

# 應用層級分析法 探討影響招募員工作壓力之 重要因素—以北部憲兵招募員為例

作者／傅朝任

## 提要

由於徵兵制改採軍事訓練役的方式執行，常備部隊兵力以「募兵制」補充兵員，而招募工作成為國軍任務中最重要的工作之一，由於志願役官、士、兵退伍及補充，持續足額的兵員補充，需要靠招募員延攬社會青年至軍中服務，招募工作是需長期經營各大專院校、招募站與地方關係，並非一蹴可及，招募員因疫情影響招募行程，各單位運用各種管道及方法，試圖提升招募績效，因招募成效倍受長官的管制作為影響，間接促使專業招募人員承受來自內、外部等方面的壓力，導致無法長留久用，對於招募工作推展造成影響。

本研究旨在探討影響北部地區招募員工作壓力之決策準則，依照修正式德爾菲法對於北部地區實際執行招募工作指揮部層級人員（含憲兵指揮部）實施專家問卷訪談，發掘影響招募員工作壓力之重要因素，並用層級分析法設計問卷發放本研究對象，評估影響工作壓力相關因素之重要因素，並藉由結論與建議提供決策部門參考，期降低招募員壓力，達到長留久用之目標。

**關鍵詞：招募員、工作壓力、層級分析、志願役**

## 壹、緒論

### 一、研究背景

國軍於107年起，正式停止徵兵服一年的現役，改採軍事訓練4個月的役期，而常備部隊的

人力補充，以招募志願役人力為主要的人力來源，藉由「募兵制」的推動，建立「量適、質精、戰力強」之部隊，<sup>1</sup>並培訓及招募具「意願強、役期長、經驗熟」的志願役人力，即成為國軍的重點核心工作。

1 〈政令宣導〉，《中華民國國防部新聞稿》，2016年8月4日，〈<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?p=71072&title=%u570b%u9632%u6d88%u606f&SelectStyle=%u65b0%u805e%u7a3f>〉（檢索日期：111年10月03日）。

截至2021年8月止，國軍志願役官兵人數約達16萬2,282人，未達16萬9千人的兵員補充，而近5年來不適服現役退場之士兵，每年平均約2,588人，與志願士兵未服滿現役最少年限的人數1萬2,942相互比較，約佔2成(20%)人力流失，恐增兵額缺口。<sup>2</sup>

在面對招募成效的壓力下，各單位運用各種招募管道及方法，努力達成目標，然近年來，曾發生路邊擺攤招募、苗栗看守所實施教育宣導活動及女性不當肢體及語言招募作業等

負面觀感的招募現況（如表1），顯見各招募員承負重大工作壓力，用盡各種方法以達到招募成效。而持續足額的兵員補充，為招募工作的永續重點，但招募工作還需長期經營，不管是地方關係、校園宣導及各區招募站彼此聯繫，均依賴招募員長期的經營，建立良好互信基礎，方能遂行各項招募工作，期達招募成效，然招募員面對部隊任務長官給予的壓力及對外招募維繫地方關係經營需求之壓力。

表1 負面新聞的列表

項次	時間	事件
一	2018年3月3日	招募女士官臉書「想找個人陪我你願意嗎」(民視新聞網)。
二	2018年3月29日	以「馬祖佛系招募員」，號稱「佛渡有緣人」，並附上Line的帳號(TVBS新聞網)。
三	2018年3月29日	貼出自己的line帳號，並以雙重暗示的留言稱「請讓我為您服務」(自由時報)。
四	2018年3月29日	在夾娃娃機裡放志願役軍官招募消息，還有負責招募女士官的軍裝照、line與Facebook等聯繫訊息(蘋果新聞網)。
五	2018年4月3日	路邊擺攤IG噹噹照募兵惹議國防部緊急喊卡(台灣蘋果新聞網)。
六	2018年4月5日	國軍不只要負責戰備，還要上街招募、發傳單(三立新聞網)。
七	2018年4月6日	軍種之間為了募兵成效互相攻擊，部隊招募員「亂竄」、「亂洗考生」(解讀國軍軍事新聞)。
八	2022年7月18日	國軍人才招募中心苗栗看守所宣導從軍逆風少年迎新契機(自由時報)2022年07月21日國軍到少觀所募兵？國防部：全案無涉招募，僅是講解國家、責任、榮譽的觀念(自由時報)。
九	2022年9月	社群網路(靠北長官)瘋狂抱怨各單位招募手段，具招募壓力及需要績效不斷於個人臉書放招募資訊。(作者自行於facebook蒐集)

資料來源：作者自行整理。

憲兵自105年開始執行招募工作迄今，應已培育眾多有經驗的招募員，執行招募工作。然而，統計111年憲兵合格招募員，共計86員，其中招募工作未滿1年者計30員，未滿3年者計27員，固定管制績效人員計14員，而屬長留久用之招募員計15員，僅佔17%，而造成招募員無法長留久用於招募工作，亦有許多因素影響。

哈佛醫學院著名的身心醫學權威賀伯·班森教授對壓力的定義則是：「壓力是一種對生理和（或）心理健康存在威脅的感覺；是一種我們認為無法應對此威脅的信念」，且又將壓力區分狹義的壓力如學習、生活及工作壓力，廣義的壓力則是任何生活環境變化對人體（身體與心理）造成的影響。<sup>3</sup>壓力是人適應環境

2 〈募兵率連兩年下降 國軍這些打硬仗部隊缺官缺士也缺兵〉，《聯合新聞網》，2022年3月1日，〈<https://udn.com/news/story/10930/6132134>〉（檢索日期2022年10月12日）。

3 王芳，《哈佛醫學院SMART壓力管理訓練》，（臺北市：方言文化出版事業有限公司，2020年12月9

的過程，是一種因人而異的內在反應，並且影響工作效率並增加工作場所暴力事件。<sup>4</sup>黃寶園學者引述Sutherland & Cooper, 1990認為期限內賦予過多或過少的工作事項；自認能力、專業不足無法勝任長官賦予的工作或是任務太難達成，自然造成心、生理上的負荷，均是壓力的來源。<sup>5</sup>工作壓力越大，個人職業倦怠感就越高；反之，則職業倦怠感較低。在工作上的滿足感越高時，職業倦怠感將較低。<sup>6</sup>所以當招募員處於工作壓力下，並對於期望的激勵嘉勉無法達成，導致工作意願不高，並且無法以自身的經驗跟從軍意願的學子分享，間接影響招募成效，故影響招募員的工作壓力值得探討。

## 二、研究動機

然而近期招募員因疫情無法外出招募，導致績效不彰，同時各級長官管制員額數、目標數加成，不斷召開檢討會、研擬相對應的策略，間接造成專業招募員節點管制壓力、績效流失、責罵多於獎勵等因素，導致不想續留招募工作，因此引起探討影響憲兵招募員工作壓力重要因素之動機，並提供決策部門參考，期降低招募員壓力，達到長留久用之目標，即是本研究的重點。區分三個部份撰寫。第一部份，以工作壓力來說，區分外部壓力及內部壓力兩部份，招募員可能面對的壓力有那些。第二部份，111年9月到12月憲指部在招募工作有哪些新政策，可能增加招募員的工作壓力過大，產生負面影響。第三部份，故藉由上述理論與實務的探討，引起本文想找出真正影響招募員工作壓力的動機。

## 三、研究目的

綜上所述的動機，探討影響北部地區招募員「工作壓力」之重要因素指標及權重，研究憲兵現行做法造成招募員工作壓力改善措施，避免一味要求招募目標數、獲員數，而忽略招募員所面臨的困境，卻無法提供完整的協助，導致招募員進退兩難，讓研究結果提供各地區指揮部及憲兵指揮部決策相關可行性政策。本研究主要探討目的如下：

- (一)探討造成影響招募員「工作壓力」之重要指標因素。
- (二)探討影響「工作壓力」重要因素之權重，並針對研究結果研擬改善建議，並提供政策指導人員，實施滾動式修正，以利提升募績效。

## 四、研究途徑與研究方法

本文的研究先由「工作壓力」進行文獻探討與分析，採用文獻分析法從論文、期刊、相關工作壓力報導，梳理出相關方向及探討內容，並用修正式德爾菲法、層級分析法等實施量化研究，來探討北部地區招募員工作壓力決策之準則，依照修正式德爾菲法對於北部地區實際執行招募工作指揮部層級人員（含憲兵指揮部）實施專家問卷及訪談，發掘影響招募員工作壓力之重要因素，設計問卷發放本研究對象並用層級分析法產生相關數據實施分析，評估影響工作壓力相關因素之重要因素，並藉由結論與建議，提供制定政策單位運用。

## 五、研究範圍與研究限制

- (一)研究範圍

日）。，頁10。

4 陳永儀，《壓力-是敵人，還是朋友？》，（臺北市：時報文化出版社，2006年7月），頁20-22、77。

5 黃寶園，〈工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究：統合分析取向〉，《國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系》，40卷，3期，2019年，頁441。

6 同註5，頁455。

本研究基於南、北學生民情風俗不同，所運用的策略不徑相同，招募員的工作型態具有不同形態呈現，以憲兵招募員額需求及招募困難程度而言，北部地區招募工作的工作壓力較高於其它地區，且3個不同憲兵單位，工作性質不盡相同，均要在北部地區獲取員額，各單位說明、招募理念宣達截然不同，供考生自由選擇，難免產生複雜競爭關係，故僅以北部地區憲兵指揮部、憲兵202、205指揮部、憲兵訓練中心「招募員」為研究對象。

## (二)研究限制

統一的招募政策，隨著各地區指揮部需

求，修正精進相關優勢作為，故無法一一將112年1月以後新增政策納入評估，僅能以現行憲兵指揮部制度實施評量；另限於兵科特性、所需人才的不同，無法適用其他兵科單位。

參與填寫問卷的人可能會感到壓力、擔心他們的回答會被用來評估自己的表現或對部隊的貢獻，因此他們可能會感到壓力或焦慮、不願意披露或不信任，恐對問卷結果產生影響，作者由問卷方式實施歸納分析，對於問題的探討與看法恐未臻具有深度，恐分析不夠客觀及正確。

## 六、研究流程與步驟（如圖1）。

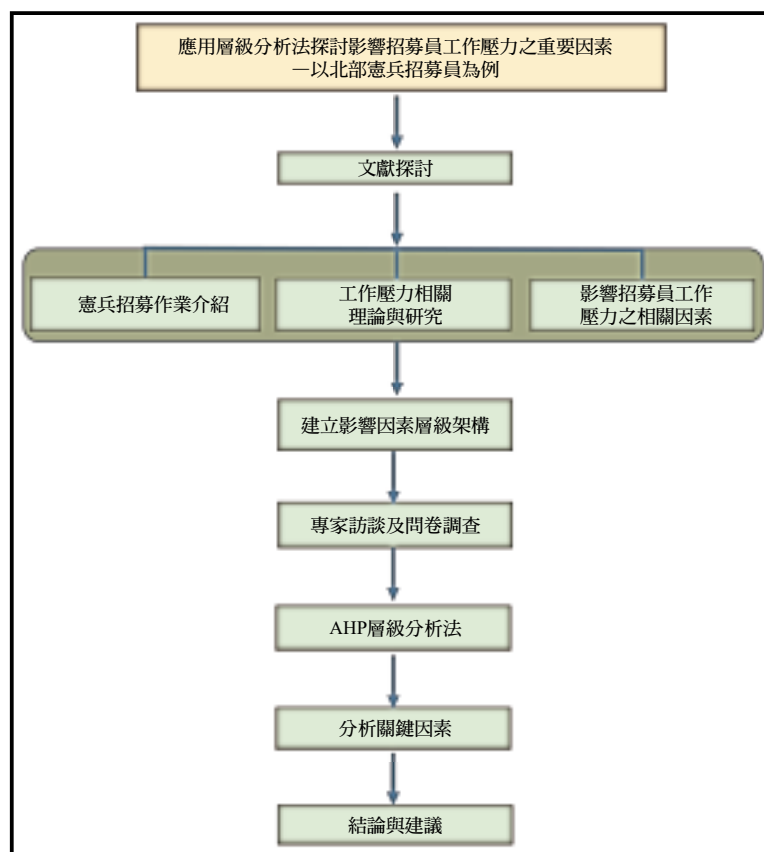


圖1 研究流程與步驟

資料來源：作者自行整理。

## 貳、文獻探討

### 一、憲兵招募作業介紹

### (一)招募班隊介紹

國軍人才招聘主要分為3種，區分升學班隊、就業班隊及其他班隊，升學班隊區分軍事



學校正期班、中正預校、士官二專班及空軍二技班，就業班隊計有專業預備軍、士官班、志願役士兵、軍情局專業軍官班及志願役預備軍

官班、飛行常備軍官班，其他班隊則是為大學儲備軍官訓練團(ROTC)，招募班隊分類圖（如圖2）。

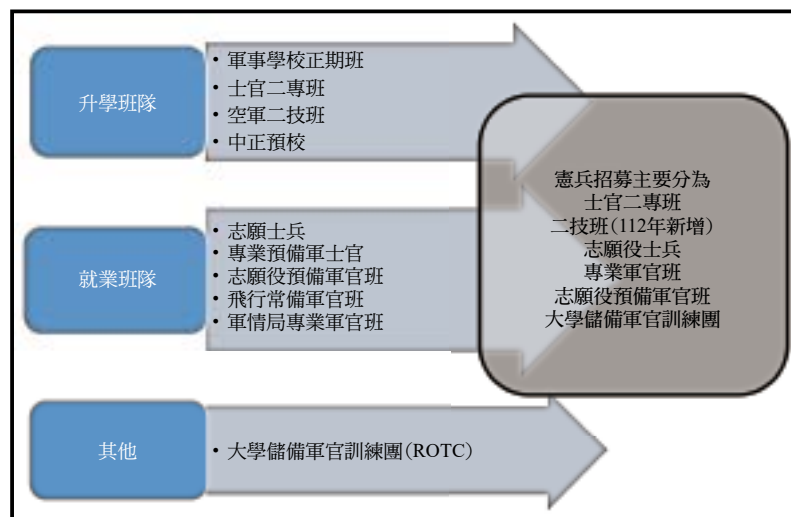


圖2 招募班隊分類圖

資料來源：作者自行整理。

憲兵招募員主要招募的班隊共計六大類，為志願役士兵一年八個梯次、專業預備軍官班、志願役預備軍官班及士官二專班均為一年三梯次。志願役士兵招募又區分常備兵後備役（又稱社會青年），採通信報名、網路填表方式辦理；在訓新兵（新訓轉服）為所屬單位主官及人事官辦理（每梯次辦理，且各軍種可前往實施招募）；在營常備兵（在營轉服）向所屬單位主官或人事官辦理（每月辦理乙次。大學儲備軍官班訓練團為自辦甄選，採第1梯次未招滿員額，第2梯次未滿的員額則納入持續辦理招生。空軍航空技術學院一年一梯次，為112年憲兵新增拓展班隊，由於畢業等同大學學歷，可報考專業軍官班，故列為可開發之招募班隊。<sup>7</sup>

## (二)憲兵招募編組

憲兵招募工作初期推行「人人都是招募員」政策，各單位共計142員以「任務編組」方式配合國防部「國軍人才招募中心」實施招募工作，惟遴選編組人員由各單位指派，並非固定招募編制，故常與單位任（勤）務、基地訓練、年度演訓、特種勤務等相關任務重疊，致使人員異動頻繁、招募員管理不易、輔導素質參差不齊等問題。因此於106年9月1日成立21人次專責招募編組於各地區指揮部，負責管制所屬單位招募工作。然而因招募工作依舊人力不足，為有利招募員地方關係經營，於108年8月1日營（隊）、連級編設招募員，由憲兵指揮部為主管機關，由各地區指揮部、憲兵訓練中心、憲兵指揮部勤務連及通作連，成立專責招募編組共計85員；另於111年因組織調整招募人員增為86員（如圖3），以提升憲兵招募績效。

7 國軍人才招募中心，〈招募一覽表〉，2022年7月27日，〈<https://rdrc.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=cbbcb5c0a-ffbb-4242-ab2c-26aa91004c37>〉（檢索日期：111年12月7日）。

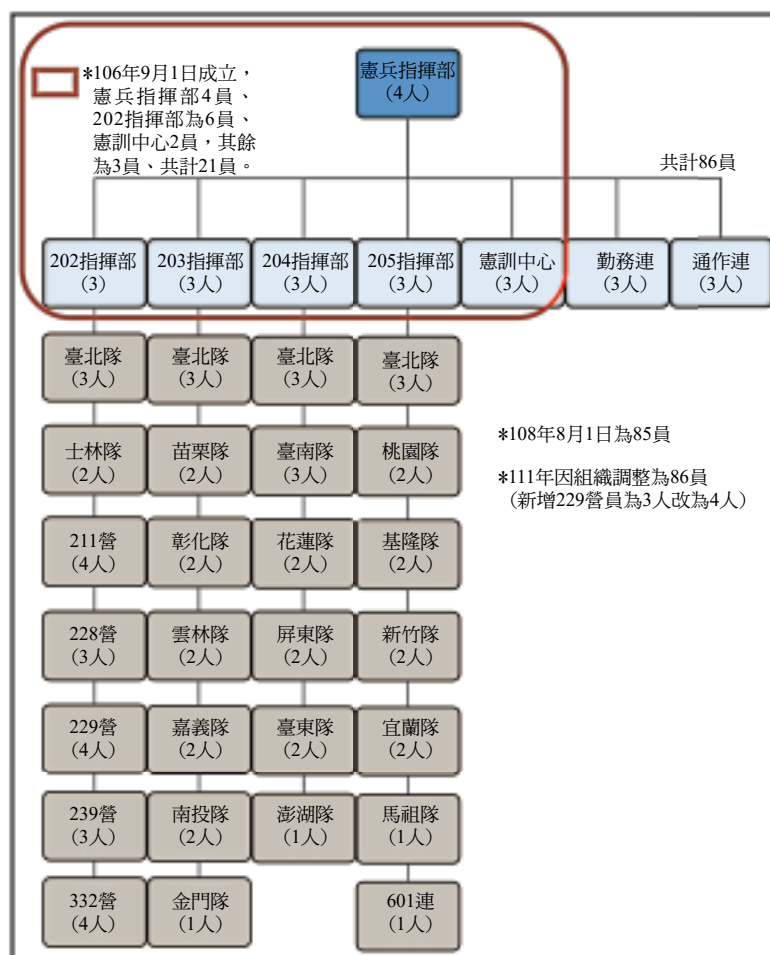


圖3 招募人員編組圖

資料來源：作者自行整理。

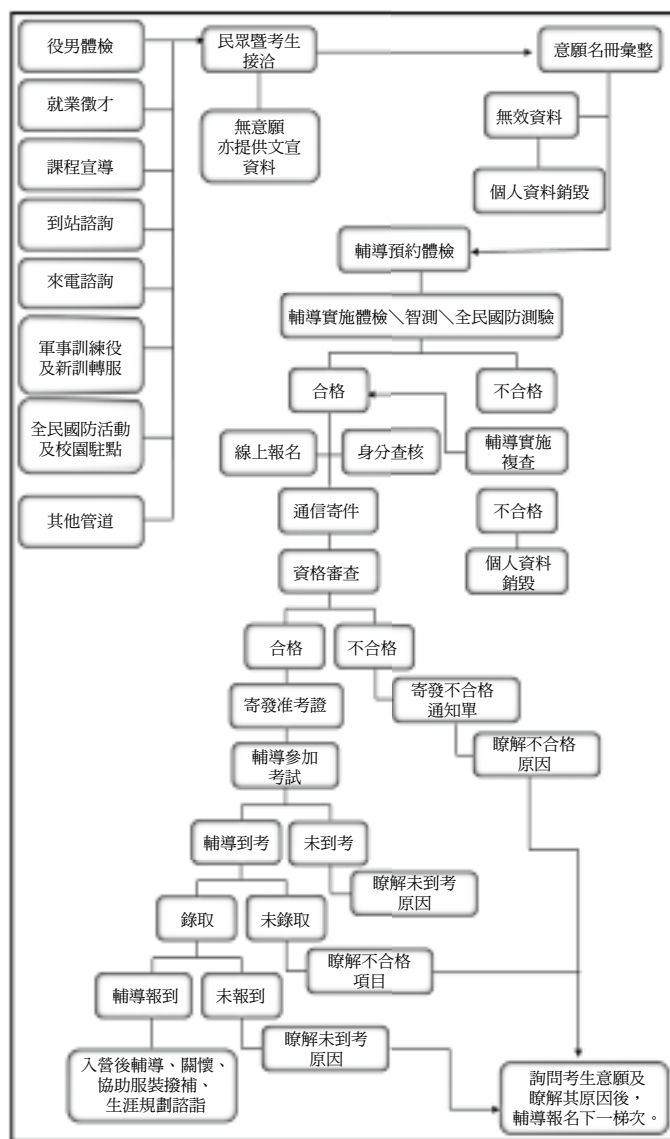
### (三)招募作業規劃與執行

「國軍人才招募中心」區分北、中、南地區人才招募中心，下轄18個招募站，<sup>8</sup>而要成為合格招募員須經過憲指部原每半年辦理憲兵招募講習（112年將改為每年乙次），地區指揮部亦須每半年辦理招募講習；經過國軍人才招募中心每半年作一次招募合格簽證，即為合格招募員，或是受過國防部每年3期招募專長班實施受訓及測驗，結訓會頒發專長證書，亦為合

格招募員，所有合格招募員均需要受此訓練，上述招募專業訓期，需滿足一項專長證照始可實施招募工作，而招募員作業過程是非常繁雜的，從全民國防課程、駐點、入班宣導、軍事訓練役人員宣導、家庭訪問、部隊參訪陪同體檢、智力測驗、入學考試、身份前查、入營服役、裝備套量、每週入伍生輔訪，鞏固留營直到起役等，均是招募人員的職責（作業程圖如圖4）。<sup>9</sup>

8 國軍人才招募中心，〈招募專責機構〉，2022年2月11日，〈<https://rdrc.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=ab667f0f-c85b-48c2-b2d4-6ea613b96e54>〉（檢索日期：111年11月25日）。

9 由憲兵205指揮部招募承辦人古盛昌士官長10月19日深度訪談所記載整理，該員曾獲績優招募人員，且合格證照為國防部。憲兵訓練中心招募承辦人洪翌哲士官長10月19日訪談所記載整理。



資料來源：作者自行整理。

#### (四)招募成效檢討

由於招募工作為國軍最重要的任務之一，故每天1410時憲兵指揮部招募承辦人將會對所屬地區指揮部承辦人召開成效管制會議；每週由憲兵指揮部人事軍務處處長對地區指揮部召開招募成效管制會議，每週三1900時憲兵指揮部人事組長會對地區指揮部科長召開成效管制會議；每週各地區指揮部對所屬單位召開成效管制會議；每月配合憲兵指揮部戰訓整備會議

時，召開憲兵指揮部招募成效檢討由各單位主管到場與會；另各地區的指揮部會定期召開戰訓整備會議，並且會實施招募檢討會議，以確保招募工作得以順利進行。這些會議的密集度顯示出招募工作的重要性和受到高度關注的程度，因此招募員需要努力工作以達到預期的效果，以避免受到管制或限制。換句話說，這些會議的目的是監控和評估招募工作的成效，並且確保招募員能夠有效地履行工作職責。

### (五)小結

招募工作是一項需要長期規劃和投入大量時間、精力和資源的複雜工作。招募員負責將有意願入伍的民眾轉變為專業軍人，這涉及到一系列的工作，包括提供一條龍服務、關懷民眾的家庭和生涯規劃等。在這個過程中，招募員需要不斷地與民間各團體、學校、協力單位等合作，制定經營策略，採取多元方式開拓招募渠道，以提高招募效率。招募員需要花費大量的時間和精力來進行個別輔導、說明和關懷，以吸引有意願入伍的民眾加入軍隊。在這個過程中，招募員還需要處理許多問題，例如處理招募過程中的取消和反悔等問題。因此，招募工作需要招募員有很高的工作熱情和投入度，並且需要制定有效的策略，以吸引更多的有意願入伍的人加入軍隊。

## 二、工作壓力相關理論與研究

### (一)工作壓力定義

Hans Selye於1956年開始研究壓力，因而開時興起，「壓力」一詞是由拉丁語「stringere」而來，有緊繃的意思。<sup>10</sup>French與

Kahn在1962年代是最先將壓力的概念融入企業管理研究之中，主要針對組織結構、領導及角色推行管理方案，從此工作壓力研究開始萌芽。<sup>11</sup>到了70年代心理學家漢斯·賽立(Hans Selye)率先使用壓力來描述潛在的傷害力量，且身體為了抵抗壓力造成緊張狀態。而工作壓力會造成工作遲緩、表現不佳、管理決策錯誤、人際關係衝突及創造力減低等損失，壓力大小因人而異，要求大過能力所及，將受到壓力的負面影響，要求太容易也會造成對工作興致減少，故適當壓力才能讓工作順利推展。<sup>12</sup>

工作壓力是個人在工作環境中，對各式刺激事件而使生理及心理產生巨大的負荷，<sup>13</sup>陸洛認為工作壓力具有主觀性、歷程性、互動性與特異性，是一個繁雜且持續變化的動態過程，<sup>14</sup>職場環境的關係影響工作者，<sup>15</sup>並產生的焦慮不安和緊張情緒進而產生情緒與行為的反應，<sup>16</sup>當工作壓力超過個人能力負荷時，可能對身心健康、睡眠，<sup>17</sup>、<sup>18</sup>已顯然成為現代人生活中普遍的困擾。<sup>19</sup>相關學者專家對於工作壓力定義彙整如表2。

10 同註3。

11 French, J. R. P., Jr., & Kahn, R. L. 1962. "A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health". *Journal of Social Issues*, Vol.18, No.3, pp.1-47.

12 Gerald Hargweiss, 《有效壓力管理》，（臺北市：智庫出版社，2001年5月），頁6-41。

13 廖婉鈞、宋政杰，〈捷運司機員工作壓力與工作倦怠之關係研究—以情緒智力與知覺人力資源發展為調節變項〉，《管理實務與理論研究》，第12卷1期，2018年，頁1-25。

14 陸洛，〈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卷4期，1997年，頁19-51。

15 黃昱凱、黃士軒，〈職業駕駛人工作壓力與留任意願關聯分析—以市區公車駕駛員為例〉，《勞動及職業安全衛生研究季刊》，第28卷2期，2020年，頁105-118。

16 陳銘薰、黃新龍，〈工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向關聯之研究—以國軍軍士官為例〉，《商管科技季刊》，第20卷2期，2019年，頁157-179。

17 Rahman HA, Abdul-Mumin K, Naing L2017."Psychosocial work stressors, work fatigue,and musculoskeletal disorders:comparison between emergency and critical care nurses in Brunei Public Hospitals".*Asian Nursing Research*,Vol 11,No1,pp.13-18.

18 Drury V, Craigie M, Francis K, Aoun S,Hegney D G2014." Compassion satisfaction,compassion fatigue, anxiety, depressionand stress in registered nurses in Australia:phase 2 results". *Journal of Nursing Management*;Vol 22, No4,pp.519-531.

19 Hämmig Oliver2020."Work- and stress-related musculoskeletal and sleep disorders among health professionals: a cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland".*BMC Musculoskeletal Disorders* 2020,<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7243303/>>.



表2 工作壓力定義列表

年代	學者	工作壓力定義
1955	Selye	認為壓力感受是適應的歷程，假設壓力源 (stressor) 持續不斷，會進入耗竭階段，嚴重將導致死亡。 <sup>20</sup>
1978	Beehr、Newman	工作者心理與生理狀態所產生的變化，是工作相關的因素所導致。 <sup>21、22</sup>
2000	James E. Loehr	面對工作壓力，需要運用不同方法對應，建立情緒、生理與心理的特有平衡。 <sup>23</sup>
2001	陸洛、高旭繁、周雲、蕭愛玲	適度的工作壓力可促使個人努力於工作，並自我要求將目標的完成，達到工作水準，惟工作壓力過多使個人產生焦慮及壓迫感。 <sup>24</sup>
2001	Gerald Hargweiss	工作投入所造成的壓力是最平常的壓力來源，當你覺得焦慮、無法應對或是心生不滿，均已經造成你的壓力感。 <sup>25</sup>
2003	藍采風	正面壓力讓員工勇於挑戰，反之則讓員工喪失目標，並將工作壓力區分工作本身、工作人際關係、組織內的角色、組織文化、生涯發展、工作與家庭的交互關係。 <sup>26</sup>
2006	陳永儀	壓力是人適應環境的過程，是一種因人而異的內在反應。並且影響工作效率並增加工作場所暴力事件。 <sup>27</sup>
2019	陳銘薰、黃新龍	緊張和焦慮是工作壓力所造成，且會影響人的行為模式及情緒起伏。 <sup>28</sup>
2020	黃昱凱、黃士軒	工作壓力的產生是個人與職場環境因素下的關係中所引發。 <sup>29</sup>
2021	楊育峯、嚴聖博	當個人受到不同壓力會產生情緒的反應、造成生理的反應（理性或非理性）與行為的反應，進而影響其工作的績效。 <sup>30</sup>
2022	嚴巧珊	工作壓力主要源自於多重業務的衝突與無力感，加上工作期待、雙重角色的倫理困境下的壓力等影響。 <sup>31</sup>

資料來源：作者自行整理。

由於工作壓力是人在自己工作職場上，不管是個人主觀感受，或是外在環境下促使所致，絕對不是一項單一事項所造成，就上述各學者所研究，工作壓力為壓力源與個人因素的

融合下所觸發的結果。影響工作壓力的原因很多種，據研究性別、年齡、工作資歷、教育程度與工作職位等，均會對壓力有不同的感受，因而產生差異。<sup>32、33</sup>「疲勞」被認為是工作壓力

20 Selye, H. 1955. "Stress and disease. Science", Vol.122, No.3171, pp.625-631.

21 Beehr, T. A. and J.E. Newman (1978), "Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review." Personal Psychology, Vol 31, No. 4, pp. 665-699.

22 Newman, J. E. and T. A. Beehr, (1979), "Personal and Organizational Strategies for Handling Job Stress:A Review of Research and Opinion." Personnel Psychology, Vol.32, No.1, pp.1-43.

23 James E. Loehr, 《有壓力，更有勁》，（臺北：天下遠見出版社，2000年12月），頁10。

24 陸洛、高旭繁、周雲、蕭愛玲，〈兩岸三地員工之工作壓力、控制信念、工作滿意及身心健康〉，《中華心理衛生學刊》，第14卷第1期，2001年，頁55-87。

25 Gerald Hargweiss, 《有效壓力管理》，（臺北：智庫出版社，2001年5月），頁44。

26 藍采風, 《全方位壓力管理》，（臺北：幼獅出版社，2003年8月），頁80-85。

27 同註4。

28 陳銘薰、黃新龍，〈工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向關聯之研究—以國軍軍士官為例〉，《商管科技季刊》，第20卷第2期，2019年，頁157-179。

29 同註15。

30 楊育峰、嚴聖博，〈工作壓力與職場疲勞關聯性探討—以南部某化工廠為例〉，《危機管理學刊》，第18卷第1期，2021年，頁90。

31 嚴巧珊，〈國軍心輔官的職場壓力與因應策略〉，《中國行政評論》，第28卷第3期，2022年，頁32。

32 吳沛錚、陳思豪、黃建元，〈南部高科技園區男性員工之工作壓力與其相關危險因子〉，《中華職業醫學

導致生病過程中，容易被發現的徵兆，並會影響工作表現與動機。<sup>34</sup>世界衛生組織(WHO)將壓力列為「二十一世紀的全球健康流行病」，壓力會影響生理及心理健康；另COVID-19疫情使工作壓力更是嚴重，疫情也影響了大部份產業的景氣，造成工作績效因防疫措施，又比之前更難達成。<sup>35</sup>

## (二)影響工作壓力衡量構面

楊君琦等(2019)是運用「工作負荷」為「工作壓力」的代理變數，若個人工作時間過長或者工作負荷過大，將導致個人身心靈不堪負擔的結果，<sup>36</sup>連淑君、龍李坤，許順旺等(2019)認為工作壓力感受程度越高，員工的工作績效會越差，工作態度不佳，<sup>37</sup>郭宗賢(2020)也認為「工作壓力」對「工作績效」為顯著負向影響，<sup>38</sup>工作壓力會影響工作表現，「工作壓

力」強度越大，其「工作績效」越低弱，<sup>39</sup>工作上感受「專業知能」「上級壓力」、與「人際互動」的工作壓力，跟許多專家學者一致認為工作壓力與工作績效呈負向關，<sup>40</sup>Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J.等人也認為「工作」和「家庭角色」之間的平衡是一個重要的課題。當工作和家庭角色之間的要求無法平衡時，就會出現工作與家庭衝突相互影響的情形，<sup>41、42</sup>工作與家庭的角色的壓力下無法同時兼顧，使得兩者衝突及壓力相對增加，<sup>43</sup>陸洛(1997)認為「工作壓力」經常與壓力來源去評估作為討論，其著名的「統合性工作壓力模式」是將工作壓力源分為工作內、外兩個因素，並接受來自主管領導、組織文化或整體組織規範的影響。<sup>44</sup>相關專家學者認為影響工作壓力衡量構面如表3。

雜誌》，第20卷4期，2013年，頁215-225。

- 33 Torre GL, Sestili C, Mannocci A, et al 2018."Association between work related stress and health related quality of life: the impact of socio-demographic variables. A cross sectional study in a region of central Italy". International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol.15, pp.159.
- 34 王安強、曾敏傑，〈公部門住宅業務人員工作壓力關聯因素之探索〉，《中華行政學報》，第25期，2019年，頁63-86。
- 35 曹青清，〈疫情下工作壓力之因應：諮商與輔導〉，《諮商與輔導》，第442期，2022年10月5日，頁13。
- 36 楊君琦、黃淑芬、賴怡瑄，〈如何將工作壓力轉化為助力？員工建言與積極性人格的角色〉，《人力資源管理學報》，第19卷1期，2019年，頁53-72。
- 37 許順旺、嚴雯聖、張姮燕、張馨，〈旅館業員工的工作價值觀—如何調節員工工作壓力、工作態度與工作績效〉，《商管科技季刊》，第20卷3期，2019年，頁243-279。
- 38 郭宗賢，〈探討台北市銀行從業人員其工作壓力、情緒智能與工作績效之研究〉，《管理資訊計算》，第9卷2期，2020年，頁208-216。
- 39 黃凡瑜、林弘昌，〈公立就業服務機構就業服務員的人格特質與工作壓力對工作績效之影響〉，《科技與人力教育季刊》，第8卷4期，2022年，頁22-46。
- 40 連淑君、龍李坤，〈工作生活品質、工作壓力與互作績效之關聯性研究—以海軍軍士官為例〉，《航運季刊》，第22卷1期，2013年，頁65-86。
- 41 Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J. (1985). "Sources of conflict between work and family roles," Academy of Management Review, Vol.10, No.1,pp.76-88.
- 42 Carlson, D. S., Kacmar, K. M. and Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. Journal of Vocational Behavior, Vol.56, No.2, pp.249-276.
- 43 黃美鳳，〈大學教師工作—家庭衝突之研究〉，《人文及社會學科教學通訊》，第16卷1期，2020，頁68-90。
- 44 同註14。

表3 影響工作壓力衡量構面列表

年代	學者	工作壓力衡量構面
1983	Cooper	1. 工作本質（工作環境）、2. 組織角色、3. 工作上的關係（人際關係）、4. 組織結構與發展、5. 生涯發展、6. 家庭工作的平衡。 <sup>45</sup>
1995	陸洛、陳艷菁、許嘉和、李季樺、吳紅鑾、施建彬	1. 工作本身因素（工作環境）、2. 管理的角色（組織角色）、3. 組織結構與氣氛、4. 與他人之關係（人際關係）、5. 生涯與成就、6. 家庭與工作的互動。 <sup>46</sup>
1993	Jerrold S. Greenberg	1. 工作本質（工作環境）、2. 組織中的角色、3. 職涯發展、4. 職場的人際關係、5. 組織結構和工作氣氛。 <sup>47</sup>
1999	行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所	1. 工作本身之因素、2. 經理的角色、3. 組織結構與氣氛、4. 與他人之關係（人際關係）、5. 生涯與成就、6. 家庭與工作。 <sup>48</sup>
2001	孫敏華、許如亨	1. 軍事（工作）情境壓力（工作環境）、2. 人際壓力、3. 家庭或其他壓力。 <sup>49</sup>
2001	梁成明、羅新興	1. 工作本身要求、2. 主管領導風格（組織結構）、3. 角色要求、4. 職業生涯發展、5. 家庭和經濟問題。 <sup>50</sup>
2002	王國揚	1. 個人因素（組織角色）、2. 環境因素、3. 組織因素。 <sup>51</sup>
2002	湯柏齡、陳永煌、譚立中	1. 組織架構、2. 個人工作發展（職涯發展）、3. 角色扮演（組織角色）、4. 工作任務、5. 工作環境、6. 輪班工作。 <sup>52</sup>
2005	許旭助	1. 工作任務（工作環境）、2. 角色要求（組織角色）、3. 人際關係、4. 組織結構、5. 工作超載、6. 生涯發展、7. 領導。 <sup>53</sup>
2006	趙紀強	1. 工作上與他人的關係（人際關係）、2. 工作負荷量（工作環境）、3. 工作時間、4. 角色衝突（組織角色）、5. 生涯發展、6. 家庭關係。 <sup>54</sup>
2007	黃昱穎引述藍采風	1. 工作本身、2. 組織內的角色（組織角色）、3. 人際關係、4. 生涯發展、5. 組織文化（組織結構）、6. 家庭與工作的關係。 <sup>55</sup>
2008	左祖順	1. 工作與時間壓力、2. 自我壓力、3. 環境適應壓力、4. 長官壓力、5. 管理壓力、6. 意外事件與未知壓力。 <sup>56</sup>
2020	黃昱穎	1. 職務壓力（工作環境）、2. 家庭壓力、3. 長官壓力（組織結構）、4. 升遷壓力（職涯發展）。 <sup>57</sup>
2020	羅子豪	1. 人際關係的壓力、2. 職務上的工作壓力、3. 長官的壓力、4. 生涯發展的壓力、5. 家庭與經濟。 <sup>58</sup>
2021	王詠萱	1. 人際關係、2. 角色衝突（組織角色）、3. 工作負荷（工作環境）、4. 專業知識、5. 上級壓力（組織結構）。 <sup>59</sup>
2022	林永鵬	1. 個人因素（組織角色）、2. 環境因素（工作環境）、3. 工作因素。 <sup>60</sup>
2022	吳育文	1. 工作時間與負荷（工作環境）、2. 家庭關係、3. 組織領導（組織結構）。 <sup>61</sup>

資料來源：作者自行整理。

45 郭建志、陳智遠，〈工作壓力管理模式之探討〉，《行政院行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所》，(IOSH97-M312)，2009年3月，頁8。

46 陸洛、陳艷菁、許嘉和、李季樺、吳紅鑾、施建彬，〈職業壓力指標之121探討—以台灣國營企業員工為例〉，《勞工安全衛生研究季刊》，第3卷2期，1995年，頁44-72。

47 徐維成，〈疫情衝擊下憲兵招募員招募績效、工作壓力與續留意願之研究〉（聖約翰科技大學工業管理系碩士在職專班及碩士論文，2021年），頁18。

48 行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所，〈勞工職業壓力評估技術手冊〉（臺北市，勞委會勞安所，1999年5月），頁3。

49 洪健文，〈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，2010年），頁12。

50 梁成明、羅新興，〈國軍志願役軍官工作壓力之研究〉，《國防管理學報》，第22卷2期，2001年，頁1-13。

51 王國揚，〈角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部臺灣省中區國稅局為例〉（國立中山大學



對工作自我要求過高或工作負擔過大，則會造成職場工作效能低落與健康不佳的問題，<sup>62</sup>組織文化中的人際關係、主管態度等也對工作壓力會產生不同程度的影響，<sup>63</sup>所以工作滿意度、人格特質等因素可能會影響工作績效表現，<sup>64</sup>、<sup>65</sup>因而造成工作壓力。過去「工作壓力」的研究，著重特定壓力源（如組織文化、角色模糊、衝突、人際關係等）對於工作的影響，然而個人的因素也是產生壓力的原因之一，<sup>66</sup>以人力資源管理角度來看，當招募員在部隊中，部隊希望他能達到目標成效，因而對招募員有特定的角色定位，當對招募員的期望、行為及結果具不確定性因而產生角色模糊，當部隊與

招募員的角色之間發生矛盾與對立的情形，伴隨角色衝突的出現。

組織文化中的人際關係、主管態度等也對工作壓力會產生不同程度的影響，<sup>67</sup>工作壓力往往造成招募員職業倦怠、心情低落等個人反應，同時也反映在招募的績效上，故單位必須協助招募員解決問題，避免壓力造成工作績效不佳的負面影響。隨著大環境的改變、各單位新的招募政策日新月異（如套量裝備、招募員前查），對於招募員的工作要求也變得更多，增加工作量但人力依舊，休假期間也需要撥出時間參與招募活動，對於家庭的照顧與陪伴也會因此減少，多重因素日積月累下逐漸加深招

人力資源管理研究所在職專班及碩士論文，2002年），頁8。

52 湯柏齡、陳永煌、譚立中，〈工作壓力〉，《中華職業醫學雜誌》，第9卷2期，2002年，頁145。

53 徐建中，〈激勵因素、工作壓力、工作滿意與離職傾向關係之研究-以國軍招募工作者為例〉（中國文化大學商學院國際企業管理系企業實務管理數位學習碩士在職專班及碩士論文，2020年），頁22。

54 莊宜霖，〈國軍基層軍官之工作生活品質、工作壓力與離職傾向關聯性之研究〉（嶺東科技大學企業管理系碩士在職專班及碩士論文，2021年），頁9。

55 黃昱穎，〈分析空軍志願役士官工作壓力來源及其結果：以網路資料中心為例〉（德明財經科技大學資訊管理系碩士在職專班及碩士論文，2020年），頁23。

56 左祖順、周玲玲，〈國軍基層軍官面對壓力因應之質化研究〉，《社區發展季刊》，第121卷，2008年，頁268-290。

57 同註55，頁30。

58 羅子豪，〈部隊工作壓力來源之研究-以北部營區單位為例〉（聖約翰科技大學工業管理系碩士在職專班及碩士論文，2020年），頁23-24。

59 王詠萱，〈陸軍志願役官兵工作壓力、工作績效與留營意願之研究-以成功嶺為例〉（嶺東科技大學企業管理系碩士在職專班及碩士論文，2021年），頁7-8。

60 林永鵬，〈組織氣候、領導風格、工作壓力對離職傾向之關聯性研究-以海軍陸戰隊校、尉級軍官為例〉（健行大學企業管理系企在職專班及碩士論文，2022年），頁27。

61 吳育文，〈工作壓力來源對陸軍航空志願役士官影響之研究〉（中華科技大學航空機械系飛機系統工程碩士班及碩士論文，2022年），頁23。

62 Ravalier JM, McVicar A, Boichat C 2020."Work stress in NHS employees: a mixed-methods study". International journal of environmental research and public health, Vol 17, No18, pp.1-13.

63 林家弘，〈工作壓力、壓力因應與組織承諾相關研究-以半導體設計業工作者為對象〉，《家庭教育雙月刊》，第48期，2014年，頁64-87。

64 何婕、林弘昌，〈影響人力資源工作者工作績效因素之研究〉，《科技與人力教育季刊》，第7卷1期，2020年，頁93-116。

65 楊君琦、黃淑芬、賴怡瑄，〈如何將工作壓力轉化為助力？員工建言與積極性人格的角色〉，《人力資源管理學報》，第19卷1期，2019年，頁53-72。

66 謝廷豪、廖元良、林益永、廖宜玫，〈工作壓力源、自我復原力與敬業貢獻對幸福感之影響：以教師為樣本〉，《人力資源管理學報》，第16卷2期，2016年，頁55-80。

67 同註63。



募員的工作壓力。

(三)小結

將與本研究同質性程度較高的國內、外學者、政府部門及碩士論文之研究，羅列影響工作壓力構面（如表4），納入衡量構面考量

因素，由於組職結構與角色相關性較大，故合成同一構面討論，並結合個人實務經驗，決定採用「工作環境」、「人際關係」、「職涯發展」、「組織結構與角色」及「家庭因素」等5個構面，發展工作壓力之相關因素。

表4 影響工作壓力構面比較表

區	分	工作環境	組織角色	人際關係	職涯發展	組織結構	家庭因素
Cooper		✓	✓	✓	✓	✓	✓
陸洛、陳艷菁等人		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jerrold S. Greenberg		✓	✓	✓	✓	✓	
行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所		✓	✓	✓	✓	✓	✓
孫敏華、許如亨		✓		✓			✓
梁成明、羅新興		✓	✓		✓	✓	✓
王國揚		✓	✓			✓	
湯柏齡、陳永煌、譚立中		✓	✓		✓	✓	
許旭助		✓	✓	✓	✓	✓	
趙紀強		✓	✓	✓	✓		✓
藍采風		✓	✓	✓	✓	✓	✓
黃昱穎		✓			✓	✓	✓
王詠萱		✓	✓	✓		✓	
林永鵬		✓	✓				
吳育文		✓				✓	✓

資料來源：作者自行整理。

三、影響招募員工作壓力之相關因素

依前述行政部門、專家及學者對影響工作壓力構面相關研究結果，綜合分析歸納後，將影響招募員工作壓力之重要因素，區分「工作環境」、「人際關係」、「職涯發展」、「組

織結構與角色」及「家庭因素」等5個主準則，與「工作過度負荷」及「工作時間」等10個次準則，合計15個評估準則要項（如表5所示），各主、次準則評估要項說明如次：

表5 影響招募員工作壓力之重要因素主、次準則評估要項表

項	次	主	準	則	次	準	則
	1.1	工作環境			工作項目過度負荷		
	1.2				工作時間冗長		
	1.3				軍種與民間績效競爭		
	1.4				高階關係經營間斷		
	2.1	人際關係			長官互動		
	2.2				同儕相處		
	3.1	職涯發展			編缺不足		
	3.2				經濟因素		
	4.1	組織結構與角色			組織政策制定		
	4.2				角色扮演		
	5.1	家庭因素			工作與家庭衝突		
	5.2				休假不固定		

資料來源：作者自行整理。

### (一)工作環境因素

工作環境因素包含工作環境不佳、輪班工作、工作任務（目標）要求太難或量太多、規定期限內完成任務、作滿意度、個人無法適應環境等。招募員當接受長官賦予招募目標數後，開始在各式管道中，找尋具從軍意願的人員，並且講解說明軍種特性，並讓考生報考該軍種，實施單位特性講解、班隊選擇，配合考生體檢結果、提供疑難協助，智力測驗及全民國防等學科輔導與體能測驗術科，一直到報到的繁瑣事項，需要充足時間，但往往與部隊在做人力上的拉扯，讓招募員身心俱疲，入營後還要輔導追蹤，假使入營後發生軍紀事件，招募員還可能遭受連帶追究；另外，全民國防活動（走入校園活動、軍歌競賽、營區戰鬥營活

動、職棒開幕等）、校慶園遊會活動、校園招生宣導、兵役體檢、兵役抽籤，並且需要完成部隊任（勤）務及各式招募檢討會，許多活動招募員均需親自參與，顯見工作壓力是相當沉重的。民間與校園企業策略聯盟，提供學費補助，畢業後直接至企業上班，薪資與國軍差不多，使得學生選擇企業而非國軍。陸、海、空三軍招募資源龐大，也有績效壓力，相對各軍種相互搶人，同軍種亦有各單位績效壓力，上述種種憲兵部隊是招募相對弱勢；另民眾對國軍觀感不佳，外加俄烏戰爭、中共武力威脅，怕小孩上戰場、年輕人不想服役等等影響，均導致招生困難，故在工作環境因素構面（主準則），以「工作負荷」等4項次準則來建構，各項準則說明如表6。

表6 工作環境因素主、次準則評估要項說明表

主準則	次準則	定義說明
工作環境因素	工作負荷	招募員工作責任，除了各式的招募活動、各式輔導考生手段及部隊一般庶務，並且承擔後續績效及入營後的表現，招募員疲於奔命以致對環境產生不滿，工作壓力增大。
	工作時間冗長	招募員除了要負責招募及部隊任（勤）務，還需撥出時間參加各式管制招募績效的會議，如每日課前準備會議、週管制會議（各層級）、週報、戰訓整備會議等，相對造成工作時間加長使得招募員緊迫感。
	軍種與民間績效競爭	因少子化的關係，企業目前已與校園簽屬策略聯盟，陸、海、空三軍人力資源充足，各大學校幾乎是三軍主辦為多，憲兵僅擔任協辦各軍種均有績效壓力；另民眾對國軍的觀感不佳，且又正逢俄烏戰爭、中共武力威脅等影響。
	高階關係經營間斷	招募員因為單位主官（人員異動）職務歷練調職或支持度不佳，影響原有招募經營關係，導致每1～2年關係重新建立。單位主（管）官，應以原有招募關係持續經營並新增相關通路，才得以地方關係開枝散葉，永續經營。

資料來源：作者自行整理。

### (二)人際關係因素

工作上的人際關係包含對長官、工作同儕與部屬之間，對上的完成長官任務，同事間工作或是彼此相處的競爭、難免產生衝突與摩擦，造成彼此內心罅隙，或是對下的領導。招募員是需要長期地方經營才能創造良好的績效，地方仕紳、各縣市的招募官、各軍種的招

募員、各校的教官、考生與家長，須妥善維繫，對內則是要面對長官的績效管制、同儕間認為招募員每天出去招募非常輕鬆自在的假象，但每天外出招募向考生說明不見得達到績效要求，而長官與同儕的認知卻不是如此，一旦遭受誤解，將影響部隊間的人際關係，每個工作單位有其特定的制度與規範，長官的領導

風格、職場人際關係不佳亦是工作壓力的來源。故在人際關係因素構面（主準則）下，以

「長官互動」等2項次準則來建構，各項準則說明如表7。

表7 人際關係因素主、次準則評估要項說明表

主準則	次準則	定義說明
人際關係因素	長官互動	目標數若無法達成目標，將會受到長官的責難，不斷召開會議方式檢討，未考量到部隊其他事務及招募員的時間上相衝突，制定無效政策，使招募員無法全心全力在招募工作，無法理解招募員的辛苦。
	同儕相處	同儕間彼此的競爭與比較，總認為招募員在外面非常輕鬆開心，有時部隊內庶務或是任（勤）務間互相幫忙合作，難免產生怨懟與彼此的心結，無法得到支持或幫助。

資料來源：作者自行整理。

### （三）職涯發展因素

職涯發展指擔任招募工作未來的發展與前景、薪資及待遇、是否符合個人期望、在工作中得到成就感和肯定，陞遷是否產生障礙。部隊招募員編缺多為中士，而中士在職涯過程中，卻無法有充足的上士、士官長職缺，以利後續職涯規劃，就憲兵的招募編裝而言，僅地區指揮部有編設1員士官長，甲級憲兵隊（臺北、新北、臺

中、臺南、高雄）才有編設招募士官長職缺共計5員，當停年屆滿晉升時間到時，往往要另尋其他職缺，但因為招募員需長時間地方經營，才能經營出招募績效，在招募員不斷的更換，亦會造成成效不佳或是無法晉升等都易產生挫折，將會造成工作壓力，故在職涯發展因素構面（主準則）下，以「編缺不足」等2項次準則來建構，各項準則說明如表8。

表8 職涯發展因素主、次準則評估要項說明表

主準則	次準則	定義說明
職涯發展因素	編缺不足	因為原本招募員職缺編階中士較多，上士及士官長較少，期望往上發展因而造成晉升不易。
	經濟因素	由於未來發展、薪資及待遇是個人自我肯定的評量，為了能有較大收入，如戰鬥加給、領導家給等，往往會選擇另謀他職。

資料來源：作者自行整理。

### （四）組織結構與角色

組織結構與角色，包含部隊政策、缺乏有效率的會議、行為的限制（無充分授權），對招募員的要求及達到工作績效的期望；當招募員角色因時間有限任務多從，無法一一扮演各種角色，導致不知道到底該如何做。招募績效影響單位兵力撥補，但是每個招募員背負著單位任（勤）務的及招募績效的雙重壓力，並承受後續入營後的行為表現，當發生軍紀案件，將檢討招募員沒有審慎遴選適員，但進入部隊

服務的弟兄，最終還是需要各級幹部輔導及制約弟兄的言行舉止。長官僅針對招募執行層面上指導，未考量到部隊事務是否有相衝突，使招募員無法全心全力在招募工作，績效未達標就是無數檢討開會接踵而來，言語的威嚇、時間與休息的限制等方式，管制招募成效，令招募員內外煎熬，無鼓勵與實質策略增加招募員的鬥志，故在組織結構與角色因素構面（主準則）下，以「組織政策制定」等2項次準則來建構，各項準則說明如表9。

表9 組織結構與角色因素主、次準則評估要項說明表

主準則	次準則	定義說明
組織結構與角色因素	組織政策制定	招募員長留久用的意願，多半取決於部隊給予的支持與理解，因為招募績效直接衝擊到憲兵整體的兵力成長，為了達成年度賦予數，不斷召開管制會議作為手段，使招募員感覺無力；然而招募績效並非一蹴可及的工作。
	角色扮演	招募員必須了解招募所有流程、部隊特性及限制因素，給予考生適切的班隊選擇，並完成報命至入營的種種流程。招募員需具備專業領域隨時給予考生及家長解答，成為一個稱職的招募員。

資料來源：作者自行整理。

### (五)家庭因素

家庭因素包含因工作經常加班、休假經常遇突發事件返回工作崗位，造成照顧和陪伴配偶、子女的時間減少，間接影響親子、夫妻關係。工作中經常加班、職位調動及臨時無法休假，造成婚姻問題及考慮是否應該換職務，休假時還常掛念部隊事務，造成家庭與親子關係疏離，突然的臨時勤務，駐守的營區離家太

遠，如果還有年邁雙親更是雪上加霜，都會導致壓力，因此工作壓力會影響到個人與家庭密不可分。招募班隊的所要處理的事務幾乎都在假日實施，在於夫妻、小孩或是年邁父母間的家庭關係維繫造成莫大的困擾，容易肇生家人的不諒解及怨懟。故在家庭因素構面（主準則）下，以「工作與家庭衝突」等2項次準則來建構，各項準則說明如表10。

表10 家庭因素主、次準則評估要項說明表

主準則	次準則	定義說明
家庭因素	工作與家庭衝突 <sup>68</sup>	工作壓力太大、工時太長（加班、專案等）將造成家庭責任付出的減少，導致家庭失和。
	休假不固定	休假常因招募活動、部隊任務與突然增加的檢討會議，影響家庭相處時間及原本規劃的家庭行程因此改變。

資料來源：作者自行整理。

## 參、研究設計

本研究主要是運用文獻分析篩選招募員工作壓力之重要因素，後續藉由專家（憲兵指揮部與地區指揮部級）實際招募經驗，以修正式德爾非法實施專家問卷，並且由專家問卷中確認主、次準則之正確性並實施修正，以建立正

式問卷主、次準則，最後再對地區指揮部級以下的招募員進行層級分析法正式問卷，找出影響招募員工作壓力之重要關鍵因素。

### 一、修正式德爾菲法

德爾菲法起源於20世紀50年代美國蘭德公司所進行的研究，主要目標是獲得一群專家學者可靠且一致性共識，<sup>69</sup>預測來自多數專家學者直覺主觀的判斷、看法的一種傳統預測法，<sup>70</sup>但

68 劉侑學、王舒芸，〈建立我國調和工作與家庭衝突之友善勞動環境〉，《國土及公共治理季刊》，第7卷1期，2019年，頁34-35。

69 Okoli, C., & Pawlowski, S. D., "The Delphi method as a research tool: an example design considerations and applications.," Information and Management, Vol 42, No.1, December 2004, pp.15-29.



傳統德爾菲法需進行數次問卷調查步驟較為繁雜，需要多次的來回問卷，改採用修正式德爾菲法，<sup>71</sup>Murry與Hammons在1955年時提出「修正式德爾菲法(Modified Delphi Method, MDM)」，與傳統德爾菲法問卷方式大略相似，省略第一回開放式問卷，改以專家學者討論、訪談與文獻分析，再讓專家們依據擬定項目上表達看法與意見並依個人意見增減項目，進而擬定影響招募員工作壓力因素，<sup>72</sup>本研究認為透過修正式德爾菲法運用於工作壓力的分類及評估，能提升研究結果的快速性及問卷回收的可信度，為招募員的工作壓力制定出明確、合宜的準則。其相關步驟如下：

#### (一)制定問題因素

運用相關文獻分析及專家意見後，制訂主、次準則項目並設計結構式問卷，使專家意見範圍聚焦。

#### (二)選擇各層級招募專業人員

修正式德爾菲法為了提高可信度及減少誤差值，樣本數不得低於10位專家。<sup>73</sup>當專家異質性高時，專家人數可降低至5至10位；若專員同質性高時，人數可增加至15至30位(Delbecq, Van de Ven, & Gustafon, 1975)。<sup>74</sup>找尋對招募議題有經驗並且熟悉的專家人員，提供專業意見與判斷，本研究採用各層級管理招募人員以國防部、憲兵指揮部與地區指揮部及績優招募員等

異質性高的專家進行問卷調查。

#### (三)問卷發放及回收

藉由修正式德爾菲法，將文獻分析後所設計之問卷，對專家進行問卷調查，並可依專家個人意見及欲修正之處，填寫修正意見於「修正意見」處。

#### (四)分析專家意見

採用李克特氏量表，讓受試者指出自己心理反應，對該項陳述的認同程度回答此類問卷的項目，<sup>75</sup>分析主次準則是否達成一致性共識，量表從「非常不重要」：1分、「不重要」：2分、「普通」：3分、「重要」：4分、「非常同意」：5分等尺度衡量。每項分數平均值，代表該項的平均強度，即可用來了解專家對各項次的態度或意見。

#### (五)確認問卷有效性

運用SPSS進行分析，橫斷面分析以平均數、眾數將每一個分項的答案轉換成分數，並運用累加或平均的方式實施計算，評估資料的集中趨勢，分析專家對各項目重要性的評估分數。縱斷面分析運用四分位差、標準差，瞭解資料的分散程度，可瞭解專家意見的一致性情形。Cronbach  $\alpha$  係數，為衡量問卷信度的一致性，Nunnally (1967)認為當係數低於0.35則屬於低信度，不予使用。當係數介於0.5與0.7之間，為尚可接受，倘若信度若大於0.7，則顯示信度

70 宋文娟，〈一種質量並重的研究法－德爾菲法在醫務管理學研究領域之應用〉，《醫務管理期刊》，第2卷2期，2001年，頁11-20。

71 杜雙玉、洪念民，〈應用修正式德爾菲法及層級分析法探討臺灣旅館選址因素〉，《觀光休閒學報》，第25卷3期，2019年，頁280-281。

72 Murry, Jr., J. W., & Hammons, J. O., "Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative re-search." The Review of Higher Education, Vol.18, No.4, 1995, pp.423-436.

73 Dalkey, N. C. (1969). An Experimental Study of Group Opinion. Futures, Vol.1, No.5, 1969, pp.408-426.

74 陳殷哲、邱郁婷、戴慧如，〈建構管理職能模式之研究－以醫療產業為例〉，《科技與人力教育季刊》，第7卷，第3期，2021年，頁39。

75 Likert, Rensis (1932). "A Technique for the Measurement of Attitudes, Archives of Psychology", Vol.140, 1932, pp.1-55.

非常高。Guilford (1965)除尚可接受信度較寬為0.7與0.35之間，其餘高信度與低信度相同，<sup>76</sup>並依據專家問卷調查結果及意見，以實施主準則與次準則修訂。

## 二、層級分析法

層級分析法(Alytic Hierarchy Process, AHP)，一開始為1971年Thomas L. Saaty所發展的一套系統決策方法，主要是研究美國國防部從事應變計畫問題，主要應用在多數個評估準則之決策問題上與狀況不確定。<sup>77</sup>到西元1980年美國的匹茲堡大學教授Saaty發展出先將複雜問題分成不同的層級的決策方法，再以1~9尺度對各層級間的評估要素實施成對的比較矩陣，得各矩陣之特徵向量作為層級要素間的先後順序，計算出評估要素權重，<sup>78</sup>以利評估不確定狀況下的決策問題上。因此層級分析法可運用在許多複雜的問題上，應用的領域非常多元而廣

泛。相關操作步驟如下：<sup>79</sup>

### (一)建立層級結構及成對比較矩陣

首先分析工作壓力來源，依據相關文獻及招募專業人員訪談後，將招募員工作壓力分成5種壓力來源，分別為「工作環境」、「人際關係」、「職涯發展」、「組織結構與角色」及「家庭因素」；再將工作環境分成4個問題，分別是「工作負荷」、「工作時間冗長」、「軍種與民間績效競爭」、「高階經營間斷」；又將人際關係分成2個問題，分別是「長官互動」、「同儕相處」；職涯發展區分「編缺不足」、「經濟因素」2個問題；組織結構與角色區分2個問題「組織政策制定」、「角色扮演」；最後將家庭因素分成2個問題，分別是「工作與家庭衝突」、「上休假不固定」，以這樣的方式建立招募員工作壓力的層級結構，詳如圖5。

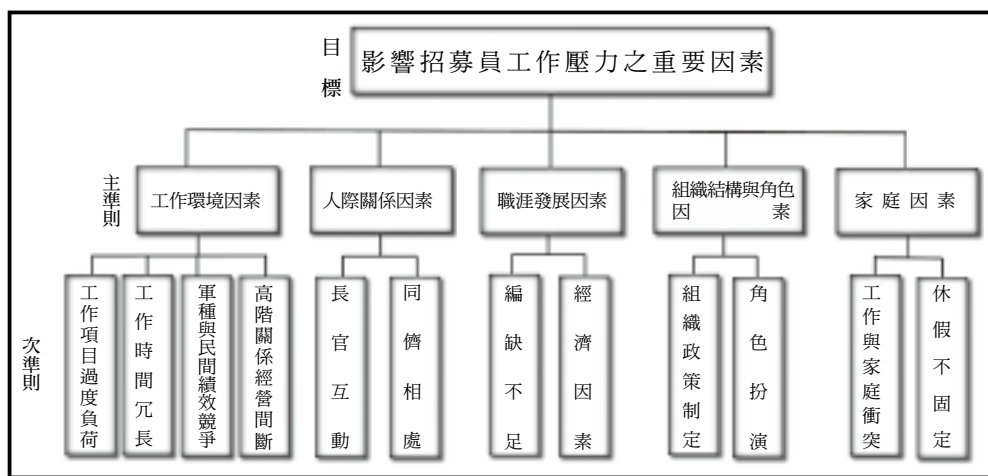


圖5 招募員工作壓力的層級結構

資料來源：作者自行整理。

76 盧明意，《企業派遣人員性格特質、派遣意願與工作投入之研究》（國立交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組及碩士論文，2009年），頁20。

77 李玟慧，〈利用層級分析法探討民眾就醫之選擇〉，《創新研發學刊》，第13卷2期，2017年，頁19。

78 鄧振源、曾國雄，〈層級分析法(AHP)的內涵特性與應用（上）〉，《中國統計學報》，第27卷，第6期，1989年，頁5-22。

79 周伯泰、洪英恆、許天維，〈應用層級分析法和重視度表現值分析法探討教師教學之改進〉，《中州管理與人文科學叢刊》，第1卷2期，2011年，頁87-88。

將同一層次兩要素（或以上）作兩兩成對比較，判斷其相對重要性，問卷在第一層就需要做 $5(5-1)/2=10$ 次的成對比較，以建立成對比較矩陣 $A_{n \times n}=[a_{ij}]$ ， $a_{ij}=1/a_{ji}$ ， $n$ 為要素個數，<sup>80</sup>再依照上述方法將「工作環境」、「人際關係」、「職涯發展」、「組織結構與角色」與「家庭因素」實施第二層的成對比較矩陣。

## （二）一致性檢定

層級在成對比較後以一致性指標

表11 隨機性指標(R.I.)表

m	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

資料來源：同註 79，頁 9。

## （三）計算各層級屬性權重

依據以上步驟計算出各層級招募員工作壓力屬性間的相對權重後，再彙整各層級工作壓力屬性的權重，以計算出整體層級間的權重，即可得知招募員對工作壓力屬性的重要程度項次比率高低。

## 三、專家問卷設計及施測

### （一）問卷設計

首先以專家學者討論、訪談與文獻分析，建立修正式德爾菲法所需之問卷，為使專家更了解本研究問題性質及內容，研究者先以電話訪問方式，向本次受測之異質性專家11員針對問卷內容實施討論與解釋，並依據專家們意見及看法，對擬定不合宜的項目實施增減修訂並找出共識，讓專家意見達到一致性，透過專家集體決策及直覺性與主觀判斷之方式完成最終影響招募員工作壓力因素主、次準則。

將影響招募員工作壓力之重要因素，初期以文獻分析方式梳理出「工作環境」、「人際關

(Consistency index, C.I.)計算是否判斷具一致性(C.I.=0)、不一致(C.I.>0)或是可接受的範圍(C.I.≤0.1)，計算完一致性指標後再應用一致性比率(Consistency Ratio, C.R.)，評估一致性是否達到水準(C.R.=C.I./R.I)，R.I.代表隨機性指標(Random Index)，當決策因素為 $m$ ，所對應之隨機性指標表為表11，<sup>81</sup>然而當一致性比率≤0.1，表示矩陣具有一致性：

係」、「職涯發展」、「組織結構與角色」及「家庭」等5個主準則，各項再細分次準則及定義說明（如表12），並藉由分析異質性專家意見，製作層級分析正式問卷，專家問卷範例如表13。

### （二）專家選擇與問卷發放方式

本研究專家選擇是以國防部層級負責招募業務（政策法規訂定）2員及曾擔任憲兵招募員業務之各層級負責人（制定政策層面）3員、地區指揮部負責管制推動政策的招募組（管制、規劃層面）3員、實際參與招募工作的績優招募員（實際親身感受人員）1員，以及憲兵隊隊長招募政策執行、決策2員等專家實施問卷調查，以確認影響憲兵招募員工作壓力之主要因素，以利獲得符合工作壓力實際狀況之關鍵因素，專家條件設定與實際從事業務人員、管制執行與實際執行人員，受訪專家（如表14），並以問卷方式發放問卷施測。

80 李智明、陳怡伶，〈國際交換生選擇學校之關鍵因素-使用層級分析法〉，《輔仁管理評論》，第27卷3期，2020年，頁10。

81 榮泰生。《Expert Choice在分析層級程序法(AHP)之應用》，（臺北：五南，2011年），頁8-9。



表12 影響招募員工作壓力之重要因素

主準則 (構面)	次準則 (關鍵因素)	定義說明
工作環境因素	工作負荷	招募員工作責任，除了各式的招募活動、各式輔導考生手段及部隊一般庶務，並且承擔後續績效及入營後的表現，招募員疲於奔命以致對環境產生不滿，工作壓力增大。
	工作時間冗長	招募員除了要負責招募及部隊任(勤)務，還需撥出時間參加各式管制招募績效的會議，如每日課前準備會議、週管制會議(各層級)、週報、戰訓整備會議等，相對造成工作時間加長使得招募員緊迫感。
	軍種與民間績效競爭	因少子化的關係，企業目前已與校園簽屬策略聯盟，陸、海、空三軍人力資源充足，各大學校幾乎是三軍主辦為多，憲兵僅擔任協辦各軍種均有績效壓力；另民眾對國軍的觀感不佳，且又正逢俄烏戰爭、中共武力威脅等影響。
	高階關係經營間斷	招募員因為單位主官(人員異動)職務歷練調職或支持度不佳，影響原有招募經營關係，導致每1~2年關係重新建立。單位主(管)官，應以原有招募關係持續經營並新增相關通路，才得以地方關係開枝散葉，永續經營。
人際關係因素	長官互動	目標數若無法達成目標，將會受到長官的責難，不斷召開會議方式檢討，未考量到部隊其他事務及招募員的時間上相衝突，制定無效政策，使招募員無法全心全力在招募工作，無法理解招募員的辛苦。
	同儕相處	同儕間彼此的競爭與比較，總認為招募員在外面非常輕鬆開心，有時部隊內庶務或是任(勤)務間互相幫忙合作，難免產生怨懟與彼此的心結，無法得到支持或幫助。
職涯發展因素	編缺不足	因為原本招募員職缺編階中士較多，上士及士官長較少，期望往上發展因而造成晉升不易。
	經濟因素	由於未來發展、薪資及待遇是個人自我肯定的評量，為了能有較大收入，如戰鬥加給、領導家給等，往往會選擇另謀他職。
組織結構與角色因素	組織政策制定	招募員長留久用的意願，多半取決於部隊給予的支持與理解，因為招募績效直接衝擊到憲兵整體的兵力成長，為了達成年度賦予數，不斷召開管制會議作為手段，使招募員感覺無力；然而招募績效並非一蹴可及的工作。
	角色扮演	招募員必須了解招募所有流程、部隊特性及限制因素，給予考生適切的班隊選擇，並完成報名至入營的種種流程。招募員需具備專業領域隨時給予考生及家長解答，成為一個稱職的招募員。
家庭因素	工作與家庭衝突	工作壓力太大、工時太長(加班、專案等)將造成家庭責任付出的減少，導致家庭失和。
	休假不固定	休假常因招募活動、部隊任務與突然增加的檢討會議，影響家庭相處時間及原本規劃的家庭行程因此改變。

資料來源：本研究整理。

表13 專家問卷範例

影響層級準則	非常重要 5分	重要 4分	普通 3分	不重要 2分	非常不重要 1分
1. 工作環境因素					
2. 人際關係因素					
3. 職涯發展因素					
4. 組織結構與角色因素					
5. 家庭因素					
◎其他建議準則：					

資料來源：本研究整理。



表14 受訪專家資料

項次	服務單位（經歷）	職稱	姓名	負責領域
1	國防部	上校參謀官	涂○○	國軍人才招募政策法規訂定
2	國防部	中校招募官	梁○○	國軍人才招募政策法規訂定
3	憲兵指揮部	少校招募聯絡官（調職）	徐○○	憲兵人才招募政策制度訂定
4	憲兵指揮部	少校招募聯絡官（現任）	蘇○○	憲兵人才招募政策制度訂定
5	憲兵指揮部	士官長招募士（現任）	賴○○	憲兵人才招募政策制度訂定
6	憲兵 202 指揮部	中校人事科長	洪○○	管制憲兵人才招募政策推動、決策
7	憲兵 205 指揮部	中校憲兵隊長	葉○○	管制憲兵人才招募政策執行、決策
8	憲兵 205 指揮部	中校憲兵隊長	林○○	管制憲兵人才招募政策執行、決策
9	憲兵 205 指揮部	士官長招募士	古○○	管制憲兵人才招募政策執行
10	憲兵訓練中心	士官長招募士	洪○○	管制憲兵人才招募政策執行
11	憲兵 205 指揮部	招募員	謝○○	具合格證書績優招募員

資料來源：本研究整理。

#### 四、正式問卷施測

##### （一）專家問卷結果

為利各準則構面專家意見達到一致性，採用修正式德爾菲法問卷對異質性招募專家11員施測，並運用李克特氏(Likert Scale)量表做問卷評量，將回收問卷依各專家所提供之意見觀點及李克特氏量表評分加以分析歸納，綜整主、次準則相關意見以驗證影響憲兵招募員工作壓力的有效性相關重要因素評估準則架構。另提供專家建議修正準則意見之欄位，當專家問卷意

見達到一致後停止問卷施測。

第一回合專家問卷分析結果（如表15），在橫斷面檢定方面主、次準則重要性平均數(mean)均高於3.5通過重要性檢定，在一致性驗證（四分位差QD）均 $\leq 0.5$ ，除了工作環境因素次準則「軍種與民間績效競爭」、「高階關係經營間斷」與人際關係因素次準則「同儕相處」大於0.5，表示這3項次準則未達一致性，當重要性及一致性均合乎數值，將予以保留，不合乎數值，予以刪除，惟考量人際關係因素次準則假使

表15 初擬層級構面第一回合問卷分析結果

研究目標	主準則	平均數	四分位差	次準則（關鍵因素）	平均數	四分位差
影響憲兵招募員工作壓力之重要因素	工作環境因素	4.91	0	工作負荷	4.91	0
				工作時間冗長	4.55	0.5
				軍種與民間績效競爭（刪除）	4.36	1
				高階關係經營間斷（刪除）	4.09	1
	人際關係因素	4.45	0.5	長官互動	4.82	0
				同儕相處（保留）	4.36	1
	職涯發展因素	4.64	0.5	編缺不足	4.64	0.5
				經濟因素	4.27	0.5
	組織結構與角色因素	4.55	0.5	組織政策制定	4.82	0
				角色扮演	4.27	0.5
	家庭因素	4.36	0.5	工作與家庭衝突	4.27	0.5
				休假不固定	4.27	0.5

資料來源：本研究整理

刪除僅剩一個次準則，故保留納入「同儕相處」不予刪除實施第二次問卷，再次確認結果。

第二回合專家問卷刪出2項次準則分析結果（如表16），各準則（含人際關係因素次準

則「同儕相處」），平均數(mean)均高於3.5通過重要性檢定；另一致性驗證（四分位差QD均 $\leq 0.5$ ），惟縱斷面穩定度僅達20%，遂進行第三回合整體問卷穩定度驗證。

表16 初擬層級構面第二回合問卷分析結果

研究目標	主準則	平均數	四分位差	次準則（關鍵因素）	平均數	四分位差
影響憲兵招募員工作壓力之重要因素	工作環境因素	4.82	0	工作負荷	4.91	0
				工作時間冗長	4.91	0
	人際關係因素	4.64	0.5	長官互動	4.73	0
				同儕相處（保留）	4.45	0.5
	職涯發展因素	4.36	0.5	編缺不足	4.55	0.5
				經濟因素	4.45	0.5
	組織結構與角色因素	4.64	0.5	組織政策制定	4.91	0
				角色扮演	4.82	0
	家庭因素	4.36	0.5	工作與家庭衝突	4.82	0
				休假不固定	4.45	0.5

資料來源：本研究整理

第三回合問卷分析結果（如表17），主、次準則平均數均大於3.5，四分位差QD均 $\leq 0.5$ ，通過重要性及一致性的橫斷面驗證，且縱斷面

檢定改變比例均小於0.15（預設基準），整體問卷穩定度為100%，表示專家意見趨於一致且穩定，因此不再進行第四回合問卷調查。

表17 初擬層級構面第三回合問卷分析結果

研究目標	主準則	平均數	四分位差	改變比例	整體穩定度(%)	次準則 (關鍵因素)	平均數	四分位差	改變比例	整體穩定度(%)
影響憲兵招募員工作壓力之重要因素	工作環境因素	4.82	0	0	100%	工作負荷	4.91	0	0	100%
						工作時間冗長	4.91	0	0	
	人際關係因素	4.64	0.5	0		長官互動	4.73	0	0	
						同儕相處	4.45	0.5	0	
	職涯發展因素	4.36	0.5	0		編缺不足	4.45	0.5	0.09	
						經濟因素	4.45	0.5	0	
	組織結構與角色因素	4.64	0.5	0		組織政策制定	4.91	0	0	
						角色扮演	4.82	0	0	
	家庭因素	4.36	0.5	0		工作與家庭衝突	4.82	0	0	
						休假不固定	4.45	0.5	0	

資料來源：本研究整理。

## （二）評估準則修訂

依照專家問卷分析結果，刪除主準則工作環境因素中的次準則「軍種與民間績效競爭」、「高階關係經營間斷」，保留主準則人際關係因素次準則「同儕相處」，最後確定影

響憲兵招募員工作壓力之重要因素層級架構，並依此結果製作第二階段設計層級分析法(AHP)問卷，修訂後層級架構圖如圖6，修訂後層級架構準則定義說明表（如表18）。

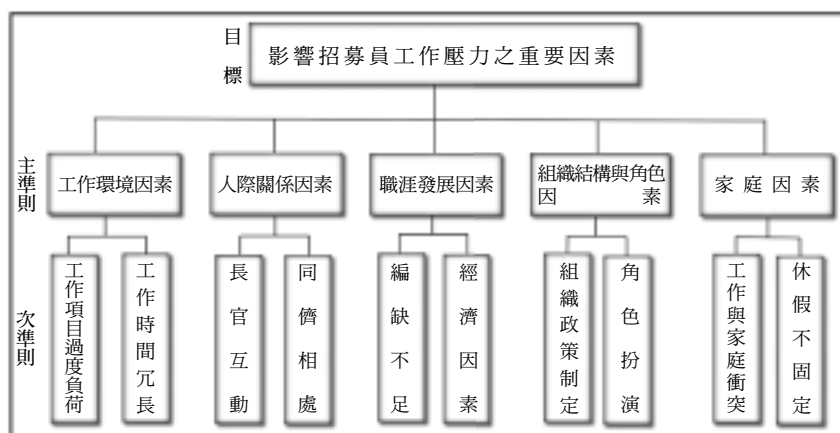


圖6 修訂後招募員工作壓力的層級結構

資料來源：作者研究整理。

表18 修訂後影響招募員工作壓力之重要因素

主準則 (構面)	次準則 (關鍵因素)	定義說明
工作環境因素	工作負荷	招募員工作責任，除了各式的招募活動、各式輔導考生手段及部隊一般庶務，並且承擔後續績效及入營後的表現，招募員疲於奔命以致對環境產生不滿，工作壓力增大。
	工作時間冗長	招募員除了要負責招募及部隊任（勤）務，還需撥出時間參加各式管制招募績效的會議，如每日課前準備會議、週管制會議（各層級）、週報、戰訓整備會議等，相對造成工作時間加長使得招募員緊迫感。
人際關係因素	長官互動	目標數若無法達成目標，將會受到長官的責難，不斷召開會議方式檢討，未考量到部隊其他事務及招募員的時間上相衝突，制定無效政策，使招募員無法全心全力在招募工作，無法理解招募員的辛苦。
	同儕相處	同儕間彼此的競爭與比較，總認為招募員在外面非常輕鬆開心，有時部隊內庶務或是任（勤）務間互相幫忙合作，難免產生怨懟與彼此的心結，無法得到支持或幫助。
職涯發展因素	編缺不足	因為原本招募員職缺編階中士較多，上士及士官長較少，期望往上發展因而造成晉升不易。
	經濟因素	由於未來發展、薪資及待遇是個人自我肯定的評量，為了能有較大收入，如戰鬥加給、領導家給等，往往會選擇另謀他職。
組織結構與角色因素	組織政策制定	招募員長留久用的意願，多半取決於部隊給予的支持與理解，因為招募績效直接衝擊到憲兵整體的兵力成長，為了達成年度賦予數，不斷召開管制會議作為手段，使招募員感覺無力；然而招募績效並非一蹴可及的工作。
	角色扮演	招募員必須了解招募所有流程、部隊特性及限制因素，給予考生適切的班隊選擇，並完成報名至入營的種種流程。招募員需具備專業領域隨時給予考生及家長解答，成為一個稱職的招募員。
家庭因素	工作與家庭衝突	工作壓力太大、工時太長（加班、專案等）將造成家庭責任付出的減少，導致家庭失和。
	休假不固定	休假常因招募活動、部隊任務與突然增加的檢討會議，影響家庭相處時間及原本規劃的家庭行程因此改變。

資料來源：本研究整理。

### (三)問卷設計

經由第一階段專家問卷調查後，訂定新的評估準則與層級架構，運用Expert Choice程式

採雙邊九尺度評量表評估結果，尺度區分同等重要、稍為重要、頗為重要、非常重要與極為重要等9個尺度，進行2因素比較，當數值越大

代表重要性越強，反之則越弱，數值代表意義及強度說明（如表19），正式問卷範例（如表20），依據所有招募員針對所有因素，兩兩實

施比較，當勾選左邊，蹺蹺板會往左邊傾斜，反之往右邊傾斜，倘若準則重要程度相同勾選中間，則維持平衡。

表19 評估尺度劃分定義及說明表

尺度	定義	說明
1	同等重要	兩準則具有同等重要性
3	稍為重要	其中一方較另一方稍為重要性
5	頗為重要	依據經驗與判斷，傾向偏好某一重要性
7	非常重要	非常傾向偏好某一方
9	極為重要	在兩方比較下，有證據顯示某一方極為重要
2、4、6、8	重要性介於相鄰尺度之間	介於以上說明之間

資料來源：本研究參考榮泰生著作<sup>82</sup>整理

表20 正式問卷範例

評量項目 (A)	A : B																評量項目 (B)	
	9 : 1	8 : 1	7 : 1	6 : 1	5 : 1	4 : 1	3 : 1	2 : 1	1 : 1	1 : 2	1 : 3	1 : 4	1 : 5	1 : 6	1 : 7	1 : 8		1 : 9
	極為重要		非常重要		頗為重要		稍微重要		同等重要		稍微重要		頗為重要		非常重要			極為重要
1. 工作環境因素																		2. 人際關係因素

資料來源：本研究參考榮泰生著作整理。

#### (四)研究對象選擇與問卷發放方式

本研究選擇的對象為北部地區憲兵招募員（憲兵202、205指揮部、憲兵訓練中心），探討影響憲兵招募員工作壓力之關鍵因素，問

卷採LINE傳送電子檔，並由地區指揮部級招募員協助以電話方式輔導招募員填寫，並回收問卷，調查對象人數統計（如表21）。

表21 北部地區憲兵招募員人數統計表（112年）

項次	指揮部	招募員人數	備考
1	202 指揮部	25	地區指揮部以下單位
2	205 指揮部	12	地區指揮部以下單位
3	憲兵訓練中心	2	扣除專家士官長
合計			39

資料來源：本研究整理。

## 肆、研究結果與分析

根據本研究「影響憲兵招募員工作壓力重要因素權重問卷」，發放數共計37份，均全數回收，問卷發放及回收狀況統計表（如附表22）。

### 一、基本資料特性與描述性統計分析

本次「影響憲兵招募員工作壓力重要因素權重AHP問卷」由39位實際執行招募的合格招募員所填寫，並對其基本資料項目實施結構分析，統計表（如附表23）分析敘述如下：

82 同註81，頁8、49。



附表22 問卷發放及回收狀況統計表

項次	指揮部	份數		回收率
		發出	回收	
1	202 指揮部	25	25	100%
2	205 指揮部	12	12	100%
3	憲兵訓練中心	2	2	100%
合計		39	39	100%

資料來源：作者自行整理。

附表23 基本資料統計表

屬性	項目	人數	比例
年齡	20 ~ 24 歲	16	41%
	25 ~ 29 歲	15	38%
	30 歲以上	8	21%
教育	碩士	2	5%
	大學（二技及四技）	8	21%
	專科	14	36%
	高中（職）含以下	15	38%
現階	下士	3	8%
	中士	21	54%
	上士	11	28%
	士官長	4	10%
服務年資	2 ~ 6 年	18	46%
	7 ~ 11 年	17	44%
	12 年以上	4	10%
每月薪資收入	35,000 ~ 45,000 元	29	74%
	46,000 ~ 55,000 元	7	18%
	56,000 ~ 65,000 元	3	8%

資料來源：本研究整理。

#### (一)年齡

以「20~24歲」16人(41%)最高、「25~29歲」15人(38%)次之、「30歲（含）以上」8人(21%)再次之。

#### (二)教育

「高中職含以下」15人(38%)最高、「專科」14人(36%)次之、「大學（二技及四技）」8人再次之、「碩士」2人(5%)最低。

#### (三)現階

「中士」21人(54%)最高、「上士」11人(28%)次之、「士官長」4人(10%)再次之、「下士」3人(8%)最低。

#### (四)服務年資

「2~6年」18人(46%)最高、「7~11年」17人(44%)次之、「12年以上」4人(10%)最低。

#### (五)每月薪資收入

「35,000~45,000元」29人(74%)最高、「46,000~55,000元」7人(18%)次之、「56,000~65,000元」3人(8%)最低。

### 二、各層級準則間之權重分析

運用層級分析法研究三個層級架構，第一層為主要目標「影響憲兵招募員工作壓力之重要因素」，第二層為主準則構面，包含「工作環境」、「人際關係」、「職涯發展」、「組織結構與角色」及「家庭」等5個主準則，第三層為次要準則，包括「工作負荷」、「工作

時間冗長」、「長官互動」、「同儕相處」、「編缺不足」、「經濟因素」、「組織政策制定」、「角色扮演」、「工作與家庭衝突」與「休假不固定」等10項目。

#### (一)一致性檢定

依據第三章第二節層級分析所述，一致

性檢定標準為當C.I.值 $\leq 0.1$ 一致性在接受範圍，C.R.值 $\leq 0.1$ 表示符合一致性，C.I.值=0表示完全具一致性。依Expert Choice軟體軟體分析結果（如附表24），各層級之一致性指標(C.I.)及比率(C.R.)均小於0.1，表示本研究之AHP問卷結果通過一致性檢定，亦即受測者前後判斷具一致性。

附表24 各層級一致性指標及比率值

主準則層	C.I.	C.R.	次準則層	C.I.	C.R.
工作環境	0.008	0.013	工作負荷 工作時間冗長	0	0
人際關係			長官互動 同儕相處	0	0
職涯發展			編缺不足 經濟因素	0	0
組織結構與角色			組織政策制定 角色扮演	0	0
家庭			工作與家庭衝突 休假不固定	0	0

資料來源：本研究整理。

#### (二)主準則構面分析

依據附表25所示，在五大主準則構面中，依據權重大小依序為家庭(0.376)、人際關

係(0.204)、工作環境(0.158)、組織結構與角色(0.135)及職涯發展(0.127)，顯示影響憲兵招募員工作壓力「家庭」為明顯主要因素。

附表25 主準則（構面）之權重值

目標：影響憲兵招募員工作壓力重要因素	權重	排序
工作環境	0.158	3
人際關係	0.204	2
職涯發展	0.127	5
組織結構與角色	0.135	4
家庭	0.376	1
C.I.	0.008	
C.R.	0.013	

資料來源：本研究整理。

#### (三)次準則分析結果

1. 「工作環境」構面之關鍵因素權重值：如附表26所示，「工作環境」構面下，2個次準則依照權重大小依序為工作時間冗長(0.528)及工作負荷(0.472)，在此構面下顯示工作時間冗長是明顯受重視的因素。
2. 「人際關係」構面之關鍵因素權重值：如附表27所示，「人際關係」構面下，

2個次準則依照權重大小依序為同儕相處(0.557)及長官互動(0.443)，在此構面下顯示同儕相處是明顯受重視的因素。

3. 「職涯發展」構面之關鍵因素權重值：如附表28所示，「職涯發展」構面下，2個次準則依照權重大小依序為經濟因素(0.612)及編缺不足(0.388)，在此構面下顯示經濟因素是明顯受重視的因素。

附表26 「工作環境」構面之關鍵因素權重值

構面：工作環境	權重	排序
工作負荷	0.472	2
工作時間冗長	0.528	1
C.I.	0	
C.R.	0	

資料來源：本研究整理。

附表27 「人際關係」構面之關鍵因素權重值

構面：人際關係	權重	排序
長官互動	0.443	2
同儕相處	0.557	1
C.I.	0	
C.R.	0	

資料來源：本研究整理。

附表28 「職涯發展」構面之關鍵因素權重值

構面：職涯發展	權重	排序
編缺不足	0.388	2
經濟因素	0.612	1
C.I.	0	
C.R.	0	

資料來源：本研究整理。

4. 「組織結構與角色」構面之關鍵因素權重值：如附表29所示，「組織結構與角色」構面下，2個次準則依照權重大小依序為

組織政策制定(0.608)及角色扮演(0.392)，在此構面下顯示組織政策制定是明顯受重視的因素。

附表29 「組織結構與角色」構面之關鍵因素權重值

構面：組織結構與角色	權重	排序
組織政策制定	0.608	1
角色扮演	0.392	2
C.I.	0	
C.R.	0	

資料來源：本研究整理。

5. 「家庭」構面之關鍵因素權重值：如附表30所示，「家庭」構面下，2個次準則依照權重大小依序為工作與家庭衝突(0.648)

及休假不固定(0.352)，在此構面下顯示工作與家庭衝突是明顯受重視的因素。

附表30 「家庭」構面之關鍵因素權重值

構面：家庭	權重	排序
工作與家庭衝突	0.648	1
休假不固定	0.352	2
C.I.	0	
C.R.	0	

資料來源：本研究整理。

6.綜合分析結果：影響憲兵招募員工作壓力之各重要因素權重，彙整如附表31及圖7所示，在主準則構面家庭(37.6%)與人際關係(20.4%)，明顯重要程度高於工作環境(15.8%)、組織結構與角色(13.5%)及職涯發展(12.7%)；另在次準則關鍵因素權重工作與家庭衝突(24.4%)、休假不固定(13.2%)、同儕相處(14.4%)重要程度均

超過10%，其餘因素均低於10%，計有長官互動(9%)、工作時間冗長(8.3%)、組織政策制定(8.2%)、經濟因素(7.8%)、工作負荷(7.5%)、角色扮演(5.3%)與編缺不足(4.9%)等7項，明顯可知前面三項工作與家庭衝突、休假不固定與同儕相處明顯對影響招募員壓力高於其他項目。

附表31 影響憲兵招募員工作壓力重要因素之重要因素整層級權重比

主準則層（構面）	構面權重	次準則層（關鍵因素）	次準則權重	整層級權重	整層級排序
工作環境	0.158	工作負荷	0.472	0.075	8
		工作時間冗長	0.528	0.083	5
人際關係	0.204	長官互動	0.443	0.090	4
		同儕相處	0.557	0.114	3
職涯發展	0.127	編缺不足	0.388	0.049	10
		經濟因素	0.612	0.078	7
組織結構與角色	0.135	組織政策制定	0.608	0.082	6
		角色扮演	0.392	0.053	9
家庭	0.376	工作與家庭衝突	0.648	0.244	1
		休假不固定	0.352	0.132	2
Overall Inconsistency=0.01					

資料來源：本研究整理



圖7 影響憲兵招募員工作壓力之重要因素整層級權重排序長條圖

資料來源：本研究整理。

## 伍、結論與建議

本研究藉由現行制度、文獻探討及專責招募專家問卷調查方式，歸納「工作環境」、

「人際關係」、「職涯發展」、「組織結構與角色」及「家庭」等5個主準則，並依此發展出「工作負荷」、「工作時間冗長」、「長官互動」、「同儕相處」、「編缺不足」、「經濟



因素」、「組織政策制定」、「角色扮演」、「工作與家庭衝突」與「休假不固定」等10個次準則，完成影響憲兵招募員工作壓力之重要因素評估準則及架構的建立，運用修正式德菲法專家問卷調查取得憲兵招募員工作壓力重要因素指標之層級架構，以北部地區實際參與招募工作的憲兵人員為研究對象，實施AHP問卷及運用Expert Choice分析，取得各指標權重及排序，並實施一致性檢定，所獲得驗證數據於本章中據提出具體說明與建議，期能提供後續改善招募員壓力及招募政策制定的參考。

### 一、結論

依據本研究彙整之影響憲兵招募員工作壓力之10項關鍵因素中，經層級分析法得知造成憲兵招募員工作壓力的因素由高至低依序為工作與家庭衝突、休假不固定、同儕相處、長官互動、工作時間冗長、組織政策制定、經濟因素、工作負荷、角色扮演與編缺不足，其中工作與家庭衝突、休假不固定、同儕相處等3項重要程度遠超過佔整體權重52%。顯見招募員極為重視「家庭」、「人際關係」，並且在主構面權重比較亦可看出「家庭」(37.6%)、「人際關係」(20.6%)等2項構面權重高達58.2%，推論招募員工時太長（加班、專案等）、目標數無法達成遭到責難、不斷召開檢討會議、未考量到部隊其他事務及招募員的時間上相衝突、休假常因招募活動、部隊任務與突然增加的檢討會議，影響家庭相處時間導致家庭失和以及同儕間彼此的競爭與比較，產生怨懟與彼此的心結，亦是造成招募員壓力。

另外長官互動、工作時間冗長、組織政策制定比重達25.5%，其次經濟因素、工作負荷比重達15.3%，最後則是角色扮演與編缺不足比重達10.2%。上述比重得知工作環境、組織結構與角色與職涯發展，對招募員負責招募、部隊任

（勤）務參與各式招募會議、部隊給予的支持與理解及未來發展、薪資及待遇是招募員長留久用的意願指標、各式招募工作及部隊一般庶務的繁忙、熟悉招募資訊、流程給予考生家長的協助，疲於奔命以致對環境產生不滿、最後招募員職缺編階中士較多，造成晉升不易，均是招募員的壓力來源。總而言之，能夠降低或是消除招募員對主、次準則的壓力源，將能提升招募員具意願繼續為招募工作努力，進而提升招募績效。

### 二、建議

經過專家問卷制定出主、次準則，並經由實際執行招募人員問卷調查，通過重要性及一致性檢定，也代表受測者對於主、次準則前後判斷具一致性，因此針對本研究分析結果，提出相關建議如後：

#### （一）改善工作環境、制定良好制度

招募員在平時的工作中承擔了許多責任，包括招募業務、入營人員的表現以及部隊一般庶務。此外，為了管制和檢討招募績效，他們還需要參加許多固定的會議，例如一般會議（日、週報與戰訓）、檢討會議和績效管制會議。然而，這些重複會議的召開加長了工作時間，讓招募員感到壓力和不滿。因此，我們建議妥善分配招募員的業務，並減少重複會議的召開，以便為招募員提供更加舒適和放鬆的工作環境。以下是改善工作環境和制定良好制度的方法：

- 1.分配業務：對於招募員的繁瑣工作和責任，可以妥善分配不同的業務給不同的人員，以減輕工作負擔和緩解壓力，例如新進人員心理輔導（招募員要利用晚上至憲訓中心輔導入營考生，對招募員是一項負擔）。
- 2.縮減會議：減少固定會議的頻率和長度，

只保留必要的會議，以減少招募員的工作時間和壓力。

- 3.提供培訓：提供專業培訓提高招募成員的能力和知識水平，以幫助他們更好地處理工作和責任，減少工作錯誤和壓力，以提高工作效率和減少錯誤。
- 4.給予獎勵：通過獎勵制度鼓勵招募員積極工作，提高他們的工作滿意度和動力。
- 5.聆聽反饋：定期收集招募員的反饋和意見，以改進工作環境和制度，提高工作滿意度和效率。
- 6.建立支援系統：建立良好的支援系統，例如提供心理輔導和健康管理等，以幫助招募員減輕工作壓力和促進健康。

#### (二)強化人際關係、營造團結氣氛

招募人員因追求卓越的績效而感到疲憊不堪，但有時期望與現實產生落差，因此他們可能承受著上級無休止的指責和壓力。同儕常常只看到招募員在外表上的光鮮亮麗，卻不了解他們夜深人靜時的嘆息和背後所付出的努力。缺乏同理心和相互鼓勵，這些招募員可能感到被忽視和不被理解。因此，透過鼓勵代替責罵的方式，讓所有人都知道招募員背後付出的辛勞，以激發互相理解和尊重，從而促進團隊凝聚力和人際關係的改善；另外加強與部隊或其他軍種以外的人建立良好的人際關係，可以拓展招募渠道，增加多樣化的人才來源。透過與社區和學校等機構建立積極的關係，並舉辦招募活動和工作坊，可以吸引更多有潛力的人才加入軍隊，同時增強公眾對軍隊的認識和理解。此外，與民間企業建立夥伴關係，提供軍事培訓和工作機會，也可以吸引更多有才華的人才加入軍隊，為軍隊注入新的活力和創新能量。綜上所述，加強與外部的聯繫和合作，可以開拓更多的招募機會，提高軍隊的整體實力

和競爭力。以下是強化人際關係、營造團結氣氛的方法：

- 1.定期舉辦獎勵活動：定期舉辦獎勵活動，表彰團隊成員的出色表現和貢獻，可以激發成員的積極性和向心力激發團隊的發展和進步，讓他們感受到自己的價值和重要性，同時也可以促進成員之間的互相學習和互相幫助，促進彼此之間的互動和支持。
- 2.開放溝通渠道：營造一個開放、互相尊重的溝通氛圍，讓每個人都有發表意見的機會和空間，可以提高團隊成員之間的信任和理解，從而加強彼此之間的聯繫和合作，避免矛盾和誤解的產生。
- 3.關注成員需求：了解團隊成員的需求和關注，為他們提供支持和幫助，可以營造一個關懷和包容的團隊氛圍，從而促進團隊成員之間的情感聯繫和團結力。
- 4.積極參與社區和學校活動：參與社區和學校活動，向公眾展示軍隊的形象和價值，增強軍隊與社區的聯繫和互動，在招募人員中鼓勵多元化，包括種族、性別、文化和思想等方面，可以增強團隊的創新力和競爭力，並且顯示軍隊的開放和包容性。

#### (三)規劃職涯發展、確立未來目標

工作不僅是為了賺取生活所需的薪資，更是為了能夠發展自己的職涯，自己可以晉升下一個官階，肯定自己並精進自己的技能。當我們將自己的天賦和興趣與工作相結合，可以最大化地提高工作效益，因此，透過規劃職涯發展，確立自己的未來目標，可以幫助招募員清楚地知道自己想要達成什麼，並朝著這個目標不斷地努力。這樣不僅可以提升個人的工作成就感和生活滿足感，由於單位的人事編制和發展空間有限，如果目前所在的職位晉升難度較

大，將影響招募員考慮轉換到其他職位或者單位，以尋求更好的發展機會，由於未來發展、薪資及待遇是個人自我肯定的評量，為了能有較大收入，如戰鬥加給、領導家給等，相關職缺不足之處亦尚須解決。以下是規劃職涯發展、確立未來目標的方法：

- 1.自我分析和評估：了解自己的興趣、技能、價值觀和人格特質等，從而確定自己最適合從事哪部分招募業務。
- 2.研究招募整體趨勢：通過研究招募發展趨勢、薪酬待遇、工作環境等因素，了解那些招募方法及手段更適合自己，並掌握相關的招募技巧，改善自己所不足。
- 3.職缺調整：為利招募員可以長留久用，在編制職缺上需要擴編，提供更多的晉升機會，增加上士及士官長職缺的比例，同時也能滿足招募員發展的需求，也能提升單位的績效和效率，適當調整職缺的等級與待遇，讓招募員成為職涯規劃的選擇之一。
- 4.學習和提升技能：通過參加課程、進修、實習等方式學習和提升所需的技能，並實踐所學的知識和技能。

#### (四)完善心輔機制、發揮共管共教

工作壓力太大、工時過長往往導致招募員的家庭責任無法得到充分履行，進而影響家庭和諧。常常因招募活動、部隊任務和突然增加的檢討會議等原因，而無法休假，進一步影響家庭相處時間以及原本計畫的家庭行程。為了改善這種情況，需要建立一個完善的心輔機制，提供招募員在工作及家庭上的支持，並且發揮共管共教的精神，讓大家能夠互相學習、交流，共同解決工作及家庭上的問題。具體來說，可以透過提供心理輔導、家庭關懷等措施

來幫助招募員減輕工作壓力，同時也需要制定合理的工作時間安排，確保招募員有足夠的休息和家庭時間。因此可以透過家庭活動、專題演講等方式，讓招募員之間互相交流經驗、分享心得，從而提高整個團隊的凝聚力。

- 1.建立心理輔導機制：提供心理諮詢、協助工作壓力舒緩、減少工作帶來的情緒影響。部隊可以請專業的心理輔導師來提供輔導服務，也可以給予招募員自主選擇的心理健康課程，幫助員工更有效地管理壓力與情緒。
- 2.確立彈性工作時間：為招募員提供更多的工作彈性，能夠更好地平衡工作和家庭責任。這樣做可以使招募員在適當的時間內處理好家庭事務，並在工作時間內更高效地完成工作。
- 3.建立家庭友善的政策：例如提供家庭照顧假、育兒假、陪產假等，使員工有更多的時間陪伴家人，同時減少對工作的干擾。部隊還可以為招募員提供家庭支援計劃，例如幫助他們找到合適的托兒所、學校、醫療保健和其他必需的家庭服務。
- 4.建立共管共教的文化：長官與招募員可以共同努力，發揮共管共教的精神，互相幫助、支持、合作。長官也可以從招募員身上學習，了解需求和意見，並反饋來改善招募政策。

#### 作者簡介

傅朝任中校

海軍陸戰隊基地警衛一營營長

國防大學戰爭學院1/2年班

國立政治大學國家安全與大陸研究所碩士