

南華大學

非營利事業管理研究所

碩士論文

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

A study of the attitude about the school administrative personnel under reformation

- A Case study of Private Technology College

指導教授：傅篤誠 博士

研究生：許慧雲 撰

中華民國九十二年五月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

非營利事業管理研究所

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

研究生：許慧貞

經考試合格特此證明

口試委員：黃中見

王振新

傅夏誠

指導教授：傅夏誠

所 長：王振新

口試日期：中華民國 九十二年 五月 三十 日

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

摘要

本研究旨在調查學校行政職員對學校改制的意見與工作回應態度，並分析其影響因素及可能的抗拒原因，進而提出具體的變革管理輔導策略，俾供準備改制之學校的人事管理參考。

從我國教育改革背景中，因學校組織受到莫大的衝擊，無形中校園組織型態亦隨之改變。職業學校或大專院校為了配合教育部的教育改革制度，及尊重技職教育的目標必須兼顧社會的需要及個人生涯發展的需求，學校正處於各項制度轉型的階段，如同企業為了有生存競爭條件，紛紛地改變經營方向做組織變革。然而企業組織的變革為了利潤使然非如此不可，而學校組織的變革卻是為了教育環境被動式強迫要變革。

人力是組織中最重要的資產，學校單位並不能一昧只求組織成員的工作成效，配合政策協助學校共度難關，應該更必須了解到成員的需求及生涯規劃做好變革管理。而行政職員是否有公務人員的工作心態，認為在學校工作是鐵飯碗的工作，依然是有我行我素的工作態度，可以不用理會學校會有何種變革或是自己早有變革的認知，準備好調適心理以準備隨時配合組織的變革。本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。行政職員認為在學校工作能得到的工作穩定及社會評價較高，對於學校組織承諾有正面效應關係。

關鍵字：組織文化、組織變革、組織承諾、工作滿足

Abstract

This research mainly focuses on the reactions and opinions originated/derived from the administrative personnel about the issue of the school reorganization. Through analyzing the factors and the causes of possible resistances, a more concrete reformation stratagem thus is available to personnel departments that are ready to make a change for further considerations.

In accord with the educational reformation system and to show the respect on the targets of vocational education, both in social and personal career need, schools are standing on the turning point to deal with varieties of systematic reformations. This (step) is exactly the same as the reformation nowadays evoked in enterprise organizations for the survival need and thus will change their methodology of management as a means of competition. Nevertheless, while the advantages (of an enterprise) turn to be the key factor to an overall revolution in a company, the reformations of school organization are caused by the pressure comes from the whole change of education environment and are forced to make a totally change passively.

The human resource is the most important property in an organization. The school system can't only rely on the efficiencies of the members and their co-operations with the school policy to get through this change in a single way. Instead, the supervisors of a school must realize the need of their members and their career plans for this reform management. Furthermore, we should discuss the situation whether the administrative staffs change their working attitude or not—Do they still have the same kinds of responds to their jobs or do they look out for a totally new working attitude?

Key word: organization culture, organization change, organization commitment

【目 錄】

第一章 緒論	1
第一節 學校改制的緣起	1
一、專科改制	1
二、學院升格	1
三、教育改革目的	1
第二節 研究背景與動機	2
第三節 研究目的	2
第四節 研究流程與論文結構	2
第五節 研究限制	3
第二章 相關文獻探討	5
第一節 組織文化	5
一、組織文化之定義	5
二、組織文化之形成	6
三、組織文化之種類	7
四、組織文化之功能	8
五、學校組織文化之特性	9
六、學校組織與一般企業的不同	11
第二節 組織變革	12
一、組織變革的意義	12
二、組織改革與組織變革之區分	13
三、組織變革的類型	13
四、組織變革的過程	15
五、學校組織變革	16
六、變革抗拒	19
七、變革反應曲線	21
八、化解變革阻力的方法	22
第三節 工作態度	23
一、工作滿足	23
二、組織承諾	27
三、工作滿足與組織承諾之差異	30

第三章 研究方法與設計	31
第一節 研究對象簡介	31
第二節 研究架構與方法	32
第三節 研究對象分析	33
第四章 資料處理與分析	40
第一節 因素分析及信度檢定	40
第二節 基本敘述統計分析	41
第三節 差異分析	42
第四節 相關分析	49
第五節 迴歸分析	52
第五章 結論與建議	60
第一節 研究結論	60
第二節 建議	62
參考書目	64
一、中文部分.....	64
二、英文部分.....	68
附錄 - 問卷	68

【表 次】

表 2-1	組織文化定義彙整.....	5
表 2-2	依組織類型分析學校組織文化.....	9
表 2-3	組織改變與組織變革之區別.....	13
表 2-4	創重大變革八部曲.....	15
表 2-5	學校變革歷程中的重要階段和步驟.....	18
表 2-6	減少變革抗拒方法之優缺點.....	22
表 2-7	工作滿足定義彙整表.....	24
表 2-8	工作滿足之相關理論.....	26
表 2-9	學者對組織承諾的定義及分類.....	28
表 2-10	工作滿足與組織承諾差異比較表.....	30
表 3-1	技術學院的 SOWT 分析	31
表 3-2	樣本資料描述性統計表.....	34
表 3-3	組織文化之信度係數.....	36
表 3-4	組織承諾之信度係數.....	37
表 3-5	工作滿足之信度係數.....	38
表 3-6	組織變革反應之信度係數.....	39
表 4-1	各構面之因素檢定.....	40
表 4-2	各構面因表之基本統計.....	41
表 4-3	不同性別之職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析.....	42
表 4-4	不同職位之職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析.....	43
表 4-5	不同婚姻之職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析.....	44
表 4-6	不同學歷之職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析.....	45
表 4-7	不同年齡之職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析.....	46
表 4-8	不同年資之職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析.....	47
表 4-9	進修與否的職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析.....	48
表 4-10	組織文化與組織承諾之相關分析.....	49
表 4-11	組織文化與工作滿足之相關分析.....	49
表 4-12	組織文化與組織變革之相關分析.....	50
表 4-13	組織承諾與工作滿足之相關分析.....	50

表 4-14	組織承諾與組織變革之相關分析.....	50
表 4-15	變革反應與工作滿足之相關分析.....	51
表 4-16	組織文化與組織承諾之迴歸分析.....	52
表 4-17	組織文化與工作滿足之迴歸分析.....	53
表 4-18	組織文化與變革反應之迴歸分析.....	54
表 4-19	變革反應對組織承諾之迴歸分析.....	55
表 2-20	變革反應對工作滿足之迴歸分析.....	56
表 4-21	組織承諾對工作滿足之迴歸分析.....	57

【圖 次】

圖 1-1	本研究流程圖.....	3
圖 2-1	組織文化的形成.....	7
圖 2-2	組織變革類型.....	14
圖 2-3	學校組織變革與發展模式圖.....	19
圖 2-4	組織變革情境與拒因素.....	21
圖 2-5	組織成員面對變的反應示意圖.....	21
圖 2-6	工作滿足的前因及後果變項.....	27
圖 2-7	Mowday 等人所發展之組織承諾的前因後果	29
圖 2-8	黃國隆教授之組織承諾模型.....	29
圖 3-1	學校單位之利害關係人.....	32
圖 3-2	本研究之研究架構.....	33
圖 4-1	組織文化與組織承諾之線性結構關係圖.....	53
圖 4-2	組織文化與工作滿足之線性結構關係圖.....	54
圖 4-3	組織文化與變革反應之線性結構關係圖.....	55
圖 4-4	變革反應與組織承諾之線性結構關係圖.....	56
圖 4-5	變革反應與工作滿足之線性結構關係圖.....	57
圖 4-6	組織承諾與工作滿足之線性結構關係圖.....	58
圖 4-7	組織文化、變革反應與工作態度之線性結構關係圖.....	59
圖 4-8	組織文化與工作態度之線性結構關係圖.....	59

第一章 緒論

從我國教育改革背景中，因學校組織受到莫大的衝擊，無形中校園組織型態亦隨之改變。職業學校或大專院校為了配合教育部的教育改革制度，及尊重技職教育的目標必須兼顧社會的需要及個人生涯發展的需求，學校正處於各項制度轉型的階段，如同企業為了有生存競爭條件，紛紛地改變經營方向做組織變革。然而企業組織的變革為了利潤使然非如此不可，而學校組織的變革卻是為了教育環境被動式強迫要變革。

學校人力資源可分：行政主管、教師、職員等。大部分學校職員在性質上是類似公務機關，運作上受學校相關法規的限制，常常是遊走「公務人員相關法令與規則」及「學校內部規定的管束」之間，雖然並沒有法令明文保障學校職員（公務人員）可以免除解僱、資遣或者開除的威脅，但因學校機關中並沒有真正的「資本主」，所有員工（包括管理部門）均為受雇者，故為追求效率而解僱不適用的人力的壓力，並不如一般企業來的明顯，實際現況而言，公務人員的工作保障，遠較民間企業為優。

學校組織變革的理念起源於當代有關組織管理的思維，它牽涉到教師的授業方式，工作權限和生活品質的改善，以及學校與社區發展、社會變化緊密結合的加強，也代表著學校行政職員對現有經驗和體制改變的因應（Robbins, 1991）。目前學校行政單位的職務，可分為專任職員及教師兼任主管階級，在教師兼任行政工作之時，在教學方面的負擔及時間壓力影響下，難以發揮行政效率。即使學校組織重整或改革，也難保行政人員能配合學校政策，也難保學校不會為了改制後的任用資格而放棄職員。學校行政職員，經過十多年來，面臨多次的政治改權、教育政策、社會環境、經濟因素、及學校首長或主管變動而造成的學校組織變革。仔細歸納這些可能變革情境，學校組織變革的壓力與抗力因素對學校行政的影響值得探討前因後果。

第一節 學校改制的緣起

一、專科改制

教育部於八十五年研擬了「績優專科學校改制為技術學院暨附設專科部」此一方案，從八十五學年度選擇部分學校開始實施；並推動相關法定之修訂，以取得法源依據，使該方案成為正式的學制。其主要用意乃「為統籌國家整體教育資源，提升實用專業人才素質，增進技術職業教育品質，並立彈性學制，期以行政合一，人員精簡及資源共享之原則，塑造技術教育專業之地位與尊嚴」¹（教育部，84a）

二、學院升格

教育部於九十一年研擬組成審議委員會於七月核「技術學院改名科技大學」方案，其教育部之相關規定：技術學院設立或改制滿三年後得申請改名科技大學，提出申請時除應符合各項基本條件規定外，並根據學校資源、辦學成效及改名大學規劃情形，由審議委員會審議後擇優核准。²

¹ 教育部，民 84a；教育研究資訊，1996.9，4（5），頁 42-55，專科學校教師對「績優專科學校改制為技術學院」的態度及其輔導策略，康自立，張菽宣，陳聰浪。

² 參見《技職簡訊》123 期，頁 5-6。

三、教育改革目的

在教育改革中，中研究院院長李遠哲博士曾對教改理念提出目前我們的社會受到三大潮流的衝擊，這三個潮流即是科技、民主和國際化。現況，教育思想與資訊科技的不斷創新和變革，衝激著國家政治與經濟主軸、教育文化、人民生活需求與欲望之提升，可謂永無止盡。無論是政府機關、民間企業、教育機關等無不隨著時代之脈動而重本身之組織行為（organizational behavior）的探討和改進，以爭取企業經營或學校教育的成效，進而達到企業經營或教育的目標，以滿足顧客的需求或教育品質的提高。

第二節 研究背景與動機

近年來由於配合國家建設及提升教育水準，專科學校紛紛改制為技術學院，技術學院改名為科技大學，藉著改制而來的組織變革，最明顯的是工商專院升格為技術學院，或是與其他學校合併後改為大學。學校的變革應該是有計劃性的變革，其目的有二，首先是試著提升組織適應環境變遷的能力，如（組織文化、團體行為、結構設計等之改造），其次則試著要改變員工的行為（如工作態度、工作滿足度等的改變）。這樣的組織變革，也將原來的二級單位改為一級單位，增加不少的專業編組，進而產生有不同的階層變革，行政職員的工作內容因著起重大的變革。

過去對組織行為領域的探討大都著重於整體行為、員工激勵、溝通協調、領導風格、組織文化（organizational culture）與組織結構（organizational structure）等方面，亦有對組織變革中的基層員工之探討也不少。但對於學校變革中的研究對象，多數以教師及高階主管為研究對象，少有針對行政職員在學校變革中的所處環境的角色反應。本研究希望透過對組織變革的用意，深入探究行政職員在組織變革中的核心問題，使行政職員能夠真正獲得組織實質的重視，以身在組織中能勝任工作而愉快。

第三節 研究目的

本研究旨在探討學校組織變革過程中，基層職員對於組織變革的抗拒及知覺反應情形，其主要研究目的，可歸納如下：

- 一、不同個人背景的行政職員在組織變革中，對於組織變革與抗拒之下的工作態度反應情形。
- 二、探討職員工作態度之研究變數與構面之影響順序與影響層面。即「組織文化」與「組織變革」的變數，是否影響職員工作態度。
- 三、綜合研究結果及發現提出建議，俾以提供學校改制之人事管理參考。

第四節 研究流程與論文結構

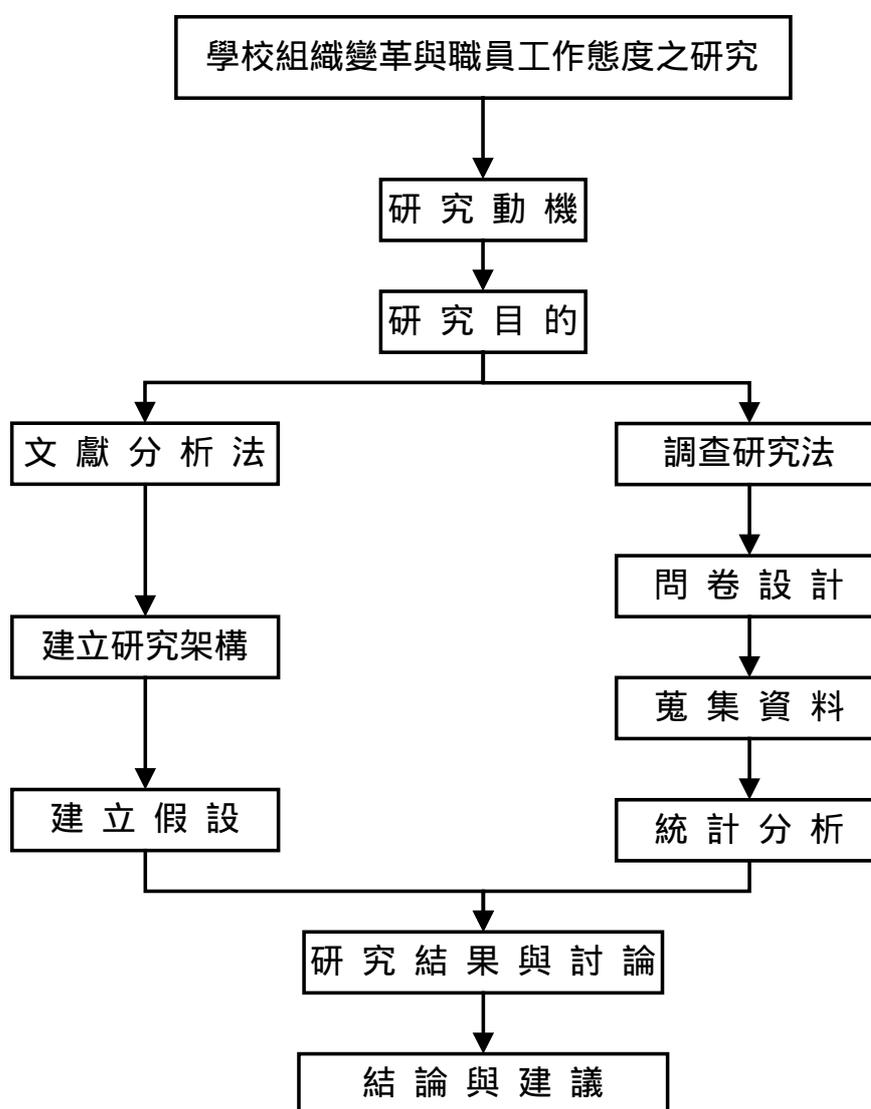


圖 1-1 本研究流程

第五節 研究限制

觀看有關以研究學校為主題的論文中，將行政人員作為研究對象的相關研究較少，因此，對於文獻探討、研究架構、抽取樣本及資料分析過程，需要更多時間給予完善的設計研究，其中有若干限制：

一、樣本的限制

本研究以問卷調查法為主，並輔以文獻分析法。研究對象以某私立學院的行政職員(含主管)，在樣本數量上較為有限，由於問卷調查法完全是填答者的自由心證，研究者並無法全盤掌握填答者的情境和真正的反應態度，此為研究方法一大限制。

二、變項的限制

學校組織變革影響所及包括創始者(董事長)、高階主管(校長)、高中職學校及大專院學整體的教育體制,如招生考試方法,老師師資問題等,本研究因個人時間及能力的限制,致無法對上述問題進行調查分析。

三、工具的限制

問卷量表編製參考前人的研究加以修訂而成,對許多議題並未深入探討,造成研究內容深度的不足。有關組織對相關變項因素所具有的影響力量,無法詳細表達,難免在問卷量表的議題未能兼顧周全。

四、時間的限制

有關變革研究,應屬長期研究較為完善,但基於時間的考量,本研究僅就目前學院的行政職員的現況做為橫向解剖的分析,無法從縱向做更深入的分析,因此,對於研究結果,只能作為對現階段的認知。是本研究有待加強的地方。

第二章 相關文獻探討

第一節 組織文化

一、組織文化(organization culture)之定義

文化是人類因為需要而創造出來的產物，文化可能是為了身體生存所必需的，可能是群體的生存之道，亦有可能為了適應環境而所浮生的東西。林頓 (Ralph Linton) 把文化定義為：是一個社會中習得行為以及行為結果的形貌，而這些行為的組成元素在該社會中傳遞。這個定義特別強調：1.文化是動態而不是靜態的；2.文化不只是累積傳統的總和，而且是想法、價值觀、行事方法等的傳遞與溝通；3.強調文化的有機性、活力，以及分子間共通性與聚合性。

人的個性是有持久穩定的特質，組織也有個性，組織的個性就是組織文化。因此，學者對於組織文化的定義有著不同的注解。將組織文化彙整(表 2-1)如下：

表 2-1 組織文化定義彙整

L. Smircich, 1983	組織文化是組織成員所共有的特定價值觀與規範的集合，這些價值觀與規範控制組織成員與成員間，及與組織外界利益關係人間互動的方式。
Ribbons, 1989	組織文化是一個組織內共同信念的系統，一般而言，它決定了員工的行為，具有共同的特徵，是描述性的、能區分組織間的不同處，而且整合了個人、團體和組織的系統變相。
Gray & Smeltzer	組織文化是「整個組織員工所共有的哲學、價值觀、前提、信仰、期望、態度和規範」。
Daft, 1998	認為組織文化是價值觀、信仰、意識、思想之集合，它是組織成員所認同的，並教導給新成員，代表組織內不成文的規定。
洪明洲	組織文化是組織內每一成員在解決組織內外問題時，處理中學習到的價值、信仰、看法，逐漸成為組織的一組假設與行為模式。
林志成(民 88)	組織文化系指在過去傳統歷史文化與現代時空情境脈絡下，組織成員所共同享有之組織哲學基本假定、價值觀念、思考方式、行為規範、組織制度運作暨人造器物。
胡美琳(民 90)	組織文化係指群體適應外界或內部整合時，所創造出來的基本假設、價值、信念、象徵、行為模式及共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織。以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中；幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範，是一敘述用語，而不是評價用語，並藉著事蹟、案例、儀式及典禮等手段、將共價值傳承給成員。

綜合上述說明，組織文化是在長期的價值觀、看法、儀式、行為、意識形態的系統組合下形成組織成員間共同的信念及觀念，這些共同的信念同時也決定了成員對於外界問題或內部行為的反應之道。組織可以利用圖形、模式、語言、活動、甚至顏色等方式來突顯與其他組織不同之處，將組織特徵與欲創造的價值目標，透過歷史文化與現代時空以薪火相傳方式傳承給組織成員。因此，嘉義大學教授吳金香(民 89)將學校組織文化定義為：學校教師、行政人員、主管和其他參與者所共同抱持的哲學、價值觀、假設、信念、期望、態度及規範等。

企業組織的策略管理或政策推動都是在創造競爭優勢，同時也是在塑造組織成員的行為，以確信他們都是目標一致的朝向組織的目標而努力，組織文化連繫並協助組織成員利用技能、技術開創新機會，以創造組織價值。換言之，組織文化就像人的血液脈絡，它讓每個組織關節及活動，更為暢通、更有連繫。因此，組織文化是組織內最不容易改變的，因為與組織有相關係之人員皆屬於組織文化內的重要元素，可謂「牽一髮而動全局」。

二、組織文化之形成

Robbins (1991) 認為組織文化的形式非單一因素作用的結果，歸納他的看法，影響組織文化形成的力量有下列四種：

(一)來自於組織的創始人

組織創始人對組織文化有主要影響力，例如 Henry Ford 對福特汽車公司、松下幸之助對松下公司、王永慶對臺塑公司、許文龍對奇美公司等，都是個人與組織連結的例子。

(二)組織成員的甄選過程與標準

組織在甄選組織成員時，應徵者錄用與否，重點取決於應徵者是否適合組織。這種判斷結果有意無意間，建立了組織一致化標準。組織辦理人事甄選，無非希望能錄用適合並接受傳統價值、規範及風俗的人，同時剔除可能威脅破壞組織的人。例如在教育界中，有分「師範體系」或「台大體系」出身的教師，也常被認為具有某些共同特質，等於是反映了「師範文化」或「台大文化」。

(三)領導階層的影響

組織的領導人透他們的言行可建立組織的風範，成為文化的一部份。諸如：指導下屬那些冒險是應該的、下屬可獲得多少自由、什麼是適當衣著，那些行動可獲得加薪、升遷和獎勵等。

(四)組織社會化的歷程

組織社會化的歷程，是決定文化型態的重要因素。雖然組織社會化的過程，看起來也許不太顯著，但實際上無時無刻隨著成員在組織中進行著。「社會化」是一種調適的過程，是成員了解必要的價值、規範及風俗以擔任之角色且成為組織中被接受的一員的過程。

我們可從組織文化形成過程(圖 2-1)察覺到組織文化不是指組織在進行文化活動，賣弄形象設計，而是指「人的價值理念」，也就是說，人們運用組織制度上所安排的價值理念，及組織為了發展而訓練策略的認同。注重人的問題，就是注重對人的價值理念的提升，也就是注重對組織文化的提升。

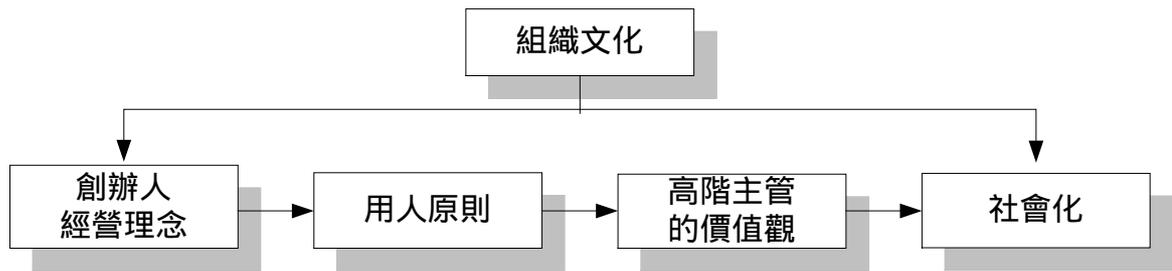


圖 2-1 組織文化的形成

資料來源：組織行為學，民 91，李青芬、李雅婷、趙慕芬

就學校而言，私立學校之組織文化適用於上述組織文化的形成過程，源自於創校時的校長及原創辦人之理念。因此，學校文化的形成源自設校時的校長及同仁們的理念、互動的人際關係及想法。設校時的政治環境因素及社會經濟水準也會影響學校文化的形成。

大部分的學校組織都存在有主文化（dominant culture）及次文化（subculture）。主文化係指學校成員所共同抱持的核心價值觀（core values），它可以代表學校對外形象。而次文化常出現於學校組織中之各學院之間，或不同校區之間的組織成員所共同面對的環境、難處、情況或經驗的不同所產生的價值觀有所區隔。

三、組織文化之種類

將組織文化歸類及分析其特徵，可以瞭解自己的組織是屬於那一種類型及該類型具有的特徵，同時，也能明白要達到何種績效，需要何種型的組織文化。茲將管理學者對於組織文化的歸類舉列如下：

（一）Wallach(1983)提出三種組織文化類型

- (1).官僚型(bureaucrat culture)文化：通常為層級式組織，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。
- (2).創新型(innovative culture)文化：此種組織所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈及動態性；在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作對較具有創造性和風險性。
- (3).支持型(supportive culture)文化：此型組織的工作環境通常相當開放、和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，是十分重視人際關係導向的工作環土，此型文化具有相互合作的精神很高。

（二）Sonnenfeld(1989)將組織文化分成四類型

Sonnenfeld(1989)所作的組織文化研究有助於我們更瞭解組織文化的不同，及成員適當搭配的重要性，因此將組織文化分成四類：(1)學院型(Academy)：重視組織成員的教育與塑造，故較喜歡採用剛從學校畢業的新人，加以訓練，再分配到各功能部門。(2)俱樂部型(Club)：重視員工忠誠度及行為約束及適才適用，講求組織氣氛和諧，經驗、年資等具相當重要的影響力。(3)棒球隊型(Base-ball)：重視組織團隊合作，喜歡採用不同專長的人才，依員工的功能論報酬，喜歡冒險及創新的，適合此類型組織。(4)堡壘型(Fortress)：重視組織的守成與安定，較少改變，可提供員工的保障不多。(引自劉秀瑛)

(三)Petrock 將組織文化

Petrock 將組織文化分為(1)家族文化：此類公司是成員共享事物的友善地方，像家庭一般；(2)階段文化：此類公司非常正式化及結構化，依照程序來管理人們所做之事；(3)活潑文化：此類公司是活力充沛的、具有企業家精神及創造力的地方；(4)成果文化：此類組織是成果導向的，其主要觀念是將事情做完。

當然，許多組織也不能像上述分類法簡單地劃分，我們會發現組織並非只有一種文化的存在，而是不同類型的混合；也可能隨著組織的發展階段，而呈現任務性的轉型；不同文化型態的組織會吸引不同特質的人才；成員與組織之間的配合，除了有關成員的生涯發展，也會影響組織整體的表現效能。³

四、組織文化之功能

組織文化有「一體兩面」的功能就如水一樣，水可以載舟，亦可覆舟。組織若有屬於自有的獨特文化，可以釐清角色使組織別於不同組織，因為它是獨一無二的，但組織文化太強勢不夠彈性時，卻是阻礙組織發展革新的拌腳石。

(一)正面功能

- (1).劃清組織與角色的界限，不同於其他組織：組織文化是獨特、獨有的性質，組織文化明顯地劃分「組織內」與「組織外」成員的不同，並對「組織內」成員的期望有別於對「組織外」成員的期望。
- (2).成員有認同感，會將組織責任成效在個人利益之前：當成員能夠認同組織文化的價值、信仰、理念和管理時，能使成員為組織努力，認為是值得的，更能約束成員行為責任置於個人利益之前。
- (3).提供組織內成員溝通的基礎：組織文化提供以往的經驗及解決問題的模式，讓成員之間面對問題時有所溝通，可減低焦慮與疑惑。
- (4).提昇組織表現與員工績效：有尊重人性的組織文化，能夠提升組織的生產力，當成員順從組織文化，可能受到獎賞或升遷時，便能使成員依組織文化的規範將工作做好，因而提升績效。
- (5).作為控制員工行為之機制：組織文化提供成員言行的標準，能引導與塑造成員的態度行為，有禁止成員不當行為的機制，使得成員知道什麼話可以說，什麼事可以做。

(二)負面功能

- (1).組織文化對變革的阻礙：強勢文化影響下，組織成員會強烈維護組織原有的文化，對於任何變革的產生抗拒，組織文化可能形成一種安於現狀的慣性或惰性；在組織面對外在環境變動時的反應，組織文化可能已經不適當而造成變革的障礙。
- (2).組織文化限制組織的多樣性：組織在甄選成員過程中，會自然減少與組織文化差異大的員工加入組織，員工進入組織後，再經過長時間的組織文化洗禮，使得組織內部員工有著高度的一致性，使得外界對組織產生刻板印象，如此一來，組織文化會阻礙組織員工的多樣化的發展。
- (3).不利企業進行合併：組織的購併是經由結合來改善財務或讓雙方產品產生綜效

³ 劉秀瑛，組織文化探討現階段高中職學校的組織發展，技職及職業教育雙月刊第 54 期

(synergy)，但組織是否克服彼此間組織文化的差異，此影響購併後是否真正產生綜效勝大。

- (4).組織內各種次文化的衝突，造成組織整合的困難：組織內部部門的解散或整合，組織層級的異動易造成組織內次文化的衝突，而產生抗拒行為。

五、學校組織文化之特性

學校組織係為教育學子健全發展與改進教育事業的共同目標而結合成有機體，同時協調教育人士與學校結構能有適當地配置，並順應教育環境來完成任務而存在。(謝文全，民78)學校組織除具有教育組織的一般性質外，也具有科層體制、鬆散結合、雙重系統及非正式組織等特性。因此，學校組織文化，不論在人造器物、價值、或基本假定各層次，都有別於其他組織文化。透過組織類型學和科層體制的型式，有利於分析學校組織文化的特性。

(一)依組織類型分析學校組織文化

表 2-2 依組織類型分析學校組織文化

D. Katz & R. L. Kahn (1966), 依主要功能分	生產性組織：創造財富、提供服務，如企業機關 管理性組織：協調並控制資源、人員，如政府 維持性組織：傳授價值觀念、培養行為模式，如學校 適應性組織：創造知識，驗證理論，如研究機關
T. Parsons (1960) 依社會功能分	生產的組織：從事經濟性或勞務性，以供社會消費，如飯店 政治的組織：藉社會權力的產生與分配，達成社會價值目標，如政府機關 整合的組織：協調衝突、謀求各部門溝通合作，如法院 維持模式的組織：藉教育、文化及表達活動，維持社會持續性，如學校、教會
M. Blau & W. R. Scott (1962) 依主要受惠者分	互惠性團體：在謀取組織成員的福利。如工會、政黨 實業團體：為該團體的擁有者謀取利潤，如商店、公司 大眾福祉組織：為一般社會大眾謀取福祉，如警察單位。 服務性組織：受惠者與該組織有直接接觸關聯的社會大眾，目的在提供服務，如學校、醫院
R. Q. Carlson (1964) 依服務性質分	型：組織有權選擇顧客，顧客亦有權決定是否加入組織，如私立學校、私立醫院 型：組織無權選擇顧客，顧客亦有權決定是否加入組織，如公立醫院、補習班 型：組織有權選擇顧客，顧客卻無權決定是否加入組織，但在民主社會不易發現此類型組織。 型：不論是組織或顧客均無選擇權，如公立國民小學，監獄。

A. Etzioni (1969) 依權力運用與部屬 順從關係分	<p>強制型：以強迫或威嚇的手段控制成員，而部屬的反應則是高度的疏離，如監獄，精神療養院。</p> <p>功利型：以利酬方式控制成員，部屬回應是計利型的參與，如工商機構、農會。</p> <p>規範型：運用規範以維持成員對組織獻身，而部屬則以專注的參與、奉獻。如宗教團體，醫院及學校。</p>
--	---

資料來源：陳慧芬，民 86，國民小學組織文化之研究，台灣師大博士論文，p134-136 彙整。

綜觀上述組織類型學的觀點，(陳慧芬，民 86)將學校組織及其文化的特徵，提出下列看法及觀點：

1. 學校組織文化顯現維繫並善導社會模式的特性

公立學校組織係屬維持性組織與維持模式的組織，目的在傳遞或教導維繫社會秩序的價值與規範，在變遷中協助社會改變既存模式，兼具適應性組織的功能。

2. 學校組織文化展現學生福祉至上的教育理想

學校組織屬於服務性組織，主要的服務對象乃是到校進行學習活動的學生，而非學校中的教師或行政人員。因此，行政人員或教師謹守教育理想，以學生的福祉為優先考量，不能只關心個人的利益，這樣才能孕育正向的學校組織文化，協助學生健全發展。

3. 學校組織文化需要深層反省與調適

公立的國中小學屬於，凡資格相符的學生都可入學，學校無權選擇學生，學生也難以挑就讀學校。因為，學校不必主動爭取學生，經費由政府支付，學生對所屬學區之學校無選擇餘地，可能消極參與而產生適應困難。因此，對於學校的目標與過程，以及教育品質的提昇，較缺乏積極主動的反省，安於現狀，不願革新。

4. 學校組織文化以規範力量激發成員的奉獻

學校運用象徵性的獎懲方式，以規範學校成員的行為，激發成員以積極、道德的參與，因此，學生基於對學校的認同感，行政人員及教師服務教學熱誠，瞭解學校組織文化的本質，就能創造積極的規範以協助達成學校的目標，並修正消極負面如一盤散沙的規範制度。

(二) 由科層體制分析學校組織文化

科層體制理論是韋柏 (M. Weber, 1959)，基於法理權威之上，所提出有關組織的理想模式，其主要特徵包括：

1. 權威階層：即組織的結構如金字塔型態，組織成員分層辦事，有一定的層級管理。

由學校組織系統圖觀之，校長、主任、組長、教師、組員等職位，層級職位分明。但行政與教學有專業上的差異，部分學校之行政主管多由教師兼任，常有不同職位、不同服務角色，需要彼此協調合作。

2. 法規條例：依據法規系統，明訂權利與責任，以規範成員行為及維持組織正常運作。教師聘任及行政人員之任用，皆有法定專業資格限制。

3. 專職分工：依組織功能與目標建立明確分工或職位，依均設有專人負責，以確保組織效率。

- 4.不講人情：在組織內一切依循法規辦事，對組織成員一視同仁。
- 5.書面檔案：任何組織有關的活動、決策或法規等均書面化及文字化。
- 6.支薪用人：在組織內編制的成員均領有薪水，並且依照年資及考核結果陞遷。
- 7.資源控制：組織內的行政管理人員可以掌控組織資源的分配。學校組織中除依法配得教育補助經費外，亦可接受外界捐贈資源，可供學校運用，但還是受到教育部機構的監督。(Silver,1983, pp75 78)

由科層體制分析學校組織文化的特質，學校組織雖具有科層體制的若干特徵，但亦有不少差異。一般而言，學校歷史愈久、校長領導作風較為集權或組織氣氛較屬封閉者，其科層體制的特徵則愈明顯。

(三)其他分類

學校組織除具有組織類型及科層體制的性質外，也具有鬆散結合、雙重系統及非正式組織等特性。韋克 (K. E. Weick, 1978) 認為學校具有異於一般企業組織的特質，乃是鬆散結合的系統，成員看似彼此相關，卻又保持某種身份與獨立性。各級學校組織中，大學校院的成員間鬆散結合的特徵十分明顯，教師彼此間、教師與行政人員間、甚而師生間，在教學、行政與學習的事務上均有極高的自主性。雖然學校鬆散結合系統的事實存在，卻不會因教師教學態度各有不同，而影響教師教學活動的進行。

(J. W. Meyer 和 B. Rowan, 1983)提出學校是雙重系統理論，認為學校同時存在兩種結構，教學部門之鬆散結合，行政部門之緊密結合，說明學校文化是二者平衡產物。在學校組織中，教師和行政人員間是微弱而且鬆散的，教師保有教學上的專業自主權，校方不會經常視導教師的教學情形，行政人員除了因業務需要和教師們接觸與溝通外，與教師間的互動機會較少。學校和行政人員間的督導關係則較為緊密，學校行政人員包括兼任行政職務的教師及職員、工友等，有組織規範行政人員在工作應盡之責。但有常因薪資結構的不同，教師的待遇普遍高於行政人員，也是造成行政人員心理較不平衡的原因之一。

學校組織亦屬於非正式組織，由於組織成員無意識、不定型的人際間自然的接觸 (contacts)或交互作用(interaction)的結果所產生的聚集行為。(Barnard, 1938, p.115)。在學校組織中，大部分的人際關係是靠私誼所建立的非正式社會關係，而這些非正式關係對於整個學校文化，也有相當的影響作用。教師同儕之間的非正式團體，也會逐漸形成自己的價值與規範。(陳奎熹，民 84)。資深教師或行政人員的非正式團體規範，對於新進人員具有潛在的影響力，足以規範或改變其行事風格。在非正式組織的小團體裡可能提供小團體成員的社會滿足、並建立良好溝通管道、同時對正式組織可發揮制衡作用，但非正式組織也可能導引成員抵制變革、衝突、傳播謠言等不良影響。

六、學校組織與一般企業的不同

1. 產品不同：

學校的產出是學生的學習成果與學校的研究成果，這些成果大多無去立即轉化為可見的經濟報酬。

2. 生產過程不同：

學校的生產過程是經由教師與學生互動的結果，最重要的教學活動除了在教室進

行之外，教室外的影響同等重要，也就是說教師對學生的影響應是持續進行 24 小時。

3. 消費者不同：

企業的消費者常是企業之外的人們，而學校的消費者就是學校的產品（學生），而且產品也可視為學校組織成員之一。

4. 決定獲利的關鍵力量不同：

企業能否獲利主要是由企業外的消費大眾決定，而學校的獲利（學校的經費及薪資）主要是由政府及政策來決定，例如：發展專科或者技術學院、科技大學、向上延伸教育年限或者是向下延伸教育年限等。

5. 組織內部的管理力量不同：

一般企業的員工聘用與生產決策皆由企業完全擁有，但是學校組織沒有能力決定其產品性質的能力，所以沒有辦法經由產品的差異化來競爭市場；加上公立學校的教師聘用及考核皆非組織能夠獨立決定（雖說教師聘用由學校教評會決定，但是沒有學校可以將學校文化列入評分項目），所以學校文化的產生、維持皆與企業不同。

第二節 組織變革

近年來，企業界無人不談變革，同時卻也無人不聞之色變，主要原因是，有太多變革失敗的例子，尤其身為企業人一想到企業改造，就想到裁員、工作不保；企業家談到變革，就想處理員工抗拒的痛若。因此在全球化趨勢日盛與產業經營遭顛覆的環境下，為了迎合企業組織所需求專業人才，學校組織要改變教育培訓人才的方向，莫不以更輕盈的架構、更多的授權以做出更快速的因應之道，以便保持符合時代潮流及創新活力，這是每個學校組織追求生存的不二法門。

學校組織受到校內校外的因素影響，有獨特的特徵，因學校發展有其階段性、連續性，所以學校要進步須要有某種程度的變革，並維持校內校外發展時所謂的「均衡穩定狀態」。就如英國著名首相邱吉爾曾經說了一句令人深省的名言：「要進步就必須求變；要完美則更須不斷求變」。

在探討組織變革相關議題之前，應先對其真正含意與內容作一番瞭解。

一、組織變革的意義

當外在環境已與過去不同，無疑的「改變」是必須立即採取的策略。這是組織為了在社會大環境中求適應與發展，必須因應外在環境的改變，不斷地進行組織中的局部或整體的調整。在運作中以組織發展為基礎，在觀念上與方法上作改變，其目的在於達成預期目標成果，即稱為組織變革(organization change)。

Miles (1964) 曾將組織變革定義為「一種深思熟慮的、新奇的、特定的改變，其實施將使組織更有效率的達成目標」（引自秦夢群，民 87）。Salamon (1981) 認為組織變革是機關或企業的組織結構或計劃在組織中所處地位之改變。Mosher (1967) 則認為組織進行變革時，會著重其外在關係與內在結構的組合，並認為組織變革是指，組織結構是有計劃性的變遷，包括職位的增加、任務的重新安排、現職人員的增減、預算的增減等。

Hanson (1991) 認為組織變革是「改變組織內部某些單位的行為、結構、程序或產出的歷程」。Fried & Brown (1974) 認為組織變革是「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」。Dessler(1980)認為組織變革是「為增進組織效能而改變組織的結構、技術或人員的歷程」。

簡單來說,組織變革是組織為追求生存及積極發展,對於不合時宜的組織結構及工作關係等進行有計劃的改變,以因應新事務與新需求之過程或活動。

Owens and Steinhoff(1976)所著《管理學校中的變革》一書中,將變革定義為「是一種改變組織的任務、結構、技術和參與者等方面的有計劃的、系統的、控制的努力,俾能更有效達成組織目標。」(引自張明輝)

從上述中,可以發現學校組織變革絕不是學校內部的調整而已,它應該還包含著學校領導、權力分配、價值觀、組織文化、教學課程與教學方法等各層次的關係。依此論點,學校組織變革應指學校內部單位的權力分配(二級單位變一級單位)、加強學生、家長與社區參與校務發展的權力(重視與社區關係),以重新塑造學校組織文化(獨特代表的學校文化)、建立學校組織運作新機制、轉變學校經營型態,以提高學校組織在教育變化環境的適應力與效能。由此觀察而知,學校組織變革勢必要進行,然而學校組織結構是被動組成,學校組織內的職員卻是有思想的、主動性的,學校變革勢必容易產生職員的抗拒行為與工作態度上的反應,如何化解這衝突或抗拒,實為學校組織行為應注意的。

二、組織改變與組織變革之區分

根據徐聯恩學者的認為,如表 2-3 所示。改變是一種自然現象,不論是萬物的生長或是人類之喜新厭舊、求新求變、不斷進步的特性,何況商場本來就是瞬息萬變的。改變代表成長、生機、新奇、機會、進步與學習的結果。但當改變的幅度過大、速度太快、人們對改變的結果缺乏信心,不自覺想要逃避、想要抗拒的改變時,便會覺得改變是可怕的,而這正是變革⁴。簡單地說就是阻力的大小,阻力小就是習稱的改變,阻力大便是變革。

表 2-3 組織改變與組織變革之區別

組織改變 個人、群體、部門間改變	組織變革 組織層次整體改變
原有營運架構不變 內部改變 連續性改變、改善 主導邏輯不變	營運架構改變 內外關係改變 不連續性改善 主導邏輯改善

資料來源：徐聯恩，中正企業投資中華管理評論，1998

三、組織變革的類型

由組織變革的定義來看,基本上可以將其概分為四類(Leavitt, 1965)。第一種是組織結構的變革,其係透過正式工作結構及職權關係的改善,使得一些正式的工作及職權的定義產生變化,以企圖改善績效的管理行為。例如當企業實施新的工作方法,包括工作豐富化(Job Enrichment)、工作擴大化(Job Enlargement)等,以及引進電腦化時,會使得工

⁴ 徐聯恩, 1998, 企業變革架構, 中華管理評論期刊。

作本質及結構產生變化。所謂工作豐富化，是一種提供員工接觸多種工作機會、增加其工作興趣，但同時也加深其工作壓力的方式。而工作擴大化，則是指增加類似工作的數目，是一種量的增加之方式。組織結構的變革，除了指正式工作結構的改變之外，也包括直線與幕僚關係的改變。

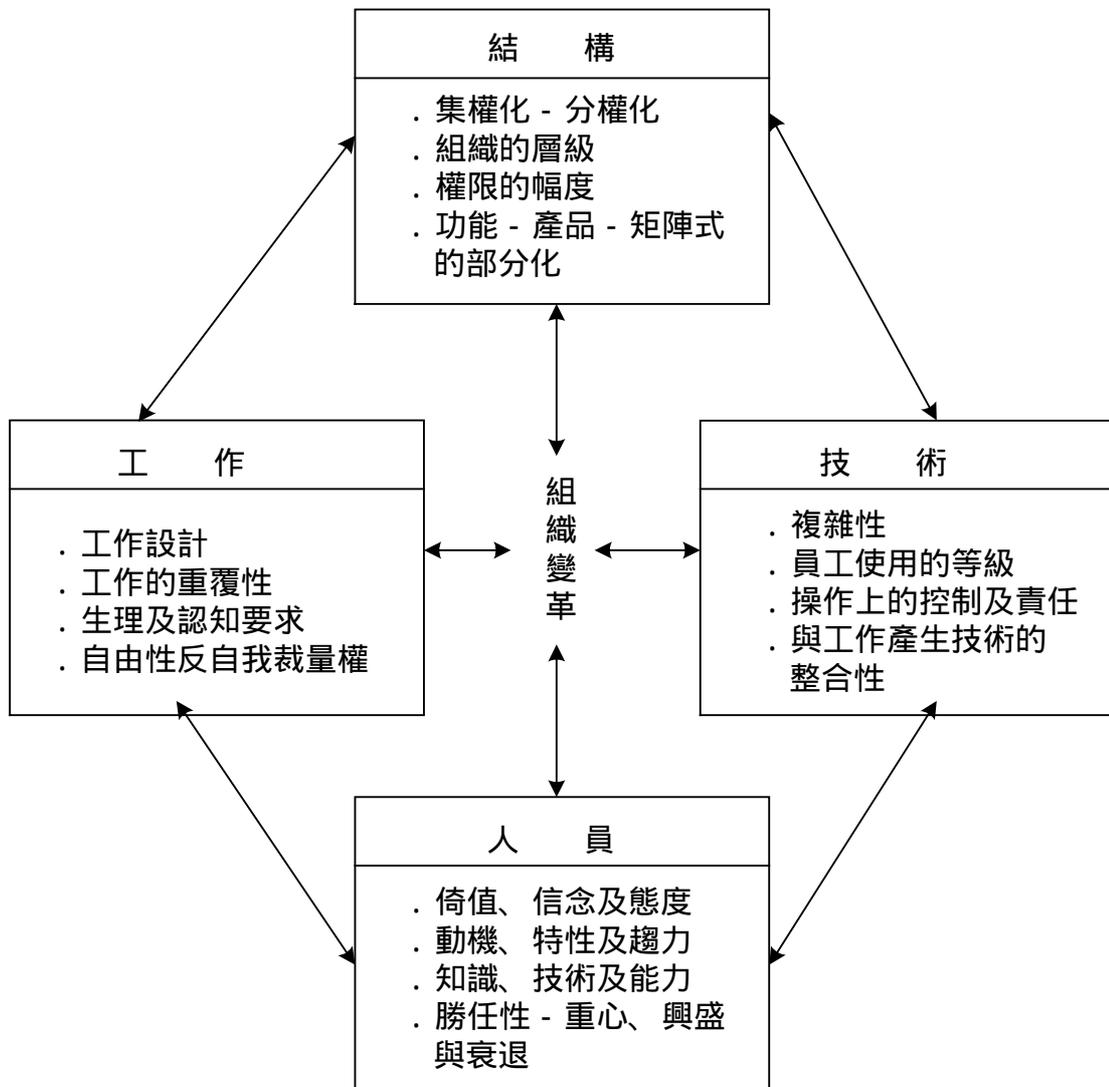


圖 2-2 組織變革類型

資料來源：King, N. & Anderson, N. (1995). Innovation and change in organization. New York; Routledge. P144.(陳清源，民90)

第二種組織變革是人員的變革。人員的變革，要專注於員工態度與價值觀等方面，所謂人員的變革是指員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於提升人員的生產力，並與他人協同一致的完成指派的工作。高階管理者都很想要排除與員工間的敵對關係，應該可以採取促進合作關係的方法，降低對變革的抗拒。使用的方法如舉辦各種研習、培訓活動、討論會等。同時也利用建構變革團隊的成立，其目的是透過解決問題時的互動作用，使成員彼此間能更加熟悉、信任，並對提出的解決方案能建立更多的共識與認同，以利此解決方案日後的執行。組織的成功是靠每個成員的努力，因此每個人都有對變革的權利，因為變革是使組織更新且在使管理者與部屬間關係更融洽以提高企業的效率。

第三種組織變革是技術的變革。技術變革是指，將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括機械化、電腦化等。電腦化固然促使工作效率更向前邁進一步，但隨之而來的管理問題、社會問題也不容忽視，如人力的管理與安排、失業率、工作重新設計等，都為管理者、相關機關帶來不小的衝擊。

第四種組織變革是工作的變革。當設備或技術需要改變或者工作流程的需要改變，工作次序也將有所改變。其包括工作設計、工作的重覆性、生理及認知要求，自主性及自由裁量權等。

另外可以將組織變革的管理學者，分成基本四種取向類型，

- 一是強調組織結構的變革，如錢德勒 (Alfred Chandler) 的「結構跟隨策略改變說」；
- 二是強調企業作業流程的變革，如錢辟的「改造工程說」；
- 三是強調企業策略的變革，如哈默爾 (Gary Hamel) 「策略意圖說」；
- 四是強調企業文化的變革，如席恩 (Edgar H. Schein) 的組織文化說。⁵

四、組織變革的過程

變革過程：分別是重新規劃、重建組織結構、重振活力、重啟新生，同步將組織體內的基因構造重作設計，全體須能協調，但速度不必一致。⁶

有「變革理論之父」的 Lewin，早在 1940 年代末期發展出第一個變革過程的理論，其變革三步驟如下：

- 1.解凍階段 unfreezing：打破現有的一切規範，固定形式或慣性的東西。可使用(1)減少維持現狀的約束力量；(2)增加改變原來均衡現況的驅使力量；(3)或兩種混合等方法使用，以便使組織成員知道變革的資訊而尋求解決之道。
- 2.改變階段 Changing：此階段重點在改變成員的習性、價值觀。可以提供改變成員新的行為模式，同時使成員能學習並改變為此行為的模式。
- 3.再凍結階段 Refreezing：此階段在使組織穩固新的均衡狀態，以避免重覆以前的模式，是屬於新行為模式內化的階段，它運用組織文化、規範政策和結構來強化新的組織狀態並加以完成。

John P. Kotter(2000)認為領導者在面對組織的權力、影響力、依賴性及變革政策等議題下，對於變革政策提出八步驟⁷如下(表格 2-4)：

⁵書名:企業蛻變，原著:高哈特/凱利，譯者:宋偉航，出版:麥格羅希爾，1996年9月[民85]，台北市。

⁶同註6。

⁷書名：領導與變革／企業變革中的領導新思維，約翰 P.科特著，李聖賢譯，中國生產力，2000年10月[民89]。頁23及頁108。

表 2-4 創造重大變革八部曲

1.創造危機意識	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建立危機意識 ➤ 檢討市場及競爭態勢，找出危機及重要商機
2.組織堅強的變革團隊	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 組織強而有力的領導聯盟 ➤ 建立足以領導變革的團隊，激勵團隊意識
3.建構願景	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 建構願景，引導變革方向的願景 ➤ 發展達成願景之策略
4.廣泛溝通願景	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 溝通願景 ➤ 運用所有可能的管道，以傳達新的願景與策略 ➤ 領導聯盟以身作則提供新的行為標竿
5.授權員工為願景而努力	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 提升員工職能，化解變革阻力 ➤ 改變破壞願景的系統及架構 ➤ 鼓勵冒險、創新點子、活動及行為
6.獎勵短期成效	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 規劃並創造短期成效或提升績效方案 ➤ 創造短期成效 ➤ 獎勵相關員工
7.鼓舞士氣並運用士氣 解決棘手的變革障礙	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 整合成效並持續變革 ➤ 運用公信力革除違背願景之系統、架構及策略 ➤ 聘用、拔擢並培養認同願景的員工 ➤ 運用新專案、主題與變革以活化變革過程
8.將新行為模式塑造為 組織文化	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 將新方法體制化 ➤ 尋找成效與新行為之關聯性 ➤ 確立培養領導及接班人的方法

五、學校組織變革

(一)學校組織變革的原因

到底是什麼因素促使學校組織產生變革行動？一般而言，依變革因素性質可區分外部環境與內部環境的改變壓力。其因素包括：政府的教育干預（新法令）、社會價值觀的改變、科技的進步與更新（生物科技）、知識性的爆炸（知識經濟）、領導者管理和人員的改變（改朝換代）。

1.外部環境的因素

(1)政府的干預

政府在解嚴之後，民主自由意識高漲，政府不得不宣佈教育法案以回應教育需求，例如，民國 57 年宣布延長義務教育為九年，當時以「九年國民教育實施條例」作為實施準則；民國 68 年公布「國民教育法」以奠定我國的國民教育法定的基礎。另有「大學法的修正」及「師資培育法」，使得高等教育的學校組織內部師生結構、組織行為產生重大的變革。另教育部於民國 85 年研擬了「績優專科學校改制為技術學院暨附設專科部」，及民國 91 年研擬組成審議委員會審核「技術學院改名科技大學」方案等等，其他相關的教育法案對學校組織的變革與發展也產生重大的影響。

(2)社會價值觀的改變

學校是一開放系統，也是社會組織的一環，因此深受社會價值觀或態度的改變而影響。可以從員工的態度見到預期的社會價值觀。學校一間間地成立，讓學生皆能往高學歷爬，以前是「滿街都是大學生」，現在是「滿街都是碩士生」。學校機構想當然也不能只設大學部而沒有研究所，因此，學校配合社會的價值觀廣設學院或研究所。

(3)科技的進步與更新

科技以一種神奇的速度正在更新，而這種速度是令人憂心忡忡，科技變化越來越快，科技由熱門的電子科技轉為現今的生物科技，由製造業轉為服務業，致使學校機構成為教育、訓練使用者去了解並適應新技術和新事業。

(4)知識性的爆炸

知識分類可分為內隱與外顯，可存在於個體與團體。個人擁有大量知識，因此稱為知識份子；組織擁有大量知識，稱為知識型企業；當知識大規模的參與影響社會活動，就是所謂知識經濟。如何創造知識份子或創造知識經濟想當然要有個教育訓練機構。

(5)領導者管理和人的改變。

政黨的輪替使得政府官員也跟著上台下台輪替，尤其教育部部長在近年更換多位學者接任，每個教育部部長對於教育都是推動不同的教改方針和提出不同的見解，任何的教改提案影響教育機構的變革極深。

2.內部環境因素

(1)領導者改變

教育機構的管理階級者很少是能長期保持不變的，管理者的領導風格會影響機構內的工作氣氛和態度。例如，校長的領導風格可以是積極地帶領變革，也可以無為而治什麼都不管。因此，換個校長或主管就有可能使組織產生人事結構的變革。

(2)成立新單位

二級單位變成一級單位或新設置的行政單位，在組織架構一環牽動極大，表達意見及爭取經費機會多，權利也變大了。

(二)學校組織變革的程序

Hanson(1991)認為學校組織變革依其變革意圖性，可分為三種：計劃性變革(planned change)、自發性變革(spontaneous change)和演化性變革(evolutionary change)。

利用 Gorton 和 Snowden(1993)將組織變革程序，劃分為七階段運用於學校組織變革中重大階段和步驟，如表 2-5 所示。

表 2-5 學校變革歷程中的重要階段和步驟

階段一 進行需要評估

1. 指明變革的需要。檢查現行系統以確定那一部分需要改進。
2. 發展，或評鑑和選擇一個可以取代舊有方式的新取向或系統。

階段二 引導目標團體接受所提議的變革

1. 使目標團體(例如行政職員)知覺並對所提議的變革感到興趣。
2. 和目標團體共同檢查所提議的變革之優缺點。在正式採行變革之前，先行測試和改進變革措施。

階段三 決定是否採行所提議的變革

1. 指明那些人應該參與決定。
2. 決定作決策的過程。
3. 決定是否進行所提議的變革之執行工作。

階段四 計劃一個執行的方案

1. 為那些和變革工作有關的成員，計劃和推行一個在職教育方案。
2. 提供必需的資源和設備，以便成功地引進變革。
3. 預期並先行試圖解決那些在執行過程所可能遭遇到的操作性問題。

階段五 執行所提議的變革

階段六 執行過程中的評鑑

1. 設計並制定一個回饋系統，以瞭解變革目標達成的程度。
2. 診斷變革計畫及其執行方案中，需要改進的部分。

階段七 精緻化和制度化變革工作

1. 修改變革工作，如果有必要的話，提供額外的引導、訓練、資源和設備等。
 2. 使變革措施成為學校或學區整體教育方案中的一個例行性和永久性部分，以穩定變革工作。
-

資料來源：Gorton & Snowden, 1993, (張德銳整理，以學校中心管理推動學校教育革新)

學校組織變革較少為自發性的變革行動，其變革多來自於政府政策或行政上的命令，是屬於計劃性的變革。值得一提的是，此種計劃性變革是否得到學校組織成員的認同，或只是「上有政策，下有對策」呢？不管各類學校目標的不同及改革重點的差異，學校組織變革仍以良性正面的發展為取向，在於是否有增進學校組織效能、營建組織文化、提昇組織成員工作滿足感及提昇組織應變態度等，學者張慶勳(民 85)將影響學校組織變革的內外環境因素而激發學校組織的變革發展流程(如圖 2-3)。

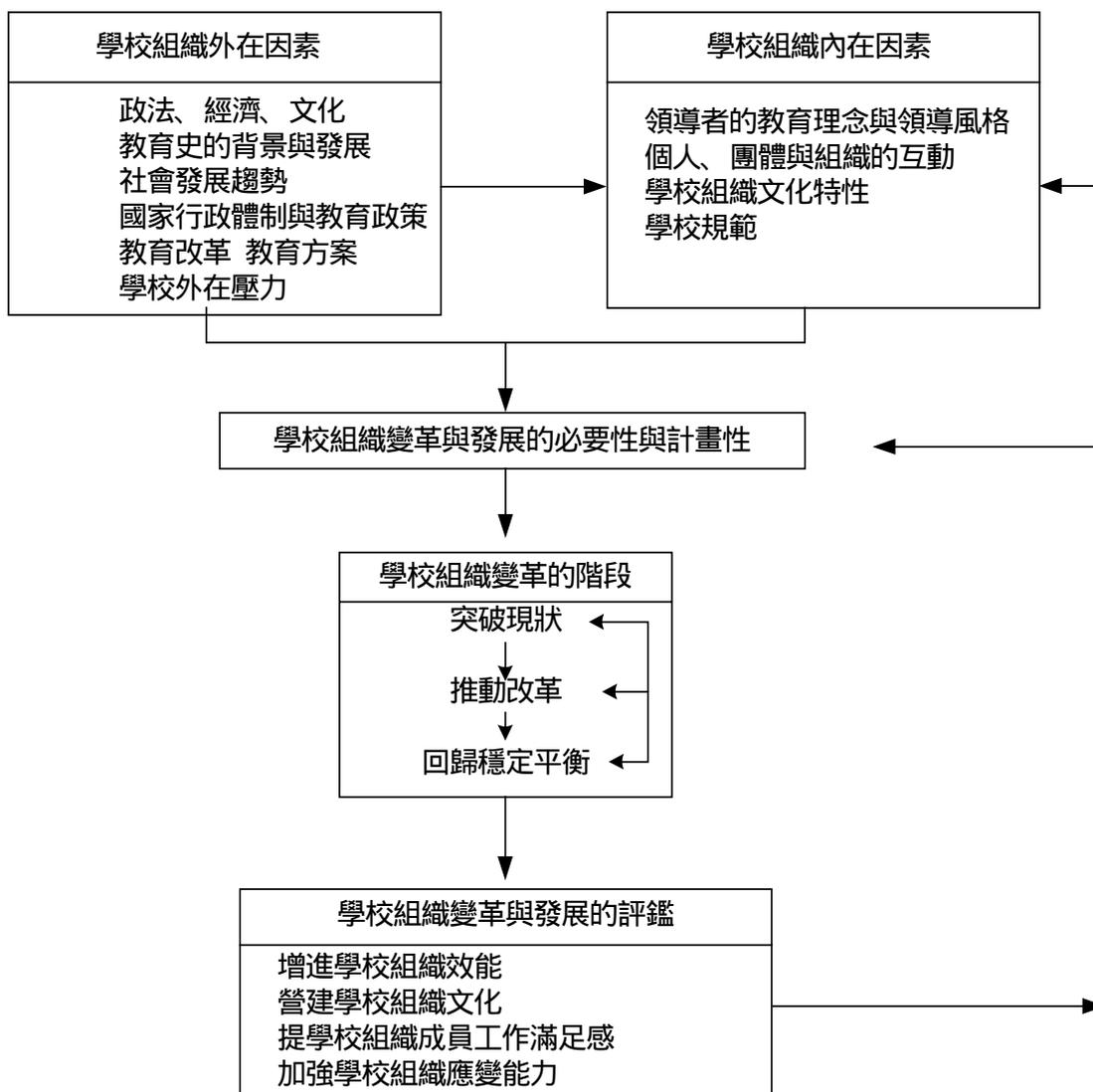


圖 2-3 學校組織變革與發展模式圖

資料來源：張慶勳（民85）。學校組織行為。台北：五南圖書出版公司。頁517。（陳清泉，民90）整理

六、變革抗拒

組織進行變革過程中，必然會發生抗拒的現象，至於抗拒的原因為何，以下將擷取幾位學者的說法予以說明：

（一）Robbins(993)認為個人對變革會產生抗拒的原因有五點：

1. 慣性：常用習慣的方式處理事情，當面臨變革時原有的慣性就成了抗拒的因素。
2. 安全感：人類對於安全的需求極高，不確定的變革結果卻是安全感最大的威脅。
3. 經濟因素：對於自己已經擁有的事物權利，經過變革過程可能會遭致損失或降低原有的收入時，經濟考量就成了抗拒變革主要因素。
4. 不確定性：基於對變革後的情況無法預期或掌握，而產生不確定性的恐懼。
5. 資訊偏差：在變革資訊中，人們因為個人的認知不同而選擇資訊分析篩選時，形成對事實有所偏差。

(二)Hofge & Johnson(1970) 認為在下列狀況，較易產生變革抗拒：

- 1.當變革可能使個人職位降低時。
- 2.當變革引起恐懼時。
- 3.當變革改變工作規則時。
- 4.當變革影響工作內容時間。
- 5.當變革改變群體關係時。
- 6.當變革降低權威或工作機會。
- 7.變革時並未向員工解釋，且員工未能參與變革計畫時。

(三)Agocs(1997)認為抗拒不僅來自於個體成員的抗拒，也來自組織本身的抗拒。

個體基於習慣、慣性、或對變革未知的恐懼，害怕變革後所需的技能不足、或變革後失去原有的權力職務，而產生變革抗拒。而組織對於變革的抗拒則來自於慣性、沈沒成本、對於既有支配團體權力基礎的威脅、舊價值信仰的威脅、以及對於替代方案的無知覺等。

(四)John P. Kotter(2000)阻礙組織變革的抗拒理由⁸：

- 1.不願失去既得利益：人們排斥組織變革的主要原因之一便是，害怕失去對個人有價值的事物。由於人們重視個人利益甚於組織利益，抗拒行為通常導致「政治」或「政治行為」。
- 2.誤解變革及其結果：人們因為不了解變革的影響層面及可能產生的成本而排斥變革。這種情形通常發生在主事者與員工缺乏互信所致。
- 3.懷疑變革對組織的意義：員工與管理者對情勢的判斷相左，會認為變革對個人與組織所造成的成本遠高於好處。資訊的不對稱常常造成落差，變革阻力因此產生。
- 4.對變革的忍受度低：人們也會因為害怕學習新技能與行為，而表現排斥變革的態度。彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)認為，經理人缺少自我改變速度將造成組織成長的一大障礙。

組織變革經常引員工的抗拒。所有受變革影響的人都曾經歷過精神上的焦躁不安。即使是所謂「正面」與「理性」的變革，也不免造成損失與不確定性。成員或組織對於變革的反應形形色色，有的消極排斥、積極抵抗、有的則熱情擁抱，有的是見招拆招法。

高階主管和職員對變革的觀點不同，兩者都知道有目標及領導力可以驅動成功的變革，但卻很少高階領導者注意到，個人是以什麼方法做出變革的承諾，而促成目標實現。變革是可以讓作業配合策略、增加新的挑戰與風險、以及提升自己的生涯規劃，給自己一個機會，也是增強企業力量的機會。但是，許多職員卻不追求也不喜歡變革，因為變革是一種擾亂秩序，一種侵犯，它破壞平衡狀態。這就是為何高階主管印足全勁進行重大變革計畫，卻常常以失敗收場⁹。因為兩者的立場不同，看法、意見及工作態度就有所不同。這樣的落差不僅影響高階主管與職員之間的關係，也影響到兩者為了變革能有更好效益，而產生變革反應差距。

⁸領導與變革 / 企業變革中的領導新思維，約翰 P. 科特著，李聖賢譯，中國生產力，民 89。頁 55。

⁹亞洲（澳門）國際公開大學，管理研究中心翻譯，2002[民 91]，促進變革成功的五大策略，*亞洲國際工商資訊*。

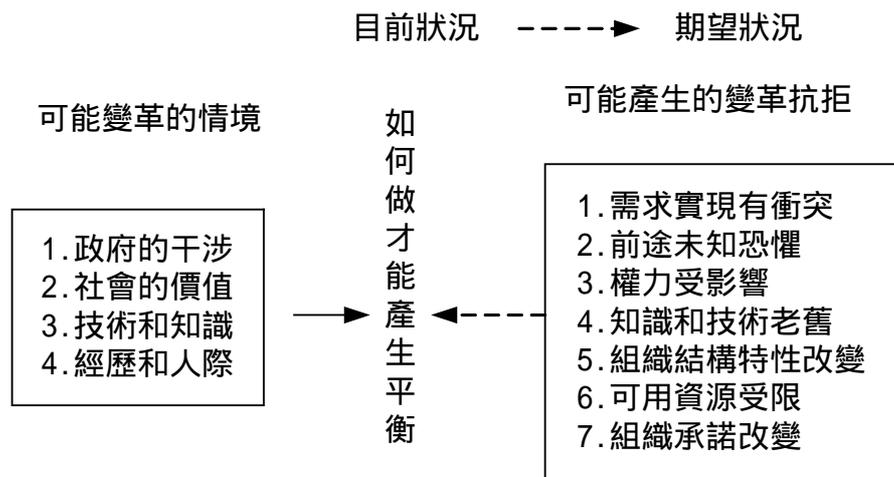


圖 2-4 組織變革情境與抗拒因素

七、變革反應曲線

對變革的反應不僅人人各不相同，而且隨著時間的推動對變革的反應也不盡相同。當組織變革的訊息在組織內擴散開來時，組織內的成員將以蛾傳輒、加油填錯、道聽塗說的方式開始做任何的謠言，試圖反應對出變革的不滿；等到自己無能為力去改變組織欲變革的事實時，才會開始去思考並積極改變態度和行為以尋找自己在組織內的定位；配合組織變革的策略與組織融為共同體時，職員才能得到更好的工作態度情緒。反之，如果無法認清組織變革事實和強烈抗拒變革，終究無法和組織共同生存時，將會離開組織外另求頭路。如圖 2-5 顯示說明在某一時間裡，一個人對於變革採取的態度反應，但是後來有可能改變原來的態度。

當組織宣佈變革開始 成員的行為反應模式如下

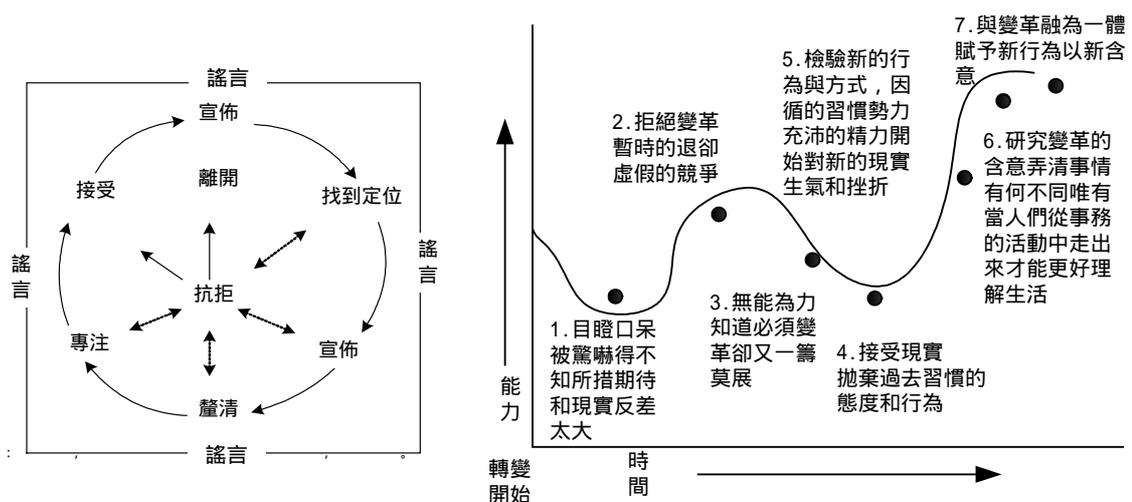


圖 2-5 組織成員面對變革的反應示意圖

資料來源：變中求贏 /Richard Peem著
林瑞唐譯 商智文化 1997[民86] P77

資料來源：企業百變 / 如何掌控變局, Manchester Open Learning編
新新聞編評中心譯, 新新聞出版社, 1996[民85]。P50

組織變革必然激發成員內心的衝突。Tichy and Ulrich(1984)他們認為組織變革的階段與組織成員的心理反應常是一體兩面的。某些覺得有必要進行變革的人，會像支持自己的地位那樣來支持變革，而不是來破壞變革。然而，某些有著長期的專門工作經驗的人則會認為，變革是對他們過去所做的工作批判，會進行抵制。¹⁰因此，領導者必須洞悉、掌握成員面對變革的心理反應。組織成員面對變革會產生既恐懼又抱持希望、既焦慮又覺得釋懷、既感到壓力又覺得振奮，一方面要割捨除舊，另一方面要重建佈新，既要面對否定自我的難處，又要面臨改變新我的喜悅，真是一個錯宗複雜的情緒交集。因此，變革領導者的責任是幫助職員卸下負面的心理負擔，加強正面積極的情緒，進而釋放或創造推動個人自我更新與組織改造重生所需的能量。

八、化解變革阻力的方法

在大多數的情境中，必定存在一些有利於改變變革的力量，難免也會有存在一些抵抗變革的力量。如何減少員工的抵抗變革就是要讓員工參與，因為參與通常克服變革抗拒的最有效方法。讓員工參與的話，可以知道員工他們的想法和建議。也讓新的變革更加深入員工的心，也可使得員工執行更快、更容易發揮員工角色的效用。在執行變革後，也要讓員工的職位不受到威脅，這樣他們才會繼續作下去。而教育員工並且讓員工相信他們現在的能力能勝任新的工作，這才能有效減少抗拒來源。

Kotter & Schlesinger(1979)提出六種方法以減少變革抗拒情形：

- (一)教育與溝通：透過教育幫助員工瞭解、接受，甚至支持變革。
- (二)參與者介入：藉由參與，使員工分享更多資訊，進而瞭解變革需求及增強變革認同。
- (三)協助與支持：藉由管理者提供支持性的氣候，以排遣員工憂慮、害怕或敵意的情緒。
- (四)協商與協議：當個人或群體抗拒，且會對變革成果產生重大影響後，管理當局藉由協商並提供特定誘因，以使個人或群體接受變革。
- (五)操作與吸收：當前述途徑無效時，可用保留資訊、威脅為最高手段，或延攬有權之個人或群體，獲取其認同以達到變革接受的目的。
- (六)明示與暗示強迫：利用對組織成員在經濟上、心理上或身體上的可能傷害，促使服從變革結果。

對於組織變革抗拒可藉著策略發展或組織干預手段來進行管理變革，以消彌變革阻力抗拒。以 John P. Kotter(2000)所提出的方案及常用的情境及優缺點彙整如表 2-6 說明：

表 2-6 減少變革抗拒方法之優缺點

方法	常用的情境	優點	缺點
教育+溝通	資訊分析不足或不正確	經過說服後，人們將協助變革的執行	牽涉人數眾多時，可能耗費
參與+投入	主事者缺乏必要的資訊，且其他有相當的排拒力量	參與的人們將全心投入變革，他們的意見也將融入變革計劃	當參與者規劃了不適當的變革方案時，結果可能耗費時日

¹⁰ 企業百變 / 如何掌控變局，Manchester Open Learning 編，新新聞編評中心譯，新新聞出版社，1996[民 85]。P48

協助+支持	人們因適應不良而抗拒	解決適應問題的唯一方式	有可能費時、代價高但仍失敗
談判+共識	個人或團體因為變革而失去既得利益，或擁有相當的排拒力量	有時是避免主要抗拒的捷徑	當更多人群起要求談判時，將所費不少
操縱+收編	當其他手段行不通或代價過高時	相對快速且經濟的化解阻力方法	當人們發覺被利用後，潛在問題將可預見
直接+間接強制	速度是主要考量，而且主事者擁有相當的權力	快速並且能夠化解所有阻力	當人們把矛頭指向主事者，風險將大增

資料來源：領導與變革/企業變革中的領導新思維，約翰 P. 科特著，李聖賢譯，中國生產力，2000 年 [民 89]。頁 69

第三節 工作態度

在組織中，員工的態度是很重要的，因為它會影響到員工的工作行為。態度係指個人對人、對事、對物所持有的正面或反面評價。態度顯示在工作上，則指個人產生之持久性感情或評價。Hodgerris & Altman (1979) 認為態度除了主觀情感因素外，尚包括客觀認知及行為要素。就組織行為而言，對工作的態度大都集中於與工作有關的項目。基本上大多數組織行為的研究探討的態度有三種，即「工作滿足」、「工作投入」、「組織承諾」(Robbins, 1998)¹¹

以往對於員工工作態度的研究，大多針對「工作滿足」來做探討。Porter 等人 (1974) 認為工作滿足的程度，係視個人自特定工作所得之報酬，與其預期應獲得報酬之差距而定；差距愈小，滿足程度愈大。然而，工作滿足僅能描繪員工對本身工作的感覺，無法從中探索員工對其組織的態度及工作投入之程度，因此，必須同時針對組織承諾予以探討，瞭解員工對組織的態度，方能彌補僅對工作滿足作測量構面缺失。

一、工作滿足

工作滿足是組織成員態度的一個特殊部分，這是他們對自己工作態度，換言之，這是他們對自己工作的情感反應。工作滿足感不僅對於組織和管理者是重要的，就是對於員工自身，也很重要。因為人們大部分時間及精力是花在工作上的，工作可滿足他個人多方面的需要。因此，管理者關心員工的工作滿足是可以理解的，因為它將嚴重影響員工的工作行為。在西方，這首先表現在員工出勤率與離職傾向，越來越多的缺勤率和離職率一直是使西方管理者頭疼的問題 (盧盛忠等，1997)。

(一)工作滿足的定義

Hoppock (1935) 是最早提出工作滿足此一概念的學者，他認為工作滿足是指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。一般來說，工作滿足可以視為工作本身、工作環境、或此兩者組合的一種態度或情緒反應。員工工作滿足感高，通常導致較佳的組織效果，更能主動配合組織目標，對本身工作有興趣，更努力工作。

¹¹公務人員績效考核公平與工作態度之研究 - 以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象，鐘金玉，中山大學碩士論文，89 年。

表 2-7 工作滿足定義彙整表

學者	年代	工作滿足之定義
Hoppock	1935	工作者心理和生理對環境因素的滿意感覺,亦即工作者對工作情境的主觀反應
Tannenbaun	1961	個人對其職位的滿意狀態
Adams	1963	個人對其工作與產出的比率與他人同一比率較後的知覺
Vroom	1964	員工對其目前工作角色的感受或情緒性反應
Porter & Lawler	1968	工作滿足程度視其應得的報償與實際報償間的差距而定,當應得的報償與實際間的差距越小,其滿足程度越大
Blum & Naylor	1968	工作者對其工作,即工作相關因素及生活,抱持不同的態度所產生的結果
Locke	1976	工作滿足是指一個人對其目前工作角色之正的取向,認為工作滿足是個人評估工作或工作經驗所產生之愉快或正面的情緒狀態
Cribbin	1972	員工對其工作環境的感覺
Chruden & Sherman	1972	員工滿足為員工認為其需要被滿足的範圍
Waxley & Yukl	1977	認為一個人對工作各層面的感覺與評論
Kalleberg	1977	工作滿足是一個單一概念,工作者能夠將其不同工作構面上的滿足與不滿足
Heith Davis	1977	員工對於其工作喜好或不喜好程度
Price & Mueller	1981	個體喜歡他的工作之整體程度
Greengerg & Baron	1995	個人對於工作知覺、感情上及評價上的反應
Schermerhorn、 hunt & Osborn	1006	個人對於工作所感受到的正面與負面態度的程度
Pool	1997	個人對工作抱持的態度,這種態度是從個人對工作的知覺而來的
Spector	1997	反應人們對於整體工作之態度變項如同工作中的各項觀念
Robbins	1998	個人對於其工作的一般態度
陳義勝	民 79	工作滿足為一種對工作的態度,由情感、認知與行為三項因素組成,同時也從多方面學習而成
徐士堯	民 88	工作滿足為群體成員感覺關於與反應工作影響程度
簡新曜	民 88	工作滿足代表員工在工作上或工作經驗中表現正面情感態度或正面積極取向之程度

胡美琳	民 90	工作者對工作情境角色的感受或情緒的主觀反應,對其工作應得的報償與實際報償間的差距與對其職位的滿意狀態,即對工作相關因素及生活,抱持不同的態度所產生的結果
-----	------	--

資料來源：胡美琳，90

綜合以上學者前輩對於工作滿足的觀點，工作滿足是指工作可以提供個人有順心的感覺，這感覺含概有對工作社會角色的正面評價、對工作環境生活的滿意狀態、對工作實際得到的報償滿意及對於工作的喜好程度反應。

組織應創造出有利於員工工作滿足的情境，以留住人才續為組織效力，其創未來榮景。然而工作滿足研究的源起，最早可追溯到 1942 年至 1932 年間著名的霍桑實驗，而其概念乃是 Hoppock(1935)年所提出，至今有關工作滿足的相關研究已不勝枚舉。所謂工作滿足是指員工對其工作所抱持的一般性態度，一般而言仍可將之歸納為三類¹²：

1. 整體滿足的定義 (Overall Satisfaction)

此為工作滿足最傳統的定義，即將工作滿足作一般性解釋，認為工作滿足只是一個單一概念，不涉及工作滿足的層面與形成的過程、原因，其重點在於工作者對其工作本身及有關環境所抱持的一種態度或看法，也就是工作者對其全部工作角色的情感反應。

2. 期望差距的定義 (Expectation Discrepancy)

此類定義認為，員工工作滿足的程度取決於「他們所得到」與「他們所希望得到」。支持這類定義的學者如 Porter (1973) 就指出工作滿足的程度視個人「實際所得到的報酬」與「為應得到的報酬」之間的差距而定，差距愈小工作滿足程度愈高；反之，差距愈大工作滿足程度愈低。

3. 參考架構的定義 (Frame of Reference)

此定義可稱之為特殊構面的滿足，其特徵是工作者對特殊構面之情感反應。而工作構面的種類至今仍未有具體而標準的答案，隨著不同的樣本或不同的量表項目而會導致不同的因素結構。如 Vroom (1962) 認顧有七個構面，包括組織本身、升遷、工作內容、直接主管、待遇、工作環境、工作夥伴。Smith (1969) 等人則僅提出本作本身、升遷、薪酬、上司、工作夥伴等五個構面。Alderfer (1972) 則依據生存需求、社會需求、成長需求將工作滿足區分為薪水、福利、上司、同事、安全、顧客、成長等七個構面。

(二) 工作滿足之相關理論

Campbell, Dunnette, Lawler, & Weik (1970) 將工作滿足理論分為「內容理論」與「程序理論」。內容理論主要在研究影響工作滿足的因素，如 Maslow (1954) 的需求層次理論及 Herzberg 雙因子理論；程序理論則在探討如期望、需求和價值等變數與工作特性相

¹²張瑞春。1999[民 88]，「組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究」。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

互作用後，所產生工作滿足的過程，如 Adams (1963) 公平理論、Vroom (1964) 期望理論、Gruncberg (1979) 參考群體理論等。

需求層次理論認為工作特性若能與個人需求密切配合，將會導致個人的工作滿足，雙因子理論則強調影響工作滿足與不滿足的因素，彼此間是分隔的；公平理論提供了對工作滿足的研究，增加了客觀的工作報酬與主觀對參考群體的考慮；期望理論則決定行動取向的因素中，提供了對權衡結果「機要性」的重視，再引進了「乘的」邏輯觀念(劉上惠, 1988)。

Davis & Cherns 指出工作滿足是個人和環境間動態的交互作用，在如此複雜的工作行為領域中，是無法找到任何一個單一理論就可以完全解釋工作滿足；每一理論都有其適用性，也有其限制性 (Gruncberg 1979)。

表 2-8 工作滿足之相關理論

學者 (年代)	影響工作滿足的因素
Herzberg (1959)	兩因子理論 (激勵因子與保健因子)
Vroom (1964)	公司及管理當局、升遷機會、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境與同事夥伴
Smith, Hulin & Kendall (1969)	工作本身、薪資、升遷、上司及工作夥伴
Alderfer (1972)	ERG 理論 (E 薪資、福利、安全；R 同事、上司、顧客；G 成長)
Seashore & Taber (1975)	人口統計特徵、穩定的人格特質、能力、期望、政經環境、組織內環境和職業性質等因素
Voydanoff (1980)	員工年齡、任期、薪資、工作型態、工作層級與工作環境
Corn & Slocum (1986)	工作督導、薪資、升遷與工作同事
Robbins (1991)	智力挑戰工作、獎賞公平、同事支持、適合個人性格之工作及工作條件的支持
Victor & Samantha (1996)	貨幣或非貨幣性質的需求，工作環境、工作特徵與個人特徵

資料來源：陳人豪(2001)、王本賢(2001)

(三)工作滿足的前因及後果變項

在有關工作滿足之研究中，有絕大部分是探討前因後果者，但是其中所提及變項眾多且關係複雜，至今無一完整的模式能將所有可能與工作滿足相關的因素都包括在內 (劉上惠, 1988)。Sheashore & Taber(1975)曾就影響工作滿足之主要變項，整理出一個概念性架構圖形，如圖 2-6，此一架構涵蓋工作滿足的前因及後果變項，頗具參考價值。致於各個研究領域的學者，因為所研究的對象不同與所依據的理論架構不同而產生分和差異，大致可以區分為內在滿足 (如工作內容、工作穩定度、主管領導風格)、外在滿

足（如薪資、福利與升遷管道）、一般滿足（如工作環境、人際關係）及人口統計變項（如年齡、性別和教育程度）等分類。

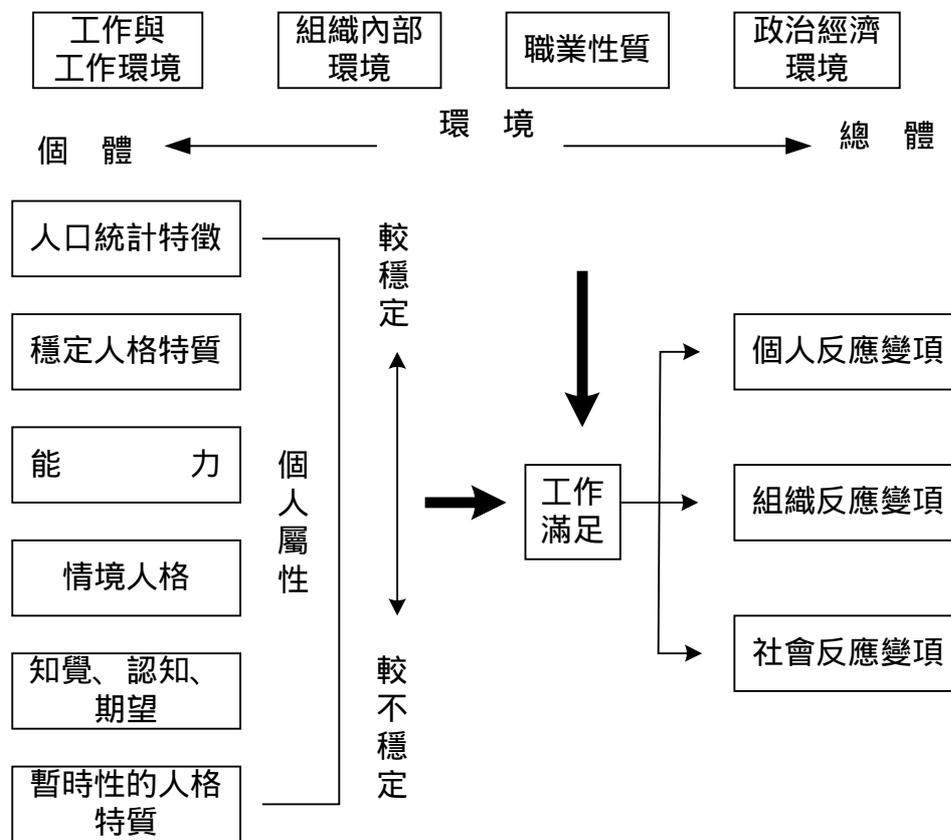


圖 2-6 工作滿足的前因及後果變項

資料來源：Sheashore, S. E. & Taber, T. D. (1975)

二、組織承諾(Organizational commitment)

長久以來，組織承諾之探討一直是學者及企業界重視的主題，而近年來有鑑於組織承諾及其量表廣泛用於不同學科領域之中，故可了解其重要性，各個家學者對組織承諾的定義由於所持研究目的之差異及衡量方式不同以致相當分歧。

(一)組織承諾的定義

組織承諾最早來自 Whyte(1956)認為「組織人，不只是為組織工作，同時也隸屬於組織」。一般採用的說法，組織承諾是指員工對組織認同與投入的程度(Porter, Steer, Mowday, & Boulian, 1974)。也有研究指出，當員工有感於組織對他的栽培與關心時，在工作態度上，員工會加以認同及信任組織，在工作行為上，亦能表現出有利於組織的公民行為(Nystorm, 1990; Kinivki & Vecchio, 1994)。Schein(1979)認為組織承諾可能代表組織績效的良好指標；Mowday (1974)認為高度承諾的員工的表現可能優於低度承諾的員工。國內學者吳秉恩(民 82)認為組織承諾屬於組織行為上的一種「態度」，是一個種人內心的心理歷程，表現於外在影響其工作績效與流動率。由此可知，學者之間對於組織承諾看法不一致，因為研究對象不同、根據理論不同給予組織承諾下不同的定義。

Morrow(1983)聲稱至少有 25 種以上有關於組織承諾的概念和衡量。茲列舉數位專家學者的不同定義說明不同組織承諾的定義。

表 2- 9 學者對組織承諾的定義及分類

學者 (年代)	組織承諾之定義
Meyer & Allen, 1991	以對組織依附的方式，將組織承諾分為：(1)情感性承諾--基於想要留在組織(2)持續性承諾--基於功利考量而留在組織(3)規範性承諾--基於有義務性的留在組織。
Kawakubo, 1987	認為組織承諾是組織成員希望繼續留在該組織的意願。
Angle & perry, 1981	組織承諾是個人對組織的關心與忠誠度，組織承諾感較高的人會比較願意為組織奉獻心力。
Mowday, 1979	認為組織承諾是個人對於某一特定組織認同及投入之態度傾向的相對強度。
Porter, Steers & Mowday, 1979	成員表示強烈信念與組織目標和價值接受程度，及願意運用代表組織的不可忽視效果。
Salancil, 1977	(1)組織行為途徑：個人受制於過去的行為，經過這些行為所導致的信念，以支持他對組織的投入。(2)社會心理學途徑：成員會考慮離開組織的成本，而不得不留在組織內，最後導致心理上的調適。
Sheldon, 1971	組織承諾是一種個人與組織的連結或附著在一起的態度傾向，以投資和投入來說明對組織承諾形成過程，個人對組織投資相當程度而產生的認同感，致使不得不對組織有所承諾。
Kanter, 1968	認為組織承諾是社會系統付出能量及忠誠的意願，而將個人人格系統附著於社會關係是自我表現。將組織承諾分為：(1)永續承諾(2)凝聚承諾(3)控制承諾三種。
Etzioni, 1961	將組織承諾分為：(1)道德的投入--有正向且高強度的導向，對於組織價值內化，對權威認同。(2)計算的投入--基於理性的交換利以及賞酬(3)疏離的投入--負向導向，發現於剝削的關係中。等三種。

資料來源：張惠蓉(民 90)，胡美琳(民 90)，張峻源(民 88)，許朝欽(民 88)，

(二)影響組織承諾的前因及後果變項

根據國內外組織承諾之相關文獻得知，目前大部分的研究主要在探討組織承諾形成的前置因素，以及其對於個人在組織中之行為所產生的效果¹³。Ramaswami, Agarwal & Bhargave(1993)認為「正式化程度」、「組織承諾」為工作疏離感的前因變項；Lawler & Poter(1967)，認為「工作滿足」、「組織承諾」為組織公民行為之前因變項；陳義勝(民 85)

¹³ 張峻源，[民 89]，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中信信託局為例，成功大學企業管理碩士論文。

將「組織公民行為」作為中介變項，「組織承諾」作為後果變項，研究結果顯示組織公民行為與組織承諾呈現顯正相關，故組織公民行為的實施，有助於組織承諾的提高¹⁴。列舉兩種組織承諾的理論模式：

1. Mowday 等人的組織承諾前因後果模式

Mowday 等人(1982)，將組織承諾的前因變項分為個人特徵、角色特徵、結構性特徵及工作經驗等四個主要範圍；後果變項分包括工作績效、年資、缺勤及離職。

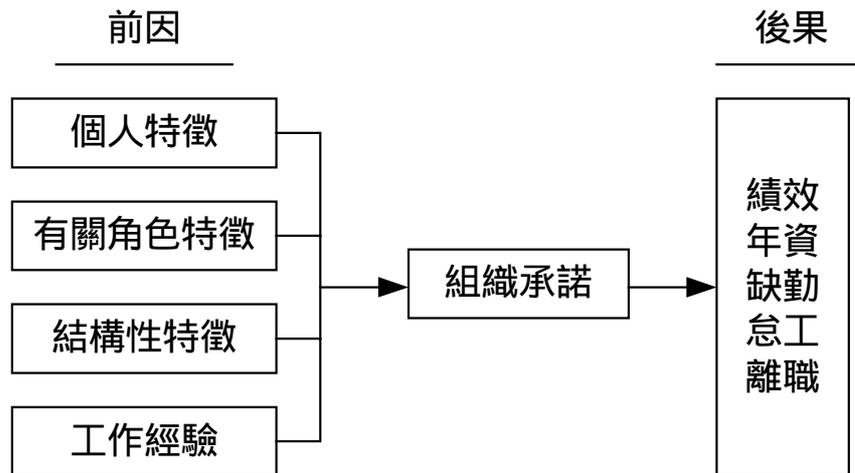


圖 2-7 Mowday 等人所發展之組織承諾的前因後果

資料來源：Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers, (1982),
“ Employee organization Linkage ”；

2. 黃國隆教授的組織承諾模式

黃國隆教授¹⁵將影響組織承諾的前因變項，分環境和個人兩類變項。環境變項為：組織環境、工作特性。個人變項為：人口統計、性格特質、認知與期望。他並且同意 Steers、Stevens、Morrow 等學者的觀點，認為組織承諾同時是受到環境變項與個人變項的互相影響。

¹⁴ 許朝欽，組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之研究-台灣某商業銀行個案研究，朝陽科技大學，工業與工程碩士論文。

¹⁵ 黃國隆，1986，「中學教師的組織承諾與專業承諾」，政治大學學報。

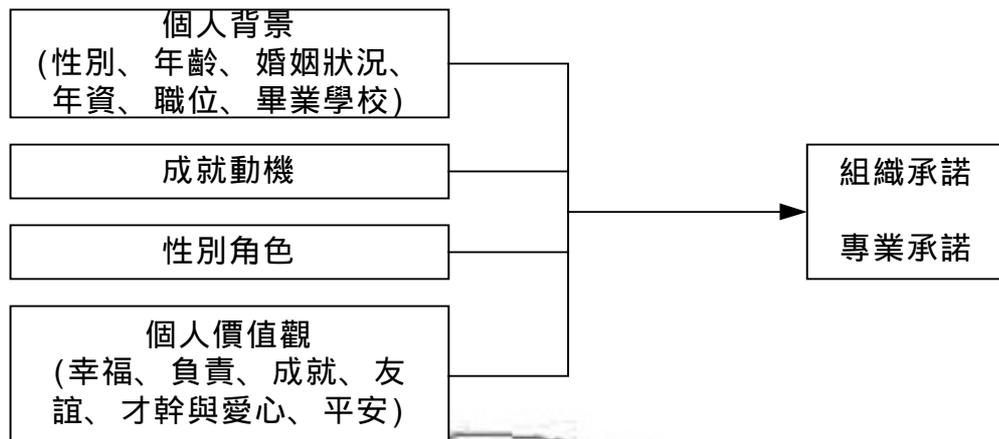


圖 2-8 黃國隆教授之組織承諾模型

資料來源：黃國隆，「中學教師的組織承諾與專業承諾」，政大學報，1986。

三、工作滿足與組織承諾之差異

根據 Porter, Steers & Mowday (1979) 研究，如表 2-10 所示，工作滿足和組織承諾為兩種不同的概念，工作滿足是指員工在工作上的自我認知與滿意反應；而組織承諾是指對工作的價值和責任態度。

表 2-10 工作滿足與組織承諾差異比較表

差異點	工作滿足	組織承諾
意義	反應不是個人的反應就是確定個人的工作觀念	「承諾」強調員工組織接觸包括目標與價值，而「滿足」，強調一位員工完成責任的特定工作環境
影響層面	反應工作環境特定與明確觀念之立即影響【Smith, Kendall & Hulin(1969);Porter et al.(1974)】	承諾態度發展緩慢，但一致性高，如同個體思考個體與所屬員工關係。
穩定程度	長時間發現缺乏穩定性	較工作滿足穩定性高

資料來源:Porter, Steers & Mowday (1979) PP.224-247, 胡美琳, 民 90 整理

第三章 研究方法與設計

第一節 研究對象簡介

二十一世紀是一個高度競爭的世紀，追求高品質的教育是全民的願望與目標。在高科技商品的推波助瀾下，教育品質被視為國家競爭力的主要指標，為了在新的世紀裡能先取得競爭的優勢，努力提升教育品質，均為各教育機構列為未來努力的方向之一。此研究技術學院為一私立學校，在國內私立學校的競爭壓力比較大，尤其在設立大學的政策開放及加入 WTO 後，國際各地區大學的參與競爭，就讀學校機會供給增加，而學生來源的需求，卻因為家庭生育人數的降低，不僅需求未增加，反而有下降的趨勢，現在各私立高中已有招不到學生的現象產生，因此在幾年後，各私立技職學院也會因為現在高職生人數遞減，產生因學制銜接的關係，也會面臨現在私立高職招不到學生一樣的困窘。

一、技術學院的 SOWT 分析

利用 SOWT 分析此學院的競爭優勢劣勢及未來面臨的問題(如表 3-1)。

表 3-1 技術學院的 SOWT 分析

STRENGTHS(優勢)	OPPORTUNITIES(機會)
校地廣闊 人員服務熱心素質高 財務健全	升格教育(專科改技院)體制 地理位置有利招生 教育界的關係改變
WEAKNESSES(劣勢)	THREATS(威脅)
聲譽不佳 缺乏整體規劃效率 領導者官僚作風強 變革速度慢	競爭激烈 (新設學校多、其他專科升學院、國外來台設分校) 招生方案元多化 學生來源減少

針對技術學院的 SOWT 分析，可以清楚瞭解辦理教育學校所面臨的問題極大、極多，尤其此技術學院的聲譽是不佳的。目前所面臨的問題為：

(一)學生來源減少

這是社會現象，教育部大量地開放成立新學校，學校數量越多，學生人數越少，造成學校必須混身解數地開創學生來源，以因應「適者生存，不適者淘汰」的生存法則。

(二)競爭者增加

國內的學校已經夠多了，台灣加入 WTO 後，國外的學校進入國內，勢必展開搶學生的拉距戰，此技術學院應該如何處理呢？

二、學校組織的關係人

(一)董事會

雖說技術學院的董事會是由七至八位董事組合，但總覺得此學院有著獨資企業經營方式，有這樣利益清楚的董事成員架構，其優點是董事長必定為了學校盡心盡力經營，缺點是常常為了財務經費來源傷腦筋，猶如獨裁管理但卻有效率。

(二)領導者(校長)

由國立大學轉任為私立學院之校長，校長在國立大學的領導風格和管理經驗，可以帶領學院的文化及形象，朝國立大學目標前進。

(三)教師

不分公私立學校的教師，教師的薪資皆有「教育人員任用條例」的保護經由教育部經費支付，不同的是各校的超支鐘點及主管加級。

(四)基層職員

學校的職員，皆屬給薪的職工，少有所謂的志工或義工。教職員間的個人特徵差異性程度，對於學校在變革推動時，是不容忽略的變項。

學校單位之利害關係人如圖 3-1 所示。

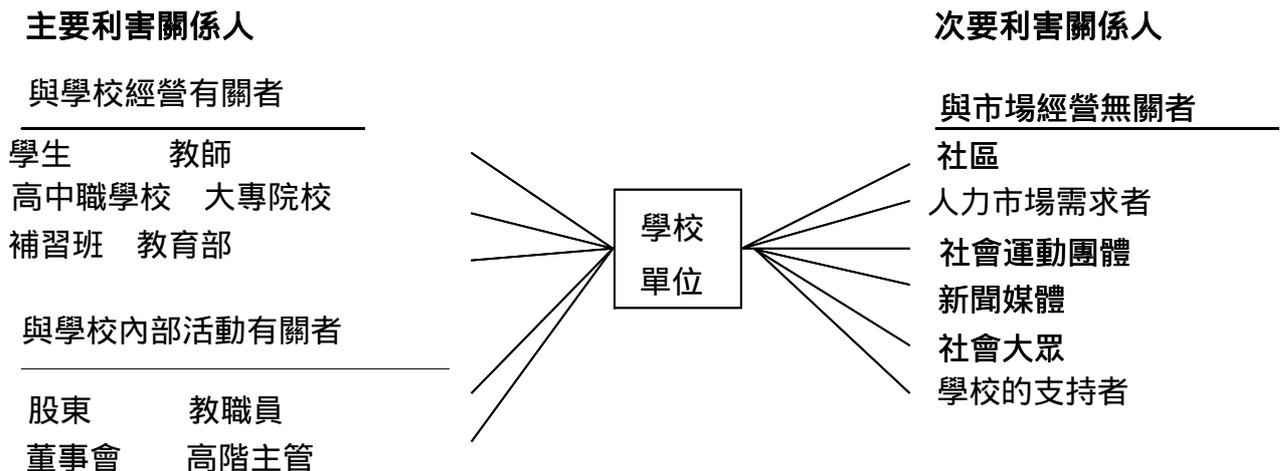


圖 3-1 學校單位之利害關係人

第二節 研究架構與方法

一、研究架構

為了充分瞭解組織在變革階段與員工的工作態度之間的關聯性。因此本研究根據研究目的及文獻探討所建立之研究架構，主要分為四個部分，如圖 3-2 所示，分別為個人基本資料為自變項、員工工作態度為依變項，並以組織文化及組織變革分別代表模式中影響員工工作態度的體驗反應為因變項建立以下架構。本研究以某技術學院為樣本，探討「組織文化」與「組織變革」之間的關係，「組織文化」與「組織變革」分別對「員工工作態度」之影響。(研究架構如圖 3-2)

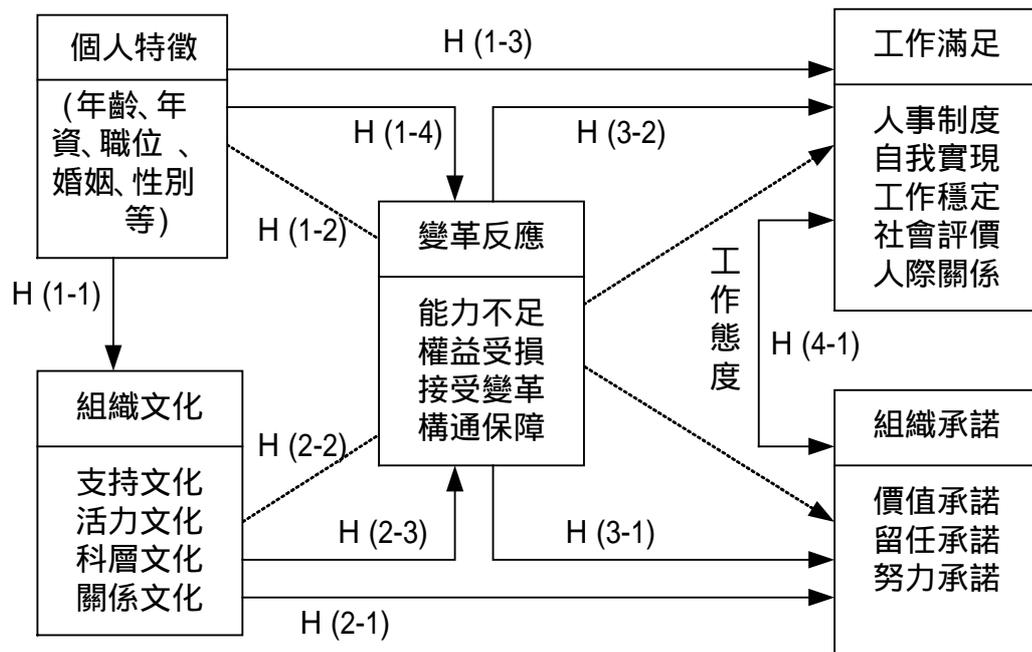


圖 3-2 本研究之研究架構圖

第三節 研究對象簡介

一、研究對象

本研究係以某技術學院之行政主管及職員為調查對象，因為母體人數不多，故採用問卷方式處理，本研究問卷採不記名方式填答，以確保填表人員能據實反映各項問題的真實性。

本問卷根據某技術學院編制內職員（含行政主管及職員、技術員）人數總額為基礎，共發放 124 份問卷，收回 92 份，回收率為 74%，扣除填答不完整者 3 份，總計有效問卷 89 份，有效回收率為 72%（樣本資料描述性統計詳如表 3-2）。

在有效回收的問卷中，樣本資料的分析情形及母體的資料說明如下：

- (一) 性別：樣本資料，男性佔 46.1%，女性佔 53.9%，可知在該學院裡，男女性別的分佈情形大致相當。
- (二) 年齡：受訪人員當中，在年齡方面以未滿 25 歲人數有 19 位佔全體樣本數 21.3%，而調查顯示本問卷年齡層分佈在 25 歲至 49 歲之間，約佔樣本總數的 70.8% 居大多數，而 50 歲以上的人數只有 7 位，佔全體樣本 7.9%。因此可知，該學院有近 40 年創校歷史，但工作人員的年齡並未呈現老化現象，仍應具有一定的學習能力。
- (三) 教育程度：具研究所以上學歷的人數佔樣本總數的比例為 30.3%，而大學學歷所佔比例為 15.7%，但專科學歷全體樣本總數的比例為 53.9% 居多。因此可知，該學院職員全體素質頗佳。
- (四) 年資：受訪人員當中，年資可分為四階段，十五年以上的長老級人數佔全體樣本 7.9%，中階段年資的人數佔 31.5%，新手年資的人數佔 22.5%，而未滿一年的人數佔全體樣本數的 38.2%，由此可知，此學院為了因應升科技大學而擴大編人員，

於今年度新聘職員比以往較多。此種現象一則以喜，一則以憂，欣喜的是該學院的新進同仁，可以注入新活力，可塑性高，學習能力較佳。隱憂的是，新進職員沒有行政經驗，容易在業務上出錯，尤其是在學校準備升科技大學之際，是不能有過多的失誤。

- (五) 婚姻狀況：已婚者所佔比例為 52.8%，與未婚者所佔比例 47.2% 比較相當。
- (六) 職稱：以主管及行政職員區分，其比例分別促樣本數的 31.5% 及 68.5%。
- (七) 進修狀況：受訪人員中，正在進修的人數佔全體樣本數的 46.1%，而準備進修的人數佔 34.8%，而對於不考慮進修的人數 15.7%。由此可知，大部分的職員還是會以進修來增加自身的競爭力，以因應學校提升至科技大學後而需求的條件。

表 3-2 樣本資料描述性統計表

個人變項	組別	樣本數	百分比	累計百分比
性別	男	41	46.1	46.1
	女	48	53.9	100.0
年齡	25 歲以下	19	21.3	21.3
	25-29 歲	22	24.7	46.1
	30-39 歲	22	24.7	70.8
	40-49 歲	19	21.3	92.1
	50 歲以上	7	7.9	100.0
學歷	專科	48	53.9	53.9
	大學	14	15.7	69.7
	碩士	16	18.0	87.6
	博士	11	12.4	100.0
年資	未滿一年	34	38.2	38.2
	1-5 年	20	22.5	60.7
	5-15 年	28	31.5	92.1
	15 年以上	7	7.9	100.0
職稱	主管	28	31.5	31.5
	職員	61	68.5	100.0
婚姻	已婚	47	52.8	52.8
	未婚	42	47.2	100.0
進修	進修中	41	46.1	47.7
	準備進修	31	34.8	83.7
	不考慮進修	14	15.7	100.0
	遺漏值	3	3.4	

資料來源：本研究整理

二、資料處理的工具與分析

本研究問卷回收後，首先剔除填答不完整或明顯矛盾的問卷，再將資料編碼建檔，並以 SPSS for Window 8.0 中文版軟體進行統計與分析，同時也利用 LISREL 軟體之分析因果關係架構來進行驗證性因素分析。分析方法包括：

(一)描述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)

將個人基本資料的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職稱、年資及進修狀況等樣本分佈情形，作次數分配及百分比分析。

(二)信度分析

本研究的問卷量表大部分參考國內問卷而由國內學者翻譯發展而來，部分則由前輩經由驗證後自創而得，因研究的對象不同，為了進行量表的一致性檢定，所採用的信度指標為 Cronbach's α 值。若 α 值愈高者，顯示量表內各細項的相關性愈大，其內部一致性愈趨於一致。Cuieford(1965)曾提出 Cronbach's α 係數之取捨標準為 α 值大於 0.7 者為高信度，小於 0.35 者為低信度。

(三)單因子變異數分析(One-way Anova)

以單因子變異分析來驗證不同的個人特徵職員對組織文化、組織變革及工作滿足各構面是否有顯著的差異。當差異性達顯著水準時，進一步以 Scheffe's 多重檢定法來檢視那些群體間存在著著性差異。

(四)Pearson 相關分析(Pearson Correlation Analysis)

以 Pearson 相關分析，可用來探討多個準則變數與多個預測變數間的關聯程度，本研究可用來檢驗組織文化對組織變革、組織變革對工作態度、組織文化對工作態度等之間的相關程度。

(五)迴歸分析(Regression Analysis)

本研究擬利用迴歸分析來探討組織文化、組織變革對員工工作態度的影響性。

三、研究變項的定義與衡量

本研究之各變項定義，係依據前述文獻探討整理出適合本研究主題者給予歸納得之。本研究是以問卷方式進行實證，在各變項的衡量工具方面，以(一)組織文化量表、(二)組織承諾量表、(三)工作滿足量表及(四)組織變革反應量表。各量表均採用 Likert 五點量表來衡量。

(一)組織文化量表

依據研究主題，配合資料一致性，以五點計分法，由受訪者依實際狀況作答，「極不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「極為同意」，其中第 6、12 題為反向題，依各構面之題目所得分數，分別計數可得四個構面分數，因此可將組織文化分為：

1. 組織認同：對組織有認同感及支持性，會配合組織的政策。
2. 年輕活力：組織成員認為常有新進同仁，升遷不以年長年資為依據。
3. 嚴格監督：有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化。
4. 重視倫理：組織成員間和睦相處，重視人與人相處之道。

表 3-3 組織文化之信度係數

構面	題 目	Cronbach
組織認同 (支持文化)	1.學校重視並建立明確的願景和目標	0.8670
	4.學校強調團隊精神、相互合作的重要性	
	5.學校經常給予職員鼓勵與獎勵	
	7.學校不斷引進新的管理方式以保持組織之活力	
	8.學校重視賞罰分明的績效管理	
	14.學校的工作氣氛充滿活力	
	16.學校給予職員相當之自由和自主	
年輕活力 (活力文化)	11.學校升遷較重視長幼有序的師徒制	0.7788
	12.學校重視倫理、升遷以年資為主，能力為輔	
	13.主管人員更換頻繁，屬新陳代謝快速的活力文化組織	
嚴格監督 (科層文化)	9.學校管理規章、業務處理規定的相當詳細	0.8430
	10.學校內各部門的工作目標及職責非常明確(分層負責)	
重視倫理 (關係文化)	2.學校的成員間彼此信賴	0.7170
	3.學校極重視人際關係	
	6.學校主管常使用命令式的語氣說話	
	15.本校對待員工均一視同仁	

(二)組織承諾量表

本研究採用 Porter et al., (1974) 所發展出來的「組織承諾量表」(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) 加以衡量，並將組織承諾區分為「留任承諾」、「價值承諾」、「努力承諾」等三個構面。

1. 留任承諾 (Retention commitment)：有強烈欲望繼續成為組織成員的身份。

2. 價值承諾 (Value commitment)：深信並接受組織的目標及價值。

3. 努力承諾 (Effort commitment)：願意為組織投入更多的努力。

反向題：1、2、3、4、5、14。其餘是正向題。

表 3-4 組織承諾之信度係數

構面	題目	Cronbach's
價值承諾	6.我服務的學校是個相當理想的工作場所	0.7910
	7.我對別人提起自己是學校成員時，會覺得很驕傲	
	8.慶幸在有所選擇工作機會下，我選擇學校工作	
	9.學校可能是其他工作機會中最好的一個	
	13.為了能繼續留在本校做事，本校指派任何工作，我都願意接受	
留任承諾	1.工作性質及條件類似，到別校工作也無所謂	0.7793
	2.目前的工作環境狀況有改變，就會使我離開學校	
	3.繼續留在學校工作不會有什麼好處或前途	
	4.對本校幾乎沒有忠誠度可言	
	14.決定在本校做事，顯然是件錯誤的事	
努力承諾	5.非常不同意學校對待員工的政策	0.7356
	10.在學校服務我能充分發揮自己的能力	
	11.我非常關心學校的未來發展	
	12.我願意額外努力，以協助學校的發展	

(三)工作滿足量表

本研究採用明尼蘇達問卷短式修訂本(MSQ, Minnesota Satisfaction Questionnaire 20-item short form)來衡量工作滿足，MSQ 是由 Weiss 等人於 1967 年所發展出來的，共計 20 題，對於工作上面的滿意程度的構面分為：

1. 人事制度：對於組織的人事制度及福利措施的滿意。
2. 自我實現：對於工作的感覺或可提供自我成長或我實現的機會。
3. 工作穩定：對於工作的可提供安全感或穩定性。
4. 社會評價：對於在社會的地位與評價。
5. 人際關係：對於與同事之間相處情況。

表 3-5 工作滿足之信度係數

構面	題目	Cronbach's
人事制度	1.對於升遷的機會，我感到滿意	0.8864
	2.對於升遷的公平性，我感到滿意	
	3.待遇與工作量相比，我感到滿意	
	4.對於學校的福利措施，我感到滿意	
	5.對於人事考核制度，我感到滿意	
自我實現	10.對於工作中所得到的成就感，我感到滿意	0.8762
	11.對於工作上的自主性，我感到滿意	
	12.工作中能發揮自己才能的機會，我感到滿意	
	13.對於工作中能讓我嘗試做不同性質的機會，我感到滿意	
	15.工作中有吩咐別人作事的機會感到滿意	
工作穩定	6.對於工作的忙碌程度，我感到滿意	0.8104
	14.對於工作所提供的工作穩定性，我感到滿意	
	18.和直屬上司的相處情形，我感到滿意	
	19.與直屬上司溝通情形，我感到滿意	
社會評價	7.對於工作有單獨表現的機會，我感到滿意	0.7592
	8.對於工作中能為別人服務的機會，我感到滿意	
	9.對於工作能帶給我在社會上的地位與評價，我感到滿意	
人際關係	16.和同事相處情形，我感到滿意	0.8279
	17.對於同事的工作態度，我感到滿意	
	20.整體上對於工作，我感到滿意	

(四)組織變革反應量表

依據研究主題，設計組織變革反應量表，將組織成員對於組織進行變革所產生的反應資料，分為四個構面加以分析：

1. 擔憂自身能力不足：有關變革後，成員對自身能力問題。
2. 擔憂權益及福利損失：有關變革後，組織制度問題。
3. 接受變革所致的效益：接受變革對組織所產生的效益，和工作上的不同。
4. 溝通與保障：變革前後的溝通及福利措施。

反向題目：8、9、10、11、12、13、14、15、18、19

正向題目：1、2、3、4、5、6、7、16、17、20

表 3-6 組織變革反應之信度係數

構面	題 目	Cronbach's
擔憂 能力不足	2.我認為學校改制，可以提高競爭能力及教學品質	0.8333
	3.為了學校組織的生存空間，我認為改制是必要的	
	11.我擔心學校改制後，我會無法勝任現職工作	
	13.我擔心學校改制後，自己會被解僱	
	14.我擔心學校改制後，會減少升遷的機會	
	15.我擔心目前的技能無法符合改制後所需的要求，我覺得工作沒保障	
	18.學校為了改制，我必須學習新的作業方式，使我覺得諸多不便及困擾	
憂慮 福利與權益	8.我擔心學校改制後，薪資、福利會縮減	0.4136
	9.我擔心學校改制後，人事的增加會導致我在學校內的重要性降底	
	10.我擔心學校改制後，會被調任其他職務	
	12.我擔心學校改制後，會喪失某些既有的職位或權力	
	17.學校改制後，若職務有所異動，我將考慮準備轉業	
接受變革	4.我認為學校改制後，工作管理上更講求效率	0.6827
	5.我認為學校改制後，只要員工福利合理，我會全力配合	
	6.我願意接受因改制後，工作量上的變化	
	7.我願意接受因改制後，工作內容的變化	
	16 我是會去進修以增加本身的競爭條件	
溝通與保障	1.我認為學校提供改制訓練及輔導，有助職員權益的保障	0.4256
	19.學校改制過程完全是上級決定，與職員的意見溝通太少	
	20.學校在改制過程中，已做好對職員合理的權益補償措施	

第四章 資料處理與分析

本研究以某私立學院之行政職員為研究對象，探討該學院組織文化、組織承諾、組織變革反應與工作態度之關係。研究方式係針對有效問卷進行資料整理、統計分析與比較，並針對分析結果提出結論與建議。

第一節 因素分析及信度檢定

為了將原始資料縮減成研究構面，並探討各因素所含問題的一致性。本研究針對組織文化、組織承諾、組織變革反應與工作滿足等四個變數進行因素分析，(如表 4-1 所示)。本研究採用主成分因素分析法以萃取主要因素，取出特徵值大於 1 的因素，參考組成該因素之因子的文意及負荷量分別予以構面因素名稱。另為了確保本研究問卷為良好的衡量工具及使填答資料的偏差最小，研究並藉由信度檢定，以得知資料的可靠性及正確性。因此於構面因素的信度檢定採用 Alpha 係數，即 Cronbach α 。如果該係數愈大，表示問卷信度愈高。一般而言，信度達 0.7 以上為高信度，而信度介於 0.35 至 0.7 間為可接受，低於 0.35 則予以拒絕。本研究 Cronbach α 如表 4-1 所示。

表 4-1 各構面之因素檢定

變數	構面因素名稱	值	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
組織文化	支持文化	0.8670	6.739	39.64	39.64
	活力文化	0.7788	2.104	12.38	52.02
	科層文化	0.8430	1.322	7.78	59.80
	關係文化	0.7170	1.087	6.40	66.20
組織承諾	價值承諾	0.7910	5.384	38.45	38.45
	留任承諾	0.7793	1.753	12.52	50.97
	努力承諾	0.7356	1.173	8.38	59.36
工作滿足	人事制度	0.8864	8.964	44.82	44.82
	自我實現	0.8762	2.083	10.42	55.23
	工作穩定	0.8104	1.301	6.51	61.74
	社會評價	0.7592	1.246	6.23	67.97
	人際關係	0.8279	1.044	5.22	73.19
變革反應	能力不足	0.8333	5.158	25.79	25.79
	權利受損	0.4136	3.040	15.20	40.99
	接受變革	0.6827	1.648	8.24	49.23
	溝通保障	0.4256	1.444	7.22	56.45

第二節 基本敘述統計分析

本研究問卷以李克特(likert)量表作為評量方式，答案為極不同意 1 分、不同意 2 分、無意見 3 分、同意 4 分、極為同意 5 分，各構面資料。經調查結果如表 4-2 所示。

一、組織文化

在組織文化變數中，「關係文化」構面評定為 3.43 最高，此結果意謂著組織成員認為組織是重視人際關係及人情關說的組織，而「活力文化」構面評定為 3.04 最低，表示此學院是常有新進同仁，年資深淺在這個組織內並不是那麼重要。本調查結果顯示私立學校的人事工作，背負較多的人情壓力，並無法像公立學校透過國家考試分發或公開甄選等方式來聘任人員。

二、組織承諾

在組織承諾變數中，「努力承諾」構面評定為 3.73 最高，顯示組織成員偏向以努力工作來獲得組織的發展，另價值承諾及留任承諾分別為 3.52 及 3.51，與努力承諾沒是有很明顯的差異。由此可知，學校職員間相處良好並建立相當程度的情誼，對學校有較高的忠誠度。

三、工作滿足

在工作滿足變數中，以「人際關係」構面評定為 3.70 最高，而「人事制度」構面評定為 3.07 最低。表示學校職員之間的相處之道和工作氣氛令職員感到滿意，但是對於學校的人事制度方面比較認為不滿意，原因可能在於學校的人事考核與升遷制度尚未建立客觀完善的評定標準及辦法，對於有能力、有年資卻沒有背景的職員而言，在升遷上可能並不是很順暢，造成職員對人事制度產生爭議或抱怨的心態。

四、組織變革反應

在組織變革反應變數中，以「接受變革」構面評定為 3.91 最高，而「權利受損」構面評定為 3.15 最低，此一數據顯示職員能接受學校因為要進行變革策略所造成的改變；而在權利部分卻不擔心受損，由於學院若能升格為大學，是使學校變得更好而不是更壞，因此結果對職員的薪資、福利或權利是反而更好，故職員對於權利受損部分較不擔心。

表 4-2 各構面因素之基本統計

變數	構面因素名稱	平均數	標準差
組織文化	支持文化	3.33	0.66
	活力文化	3.04	0.49
	科層文化	3.39	0.82
	關係文化	3.43	0.65
組織承諾	價值承諾	3.52	0.65
	留任承諾	3.51	0.63
	努力承諾	3.73	0.61
工作滿足	人事制度	3.07	0.71
	自我實現	3.49	0.65
	工作穩定	3.63	0.61

	社會評價	3.63	0.58
	人際關係	3.70	0.61
變革反應	能力不足	3.62	0.54
	權利受損	3.15	0.61
	接受變革	3.91	0.42
	溝通保障	3.22	0.51

第三節 差異分析

探討不同個人特徵變數對組織文化、變革反應及工作滿足各構面是否會有顯著的差異。

一、不同性別職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

由表 4-3 可知，不同性別職員整體在組織承諾、工作滿足與變革反應並無顯著差異。而在組織文化中，男性職員不認為組織是常注入新手、更換新面孔(平均數 2.88)，女性職員認為常見而新同事，以升遷制度不是以年長為升遷依據。而男性職員認為組織的人事制度是感到滿意，但是女性職員卻對人事制度沒有意見(平均數 2.97)。

表 4-3 不同性別職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

變數	構面因素名稱	性別個數	平均數	標準差	F檢定值	顯著性P值
組織文化	支持文化	男(41)	3.28	0.66	0.507	0.478
		女(48)	3.37	0.67		
	活力文化	男(41)	2.88	0.39	4.076	0.003**
		女(48)	3.18	0.54		
	科層文化	男(41)	3.34	0.72	1.500	0.224
		女(48)	3.44	0.90		
關係文化	男(41)	3.41	0.64	0.128	0.722	
	女(48)	3.45	0.66			
組織承諾	價值承諾	男(41)	3.43	0.64	0.093	0.761
		女(48)	3.60	0.66		
	留任承諾	男(41)	3.52	0.66	0.205	0.652
		女(48)	3.50	0.61		
	努力承諾	男(41)	3.76	0.63	0.863	0.355
		女(48)	3.71	0.60		
工作滿足	人事制度	男(41)	3.18	0.66	0.414	0.522
		女(48)	2.97	0.74		
	自我實現	男(41)	3.54	0.58	1.286	0.260
		女(48)	3.44	0.70		

	工作穩定	男(41)	3.63	0.54	1.175	0.281
		女(48)	3.62	0.66		
	社會評價	男(41)	3.63	0.65	2.105	0.150
		女(48)	3.63	0.51		
	人際關係	男(41)	3.76	0.63	0.036	0.850
		女(48)	3.65	0.59		
變革反應	能力不足	男(41)	3.64	0.57	0.036	0.849
		女(48)	3.61	0.52		
	權利受損	男(41)	3.21	0.64	0.686	0.410
		女(48)	3.09	0.58		
	接受變革	男(41)	3.87	0.45	1.437	0.234
		女(48)	3.94	0.40		
	溝通保障	男(41)	3.18	0.56	0.283	0.596
		女(48)	3.26	0.47		

二、不同職位之組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

由表 4-4 可知，不同職位之職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應並無顯著差異。

表 4-4 不同職位之職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

變數	構面因素名稱	性別個數	平均數	標準差	F檢定值	顯著性P值
組織文化	支持文化	主管(28)	3.17	0.66	0.070	0.792
		職員(61)	3.40	0.67		
	活力文化	主管(28)	2.78	0.47	0.017	0.897
		職員(61)	3.15	0.47		
	科層文化	主管(28)	3.50	0.72	0.130	0.719
		職員(61)	3.34	0.90		
關係文化	主管(28)	3.46	0.64	0.176	0.676	
	職員(61)	3.42	0.66			
組織承諾	價值承諾	主管(28)	3.36	0.64	1.454	0.231
		職員(61)	3.60	0.66		
	留任承諾	主管(28)	3.48	0.66	0.010	0.922
		職員(61)	3.52	0.61		
	努力承諾	主管(28)	3.79	0.63	0.516	0.475
		職員(61)	3.70	0.60		
工作滿足	人事制度	主管(28)	3.07	0.66	1.294	0.258
		職員(61)	3.07	0.74		

	自我實現	主管(28)	3.59	0.58	0.718	0.399
		職員(61)	3.44	0.70		
	工作穩定	主管(28)	3.58	0.54	1.683	0.198
		職員(61)	3.65	0.66		
	社會評價	主管(28)	3.57	0.65	0.620	0.433
		職員(61)	3.66	0.51		
	人際關係	主管(28)	3.79	0.63	1.036	0.312
		職員(61)	3.66	0.59		
變革態度	能力不足	主管(28)	3.70	0.57	0.348	0.557
		職員(61)	3.59	0.52		
	權利受損	主管(28)	3.45	0.64	0.341	0.561
		職員(61)	3.01	0.58		
	接受變革	主管(28)	3.81	0.45	0.658	0.419
		職員(61)	3.95	0.40		
	溝通保障	主管(28)	3.12	0.56	1.513	0.222
		職員(61)	3.27	0.47		

三、不同婚姻在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

由表 4-5 可知，不同婚姻狀況職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應並無顯著差異。已婚者不認為學院會以年資作為升遷依據。未婚者並不害怕組織變革後對造成權利的受損。

表 4-5 不同婚姻狀況職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

變數	構面因素名稱	性別個數	平均數	標準差	F檢定值	顯著性P值
組織文化	支持文化	已婚(47)	3.31	0.66	1.163	0.284
		未婚(42)	3.35	0.67		
	活力文化	已婚(47)	2.98	0.50	0.140	0.709
		未婚(42)	3.11	0.49		
	科層文化	已婚(47)	3.46	0.72	0.035	0.852
		未婚(42)	3.32	0.90		
	關係文化	已婚(47)	3.39	0.64	0.244	0.623
		未婚(42)	3.47	0.66		
組織承諾	價值承諾	已婚(47)	3.51	0.64	0.128	0.722
		未婚(42)	3.53	0.66		
	留任承諾	已婚(47)	3.53	0.66	1.408	0.239
		未婚(42)	3.46	0.61		
	努力承諾	已婚(47)	3.74	0.63	0.003	0.953

		未婚(42)	3.72	0.60		
工作滿足	人事制度	已婚(47)	2.97	0.66	0.253	0.616
		未婚(42)	3.18	0.74		
	自我實現	已婚(47)	3.46	0.58	0.010	0.920
		未婚(42)	3.51	0.70		
	工作穩定	已婚(47)	3.56	0.54	0.051	0.822
		未婚(42)	3.70	0.66		
	社會評價	已婚(47)	3.59	0.65	0.849	0.359
		未婚(42)	3.68	0.51		
人際關係	已婚(47)	3.73	0.63	1.870	0.175	
	未婚(42)	3.67	0.59			
變革反應	能力不足	已婚(47)	3.65	0.57	0.187	0.667
		未婚(42)	3.59	0.52		
	權利受損	已婚(47)	3.31	0.64	0.541	0.464
		未婚(42)	2.97	0.58		
	接受變革	已婚(47)	3.91	0.45	0.597	0.442
		未婚(42)	3.91	0.40		
	溝通保障	已婚(47)	3.21	0.56	0.242	0.624
		未婚(42)	3.24	0.47		

四、不同學歷在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

由表 4-6 可知，不同學歷的職員對於工作滿足部分是沒有顯著差異性，但在組織文化中，對於支持文化與活力文化有顯著差異性，以 Scheffe 進行事後分析，可知，專科學歷的職員比碩士學歷的職員在支持文化有顯著差異性；專科學歷的職員比博士學歷的職員甚至比碩士學歷的職員對於活力文化部分更具有顯著差異性存在。在組織承諾中，專科學歷的職員比博士學歷的職員有顯著差異性。在變革反應態度中，博士學歷的職員比專科學歷的職員在權利受損中感受較顯著差異性；而在接受變革態度中每個學歷的職員都有不同的反應有顯著差異性存在。

表 4-6 不同學歷的職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

變數	構面因素名稱	平均數	標準差	F檢定值	顯著性P值	Scheffe
組織文化	支持文化	3.31	0.66	2.942	0.038*	1>3
	活力文化	3.04	0.49	5.130	0.003**	1>4>3, 1>4
	科層文化	3.39	0.82	2.298	0.083	
	關係文化	3.43	0.65	0.346	0.792	
組織承諾	價值承諾	3.52	0.65	3.253	0.026*	1>4
	留任承諾	3.51	0.63	0.473	0.702	

	努力承諾	3.73	0.61	0.194	0.900	
工作滿足	人事制度	3.07	0.71	1.826	0.149	
	自我實現	3.49	0.65	0.903	0.443	
	工作穩定	3.63	0.61	1.967	0.125	
	社會評價	3.63	0.58	0.686	0.563	
	人際關係	3.70	0.61	1.811	0.151	
變革反應	能力不足	3.62	0.54	1.628	0.189	
	權利受損	3.15	0.61	3.539	0.018*	4>1
	接受變革	3.91	0.42	6.336	0.001**	1>4>2,3>4
	溝通保障	3.22	0.51	1.518	0.216	

註：***P<0.001，**P<0.01、*P<0.05
1.專科，2.大學，3.碩士，4.博士

五、不同年齡在組織文化、組織承諾、工作滿足與組織變革之差異分析

由表 4-7 可知，不同年齡職員在組織文化中的支持文化、活力文化、關係文化有顯著差異。再以 Scheffe 進行事後比較，

1.在組織文化中

- (1).年齡在 50 歲以上比 40-49 歲在支持文化有顯著差異；
- (2).未滿 25 歲比 40-49 歲、25-29 歲比 40-49 歲之職員對於活力文化有顯著差異；
- (3). 50 歲以上比 25-29 歲之職員對於關係文化有顯著差異存在。

2.在組織承諾中

- (1).顯示年齡未滿 25 歲比 40-49 歲、50 歲以上比 25-29 歲、50 歲以上比 40-49 歲之職員對於價值承諾有顯著差異。
- (2). 50 歲以上比 30-39 歲比 25-29 歲之職員對於努力承諾有顯著差異存在。

3.在工作滿足中

- (1).顯示年齡 40-49 歲比未滿 25 歲之職員在人事制度上有顯著差異存在。
- (2).未滿 25 歲比 25-29 歲之職員在工作穩定上有顯著差異存在。

4.在變革反應中

不同年齡的職員在變革反應是沒有顯著的差異。

表 4-7 不同年齡的職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

變數	構面因素名稱	平均數	標準差	F檢定值	顯著性P值	Scheffe
組織文化	支持文化	3.31	0.66	2.503	0.048*	5>4
	活力文化	3.04	0.49	4.153	0.004**	1>4,2>4
	科層文化	3.39	0.82	2.213	0.074	
	關係文化	3.43	0.65	2.478	0.050*	5>2
組織承諾	價值承諾	3.52	0.65	2.757	0.033*	1>4,5>2,5>4
	留任承諾	3.51	0.63	1.485	0.214	

	努力承諾	3.73	0.61	3.108	0.019*	532
工作滿足	人事制度	3.07	0.71	3.868	0.006**	41
	自我實現	3.49	0.65	1.951	0.110	
	工作穩定	3.63	0.61	2.707	0.036*	12
	社會評價	3.63	0.58	1.909	0.116	
	人際關係	3.70	0.61	1.127	0.350	
變革反應	能力不足	3.62	0.54	0.649	0.629	
	權利受損	3.15	0.61	2.404	0.056	
	接受變革	3.91	0.42	0.870	0.486	
	溝通保障	3.22	0.51	1.616	0.178	

註：***P<0.001，**P<0.01、*P<0.05
1.未滿25歲，2.25~29歲，3.30~39歲，4.40-49歲，5.50歲以上

六、不同年資在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

由表 4-8 可知，不同年資的職員只有在組織文化有不同的差異性存在，其以 Scheffe 進行事後分析，可知，15 年以上資歷的職員比未滿一年資歷的職員更能感受到組織的科層文化，是有顯著有差異性存在。

表 4-8 不同年資的職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

變數	構面因素名稱	平均數	標準差	F檢定值	顯著性P值	Scheffe
組織文化	支持文化	3.31	0.66	0.814	0.490	
	活力文化	3.04	0.49	0.364	0.779	
	科層文化	3.39	0.82	2.826	0.043*	4>1
	關係文化	3.43	0.65	2.229	0.091	
組織承諾	價值承諾	3.52	0.65	1.464	0.230	
	留任承諾	3.51	0.63	0.697	0.556	
	努力承諾	3.73	0.61	1.725	0.168	
工作滿足	人事制度	3.07	0.71	1.651	0.184	
	自我實現	3.49	0.65	0.590	0.623	
	工作穩定	3.63	0.61	1.108	0.350	
	社會評價	3.63	0.58	0.690	0.561	
	人際關係	3.70	0.61	1.509	0.218	
變革態度	能力不足	3.62	0.54	0.085	0.968	
	權利受損	3.15	0.61	1.420	0.243	
	接受變革	3.91	0.42	1.314	0.275	
	溝通保障	3.22	0.51	0.161	0.922	

註：***P<0.001，**P<0.01、*P<0.05

1.未滿一年年資，2.1-5年年資，3.5-15年資，4.15年以上年資

七、進修與否在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

由表 4-9 可知，職員進修與否對於工作滿足沒有顯著差異性存在。進修中的職員感度大於準備進修的職員甚至大於不考慮進修的職員在組織文化的活力文化中更具有顯著性差異；進修中的職員與不考慮進修的職員於價值承諾中有顯著的差異性存在；進修中的職員與不考慮進修的職員對變革態度中的權利受損有顯著差異性；而不管是否在進修或不考慮進修對於變革態度中的接受變革是不一樣的反应，有顯著差異性存在。

表 4-9 進修與否的職員在組織文化、組織承諾、工作滿足與變革反應之差異分析

變數	構面因素名稱	平均數	標準差	F檢定值	顯著性P值	Scheffe
組織文化	支持文化	3.31	0.66	2.908	0.060	
	活力文化	3.04	0.49	6.297	0.003**	1>2>3
	科層文化	3.39	0.82	0.738	0.481	
	關係文化	3.43	0.65	0.038	0.963	
組織承諾	價值承諾	3.52	0.65	4.986	0.009**	1>3
	留任承諾	3.51	0.63	0.101	0.904	
	努力承諾	3.73	0.61	1.023	0.364	
工作滿足	人事制度	3.07	0.71	0.529	0.591	
	自我實現	3.49	0.65	1.110	0.334	
	工作穩定	3.63	0.61	0.862	0.426	
	社會評價	3.63	0.58	1.027	0.362	
	人際關係	3.70	0.61	1.275	0.285	
變革反應	能力不足	3.62	0.54	0.753	0.474	
	權利受損	3.15	0.61	3.653	0.030*	3>1
	接受變革	3.91	0.42	6.361	0.003**	1>2>3
	溝通保障	3.22	0.51	0.328	0.721	

註：***P<0.001，**P<0.01、*P<0.05

1.進修中，2.準備進修，3.不考慮進修

第四節 相關分析

為了瞭解各變項及其構面彼此之間是否存在顯著性相關，以 pearson 進行相關分析，分析結果說明如下：

一、組織文化與組織承諾之相關分析

組織文化與組織承諾之間相關分析結果如表 4-10 所示，結果顯示組織文化與組織承諾呈現正相關。表示組織愈重視組織認同(支持文化)及關係文化對於員工的組織承諾具有顯著的影響力。組織若重視活力文化時，員工對於組織承諾並不顯著。換言之，欲增加成員對組織的價值承諾可將成員對組織的支持認同度，欲增加成員的努力承諾可以重視關係文化。

表 4-10 組織文化與組織承諾之相關分析

	價值承諾	留任承諾	努力承諾
支持文化	0.588**	0.384**	0.423**
活力文化	0.276*	0.131	0.175
科層文化	0.490**	0.224*	0.292**
關係文化	0.520**	0.288**	0.538**

註：*P<0.05，**P<0.001。

二、組織文化與工作滿足之相關分析

組織文化與工作滿足之相關分析結果如表 4-11 所示，結果顯示組織文化與工作滿足皆有正相關係數存在。但是組織的活力文化對於工作滿足有影響力但並不是最具影響。組織愈重視支持文化與關係文化，對於員工的工作滿足感有高度的影響能力。換言之，若要員工有高度的工作滿足，組織可以重視組織認同及關係文化。

表 4-11 組織文化與工作滿足之相關分析

	人事制度	自我實現	工作穩定	社會評價	人際關係
支持文化	0.620**	0.408**	0.520**	0.508**	0.471**
活力文化	0.203*	0.216*	0.264*	0.187*	0.159
科層文化	0.413**	0.374**	0.476**	0.339**	0.426**
關係文化	0.549**	0.421**	0.507**	0.497**	0.549**

註：*P<0.05，**P<0.001。

三、組織文化與組織變革之相關分析

組織文化與組織變革反應之相關分析結果如表 4-12 所示，結果顯示組織文化與組織變革反應中，活力文化對於組織變革有負相關存在，組織愈重視活力文化會降低職員自己能力感到不足，同時也減少權利受損，但是會認為組織在溝通保障並沒有做好配套措施有顯著的負相關。

表 4-12 組織文化與組織變革之相關分析

	能力不足	權利受損	接受變革	溝通保障
支持文化	0.263*	0.046	0.360**	0.500**
活力文化	-0.099	-0.068	0.299**	-0.006
科層文化	0.150	0.146	0.246*	0.216*
關係文化	0.220*	0.094	0.191	0.360**

註：*P<0.05，**P<0.001。

四、組織承諾與工作滿足之相關分析

組織承諾與工作滿足之相關分析結果如表 4-13 所示，顯示組織承諾與工作滿足有高度影響能力。相關程度與國內外的研究發現相等。

表 4-13 組織承諾與工作滿足之相關分析

	人事制度	自我實現	工作穩定	社會評價	人際關係
價值承諾	0.495**	0.406**	0.380**	0.488**	0.320**
留任承諾	0.375**	0.185	0.380**	0.394**	0.213*
努力承諾	0.470**	0.636**	0.622**	0.556**	0.531**

註：*P<0.05，**P<0.001。

五、組織變革反應與組織承諾之相關分析

組織變革反應與組織承諾之間相關分析結果如表 4-14 所示，結果顯示員成的組織變革反應與組織承諾是有正相關係數存在。

表 4-14 組織承諾與組織變革之相關分析

	價值承諾	留任承諾	努力承諾
能力不足	0.145	0.368**	0.249*
權利受損	0.017	0.434**	0.036
接受變革	0.440**	0.246*	0.463**
溝通保障	0.402**	0.430**	0.167

註：*P<0.05，**P<0.001。

六、組織變革反應與工作滿足之相關分析

組織變革反應與工作滿足之相關分析結果如表 4-15 所示，結果顯示組織變革反應中成員對於接受變革、溝通保障與人事制度、自我實現、工作穩定、社會評價、人際關係呈現正相關。能力不足與自我實現呈現負相關。權利受損與自我實現、社會評價、人際關係呈現負相關。即當組織在變革時讓成員可以接受變革是必然的，及讓成員在溝通與保障部分反應能讓組織成員對於工作滿足是具有影響力的。但是組織變革卻讓成員感到能力不足

時，卻使得成員會工作滿足中的自我實現感到挫折，無法讓成員感到有成就感存在。然而組織變革造成組織成員的權益部分感到被受損、減少時，組織成員會覺得無法在在工作得到自我實現、社會的評價會因而降低、人際關係出現問題。

表 4- 15 組織變革反應與工作滿足之相關分析

	人事制度	自我實現	工作穩定	社會評價	人際關係
能力不足	0.206	-0.007	0.174	0.262*	0.103
權利受損	0.037	-0.262	0.005	-0.140	-0.093
接受變革	0.246*	0.441**	0.343**	0.338**	0.350**
溝通保障	0.428**	0.158	0.40*	0.340**	0.224*

註：*P<0.05，**P<0.001。

第五節 迴歸分析

利用迴歸分析方式，找出變項中的構面因素彼此之間的相關性及互動性，以便了解影響程度的多寡。自變項與依變項之迴歸程式如下，將套用以下迴歸分析：

$$\text{模式一：依變項構面 } 1 = \beta_1 + \beta_{11} \text{ 自變項構面 } 1 + \beta_{12} \text{ 自變項構面 } 2 + \beta_{13} \text{ 自變項構面 } 3 + \beta_{14} \text{ 自變項構面 } 4 + e_1$$

$$\text{模式二：依變項構面 } 2 = \beta_2 + \beta_{21} \text{ 自變項構面 } 1 + \beta_{22} \text{ 自變項構面 } 2 + \beta_{23} \text{ 自變項構面 } 3 + \beta_{24} \text{ 自變項構面 } 4 + e_2$$

$$\text{模式三：依變項構面 } 3 = \beta_3 + \beta_{31} \text{ 自變項構面 } 1 + \beta_{32} \text{ 自變項構面 } 2 + \beta_{33} \text{ 自變項構面 } 3 + \beta_{34} \text{ 自變項構面 } 4 + e_3$$

$$\text{模式四：依變項構面 } 4 = \beta_4 + \beta_{41} \text{ 自變項構面 } 1 + \beta_{42} \text{ 自變項構面 } 2 + \beta_{43} \text{ 自變項構面 } 3 + \beta_{44} \text{ 自變項構面 } 4 + e_4$$

式中： β_i ：截距 β_{ij} ：標準化 迴歸係數 e_i ：殘差

一、組織文化（自變項）與組織承諾（依變項）之迴歸分析

經迴歸分析篩選自變數後，將迴歸係數標準化(係數)，並藉此 係數相對大小的過程，以得知自變項與依變項之影響能力多寡，以組織文化為自變項，組織承諾為依變項作迴歸階析，研究結果如表 4-16 所示。可知

- (1).學校組織的支持文化對員工的留任承諾具有顯著影響，表示提高學校的支持文化將會增加員工的留任承諾，且具有明顯的預測力。
- (2).學校組織的活力文化對於員工的留任承諾是負面影響，表示提高學校的活力文化會降低員工對於組織的留任承諾。但對於價值承諾與努力承諾是有正面影響的。
- (3).學校組織的科層文化對於員工的組織承諾有正面影響預測力。
- (4).學校組織的關係文化對於員工的努力承諾有高度的影響，表示提高學校的關係文化將會增加員工的努力承諾。

表 4-16 組織文化對組織承諾之迴歸分析

自變 \ 依變		組織承諾變項		
		價值承諾(模式一)	留任承諾(模式二)	努力承諾(模式三)
組 織 文 化	支持文化	0.320	0.355**	0.067
	活力文化	0.064	-0.012	0.068
	科層文化	0.197	0.007	0.000
	關係文化	0.193	0.042	0.480***
R		0.635	0.385	0.546
R 平方		0.403	0.148	0.298
標化 R 平方		0.375	0.108	0.265
殘值		1.651	1.553	2.026
註：標準化 係數，R 之平方為可解釋能力				
***表示 P<0.001、**表示 P<0.01、*表示 P<0.05				

利用 LISREL 軟體作線性結構方程模式關係得知(如圖 4-1)，組織愈重視組織認同的組織文化對員工的價值承諾具有顯著的影響能力。

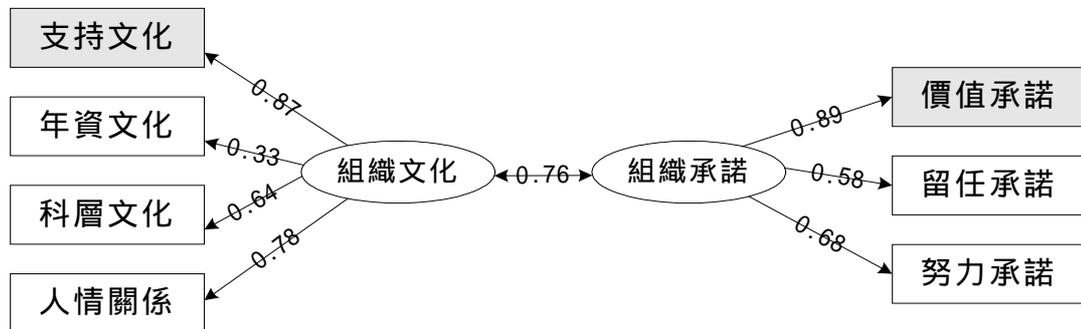


圖 4-1 組織文化與組織承諾之線性結構關係圖

二、組織文化（自變項）與工作滿足（依變項）之迴歸分析

經迴歸分析篩選自變數後，將迴歸係數標準化(係數)，並藉此係數相對大小的過程，以得知自變項與依變項之影響能力多寡，以組織文化為自變項，工作滿足為依變項作迴歸分析，研究結果如表 4-17 所示。可知

- (1).學校的支持文化對於員工的在學校人事制度上的滿意及社會地位評價上有顯著的影響能力。對學校有一致性的認同感，相當於會對配合學校在人事制度的規定，同時，對學校有認同感覺得是個好組織，便會認為在此工作會帶給員工在社會的良好評價及地位。
- (2).活力文化卻是對人際關係上的滿意是負的影響能力。學校的敬老尊賢的活力文化對於員工在同事相處之間有負面影響。
- (3).學校的科層文化對於工作穩定度上的滿意有顯著的影響能力。由於學校是嚴格監督作業處理，權責分明的科層文化，對於員工有明確的工作職掌及權益，只要照規定作業不出差錯，因此員工在工作穩定度上會有顯著的影響。
- (4).學校的人情文化對於員工在社會地位評價上及人際關係上的滿意程度有顯著影響能力。學校重視人際關係與一視同仁的組織文化高，員工在與同事相處與工作配合氣氛上是高度的顯著。

表 4-17 組織文化對工作滿足之迴歸分析

自變 \ 依變		工作滿足變項				
		人事制度	自我實現	工作穩定	社會評價	人際關係
組織文化	支持文化	0.443***	0.112	0.189	0.289*	0.100
	活力文化	-0.020	0.083	0.084	0.021	0.002
	科層文化	0.065	0.165	0.220*	0.035	0.177
	關係文化	0.216	0.250	0.255	0.278*	0.393**
R		0.645	0.480	0.595	0.548	0.582
R 平方		0.416	0.230	0.354	0.301	0.339

標化 R 平方	0.388	0.194	0.324	0.267	0.307
殘值	1.915	1.936	1.906	1.886	1.987
註：標準化 係數，R 之平方為可解釋能力					
***表示 P<0.001、**表示 P<0.01、*表示 P<0.05					

利用 LISREL 軟體作線性結構方程模式關係得知(圖 4-2)，組織愈重視人情關係的組織文化對員工的工作穩定滿意度具有顯著的影響能力。

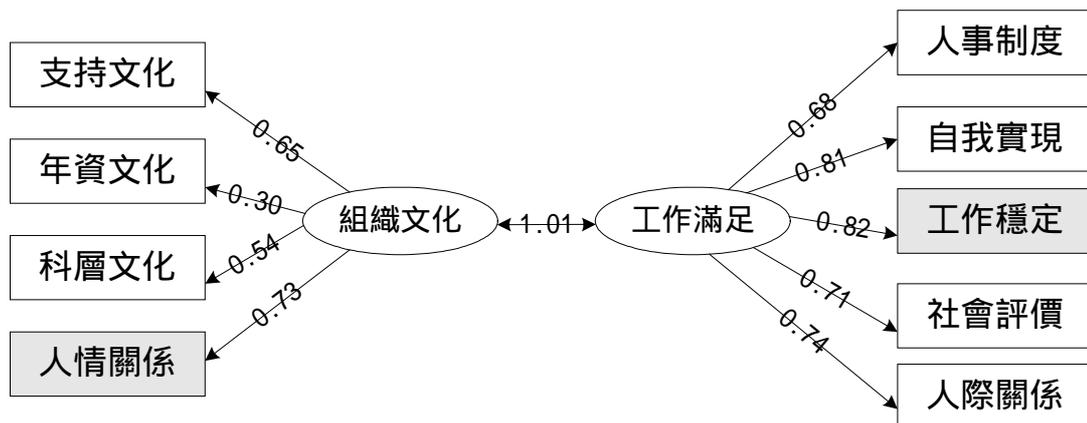


圖 4-2 組織文化與工作滿足之線性結構關係圖

三、組織文化（自變項）與組織變革反應（依變項）之迴歸分析

經迴歸分析篩選自變數後，將迴歸係數標準化(係數)，並藉此 係數相對大小的過程，以得知自變項與依變項之影響能力多寡，以組織文化為自變項，組織變革反應為依變項作迴歸分析，研究結果如表 4-18 所示。可知

- (1).提高學校的支持文化，在組織變革時，員工較能接受組織變革的策略，同時會認為組織已做好溝通及權益保障的工作。
- (2).如果提高組織重視活力文化，在進行組織變革時，員工會認為自己能力不足及原本的權利會受損，同時認為組織並沒有作好溝通及保障。表示組織愈是重視活力文化，會造成組織變革的態度反應是具有負面的顯著性。
- (3).學校的提高科層文化對於組織變革反應並沒有顯著的影響力，但在溝通及保障構面會認為是官僚作業，不注重溝通意見。
- (4).提高學校的人情文化對於員工在變革時的反應態度並沒有顯著的影響力。

表 4-18 組織文化對變革反應之迴歸分析

自變 \ 依變		變革反應態度			
		能力不足	權利受損	接受變革	溝通保障
組織文化	支持文化	0.313	0.058	0.323*	0.616***
	活力文化	-0.230*	-0.111***	0.106	-0.220
	科層文化	0.028	0.180	0.055	-0.068
	關係文化	0.029	0.065	-0.087	0.007
R		0.340	0.447	0.407	0.545

R 平方	0.140	0.200	0.166	0.297
標化 R 平方	0.099	0.162	0.126	0.264
殘值	1.670	1.698	1.885	2.300
註：標準化 係數，R 之平方為可解釋能力				
***表示 P<0.001、**表示 P<0.01、*表示 P<0.05				

利用 LISREL 軟體作線性結構方程模式關係得知(圖 4-3)，組織愈重視認同感的支持文化，會造成組織在變革中，員工會擔心自己能力不足以影響到組織變革的效益，因此，組織愈重視認同感，員工就愈怕能力不足。

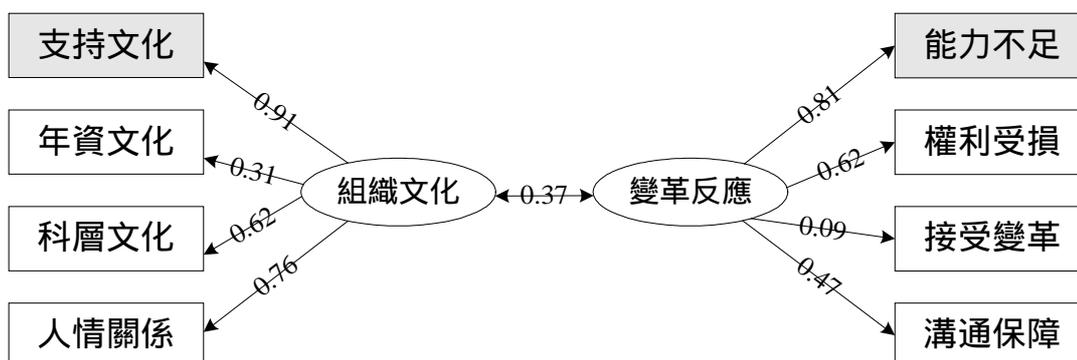


圖 4-3 組織文化與變革態度之線性結構關係圖

四、組織變革(自變項)與組織承諾(依變項)迴歸分析

經迴歸分析篩選自變數後，將迴歸係數標準化(係數)，並藉此 係數相對大小的過程，以得知自變項與依變項之影響能力多寡，以組織的變革反應為自變項，組織承諾為依變項，建立迴歸分析，研究結果如表 4-19 所示。可知

- (1).提高因變革所產生的能力不足反應，會影響到員工對於組織的努力承諾。
- (2).因變革而造成權利受損的反應度提高時，員工對於組織的留任承諾的顯著影響力，而在價值承諾及努力承諾卻有負面的影響力。
- (3).組織若變革是必要的，同時也要員工也樂於接受變革時，對於員工的組織承諾中的價值承諾、留任承諾、努力承諾構面是具有顯著影響的。
- (4).組織在變革前對於員工有充份的溝通及有保障員工權利時，員工會對於學校的價值承諾及留任承諾有顯著影響。

表 4-19 變革反應對組織承諾之迴歸分析

自變 \ 依變		組織承諾		
		價值承諾	留任承諾	努力承諾
變革 反應 態度	能力不足	0.033	0.072	0.243*
	權利受損	-.065	0.338**	-0.075
	接受變革	0.395***	0.239**	0.436***
	溝通保障	0.367***	0.292**	0.060

R	0.570	0.598	0.519
R 平方	0.325	0.358	0.270
標化 R 平方	0.293	0.517	0.235
殘值	2.058	1.651	2.316
註：標準化 係數，R 之平方為可解釋能力			
***表示 P<0.001、**表示 P<0.01、*表示 P<0.05			

利用 LISREL 軟體作線性結構模式關係得知(圖 4-4)，員工對於組織的價值認同承諾愈高，就會影響員工在組織變革時，深怕因本身的能力不足而影響組織。因此在變革態度中能力不足的擔憂影響具有顯著性。

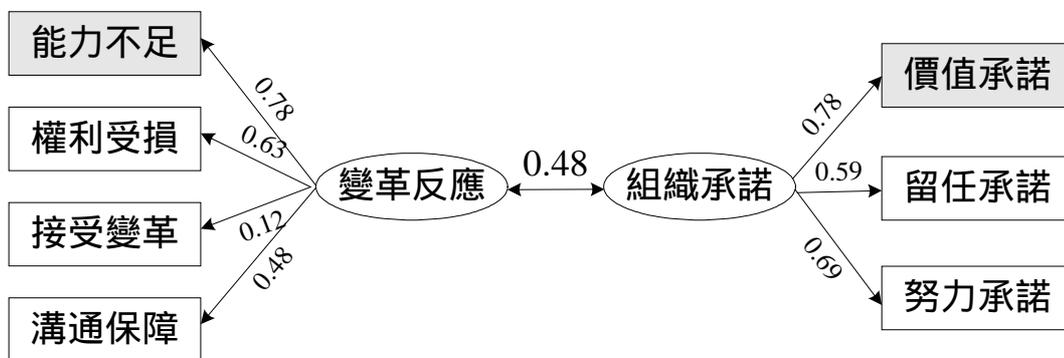


圖 4-4 變革態度與組織承諾之線性結構關係圖

五、組織變革(自變項)與工作滿足(依變項)迴歸分析

經迴歸分析篩選自變數後，將迴歸係數標準化(係數)，並藉此 係數相對大小的過程，以得知自變項與依變項之影響能力多寡，以組織的變革反應為自變項，工作滿足為依變項，建立迴歸分析，研究結果如表 4-20 所示。可知

- (1).提高因變革所產生的能力不足反應，對於社會評價地位的影響能力有顯著性。
- (2).因變革而造成權利受損的反應度提高時，將對於員工在工作滿足變項的各個構面有負面的影響。
- (3).員工接受變革是必要的，同時員工也樂於接受時，對於工作滿足中的自我實現、工作穩定、社會評價及人際關係的構面是具有顯著影響的。
- (4).組織在變革前對於員工有充份的溝通及有保障員工權利時，員工會對於學校的人事制度感到高度的滿意，及可得高度的社會評價地位。

表 4-20 變革反應對工作滿足之迴歸分析

自變 \ 依變		工作滿足				
		人事制度	自我實現	工作穩定	社會評價	人際關係
變革 反應 態度	能力不足	0.125	0.086	0.147	0.358**	0.115
	權利受損	-0.119	-0.322**	-0.097	-0.390***	-0.183
	接受變革	0.188	0.391***	0.308**	0.254**	0.307**
	溝通保障	0.398***	0.173	0.184	0.295**	0.201
R		0.487	0.533	0.418	0.579	0.426
R 平方		0.238	0.284	0.175	0.335	0.181
標化 R 平方		0.201	0.249	0.136	0.303	0.142
殘值		2.056	2.131	1.707	2.025	2.147
註：標準化 係數，R 之平方為可解釋能力 ***表示 P<0.001、**表示 P<0.01、*表示 P<0.05						

利用 LISREL 軟體作線性結構模式關係得知(圖 4-5)，員工在工作滿足上的自我實現愈高，在組織變革時的態度反應，深怕因本身的能力不足而影響組織。因此在變革態度中能力不足的擔憂影響具有顯著性。

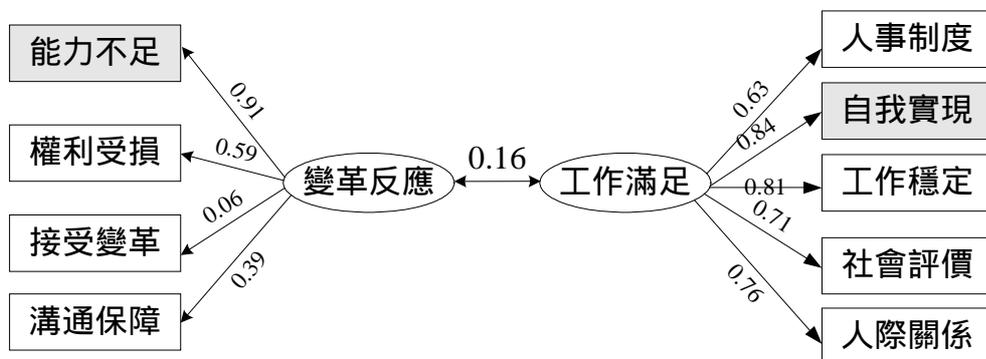


圖 4-5 變革反應與工作滿足之線性結構關係圖

六、組織承諾(自變項)與工作滿足(依變項)之迴歸分析

經迴歸分析篩選自變數後，將迴歸係數標準化(係數)，並藉此係數相對大小的過程，以得知自變項與依變項之影響能力多寡，以組織承諾為自變項，工作滿足反應為依變項作迴歸分析，研究結果如表 4-21 所示。可知

- (1).提高員工對組織的價值承諾，對於員工的工作滿足中的人事制度方構面具有顯著性，但在工作穩定構面卻是負面效果。換言之，增加價值承諾會增加員工對組織的人事制度感度滿足，但會降低對工作穩定性感到不安。
- (2).員工的留任承諾對於工作滿足變項並沒有顯著的影響。但在工作滿足變項中的自我實現及人際關係構面會造成負面效果。

- (3).提高員工的努力承諾對於員工的工作滿足變項有顯著性的影響，尤其是自我實現構面更為高度的顯著性。

表 4- 21 組織承諾對工作滿足之迴歸分析

自變 \ 依變		工作滿足				
		人事制度	自我實現	工作穩定	社會評價	人際關係
組織承諾	價值承諾	0.281*	0.104	-0.052	0.187	0.016
	留任承諾	0.121	-0.131	0.165	0.134	-0.014
	努力承諾	0.254*	0.628***	0.585***	0.390***	0.527***
R		0.551	0.646	0.637	0.601	0.531
R 平方		0.304	0.418	0.406	0.361	0.282
標化 R 平方		0.279	0.397	0.385	0.339	0.256
殘值		1.835	2.065	1.811	1.884	2.038

註：標準化 係數，R 之平方為可解釋能力
***表示 P<0.001、**表示 P<0.01、*表示 P<0.05

利用 LISREL 軟體作線性結構模式關係得知(圖 4-6)，員工對於組織努力承諾愈高，會在工作上找到自我實現就愈高。員工能為組織更為努力付出，能在工作滿足上的自我實現影響力具有顯著性。

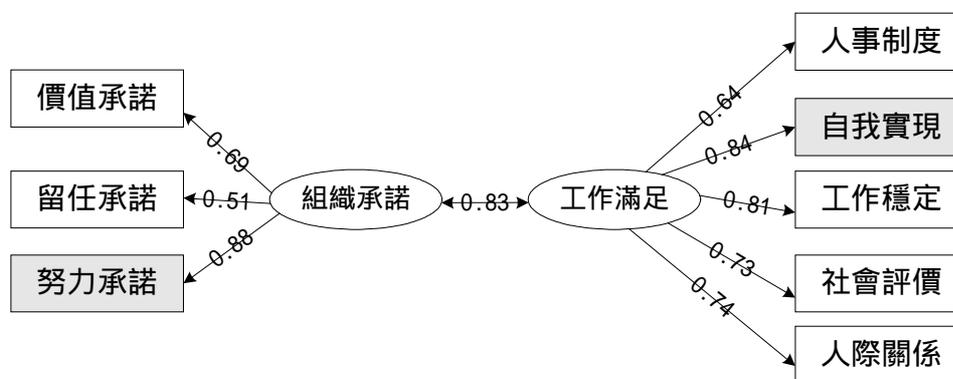


圖 4- 6 組織承諾與工作滿足之線性結構關係圖

七、組織文化、組織變革反應與工作態度之迴歸分析

經迴歸分析篩選自變數後，將迴歸係數標準化(係數)，並藉此 係數相對大小的過程，以得知自變項與依變項之影響能力多寡。

1. 以組織化文、組織變革反應為自變項，工作態度(組織承諾與工作滿足)為依變項作迴歸分析，再利用 LISREL 軟體作線性結構模式關係得知(圖 4-7)。結果顯示學院的組織文化是影響成員的工作態度主要因素，當學院之組織文化遇到組織變革時，組織成員對於組織變革的反應影響成員的工作態度不大。換言之，在組織文化分別對組織承諾、工作滿足之相關分析中得到結果是，學院重視組織文化中的支持文化與關係文化愈

高，職員的組織承諾與工作滿足相對愈高，組織成員便能得表現更好的工作態度。變革反應分別對組織承諾、工作滿足之相關分析中得到結果，整體變革反應對組織承諾、工作滿足是正相關，因此，成員對於組織的變革策略反應是有利於員工的工作態度的發展。

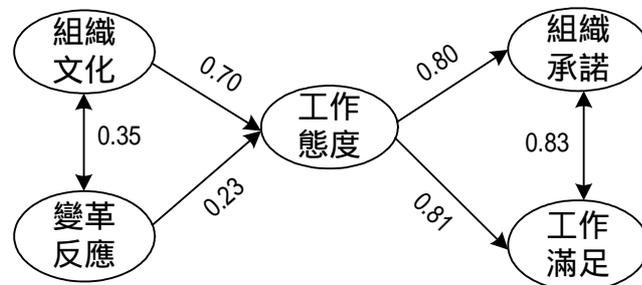


圖 4-7 組織文化、變革反與工作態度之線性結構關係圖

2. 以組織化文為自變項，組織變革反應、組織承諾與工作滿足為依變項作迴歸分析，再利用 LISREL 軟體作線性結構模式關係得知(圖 4-8)。此學院整體成員的組織承諾、工作滿足佔整體成員的工作態度影響極大。

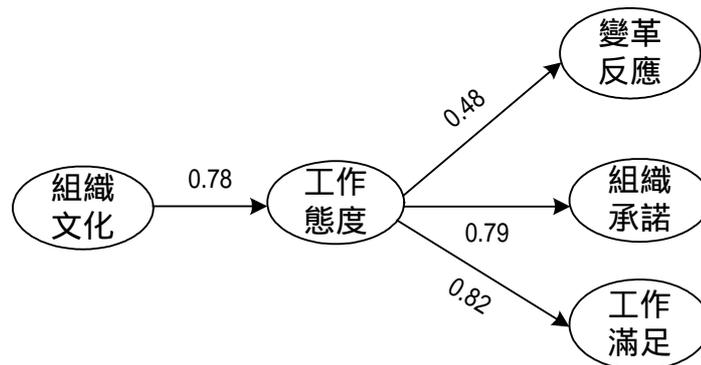


圖 4-8 組織文化與工作態度之線性結構關係圖

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究乃是以個人特徵、組織文化及工作滿足，以探討組織變革反應態度，利用個案的統計分析予以輔證彙整如下：

一、人力資源方面

H1-1：不同個人特徵在組織文化上具有顯著差異。

1. 職位、婚姻、進修與否不成立
2. 性別、學歷、年齡、年資成立

H1-2：不同個人特徵在組織承諾上具有顯著差異。

1. 性別、職位、婚姻、年資、進修與否不成立
2. 學歷、年齡成立

H1-3：不同個人特徵在工作滿足上具有顯著差異。

1. 性別、職位、婚姻、學歷、年資、進修與否不成立
2. 年齡成立

H1-4：不同個人特徵在變革反應上具有顯著差異。

1. 性別、職位、婚姻、年齡、年資不成立
2. 學歷、進修與否成立

研究顯示此學院的 28 位主管並不認為學院是考慮以年資年長者聘請擔任主管，而是主管職務汰換率偏高的學院；另因職員升遷為主管的機會偏低，使得此學院的 61 位職員對於升遷制度並無意見，反映出女生職員較難以晉升高階主管職位。以學校行政部門而言，在男女性的員工配置比例方面，主管人員以男生居多，行政助理以女性居多，因為在過去高階主管被視為男性的天地，而行政、秘書工作被認為較適合女生。這樣男女對於工作環境的認同度與本研究『不同性別的職員在工作滿足與組織承諾方面沒有顯著的差異』是合理性。

未婚的職員生活的重心多在工作上，而已婚的職員則是在家庭與工作同時兼顧。未婚職員認為在學院工作帶來高度的工作滿足，而已婚的職員則因為婚姻的狀況，另尋其他工作較難，因此會比未婚職員對於此工作較高的「留任承諾」及「努力承諾」。

一般來說，未滿 25 歲的職員選擇學校作為他們的第一份工作，他們是認為學校提供工作的穩定性比 25-30 歲職員認為的更高；而 50 歲以上的職員可能認為此工作是最後一份工作，對於此學院有高度的認同感，因此在「價值承諾」方面，50 歲以上的職員會大於 40-49 歲的職員。同時在「努力承諾」方面，50 歲以上的職員會比 30-39 歲以上的職員更努力付出以求保留工作。

以年資深淺的職員對於學校狀況並無顯著差異，唯有隨著年資的增加，逐漸發現學校的制度與工作方法上有些不合理、或繁雜不順暢，所造成年資較久的職員對學校的文化、管理制度較感到是科層文化。

當企業徵人條件從「大學畢，碩士佳」變成「碩士優，學士可」，大學畢業代表的是學位的終點還是起點？由此學院可知，此學院 46% 的職員正在進修，而 34% 的職員準備進修，為了作好自己生涯規劃，大部分的職員還是以進修作為增加自己的競爭力，因為教育程度較高者在工作機會的選擇上較廣，對自己較有自信心。因此，正在進修的職員在組織變革反應中對於「權益受損」的感受度會比不考慮進修者較深。

二、管理方面

研究結果顯示，此學院若能提高學校的支持認同文化，將會增加員工對學校的留任承諾，而學院重視的關係文化則會提高員工的努力承諾。行政職員對學校有一致性、忠誠度的認同感，必然會配合學校在人事制度的規定，同時也認為在此工作會帶給員工在社會的良好評價及地位。在業務權責分明的科層文化學校服務，員工較能感受到工作的穩定度，因為只要照規定作業不出差錯，並不用怕會有被解雇的疑慮。同時學校是重視人際關係、一視同仁的關係文化，職員間較能和睦相處，業務上亦能共同配合及協調以完成交辦之業務。資料顯示，此學院的活力文化與人際關係的滿意卻是負面的影響力，因為此學院的主管人事異動頻繁，主管人員的不同，處理業務方式亦不同易造成同事間摩擦增加，同時也會降低、減少員工對學校的留任承諾。又因此學院的領導管理風格較為科層文化，行政職員認為學院不注重溝通意見及職員的福利保障，這值得此學院之管理者注意。

三、職員對於變革反應

大體而言，專科改制為學院，技術學院升格為科技大學，乃是良性正面的發展以增進學校組織效能，提昇組織應變能力及提昇組織成員的工作滿意等。因此學院為了升格為科技大學所做變革策略對於組織內的成員反應，大部分職員樂於接受變革，認為變革是必要的，學院組織變革對於職員的自我實現、工作穩定、社會評價及人際關係的構面是具有正面顯著影響，只要學院在變革前對於職員有充份的溝通及有保障員工權利時，職員工會對於學校的人事制度感到高度的滿意，認為在此學院工作可以得到較高的社會評價地位。

學院的變革策略必然行之，組織成員若未能及時趕上組織變革所需技能技術時，職員會認為自己的能力不足，也會認為學院為了變革將職員原本的權益受損，這是值得管理者注意職員的反應狀況。反觀之，學院的變革策略卻能促使職員進修以增加自身競爭條件。

四、整體方面

學校整體的組織文化對員工的工作態度具有顯著影響，表示提高學校文化認同度及關係文化將會增加員工的工作態度的正面影響，且具有顯著的預測力。學校整體員工對於組織變革所產生的反應態度並不會造成員工的工作態度上有波動的影響，表示此學院的成員對學院是有信心並且有高度認同組織所做的策略行為，不會因為學校組織有變革策略行動就對學校產生負評價、失望、或抗拒，而是給予高度的組織承諾及工作滿足來反應出對學校的肯定。

第二節 建議

學校在轉變期中，每個職員之思考或行動模式都在改變，雖然學校組織體系或形象名譽很容易改變，但是在學校服務的職員的心態卻很難轉變。為了學校能徹底進行改進、升格計劃，以下幾點建議提供學校組織參考，期望學校能提供更好的工作福利、工作環境，促使組織成員對組織有高的忠誠度、認同度。

一、人力資源方面

將年資、年齡分為老、中、輕三代說明，工作資深者，通常對於組織狀況與未來發展方向有較完整的認知，也比較能感受到組織欲變革的決心和策略方向。然工作資淺者，對於學院情形不完全瞭解，對於變革知覺也不敏銳。處於工作年資中間者，已能瞭解組織情形及變革方向。為了避免因年資或年齡關係造成對學院變革有不同抗拒反應，建議學院對於年資深的員工作好生涯規劃管理，讓其覺得有希望，工作內容豐富化，加重責任讓資深的職員有被需要的感覺，以滿足對工作的需求。對於年資較淺的職員做好教育、培養訓練，並且對有能力專長的職員保持升遷管道的暢通，以增加職員對學院的努力承諾及留任承諾。

二、組織行政制度

1. 為了維護員工福利的公平性，人事制度一但建立完善且符合公平性，應積極改善進修、訓練、研習管道方式，俾使職員產生新的思考及行動模式。
2. 學校應建立對於人力資源發展的正確認識，不斷創新組織人力資源的質與量。不管是教育、訓練或發展的學習活動都應配合學校與職員的真正需求。
3. 建立並落實有效的申訴管道，讓職員在獎賞懲罰制度上有疑慮時，可以有上訴的機會，以減少職員對學院制度的不滿。

三、組織文化方面

組織的文化是長年的慣性所養成，欲改變組織現有的文化並非一蹴可及，而文化的慣性的確是造成組織不易變革主要因素。根據本研究發現，對於組織有高度認同，則組織變革的抗拒將會降低並且會接受組織變革策略。觀察學者對學校組織方面所做的研究，一致發現學

校若愈墨守成規，不求創新(即傳統文化的學校)，職員的滿意感愈低，因此，管理當局應將組織文化列入考慮，並在推動變革策略上作配套措施。

四、組織變革反應

本研究發現，組織成員對於變革的反應態度是以接受變革策略為顯著性，表示組織成員對組織是有信心的，認為學院組織變革是正確的、有利於成員的。其次是，組織成員擔心自身能力的不足，會影響到組織變革的發展。因此，應鼓勵行政職員進修，或提供進修管道。

五、再教育訓練

管理當局應及早醒釀變革氣氛，推過變革過程善用訊息傳遞、訓練、教育及生涯發展，針對學校職員的人力規劃及服務效益因果關係，如何擺脫過去的慣性，學習新作法。其建議如下：

1. 搭配所謂的「再生計劃」的人力資源，實施之際必須搭配人力規劃，服務效益的成敗，牽連帶動相關校務部門，並影響學校的辦校績效。若因而人力不足時，可以建立義工制度，利用社會資源，鼓勵家長、校友或退休教師，協助補足人力不足的部分。
2. 加強職員的自我管理、自我成長的意識，盡量賦予職員自行處理業務的權力。
3. 職員的生涯規劃觀念的建立，有利日後的專長轉換、工作勝任、環境適應與生活調劑，個人有必要檢視自己的職業導向及技能，盤點過去的學經歷，以規劃事業前程與生涯。
4. 迎接自動化與資訊時代的到來，並認清自我角色，以作為自我培養、組織內通才人物為目標。因為，新人或年輕職員會比老前輩更易接受新科技設備。

六、工作績效方面

學校機構以正確且客觀去評估員工的工作績效，可以激發職員的潛能，產生激勵效果，此對學校的營運是非常有幫助的。但是不正確的績效考核方式，流於形式、存於應付，如此一來，會把職員認為最足以表現績效的年度考核僵化了。學校常對職員做年度績效考核，這樣對績效考核不佳的職員，只粗略知道自己整體工作績效未達要求標準，但是要如何去改善，學校或職員工可能都不知道，每年到了績效考核的時間，才告知員工績效未達標準，職員也來不及補強或調整，就這麼一翻兩瞪眼；至於績效評估較佳的員工，可能只是多拿點獎金或多加點薪資外，就沒下文了，可能員工也不清楚自己哪裡表現好、未來是不是還可以更好？若能將績效考核制度透明化、公平合理化且能反應出正確職員的考績成效，將可以讓職員有正確之價值觀與思維型態，使員工能全心全力投入工作，視單位績效為個人成就，始能充分發揮整體力量，達成既定目標。

參考書目

一、中文部分

- 史帝芬·夏畢洛著，戴至中譯，2002[91]，24/7 *創新：變動年代的企業求生與致勝藍圖*，台北：美商麥格羅 希爾
- 彼得/聖吉等著，李芳齡譯，2001 年[民 90]，*變革之舞/持續「學習型組織」動力的挑戰與策略*，台北：天下遠見。
- 威廉·喬伊斯著，高翠霜譯，2001[民 90]，*大改變：全球一流企業如何重塑生產力*，台北：先覺。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯 (2001)[民 90]：*組織行為學*。台北：華泰。
- 丁志達，2001[民 90]，*裁員風暴/企業與員工的保命聖經*，台北：生智。
- 約翰 P. 科特著，李聖賢譯，2000 年[民 89]，*領導與變革/企業變革中的領導新思維*，台北：中國生產力。
- 聖吉/廖月娟/陳琇玲譯，2001[民 90]，*第五項修練 /持續「學習型組織」動力的挑戰與策略*，台北：天下遠見。
- Kotter, John P. 著，周旭華譯，2000[民 89]，*變革*，台北：天下遠見，。
- 邱皓政，2000[民 89]，*量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析*，台北：五南。
- Robert H. Kegan, 2000[民 89]，*管理變革，卓越管理系列翻譯組*，台北：萬里。
- 邱毅，1998[民 87]，*變革 - 恐龍型企業的再造*，台北：中華徵信。
- Kanter, Rosabeth Moss 著，吳幸宜譯，1997[民 86]，*變革大師/掌握企業繁榮之鑰的人*，台北：實學社。
- 高哈特/凱利著，宋偉航譯，1996[民 85]，*企業蛻變*，台北：麥格羅希爾。
- 黃英忠。1996[民 85]，*管理學*。台北：華泰。
- Manchester Open Learning 編著，新新聞編譯中心，1996[民 85]，*企業百變/如何控制變局*，台北：新新聞文化出版。
- 范揚松著，1996[民 85]，*變中不勝/企業競爭轉型與危機處理對策*，台北：金台灣。
- 許士軍。1994[民 83]，*管理學*。台北：東華。

- 內橋克人著，蔡兵、張麗曼譯，1994[民 83]，*手法革命/創造型企業的新戰略*，台北：錦繡。
- 張紹勳，1994[民 83]，*SPSS For Windows 多變量統計分析*，台北：松崗。
- 天下編輯，1993[民 82]，*變形蟲組織/看不見的優勢*，台北：天下雜誌。
- 吳秉恩，1993[民 82]。*組織行為學*。臺北：華泰。
- 青木茂男編，林傑斌譯，1990[民 79]，*中小企業實戰錦囊:改革經營成功的 63 案例*，台北：遠流。
- 河野豐弘著，彭德中譯，1990[民 79]，*改造企業文化/如何使企業展現活力*，台北：遠流。
- 洪騰岳編譯，1988[民 77]，*企業變革期的體質轉換戰略*，台北：書泉。
- 陳宏吉，2002[民 91]，「台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究」，中山大學人力資源管理所碩士論文。
- 劉慧琳，2002[民 91]，「員工對組織文化及組織學習的認知對其抗拒變革的態度之影響」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳宏光，2002[民 91]，「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」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張峻源，2000[民 89]，「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」，成功大學企業管理學系碩士論文。
- 陳清泉，2000[民 90]，「學校組織衝突、抗拒、環境和個人特質對校長角色壓力之探討研究」，義守大學研究理研究所碩士論文。
- 胡美琳，2000[民 90]，「非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究 - 以南部七縣市政府為例」，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 杜新偉。1999[民 88]，「組織變革中員工反應態度的調查研究」。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張瑞春。1999[民 88]，「組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究」。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 楊靜芳，1994[民 83]，「員工對民營化變革之態度分析」，東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 教育部頒佈「*私立學校法施行細則*」。
- 八十九學年度吳鳳技術學院教育部訪視報告書。
- 黃乃熒，2001[民 90]，從學校組織權力弔詭管理觀點建構學校組織變革模式，*師大學報*。
- 黃政傑，2000[民 89]，*技職教育的發展與前瞻*。台北：師大書苑。

- 劉維琪，中研院 1999 年大學教育改格研討會及逸報電子報第 10 期。
- 范熾文，1999[民 88]，*學校行政溝通：機器模式之探究省思*，中等教育。
- 王曉璿，1998[民 87]，資訊科技融入各科教學探究。台中：台灣省中等教師研習會。
- 徐聯恩，1998[民 87]，企業變革架構。*中華管理評論*，Vol.1, No.1。
- 張明輝，1997[民 86]，學校組織的變革及其因應策略，*教育研究集刊*第 38 期。
- 余玉照，1996[民 85]，我國大學評鑑之過去與未來。八十四學年度大學校院教育評鑑座談會會議記錄。台北：教育部。
- 沈君山、黃俊傑，1995[民 84]，邁向二十一世紀的大學通識教育。*通識教育季刊*，2 卷 1 期，台北。
- 教育改革審議委員會召集人李遠哲，1995[民 84]。教育改革審議委員會第七次委員會會議記錄。國立清華大學台北辦事處。
- 康自立，張菽宣，陳聰浪，1996[民 84]，專科學校教師對「績優專科學校改制為技術學院」的態度及其輔導策略，*教育研究資訊*。
- 何秀煌，1995[民 84]，大學通識教育：理想、內涵以及問題。*通識教育季刊*，2 卷 1 期，台北。
- 黃俊傑，1995[民 84]，當前大學通識教育的實踐及其展望。*通識教育季刊*，2 卷 2 期，台北。
- 蘇錦麗，1995[民 84]。大學學門評鑑試辦計畫成效評估之研究。台北：師大書苑有限公司。
- 伍國雄，鄭燕祥，1993[民 82]，「教師對學校變革態度之研究」，*香港中文大學教育學報*。
- 呂美員，1991[民 80]，我國大學教育評鑑概況及改進。*行政院研究發展考核委員會編印，教育論文集*。
- 亞洲（澳門）國際公開大學，管理研究中心翻譯，2002[民 91]，促進變革成功的五大策略，*亞洲國際工商資訊*。

二、英文部分

- Kilmann,R.H.,Saxton,M.J.,& Sepra,R.(1985). *Gaining control of the culture*. San Francisco: Jossey-bass.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior in Education. (4th ed.)* Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. N Y: Dableday Co.

- Silver, P. F. (1983). *Educational Administration: Theoretical Perspectives on Practice and Research*. N Y :Harper & Row.
- Campbell, (1970). *Managerial behavior performance and effectiveness*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Vrooms,V.H.(1964). *Work and motivation*. N.Y.:JohnWiley & Sons.
- Parsons,T, & Shiles,E.A.(1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. N. Y. : Oxford University Press.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hoppock,R.(1935). *Job Satisfaction*. N.Y.: Harper and Row.
- Oswald, L. J. (1995). "School-based Management: Rationale and Implementation Guidelines." *Oregon: Oregon School StudyCouncil*.
- KIMcDonald,P. & Gandz,J.(1992). "Identification of values relevant to business research." *Human Resource Management*,32,217-236.
- Rusbult, C. & Lowery,D.(1985). "When Bureaucrats get the blues." *Journal of Applied Social Psychology*,15(1),83.99
- Weick, K. E. (1976). "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems," *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Sheashore,S.E., & Taber,T.D.(1975). "Job satisfaction and their correlation." *American Behavior Scientist*, 18, 333-368.
- Pennings,I.M.(1970), "Work value system of white collar workers." *Administratives Science Quarterly*,15,397-405.
- Smith, K & Hulin(1969). "A linear model of job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 49,209-216.
- Kindred, L. W. (1963). " School Public Relations." *Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall*.

親愛的同仁，您好！

首先感謝您撥冗填寫這份問卷。本問卷是針對本校同仁對於學校改制變革的工作態度做相關性探討。純粹是一份學術性的研究用問卷，採不記名方式，只做整體分析，問卷內容絕不對外公開，請您放心填寫。您寶貴的資料，對本研究有決定性幫助，再次誠摯地感謝您的協助。

敬 祝 身體健康，工作愉快！

南華大學非營利事業管理研究所
 指導教授 傅篤誠 博士
 研究生 許慧雲 敬上

01. 性別： 男 女
02. 學歷： 高中（職） 專科 大學 碩士 博士
03. 年齡： 未滿 25 歲 25~29 歲 30~39 歲 40~49 歲 滿 50 歲以上
04. 服務年資： 未滿 1 年 1 年~未滿 5 年 5 年~未滿 15 年 15 年以上
 (指在目前學校服務)
05. 職稱： 行政主管(含老師兼任及專職) 行政職員
06. 婚姻： 已婚 未婚
07. 進修： 目前正在進修 目前準備進修 不考慮進修

第一部 組織文化

下列問題，請您依自己實際在學校內對問題的看法，在每題選您認為最適當的號碼	極不同意	不同意	無意見	同意	極為同意
1. 學校重視並建立明確的願景和目標	1	2	3	4	5
2. 學校的成員間彼此信賴	1	2	3	4	5
3. 學校極重視人際關係	1	2	3	4	5
4. 學校強調團隊精神、相互合作的重要性	1	2	3	4	5
5. 學校經常給予職員鼓勵與獎勵	1	2	3	4	5
6. 學校主管常使用命令式的語氣說話	1	2	3	4	5
7. 學校不斷引進新的管理方式以保持組織之活力	1	2	3	4	5
8. 學校重視賞罰分明的績效管理	1	2	3	4	5
9. 學校管理規章、業務處理規定的相當詳細	1	2	3	4	5
10. 學校內各部門的工作目標及職責非常明確(分層負責)	1	2	3	4	5
11. 學校升遷較重視長幼有序的師徒制	1	2	3	4	5
12. 學校重視倫理、升遷以年資為主，能力為輔	1	2	3	4	5
13. 主管人員更換頻繁，屬新陳代謝快速的活力文化組織	1	2	3	4	5
14. 學校的工作氣氛充滿活力	1	2	3	4	5

15.本校對待員工均一視同仁	1	2	3	4	5
16.學校給予職員相當之自由和自主	1	2	3	4	5
17.學校的管理作風保守	1	2	3	4	5

第二部份 組織承諾及工作投入

本表在於衡量員工對於學校組織的承諾（認同）及工作投入程度，請在每題選您認為最適當的號碼	極不同意	不同意	無意見	同意	極為同意
1.只要工作性質及條件類似，到別校工作也無所謂	1	2	3	4	5
2.只要目前的工作環境狀況有改變，就會使我離開學校	1	2	3	4	5
3.繼續留在學校工作不會有什麼好處或前途	1	2	3	4	5
4.我對本校幾乎沒有忠誠度可言	1	2	3	4	5
5.我非常不同意學校對待員工的政策	1	2	3	4	5
6.我會對朋友說，我服務的學校是個相當理想的工作場所	1	2	3	4	5
7.當我對別人提起自己是學校成員時，我會覺得很驕傲	1	2	3	4	5
8.我很慶幸當時在有所選擇工作機會下，我選擇學校工作	1	2	3	4	5
9.對我而言，學校可能是其他工作機會中最好的一個	1	2	3	4	5
10.在學校服務我能充分發揮自己的能力	1	2	3	4	5
11.我非常關心學校的未來發展	1	2	3	4	5
12.我願意額外努力，以協助學校的發展並獲得成功	1	2	3	4	5
13.為了能繼續留在本校做事，本校指派任何工作，我都願意接受	1	2	3	4	5
14.我決定在本校做事，顯然是件錯誤的事	1	2	3	4	5

第三部分 工作滿意

本表是希望能夠瞭解您在工作上感到滿意的程度，請在每題選您認為最適當的號碼	極不同意	不同意	無意見	同意	極為同意
1.對於升遷的機會，我感到滿意	1	2	3	4	5
2.對於升遷的公平性，我感到滿意	1	2	3	4	5
3.待遇與工作量相比，我感到滿意	1	2	3	4	5
4.對於學校的福利措施，我感到滿意	1	2	3	4	5
5.對於人事考核制度，我感到滿意	1	2	3	4	5
6.對於工作的忙碌程度，我感到滿意	1	2	3	4	5
7.對於工作有單獨表現的機會，我感到滿意	1	2	3	4	5
8.對於工作中能為別人服務的機會，我感到滿意	1	2	3	4	5
9.對於工作能帶給我在社會上的地位與他人的評價，我感到滿意	1	2	3	4	5
10.對於工作中所得到的成就感，我感到滿意	1	2	3	4	5
11.對於工作上的自主性，我感到滿意	1	2	3	4	5
12.對於工作中能發揮自己才能的機會，我感到滿意	1	2	3	4	5

13.對於工作中能讓我嘗試做不同性質的機會，我感到滿意	1	2	3	4	5
14.對於工作所提供的工作穩定性，我感到滿意	1	2	3	4	5
15.工作中有吩咐別人作事的機會感到滿意					
16.和同事相處情形，我感到滿意	1	2	3	4	5
17.對於同事的工作態度，我感到滿意	1	2	3	4	5
18.和直屬上司的相處情形，我感到滿意	1	2	3	4	5
19.與直屬上司溝通情形，我感到滿意	1	2	3	4	5
20.整體上對於工作，我感到滿意	1	2	3	4	5

第四部分 組織變革反應

對於專科學校改制技術學院或升格為科技大學後，可能產生的後果，請在每題選您認為最適當的號碼	極不同意	不同意	無意見	同意	極為同意
1.我認為學校提供改制訓練及輔導，有助於職員權益的保障	1	2	3	4	5
2.我認為學校改制，可以提高競爭能力及教學品質	1	2	3	4	5
3.為了學校組織的生存空間，我認為改制是必要的	1	2	3	4	5
4.我認為學校改制後，工作管理上更講求效率	1	2	3	4	5
5.我認為學校改制後，只要員工福利合理，我會全力配合	1	2	3	4	5
6.我願意接受因改制後，工作量上的變化	1	2	3	4	5
7.我願意接受因改制後，工作內容的變化	1	2	3	4	5
8.我擔心學校改制後，薪資、福利會縮減	1	2	3	4	5
9.我擔心學校改制後，人事的增加會導致我在學校內的重要性降低	1	2	3	4	5
10.我擔心學校改制後，會被調任其他職務	1	2	3	4	5
11.我擔心學校改制後，我會無法勝任現職工作	1	2	3	4	5
12.我擔心學校改制後，會喪失某些既有的職位或權力	1	2	3	4	5
13.我擔心學校改制後，自己會被解僱	1	2	3	4	5
14.我擔心學校改制後，會減少升遷的機會	1	2	3	4	5
15.我擔心目前的技能無法符合改制後所需的要求，我覺得工作沒保障	1	2	3	4	5
16.我是會去進修以增加本身的競爭條件	1	2	3	4	5
17.學校改制後，若職務有所異動，我將考慮準備轉業	1	2	3	4	5
18.學校為了改制，我必須學習新的作業方式，使我覺得諸多不便及困擾	1	2	3	4	5
19.學校改制過程完全是上級決定，與職員的意見溝通太少了	1	2	3	4	5
20.我認為學校在改制過程中，已做好對職員有合理的權益補償措施	1	2	3	4	5