

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

我國空軍技勤人員待遇結構之檢討

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 89 - 2623 - 7 - 032 - 002

執行期間：89 年 07 月 01 日至 89 年 12 月 31 日

計畫主持人：張寶光 淡江大學會計學系

共同主持人：楊承亮 國防大學國防管理學院資源管理研究所

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：淡江大學會計學系

中 華 民 國 90 年 2 月 22 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

我國空軍技勤人員待遇結構之檢討

A Study on the Reward Structure of the Air Force's Mechanics and Service
Departments in Taiwan

計畫編號：NSC 89 - 2623 - 7 - 032 - 002

執行期限：89 年 07 月 01 日至 89 年 12 月 31 日

主持人：張寶光 淡江大學會計學系

共同主持人：楊承亮 國防大學國防管理學院資源管理研究所

中文摘要

本研究目的在探討我國空軍技勤人員待遇結構之合理性及其與流失率間之關係。同時採理論文獻比對、問卷調查、及實地訪談等多重方法以進行問題之瞭解。主要研究結果為，我國空軍技勤人員對財務性待遇之滿意度最低，尤其是專業加給部份，然而財務性待遇與留營意願間不具顯著地統計關聯，反而工作環境與內容及對家庭的兼顧等項待遇結構均是留營意願的顯著解釋因素。有關技勤人員擁有專業技術卻對專業加給之滿意度不高的問題，較可行的方式可能須透過專業證照制度的實施，或可較完整地解決此一問題。

關鍵詞：待遇結構、空軍技勤人員

Abstract

This paper examines the reasonableness of reward structure of the Air Force's mechanics and service departments in Taiwan and its impacts on turnover rate. Combining literature review, survey, and field interview, we explore the nature of these problems. Results show: the lowest satisfaction of reward structure is the financial dimension. We find no evidence that financial dimension is associated with the turnover rate of the Air Force's mechanics and service departments in

Taiwan. However, job dimension and house dimension are determinates of turnover rate. It is interesting to point out that professional addition of financial dimension is the lowest satisfaction. Solutions of these problems maybe involve the implementation of professional license system.

Keywords: reward structure, the Air Force's mechanics and service departments

一、計畫緣由與目的

自台灣解嚴以來，國內政經情勢急劇變遷，原來受政府法令管制的事業，近年來逐步開放，對其事業而言有如注入一股新的活力，促其朝向自由化、多元化地蓬勃發展。然隨著管制事業的開放，各該行業原有業者面臨新競爭者的威脅，新加入者亟須延攬專門技術人才，積極投入新的開放市場。由於航空技術對其他行業而言較為特殊，人員培養不但不易速成且所需訓練成本甚鉅，另目前國內民間尚無訓練航空技勤人員之專門機構，所以，各航空公司除自國外招募相關技勤人員或將國內招訓人員送美國培訓外，為在最短時間擴充機隊，降低人員訓練成本，並維持飛機妥善率，延攬國內軍職技勤人員是其最大的人才來源，也因此造成我國空軍技勤人員的流失問題。雖然空軍技勤人員之待遇部份高於一般國軍人員，惟國防部於八九年元月份對空軍飛行暨技勤部隊實施專案督考時，發現待遇因素卻為人員流失的主因之一。故本研究之目的即在探討我國空軍技勤人員待遇結構之合理性及其與流失率間之關係。

二、研究方法

本研究同時採理論文獻比對、問卷調查、及實地訪談等多重方法以探討我國空軍技勤人員待遇結構之合理性。其中，實地訪談之時機係在研究之初及問卷調查分析後，對相關統計結果的進一步確認。底下則針對問卷調查的主要設計項目加以說明。

(一)樣本選取

在我國空軍對技勤定義中，其種類包括甚多，如修護、補給、戰管、政戰、通信...等 13 類，其中影響空勤作戰能力最為攸關者為修護人員¹，其次則為補給人員，而其餘之技勤類別則屬三軍共同者，非空軍戰力之直接且主要的影響者，故本研究對技勤人員之樣本選擇係以修護及補給人

¹ 修護人員在問卷設計中尚進一步區分為電子工程、無線電、電子戰、航機保修、及飛機保修等五小類。

員為主要調查對象。

(二)衡量工具

衡量工具包括薪資要素、工作內容與環境及家庭兼顧等三大衡量構面。另外，為納入技勤人員不同屬性對待遇結構滿意度之不同影響，亦包含技勤人員之人口統計變項。

在薪資要素的設計上，本研究沿用諸承明、戚樹誠、與李長貴(民 87)之分類方式，即同時衡量保健基準性薪資、職務基準性薪資、績效基準性薪資、以及技能基準性薪資等四項薪資要素之量表。工作內容與環境構面的設計上，則參考相關文獻，並請教人事領域專家，並與空軍技勤不同階級人員初步討論後決定其問卷內容²，為較明確地區別不同項目間之差異性，本研究採取 10 點之尺度以衡量填卷者對薪資要素的滿意程度。各構面之信度均在 70% 以上，此為一般可接受之水準。

本研究透過行政系統與空軍各基地協調適當的時間，進行問卷的發放填答，並由研究人員現場解答填寫問卷之各種疑問，以提高問卷填答之效度。問卷共發出 700 份，回收 522 份，回收率高達 74.57%，剔除 23 份填寫不完整之無效問卷後，可用樣本為 499 份，以下之分析即針對 499 份之有效樣本進行分析。

(三)分析方法

本文分兩方面對收回問卷進行分析，首先係以敘述統計的方式瞭解技勤人員對現行待遇結構的滿意程度。其次，進一步以留營意願為應變數，對財務收入、工作環境與內容、及家庭兼顧等三構面之滿意度進行迴歸分析，以瞭解那些待遇因素會顯著地影響技勤人員之留營意願，以凸顯其重要性。

三、結果與討論

經由理論文獻之整理，對我國空軍技勤人員之實地訪談，並納入軍人工作的特殊性後，本研究提出適合技勤人員之待遇結構應包括財務收入、工作環境與內容、及家庭兼顧等三個構面。

² 受訪之技勤人員，在階級上包括有上、中、少校及尉級人員。

在回收問卷之分析結果中，對修護及補給之全體樣本而言，於財務收入、工作環境與內容、及對家庭兼顧等三方面，以兼顧家庭之滿意度最高，平均數為 5.32，但也僅達滿意度尺度的中位數而已，而財務收入之滿意度最低，平均數為 4.78。相對而言，技勤人員對財務收入之滿意度已是最低，然若再與其他中央單位公務人員每月總收入相較時，其相較滿意度更低，平均數為 3.44。當再細看財務收入各組成要素之滿意度時，發現以加給（修護獎金及其他獎金）項目為最低，平均數僅為 3.73。薪資結構中「加給」之意義屬職務及技能基準性之薪資，此一結果顯示出技勤人員可能認為其具有相當專業之技能，然在財務給與上卻未能有相稱之支付，而凸顯出期望落差的現象。

另外，以留營意願為應變數，財務收入、工作環境與內容、及對家庭兼顧等三個待遇結構為自變數，對全體技勤人員及各類別技勤人員進行迴歸分析之結果說明如下。首先，以全體技勤人員為對象之分析結果為，估計模式之 F 值為 36.473，表示估計模式具有效性。估計結果顯示，財務收入並非留營意願的統計顯著解釋因素 ($p=0.2495$)；相反地，工作環境與內容及對家庭兼顧的滿意度均是留營意願之顯著解釋因素，其估計係數分別為工作環境 0.1461 ($p=0.0442$)、工作內容 0.3036 ($p=0.0001$)、家庭兼顧 0.2571 ($p=0.0001$)，其中又以工作內容及對家庭兼顧的程度為最顯著。此一估計結果透露出空軍技勤人員對現行待遇結構中，可能因任務相當繁重且無法兼顧家庭之生活，故而對工作內容之滿意度愈低及家庭兼顧程度愈低，而有留營意願愈低之傾向。

其次，由各分類專長的留營意願影響因素的估計結果中，財務收入亦均非留營意願的顯著解釋因素，至於工作內容及家庭兼顧兩構面，在飛機維修與補給兩類人員卻有完全相反之結果，前者中工作內容及家庭兼顧兩構面均是留營意願的顯著解

釋因素，後者則否。

為進一步觀察待遇結構對留營意願的解釋能力是否會因不同之階級而異，本研究進一步以不同階級對樣本分群，並重新執行前面之迴歸分析，結果發現在財務收入方面，除了上尉（含）以下階級為留營意願之顯著解釋因素外 ($p=0.0332$)，對中少校之技勤人員財務收入均非顯著的解釋因素。另外，較一致的結果中，則是工作內容均是不同階級人員影響留營意願的顯著解釋因素，中校之估計係數為 1.1476 ($p=0.0183$)，少校之估計係數為 0.4449 ($p=0.0020$)，上尉以下之估計係數為 0.1155 ($p=0.0028$)。

綜合前述，就我國空軍技勤人員之觀點，雖然待遇結構中，財務收入是滿意度最低的項目，但整體而言，財務收入均非留營意願的顯著解釋因素，工作環境與內容及對家庭的兼顧程度，反而是留營意願之統計顯著解釋因素。

若單從財務收入之待遇結構角度言，全體樣本滿意度最低的項目為「加給」，其組成內容在本研究之定義為修護獎金及其他獎金，顯示出技勤人員可能覺得本身具有專業技術，然而無法在財務收入的薪資給與中充分地顯示出來，對於某些具特殊專長的技勤人員較無法以特別法令的方式加以律定。徹底的解決方式可能朝向軍中幹部專業證照制度的實施，且以明文的方式將擁有不同專業證照者以享有不同等級待遇的方式加以規範，如此或可對我國空軍技勤人員或國軍其他專技人員，無論在財務性及非財務性之待遇均較會自控地趨向合理化。

六、參考文獻

(一) 中文部份

1. 丘宏昌，「各種薪資酬償制度之介紹與比較」，台北銀行月刊，第二十七卷，第六期，民國八十九年六月，頁 50 - 55。
2. 林妙雀、趙心潔，「激勵性報酬、員工屬性與工作滿意度之研究 - 以台灣

- 高科技產業為實證對象」，亞太管理評論，第五卷，第一期，民國八十九年，頁 53 - 74。
3. 林淑姬 樊景立 吳靜吉 司徒達賢，「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，管理評論，第十三卷，第二期，民國八十三年七月，頁 87 - 108。
 4. 洪瑞聰、余坤東、梁金樹，「薪資決定因素與薪資滿意關係之研究」，管理與資訊學報，第三期，民國八十七年，頁 33 - 54。
 5. 許道然，「待遇滿足感之研究」，人事月刊，第十二卷，第六期，民國八十年六月，頁 19 - 27。
 6. 許道然，「不同待遇類型與待遇滿足感及組織公民行為關係之研究」，空大行政學報，第九期，民國八十八年六月，頁 349 - 386。
 7. 郭崑謨、池進通，「制定薪餉制度的基本考慮因素 - 激勵效果與分配基礎」，人事月刊，第十二卷，第六期，民國八十年六月，頁 44 - 50。
 8. 黃英忠、余德成、葉清泉，「勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足關係之研究」，中山管理評論，第五卷，第一期，1997 年三月，頁 141-166。
 9. 陳潭、王怡堯，「中小企業之薪酬制度與薪酬滿足對組織承諾之影響」，東海學報，93 卷，民國八十七年九月，頁 41-56。
 10. 諸承明、戚樹誠、李長貴，「薪資設計之文獻回顧與評論 建立『薪資設計四要素模式』」，人力資源學報，第六期，民國八十五年，頁 57-80。
 11. 諸承明、戚樹誠、李長貴，「薪資要素、任務特性、與員工態度之關聯性研究 『薪資設計兩構面情境模式』之理論與實證」，管理學報，第十五卷，第四期，民國八十七年十二月，

頁 561-585。

(二)英文部份

1. Barkema, H.G., and M.L.R. Gomez. 1998 . Managerial compensation and firm performance : A general research framework. *Academy of Management Journal* 41(2) : 135-145.
2. Judeg, T.A. 1993 . Validity of the dimensions of the pay satisfaction questionnaire : Evidence of differential prediction . *Personnel Psychology* 46 : 331-355.
3. Lawler, E.E. . 1991 . Paying the person: A better approach to management . *Human Resource Management Review* 1 (Spring) : 145-154.
4. Lawler, E.E. ., E. Gerald. , Jr. Ledford., and C. Lei. 1993 . Who uses skill-based pay, and why . *Compensation and Benefits Review* (March-April) : 22-26.
5. Locke, E.A. 1969 . What is job satisfaction . *Organization Behavior and Human Performance* : 309 – 336 .
6. Luthans, F., and L.F. Marilyn. 1989 . Update on skill-based pay . *Personnel* 66 (Autumn) : 26-31.
7. Price, J.L., and C.W. Mueller. 1981 . A causal model of turnover for nurses . *Academy of Management Journal* 24 (Autumn) : 543-565 .
8. Rajagopalan, N. 1996 . Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from the electric utility industry . *Strategic Management Journal* 39 : 761-786.
9. Rice, R.W., M.R. Frone, and D.B.

- McFarlin. 1992 . Work-nonwork conflict and the perceived quality of life . *Journal of Organizational Behavior* 13 (Summer) : 155-168
10. Robbins, S.P. 1993 . *Organization Behavior* . New York : Prentice-Hall , Inc .
11. Seashore, S.E., and T.D. Taber. 1975 . Job satisfaction and their correlates . *The American Behavioral Scientist* 18 : 333-368.
12. Weber, C.L., and L.R. Sara.. 1991 . Effects of compensation strategy on job decisions . *Academy of Management Review* 34 (Spring) : 86-109.
13. Williams, L.J., and J.T. Hazwer. 1986 . Antecedents and Consequences of satisfaction and commitment in turnover models : A reanalysis using latent variable structural equation methods . *Journal of Applied Psychology* 71 (Summer) : 219 – 231 .
12. Weber, C.L., and L.R. Sara.. 1991 .