

南華大學管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

公營事業員工對組織變革反應態度之研究

—以嘉義縣公共汽車管理處民營化變革為例

THE RESEARCH OF PUBLIC CORPORATION EMPLOYEES' REACTION

ATTITUDE AMONG ORGANIZATIONAL CHANGE—A CASE STUDY OF

CHIAYI COUNTY PUBLIC TRANSPORTATION DEPARTMENT

PRIVATIZATIONAL CHANGE

指導教授：陳孟修博士

ADVISOR : PH.D. CHENG MENG-SHIOU

研究生：張益貴

GRADUATE STUDENT : CHANG I-KUEI

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

管理研究所

公營事業員工對組織變革反應態度之研究—以嘉義縣公共
汽車管理處民營化變革為例

研究生：張益貞

經考試合格特此證明

口試委員：余德成

陳孟修

錢武宜

吳俊郎

指導教授：陳孟修

所 長：陳春聲

口試日期：中華民國九十二年六月十九日

南華大學管理研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：公營事業員工對組織變革反應態度之研究-以嘉義縣公共汽車
管理處民營化變革為例

研究生：張益貴

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

為有效運用資源，提升國家競爭力，公營事業民營化已蔚為世界潮流，亦為政府既定政策。然而民營化對現有員工是一大衝擊，不但原先具有保障之公務員身分隨之消失，且工作條件、待遇福利、退休撫恤等攸關自身權益亦將面臨不確定性，故難免對變革產生疑慮。

本研究以問卷調查方式針對嘉義縣公共汽車管理處民營化前，員工對於民營化變革反應態度為探討主題。使用的統計方法有因素分析、信度分析、描述性統計分析，T檢定與單因子變異數分析、相關分析、徑路分析及集群分析。

本研究主要發現如下：

- 一、不同的員工個人特徵在性別方面僅對組織文化有顯著差異外，其餘各變項均無顯著差異。
- 二、不同的員工個人特徵在學歷方面僅對成就動機有顯著差異外，其餘各變項均無顯著差異。
- 三、不同的員工個人特徵在工作類別方面僅對民營化變革之認知有顯著差異外，其餘各變項均無顯著差異。
- 四、不同的員工個人特徵在學歷方面僅對組織承諾有顯著差異外，其餘各變項均無顯著差異。
- 五、不同的員工個人特徵對民營化變革之態度均無顯著差異。
- 六、員工的組織文化與其民營化變革之認知有顯著相關。
- 七、員工的組織文化的認知與其組織承諾有顯著相關。
- 八、員工的成就動機與其民營化變革之認知有顯著相關。
- 九、員工的成就動機的認知與其組織承諾有顯著相關。

- 十、員工的民營化變革之認知與其組織承諾有顯著相關。
- 十一、員工的民營化變革之認知與其民營化變革之態度有顯著相關。
- 十二、員工的組織承諾與其民營化變革之態度有顯著相關。
- 十三、員工的組織文化對其民營化變革之態度有顯著影響。
- 十四、員工的成就動機對其民營化變革之態度有顯著影響。
- 十五、員工的民營化變革之認知對其民營化變革之態度有顯著影響。
- 十六、員工的組織承諾對其民營化變革之態度有顯著影響。
- 十七、不同集群對民營化變革之態度有顯著差異。

本研究依據上述結論，向嘉義縣政府、嘉義縣公共汽車管理處、員工與後續研究者提出建議，以供參考。

關鍵詞：民營化、組織變革、組織文化、成就動機、組織承諾

Title of Thesis : The Research of Public Corporation Employees' Reaction
Attitudes Among Organizational Change— A Case Study of
Chiayi County Public Transportation Department
Privatizational Change

Name of Institute : Graduate Institute in Management , Nan-Hua University

Graduate Data : June 2003

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Chang I-Kuei

Advisor : Ph.D.Chien Meng-Shiou

Abstract

Privatization of public corporation are widely accepted as one of the major means for promoting national competitiveness and utilizing resources effectively , as one of government policy. But privatization influence employee working rights , they originally official status will disappear , and the other benefits such as salary 、 fringe benefit and pension will be also not sure , consequently , doubts are raised concerning change.

The purpose of the study is to investigate Chiayi Public Transportation department employees' attitudes toward organizational change before privatizational are considered 。 Statistical analysis for collected data include factor analysis 、 reliability analysis , descriptive analysis , t-test analysis , one-way ANOVA , correlation analysis 、 path analysis and cluster analysis.

The major finding of the current study include :

- 1.Different attributes employees show differences to organizational culture only in gender , the other attributes show no differences.
- 2.Different attributes employees show differences to achievement motivation only in academic background , the other attributes show no differences.
- 3.Different attributes employees show differences to privatizational change cognition only in work characteristics , the other attributes show

- no differences.
4. Different attributes employees show differences to organizational commitment only in academic background, the other attributes show no differences.
 5. Different attributes employees show no differences to privatizational change attitudes.
 6. Employee's organizational culture is related to privatizational change cognition.
 7. Employee's organizational culture cognition is related to organizational commitment.
 8. Employee's achievement motivation is related to privatizational change cognition.
 9. Employee's achievement motivation cognition is related to organizational commitment.
 10. Employee's privatization change cognition is related to organizational commitment.
 11. Employee's privatizational change cognition is related to privatizational change attitudes.
 12. Employee's organizational commitment is related to privatizational change attitudes.
 13. Employee's organizational culture is related to privatizational change attitudes with indirect path.
 14. Employee's achievement motivation is related to privatizational change attitudes with indirect path.
 15. Employee's privatizational change cognition is related to privatizational change attitudes with direct path.
 16. Employee's organizational commitment is related to privatizational change attitudes with direct path.
 17. Different cluster show differences to privatizational change attitudes.

The above findings will be shared with Chiayi County government, Chiayi County Public Transportation department, employees, and can be the basis for future relevant studies.

Key words : privatization, organizational culture, achievement motivation,
organizational commitment

目錄

中文摘要	I
英文摘要	III
目錄	VI
表目錄	VIII
圖目錄	xi
第一章	緒論	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究動機	3
1.3	研究目的	4
1.4	研究步驟	5
1.5	研究限制	7
第二章	文獻探討	8
2.1	民營化	8
2.1.1	民營化定義	8
2.1.2	民營化目的	9
2.2	組織變革	10
2.2.1	組織變革的意義	10
2.2.2	組織變革的模式	10
2.2.3	員工對組織變革的反應	14
2.2.4	個人特徵與抗拒組織變革關係	17
2.3	組織文化	17

2.3.1	組織文化定義	17
2.3.2	組織文化類型	19
2.3.3	組織文化的功能	20
2.3.4	組織文化之實證研究	22
2.4	成就動機	23
2.4.1	人格特質	23
2.4.2	成就動機定義	24
2.5	組織承諾	25
2.5.1	組織承諾的意義	25
2.5.2	組織承諾的分類	27
2.5.3	組織承諾的重要性	28
2.5.4	組織承諾的前因及後果變項	30
2.5.5	人口統計變項與組織承諾關係	31
2.6	員工對組織變革的認知與態度	32
2.6.1	員工對組織變革的認知	32
2.6.2	態度	34
2.6.3	相關實證研究	36
2.7	變項間相關研究	37
第三章	研究方法	41
3.1	研究架構	41
3.2	研究假設	44

3.3	研究設計	46
3.3.1	問卷設計.....	46
3.3.2	衡量方式.....	46
3.3.3	因素分析.....	46
3.3.4	信度分析.....	47
3.3.5	量表來源與內容.....	47
3.4	抽樣設計	56
3.5	資料處理與分析方法	58
第四章	實證結果與分析	60
4.1	各研究變項描述性分析	61
4.2	T 檢定與單因子變異數分析	63
4.3	相關分析	85
4.4	徑路分析	94
4.5	集群分析	96
第五章	結論與建議	100
5.1	結論.....	100
5.2	建議.....	103
參考文獻	106
附錄	本研究問卷	113
個人簡歷	118

表目錄

表 2.1 民營化定義	8
表 2.2 組織文化定義	18
表 2.3 國內學者有關組織文化之實證研究彙整表	22
表 2.4 人格特質定義彙整表	23
表 2.5 組織承諾相關定義彙整表	25
表 2.6 組織承諾與可能之後果一覽表	29
表 2.7 民營化變革與員工反應態度國內相關研究	36
表 3.1 組織文化因素分析內容	48
表 3.2 成就動機因素分析內容	50
表 3.3 民營化變革之認知因素分析內容	52
表 3.4 組織承諾因素分析內容	54
表 3.5 樣本特性分析	57
表 4.1 組織文化之描述性分析	61
表 4.2 成就動機之描述性分析	61
表 4.3 民營化變革之認知描述性分析	62
表 4.4 組織承諾之描述性分析	62
表 4.5 民營化變革之態度描述性分析	63
表 4.6 不同性別與組織文化之差異性分析	64
表 4.7 不同性別與成就動機之差異性分析	64
表 4.8 不同性別與民營化變革之認知之差異性分析	65
表 4.9 不同性別與組織承諾之差異性分析	65
表 4.10 不同性別與民營化變革之態度之差異性分析	66
表 4.11 不同婚姻與組織文化之差異性分析	66
表 4.12 不同婚姻與成就動機之差異性分析	67
表 4.13 不同婚姻與民營化變革之認知之差異性分析	67
表 4.14 不同婚姻與組織承諾之差異性分析	68
表 4.15 不同婚姻與民營化變革之態度之差異性分析	68
表 4.16 不同年齡與組織文化之差異性分析	69
表 4.17 不同年齡與成就動機之差異性分析	69
表 4.18 不同年齡與民營化變革之認知之差異性分析	70
表 4.19 不同年齡與組織承諾之差異性分析	71

表 4.20 不同年齡與民營化變革之態度之差異性分析	71
表 4.21 不同學歷與組織文化之差異性分析	72
表 4.22 不同學歷與成就動機之差異性分析	72
表 4.23 不同學歷與民營化變革之認知之差異性分析	73
表 4.24 不同學歷與組織承諾之差異性分析	74
表 4.25 不同學歷與民營化變革之態度之差異性分析	74
表 4.26 不同服務年資與組織文化之差異性分析	75
表 4.27 不同服務年資與成就動機之差異性分析	75
表 4.28 不同服務年資與民營化變革之認知之差異性分析	76
表 4.29 不同服務年資與組織承諾之差異性分析	77
表 4.30 不同服務年資與民營化變革之態度之差異性分析	77
表 4.31 不同現任職務與組織文化之差異性分析	78
表 4.32 不同現任職務與成就動機之差異性分析	78
表 4.33 不同現任職務與民營化變革之認知之差異性分析	79
表 4.34 不同現任職務與組織承諾之差異性分析	80
表 4.35 不同現任職務與民營化變革之態度之差異性分析	80
表 4.36 不同工作類別與組織文化之差異性分析	81
表 4.37 不同工作類別與成就動機之差異性分析	81
表 4.38 不同工作類別與民營化變革之認知之差異性分析	82
表 4.39 不同工作類別與組織承諾之差異性分析	83
表 4.40 不同工作類別與民營化變革之態度之差異性分析	83
表 4.41 不同的員工個人特徵與各變項之差異性分析彙整表	84
表 4.42 組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等變項相關分析表	85
表 4.43 組織文化與民營化變革之認知相關分析表	86
表 4.44 組織文化與組織承諾相關分析表	87
表 4.45 成就動機與民營化變革之認知相關分析表	88
表 4.46 成就動機與組織承諾相關分析表	89
表 4.47 民營化變革之認知與組織承諾相關分析表	90
表 4.48 民營化變革之認知與民營化變革之態度相關分析表	91
表 4.49 組織承諾與民營化變革之態度相關分析表	91
表 4.50 組織文化與民營化變革之認知相關性研究	92
表 4.51 組織文化與組織承諾相關性研究	92

表 4.52 成就動機與民營化變革之認知相關性研究	92
表 4.53 成就動機與組織承諾相關性研究	92
表 4.54 民營化變革之認知與組織承諾相關性研究	93
表 4.55 民營化變革之認知與民營化變革之態度相關性研究	93
表 4.56 組織承諾與民營化變革之態度相關性研究	93
表 4.57 集群在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾 各構面平均數分析表	96
表 4.58 集群在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾 各構面之差異性分析	98
表 4.59 集群對民營化變革之態度差異性分析表	99
表 5.1 假設及驗證結果彙整表	102

圖目錄

圖 1.1 研究步驟流程圖	6
圖 2.1 計畫性變革的整合模式.....	13
圖 2.2 組織承諾的前因後果模式.....	30
圖 2.3 組織成員面對變革的心理歷程.....	33
圖 2.4 態度內在建構.....	35
圖 3.1 本研究之研究架構圖.....	41
圖 4.1 徑路分析圖	94

第一章 緒論

1.1 研究背景

組織變革是組織受到外在環境衝擊時，為配合外部發展需要，而調整其內部的若干狀況，以維持其基本的均衡，進而達到組織生存與發展的目的（謝安田，民 71）。觀念上，組織是一動態的系統，它不斷接受內外環境的刺激而進行變化，例如新科技的發明、政府法令規章為適應時代的變遷而修訂、組織新生業務招募人員、淘汰不合時宜的員工等。故組織就像人體一樣，會成長、茁壯、生病和死亡。

在 1970 年代中期，由於受兩次石油危機的衝擊，全球經濟的復甦進度非常緩慢，經濟學家們認為受到政府高度保護但也多方羈絆之公營事業，缺乏效率，因應能力較差，是剝奪經濟活力與削弱經濟調整機能的主要原因。職是之故，如何提高公營事業之經營效率，遂成為當務之急，公營事業民營化思潮於焉形成（陳朝威，民 80）。

公營事業民營化是世界各國普遍的發展趨勢，英國政府自從 1979 年起大力推動國營事業民營化工作，民營化範圍遍及航空、電信、汽車、石油、旅館及運輸等行業，成功振興跌至谷底的經濟活力以來，公營事業民營化儼然成為全球性主流思潮，世界各國不論已開發或開發中國家，亦不論資本主義或社會主義，皆採為重要施政方針，民營化可說說 20 世紀末最具普遍性及接受性之公共政策議題（施顏祥，民 86）。

長久以來，台灣地區的公營事業在整個經濟體系內，一直扮演著極為重要的角色。藉著公營事業的營運，政府一方面提供了穩定之能源、工業原料以及安定的金融環境，以利民間企業蓬勃發展。另一方面，由於公營事業的營運項目多具資本密集及公用事業之特性，公營之型態使得台灣經濟的發展過程中，所得的分配情況遠較其他新興工業國家來得平均，更進

一步促進了社會的穩定。不過，隨著經濟成長，民間經濟力量日益茁壯，已有能力從事資本密集產業的投資，部份公營事業的階段性始命乃告完成。再者，公營事業由於法令層層束縛，管理上趨向行政化，缺乏彈性，投資報酬率往往不及民間企業，造成社會資源的低效率使用，有的企業甚至虧損連連，成為政府財政沉重負擔。加以政府推動政治改革及經濟自由化政策，國內經濟局面更加速由政府主導經濟資源的時代，轉變為以民間力量主導，公營事業民營化乃成為時勢所趨（黃穎隆，民 87）。

嘉義縣公共汽車管理處成立於民國 42 年，為本縣縣營公用事業，惟成立初期，已有於民國 13 年成立之嘉義汽車客運公司，並佔有平地黃金路線，故公車處僅能行駛鬆散路段，路況不佳之崎嶇山區或平地之偏遠地區。故營運成本相對提高，且隨著經濟的發展，社會的繁榮，搭乘公車人數日漸減少，乘客以老弱婦孺暨持優待票學生為主，造成虧損連連，經營窘迫境地。每年決算從 81 年至 89 年大約在 2 仟萬元至 3 仟萬元之虧損，無法發放薪水或加發 1 個半月之年終獎金時，皆需向縣政府借款支付，最後縣府需要以轉投資項下沖轉，逐年的虧損造成縣府財政之一大負擔（林永隆，民 90）。至 90 年底累計虧損逾 3 億元，90 年虧損即逾 5 仟 6 佰萬元，公車處為減低虧損，向嘉義縣政府提出營運改善計畫，包括裁減與嘉義客運併運的路線如北港、布袋及朴子線班次，山區偏遠路線維持基本班次，營收勉強持平的路線如阿里山線、竹崎梅山線暫無裁減計畫，班次虧損嚴重路線於離峰班次減班兩成；學生專車部分，在其他客運公司未能取代運能前，顧及通勤學生權益，班次暫不變動。至於人員裁編，目前公車處實際 184 人，預定年底前縮減至 159 人，全年可節省人事費 1 仟 6 佰多萬元；公車處現有 96 輛公車，平均每車每年維修成本 28 萬元，如委外維修，每年可節省成本（引自聯合報，民 91 年 10 月 29 日）。

1.2 研究動機

公車處雖然向嘉義縣政府提出營運改善計畫，包括路線裁減、離峰時間減班、人員精簡、車輛維修外包等方式，以求減低虧損。同時嘉義縣政府預計 92 年度投資 6 仟 5 佰萬元，購置中型車 5 輛、大型車 15 輛，讓新公車成為「拚觀光」的觀光列車，以新公車、新品質、新形象，讓公車處有脫胎換骨機會。惟社會變遷迅速，搭乘公車人數仍以老弱人口、學生為主，縱使公車煥然一新，但國民旅遊基本上以搭乘遊覽車，或自行駕車為主，專程搭公車遊覽觀光景點人數究屬有限，且在整體經濟環境欠佳下，民眾外出旅遊意願不高，對公車處增加財源收入，恐無太大助益。因此，面對經營環境日趨惡化，以企業化及合理經營角度觀之，公車處如民營化應有更寬廣的經營空間，改善入不敷出，為發放員工薪水，而向縣府預支款項，東挪西借之窘境。

由於民營化是所有權移轉的重大組織變革，改變公營事業員工的現有身份，連帶影響其工作保障、薪資、保險、福利等，勢必引起員工的疑慮與不安，而產生抗拒的心理，不支持公司的組織變革計畫。依據行政院經建會考察各國公營事業民營化的經驗指出，公營事業民營化成功與否，將決定在勞資和諧及員工權益的妥善處理（黃昌宏，民 79）。因此，員工對民營化變革的認知，對民營化變革的反應態度，將是民營化能否成功的重要關鍵。故本研究擬探討公車處員工對民營化變革的反應態度為何？此為本研究動機之一。另外組織文化、成就動機、組織承諾、民營化變革之認知等變項彼此之間的相關性，及對民營化變革反應態度的解釋力如何？此為本研究動機之二。並冀求藉由相關問題之分析得出結論，提供事業單位在推動民營化過程之參考，此為研究動機之三。

1.3 研究目的

基於前述之研究動機，本研究旨在探討嘉義縣公共汽車管理處於外在經營環境日趨惡化、逐年虧損，已瀕臨破產之情況下，員工對民營化變革之反應態度，以及組織文化、成就動機、民營化變革之認知及組織承諾等變項彼此間關聯。期能在推動變革過程中提供具體結論與建議，本研究主要目的如下：

1. 探討不同的員工個人特徵對組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度之差異。
2. 探討組織文化與其民營化變革之認知、組織承諾之相關。
3. 探討成就動機與其民營化變革之認知、組織承諾之相關。
4. 探討民營化變革之認知與其組織承諾之相關。
5. 探討民營化變革之認知與其民營化變革之態度之相關。
6. 探討組織承諾與其民營化變革之態度之相關。
7. 探討組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾等變項對其民營化變革之態度的影響。
8. 探討不同集群對民營化變革之態度之差異。
9. 綜合研究結果，提出建議，以供嘉義縣政府、嘉義縣公共汽車管理處、員工與嗣後進一步研究之參考。

1.4 研究步驟

本研究進行步驟如下述：

1.主題確定

針對與研究者個人背景相關之問題，依據研究目的、對象與範圍，評估研究主題之可行性，並確定研究方法，擬定研究計畫，最後送請指導教授修正。

2.文獻探討

經由國家圖書館、南華大學圖書館以及上網蒐集與研究主題有關之資料，包括書籍、期刊、論文、法令規章等，建立研究主題的初步架構，並與指導教授多次研討與修正，確立研究主題內容架構。

3.研究設計

整理研究架構，決定研究對象與研究變項，以調查問卷作為研究工具；包括量表之選用、擬定問卷的內容與格式，同時亦決定資料分析的方法。

4.問卷調查

以公車處全體員工為問卷調查對象，採普查方式，親自拜訪並委請員工發放問卷，彙總後收回。問卷回收後，剔除無效問卷，即進行編碼及資料登錄、核對、列印。

5.整理與分析

運用 SPSS 電腦套裝軟體統計分析所得資料，並針對各項統計結果進行整理與探討。

6.撰寫研究報告

7.結論與建議

根據統計分析結果，檢定與驗證原先之假設，以檢討研究得失，最後做成結論與具體可行之建議，並指出未來研究之方向，供後續研究之參考。

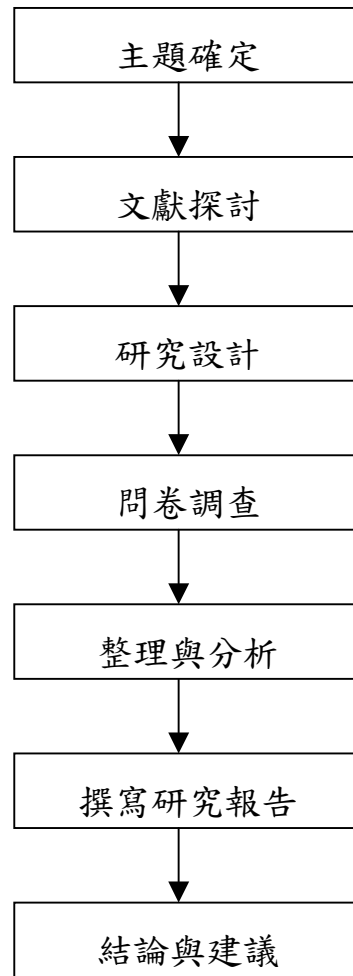


圖 1.1 研究步驟流程圖

1.5 研究限制

本研究雖然力求嚴謹，達到科學水準的要求，但囿於人力、物力及時間等因素，仍有以下幾項研究上的限制：

一、本研究進行時，公車處民營化尚在研議階段，員工實際反應態度，與真正組織變革後的反應態度，恐有時間差距上的偏誤。

二、本研究所使用的量表皆為定性與主觀性量表，受測者之填答，多屬個人主觀之資料，在研究結果上，難免產生測量上的誤差以及一般性的變異。此外，亦可能產生潛在的偏差。

三、本研究以嘉義縣公共管理處為研究對象，研究結果未必能推論至其他縣市公共汽車管理處。

第二章 文獻探討

本章將針對本研究相關的國內外文獻做理論性的探討，包括民營化、組織變革、組織文化、成就動機、組織承諾、認知與態度等理論，作為本研究的理論依據。

2.1 民營化

根據中外學者對於民營化的定義大抵來說可分為廣義與狹義兩種。廣義的民營化是在總體經濟活動中，民營化事業所佔之比重提高，即為民營化。狹義的民營化即是將公營事業所有權與經營權做不同的組合的移轉，包括三種不同的類型：一、所有權與經營權的一併移轉；二、經營權的移轉，但政府仍擁有所有權，又稱為公有民營，常見的是委託經營或簽約外包，如經營不善的公立醫院委託民營；三、所有權已移轉，但政府仍擁有經營權，如資本雄厚的公營事業，當政府持股雖降至 50 % 以下，但仍為最大股東時，則屬於此類型。

2.1.1 民營化定義

表 2.1 中外學者對於民營化的定義（李漢盈，民 83）

表 2.1 民營化定義

作者	定義
Richard Rose (1988)	由政策討論的角度來解釋何謂民營化，認為民營化是擴大市場功能的過程，生產、分配財貨及服務業活動完全由民間業者經營。
Paul Star (1969)	指出民營化涵蓋一系列措施。
Savas (1987)	解釋成在更具成本效益的義意上使政府成為更好的政府，同時增加私人部門的參與，減少政府的介入。
David Heald (1985)	認為民營化包括兩個要素，反國有化及自由化，及解除法令管制，開放民營。
Paul Cook & Colin kirkpatrick (1986)	認為民營化為將企業所有權由公營部門轉至民營部門，或是將進入公營事業領域的障礙管制，加以解除或自由化。

表 2.1 民營化定義（續）

王良行（1983）	認為廣義的民營化包括將原政府所執行的功能及所屬的財產（所有權）的私有化；狹義的民營化則專指公營企業之移轉私有民營，分為公有私營、共有經營、私有私營三種。
陳金貴（1989）	公共部門所採取的一種合法的行動，以便將公共責任從公共部門轉至民間部門。
陳名裕（1994）	政府為提高事業經營效率與競爭能力，而縮小國營企業規模，降低其在經濟上所扮演的角色，並減少政府對其經濟活動之干預，同時提高民間企業在資產或股權的比例，以提高民間部門在經濟活動的份量。

資料來源：李漢盈（民 83），組織變革中員工態度之研究—我國國營電信事業員工的調查分析，國立政治大學公共行政研究所碩士論文

綜合以上學者研究發現，民營化即指政府減少對國民經濟活動之干預，增加私有機制之功能，以滿足消費者需求。簡言之，民營化即在公共活動及資產所有權上，政府角色之縮減，而私部門角色之增加。

2.1.2 民營化目的

我國基於國際潮流及降低政府對經濟體系的介入，使政府退出企業擁有者身分，專注扮演政策制定角色，於民國 78 年 7 月成立「公營事業民營化推動專案小組」，明確揭示我國民營化政策四大目的為：增進事業自主權；提高經營績效；籌措公共建設財源，加速公共投資；吸收社會游資，紓解通貨膨脹壓力；增加市場籌碼，健全資本市場發展。然而，隨者整體產業環境改變，行政院於民國 85 年將民營化之政策目的修正調整為：調整政府角色，發揮市場機能；開放產業競爭，提升資源有效利用。並於民國 87 年 9 月完成「公營事業移轉民營條例」修正草案後，送請立法院審議，89 年 11 月 27 日三讀通過，明訂公營事業民營化目的為：調整政府角色，發揮市場機能；開放產業競爭，提升資源有效利用。

2.2 組織變革

2.2.1 組織變革的意義

由於組織受到內、外在環境的變化，為了生存與發展，不論是其是有利或不利於組織，組織都必須為了適應環境變化，而必須對組織加以變革。Hellrigel&Slocum (1994) 認為，組織變革含有兩項相互的關聯目標：(1) 使組織能適應外在環境的變遷；(2) 改變組織成員的行為。而吳秉恩 (民 85) 亦認為：組織變革是組織為提升組織文化及成員的能力，以適應環境變化，維持均衡，進而達成組織生存與發展目標之調整過程。

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

如果這種改變是發生於組織可控制的範圍之內，是組織蓄意努力改變的，因而屬於計畫性的改變；相反的，未在控制之內的變化，則屬於非計畫的改變 (許士軍，民 86)。一般而言，非計畫性的改變，往往是伴隨組織成長而來，其改變步驟是緩慢的；而人為計畫性改變，為求迅速有效達到預定效果，相對而言，改變步驟是急遽的，故將引發較多的抗拒。

大體而言，所謂「組織變革」是指組織為了因應外在環境快速的變化，運用科技的技術，調整組織的策略、結構、成員的價值觀、信念和態度，並進而改變成員的行為，以增進組織績效，並滿足成員與組織的目標，使組織從一種狀態轉換為另一種狀態的過程 (徐敏莉，民 90)。

2.2.2 組織變革的模式

組織變革的實施必須賴完善的變革理論作為根據始能克奏其功，這方面的理論，依 Bennis (1969) 的看法，應當具有以下幾個條件：

1. 必須包含可被操縱的變數，以便能影響變革的品質、速度與方向。
2. 必須與被服務的對象與價值觀相一致。
3. 必須是成本所能負擔。
4. 必須提供可同時診斷組織優缺點的可靠衡量方法。
5. 必須可清晰的向服務對象溝通。
6. 必須澄清干預活動的階段，使變革推動者能知悉何時可終止干預。
7. 必須能夠向不同被服務對象提供有關理論或干預技術之適當知識。

然而，組織變革的運作過程係依據環境型態而變化，需有適當的理論作基礎，不同的理論，主張變革階段的過程變有所不同。在此僅提出下列五個模式，分別說明如下：

1. Lewin 之變革模式

Lewin 早在 1940 年代末期就發展提出第一個有關變革的理論模式，堪稱為「變革理論之父」。他認為變革的過程是由下列三個階段所組成（Cummings, Thomas & Huse, 1989）：

(1) 解凍 (Unfreezing)：將那些維持當前組織行為水準的力量加以減少，有時也需要一些刺激性的主題或事件，使組織成員知道變革的資訊而尋求解決之道。

(2) 行動 (Moving)：改變組織的行為，以便達到新的水準，發展新的行為、價值和態度。

(3) 再凍結 (Refreezing)：此階段是使組織穩固在一新的均衡狀態，它通常是採用支持的機制來完成，也就是強化新的組織狀態，例如組織文化、規範、政策等。

2. Leavitt 之變革模式

Leavitt 認為變革模式可以透過下列三種方式來完成(吳秉恩, 民 85):

(1) 結構途徑 (Structural Approach): 譬如藉組織系統結構途徑統一規章方式、預算編制等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, 因此手段不宜僵化, 適時因應。

(2) 技術途徑 (Technological Approach): 即以工作流程之重新安排為焦點, 藉實體物質佈置、工作方法以及工作技術之之改變來達成組織變革之目的。

(3) 行為途徑 (Behavioral Approach): 此種方式強調態度、激勵及行為技能之改變途徑, 常藉著甄選、訓練及考評來完成變革。

3. Lippitt 等人變革模式

Lippitt, Watson & Wesley (1958) 等三人, 將上述兩個模式, 再加以擴大, 渠等認為組織變革過程包含下列五階段:

(1) 發展變革需要: 此階段及解凍步驟, 係一種將舊有態度、傳統習俗及支持行為加以改變, 並透過各種方式確認變革之需要。

(2) 確定變革關係: 指變革推動者與被服務之組織對象建立同心協力之工作關係, 俾實際推動時抗拒減至最小程度, 增加變革成功機率。

(3) 厲行變革措施: 此階段為實際改變步驟, 一般經由認同作用及內化作用來產生新行為。

(4) 維持穩定變革: 此階段及復凍步驟, 及設法將變革活動擴大, 配合組織內部其它措施, 使成為整體活動之一環, 逐步予以制度化, 並獲得內部成員之支持。

(5) 結束協助關係: 變革推動者再適當時機協助組織進行變革行動, 然期

間關係並非永久必然關係。因此，為激勵被服務之組織能學習自我解決能力，只要組織已習得變革之專業知識，變革推動者即可伺機退出。

4. Bullock & Batten 之變革模式

Bullock & Batten 提出「計畫性變革的整合模式」，認為計畫性變革包括四個階段：

(1) 探索階段 (Exploration Phase)：由需要的察覺、蒐集資料及訂立契約等三者構成一組變革的循環過程。

(2) 計畫階段 (Planning Phase)：由診斷、設計及決定等三者構成一組變革的循環過程。

(3) 行動階段 (Action Phase)：由執行及評估二者構成一組變革的循環過程。

(4) 整合階段 (Integration Phase)：由鞏固、擴張及更新等三者構成一組變革的循環過程。

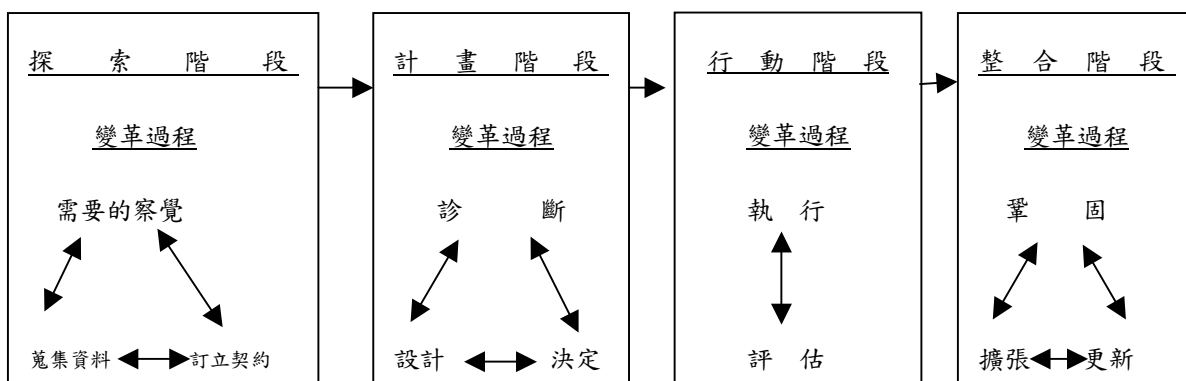


圖 2.1 計畫性變革的整合模式

資料來源：Cummings, Thomas G. & Huse, Edgar F., "Organization Development and Change", St. Paul, Minn: West (1989), p. 53

5. French 等人變革模式

French & Bell (1990) 二人認為將行動研究應用到組織變革過程，方可當作解決問題之過程，他們認為組織變革及惟一系列活動，主要包括下列活動：

- (1) 對問題之探究與察覺。
- (2) 變革推動者之適時介入。
- (3) 蒐集相關資料。
- (4) 將資料回饋給服務對象。
- (5) 共同規劃行動。

2.2.3 員工對組織變革的反應

任何變革計畫所將遭遇的反應，有三種可能性：一是積極的支持，這對於變革計畫的推行最為有利；一是中立的觀望態度，因為成員們還不能決定變革對於組織及自己的影響如何；再一種則為反對，即所謂抗拒變革（許士軍，民 82）。

但是，並不是所有的抵制都是負面的，抵制有時亦可以促使管理者再度檢視變革是否適當，員工亦可藉由管理者的測試，來確定變革的計畫和執行是否正確（吳定，民 83）。

1. 抗拒組織變革的原因

Hodge & Johnson (1970) 認為在下列各種狀況下，最容易產生抗拒變革的現象：

- (1) 變革將使個人的地位有降低的可能性時。
- (2) 變革引起恐懼時。
- (3) 變革影響工作內容時。

- (4) 變革減低個人權威或自由工作機會時。
- (5) 變革改變工作規則時。
- (6) 變革改變團體關係時。
- (7) 變革當時未向員工解釋，而員工亦未參與變革計畫時。

Robbins (1993) 認為個人會對變革產生抗拒的原因：

- (1) 習慣：人們常用自己熟悉方式處理事務，以致當人們面臨變革時，固有習慣就成了抗拒的原因。
- (2) 安全感：人類對安全感具有高度需求，而變革卻是安全感最大威脅。
- (3) 經濟因素：害怕自己擁有的事物遭致損失而降低原有的收入水準。
- (4) 害怕面對不確定性：對變革後的情況無法預期或掌握。
- (5) 選擇資訊過程的偏差：在選擇資訊過程中，人們會因認知的不同而對資料進行篩選。

2. 減少變革抗拒的方法

吳定 (民 73) 認為預減少變革計畫所受的抗拒，可以採取以下的方法：

- (1) 增加組織成員對變革計畫的參與。
- (2) 增加對組織成員的溝通，消除其疑懼及誤解。
- (3) 增加組織成員對變革計畫的認同與支持。
- (4) 經由教育與訓練方式，減少組織成員的抗拒行為。
- (5) 採取物質與精神獎勵方式，鼓勵組織成員執行變革計畫。
- (6) 增加組織成員對變革推動者與管理者的信任。
- (7) 採取組織成員諮商方式，聽取其意見。
- (8) 實施變革計畫時，其深度與廣度應循序漸進，行動勿太激烈。
- (9) 組織變革的績效標準應合理可行。

(10) 應用「力場分析理論」，增加變革驅策力並減少變革抑制力。

Kotter & Schlesinger (1979) 提出六種途徑，以減少組織成員對變革的抗拒：

(1) 教育與溝通 (Education & Communication)：當抗拒原因是由於缺乏資訊，或資訊傳達不正確與解釋不清楚時，可由教育與溝通方式，使抗拒者了解事實。

(2) 參與與投入 (Participation & Involvement)：當變革推動者沒有十足把握或能力來設計變革活動時，可以讓相關人員一起來參與變革內容的設計。

(3) 協助與支持 (Facilitation & Support)：當人們因調整行為產生認知失調或適應不良而引起抗拒時，可協助對方以適應狀況。

(4) 磋商與協議 (Negotiation & Agreement)：當人們或某群體因變革而遭致利益損失時，為維持其既得利益，必然會表露出有形或無形的抗拒，此時可用磋商達成某種協議。

(5) 操縱與選舉 (Manipulation & Election)：當其他途徑行不通或代價太高時，可直接利用控制方法或強行表決，以降低抗拒行為。

綜合上述國內、外學者所提出的減少抗拒變革的方法，可得知，當員工面臨組織變革而採取的抗拒態度時，變革決策者除了可藉加強與員工溝通、提供充分資訊、使員工參與決策、減輕恐懼，以及獲得員工信任等方式加以化解外，尚應針對個別情況，兼採多種途徑，以減少抗拒變革的情況發生。

2.2.4 個人特徵與抗拒組織變革關係

根據國、內外學者研究結果發現，員工個人屬性的特質對其是否抗拒組織變革居於相當大的關鍵地位。黃穎隆（民 87）在其研究中將其整理如下：

1. 年齡：年紀大者，抗拒變革的力量較強，而年輕者抗拒變革的力量較弱。可能因為年長者的行為型態早已定型，缺乏對新環境的適應能力，而年輕者可塑性較高，因此適應能力較強（姜占魁，民 85）。
2. 年資：工作年資愈長者，因為沉沒成本較大，因而對變革的看法較為保守，故對變革的抗拒也較大（Kirton & Mulligan，1961）。
3. 教育程度與性別：教育程度較低者，因缺乏適應新環境的能力，故對變革的抗拒較強；而女性較喜歡安定的環境，因此較容易抗拒變革（Trumbo，1961）。
4. 工作職務：非管理人員因未掌握實權，故組織變革對其影響不大，相反的，管理職人員，因工作職務而掌有實權，故組織變革的結果，難免會影響到他的權力地位，因而產生抗拒（姜占魁，民 84）。但是（Maier，1995）卻認為團體成員接受變革程度的高低，與其權力範圍的大小成正比，因而權力範圍愈大者，接受變革的程度愈高；權力範圍小者，則較易抗拒變革。

2.3 組織文化

2.3.1 組織文化定義

關於文化的研究，開始於 1970 年代，迄今對於文化的定義仍無一致觀點，其中以 Schein（1985）提出的文化三層次，第一層次的人造品，第二層次的價值觀，第三層次的基本假說，廣受到後續研究者之認同（許朝欽，民 89）。

組織文化為組織成員對於所屬組織的認知及對組織成員在所屬組織中應有甚麼樣的表現的認知 (Robbins, 1990)。由於學者對於組織文化的定義相當分歧，各有獨特的觀點，茲彙總如表 2.2 所示。

表 2.2 組織文化定義

學者	定義
Pascale & Athos (1981)	組織文化是指導組織關於組織成員政策和顧客政策的哲學。
Deal & Kenndy (1982)	組織文化即為組織所信奉的主要價值觀。
Smircich (1983)	組織文化反應了組織所共有的價值觀，每一組織都會有其特有類型的信仰、象徵、儀式、神話及慣例，而這些信仰、象徵、儀式、神話及慣例一再被提起。
Pettigrew (1983)	組織文化是組織成員所共有的感受，而以符號、意識型態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活中。而這些生活方式的誕生乃是開創者的心力，並經由後續者的承諾，及隨著時間的經過與事件的發生，解決逐漸累積、演化而成。
Dyer (1985)	組織文化是組織內成員所共有的人為產物、觀點、價值及假設。
Staniland (1985)	組織共有的態度、價值及信念，以指導組織成員之行為。
Barney (1986)	組織文化廣義地包括了人們對於什麼該做及什麼不該做的信念，一個團體的信念包括了從日常習慣的操作實務、價值觀及假設。
Schein (1989)	組織在面對外部環境的調適及內部的整合過程中，所建立的基本假設模式。當組織能良好並被認為能有效的運作時，這些想法和基本假設則會被用來教導新進成員去接受、思考和感覺相關的問題。
Dension (1990)	組織文化乃是一套價值、信念及行為模式，以建立一組織的核心體。
Robbins (1990)	組織文化為組織成員對於所屬組織的認知及對組織成員在所屬組織中應有什麼樣的表現的認知。
Vecchio (1991)	存在於組織中且被用來教導新進成員的共享價值和基準。
河野豐宏 (彭懷中譯, 1992)	企業文化 (組織文化) 即為組織中共通的價值觀、共通想法、意見決定的方式及共通的行為模式。
林志成 (民 88)	組織文化係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。

2.2 組織文化定義（續）

蔣基萍（民 88）	組織文化就是組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其它組織。
彭塞雲（民 89）	組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設、前提和價值，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作用；藉著事蹟、案例、儀式及典禮等象徵性的手段，組織將其價值傳承給成員。

資料來源：張峻源（民 89），本研究整理

2.3.2 組織文化類型

將組織文化類型化，可以瞭解所屬組織屬於那一種文化類型，於從事組織變革時，應採取何種措施，方能達成目的。茲將學者對組織文化的類型歸類如下（許朝欽，民 89）：

一、Wallach（1983）

（一）官僚型（Bureaucratic 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。

（二）創新型（Innovative Culture）文化：組織所面臨的環境複雜多變，激烈及動態性，具有企業家精神或充滿企圖心的人較易成功，工作也較具有創新性和風險性。

（三）支持性（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境，此型文化具有相互合作的精神很高。

二、Terrence, E.D.&Kennedy (1982)

(一) 硬漢鬥士型 (Tough Guy): 個人主義掛帥、喜歡風險高且挑戰性工作、反應速度快、工作要求盡善盡美、人事流動率高。

(二) 工作娛樂型 (Work Hard, Play Hard Culture): 忽略產品或服務品質、享受工作與娛樂同時進行的生活，對工作抱著堅持到底態度。

(三) 愛好賭注型 (Bet Your Company Culture): 不隨便作決策，因影響層面廣，對於未來抱持樂觀態度，工作壓力接踵而來。

(四) 公事公辦型 (Process Culture): 又可稱為官僚文化，其特色為按照規定程序辦理事項、重視事情結果，採取消極態度，不主動開創新局面。

2.3.3 組織文化的功能

組織文化在組織裡，除具有正面的功能外，也有些負面的功能，以下歸納數個學者的看法，探討組織文化正面及負面的功能(胡美琳，民90)。

一、組織文化的正面功能

(一) 組織文化能促進社會系統的穩定

組織文化是團體共有的價值與意義體系，在面對某一事情時，文化本身能產生一種特定的效果，提升成員的向心力，促進組織的團結穩定，解決組織所面臨之問題。

(二) 組織文化能增進成員的認同

當成員能夠認同組織的價值信仰和管理哲學時，他們會認為組織所作的努力是有意義的、有價值的，組織文化也反應成員認知、情感的共識，可促進成員團結合作。

(三) 組織文化界定組織的界限

組織文化可區隔組織界限，使組織呈現某種獨特的氣象，有別於其他組織。成員久於組織文化中，耳濡目染下，能瞭解組織中各種狀況蘊含的意義，展現組織團員特有的氣質。

（四）組織文化提升組織的效率

優質的組織文化可增強組織功能，減低失誤程度的源頭，提升組織的功能、效率。

（五）組織文化可作為控制的機制

組織文化可作為導引或塑造成員的態度與行為。組織文化提供成員言行思想的合宜標準，使成員知道甚麼可以說，甚麼事可以做。

二、組織文化的負面功能

（一）組織文化阻礙組織的變革

組織文化是長久自然發展出來的，具有長期穩定性，但面臨外在環境更新時，組織文化可能形成一種安於現狀的慣性或惰性，無法適應新的組織環境，而成為變革的阻礙。

（二）不合時宜的組織文化會阻礙組織的發展

組織文化雖然對於角色的界限、成員的思想、行為與規範進行控制，但也可能降低新觀念、新特質的刺激和交流，減少了組織的進步。

2.3.4 組織文化之實證研究

茲將國內學者有關組織文化之實證研究彙整於表 2.3。

表 2.3 國內學者有關組織文化之實證研究彙整表

研究者及年代	研究主題	研究對象	組織文化構面	研究發現
吳萬益、黃文宏 (民 85)	企業組織文化、 決策模式與經營 策略之研究：中 鋼與台塑運作模 式之實證分析	中鋼與台塑	嚴密監督 積極創新 年資主義	顯示具有理智樂 觀個人特質之領 導者對於企業文 化影響力較大， 個人特質、企業 文化與領導風格 對於員工工作狀 況的影響，其中 以企業文化的影 響最大。
鍾振輝 (87)	企業文化、組織 績效、製造策略 與經營績效之關 係研究	國內機械設備製 造和配修業，及 電力與電子機械 器材製造和配修 業	服務文化 效率文化 誠信文化 創新文化 合作文化	提出企業文化影 響組織運作之論 點，特別是組織 運作的整合程 度、分權程度
王世偉 (民 87)	國內主要集團企 業領導者風格， 企業文化及組織 運作之研究	分屬民生工業、 石油化學業、電 子電機業、機械 金屬業等國內大 企業集團	創新團隊型 穩健回饋型 和諧倫理型	電子電機業較傾 向於創新團隊文 化，民生工業較 傾向於穩健回饋 型文化，石油化 學業較傾向於合 諧倫理型文化， 且創新團隊型及 穩健回饋型企業 文化之集團企 業，其研發能力 與行銷能力較 優。

表 2.3 國內學者有關組織文化之實證研究彙整表 (續)

龔詩哲 (民 87)	組織文化及經營策略與企業進行電子商務應用關係之研究	已發展電子商務之企業資訊主管	官僚型 支持型 創新型 效率型	四種組織文化類型在電子商務的應用程度、效益、障礙皆沒有顯著差異。
------------	---------------------------	----------------	--------------------------	----------------------------------

資料來源：許朝欽 (民 89)，組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究-台灣某一商業銀行之個案研究，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文

2.4 成就動機

成就動機是人格特質的分類之一，其餘尚有內外控取向、型 A 型 B、創造性的人格特質等。

2.4.1 人格特質

人格是代表個人對於外在環境刺激的一種一致性反應，由於不同個人的屬性有不同的反應模式，不同特性的組合，就是人格。茲將各學者對於人格特質之定義整理如表 2.4。

表 2.4 人格特質定義彙整表

學者	人格特質定義
Allport (1937)	人格是個人生理與心理系統之動態組織，其決定個人因應環境所作的調整。
Guilford (1950)	人格特質是個人得以與其他人相異的一種持久、特殊的特質。
Pervin (1970)	人格是個人在對情境做反應時，所表現出來的結構性質與動態性質，亦指人格代表一種使個人有別於他人的持久性。
張春興 (民 75)	人格是個人在對情境反應時，所表現出的結構性質與動態性質，亦指人格代表一種使個人有別於他人的持久特性。
楊國樞 (民 78)	人格是個體與環境交互作用的過程中，所形成的一種持久性特質。

表 2.4 人格特質定義彙整表（續）

Zimbardo (1990)	人格是個人在不同時間、不同情境時，所表現出來的獨特心理特質，其決定個人適應環境的行為模式與思考方式，使個人在需要、動機、興趣、氣質、生理、性向、態度及外型等各方面，均具有與他人相異之處。
Robbins (1995)	人格特質是吾人用以區別個人的心理特質之綜合體。

資料來源：許雅棣（民，90），主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性-以保險業為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文

2.4.2 成就動機定義

吳秉恩（民 85）則認為成就動機是指個人追求責任、挑戰及自我實現之程度。張春興（民 87）認為成就動機係指個人從事於其認為重要或有價值的工作，並力求達到水準的一種內在驅力。

Helmreich、Beane、Lucker & Spence（1978）認為成就動機是由精熟、競爭、工作取向及不在意他人等四個因素所組成。精熟，係指偏好挑戰性、智能考驗及思考性的工作，在團體中偏好扮演主動領導策劃的角色並堅持完成一件已開始的工作；競爭，係指具有勝過別人的欲望；工作取向，係指喜歡工作，從工作中獲得滿足，並追求自我的充實；不在意他人，則指不害怕成功會引起他人的排斥。綜合學者說法可知，成就動機至少包括二種特性：一是希望超越自我，達到期望的目標，二是一種發自內在的驅動力量。成就動機高者凡事總是希望以最佳方式完成，力克困難，並且親身體驗本身行為所帶來成功或失敗滋味；成就動機低者，則反之。

2.5 組織承諾

在組織行為及人力資源管理研究領域中，組織承諾近年已成為學者相當關心的課題，因為高度的組織承諾對組織是有利的，組織承諾較工作滿足更能預測員工離職傾向（Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974）。故一個公司的盛衰固然受到資金、生產技術、員工素質等影響，但無疑的，公司員工對公司承諾的態度才是影響公司盛衰的主要因素。

2.5.1 組織承諾的意義

員工組織承諾是近年來組織行為研究者，社會學家、心理學家重視研究的主題。有關組織承諾的定義，因各家學者基於研究目的的不同、理論背景之互異，而有許多不同的說法。表 2.5 國外學者分別從不同的領域、不同的研究目的對於組織承諾所下定義。

表 2.5 組織承諾相關定義彙整表

學者	組織承諾的定義
Kanter (1968)	組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。而持續工作的承諾，是因個人考慮到其對組織的投資與犧牲，使他覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。
Sheldon (1971)	他以投資和投入來說明組織承諾的過程。個人由於對組織投入相當程度之後，他會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織有所承諾。
Hrebini & Alutto (1973)	組織承諾是成員為了薪資、地位、專業、創造、自由與同事友誼，而不願離開組織的行為。
Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)	組織承諾是個人對某一特定組織的認同與投入的程度，包含三個傾向：(1) 強烈信仰與接受組織的目標與價值；(2) 願意為組織利益而努力；(3) 明確的希望繼續成為組織的一份子。
Buchanan (1974)	組織承諾的概念包括下列諸點：(1) 員工希望儘其所能以代表組織；(2) 強烈地想留在組織中；(3) 對組織歸屬感及忠誠的程度；(4) 對組織主要目標及價值的接受性；(5) 是對組織的正面評價。
Salanick (1974)	組織承諾係指個人受制於他自己過去的行為所產生的一種信念，以支持這些行為及對組織的投入。

表 2.5 組織承諾相關定義彙整表〈續〉

Yiener & Gechman (1977)	組織承諾乃指該行為超過組織對人正式的規範性的期望，且被社會所認可者。
Koch & Steers (1978)	組織承諾是個人在工作上的一種態度性反應，其特性有：(1) 實際與理想中的工作一致；(2) 認同於已選擇的工作；(3) 不願意另外尋找工作。
Angle & Perry (1981)	組織承諾是個人對組織的關心與忠誠的程度，具有組織承諾感的人，會比較願意為組織供獻心力。
Farrell & Rusbult (1981)	以投資模式解釋及預測組織承諾，他們將組織承諾定為對獎償-成本關係的滿意程度、個人投資大小及對其他工作機會的判斷組合。即個人對組織獎賞的滿意度愈高，所投資的成本愈大，而其他工作機會愈少的話，個人對組織的承諾愈高。
Mowday (1982)	高度組織承諾有下列幾個特色： (1) 強烈信仰與接受組織的目標與價值；(2) 願意為組織利益而努力；(3) 明確的希望繼續成為組織中的一份子。
Wiener (1982)	組織承諾是一種內化的規範力，使行為配合組織目標及利益。由高度組織感所導致的行為，具有下列特性：(1) 可反映出個人對組織的特性；(2) 可顯示出行為具有持續性，較不受環境所影響；(3) 可顯示出個人對組織的關注，及對組織投入大量的心力與時間。
Blau & Boal (1987)	組織承諾是個人認同組織目標與組織調整，並希望為該組織一份子的強度。
Meyer & Allen (1990)	組織承諾分成三個構面，此三構面定義： (1) 情感性承諾：指組織成員對組織情感的依附； (2) 持續性承諾：承諾的存在是基於離開組織時的成本考量； (3) 規範性承諾：是指組織認為有義務必須在組織中。
Steer & Black (1994)	組織承諾是個體認同或投入於組織中的相對程度，它以三個因素為特點： (1) 非常信任和接受組織目標和價值； (2) 願意為組織付出巨大的努力； (3) 保持作為組織成員的強烈願望。

資料來源：丁淑華 (民 89)，民營化變革認知與離職意願之研究-以中華電信員工為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文

雖然組織承諾有多種定義，本研究參考 Mowday (1982) 等人觀點，作為本研究組織承諾定義，即個人對於某一特定組織的認同及投入的態度

傾向。

1. 認同 (Identification)：這是以組織或職業為榮，及組織成員對組織目標與價值的接納。
2. 投入 (Involvement)：這是對職業活動能主動積極的參與，即個人對有關工作角色活動的介入與關注。

2.5.2 組織承諾的分類

組織承諾所涉及的變項多且複雜，為使組織承諾的意義更加明確，資整理如下：

1. Kanter (1968) 將組織承諾分成：

- (1) 持續性的承諾：由於先前個人的投資與犧牲，離開將是高成本或不可能的，因此繼續奉獻組織的生存。
- (2) 內聚力的承諾：在組織中附著於社會的關係，是由於先前在社會連結中有公開否認的，或參加了增強內聚力的儀式。
- (3) 控制的承諾：附著於組織的規範並引導其行為於所要的方向，這是由於曾要求成員公開否定以前的規範，並以組織的價值觀在塑其自我概念。

2. Staw (1977) 將組織承諾分成

- (1) 態度性承諾：以態度的觀點來解釋組織承諾，類似於投入、認同或激勵，受個人特性、工作特性、工作經驗之影響，強調的是個人對組織的正面態度。
- (2) 行為性承諾：指超過組織對個人正式或規範性的期望，而為社會所接受的行為，由於員工不願離開組織的損失（如年資、退休金），而不得不在組織內。

3.Hall (1983) 將組織承諾分成：

(1) 態度性承諾：包含對組織目標的認同、對工作角色的投入，及對組織的情感忠誠。

(2) 行為意圖承諾：包含願為組織效力和願意留在組織。

2.5.3 組織承諾的重要性

任何一個組織一經成立之後，必然追求自然生存與發展。它如想達到生存與發展的目標，則須依賴組織中人力的投入。因此，管理的功能主要在創造一個具有高度忠誠及高度績效的團體，可以使每一位成員都能發揮其工作潛能，而充分利用人力資源。歸納起來，組織承諾具有下列各項重要性（柯際雲，民 84）：

1.組織承諾比工作滿意度更能成為離職率的指標；例如 Steers (1977) 的研究，便肯定了此項組織承諾的重要性。

2.就組織而言，組織承諾也是一種預測組織績效的指標；同時組織承諾還可以指出組織是否具有「有效性」；前者如 Mowday 等人的研究 (Mowday, Porter & Steers, 1982)，發現高組織承諾的員工將比低組織承諾的員工呈現較高的工作績效；後者列在 Schein (1970) 及 Steers (1977) 等人的研究中證實。

3.就個人而言，組織成員可透過與組織之連結，作為重要經濟來源以及心理的報償，而組織承諾正是此種連結的代表。

4.對研究組織行為的學者而言，則含有理論上的價值，可提供態度與行為連結的實證研究機會（丁虹，民 86）。

5.對實務界而言，依據「管理者偏好忠誠性及投入度較高的員工，並且因而會產生較好的績效」的經驗法則，管理者無不致力取得員工的高度承諾。

茲將 Randall (1987) 提出組織承諾程度對個人及組織可能之後果表列如表 2.6 所示。

表 2.6 組織承諾與可能之後果一覽表

項 目	對 個 人 可 能 之 影 響		對 組 織 可 能 之 影 響		
	正 面	負 面	正 面	負 面	
認 同 水 準	低	1. 個人之創造力、創新及創作力。 2. 更有效的人力資源運用。	1. 低生涯發展及低的晉升、個人高成本。 2. 可能被開除、辭職、或者奮力使組織的目標失敗。	分裂及低績效員工的離職使損失有限，反而可提高士氣，人員補充為組織帶來有利的結果。	1. 較高的離職、遲到及缺席。 2. 留職意願缺乏、對組織不忠誠、工作品質低、以非法的活動對付組織、限制額外角色的行為、角色模型化的損失、限制組織對員工的控制。
	中	1. 增加歸屬感、安全、績效、忠誠度及責任的感覺。 2. 創造個人主義。 3. 明顯地從組織獲得身份的維持。	1. 生涯發展的晉升可能受影響。 2. 各部份認同之間不易取得妥協。	員工保有期間的增多、降低辭職的意願、並有較高的工作滿足。	1. 員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務的行為。 2. 員工可能平衡組織與非工作組織的需求。可能降低組織績效。
認 同 水 準	高	1. 個人的生涯發展和報酬提高。 2. 行為被組織獎償。 3. 個人被提供一個熱情的職業。	1. 個人的成長、創造力、創新、流動的機會被抑制。 2. 官僚抗拒改變。 3. 在社會及家庭造成壓力及緊張關係。 4. 缺乏與同事間之團結。對非工作組織之參與受時間及精力之限制。	安全及穩定的勞動力。員工接受組織對較高生產力的需求。 2. 高水準的競爭力及績效。 3. 能達成組織的目標。	1. 人力資源的無效利用。缺乏組織彈性、創新及適應性。 2. 堅守過去的政策及程序。 3. 過度熱心的工作者會刺激其他的員工 4. 非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。

資料來源：Randall, Donna M., “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, Academy of Management Review, vol.12, No.3, (1987), pp.462.

2.5.4 組織承諾的前因及後果變項

在影響組織承諾相關因素研究中，最具代表的研究模式為 Mowday 等人（1982）所提出的組織承諾前因及後果影響因素，前因變項分別為：1. 個人特徵 2. 角色有關的特徵 3. 結構性特徵 4. 工作經驗。後果變項則包括了：1. 工作績效 2. 年資 3. 缺勤率 4. 怠工 5. 離職。

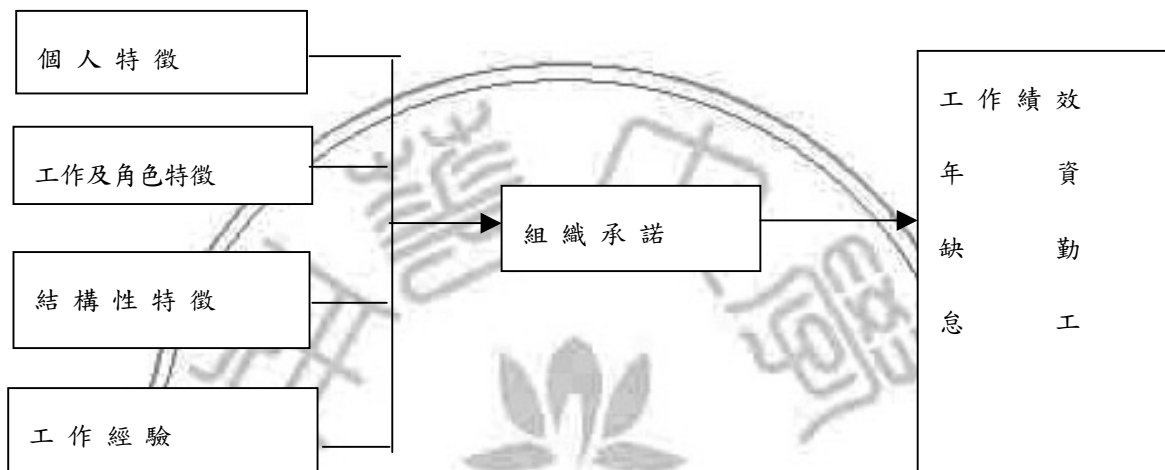


圖 2.2 組織承諾的前因後果模式

資料來源：Mowday，R.T.，Porter，L.W. & Steers，R.M.： “Employee-organization linkage”，New York：Academic Press（1982），p30.

黃國隆（民 75）結合過去有關組織承諾的研究結果認為，影響組織承諾之前因變項大致可以分成環境變項與個人屬性變項兩大類，並且認為組織結構同時受到個人屬性及環境變項的交互影響。

1. 環境變項

（1）組織環境：如領導方式、組織氣候等。

（2）工作特性：如工作自主性。

（3）工作經驗：如角色明確度、工作群體對組織的態度、組織對個人

重視的程度。

2.個人屬性變項

(1) 人口統計變項：如年齡、年資、性別等。

(2) 性格特質：如成就動機、個人價值觀、性別角色等。

(3) 認知與期望：如個人自認對組織所做投資及從組織所獲知報償。

2.5.5 人口統計變項與組織承諾關係

由學者研究發現，人口統計變項與組織承諾有相關性存在，表示此一變數之重要性，整理如下：

1.性別：許多研究發現女性的組織承諾高於男性（楊起良，民 71）。然而亦有些研究發現，男性在組織承諾構面高於女性（黃秀霜，民 76）。故可知性別與組織承諾尚無定論。

2.年齡：年齡與組織承諾有正相關存在，即年齡愈大，組織承諾愈高（Feagan，1995；鄭得臣，民 74）。

3.教育程度：一般而言，教育程度與組織承諾成負相關，可能原因是教育程度愈高者，有較多的工作機會可選擇，而不會固守某一相同組織內（Mathieu & Zajic，1990）。

4.年資：員工在組織中任職的長短，會影響其在組織中的承諾程度。一般而言，年資較久者，在組織中獲得較高的職位，這與個人對組織投入有關。Welschi & Lavan（1981）對中上階層的經理人研究，發現年資與組織承諾成正相關。

3. 職務：Lee 在 1971 年的研究發現，職位愈高者對組織承諾也愈高。（陸鵬程，民 70）在其研究發現加油站領班的組織承諾高於加油員。

2.6 員工對組織變革的認知與態度

2.6.1 員工對組織變革的認知

許士軍（民 82）認為組織的最小構成分子是個人，組織的活動也源於個人的活動；研究管理，必須瞭解個人在組織的行為，而人類的行為是由需要所引發和目標導向的，而非盲目和隨機的。因此，要瞭解人的行為，必須瞭解行為背後的動機作用，而動機形成又來自個人的認知（黃穎隆，民 87）。

所謂認知（Cognition）係指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程，故認知一詞的含意極為廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動，均屬認知（張春興，民 78）。而林欽榮（民 87）認為，認知是一種抽象的概念，乃為個人與他人交互的行為過程中，形成個人對他人與世界的看法是對外界刺激透過心理歷程，經過解釋而對事物形成某種觀點。因此，認知系統具有多方面的功能，包括新認知意義的賦予、情緒的產生、態度的形成、以及提供某種激勵以產生爾後的行為（陳思倫，民 83）。

Tichy & Ulrich（1984）認為，企業變革的階段與組織成員的心理反應過程是一體兩面，因此，變革領導者必須洞悉、掌握組織成員面對組織變革的心理反應（徐聯恩，民 85）。圖 2.3 列示組織成員面臨變革時每一階段的心理歷程，而每一階段員工的認知過程不盡相同，管理者必須瞭解自己每一階段所扮演的角色和功能。

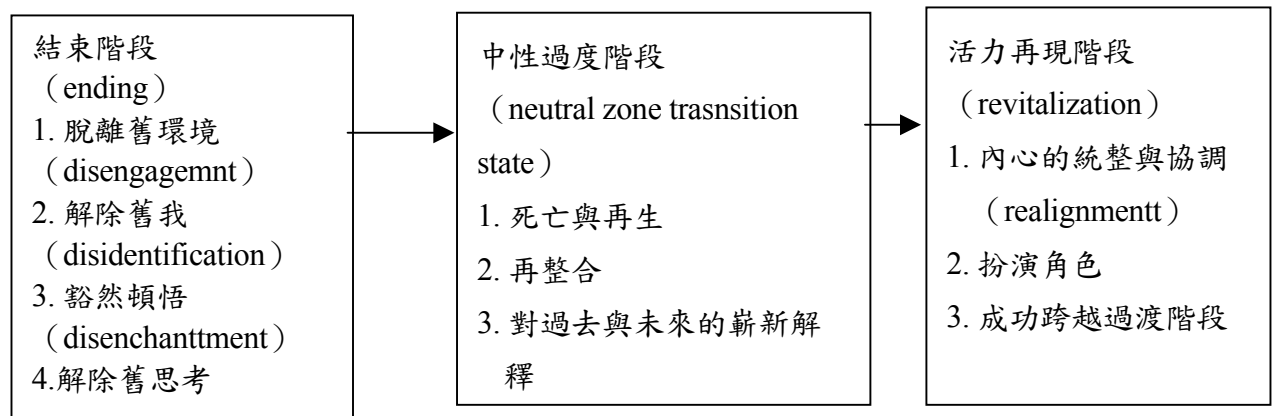


圖 2.3 組織成員面對變革的心理歷程 (Tichy & Ulrich, 1994)

資料來源：丁淑華 (民 89)，民營化變革認知與離職意願關係之研究-以中華電信員工為例，國立中山大學人力資源管理所碩士論文

1. 結束階段

這個階段有四個部分，首先是在時空上脫離舊環境，包括重新佈置現有的物理環境；其次是與過去的我脫離，也就是擺脫以往對自我角色認知與感情；然後是內心一種深層的領悟，確認現在（或未來）與過去的不同，體認留戀過去的不切實際；最後則是經歷逆向社會化過程，以解除舊有的邏輯思考。在這個階段，領導者一方面需要指示未來機會，幫助組織成員取代對過去光榮事蹟的留戀，另一方面也必須容許成員對過去一時難以割捨的依戀與徘徊，包括成員的失落感，鼓勵成員將失敗當成學習成長的機會。總之，埋葬過去是需要努力的。

2. 中性過度階段

由於一方面與過去脫離，另一方面又尚未與現實連結，因此，這是一個失落、茫然，似乎是浪費時間最不具生產力的階段。但 Tichy & Ulrich (1984) 特別強調，事實上這是非常重要的必經階段，他們批評西方文化在這裡有個盲點，以致於促使人們像橫越馬路般急躁與匆忙，這個階段之所以必要，是因為一般人需要時間來完成面對新局應

有的心理準備。這是一個非常需要領導技巧的階段，過與不及都會讓變革失敗。保守的領導者間接鼓勵成員流連過去，而事實證明，激進領導者的吼叫與怒氣終將無濟於事。成員必須在此一階段完成對過去與未來的嶄新詮釋。

3. 活力再現階段

一旦人們順利經歷了中性過渡階段，他們便能從過去的經驗中獲得學習、接受並建構新的角色，積極地迎向未來。

所以在組織變革的過程中，管理者應提供員工充分的資訊並多方溝通，以化解員工面對組織變革時不確定感，所產生的恐懼與不安，導致對變革的排斥。

2.6.2 態度

態度是決定一個人對任何外界事物的看法與解釋，它是一種預備的行為狀態，伴有直接目的的情緒傾向，故對事物之看法，態度是解釋反應的必要條件。據心理學家指出，人類的行為受態度之影響最大（蘇伯顯，民 67）。李美枝（民 73）認為態度是指個人對某種特定對象（涵蓋人、事、物、制度及代表實證事件的觀念等）所持有的評價感覺及行動傾向，至少含有雙重意義，一種是準備行動的主觀心理狀態，稱為心理態度，一種是行動的傾向，稱為行為態度。姜占魁（民，82）認為態度乃係指一個人對客觀環境的人、事、物或活動所持有的主觀趨向，態度是一個多層面的觀念。為學術界所一致認同的，則計有三個層面：1.情感層面（Affective Dimension）：情感層面是涉及到對事物態度標的物的一種喜、惡或愛、恨的情感因素。2.認知層面（Cognitive Dimension）：認知層面是涉及到對態度標的物的一種認識，認知係透過思想、認知和觀察而發展出來的。3.行

為層面 (Conative Dimension)：行為層面係指對態度標的物所顯現出的行動而言。許多心理學家均深信，如能瞭解某人的態度，必能預測他的行為。

員工態度之形成主要受到組織文化和社會規範所影響。雖然心理學界認為，由態度轉化為實際行為過程中，尚受到許多其它因素影響，但員工態度仍被視為影響工作行為和組織互動的重要關鍵 (Silverman, 1968)。一個人對變革的反應，是基於他對變革事物正面或負面的評價。任何變革計畫所遭遇的反應，會有三種可能性：積極的支持、中立的觀望態度、反對或抗拒變革 (許士軍, 民 86)。依據 Nadler (1981) 看法，員工的積極支持或中立的態度，在組織推動變革的過程中，若透過適當方式運作，將有助於變革的成功，惟有員工抗拒變革的心理是不易克服的，所以員工態度將是變革成功與否的重要關鍵。

俞文釗 (民 82) 引述 Rosenberg (1960) 之刺激、態度、反應的觀點 (圖 2.4)，認為態度是一種內在結構，為刺激與反應之中介因素。

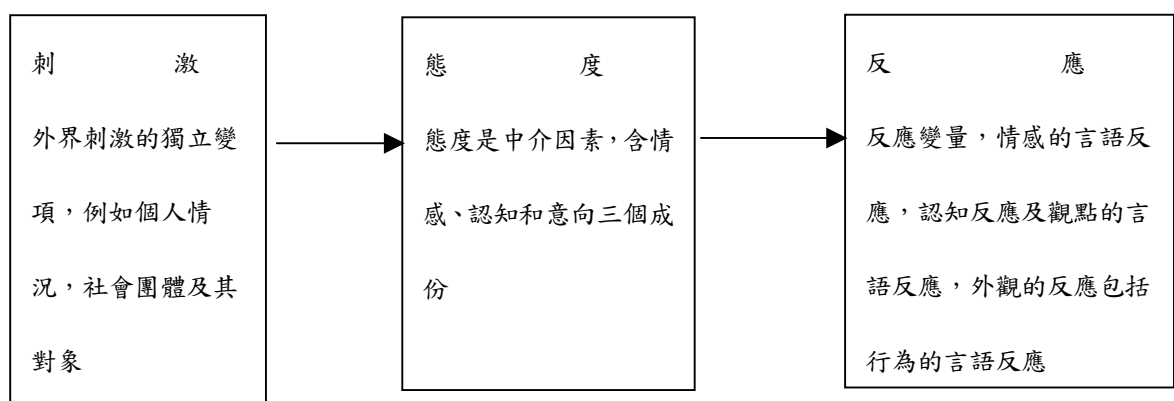


圖 2.4 態度內在建構

資料來源：俞文釗，管理心理學，五南圖書公司，(民 82)，頁 262

由於人類行為受態度的影響極大，對於同一事物，因態度不同而有不同的意義。故在組織發生變革的情況下，員工亦會根據他感受到的變革情況，來決定他的反應態度，而且員工對於改革態度，大多係視其個人認為

新措施對其本身是否有利而定（吳融枚，民 85）。

2.6.3 相關實證研究

近年許多公營事業面臨前所未有的變革與衝擊，有關民營化變革與員工反應態度與國內相關研究略述如表 2.7（徐敏莉，民 90）：

表 2.7 民營化變革與員工反應態度國內相關研究

年 份	研 究 者	研 究 主 題	研 究 結 果
79	黃昌宏	員工面臨民營化變革之態度分析-以航空貨物集散站開放民營為例	是以民航局台北航空站現職員工為對象，以問卷的方式探討員工面臨航空貨運集散站開放民營之相關反應態度。此人係國內較早配合公營事業民營化並針對事業員工對民營化組織變革之反應態度深入加以分析探討的學者之一。
82	李漢盈	組織變革中員工態度之研究-我國國營電信事業員工的調查分析	針對交通部電信總局暨所屬各機構現職員工，以文獻探討法，抽樣問卷及深度訪談的方式，探討員工對公司化組織變革之態度及組織認同與工作滿足程度，並探討不同組織認同、工作滿足之現職員工，對組織變革態度的反應情況。
83	楊靜芳	員工對民營化變革之態度分析-以中國石油股份有限公司為例	主要是以中國石油公司之現職員工為個案之研究對象，利用問卷調查法收集員工對民營化變革態度之資料。
84	何炳賢	國營事業民營化留用員工工作態度之探討-中石化公司實證研究	探討中石化公司留用員工透過問卷調查的方式分析不同人口統計變項的員工對「民營化變革態度」、「民營化知覺」、「組織認同」的程度與員工對民營化變革態度間的關係。
85	陳同柏	組織變革中員工態度之研究-以中油公司民營化變革為例	針對中油公司現職員工透過問卷調查的方式分析不同人口統計變項的員工對「民營化變革態度」、「民營化知覺」、「組織認同」的程度與員工對民營化的變革態度間的關係。
87	蔡調舜	中華電信組織變革與員工態度之研究	係採用問卷調查法，探討中華電信員工個人背景變項及員工對改制公司方案知覺，與員工對公司化變革態度之影響。並進一步探討其對組織文化、組織承諾、及市場與顧客導向之影響。

表 2.7 民營化變革與員工反應態度國內相關研究（續）

87	黃穎隆	國營事業員工對組織變革的認知與支持性因素之研究—以中國石油公司為例	係採用問卷調查法，探討中國石油公司員工對組織變革的認知，以及影響員工支持變革的因素。研究結果發現員工對變革影響的認知、公司經營環境的認知、配套措施的期望對其反應態度有顯著影響。
88	杜新偉	組織變革中反應態度的調查研究-以中華電信公司民營化變革為例	係採用問卷調查法，探討中華電信公司民營化之前，電信機構員工反應之態度。
89	呂世模	中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究-以長途及行動通信分公司為例	係採用問卷調查法，探討中華電信長途及行動通信分公司員工對公司即將民營化前之組織溝通、變革的認知與組織承諾及其關聯性之研究。

資料來源：徐敏莉（民 90），中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究-以中區分公司為例，朝陽科技大學企業管理系碩士論文

2.7 變項間相關研究

一、組織文化與組織承諾之相關

丁虹（民 86）曾實證研究組織文化與組織承諾之關係研究顯示，企業文化一致性愈高，則員工之組織承諾愈高。陳秋紋（民 86）以台灣地區九個縣市的十所公立特殊教育學校為研究範圍，研究顯示學校組織文化與教師組織承諾有顯著相關。許朝欽（民 88）以台灣地區某一商業銀行為研究對象，研究結果顯示，員工在組織文化與組織承諾之關係呈正相關。

由上述研究結果，發現組織文化一致性愈高，即組織文化強度愈強，員工的組織承諾愈高，員工較不易離職、缺席及工作效率低落等情況。

二、組織文化與民營化變革態度之相關

組織文化是組織成員的共同價值和行為準則，當組織文化為全體成員

所信守時，則可以提高成員對組織的認同感，此時的組織文化將發揮其正面功能，成為組織的資產。但組織在面對外在動盪不安的環境時，原先所固守的組織文化，可能難以因應外在環境變遷，而成為組織的一項「負擔」。易言之，組織文化一方面可以增進成員對組織的向心力，但是另一方面卻也可能是變革的阻力。故組織變革一定要以文化變革為基礎，而文化變革必須是基本假定層次的變革；否則，表面上典章制度的更動，而思想行為卻絲毫未變，結果仍只是結構上的更動，其功能仍無法發揮作用（吳燄修，民 76）。

三、組織承諾與民營化變革態度之相關

研究發現員工對組織承諾高者應會對公司的政策較為同意遵守，亦即對組織承諾較高者，對組織變革持正面的態度（陳同柏，民 85）。然而有些學者發現，組織承諾愈高，較傾向抗拒變革（李安成，民 88）。

李漢盈（民 83）在針對組織變革中員工態度之研究-我國國營電信事業員工的調查分析中，以組織承諾作為中介變項，研究發現對組織認同與員工對變革態度相關性並不高。陳同柏（民 85）針對中油公司民營研究中，以組織承諾為中介變數，研究發現對組織認同不同程度的員工對組織變革態度有顯著差異，而對組織認同程度愈高者，愈肯定民營化變革。另學者 Mathieu & Zajac（1990）發現高組織承諾的員工對組織或自己個人會有負面的情形。對個人而言，可能造成技能的退化，活動減少的缺點；對組織而言，過高的組織承諾可能造成變革的阻礙。

四、民營化變革之認知與組織承諾之相關

Wiener（1982）認為，對組織的承諾感是由於個體知覺到組織的認同

感，並且類化了忠誠與職責的價值觀，故其認為組織承諾會受到個人傾向以及組織的介入雙方面的影響。

丁淑華（民 89）以中華電信員工為研究對象，發現民營化變革之認知程度與組織承諾呈顯著相關，亦即員工的認知程度將影響其對組織的承諾，當員工對公司目前的作法及未來的願景有信心，自然反應在組織的承諾與實際的行動中。

五、民營化變革之認知與民營化變革之態度之相關

李序僧（民 81）認為一個人對改革的態度，是基於他對改革事物的瞭解、過去的經驗，以及當前的社會關係而決定。亦即，認知是態度建立的基礎，而認知是指個人對環境或事物的認識、意見及信念。

張華葆（民 75）認為認知是態度的主要成分之一。不論其對錯真假，都會影響態度的情感及行動部份，日常生活中與對人處事上，都隨認知瞭解之變化而改變我們的態度。

綜上所述，態度乃是指對某一事物的認知，然後在心理上予以評價，再依心理評價的感覺而造成某種行為之傾向，故可知認知會影響態度。所以，本研究採取員工對民營化變革之認知作為員工對民營化變革態度的中介變項。

六、成就動機與民營化變革之態度之相關

陳仲庚及張雨新等二人（民 78）認為特質組成一個人完整的人格結構，由此引發人的行為和思想，它除了反應刺激而產生行為外，也能主動地引導行為。人以特質來迎接外部世界，人以特質來組織經驗，因為沒有二個人會有完全相同的特質，所以每個人對待環境的經驗和反應是不同的。由

於各人的特質不同，雖然情況相同而反應各異。

人格特質在學術上的分類，包括有「創造性人格特質」、「型 A 型 B 人格特質」、「內外控取向」以及「成就動機」等四項。為配合本研究目的，僅選擇「成就動機」作為本研究探討的人格特質。



第三章 研究方法

本章根據前述之研究動機、研究目的及文獻探討，建立本研究之研究架構，進而擬定研究假設，進行問卷內容之設計與抽樣調查，並且描述樣本的結構與說明本研究使用的分析方法。

3.1 研究架構

本研究根據前述之研究動機，研究目的及相關文獻探討，提出以下研究架構。本研究架構以「組織文化」、「成就動機」為自變項，「民營化變革之認知」、「組織承諾」為中介變項，「民營化變革之態度」為依變項，來探討員工在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度間之關聯性。

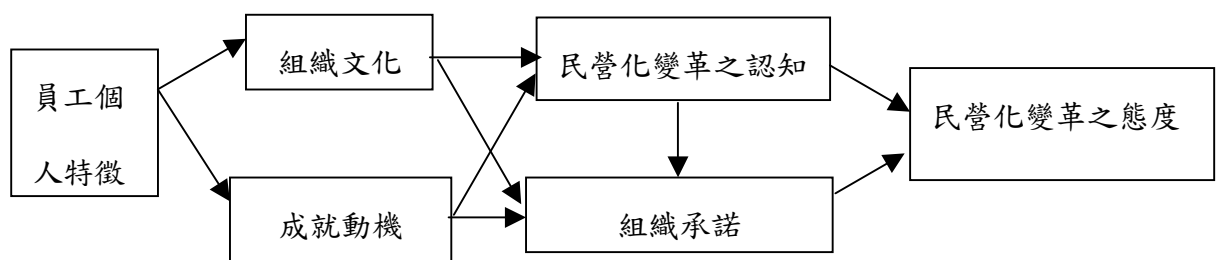


圖 3.1 本研究之研究架構圖

一、以組織文化、成就動機作為自變項之理由：

- (一) 由於組織變革最終的影響對象是全體成員，而組織變革所共享的意義體系而成之組織文化，會引導及塑造組織成員的態度及行為。一旦組織變革計畫涉及組織文化最深層的基本假定時，則引起的抗拒程度也會最烈（張峻源，民 89）。所以本研究擬以組織文化作為員工對於民營化變革反應之態度的自變項，來探討它們之間的關聯性。
- (二) 成就動機是人格特質的分類之一，係指對自我的期許，要求把事情做的更完美，得到更高成就的一種內在驅力，這種驅力直接影響個人在工作上的行為表現。而由於每個人特質不同，雖然外在情況相同而反應各異，所以本研究擬以成就動機作為員工對於民營化變革反應之態度的自變項，來探討它們之間的關聯性。

二、以民營化變革之認知、組織承諾作為中介變項之理由：

- (一) 認知是態度建立的基礎，而認知是指個人對環境或事物的認識、意見及信念（湯淑貞，民 80）。而態度是指對某一事物的認知，然後在心理上予以評價，再依此評價的感覺造成某種行動之傾向，故認知會影響態度。所以本研究擬以民營化變革之認知作為員工對於民營化變革反應之態度的中介變項，來探討它們之間的關聯性。
- (二) 組織承諾與組織變革態度關係，陳同柏（民 85）針對中油公司民營化組織變革中員工態度之研究中，以組織承諾為中介變項，研究發現對組織認同程度不同的員工對組織變革態度有顯著差異。另李安成（民 88）針對中華郵政組織變革員工態度研究發現，對組

織承諾愈高，愈傾向抗拒組織變革。所以本研究擬以組織承諾作為員工對於民營化變革反應之態度的中介變項，來探討它們之間的關聯性。

3.2 研究假設

根據前述研究問題、研究目的、文獻探討，以及研究架構，本研究提出下列假設加以驗證：

一、差異性假設

假設 1-1：不同的員工個人特徵對組織文化無顯著差異。

假設 1-2：不同的員工個人特徵對成就動機無顯著差異。

假設 1-3：不同的員工個人特徵對民營化變革之認知無顯著差異。

假設 1-4：不同的員工個人特徵對組織承諾無顯著差異。

假設 1-5：不同的員工個人特徵對民營化變革之態度無顯著差異。

二、相關性假設

假設 2-1：員工的組織文化與其民營化變革之認知無顯著相關。

假設 2-2：員工的組織文化的認知與其組織承諾無顯著相關

假設 2-3：員工的成就動機與其民營化變革之認知無顯著相關。

假設 2-4：員工的成就動機的認知與其組織承諾無顯著相關。

假設 2-5：員工的民營化變革之認知與其組織承諾無顯著相關。

假設 2-6：員工的民營化變革之認知與其民營化變革之態度無顯著相關。

假設 2-7：員工的組織承諾與其民營化變革之態度無顯著相關。

三、影響性假設

假設 3-1：員工的組織文化對民營化變革之態度無顯著影響。

假設 3-2：員工的成就動機對民營化變革之態度無顯著影響。

假設 3-3：員工的民營化變革之認知對民營化變革之態度無顯著影響。

假設 3-4：員工的組織承諾對民營化變革之態度無顯著影響。

四、集群差異性假設

假設 4-1：不同集群對民營化變革之態度無顯著差異。

3.3 研究設計

本研究採用問卷調查法蒐集研究資料，所使用之量表係依據文獻探討暨配合本研究的目的加以發展而得。

3.3.1 問卷設計

本問卷以結構式問卷為主，主要內容包含六大部份，第一部份為組織文化量表計二十一題，第二部份為成就動機量表計十八題，第三部份為民營化變革之認知量表計十七題，第四部份為組織承諾量表計十五題，第五部份為民營化變革之態度量表計一題，第六部份為員工個人特徵量表計七題。

3.3.2 衡量方式

量表屬自陳量表，除個人基本資料外，採用結構式的封閉式問卷，題目型式評價尺度採用李克特式 (Likert Type) 五點尺度法，計分方式，正向題分別依「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」依序分別給予 1、2、3、4、5 之評分，至於反向題則給予 5 至 1 分。

為避免受測者不管問題的內容，而以一個特定的方向，回答所有的問題，即避免產生反應一致性傾向，將測量主題不同的題目或正反意見不同的題目，以不規則的方式排列。

3.3.3 因素分析

為深入瞭解量表中各變項的結構，並減少研究變項的數目，問卷回收後，進行因素分析，以抽取各變項的共同因素，包括組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾等四部份。因素分析先採取主成份分析法

(Principal Components) 進行初步分析，再利用最大變異法(Varimax) 進行正交轉軸，以萃取主要因素。根據 Joseph, Rolph & Ronald (1987) 三人的看法若因素負荷量絕對值大於 0.3 則可稱為顯著；若大於 0.4 則可稱為比較重要；若大於 0.5 則可稱為非常顯著。另依據 Zaltman & Burger (1975) 之建議，只要其特徵值大於 1，各變項負荷量大於 0.3，且累積解釋變異量達 40% 以上即可成立。

因此，本研究根據上述學者之討論，取其特徵值大於 1，且因素負荷量絕對值大於 0.5 以上之變數，作為因素命名的依據。

3.3.4 信度分析

信度 (Reliability) 是指測量結果是否具有 consistency 或穩定性的結果，一個具有一致性或穩定性的測量工具，必須在不同的測量狀況下，都能獲得一致性的測量結果。常用的測量類型有折半信度、再測信度、複本信度、Cronbach's α 等。

本研究採用 Cronbach's α 信度計算公式，若 α 係數大於 0.7，則顯示其信度相當高，若介於 0.7 至 0.35 之間，表示信度尚可，小於 0.35 則信度偏低 (Joseph, 1989)。

3.3.5 量表來源與內容

一、組織文化量表

本量表採用 Wallach (1983) 所編製組織文化量表 (Organizational Culture Index)，並參考國內學者蔡俊良 (民 83) 的中文編譯，並配合本研究所選擇文化類型屬性，予以設計而成，共 21 題，皆為正向題。

(一) 因素分析

本量表經因素分析，第 16 題因素負荷量 0.423，予以刪除，得到二個因素，茲將各構面題目、因素負荷量、特徵值、解釋變異量，累積解釋變異量等整理如表 3.1。

表 3.1 組織文化因素分析內容

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
支持型文化	5. 貴處員工間彼此信賴。	.862	
	2. 貴處員工富冒險進取的精神。	.811	
	1. 貴處成員間彼此相互合作。	.803	
	7. 貴處對待員工一視同仁。	.799	
	19. 貴處的業務處理均相當明確。	.784	
	4. 貴處的各项層級劃分明確。	.752	
	3. 貴處很鼓勵員工接受新觀念、求創新。	.738	
	21. 貴處積極從外界蒐集與僱客相關的資訊。	.736	
	6. 貴處擁有完善的規章制度。		
	17. 貴處的工作能給予人安全感。	.730	
	20. 貴處的管理相當嚴格。	.729	
	12. 貴處經常鼓勵員工思考。	.713	
	15. 貴處的工作氣氛充滿活力。	.707	
11. 貴處極重視工作績效。	.700		
13. 貴處經常給予員工鼓舞與獎勵。	.691		
		.611	
官僚型文化	14. 貴處員工們經常感受到工作壓力。		.782
	18. 貴處的長官常使用命令語氣說話。		.735
	8. 貴處是以權力為導向。		.650
特徵值		9.414	2.559
解釋變異量		44.828	12.188
累積解釋變異量		44.828	57.016
Cronbach's α		0.9463	0.6621

(二) 信度分析

支持型文化 Cronbach's α 值為 0.9643，官僚型文化為 0.6621。

(三) 構面操作性定義

1. 支持型文化：此型的組織工作環境相當開放，組織中具有高度的支持、公平、鼓勵、開放與信任，十分重視人際關係導向的工作環境，支持型文化具有相互合作的精神很高。
2. 官僚型文化：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。

二、成就動機量表

本量表係採用吳靜吉、林秀吉(民,68)修訂之 Helmreich & Spence(1978)所編製之「工作與家庭取向量表」(The Work and Family Orientation Questionnaire; 簡稱 WOFO)，本量表共有 32 題，前 23 題為測試個人的成就動機，後 9 題測試個人對家庭的態度，本研究採用「工作與家庭取向量表」前 23 題，並針對研究需要加以修訂編製而成，計 18 題，其中第 1、5 題為反向題。

(一) 因素分析

本量表經因素分析，第 13 題因素負荷量 0.493，接近 0.5，故予以保留，得到三個因素，茲將各構面題目、因素負荷量、特徵值、解釋變異量，累積解釋變異量等整理如表 3.2。

表 3.2 成就動機因素分析內容

構面	題目內容	因素 負 荷 量		
		因素一	因素二	因素三
工 作 取 向	4.當我屬團體計畫舉辦一個活動時，我寧願親自去策劃，而不願只站在一旁去協助。	.704		
	12.我覺得勝過別人是重要的，在工作內是如此，在工作外活動亦是如此。	.701		
	6.在工作上表現的比別人好，對我是重要的。	.698		
	10.我喜歡需要在高度技巧環境中做事。	.644		
	15.我喜歡努力工作。	.631		
	14.縱使我的表現不比別人好，但如果我的表現比以前好，我就會覺得滿足。	.621		
	3.我樂於在與人競爭的環境中工作。	.598		
	17.我時常在工作繁忙中得到樂趣。	.565		
	16.我從做事上得到快樂，有一部份是來自改進自己過去表現。	.524		
	13.我比較去嘗試自己不确定能夠作的工作，而不去嘗試自信能夠作的工作。	.493		
	競 爭 動 機	9.一旦我承擔一件工作，我會堅持下去，把它完成。		.824
2.對我來說，盡我所能把工作做好是最重要的，縱使這樣做並不討同事的喜歡。			.787	
7.盡力把工作作好，令我感到滿足。			.775	
18.和別人在工作上競爭時，我會更努力。			.665	
8.如果我對某事不擅長，我寧願奮鬥到我精通為止，而我願改做那些我可能擅長的事。			.632	
精 熟 動 機	11.把工作圓滿完成，本身就有滿足感。		.543	
	1.我寧願做一些自己覺得有信心和輕鬆的工作，而不願做那些有挑戰性和困難的工作。			.898
	5.我寧願學習簡單且有趣的工作，而不願學習困難且需思考的工作。			.824
特徵值		9.089	2.436	1.415
解釋變異量		45.443	12.181	7.704
累積解釋變異量		45.443	57.624	64.698
Cronbach's α		0.8815	0.8672	0.8049

(二) 信度分析

工作取向 Cronbach's α 值為 0.8815，競爭動機為 0.8672，精熟動機為 0.8049。

(三) 構面操作性定義

1. 工作取向：係指喜歡工作，從工作中獲得滿足。
2. 競爭動機：係指具有勝過別人的欲望。
3. 精熟動機：係指偏好挑戰性、智能考驗及思考性的工作。

四、民營化變革之認知量表

本量表係參考何炳賢（民 84），陳同柏（民 85）之研究問卷及本研究需要，修訂編製而成。旨在瞭解員工對公車處改制民營化有關溝通宣導、自身權益及民營化變革所造成的影響，表達自身的看法，計 17 題，其中第 3、8、9、10、13、15、17 等七題為反向題。

(一) 因素分析

本量表經因素分析後，有四個因素，但第四個因素只包含第 5 題一題，無法做因素命名，故刪除，剩下三個因素。茲將各構面題目、因素負荷量、特徵值、解釋變異量，累積解釋變異量等整理如表 3.3。

表 33 民營化變革之認知因素分析內容

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
提升組織競爭力之認知	4. 為因應自由化、民營化，我認為公司應儘速改為民營。	.856		
	9. 我認為公司維持目前的經營方式為宜，沒有必要進行民營化。	.824		
	1. 我認為公司必須民營化變革，否則很可能面臨營運危機。	.768		
	16. 我認為民營化後，可以提高公司的競爭力。	.765		
	7. 我覺得民營化後，經營效率會提高。	.732		
	11. 我覺得民營化後，我的才能與潛力將更能發揮。	.573		
	民營化變革之疑慮	10. 我擔心民營化後，薪資、福利會比現在差。		.804
15. 我擔心民營化後，員工隨時有被解僱的可能。			.770	
17. 我擔心民營化後，喪失公務員的身份，工作權較無保障。			.739	
3. 民營化過程中，公司與工會無法溝通協調。			.665	
8. 我擔心民營化後，公司會淪為財團化。			.616	
13. 我擔心民營化後，人員精簡，工作量會增加。			.599	
14. 我覺得民營化後，可以淘汰無效率及冗濫人員。			.507	

表 3.3 民營化變革之認知因素分析內容（續）

員工權益補償之認知	2.民營化過程中，縣府和公司會重視員工權益的確保。			.736
	6.民營化過程中，縣府和公司會重視員工權益的補償作業。			.733
	12.只要員工權益能夠獲得合理補償，我會全力支持配合民營化政策。			.691
特徵值		4.276	3.636	1.697
解釋變異量		25.151	21.388	9.981
累積解釋變異量		25.151	46.540	56.521
Cronbach's α		0.8602	0.6318	0.6679

（二）信度分析

提升組織競爭力之認知 Cronbach's α 值為 0.8602，民營化變革之疑慮為 0.6318，員工權益補償之認知為 0.6679。

（三）構面操作性定義

1. 提升組織競爭力之認知：指員工對民營化變革結果之看好程度，得分愈高表示對民營化變革提升組織競爭力之信心愈高。
2. 民營化變革之疑慮：指員工對民營化變革結果之擔憂程度，得分愈高表示對民營化變革之憂慮愈低。
3. 員工權益補償之認知：指員工對民營化後公車處是否會重視採取補償措施的認知，得分愈高表示對民營化後公車處採取補償措施的認同愈高。

四、組織承諾量表

本量表係採用 Mowday, Porter & Steers (1974) 所編製的組織承諾問卷 (Organization Commitment Questionnaire, 簡稱 OCQ) 為藍本, 並參考公車處目前情況加以修改而成, 量表共計 15 題, 其中第 3、6、9、11、12、15 等題為反向題, 旨在測量公車處員工對組織認同與投入程度。

(一) 因素分析

本量表經因素分析, 第 12 題因素負荷量為 0.345, 予以刪除, 得到二個因素。茲將各構面題目、因素負荷量、特徵值、解釋變異量, 累積解釋變異量等整理如表 3.4。

表 3.4 組織承諾因素分析內容

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
努力與價值承諾	7.當我對別人提起自己在公司服務時, 我會覺得很驕傲。	.765	
	5.我經常將公司利益視同自己個人利益, 凡事全力以赴	.742	
	8.在公司工作, 使我能充分發揮自己的能力。	.736	
	10.我很慶幸當年在選擇職業時, 自己決定到本公司。	.720	
	2.我常對朋友說, 我所服務的公司是相當理想的工作場所。	.717	
	4.我常自願加班, 因此公司指派給我的任何工作, 我都願意接受。	.658	
	13.我非常關心公司的未來發展。	.554	
	14.與其他公司比較, 本公司是最值得繼續待下去的一個。	.534	
	1.我願意額外努力, 以協助公司發展並獲得的成功。	.532	

表 3.4 組織承諾因素分析內容 (續)

留 職 承 諾	11. 繼續留在公司不會有甚麼好處。	.843
	9. 只要目前的環境狀況有少許改變，就會使我離開公司。	.750
	3. 我對公司幾乎沒有忠誠度可言。	.734
	15. 我決定在公司做事，顯然是件錯誤的事。	.701
	6. 只要工作性質條件類似，到別家公司去做事也無妨。	.565
特徵值		5.796
解釋變異量		38.640
累計解釋變異量		52.370
Cronbach's α		0.8774

(二) 信度分析

努力與價值承諾 Cronbach's α 值為 0.8774，留職承諾為 0.7942。

(三) 構面操作性定義

1. 努力與價值承諾：對組織的目標及價值具有強烈的信仰和接受力，願意為組織付出更多的努力。
2. 留職承諾：強烈渴望繼續成為組織的一份子。

五、民營化變革之態度量表

本部分僅一題，由研究者自行設計。

(一) 操作型定義

民營化變革之態度：願意積極配合公車處實施民營化變革。

六、員工個人特徵

包括性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資、現任職務、工作類別等七項，測量尺度屬名目尺度。

1.性別：分為男性與女性。

2.年齡：分為五級；第一級為 25 歲以下，第二級為 26-35 歲，第三級為 36-45 歲，第四級為 46-55 歲，第五級為 56 歲以上。

3.學歷：分為國中及以下，高中、職，專科及以上等三級。

4.婚姻：分為已婚、未婚二類。

5.服務年資：分為五級；第一級為 5 年以下，第二級為 6 至-10 年，第三級為 11-15 年，第四級為 16-20 年，第五級為 21 年以上。

6.現任職務：分為三級；第一級為主管（站長、課長、廠長、主任等），第二級為課員、技士及以下，第三級為駕駛員、技工、工友、票務員。

7.工作類別：分為行政類，業務類、技術類等三類。

3.4 抽樣設計

一、研究對象

本研究對象是以公車處現職員工為研究對象，目前實際員工 184 人（九十一年十月底止）。

二、研究範圍

包含處長室及各課室(業務課、稽查課、機料課、總務課、人事室、主計室、政風室)及修理廠等單位。

三、抽樣過程

本研究是以嘉義縣公共汽車管理處現職員工為研究對象，該處截至 91 年 10 月底止，計有員工 184 人。抽樣方法採普查方式，發出問卷 184 份，回收 116 份，剔除回答不全及敷衍之無效問卷 13 份，得有效問卷 103 份，

有效問卷回收率為 55.98%。

四、樣本特性分析結果，如表 3.5。

表 3.5 樣本特性分析

個人特徵	類別	人數	百分比 (%)
性別	男	68	66
	女	35	34
年齡	26 歲至 35 歲	6	5.8
	36 歲至 45 歲	42	40.8
	46 歲至 55 歲	50	48.5
	56 歲以上	5	4.9
學歷	國中及以下	40	38.8
	高中、職	43	41.7
	專科及以上	20	19.4
婚姻	已婚	98	95.1
	未婚	5	4.9
服務年資	5 年以下	10	9.7
	6 至 10 年	19	18.4
	11 年至 15 年	23	22.5
	16 年至 20 年	16	15.5
	21 年以上	35	34.0
現任職務	主管（站長、課長、廠長、主任等）	6	5.8
	課員、技士及以下	7	6.8
	駕駛員、技工、工友、票務員	90	87.4
工作類別	行政類	13	12.6
	業務類	24	23.3
	技術類	66	64.1

由表 35 得知，有效問卷中男性與女性比例約為 2 比 1，年齡以 46 歲至 55 歲為最多、其次為 36 歲至 45 歲，學歷以高中、職為最多、其次為國中及以下，婚姻狀況絕大部份為已婚，服務年資 21 年以上最多、11 年至 15 年次之、再其次為 16 年至 20 年，現任職務以駕駛員、技工、工友、票務員居絕大多數，工作類別以技術類最多、業務類次之、行政類最少。

3.5 資料處理與分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，利用 SPSS 作為資料分析工具，資料分析方法如下：

1. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是指測量結果是否具有的一致性或穩定性的程度，常用的測量方法有 Cronbach's α 係數、折半信度、再測信度、複本信度等。本研究採用 Cronbach's α 的信度檢驗，以瞭解受測者對各問卷量表的內部一致性。

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

作樣本的次數分配與百分比分析，以及各變項的平均數、標準差、最大值、最小值，以瞭解受測者在各構面之集中趨勢與知覺程度。

3. 因素分析 (Factor Analysis)

本研究對組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾等量表進行因素分析。分析方法採用主成份分析法 (Principal Component Analysis)，抽取共同因素，取出特徵值大於 1 的因素，以最大變異法 (Varimax) 進行正交轉軸，旋轉後的因素負荷量 (Factor Loading) 之值

大於 0.5 者，是為顯著負荷量，以瞭解其因素結構，縮減變數構面。

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

用以比較及檢定不同個人特徵 (性別、年齡、學歷、婚姻、服務年資、現任職務、工作類別) 之員工在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等構面有無顯著差異性，來檢驗假設一的差異性假設。若差異達到顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定，以辨認特定群組間的差異情形。

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，本研究以 Pearson 積差相關分析，來衡量不同變項間之相關程度，來檢驗假設二的相關程度。

6 徑路分析 (Path Analysis)

以徑路分析來檢驗組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾及民營化變革之態度等變項間之影響路徑及方向，來檢驗假設三變項間的影響性。

7. 集群分析 (Cluster Analysis)

針對組織文化、成就動機、民營化變革之認知與組織承諾等變項採取集群分析方式，以 K 平均數法 (K-means methods) 設定群數作集群分析，以瞭解各集群的特性，並對民營化變革之態度作分析，來檢驗假設四集群間的差異性。

第四章 實證結果與分析

本章根據研究目的、研究假設及資料型態，利用適當的方法處理樣本資料，並利用 SPSS 統計套裝軟體作為資料分析工具，並對統計分析結果進行解釋與討論。

第一節、描述性分析

組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等構面基本資料描述，包括最小值、最大值、平均數、標準差等。

第二節、T 檢定 (T-test) 與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

比較及檢定不同的員工個人特徵在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等構面是否有顯著性差異。

第三節、相關分析

探討員工在在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等構面之相關。

第四節、徑路分析

探討組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等構面間的影響路徑及方向。

第五節、集群分析

為進一步釐清組織文化、成就動機、民營化變革之認知及組織承諾等構面對民營化變革之態度的影響，採用集群分析的方式，對以上前四個變項進行分群，再依分群結果對民營化變革之態度作差異分析。

4.1 各研究變項描述性分析

本節針對本研究之組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等各變項之平均數與標準差做一概略性描述，以瞭解各變項之分佈情形。

一、組織文化之描述性分析結果，如表 4.1。

組織文化構面平均數 3.3030，「支持型文化」構面平均數 3.3333，「官僚型文化」構面平均數 3.1786，皆高於中間值 3，顯示員工認同公車處組織文化。

表 4.1 組織文化之描述性分析

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
支持型文化	1.88	5.00	3.3333	.6525
官僚型文化	1.75	5.00	3.1786	.6197
組織文化	2.00	5.00	3.3030	.5254

二、成就動機之描述性分析結果，如表 4.2。

成就動機構面平均數 3.5109，「工作取向」構面平均數 3.4354，「競爭動機」構面平均數 3.7475，「精熟動機」構面平均數 3.1584，皆高於中間值 3，顯示員工對工作能投入，有心將份內之事情做好，為公車處貢獻心力，提升公車處經營績效。

4.2 成就動機之描述性分析

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
工作取向	2.30	5.00	3.4354	.5233
競爭動機	2.17	5.00	3.7475	.5221
精熟動機	1.00	5.00	3.1584	.7744
成就動機	2.67	4.78	3.5109	.4467

三、民營化變革之認知描述性分析結果，如表 4.3。

民營化變革之認知構面平均數 2.6519，「提升組織競爭力之認知」平均數 2.5253，「民營化變革之疑慮」平均數 2.6510，「員工權益補償之認知」平均數 3.0550。員工對民營化變革之認知整體構面平均數低於中間值 3，顯示員工對公車處民營化變革之認知仍有不足，有待公車處高層加強宣導，使員工對民營化變革之認知能有更深刻之瞭解，進而支持民營化變革。

表 4.3 民營化變革之認知描述性分析

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
提升組織競爭力之認知	1.00	3.67	2.5253	.6803
民營化變革之疑慮	1.29	4.43	2.6510	.5113
員工權益補償之認知	1.00	5.00	3.0550	.7542
民營化變革之認知	1.24	3.59	2.6519	.4436

四、組織承諾之描述性分析結果，如表 4.4。

組織承諾構面平均數 3.4985，「努力與價值承諾」構面平均數 3.5741，「留職承諾」構面平均數 3.3992，皆高於中間值 3，顯示員工認同公車處價值規範，願意在公車處繼續努力工作，為公車處創造更好的業績。

表 4.4 組織承諾之描述性分析

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
努力與價值承諾	2.33	5.00	3.5741	.5653
留職承諾	2.00	5.00	3.3992	.6155
組織承諾	2.47	4.87	3.4985	.4990

五、民營化變革之態度描述性分析結果，如表 4.5。

民營化變革之態度平均數 2.3775，小於中間值 3，顯示員工對民營化變革之支持配合態度仍有保留，有待公車處管理階層及縣政府有關部門廣宣導民營化變革之效益，使員工對公車處民營化變革態度由維持現狀轉而積極支持配合公車處民營化變革。

表 4.5 民營化變革之態度描述性分析

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
民營化變革之態度	1.00	4.00	2.3775	.7560

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

本節以獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析等統計方法，探討不同的員工個人特徵（性別、婚姻、年齡、學歷、服務年資、現任職務、工作類別）對組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等變項是否有顯著差異，若達顯著水準，再以 Scheffe 多重比較，進一步比較每兩群間之差異情形。

一、T 檢定

(一) 性別

由表 4.6 分析結果所示，不同性別員工與組織文化中的「官僚型文化」認知構面達到顯著差異 (p 值 < 0.05)，男性對「官僚型文化」構面認知程度大於女性。可能原因為，男性是公車處的主力，且為達成營運目標，被要求嚴格服從紀律，所以男性員工對官僚型文化，感受較女性員工為深刻。故不同性別員工與組織文化中的「官僚型文化」認知構面達到顯著差異。

表 4.6 不同性別與組織文化之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備 註
	男 (n=64)	女 (n=34)			
支 持 型 文 化	3.3739	3.2629	.789	.432	
官 僚 型 文 化	3.2930	2.9632	2.579	.011*	男 > 女
組 織 文 化	3.3642	3.2003	1.449	.151	

*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

由表 4.7 分析結果所示，不同性別員工與成就動機構面無顯著差異，可能原因為，公車處員工均有強烈動機願意為公車處業績貢獻心力，故不同性別員工與成就動機構面無顯著差異。

表 4.7 不同性別與成就動機之差異性分析

構 面	平 均 數		T 值	P 值	備 註
	男 (n=63)	女 (n=33)			
工 作 取 向	3.4111	3.4818	-.685	.495	
競 爭 動 機	3.7323	3.7762	-.400	.690	
精 熟 動 機	3.0970	3.2794	-1.120	.265	
成 就 動 機	3.4676	3.5920	-1.277	.205	

*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

由表 4.8 分析結果所示，不同性別員工與民營化變革之認知構面無顯著差異，可能原因為，公車處員工普遍對民營化變革的認知仍有不足，對民營化所帶來的效益並不瞭解，故不同性別員工與民營化變革之認知構面無顯著差異。

表 4.8 不同性別與民營化變革之認知之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (n=65)	女 (n=33)			
提升組織競爭力之認知	2.5564	2.4657	.628	.531	
對民營化變革之疑慮	2.6599	2.6345	.232	.817	
員工權益補償之認知	3.1029	2.9619	.898	.371	
民營化變革之認知	2.6980	2.6799	.189	.850	

*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

由表 4.9 分析結果所示，不同性別員工與組織承諾構面無顯著差異，可能原因為，公車處員工均以作為公車處一份子為榮，願意繼續留在公車處效力，故不同性別員工與組織承諾構面無顯著差異。

表 4.9 不同性別與組織承諾之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (n=63)	女 (n=33)			
努力與價值承諾	3.5697	3.5825	-.105	.917	
留職承諾	3.3468	3.4948	-1.238	.219	
組織承諾	3.4734	3.5462	-.655	.514	

*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

由表 4.10 分析結果所示，不同性別員工與民營化變革之態度構面並無顯著差異，可能原因為，公車處員工對民營化變革均持保守態度，故不同性別員工與民營化變革之態度無顯著差異。

表 4.10 不同性別與民營化變革之態度之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	男 (n=67)	女 (n=35)			
民營化變革之態度	2.5821	2.3134	1.437	.154	

*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

(二) 婚姻

由表 4.11 分析結果所示、不同婚姻與組織文化構面並無顯著差異，可能原因為，公車處員工不論已婚抑或未婚均認同公車處組織文化，故不同婚姻與組織文化構面無顯著差異。

表 4.11 不同婚姻與組織文化之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (n=93)	未婚 (n=5)			
支持型文化	3.3246	3.4857	-.541	.590	
官僚型文化	3.2043	2.7000	1.793	.076	
組織文化	3.3023	3.3143	-.049	.961	

*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

由表 4.12 分析結果所示，不同婚姻與成就動機構面並無顯著差異，可能原因為，公車處員工不論已婚抑或未婚，均願意在工作崗位上效力，故不同婚姻與成就動機構面無顯著差異。

表 4.12 不同婚姻與成就動機之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (n=96)	未婚 (n=5)			
工作取向	3.4111	3.4818	-.685	.495	
競爭動機	3.7323	3.7762	-.400	.690	
精熟動機	3.0970	3.2794	-1.120	.265	
成就動機	3.4676	3.5920	-1.277	.205	

*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

由表 4.13 分析結果所示，不同婚姻與民營化變革之認知構面並無差異，可能原因為，公車處員工不論已婚抑或未婚對民營化變革之認知均不充份了解，故不同婚姻與民營化變革之認知構面無顯著差異。

表 4.13 不同婚姻與民營化變革之認知差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (n=94)	未婚 (n=5)			
提升組織競爭力之認知	2.5142	2.7333	-.700	.486	
民營化變革之疑慮	2.6413	2.8726	-.796	.428	
員工權益補償之認知	3.0238	3.6667	-1.882	.063	
民營化變革之認知	2.6742	3.0000	-1.612	.110	

*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

由表 4.14 分析結果所示，不同婚姻與組織承諾構面並無顯著差異，可能原因為，公車處員工對公車處有著深厚感情，均遵守公車處價值規範，願意留在公車處效力，故不同婚姻與組織承諾構面無顯著差異。

表 4.14 不同婚姻與組織承諾之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (n=91)	未婚 (n=5)			
努力與價值承諾	3.5751	3.5556	.075	.941	
留職承諾	3.3951	3.4333	-.134	.893	
組織承諾	3.4980	3.5067	-.037	.970	

*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

由表 4.15 分析結果所示，不同婚姻與民營化變革之態度構面並無顯著差異，可能原因為，公車處員工不論已婚或未婚，對民營化變革均持保守態度，故不同婚姻與民營化變革之態度構面無顯著差異。

表 4.15 不同婚姻與民營化變革之態度之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	已婚 (n=97)	未婚 (n=5)			
民營化變革之態度	2.4639	3.000	-1.306	.195	

*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

二、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

(一) 年齡

由表 4.16 分析結果所示，不同年齡與組織文化構面並無顯著差異，可能原因為，公車處員工不論何種年齡層次均認同公車處組織文化，故不同年齡與組織文化構面無顯著差異。

表 4.16 不同年齡與組織文化之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	26歲至35歲 (n=6)	36歲至45歲 (n=38)	46歲至55歲 (n=45)	56歲以上 (n=4)			
支持型文化	3.6979	3.2286	3.3750	3.3125	1.013	.391	
官僚型文化	3.3333	3.1282	3.2188	3.0000	.409	.747	
組織文化	3.6111	3.2111	3.3452	3.2262	1.197	.316	

*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

由表 4.17 分析結果所示，不同年齡與成就動機構面並無顯著差異，可能原因為，不同年齡層員工均有強烈成就動機，為公車處業績努力，故不同年齡與成就動機構面無顯著差異。

表 4.17 不同年齡與成就動機之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	26歲至35歲 (n=6)	36歲至45歲 (n=40)	46歲至55歲 (n=46)	56歲以上 (n=4)			
工作取向	3.7333	3.3025	3.5174	3.3750	1.960	.126	
競爭動機	3.8611	3.6389	3.8368	3.6667	1.217	.308	
精熟動機	3.5000	3.2683	3.0510	2.9000	1.1710	.325	
成就動機	3.7500	3.4330	3.5607	3.3750	1.282	.286	

*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

由表 4.18 分析結果所示，不同年齡與民營化變革之認知構面並無顯著差異，可能原因為，不同年齡層在民營化變革之認知平均數均低於中間值，故不同年齡與民營化變革之認知構面並無顯著差異。

表 4.18 不同年齡與民營化變革之認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	26 歲至 35 歲 (n=5)	36 歲至 45 歲 (n=41)	46 歲至 55 歲 (n=48)	56 歲以上 (n=5)			
提升組織競爭力之認知	2.8333	2.5935	2.4479	2.4000	.737	.533	
民營化變革之疑慮	2.7429	2.6464	2.6458	2.6429	.055	.983	
員工權益補償之認知	3.1111	3.0586	3.0733	2.8000	.207	.892	
民營化變革之認知	2.8706	2.7294	2.6379	2.6912	.580	.630	

*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

由表 4.19 分析結果所示，不同年齡與組織承諾構面並無顯著差異，可能原因為，不同年齡層員工均認同公車處價值規範，願意留在公車處服務，故不同年齡與組織承諾構面無顯著差異。

表 4.19 不同年齡與組織承諾之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	26 歲至 35 歲 (n=6)	36 歲至 45 歲 (n=39)	46 歲至 55 歲 (n=46)	56 歲以上 (n=5)			
努力與價值承諾	3.7593	3.5242	3.6184	3.3333	.075	.551	
留職承諾	3.1111	3.4958	3.3450	3.4000	.874	.458	
組織承諾	3.5000	3.5281	3.4878	3.3600	.174	.914	

*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

由表 4.20 分析結果所示，不同年齡與民營化變革之態度均無顯著差異，可能原因為，不同年齡層對民營化變革之態度平均數均低於中間值，故不同年齡與民營化變革之態度無顯著差異。

表 4.20 不同年齡與民營化變革之態度之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	26 歲至 35 歲 (n=6)	36 歲至 45 歲 (n=42)	46 歲至 55 歲 (n=50)	56 歲以上 (n=4)			
民營化變革之態度	2.6667	2.5238	2.4440	2.5000	.145	.933	

*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

(二) 學歷

由表 4.21 分析結果所示，不同學歷與組織文化構面並無顯著差異，可能原因為，員工不論學歷高低均認同公車處組織文化，故不同學歷與組織文化構面無顯著差異。

表 4.21 不同學歷與組織文化之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	國中及以下 (n=33)	高中、職 (n=40)	專科及以上 (n=20)			
支持型文化	3.1856	3.3266	3.5906	2.480	.089	
官僚型文化	3.3243	3.1341	3.0000	2.000	.141	
組織文化	3.2258	3.2833	3.4619	1.286	.282	

*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

由表 4.22 分析結果所示，不同學歷與成就動機中的「精熟動機」構面達到非常顯著差異 (p 值<0.01)，再經 Scheffe 多重比較，專科以上學歷 (第三組) 高於國中及以下 (第一組) 及高中、職 (第二組)。可能原因為，專科以上學歷之員工，教育水準較高，求知慾強，對任何事情，都抱著學習心理，冀求達到熟練境界。故不同學歷與成就動機中的「精熟動機」構面達到非常顯著差異。

表 4.22 不同學歷與成就動機之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	國中及以下 (n=37)	高中、職 (n=40)	專科及以上 (n=19)			
工作取向	3.4595	3.3150	3.6241	2.670	.075	
競爭動機	3.7094	3.6744	3.9912	2.683	.073	
精熟動機	2.9744	3.0952	3.6500	5.775	.004**	3>1 3>2
成就動機	3.4683	3.4375	3.7593	3.723	.028	

*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

由表 4.23 分析結果所示，不同學歷與民營化變革之認知構面並無顯差異，可能原因為，員工對民營化變革之認知平均數均低於中間值，故不同學歷與民營化變革之認知構面並無顯差異。

表 4.23 不同學歷與民營化變革之認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	國中及以下 (n=39)	高中、職 (n=42)	專科及以上 (n=20)			
提升組織競爭力之認知	2.5983	2.3792	2.6750	1.653	.197	
民營化變革之疑慮	2.7293	2.6154	2.5714	.779	.462	
員工權益補償之認知	3.0917	3.1008	2.8533	.640	.529	
民營化變革之認知	2.7369	2.6548	2.6794	.321	.726	

*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

由表 4.24 分析結果所示，不同學歷與組織承諾中的「留職承諾」構面達到顯著差異 (p 值<0.05)，再經 Scheffe 多重比較，專科以上學歷 (第三組) 高於國中及以下 (第一組) 及高中、職 (第二組)。可能原因為，專科以上學歷在公車處以擔任主管職務居多，有使命感，願意留在公車處效力，為公車處營運創造佳績。故不同學歷與組織承諾中的「留職承諾」構面達到顯著差異。

表 4.24 不同學歷與組織承諾之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	國中及以下 (n=33)	高中、職 (n=40)	專科及以上 (n=20)			
努力與價值承諾	3.4414	3.6572	3.6222	1.742	.181	
留職承諾	3.2059	3.3958	3.7250	4.580	.010*	3 > 1
組織承諾	3.2949	3.5910	3.6633	4.860	.010	

*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

由表 4.25 分析結果所示，不同學歷與民營化變革之態度構面並無顯著差異，可能原因為，員工對民營化變革之態度均持保留態度，故不同學歷與民營化變革之態度構面無顯著差異。

表 4.25 不同學歷與民營化變革之態度之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	國中及以下 (n=39)	高中、職 (n=43)	專科及以上 (n=20)			
民營化變革之態度	2.6923	2.3023	2.5000	1.966	.145	

*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

(三) 服務年資

由表 4.26 分析結果所示，不同服務年資與組織文化構面並無顯著差異，可能原因為，員工不論服務年資長短均認同公車處組織文化，故不同服務年資與組織文化構面無顯著差異。

表 4.26 不同服務年資與組織文化之差異性分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5 年以下 (n=9)	6 至 10 年 (n=16)	11 至 15 年 (n=22)	16 至 20 年 (n=16)	21 年以上 (n=33)			
支持型 文化	3.6500	3.3235	3.3036	2.9135	3.4297	2.234	.072	
官僚型 文化	2.8500	3.4444	3.0543	3.1786	3.2197	1.836	.124	
組織文 化	3.4524	3.3690	3.2585	2.9524	3.3839	1.902	.117	

*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

由表 4.27 分析結果所示，不同服務年資與成就動機構面並無顯著差異，可能原因為，員工均願意為公車處效力，提升公車處營運績效，故不同服務年資與成就動機構面無顯著差異。

表 4.27 不同服務年資與成就動機之差異性分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5 年以下 (n=9)	6 至 10 年 (n=16)	11 至 15 年 (n=22)	16 至 20 年 (n=16)	21 年以上 (n=33)			
工 作 取 向	3.5556	3.3500	3.4136	3.4000	3.4758	.293	.882	
競 爭 動 機	3.6296	3.6884	3.7174	3.7396	3.8382	.451	.772	
精 熟 動 機	3.4500	2.7895	3.1190	3.0313	3.3571	2.236	.071	
成 就 動 機	3.5625	3.3958	3.5111	3.4722	3.5747	.474	.755	

*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

由表 4.28 分析結果所示，不同服務年資與民營化變革之認知構面並無顯著差異，可能原因為，公車處工作性質單純，每日載運乘客至目的地，工作即完成，故員工不論服務年資長短，對事物思考模式均極接近，故對公車處民營化之認知想法無顯著差異。

表 4.28 不同服務年資與民營化變革之認知差異性分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5 年以下 (n=9)	6 至 10 年 (n=16)	11 至 15 年 (n=22)	16 至 20 年 (n=16)	21 年以上 (n=33)			
提升組織競爭力之認知	2.6500	2.5926	2.7826	2.2333	2.4040	1.980	.104	
民營化變革之疑慮	2.5714	2.7820	2.6299	2.4835	2.6765	.737	.569	
員工權益補償之認知	3.1333	3.1579	3.1739	2.9792	2.9333	.516	.724	
民營化變革之認知	2.6993	2.7785	2.7888	2.4932	2.6578	1.132	.347	

*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

由表 4.29 分析結果所示，不同服務年資與組織承諾構面並無顯著差異，可能原因為，員工均認同公車處價值規範，願意留在公車處效力，故不同服務年資與組織承諾構面無顯著差異。

表 4.29 不同服務年資與組織承諾之差異性分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5 年以下 (n=9)	6 至 10 年 (n=16)	11 至 15 年 (n=22)	16 至 20 年 (n=16)	21 年以上 (n=33)			
努力與 價值承 諾	3.6111	3.5370	3.4394	3.5069	3.7185	.884	.447	
留職承 諾	3.3200	3.2963	3.3889	3.2708	3.6034	1.384	.246	
組織承 諾	3.4467	3.4407	3.4267	3.4125	3.6667	1.050	.386	

*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

由表 4.30 分析結果所示，不同服務年資與民營化變革之態度之構面並無顯著差異，可能原因為，員工對民營化變革之態度平均數均低於中間值，亦即對民營化變革均持保留態度，故不同服務年資與民營化變革之態度無顯著差異。

表 4.30 不同服務年資與民營化變革之態度之差異性分析

構 面	平 均 數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	5 年以下 (n=10)	6 至 10 年 (n=19)	11 至 15 年 (n=23)	16 至 20 年 (n=15)	21 年以上 (n=35)			
民營化 變革之 態度	2.9000	2.7368	2.6087	2.1333	2.3143	1.980	.104	

*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

(四) 現任職務

由表 4.31 分析結果所示，不同現任職務與組織文化構面並無顯著差異，可能原因為，員工均認同公車處組織文化，故不同現任職務與組織文化構面無顯著差異。

表 4.31 不同現任職務與組織文化之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	主管（站長、課長、廠長、主任等） (n=6)	課員、技士及以下 (n=6)	駕駛員、技工、工友、票務員 (n=81)			
支持型文化	3.6042	3.5417	3.2978	.941	.394	
官僚型文化	2.8333	3.2083	3.2006	.992	.375	
組織文化	3.4365	3.4603	3.2809	.527	.592	

*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

由表 4.32 分析結果所示，不同現任職務與成就動機構面並無顯著差異，可能原因為，員工不論擔任何種職務，均願意在工作崗位上努力工作，提升公車處業績，故不同現任職務與成就動機構面無顯著差異。

表 4.32 不同現任職務與成就動機之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	主管（站長、課長、廠長、主任等） (n=6)	課員、技士及以下 (n=7)	駕駛員、技工、工友、票務員 (n=83)			
工作取向	3.4500	3.3429	3.4222	.117	.890	
競爭動機	3.8889	3.5952	3.7500	.514	.600	
精熟動機	3.7500	3.1429	3.1193	1.898	.155	
成就動機	3.6296	3.4048	3.5113	.404	.669	

*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

由表 4.33 分析結果所示，不同現任職務與民營化變革之認知構面並無顯著差異，可能原因為，員工對民營化變革之認知平均數均低於中間值，故不同現任職務與民營化變革之認知構面無顯著差異。

表 4.33 不同現任職務與民營化變革之認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	主管（站長、課長、廠長、主任等） (n=6)	課員、技士及以下 (n=7)	駕駛員、技工、工友、票務員 (n=86)			
提升組織競爭力之認知	2.7788	2.7381	2.4903	.869	.423	
民營化變革之疑慮	2.5476	2.7959	2.6463	.402	.670	
員工權益補償之認知	3.0000	3.2857	3.0407	.355	.702	
民營化變革之認知	2.7451	2.8739	2.6718	.712	.494	

*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

由表 4.34 分析結果所示，不同現任職務與組織承諾構面並無顯著差異，可能原因為，員工均認同公車處價值規範，願意留在公車處效力，故不同現任職務與組織承諾構面無顯著差異。

表 4.34 不同現任職務與組織承諾之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	主管 (站 長、課長、 廠長、主任 等) (n=6)	課員、技士 及以下 (n=7)	駕駛員、技 工、工友、 票務員 (n=83)			
努力與價值承 諾	3.5519	3.5556	3.5917	.502	.607	
留職承諾	3.7222	3.3333	3.3786	.910	.406	
組織承諾	3.5000	3.4667	3.5013	.015	.985	

*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

由表 4.35 分析結果所示，不同現任職務與民營化變革之態度構面並無顯著差異，可能原因為，員工對民營化變革之態度平均數均低於中間值，故不同現任職務與民營化變革之態度構面無顯著差異。

表 4.35 不同現任職務與民營化變革之態度之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	主管 (站 長、課長、 廠長、主任 等) (n=6)	課員、技士 及以下 (n=7)	駕駛員、技 工、工友、 票務員 (n=89)			
民營化變革之 態度	2.3333	2.7143	2.4831	.308	.736	

*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

(五) 工作類別

由表 4.36 分析結果所示，不同工作類別與組織文化構面並無顯著差異，可能原因為，員工均認同公車處組織文化，故不同工作類別與組織文化構面無顯著差異。

表 4.36 不同工作類別與組織文化之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	行政類 (n=12)	業務類 (n=23)	技術類 (n=58)			
支持型文化	3.6563	3.1304	3.3470	2.689	.073	
官僚型文化	2.8750	3.0000	3.3016	3.850	.025	
組織文化	3.4921	3.1035	3.3444	2.708	.072	

*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

由表 4.37 分析結果所示，不同工作類別與成就動機構面並無顯著差異，可能原因為，員工均願意為公車處效力，提升公車處業績，故不同工作類別與成就動機構面無顯著差異。

表 4.37 不同工作類別與成就動機之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	行政類 (n=12)	業務類 (n=24)	技術類 (n=60)			
工作取向	3.5750	3.4167	3.4150	.483	.619	
競爭動機	3.7051	3.7708	3.7474	.066	.937	
精熟動機	3.3462	3.3043	3.0692	1.227	.298	
成就動機	3.5972	3.5628	3.4717	.593	.555	

*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

由表 4.38 分析結果所示，不同工作類別與民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面達到顯著差異（P 值 <0.05 ），再經 Scheffe 多重比較，發現行政類對「提升組織競爭力之認知」構面之認知，高於業務類。可能原因為，行政類員工對公車處業務接觸是整體性，故對於公車處目前經營困境，較業務類員工只接觸本身單一業務，有更深刻體會與瞭解，所以對公車處民營化之認知，高於業務類員工；另「員工權益補償之認知」構面亦達顯著差異（P 值 <0.05 ），惟再經 Scheffe 多重比較，並無顯著差異。

表 4.38 不同工作類別與民營化變革之認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1 行政類 (n=13)	2 業務類 (n=23)	3 技術類 (n=63)			
提升組織競爭力之認知	2.9744	2.2899	2.5185	4.515	.013*	1>2
民營化變革之疑慮	2.8132	2.4658	2.6282	2.372	.099	
員工權益補償之認知	3.2821	2.7222	3.1313	3.418	.037*	
民營化變革之認知	2.9819	2.5013	2.7018	5.378	.006	

*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

由表 4.39 分析結果所示，不同工作類別與組織承諾構面並無顯著差異，可能原因為，員工均認同公車處價值規範，願意留在公車處效力，故不同工作類別與組織承諾構面無顯著差異。

表 4.39 不同工作類別與組織承諾之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	行政類 (n=13)	業務類 (n=23)	技術類 (n=60)			
努力與價值承諾	3.5897	3.5121	3.5944	.179	.836	
留職承諾	3.3462	3.5075	3.3672	.463	.631	
組織承諾	3.4923	3.5048	3.4976	.003	.997	

*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

由表 4.40 分析結果所示，不同工作類別與民營化變革之態度構面無顯著差異，可能原因為，員工對民營化變革之態度平均數均低於中間值，故同工作類別與民營化變革之態度無顯著差異。

表 4.40 不同工作類別與民營化變革之態度之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	行政類 (n=13)	業務類 (n=24)	技術類 (n=65)			
民營化變革之態度	2.6923	2.2083	2.5538	1.697	.189	

*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

茲將 T 檢定 (T-test) 與單因子變異數分析 (One-Way-ANOVA) 分析結果彙總於表 4.41。

表 4.41 不同員工個人特徵與各變項之差異性分析彙整表

個人特徵 構面		性別	婚姻	年齡	學歷	服務年資	現任職務	工作類別
		組織文化	支持型文化					
	官僚型文化	*						
成就動機	工作取向							
	競爭動機							
	精熟動機				**			
民營化變革之認知	提升組織競爭力之認知							*
	民營化之疑慮							
	員工權益補償之認知							
組織承諾	努力與價值承諾							
	留職承諾				*			
民營化變革之態度								

*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

4.3 相關分析

本節以 Pearson 相關分析檢定公車處員工在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等變項彼此間關聯情形，分析結果，見表 4.42。

組織文化構面與成就動機構面、組織承諾構面呈現非常顯著正相關，與民營化變革之認知、民營化變革之態度構面無顯著負相關。顯示員工愈傾向認同組織文化，對成就動機、組織承諾等構面傾向愈高。

成就動機構面與民營化變革之認知構面呈現顯著負相關，與組織承諾構面呈現非常顯著正相關，與民營化變革之態度呈現非常顯著負相關。顯示員工成就動機傾向愈高，對組織承諾傾向愈高，對民營化變革之認知傾向、對民營化變革之態度等構面傾向愈低。

民營化變革之認知構面與組織承諾構面呈現非常顯著負相關，與民營化變革之態度呈現非常顯著正相關。顯示員工對民營化變革之認知傾向愈高，對組織承諾傾向愈低，對民營化變革之態度傾向愈高。

組織承諾構面與民營化變革之態度呈現非常顯著負相關。顯示員工組織承諾傾向愈高，對民營化變革之態度傾向愈低。

表 4.42 組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等變項相關分析表

變 項	組 織 文 化	成 就 動 機	民 營 化 變 革 之 認 知	組 織 承 諾	民 營 化 變 革 之 態 度
組 織 文 化	1				
成 就 動 機	.408**	1			
民 營 化 變 革 之 認 知	-.037	-.250*	1		
組 織 承 諾	.377**	.543**	-.294**	1	
民 營 化 變 革 之 態 度	-.126	-.294**	.589**	-.473**	1

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

一、組織文化與民營化變革之認知相關分析

組織文化與民營化變革之認知相關分析結果，見表 4.43。組織文化中的「支持型文化」構面與與民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面呈現非常顯著負相關 ($r=-.274$, p 值 <0.01)，顯示員工對組織文化愈傾向「支持型文化」，對民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」傾向愈低。可能原因為，公車處員工感受在目前工作環境即能充分發揮本身的能力，並且受到公車處當局支持，而民營化變革將改變現有工作環境，甚至工作權不保，所以不認同民營化變革能提升組織競爭力。至於組織文化中的「支持型文化」構面與「民營化變革之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面，組織文化中的「官僚型文化」構面與民營化變革之認知中的「提升組織競爭力」、「民營化之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面皆無顯著相關。

表 4.43 組織文化與民營化變革之認知相關分析表

構面	民 營 化 變 革 之 認 知		
	提升組織競爭力之認知	民營化變革之疑慮	員工權益補償之認知
	Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關
支持型文化	-.274**	.197	-.087
官僚型文化	.139	.171	.036

*表 $P<0.05$ 顯著相關 **表 $P<0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P<0.001$ 極顯著相關

二、組織文化與組織承諾相關分析

組織文化與組織承諾之相關分析結果，見表 4.44。組織文化中的「支持型文化」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面呈現非常顯著正相關 ($r=.524$, p 值 <0.01)，顯示員工對組織文化愈傾向「支持型文化」，對組織承諾「努力與價值承諾」傾向愈高。組織文化中的「官僚型文化」構面與組織承諾「留職承諾」構面呈現非常顯著負相關 ($r=-.293$, p 值 $<$

0.01)，顯示員工對組織文化愈傾向「官僚型文化」，對組織承諾「留職承諾」傾向愈低。至於組織文化中的「支持型文化」構面與組織承諾中的「留職承諾」構面，組織文化中的「官僚型文化」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面，皆無顯著相關。

表 4.44 組織文化與組織承諾相關分析表

構面	組織承諾	
	努力與價值承諾	留職承諾
	Pearson 相關	Pearson 相關
支持型文化	.524**	.192
官僚型文化	-.089	-.293**

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

三、成就動機與民營化變革之認知相關分析

成就動機與民營化變革之認知相關分析結果，見表 4.45。成就動機中的「競爭動機」構面與民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面呈現顯著負相關($r=-.200$, p 值 <0.05)，顯示員工對成就動機中的「競爭動機」傾向愈高，對民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」傾向愈低。可能原因為，公車處雖然面對日趨惡化經營環境，但員工認為只要有強烈競爭動機，努力工作，即能克服惡化環境，提高公車處業績，是以不認同民營化變革是提升公車處競爭力的萬靈丹，所以「競爭動機」構面與「提升組織競爭力之認知」構面呈現負相關。至於「工作取向」、「精熟動機」構面與民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」、「民營化變革之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面，「競爭動機」與民營化變革之認知中的「民營化變革之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面，皆無顯著相關。

表 4.45 成就動機與民營化變革之認知相關分析表

構面	民營化變革之認知		
	提升組織競爭力之認知	民營化變革之疑慮	員工權益補償之認知
	Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關
工作取向	-.194	-.108	-.112
競爭動機	-.200*	-.125	-.135
精熟動機	-.008	-.125	.041

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

四、成就動機與組織承諾相關分析

成就動機與組織承諾相關分析結果，見表 4.46。成就動機中的「工作取向」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面呈現非常顯著正相關 ($r=.649$, p 值 <0.01)，顯示員工對成就動機「工作取向」傾向愈高，對組織承諾「努力與價值承諾」傾向愈高。成就動機中的「競爭動機」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面呈現非常顯著正相關 ($r=.485$, p 值 <0.01)，顯示員工對成就動機「競爭動機」傾向愈高，對組織承諾「努力與價值承諾」傾向愈高。成就動機中的「精熟動機」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」呈現顯著正相關 ($r=.216$, p 值 <0.05)，顯示員工對成就動機「精熟動機」傾向愈高，對組織承諾「努力與價值承諾」傾向愈高。成就動機中的「競爭動機」構面與組織承諾中的「留職承諾」呈現非常顯著正相關 ($r=.304$, p 值 <0.01)，顯示員工對成就動機「競爭動機」傾向愈高，對組織承諾「留職承諾」傾向愈高。成就動機中的「精熟動機」構面與組織承諾中的「留職承諾」呈現非常顯著正相關 ($r=.506$, p 值 <0.01)，顯示員工對成就動機「精熟動機」傾向愈高，對組織承諾「留職承諾」傾向愈高。

至於成就動機中的「工作取向」構面與組織承諾中的「留職承諾」構面無顯著相關。

表 4.46 成就動機與組織承諾相關分析表

構面	組織承諾	
	努力與價值承諾	留職承諾
	Pearson 相關	Pearson 相關
工作取向	.649**	.076
競爭動機	.485**	.304**
精熟動機	.216*	.506**

*表 $P < 0.05$ 顯著相關 **表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P < 0.001$ 極顯著相關

五、民營化變革之認知與組織承諾相關分析

民營化變革之認知與組織承諾相關分析，結果見表 4.47。民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面呈現非常顯著負相關 ($r = -.427$, p 值 < 0.01)，與組織承諾中的「留職承諾」構面亦呈現非常顯著負相關 ($r = -.406$, p 值 < 0.01)，顯示員工對民營化變革之認知「提升組織競爭力之認知」傾向愈高，對組織承諾「努力與價值承諾」構面、「留職承諾」構面傾向愈低。可能原因為，公車處員工雖然體認唯有民營化，公車處方能擺脫目前困境，永續經營，但是卻擔心民營化後工作權及現有的福利會喪失或縮水，故產生矛盾的心理，一方面認為公車處民營化後可以提升組織競爭力，但同時卻又不情願為公車處付出太多心力，唯恐一旦公車處民營化後，即遭受資遣的命運，則一切努力付諸流水，故「提升組織競爭力之認知」構面與「努力與價值承諾」構面、「留職承諾」構面呈現負相關。

至於民營化變革之認知中的「民營化變革之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面、「留職承諾」構面

均無顯著相關。可能原因為，員工瞭解公車處民營化後能提升組織競爭力，但是公車處民營化尚在研議階段，目前仍然是公營體制，員工待遇、福利等照舊，對生活並未絲毫影響，所以「民營化變革之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面、「留職承諾」構面均無顯著相關。

表 4.47 民營化變革之認知與組織承諾相關分析表

構面	組織承諾	
	努力與價值承諾	留職承諾
	Pearson 相關	Pearson 相關
提升組織競爭力之認知	-.427**	-.406**
民營化變革之疑慮	.025	-.023
員工權益補償之認知	.030	-.116

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

六、民營化變革之認知與民營化變革之態度相關分析

民營化變革之認知與民營化變革之態度相關分析結果，見表 4.48。民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面與民營化變革之態度呈現非常顯著正相關 ($r=.733$ ， p 值 <0.01)，顯示員工對民營化變革之認知「提升組織競爭力之認知」構面傾向愈高，對民營化變革之態度傾向愈高。民營化變革之認知中的「員工權益補償之認知」構面與民營化變革之態度呈現顯著正相關 ($r=.282$ ， p 值 <0.05)，顯示員工對民營化變革之認知「員工權益補償之認知」構面傾向愈高，對民營化變革之態度傾向愈高。

至於民營化變革之認知中的「民營化變革之疑慮」構面與民營化變革之態度無顯著相關。

表 4.48 民營化變革之認知與民營化變革之態度相關分析表

構面	民 營 化 變 革 之 態 度
	Pearson 相關
提升組織競爭力之認知	.733**
民營化變革之疑慮	.129
員工權益補償之認知	.282*

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

七、組織承諾與民營化變革之態度相關分析

組織承諾與民營化變革之態度相關分析結果，見表 4.49。組織承諾中的「努力與價值承諾」構面與民營化變革之態度呈現非常顯著負相關 ($r = -.362$, P 值 < 0.01)，顯示員工對組織承諾中的「努力與價值承諾」傾向愈高，對民營化變革之態度傾向愈低。組織承諾中的「留職承諾」構面與民營化變革之態度呈現非常顯著負相關 ($r = -.468$, P 值 < 0.01)，顯示員工對組織承諾「留職承諾」傾向愈高，對民營化變革之態度傾向愈低。可能原因為，公車處員工認為盡心力將目前工作做好，即能改善公車處經營困境，所以對民營化變革之態度並不積極，故「努力與價值承諾」構面、「留職承諾」構面與民營化變革之態度呈現負相關。

表 4.49 組織承諾與民營化變革之態度相關分析表

構面	民 營 化 變 革 之 態 度
	Pearson 相關
努力與價值承諾	-.362**
留職承諾	-.468**

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

茲將上述相關分析結果彙總於表 4.50、4.51、4.52、4.53、4.54、4.55、4.56。

表 4.50 組織文化與民營化變革之認知相關性研究

構面	提升組織競爭力之認知	民營化變革之疑慮	員工權益補償之認知
支持型文化	非常顯著負相關		
官僚型文化			

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

表 4.51 組織文化與組織承諾相關性研究

構面	努力與價值承諾	留職承諾
支持型文化	非常顯著正相關	
官僚型文化		非常顯著負相關

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

表 4.52 成就動機與民營化變革之認知相關性研究

構面	提升組織競爭力之認知	民營化變革之疑慮	員工權益補償之認知
工作取向			
競爭動機	顯著負相關		
精熟動機			

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

表 4.53 成就動機與組織承諾相關性研究

構面	努力與價值承諾	留職承諾
工作取向	非常顯著正相關	
競爭動機	非常顯著正相關	非常顯著正相關
精熟動機	顯著正相關	非常顯著正相關

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

表 4.54 民營化變革之認知與組織承諾相關性研究

構 面	努力與價值承諾	留 職 承 諾
提升組織競爭力之認知	非常顯著負相關	非常顯著負相關
民營化變革之疑慮		
員工權益補償之認知		

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

表 4.55 民營化變革之認知與民營化變革之態度相關性研究

構 面	民 營 化 變 革 之 態 度
提升組織競爭力之認知	非常顯著正相關
民營化變革之疑慮	
員工權益補償之認知	顯著正相關

*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

表 4.56 組織承諾與民營化變革之態度相關性研究

構 面	民 營 化 變 革 之 態 度
努力與價值承諾	非常顯著負相關
留 職 承 諾	非常顯著負相關

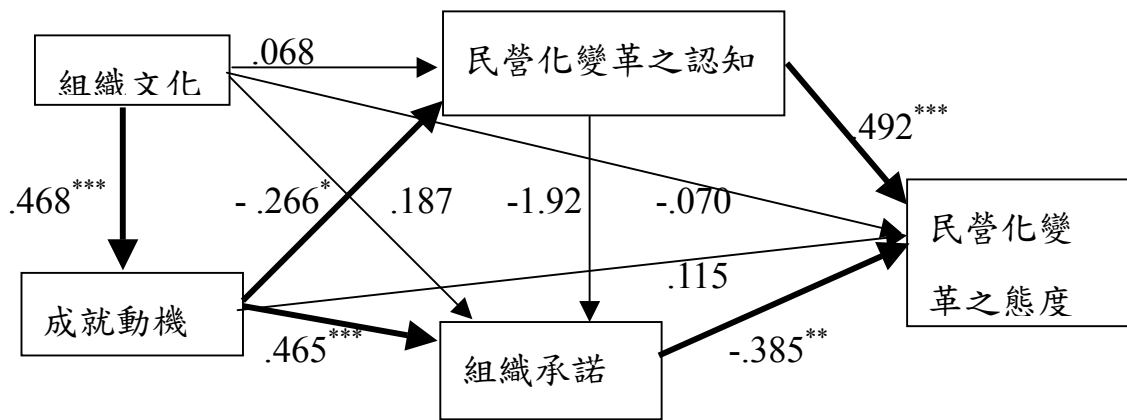
*表 P<0.05 顯著相關 **表 P<0.01 非常顯著相關 ***表 P<0.001 極顯著相關

4.4 徑路分析

本節採用徑路分析方法 (Path Analysis)，估計組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾、民營化變革之態度等變項間的徑路係數，以明確驗證出變數間的相互因果關係。

徑路分析又稱「結構化方程模式」(Structural Equation Models)，或「同時方程式考驗模式」(Simultaneous Equation Models)，因為它同時讓所有預測變項進入迴歸模式中。選用的方法為多元迴歸方法，而徑路係數就是迴歸方程中的「標準化迴歸係數」。

一、各徑路係數整理如圖 4.1。



*表 $P < 0.05$ 顯著影響 **表 $P < 0.01$ 非常顯著影響 ***表 $P < 0.001$ 極顯著影響

圖 4.1 徑路分析圖

二、由圖 4-4-1 徑路分析圖徑路係數發現，在對民營化變革之態度的路徑中，有六條顯著路徑：

一為組織文化→成就動機→民營化變革之認知→民營化變革之態度；二為組織文化→成就動機→組織承諾→民營化變革之態度；三為成就動機→民營化變革之認知→民營化變革之態度；四為成就動機→組織承諾→民營化變革之態度；五為民營化變革之認知→民營化變革之態度；六為組織承諾→民營化變革之態度。

組織文化對民營化變革之態度的影響路徑有二條，首先經由成就動機、再分別經由民營化變革之認知、組織承諾等變項，而間接影響民營化變革之態度。因而組織文化對民營化變革之態度的影響是「間接的」，而此二條路徑均為「間接效果」。

成就動機對民營化變革之態度的影響有二條，是分別經由民營化變革之認知、組織承諾等變項，再影響民營化變革之態度。因而成就動機對民營化變革之態度的影響是「間接的」，而此二條路徑均為「間接效果」。

民營化變革之認知變項直接影響到民營化變革之態度，因而民營化變革之認知對民營化變革之態度之影響是「直接的」，而此條路徑為「直接效果」。

組織承諾變項直接影響到民營化變革之態度，因而組織承諾對民營化變革之態度之影響是「直接的」，而此條路徑為「直接效果」。

4.5 集群分析

為了進一步釐清組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾等變項對民營化變革之態度的影響，在本節中先採用集群分析的方式，同時對以上前四個變項進行分群，再依分群結果對民營化變革之態度進行 T 檢定。首先以 k 平均數法 (k-means method)，設定二群作集群分析，各集群的樣本分別為：集群一 29 人，集群二 74 人。二集群在各變項平均數如表 4.57 所示。

表 4.57 集群在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾各

變項平均數分析表

變項		集 群 一 (n = 2 9)		集 群 二 (n = 7 4)	
		平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差
組織文化	支持型文化	3.7888	.4845	3.1270	.6154
	官僚型文化	2.9500	.7174	3.2794	.5473
成就動機	工作取向	3.8414	.4844	3.2597	.4370
	競爭動機	4.1034	.4868	3.6042	.4668
	精熟動機	3.3333	.8743	3.0845	.7220
民營化變革之認知	提升組織競爭力之認知	1.8667	.5895	2.8116	.4942
	民營化變革之疑慮	2.6059	.7005	2.6702	.4102
	員工權益補償之認知	2.6444	1.0539	3.2237	.5093
組織承諾	努力與價值承諾	4.0651	.5325	3.3615	.4335
	留職承諾	3.8631	.6087	3.1995	.5049

一、集群特性描述

(一) 集群一

此集群在組織文化中的「支持型文化」、「官僚型文化」，成就動機中的「工作取向」、「競爭動機」、「精熟動機」等構面平均數分別為 3.7888、

2.9500、3.8414、4.1034、3.3333，民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」、「民營化變革之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面平均數分別為，1.8667、2.6059、2.6444，組織承諾中的「努力與價值承諾」、「留職承諾」等構面平均數分別為 4.0651、3.8631。

(二) 集群二

此集群在組織文化中的「支持型文化」、「官僚型文化」等構面平均數分別為 3.1270、3.2794，在成就動機中的「工作取向」、「競爭動機」、「精熟動機」等構面平均數分別為 3.2597、3.6042、3.0845，在民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」、「民營化變革之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面平均數為 2.8116、2.6702、3.2237，在組織承諾中的「努力與價值承諾」、「留職承諾」等構面平均數分別為 3.3615、3.1995。

(三) 集群一在「支持型文化」、「工作取向」、「競爭動機」、「精熟動機」、「努力與價值承諾」、「留職承諾」等構面平均數高於集群二，而在「官僚型文化」、「提升組織競爭力之認知」、「民營化變革之疑慮」、「員工權益補償之認知」等構面平均數低於集群二，故集群一是「維持現狀」，集群二是「支持民營化變革」。

二、集群對組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾之差異性分析結果，如表 4.58。

由表 4-5-2 分析結果得知，各構面除組織文化中的「官僚型文化」、成就動機中的「精熟動機」、民營化變革之認知中的「民營化變革之疑慮」等構面差異未達顯著水準 (P 值 < 0.05) 外，其餘構面在組織文化中的「支持型文化」，成就動機中的「工作取向」、「競爭動機」，民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」、「員工權益補償之認知」，組織承諾中的「努

力與價值承諾」、「留職承諾」各構面差異均達顯著水準，顯示集群一與集群確有顯著差異。

表 4.58 集群在組織文化、成就動機、民營化變革之認知、組織承諾各變項之差異性分析

構面	集群一 (維持現狀)	集群二 (支持民營化變革)	T 值	P 值	備註
支持型文化	3.7888	3.1270	5.113	.000 ^{***}	1>2
官僚型文化	2.9500	3.2794	-2.489	.015	
工作取向	3.8414	3.2597	5.795	.000 ^{***}	1>2
競爭動機	4.1034	3.6042	4.804	.000 ^{***}	1>2
精熟動機	3.3333	3.0845	1.484	.141	
提升組織競爭力之認知	1.8667	2.8116	-8.238	.000 ^{***}	1<2
民營化變革之疑慮	2.6059	2.6702	-.565	.574	
員工權益補償之認知	2.6444	3.2237	-3.763	.000 ^{***}	1<2
努力與價值承諾	4.0651	3.3615	6.805	.000 ^{***}	1>2
留職承諾	3.8631	3.1995	5.475	.000 ^{***}	1>2

*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

三、集群對民營化變革之態度之差異性分析

各集群對民營化變革之態度差異性分析，如表 4.59 所示，達極顯著差異 (P 值<0.001)，集群二對支持民營化變革之態度明顯高於集群一。可能原因為，集群二對民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」、「員工權益補償之認之知」等構面平均數均高於集群一，而且達到極顯著差異，

故集群二對支持民營化變革之態度高於集群一。

表 4.59 集群對民營化變革之態度差異性分析表

構 面	集 群 一 (維持現狀)	集 群 二 (支持民營化變革)	T 值	P 值	備 註
民營化變革之 態度	1.7931	2.7671	-5.645	.000 ^{***}	集群二 > 集群一

*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

第五章 結論與建議

本章綜合第四章之分析結果，彙整出本研究的研究結論，將假設及驗證結果整理於表 5.1，並針對研究結果提出具體建議，及對後續研究者的建議。

5.1 結論

一、員工個人特徵與各變項的差異關係

(一) 不同的員工個人特徵與組織文化的差異關係

不同的員工個人特徵，僅性別對組織文化有顯著差異外，其餘特徵對組織文化均無顯著差異。

(二) 不同員工個人特徵與成就動機的差異關係

不同的員工個人特徵，僅學歷對成就動機有極顯著差異外，其餘特徵對成就動機均無顯著差異。

(三) 不同員工個人特徵與民營化變革之認知的差異關係

不同的員工個人特徵，僅工作類別對民營化變革之認知有顯著差異外，其餘特徵對民營化變革之認知均無顯著差異。

(四) 不同員工個人特徵與組織承諾的差異關係

不同的員工個人特徵，僅學歷對組織承諾有顯著差異外，其餘特徵對組織承諾均無顯著差異。

(五) 不同員工個人特徵與民營化變革之態度差異關係

不同的員工個人特徵，對民營化變革之態度均無顯著差異。

二、變項間的相關性

(一) 組織文化與民營化變革之認知相關性

組織文化中的「支持型文化」構面與民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面有非常顯著負相關。

(二) 組織文化的認知與其組織承諾相關性

組織文化中的「支持型文化」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面有非常顯著正相關，組織文化中的「官僚型文化」構面與組織承諾中的「留職承諾」構面有非常顯著負相關。

(三) 成就動機與其民營化變革之認知相關性

成就動機中的「競爭動機」與民營化變革之認知中的「提升組織競爭力」有顯著負相關。

(四) 成就動機的認知與其組織承諾相關性

成就動機中的「工作取向」、「競爭動機」等構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」構面有非常顯著正相關，成就動機中的「精熟動機」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」有顯著正相關，成就動機中的「競爭動機」、「精熟動機」構面與組織承諾中的「留職承諾」有非常顯著正相關。

(五) 民營化變革之認知與其組織承諾相關性

民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面與組織承諾中的「努力與價值承諾」、「留職承諾」構面有非常顯著負相關。

(六) 民營化變革之認知與其民營化變革之態度相關性

民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面與民營化變革之態度有非常顯著正相關，民營化變革之認知中的「員工權益補償之認知」構面與民營化變革之態度有顯著正相關。

(七) 組織承諾與其民營化變革之態度相關性

組織承諾中的「努力與價值承諾」、「留職承諾」二構面與民營化變革之態度有非常顯著負相關。

三、變項間的影響性

(一) 組織文化對民營化變革之態度影響性

組織文化對民營化變革之態度影響路徑為間接效果。

(二) 成就動機對民營化變革之態度影響性

成就動機對民營化變革之態度影響路徑為間接效果。

(三) 民營化變革之認知對民營化變革之態度影響性

民營化變革之認知對民營化變革之態度影響路徑為直接效果。

(四) 組織承諾對民營化變革之態度影響性

組織承諾對民營化變革之態度影響路徑為直接效果。

四、集群間之差異性

「維持現狀」集群與「支持民營化變革」集群對支持民營化變革之態度有顯著差異。

五、本研究之假設及驗證結果分析如表 5-1-1：

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

研 究 假 設	驗 證 結 果
假設 1-1：不同的員工個人特徵對組織文化無顯著差異。	部份成立
假設 1-2：不同的員工個人特徵對成就動機無顯著差異。	部份成立
假設 1-3：不同的員工個人特徵民營化變革之認知無顯著差異。	部份成立
假設 1-4：不同的員工個人特徵對組織承諾無顯著差異。	部份成立
假設 1-5：不同的員工個人特徵對民營化變革之態度無顯著差異。	成立
假設 2-1：員工的組織文化與其民營化變革之認知無顯著相關。	部份成立
假設 2-2：員工的組織文化的認知與其組織承諾無顯著相關。	部份成立
假設 2-3：員工的成就動機與其民營化變革之認知無顯著相關。	部份成立

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表 (續)

假設 2-4：員工的成就動機的認知與其組織承諾無顯著相關。	部份成立
假設 2-5：員工的民營化變革之認知與其組織承諾無顯著相關。	部份成立
假設 2-6：員工的民營化變革之認知與其民營化變革之態度無顯著相關。	部份成立
假設 2-7：員工的組織承諾與其民營化變革之態度無顯著相關。	不成立
假設 3-1：員工的組織文化對其民營化變革之態度無顯著影響。	不成立
假設 3-2：員工的成就動機對其民營化變革之態度無顯著影響。	不成立
假設 3-3：員工的民營化變革之認知對其民營化變革之態度無顯著影響。	不成立
假設 3-4：員工的組織承諾對其民營化變革之態度無顯著影響。	不成立
假設 4-1：不同集群對民營化變革之態度無顯著差異。	不成立

5.2 建議

本節針對研究結果，提出研究建議，以下針對嘉義縣政府、嘉義縣公共汽車管理處、員工，以及後續研究者，提出具體建議以供參考。

一、對嘉義縣政府的建議

公車處每年虧損數仟萬元不等，端賴縣政府補助，方能救平財政缺口，繼續經營，但縣府本身財政亦極為困窘，無法長期負荷，且整體外在環境不利於公車處經營，每年雖然投入巨額補助，成效終屬有限。本研究發現，公車處員工支持民營化變革人數居於多數，對縣府推動公車處民營

化案時，有極大助益，所以縣府應掌握時機，儘速召集公車處暨相關單位研議公車處民營化時程。

二、對嘉義縣公共汽車管理處的建議

(一) 加強與員工的溝通與宣導工作

本研究發現，員工對於民營化變革之認知中的「提升組織競爭力之認知」構面與民營化變革之態度構面有極顯著正相關，故公車處高層應加強溝通與宣導工作，例如利用各種時機辦理「民營化變革說明會」之類似活動，採取雙向溝通方式，並且編印手冊，人手一冊。使員工充分瞭解公車處民營化後，可以提升競爭力，改善目前經營困境，進而支持公車處民營化變革。

(二) 加強對員工的轉業輔導

公車處員工由於年齡普遍偏高(46歲以上員工人數佔樣本總人數53.4%)，且學歷偏低(國中及以下學歷人數佔樣本總人數38.8%)，故轉業不易，須賴公車處對於自願離退的員工洽請政府就業機構予以輔導就業，或安排至職訓中心學習第二專長，對具有公務人員任用資格的職員，更應積極轉介至縣府有關單位，俾化解彼等抗拒心態。

(三) 確保員工權益、爭取員工對民營化的變革之支持與配合

本研究發現，員工對於民營化變革之認知中的「員工權益補償之認知」構面與民營化變革的態度構面有顯著正相關，因此在民營化過程中，如何集思廣益，充份保障員工現有權益，是公車處首要工作。唯有在現有權益確保前提下，員工才會積極支持公車處民營化變革，公車處民營化變革目標方能順利達成。

三、對員工的建議

(一) 公務機關服務的心態應予調整

由於社會變遷、經濟繁榮，導致搭乘公車人口逐日減少，公車處經營日益困難，在長期虧損累累的情況下，公車處民營化已是無法抵擋的趨勢，唯有民營化，公車處方能繼續經營。故當務之急，員工應去除公務機關服務的舊思維，即凡事維持現狀，不求突破的心理，而應以績效為導向，積極配合支持公車處的民營化變革。

(二) 增加對組織的向心力

民營化後，員工必須凝聚共識，增加對組織的向心力，創造公車處的良好營運績效。因為唯有公車處營運良好，員工才能保有目前的權益，並進而增加福利。

四、對後續研究之建議

(一) 研究對象方面

本研究之對象，因受限於人力、時間、經費，僅以嘉義縣公共汽車管理處為研究對象，後續研究者可以其他縣市公車處（基隆市、澎湖縣）為研究對象，以比較不同公車處員工對民營化變革反應之態度之異同。

(二) 研究架構方面

本研究發現，成就動機構面與民營化變革之認知構面呈現負相關，因以往之文獻對此方面之探討闕如，故建議後續研究者可針對此變項作深入探討，俾瞭解構面間之關聯性。

(三) 研究方法方面

本研究係採用問卷調查法，由於受限於人力、時間及經費，未能輔以深度訪談，建議後續研究者可再配合使用深度訪談，俾更深入瞭解員工對民營化變革反應之態度。

參考文獻

一、英文部份

Bennis, W.G. (1969), "Organizational Development: Its Nature, Origins, and Prospects. Reading", MA: Addison-Wesley.

Cummings, Thomas G. & Huse E.F. (1989), "Organizational Development and Change", St. Paul, Minn: West.

Feagan S.Y. (1995), "Relationships of a Quality Circle Process on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Elementary Schools", University of Virginia, Dissertation Abstracts International, pp.359.

Hall (1983), "Career Development in Organization", San Francisco, CA: Jossey-Bass

Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (1994), Management (6thed), New York: Addison Wesley Publishing Company.

Hodge, B.J. & Johnson H.J. (1970), "Management and Organization Behavior, A Multidimensional Approach", John Wiley & Sons, New York, pp.432-433.

Helmerich, R.L., Beane, W., Lucker, G.W., & Spence, J.T. (1978), "Achievement Motivation and Scientific Attainment", Personality and Social Psychology, pp.619-623.

Kotter, J.P. & Schlesinger L.A. (1979), "Choosing Strategies for Change", Harvard Business Review, Vol. 57, pp.129-143.

Kantor, R.M. (1968), "Commitment and Social Organization", American Sociological Review, 33, pp.459-517

Lippitt, R., Watson, J., & Wesley B., (1958), "Dynamics of Planned Change", New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

Leavitt, Harold J. (1976), "Applied Organization Change In Industry", Handbook of Journal of Organization, Chicago: Rand McNally, pp.144-167.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1982), "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior 14, pp.241-247

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M. (1982), "Employee-organization linkage", New York: Academy Press.

Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990), "A review and Meta-analysis of the Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", Psychological Bulletin, 108, pp.171-194.

Nadler, D.A. (1981), "Managing Organization Change A Integrative Perspective", The Journal of Applied Behavior, vol.22, pp.191-221.

Porter, L.M., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.

Robbins, S. P. (1993), "Organizational Theory", 3rd ed, NJ, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff.

Rosenberg, Deanne (1993), "Eliminating Resistance to Change", Security Management, vol.37, No.1, pp.20-21.

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.

Staw , B. M.(1977) , “Two Sides of Commitment” , Paper Presented at the National of the Academy of Management , Orlando Florida.

Silverman , D. (1968) , “Formal Organization or Industrial Sociology : Toward a Social Action Analysis of Organization” , Sociology , Vol.12 , pp.221-223.

Tichy & Ulrich (1984) , “Organizational Behavior and the Practical of Management” , (5th ed) , Soctt : Foresman and Company

Wiener , Y. (1982) , “Commitment in Organization : A Normative View” , Academy of Management Review , 7 , pp. 418-428.

Wallach , E. J. (1983) , “Individuals and Organizations : The Cultural Match” , Training and Development Journal , pp.29-36.

Welsch , H.P. & Lavan H. (1981) , “ Inter-relationships between Organizational Commitment and Job Characteristics , Job Satisfaction , Professional Behavior and Organizational Climate” , Human Relations , pp.107- 109.

二、 中文部份

丁虹 (民 76), 企業文化與組織承諾之關係研究, 國立政治大學企業管理研究所博士論文。

丁淑華 (民 89), 民營化變革認知與離職意願之研究-以中華電信員工為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

何炳賢 (民 84), 國營事業民營化留用員工工作態度之探討-中石化公司實證研究, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

吳靜吉、潘養源、丁興祥 (民 69), 內外控取向與工作滿足及績效之關係, 國立政治大學學報, 第 41 期, 台北: 國立政治大學學報叢書編審委員會。

吳秉恩 (民 85), 組織行為學, 台北: 華泰書局。

吳定 (民 73), 組織發展理論與技術, 台北: 天一圖書公司。

吳燄修 (民 76), 組織文化之研究-理論與應用之探討, 政治大學公共行政研究所碩士論文。

李美枝 (民 73), 社會心理學, 台北: 大洋出版社。

李安成 (民 88), 中華郵政組織變革-員工態度之研究, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。

李漢盈 (民 83), 組織變革中員工態度之研究-我國國營電信事業員工的調查分析, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

李序僧 (民 81), 管理心理學, 台北: 哈佛企管顧問公司。

林欽榮 (民 87), 管理心理學, 台北: 五南圖書公司。

林永隆 (民 90), 汽車客運業公辦民營之研究-以嘉義縣公車處為例, 南華大學管理所碩士論文。

施顏祥 (民 86), 民營化之路-公營事業民營化理論與實務探索, 中華民

國管理科學學會。

柯際雲（民 84），企業員工個人特性及其知覺之工作特性與領導型態對組織承諾的影響，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

胡美琳（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。

姜占魁（民 85），行政學，台北：五南圖書公司。

俞文釗（民 82），管理心理學，台北：五南圖書公司。

許朝欽（民 89），組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究-台灣某一商業銀行之個案研究，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。

許雅棣（民 90），主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性-以保險業為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。

許士軍（民 82），管理學，台北：東華書局。

徐敏莉（民 90），中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究-以中區分公司為例，朝陽科技大學企業管理系陳朝威（民 80），公營事業民營化之問題與探討，中華工程雜誌，271 期，19 頁。

陳秋紋（民 86），淺談學校組織文化之重要性，彰化文教，18-23 頁。

陳仲庚、張雨新（民 88），人格心理學，台北：五南圖書公司。

陳思倫（民 83），建立遊樂區管理模式之研究-以管理者之認知為例，台灣省政府研究發展考核委員會。

陳同柏（民 85），組織變革中員工態度之研究-以中油公司民營化變革為

例，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

張華葆（民 85），社會心理學，台北：三民書局。

張竣源（民 89），組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究，國立成功大學企業管理學系碩士論文。

張春興（民 85），心理學，台北：東華書局。

陸鵬程（民 70），大台北地區加油站員工工作滿足及組織承諾之探討，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

湯淑貞（民 80），管理心理學，台北：三民書局。

黃國隆（民 75），中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學報，53 期。

黃穎隆（民 87），國營企業員工對組織變革的認知與支持因素之研究-以中國石油公司為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

黃昌宏（民 79），員工面臨民營化變革之研究分析-以航空貨物集散站開放民營為例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

黃秀霜（民 75），教育行政人員成就動機、工作特性與組織承諾之相關研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。

楊啟良（民 71），個人特質、組織氣候與組織承諾之研究，國立政治大學企業管理學系碩士論文。

鄭得臣（民 74），領導型態、角色壓力、核心生活興趣與組織承諾的關係，國立政治大學心理研究所碩士論文。

蔡俊良（民 83），組織文化、員工生涯定位與其生涯發展需求、工作滿意度之相關研究，彰化師範大學輔導研究所碩士論文。

謝安田（民 71），企業管理，台北：五南圖書公司。

蘇伯顯（民 67），領導與組織，台北：國家出版社。

聯合報（民 90 年 10 月 29 日），第 17 版。