

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：李宗勳博士

組織變革知覺與工作滿意度關聯性  
之研究－以軍備局生產工廠為例

碩士班研究生：李緒惠 撰

中華民國一〇〇年七月五日

# 摘要

本研究旨在探討國防部軍備局生產工廠在推動國防組織「精萃案」重大改造工程的組織變革下，其組織成員之對組織變革的認知與對工作滿足的影響，期藉由本研究的結果及發現，以釐清軍事機關實施「組織變革」後對成員的工作滿足影響水準，並期能提供我國相關推動單位執行的參考。

本研究採問卷調查法，以國防部軍備局生產工廠員工為研究對象；進行問題探討與分析、相關資料蒐集及從實務層面探討組織變革過程中所面臨的問題，共計回收 350 份問卷，由統計分析以探討軍備局生產工廠員工的組織變革認知與工作滿足之關係。本研究獲得結論共有三點：

- 一、人口統計變數中的不同階級、年齡及服務年資，對「組織變革認知」之「程序公平」及「分配公平」有顯著差異，而性別僅在「分配公平」有顯著差異。
- 二、人口統計變數中的不同階級、年齡及服務年資，對「工作滿意」之「工作內容」、「直屬上司」、「同事」及「薪資」有顯著差異。
- 三、「組織變革認知」之「程序公平」及「分配公平」對「工作滿意」之「工作內容」、「分配公平」、「直屬上司」、「同事」及「薪資」有顯著的正相關。「組織變革認知」之「程序公平」提高，會顯著提高整體的「工作滿意度」、「工作內容」、「直屬上司」、「同事」及「薪資」水準。

關鍵詞：精萃案、組織變革認知、工作滿足、國防部軍備局生產工廠

# Abstract

The aims of this study are to study the relationship between organizational change perception and job satisfaction. The case is based on the staffs of Materiel Production and Manufacturing Center of Department of Defense Armaments Bureau.

The reason that we choose it as a studied target is that the organization has been encountered a series of organizational change. Their organizational change perception and job satisfaction is needed to be studied. This study adopts survey to achieve the aims. We totally got 350 questionnaires back, and via statistic way to find out the real relationship. There are three conclusions as follow:

1. Different classes, ages, and seniority have significant statistic different organizational change perception, measured by process fair and distribution fair, and gender only in distribution fair factor has significant difference.
2. Different classes, ages, and service years have significant statistic different jobsatisfactions, measured by job content, supervisors, co-workers, and salary.
3. Organizational change perception, measured by process fair and distribution fair, has significantly positive relationship on job satisfactions, measured by job content, supervisors, co-workers, and salary. The factor of process fair could significant increase satisfaction, job content, supervisors, co-workers, and salary.

**KEY WORDS:** Solidification Plan, Organizational Change Perception, Job satisfaction, Materiel Production and Manufacturing Center of Department of Defense Armaments Bureau

# 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	4
第三節 研究流程 .....	6
第二章 文獻探討 .....	7
第一節 組織變革相關理論 .....	7
第二節 公平理論 .....	16
第三節 工作滿意 .....	21
第四節 理論基礎與相關變數 .....	33
第三章 研究方法與設計 .....	39
第一節 研究架構及假設 .....	39
第二節 變數的操作性定義與衡量 .....	42
第三節 研究對象與抽樣設計 .....	48
第四節 資料處理與分析 .....	49
第五節 預試問卷發放與修正 .....	51
第四章 資料分析 .....	65
第一節 受訪者之人口組成結構 .....	65
第二節 問卷信效度分析 .....	70

第三節 個人屬性對各構面之差異性分析 .....	82
第四節 組織變革知覺與工作滿意度之迴歸分析.....	108
第五節 本章小結 .....	112
第五章 討論與建議.....	115
第一節 研究假設的探討 .....	115
第二節 研究建議 .....	120
參考書目 .....	125
附錄—預試問卷 .....	135
附錄—正式問卷 .....	139

# 表目錄

表 2-1 組織變革定義整理 .....	9
表 2-2 個人對組織變革會產生抗拒的原因 .....	14
表 2-3 為整理相關學者對工作滿意定義 .....	24
表 2-4 工作滿足的相關理論彙整表 .....	26
表 2-5 影響工作滿足的因素表 .....	31
表 3-1 組織變革知覺量表題目 .....	43
表 3-2 工作滿足量表題目 .....	45
表 3-3 樣本個人屬性綜合彙整表 .....	52
表 3-4 組織變革知覺信度分析 .....	55
表 3-5 工作滿意信度分析(修正前) .....	58
表 3-6 工作滿意信度分析(修正後) .....	61
表 4-1 樣本個人屬性綜合彙整表 .....	67
表 4-2 組織變革知覺信度分析表 .....	70
表 4-3 工作滿意信度分析表 .....	73
表 4-4 組織變革知覺效度分析 .....	77
表 4-5 工作滿意效度分析 .....	79
表 4-6 不同性別對各變項構面之差異性分析表 .....	83
表 4-7 不同婚姻狀況對各變項構面之差異性分析表 .....	83

表 4-8 不同教育程度對各變項構面之差異性分析表 .....	84
表 4-9 不同階級對各變項構面之差異分析表 .....	87
表 4-10 不同年齡對各變項構面之差異分析表 .....	89
表 4-11 不同服務年資對各變項構面之差異分析表 .....	91
表 4-12 不同性別對各變項構面之差異性分析表 .....	93
表 4-13 不同婚姻狀況對各變項構面之差異性分析表 .....	93
表 4-14 不同教育程度對各變項構面之差異性分析表 .....	95
表 4-15 不同階級對各變項構面之差異分析表 .....	97
表 4-16 不同年齡對各變項構面之差異分析表 .....	103
表 4-17 不同服務年資對各變項構面之差異分析表 .....	106
表 4-18 組織變革知覺對工作滿意度之迴歸分析表 .....	110
表 4-19 樣本個人屬性對各因素有顯著差異統計表 .....	112
表 4-20 研究結果彙整表 .....	113

# 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 .....	6
圖 2-1 LEAVITT 的革新模式圖 .....	11
圖 2-2 LEWIN 發展變革的過程三個階段 .....	12
圖 2-3 影響工作滿足之前因與後果變項 .....	30
圖 3-1 研究架構圖 .....	41



# 第一章 緒論

本研究採個案研究方式探討軍備局生產工廠組織變革與工作滿意度之間的關係，在本章中將依序分別為研究背景與動機、研究目的及研究流程等三個小節，各節分述如下。

## 第一節 研究背景與動機

變革（change）是我們社會裡不可或缺的一部份，許多外部環境的變化是組織無法控制的，而其主要環境變化的動力包括來自科技、政治、文化，<sup>1</sup>當組織受到外在環境衝擊時，為配合外部發展的需要而調整其內部的若干狀況，以維持基本的均衡。原先已具優勢的組織型態如不能適應外在環境的變化，終將逐漸的走向劣勢，甚至被其它組織所取代，從群體生態學的觀點而言，環境是決定組織存亡的重要關鍵；因此，組織必須滿足環境的需求，否則必將走上淘汰。<sup>2</sup>隨著世界經濟的不景氣及大環境的改變，不僅私人企業在進行組織變革或再造工程，作為促進組織結構和組織發展之重要方法，「組織再造工程」亦成為近年來我國政府的施政重點之一。原因為早期公共組織被認為是封閉的環境，但是隨著都市化、工業化，以及社會分工專業化，封

---

<sup>1</sup>黃英忠，《現代管理學》。台北：華泰，第四版，民90。

<sup>2</sup>李再長譯，Richard Daft 著，《組織理論與管理》。台北：華泰，民88。

閉的組織模型已不能適應變動的環境，因此開放的組織模型應運而生。

從組織變革角度來看，組織一旦產生變革，長期安於現狀的員工，可能會焦躁不安，害怕自己的能力不足以因應變革後的需求，如非追求高成就的員工，絕大部分均不能適應組織變革所產生的不安定生活，他們需要穩定，因此，太大和太快的變革，所造成的影響及抗拒，皆會引起組織中員工的不安、焦慮、混亂和緊張，而導致變革失敗，或是影響到對工作及對組織的滿意度。本篇研究重心即為探討，在組織變革下，對組織內員工的工作滿意會產生何種水準的影響。

以本國的國防部為例，若國防組織長期習於安定的環境中，內部人員會形成安逸心態，逐漸減少與外界接觸，並減緩學習動機，產生一種組織慣性，將無法適應未來快速多變的全球化軍事競爭優勢的環境，以及內部效能之提昇，勢必將產生國防安全危機，而導致國家敗亡；<sup>3</sup>因此，國防部於立法院(1997)報告指出，國防部基於：任務調整、國防資源以及敵情威脅等三項原因，將「國軍十年兵力整建計劃」調整為「國軍軍事組織及兵力規劃案」（即精實案），國軍「精實案」整體規劃，以建立「精（人員素質及武器裝備精良）、小（兵力少）、強（整體戰力強）」之現代化國軍為目標。立法院公報(2011)指出，國防二法自民國 89 年 1 月 14 日完成立法，施行以來已近 10 年。之後

---

<sup>3</sup>黃營杉譯，Hill, C. W & Jones, G. R. 著，《策略管理》。台北：華泰，民 93。

國防組織陸續實施「精實案」、「精進案」、「精萃案」之大幅調整；國軍兵力由 43 萬人將精減至 21 萬 5 千人，兵役制度也由「徵兵制」朝「募兵制」發展。

國防部軍備局生產工廠係國軍各式傳統武器彈藥、光學裝備之國內主要軍備生產工廠，軍備局生產工廠的性質由於近似於國公營事業，也就是具備準公務人員的屬性，大家對於未來比較有一種安定的感覺，未來的發展似乎也在掌握之中，但是現在一切都與從前不盡相同，在面臨國防組織「精萃案」重大改造工程後，每年除了少數的初官補充外，士官及員工（含般聘、科聘、評價聘僱）部分幾乎是只退不補，組織內的員工在面臨組織如此大幅的改變下，在有限的人力下，要以更有效率的方式完成更精萃案內所規定的工作內容，在其內心的壓力及工作態度的調整勢必有更大的挑戰，進而影響到自身對工作或組織滿意的表現，即使工作條件如此穩定的軍工廠，也面臨可能失去工作的危機感，進而造成工作士氣低落與工作效率不彰；因此，在實務上實有探討軍備局生產工廠受到組織變革的可能影響意義。

## 第二節 研究目的

組織變革成功與否與員工工作滿意度關係密切，二者之間必須互相配合，始能讓人力發揮到極致。因為組織變革問題處置過程中難免衝擊到組織中的結構問題，而組織結構變革後造成人力的調整及為應組織之競爭力，人力的縮減、責任及工作量增加的改變等，是員工在心態上所要調適的，而適應與否將會形成員工對工作的滿意程度，因此，研究組織變革與員工工作滿意度間的相關性，成為研究組織變革影響之重要課題。

如上所述，本研究想藉由國防部軍備局生產工廠在歷經了組織調整、人員精簡、職務調整，組織的員工對組織變革知覺感受為何？對工作滿足又是如何？且組織變革知覺與工作滿足的影響關係為何？是以，依學術上及實務上的需求，本研究之目的可歸納為：

### 一、學術上的研究目的

1. 累積既有對組織變革知覺的相關研究，厚實跨產業研究的研究成果。
2. 學術上尚無相關對國防部軍備局生產工廠研究的組織變革研究，本研究結果可作為啟始的探索性研究。

## 二、實務上的研究目的

1. 探討面對組織再造後，員工對組織變革之態度。
2. 探討組織變革知覺與員工工作滿意之關係，建立觀念性架構，並以國防部軍備局生產工廠員工為實證對象，驗證之。
3. 根據研究發現，對國防部等相關單位及以及後續研究者提出相關建議。

### 第三節 研究流程

本研究流程圖如圖 1-1 所示。根據研究背景、動機與研究目的，確定研究主題之後，進行相關文獻蒐集，並根據文獻所得資料，建立本研究之研究架構及研究假設，並決定設計問卷之研究對象與研究方法，並將所得資料進行統計分析與探討，然後將統計所得之結論，提出結論與建議及提出未來研究之方向。

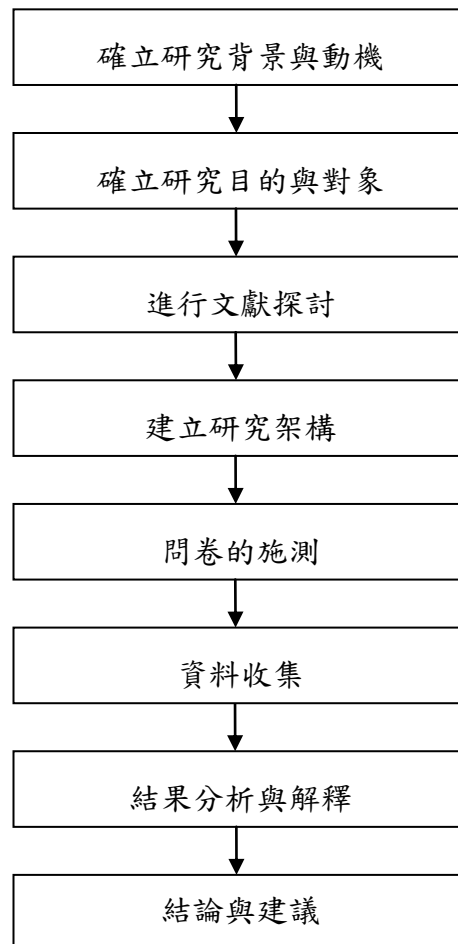


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章就本研究中所要探討之主要構面—組織變革及工作滿意度等各就其主要理論進行文獻探討。分別探討組織變革知覺(Perception Of Organization Change)及工作滿意度(Job Satisfaction)相關理論，並探討各構面間之相關性。

### 第一節 組織變革相關理論

本研究首先探討組織變革的定義，接著說明組織變革的類型、組織變革的阻力以及解決抗拒的方法。

#### 壹、組織變革的定義

組織變革是指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況，來維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的<sup>4</sup>；組織變革(Organizational Change)是組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況；另為提昇組織文化、品質及成員能力、素質，以適應環境及競爭的變化，維持均衡後，進而達成組織生存與發展目標之過程(李隆勝、黃同圳，民 89<sup>5</sup>；

---

<sup>4</sup>謝安田，《管理的力量(初版)》。台北：聯經，民 81。

<sup>5</sup>李隆勝、黃同圳，《人力資源發展》。台北：師大書苑，民 89。

吳秉恩，民 85<sup>6</sup>；吳定，民 90<sup>7</sup>)。組織變革是一系統性思考的流程，以較為快速的方式，將組織成員的行為、態度、結構、流程以及策略等組織構成要件上發生的變化，而透過這些要件間以及這些要件間與環境的調整，以達到追求績效的目標。<sup>8</sup>

組織變革是一種促進結構和過程(例如人際關係、角色)、人員(例如風格、技巧)和技術(例如更多的慣性、更多的挑戰)的變革和發展之方法<sup>9</sup>；認為所謂組織變革是改變組織的策略、結構或是改變組織成員的態度、行為來提高組織的經營績效。<sup>10</sup>Robbins (2000) 指出變革 (Changes) 就是讓諸多事物變得不一樣<sup>11</sup>，Jones (2001) 表示組織變革乃是組織從所處的現狀轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程，最終目的乃是使得組織脫胎換骨，產生新的文化，新的生產方式、新的處理程序、新的組織型態或新的人力效能，使組織有效適應環境，員工需求獲得滿足，企業能夠永續發展。<sup>12</sup>相關學者對組織變革的定義詳參表 2-1。

---

<sup>6</sup>吳秉恩，《組織行為學》。台北：華泰，民 85。

<sup>7</sup>吳定，《公共政策辭典》。台北：五南，民 90。

<sup>8</sup>孫進發，〈員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司為例〉，碩士論文，長榮大學經營管理研究所，民 93。

<sup>9</sup>Fried Lander, F. and L. D. Brown, "Organization Development," *Review of Psychology*, 1974.

<sup>10</sup>Webber, R.A., *Management: basic element of managing organization*, New York: Prentice Hall, 1979.

<sup>11</sup>Robbins, S. P., *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000.

<sup>12</sup>International. Jones, G. R., *Organization Theory: Text and Case*, New York: PersonEducation, Inc., 2001.



表 2-1 組織變革定義整理

學者(年份)	定義
謝安田 (民 81)	組織變革是指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況，來維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的。
李隆勝、黃同 圳(民 89)； 吳秉恩 (民 85)； 吳定(民 90)	組織變革(Organizational Change) 是組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況；另為提昇組織文化、品質及成員能力、素質，以適應環境及競爭的變化，維持均衡後，進而達成組織生存與發展目標之過程。
孫進發 (民 93)	組織變革是一系統性思考的流程，以較為快速的方式，將組織成員的行為、態度、結構、流程以及策略等組織構成要件上發生的變化，而透過這些要件間以及這些要件間與環境的調整，以達到追求績效的目標。
Fried & Brown(1974)	組織變革是一種促進結構和過程(例如人際關係、角色)、人員(例如風格、技巧)和技術(例如更多的慣性、更多的挑戰)的變革和發展之方法。
Webber(1979)	組織變革是改變組織的策略、結構或是改變組織成員

	的態度、行為來提高組織的經營績效。
Jones (2001)	組織變革乃是組織從所處的現狀轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程，最終目的乃是使得組織脫胎換骨，產生新的文化、生產方式、處理程序、組織型態或人力效能，使組織有效適應環境，員工需求獲得滿足，企業能夠永續發展。

資料來源：本研究自行整理

綜合上述學者對組織變革的定義，本研究定義組織變革為一種企業組織的變革活動乃是一種計畫性的變革，具有目標導向與計畫的活動與系統性思考的流程，顧名思義就是將整個企業組織的活動視為一個系統，系統中每個過程間環環相扣，進而擴展到整個組織的變革，但組織成員對於組織變革的態度傾向於積極支持或認同時，則有利於變革之推行；若傾向於消極態度時，則不利於變革之推行，並會降低組織的學習能力。

## 貳、組織變革相關理論

先行介紹組織變革中可能涉及的組織結構及變革流程，對了解組織在變革中可能產生阻力會有更進一步的了解。

### 一、組織變革模式

從 Leavitt (1964) 提初變革理論模式來看，可視組織為由四個彼此具有互動關係的變數而構成的，即工作、人員技術及結構，而且任何組織革新必牽涉到這四個變數(詳見圖 2-1)。<sup>13</sup>

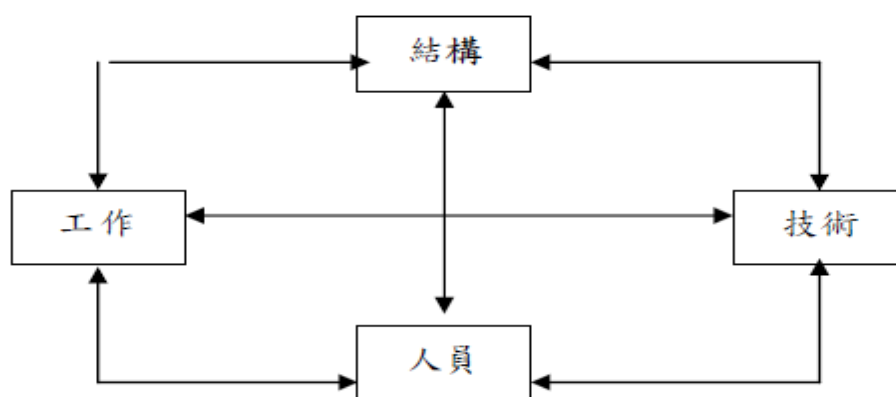


圖 2-1 Leavitt 的革新模式圖

資料來源：許慧雲 (2003)，頁 14。

變革理論之父 Lewin 發展出第一個有關變革過程的理論模式，他認為變革的過程是由下列三個階段所組成<sup>14</sup>，如圖 2-2：

<sup>13</sup>許慧雲，〈從學校組織變革談行政職員工作態度之研究—以某私立技術學院為例〉，碩士論文，南華大學非營利事業管理研究所，民 92，頁 13-15。

<sup>14</sup> Cummings, Thomas G. and Huse E.F., *Organization Development and Change*, St. Paul, Minn: West, 1989, pp.53.

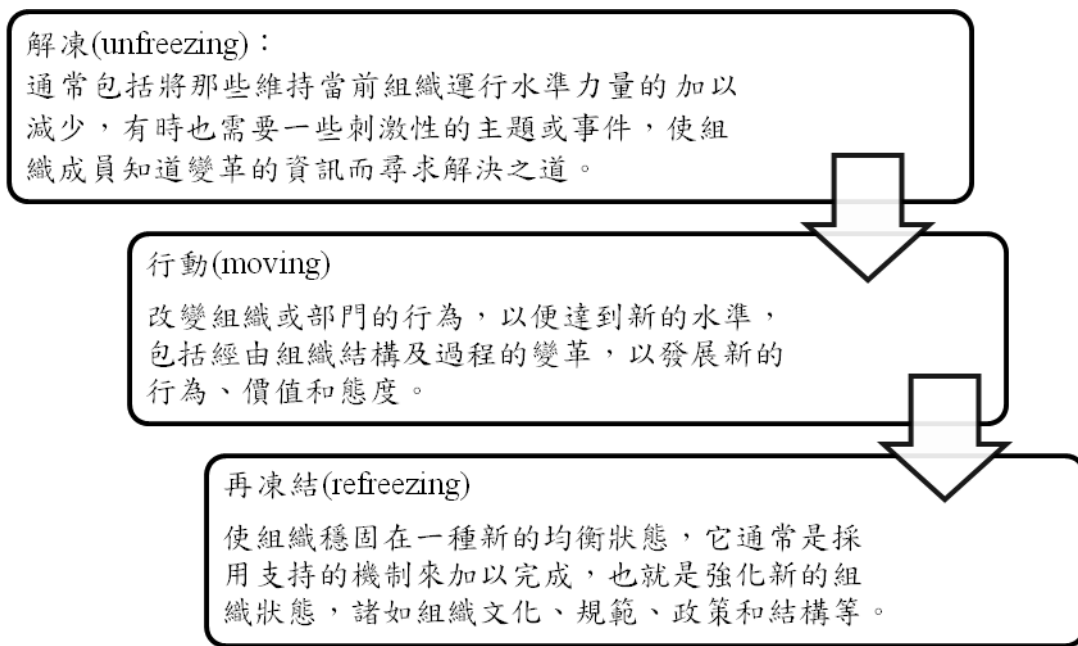


圖 2-2 Lewin 發展變革的過程三個階段

資料來源：本研究自行整理

Leavitt 亦提出變革之途徑主要可以透過下列三種方式來完成，而且三者是有高度互動關係，如果任可一個變數改變了必會導致其他變數之改變。

- (1)結構途徑 (structueal approach)：藉組織系統、預算編制及規章方式來指導政策與程序之改變。此種方式強調組織結構與制度層面之修正，也就是環境改變，目標隨之調整，因此，手段自然不宜過份僵化，應適時因應。
- (2)技術途徑 (technological approach)：以工作流程之重行安排為焦點，藉實體物質佈置、工作方法及工作技術之改變來達成組

織變革之目的。

(3)行為途徑 (behavioral approach)：此種方式強調態度、激勵及技能之改變。常藉助甄選、訓練及考評來完成變革。<sup>15</sup>

## 二、組織變革阻力

從 Leavitt (1964) 提初變革理論模式(圖 2-1)可得知，組織變革的層面可涉及人員、技術、策略、流程、組織結構及文化與價值觀等面向變革，從人的心裡來看，因人們偏愛維持現狀況，所以在面對改變時，難免產生抗拒等阻力，下方為介紹部份學者對組織變革所產生的阻力原因。

組織成員可能因此有以下三種心理作用，導致組織變革產生一定程度的阻力。

- (1)對變革後可能狀況的不確定性所衍生的恐懼排斥心理。
- (2)擔心變革可能讓自己蒙受心理或實質損失而衍生的抗拒。
- (3)對變革的必要性與方法不以為然，認為變革並不符合組織的整體利益。<sup>16</sup>

人們抗拒變革的程度，決定於改變的方式，以及對於改革本身有多少瞭解。因此，人們抗拒的並不一定是改變本身，而是自己所遭受

---

<sup>15</sup>吳秉恩，《組織行為學》。台北：華泰，民 85。

<sup>16</sup>張志育，《管理學：新觀念、本土化、世界觀》。台北：前程企管，民 86。

的損失或損失的可能性。<sup>17</sup>個人抗拒變革的理由有三點，包括不確定性、對個人損失的關心、懷疑變革對組織的益處。<sup>18</sup>將抗拒的原因歸納成兩類：

(1)行為抗拒：指變革時，文化和地位受到威脅，而產生主動對抗之反應。

(2)系統抗拒：指變革時，因新策略、新能力調配失當，而產生被動對抗反應。<sup>19</sup>

表 2-2 為整理相關學者對組織變革阻力可能產生的反抗原因。

表 2-2 個人對組織變革會產生抗拒的原因

學者(年份)	個人對組織變革會產生抗拒的原因
Ansoff & McDonnell (1990)	1.行為抗拒：指變革時，文化和地位受到威脅，而產生主動對抗之反應。 2.系統抗拒：指變革時，因新策略、新能力調配失當，而產生被動對抗反應。
Robbins(1993)	習慣、安全感、經濟因素、對未知的害怕及選擇性處理資訊。

<sup>17</sup> Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1993.

<sup>18</sup> Robbins, S. P., David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall. Inc., 1998.

<sup>19</sup> Ansoff, H. I. and McDonnell, E. J, *Implanting Strategic Management*, N.Y. : Prentice-hall, 1990, pp.403-429.

學者(年份)	個人對組織變革會產生抗拒的原因
張志育(民 86)	1. 對變革後可能狀況的不確定性所衍生的恐懼排斥心理。 2. 擔心變革可能讓自己蒙受心理或實質損失而衍生的抗拒。 3. 對變革的必要性與方法不以為然，認為變革並不符合組織的整體利益。
Robbins& Cenzo (1998)	不確定性、對個人損失的關心、懷疑變革對組織的益處。

資料來源：本研究自行整理

從上述來看，本研究歸納出，一般人抗拒變革的可能原因為：

- (1) 安全性不足：當人們處於已知的現況，總認為較改變後的不確定情況來得安全。
- (2) 長期習慣：習慣人們習慣於以最少的努力去使用原有的方法處理事務，故不願配合改變。
- (3) 既有組織權力（資源）威脅：任何變革威脅一個單位或生產團體的獨立自主時，將引起抗拒。

組織變革的阻力影響最大是內部人員，因此無論是對變革目的、

方法或結果的誤解或是對未知因素的憂慮，或是擔心變革會失掉地位、權力，抑或對現有社會關係的威脅等，都是阻礙變革的重要因素。

### 三、降低組織變革阻力方式

組織變革活動進行時，組織成員可能產生反彈進而引發抗拒，故企業組織管理階層應該紓解變革活動所產生的抗拒壓力、降低組織變革的成本，藉由維繫對組織成員的承諾，減少抗拒現象的產生，並避免影響員工士氣與績效。

楊俊雄(民 82)<sup>20</sup>與榮泰生(民 87)<sup>21</sup>認為，教育與溝通、員工參與、組織支援、協商、操縱與延攬及高壓等六項方式，可有效降低組織變革阻力。減少抗拒的方法，包括：員工參與決策、有效溝通、領導者的信任與忠誠、減少衝突、立場分析、員工諮詢、建立獎勵制度、儀式和尊重過去、臨時性的試行措施、訓練使用，以及力場的分析<sup>22</sup>；六種抗拒減少的方法，包括：教育與溝通、參與、促進和支持、商議、操縱和遴選、高壓政策。<sup>23</sup>

## 第二節 公平理論

員工在面對組織變革時，常會發生權力、職位及人際關係等變動，

---

<sup>20</sup>楊俊雄，〈組織變革策略--團隊建立技術之研究(續)〉，《人事管理》，第 31 卷，第 1 期，民 82，頁 13-17。

<sup>21</sup>榮泰生，《組織行為學》。台北：五南，民 87。

<sup>22</sup>同註 4。

<sup>23</sup> Robbins, S. P., *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000.



進而產生公平與不公平的議題的出現，因此下部份要討論組織變革過程中，另外一個重要的因子：公平。

## 壹、公平(justice)之定義

「justice」最早可溯及設社會心理學之研究，其定義頗多，學者有將其翻譯為「公平」、「公正」、「合理」、「公道」、「公理」或「正義」。針對本國人民群體互動情形，最常被提到研究中國人「人情與面子」的理論中，將人際關係分為三類：「需求法則」、「人情法則」與「公平法則」<sup>24</sup>；其中在社會群體互動中「公平法則」尤其在企業組織裡被員工所重視。<sup>25</sup>

因此在公司企業等組織裡，探討所謂「組織公平性」是指員工主觀上認定公司進行分配資源、或決定各種獎懲措施是否公平(Scholl, Cooper & McKenna, 1987)<sup>26</sup>，另 Greenberg 連續在 1982 至 1990 年間對組織公平之議題進行研究後，整合出對公平性的概念：一為「分配公平」(distributive justice) 著重在資源分配的結果對個人行為的影響，並假設個人在社會交易的過程中，均追求自己最大的利益，認為資源分配者應根據每個人的付出決定其應得的報酬，此概念為員工對

---

<sup>24</sup>黃光國，〈中國人的人情關係〉，文崇一、蕭新煌主編，《中國人：觀念與行為》。台北：巨流，民 77。

<sup>25</sup>顏沛逸，〈員工對組織績效評核之公平性認知及其對工作態度之影響-以中部某醫學中心為對象〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 93。

<sup>26</sup>Scholl, R.W., Cooper, E.A. and J.F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," Personnel Psychology, Vol. 40, 1987, pp. 113-124

實質內容的判斷。另一為程序公平(procedural justice)則重視分配結果前的作業流程對個人行為的影響，此者較重視處理的程序。

## 貳、分配公平之相關理論探討

社會交易理論開創者Homans(1961)曾經以「社會交易」的概念闡述「分配公平」，社會交易理論之假設為：人是理性的，他會在社會交易的過程中求得最高之自我利益。而Thibaut & Walker(1975)則主張：在和他人或團體的社會交易過程中，個人為了獲得報酬，必須付出某種代價，由交換行為所獲得的報酬減去其付出的代價，就是他所獲得的利潤<sup>27</sup>。此外，Homans(1961)認為，個人在社會交易歷程中會有二項期望(轉引自李宸邦，民97)<sup>28</sup>：

- 1.個人所得的報酬必須和個人付出的成本成比例。
- 2.個人付出愈大，則所得的淨報酬也必須相對愈大。

當由社會交易雙方以外的第三者負責分配資源時，則交易雙方會期待分配者能依據相同的比例分配資源。

綜上，可說明分配公平是基於個體與他人互動的過程中，基本上是有存在「期望」之心理前因，在互動結束後得到的結果，當事人會將之與他原本存在之期望進行比對跟衡量，如果產生落差，便導致所

---

<sup>27</sup> Thibaut, j., and Walker, L., *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum.

<sup>28</sup> 李宸邦，〈創意生活產業藍海策略價值創新之研究—以宜蘭縣為例〉，《2006年文化創意產業與地方發展策略》，頁 1-33。

謂「不公平」的感受。同時基於上述的理論也指出，人們知覺到自己受到不公平對待時，將引起心理與情緒的負面反應，並有負面的認知與態度，外顯在行為上出現偏差現象，此狀況若對應在工作環境中，則會產生員工的工作動機下降，致使低生產力、高曠職率或高離職率等等現象。

### 參、程序公平之相關理論探討

對於程序公平理論的起源，最早可以追溯到在 1975 年代把約翰·帝柏及羅倫斯·渥克對公平正義相關的心理學說的興趣，運用在程序的研究裡，進而發起一項研究探討人們為何會自動自發地遵守法律的動力何在。經由兩種不同的司法審判程序去比較訴訟者對審判結果的滿足程度，以及他們對審判過程之公平知覺。在當時不僅創造出「程序正義」一詞，也開始了程序正義的研究。而他們在當年的研究成果發現除結果本身，民眾也同樣關心導出結果的程序是否具備公平與正義的條件。並且當程序正義發揮時，民眾對結果的滿意程度與接受並遵守的意願，都會提升。

Kim & Mauborgne(2005)所謂「程序公平」係指：事件當事者本人對決策制定人所使用政策、程序與準則，在達成某項爭議或協商結果前，能讓他感受到的公平知覺，亦是當中的手段(means)被重視的程度

大過於目的(ends)<sup>29</sup>。

Kim & Mauborgne 在《藍海策略》書中表示，程序公平包含 3 個相輔相成的要素：

- 1.參與(Engagement)：指邀請員工參與意見表達，准許其針對彼此想法和建議進行辯論，以顯示管理階層尊重個人和群體意見，使公司有更好的決策品質與執行力。
- 2.解釋(Explanation)：每位參與者和受決策影響的人都應該瞭解最後決策如何形成，主管必須向員工解釋決策背後的理念，使員工相信主管已考慮大家的意見，且是為了整體公司利益為原則所做決定。
- 3.期望透明化(Clarity of Expect action)：指決策決定後，主管必須明白宣布新的遊戲規則，好比新的評估方式、獎勵或懲罰的標準，以及公司對於員工在各執行階段的期望、目標與責任。

---

<sup>29</sup> W. Chan Kim and Renee Mauborgne , *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Market Competition Irrelevant*, 2005

## 第三節 工作滿意

### 壹、工作滿意度之定義

彼得杜拉克認為「人是組織最有價值的資源」。因此組織要能持續成長、永續經營，必從員工對組織的向心力著手，而員工對組織之向心力，表現於全心全意的工作，如何能使員工能真誠的全心全意的工作，勢必是對工作本身具有高度的滿意程度。既然工作滿意如此的重要，下方先介紹學者對工作滿意的定義。

工作滿意度相關正式研究始自 Hoppock 所著作的「工作滿意度」一書，在該書中首度提出了工作滿意度的概念，Hoppock(1935)認為工作滿意度可視為是員工對工作本身及工作的心理與生理兩方面，對環境因素的一種態度或情緒反應，亦可稱為員工的滿意感受，亦即員工對工作情境的主觀反應<sup>30</sup>。

Locke (1976) 則是將工作滿意定義為個人評估工作或工作經驗而產生的愉悅或正向的情感反應<sup>31</sup>。Davis (1977) 認為工作滿意是員工對其工作喜好的程度，若工作特性適合員工的期望，則員工將對工作

---

30 Hoppock, R, Job satisfaction, New York: Harper and Brothers, 1935.

31 Locke, E. A., The nature and causes of job satisfaction, In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL: Rand McNally. 1976, pp.1297-1349

產生滿意<sup>32</sup>。Cranny (1993) 表示工作者於比較實際工作狀況與期望結果後，對工作所生的情感性反應<sup>33</sup>。

Greenberg & Baron (1995) 指出工作滿意是個人對於工作之各方面之感覺，如知覺、感情上及評價上的反應<sup>34</sup>。Robbins (2001) 則提出工作滿意是工作者對其工作本身所抱持的一般性態度，工作者的工作滿意程度愈高，表示工作者對他的工作抱持愈正面的態度<sup>35</sup>。

Meredith, Anisya & Rodger (2002) 工作滿意是起因於評價個人工作或工作經驗而產生愉快或積極的情感陳述。員工對工作滿意度高，通常會有比較好的工作績效，因此組織應創造出有利於員工滿意的情境，以達成工作績效的目標<sup>36</sup>。

李青芬、李雅婷、趙慕芬 (民 91) 指出，工作滿意是指員工對工作抱持的一般性態度。員工的工作滿足度高，即表示對他的工作抱著正面態度；反之，即表示員工對工作的態度是負面的<sup>37</sup>。余慶華(民 90) 表示工作滿足 (Job Satisfaction) 乃是組織成員的心理狀況以及對整體工作環境的評價之後的態度表現，因此組織應創造出有利於組織成員

---

32 Davis, H., *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 5th Ed., New York: McGraw-Hill. 1977.

33 Cranny, C. J., P. C. Smith and E. F. Stone, *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affect Their Performance*, MA: Lexington Books. 1993

34 Greenberg, J. and R. A. Baron, *Behavior in Organization*, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc. 1995.

35 Robbins, S. P., *Organization Behavior*, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 2001.

36 Meredith, D., Anisya, S. T. and Rodger, B. S., "Predicting Expatriate Job Satisfaction: The Role of Firm Internationalization," *Career Development International*, Vol. 7, 2002, pp. 24-36.

37 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為學》，第九版。台北：華泰，民 91。

工作滿足的情境，進而引發組織成員達成預定目標及提升組織績效<sup>38</sup>。

許士軍(民 86)認為，工作滿意有下述三種定義，分述如下<sup>39</sup>：

(一)綜合性的定義(Overall Satisfaction)：

將工作滿足的概念做一般性的解釋，認為工作滿足只是一個單一的概念(A unitary concept)，工作者能將不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿足，其重點在於工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度，亦即工作者對他全部工作角色的情感反應。

(二)差距性的定義(exception discrepancy)：

員工工作滿足的程度取決於「他們所得到的」與「他們所希望得到的」。將滿足的程度視為「一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」。重點在於工作者所應得的與實際所獲得的二者間的差距，差距愈小，滿足程度愈大，反之則滿足程度愈小。

(三)參考架構的定義(Frame of Reference)：

特殊構面的滿足，其特徵是工作者對特殊構面之情感反應。而工作的構面如同需求一樣，並沒有具體答案。

---

38余慶華，〈消費金融人員工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關性研究〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 90。

39許士軍，〈工作滿足、個人特質與組織氣候--文獻探討及實證研究〉，《政治大學學報》，第 35 期，民 86，頁 13-56。

表 2-3 為整理相關學者對工作滿意定義

學者(年份)	定義
Hoppock(1935)	工作滿意度可視為是員工對工作本身及工作的心理與生理兩方面，對環境因素的一種態度或情緒反應，亦可稱為員工的滿意感受，亦即員工對工作情境的主觀反應。
Locke (1976)	工作滿意定義為個人評估工作或工作經驗而產生的愉悅或正向的情感反應。
Davis (1977)	工作滿意是員工對其工作喜好的程度，若工作特性適合員工的期望，則員工將對工作產生滿意。
Cranny (1993)	工作者於比較實際工作狀況與期望結果後，對工作所生的情感性反應。
Greenberg & Baron (1995)	工作滿意是個人對於工作之各方面之感覺，如知覺、感情上及評價上的反應。
許士軍(民 86)	將工作滿足的概念作一般性的解釋，將工作滿足認為只是一個單一的概念，工作者將不同構面的滿足予以平衡，形成集體的滿足。
Robbins (2001)	工作滿意是工作者對其工作本身所抱持的一般性



學者(年份)	定義
	態度，工作者的工作滿意程度愈高，表示工作者對他的工作抱持愈正面的態度。
余慶華(民 90)	工作滿足 (Job Satisfaction) 乃是組織成員的心理狀況以及對整體工作環境的評價之後的態度表現，因此組織應創造出有利於組織成員工作滿足的情境，進而引發組織成員達成預定目標及提升組織績效。
Meredith, Anisya & Rodger (2002)	工作滿意是起因於評價個人工作或工作經驗而產生愉快或積極的情感陳述。員工對工作滿意度高，通常會有比較好的工作績效，因此組織應創造出有利於員工滿意的情境，以達成工作績效的目標。

資料來源：本研究自行整理

綜合上述各學者對工作滿意的定義，本研究認為工作滿意可說是員工對其工作本身有直接相關之工作構面中，某些特定事項的滿意程度，而此滿意程度則取決於期望與實際獲得間差異的主觀認知，並且以包含工作本身、薪資、升遷、直屬長官、同事、工作內容、待遇、工作環境、工作伙伴等等構面來量測工作滿意。

## 貳、工作滿意相關理論

下部份先介紹工作滿意的過往相關研究，其次在介紹可能影響工作滿意表現的相關因素。

### 一、工作滿意相關理論

有關工作滿足的理論大致分為兩類：一為歷史性理論，是專門探討員工之工作滿足的內心歷程問題，二為行為性理論，係研究影響員工工作滿足的外顯因素。依據專家學者研究，茲將工作滿足的相關理論做一整理如表 2-4 所示

表 2-4 工作滿足的相關理論彙整表

學者 (年份)	理論 名稱	定義
Msalow (1943)	需求層 級理論	Msalow 需求層級理論認為：人是需求的動物，需求必須加以滿足，而未獲得滿足的需求常可以左右人們的行為。它認為人類有五種基本需求，由低而高依序為生理需求 (Physiological Needs)、安全需求 (Safetu Needs)、歸屬感的需求 (Belongingness and Love

學者 (年份)	理論 名稱	定義
		Needs)、自尊需求(Esteem Needs)、自我實現需求(Self-actuality Needs) <sup>40</sup> 。
Herzberg (1959)	雙因子 理論	提出雙因子理論 (Two-Factor Theory) 亦稱為激勵保健理論(Motivation-Hygiene Theory)：一為激勵因子，一為保健因子 <sup>41</sup> 。
Adams (1963)	公平 理論	提出公平理論(Equity Theory)又稱為社會比較理論(Social Comparison Theory)，認為決定員工工作滿足是「員工工作努力程度與工作所得」與「參考對象(Comparison person)的工作所得與工作投入比率」的比較結果 <sup>42</sup> 。
Vroom (1964)	期望 理論	提出期望理論(Valence-Expectancy Theory)認為員工願意花多少努力在工作上，取決於員工認為其努力是否能成功的完成工作或達成目標，完成工作或達成目標是否能得到其欲獲得

40 Maslow, A. H., "A theory of human motivation," Originally Published in Psychological Review, Vol. 50, 1943, pp.370-396.

41 Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., The Motivation to work, New York: Wiley, 1959.

42 Adams, J. S., "Toward An Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol 67, 1963, pp.422-436.

學者 (年份)	理論 名稱	定義
		的報酬及逃避懲罰。他認為個人對行為結果的期望及該結果的期望值是影響工作滿足的主要變項 <sup>43</sup> 。
Porter & Lawler Model (1968)	綜合理論	此模式為一綜合理論，它結合期望理論、需求理論、雙因子理論及公平理論，並加入個人行為努力、從事特定任務能力，對於任務能力、任務本身知覺、獲致績效等變數來評量工作滿足的水準，是一種較完整的理論 <sup>44</sup> 。
Schneider, Benjamin & Alserfer (1973)	需求滿足理論	此理論係由 Maslow 提出「需求層級理論」加以修正而得。認為員工的工作滿足決定於工作特性、工作環境與員工之穩定而可確認之需求的相互配合則產生工作滿足，反之，若無法配合，則員工產生不滿足。

資料來源：王進清(2002)

43 Vroom, V. H., Work and Motivation, New York: John & Sons Inc., 1964, pp. 99.

44 Poter, L. W. and Lawler. E. E., Managerial Attitudes & Sons Inc., 1968, pp. 99.

## 二、影響工作滿足之相關因素

Seashore 與 Taber(1975)是研究工作滿意前因、後果最完整的理論架構之學者，此一架構涵蓋工作滿意的前因變項及後果變項，認為影響工作滿意的前因變項歸納為兩大類---環境變項和個人屬性變項，環境變項包含如政經環境、職業性質、組織內部環境、工作與工作環境等；暫時及穩定的人格特質、知覺、認知、期望、能力和人口統計特徵等之個人屬性，後果變項則包括如個人工作態度行為等之個人反應變項及如組織績效、人員流動率等之組織反應變項，該架構所敘述的前因變項以及後果變項說明<sup>45</sup>，如圖 2-3。

---

45 Seashores, S.E. and Taber, T.D., "Job Satisfaction and Their Correlates," American Behavior and Scientists, Vol.18, 1975, pp.346-358.

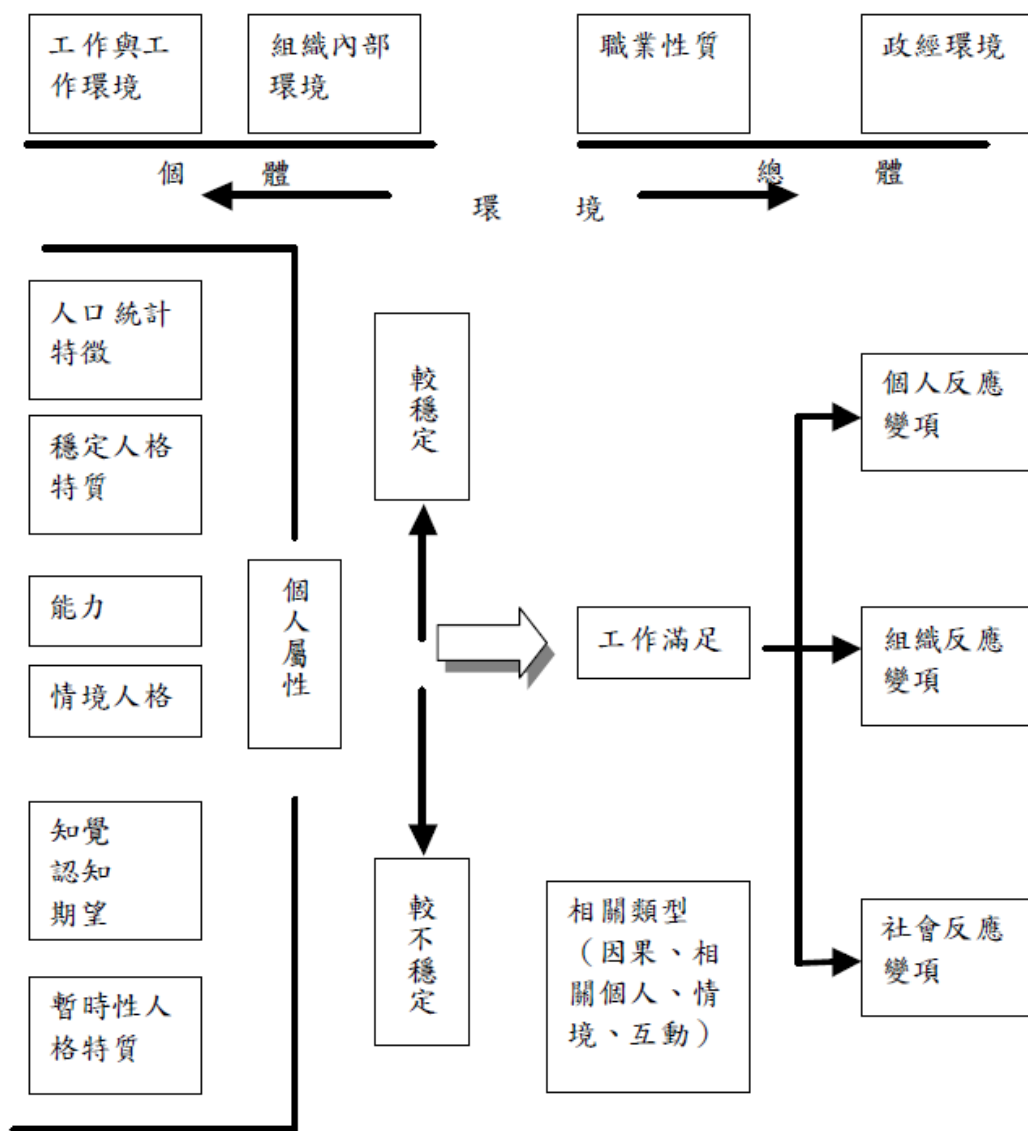


圖 2-3 影響工作滿足之前因與後果變項

資料來源：Seashore, S.E. & Taber, T.D. (1975), Job satisfaction and their correlation, American Behavior and Scientist.(18),P346.

Fournet, Distefano & Margaret (1966) 認為影響工作滿意因素為個人特性與工作特性，個人特性因素包括年齡、教育、性別、人格特質等，工作特性因素則包含薪資、上司監督、組織管理、溝通、工作單

調程度、工作安全等<sup>46</sup>。Reiner & Zhao (1999) 指出，一般都將影響到滿足的因素分為兩類，一類為可區分員工特性的人口屬性，另一類為工作環境。將其員工特性以種族、性別、教育、年齡與符合員工本身特性的工作分配五種；而工作環境指員工對工作環境、經驗之特色的感覺<sup>47</sup>。Lyons, Lapin 與 Young (2003) 認為個人成長、有用的技藝等與個人內隱有關聯之因素，比薪資等外在激勵因素更能影響工作滿意的程度<sup>48</sup>。

表 2-5 影響工作滿足的因素表

學者(年份)	定義
Herzberg (1959)	提出雙因子理論 (Two-Factor Theory) 亦稱為激勵保健理論(Motivation-Hygiene Theory)：一為激勵因子，一為保健因子。
Vroom (1964)	升遷、薪資、同事、組織本身、工作環境、主管、工作內容。
Smith, Hulin &	薪資、升遷、上司、同事、工作本身。

46 Fournet, G. P., M. K. Distefano, W. P. Margaret, "Job Satisfaction: Issues and Problems," Personnel Psychology, Vol. 19, No. 2, 1966, pp.165-184.

47 Reiner, M. D. and Zhao, J., "The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security," Police Review of Public Personnel Administration, Vol. 19, No. 3, 1999, pp. 5-18.

48 Lyons, J. L., Lapin, K. and Young, B., "A study of job satisfaction of nursing and allied health graduates from a mid-atlantics university," Journal of Allied Health, Vol. 32, No. 1, 2003, pp.10-17.

學者(年份)	定義
Kendall(1969)	
Locke(1969)	1.工作事件：工作本身、工作報酬、工作環境。 2.工作者：工作者本身、公司內或公司外的其他人。
Cron(1986)	薪資、升遷、同事、工作本身、主管督導。
Robbins(1991)	智力、公平獎賞、工作條件、同事、適合員工個性的工作性質。
Reiner & Zhao(1999)	1.員工屬性：種族、性別、教育程度、年齡、工作分配。 2.工作環境：對工作環境、經驗之感覺。
Lyons, Lapin & Young (2003)	個人成長、有用的技藝等與個人內隱有關聯之因素，比薪資等外在激勵因素更能影響工作滿意的程度。

資料來源：張瑋恩(2000)；本研究整理



## 第四節 理論基礎與相關變數

本節主要係從前述相關文獻整理出本研究所要實證的變數關係及假說，分別為「個人背景變項差異」與「工作滿足」、「組織變革知覺」之關係，及「工作滿足」與「組織變革知覺」之關係，分述如下：

### 壹、「個人背景變項差異」與「組織變革知覺」之關係

Robbins(1993)指出因組織變革涉及個人在組織地位、工作內容等改變，因此會產生部份程度的抗拒，抗拒程度大小隨個人對組織變革知覺有所不同，而知覺主要跟個人背景變項差異(性別、年齡、年資及工作地位等)而有所不同<sup>49</sup>；Robbins & Cenzo (1998)<sup>50</sup>及 Ansoff & Mcdonnell (1990)<sup>51</sup>亦持相同看法；陳宏光(民91)以台灣鐵路組織成員為研究對象，發現不同個人屬性對組織變革認知有顯著差異<sup>52</sup>；湯麗真(民95)以聯勤司令部員工為研究對象，發現不同個人屬性對組織變革認知及組織承諾與工作滿足有顯著差異<sup>53</sup>。由上述學者的理論基礎，顯示下列假設值得研究檢證如下：

---

49 Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1993.

50 Robbins, S. P., David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall. Inc., 1998.

51 Ansoff, H. I. and McDonnell, E. J, *Implanting Strategic Management*, N.Y. : Prentice-hall, 1990, pp.403-429.

52陳宏光，〈員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討－以面對組織變革台鐵為例〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民91。

53湯麗真，〈組織變革與員工工作態度之研究－以聯合後勤司令部為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民95。

H1：各項人口統計變項對組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異

H1-1：不同之性別在組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異。

H1-2：不同之婚姻狀況在組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異。

H1-3：不同之教育程度在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。

H1-4：不同之階級在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。

H1-5：不同之年齡在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。

H1-6：不同之服役年資在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。

## 貳、「個人背景變項差異」與「工作滿足」之關係

Fournet, Distefano & Margaret (1966) 研究亦指出，影響工作滿意因素為個人特性與工作特性，個人特性因素包括年齡、教育、性別、人格特質等有關<sup>54</sup>；陳素勤（民 90）認為影響工作滿足的原因，可分為滿足需求、現實與理想之的差距、價值感、公平性及個人特質等五項(陳素勤譯)<sup>55</sup>；Chiyachantana (1994) 認為影響工作滿足因素有二項，

---

54 Fournet, G. P., M. K. Distefano, W. P. Margaret, "Job Satisfaction: Issues and Problems," Personnel Psychology, Vol. 19, No. 2, 1966, pp.165-184.

55陳素勤譯，Robert Kreitner & Angelo Kinicki 著，《組織行為》，第五版。台北：美商麥格羅：希爾國

其中一項係個體因素，乃指年齡、性別、職位高低、工作範圍等<sup>56</sup>；Reiner & Zhao (1999) 認為影響工作滿足的因素分成二類，其中一類即是人口屬性，包括種族、性別、教育、年齡、符合員工本身特性的工作分配<sup>57</sup>；Seashore & Taber (1975) 亦指出，個人屬性，包括人口統計特徵（如年齡、性別、學歷等）會影響工作滿意的不同<sup>58</sup>。由上述學者的理論基礎，顯示下列假設值得研究檢證如下：

H2：各項人口統計變項對工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異

H2-1：不同之性別在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異。

H2-2：不同之婚姻狀況在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異。

H2-3：不同之教育程度在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)上有顯著差異。

H2-4：不同之階級在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)上有顯著差異。

---

際股份有限公司台灣分公司出版，民 90，頁 543。

56 Chiyachantana, C., "A Comparison of Job Satisfaction Between Government and Private Enterprise Engineering Employees in Thailand", United States International University. Unpublished. 1994

57 Reiner, D. M. and Zhao, J., The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police. Review of Public Personnel Administration, sum, 1999, pp.5-18.

58 Seashores, S.E. and Taber, T.D., "Job Satisfaction and Their Correlates," American Behavior and Scientists, Vol.18, 1975, pp.346-358.

H2-5：不同之年齡在組工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)  
上有顯著差異。

H2-6：不同之服役年資在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)  
上有顯著差異。

## 參、「工作滿意」與「組織變革知覺」之關係

Staw et al. (1981) 的實證研究發現，精簡後的「倖存者」對組織的承諾和忠誠度都會下降，行為則變得僵硬保守<sup>59</sup>。Mark (1994)指出精簡後留任員工工作壓力會增加、缺乏自尊心與自信心、工作滿足及組織承諾均降低、遠離管理階層甚而離職<sup>60</sup>。Schweiger et al. (1991)對兩家即將合併的工廠進行研究，發現合併的確對員工有負面影響，那些被留下來的員工對未來感到徬徨、壓力增加、工作滿意度下降、組織承諾降低、留職意願減弱、對組織評價變差，而合併對工作績效和缺席率的影響較不明確。另外，這兩位學者也發現勞資雙方的溝通有助於減輕這些負面效果<sup>61</sup>。

Jones (2001) 指出組織變革乃是組織從所處的現狀轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程，最終目的乃是使得組織脫胎換骨，

---

59 Staw, B.M. sandelands, L.E., and Dutton, J.E., "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis," *Administrative Quarterly*, Vol. 26, 1981, pp. 501-524.

60 Mone, Mark, 'Relationship between self-concepts, aspirations, emotional response and intent to leave a downsizing organization', *Human Resource Management*, Vol. 33, 1994, pp. 281-298.

61 Schweiger, D.M. and A.S. Denisi, "Communication with employees following a merger: A longitudinal field Experiment," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1, 1991, pp. 110-135.

使組織有效適應環境，員工需求獲得滿足，企業能夠永續發展。員工在面對組織變革時，由於無法與高階主管獲得相同的資訊，故容易產生認知差距，也因此容易對變革失去信心，以致造成工作滿足、組織承諾及工作投入降低<sup>62</sup>。

許慧雲研究發現行政職員對於學校組織變革給予高度支持及接受變革所帶來的效益<sup>63</sup>；陳麗珠結果顯示，對組織變革的態度愈正向者，其工作滿足感愈高<sup>64</sup>。陳志文發現，在探討組織變革活動與個人效能之關連性中，得知組織變革活動與主管教練行為、組織承諾及工作滿意有顯著正向相關<sup>65</sup>。賴瑋珍研究顯示，組織變革對員工滿意度有顯著相關<sup>66</sup>。從上述組織變革知覺及工作滿意相關性探討中，組織如在變革過程中，能讓員工充分感到了解變革的目的，及設立良好的配套措施，則會使員工對變革目的的評價及感受程度愈高，工作滿意度隨之愈高；顯示下列假設值得研究檢證如下：

H3：組織變革知覺(程序公平、分配公平)對工作滿意(工作內容、直屬

---

62轉引自孫進發，〈員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司為例〉，碩士論文，長榮大學經營管理研究所，民 93。

63許慧雲，〈從學校組織變革談行政職員工作態度之研究—以某私立技術學院為例〉，碩士論文，南華大學非營利事業管理研究所，民 92。

64陳麗珠，〈組織變革、壓力感受、工作滿足與自我效能感之研究—以台北市健康服務中心護理人員為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 94。

65陳志文，〈組織變革與員工工作績效之關連性研究—以一家機械設備業者之研發團隊為例〉，碩士論文，長庚大學企業管理研究所，民 94。

66賴瑋珍，〈公營銀行民營化後組織變革對員工滿意度影響之研究〉，碩士論文，中原大學國際貿易研究所，民 95。

上司、薪資及同事)有顯著正相關。

## 第三章 研究方法與設計

本研究旨在了解兵工廠員工在面對組織變革下，員工對組織變革之態度及組織變革知覺與員工工作滿意之關係，藉由問卷調查來收集研究資料，並以統計方法來做資料分析。本章共分四節：第一節為研究架構及假設、第二節為變數的操作性定義與衡量、第三節為研究對象與抽樣設計、第四節為資料處理與分析，以下就針對各節作說明。

### 第一節 研究架構及假設

透過收集國內外組織變革及工作滿意度等相關文獻資料，及對文獻探討之結果後，提出圖 3-1 之架構，從下圖可得知，不同的人口統計變數(性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、階級、服務年資)對組織變革知覺(程序公平、分配公平)及工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)可能有顯著的差異影響，另外組織內員工的工作滿意度(工作內容、直屬上司、薪資及同事)水準，可能會顯著受到組織變革知覺(程序公平、分配公平)公平程度的影響。依據本研究旨述之研究問題、研究動機、目的、文獻探討及研究架構結果，提出下列假設加以驗證：

H1：各項人口統計變項對組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異。

H1-1：不同之性別在組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異。

H1-2：不同之婚姻狀況在組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異。

H1-3：不同之教育程度在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。

H1-4：不同之階級在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。

H1-5：不同之年齡在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。

H1-6：不同之服役年資在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。

H2：各項人口統計變項對工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異

H2-1：不同之性別在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異。

H2-2：不同之婚姻狀況在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異。

H2-3：不同之教育程度在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)上有顯著差異。

H2-4：不同之階級在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)上有



顯著差異。

H2-5：不同之年齡在組工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)

上有顯著差異。

H2-6：不同之服役年資在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)

上有顯著差異。

H3：組織變革知覺(程序公平、分配公平)對工作滿意(工作內容、直屬

上司、薪資及同事)有顯著正相關。

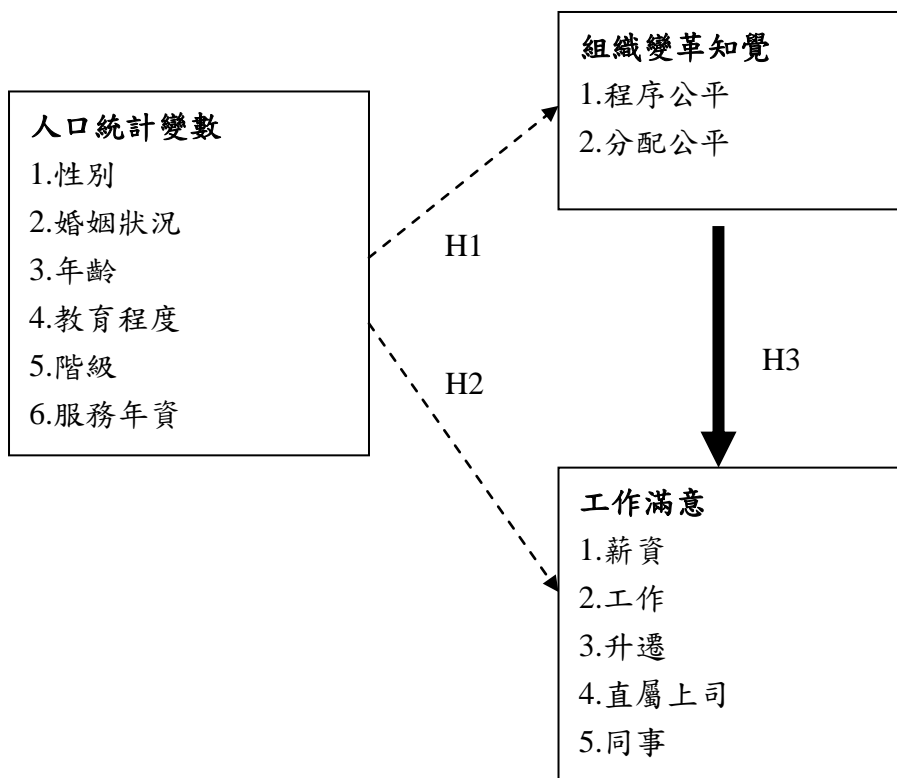


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 變數的操作性定義與衡量

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，而本研究所要探討之構面分別為組織變革知覺及工作滿足。而各構面之操作型定義分述如下：

### 壹、組織變革知覺

本研究依據國防部實施精實案及精進案等政策，對於空軍後勤維修部隊的影響，參酌 Robbins(1990) 變革障礙<sup>67</sup>、張峻源(2001)之變革態度<sup>68</sup>等觀點，並參考丁淑華(民 89)<sup>69</sup>、徐敏莉(民 90)<sup>70</sup>、蔡碩川(民 91)<sup>71</sup>、白立範(民 92)<sup>72</sup>及岳修齊(民 92)<sup>73</sup>之研究問卷，予以修訂為組織變革認知量表，量表共分為兩部份，第一部份為「程序公平量表」，想瞭解您對單位實施「組織變革方案」(精草案)的看法，共分為 1-8 題；第二部份為「分配公平量表」，想瞭解您對單位實施「組織變革」

---

<sup>67</sup>李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為學》，第九版。台北：華泰，民 91。

<sup>68</sup>張峻源，〈組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例〉，成功大學企業管理研究所，民 90。

<sup>69</sup>丁淑華，〈民營化變革認知與離職意願關係之研究—以中華電信員工為例〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 89。

<sup>70</sup>徐敏莉，〈中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究—以中區分公司為例〉。朝陽科技大學企業管理學系，民 90。

<sup>71</sup>蔡碩川，〈農會信用部組織變革認知、組織承諾與變革態度之研究〉，碩士論文，義守大學管理科學研究所，民 91。

<sup>72</sup>白立範，〈組織變革與國際化知覺對組織公民行為之影響〉，碩士論文，大葉大學國際企業管理學系研究所，民 92。

<sup>73</sup>岳修齊，〈高階主管之領導行為對推行 ISO 9000 及導入 TQM 影響之研究—探討南部地區空軍後勤單位〉，碩士論文，南華大學管理研究所，民 92。

(精萃案)，你的留任與他人比較是否公平，共分為 9-13 題，共 13 題。本量表所採取方式為採用 Likert 五點式量表，受試者就每題的陳述句，選擇從「非常不滿意」到「非常滿意」的五個答案中，分別給予 1、2、3、4、5 分。分數愈高表示受試者的滿足程度愈高，分數愈低表示受試者的滿足程度愈低。其量表項目如表 3-1。

表 3-1 組織變革知覺量表題目

構面	題目
程序公平	1.單位實施組織變革，事前有周延的作業規劃。 2.單位實施組織變革，對離職人員有合理補償。 3.單位實施組織變革，曾提供有助於離職人員重新就業的服務(如：就業輔導、職業訓練、生涯規劃---等)。 4.單位實施組織變革，與成員會有良好的溝通。 5.單位實施組織變革，會尊重成員的個人意願。 6.單位實施組織變革，主管與部屬個人有良好的面對面溝通。 7.單位實施組織變革，根據公開、公平合理的標準來裁減成員。

構面	題目
	8.單位會讓成員參與組織變革和人力精簡方案有關的決策。
分配公平	9.依照我的工作職位，我認為我的留任是公平的。 10.依照我的教育程度和所受的訓練，我認為我的留任是公平的。 11.依照我的工作努力，我認為我的留任是公平的。 12.依照我的工作能力，我認為我的留任是公平的。 13.依照我的工作績效，我認為我的留任是公平。

資料來源：本研究自行整理

## 貳、工作滿意

本研究的工作滿足的量表主要是參考蔡崑源（民 90）之工作滿足量表為基礎再視兵工廠實際狀況，並結合單位特性及研究者實務經驗修改編訂而成<sup>74</sup>，如表 3-2 所示，而量表計分方式則採李克特五點尺度量表進行衡量，以「非常同意」、「意」、「不確定」、「不同意」、「非常不同意」五種選項進行勾選，分別給予 5、4、3、2、1 的分數。其中

<sup>74</sup> 蔡崑源，〈華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 90。

第 4、13、15 為反向題，採取相反順序計分方式處理，分別給予 1、2、3、4、5 分。最後將各題項分數相加，所得分數愈高表示其對工作滿足愈高。

表 3-2 工作滿足量表題目

構面	題目
薪資	1.我所領的薪資足以使我有餘錢儲蓄。 2.我覺得這一份工作薪資是安定而有保障。 3.對於單位內的各項福利及休假制度感到滿意。 4.我所領的薪資較一般其他機構低。(R)
工作	5.我覺得目前的工作能配合個人的興趣。 6.我覺得目前的工作能發揮個人的專長。 7.我覺得這是一份為人所重視，有職業尊嚴的職務。 8.對於單位內的工作環境感到滿意。 9.我的工作蠻有趣的。 10.我的工作內容對組織很有貢獻。 11.我的工作能考驗一個人的能力。
直屬上司	12.我的直屬上司是公正的。

構面	題目
	<p>13.我的直屬上司很令人佩服。</p> <p>14.我的直屬上司不會墨守成規。</p> <p>15.我的直屬上司願意幫下屬解決問題。</p> <p>16.我的直屬上司在工作上有時會徵詢我的意見。</p> <p>17.我的直屬上司對下屬了解透徹。</p>
同事	<p>18.我覺得同事間很容易相處，並能相互支援協助。</p> <p>19.我的同事工作效率很高。</p> <p>20.我的同事對我有鼓勵作用。</p> <p>21.我的同事很好相處。</p> <p>22.我的同事是精明能幹的。</p>

資料來源：本研究自行整理

## 參、人口統計變數

此部分在量表中係以個人的基本資料顯示，包括性別、婚姻、教育程度、階級。

- 1.性別：依受試者之性別，分為男性與女性，共二個項目。
- 2.婚姻：分為已婚與未婚，共二個項目。
- 3.教育程度：指個人所受正式教育的最高學歷，分為高中（職）、專科、

大學、碩士（含指參）以上，共四個項目。

4.階級：指受事者的現職官等，分為少（中）尉、上尉、少校、中校、上校，共五個項目。

5.年齡：30歲以下、31-40歲、41-50歲、51歲以上

6.服務年資：5年以內、6-10年、1-15年、16-20年及21年以上

### 第三節 研究對象與抽樣設計

本研究以軍備局生產製造中心所屬之生產兵工廠的組織成員為研究對象，研究對象包含(但不限)少(中)尉、上尉、少校、中校、上校、士官長、軍聘員工及評價員工等正式軍官或非正式軍官(如志願役、警衛等)，因研究單位的特殊性，無法正確得知各階層軍官的服務人數，因此採隨機發放方式，以紙本問卷並以無記名方式收集資料。問卷發放過程為先以書面及口述方式對各單位負責發放問卷人員先行講解填答方式，再將問卷交由各負責人集中問卷填答人員進行說明後，方才進行問卷填答。發放方式採實地親送問卷及郵寄問卷，實地親送問卷的地點為國防部軍備局生產工廠的 402 廠、401 廠、測量隊，郵寄問卷則為圖庫、202、203、204、205 廠、南印廠。



## 第四節 資料處理與分析

本研究主要探討組織變革知覺、工作滿足之間的關係，回收之有效問卷，將進行資料編碼，並以 SPSS 15.0 統計軟體作為資料定量分析之工具。依據研究目的、研究假說、變項量測尺度，採用下列幾項分析方法，進行資料分析，並驗證本研究之各項假設。

### 一、描述性統計：

以次數分配、百分比瞭解受試者分配情形。並計算全體樣本在各變項的平均數及標準差。

### 二、信度分析

信度分析是在評估整份量表的可靠程度，本研究以 Cronbach  $\alpha$  係數來衡量同一概念下，問卷題目的一致性，以驗證問卷各問項的穩定水準。

### 三、效度分析

效度是測量的正確性，指一種衡量工具能夠真正測出研究人員所想要衡量的特質或功能之程度，本研究從測量的內容與範圍來著手的内容效度 (Content Validity)，及建構效度 (Construct Validity)，來測量問卷的內容與範圍是否具穩定性水準。

### 四、獨立樣本 t 檢定 (Independent t test)

本研究使用獨立樣本 t 檢定來比較兩母體之間平均數檢定，亦即檢定兩群體間是否具有顯著，以驗證原始假設是否成立，本研究以 t 檢定及變異數分析探討個人屬性對於組織變革知覺、工作滿意度之感受是否有顯著差異。

#### 五、單因子變異數分析：

單因子變異數分析是一種統計分析的方法，三群以上（含三群）則使用變異數分析，係將一組資料所發生的變異數，依可能發生變異的來源分割為數個部分，亦每一部分均可歸因於某原因（變異來源）；測度這些不同的變異來源，可瞭解各種變異是否有顯著差異；若有差異，則表示某一變異來源對資料有顯著的影響作用，否則便無影響作用，本研究以單因子變異數分析年齡、教育程度、階級對於組織變革知覺、工作滿意度是否有顯著差異檢視是否具有顯著性。

## 第五節 預試問卷發放與修正

為了使研究具有較佳的品質，因此在正式施測前進行預試，作為修改正式施測問卷題項的依據，以提高正式問卷的信度、效度與本次研究所提出模式的預測力。預試發放與分析的步驟大致為資料蒐集、資料篩檢、項目分析、因素分析與信效度檢驗，各分述如下：

### 壹、預試樣本之組成結構

本次預試有效樣本 50 份，男性受訪者有 30 人，占總人數 60.0%，而女性受訪者有 20 人，占總人數 40.0%。受試者婚姻狀況以已婚者 32 人較多，佔 64.0%；未婚者計 18 人，佔 36.0%。受試人員教育程度以大學程度者 24 人為最多，佔 48.0%；其次為高中(職)程度者計 10 人，佔 20.0%。

就官階而言，階級的「其他」比重佔 62.0%，顯示預試問卷在階段的劃分上較無囊括軍備局的全部階級，在正式問卷上應給予修正。從受試者中發現，以年齡介於 31-40 歲者 19 人為最多，佔 38.0%；其次是 30 歲以下計 30 歲以下人，佔 14.0%。受試人員服役年資以 5 年以內年 13 人為最多，佔 26.0%；其次為 6-10 年及 16-20 年者分別計 10 人，各佔 22.0%。

表 3-3 樣本個人屬性綜合彙整表

人口統計變數	類別	個數	百分比
性別	男性	30	60.0
	女性	20	40.0
婚姻狀況	已婚	32	64.0
	未婚	18	36.0
	不知道/拒答	0	00.0
教育程度	國小及以下	0	00.0
	國(初)中	0	00.0
	高中(職)	10	20.0
	專科	7	14.0
	大學	24	48.0
	研究所及以上	9	18.0
階級	少(中)尉	4	8.0
	上尉	6	12.0
	少校	6	12.0
	中校	2	4.0
	上校	1	2.0

人口統計變數	類別	個數	百分比
	其他	31	62.0
年齡	30歲以下	17	34.0
	31-40歲	19	38.0
	41-50歲	11	22.0
	51歲以上	3	6.0
服務年資	5年以內	13	26.0
	6-10年	11	22.0
	11-15年	7	14.0
	16-20年	11	22.0
	21年以上	8	16.0

資料來源：本研究自行整理

## 貳、預試問卷之信度分析

### 一、組織變革知覺信度分析

在衡量組織變革知覺的兩構面信度分別為，程序公平達 0.923 及分配公平為 0.953，整體信度達 0.918，根據 Nunnally(1978)指出 Cronbach' s  $\alpha$  值大於或等於 0.70 時則表示信度是相當高的，足見衡

量組織變革知覺的問卷是具有高信度水準<sup>75</sup>。

從刪除該題項後分量表的平均值來看，若刪除另一題目後，整體信賴水準皆會低於保留全題項的的整體信賴度 0.918，因此無一題目需刪除。

---

<sup>75</sup>Nunnally, J. C., *Psychometric Theory (2nd ed.)*, N. Y. : McGraw-Hill. 1978.

表 3-4 組織變革知覺信度分析

構面	題項	與總分相關係數	刪除該題項後分量表的平均值(Scale if item deleted)	構面信度值
程序公平	單位實施組織變革，事前有周延的作業規劃。	0.518	0.915	0.923
	單位實施組織變革，對離職人員有合理補償。	0.602	0.915	
	單位實施組織變革，曾提供有助於離職人員重新就業的服務（如：就業輔導、職業訓練、生涯規劃---等）。	0.712	0.908	
	單位實施組織變革，與成員會有良好的溝通。	0.800	0.907	
	單位實施組織變革，會尊重成員的個人意願。	0.669	0.913	
	單位實施組織變革，主管與部屬個人有良好的面對面溝通。	0.753	0.909	

構面	題項	與總分相關係數	刪除該題項後分量表的平均值(Scale if item deleted)	構面信度值
	單位實施組織變革，根據公開、公平合理的標準來裁減成員。	0.851	0.909	
	單位會讓成員參與組織變革和人力精簡方案有關的決策。	0.875	0.911	
分配公平	依照我的工作職位，我認為我的留任是公平的。	0.770	0.911	0.953
	依照我的教育程度和所受的訓練，我認為我的留任是公平的。	0.831	0.914	
	依照我的工作努力，我認為我的留任是公平的。	0.887	0.913	
	依照我的工作能力，我認為我的留任是公平的。	0.914	0.913	
	依照我的工作績效，我認為	0.850	0.913	



構面	題項	與總分相關係數	刪除該題項後分量表的平均值 (Scale if item deleted)	構面信度值
	我的留任是公平。			
整體信度值				0.918

資料來源：本研究自行整理

## 二、工作滿意信度分析

經信度分析後可得知，工作滿意的整體信度達 0.913(表 3-5)，雖有符合 Nunnally(1978)指出 Cronbach's  $\alpha$  值大於或等於 0.70 時則表示信度是相當高的<sup>76</sup>，但從刪除該題項後分量表的平均值來看，有三個題目的刪除該題項後分量表的平均值低於整體信度值 0.9127，分別為我的工作升遷機會是還算不錯、我擔任工作的升遷制度並不公平 (R) 及我目前公司的升遷機會是視人情關係而定 (R)。

本研究將該 3 題項刪除後，整體信度提高為 0.925，且從刪除該題項後分量表的平均值來看，若刪除另一題目後，整體信賴水準皆會低於保留全題項的的整體信賴度 0.925，因此無一題目需刪除(表 3-6)；因此，在正式問卷上將給予刪除。

<sup>76</sup>同註 74。

表 3-5 工作滿意信度分析(修正前)

題項	與總分相關系數	刪除該題項後分量表的平均值	信度值
我所領的薪資足以使我有餘錢儲蓄。	0.8549	0.908	0.803
我覺得這一份工作薪資是安定而有保障。	0.7851	0.910	
對於單位內的各項福利及休假制度感到滿意。	0.7942	0.907	
我所領的薪資較一般其他機構低。(R)	0.7200	0.913	
我覺得目前的工作能配合個人的興趣。	0.9016	0.909	0.794
我覺得目前的工作能發揮個人的專長。	0.8773	0.909	
我覺得這是一份為人所重視，有職業尊嚴的職務。	0.7630	0.907	
對於單位內的工作環境感到	0.7044	0.908	

題項	與總分相關係數	刪除該題項後分量表的平均值	信度值
滿意。			
我的工作蠻有趣的。	0.7496	0.912	
我的工作內容對組織很有貢獻。	0.7283	0.908	
我的工作能考驗一個人的能力。	0.7229	0.908	
我的工作升遷機會是還算不錯。	0.7411	0.914	0.876
我擔任工作的升遷制度並不公平。(R)	0.6264	0.915	
我目前公司的升遷機會是視個人能力而定。	0.7242	0.908	
我目前公司的升遷機會是視人情關係而定。(R)	0.5465	0.915	
我的直屬上司是公正的。	0.8451	0.907	0.781
我的直屬上司很令人佩服。	0.9026	0.906	

題項	與總分相關係數	刪除該題項後分量表的平均值	信度值
我的直屬上司不會墨守成規。	0.7880	0.907	
我的直屬上司願意幫下屬解決問題。	0.9063	0.905	
我的直屬上司在工作上有時會徵詢我的意見。	0.8638	0.906	
我的直屬上司對下屬了解透徹。	0.8416	0.906	
我覺得同事間很容易相處，並能相互支援協助。	0.8943	0.906	0.831
我的同事工作效率很高。	0.8649	0.907	
我的同事對我有鼓勵作用。	0.8460	0.907	
我的同事很好相處。	0.9084	0.907	
我的同事是精明能幹的。	0.8743	0.911	
整體信度值		0.913	

資料來源：本研究自行整理

表 3-6 工作滿意信度分析(修正後)

構面	題項	與總分相關係數	刪除該題項後分量表的平均值	信度值
薪資	我所領的薪資足以使我有餘錢儲蓄。	0.818	0.920	0.887
	我覺得這一份工作薪資是安定而有保障。	0.732	0.920	
	對於單位內的各項福利及休假制度感到滿意。	0.763	0.918	
	我目前公司的升遷機會是視個人能力而定。	0.580	0.920	
能力表現	我所領的薪資較一般其他機構低。(R)	0.663	0.924	0.796
	我的工作能考驗一個人的能力。	0.688	0.918	
工作	我覺得目前的工作能配合個人的興趣。	0.859	0.919	0.881

構面	題項	與總分相 關係數	刪除該題項 後分量表的 平均值	信度值
	我覺得目前的工作能 發揮個人的專長。	0.842	0.919	
	我覺得這是一份為人 所重視，有職業尊嚴的 職務。	0.722	0.917	
	我的工作蠻有趣的。	0.665	0.921	
	我的工作內容對組織 很有貢獻。	0.718	0.917	
直屬 上司	對於單位內的工作環 境感到滿意。	0.652	0.917	0.813
	我的直屬上司是公正 的。	0.840	0.916	
	我的直屬上司很令人 佩服。	0.897	0.916	
	我的直屬上司不會墨 守成規。	0.768	0.916	

構面	題項	與總分相關係數	刪除該題項後分量表的平均值	信度值
	我的直屬上司願意幫下屬解決問題。	0.905	0.914	
	我的直屬上司在工作上有時會徵詢我的意見。	0.859	0.915	
	我的直屬上司對下屬了解透徹。	0.836	0.915	
同事	我覺得同事間很容易相處，並能相互支援協助。	0.893	0.917	0.894
	我的同事工作效率很高。	0.865	0.917	
	我的同事對我有鼓勵作用。	0.815	0.917	
	我的同事很好相處。	0.908	0.917	
	我的同事是精明能幹	0.861	0.920	

構面	題項	與總分相 關係數	刪除該題項 後分量表的 平均值	信度值
	的。			
整體信度值			0.925	

資料來源：本研究自行整理



## 第四章 資料分析

本章首先對樣本的結構作整體分析，接著對研究架構中的各變項作描述性統計分析，以瞭解全體樣本在各變項上的反應情形；另以 t 檢定及變異數分析探討個人屬性對於組織變革知覺(程序公平、分配公平)、工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)之感受是否有顯著差異，並輔以迴歸分析探討組織變革知覺、工作滿意度間的影響效果。

### 第一節 受訪者之人口組成結構

正式問卷於 6 月 20 日至 6 月 25 日開始發放，發放方式採實地親送問卷及郵寄問卷，實地親送問卷的地點為國防部軍備局生產工廠的 402 廠、401 廠、測量隊，郵寄問卷則為圖庫、202、203、204、205 廠、南印廠，共計發放 350 份問卷，經問卷檢誤後，有效問卷 350 份。

以下為回收問卷的人口組成結構分佈。

- 受試者性別分析

就性別而言，以男性 207 人為多，佔 59.1%；女性 143 人，佔 40.9%。

- 受試者婚姻狀況分析

受試者婚姻狀況以已婚者 206 人較多，佔 58.9%；未婚者計 131 人，佔 37.4%。

- 受試者教育程度分析

受試人員教育程度以大學程度者 122 人為最多，佔 34.9%；其次為專科程度者計 121 人，佔 34.6%；高中(職)程度者計 64 人，佔 18.3%，其餘教育程度比重皆不及 10%。

- 受試者階級分析

就官階而言，以上士 65 人為最多，佔 18.6%；其次為軍聘員工計 55 人，佔 15.7%；評價員工計 51 人，佔 14.6%；少校階計 37 人，佔 10.6%，其餘階級比重皆不及 10%。

- 受試者年齡分析

從受試者中發現，以年齡於 31-40 歲者 130 人為最多，佔 37.1%；其次是 30 歲以下計 96 人，佔 27.4%；年齡於 41-50 歲者計 72 人，佔 20.6%；年齡 51 歲以上計 52 人，佔 14.9%。

- 受試者服務年資分析

受試人員服役年資以 16-20 年 95 人為最多，佔 27.1%；其次為 21 年以上者計 74 人，佔 21.1%；5 年以內者計 66 人，佔 18.9%；6-10 年者計 58 人，佔 16.6%；11-15 年者 57 人為最少，佔 16.3%。

表 4-1 樣本個人屬性綜合彙整表

人口統計變數	類別	個數	百分比
性別	男性	207	59.1
	女性	143	40.9
	總和	350	100.0%
婚姻狀況	已婚	206	58.9
	未婚	131	37.4
	不知道/拒答	13	3.7
	總和	350	100.0%
教育程度	國小及以下	0	0.0
	國(初)中	1	0.3
	高中(職)	64	18.3
	專科	121	34.6
	大學	122	34.9
	研究所及以上	42	12.0
	總和	350	100.0%
階級	少(中)尉	8	2.3
	上尉	33	9.4

	少校	37	10.6
	中校	9	2.6
	上校	2	.6
	下士	16	4.6
	中士	26	7.4
	上士	65	18.6
	士官長	42	12.0
	軍聘員工	55	15.7
	評價員工	51	14.6
	其他	6	1.7
	總和	350	100.0%
年齡	30歲以下	96	27.4
	31-40歲	130	37.1
	41-50歲	72	20.6
	51歲以上	52	14.9
	總和	350	100.0%
服務年資	5年以內	66	18.9
	6-10年	58	16.6

	11-15年	57	16.3
	16-20年	95	27.1
	21年以上	74	21.1
	總和	350	100.0%

資料來源：本研究自行整理

## 第二節 問卷信效度分析

### 壹、信度分析

#### 一、組織變革知覺信度分析

經信度分析後可得知，組織變革知覺的整體信度達 0.931，程序公平及分配公平信度亦高達 0.947 及 0.948，根據 Nunnally(1978)指出 Cronbach's  $\alpha$  值大於或等於 0.70 時則表示信度是相當高的，足見衡量組織變革知覺的問卷是具有高信度水準<sup>77</sup>。在刪除該題項後分量表的平均值數值來看，刪除掉任何一題皆會使整體信度值降低，因此各題項皆保留。

表 4-2 組織變革知覺信度分析表

構面	題項	與總分相關系數	刪除該題項後分量表的平均值	構面信度值
程序公平	單位實施組織變革，事前有周延的作業規劃。	0.744	0.925	0.947
	單位實施組織變革，對離職人員有合理補償。	0.741	0.925	

<sup>77</sup>同註 74。

構面	題項	與總分相 關係數	刪除該題項 後分量表的 平均值	構面信度值
	單位實施組織變革，曾提供有助於離職人員重新就業的服務(如：就業輔導、職業訓練---等)。	0.680	0.927	
	單位實施組織變革，與成員會有良好的溝通。	0.778	0.924	
	單位實施組織變革，會尊重成員的個人意願。	0.776	0.924	
	單位實施組織變革，主管與部屬個人有良好的面對面溝通。	0.809	0.922	
	單位實施組織變革，根據公開、公平合理的標準來裁減成員。	0.749	0.925	
	單位會讓成員參與組織變革和人力精簡方案有關的	0.691	0.927	

構面	題項	與總分相關係數	刪除該題項後分量表的平均值	構面信度值
	決策。			
分配 公平	依照我的工作職位，我認為我的留任是公平的。	0.648	0.928	0.948
	依照我的教育程度和所受的訓練，我認為我的留任是公平的。	0.642	0.928	
	依照我的工作努力，我認為我的留任是公平的。	0.564	0.931	
	依照我的工作能力，我認為我的留任是公平的。	0.558	0.931	
	依照我的工作績效，我認為我的留任是公平的。	0.561	0.931	
整體信度值				0.931

資料來源：本研究自行整理

## 二、工作滿意度信度分析

經信度分析後可得知，工作滿意的整體信度達 0.916，各子構面的信度分別為，薪資 0.732、工作內容 0.903、直屬上司 0.786 及同事



0.922(如表),皆有符合 Nunnally(1978)指出 Cronbach's  $\alpha$  值大於或等於 0.70 時則表示信度是相當高的,足見衡量工作滿意的問卷是具有高信度水準。

表 4-3 工作滿意信度分析表

構面	題項	與總分相關 系數	刪除該題項 後分量表的 平均值	構面信度值
薪資	我所領的薪資足以使我有餘錢儲蓄。	0.4682	0.9142	0.732
	我覺得這一份工作薪資是安定而有保障。	0.5969	0.912	
	對於單位內的各項福利及休假制度感到滿意。	0.6728	0.9106	
	我所領的薪資較一般其他機構低。(R)	0.1305	0.9194	
工作 內容	我覺得目前的工作能配合個人的興趣。	0.5911	0.9119	0.903
	我覺得目前的工作能發揮個人的專長。	0.6204	0.9114	

	我覺得這是一份為人所重視，有職業尊嚴的職務。	0.6699	0.9104	
	對於單位內的工作環境感到滿意。	0.6776	0.9104	
	我的工作蠻有趣的。	0.6668	0.9106	
	我的工作內容對組織很有貢獻。	0.5403	0.913	
	我的工作能考驗一個人的能力。	0.6248	0.9115	
直屬 上司	我目前公司的升遷機會是視個人能力而定。	0.5324	0.9129	0.786
	我的直屬上司是公正的。	0.7555	0.9087	
	我的直屬上司很令人佩服。	0.7563	0.9089	
	我的直屬上司不會墨守成規。	0.5933	0.9119	
	我的直屬上司願意幫下	0.7354	0.9092	

	屬解決問題。			
	我的直屬上司在工作上 有時會徵詢我的意見。	0.3148	0.9389	
	我的直屬上司對下屬了 解透徹。	0.7201	0.9094	
同事	我覺得同事間很容易相 處，並能相互支援協助。	0.6377	0.9113	0.922
	我的同事工作效率很高。	0.6626	0.911	
	我的同事對我有鼓勵作 用。	0.6595	0.9114	
	我的同事很好相處。	0.6329	0.9115	
	我的同事是精明能幹的。	0.6084	0.9120	
整體信度值				0.916

資料來源：本研究自行整理

## 貳、效度分析

### 一、內容效度

內容效度（Content Validity）指的是衡量工具能涵蓋主題的程度，

在判斷過程中，最常用的準則為主觀判斷，而文獻探討與專家研究經驗則為必要的。本研究在衡量組織變革知覺及工作滿意的題項上，皆參考國內外的相關研究，就配合本研究機構作適當的調整；因此，本研究問卷的內容效度應達到一定水準之上。

## 二、建構效度

榮泰生(民87)指出，建構效度(或稱構念效度)指問卷或量表能測量到理論上的構念或特質之程度。建構效度有兩類：收斂效度與區別效度。而檢測量表是否具備建構效度，最常使用之方法為因素分析法<sup>78</sup>。同一因素構面中，若各題目之因素負荷量(factor loading)愈大(一般以大於0.5為準)，則愈具備「收斂效度」。若問卷題目在非所屬因素構面中，其因素負荷量愈小(一般以低於0.5為準)，則愈具備「區別效度」。

### (一)組織變革知覺建構效度

鑑於上述的評估標準，經統計分析後可得知用來衡量組織變革知覺的兩構面，程序公平及分配公平各對應題項的負荷量皆高於0.5，非對應的題項皆低於0.5，顯示用來衡量組織變革知覺的問項具高度的建構效度水準。

---

<sup>78</sup>榮泰生，《組織行為學》。台北：五南，民87。

表 4-4 組織變革知覺效度分析

題項	程序公平 負荷值	分配公平 負荷值
單位實施組織變革，事前有周延的作業規劃。	<b>0.802</b>	0.226
單位實施組織變革，對離職人員有合理補償。	<b>0.795</b>	0.229
單位實施組織變革，曾提供有助於離職人員重新就業的服務（如：就業輔導、職業訓練、生涯規劃---等）。	<b>0.787</b>	0.143
單位實施組織變革，與成員會有良好的溝通。	<b>0.883</b>	0.153
單位實施組織變革，會尊重成員的個人意願。	<b>0.861</b>	0.187
單位實施組織變革，主管與部屬個人有良好的面對面溝通。	<b>0.886</b>	0.197
單位實施組織變革，根據公開、公平合理的標準來裁減成員。	<b>0.871</b>	0.126
單位會讓成員參與組織變革和人力精	<b>0.810</b>	0.125

題項	程序公平 負荷值	分配公平 負荷值
簡方案有關的決策。		
依照我的工作職位，我認為我的留任是公平的。	0.305	<b>0.810</b>
依照我的教育程度和所受的訓練，我認為我的留任是公平的。	0.273	<b>0.848</b>
依照我的工作努力，我認為我的留任是公平的。	0.123	<b>0.940</b>
依照我的工作能力，我認為我的留任是公平的。	0.113	<b>0.944</b>
依照我的工作績效，我認為我的留任是公平。	0.136	<b>0.914</b>
特徵值	7.168	2.896
累積解釋變異	55.136	77.413
Bartlett 球形檢定	4560.709	

資料來源：本研究自行整理

## (二)工作滿意建構效度

鑑於上述的評估標準，經統計分析後可得知用來衡量工作滿意的

四構面，直屬上司、同事、工作及薪資的各對應題項的負荷量皆高於0.5，非對應的題項皆低於0.5，顯示用來衡量工作滿意的問項具高度的建構效度水準。

表 4-5 工作滿意效度分析

題項	直屬上司負荷值	同事負荷值	工作負荷值	薪資負荷值
我所領的薪資足以使我有餘錢儲蓄。	0.267	0.087	0.173	<b>0.747</b>
我覺得這一份工作薪資是安定而有保障。	0.397	0.208	0.220	<b>0.614</b>
對於單位內的各項福利及休假制度感到滿意。	0.470	0.308	0.210	<b>0.566</b>
我所領的薪資較一般其他機構低。(R)	-0.116	-0.053	0.105	<b>0.705</b>
我覺得目前的工作能配合個人的興趣。	<b>0.799</b>	0.104	0.184	0.037
我覺得目前的工作能發揮個人的專長。	<b>0.809</b>	0.088	0.244	0.029
我覺得這是一份為人所重視，有職業尊嚴的職務。	<b>0.759</b>	0.190	0.190	0.222

題項	直屬上司負 荷值	同事 負荷值	工作 負荷值	薪資 負荷值
對於單位內的工作環境感到滿意。	<b>0.616</b>	0.345	0.293	0.093
我的工作蠻有趣的。	<b>0.805</b>	0.235	0.142	0.151
我的工作內容對組織很有貢獻。	<b>0.642</b>	0.271	0.103	0.053
我的工作能考驗一個人的能力。	<b>0.660</b>	0.301	0.156	0.129
我目前公司的升遷機會是視個人能力而定。	0.422	0.058	<b>0.565</b>	0.136
我的直屬上司是公正的。	0.333	0.253	<b>0.802</b>	0.099
我的直屬上司很令人佩服。	0.335	0.293	<b>0.785</b>	0.059
我的直屬上司不會墨守成規。	0.093	0.333	<b>0.684</b>	0.145
我的直屬上司願意幫下屬解決問題。	0.247	0.324	<b>0.757</b>	0.160
我的直屬上司在工作上有	0.045	0.027	<b>0.512</b>	0.116



題項	直屬上司負 荷值	同事 負荷值	工作 負荷值	薪資 負荷值
時會徵詢我的意見。				
我的直屬上司對下屬了解 透徹。	0.211	0.357	<b>0.739</b>	0.151
我覺得同事間很容易相 處，並能相互支援協助。	0.268	<b>0.740</b>	0.240	0.057
我的同事工作效率很高。	0.230	<b>0.779</b>	0.300	0.059
我的同事對我有鼓勵作 用。	0.280	<b>0.805</b>	0.236	0.028
我的同事很好相處。	0.193	<b>0.848</b>	0.189	0.133
我的同事是精明能幹的。	0.177	<b>0.827</b>	0.220	0.068
特徵值	10.193	2.085	1.686	1.292
累積解釋變異	44.316	53.379	60.708	66.325
Bartlett 球形檢定	5573.111			

資料來源：本研究自行整理

## 第三節 個人屬性對各構面之差異性分析

本節將從組織變革知覺、工作滿意二個變項(依變項)，來探討各生產工廠受訪者在不同個人屬性(自變項)之下，如：性別、年齡、婚姻狀況、職務、階級、年資等，對於組織變革知覺(程序公平、分配公平)、工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)是否有顯著差異作探討。

其中性別（男性、女性）為兩獨立變數，因此以 t 檢定做分析；其餘變項以單因子變異數分析法進行分析，當F值達顯著水準（ $p < 0.05$ ）時，則再以LSD多重比較法進行事後檢定，確定組間之差異。各類別變數分析如下。

### 壹、組織變革知覺

#### 一、性別

統計結果發現，性別的不同，雖在組織變革知覺及程序公平無顯著差異，但在分配公平上，兩者有顯著的差異水準，其中女性在分配公平的得分上顯著高於男性(如表4-7)，顯示女性受訪者在經過組織變革後，其分配公平知覺較男性高。

表 4-6 不同性別對各變項構面之差異性分析表

類別 準變項	平均數		樣本數		T值	P值	備註
	男	女	男	女			
組織變革	3.439	3.552	207	143	-1.313	0.190	無顯著差異
程序公平	3.235	3.237	207	143	-0.019	0.985	無顯著差異
分配公平	3.765	4.056	207	143	-3.226	0.001**	具顯著差異 女性>男性

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

## 二、婚姻狀況

統計結果發現，婚姻狀況的不同，在組織變革知覺、程序公平及分配公平皆無顯著差異，表示受訪者對「組織變革知覺」不會因未婚或已婚而有差異存在。

表 4-7 不同婚姻狀況對各變項構面之差異性分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
組織 變革 認知	已婚	206	3.471	0.711	無顯著差異
	未婚	131	3.521		
	不知道/拒答	13	3.355		

	總和	350	3.485		
程序 公平	已婚	206	3.188	0.399	無顯著差異
	未婚	131	3.325		
	不知道/拒答	13	3.096		
	總和	350	3.236		
分配 公平	已婚	206	3.923	0.560	無顯著差異
	未婚	131	3.834		
	不知道/拒答	13	3.769		
	總和	350	3.884		

說明：\*：p<0.05（顯著）\*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

### 三、教育程度

統計結果發現，教育程度的不同，在組織變革知覺、程序公平及分配公平皆無顯著差異，表示受訪者對「組織規劃認知」不會因教育程度不同而有差異存在。

表 4-8 不同教育程度對各變項構面之差異性分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
組織變	國(初)中	1	2.846	0.451	無顯著差異

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
革認知	高中(職)	64	3.367		
	專科	121	3.537		
	大學	122	3.535		
	研究所及以上	42	3.388		
	總和	350	3.485		
程序公平	國(初)中	1	2.875	0.702	無顯著差異
	高中(職)	64	3.080		
	專科	121	3.261		
	大學	122	3.290		
	研究所及以上	42	3.250		
	總和	350	3.236		
分配公平	國(初)中	1	2.800	0.082	無顯著差異
	高中(職)	64	3.825		
	專科	121	3.977		
	大學	122	3.926		
	研究所及以上	42	3.610		
	總和	350	3.884		

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

#### 四、階級

統計結果發現，階級的不同，在組織變革知覺、程序公平及分配公平有造成顯著無差異，分述如下：

### (一)組織變革認知

中士在組織變革的平均得分最高，達3.876，依據事後多重檢定得知，中士與上尉、中校、上士、士官長及評價員工具顯著差異；其次以軍聘員工得分為高，達3.828，依據事後多重檢定得知，軍聘員工與少（中）尉、上尉、中校、上士、士官長及評價員工具顯著差異。

### (二)程序公平

該題項亦以中士及軍聘員工得分最為高，前者與上尉、中校、上士、士官長及評價員工具顯著差異，後者與上尉、上士、士官長及評價員工具顯著差異。

### (三)分配公平

該題項以軍聘員工得分最為高，達4.345，依據事後多重檢定得知與其它階級有明顯的差異水準，另外，中士及士官長與下士有明顯的水準差異。

從各階級在組織變革知覺、程序公平及分配公平的得分上，可發現以中士及軍聘員工得分為最高，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它階級產生明顯差異水準。

表 4-9 不同階級對各變項構面之差異分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
組織 變革 認知	少(中)尉	8	3.279	0.008**	有顯著差異 中士>上尉、 中士>中校、 中士>上士、 中士>士官長、 中士>評價員工、 軍聘員工>少(中)尉 軍聘員工>上尉、 軍聘員工>中校、 軍聘員工>上士、 軍聘員工>士官長、 軍聘員工>評價員工
	上尉	33	3.289		
	少校	37	3.528		
	中校	9	3.248		
	上校	2	3.654		
	下士	16	3.529		
	中士	26	3.876		
	上士	65	3.362		
	士官長	42	3.381		
	軍聘員工	55	3.828		
	評價員工	51	3.341		
	其他	6	3.205		
	總和	350	3.485		
程序 公平	少(中)尉	8	3.125	0.012*	有顯著差異 中士>上尉、 中士>中校、 中士>上士、 中士>士官長、 中士>評價員工、 軍聘員工>上士、 軍聘員工>士官長、 軍聘員工>上尉、
	上尉	33	3.061		
	少校	37	3.416		
	中校	9	2.847		
	上校	2	3.438		
	下士	16	3.539		
	中士	26	3.784		
	上士	65	3.088		
	士官長	42	2.994		

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
	軍聘員工	55	3.505		軍聘員工>評價員工
	評價員工	51	3.027		
分配 公平	其他	6	3.167	0.001**	具顯著差異 軍聘員工>上尉、 軍聘員工>少校、 軍聘員工>少(中)尉、 軍聘員工>下士、 軍聘員工>上士、 軍聘員工>士官長、 軍聘員工>評價員工 中士>下士、 士官長>下士
	總和	350	3.236		
	少(中)尉	8	3.525		
	上尉	33	3.655		
	少校	37	3.708		
	中校	9	3.889		
	上校	2	4.000		
	下士	16	3.513		
	中士	26	4.023		
	上士	65	3.800		
	士官長	42	4.000		
	軍聘員工	55	4.345		
	評價員工	51	3.843		
	其他	6	3.267		
總和	350	3.884			

資料來源：本研究自行整理

## 五、年齡

統計結果發現，年齡的不同，在組織變革知覺、程序公平及分配公平有造成顯著無差異，分述如下：

### (一)組織變革認知



51歲以上受訪者在組織變革的平均得分最高，達3.858，依據事後多重檢定得知，與中壯年受訪者(31-40歲及41-50歲)具顯著差異；其次以30歲以下受訪者得分為高，達3.602，依據事後多重檢定得知，與31-40歲受訪者具顯著差異。

## (二)程序公平

該題項亦以51歲以上受訪者及30歲以下受訪者得分最為高，以中壯年31-40歲及41-50歲受訪者為最低，並與前兩者有顯著的差異水準。

## (三)分配公平

該題項以51歲以上受訪者得分最為高，達4.227，與40歲以下(30歲以下、31-40歲)受訪者有顯著差異。

從各年齡層在組織變革知覺、程序公平及分配公平的得分上，可發現以31-40歲得分為最低，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它年齡層產生明顯差異水準。以51歲以上得分為最高，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它年齡層產生明顯差異水準。

表 4-10 不同年齡對各變項構面之差異分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
組織 變革	30歲以下	96	3.602	0.000***	有顯著差異 30歲以下>31-40歲、
	31-40歲	130	3.273		

認知	41-50歲	72	3.443		51歲以上>31-40歲、 51歲以上>41-50歲
	51歲以上	52	3.858		
	總和	350	3.485		
程序 公平	30歲以下	96	3.448	0.001**	有顯著差異 30歲以下>31-40歲、 30歲以下>41-50歲、 51歲以上>31-40歲、 51歲以上>41-50歲
	31-40歲	130	2.997		
	41-50歲	72	3.101		
	51歲以上	52	3.627		
	總和	350	3.236		
分配 公平	30歲以下	96	3.848	0.000***	有顯著差異 51歲以上>30歲以 下、 51歲以上>31-40歲 41-50歲>31-40歲
	31-40歲	130	3.714		
	41-50歲	72	3.992		
	51歲以上	52	4.227		
	總和	350	3.884		

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

## 六、服務年資

統計結果發現，服務年資的不同，在組織變革知覺、程序公平及分配公平有造成顯著無差異，分述如下：

### (一)組織變革認知

從平均值分佈來看，服務年資最低(5年以內)及最高(21年以上)的受訪者，在組織變革認知較為高，其中以21年以上受訪者在組織變革的平均得分最高，達3.727，其次以5年以內受訪者得分為高，達3.685。

## (二)程序公平

該題項亦服務年資最低(5年以內)及最高(21年以上)的受訪者得分最為高，以服務年資11-15年為最低。

## (三)分配公平

該題項以服務年資達21年以上受訪者得分最為高，達4.162，與各服務年資的受訪者有顯著差異。

從各服務年資在組織變革知覺、程序公平及分配公平的得分上，可發現以11-15年得分為最低，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它服務年資產生明顯差異水準。以21年以上得分為最高，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它服務年資產生明顯差異。

表 4-11 不同服務年資對各變項構面之差異分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
組織變革認知	5年以內	66	3.685	0.000***	有顯著差異 5年以內>6-10年、 5年以內>11-15年、 5年以內>16-20年、 16-20年>11-15年、 21年以上>6-10年、 21年以上>11-15年、 21年以上>16-20年
	6-10年	58	3.394		
	11-15年	57	3.154		
	16-20年	95	3.412		
	21年以上	74	3.727		
	總和	350	3.485		

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
程序 公平	5年以內	66	3.602	0.011*	有顯著差異 5年以內>6-10年、 5年以內>11-15年、 5年以內>16-20年、 6-10年>11-15年、 21年以上>11-15年、 21年以上>16-20年
	6-10年	58	3.175		
	11-15年	57	2.811		
	16-20年	95	3.103		
	21年以上	74	3.454		
	總和	350	3.236		
分配 公平	5年以內	66	3.818	0.000***	有顯著差異 21年以上>5年以內、 21年以上>6-10年、 21年以上>11-15年、 21年以上>16-20年
	6-10年	58	3.745		
	11-15年	57	3.702		
	16-20年	95	3.907		
	21年以上	74	4.162		
	總和	350	3.884		

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著） ；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

## 貳、工作滿意

### 一、性別

統計結果發現，性別的不同，在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司、同事及薪資)無顯著差異，顯示性別的不同，在工作滿意的水準上無顯著的差異。

表 4-12 不同性別對各變項構面之差異性分析表

類別 準變項	平均數		樣本數		T值	P值	備註
	男	女	男	女			
工作滿意	3.62	3.581	207	143	0.560	0.57	無顯著差異
工作內容	3.59	3.451	207	143	1.374	0.17	無顯著差異
直屬上司	3.52	3.632	207	143	-1.30	0.19	無顯著差異
同事	3.83	3.731	207	143	1.170	0.24	無顯著差異
薪資	3.58	3.531	207	143	0.658	0.51	無顯著差異

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

## 二、婚姻狀況

統計結果發現，婚姻狀況的不同，在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司、同事及薪資)皆無顯著差異，表示受訪者對「工作滿意」不會因未婚或已婚而有差異存在。

表 4-13 不同婚姻狀況對各變項構面之差異性分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
工作 滿意	已婚	206	3.574	0.283	無顯著差異
	未婚	131	3.672		
	不知道/拒答	13	3.431		
	總和	350	3.606		

工作 內容	已婚	206	3.467	0.162	無顯著差異
	未婚	131	3.664		
	不知道/拒答	13	3.363		
	總和	350	3.537		
直屬 上司	已婚	206	3.604	0.331	無顯著差異
	未婚	131	3.533		
	不知道/拒答	13	3.297		
	總和	350	3.566		
同事	已婚	206	3.721	0.139	無顯著差異
	未婚	131	3.884		
	不知道/拒答	13	3.938		
	總和	350	3.790		
薪資	已婚	206	3.525	0.136	無顯著差異
	未婚	131	3.664		
	不知道/拒答	13	3.154		
	總和	350	3.564		

說明：\*：p<0.05（顯著）\*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

### 三、教育程度

統計結果發現，教育程度的不同，在工作滿意及各子構面(工作內

容、直屬上司、同事及薪資)無顯著差異，表示受訪者對「工作滿意」不會因教育程度不同而有差異存在。

表 4-14 不同教育程度對各變項構面之差異性分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
工作滿意	國(初)中	1	3.000	0.443	無顯著差異
	高中(職)	64	3.494		
	專科	121	3.602		
	大學	122	3.674		
	研究所及以上	42	3.601		
	總和	350	3.606		
工作內容	國(初)中	1	2.714	0.380	無顯著差異
	高中(職)	64	3.415		
	專科	121	3.466		
	大學	122	3.646		
	研究所及以上	42	3.629		
	總和	350	3.537		
直屬上司	國(初)中	1	3.429	0.948	無顯著差異
	高中(職)	64	3.560		
	專科	121	3.597		
	大學	122	3.569		
	研究所及以上	42	3.480		

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
	總和	350	3.566		
同事	國(初)中	1	3.400	0.235	無顯著差異
	高中(職)	64	3.628		
	專科	121	3.774		
	大學	122	3.902		
	研究所及以上	42	3.771		
	總和	350	3.790		
薪資	國(初)中	1	2.250	0.080	無顯著差異
	高中(職)	64	3.348		
	專科	121	3.632		
	大學	122	3.623		
	研究所及以上	42	3.554		
	總和	350	3.564		

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

#### 四、階級

統計結果發現，階級的不同，除在同事構面無顯著差異外，其它在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司及薪資)有造成顯著無差異，分述如下：

##### (一)工作滿意

上校在工作滿意的平均得分最高，達4.413，依據事後多重檢定得



知，與少（中）尉受訪者具顯著差異；其次為中士，達3.955，依據事後多重檢定得知，與少（中）尉、上士及評價員工受訪者具顯著差異。

## (二)工作內容

該題項以上校及中士得分最為高，達4.214，與其他階級產生明顯差異。另在上尉與評價員工的差異亦有顯著的差異水準。

## (三)直屬上司

該題項以少（中）尉得分最為低，僅2.875，因此與其它階級有明顯的差異水準。以上校得分為最高，達4.429，依據事後多重檢定得知，與少（中）尉及上士受訪者具顯著差異。

## (四)薪資

受訪階級以上校得分為高，達4.375，依據事後多重檢定得知，與上尉及評價員工受訪者具顯著差異。

透過統計分析得知，工作滿意各構面中，以少（中）尉得分為最低，及低於平均得分，其中在直屬上司的得分僅2.875。

表 4-15 不同階級對各變項構面之差異分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
工作滿意	少（中）尉	8	3.207	0.046*	有顯著差異 上尉>少（中）尉、
	上尉	33	3.646		

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
	少校	37	3.616		上校>少(中)尉、 中士>少(中)尉、 中士>上士、 中士>評價員工、 軍聘員工>少(中)尉、 軍聘員工>上士
	中校	9	3.691		
	上校	2	4.413		
	下士	16	3.584		
	中士	26	3.955		
	上士	65	3.468		
	士官長	42	3.636		
	軍聘員工	55	3.723		
	評價員工	51	3.468		
	其他	6	3.377		
	總和	350	3.606		
工作 內容	少(中)尉	8	3.339	0.014*	有顯著差異 中士>少(中)尉、 中士>少校、 中士>下士、 中士>士官長、 中士>評價員工、 中士>軍聘員工、 中士>上士、
	上尉	33	3.753		
	少校	37	3.629		
	中校	9	3.587		
	上校	2	4.214		
	下士	16	3.536		

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
	中士	26	4.214		上尉>評價員工
	上士	65	3.349		
	士官長	42	3.357		
	軍聘員工	55	3.629		
	評價員工	51	3.297		
	其他	6	3.310		
	總和	350	3.537		
直屬 上司	少(中)尉	8	2.875	0.006**	有顯著差異 上尉>少(中)尉、 少校>少(中)尉、 中校>少(中)尉、 上校>少(中)尉、 上校>上士、 中士>上士、 中士>少(中)尉、 士官長>少(中)尉、 士官長>上士、 軍聘員工>少(中)尉、 軍聘員工>上士、 評價員工>少(中)
	上尉	33	3.554		
	少校	37	3.544		
	中校	9	3.667		
	上校	2	4.429		
	下士	16	3.482		
	中士	26	3.665		
	上士	65	3.308		
	士官長	42	3.721		
	軍聘員工	55	3.844		

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
	評價員工	51	3.566		
	其他	6	3.214		
	總和	350	3.566		
同事	少(中)尉	8	3.350	0.222	無顯著差異
	上尉	33	3.915		
	少校	37	3.632		
	中校	9	3.911		
	上校	2	4.700		
	下士	16	3.638		
	中士	26	4.146		
	上士	65	3.748		
	士官長	42	3.814		
	軍聘員工	55	3.771		
	評價員工	51	3.769		
	其他	6	3.700		
	總和	350	3.790		
薪資	少(中)尉	8	3.375	0.006**	

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
	上尉	33	3.280		有顯著差異 少校>上尉、 少校>評價員工、 上校>上尉、 上校>評價員工、 下士>上尉、 下士>評價員工、 中士>上尉、 中士>評價員工、 上士>上尉、 上士>評價員工、 士官長>上尉、 士官長>評價員工、 軍聘員工>上尉、 軍聘員工>評價員工
	少校	37	3.696		
	中校	9	3.639		
	上校	2	4.375		
	下士	16	3.781		
	中士	26	3.769		
	上士	65	3.604		
	士官長	42	3.750		
	軍聘員工	55	3.618		
	評價員工	51	3.221		
	其他	6	3.375		
	總和	350	3.564		

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

## 五、年齡

統計結果發現，年齡的不同，除在薪資構面無顯著差異外，其它在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司及同事)有造成顯著無差異，分述如下：

### (一)工作滿意

51歲以上受訪者在組織變革的平均得分最高，達3.854，依據事後多重檢定得知，與中壯年(31-40歲及41-50歲)具顯著差異；其次以30歲以下受訪者得分為高，達3.722，依據事後多重檢定得知，與31-40歲受訪者具顯著差異。

### (二)工作內容

該構面則以30歲以下受訪者得分最為高，達3.826，其次為51歲以上受訪者。其中可發現31-40歲受訪者的得分皆顯著低於30歲以下及51歲以上受訪者。

### (三)直屬上司

該構面亦以51歲以上受訪者得分最為高，達3.984，與30歲以下及41-50歲受訪者有顯著差異。

### (四)同事

該題項亦年齡最低(30歲以下)及最高(51歲以上)的受訪者得分最為高，依據事後多重檢定得知，與上31-40歲及41-50歲具顯著差異。

從各年齡層在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司、同事及薪資)的得分上，可發現以31-40歲受訪者得分為最低，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它年齡層產生明顯差異水準。以30歲以下受訪

者及51歲以上受訪者得分為最高，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它年齡層產生明顯差異水準。

表 4-16 不同年齡對各變項構面之差異分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
工作滿意	30歲以下	96	3.722	0.001**	有顯著差異 30歲以下>31-40歲、 51歲以上>31-40歲、 51歲以上>41-50歲
	31-40歲	130	3.427		
	41-50歲	72	3.592		
	51歲以上	52	3.854		
	總和	350	3.606		
工作內容	30歲以下	96	3.826	0.001**	有顯著差異 30歲以下>31-40歲、 30歲以下>41-50歲、 51歲以上>31-40歲
	31-40歲	130	3.298		
	41-50歲	72	3.494		
	51歲以上	52	3.662		
	總和	350	3.537		
直屬上司	30歲以下	96	3.527	0.000***	有顯著差異 51歲以上>30歲以下、 51歲以上>41-50歲、 41-50歲>31-40歲
	31-40歲	130	3.373		
	41-50歲	72	3.667		
	51歲以上	52	3.984		
	總和	350	3.566		
同事	30歲以下	96	3.940	0.000***	有顯著差異 30歲以下>31-40歲、 30歲以下>41-50歲、
	31-40歲	130	3.623		
	41-50歲	72	3.689		

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
	51歲以上	52	4.073		51歲以上>31-40歲、 51歲以上>41-50歲
	總和	350	3.790		
薪資	30歲以下	96	3.612	0.417	無顯著差異
	31-40歲	130	3.506		
	41-50歲	72	3.514		
	51歲以上	52	3.688		
	總和	350	3.564		

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

## 六、服務年資

統計結果發現，服務年資的不同，在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有造成顯著無差異，分述如下：

### (一)工作滿意

從平均值分佈來看，服務年資最低(5年以內)及最高(21年以上)的受訪者，在工作滿意較為高，依據事後多重檢定得知，與11-15年及16-20年受訪者具顯著差異，以11-15年受訪者在組織變革的平均得分最低，並顯著低於服務年資最低(5年以內)及最高(21年以上)的受訪者。

### (二)工作內容

該題項服務年資最低(5年以內)得分最為高，依據事後多重檢定得



知，與工作年資11年以上的受訪者有顯著差異。

### (三)直屬上司

該題項以服務年資達21年以上受訪者得分最為高，依據事後多重檢定得知，與各工作年資受訪者有顯著差異。

### (四)同事

該題項以服務年資10年以內及21年以上受訪者得分較為高及平均，依據事後多重檢定得知，前者與11-15年及16-20年的受訪者有顯著差異，後者則與16-20年有顯著差異。

### (五) 薪資

以服務年資5年以內受訪者得分較為高，依據事後多重檢定得知與服務年資6-20年有顯著差異。

從各服務年資在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司、薪資及同事)的得分上，可發現以11-15年受訪者得分為最低，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它服務年資產生明顯差異水準，次低得分為16-20年受訪者。以5年以內受訪者及21年以上受訪者得分為最高，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它服務年資產生明顯差異水準。

表 4-17 不同服務年資對各變項構面之差異分析表

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
工作滿意	5年以內	66	3.785	0.000***	有顯著差異 5年以內>11-15年、 5年以內>16-20年、 11-15年>6-10年、 21年以上>11-15年、 21年以上>16-20年
	6-10年	58	3.630		
	11-15年	57	3.348		
	16-20年	95	3.487		
	21年以上	74	3.778		
	總和	350	3.606		
工作內容	5年以內	66	3.922	0.001**	有顯著差異 5年以內>11-15年、 5年以內>16-20年、 5年以內>21年以上、 6-10年>16-20年
	6-10年	58	3.633		
	11-15年	57	3.341		
	16-20年	95	3.296		
	21年以上	74	3.579		
	總和	350	3.537		
直屬上司	5年以內	66	3.522	0.000***	有顯著差異 21年以上>5年以內、 21年以上>6-10年、 21年以上>11-15年、 21年以上>16-20年
	6-10年	58	3.542		
	11-15年	57	3.298		
	16-20年	95	3.523		
	21年以上	74	3.886		
	總和	350	3.566		
同事	5年以內	66	3.942	0.001**	有顯著差異 5年以內>11-15年、 5年以內>16-20年、 6-10年>11-15年、
	6-10年	58	3.917		
	11-15年	57	3.488		
	16-20年	95	3.640		

構面	性質區分	人數	平均值	P值	備考
	21年以上	74	3.981		6-10年>16-20年、 21年以上>16-20年
	總和	350	3.790		
薪資	5年以內	66	3.807	0.000***	有顯著差異 5年以內>6-10年、 5年以內>11-15年、 5年以內>16-20年、 21年以上>6-10年、 21年以上>11-15年、 16-20年>11-15年
	6-10年	58	3.418		
	11-15年	57	3.272		
	16-20年	95	3.566		
	21年以上	74	3.682		
	總和	350	3.564		

說明：\*：p<0.05（顯著）\*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著）

資料來源：本研究自行整理

## 第四節 組織變革知覺與工作滿意度之迴歸分析

為使本研究之假設得到更進一步的驗證，並對組織變革知覺與工作滿意二者之間的關係有更深入的认识，以迴歸分析法來探討組織變革知覺（分配公平、程序公平）對工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司、薪資及同事)間之相關影響。為驗證變數之間的關係，將迴歸模型分為 5 個部份，分述如下：

### 壹、程序公平、分配公平對工作滿意度之迴歸分析

從迴歸 1 可得知，標準後的程序公平及分配公平迴歸係數皆達顯著水準，代表受訪者如能在組織變革知覺中能有正向感受到程序公平及分配公平，即可提高整體的工作滿意度，其中又以程序公平係數值為較大，達 0.454。該模型的調整後可解釋變異為 50.5%，迴歸模型 1 如下：

$$\text{工作滿意} = 1.339 + 0.454 * \text{程序公平} + 0.396 * \text{分配公平}$$

### 貳、程序公平、分配公平對工作內容之迴歸分析

從迴歸 2 可得知，標準後的程序公平及分配公平迴歸係數皆達顯著水準，代表受訪者如能在組織變革知覺中能有正向感受到程序公平及分配公平，即可提高工作滿意度的子構面工作內容水準，其中又以

程序公平係數值為較大，達 0.431。該模型的調整後可解釋變異為 33.8%，迴歸模型 2 如下：

$$\text{工作滿意}=0.979+0.431*\text{程序公平}+0.258*\text{分配公平}$$

### **參、程序公平、分配公平對直屬上司之迴歸分析**

從迴歸 3 可得知，標準後的程序公平及分配公平迴歸係數皆達顯著水準，代表受訪者如能在組織變革知覺中能有正向感受到程序公平及分配公平，即可提高工作滿意度的子構面直屬上司水準，其中又以分配公平係數值為較大，達 0.462。該模型的調整後可解釋變異為 28.6%，迴歸模型 3 如下：

$$\text{工作滿意}=1.038+0.325*\text{程序公平}+0.462*\text{分配公平}$$

### **肆、程序公平、分配公平對同事之迴歸分析**

從迴歸 4 可得知，標準後的程序公平及分配公平迴歸係數皆達顯著水準，代表受訪者如能在組織變革知覺中能有正向感受到程序公平及分配公平，即可提高工作滿意度的子構面同事水準，其中又以程序公平係數值為較大，達 0.327。該模型的調整後可解釋變異為 34.6%，迴歸模型 4 如下：

$$\text{工作滿意}=0.098+0.327*\text{程序公平}+0.316*\text{分配公平}$$

## 伍、程序公平、分配公平對薪資之迴歸分析

從迴歸 5 可得知，標準後的程序公平及分配公平迴歸係數皆達顯著水準，代表受訪者如能在組織變革知覺中能有正向感受到程序公平及分配公平，即可提高工作滿意度的子構面薪資水準，其中又以程序公平係數值為較大，達 0.275。該模型的調整後可解釋變異為 23.3%，迴歸模型 5 如下：

$$\text{工作滿意} = 1.913 + 0.275 * \text{程序公平} + 0.196 * \text{分配公平}$$

從組織變革的子構面(程序公平及分配公平)中，我們可發現，如果組織在變革中，如能讓員工在程序公平感到更公平，則他們在整體的工作滿意表現，或組成的子構面(工作內容、直屬上司、同事及薪資)水準，會更顯著提高。

表 4-18 組織變革知覺對工作滿意度之迴歸分析表

自變項	迴歸 1	迴歸 2	迴歸 3	迴歸 4	迴歸 5
	工作滿意	工作內容	直屬上司	同事	薪資
常數	1.339*** (10.466)	0.979*** (4.598)	1.038*** (12.318)	0.098*** (10.245)	1.913*** (10.810)
程序公平	<b>0.454***</b> <b>(11.023)</b>	<b>0.431***</b> <b>(9.046)</b>	0.325*** (8.416)	<b>0.327***</b> <b>(6.622)</b>	<b>0.275***</b> <b>(6.977)</b>
分配公平	0.396*** (9.629)	0.258*** (5.412)	<b>0.462***</b> <b>(7.532)</b>	0.316*** (6.402)	0.196*** (4.230)

F 值	178.975	89.901	71.043	62.113	53.951
Adj R <sup>2</sup>	0.505	0.338	0.286	0.346	0.233

說明：\*：p<0.05（顯著） \*\*：p<0.01（非常顯著）；\*\*\*：p<0.001（極顯著括號內  
數值為標準差

資料來源：本研究自行整理

## 第五節 本章小結

本研究整體上以利用描述性統計、獨立 t 檢定、單因子變異數分析與迴歸分析等統計分析方法，對各項研究假設進行驗證。

就差異性分析部份是針對不同的個人屬性，來探討各生產工廠受訪者對組織變革知覺及工作滿意度是否有差異性存在。樣本個人屬性對各因素有顯著差異統計如表 4-20。

表 4-19 樣本個人屬性對各因素有顯著差異統計表

個人屬性 構面	性別	婚姻	教育 程度	階級	年齡	服役年資
組織變革知覺				●	●	●
程序公平				●	●	●
分配公平	●			●	●	●
工作滿意度				●	●	●
工作內容				●	●	●
直屬上司				●	●	●
同事					●	●
薪資				●	●	●

資料來源：本研究自行整理



依據研究設計與資料分析，回應研究假設之驗證結果彙整如表

4-21 所示。

表 4-20 研究結果彙整表

研 究 假 設	結 果	驗 證 情 形
H1：各項人口統計變項對組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異	部份成立	
H1-1：不同之性別在組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異。	不成立	無顯著差異
H1-2：不同之婚姻狀況在組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異。	不成立	無顯著差異
H1-3：不同之教育程度在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。	不成立	無顯著差異
H1-4：不同之階級在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。	成立	有顯著差異
H1-5：不同之年齡在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。	成立	有顯著差異
H1-6：不同之服役年資在組織變革知覺(程序公平、分配公平)上有顯著差異。	成立	有顯著差異
H2：各項人口統計變項對工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異	部份成立	
H2-1：不同之性別在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異。	不成立	無顯著差異

研 究 假 設	結 果	驗 證 情 形
H2-2：不同之婚姻狀況在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著差異。	不成立	無顯著差異
H2-3：不同之教育程度在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)上有顯著差異。	不成立	無顯著差異
H2-4：不同之階級在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)上有顯著差異。	成立	有顯著差異
H2-5：不同之年齡在組工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)上有顯著差異。	成立	有顯著差異
H2-6：不同之服役年資在工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)上有顯著差異。	成立	有顯著差異
H3：組織變革知覺(程序公平、分配公平)對工作滿意(工作內容、直屬上司、薪資及同事)有顯著正相關。	成立	有顯著差異

資料來源：本研究自行整理

## 第五章 討論與建議

本研究旨在探討軍備局生產工廠組推動組織變革後，內部員工對組織變革知覺與工作滿足之情況，並運用統計分析各變項之差異性與各變項間之相關情形。本章根據前述實證分析結果，將個人特徵變項、組織變革知覺與工作滿足之關係結果摘要彙整，並進一步歸納為本研究之結論，在依據研究結論，提出對實務及後續研究者之具體建議。本章區分二節，第一節為研究假設的探討；第二節為研究建議。

### 第一節 研究假設的探討

#### 壹、組織變革知覺、工作滿意各因素的平均數比率分析

受訪者對組織變革知覺的平均得分為 3.485，從組成的子構面來看，程序公平平均得分為 3.235，分配公平達 3.884。

分配公平強調現有員工留任的公平，顯示軍備局生產工廠員工在面對一連串的組織變革後，認為依照自我的工作職位、教育程度和所受的訓練、工作努力、能力及績效方面，自身的留任的公平的，結果顯示受訪者對分配公平的知覺尚可。反觀程序公平是強調在變革過程中，組織是否有經過周延的作業規劃、有無提供轉職員工其它的就業服務及尊重每位員工的想法來評估，結果顯示受訪者對於程序公平的

平均得分不僅低於分配公平，且亦低於整體平均值。

受訪者對工作滿意的平均得分為 3.605，工作內容得分為 3.566，直屬上司為 3.573，同事為 3.790，薪資為 3.563，各構面水準較無明顯的差異水準，顯示受訪員工對自身的工作滿意水準尚可。

## 貳、人口統計變數對組織變革知覺影響

經上章統計結果分析可得知，性別僅在組織變革知覺的分配公平有顯著差異，且以女性得分高於男性。階級、年齡及服務年資的不同，在組織變革知覺(程序公平、分配公平)有顯著差異，統計摘要如下。

1. 從各階級在組織變革知覺、程序公平及分配公平的得分上，可發現以「中士」及「軍聘員工」得分為最高，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它階級產生明顯差異水準。

從軍聘員工的人口資料分佈可得之，以女性、已婚、專科、40 歲以上、及服務年資達 16 年以上佔超過 6 成，雖為臨聘的員工，相關福利不及正式員工，但因其服務年資及年齡較為大，對工作內容較偏好穩定及制式，亦因為非正式員工，在組織變革亦不為主要檢討的對象；因此，會使「軍聘員工」對組織變革知覺會感到較為公平；「中士」因採簽約制度，履約滿即調去它處服務，因非長期投入於該組織，對組織變革的過程知覺會感到較為公平。

2.從各年齡層在組織變革知覺、程序公平及分配公平的得分上，可發現以 31-40 歲受訪者得分為最低，在程序公平的平均得分更低至 2.997，且依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它年齡層產生明顯差異水準。以 51 歲以上得分為最高，在分配公平的得分高達 4.227，且依據事後多重檢定得知，該年齡層與其它年齡層產生明顯差異水準。

依國內軍官階層職等來看，年齡越大的軍官，往往在官階、相關福利及權利地位較為穩固，較不易受到外力影響或他人替補；相反來看，31-40 歲受訪者為中壯年時期，軍官人數亦為最多的一群體，往往較容易成為組織變革主要調整的階級，惟因其對自身的工作內容熟悉、人脈的建立及既有權利地位尚處在起步或不穩定階段，取代性亦較高，因此往往對變革會較感到不公平等負面知覺。

3.從各服務年資在組織變革知覺、程序公平及分配公平的得分上，可發現以服務年資 11-15 年受訪者得分為最低，在程序公平的平均得分更低至 2.811，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它服務年資產生明顯差異水準。以 21 年以上受訪者得分為最高，在分配公平的得分高達 4.162，依據事後多重檢定得知，該服務

年資層與其它服務年資產生明顯差異水準。

從上述的研究發現摘要可發現，階級為「中士」及「軍聘員工」，且「年齡在 51 歲以上」，及服務年資達「21 年以上」的受訪者，對軍備局生產工廠從事的一連串組織變革知覺持公平看法。

### 參、人口統計變數對工作滿意影響

經上章統計結果分析可得知，階級、年齡及服務年資的不同，在工作滿意(工作內容、直屬上司、同事及薪資)有顯著差異，統計摘要如下。

1. 整體來看，各構面以上校及中士得分較其它階級為高，以少(中)尉得分為較低。
2. 從各年齡層在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司、同事及薪資)的得分上，可發現以 31-40 歲受訪者得分為最低，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它年齡層產生明顯差異水準。以 30 歲以下受訪者及 51 歲以上受訪者得分為最高，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它年齡層產生明顯差異水準。
3. 從各服務年資在工作滿意及各子構面(工作內容、直屬上司、薪資及同事)的得分上，可發現以服務年資 11-15 年受訪者得分為最低，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它服務年資產生明顯

差異水準，次低得分為 16-20 年受訪者。以 5 年以內受訪者及 21 年以上受訪者得分為最高，依據事後多重檢定得知，亦較容易與其它服務年資產生明顯差異水準。

從上述的研究發現摘要可發現，受訪者若是年齡低於「30 歲以下」或「51 歲以上」，及服務年資「5 年以內」及「21 年以上」較兩極的分佈，對自身的工作滿意度有較高的評分水準。

#### **肆、組織變革知覺與工作滿意度之迴歸分析**

本研究發現，程序公平、分配公平的正向提升，對工作滿意或其組成子構面工作內容、直屬上司、同事及薪資皆能有顯著的提高，其中又以提高程序公平知覺，越可以提高軍備工廠員工的工作滿意度水準。

激勵理論中的公平理論(Equity theory)便主張，員工對「公平與否的認知」會影響其行為，若感覺不公平，可能會要求加薪或減少工作量等，此時如果主管無法滿足此公平缺口，可能會影響員工的士氣或工作效率。其中，Kim & Mauborgne (2001)指出，若是問程序公平與分配公平何者重要？答案是程序公平性較重要，其亦指出，程序公平性對於「員工對組織的滿意度」所提供的解釋高於分配公平性。換句話說，只要覺得評估標準與過程都公平，員工即使不喜歡公司的決定，

仍會有意願去執行。

## 第二節 研究建議

### 壹、實務上建議

#### 一、組織溝通建立管道

本研究指出，受訪員工在程序公平得分較為低，意即員工對組織是否有經過周延的作業規劃、有無提供轉職員工其它的就業服務及尊重每位員工的得分較為低，通常組織的任何政策由全體員工決定，在執行上較不會遭遇阻力，此乃因大家都有接受應變的心理準備之故。在國防組織的訂定，常常缺乏員工的參與，在此種狀況下，雖然不至於使政策無法執行，但常出現員工不同意見的聲音。

建議有關當局可建立一個組織與員工意見溝通的管道，及一個清楚的訊息傳遞管道，讓員工知道從何獲取最新資訊或提供意見的管道，如此，員工才不會無所適從。組織管理者唯有重視員工的意見與心聲，不斷的討論及溝通，公開資訊，才能化阻力為助力，使變革執行無礙。

#### 二、生涯規劃建立共識

組織調整過程中，常因人力精簡及組織調整，造成人員對未來陞遷期望的降低及工作可能不保的恐懼，例如，職缺減少，人員升遷困



難、職務調整無法勝任、壓力太大或願景不明，提早退伍等，都將造成人才流失，在職缺裁減不確定的情況下，對生涯規劃造成不確定感。

建議有關當局應幫助員工進行未來生涯規劃、工作技能提升、轉業輔導或退伍後的生涯規劃，除了吸引優秀人才願意留任外，也能讓員工獲得滿足，進而提升工作效能。

### 三、加強年齡介於「31-50歲」及服務年資「11-20年」輔導

本研究指出，年齡介於「31-50歲」及服務年資「11-20年」的受訪者，對組織變革知覺的公平性及工作滿意皆較其它類別變數低，可能原因為該層變數的受訪者對組織的投入以達一定水準，既有的地位或是權力可能尚未穩定，因此在面對組織變革時，難免有較低的評價。

建議有關當局應對中壯年員工進行更深度的教育及溝通，讓他們了解組織變革的過程，及受影響的層面等問題，來有效提高他們的接受度。

### 四、提高員工對組織的程序公平變革知覺

本研究指出，受訪者在面對組織變革時，對程序公平的認知較為低，程序公平的認知水準，對員工的工作滿意度影響亦為最大。品集團董事長戴勝益亦認為，企業要在員工心中建立程序公平性，包括參與、解釋與期望透明化，使員工明瞭各種遊戲規則，在這種情況下，

即使有人犯規，因事先講明，也會甘願受罰，故企業必須重視程序公平性，讓過程更透明化，然後有賞有罰，才能確保全體員工在公平的制度下完成目標。

綜上可得知，如何提高員工對組織變革的程序公平知覺為一重大議題，Kim and Mauborgne 在《藍海策略》書中表示，程序公平包含 3 個相輔相成的要素：

- 1.參與(Engagement)，指邀請員工參與意見表達，准許其針對彼此想法和建議進行辯論，以顯示管理階層尊重個人和群體意見，使公司有更好的決策品質與執行力。
- 2.解釋(Explanation)：每位參與者和受決策影響的人都應該瞭解最後決策如何形成，主管必須向員工解釋決策背後的理念，使員工相信主管已考慮大家的意見，且是為了整體公司利益為原則所做決定。
- 3.期望透明化(Clarity of Expectation)：指決策決定後，主管必須明白宣布新的遊戲規則，好比新的評估方式、獎勵或懲罰的標準，以及公司對於員工在各執行階段的期望、目標與責任。

Karuz & Fry(1980)指出組織內若可建立六大程序公平的原則，亦可有效提高員工對程序公平的感覺，分別為

1. 一致性法則，指分配程序不因人或時而有所偏異，必須維持一致性。
2. 避免偏誤法則，在分配程序中，決策者應避免摒除個人私利、盲從或偏見。
3. 準確性法則，分配的過程中應依據正確的資訊及意見作決策。
4. 可修正性法則，程序中應具備修改決策的機制，以提供決策者有機會更正決策。
5. 代表性法則，指在分配程序的各階段，均能反應所有相關團體的基本考量、價值與利。
6. 道德性法則，指程序應符合一般人接受的基本道德標準。

## **貳、後續研究建議**

### **一、擴大調查對象**

本研究以軍備工廠員工為發放對象，惟在不同的產業下，結果亦可能有所不同，建議未來可擴大調查對象，來提高研究結論的一般化。

### **二、探討其它可能工作滿意構面**

在衡量工作滿意的衡量文獻上眾多，組成的構面亦有所不同，影響工作滿意的因素尚有工作升遷、工作環境及行政領導等構面，在未來亦可納入考量。

### 三、健全研究架構

組織變革知覺不僅只有對工作滿意有影響，對工作投入亦會有所影響，未來亦可納入考量的模型，健全整體架構。

### 四、配合質化研究

組織變革知覺及工作滿意為心理層面探討，未來可執行質化研究，並與量化相配合，提高研究結果的健全性。

# 參考書目

## 壹、中文部份

### 一、書籍

吳定，《公共政策辭典》。台北：五南，民 90。

吳秉恩，《組織行為學》。台北：華泰，民 85。

李再長譯，Richard Daft 著，《組織理論與管理》。台北：華泰，民 88。

李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，Stephen P. Robbins 著，《組織行為學》，第九版。台北：華泰，民 91。

李隆勝、黃同圳，《人力資源發展》。台北：師大書苑，民 89。

張志育，《管理學：新觀念、本土化、世界觀》。台北：前程企管，民 86。

陳素勤譯，Robert Kreitner & Angelo Kinicki 著，《組織行為》，第五版。台北：美商麥格羅：希爾國際股份有限公司台灣分公司出版，民 90，頁 543。

黃光國，〈中國人的人情關係〉，文崇一、蕭新煌主編，《中國人：觀念與行為》。台北：巨流，民 77。

黃英忠，《現代管理學》。台北：華泰，第四版，民 90。

黃營杉譯，Hill, C. W & Jones, G. R. 著，《策略管理》。台北：華泰，民 93。

榮泰生，《組織行為學》。台北：五南，民 87。

謝安田，《管理的力量(初版)》。台北：聯經，民 81。

## 二、期刊

李再長、李俊杰、曾雅芬，〈大型企業組織生涯管理、個人生涯規劃、個人人格特質、工作滿意度之關連研究〉，《人力資源管理學報》，第 5 卷，第 1 期，民 94，頁 53-76。

李宸邦，〈創意生活產業藍海策略價值創新之研究—以宜蘭縣為例〉，《2006 年文化創意產業與地方發展策略》，頁 1-33。

許士軍，〈工作滿足、個人特質與組織氣候--文獻探討及實證研究〉，《政治大學學報》，第 35 期，民 86，頁 13-56。。

楊俊雄，〈組織變革策略--團隊建立技術之研究(續)〉，《人事管理》，第 31 卷，第 1 期，民 82，頁 13-17。

楊俊雄，〈組織變革策略--團隊建立技術之研究〉，《人事管理》，第 30 卷，第 12 期，民 82，頁 19-26。

### 三、論文

丁淑華，〈民營化變革認知與離職意願關係之研究—以中華電信員工為例〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 89。

白立範，〈組織變革與國際化知覺對組織公民行為之影響〉，碩士論文，大葉大學國際企業管理學系研究所，民 92。

余慶華，〈消費金融人員工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關性研究〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 90。

李玫錦，〈組織變革對員工態度之影響 - 以某高科技產業多國籍企業在台子公司為例〉，碩士論文，交通大學管理學院碩士在職專班管理科學組，民 92。

岳修齊，〈高階主管之領導行為對推行 ISO 9000 及導入 TQM 影響之研究—探討南部地區空軍後勤單位〉，碩士論文，南華大學管理研究所，民 92。

孫進發，〈員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司為例〉，碩士論文，長榮大學經營管理研究所，民 93。

徐敏莉，〈中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究—以中區分公司為例〉，碩士論文，朝陽科技大學企業管理學

系，民 90。

張峻源，〈組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例〉，碩士論文，成功大學企業管理研究所，民 90。

張瑋恩，〈激勵與工作滿足關係之研究〉，碩士論文，長榮管理學院經營管理研究所，民 89。

許慧雲，〈從學校組織變革談行政職員工作態度之研究—以某私立技術學院為例〉，碩士論文，南華大學非營利事業管理研究所，民 92。

陳宏光，〈員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討—以面對組織變革台鐵為例〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 91。

陳志文，〈組織變革與員工工作績效之關連性研究-以一家機械設備業者之研發團隊為例〉，碩士論文，長庚大學企業管理研究所，民 94。

陳麗珠，〈組織變革、壓力感受、工作滿足與自我效能感之研究—以台北市健康服務中心護理人員為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 94。

湯麗真，〈組織變革與員工工作態度之研究—以聯合後勤司令部為例〉，碩士論文，世新大學行政管理學系，民 95。



劉秋梅，〈高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究〉，碩士論文，  
中山大學企業管理學系研究所，民 91。

蔡崑源，〈華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 90。

蔡碩川，〈農會信用部組織變革認知、組織承諾與變革態度之研究〉，  
碩士論文，義守大學管理科學研究所，民 91。

賴瑋珍，〈公營銀行民營化後組織變革對員工滿意度影響之研究〉，碩士論文，中原大學國際貿易研究所，民 95。

顏沛逸，〈員工對組織績效評核之公平性認知及其對工作態度之影響-以中部某醫學中心為對象〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 93。

## 貳、西文部份

### (I) Books

Ansoff, H. I. and McDonnell, E. J., *Implanting Strategic Management*, N.Y. : Prentice-hall, 1990, pp.403-429.

Cranny, C. J., P. C. Smith and E. F. Stone, *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affect Their Performance*, MA: Lexington Books. 1993.

Cummings, Thomas G. and Huse E.F., *Organization Development and*

- Change*, St. Paul, Minn: West, 1989, pp.53.
- Davis, H., *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 5th Ed., New York: Mcgraw-Hill. 1977.
- Greenberg, J. and R. A. Baron, *Behavior in Organization*, Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc. 1995.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., *The Motivation to work*, New York: Wiley, 1959
- Hoppock, R., *Job satisfaction*, New York: Harper and Brothers, 1935.
- International.Jones, G. R., *Organization Theory: Text and Case*, New York: PersonEducation, Inc., 2001.
- Jones, G. R., *Organizational Theory: Text and Case*, New York: Pearson ducation, 2001.
- Leavitt, H.J., *Applied Organization Chang in Industry*, in I.G Marchedsm, 1964.
- Lewin Kurt, *Field Theory in Social Science*, New York : Harper & Row, 1951.
- Locke, E. A., *The nature and causes of job satisfaction*, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, IL: Rand McNally. 1976, pp.1297-1349
- Nunnally, J. C., *Psychometric Theory (2nd ed.)*, N. Y. : McGraw-Hill. 1978.
- Porter, L.W. and Lawler. E. E., *Managerial Attitudes & Performance*, Homewood: Dorsey Press, 1968.
- Poter, L. W. and Lawler. E. E., *Managerial Attitudes & Sons Inc.*, 1968, pp.

99.

Reiner, D. M. and Zhao, J., *The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police*. Review of Public Personnel Administration, sum, 1999, pp.5-18.

Robbins, S. P., David A. De Cenzo, *Fundamentals of Management*, Prentice-Hall. Inc., 1998.

Robbins, S. P., *Organization Behavior*, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 2000.

Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1993.

Schaubroeck, J. D., Ganster, C. & Kemmerer, B. E., *Job Complexity, Type A Behavior, and Cardiovascular*, 1994.

Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 2000.

Thibaut, j., and Walker, L., *Procedural justice: A psychological analysis*, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum. 1975.

Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York: John & Sons Inc., 1964, pp. 99.

W. Chan Kim and Renee Mauborgne , *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Market Competition Irrelevant*, 2005.

Webber, R.A., *Management: basic element of managing organization*, New York: Prentice Hall, 1979.

## (II) Periodicals

Adams, J. S., "Toward An Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal*

*and Social Psychology*, Vol 67, 1963, pp.422-436.

Fournet, G. P., M. K. Distefano, W. P. Margaret, “Job Satisfaction: Issues and Problems,” *Personnel Psychology*, Vol. 19, No. 2, 1966, pp.165-184.

Fried Lander, F. and L. D. Brown, “Organization Development,” *Review of Psychology*, 1974.

Lyons, J. L., Lapin, K. and Young, B., “A study of job satisfaction of nursing and allied health graduates from a mid-atlantics university,” *Journal of Allied Health*, Vol. 32, No. 1, 2003, pp.10-17.

Meredith, D., Anisya, S. T. and Rodger, B. S., “Predicting Expatriate Job Satisfaction: The Role of Firm Internationalization,” *Career Development International*, Vol. 7, 2002, pp. 24-36.

Mone, Mark, ‘Relationship between self-concepts, aspirations, emotional response and intent to leave a downsizing organization’,” *Human Resource Management*, Vol. 33, 1994, pp. 281-298.

Msalow, A. H., “A theory of human motivation,” *Originally Published in Psychological Review*, Vol. 50, 1943, pp.370-396.

Reiner, M. D. and Zhao, J., “The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security,” *Police Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19, No. 3, 1999, pp. 5-18.

Schweiger, D.M. and A.S. Denisi, “Communication with employees following a merger: A longitudinal field Experiment, ” *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1, 1991, pp. 110-135.

Seashores, S.E. and Taber, T.D., “Job Satisfaction and Their Correlates,”

*American Behavior and Scientists*, Vol.18, 1975, pp.346-358.

Staw, B.M. sandelands, L.E., and Dutton, J.E., "Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis," *Administrative Quarterly*, Vol. 26, 1981, pp. 501-524.

Scholl, R.W., Cooper, E.A. and J.F. McKenna, "Referent Selection in Determining Equity Perceptions: Differential Effects on Behavioral and Attitudinal Outcomes," *Personnel Psychology*, Vol. 40,1987, pp. 113-124.

### (III) Conference Papers

Chiyachantana, C., "A Comparison of Job Satisfaction Between Government and Private Enterprise Engineering Employees in Thailand", United States International University. Unpublished. 1994



# 附錄一預試問卷

您好！

首先，感謝您在百忙之中，熱心協助。這是一份純學術研究之問卷調查，研究的主要在於瞭解組織變革對於個人工作滿意所可能產生的影響，研究結果主要做為學術用途，最後將彙整所有問卷的結果，呈現於論文中，提供給後續研究相關議題之專家、學者參考，不會針對個人填寫的結果進行分析。

此外，本問卷採匿名作答，問卷填答完後，將直接交回研究者進行研究分析，填寫的結果，亦僅提供學術研究，關於個人資料絕對保密。對於您的支持，謹獻萬分謝意。

敬祝 身心健康 萬事如意

東海大學公共事務在職專班研究生 李緒惠敬上

中華民國100年6月

壹、基本資料：請在以下各基本資料的題目中，勾選一個適當的選項。

S1.性別：

(1)男       (2)女

S2.婚姻狀況：

(1)已婚       (2)未婚       (3)不知道/拒答

S3.教育程度：

(1)國小及以下       (2)國(初)中       (3)高中(職)  
 (4)專科       (5)大學       (6)研究所及以上

S4.階級：

(1)少(中)尉       (2)上尉       (3)少校  
 (4)中校       (5)上校       (6)其它

S5.年齡：

(1) 30歲以下       (2) 31-40歲       (3) 41-50歲       (4) 51歲以上

S6.服務年資：

(1) 5年以內       (2) 6-10年       (3) 11-15年       (4) 16-20年  
 (5) 21年以上

## 貳、問卷

《填答說明》：本量表的主要目的在於了解組織變革對於個人知覺與工作滿足的影響，量表中的題目沒有「對」或「錯」的標準答案，請您根據題目所描述的內容，按照自己的真實感覺，真誠作答。作答時，請您仔細閱讀每一項敘述，然後判斷該項描述與您目前實際情況符合的程度。其中：「1」代表「非常不同意」；「2」代表「有些不同意」；「3」代表「無意見」；「4」代表「有些同意」；「5」代表「非常同意」。

### 一、組織變革知覺

	評估項目	非常不同意	有些不同意	無意見	有些同意	非常同意
1	單位實施組織變革，事前有周延的作業規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	單位實施組織變革，對離職人員有合理補償	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	單位實施組織變革，曾提供有助於離職人員重新就業的服務(如：就業輔導、職業訓練、生涯規劃---等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	單位實施組織變革，與成員會有良好的溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	單位實施組織變革，會尊重成員的個人意願	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	單位實施組織變革，主管與部屬個人有良好的面對面溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	單位實施組織變革，根據公開、公平合理的標準來裁減成員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	單位會讓成員參與組織變革和人力精簡方案有關的決策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	依照我的工作職位，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	依照我的教育程度和所受的訓練，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	評估項目	非常不同意	有些不同意	無意見	有些同意	非常同意
11	依照我的工作努力，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	依照我的工作能力，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	依照我的工作績效，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 二、工作滿意

	評估項目	非常不同意	有些不同意	無意見	有些同意	非常同意
1	我所領的薪資足以使我有餘錢儲蓄	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我覺得這一份工作薪資是安定而有保障	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	對於單位內的各項福利及休假制度感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我所領的薪資較一般其他機構低。(R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我覺得目前的工作能配合個人的興趣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我覺得目前的工作能發揮個人的專長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我覺得這是一份為人所重視，有職業尊嚴的職務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	對於單位內的工作環境感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我的工作蠻有趣的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我的工作內容對組織很有貢獻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我的工作能考驗一個人的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我的工作升遷機會是還算不錯	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	評估項目	非常不同意	有些不同意	無意見	有些同意	非常同意
13	我擔任工作的升遷制度並不公平。(R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我目前公司的升遷機會是視個人能力而定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我目前公司的升遷機會是視人情關係而定。(R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	我的直屬上司是公正的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	我的直屬上司很令人佩服	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	我的直屬上司不會墨守成規	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	我的直屬上司願意幫下屬解決問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	我的直屬上司在工作上有時會徵詢我的意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	我的直屬上司對下屬了解透徹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	我覺得同事間很容易相處，並能相互支援協助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	我的同事工作效率很高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	我的同事對我有鼓勵作用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	我的同事很好相處	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	我的同事是精明能幹的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

~~ 本問卷到此結束，謝謝您的配合回答！ ~~

# 附錄一正式問卷

您好！

首先，感謝您在百忙之中，熱心協助。這是一份純學術研究之問卷調查，研究的主要在於瞭解組織變革對於個人工作滿意所可能產生的影響，研究結果主要做為學術用途，最後將彙整所有問卷的結果，呈現於論文中，提供給後續研究相關議題之專家、學者參考，不會針對個人填寫的結果進行分析。

此外，本問卷採匿名作答，問卷填答完後，將直接交回研究者進行研究分析，填寫的結果，亦僅提供學術研究，關於個人資料絕對保密。對於您的支持，謹獻萬分謝意。

敬祝 身心健康 萬事如意

東海大學公共事務在職專班研究生 李緒惠敬上

中華民國100年6月

壹、基本資料：請在以下各基本資料的題目中，勾選一個適當的選項。

S1.性別：

(1)男       (2)女

S2.婚姻狀況：

(1)已婚       (2)未婚       (3)不知道/拒答

S3.教育程度：

(1)國小及以下       (2)國(初)中       (3)高中(職)  
 (4)專科       (5)大學       (6)研究所及以上

S4.階級：

(1)少(中)尉       (2)上尉       (3)少校  
 (4)中校       (5)上校       (6)下士  
 (7)中士       (8)上士       (9)士官長  
 (10)軍聘員工       (11)評價員工       (12)其他，\_\_\_\_\_

S5.年齡：

(1) 30歲以下       (2) 31-40歲       (3) 41-50歲       (4) 51歲以上

S6.服務年資：

(1) 5年以內       (2) 6-10年       (3) 11-15年       (4) 16-20年  
 (5) 21年以上

## 貳、問卷

《填答說明》：本量表的主要目的在於了解組織變革對於個人知覺與工作滿足的影響，量表中的題目沒有「對」或「錯」的標準答案，請您根據題目所描述的內容，按照自己的真實感覺，真誠作答。作答時，請您仔細閱讀每一項敘述，然後判斷該項描述與您目前實際情況符合的程度。其中：「1」代表「非常不同意」；「2」代表「有些不同意」；「3」代表「無意見」；「4」代表「有些同意」；「5」代表「非常同意」。

### 一、組織變革知覺

	評估項目	非常不同意	有些不同意	無意見	有些同意	非常同意
1	單位實施組織變革，事前有周延的作業規劃	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	單位實施組織變革，對離職人員有合理補償	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	單位實施組織變革，曾提供有助於離職人員重新就業的服務(如：就業輔導、職業訓練、生涯規劃---等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	單位實施組織變革，與成員會有良好的溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	單位實施組織變革，會尊重成員的個人意願	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	單位實施組織變革，主管與部屬個人有良好的面對面溝通	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	單位實施組織變革，根據公開、公平合理的標準來裁減成員	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	單位會讓成員參與組織變革和人力精簡方案有關的決策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	依照我的工作職位，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	依照我的教育程度和所受的訓練，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	評估項目	非常不同意	有些不同意	無意見	有些同意	非常同意
11	依照我的工作努力，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	依照我的工作能力，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	依照我的工作績效，我認為我的留任是公平的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 二、工作滿意

	評估項目	非常不同意	有些不同意	無意見	有些同意	非常同意
1	我所領的薪資足以使我有餘錢儲蓄	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我覺得這一份工作薪資是安定而有保障	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	對於單位內的各項福利及休假制度感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我所領的薪資較一般其他機構低。(R)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我覺得目前的工作能配合個人的興趣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我覺得目前的工作能發揮個人的專長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我覺得這是一份為人所重視，有職業尊嚴的職務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	對於單位內的工作環境感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我的工作蠻有趣的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我的工作內容對組織很有貢獻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我的工作能考驗一個人的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我目前公司的升遷機會是視個人能力而定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	評估項目	非常不同意	有些不同意	無意見	有些同意	非常同意
13	我的直屬上司是公正的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我的直屬上司很令人佩服	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我的直屬上司不會墨守成規	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	我的直屬上司願意幫下屬解決問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	我的直屬上司在工作上有時會徵詢我的意見	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	我的直屬上司對下屬了解透徹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	我覺得同事間很容易相處，並能相互支援協助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	我的同事工作效率很高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	我的同事對我有鼓勵作用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	我的同事很好相處	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	我的同事是精明能幹的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

~~ 本問卷到此結束，謝謝您的配合回答！ ~~