

# 南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

政府再造與員工工作態度之研究 - 以精省後併入中央之中部辦

公室為例

A STUDY ON RE-INVENTING GOVERNMENT AND EMPLOYEE'S  
WORK ATTITUDES - TAKE THE EXAMPLE ABOUT TAIWAN  
PROVINCE GOVERNMENT STREAMLINE TO THE CENTRAL TAIWAN  
OFFICE OF EXECUTIVE YUAN.

指導教授：郭常銘 博士

ADVISOR : PH.D. CHANG-MING KUO

研究生：施壽椿

GRADUATE STUDENT : SHOU-CHUEN SHIH

中 華 民 國 九 十 三 年 一 月

# 南 華 大 學

## 碩 士 學 位 論 文

管理科學研究所

政府再造與員工工作態度之研究  
—以精省後併入中央之中部辦公室為例

研究生：施壽椿

經考試合格特此證明

口試委員：褚麗娟

陳清耀

郭常銘

指導教授：郭常銘

所 長：陳春聲

口試日期：中華民國 九十二年 十二月 二十二 日

## 南華大學管理科學研究所九十二學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目：政府再造與員工工作態度之研究 - 以精省後併入中央之中部辦公室為例

研 究 生：施壽椿

指導教授：郭常銘 博士

論文摘要內容：

近幾年政府再造是最流行的管理風潮之一，更何況目前政府正處於人民需求無限，社會資源又有限的困境中，惟有再造一途才是良策。惟再造雖然可以解決眼前困難，但相對地引發新的問題。又政府機關最重要資產是全體公務人員，一切政策如無人力，變成空談，其士氣及態度更關係國家的競爭力。另台灣省政府過去之團隊精神與施政能力，值得肯定。總之，政府再造如何在政府、員工及人民間謀取三贏的局面等，均是值得關切的重點。

為了明瞭上述這些問題，於是本研究以精省後併入中央之中部辦公室員工為實證分析對象，並透過問卷調查及統計分析等方法，藉其對政府再造及工作態度之認知上的滿意度，來探討政府再造認知與工作態度認知之間關係及影響，以提供管理上之參考。

研究結果顯示：原省政府員工對政府再造（精省）之認知上，仍表讚同，在精省後員工之工作態度仍偏向正面，不影響政府功能與行政效率。個人屬性不同，對政府再造及員工工作態度之認知有差異，同時政府再造工程亦影響員工工作態度，且個人屬性與政府再造之交互作用也影響員工工作態度，值得政府努力改進。

關鍵詞： 政府再造、工作態度

**Title of Thesis :** A Study on Re-inventing Government and Employee's Work Attitudes - Take the example about Taiwan Province Government Streamline to the Central Taiwan Office of Executive Yuan

**Name of Institute :** Graduate Institute in Management Sciences , Nan Hua University

**Graduate date :** January 2004

**Degree Conferred :** M.B.A

**Name of student :** Shih Shou-Chuen

**Advisor :** Ph.D. Kuo Chang-Ming

### **Abstract**

Recently , Re-inventing Government becomes a most popular method of management. It is a better way to fit the need of people while the ability of government is limited. It surely can provide solution for the time being , but new problems emerge at the same time. Government employees are the most important asset of the organization. Without manpower any policy will be invalid. Their moral and attitude toward tasks will affect the competitive of our country. The great achievements of Taiwan Provincial Government were well-known. Anyway , how the advantage can be gained among government , employee , and the people in Re-inventing Government will be the key point which have to be concerned. .

In order to understand these questions , this research focuses on the employees of Taiwan Provincial Government merged by the Office of Central Section. Through the methods of inquiry and statistics , we are able to realizing their satisfaction is the government rebuilding and their attitude toward it . By this research , I hope it will be referred to the management by understanding the relationship and influence between government rebuilding and employees working attitude.

As a result of research , employees approve the government rebuilding. Their attitude toward works is positive which will not affect the function and the efficiency of government. Due to the differentiation of individual , the result becomes different. It should be noticed by authority.

**Keywords:** Re-inventing Government, attitude

## 目 錄

中文摘要		i
英文摘要		ii
目錄		iii
表目錄		v
圖目錄		viii
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	研究流程	5
第二章	文獻探討	6
2.1	政府再造	6
2.1.1	再造的意義	6
2.1.2	政府再造的理論建構	7
2.1.3	政府再造的重要性	9
2.1.4	政府再造的意義	9
2.2	外國政府再造之經驗	11
2.2.1	英國政府再造之經驗	11
2.2.2	美國政府再造之經驗	12
2.2.3	日本政府再造之經驗	12
2.3	我國政府再造之發展	14
2.3.1	組織再造	15
2.3.2	人力及服務再造	17
2.3.3	精省經驗	20
2.4	工作態度	23
2.4.1	工作滿足	24
2.4.2	組織承諾	32
2.4.3	工作投入	40

2.4.4	工作行為	45
<b>第三章</b>	<b>研究設計與方法</b>	<b>48</b>
3.1	研究架構	48
3.2	研究假設	49
3.3	研究變項之操作性定義及衡量方法	51
3.4	資料蒐集方法及研究對象	54
3.5	資料分析方法	55
3.6	研究限制	57
<b>第四章</b>	<b>實證結果與分析</b>	<b>59</b>
4.1	因素分析	59
4.2	問卷信度分析	64
4.3	樣本結構與各變項之描述性分析	66
4.4	T檢定與單因子變異數分析	72
4.5	個人屬性不同對員工工作態度之T檢定與單因子變異數分析	83
4.6	政府再造認知與員工工作態度認知之皮爾森積差相關分析	95
4.7	政府再造認知對員工工作態度認知上之典型相關分析	100
4.8	政府再造認知對員工工作態度認知之迴歸分析	106
4.9	個人屬性與政府再造認知在員工工作態度認知上之交互作用分析	113
4.10	假設驗證整理	118
<b>第五章</b>	<b>結論與建議</b>	<b>123</b>
5.1	結論	123
5.2	建議	125
<b>參考文獻</b>		<b>127</b>
<b>附錄一</b>	<b>「政府再造與員工工作態度之研究 - 以精省後併入中央之中部辦公室為例」問卷調查表</b>	<b>134</b>
<b>個人簡歷</b>		<b>144</b>

## 表 目 錄

表 2.1	再造之意義	6
表 2.2	政府再造意義	10
表 2.3	英國政府再造經驗	11
表 2.4	美國政府再造經驗	12
表 2.5	日本政府再造經驗	13
表 2.6	我國政府再造之發展	14
表 2.7	組織再造意義	15
表 2.8	臺灣省政府組織調整期間機關變動情形統計表	21
表 2.9	原臺灣省政府所屬各機關員工精省後隨業務與組織調整移撥安置情形表	22
表 2.10	態度之定義	23
表 2.11	工作滿足之定義	25
表 2.12	激勵理論形態	26
表 2.13	工作滿足之理論	27
表 2.14	影響工作滿足之因素	31
表 2.15	承諾之意涵	33
表 2.16	組織承諾之定義或分類	34
表 2.17	組織承諾程度與可能之後果一覽表	36
表 2.18	影響組織承諾的因素	39
表 2.19	工作投入之定義或分類	41
表 2.20	影響工作投入的因素	45
表 2.21	工作行為之定義	46
表 2.22	影響工作行為的因素	47
表 4.1	本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表	59
表 4.2	本研究問卷經因素分析之結果表	62
表 4.3	本研究問卷之信度分析摘要表	64
表 4.4	本研究有效樣本之次數分配及百分比	67
表 4.5	本研究有效樣本之描述性分析	68

表 4.6	本研究有效樣本之因素分數描述性分析	70
表 4.7	個人之屬性及其差異分析方法	72
表 4.8	統計分析方法之基本假設考驗	73
表 4.9	政府再造認知之分類構面情形	74
表 4.10	個人屬性不同對組織再造認知 之差異分析表	75
表 4.11	個人屬性不同對組織再造之事後比較整理表	76
表 4.12	個人屬性不同對人力再造及精省經驗之差異分析表	78
表 4.13	個人屬性不同對人力再造之事後比較整理表	78
表 4.14	個人屬性不同對精省經驗之事後比較整理表	80
表 4.15	個人屬性不同對整體政府再造認知之差異分析	81
表 4.16	個人屬性不同對政府再造認知無顯著性關係之驗證統計表	82
表 4.17	員工工作態度認知之分類構面情形	83
表 4.18	個人屬性不同對工作滿足之差異分析表	84
表 4.19	個人屬性不同對工作滿足之事後比較整理表	85
表 4.20	個人屬性不同對工作投入及組織承諾之差異分析表	86
表 4.21	個人屬性不同對工作投入之事後比較整理表	87
表 4.22	個人屬性不同對組織承諾之事後比較整理表	88
表 4.23	個人屬性不同對工作行為之差異分析表	89
表 4.24	個人屬性不同對工作行為之事後比較整理表	90
表 4.25	個人屬性不同對整體員工工作態度之差異分析表	91
表 4.26	個人屬性不同對整體員工工作態度之事後比較整理表	93
表 4.27	個人屬性不同對員工工作態度認知無顯著性關係之驗證統計表	94
表 4.28	政府再造認知與工作滿足之相關分析表	95
表 4.29	政府再造認知與工作投入之相關分析表	96
表 4.30	政府再造認知與組織承諾之相關分析表	97
表 4.31	政府再造認知與工作行為之相關分析表	97
表 4.32	政府再造不同與員工工作態度之相關分析表	98
表 4.33	政府再造不同與員工工作態度之皮爾森積差相關分析統計表	99
表 4.34	政府再造不同對工作滿足之典型相關分析表	100



表 4.35	政府再造不同對工作投入之典型相關分析表	101
表 4.36	政府再造不同對組織承諾之典型相關分析表	102
表 4.37	政府再造不同對工作行為之典型相關分析表	103
表 4.38	政府再造不同對員工工作態度之典型相關分析表	104
表 4.39	政府再造不同與員工工作態度之典型相關分析統計表	105
表 4.40	皮爾森積差相關分析與典型相關分析之比較表	105
表 4.41	員工工作態度各構面之常態性及隨機性考驗結果表	107
表 4.42	政府再造不同對工作滿足之迴歸分析表	108
表 4.43	政府再造不同對工作投入及組織承諾之迴歸分析表	109
表 4.44	政府再造不同對工作行為之迴歸分析表	110
表 4.45	政府再造不同對整體員工工作態度之迴歸分析表	111
表 4.46	政府再造不同對員工工作態度之迴歸分析統計表	112
表 4.47	個人屬性與政府再造對員工工作態度之認知上交互作用分析表	114
表 4.48	個人屬性與政府再造不同對整體員工工作態度之交互作用分析表	117
表 4.49	個人屬性與政府再造認知不同對員工工作態度認知上之交互作用分析統計表	118
表 4.50	個人屬性對政府再造認知之關係假設驗證表	119
表 4.51	個人屬性對員工工作態度認知之關係假設驗證表	119
表 4.52	政府再造與員工工作態度之認知之上關係假設驗證表	120
表 4.53	政府再造對員工工作態度之認知之上解釋關係假設驗證表	121
表 4.54	個人屬性與政府再造對員工工作態度之認知上交互作用假設驗證表	122

## 圖 目 錄

圖 1.1	研究流程圖	5
圖 2.1	政府再造理論建構	8
圖 2.2	本國人力及服務再造重要工作項目	20
圖 2.3	員工在工作不滿足時的反應	28
圖 2.4	工作滿足前因後果變項圖	30
圖 2.5	組織承諾的前因後果變項	40
圖 2.6	工作投入綜合理論模式	44
圖 3.1	研究架構	48
圖 3.2	研究假設	50
圖 3.3	本研究之分析方法	55

# 第一章 緒論

本章共分四節，首先描述研究背景，其次說明研究動機，接著依研究動機研擬研究目的，最後提出研究流程。

## 1.1 研究背景

近幾年來企業界最流行的管理浪潮之一就是變革管理，而再造也是一種變革。因為過去的經驗不能解決當前與未來的問題，以前的成功模式不保證未來一樣管用，所以組織才需要變革，才需要再造。政府也是一種組織，也可以說是最大企業，所以也要像企業一樣需要「再造」、「變革」。因此，蕭萬長先生任行政院長時，就將「政府再造」列為施政的優先重點項目之一，並曾語重心長地提到：「今日若沒有決心與能力進行大刀闊斧的改革，明天就可能淪為國際競爭舞台上的失敗者！」(蕭萬長，民 87)。

惟政府究應如何「再造」、「變革」呢？依奧斯本 (D. Osborne) 賈伯樂 (T. Gaebler) (1990) 所提倡之「新政府運動」(Re-inventing Government)，倡議政府改造之後，各國紛紛展開，全球更掀起「政府再造」的風潮。我國一向與國際社會互動極為頻繁，當然不能，也無法自外於這一波政府再造的世界潮流。其中以「精省」之實施，更是最具代表性。

臺灣省係在民國 34 年臺灣光復後，首先於同年 10 月 25 日成立臺灣省行政長官公署，接著復於民國 36 年 5 月 16 日改組成立臺灣省政府，之後迄今，就以建設「三民主義模範省」被期許，為省民提供政治經濟社會文化等公共服務。然而，在這段期間，有關中央與臺灣省政府相互之間的業務關係和組織功能，基於直覺想法及化繁為簡等需要，隨時檢討改進，甚至於精省、虛省、凍省、分省或廢省等皆曾被提出，惟這些意見之具體落實，係在民國 85 年 12 月 26 日舉行之國家發展會議之後，漸漸形成共

識，國民大會更於民國 86 年 7 月 21 日通過憲法增修條文第九條為精簡省政府組織提供法源依據，同時立法院亦於民國 87 年 10 月和民國 88 年 1 月制定「臺灣省政府功能業務與組織調整暫行條例」及「地方制度法」。至此，省政府成為行政院派出機關，而精省作業則分三階段進行，在第二階段更作實質之再造，即原省府各廳處及附屬機關均已同時在 88 年 6 月底前歸併、截併或分別由中央各部會承受納入十二個中部辦公室及三個第二辦公室。

上述臺灣省政府雖然已在一場朝野共識的國發會「精省」決策之後於民國 87 年正式實施，但它過去所管轄機關與業務畢境甚為龐大且複雜，在臺灣公共組織之領域中，很難找到像「精省」那樣具備高度震撼力與衝擊力的行政再造工程，而且更無法想像一次可以讓數十萬的原省府員工陷入前所未有的徬徨、無助與失望邊緣的情形。惟「凡走過必留下痕跡」，因此，如何從其曾經存在的生命歷程中，萃取出可供利用的剩餘價值，是值得嘗試努力的。

又「所有的改變不一定帶來進步，但所有的進步必定來自於改變」。對於政府部門而言，只要有一個不完美的政府，人們就會持續不斷地尋求理想的治理型態（張福財，民 90）。換句話說，變革一方面似解決眼前困難，但相對地也可能引發另一個新的問題，而這些問題又產生新的改革方案，如此循環反覆，不斷地延續。因此，「精省」後可能解決某一方面問題，但也可能帶來新的困擾，更是值得吾人去觀察研究。

總之，上述這些政府再造的內涵，何者能在整個變革過程中使政務推展不致於中輟，而影響到人民福祉？員工真正關心的問題為何？目前執行上可能存在的盲點，以及如何才能在政府、員工與人民間謀取三贏的局面，而將員工的抗拒因素降至最低等，均是值得關切的重點。

## 1.2 研究動機

依前述，變革再造係順應世界潮流，也是必要的，又政府再造，無非是「既佈新，也除舊」，立意甚佳，但是組織變革，多少對員工一定會造成影響。從改造的過程不難發現，部份機關的本位主義，常是改革的阻力，而「妥協是最高的政治藝術」，「例外讓原始構想變形」，因此，如何在政治現實與理想的權衡之間克竟其功，以及衝擊最少的情況下進行，已成為現代政府重要課題，原台灣省政府組織及精省後之中部辦公室，亦發生類似問題，引發本研究動機之一。

政府改造計畫總少不了人力面，其中有人曾強調在政府改造過程中，充斥著官員及學者意見，幾乎沒聽到基層公務員聲音；也有人曾質疑，公務員士氣及態度是政府機關進步的主力，不能忽視這群人的意見。而精省後併入中央的中部辦公室員工，已歷經組織改造的洗禮，不但具有深刻體驗，而且從精省至今已近四年，此時來探討其心得感受正是最佳時機。是為本研究動機之二。

不論企業型態、環境如何變化，企業最重要的資產為人力。政府也像企業一樣，最大的資產就是全體公務人員，同仁的工作滿足感與工作投入程度直接影響政府的服務品質，公務人員的承諾及最後所採取的工作行為，更是政府再造工程能否往下扎根的主要關鍵。因此，如何在台灣省精省過程中，瞭解員工需求、提昇工作滿足、關懷其態度、強化其承諾，甚至於導入正當工作行為等，均是政府再造過程中相當重要的課題。此乃本研究動機之三。

### 1.3 研究目的

綜合以上的研究動機，及以精省後併入中央之中部辦公室為範圍，本研究主要目的如下：

1. 探討精省後，併入中央之中部辦公室員工對政府再造之認知。
2. 探討精省後，併入中央之中部辦公室員工對工作態度之認知。
3. 分析公務人員之個人屬性不同，對政府再造工程及員工工作態度認知之差異情形，進而提供從事人力資源發展時之參考。
4. 分析政府再造工程對員工工作態度之影響，進而提供組織調整時之參考。
5. 分析個人屬性與政府再造工程交互作用對員工工作態度之影響，進而提供組織調整時之參考。

#### 1.4 研究流程

本研究首先確認研究主題、動機與目的，其次相關文獻蒐集與整理，接著提出研究架構及擬定問卷，並經過訪談及預試後，再正式發放問卷施測，等到問卷回收後，依序進行假設驗證及分析，最後提出結論與建議。有關本研究之研究流程如圖 1.1 所示。

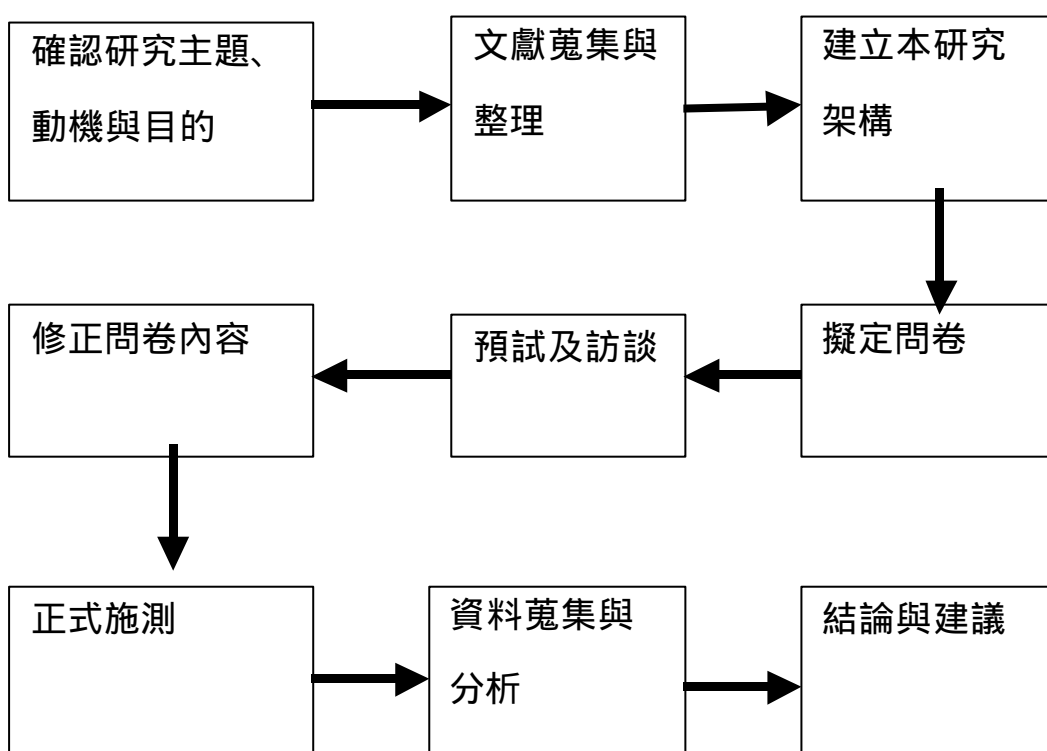


圖 1.1 研究流程

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章共分五節，分別蒐集國內外有關政府再造及員工工作態度之文獻，並探討政府再造與員工工作態度之關係，以做為本研究之理論基礎。

### 2.1 政府再造

政府再造中「再造」的概念依 Hammer (1993) 所指的是「工作事務的過程」，而「政府」則涉實體組織(詹中原，民 91)，故談政府再造之前應先了解「再造」之意義。

#### 2.1.1 再造的意義

再造工程用於管理方面始於 Hammer。依 Hammer 之說法，再造是對實務過程之根本性的再省及重塑。所以，再造是一項政府工作過程、觀念及方法的全程革命，目的在期望為人民創造生活資源的附加價值，這也就是人民導向之意義(詹中原，民 91)。然而再造之意義，許多研究者有不同見解，茲整理如表 2.1：

表 2.1 再造之意義

研究者(年代)	定義
Crego 與 Schiffrin (1995)	以員工為中心重塑組織的策略、系統與結構，由內而外地改造企業，以便創造全面的顧客價值。
林信義(民 87)	從根本上挑戰傳統的專業分工觀念，強調摧毀舊制度，藉資訊科技的幫助，將流程徹底翻新，以使企業績效獲得跳躍式的改善，亦即，再造就是一種對企業固有運作模式的革命性的改變，所強調的是歸零思考、打破框框，大幅翻新流程，為的是開創新局，是一種策略型的變革。



表 2.1 再造之意義(續)

詹中原 (民 87)	指組織內部工作過程的徹底再思考及根本性巨幅再設計，以促成組織績效劇烈的進步。工作過程的再設計，即是行政程序的調整及改變。其根本觀念不只是工作形式的表面不同而已，更重要的是行政規劃及執行策略，在行政理念及邏輯上的重塑。
譚士林 (民 90)	指機關組織基於前瞻性觀點，對運作過程所涉及的要素，如目標、結構、成本、人員、工作流程及方法、品質、服務等，從事根本性的重新思考及設計，以求大幅提高運作績效，滿足顧客要求，提昇組織競爭力。

資料來源：本研究整理。

以上學者對再造之定義中，除 Crego 與 Schiffrin 係以員工為重心外，其餘均偏向流程面。而以員工為重心之觀念與本研究所探討員工對政府再造之認知較能符合，因此有關「再造」定義直接採用 Crego 與 Schiffrin 之定義，即認為再造工程係「以員工為中心重塑組織的策略、系統與結構，由內而外地改造企業，以便創造全面的顧客價值。」。

### 2.1.2 政府再造 (Re-inventing Government) 的理論建構

詹中原 (民 91) 以行政革新修正概念為基礎，配合政府再造 (Re-inventing Government) 的執行階段，建構了政府再造的理論建構如圖 2.1：

由 2.1 圖可知，政府再造運動應包括三個層面，即結構技術層、工具觀念層及認知領域層。在此三個層面之中尚有下列三項關係特質：

1. 結構技術層，可以透過器化的方式，由外力干預而達成，屬被動性，而

工具觀念層可以透過學習或知識擴散途徑獲得觀念，故屬學習性，至於  
 認知領域層，則是由公務員之自我修練，以帶來組織活化，屬主動性。

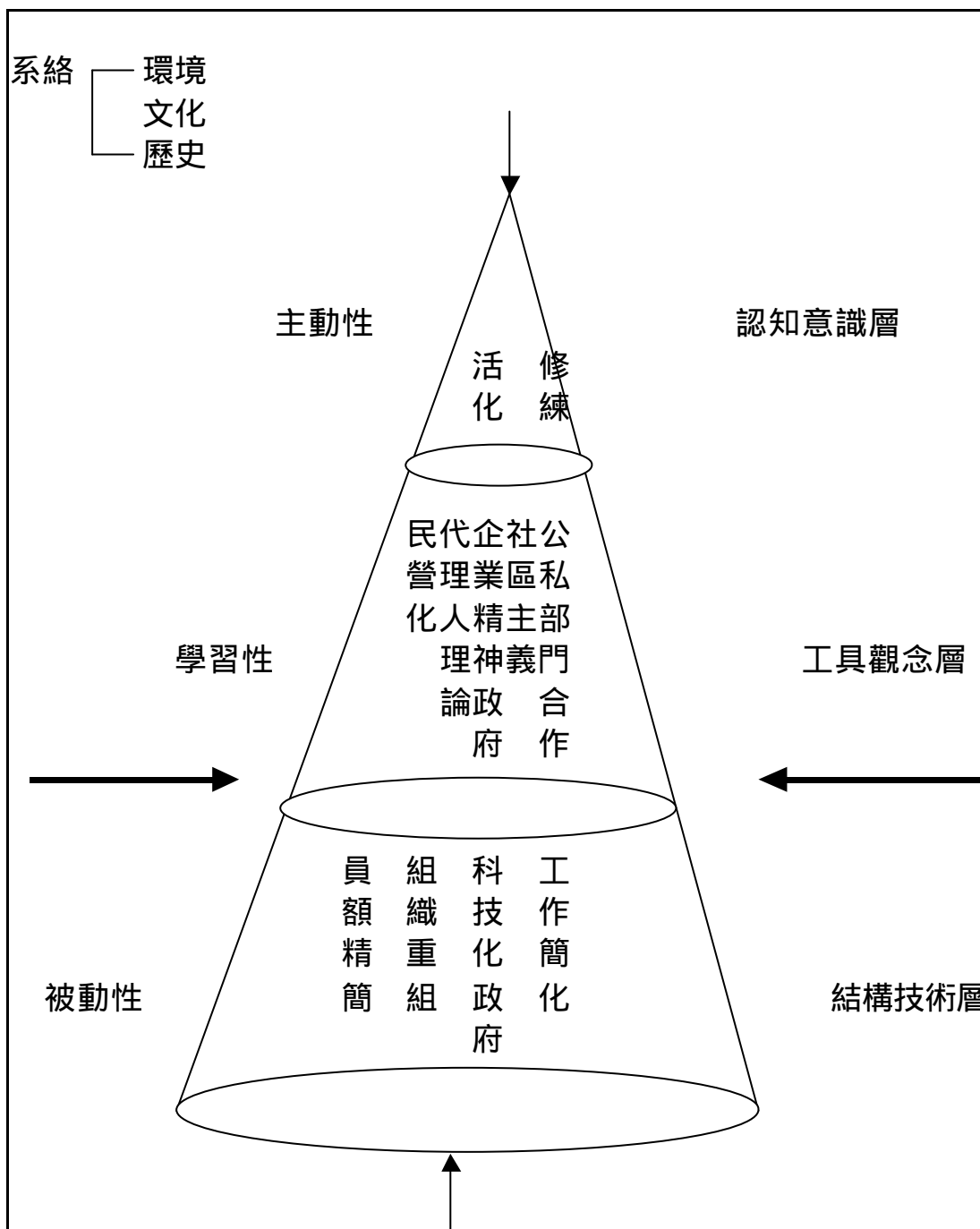


圖 2.1 政府再造理論建構

資料來源：詹中原(民 91)，新公共管理(初版三刷)，台北：五南書局，18 頁。

2. 政府再造理論建構雖劃分為三個層級，但事實上，其間是相互滲透影響的。
3. 系絡內容均與行政系統內成員、策略、工具、意識、觀念互動，亦即不得忽略系統本身的系絡特性。此也是按 Y 理論時期之管理思想，超系統與系統間的互動。

然而，本研究所探討僅是員工對政府再造之認知，因此，上述與本研究有關僅是認知這一部份而已。

### 2.1.3 政府再造的重要性

自 1980 年代以來，全球性的「政府再造」風潮已蔚然形成，美國、英國、加拿大、紐西蘭、日本乃至中國大陸，無不體會到在全球競爭日趨激烈的今天，惟有勵行改革才能面對跨世紀的挑戰。（蕭萬長，民 87）而政府目前正處於人民對政府服務需求無限，社會資源又有限的困境中，惟有「政府再造」一途才能突破困境，才能夠經得起 21 世紀的挑戰。

### 2.1.4 政府再造的意義

「政府再造」一詞，主要源於奧斯本（D. Osborne）與賈伯樂（T. Gaebler）（1992）出版的暢銷書「新政府運動」（Re-inventing government）。其主要目的在於採取「重建政府」或「政府再造」之治理能力的策略，並建立「企業型政府」，以因應外部變遷迅速的環境（張福財，民 90）。茲將國內、外學者有關政府再造意義整理表 2.2：

表列學者對政府再造之定義中，Lowenthal 係以組織為核心並考慮流程，Bennis & Mische 則透過挑戰既有活動等，Crego & Schiffrin 則以員工為中心，江炳坤根據過去經驗同時考慮組織及人力，另張福財其範圍僅揭

限於行政革新部份。而在這些人之中，以江炳坤之定義觀念與本研究所探討員工對政府再造之認知較能符合，因此有關「政府再造」之定義直接採用其之定義，即政府再造就是政府引進企業管理精神，精簡組織、精實人力、簡便業務，建立一個新、彈性、有應變能力的「高效能」而不是「大有為」的政府。使政府可以像私人企業一樣有效率地為人民解決問題。

表 2.2 政府再造意義

研究者 (年代)	定義
洛威斯(J. Lowenthal, 1994)	認為係以組織核心能力為焦點，針對運作流程與組織績效，重新思考且重新設計，以達成組織績效的巨大改善(杜曉惠，民 91)。
班尼斯和密奇(W. Bennis 與 M. Mische, 1995)	將政府改造工程視為：透過挑戰既有的信條、實務及活動，並創新將資本與人力資源，重新配置於跨功能的流程中。此種改造策略，旨在充分提昇組織的競爭地位、對股東的價值及對社會的貢獻等(杜曉惠，民 91)。
可洛和夏佛林(E. Crego 與 P. Schiffrin, 1995)	從顧客至上的角度出發，認為政府再造工程，係以員工為中心，重新塑造組織的策略、系統和結構。由內而外改造企業，以便創造全面的顧客價值(杜曉惠，民 91)。
江炳坤 (民 87)	就是政府引進企業管理精神，精簡組織、精實人力、簡便業務，建立一個新、彈性、有應變能力的「高效能」而不是「大有為」的政府。使政府可以像私人企業一樣有效率地為人民解決問題。
張福財 (民 90)	政府再造是一種全盤革新政府行政的措施，範圍包括了行政制度的改革與創新，行政法規之重整，行政程序的追求，行政組織、作業標準以及文化之改革更新，乃是一種運用特殊的策略手段，以追求公共利益、提昇政府效能與服務品質。

資料來源：部份本研究整理，部份來自杜曉惠(民 91)，公共管理(五版一刷)，

台北：五南書局。

## 2.2 外國政府再造之經驗

自 1980 年代以來，世界各國所推動之政府再造運動已累積許多寶貴實務經驗，同時理論界亦針對各國的改革計畫、過程與經驗，提出許多深入的評估與反省（王貴蘭、韓慈穎，民 87）。為擷取他國經驗，並確切掌握國外實務經驗之利弊得失，本節擬就英國、美國及日本等國政府再造過程加以探討，並將分析焦點鎖定於與本研究有關之組織再造、人力及服務再造、政府再造經驗等三面向，以供參考。

### 2.2.1 英國政府再造經驗

由表 2.3 中可得知，英國政府再造之經驗，其中組織再造方面將組織機關分成兩大類確實是一大創舉，值得參考。

表 2.3 英國政府再造經驗

政府再造項目	政府再造內容
組織再造	組織重整：以 1988 年所推動之「續階改革」(The Next Steps) 方案為代表，其主要核心是一種組織結構重組與管理權下授的變革組合，將政府機關明確分為政策制定與執行兩大類（王貴蘭及韓慈穎，民 87）。
人力及服務再造	1. 員額精簡：大幅裁減(高達 22%)政府組織員額(譚士林，民 90)。 2. 改進服務流程：以「新泰勒學派(主義)」(New-Taylorian) 的科學管理精神，來改革公共服務所須之行政文化與運作流程(譚士林，民 90)。
政府再造經驗	自 1979 年開始迄今(2002 年)累計有 23 年經驗。

資料來源：本研究整理。

### 2.2.2 美國政府再造經驗

由表 2.4 中可得知，美國政府再造經驗，除約有長達百年之經驗外，其中服務再造方面，「使政府做得更好，花得更少」，獲取人民的接受，顧客至上、民眾優先之服務觀念建立等均值得參考。

表 2.4 美國政府再造經驗

政府再造項目	政府再造內容
組織再造	組織轉型：依美國政府 1993 年的「國家績效評估報告」來看，其中在組織結構轉型方面，計有六大行動策略；此外尚有減少管理控制層級（王貴蘭、韓慈穎，民 87）及簡化行政程序（譚士林，民 90）。
人力及服務再造	1. 員額精簡：依 1993 年全國績效評估委員會宣示在未來五年內，將大量裁減組織員額；實際上每年又以聘用人員取代退休或離職人員（王貴蘭、韓慈穎，民 87）。 2. 改進服務流程：包括「使政府做得更好，花得更少」，獲取人民的接受（張福財，民 90），顧客至上觀念之建立，充分授能及追求實效等（譚士林，民 90）。
政府再造經驗	自 1905 年開始迄今(2002 年)累計有 97 年經驗。

資料來源：本研究整理。

### 2.2.3 日本政府再造經驗

由表 2.5 中可得知，日本政府再造經驗，其中人力及服務再造等方面，所採取之人事定額，包括個量及總量之控制方式，以及推動過程中之舉辦說明會，與民溝通，建立共識，獲得支持等均值得參考。

表 2.5 日本政府再造經驗

政府再造項目	政府再造內容
組織再造	<p>組織重整：1948 年制定公布「國家行政組織法」，1997 年實施六大行政改革措施（王貴蘭、韓慈穎，民 87），以及行政機關簡化裁減合併（張福財，民 90）、合理調整行政組織、重新劃分中央與地方權責（譚士林，民 90）。</p>
人力及服務再造	<p>1. 員額精簡：人事定額（定員法；設置法；總定員法；分別採取個量及總量之控制方式）及員額精簡計畫（王貴蘭、韓慈穎，民 87）；並大量縮減公務人員（譚士林，民 90）。</p> <p>2. 改進服務流程：在推動過程中，舉辦說明會、懇談會，與民溝通，一方面集思廣益，一方面加強宣導，建立共識，獲得信任與支持（譚士林，民 90）。</p>
政府再造經驗	<p>自 1948 年開始迄今(2002 年)累計有 54 年經驗。</p>

資料來源：本研究整理。

## 2.3 我國政府再造之發展

我國於民國 87 年 1 月 2 日行政院會議通過「政府再造綱領」後，隨即開始推動這次攸關台灣生命力、競爭力再生的改造工程。

行政院推動政府再造的目標，就是要引進企業管理精神，建立一個創新、彈性、有應變能力的政府，以提昇國家競爭力，迎接新世紀的挑戰。基本理念是組織精簡、靈活，人力要精實，培養熱誠、具開創能力的公務員；業務要簡化，為民興利（楊朝祥，民 87）。

有關我國政府再造之發展，仍然將分析焦點鎖定於與本研究有關之組織再造、人力及服務再造、政府再造經驗等三面向，茲整理於表 2.6。：

表 2.6 我國政府再造之發展

政府再造項目	政府再造內容
組織再造	行政革新方案；研擬中央政府機關組織基準法草案；積極檢討調整政府功能與組織；調整台灣省政府及省議會組織；建立組織評鑒制度推動精省工程；簡併中央與地方政府行政機關總數（劉昊洲，民 87）；組織精簡、靈活，建立小而能的政府，轉變管制者僵化角色（楊朝祥，民 87）。
人力及服務再造	研擬中央政府機關總員額法草案；擴大組織員額彈性調整授權程度；人力要精實，培養熱誠、具開創能力的公務員；業務要簡化，為民興利；引進企業精神經營政府，以人民需求為依歸，重視服務品質與營運成本，並以服務對象的滿意度為績效的指標（楊朝祥，民 87）。
政府再造經驗	自民國 82 年開始迄今(民國 91 年)累計僅有九年經驗。

資料來源：本研究整理。

茲因精省經驗實屬難得，故以下有關政府再造經驗部份皆以其取代之。



### 2.3.1 組織再造

組織再造的範圍既廣且複雜，又牽涉許多人權益，然為因應需要僅就其意義、重要性、以及我國政府組織回顧、當前政府組織現況及問題分析、本國組織再造的目標、重要工作項目及特色等分述如下：

#### 1. 組織再造的意義

雖然組織再造的意義及範圍既廣且複雜，惟仍有部份學者試著去定義或解釋，茲整理如下表 2.7

本研究組織再造係參考江岷欽的定義，即組織再造係在於打破舊有規則與假定，建構企業型政府的治理型態，運用新公共管理的內涵與策略，並師法企業的若干機制，以重新建構全新、彈性、主動及適應性的組織結構。

表 2.7 組織再造意義

研究者（年代）	定義
劉昊洲（民 87）	指政府部門結構與職能的調整改進。
謝俊義（民 87）	指出組織再造是運用宏觀性的途徑對工作設計、工作流程控制機制、組織結構以及對公共服務機制的創新，藉由根本性的轉換過程，來根除以功能基礎與生產者導向的傳統層級節制組織(王貴蘭、韓慈穎，民 88)。
江岷欽（民 88）	認為組織再造的核心在於打破舊有規則與假定，建構企業型政府的治理型態，運用新公共管理的內涵與策略，並師法企業的若干機制，如競爭、誘因、市場導向等，以重新建構組織結構、行政文化、公務人力、權責歸屬、獎懲制度及目標任務等層面，期能活化文官體系，大幅提高效率效能，促成行政組織徹底轉型，實現政府的公共目的，有效擴增公共利益(王貴蘭、韓慈穎，民 88)。

資料來源：本研究整理。

## 2. 組織再造的重要

根據劉昊洲（民 87）對組織再造的探討結果，並提出六點有關組織再造的重要性，其中包括組織再造是必要的。另全球性的政府組織改革風潮已蔚然成形，沛然莫之能禦，特別是組織再造是政府再造的核心工程，重要性更不容置疑。

## 3. 我國政府組織回顧

政府組織的成長有其依循的軌跡，其中行政院組織自民國 36 年 3 月 31 日設有 17 個部會開始，歷經 50 餘年來，經過多次調整改變，截至民國 90 年底止計有 34 個部會等機關(葉維詮，民 87)，剛好增加一倍，是否需要這麼多？確實有待檢討研究。

## 4. 當前我國政府組織現況及問題分析

依據銓敘部統計資料，截至民國 87 年底止（精省前），全國行政機關總數較 84 年，3 年內增加 703 個，惟至民國 90 年底止（精省後），全國行政機關總數仍較 87 年又增加 31 個；顯示精省後，全國行政機關總數之增加幅度雖然趨緩，惟仍然繼續增加，似與當初精省之意旨難合。而葉維詮（民 87）曾針對目前我國政府組織所面臨的問題，與中央政府有關者計有七項；同時這些問題均有待政府去隨時處理。由以上現況及問題分析結果，顯示我國組織，確實有必要進一步研究檢討改進。

## 5. 我國組織再造的目標、重要工作項目及特色

行政院為建立創新、彈性、有應變能力的政府，特研訂政府再造推動

計畫，其中也包括組織再造推動計畫。透過此一計畫期能達到目標包括擴大政府組織彈性、簡併政府機關層級職位與事權，合理管制機關員額、以及調整組織等四項；至於其重要工作項目則包括研擬中央政府機關組織基準法及調整行政院暨所屬機關組織等五項；而劉昊洲（民 87）從組織再造推動計畫的執行過程中提出我國政府組織再造主要具有七項特色，當然這些特色，有好的，也有不好的，有的屬實質面，有的屬程序面，其情形不一而足，值得繼續留意與密切觀察。

總之，唯有全新、彈性、主動及適應性的組織結構，再結合理念重塑、人性面考量、顧客導向、並以服務對象的滿意度為績效的指標，方能達成目標，增進國家競爭力。

### 2.3.2 人力及服務再造

人力及服務再造是政府再造工程之一。目的在有效運用人力，提昇行政效率，加強為民服務。而人力資源是公共管理之核心要素之一，也是近代生產之主要投入要素之一（陳至中，民 91）。又公務人員是推動國家建設發展的原動力，也是政府政策的擘劃與執行者。公務人員的觀念與作風，則關係政府形象與政策推動的成敗。另外，除了人的因素，政府服務方式的精進，也是政府再造相當重要的一環。茲就其意義、重要性、以及本國推動人力及服務再造之願景、目標及重要工作項目等分述如次：

#### 1. 人力及服務再造之意義

人力及服務再造內含人力再造及服務再造二項。其中人力再造中有關人力部份，簡言之，就是人力資源，乃泛指組織內所有員工有關的任何資源。至於所謂人力再造，簡言之，就是探求公務人員心聲，重視其角色轉

變，改革其心靈，培養其服務熱誠，強調參與，鼓勵創新，並建立妥適的文官制度，以留住優秀人才的一種人力資源管理的再造(楊朝祥，民 87)。

所謂服務再造，就是服務方式的精進，包括擴大資訊科技的運用，特別重視服務品質的提昇等，並秉持「政府多用心，民眾少操心，顧客導向，以客為尊」的理念，對外要多為民眾著想，對內要全員參與，提出符合民眾期望的施政行為(蕭萬長，民 87)。江岷欽(民，87)則以全面品質的構向觀之，認為服務再造，簡言之，就是建立及落實顧客導向的服務觀念。有關服務再造的意義，本研究採用蕭萬長之定義。

總之，人力及服務再造，基本上就是要使員工去除目前官僚氣息，徹底改變科層管理思維，建立及落實顧客導向的服務觀念，並運用現代化科技，以促進服務方式的大精進。

## 2. 人力及服務再造之重要性

20 世紀末，英、美、日、加拿大等先進國家都紛紛提出行政改革或政府再造，而且都以人力資源的再造及提昇為民服務為宗旨或重點工作(魏啟林，民 87)。強調政府再造的原動力，是全體公務人員，而不是機關首長或少數機關的事。又從政府再造推動委員會係由機關首長、中層、基層公務人員各三分之一的組成來看，政府再造不是以行政院的意思進行單向推動，而是將此工作視為全體公務員之事(陳金貴，民 87)。認為公務人員是推動國家建設發展的原動力，也是政府政策的擘劃與執行者。公務人員的觀念與作風，則關係政府形象與政策推動的成敗。又除了人的因素，政府服務方式的精進，也是政府再造相當重要的一環。(楊朝祥，民 87)

總之，「人」是一切組織中最重要因素之一。一切再造工程，如無適

當的執行者，都變成空談。又「企業型政府」理念的提出，使組織深刻地體會到人力資源是最寶貴的資產；而人力資源的潛能是否充分發揮，又是組織發展成功的關鍵。除了要有「人」以外，還要有服務的配合，亦即這些人仍須具有服務行銷的理念，在觀念上轉變成以便民、服務為主要目標，才能收事半功倍的效果及因應資訊時代對速度及便利性需求。

### 3. 我國推動人力及服務再造的目標與願景

魏啟林(民 87)認為所推動人力及服務再造，至少具有 2 項目標 4 種願景。在目標方面，包括吸收優秀人才及提高服品質滿意度等；至於願景方面，除了吸收優秀人才及提高服品質外，尚有激發人力潛能及建立顧客導向等。

### 4. 人力及服務再造重要工作項目

人力及服務再造要改革的地方很多，但為能集中力量，設定了五個主要工作項目如下（詳如圖 2.2）。而以這個主要工作項目觀之，顯示我國政府正努力提高其服務工作之滿意度。

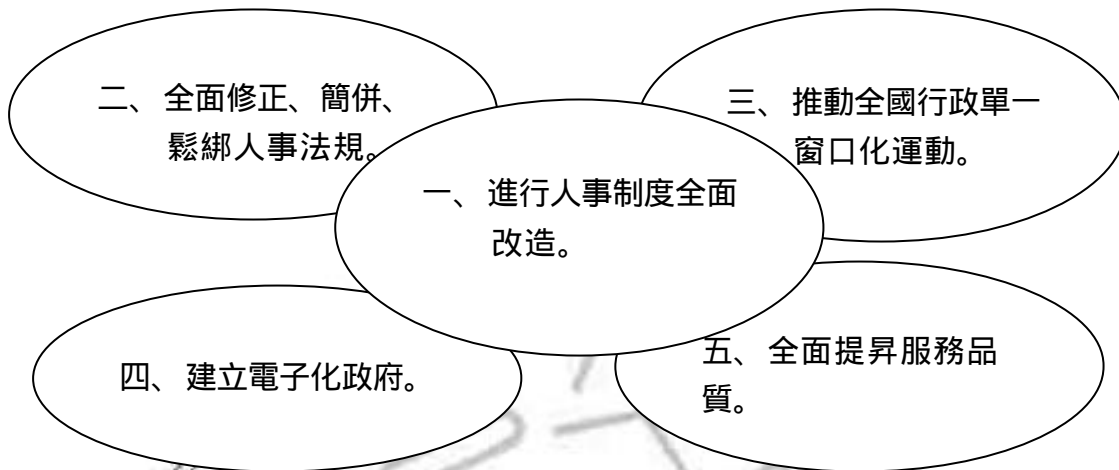


圖 2.2 我國人力及服務再造重要工作項目

資料來源：魏啟林（民 87），建構「人力及服務再造」的願景，研考雙月刊第 22 卷 3 期，23 頁。

### 2.3.3 精省經驗

精省經驗顧名思義就是精省情形，其內容如同政府再造經驗一樣千頭萬緒，茲為配合本研究需要，僅就臺灣省政府組織調整期間機關變動情形及原臺灣省政府所屬各機關員工精省後隨業務與組織調整移撥安置情形等分述如下：

#### 1. 臺灣省政府組織調整期間機關變動情形

由表 2.8 可知精省作業時程原規劃三階段完成。第一階段為組織調整之規劃與過渡時期，確定組織與人員之調整、權益保障及財產之處理等原則。第二階段係組織的調整期，除辦理各項組織整併、改隸、精簡與業務移撥外，並就整體需求，重行修法，調整部會及其所屬機關組織；惟本階段原規劃時程為至八十九年底止，茲因受部份組織與業務等移撥後，承受

單位未及修法或業務待檢討調整等影響，只有繼續延長，直到進入第三階段為止。第三階段則完全回歸地方制度法規範。

又由表 2.8 可知，計有 14 個單位維持省政府層級；另有 149 個行政機關、36 個醫療院所及 170 個省立學校改隸中央；而有 58 個機關裁併。

本研究僅就上述 149 個行政機關中位於中投地區之部份機關作為研究對象。

表 2.8 臺灣省政府組織調整期間機關變動情形統計表

		第一階段 (87/12/21~ 88/06/30)	第二階段 (88/0701~ 93/12/31)	第三階段 (94/01/01~)
臺灣 省政 府	臺灣省政府暨所屬一 級廳處會	30	1	1
	所屬機關	191	13	13
臺灣 省政 府	醫療院局	36	0	0
	學校	170	0	0
中央 機關	所屬機關	0	149	120
	醫療院局	0	36	33
	學校	0	170	170
	地區辦公室	0	19	0
	新增機關	0	0	10

資料來源：行政院研考會網站(<http://www.rdec.gov.tw/home/>)。

## 2. 原臺灣省政府所屬各機關員工精省後隨業務與組織調整移撥安置情形

由表 2.9 顯示，員工受本次精省影響遠超過十二萬人，其中亦超過十二萬人必須接受調整移撥至中央機關，由此可見其重要性。

表 2.9 原臺灣省政府所屬各機關員工精省後隨業務與組織調整移撥安置情形表

	受撥機關	受撥員額
臺灣省政府	退休、資遣或離職	1,327
	省府保留及其他	1,002
	合計	2,329
中央機關	內政部	13,385
	財政部	17,489
	教育部	25,939
	法務部	76
	經濟部	11,980
	交通部	33,503
	行政院人事行政局	331
	行政院主計處	218
	行政院新聞局	86
	行政院衛生署	9,787
	行政院環境保護署	370
	行政院研究發展考核委員會	119
	行政院農業委員會	9,171
	行政院文化建設委員會	641
	行政院勞工委員會	799
	行政院原住民族委員會	102
	行政院體育委員會	17
	銓敘部	14
	合計	124,027
		總計



資料來源：行政院研究發展考核委員會編印之臺灣省政府組織員額調整計畫書總報告，49頁。

## 2.4 工作態度

任何變革必然牽涉到人的因素，員工能否積極支持及其對變革所抱持的態度，成為變革成功與否的重要關鍵（陳同柏，民 85），政府再造也是這樣。近年來，許多的實證研究證實，在適當的情況下，態度及行為是息息相關的。態度雖不是影響行為唯一的因素，但確是一個最重要的因素（陳同柏，民 85）。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（鍾金玉，民 89）。而且一個人對改革的態度，是基於他對改革事物的瞭解、過去的經驗及當前社會關係而決定（鍾金玉，民 89）。然而態度依各研究之性質和對象不同，而有不同的定義如下表 2.10：

表 2.10 態度之定義

研究者（年代）	定義或說明
Rokeach (1968)	態度是指對於某些事物或情境所形成一群相關和持續的信念系統，使個人傾向於某種偏好行為的反應（陳同柏，民 85）。
Fishebin 與 Ajzen (1975)	態度是一種學習而的傾向，對一定的目標或觀念以一致的方式去認知或行動（陳同柏，民 85）。
Reitz (1981)	認為態度是指對某事物持續性的感受或行為向（陳清淵，民 91）。
Robbins (1993)	認為態度是對人、事、物所抱持的正面或負面的評價（陳清淵，民 91）。
李美枝 (民 73)	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（陳同柏，民 85）。
張春興 (民 80)	態度是指個人對人、事、物以及周圍世界，憑其認知及好惡所表現的一種相當持久一致的行為傾向（陳清淵，民 91）。
姜占魁 (民 82)	態度是指一個人對客觀環境的人、物、事或行動所持有的主觀趨向。因此，態度是一個多層的觀念，其中為學術界所一致同意的計有情感、認知和行為等三個層面（陳同柏，民 85）。

資料來源：本研究整理。

由表 2.10 中顯示，除姜占魁認為態度是一個多層觀念外，其餘均採單一觀念。而姜占魁之多層觀念正符合本研究之需求，本研究對態度之定義則採姜占魁（民 82）之說法，即態度是指一個人對客觀環境的人、物、事或行動所持有的情感、認知和行為等三個層面的主觀趨向。其中情感及認知方面，以工作滿足、組織承諾、工作投入三者作為衡量之變項；至於行為方面，則以工作行為一項作為衡量之變項。總之，本研究係以工作滿足、組織承諾、工作投入及工作行為等四項作為工作態度（attitude）之研究變項，茲將其相關文獻分述之。

#### 2.4.1 工作滿足

工作滿足是組織成員態度的一個部分，對自己工作的態度、工作的情感反應。工作滿足不僅對組織和管理是重要的，對於員工本身，也是很重要的。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（鍾金玉，民 89）。因此，管理者關心員工的工作滿足，因為它會影響員工的工作行為如出勤率與離職傾向。

##### 1. 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裡與生裡兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作環境的主觀反應。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；反之，即表示員工對工作不滿，有著負面的態度。茲綜合各界學說對工作滿足的定義，並以張世宗所歸納的三類，即綜合性、期望差距及參考架構

等說三種定義（林景深，民 87）。

有關工作滿足的定義相當多如下表 2.11：

表 2.11 工作滿足之定義

研究者（年代）	定義或說明
Hoppock ( 1935 )	是指員工心裡與生裡兩者對環境要素的滿意感受，亦即員工對工作環境的一種主觀反應。
Vroom ( 1964 )	是指員工對其在組織中所扮演角色的感受或情緒性的反應，也是一個人對其目前工作角色之正的取向。
Smith、Kendall 與 Hu-lin ( 1969 )	工作者在工作中所感受到的滿足程度，此種滿足程度來自於員工從特定環境中實際所獲得的報酬與其預期應得價值間的差距。
Locke ( 1976 )	個人評估其工作或工作經驗而產生之正向或愉悅的情緒狀態。
Davis 等 ( 1985 )	乃員工對其工作所持有之一組有利或不利的感覺，工作性質適合員工則感到滿足。
許士軍 ( 民 79 )	是一工作者對於其工作所具有之感覺或情感性反應，感覺或滿意大小，取決於預期價值與實際價值之差距。
謝金青 ( 民 81 )	工作者對其工作、工作歷程或工作結果整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的一種反應。

資料來源：徐封名（民 91），工作特性、成就動機與工作滿足之關聯性研究 - 以中華電信公司嘉義營運處為例，私立南華大學管理研究所碩士論文。

目前國內工作滿足的研究大都採參考架構說的定義，從各構面衡量個人對工作滿足程度。因此，本研究採用參考架構說的定義，指個人對工作之一般性態度，即工作者對其工作及相關因素之感受或情感反應。

## 2 . 工作滿足之重要性

有關工作滿足的重要性，李吉祥(民 86)由工作滿足問題所持觀點中，舉出可提供組織及管理理論一種重要變項，吳淑鈺(民 89)則以工作者行為與態度間關係中也指出，其中滿足高的，身心健康、吸引留任等亦均高；反之，不滿足高的，與離職、缺席、抱怨及分裂等問題均有關。

### 3. 工作滿足之相關理論

要瞭解工作滿足理論，必須瞭解「激勵理論」(Motivational Theory)，因為激勵作用是一種滿足需求的過程，同時一般學者也多從激勵理論的觀點作為探討工作滿足的理論基礎。有關激勵的理論，由於各學者所強調之概念與重點不同，可分為內容 (Content)、程序 (Process)、強化 (Reinforcement) 三種形態，如下表 2.12：

表 2.12 激勵理論形態

型態 (Type)	特質 (Characteristic)	理論 (Theories)	管理實例 (Managerial Example)
內容	注意引起、產生或引發激勵行為的因素。	1. 需求層次理論 2. 成就動機理論 3. 雙因子理論 4. E R G 理論	以滿足員工金錢、地位與成就需求來激勵部屬。
程序	不僅注意引起行為的因素，同時也注意到行為方式的程序、方向或選擇。	1. 期望理論 2. 公平理論	由明瞭員工對工作投入、績效、標準與報酬的知覺來達成激勵。
強化	注意到能增加期望行為重複與減少非期望行為重複的可能因素。	強化理論	藉著激勵期望行為來激勵。

資料來源：徐封名(民 91)，工作特性、成就動機與工作滿足之關聯性研究 - 以中華電信公司嘉義營運處為例，私立南華大學管理研究所碩士論文，18 頁。

至於工作滿足之相關理論則不少，茲將有關文獻整理如表 2.13：

表 2.13 工作滿足之理論

理論	研究者 (年代)	內容
需求層級理論 (Need Hierarchy Theory)	Maslow (1943)	將人類需求依層次分為五類，即生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求、自我實現需求等，而需求是由低層次需求滿足循序漸進。低層次需求以生理和安全為主，主要靠外在的事物（如薪資）求得滿足，而高層次的需求包含了情感、尊重及自我實現，主要經由個人的內在感受來得到滿足。
成就論	Atkinson 與 Mclelland (1953)	需求來自化中，有三種需求，即成就需求、親和需求和權力需求，心裡健康的成年人，有穩定的需求動機來獲得滿足。
E R G 理論	Alderfer (1969)	提出三種主要需求，即存在需求、關係需求、成長需求。與 Maslow 理論不同在於 Maslow 所提需求層次不可同時存在，但 Alderfer 認為可同時追求兩種以上需求滿足。
差異理論	Porter (1961) Lock (1969)	一個人工作滿足的大小取決於此人覺得「實際獲得與應該獲得的」兩者之間的差距大小。
工作特性理論	Hackman 與 Oldham (1976)	指出工作所需之技能的多樣性、工作完整性、重要性、自主性與工作中所得到的回饋程度會影響工作者的心裡，進而影響其工作滿意度。

表 2.13 工作滿足之理論(續)

綜合理論	Porter 與 Lawler (1968)	以激勵的期望理論為基礎，指出個人的激勵是以過去的經驗為依據，結合需求層級理論、雙因子理論及公平理論並加上個人努力。期望有兩種類型：一種是 E → P，即有努力便能產生績效的期望；另一種是 P → O，有績效就有某項結果的期望，得出一項努力指數 (Effort Index) 或稱激勵指數 (Motivation Index)，公式如下： $E \rightarrow P * P \rightarrow O * 價值 = 努力指數$
------	------------------------	---

資料來源：徐封名(民91)，工作特性、成就動機與工作滿足之關聯性研究 - 以中華電信公司嘉義營運處為例，私立南華大學管理研究所碩士論文，18-19頁。

上述皆以員工工作滿足之方向探討，另外，也有人以員工不滿之反應進行研究，其中，Rusbult 與 Lowey(1985)曾舉出員工表達工作不滿時的四種可能反應，如圖 2.3。這四種反應依建設性 / 破壞性、主動 / 被動等兩種情況來劃分。

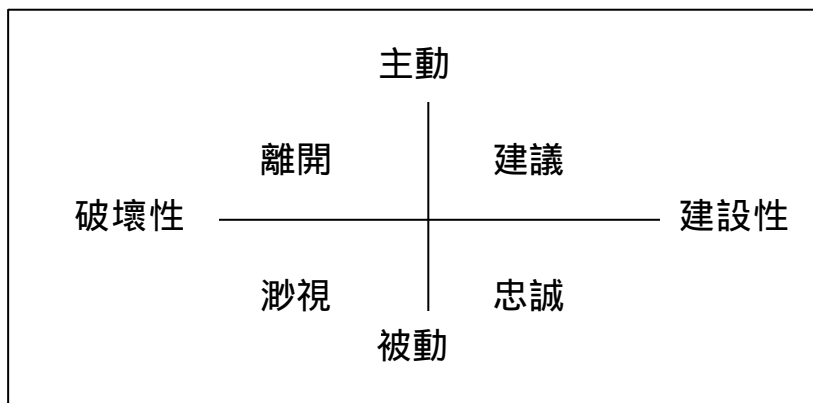


圖 2.3 員工在工作不滿足時的反應

資料來源：引自鍾金玉(民89)，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，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，30頁。

Davis 與 Cherns(1975)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），應該視探討的主題而引用適當的理論，才能正確的找出工作滿足的前因與後果。

#### 4 . 影響工作滿足的相關因素

在相關工作滿足的研究中，有絕大部份是探討前因後果者（如圖 2.4），他們一方面想瞭解工滿足與組織績效、員工生產力及離職意願之關係，一方面試圖透過對工作滿足前因變項的瞭解，找出在管理上提昇組織成員對工作滿足的可行之道，以尋實務上的貢獻（王進興，民 86）。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，民 87）。雖然影響工作滿足的因素眾多，且因各個研究領域的學者對其所研究的對象不同與所依據的理論架構不同而產生分歧和差異，惟大致上可以區分為內在滿足（工作內容、工作穩定性、主管領導風格）、外在滿足（薪資、福利與升遷管道）、一般滿足（工作環境、人際關係）及人口計變項（年齡、性別和教育程度等）（陳人豪，民 90）。以下即整理出影響工作滿足的相關因素，如表 2.14 所示：

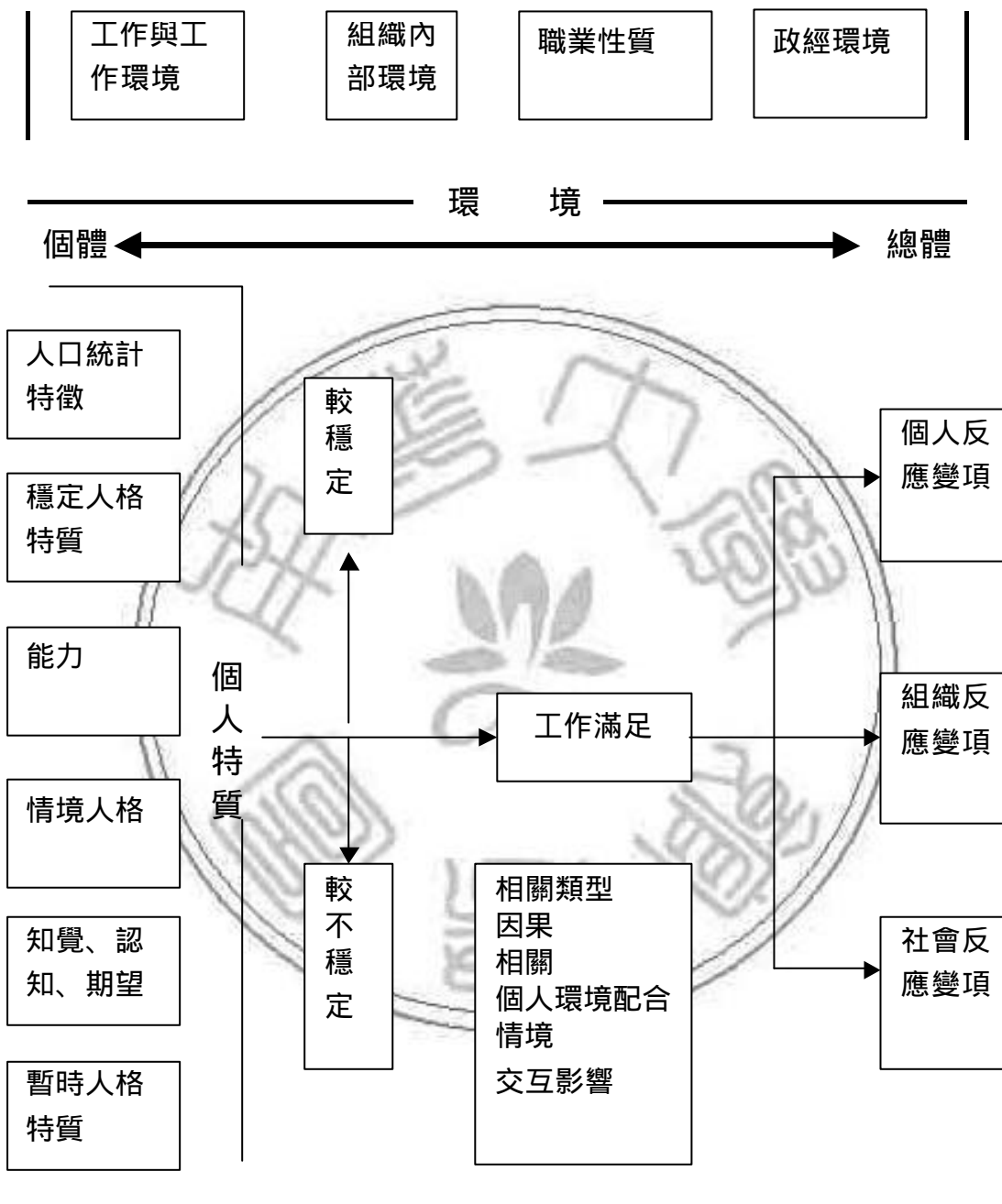


圖 2.4 工作滿足前因後果變項圖

資料來源：引自徐封名（民 91），工作特性、成就動機與工作滿足之關聯性研究 - 以中華電信公司嘉義營運處為例，私立南華大學管理研究所碩士論文，22 頁。



表 2.14 影響工作滿足之因素

研究者 (年代)	工作滿足之相關因素
Fournt (1966)	1. 個人特性：年齡、教育程度、性別、智力及人格特質等。 2. 工作特性：組織與管理、工作安全、薪資、上司監督、溝通。
Lock (1973)	1. 工作事件： (1) 工作本身：工作價值、成就感。 (2) 工作報酬：薪資、升遷、主管的讚賞。 2. 行為者： (1) 行為者本身。 (2) 組織內外的其他人。 工作滿足是工作事件與行為者互動的結果。
Seashore 與 Taber(1975)	(一) 工作滿足前因變項： 1. 環境因素： (1) 政治文化及經濟環境：如失業率、政治、經濟、社會及文化等。 (2) 職業性質：如職業聲望等。 (3) 組織內部環境：如組織氣候、組織規模、集中化程度、正式化程度、領導型態等。 (4) 工作與工作環境：如工作特性、工作條件、工作保障等。 2. 個人屬性因素： (1) 人口變項：如性別、年齡、教育程度、婚姻狀況等。 (2) 人格特質：如價值觀、需求等。 (3) 能力：如智力、技能等。 (4) 情境人格：如動機、偏好等。 (5) 知覺、認知和期望。 (6) 暫時性人格特質：如生氣、厭煩。 (二) 工作滿足後果變項： 1. 個人反應變項：如退卻、政擊、工作績效等。 2. 組織反應變項：如生產力、流動率、組織績效等。 3. 社會反應變項：如國民總生產額、社會適應力、疾病率、政治穩定性、生活品質等。

資料來源：陳人豪 (民 90) 兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，23 頁及本研究整理。

## 2.4.2 組織承諾

組織承諾的概念源自於 Whyte (1956) 年發表之組織人 (The Organization Man)，論述過度承諾的危險，並描述「組織人不僅為組織工作，並且隸屬於組織」。自此「組織承諾」這個主題一直受到廣泛探討，而成為管理科學中一項重要的研究課題 (鍾金玉，民 89)。Steers (1977) 指出，組織承諾之所以會受到重視，是由於具有下列三項重要特性，一、是組織承諾對組成員離職行為具有預測力；二、是有高度組織承諾的員工，其工作表現較佳；三、是組織承諾可以作為組織效能預測的指標，以下僅就組織承諾之定義、重要性、理論及其影響因素等分述之：

### 1. 組織承諾的定義

研究組織的學者，對於組織承諾的概念自 Whyte (1956) 所著之「組織人」，他們相信對於離職與曠職的意向，組織承諾是主要的影響。此外，組織承諾的研究可以提供態度與行為連結的實證研究機會，並且協助企業透過員工對組織承諾的瞭解，尋求留住員工及增加員工績效的方法 (陳人豪，民 90)。

在開始探討組織承諾的意義時，必須先瞭解「承諾 commitment」一詞的涵義。茲將承諾的涵義整理如表 2.15：

有關「組織承諾」一詞的定義，由於不同研究者從不同的領域出發，針對不同的研究目的和重點，而各自賦予不同的定義。茲僅就相關文獻整理如下表 2.16：

綜合以上研究者的說明，可知認同、投入、忠誠等觀念來說明組織承諾是一種較為普遍傾向。雖然組織承諾有多種定義，本研究係採用 Mowday 等人 (1970) 的定義，即組織承諾是個人對組織認同和投入的程度，可分成三個構面：努力承諾、價值承諾和留職承諾。

表 2.15 承諾之意涵

研究者 (年代)	意涵或說明
韋式字典	1. 做 ( to do ); 2. 信任 ( to give in trust ); 3. 允諾或保證 ( to promise or to pledge )。
許士軍( 民 79 )	承諾有如我們日常生活中存於人與人之間的一種允諾，有許諾、誓約及承擔的涵義。
陳人豪( 民 90 )	承諾包含了許諾與信任的意義。
Morrow( 1983 )	依據承諾對象的差異，歸納出主要的承諾類型： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 價值取向的承諾：個人承諾的重點置於所感受價值的高低；價值的來源為工作上的努力成就。</li> <li>2. 事業取向的承諾：強調工作生涯在個人全部生活中所佔有的重要地位。</li> <li>3. 工作取向的承諾：強調工作績效影響一個人的心理層面，例如自尊的程度。</li> <li>4. 組織取向的承諾：對組織的目標與價值有強烈信念與接受度，願意付出更多的努力，明確願意繼續成為組織中的一份子。</li> <li>5. 工會取向的承諾：強烈希望維持為工會成員，願意為工會付出最大努力，並且相信工會的目標與價值。</li> <li>6. 混合型的承諾：內容包括上列兩種形式以上的承諾。</li> </ol>

資料來源：陳人豪 ( 民 90 )、兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文， 17-18 頁及本研究整理。

表 2.16 組織承諾之定義或分類

研究者 (年代)	意涵、分類或說明
Becker (1960)	組織承諾是個體估算其對組織投資的回報。
Mowday 等 (1970)	態度性承諾是指個人對某一特定組織之認同與投入的強度，至少包括下列三個因素： 1. 價值承諾：對組織的目標與價值具有強烈的信仰與接受。 2. 努力承諾：對組織願意付出更多的努力。 3. 留職承諾：有明確的意願希望成為組織中的一份子。
Sheldon (1971)	組織承諾是個人與組織連結在一起的態度或傾向。
Hrebiniak 與 Alutto (1972)	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業製造的自由和同事情宜，而不願離開組織的一種行為傾向。
Barth 與 Sheldon (1973)	組織承諾係對組織的一種正向評價，一種使得成員之自我認同於組織的態度或傾向。
Porter、 Steers、Mowday & Boulin (1974)	組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，包括如下： 1. 強烈地信仰與接受組織之目標及價值。 2. 個人願意為組織的利益而努力。 3. 希望繼續留在組織中。
Salanick (1977)	組織承諾是個人受限於過去自己的行為，而產生的一種對組織的投入。
Harris 與 Carson (1977)	1. 主動性承諾：是員工努力與離職的最好目標。 2. 被動性承諾：又稱適應性承諾，是員工缺席及怠工指標。

表 2.16 組織承諾之定義或分類(續)

T. R. Mitchell ( 1979 )	組織承諾是個人對組織具有忠誠、認同與投入。
Kawakubo ( 1987 )	組織承諾是指組織成員希望留在組織工作的意願。
Blau 與 Boal ( 1987 )	組織承諾為員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度。
Kushman ( 1992 )	組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。
陳金水 ( 民 78 )	組織承諾包括如下： 1. 個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰和接受。 2. 個人願意在行動上付出更多的努力。 3. 個人希望繼續成為組織的一份子。
梁瑞安 ( 民 79 )	組織承諾是指個人對組織的目標與價值有著強烈的認同感，對組織忠心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
劉春榮 ( 民 82 )	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
邱馨儀 ( 民 84 )	組織承諾是組織成員對組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力，與希望留在組織的態度。
胡瓊泰 ( 民 88 )	組織承諾係指員工對組織的忠誠、認同或承諾，為探討及了解員工對組織的態度與表達員工對組織的一種依附感。

資料來源：楊偉霖 ( 民 91 ) 公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究，南華大學管理研究所碩士論文， 22-24 頁及本研究整理。

## 2. 組織承諾的重要性

Steers (1977) 指出，組織承諾之所以會受到重視，是由於具有下列三項重要特性，(1) 是組織承諾對組成員離職行為具有預測力；(2) 是有高度組織承諾的員工，其工作表現較佳；(3) 是組織承諾可以作為組織效能預測的指標 (鍾金玉，民 89)。Ferris & Aranya (1988) 亦指出組織承諾係提供管理者瞭解成員對組織的認同、介入與忠誠度，比工作滿足有較佳的預測效果。陳人豪 (民 90) 則綜合各學者的相關研究，認為組織承諾對組織計有六項貢獻 (陳人豪，民 90)，而這六項皆可視為正面的工作態度。另外，Donna M. Randall (1987) 所提出的組織承諾程度對個人及組織可能之後果情形，如表 2.17 所示：

表 2.17 組織承諾程度與可能之後果一覽表

項目	對個人之可能影響		對組織之可能影響	
	正面	負面	正面	負面
認同水準：低	個人之創造力、創新力及創作力。 更有效的人力資源運用。	低生涯發展及低晉升、個人高成本。 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結果。	較高的離職、遲到、缺席。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。

表 2.17 組織承諾程度與可能之後果一覽表（續）

認同水準：中	增加歸屬感、安全、績效、忠誠度及責任的感覺。 創造個人主義。 明顯地從組織獲得身分的維持。	生涯的發展和晉升可能受影響。 各部份認同之間不易取得妥協。	員工保有期間的增加、降低辭職、並有較高的工作滿足。	員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務的行為。 員工可能平衡組織與非工作組織的需求。 可能降低組織的績效。
認同水準：高	個人的生涯發展和報酬提高。 行為被組織獎賞。 個人被提供一個熱情的職業。	個人的成長、創造力、創新、流動的機會被抑制。 官僚抗拒改變。 在社會及家庭造成壓力及緊張之關係。 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。 高水準的競爭力及績效。 能達成組織的目標。	人力資源的無效利用。 缺乏組織彈性、創新及適應性。 堅守過去的政策及程序。 過度熱心的工作者會激烈其他員工。 非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。

資料來源：何秀珠（民 86）組織生涯管理與員工工作態度關係之研究—以台北市服務業女性員工為研究對象，國立中興大學企業管理研究所碩士論文，30 頁。

經由上述學者對組織承諾之重要性、貢獻或可能影響等描述後，更可以瞭解組織承諾在工作態度上之連結，由此可見其重要性。

### 3. 組織承諾的理論

Stevens, Beyer & Trice (1978) 歸納了以往學者對組織承諾的研究，發現組織承諾包含二種不同的觀點，一是規範性觀點 (Normative

Approach)，二是交換性觀點（Exchange Approach）。其中規範性觀點受到自我實現理論及雙因子理論的啟發，強調從激勵和自我實現的觀點探討組織承諾，認為組織承諾是個人對組織認同和投入的程度，故又稱為心裡性、道德性及態度性等觀點。至於交換性觀點係受社會交換理論及公平理論之影響，以酬賞—成本的功利精神，來探討組織承諾，並以附屬利益來解釋組織承諾的高低，是典型的功利主義，故又稱為計算性、工具性承諾、獎賞—成本及行為性等觀點（鍾金玉，民 89）。

另外有些理論係以探討組織承諾之前因及後果為主，不過至目前為止仍無一個模式能將所有可能影響組織承諾的因素包含在內。

由上述分析結果可得知，組織承諾之理論截至目前仍未趨一致，惟本研究採納規範性觀點，並以員工個人對政府組織之認知上滿意程度作為有關組織承諾之衡量。

#### 4. 影響組織承諾的因素

在有關組織承諾的研究中，有絕大部份是探討其前因及後果，不過至目前為止仍無一個模式能將所有可能影響組織承諾的因素包含在內。茲就相關文獻整理如表 2.18 及圖 2.5：



表 2.18 影響組織承諾的因素

研究者(年代)	影響組織承諾的前因變項	影響組織承諾的後果變項
Stevens , Beyer 與 Trice(1978)	1.個人屬性。 2.角色相關因素。 3.組織因素。	留職意願 及離職意願。
Mowday , Porter 與 Steers( 1982 )	1.個人特徵：包括年齡、年資、教育水準、性別、種族與人格特質等。 2.角色特徵：包括工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆等。 3.結構特徵：包括組織規模、工會介入、控制幅度正式化、分權程度及決策參與程度。 4.工作經驗：包括組織可依賴性、個人重要性、期望程度、群體規範等。	包括績效、年資、缺勤、怠工及離職等五項。
黃國隆(民 75)	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(如自主性、重要性等)。 (3) 工作經驗(如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人的重視程度等)。 2. 個人屬性變項： (1) 人口統計變項(如性別、年齡、年資等)。 (2) 性格特質(如成就動機、個人價值觀念、性別角色等)。 (3) 認知與期望(如個人自認為對組織所做之投資及從組織所獲得之報償等)。	
郭貞(民 84)	1.不滿薪資待遇； 2.工作壓力； 3.客戶要求過多； 4.更換工作的機會； 5.員工的年齡； 6.個人對組織環境的主觀認知。	離職意願。

資料來源：陳人豪(民 90)，兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，20-22 頁及本研究整理。

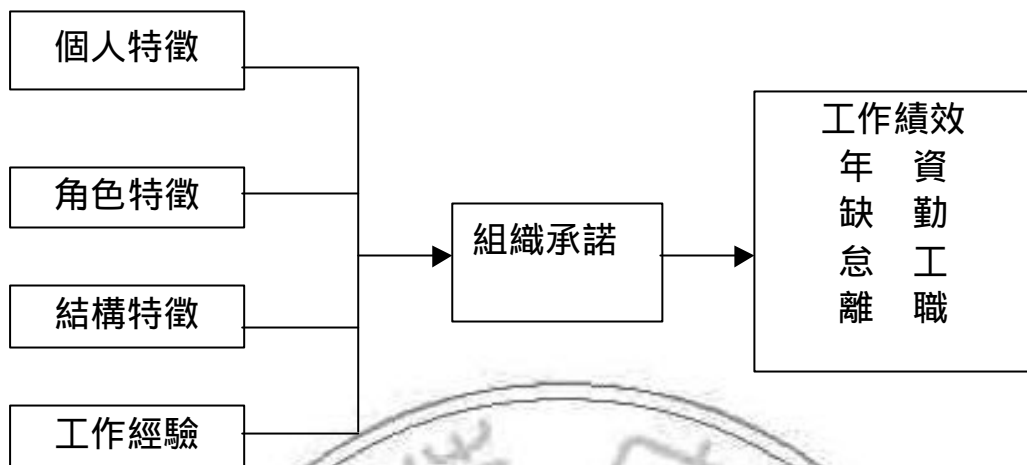


圖 2.5 組織承諾的前因後果變項

資料來源：引自鍾金玉（民 89），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，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，35 頁。

雖然，Reichers（1985）對 Mowday 等人的組織承諾前因後果的理論模式進行實證研究，其結果亦顯示，有些變項與組織承諾的關係未達顯著（如工作績效、組織規模），但基本上，此一架構是正確、有價值的。（楊偉霖，民 91）

無論由表 2.18 或圖 2.5 中均可得知，影響組織承諾的前因變項不外乎一般之個人屬性以及因應特殊需求之環境等部份變項。本研究有關影響組織承諾的前因變項除了一般之個人屬性變項外，並針對特殊需要以政府再造變項作為環境等變項之一。

#### 2.4.3 工作投入 (Job Involvement)

工作投入是工作態度中的一項重要指標，因此，近幾年，不論在實證或理論的研究上，工作投入都是學者用以衡量人員工作態度的一種指標

(鍾金玉, 民 90)。有關工作投入的意義、重要性、理論、以及影響的因素等, 分述如下:

### 1. 工作投入的定義

自從 Lodahl 與 Kejner (1965) 提出「工作投入」之概念, 往後學者對此概念的研究相當熱衷, 但是迄今對於工作投入之概念與定義仍無統一之解釋(何秀珠, 民 86)。其中有認為工作投入係屬個人的認知感受, 也有主張係屬工作環境的重要度, 更有提出係個人與環境兩者互動產生, 另有人僅採單一觀念, 也有人則採多類觀念, 以下提出數位學者對此概念之定義與理論如表 2.19。

表 2.19 工作投入之定義或分類

研究者 (年代)	意涵、分類或說明
Lodahl 與 Kejner (1965)	1. 工作投入是個人心裡認同工作的程度, 或是工作在個人自我印象中的重要性程度。 2. 工作投入是依據個人自我尊嚴受個人工作績效影響的程度。
Saleh 與 Hosek (1976)	1. 第一類為個人的整個工作情境在個人生活環境中所佔的重要性程度。 2. 第二類為工作上個人主動參與 (Participation), 以使個人的尊嚴、自主 (Autonomy)、自我尊敬等需求獲得滿足的程度。 3. 第三類為個人認知到其工作績效個人自我尊嚴嚴重的程度。 4. 第四類為工作績效與自我概念 (Self Concept) 一致的程度。

表 2.19 工作投入之定義或分類 (續)

Robinowitz 與 Hall (1977)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.認為工作投入是一個個人特質的因變項。</li> <li>2.工作投入是受個人所處環境誘導下所產生的。</li> <li>3.工作投入是個人特質與環境因素互動作用形成的。</li> </ol>
Kanungo (1982)	<p>強調有關工作投入在定義上引發爭議的主因，是該概念的構面 (Construct) 所涵蓋的範圍過廣，以致衡量工具未能充分配合而無法精確的加以測量。其次，他並認為 Job Involvement 與 Work Involvement 兩者是不能相提並論或混為一談的名詞。所謂「Job Involvement」是指個人可能投入等定的工作，也就是著重個體目前工作的信念與該件工作可促使其個人需求的滿足程度。而「Work Involvement」則是完全不同的概念，代表個人對一般性的工作都會努力的投入，就是影射普通工作的價值在個體生活中所佔的份量或重要的程度，而其所經歷的文化背景與社會化程度都會對其產生一定的影響。所以，Kanungo 認為工作投入應視為單一構面的工作態度，即「個人心裡上對其目前工作認同的一種知覺或信念狀態」。而無論是那一種工作投入源於 (一) 個人目前的顯者需求，(二) 個人對工作上滿足此需求的機會所發生的知覺。</p>
Blau 與 Boal (1987)	<p>認為工作投入係個人心裡上認同於工作，並視工作績效為對其自我價值 (Self-worth) 肯定的重要種度。換句話說，高度工作投入的員工非常認同且在意他們所做的工作。</p>
Paullay、Alliger 與 Stone-Romero (1994)	<p>支持 Kanungo 區分 Job Involvement 與 Work Involvement 的概念，但卻認為 Work Involvement 應稱為工作重要的程度 (Work centrality)，而非工作投入 (Job Involvement)。他們將工作投入定義為個人在認知上專心從事，並關心個人目前的工作。且把工作投入區分為投入工作角色 (Job Involvement role) 與投入工作情境 (Job Involvement setting)，並指出當個人在投入工作角色與投入工作情境並存時，則工作投入程度高。但是個人也可能投入於投入工作角色而不投入於投入工作情境。</p>

資料來源：莊惠敏 (民90)，醫院護理人員工作價值觀與工作投入關係之研究—以基督教醫院為例，國立政治大學行政管理研究碩士論文，20-22 頁。

由表 2.19 中可得知，工作投入之定義，會因強調或研究領域之不同，而有所差異。其中 Kanungo 認為工作投入應視為單一構面的工作態度，符合本研究需求，故本研究對工作投入的定義則採用其定義，即「個人心理上對其目前工作認同的一種知覺或信念狀態」。

## 2. 工作投入的重要性

工作投入與工作滿足均為工作態度的一種，但是工作滿足卻比工作投入較易發生變化，往往會因日常工作上所發生的事情，而影響到員工的工作滿足程度，所以企業很難依員工之工作滿足感來評價其工作績效的好壞；而且滿足程度的高度，並不代表一個人對工作投入程度的多寡，所以對工作滿足較高者不一定會比工作滿足較低者更投入工作。另一方面，則認為工作投入在員工的生產力、需求工作、生活品質三者之間扮演著一個連結性質的重要角色。研究證實高度工作投入的員工，其離職率及曠職率都比較低。所以工作投入不論是在實證研究或理論推動上，均已成為衡量工作態度的一項重要指標（何秀珠，民 86）。

## 3. 工作投入的理論

根據前面學者對工作投入含義的不同解釋，以及其理論發展過程，工作投入的理論模式大致約可分成三種，即綜合理論模式、動機模式及前因後果模式（莊惠敏，民 90）。其中綜合理論模式係由 Robinwitz 與 Hall（1977）綜合過去學者對工作投入的研究方向研究發現，工作投入與三個變數有關，即個人特質、工作情境與工作結果；而工作投入的結果包括工作滿足、工作績效、離職、曠職與成就等，其模式如圖 2.6 所示（鍾金玉，民 89）。

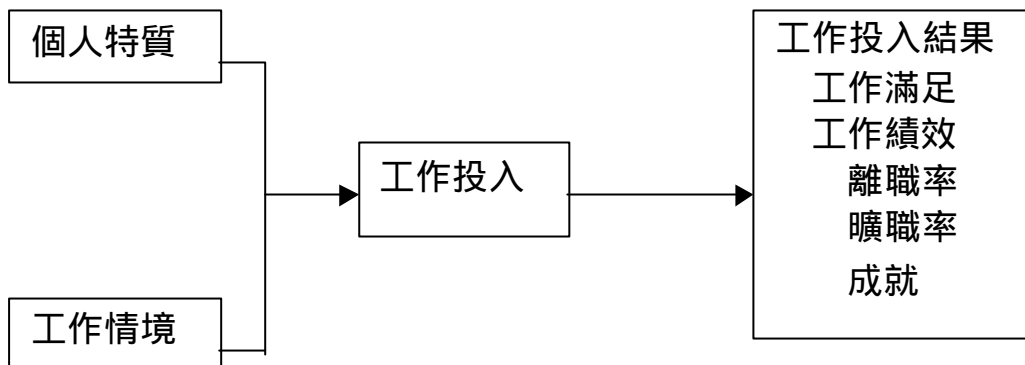


圖 2.6 工作投入綜合理論模式

資料來源：引自鍾金玉（民 89），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，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，37 頁。

其次動機模式係由 Kanungo（1982）以動機理論為基礎建立動機模式的概念架構，進行工作投入相關研究，其概念架構為個人工作上的行為與態度是個人內在需要顯著性的作用所造成。而個人內在需要顯著性端視個人早期社會化過程及環境是否能滿足其需要而定（莊惠敏，民 90）。

最後前因後果模式係由 Brown（1996）所提出工作投入的理論架構包括工作投入的前因、相關因素及後果之研究結果等。

#### 4. 影響工作投入的因素

由表 2.20 中可得知，影響工作投入的前因變項，除了一般個人屬性外，為了因應特殊需求，尚有工作情境等變項。本研究有關工作投入之前因變項，除了一般個人屬性外，為應需要，並以政府再造變項作為工作情境等變項。

表 2.20 影響工作投入的因素

研究者 (年代)	影響工作投入的前因變項	工作投入的後果變項
Robinwitz 與 Hall (1977)	1. 工作特質：包含人口統計變項與人格特質。 2. 工作情境：包括工作特性、組織氣候、領導者行為、組織大小等。	包括工作滿足、工作績效、離職率、曠職率、成就等。
Kanungo (1979)	需要的滿足	工作行為和態度
Brown (1996)	1. 個人特質：含工作倫理觀、內在動機及自尊。 2. 工作特性：含技能類別、工作認同、回饋、工作意義、工作挑戰性、工作複雜性及激發潛能。 3. 督導行為：含參與及體恤。	工作行為及工作態度

資料來源：本研究整理。

#### 2.4.4 工作行為

有關探討員工工作態度者，大部份僅探討上述工作滿足、工作投入及組織承諾等三項；又即使有接觸到工作行為者，亦僅有其中一小部份；因此，在這一方面論文確實有限。

##### 1. 工作行為的意義、論點與構面

員工工作行為之意義，目前尚無一致定論，首先依黃穎隆(民 87)所述：所謂員工工作行為，係指員工對變革影響認知後所採取的反應態度，而員工可能之反應態度不外乎支持與不支持兩種。惟據楊偉霖(民 91)所述，隨著組織所面對的環境越來越多變，除了重視生產力、工作表現行為等一般角色內行為，一些角色外的行為漸漸被重視，並視為績效衡量指標之一。有關工作行為之定義經整理如表 2.21。

表 2.21 工作行為之定義

研究者	觀點	定義	工作行為構面
Katz 與 Kahn(1966)	三種組織行為形態	1.吸引人們進入並留在組織中的行為。 2.員工需完全明確的角色要求行為。 3.存在超越角色規定之創新且自動自發的行為。	合作行為、角色內行為及角色外行為
Smith, Organ 與 Near(1983)	組織公民行為觀點	組織公民行為是個人自行決定如何取捨的行為，不是經由報償制度或明確的認定，整體上促進組織營運的效能。	組織公民行為、利他行為及非刻意互助行為
黃穎隆(民 87)	認知、情感及反應觀點	員工對變革影響認知後所採取的反應態度。	支持及不支持
郭盈卿(民 88)	工作倦怠觀點	1.一種疲備。 2.對他人的態度持負面反應。 3.對個人成就的負向反應。	情緒耗竭、無人情味及低個人成就感
楊偉霖(民 91)	三種組織行為形態及組織公民行為觀點	組織公民行為係指個人無條件所從事的行為，讓行為並未被正式報償系統認定，但在整體上促進了組織的有效運作。	角色內行為：堅守本分行為、人際利他行為及組織公益行為。
郭順成(民 91)	離職傾向觀點	員工對於他目前所從事之工作職位的續職或離開的行為傾向或態度。	離職傾向

資料來源：楊偉霖（民 91）公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究，南華大學管理研究所碩士論文， 22-24 頁。

由表 2.21 中可得知，工作行為之意義隨其觀點不同而有所差異。其中黃穎隆(民 87)之認知、情感及反應觀點，與本研究較接近，故有關工作行為之定義參考其定義，即員工對變革影響認知後所採取的反應態度，包括逆向操作行為、隨遇而安行為、爭取權益行為及轉換跑道行為。



## 2. 工作行為的重要性

由表 2.21 中可得知，當員工對變革影響認知後，可能會產生一些正面及負面的作用，這種情形自古以來皆有之，例如「逆來順受」、「處之泰然」、「反守為功」及「溜之大吉」等不同行為。又這些作用，有可能是個人單打獨鬥，也有可能群起圍攻，其後果可大可小，不一而足，同時這些作用或行為是屬連續性的，而非有或沒有之二分現象(郭盈卿，民 88)；因此，為政者在推展政府再造之時，當然更需要掌握員工對變革影響認知後之行為，以便及早提出因應策略。由此可見其重要性。

## 3. 影響工作行為的因素

由表 2.22 中可得知，影響工作行為的前因變項，隨著研究內容或對象不同而有所差異，但至少具有一般人口統計變項及與工作情境有關之特殊變項。本研究比照郭順成(民 91)之研究，採用人口統計變項及政府再造等二個變項，作為影響工作行為的因素。

表 2.22 影響工作行為的因素

研究者(年代)	影響工作行為的前因變項
黃穎隆(民 87)	1.個人特徵。 2.員工對變革影響的認知。
郭盈卿(民 88)	1.人口變項。 2.工作情境：包括工作壓力及工作滿意。
郭順成(民 91)	1.個人變項。 2.再造策略。 3.工作不安全感。
楊偉霖(民 91)	1.個人特徵。 2.工作生活品質。

資料來源：本研究整理。

### 第三章 研究設計與方法

本章共分六節，第一節研究架構；第二節研究假設；第三節研究變項的操作性定義及衡量方法；第四節資料蒐集方法及研究對象；第五節資料分析方法；第六節研究限制。

#### 3.1 研究架構

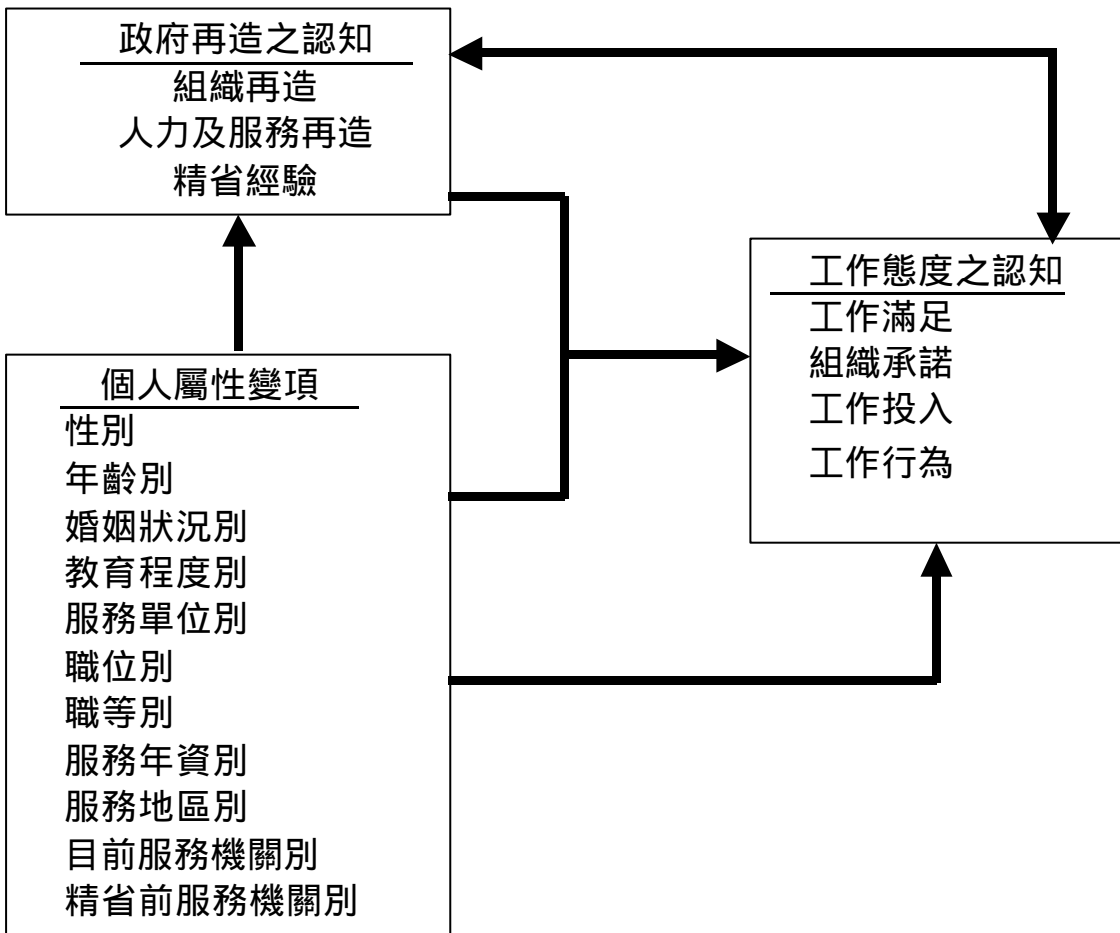


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

根據文獻探討得知，政府再造認知與工作態度認知皆是人力資源管理上的重要性之一。因此，乃以個人屬性變項、政府再造認知為自變項，工作態度認知為依變項，分別探討其關係及影響。基於此，本研究擬定之本研究架構如圖 3 . 1 所示。

### 3.2 研究假設

本研究針對研究問題，提出下列之研究假設如圖 3.2，以做為統計驗證之依據。

假設 1：個人屬性不同對政府再造的認知上無顯著差異。

假設 1.1：個人屬性不同對組織再造的認知上無顯著差異。

假設 1.2：個人屬性不同對人力及服務再造的認知上無顯著差異。

假設 1.3：個人屬性不同對精省經驗的認知上無顯著差異。

假設 1.4：個人屬性不同對整體政府再造的認知上無顯著差異。

假設 2：個人屬性不同對員工工作態度的認知上無顯著差異。

假設 2.1：個人屬性不同對工作滿足的認知上無顯著差異。

假設 2.2：個人屬性不同對工作投入的認知上無顯著差異。

假設 2.3：個人屬性不同對組織承諾的認知上無顯著差異。

假設 2.4：個人屬性不同對工作行為的認知上無顯著差異。

假設 2.5：個人屬性不同對整體員工工作態度的認知上無顯著差異。

假設 3：政府再造與員工工作態度的認知上無顯著關係。

假設 3.1：政府再造不同與工作滿足的認知上無顯著關係。

假設 3.2：政府再造不同與工作投入的認知上無顯著關係。

假設 3.3：政府再造不同與組織承諾的認知上無顯著關係。

假設 3.4：政府再造不同與工作行為的認知上無顯著關係。

假設 3.5：政府再造不同與整體員工工作態度的認知上無顯著關係。

假設 4：政府再造對員工工作態度的認知上無顯著解釋力。

假設 4.1：政府再造不同對工作滿足的認知上無顯著解釋力。

假設 4.2：政府再造不同對工作投入的認知上無顯著解釋力。

假設 4.3：政府再造不同對組織承諾的認知上無顯著解釋力。

假設 4.4：政府再造不同對工作行為的認知上無顯著解釋力。

假設 4.5：政府再造不同對整體員工工作態度的認知上無顯著解釋力。

假設 5：個人屬性與政府再造對員工工作態度的認知上無顯著交互作用。

假設 5.1：個人屬性與政府再造不同對工作滿足的認知上無顯著交互作用。

假設 5.2：個人屬性與政府再造不同對工作投入的認知上無顯著交互作用。

假設 5.3：個人屬性與政府再造不同對組織承諾的認知上無顯著交互作用。

假設 5.4：個人屬性與政府再造不同對工作行為的認知上無顯著交互作用。

假設 5.5：個人屬性與政府再造不同對整體員工工作態度的認知上無顯著交互作用。

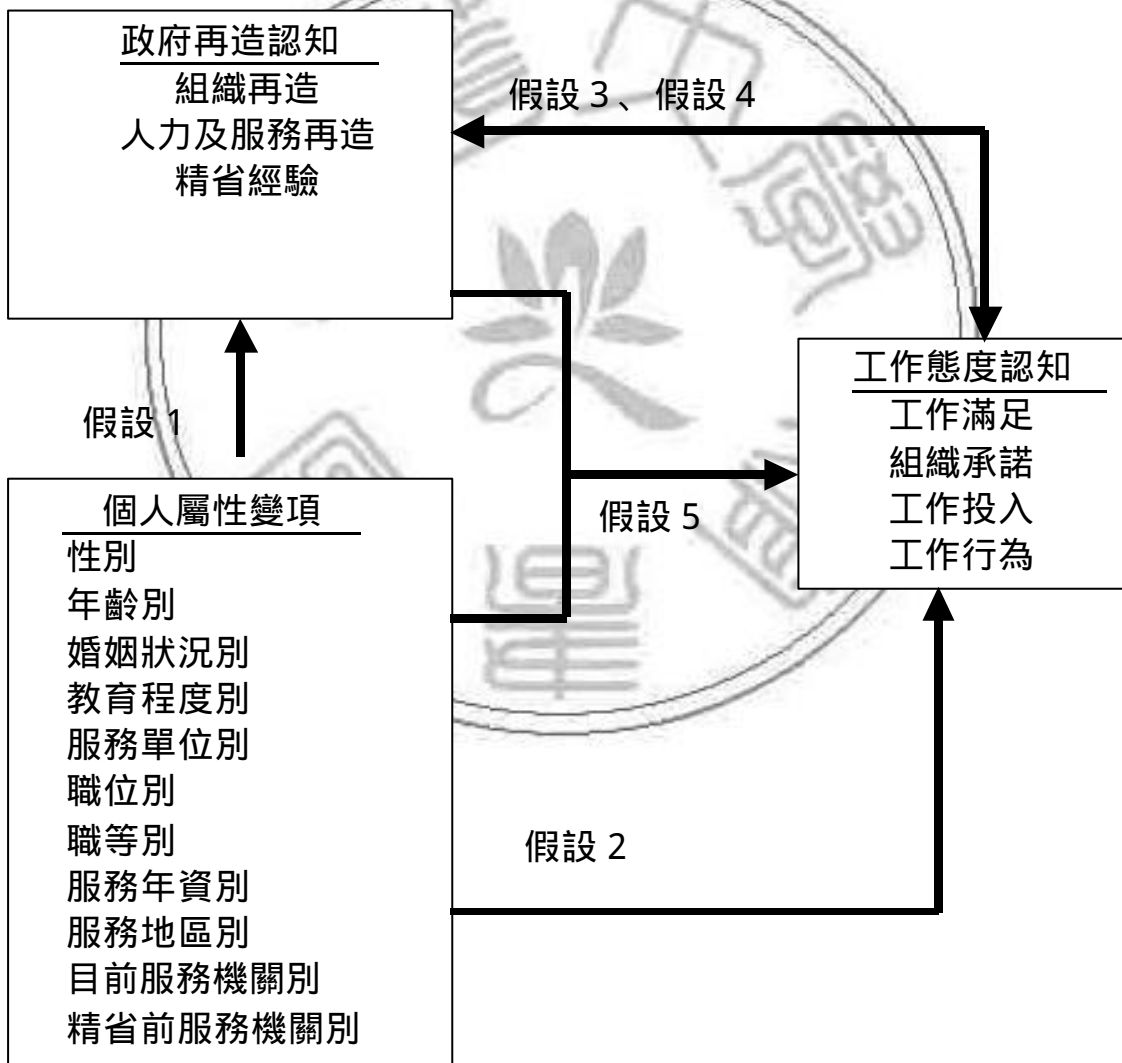


圖 3.2 研究假設

資料來源：本研究整理

### 3.3 研究變項之操作性定義及衡量方法

#### 3.3.1 人口統計變項

包括性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務單位、職位、職等、服務年資、服務地區、目前服務機關、精省前服務機關等十一項。

1. 性別分(1)男，(2)女。
2. 年齡分(1)未滿 40 歲，(2)40 至未滿 50 歲，(3)滿 50 歲及以上。
3. 婚姻狀況分(1)未婚及其他，(2)已婚。
4. 教育程度分(1)高中職及以下，(2)專科，(3)大學及以上。
5. 服務單位分(1)業務單位，(2)非業務單位(行政)。
6. 職位分(1)主管，(2)非主管。
7. 職等分(1)薦任及以上，(2)委任，(3)約聘僱及其他。
8. 服務年資分(1)未滿 15 年，(2)15 至未滿 25 年，(3)滿 25 年及以上。
9. 服務地區分(1)南投縣，(2)台中縣市。
10. 目前服務單位所隸屬的機關分(1)內政部，(2)經濟部，(3)教育部，(4)農業委員會，(5)財政部，(6)主計處，(7)人事行政局，(8)審計部，(9)其他。
11. 精省前服務的機關分(1)省府一級單位，(2)省屬二級單位及其他。

#### 3.3.2 政府再造

包括組織再造、人力及服務再造、精省經驗等三項。

1. 組織再造共 30 題，原採用李克特(Likert)五點評量計分方式分(1)非常不同意，(2)不同意，(3)普通，(4)同意，(5)非常同意。復經因素分析後產生有利性觀點、支持性觀點、被迫性觀點、不安性觀點及幸災性觀點等五個構面，而以這五個構面之因素分數提供相關分析或迴歸分析使用；另一方面又以這五個構面之因素分數重新歸類為(1)-2.5 以下，

(2)-2.5 2.5, (3)2.5 以上, 提供 MANOVA 分析使用。

2. 人力及服務再造共 19 題, 原採用李克特(Likert)五點評量計分方式分 (1)非常不同意, (2)不同意, (3)普通, (4)同意, (5)非常同意。復經因素分析後產生正向觀點及負向觀點等二個構面, 而以這二個構面之因素分數提供相關分析或迴歸分析使用; 另一方面又以這二個構面之因素分數重新歸類為 (1)-2.5 以下, (2)-2.5 — 2.5, (3)2.5 以上, 提供 MANOVA 分析使用。
3. 精省經驗共 15 題, 原採用李克特(Likert)五點評量計分方式分 (1)非常不同意, (2)不同意, (3)普通, (4)同意, (5)非常同意。復經因素分析後產生合理支持取向及離職不安取向等二個構面, 而以這二個構面之因素分數提供相關分析或迴歸分析使用; 另一方面又以這二個構面之因素分數重新歸類為 (1)-2.5 以下, (2)-2.5 2.5, (3)2.5 以上, 提供 MANOVA 分析使用。

### 3.3.3. 工作態度

包括工作滿足、工作投入、組織承諾及工作行為等四項。

1. 工作滿足共 19 題, 原採用李克特(Likert)五點評量計分方式分 (1)非常不同意, (2)不同意, (3)普通, (4)同意, (5)非常同意。復經因素分析後產生外在服務滿足、內在表現滿足及組織運作滿足等三個構面, 而以這三個構面之因素分數提供相關分析或迴歸分析使用; 另一方面又以這三個構面之因素分數重新歸類為 (1)-2.5 以下, (2)-2.5 2.5, (3)2.5 以上, 提供 MANOVA 分析使用。
2. 工作投入共 10 題, 原採用李克特(Likert)五點評量計分方式分 (1)非常不同意, (2)不同意, (3)普通, (4)同意, (5)非常同意。復經因素分析後產生重心投入及生活投入等二個構面, 而以這二個構面之因素分數提

供相關分析或迴歸分析使用；另一方面又以這二個構面之因素分數重新歸類為(1)-2.5 以下，(2)-2.5 2.5，(3)2.5 以上，提供 MANOVA 分析使用。

3. 組織承諾共 14 題，原採用李克特(Likert)五點評量計分方式分(1)非常不同意，(2)不同意，(3)普通，(4)同意，(5)非常同意。復經因素分析後產生努力與價值承諾及留職承諾等二個構面，而以這二個構面之因素分數提供相關分析或迴歸分析使用；另一方面又以這二個構面之因素分數重新歸類為(1)-2.5 以下，(2)-2.5 2.5，(3)2.5 以上，提供 MANOVA 分析使用。

4. 工作行為共 14 題，原採用李克特(Likert)五點評量計分方式分(1)非常不同意，(2)不同意，(3)普通，(4)同意，(5)非常同意。復經因素分析後產生逆向操作行為、隨遇而安行為、爭取權益行為及轉換跑道行為等四個構面，而以這四個構面之因素分數提供相關分析或迴歸分析使用；另一方面又以這四個構面之因素分數重新歸類為(1)-2.5 以下，(2)-2.5 2.5，(3)2.5 以上，提供 MANOVA 分析使用。

### 3.4 資料蒐集方法及研究對象

#### 3.4.1 研究對象

本研究以精省後併入中央之中部辦公室（原台灣省政府所屬機關）員工為對象，包括位於南投市、台中市及台中縣等機關之公務人員為研究對象，但不含位於其他地區之中部辦公室員工。

目前位於南投市之中部辦公室，計有人事行政局、經濟部、交通部、農業委員會、財政部、內政部、詮敘部、考選部及行政院主計處等機關，其中大部份機關設於中興新村，少部份則位在草屯地區。

而位於台中市之中部辦公室，計有勞委會、經濟部（水利業務）、內政部（地政業務）、審計部等機關，其中除審計部中部辦公室位於台中市區，其餘均位於黎明新村。

另位於台中縣之中部辦公室，僅有教育部中部辦公室一個機關，位在霧峰鄉。

#### 3.4.2 資料蒐集方法

本研究以便利抽樣方式進行問卷調查，為提高問卷回收效果，分別委請上述各機關之人事或主計等單位人員或透過各種關係託請親朋好友等協助轉發及回收，總共發出問卷 3,100 份，歷經三個月時間，共回收 675 份，回收率 21.77%。問卷回收後立即作初審動作，並剔除無效問卷 25 份後，計得有效問卷 650 份，有效問卷回收率為 20.97%。

本研究原擬進行有關至少有效樣本數之推估以及樣本代表性檢定等事宜，茲因大多數單位表示，精省後，業務功能已改變，不但資料不齊，且較不方便提供，同時更表示，復經九二一大地震後，有些資料已散失等等，在這種情況下，僅就現有之有效問卷分析，不作推論。



### 3.5 資料分析方法

本研究於問卷回收後，首先進行資料人工審核與整理，剔除填答不全或大部份題目均採同一選項者後；接著進行資料編碼建檔，並利用 SPSS For Windows 軟體進行檢誤修正及統計分析，所採用的統計方法如次：

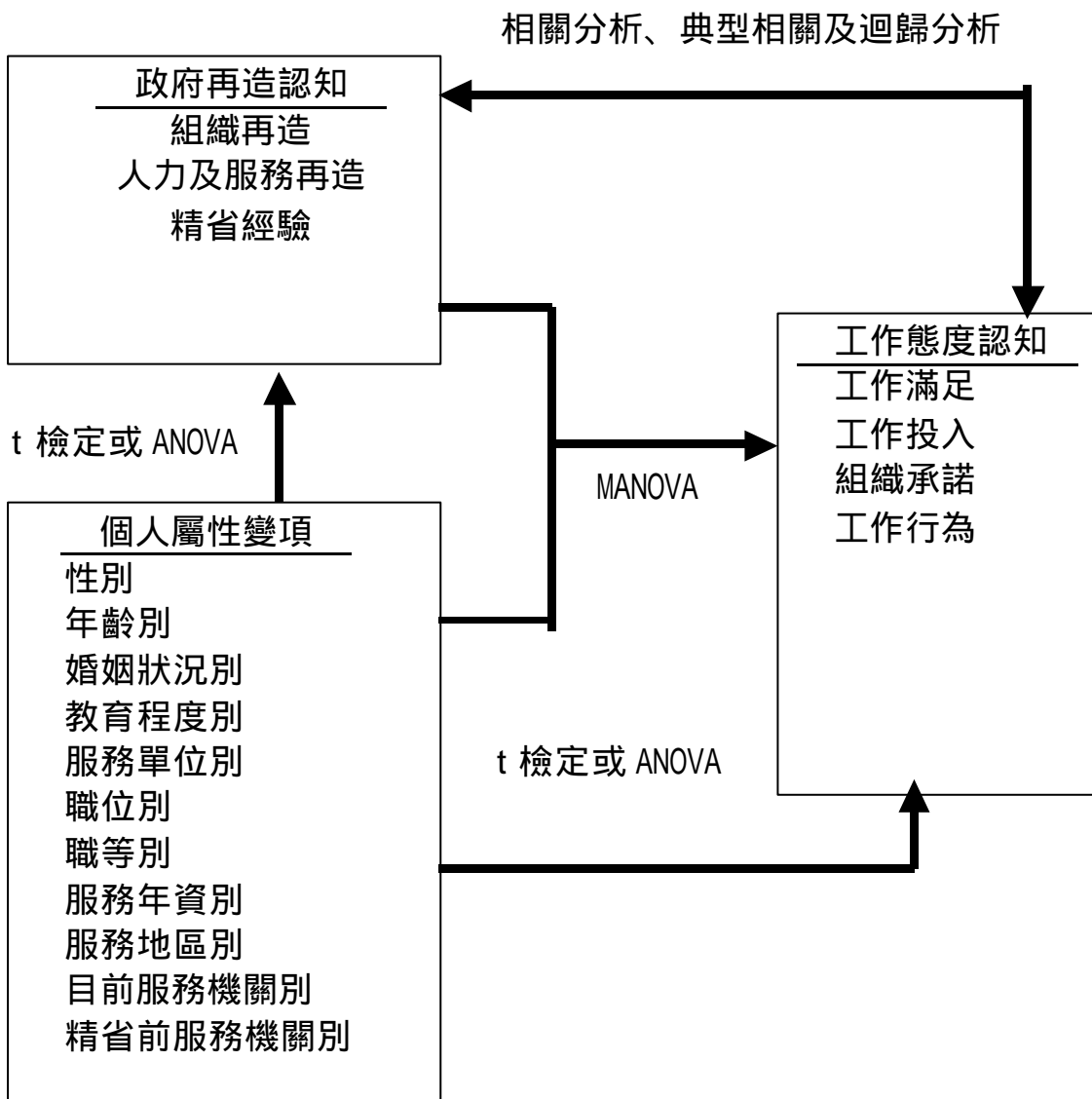


圖 3.3 本研究之分析方法

資料來源：本研究整理

1. 描述性統計分析：包括次數、百分比、累積百分比、平均數、標準差、最大值及最小值等，以瞭解樣本之分佈情形。
2. 無母數統計方法：進行樣本代表性檢定用，包括卡方檢定、及 K - S 檢定等。
3. 因素分析：作為求得量表的構面。
4. 信度分析：以信度係數 (Cronbach's alpha 值) 來衡量量表的內部一致性。
5. 獨立樣本 T 檢定：用來檢定個人屬性中僅有二個分類之人口統計變項對組織再造及工作態度在統計上有否顯著差異情形。
6. 單因子變異數分析：用來檢定個人屬性中具有三個分類以上之人口統計變項對組織再造及工作態度在統計上有否顯著差異情形。
7. 多變量變異數分析：以補充單因子變異數分析之不足。
8. 相關分析：採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，求取組織再造及工作態度等變項之相關程度及其顯著水準。
9. 迴歸分析：運用迴歸分析來檢驗政府再造對工作態度的直接影響程度及預測力。
10. 典型相關分析：以典型相關來探討政府再造與工作態度的線性組合相關，包括線性組合、權重及關係程度等。

### 3.6 研究限制

本研究過程中，雖力求研究之完整性，但限於時間、人力、物力及能力等因素，仍無法避免下列若干可能限制：

#### 1、研究變項限制

本研究主要係探討政府再造對員工工作態度之影響，但影響工作态度之因素甚多且雜。如全部容納，將形成變項過多，問卷題目繁雜，恐影響回收率，茲為了簡化起見，故未能將所有可能影響變數均納入研究架構中討論。

#### 2、研究資料限制

本研究僅就能量化之資料分析，對於無法量化之部份暫不以考慮。

#### 3、研究結果概化限制

本研究係以精省後併入中央之中部辦公室員工為對象，研究結果未必概化至其他機關單位。

#### 4、受測者主觀限制

本研究所使用量表多屬個人主觀態度之資料，難免產生測量上的誤差及可能產生潛在偏誤。

#### 5、研究方法限制

本研究方法係以問卷調查為主，文獻探討為輔，惟包括定性及定量等尚有許多其他研究方法難以兼顧；又統計分析方法，不但在有母數或無母數中亦均甚多，也各有其適用情形，而且日新月異，不斷推陳出新，實務上很難面面俱到。

#### 6、研究對象限制

本研究對象僅限於精省後併入中央之中部辦公室人員，未能擴及其他相關或原省屬二、三級或地方及其所屬等機關單位之人員。另受測對象，亦僅以中部為限，未能顧及不同地區、不同族群等人員之多元意見。

## 第四章 實證結果與分析

本章根據前述之研究假設，將樣本資料利用適當統計方法分析處理，並對各種統計分析結果加以解釋與討論。

### 4.1 因素分析

因素分析萃取之方法採用主成份分析法，而且運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。其決策法則為構面之特徵值要大於 1，因素負荷量大於 0.4 者，且各因素題目要大於一題以上。

本研究問卷共分八大部份，其中除第八部份個人基本資料屬名目資料並不適合進行因素分析外，其餘 7 個部份包括組織再造、人力及服務再造（以下簡稱人力再造）、精省經驗及個人看法（以下簡稱精省經驗）、工作滿足、工作投入、組織承諾及工作行為等為因應需要皆進行因素分析，以期建立較精簡構面，俾提供以後章節統計分析使用，其結果整理如表 4.1 及表 4.2。

表 4.1 本研究問卷經因素分析之 K M O 與 Bartlett 檢定表

項目	題目數	構面數	累積解說總變異量(%)	K M O 檢定值	Bartlett 檢定 P 值
組織再造	30	5	64.260	0.952	0.000
人力再造	19	2	58.796	0.944	0.000
精省經驗	15	2	51.220	0.860	0.000
工作滿足	19	3	57.850	0.919	0.000
工作投入	10	2	58.539	0.888	0.000
組織承諾	14	2	51.539	0.874	0.000
工作行為	14	4	61.465	0.806	0.000
總計	121	20	-	-	-

資料來源：本研究整理。

由表 4.1 中可知，各項目之 KMO 檢定值皆大於 0.8（或 Bartlett 檢定值皆為 0.000），顯示各項資料皆適合進行因素分析。又從該表內累積解說總變異量欄觀之，其解說總變異量值皆大於 0.5，亦顯示因素分析結果尚可接受。以下僅就組織再造、人力再造、精省經驗、工作滿足、工作投入、組織承諾及工作行為等變項之因素分析說明如下：

#### 4.1.1 組織再造變項之因素分析

「組織再造」係指問卷之第一部分，而由表 4.2 中可知組織再造變項計 30 題業經因素分析後共得 5 個構面，累積解釋率達 64%，已超過一半。且經最大變異法轉軸後，其中第 1 個構面命名為「有利性觀點」，包括題號為 16 至 24 及 26, 30 等 11 題；第 2 個構面命名為「支持性觀點」，包括題號為 1 至 4 及 6 至 8 等 7 題。第 3 個構面命名為「被迫性觀點」，包括題號為 9 至 15 等 7 題；第 4 個構面命名為「不安性觀點」，包括 25, 27, 28 等 3 題；第 5 個構面命名為「幸災性觀點」，包括 5 及 29 等二題。

#### 4.1.2 人力再造變項之因素分析

「人力再造」係指問卷之第二部分，而由表 4.2 中可知人力再造變項計 19 題業經因素分析後共得 2 個構面，累積解釋率達 59%，已超過一半。且經最大變異法轉軸後，其中除題號 5 及 6 等兩題屬第 2 個構面，並將其命名為「負向觀點」外，其餘題號 1 至 4 及 7 至 19 等 17 題皆為第一個構面，並將其命名為「正向觀點」。

#### 4.1.3 精省經驗變項之因素分析

「精省經驗」係指問卷之第三部分，而由表 4.2 中可知精省經驗變項計 15 題業經因素分析後共得 3 個構面，雖累積解釋率達 56%，已超過一半，

但其中第 3 個構面之信度分析值僅為 0.0086，確實偏低，同時題號 9 之成份在這 3 個構面中皆低於 0.4，因此捨棄之，改計 14 題重新計算，結果仍維持 3 個構面，惟第 3 個構面之信度分析值仍然偏低，最後只好放棄 3 個構面，改以 14 題 2 個構面方式處理，結果共得 2 個構面，累積解釋率達 51%，已超過一半，其中第 1 個構面包括題號 1，5，6，8 至 13 及 15 等 9 題；另一個構面包括題號 1，3 至 5，7 及 14 等 6 題；惟題號 1 及 5，其成份雖均以第 1 個構面為較高，但如將其歸入第 1 個構面時，則其信度分析值反而降低；反之，如將其歸入第 2 個構面時，則其信度分析值反而提昇，是故，題號 1 及 5 改歸入第 2 個構面。經此調整結果，第 1 個構面變成包括題號 6，8，10 至 13 及 15 等 7 題，於是將其命名為「合理支持取向」；而另一個構面則變成包括題號 1 至 5，7 及 14 等 7 題，乃命名為「離職不安取向」。

#### 4.1.4 工作滿足變項之因素分析

「工作滿足」係指問卷之第 4 部分，而由表 4.2 中可知工作滿足變項計 19 題業經因素分析後共得 3 個構面，累積解釋率達 58%，已超過一半。且經最大變異法轉軸後，其中第 1 個構面命名為「外在服務滿足」，包括題號為 7，9 至 11 及 15 至 19 等 9 題；第 2 個構面命名為「內在表現滿足」，包括題號為 1 至 4 及 12 等 5 題。第 3 個構面命名為「組織運作滿足」，包括題號為 5，6，8，13 及 14 等 5 題。

表 4.2 本研究問卷經因素分析之結果表

變項	構面	題目數	題目編號	累積解說總變異量(%)
組織再造	組織再造全部	30	-	64.26
	有利性觀點	11	16-24, 26, 30	39.65
	支持性觀點	7	1-4, 6-8	49.27
	被迫性觀點	7	9-15	56.59
	不安性觀點	3	25, 27, 28	60.91
	幸災性觀點	2	5, 29	64.26
人力再造	人力再造全部	19	-	58.80
	正向觀點	17	1-4, 7-19	49.17
	負向觀點	2	5, 6	58.80
精省經驗	精省經驗全部	14	-	51.22
	合理支持取向	7	6, 8, 10-13, 15	29.85
	離職不安取向	7	1-5, 7, 14	51.22
工作滿足	工作滿足全部	19	-	57.85
	外在服務滿足	9	7, 9-11, 15-19	21.33
	內在表現滿足	5	1-4, 12	42.46
	組織運作滿足	5	5, 6, 8, 13, 14	57.85
工作投入	工作投入全部	10	-	58.54
	重心投入	8	1, 3-6, 8-10	44.18
	生活投入	2	2, 7	58.54
組織承諾	組織承諾全部	14	-	51.54
	努力與價值承諾	8	1-2, 4-6, 9, 12, 13	31.48
	留職承諾	6	3, 7, 8, 10, 11, 14	51.54
工作行為	工作行為全部	14	-	61.47
	逆向操作行為	3	4, 7, 8	17.41
	隨遇而安行為	4	9-12	32.95
	爭取權益行為	4	5, 6, 13, 14	47.24
	轉換跑道行為	3	1-3	61.47

資料來源：本研究整理。



#### 4.1.5 工作投入變項之因素分析

「工作投入」係指問卷之第五部分，而由表 4.2 中可知工作投入變項計 10 題業經因素分析後共得 2 個構面，累積解釋率達 59%，已超過一半。且經最大變異法轉軸後，其中除第 2 個構面命名為「生活投入」，包括題號為 2 及 7 等 2 題外，其餘 8 題包括題號為 1, 3 至 6 及 8 至 10 等皆歸屬第一個構面，並將其命名為「重心投入」。

#### 4.1.6 組織承諾變項之因素分析

「組織承諾」係指問卷之第六部分，而由表 4.2 中可知組織承諾變項計 14 題業經因素分析後共得 2 個構面，累積解釋率達 51%，已超過一半。且經最大變異法轉軸後，其中除第 2 個構面命名為「留職承諾」，包括題號 3, 7, 8, 10, 11, 14 等 6 題外，其餘 8 題包括題號為 1, 2, 4, 5, 6, 9, 12, 13 等 8 題等皆歸屬第一個構面，並將其命名為「努力與價值承諾」。

#### 4.1.7 工作行為變項之因素分析

「工作行為」係指問卷之第七部分，而由表 4.2 中可知工作行為變項計 14 題業經因素分析後共得 4 個構面，累積解釋率達 61%，已超過一半。且經最大變異法轉軸後，其中第 1 個構面命名為「逆向操作行為」，包括題號為 4, 7 及 8 等 3 題；第 2 個構面命名為「隨遇而安行為」，包括題號為 9 至 12 等 4 題。第 3 個構面命名為「爭取權益行為」，包括題號為 5, 6, 13 及 14 等 4 題。第 4 個構面命名為「轉換跑道行為」，包括題號為 1 至 3 等 3 題。

總之，本研究問卷中有 7 個變項共計 121 題，業經上述因素分析結果，共得 7 個變項 20 個構面，確實已經達到精簡之目的；而且累積解釋率均超過一半，亦顯示其因素分析結果均尚可接受。

## 4.2 問卷信度分析

本研究問卷（有效樣本 650 份）除了利用因素分析以建立構面外，並對這些構面進行信度分析，以瞭解其內部一致性情形。所謂信度分析 (Reliability Analysis) 是用來測量量表是否具有內部一致性 (Internal Consistency) 的統計分析方法，本研究以 Cronbach's Alpha 值來評量。Cronbach's Alpha 值若小於 0.35 則為低信度，介於 0.35 與 0.70 之間表示尚可，若高於 0.70 表示具有高信度。本研究各項目及各構面業經信度分析結果整理如表 4.3。

表 4.3 本研究問卷之信度分析摘要表

變項	構面	題目數	Cronbach's Alpha
組織再造	組織再造全部	30	0.9356
	有利性觀點	11	0.9277
	支持性觀點	7	0.9114
	被迫性觀點	7	0.8891
	不安性觀點	3	0.7284
	幸災性觀點	2	0.5205
人力再造	人力造全部	19	0.9290
	正向觀點	17	0.9463
	負向觀點	2	0.8071
精省經驗	精省經驗全部	14	0.6904
	合理支持取向	7	0.8676
	離職不安取向	7	0.7186
工作滿足	工作滿足全部	19	0.9230
	外在服務滿足	9	0.8777
	內在表現滿足	5	0.8572
	組織運作滿足	5	0.7918

表 4.3 本研究問卷之信度分析摘要表(續)

工作投入	工作投入全部	10	0.7865
	重心投入	8	0.8935
	生活投入	2	0.3118
組織承諾	組織承諾全部	14	0.6432
	努力與價值承諾	8	0.8755
	留職承諾	6	0.7562
工作行為	工作行為全部	14	0.7988
	逆向操作行為	3	0.7730
	隨遇而安行為	4	0.7244
	爭取權益行為	4	0.6564
	轉換跑道行為	3	0.7238

資料來源：本研究整理。

由表 4.3 中可知，各變項及各構面之信度信數除工作投入第 2 個構面為 0.3118，稍有偏低外，其餘至少也在 0.5 以上，而工作投入第 2 個構面雖稍有偏低，但整個工作投入超過 0.7。換言之，本份量表的可靠程度雖有少部份稍低，惟大部份均尚可，故其內部一致性雖然不一定全部令人滿意但大部份尚可接受。

### 4.3 樣本結構與各變項之描述性分析

#### 4.3.1 樣本特性分析

本研究之問卷發放數量係以 91 年底中央各部會中部辦公室現有員工總數估計 5,012 人當作母體，採便利抽樣方式計發出 3,100 份，回收問卷數 675 份，剔除無效卷 25 份，有效回收問卷數 650 份，可用率 20.97 %。茲將這些有效回收問卷透過 SPSS 統計套裝軟體之建檔、檢誤及分析等程序後，其個人基本資料分布情形及百分比整理如表 4.4。

由表 4.4 中可得知，有效問卷中，性別方面以女性佔約 55%為最多，而男性則比女性少約一成；年齡方面以介於 40 至 49 歲之間佔約 49%為最多；婚姻狀況方面，以已婚者佔約 87%為最多；教育程度方面，以大學及以上者佔約 48%為最多；服務單位方面，以業務單位佔約 51%為最多；職位方面以非主管佔約 92 為最多；職等方面以薦任及以上佔約 54%為最多；服務年資方面以已介於 15 至未滿 25 年佔約 48%為最多；服務地區方面以南投縣佔約 81%為最多；目前服務機關方面以經濟部佔約 26%為最多；精省前服務機關方面以省府一級單位佔約 87%為最多。

#### 4.3.2 各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「組織再造」、「人力再造」、「精省經驗」、「工作滿足」、「工作投入」、「組織承諾」及「工作行為」等 7 個變項及其子構面共 27 個變項或構面之最大值、最小值、平均數與標準差等，進行描述性分析，以了解原台灣省政府員工歷經精省過程後，對各變項的知覺與其分布情形。

另為便於分析及計算，首先對受查者如勾選非常不同意者以 1 分計，勾選不同意者以 2 分計，勾選普通者以 3 分計，勾選同意者以 4 分計，勾選非常同意者以 5 分計。換句話說，每題最低為 1 分，而最高則為 5 分，

平均為 3 分。

由表 4.5 中可得知，在共 30 個變項或構面(含整體、政府再造、工作態度)中，計有 6 個變項或構面，其平均數低於 3 分，顯示受查者對這幾個變項或構面較傾向不滿意。此外，計有 24 個變項或構面，其平均數高於 3 分，顯示受查者對這幾個變項或構面較傾向滿意。如以整體觀之，無論政府再造或工作態度，或兩者合併等，其平均數均高於 3 分，顯示出原台灣省政府員工對此次之政府再造是趨向於讚同的。

表 4.4 本研究有效樣本之次數分配及百分比 (N=650)

個人特徵	類別	人數	百分比 ( % )
性別	(1) 男	293	45.1
	(2) 女	357	54.9
年齡	(1) 40 歲以下	143	22.0
	(2) 40-49 歲	319	49.1
	(3) 50 歲以上	188	28.9
婚姻狀況	(1) 未婚及其他	84	12.9
	(2) 已婚	566	87.1
最高學歷	(1) 高中職 ( 含 ) 以下	92	14.2
	(2) 專科	245	37.7
	(3) 大學及以上	313	48.1
服務單位	(1) 業務單位	334	51.4
	(2) 非業務單位 ( 行政 )	316	48.6
職位	(1) 主管	53	8.2
	(2) 非主管	597	91.8
職 ( 官 ) 等	(1) 薦任(六職等)以上	351	54.0
	(2) 委任(五職等)以下	178	27.4
	(3) 約聘僱及其他	121	18.6

表 4.4 本研究有效樣本之次數分配及百分比 (N=650) (續)

服務年資	(1) 未滿 15 年	178	27.4
	(2) 15 至未滿 25 年	314	48.3
	(3) 25 年以上	158	24.3
服務地區	(1) 南投縣	523	80.5
	(2) 台中縣市	127	19.5
目前服務機關	(1) 內政部	90	13.9
	(2) 經濟部	167	25.7
	(3) 教育部	60	9.2
	(4) 農業委員會	71	10.9
	(5) 財政部	57	8.8
	(5) 主計處	62	9.5
	(5) 人事行政局	41	6.3
	(5) 審計部	32	4.9
	(9) 其他	70	10.8
精省前服務機關	(1) 省府一級單位	564	86.8
	(2) 省屬二級單位及其他	86	13.2

資料來源：本研究整理。

表 4.5 本研究有效樣本之描述性分析 (N=650)

項目	構面	最小值	最大值	平均數	標準差
組織再造	組織再造全部	1	5	3.15	0.54
	有利性觀點	1	5	2.76	0.69
	支持性觀點	1	5	3.41	0.76
	被迫性觀點	1	5	3.24	0.72
	不安性觀點	1	5	3.41	0.73
	幸災性觀點	1	5	3.35	0.74
人力再造	人力造全部	1	5	3.09	0.61
	正向觀點	1	5	3.02	0.67
	負向觀點	1	5	3.68	0.83

表 4.5 本研究有效樣本之描述性分析 (N=650) (續)

精省 經驗	精省經驗全部	1	5	3.00	0.44
	合理支持取向	1	5	2.24	0.75
	離職不安取向	1	5	3.76	0.60
工作 滿足	工作滿足全部	1	5	3.13	0.55
	外在服務滿足	1	5	3.33	0.58
	內在表現滿足	1	5	2.95	0.69
	組織運作滿足	1	5	2.93	0.67
工作 投入	工作投入全部	1	5	3.24	0.48
	重心投入	1	5	3.42	0.62
	生活投入	1	5	2.51	0.62
組織 承諾	組織承諾全部	1	5	3.15	0.36
	努力與價值承諾	1	5	3.46	0.61
	留職承諾	1	5	2.73	0.61
工作 行為	工作行為全部	1	5	3.05	0.45
	逆向操作行為	1	5	2.42	0.69
	隨遇而安行為	1	5	3.00	0.65
	爭取權益行為	1	5	3.29	0.64
	轉換跑道行為	1	5	3.44	0.65
整體	包含「組織再造」、「人力再造」、「精省經驗」、「工作滿足」、「工作投入」、「組織承諾」及「工作行為」等七個部份	1	5	3.11	0.37
政府 再造	包含「組織再造」、「人力再造」、「精省經驗」等三個部份	1	5	3.09	0.47
工作 態度	包含「工作滿足」、「工作投入」、「組織承諾」及「工作行為」等四個部份	1	5	3.13	0.35

資料來源:本研究整理。

#### 4.3.3 各構面因素分數之描述性分析

本節針對本研究之「組織再造」、「人力再造」、「精省經驗」、「工作滿足」、「工作投入」、「組織承諾」及「工作行為」等 7 個變項，業經上述因素分析後所產生構面之最大值、最小值、平均數與標準差等，進行描述性分析，以了解各構面之集中趨勢及分散情形。

又在標準常態分配下，其值介於-3 與 + 3 者，計有 99.73%，幾乎已經函蓋全部，惟由表 4.6 中可得知，在所有 27 個構面中，計有 4 個構面，最小值低於-4 分，而低於-3 分者更高達 18 個構面，顯示受訪者對這幾個構面較傾向非常不滿意。此外，亦有 3 個構面，其最高值高於 4 分，而高於 3 分者也有 14 個構面，顯示受訪者對這幾個構面較傾向非常滿意。

表 4.6 本研究有效樣本之因素分數描述性分析 (N=650)

項目	構面	最小值	最大值	平均數	標準差
組織再造	組織再造全部	-2.16	1.59	0	1
	有利性觀點	-3.02	2.94	0	1
	支持性觀點	-3.66	2.98	0	1
	被迫性觀點	-3.54	2.96	0	1
	不安性觀點	-3.19	3.29	0	1
	幸災性觀點	-3.45	3.50	0	1
人力再造	人力造全部	-3.11	2.17	0	1
	正向觀點	-2.96	2.88	0	1
	負向觀點	-3.53	2.27	0	1



表 4.6 本研究有效樣本之因素分數描述性分析 (N=650) (續)

精省 經驗	精省經驗全部	-2.35	2.07	0	1
	合理支持取向	-2.12	3.94	0	1
	離職不安取向	-4.94	2.26	0	1
工作 滿足	工作滿足全部	-2.20	1.96	0	1
	外在服務滿足	-3.48	3.51	0	1
	內在表現滿足	-3.74	3.00	0	1
	組織運作滿足	-3.28	2.65	0	1
工作 投入	工作投入全部	-2.98	3.72	0	1
	重心投入	-4.26	3.39	0	1
	生活投入	-2.83	4.05	0	1
組織 承諾	組織承諾全部	-4.13	3.65	0	1
	努力與價值承諾	-4.59	3.04	0	1
	留職承諾	-3.66	4.26	0	1
工作 行為	工作行為全部	-2.33	2.15	0	1
	逆向操作行為	-2.77	4.05	0	1
	隨遇而安行為	-3.32	3.50	0	1
	爭取權益行為	-3.12	3.43	0	1
	轉換跑道行為	-3.76	2.67	0	1

資料來源:本研究整理。

#### 4.4 T 檢定與單因子變異數分析

本節將以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析等統計方法來分析個人屬性不同對政府再造認知各變項或構面間在統計上是否具有顯著性差異，以驗證本研究假設 1，即個人屬性不同對政府再造的認知上無顯著差異。

表4.7 個人之屬性及其差異分析方法

個人屬性	分類數	差異性分析方法
性別	2	T 檢定
年齡	3	變異數分析 (ANOVA)
婚姻狀況	2	T 檢定
教育程度	3	變異數分析 (ANOVA)
服務單位	2	T 檢定
職位	2	T 檢定
職等	3	變異數分析 (ANOVA)
服務年資	3	變異數分析 (ANOVA)
服務地區	2	T 檢定
目前服務機關	9	變異數分析 (ANOVA)
精省前服務機關	2	T 檢定

資料來源：本研究整理。

由表 4.7 中所示，本研究之個人屬性計分性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務單位、職位、職等、服務年資、服務地區、目前服務機關及精省前服務機關等 11 項。其中性別、婚姻狀況、服務單位、職位、服務地區及精省前服務機關等 6 項，其分類數為 2 種，故採 T 檢定分析方法；至於其他各項，因其分類數至少 3 種，故採變異數分析方法 (ANOVA)，

作為其差異性之分析。又檢定結果在統計上如具有顯著性差異者，接著進行事後比較，以找出引起差異之原因，其中採用 T 檢定者，因其分類僅有兩類，故逕以其平均數作事後比較；至於單因子變異數分析，則採用雪菲 (Scheffe)法(假設變異數同質時)及 Tamhane 法(不假設變異數同質時)。

另在進行 T 檢定或變異數分析等統計方法以前，應先對其基本假設作考驗或檢查，包括誤差成常態性、誤差為隨機性、變異數同質性、自我相關性及極端值等(詳如表 4.8)，其中自我相關性檢查部份，因本次研究資料僅有一個年度，不須作本項檢查。而極端值檢查部份，則因研究資料極大部份採五選一方式，範圍已定，似無極端值問題。另誤差成常態性及誤差為隨機性之考驗部份，因採便利抽樣方式，其隨機性尚可接受，且有效樣本已高達 650 份，屬大樣本，而大樣本之常態性一般皆能符合。最後，變異數同質性部份，其中 T 檢定分析者，SPSS 同時產生假設變異數相等及不假設變異數相等之資料提供使用者選擇；至於採用單因子變異數分析部份，SPSS 同時提供李文檢定(Levene Statistic)方法。

表4.8 統計分析方法之基本假設考驗

考驗項目	採用統計方法
一、誤差成常態性考驗	K-S(Kolmogorov-Smirnov)
二、誤差為隨機性考驗	連串(RUN)
三、變異數同質性考驗	Levene Statistic
四、自我相關性檢查	杜賓(Dubin Warson)值
五、極端值檢查	標準化誤差介於+3與-3之間

資料來源：本研究整理。

至於政府再造方面由表 4.9 所示，包括組織再造、人力及服務再造(以下簡稱人力再造)、精省經驗及個人看法(以下簡稱精省經驗)等 3 種。以下僅就個人屬性不同在政府再造的認知上之差異分析結果，按政府再造之構面分別依序說明如次：

表4.9 政府再造認知之分類構面情形

	構面數	構面名稱
組織再造	5	有利性觀點、支持性觀點、被迫性觀點、不安性觀點及幸災性觀點
人力及服務再造	2	正向觀點及負向觀點
精省經驗及個人看法	2	合理支持取向及離職不安取向

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.1 個人屬性不同對組織再造之差異分析

由表 4.10 中可得知如下：

1. 在個人屬性中婚姻狀況、服務單位、職位、服務地區及精省前機關等 5 項在統計上對組織再造之 5 個構面均未達顯著水準，其餘 6 項至少有一個構面在統計上具有顯著性差異，顯示假設 1.1 部份成立，部份不成立。顯示個人屬性不同，對組織再造的認知亦分歧。
2. 如以組織再造之 5 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中有利性觀點有 9 項，支持性觀點有 7 項，被迫性觀點有 10 項，不安性觀點有 7 項，以及幸災性觀點有 10 項等，在統計上均未達顯著水準，且各構面未達顯著水準之項數均高於其中位數(6 項)，顯示原省府員工在歷經精省後對組織再造之認知大部份仍傾向無顯著性差異，傾向支持政府精省政策。

表 4.10 個人屬性不同對組織再造認知之差異分析表

研究變項	組織再造 ( P 值 )				
	有利性觀 點	支持性觀 點	被迫性觀 點	不安性觀 點	幸災性觀 點
性別	0.832	0.000***	0.680	0.034*	0.153
年齡	0.028	0.164	0.994	0.019*	0.064
婚姻狀況	0.278	0.473	0.616	0.757	0.325
教育程度	0.000***	0.031*	0.611	0.285	0.289
服務單位	0.381	0.797	0.913	0.131	0.996
職位	0.097	0.052	0.709	0.781	0.867
職等	0.000***	0.003**	0.327	0.046*	0.786
服務年資	0.098	0.269	0.916	0.010*	0.045*
服務地區	0.082	0.746	0.706	0.644	0.069
目前服務機關	0.124	0.000***	0.001**	0.055	0.116
精省前機關	0.902	0.320	0.367	0.217	0.572

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較，如表 4.11 所示：

表 4.11 個人屬性不同對組織再造之事後比較整理表

個人屬性	組織再造構面	事後比較
性別	支持性觀點	男>女
	不安性觀點	女 > 男
年齡	有利性觀點	滿 50 歲以上 > 40 至未滿 50 歲
	不安性觀點	40 至未滿 50 歲>滿 50 歲以上
教育程度	有利性觀點	高中職及以下>專科；高中職及以下>大學及以上
	支持性觀點	差異不顯著
職等	有利性觀點	約聘僱及其他 > 薦任及以上；約聘僱及其他 > 委任
	支持性觀點	薦任及以上 > 約聘僱及其他
	不安性觀點	委任 > 薦任及以上
服務年資	不安性觀點	滿 25 年以上>未滿 15 年
	幸災性觀點	滿 25 年以上>未滿 15 年
目前服務機關	支持性觀點	農業委員會 > 內政部；農業委員會 > 審計部
	被迫性觀點	經濟部 > 內政部；財政部 > 內政部；

資料來源：本研究整理。

如以平均同意程度觀之，由表 4.11 中可得知如下：

- 1、在性別方面，顯示男性較女性同意精省，同時女性職員較安於原狀。
- 2、在年齡方面，則是年長者較年輕者，不反對精省。
- 3、在教育程度方面，為學歷愈高愈不喜歡精省，恐失去既得利益。
- 4、在職等方面，顯示職等愈高愈不同意精省，恐精省後職位不保，失去原有職位。

- 5、在服務年資方面，係年資較長者較年資淺者同意。
- 6、在目前服務機關方面，則是農業委員會最同意，其次為內政部。

#### 4.4.2 個人屬性不同對人力再造之差異分析

由表 4.12 中可得知如下：

1. 在個人屬性中服務地區及目前服務機關等 2 項在統計上，對人力再造之 2 個構面中至少有 1 個構面在統計上具有顯著性差異，其餘 9 項均未達顯著水準，顯示假設 1.2 部份成立，部份不成立。表示大部分的職員不喜歡工作單位異動。
2. 如以人力再造之 2 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中有正向觀點全部 11 項，以及負向觀點有 9 項等，在統計上均未達顯著水準，且各構面未達顯著水準之項數均高於其中位數(6 項)，顯示原省府員工在歷經精省後對人力再造之認知大部份仍傾向無顯著性差異。但較關心日後之服務地區與單位。

表 4.12 個人屬性不同對人力再造及精省經驗之差異分析表

研究變項	人力再造 (P 值)		精省經驗 (P 值)	
	正向觀點	負向觀點	合理支持取向	離職不安取向
性別	0.483	0.661	0.011*	0.861
年齡	0.353	0.453	0.775	0.648
婚姻狀況	0.440	0.949	0.948	0.483
教育程度	0.716	0.521	0.026*	0.426
服務單位	0.510	0.096	0.416	0.466
職位	0.794	0.398	0.363	0.279
職等	0.253	0.840	0.102	0.455
服務年資	0.677	0.213	0.235	0.352
服務地區	0.240	0.016*	0.090	0.000***
目前服務機關	0.386	0.001**	0.038*	0.000***
精省前機關	0.398	0.451	0.184	0.169

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較如表 4.13。

表 4.13 個人屬性不同對人力再造之事後比較整理表

個人屬性	人力再造構面	事後比較
服務地區	負向觀點	南投縣 > 台中縣市
目前服務機關	負向觀點	經濟部 > 審計部

資料來源：本研究整理。

如以平均同意程度觀之，由表 4.13 中可得知如下：

1. 在服務地區方面，係位於南投縣的省府員工，較不願意異動。



2. 目前服務機關方面，係經濟部員工較不喜歡異動。

#### 4.4.3 個人屬性不同對精省經驗之差異分析

由表 4.12 中可得知如下：

1. 個人屬性中性別、教育程度、服務地區及目前服務機關等 4 項在統計上對精省經驗之 2 個構面中至少有 1 個構面在統計上具有顯著性差異，其餘 7 項均未達顯著水準，顯示假設 1.3 部份成立，部份不成立。且最不喜歡服務單位異動。

2. 以精省經驗之 2 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中有合理支持取向有 8 項，以及離職不安取向有 9 項等，在統計上均未達顯著水準，且各構面未達顯著水準之項數均高於其中位數(6 項)，顯示原省府員工在歷經精省後對精省經驗之認知大部份仍傾向無顯著性差異。亦僅在日後的服務地區與服務機關認知有差異，也是員工最關心之問題。

又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較如表 4.14。

如以平均同意程度觀之，由表 4.14 中可得知如下：

1. 性別方面，係男性較女性支持精省。
2. 教育程度方面，學歷較低者較支持精省。
3. 服務地區方面，原服務於南投縣者較有離鄉背井，不安傾向。
4. 目前服務機關方面，比較支持精省的有經濟部、審計部、財政部。有離職不安傾向者，有農業委員會、內政部、人事行政局、主計處等單位。

表 4.14 個人屬性不同對精省經驗之事後比較整理表

個人屬性	精省經驗構面	事後比較
性別	合理支持取向	男 > 女
教育程度	合理支持取向	高中職及以下 > 專科
服務地區	離職不安取向	南投縣 > 台中縣市
目前服務機關	合理支持取向	經濟部 > 財政部；審計部 > 財政部
	離職不安取向	農業委員會 > 內政部；人事行政局 > 內政部；經濟部 > 審計部；農業委員會 > 審計部；財政部 > 審計部；主計處 > 審計部；人事行政局 > 審計部；農業委員會 > 其他

資料來源：本研究整理。

#### 4.4.4 個人屬性不同對整體政府再造認知之差異分析

由表 4.15 中可得知如下：

1. 在個人屬性中，僅目前服務機關 1 項在統計上對整體政府再造認知之 3 個構面中至少有 1 個構面在統計上具有顯著性差異，其餘 10 項均未達顯著水準，顯示假設 1.4 部份成立，部份不成立。
2. 如以整體政府再造之 3 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中整體組織再造全部 11 項、整體人力再造有 10 項，以及整體精省經驗有 10 項等，在統計上均未達顯著水準，且各構面未達顯著水準之項數均高於其中位數(6 項)，顯示原省府員工在歷經精省後對整體政府再造之認知大部份仍傾向無顯著性差異。僅在目前服務機關與整體人力再造及整體精省經驗有顯著差異，表示員工並不擔心有關政府再造事宜，而是可能較關心其他事項，例如日後有無工作，以及可否繼續留在原地服務等情形。

表 4.15 個人屬性不同對整體政府再造認知之差異分析表

研究變項	整體政府再造( P 值)		
	整體組織再造	整體人力再造	整體精省經驗
性別	0.176	0.852	0.055
年齡	0.097	0.887	0.546
婚姻狀況	0.183	0.554	0.653
教育程度	0.617	0.190	0.579
服務單位	0.258	0.478	0.953
職位	0.622	0.679	0.903
職等	0.523	0.479	0.096
服務年資	0.298	0.364	0.601
服務地區	0.845	0.386	0.059
目前服務機關	0.109	0.003**	0.005**
精省前機關	0.111	0.258	0.055

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較結果均為差異不顯著。所以政府再造最重要事項，並不是瞭解員工間認知之差異，可能就是先蒐集員工的需求，並加以解決。

#### 4.4.5 個人屬性不同在政府再造認知之驗證結果

上述分析結果經統計如表 4.16。而由表 4.16 中可得知，有關假設 1：個人屬性不同在政府再造上無顯著差異之驗證結果，顯示均為部份成立，部份不成立，亦即本項假設實難以完全推翻。又各研究變項之未具有顯著性差異者百分比均超過一半，亦顯示原省府員工在歷經精省後對整體政府再造之認知大部份仍傾向無顯著性差異，亦即一致認同。

表 4.16 個人屬性不同對政府再造認知無顯著性關係之驗證統計表

研究變項	全部項目數	未具有顯著性差異者		驗證結果
		項目數	百分比(%)	
組織再造	55	42	76.36	部份成立，部份不成立
人力再造	22	20	90.91	部份成立，部份不成立
精省經驗	22	17	77.27	部份成立，部份不成立
整體政府再造	33	31	93.94	部份成立，部份不成立
總計	132	110	83.33	

資料來源：本研究整理。

#### 4.5 個人屬性不同對員工工作態度認知之 T 檢定與單因子變異數分析

本節將以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析等統計方法來分析個人屬性不同對員工工作態度認知各變項或構面間在統計上是否具有顯著性差異，以驗證本研究假設 2，即個人屬性不同在員工工作態度的認知上無顯著差異。

有關個人屬性、差異分析方法、基本假設考驗等均與上一節同，不再重述，惟一不同的是員工工作態度認知方面。有關員工工作態度認知由表 4.17 所示，包括工作滿足、工作投入、組織承諾、工作行為等四種。以下僅就個人屬性不同對員工工作態度的認知上之差異，經驗證分析結果按員工工作態度之構面分別依序說明如次：

表4.17 員工工作態度認知之分類構面情形

員工工作態度	構面數	構面名稱
工作滿足	3	外在服務滿足，內在表現滿足，組織運作滿足
工作投入	2	重心投入，生活投入
組織承諾	2	努力與價值承諾，留職承諾
工作行為	4	逆向操作行為，隨遇而安行為，爭取權益行為，轉換跑道行為

資料來源：本研究整理。

##### 4.5.1 個人屬性不同對工作滿足之差異分析

由表 4.18 中可得知如下：

1. 在個人屬性中婚姻狀況、服務單位、職等及目前服務機關等 4 項對工作

滿足之 3 個構面內至少有 1 個構面在統計上具有顯著性差異，其餘 7 項對工作滿足之 3 個構面在統計上均未達顯著水準，顯示假設 2.1 部份成立，部份不成立。

表 4.18 個人屬性不同對工作滿足之差異分析表

研究變項	工作滿足 (P 值)		
	外在服務滿足	內在表現滿足	組織運作滿足
性別	0.219	0.534	0.319
年齡	0.157	0.332	0.941
婚姻狀況	0.028*	0.948	0.115
教育程度	0.976	0.061	0.093
服務單位	0.032*	0.537	0.439
職位	0.927	0.748	0.268
職等	0.345	0.029*	0.555
服務年資	0.085	0.200	0.306
服務地區	0.120	0.839	0.711
目前服務機關	0.035*	0.258	0.000***
精省前機關	0.468	0.936	0.991

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

2. 如以工作滿足之 3 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中外在服務滿足有 8 項，內在表現滿足有 10 項，以及組織運作滿足有 10 項等，在統計上均未達顯著水準，且各構面未達顯著水準之項數均高於其中位數(6 項)，顯示原省府員工在歷經精省後對工作滿足之認知大部份仍傾向無顯著性差異。表示員工的工作滿足，不會受精省影響，可是在目前的服務機關方面，確會影響到工作滿足。

又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較如表 4.19：

表 4.19 個人屬性不同對工作滿足之事後比較整理表

個人屬性	工作滿足構面	事後比較
婚姻狀況	外在服務滿足	已婚 > 未婚及其他
	整體工作滿足	已婚 > 未婚及其他
教育程度	整體工作滿足	高中職及以下 > 大學及以上
服務單位	外在服務滿足	業務單位 > 行政單位
職等	內在服務滿足	約聘僱及其他 > 薦任及以上
	整體工作滿足	約聘僱及其他 > 委任
服務年資	整體工作滿足	15 至未滿 25 年 > 未滿 15 年
目前服務機關	外在服務滿足	差異不顯著
	組織運作滿足	經濟部 > 財政部
	整體工作滿足	差異不顯著

資料來源：本研究整理。

由表 4.19 中可歸納屬性不同，在工作滿足上之差異如下：

1. 婚者因有家計負擔，仍保有工作，故在工作上較有滿足感。
2. 歷較低及職等愈低者較有滿足感。
3. 務單位比行政管理單位較有滿足感。
4. 務於經濟部者較服務於財政部者滿足。

總之，已婚有家庭負擔，學歷、職位較低及年長者轉職不易。仍繼續保有工作，會比較滿意。

#### 4.5.2 個人屬性不同對工作投入之差異分析

由表 4.20 中可得知如下：

1. 在個人屬性中年齡、婚姻狀況、教育程度、職等、服務年資、及目前服務機關等 6 項對工作投入之 2 個構面內至少有 1 個構面在統計上具有顯著性差異，其餘 5 項對工作投入之 2 個構面在統計上均未達顯著水準，

顯示假設 2.2 部份成立，部份不成立。

表 4.20 個人屬性不同對工作投入及組織承諾之差異分析表

研究變項	工作投入 (P 值)		組織承諾 (P 值)	
	重心投入	生活投入	努力與價值承諾	留職承諾
性別	0.515	0.362	0.449	0.009**
年齡	0.000***	0.993	0.000***	0.655
婚姻狀況	0.002**	0.749	0.016*	0.784
教育程度	0.006**	0.009**	0.477	0.303
服務單位	0.122	0.178	0.121	0.657
職位	0.542	0.411	0.647	0.696
職等	0.006**	0.879	0.059	0.359
服務年資	0.000***	0.695	0.001**	0.697
服務地區	0.587	0.851	0.367	0.269
目前服務機關	0.030*	0.001**	0.000***	0.028*
精省前機關	0.601	0.484	0.659	0.956

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

2. 如以工作投入之 2 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中重心投入有 5 項，以及生活投入有 10 項等，在統計上均未達顯著水準，顯示原省府員工在歷經精省後對工作投入之認知大部份仍傾向無顯著性差異。亦即大家都是為了生活而工作，並非為理想而工作（重心投入），但目前的服務機關確切影響了員工的工作投入。

又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較如表 4.21：



表 4.21 個人屬性不同對工作投入之事後比較整理表

個人屬性	工作投入構面	事後比較
年齡	重心投入	40 至未滿 50 歲 > 未滿 40 歲；滿 50 歲以上 > 未滿 40 歲
婚姻狀況	重心投入	已婚 > 未婚及其他
教育程度	重心投入	高中職及以下 > 大學及以上
	生活投入	高中職及以下 > 專科；高中職及以下 > 大學及以上
職等	重心投入	約聘僱及其他 > 薦任及以上；約聘僱及其他 > 委任
服務年資	重心投入	15 至 25 未滿年 > 未滿 15 年；滿 25 年以上 > 未滿 15 年
目前服務機關	重心投入	差異不顯著
	生活投入	審計部 > 財政部

資料來源：本研究整理。

由表 4.21 中可歸納員工工作投入情形如下：

1. 年齡較長者、已婚者、學歷較低者、職位較低者、服務年資較久者，均較有為重心投入（理想）而工作。
2. 學歷較低者不僅為重心投入（理想）而工作，更為生活而工作。
3. 目前服務於審計部者亦較財政部者較為生活而工作。

#### 4.5.3 個人屬性不同對組織承諾之差異分析

復由表 4.20 中可得知如下：

1. 在個人屬性中性別、年齡、婚姻狀況、服務年資、及目前服務機關等 5 項對組織承諾之 2 個構面內至少有 1 個構面在統計上具有顯著性差

異，其餘 6 項對組織承諾之 2 個構面在統計上均未達顯著水準，顯示假設 2.3 部份成立，部份不成立。

2. 如以組織承諾之 2 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中努力與價值承諾有 7 項，以及留職承諾有 9 項等，在統計上均未達顯著水準，且各構面未達顯著水準之項數均高於其中位數 (6 項)，顯示原省府員工在歷經精省後對組織承諾之認知大部份仍傾向無顯著性差異。惟以目前的服務機關確實影響到個人對組織的承諾。

又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較如表 4.22：

由表 4.22 中可得知如下：

1. 在留職承諾方面是男性比女性較受影響。
2. 在努力與價值承諾方面，是年長者、已婚者、服務年資較長者，守成務實，較受影響。
3. 在服務機關方面的努力與價值承諾，則是農業委員會比審計部受影響。

表 4.22 個人屬性不同對組織承諾之事後比較整理表

個人屬性	組織承諾構面	事後比較
性別	留職承諾	男 > 女
年齡	努力與價值承諾	滿 50 歲以上 > 未滿 40 歲；滿 50 歲以上 > 40 至未滿 50 歲
婚姻狀況	努力與價值承諾	已婚 > 未婚及其他
服務年資	努力與價值承諾	15 至未滿 25 年 > 未滿 15 年；滿 25 年以上 > 未滿 15 年
目前服務機關	努力與價值承諾	農業委員會 > 審計部
	留職承諾	差異不顯著

資料來源：本研究整理。

#### 4.5.4 個人屬性不同對工作行為之差異分析

由表 4.23 中可得知如下：

1. 在個人屬性中服務單位、職位、及精省前機關等 3 項對工作行為之 4 個構面在統計上均未達顯著水準，其餘 8 項對工作行為之 4 個構面內至少有 1 個構面在統計上具有顯著性差異，顯示假設 2.4 部份成立，部份不成立。
2. 以工作行為之 4 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中逆向操作行為有 8 項，隨遇而安行為有 10 項，爭取權益行為有 5 項，以及轉換跑道行為有 9 項等，在統計上均未達顯著水準，顯示原省府員工在歷經精省後對工作行為之認知大部份仍傾向無顯著性差異。但多多少少會影響其工作行為，尤以其目前之服務機關，很明顯的影響到員工的工作行為。

表 4.23 個人屬性不同對工作行為之差異分析表

研究變項	工作行為 (P 值)			
	逆向操作行為	隨遇而安行為	爭取權益行為	轉換跑道行為
性別	0.629	0.626	0.011*	0.809
年齡	0.637	0.343	0.036*	0.011*
婚姻狀況	0.470	0.028*	0.038*	0.424
教育程度	0.014*	0.346	0.000***	0.159
服務單位	0.582	0.489	0.856	0.817
職位	0.130	0.330	0.127	0.693
職等	0.006**	0.367	0.020*	0.868
服務年資	0.497	0.029*	0.063	0.020*
服務地區	0.786	0.991	0.000***	0.396
目前服務機關	0.002**	0.087	0.000***	0.002**
精省前機關	0.759	0.107	0.272	0.100

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。  
又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較如表 4.24：

由表 4.24 中可歸納如下：

1. 女性、較年長者、已婚者、學歷較低者及在南投縣服務者，較怕權益受損，比較有爭取權益行為。
2. 另較年長者及服務年資較淺者，亦較有轉換跑道之行為。
3. 未婚者較有隨遇而安行為。
4. 學歷、職位較低者也比較有逆向操作行為。

表 4.24 個人屬性不同對工作行為之事後比較整理表

個人屬性	工作行為構面	事後比較
性別	爭取權益行為	女 > 男
年齡	爭取權益行為	滿 50 歲以上 > 未滿 40 歲
	轉換跑道行為	滿 50 歲以上 > 40 至未滿 50 歲
婚姻狀況	隨遇而安行為	未婚及其他 > 已婚
	爭取權益行為	已婚 > 未婚及其他
教育程度	逆向操作行為	高中職及以下 > 專科；高中職及以下 > 大學及以上
	爭取權益行為	高中職及以下 > 大學及以上；專科 > 大學及以上
職等	逆向操作行為	約聘僱及其他 > 薦任及以上
	爭取權益行為	約聘僱及其他 > 薦任及以上
服務年資	隨遇而安行為	差異不顯著
	轉換跑道行為	未滿 15 年 > 滿 25 年以上
服務地區	爭取權益行為	南投縣 > 台中縣市
目前服務關	逆向操作行為	內政部 > 農業委員會；內政部 > 財政部；審計部 > 農業委員會；審計部 > 財政部
	爭取權益行為	經濟部 > 審計部；農業委員會 > 審計部；人事行政局 > 內政部；人事行政局 > 教育部；人事行政局 > 審計部；人事行政局 > 其他
	轉換跑道行為	經濟部 > 審計部

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

5. 在目前服務機關方面如前述，很明顯影響員工之工作行為，故員工因應方式不一，各項行為均有，是政府最須重視的地方。

#### 4.5.5 個人屬性不同對整體員工工作態度之差異分析

表 4.25 個人屬性不同對整體員工工作態度之差異分析表

研究變項	整體員工工作態度( P 值)			
	整體工作滿足	整體工作投入	整體組織承諾	整體工作行為
性別	0.822	0.854	0.188	0.507
年齡	0.221	0.000***	0.013*	0.872
婚姻狀況	0.027*	0.017*	0.058	0.414
教育程度	0.027*	0.000***	0.894	0.260
服務單位	0.184	0.888	0.435	0.550
職位	0.613	0.881	0.548	0.404
職等	0.027*	0.033*	0.794	0.002**
服務年資	0.025*	0.000***	0.046*	0.896
服務地區	0.423	0.802	0.156	0.045*
目前服務機關	0.018*	0.385	0.038*	0.228
精省前機關	0.646	0.387	0.785	0.218

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

由表 4.25 中可得知如下：

1. 在個人屬性中性別、服務單位、職位、及精省前機關等 4 項對整體員工工作態度之 4 個構面在統計上均未達顯著水準，其餘 7 項對整體員工工作態度之 4 個構面內至少有 1 個構面在統計上具有顯著性差異，顯示假設 2.5 部份成立，部份不成立。

2. 如以整體員工工作態度之 4 個構面分別觀之，而每個構面最多又有 11 項個人屬性情況下，其中整體工作滿足有 7 項，整體工作投入有 7 項，整體組織承諾有 9 項，以及整體工作行為有 10 項等，在統計上均未達顯著水準，且各構面未達顯著水準之項數均高於其中位數(6 項)，顯示原省府員工在歷經精省後對整體員工工作態度之認知大部份仍傾向無顯著性差異。亦即傾向正面的，大家還是努力工作，不受精省的影響。

又在已具有顯著性差異之構面，進一步作事後比較如表 4.26：

由表 4.26 中其工作態度歸納如下：

1. 在年齡部分：年齡較長者因求安定，其工作態度愈受影響。
2. 在婚姻狀況部分：已婚者亦因求安定，故比未婚者受影響。
3. 在教育程度部分：學歷較低者恐不易另謀職，較受影響。
4. 在職等部分：職等較低者恐被裁員，較受影響。
5. 在服務年資部分：年資較久者較受影響。
6. 在服務地區部分：位於南投縣者較位於台中縣市者較受影響。
7. 在目前服務機關方面則無差別。

表 4.26 個人屬性不同對整體員工工作態度之事後比較整理表

個人屬性	整體員工工作態度構面	事後比較
年齡	整體工作投入	40 至未滿 50 歲 > 未滿 40 歲；滿 50 歲以上 > 未滿 40 歲
	整體組織承諾	滿 50 歲以上 > 未滿 40 歲
婚姻狀況	整體工作滿足	已婚 > 未婚及其他
	整體工作投入	已婚 > 未婚及其他
教育程度	整體工作滿足	高中職及以下 > 大學及以上
	整體工作投入	高中職及以下 > 專科；高中職及以下 > 大學及以上
職等	整體工作滿足	約聘僱及其他 > 委任
	整體工作投入	差異不顯著
	整體工作行為	約聘僱及其他 > 薦任及以上
服務年資	整體工作滿足	15 至未滿 25 年 > 未滿 15 年
	整體工作投入	15 至未滿 25 年 > 未滿 15 年；滿 25 年以上 > 未滿 15 年
	整體組織承諾	滿 25 年以上 > 未滿 15 年
服務地區	整體工作行為	南投縣 > 台中縣市
目前服務 關	整體工作滿足	差異不顯著
	整體組織承諾	差異不顯著

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.5.6 個人屬性不同對員工工作態度認知之驗證結果

上述分析結果經統計如表 4.27。而由表 4.27 中可得知，有關假設 2：個人屬性不同在員工工作態度上無顯著差異之驗證果，顯示均為部份成

立，部份不成立，亦即本項假設實難以完全推翻。又各研究變項之未具有顯著性差異者百分比均超過一半，亦顯示原省府員工在歷經精省後對員工工作態度之認知大部份仍傾向無顯著性差異。即精省工作後，對員工之工作態度影響不大，員工仍能安心工作。

表 4.27 個人屬性不同對員工工作態度認知無顯著性關係之驗證統計表

研究變項	全部項目數	未具有顯著性差異者		驗證結果
		項目數	百分比(%)	
工作滿足	33	28	84.85	部份成立，部份不成立
工作投入	22	14	63.64	部份成立，部份不成立
組織承諾	22	16	72.73	部份成立，部份不成立
工作行為	44	29	65.91	部份成立，部份不成立
整體員工工作態度	44	29	65.91	部份成立，部份不成立
總計	165	116	70.30	

資料來源：本研究整理。



#### 4.6 政府再造認知與員工工作態度認知之皮爾森積差相關分析

本節主要係以皮爾森積差相關(Pearson's Moment Correlation)為分析方法，來探討政府再造認知與員工工作態度認知各構面之間是否有顯著相關情形，以及相關程度、方向等。其中相關程度之高低，依陳景堂（民91）謂相關係數在 0.4 以下者，則屬低相關，介於 0.4 至 0.6 之間者，屬於中相關，而在 0.6 以上者，則屬高相關。以下僅就政府再造認知與員工工作態度認知各構面間之關係分別說明如次：

##### 4.6.1 政府再造認知與工作滿足之相關分析

由表 4.28 中可得知，政府再造與工作滿足之關係中，全部構面在統計上具有顯著性相關，顯示假設 3.1 不成立。又對已具有顯著性相關之構面觀之，全部均為正相關，且其相關係數有低於 0.4，也有介於 0.4 至 0.6 之間，屬中低相關。亦即政府再造，與員工之工作滿足之間具有關係。

表4.28 政府再造認知與工作滿足之相關分析表

研究變項	外在服務滿足		內在表現滿足		組織運作滿足	
	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值
組織再造	0.244	0.000***	0.296	0.000***	0.167	0.000***
人力再造	0.307	0.000***	0.194	0.000***	0.138	0.000***
精省經驗	0.215	0.000***	0.243	0.000***	0.160	0.000***
整體政府再造	0.433	0.000***	0.510	0.000***	0.456	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.6.2 政府再造認知與工作投入之相關分析

由表 4.29 得知，政府再造認知與工作投入之關係中，在統計上部份構面具有顯著性相關，但也有部份構面未達顯著水準，顯示假設 3.2 部份成立，部份不成立。又對已具有顯著性相關之構面觀之，全部均為正相關，且其相關係數均低於 0.4，屬低相關。此即表示政府再造，與員工之工作投入之間，亦具有少部份的關係。如以工作投入各構面觀之，其中重心投入全部具有顯著性正相關，顯示員工受組織精簡或裁併後，只要政府能關心其工作，就可能獲得支持，此乃政府值得注意之事宜。

表4.29 政府再造認知與工作投入之相關分析表

研究變項	重心投入		生活投入	
	相關係數	P 值	相關係數	P 值
組織再造	0.319	0.000***	0.075	0.055
人力再造	0.317	0.000***	0.017	0.660
精省經驗	0.328	0.000***	0.195	0.000***
整體政府再造	0.334	0.000***	0.187	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.6.3 政府再造認知與組織承諾之相關分析

由表 4.30 得知，政府再造認知與組織承諾之關係中，在統計上全部構面具有顯著性相關，顯示假設 3.3 不成立。又對已具有顯著性相關之構面觀之，全部均為正相關，且其相關係數均低於 0.4，屬低相關。亦即政府再造，與員工之組織承諾之間具有關係。

表4.30 政府再造認知與組織承諾之相關分析表

研究變項	努力與價值承諾		留職承諾	
	相關係數	P 值	相關係數	P 值
組織再造	0.312	0.000***	0.260	0.000***
人力再造	0.330	0.000***	0.180	0.000***
精省經驗	0.354	0.000***	0.378	0.000***
整體政府再造	0.339	0.000***	0.194	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.6.4 政府再造認知與工作行為之相關分析

由表 4.31 中可得知，政府再造認知與工作行為之關係中，在統計上部份構面具有顯著性相關，但也有部份構面未達顯著水準，顯示假設 3 . 4 部份成立，部份不成立。

表4.31 政府再造認知與工作行為之相關分析表

研究變項	逆向操作行為		隨遇而安行為		爭取權益行為		轉換跑道行為	
	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值
組織再造	0.053	0.173	0.091	0.021*	0.165	0.000***	0.355	0.000***
人力再造	-0.011	0.784	0.004	0.929	0.201	0.000***	0.353	0.000***
精省經驗	0.127	0.001**	0.160	0.000***	0.198	0.000***	0.330	0.000***
整體政府再造	0.118	0.003**	0.085	0.030*	0.141	0.000***	0.425	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

又對已具有顯著性相關之構面觀之，全部均為正相關，且其相關係數有低於 0.4，也有介於 0.4 至 0.6 之間，屬中低相關。此即表示政府再造，與員工之工作行為之間，亦具有少部份的關係。另以工作行為構面觀之，其中爭取權益行為及轉換跑道行為全部具有顯著性正相關，顯示員工受組織精簡或裁併後，只要政府能對其加以專長訓練及關心其生活工作等，就可能獲得支持，此乃政府值得注意之事宜。

#### 4.6.5 政府再造認知與員工工作態度認知之相關分析

由表 4.32 中可得知，政府再造認知與員工工作態度之關係中，在統計上全部構面具有顯著性相關，顯示假設 3.5 不成立。又對已具有顯著性相關之構面觀之，全部均為正相關，惟其相關係數部份低於 0.4，部份介於 0.4 與 0.6 之間，屬中低相關。亦即政府再造，與員工工作態度之間具有關係，但關係不大，員工仍會堅守工作崗位。

表4.32 政府再造不同與員工工作態度之相關分析表

研究變項	整體工作滿足		整體工作投入		整體組織承諾		整體工作行為	
	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值	相關係數	P 值
組織再造	0.408	0.000***	0.279	0.000***	0.404	0.000***	0.332	0.000***
人力再造	0.369	0.000***	0.236	0.000***	0.361	0.000***	0.273	0.000***
精省經驗	0.356	0.000***	0.370	0.000***	0.518	0.000***	0.408	0.000***
整體政府再造	0.528	0.000***	0.395	0.000***	0.463	0.000***	0.260	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.6.6 政府再造認知與員工工作態度認知之皮爾森積差相關分析結果

上述分析結果經統計如表 4.33。又由表 4.33 中得知，假設 3：政府再造認知與員工工作態度認知無顯著性關係之驗證結果，顯示為部份成立，部份不成立，亦即本項假設實難以完全推翻。

表 4.33 政府再造不同與員工工作態度之皮爾森積差相關分析統計表

研究變項	全部項目數	未具有顯著性關係者		驗證結果
		項目數	百分比(%)	
工作滿足	12	0	0	不成立
工作投入	8	2	25.00	部份成立，部份不成立
組織承諾	8	0	0	不成立
工作行為	16	3	18.75	部份成立，部份不成立
員工工作態度	16	0	0	不成立
總計	60	5	8.33	

資料來源：本研究整理。

#### 4.7 政府再造認知對員工工作態度認知上之典型(Canonical)相關分析

本節與上一節相同，皆在探討政府再造認知對員工工作態度認知在統計上是否具有顯著性關係，惟本節主要係以典型(Canonical)相關分析方法來探討，此法正可以補充皮爾森積差相關之不足。本研究係以政府再造之3個變項9個構面及工作態度之4個變項11個構面進行典型相關(Canonical Correlation)分析，以探討政府再造對員工工作態度之關係，並使兩者之間的相關達到最大。以下僅就政府再造認知對員工工作態度認知之典型相關分析結果按員工工作態度所屬變項分別說明如次：

##### 4.7.1 政府再造不同對工滿作足之典型相關分析

表4.34 政府再造不同對工作滿足之典型相關分析表

政府再造	特徵值	累積解釋率 %	典型相關係數	P 值
組織再造	0.437	89.42	0.552	0.000***
	0.044	98.48	0.206	0.000***
	0.007	100.00	0.086	0.189
人力再造	0.296	82.62	0.478	0.000***
	0.062	100.00	0.242	0.000***
精省經驗	0.243	72.18	0.442	0.000***
	0.094	100.00	0.293	0.000***
整體政府再造	0.525	73.96	0.587	0.000***
	0.177	98.84	0.387	0.000***
	0.008	100.00	0.090	0.628

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

由表 4.34 中可得知，政府再造不同對工作滿足之間，共計 10 組典型相關式，其中 2 組在統計上未達顯著水準外，其餘 8 組在統計上均具有顯著性相關，顯示假設 3.1 部份成立，部份不成立。如以典型相關係數觀之，在具有顯著性相關係數中，全部均為正相關，又最大典型相關係數均介於 0.4 與 0.6 之間，屬中相關。即政府再造確實與員工工作滿足有關，惟其關係程度不高。以反面述之，只要政府儘可能關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

#### 4.7.2 政府再造不同對工作投入之典型相關分析

表4.35 政府再造不同對工作投入之典型相關分析表

政府再造	特徵值	累積解釋率 %	典型相關係數	P 值
組織再造	0.235	91.36	0.436	0.000***
	0.022	100.00	0.148	0.007**
人力再造	0.158	90.81	0.370	0.000***
	0.016	100.00	0.016	0.001**
精省經驗	0.221	90.52	0.425	0.000***
	0.023	100.00	0.150	0.000***
整體政府再造	0.352	72.51	0.510	0.000***
	0.134	100.00	0.343	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

由表 4.35 中可得知，政府再造不同對工作投入之間，共計 8 組典型相關式，全部在統計上均具有顯著性相關，顯示假設 3.2

不成立。如以典型相關係數觀之，在具有顯著性相關係數中，全部均為正相關，又最大典型相關係數有介於 0.4 與 0.6 之間，也有低於 0.4，屬中低相關。即政府再造確實與員工工作投入有關，惟其關係程度不高。以反面述之，只要政府儘可能關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

#### 4.7.3 政府再造不同對組織承諾之典型相關分析

由表 4.36 中可得知，政府再造不同對組織承諾之間，共計 8 組典型相關式，其中 2 組在統計上未達顯著水準外，其餘 6 組在統計上均具有顯著性相關，顯示假設 3.3 部份成立，部份不成立。如以典型相關係數觀之，在具有顯著性相關係數中，全部均為正相關，又最大典型相關係數有介於 0.4 與 0.6 之間，也有低於 0.4，屬中低相關。即政府再造確實與員工組織承諾有關，惟其關係程度不高。以反面述之，只要政府儘可能關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

表4.36 政府再造不同對組織承諾之典型相關分析表

政府再造	特徵值	累積解釋率 %	典型相關係數	P 值
組織再造	0.216	84.56	0.421	0.000***
	0.039	100.00	0.195	0.000***
人力再造	0.179	98.97	0.390	0.000***
	0.002	100.00	0.043	0.272
精省經驗	0.375	99.99	0.522	0.000***
	0.000	100.00	0.016	0.682
整體政府再造	0.490	85.42	0.574	0.000***
	0.084	100.00	0.278	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。



#### 4.7.4 政府再造不同對工作行為之典型相關分析

由表 4.37 中可得知，政府再造不同對工作行為之間，共計 12 組典型相關式，全部在統計上均具有顯著性相關，顯示假設 3.4 不成立。如以典型相關係數觀之，在具有顯著性相關係數中，全部均為正相關，又最大典型相關係數均介於 0.4 與 0.6 之間，屬中相關。即政府再造確實與員工工作行為有關，惟其關係程度不高。以反面述之，只要政府儘可能關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

表4.37 政府再造不同對工作行為之典型相關分析表

政府再造	特徵值	累積解釋率 %	典型相關係數	P 值
組織再造	0.234	44.79	0.436	0.000***
	0.175	78.32	0.386	0.000***
	0.098	97.12	0.298	0.000***
	0.015	100.00	0.122	0.008**
人力再造	0.203	66.18	0.411	0.000***
	0.104	100.00	0.307	0.000***
精省經驗	0.280	66.30	0.468	0.000***
	0.142	100.00	0.353	0.000***
整體政府再造	0.435	51.17	0.551	0.000***
	0.193	73.93	0.403	0.000***
	0.163	93.13	0.375	0.000***
	0.058	100.00	0.235	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.7.5 政府再造不同對員工工作態度之典型相關分析

由表 4.38 中可得知，政府再造不同對員工工作態度之間，共計 18 組典型相關式，其中 6 組在統計上未達顯著水準外，其餘 12 組在統計上均具有顯著性相關，顯示假設 3 部份成立，部份不成立。如以典型相關係數觀之，在具有顯著性相關係數中，全部均為正相關，又最大典型相關係數有超過 0.6，也有介於 0.4 與 0.6 之間，屬中高相關。與上述之驗證結果相同，表示政府再造確實員工工作態度有關，但關係程度不高。以反面述之，只要政府儘可能關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

表4.38 政府再造不同對員工工作態度之典型相關分析表

政府再造	特徵值	累積解釋率 %	典型相關係數	P 值
組織再造	0.349	60.72	0.627	0.000***
	0.188	78.35	0.398	0.000***
	0.181	95.29	0.392	0.000***
	0.032	98.30	0.176	0.011*
	0.018	100.00	0.134	0.117
人力再造	0.449	69.71	0.557	0.000***
	0.195	100.00	0.404	0.000***
精省經驗	0.543	61.83	0.593	0.000***
	0.335	100.00	0.501	0.000***
整體政府再造	0.988	54.78	0.705	0.000***
	0.415	77.83	0.542	0.000***
	0.199	88.89	0.408	0.000***
	0.129	96.03	0.338	0.000***
	0.034	97.89	0.180	0.118
	0.022	99.14	0.148	0.458
	0.011	99.73	0.103	0.828
	0.005	99.99	0.068	0.929

	0.000	100.00	0.014	0.989
--	-------	--------	-------	-------

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.7.6 政府再造不同與員工工作態度之典型相關分析結果

上述分析結果經統計如表 4.39。又由表 4.39 中得知，假設 3:政府再造認知與員工工作態度認知無顯著性關係之驗證結果，顯示為部份成立，部份不成立，亦即本項假設實難以完全推翻。

表 4.39 政府再造不同與員工工作態度之典型相關分析統計表

研究變項	全部項目數	未具有顯著性關係者		驗證結果
		項目數	百分比(%)	
工作滿足	10	2	20.00	部份成立，部份不成立
工作投入	8	0	0	不成立
組織承諾	8	2	25.00	部份成立，部份不成立
工作行為	12	0	0	不成立
員工工作態度	18	6	33.33	部份成立，部份不成立
總計	56	10	17.86	

資料來源：本研究整理。

#### 4.7.7 兩種分析方法之比較

由表 4.40 中可得知政府再造認知對員工工作態度認知之關係，經採用皮爾森積差相關及典型相關等兩種分析方法結果顯示，其細項雖有出入，但整體上均無法完全推翻假設，即假設 3：政府再造對員工工作態度無顯著關係，部份成立，部份不成立。同表 4.6 之驗證結果。

表 4.40 皮爾森積差相關分析與典型相關分析之比較表

研究變項	皮爾森積差相關分析	典型相關分析
工作滿足	不成立	部份成立，部份不成立
工作投入	部份成立，部份不成立	不成立
組織承諾	不成立	部份成立，部份不成立

工作行為	部份成立，部份不成立	不成立
員工工作態度	不成立	部份成立，部份不成立

資料來源：本研究整理。

#### 4.8 政府再造認知對員工工作態度認知之迴歸分析

本節主要係以迴歸分析方法來探討政府再造認知對員工工作態度認知在統計上是否具有顯著性之解釋力情形。本研究係以政府再造認知之 3 個變項 9 個構面作為預測變項，並以工作態度認知之 4 個變項 15 個構面作為效標變項進行逐步多元迴歸分析。又迴歸模式業經執行並獲得後，尚須進一步對其基本假設作考驗或檢查，包括誤差成常態性、誤差成隨機性、自我相關性、極端值及散佈圖等，其中自我相關性部份，因本研究僅一個年度，並不需要；極端值部份，則其值範圍原已界定在 1 至 5 之間，如建檔無誤，似可忽略，誤差成隨機性考驗，則採連串(RUN)統計方法，惟本研究係採便利抽樣方式處理，因此本項考驗僅參考；至於誤差成常態性考驗，則採 k-s(Kolmogorov-Smirnov)統計方法。又考驗結果如有不合，則修正模式重新執行或以專業判定，惟一般在正常情況下，只要樣本夠大時，大部份皆能符合常態分配。至於解釋力方面，依陳景堂（民 91）謂判定係數在 16%以下者，則屬偏低，介於 16%至 36%之間者，屬於普通，而在 36%以上者，則屬偏高，又解釋力愈高，表示愈有影響力，反之愈低，表示愈無影響力。表 4.41 係分別進行誤差成常態性及誤差成隨機性之考驗結果表。由該表得知，在 99%顯著水準時，各構面誤差成常態性之假設全部符合。同時該表亦顯示，在 99%顯著水準時，除工作滿足之組織運作滿足及整體工作行為等構面外，其餘構面有關誤差成隨機性考驗在統計上皆未具顯著性，茲因本研究採便利抽樣方式，故本項考驗僅供參考。以下僅就政府再造與員工工作態度各構面間之迴歸關係分別說明如次：

表4.41 員工工作態度各構面之常態性及隨機性考驗結果表

構面名稱	構面名稱	k-s P值 (Kolmogorov-Smirnov)	Run P值
工作滿足	外在服務滿足	0.421	0.638
	內在表現滿足	0.318	0.028*
	組織運作滿足	0.042*	0.000***
	整體工作滿足	0.283	0.875
工作投入	重心投入	0.875	0.015*
	生活投入	0.048*	0.239
	整體工作投入	0.700	0.116
組織承諾	努力與價值承諾	0.210	0.041*
	留職承諾	0.352	0.937
	整體組織承諾	0.076	0.638
工作行為	逆向操作行為	0.280	0.480
	隨遇而安行為	0.133	0.432
	爭取權益行為	0.085	0.012*
	轉換跑道行為	0.817	0.307
	整體工作行為	0.265	0.001**

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.8.1 政府再造不同對工作滿足之迴歸分析

由表 4.42 中可得知，政府再造不同對工作滿足之迴歸分析結果，有部份構面在統計上具有顯著解釋力，但也有部份構面則無，顯示假設 4.1 部

份成立，部份不成立。又具有顯著解釋力之構面中，全部均為正向解釋力；至於解釋力方面，則屬普通或偏低。表示員工工作滿意度會受政府再造之影響，但影響不大。以反面述之，只要政府關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

表4.42 政府再造不同對工作滿足之迴歸分析表

	工作滿足		
	外在服務 滿足	內在表現 滿足	組織運作 滿足
全部構面數	9	9	9
具有正向顯著解釋力之構面數	3	3	3
具有負向顯著解釋力之構面數	-	-	-
組織再造中具有顯著解釋力之構面數	-	2	2
人力再造中具有顯著解釋力之構面數	2	-	-
精省經驗中具有顯著解釋力之構面數	1	1	1
判定係數 (%)	14.0	25.3	8.1
解釋力	偏低	普通	偏低
迴歸模式 P 值	0.000***	0.000***	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.8.2 政府再不同對工作投入之迴歸分析

由表 4.43 中可得知，政府再造不同對工作投入之迴歸分析結果，有部份構面在統計上具有顯著解釋力，但也有部份構面則無，顯示假設 4.2 部份成立，部份不成立。又具有顯著解釋力之構面中，部份為正向解釋力，部份則為負向解釋力；至於解釋力方面，則屬普通或偏低。即政府再造會影響員工的工作投入，但影響不大。以反面述之，只要政府關心員工工作

事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

表4.43 政府再造不同對工作投入及組織承諾之迴歸分析表

	工作投入		組織承諾	
	重心投入	生活投入	努力與價值承諾	留職承諾
全部構面數	9	9	9	9
具有正向顯著解釋力之構面數	4	3	4	4
具有負向顯著解釋力之構面數	-	2	1	-
組織再造中具有顯著解釋力之構面數	2	3	3	2
人力再造中具有顯著解釋力之構面數	1	1	1	-
精省經驗中具有顯著解釋力之構面數	1	1	1	2
判定係數 (%)	20.8	15.3	21.1	18.9
解釋力	普通	偏低	普通	普通
迴歸模式 P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.8.3 政府再造不同對組織承諾之迴歸分析

由表 4.43 中可得知，政府再造不同對組織承諾之迴歸分析結果，有部份構面在統計上具有顯著解釋力，但也有部份構面則無，顯示假設 4.3 部份成立，部份不成立。又具有顯著解釋力之構面中，部份為正向解釋力，部份則為負向解釋力；至於解釋力方面，則屬普通。即政府再造同樣影響員工對組織承諾，但影響不大。以反面述之，只要政府關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

#### 4.8.4 政府再造不同對工作行為之迴歸分析

由表 4.44 中可得知，政府再造不同對工作行為之迴歸分析結果，有部份構面在統計上具有顯著解釋力，但也有部份構面則無，顯示假設 4.4 部份成立，部份不成立。又具有顯著解釋力之構面中，部份為正向解釋力，部份則為負向解釋力；至於解釋力方面，則屬普通或偏低。即政府再造會影響員工之工作行為，同樣影響不大。以反面述之，只要政府關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

表4.44 政府再造不同對工作行為之迴歸分析表

	工作行為			
	逆向操作行為	隨遇而安行為	爭取權益行為	轉換跑道行為
全部構面數	9	9	9	9
具有正向顯著解釋力之構面數	4	4	3	5
具有負向顯著解釋力之構面數	2	2	1	-
組織再造中具有顯著解釋力之構面數	5	4	2	2
人力再造中具有顯著解釋力之構面數	-	-	1	1
精省經驗中具有顯著解釋力之構面數	1	2	1	2
判定係數 (%)	16.6	8.4	20.0	18.7
解釋力	普通	偏低	普通	普通
迴歸模式P值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.8.5 政府再造不同對整體員工工作態度之迴歸分析

由表 4.45 中可得知，政府再造不同對整體員工工作態度之迴歸分析結果，有部份構面在統計上具有顯著解釋力，但也有部份構面則無，顯示假



設 4.5 部份成立，部份不成立。又具有顯著解釋力之構面中，部份為正向解釋力，部份則為負向解釋力；至於解釋力方面，則屬普通。即員工之工作態度，會受政府再造影響，但影響不大。以反面述之，只要政府關心員工工作事宜，員工似仍會堅守工作崗位。

表4.45 政府再造不同對整體員工工作態度之迴歸分析表

研究變項	構面名稱	迴歸係數			
		整體工作滿足	整體工作投入	整體組織承諾	整體工作行為
全部構面數		9	9	9	9
具有正向顯著解釋力之構面數		5	4	5	4
具有負向顯著解釋力之構面數		-	1	-	1
組織再造中具有顯著解釋力之構面數		3	3	3	4
人力再造中具有顯著解釋力之構面數		-	-	-	-
精省經驗中具有顯著解釋力之構面數		2	2	2	2
判定係數 (%)		28.5	24.8	32.3	27.6
解釋力		普通	普通	普通	普通
迴歸模式 P 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

資料來源：本研究整理。

備註：\* $p < 0.05$  表示顯著，\*\* $P < 0.01$  表示很顯著，\*\*\* $P < 0.001$  表示極顯著。

#### 4.8.6 政府再造不同對員工工作態度之迴歸分析結果

上述分析結果經統計如表 4.46。又由表 4.46 中得知，假設 4：政府再造對員工工作態度無顯著解釋力之分析結果，全部為「部份成立，部份不成立」，換句話說，本假設實難以完全推翻。

表 4.46 政府再造不同對員工工作態度之迴歸分析統計表

研究變項	全部 構面 數	在統計上具有顯著解釋力者			驗證結果
		構面 數	百分比 (%)	迴歸模式最 高解釋力(%)	
工作滿足	27	9	33.33	25.3 (普通)	部份成立，部份不成立
工作投入	18	9	50.00	20.8 (普通)	部份成立，部份不成立
組織承諾	18	9	50.00	21.1 (普通)	部份成立，部份不成立
工作行為	36	21	58.33	20.0 (普通)	部份成立，部份不成立
員工工作態度	36	21	58.33	32.3 (普通)	部份成立，部份不成立
總 計	135	69	51.11		

資料來源：本研究整理。

## 4.9 個人屬性與政府再造認知在員工工作態度認知上之交互作用分析

本節主要係以多變量變異數分析方法 (MANOVA) 來探討個人屬性與政府再造不同對員工工作態度，在統計上是否具有顯著性之交互作用情形。本研究係以個人屬性與政府再造作為因子，對依變項員工工作態度進行多變量變異數分析。茲因作為因子之變項屬名目型資料，然而本研究之政府再造變項，係因素分數，屬連續型資料，因此有必要加以調整。至於調整方式、內容等，原則上係基於計算分析方便，及為使中間人數約為兩端人數之和，並假定資料範圍介於+5 與-5 之間，於是各以+2.5 與-2.5 作為分割點，即因素分數在-2.5 以下者屬不同意者；反之，在 2.5 以上者屬同意者，而介於+2.5 與-2.5 之間者屬普通者。另外，因電腦容量、執行數量等限制，對於五階及以上交互作用暫不予考慮。以下僅就員工工作態度別一一說明如次：

### 4.9.1 個人屬性與政府再造認知不同對工作滿足之認知上交互作用分析

由表 4.47 中可得知，個人屬性與政府再造認知不同對工作滿足認知之交互作用，經多變量變異數分析結果，部份構面在統計上具有顯著性，部份則無，顯示假設 5.1 部份成立，部份不成立。即個人屬性方面，僅職等與政府再造之組織再造，對員工之工作滿足有影響，其他則無影響或僅對部份構面有影響。此即顯示推行政府再造，只要讓員工充分瞭解再造內容及權益保障等，則員工在工作中較能獲得滿足。又具有顯著交互作用之項數計有 4 項，僅占全部項數 231 之 1.73%，似偏低，顯示個人屬性與政府

再造之交互作用雖然存在，但影響不大，大部份員工似仍會本著過去工作態度繼續服務。

表 4.47 個人屬性與政府再造對員工工作態度之認知上交互作用分析表

工作態度	構面名稱	個人屬性與政府再造中具有顯著交互作用之變項
工作滿足	外在服務滿足	教育程度與人力再造，職等與組織再造與精省經驗
	內在表現滿足	職等與組織再造與精省經驗
工作投入	組織運作滿足	職等與組織再造
	重心投入	婚姻狀況與人力再造與精省經驗，職等與精省經驗，目前服務機關與精省經驗
組織承諾	生活投入	婚姻狀況與人力再造與精省經驗，教育程度與組織再造，教育程度與組織再造與精省經驗，職等與精省經驗，職等與組織再造與精省經驗，目前服務機關與人力再造與精省經驗
	努力與價值承諾	性別與人力再造，性別與組織再造與人力再造與精省經驗，婚姻狀況與精省經驗，職等與精省經驗，目前服務機關與精省經驗，目前服務機關與人力再造與精省經驗
工作行為	留職承諾	性別與人力再造，性別與組織再造與人力再造與精省經驗，婚姻狀況與精省經驗，職等與組織再造與精省經驗，服務年資與精省經驗，服務年資與組織再造與精省經驗，目前服務機關與人力再造與精省經驗，精省前服務機關與精省經驗
	逆向操作行為	性別與人力再造，性別與組織再造與人力再造，性別與人力再造與精省經驗，性別與組織再造與人力再造與精省經驗，婚姻狀況與人力再造，服務單位與組織再造與精省經驗，職等與與精省經驗，服務年資與精省經驗，目前服務機關與精省經驗，目前服務機關與組織再造與精省經驗
	隨遇而安行為	
	爭取權益行為	教育程度與精省經驗，服務年資與精省經驗

	轉換跑道行為	服務地區與組織再造與人力再造與精省經驗，目前服務機關與組織再造與精省經驗，目前服務機關與人力再造與精省經驗
--	--------	---

資料來源：本研究整理。

#### 4.9.2 個人屬性與政府再造認知不同對工作投入之認知上交互作用分析

由上表 4.47 中可得知，個人屬性與政府再造認知不同對工作投入認知之交互作用，經多變量變異數分析結果，部份構面在統計上具有顯著性，部份則無，顯示假設 5.2 部份成立，部份不成立。即個人屬性之婚姻狀況、職等及目前服務機關與政府再造之人力再造及精省經驗，對員工之工作投入有影響，其他則無影響或僅對部份構面有影響。此即顯示推行政府再造，只要先滿足員工需求、加強服務及重視服務機關、關心工作生活、保障權益等，則員工在工作中較能投入。又具有顯著交互作用之項數計有 9 項，僅占全部項數 154 之 5.84%，似偏低，顯示個人屬性與政府再造之交互作用雖然存在，但影響不大，大部份員工似仍會本著過去工作態度繼續服務。

#### 4.9.3 個人屬性與政府再造認知不同對組織承諾之認知上交互作用分析

由上表 4.47 中可得知，個人屬性與政府再造認知不同對組織承諾認知之交互作用，經多變量變異數分析結果，部份構面在統計上具有顯著性，部份則無，顯示假設 5.3 部份成立，部份不成立。即個人屬性之性別、婚姻狀況、職等及目前服務機關與政府再造之組織再造、人力再造及精省經驗，對員工之組織承諾有影響，其他則無影響或僅對部份構面有影響。此即顯示推行政府再造，只要先滿足員工需求、加強服務、瞭解再造內容及重視服務機關、關心工作生活、保障權益等，則員工在工作中較能承諾。又具有顯著交互作用之項數計有 14 項，僅占全部項數 154 之 9.09%，似偏

低，顯示個人屬性與政府再造之交互作用雖然存在，但影響不大，大部份員工似仍會本著過去工作態度繼續服務。

#### 4.9.4 個人屬性與政府再造認知不同對工作行為之認知上交互作用分析

由上表 4.47 中可得知，個人屬性與政府再造認知不同對工作行為認知之交互作用，經多變量變異數分析結果，部份構面在統計上具有顯著性，部份則無，顯示假設 5.4 部份成立，部份不成立。其中隨遇而安行為構面更出現完全無交互作用，且個人屬性中無一個變項同時對其餘三個工作行為有影響，僅對部份構面有影響，另具有顯著交互作用之項數計有 15 項，僅占全部項數 308 之 4.87%，似亦偏低，此即顯示個人屬性與政府再造之交互作用雖然存在，但影響不大，大部份員工似仍會本著過去態度繼續服務。

#### 4.9.5 個人屬性與政府再造認知不同對整體員工工作態度認知之交互作用分析

由表 4.48 中可得知，個人屬性與政府再造認知不同對整體員工工作態度認知上之交互作用，經多變量變異數分析結果，部份構面在統計上具有顯著性，部份則無，顯示假設 5.5 部份成立，部份不成立。又個人屬性與政府再造具有顯著交互作用之變項中整體工作滿足、整體工作投入、整體組織承諾與整體工作行為、分別計有 3、5、10 與 13 項，顯示其影響程度以整體工作滿足為最小，而以整體工作行為為較高。另個人屬性中職等與政府再造之組織再造、人力再造及精省經驗，對整體員工之工作態度有影響，其他則無影響或僅對部份構面有影響。此即顯示推行政府再造，只要先滿足員工需求、加強服務、使其瞭解再造內容及保障權益等，則員工在整體工作態度上較傾向支持。又具有顯著交互作用之項數計有 31 項，僅

占全部項數 308 之 10.06%，似偏低，顯示個人屬性與政府再造之交互作用雖然存在，但影響不大，大部份員工似仍會本著過去工作態度繼續服務。

表 4.48 個人屬性與政府再造不同對整體員工工作態度之交互作用分析表

構面名稱	個人屬性與政府再造中具有顯著交互作用之變項
整體工作滿足	教育程度與人力再造，職等與組織再造，職等與組織再造與精省經驗
整體工作投入	婚姻狀況與人力再造與精省經驗，教育程度與組織再造，教育程度與組織再造與精省經驗，職等與精省經驗，職等與組織再造與精省經驗
整體組織承諾	性別與人力再造，性別與組織再造與人力再造，性別與人力再造與精省經驗，性別與組織再造與人力再造與精省經驗，婚姻狀況與精省經驗，職等與精省經驗，職等與組織再造與精省經驗，服務年資與精省經驗，服務年資與組織再造與精省經驗，精省前服務機關與與精省經驗
整體工作行為	性別與人力再造，性別與組織再造與人力再造，性別與組織再造與精省經驗，性別與組織再造與人力再造與精省經驗，婚姻狀況與人力再造，教育程度與精省經驗，服務單位與組織再造與精省經驗，職等與精省經驗，服務年資與精省經驗，服務地區與組織再造與人力再造與精省經驗，目前服務機關與精省經驗，目前服務機關與組織再造與精省經驗，目前服務機關與人力再造與精省經驗

資料來源：本研究整理。

#### 4.9.6 個人屬性與政府再造認知不同對員工工作態度認知上之交互作用分析結果

上述分結果經統計如表 4.49 所示。又由表 4.49 中得知，個人屬性與政府再造認知不同對員工工作態度認知上之交互作用，經多變量變異數分析結果，假設 5：個人屬性與政府再造不同對員工工作態度無顯著交互作用之分析結果，全部為「部份成立，部份不成立」，換句話說，本假設實

難以完全推翻。即個人屬性與政府再造認知不同，對員工工作態度之認知有影響。另從在統計上具有顯著交互作用者之百分比觀之，全部似偏低，顯示個人屬性與政府再造之交互作用雖然存在，但影響不大，大部份員工似仍會本著過去工作態度繼續服務。

表 4.49 個人屬性與政府再造認知不同對員工工作態度認知上之交互作用分析統計表

研究變項	全部構面數	在統計上具有顯著交互作用者		驗證結果
		構面數	百分比(%)	
工作滿足	231	4	1.73	部份成立，部份不成立
工作投入	154	9	5.84	部份成立，部份不成立
組織承諾	154	14	9.09	部份成立，部份不成立
工作行為	308	15	4.87	部份成立，部份不成立
員工工作態度	308	31	10.06	部份成立，部份不成立
總計	1155	73	6.32	

資料來源：本研究整理。



## 4.10 假設驗證整理

### 4.10.1 個人屬性對政府再造認知之關係

有關個人屬性對政府再造認知之關係假設驗證整理如表 4.50。即對政府再造之認知上，大多數一致的表讚同。

表 4.50 個人屬性對政府再造認知之關係假設驗證表

假設	研究結果	假設驗證結果
假設 1.1 個人屬性不同對組織再造的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為 76.36%。	部份成立，部份不成立
假設 1.2 個人屬性不同對人力再造的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為 90.91%。	部份成立，部份不成立
假設 1.3 個人屬性不同對精省經驗的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為 77.27%。	部份成立，部份不成立
假設 1.4 個人屬性不同對政府再造的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為 93.94%。	部份成立，部份不成立

資料來源：本研究整理。

### 4.10.2 個人屬性對員工工作態度認知之關係

有關個人屬性對員工工作態度認知之關係假設驗證整理如表 4.51。即在工作態度之認知上，仍是一致的。

表 4.51 個人屬性對員工工作態度認知之關係假設驗證表

假設	研究結果	假設驗證結果
----	------	--------

假設 2.1 個人屬性不同對組織再造的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為84.85%。	部份成立，部份不成立
假設 2.2 個人屬性不同對工作投入的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為 63.64%。	部份成立，部份不成立

表 4.51 個人屬性對員工工作態度認知之關係假設驗證表(續)

假設	研究結果	假設驗證結果
假設 2.3 個人屬性不同對組織承諾的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為 72.73%。	部份成立，部份不成立
假設 2.4 個人屬性不同對工作行為的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為 65.91%。	部份成立，部份不成立
假設 2.5 個人屬性不同對員工工作態度的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性差異之百分比約為 65.91%。	部份成立，部份不成立

資料來源：本研究整理。

#### 4.10.3 政府再造與員工工作態度之認知上關係

有關政府再造與員工工作態度之認知上關係假設驗證整理如表 4.52。

即政府再造影響員工工作態度不大。

表 4.52 政府再造與員工工作態度之認知上關係假設驗證表

假設	研究結果	假設驗證結果
假設 3.1 政府再造不同與組織再造的認知上無顯著性相關。	未具有顯著性相關之百分比為20.00%。	部份成立，部份不成立
假設 3.2 政府再造不同與工作投入的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性相關之百分比為 25.00%。	部份成立，部份不成立
假設 3.3 政府再造不同與組織承諾的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性相關之百分比為 25.00%。	部份成立，部份不成立

假設 3.4 政府再造不同與工作行為的認知上無顯著性差異。	未具有顯著性相關之百分比為 18.75%。	部份成立，部份不成立
假設 3.5 政府再造不同與員工工作態度的認知上無顯著性相關。	未具有顯著性相關之百分比為 33.33%。	部份成立，部份不成立

資料來源：本研究整理。

#### 4.10.4 政府再造對員工工作態度之認知上解釋關係

有關政府再造對員工工作態度之認知上解釋關係假設驗證整理如表

4.53。即政府再造對員工之工作態度是有影響的。

表 4.53 政府再造對員工工作態度之認知上解釋關係假設驗證表

假設	研究結果	假設驗證結果
假設 4.1 政府再造不同對組織再造的認知上無顯著性解釋力。	具有顯著性解釋力之百分比約為 33.33%。	部份成立，部份不成立
假設 4.2 政府再造不同對工作投入的認知上無顯著性解釋力。	具有顯著性解釋力之百分比約為 50.00%。	部份成立，部份不成立
假設 4.3 政府再造不同對組織承諾的認知上無顯著性解釋力。	具有顯著性解釋力之百分比約為 50.00%。	部份成立，部份不成立
假設 4.4 政府再造不同對工作行為的認知上無顯著性解釋力。	具有顯著性解釋力之百分比約為 58.33%。	部份成立，部份不成立
假設 4.5 政府再造不同對員工工作態度的認知上無顯著性解釋力。	具有顯著性解釋力之百分比約為 58.33%。	部份成立，部份不成立

資料來源：本研究整理。

#### 4.10.5 個人屬性與政府再造對員工工作態度之認知上交互作用

有關個人屬性與政府再造對員工工作態度之認知上交互作用假設驗證整理如表 4.54。即個人屬性與政府再造，對員工工作態度之認知上交互作用是影響極小的，亦即對員工之工作態度影響不大。

表 4.54 個人屬性與政府再造對員工工作態度之認知上交互作用假設驗證  
表

假設	研究結果	假設驗證結果
假設 5.1 個人屬性與政府再造不同對組織再造的認知上無顯著性交互作用。	具有顯著性交互作用之百分比約為1.73%。	部份成立，部份不成立
假設 5.2 個人屬性與政府再造不同對工作投入的認知上無顯著性交互作用。	具有顯著性交互作用之百分比約為 5.84%。	部份成立，部份不成立
假設 5.3 個人屬性與政府再造不同對組織承諾的認知上無顯著性交互作用。	具有顯著性交互作用之百分比約為 9.09%。	部份成立，部份不成立
假設 5.4 個人屬性與政府再造不同對工作行為的認知上無顯著性交互作用。	具有顯著性交互作用之百分比約為 4.87%。	部份成立，部份不成立
假設 5.5 個人屬性與政府再造不同對員工工作態度的認知上無顯著性交互作用。	具有顯著性交互作用之百分比約為 10.06%。	部份成立，部份不成立

資料來源：本研究整理。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討前台灣省政府歷經精省過程後，中部辦公室員工對政府再造內容之看法，與其反應在工作態度上之差異，同時瞭解各變項之間彼此之關聯與交互作用之情形。希望能藉此得到相關理論之驗證，並透過實證的研究，對未來政府再造或組織調整時能在管理上有所助益。茲將結論與建議分述如下：

### 5.1 結 論

#### 1.原台灣省政府員工對政府再造（精省）之認知上：

原台灣省政府係台灣省之最高政府機關，自有其組織編制與功能性。在整個精省過程中，可謂千頭萬緒，有關業務、人員 等等的合併或移轉，均有其困難度或技術性，甚至員工之抗拒，然經本研究問卷統計分析，得知現今的中部辦公室員工，基於國家政府的變革及全民之利益，仍傾向贊成政府再造（精省）政策。這可能是因為台灣省政府精簡後，政府組織層級減少，一方面可達到人事精簡目的，另一方面，可縮短公文流程，地方公文再也不必經過省級直接到中央，提高行政效率。

#### 2.精省後員工之工作態度認知上：

在整個精省計畫中，所有員工之人事異動處理是最困難的，雖有提前退休等各種優惠措施。但留下來的，有些願意隨業務移轉（調離原單位、

原地方)，有些則不願意，致造成人員安排上之困難，直接影響其工作態度。在這方面經過精省後五年之調適，現在仍在職之員工，其工作態度偏向正面態度，不影響政府功能與行政效率。但從資料分析中，我們仍然發現有員工因「精省」作為，而改變其工作態度，即偏向負面表現，值得政府注意，而加予導正。

### 3. 個人屬性不同，對政府再造工程及員工工作態度認知之差異：

(1) 不同樣本特徵顯示，對政府之組織再造、人力及服務再造、精省經驗等之認知，仍有少部份看法分歧，因此政府應再加強溝通，宣導改革理念，減少阻力，並化阻力為助力。

(2) 不同樣本特徵顯示，在精省後對工作滿足、工作投入、組織承諾及工作行為上，雖然大部份員工還是一本初衷，負責盡職，不敢懈怠，但仍有少部份在工作態度上有顯著性差異，尤其大多數員工，最關心的是，他未來的工作，何去何從，極需政府有關單位努力輔導之處。

### 4. 在政府再造對員工工作態度之影響：

政府再造本身即是一種改造，在於改變過去，策劃將來，來展現政府施政能力作為，由精省過程的政府再造經驗可知，對員工之工作態度有所影響，可能係由於精省計畫實施緊促未及對員工充分宣導其計畫內容所造成，值得政策擬訂單位重視。

### 5. 個人屬性與政府再造之交互作用對員工工作態度之影響：

由精省過程的政府再造經驗可知，精省計畫執行後，員工個人屬性無論在性、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務單位、職位、職等、服務年資、服務地區、目前服務機關、精省前服務機關等與政府再造之交互作用，均對員工工作態度影響不大或甚至於無影響，可能是省府員工整體上對政府政策服從性相當高之緣故。

## 5.2 建議

政府再造，無非是「既除舊，又佈新」，惟人一但面對再造或改革時，由於未來的不確定是引發個人之恐懼與不安，對於如何正確掌握基本觀念、問題確定、程序理性、實質理性、執行機關體制環境、組織間的協調、組織的管理能力、績效評估等是機關單位降低衝突與抗拒的最重要考量。精省政策執行至今已見成效，但仍有待加強事項，本研究建議如下：

### 1. 對抗拒員工，應加強疏處輔導：

從資料分析中，大多數員工是認同精省再造政策的，但仍有少數具有抗拒或工作態度趨向負向的，至今仍存在於政府組織中，因此建議政府應不諱疾忌醫，儘可能將這些人找出並加予安撫、疏處輔導，使其安心工作，以免影響業務之推動。

### 2. 加強政府再造政策宣導執行：

民主時代的來臨，任何政策的實施都必須充分的掌握民意、建立共識，精省政策亦同。因此，廣徵民意、匯集各方意見，並協商、評估及研究，如舉辦公聽會、說明會，讓省民了解決策經過，如何實施，及其效益等，以獲得全民共識。

### 3. 在職工處理方面：

如何掌握利害關係的想法與需求消除員工之恐懼與不安，宜採下列措施：

- (1) 建構透明化之政府再造計畫。
- (2) 對員工召開座談會，聽取員工意見。

(3) 教導員工如何實施政府再造作法。

(4) 提出有效保障員工權益之措施，讓員工安心配合。

#### 4. 成立政府再造推動團隊：

在組織中推動一項重要政策，單靠一個成員是不易成功的，這項工作必須要經由團隊的努力才能達成，精省就是一項經驗，必須成立組織再造推動團隊。團隊必須包含高層管理者、團隊領袖、工作成員等。為了要能順利執行政府再造，團隊成員必須具備組織再造相關知識，提供溝通、指導、教育功能，使政策的執行更加順暢。

總之，政府再造，人力精簡，是當今國家之重要政策，亦是時勢所趨，精省政策，執行至今，已有初步成效，至盼併入中央之中部辦公室員工能以國事為重，怯除私心，群策群力，完成政府再造大業。



## 參 考 文 獻

### 一、中文部份

#### (一) 書籍

1. 行政院研究發展考核委員會(民 89), 政府再造運動(初版), 台北: 晨星發行。
2. 杜曉惠(民 91), 公共管理(五版一刷), 台北: 五南書局。
3. 姜占魁(民 82), 行政學(初版), 台北: 五南書局。
4. 孫本初(民 90), 公共管理(三版), 台北: 智勝。
5. 許士軍(民 79), 管理學(初版), 台北: 東華書局。
6. 陳至中(民 91), 公共管理(修訂版三刷), 台北: 保成。
7. 陳景堂(民 91), 統計分析: SPSS for Windows 入門與應用(三版三刷), 台北: 儒林書局。
8. 張春興(民 80), 現代心裡學(初版), 台北: 東華書局。
9. 詹中原(民 91), 新公共管理(初版三刷), 台北: 五南書局。
10. 譚士林(民 90), 公共管理(四版), 台北: 高點書局。

#### (二) 期刊

1. 王貴蘭 & 韓慈穎(民 88), 組織再造意涵與各國之經驗, 公務人員月刊, 40 期, 41-42 頁。
2. 江炳坤(民 87), 談政府再造 - 法制再造推動計畫, 研考雙月刊, 22 卷 3 期, 28-34 頁。
3. 江岷欽(民 88), 政府再造與顧客導向的服務觀念, 公務人員月刊, 29 期, 22 頁。
4. 林信義(民 87), 從企業觀點談政府再造與創新, 公務人員月刊, 25 期, 3-14 頁。
5. 許士軍(民 66), 工作滿足、個人特徵與組織氣候 - 文獻探討及實施研究, 國立政治大學學報, 35 期, 13-56 頁。
6. 黃俊英(民 87), 以企業精神推動政府再造, 研考雙月刊, 22 卷 3 期, 46-52 頁。
7. 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, 55-83 頁。

8. 陳金貴(民 87), 政府再造中人力再造計畫的探討, 公務人員月刊, 28 期, 3-21 頁。
9. 楊朝祥(民 87), 推動政府再造 迎接新世紀, 研考雙月刊, 22 卷 3 期, 10-14 頁。
10. 詹中原(民 87), 公共經理人之政府再造使命, 公務人員月刊, 25 期, 2 頁。
11. 葉維銓(民 87), 邁向二十一世紀的政府服務, 研考雙月刊, 22 卷 3 期, 35-45 頁。
12. 劉昊洲(民 87), 談組織再造, 公務人員月刊, 28 期, 22-29 頁。
13. 蕭萬長(民 87), 政府再造的做法與展望, 研考雙月刊, 22 卷 3 期, 3-9 頁。
14. 鍾穎盛(民 87), 警察機關與新政府運動, 公務人員月刊, 29 期, 33-43 頁。
15. 魏啟林(民 87), 建構人力及服務再造的願景, 研考雙月刊, 22 卷 3 期, 18-27 頁。

### (三) 論文

1. 李吉祥(民 86), 我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
2. 林景深(民 87), 台灣證卷交易所基層員工工作滿足之研究, 國立中興大學企業管理學系碩士論文。
3. 林國障(民 89), 地方政府組織制度變遷與組織發展之研究, 私立東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。
4. 吳淑鈺(民 89), 太魯閣國家公園義務解說員參與動機與工作滿意之研究, 國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
5. 徐封名(民 91), 工作特性、成就動機與工作滿足之關聯性研究 - 以中華電信公司嘉義營運處為例, 私立南華大學管理研究所碩士論文。
6. 黃其隆(民 83), 台北市政府所屬公務人員人格特質、工作壓力與工作滿足感之相關研究, 國立中興大學管理研究所碩士論文。
7. 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, 國立中興大學管理研究所碩士論文。
8. 陳人豪(民 90), 兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

9. 陳清淵(民 91) , 組織特性、員工態度與農業信用部合併方案認同度之探討 , 私立南華大學管理研究所碩士論文。
10. 郭盈卿(民 88) , 空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關研究 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 郭順成(民 91) , 政府再造對員工工作滿足、組織承諾、工作投入與離職傾向影響之研究 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
12. 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 , 國立中山大學企業管理學系碩士班碩士論文。
13. 張福財(民 90) , 政府再造過程中員工處理與權益保障問題之探討「民國八十年代臺灣省政府組織變革」為例 , 國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
14. 楊偉霖(民 91) , 公立學校教師於現階段及預測公 + 辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究 , 私立南華大學管理研究所碩士論文。
15. 金青(民 81) , 國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿足程度之研究 , 國立政治大學教育研究所碩士論文。
16. 鍾金玉(民 89) , 公務人員績效考核公平與工作態度之研究 - 以高雄政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

## 二、英文部份

1. Bennis, W. & Mishe, M. (1995), The 21 Century Organization: Reinventing Through Reengineering, San Diego, CA: Preffer & Company.
2. Cergo, E. & Schiffrin, P. (1995), Customer-centered Reengineering: Remapping for Total Customer Value, IRWIN Publishing.
3. Davis, R. C. (1951), The Fundament of Top Management, New York: Harper & row.
4. Davis, R. C. & Cherns, A.B. (1975), The Quality of Working Life, New York: Free Press.
5. Hammer, M. & Champy J. (1993), Reengineering Corporation, New York: Hapers Collins.
6. Hammer, M. & Steven S. (1995), The Reengineering Revolution, New York: Hapers Collins.
7. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, New York: Haper & Brothers Publishers.
8. Linden, R. (1994), Seamless Government: A Practical Guide to Reengineering in the Public Sector, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
9. Lock, E. A. (1973), Satisfactions and Dissatisfactory, Calif.: Rooks and Cole.
10. Lowenthal, J. (1994), Reengineering the Organization: A step – to-step Approach to Corporate Revitalization, ASQC Quality Press.
11. Maslow, A.H. (1970), Motivation and Personality, New York: Harper.
12. Mowday, R. T. 、 Poter, L.W. & Steer, R. M. (1982), Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic press, New York.
13. Osborne, D. & Gaebler, T. (1990), Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector form Schoolhouse to Statehouse, Reading, MA. : Addison Wes.
14. Osborne, D. & Gaebler, T. (1992), Reinventing government, Addison Wesley, reading.

15. Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968), Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Ill: R. D. Irwin.
16. Robbins, S. P. (1982), Personnel: The Management of Human Resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
17. Robbins, S. P. (1993) , Organizational Behavior , 9ed , New Jersey : Prentice Hall.
18. Robbins, S. P. (1996), Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Application (7ed.), New Jersey: Prentice Hall.
19. Okeach, M. (1968), Belief, Attitude and Values: A Theory of organizational & Change, San Francisco: Jossey-bass Publishers.
20. Smith, P. C. , Kendrick, L. M. & Hulin, C. L. (1969), Measurement of Satisfaction in Work and Retirement , Chicago : Rand McNally .
21. Vroom, V. H. (1964), Work and Motivation, New York: John, Wiley & Sons Inc.  
Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973), Leadership and decision-making, Pittsburg: University of Pittsburg Press.
22. Whyte, W. F. (1948), Human Relations in the Restaurant Industry, New York: McGraw Hill.
23. Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz (ed.), Advances in Experimental Psychological, Vol. 2, pp. 267-299.
24. Anderson, C. R. (1977), Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal study, Journal of applied psychology, 62, pp. 446-451.
25. Angle, H. L. & Lawson M. B. (1993) , Changes In Affective and Continuance Commitment In Times of Relocation , Journal of Business Research , Vol. 26 , PP. 3-15 .
26. Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996), A new Look At Psychological Climate In Relation to Job Involvement, Effort and Performance, Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 4, PP. 358-368.
27. Hale, S. & Hyde A. (1994), Reengineering in the Public Sector, Public

- Productivity & Management Review, Vol. 18, No. 2, PP. 127-131.
28. Hackman, J. R. & Oldman, G. R. (1976), Motivation through the Design of Work: Test of A Theory, Organizational Behavior and Human performance, No. 16, PP. 250-279.
  29. Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, in Handbook of Industrial and Organizational psychology, Ed M. Dunitte, Skokie, Ill: Rand McNally, PP.1297-1349.
  30. Lock, E. A. (1976), The Nature & Cause of Job Satisfaction, Handbook of Industrial & Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally College, pp. 1297-1349.
  31. Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, Journal of Applied Psychology, Vol. 49, PP. 24-33.
  32. Mitchell, T. R. (1974), Expectancy Models of Job-Satisfaction, Occupational Performance and Effort –A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal, Psychological Bulletin, 81, PP. 1053-1077.
  33. Morrow, P.C. (1983) , Concept Redundancy In Organizational Research: The Case of Work Commitment , Academy of Management Journal , Vol. 8, pp. 486-500.
  34. Porter, L. W. (1961), A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs, Journal of Applied Psychology, 45, PP. 1-10.
  35. Robinowitz, H. J. 、 Hall, D. T. & Goodale, J. G. (1977), Job Scope and Individual Differences As Predictors of Job Involvement: Individual or Interactive? Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 2, PP. 273-281.
  36. Robinowitz, H. J. & Hall, D. T. (1977), Organization Research On Job Involvement, Psychological Bulletin, Vol. 84, No. 2, PP. 265-288.
  37. Seashore, T. A. & Taber, T. D. (1975), Job-Satisfaction Indicator and Their Correlates, American Behavioral Scientist, 18, PP. 333-368.
  38. Steers, R. M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organization Commitment: Administrative Science Quarterly, Vol. 22, Pp. 46-56.
  39. Steevens, J. M. 、 Beyer, J. & Trice, H. M. (1978), Assisting personal,

- Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, Vol. 21 , PP. 380-396 .
40. Talwar, R. (1993), Business Re-engineering – A Strategy-Driven Approach, Long Range Planning, Vol. 26, No 6, PP. 22-40.

附錄一 「政府再造與員工工作態度之研究 - 以精  
省後併入中央之中部辦公室為例」  
意見問卷調查表

敬愛的長官同仁，您好：

三年半以前，您跟我一樣，皆是省府員工，如今經歷了精省過程，相信有各種豐富經驗，並且願與大家分享。現正好有一份學術性問卷，目的在瞭解公務人員對現行政府再造的看法，並探討其與工作態度之關係，期能對公務人力資源發展有所助益。懇請您惠予協助，撥冗填寫。

請您根據個人的實際感受來填寫，答案並無所謂對或錯。本問卷採無記名方式，所有資料絕對依統計法相關規定僅供學術研究及統計分析使用，敬請放心作答。

填答本問卷若有任何不明瞭時，請電 049-2332819，0933-522241 或以電子郵件 g0172513@mail1.nhu.edu.tw 聯繫。本研究若能順利完成，端賴您的支持與協助，謹此表示衷心的感謝，並祝您

健康快樂 萬事如意

私立南華大學管理研究所  
指導教授：郭常銘 教授  
研究生：施壽椿 敬上  
中華民國九十二年一月

第一部份：以下問題，請您就服務機關面臨組織再造及實際情形，在題目後最適方格內打勾。愈右邊之方格表示同意程度愈高。				
	非 常 不 同 意	非 普 通 意	同 意	非 常 同 意
1. 我認為政府應儘早實施組織再造，才能為因應新公共管理及世界潮流的衝擊。				



2 . 我認為政府實施組織再造後，可以提升國家競爭力。	
3 . 我認為組織再造是提高員工生產力的良好途徑。	
	非 不 普 同 非 常 同 常 不 同 同 意 通 意 意
4 . 我認為政府實施組織再造後，管理制度及業務會更具彈性 及效率。	
5 . 我認為政府不可能在兩年內完成組織再造工作。	
6 . 我認為臺灣的政經環境及人民對政府的需求等已發生重大 改變，但政府組織結構仍難以及時彈性調整，所以需要組 織再造。	
7 . 我認為目前政府因為機關組織層級太多，職能與權限劃分 有待釐清，所以需要組織再造。	
8 . 我認為目前政府因為機關名稱混亂、體制不一，所以需要 組織再造。	
9 . 我認為目前政府因為幕僚人員偏多，所以需要組織再造。	
1 0 . 我認為政府為了使組織能和民間企業一樣充滿彈性和活 力，所以推行組織再造。	
1 1 . 我認為政府為了調整組織，重新打造小而能的政府，所 以推行組織再造	
1 2 . 我認為政府為了合理管制機關員額，所以推行組織再造。	
1 3 . 我認為政府為了擴大民間參與公共事務，所以推行組織 再造。	
1 4 . 我認為政府為了建立一個全新、主動及適應性的組織結 構，所以推行組織再造。	
1 5 . 我認為政府推行組織再造，可以促進標準工作作業程序 之訂定與推廣。	
1 6 . 我認為政府推行組織再造，可以促進法令規章束縛的消除	
1 7 . 我認為政府推行組織再造，便於建立員工績效考核詳細 的書面規定。	
1 8 . 我認為政府推行組織再造，員工可以完全運用被賦予的 權力來執行業務。	
1 9 . 我認為政府實施組織再造後，整體而言，員工的職權擴大	
2 0 . 我認為政府實施組織再造後，機關間的協調聯繫提升。	

2 1 . 政府推行組織再造，會與本機關員工有良好、有效的溝通協調。	
2 2 . 我瞭解組織再造工作的內容並且感到滿意。	
	非 不 普 同 非 常 同 常 不 同 同 同 意 意 通 意 意
2 3 . 我認為政府實施組織再造後，我將可學習到更多專業知識和經驗。	
2 4 . 實施組織再造，我的行政效率會提升及服務態度會改進。	
2 5 . 實施組織再造，我的薪資福利可能會減少。	
2 6 . 實施組織再造，我的工作更具挑戰性。	
2 7 . 實施組織再造，我的工作地點會大大改變。	
2 8 . 實施組織再造，讓我有不安全感及感到士氣受挫。	
2 9 . 我認為組織再造，僅是一種口號而已。	
3 0 . 總而言之，實施組織再造，我感到滿意。	

第二部份：以下問題，請您就服務機關面臨人力及服務再造等實際情形，在題目後最適方格內打勾。愈右邊之方格表示同意程度愈高。	
	非 不 普 同 非 常 同 常 不 同 同 同 意 意 通 意 意
1 . 我認為政府再造係以人力及服務再造為重點工作。	
2 . 我認為政府實施人力再造後，將可以事得其人，人盡其才。	
3 . 我認為政府實施人力再造後，員工將更安定，減少離職率。	
4 . 我認為政府是為了在要求公務人員滿足民眾之前，先滿足公務人員的需求，所以才實施人力再造。	
5 . 我認為政府實施人力再造後，工作繁重，人員卻減少。	
6 . 我認為政府實施人力再造後，人事凍結，升遷不易。	

7 . 我認為政府實施人力及服務再造後，可以精減不必要的層級與業務。	
	非 不 普 同 非 常 同 常 同 意 通 意 意 意 意 通 意 意
8 . 我認為政府實施人力及服務再造後，可以充分運用硬體與軟體科技，使運作過程更順暢。	
9 . 我認為政府實施人力及服務再造後，可使機關業務外包工作增加。	
1 0 . 我認為政府實施人力及服務再造，可以設立目標，凝聚共識。	
1 1 . 我認為政府實施人力及服務再造，係為集中與有效支配有限資源服務民眾。	
1 2 . 我認為政府實施人力及服務再造，係基於經濟因素及成本費用之考量。	
1 3 . 我認為政府實施人力及服務再造，係基於事先預防，重於事後補救之考量。	
1 4 . 我認為政府實施人力及服務再造，係為建立一套迅速反應與回饋民意的機制。	
1 5 . 我認為政府實施人力及服務再造，可以建立以顧客為導向的政府。	
1 6 . 我認為政府實施人力及服務再造後，可以落實輪調制度並以輪調方式豐富員工的工作技能。	
1 7 . 我認為政府實施人力及服務再造後，可以促進人力資源的有效運用與員工服務潛能的激發。	
1 8 . 我認為政府實施人力及服務再造後，可對員工給予激勵以刺激其學習。	
1 9 . 我認為政府實施人力及服務再造後，可加強員工解決組織問題的能力。	

<p>第三部份：以下問題，請您就精省經驗及看法等實際情形， 在題目後最適方格內打勾。愈右邊之方格表示同意程度愈高。</p>	<p>非 常 不 同 同 意</p> <p>不 同 通 意</p> <p>普 通 意</p> <p>同 意</p> <p>非 常 同 意</p>
1 . 我認為精省後帶給我不確定感甚高。	
2 . 我認為精省時採取的就地安置措施並不適當。	
3 . 我認為各級政府出缺時應讓中部辦公室員工優先遞補。	
4 . 我認為精省後中部辦公室員工有不受重視的感覺。	
5 . 我認為精省過程過於倉促。	
6 . 我認為精省後中央節省了大筆的預算支出。	
7 . 我認為精省時所採行之十二個月的離職津貼應屬合理。	
8 . 我認為精省時所採行的以打六折的比例作為合理員額應屬合理。	
9 . 我認為精省後中部辦公室業務已減少。	
1 0 . 我認為精省工程，整體措施周延。	
1 1 . 我認為精省工程，有助於政府效能提升及提升國家競爭力	
1 2 . 我認為精省工程，有助於公務人員能力的提升及提升為民服務品質。	
1 3 . 我認為精省工程，有助於機關組織扁平化。	
1 4 . 因為精省，造成本機關人事凍結，升遷不易，感到不滿意	
1 5 . 整體而言，我還是支持精省工程。	

第四部份：下列題目是關於您對目前工作的滿意程度，請就您的感受，在題目後最適方格內打勾。愈右邊之方格表示同意程度愈高。				
	非 常 不 同 意	不 普 通 意	同 意	非 常 同 意
1 . 對於目前工作量，感到滿意。				
2 . 對於工作賦與我單獨表現的機會，感到滿意。				
3 . 對於工作常能讓我處理不同事情的機會，感到滿意。				
4 . 對於這工作會使同仁或朋友對我有特殊評價，感到滿意。				
5 . 對於主管對待部屬的方式，感到滿意。				
6 . 對於主管做決策的能力，感到滿意。				
7 . 對目前工作不會讓我做違背良心的事情，感到滿意。				
8 . 對目前工作的穩定性，感到滿意。				
9 . 在工作中有為別人服務的機會，感到滿意。				
1 0 . 在工作中能有指導別人做事的機會，感到滿意。				
1 1 . 目前的工作有發揮自己能力的機會，感到滿意。				
1 2 . 就所做工作量與我所能得到報酬（薪資），感到滿意。				
1 3 . 對組織執行政策的方式，感到滿意。				
1 4 . 對工作中所給予陞遷的機會，感到滿意。				
1 5 . 工作中能以自己的方法處理事情，感到滿意。				
1 6 . 對工作環境（設備、照明、空間），感到滿意。				
1 7 . 與同事相處的情形，感到滿意。				
1 8 . 在工作中表現良好所得到的讚許，感到滿意。				
1 9 . 從工作中所能得到的成就感，感到滿意。				

第五部份：下列題目是關於工作態度的描述，請您就個人的感受，在題目後最適方格內打勾。愈右邊之方格表示同意程度愈高。					
	非 常 不 同 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1．對我而言，最重要的事就是投入現在的工作。					
2．對我而言，工作僅是我生活中的一小部份。					
3．我個人是非常投入我的工作。					
4．我感覺任何時刻都不能離開我的工作。					
5．我所關心的事情，大部份都集中在我的工作上。					
6．我和我現在的工作密切相連，這種情形很難改變。					
7．我通常在工作上會覺得心不在焉。					
8．我個人的生活目標，大部份都是以目前的工作為導向。					
9．我認為我的工作是我很重要的生活重心。					
10．我通常喜歡專心於我目前的工作上。					

第六部份：下列題目是描述您對服務機關的感受，請在題目後最適方格內打勾。愈右邊之方格表示同意程度愈高。					
	非 常 不 同 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1．我願意付出額外的努力，以協助本機關發展並獲得成功。					
2．我會對我的好朋友說，我服務的單位是一個值得效勞的好機關。					
3．我對本機關幾乎沒有什麼忠誠感可言。					
4．為了要繼續留在本機關做事，機關指派的任何工作我都願意接受。					
5．我會以機關的利益當作個人利益來考量。					

	非 常 不 同 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
6 . 對別人提起自己是本機關一員時會覺得很光榮。					
7 . 只要工作性質相似，到其他機關工作也無所謂。					
8 . 目前的情況，只要些許的改變影響到我的權益，我就會離開這個機關					
9 . 我很慶幸當年能選擇在這個機關工作。					
1 0 . 繼續留在本機關，不會有什麼前途。					
1 1 . 我非常不滿意本機關一些與員工有關的政策。					
1 2 . 我十分關心本機關未來的發展。					
1 3 . 對我來說，本機關可能是我所服務過的組織中最好的。					
1 4 . 我在本機關工作，是個錯誤的決定。					

第七部份：下列題目是描述您對服務機關政府再造後的工作行為，請在題目後最適方格內打勾。愈右邊之方格表示同意程度愈高。					
	非 常 不 同 同 意	不 同 意	普 通 意	同 意	非 常 同 意
1 . 積極配合政府的再造活動並認真工作來提高績效。					
2 . 接受第二專長訓練或研習準備轉業。					
3 . 參加學校進修或繼續深造，以增進轉換跑道技能。					
4 . 工作態度傾向消極抵制。					
5 . 不支持政府再造活動，但仍選擇留在本機關服務。					
6 . 結合群體力量，爭取員工權益。					
7 . 參加集群抗爭，積極反對政府再造活動。					





1 1 . 精省前我的機關： <input type="checkbox"/> 1.省府一級單位 <input type="checkbox"/> 2.省屬二級單位 <input type="checkbox"/> 3.其他
1 2 . 我現在與家人一齊居住的地區： <input type="checkbox"/> 1.南投縣 <input type="checkbox"/> 2.台中市 <input type="checkbox"/> 3.台中縣 <input type="checkbox"/> 4.其他縣市
1 3 . 與我現在一齊居住的家人共有（含本人及家人）：_____人
1 4 . 我所擁有的小孩共有（無小孩者請填 0 ）：_____人

第九份：如果您個人對政府再造或本研究還有其他的建議，  
請您列舉如下：

- 1 . \_\_\_\_\_
- 2 . \_\_\_\_\_
- 3 . \_\_\_\_\_

問卷到此結束，請詳細檢查是否每一頁都已填答，  
再次感謝您的協助，祝您工作順利，鴻圖大展。

## 個人簡歷

姓名：施壽椿 出生地及籍貫：台灣省彰化縣

出生日期：民國四十二年十二月十日

考試資格：民國六十八年基層特考乙等統計人員及格

學歷：

- 1.民國六十一年彰化高商廣告設計科畢業
- 2.民國七十二年六月私立東海大學企業管理學系畢業
- 3.民國八十六年八月私立東海大學統計研究所學分班結業

經歷：

- 1.歷經科員、股長、專員、副主任及主任等公務員年資已近廿九年
- 2.曾在私立同德工商及私立新民商工兼任教師，分別教授統計學(至少三年)及企業管理學(一年)

現任：經濟部中部辦公室會計科科長

著作：

- 1.應用電子出版統計覽之研究(民國八十年九月)
- 2.台南市民對居住狀況之滿意度分析(民國八十二年)
- 3.