

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

國軍組織變革對空軍中階軍官幹部生涯發展之探討

THE ORGANIZATIONAL CHANGES OF MILITARY FOR AIR-FORCE MEDIUM

CLASS OFFICER'S CAREER DEVELOPMENT

指導教授：郭東昇 博士

ADVISOR : TUNG-SHENG KUO Ph.D.

研究生：高正岡

GRADUATE STUDENT : CHENG-KANG KAO

中 華 民 國 1 0 0 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

國軍組織變革對空軍中階軍官幹部生涯發展之探討

研究生：高正岡

經考試合格特此證明

口試委員：蘇天輝

郭東昇

吳心印

指導教授：郭東昇

系主任：吳金昆

口試日期：中華民國 100 年 5 月 27 日

## 誌謝

感謝在我身旁許多的人幫助我，因他們的幫助、扶持、包容、體諒及陪伴，使我能順利的完成這個學業，取得學位。首先感謝指導老師郭東昇教授，在研究的路上不斷的鼓勵，使我不致於放棄，而能繼續往前，老師，謝謝您。

論文審查及口試過程，特別感謝口試委員們寶貴意見及藍俊雄教授的建議，使得本研究論文能更加完善。謝謝南華大學所有的老師及管科所助理美淑，細心且認真的在每個階段叮嚀及協助，在此致上萬分的謝意。

最後感謝我至親的家人，謝謝妻子美儀，您總是永遠的付出不求回報，一路的關心、包容、扶持及安慰，在背後默默的支持我，使我能順利取得碩士學位，美儀，謝謝妳。

高正岡 謹誌於

南華大學管理科學研究所

中華民國 100 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班  
九十九學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：國軍組織變革對空軍中階軍官幹部生涯發展之探討

研究生：高正岡

指導教授：郭東昇 博士

論文摘要內容：

國軍為因應國防預算縮減及兵源減少等因數，必須進行組織變革。本研究選擇空軍少、中校軍官為研究對象，是因為中階軍官幹部在各方面的能力已漸趨成熟，是組織變革的執行者，影響組織變革的成敗。因此，期望透過本研究的結果，以提供國軍組織變革政策方向之參考。

本研究以問卷對空軍各單位少、中校採便利抽樣，以不記名方式填寫，共發出問卷 300 份，回收 254 份，回收率達 84.6%，剔除無效問卷 17 份，實得有效問卷 237 份，有效率達 79%。再根據本研究之研究目的與假設，以 SPSS 15.0 統計軟體進行問卷信效度分析、敘述性統計分析、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析及徑路分析組織變革對組織文化、組織學習及空軍中階幹部生涯發展之相關性。經本研究徑路分析結果發現：

1. 組織變革對生涯發展構面有極顯著負向影響。
2. 組織變革及組織學習對組織文化產生極顯著影響，再透過組織文化對生涯發展產生極顯著影響。

組織變革雖然產生人員的精減及工作負荷等因素直接衝擊組織文化，但主管機關必須同時推動組織學習，建立一個良好的組織文化，藉以正向的影響生涯發展規劃，使組織精簡汰弱留優，戰力卻實質增強。

**關鍵詞：**組織變革、組織學習、組織文化、生涯發展

Title of Thesis : The Organizational Changes of Military for Air-Force Medium  
Class Officer's Career Development

Department : Master Program in Management Sciences, Department of Business  
Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2011                      Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Cheng-Kang Kao      Advisor : Tung-Sheng Kuo Ph.D.

## **Abstract**

It is inevitable that the ROC military has to reform its structure as it faces the reduction of the defense budget and the decrease of the manpower source. This thesis selects the air force officers whose ranks are between major and lieutenant colonel, due to their capability in every aspect gradually coming to mature. These officers, who are the executors to the organization downsizing, affect the result of the military organization reform. We can hereby give the military some suggestion through this research.

The poll by convenient sampling over the air-force officers ranking from major to lieutenant colonel in anonymity, got 254 answers in 300 questionnaires, but deleted 17 ineffective answering ones; thus, its returning rate goes up to 79 % with the 237 effective questionnaires. By statistic software SPSS 15.0 we analyze the reliability, descriptive statistics, T-test, one-way ANOVA, correlation, regression, and path according to the research destination and hypotheses in order to know the relationship among the organization culture, the organization learning, and the career development of the field officers in the air force. We hence gain two points by the research path as followings:

1. The negative impact to the career development becomes worst by the organization change.
2. The organization culture is heavily affected by the organization change and

organization learning, and obviously hits the career development.

The organization change causes the shrink of the organization manpower, the addition of workload, and directly collides with the organization culture by the research fruit. To set up a good culture in a unit, the authorities must drive the organization learning for increasing the real power in battle, eliminating the weak part of an establishment and reserving the excellent part to have a positive influence over the planning to the career development.

**Keywords :** organization change, organization learning, organization culture, career development

# 目錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目錄	.....	iv
表目錄	.....	vi
圖目錄	.....	viii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景 .....	1
1.2	研究動機與目的 .....	1
1.3	研究方法與流程 .....	3
第二章	文獻探討 .....	4
2.1	組織變革 .....	4
2.2	組織文化 .....	9
2.3	組織學習 .....	13
2.4	生涯發展 .....	18
第三章	研究設計 .....	25
3.1	研究架構 .....	25
3.2	研究假設 .....	26
3.3	問卷設計 .....	27
3.4	資料分析方法 .....	38
第四章	研究結果與分析 .....	40
4.1	樣本分析 .....	40
4.2	差異性分析 .....	45
4.3	相關分析 .....	51

4.4	迴歸分析 .....	58
4.5	徑路分析 .....	65
第五章	研究結論與建議 .....	70
5.1	研究結論 .....	70
5.2	研究建議 .....	79
參考文獻	.....	82
	一、中文部分 .....	82
	二、英文部分 .....	84
附錄(問卷)	.....	87
個人簡歷	.....	92

## 表目錄

表 2.1	組織變革過程的三個階段表 .....	6
表 2.2	完成組織變革的三種途徑表 .....	6
表 3.1	組織變革的因素分析摘要表 .....	30
表 3.2	組織文化的因素分析摘要表 .....	32
表 3.3	組織學習的因素分析摘要表 .....	34
表 3.4	生涯發展的因素分析摘要表 .....	37
表 4.1	問卷回收數量統計表 .....	40
表 4.2	受測者的背景變項分佈 .....	41
表 4.3	各構面之信度統計表 .....	42
表 4.4	各構面之效度檢定表 .....	43
表 4.5	各變相之描述性分析表 .....	45
表 4.6	不同職務於各變項之差異分析表 .....	46
表 4.7	不同年齡於各變項之差異分析表 .....	47
表 4.8	不同婚姻狀況於各變項之差異分析表 .....	48
表 4.9	不同學歷於各變項之差異分析表 .....	49
表 4.10	不同服務年資於各變項之差異分析表 .....	51
表 4.11	主要研究變項間之皮爾森積差相關係數表 .....	52
表 4.12	組織變革與組織文化相關分析表 .....	53
表 4.13	組織變革與組織學習相關分析表 .....	54
表 4.14	組織變革與生涯發展相關分析表 .....	55
表 4.15	組織學習與組織文化相關分析表 .....	56
表 4.16	組織學習與生涯發展相關分析表 .....	57
表 4.17	組織文化與生涯發展相關分析表 .....	58

表 4.18	組織變革對組織文化之迴歸分析表 .....	59
表 4.19	組織變革對組織學習之迴歸分析表 .....	61
表 4.20	組織變革對生涯發展之迴歸分析表 .....	61
表 4.21	組織學習對組織文化之迴歸分析表 .....	63
表 4.22	組織學習對生涯發展之迴歸分析表 .....	64
表 4.23	組織文化對生涯發展之迴歸分析表 .....	65
表 4.24	組織變革等變項之迴歸分析係數統計表 .....	67
表 4.25	組織變革等變項之影響效果分析表 .....	68
表 5.1	空軍少、中校人員個人屬性驗證表 .....	72
表 5.2	各研究變項之相關性驗證 .....	74
表 5.3	各研究變項之影響性驗證 .....	79

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖 .....	3
圖 2.1	單環學習與雙環學習 .....	16
圖 2.2	個人生涯規劃與組織生涯管理之內容與關係 .....	21
圖 3.1	本研究架構圖 .....	26
圖 4.1	本研究之徑路分析圖 .....	66
圖 4.2	各變項對生涯發展之直接效果徑路分析圖 .....	68

# 第一章 緒論

本章共分三節，分別針對研究背景、研究動機與目的、研究方法與流程進行論述，其各細節分別說明如下。

## 1.1 研究背景

國軍的兵力始終是隨時代需求與戰略思維而改變，自民國三十八年以降，從「伺機反攻」、「攻守一體」的大型攻勢兵力，逐漸轉為「守勢防衛」、「防衛固守」的中等規模防衛兵力。數十年來兵力規模大抵呈現持續精減的趨勢，兵力結構亦從早期以陸軍部隊為主、海空軍為輔的型態，轉變為目前地面、海上、空中兵力依任務屬性均衡發展的狀況。進年來，國軍持續依據敵情威脅變化及軍事戰略構想，實施「精實案」、「精進案」檢討兵力結構與任務需求，進行兵力的縮減與部隊編組型態的調整，兵力結構逐步從民國八十六年的四十五萬二千員、民國九十年的四十萬員、民國九十三年三十八萬五千員、民國九十五年的二十九萬六千餘員，精減至民國九十七年的二十七萬五千員。未來依防衛作戰需求，衡量人力與財力可支援範圍，以二十一萬五千員為基準規劃，區分「規劃準備」、「計畫整備」及「執行驗證」三階段執行，逐年減少徵兵需求，增加志願役員額，並同步檢討福利保障等各項配套措施，研修相關法規，俾於民國一百零三年十二月達成全募兵目標(國防部，民 89)。

## 1.2 研究動機與目的

組織變革伴隨著來的是跟人力、組織架構及人員生涯管理等制度的重大改變，對組織內的成員來說是首要被衝擊的。因此，組織成員在被此一

刺激而所導致的反應，往往使組織成員工作負荷及壓力的驟增、工作效率及士氣低落等不良影響，結果將對國防事務的執行有著莫大之影響。因此，國軍必須建構一個可帶動及維繫組織幹部敬業樂業的工作環境及能夠學習成長的環境，使組織成員樂意留任並奉獻其個人具備之國防專業。

本研究選擇空軍少、中校為研究個案，主要是空軍組織在國防軍事領域中負擔著國家第一線的空防任務，俗語說：「無空防即無國防」，即代表著空軍組織之重要性。而樣本之選擇空軍少、中校為對象，是因為中階幹部各方面的能力已漸趨成熟，是組織中的領導者及執行者，也是影響組織變革成敗的重要骨幹。所以期望透過本研究的結果能了解空軍中階幹部面對來自組織變革衝擊對組織文化、組織學習及生涯發展之相關性研究，以作為國軍未來之參考。

基於上述的問題背景與研究動機，乃提出本研究「國軍組織變革對空軍中階軍官幹部生涯發展之探討」；旨在釐清空軍中階幹部實施「組織變革」過程對組織文化、組織學習及生涯發展關聯性的影響，以提供國防部門訂定「組織變革」續行方案的參考，藉以降低人員之反彈阻力，落實變革政策之進行，並可有效提昇單位工作績效及任務目標之達成，列舉本研究目的如下：

- 1.瞭解組織變革對組織文化、組織學習及空軍中階幹部生涯發展之影響。
- 2.瞭解組織變革、組織學習對組織文化之影響情況。
- 3.瞭解組織變革、組織文化及組織學習對空軍中階幹部生涯發展之影響。
- 4.期望透過本研究的結果，以提供國軍組織變革政策方向之參考。

### 1.3 研究方法與流程

本研究先問卷方式蒐集資料以SPSS 15.0統計軟體進行問卷信效度分析、敘述性統計分析、T檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析及徑路分析組織變革對組織文化、組織學習及空軍中階幹部生涯發展之相關性及影響。

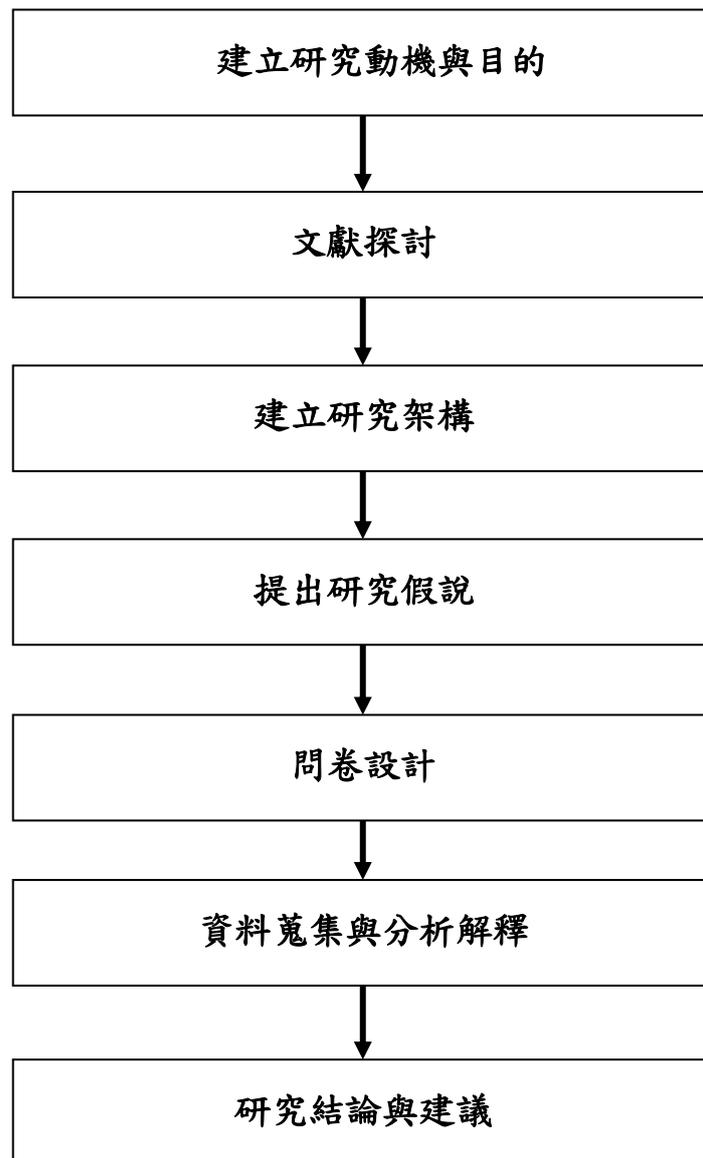


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章旨在探討組織變革、組織學習、組織文化及生涯發展之定義及相關理論，延伸至現階段國軍組織變革、組織學習、組織文化及生涯發展之探討，並配合前述的研究動機與目的作一整理回顧。

### 2.1 組織變革

組織變革是組織中員工行為、文化、結構、流程以及策略等組織構成要件上所發生的變化，而透過這些要件間以及這些要件間與環境間的調整，以績效追求為目標。簡言之，組織變革主要成因是組織為因應內在及外在的環境改變，感覺到必須適時改變現有的狀態，並對現存之問題加以診斷後，確立改變的目標並分析限制條件，並制定有效的改變策略，藉以維持組織生存與發展(許士軍，民 92)。

#### 2.1.1 組織變革的定義

簡明輝(民 96)認為組織變革，是指一個組織進行局部或整體調整的過程。一個由「穩定狀態」變成「不穩定狀態」再轉為「穩定狀態」的過程當內外因素對組織的現狀產生不滿時，便會對組織形成一股刺激的力量，造成組織內部的緊張與不穩，當緊張或不穩的狀況超過某一限度之後將造成組織的瓦解。為了消除過度緊張與不穩定的狀態，組織本身必須進行調整，直到緊張或不穩定的狀況的到舒緩為止。

謝安田(民 80)認為組織變革是指組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持其本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的之調整過程。

戴國良(民 93)認為組織變革是任何組織，常由於內在及外在因素，而使整個結構不斷在改變。這些變革有些是主動性與規劃性的改變；而有些則是被動性與非規劃性的改變。我們看組織成長理論中，其組織變革都是有規劃性的，絕非急就章也非後知後覺。在組織變革中，不管是表現在結構、人員或科技方面，都是為了使組織更具高效率，創造更高的經營成果。

### 2.1.2 組織變革的相關理論

1.陳義勝(民 84)認為組織變革之原因如下：

- (1) 企業之主要機能已無效率或不能發揮其真正的功能時。
- (2) 決策過於緩慢，已無法把握良好的機會或造成錯誤的決策。
- (3) 有不良的意見溝通時，各主管與其員工之間往往會因不良的意見溝通，造成許多嚴重的後果。
- (4) 缺少創新時，在產品發展上沒有新觀念，目前在企業機能的執行上沒有新的或較好的方法出現等等。

2.Kanter、Stein & Todd(1992)認為組織變革之原因如下：

- (1) 企業內部權力系統的變遷：如重要人士的變動、經營權的轉移等，皆會直接或間接的導致企業結構、制度或文化的改變。
- (2) 企業成長過程中的變遷力量：主要是組織生命週期、組織成立年數、組織成長的轉變。
- (3) 環境的變遷：包含超環境、一般環境、產業環境及競爭環境的改變。

3.Lewin(1947)的組織變革過程的理論模式如下：

變革理論之父 Lewin(1947)發展出第一個有關變革過程的理論模式，變革的過程是由下列三個階段所組成，如表 2.2 所示：

表 2.1 組織變革過程的三個階段表

變革過程	內容
解凍階段 (unfreezing)	本階段之目的，乃在於引發員工改變之動機，並為其做準備工作例如消除其所獲之組織支持力量、設法使員工發現，原有態度及行為並無價值、將獎酬之激勵與改變意願作連結，反之則懲罰與不願改變作連結。
改變、變革階段 (changing)	此階段是改變組織或部門的行為，以便達到新的水準，包括經由組織結構及過程的變革，以發展新的行為、價值和態度。
再凍結階段 (refreezing)	此階段在使組織穩固在一種新的均衡狀態，它通常是採用支持的機制來加以完成，也就是強化新的組織狀態，諸如組織文化、規範、政策和結構等。

資料來源：本研究整理。

#### 4. Leavitt(1976)認為三種完成變革之途徑：

Leavitt(1976)則認為，變革之途徑主要可以透過下列三種方式來完成，詳細內容如表 2.3 所示。

表 2.2 完成組織變革的三種途徑表

變革之途徑	內容
結構途徑 (structural approach)	譬如藉組織系統、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。
技術途徑	即以工作流程之從新安排為焦點，藉實體物質

變革之途徑	內容
(technological approach)	佈置、工作方法及工作技術之改變來達成組織變革之目的。
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。

資料來源：本研究整理。

組織變革之成敗與成員支持的程度息息相關，是推動變革策略前重要的考量因素，在推動變革過程中，決策者應妥為規劃，讓成員瞭解組織變革的原因及組織變革後的願景，如此將有助於變革的推動。

### 2.1.3 國軍組織變革之演進及現況

國軍因應國家整體政經情勢的轉變，在國防人力政策上，積極配合國防組織再造、戰略構想調整及武器裝備更新等作為，適切檢討精簡可用人力，提升人員素質；為期建立一支「量適」、「質精」、「戰力強」的現代化軍隊，國軍於民國九十年完成「精實案」，總員額由民國八十六年之四十五萬二千員，至民國九十年精實案完成後之實際總員額為三十八萬餘員，計精簡六萬餘員(國防部，民89)。後續為因應未來戰略環境的演變，使國軍早日達到「平戰一致」要求，發揮聯合作戰效能，積極執行「精進案」，朝「募兵為主之募徵兵併行制」(常備部隊以募兵為主，後備部隊以徵兵為主)的國防人力規劃方向，結合「軍事事務革新」策略、手段與方法，配合國防組織再造、武器裝備更新與人力管理諸作為(國防部，民93)，精減至民國九十七年的二十七萬五千員。未來依防衛作戰需求，衡量人力與財力可支援範圍，以二十一萬五千員為基準規劃，區分「規劃準備」、「計畫整備」及「執行驗證」三階段執行，逐年減少徵兵需求，增加志願役員額，並同步檢討福利保障等各項配套措施，研修相關法規，俾於民國

一百零三年十二月達成全募兵目標(國防部，民98)。

#### 2.1.4 國軍組織變革對空軍未來發展之展望

面對中共不斷擴充軍備 係依據「精進案」第二階段規劃調整，秉「精簡高層、充實基層」原則，廣續推動組織調整，空軍為台澎防衛作戰的主戰兵力，整備現況區分任務及未來展望二部分，分述如下：

##### 1. 空軍任務

- (1) 平時負責台海偵巡、維護空域安全，堅實戰備整備與部隊訓練任務，並適切支援各項重大災害防救工作。
- (2) 戰時全力爭取制空權，並協同陸軍、海軍遂行各類型聯合作戰，以有效發揮空軍作戰之效能，殲滅進犯敵軍，確保國土安全。

##### 2. 空軍未來發展之展望

- (1) 精進教育訓練，提升人員素質：藉廣拓人才招募管道、提升學校教育及落實「公餘進修」，提升整體人力素質。
- (2) 建立遠距偵蒐能力，爭取早期預警縱深：籌建長程預警雷達並強化偵蒐及現有雷達裝備的能量，以綿密雷情涵蓋，掌握防空情報，爭取預警時間，有效遂行聯合防空作戰。
- (3) 整合指管通資情監偵系統，有效發揮戰場管理效能：
  - (a) 建立電子、資訊、通信系統及網路安全管理系統之防護能力，並結合衛星通信網路系統，確保各項情報及防空作戰指管資料的傳遞暢通，以增進統一指管、集中運用防空兵力之效能。
  - (b) 強化指、管、通、資、情、監、偵系統，並配合國軍數據資料鏈路的籌建，整合三軍戰力，健全三軍聯合作戰指揮 機制，達成「網狀化作戰」之目標。

(4) 籌購遠距精準武器，提升作戰效能：

- (a) 蒐集新式武器系統發展資訊，經由適切之武器研發與採購，積極籌建、更新相關的軟、硬體設施，發揮戰機的最大作戰效能。
- (b) 委託專業研發單位，針對各型戰機作戰、支援系統，進行系統整合作業，期於最短時程內完成戰機系統整合，充分發揮聯合打擊能力。
- (c) 賡續籌購或研發具備遠距離多目標接戰能力之飛彈系統、反輻射飛彈及空對面精準攻擊武器，提升主力戰機對空、對地之作戰能力。
- (d) 全面提升天弓二型、愛國者二型防空飛彈及三五快砲系統之功能，賡續籌購愛國者三型防空飛彈、研發新型低空短程防空系統及強化陸基防空飛彈系統之性能，持續提升防空戰力。
- (e) 結合基地後勤資訊建設，精進地區後勤機制藉數據鏈路系統提供即時後勤戰力參數，以強化後勤資訊系統整合，提升後勤管理效能，達成精準、有效、快速之後勤作業目標。
- (f) 規劃新一代戰機，確保制空優勢：因應新式戰機發展趨勢與中共新型戰機的威脅，積極規劃具備短場起降、垂直起降、視距外多目標精準攻擊，以及遠距精準打擊能力之新一代戰機，以確保台海制空優勢。
- (g) 整合航太科技，獲取主動優勢：運用民間、學界現有資源，積極研發航太科技，有效整合資、電科技及反飛彈系統，提升預警時間，以建立有效之反飛彈防禦體系(國防部，民 97)。

## 2.2 組織文化

Schein(1989)認為組織文化是某一團體在學習應付其外在適應的問題及內部的統整問題時，所發明、發現或發展出來的一套基本假設，而這些

假設由於運作良好而被承認具有效度，可傳授給新成員，作為知覺、思考和感受上述問題的正確方式。

### 2.2.1 組織文化的定義

丁虹(民 76)認為組織文化乃是組織為了克服外在適應問題及內部的整合問題，所發明、發現、發展出來的一套基本假設，且由此假設衍生一套成員所共有的價值與信念系統，這一系統不但將影響組織對成員之意義，同時也提供成員行為的準則及型態。林朝夫(民 89)認為組織文化是組織成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體，使組織有別於其他組織的獨特現象。簡明輝(民 96)認為組織文化是被大多數組織成員所接受的價值觀、規範與行為，並內化為成員互動的指引原則。

### 2.2.2 組織文化的相關理論

1. Deshpande, Farley & Webster(1993)組織文化的分類：

- (1) 派閥文化(clan culture)：派閥文化所關注的是組織成員彼此間之人際互動關係，來凝聚組織力量，追求組織成員間彼此團隊合作及提升對組織之承諾；另一方面其領導型態以支持與關懷為主，而組織成員的滿意度較財務或是市場佔有率等還重要。
- (2) 創新文化(innovative culture)：創新文化重視組織價值觀、員工創新與適應能力，其經營目標以追求彈性、風險、效率為理念，來獲得新的目標市場與資源。
- (3) 層級文化(bureaucratic culture)：層級文化所關注的焦點為組織的穩定性，組織運用命令、法規與制度來控制組織之活動。而組織的各項活動保守亦趨謹慎，其目的希望組織能穩定中來達到永續經營之目的。

(4) 市場文化(market culture)：市場文化所關注之焦點為組織目標之達成，組織要求成員具有效率與取得資源，組織並首重目標管理與成就導向。組織成員間彼此相互競爭及達成標為主。

2.Cameron & Quinn(1999)將發展組織文化的「競值架構」，此架構包含多元且廣泛的組織文化現象，分組織文化分為四種類型包括：

(1) 支持型文化：此類型組織文化的組織工作環境相當開放、和諧，重視人際關係與團隊精神，組織對員工採取支持與信任之態度，行事態度謹慎保守，較不易接受重大風險與變革。

(2) 創新型文化：此類型文化之工作環境開放，重視員工創新性與挑戰性，組織對員工採取支持與信任之態度，尊重個別員工的獨特性，容許冒險與嘗試錯誤。

(3) 官僚型文化：此類型文化通常建立在控制與權力之上，其組織層級與權責劃分相當明確，工作性質亦多已標準化與固定化，行事態度謹慎保守，規避風險且拒絕重大改變。

(4) 效率型文化：此類型企業文化講究工作效率，重視成本控制與績效達成，部門之間存在著競爭氣氛，經常冒大風險與接受重大改革。

3.Schein(1985)組織文化內容區分為人造飾物、信奉價值觀與基本假設等三要素：

(1) 人造飾物(artifact)：人造飾物為組織外顯易見的層次，是屬於可以察覺到的有形層面，如建築物、藝術品、服飾、裝飾品、室內設計、態度、談吐、流傳的故事和神話、價值觀的標語、儀式和典禮等，須經較長時間觀察，才能了解隱藏之意涵。

(2) 信奉價值觀(espoused values)：價值觀為組織成員所抱持的認知觀點，為一較抽象的概念。此價值觀顯見於組織的策略、目標與願景，

如組織成員共享成功之經驗，而組織信奉價值觀有助於凝聚組織成員、團隊、部門等，作為組織認同與核心任務之根源。

- (3) 基本假定(basic underlying assumptions)：基本假定係指組織內一套被視為有效處理問題的運作模式，被組織成員視為「理所當然」，習以為常的真理。Schein 認為基本假定可歸納為對人類活動的本質、對人際關係的本質、對人性的本質、對與然的關係及真理與真象、時間、空間的本質等五類。

4. Robbins(1990)認為構成組織文化具有下列十點要素：

- (1) 個體進取性(individual initiative)：組織成員所賦有的職責、自由、獨立自主權與相互信賴的程度。
- (2) 風險容忍度(risk tolerance)：鼓勵組織員工主動進取、創新及冒險的精神。
- (3) 指導(direction)：組織給予員工明確的組織目標與預期之績效。
- (4) 整合(integration)：鼓勵組織內各部門相互協調的程度。
- (5) 管理者支持(management support)：管理者提供明確的溝通、適切的支援以及支持部屬的程度。
- (6) 控制(control)：運用組織訂定之規範、管制，直接監督控制員工行為。
- (7) 認同度(identity)：組織成員認同組織程度高於認同自己的工作職責及專業領域。
- (8) 衝突容忍度(conflict tolerance)：允許組織成員間良性之衝突與適切之批評。
- (9) 報償制度(reward system)：組織報償制度是依據員工個人績效，而不是以年資及個人偏好之程度。
- (10) 溝通模式(communication patterns)：組織溝通受限科層組織與威權之

限制的程度。

### 2.2.3 國軍組織變革對空軍組織文化之探討

國軍組織變革欲創建新的組織文化，首先必須將過去的不良文化，諸如軍種本位主義意識強烈、相互合作精神不佳、缺乏溝通等，均藉由強化國軍共同的信念、價值、規範和角色楷模的引導作用，將之具體落實在新構建的象徵性符號、規則、語言上；其次，空軍面對國軍「精進案」組織變革之際，領導者必須發展出將差異轉化為契機的技巧，組織文化的改變，而空軍少、中校是積極推動空軍組織創新的重要力量，為有效提升作戰效能，應積極建立創新的領導行為模式，結合國軍使命與前瞻願景，開創核心價值領導的信念，使空軍部隊能適應新時代的環境，又能兼顧倫理道德的發揚。

由於科技的日新月異，各國軍備競爭的增加，國際環境的錯綜複雜、詭譎多變的現實情勢中，領導決策者必須意識到，成功的組織乃在於不斷求新求變，透過持續性的變遷，塑造組織最大的競爭力。要改變空軍長期以來管制較多，以達成任務為天職的傳統觀念下的影響，仍須時間與智慧的磨合。悉知組織在面對持續改變的環境中，要因應變革的挑戰，是需要一個重視組織變革、願景的建立與價值的共享的領導者。因此，空軍要轉型為學習型的組織文化，透過不斷的從事組織的學習，重視問題解決的能力，使組織凝聚面對挑戰的能量，這就是現階段空軍要塑造的「量適、質精、戰力強」之勁旅所必須儲備的新能量。

## 2.3 組織學習

組織學習是組織有計畫性的透過組織的架構和組織設計鼓勵組織成員

學習。藉以提升組織成員之工作能力及效能，達成組織目標。

### 2.3.1 組織學習的定義

Huber(1991)認為組織學習是透過資訊處理過程中轉變為潛在行為讓組織達到全面性學習。林文寶(民 80)認為組織學習是一種過程而非結果，可以用來發展新觀點、創造共同合作的新方法與流程和組織架構，也同時可以協助組織成員創造新知識、分享經驗與持續改善工作績效，而學習的焦點在於組織而非個人，個人的學習必須與他人分享，再經評價與整合之後才能成為組織學習。Chou(2000)認為組織學習是透過組織內部或個人對知識之取得與創造，來改善個人或組織之行為的過程。

### 2.3.2 組織學習的相關理論

1.Meyers(1990)將組織學習劃分成四種不同的類型：

- (1) 創造性(Creative)學習：重點在於對問題的定義、與活動與答案的建構，屬技術創新階段之學習類型。
- (2) 適應性(Adaptive)學習：重點在於建立各種程序、角色與法則，以塑造組織運作系統，屬技術成長階段之學習類型。
- (3) 維持性(Maintenance)學習：重點在於以過去經驗及既存系統的修改來增加效率，屬技術成熟階段之學習類型。
- (4) 變遷性(Transitional)學習：重點在於如何解釋、認知外界環境的訊息，組織正處於學習模式變遷階段，屬衰退期的學習類型。

2.Hedberg(1981)認為組織學習區分為適應型學習、轉換型學習及改變型學習等三類：

- (1) 適應型學習(adjustment learning)：未刻意修正認知觀點，以現行的行

為模式來掌握外部環境之變化。當外部環境變化不大時，組織會以例行性、主動性調整部份規則來適應環境。

- (2) 轉換型學習(turnover learning)：重新修正或改變行為模式。當外部環境變動較大，組織無法適應時，組織採用新的學習方式，如反學習或改變行為模式。
- (3) 改變型學習(turnaround learning)：改變行為模式與認知觀點。當外部環境發生巨大變化及複雜時，組織原訂的程序與流程完全或部份被推翻，組織須更迅速回應及調整來適應環境。

3.Hhysman(2000)將組織學習過程區分為三個過程：

- (1) 知識外化(externalizing)：將個人的知識與組織的知識共同分享及相互交流的過程。
- (2) 知識目標化(objectifying)：將組織團體的共識轉化為組織共同目標的過程。
- (3) 知識內化(internalizing)：將組織的知識共同分享給予組織成員的過程。

4.Dyer & Nobeoka(2000)認為組織學習區分為四種程序：

- (1) 知識取得：係指知識可由組織內部或外部獲得，知識取得方式可由組織內之成員間相互學習、併購方式、購買專家知識等方法獲得。
- (2) 知識吸收與儲存：係指組織成員參與、會議等方式，將知識複製或移轉，或從處理問題過程中獲得經驗，並將經驗內化成組織之知識，將所獲得之新知識儲存於組織之中。
- (3) 知識擴散：組織內部藉由正式與非正式之會議中，將所獲得之知識傳授組織內所有成員分享。
- (4) 知識應用：將所獲得之知識運用於組織策略之中，使策略能達成組織

之目標，而自知識取得後到擴散之過程越短越好。

5. Argyris & Schon(1978)提出將組織學習型態區分成三種層次的概念，將不同的學習層次導入了組織的觀點，藉以描述組織學習的狀態。

- (1) 單環學習(Single-loop learning)：當組織發現到錯誤及不當之處時，會經由提出質疑，找出問題的原因、產生反饋，進而改修正行動，以符合組織在規範上與各項標準之要求，為組織求生存所產生的行為之適應過程，只是致力於當前問題的解決，但並未涉及整體價值觀及規範。
- (2) 雙環學習(Double loop learning)：除進行單環學習外，組織在新環境中會進一步對於組織價值觀及規範重新檢視與調整，使組織能利用經驗重新評估組織的目標、基本價值和改變其組織文化。
- (3) 再學習(Deuteron learning)：針對前二段學習加以轉化與再應用，由此過程內化成為組織之能力。

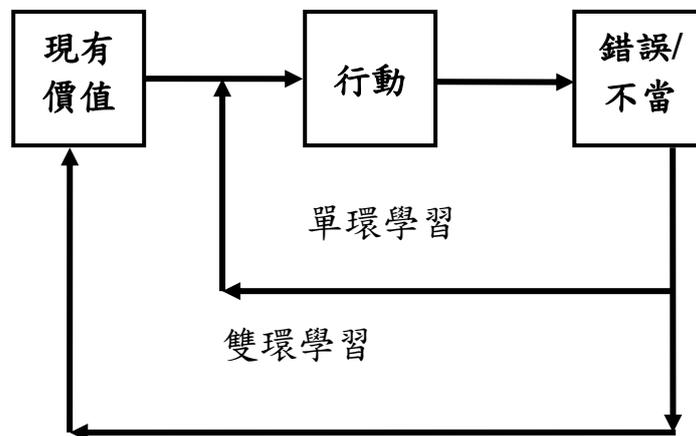


圖 2.1 單環學習與雙環學習

資料來源：Argyris, C., & Schon, D. (1978).

### 2.3.3 國軍組織變革對空軍組織學習之探討

國軍組織再造成功與否並非僅僅是現有部隊人數的減少，空軍是科技的兵種，人力素質的提昇才是最重要的環節，應該在平時、執行任務時、甚至是無時無刻都要著手進行人才的教育與培養，所謂「養兵千日用在一時」，人才的培訓與紮根是不能夠臨陣磨槍的。空軍的每一位組織成員都是創造空軍建軍備戰、提昇優質戰力的主要資產；每一位官、士、兵在其業務職掌中所具有的教育、技能、專業、創新、彈性等都能提供空軍專業知識與核心技術。所以，國軍人員各項專業知能是成為提昇軍隊作戰能力的基本要素，尤其在「精進案」後，所有國軍人員必須具備的才能將更多元化，方能應付工作業務及建軍備戰之所需。

人才雖然是組織最大的資產，但即使是組織有最佳、最新的教育訓練，如果組織成員沒有積極上進的心，則將會造成組織寶貴資源的平白浪費。因此，組織成員的勇於任事與期許、自我啟發與鑽研，在整個教育訓練的流程中就顯得極為關鍵；良好的自我發展訓練除了可以依個人實際需求，豐富自己的關鍵知識與核心能力，有可能獲得職位晉升、調遷職務，以豐富個人專業的經歷，進而產生更高的附加價值與經營績效。

空軍組織再造過程中的少、中校軍官這群已具備相當關鍵知識的人員，是空軍重要知識資產；應該如何透過「教育訓練」、「訓練移轉」以增長個人之專業知識與核心能力，更進而於深造教育訓練期間或任務執行的過程當中建構完整的組織知識庫，俾利形成更為有績效的組織知識延續管理機制。

為塑造有利於知識管理的組織文化，國軍配合行政院「型塑學習型政府行動方案」與「國家證照制度」，規劃建立國軍幹部終身學習環境，訂頒「國軍幹部終身學習實施規定」，空軍按實際狀況結合組織任務特性，

落實推動建構「學習型組織」，以強化各級幹部學能，促進空軍整體創新與學習的效能。並透過各級單位舉辦軍官團教育，鼓勵團體學習、個人學習及建立腦力激盪、集思廣益、團體討論、容許異議等決策模式，積極營造有利於知識創造與勇敢創新的組織氣氛，建構學習型組織的基礎與能量，以專業領導取代權威服從，以系統思考取代本位意識，以團隊合作創造組織績效，引領空軍達成新時代的建軍備戰目標。

## 2.4 生涯發展

1950 年代前「生涯發展」，被稱之為「職業發展」(Vocational Development/ Occupational Development)，其重點在職業選擇的重視與個人特質及工作條件相配合；在 1950 年代後，「生涯發展」研究範圍擴大，轉變為重視個人一生的生涯發展與事業為主。在 1970 年代後「生涯發展」已逐漸取代「職業發展」一詞，並且大量為學術界及各業界所引用及提倡 (Rousseau, 1996; Martin & Stains, 1998)。

### 2.4.1 生涯發展的定義

Super(1957)認為生涯發展即一個人為特殊職業行為之種類與內涵，而在能力及意向上之進展及修正。Hall(1976)則認為生涯發展是一生中連續不斷的過程，在這過程中個人發展出對他自己和生涯認同，並增進他的計畫與生涯成熟度；這個終身行為過程及影響，引導出個人的工作價值、職業選擇、生涯型態、角色整合、自我和生涯認同、教育水準和有關現象。Schein & Maanen(1977)則認為生涯發展分為外在生涯與內在生涯，外在生涯係指個人在一生工作中，在組織內一連串與工作有關的發展歷程，而內在生涯係指個人在工作生活中一連串的活動設計、協助發展較清晰的自我概念。

Bailyn(1980)則認為生涯發展係指個人進入組織，在組織中企求成長發展之整體性過程。Gutteridge, Leibowitz & Shore(1993)則提出生涯發展係指組織藉由計畫性措施，努力使個人生涯需求能夠結合組織的要求，幫助員工從組織經營層面與策略方向上規劃他們的生涯，順應著組織經營發展途徑發展員工生涯。

## 2.4.2 生涯發展相關理論

### 1. Super (1984)的生涯發展階段理論：

Super 以年齡為自變項將人的生涯發展階段劃分為成長期(growth)、探索期(exploration)、建立期(establishment)、維持期(maintenance)與衰退期(disengagement)等五個時期：

- (1) 成長(出生至 14、15 歲)特徵是能力、態度、興趣以及與自我概念相關之需求的發展。
- (2) 探索(15 至 24 歲)特徵是選擇範圍縮小，但未確立的試探階段。
- (3) 建立(25 至 44 歲)特徵是經由工作經驗的嘗試與穩定。
- (4) 維持(45 歲至 64 歲)特徵是為改善工作職位及狀況的持續性調整。
- (5) 衰退(65 歲以上)特徵以退休前的考量，減少工作產出而終於退休。

由 Super(1984)之理論所發展出評量職業適應、自我觀念等領域進行研究，其中提出十二項基本主張可視之為生涯發展理論之基礎：

- (1) 個人在能力、興趣及人格特質上均有差異。
- (2) 每個人在個性特質上各有所適，每個人均適合從事多種職業。
- (3) 每種職業均要求特別的能力、興趣與人格組型，每個人從事不同的職業，不同的個人亦可從事相同的職業。
- (4) 個人的職業喜好、能力、工作、生活環境和自我觀念，隨時間與經驗

而改變，因此，職業的選擇與適應為一種持續不斷的過程。

- (5) 此種過程構成一系列的生活階段生長、探索、建立、維持和衰退。探索階段又可劃分為幻想期、試驗期和實現期，建立階段則可劃分為嘗試期與穩定期，由某一階段至另一階段的轉移期間，又構成一小循環(再成長-再探索-再建立)。
- (6) 個人職業型態或生涯發展模式的性質受父母社經地位、個人心理能力、人格特質和際遇所影響。
- (7) 個人生活階段的發展，可藉著個人能力與興趣的成熟及實際試探自我觀念的發展而達成。
- (8) 生涯發展的過程，基本上自我觀念的發展與實踐，它係一種調和的過程，在此過程中，自我觀念在潛在的性向、中樞神經與內分泌狀況、擔任各種角色的機會、以及長輩同儕對其角色任務認可程度的評估等因素的交互作用影響之下而發展。
- (9) 生涯發展過程是個人與社會環境之間、自我觀念與現實之間的一種調和過程，它是一種角色扮演，此種角色考能表現在幻想中，也可能再諮商晤談中，或實際生活的各種活動中。
- (10) 工作滿意與生活滿足係基於個人的工作與其能力、興趣、人格特質及價值配合的程度而定，此外，工作滿意與生活滿意亦有賴個人在成長與探索經驗上，是否以使自己覺得所從事的工作或擔任之任務皆很稱職而定。
- (11) 工作滿足的程度與自我觀念實現的程度成正比。
- (12) 對大多數人而言，工作與職業是其人格組織的核心；對少數人來說，則處於其人格組織的邊緣，甚或不存在。

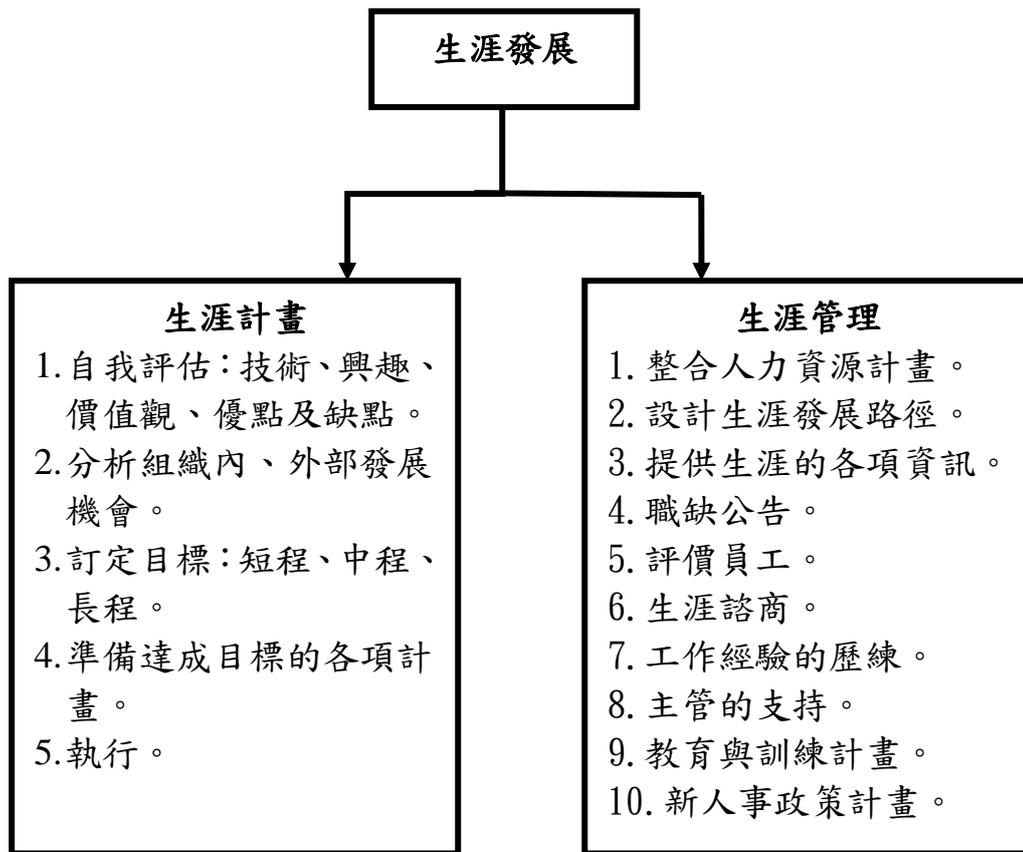


圖 2.2 個人生涯規劃與組織生涯管理之內容與關係

資料來源：Beach, D.S.(1980)

## 2. 吳秉恩(民 91)的生涯發展理論：

生涯發展是人生各階段過程，如何運用有限的資源，達成預定的目標。生涯發展涵蓋個人面之生涯規劃及組織面之生涯管理，前者涉及個人人生目標及主觀意願之配合；其資訊可供作組織評估人力供需變化之重要來源之一。後者則應由組織整體角度，由人力資源規劃開始，配合人力質、量之供需情勢及人力調整方案，可供作員工生涯規劃之參考。因此，完整的生涯發展，除顧及組織利益與目標外，亦應關心員工的發展與需求，員工的生涯期望與組織成長需求相結合，方可促進組織人力

資源之有效開發；而其規劃與實施過程中需有效整合以下三方面，以促進生涯發展：

- (1) 理念整合：依心理學觀點，個人於個別差異，其在人格特質、嗜好志趣均有不同，加諸每個人之教育背景，組織角色亦殊，明顯地在認知與價值會有各自取向，不盡相同。如何在個人生涯規劃過程，充份了解員工想法，期使組織成長歷程，縮小理念差距，取得共識是首要工作。
- (2) 制度整合：員工生涯發展亦涉及知識增進與職位晉昇，在生涯管理過程，讓員工充份了解職位體系及生涯路徑之可能組合、生涯輔導及培訓活動之安排、物質誘因及彈性福利之設計等機制，而這些機制均互相關聯，員工得據以規劃自己之生涯。
- (3) 行動整合：員工生涯發展實施過程，考量組織成長之主客觀條件，與員工應有不不斷的協調與溝通；一者可了解員工需要，二者可考量可行性適度修正。

### 3.Hall(1986)的生涯發展理論：

Hall 認為生涯發展系統分為個人層面為焦點的生涯規劃，與以組織層面為焦點的生涯管理，二者關係是相輔相成、相得益彰。在員工為主的生涯規劃方面，Hall 引述 Crites 認為，為達成有效的生涯計畫應具備五項必要的生涯技巧，包括：自我評估、生涯機會的評估、目標的設定、計畫、問題解決；前兩項是為了將個人需求、興趣、訓練、技能等與組織的工作需求和機會相結合；目標設定對目標的達成是重要的；接著依據目標擬訂達成目標的具體步驟計畫；最後，由於並非所有事情都能完全按照計畫運作，是以在變動不居的環境中，學習偶發事件的解決能力是十分重要的。因此，就個人生涯規劃而言，如欲達成目標與完成工作，則需由組織來協

助個人學習上述五項生涯技巧。在組織的生涯管理措施方面，其主要的活動為組織正式的繼任計畫(formal succession planning)，由高階主管參與設計。另外是組織的人才清查(corporate talent inventories)，即為正式的人力資源資訊系統，包括員工的技能、經驗、興趣，及個人的一些可利用的資訊等。而由個人與組織共同介入的活動，是一種影響力與資訊的分享，其中最主要的活動是由員工與主管共同參與的生涯教導(careercoaching)與諮商討論，藉由主管提供組織的資訊，協助員工執行生涯計畫與瞭解組織環境系絡的限制。

#### 2.4.3 國軍組織變革對空軍中階軍官生涯發展之探討

國軍軍官深造教育選、訓、用規定中第一條即說明「基於國軍遠程建軍目標之達成，並配合國軍整體發展需要，結合三軍軍事教育體制，慎審選拔具發展潛力並適任高級指揮參謀及國防管理人才，予以有計畫培育任用，期達為用而訓、即訓即用、選、訓、用合一之目的」。由此可知，訓用合一為本規定之主要精神，亦即教育訓練是輔助國軍軍官達成軍旅生涯目標之機制。

國軍經歷管理制度，即為國軍軍官生涯發展所設計之一套制度，亦可算是生涯發展管理的辦法。現行國軍軍官經歷管理制度之主要依據「陸海空軍軍官士官任職條例施行細則之第六章經歷管理制度」，以及由各軍種依據該細則分別制訂頒佈的各軍種「軍官經歷管理作業程序」，經歷管理(簡稱經管)中指出，國軍軍官經管之目的，「為依據建軍計畫及各官科編制員額專長，培養建軍備戰所需的幹部，使人才不虞匱乏，並使幹部不僅樂於在軍中服役，更樂於在軍中謀發展、做事業，保持幹部旺盛的士氣，就其手段而言，係以人事的(計畫調任與晉昇)、教育的(計畫調訓)措施，構成培

養發展的軌道與體系，指導每一實施經管的軍官，均能依其發展潛能，分別向通才與專業方向，在經管的軌道上循序發展，職階與學能並進，並在培養運用過程中，嚴密考核鑑定精選培養高級指參(專精)人才。軍官經管制度之實質，為一計畫性的行為，其實際功能有待在軍官補充、任職、晉昇、調訓、考核保荐、及退除等作業運用發揮(孔繁文，民89)。

國軍從「精實案」一直延續到現在正在進行的「精進案」，空軍在組織再造、人力精簡的過程中，造成個人工作負荷加重、義務役役期縮短、基層幹部留營意願低落等因素，已對我空軍戰力造成衝擊，也形成空軍推動現代化的最大隱憂。空軍優秀的少、中校軍官是組織的中堅幹部，也是推動空軍組織變革的主力，如何讓空軍優秀的少、中校軍官能繼續在留空軍中發展，是推動組織變革成功與否的關鍵。

## 第三章 研究設計

根據本論文的研究目的，回顧相關文獻後，形成本論文的研究架構與研究假設，並蒐整相關資料，發展成為本論文的問卷，並以研究目的為基礎，選擇適當的資料分析方法。

### 3.1 研究架構

本研究依據前述之研究目的並透過與本研究相關研究理論之探討、整理及分析，推導出「組織變革過程中，對組織文化、組織學習及空軍中階幹部生涯發展之研究」實證研究概念架構，如圖 3.1 所示。以組織變革為自變項，組織文化、組織學習及生涯發展為依變項，探討各項目之間的影响性。

組織學習與組織文化的相關性及影响性，諸多學者看法不同。本研究採 Argyris & Schon(1978)所提出，組織在新環境中會進一步對於組織價值觀及規範重新檢視與調整，使組織能利用經驗重新評估組織的目標、基本價值和改變其組織文化。故研究架構設在組織變革環境下組織學習影响組織文化。

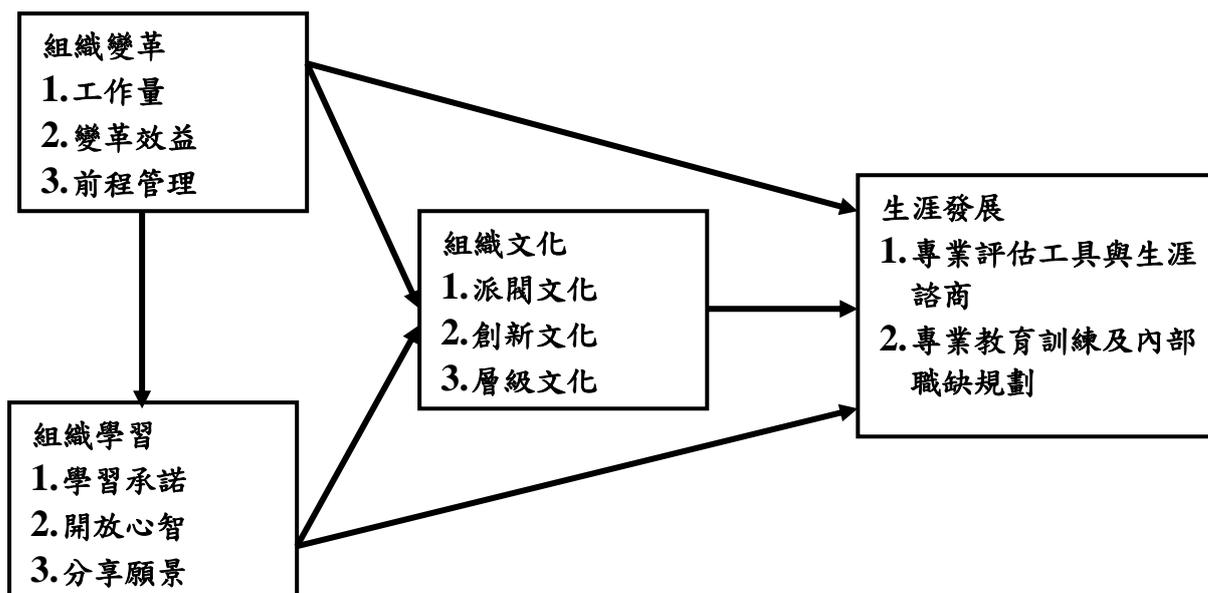


圖 3.1 本研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究假設

根據前述之研究目的與文獻探討及研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項在組織變革、組織文化、組織學習與生涯發展是否存在差異，更進一步探討各變項的影響關係如何。茲提出本研究之虛無假設如下：

假設 1：不同個人特徵於各研究變項無顯著差異。

假設 1-1：不同年齡之空軍中階軍官於組織變革、組織文化、組織學習、生涯發展等變項上無顯著差異。

假設 1-2：不同婚姻狀況之空軍中階軍官於組織變革、組織文化、組織學習、生涯發展等變項上無顯著差異。

假設 1-3：不同學歷之空軍中階軍官於組織變革、組織文化、組織學習、生涯發展等變項上無顯著差異。

假設 1-4：不同職務之空軍中階軍官於組織變革、組織文化、組織學習、

生涯發展等變項上無顯著差異。

假設 1-5：不同服務年資之空軍中階軍官於組織變革、組織文化、組織學習、生涯發展等變項上無顯著差異。

假設 2：研究變項各構面彼此間無顯著相關。

假設 2-1：空軍單位的組織變革與組織文化無顯著相關。

假設 2-2：空軍單位的組織變革與組織學習無顯著相關。

假設 2-3：空軍單位的組織變革與生涯發展無顯著相關。

假設 2-4：空軍單位的組織學習與組織文化無顯著相關。

假設 2-5：空軍單位的組織學習與生涯發展無顯著相關。

假設 2-6：空軍單位的組織文化與生涯發展無顯著相關。

假設 3：研究變項各構面彼此間無顯著影響。

假設 3-1：空軍單位的組織變革對組織文化無顯著影響。

假設 3-2：空軍單位的組織變革對組織學習無顯著影響。

假設 3-3：空軍單位的組織變革對生涯發展無顯著影響。

假設 3-4：空軍單位的組織學習對組織文化無顯著影響。

假設 3-5：空軍單位的組織學習對生涯發展無顯著影響。

假設 3-6：空軍單位的組織文化對生涯發展無顯著影響。

假設 3-7：空軍單位的組織變革與組織學習對組織文化無顯著影響。

假設 3-8：空軍單位的組織變革、組織文化為與組織學習對生涯發展無顯著影響。

### 3.3 問卷設計

本研究之問卷設計包括下列五個部份：個人背景變項、組織變革量表、組織學習量表、組織文化量表、生涯發展量表；本研究之調查問卷內容，

係參考各學者之相關問卷內容編修而成外，在正式施測前實施預試，因基於方便及時效性之掌握，問卷之預試對象以空軍 A、B 基地為樣本，共計發出 100 份問卷，並回收 66 卷，經研究對象實際填答回饋相關修正意見，並多次與指導教授討論，進行修改後完成定稿，以確保問卷內容之適切性，以降低問卷內容之偏誤。針對組織變革、組織文化、組織學習及生涯發展等量表部份，須先以因素分析法進行因素之選取，以重整量表之構面。

本研究所採用的因素分析萃取方式為主成份分析法，擷取特徵值大於 1 的因素，並運用 Kaiser 之最大變異數法進行直交轉軸，並以因素負荷量大於 0.4 且各因素題目大於 1 題以上之因素為命名之依據。

### 3.3.1 個人背景變項

本研究之問卷設計，第一部份包含有年齡、婚姻狀況、學歷、職務、服務年資等五項。

1. 年齡：由受測者按實際年齡填答，區分為「30 歲以下」、「31~35 歲」、「36~40 歲」、「41~45 歲」、「46~50 歲」、「51 歲以上」。
2. 婚姻狀況：依受測者之婚姻狀況，主要區分為「未婚」、「已婚」、「離婚」。
3. 學歷：依照受測者所受之教育程度，主要區分為「專科」、「大學」、「碩士（含）以上」、「其他」。
4. 職務：主要按照受測者之現任職務，區分為「少校」、「中校」。
5. 服務年資：將受測者實際之服務年資區分為「6~10 年」、「11~15 年」、「16~20 年」、「21 年（含）以上」。

### 3.3.2 組織變革量表

本研究使用之組織變革量表參考劉正中(民 94)編製之「組織變革量表」，該量表區分為三個構面：工作量；變革效益；前程管理。此量表共分為 18 題。各問項之衡量方式採用李克特(Likert)五點量表，包括「極不符合」、「大致不符」、「普通」、「大致符合」及「非常符合」等，數字由 1~5，數字越大代表越符合。

本研究的組織變革量表原有 18 題，經因素分析的結果，刪除第 4 題，共取得三個因素與其特徵值分別為 4.398、3.196、2.853，其累積解釋變異量達 61.044%。與原採用之「組織變革量表」大致吻合。故延用三個構面命名及操作性定義如下：

1. 工作量：成員工作量的變化、工作量與人員編比是否合理及成員工作量的分配是否平均等。
2. 變革效益：組織作業流程簡化、工作品質的提升、授權程度的多寡及福利政策的增進。
3. 前程管理：未來工作的保障、升遷發展的助益、專業能力的發揮、人事制度的公平透明及教育訓練計畫。

本研究之組織變革題項，經因素分析歸納為三個構面後，以 Cronbach's  $\alpha$  係數衡量各構面內部一致性情形，所得到的 Cronbach's  $\alpha$  係數值分別為「工作量」的 0.831、「變革效益」的 0.719、「前程管理」的 0.899，而整體量表信度為 0.910。由於本量表之信度係數均大於 0.7(屬高信度係數)，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準。有關組織變革因素分析之結果摘要如表 3.1 所示。

表 3.1 組織變革的因素分析摘要表

構面	題項	題目內容	因素負荷量		
			因素 1	因素 2	因素 3
前程管理	17	我認為國軍精實案組織變革完成後，在職位出缺時，具繼任資格與能力者，較以往可得到更公平晉升的機會。	0.810		
	14	我認為國軍精實案組織變革完成後，具有較完整的輪調制度。	0.793		
	15	我認為國軍精實案組織變革完成後，晉升制度較以往更為完整。	0.781		
	18	我認為國軍精實案組織變革完成後，個人專業能力更能充分發揮。	0.752		
	16	我認為國軍精實案組織變革完成後，組織有完善的教育訓練計畫，提高成員的素質或培養成員更多工作技能。	0.694		
	13	我認為國軍精實案組織變革完成後，會提供給成員有關組織未來發展策略的資訊。	0.606		
	12	我認為國軍精實案組織變革完成後，個人未來的工作更有保障。	0.588		
	11	我認為國軍精實案組織變革完成後，軍人退撫制度較以往健全。	0.563		
工作量	2	我認為國軍精實案組織變革完成後，我負責工作量較以往合理。		0.823	
	5	我認為國軍精實案組織變革完成後，我認為為本部各單位工作量分配較合理。		0.773	
	1	我認為國軍精實案組織變革完成後，單位人員編配足可應付組織之工作。		0.718	
	3	我認為國軍精實案組織變革完成後，我認為為單位成員工作量較以往平均。		0.708	
	7	我認為國軍精實案組織變革完成後，單位工作品質較為良好。		0.583	
變革效益	8	我認為國軍精實案組織變革完成後，授權程度較以往更高。			0.762
	9	我認為國軍精實案組織變革完成後，單位工作資訊化程度較高。			0.666

構面	題項	題目內容	因素負荷量		
			因素 1	因素 2	因素 3
	10	我認為國軍精實案組織變革完成後，休假制度較以往正常。			0.645
	6	我認為國軍精實案組織變革完成後，單位作業流程較簡化。			0.410
特徵值			4.398	3.196	2.853
解釋變異量 (%)			25.868	18.802	16.782
累積解釋變異量 (%)			25.868	44.670	61.452
Cronbach's $\alpha$ 值			0.899	0.831	0.719
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值			0.910		

資料來源：本研究整理

### 3.3.3 組織文化量表

本研究使用之組織文化量表參考趙皖屏(民 94)編製之「組織文化量表」，該量表分為四構面：派閥文化、創新文化、層級文化、市場文化；此量表共分為 16 題，有關組織文化之構面、題項分配及內容如表 3.2 所示。各問項之衡量方式採用李克特(Likert)五點量表，包括「極不同意」、「大致不同意」、「普通」、「大致同意」及「非常同意」等，數字由 1~5，數字越大代表越同意。

本研究的組織文化量表原有 16 題，經因素分析的結果，刪除第 14 題，共取得三個因素其特徵值分別為 3.547、3.344、3.169，其累積解釋變異量達 67.063%。因軍中非營利單位，原市場文化題項在受試者解讀上易歸類於層級文化，故在因素分析時被分類為同一個構面，本量三構面表命名及操作性定義如下：

1. 派閥文化：關注的是組織成員彼此間之人際互動關係，來凝聚組織力量，追求組織成員間彼此團隊合作及提升對組織之承諾；另一方面其領導型態以支持與關懷為主，而組織成員的滿意度較財務或是市場佔有率等還

重要。

2. 創新文化：創新文化重視組織價值觀、員工創新與適應能力，其經營目標以追求彈性、風險、效率為理念，來獲得新的目標市場與資源。
3. 層級文化：關注的焦點為組織的穩定性，組織運用命令、法規與制度來控制組織之活動。而組織的各項活動保守亦趨謹慎，其目的希望組織能穩定中來達到永續經營之目的。

本研究之組織文化題項，經因素分析歸納為三個構面後，以 Cronbach's  $\alpha$  係數衡量各構面內部一致性情形，所得到的 Cronbach's  $\alpha$  係數值分別為「派閥文化」的 0.875、「創新文化」的 0.858、「層級文化」的 0.867，而整體量表信度為 0.906。由於本量表之信度係數均大於 0.7(屬高信度係數)，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準。有關組織文化因素分析之結果摘要如表 3.2 所示。

表 3.2 組織文化的因素分析摘要表

構面	題項	題目內容	因素負荷量		
			因素 1	因素 2	因素 3
派閥文化	4	本部很重視人力資源，同仁間的高凝聚力與高工作士氣是很重要的。	0.835		
	1	本部是個非常有人情味的地方、像個大家庭，同仁都願意將所知與所有與他人分享。	0.812		
	3	同仁對本部具有很強的承諾，對本部的忠誠與傳統將整個軍種連結在一起。	0.640		
	12	本部很重視工作表現與穩定性，在業務上維持效率與平順是很重要的。	0.598		
	2	本部的領導階層有著導師或父母般的形象。	0.551		
層級文化	13	本部是一個非常專業導向的軍種，主要關注在於如何把工作做好，且不涉入太多個人情感。		0.873	
	15	本部對任務與目標達成的重視將整個		0.671	

構面	題項	題目內容	因素負荷量		
			因素 1	因素 2	因素 3
		軍種連結在一起，專業導向是大家所共同抱持的。			
	11	維持平順的運作是本部所強調的，一套完整的規則與制度將整個軍種連結在一起。		0.611	
	10	本部的領導階層常被視為一群協調者、組織者與管理者。		0.596	
	9	本部是個非常講求正式化和結構化，同仁的作為均受到各種制度與規章的支配。		0.553	
	16	本部很重視競爭性的行動與成就，可衡量性的目標是很重要的。		0.546	
創新文化	5	本部是個動態且富有創新精神，同仁都勇於引領前瞻、樂於承擔風險。			0.836
	6	本部的領導階層常被視為一群創業家、革新家與冒險家。			0.782
	8	本部很重視成長與取得新資源，隨時準備迎接新的挑戰。			0.747
	7	走在其他軍種的前端是本部所強調的，對創新與發展的承諾，將整個軍種連結在一起。			0.656
特徵值			3.547	3.344	3.169
解釋變異量 (%)			23.65	22.95	45.940
累積解釋變異量 (%)			23.645	45.940	67.063
Cronbach's $\alpha$ 值			0.875	0.867	0.858
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值			0.906		

資料來源：本研究整理

### 3.3.4 組織學習量表

本研究使用之組織學習量表直接參考趙皖屏(民 94)編製之「組織學習量表」，該量表分為三個構面：學習承諾、開放心智、分享願景。此量表共分為 18 題，有關組織學習之構面、題項分配及內容如表 3.3 所示。各問項

之衡量方式採用李克特(Likert)五點量表，包括「極不同意」、「大致不同意」、「普通」、「大致同意」及「非常同意」等，數字由 1~5，數字越大代表越同意。

本研究的組織學習量表原有 18 題，經因素分析的結果，刪除第 14 題，共取得三個因素與其特徵值分別為 4.604、3.853、2.926，其累積解釋變異量達 66.964%。與原採用之「組織學習量表」大致吻合，依因素分析調整題項，該量表三個構命名及操作性定義如下：

1. 學習承諾：組織將學習視為最主要的基本價值。
2. 開放心智：組織不能受限於僅以自己熟悉的方式去思考，能超越成規創意思考。
3. 分享願景：組織中的主管會將組織未來發展的願景與員工彼此分享。

本研究之組織變學習題項，經因素分析歸納為三個構面後，以 Cronbach's  $\alpha$  係數衡量各構面內部一致性情形，所得到的 Cronbach's  $\alpha$  係數值分別為「學習承諾」的 0.813、「開放心智」的 0.914、「分享願景」的 0.870，而整體量表信度為 0.937。由於本量表之信度係數均大於 0.7(屬高信度係數)，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準。有關組織學習因素分析之結果摘要如表 3.3 所示。

表 3.3 組織學習的因素分析摘要表

構面	題項	題目內容	因素負荷量		
			因素 1	因素 2	因素 3
開 放 心 智	7	我們對於本部定位及未來發展的概念有清楚的界定。	0.844		
	8	本部每一層級和部門都有一個共同的組織願景。	0.792		
	12	本部有一個清楚明確的願景。	0.760		
	10	本部所屬同仁覺得他們對本部未來發展方向都有一份責任。	0.704		

構面	題項	題目內容	因素負荷量		
			因素 1	因素 2	因素 3
	11	本部的高階主管會與低階人員分享他們的願景。	0.631		
	9	本部所屬同仁均投入於本部目標的達成。	0.599		
	3	本部將所屬同事的學習視為一項投資而不是成本。	0.575		
	15	本部認為包容接納各種不同的聲音是很重要的。	0.501		
分享願景	17	本部的組織文化強調持續創新。		0.798	
	4	本部認為學習是本部生存的必要條件。		0.739	
	6	「一旦我們停止學習，我們的未來就會有危險」是本部的共識。		0.706	
	5	本部的文化中認為所屬同事的學習是最重要的事。		0.698	
	18	本部非常重視原創性。		0.648	
	13	我們不怕去質疑本部對於組織目標的各種假定。		0.643	
學習承諾	1	本部主管們認為本部的學習能力是我們競爭優勢。			0.819
	2	本部將學習視為改進的主要方法是本部的基本價值之一。			0.806
	16	本部的主管鼓勵所屬人員能超越成規、創意思考。			0.544
特徵值			4.604	3.853	2.926
解釋變異量 (%)			27.083	22.667	17.214
累積解釋變異量 (%)			27.083	49.750	66.964
Cronbach's $\alpha$ 值			0.914	0.870	0.813
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值			0.937		

資料來源：本研究整理

### 3.3.5 生涯發展量表

本研究使用之生涯發展量表參考鄭國祥(民 96)編製之「生涯發展量表」，該量表分為五個構面：提供員工專業評估工具與生涯諮商；內部職缺規劃系統與計畫；建立關係網絡；主動式工作發展與計畫；專業提昇、訓練與教育計畫。此量表共分為 15 題，有關生涯發展之構面、題項分配及內容如表 3.4 所示。各問項之衡量方式採用李克特(Likert)五點量表，包括「極不同意」、「大致不同意」、「普通」、「大致同意」及「非常同意」等，數字由 1~5，數字越大代表越同意。

本研究的生涯發展量表原有 15 題，原採用「生涯發展量表」，該量表分為五個構面：提供員工專業評估工具與生涯諮商；內部職缺規劃系統與計畫；建立關係網絡；主動式工作發展與計畫；專業提昇、訓練與教育計畫。經因素分析的結果，刪除第 3、10、11 題，共取得二個因素與其特徵值分別為 6.280、2.819，其累積解釋變異量達 75.825%。二個構面命名及操作性定義為如下：

1. 專業評估工具與生涯諮商：組織提供員工自我評估或諮商服務使瞭解個人及組織生涯發展目的。
2. 專業教育訓練及內部職缺規劃：正式訓練與教育目的為提昇員工專業水準與能力及使員工瞭解組織職務分派原則與運用。

本研究之生涯發展表，經因素分析歸納為二個構面後，以 Cronbach's  $\alpha$  係數衡量各構面內部一致性情形，所得到的 Cronbach's  $\alpha$  係數值分別為「提供員工專業評估工具與生涯諮商」的 0.901、「提供員工專業教育訓練及內部職缺規劃」的 0.939，而整體量表信度為 0.953。由於本量表之信度係數均大於 0.7(屬高信度係數)，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準。有關生涯發展因素分析之結果摘要如表 3.4 所示。

表 3.4 生涯發展的因素分析摘要表

構面	題項	題目內容	因素負荷量	
			因素 1	因素 2
專業教育訓練及內部職缺規劃	13	你同意部隊提供你參加有關的專業會議或其他專業提昇課程的機會。	0.872	
	8	你同意部隊提供你與其他單位做專業交流或調動的機會。	0.858	
	12	你同意部隊對於具有潛力人員進行培養的式或計畫。	0.829	
	14	你同意部隊提供你訓練或教育目的是為了使你專業提昇。	0.815	
	15	你同意部隊有專業升級的計畫並且辦理訓練課程。	0.807	
	6	你同意部隊提供你人員生涯升遷機會。	0.784	
專業評估工具與生涯諮商	9	你同意部隊提供部隊內部職缺的資訊。		0.439
	7	你同意部隊正式幹部培養計畫。		0.448
	4	你同意你的人事資料上保有你個人最新專業及水準資料，定期提供予你及上級長官且/或人力資源部們。		0.581
	5	你同意部隊定期提供其他各項職位資格條件或從事該項職位所需具備能力機會之資訊。		0.561
	1	你同意部隊以正式的方式定期(月、季、半年或每年)給予你績效獎勵。		0.848
	2	你同意部隊提供的專欄(如在國防部期刊或人力資源管理系統內討論園地等)，說明軍人軍旅生涯規劃與後續發展的議題。		0.729
特徵值			6.280	2.819
解釋變異量 (%)			52.330	23.495
累積解釋變異量 (%)			52.330	75.825
Cronbach's $\alpha$ 值			0.939	0.901
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值			0.953	

資料來源：本研究整理

### 3.4 資料分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，對於回收後的問卷，首先進行整理，去除無效問卷，剩下有效問卷即進行編碼、建檔，並以 SPSS for windows 15.0 版統計套裝軟體作為分析工具進行分析與處理，資料分析方法如下：

#### 1. 因素分析(Factor Analysis)

本研究針對構面進行因素分析，最主要的目的在於一群的變數中萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究進行因素分析時，採用主成份分析法(Principle Component Analysis)萃取出共同的因素，取特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因素，以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者，表示其顯著性，藉此了解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

#### 2. 信度分析(Reliability Analysis)

信度分析是用來了解各量表的可靠程度，亦即為量表的一致性或穩定性指標，一般常用的信度分析方法如 Cronbach's  $\alpha$  係數、再測信度、折半信度、複本信度等，本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數的信度分析檢驗，藉以了解受測者於各問卷量表的內部一致性情形如何，根據 Nunnally(1978)指出  $\alpha$  值高於 0.7 者，表示具有相當良好的內部一致性。

#### 3. 描述性統計分析(Descriptive Statistic Analysis)

進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取各研究變項平均數、標準差、最大值、最小值等，以瞭解受測者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

#### 4. T 檢定(T-test)與單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

類別變數為兩群時，使用 T 檢定；三群以上（含三群）則使用變異數分析。此統計方法主要探討該類別變數在區間尺度變項上之差異情形，用以比較及檢定不同個人特徵（年齡、婚姻狀況、學歷、職務、服務年資）之空軍少、中校軍官在「組織變革」、「組織學習」、「組織文化」、「生涯發展」等各研究變項上之差異性，即檢驗假設 1 的差異性分析，觀察 P 值是否達到顯著水準（如\*表  $P < 0.05$  顯著差異、\*\*表  $P < 0.01$  非常顯著差異、\*\*\*表  $P < 0.001$  極顯著差異）。

#### 5. 相關分析(Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於-1 和 +1 之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森(Pearson)積差相關、斯皮爾曼(Spearman's Rho)等級相關、肯特爾(Kendall's Tau)相關等，本研究乃使用皮爾森積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數( $\gamma$ )，作為衡量二個變項之間關聯程度之指標。

#### 6. 迴歸分析(Regression Analysis)

迴歸分析主要適用於探討各變項間之因果關係；本研究利用迴歸分析，分別以組織變革、組織學習及組織文化為自變項，以生涯發展為依變項，進行多元迴歸分析，以探討各相關變項之影響程度。

#### 7. 徑路分析(Path Analysis)

徑路分析乃為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

## 第四章 研究結果與分析

本章主要是將回收之問卷進行統計分析，並且解釋分析結果，藉以瞭解本研究所提出的假設是否正確。以下茲對本研究之樣本特性、敘述性統計、信度分析、T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析及徑路分析等。

### 4.1 樣本分析

本研究問卷對空軍 6 個基地少、中校採便利抽樣，以不記名方式填寫，共發出問卷 300 份，回收 254 份，回收率達 84.6%，剔除無效問卷 17 份，實得有效問卷 237 份，有效率達 79%。

表 4.1 問卷回收數量統計表

基地別	發放份數	回收份數	無效問卷	有效問卷	有效問卷率
A	50	42	2	40	80%
B	50	44	2	42	84%
C	50	40	4	36	72%
D	50	43	2	41	82%
E	50	41	3	38	76%
F	50	44	4	40	80%
總計	300	254	17	237	79%

資料來源：本研究整理

#### 4.1.1 受訪者基本資料分析

本節針對空軍少、中校受訪者的年齡、婚姻狀況、學歷、職務、服務年資等五項之背景情形整理如表 4.2 所示，並進行樣本結構分析，以了解樣本之分配情形。

1. 年齡：由表 4.2 得知，空軍少、中校受訪者的年齡分佈情形，以 36~40 歲為最多，佔 56.5%；其次為 31~35 歲，佔 38.8%；而比例最低的為 41~45 歲以上，佔 0.8%。
2. 婚姻狀況：由表 4.2 得知，空軍少、中校受訪者的婚姻狀況分佈情形，以已婚為最多，佔 78.5%；其次為未婚，佔 20.7%；而離婚最少，佔 0.8%。
3. 學歷：由表 4.2 得知，空軍少、中校受訪者的學歷分佈情形，以大學為最多，佔 47.3%；其次為專科畢業，佔 31.2%；碩士(含)以上 21.1%；而其它為最少，僅佔 0.4%。
4. 職務：由表 4.2 得知，空軍少、中校受訪者的職務分佈情形，以少校為最多，佔 81%；其次為中校，佔 19%。
5. 服務年資：由表 4.2 得知，空軍少、中校受訪者的服務年資分佈情形，以 11~15 年為最多，佔 70.9%；其次為 16~20 年以上，佔 23.2%，而 21 年以上者為最少，僅佔 1.3%。

表 4.2 受測者的背景變項分佈

背景變項	類別	樣本人數	百分比	總人數	總百分比
年齡	1.30 歲以下	9	3.8%	237	100%
	2.31~35 歲	98	38.8%		
	3.36~40 歲	134	56.5%		
	4.41~45 歲	2	0.8%		
婚姻狀況	1.未婚	49	20.7%	237	100%
	2.已婚	186	78.5%		
	3.離婚	2	0.8%		
學歷	1.專科	74	31.2%	237	100%
	2.大學	112	47.3%		
	3. 碩士(含)以上	50	21.1%		
	4.其它	1	0.4%		
職務	1.少校	192	81%	237	100%
	2.中校	45	19%		

背景變項	類別	樣本人數	百分比	總人數	總百分比
服務年資	1. 6~10 年	11	4.6%	237	100%
	2. 11~15 年	168	70.9%		
	3. 16~20 年	55	23.2%		
	4. 21 年以上	3	1.3%		

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 信度與效度分析

##### 1. 信度分析

本研究以 SPSS for windows 15.0 中文版 Cronbach's  $\alpha$  檢測衡量問項，以探討衡量項目的信度，並增加問卷之可信度。信度主要是用來檢測問卷結果一致性與可靠性，也就是同一群受測者在同一份測驗上測量多次的分數須具一致性，故信度是指測量的一致性程度。影響信度的原因主要來自於抽樣誤差、量測誤差以及系統偏差。本研究問卷對於組織變革、組織學習、組織文化、生涯發展等構面，以 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢測問卷題目間的一致性與可靠性，相關衡量信度判斷，如表 4.3 所示參考標準。

本研究問卷對於組織變革、組織學習、組織文化、生涯發展等構面，以 SPSS for windows 15.0 中文版 Cronbach's  $\alpha$  檢測結果如表 4.3 所示， $\alpha$  值均大於 0.9，本量表十分具可信度。

表 4.3 各構面之信度統計表

主構面	次構面	Cronbach $\alpha$ 值	Cronbach $\alpha$ 值
組織變革	工作量	0.860	0.902
	變革效益	0.655	
	前程管理	0.887	
組織文化	派閥文化	0.852	0.924
	創新文化	0.851	
	層級文化	0.800	
組織學習	學習承諾	0.677	0.915

主構面	次構面	Cronbach $\alpha$ 值	Cronbach $\alpha$ 值
	開放心智	0.886	
	分享願景	0.806	
生涯發展	專業評估工具與生涯 諮商	0.861	0.939
	專業教育訓練及內部 職缺規劃	0.924	

資料來源：本研究整理

## 2. 效度分析

由於本問卷是參考相關文獻所設計而成，多數依據學者使用的衡量項目，因此具有相當理論基礎，首先進行因素分析測量其建構效度，並驗證其與原先編製的理論架構是否相同。當進行因素分析時，主要採 Kaiser(1974)之看法，以取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO)值的大小，作為判斷之依據，當 KMO 值愈大，且達顯著水準( $P < 0.05$ )時，代表變項的共同因素愈多，愈適合做因素分析。由表 4.4 可見，KMO 值均高於 0.8，因素分析適合性良好，故本研究適合做因素分析檢定。

表 4.4 各構面之效度檢定表

構面	KMO 值	卡方值( $\chi^2$ )	自由度	P 值
組織變革	0.878	1915.362	136	.000<0.001
組織文化	0.921	1891.801	105	.000<0.001
組織學習	0.906	2039.855	136	.000<0.001
生涯發展	0.935	2102.438	66	.000<0.001

資料來源：本研究整理

### 4.1.3 各研究變項之描述性分析

本節將針對本研究之「組織變革」、「組織文化」、「組織學習」、「生涯發展」等四個變項及其子構面的平均數與標準差，進行描述性分析，

茲分述如下。

### 1. 組織變革之敘述性分析

由表 4.5 可知，受訪者在組織變革之工作量、變革效益及前程管理方面平均數皆低於 3.0 分，顯示受訪者在面臨組織變革時，對工作量的變化、變革的效益、未來工作保障及升遷發展等之同意度較低，其中以工作量的平均數最低 2.1511，顯示受訪者在面臨組織變革時，感覺工作量較以往增加。

### 2. 組織文化之敘述性分析

由表 4.5 可知，受訪者在層級文化及派閥文化方面平均數皆高於 3.0 分，以層級文化平均數為最高 3.1350，創新文化平均數為 2.8091 最低，顯示受訪者所服務之單位注重以運用命令、法規與制度來控制組織之活動，較不注重員工創新與彈性。

### 3. 組織學習之敘述性分析

由表 4.5 可知，受訪者在學習承諾、開放心智及分享願景方面平均數皆高於 3.0 分，以學習承諾平均數為 3.3347 最高，開放心智平均數為 3.1139 最低，顯示受訪者服務單位將學習視為組織最主要的基本價值，但對單位未來發展的願景較不明確。

### 4. 生涯發展之敘述性分析

由表 4.5 可知，受訪者在專業評估工具與生涯諮商及專業教育訓練及內部職缺規劃平均數皆高於 3.0 分，以專業教育訓練及內部職缺規劃平均數為 3.7764 最高，專業評估工具與生涯諮商平均數為 3.7679 較低，顯示受訪者服務單位對專業教育訓練及內部職缺規劃較重視。

表 4.5 各變相之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作量	237	1.00	4.60	2.1511	0.67319
變革效益	237	1.00	4.25	2.5053	0.64868
前程管理	237	1.00	4.00	2.4926	0.67044
<b>組織變革</b>	<b>237</b>	<b>1.06</b>	<b>3.76</b>	<b>2.3951</b>	<b>0.55375</b>
派閥文化	237	1.00	5.00	3.0565	0.70206
創新文化	237	1.00	5.00	2.8091	0.72973
層級文化	237	1.17	5.00	3.1350	0.64005
<b>組織文化</b>	<b>237</b>	<b>1.07</b>	<b>5.00</b>	<b>3.0219</b>	<b>0.61092</b>
學習承諾	237	1.33	5.00	3.3347	0.67891
開放心智	237	1.38	4.88	3.1139	0.66747
分享願景	237	1.33	5.00	3.2426	0.61129
<b>組織學習</b>	<b>237</b>	<b>1.47</b>	<b>4.76</b>	<b>3.1983</b>	<b>0.57121</b>
專業評估工具與生涯 諮商	237	1.67	5.00	3.7679	0.69047
專業教育訓練及內部 職缺規劃	237	1.50	5.00	3.7764	0.75969
<b>生涯發展</b>	<b>237</b>	<b>1.83</b>	<b>5.00</b>	<b>3.7722</b>	<b>0.69222</b>

資料來源：本研究整理

## 4.2 差異性分析

本節將針對空軍少、中校特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而瞭解空軍少、中校在對組織變革、組織文化、組織學習及生涯發展四個變項等及其構面之差異性是否顯著，亦即驗證假設是否接受，也就是驗證空軍少、中校個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異。

### 1. 職務

本研究以獨立樣本 T 檢定，檢驗不同職務的空軍少、中校於組織變

革、組織文化、組織學習及生涯發展各研究變項及其相關構面之差異性是否顯著。針對不同職務與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.6 所示，發現不同職務的空軍少、中校於組織變革構面有顯著差異，在變革效益有極顯著差異及工作量有顯著差異，空軍少校平均數高於中校，可能因為少校在管理的幅度較中校為小，在組織變革的變革效益及工作量的感受差異性也較中校來的小。餘各研究相關構面皆無顯著差異存在。

表 4.6 不同職務於各變項之差異分析表

構面 \ 職務	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	少校 N=192	中校 N=45			
工作量	2.2021	1.9333	2.435	0.016	*
變革效益	2.5807	2.1833	3.803	0.000	***
前程管理	2.528	2.3417	1.685	0.093	
<b>組織變革</b>	2.4445	2.1843	2.881	0.004	**
派閥文化	3.0625	3.0311	0.269	0.788	
創新文化	2.8073	2.8167	-0.077	0.938	
層級文化	3.1424	3.1037	0.364	0.716	
<b>組織文化</b>	3.0264	3.003	0.231	0.817	
學習承諾	3.3333	3.3407	-0.066	0.948	
開放心智	3.1419	2.9944	1.336	0.183	
分享願景	3.2639	3.1519	1.107	0.269	
<b>組織學習</b>	3.2187	3.1111	1.138	0.256	
專業評估工具與生涯 諮商	3.7648	3.7815	-0.146	0.884	
專業教育訓練及內部 職缺規劃	3.776	3.7778	-0.014	0.989	
<b>生涯發展</b>	3.7704	3.7796	-0.08	0.936	

註：\*表 P<0.05 \*\*表 P<0.01 \*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

## 2. 年齡

本研究以單因子變異數分析，檢驗不同年齡各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.7 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，35 歲以下之空軍少、中校，對組織變革之工作量構面的認同程度，高於 36~40 歲之空軍少、中校，且達非常顯著水準( $P < 0.01$ )；顯示 35 歲以下空軍少、中校對於組織變革之工作量的認同度高於 36~40 歲之空軍少、中校，研判可能因年紀輕，年資較淺，喜歡工作創新及改變，可塑性較高適應力較強，發展潛力大，較能接受變革的挑戰。

另外，41~45 歲之空軍少、中校在生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃的認同度上，顯著高於 30 歲以下的空軍少、中校。研判可能因 41~45 歲之空軍少、中校皆為資深人員，在學、經歷方面都較豐富，在生涯發展資訊的獲得、專業訓練及職缺的安排上都優於 30 歲以下之空軍少、中校，故導致有顯著差異。

表 4.7 不同年齡於各變項之差異分析表

構面 \ 年齡	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30 歲以下 N=9	31~35 歲 N=92	36~40 歲 N=134	41~45 歲 N=2			
工作量	2.6667	2.3109	2.0119	1.8	5.926	0.001**	1>3 2>3
變革效益	2.6944	2.5163	2.4944	1.875	0.905	0.439	
前程管理	2.8056	2.6005	2.3909	2.9375	2.835	0.039*	2>3
<b>組織變革</b>	2.7386	2.4955	2.3038	2.3529	3.488	0.016*	2>3
派閥文化	3.0444	3.0022	3.0985	2.8	0.430	0.732	
創新文化	2.9167	2.8451	2.7854	2.25	0.575	0.632	
層級文化	3.1481	3.1848	3.1045	2.8333	0.433	0.729	
<b>組織文化</b>	3.0519	3.0333	3.0174	2.6667	0.243	0.866	
學習承諾	3.1481	3.2536	3.403	3.3333	1.117	0.343	
開放心智	3.125	3.0761	3.1399	3.0625	0.169	0.917	
分享願景	3.037	3.2428	3.2575	3.1667	0.373	0.773	
<b>組織學習</b>	3.098	3.1662	3.2278	3.1471	0.311	0.817	

構面	年齡	平均數				F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3	4			
		30 歲以下 N=9	31~35 歲 N=92	36~40 歲 N=134	41~45 歲 N=2			
專業評估工具與生涯諮商		3.2222	3.8514	3.7289	5	4.811	0.003**	4>1
專業教育訓練及內部職缺規劃		3.0926	3.8551	3.7512	4.9167	4.502	0.004**	2>1 4>1
生涯發展		3.1574	3.8533	3.74	4.9583	5.093	0.002**	2>1 4>1

註：\*表  $P < 0.05$  \*\*表  $P < 0.01$  \*\*\*表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 3. 婚姻狀況

本研究以單因子變異數分析，檢驗不同婚姻狀況與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.8 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，已婚之空軍少、中校對於生涯發展之提供員工專業教育訓練及內部職缺規劃構面的認同度高於單身之空軍少、中校，且達顯著差異( $P < 0.05$ )。顯示已婚空軍少、中校因有家庭的經濟因素，更希望能在軍中發展，故較單身之空軍少、中校更有意願提升自己的專業能力及爭取職缺。

表 4.8 不同婚姻狀況於各變項之差異分析表

構面	婚姻	平均數			F 值	P 值	Scheffe
		1	2	3			
		未婚 N=49	已婚 N=186	離婚 N=2			
工作量		2.2776	2.1204	1.9	1.199	0.303	
變革效益		2.6531	2.4704	2.125	1.898	0.152	
前程管理		2.574	2.4785	1.8125	1.436	0.240	
組織變革		2.5054	2.3713	1.9118	1.921	0.149	
派閱文化		2.9959	3.0817	2.2	1.803	0.167	
創新文化		2.7857	2.8226	2.125	0.935	0.394	
層級文化		3.1429	3.1326	3.1667	0.007	0.993	
組織文化		2.9986	3.033	2.5667	0.619	0.539	
學習承諾		3.4218	3.31	3.5	0.583	0.559	
開放心智		3.2245	3.0907	2.5625	0.583	0.559	

婚姻 構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	未婚 N=49	已婚 N=186	離婚 N=2			
分享願景	3.2857	3.2285	3.5	0.347	0.707	
組織學習	3.2809	3.1781	3.0588	0.687	0.504	
專業評估工具與生涯 諮商	3.7041	3.793	3	1.577	0.209	
專業教育訓練及內部 職缺規劃	3.5136	3.8557	2.8333	5.706	0.004**	2>1
生涯發展	3.6088	3.8244	2.9167	3.492	0.032*	2>1

註：\*表  $P < 0.05$  \*\*表  $P < 0.01$  \*\*\*表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4. 學歷

本研究以單因子變異數分析，檢驗不同學歷與各研究相關構面所作的差異性分析，如表4.9 所示，經進一步Scheffe 多重比較結果發現，其他進修學歷之空軍少、中校對組織文化之派閥文化及創新文化的認同程度，高於大學學歷之空軍少、中校人員，且達顯著差異( $P < 0.05$ )，顯示其他學歷之軍少、中校人員對於組織變革有提升組織文化有較高的認同感。另外不同學歷之空軍少、中校與組織變革、組織學習及生涯發展等構面並無顯著之不同。

表 4.9 不同學歷於各變項之差異分析表

學歷 構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	專科 N=74	大學 N=112	碩士含 以上 N=50	其他 N=1			
工作量	2.1595	2.1893	2.06	1.8	0.517	0.671	
變革效益	2.3716	2.5781	2.555	1.75	2.097	0.101	
前程管理	2.3615	2.5993	2.465	1.625	2.524	0.058	
組織變革	2.3045	2.4737	2.3671	1.7059	1.998	0.115	
派閥文化	2.9405	3.1929	2.904	4	3.584	0.015*	2>1
創新文化	2.6622	2.9598	2.675	3.5	3.567	0.015*	2>1
層級文化	3.0383	3.2381	3.03	4	2.643	0.050	

學歷 構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	專科 N=74	大學 N=112	碩士含 以上 N=50	其他 N=1			
<b>組織文化</b>	2.9054	3.1488	2.8933	3.8667	4.033	0.008**	2>1
學習承諾	3.2748	3.375	3.3333	3.3333	0.321	0.810	
開放心智	2.9983	3.2098	3.0625	3.5	0.501	0.682	
分享願景	3.259	3.2693	3.1533	3.5	0.501	0.682	
<b>組織學習</b>	3.1391	3.26	3.1424	3.4706	0.935	0.424	
專業評估工具與生涯 諮商	3.7455	3.7961	3.7233	4.5	0.529	0.663	
專業教育訓練及內部 職缺規劃	3.8176	3.7708	3.71	4.6667	0.657	0.580	
<b>生涯發展</b>	3.7815	3.7835	3.7167	4.5833	0.576	0.631	

註：\*表  $P < 0.05$  \*\*表  $P < 0.01$  \*\*\*表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 5. 服務年資

本研究以單因子變異數分析，檢驗不同服務年資的空軍少、中校與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.10 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，不同服務年資之空軍少、中校在組織文化、組織學習及生涯發展等構面並無顯著之不同。但在 6~10 年服務年資的人員，對於組織變革中的變革效益及工作量構面的平均數高於 11 年以上服務年資人員，且達非常顯著及顯著差異 ( $P < 0.01$  及  $0.05$ )，研判可能原因為資深人員對於變革後，工作品質及效率是否提升、績效是否顯著均存有疑慮；而在 6~10 年服務年資的人員，可能因年紀輕，喜歡工作創新及改變，可塑性較高適應力較強，發展潛力大，較能接受工作上的挑戰。因此在組織變革的變革效益及工作量之認同程度高於 11 年以上服務年資人員。

表 4.10 不同服務年資於各變項之差異分析表

服務年資 構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	6~10 年 N=11	11~15 年 N=168	16~20 年 N=55	21 年含以上 N=3			
工作量	2.6	2.1702	2.0364	1.5333	3.133	0.026*	2>3
變革效益	2.8182	2.5551	2.3318	1.75	3.996	0.008**	2>3
前程管理	2.625	2.5052	2.4068	2.875	0.786	0.503	
組織變革	2.6631	2.4184	2.2802	2.2157	1.873	0.135	
派閱文化	2.9818	3.0667	3.0073	3.6667	0.898	0.443	
創新文化	2.8182	2.811	2.7909	3	0.080	0.971	
層級文化	3.2273	3.123	3.1394	3.3889	0.252	0.860	
組織文化	3.0364	3.021	3.0024	3.3778	0.357	0.784	
學習承諾	3.1212	3.2996	3.497	3.1111	1.683	0.171	
開放心智	3.1136	3.0967	3.15	3.4167	0.294	0.830	
分享願景	2.9545	3.2619	3.2485	3.1111	0.917	0.433	
組織學習	3.0588	3.1908	3.246	3.2549	0.363	0.780	
專業評估工具與 生涯諮商	3.6667	3.7292	3.9182	3.5556	1.222	0.303	
專業教育訓練及 內部職缺規劃	3.5909	3.7649	3.8576	3.6111	0.485	0.693	
生涯發展	3.6288	3.747	3.8879	3.5833	0.816	0.486	

註：\*表  $P < 0.05$  \*\*表  $P < 0.01$  \*\*\*表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 4.3 相關分析

本節旨在探討空軍少、中校人員在組織變革、組織文化、組織學習與生涯發展等各變項彼此之間關聯性。本研究使用 Pearson 積差相關之統計方法進行分析，本研究主要研究變項間之相關係數表如表 4.11 所示，主要研究變項除組織變革與生涯發展是負相關，餘主要研究變項兩兩之間皆有極顯著相關 ( $P < 0.001$ )，茲將研究變項間的關聯性分述如下：

表 4.11 主要研究變項間之皮爾森積差相關係數表

研究構面	組織變革	組織文化	組織學習	生涯發展
組織變革				
組織文化	0.408***			
組織學習	0.335***	0.791***		
生涯發展	-0.030	0.421***	0.363***	

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

#### 4.3.1 組織變革與組織文化之相關分析

組織變革與組織文化構面相關分析整理如表 4.12，相關性敘述如下：

1. 組織變革的工作量構面與組織文化之派閥文化及層級文化構面達顯著正相關，與創新文化構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校對組織變革產生工作量負荷的增加，藉由創新文化的調整簡化作業流程、派閥文化及層級文化的相互協助、層層督導來減少工作量，以達成組織目標。
2. 組織變革的變革效益構面與組織文化之派閥文化及層級文化構面達非常顯著正相關，與創新文化構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校對組織變革的變革效益，會隨著組織文化的調整而增加其變革效益。
3. 組織變革的前程管理構面與組織文化之派閥文化、層級文化及創新文化構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校對組織變革的前程管理，會藉由組織文化的調整，對個人的發展及升遷更透明、更加完整。

綜合以上所述，組織變革與組織文化之變項間達極顯著正相關( $P < 0.001$ )，Pearson 相關係數為 0.408，即空軍少、中校人員對組織變革的工作量、變革效益及前程管理，會藉由組織文化的調整而做的更加完善。

表 4.12 組織變革與組織文化相關分析表

構面		組織文化					
		派閥文化		創新文化		層級文化	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織 變 革	工作量	0.161	0.013*	0.260	0.000***	0.016	0.014*
	變革效益	0.222	0.001**	0.285	0.000***	0.214	0.001**
	前程管理	0.428	0.000***	0.393	0.000***	0.396	0.000***

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

#### 4.3.2 組織變革與組織學習之相關分析

組織變革與組織學習構面相關分析整理如表 4.13，相關性敘述如下：

1. 組織變革的工作量構面與組織學習之開放心智及分享願景構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校對組織變革產生工作量負荷的增加，藉由開放心智及分享願景的清楚說明組織未來的發展方向及工作量的合理調整，以達成組織目標。
2. 組織變革的變革效益構面與組織學習之開放心智構面達非常顯著正相關，與分享願景創構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校對組織變革的變革效益，藉由組織學習的開放心智及分享願景來鼓勵單位成員創新思考及共同努力達成目標，使變革效益更加明顯。
3. 組織變革的前程管理構面與組織學習之開放心智構面達非常顯著正相關，與分享願景構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校對組織變革的前程管理，藉由組織學習的開放心智及分享願景來說明對組織未來的願景及個人升遷發展的條件，鼓勵個人終生學習以提升人員素質。

綜上所述，組織變革與組織學習之變項間達極顯著正相關( $P < 0.001$ )，Pearson 相關係數為 0.335，亦即空軍少、中校人員對組織變革的工作量、變革效益及前程管理，會隨者組織學習的開放心智及分享願景產生組織質的提升。

表 4.13 組織變革與組織學習相關分析表

構面		組織學習					
		學習承諾		開放心智		分享願景	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織變革	工作量	0.095	0.143	0.247	0.000***	0.355	0.000***
	變革效益	0.065	0.317	0.223	0.001**	0.351	0.000***
	前程管理	0.120	0.066	0.182	0.005**	0.370	0.000***

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

### 4.3.3 組織變革與生涯發展之相關分析

組織變革與生涯發展構面相關分析整理如表 4.14，相關性敘述如下：

1. 組織變革的工作量及變革效益構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面為不顯著的負相關。
2. 組織變革的前程管理構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商構面為不顯著之正相關。

綜合以上所述，組織變革與生涯發展之變項間為不顯著之負相關。

表 4.14 組織變革與生涯發展相關分析表

構面		生涯發展			
		專業評估工具與生涯諮商		專業教育訓練及內部職缺規劃	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織變革	工作量	-0.099	0.129	-0.123	0.058
	變革效益	-0.026	0.695	-0.037	0.575
	前程管理	0.017	0.794	0.050	0.441

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

#### 4.3.4 組織學習與組織文化之相關分析

組織學習與組織文化構面相關分析整理如表 4.15，構面間相關性敘述如下：

1. 組織學習的學習承諾構面與組織文化之派閥文化、創新文化及層級文化構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校將組織學習視為組織的競爭優勢與組織文化產生極顯著的正相關。
2. 組織學習的開放心智構面與組織文化之派閥文化、創新文化及層級文化構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校將組織未來的發展視為自己的一份責任與組織文化產生極顯著的正相關。
3. 組織學習的分享願景構面與組織文化之派閥文化、創新文化及層級文化構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校將創新與分享視為組織進步的動力與組織文化產生極顯著的正相關。

綜合以上所述，組織學習與組織文化之變項間達極顯著正相關( $P <$

0.001)，Pearson 相關係數為 0.791，亦即空軍少、中校人員對組織學習的學習承諾、開放心智及分享願景，會正向極顯著的影響組織文化。

表 4.15 組織學習與組織文化相關分析表

構面		組織學習					
		學習承諾		開放心智		分享願景	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織文化	派閥文化	0.588	0.000***	0.646	0.000***	0.555	0.000***
	創新文化	0.532	0.000***	0.659	0.000***	0.580	0.000***
	層級文化	0.611	0.000***	0.703	0.000***	0.575	0.000***

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

#### 4.3.5 組織學習與生涯發展之相關分析

組織學習與生涯發展構面相關分析整理如表 4.16，構面間相關性敘述如下：

1. 組織學習的學習承諾構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、提供員工專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校將組織學習視為一項投資與生涯發展產生極顯著的正相關。
2. 組織學習的開放心智構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校將組織未來的發展願景與教育訓練及職缺規劃相結合與生涯發展產生極顯著的正相關。
3. 組織學習的分享願景構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校將創

新及分享與教育訓練及職缺規劃相結合與對生涯發展產生極顯著的正相關。

綜合以上所述，組織學習與生涯發展之變項間達極顯著正相關( $P < 0.001$ )，Pearson 相關係數為 0.363，亦即空軍少、中校人員對組織學習的學習承諾、開放心智及分享願景，會正向極顯著的影響生涯發展。

表 4.16 組織學習與生涯發展相關分析表

構面		生涯發展			
		專業評估工具與生涯諮商		專業教育訓練及內部職缺規劃	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織學習	學習承諾	0.375	0.000***	0.251	0.000***
	開放心智	0.386	0.000***	0.341	0.000***
	分享願景	0.201	0.000***	0.234	0.000***

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

#### 4.3.6 組織文化與生涯發展之相關分析

組織文化與生涯發展構面相關分析整理如表 4.17，敘述如下：

1. 組織文化的派閥文化構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校將組織視為一個大家庭與生涯發展產生極顯著的正相關。
2. 組織文化的創新文化構面與生涯發展之專業評估工具構面達非常顯著正相關，顯示空軍少、中校在創新發展的過程中與生涯諮詢相結合與生涯發展產生非常顯著的正相關。
3. 組織文化的層級文化構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、提供

員工專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關，顯示空軍少、中校在組織層層督導下制定一套完整的規則與制度，並結合教育訓練及職缺規劃與生涯發展產生極顯著的正相關。

綜合以上所述，組織文化與生涯發展之變項間達極顯著正相關( $P < 0.001$ )，Pearson 相關係數為 0.421，亦即空軍少、中校人員對組織文化的派閥文化、創新文化及層級文化，會正向顯著的影響生涯發展。

表 4.17 組織文化與生涯發展相關分析表

構面		生涯發展			
		專業評估工具與生涯諮商		專業教育訓練及內部職缺規劃	
		Pearson 相關	P 值	Pearson 相關	P 值
組織文化	派閥文化	0.421	0.000***	0.389	0.000***
	創新文化	0.203	0.002**	0.139	0.320
	層級文化	0.502	0.000***	0.422	0.000***

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

#### 4.4 迴歸分析

由前一節的相關分析結果，得知本研究的研究變項，組織變革、組織文化、組織學習與生涯發展之間存在某種程度的關聯性。為了更進一步了解研究變項間是否有顯著的影響，故利用迴歸分析來檢定研究變項間的影響性。

#### 4.4.1 組織變革對組織文化之迴歸分析

以組織變革的三個構面為預測變項，組織文化的三個構面為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.18 所示。

根據表 4.18 的分析結果，就派閥文化而言，組織變革的前程管理有極顯著正向影響，其解釋變異量為 17.8%。顯示空軍少、中校人員對組織變革的前程管理之同意程度愈高，則對派閥文化的認同度會愈高。以創新文化構面而言，僅有組織變革之前程管理有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 15.4%；顯示空軍少、中校人員對之前程管理同意程度愈高，則對創新文化的認同度會愈高。對層級文化而言，僅有組織變革之前程管理有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 15%。顯示空軍少、中校人員對之前程管理同意程度愈高，則對層級文化的認同度會愈高。

綜合以上所述，空軍少、中校人員對於組織變革的前程管理之同意程度越高，則對組織文化之派閥文化、創新文化及層級文化的認同度愈高。顯示在組織變革時能將空軍少、中校人員派職、輪調及升遷制度做的更公平合理，其對組織文化有更大的凝聚力，有利於組織文化的形成。

表 4.18 組織變革對組織文化之迴歸分析表

效標變項 預測變項		組織文化		
		派閥文化 β 值	創新文化 β 值	層級文化 β 值
組織 變革	工作量	-0.087	0.049	-0.068
	變革效益	0.035	0.095	0.039
	前程管理	0.454***	0.320***	0.410***
R <sup>2</sup>		0.188	0.165	0.160
調整後 R <sup>2</sup>		0.178	0.154	0.150
F 值		18.010***	15.370***	14.828***

註：\*表P<0.05 \*\*表P<0.01 \*\*\*表P<0.001

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.2 組織變革對組織學習之迴歸分析

以組織變革的三個構面為預測變項，組織學習的三個構面為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.19 所示。

根據表 4.19 的分析結果，學習承諾而言，組織變革的變革效益有顯著正向影響，前程管理有極顯著正向影響，而工作量則有顯著負向的影響，其解釋變異量為 13.8%。顯示空軍少、中校人員對組織變革的變革效益與前程管理之同意程度愈高，則對學習承諾的認同度會愈高。以開放心智構面而言，組織變革的變革效益有顯著正向影響，前程管理有極顯著正向影響，而工作量則有顯著負向的影響，其解釋變異量為 14%。顯示空軍少、中校人員對組織變革的變革效益與前程管理之同意程度愈高，則對開放心智的認同度會愈高。對分享願景而言，僅有組織變革之前程管理有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 13.3%。顯示空軍少、中校人員對組織變革之前程管理同意程度愈高，則對分享願景的認同度會愈高。

綜合以上所述，空軍少、中校人員對於組織變革的變革效益及前程管理之同意程度越高，則對組織學習的認同度愈高。顯示組織變革時能將工作流程簡化、授權度提高、資訊化程度提高、輪調及升遷制度做的更公平合理，對其建立組織學習的環境更易達成。另空軍少、中校人員將組織學習視為最重要的事，隨著本身解決問題能力的提升，對組織變革工作量合理的感受也會隨之提升。

表 4.19 組織變革對組織學習之迴歸分析表

效標變項		組織學習		
		學習承諾	開放心智	分享願景
預測變項		β 值	β 值	β 值
組織變革	工作量	-0.167*	-0.199**	-0.099
	變革效益	0.151*	0.133*	0.026
	前程管理	0.361***	0.383***	0.407***
R <sup>2</sup>		0.149	0.151	0.144
調整後 R <sup>2</sup>		0.138	0.140	0.133
F 值		13.642***	13.851***	13.024***

註：\*表P<0.05 \*\*表P<0.01 \*\*\*表P<0.001

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.3 組織變革對生涯發展之迴歸分析

以組織變革的三個構面為預測變項，生涯發展的二個構面為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.20 所示。

根據表 4.20 的分析結果，專業教育訓練及內部職缺規劃而言，組織變革的工作量則有顯著負向的影響，其解釋變異量為 2%。顯示在組織變革時空軍少、中校人員生涯發展的專業教育訓練及內部職缺規劃做得越好，對工作量合理的感覺也會增加。

表 4.20 組織變革對生涯發展之迴歸分析表

效標變項		生涯發展	
		專業評估工具與生涯諮商	專業教育訓練及內部職缺規劃
預測變項		β 值	β 值
組織變革	工作量	-0.147	-0.195*
	變革效益	0.008	-0.012
	前程管理	0.087	0.155
R <sup>2</sup>		0.016	0.032
調整後 R <sup>2</sup>		0.003	0.020

效標變項	生涯發展	
	專業評估工具與生涯諮商	專業教育訓練及內部職缺規劃
預測變項	$\beta$ 值	$\beta$ 值
F 值	1.251	2.590

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.4 組織學習對組織文化之迴歸分析

以組織學習的三個構面為預測變項，組織文化的三個構面為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.21 所示。

根據表 4.21 的分析結果，派閥文化而言，組織學習的學習承諾與開放心智有極顯著正向影響，其解釋變異量為 47.9%。顯示空軍少、中校人員對組織學習的學習承諾與開放心智之同意程度愈高，則對派閥文化的認同度會愈高。以創新文化構面而言，組織學習之分享願景有非常顯著正向的影響，開放心智有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 47.6%；顯示空軍少、中校人員對組織學習之開放心智與分享願景同意程度愈高，則對創新文化的認同度會愈高。對層級文化而言，組織學習之學習承諾與開放心智有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 54.6%。顯示空軍少、中校人員對組織學習之學習承諾與開放心智同意程度愈高，則對層級文化的認同度會愈高。

綜合以上所述，空軍少、中校人員對於組織學習的同意程度越高，則對組織文化的認同度愈高。並將組織學習視為競爭優勢，則較易建立組織文化的凝聚力及穩定。另將組織學習創新思考視為共同的目標，則較易使組織文化保持彈性不致僵化。

表 4.21 組織學習對組織文化之迴歸分析表

效標變項 預測變項		組織文化		
		派閥文化	創新文化	層級文化
		β 值	β 值	β 值
組織學習	學習承諾	0.260***	0.124	0.253***
	開放心智	0.408***	0.447***	0.485***
	分享願景	0.124	0.211**	0.099
R <sup>2</sup>		0.485	0.482	0.552
調整後 R <sup>2</sup>		0.479	0.476	0.546
F 值		73.213***	72.405***	95.682***

註：\*表P<0.05 \*\*表P<0.01 \*\*\*表P<0.001

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.5 組織學習對生涯發展之迴歸分析

以組織學習的三個構面為預測變項，生涯發展的二個構面為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.22 所示。

根據表 4.22 的分析結果，專業評估工具與生涯諮商而言，組織學習的學習承諾與開放心智有極顯著正向影響；對組織學習的分享願景有顯著的負相關，其解釋變異量為 19.2%。顯示空軍少、中校人員對組織學習的學習承諾與開放心智之同意程度愈高，則對專業評估工具與生涯諮商的認同度會愈高。另空軍少、中校人員對組織學習的分享願景之同意程度愈高，則對專業評估工具與生涯諮商的認同度會愈低。以專業教育訓練及內部職缺規劃構面而言，組織學習之開放心智有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 10.8%；顯示空軍少、中校人員對組織學習之開放心智同意程度愈高，則對專業教育訓練及內部職缺規劃的認同度會愈高。

綜合以上所述，顯示空軍少、中校人員對於組織學習的同意程度越高，則對生涯發展的認同度愈高。並將組織學習視為競爭優勢、責任及願景，

則有助於生涯發展的專業能力的提升、生涯諮詢、輪調及升遷。

表 4.22 組織學習對生涯發展之迴歸分析表

效標變項		生涯發展	
		專業評估工具與生涯諮商	專業教育訓練及內部職缺規劃
		β 值	β 值
組織學習	學習承諾	0.309***	0.073
	開放心智	0.337***	0.302***
	分享願景	-0.216*	-0.008
R <sup>2</sup>		0.203	0.119
調整後 R <sup>2</sup>		0.192	0.108
F 值		19.741***	10.527***

註：\*表P<0.05 \*\*表P<0.01 \*\*\*表P<0.001

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.6 組織文化對生涯發展之迴歸分析

以組織文化的三個構面為預測變項，生涯發展的二個構面為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.23 所示。

根據表 4.23 的分析結果，專業評估工具與生涯諮商而言，組織文化的層級文化有極顯著正向影響；對組織文化的創新文化有非常顯著的負相關，其解釋變異量為 26.9%。顯示空軍少、中校人員對組織文化的層級文化之同意程度愈高，則對專業評估工具與生涯諮商的認同度會愈高。另空軍少、中校人員對組織文化的創新文化之同意程度愈高，則對專業評估工具與生涯諮商的認同度會愈低。以專業教育訓練及內部職缺規劃構面而言，組織文化之派閥文化有顯著正向影響，層級文化有極顯著正向的影響；對組織文化的創新文化有非常顯著的負向影響，其解釋變異量為 21.3%；顯示空軍少、中校人員對組織文化之派閥文化及層級文化同意程度愈高，則對專業教育訓練及內部職缺規劃的認同度會愈高。另空軍少、中校人員

對組織文化的創新文化之同意程度愈高，則對專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃的認同度會愈低。

綜合以上所述，空軍少、中校人員對組織文化之同意程度愈高，則對生涯發展的認同度會愈高。顯示空軍少、中校人員對於組織文化的凝聚力及穩定性越高，則有助於生涯發展的專業訓練、輪調及升遷規劃。

表 4.23 組織文化對生涯發展之迴歸分析表

效標變項 預測變項		生涯發展	
		專業評估工具與生涯諮商	專業教育訓練及內部職缺規劃
		β 值	β 值
組織文化	派閥文化	0.147	0.245*
	創新文化	-0.212**	-0.258**
	層級文化	0.523***	0.388***
R <sup>2</sup>		0.279	0.223
調整後 R <sup>2</sup>		0.269	0.213
F 值		30.017***	22.335***

註：\*表P<0.05 \*\*表P<0.01 \*\*\*表P<0.001

資料來源：本研究整理。

## 4.5 徑路分析

本節採用徑路分析方法來探討研究架構中組織變革、組織文化、組織學習與生涯發展彼此間之最大可能徑路係數(Maximum Likelihood Path Coefficients)，以驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式如圖4.1 所示，分別對組織變革、組織文化、組織學習、生涯發展等變項之影響性予以說明。

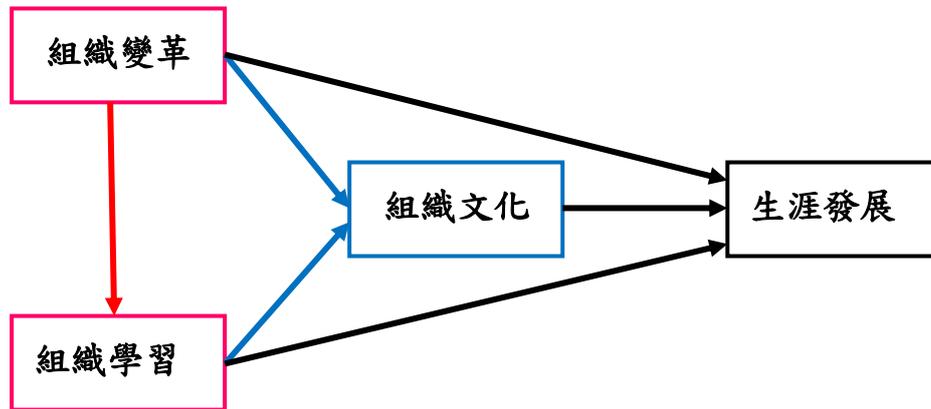


圖 4.1 本研究之徑路分析圖

資料來源：本研究整理。

本研究主要透過徑路圖之因果關係表示各變項之影響性，箭號所指為果，代表依變數；箭號起始處為因，代表自變數。以多元迴歸而言，箭號所指的變項為迴歸方程式之效標變數，箭號起始點為預測變數。由圖4.2 所示，在組織變革與各變項之關係上，進行三次迴歸分析，如表4.24 所示，由迴歸分析探討各變項之間影響性：

#### 1. 以組織學習為依變數

由迴歸分析可發現，組織變革對組織學習的影響性，如表 4.24 所示，就是組織變革對組織學習為具有解釋力， $R^2$  值為 0.112，代表組織變革可以解釋組織學習變項，其中  $\beta$  係數值 0.335，顯示組織變革可預測組織學習之效能達 33.5%。表示組織變革對組織學習有極顯著影響( $P$  值  $< 0.001$ )，當空軍人員對組織變革的認知愈高，其組織學習影響愈高。

#### 2. 以組織文化為依變數

由迴歸分析可發現，組織變革、組織學習為對組織文化的影響性，如表4.24 所示，就是組織變革、組織學習為對組織文化具有解釋力， $R^2$  值為 0.649，代表組織變革、組織學習為可以解釋組織文化變項，其中由  $\beta$  係數

值可看出，組織學習之影響性最高( $\beta$  值為0.737)，其次為組織變革。因此，即表示組織變革對組織文化有極顯著影響(P 值 $<0.001$ )，當對組織變革的認知程度愈高，則對組織文化影響愈高。組織學習對組織文化亦有極顯著影響(P 值 $<0.001$ )，當組織學習的認同程度愈高，則對組織文化的影響愈高。

### 3. 以生涯發展為依變數

由此迴歸分析可發現，組織變革、組織學習、組織文化對生涯發展的影響性，如表 4.24 及圖 4.2 所示，其三個變數對生涯發展具有解釋力，整體  $R^2$  值為 0.229，代表組織變革、組織學習、組織文化對生涯發展等可以解釋工作績效 22.9%的變異量，其中由  $\beta$  分配數值可看出，組織文化之影響性最高( $\beta$  值為 0.450)，組織變革之為負向影響性( $\beta$  值為-0.244)，其次為組織學習之影響最低( $\beta$  值為 0.089)。因此，即表示組織文化對生涯發展有非常顯著正向影響(P 值 $<0.001$ )，當對組織文化的認同程度愈高，則對生涯發展影響愈高。組織變革對生涯發展則存在極顯著負向影響(P 值 $<0.001$ )，當對組織變革的認同程度愈高，則對生涯發展的影響愈低。

表 4.24 組織變革等變項之迴歸分析係數統計表

迴歸別	自變數	$\beta$ 分配	P 值	$R^2$	依變數
迴歸一	組織變革	0.335***	0.000 $<0.001$	0.112	組織學習
迴歸二	組織變革	0.161***	0.000 $<0.001$	0.649	組織文化
	組織學習	0.737***	0.000 $<0.001$		
迴歸三	組織變革	-0.244***	0.000 $<0.001$	0.229	生涯發展
	組織學習	0.089	0.344		
	組織文化	0.450***	0.000 $<0.001$		

註：\*表 $P<0.05$  \*\*表 $P<0.01$  \*\*\*表 $P<0.001$

資料來源：本研究整理

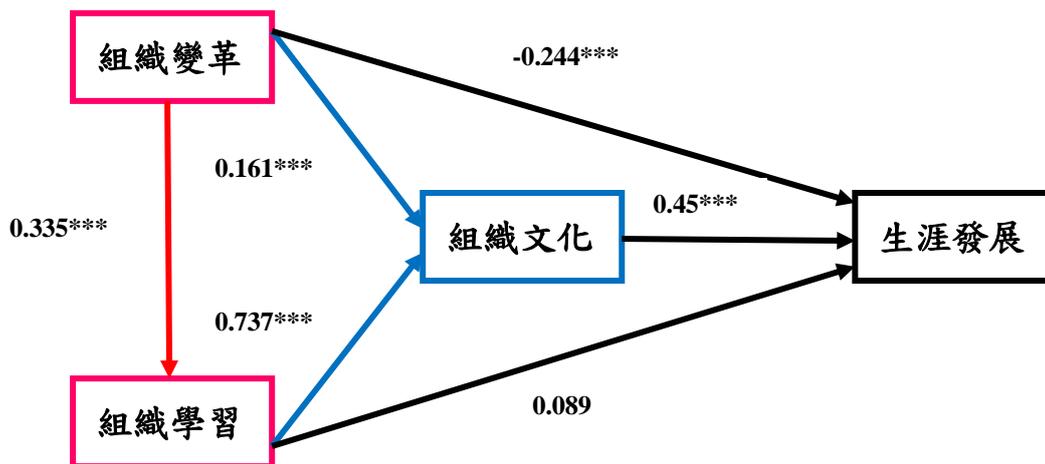


圖 4.2 各變項對生涯發展之直接效果徑路分析圖

資料來源：本研究整理。

表 4.25 組織變革等變項之影響效果分析表

路徑	直接效果	間接效果	總效果
組織變革→組織學習	0.335***		0.335***
組織變革→組織文化	0.161***	0.247	0.408***
組織學習→組織文化	0.737***		0.737***
組織變革→生涯發展	-0.244***	0.138	-0.106
組織學習→生涯發展	0.089	0.332	0.420***
組織文化→生涯發展	0.450***		0.450***

註：\*表 $P < 0.05$  \*\*表 $P < 0.01$  \*\*\*表 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理。

綜合以上所述，可得本研究之徑路分析結果，如表 4.25 所示，影響生涯發展之總效果以組織文化最大(0.450)。其次組織學習行為對生涯發展直接效果影響不顯著(0.089)，但透過組織文化之間接影響(0.332)其總影響效果反而極顯著(0.420)。組織變革對生涯發展直接效果為極顯著負向影響(-0.244)，但透過組織學習及組織文化之間接正向影響效果(0.138)，降低其負向影響的總效果(-0.106)。因此本研究分析結果顯示其路徑共 9 條：(1)為組織變革→組織學習；(2)為組織變革→組織文化；(3)為組織學習→組織

文化；(4)為組織文化→生涯發展；(5)為組織學習→生涯發展；(6)為組織變革→生涯發展；(7)為組織變革→組織學習→生涯發展；(8)組織變革→組織文化→生涯發展；(9)為組織學習→組織文化→生涯發展等 9 種路徑，而對生涯發展的影響路徑中，則有 6 條路徑，其中組織變革→生涯發展為負向影響及組織學習→生涯發展直接影響不顯著，其餘 4 條路徑皆屬極顯著正向影響路徑，也就是組織變革、組織學習、組織文化等變項，確實會影響空軍中階軍官之生涯發展。

## 第五章 研究結論與建議

本研究旨在探討空軍少、中校人員組織變革、組織文化、組織學習與生涯發展之間的關聯性，就所回收之有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之虛無假設，並於本章將所驗證之結果，彙整說明並提出研究建議，期能提供國軍組織變革政策方向之參考，同時對於後續研究者也提出後續研究之方向及思考之議題。

### 5.1 研究結論

本研究主要以空軍少、中校人員為研究對象，深入探討研究目的所設定之範圍，彙整前章之實證分析結果，發現本研究之研究假設有成立、部份成立，但也有部份未獲得實證之支持，茲將本研究之結果歸納分述如下。

#### 5.1.1 不同個人特徵對各變項之差異情況

此部分旨在探討不同之個人屬性，樣本在空軍少、中校人員個人屬性在「組織變革」、「組織文化」、「組織學習」與「生涯發展」等各變項的認知是否有差異存在，此亦為本研究研究目的之一，綜合研究發現簡述如下，其驗證結果如表 5.1 所示。

1. 不同年齡(30 歲以下、31~35 歲、36~40 歲、41~45 歲)的空軍少、中校於組織文化、組織學習二個變項上均無顯著差異。不同年齡的空軍少、中校人員於「組織變革」有顯著差異，在 35 歲以下之空軍少、中校，對組織變革之工作量構面的認同程度，高於 36~40 歲之空軍少、中校，研判可能因年紀輕，年資較淺，喜歡工作創新及改變，可塑性較高適應力較強，發展潛力大，較能接受變革的挑戰。另外，不同年齡軍少、中校

人員的「生涯發展」有非常顯著的差異，41~45 歲之空軍少、中校在生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃的認同度上，顯著高於 30 歲以下的空軍少、中校。研判可能因 41~45 歲之空軍少、中校皆為資深人員，在學、經歷方面都較豐富，在生涯發展資訊的獲得、專業訓練及職缺的安排上都優於 30 歲以下之空軍少、中校，故導致有顯著差異。

2. 不同婚姻狀況(未婚、已婚、離婚)的空軍少、中校人員於組織變革、組織文化、組織學習三個變項並無顯著差異；不同婚姻狀況的空軍少、中校人員於「生涯發展」有顯著的差異，已婚之空軍少、中校對於生涯發展之專業教育訓練及內部職缺規劃構面的認同度高於單身之空軍少、中校，且達顯著差異。顯示已婚空軍少、中校因有家庭的經濟因素，更希望能在軍中發展，故較單身之空軍少、中校更有意願提升自己的專業能力及爭取職缺。
3. 不同學歷(專科、大學、碩士含以上、其他)的空軍少、中校人員於組織變革、組織學習、生涯發展三個變項並無顯著差異；不同學歷的空軍少、中校人員於組織文化有非常顯著的差異，其他進修學歷之空軍少、中校對組織文化之派閥文化及創新文化的認同程度高於大學學歷之空軍少、中校人員，且達顯著差異。顯示其他學歷之軍少、中校人員對於組織文化有較高的認同感。
4. 不同職務(少校、中校)的空軍少、中校人員於組織文化、組織學習、生涯發展三個變項並無顯著差異；但發現不同職務的空軍少、中校於組織變革構面有顯著差異。在變革效益有極顯著差異及工作量有顯著差異，空軍少校平均數高於中校，可能因為少校在管理的幅度較中校為小，在組織變革後的變革效益及工作量的感受差異性也較中校來的小。

5.不同服務年資(6~10年、11~15年、16~20、21年含以上)的空軍少、中校人員於在組織文化、組織學習及生涯發展等變項並無顯著差異;但在6~10年服務年資的空軍少、中校人員，對於組織變革中的變革效益及工作量構面的平均數高於11年以上服務年資空軍少、中校人員，且達非常顯著及顯著差異。研判可能原因為資深空軍少、中校人員對於變革後，工作品質及效率是否提升、績效是否顯著均存有疑慮；而在6~10年服務年資的空軍少、中校人員，可能因年紀輕，年資較淺，喜歡工作創新及改變，可塑性較高適應力較強，發展潛力大，較能接受工作上的挑戰。因此在組織變革的變革效益及工作量之認同程度高於11年以上服務年資空軍少、中校人員。

表 5.1 空軍少、中校人員個人屬性驗證表

假設	個人屬性	驗證內容	結果
假設 1:不同個人特徵於各研究變項無顯著差異。	假設 1-1: 不同年齡	組織變革:有顯著差異 生涯發展:有顯著差異 其餘研究變項:無顯著差異	部份成立
	假設 1-2: 不同婚姻狀況	生涯發展:有顯著差異 其餘研究變項:無顯著差異	部份成立
	假設 1-3: 不同學歷	組織文化:有顯著差異 其餘研究變項:無顯著差異	部份成立
	假設 1-4: 不同職務	組織變革:有顯著差異 其餘研究變項:無顯著差異	部份成立
	假設 1-5: 不同服務年資	組織變革的變革效益及工作量變項:有顯著差異 其餘研究變項:無顯著差異	部分成立

資料來源：本研究整理。

### 5.1.2 各研究變項相關性假設之驗證結果

此部分針對本研究各變項彼此間是否有顯著關聯性作一說明，亦即研究假設 2 之檢驗結果。研究變項彼此間之相關性假設驗證結果如表 5.2 所示，綜合研究發現簡述如下。

#### 1. 組織變革與組織文化方面

組織變革與組織文化變項間達極顯著正相關。組織變革的工作量構面與組織文化之派閥文化及層級文化構面達非常顯著正相關，與創新文化構面達極顯著正相關。組織變革的變革效益構面與組織文化之派閥文化及層級文化構面達非常顯著正相關，與創新文化構面達極顯著正相關。組織變革的前程管理構面與組織文化之派閥文化、層級文化及創新文化構面達極顯著正相關。

#### 2. 組織變革與組織學習方面

組織變革與組織學習組織變革的工作量構面與組織學習之開放心智及分享願景構面達極顯著正相關。組織變革的變革效益構面與組織學習之開放心智構面達非常顯著正相關，與分享願景構面達極顯著正相關。組織變革的前程管理構面與組織學習之開放心智構面達非常顯著正相關，與分享願景構面達極顯著正相關。

#### 3. 組織變革與生涯發展方面

組織變革與生涯發展變項間為負相關。組織變革的工作量構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面為負相關。組織變革的變革效益構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面為負相關。組織變革的前程管理構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商構面達顯著正相關。

#### 4. 組織學習與組織文化方面

組織學習與組織文化變項間達極顯著正相關。組織學習的學習承諾構面與組織文化之派閥文化、創新文化及層級文化構面達極顯著正相關。組織學習的開放心智構面與組織文化之派閥文化、創新文化及層級文化構面達極顯著正相關。組織學習的分享願景構面與組織文化之派閥文化、創新文化及層級文化構面達極顯著正相關。

#### 5. 組織學習與生涯發展方面

組織學習與生涯發展變項間達極顯著正相關。組織學習的學習承諾構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關。組織學習的開放心智構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關。組織學習的分享願景構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關。

#### 6. 組織文化與生涯發展方面

組織文化與生涯發展變項間達極顯著正相關。組織文化的派閥文化構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關。組織文化的創新文化構面與生涯發展之專業評估工具構面達非常顯著正相關。組織文化的層級文化構面與生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃構面達極顯著正相關。

表 5.2 各研究變項之相關性驗證

假設	驗證內容	結果
假設 2-1：空軍單位的組織變革與組織文化無顯著相關。	有顯著相關	不成立
假設 2-2：空軍單位的組織變革與組織學習無顯著相關。	有顯著相關	不成立
假設 2-3：空軍單位的組織變革與生涯發展	無顯著相關	成立

假設	驗證內容	結果
無顯著相關。		
假設 2-4：空軍單位的組織學習與組織文化無顯著相關。	有顯著相關	不成立
假設 2-5：空軍單位的組織學習與生涯發展無顯著相關。	有顯著相關	不成立
假設 2-6：空軍單位的組織文化與生涯發展無顯著相關。	有顯著相關	不成立

資料來源：本研究整理。

### 5.1.3 各研究變項影響性假設之驗證結果

此部份將針對本研究各研究變項間之因果關係是否有顯著的影響性作一說明，亦即研究假設 3 之檢驗結果。研究變項彼此間之影響性假設驗證結果如表 5.3 所示，綜合研究發現簡述如下。

#### 1. 組織變革與組織文化方面

組織變革對組織文化變項間有極顯著正向影響。派閱文化而言，組織變革的前程管理有極顯著正向影響。以創新文化構面而言，僅有組織變革之前程管理有極顯著正向的影響。對層級文化而言，僅有組織變革之前程管理有極顯著正向的影響。

綜合以上所述，空軍少、中校人員對於組織變革的前程管理之同意程度越高，則對組織文化之派閱文化、創新文化及層級文化的認同度愈高。顯示在組織變革時能將空軍少、中校人員派職、輪調及升遷制度做的更公平合理，其對組織文化有更大的凝聚力，有利於組織文化的形成。

#### 2. 組織變革與組織學習方面

組織變革對組織學習變項間有極顯著正向影響。學習承諾而言，組織變革的變革效益有顯著正向影響，前程管理有極顯著正向影響；而工作量則有顯著負向的影響。以開放心智構面而言，組織變革的變革效益有顯著

正向影響，前程管理有極顯著正向影響。而工作量則有顯著負向的影響。對分享願景而言，僅有組織變革之前程管理有極顯著正向的影響。

綜合以上所述，空軍少、中校人員對於組織變革的變革效益及前程管理之同意程度越高，則對組織學習的認同度愈高。顯示組織變革時能將工作流程簡化、授權度更高、資訊化程度更高及派職、輪調、升遷制度做的更公平合理，對其建立組織學習的環境較易達成。另空軍少、中校人員將組織學習視為最重要的事，隨著本身解決問題能力的提升，對組織變革工作量合理的感受也會隨之提升。

### 3. 組織變革與生涯發展方面

組織變革與生涯發展變項間無顯著影響。專業教育訓練及內部職缺規劃而言，組織變革的工作量則有顯著負向的影響。顯示在組織變革時空軍少、中校人員生涯發展的專業教育訓練及內部職缺規劃做得越好，對工作量的感受會越可以接受。

### 4. 組織學習與組織文化方面

組織學習對組織文化變項間有極顯著正向影響。派閥文化而言，組織學習的學習承諾與開放心智有極顯著正向影響。以創新文化構面而言，組織學習之分享願景有非常顯著正向的影響，開放心智有極顯著正向的影響。對層級文化而言，僅有組織學習之學習承諾與開放心智有極顯著正向的影響。

綜合以上所述，空軍少、中校人員對於組織學習的學習承諾與開放心智之同意程度越高，則對組織文化之派閥文化及層級文化的認同度愈高。顯示軍少、中校人員將組織學習視為競爭優勢、責任及願景，則較易建立組織文化的凝聚力及穩定。另空軍少、中校人員對於組織學習的分享願景與開放心智之同意程度越高，則對組織文化之創新文化的認同度愈高。顯

示軍少、中校人員將組織學習創新思考視為共同的目標，則較易使組織文化保持彈性不致僵化。

#### 5. 組織學習與生涯發展方面

組織學習對生涯發展變項間有極顯著正向影響。專業評估工具與生涯諮商而言，組織學習的學習承諾與開放心智有極顯著正向影響；對組織學習的分享願景有顯著的負相關。以專業教育訓練及內部職缺規劃構面而言，組織學習之開放心智有極顯著正向的影響。

綜合以上所述，顯示空軍少、中校人員對於組織學習的學習承諾與開放心智之同意程度越高，則對生涯發展之專業評估工具與生涯諮商、專業教育訓練及內部職缺規劃的認同度愈高。顯示軍少、中校人員將組織學習視為競爭優勢、責任及願景，則有助於生涯發展的專業能力的提升、生涯諮詢、輪調及升遷。另空軍少、中校人員對於組織學習的分享願景之同意程度越高，則對生涯發展之專業評估工具與生涯諮商的認同度愈低。顯示做好軍少、中校人員的生涯諮商，則有助於組織學習願景的建立。

#### 6. 組織文化與生涯發展方面

組織文化對生涯發展變項間有極顯著正向影響。專業評估工具與生涯諮商而言，組織文化的層級文化有極顯著正向影響；對組織文化的創新文化有非常顯著的負向影響。以專業教育訓練及內部職缺規劃構面而言，組織文化之派閥文化有顯著正向影響，層級文化有極顯著正向的影響；對組織文化的創新文化有非常顯著的負向影響。

綜合以上所述，空軍少、中校人員對組織文化之派閥文化及層級文化同意程度愈高，則對專業教育訓練及內部職缺規劃的認同度會愈高。顯示空軍少、中校人員對於組織文化的凝聚力及穩定性越高，則有助於生涯發展的專業訓練、輪調及升遷規劃。另作好空軍少、中校人員生涯發展，則

有助於組織文化的創新。

#### 7. 組織變革與組織學習對組織文化方面

組織變革、組織學習為對組織文化具有極顯著正向影響。R<sup>2</sup> 值為 0.649，代表組織變革、組織學習為可以解釋組織文化變項，其中由  $\beta$  係數值可看出，組織學習之影響性最高( $\beta$  值為 0.737)，其次為組織變革。因此，即表示組織變革對組織文化有極顯著影響，當組織變革同意程度愈高，則組織文化認同度愈高。組織學習對組織文化亦有極顯著影響，當組織學習的同意程度愈高，則對組織文化認同度愈高。

#### 8. 組織變革、組織文化為與組織學習對生涯發展方面

組織變革、組織學習、組織文化會對生涯發展的產生影響，整體 R<sup>2</sup> 值為 0.229，代表組織變革、組織學習、組織文化對生涯發展等可以解釋工作績效 22.9% 的變異量，其中直接影響效果由  $\beta$  分配數值可看出，組織文化之影響性最高( $\beta$  值為 0.450)，組織變革之為負向影響性( $\beta$  值為 -0.244)，其次為組織學習之影響最低( $\beta$  值為 0.089)。因此，即表示組織文化對生涯發展有非常顯著正向影響(P 值 < 0.001)，當對組織文化的認同程度愈高，則對生涯發展影響愈高。組織變革對生涯發展則存在極顯著負向影響(P 值 < 0.001)，當對組織變革的認同程度愈高，則對生涯發展的影響愈低。

另影響生涯發展之總效果以組織文化最大(0.450)。其次組織學習行為對生涯發展直接效果影響不顯著(0.089)，但透過組織文化之間接影響(0.332)其總影響效果反而極顯著(0.420)。組織變革對生涯發展直接效果為極顯著負向影響(-0.244)，但透過組織學習及組織文化之間接正向影響效果(0.138)，降低其負向影響的總效果(-0.106)。

表 5.3 各研究變項之影響性驗證

假設	驗證內容	結果
假設 3-1：空軍單位的組織變革對組織文化無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-2：空軍單位的組織變革對組織學習無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-3：空軍單位的組織變革對生涯發展無顯著影響。	無顯著影響	成立
假設 3-4：空軍單位的組織學習對組織文化無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-5：空軍單位的組織學習對生涯發展無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-6：空軍單位的組織文化對生涯發展無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-7：空軍單位的組織變革與組織學習對組織文化無顯著影響。	有顯著影響	不成立
假設 3-8：空軍單位的組織變革、組織文化為與組織學習對生涯發展無顯著影響。	有顯著影響	不成立

資料來源：本研究整理。

## 5.2 研究建議

本節根據研究結論，針對目前空軍少、中校人員在組織變革、組織文化、組織學習及生涯發展彼此間之實務現況，提出以下建議供國軍相關決策單位參考，並對後續研究者提出建言，希望未來相關領域之研究能更臻完備。

### 5.2.1 對主管機關之建議

1. 國軍組織變革過程中往往採齊頭式的裁減，由於作業流程未簡化，過多業務負荷，職務又經常輪調，需要重複循環任職、熟悉業務、熟悉後調職的循環，甚至是專長完全不同的領域。加上長官任期短，並未對單位

的業務流程、人員職缺規劃及組織學習做長期完整的規劃，著重短期於績效，使人員每天忙於加班工作及組織缺乏學習成長，從量變產生質變，對空軍組織文化產生惡性循環，進而影響而空軍到空軍少、中校的生涯發展。故建議相關業管單位應該重新檢討核心能力與組織，對於非核心組織與業務進行裁撤或減併，再配合流程改造簡化流程。

2. 網際網路與數位資訊科技，可將作業流程和文件加以標準化，有助於將複雜性的知識化繁為簡，以提昇組織成員的參與意願與知識分享的深度與廣度。並結合「線上學習」，使分散在組織內的知識能夠經由人與科技的互動，帶動組織成員隨時學習新知識，有利於建立以專業知識為基礎的空軍文化。
3. 建立「共同願景」是組織重要的核心價值，它是一種上下交融的組織溝通過程，而且願景的建立對組織及個人有共同的努力目標，並全力以赴激發組織及個人的創造力，塑造「量適、質精、戰力強」之空軍勁旅。
4. 依本研究徑路分析發現組織變革對生涯發展構面有極顯著負向影響。表示在組織變革時空軍少、中校人員大都會對不明確的未來產生恐懼。主管機關必須先做好組織生涯發展的規劃，如專業教育訓練、未來生涯諮商、組織精簡的職缺規劃必須透明化、升遷條件及規劃必須公平合理等，讓空軍少、中校人員能安心的在組織內繼續服務，並使其充分的瞭解組織變革的規劃方向，藉由軍少、中校人員在組織部門落實推動組織變革，以達成組織目標。
5. 依本研究徑路分析發現組織變革對組織學習及組織文化構面有極顯著影響；組織文化對生涯發展構面極顯著影響；組織學習對生涯發展無直接影響，但透過組織文化可對生涯發展產生極顯著影響。因此，組織變革及組織學習對組織文化產生極顯著影響，再透過組織文化對生涯發展產

生顯著影響。故組織變革雖然產生人員的精減及工作負荷的加重等因素直接衝擊組織文化，主管機關必須同時推動組織學習，建立一個良好的組織文化，藉以正向的影響生涯發展規劃，使組織精簡汰弱留優，戰力卻實質增強。

6. 空軍要轉型為學習型的組織文化，透過不斷的從事組織的學習，重視問題解決的能力，使組織凝聚面對挑戰的能量，乃我空軍當前建軍備戰刻不容緩的當急之務。而塑造優質創新的空軍組織文化，可培養優質的空軍少、中校中堅軍官幹部，結合外在環境的需求與國家戰略目標，使空軍部隊具堅強的作戰效能，確保永續經營的基業。

### 5.2.2 對未來的研究建議

1. 本研究因受限時間、職務及服務單位等因素之考量，以致研究對象侷限於空軍少、中校人員，未來若能擴大至三軍部隊及相關組織，以探討出更確切之的研究資料。
2. 本研究係採用問卷調查法，調查之問項難免有未周延之處，未來應加上專家訪談，進入更深入的質性調查，可補強不足之處。
3. 本研究依空軍少、中校人員的現況與未來性，探討組織變革、組織文化、組織學習及生涯發展等變項，未來建議可納各階層人員等變項討論，以擴大及周延問卷樣本。
4. 國軍目前開始在推動「全募兵制」及「精進士官制度」，建議未來之研究者可加入研討上述議題。

# 參考文獻

## 一、中文部分

1. 丁虹(民 76)，企業文化與組織承諾關係之研究，政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 孔繁文(民 89)，環境變遷下國軍志願役軍官生涯發展系統之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
3. 吳秉恩(民 91)，分享式人力資源管理-理念、程序與實務，台北：翰蘆出版社。
4. 林文寶(民 80)，技術知識特性，整合，知識能量與組織學習對核心競爭力及創新績效關聯性之研究，國立成功大學企業管理研究所博士論文。
5. 林朝夫(民 89)，縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究，師範大學教育研究所博士論文。
6. 國防部(民 89)，中華民國八十九年國防報告書，台北：國防部。
7. 國防部(民 89)，中華民國四年期國防總檢討，台北：國防部。
8. 國防部(民 93)，中華民國九十三年國防報告書，台北：國防部。
9. 國防部(民 97)，中華民國九十七年國防報告書，台北：國防部。
10. 國防部(民 98)，中華民國四年期國防總檢討，台北：國防部。
11. 許士軍(民 92)，管理學，台北：華泰書局。
12. 陳義勝(民 84)，組織行為，台北：華泰書局。
13. 趙皖屏(民 94)，國軍之組織學習與組織文化之關係，國立屏東科技大學企業管理系碩士論文。
14. 劉中正(民 94)，國軍主財人員在組織變革下對終身學習及生涯規劃之研究，大葉大學事業經營研究所碩士班碩士論文。

15. 戴國良(民 93)，組織行為學從企業觀點出發，台北：五南圖書出版股份有限公司。
16. 謝安田(民 80)，管理的力量:謝安田談管理實務，台北:聯經出版社。
17. 簡明輝(民 96)，組織行為(第二版)，台北：新文京開發出版有限公司。

## 二、英文部分

1. Argyris, C. & Schon D. A. (1978), Organizational Learning: a Theory of Action Perspective, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
2. Baily, L. (1980), Living With Technology: Issues at Mid-Career. Cambridge, MA: MIT Press.
3. Beach, D.S. (1980), The Management of People at Work, New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
4. Cameron, K.S. & R.E. Quinn, (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture---Based on the Competing Values Framework, New York: Addison-Wesley.
5. Chou, S.W. (2003), Computer system to facilitating organizational learning: IT and organizational context, Expert Systems with Applications, Vol.24, pp.273-280.
6. Deshpande, R., Farley, J.U. & Webster, F. (1993), Japanese firms : Aquardard analysis, Journal of Marketing, Vol.57, No.1, pp.23-27.
7. Dyer, J.H. & Nobeoka, K. (2000), Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The toyota case, Strategic Management Journal, Vol.21, pp.345-367.
8. Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. & Shore, J. E. (1993), Organizational Career Development. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
9. Hall, D. T. (1976), Career in Organization, DC: Goodyear Publishing Company, Inc.
10. Hall, D.T. & Associates (1986), Career development in organizations, San Francisco: Jossey-bass. °
11. Hedberg, B. (1981), How Organizations Learn and Unlearn in Handbook of

- Organizational Design, P.C.Nystrom and W.H.Starback(eds.),Vol.1, No.1, pp.3-27.
12. Hhysman, M. (2000), An organizational learning approach to the learning organization, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.9, No.2, pp.133-145.
  13. Huber, G. P. (1991), Organization learning : The contributing process and the literatures, Organization Science,February, pp. 88-115.
  14. Kanter, Stein & Todd D. Jick (1992), The Chalalenge of Organizational Change: HowCompany Experience it and Leaders Guide it, New York:Free Press.
  15. Leavitt, H. J. (1976), Applied Organization Change in Industry in J. G.Marcheds, Handbook of Organization, Chicago: Rand McNally, pp.144-167.
  16. Lewin, K. (1947), Forntiers in Group Dynamics: Concept, Method andReality in Social Science, Human Relations,Vol.1, pp.5-41.
  17. Martin, G. and Stains, H. P. (1998), Linking job security and careerdevelopment in a new psychological contract, Human Resource ManagementJournal, Vol.8, No.3, pp.20-40.
  18. Meyers, P. W. (1990), Non-linear Learning in Technological Firms, Research Policy,Vol.19, pp.97-115.
  19. Robbins,S.P. (1990), Organization theory : Structure,desing,andapplication, New Jersey : Prentice-Hall.
  20. Rousseau, D. (1996), Changing the deal while keeping the people, Academy of Management Executive, Vol.10,No.1, pp.50-59.
  21. Schein, E. H. (1985), Organizational culture and leadership, SanFrancisco : Jossey-Bass.
  22. Schein, E. H. (1989), How Culture Forms, Develops, and Change, In

Ralph H. Kilmann et al. (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco : Jossey-Bass.

23. Schein, E. H. & Van Maanen, J. (1977), Career development. In J.R. Hackman & J.L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*, pp.30-95.
24. Super, D. E. (1957), The Psychology of Careers, New York: Harper & Row.
25. Super, D. E. (1984), Career and life development. In D. Brown & Associates (Eds.), *Career choice and development*, pp.197-261.

## 附錄(問卷)

國軍組織變革對空軍中階軍官幹部生涯發展之探討

各位學長姐，您好：

非常感謝您撥冗填答本問卷。本問卷主要的目的，主要探討空軍中階軍官幹部在國軍組織變革下對組織文化、組織學習及生涯發展的看法關聯性研究。這份問卷所得的資料僅供學術研究之用，您的意見對本研究具有重要價值，非常感謝您的協助與指導。

敬祝身體健康 萬事如意

南華大學管理科學研究所

指導教授：郭東昇

學 員：高正岡 少校

---

第一部份：基本資料 請在適當選項前的內打「v」

1.年齡： (1) 30 歲以下  (2) 31~35 歲  (3) 36~40 歲

(4) 41~45 歲  (5) 46~50 歲  (6) 51 歲 (含) 以上

2.婚姻狀況： (1) 未婚  (2) 已婚  (3) 離婚

3.學歷： (1) 專科  (2) 大學  (3) 碩士(含)以上  (4) 其他\_\_\_\_\_

4.階級： (1) 少校  (2) 中校

5.服務年資： (1) 6~10 年  (2) 11~15 年  (3) 16~20 年   
(4) 21 年 (含) 以上

說明：請依序按照題目之陳述，就您目前的現況，在適當選項前的內打「v」。

「5」表示「非常符合」；「4」表示「大致符合」；「3」表示「普通」；

「2」表示「大致不符」；「1」表示「極不符合」。

第二部分：組織變革 以下所列是有關國軍精實案組織變革完成後的知覺描述，請就您的看法，在您認為最適合的答案中打『√』。	極不符合	大致不符	普通	大致符合	非常符合
	1	2	3	4	5
一、工作量知覺量表： 1.我認為精實案組織變革完成後，單位人員編配足可應付組織之工作。	<input type="checkbox"/>				
2.我認為精實案組織變革完成後，我負責工作量較以往合理。	<input type="checkbox"/>				
3.我認為精實案組織變革完成後，單位成員工作量較以往平均。	<input type="checkbox"/>				
4.我認為精實案組織變革完成後，本部各單位工作量分配較合理。	<input type="checkbox"/>				
5.我認為精實案組織變革完成後，單位工作品質較為良好。	<input type="checkbox"/>				
二、變革效益知覺量表： 6.我認為精實案組織變革完成後，單位作業流程較簡化。	<input type="checkbox"/>				
7.我認為精實案組織變革完成後，授權程度較以往更高。	<input type="checkbox"/>				
8.我認為精實案組織變革完成後，單位工作資訊化程度較高。	<input type="checkbox"/>				
9.我認為精實案組織變革完成後，休假制度較以往正常。	<input type="checkbox"/>				
三、前程管理知覺量表： 10.我認為精實案組織變革完成後，軍人退撫制度較以往健全。	<input type="checkbox"/>				
11.我認為精實案組織變革完成後，個人未來的工作更有保障。	<input type="checkbox"/>				
12.我認為精實案組織變革完成後，組織有提供成員關於組織未來發展策略的資訊。	<input type="checkbox"/>				
13.我認為精實案組織變革完成後，具有較完整的輪調度。	<input type="checkbox"/>				
14.我認為精實案組織變革完成後，晉升制度較以往更為完整。	<input type="checkbox"/>				
15.我認為精實案組織變革完成後，組織有完善的教育訓練計畫，提高成員的素質及培養成員更多工作技能。	<input type="checkbox"/>				
16.我認為精實案組織變革完成後，在職位出缺時，具繼任資格與能力者，較以往可得到更公平晉升的機會。	<input type="checkbox"/>				
17.我認為精實案組織變革完成後，個人專業能力更能充分發揮。	<input type="checkbox"/>				
第三部分：組織文化 以下所列是有關單位組織變革文化描述，請就您的看法，在您認為最適合的答案中打『√』。	極不同意	大致不同意	普通	大致同意	非常同意
	1	2	3	4	5

一、派閥文化量表：					
1.本部是個非常有人情味的地方、像個大家庭，同仁都願意將所知與所有與他人分享。	<input type="checkbox"/>				
2.本部的領導階層有著導師或父母般的形象。	<input type="checkbox"/>				
3.同仁對本部具有很強的承諾，對本部的忠誠與傳統將整個軍種連結在一起。	<input type="checkbox"/>				
4.本部很重視人力資源，同仁間的高凝聚力與高工作士氣是很重要的。	<input type="checkbox"/>				
5.本部很重視工作表現與穩定性，在業務上維持效率與平順是很重要的。	<input type="checkbox"/>				
二、創新文化量表：					
6.本部是個動態且富有創新精神，同仁都勇於引領前瞻、樂於承擔風險。	<input type="checkbox"/>				
7.本部的領導階層常被視為一群創業家、革新家與冒險家。	<input type="checkbox"/>				
8.走在其他軍種的前端是本部所強調的，對創新與發展的承諾，將整個軍種連結在一起。	<input type="checkbox"/>				
9.本部很重視成長與取得新資源，隨時準備迎接新的挑戰。	<input type="checkbox"/>				
三、層級文化量表：					
10.本部是個非常講求正式化和結構化，同仁的作為均受到各種制度與規章的支配。	<input type="checkbox"/>				
11.本部的領導階層常被視為一群協調者、組織者與管理者。	<input type="checkbox"/>				
12.維持平順的運作是本部所強調的，一套完整的規則與制度將整個軍種連結在一起。	<input type="checkbox"/>				
13.本部是一個非常專業導向的軍種，主要關注在於如何把工作做好，且不涉入太多個人情感。	<input type="checkbox"/>				
14.本部對任務與目標達成的重視將整個軍種連結在一起，專業導向是大家所共同抱持的。	<input type="checkbox"/>				
15.本部很重視競爭性的行動與成就，可衡量性的目標是很重要的。	<input type="checkbox"/>				
第四部分：組織學習 以下所列是有關單位組織變革學習描述，請就您的看法，在您認為最適合的答案中打『√』。	極不同意	大致不同意	普通	大致同意	非常同意
	1	2	3	4	5
一、學習承諾量表：	<input type="checkbox"/>				

1.本部主管們認為本部的學習能力是我們競爭優勢。					
2.本部將學習視為改進的主要方法是本部的基本價值之一。	<input type="checkbox"/>				
3.本部的主管鼓勵所屬人員能超越成規、創意思考。	<input type="checkbox"/>				
二、開放心智量表：					
4.本部將所屬同事的學習視為一項投資而不是成本。	<input type="checkbox"/>				
5.我們對於本部定位及未來發展的概念有清楚的界定。	<input type="checkbox"/>				
6.本部每一層級和部門都有一個共同的組織願景。	<input type="checkbox"/>				
7.本部所屬同仁均投入於本部目標的達成。	<input type="checkbox"/>				
8.本部所屬同仁覺得他們對本部未來發展方向都有一份責任。	<input type="checkbox"/>				
9.本部的高階主管會與低階人員分享他們的願景。	<input type="checkbox"/>				
10.本部有一個清楚明確的願景。	<input type="checkbox"/>				
11.本部認為包容接納各種不同的聲音是很重要的。	<input type="checkbox"/>				
三、分享願景量表：					
12.本部認為學習是本部生存的必要條件。	<input type="checkbox"/>				
13.本部的文化中認為所屬同事的學習是最重要的事。	<input type="checkbox"/>				
14.「一旦我們停止學習，我們的未來就會有危險」是本部的共識。	<input type="checkbox"/>				
15.我們不怕去質疑本部對於組織目標的各種假定。	<input type="checkbox"/>				
16.本部的組織文化強調持續創新。	<input type="checkbox"/>				
17.本部非常重視原創性。	<input type="checkbox"/>				
第五部分：生涯發展 以下所列是有關生涯發展描述，請就您的看法，在您認為最適合的答案中打『√』。	極不同意	大致不同意	普通	大致同意	非常同意
	1	2	3	4	5
一、專業評估工具與生涯諮商量表：					
1.你同意部隊以正式的方式定期(月、季、半年或每年)給予你績效獎勵。	<input type="checkbox"/>				
2.你同意部隊提供的專欄(如在國防部期刊或人力資源管理系統內討論園地等)，說明軍人軍旅生涯規劃與後續發展的議題。	<input type="checkbox"/>				
3.你同意你的人事資料上保有你個人最新專業及水準資料，定期提供予你及上級長官且/或人力資源部門。	<input type="checkbox"/>				
4.你同意部隊定期提供其他各項職位資格條件或從事該項職位所需具備能力機會之資訊。	<input type="checkbox"/>				
5.你同意部隊正式幹部培養計畫。	<input type="checkbox"/>				

6.你同意部隊提供部隊內部職缺的資訊。	<input type="checkbox"/>				
二、專業教育訓練及內部職缺規劃：					
7.你同意部隊提供你人員生涯升遷機會。	<input type="checkbox"/>				
8.你同意部隊提供你與其他單位做專業交流或調動的機會。	<input type="checkbox"/>				
9.你同意部隊對於具有潛力人員進行培養的方式或計畫。	<input type="checkbox"/>				
10.你同意部隊提供你參加有關的專業會議或其他專業提昇課程的機會。	<input type="checkbox"/>				
11.你同意部隊提供你訓練或教育目的是為了使你專業提昇。	<input type="checkbox"/>				
12.你同意部隊有專業升級的計畫並且辦理訓練課程。	<input type="checkbox"/>				

本問卷到此結束！衷心地感謝您的支持與合作！謝謝！

## 個人簡歷

姓 名：高正岡

出生地：台灣高雄

E-maill：[kkkk8384@yahoo.com.tw](mailto:kkkk8384@yahoo.com.tw)

學 歷：國防管理學院企管科

經 歷：空軍補給官、行政官、後勤官

現 職：空軍第三後勤指揮部補支課少校股長