2.未婚	3.30		
	家庭經濟	1.已婚	3.47	1-2*	
		2.未婚	3.37		

資料來源：本研究

在役別屬性上，「生涯發展壓力」和「家庭與經濟問題壓力」兩構面達到顯著的差異水準。於「生涯發展壓力」構面上，以專科(業)軍官(3.48)和正期軍官(3.47)的壓力較大，專修班次和其他(志願役預官和軍訓教官等)較低，分別為 3.35 和 3.23，而專科(業)—其他、正期—其他間均達到顯著水準的差異。此結果顯示，專科(業)和正期軍官較重視未來在工作上的發展，專修班、志願役預官和軍訓教官等較無此顧慮。正期、專科(業)軍官由於法定役期較長，能夠退伍時，年齡較長，將面臨較大的轉業衝擊，較願意以軍人為其長期的事業，因此對於前程的發展也較為在意。在「家庭與經濟問題壓力」構面上，以正期軍官的 3.51 水準最高，專科(業)(3.36)、其他(3.36)次之，專修(2.95)最低，正期軍官與專科(業)、專修、其他等三類軍官的差異皆達到顯著的水準。軍人的薪金乃根據俸級而來，並不會因不同的役別而有所差異，然薪酬管理中之公平理論指出，員工比較彼此薪酬時，不僅比較所得，還會比較對工作的付出，此是否意味著正期軍官對於自己的經濟情況(所得/付出之比率)較不滿足，或較無法兼顧與家人的相處，有待後續研究深入探討。

在官科屬性上「整體平均壓力」、「工作本身要求壓力」、「主管領導風格壓力」、「生涯發展壓力」、「家庭與經濟壓力」等構面都達到顯著的差異水準。除「生涯發展壓力」上非戰鬥官科的壓力水準(3.47)較戰鬥官科軍官的水準(3.35)高外，其他構面上皆以戰鬥官科的壓力較高。此結果顯示，戰鬥官科軍官在時限壓力、部屬

安全與表現、休假安排、分發調職等工作本身要求上有較大壓力，上司較常採用權威式的領導風格。而對家庭經濟和與家人相處問題有較大壓力。但在未來工作發展上，顯然戰鬥官科的昇遷機會較多，壓力相對較小。

在職務屬性上，「工作本身要求壓力」和「角色要求壓力」兩構面達到顯著的差異水準，於「工作本身要求壓力」上，以指揮職的壓力最高(3.33)，幕僚職次之(3.10)，教職最低(3.01)，指揮職—幕僚職、指揮職—教職間皆達到顯著水準的差異，顯示指揮職軍官的工作本身要求壓力高於幕僚職和教職的軍官。在「角色要求壓力」上，以指揮職(3.27)和幕僚職(3.25)的壓力水準較高，教職(2.84)較低，指揮職—教職、幕僚職—教職間皆達到顯著水準的差異。顯示指揮職和幕僚職在與上司相處時，皆面臨較高的角色衝突、角色混淆和角色負荷過重的壓力，明顯地高於教職人員。

在婚姻狀況上，「角色要求壓力」和「生涯發展壓力」兩構面達到顯著的差異水準。於「角色要求壓力」上，未婚者的壓力水準(3.30)高於已婚者(3.15)，而「生涯發展壓力」上，已婚者的壓力水準(3.47)卻高於未婚者的壓力水準(3.37)，此可能係因未婚者較在意工作上的表現，對績效標準模糊、長官要求相衝突等較難認同，而已婚者有家庭的負擔，對於工作上長遠發展的壓力較大。

三、各壓力來源與各壓力結果變項間之關係

為瞭解各壓力來源中那些因素相對之下較為重要，本研究以多元迴歸

分析來檢視壓力來源各構面對各壓力結果的解釋力。分別以各壓力結果為依變項，以壓力來源的五個構面為自變項，來進行多元迴歸分析，其結果如[表九]。

表九 工作壓力來源對壓力結果變項迴歸分析結果

來源 結果	截距	工作本身要求 (X1)	角色要求壓力 (X2)	主管領導風格 (X3)	生涯發展壓力 (X4)	家庭與經濟壓力 (X5)
焦慮 (Y1)	-0.01 0.96	0.65 0.0001 ***	0.21 0.0005 ***	0.01 0.79	0.02 0.78	0.05 0.47
疲勞 (Y2)	-0.09 0.68	0.41 0.001 ***	0.23 0.001 ***	0.08 0.1	0.10 0.13	0.15 0.01 **
離職 傾向 (Y3)	0.66 0.04 **	0.07 0.55	0.13 0.18	0.08 0.22	0.07 0.46	0.45 0.001 ***
註	1.*P<0.1 **P<0.05 ***P<0.01 2.表內各空格內之數字為各構面之β值及P值					

資料來源：本研究

由表九中可得知，各壓力來源構面對「焦慮」的壓力結果上，以「工作本身要求壓力」的解釋力為最高，「角色要求壓力」的解釋力次之，皆達到顯著的水準，其餘構面則未達顯著水準，顯示此二構面為影響焦慮症狀的較重要因素。對「疲勞」的壓力結果來說，亦以「工作本身要求壓力」的解釋力為最大，「角色要求壓力」的解釋力次之，「家庭與經濟壓力」亦達顯著水準。對「離職傾向」的壓力結果來說，以「家庭與經濟壓力」的解釋力為最大，其餘構面則未達顯著水準。

由以上的分析結果來看，「工作本身的要求壓力」與「角色要求壓力」對焦慮、疲勞的解釋力較高，可能係部隊的繁重工作經常是有時效性的，近年來的基層人力不足(國防部，民84)，使得軍官幹部經常會感覺完成時限的無力感；對於部隊的安全與績效，也成為軍官幹部的沉重壓力，一方面要顧及工作績效而加強訓練和戰備，一方面又擔心部屬身體安全和心理上的健康，休假的安排和分發調職未能完全盡如所願，若不能調適，甚至使得幹部走上自裁的錯誤途徑；再加上「對工作績效的標準定義得很模糊」和「不同長官要求我做一些相互衝突的事」，產生對角色要求無所適從。種種因素的累積，使得軍官產生焦慮與疲勞的症狀。工作壓力具有累加的特性，高度壓力固然會產生不良的壓力症狀，但人們往往會忽略，長時間的中度壓力或不同種類壓力來源累積的結果，亦會使人達到工作疲乏(job burnout)的嚴重後果。由此可知，減輕或舒緩志願役軍官工作本身要求和角色要求上的壓力，是減少其焦慮和疲勞的重要方法。

「家庭與經濟壓力」對疲勞及離職傾向兩構面有顯著的影響。為兼顧工作與家庭，須付出相當的努力；若是由於工作地點離家較遠，或工作時間較長，長途或夜間趕車，將會使得軍官身上下感到疲倦；實務工作中可明顯發現，剛收假及外宿的次日，工作精神總是較差的時候，因而家庭與經濟問題會影響到軍官疲勞的反應。同樣地，家庭與經濟問題若無法得到適當的解決，亦可能使軍官想要離開現職，換個工作單位，甚至退伍離開

軍中，因此，如何協助軍官解決購屋和與家人相處的問題，在目前基層軍官留營意願低落的情況下，是重要的課題之一。

「生涯發展壓力」雖然是受試者重要壓力的來源，但其對幾項壓力結果卻都沒有顯著的解釋力。

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究發現軍人整體之工作壓力感受略高於普通的水準，而於各構面中，以「生涯發展壓力」和「家庭及經濟問題壓力」較高，在各單題的變項中，則以購屋經濟負擔、工作時間壓力、工作績效標準模糊、自我期許、精實案對晉昇的影響、工作影響與家人的相處時光、受訓進修機會不多、部屬安全與表現、上司採權威式領導、長官們要求相衝突等的壓力水準較高。

於個人基本統計變項中，性別、役別、官科、職務性質和婚姻狀況等五項上，其工作壓力具有顯著性的差異。其中男性志願役軍官在「整體平均壓力」、「工作本身要求壓力」、「經濟與家庭壓力」等構面上的工作壓力水準大於女性軍官。正期和專科(業)軍官之「生涯發展壓力」高於專修和其他軍官，正期軍官的「家庭與經濟壓力」高於專科(業)、專修、其他等三類軍官。戰鬥官科軍官在「整體平均壓力」、「工作本身要求壓力」、「主管領導風格壓力」、「家庭與經濟壓力」等構面上的工作壓力水準大於非戰鬥官科軍官，但在「生涯發展

壓力」上之水準卻較低。指揮職軍官在「工作本身要求壓力」上的工作壓力水準大於幕僚職和教職的軍官，指揮職和幕僚職軍官在「角色要求壓力」上大於教職軍官。未婚軍官在「工作本身要求壓力」上的工作壓力水準大於已婚的軍官，但在「生涯發展壓力」上之水準卻小於已婚的軍官。

於各壓力來源對壓力結果的影響上，「工作本身要求壓力」和「角色要求壓力」對「焦慮」和「疲勞」的反應最具解釋力，「家庭與經濟壓力」對「離職傾向」的反應最具有解釋力，對「疲勞」反應亦具有顯著的影響。

二、實務上的建議

經由對志願役軍官工作壓力之探討，本研究認為，唯有適當舒解軍官的工作壓力，方能增進其工作滿足，提高工作效率，因此建議對於軍官之生涯發展計畫應詳細完整地規劃，化解軍官的疑慮，尤其對於實施精實案所衍生的諸問題，須詳加宣導與說明。並應持續改善軍官待遇及福利，減輕家庭及經濟上的壓力。且於各項任務推行上，應明確規定績效標準和工作完成時間，使軍官工作時有所依循。精簡組織員額時，亦須精簡任(業)務。同時貫徹休假制度，提倡正當休閒活動，逐步實施眷居地派職，使軍官能兼顧到與家人的相處。如此或許能增進工作效率及提高留營意願，也可能有助於消除部隊不當管教的問題，以及減少軍紀事件與意外事件的發生，進而強化部隊戰力。對於男性、正期及專科、戰鬥官科以及指揮職等屬性之軍官，尤應注意其高工作壓力

背後之潛在因素，做適當之了解與疏導，以期防範問題於未然，提高工作效率。

參考文獻

1. 王信景(民 81)，工作特性、工作壓力、離職意願之相關研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
2. 王同勛(民 85)，領導風格與員工壓力結果的關係研究—以科學園區半導體公司為例，中華工學院工業工程與管理研究所碩士論文。
3. 何雍慶(民 83)，國際觀光旅館基層員工工作壓力與離職傾向之研究—以台北市國際觀光旅館餐飲部門為例，私立中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
4. 李文銓(民 80)，內外控、工作特性、工作壓力與工作滿足、身心健康間之關係，國立政治大學心理研究所碩士論文。
5. 周淑淑(民 78)，新聞從業人員心理變數、工作壓力與離職傾向之關係，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
6. 洪英正(民 76)，工作團隊中工作者的 A 型人格、主管領導型態與工作壓力、工作滿足及工作投入的關係研究，國立政治大學心理研究所碩士論文。
7. 侯望倫(民 73)，工作壓力的實證研究—組織氣候、角色特性、人格特質與壓力症狀的關係，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
8. 許鴻昭(民 75)，主管人格特質與其領導方式及員工工作壓力、工作滿足關係之研究，國立成功大學工業管理研究所碩士論文。
9. 國防部(民 84)，人力與財力供給限制下國防人力結構之研究，國防部專題研究報告。
10. 張緯良(民 80)，國軍志願役軍官事業前程規劃之研究，國防人力資源管理論文集，台北，華泰，頁 57-86。
11. 陳明雪(民 81)，工作特性、個人特質與工作壓力關係之探討，私立中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
12. 鄭晉傑(民 79)，企業新進人員生涯成熟、人格特質與工作壓力之關係研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
13. 劉玉惠(民 80)，工作壓力的實證研究—以台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。
14. Farnham, A.(1991), "Who beats stress best-and how", Fortune, vol: October 7, pp:71-86.
15. Margolis, B.K.& Kroes, W. H.(1974), "Occupational stress and strain ." Springfield, Illinois: Thomas.
16. O'Boyle, T. F.(1990), "Fear and stress in the office take toll," The wall street journal , November 6, p.b1.
17. Parker, D. F. & DeCotiis, T. A. (1983),"Organizational determinants of job stress", Organizational behavior and human performance, vol:32, pp:160-177.
18. Robbins, S. P. ,Organizational Behavior :Concepts, Controversies,

- Applications. (Seventh Edition),
Prentice Hall International Editions.
19. Stewart, T. A.(1990), "Do you push your people too hard ?", Fortune, October 22, p.121.
 20. Tipgos, M. A.,(1987),"The things that stress us," Management World, June-August, pp:17-18.
 21. Yates, J. E.(1979), "Management stress", New York: AMACOM, P.38.

作者簡介

姓名：梁成明

學歷：國防管理學院資源管理研究所
碩士

經歷：排、連長

現職：國防管理學院人事行政課程組
教官

姓名：羅新興

學歷：國防管理學院資源管理研究所
碩士

經歷：國防管理學院人事官、講師

現職：台灣大學商學研究所博士班研
究生、國防管理學院企管系兼
任講師

研究領域：組織行為、人力資源管理

研究領域：組織行為、人力資源管理

附 錄

工作壓力來源構面與題項

工作本身要求	1.	工作讓我沒有剩餘的時間處理自己的事情。
	2.	我的工作必須在一定時間內完成。
	3.	我的工作常忙到三更半夜而無法正常作息。
	4.	部隊的任務及訓練常讓我體力吃不消。
	5.	單位經常缺人，讓我無法如期完成各項任務。
	6.	對部屬的管教常令我頭痛。
	7.	部屬只要休假外出或演訓，我就擔心他們的安全與表現。
	8.	我常擔心下屬的表現不佳而受到連帶的處分。
	9.	我的工作任務容易發生意外，必須小心防範。
	10.	工作經常影響我的正常休假時間(延休或召回)。
	11.	每次排假總是無法排到我想休的日期。
	12.	我的本質學能常無法達到工作上的要求。
	13.	我會擔心不知道哪一天要被輪調到外島去。
	14.	我對於單位常未經告知，就將我們調任新職感到缺乏安全感。
	15.	我真怕被調去接管一項陌生的業務。
角色要求	16.	我經常感覺工作角色負荷過重。
	17.	經常有不同的長官要求我做一些相互衝突的事。
	18.	我夾在上司與部屬之間感到很為難。
	19.	我常感覺評定工作績的標準定義得很模糊。
	20.	我相當清楚本單位長官對我的工作期望。
主管領導風格	21.	我的直屬上司經常採用權威式的領導方式。
	22.	直屬上司經常給我工作上的支持與協助。
	23.	我的直屬上司經常是責難多於鼓勵。
	24.	我能自由自在地與直屬上司談論各項公事與私事。
	25.	對於直屬上司的命令或指示，我經常是敢怒而不敢言。
職業生涯發展	26.	我在現職上有發展與昇遷的機會。
	27.	對在我目前的工作上，受訓和進修的機會不多。
	28.	以我的能力我相信可以勝任更高的職位。
	29.	國軍正實施精實案可能會影響我佔缺晉昇的機會。
	30.	我認為軍人的工作很有保障。
家庭和經濟問題	31.	我的家人支持我目前的工作。
	32.	我的工作經常無法兼顧家庭而讓我感到無奈。
	33.	工作影響到我與家人之間的相處時光。
	34.	我的家庭經濟狀況能夠持收支平衡。
	35.	對我而言，購屋成家是件重大的經濟負擔。