

# 國軍基層軍官面對壓力因應之質化研究

左祖順 · 周玲玲

## 壹、前言

「壓力」應為本世紀最嚴重之問題，而工作壓力則潛藏於各行各業中均有發生之機會。在現今變遷的社會環境中，人們終其一生都會面臨生活壓力、工作壓力、學業壓力、經濟壓力等狀況，因此，在社會步調快速變遷與職場競爭激烈的 21 世紀中，壓力可說是無時無刻時常縈繞在我們每個人的日常生活之中。以軍人工作性質而言，軍中因常有許多軍事演習和操練，所以具有較多的危險性，可視為高風險之行業。而 Bartone & Hoover (1987) 認為軍人無論平日或戰時，所承受的壓力都是很大的（轉引孫敏華，1995：59～74），所以軍人應該歸屬在高壓力的職業團體。依鐘明鈞（2000）的研究指出，軍事社會類

型的壓力與國軍士官兵在服役期間所產生的生理、心理症狀疾病有關（鐘明鈞，2000：14）。所以，要成為一位職業軍人，不像社會一般機構的員工，直接任用或應徵後接受短期職前訓練即可任職，需接受長時間嚴格的軍事教育過程，這可謂個人的辛苦成本；對國軍組織而言，培育一位軍官，所投資的成本相當可觀，若個人因工作壓力過大，導致嚴重的生理和心理傷害，或萌生退伍念頭，將造成組織人力成本的損失。

根據研究者服務軍中二十多年的工作經驗，發現職業軍人平日工作量大、責任重，又需輪值勤務，整體工作時間長，難免造成體力與心力交瘁，所以當面臨壓力時，容易疲憊、情緒低落、易怒、焦慮、憂鬱、心生怨懟，進而產生消極抵

抗或退伍念頭等。本研究企圖透過社會科學質性研究來驗證個人的觀察是否吻合客觀事實。其次，研究訪談對象選擇依據研究目的鎖定為基層（註 1）軍官面對壓力因應之議題，爲了提高研究結果的「可信度」，採目的性隨機抽樣（陳向明，2003：147）共計訪談 11 位，希藉半結構式深度訪談（in-depth interviews）以了解基層軍官面對壓力因應之現況，期以發展社會支持系統解決壓力因應之問題，並針對研究結果提出建議以供相關單位參考。

## 貳、文獻探討

### 一、壓力的定義

壓力（stress），原本係屬工程學與物理學上使用的名詞，其定義爲：單位面積上所承受之力，或將充分的力量用到物體或系統上，使其扭曲變形。直到 Selye 於 1956 年將其引用到社會科學領域中，並將壓力定義爲：身體因應任何外界需求所產生的非特定性反應。尤其在國際局勢詭譎多變、經濟發達與蕭條明顯起伏、恐怖主義瀰漫的 20、21 世紀中，壓力像是一種流行病毒般的影響到每個人的日常生活與工

作情境中。另 Ivacevich & Matteson（1980）則認爲，壓力爲個人與環境之間動態交流系統的一部分。而 Blau（1981）提出，若個人之能力與環境之要求不能配合的結果，就是壓力（引陳胤維，2002：7～8）。

根據藍采風（2000）則對壓力提出另一新的解釋：「壓力（stress）指在某種情境下，使個人覺得像受到某種程度或種類的威脅」。因此，壓力會使個人感到必須付出額外的精力以保持身心的平衡，它往往使人覺得身心不適；而不適的程度會因個人的體質與身體健康狀況、文化、社會價值與規範而有差異（藍采風，2000：9）。若以生態觀點分析，生活模式認爲人與其環境的不同面向交互在改變而不斷調適，人們可以改變環境，也被環境所支配，這交互調適得以存在（左祖順，2004：15）。當交流破壞了調適平衡，就產生壓力，接著產生需求、能量與環境間的適宜的問題。

### 二、因應的定義

因應（coping）是一種行爲及想法（Boss, 2002: 73），也是一個橋樑的概念，它具有認知和行爲的要

素，是資源、知覺、和行為在因應過程中交互作用（McCubbin & Patterson, 1983；引柯素，2003：16）。因應是人類避免因生活壓力受到傷害的一種反應，可分為外在的直接行動及內在的心理防衛機轉。個人可能用積極處理或消極逃避的模式，來轉變一個和身體或環境有關的壓力，使之解決問題。

### 三、壓力因應理論

根據 Folkman 等人（1986）提出壓力因應的理論，強調二種過程：認知評估（cognitive appraisal）和因應（coping），兩者是個人與環境間壓力關係的重要緩衝媒介，也是影響到壓力的立即與長期結果（引鄧柑謀，1994：47~49）。

（一）認知評估（cognitive appraisal）：是個人評估環境中的特定事件與其個人幸福相關的過程。根據其發生先後次序可分為「初次評估」（primary appraisal）、「第二次評估」（secondary appraisal）、「再評估」（reappraisal）。

1. 初次評估（primary appraisal）：是個人判斷某事對他是否具有危險性、威脅性的歷程。亦即壓力情境對個人具有的意義評價。初次評估可形成三種判斷：無

關（irrelevant）、正向的（positive）和壓力的（stressful）。無關的事件指那些與個人利害無關，且經常被忽略的事件。正向的事件是指那些並不需要用到個人的資源，且預期可帶來好結果的事。而壓力的事件則是指對於個人現在或未來的幸福有不利影響的事。2. 第二次評估（secondary appraisal）：是指個人對此一威脅事件所做的潛在反應的過程。即個人在因應威脅事件以克服或防止傷害時，對所採取的選擇作一判斷。如初次評估會影響第二次評估，也正指出，個人對壓力情境的知覺影響其意義的詮釋。3. 再評估（reappraisal）：指個人改變原先對壓力情境的判斷。即是一種因新的想法產生導致改變原先構想。屬於自我防衛式的，因個人認為無法改變現實，只好把先前判斷為傷害、喪失或威脅的情境再評估為沒威脅的或有利的，以減少負向情緒產生。

由上述理論導入，可知國軍基層軍官在面對壓力情境時，因無知所產生驚慌失措，經由認知評估判斷壓力事件對他造成危險性、威脅性之影響程度，以因應壓力事件，所採取之應變方式。例如逃兵事件

發生，若逃兵僅單純適應不良問題而逃亡，則可能採取按國軍一般軍紀事件處理模式因應。倘若逃兵係屬攜械逃亡等緊急不利之事件，則進入第二次評估模式，對此一事件採取危機處理應變之過程，並在因應威脅事件發生後，選擇一較有利方式面對壓力，即通報上級、警憲單位尋求協助並通知家屬規勸投案。如不幸攜械逃亡之官兵，在逃亡期間違紀犯法，則因應壓力模式，進入再評估的方式，即設法對單位及個人傷害程度降至最低而努力。

(二)因應 (coping)：指去執行心中的反應，將心中的構想化成具體行動。Folkman (1984) 認為壓力因應有三大作用，第一是調節情緒或壓力；第二是管理導致壓力問題 (Folkman, 1984: 995~1003)。因此，若能好好的控制壓力，化壓力為助力、為動機，那麼壓力有可以成為生活的調味料。

當壓力來臨時，個人防衛機轉可能會導出因應壓力的方法，並以適度的休閒、運動來減輕壓力，而吳蕙蘭 (2002) 研究指出因應的行為，係以自我控制、轉移注意力、尋求支持，以解決悲傷之情緒 (吳蕙蘭, 2002: 55)。另壓力產生也

可能使個人更加積極地採取行動以因應壓力，然壓力也可能因防衛機轉失調，而造成個人陷入憂鬱的情緒或產生憤怒的行徑 (Pearlin、Schooler, 1982: 114; 轉引藍采風, 2000: 9)。由此可知，因應壓力的方式，因人而異，若個人處理得宜則壓力獲得減緩；反之，則情緒行為失控，身心俱疲。

## 參、研究方法

本研究母群體為 2007 年國軍某受訓班隊，共八個班級約 120 餘位學官，均為各軍種現階尉級軍官，含蓋陸、海、空各軍種單位基層幹部。研究者就其所服務之進修教育 (註 2) 單位受訓之學官為訪談對象，採「目的性抽樣」方法，本研究係建立在立意取樣的基礎之上，先設定研究目的的範圍，於各班上課時挑選曾經親自歷經並處理過各種壓力情境案例且具有相當豐富經驗之學官，選取 1~2 位為受訪對象。因研究的範圍限定以後樣本數量 (受訓學官每年持續增加人數，不可能全部進行深度訪談) 仍舊太大的情況下，針對各班具有代表性之受訪者進行深度訪談，在資料蒐集過程中訪談至第 11 位時，資料已

呈現飽和現象始終止。訪談期間研究者針對受訪者於軍旅期間所親身經歷之案例，如何面對壓力情境與個人因應方法，並更加說明「發生了什麼事情」、「事情是如何發生的」（陳向明，2003：148），利用訪談大綱為輔助工具，以避免所提之問題有所疏漏之處，同時也幫助研究者對訪談內容做有系統的整理，加深研究者探究受訪者所陳述內容之意義能進一步的闡釋。研究者為使訪談過程有連續性，在訪談過程中並非逐一按訪談大綱架構進行訪問，而是依照當時訪談的情境有所彈性而修改。

本研究希了解國軍基層軍官在面對壓力情境時，所採取個人之因應現況，期以發展社會支持系統解決工作壓力之問題，並針對研究結果提出建議以供參考。受訪者基本資料如附表。

## 肆、研究結果

受訪者於軍旅服務期間大多為 5~8 年，目前職務均為連級幹部及營級幕僚等職位並已歷練完畢，將於結訓後，回部隊有機會調占高缺，以產生繼續服務軍旅之趨力。茲以壓力的來源、壓力造成的問題、領

導長官的影響、因應壓力方式、支持系統的影響等，分述如下：

### 一、壓力的來源

#### (一)工作管理的壓力

K：……我們科長一軍換人，半年換了二個科長，「工作壓力」與要求……要求……（K-12）。

J：有時候來自「工作上的壓力」……我下部隊在後備旅，有一次辦理全軍示範的教習，那時工作多壓力較大啦！（J-10）。

E：在部隊比較大的壓力是對是「官兵管理」的壓力，可能要照顧他的生活，營外要注意他的狀況（E-02）。

B：……他們休假其實還蠻擔心他們不會回來……哪這十七個到最後，讓我還蠻欣慰的有十六個順利退伍！有三個因為又犯了錯又被抓回去關起來！吸毒的好像遇到三件，吸毒算是很嚴重的軍紀案件（B-15-39）。

部隊士官兵來自社會各階層，從不同家庭來到軍中服役共同相處一起，難免產生管理問題，又義務役與志願役的心態原本就不同，幹

部在管理方面就需花費心思妥慎處理個人的情緒困擾問題，另基層軍官在工作壓力方面，最擔心莫過於長官「臨時交辦任務」的工作壓力，這是不預期的，因為「不知怎麼去做」，或者是「做不完」，都可能造成「情緒崩潰」的危機。

### (二)自我時間控制的壓力

D：其實壓力大呀！我個人覺得壓力大是「時間」夠不夠用！因為業務要辦事情要做，那長官只是要知道事情達成沒有？…我主要的壓力只有「時間而已」（D-02）。

J：自己的責任感、榮譽感，會驅使自己將工作做好，給自己壓力（J-05）。

F：……就好像回到入伍訓練一樣，記得有七天時間，沒又去上過大號……去洗澡都凌晨一二點才摸黑去洗澡！……覺得自己沒有辦法勝任工作，自己要多留一點時間在辦公室！……可是對我是壓力卻是很大！是自己把「自己弄得很忙」！（F-05-06）。

職業軍人常認為長官交辦的任務與工作要快速、短時間完成。在這種時間急迫性的壓力下，經常出現長官「急性子」造成接受命令的

基層軍官「時間壓力」的恐慌，另基層軍官往往一股腦兒投入工作，也許是經驗不足，在沒有妥慎規劃的工作下，換來的可能是長官的責備與打擊。

### (三)無知環境的適應壓力

G：……是非常害怕的！去的時候也是壓力非常大！……非常辛苦，前三個月受不了……應該是「環境使然」，尤其是營區感覺的氣氛很嚴肅，整個「環境」塑造成非常緊張的氣氛！（G-08-09）。

I：……其實在剛到部隊壓力是「適應的壓力」，都沒有什麼朋友，剛開始第一二個禮拜我覺得是最不能適應的。（顯出緊張的顫抖音……），所以我的印象中，都不敢跟長官說……很怕！……整天處在緊張狀況！……（I-04-21）。

C：……哪我記得剛下部隊，……可是我基本上，對於化學裝備是「不懂得」。而且隔兩個禮拜就是裝檢……又什麼都不懂！我那時候就覺得壓力很大！……（C-03）。

B：……不像其他同學當排長時，知道看連輔導長怎麼做！都還可以學，至少可以看到，但是自己

是從完全不懂就要去做……（B-10-11）。

K：其實我覺得壓力是「自己的無知」！還有就是你的生活態度，……因為你的「無知」會造成別人的壓力！導致別人會看不起你！……（K-25-26）

大多數基層軍官，在面臨新接業務、新調單位或者新換長官，都是造成個人「無知壓力」的來源。另環境適應問題是經常面對的問題，許多士官兵新調入單位不但要熟習部隊日常作息，還要克服內心焦慮的壓力，因此容易成「環境適應不良」，倘若基層領導幹部未能妥慎安撫士官兵情緒或適時的解決問題，極易造成官兵意外事件發生。

### （三）來自長官的壓力

G：本來是好人，調到這單位都變成了壞的人！而且那個旅之前又死了不少人，所以發生很多事情……「長官」要求的問題……這個單位不斷的下基地訓練（G-10）。

J：……有時候遇到工作瓶頸……不同的單位有不同事情，壓力來自「長官壓力」……（J-

03）。

F：……就會覺得自己經驗不足，但是又承受到「長官」很大的壓力！就會覺得……自己好像還蠻無能的！……晚上也睡不好覺……連上都一股低氣壓……（F-03）。

在軍中的大鎔爐中，擔任長官的角色原本壓力就很大，然而長官若未能適時疏壓，反而會轉嫁到部屬身上，將造成不可彌補的缺憾，這也是現今部隊基層幹部比較擔心與憂慮的問題。

### （四）意外事件的壓力

#### 1. 自我傷害

B：我第一天那個執勤的士兵就服毒自殺了！……接到電話我自己都頭暈了（B-07）。

K：在營區裏燒炭自殺，……他遺書我現在還留著，只是覺得說該做的都做了，奇怪他還是自殺了。遺書就寫說，……從小就很想死，只是還沒找到適當時機。（K-10）。

E：……一位志願役士官休假在外面，因為跟女友有衝突，衝突之後他們有談到分手嘛！那個是士官就喝農藥自殺……！（E-03）。

F：……有一位回役弟兄，……哪他的女朋友是他的大嫂！……他逾假沒有歸營，在旅館租一間房間……因為這種事情跟大嫂有染是很不名譽的！……就自殺未遂？（F-14）。

H：……就情緒很不穩！……他就從莒光袋拿出一瓶萬金油及面速立達姆一直擦一直擦！……結果他坐下來不久之後又跳起來，從莒光袋中拿出一隻美工刀，就從手部直接割下去！那整個血流如注……（H-09）。

軍中是一高壓力團體，成員來自社會各階層，複雜度相對也較高，因為不論是環境適應不良、畏苦怕難、老兵欺侮新兵、感情困擾、家庭因素等，都是引發自我傷害的導因。這類案件在本次訪談 11 位受訪者就有 5 位曾經實際處理自我傷害案件，占受訪者 45%，是比率最高的意外事件類型，當然也是基層幹部壓力最大的因素。

## 2.軍車肇事

D：還好駕駛只受到輕微的傷害……我只是去探討為什麼車子會卡在鐵路平交道上面及駕駛的駕駛觀念，還有自我防衛觀念！那今天

其實柵欄只是木頭做的，車子一衝就過去了，若是這樣子只要賠償欄杆而已，而不是整個火車頭及損失一台卡車，然後造成後面火車延誤及後面的賠償。（D-05）。

軍車肇事大都是由於士官兵於出勤務、演訓、採買、運送軍品、車輛擦撞或翻車事故等，於行駛公路上所極易發生的意外事件。當發生意外事故時，基層幹部最擔心的莫過於人員傷亡或武器彈藥之損毀，或者因車輛肇事，所引發媒體的關注，倘若處理不當，不但造成家屬抗議、長官責難，同時連帶的也會讓軍人形象受損。受訪者 D 指出軍中意外事故之發生，多為人為疏忽因素所造成，在部隊中基層軍官經常需面對此種突發意外事件，然事後的處理均造成基層部隊困擾，而幹部多為年輕軍官，在經驗缺乏與人際關係處理之成熟度難免不足，也因此造成慌張與焦慮。

## 3.犯罪案件

B：有逾假逃亡的……還有酒後駕車……跟偷車……，都是法辦了，……由我們送去法辦了。（B-18）。

F：比較嚴重是自己沒有辦法

掌握的……下基地長官會要求嚴格一點！……等於說幹部會嚴格！……但是下基地的時候就發生有掉刺刀！……槍機滑套的事情！……這件事情對我比較嚴重的……。（F-02）。

G：主要是逃兵！……也是有……就是發生營外犯罪的事件！……就有點是說雙方各說各話！……那案子拖了好幾年！……就是類似那種搶劫的案件！（G-16）。

B：嗯！其實案例真的很多，逃都逃不過軍中所謂的「防四害」！車禍！吸毒！自我傷害！逃亡！我記得我這四個狀況都遇到過。（B-38）。

所謂「防四害」！車禍！吸毒！自我傷害！逃亡！是基層軍官所擔心的壓力來源所在。現今軍中義務役士官兵已縮短役期為一年，以目前招收志願役士兵數量及品質而言，要能兼負起以往量多的義務役勤務，仍有努力的空間。然部隊的犯罪案件不會因義務役轉型而有所減少，根據犯罪學理論指出此應為「犯罪轉移」三現象，即是義務役犯罪案件表現上可能偷竊、逃亡

犯罪、吸毒、搶劫等案件減少，但事實上這類犯罪案件將會轉移到志願役的士官兵，甚至志願役軍官身上。

## 二、壓力造成的問題

### （一）領導統御的問題

K：……排長時，營輔導長不管事，……到了自己接輔導長時，營輔導長待退……指揮官……很強勢！……所以氣氛都不是很好！太苛了！……他老兄每天十點就寢，早上五點半巡視營區，那我就五點起來打掃環境！準備迎接他！（K-03-21）。

H：……他的領導是比較奇怪的！……比如說阿兵哥向地下錢莊借錢，……那他認為解決這個問題，就是由我來出錢擺平，幫他還掉！（H-02-03）。

I：……我記得跟營輔導長吵過一次……我蠻不信服他的，這是我在軍中最不能適應的事，我根本不想看到他，……（I-10-11）。

H：我跟連長總共抓到他八次喝酒，一直原諒他，這八次只有一次關過一次禁閉。……因為連長一回來又聽說這兵喝了酒，又站埋伏

哨，連長就很生氣，……就……打（H-13）。

基層軍官壓力最主要來源是「長官」。軍中講求人事公平制度，但操縱人事制度的主要決定者還是「長官」。例如，新上任的長官，會有一套管理與領導的方式，而擔任部屬的，只有不斷的去適應新長官。也有比較負責任的長官，凡是都能為部屬考量。另部隊經常宣導要「管教互助」意思就是因情緒失控責難下屬，這種狀況極易造成管教失當或者意外事件之發生，因此，同事之間就需相互幫助與克制情緒的失控。

### (二)行政體系僵化問題

B：問題就卡在你送去的話，還要多派幾個人去看護，照顧他！去那生活費花的錢？誰要出？……還有讓我蠻覺得詬病的，之前遇到自我傷害的弟兄，按程序就應該送○○軍醫院……就應該收留！……只是每次送去就很氣呀！另……在執行懲罰的時候都會卡在軍檢署那邊，……他們都先讓你責付回去……這段期間要先把他看好，出了事算你自己單位的。……監察官也是搖搖頭沒辦法！（B-41-51）。

J：……除了一個士官吃搖頭丸及一位阿兵哥吸安，……送到軍法單位第一次都一定是責付原單位，如果累犯才能勒戒……那時候送去都不太會收，除非他累犯……（J-07-26）。

行政體系僵化問題乃是軍中長久以來的積習。不只是軍事檢查機關、軍醫體系，承辦人都怕未依規定辦理，而遭受懲處。然而就在依規定辦理或者多一事不如少一事的心態中，造成許多人力、財力往返的浪費。畢竟制度是人定的，應有一定的彈性，而講求效率、效能，才是軍中行政體系改進與參考之當務之急。

### (三)環境適應的問題

A：目前都還好！只有一開是接觸比較陌生……（A-02）。

G：那邊剛開始的時候，有許多大案子。……因為那個月很忙，一進到辦公室就忙到一兩點……（G-27）。

J：我剛接眷服業務……我們台○縣一共列管十個村子，有將近四十幾個散戶，我從來沒有接觸這個業務，其實那時候我蠻緊張的，壓力也很大……（J-23）。

B：……因為你的職務關係，那裡可能會對你比較反感，你要小心……我會覺得整個營上好像只有我一個人，不會有其他人想要接近你……（B-21）。

新環境的適應，在職業軍人這個行業而言，幾乎是一、二年就需面對的事。然而到新單位除了需適應新的成員、長官，其所負責的職務與業務，更是壓力的來源。往往一新到職位，就需面對許多「意想不到」的重責大任，類似這些事情的處理，都須於最短時間去完成與調適，否則調適不良，不但事情不能做好，更會引起長官對個人的責難與陷入人際關係的困境。

#### （四）倫理爭議的問題

H：我從金門回來台灣休假要把業務交給連長，當時就把吸毒人員名冊交給連長，因為平常都會宣導煙毒防治工作……他就直接交給排長……直接宣布，沒有婉轉處理，結果就在全連面前宣布：「現在唸到名子的是吸毒人員，等一下留下來輔導！」……其中有一位躁鬱症弟兄，……他聽到之後就非常非常不滿……他只是很生氣的時候，手握起來！……對我一直充滿敵意……（H-06-12）。

以社會工作觀點思考，這是「倫理的議題」，也是嚴重違反專業職守。倘若輔導者因調職或休假交接不清；代理人又未能恪遵「保密原則」謹慎處理案主問題，均會造成案主對於輔導者的「信任破滅」，進而喪失專業輔導的機制。

### 三、領導長官的影響

#### （一）不管事卸責的長官

B：連上什麼我都不知道！……營長給我的第一句話就是：「你在搞什麼！」……第一句話就說：「中午之前檢討報告放我桌上！」其實那時候壓力還蠻大的！（B-09）。

C：……那他就在調到裝部營兩個禮拜後，就自殺了！然後責任，……就是追到是我的問題，……那為什麼調到裝步營？就去自殺！長官要反過來追我的責任問題……（C-05-06）

H：……他只是一直罵！一直罵！這就是很奇怪的一點！大概過了半小時，他才問我說為什麼？……（H-10-15）。

F：我們那個連長比較不管事！出了事就接受調查！……（F-

04)。

G：像我在步兵單位，就會牽扯到營輔導長關係……他……問題很大……！……一個要屆退！……是專 XX 期的很老了！……要退伍……就有點不做事！……（G-23）。

F：就是單位裡面有一位排長，……皇親國戚！……比較無所忌憚！他會把連級幹部命令不當一回事！……我就跟連長做報告，但是連長……也沒有找那位排長溝通……（F-10）。

擔任長官者當部屬有困難時，應及時伸出援手協助部屬解決問題，然沒有經驗的長官或失去耐心的上位者，將怒氣發洩到部屬身上，不但沒有協助，反而造成部屬更大的壓力，由於基層領導幹部，個人生涯規劃或能力不足、服役意願不高、情感困擾、受社會環境影響等因素，在部隊若無續服役意願，反而占缺不做事，令下級無所適從造成困擾。

## (二)權威領導的長官

C：……我覺得那一陣子的壓力跟長官的責難……那時候蠻大的！……怎麼反而會去自殺

ㄟ？……家屬？……有質疑是說，因為他是伙房兵，因為旅長認為這個伙房兵菜煮的不好！所以就調到裝步營！（C-08-13）。

G：旅長就是操幹部而已！阿兵哥反而比較輕鬆！……幹部從早上操到晚上……其實那種是被迫的……大部分的幹部都是官預，所以時間一到，就辦退伍了！……（G-14-17）。

J：所以我們軍中慢慢在呈現很奇怪現象……他不見得了解單位狀況，但是他又固執己見，有時候就很難去溝通，當這長官來的時候，就一定要照他的意思去做，……軍中的環境一直在改變，人制？還是遵循以往制度？誰對？誰錯？（J-28）。

此類長官停留於過去「權威領導」的觀念，在領導部隊官兵時，霸權觀念充斥於胸，獨大的傳統帶兵模式，令部屬避之唯恐不及，同時也對長官的信任產生動搖。受訪者 C 指出，旅長因為旅部連食勤兵表現不佳（不會烹飪），恰巧裝步營下基地，旅長為顯其主官威信，令該員食勤兵改調裝步營一同下基地，最後導致其心生怨懟、適應不

良，圖尋短以謀求解決，長官的錯誤決定，值得借鏡。

### (二)開明作風的長官

J：……遇到第二任營長，他對於那種不是幹部錯誤的事，都還好！(J-09)。

B：但是其實營輔導長對我的影響很大，(弟兄自我傷害)……因為才派代第一天就發生事情，然後我們營輔導長叫我先不要急！……然後去的時候很緊張，家屬那時候已經來了。營輔導長已經先在那裡安置，沒有責怪我！(B-05-08)。

研究顯示，直屬長官開明的領導作風，將可給新進軍官幹部，有信心面對更大困難與挑戰，在上官適時的協助新進幹部，亦可增添基層幹部勇於任事之責任心。

## 四、壓力因應方式

### (一)抽煙喝酒疏壓

J：比較少，緊張的話我有抽煙的習慣，一緊張就抽抽煙。(J-16)。

B：其實有一陣子我喝酒還喝的蠻兇的。有的時候自己喝！有的

時候跟別人喝！就是靠酒來抒發……(B-32)。

### (二)親友聊天疏壓

E：壓力啲就是與好同事聊一聊(E-07)。

D：如果說產生壓力時就是會說去請教學長或過來人，他們是怎樣度過的問題？可能會跟弟弟聊天哪！因為弟弟也是軍人比較瞭解軍中的事情。(D-09)。

B：……跟朋友聊天講出來，心情就好多了。(B-33)。

G：……有自己的煩惱……會跟同學說一下！……(G-26)。

### (三)休閒調適疏壓

J：比較沒有那個……事實上還好……所以就是自己尋找自己方式調解。(J-17)。

C：沒有，就好像自己時間過了就算啦，把任務做完壓力就沒了。(C-22)。

H：我當然是先打電話給同學發牢騷，及運動，因為我蠻喜通運動的，回家之後就是泡茶，然後會把這些事情，分享給我的父母親，

還有兄弟姊妹說…… (H-21)。

K：還好我盡量都不會把壓力帶回家，我自己發洩情緒方式打電動或運動 (K-13)。

I：其實……碰到工作壓力疏壓方式我會選擇去「睡覺！」，因為我通常自己會想腦袋放空，可能回家看電視或走一走，睡覺！…… (I-13)。

研究顯示，每個人自我調整心態，都有其獨特適應方式與舒緩壓力來源的方法，不論是抽煙喝酒、休閒調適、親友聊天疏壓等，都是自我控制情緒最好方法，疏壓是找到「釋壓的出口」，如此人的情緒將能更正向、穩定的面對環境的挑戰，進而尋求生命的價值與意義。

## 五、支持系統的影響

### (一)親友正向的支持

I：對！都還支持。因為軍人有一很穩定的收入……，像我姐姐也是當軍人 (I-15)。

B：在父親的鼓勵下進入職業軍人。(B-01)。

A：家人朋友都支持，沒有受到挫折 (A-05)。

D：因為雙胞胎弟弟他在國中畢業後就從軍，然後我在高中畢業後覺得軍人是一不錯的職業…… (D-01)。

H：結婚了。老婆也是軍人，所以支持我繼續當軍人 (H-19)。

研究顯示，親友的正向支持，將可以穩定基層軍官服務於軍旅的情緒，避免不必要的困擾與情感糾葛，同時也可專注於領導官兵，投入工作任務達成之順遂。

### (二)親友負向的影響

C：女朋友那邊對我的影響都算負面的啦！他們都不贊成我去當軍人，(C-18-19)。

B：不會ㄟ，不是跟她講她也聽不懂！軍人的事情她也聽不懂。…… (B-34-37)。

K：家裡面非常反對，從爸媽叔伯一直都反對，想說這小孩子瘋了！再加上不愉快的前例，就是我表哥他讀軍校不是那麼好，所以家裏極力反對……我爸媽只給我一句話：「要去！可別想說我會拿錢把你贖回來！」 (K-02)。

F：……我想要走不同的路所以就去讀中正預校……不是很支

持！(F-01)。

研究顯示，若家人反對或意見不合等，都將讓基層軍官其內心，產生不安與情緒困擾，使其無法安於工作，在處理與領導官兵時，所生負面影響難以估計。

### (三)宗教力量的支持

I：……但是我蠻喜歡到宗教類似的場合，一到廟裏我整個心情就會沉澱下來！……通常會自己告訴自己，慢慢的讓他渡過……(I-14)。

K：我本身有信佛教……我爸媽在教育我時是比較悲觀的，就是說什麼事情不要想到最好！就是做事情……反正都要留後路。要學的懂得謙虛！(K-22)。

G：還是會ㄟ！大概就是可能會禱告吧！……可能是想到什麼事情！(G-25)。

E：以前，小時後會拿香拜拜，現在不會！(E-08)。

研究顯示，大部分的基層軍官均沒有宗教信仰，只是隨著長輩信仰，就跟著做，並無虔誠信仰。也就是說，一旦面對危急或無助情境時，無法適時尋求宗教力量來安定

其心，甚為可惜。倘若基層軍官幹部於平時都能藉宗教支持力量撫慰心靈，則在危機來臨時，宗教將有助其面對困境，思索因應與解決之道。

### (四)同儕正向的支持

B：……與連長都相處的還不錯……兵科也不會，其實要跟人家相處是要看你自己有沒有去尊重對方……我覺得跟任何兵科相處溝通都還蠻OK的(B-04-30)。

C：我跟其他兵科相處都還蠻愉快的，之前輔導長跟連長相處，幕僚跟其他科長相處都還好不錯(C-21)。

A：……他們最肯定應該是「人和吧」。……我覺得人和才是重要的。因為一個好的領導者是非常重要的……所以「團隊合作」才是最重要的。(A-06-08)。

研究可知，同儕正向鼓勵與支持，可讓幹部安心工作及保持愉快工作情緒，並有益於疏解工作壓力。

### (五)長官正向的肯定

J：軍事的長官相處建立起互信關係，……我會因為工作努力才

受到長官肯定，也是蠻辛苦的。  
(J-20)。

H：我覺得蠻融洽的，那我還有在我在少尉的時候隔壁連長及當時的營長都還有繼續聯繫。 (H-20)。

研究顯示，工作得到長官的肯定，是帶給基層軍官願意繼續投入工作之原動力。長官的一句讚美或肯定的話，可以讓部屬盡全力投入於所交付的任務。因此，在上位者，即使部屬達成任務時，雖未能百分之百完成，或有一點小缺陷，然長官適時的鼓勵與諒解，將可讓部屬更投入工作。

## 伍、建議與結論

根據研究結果區分組織與個人方面提供建議，期望在國軍歷經精實案、精進案後，能對國軍現況有多方面的瞭解，俾利提供主事者決策之參考。

### 一、組織方面

(一)強調從軍穩定誘因招募志願新軍

研究分析顯示，大多數的基層軍官均有意願繼續於軍中服務。經

濟不景氣、工作穩定、待遇合理等因素，是吸引年輕人從軍意願之主因。國軍在面臨精簡人力、武器裝備更新與國防預算刪減之壓力下，未來在全面推動招募志願役軍士官兵之同時，穩定的工作與優厚的福利薪資，應是主要招募的誘因。建議在野戰部隊與機關學校之待遇加給，可作適當調整；另在「加班費」的給予，應比照公務人員待遇辦理，以符合民意要求「軍人納稅」及部隊實際現況之公平性。

(二)心輔專業機制協助基層疏壓出口

研究顯示基層軍官當面臨壓力時，因應之方法並未尋求體制內的心輔機制，追究原因為心輔官多為軍校心理、社工科系軍官，從學校畢業後即投入部隊基層，有者自己均尚未調適好軍旅心態，就需擔任輔導者；甚至不是相關科系畢業的軍官，因心輔官人力不足，在受訓一個月心輔訓後，即派任心輔官，在專業認可方面難免受質疑。又心輔官受限於部隊指揮官領導，所以在各項行政命令與部隊演訓，仍是其主要工作，倘若案主隱私資料，長官執意要看或知道，基於權威仍會忽略專業守密原則，如此案主將會對心輔官產生極大的不信任感。

建議國軍心衛中心調整組織型態，將全國心輔人員匯集於北、中、南、東、金門、澎湖、馬祖等地，成立直屬國防部之心衛中心，將各地心輔人力集中使用，區分輔導組、宣教組及行政組，統一巡迴輔導地區官兵與宣教工作，以收專業之成效。

### (三) 檢討軍人生涯規劃留住優秀人才

從研究結果可知，每一位從軍的基層軍官都有自己的理想與抱負，有者以領取終身俸為目標、或以暫留軍中以謀民間工作、或以軍中資源運用達到個人自我實現目標、或打混過日子得過且過心態，這些均為常態現象。在社會化的過程中，人人均有自己的理想與抱負，隨著時代演進人們均會有自己的生涯規劃，分析有利與不利之因素，逐步調整慾望與需求。然以軍中目前人事制度而言，建議檢討升遷任職管道，訂定人事制度強制性，排除人為因素的主觀性，再加上優厚與暢通的升遷管道，吸引優秀人才續留軍中服務。

## 二、個人方面

### (一) 建構國軍基層軍官社會支持系統

人際關係支持系統在社會化過程中是確有必要性。研究顯示，親友正向的支持、同儕互助支持及獲得單位長官的肯定，是影響基層軍官有意願繼續從事軍人職業之重要因素。倘若親友是負面影響，都將讓其內心產生不安與情緒困擾，無法安於工作，所衍生負面影響難以估計。建議從各軍事院校學校教育著手，教導在學學生分發至新單位時，首先建立朋友關係（可以信任的人），能傾訴心事與協助的朋友，使他不至於「孤單」面對新環境。其次要找到個人「生活模式的慣性」，也就是每個人都有他自己生活的模式、習慣，在面對新環境時，所產生焦慮、不安、恐懼的心理均為正常現象。因此，找出生活模式的慣性，就會有心安的感覺，這種「感覺」就是「安全感」。另建議在各軍種正規班教育中，亦可針對人際關係技巧部分加強教育，使習得人際關係溝通技巧，卸下自己「武裝的外衣」，展開親和力去面對人生，學習如何親近人群，進而建立自我支持系統。

### (二) 重塑軍人使命強化軍隊核心價值

根據憲法 138 條明訂「全國陸海空軍，須超出個人、地域及黨派

關係之外，效忠國家，愛護人民」。國軍已確立「軍隊國家化」為目標，然軍隊的核心價值卻出現爭議，軍人使命也面對新的世代交替、網路社會的發展，新新人類從「只要我喜歡，有什麼不可以」，到「草莓族」的軍人，一曬到太陽就全身軟趴趴，氣溫超過 28 度就不能在野地實施訓練的七年級生（葛光越，2007：16）。如何培養他們軍人核心價值的概念，找出一個可行的概念來培養他們，讓基層軍官能夠去推行，有待主事者繼續努力。建議先由政治中立做起，藉訓練愛心、忠誠、服從、軍人武德，到負責、正直、榮譽，再進入高階政治中立，行政中立，每項均有自我學習、相互演練、推演的實作，再加上上層單位注重教育的執行，下層單位自會盡力去推動獲得成果，利用集小勝為大勝的方法，以達建立軍事核心價值的目標。

綜上所述，基層軍官在面對壓力來源計有「工作管理的壓力、自我時間控制的壓力、無知環境的適應壓力、來自長官的壓力與意外事件的壓力」等五項壓力源，而其中意外事件壓力又有「自我傷害、意外事故與犯罪案件」等三種。根據研究顯示對於「自我傷害」案件，

是大部分基層軍官壓力來源的主要因素。在壓力所造成的問題計有「領導統御的問題、行政體系僵化問題、環境適應的問題及倫理爭議的問題」等四個問題；而在長官領導的影響計有「不管事卸責的長官、權威領導的長官、開明作風的長官」等三種類型。在基層軍官壓力因應的方式計有「抽煙喝酒、親友聊天、休閒調適」等三種疏壓方法。研究顯示，親友正向支持、同儕正向支持、宗教正向支持係驅使基層軍官願意繼續留在軍中服役的主因；而親友負向影響，將會讓其內心產生不安與情緒困擾，使其無法安於工作。另在軍中服務若獲得長官正向的肯定，亦有助於基層軍官能更投入於工作達成，並產生努力進步的趨力。

另文獻中指出壓力因應理論是強調的二種過程：認知評估（cognitive appraisal）和因應（coping）。而基層軍官於部隊中從個人認知評估特定任務執行與其個人追求幸福的過程中，因面對軍中的壓力來源；與其他工作職場的人是有所不同的。其差異為，首先軍隊對於個人是有強制性的軍紀軍法來約束軍人不得不從，這就是「命令的貫徹」。這與一般人的壓力有

所不同，一般人在壓力過大時可以選擇隨時「辭職」不做，然軍人不行！其次，軍人身處於封閉的營區環境內，可能因戰備需要二十四小時待命執勤，這也與他人不一定需要二十四小時在特定之地點、時間工作而有所不同。第三，則是軍人當任務來臨時，倘若國家利益與個人利益相衝突時，必然犧牲個人利益，一般人則多以選擇個人利益優先。因此，研究者發現職業軍人平日工作量大、責任重，又需輪值勤務，整體工作時間長，難免造成體力與心力交瘁，所以當面臨壓力

時，容易疲憊、情緒低落、易怒、焦慮、憂鬱、心生怨懟，進而產生消極抵抗或提早退伍等念頭。又軍人面對壓力因應時，個人在工作責任感與無助感之間找到疏壓的平衡點，而如何讓他們由助人者與受助者的過程中產生增強權能（empowerment）的動力，國軍還有努力進步的空間。

（本文作者：左祖順現為中華民國社會工作師全國聯合會監事；周玲玲現為臺大醫院社會工作室主任）

#### 📖 註 釋

註 1：基層在國軍而言泛指，各級部隊最小戰鬥單位編制而言。又基層連隊根據國軍軍語辭典（九十二年修訂版）93年3月15日 p4~17 指出為「具有戰鬥指揮與行政勤務責任之基本戰鬥單位」。

註 2：國軍軍語辭典（九十二年修訂版）93年3月15日 p7~1 指出進修教育指「以增進現職國軍軍官及士官官科專業（專長）學能為宗旨；於軍事學校依官科或職類分設正規班、專業（專長）班辦理之，並可協調大專院校辦理進修」。

註 3：犯罪轉移係指：「預防某一地區之犯罪難以全盤遏止犯罪動機」。追求犯罪利益的人可能轉而針對其他的犯罪對象，犯罪因此是轉移而非被預防了，引自李士特（2006），犯罪學歷屆試題研究，台北：保成出版，p325。

## 📖 參考文獻

- 簡春安、鄒平儀（1998）社會工作研究法，台北：巨流。
- 吳芝儀、李奉儒譯（1999）質的評鑑與研究（原著 Patton, M. Q., 1995），台北：桂冠。
- 陳向明（2003）社會科學質的研究，台北：五南。
- 宋麗玉等（2002）社會工作理論——處遇模式與案例分析，台北：洪葉。
- 黃瑞琴（2002）質的教育研究方法，台北：心理出版社。
- 胡幼慧、姚美華（1996）質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流。
- 徐宗國譯（2002）質性研究概論（原著 Strauss, A. & Corbin, J., 1990），台北：巨流。
- 石志偉等譯（2001）社會工作研究方法（原著 Marlow, C., 1998），台北：洪葉。
- 潘淑滿（2000）社會個案工作，台北：心理。
- 藍采風（2000）壓力與適應，台北：幼獅。
- 林萬億（2003）當代社會工作理論與方法，台北：五南。
- 鍾明鈞（2000）國軍士官兵生活壓力、社會支持、因應策略與不良適應之研究——以陸軍為例，中央警察大學犯罪防治研究所碩士論文，桃園：中央警察大學。
- 柯素（2003）精神分裂病患父母親壓力因應歷程之探究，東海大學社會工作系碩士論文，台中：東海大學。
- 李勝彰（2002）國民中學教師工作壓力、因應策略與退休態度之研究，彰化師範大學教育研究所碩士論文，彰化：師範大學。
- 黃智慧（2003）減緩教師工作壓力之行動研究，台中師範學院國民教育研究所碩士論文，台中：師範學院。
- 羅靜心（1990）住院癌症病患家屬的壓力及其因應策略之探討，東海大學社會工作系碩士論文，台中：東海大學。
- 劉郁芳（1993）藥物濫用青少年之壓力、因應策略與生活適應關聯性研究，東海大學社會工作系碩士論文，台中：東海大學。
- 左祖順（2004）醫務社會工作者面對 SARS 疫情壓力因應之研究——以臺大

- 醫院為例，東海大學社會工作系碩士論文，台中：東海大學。
- 施蕙華（2002）職業軍官工作壓力感受、工作滿意、離職傾向與社會支持之研究，政戰學校軍事社會行為科學研究所社會工作組碩士論文，台北：政戰學校。
- 陳胤維（2002）國軍心輔人員工作壓力與工作滿意之關聯性研究，政戰學校軍事社會行為科學研究所社會工作組碩士論文，台北：政戰學校。
- 吳蕙蘭（2002）喪親青少年死亡態度、悲傷反應與因應行為之研究，靜宜大學青少年兒童福利學系碩士論文，台中：靜宜大學。
- 鄧柑謀（1994）壓力因應之意義、理論及其應用，教育研究雙月刊（40），47～49。
- 孫敏華（1995）軍中生活壓力與身心健康之研究，中華心理衛生學刊 8（2），59～74。
- 陸洛（1997）工作壓力之歷程：理論與研究的對話，中華心理衛生學刊 10（4），19～51。
- 沈志仁、張素凰（1991）精神病患者家屬的壓力源、應對策略與健康狀況——時間序列的探討，中華心理衛生學刊，5（2），103～123。
- 葛光越（2007）軍事專業倫理的核心概念與軍隊核心價值建立之研究，台大政治系論文發表，21（5）。
- Boss, P. (2002) Family stress management: a contextual approach (2nded) London: Sage.
- Folkman, S., et al. (1986) Dynamics of a stressful encounter: cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(5), 995-1003.
- Pearlin, L. I. & Schooler, C. (1982) The structure of coping. McCubbin, H. I. , Cauble, A. E., & Patterson, J. M. (Ed.), *Family stress, coping, and social support*. Springfield: Thomas Press.
- Selye, H. (1956) *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Blau G (1981) An empirical investigation of job stress social support, service length and job strain. *Organizational Behavior and Human Performance* 27: 279-302.

- Ivacevich, J. M, & Matteson, M. T, (1980) Stress and Work a managerial Perspective. New York: Scott, Foresman.
- Stanton, C. & Spirito, A. & Donaldson, D. (2003) Risk-taking behavior and adolescent suicide attempts. *Suicide & life-threatening behavior*. (H. W. Wilson-SSA) Spring, 33(1) 74.
- Sayar, K., Acar, B., & Ak, I. (2003) Alexithymia and suicidal behavior. *Israel Journal of Psychiatry and Related Sciences*. 40(3), 165-173.
- Kerby, D. S. (2003) CART analysis with unit-weighted regression to predict suicidal ideation from Big Five traits. *Personality & Individual Differences*.35(2), 249-261.

附表：受訪者基本資料

編號	年齡	性別	教育程度	軍種階級	單位性質	婚姻狀況
A	25~29 歲	女	碩士	海軍上尉	教學單位	未婚
B	25~29 歲	男	專科	陸軍上尉	戰鬥單位	未婚
C	25~29 歲	男	學士	陸軍上尉	戰鬥單位	未婚
D	25~29 歲	男	專科	陸軍上尉	機關單位	未婚
E	30~34 歲	男	碩士	陸軍上尉	機關單位	已婚
F	30~34 歲	男	學士	陸軍上尉	戰鬥單位	未婚
G	30~34 歲	男	碩士	海軍上尉	機關單位	未婚
H	25~29 歲	男	學士	陸軍上尉	戰鬥單位	已婚
I	25~29 歲	男	專科	陸軍上尉	戰鬥單位	未婚
J	30~34 歲	男	專科	後備上尉	機關單位	已婚
K	25~29 歲	男	學士	陸軍上尉	戰鬥單位	未婚