

## 謝誌

回顧這一年多來戮力研究論文寫作，論文的完成，首先，要感謝指導教授史美強博士，從課業方面的傳授、叮嚀，在高度期許與悉心指導下，整個研究過程不時加雜、充斥壓力與成就感，如此交錯不已，乃至論文寫作的指導與建議，無一不讓我感到獲益良多，在此，致上最誠摯的敬意。其次，在口試期間，承蒙魯俊孟博士與孫同文博士特別撥空審閱論文，提供諸多寶貴的意見與評論，使本研究論文更臻完善與嚴謹，在此致予最誠摯的謝意。此外，亦特別感謝傅恆德博士引領一窺量化研究的堂奧，以及黃信達助理教授在寫作過程中不時提供獨到的見解，幫助我突破瓶頸和迷思。

再者，尤甚感謝臺中市政府警察局鍾副局長國文及王專員松茂曾經給予的幫助與關懷。能夠完成這本論文，特別要感謝我的內人，在我埋首鑽研撰寫的這段期間裡，默默地付出。還有要謝謝大兒子暘融、二兒子暘諭在我求學過程中，不時給予電腦統計軟體操作的協助，使我能渡過低潮，持續向前邁進。最後，則以相當嚴肅的心情，謝謝母親在背後默默地支持，也以這本論文告慰父親在天之靈與養育之恩。

我想，要感謝的人太多，此時，請容我感謝上蒼一對我如此厚愛與憐憫！

鄭詠太 謹誌 101年1月10日

## 摘要

近年來不管是公部門或企業界，不斷的倡導變革的概念，認為變革才能讓組織從激烈的競爭中脫穎而出。變革就像是施予一種魔法，可以讓組織不斷的更新、成長與茁壯，也可以讓瀕臨淘汰的組織再次重新領先競爭對手，並成爲其他組織學習模仿的對象。

近數十年來，由於知識的快速發展與科技的一日千里，加速了社會、政治及經濟環境的變遷。由於新科技的衝擊，國內公部門組織工作流程與組織架構上，有了顯著的變革，除了技術層面的工作流程與組織架構革新外，屬於人性層面的組織文化，亦是組織變革時不可忽視的課題。

組織文化對於各種組織行爲及組織內的個人有相當廣泛、長遠與根深蒂固的影響，因此，任何的組織變革，如果沒有考慮到特定組織文化的問題，最後，通常都會以失敗收場。然而，如果需要被改變，唯以價值或信念爲核心的固有組織文化，可能導致組織變革或組織領導的推動更加困難。因爲深植於組織內部的舊有組織文化，往往形成一種無形且無所不在的穩定、保守勢力或力量，讓任何變革無疾而終，甚至被其反撲、侵蝕或同化。

鑒於公部門爲了能夠永續發展，不得不藉由機關合併進行變革，期望能運用外部成長來達到提升機關內部行政效能與效率。本文主要從組織文化及組織領導的觀點，首先探討組織文化與組織領導之間的關聯性，接著探究兩者分別或一致地對因臺中縣、市合併升格改制後－在公部門的組織變革中，對於員工造成之影響及其相關心理感受層面，冀望尋求前臺中縣、市警察局等二機關合併後之臺中市政府警察局所形成之另一種新的組織文化及組織領導型態。

總之，一個僵化毫無生氣的政府組織體制，將導致競爭力低落，爲因應中國市場的掘起，與全球化趨勢的形成，于今臺中縣、市合併升格改制後之「臺中市政府」面臨組織結構必須全面進行改革命運，遂將組織朝向組織精簡、績效導向、顧客導向及市場導向等面向進行變革，以建立主動積極、權責相當的行政組織體，咸符合國內外政經濟情

勢及民眾需求。

本研究將發掘臺中縣、臺中市合併升格改制以後的臺中市政府警察局在經歷過機關合併改制後員工之心理認知、態度及影響程度，及其所衍生的問題。茲列舉欲研究問題如下：

壹、探討機關合併改制後員工之心理認知、組織文化與組織領導等三個面向之本質為何？

貳、探討在組織變革中，組織文化及組織領導之間產生何種關聯性？

參、探討機關合併改制後組織文化及組織領導對員工的心理認知及態度造成何種影響？

本研究旨在從組織文化、組織領導之間的關聯性與對組織變革中之員工心理認知、態度及影響進行研析。期望達到以下的研究目的：

壹、藉由文獻回顧建立組織變革、組織文化及組織領導理論基礎間之關聯。

貳、研究員工因工作性質不同，因而對縣市合併升格改制之變革接受程度如何，以及促使不同工作類別的員工加強對此變革的瞭解與認知。

參、研究自有的組織文化在縣市合併升格改制之組織變革中，其自主性的影響關係如何，以及如何強化員工對組織價值觀的認同。

肆、研究既有組織領導型態在縣市合併升格改制之組織變革中，具有如何關鍵性的影響關係，及如何加強宣導領導者做好心態調整。

# 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究問題與目的 .....	2
第三節 重要名詞釋義 .....	3
第四節 研究限制 .....	5
第五節 論文章節安排 .....	5
第二章 理論基礎 .....	7
第一節 文獻回顧 .....	7
第二節 重要理論 .....	13
第三節 研究架構 .....	23
第三章 機關合併改制—組織變革概況 .....	29
第一節 組織沿革 .....	29
第二節 組織現況 .....	30
第三節 機關合併改制—組織變革過程 .....	31
第四章 研究方法與設計 .....	35
第一節 研究方法 .....	35
第二節 研究設計 .....	38
第五章 研究發現 .....	43

第一節 描述性統計分析.....	43
第二節 單因子變異數分析.....	69
第三節 迴歸分析.....	181
第四節 小結.....	183
第六章 結論與建議.....	189
第一節 結論.....	189
第二節 建議.....	191
參考書目 .....	193
附錄 問卷調查表.....	199

## 表目次

表 2-1 研究構面.....	28
表 4-1 現有員額抽樣人數比率分析表.....	41
表 5-1 觀察值處理摘要.....	44
表 5-2 項目整體統計量.....	44
表 5-3 可靠性統計量.....	44
表 5-4 基本資料 D1：性別 .....	45
表 5-5 基本資料 D2：年齡 .....	45
表 5-6 基本資料 D3：職等（序列） .....	46
表 5-7 基本資料 D4：教育程度 .....	46
表 5-8 基本資料 D5：服務年資 .....	47
表 5-9 基本資料 D6：服務地區 .....	47
表 5-10 基本資料 D7：內外勤別 .....	48
表 5-11 單題敘述統計.....	49
表 5-12 A1：縣市合併升格此項變革是必要的.....	51
表 5-13 A2：縣市合併升格此項變革對組織是有益的.....	52
表 5-14 A3：縣市合併升格後可以提升工作效率.....	52
表 5-15 A4：縣市合併升格後可以提升工作效能.....	53
表 5-16 A5：高階主管們對於縣市合併升格此項變革持肯定態度.....	53
表 5-17 A6：縣市合併升格後人事制度會更具彈性.....	54
表 5-18 A7：縣市合併升格後財務運用會更具彈性.....	54

表 5- 19	A8：縣市合併升格後採購制度會更具彈性 .....	55
表 5- 20	A9：縣市合併升格此項變革能符合組織整併之預期目標 .....	55
表 5- 21	A10：縣市合併升格該項變革對個人陞遷發展是有益的 .....	56
表 5- 22	A11：縣市合併升格後個人潛能將更能發揮 .....	56
表 5- 23	A12：縣市合併升格後會影響機構內員工的工作態度 .....	57
表 5- 24	A13：縣市合併升格後會影響機構內員工的工作滿意度 .....	57
表 5- 25	B1：縣市合併升格後組織中有共同價值觀 .....	58
表 5- 26	B2：縣市合併升格後組織中有共同的行為模式 .....	58
表 5- 27	B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化.....	59
表 5- 28	B4：縣市合併升格後組織領導者有重塑新的組織文化.....	59
表 5- 29	B5：縣市合併升格後組織員工認同目前的組織文化.....	60
表 5- 30	B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化.....	60
表 5- 31	B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合..	61
表 5- 32	B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整 合.....	61
表 5- 33	C1：組織能提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要.....	62
表 5- 34	C2：員工之間能經常以腦力激盪方式討論解決問題.....	62
表 5- 35	C3：組織能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊.....	63
表 5- 36	C4：組織會將團隊成功的經驗與成果有計畫的分享給相關的部門或員工.....	63
表 5- 37	C5：組織對積極參與各項決策方案的員工，會有具體的獎賞措施.....	64
表 5- 38	C6：組織的領導者有與部屬建立密切的關係.....	64

表 5-39	C7：組織的領導者有關懷員工的需要.....	65
表 5-40	C8：組織的領導者有樹立良好的典範.....	65
表 5-41	C9：組織的領導者有給予員工信任.....	66
表 5-42	C10：組織的領導者有給予員工公平的對待.....	66
表 5-43	C11：組織的領導者有建立未來發展的願景.....	67
表 5-44	C12：組織的領導者行事作風是民主的.....	67
表 5-45	D1：性別 * B.組織文化 ANOVA.....	69
表 5-46	D2：年齡 * B.組織文化 ANOVA.....	72
表 5-47	D2：年齡 * B.組織文化多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法.....	74
表 5-48	D3：職等（序列） * B.組織文化 ANOVA.....	80
表 5-49	D3：職等（序列） * B.組織文化多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法.....	83
表 5-50	D4：教育程度 * B.組織文化 ANOVA.....	100
表 5-51	D4：教育程度 * B.組織文化-多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法.....	103
表 5-52	D5：服務年資 * B.組織文化 ANOVA.....	107
表 5-53	D5：服務年資 * B.組織文化多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法.....	109
表 5-54	D6：服務地區 * B.組織文化 ANOVA.....	113
表 5-55	D7：內外勤別 * B.組織文化 ANOVA.....	115
表 5-56	D1：性別 * C.組織領 ANOVA.....	118
表 5-57	D2：年齡 * C.組織領導 ANOVA.....	121
表 5-58	D2：年齡 * C.組織領導多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法.....	124
表 5-59	D3：職等(序列) * C.組織領導 ANOVA.....	133



表 5-60	D3：職等(序例)*C.組織領導多重比較 Post Hoc 檢定 Scheff 法.....	136
表 5-61	D4：教育程度*C.組織領導 ANOVA.....	157
表 5-62	D4：教育程度*C.組織領導多重比較 Post Hoc 檢定 Scheff 法.....	161
表 5-63	D5：服務年資*C.組織領導 ANOVA.....	166
表 5-64	D5：服務年資*C.組織領導多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法.....	169
表 5-65	D6：服務地區*C.組織領導 ANOVA.....	175
表 5-66	D7：內外勤別*C.組織領導 ANOVA.....	178
表 5-67	模式摘要.....	182
表 5-68	迴歸係數.....	182
表 5-69	員工心理認知、態度之虛無假設(null hypotheses)檢定一覽表.....	184

# 圖目次

圖 2-1 研究架構圖.....	25
圖 4-1 研究流程圖.....	37

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

筆者自從事公職以來對於機關組織文化、組織領導與組織變革之進行，即產生濃厚的興趣，99年12月25日適逢於臺中縣、市合併升格改制後之臺中市政府警察局服務，且利用公餘時間在本校修習公共事務相關課程與理論，瞭解部分公共行政原理原則，對於許多組織成功的進行了變革，究竟是怎麼進行的？採取了哪些手段？其作法與學者所提出來的變革理論有哪些異同？這些疑問，著實引發筆者潛心深入研究與探討。

近年來不管是公部門或企業界，不斷的倡導變革的概念，認為變革才能讓組織從激烈的競爭中脫穎而出。變革就像是施予一種魔法，可以讓組織不斷的更新、成長與茁壯，也可以讓瀕臨淘汰的組織再次重新領先競爭對手，並成為其他組織學習模仿的對象。

近數十年來，由於知識的快速發展與科技的一日千里，加速了社會、政治及經濟環境的變遷。由於新科技的衝擊，國內公部門組織工作流程與組織架構上，有了顯著的變革，除了技術層面的工作流程與組織架構革新外，屬於人性層面的組織文化，亦是組織變革時不可忽視的課題。

組織文化對於各種組織行為及組織內的個人有相當廣泛、長遠與根深蒂固的影響，因此，任何的組織變革，如果沒有考慮到特定組織文化的問題，最後，通常都會以失敗收場。然而，如果需要被改變，唯以價值或信念為核心的固有組織文化，可能導致組織變革或組織領導的推動更加困難。因為深植於組織內部的舊有組織文化，往往形成一種無形且無所不在的穩定、保守勢力或力量，讓任何變革無疾而終，甚至被其反撲、侵蝕或同化。

鑒於公部門為了能夠永續發展，不得不藉由機關合併進行變革，期望能運用外部成長來達到提升機關內部行政效能與效率。本文主要從組織文化及組織領導的觀點，首先探討組織文化與組織領導之間的關聯性，接著探究兩者分別或一致地對因臺中縣、市合

併升格改制後－在公部門的組織變革中，對於員工造成之影響及其相關心理感受層面，冀望尋求前臺中縣、市警察局等二機關合併後之臺中市政府警察局所形成之另一種新的組織文化及組織領導型態。

總之，一個僵化毫無生氣的政府組織體制，將導致競爭力低落，為因應中國市場的掘起，與全球化趨勢的形成，于今臺中縣、市合併升格改制後之「臺中市政府」面臨組織結構必須全面進行改革命運，遂將組織朝向組織精簡、績效導向、顧客導向及市場導向等面向進行變革，以建立主動積極、權責相當的行政組織體，咸符合國內外政經濟情勢及民眾需求。

## 第二節 研究問題與目的

本研究將發掘臺中縣、臺中市合併升格改制以後的臺中市政府警察局在經歷過機關合併改制後員工之心理認知、態度及影響程度，及其所衍生的問題。茲列舉欲研究問題如下：

- 肆、探討機關合併改制後員工之心理認知、組織文化與組織領導等三個面向之本質為何？
- 伍、探討在組織變革中，組織文化及組織領導之間產生何種關聯性？
- 陸、探討機關合併改制後組織文化及組織領導對員工的心理認知及態度造成何種影響？

本研究旨在從組織文化、組織領導之間的關聯性與對組織變革中之員工心理認知、態度及影響進行研析。期望達到以下的研究目的：

- 壹、藉由文獻回顧建立組織變革、組織文化及組織領導理論基礎間之關聯。
- 貳、研究員工因工作性質不同，因而對縣市合併升格改制之變革接受程度如何，以及促使不同工作類別的員工加強對此變革的瞭解與認知。
- 參、研究自有的組織文化在縣市合併升格改制之組織變革中，其自主性的影響關係如何，以及如何強化員工對組織價值觀的認同。

肆、研究既有組織領導型態在縣市合併升格改制之組織變革中，具有如何關鍵性的影響關係，及如何加強宣導領導者做好心態調整。

### 第三節 重要名詞釋義

#### 壹、組織文化

組織文化係指組織機構成員所共同擁有的價值判斷基準、信念、與工作思維模式。同一機構的工作者因為長時間的觀念交融，因而形成一種相似的組織核心認同概念，並發展出一種能有效應付外在環境挑戰及內部紛爭之整體性的行為模式。亦謂組織成員的價值觀，及對組織的認同與本身擔負責任的肯定情形，經由長時間的蘊釀與培育，逐漸形成組織內在的行事風格與價值判斷模式。倘組織管理者未正視該組織文化形成的方向與演進，則將如朽索御馬，難以適度駕御與管理。

#### 貳、組織領導

領導是在組織中發揮影響力的過程、方式，影響的內容包括組織目標、策略、達成目標的行為、組織認同、以及組織文化等。一位領導者，不僅應具有某種專業知識技能，並能從多面向詮釋問題的意義，協調多重的努力和發展組織的願景等，領導者的價值、態度、思維傾向要比他本身所具備的專業知識更為重要。

#### 參、組織變革

組織變革（organizational change）是組織從現在的狀態轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程。在探討組織變革的意義之前，應先瞭解變革乃是一個價值中立（value-free）的名詞，變革的結果有可能比原來好，但也可能比原來差。再者，變革乃是一個「過程」（process）而非「突發事件」（event），是一個複雜、非直線性的過程。

組織變革是指針對組織內的某些部分所做的大幅修正或調整。因此，組織變革可以包括組織結構的變遷、工作流程的改變、管理幅度的調整、工作人員的更新，以及組織設計的變化等。因此，組織變革的基礎可概分為以下五種類型：

一、以技術為基礎的變革：是指針對工作流程、生產方法、設備、控制系統與資訊

系統所進行的變革與修正。

二、結構為基礎的變革：是針對組織結構的基本要素，以及組織的整體設計所進行的改變。

三、文化為基礎的變革：包括改變一個組織所共有的價值觀、信念、習慣與基本行為，也就是文化變革是企圖用一套新的價值或信念體系來替代舊有的價值或信念體系。

四、任務為基礎的變革：主要是針對工作的內容、程序及步驟所進行的變革。

五、人員為基礎的變革：藉由針對改變員工的知覺、態度、能力與期望來試圖創造組織的變革。

本研究認為組織變革是在開放系統架構之下，因應內外環境的變化與競爭，而重新調整其結構、人員配置、工作設計、抑或引入新技術，以促進組織生存與發展之謂。

#### **肆、員工心理認知**

認知代表個人內在的狀態(活動、過程)，而且每個人具備了會影響他(她)行動方式的內在架構或特質。人在大環境的互動過程中，雖然處在相同的環境刺激下，但因每個人有不同的特質差異，所以，對事務所賦予的意義也不同，而這種賦予意義的過程，就是所謂的「認知」。變革認知：Tichy & Ulrich(1984)他們認為，組織變革的階段與成員心理反應過程是一體兩面，因此，變革領導者必須洞悉、掌握組織成員面對變革時心理反應(徐聯恩，1996)。所以，變革領導者的責任是幫助人們卸下負面的心理負擔，增強正面積極的情緒，進而釋放或創造推動個人自我更新與組織改造重生所需的能量。

#### **伍、員工反應態度**

依據 Nadler (1981) 看法，成員的積極支持或中立的態度，在組織推動變革的過程中，若透過適當方式運作，將有助於變革的成功，惟有成員抗拒變革的心理是不易克服的，所以成員態度將是變革成功與否的重要關鍵。一般而言，組織變革所影響的層次，包括個人、團體、組織及環境等四個方面，而組織變革的態度反應則可分為否認、抗拒、接納及投入等四個階段(劉麗真，1993)。又一個人對改革的態度，是基於他對改革措施的瞭解、過去的經驗及當前的社會關係而決定(李序僧，1992)。一般研究態度的基本假設是態度能夠預測行為，亦即能夠正確預測他人的態度和行為，才能因地制宜，得到最有利結果，以發揮管理效能。

## 第四節 研究限制

本研究過程，雖然在方法運用及資料蒐集上，力求客觀、嚴謹，符合科學求是之精神，並避免主觀搜尋，儘量克服各種困難，力求周延，但囿於人力、物力、能力、縣市合併升格改制時間前後影響及其他各種主客觀等因素，仍無法避免若干限制。

本研究所蒐集的各類期刊、文章，甚至是官方統計資料或論文，可能隱含個人的偏見、主觀意圖，乃至影響文獻資料的準確性、全面性與客觀性。由於許多文獻資料都是不公開的，受限於資料的珍貴性或保密性，難以得到足夠的佐證資料，進而影響研究的學術價值。

本研究以隨機抽樣法抽取臺中市政府警察局編制內現有人員來進行實證研究，恐有樣本數不夠，影響推論之虞。因此，研究結果之解釋、推論及運用，應考慮此一類型抽樣可能產生之誤差與侷限。

## 第五節 論文章節安排

本研究係以量化統計分析法，就臺中市政府警察局內員工之組織變革、組織文化與組織領導之關聯性與影響予以分析，驗證假設，提出資料分析、解讀，並提出研究建議，本研究章節安排如下：

### 壹、緒論

將本研究之研究背景、研究動機、研究問題、研究目的、重要名詞釋義及研究限制等逐一加以釐清。

### 貳、理論基礎—文獻回顧與重要理論

就組織變革、組織文化及組織領導等文獻研究及理論基礎予以探討，再提出研究架構等。

### 參、機關合併改制—組織變革概況及研究方法與設計

本章針對組織變革過程概況予以解析，並深入探討研究假設與樣本分析及抽樣設計，資料處理等等。

#### **肆、研究發現**

不同屬性員工對組織文化及組織領導兩者之間的關聯性與組織文化及組織領導分別或一致地對組織變革產生何者反應與影響關係之認知，以及組織文化與組織領導對員工之影響是否存在何者顯著之差異。

#### **伍、結論與建議**

本章綜合以上各章之研究發現，提出結論，再提供具體建議及對後續研究者的建議。



## 第二章 理論基礎

### 第一節 文獻回顧

近年來國內有許多公、私部門及公營事業面臨前所未有的組織變革之衝擊，而諸多學者、專家競相對組織變革與組織文化及組織領導、組織績效、組織承諾等概念進行探討，茲將有關研究文獻資料臚列說明如下：

#### 壹、一般公、私部門

一、黃芳謙（2002）：在〈組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以綜合高中為例〉中，探討學校之組織文化、教師的組織承諾與教師對於組織變革的態度之彼此相關性。使用「組織文化、組織承諾與組織變革態度調查問卷」，以全國之綜合高中為對象，分別以單因子變異數分析、薛費氏事後多重比較法、積差相關分析與迴歸分析等方法，比較綜合高中學校與其教師對學校文化、教師承諾、變革態度間之差異與相關情形。

二、徐聯恩（1996）：在《企業變革系列研究》指出，認為所謂的企業再造乃是大型企業所進行的全面、深入而對組織績效有重大影響的改變。在此定義下，企業改造的範圍可分為三類：(一)企業經營範疇與定位的重大變動(二)企業結構、制度與文化上的重大變動(三)企業控制權的重大變動，包括所有權與經營權的變動。

三、陳見花（2003）：在其〈幼托機構組織與員工契合對其工作態度之研究—以中部地區托兒所教保人員為例〉提出，員工與組織在價值觀的社會化過程中，會強化員工對組織價值觀的認同，也可能因此使得員工與組織價值觀的相似程度，即契合度提高，並改變了員工的工作態度，從而促使員工對工作更加投入。此外，員工個人在選擇工作上，通常除了會考慮組織可能提供的資源條件外，也會對組織價值觀進行深度的了解，尋求與本身信念最為接近的組織機構，才較有可能讓員工自己在工作上有更佳表現，獲致更高成就感。

四、蘇筱媛（2003）：在〈企業的組織變革〉中，探討組織變革，係透過行為科學的概念、理論和方法，有計劃的努力改善組織的效能及效率，並評析變革的努力必須集中在組織結構、員工行為，以及用以完成工作的技術。

五、楊政學（2004）：在《知識管理－理論、實務與個案》中提出，知識管理是項變革，所謂的「變革」，是指在人力資源、組織結構與資訊科技上的調整與改變。企業在執行知識管理措施時，其在人力資源上，組織成員將轉型為一個知識工作者（knowledge worker）。

六、魏惠娟、梁明皓（2009.6）：在《組織領導、文化與結構對成人教育機構組織績效影響之研究：學習型組織的觀點》中，探討組織領導、文化與結構的關係，以及其對組織績效的影響。研究採用問卷調查法，以徑路分析法驗證六個假設。問卷內容共包括：「組織背景資料」、「組織因素量表」及「組織績效量表」等。研究結果發現組織領導與文化，對於組織績效有直接及間接正面影響。組織領導正向的影響組織文化以及結構，但學習型組織的結構卻會造成組織績效下降。研究提出下列四項結論：（一）學習型領導行為有助於組織效能（二）組織文化正向提升組織績效（三）組織領導影響組織文化與績效（四）學習型組織結構，對於組織績效有負面影響。建議領導人展現學習型組織領導行為；加強學習型文化的建立；嘗試不同組織結構設計，建立績效評估方式。

七、魏順炫（2009.9）：在《由組織文化與領導行為來探討組織變革中員工的反應》中指出，近年來由於經濟全球化與自由化，企業已處於一個無國界的經營環境，為求適應變動不斷的世界，企業必須不斷的調整策略方向及做法。英國著名首相邱吉爾曾經說過：「要進步就必須求變；要完美則更需不斷求變。」可見組織變革在企業成長的過程中扮演著非常關鍵的階段。何以有些企業在經歷變革的過程後，業績得以屢創新高且版圖愈擴愈大，而有些企業卻在變革後不僅守成不易，甚至整個公司瀕臨崩潰瓦解的地步。其中變革是否能成功與員工的支持與否有著絕對的關聯，而員工的反應又與企業內部的組織文化、領導行為息息相關，目的即在探討三者之間的相互關係。採用個案研討

的方式，本質上屬於質化的研究，研究資料的取得包含靜態的文件或檔案記錄，及動態的人員訪談及深度觀察，主要是探討組織文化、領導行為在組織變革中對員工行為的影響。從研究結果中得到以下研究發現：（一）組織文化的差異對領導幹部的特質會有明顯的影響。（二）管理者之年齡對組織文化也有明顯影響。（三）員工心態對組織文化之生成有明顯影響。（四）本位主義於組織合併時對組織文化有明顯影響。（五）組織承諾與組織文化互為影響之重要因子。（六）變革前組織文化愈相似者，則員工對新公司之組織承諾愈高。（七）組織在變革的過程中領導行為關係著變革之成功與否的關鍵地位。（八）領導者之心態與組織變革之間也有著非常重要的因果關係。（九）領導者與下屬之互動方式將影響領導方式。（十）領導者如何處理部屬間之衝突將影響領導方式。根據上述研究結果，對個案公司提出以下建議：（一）不同組織進行合併，應先推動組織文化整合，以達合併之速效。（二）組織合併時，領導者須先做好員工之心態調整與宣導。（三）組織整合後為避免資源的重疊浪費，應提高作業流程之一致性。（四）加強推動企業文化之教育訓練，凝聚員工之向心力。

## 貳、警察部門

一、何軒昌（2002）：在〈科層組織領導系統模式建構之研究—以縣（市）警察局為例〉研究中，將系統理論、組織理論、領導理論予以整合，建構一套「官僚組織領導系統模式」，並以警察機關為實證對象，採訪談法進行研究，分析結果證實了模式之適用性。而此模式的建構能夠提供各層級主管以不同的視野一窺組織領導的全貌，以解釋官僚組織領導的現象，進而達到預測、控制組織行為之境界。從訪談中發現在警察機關，組織循環系統之因子各層級之認知不同。各層級領導人若能從「異中求同、同中求異」之道理，領會其相生相剋、生生不息之變化，並充分掌握及運用組織循環系統之正、負向因子，則組織之績效及滿意度將不斷提昇。在官僚體制下，被領導人企盼受到尊重、公平、信任與感情的「人性」對待，係受訪者共同的心聲，值得領導人省思。

二、陳英文（2006）：在〈臺中市警察局員警對領導統御認知之研究〉中，以臺中

市警察局為例，探討一般員警對其主管領導統御行為所認知，進而推論警察局主管於各種不同競值構面下之領導統御結構暨其相關比較分析，試圖勾勒出現行及理想領導輪廓，協助機關（單位）主管找出兩者落差處，積極尋求調整的途徑，將有助於領導效能向上提升。認為警察局一般主管主要的領導統御型態大致區分為理性目標、體恤支持與創新控制等三種類型，並透過多元尺度分析，得知創新控制型態之領導者其領導績效最佳，採理性目標型態者績效居次，採體恤支持型態者績效則居末，更藉由員警現況認知與理想預期之差異比較分析，得知各類型主管現行領導統御作為與內、外勤員警所期望的領導統御模式具有不同程度的差異性，可提供警政管理者進行自我診斷。

三、陳富祥（2004）：在〈組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織績效影響之研究—以臺灣區各縣市警察局為例〉中，首先經由國內外的文獻回顧，探討 ISO 品管制度之特性、警察機關推動 ISO 品管制度現況以及組織文化、內部服務品質與組織績效的關聯情形，再採問卷調查方式，以臺灣區各縣市警察局各級員警為研究對象，進行實證研究。所得資料以因素分析、信度分析、描述性分析、變異數分析、相關分析及迴歸分析等方法分析研究，主要發現：（一）對組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效等四個變項及其各構面進行描述性統計，各變項及構面的平均數全部高於中間值 3，其中「ISO 品管制度」變項暨「幹部決心」構面之平均數為最高。（二）性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務單位、服務年資、目前職務、擔任工作等八項個人屬性於組織績效達顯著差異；年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、目前職務、擔任工作等六項個人屬性於 ISO 品管制度達顯著差異。（三）組織文化與 ISO 品管制度、內部服務品質、組織績效呈現極顯著正相關；ISO 品管制度與內部服務品質、組織績效呈現極顯著正相關；惟官僚型組織文化與內部服務品質之關懷性構面呈現極顯著負相關。（四）組織文化對 ISO 品管制度及組織文化、ISO 品管制度對內部服務品質與組織文化、ISO 品管制度、內部服務品質對組織績效均有顯著正向影響。（五）組織文化透過 ISO 品管制度及內部服務品質中介變項對組織績效產生正向影響。

四、陳建達（2008）：在〈對組織變革成員之態度研究—以內政部警政署保三總隊

為例>中，指出由於近年來政府組織改造工程，警政署因應人事行政局組織精簡計畫，保安警察第三總隊(以下簡稱保三總隊)先後裁撤一個大隊警力移撥達三百餘人，並推動組織變革、任務再造計畫。針對保三總隊成員在面對組織變革時，從組織變革、成員態度認知與承諾暨組織如何因應抗拒的衝擊等方面進行檢驗，採質化(qualitative)研究，透過深入訪談的研究方式直接蒐集資料，做深入探討，俾對研究結果進行解讀與分析。

五、黃維鈞（2004）：在〈ZMET（隱喻誘引技術 Zaltman Metaphor Elicitation Technique）技術應用在員工對組織變革後的組織發展願景認知之研究—以警察廣播電台為例〉中，組織變革（Organizational Change）是組織從現在的狀態轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程。願景呈現的是一幅未來的圖像。願景的產生，是要由下而上，由組織成員經過腦力激盪，思考哪個元素是願景不可或缺的部分，為什麼某些元素會被排除？為什麼某些元素與其他元素彼此衝突？以及這些經由緊湊討論浮上檯面的元素是否真能符合先前設定的標準。同時必須逐一探索規劃組織成員的心智模式，仔細思索及驗證其相關性。研究發現，圖像經過每個人的解讀確實會產生不同的意義，不同的職位和職務其在意的重點也會不同。經過 ZMET 解構出員工對組織發展的願景：（一）公職人員關心組織發展和團隊運作，希望組織有專業的領導，可以讓組織方向明確、永續經營。（二）非公職人員重視的是個人權益及工作，完全不認同官僚體制，希望能給予自由的空間，把公共服務做好。（三）全體人員共識願景的交集就是組織要有專業領導，認為專業領導將影響到組織未來的方向、效率提升、官僚體制的改造和永續經營。從隱喻的力量解構出內心最核心的願景構念中得到證實，ZMET 應用在組織發展願景的研究結果，是傳統調查研究方法所難達到的；無論是溝通界面、問題設定、構念取得、共識願景均可避免傳統研究可能發生的偏誤，同時經由心智地圖、共識地圖的觀察，清晰正確的導出結果，清楚地瞭解內在圖像，找出最重要的核心構念和具體作法，創造出一個全新的願景架構。

六、潘金葉（2008）：在〈所長領導風格與基層員警工作投入之研究—以臺北市政府

警察局派出所為例>指出，隨著時代的變遷，領導的意涵也隨著轉變，由指導到協同，關係由上對下變成平行關係。警察領導幹部之領導風格將一改過去權威式、英雄式的領導，逐漸修正為以關懷部屬為主，與基層員警建立共識達成組織目標，取代以績效掛帥、軍事化管理的領導風格。依文獻探討、問卷調查及深度訪談所得資料及個人特質、領導風格與工作投入等構面，提出近、中、遠程具體可行之政策建議。

七、吳仁瑞（2009）：在〈組織文化、領導型態與員警工作滿足關係之研究－以澎湖縣政府警察局為例〉中，探討領導型態、組織文化與工作滿足之關係，試圖建構其因果模式。採用問卷調查方式，依研究目的及驗證假設之需，使用描述性統計、信度分析、t 檢定、皮爾森相關及結構方程模式等方法進行資料分析。研究發現，領導型態對組織文化有顯著的正向影響，結構領導對員警工作滿足有顯著正向的影響，關懷領導對工作滿足無顯著正向的影響，組織文化對員警工作滿足有顯著的正向影響，領導型態會透過組織文化對員警工作滿足造成影響，因此，可知組織文化在整個因果模式中扮演著中介的角色。研究結論，為員警對領導型態感受越趨正向，則對組織文化與工作滿足的感受也會越好，應強化組織之結構領導與關懷領導，以營造優質組織文化，進而提升員警工作滿足。再者，根據研究發現提出建議，以供後續研究者參考。

綜合上述十年以來各學術論文相關研究普遍顯示，一者，以組織認同、工作滿足及對組織變革的認知作中介變項，來探討員工對組織變革的反應態度；二者，則探討員工對組織變革之知覺與個人組織承諾之關係。三者，則僅探究領導行為本身，及其領導型態與組織文化之關係，惟就組織文化與組織領導兩者是否會影響員工對組織變革中之反應，則鮮少論及。即便有少數的研究完成，其結論對不同行職業領域上的適用性亦稍有存疑。

本研究試著從臺中市政府警察局的組織文化及組織領導兩者之關聯性，進而探討前二者對臺中市、臺中縣合併成立直轄市（臺中市）政府後，該組織變革方案之推動，獲致員工的相關心理認知、態度與影響，冀望尋求前臺中市、縣警察局等二機關因合併所

形成之另一種新的組織文化及組織領導型態，以作為政府機關研討策進參考。

## 第二節 重要理論

### 壹、組織再造理論

近年來，企業組織為因應整體經濟環境的變化、結合資訊科技的發展，以提升企業的競爭力，紛紛進行組織的變革與再造。從1970年代開始，企業組織即率先實施組織再造運動，並且出現了組織重整(organizational restructuring)、組織再造(organizational reinventing；organizational reengineering)等有關組織塑造的相關名稱。而在提升企業組織的競爭力方面，確已有了相當具體的成效，而此種組織再造的努力，即要達成組織革新(organizational innovation)的目標。

組織和人一樣都具有某種程度的慣性，因此不會輕易改變自己。組織之所以會發動變革，有可能是因未能達成所設定的目標，或是因應組織生命週期的變化，也有可能是內部策略路線之爭的結果，抑或為因應產業環境利基與競爭態勢的轉變。（楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，2009：470）

從改革的速度和程度觀之，其在一開始就以全新的組織取代原有架構的激進手法和大幅度營運策略的轉變，在管理學上堪稱「革命式變革」(revolutionary change)、另一類是「漸進式變革」，其以逐步漸進的方式，針對特定焦點而慢慢進行的改革，通常時程較長，且會因應環境變化不斷嚐試、調整和適應，因而對組織成員影響較小，改革阻力也較低。若從改革目的觀之，漸進式變革常是為了增進組織現有的營運效率而作；革命式變革則試圖讓組織可以澈底的改頭換面，組織也因此而有新的組織結構和新的制度去達成新的目標。在革命式變革中，由於使命或目標的改變，在既有的組織結構下運作常會出現功能不足或不彰等窒礙難行的現象，因而消除改革阻力成為組織重建或改造之重要工程。（楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，2009：481）

Leavitt (1976) 亦認為組織變革可以經由三種不同的機能著手進行。1.結構性變革：如改變工作設計、直線幕僚關係、部門化等。2.企圖改變組織成員行為，包括價值觀、態度、信念等。3.科技性變革：即新機器設備、工作技巧使用而引起的變革。

組織結構的變革，除了指正式工作結構的改變之外，也包括直線與幕僚關係的改變。例如當企業在創業時期，公司結構尚未劃分相當清楚，經理都是直接對總裁報告，掌握相當大的自主權及決策權，而當公司發展到相當大的規模時，這些經理可能被收編為總部的幕僚單位，此時，其決策權及自主權都被大幅刪減。（蘇筱媛，2003：1）

再者，由上述組織變革的定義來看，基本上可以將其概分為三類。其中一種組織結構的變革，係透過正式工作結構及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為。組織結構的改變，使得一些正式的工作及職權的定義產生變化。例如當企業實施新的工作方法，包括工作豐富化(job enrichment)、工作擴大化(job enlargement)等，以及引進新機器時，會使得工作本質及結構產生變化。所謂「工作豐富化」，是一種提供員工接觸多種工作機會與增加其工作興趣，但同時也加深其工作壓力的方式，如便利商店的店員，除了要接待顧客、為其服務及完成結帳等工作之外，還必須負責店內外的清潔、補貨及進貨等事宜。然而「工作擴大化」，則是指增加類似工作的數目，是一種量的增加之方式。（蘇筱媛，2003：1）

由於企業組織革新或再造，必須打破傳統政策，全盤翻新。因此，對於傳統組織及其工作程序亦產生相當大的影響，茲分述如下：（張明輝，1997；黃維鈞，2004；陳建達，2008）

### 一、組織結構與運作的再造

企業組織再造強調組織的扁平化，縮短決策的縱向過程，減少組織的中間階層，以增進高階主管與基層人員的接觸。並協助高階主管了解顧客需求。企業組織逐漸朝扁平式、變形蟲式、虛擬式或網路型組織的方向發展，強調透過全面品質的提升來創造價值，而企業的經營指標則重視價值創造、品質、顧客滿意、企業形象、企業責任與倫理，注重跨功能團隊的管理和多元化的勞動力。

在組織的溝通方面，採取開放性的雙向互動溝通，組織的資訊為開放性的系統，員工可以隨時從企業的資訊系統中獲得工作所需的訊息，並且透過適度的授權，使員工能即時回應顧客的要求；在決策方面，則強調政策與控制的集權和管理作業的分權；重視



員工個人的專業技能與自我管理，以及管理制度的彈性與創新；而主管的領導風格則強調魅力與轉型領導，以及人性化與權變式的領導風格。

組織結構的權變理論<sup>1</sup>，這類理論都把公、私部門組織視為一個開放系統，並試圖從系統的相互關係和動態活動中考察和建立一定條件下最佳組織結構的關係類型。例如 P.R.勞倫斯和 J.W.洛爾施<sup>2</sup>關於組織分化（組織和外界環境分別對應的程度）和整合（組織的統一和協調）的研究認為，組織分化程度和環境的穩定性成反比；而當分化少的組織採用集權結構，分化多的組織採用分權結構時，一般能較好地適應環境。

## 二、組織工作流程的變革

由於企業流程重新設計，以及組織扁平化的結果，增進了主管與員工的溝通，使員工能擺脫層級的限制。組織再造後，係以流程為主軸，排除過於瑣碎的工作，使員工

---

<sup>1</sup>美國管理學家明茨伯格認為，在建立和改造組織結構時，有五種標準的組織形態可以選用：直線制、職能制、直線職能制、事業部制，矩陣制。在具體進行組織設計時，究竟採取哪種組織結構形態為好，明茨伯格認為要根據實際情況而定。他提出了明確的判斷標準，這就是外部環境不確定程度和組織活動的技術特點兩個方面。明茨伯格提出的組織設計方法簡明可行，使組織設計的權變理論朝規範化和實用化方向跨進了一大步。源庫·百科

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%98%8E%E8%8C%A8%E4%BC%AF%E6%A0%BC>

<sup>2</sup>保羅·勞倫斯和傑伊·洛希也對外部環境與組織結構的關係問題進行了系統的研究。他們研究了不同類型的企業，研究結果表明，企業的外部環境制約著組織結構的選擇，因而對處於不同外部環境的企業，應當採用與外部環境相適應的不同的組織結構。這裡所說的外部環境指市場銷售、技術—經濟和科學，並從這三個方面衡量外部環境的不確定性。這裡所說的組織則既包括了“分化”的要求，又包括了“整體化”的要求。組織的外部環境越不穩定，組織為了適應外部環境的變化，就越加需要劃分為若干個較小的單位，或者說，組織就越是需要分化。然而，組織越是分化，便同時越是需要加強對組織的這些不同單位之間的協調和統一，或者說，組織就越是需要加強整體化。企業成功與否，就在於能否找到實現組織整體化的適當手段。他們指出，外部環境較為穩定，因而分化程度較小的企業，適於運用較正規的手段實現整體化，採取較為集權的組織結構。外部環境越不穩定，因而分化程度較大的企業，適於運用較為靈活的手段實現整體化，採取較為分權的組織結構。這個原則也適用於組織內部的不同部門。資料來源：智庫·百科

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BF%9D%E7%BD%97%C2%B7%E5%8A%B3%E4%BC%A6%E6%96%AF>

的工作能涉及完整的流程；部門間的互動也因此增加，工作的方式也趨向於合作，員工的工作態度也轉為主動與積極。

其次，組織再造的主要目的，是要將原本分散在各部門的工作，按照最有利於企業營運的作業流程重新組裝，使企業能因應變動市場的要求。至於企業組織再造後，對於企業的人力資源管理，則強調授權、團隊合作、以及資訊科技的運用等，以取代傳統科層組織的運作模式，並整合組織與個人的需求，同時滿足顧客的需要，為企業組織創造最佳的績效。

### 三、組織文化的創新

組織再造改變的不只是作業流程，包括其他相關的因素，如組織成員的思考方式、組織成員的技能內涵、組織權力的分配、組織成員的價值觀及組織管理制度等，亦均隨著工作流程的再造而產生重大的變化。

組織的領導者必須重塑或創新企業文化，並將重塑或創新後的企業文化深植於組織成員的內心。因此，高階主管在訂定企業的發展策略或計畫時，能納入企業使命、願景及目標並能掌握組織管理典範的變革，以形成組織的優良文化內涵，有效導引組織變革與再造。

儘管學者對組織文化(organization culture)的定義看法不一，但是近二十餘年來，其在行政管理研究報告中的重要地位卻是不遑多讓，組織文化的概念已廣泛地在不同行政領域中被提出來探討。（陳見花，2003：29）

組織文化是成員共同持有的基本假定、價值與規範，可用來衡量公、私部門組織機（構）關的價值觀、習慣常規和社會化歷程。一個建立成型的組織文化通常會持續一段相當長久時間，影響機構內員工的工作態度、組織承諾、工作滿意度、和行為習慣，其對組織的影響既深且遠，因此，素為行政學者所重視。（陳見花，2003：29）

司徒達賢（1997）指出企業文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。黃英忠（1998）認為組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範以及管理方法，並表達組織中的共同任務。吳焯修（1987）認為組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定所長期累積下來的產

物（如典章制度、法令規章、行爲習慣、信念、價值等），並經由其成員從日常生活經驗中學習後，以一種自然而然的行爲方式表現出來，而形成每個組織的獨特現象。（黃芳謙，2002：308）

Fojt 認爲組織的再生工程要成功，須要有位高明的領導者，他能重視到兩個相互交錯層面的問題，即技術層面與人性層面。重新規劃工作的流程與組織的架構，係屬技術層面的問題。而塑造一個再生工程得以成功的工作環境，則屬人性層面的問題。由於再生工程具有澈底變革的特性，人性層面的企業文化革新，將比組織程序的改造更爲重要。（徐木蘭，1994：307-310）

另外，企業文化(corporate culture)是研究私營企業的組織文化，有時也與組織文化混爲一談。由於本研究探討的對象爲公部門機（構）關，但涉及私部門組織文化相關概念，故將企業文化與組織文化視爲一體來加以討論。

綜上所述，可歸納企業組織革新的主要內涵包括：組織結構與運作的再造組織、工作流程的變革及組織文化的創新等，這些主要內涵亦是其他組織革新均可能涉及的層面，公部門組織自然也不例外。

#### **四、組織變革員工心理認知**

認知的意義：許士軍(1997)認爲組織的最小構成分子是個人，組織的活動也源於個人的活動；研究管理，必須瞭解個人在組織內的行爲，而人類的行爲是由需要所引發和目標導向的，而非盲目和隨機的。因此，要瞭解人的行爲，必須瞭解行爲背後的動機作用，而動機的形成又來自個人的認知(黃穎隆，1998)。

認知(cognition)係指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程，故認知一詞的涵意極爲廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動，均屬認知(張春興，1989)。而林欽榮(1988)認爲，認知是一種抽象的概念，乃爲個人與他人的交互行爲過程中，形成個人對他人與世界的看法，是對外界刺激透過心理歷程，經過選擇而對事務形成某種觀點。因此，認知系統具有多方面的功能，包括新認知意義的賦予、情緒的產生、態度的形成、以及提供某種激勵以產生爾後的行爲(陳思倫，1994)。

#### **五、組織變革員工反應態度**

態度是決定一個人對任何外界事物的看法與解釋，它是一種預備的行爲狀態，伴隨

有直接目的的情緒傾向，故對態度之明瞭，為了解反應之必要條件。據心理學家指出，人類之行爲受態度影響最大(蘇伯顯，1978)，且對於同一事物，往往因為態度不同而有不同的意義，人往往是選擇與其態度一致的事實，而捨棄與其態度相違背的事實(陳金貴，1976)。

Rokeach(1968)認為態度是指對於某些事物或情境所形成一群相關和持續的信念系統，使個人傾向於某種偏好行爲的反應。Robbins (1993) 認為態度是對人、對事物所抱持的正面或負面的評價。李美枝(1984)認為態度此一概念至少含有雙重意義，一種是準備行動的主觀心理狀態，稱為心理態度(mental attitude)，另一種是行爲的傾向，稱為行爲態度(motor attitude)。

因此，一般來說，態度是指個人對某種特定對象(涵蓋人、事、物、制度及代表實證事件的觀念等)所持有的評價感覺(evaluative feeling)及行動傾向(徐敏莉，2001)。而姜占魁(1993)認為態度乃係指一個人對客觀環境的人、事、物或活動所持有的主觀趨向，態度是一個多層面的觀念。為學術界所一致認同的，則計有三個層面：1.情感層面 (Affective Dimension)：情感層面是涉及到對事物態度標的物的一種喜、惡或愛、恨的情感因素。2.認知層面 (Cognitive Dimension)：認知層面是涉及到態度標的物的一種認識，認知係透過思想、知識和觀察而發展出來的。3.行爲層面 (Conative Dimension)：行爲層面係指對態度標的物所顯現出的行爲而言態度不是與生俱來，而是在後天的生活環境中學習形成的。影響態度形成的因素主要包括慾望的滿足與否、知識(information)、個體所屬的團體及關連的團體(reference group)、個人人格的特徵(personality)及其他(諸如經驗的累積與分化)等等(李漢盈，1994)。

總之，成員態度即為態度之一種，其形成主要受到組織文化和社會規範所影響。雖然心理學界認為，由態度轉化成實際行爲過程中，尚受到許多其他因素的影響，但成員態度仍被視為影響工作行爲和組織互動的重要關鍵(Silverman，1968)。一個人對變革的反應，是基於他對變革事物正面或負面的評價。任何變革計畫所遭遇的反應，會有三種可能性：積極的支持、中立的觀望態度、反對或抗拒變革(許士軍，1997)。

## 貳、領導理論

從科學的實證研究可分為特質論 (traits theory)、行爲論 (behavioral pattern theory)、權變論 (contingency theory) 及新領導論 (new leadership theory) 等四個時期。(張德銳，

1994；蔡進雄，2000）

特質論重視領導者的領導特質，行為論強調領導行為，權變論注重領導情境，而轉型領導強調領導者藉著個人魅力及建立願景，運用各種激勵策略，提升部屬工作態度，以激發部屬對工作更加努力。（王世璋，2006）

領導是在組織中發揮影響力的過程、方式，影響的內容包括組織目標、策略、達成目標的行為、組織認同、以及文化等。領導風格影響組織成員或團體間的互動，領導風格的改變，包括完全由領導者決策的「專制」風格，轉變為讓部屬分享決策權力的「民主」風格；或是發展成能夠提升部屬能力與視野的「轉化型」與激勵部屬達成目標的「交易型」領導能力；或是在關懷員工需求的「員工導向」與注重目標達成的「生產導向」間取得平衡。（楊仁壽、卓秀足、俞慧芸，2009：481）

根據美國教授 John.M.Ivancevich、Andrew.D.Szilagyι,Jr、Marc.J.Wallace,Jr 等三人的界定，領導即存在於兩個人以上，其中之一人試圖去影響他人，以達成某一或某些目標的關係。（張潤書編譯，1985：319）再者，J.R.P.French 及 R.Snyder 認為，領導是團體中一部分人對其他人所可能有的社會影響，如果該團體中的一份子，對其他份子具有某種的權力，那麼他對他們便有某種程度的領導作用。（張潤書，1998：393）

當代的管理學者逐漸認識到，作為一位領導者，不僅應具有某種專業知識技能，也應具有「認知的複雜」（cognitive complexity），能從多面向詮釋問題的意義，協調多重的努力和發展組織的願景（vision）等，因此，領導者的價值、態度、思維傾向要比他本身所具備的專業知識更為重要。尤其是領導者必須具有相當的影響力，能使他人自願追隨或願意一起合作辦事。（吳瓊恩，1998：367）

有效的領導是把組織從目前的狀態提升至未來，為組織塑造出潛在機會的遠景，在員工內心激發尋求突破的決心，並且在組織內部發出新的文化與策略，俾以釋放並聚集能源與資源。而且身為領導者應肩負起改變組織作法的責任，使組織適應新環境；指導組織改革的方向，建立信心，並且賦予員工活力，使他們找到做事的新方式，並使這些新作法能夠駕輕就熟，進而克服組織內部對變革的抗拒。（林鍾沂，2005.4：262）

領導是一種指引團體活動的行為，具有倡導及說服的作用，並且透過團體成員交互作用的過程，以達成組織目標的手段和工具。(吳容輝，2002.12：13) 決定組織使命或目標，而促動組織資源(人、財、事、物)之運作，以達成這些使命和目標，並能引導組織持續維持、創發組織發展活力與影響組織文化的一種動態歷程。(江明修，1994)

茲將領導理論之類型分述如下：

### 一、轉換型領導 (transformational leadership)

一九八〇年代在領導理論的發展方面，出現了轉換型領導 (transformational leadership) 的新領導理論，其具有下列二種意涵：(高強華主編，1997，21-38)

(一) 領導者改變組織文化及組織架構，配合管理策略，以達成組織目標。

(二) 領導者與部屬彼此互動，並提升動機和道德層次的歷程。

至於，轉換型領導的類型，則亦有下列二種類型：(張明輝，1997；張德銳，1998)

1、微觀的轉換型領導：領導者經由人際互動而影響組織成員對其信任、效忠和尊敬。

2、鉅觀的轉換型領導：領導者用權力以改變組織結構及組織文化。而有關轉型領導的步驟，則包括：

(1) 建立組織的發展遠景，以激勵部屬對於組織的奉獻。

(2) 滿足組織成員的需求並鼓勵其以新的角度觀察問題，協助其了解組織轉型的需要。

(3) 引導組織成員轉移自身的利益為組織而付出。

(4) 組織成員以轉型後的行為實現組織的目標。

另就轉換型領導的指標而言，計有下列各項指標：(張明輝，1997；張德銳，1998)

(一) 發展達成遠景的策略。

(二) 向部屬推銷遠景。

(三) 領導者表現自信、樂觀。

(四) 對部屬信任並培養其信心。

(五) 藉象徵性的活動強調關鍵性的價值。

(六) 創造或修正組織文化。

(七) 以適當的儀式協助組織成員順利轉型。

總之，轉換型領導比較著重理念層次的溝通，特別是經由領導行為而提升組織成員的士氣及道德層次，並經由人際互動，而增進組織成員對組織領導者的向心力及忠誠度。因此，領導者應發揮其「規範的權威」，即透過人格感化及精神感召的影響力，來領導組織成員。

## 二、催化領導 (facilitative leadership)

催化領導乃是強調共同合作 (collaboration) 和授權 (empowerment) 的領導方式，其主要目的在於增進組織成員自我調適、解決問題和改進工作成效的共同能力；領導者的任務即在促使各層級的組織成員均能參與決定。(張明輝，1997；吳仁瑞，2009)

而觀其主要的內涵為，領導者應避免自己解決問題，而應是去了解問題如何被解決；領導者所扮演的是背景的角色，負責組織小組，履行回饋、協調和衝突管理等任務，並成立組織的溝通網路，塑造組織的願景，創造一種導引組織成員變革的情境。

因此，催化領導者對於自身權力之運用，則有下列各項原則：

(一) 催化的權力乃基於組織成員的相互關係 (mutuality) 和協同合力 (synergy)。

(二) 領導者的權力是用來支持專業的互讓 (give-and-take)。換言之，領導者主要是發揮協調與溝通的功能，以促進組織成員的合作關係。

(三) 催化領導者應透過權力 (power through) 來影響組織成員的自我成長與轉化；而非以權力掌控 (power over) 的方式來迫使組織成員服從。

(四) 催化領導的過程相當重視非正式的溝通與協商，而非全然採取正式化的領導。

然而，在實施催化領導的過程中，應放鬆對組織成員的控制，並應完全信任部屬，加強對部屬的授權，避免陷入「假象的催化領導」(pseudo facilitative leadership)，亦即表面上宣稱自己完全授權予部屬作決定；然卻習慣性地加以干預，或不時詢問工作進度。如此，部屬雖被授權卻缺乏自主的空間，更無從發揮催化領導的功能。(張明輝，1997；潘金葉，2008)

綜上所述，採取催化領導模式，領導者應具有相當的耐心，因為催化領導的過程，

可能需要相當長的時間，而且被領導的對象又有個別差異，不易掌握其變革的時程。因此，有些學者建議，首先應消除催化領導所帶給部屬的緊張壓力，實施緊張管理（the management of tension），即可避免因要求時效而引發「長官一部屬」間的對立；宜放慢催化的腳步，以紓解改變風險的壓力。開始時可以尋求部分同事的支持，然後逐步擴大催化領導的影響，在時機成熟前「戒急用忍」<sup>3</sup>應是較佳的因應方案。惟因受到「民主化」<sup>4</sup>趨勢的影響，為符合潮流及領導權變的原則，主管人員也宜把握催化領導的作法，多對部屬授權並促使各組織成員能夠共同合作，期望順利達成目標或特定任務。

### 三、整合領導

近年來在管理哲學的發展方面，出現「整合領導」(connective leadership)的觀點，其理論產生的背景，即因目前是數位化及無線電的新世界，組織與組織間的關係愈來愈密切，而另一方面，每一個組織也都在追求自己的獨立和獨特性。因此，目前的新時代被「相依性」(interdependent)和「分立性」(diversity)兩種衝突的力量所左右，此種衝突力量使得傳統強調權威、個人主義、競爭或合作管理的領導模式已無法因應。(張明輝，1997；潘金葉，2008)

綜合言之，組織為求生存，則需隨時因應實際需求而暫時結盟或分離。領導者更必須整合「相依」和「分立」二種背道而馳的力量，並以建設性的方式整合此兩種衝突力量，使組織成員既能彼此相依而又能維持個別的獨立自主性。而且，領導者亦能融合多

---

<sup>3</sup>依據歷史的記載，清朝雍正皇帝從小就非常的暴戾，他的父親-康熙大帝，曾經要他做任何事情都必須「戒急用忍」，而雍正皇帝確實也為了能夠做大事、繼承皇位，而讓自己忍性了40多年，最終贏得康熙的認同，成為康熙大帝的接班人，也開創了雍正王朝的盛極時代，而「戒急用忍」這幾個字，也成為雍正皇帝扶正成功方式的代名詞。資料來源：維基百科

<sup>4</sup>民主化的字源來自民主，通常指的是從其他政權型態轉變成民主體制的過程。不少人主張民主化可以被視為一種長期而且連續的歷史過程，而且可以發生在各種社會領域，例如經濟民主化、家庭民主化等等，近來也有學者討論全球化的民主治理議題。但是在一般人與大多數社會科學研究的理解中，民主化通常是指從威權主義或極權主義等其他各種政治體制轉變成自由民主制的過程。在這個過程中，政治權威的組織方式可能會出現本質上的改變。資料來源：維基百科



種領導風格，並且能因地制宜，採取不同的策略，讓組織成員均能公平的享有組織的資源。

#### 四、領導的權變理論

認為領導是領導者、被領導者、環境條件和工作任務結構等四個方面因素交互作用的動態過程，不存在普遍適用的一般領導方式，好的領導應根據具體情況進行管理。這方面比較有代表性的是F.費德勒<sup>5</sup>有效領導模式的研究和V.H.弗羅姆<sup>6</sup>等人關於領導參與模式的研究。

綜合上述得知，權變理論被一些研究者譽為未來管理的方向。它整合了管理學科某些方面的基本認識和方法，建立了多變數和動態化的新管理規定，它提倡實事求是、具體情況具體分析的精神，注重管理活動中各項因素的相互作用。但是，權變理論存在著有些研究偏重組織的表面結構特徵、不夠深化、樣本過小等方面的不足。

### 第三節 研究架構

本研究之研究架構基於前述理論，係依據研究目的與研究假設之思維發展方向，在

---

<sup>5</sup> 弗雷德·菲德勒（Fred E. Fiedler），美國當代著名心理學和管理專家。於芝加哥大學獲得博士學位，現為美國西雅圖華盛頓大學心理學與管理學教授。他從1951年起由管理心理學和實證環境分析兩方面研究領導學，提出了“權變領導理論”，開創了西方領導學理論的一個新階段，使以往盛行的領導形態學理論研究轉向了領導動態學研究的新軌道，對以後的管理思想發展產生了重要影響。他的主要著作和論文包括《一種領導效能理論》（1967），《讓工作適應管理者》（1965）《權變模型—領導效用的新方向》（1974），以及《領導遊戲：人與環境的匹配》等。在許多研究者仍然爭論究竟哪一種領導風格更為有效時，菲德勒在大量研究的基礎上提出了有效領導的權變模型，他認為任何領導形態均可能有效，其有效性完全取決於所處的環境是否適合。

<sup>6</sup> 維克托·弗羅姆（Victor H. Vroom）：期望理論的奠基人，國際管理學界最具影響力的科學家之一。權變因素理論，費德勒的權變理論方面比較有代表性的是F.費德勒有效領導模式的研究和V.H.弗羅姆等人關於領導參與模式的研究。權變理論被一些研究者譽為未來管理的方向。它整合了管理學科某些方面的基本認識和方法，建立了多變數、靈活的有機結構組織。H.黑格爾和J.W.斯洛克姆關於[市場]和[產品特徵]的兩維研究認為，根據市場變化的快慢和內部產品與工藝技術的差異，可把組織分解為四類與之相適應的結構模式，即[產品事業部結構]、[矩陣組織結構]、[直線—職能組織結構]和[高度集權制組織結構]。他們還提出企業組織結構既要有穩定性，也要有適應性，二者不可缺一。

研究範圍領域內進行文獻及學理探討所獲致的結果。這一理論架構所包含的變項計分為自變項及依變項兩部分，茲將每一變項的組成分子列述如下，並以圖 2-1 呈現，藉此瞭解各變項間的關係與內涵。

## 壹、自變項

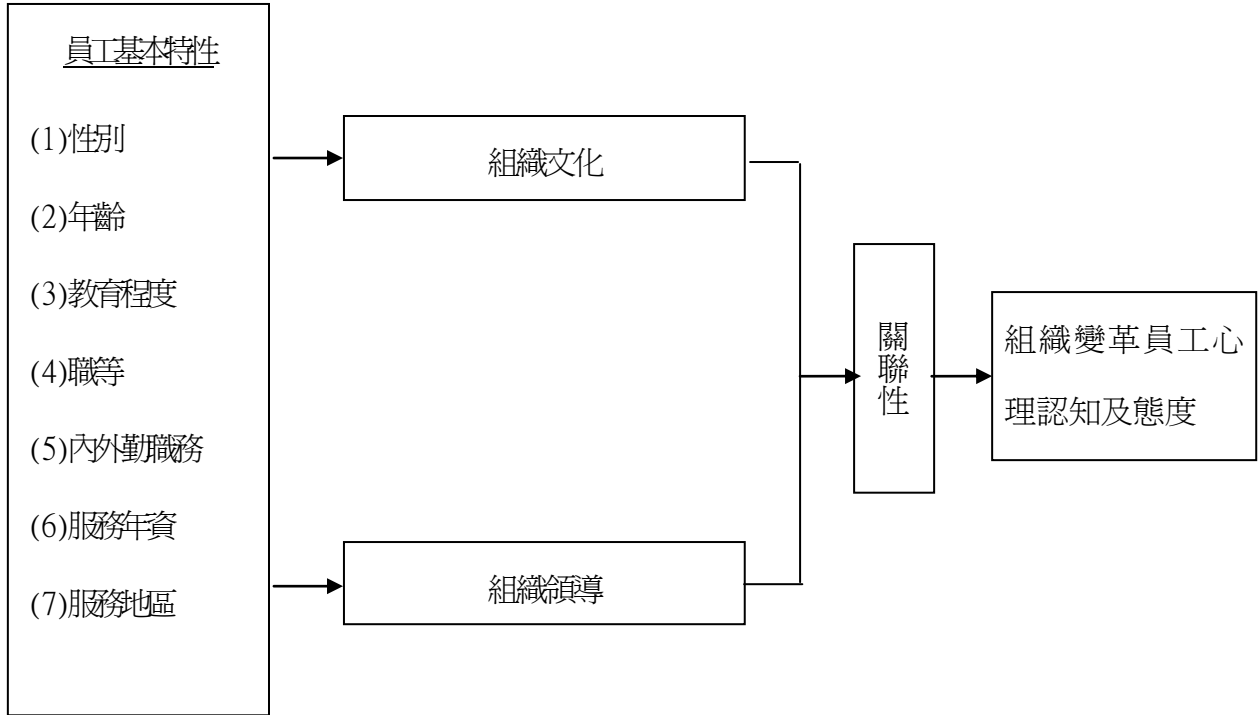
自變項又稱獨立變項（independent variables）係研究者所操弄的變數，或稱研究者操弄的變項，也就是研究差異來源之所在，亦謂一種現象或情況改變的原因。

本研究自變項分為二組：其一為「員工基本特性」包括：填答者「性別—男、女」、「年齡—20-30歲、31-40歲、41-50歲、51-60歲、61-65歲」、「教育程度—高中、專科大學、碩士、博士」、「職等（序列）—九職等（第四序列、第五序列）以上、八職等（第六序列）、七職等（第七序列、第八序列）、六職等（第九序列）、五職等（第十序列）、三職等（第十一序列）」、「內外勤職務—內職、外勤」、「服務年資—1-10年、11-20年、21-30年、31年以上」、「服務地區—行政區域」等七大部分；其二為機（構）關認為「組織文化」與「組織領導」兩者之間的「關聯性」及其對「組織變革」過程之影響。

## 貳、依變項

依變項又稱因變項（dependent variables），則係研究當中被觀察、記錄的變數。也就是說依變項為被預測的變項，隨自變項的改變而變化，因自變項改變的結果。

本研究依變項即係臺中縣、市合併升格改制—「組織變革」中，對臺中市政府警察局在機（構）關內的員工之心理認知及態度與影響。



資料來源：研究者整理

圖 2- 1 研究架構圖

圖 2-1 之研究架構圖中，機構內人員的「基本特性」係本研究之第一類自變項，包括：填答者「性別」、「年齡」、「教育程度」、「職等」、「內外勤職務」、「服務年資」、「服務地區」等七大部分。而機構員工認為「組織文化」與「組織領導」兩者之間的「關聯性」，則列為本研究架構的第二類自變項。

茲將本研究自變項與依變項之分析邏輯說明如次：首先，本研究先針對不同背景之機構員工對機關內「組織文化」與「組織領導」及「組織變革」作一比較，以瞭解其本質差異，進而找出機關內「組織文化」與「組織領導」之關聯性；接著，仍由「員工基本特性」來探討機構員工對機關內「組織文化」與「組織領導」之觀感；最後，再以探討機關內「組織文化」與「組織領導」兩者分別或一致地影響機關內部員工對「組織變

革」之心理認知及態度，以瞭解機關內「組織文化」與「組織領導」之關聯性，對機關內的「組織變革」具實質有效預測力。

基於前述之理論，本研究試圖將做為自變項的組織文化與組織領導，可能採用那些重要概念做為自變項？以及做為依變項的組織變革，可能採用那些重要概念做為依變項？筆者茲就自變項與依變項之研究問題、概念構面描述如下表 2-1：

表 2-1 研究構面

變項	概念構面	研究問題
自變項	組織文化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.員工認為組織中是否有共同價值觀？</li> <li>2.員工認為組織中是否有共同的象徵性語言？</li> <li>3.員工認為組織中是否有共同的行為模式？</li> <li>4.員工認為縣市合併升格是否影響機構內員工的工作態度？</li> <li>5.員工認為縣市合併升格是否影響機構內員工的工作滿意度？</li> <li>6.員工認為縣市合併升格的變革措施是否在組織文化上產生了重大變化？</li> <li>7.員工認為領導者是否有重塑新的組織文化？</li> <li>8.員工認為縣市合併升格後，組織員工是否認同目前的組織文化？</li> <li>9.組織是否屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化？</li> <li>10.員工認為組織的領導者是否具有權變式的領導風格？</li> <li>11.員工認為組織的領導者是否具有人性化的領導風格？</li> <li>12.員工認為對同樣的事情會有不同的詮釋，而阻礙變革過程中的集體整合？</li> <li>13.員工認為對同樣的事情會使用不同的詞彙溝通，而阻礙變革過程中的集體整合？</li> </ol>

	組織領導	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.員工認為組織是否提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要？</li> <li>2.員工認為組織是否能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊？</li> <li>3.員工認為組織是否會將團隊成功的經驗與成果有計畫的分享給相關的部門或員工？</li> <li>4.員工認為員工之間是否經常以腦力激盪方式討論解決問題？</li> <li>5.員工認為組織是否對積極參與各項決策方案的員工，有具體的獎賞措施？</li> <li>6.員工認為組織的領導者是否給予員工公平的對待？</li> <li>7.員工認為組織的領導者是否給予員工信任？</li> <li>8.員工認為組織的領導者是否樹立良好的典範？</li> <li>9.員工認為組織的領導者是否關懷員工的需要？</li> <li>10.員工認為組織的領導者是否與部屬建立密切的關係？</li> <li>11.員工認為組織的領導者是否有鼓舞員工努力工作達成願景？</li> <li>12.員工認為組織的領導者是否有建立未來發展的願景？</li> <li>13.員工認為組織的領導者行事作風是否民主？</li> </ol>
依變項	組織變革員工心理認知及態度	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.員工覺得縣市合併升格此項變革是必要的？</li> <li>2.員工覺得縣市合併升格此項變革對組織是有益的？</li> <li>3.員工是否覺得縣市合併升格該項變革對自己是有益的？</li> <li>4.員工對縣市合併升格此項變革能否達成預期目的？</li> <li>5.員工覺得高階主管們對於縣市合併升格此項變革是否支持？</li> <li>6.員工認為縣市合併升格後，個人潛能將更能發揮？</li> <li>7.員工認為縣市合併升格後，工作量會增加？</li> </ol>

		8.員工覺得縣市合併升格後，可以提升組織生產力？ 9.員工覺得縣市合併升格後，可以提高工作效率？ 10.員工覺得縣市合併升格後，可以提高工作效能？ 11.員工覺得縣市合併升格後，人事制度更具彈性？ 12.員工覺得縣市合併升格後，會計制度更具彈性？ 13.員工覺得縣市合併升格後，採購制度會更具彈性？
--	--	--

資料來源：研究者整理

## 第三章 機關合併改制－組織變革概況

臺中市、臺中縣警察局於民國99年12月25日合併改制為臺中市政府警察局，謹將其與原臺中市及臺中縣警察局組織沿革與組織現況分述如下：

### 第一節 組織沿革

#### 壹、改制前臺中市警察局

一、依臺中市市志記載：「大正9年9月1日（1920）年臺灣地方制度創設，臺中市依第51府令設有臺中警察署，設有司法、行政、衛生、戶口等四係；轄下設有第一監視區(初音町、寶町、新富町等三間警察官吏派出所)、第二監視區(橘町、櫻町、樹子腳等三間警察官吏派出所)。」

二、民國34年12月15日台灣省行政長官公署公布「台灣省省轄市警察局組織暫行規程」成立臺中市警察局。設行政課、保安課、司法課、秘書室、督察室、會計室、消防隊、保安隊、第一分局、第二分局、第四分局、繼光、平等、成功、利民、模範、立德、正義、東區、勤工、文正、育才、北屯、四平、大坑、西屯、南屯等16個派出所。36年2月28日增設第三分局，42年增設人事室，69年12月11日自第二分局劃分成立第五分局，90年10月31日自第四分局劃分成立第六分局。

三、民國34年12月設立於臺中市三民路一段178號，81年6月遷至臺中市西屯區文心路二段588號現址。

四、歷任局長如下：陳震先生、徐維新、呂之亮、洪字名、陳錦庭、鄭嚴登、萬開世、蘇銳淞、謝桂成、蕭炤文、鍾國楨、鄺俊厚、趙助奇、方士庭、夏濂、王曜臨、林永鴻、張世樵、李慶培、廖兆祥、李樹鈺、張友文、王錫田、孟宜蓀、王卓鈞、張慶裕、葉坤福、胡木源、邱豐光，計29任局長。

#### 貳、改制前臺中縣警察局

一、臺中縣警察局原為臺中州之警察部，光復後改制為縣，將臺中州所屬各警察機構納入警察局編制，民國34年11月25日設立臺中縣警察局，此為臺中縣警察局前身，設

址彰化縣員林鎮。

二、民國39年9月1日，臺灣省政府公布「臺灣省各縣市行政區域調整方案」，臺中縣政府於同年10月21日正式成立，設縣治於豐原。同年臺灣省警務處代電頒布「各縣市警察局警力調整方案」將原警察局之警力分劃為臺中市警察局、彰化縣警察局、臺中縣警察局及南投縣警察局。臺中縣警察局當時之內部組織分為行政、保安、司法、經濟、總務等五課及督察、主計等二室，外勤警力計有豐原、清水、大屯、東勢等4個分局、6個分駐所及66個派出所。

三、嗣後因應臺中縣治安需求，分別於民國45年成立大甲分局，47年成立和平分局及霧峰分局，54年成立烏日分局，96年成立太平分局；組織調整為7課、7室、2中心、8個分局、14個分駐所、72個派出所及3個山地檢查所，編制員額3,232人。在警政業務調整部分，54年將衛生隊移交衛生局接管，81年依「戶警分立方案」，戶政改隸縣政府民政局，87年因應臺中縣消防局成立，警察局消防隊隨之裁撤，89年安檢業務移撥至海岸巡防署接管，96年內政部入出國及移民署成立，裁撤陸務課。

四、臺中縣警察局成立運作之初，由黃銘祥、呂之亮等2人先後代理局長一職，民國35年7月22日首任局長江風到差視事，之後歷任局長如下：呂之亮、陳鼎、何顯、李連福、方澄輝、王國棟、樊致祥、潘玉岫、林修瑜、王瑞松、唐鑑前、季錫斌、李惟喬、王琪琨、周德標、林昭標、廖兆祥、馬鑫昌、王安邦、王一飛、張連生、別棟甫、林茂生、陳瑞添、何海民、刁建生、陳國恩，計28任局長。

## 第二節 組織現況

### 壹、改制後臺中市政府警察局組織編制

臺中市政府警察局組織規程設有8科(行政科、保安科、後勤科、訓練科、戶口科、民防科、外事科、犯罪預防科)、10室(人事室、秘書室、督察室、保防室、會計室、公關室、資訊室、法制室、政風室、統計室)、3中心(民防管制中心、勤務指揮中心、刑事鑑識中心)、5個直屬(大)隊(刑事警察大隊、保安警察大隊、交通警察大隊、婦幼警察



隊、少年警察隊)及14個分局、118個分駐派出所。

## 貳、臺中市政府警察局首任局長

刁局長建生，於中央警察大學行政警察學系40期畢業、國立臺灣大學政治學系碩士。歷任花蓮縣警察局局長、內政部警政署交通組組長、基隆市警察局局長、臺中縣警察局局長、內政部警政署航空警察局局長等4個重要職務。

## 第三節 機關合併改制—組織變革過程

### 壹、臺中市政府改制計畫<sup>7</sup>

自民國 91 年起，臺中縣、市府會及各界均透過各種方式及管道持續爭取臺中縣、市合併改制直轄市，地方早已形成共識，並做好充分的準備。惟因改制直轄市涉及「地方制度法」、「財政收支劃分法」、「行政區劃法」的立（修）法及全國財政資源之重新分配調整、相關公職人員任期調整、市（縣）、鄉（鎮、市）原有權利、義務調整等複雜因素，致使臺中縣、市合併改制直轄市案，遲遲未能實現。

內政部依 馬總統 97 年 10 月 29 日政策宣示，於 97 年 10 月 31 日邀集地方政府與法規委員召開「地方制度法」部分條文修正草案聯席審查會議，隨後提經 97 年 11 月 20 日行政院第 3119 次會議通過，並經立法院於 98 年 4 月 3 日三讀通過，臺中縣、市合併改制直轄市正式取得法源，得以依法啟動相關作業。

臺中縣、市政府依據「地方制度法」第 7 條之 1 第 3 項規定，共同擬訂改制計畫，經臺中縣、市議會同意後，由內政部報請行政院核定之，內政部於收到行政院核定公文之次日起 30 日內，將改制計畫發布，並公告改制日期為 99 年 12 月 25 日。

### 貳、警政署配合縣市合併研商規劃作為<sup>8</sup>

臺中縣、市警察局合併改制前，警政署人事室訂定直轄市政府警察局暨所屬機關組織規程及編制表，業分別於 99 年 6 月 7 日、6 月 22 日、7 月 7 日完成初審作業並函復各警察局在案。臺中縣、市警察局經警政署於 99 年 6 月 7 日核復，並經臺中縣、市合併改制作業籌備小組會議審議後，於 99 年 7 月 23 日函報縣、市政府審議。

臺中縣、市警察局合併改制案，歷經警政署於 99 年 9 月、10 月、11 月等計 3 次召

---

<sup>7</sup> 資料來源：臺中縣市合併改制計畫書

<sup>8</sup> 資料來源：99 年 12 月 10 日配合縣市合併研商規劃警政事宜第四次會議紀錄

開配合縣市合併研商規劃警政事宜會議，所屬各單位積極推動應辦事項，在這 3 個月來各相關單位迭次召開協調會，均有具體的執行進度。迄今五都直轄市選舉已經順利舉辦完成，各直轄市市長也都已經確定，臺中縣、市警察局等組織，即於 99 年 12 月 25 日依法合併。兩個單位的合併，可謂千頭萬緒，涉及組織、經費及後勤業務運作等議題，各項警政措施必須無縫交接，尤其是經費的爭取，廳舍的規劃等，都要做到無縫接軌，立即上手。

### 參、臺中縣市合併作業程序、策略運用及潛在問題論述

一、公文製作與管理系統(含檔管)採臺中市政府現行使用之系統，99 年 9 月 27 日已完成第一階段臺中縣、市警察局各分局系統教育訓練規劃，並依規劃逐步執行。

二、辦公處所按警察興建辦公廳舍面積計算表計算之腹案，經提 99 年 6 月份縣市合併籌備小組定期會議決議通過；未來除豐原分局移至原臺中縣警察局行政大樓現址辦公外，其餘各分局、各大隊、各隊均於原址辦公，直屬大隊無法容納之外勤警力將遷移至原臺中縣警察局使用部分辦公廳舍。

三、車輛依財產管理系統及警政署警政知識聯網「後勤裝備管理系統」內之警用車輛管理系統辦理。99 年度勤務帽側邊改繡製臺中市政府警察局；警用車輛全銜更新為「臺中市政府警察局」案，臺中市警察局已招商製作，於 99 年 12 月 15 日前完成建置；臺中縣警察局警用機車於 99 年 12 月 24 日前完成建置，警用汽車於 99 年 12 月 27 日前完成建置。

四、機關銜牌、員警臂章、車輛單位標示之更新：

(一) 因應縣市合併增購員警制服配件採購案：於 99 年 10 月 19 日決標予錦興有限公司，已由廠商履約。

(二) 局本部、各分局暨所屬分駐、派出所廳舍機關全銜更新為「臺中市政府警察局」之銅字、銜牌案：原臺中市警察局於 99 年 12 月 15 日前完成設置；原臺中縣警察局業奉縣政府核定同意動支相關經費，俟完成規格並依共同供應契約辦理採購後，即配合臺中市警察局完成設置。

五、合併後警察局勤指中心設置位置、合併後勤指中心及軟硬體之規劃及建置經費：原臺中縣、市警察局：縣市合併後，勤指中心設置位置為原臺中市警察局勤務指揮中心現址。

六、110 派遣系統線路及主機解決方案、警政署 e 化勤務指管系統（110 受理報案系

統)整合：系統設計已完成，並交付系統設計規格書。

七、原臺中市警察局建議有關內升、外補比例應與其他合併縣市之原則一致暨第六序列未獲陞職人員列冊保障一節，予以保留。警政署人事室具體作法如下：

(一) 縣市合併初期之各序列人員陞遷部分：人事派補規劃腹案依合併改制或準用之屬性不同，採不同之內陞外補比例，其中各該局之內陞員額(含第四至六序列職務)，已律定計算方式交由合併改制前之警察機關依權責辦理。

(二) 縣市合併改制直轄市須安置、移撥之人員，因係依修正組織編制辦理之調動，警政署業已修正警察人員陞遷辦法，增列「得免經甄審，由權責機關首長逕行核定」之規定。

八、潛在問題論述：

(一) 人員內陞外補比例，均以原縣、市警察局為優先考量，並非以 1：1 或 2：1 的比例，而是以 3：1(內陞 3：外補 1) 的比例調陞派補，既然是由警政署人事統一遷調作業，應更能夠調派相同官職等級人員到任新單位服務。

(二) 人事陞遷派補未能公平行事，將促使員工工作士氣低落，各自為政，為日後勤、業務推展種下禍根。



## 第四章 研究方法與設計

本研究採取文獻評析(documentary analysis)法以建立研究理論基礎，並作為設計研究架構及發展實證調查工具之依據；接著，再以問卷調查法(questionnaire survey)對臺中市政府警察局所屬機構實施隨機抽樣調查，以獲取第一手研究資料。最後，再根據統計分析結果，比較印證相關行政管理理論，冀希找出組織文化與組織領導間之關聯性，及其對組織變革產生之影響關係，進而提出有價值的研究發現。茲詳細說明如次：

### 第一節 研究方法

#### 壹、文獻評析法

首先，探討組織文化及組織領導二者間之關聯性；其次，分析影響組織變革與組織文化及組織領導之重要因素。經由這些文獻探討與評析，建立本研究的理論基礎。

#### 貳、問卷調查法

為廣泛獲得組織變革與組織文化及組織領導的第一手資料，本研究依據研究需要，隨機抽取臺中市政府警察局局本部、各大隊（隊）、各分局若干單位後，由研究者事先以電話徵得該單位主管同意，再以親自持送方式將調查問卷送達抽樣的機構，敦請主管幫助分發問卷予單位內員工進行調查後，再逕擲回研究者手中整理分析。

本研究依據文獻探討，彙整出組織文化及組織領導對組織變革之影響與組織文化及組織領導兩者間關聯性之相關學理基礎，再據以編製調查工具，復根據問卷調查蒐集資料之統計分析結果，比較印證相關之理論，冀望發掘臺中市政府警察局「組織文化及組織領導對組織變革」之影響情形，並瞭解「組織文化與組織領導」之間究竟存有何種關聯性。

本研究「問卷調查法」，採用結構式的封閉性問題，填答方式除個人資料外，均以李克特量表（Likert scale）四點尺度加以衡量。量尺上標明由高至低四個刻度，高則非常同意，低則非常不同意。問卷共分三部分：

第一部分：為員工基本資料。

第二部分：在瞭解組織文化及組織領導之關聯程度。

第三部分：在瞭解組織文化及組織領導分別或一致地對組織變革產生何種程度的影響。

### **參、編製調查問卷初稿**

依據研究架構及文獻探討理論，發展本研究調查問卷，以作為蒐集第一手資料的工具。於問卷初稿擬訂後，擬提請本學術領域之專家有臺中市政府警察局副局長鍾國文、人事室主任林筠皓、犯罪預防科專員王松茂等 3 人，針對問卷初稿加以審查，以建立專家效度(validity)。

### **肆、進行問卷預試與修正**

首先隨機挑選臺中市政府警察局局本部內計有犯罪預防科、後勤科、政風室、人事室等 4 個單位，每單位挑選 7 人，共計 28 人進行問卷預試(pretest)以考驗研究工具的可信度，並以此次預試調查結果進行問卷內容題項之修正，以確認調查工具的信度(reliability)。

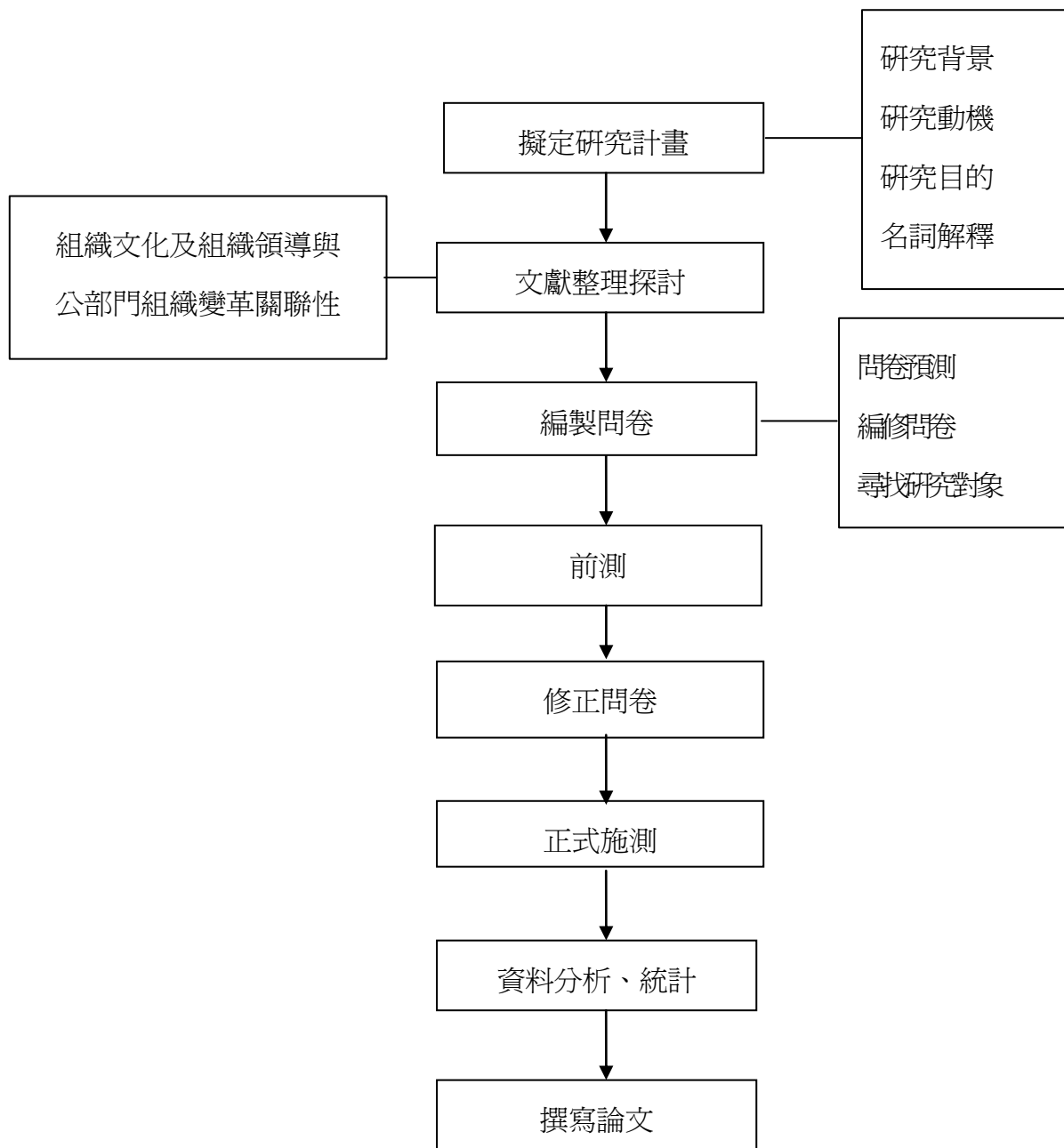
### **伍、實施問卷調查。**

本研究以臺中市政府警察局編制內現有人員為研究對象，從全體人員母群體總數 6,313 人中，總計共抽取人員 362 人，以親自持送方式將調查問卷送達抽樣的機構，敦請主管幫助分發問卷予單位內員工進行調查後，再逕擲回研究者手中整理分析。

本研究的目的是探討組織文化、組織領導之間的關聯性與對組織變革中之員工心理認知、態度及影響，以及測試組織文化及組織領導兩者之間的關聯性。統計方法計採用信度考驗(reliability test)、描述性統計分析、單因子變異數分析(one-way ANOVA)等方法來進行實證。

### **陸、撰寫研究報告**

將研究過程、結果整理歸納，撰寫成書面報告。



資料來源：研究者整理

圖 4- 1 研究流程圖

## 第二節 研究設計

### 壹、研究假設

為進行嚴謹精確的統計考驗，以達成研究目的要求，本研究訂定員工心理認知、態度之虛無假設(null hypotheses)如下：

虛無假設一：不同背景變項機構員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。

1-1 不同性別員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。

1-2 不同年齡員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。

1-3 不同職等（序列）員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。

1-4 不同教育程度員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。

1-5 不同服務年資員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。

1-6 不同服務地區員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。

1-7 不同內外勤別員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。

虛無假設二：不同背景變項機構員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。

2-1 不同性別員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。

2-2 不同年齡員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。

2-3 不同職等（序列）員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。

2-4 不同教育程度員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。

2-5 不同服務年資員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。

2-6 不同服務地區員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。

2-7 不同內外勤別員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。

虛無假設三：不同背景變項機構員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。

3-1 不同性別員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。

3-2 不同年齡員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。

3-3 不同職等（序列）員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。



3-4 不同教育程度員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。

3-5 不同服務年資員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。

3-6 不同服務地區員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。

3-7 不同內外勤別員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。

虛無假設四：不同背景變項機構員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。

4-1 不同性別員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。

4-2 不同年齡員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。

4-3 不同職等（序列）員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。

4-4 不同教育程度員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。

4-5 不同服務年資員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。

4-6 不同服務地區員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。

4-7 不同內外勤別員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。

虛無假設五：「組織文化」與「組織領導」之關聯性，對「組織變革」員工的認知、態度沒有顯著差異。

虛無假設六：「組織文化」與「組織領導」之關聯性，對機關內的「組織變革」不具解釋力。

## 貳、抽樣設計

本研究為建立各不同考驗方法檢驗水準的一致性，將統計考驗水準訂在  $P^* < 0.05$  作為達到統計顯著水準（significant level）的判斷基準，亦即本研究違犯統計第一類型過誤（type I error），例如以所搜集資料來作統計推論，但卻「拒絕為真的虛無假設」的機率為 0.05。

本研究抽樣設計，係以臺中市政府警察局編制內現有人員為研究對象。經查考全體人員母群體總數（N）為 6,313 人，依分層隨機抽樣（stratified random sampling）法，先以局本部、各大隊（隊）計 25 個單位及 14 個分局現有人員中，按其與母群體總數形成之比率抽取若干人數予以調查，總計共抽取人員 362 人，詳列如表 4-1。本研究樣本大小，

以 95% 為信賴度，可容忍誤差 (C) 為 5%，設定未知參數屬性值 (P) 為 0.5。決定樣本 (n) 大小之公式如下：

$$SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

$$New\ ss = \frac{SS}{1 + \frac{SS}{o}}$$

Z = Z value (e.g. 1.96 for 95% confidence level)

p = percentage picking a choice, expressed as decimal

(.5 used for sample size needed)

c = confidence interval, expressed as decimal

(e.g., .04 = ±4)

pop = population

資料來源：取自 <http://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm>

表 4-1 現有員額抽樣人數比率分析表

	現有員額	比率(%)	抽樣人數
局本部	481	7.62%	28
第一分局	343	5.43%	20
第二分局	328	5.20%	19
第三分局	325	5.15%	19
第四分局	287	4.55%	16
第五分局	374	5.92%	21
第六分局	385	6.10%	22
豐原分局	412	6.53%	24
霧峰分局	315	4.99%	18
烏日分局	248	3.93%	14
清水分局	261	4.13%	15
大甲分局	235	3.72%	13
太平分局	211	3.34%	12
東勢分局	176	2.79%	10
和平分局	167	2.65%	10
保安大隊	323	5.12%	19
刑警大隊	792	12.55%	45
交通大隊	552	8.74%	32
少年隊	53	0.84%	3
婦幼隊	45	0.71%	3
合計	6313	100.00%	362

資料來源：研究者整理



## 第五章 研究發現

本章將針對量化調查資料所發現之問題、現象，進行探討，研提對策建議，以提供機關、員工及後續研究者參考。本研究於 100 年 11 月 15 日起發放問卷 388 份，迄至 12 月 3 日計回收問卷 368 份，其中有效問卷 362 份佔 93.30%。

本研究資料主要係經由實地持送問卷調查而得。調查問卷經回收後，以統計軟體 SPSS 進行分析，所採用統計方法計有信度考驗(reliability test)、描述性統計分析、單因子變異數分析(one-way ANOVA)、迴歸分析等四種。茲將本研究所使用的統計方法之考慮要素說明如次：

### 第一節 描述性統計分析

#### 壹、信度分析

信度 (reliability) 是用以瞭解量表的可靠程度，亦即量表內部一致性或穩定性的一種指標。常用的信度計算方法有「重測信度」(test-retest)法、「複本信度」(duplicate)法、「折半信度」(split-half)法等計算方法。本研究採用「重測信度」(test-retest)法，就同一題目前後施測兩次，以調查得來的問卷統計結果，來計算問卷題項間之相關穩定係數，求得調查問卷的內部一致性信度係數，並以 Cronbach  $\alpha$  信度係數值來呈現。其中 Cronbach  $\alpha$  若大於 0.7，表示具有較高的信度。

表 5-1 觀察值處理摘要

		個數	%
觀察值	有效	362	100.0
	排除 <sup>a</sup>	0	.0
	總數	362	100.0

a. 根據程序中的所有變數刪除全部遺漏值。

資料來源：本研究者整理

表 5-2 項目整體統計量

	項目刪除時的 尺度平均數	項目刪除時的 尺度變異數	修正的項 目總相關	複相關平方	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值
組織變革	5.5563	.670	.691	.479	.775
組織文化	5.4960	.772	.706	.499	.768
組織領導	5.6642	.666	.699	.491	.768

資料來源：本研究者整理。

表 5-3 可靠性統計量

Cronbach's Alpha 值	以標準化項目為準的 Cronbach's Alpha 值	項目的個數
.834	.837	3

分析結果：本研究量表信度分析的結果如表 5-3 所示，Cronbach's Alpha 信度係數為 0.834，表示  $\alpha$  係數值超過 0.7 以上可接受的水準，數值介於 80%~90% 之間，顯示內部一致性均達可用標準，量表信度高。

## 貳、基本資料分析

表 5-4 基本資料 D1：性別

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
男	310	85.6	85.6	85.6
女	52	14.4	14.4	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：員工比例以男性310人佔85.6%最多，女性52人佔14.4%次之。顯示男性員工填答者較多。

表 5-5 基本資料 D2：年齡

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
20~30 歲	43	11.9	11.9	11.9
31~40 歲	149	41.2	41.2	53.0
41~50 歲	132	36.5	36.5	89.5
51~60 歲	35	9.7	9.7	99.2
61~65 歲	3	.8	.8	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：員工年齡以 31~40 歲 149 人佔 41.2%最多，41~50 歲 132 人佔 36.5%次之。顯示填答者年齡介於 31~50 歲之間，以青、壯年人數居多。

表 5-6 基本資料 D3：職等（序列）

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
九職等(第四序列、第五序列)以上	15	4.1	4.1	4.1
八職等(第六序列)	89	24.6	24.6	28.7
七職等(第七序列、第八序列)	52	14.4	14.4	43.1
六職等(第九序列)	46	12.7	12.7	55.8
五職等(第十序列)	59	16.3	16.3	72.1
三職等(第十一序列)	101	27.9	27.9	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：員工填答者以三職等（第十一序列）101人佔27.9%最多，八職等（第六序列）89人佔24.6%次之。顯示員工填答者低階人數居多，中高階人數次之。

表 5-7 基本資料 D4：教育程度

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
高中	11	3.0	3.0	3.0
專科	179	49.4	49.4	52.5
大學	152	42.0	42.0	94.5
碩士	20	5.5	5.5	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：抽樣人數中，具專科學歷者有179人佔49.4%最多，具大學學歷者有152人佔42.0%次之。顯示員工擁有大專學歷者居多，組織人力素質普遍提高。



表 5-8 基本資料 D5：服務年資

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1~10 年	46	12.7	12.7	12.7
11~20 年	151	41.7	41.7	54.4
21~30 年	147	40.6	40.6	95.0
31 年以上	18	5.0	5.0	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：員工以服務11~20年者有151人佔41.7%最多，服務21-30年者有147人佔40.6%次之。顯示員工服務11~30年之間人數居多。

表 5-9 基本資料 D6：服務地區

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
局本部	28	7.7	7.7	7.7
刑事警察大隊	50	13.8	13.8	21.5
交通警察大隊	32	8.8	8.8	30.4
保安警察大隊	19	5.2	5.2	35.6
第一分局	20	5.5	5.5	41.2
第二分局	19	5.2	5.2	46.4
第三分局	19	5.2	5.2	51.7
第四分局	16	4.4	4.4	56.1
第五分局	21	5.8	5.8	61.9
第六分局	22	6.1	6.1	68.0

豐原分局	24	6.6	6.6	74.6
霧峰分局	18	5.0	5.0	79.6
太平分局	12	3.3	3.3	82.9
烏日分局	14	3.9	3.9	86.7
清水分局	15	4.1	4.1	90.9
大甲分局	13	3.6	3.6	94.5
東勢分局	10	2.8	2.8	97.2
和平分局	10	2.8	2.8	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：員工抽樣人數中，刑事警察大隊（含少年隊、婦幼隊）有50人佔13.8%最多，交通警察大隊有32人佔8.8%次之。

表 5- 10 基本資料 D7：內外勤別

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
內勤	176	48.6	48.6	48.6
外勤	186	51.4	51.4	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：員工抽樣人數中，外勤者有 186 人佔 51.4%，內勤者有 176 人佔 48.6%。顯示外勤人員人數居多。

### 參、描述性統計分析

本研究以各量表之施測結果，進行描述性統計分析。以組織文化各層面與組織領導各層面及整體組織變革之平均數與變異數，來說明各量表分數的集中（central tendency）及分散趨勢（dispersion tendency）。當某一題平均數低於3分表示傾向不同意，高於3分則傾向同意，標準差越小表示受測者意見較集中。

本研究問卷調查計有A.「組織變革」、B.「組織文化」、C.「組織領導」等三大構面問題及D.「基本資料」，問卷題目次序按「組織變革」之題項A1、A2.....A13，「組織文化」之題項B1、B2.....B8，「組織領導」之題項C1、C2.....C12，依此類推，依其程度的差別分為「非常同意」（得4分）、「同意」（得3分）、「不同意」（得2分）、「非常不同意」（得1分）等四個等級，員工依所了解的組織之實際情況符合程度作答，茲將作答得分出現次數分配情形分述如下：

表 5- 11 單題敘述統計

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
A1：縣市合併升格此項變革是必要的	362	1	4	2.98	.775
A2：縣市合併升格此項變革對組織是有益的	362	1	4	2.91	.685
A3：縣市合併升格後，可以提升工作效率	362	1	4	2.56	.701
A4：縣市合併升格後，可以提升工作效能	362	1	4	2.59	.681
A5：高階主管們對於縣市合併升格此項變革持肯定態度	362	1	4	2.89	.679
A6：縣市合併升格後，人事制度會更具彈性	362	1	4	2.22	.719
A7：縣市合併升格後，財務運用會更具彈性	362	1	4	2.16	.796
A8：縣市合併升格後，採購制度會更具彈性	362	1	4	2.13	.775
A9：縣市合併升格此項變革能符合組織整併之預期目標	362	1	4	2.60	.650
A10：縣市合併升格該項變革對個人陞遷發展是有益的	362	1	4	2.70	.749
A11：縣市合併升格後，個人潛能將更能發揮	362	1	4	2.63	.641

A12：縣市合併升格後，會影響機構內員工的工作態度	362	1	4	3.14	.648
A13：縣市合併升格後，會影響機構內員工的工作滿意度	362	1	4	3.02	.770
B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀	362	1	4	2.63	.658
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	362	1	4	2.62	.622
B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	362	1	4	2.99	.607
B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化	362	1	4	2.39	.665
B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	362	1	4	2.38	.680
B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	362	1	4	3.08	.685
B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合	362	1	4	3.19	.637
B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合	362	1	4	3.14	.646
C1：組織能提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要	362	1	4	2.65	.582
C2：員工之間能經常以腦力激盪方式討論解決問題	362	1	4	2.75	.611
C3：組織能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊	362	1	4	2.60	.659
C4：組織會將團隊成功的經驗與成果有計畫的分享給相關的部門或員工	362	1	4	2.75	.641
C5：組織對積極參與各項決策方案的員工，有具體的獎賞措施	362	1	4	2.85	.807
C6：組織的領導者有與部屬建立密切的關係	362	1	4	2.65	.686
C7：組織的領導者有關懷員工的需要	362	1	4	2.72	.690
C8：組織的領導者有樹立良好的典範	362	1	4	2.58	.706
C9：組織的領導者有給予員工信任	362	1	4	2.65	.748
C10：組織的領導者有給予員工公平的對待	362	1	4	2.50	.691
C11：組織的領導者有建立未來發展的願景	362	1	4	2.72	.730
C12：組織的領導者行事作風是民主的	362	1	4	2.91	.774

有效的 N (完全排除)

362

分析結果：根據表5-11顯示，除A12：縣市合併升格後，會影響機構內員工的工作態度、A13：縣市合併升格後，會影響機構內員工的工作滿意度、B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化、B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合、B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合等5個單題變項平均數高於3分者，顯示員工心理認知及反應態度傾向同意，標準差越小表示受測者意見較集中外。其餘A1……A11，B1……B5，C1……C12等28個單題變數平均數低於3分者，則表示員工心理認知及反應態度傾向不同意，標準差越大表示受測者意見較分散。

表 5- 12 A1：縣市合併升格此項變革是必要的

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	13	3.6	3.6	3.6
不同意	73	20.2	20.2	23.8
同意	184	50.8	50.8	74.6
非常同意	92	25.4	25.4	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 184 人佔 50.8%最多，非常同意者有 92 人佔 25.4%次之。顯示員工有近逾 50%以上員工覺得縣市合併升格此項變革是必要的。

表 5- 13 A2：縣市合併升格此項變革對組織是有益的

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	5	1.4	1.4	1.4
不同意	87	24.0	24.0	25.4
同意	205	56.6	56.6	82.0
非常同意	65	18.0	18.0	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 205 人佔 56.6%最多，不同意者有 87 人佔 24.0%。顯示逾 50%以上員工覺得縣市合併升格此項變革對組織是有益的。

表 5- 14 A3：縣市合併升格後可以提升工作效率

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	23	6.4	6.4	6.4
不同意	135	37.3	37.3	43.6
同意	183	50.6	50.6	94.2
非常同意	21	5.8	5.8	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 183 人佔 50.6%最多，不同意者有 135 人佔 37.3%。顯示近逾 50%以上員工覺得縣市合併升格後，可以提升工作效率。

表 5-15 A4：縣市合併升格後可以提升工作效能

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	15	4.1	4.1	4.1
不同意	142	39.2	39.2	43.4
同意	180	49.7	49.7	93.1
非常同意	25	6.9	6.9	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 180 人佔 49.7%，不同意者有 142 人佔 39.2%。顯示未逾 50%員工覺得縣市合併升格後可以提升工作效能。

表 5-16 A5：高階主管們對於縣市合併升格此項變革持肯定態度

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	14	3.9	3.9	3.9
不同意	64	17.7	17.7	21.5
同意	233	64.4	64.4	85.9
非常同意	51	14.1	14.1	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 233 人佔 64.4%，不同意者有 64 人佔 17.7%。顯示逾 50%以上員工覺得高階主管們對於縣市合併升格此項變革持肯定態度。

表 5-17 A6：縣市合併升格後人事制度會更具彈性

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	45	12.4	12.4	12.4
不同意	208	57.5	57.5	69.9
同意	92	25.4	25.4	95.3
非常同意	17	4.7	4.7	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示不同意者有 208 人佔 57.5%，同意者有 92 人佔 25.4%。顯示逾 50% 以上員工覺得縣市合併升格後，人事制度不會更具彈性。

表 5-18 A7：縣市合併升格後財務運用會更具彈性

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	74	20.4	20.4	20.4
不同意	172	47.5	47.5	68.0
同意	100	27.6	27.6	95.6
非常同意	16	4.4	4.4	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示不同意者有 172 人佔 47.5%，同意者有 100 人佔 27.6%。顯示未逾 50% 員工覺得縣市合併升格後，財務運用不會更具彈性。



表 5-19 A8：縣市合併升格後採購制度會更具彈性

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	69	19.1	19.1	19.1
不同意	196	54.1	54.1	73.2
同意	78	21.5	21.5	94.8
非常同意	19	5.2	5.2	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示不同意者有 196 人佔 54.1%，同意者有 78 人佔 21.5%。顯示逾 50% 以上員工覺得縣市合併升格後，採購制度不會更具彈性。

表 5-20 A9：縣市合併升格此項變革能符合組織整併之預期目標

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	17	4.7	4.7	4.7
不同意	126	34.8	34.8	39.5
同意	203	56.1	56.1	95.6
非常同意	16	4.4	4.4	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 203 人佔 56.1%，不同意者有 126 人佔 34.8%。顯示逾 50% 以上員工覺得縣市合併升格此項變革能符合組織整併之預期目標。

表 5- 21 A10：縣市合併升格該項變革對個人陞遷發展是有益的

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	28	7.7	7.7	7.7
不同意	89	24.6	24.6	32.3
同意	210	58.0	58.0	90.3
非常同意	35	9.7	9.7	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 210 人佔 58.0%，不同意者有 89 人佔 24.6%。顯示逾 50% 以上員工覺得縣市合併升格該項變革對個人陞遷發展是有益的。

表 5- 22 A11：縣市合併升格後個人潛能將更能發揮

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	17	4.7	4.7	4.7
不同意	114	31.5	31.5	36.2
同意	216	59.7	59.7	95.9
非常同意	15	4.1	4.1	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 216 人佔 59.7%，不同意者有 114 人佔 31.5%。顯示逾 50% 以上員工認為縣市合併升格後，個人潛能將更能發揮。

表 5- 23 A12：縣市合併升格後會影響機構內員工的工作態度

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	6	1.7	1.7	1.7
不同意	36	9.9	9.9	11.6
同意	221	61.0	61.0	72.7
非常同意	99	27.3	27.3	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 221 人佔 61.0%最多，非常同意者有 99 人佔 27.3%。顯示逾 50%以上員工認為縣市合併升格後，會影響機構內員工的工作態度。

表 5- 24 A13：縣市合併升格後會影響機構內員工的工作滿意度

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	17	4.7	4.7	4.7
不同意	53	14.6	14.6	19.3
同意	199	55.0	55.0	74.3
非常同意	93	25.7	25.7	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 199 人佔 55.0%最多，非常同意者有 93 人佔 25.7%次之。顯示逾 50%以上員工認為縣市合併升格後，會影響機構內員工的工作滿意度。

表 5- 25 B1：縣市合併升格後組織中有共同價值觀

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	18	5.0	5.0	5.0
不同意	116	32.0	32.0	37.0
同意	210	58.0	58.0	95.0
非常同意	18	5.0	5.0	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 210 人佔 58.0%最多，不同意者有 116 人佔 32.0%。顯示逾 50%以上員工認為縣市合併升格後，組織中有共同價值觀。

表 5- 26 B2：縣市合併升格後組織中有共同的行為模式

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	16	4.4	4.4	4.4
不同意	118	32.6	32.6	37.0
同意	217	59.9	59.9	97.0
非常同意	11	3.0	3.0	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 217 人佔 59.9%最多，不同意者有 118 人佔 32.6%。顯示逾 50%以上員工認為縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式。

表 5-27 B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	15	4.1	4.1	4.1
不同意	23	6.4	6.4	10.5
同意	274	75.7	75.7	86.2
非常同意	50	13.8	13.8	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 274 人佔 75.7% 最多，非常同意者有 50 人佔 13.8% 次之。顯示逾 50% 以上員工認為縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化。

表 5-28 B4：縣市合併升格後組織領導者有重塑新的組織文化

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	17	4.7	4.7	4.7
不同意	208	57.5	57.5	62.2
同意	117	32.3	32.3	94.5
非常同意	20	5.5	5.5	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示不同意者有 208 人佔 57.5%，同意者有 117 人佔 32.3%。顯示逾 50% 以上員工認為縣市合併升格後，組織領導者未有重塑新的組織文化。

表 5- 29 B5：縣市合併升格後組織員工認同目前的組織文化

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	23	6.4	6.4	6.4
不同意	197	54.4	54.4	60.8
同意	124	34.3	34.3	95.0
非常同意	18	5.0	5.0	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示不同意者有 197 人佔 54.4%，同意者有 124 人佔 34.3%。顯示逾 50% 以上員工認為縣市合併升格後，組織員工不認同目前的組織文化。

表 5- 30 B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	4	1.1	1.1	1.1
不同意	59	16.3	16.3	17.4
同意	202	55.8	55.8	73.2
非常同意	97	26.8	26.8	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 202 人佔 55.8% 最多，非常同意者有 97 人佔 26.8% 次之。顯示逾 50% 以上員工認為組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化。

表 5- 31 B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	4	1.1	1.1	1.1
不同意	33	9.1	9.1	10.2
同意	214	59.1	59.1	69.3
非常同意	111	30.7	30.7	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 214 人佔 59.1%最多，非常同意者有 111 人佔 30.7%。顯示逾 50%以上員工認為組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合。換言之，更顯示出組織內員工對同樣的事情具有不同的觀點與解讀方式，致使變革過程中會有不同意見，進而阻礙組織的整合。

表 5- 32 B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	3	.8	.8	.8
不同意	44	12.2	12.2	13.0
同意	213	58.8	58.8	71.8
非常同意	102	28.2	28.2	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 213 人佔 58.8%最多，非常同意者有 102 人佔 28.2%。顯示逾 50%以上員工認為組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合。換言之，更顯示出組織內員工對同樣的事情會使用不同的手段或方式處理，致使變革過程中會有不同作法，進而阻礙組織的整合。

表 5- 33 C1：組織能提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	5	1.4	1.4	1.4
不同意	132	36.5	36.5	37.8
同意	210	58.0	58.0	95.9
非常同意	15	4.1	4.1	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 210 人佔 58.0%，不同意者有 132 人佔 36.5%。顯示逾 50% 以上員工認為組織能提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要。

表 5- 34 C2：員工之間能經常以腦力激盪方式討論解決問題

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	6	1.7	1.7	1.7
不同意	107	29.6	29.6	31.2
同意	222	61.3	61.3	92.5
非常同意	27	7.5	7.5	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 222 人佔 61.3%，不同意者有 107 人佔 29.6%。顯示逾 50% 以上員工認為員工之間能經常以腦力激盪方式討論解決問題。



表 5- 35 C3：組織能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	13	3.6	3.6	3.6
不同意	140	38.7	38.7	42.3
同意	187	51.7	51.7	93.9
非常同意	22	6.1	6.1	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 187 人佔 51.7%，不同意者有 140 人佔 38.7%。顯示逾 50% 以上員工認為組織能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊。

表 5- 36 C4：組織會將團隊成功的經驗與成果有計畫的分享給相關的部門或員工

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	14	3.9	3.9	3.9
不同意	89	24.6	24.6	28.5
同意	233	64.4	64.4	92.8
非常同意	26	7.2	7.2	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 233 人佔 64.4%，不同意者有 89 人佔 24.6%。顯示逾 50% 以上員工認為組織會將團隊成功的經驗與成果有計畫的分享給相關的部門或員工。

表 5- 37 C5：組織對積極參與各項決策方案的員工，會有具體的獎賞措施

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	23	6.4	6.4	6.4
不同意	81	22.4	22.4	28.7
同意	187	51.7	51.7	80.4
非常同意	71	19.6	19.6	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 187 人佔 51.7%，不同意者有 81 人佔 22.4%。顯示逾 50% 以上員工認為組織對積極參與各項決策方案的員工，會有具體的獎賞措施。

表 5- 38 C6：組織的領導者有與部屬建立密切的關係

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	17	4.7	4.7	4.7
不同意	118	32.6	32.6	37.3
同意	200	55.2	55.2	92.5
非常同意	27	7.5	7.5	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 200 人佔 55.2%，不同意者有 118 人佔 32.6%。顯示逾 50% 以上員工認為組織的領導者有與部屬建立密切的關係。

表 5-39 C7：組織的領導者有關懷員工的需要

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	18	5.0	5.0	5.0
不同意	98	27.1	27.1	32.0
同意	215	59.4	59.4	91.4
非常同意	31	8.6	8.6	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 215 人佔 59.4%，不同意者有 98 人佔 27.1%。顯示逾 50% 以上員工認為組織的領導者有關懷員工的需要。

表 5-40 C8：組織的領導者有樹立良好的典範

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	13	3.6	3.6	3.6
不同意	159	43.9	43.9	47.5
同意	157	43.4	43.4	90.9
非常同意	33	9.1	9.1	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示不同意者有 159 人佔 43.9%，同意者有 157 人佔 43.4%。顯示未逾 50% 員工認為組織的領導者未有樹立良好的典範。

表 5-41 C9：組織的領導者有給予員工信任

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	24	6.6	6.6	6.6
不同意	114	31.5	31.5	38.1
同意	188	51.9	51.9	90.1
非常同意	36	9.9	9.9	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 188 人佔 51.9%，不同意者有 114 人佔 31.5%。顯示逾 50%以上員工認為組織的領導者有給予員工信任。

表 5-42 C10：組織的領導者有給予員工公平的對待

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	24	6.6	6.6	6.6
不同意	149	41.2	41.2	47.8
同意	172	47.5	47.5	95.3
非常同意	17	4.7	4.7	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 172 人佔 47.5%，不同意者有 149 人佔 41.2%。顯示未逾 50%員工認為組織的領導者有給予員工公平的對待。

表 5- 43 C11：組織的領導者有建立未來發展的願景

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	30	8.3	8.3	8.3
不同意	70	19.3	19.3	27.6
同意	232	64.1	64.1	91.7
非常同意	30	8.3	8.3	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 232 人佔 64.1%，不同意者有 70 人佔 19.3%。顯示逾 50%以上員工認為組織的領導者有建立未來發展的願景。

表 5- 44 C12：組織的領導者行事作風是民主的

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
非常不同意	19	5.2	5.2	5.2
不同意	69	19.1	19.1	24.3
同意	200	55.2	55.2	79.6
非常同意	74	20.4	20.4	100.0
總和	362	100.0	100.0	

分析結果：表示同意者有 200 人佔 55.2%，非常同意者有 74 人佔 20.4%。顯示逾 50%以上員工認為組織的領導者行事作風是民主的。

綜合分析說明：

本研究量表信度分析的結果如上列表 5-3 所顯示，Cronbach's Alpha 信度係數為 0.834，表示  $\alpha$  係數值超過 0.7 以上可接受的水準，數值介於 80%~90%之間，呈現內部

一致性均達可用標準，量表信度高。員工比例以男性 310 人佔 85.6%最多，女性 52 人佔 14.4%次之。顯示男性員工填答者較多。員工年齡以 31~40 歲 149 人佔 41.2%最多，41~50 歲 132 人佔 36.5%次之。顯示填答者年齡介於 31~50 歲之間，以青、壯年人數居多。員工填答者以三職等（第十一序列）101 人佔 27.9%最多，八職等（第六序列）89 人佔 24.6%次之。顯示員工填答者低階人數居多，中高階人數次之。抽樣人數中，具專科學歷者有 179 人佔 49.4%最多，具大學學歷者有 152 人佔 42.0%次之。顯示員工擁有大專學歷者居多，組織人力素質普遍提高。員工以服務 11~20 年者有 151 人佔 41.7%最多，服務 21-30 年者有 147 人佔 40.6%次之。顯示員工服務 11~30 年之間人數居多。員工抽樣人數中，刑事警察大隊（含少年隊、婦幼隊）有 50 人佔 13.8%最多，交通警察大隊有 32 人佔 8.8%次之。受測員工屬外勤者有 186 人佔 51.4%，內勤者有 176 人佔 48.6%。顯示外勤人員人數居多。

員工工作答得分出現次數分配情形：對題項 A12：縣市合併升格後，會影響機構內員工的工作態度、A13：縣市合併升格後，會影響機構內員工的工作滿意度、B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化、B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合、B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合等 5 個單題變項作答平均數高於 3 分則傾向同意，員工意見集中。另對題項 A1……A11，B1……B5，C1……C12 等 28 個單題變數平均數低於 3 分表示傾向不同意，表示受測者意見較分散。

其中對題項 A6：縣市合併升格後人事制度會更具彈性，表示不同意者有 208 人佔 57.5%，同意者有 92 人佔 25.4%。顯示逾 50%以上員工覺得縣市合併升格後，人事制度不會更具彈性。對題項 A7：縣市合併升格後財務運用會更具彈性，表示不同意者有 172 人佔 47.5%，同意者有 100 人佔 27.6%。顯示未逾 50%員工覺得縣市合併升格後，財務運用不會更具彈性。對題項 A8：縣市合併升格後採購制度會更具彈性，表示不同意者有 196 人佔 54.1%，同意者有 78 人佔 21.5%。顯示逾 50%以上員工覺得縣市合併升格後，採購制度不會更具彈性。對題項 B4：縣市合併升格後組織領導者有重塑新的組織文化，表示不同意者有 208 人佔 57.5%，同意者有 117 人佔 32.3%。顯示逾 50%以上員工認為縣市合併升格後，組織領導者未有重塑新的組織文化。對題項 B5：縣市合併升格後組織員工認同目前的組織文化，表示不同意者有 197 人佔 54.4%，同意者有 124

人佔 34.3%。顯示逾 50%以上員工認為縣市合併升格後，組織員工不認同目前的組織文化。對題項 C8：組織的領導者有樹立良好的典範表示不同意者有 159 人佔 43.9%，同意者有 157 人佔 43.4%。顯示未逾 50%員工認為組織的領導者未有樹立良好的典範。員工針對以上單題表示不同意的心理認知或反應態度，計有 A6、A7、A8、B4、B5、C8 等 6 個題項，顯示領導者施政、管理作為或措施並未獲得員工認同，因此，頗值機關首長勇敢面對問題、深思解決之道，筆者認為似應召集相關幕僚研議，另謀對策因應。

## 第二節 單因子變異數分析

單因子變異數分析(one-way ANOVA)，旨在比較一種自變項的不同處理方式對依變項的影響。例如，以本研究控制變項或分類變項「員工基本特性」中，挑選填答者「性別」、「年齡」、「教育程度」、「職等」、「服務年資」、「服務地區」、「內外勤別」等，選取任何一個「員工基本資格」變項與自變項「組織文化」、「組織領導」進行單一樣本單因子變異數分析。凡在 ANOVA 統計分析中發現達顯著水準變項，則再以 Scheffé 法來進行事後比較。其虛無假設如下：

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_n$$

$$H_a : \mu_i \neq \mu_j \quad (i \neq j)$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$j = 1, 2, 3, \dots, n$$

表 5-45 D1：性別\*B.組織文化 ANOVA

	平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
B1：縣市合併升格 組間 (組合)	.069	1	.069	.159	.691
後，組織中有共同價 一 未加權	.069	1	.069	.159	.691
值觀 次 加權	.069	1	.069	.159	.691
項					

	組內		156.329	360	.434		
	總和		156.398	361			
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	組間	(組合)	.365	1	.365	.944	.332
	一	未加權	.365	1	.365	.944	.332
	次	加權	.365	1	.365	.944	.332
	項						
	組內		139.262	360	.387		
	總和		139.627	361			
B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	組間	(組合)	.469	1	.469	1.274	.260
	一	未加權	.469	1	.469	1.274	.260
	次	加權	.469	1	.469	1.274	.260
	項						
	組內		132.506	360	.368		
	總和		132.975	361			
B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化	組間	(組合)	1.864	1	1.864	4.247	.040
	一	未加權	1.864	1	1.864	4.247	.040
	次	加權	1.864	1	1.864	4.247	.040
	項						
	組內		157.992	360	.439		
	總和		159.856	361			
B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	組間	(組合)	1.324	1	1.324	2.875	.091
	一	未加權	1.324	1	1.324	2.875	.091
	次	加權	1.324	1	1.324	2.875	.091
	項						
	組內		165.828	360	.461		
	總和		167.152	361			
B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	組間	(組合)	.120	1	.120	.255	.614
	一	未加權	.120	1	.120	.255	.614
	次	加權	.120	1	.120	.255	.614
	項						
	組內		169.394	360	.471		
	總和		169.514	361			



B7: 組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋, 因而阻礙變革過程中的集體整合	組間 (組合)	.025	1	.025	.061	.804
	一 未加權	.025	1	.025	.061	.804
	次 加權	.025	1	.025	.061	.804
	項					
	組內	146.439	360	.407		
	總和	146.464	361			
B8: 組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式, 因而阻礙變革過程中的集體整合	組間 (組合)	.006	1	.006	.015	.902
	一 未加權	.006	1	.006	.015	.902
	次 加權	.006	1	.006	.015	.902
	項					
	組內	150.524	360	.418		
	總和	150.530	361			

分析結果：根據表 5-45 顯示，員工性別對題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，F 值為 4.247，P 值為  $0.040 < 0.05$ ，達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。

綜合分析：題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，F 值為 4.247，P 值為  $0.040 < 0.05$ ，顯著，有差異。表示受測員工性別對「組織文化」有不同的認知與態度。因此，拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-1 不同性別員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設不成立；拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：3-1 不同性別員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設不成立。其餘 B1、B2、B3、B5、B6、B7、B8 等 7 個題項之 P 值  $> 0.05$ ，不顯著，無差異。表示受測員工性別對「組織文化」有相同的認知與態度。因此，接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-1 不同性別員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設成立；接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：3-1 不同性別員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設成立。

表 5-46 D2：年齡\*B.組織文化 ANOVA

			平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀	組間	(組合)	2.839	4	.710	1.650	.161
	一	未加權	.560	1	.560	1.301	.255
	次	加權	.000	1	.000	.000	.986
	項	離差	2.839	3	.946	2.200	.088
	組內		153.558	357	.430		
	總和		156.398	361			
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	組間	(組合)	2.116	4	.529	1.373	.243
	一	未加權	.636	1	.636	1.652	.200
	次	加權	.160	1	.160	.416	.519
	項	離差	1.955	3	.652	1.692	.168
	組內		137.511	357	.385		
	總和		139.627	361			
B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	組間	(組合)	1.324	4	.331	.898	.466
	一	未加權	.000	1	.000	.000	.999
	次	加權	.155	1	.155	.420	.518
	項	離差	1.169	3	.390	1.057	.367
	組內		131.651	357	.369		
	總和		132.975	361			
B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化	組間	(組合)	7.747	4	1.937	4.545	.001
	一	未加權	6.399	1	6.399	15.019	.000
	次	加權	2.975	1	2.975	6.983	.009
	項	離差	4.772	3	1.591	3.733	.011
	組內		152.109	357	.426		
	總和		159.856	361			
B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	組間	(組合)	1.740	4	.435	.939	.441
	一	未加權	1.004	1	1.004	2.166	.142
	次	加權	.009	1	.009	.020	.886

	項 離差		1.731	3	.577	1.245	.293
	組內		165.412	357	.463		
	總和		167.152	361			
B6：您的組織是屬於 權責分明、工作標準 化、遵從命令、保守 謹慎的文化	組間 (組合)		5.068	4	1.267	2.751	.028
	一 未加權		.913	1	.913	1.982	.160
	次 加權		.016	1	.016	.035	.851
	項 離差		5.052	3	1.684	3.656	.013
	組內		164.446	357	.461		
	總和		169.514	361			
B7：組織員工對同樣 的事情會有不同的 詮釋，因而阻礙變革 過程中的集體整合	組間 (組合)		4.195	4	1.049	2.631	.034
	一 未加權		1.735	1	1.735	4.354	.038
	次 加權		.047	1	.047	.117	.732
	項 離差		4.148	3	1.383	3.469	.016
	組內		142.270	357	.399		
	總和		146.464	361			
B8：組織員工對同樣 的事情會使用不同 的處理模式，因而阻 礙變革過程中的集 體整合	組間 (組合)		4.088	4	1.022	2.492	.043
	一 未加權		1.461	1	1.461	3.563	.060
	次 加權		.013	1	.013	.032	.858
	項 離差		4.075	3	1.358	3.311	.020
	組內		146.442	357	.410		
	總和		150.530	361			
	總和		150.530	361			

分析結果：根據表 5-46 顯示，員工年齡對題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，F 值為 4.545，P 值為  $0.001 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化，F 值為 2.751，P 值為  $0.028 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合，F 值為 2.631，P 值為  $0.034 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合，F 值為 2.492，P 值為  $0.043 < 0.05$ ，顯著，有差異。

綜合分析：針對 B4、B6、B7、B8 等 4 個題項之 P 值 < 0.05，達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。表示受測員工年齡對「組織文化」有不同的認知與態度。因此，拒絕 (H<sub>0</sub>) 虛無假設：1-2 不同年齡員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設不成立；拒絕 (H<sub>0</sub>) 虛無假設：3-2 不同年齡員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設不成立。其餘 B1、B2、B3、B5 等 4 個題項之 P 值 > 0.05，不顯著，無差異。因此，接受 (H<sub>0</sub>) 虛無假設：1-2 不同年齡員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設成立；接受 (H<sub>0</sub>) 虛無假設：3-2 不同年齡員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設成立。

表 5-47 D2：年齡\*B.組織文化多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法

依變數	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀	20~30歲	31~40歲	-.177	.114	.660	-.53	.18
		41~50歲	-.011	.115	1.000	-.37	.35
		51~60歲	-.151	.149	.906	-.61	.31
		61~65歲	-.465	.392	.842	-1.68	.75
	31~40歲	20~30歲	.177	.114	.660	-.18	.53
		41~50歲	.166	.078	.347	-.08	.41
		51~60歲	.026	.123	1.000	-.36	.41
		61~65歲	-.289	.382	.966	-1.47	.90
	41~50歲	20~30歲	.011	.115	1.000	-.35	.37
		31~40歲	-.166	.078	.347	-.41	.08
		51~60歲	-.140	.125	.867	-.53	.25
		61~65歲	-.455	.383	.842	-1.64	.73
	51~60歲	20~30歲	.151	.149	.906	-.31	.61
		31~40歲	-.026	.123	1.000	-.41	.36
		41~50歲	.140	.125	.867	-.25	.53

	61~65歲		-0.314	.395	.959	-1.54	.91
	61~65歲	20~30歲	.465	.392	.842	-.75	1.68
		31~40歲	.289	.382	.966	-.90	1.47
		41~50歲	.455	.383	.842	-.73	1.64
		51~60歲	.314	.395	.959	-.91	1.54
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	20~30歲	31~40歲	-.063	.107	.987	-.40	.27
		41~50歲	.036	.109	.999	-.30	.37
		51~60歲	-.190	.141	.771	-.63	.25
		61~65歲	-.419	.371	.865	-1.57	.73
	31~40歲	20~30歲	.063	.107	.987	-.27	.40
		41~50歲	.099	.074	.777	-.13	.33
		51~60歲	-.127	.117	.880	-.49	.23
		61~65歲	-.356	.362	.915	-1.48	.76
	41~50歲	20~30歲	-.036	.109	.999	-.37	.30
		31~40歲	-.099	.074	.777	-.33	.13
		51~60歲	-.226	.118	.454	-.59	.14
		61~65歲	-.455	.362	.813	-1.58	.67
	51~60歲	20~30歲	.190	.141	.771	-.25	.63
		31~40歲	.127	.117	.880	-.23	.49
		41~50歲	.226	.118	.454	-.14	.59
		61~65歲	-.229	.373	.984	-1.38	.93
	61~65歲	20~30歲	.419	.371	.865	-.73	1.57
		31~40歲	.356	.362	.915	-.76	1.48
		41~50歲	.455	.362	.813	-.67	1.58
		51~60歲	.229	.373	.984	-.93	1.38
B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	20~30歲	31~40歲	.097	.105	.931	-.23	.42
		41~50歲	-.037	.107	.998	-.37	.29
		51~60歲	.052	.138	.998	-.38	.48
		61~65歲	.023	.363	1.000	-1.10	1.15
	31~40歲	20~30歲	-.097	.105	.931	-.42	.23

	41~50歲		-.134	.073	.490	-.36	.09
	51~60歲		-.045	.114	.997	-.40	.31
	61~65歲		-.074	.354	1.000	-1.17	1.02
41~50歲	20~30歲		.037	.107	.998	-.29	.37
	31~40歲		.134	.073	.490	-.09	.36
	51~60歲		.089	.115	.963	-.27	.45
	61~65歲		.061	.355	1.000	-1.04	1.16
51~60歲	20~30歲		-.052	.138	.998	-.48	.38
	31~40歲		.045	.114	.997	-.31	.40
	41~50歲		-.089	.115	.963	-.45	.27
	61~65歲		-.029	.365	1.000	-1.16	1.10
61~65歲	20~30歲		-.023	.363	1.000	-1.15	1.10
	31~40歲		.074	.354	1.000	-1.02	1.17
	41~50歲		-.061	.355	1.000	-1.16	1.04
	51~60歲		.029	.365	1.000	-1.10	1.16
B4：縣市合併升格 後，組織領導者有 重塑新的組織文化	20~30歲	31~40歲	-.256	.113	.274	-.61	.09
		41~50歲	-.285	.115	.189	-.64	.07
		51~60歲	-.260	.149	.547	-.72	.20
		61~65歲	-1.527*	.390	.005	-2.73	-.32
31~40歲	20~30歲		.256	.113	.274	-.09	.61
	41~50歲		-.028	.078	.998	-.27	.21
	51~60歲		-.004	.123	1.000	-.38	.38
	61~65歲		-1.271*	.381	.027	-2.45	-.09
41~50歲	20~30歲		.285	.115	.189	-.07	.64
	31~40歲		.028	.078	.998	-.21	.27
	51~60歲		.024	.124	1.000	-.36	.41
	61~65歲		-1.242*	.381	.033	-2.42	-.06
51~60歲	20~30歲		.260	.149	.547	-.20	.72
	31~40歲		.004	.123	1.000	-.38	.38
	41~50歲		-.024	.124	1.000	-.41	.36

		61~65歲		-1.267*	.393	.036	-2.48	-.05
	61~65歲	20~30歲		1.527*	.390	.005	.32	2.73
		31~40歲		1.271*	.381	.027	.09	2.45
		41~50歲		1.242*	.381	.033	.06	2.42
		51~60歲		1.267*	.393	.036	.05	2.48
B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	20~30歲	31~40歲		-.044	.118	.998	-.41	.32
		41~50歲		.046	.120	.997	-.32	.42
		51~60歲		.001	.155	1.000	-.48	.48
		61~65歲		-.628	.406	.665	-1.89	.63
	31~40歲	20~30歲		.044	.118	.998	-.32	.41
		41~50歲		.090	.081	.872	-.16	.34
		51~60歲		.045	.128	.998	-.35	.44
		61~65歲		-.584	.397	.706	-1.81	.65
	41~50歲	20~30歲		-.046	.120	.997	-.42	.32
		31~40歲		-.090	.081	.872	-.34	.16
		51~60歲		-.046	.129	.998	-.45	.36
		61~65歲		-.674	.397	.579	-1.90	.56
	51~60歲	20~30歲		.000	.155	1.000	-.48	.48
		31~40歲		-.045	.128	.998	-.44	.35
		41~50歲		.046	.129	.998	-.36	.45
		61~65歲		-.629	.409	.671	-1.90	.64
	61~65歲	20~30歲		.628	.406	.665	-.63	1.89
		31~40歲		.584	.397	.706	-.65	1.81
		41~50歲		.674	.397	.579	-.56	1.90
		51~60歲		.629	.409	.671	-.64	1.90
B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	20~30歲	31~40歲		.135	.117	.856	-.23	.50
		41~50歲		.232	.119	.436	-.14	.60
		51~60歲		-.105	.155	.977	-.58	.37
		61~65歲		-.457	.405	.866	-1.71	.80
	31~40歲	20~30歲		-.135	.117	.856	-.50	.23

		41~50歲	.097	.081	.841	-.15	.35
		51~60歲	-.240	.127	.470	-.64	.15
		61~65歲	-.593	.396	.691	-1.82	.63
	41~50歲	20~30歲	-.232	.119	.436	-.60	.14
		31~40歲	-.097	.081	.841	-.35	.15
		51~60歲	-.337	.129	.148	-.74	.06
		61~65歲	-.689	.396	.554	-1.92	.54
	51~60歲	20~30歲	.105	.155	.977	-.37	.58
		31~40歲	.240	.127	.470	-.15	.64
		41~50歲	.337	.129	.148	-.06	.74
		61~65歲	-.352	.408	.946	-1.62	.91
	61~65歲	20~30歲	.457	.405	.866	-.80	1.71
		31~40歲	.593	.396	.691	-.63	1.82
		41~50歲	.689	.396	.554	-.54	1.92
		51~60歲	.352	.408	.946	-.91	1.62
B7：組織員工對同	20~30歲	31~40歲	.108	.109	.913	-.23	.45
樣的事情會有不同		41~50歲	.066	.111	.986	-.28	.41
的詮釋，因而阻礙		51~60歲	-.144	.144	.909	-.59	.30
變革過程中的集體		61~65歲	.922	.377	.203	-.24	2.09
整合	31~40歲	20~30歲	-.108	.109	.913	-.45	.23
		41~50歲	-.042	.075	.989	-.28	.19
		51~60歲	-.252	.119	.341	-.62	.11
		61~65歲	.814	.368	.301	-.33	1.95
	41~50歲	20~30歲	-.066	.111	.986	-.41	.28
		31~40歲	.042	.075	.989	-.19	.28
		51~60歲	-.211	.120	.545	-.58	.16
		61~65歲	.856	.369	.252	-.29	2.00
	51~60歲	20~30歲	.144	.144	.909	-.30	.59
		31~40歲	.252	.119	.341	-.11	.62
		41~50歲	.211	.120	.545	-.16	.58



		61~65歲	1.067	.380	.098	-.11	2.24
	61~65歲	20~30歲	-.922	.377	.203	-2.09	.24
		31~40歲	-.814	.368	.301	-1.95	.33
		41~50歲	-.856	.369	.252	-2.00	.29
		51~60歲	-1.067	.380	.098	-2.24	.11
B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合	20~30歲	31~40歲	.059	.111	.991	-.28	.40
		41~50歲	.080	.112	.973	-.27	.43
		51~60歲	-.185	.146	.806	-.64	.27
		61~65歲	.853	.382	.292	-.33	2.04
	31~40歲	20~30歲	-.059	.111	.991	-.40	.28
		41~50歲	.021	.077	.999	-.22	.26
		51~60歲	-.244	.120	.393	-.62	.13
		61~65歲	.794	.373	.342	-.36	1.95
	41~50歲	20~30歲	-.080	.112	.973	-.43	.27
		31~40歲	-.021	.077	.999	-.26	.22
		51~60歲	-.265	.122	.316	-.64	.11
		61~65歲	.773	.374	.372	-.39	1.93
	51~60歲	20~30歲	.185	.146	.806	-.27	.64
		31~40歲	.244	.120	.393	-.13	.62
		41~50歲	.265	.122	.316	-.11	.64
		61~65歲	1.038	.385	.125	-.15	2.23
	61~65歲	20~30歲	-.853	.382	.292	-2.04	.33
		31~40歲	-.794	.373	.342	-1.95	.36
		41~50歲	-.773	.374	.372	-1.93	.39
		51~60歲	-1.038	.385	.125	-2.23	.15

\*. 平均差異在 0.05 水準是顯著的。

分析結果：針對題項：B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化做比較，61~65歲與20~30歲比較，顯著性P為0.005；61~65歲與31~40歲比較，顯著性P為0.027；61~65歲與41~50歲比較，顯著性P為0.033；61~65歲與51~60歲比較，顯著性P為0.036。以

上P值<0.05，均達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。

綜合分析：受測者年齡層對題項：B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，僅61~65歲與其他年齡層比較呈現顯著差異，其餘年齡層認知及反應態度，均呈現不顯著，無差異。

表 5- 48 D3：職等（序列）\*B.組織文化 ANOVA

			平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀	組間	(組合)	12.165	5	2.433	6.005	.000
	一	未加權	1.300	1	1.300	3.208	.074
	次	加權	.790	1	.790	1.950	.163
	項	離差	11.375	4	2.844	7.019	.000
	組內		144.233	356	.405		
	總和		156.398	361			
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	組間	(組合)	14.700	5	2.940	8.378	.000
	一	未加權	1.845	1	1.845	5.258	.022
	次	加權	2.328	1	2.328	6.633	.010
	項	離差	12.373	4	3.093	8.814	.000
	組內		124.927	356	.351		
	總和		139.627	361			
B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	組間	(組合)	7.117	5	1.423	4.026	.001
	一	未加權	.438	1	.438	1.240	.266
	次	加權	3.962	1	3.962	11.207	.001
	項	離差	3.155	4	.789	2.231	.065
	組內		125.858	356	.354		
	總和		132.975	361			
B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化	組間	(組合)	2.799	5	.560	1.269	.277
	一	未加權	.003	1	.003	.007	.932
	次	加權	.268	1	.268	.607	.436
	項	離差	2.531	4	.633	1.434	.222
	組內						
	總和						

	組內		157.057	356	.441		
	總和		159.856	361			
B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	組間 (組合)		16.933	5	3.387	8.026	.000
	一 未加權		.135	1	.135	.321	.571
	次 加權		.059	1	.059	.140	.709
	項 離差		16.874	4	4.218	9.997	.000
	組內		150.219	356	.422		
	總和		167.152	361			
B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	組間 (組合)		12.980	5	2.596	5.904	.000
	一 未加權		1.942	1	1.942	4.417	.036
	次 加權		8.389	1	8.389	19.078	.000
	項 離差		4.591	4	1.148	2.610	.035
	組內		156.534	356	.440		
	總和		169.514	361			
B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合	組間 (組合)		19.253	5	3.851	10.776	.000
	一 未加權		.227	1	.227	.634	.426
	次 加權		9.609	1	9.609	26.891	.000
	項 離差		9.644	4	2.411	6.747	.000
	組內		127.211	356	.357		
	總和		146.464	361			
B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合	組間 (組合)		27.723	5	5.545	16.073	.000
	一 未加權		.297	1	.297	.862	.354
	次 加權		14.082	1	14.082	40.820	.000
	項 離差		13.642	4	3.410	9.886	.000
	組內		122.807	356	.345		
	總和		150.530	361			

分析結果：根據表 5-48 顯示，員工職等（序列）對題項 B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀，F 值為 6.005，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式，F 值為 8.378，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，

有差異；對題項 B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化，F 值為 4.026，P 值為  $0.001 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文，F 值為 8.026，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異。對題項 B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化，F 值為 5.904，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合，F 值為 10.776，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合，F 值為 16.073，P 值為  $0.000 < 0.05$ 。

綜合分析：針對 B1、B2、B3、B5、B6、B7、B8 等 7 個題項之 P 值  $< 0.05$ ，均達顯著水準，員工意見有差異。表示受測員工職等（序列）對「組織文化」有不同的認知與態度。因此，拒絕（ $H_0$ ）虛無假設：1-3 不同職等（序列）員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設不成立；拒絕（ $H_0$ ）虛無假設：3-3 不同職等（序列）員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設不成立。另題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，P 值  $> 0.05$ ，未達顯著水準，員工意見無差異。接受（ $H_0$ ）虛無假設：1-3 不同職等（序列）員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設成立；接受（ $H_0$ ）虛無假設：3-3 不同職等（序列）員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設成立。

表 5-49 D3：職等（序列）\*B.組織文化多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法

依變數	(I) 職等（序列）	(J) 職等（序列）	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀	九職等（第四序列、第五序列）以上	八職等（第六序列、第八序列）	.316	.178	.675	-.28	.91
		七職等（第七序列、第八序列）	.117	.187	.996	-.51	.74
		六職等（第九序列）	-.133	.189	.992	-.77	.50
		五職等（第十序列）	.477	.184	.246	-.14	1.09
		三職等（第十一序列）	.292	.176	.737	-.30	.88
	八職等（第六序列）以上	九職等（第四序列、第五序列）	-.316	.178	.675	-.91	.28
		七職等（第七序列、第八序列）	-.199	.111	.666	-.57	.17
		六職等（第九序列）	-.449*	.116	.011	-.84	-.06
		五職等（第十序列）	.161	.107	.811	-.20	.52
		三職等（第十一序列）	-.024	.093	1.000	-.33	.29
	七職等（第七序列、第八序列）	九職等（第四序列、第五序列）以上	-.117	.187	.996	-.74	.51
		八職等（第六序列）	.199	.111	.666	-.17	.57
		六職等（第九序列）	-.250	.129	.584	-.68	.18

五職等（第十序列）	.360	.121	.118	-.04	.77
三職等（第十一序列）	.176	.109	.759	-.19	.54
六職等（第九序列）	.133	.189	.992	-.50	.77
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	.449*	.116	.011	.06	.84
七職等（第七序列、第八序列）	.250	.129	.584	-.18	.68
五職等（第十序列）	.610*	.125	.000	.19	1.03
三職等（第十一序列）	.426*	.113	.016	.05	.80
五職等（第十序列）	-.477	.184	.246	-1.09	.14
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.161	.107	.811	-.52	.20
七職等（第七序列、第八序列）	-.360	.121	.118	-.77	.04
六職等（第九序列）	-.610*	.125	.000	-1.03	-.19
三職等（第十一序列）	-.184	.104	.681	-.53	.16
三職等（第十一序列）	-.292	.176	.737	-.88	.30
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	.024	.093	1.000	-.29	.33
七職等（第七序列、第八序列）	-.176	.109	.759	-.54	.19

	六職等（第九序列）	-.426*	.113	.016	-.80	-.05
	五職等（第十序列）	.184	.104	.681	-.16	.53
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	九職等（第四序列、第五序列）	.227	.165	.865	-.33	.78
	七職等（第七序列、第八序列）	-.046	.174	1.000	-.63	.53
	六職等（第九序列）	-.157	.176	.978	-.75	.43
	五職等（第十序列）	.478	.171	.172	-.10	1.05
	三職等（第十一序列）	.275	.164	.728	-.27	.82
	八職等（第六序列）	-.227	.165	.865	-.78	.33
以上	九職等（第四序列、第五序列）	-.273	.103	.225	-.62	.07
	七職等（第七序列、第八序列）	-.383*	.108	.028	-.74	-.02
	六職等（第九序列）	.251	.099	.275	-.08	.58
	五職等（第十序列）	.048	.086	.997	-.24	.34
	三職等（第十一序列）	.046	.174	1.000	-.53	.63
	七職等（第七序列、第八序列）	.273	.103	.225	-.07	.62
以上	九職等（第四序列、第五序列）	-.110	.120	.974	-.51	.29
	八職等（第六序列）					
	六職等（第九序列）					

	五職等（第十序列）	.524*	.113	.001	.15	.90
	三職等（第十一序列）	.321	.101	.075	-.02	.66
六職等（第九序列）	九職等（第四序列、第五序列） 以上	.157	.176	.978	-.43	.75
	八職等（第六序列）	.383*	.108	.028	.02	.74
	七職等（第七序列、第八序列）	.110	.120	.974	-.29	.51
	五職等（第十序列）	.634*	.117	.000	.24	1.02
	三職等（第十一序列）	.432*	.105	.006	.08	.78
五職等（第十序列）	九職等（第四序列、第五序列） 以上	-.478	.171	.172	-1.05	.10
	八職等（第六序列）	-.251	.099	.275	-.58	.08
	七職等（第七序列、第八序列）	-.524*	.113	.001	-.90	-.15
	六職等（第九序列）	-.634*	.117	.000	-1.02	-.24
	三職等（第十一序列）	-.203	.097	.500	-.53	.12
三職等（第十一序列）	九職等（第四序列、第五序列） 以上	-.275	.164	.728	-.82	.27
	八職等（第六序列）	-.048	.086	.997	-.34	.24
	七職等（第七序列、第八序列）	-.321	.101	.075	-.66	.02



	六職等（第九序列）		-0.432*	.105	.006	-.78	-.08
	五職等（第十序列）		.203	.097	.500	-.12	.53
B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	九職等（第四序列、第五序列）以上	六職等（第六序列、第七序列、第八序列、第九序列）	-.168	.166	.961	-.72	.39
		七職等（第七序列、第八序列）	-.144	.174	.984	-.73	.44
		六職等（第九序列）	-.219	.177	.909	-.81	.37
		五職等（第十序列）	-.067	.172	1.000	-.64	.51
		三職等（第十一序列）	.151	.165	.974	-.40	.70
		八職等（第六序列）	.168	.166	.961	-.39	.72
		九職等（第四序列、第五序列）以上					
		七職等（第七序列、第八序列）	.024	.104	1.000	-.32	.37
		六職等（第九序列）	-.051	.108	.999	-.41	.31
		五職等（第十序列）	.101	.100	.960	-.23	.44
	三職等（第十一序列）	.319*	.086	.020	.03	.61	
	七職等（第七序列、第八序列）	九職等（第四序列、第五序列）以上	.144	.174	.984	-.44	.73
	八職等（第六序列）		-.024	.104	1.000	-.37	.32
	六職等（第九序列）		-.075	.120	.996	-.48	.33

五職等（第十序列）	.077	.113	.993	-.30	.46
三職等（第十一序列）	.295	.101	.137	-.04	.63
六職等（第九序列）	.219	.177	.909	-.37	.81
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	.051	.108	.999	-.31	.41
七職等（第七序列、第八序列）	.075	.120	.996	-.33	.48
五職等（第十序列）	.152	.117	.889	-.24	.54
三職等（第十一序列）	.370*	.106	.034	.02	.72
五職等（第十序列）	.067	.172	1.000	-.51	.64
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.101	.100	.960	-.44	.23
七職等（第七序列、第八序列）	-.077	.113	.993	-.46	.30
六職等（第九序列）	-.152	.117	.889	-.54	.24
三職等（第十一序列）	.218	.097	.418	-.11	.54
三職等（第十一序列）	-.151	.165	.974	-.70	.40
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.319*	.086	.020	-.61	-.03
七職等（第七序列、第八序列）	-.295	.101	.137	-.63	.04

	六職等（第九序列）		-0.370*	.106	.034	-.72	-.02
	五職等（第十序列）		-.218	.097	.418	-.54	.11
B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化	九職等（第四序列、第五序列）以上	六職等（第六序列、第七序列、第八序列）	.163	.185	.979	-.46	.78
		七職等（第七序列、第八序列）	.341	.195	.689	-.31	.99
		六職等（第九序列）	.099	.197	.998	-.56	.76
		五職等（第十序列）	.076	.192	1.000	-.57	.72
		三職等（第十一序列）	.117	.184	.995	-.50	.73
	八職等（第六序列）	九職等（第四序列、第五序列）以上	-.163	.185	.979	-.78	.46
		七職等（第七序列、第八序列）	.178	.116	.796	-.21	.57
		六職等（第九序列）	-.064	.121	.998	-.47	.34
		五職等（第十序列）	-.087	.112	.988	-.46	.29
		三職等（第十一序列）	-.045	.097	.999	-.37	.28
	七職等（第七序列、第八序列）	九職等（第四序列、第五序列）以上	-.341	.195	.689	-.99	.31
		八職等（第六序列）	-.178	.116	.796	-.57	.21
		六職等（第九序列）	-.242	.134	.661	-.69	.21

五職等（第十序列）	-.265	.126	.493	-.69	.16
三職等（第十一序列）	-.224	.113	.566	-.60	.16
六職等（第九序列）	-.099	.197	.998	-.76	.56
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	.064	.121	.998	-.34	.47
七職等（第七序列、第八序列）	.242	.134	.661	-.21	.69
五職等（第十序列）	-.023	.131	1.000	-.46	.41
三職等（第十一序列）	.019	.118	1.000	-.38	.41
五職等（第十序列）	-.076	.192	1.000	-.72	.57
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	.087	.112	.988	-.29	.46
七職等（第七序列、第八序列）	.265	.126	.493	-.16	.69
六職等（第九序列）	.023	.131	1.000	-.41	.46
三職等（第十一序列）	.042	.109	1.000	-.32	.41
三職等（第十一序列）	-.117	.184	.995	-.73	.50
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	.045	.097	.999	-.28	.37
七職等（第七序列、第八序列）	.224	.113	.566	-.16	.60

	六職等（第九序列）	-0.019	.118	1.000	-0.41	.38
	五職等（第十序列）	-0.042	.109	1.000	-0.41	.32
B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	九職等（第四序列、第五序列）以上	.287	.181	.776	-.32	.89
	七職等（第七序列、第八序列）	-.187	.190	.965	-.82	.45
	六職等（第九序列）	-.316	.193	.750	-.96	.33
	五職等（第十序列）	.229	.188	.914	-.40	.86
	三職等（第十一序列）	.170	.180	.971	-.43	.77
	八職等（第六序列）	-.287	.181	.776	-.89	.32
以上	七職等（第七序列、第八序列）	-.474*	.113	.004	-.85	-.09
	六職等（第九序列）	-.603*	.118	.000	-1.00	-.21
	五職等（第十序列）	-.058	.109	.998	-.42	.31
	三職等（第十一序列）	-.117	.094	.908	-.43	.20
	七職等（第七序列、第八序列）	.187	.190	.965	-.45	.82
以上	九職等（第四序列、第五序列）					
	八職等（第六序列）	.474*	.113	.004	.09	.85
	六職等（第九序列）	-.129	.131	.966	-.57	.31

	五職等（第十序列）	.417*	.124	.047	.00	.83
	三職等（第十一序列）	.357	.111	.068	-.01	.73
六職等（第九序列）	九職等（第四序列、第五序列） 以上	.316	.193	.750	-.33	.96
	八職等（第六序列）	.603*	.118	.000	.21	1.00
	七職等（第七序列、第八序列）	.129	.131	.966	-.31	.57
	五職等（第十序列）	.545*	.128	.003	.12	.97
	三職等（第十一序列）	.486*	.116	.004	.10	.87
五職等（第十序列）	九職等（第四序列、第五序列） 以上	-.229	.188	.914	-.86	.40
	八職等（第六序列）	.058	.109	.998	-.31	.42
	七職等（第七序列、第八序列）	-.417*	.124	.047	-.83	.00
	六職等（第九序列）	-.545*	.128	.003	-.97	-.12
	三職等（第十一序列）	-.060	.106	.997	-.42	.30
三職等（第十一序列）	九職等（第四序列、第五序列） 以上	-.170	.180	.971	-.77	.43
	八職等（第六序列）	.117	.094	.908	-.20	.43
	七職等（第七序列、第八序列）	-.357	.111	.068	-.73	.01

	六職等（第九序列）		-0.486*	.116	.004	-.87	-.10
	五職等（第十序列）		.060	.106	.997	-.30	.42
B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	九職等（第四序列、第五序列）以上	六職等（第六序列、第七序列、第八序列）	-.080	.185	.999	-.70	.54
		七職等（第七序列、第八序列）	-.097	.194	.998	-.75	.55
		六職等（第九序列）	-.171	.197	.980	-.83	.49
		五職等（第十序列）	.082	.192	.999	-.56	.72
		三職等（第十一序列）	.331	.183	.660	-.28	.95
		八職等（第六序列）	九職等（第四序列、第五序列）以上	.080	.185	.999	-.54
		七職等（第七序列、第八序列）	-.017	.116	1.000	-.40	.37
		六職等（第九序列）	-.091	.120	.989	-.49	.31
		五職等（第十序列）	.163	.111	.830	-.21	.54
		三職等（第十一序列）	.412*	.096	.003	.09	.73
	七職等（第七序列、第八序列）	九職等（第四序列、第五序列）以上	.097	.194	.998	-.55	.75
		八職等（第六序列）	.017	.116	1.000	-.37	.40
		六職等（第九序列）	-.074	.134	.998	-.52	.38

五職等（第十序列）	.180	.126	.844	-.24	.60
三職等（第十一序列）	.429*	.113	.015	.05	.81
六職等（第九序列）	.171	.197	.980	-.49	.83
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	.091	.120	.989	-.31	.49
七職等（第七序列、第八序列）	.074	.134	.998	-.38	.52
五職等（第十序列）	.254	.130	.582	-.18	.69
三職等（第十一序列）	.502*	.118	.003	.11	.90
五職等（第十序列）	-.082	.192	.999	-.72	.56
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.163	.111	.830	-.54	.21
七職等（第七序列、第八序列）	-.180	.126	.844	-.60	.24
六職等（第九序列）	-.254	.130	.582	-.69	.18
三職等（第十一序列）	.249	.109	.389	-.11	.61
三職等（第十一序列）	-.331	.183	.660	-.95	.28
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.412*	.096	.003	-.73	-.09
七職等（第七序列、第八序列）	-.429*	.113	.015	-.81	-.05



	六職等（第九序列）	-.502*	.118	.003	-.90	-.11
	五職等（第十序列）	-.249	.109	.389	-.61	.11
B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合	九職等（第四序列、第五序列）	-.605*	.167	.024	-1.16	-.05
	七職等（第七序列、第八序列）	-.383	.175	.444	-.97	.20
	六職等（第九序列）	-.568	.178	.072	-1.16	.03
	五職等（第十序列）	-.201	.173	.929	-.78	.38
	三職等（第十一序列）	-.064	.165	1.000	-.62	.49
	八職等（第六序列）	.605*	.167	.024	.05	1.16
	九職等（第四序列、第五序列）以上					
	七職等（第七序列、第八序列）	.222	.104	.478	-.13	.57
	六職等（第九序列）	.037	.109	1.000	-.33	.40
	五職等（第十序列）	.404*	.100	.007	.07	.74
	三職等（第十一序列）	.541*	.087	.000	.25	.83
	七職等（第七序列、第八序列）	.383	.175	.444	-.20	.97
	九職等（第四序列、第五序列）以上					
	八職等（第六序列）	-.222	.104	.478	-.57	.13
	六職等（第九序列）	-.185	.121	.801	-.59	.22

五職等（第十序列）	.182	.114	.766	-.20	.56
三職等（第十一序列）	.319	.102	.084	-.02	.66
六職等（第九序列）	.568	.178	.072	-.03	1.16
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.037	.109	1.000	-.40	.33
七職等（第七序列、第八序列）	.185	.121	.801	-.22	.59
五職等（第十序列）	.367	.118	.086	-.03	.76
三職等（第十一序列）	.504*	.106	.001	.15	.86
五職等（第十序列）	.201	.173	.929	-.38	.78
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.404*	.100	.007	-.74	-.07
七職等（第七序列、第八序列）	-.182	.114	.766	-.56	.20
六職等（第九序列）	-.367	.118	.086	-.76	.03
三職等（第十一序列）	.137	.098	.854	-.19	.46
三職等（第十一序列）	.064	.165	1.000	-.49	.62
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.541*	.087	.000	-.83	-.25
七職等（第七序列、第八序列）	-.319	.102	.084	-.66	.02

	六職等（第九序列）		-.504*	.106	.001	-.86	-.15	
	五職等（第十序列）		-.137	.098	.854	-.46	.19	
B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合	九職等（第四序列、第五序列）	六職等（第六序列、第七序列、第八序列）	-.739*	.164	.001	-1.29	-.19	
	以上	七職等（第七序列、第八序列）	-.517	.172	.112	-1.09	.06	
		六職等（第九序列）	-.680*	.175	.011	-1.26	-.10	
		五職等（第十序列）	-.267	.170	.781	-.83	.30	
		三職等（第十一序列）	-.088	.163	.998	-.63	.46	
		八職等（第六序列）	.739*	.164	.001	.19	1.29	
		九職等（第四序列、第五序列）						
		以上	七職等（第七序列、第八序列）	.222	.103	.457	-.12	.56
			六職等（第九序列）	.059	.107	.998	-.30	.42
			五職等（第十序列）	.472*	.099	.000	.14	.80
			三職等（第十一序列）	.650*	.085	.000	.36	.94
	七職等（第七序列、第八序列）	九職等（第四序列、第五序列）	.517	.172	.112	-.06	1.09	
	以上	八職等（第六序列）	-.222	.103	.457	-.56	.12	
		六職等（第九序列）	-.163	.119	.865	-.56	.23	

五職等（第十序列）	.250	.112	.417	-.12	.62
三職等（第十一序列）	.428*	.100	.003	.09	.76
六職等（第九序列、第五序列）	.680*	.175	.011	.10	1.26
以上					
八職等（第六序列）	-.059	.107	.998	-.42	.30
七職等（第七序列、第八序列）	.163	.119	.865	-.23	.56
五職等（第十序列）	.413*	.116	.027	.03	.80
三職等（第十一序列）	.591*	.104	.000	.24	.94
五職等（第九序列、第五序列）	.267	.170	.781	-.30	.83
以上					
八職等（第六序列）	-.472*	.099	.000	-.80	-.14
七職等（第七序列、第八序列）	-.250	.112	.417	-.62	.12
六職等（第九序列）	-.413*	.116	.027	-.80	-.03
三職等（第十一序列）	.178	.096	.634	-.14	.50
三職等（第十一序列）	.088	.163	.998	-.46	.63
九職等（第四序列、第五序列）					
以上					
八職等（第六序列）	-.650*	.085	.000	-.94	-.36
七職等（第七序列、第八序列）	-.428*	.100	.003	-.76	-.09

六職等（第九序列）	-0.591*	.104	.000	-.94	-.24
五職等（第十序列）	-.178	.096	.634	-.50	.14

\*. 平均差異在 0.05 水準是顯著的。

分析結果：針對題項B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀做比較，八職等（第六序列）與六職等（第九序列）比較，顯著性P值為0.011；六職等（第九序列）與五職等（第十序列）比較，顯著性P值為0.000；六職等（第九序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.016。針對題項B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式做比較；七職等（第七序列、第八序列）與五職等（第十序列）比較，顯著性P值為0.001；六職等（第九序列）與八職等（第六序列）比較，顯著性P值為0.028；六職等（第九序列）與五職等（第十序列）比較，顯著性P值為0.000；六職等（第九序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.006。針對B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化做比較，八職等（第六序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.020；六職等（第九序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.034；針對B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化做比較，八職等（第六序列）與七職等（第七序列、第八序列）比較，顯著性P值為0.004；八職等（第六序列）與六職等（第九序列）比較，顯著性P值為0.000；七職等（第七序列、第八序列）與五職等（第十序列）比較，顯著性P值為0.047；六職等（第九序列）與五職等（第十序列）比較，顯著性P值為0.003；六職等（第九序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.004。針對B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化做比較，八職等（第六序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.003；七職等（第七序列、第八序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.015；六職等（第九序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.003。針對B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合做比較；九職等（第四序列、第五序列）以上與八職等（第六序列），顯著性P值為0.024；八職等（第六序列）與五職等（第十序列）比較，顯

著性P值為0.007；八職等（第六序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.000；六職等（第九序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.001。針對B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合做比較，九職等（第四序列、第五序列）以上與八職等（第六序列），顯著性P值為0.001；九職等（第四序列、第五序列）以上與六職等（第九序列），顯著性P值為0.011；八職等（第六序列）與五職等（第十序列）比較，顯著性P值為0.000；八職等（第六序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.000；七職等（第七序列、第八序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.003；六職等（第九序列）與五職等（第十序列）比較，顯著性P值為0.027；六職等（第九序列）與三職等（第十一序列）比較，顯著性P值為0.000。

綜合分析：受測者職等（序列）對題項：B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，各職等（序列）員工之認知及反應態度，呈現不顯著，無差異。其餘受測者職等（序列）員工對題項B1、B2、B3、B5、B6、B7、B8之認知及反應態度，呈現顯著，有差異。

表 5- 50 D4：教育程度 \* B.組織文化 ANOVA

		平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
B1：縣市合併升格後，組織 中有共同價值觀	組間 (組合)	1.561	3	.520	1.203	.309
	一 未加權	.547	1	.547	1.266	.261
	次 加權	.026	1	.026	.061	.806
	項 離差	1.534	2	.767	1.774	.171
	組內	154.837	358	.433		
總和		156.398	361			
B2：縣市合併升格後，組織 中有共同的行為模式	組間 (組合)	5.158	3	1.719	4.577	.004
	一 未加權	.064	1	.064	.170	.680
	次 加權	1.379	1	1.379	3.671	.056
	項 離差	3.779	2	1.890	5.031	.007

	組內		134.469	358	.376		
	總和		139.627	361			
B3: 縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	組間 (組合)		4.264	3	1.421	3.953	.009
	一 未加權		.008	1	.008	.022	.883
	次加權		2.244	1	2.244	6.242	.013
	項離差		2.020	2	1.010	2.809	.062
	組內		128.711	358	.360		
	總和		132.975	361			
B4: 縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化	組間 (組合)		9.530	3	3.177	7.565	.000
	一 未加權		.097	1	.097	.230	.632
	次加權		2.125	1	2.125	5.060	.025
	項離差		7.405	2	3.703	8.818	.000
	組內		150.327	358	.420		
	總和		159.856	361			
B5: 縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	組間 (組合)		3.154	3	1.051	2.295	.078
	一 未加權		2.518	1	2.518	5.497	.020
	次加權		2.244	1	2.244	4.899	.028
	項離差		.910	2	.455	.993	.372
	組內		163.998	358	.458		
	總和		167.152	361			
B6: 您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	組間 (組合)		7.624	3	2.541	5.620	.001
	一 未加權		3.062	1	3.062	6.772	.010
	次加權		4.098	1	4.098	9.063	.003
	項離差		3.525	2	1.763	3.898	.021
	組內		161.890	358	.452		
	總和		169.514	361			
B7: 組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合	組間 (組合)		9.854	3	3.285	8.607	.000
	一 未加權		.139	1	.139	.365	.546
	次加權		5.902	1	5.902	15.466	.000
	項離差		3.952	2	1.976	5.178	.006

	組內	136.611	358	.382		
	總和	146.464	361			
B8: 組織員工對同樣的事情	組間 (組合)	14.613	3	4.871	12.830	.000
會使用不同的處理模式, 因而	一 未加權	2.318	1	2.318	6.105	.014
而阻礙變革過程中的集體	次 加權	12.125	1	12.125	31.936	.000
整合	項 離差	2.488	2	1.244	3.277	.039
	組內	135.917	358	.380		
	總和	150.530	361			

分析結果：根據表 5-50 顯示，員工教育程度對題項 B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式，F 值為 4.577，P 值為  $0.004 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化，F 值為 3.953，P 值為  $0.009 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，F 值為 7.565，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異。對題項 B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化，F 值為 5.620，P 值為  $0.001 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合，F 值為 8.607，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合，F 值為 12.830，P 值為  $0.000 < 0.05$ 。

綜合分析：針對 B2、B3、B4、B6、B7、B8 等 6 個題項之 P 值  $< 0.05$ ，達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。表示受測員工教育程度對「組織文化」有不同認知與態度。因此，拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-4 不同教育程度員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設不成立；拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：3-4 不同教育程度員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設不成立。其餘 B1、B5 等 2 個題項之 P 值  $> 0.05$ ，不顯著，無差異。因此，接受拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-4 不同教育程度員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設成立；接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：3-4 不同教育程度員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設成立。



表 5- 51 D4：教育程度\*B.組織文化-多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法

依變數	(I) 教育程度	(J) 教育程度	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間		
						下界	上界	
B1：縣市合併升 格後，組織中有 共同價值觀	高中	專科	.328	.204	.462	-.25	.90	
		大學	.238	.205	.719	-.34	.81	
		碩士	.309	.247	.667	-.38	1.00	
	專科	高中	-.328	.204	.462	-.90	.25	
		大學	-.090	.073	.673	-.29	.11	
		碩士	-.019	.155	1.000	-.45	.42	
	大學	高中	-.238	.205	.719	-.81	.34	
		專科	.090	.073	.673	-.11	.29	
		碩士	.071	.156	.977	-.37	.51	
	碩士	高中	-.309	.247	.667	-1.00	.38	
		專科	.019	.155	1.000	-.42	.45	
		大學	-.071	.156	.977	-.51	.37	
	B2：縣市合併升 格後，組織中有 共同的行為模 式	高中	專科	.486	.190	.091	-.05	1.02
			大學	.322	.191	.418	-.22	.86
			碩士	.150	.230	.935	-.50	.80
專科		高中	-.486	.190	.091	-1.02	.05	
		大學	-.164	.068	.121	-.35	.03	
		碩士	-.336	.144	.146	-.74	.07	
大學		高中	-.322	.191	.418	-.86	.22	
		專科	.164	.068	.121	-.03	.35	
		碩士	-.172	.146	.706	-.58	.24	
碩士		高中	-.150	.230	.935	-.80	.50	
		專科	.336	.144	.146	-.07	.74	
		大學	.172	.146	.706	-.24	.58	

B3: 縣市合併升 格的變革措施 在組織文化上 產生了變化	專科	高中	.208	.186	.741	-.31	.73
		大學	-.014	.187	1.000	-.54	.51
		碩士	.041	.225	.998	-.59	.67
	專科	高中	-.208	.186	.741	-.73	.31
		大學	-.223*	.066	.011	-.41	-.04
		碩士	-.167	.141	.706	-.56	.23
	大學	高中	.014	.187	1.000	-.51	.54
		專科	.223*	.066	.011	.04	.41
		碩士	.055	.143	.985	-.35	.46
	碩士	高中	-.041	.225	.998	-.67	.59
		專科	.167	.141	.706	-.23	.56
		大學	-.055	.143	.985	-.46	.35
B4: 縣市合併升 格後，組織領導 者有重塑新的 組織文化	專科	高中	.247	.201	.682	-.32	.81
		大學	.517	.202	.091	-.05	1.09
		碩士	.027	.243	1.000	-.66	.71
	專科	高中	-.247	.201	.682	-.81	.32
		大學	.270*	.071	.003	.07	.47
		碩士	-.220	.153	.560	-.65	.21
	大學	高中	-.517	.202	.091	-1.09	.05
		專科	-.270*	.071	.003	-.47	-.07
		碩士	-.489*	.154	.019	-.92	-.06
	碩士	高中	-.027	.243	1.000	-.71	.66
		專科	.220	.153	.560	-.21	.65
		大學	.489*	.154	.019	.06	.92
B5: 縣市合併升 格後，組織員工 認同目前的組 織文化	專科	高中	.405	.210	.297	-.19	1.00
		大學	.496	.211	.140	-.10	1.09
		碩士	.568	.254	.174	-.15	1.28
	專科	高中	-.405	.210	.297	-1.00	.19
		大學	.091	.075	.685	-.12	.30
		碩士	.163	.160	.790	-.28	.61

	大學	高中		-.496	.211	.140	-1.09	.10
		專科		-.091	.075	.685	-.30	.12
		碩士		.072	.161	.977	-.38	.52
	碩士	高中		-.568	.254	.174	-1.28	.15
		專科		-.163	.160	.790	-.61	.28
		大學		-.072	.161	.977	-.52	.38
B6: 您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	高中	專科		-.562	.209	.066	-1.15	.02
		大學		-.756*	.210	.005	-1.35	-.17
		碩士		-.595	.252	.137	-1.30	.11
	專科	高中		.562	.209	.066	-.02	1.15
		大學		-.194	.074	.080	-.40	.01
		碩士		-.033	.159	.998	-.48	.41
	大學	高中		.756*	.210	.005	.17	1.35
		專科		.194	.074	.080	-.01	.40
		碩士		.161	.160	.800	-.29	.61
	碩士	高中		.595	.252	.137	-.11	1.30
		專科		.033	.159	.998	-.41	.48
		大學		-.161	.160	.800	-.61	.29
B7: 組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合	高中	專科		.245	.192	.654	-.29	.78
		大學		-.096	.193	.970	-.64	.45
		碩士		-.027	.232	1.000	-.68	.62
	專科	高中		-.245	.192	.654	-.78	.29
		大學		-.340*	.068	.000	-.53	-.15
		碩士		-.272	.146	.324	-.68	.14
	大學	高中		.096	.193	.970	-.45	.64
		專科		.340*	.068	.000	.15	.53
		碩士		.068	.147	.975	-.34	.48
	碩士	高中		.027	.232	1.000	-.62	.68
		專科		.272	.146	.324	-.14	.68
		大學		-.068	.147	.975	-.48	.34

B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合	高中	專科	-.046	.191	.996	-.58	.49
		大學	-.446	.192	.148	-.99	.09
		碩士	-.441	.231	.305	-1.09	.21
專科	高中		.046	.191	.996	-.49	.58
	大學		-.400*	.068	.000	-.59	-.21
	碩士		-.395	.145	.062	-.80	.01
大學	高中		.446	.192	.148	-.09	.99
	專科		.400*	.068	.000	.21	.59
	碩士		.005	.147	1.000	-.41	.42
碩士	高中		.441	.231	.305	-.21	1.09
	專科		.395	.145	.062	-.01	.80
	大學		-.005	.147	1.000	-.42	.41

\*. 平均差異在 0.05 水準是顯著的。

分析結果：針對題項B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化做比較，專科與大學比較，顯著性P值為0.011。針對B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化做比較，專科與大學比較，顯著性P值為0.003；大學與碩士比較，顯著性P值為0.019；針對B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化做比較，高中與大學比較，顯著性P值為0.005。針對B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合做比較，專科與大學比較，顯著性P值為0.000。針對B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合做比較，專科與大學比較，顯著性P值為0.000。

綜合分析：受測者教育程度對題項B1、B2、B5之心理認知及反應態度呈現不顯著，無差異；另員工教育程度對題項B3、B4、B6、B7、B8之心理認知及反應態度則呈現顯著水準，員工意見具有差異性。

表 5- 52 D5：服務年資\*B.組織文化 ANOVA

			平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀	組間	(組合)	2.202	3	.734	1.704	.166
	一	未加權	.768	1	.768	1.783	.183
		次加權	1.745	1	1.745	4.052	.045
		項離差	.457	2	.228	.530	.589
	組內		154.196	358	.431		
	總和		156.398	361			
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	組間	(組合)	.646	3	.215	.555	.645
	一	未加權	.550	1	.550	1.416	.235
		次加權	.609	1	.609	1.569	.211
		項離差	.037	2	.018	.047	.954
	組內		138.981	358	.388		
	總和		139.627	361			
B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	組間	(組合)	.530	3	.177	.477	.698
	一	未加權	.000	1	.000	.001	.977
		次加權	.080	1	.080	.217	.642
		項離差	.449	2	.225	.607	.545
	組內		132.446	358	.370		
	總和		132.975	361			
B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化	組間	(組合)	6.594	3	2.198	5.134	.002
	一	未加權	3.229	1	3.229	7.543	.006
		次加權	.922	1	.922	2.153	.143
		項離差	5.672	2	2.836	6.625	.001
	組內		153.262	358	.428		
	總和		159.856	361			
B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	組間	(組合)	.910	3	.303	.654	.581
	一	未加權	.612	1	.612	1.318	.252
		次加權	.900	1	.900	1.937	.165

	項 離差	.011	2	.005	.012	.989
	組內	166.242	358	.464		
	總和	167.152	361			
B6：您的組織是屬於	組間 (組合)	.615	3	.205	.435	.728
權責分明、工作標準	一 未加權	.269	1	.269	.570	.451
化、遵從命令、保守	次 加權	.009	1	.009	.018	.893
謹慎的文化	項 離差	.607	2	.303	.643	.526
	組內	168.899	358	.472		
	總和	169.514	361			
B7：組織員工對同樣	組間 (組合)	2.799	3	.933	2.325	.075
的事情會有不同的	一 未加權	.008	1	.008	.020	.888
詮釋，因而阻礙變革	次 加權	.734	1	.734	1.829	.177
過程中的集體整合	項 離差	2.065	2	1.032	2.573	.078
	組內	143.665	358	.401		
	總和	146.464	361			
B8：組織員工對同樣	組間 (組合)	2.329	3	.776	1.875	.133
的事情會使用不同	一 未加權	.015	1	.015	.035	.852
的處理模式，因而阻	次 加權	.408	1	.408	.984	.322
礙變革過程中的集	項 離差	1.921	2	.961	2.320	.100
體整合	組內	148.202	358	.414		
	總和	150.530	361			

分析結果：根據表 5-52 顯示，員工服務年資對題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，F 值為 5.134，P 值為  $0.002 < 0.05$ ，達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。

綜合分析：針對題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，F 值為 5.134，P 值為  $0.002 < 0.05$ ，達顯著水準，員工意見具有差異性。表示受測員工服務年資對「組織文化」有不同的認知與態度。因此，拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-5 不同服務年資員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設不成立；拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：

3-5 不同服務年資員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設不成立。其餘 B1、B2、B3、B5、B6、B7、B8 等 7 個題項之  $>P$  值 0.05，未達顯著水準，員工意見無差異性。表示受測員工服務年資對「組織文化」有相同的認知與態度。因此，接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-5 不同服務年資員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設成立；接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：3-5 不同服務年資員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設成立。

表 5- 53 D5：服務年資\*B.組織文化多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法

依變數	(I) 服務年資	(J) 服務年資	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
B1：縣市合併升 格後，組織中有 共同價值觀	1~10年	11~20年	-.006	.111	1.000	-.32	.30
		21~30年	.145	.111	.637	-.17	.46
		31年以上	.196	.182	.765	-.32	.71
	11~20年	1~10年	.006	.111	1.000	-.30	.32
		21~30年	.151	.076	.270	-.06	.36
		31年以上	.202	.164	.677	-.26	.66
	21~30年	1~10年	-.145	.111	.637	-.46	.17
		11~20年	-.151	.076	.270	-.36	.06
		31年以上	.051	.164	.992	-.41	.51
	31年以上	1~10年	-.196	.182	.765	-.71	.32
		11~20年	-.202	.164	.677	-.66	.26
		21~30年	-.051	.164	.992	-.51	.41

B2: 縣市合併升 格後，組織中有 共同的行為模 式	11~20年	11~20年	.067	.105	.940	-.23	.36
		21~30年	.104	.105	.808	-.19	.40
		31年以上	.196	.173	.735	-.29	.68
	11~20年	1~10年	-.067	.105	.940	-.36	.23
		21~30年	.037	.072	.966	-.17	.24
		31年以上	.129	.155	.875	-.31	.57
	21~30年	1~10年	-.104	.105	.808	-.40	.19
		11~20年	-.037	.072	.966	-.24	.17
		31年以上	.092	.156	.951	-.35	.53
	31年以上	1~10年	-.196	.173	.735	-.68	.29
		11~20年	-.129	.155	.875	-.57	.31
		21~30年	-.092	.156	.951	-.53	.35
B3: 縣市合併升 格的變革措施 在組織文化上 產生了變化	11~20年	11~20年	.075	.102	.912	-.21	.36
		21~30年	-.005	.103	1.000	-.29	.28
		31年以上	.022	.169	.999	-.45	.50
	11~20年	1~10年	-.075	.102	.912	-.36	.21
		21~30年	-.080	.070	.731	-.28	.12
		31年以上	-.053	.152	.989	-.48	.37
	21~30年	1~10年	.005	.103	1.000	-.28	.29
		11~20年	.080	.070	.731	-.12	.28
		31年以上	.027	.152	.998	-.40	.45
	31年以上	1~10年	-.022	.169	.999	-.50	.45
		11~20年	.053	.152	.989	-.37	.48
		21~30年	-.027	.152	.998	-.45	.40
B4: 縣市合併升 格後，組織領導 者有重塑新的 組織文化	11~20年	11~20年	.139	.110	.664	-.17	.45
		21~30年	.089	.111	.885	-.22	.40
		31年以上	-.488	.182	.068	-1.00	.02
	11~20年	1~10年	-.139	.110	.664	-.45	.17
		21~30年	-.049	.076	.935	-.26	.16
		31年以上	-.627*	.163	.002	-1.08	-.17



	21~30年	1~10年						
		11~20年						
		31年以上						
	31年以上	1~10年						
		11~20年						
		21~30年						
B5: 縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	1~10年	11~20年						
		21~30年						
		31年以上						
	11~20年	1~10年						
		21~30年						
		31年以上						
	21~30年	1~10年						
		11~20年						
		31年以上						
	31年以上	1~10年						
		11~20年						
		21~30年						
B6: 您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	1~10年	11~20年						
		21~30年						
		31年以上						
	11~20年	1~10年						
		21~30年						
		31年以上						
	21~30年	1~10年						
		11~20年						
		31年以上						
	31年以上	1~10年						
		11~20年						
		21~30年						

B7: 組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋, 因而阻礙變革過程中的集體整合	1~10年	11~20年	-.100	.107	.829	-.40	.20
		21~30年	-.220	.107	.238	-.52	.08
		31年以上	.065	.176	.987	-.43	.56
	11~20年	1~10年	.100	.107	.829	-.20	.40
		21~30年	-.120	.073	.445	-.33	.09
		31年以上	.166	.158	.777	-.28	.61
	21~30年	1~10年	.220	.107	.238	-.08	.52
		11~20年	.120	.073	.445	-.09	.33
		31年以上	.286	.158	.354	-.16	.73
31年以上	1~10年	-.065	.176	.987	-.56	.43	
	11~20年	-.166	.158	.777	-.61	.28	
	21~30年	-.286	.158	.354	-.73	.16	
B8: 組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式, 因而阻礙變革過程中的集體整合	1~10年	11~20年	-.146	.108	.614	-.45	.16
		21~30年	-.211	.109	.290	-.52	.09
		31年以上	.056	.179	.992	-.45	.56
	11~20年	1~10年	.146	.108	.614	-.16	.45
		21~30年	-.065	.075	.858	-.27	.14
		31年以上	.201	.160	.666	-.25	.65
	21~30年	1~10年	.211	.109	.290	-.09	.52
		11~20年	.065	.075	.858	-.14	.27
		31年以上	.266	.161	.433	-.18	.72
31年以上	1~10年	-.056	.179	.992	-.56	.45	
	11~20年	-.201	.160	.666	-.65	.25	
	21~30年	-.266	.161	.433	-.72	.18	

\*. 平均差異在 0.05 水準是顯著的。

分析結果：針對B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化做比較，服務年資31年以上與11~20年比較，顯著性P為0.002；服務年資31年以上21~30年比較，顯著性P為0.006。

綜合分析：受測者服務年資除對題項B4之心理認知及反應態度達顯著水準，顯示員

工意見具有差異性外；其餘對題項B1、B2、B3、B5、B6、B7、B8之心理認知及反應態度則未達顯著水準，表示員工意見無差異性。

表 5- 54 D6：服務地區\*B.組織文化 ANOVA

			平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀	組間	(組合)	16.129	17	.949	2.327	.002
	一	未加權	1.494	1	1.494	3.664	.056
	次	加權	.338	1	.338	.828	.363
	項	離差	15.791	16	.987	2.420	.002
		組內	140.269	344	.408		
		總和	156.398	361			
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	組間	(組合)	15.570	17	.916	2.540	.001
	一	未加權	.244	1	.244	.676	.412
	次	加權	.071	1	.071	.197	.657
	項	離差	15.499	16	.969	2.686	.000
		組內	124.057	344	.361		
		總和	139.627	361			
B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化	組間	(組合)	18.923	17	1.113	3.357	.000
	一	未加權	1.321	1	1.321	3.984	.047
	次	加權	1.424	1	1.424	4.295	.039
	項	離差	17.499	16	1.094	3.299	.000
		組內	114.052	344	.332		
		總和	132.975	361			
B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化	組間	(組合)	30.456	17	1.792	4.763	.000
	一	未加權	5.505	1	5.505	14.635	.000
	次	加權	2.662	1	2.662	7.078	.008
	項	離差	27.794	16	1.737	4.618	.000
		組內	129.400	344	.376		
		總和	159.856	361			

B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化	組間	(組合)	22.501	17	1.324	3.148	.000
	一	未加權	.453	1	.453	1.077	.300
	次	加權	.006	1	.006	.014	.907
	項	離差	22.495	16	1.406	3.343	.000
	組內		144.651	344	.420		
總和		167.152	361				
B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化	組間	(組合)	34.980	17	2.058	5.261	.000
	一	未加權	.133	1	.133	.340	.560
	次	加權	.257	1	.257	.658	.418
	項	離差	34.723	16	2.170	5.549	.000
	組內		134.534	344	.391		
總和		169.514	361				
B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合	組間	(組合)	19.410	17	1.142	3.091	.000
	一	未加權	.586	1	.586	1.586	.209
	次	加權	.074	1	.074	.200	.655
	項	離差	19.336	16	1.208	3.272	.000
	組內		127.055	344	.369		
總和		146.464	361				
B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合	組間	(組合)	23.764	17	1.398	3.793	.000
	一	未加權	1.524	1	1.524	4.136	.043
	次	加權	1.053	1	1.053	2.858	.092
	項	離差	22.711	16	1.419	3.852	.000
	組內		126.766	344	.369		
總和		150.530	361				

分析結果：根據表 5-54 顯示，員工服務地區對題項 B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀，F 值為 2.327，P 值為  $0.002 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式，F 值為 2.540，P 值為  $0.001 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B3：縣市合併升格的變革措施在組織文化上產生了變化，F 值為 3.357，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新

的組織文化，F 值為 4.763，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B5：縣市合併升格後，組織員工認同目前的組織文化，F 值為 3.148，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化，F 值為 5.261，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B7：組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合，F 值為 3.091，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B8：組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合，F 值為 3.793，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異。

綜合分析：針對 B1、B2、B3、B4、B5、B6、B7、B8 等 8 個題項之 P 值  $< 0.05$ ，達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。表示受測員工服務地區對「組織文化」有不同的認知與態度。因此，拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-6 不同服務地區員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設不成立；拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：3-6 不同服務地區員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設不成立。

表 5- 55 D7：內外勤別\*B.組織文化 ANOVA

	平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性	
B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀	組間 (組合)	2.121	1	2.121	4.950	.027
	一 未加權	2.121	1	2.121	4.950	.027
	次 加權	2.121	1	2.121	4.950	.027
	項					
	組內	154.276	360	.429		
總和	156.398	361				
B2：縣市合併升格後，組織中有共同的行為模式	組間 (組合)	.216	1	.216	.558	.456
	一 未加權	.216	1	.216	.558	.456
	次 加權	.216	1	.216	.558	.456
	項					
	總和					

	組內		139.411	360	.387		
	總和		139.627	361			
B3：縣市合併升格的 變革措施在組織文 化上產生了變化	組間 一 未加權 次 加權 項	(組合)	.139	1	.139	.376	.540
			.139	1	.139	.376	.540
			.139	1	.139	.376	.540
	組內		132.836	360	.369		
	總和		132.975	361			
B4：縣市合併升格 後，組織領導者有重 塑新的組織文化	組間 一 未加權 次 加權 項	(組合)	3.557	1	3.557	8.192	.004
			3.557	1	3.557	8.192	.004
			3.557	1	3.557	8.192	.004
	組內		156.300	360	.434		
	總和		159.856	361			
B5：縣市合併升格 後，組織員工認同目 前的組織文化	組間 一 未加權 次 加權 項	(組合)	1.758	1	1.758	3.826	.051
			1.758	1	1.758	3.826	.051
			1.758	1	1.758	3.826	.051
	組內		165.394	360	.459		
	總和		167.152	361			
B6：您的組織是屬於 權責分明、工作標準 化、遵從命令、保守 謹慎的文化	組間 一 未加權 次 加權 項	(組合)	4.686	1	4.686	10.235	.002
			4.686	1	4.686	10.235	.002
			4.686	1	4.686	10.235	.002
	組內		164.828	360	.458		
	總和		169.514	361			
B7：組織員工對同樣 的事情會有不同的 詮釋，因而阻礙變革 過程中的集體整合	組間 一 未加權 次 加權 項	(組合)	.043	1	.043	.105	.746
			.043	1	.043	.105	.746
			.043	1	.043	.105	.746
	組內		146.421	360	.407		
	總和		146.464	361			

B8：組織員工對同樣	組間	(組合)	.119	1	.119	.285	.594
的事情會使用不同	一	未加權	.119	1	.119	.285	.594
的處理模式，因而阻	次	加權	.119	1	.119	.285	.594
礙變革過程中的集		項					
體整合	組內		150.411	360	.418		
	總和		150.530	361			

分析結果：根據表 5-55 顯示，員工內外勤別對題項 B1：縣市合併升格後，組織中有共同價值觀，F 值為 4.950，P 值為  $0.027 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B4：縣市合併升格後，組織領導者有重塑新的組織文化，F 值為 8.192，P 值為  $0.04 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 B6：您的組織是屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化，F 值為 10.235，P 值為  $0.002 < 0.05$ ，顯著，有差異。

綜合分析，針對 B1、B4、B6 等 3 個題項之 P 值  $< 0.05$ ，達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。表示受測員工內名勤別對「組織文化」有不同的認知與態度。因此，拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-7 不同內外勤別員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設不成立；拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：3-7 不同內外勤別員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設不成立。其餘 B2、B3、B5、B7、B8 等 5 個題項之 P 值  $> 0.05$ ，未達顯著水準，員工心理認知及反應態度無差異。接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：1-7 不同內外勤別員工認知的「組織文化」沒有顯著差異。該假設成立；接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：3-7 不同內外勤別員工對「組織文化」的態度沒有顯著差異。該假設成立。

表 5-56 D1：性別\*C.組織領 ANOVA

			平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
C1：組織能提供足夠的工 作決策權力，以滿足員工參 與計畫方案的需要	組間	(組合)	3.104	1	3.104	9.364	.002
	一	未加權	3.104	1	3.104	9.364	.002
	次	加權	3.104	1	3.104	9.364	.002
	項						
	組內		119.341	360	.332		
	總和		122.445	361			
C2：員工之間能經常以腦 力激盪方式討論解決問題	組間	(組合)	.001	1	.001	.003	.958
	一	未加權	.001	1	.001	.003	.958
	次	加權	.001	1	.001	.003	.958
	項						
	組內		134.618	360	.374		
	總和		134.619	361			
C3：組織能夠及時提供滿 足員工工作決策時所需要 的相關資訊	組間	(組合)	1.949	1	1.949	4.532	.034
	一	未加權	1.949	1	1.949	4.532	.034
	次	加權	1.949	1	1.949	4.532	.034
	項						
	組內		154.770	360	.430		
	總和		156.718	361			
C4：組織會將團隊成功的 經驗與成果有計畫的分享 給相關的部門或員工	組間	(組合)	.193	1	.193	.469	.494
	一	未加權	.193	1	.193	.469	.494
	次	加權	.193	1	.193	.469	.494
	項						
	組內		147.932	360	.411		
	總和		148.124	361			
C5：組織對積極參與各項 決策方案的員工，有具體的 獎賞措施	組間	(組合)	.208	1	.208	.319	.573
	一	未加權	.208	1	.208	.319	.573
	次	加權	.208	1	.208	.319	.573
	項						
	組內						



	組內		235.129	360	.653		
	總和		235.337	361			
C6：組織的領導者有與部屬建立密切的關係	組間	(組合)	.367	1	.367	.780	.378
	一	未加權	.367	1	.367	.780	.378
	次	加權	.367	1	.367	.780	.378
	項						
	組內		169.470	360	.471		
	總和		169.837	361			
C7：組織的領導者有關懷員工的需要	組間	(組合)	.033	1	.033	.068	.794
	一	未加權	.033	1	.033	.068	.794
	次	加權	.033	1	.033	.068	.794
	項						
	組內		171.661	360	.477		
	總和		171.693	361			
C8：組織的領導者有樹立良好的典範	組間	(組合)	4.506	1	4.506	9.235	.003
	一	未加權	4.506	1	4.506	9.235	.003
	次	加權	4.506	1	4.506	9.235	.003
	項						
	組內		175.670	360	.488		
	總和		180.177	361			
C9：組織的領導者有給予員工信任	組間	(組合)	.782	1	.782	1.398	.238
	一	未加權	.782	1	.782	1.398	.238
	次	加權	.782	1	.782	1.398	.238
	項						
	組內		201.362	360	.559		
	總和		202.144	361			
C10：組織的領導者有給予員工公平的對待	組間	(組合)	3.312	1	3.312	7.047	.008
	一	未加權	3.312	1	3.312	7.047	.008
	次	加權	3.312	1	3.312	7.047	.008
	項						
	組內		169.186	360	.470		
	總和		172.497	361			

C11：組織的領導者有建立 未來發展的願景	組間 (組合)	.297	1	.297	.556	.456
	一 未加權	.297	1	.297	.556	.456
	次 加權	.297	1	.297	.556	.456
	項					
	組內	192.079	360	.534		
	總和	192.376	361			
C12：組織的領導者行事作 風是民主的	組間 (組合)	.314	1	.314	.524	.469
	一 未加權	.314	1	.314	.524	.469
	次 加權	.314	1	.314	.524	.469
	項					
	組內	215.678	360	.599		
	總和	215.992	361			

分析結果：根據表 5-56 顯示，員工性別對題項 C1：組織能提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要，F 值為 9.364，P 值為  $0.002 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 C3：組織能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊，F 值為 4.532，P 值為  $0.034 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 C8：組織的領導者有樹立良好的典範，F 值為 9.235，P 值為  $0.003 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 C10：組織的領導者有給予員工公平的對待，F 值為 7.047，P 值為  $0.008 < 0.05$ ，顯著，有差異。

綜合分析：針對 C1、C3、C8、C10 等 4 個題項之 P 值  $< 0.05$ ，達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。表示受測員工性別對「組織領導」有不同的認知與態度。因此，拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：2-1 不同性別員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。該假設不成立。拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：4-1 不同性別員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。該假設不成立。其餘 C2、C4、C5、C6、C7、C9、C11、C12 等 8 個題項之 P 值  $> 0.05$ ，未達顯著水準，員工心理認知及反應態度無差異。表示受測員工性別對「組織領導」有相同的認知與態度。因此，接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：2-1 不同性別員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。該假設成立。接受 ( $H_0$ ) 虛無假設：4-1 不同性別員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。該假設成立。

表 5-57 D2：年齡\*C.組織領導 ANOVA

			平方和	自由度	平均平方和	F	顯著性
C1：組織能提供足夠的工 作決策權力，以滿足員工參 與計畫方案的需要	組間	(組合)	7.122	4	1.781	5.512	.000
	一	未加權	.673	1	.673	2.085	.150
	次	加權	.004	1	.004	.013	.909
	項	離差	7.118	3	2.373	7.345	.000
		組內	115.323	357	.323		
		總和	122.445	361			
C2：員工之間能經常以腦 力激盪方式討論解決問題	組間	(組合)	3.959	4	.990	2.704	.030
	一	未加權	.435	1	.435	1.189	.276
	次	加權	.052	1	.052	.141	.707
	項	離差	3.907	3	1.302	3.558	.015
		組內	130.660	357	.366		
		總和	134.619	361			
C3：組織能夠及時提供滿 足員工工作決策時所需要 的相關資訊	組間	(組合)	4.940	4	1.235	2.905	.022
	一	未加權	1.410	1	1.410	3.316	.069
	次	加權	2.335	1	2.335	5.492	.020
	項	離差	2.606	3	.869	2.043	.108
		組內	151.778	357	.425		
		總和	156.718	361			
C4：組織會將團隊成功的 經驗與成果有計畫的分享 給相關的部門或員工	組間	(組合)	2.647	4	.662	1.624	.168
	一	未加權	.700	1	.700	1.718	.191
	次	加權	2.606	1	2.606	6.396	.012
	項	離差	.041	3	.014	.033	.992
		組內	145.477	357	.407		
		總和	148.124	361			

C5：組織對積極參與各項 決策方案的員工，有具體的 獎賞措施	組間	(組合)	2.729	4	.682	1.047	.383
	一	未加權	.088	1	.088	.135	.714
	次	加權	.185	1	.185	.284	.594
	項	離差	2.544	3	.848	1.301	.274
	組內		232.608	357	.652		
	總和		235.337	361			
C6：組織的領導者有與部 屬建立密切的關係	組間	(組合)	3.137	4	.784	1.679	.154
	一	未加權	.828	1	.828	1.773	.184
	次	加權	.971	1	.971	2.079	.150
	項	離差	2.166	3	.722	1.546	.202
	組內		166.700	357	.467		
	總和		169.837	361			
C7：組織的領導者有關懷 員工的需要	組間	(組合)	2.871	4	.718	1.518	.196
	一	未加權	.312	1	.312	.659	.417
	次	加權	.055	1	.055	.116	.734
	項	離差	2.817	3	.939	1.985	.116
	組內		168.822	357	.473		
	總和		171.693	361			
C8：組織的領導者有樹立 良好的典範	組間	(組合)	8.515	4	2.129	4.427	.002
	一	未加權	1.031	1	1.031	2.143	.144
	次	加權	.116	1	.116	.242	.623
	項	離差	8.399	3	2.800	5.822	.001
	組內		171.662	357	.481		
	總和		180.177	361			
C9：組織的領導者有給予 員工信任	組間	(組合)	1.738	4	.434	.774	.543
	一	未加權	.641	1	.641	1.141	.286
	次	加權	.907	1	.907	1.616	.205
	項	離差	.831	3	.277	.493	.687
	組內		200.406	357	.561		
	總和		202.144	361			

C10：組織的領導者有給予員工公平的對待	組間	(組合)	1.298	4	.324	.676	.609
	一	未加權	.950	1	.950	1.981	.160
	次	加權	.344	1	.344	.718	.397
	項	離差	.953	3	.318	.663	.576
	組內		171.200	357	.480		
	總和		172.497	361			
C11：組織的領導者有建立未來發展的願景	組間	(組合)	2.467	4	.617	1.159	.329
	一	未加權	.167	1	.167	.313	.576
	次	加權	.156	1	.156	.292	.589
	項	離差	2.311	3	.770	1.448	.229
	組內		189.909	357	.532		
	總和		192.376	361			
C12：組織的領導者行事作風是民主的	組間	(組合)	2.019	4	.505	.842	.499
	一	未加權	.088	1	.088	.147	.702
	次	加權	.071	1	.071	.118	.732
	項	離差	1.949	3	.650	1.084	.356
	組內		213.972	357	.599		
	總和		215.992	361			

分析結果：根據表 5-57 顯示，員工年齡對題項 C1：組織能提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要，F 值為 5.512，P 值為  $0.000 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 C2：員工之間能經常以腦力激盪方式討論解決問題，F 值為 2.704，P 值為  $0.030 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 C3：組織能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊，F 值為 2.905，P 值為  $0.022 < 0.05$ ，顯著，有差異；對題項 C8：組織的領導者有樹立良好的典範，F 值為 4.427，P 值為  $0.002 < 0.05$ ，顯著，有差異。

綜合分析，針對 C1、C2、C3、C8 等 4 個題項之 P 值  $< 0.05$ ，達顯著水準，員工心理認知及反應態度有差異。表示受測員工年齡對「組織領導」有不同的認知與態度。因此，拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：2-2 不同年齡員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。該假設不成立；拒絕 ( $H_0$ ) 虛無假設：4-2 不同年齡員工對「組織領導」的態度沒有顯著差

異。該假設不成立。其餘 C4、C5、C6、C7 等 4 個題項之 P 值 > 0.05，未達顯著水準員工心理認知及反應態度，無差異。表示受測員工年齡對「組織領導」有相同的認知與態度。因此，接受 (H<sub>0</sub>) 虛無假設：2-2 不同年齡員工認知的「組織領導」沒有顯著差異。該假設成立；接受 (H<sub>0</sub>) 虛無假設：4-2 不同年齡員工對「組織領導」的態度沒有顯著差異。該假設成立。

表 5- 58 D2：年齡 \* C.組織領導多重比較 Post Hoc 檢定 Scheffe 法

依變數	(I) 年齡	(J) 年齡	平均差異 (I-J)	標準誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下界	上界
C1：組織能提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要	20~30歲	31~40歲	-.327*	.098	.028	-.63	-.02
		41~50歲	-.058	.100	.988	-.37	.25
		51~60歲	-.249	.129	.448	-.65	.15
		61~65歲	-.535	.339	.648	-1.59	.52
	31~40歲	20~30歲	.327*	.098	.028	.02	.63
		41~50歲	.269*	.068	.004	.06	.48
		51~60歲	.078	.107	.970	-.25	.41
		61~65歲	-.208	.331	.983	-1.23	.82
	41~50歲	20~30歲	.058	.100	.988	-.25	.37
		31~40歲	-.269*	.068	.004	-.48	-.06
		51~60歲	-.192	.108	.535	-.53	.14
		61~65歲	-.477	.332	.723	-1.50	.55
	51~60歲	20~30歲	.249	.129	.448	-.15	.65
		31~40歲	-.078	.107	.970	-.41	.25
		41~50歲	.192	.108	.535	-.14	.53
		61~65歲	-.286	.342	.951	-1.34	.77

	61~65歲	20~30歲	.535	.339	.648	-.52	1.59
		31~40歲	.208	.331	.983	-.82	1.23
		41~50歲	.477	.332	.723	-.55	1.50
		51~60歲	.286	.342	.951	-.77	1.34
C2：員工之間能經常以腦力激盪方式討論解決問題	20~30歲	31~40歲	-.204	.105	.434	-.53	.12
		41~50歲	-.016	.106	1.000	-.34	.31
		51~60歲	-.258	.138	.478	-.68	.17
		61~65歲	-.372	.361	.900	-1.49	.75
	31~40歲	20~30歲	.204	.105	.434	-.12	.53
		41~50歲	.188	.072	.151	-.04	.41
		51~60歲	-.053	.114	.994	-.41	.30
		61~65歲	-.168	.353	.994	-1.26	.92
	41~50歲	20~30歲	.016	.106	1.000	-.31	.34
		31~40歲	-.188	.072	.151	-.41	.04
		51~60歲	-.242	.115	.354	-.60	.11
		61~65歲	-.356	.353	.907	-1.45	.74
	51~60歲	20~30歲	.258	.138	.478	-.17	.68
		31~40歲	.053	.114	.994	-.30	.41
		41~50歲	.242	.115	.354	-.11	.60
		61~65歲	-.114	.364	.999	-1.24	1.01
61~65歲	20~30歲	.372	.361	.900	-.75	1.49	
	31~40歲	.168	.353	.994	-.92	1.26	
	41~50歲	.356	.353	.907	-.74	1.45	
	51~60歲	.114	.364	.999	-1.01	1.24	
C3：組織能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊	20~30歲	31~40歲	-.236	.113	.362	-.59	.11
		41~50歲	-.165	.114	.720	-.52	.19
		51~60歲	-.462*	.148	.048	-.92	.00
		61~65歲	-.605	.389	.661	-1.81	.60
	31~40歲	20~30歲	.236	.113	.362	-.11	.59
		41~50歲	.070	.078	.937	-.17	.31

	51~60歲		-.226	.122	.492	-.61	.15
	61~65歲		-.369	.380	.918	-1.55	.81
41~50歲	20~30歲		.165	.114	.720	-.19	.52
	31~40歲		-.070	.078	.937	-.31	.17
	51~60歲		-.297	.124	.223	-.68	.09
	61~65歲		-.439	.381	.856	-1.62	.74
51~60歲	20~30歲		.462*	.148	.048	.00	.92
	31~40歲		.226	.122	.492	-.15	.61
	41~50歲		.297	.124	.223	-.09	.68
	61~65歲		-.143	.392	.998	-1.36	1.07
61~65歲	20~30歲		.605	.389	.661	-.60	1.81
	31~40歲		.369	.380	.918	-.81	1.55
	41~50歲		.439	.381	.856	-.74	1.62
	51~60歲		.143	.392	.998	-1.07	1.36
C4：組織會將團	20~30歲	31~40歲	-.130	.111	.847	-.47	.21
隊成功的經驗與		41~50歲	-.222	.112	.420	-.57	.13
成果有計畫的分		51~60歲	-.304	.145	.358	-.75	.15
享給相關的部門		61~65歲	-.419	.381	.877	-1.60	.76
或員工	31~40歲	20~30歲	.130	.111	.847	-.21	.47
		41~50歲	-.092	.076	.837	-.33	.14
		51~60歲	-.174	.120	.715	-.55	.20
		61~65歲	-.289	.372	.963	-1.44	.86
	41~50歲	20~30歲	.222	.112	.420	-.13	.57
		31~40歲	.092	.076	.837	-.14	.33
		51~60歲	-.083	.121	.977	-.46	.29
		61~65歲	-.197	.373	.991	-1.35	.96
	51~60歲	20~30歲	.304	.145	.358	-.15	.75
		31~40歲	.174	.120	.715	-.20	.55
		41~50歲	.083	.121	.977	-.29	.46
		61~65歲	-.114	.384	.999	-1.30	1.07



61~65歲	20~30歲	.419	.381	.877	-.76	1.60
	31~40歲	.289	.372	.963	-.86	1.44
	41~50歲	.197	.373	.991	-.96	1.35
	51~60歲	.114	.384	.999	-1.07	1.30
C5：組織對積極參與各項決策方案的員工，有具體的獎賞措施	20~30歲	.162	.140	.855	-.27	.59
	31~40歲	.143	.142	.907	-.30	.58
	41~50歲	.143	.142	.907	-.30	.58
	51~60歲	-.104	.184	.989	-.67	.47
	61~65歲	-.047	.482	1.000	-1.54	1.45
31~40歲	20~30歲	-.162	.140	.855	-.59	.27
	41~50歲	-.019	.096	1.000	-.32	.28
	51~60歲	-.265	.152	.549	-.73	.20
	61~65歲	-.208	.471	.996	-1.67	1.25
41~50歲	20~30歲	-.143	.142	.907	-.58	.30
	31~40歲	.019	.096	1.000	-.28	.32
	51~60歲	-.247	.153	.631	-.72	.23
	61~65歲	-.189	.471	.997	-1.65	1.27
51~60歲	20~30歲	.104	.184	.989	-.47	.67
	31~40歲	.265	.152	.549	-.20	.73
	41~50歲	.247	.153	.631	-.23	.72
	61~65歲	.057	.486	1.000	-1.45	1.56
61~65歲	20~30歲	.047	.482	1.000	-1.45	1.54
	31~40歲	.208	.471	.996	-1.25	1.67
	41~50歲	.189	.471	.997	-1.27	1.65
	51~60歲	-.057	.486	1.000	-1.56	1.45
C6：組織的領導者有與部屬建立密切的關係	20~30歲	-.273	.118	.259	-.64	.09
	31~40歲	-.271	.120	.280	-.64	.10
	41~50歲	-.271	.120	.280	-.64	.10
	51~60歲	-.210	.156	.768	-.69	.27
	61~65歲	-.581	.408	.730	-1.84	.68
31~40歲	20~30歲	.273	.118	.259	-.09	.64
	41~50歲	.002	.082	1.000	-.25	.25

	51~60歲		.063	.128	.993	-.33	.46
	61~65歲		-.309	.398	.963	-1.54	.93
41~50歲	20~30歲		.271	.120	.280	-.10	.64
	31~40歲		-.002	.082	1.000	-.25	.25
	51~60歲		.061	.130	.994	-.34	.46
	61~65歲		-.311	.399	.962	-1.55	.92
51~60歲	20~30歲		.210	.156	.768	-.27	.69
	31~40歲		-.063	.128	.993	-.46	.33
	41~50歲		-.061	.130	.994	-.46	.34
	61~65歲		-.371	.411	.936	-1.64	.90
61~65歲	20~30歲		.581	.408	.730	-.68	1.84
	31~40歲		.309	.398	.963	-.93	1.54
	41~50歲		.311	.399	.962	-.92	1.55
	51~60歲		.371	.411	.936	-.90	1.64
C7：組織的領導者有關懷員工的需要	20~30歲	31~40歲	-.194	.119	.620	-.56	.18
		41~50歲	-.207	.121	.569	-.58	.17
		51~60歲	.015	.157	1.000	-.47	.50
		61~65歲	-.442	.411	.885	-1.71	.83
31~40歲	20~30歲		.194	.119	.620	-.18	.56
	41~50歲		-.013	.082	1.000	-.27	.24
	51~60歲		.209	.129	.625	-.19	.61
	61~65歲		-.248	.401	.984	-1.49	.99
41~50歲	20~30歲		.207	.121	.569	-.17	.58
	31~40歲		.013	.082	1.000	-.24	.27
	51~60歲		.222	.131	.577	-.18	.63
	61~65歲		-.235	.402	.987	-1.48	1.01
51~60歲	20~30歲		-.015	.157	1.000	-.50	.47
	31~40歲		-.209	.129	.625	-.61	.19
	41~50歲		-.222	.131	.577	-.63	.18
	61~65歲		-.457	.414	.874	-1.74	.82

61~65歲	20~30歲	.442	.411	.885	-.83	1.71	
	31~40歲	.248	.401	.984	-.99	1.49	
	41~50歲	.235	.402	.987	-1.01	1.48	
	51~60歲	.457	.414	.874	-.82	1.74	
C8：組織的領導者有樹立良好的典範	20~30歲	31~40歲	-.462*	.120	.006	-.83	-.09
		41~50歲	-.297	.122	.205	-.67	.08
		51~60歲	-.201	.158	.804	-.69	.29
		61~65歲	-.744	.414	.521	-2.03	.54
31~40歲	20~30歲	.462*	.120	.006	.09	.83	
	41~50歲	.165	.083	.412	-.09	.42	
	51~60歲	.261	.130	.406	-.14	.66	
	61~65歲	-.282	.404	.975	-1.53	.97	
41~50歲	20~30歲	.297	.122	.205	-.08	.67	
	31~40歲	-.165	.083	.412	-.42	.09	
	51~60歲	.096	.132	.971	-.31	.50	
	61~65歲	-.447	.405	.875	-1.70	.81	
51~60歲	20~30歲	.201	.158	.804	-.29	.69	
	31~40歲	-.261	.130	.406	-.66	.14	
	41~50歲	-.096	.132	.971	-.50	.31	
	61~65歲	-.543	.417	.792	-1.83	.75	
61~65歲	20~30歲	.744	.414	.521	-.54	2.03	
	31~40歲	.282	.404	.975	-.97	1.53	
	41~50歲	.447	.405	.875	-.81	1.70	
	51~60歲	.543	.417	.792	-.75	1.83	
C9：組織的領導者有給予員工信任	20~30歲	31~40歲	-.126	.130	.918	-.53	.28
		41~50歲	-.200	.132	.677	-.61	.21
		51~60歲	-.117	.171	.976	-.65	.41
		61~65歲	-.488	.447	.879	-1.87	.90
31~40歲	20~30歲	.126	.130	.918	-.28	.53	
	41~50歲	-.075	.090	.952	-.35	.20	

	51~60歲	.009	.141	1.000	-.43	.44
	61~65歲	-.362	.437	.953	-1.72	.99
41~50歲	20~30歲	.200	.132	.677	-.21	.61
	31~40歲	.075	.090	.952	-.20	.35
	51~60歲	.084	.142	.987	-.36	.52
	61~65歲	-.288	.437	.980	-1.64	1.07
51~60歲	20~30歲	.117	.171	.976	-.41	.65
	31~40歲	-.009	.141	1.000	-.44	.43
	41~50歲	-.084	.142	.987	-.52	.36
	61~65歲	-.371	.451	.954	-1.77	1.02
61~65歲	20~30歲	.488	.447	.879	-.90	1.87
	31~40歲	.362	.437	.953	-.99	1.72
	41~50歲	.288	.437	.980	-1.07	1.64
	51~60歲	.371	.451	.954	-1.02	1.77
C10：組織的領導者有給予員工公平的對待	20~30歲	-.121	.120	.906	-.49	.25
	31~40歲	-.120	.122	.914	-.50	.26
	41~50歲	-.090	.158	.988	-.58	.40
	51~60歲	-.090	.158	.988	-.58	.40
	61~65歲	-.605	.414	.710	-1.89	.68
31~40歲	20~30歲	.121	.120	.906	-.25	.49
	41~50歲	.002	.083	1.000	-.25	.26
	51~60歲	.031	.130	1.000	-.37	.43
	61~65歲	-.483	.404	.838	-1.73	.77
41~50歲	20~30歲	.120	.122	.914	-.26	.50
	31~40歲	-.002	.083	1.000	-.26	.25
	51~60歲	.029	.132	1.000	-.38	.44
	61~65歲	-.485	.404	.837	-1.74	.77
51~60歲	20~30歲	.090	.158	.988	-.40	.58
	31~40歲	-.031	.130	1.000	-.43	.37
	41~50歲	-.029	.132	1.000	-.44	.38
	61~65歲	-.514	.417	.822	-1.80	.78

61~65歲	20~30歲	.605	.414	.710	-.68	1.89
	31~40歲	.483	.404	.838	-.77	1.73
	41~50歲	.485	.404	.837	-.77	1.74
	51~60歲	.514	.417	.822	-.78	1.80
C11：組織的領導者有建立未來發展的願景	20~30歲	.057	.126	.995	-.33	.45
	31~40歲	-.097	.128	.965	-.49	.30
	41~50歲	.121	.166	.970	-.39	.64
	51~60歲	-.279	.436	.982	-1.63	1.07
31~40歲	20~30歲	-.057	.126	.995	-.45	.33
	41~50歲	-.154	.087	.540	-.42	.12
	51~60歲	.064	.137	.994	-.36	.49
	61~65歲	-.336	.425	.960	-1.65	.98
41~50歲	20~30歲	.097	.128	.965	-.30	.49
	31~40歲	.154	.087	.540	-.12	.42
	51~60歲	.218	.139	.649	-.21	.65
	61~65歲	-.182	.426	.996	-1.50	1.14
51~60歲	20~30歲	-.121	.166	.970	-.64	.39
	31~40歲	-.064	.137	.994	-.49	.36
	41~50歲	-.218	.139	.649	-.65	.21
	61~65歲	-.400	.439	.934	-1.76	.96
61~65歲	20~30歲	.279	.436	.982	-1.07	1.63
	31~40歲	.336	.425	.960	-.98	1.65
	41~50歲	.182	.426	.996	-1.14	1.50
	51~60歲	.400	.439	.934	-.96	1.76
C12、組織的領導者行事作風是民主的	20~30歲	-.209	.134	.658	-.62	.21
	31~40歲	-.195	.136	.724	-.62	.23
	41~50歲	-.056	.176	.999	-.60	.49
	51~60歲	-.256	.462	.989	-1.69	1.18
31~40歲	20~30歲	.209	.134	.658	-.21	.62
	41~50歲	.014	.093	1.000	-.27	.30

	51~60歲	.153	.145	.893	-.30	.60
	61~65歲	-.047	.451	1.000	-1.44	1.35
41~50歲	20~30歲	.195	.136	.724	-.23	.62
	31~40歲	-.014	.093	1.000	-.30	.27
	51~60歲	.139	.147	.925	-.32	.60
	61~65歲	-.061	.452	1.000	-1.46	1.34
51~60歲	20~30歲	.056	.176	.999	-.49	.60
	31~40歲	-.153	.145	.893	-.60	.30
	41~50歲	-.139	.147	.925	-.60	.32
	61~65歲	-.200	.466	.996	-1.64	1.24
61~65歲	20~30歲	.256	.462	.989	-1.18	1.69
	31~40歲	.047	.451	1.000	-1.35	1.44
	41~50歲	.061	.452	1.000	-1.34	1.46
	51~60歲	.200	.466	.996	-1.24	1.64

\*. 平均差異在 0.05 水準是顯著的。

分析結果：針對題項C1：組織能提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要做比較，20~30歲與31~40歲比較，顯著性P值為0.028；31~40歲與41~50歲比較，顯著性P值為0.004。針對題項C3：組織能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊做比較，20~30歲與51~60歲比較，顯著性P值為0.048。針對題項C8：組織的領導者有樹立良好的典範做比較，20~30歲與31~40歲比較，顯著性P值為0.006。

綜合分析：從受測者年齡20~30歲與31~40歲比較、31~40歲與41~50歲比較、20~30歲與51~60歲比較，除對題項C1、C3、C8之心理認知及反應態度達顯著水準，顯示員工意見有差異外；其餘從各年齡層相互比較結果，對題項C2、C4、C5、C6、C7、C9、C10、C11、C12之心理認知及反應態度則未達顯著水準，表示員工意見無差異。

57) **Documents**

- Barney, J.B. (1986). Organizational culture : Can it be a source of the corporate competitive advantage? *Academy of Management Review*. **11**(3). 263-72.
- Chatman, J.A., & Jehn, K.A. (1994). Accessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*. **37**(3). 322-53.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). Corporate cultures : The rites and rituals of corporate life. Reading, MA. : Addison-Wesley.
- Dension, D.R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*. **5**.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*. **25**. 129-41.
- Pettigrew, A.M. (1983). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*. **28**.
- Pascale, R.T. & A thos, A.G. (1981). The art of Japanese management.

# 附錄 問卷調查表

親愛的工作夥伴您好：

感謝您撥冗填寫此問卷！這是一份有關組織文化及組織領導與組織變革研究計畫問卷。雖然問卷題目較多，因您的協助完整填寫而使本研究更具有實務基礎與學術貢獻。本問卷純粹為學術研究之用，採不記名的方式填答，所得資料將進行整體分析，不做個別分析，敬請安心作答。本問卷的每一題目，並無所謂的「對」或「錯」，請詳細閱讀每一部分的說明與題目後，根據您個人對貴局所了解的事實程度來作答，請您務必仔細回答所有的問題。感謝您的協助，並祝順心如意，步步高升，前途似錦。

東海大學社會科學院公共事務碩士專班

指導教授：史美強博士  
 研究生：鄭詠太  
 聯絡電話：04-23284733

請針對下面相關的問題，依貴局實際情況作答，依程度的差別分為「非常同意」、「同意」、「不同意」、「非常不同意」等四個等級，請依您所了解的符合程度在右方的方格中打“V”

符合程度
非同不非
常 常
不
同 同
意 意

### 一、組織變革

1. 您覺得縣市合併升格此項變革是必要的？-----□□□□
2. 您覺得縣市合併升格此項變革對組織是有益的？-----□□□□
3. 您覺得縣市合併升格後，可以提升工作效率？-----□□□□
4. 您覺得縣市合併升格後，可以提升工作效能？-----□□□□
5. 您覺得高階主管們對於縣市合併升格此項變革是否持肯定態度？-----□□□□
6. 您覺得縣市合併升格後，人事制度會更具彈性？-----□□□□
7. 您覺得縣市合併升格後，財務運用會更具彈性？-----□□□□
8. 您覺得縣市合併升格後，採購制度會更具彈性？-----□□□□
9. 您覺得縣市合併升格此項變革能否符合組織整併之預期目標？-----□□□□
10. 您覺得縣市合併升格該項變革對個人陞遷發展是否有益？-----□□□□
11. 您認為縣市合併升格後，個人潛能將更能發揮？-----□□□□
12. 您認為縣市合併升格後，是否影響機構內員工的工作態度？-----□□□□
13. 您認為縣市合併升格後，是否影響機構內員工的工作滿意度？-----□□□□

### 二、組織文化

1. 您認為縣市合併升格後，組織中是否有共同價值觀？-----□□□□
2. 您認為縣市合併升格後，組織中是否有共同的行為模式？-----□□□□
3. 您認為縣市合併升格的變革措施是否在組織文化上產生了變化？-----□□□□
4. 您認為縣市合併升格後，組織領導者是否有重塑新的組織文化？-----□□□□
5. 您認為縣市合併升格後，組織員工是否認同目前的組織文化？-----□□□□
6. 您的組織是否屬於權責分明、工作標準化、遵從命令、保守謹慎的文化？-----□□□□
7. 您認為組織員工對同樣的事情會有不同的詮釋，因而阻礙變革過程中的集體整合？-----□□□□
8. 您認為組織員工對同樣的事情會使用不同的處理模式，因而阻礙變革過程中的集體整合？-----□□□□

### 三、組織領導

1. 您認為組織是否提供足夠的工作決策權力，以滿足員工參與計畫方案的需要？-----□□□□
2. 您認為員工之間是否經常以腦力激盪方式討論解決問題？-----□□□□
3. 您認為組織是否能夠及時提供滿足員工工作決策時所需要的相關資訊？-----□□□□
4. 您認為組織是否會將團隊成功的經驗與成果有計畫的分享給相關的部門或員工？-----□□□□
5. 您認為組織是否對積極參與各項決策方案的員工，有具體的獎賞措施？-----□□□□
6. 您認為組織的領導者是否與部屬建立密切的關係？-----□□□□
7. 您認為組織的領導者是否關懷員工的需要？-----□□□□
8. 您認為組織的領導者是否樹立良好的典範？-----□□□□

[接下頁](#)



9. 您認為組織的領導者是否給予員工信任？-----
10. 您認為組織的領導者是否給予員工公平的對待？-----
11. 您認為組織的領導者是否有建立未來發展的願景？-----
12. 您認為組織的領導者行事作風是否民主？-----

#### 四、基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：20~30 歲 31~40 歲 41~50 歲 51~60 歲 61~65 歲
3. 職等（序列）：九職等（第四序列、第五序列）以上 八職等（第六序列）七職等（第七序列、第八序列）六職等（第九序列）五職等（第十序列）三職等（第十一序列）
4. 教育程度：高中 專科 大學 碩士 博士
5. 服務年資：1~10 年 11~20 年 21~30 年 31 年以上
6. 服務地區：局本部 刑事警察大隊 交通警察大隊 保安警察大隊 第一分局 第二分局 第三分局  
第四分局 第五分局 第六分局 豐原分局 霧峰分局 太平分局 烏日分局 清水分局 大甲分局  
東勢分局 和平分局
7. 內外勤別：內勤 外勤