

海軍陸戰隊留營因素之研究

著者／鄧國雄、梁家和

國防大學管理學院戰略班 103 年班
現任職國防大學管理學院教官
國防大學海軍學院 107 年班
現任職海軍司令部人事軍務處

前台積電董事長張忠謀曾說：「如果一家公司有很好的、很健康的企業文化，即使它遭到挫折，也能很快地再站起來，如果沒有很穩固的企業文化，一旦遇到相同的挫折，就會一蹶不振，無法再站起來。」組織文化代表著一個組織內不成文的群體行為規範與價值觀念。而一個組織能否成功，有百分之四十五以上由領導者的領導行為所決定，因為領導者掌握各項資源與權力，藉由信仰、價值觀及對事情的看法，融入在組織文化中，進而塑造組織文化。海軍陸戰隊隊訓「永遠忠誠」，其意義是訓勉每位陸戰隊員要發自內心忠於國家、忠於海軍陸戰隊、忠於自己的職責，做一位堂堂正正的海軍陸戰隊員，塑造「忠誠」的組織文化。基於此，陸戰隊在任務繁忙且艱苦的單位中，其留營成效仍能逐年成長，原因殊值探究，以提供相關單位借鏡參考，共同提升國軍招募成效。

壹、前言

國防建設以建軍備戰為核心，組成要素包括兵力規模、武器裝備、官兵素質、禦敵意志、後勤支援能量等有形與無形戰力。針對各種可能面臨的威脅，審慎評估所需戰力，規劃建軍需求與推動優序，並藉武獲流程再造，獲得軍事投資最佳效益，支持兵力發展，達成國防戰略與軍事戰略目標。¹而「人」是在國防組織裡面最重要的一項資源，人力

資源的充沛及素質的良莠與否，均攸關其他資源能否有效發揮效能的重要因素。面對少子化問題，將造成國軍編制充實及戰力維持不易之困境，²如何充實國軍的戰力，除了對外加強招募作為外，對內如何留住優質人才，也是當前一項重要的課題。

海軍陸戰隊平時執行衛戍區應援、責任地區應變制變、災害（難）防救、戍守烏坵守備區及維持旅級兩棲種能兵力，戰時負責海軍各基地防衛作戰、國防部戰略預備隊、高

鳳作戰分區守備及特定作戰等各項任務³，均能戮力達成目標，而「人」是重要的關鍵因素之一。國軍在 107 年正式執行「募兵制」，而人才的招募及留用為人力資源的重要工作，鑑於海軍陸戰隊隊訓「永遠忠誠」，其意義是訓勉每位陸戰隊員要發自內心忠於國家、忠於海軍陸戰隊、忠於自己的職責，做一位堂堂正正的海軍陸戰隊員，塑造「忠誠」的組織文化，將捍衛國家，勤訓精練、勇猛驍悍的精實戰力形象，深烙國人心中，以陸戰 66 旅為例，本身屬任務繁忙且艱苦的單位，然近三年士官兵平均留營率約達六成，且逐年成長，⁴不僅達到降低志願役士官兵人力流失，維持人力即戰力之能量，藉本研究以探討其原因，除能提供相關單位借鏡參考外，亦能有助提升國軍整體招募成效，以塑建優質國軍，達成保家衛國責任，這也是撰寫本文主要之目的。

貳、研究方法

海軍陸戰隊隊訓「永遠忠誠」，塑造「忠誠」的組織文化，並以「三不怕精神」培養陸戰隊員服從負責的團隊精神與誓死達成任務的堅定意志，奠定領導型態的基石，對於進入海軍陸戰隊的士官兵而言，其隊訓及精

神深深烙印其內心。

海軍陸戰隊 70 週年隊慶，參謀總長李上將，期勉全體陸戰隊員不但要「永遠忠誠」，更要延續 70 年來的優良傳統，「永遠堅強、永遠驕傲、永遠第一」，「不論在任何一個作戰的場合，我們國人最值得信賴的，永遠是陸戰隊」。⁵更是凸顯陸戰隊優良的傳統與精神，這樣的組織文化、領導型態對於其留營意願確實有正向影響⁶，故本研究方法依研究架構、設計、範圍及分析工具逐項探討如后：

一、研究架構

（一）考量海軍陸戰隊任務特性，將「組織文化」採用「官僚型文化」、「創新型文化」及「支持型文化」等三個子構面，說明如后：

1. 官僚型文化：通常建築在控制和權力的基礎上，其組織層級結構與權責劃分非常明確，工作性質大多已標準化或固定化，建立在權力與控制之基礎上，此類組織較為成熟、穩定且行事謹慎。考量海軍陸戰隊屬於軍事組織結構，依「分官設職，層層管制」原則，執行各項任務，符合本研究對象特性，故採用此一子構面。

2. 創新型文化：面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈及動態性，工作充滿創造性及風險性，其重視員工挑戰性與創新性，

並尊重個人的獨特性，容許員工冒險的文化。在如此的環境下，充滿企圖心或具有企業家精神的人較容易成功，工作也較具有風險性和創造性。軍人面對戰爭迷霧的不確定性，應保持創新及多變的方式，執行各項軍事任務，以確保任務達成，符合本研究對象特性，故採用此一子構面。

3. 支持型文化：工作環境通常相當和諧與開放，具有家庭般溫馨的感覺，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視員工的參與、團隊精神與人際關係導向的工作環境，相互合作的精神很高。因應「募兵制」執行，部隊以志願役為主體，相對組織成員在部隊時間較長，猶如第二個家，而「永遠忠誠」不只是個人對組織的向心力，更是組織將個人視為一份子，給予高度的支持與凝聚力，符合本研究對象特性，

故採用此一子構面。

(二)「領導型態」採用「轉換型領導」及「交易型領導」等兩個子構面，說明如后：

1. 轉換型領導：領導者會訂立出組織願景，並與部屬相互溝通，建立彼此共識，也會根據部屬不同的個性，給予個別的輔導，更會透過適當的方式來激發部屬的才智。

2. 交易型領導：運用較極端的報酬激勵和懲罰方式來糾正部屬不良的表現，因此交易型的領導者較注重短期績效，容易忽略部屬的長期規劃及發展。

(三)另對留營意願的研究論點，經歸納後，以「志願役士官兵繼續留在軍中服務，為國軍效力」為「留營意願」研究對象。

(四)故考量前述相關文獻探討及海軍陸戰隊的特性，著眼於「組織文化」與「領導型態」對「留營意願」的影響探討，並建立

研究架構，如圖2所示。

二、研究設計

本文的研究係採「文獻探討法」及「問卷調查法」，藉由蒐集「組織文化」、「領導型態」與「留營意願」等相關文獻，深入探討分析相關的研究理論，決定研究構面，並設計問卷，

將問卷資料藉由 SPSS 統計軟體分析，並將研究分析，採「柱狀圖」方式呈現，期能獲得所需論述。

三、研究範圍

本研究以陸戰旅之志願役士官兵為問卷抽樣發放對象，回收有效問卷共 300 份。

四、分析工具

採用描述性統計、T 檢定 (T-test)、單因子變異數及迴歸等分析工具。

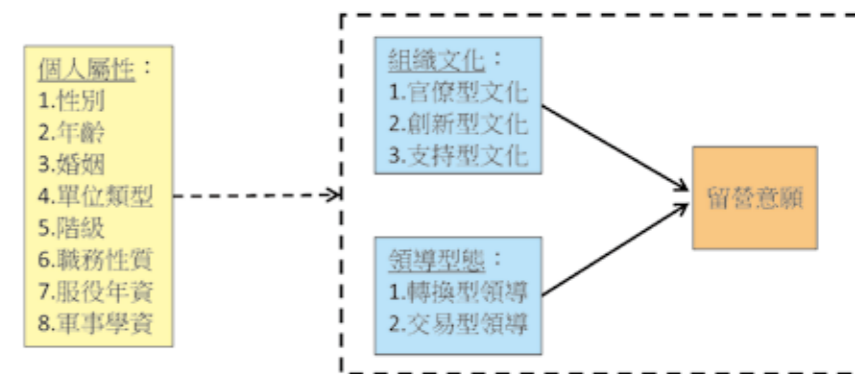


圖2 研究架構

資料來源：參考梁家和，〈組織文化、領導型態與留營意願關係之研究－以陸戰 66 旅志願役士官兵為例〉，國防大學海軍指揮參謀學院軍事專題，(桃園：2018 年)，頁 20，由作者彙整製作。

討論組織文化、領導型態對留營意願影響的相關研究，藉由文獻理論堆疊先導，以建立研究立論基礎及推導組織文化、領導型態對留營意願的影響力及重要性。

一、組織文化的探討

前台積電董事長張忠謀曾說：「如果一家公司有很好的、很健康的企業文化，即使它遭到挫折，也能很快地再站起來，如果沒有很穩固的企業文化，一旦遇到相同的挫折，就會一蹶不振，無法再站起來。」組織文化代表著一個組織內之不成文的群體行為規範與價值觀念，⁷亦即「單位本身的行為方式」。⁸一般來說，組織文化(Organizational Culture)指的是成員對組織相當一致的感受，並擁有共同的信念與期待、產生規範，並且強而有力的塑造組織中成員的行為。⁹

國外學者認為文化的內涵，可分三個層次：

參、海軍陸戰隊組織文化、領導型態與留營意願的探討

在探討海軍陸戰隊的組織文化、領導型態及留營意願前，除先蒐整國內外學者相關研究文獻資料外，並綜整歸納出海軍陸戰隊屬於何種類型的組織文化及領導型態，並藉探

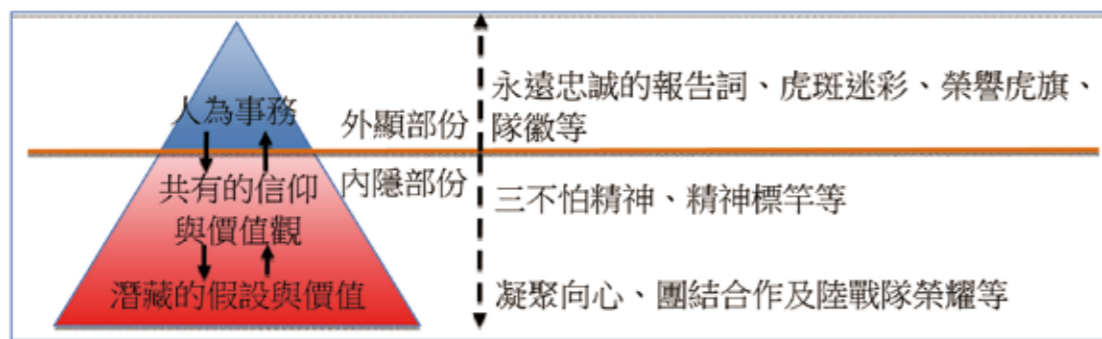


圖1 海軍陸戰隊組織文化的冰山模型

資料來源：參考溫金豐，《組織理論與管理》(臺北：華泰文化，2016 年 1 月)，第四版，頁 280，由作者彙整製圖。

第一、「人為事物」：最外顯的層次，例如組織的結構及各項流程屬之；第二、「共同的信仰與價值觀」：例如組織的策略、目標及管理哲學等；第三、「潛藏的假設」：例如一些下意識、視為理所當然的想法、認知及情感等。¹⁰ 而對組織成員影響的程度，由深至淺依序為「潛在的假設與價值」、「共同的信仰與價值觀」、「人為事物」等層次。觀察海軍陸戰隊的組織文化層次在「人為事物」部分，如「永遠忠誠」的報告詞、虎斑迷彩、榮譽虎旗、隊徽等屬於外顯文化，不易對人的想法及行為產生太大的影響，但時間越長，這些人為事務融入日常工作及生活的一部分時，還是有可能影響官兵深層的價值觀；在「共同的信仰與價值觀」部分，如「三不怕精神（不怕苦、不怕難、不怕死）」、精神標竿（一日陸戰隊、終身陸戰隊）等，也在潛移默化中影響陸戰隊官兵；至於在「潛在的假設與價值」部分，如凝聚向心、團結合作及陸戰隊的榮耀等，都與陸戰隊官兵生活密不可分。其中「共同的信仰與價值觀」及「潛在的假設」兩層次的內隱文化，像是藏在水面下的冰山，其對組織的影響力遠大於外顯文化，所以組織更應著重無形或潛藏文化的管理（如圖 1 所示），將有助凝聚組織與部隊向心。

在國內研究部分，一般認為組織文化乃是

成員共同持有的基本假說、價值，其提供組織外在適應與內在整合所需之穩定動力，並藉生活經驗的潛移默化成為組織成員不自覺所行、所思、所感的準繩；¹¹ 組織文化的建立是很重要的，特別是對新成立的企業或組織，畢竟新的企業或組織的文化可塑性非常的高，有可能創造出良好的組織文化，使得該企業或組織能夠持續不斷的學習與成長。

¹² 而海軍陸戰隊的組織文化，已成為組織成員共同遵守的最高價值觀念、基本信念及行為準則外，近年來運用招募宣傳、形象短片、公開表演、戰力展示、救災任務及愛民助收等方式，向外塑造優良的組織文化，使核心文化價值觀被強烈持有而且廣泛地被接受，爭取社會認同。例如海軍陸戰隊退伍協會、成吉思汗健身俱樂部「館長」陳之漢及中華民國海軍陸戰隊論壇等。這些社會上的個人或團體，以曾經身為海軍陸戰隊一份子為榮，並經由本身的認同感，擴散與爭取社會認同，對海軍陸戰隊形象具有正面的影響力。而有助現役人員凝聚力、忠誠度及留營率的提升。

不論國內、外的研究為結果如何，就相對封閉的軍隊而言，幹部的領導方式與能力，幾乎都是代代相傳的經驗所累積而成；因此，任何改變如果和組織文化相違背，必然會遭遇若干抗拒力量。¹³ 考量海軍陸戰隊傳統組

織文化通常建構在控制和權力的基礎上，惟近年來國軍部隊面臨的環境日益複雜、多變化，充滿動態性，工作更具創造性及風險性，多數單位也越來越重視人員在挑戰性與創新性方面的表現，另一方面部隊工作環境也朝向開放、協調，具有家庭般溫馨的感覺，故藉由海軍陸戰隊特有的組織文化有可能為提升士官兵留營的主因，值得探討。

二、領導型態的探討

領導亦稱為領導力，是個人或是組織帶領其他個人、團隊或是整個組織的一種能力，是社會學中的一個研究領域，也是實務技能。文獻對領導有許多方面的探討，東方及西方的觀點不同，西方觀點中，美洲及歐洲的觀點也不同。西方初期的學者研究結果，一個組織能否成功，有四至六成的比例由領導者的領導行為所決定。¹⁴ 在《今日管理 (Managing Today)》一書中提到領導者與非領導者不同的七個特質，分別是野心、旺盛的精力、領導的意願、自信、誠實、工作相關的專業知識及高度適應環境能力。¹⁵ 國內的學者研究指出，在高體制和高體恤¹⁶ 的領導方式下，員工在工作上面的滿足程度較高，高體制但低體恤的領導方式，其組織績效最差，容易使員工在工作上出現不滿足現象。¹⁷ 研究指出民主的領導方式對員工工作滿足度最高，放任式的領導方式最低，至於

權威式的領導方式適用於組織面臨生死存亡關鍵或面臨緊急事件發生時，方可發揮其領導效能。¹⁸

海軍陸戰隊幹部傳統領導型態多為運用較極端的報酬激勵和懲罰方式來糾正部屬不良的表現，而近年來因為社會風氣的改變，大部分幹部也逐漸朝向訂立出組織願景，並與部屬加強相互溝通，建立彼此共識，或根據部屬不同的個性，給予個別的輔導的領導型態，如此，海軍陸戰隊領導型態的轉變，對於士官兵留營意願提升是否有助益，為本研究目的之一。

三、留營意願的探討

留營 (Stay in Camp) 係指「預備役人員於服役期滿前，依當事人意願，按規定辦理續服現役」；¹⁹ 在一般社會當中所指的就是留任，其意思為「員工繼續留在目前在職組織中，繼續為其效力」。因為研究對象以海軍陸戰隊士官兵為主體，以渠等繼續留在海軍陸戰隊部隊中服務的意願做研究，為了更符合國軍用語，故以留營意願作為本研究用詞。

人，是組織當中最為重要的資源，企業在從事經營活動時，均需要人力資源的配合才能達成目標，能瞭解企業本身文化與員工工作態度，進而洞察員工對企業目標與價值認同，願意為組織付出心力與表達留任組織

的強烈意願，終將能凝聚組織向心力，且對企業的管理有所助益。²⁰ 護理人員需二十四小時值，面對病人照護及家庭照顧的雙重壓力，與軍人因無法兼顧家庭與工作，造成留營意願不高的原因相仿，而提升護理人員留任意願，主管的有效領導統御是重要因素之一。²¹ 另外員工的薪資福利提高乃留任組織優秀人才的關鍵手段；再者為管理者的態度改變，尋求員工與組織管理人員達到和諧共處的狀態，激勵組織員工動機態度，是影響員工留任最直接的重要原因。²²

在組織文化中的創新支持型文化可以降低離職傾向，而保守官僚型文化，卻會提升離職傾向；²³ 另在領導風格部分，體恤型領導與體制型領導程度對離職傾向有負相關，體恤型領導與體制型領導在對離職作用時，會有交互作用影響，經過進一步分組，結果證

明高體制、高體恤離職傾向最低。²⁴ 中小企業主管之轉換型領導及交易型領導對員工留任意願均具有顯著之正向影響。²⁵

有研究報告指出，期望落差、組織氣候與組織社會化均對於留任意願具有顯著關係。²⁶ 領導型態對組織文化有顯著影響，結果呼應了國外學者，認為組織文化與領導是一體兩面，組織文化是由領導所創造出來的，而領導者最重要的就是管理組織文化。²⁷ 在支持型組織文化與轉換型領導型態之間具有明顯關係，此與組織文化與領導型態彼此之間有互動關係存在，從此可見兩者互為雷同之性質。²⁸

研究企業組織文化與高績效人力資源管理實務對員工留任意願之影響，以不同僱用型態之比較，結果證明企業組織文化對員工留任意願有顯著之影響，其中支持型文化對

全職員工留任意願有顯著正向之影響，而支持型與創新型文化對兼職員工留任意願有顯著正向之影響。²⁹ 另關懷型領導及倡導型領導兩者與員工的留任意願之間皆有顯著正相關。³⁰ 而組織文化及領導行為對留營意願均有顯著正向影響。³¹

四、小結

綜上研究探討所述，在理論上，「組織文化」及「領導型態」對於「留營意願」確實有正向的影響。在實務上，因不同的研究對象，會有影響程度上的差異及不同的結果。鑑於海軍陸戰隊的「組織文化」及「領導型態」，與一般軍種及民間企業有所不同。在海軍陸戰隊「留營意願」較高的現況下，運用統計的方法，將留營意願較高的單位，實施影響因素分析，找出原因，有助同類型部隊效仿與參考，提升人力資源運用效益。

參、研究分析

依研究架構及統計結果，將海軍陸戰隊在「留營意願」及「組織文化」、「領導型態」對「留營意願」之相關分析如后：

一、留營意願

若以士官兵個人屬性在留營意願面向方面，婚姻、階級及年資等三個變項造成留營意願的差異，計有 3 項特點如后：（如圖 3 所示）

（一）百分之五十四的未婚人員較無家庭的牽絆，能全力配合部隊任務需求，故留營意願較高。然而百分之四十六的已婚者通常負擔著多重責任，在做每個重大的職涯決定時都需顧及許多層面，使得原本懷抱身為人父/母的喜悅和在工作上的成就感，可能都會在極大的壓力之下被消磨殆盡，造成留營意願較低的原因，故領導者須考量已婚者的需求，以建構有善的職場環境及刺激對工作的「熱愛」，轉化為工作上的動力與滿足感，有助留營率的提升。

（二）初階幹部對軍中生涯發展充滿憧憬，故留營意願較高；而每一個初階幹部面對新的環境及事物時，都會存在高度的適應壓力，而初階幹部就像一塊乾燥的海綿，初步接觸組織的資訊與印象，都會快速吸收，一旦吸飽就不容易改變，而領導者應掌握初階幹部最容易改變與塑造時機，運用組織文化，塑造其工作態度及行為，並強化組織核心價值的認同感，一般可運用新進人員講習、新進人員介紹、主官（管）約見、安排資深人員指導及 E-learning 課程等方式，導引新進人員正確的認知、態度或行為。

（三）服役 7-10 年士官兵正處於事業的巔峰期，並多已具備各項學經歷，具較高意願繼續服役；故 7 至 10 年的士官兵，已具備成熟的工作技能，但面對工作升遷發展及家



圖 3 士官兵留營意願差異程度

資料來源：參考梁家和，〈組織文化、領導型態與留營意願關係之研究 - 以陸戰 66 旅志願役士官兵為例〉，國防大學海軍指揮參謀學院軍事專題，（桃園：2018 年），頁 29-37，由作者彙整製作。

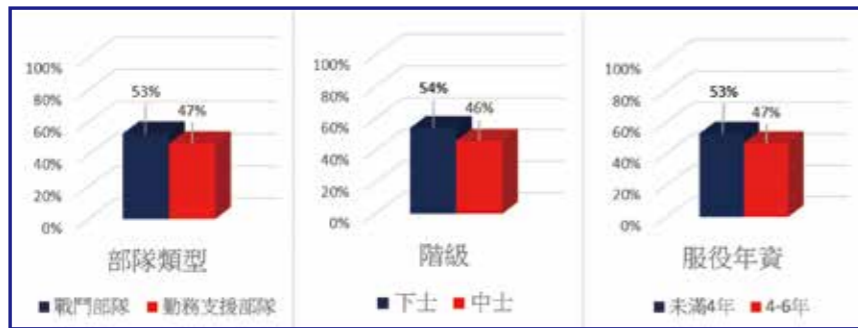


圖 4 士官兵對官僚型文化顯著差異程度

資料來源：參考梁家和，〈組織文化、領導型態與留營意願關係之研究 - 以陸戰 66 旅志願役士官兵為例〉，國防大學海軍指揮參謀學院軍事專題，（桃園：2018 年），頁 29-37，由作者彙整製作。



圖 5 士官兵對創新型文化顯著差異程度

資料來源：參考梁家和，〈組織文化、領導型態與留營意願關係之研究 - 以陸戰 66 旅志願役士官兵為例〉，國防大學海軍指揮參謀學院軍事專題，（桃園：2018 年），頁 29-37，由作者彙整製作。

庭照顧等雙重壓力，常造成工作與家庭無法兼顧的情境，必須作出選擇及犧牲，而如何營造有善的工作環境，降低工作與家庭的衝突，是提升士官兵安心於工作為主要因素，如職涯規劃、終身學習、依戶籍地調任及三安政策等，有效提升士官兵對工作的投入程度。

因此可知，對於未婚及初階幹部應給適當的任務，藉由職務及任務的磨鍊，以達成各項任務，成就個人的榮譽感，使軍中事業貼

近個人期待，持續延長留營意願；另須考量士官兵服役期間家庭因素的影響，應藉由各項安家政策，使其專心本務工作，提升留營意願。

二、組織文化與留營意願有非常顯著正相關

在不同年齡、單位類型、階級、職務、服役年資、軍事學資等六個變項對組織文化（官僚型文化、創新型文化與支持型文化）認知上的顯著差異，計有 5 項特點如后（如圖 4、5 所示）：

（一）「20-30 歲」較「36 歲以上」，對「創新型文化」較能接受，且較重視人際關係發展，並且期望主官多予鼓勵代替責備。「20-30 歲」的年青人，正值有想法及點子多的階段，應鼓勵其在工作上多多提出意見，激發組織新的想法與概念，推動組織的與時俱進，而創新文化的形成可從觀念、制度、領導、管理多個層面著手，再從學習、分享、開放、創造和參與文化的組織環境來建構，以建立適合組織文化

特色的學習型組織。

（二）「戰鬥部隊」較「勤務支援部隊」，對「官僚型文化」及「支持型文化」較能接受，講究單位的傳統，並重視官兵的參與及團隊精神。陸戰隊的英文是 marine corps，在帆船時代海戰，雙方船艦必須貼在一起，士兵跳上敵船展開肉搏，marine corps 就是基於此而成立，與操舟航行的一般水兵區隔。到了現代，跳船廝殺已不再發生，陸戰隊的任務也轉為兩棲作戰，或配合海軍艦隊進行快速部署。由於想定的作戰場域，不是狹窄的船艙，就是強攻敵人控制的海灘，都是高度艱困任務，也因此各國的陸戰隊，都標榜慍悍作風與嚴格訓練。此外也格外強調忠誠，例如美國海軍陸戰隊就以 "Semper fidelis"（拉丁文「永遠忠誠」）為信條，白宮的守衛至今仍由陸戰隊負責；忠誠也包括袍澤之間不離不棄，"Leave no man behind"，絕不拋棄隊友。³²

（三）資淺人員（服役未滿 4 年或下士階）較資深人員（服役 4-6 年或中士階）對「官僚型文化」較能接受。資淺人員對於未來的軍旅生涯是充滿惶恐與期待。惶恐的是環境陌生及未來不確定感。期待的是軍旅生涯是否符合自我的期許。身為海軍陸戰隊的「榮耀」對組織內、外成員，均有一致的認同感，亦為資淺人員的內心價值觀，在組織層級結

構與權責劃分非常明確的組織文化中，面對各種工作壓力、挑戰及困難下，驅動資淺人員，努力達成目標，認為公平的制度下，可以實現自我期許。

（四）「幕僚職」、「儲備士官班」較「指揮、士兵職」及「士官正規班」，對「創新型文化」較能接受，推論幕僚職人員工作多為規劃性質，須經常與各單位及各部門協調業務，故需經常性思考具創新作為，並培養人際關係，以利於協調完成業務。另士兵晉任為基層幹部後，由於角色轉換及權責負予，且在部隊已有所歷練，對任務的達成方式，可從不同的角度及深度來切入，會有較多創新的思考方向，故在海軍陸戰隊傳統的組織文化基礎上，可運用不同創意作法來詮釋。

（五）服役「7-15 年」對「創新及支持型文化」較能接受，推論服役「7-15 年」的人員正值面對家庭照顧與升遷發展雙重壓力，在各項任務執行上，因已具備部隊歷練，且正處晉升士官長階段，在工作積極態度較高、觀念較具個人創建，重視思考與團隊合作，故較有創新作為，以爭取個人績效。而面對家庭照顧，則在時間與金錢上的需求增加，此時，單位應扮演支持的角色，一方面考量個人任務與休假的合理性。另一方面協助個人理財觀念的建立及鼓勵終身學習提升



圖 6 士官兵對支持型文化顯著差程度
資料來源：參考梁家和，〈組織文化、領導型態與留營意願關係之研究 - 以陸戰 66 旅志願役士官兵為例〉，國防大學海軍指揮參謀學院軍事專題，（桃園：2018 年），頁 29-37，由作者彙整製作。



圖 7 士官兵對轉探型領導顯著差異程度
資料來源：參考梁家和，〈組織文化、領導型態與留營意願關係之研究 - 以陸戰 66 旅志願役士官兵為例〉，國防大學海軍指揮參謀學院軍事專題，（桃園：2018 年），頁 29-37，由作者彙整製作。



圖 8 士官兵對交易型領導顯著差異程度
資料來源：參考梁家和，〈組織文化、領導型態與留營意願關係之研究 - 以陸戰 66 旅志願役士官兵為例〉，國防大學海軍指揮參謀學院軍事專題，（桃園：2018 年），頁 29-37，由作者彙整製作。

自我能力。以凝聚成員向心，營造單位和諧的氛圍。

因此可知，好的組織文化有助於提升志願役士官兵的留營意願，尤其是在「官僚型文化」構面有相對較高的正相關，推斷應在陸戰隊嚴格訓練的環境下，所屬士官兵服務的單位通常建築在控制和權力的基礎上，且行事作風較為保守，幹部對於士官兵的管理相對嚴格，如此一來在各項任務的遂行上面，均能夠圓滿達成，也建立士官兵信心及向心力，提升士官兵的留營意願。

三、領導型態與留營意願有非常顯著正相關

在不同婚姻、年齡、階級、職務、服役年資、軍事學資等六個變項對領導型態（轉換型領導、交易型領導）認知上的顯著差異，計有 5 項特點如后（如圖 6、7、8 所示）：

（一）未婚人員對「交易型領導」較能接受，推論主官在任務前即讓部屬了解表現優劣之獎懲標準，並且以賞罰分明的方式來帶領部屬，使部屬能夠預期所得獎勵，趨使其

戮力達成任務。

（二）年齡在「30 歲以下」及服役在「15 年以下」，對「交易型領導」較能接受，推論年輕士官兵較期望主官能明白讓部屬知道表現好的時候可獲得何種獎勵，而非一味以命令指揮部屬做事。

（三）「下士」較「士官長」，對「交易型領導」較能接受，推論低階幹部較重視個人權益，執行任務前都應先使其了解相對性報酬，趨動其盡全力完成交付之任務。

（四）「幕僚職」對「轉換及交易型領導」較能接受，推論幕僚人員對主官均能有相當之信心，並且相處非常和諧，在任務的遂行上面，均能相信主官在任務達成後，能給予適當之獎勵。

（五）「志願士兵班、儲備士官班、分科班及士官高級班」較「士官正規班」，對「交易型領導」較能接受，推論渠皆為年輕基層幹部，除有較多創新的思維外，也較重視各項任務完成後所應獲得的相對報酬。

因此可知，好的領導型態有助於提升志願役士官兵的留營意願，尤其在「交易型領導」構面有相對較高的正相關，指出陸戰隊管理嚴格、賞罰明確，士官兵均能預期表現優劣相對將得到的獎賞或懲罰，所屬士官兵均能認同這樣的領導風格，並且竭盡全力完成交付之任務，以獲得預期之報酬。

以美國海軍陸戰隊為例，領導者把重心放在團隊成員的重要性。軍隊擁有強烈文化與共享價值觀，了解團隊合作的重要，體認到人際關係對任務成敗的影響。當你跟海軍陸戰隊一起用餐時，你會留意到最先被服務的人是最資淺的隊員，最後用餐的反而是最資深的軍官。你還會發現，並不是因為有人下命令才讓你看到這個現象，因為領導的真正價值在於領導者願意把其他人的需求放在自己的需求之前。偉大的領導者真心關懷部屬，同時明白領導特權的真正價值就是犧牲自我的利益。³³

肆、提升留營意願之建議

海軍陸戰隊在登島作戰時，搶灘上岸之第一線部隊，面對的是生與死的抉擇，平時須面對扎實及嚴格的訓練，才能在面對任務時發揮戰力，而人是戰力來源的重要因素之一，在「募兵制」的環境中，如何將人留下長留久用，才是維繫戰力的本務工作。除了建構有善的生活環境外，單位的組織文化及領導幹部領導統御的型態，才是獲得士官兵真心認同，進而激發想留營的主因，謹提供以下幾點建議：

一、營造有善環境，契合個人與組織的一致性

海軍陸戰隊隊訓「永遠忠誠」的信念，就

像組織的 DNA，具有獨特性，是契合個人的價值觀、信仰或情感與組織方向一致性的組織文化，而單位主官（管）則是個人價值觀與組織文化達成共識的橋樑。價值觀區分為「目標價值觀」及「工具價值觀」。³⁴「目標價值觀」是指描述個人或組織所追求，或是描述個人或是組織為何存在、為何奮鬥。例如，就個人而言，包括追求「名利」、「權位」、「自我實現」等；另「工具價值觀」是指個人或組織表現行為的原則，可指引個人以特定的方式表現行為，如「誠信」、「堅毅」、「積極進取」等。相關結果分析未婚、初官及服役 7-10 年的留營意願較高，單位主官（管）對於是類人員，可賦予適當的工作表現機會，並從中發掘每位組織成員的「目標價值觀」及「工具價值觀」，單位主官（管）運用資源、權責及報酬分配方式，將組織文化適當的溶入工作環境中，使主官與部屬關係，由工作合作轉變為夥伴關係，降低負面情緒及價值觀衝突，以成就個人的榮譽感及向心力，營造有善的環境，使軍中事業貼近個人期待，契合個人與組織的一致性，持續延長留營意願。

二、多舉辦各類家庭日活動，凝聚部隊及家庭向心力

由於軍人必須一天 24 小時待命，且經常因任務而耽誤假期，不少軍人對父母及配偶

的照顧、子女之教育等都難以兼顧。所以，在國軍現行的福利待遇政策下，海軍陸戰隊，除落實休假、外宿制度與眷籍地分發等制式政策外，應多舉辦具有海軍陸戰隊特色的各類家庭日活動，如趣味闖關遊戲、運動會、園遊會、親子日、健走日、做公益等活動，並提供紀念品、獎金或禮品激勵參與動機。一場好的家庭日，可以凝聚整體士氣及培養部屬間的感情，讓彼此不只是同僚或長官部屬關係，而是像家人一樣互相關心，充滿溫情。以提升眷屬對部隊的認同感，進而理解部隊各項任務及辛勞，以讓軍人能專心本務，並獲得家庭的支持。

三、培養官兵的創新思維能力，提升多變任務的處理能力

各單位執行工作任務時切勿墨守成規，不要強制官兵依循往例完成自己的工作，可由部屬在不違反規定的前提下，發揮創造力，保持靈活的思想，運用現代科技所帶的方便，以新的思維、新的方式，更有效率地完成任務，例如女兵日記的宣傳方式，打破以「陽剛」為主的陸戰隊形象，亦成功的創下高收視率，「永遠忠誠」這四個字的核心價值，已深入觀眾腦海中，並對海軍陸戰隊產生形象的連結。

四、強化標準化工作程序，建立有善的工作環境

分析結果證實，具有「官僚型文化」的單位較能提升士官兵留營意願，故建議各單位將組織層級結構與權責劃分明確，並且將各項工作完成標準化或固定化模式，使官兵能夠在較為成熟、穩定的環境中服役，達成「人有定職、物有定位、事有定規、行動有序」的目標，並建立愉悅和諧的工作環境，使官兵樂於在部隊中工作，將軍人視為自己的志業，提高官兵留營意願。例如陸戰隊人固裝固政策，其目的在建立一套完整的人事、戰演訓、裝備及生活管理系統，使主官能隨時掌握連隊任務及訓練方式，健全組織及人事作業等基本要件，俾可有效地運用單位人員、武戰、彈藥、裝備，以結合生活、工作、訓練指導方針與後勤維保作業。³⁵ 相對降低士官兵對軍旅職涯的不確認感，在穩定的工作基礎上，全力執行各項戰演訓任務的挑戰，亦能凸顯海軍陸戰隊「勇猛驍悍、鋼鐵勁旅」的部隊特質，契合組織成員自我期許成為陸戰隊之光榮目標。

五、建立賞罰分明的領導模式，增加成員對組織的認同感

分析結果證實，具有「交易型領導」的單位較能提升士官兵留營意願，故建議各單位運用較嚴格標準的報酬激勵和懲罰方式，來糾正部屬不良的表現，讓部屬能預期當自己表現好的時候可以獲得什麼報償，表現不

好的時候將受到嚴格的懲罰，明確賞罰，使部屬確立工作目標，積極向上發展。惟有賞罰分明，才能汰除不適任人員，給予優秀人員足夠的成長動能，持續保持戰鬥力，將個人潛能均發揮出來。³⁶ 例如海軍陸戰隊兩棲偵搜專長班，在經過 13 週嚴格的磨練後，接受最後「天堂路鑑測」試煉，通過後，由陸戰隊指揮官在終點親授最高榮譽的蛙人臂章，並由家屬親餵象徵「苦盡甘來」的糖果，³⁷ 獎勵是一種肯定，是一種激勵。懲罰是一種約束，是一種手段。當賞罰分明的要求下，能驅使組織成員前進的動力，並認同組織目標。藉由標桿樹立時，進而驅使個人目標產生一致性連結，自然增加對組織的認同感，達到提升留營的意願。

伍、結語

海軍陸戰隊因任務特性，精實的部隊訓練及嚴格的生活要求，勢必影響士官兵的留營意願，如何藉由強化組織文化，深植士官兵的心底，凝聚認同感，並運用領導統御，營造士官兵心中有善的工作環境，進而認同單位長官、同僚及部屬，真正強化三信心，建立良好互動關係，提高團體凝聚力與提振團隊的士氣，使士官兵認同軍事不只是「事業」更是「志業」。

海軍陸戰隊一直以來都被海內外公認是訓練最嚴格、戰力最堅強的部隊之一，先總統蔣介石過去曾公開表揚海陸弟兄是「英雄中的英雄、好漢中的好漢」。³⁸ 顯示陸戰隊的訓練精良，是國軍操練最確實的單位，這也塑造了陸戰隊「永遠忠誠」組織文化的內在核心價值到虎斑迷彩、「一日陸戰隊、終生陸戰隊」的紅色 T 恤等外在的象徵，均建構在海軍陸戰隊優良的傳統組織文化基礎上。隨著科技的進步，資訊更新快速，組織成員的價值觀、信念、想法均多元化，對於組織的認同程度，則會有不同評價。因應環境快速的改變，建構組織學習能力，以「個人」、「群體」、「組織」及「組織間」四個層次來思考，³⁹ 藉由有形與無形的組織文化要素，影響成員行為及態度，提升對組織的認同，進而拉近個人價值觀與組織一致性，以增加在組織服務時間。

一個穩固的組織文化，能與組織成員擁有共同的基本價值與信念，支持組織達成各項任務，而領導統御更是維繫與強化組織成員信念的方法與手段，當組織成員認同組織、成員及任務時，必能有效提升對單位的認同感，進而提升留營意願，大幅穩定單位人力素質，達成戰力不墜的目標。

- 「四年期國防總檢討」編纂委員會，《中華民國 106 年四年期國防總檢討》（臺北市：國防部，2017 年），頁 29。
- 同註 1，頁 17。
- 〈陸戰隊隊徽、隊史與任務〉，中華民國海軍全球資訊網，https://navy.mnd.gov.tw/AboutUs/Partner_Info.aspx?ID=30161&AID=30372，2018/06/20，檢索日期：108 年 3 月 25 日。
- 梁家和，〈組織文化、領導型態與留營意願關係之研究 - 以陸戰六六旅志願役士官為例〉，國防大學海軍指揮參謀學院軍事專題，（桃園：2018 年），頁 1-64。
- 程嘉文，〈退伍也不離不棄 海軍陸戰隊為何這麼團結〉，《聯合報》，2017 年 9 月 17 日，<https://theme.udn.com/theme/story/6773/2705786>，檢索日期：108 年 4 月 1 日。
- 同註 5。
- 許士軍，《管理學》（臺北：東華書局，1997 年），頁 428。
- Craig Bullis 著，黃淑芬譯，《培育專業軍官對組織幹部的意涵》（Developing the Professional Army Officer. Implications for Organizational Leaders），《國防譯粹》，第 31 卷第 5 期，2004 年 5 月，頁 61。
- 藍偉峰，《領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究 - 以技職院校教師為研究對象》（臺南：國立成功大學企業管理研究所碩士論文，2003 年），頁 21。
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass Business & Management Series). Jossey Bass Incorporated.
- 同註 9
- 吳信宏，〈組織文化的重要性〉，《品質月刊》，2005 年 4 月，頁 65。
- 程芬蘭，〈培養軍隊創新領導的挑戰與省思〉，《國防雜誌》，第 20 卷，第 1 期，2005 年 1 月，頁 38-39。
- Bass BM, Avolio BJ., "Transformational leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire", 1st ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1990, pp.25-33.
- Robbins S" P" (1998) <Organizational Behavior :Concepts, controversies, and applications> Prentice Hall.
- 鞠德風，〈領導理論綜論——一個提示性的分析〉，《復興崗學報》，（臺北市），第 85 期，國防大學政戰學院，民國 94 年 12 月，頁 176。【說明：體制領導行為：類似以工作為中心的領導行為概念，領導者設定目標、組織工作、設定標準排程等。體恤領導行為 (consideration behavior)：類似以員工為中心的領導行為概念，領導者致力於滿足員工需求，建立友善和信任的工作關係。】
- 徐燕山，《領導者的權力基礎與領導行為：員工工作滿足》（臺北：國立政治大學企管研究所論文，1980 年），頁 123。
- 〈Likert's management systems〉，wikipedia，https://en.wikipedia.org/wiki/Likert%27s_management_systems，2018/10/1，檢索日期：108 年 4 月 1 日。
- 許智超，〈組織文化與領導行為對志願役士兵工作滿足及留營意願影響之研究〉，南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論

文，（嘉義：2017 年），頁 97-98。

- 張蕭婷，〈員工工作態度與組織文化、領導行為、工作滿足及組織諾間之關係研究〉，《弘光學報》，第 40 期，2002 年，頁 35。
- 趙明玲、邢鴻君、陳靜香、張淑敏，〈領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職意願之相關性研究〉，《醫務管理期刊》，第 11 卷，第 4 期，2010 年，頁 306。
- 黃忠發、許文瓊、張力云，〈營建業工程人員離職行為之調查與分析〉，《工程科技與教育學刊》，第 2 卷第 4 期，2005 年，頁 427。
- 同註 9。
- 同註 4，頁 101。
- 王湧泉、林明勳，〈中小企業主管領導型態、組織信任與員工留任意願關係之研究〉，《高雄應用科技大學學報》，第 43 期，2014 年 7 月，頁 202。
- 沈怡君、黃能堂，〈期望落差、組織氣候、組織社會化對留任意願影響之研究〉，《就業與勞動關係季刊》，第 2 卷，第 2 期，2012 年，頁 209。
- 陳富強、方顯光、劉世彥，〈探討國防主財人員對領導型態、組織文化、工作滿足與組織承諾關聯性之認知〉，《多國籍企業管理評論》，第 1 卷第 2 期，2007 年 9 月，頁 81。
- 岑淑筱、林佳穎，〈組織文化、管理者人格特質與領導型態關係之研究 - 以觀光產業為例〉，《島嶼觀光研究》，第 3 卷，第 2 期，2010 年 6 月，頁 43。
- 諸茉莉，〈企業組織文化與高績效人力資源管理實務對員工留任意願之影響：不同僱用型態之比較〉（國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文，（高雄：2015 年），頁 5-163。
- 鄭怡雯，〈主管領導風格、員工工作滿意度與留任意願的相關研究 - 以某食品公司為例〉，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所碩士論文（臺北：2011 年），頁 1-10。
- 同註 16。
- 同註 30。
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last: Why some teams pull together and others don't*. Penguin.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- 中華民國海軍陸戰隊，〈人固裝固驗證〉，中華民國海軍陸戰隊 FB，2018 年 7 月 25 日，<https://www.facebook.com/ROCMarineCorp/posts/%E5%89%AF%E6%8C%87%E6%8F%AE%E5%AE%98%E5%8A%89%E5%B0%87%E8%BB%8D%E6%97%A5%E5%89%8D%E8%87%B3%E9%99%B8%E6%88%B0%E5%85%AD%E5%85%AD%E6%97%85%E9%A9%97%E8%AD%89%E4%BA%8A%E8%A3%9D%E5%9B%BA%E5%AF%A6%E6%B3%81%E5%85%B6%E7%9B%AE%E7%9A%84%E5%9C%A8%E5%BB%BA%E7%AB%8B%E4%B8%80%E5%A5%97%E5%AE%8C%E6%95%B4%E7%9A%84%E4%BA%BA%E4%BA%8B%E6%88%B0%E6%BC%94%E8%A8%93%E8%A3%9D%E5%82%99%E5%8F%8A%E7%94%9F%E6%B4%BB%E7%AE%A1%E7%90%86%E7%B3%BB%E7%B5%B1%E4%BD%BF%E4%B8%BB%E5%AE%98%E8%83%BD%E9%9A%A8%E6%99%82%E6%8E%8C%E6%8F%A1%E9%80%A3%E9%9A%8A%E4%BB%BB%E5%8B%99%E5%8F%8A%E8%A8%93%E7%B7%B4%E6%96%B9%E5%BC%8F%E5%81%A5%E5%85%A8%E7%B5%84%E7%B9%94%E5%8F%8A%E4%BA%BA%E4%BA%8B%E4%BD%9C%E6%A5%AD%E7%AD%89%E5%9F%BA%E6%9C%AC%E8%A6%81%E4%BB%B6%E4%BF%BE%E5%8FAF/1868802823165537>，檢索日期：108 年 5 月 20 日。

- 〈賞罰分明就能留住人才〉，數為時代，<https://www.bnext.com.tw/article/3064/BN-ARTICLE-3064>，2006/03/01，檢索日期：108 年 5 月 20 日。
- NOWnews，〈陸戰隊 20 位小蝌蚪勇闖天堂路 獲頒最高榮譽蛙人臂章〉，HiNet 生活誌，<https://times.hinet.net/news/22378240>，2019/05/15，檢索日期：108 年 5 月 20 日。
- 「不怕苦不怕死！」海軍陸戰隊明展開 250 公里大行軍〉，SETN 三立新聞網，〈台北〉<https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=206859>，2016/12/30，檢索日期：108 年 4 月 9 日。
- A.S.Miner and S.J.Meziars.1990."Ugly Duckling No More:Pasts and Futures of Organizational Learning Research." *Organizationl Studies*,14:375-394。