

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 OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

組織變革認知與組織公民行為對工作績效影響之研究
—以空軍後勤維修部隊為例

A STUDY OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CHANGE
RECOGNITION AND ORGANIZATION CITIZEN BEHAVIORS ON JOB
PERFORMANCE OF THE R.O.C AIR FORCE: THE DEMONSTRATIONS ON
THE AIRCRAFT MAINTENANCE WINGS

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR : CHU, LI-CHUAN Ph.D.

研究生：陳燕華

GRADUATE STUDENT : CHEN, YEN-HUA

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

組織變革認知與組織公民行為對工作績效影響之研究—以
空軍後勤維修部隊為例

研究生：陳 運 華

經考試合格特此證明

口試委員：褚麗娟

章 克 明

林 格 若

指導教授：褚麗娟

所 長：吳 以 仁

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 二十五 日

謝 誌

兩年的時光匆匆而過，能夠完成南華大學管科所的學業，首先要感謝國防部提供終身學習的管道，讓國軍在職人員能夠利用公餘，不斷充實自我，強化本職學能，以提昇國軍整體素質。

在研究論文期間，感謝恩師褚麗絹博士，亦師亦友，不辭辛苦的指導研究方向並耐心的修正論述疏失，才得以順利完成此篇論文，另外於口試審查期間承蒙章光明博士及林秀芬博士給予論文上的建議並提供寶貴意見，讓我獲益匪淺，在此致上萬分的謝意。

在兩年的研究生活中，承蒙各級長官、同事、同學及學長姐們在工作與課業上給予全力支持與鼓勵，在此致上誠摯的謝意，尤其要特別感謝淑慧學姐，在統計方法方面的指導及協助蒐整相關資料，以及班代淑雀姐及系所助理美淑，熱心提醒本人相關注意事項。

最後，要感謝父、母、公、婆在生活家務上的幫忙，以及先生震宇與女兒乃文的支持及鼓勵，使我能無後顧之憂的安心於工作及學業，在此願將所有榮耀與成就獻給我最親愛的家人。

陳燕華 謹誌

中華民國九十四年六月

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：組織變革認知與組織公民行為對工作績效影響之研究-以空軍後勤維修部隊為例

研究生：陳燕華

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

我國軍部隊配合政府「提昇全球競爭力」的施政目標，朝向建立精、小、強之現代化國防武力目標邁進，積極推動「精實案」及「精進案」，空軍遵循國防部政策指導，快速達成精簡目標。本研究以問卷調查方式，探討空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足對工作績效之影響，以提出相關之具體結論與建議，期能提供空軍後勤維修部隊人員參考，以有效發揮整體效益。

本研究採用之統計方法包括：因素分析、信度分析、描述性統計、差異分析、相關分析、迴歸分析及徑路分析等分析方法。研究成果如下：

1. 維修人員的個人特徵（年齡、婚姻狀況、軍事進修學歷、階級、職務、維修工作年資、訓練背景）對組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效均具有部份顯著差異。
2. 維修人員在組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效各研究變項之間有部份顯著相關。
3. 維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足對工作績效有部份顯著影響。
4. 維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足各變項間對工作績效以徑路分析方法分析，呈現顯著影響。

依據上述研究發現，提供飛機維修部門提昇飛機維修人員工作績效之對策及未來研究之參考。

關鍵詞：組織變革、組織公民行為、工作滿足、工作績效

Title of Thesis: A Study of the Influences of Organizational Change Recognition, Organization Citizen Behaviors and Job Satisfaction on Job Performance of the R.O.C Air Force: The Demonstrations on the Aircraft Maintenance Wings.

Name of Institute: Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

Graduate date: June 2005

Degree Conferred: M.B.A.

Name of student: Chen, Yen-Hua

Advisor: Chu, Li-Chuan Ph.D.

Abstract

Taiwan Armed Forces are teaming with the government to promote global competitiveness. Armed Forces are getting more focused on smaller and stronger to modernize the national defensive posture. The Air Force is working actively on down-playing and upgrading manpower programs to comply with the Department of Defense's downsizing policy. This study adopted the methodology of questionnaire to investigate the relationship among organizational change recognition, organization citizen behaviors and job performance of the personnel in the ROCAF logistic services. In order for the study to be beneficial, specific conclusions and recommendations will be provided to each person for future reference.

This study utilizes factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, differential analysis, correlation analysis, regression analysis and path analysis to complete the associated research. The results of the analyses are described as follow:

1. Individual characteristics showed partially significant difference in the organizational change recognition, organization citizen behaviors, job satisfaction and job performance.
2. Organizational change recognition, organization citizen behaviors, job satisfaction and job performance had partially significant correlation.
3. Organizational change recognition, organization citizen behaviors and job satisfaction showed partially significant effect on job performance.
4. The path analysis had shown that Organizational change recognition, organization citizen behaviors and job satisfaction had significant effect on job performance.

In accordance with the results of the study, the strategies were provided of the personnel of aircraft maintenance wings and for future study reference.

Keywords: Organizational Change, Organization Citizen Behaviors, Job Satisfaction, Job Performance

目 錄

中文摘要		i
英文摘要		ii
目錄		iii
表目錄		vi
圖目錄		viii
第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動機	1
1.2	研究目的	3
1.3	研究範圍與限制	3
1.4	研究流程	5
第二章	文獻探討	6
2.1	組織變革	6
2.1.1	組織變革的定義	6
2.1.2	組織變革的原因	8
2.1.3	組織變革的區分	10
2.1.4	組織變革的模式	11
2.2	組織變革認知	13
2.2.1	認知的定義	13
2.2.2	變革認知	14
2.3	組織公民行為	15
2.3.1	組織公民行為的定義	15
2.3.2	組織公民行為的重要性	17
2.3.3	組織公民行為的構面	17
2.3.4	組織公民行為的相關研究	18
2.4	工作滿足	21
2.4.1	工作滿足的定義	21
2.4.2	工作滿足的相關理論	23
2.4.3	影響工作滿足的相關因素	24
2.4.4	工作滿足的衡量方式	25

2.5	工作績效	26
2.5.1	工作績效的意義與分類	26
2.5.2	工作績效的衡量	28
2.6	相關實證研究	31
2.6.1	組織變革認知與組織公民行為之相關實證研究	32
2.6.2	組織變革認知與工作滿足之相關實證研究	33
2.6.3	組織變革認知與工作績效之相關實證研究	33
2.6.4	組織公民行為與工作滿足之相關實證研究	34
2.6.5	組織公民行為與工作績效之相關實證研究	35
2.6.6	工作滿足與工作績效之相關實證研究	36
第三章	研究方法	39
3.1	研究架構	39
3.2	研究對象	41
3.2.1	研究對象與抽樣設計	41
3.2.2	問卷回收情形	41
3.3	研究變項之操作性定義	42
3.4	研究假設	45
3.5	問卷設計	47
3.5.1	組織變革認知量表的來源	47
3.5.2	組織公民行為量表的來源	47
3.5.3	工作滿足量表的來源	48
3.5.4	工作績效量表的來源	48
3.6	資料分析方法	49
3.7	量表構面之重整	51
3.7.1	組織變革認知量表	52
3.7.2	組織公民行為量表	54
3.7.3	工作滿足量表	56
3.7.4	工作績效量表	57
第四章	實證結果與分析	60
4.1	樣本結構分析	60

4.1.1	維修人員之個人基本資料	60
4.1.2	信度與效度分析	63
4.1.3	各研究變項之描述性分析	65
4.2	個人特徵於各研究變項之差異性分析	67
4.2.1	以 T 檢定進行之差異分析	68
4.2.2	單因子變異數分析之結果	70
4.3	各構面之相關分析	83
4.3.1	組織變革認知與組織公民行為之相關分析	83
4.3.2	組織變革認知與工作滿足之相關分析	85
4.3.3	組織公民行為與工作滿足之相關分析	86
4.3.4	組織公民行為與工作績效之相關分析	87
4.3.5	工作滿足與工作績效之相關分析	88
4.4	研究變項的迴歸分析	89
4.4.1	組織變革認知對組織公民行為之迴歸分析	89
4.4.2	組織變革認知對工作滿足之迴歸分析	91
4.4.3	組織公民行為對工作滿足之迴歸分析	92
4.4.4	工作滿足對工作績效之迴歸分析	94
4.4.5	組織變革認知對工作績效之迴歸分析	95
4.4.6	組織公民行為對工作績效之迴歸分析	96
4.5	各變項之徑路分析	97
第五章	結論與建議	102
5.1	研究結論	102
5.1.1	不同個人特徵對各變項之差異情形	102
5.1.2	各研究變項相關性假設之驗證結果	107
5.1.3	各研究變項影響性假設之驗證結果	109
5.2	建議	112
5.2.1	對主管機關之建議	113
5.2.2	對未來的研究建議	116
參考文獻		117
附錄一	本研究問卷	130

表目錄

表 2.1	組織變革之定義	7
表 2.2	組織變革的原因	9
表 2.3	常見的變革事項	11
表 2.4	Lewin 發展變革的過程三個階段	12
表 2.5	Leavitt 認為三種完成變革之途徑	12
表 2.6	認知之定義	13
表 2.7	組織公民行為構面分類表	18
表 2.8	工作滿足定義彙整表	22
表 2.9	工作滿足定義歸納表	23
表 2.10	影響工作滿足之相關因素	25
表 2.11	以組織變革認知與組織公民行為為實證研究議題的相關文獻	32
表 2.12	以組織變革認知與工作滿足為實證研究議題的相關文獻	33
表 2.13	以組織變革認知與工作績效為實證研究議題的相關文獻	34
表 2.14	組織公民行為與工作滿足為實證研究議題的相關文獻	35
表 2.15	以組織公民行為與工作績效為實證研究議題的相關文獻	36
表 2.16	以工作滿足與工作績效為實證研究議題的相關文獻	37
表 3.1	各基地問卷回收統計表	42
表 3.2	組織變革認知因素分析摘要表	53
表 3.3	組織公民行為因素分析摘要表	55
表 3.4	工作滿足因素分析摘要表	57
表 3.5	工作績效因素分析摘要表	59
表 4.1	有效樣本基本資料分析表	62
表 4.2	問卷信度分析摘要表	63
表 4.3	KMO 與 Bartlett 檢定	64
表 4.4	各變項之累積解釋變異量	65
表 4.5	各變項之描述性分析表	67
表 4.6	不同性別於各變項之差異分析	68
表 4.7	不同婚姻狀況於各變項之差異分析	70

表 4.8	不同年齡於各變項之差異分析	72
表 4.9	不同教育程度於各變項之差異分析	73
表 4.10	不同軍事進修學歷於各變項之差異分析	75
表 4.11	不同階級於各變項之差異分析	76
表 4.12	不同職務於各變項之差異分析	77
表 4.13	不同維修工作年資於各變項之差異分析	79
表 4.14	不同訓練背景於各變項之差異分析	81
表 4.15	個人變項於主要研究變項差異分析彙整表	82
表 4.16	主要研究變項間之 Pearson 相關係數表	83
表 4.17	組織變革認知與組織公民行為相關分析表	85
表 4.18	組織變革認知與工作滿足相關分析表	86
表 4.19	組織公民行為與工作滿足相關分析表	87
表 4.20	組織公民行為與工作績效相關分析表	88
表 4.21	工作滿足與工作績效相關分析表	89
表 4.22	組織變革認知對組織公民行為之迴歸分析表	91
表 4.23	組織變革認知對工作滿足之迴歸分析表	92
表 4.24	組織公民行為對工作滿足之迴歸分析表	93
表 4.25	工作滿足與工作績效之迴歸分析表	95
表 4.26	組織變革認知對工作績效之迴歸分析表	96
表 4.27	組織公民行為對工作績效之迴歸分析表	97
表 4.28	組織變革認知等變項之迴歸分析係數	100
表 4.29	組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效各變 項影響效果分析表	100
表 5.1	維修人員個人屬性在各研究變項上之差異性驗證	107
表 5.2	各研究變項之相關性驗證	109
表 5.3	各研究變項之影響性驗證	112

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖	5
圖 2.1	組織成員面對變革的心理歷程	14
圖 2.2	組織公民行為的跨層次理論模式	20
圖 3.1	觀念性架構架構	40
圖 3.2	研究架構及相關構面	40
圖 4.1	本研究之徑路圖	98
圖 4.2	織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效之徑路圖	101
表 5.3	各研究變項之影響性驗證	112

第一章 緒論

本章共分四節，分別針對研究背景與動機、研究目的、研究範圍及限制、研究流程進行論述，其各細節分別說明如下。

1.1 研究背景與動機

為配合政府「提昇全球競爭力」的施政目標，於政府與民間企業積極追求提昇國家競爭力之同時，朝向建立「精（人員素質及武器裝備精良）小（兵力小）強（整體戰力強）」之現代化國軍為目標邁進，積極推動「精實案」，空軍秉持國防部政策指導，快速的達成精簡目標，在「精實案」及「精進案」推動下，對後勤單位而言，人員精簡及編階調整幅度衝擊均最大，在人力減少而工作量卻未相對減少且增加的情況下，如何提昇部隊效能，達成修護目標（妥善率），建立優質化部隊，進而提昇國軍形象，是當今每個領導者應關心及尋求改進之道。

組織乃由人及制度所組成，組織若是要永續營運，首先就是要讓組織成員樂意於工作，對工作願全力於赴。我們常說空軍事業是良心的事業，因為任何修維護工作人未遵守修護紀律及標準作業程序，都可能造成飛機裝備損壞及人員傷亡情事發生。在國軍部隊中，許多制度都是固定不變的，對人員的滿足及激勵較不易發揮。

空軍後勤維修部隊的組織成員關係，是由緊密的科層式組織結構所正式建立的。領導者的權力行使乃基於組織賦予的正式權力而來（軍階與職務），然而僅以正式權力來控制部屬，可能僅是讓部屬表面上的服從，或是工作效率最低標準的維持而已。Weber(1947)亦認為，所謂服從不完全只是外顯的形式，還須服從者將指令內化為行為的準則或心理的認可（仲崇觀，1996），近幾年來社會環境的快速變化與資訊的暢通，產生新新人

類、X 世代、Y 世代及 E 世代的組織成員，使得軍隊管理方式須隨著這些部屬的價值觀、行為態度、人格特質與需求的變化予以修正（鄭勝文，2003），所以組織的目的不應只是追求績效的提昇，也應該重視人員的滿意。

國軍自 86 年 7 月 1 日起至 90 年 6 月 30 日止，實施「精實案」，接著 92 年起開始實施「精進案」，大幅調整國軍人事及組織，透過組織結構的調整、精簡、重組，淘汰不必要的人力，然實施精實（進）案後，人力、組織架構、工作流程、組織文化及人員生涯管理產生重大改變及影響，對組織成員而言是一大衝擊。事實上，組織精簡改造立意甚佳，也有其必要。但組織縮減的方式所衍生的副作用也漸增浮現。因此在空軍推動精實（進）案的組織變革過程中，成員對組織變革的知覺反應為何？組織公民行為、工作滿足及工作績效是否受到員工對組織變革認知的影響？此為值得探究的問題，亦為本研究主要動機之一。

近年來員工的工作績效，能不能藉由人力資源管理的各種作為，透過員工之組織公民行為及工作滿足感的提升，而獲得進一步的激勵，一直是管理者感興趣的。學者 Mowday et al.(1982)即認為一個良好的「個人與組織」連結，將會對個人、組織及社會產生良性的後果（李建慧，2003）。國軍組織成員關係是由緊密的科層式組織結構所正式建立的。領導者的權力行使乃基於組織賦予的正式權力而來（軍階與職務），然而僅以正式權力來控制部屬，可能只能讓部屬表面上的服從或是工作效率最低標準的維持而已。因此，於國軍部隊實施精實（進）案之際，人員之組織公民行為、工作滿足是否對工作績效產生影響？實為值得探討的問題，亦為本研究動機之二。

Katz(1964)認為組織公民行為對於組織效能的提升有極大的助益。因

此於國軍部隊實施精實（進）案之際，人員之組織變革認知及組織公民行為間是否相關聯，且是否會影響工作績效？此為本研究動機之三。

1.2 研究目的

國軍員額的精簡與國防預算之降低，雖然是國際之趨勢與未來不可擋的潮流，國軍近年來先後實施精實（進）案，對人力、組織架構、工作流程、組織文化及人員生涯管理產生重大改變及影響，對組織成員而言，更是一大衝擊。故本研究希望藉由相關問題之分析，瞭解空軍後勤維修人員對精實（進）案的認知，並探討空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效之關聯性，期能在變革過程中提供具體之結論與建議，本研究的目的為：

1. 瞭解空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效之現況。
2. 探討空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與其工作績效之關係。
3. 比較不同背景之空軍後勤維修人員，在組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效之差異情形。

1.3 研究範圍及限制

本研究以空軍各階層飛機維修人員為研究對象，故研究範圍以空軍基地為主。為取得有效樣本數，以及提高問卷回收率，乃透過研究者個人軍中同學及同僚關係，針對其個別服務的六個空軍基地，轄下所屬各階層的飛機維修人員為問卷發放對象，以問卷調查的方式，來探討空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效之關係。希望

透過本研究，尋求並歸納出有效之論點，提供飛機維修部門提昇飛機維修人員工作績效之對策，並作為空軍高層決策者提昇人員工作績效及飛安績效之參考。本研究因考量國軍軍機保密規定，對於取樣之空軍基地名稱不宜公開。

另外，本研究以問卷調查方式取得樣本資料，進行資料分析，由於填問卷時可能受環境、情緒、認知、態度及氣氛等主、客觀因素影響，致使部份資料調查之真實性及後續資料分析可能受到限制。

1.4 研究流程

依本研究目的，茲將研究流程以圖1.1表示。

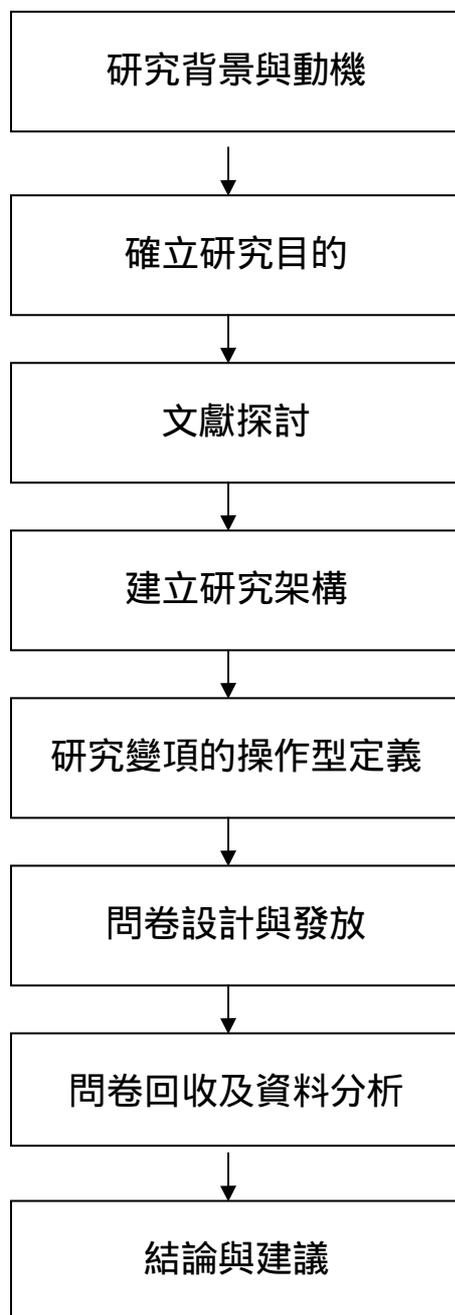


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本研究旨在探討空軍後勤維修人員組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效間的關聯性，配合前述的研究動機與目的，本章將針對組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效相關之理論與實證結果，作一整理回顧。

2.1 組織變革

若國防組織習於安定的環境中，內部人員會形成安逸心態，逐漸減少與外界接觸，並減緩學習動機，產生一種組織慣性（王漢國、劉慶元，2000），將無法適應未來快速多變的全球化軍事競爭優勢的環境（黃營杉，1999），以及內部效能之提昇，勢必將產生國防安全危機，而導致國家敗亡。因此，國防組織進行一連串的變革，將目前穩定、安逸環境的組織慣性徹底改變，俾達確保國防安全，符合對國人之期望與提昇軍事核心優勢

2.1.1 組織變革的定義

變革(Change)是我們社會裡不可或缺的一部份，許多外部環境的變化是組織無法控制的，而其主要環境變化的動力包括來自科技、政治、文化（黃英忠，1991），當組織受到外在環境衝擊時，為配合外部發展的需要而調整其內部的若干狀況，以維持基本的均衡。

所以組織為了適應外在及內在的環境，無時不是處於一種改變之中。陳金貴(1976)認為一個組織不能單獨存在，必須與它的環境相結合，並成為環境的次級系統，也就是將組織看為一個開放型的系統，唯有不斷地與外界環境加以交流、調整與修正，才能使組織活化且具有彈性，以確保組織的競爭力與生存發展，故組織變革(Organizational Change)即是一種促進

組織結構和組織發展之重要方法。

近年來對組織變革的定義各有不同，主要是因組織變革是很複雜的情境，其包括組織過程、人員和工作技術等各方面概念，較難界定，茲將各學者的定義整理如表2.1。

表 2.1 組織變革之定義

序號	學者	年代	組織變革之定義
1	Leavitt	1965	組織變革分為三種：組織結構的變革、人員的變革、技術的變革。
2	Mosher	1967	組織進行變革時，會著重其外在關係與內在結構的組合，並認為組織變革是指組織結構有計劃的變遷，包括職位的增加、任務的重新安排、現職人員的更迭、預算的增減等。
3	Morgan	1972	組織透過變革的過程，可使組織更有效率的運作，達成平衡的成長，保持合作性，並使組織適應環境的能力更具彈性。
4	Fried & Brown	1974	組織變革是一種促進結構和過程(例如人際關係、角色)、人員(例如風格、技巧)和技術(例如更多的慣性、更多的挑戰)的變革及發展之方法。意即組織為追求生存及積極發展，對於不合時宜的組織結構及工作關係等進行有計劃的改變，以因應新事務與新需求之過程或活動。
5	Webber	1979	組織變革是經由改進組織的政策結構或是改變人們的態度或行為，以增進組織績效。
6	Michael	1981	組織變革定義為：組織為因應環境變化而從事調整的過程，通常發生在組織經營行為與環境變動無法配合時。
7	Astlev & Van De Van	1983	組織發展決策中，組織及其創造制度的是自主的、主動反應的，以組織變革決策為例，此一組織變革動機往往是為了預先因應環境所做的改變。
8	謝安田	1985	組織變革是指組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持其本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的之調整過程。
9	吳秉恩	1986	係組織為提昇組織文化及成員之能力以適應環境變化維持均衡，而達成生存與發展目標之調整過程。

表 2.1 組織變革之定義 (續)

序號	學者	年代	組織變革之定義
10	Carnall	1990	組織變革是以組織效能為目標，而改變的對象包括組織成員、文化及管理風格。簡言之，組織變革是組織中，成員行為、文化、結構、流程以及策略等組織構成要件上所發生的變化，而透過這些要件之間，以及這些要件間與環境間的調整，以績效追求為目標。
11	Ettlie & Reza	1992	變革是組織生命的本質、新的生產方式、新的處理程序及新的組織型態，其目的即為有效因應日趨劇烈的競爭環境，以及對顧客提供更好的服務。
12	Tyson & Jackson	1992	變革經常是因為組織所處的大環境的慣性作用所激發的。組織變革比較傾向於非連續性的特質，其變動比較極端、比較快速，組織本身的型態也會產生大方向的改變。
13	盧瑞陽	1993	組織變遷對組織而言，屬於新穎的觀念、技術或程序。其目的為使組織合乎時代潮流、成長及穩定得以平衡、運作有效率等，廣義而言，任何一種組織試圖改變人事、技術、方法、結構等之努力，均屬於組織變革的範圍。
14	徐聯恩	1996	組織變革是組織層次整體的改變、營運架構改變、內外關係改變、不連續性的改變，亦是主導邏輯的改變。
15	Robbins	2001	變革就是使事物變得不一樣，通常在組織中的變革活動為計劃性變革，為一種有計劃與目標導向的活動。
16	林瓊瀛	2001	組織變革是一系統性思考(System Thinking)的流程，即將整個企業的活動視為一個系統，每個部份環環相扣，並為從上到下整個組織的變革。

資料來源：本研究整理。

綜合上述，為因應兩岸軍事情勢，確保國家安全，並建構「權責相符」、「分層專業」之國防體制，國軍配合政府進行組織再造工程，以有效提昇工作效率，並降低政府的成本支出之目的，所以本研究乃採吳秉恩(1986)的定義，將組織變革定義為「組織為提昇組織文化及成員之能力以適應環境變化維持均衡，而達成生存與發展目標之調整過程」。

2.1.2 組織變革的原因

Basil & Cook(1974)認為環境影響組織變革，而所謂影響組織變革的環

境，指有關目前的科技方面 (Technological)、社會與行為方面 (Social-Behavioral)、制度與結構方面 (Institutional-Structural) 等三種層次而言，從而影響個人、組織及地緣政治 (Geopolitics)。

在 Szilagvi (1983) 認為組織變革的原因，可分為內部力量與外部力量；Kanter Stein & Todd (1992) 認為造成組織變革的原因有三大類，分別為企業內部權力系統的變遷、企業成長過程中的變遷力量、環境的變遷；Robbins (1992) 認為越來越多的組織要因應現代快速變動的環境，這些變動的環境主要包括就業人口的本質改變、技術的改變、經濟的衝擊、社會的趨勢、國際局勢的變化、競爭對手的動態等六項；陳宏吉 (2001) 認為造成改革的驅力區分為外在因素及內在因素，彙整如表 2.2。

表 2.2 組織變革的原因

學者	年代	組織變革的原因
Szilagvi	1983	1. 外部力量：主要有技術、產業變遷、國際貿易、企業及政府、人口驅力等五種。 2. 內部力量：主要是指組織結構、組織流程及人員行為等要素。
Kanter Stein & Todd	1992	1. 企業內部權力系統的變遷：如重要人士的變動，經營權的轉移等，皆會直接或間接的導致企業結構、制度或文化的改變。 2. 企業成長過程中的變遷力量：主要是組織生命週期、組織成立年數、組織成長的轉變。 3. 環境的變遷：包含超環境、一般環境、產業環境及競爭環境的改變。
Robbins	1992	1. 就業人口的本質改變。2. 技術的改變。3. 經濟的衝擊。4. 社會的趨勢。5. 國際局勢的變化。6. 競爭對手的動態。
陳宏吉	2001	1. 外在因素： (1) 市場：譬如顧客的所得及偏好發生改變；競爭者推出新產品，增加推廣活動，減低價格等等。促使組織變革。 (2) 資源：企業需要的資源如人力、原料、能源、資金等發生變化，促使組織變革。 (3) 科技：科技的進步，促使組織變革。 (4) 一般社會經濟環境：經濟、政治、法律環境，如政府的經濟、投資、貿易和租稅等政策的改變，促使組織變革。 2. 內在因素： (1) 決策的形成過於緩慢，無法把握良好的機會或造成錯誤的決策。 (2) 有不良的意見溝通時，各主管與其員工之間，往往會因不良的意見溝通，造成許多嚴重的後果。 (3) 企業的主要機能已無效率或不能發揮其真正的作用時。 (4) 缺少創新時，在產品發展上，沒有新觀念，目前在企業機能的執行上，沒有新的或較好的方法出現等等。

資料來源：本研究整理。

Nadder & Shaw (1995) 認為組織變革是由外在不穩定事件所引起的，一般可以歸納出技術創新、條約與法律的改變、市場及競爭力、組織成長、總體經濟趨勢及危機、產品的生命週期與產業結構的變換等六種不穩定事件。

綜合以上學者所言，組織變革的成因，為因應外部環境的快速劇烈變化，而將組織內部作一全面深入的調整，以達到組織生存、發展的目的。換句話說，組織變革是主客觀環境、組織特性與管理決策互動的結果（徐聯恩，1996）。陳義勝(1996)認為，一個組織面臨上列情況時，就表示出組織必須加以變革的徵兆(Symptom)。Based(1996)認為，現今的組織必須能夠在對於創新與改變之間取得平衡，亦即組織不僅能夠成長，而且能在日益競爭的環境中生存下來。而且組織變革的對象是以「人」為中心，變革的成敗與員工態度息息相關，是推動變革應考量的重要因素。

2.1.3 組織變革的區分

變革泛指組織內必須做出各種的調整與行動，可能是小到微不足道的小改革或者是大到關係自己飯碗的改變因此 Astley & Van de Ven(1983)認為組織理論中管理者的角色可以依先應(Proactive)與後應(Reactive)來區分。換言之，企業變革的類型可大略分為環境觸動的後應型式，與管理者觸動的先應型式兩類。

許士軍(1993)認為，由於有內在、外在原因之影響下，任何組織任何時間皆是處於改變中。因此，本研究認為有些改變非組織本身所能掌控，是屬於非規劃性的改變，有些改變是組織有意識刻意改變，就是規劃性改變。組織變革也因此區分為計畫性改革與非計畫性改革兩種，非計畫性改革因無法有效掌握發生時間，管理者也常把它當成突發狀況來處理。

其次，計畫性改革是一種有意圖、有目標的改革，其目標通常有增進組織對環境變動的適應力及改變員工行為等兩種(Robbins, 1992)，因此必須經過慎思熟慮之後，針對整個組織的運作或任何部門業務執行加以修正，為的是能夠產生效益。

綜合以上，本研究彙整常見的變革事項，有以下四種(張志育, 2000)，如表2.3。

表2.3 常見的變革事項

變革事項	內容
策略變革	為層次最高的變革事項，主要是在辦理組織定位（包含產品的類型、顧客特徵及產銷活動所涉及地理區域等）與核心專長（組織建立其競爭優勢所需的資源與能力）的調整。
結構變革	其主要包括組織結構的調整，個別職務內容的重新設計，以及這兩者衍生的權力結構變化。
文化變革	本項是指改變組織成員的共同價值觀與行為規範，學術界經常以「人員的變革」來稱之，但歸結到最後還是以文化變革為主，其主要就是運用各種群體成員互動方法，來改變其觀念與行為的技術。
流程變革	是指作業方法及相關規章制度與政策的調整，這也是實務上最重視的變革領域，學術界稱之為技術的變革。

資料來源：1.張志育(2000)，管理學：新觀念、本土化、世界觀，台北：前程書局，536-538頁。
2.本研究整理。

2.1.4 組織變革的模式

探究組織變革的定義及原因後，應深入瞭解組織變革的模式，俾能掌握動態的過程。針對變革理論，Lewin(1947)發展出第一個有關變革過程的理論模式，他認為變革的過程是由下列三個階段所組成(Cummings & Fuse, 1989)，如表 2.4 所示。

表2.4 Lewin 發展變革的過程三個階段

變革過程	內容
解凍(Unfreezing)	此階段旨在打破組織既定之制度、結構，以及組織成員之價值觀、信念、工作方式等舊有之思想，並引發組織成員變革之動機，創造變革的需求，尋求變革的方式，為變革做好準備。
變革(Change)	此階段是對組織結構及過程加以變革，發展新的行為、價值及制度。
再凍結(Refreezing)	此階段在使變革後的新狀態能持續運作，必須再凍結，以確保變革之成效。

資料來源：本研究整理。

Lewin 的三階段流程，首先管理者或員工必須先行瞭解變革的必要性，否則必定會傾向於維持現狀，不會有所行動。其次是診斷問題，徹底瞭解導致變革成為必要的內外環境因素，對組織及成員可能產生的影響，並決定變革的目標為何。第三步是研擬各種變革方案並在其中評估選擇，也就是決策流程中的發展與選擇替代方案。最後是將選定的變革方案付諸實行，並隨時檢討另謀改進。

Leavitt(1965)則認為，變革之途徑主要可以透過下列三種方式來完成，而且三者是有高度互動關係，如果任何一個變數改變了，必會導致其他變數的改變，詳細內容如表2.5所示。

表2.5 Leavitt 認為三種完成變革之途徑

變革之途徑	內容
結構途徑 (Structural Approach)	譬如藉組織系統、預算編制及規章方式來指導政策與程式之改變。此種方式強調組織結構與制度層面之修正，也就是環境改變，目標隨之調整。因此，手段自然不宜過份僵化，應適時因應。
技術途徑 (Technological Approach)	即以工作流程之重新安排為焦點，藉實體物質佈置、工作方法及工作技術之改變來達成組織變革之目的。
行為途徑 (Behavioral Approach)	此種方式強調態度、激勵及技能之改變，常藉助甄選、訓練及考評來完成變革。

資料來源：本研究整理。

綜合上述，我們發現一個企業除了要不斷成長外，更重要的是永續生存，須適時改變以往的管理模式，改變成員的想法和互動關係，國軍部隊更是如此。國防部因應內、外部環境的挑戰，積極推動組織再造、扁平化、資訊化及精實等變革策略，本研究探討空軍後勤維修部隊成員在面臨精實

(進)案的情況下，成員對其組織之效益、適應、溝通及權益等問題的看法及認知的程度。

2.2 組織變革認知

組織是由個別成員所組成，而每個人在組織變革過程中生理、心理、行為、情緒等各方面反應過程皆不盡相同。本節將針對認知定義及變革認知類型、理論模式與組織變革認知的相關研究，分別闡述如下：

2.2.1 認知的定義

許士軍(1993)認為組織的最小構成分子是個人，組織的活動也源於個人的活動；研究「管理」必須瞭解個人在組織內的行為，而人類的行為是由需要所引發和目標導向的。因此，要瞭解人的行為，必須瞭解行為背後的動機，而動機的形成又來自個人的認知(Cognition)，茲將各學者的定義整理如表2.6。

表 2.6 認知之定義

序號	學者	年代	認 知 之 定 義
1	林欽榮	1988	認知是一種抽象的概念，乃為個人與他人的交互行為過程中，形成個人對他人與世界的看法，是對外界刺激透過心理歷程，經過選擇而對事務形成某種觀點。
2	張春興	1989	舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動，均屬認知。
3	陳思倫	1994	認知系統具有多方面的功能，包括新認知意義的賦予、情緒的產生、態度的形成、以及提供某種激勵以產生爾後的行為。
4	黃穎隆	1998	認知係指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程，故認知一詞的含意極為廣泛。

資料來源：本研究整理。

綜合上述，認知代表個人內在的心理狀態（活動、過程），而其會影響人的行為及對事物觀點。人在大環境的互動過程中，雖然處在相同的環境刺激下，但因每個人有不同的特質差異及感受，所以，對事務所賦予的意義及評價亦不同，而這種賦予意義的過程，就是所謂的「認知」。

2.2.2 變革認知

Tichy & Ulrich(1984)認為，企業變革的階段與組織成員的心理反應過程是一體兩面，因此，變革領導者必須洞悉、掌握組織成員面對變革時的心理反應（徐聯恩，1996）。圖2.1 列示組織成員面臨變革時每一階段的心理歷程，管理者必須了解自己每一階段所扮演的角色和功能，進而幫助員工建立正確的變革認知（丁淑華，2000）。



圖2.1 組織成員面對變革的心理歷程(Tichy & Ulrich, 1984)

資料來源：丁淑華(2000)，民營化變革認知與離職意願關係之研究—以中華電信員工為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，26頁。

綜合上述，由於一般員工都有抗拒變革的心理恐懼症，所以，在員工的變革認知過程中，管理者應瞭解員工的心理過程，並適時給予充分的資訊與溝通，若未能事先給予參與決策的機會，又不能對其現實利益給予適切的保證，反對變革，自是預料中的常態反應。

本研究所謂員工對國軍組織變革的認知，係指在國軍實施精實（進）案過程中，空軍後勤維修人員對精實（進）案後所抱持的看法及其效應認同之程度。由認知之意義得知，個人會因其過去的經驗、學識等不同，而對同一事件產生不同的認知。

2.3 組織公民行為

組織成員除了做好份內的主要工作之外，並且能夠主動協助其他同事以達成組織目標的現象存在已久，自從 Smith et al.(1983)將此類行為定義為組織公民行為(Organization Citizen Behaviors)後，大量的研究將注意力指向形成組織公民行為的探討。可以反映出組織公民行為的重要性，本節將針對組織公民行為的定義、類型、理論模式與相關研究，分別闡述如下：

2.3.1 組織公民行為的定義

Katz & Kahn(1966)最早提出組織公民(Organization Citizenship)的概念，他們認為員工是組織運作的一部份，而一個有效運作的組織，有三種行為是必須的，說明如下：

1. 員工樂意留在組織中工作，稱為維持行為；
2. 員工必須依照組織所規範的行為準則行事，稱之為順從行為；
3. 員工必須能自動自發為組織奉獻心力，稱之為主動行為。

其中，第三種超越角色的主動行為，是最易被管理者忽略且不易被衡量的行為 (Katz & Kahn, 1978)。

Organ(1977)指出，在組織公平、員工工作滿足、組織承諾的研究領域中，實證研究多能支持其會影響組織績效的命題。但 Organ 指出，這兩者之間必有一影響因子。即假設出「工作滿足→因子→績效」的概念。其後 Bateman & Organ(1983)為驗證工作滿足與績效的關係，採用了社會學名詞公民特質(Citizenship)作為中介變項，並且認為績效可能不是直接受到工作滿足的影響。

其後 Organ(1988)的研究中，首先提出「組織公民行為」一詞。Organ 指出，任何組織系統的設計均不可能完美無缺，若只依靠員工的角色內行

為，可能很難有效達成組織目標，因此必須仰賴員工的角色外行為，以彌補角色定義之不足，並促進組織目標的達成。Organ 將此類行為稱為「組織公民行為」，並定義為「組織的正式酬賞制度未直接承認，但是整體而言有益於組織運作成效的各種行為」，此類行為通常未涵蓋於員工的角色要求或工作說明書中，員工可自行取捨，但卻是組織運作所需要的。

組織公民行為是即使組織沒有特別要求，員工仍會主動從事對組織或同事有益的行為，組織公民行為與組織效能間有極大的正相關(Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983)；對組織目標達成也有重要影響(Posdakoff & Mackenzie, 1994)。總而言之，主動協助同事、守時、參加非規定但對公司有益的活動，不利用組織資源完成個人事務等，都可稱之為組織公民行為。

Graham(1991)引用更廣義的政治學觀點，主張一切對組織有益的行為都歸類成組織公民行為，必須將員工的角色內及角色外的正面行為均一併納入其範疇。

Williams & Anderson(1991)就主張組織公民行為的構面應將組織正式規範的內角色行為涵蓋進去，因此，他們認為組織公民行為應有：內角色行為、朝向個人的人際利他和朝向組織的公益行為。

林淑姬(1992)則採角色外的看法來定義組織公民行為，她將這種行為解釋為，未包含於員工的基本要求中，但整體上會對組織目標有正面貢獻或可以避免負面影響的各種行為。關於組織公民行為的描述與分類方法，林鈺琴(1996)認為將組織公民行為的描述構面集中於角色外行為，是否能精確地描述組織中所有的角色外行為，是否適用於不同的組織或產業，迭有爭議，因為有關於角色內與角色外的行為一直很難加以區分。

本研究採林鈺琴(1996)的看法，即組織公民行為的描述指標同時包含角色內與角色外的的工作行為。因為實際的分類結果，仍可以實證的數據加

以分析說明，希望藉此能對組織公民行為的意義與分類有更廣泛的瞭解。

2.3.2 組織公民行為的重要性

Posdakoff & MacKenzie(1994)的研究發現，雖然組織公民行為的定義是指隨意的、角色外的行為，但這類組織公民行為會對於組織成功做出貢獻，組織公民行為的確對組織目標的達成有重要的影響。

由於決定工作績效的主要直接原因，在於工作者本身的知識與工作技能 (Van Scotter & Motowidlo, 1996)。因此當工作者感受到工作滿足時，在其本身之知識或技能有限的情況下，最經濟、最有效率回報組織的方式，就是從事組織公民行為，而非直接的幫助組織達成績效(Organ, 1995)。

Van Scotter & Motowidlo(1996)指出，目前組織公民行為的理論價值，和其它個人情緒因素，雖然對於組織績效的影響，目前而言都還不算顯著，但是此類情緒性變項，「在將來會比現在會有更佳的影響力」。

綜合上述，可以瞭解組織公民行為此類情緒性行為變項對於組織效能具有顯著的相關。因此組織公民行為的研究，在人力資源管理的議題上，有日漸重要的趨勢。

2.3.3 組織公民行為的構面

有關組織公民行為的構面，各方學者分類觀點並不一致，本研究將依構面數之不同將其歸納彙整成六大類，如表2.7。

表 2.7 組織公民行為構面分類表

分類	學者	年代	構面名稱
單構面	Bateman & Organ	1983	內容包括： 1.對部門提出建設性的意見與改善計畫。 2.幫助訓練新進員工。 3.遵守公司規章。 4.善用與維護組織資源。 5.容忍不愉快的工作環境。 6.容忍公司與同事的抱怨、減少衝突等。
雙構面	Smith et al.	1983	1.利他行為。 2.普遍性的配合行為。
三構面	Katz & Kahn	1978	1.堅守本份行為。 2.組織公益行為。 3.人際利他行為。
	Williams & Anderson	1991	1.角色內行為。 2.朝向個人的組織公民行為。 3.朝向組織的組織公民行為。
	Van Dyne et al.	1994	1.組織服從。 2.組織忠誠。 3.組織參與。
四構面	Moorman & Blakely	1995	1.協助同事。 2.主動進取。 3.敬業守法。 4.認同組織。
	Netemeyer et al.	1997	1.運動家的精神。 2.職業道德。 3.自主意識。 4.利他主義。
五構面	Organ	1988	1.利他行為。 2.盡職行為。 3.運動員精神。 4.事先知會。 5.公民道德。
六構面	Bateman & Organ	1983	1.對部門提出建設性的意見與改善計畫。 2.幫助訓練新進員工。 3.遵守公司規章。 4.善用與維護組織資源。 5.容忍不愉快的工作環境。 6.容忍公司與同事的抱怨、減少衝突等。
六構面	林淑姬	1992	1.認同組織。 2.協助同事。 3.不生事爭利。 4.公私分明。 5.敬業守法。 6.自我充實。

資料來源：本研究整理。

綜合以上所述，本研究認為當員工在組織中，其心情偏向愉悅的正面情緒時，員工則較可能產生組織公民行為。Organ(1988, 1990)認為人類會有回報(Reciprocate)心理，組織中成員認為組織或其中的上司或同事有利於他，員工會以主動協助主管，幫助同事的正向行為加以回饋，因此，本研究組織公民行為參考 Katz & Kahn (1978)之觀點，將組織中的工作行為區分為角色內行為與角色外行為。

2.3.4 組織公民行為的相關研究

Organ(1977)研究組織公民行為的最初動機，是為了驗證工作滿足與績效間的關係。因此，工作滿足乃成為組織公民行為研究中，使用最多之預

測變項,且多數研究均顯示「工作滿足」與「利他行為」有顯著正相關(Smith, 1982)。Organ & Konovsky(1989)進一步研究則發現,員工對薪資及工作認知之評價對組織公民行為的影響力,高於員工情緒狀態的影響力,即組織公民行為主要受員工認知層面的影響。

Van Dyne et al.(1994)指出,組織公民行為是包含許多向度建構(Multidimensional Construct)而成的。在參考許多相關文獻之後,將組織公民行為的前因變項分為三類,分別為個人因素、工作環境因素及組織環境因素。前因變項係透過「心理契約」關係,影響組織公民行為。完整的構念模式,請參考圖2.2。李宏志(2000)指出個人因素、工作環境因素、組織因素等三項因素包含的內容,分別說明如下:

1. 正面的工作態度(Positive Job Attitude): Barnard(1938)指出工作上的滿足,將可使得員工願意表現合作,並且貢獻於組織。Organ(1988)以交換觀點解釋當員工對工作感到滿足時,就會回報組織相當程度的公民行為。
2. 憤世嫉俗態度的傾向(Cynicism): 憤世嫉俗的傾向對於工作場合中許多行為會有影響,較不易透過與組織的心理契約關係,表現出組織公民行為。
3. 工作場合價值(Workplace Value): 價值共享的概念,是可以用來區別「心理契約」與「傳統交換關係」兩者差別的關鍵因素(Graham & Organ, 1993),例如:品質、合作、創新和參與等觀念,並不一定需要透過契約型式的制約,就可以很容易地形成共享價值觀。
4. 工作特性(Job Characteristics): 工作上的安排,若能提供更多回饋與自主性,將使員工更能瞭解自己行為對組織的意義,感受到工作更具有意義,並且提供員工工作的內在動機。

5. 組織在職期間(Organizational Tenure)：員工待在組織的時間越久，可能產生歸屬感，也就越能表現出更多的公民行為。
6. 層級式工作職級(Hierarchical Job Level)：在組織中的職級愈高，通常其組織承諾就愈高。由於職級高者，對於組織的決策影響力較大，進而擁有更多正式的權限與能力，對其環境也有更多控制能力。

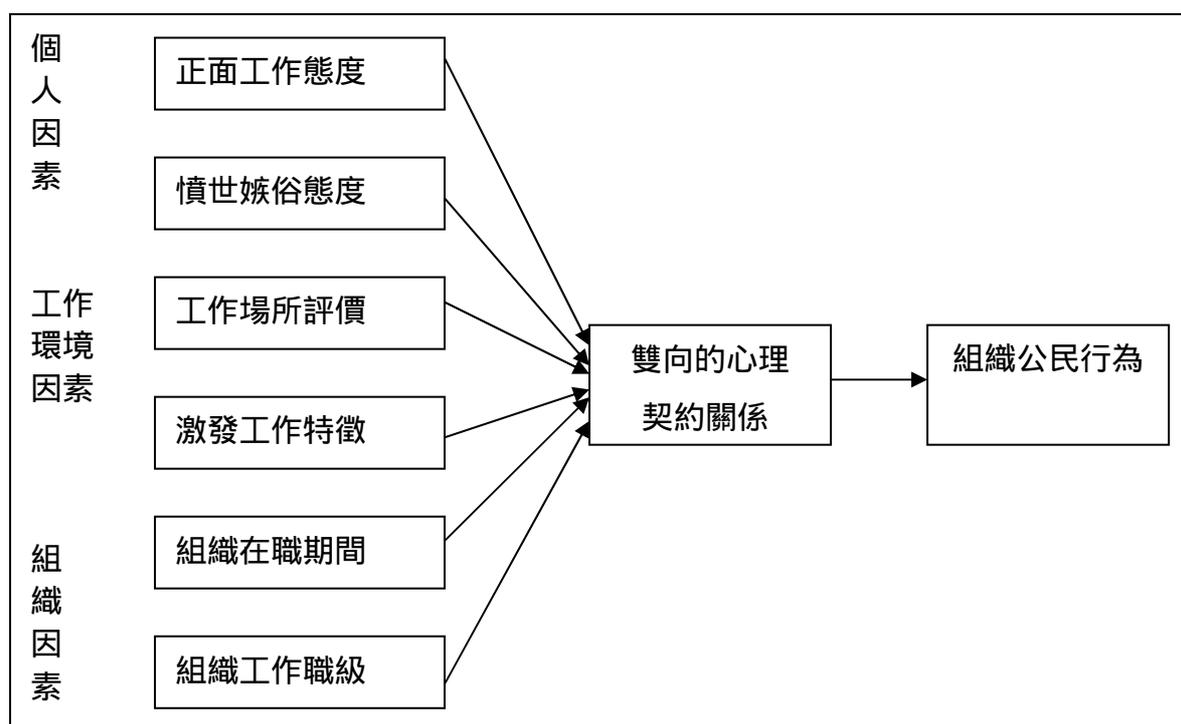


圖2.2 組織公民行為跨層次理論模式

資料來源：Van Dyne, L., J. W. Graham & R. M. Dienesch (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.4, pp.765-802.

綜合上述得知，有關組織公民行為的研究大多從環境、工作本身以及工作關係等變數加以探討，對於環境變遷與組織的變動，造成個人從事組織公民行為有所差異研究並不多見。因此，本研究將透過組織變革過程中，組織成員個人對變革的知覺變化，來檢驗成員組織公民行為間之相關性，提供國軍實施精實（進）案作業之執行參考。

2.4 工作滿足

在企業組織中，員工的工作滿足感高，通常會有較佳的組織績效，更能主動配合組織文化、目標等更努力地工作。因此，欲提升員工之工作績效，應創造出有利於成員滿足的情境，才能使員工願意在組織全力以赴工作，以達成組織績效的目標，本節將針對工作滿足的定義、類型、理論模式與工作滿足的相關研究分別闡述。

2.4.1 工作滿足的定義

工作滿足(Job Satisfaction)最早由 Hoppock(1935)所提出，意指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受程度，亦即工作者對工作情境的主觀反應。Porter & Lawler(1968)則認為工作滿足的程度，係視個人從特定工作所得之報酬，與其預期應獲得報酬的差距而定。差距小，滿足程度大；反之，差距大滿足程度小。Smith et al. (1969) 認為工作滿足是指對於工作各層面的感覺或情感性反應，工作者就其工作本身、報酬、升遷、監督及同事等五個參考架構評估其滿意度。是項概念之提倡時間雖早，然時而迄今，由於各學者對工作滿足的詮釋與測量，所持的理念不同，因此對於工作滿足的定義與內涵，仍然是人言言殊，無一致的觀點，彙整學者對工作滿足所下的定義如表 2.8 所示。

表2.8 工作滿足定義整理表

學者	年代	定義
Hoppock	1935	工作滿足是一種心理狀態整體性的單一概念，是指員工在心理與生理兩方面對工作環境因素的滿足感受，故衡量工作滿足最普遍的方法，可由徵詢工作者的滿足程度，而不必分割為幾個不同的構面來衡量。
Vroom	1964	認為工作滿足是一個人對其目前工作角色之正向取向。
Porter & Lawler	1968	工作滿足程度端視一個人實際所獲得的報酬與他認為自己應得的報酬之間的差距而定，這種感覺主要來自個人主觀的需求。在工作情境中，一個人實得報酬差距愈小，則其工作滿足的程度愈大，反之則愈小。
Smith et al.	1969	工作者對其工作的感覺或情感反應。這種反應或滿足程度來自於個人在特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得報酬的差距；差距愈小，則滿足程度愈高；差距愈大，滿足程度愈低。
Dessler	1976	指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，自工作經驗中所獲致的一種需要滿意的程度。
Hackman	1976	評估自己的工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
Locke	1976	工作滿意是一個人評估其工作或工作經驗而產生之愉快或正向的情感反應。
許士軍	1977	工作者對於其工作所具有的感覺或情感的反應。感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
吳靜吉、潘養源、丁興祥	1980	工作者認為期望獲得的滿足和實際獲得之滿足程度差距的總和。
Robbins	1989	員工對於他們工作的一般態度。
張春興	1989	認為工作滿足係指個人或多數員工對其所擔任工作感到滿意的程度。
O'Relly	1991	工作滿足為員工對於他們工作所維持的態度，而此態度是自他們對於工作的知覺而來。
謝金青	1992	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。
Greenberg & Baron	1995	個人對於工作的知覺、感情上及評價上的反應。
曹育誌	1997	組織中的個別成員對各種情境之不同構面表達的主觀感覺，或情感反應的程度。

資料來源：本研究整理。

由 2.8 表可知，學者們因研究對象、觀點及理論架構各有所不同，所以對工作滿足有不同的定義，大致可以歸納分成三類如表 2.9 所示。目前國內有關工作滿足的研究，大多採取參考架構說的定義，因此在衡量工作滿足時，大多採用多構面的衡量方式（張瑞春，1998）。

表2.9 工作滿足定義歸納表

定義	說明	論述重點	學者
綜合性定義	工作滿足是一種單一的概念，工作者能將不同工作構面上所獲得的滿足與不滿足予以平衡，得到整體的滿足。	強調工作者對其工作有關環境所抱持的一種態度，是員工個人對於工作滿足心理層面變化的過程，較難以衡量。	Vroom(1964)
差距性定義	工作滿足的程度是個人從特定，工作環境中實際獲得之價值與其預期應獲得之價值的差距。比較容易忽略工作本身帶給員工滿足程度。	強調工作者的工作滿足，是以認為應得到與知覺實際得到兩者的差距而定。若差距愈大則表示滿足感愈低，但是期望與實際之差距難以量測。	Porter & Lawer (1968) Locke(1976)
參考架構說	員工將會根據工作層面、個人、工作本身等許多因素，對組織之工作特性加以解釋與比較，來獲得工作上的滿足。	強調工作者對於其工作特性構面的情感性反應。目前常見的構面有工作本身、上司、金錢上的報酬、升遷機會、工作環境與工作團體等。	Smith (1969) Vroom(1973)

資料來源：本研究整理。

綜合以上所述，本研究認為若員工工作滿足高，除勤奮於所從事的工作，亦能符合工作上的要求，並在工作上得到成長與升遷。

2.4.2 工作滿足的相關理論

工作滿足的理論為數眾多，Koopmanlwema (1984)將工作滿足理論進行整理，將工作滿足理論分成需求層次理論 (Needs Hierarchy Theory)、激勵保健理論(Motivation Hygiene Theory)、公平理論(Equity Theory) 及期望理論(Expectancy Theory)等四種型態。茲分述如下：

1. Maslow 需求層級理論：Maslow (1943) 認為人類的行為係由需求引發動機，由動機進而產生了行為。並將人類需求分為生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求及自我實現需求等五項層級。其理論內容主要描述當較低層次需求獲得滿足，才會繼續追求較高層次需求。
2. Herzberg 激勵保健理論：Herzberg (1959) 提出激勵保健理論，認為影響工作滿足有激勵因素（成就感、責任感，受賞識、工作本身和升遷發展）及保健因素（組織的政策與管理，督導技巧、人際關係、薪資和工

作環境)，又稱為雙因子理論。

3. Adams 公平理論：該理論源自於 Festinger 的認知失調論與 Homan 的交換理論。Adams 認為滿足的程度，是取決於工作者對「付出與報酬之間平衡」的知覺。
4. Vroom 期望理論：Vroom (1964) 認為工作者的行為是出自於有意識的選擇，其選擇的標準在於比較評估後，認為所選擇的行為會具有良好的結果。期望理論建立在吸引力、績效與酬償之間的關聯性，以及努力與績效之間的關聯性等三個基本概念上。該理論同時指出，工作者在決定某種行為時，是依據上述三個概念的整合、分析與判斷，行為的最終目標是否能達成，則決定個人對工作是否會得到滿足。

2.4.3 影響工作滿足的相關因素

工作滿足為工作者的基本態度，其所涉及的相關因素眾多且複雜，而研究工作滿足最完整的理論架構，是由 Seashore 及 Tabor 兩位學者，於 1975 年提出之影響工作滿足的前因與後果變項模型。該模型將工作滿足歸納為前因及後果兩大變項，茲將其內容分述如下：

1. 前因變項：包括環境變項及個人屬性兩部份。
 - (1)環境變項：包含政治與經濟環境、職業性質、組織內部環境，以及工作與工作環境等四項。
 - (2)個人屬性：包含人口統計特徵、穩定的人格特質、能力、情境人格、知覺及暫時性人格特質等四項。
2. 後果變項：包括個人反應變項、組織反應變項與社會反應變項。
 - (1)個人反應變項：如消極的退卻與攻擊。
 - (2)組織反應變項：如生產率、流動率、工作績效、曠職與怠工。

(3)社會反應變項：如國民總生產毛額、疾病率、政治穩定性與生活品質。

由此可知，工作滿足乃受前因與後果兩大變項所影響，然就前因變項而言，工作滿足並非僅受個人屬性或工作環境的單一變數所影響，一般而言，工作滿足會受個人屬性與工作環境等兩變數的交互作用所影響。

由於學者對於工作滿足所做過之實證研究相當多，亦提出許多與工作滿足相關之要素，本研究彙整如表 2.10 所示。

表 2.10 影響工作滿足之相關因素

學者	年代	相關因素
Cron	1986	薪資、升遷、同事、工作本身、主管督導。
Robbins	1991	智力、公平獎賞、工作條件、同事、適合員工個性的工作性質。
Reiner&Zhao	1999	1.員工屬性：種族、性別、教育程度、年齡、工作分配。 2.工作環境：對工作環境、經驗之感覺。

資料來源：本研究整理。

2.4.4 工作滿足的衡量方式

有關工作滿足的衡量，許士軍(1998)認為有兩種基本方式：一是整體性者，所衡量的是一種整體滿足，並辨別所針對之工作性質或環境之具體構面；另一是列舉性者，即事先列舉有關工作之具體構面，然後由被訪者表示其滿足程度。

由於學者對於工作滿足的定義之觀點，有綜合性、差距性與參考架構之差異，導致工作滿足的操作性定義也有所不同。因此，迄今學者仍未有一致認同的工作滿足最佳構面。以下僅列舉幾項常被使用的量表：

1. 工作滿足量表(Job Satisfaction Index)：本量表係由 Brayfield & Rothe (1951) 發展，用來衡量不同職業間不同的整體工作滿足。內容包括 18 題有關工作滿足的 5 點量表。
2. 明尼蘇達滿足量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)：本量表

係由 Weiss et al.在 1967 年發展完成，問卷分為長題本、短題本兩種。長題本包括 20 個分量表，每個分量表有 5 個題目，共計 100 個題目；短題本則由長題本每個分量表中，選出相關性最高的 1 個題目，代表該分量表，共計 20 題。

3. 工作說明量表(Job Descriptive Index, JDI):本量表是由 Smith et al.(1969)編製而成，本量表包含 5 個構面 72 題，其中工作本身、直屬上司及工作夥伴各 18 題，而升遷及薪水各 9 題。本量表要求受試者以對工作的評價，而非對工作的感覺來描述他的工作。
4. 工作診斷調查表(Job Diagnostic Survey, JDS)：本量表是由 Hockman & Oldman (1975) 編製而成，本量表共有 21 個題目，可以測量受試者的一般滿足（工作者對其工作感到滿意、愉快的程度），特殊的滿足（工作安全感、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等滿意程度）。

鑑於本研究受測對象之實際狀況，並參考相關文獻對工作滿足之衡量方法 模型圖及因素之探討，後續評量採用國內學者吳靜吉、廖素華(1988)翻譯修訂 Weiss (1967)明尼蘇達滿足量表短題本。

2.5 工作績效

空軍後勤維修工作的成敗，攸關整體國防及人民生命財產之安全。因此，工作績效之要求對國軍部隊達成目標效益、追求組織績效而言，格外重要。以下依序探討工作績效的意義與分類、工作績效的衡量。

2.5.1 工作績效的意義與分類

從字面的意義看來，績效(Performance)是指「表現的程度」，亦是指對於特定目標達成程度的一種衡量。但於管理學的激勵理論中，則將其解

釋為「一個員工完成一件工作」（劉明德，1993）。若從組織角度而言，可說是一項行動方案達成目標的程度，以及對特定目標達成程度的一種衡量，此為個人、組織極為重視的問題。Schermerhorn(1999)認為工作績效是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量，也就是員工在工作上的表現（曹國雄，1997），而此種個人工作績效的總和即為組織績效的達成程度。

一般在組織行為的研究中，工作績效是指一個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；所以當員工的生產力高時，表示組織的整體經營績效高（蘇義祥，1999）。工作績效就是員工在工作中所從事的行為，Campbell(1990)進一步指出，這些行為必須對於組織目標有所貢獻，並將工作績效區分為效率、生產力及效用。效率可用來評估員工工作表現的結果；生產力通常用來計算達到一定程度效率的成本，成本愈小代表生產力愈高；效用則代表效率及生產力的價值。簡單而言，工作績效代表個人為了對組織目標有所貢獻，在工作中所從事的一切行為，並可加以測量及評估。所以，不論是領導行為、組織設計、流程改造或員工激勵，工作績效的最終目的都在達成目標效益、追求組織績效。

另外，余德成(1996)指出一般學者對工作績效採取兩因素的區分模式分析，例如 Katz & Kahn(1966)的角色內行為(In-role Behavior)與角色外行為(Extra-role Behavior)，以及 Borman & Motowidlo(1993)的任務績效及情境績效，說明如下：

所謂角色內行為一般是指正式的或體制內所規範的行為，組織通常會設定一部份行為或工作標準，據此進行績效評估，所以角色內行為將直接與工作報酬或前程動向發生關係；相對的，任務績效是指一個人工作上的結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定的任務，判斷的準則在於是

否合乎正式角色所加諸於個人部分的要求(Motowidlo & Van Scotter, 1994)；任務績效則類似角色內行為直接影響組織的技術核心效能。有關工作績效的研究當中，大多只針對類似任務績效或角色內行為部分進行研究；至於情境績效所涵蓋的範圍比較廣，它是支持一般性組織、社會與心理的環境，相對而言，角色外行為可以情境績效來說明，而情境績效可視為員工自由心證的行為或表現。

Borman & Motowidlo(1993)則將工作績效定義為「所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量」，其把工作績效區分為任務績效(Task Performance)與情境績效(Contextual Performance)；所謂任務績效是指直接或間接與組織技術核心(Technical Core)有關的行為，至於情境績效則指支持技術核心運作時所需之組織社會及心理等環境的行為。十六個情境績效的成分可歸納為五大構面：

1. 加倍努力並堅持到底，以完成組織所交付的任務。
2. 自願去做一些並非自己份內工作的事。
3. 樂於幫助同事或顧客。
4. 遵守組織的工作規定與運作程序。
5. 全力支持並捍衛組織的既定政策或目標。

2.5.2 工作績效的衡量

在組織中，個人的工作績效通常有四種方式來衡量(何永福，楊國安，1993)包括：

1. 絕對標準法(Absolute Standards)：其係指先訂立一個標準後，然後再比較個別員工是否達到這個標準。使用絕對標準評估績效時，員工相互間是不做比較的。常見的絕對標準有三種：特徵評核法(Trait-rating

Scale)、行為定向評核法(Behaviorally-anchored Rating Scale)、行為觀察評核法(Behavioral Observation Scale)。

2. 相對標準法(Relative Standards), 係指在綜合各量度的內容之後, 將員工排列優劣次序。
3. 目標擬定法(Objective-based Approach), 係指評估員工的方法是衡量他們完成特殊設定目標與工作關鍵事務的成功度來決定。這一類的績效評估方式都是針對工作結果, 而不是針對工作行為來評比。
4. 直接指標法(Direct Indexes Approach), 係指以一些重要指標(如生產效率、缺席率、員工流失率)為根據, 判斷員工的工作表現。

Dessler(1982)則提到, 常採用的績效衡量方式有以下幾種:

- (1)圖表測量法: 這是利用一張測量表, 以五等或七等代表評價等級, 加入被評估者之行為特性或績效因素, 再由主管或上級衡量。
- (2)交替排列法: 此種方式是將被衡量的員工依表現之良窳, 按順序評定。先將群體中最佳的選出之後, 再由其他人中選出最佳的, 並依此類推排列順序。
- (3)成對比較法: 將員工兩個、兩個一同評估, 其中優於最多人者就是績效表現最好的。
- (4)強迫分配法: 依常態分配將員工依據某特定之比例分配績效。
- (5)重要事件法: 這是依據主管對員工某段期間的特殊表現進行之記錄, 來衡量員工績效。
- (6)綜合法: 即混合採用以上方式來衡量績效。

績效衡量的方式非常多, 每一種各有其優缺點, 所以組織在選擇績效評量方式時, 應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方式。

在績效衡量的項目上, Gatewood & Field(1998)認為應分為四種類型,

第一種就是生產性資料，例如產出數量或品質。第二種是人力資源資料，例如員工的缺席及離職狀況。第三種績效衡量項目是指訓練有效性，衡量的方式是利用測驗或模擬情境，來評估接受訓練的員工績效是否有提昇。第四種是利用主管或同儕對員工的績效表現，提出判斷性的評估。

Robbins(1998)則將工作績效衡量項目區分三個項目：

1. 員工的工作成果方面：在這個項目中評量的重心是工作結果，而非工作方法，例如生產數量、生產單位成本、業務人員的銷售量或銷售額等都算是工作成果面的衡量項目。
2. 員工的工作行為部分：因為有些工作的成果是很難衡量的，其中像是幕僚人員、行政人員或團隊成員的個人工作成果都是不易利用工作成果衡量，所以這些人的工作績效就比較適合採用員工工作行為的指標來量度。
3. 員工特質方面：雖然這個特質指標並不能確實指出員工的實際績效，但其現今仍被廣泛使用 (Locher & Teel, 1988)。此類的指標包含好的態度、有自信、可依賴的、合作的、看起來很忙的、富有經驗的等。

績效評量是一種控制的功能，具有檢驗的特色，其屬於控制程序的一環，所以必須與控制的其他功能配合才有意義 (吳秉恩，1986)。

依據 Robbins(1986)的整理，績效衡量是為了達到以下幾個目的：(一) 協助一般的人事決定，例如衡量結果提供管理者做出如升遷、調任、解僱等重要決策；(二) 指出訓練及發展的需要；(三) 績效衡量是發展及甄選計劃有效性的標準；(四) 提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現；(五) 訂立獎勵的基礎等。另外，吳秉恩(1986)在 Robbins 所提之績效衡量目的之外，另提出三個績效衡量的目的，亦即績效衡量可用作決定評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻

程度，且績效衡量也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃等之依據。所以，績效管理及衡量對人員本身及組織的發展都扮演非常重要的角色，若組織能將影響員工及組織績效的因素多加了解，則組織將可針對這些因素加以調整，進而達成組織目標。

綜合上述，發現績效衡量的方式非常多樣化，而每一種又各有其優缺點，本研究參考 Borman & Motowidlo(1993)對工作績效採取兩因素的區分模式分析，區分為任務績效及情境績效，以自評的方式對飛機維修人員評估工作績效。

2.6 相關實證研究

本研究整理國內近年來有關以「組織變革認知」、「組織公民行為」、「工作滿足」、「工作績效」為方向之實證研究，其研究結果茲分別說明如下。

2.6.1 組織變革認知與組織公民行為之相關實證研究

探討「組織變革認知」與「組織公民行為」關係的研究過去並不多見（如表 2.11 所示），卓孟珍(2003)探討中央信託局組織變革認知與組織公民行為關係，顯示具有顯著關係，白立範(2003)探討後備司令部軍官的組織變革知覺與組織公民行為，發現兩者確實有相關性存在。另外，黃家齊(2002)探討組織公正與組織公民行為 - 認知型與情感信任的中介效果，發現情感型信任對於組織公民行為有正面影響效果，而認知型信任反而有負向影響。

表2.11 以組織變革認知與組織公民行為為實證研究議題的相關文獻

作者	出處	出版年	名稱	內容重點
黃家齊	台灣管理論叢	2002	組織公正與組織公民行為 - 認知型與情感信任的中介效果	情感型信任對於組織公民行為有正面影響效果，而認知型信任反而有負向影響。
卓孟珍	成功大學企業管理學系碩士論文	2003	組織變革認知、組織承諾與組織公民行為之關係研究 - 以中央信託局為例	中央信託局員工之組織變革認知對組織公民行為具有顯著影響。
白立範	大葉大學國際企業管理學系碩士論文	2003	組織變革知覺與國際化知覺對組織公民行為之影響研究 - 以後備司令部軍官為例	國軍軍官之組織變革知覺會影響組織公民行為，而軍中是一個科層式組織，其人事編缺本來就呈上尖下寬之型態，因此當人事管理透明化之後，個人很容易就可知自己的未來發展，因此較有發展的人對組織的付出可能就高，而較無發展可能的人就會減少對組織的付出。

資料來源：本研究整理。

2.6.2 組織變革認知與工作滿足之相關實證研究

在研究「組織變革認知」與「工作滿足」之關係上(如表 2.12 所示)，多數研究發現員工的組織變革認知與工作滿足確實有相關性存在，並顯示員工的組織變革認知確實會對工作滿足造成影響(Oreg,2003；孫進發，2004；郭芳君，2004；黃美婷，2004；Lo, 2004)，廖國豐、吳振昌(2003)探討預期組織變革不確定感對員工工作反應影響，顯示員工在面對組織變革的情形下，是傾向於尋求上司的協助並解決問題的。另外，張瑞春(1997)的研究則發現，不同產業員工的民營化態度對工作滿足構面有顯著性之影響。因此，從過去相關文獻的研究結果大多顯現，「組織變革認知」與「工作滿足」之間呈顯著正相關。

表2.12 以組織變革認知與工作滿足為實證研究議題的相關文獻

作者	出處	出版年	名稱	內容重點
張瑞春	中山大學人力資源管理研究所碩士論文	1997	組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究	民營化態度對工作投入、組織承諾及領導與升遷、工作本身及成就與參與等工作滿足構面有顯著性的正向影響。
廖國鋒 吳振昌	台灣管理論叢	2003	預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之實證研究	員工因為預期組織變革的不確定感心理，包括地位喪失、工作不安全、角色衝突、角色負荷及資源的減少等。其中角色衝突、角色負荷的不確定感，對於上司信任有顯著的正向影響關係，顯示員工在面對工作諸多不確定感的情形下，是傾向於尋求上司的協助並解決問題的。
Oreg, Shaul	ProQuest Dissertations and Theses	2003	Antecedents and consequences of resistance to organizational change	變革認知對工作滿足具顯著相關。
黃美婷	大葉大學工業工程研究所碩士論文	2004	民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響研究 - 以漢翔公司為例	變革認知直接影響工作滿足，透過組織氣候間接影響組織承諾，以及所存在的顯著影響與預測力。
郭芳君	大葉大學工業工程研究所碩士論文	2004	民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響研究 - 以中華電信為例	變革認知對工作滿足具顯著相關。
孫進發	長榮大學經營管理研究所碩士論文	2004	員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究 - 以台糖公司為例	員工組織變革認知對工作滿足產生影響。
Lo, Yen-Fen	ProQuest Dissertations and Theses	2004	The perceived impact of organizational layoff on organizational morale: Study of a Taiwanese company	組織變革對員工工作滿足產生影響，亦會影響台灣的經濟體制和文化。

資料來源：本研究整理。

2.6.3 組織變革認知與工作績效之相關實證研究

探討「組織變革認知」與「工作績效」關係的相關研究極少（如表 2.13 所示），洪英杰(1997)以中華電信公司為例，探討組織變革中領導型態與工作績效的關係，發現組織變革認知程度對員工的工作績效無顯著性影響，即各種不同的組織變革構面對於工作績效並沒有產生顯著影響。另

外，許展銓(2003)以中國大陸國有企業民營化為例，探討組織變革與績效之間的關係，顯示組織變革程度的不同，確會使得組織營運績效的表現有所差異。

表2.13 以組織變革認知與工作績效為實證研究議題的相關文獻

作者	出處	出版年	名稱	內容重點
洪英杰	中國文化大學國際企業管理研究所	1997	組織變革中領導型態與工作績效之研究—以中華電信公司為例	組織變革認知程度，對員工的工作績效無顯著性影響；即各種不同的組織變革構面對於工作績效並沒有產生顯著影響。
許展銓	雲林科技大學企業管理研究所碩士班論文	2003	組織變革與績效之研究—以中國大陸國有企業民營化為例	中國大陸國有企業民營化下之組織變革程度的差異，確會使得組織營運績效的表現有所差異。

資料來源：本研究整理。

2.6.4 組織公民行為與工作滿足之相關實證研究

在研究「組織公民行為」與「工作滿足」之關係上的探討（如表 2.14 所示），多數研究發現不同產業員工組織公民行為與工作滿足有顯著相關（陳妍辰，2003；蔡秋月，2001；劉珊宇，1997；陳葳昌，1996），其次是葉桂珍、汪美香(2003)探討資訊管理專業人員之專案團隊認同與其工作壓力及工作滿足之關係，發現對專案團隊之認同度與工作滿足有顯著相關。而以國營企業為例，無論員工是否具有工作滿足感，他們依然會因為組織公平的認知而表現出組織公民行為（江國泉，2004）。另外，也有研究結果顯示，在「組織公民行為」與「工作滿足」之間，工作滿足對人際利他有顯著的正向影響，但對工作疏離感、組織公益則有顯著的負向影響（陳葳昌，1996）。

表2.14 以組織公民行為與工作滿足為實證研究議題的相關文獻

作者	出處	出版年	名稱	內容重點
陳威菴	中山大學人力資源管理研究所碩士論文	1996	組織承諾與工作滿足對組織公民行為的組織 - 以工作疏離感為中介模式	工作滿足對人際利他有顯著的正向影響關係，但對工作疏離感、組織公益則有顯著的負向影響關係。
劉珊宇	淡江大學管理科學研究所碩士論文	1997	轉變型領導、領導人與成員交換、個人與組織契合與工作滿足、組織公民行為之研究	工作滿足與組織公民行為產生顯著相關。
林仲威	銘傳大學管理科學研究所碩士論文	1998	個人-組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之探討—以台北市壽險公司業務員為例	工作滿足與組織公民行為產生顯著相關。
蔡秋月	中山大學人力資源管理研究所碩士論文	2001	護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究—以臺灣南部醫療機構為例	護理人員的組織承諾、工作滿足與組織公益行為呈正相關。
陳妍辰	義守大學管理科學研究所碩士論文	2003	情緒勞務、工作特性、工作滿足與組織公民行為之相關性研究	1.工作滿足對於組織公民行為具有顯著的正向影響。 2.工作滿足對於情緒勞務與組織公民行為間的關係具有部分的中介效果。
葉桂珍 汪美香	台灣管理論叢	2003	資訊管理專業人員之專案團隊認同與其工作壓力及工作滿足之關係	專案團隊之認同與其工作壓力及工作滿足三者有顯著關係存在。資管人員對專案團隊之認同度較高者，工作滿足也顯著較高。
江國泉	大同大學事業經營研究所碩士論文	2004	組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究—以國營企業為例	工作滿足感將不會影響到組織公平性與組織公民行為之間的相關性。換句話說，無論國內的國營事業的員工是否具有工作滿足感，他們依然會因為組織公平的認知而表現出組織公民行為。

資料來源：本研究整理。

2.6.5 組織公民行為與工作績效之相關實證研究

在探討「組織公民行為」與「工作績效」關係的相關研究極少（如表 2.15 所示），其研究結果大都一致，發現「組織公民行為」與「工作績效」

之間呈顯著正相關（徐淑貞，2004；Fallon,2005）。另外，曹采華(2002)以派遣人員為例，探討員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響，研究結果顯示組織公民行為與工作績效呈正相關。

表2.15 以組織公民行為與工作績效為實證研究議題的相關文獻

作者	出處	出版年	名稱	內容重點
曹采華	中央大學人力資源管理研究所碩士論文	2002	員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響 - 以派遣人員為例	1.工作滿意與組織公民行為、工作績效呈正相關。 2.組織公民行為與工作績效呈正相關。
徐淑貞	中央大學人力資源管理研究所碩士論文	2004	組織公正認知對員工組織公民行為及工作績效的影響之研究	對正職人員而言，員工的組織公民行為對工作績效有正向影響；部分工時人員的組織公民行為對其工作績效無顯著影響。
Fallon, Jana Diane	ProQuest Dissertations and Theses	2005	An examination of the construct and concurrent validity of an organizational citizenship scale	組織公民行為對工作績效有正向影響。

資料來源：本研究整理。

2.6.6 工作滿足與工作績效之相關實證研究

有關「工作滿足」與「工作績效」相關性的研究（如表 2.16 示），其研究結果大都一致，認為「工作滿足」與「工作績效」之間呈顯著正相關（Mulki, 2005；Downey, 2005；許祐華，2004；王銘傑，2004；齊德彰，2004；許景貞，2004；蘇緯智，2004；余慶華，2001；唐莉佩，1999；Timothy, 1996）。尤其工作滿足對工作績效的影響方面，內在滿足確實對員工的工作績效有正向之顯著影響（徐慧君，2003）。

表 2.16 以工作滿足與工作績效為實證研究議題的相關文獻

作者	出處	出版年	名稱	內容重點
Daniel & Timothy	Organizational Behavior and Human Decision Process	1996	Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational entry	當員工愈能共享組織的價值，則愈能對組織產生承諾感、對其工作愈滿意、愈會減少離職的可能，而有更好的工作績效。
廖曜生	成功大學企業管理學系碩士論文	1998	彈性工時制度，個人屬性與工作特性，工作滿足，工作績效關係之研究—以國內電子業為例	工作滿足與工作績效呈正相關。
唐莉佩	逢甲大學保險學系碩士論文	1999	勞基法實施後對壽險業務員工作滿足與工作績效影響之研究	工作滿足與工作績效有明顯的相關。
余慶華	中山大學人力資源管理研究所碩士論文	2001	消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究—以高雄地區銀行為例	工作滿足與工作績效上，彼此有顯著的正相關。
徐慧君	中央大學人力資源管理研究所碩士論文	2003	組織氣候、領導型態認知對員工工作滿足與工作績效影響之研究	工作滿足中僅有內在滿足構面會影響工作績效。
許景貞	台灣科技大學企業管理系	2004	工作滿足、組織承諾、工作績效與離職意圖之關係研究	工作滿足與工作績效為正向相關。
蘇緯智	萬能科技大學經營管理研究所碩士論文	2004	角色衝突、角色模糊、工作滿足與工作績效關係之研究—以南山、國泰、安泰壽險公司業務人員為例	1.工作滿足各構面與工作績效各構面的關係有顯著影響。 2.工作滿足不具有中介效果。
蔣美惠	南華大學管理科學研究所碩士論文	2004	探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究 - 以台北市保全公司為例	1.保全人員的工作滿足對工作績效有部分顯著正向影響。 2.保全人員的工作滿足對工作績效以徑路分析方法分析呈現部分顯著正向影響。
王銘傑	南華大學管理科學研究所碩士論文	2004	內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例	工作滿足對工作績效有正向影響。
許祐華	交通大學國際經貿學程碩士班論文	2004	薪酬制度、工作滿足與工作績效關係之比較之研究	1.工作滿足與工作績效有顯著的正相關。 2.研究結果發現，補習班業者若能提升老師的工作滿足，將對該補習班的工作績效會大有改善。
Mulki, Jay Prakash	ProQuest Dissertations and Theses	2005	Impact of workplace isolation on organizational commitment of salespeople	工作場所分開的藥物銷售員的工作滿足與組織承諾對工作績效有顯著正向影響。
Downey, Beverly J.	ProQuest Dissertations and Theses	2005	Unity of command: Impacts of multiple supervisors in cross-functional working environments	領導方式會影響員工工作績效，工作滿意及組織承諾。

資料來源：本研究整理。

綜合上述，本研究運用組織變革相關理論及管理架構，針對空軍後勤維修人員實施問卷調查，以瞭解目前空軍後勤維修部隊中，維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效之相關性。

第三章 研究方法

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

3.1 研究架構

綜合前述之研究動機、目的及文獻探討，建立本研究之觀念性研究架構，如圖 3.1 所示。本研究架構以「組織變革認知」、「組織公民行為」為自變項，「工作滿足」為中介變項，「工作績效」為依變項，探討空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效之關係。

本研究架構的研究變項包含四大部份（如圖 3.1 及 3.2 所示），分別是組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效。分述如下：

1. 組織變革認知：包含疑慮型認知、適應型認知、效益型認知、支持型認知及合理型認知等五個構面。
2. 組織公民行為：包含守份行為、道德行為、助他行為及公益行為等四個構面。
3. 工作滿足：包含互動與評價、肯定與發展及制度與報酬等三個構面。
4. 工作績效：包含工作效率、尊重與和諧及創新與熱忱等三個構面。

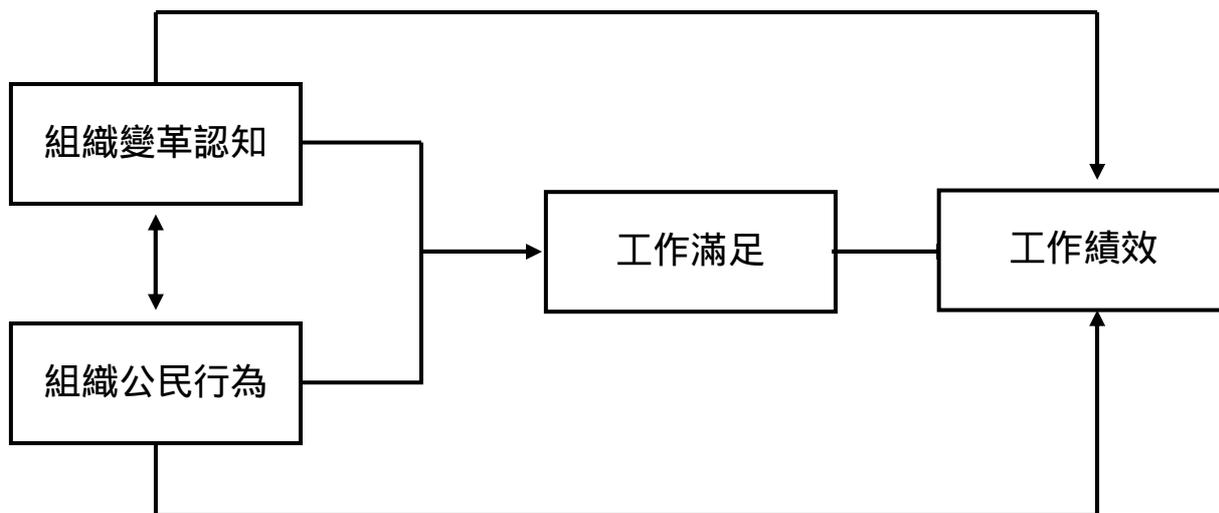


圖3.1 觀念性架構

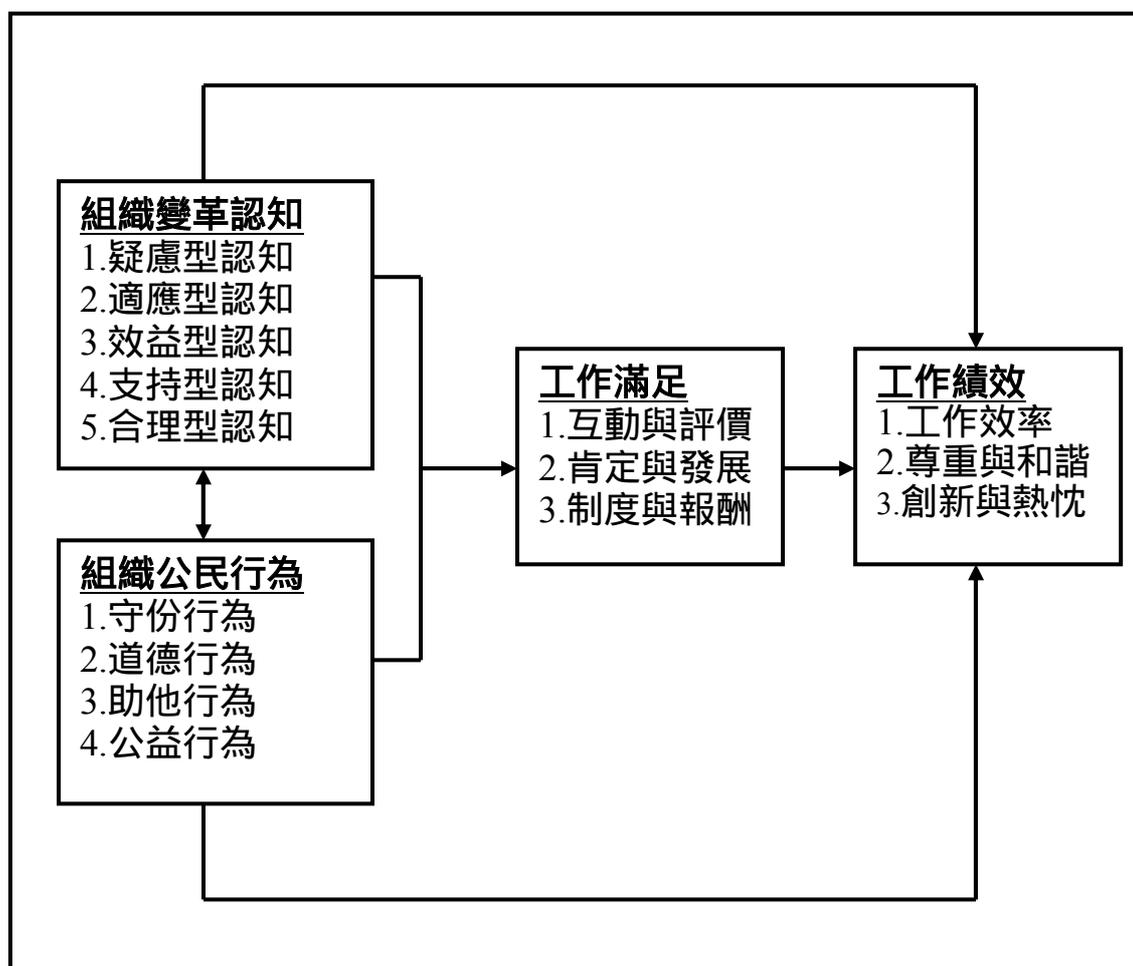


圖3.2 研究架構及相關構面

3.2 研究對象

本研究之研究對象、抽樣設計及問卷回收情形分別說明如下。

3.2.1 研究對象與抽樣設計

本研究之主題為空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效關係之研究，以空軍基地後勤部隊的各階層維修人員為研究對象，考量取得足夠樣本數，乃選擇六個空軍基地，針對轄下飛機維修人員以便利抽樣方式進行問卷調查，研究者透過在此六處基地服務之同學及學長負責發送及回收問卷。

為決定有效樣本之數目，本研究以預試小樣本(N=40)之樣本標準差 $S=0.4743$ 來代替母體標準差 σ ，並基於國防機密的考量，視為不確定母體大小之情況，以平均數來計算所需有效樣本數目，計算公式如下：

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 \times \sigma^2}{e^2}$$

在 95%信賴區間下($\alpha=0.05$)，容忍誤差為 $\pm 10\%$ ($e = 0.05$)，計算所需之有效樣本數為 346 份。

3.2.2 問卷回收情形

本研究問卷共發出 600 份，共計回收問卷 541 份，回收率為 90.16%，無效問卷 37 份，有效問卷 504 份，有效回收率為 84%，各基地問卷之回收情形如表 3.1 所示。

表3.1 各基地問卷回收統計表

基地別	發放份數	回收有效份數
A	120	110
B	110	77
C	100	93
D	100	92
E	90	59
F	80	73
總計	600	504

資料來源：本研究整理。

3.3 研究變項之操作性定義

本節將針對前述研究架構中各研究變項進行操作性定義。茲將各研究變項操作性定義分述如下：

1. 組織變革認知

本研究依據國防部實施精實案及精進實等政策，對於空軍後勤維修部隊的影響，參酌 Robbins(1990)變革障礙 Carr(1994)之改革七要項等觀點，依樣本資料分析結果，將組織變革認知分為五個構面：

- (1)疑慮型認知：組織變革後對工作權益、福利及保障之感受。
- (2)適應型認知：改變組織結構及作業流程，形成新的組織文化，降低組織利益衝突，以適應未來的組織環境。
- (3)效益型認知：偏重組織結構和設計改變，降低成本、增加反應力、提昇品質及工作效率，俾達組織永續經營。
- (4)支持型認知：組織變革符合內外環境，順應時勢需求，並有合理補償措施，保障個人權益，進而實現組織願景。
- (5)合理型認知：變革有助組織整體效益的提升，以及提供合理工作保障的配套措施。

2. 組織公民行為

組織成員除了做好份內的主要工作之外，並且能夠主動協助其他同事以達成組織目標的現象，稱為「組織公民行為」，本研究參酌 Katz & Kahn(1978)及 Williams & Anderson (1991)等人的觀點，依樣本資料的分析結果，將組織公民行為分為四個構面：

- (1)守份行為：員工所表現個人本份的正面態度與貢獻，即員工的工作符合組織所要求的績效標準，簡單的說即是達成角色內績效。
- (2)道德行為：員工由內心所表現對組織及同事愛護及負責任的行為。
- (3)助他行為：朝向個人的組織公民行為，即在工作上自動自發協助組織其他成員，包括上司及同事。
- (4)公益行為：指員工主動關心、投入與參加組織中之活動。

3. 工作滿足

本研究之工作滿足量表係參酌國內學者吳靜吉、廖素華(1978)翻譯修訂自 Weiss(1967)明尼蘇達滿意問卷之短題本。依樣本資料分析結果，將工作滿足分為三個構面：

- (1)互動與評價：係指個人對於內在工作滿足層面、外在工作滿足層面，以及對於工作環境、與同事的人際關係等方面，感覺滿足的程度。
- (2)肯定與發展：係指個人對工作活動性、獨立性、創造性、變化性、穩定性、工作上的職權的大小、發揮能力的機會、自由判斷、運用自己的方法處理事物的機會、所做工作的道德價值、工作所帶來的社會地位等方面，所感覺滿足的程度。

(3)制度與報酬：係指個人對於目前工作的升遷性、所得報酬與組織實施政策的方法，所感覺滿足的程度。

4. 工作績效

本研究參酌 Borman & Motowidlo(1993)的分類模式，依樣本資料分析結果，將工作績效分為三個構面：

- (1)工作效率：工作者對組織核心能力有所貢獻；在份內工作範圍的活動所表現的熟練度，可以透過個人直接執行的技術性程序；或是間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量。
- (2)尊重與和諧：除份內工作範圍以外，當個人面對組織核心能力運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證所採取的合作方式。
- (3)創新與熱忱：自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

5. 個人基本資料

- (1)性別：分女性、男性。
- (2)年齡：共分 20~24 歲、25~29 歲、30~34 歲、35~39 歲、40~44 歲及 45 歲以上等六級。
- (3)教育程度：包括高中、大學、碩士及其他等四類。
- (4)婚姻狀況：包括已婚、未婚或其它等三類。
- (5)軍事進修學歷：包括研究所、國管院或參大指參班、後勤參謀班、士官長正規班及其他等五類。
- (6)階級：包括校級軍官、尉級軍官、士官長及上士以下等四類。

(7)職務：包括主官（管）階層、非主官（管）階層、工作督導班長工作班員等四類。

(8)維修工作年資：共分 5 年或以下、5~10 年、10~15 年、15 年以上等四組。

(9)訓練背景：包括國內受訓 國外換訓 漢翔公司代訓及其他等四類。

3.4 研究假設

根據前述之研究目的與文獻探討及研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項在組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效是否存在差異，更進一步探討各變項的影響關係如何。茲提出本研究之虛無假設如下：

假設 1：不同個人特徵於各研究變項無顯著差異。

假設 1-1：不同性別之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 1-2：不同年齡之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 1-3：不同教育程度之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 1-4：不同婚姻狀況之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 1-5：不同軍事進修學歷之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 1-6：不同階級之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 1-7：不同職務之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 1-8：不同維修工作年資之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 1-9：不同訓練背景之空軍後勤維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項上無顯著差異。

假設 2：研究變項各構面彼此間無顯著相關。

假設 2-1：空軍後勤維修人員的組織變革認知與組織公民行為無顯著相關。

假設 2-2：空軍後勤維修人員的組織變革認知與工作滿足無顯著相關。

假設 2-3：空軍後勤維修人員的組織公民行為與工作滿足無顯著相關。

假設 2-4：空軍後勤維修人員的組織公民行為與工作績效無顯著相關。

假設 2-5：空軍後勤維修人員的工作滿足與工作績效無顯著相關。

假設 3：研究變項各構面彼此間無顯著影響。

假設 3-1：空軍後勤維修人員的組織變革認知對組織公民行為無顯著影響。

假設 3-2：空軍後勤維修人員的組織變革認知對工作滿足無顯著影響。

假設 3-3：空軍後勤維修人員的組織公民行為對工作滿足無顯著影響。

假設 3-4：空軍後勤維修人員的工作滿足對工作績效無顯著影響。

假設 3-5：空軍後勤維修人員的組織變革認知對工作績效無顯著影響。

假設 3-6：空軍後勤維修人員的組織公民行為對工作績效無顯著影響。

假設 3-7：空軍後勤維修人員的組織變革認知與組織公民行為對工作滿足無顯著影響。

假設 3-8：空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為與工作滿足對工作績效無顯著影響。

3.5 問卷設計

本研究主要探討架構中各變項之關聯性，以空軍後勤維修人員為研究對象，而採用問卷調查作為資料蒐集之方法，並經由文獻及研究者於服務機關內觀察建立本研究之問卷。本研究問卷共分為四部份：(1) 組織變革認知；(2) 組織公民行為；(3) 工作滿足；(4) 工作績效，並分述如下。

3.5.1 組織變革認知量表的來源

本研究依據國防部實施精實案及精進案等政策，對於空軍後勤維修部隊的影響，參酌 Robbins(1990)變革障礙、Carr(1994)之改革七要項、張峻源(2001)之變革態度等觀點，並參考丁淑華(2000)、徐敏莉(2001)、王天佑(2001)、蔡碩川(2000)、白立範(2003)及岳修齊(2003)之研究問卷，予以修訂為組織變革認知量表，量表題項共計 29 題，其中 1、2、3、4、5、6、7、8、15、16、17、21、22、24、25、26、28 題為反向題。受測資料經因素分析萃取後，分為疑慮型認知、適應型認知、效益型認知、支持型認知及合理型認知等五個構面，目的在於探討出空軍後勤維修人員面臨精實的情況下，對於精實之效益、適應、溝通及保障可能造成的影響所表示之看法。

3.5.2 組織公民行為量表的來源

組織公民行為量表係以 Katz & Kahn(1978)、Williams & Anderson(1991)為基礎，參考白立範(2003)之問卷量表，依飛機維修部隊之特性，設計組織公民行為之問卷，量表的題項共計 21 題，受測資料經因素分析萃取後，得到四個構面分別命名為守份行為、道德行為、助人行為、公益行為。

3.5.3 工作滿足量表的來源

本研究之工作滿足量表係參考國內學者吳靜吉、廖素華(1978)翻譯修訂自 Weiss(1967)明尼蘇達滿意問卷之短題本及盧智勤(2004)之問卷量表加以修訂。量表設計題項共計 16 題，受測資料經因素分析萃取後，將工作滿足的構面歸納命名為互動與評價、肯定與發展、制度與報酬等三個構面。其中互動與評價係指個人對於內在工作滿足層面、外在工作滿足層面，以及對於工作環境、與同事的人際關係等方面的滿足程度，肯定與發展係指個人對工作活動性、獨立性、創造性、變化性、穩定性、工作上的職權的大小、發揮能力的機會、自由判斷、運用自己的方法處理事物的機會、所做工作的道德價值、工作所帶來的社會地位等方面的滿足程度，制度與報酬係指個人對於目前工作的升遷性、所得報酬與組織實施政策的方法，所感覺滿意的程度。

3.5.4 工作績效的來源

工作績效量表係依據 Campbell 於 1987 年所編製的任務績效問卷表(Task Performance Questionnaire, TPQ) 與 Motowidlo & Van Scotter 於 1994 年所編製的情境績效問卷表(Contextual Performance Questionnaire, CPQ)為藍本，並參考余德成(1996)、林澄貴(2001)與龔永宏(2004)之相關量表，針對維修人員工作之特性，修改並設計本研究之工作績效之量表，量表題項共計 23 題。受測資料經因素分析萃取後，將所得的三個工作績效構面分別命名為工作效率、尊重與和諧及創新與熱誠。

本研究的問卷編製方式採用結構化之封閉型問卷，衡量方式則分為答卷者所認知之「同意程度」採用李克特式(Likert Type)加總尺度法的五點式量表，以不記名方式，由受訪者從「非常同意」、「同意」、「無意見」、

「不同意」、「非常不同意」等各五個選項中勾選，計分方式係依 5、4、3、2、1 分依序計分，並計算各構面得分與總量表得分，量表上所得的分數高低，表示受試者態度的強弱。問卷並附加維修人員個人基本資料題項，俾利瞭解樣本的特性。

問卷設計經過多次的增修刪改後，並經於 94 年 1 月 20 日至 1 月 23 日，由研究者服務機關之同仁共 40 位先行預試，參考預試同仁回饋之意見修正問卷內容，並與論文指導教授多次討論後，確定問卷語意清楚不致誤導後定稿，於 1 月 27 日正式郵寄問卷，詳細問卷內容如附錄。

3.6 資料分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，對於回收後的問卷，首先進行整理，去除無效問卷，剩下有效問卷即進行編碼、建檔，並以 SPSS for windows 10.0 版統計套裝軟體作為分析工具進行分析與處理，資料分析方法如下：

1. 因素分析(Factor Analysis)

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

2. 信度分析(Reliability Analysis)

信度分析是用來了解各量表的可靠程度，亦即為量表的一致性或穩定性指標，一般常用的信度分析方法如 Cronbach's α 係數、再測信度、折半

信度、複本信度等，本研究採用 Cronbach's α 係數的信度分析檢驗，藉以了解受測者於各問卷量表的內部一致性情形如何，根據 Nunnally(1978)指出 α 值高於 0.7 者，表示具有相當良好的內部一致性。

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

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

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

類別變數為兩群時，使用 T 檢定；三群以上（含三群）則使用變異數分析。此統計方法主要探討該類別變數在區間尺度變項上之差異情形，用以比較及檢定不同個人特徵（性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、軍事進修學歷、階級、職務、維修工作年資、訓練背景）之飛機維修人員在「組織變革認知」、「組織公民行為」、「工作滿足」、「工作績效」等各研究變項上之差異性，即檢驗假設 1 的差異性分析，觀察 P 值是否達到顯著水準（如*表 $P < 0.05$ 顯著差異 **表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $P < 0.001$ 極顯著差異）。

5. 相關分析(Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於-1 和 +1 之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森(Pearson)積差相關 斯皮爾曼(Spearman's Rho)等級相關 肯特爾(Kendall's Tau)相關等，本研究乃使用皮爾森積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數(γ)，作為衡量二個變項之間關聯程度之指標，亦即檢定虛無假設 2 之相關性假設。

6. 迴歸分析(Regression Analysis)

迴歸分析主要適用於探討各變項的主要影響、中介影響及交互作用影響等；本研究利用迴歸分析，分別以組織變革認知及組織公民行為為自變項，以工作滿足及工作績效二構面為依變項，進行多元迴歸分析，以探討各相關變項之影響程度。並以層級迴歸分析，探討工作滿足在組織變革認知、組織公民行為與工作績效關係上之中介效果；以及利用層級迴歸分析，探討組織變革認知與組織公民行為對工作滿足之影響；組織變革認知、組織公民行為與工作滿足對工作績效之影響，亦即檢定虛無假設 3 之影響性假設。

7. 徑路分析(Path Analysis)

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

3.7 量表構面之重整

本研究之調查問卷內容，係參考各學者之相關問卷內容編修而成外，在正式施測前實施預試，因基於方便及時效性之掌握，問卷之預試對象以嘉義基地維修人員為樣本，共計發出 40 份問卷，並全數回收，經研究對象實際填答回饋相關修正意見，並多次與指導教授討論，進行修改後完成定稿，以確保問卷內容之適切性，並對遣詞用字加以修飾，以降低問卷內容因語意不清所可能導致的偏誤。針對組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效等量表部份，須先以因素分析法進行因素之選取，以重整量表之構面。

本研究所採用的因素分析萃取方式為主成份分析法，擷取特徵值大於

1 的因素，並運用 Kaiser 之最大變異數法進行直交轉軸，並以因素負荷量大於 0.4 且各因素題目大於 1 題以上之因素為命名之依據。

3.7.1 組織變革認知量表

本研究的組織變革認知量表原有 29 題，經因素分析的結果，共取得五個因素，其特徵值分別為 7.786、4.495、2.093、2.093、1.074，其累積解釋變異量達 60.758%。本研究將第一個構面（因素一）命名為「疑慮型認知」，代表變革後人員對工作權益及保障之認同程度；第二個構面（因素二）命名為「適應型認知」，代表變革後人員適應新組織文化、新結構及新流程之認同程度；第三個構面（因素三）命名為「效益型認知」，代表人員對變革後工作品質及效率提升之認同程度；第四個構面（因素四）命名為「支持型認知」，代表人員對組織順應時代需求實施變革之認同程度；第五個構面（因素五）命名為「合理型認知」，代表人員對變革後對之整體效益提升及所提供工作保障配套措施之認同程度。此五構面正可與 Robbins(1990)變革障礙、Carr(1994)之改革七要項相呼應。有關組織變革認知因素分析之結果摘要如表 3.2 所示。

本研究之組織變革認知量表，經因素分析歸納為五個構面後，以 Cronbach's α 係數衡量各構面內部一致性情形，所得到的 Cronbach's α 係數值分別為「疑慮型認知」的 0.8874、「適應型認知」的 0.8897、「效益型認知」的 0.8437、「支持型認知」的 0.7296、「合理型認知」的 0.7077，而整體量表信度為 0.8624。由於本量表之信度係數均大於 0.7（屬高信度係數），表示內部一致性頗佳，為可接受的標準。

表3.2 組織變革認知的因素分析摘要表

構面	題目內容	因素負荷量					
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	
疑慮型認知	26	我認為實行精實(進)案,造成人事精減,工作業務增加。	0.790				
	25	我認為實行精實(進)案,會增加工作負荷量。	0.788				
	17	我認為精實(進)案造成組織結構、流程改變,產生諸多困擾。	0.732				
	24	精實(進)案政策施行後,我產生了無力感。	0.718				
	28	我擔心精實(進)案無法迎合未來需求,使工作更無保障。	0.688				
	21	我認為精實(進)案的推行,被犧牲者均為我們這群成員	0.636				
	16	我認為實行精實(進)案的過程,與基層部屬溝通不足。	0.629				
	15	我認為決策者(長官)不關心所屬成員的未來發展。	0.554				
	22	若因實行精實(進)案造成職務異動,我會考慮轉業(退伍)。	0.524				
07	我認為實行精實(進)案後,隨時會有裁員的情事發生。	0.502					
適應型認知	02	我認為精實(進)案後對自己產生極大影響,甚至無法勝任工作。		0.800			
	03	我認為精實(進)案後,會影響自己的權益,且會調離現職。		0.796			
	06	我擔心實行精實(進)案後,自己無法適應新的組織文化及環境。		0.794			
	04	我擔心落實精實(進)案,自己會是被裁員的對象。		0.786			
	05	我擔心實行精實(進)案後,個人福利會受到影響。		0.698			
	01	我認為精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足。		0.591			
	08	我認為實行精實(進)案之同時,應考量保存原有的組織文化。		0.522			
效益型認知	19	我認為實行精實(進)案,管理工作會更講求效率。			0.803		
	20	我認為實行精實(進)案,會提高工作品質及效率。			0.800		
	18	我認為推行精實(進)案的過程,上、中、下階層溝通順暢。			0.780		
	27	實行精實(進)案後,組織及人事精減,使得工作績效顯著。			0.712		
	23	我會配合實行精實(進)案的各項改革活動。			0.661		
	29	為國防之長遠利益著想,精實(進)案是有其必要性。			0.539		

表3.2 組織變革認知的因素分析摘要表（續）

構面	題目內容		因素負荷量				
			因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
支持型認知	12	我認為國際環境、兩岸關係及內政需求等因素的影響，組織應實行精實(進)案。				0.659	
	13	精實(進)案有合理補償措施，我會全力配合政策。				0.643	
	14	我認為實行精實(進)案可以提昇組織戰力。				0.643	
合理型認知	09	我認為實行精實(進)案可以淘汰無效率及冗濫人員。					0.753
	11	我認為精實(進)案提供良好配套措施，有效保障成員權益。					0.531
	10	我認為推行精實(進)案可以提高組織的工作效率。					0.519
特徵值			7.786	4.995	2.093	1.671	1.074
解釋變異量（%）			26.849	17.225	7.219	5.761	3.704
累積解釋變異量（%）			26.849	44.073	51.292	57.054	60.758
Cronbach's α 值			0.8874	0.8897	0.8437	0.7296	0.7077
整體量表之 Cronbach's α 值			0.8624				

資料來源：本研究整理。

3.7.2 組織公民行為量表

本研究組織公民行為量表原有 21 題，經因素分析的結果，取得四個因素，其特徵值分別為 9.155、1.977、1.356、1.037，累積解釋變異量達 64.402%。本研究將第一個構面（因素一）命名為「守份行為」，代表員工所表現個人本份的正面態度與貢獻，即員工的工作符合組織所要求的績效標準，簡單的說是達成角色內績效；第二個構面（因素二）命名為「道德行為」，代表員工由內心所表現對組織及同事負責任的行為；第三個構面（因素三）命名為「助他行為」，代表個人在工作上自動自發協助組織其他同事的個人行為；第四個構面（因素四）命名為「公益行為」，代表朝向組織的公民行為，指員工主動關心、投入與參加組織中之活動。有關組織公民行為因素分析之結果摘要如表 3.3 所示。

本研究組織公民行為量表，經因素分析後取得之四個內容構面，以 Cronbach's α 係數衡量各構面內部一致性情形，各構面 Cronbach's α 係數值分別為「守份行為」的 0.8822、「道德行為」的 0.8553、「助他行為」的 0.8640、「公益行為」的 0.8020，整體量表信度則為 0.9326。由於本量表之信度係數大於 0.7（屬高信度係數），表示內部一致性頗佳，為可接受的標準。

表 3.3 組織公民行為的因素分析摘要表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
守份行為	03 我可以達成長官期望的任務。	0.818			
	02 我可以如期完成工作份內的事情。	0.791			
	01 我可以適切完成組織指派(定)的工作。	0.767			
	04 我的工作成果可以符合長官所要求的績效水準。	0.765			
	05 對於有關績效評估的工作項目，我會全力以赴。	0.694			
道德行為	16 當我不能到勤(上班)時，會事先向工作單位請假。		0.781		
	14 我會主動傳達各種有益訊息給其他人員知曉。		0.666		
	20 我會對公物愛惜與維護。		0.642		
	07 我能夠達成最基本的工作需求。		0.625		
	06 對於本分內的工作，我不會疏忽大意。		0.536		
13 我會積極關心其他同事。		0.518			
助他行為	09 我會主動協助工作多的同事。			0.777	
	08 我會主動幫忙不在場的同事處理工作。			0.704	
	10 我會主動協助長官完成工作。			0.620	
	12 我自願幫助新進人員，使其及早熟悉週遭環境。			0.616	
	11 我願意花時間聆聽同事的苦處。			0.558	
公益行為	19 我不會向人抱怨工作上的不滿。				0.817
	18 我不會使用公務時間接聽私人電話。				0.733
	21 我會遵守組織(單位)不成文的規範。				0.622
	17 我不會在工作時間內投機取巧。				0.576
	15 我的工作成效高出組織(單位)要求的水準。				0.517
特徵值		9.155	1.977	1.356	1.037
解釋變異量 (%)		43.597	9.413	6.456	4.936
累積解釋變異量 (%)		31.012	53.009	59.465	64.402
Cronbach's α 值		0.8822	0.8553	0.8640	0.8020
整體量表之 Cronbach's α 值		0.9326			

資料來源：本研究整理。

3.7.3 工作滿足量表

本研究的工作滿足量表共有 16 題，每一個題目皆在描述工作環境中的一種增強物，藉以衡量受試者對這個增強物感到滿足的程度。經因素分析的結果，原量表第 1、6 及 8 題之因素負荷量低於 0.4，故將之剔除。取得三個因素，其特徵值分別為 5.559、1.581、1.383，累積解釋變異量為 65.566%。本研究將第一個構面（因素一）命名為「互動與評價」，代表個人對於內在工作滿意層面、外在工作滿意層面，以及對於工作環境、與同事的人際關係等方面；第二個構面（因素二）命名為「肯定與發展」，代表個人對工作活動性、獨立性、創造性、變化性、穩定性、工作上的職權的大小、發揮能力的機會、自由判斷、運用自己的方法處理事物的機會、所做工作的道德價值、工作所帶來的社會地位；第三個構面（因素三）命名為「制度與報酬」，代表與工作本身無關的滿足感增強物，如：升遷機會、工作報酬、公司執行政策方式、主管的決策方式等。有關工作滿足因素分析之結果摘要如表 3.4 所示。

本研究之工作滿足量表之 Cronbach's α 係數為 0.9702。經因素分析歸納為三個構面後，以 Cronbach's α 係數值衡量各構面內部一致性情形，所得到的 Cronbach's α 係數分別為「互動與評價」的 0.8314、「肯定與發展」的 0.8575、「制度與報酬」的 0.8146，而整體量表信度為 0.8867。由於本量表之信度係數皆大於 0.7（屬高信度係數），表示內部一致性頗佳，為可接受的標準。

表 3.4 工作滿足的因素分析摘要表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
互動與評價	15 對於在工作上良好表現所得到的讚許，我感到滿意。	0.863		
	14 對於目前同事間相處的情形，我感到滿意。	0.805		
	16 對於工作中所得到的成就感，我感到滿意。	0.761		
	13 對於目前的工作環境(冷氣、通風、燈光、設備)，我感到滿意。	0.592		
	05 我滿意現在主管對待我的方式。	0.515		
	12 對於工作中可以嘗試用自己的方法處理事情，我感到滿意。	0.482		
肯定與發展	03 我滿意目前這份工作，可幫助我未來發展。		0.872	
	02 我滿意目前這份工作，提供我獨自發揮能力的機會。		0.806	
	04 目前這份工作，讓我在親朋好友及鄰居間獲得最佳的評價。		0.795	
	07 對於目前工作的穩定性，我感到滿意。		0.668	
制度與報酬	10 我對現在的工作量及支領的報酬感到滿意。			0.849
	11 對於目前工作所給予的晉升機會，我感到滿意。			0.839
	09 我對單位現行的政策感到滿意。			0.752
特徵值		5.559	1.581	1.383
解釋變異量 (%)		42.765	12.165	10.637
累積解釋變異量 (%)		42.765	54.929	65.566
Cronbach's α 值		0.8314	0.8575	0.8146
整體量表之 Cronbach's α 值		0.8867		

資料來源：本研究整理。

3.7.4 工作績效量表

本研究的工作績效量表共有 23 題，每一個題目皆在描述成員工作貢獻之價值。經因素分析的結果，取得三個因素，其特徵值分別為 11.234、1.496、1.102，累積解釋變異量為 60.143%。本研究將第一個構面（因素一）命名為「工作效率」，代表個人對組織核心能力有所貢獻；在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度；可以透過個人直接執行的技術性程序；或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量；第二個構面（因

素二)命名為「尊重與和諧」,代表除份內工作範圍以外,當個人面對組織核心能力運作有關的一般性社會與心理環境時,根據自由心證所採取的合作方式;第三個構面(因素三)命名為「創新與熱忱」,代表個人除份內工作範圍以外對工作充滿活力、創造力,並主動積極並常針對工作提出新的建議。有關工作績效因素分析之結果摘要如表 3.5 所示。

本研究之工作績效量表之 Cronbach's α 係數為 0.9501。經因素分析歸納為三個構面後,以 Cronbach's α 係數衡量各構面內部一致性情形,所得到的 Cronbach's α 係數值分別為「工作效率」的 0.9081、「互動與和諧」的 0.8960、「創新與熱忱」的 0.8702,整體量表信度為 0.9507。由於本量表之信度係數皆大於 0.7(屬高信度係數),表示內部一致性頗佳,為可接受的標準。

表3.5 工作績效的因素分析摘要表

構面	題目內容		因素負荷量		
			因素一	因素二	因素三
工作效率	02	在工作中，我對標準作業程序相當熟練。	0.739		
	01	我必須依照標準作業程序完成工作。	0.734		
	03	我經常規劃與安排自己所負責工作的進度。	0.725		
	05	我經常保持工作現場的整齊清潔。	0.714		
	04	我在工作中會注意到安全與衛生的問題。	0.688		
	06	我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原處。	0.670		
	07	我的平均工作效率相當高。	0.537		
	08	整體而言，我可以做好組織(單位)所要求的任務。	0.439		
尊重與和諧	15	對於重大的事務，我會特別小心提高注意力，以防萬一。		0.746	
	18	當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。		0.734	
	19	我經常主動解決工作上的問題。		0.726	
	20	我在工作單位，經常自我克制而遵守紀律。		0.722	
	17	在工作中，我會顧及工作倫理。		0.715	
	12	我經常遵照標準作業程序工作，並避免越權行事。		0.493	
	09	我在單位內經常跟其他同事保持合作。		0.469	
	10	我在工作上，經常表現出適當忍讓的態度。		0.413	
創新與熱忱	11	我經常主動接下額外的工作。			0.781
	22	我經常負擔額外的工作，來幫助別人或爭取組織績效。			0.754
	13	我經常期望被安排或指派具挑戰性的工作。			0.668
	14	我會主動幫助同事，達成與自己工作無關的任務。			0.629
	16	我經常完全支持上級長官的決定。			0.610
	23	整體而言，我會替單位設想並主動幫助同事。			0.574
	21	我會熱心地著手處理一個困難的工作指派。			0.567
特徵值			11.234	1.496	1.102
解釋變異量(%)			48.845	6.505	4.792
累積解釋變異量(%)			48.845	55.351	60.143
Cronbach's α 值			0.9081	0.8960	0.8702
整體量表之 Cronbach's α 值			0.9507		

資料來源：本研究整理。

第四章 實證結果與分析

本研究根據前述之研究假設，將有效樣本資料輸入 SPSS 統計軟體中，以適當的統計方法進行分析檢定，探討相關假設是否成立。因此，本章將對各項統計分析結果做一詳述，並結合實務經驗加以解釋與推論。

4.1 樣本結構分析

為瞭解飛機維修人員的組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效之間的關係，本研究透過問卷調查方式，郵寄 600 份至 6 個維修部隊，共計回收問卷 541 份，回收率為 90.17%，無效問卷 37 份，有效問卷 504 份，有效回收率為 84%。

4.1.1 維修人員之個人基本資料

有效統計樣本之個人基本資料包括：性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、軍事進修學歷、階級、職務、維修工作年資及訓練背景等，逐一整理如表 4.1 所示。

1. 性別

本研究樣本中，以男性居多，佔總樣本 96.0%；女性僅佔 4.0%。

2. 年齡

本研究樣本中，以 20~24 歲居多，佔總樣本 38.9%；其次為 25~29 歲佔 34.5%；30~34 歲佔 16.9%；35~39 歲佔 6.5%；40~44 歲佔 2.2%；45 歲以上佔 1.0%。

3. 教育程度

以學歷而言，高中畢業佔 62.3%；其次為大學畢業佔 26.0%；其它為 11.1%；碩士僅佔 0.6%。由於碩士以上僅 3 人，樣本數小於 5，無法單獨

討論，故將大學畢業及碩士合併為大學以上，佔 26.6%。

4. 婚姻狀況

就婚姻狀況而言，未婚佔總樣本之 65.3%；已婚佔 34.1%；其它則為 0.6%。由於其它僅 3 人，樣本數小於 5，無法單獨討論，故將未婚及其它合併為單身佔 65.9%。

5. 軍事進修學歷

就軍事進修學歷而言，其它佔總樣本之 63.3%；士官長正規班佔 28.6%；後勤參謀班則為 6.3%；國管院或參大指參班則為 1.4%；研究所為 0.4%。由於研究所僅 2 人，樣本數小於 5，無法單獨討論，故將國管院或參大指參班及研究所合併為國管院或參大指參班以上佔 1.8%。

6. 階級

就階級而言，上士（含）以下佔總樣本之 62.1%；士官長佔 25.8%；尉級軍官則為 10.7%；校級軍官僅佔 1.4%。

7. 職務

以目前職務現況，以工作班員為多數，佔總樣本 60.5%；工作督導班長佔 26.8%；非主官（管）階層佔 11.3%；主官（管）階層佔 1.4%。

8. 維修工作年資

以目前維修工作年資現況，5 年以下居多數，佔總樣本之 40.9%，5~10 年佔 31.7%；10~15 年佔 16.7%；15 年以上佔 10.7%。

9. 訓練背景

就訓練背景而言，國內受訓佔總樣本之 70.6%；其它佔 23.0%；國外受訓則為 5.2%；漢翔公司代訓僅佔 1.2%。

故本研究之基本資料特性主要是 20~24 歲居多，其次為 25~29 歲，教育程度為高中畢業，屬於未取得軍事進修學歷且訓練背景為國內受訓者居

多，在維修工作年資方面，則以 5 年以下，階級為上士（含）以下且職務為工作班員居多。此一樣本結構特性，與目前空軍基地之基本人員結構相似，故可驗證這種樣本結構應可以代表母體。

表 4.1 有效樣本基本資料分析表(n=504)

基本變數	類別	人數	百分比(%)
性別	男	484	96
	女	20	4
年 齡	20~24 歲	196	38.9
	25~29 歲	174	34.5
	30~34 歲	85	16.9
	35~39 歲	33	6.5
	40~44 歲	11	2.2
	45 歲以上	5	1.0
教育程度	高中	314	62.3
	大學	131	26.0
	碩士	3	0.6
	其他	56	11.1
婚姻狀況	已婚	172	34.1
	未婚	329	65.3
	其他	3	0.6
軍事進修學歷	研究所	2	0.4
	國管院或參大指參班	7	1.4
	後勤參謀班	32	6.3
	士官長正規班	144	28.6
	其他	319	63.3
階級	校級軍官	7	1.4
	尉級軍官	54	10.7
	士官長	130	25.8
	上士(含)以下	313	62.1
職 務	主官(管)階層	7	1.4
	非主官(管)階層	57	11.3
	工作督導班長	135	26.8
	工作班員	305	60.5
維修工作年資	5 年或以下	206	40.9
	5~10 年	160	31.7
	10~15 年	84	16.7
	15 年或以上	54	10.7
訓練背景	國內受訓	356	70.6
	國外受訓	26	5.2
	漢翔公司代訓	6	1.2
	其他	116	23.0

資料來源：本研究整理。

4.1.2 信度與效度分析

由 4.1 節所述，本研究問卷之有效樣本數為 504 份，並經由進行信度及效度分析結果獲知，在組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效各研究變項及其相關構面，其 Cronbach's α 值均大於 0.7，KMO 值均高於 0.8，顯示本研究問卷可靠程度一致屬高信度量表，且適合做因素分析檢定。

1. 信度分析

一般而言，Cronbach's α 係數為最常使用的信度檢驗法，當其值大於 0.7，表示問卷具有較高的可信度與穩定性，而若 α 值介於 0.35 與 0.7 之間屬仍能接受範圍。本研究問卷透過信度分析，可得總量表之信度為 0.9436，如同 Nunnally(1978)所指出 α 值高於 0.7，具有相當良好的內部一致性。

由表 4.2 進一步探討，在研究變項部分，組織變革認知的 Cronbach's α 值為 0.8624、組織公民行為的 α 值為 0.9326、工作滿足為 0.8867、工作績效則為 0.9507，顯示研究變項皆屬於高信度係數，而構面的信度係數均大於 0.7，故本研究的可靠程度相當高。

表 4.2 問卷信度分析摘要表

變項	Cronbach's α	構面	所包含之題項	Cronbach's α
組織變革認知	0.8624	疑慮型認知	7.15.16.17.21.22. 24.25.26.28	0.8874
		適應型認知	1.2.3.4.5.6.8	0.8897
		效益型認知	18.19.20.23.27.29	0.8437
		支持型認知	12.13.14	0.7296
		合理型認知	9.10.11	0.7077
組織公民行為	0.9326	守份行為	1.2.3.4.5	0.8822
		道德行為	6.7.13.14.16.20	0.8553
		助他行為	8.9.10.11.12	0.8640
		公益行為	15.17.18.19.21	0.8020
工作滿足	0.8867	互動與評價	5.12.13.14.15.16	0.8314
		肯定與發展	2.3.4.7	0.8575
		制度與報酬	9.10.11.	0.8146
工作績效	0.9507	工作效率	1.2.3.4.5.6.7.8	0.9081
		尊重與和諧	9.10.12.15.17.18.19.20	0.8960
		創新與熱忱	11.13.14.16.21.22.23	0.8702

資料來源：本研究整理。

2. 效度分析

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

由表 4.3 可見，KMO 值均高於 0.8，因素分析適合性良好，故本研究適合做因素分析檢定。

表 4.3 KMO 與 Bartlett 檢定

變 項	KMO值	卡方值(χ^2)	自由度	P值
組織變革認知	0.895	7500.434	406	< 0.001
組織公民行為	0.931	5966.868	210	< 0.001
工作滿足	0.874	3095.298	78	< 0.001
工作績效	0.959	7094.768	253	< 0.001

資料來源：本研究整理。

如表 4.4 所示，經因素分析檢定之後，特徵值皆大於 1，代表可構成因素之特性，當特徵值愈大，則該因素的解釋能力愈強。工作績效的構面中，工作效率之特徵值為 11.234，表示工作效率對於工作績效的解釋能力為最高。另外，解釋變異量主要是說明因素分析所抽取的因素能夠解釋全體變數變異量的比例，也就是說工作效率、尊重與和諧及創新與熱忱等因素能解釋變異量的比例高達 60.143%，因此工作績效之效度良好。同理，組織變革認知之累積解釋變異量為 60.578%、組織公民行為為 64.402%、工作滿足為 65.566%，而且特徵值皆大於 1，故問卷之效度良好。

表4.4 各變項之累積解釋變異量

構面	成份	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
組織 變革 認知	疑慮型認知	7.786	26.849	60.758
	適應型認知	4.995	17.225	
	效益型認知	2.093	7.219	
	支持型認知	1.671	5.761	
	合理型認知	1.074	3.704	
組織 公民 行為	守份行為	9.155	43.597	64.402
	道德行為	1.977	9.413	
	助他行為	1.356	6.456	
	公益行為	1.037	4.936	
工作 滿足	互動與評價	5.559	42.765	65.566
	肯定與發展	1.581	12.165	
	制度與報酬	1.383	10.637	
工作 績效	工作效率	11.234	48.845	60.143
	尊重與和諧	1.496	6.505	
	創新與熱忱	1.102	4.792	

資料來源：本研究整理。

4.1.3 各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「組織變革認知」、「組織公民行為」、「工作滿足」及「工作績效」等四個變項及其構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分佈情形。

1. 組織變革認知之描述性分析

由表 4.5 得知，維修人員對在組織變革認知之效益型認知、支持型認知及合理型認知方面，平均數皆低於 3.0 分。顯示人員對實施精實（進）案後新的工作流程及組織結構改變、工作品質、效率提升及提供人員合理補償配套措施等之同意程度較低；而在疑慮型認知及適應型認知方面，平均數皆高於 3.0 分，其中疑慮型認知最高，達 3.6599，顯示維修人員對精實案較質疑並有相當程度的擔憂。

2. 組織公民行為之描述性分析

由表 4.5 得知，維修人員對於組織公民行為的認知，其各構面平均數皆高於中間值 3.0 分，其中以公益行為最高，顯示維修人員對於主動關心、投入與參加組織中活動的認同程度較高；而在道德行為方面，平均數最低，顯示維修人員對公物愛護及同事之間互相幫忙的認同程度較低。

3. 工作滿足之描述性分析

由表 4.5 得知，維修人員對在維修工作之整體工作滿足中，互動與評價構面及肯定與發展構面，平均數皆高於中間值 3.0 分，其中以互動與評價構面為最高，顯示維修人員對工作環境與同事的人際關係等方面的同意程度較高；而在制度與報酬方面，平均數最低，顯示維修人員對於目前工作陞遷、薪資及實施政策的同意程度較低。

4. 工作績效之描述性分析

由表 4.5 得知，維修人員對於在維修工作的整體工作績效的同意程度，其平均數為 3.6785，高於中間值 3.0 分，其各構面平均數皆高於中間值 3.0 分，其中以工作效率方面為最高，顯示維修人員對於份內工作的活動表現的同意程度較高；而在創新與熱忱方面，平均數最低，顯示維修人員對於份內以外工作及積極完成任務、合作並幫助別人的同意程度較低。

表4.5 各變項之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
疑慮型認知	504	1	5	3.6599	0.8052
適應型認知	504	1	5	3.5992	0.8680
效益型認知	504	1	5	2.7464	0.8587
支持型認知	504	1	5	2.8307	0.9426
合理型認知	504	1	5	2.9610	1.0161
組織變革認知	504	1	5	3.1594	0.5472
守份行為	504	1	5	3.6913	0.7401
道德行為	504	1	5	3.4980	0.7430
助他行為	504	1	5	3.6659	0.7240
公益行為	504	1	5	3.8528	0.6447
組織公民行為	504	1	5	3.6770	0.5941
互動與評價	504	1	5	3.4144	0.7611
肯定與發展	504	1	5	3.3189	0.8707
制度與報酬	504	1	5	2.9511	0.9871
工作滿足	504	1	5	3.2281	0.7079
工作效率	504	1.5	5	3.7622	0.6282
尊重與和諧	504	1.5	5	3.7592	0.6516
創新與熱忱	504	1	5	3.5142	0.6998
工作績效	504	1.83	5	3.6785	0.5991

資料來源：本研究整理。

4.2 個人特徵於各研究變項之差異性分析

本節將針對維修人員特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 T 檢定與單因子變

異數分析等統計分析方法，進而瞭解維修人員在工作上對組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效四個變項等及其構面之差異性是否顯著，亦即驗證假設 1 是否接受，也就是驗證維修人員個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異。

4.2.1 以 T 檢定進行之差異分析

本研究以獨立樣本 T 檢定，檢驗不同性別、婚姻狀況的維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效各研究變項及其相關構面之差異性是否顯著。

1. 性別

針對不同性別與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.6 所示，發現不同性別，對維修人員在各研究相關構面皆無顯著差異存在。

表 4.6 不同性別於各變項之差異分析表

性 別 構 面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	女 n=20	男 n=484			
疑慮型認知	3.7850	3.6548	0.709	0.479	
適應型認知	3.5071	3.6030	-0.484	0.629	
效益型認知	2.5333	2.7552	-1.132	0.258	
支持型認知	2.4667	2.8457	-1.176	0.078	
合理型認知	2.7333	2.9704	-1.022	0.307	
組織變革認知	3.0051	3.1658	-1.288	0.198	
守份行為	3.7400	3.6628	0.467	0.641	
道德行為	3.9333	3.8495	0.569	0.569	
助他行為	3.8400	3.6851	0.917	0.360	
公益行為	3.6100	3.4934	0.687	0.492	
組織公民行為	3.7808	3.6727	0.797	0.426	

表4.6 不同性別於各變項之差異分析表(續)

性 別 構 面	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	女 n=20	男 n=484			
互動與評價	3.3167	3.4184	-0.585	0.559	
肯定與發展	3.1375	3.3264	-0.951	0.342	
制度與報酬	3.1333	2.9435	0.842	0.400	
工作滿足	3.1958	3.2295	-0.208	0.835	
工作效率	3.7563	3.7624	-0.043	0.966	
尊重與和諧	3.8125	3.7570	0.373	0.709	
創新與熱忱	3.6214	3.5097	0.699	0.485	
工作績效	3.7301	3.6764	0.392	0.695	

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 **表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $P < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

2. 婚姻狀況

針對不同婚姻狀況與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.7 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，已婚之維修人員對於疑慮型認知，相對高於單身之維修人員，且達顯著差異($P < 0.05$)，顯示已婚之維修人員對於組織推行精實(進)案較質疑且有相當程度的擔憂，研判可能因已婚維修人員有來自家庭各方面的壓力所致。另在適應型認知及效益型認知的認同程度，單身之維修人員相對高於已婚之維修人員，且達顯著差異($P < 0.05$)，顯示單身維修人員對組織變革運作時工作適應、工作權益、相關配套措施及整體組織效益提升的認同度，高於已婚維修人員，研判可能因單身維修人員較無來自家庭方面的壓力，較能無後顧之憂的接受變革的挑戰。而且在守份行為的表現，亦顯著高於已婚的維修人員，研判可能因單身維修人員，較已婚維修人員有更充裕時間，表現出對工作的付出與忠誠度。

表4.7 不同婚姻狀況於各變項之差異分析表

構 面 婚 姻 狀 況	平均數		T值	P值	備註
	1	2			
	已婚 n=172	單身 n=332			
疑慮型認知	3.7274	3.5297	-2.253	0.012 [*]	已婚 > 單身
適應型認知	3.4718	3.6652	-2.383	0.018 [*]	單身 > 已婚
效益型認知	2.6289	2.8072	-2.219	0.027 [*]	單身 > 已婚
支持型認知	2.7597	2.8675	-1.218	0.224	
合理型認知	2.8973	2.9940	-1.013	0.312	
組織變革認知	3.0575	3.2123	-3.306	0.003 ^{**}	單身 > 已婚
守份行為	3.5523	3.7247	-2.380	0.018 [*]	單身 > 已婚
道德行為	3.8314	3.8640	-0.537	0.591	
助他行為	3.6733	3.7006	-0.393	0.694	
公益行為	3.5140	3.4898	0.346	0.729	
組織公民行為	3.6427	3.6948	-0.932	0.352	
互動與評價	3.3585	3.4433	-1.186	0.236	
肯定與發展	3.3430	3.3065	0.446	0.655	
制度與報酬	2.8605	2.9980	-1.485	0.138	
工作滿足	3.1873	3.2492	-0.931	0.352	
工作效率	3.7413	3.7730	-0.537	0.592	
尊重與和諧	3.7929	3.7417	0.835	0.404	
創新與熱忱	3.5415	3.5000	0.631	0.528	
工作績效	3.6919	3.6716	0.361	0.718	

註：*表P < 0.05顯著差異 **表P < 0.01非常顯著差異 ***表P < 0.001極顯著差異

NS表無組間差異

資料來源：本研究整理。

4.2.2 單因子變異數分析之結果

本研究以單因子變異數分析，檢驗不同個人特徵（年齡、教育程度、婚姻狀況、軍事進修學歷、階級、職務、維修工作年資、訓練背景）維修人員在組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效各研究變項及其相關構面之差異性是否顯著。

1. 年齡

針對不同年齡各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.8 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，25~29 歲之維修人員，對組織變革認知之效益型認知構面的認同程度，高於 30~34 歲之維修人員，且達非常顯著水準($P < 0.01$)；顯示 25~29 歲維修人員對於變革後有助提升工作效益的認同度高於 30~34 歲之維修人員，研判可能因年紀輕，年資較淺，喜歡工作創新及改變，可塑性較高適應力較強，發展潛力大，較能接受變革的挑戰。

另外，30~34 歲之維修人員在工作績效之尊重與和諧構面的知覺程度，以及整體工作績效的認同度上，顯著高於 20~24 歲的維修人員。研判可能因 30~34 歲之維修人員皆為資深維修人員，在學、經歷方面都較豐富，處事方法也較圓融週到，且在維修工作領域有較深的涉入，故導致在績效表現上有顯著差異。

表 4.8 不同年齡於各變項之差異分析表

年 齡 構 面	平 均 數						F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	20~24 歲 n=196	25~29 歲 n=174	30~34 歲 n=85	35~39 歲 n=33	40~44 歲 n=11	45 歲 以上 n=5			
疑慮型認知	3.7046	3.5943	3.7129	3.7333	3.5000	3.1600	0.952	0.447	
適應型認知	3.6691	3.5320	3.6454	3.4675	3.4156	3.6857	0.769	0.572	
效益型認知	2.8359	2.8103	2.4294	2.7778	2.5758	2.5667	3.140	0.008**	2 > 3
支持型認知	2.8827	2.8352	2.5647	3.1010	3.0909	2.8000	2.212	0.052	
合理型認知	3.0221	3.0038	2.7176	3.0202	3.0606	2.6000	1.353	0.241	
組織變革認知	3.2229	3.1551	3.0140	3.2200	3.1286	2.9625	1.966	0.082	
守份行為	3.6714	3.6667	3.6612	3.6970	3.6182	3.4000	0.158	0.977	
道德行為	3.8146	3.8314	3.9765	4.0000	3.6364	3.5000	1.705	0.132	
助他行為	3.6551	3.6437	3.8188	3.9030	3.6000	3.4000	1.478	0.195	
公益行為	3.4867	3.4678	3.6612	3.4061	3.2545	3.3600	1.261	0.279	
組織公民行為	3.6570	3.6524	3.7794	3.7515	3.5273	3.4150	1.048	0.389	
互動與評價	3.4549	3.3161	3.4588	3.5000	3.5758	3.5667	0.972	0.434	
肯定與發展	3.3099	3.2299	3.4912	3.3333	3.4773	3.4000	1.118	0.350	
制度與報酬	3.0017	2.8755	2.8863	2.9899	3.4242	3.4000	1.104	0.357	
工作滿足	3.2555	3.1405	3.2788	3.2744	3.4924	3.4556	1.118	0.350	
工作效率	3.6728	3.7687	3.9047	3.8295	3.8068	4.0250	1.986	0.079	
尊重與和諧	3.6448	3.7687	3.9485	3.8902	3.7045	3.9500	3.082	0.009**	3 > 1
創新與熱忱	3.4410	3.5025	3.6975	3.5455	3.4026	3.7143	1.770	0.117	
工作績效	3.5862	3.6799	3.8511	3.7551	3.6380	3.8964	2.634	0.023*	3 > 1

註：*表P < 0.05顯著差異 **表P < 0.01非常顯著差異 ***表P < 0.001極顯著差異
資料來源：本研究整理。

2. 教育程度

針對不同教育程度與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.9 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，不同教育程度，對維修人員在各研究相關構面皆無顯著差異存在。

表4.9 不同教育程度於各變項之差異分析表

構 面 教育 程度	平 均 數			F值	P值	Scheffe
	1	2	3			
	高中n=314	大學(含) 以上 n=134	其他 n=56			
疑慮型認知	3.6605	3.6537	3.6714	0.010	0.990	
適應型認知	3.5751	3.6695	3.5663	0.600	0.549	
效益型認知	2.7925	2.5796	2.8869	3.770	0.024*	NS
支持型認知	2.8068	2.7811	3.0833	2.310	0.100	
合理型認知	2.9777	2.8308	3.1786	2.439	0.088	
組織變革認知	3.1625	3.1030	3.2773	2.026	0.133	
守份行為	3.6771	3.6343	3.6786	0.173	0.841	
道德行為	3.8339	3.8806	3.8929	0.367	0.693	
助他行為	3.6599	3.7179	3.8036	1.014	0.363	
公益行為	3.4643	3.5433	3.5786	0.900	0.407	
組織公民行為	3.6588	3.6940	3.7384	0.501	0.606	
互動與評價	3.4039	3.3930	3.5238	0.660	0.517	
肯定與發展	3.2619	3.4310	3.3705	1.887	0.153	
制度與報酬	2.8970	2.9652	3.2202	2.582	0.077	
工作滿足	3.1876	3.2631	3.3715	1.832	0.161	
工作效率	3.7225	3.8396	3.7991	1.744	0.176	
尊重與和諧	3.7193	3.8340	3.8036	1.603	0.202	
創新與熱忱	3.4809	3.5906	3.5179	1.156	0.316	
工作績效	3.6409	3.7547	3.7068	1.770	0.171	

註：*表P < 0.05顯著差異 **表P < 0.01非常顯著差異 ***表P < 0.001極顯著差異
NS表無組間差異
資料來源：本研究整理。

3. 軍事進修學歷

針對不同軍事進修學歷與各研究相關構面所作的差異性分析，如表4.10所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，其他軍事進修學歷人員對疑慮型認知、合理型認知，以及效益型認知的認同程度，高於後勤參謀班人員，且達顯著差異(P < 0.05)，顯示其他軍事進修學歷人員對於組織變革有助組織效益提升有較高的認同感，但亦對於推行組織變革後工作量、

工作保障方面的疑慮及擔憂有較高的認同感，推論可能因其他軍事進修學歷人員大部份為較資淺或且未具有軍事進修學歷的部隊基層幹部，雖具備飛機修（維）護各項專長，且對本身本職學能深具信心，但因本身未具軍事進修學歷而對推行精實（進）案較疑慮且擔心會是被裁員的對象。另外士官長正規班人員，對疑慮型認知的認同程度，顯著高於後勤參謀班人員，研判可能因士官長正規班為士官階層的最高軍事進修學歷，士官長正規班人員皆為已升到士官長或即將接任士官長職務的資深人員，所以對精實（進）案後可能導致陞遷機會減少並有久任某一職等的情形產生疑慮且有相當程度的擔憂；而後勤參謀班為軍官最基本之進修學歷，維修年資較短，對精實案的疑慮及擔憂亦相對降低。

工作績效各個構面的差異性分析中，士官長正規班人員，對於工作效率、尊重與和諧、創新與熱忱及整體工作績效的知覺程度，高於其他軍事進修學歷人員，且達顯著差異($P < 0.05$)，研判可能因士官長正規班為士官階層的最高軍事進修學歷，大多為部隊督導幹部，對於本身工作要求及成員間互動關係的表現較其它軍事進修學歷人員佳，並達顯著差異。另外後勤參謀班人員對於尊重與和諧的知覺程度，高於其他軍事進修學歷人員，且達極顯著差異($P < 0.001$)，研判可能因後勤參謀班人員，皆為部隊基層軍官督導幹部，對於成員間互動關係及向心和諧的表現較其它軍事進修學歷人員佳，並達極顯著差異。

表4.10 不同軍事進修學歷於各變項之差異分析表

進修學歷 構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	國管院或參大指參班(含)以上 n=9	後勤參謀班 n=32	士官長正規班 n=144	其他 n=319			
疑慮型認知	3.4333	3.2469	3.7167	3.6599	3.412	0.017*	3 > 2 4 > 2
適應型認知	3.6032	3.4152	3.6062	3.6144	0.514	0.673	
效益型認知	2.4815	2.3698	2.6852	2.8192	3.393	0.018*	4 > 2
支持型認知	3.0741	2.6667	2.8611	2.8265	0.574	0.633	
合理型認知	2.8519	2.4375	2.9444	3.0240	3.334	0.019*	4 > 2
組織變革認知	3.0888	2.8272	3.1627	3.1933	4.482	0.004**	3 > 2 4 > 2
守份行為	3.5556	3.8000	3.6694	3.6539	0.464	0.707	
道德行為	3.5000	3.9844	3.9583	3.8020	3.335	0.019*	NS
助他行為	3.4222	3.8875	3.7917	3.6339	2.697	0.045*	NS
公益行為	3.2167	3.6188	3.5583	3.4652	1.097	0.350	
組織公民行為	3.4361	3.8227	3.7444	3.6387	2.210	0.086	
互動與評價	3.1667	3.4063	3.4942	3.3861	0.994	0.395	
肯定與發展	3.8611	3.1641	3.4149	3.2759	3.364	0.070	
制度與報酬	3.1481	2.9375	2.9931	2.9279	0.266	0.850	
工作滿足	3.3920	3.1693	3.3007	3.1966	0.950	0.416	
工作效率	3.0585	3.9063	3.9002	3.6799	5.119	0.002**	3 > 4
尊重與和諧	3.5139	4.0156	3.9149	3.6701	7.055	0.000***	2 > 4 3 > 4
創新與熱忱	3.4603	3.7143	3.6369	3.4402	3.610	0.013*	3 > 4
工作績效	3.6442	3.8787	3.8173	3.5967	5.930	0.001**	3 > 4

註：*表P < 0.05顯著差異 **表P < 0.01非常顯著差異 ***表P < 0.001極顯著差異

NS表無組間差異

資料來源：本研究整理。

4. 階級

針對不同階級與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.11 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，上士以下人員，對整體組織變革認知的認同程度，高於尉級軍官，且達顯著差異(P < 0.05)。

表4.11 不同階級於各變項之差異分析表

階 級 面	平 均 數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	校級軍官 n=7	尉級軍官 n=54	士官長 n=130	上士以下 n=313			
疑慮型認知	3.3000	3.3907	3.6531	3.7173	3.046	0.028*	NS
適應型認知	3.9388	3.4206	3.5857	3.6280	1.246	0.292	
效益型認知	2.6905	2.4969	2.6705	2.8222	2.707	0.045*	NS
支持型認知	2.6190	2.7284	2.8718	2.8360	0.414	0.743	
合理型認知	2.6667	2.7963	2.9077	3.0181	1.118	0.341	
組織變革認知	3.0430	2.9666	3.1378	3.2043	3.151	0.025*	4 > 2
守份行為	3.4000	3.7889	3.6338	3.6639	0.919	0.431	
道德行為	3.5714	3.9630	3.9115	3.8158	1.681	0.170	
助他行為	3.5429	3.8111	3.7754	3.6390	1.653	0.176	
公益行為	3.5143	3.5556	3.5138	3.4812	0.182	0.909	
組織公民行為	3.5071	3.7796	3.7087	3.6499	1.068	0.362	
互動與評價	3.3333	3.3210	3.4962	3.3983	0.843	0.471	
肯定與發展	3.2857	3.3472	3.4538	3.2588	1.566	0.197	
制度與報酬	3.0000	2.9506	3.0538	2.9073	0.679	0.565	
工作滿足	3.2063	3.2063	3.3346	3.1881	1.335	0.262	
工作效率	3.9286	3.8981	3.8327	3.7057	2.418	0.066	
尊重與和諧	4.0000	3.8681	3.8587	3.6937	2.918	0.034*	NS
創新與熱忱	3.5510	3.6614	3.6165	3.4455	2.764	0.041*	NS
工作績效	3.8265	3.8092	3.7693	3.6149	3.210	0.023*	NS

註：*表P < 0.05顯著差異 **表P < 0.01非常顯著差異 ***表P < 0.001極顯著差異

NS表無組間差異

資料來源：本研究整理。

5. 職務

針對不同職務與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.12 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，職務為工作班員人員，在整體組織變革的認知上，高於非主官（管）階層人員，且達顯著差異(P < 0.05)。

表4.12 不同職務於各變項之差異分析表

職 務 面	平 均 數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	主官(管) 階層 n=7	非主官 (管) 階層 n=57	工作督導 班長 n=135	工作班員 n=305			
疑慮型認知	3.3000	3.4158	3.7015	3.6954	2.553	0.055	
適應型認知	3.9388	3.4286	3.6476	3.6019	1.234	0.297	
效益型認知	2.6905	2.5058	2.6556	2.8328	3.071	0.028*	NS
支持型認知	2.6190	2.6910	2.8543	2.8514	0.616	0.605	
合理型認知	2.6667	2.7836	2.9012	3.0273	1.367	0.252	
組織變革認知	3.0430	2.9648	3.1520	3.2018	3.167	0.024*	4 > 2
守份行為	3.4000	3.8140	3.6178	3.6656	1.311	0.270	
道德行為	3.5714	3.9766	3.9148	3.8087	2.049	0.106	
助他行為	3.5429	3.8351	3.7481	3.6426	1.521	0.208	
公益行為	3.5143	3.5789	3.5037	3.4800	0.288	0.834	
組織公民行為	3.5071	3.8012	3.6961	3.6492	1.291	0.277	
互動與評價	3.3333	3.3333	3.4605	3.4109	0.408	0.748	
肯定與發展	3.2857	3.3465	3.4204	3.2697	0.958	0.412	
制度與報酬	3.0000	2.9649	2.9951	2.9279	0.154	0.927	
工作滿足	3.2063	3.2149	3.2920	3.2028	0.503	0.680	
工作效率	3.9286	3.9101	3.8296	3.7008	2.734	0.043*	NS
尊重與和諧	4.0000	3.8684	3.8472	3.6943	2.711	0.044*	NS
創新與熱忱	3.5510	3.6642	3.5492	3.4698	1.405	0.241	
工作績效	3.8265	3.8142	3.7420	3.6216	2.563	0.054	

註：*表P < 0.05顯著差異 **表P < 0.01非常顯著差異 ***表P < 0.001極顯著差異

NS表無組間差異

資料來源：本研究整理。

6. 維修工作年資

針對不同維修工作年資與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.13 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，在 5 年或以下維修工作年資人員，對於組織變革認知中的效益型認知，高於 5~10 年及 10~15 年維修工作年資人員，且達非常顯著差異(P < 0.01)，研判可能原因為資深維

修工作人員對於變革後，工作品質及效率是否提升、績效是否顯著、是否有其必要性均存有疑慮；而 5 年或以下維修工作年資人員，可能因年紀輕，年資較淺，喜歡工作創新及改變，可塑性較高適應力較強，發展潛力大，較能接受變革的挑戰，也因此效益型認知的認同程度高於 5~10 年及 10~15 年維修工作年資人員，且達非常顯著差異。

在工作滿足各構面的差異性分析中，於肯定與發展構面 10~15 年的維修工作年資人員的知覺程度高於 5~10 年維修工作年資人員，且達非常顯著差異($P < 0.01$)，顯示 10~15 年的維修工作年資人員對於工作穩定性、發揮能力機會及工作所帶來的社會地位等方面的滿足程度高於 5~10 年維修工作年資人員。研判可能因 5~10 年維修工作年資人員正面臨軍旅生涯的第一階段退伍轉業，或是留營繼續發展，直接或間接影響到工作滿足程度；而 10~15 年的維修工作年資人員，多為督導管理階層，在工作方面已穩定發展且達到一定的社會地位，也因此肯定與發展的知覺程度高於 5~10 年維修工作年資人員，且達非常顯著差異。

在整體工作績效、工作效率及尊重與和諧構面，10~15 年維修工作年資人員高於 10 年以下維修工作年資人員，且達極顯著差異($P < 0.001$)。研判推論可能因 10~15 年的維修工作年資人員，多為部隊督導、管理階層，凡事皆要以身作則，在工作上表現要求較高，且因經驗累積及個性已趨成熟穩重，處事也較圓融週詳，也因此整體工作績效、工作效率及尊重與和諧構面的知覺程度高於 10 年以下維修工作年資人員，且達極顯著差異。

表4.13 不同維修工作年資於各變項之差異分析表

維 修 年 資 面	平 均 數						
	1	2	3	4	F值	P值	Scheffe
	5年或以 下 n= 206	5~10年 n=160	10~15年 n=84	15年或以 上 n=54			
疑慮型認知	3.6121	3.6994	3.6893	3.6796	0.416	0.741	
適應型認知	3.6026	3.5964	3.5544	3.6640	0.176	0.913	
效益型認知	2.9159	2.6406	2.5734	2.6821	4.828	0.003**	1 > 2 1 > 3
支持型認知	2.8835	2.7938	2.6389	3.0370	2.338	0.073	
合理型認知	3.0227	2.9188	2.8889	2.9630	0.485	0.693	
組織變革認知	3.2074	3.1298	3.0690	3.2051	1.579	0.193	
守份行為	3.6330	3.7350	3.6048	3.6815	0.835	0.475	
道德行為	3.7662	3.9375	3.9345	3.8056	2.735	0.043*	NS
助他行為	3.6019	3.7488	3.8048	3.6852	1.994	0.114	
公益行為	3.4612	3.5350	3.6381	3.3111	2.457	0.062	
組織公民行為	3.6156	3.7391	3.7455	3.6208	1.859	0.136	
互動與評價	3.4684	3.2906	3.5020	3.4383	2.160	0.092	
肯定與發展	3.3374	3.1484	3.5298	3.4259	4.063	0.007**	3 > 2
制度與報酬	3.0162	2.8396	2.9087	3.0988	1.437	0.231	
工作滿足	3.2740	3.0929	3.3135	3.3210	2.897	0.031*	NS
工作效率	3.6159	3.8563	3.8795	3.8449	6.213	0.000***	2 > 1 3 > 1
尊重與和諧	3.5995	3.8766	3.8795	3.8333	7.306	0.000***	2 > 1 3 > 1
創新與熱忱	3.4022	3.6062	3.6003	3.5344	3.161	0.024*	NS
工作績效	3.5404	3.7797	3.7864	3.7375	6.456	0.000***	2 > 1 3 > 1

註：*表P < 0.05顯著差異 **表P < 0.01非常顯著差異 ***表P < 0.001極顯著差異

NS表無組間差異

資料來源：本研究整理。

7. 訓練背景

針對不同訓練背景與各研究相關構面所作的差異性分析，如表 4.14 所示，經進一步 Scheffe 多重比較結果發現，其他訓練背景（民間學校）人員，對於支持型認知及合理型認知的認同程度，高於國內受訓人員，且達顯著差異($P < 0.05$)，顯示其他訓練背景人員對於因應組織需求實施精實（進）案有助整體戰力提升認同度較高，且對實施精實（進）案後有助於提高工作效率，以及提供成員良好配套措施，有效保障成員權益認同度亦高於國內受訓人員。推論可能因其他訓練背景人員，大部份人員曾經在民間私人企業工作，較能體認社會工作競爭情形及民間企業的經營模式，因此對國軍組織變革抱持較正面的看法。另在整體組織變革認知的認同程度，亦高於國內、外受訓人員，且達顯著差異($P < 0.05$)。

在工作滿足各構面的差異性分析中，其他訓練背景人員的整體工作滿足程度高於國內受訓人員，且達非常顯著差異($P < 0.01$)，顯示其他訓練背景人員對於工作滿足程度高於國內受訓人員。研判可能因其他訓練背景人員，曾在民間私人企業工作，較有機會感受業務及產值壓力；而軍人工作穩定，且有較好的福利及保障，所以對軍中的整體工作滿足程度高於正面臨軍旅生涯的第一階段退伍轉業，或是留營繼續發展抉擇的國內受訓人員，直接或間接影響工作滿足程度。

在工作效率方面，國外受訓人員高於國內受訓人員，且達非常顯著差異($P < 0.01$)。推論可能因國外受訓人員，多為飛機維修專業之訓練種子教官，對於飛機維修工作熟練度及效率皆高於國內受訓人員。

表4.14 不同訓練背景於各變項之差異分析表

訓練背景 構面	平均數				F值	P值	Scheffe
	1	2	3	4			
	國內 受訓 n=356	國外 受訓 n=26	漢翔公 司代訓 n=6	其他 n=116			
疑慮型認知	3.6497	3.3192	4.0667	3.7466	2.552	0.055	
適應型認知	3.5783	3.1703	4.0000	3.7389	3.670	0.012 [*]	
效益型認知	2.6934	2.7500	2.3056	2.9310	2.797	0.040 [*]	NS
支持型認知	2.7519	2.8333	3.3333	3.0466	3.466	0.016 [*]	4 > 1
合理型認知	2.8642	2.7308	3.1667	3.2989	6.055	0.000 ^{***}	4 > 1
組織變革認知	3.1075	2.9607	3.3744	3.3523	7.612	0.000 ^{***}	4 > 1 4 > 2
守份行為	3.6489	3.6923	4.2000	3.6845	1.192	0.312	
道德行為	3.8535	3.8205	4.3056	3.8348	1.039	0.375	
助他行為	3.6500	3.7538	4.2667	3.7741	2.139	0.094	
公益行為	3.4747	3.6000	4.0000	3.5207	1.231	0.298	
組織公民行為	3.6568	3.7167	4.1931	3.7035	1.770	0.152	
互動與評價	3.3633	3.5449	3.9444	3.5144	2.448	0.063	
肯定與發展	3.2338	3.6346	3.7500	3.4871	4.287	0.005 ^{**}	NS
制度與報酬	2.8708	2.9744	3.7222	3.1523	3.675	0.012 [*]	NS
工作滿足	3.1560	3.3846	3.8056	3.3846	4.991	0.002 ^{**}	4 > 1
工作效率	3.7237	4.1106	4.1667	3.7813	4.049	0.007 ^{**}	2 > 1
尊重與和諧	3.7247	3.9567	4.2708	3.7742	2.495	0.059	
創新與熱忱	3.4687	3.7857	3.9286	3.5714	2.796	0.040 [*]	NS
工作績效	3.6390	3.9510	4.1220	3.7156	3.608	0.013 [*]	NS

註：^{*}表P < 0.05顯著差異 ^{**}表P < 0.01非常顯著差異 ^{***}表P < 0.001極顯著差異

NS表無組間差異

資料來源：本研究整理。

綜合以上所述，有關維修人員個人特徵中的「年齡」、「教育程度」、「婚姻狀況」、「軍事進修學歷」、「階級」、「職務」、「維修工作年資」、「訓練背景」在各變項間部份達顯著差異性，茲將分析結果有顯著差異者，彙整如表 4.15 所示。

表 4.15 個人變項於主要研究變項的差異分析彙整表

個人特徵		婚姻狀況	年齡	軍事進修學歷	階級	職務	維修工作年資	訓練背景
		1.已婚 2.單身	1.20-24歲 2.25~29歲 3.30~34歲 4.35~39歲 5.40~44歲 6.45歲以上	1.國管院或參大指參班 (含)以上 2.後勤參謀班 3.士官長正規班 4.其他	1.校級軍官 2.尉級軍官 3.士官長 4.上士以下	1.主官(管)階層 2.非主官(管)階層 3.工作督導班長 4.工作班員	1.5年或以下 2.5~10年 3.10~15年 4.15年或以上	1.國內受訓 2.國外受訓 3.漢翔公司代訓 4.其他
組織變革認知	疑慮型認知	1 > 2		3 > 2、4 > 2				
	適應型認知	2 > 1						
	效益型認知	2 > 1	2 > 3	4 > 2			1 > 2、1 > 3	4 > 1
	支持型認知							4 > 1
	合理型認知			4 > 2	4 > 2			
	組織變革認知	2 > 1		3 > 2、4 > 2		4 > 2		4 > 1、4 > 2
組織公民行為	守份行為	2 > 1						
	道德行為							
	助他行為							
	公益行為		2 > 4					
	組織公民行為							
工作滿足	互動與評價							
	肯定與發展						3 > 2	
	制度與報酬							
	工作滿足							4 > 1
工作績效	工作效率			3 > 4			2 > 1、3 > 1	2 > 1
	尊重與和諧		3 > 1	2 > 4、3 > 4			2 > 1、3 > 1	
	創新與熱忱			3 > 4				
	工作績效		3 > 1	3 > 4			2 > 1、3 > 1	

資料來源：本研究整理。

4.3 各構面之相關分析

本節旨在探討空軍後勤維修人員在組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效等各變項彼此之間關聯性。本研究使用 Pearson 積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證假設 2-1 至假設 2-5 是否接受，其分析結果分述如表 4.17 至表 4.21。

本研究主要研究變項間之相關係數表如表 4.16 所示，主要研究變項兩兩之間皆有極顯著相關($P < 0.001$)，茲將研究變項間的關聯性分述如下：

表 4.16 主要研究變項間之 Pearson 相關係數表

研究構面	組織變革認知	組織公民行為	工作滿足
組織變革認知			
組織公民行為	0.223 ^{***}		
工作滿足	0.233 ^{***}	0.321 ^{***}	
工作績效		0.646 ^{***}	0.392 ^{***}

註：*表 $P < 0.05$ 顯著相關 **表 $P < 0.01$ 非常顯著相關 ***表 $P < 0.001$ 極顯著相關
資料來源：本研究整理。

4.3.1 組織變革認知與組織公民行為之相關分析

組織變革認知與組織公民行為構面相關分析整理如表 4.17，構面間相關性敘述如下：

1. 組織變革認知的疑慮型認知構面與組織公民行為之守份行為、道德行為、助他行為及公益行為構面達極顯著正相關，顯示員工對精實（進）案有疑慮，擔心工作權益、福利及保障受損者，愈能堅守本份且能夠主動協助同事，以達成組織目標。
2. 組織變革認知的適應型認知構面與組織公民行為之守份行為、道德行為、助他行為及公益行為構面達顯著正相關，顯示實施精實（進）案

後人員對於新的工作流程、環境及組織結構適應情況愈重視，愈能激發其自動自發的精神。

3. 組織變革認知的效益型認知構面與組織公民行為之道德行為構面達顯著負相關，顯示人員認為實施精實（進）案後有效提升組織效益、工作效率及品質，反而使其對公物愛護及對同事之間互相幫忙的表現愈低。
4. 組織變革認知的效益型認知及合理型認知構面與組織公民行為之守份行為構面達非常顯著相關，顯示人員認為實施精實（進）案後有助整體效益提升及提供合理工作保障措施，人員就愈能表現個人本份的正面態度與貢獻。

綜合以上所述，組織變革認知與組織公民行為之變項間達極顯著正相關($P < 0.001$)，Pearson 相關係數為 0.223，亦即人員的組織變革的認知程度愈高，其組織公民行為表現程度就愈好。但組織變革認知中效益型認知構面與組織公民行為之道德行為構面達顯著負相關($P < 0.05$)，則此構面愈顯著反而使維修人員對道德行為表現程度愈低。故本研究假設 2-1 空軍後勤維修人員的組織變革認知各構面與組織公民行為各構面無顯著相關，得到部份驗證。

表4.17 組織變革認知與組織公民行為相關分析表(n = 504)

構 面		組織公民行為							
		守份行為		道德行為		助他行為		公益行為	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 變革 認知	疑慮型認知	0.277	0.000***	0.466	0.000***	0.323	0.000***	0.217	0.000***
	適應型認知	0.097	0.030*	0.263	0.000***	0.166	0.000***	0.168	0.000***
	效益型認知	0.146	0.001**	-0.108	0.015*	0.038	0.389	0.045	0.316
	支持型認知	0.075	0.093	-0.074	0.099	-0.005	0.905	-0.045	0.314
	合理型認知	0.154	0.001**	0.056	0.207	0.072	1.104	0.054	0.226

註：*表P < 0.05顯著相關 **表P < 0.01非常顯著相關 ***表P < 0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

4.3.2 組織變革認知與工作滿足之相關分析

組織變革認知與工作滿足構面相關分析整理如表 4.18，組織變革認知之疑慮型認知、適應型認知構面與工作滿足之制度與薪酬構面為極顯著負相關，顯示維修人員對實施精實（進）案後之疑慮型認知、適應型的認知程度高者，對於目前薪酬、陞遷及政策認同程度反而低。另組織變革認知其他構面與工作滿足所有構面皆呈現顯著相關，亦即維修人員對組織變革認知之效益型認知、支持型認知及合理型認知知覺程度愈高，其工作滿足認同感愈高。顯示人員對實施精實（進）案後愈疑慮及擔心不能適應者，其工作滿足認同感愈低；愈支持、贊同實施精實（進）案者，其工作滿足愈高。

綜合以上所述，組織變革認知與工作滿足之變項間達極顯著正相關(P < 0.001)，Pearson 相關係數為 0.233，亦即人員的組織變革認知知覺愈高，其工作滿足知覺愈高。但組織變革認知之疑慮型認知及適應型認知構面呈現負相關，則顯示此二構面愈顯著，反而維修人員工作滿足之知覺程度愈

低。故本研究假設 2-2 空軍後勤維修人員的組織變革認知各構面與工作滿足各構面無顯著相關，得到部份驗證。

表 4.18 組織變革認知與工作滿足相關分析表(n = 504)

構 面		工 作 滿 足					
		互動與評價		肯定與發展		制度與報酬	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 變革 認知	疑慮型認知	0.112	0.012 [*]	0.067	0.135	-0.120	0.007 ^{**}
	適應型認知	0.029	0.521	0.004	0.931	-0.1232	0.006 ^{**}
	效益型認知	0.138	0.002 ^{**}	0.134	0.003 ^{**}	0.358	0.000 ^{***}
	支持型認知	0.183	0.000 ^{***}	0.113	0.011 [*]	0.330	0.000 ^{***}
	合理型認知	0.112	0.012 [*]	0.114	0.010 [*]	0.204	0.000 ^{***}

註：^{*}表P < 0.05顯著相關 ^{**}表P < 0.01非常顯著相關 ^{***}表P < 0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

4.3.3 組織公民行為與工作滿足之相關分析

組織公民行為與工作滿足構面相關分析整理如表 4.19，組織公民行為之道德行為、助他行為構面與工作滿足之制度與報酬構面均未達顯著相關外，其餘組織公民行為構面與工作滿足構面均達顯著相關，意即人員堅守本份、自動自發協助同事、主動關心投入與參加部隊活動，其工作滿足認同感亦相對提高。

綜合以上所述，組織公民行為與工作滿足之變項間達極顯著正相關(P < 0.001)，Pearson 相關係數為 0.321，亦即人員的組織公民行為知覺高者，其工作滿足知覺也高。但組織公民行為之道德行為、助他行為構面與工作滿足之制度與報酬構面未達顯著相關，故本研究假設 2-3 空軍後勤維修人員的組織公民行為各構面與工作滿足各構面無顯著相關，得到部份驗證。

表 4.19 組織公民行為與工作滿足相關分析表(n = 504)

構 面		工 作 滿 足					
		互動與評價		肯定與發展		制度與報酬	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 公民 行為	守份行為	0.223	0.000 ^{***}	0.133	0.003 ^{**}	0.092	0.038 [*]
	道德行為	0.342	0.000 ^{***}	0.237	0.000 ^{***}	-0.023	0.612
	助他行為	0.359	0.000 ^{***}	0.251	0.000 ^{***}	0.076	0.090
	公益行為	0.400	0.000 ^{***}	0.421	0.000 ^{***}	0.195	0.000 ^{***}

註：*表 P < 0.05 顯著相關 **表 P < 0.01 非常顯著相關 ***表 P < 0.001 極顯著相關
資料來源：本研究整理。

4.3.4 組織公民行為與工作績效之相關分析

組織公民行為與工作績效構面相關分析整理如表 4.20，組織公民行為各構面與工作績效各構面皆為極顯著正相關，意即維修人員的組織公民行為知覺愈顯著，與工作滿足構面均達顯著相關意即人員堅守本份、自動自發協助同事、主動關心投入與參加部隊活動，其工作績效亦相對提高。

綜合以上所述，組織公民行為與工作績效之變項間達極顯著正相關(P < 0.001)，Pearson 相關係數為 0.646，亦即人員的組織公民行為認知愈高，其工作績效愈高。故本研究假設 2-4 空軍後勤維修人員的組織公民行為各構面與工作績效各構面無顯著相關，拒絕虛無假設。

表4.20 組織公民行為與工作績效相關分析表(n = 504)

構 面		工 作 績 效					
		工作效率		尊重與和諧		創新與熱忱	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 公民 行為	守份行為	0.407	0.000 ^{***}	0.340	0.000 ^{***}	0.397	0.000 ^{***}
	道德行為	0.621	0.000 ^{***}	0.606	0.000 ^{***}	0.456	0.000 ^{***}
	助他行為	0.483	0.000 ^{***}	0.484	0.000 ^{***}	0.478	0.000 ^{***}
	公益行為	0.529	0.000 ^{***}	0.489	0.000 ^{***}	0.595	0.000 ^{***}

註：*表 P < 0.05 顯著相關 **表 P < 0.01 非常顯著相關 ***表 P < 0.001 極顯著相關
資料來源：本研究整理。

4.3.5 工作滿足與工作績效之相關分析

工作滿足與工作績效構面相關分析整理如表 4.21，工作滿足的制度與報酬構面與工作績效的工作效率與創新熱忱構面，均未達顯著相關，其餘工作滿足構面與工作績效構面皆達極顯著相關，意即維修人員本身工作滿足感愈高，在工作上會有較好的表現，工作績效亦相對提高。

綜合上所述，工作滿足與工作績效之變項間達極顯著正相關(P < 0.001)，Pearson 相關係數為 0.391，亦即人員的工作滿足知覺愈高，其工作績效愈佳。但工作滿足的制度與報酬構面與工作績效的工作效率與創新熱忱構面之間，均未達顯著相關，故本研究假設 2-5 空軍後勤維修人員的工作滿足各構面與工作績效各構面無顯著相關，得到部份驗證。

表4.21 工作滿足與工作績效相關分析表(n = 504)

構 面		工作績效					
		工作效率		尊重與和諧		創新與熱忱	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
工作 滿足	互動與評價	0.414	0.000 ^{***}	0.414	0.000 ^{***}	0.422	0.000 ^{***}
	肯定與發展	0.393	0.000 ^{***}	0.326	0.000 ^{***}	0.443	0.000 ^{***}
	制度與報酬	0.072	0.106	0.031	0.483	0.194	0.000 ^{***}

註：*表P < 0.05顯著相關 **表P < 0.01非常顯著相關 ***表P < 0.001極顯著相關
資料來源：本研究整理。

4.4 研究變項的迴歸分析

由前一節的相關分析結果，得知本研究的研究變項，組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效之間存在某種程度的關聯性。為了更進一步了解研究變項間是否有顯著的影響，故利用迴歸分析來檢定研究變項間的影響性，藉以驗證本研究之假設 3，維修人員之組織變革認知與組織公民行為對工作滿足，工作滿足對工作績效，以及組織變革認知、組織公民行為與工滿足對工作績效的影響性假設。

4.4.1 組織變革認知對組織公民行為之迴歸分析

以組織變革認知的五個構面為預測變項，組織公民行為的四個構面為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.22 所示。

根據表 4.22 的分析結果，對守份行為而言，疑慮型認知與效益型認知有極顯著正向影響；而適應型認知則有顯著負向的影響，其解釋變異量為 11.6%。顯示維修人員對疑慮型認知與效益型認知之同意程度愈高，則對守份行為的認同度會愈高；但若對變革後的環境工作適應情況愈重視，

則對守份行為的認同度愈低。以道德行為構面而言，僅有組織變革認知之疑慮型認知有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 21.7%；顯示維修人員對疑慮型認知的知覺程度愈高，則對道德行為的認同度會愈高。對助他行為而言，疑慮型認知與效益型認知具有顯著正向的影響，其解釋變異量為 10.7%。顯示維修人員對疑慮型認知與效益型認知的同意程度愈高，則助他行為的表現程度亦會愈高。以公益行為而言，疑慮型認知與效益型認知有顯著正向影響；而支持型認知則有顯著負向的影響，其解釋變異量為 5.6%。顯示維修人員對疑慮型認知與效益型認知之同意程度愈高，則對公益行為的認同度會愈高；但若對實施精實（進）案的有助部隊整體戰力提升、會全力配合政策的認知愈高，則對公益行為的認同度愈低。

綜合以上所述，顯示維修人員對於實施精實（進）案會增加工作負荷量、工作保障受影響，造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾，以及對變革有助提升部隊戰力認同度愈高，其對於組織公民行為的整體表現愈佳；但若對於變革後新的組織文化、作業流程、組織結構的適應情況愈重視，以及對變革後相關政策支持度愈高者，反而其在組織公民行為的表現愈低。故本研究假設 3-1，空軍後勤維修人員的組織變革認知對組織公民行為無顯著影響，得到部份驗證。

表 4.22 組織變革認知對組織公民行為之迴歸分析表

預測變項 \ 效標變項	守份行為	道德行為	助他行為	公益行為
	β 值	β 值	β 值	β 值
疑慮型認知	0.368 ^{***}	0.487 ^{***}	0.370 ^{***}	0.190 ^{**}
適應型認知	-0.018 [*]	-0.055	-0.057	0.054
效益型認知	3.612 ^{***}	-0.028	0.112 [*]	0.131 [*]
支持型認知	-0.063	-0.080	-0.070	-0.137 [*]
合理型認知	0.074	0.061	0.459	0.052
R ²	0.124	0.225	0.116	0.065
調整後 R ²	0.116	0.217	0.107	0.056
F 值	14.151 ^{***}	28.903 ^{***}	13.109 ^{***}	6.939 ^{***}

註：*表P < 0.05顯著影響 **表P < 0.01非常顯著影響 ***表P < 0.001極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.4.2 組織變革認知對工作滿足之迴歸分析

以組織變革認知各構面為預測變項，而工作滿足之互動與評價、肯定與發展及制度與報酬為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.23 所示。

根據表 4.23 的分析結果，對互動與評價構面而言，疑慮型認知與支持型認知有顯著正向影響，其解釋變異量為 4.5%，顯示維修人員的疑慮型認知與支持型認知程度愈高，則對互動與評價的知覺會愈高。以肯定發展構面而言，僅組織變革認知之效益型認知對其具有顯著正向的影響，解釋變異量為 2.0%。顯示維修人員的效益型認知程度愈高，則對肯定發展的認同度會愈高。對制度與報酬構面而言，效益型認知與支持型認知皆對其具有極顯著正向的影響，且其解釋變異量為 15.3%，顯示維修人員的效益型認知與支持型認知程度愈高，則對於制度與報酬的認同感也會愈高。

綜合以上所述，維修人員認為實施精實案有助組織效益提昇，並會全力配合政策，則對目前工作晉陞、薪資及實施政策，滿足感會愈高。另維修人員對於實施精實（進）案會增加工作負荷量、工作保障受影響，造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾，以及因應組織需求全力支持政策實施者，於同事間人際關係、工作中所得到的成就感以及工作環境，滿足感亦會愈高。故本研究的虛無假設 3-2，空軍後勤維修人員的組織變革認知對工作滿足無顯著影響，得到部份驗證。

表 4.23 組織變革認知對工作滿足之迴歸分析表

預測變項 \ 效標變項	互動與評價	肯定與發展	制度與報酬
	β 值	β 值	β 值
疑慮型認知	0.169 [*]	0.113	-0.042
適應型認知	-0.056	-0.054	-0.053
效益型認知	0.083	0.109 [*]	0.240 ^{***}
支持型認知	0.164 ^{**}	0.032	0.201 ^{***}
合理型認知	-0.038	0.038	-0.011
R ²	0.054	0.030	0.162
調整後 R ²	0.045	0.020	0.153
F 值	5.739 ^{***}	3.072 ^{***}	19.205 ^{***}

註：^{*}表 P < 0.05 顯著影響 ^{**}表 P < 0.01 非常顯著影響 ^{***}表 P < 0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.4.3 組織公民行為對工作滿足之迴歸分析

以組織公民行為的各構面為預測變項，工作滿足之互動與評價、肯定與發展及制度與報酬為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.24 所示。

根據表 4.24 的結果分析，以互動與評價構面而言，助他行為與公益

行為對其具有顯著正向的影響，且其解釋變異量為 17.8%，顯示維修人員對助他行為與公益行為的重視程度愈高，則對互動與評價滿足感的認同度會愈高。以肯定與發展而言，僅有公益行為對其具有極顯著正向的影響，而其解釋變異量為 17.4%，顯示維修人員對公益行為的重視程度愈高，則對肯定與發展滿足感的認同度會愈高。對制度與報酬方面而言，公益行為有極顯著正向影響；而道德行為則有極顯著負向的影響，其解釋變異量為 7.7%。顯示維修人員對公益行為的重視程度愈高，則對制度與報酬滿足感的認同度會愈高。若對道德行為的重視程度愈高，則對制度與報酬滿足感愈低。

綜合以上所述，顯示維修人員的道德行為(如積極關心、愛護公物等)的認知愈高，則對目前工作晉陞、薪資及實施政策，較不易感到滿足。故本研究的虛無假設 3-3，空軍後勤維修人員的組織公民行為對工作滿足無顯著影響，得到部份驗證。

表 4.24 組織公民行為對工作滿足之迴歸分析表

預測變項 \ 效標變項	互動與評價	肯定與發展	制度與報酬
	β 值	β 值	β 值
守份行為	-0.033	-0.059	0.121 *
道德行為	0.073	-0.040	-0.328 ***
助他行為	0.165 *	0.053	-0.048
公益行為	0.269 ***	0.438 ***	0.320 ***
R ²	0.184	0.180	0.085
調整後 R ²	0.178	0.174	0.077
F 值	28.210 ***	27.450 ***	11.541 ***

註：*表 P < 0.05 顯著影響 **表 P < 0.01 非常顯著影響 ***表 P < 0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.4.4 工作滿足對工作績效之迴歸分析

以工作滿足為預測變項，工作績效為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.25 所示。

根據表 4.26 的分析結果，對工作效率而言，互動與評價、肯定與發展有極顯著正向影響；而制度與報酬對工作效率有極顯著負向的影響，其解釋變異量為 24.1%；顯示維修人員對目前的制度與報酬認同度普遍不高，而其工作效率仍可維持組織基本要求。對尊重與和諧而言，互動與評價、肯定與發展有極顯著正向影響；而尊重與和諧對制度與報酬有極顯著負向的影響，其解釋變異量為 22.7%；顯示維修人員對於陞遷、薪資及目前政策愈重視者，則對於目前的尊重與和諧認同度愈低。對創新與熱忱而言，互動與評價、肯定與發展有極顯著正向影響，其解釋變異量為 24.0%；顯示維修人員在工作上受肯定及同事間合作滿足認同度愈高，則可激發人員創新與熱忱的表現。

綜合以上所述，顯示維修人員在互動與評價、肯定與發展的滿足感愈高，相對的其工作績效亦愈高。但在制度與報酬方面有極顯著負向的影響，顯示維修人員對目前工作晉陞、薪資及實施政策認同度不高，但因組織特性、組織文化關係，工作績效仍維持一定的標準。故本研究的虛無假設 3-4，空軍後勤維修人員的工作滿足對工作績效無顯著影響，得到部份驗證。

表 4.25 工作滿足對工作績效之迴歸分析表

預測變項 \ 效標變項	工作效率	尊重與和諧	創新與熱忱
	β 值	β 值	β 值
互動與評價	0.354 ^{***}	0.419 ^{***}	0.278 ^{***}
肯定與發展	0.294 ^{***}	0.204 ^{***}	0.322 ^{***}
制度與報酬	-0.222 ^{***}	-0.254 ^{***}	-0.078
R ²	0.246	0.232	0.245
調整後 R ²	0.241	0.227	0.240
F 值	54.309 ^{***}	50.340 ^{***}	54.014 ^{***}

註：*表 P < 0.05 顯著影響 **表 P < 0.01 非常顯著影響 ***表 P < 0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.4.5 組織變革認知對工作績效之迴歸分析

以組織變革認知的各構面為預測變項，工作績效之工作效率、尊重與和諧及創新與熱忱為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.26 所示。

根據表 4.26 的分析結果，對工作效率而言，僅有疑慮型認知有極顯著正向影響，而效益型認知有非常顯著負向影響，其解釋變異量為 10.4%；顯示維修人員的疑慮型認知程度愈高，其工作效率愈高；而效益型認知愈高，反而其工作效率愈低。於尊重與和諧構面而言，僅有疑慮型認知對其具有極顯著正向影響，效益型認知則是具有極顯著負向影響，其解釋變異量為 14.3%；顯示維修人員的疑慮型認知程度愈高，對於尊重與和諧的認同度愈高；而效益型認知愈高，反而其尊重與和諧認同感愈低。以創新與熱忱構面而言，僅有疑慮型認知對其具有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 2.6%；顯示維修人員對於疑慮型認知程度愈高，其創新與熱忱的認同感愈高。

綜合以上所述，維修人員對於變革會增加工作負荷量，造成組織結

構、流程改變，產生諸多困擾，以及擔憂工作保障受影響的認同度愈高者，其工作績效愈顯著；而對變革後有助組織整體效益提升認同度愈高者，其工作績效反而愈低。故本研究的虛無假設 3-5，空軍後勤維修人員的組織變革認知對工作績效無顯著影響，得到部份驗證。

表 4.26 組織變革認知對工作績效之迴歸分析表

預測變項 \ 效標變項	工作效率	尊重與和諧	創新與熱忱
	β 值	β 值	β 值
疑慮型認知	0.323 ^{***}	0.336 ^{***}	0.152 ^{**}
適應型認知	-0.056	-0.039	0.015
效益型認知	-0.125 ^{**}	-0.193 ^{***}	-0.054
支持型認知	0.004	-0.008	-0.029
合理型認知	0.042	0.058	0.055
R ²	0.113	0.152	0.035
調整後 R ²	0.104	0.143	0.026
F 值	12.725 ^{***}	17.829 ^{***}	3.640 ^{***}

註：*表 P < 0.05 顯著影響 **表 P < 0.01 非常顯著影響 ***表 P < 0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.4.6 組織公民行為對工作績效之迴歸分析

以組織公民行為的各構面為預測變項，工作績效之工作效率、尊重與和諧及創新與熱忱為效標變項，利用強迫進入變數法進行迴歸分析，結果如表 4.27 所示。

根據表 4.27 的分析結果，以工作效率而言，道德行為與公益行為對其具有極顯著正向的影響，其解釋變異量為 41.6%；顯示維修人員對助他行為與公益行為的重視程度愈高，則工作效率會愈高。以尊重與和諧而言，道德行為與公益行為對其具有極顯著正向的影響，其解釋變異量為

38.5%；顯示維修人員在助他行為與公益行為的表現程度愈高，則尊重與和諧重視程度會愈高。以創新與熱忱而言，僅道德行為未對其達顯著影響外，其餘構面均達顯著正向的影響，其解釋變異量為 38.3%；顯示維修人員對組織公民行為的認同程度愈高，則工作績效相對愈高。

綜合以上所述，維修人員對於工作能主動積極及互助，則有助於工作效益提升。故本研究的虛無假設 3-6，空軍後勤維修人員的組織公民行為對工作績效無顯著影響，得到部份驗證。

表 4.27 組織公民行為對工作績效之迴歸分析表

預測變項 \ 效標變項	工作效率	尊重與和諧	創新與熱忱
	β 值	β 值	β 值
守份行為	0.057	-0.051	0.128 **
道德行為	0.466 ***	0.489 ***	0.007
助他行為	-0.034	0.053	0.112 *
公益行為	0.235 ***	0.174 ***	0.470 ***
R ²	0.421	0.390	0.387
調整後 R ²	0.416	0.385	0.383
F 值	90.633 ***	79.752 ***	78.901 ***

註：*表 P < 0.05 顯著影響 **表 P < 0.01 非常顯著影響 ***表 P < 0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理。

4.5 各變項之徑路分析

本節採用徑路分析方法來探討研究架構中組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效彼此間之最大可能徑路係數(Maximum Likelihood Path Coefficients)，以驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式如圖 4.1 所示，分別對組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項之影響性予以說明。

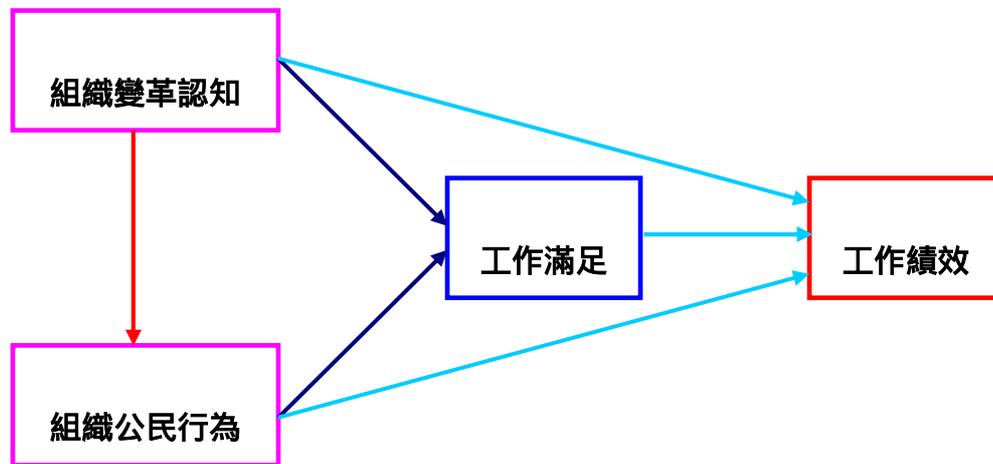


圖 4.1 本研究之徑路圖

資料來源：本研究整理。

本研究主要透過徑路圖之因果關係表示各變項之影響性，箭號所指為果，代表依變數；箭號起始處為因，代表自變數。以多元迴歸而言，箭號所指的變項為迴歸方程式之效標變數，箭號起始點為預測變數。

由圖 4.2 所示，在組織變革認知與各變項之關係上，進行三次迴歸分析，如表 4.28 所示，由迴歸分析探討各變項之間影響性：

1. 以組織公民行為為依變數

由迴歸分析可發現，組織變革認知對組織公民行為的影響性，如表 4.28 所示，就是組織變革認知對組織公民行為具有解釋力， R^2 值為 0.050，代表組織變革認知可以解釋組織公民行為變項，其中 β 係數值 0.223，顯示組織變革認知可預測組織公民行為之效能達 22.3%，因此，表示組織變革認知對組織公民行為有極顯著影響（ P 值 < 0.001 ），虛無假設 3-1 被拒絕；也就是當維修人員對組織變革的認知愈高，其組織公民行為表現愈佳。

2. 以工作滿足為依變數

由迴歸分析可發現，組織變革認知、組織公民行為對工作滿足的影響性，如表 4.28 所示，就是組織變革認知、組織公民行為對工作滿足具有解釋力， R^2 值為 0.130，代表組織變革認知、組織公民行為可以解釋工作滿足變項，其中由 β 係數值可看出，組織公民行為之影響性最高（ β 值為 0.283），其次為組織變革認知。因此，即表示組織變革認知對工作滿足有極顯著影響（ P 值 < 0.001 ），當組織變革的認知程度愈高，則工作滿足愈高。組織公民行為對工作滿足亦有極顯著影響（ P 值 < 0.001 ），當組織公民行為的認同程度愈高，則工作滿足愈佳。

是故，可明確瞭解組織變革認知與組織公民行為對工作滿足確實有顯著影響（假設 3-7 被拒絕）。

3. 以工作績效為依變數

由此迴歸分析可發現，組織變革認知、組織公民行為、工作滿足對工作績效的影響性，如表 4.28 所示，其三個變數對工作績效具有解釋力，整體 R^2 值為 0.464，代表組織變革認知、組織公民行為、工作滿足等可以解釋工作績效 46.4% 的變異量，其中由 β 分配數值可看出，組織公民行為之影響性最高（ β 值為 0.596），其次為工作滿足、組織變革認知。因此，即表示組織變革認知對工作績效有非常顯著正向影響（ P 值 < 0.01 ），當組織變革的認知程度愈高，則工作績效愈佳。組織公民行為對工作績效則存在極顯著正向影響（ P 值 < 0.001 ），當組織公民行為的認同程度愈高，則工作績效愈佳。此外工作滿足對工作績效亦呈極顯著正向影響（ P 值 < 0.001 ），也就是工作滿足愈高，則工作績效愈佳。是故，可明確瞭解組織變革認知、組織公民行為與工作滿足對工作績效確實有顯著影響（假設 3-8 被拒絕）。

表 4.28 組織變革認知等變項之迴歸分析係數

迴歸別	自變數	β分配	P 值	R ²	依變數
迴歸一	組織變革認知	0.223 ***	< 0.001	0.050	組織公民行為
迴歸二	組織變革認知	0.170 ***	< 0.001	0.130	工作滿足
	組織公民行為	0.283 ***	< 0.001		
迴歸三	組織變革認知	0.102 **	0.003	0.464	工作績效
	組織公民行為	0.596 ***	< 0.001		
	工作滿足	0.224 ***	< 0.001		

註：*表P < 0.05顯著影響 **表P < 0.01非常顯著影響 ***表P < 0.001極顯著影響
資料來源：本研究整理。

表 4.29 組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效各變項之影響效果分析表

路徑	直接效果	間接效果	總效果
組織變革認知→組織公民行為	0.223		0.223
組織變革認知→工作滿足	0.170	0.063	0.233
組織公民行為→工作滿足	0.283		0.283
組織變革認知→工作績效	0.102	0.038	0.140
組織公民行為→工作績效	0.596	0.018	0.614
工作滿足→工作績效	0.224		0.224

資料來源：本研究整理

綜合以上所述，可得本研究之徑路分析結果，如圖 4.2 所示及 4.29 所示，影響工作績效之總效果以組織公民行為透過工作滿足最大（0.614），其次為組織變革認知（0.233），但組織變革認知對工作績效直接效果僅為 0.102，由於組織變革認知對組織公民行為影響總效果高達 0.223，因此本研究分析結果顯示組織變革認知透過組織公民行為及工作滿足中介變項正向影響工作績效之效果最大；並且總共有 9 條路徑，(1)為組織變革認知→工作績效；(2)為組織變革認知→工作滿足；(3)為組織變革認知→組織公民行為；(4)為組織公民行為→工作績效；(5)為組織公民行為→工作滿足；(6)為工作滿足→工作績效；(7)為組織變革認知→工作滿足→工作績效；(8)

為組織公民行為→工作滿足→工作績效；(9)為組織變革認知→組織公民行為→工作滿足→工作績效等 9 種路徑，而對工作績效的影響路徑中，則有 6 條路徑，且這 6 條路徑皆屬顯著路徑，也就是空軍後勤維修人員之組織變革認知、組織公民行為、工作滿足等變項，確實會影響飛機維修工作績效。

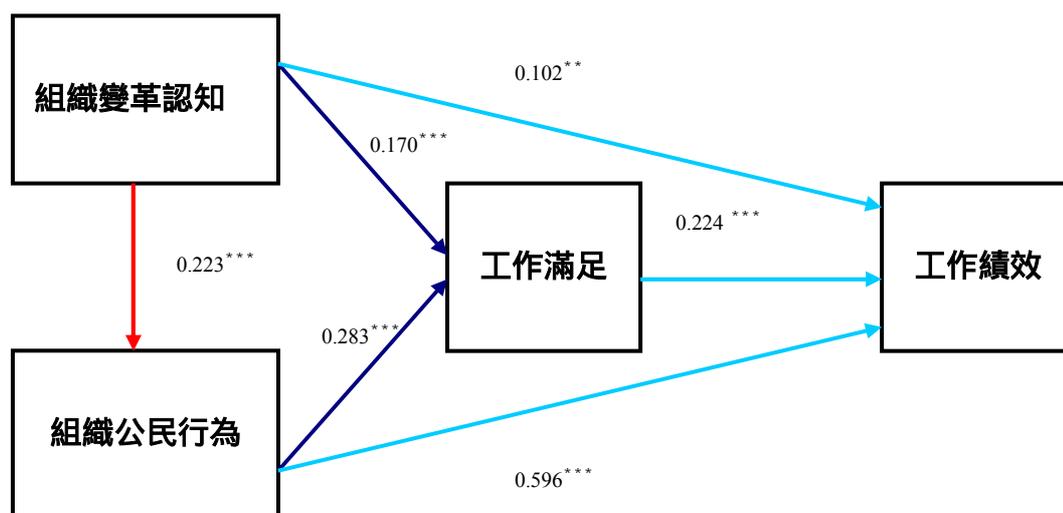


圖4.2 組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效之徑路圖
資料來源：本研究整理。

第五章 研究結論與建議

本研究旨在探討空軍後勤維修人員組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效之間的關聯性，就所回收之有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之虛無假設，並於本章將所驗證之結果，彙整說明並提出研究建議，期能提供空軍後勤維修部隊各階層人員參考，同時對於後續研究者也提出後續研究之方向及思考之議題。

5.1 研究結論

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

5.1.1 維修人員不同個人特徵對各變項之差異情形

此部分旨在探討不同之個人屬性，樣本在維修人員個人屬性在「組織變革認知」、「組織公民行為」、「工作滿足」、與「工作績效」等各變項的認知是否有差異存在，此亦為本研究研究目的之一，綜合研究發現簡述如下，其驗證結果如表 5.1 所示。

比較維修人員個人基本變項於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、與工作績效等各研究變項上之差異情形，經分析發現：

1. 不同性別（女性、男性）的維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項均未呈現顯著差異，表示空軍後勤維修部隊不同教育程度的維修人員對於各研究變項的看法是一致且正面的。
2. 不同婚姻狀況（已婚、單身）的維修人員於組織公民行為、工作滿足、

工作績效三個變項並無顯著差異；惟值得注意的是，不同婚姻狀況的維修人員的組織公民行為雖無顯著差異，但於守份行為構面卻呈現顯著差異，單身的維修人員的守份行為顯著優於已婚的維修人員，究其原因，可能因單身維修人員較已婚維修人員有更充裕時間，能對工作表現出正面態度與貢獻。而在組織變革認知變項方面，已婚之維修人員對於疑慮型認知顯著高於單身之維修人員，研判可能因已婚維修人員有來自家庭各方面的壓力所致。另在適應型認知及效益型認知的認同程度，單身之維修人員顯著高於已婚之維修人員，研判可能因單身維修人員較無來自家庭方面的壓力，較能無後顧之憂的接受變革的挑戰。

3. 不同年齡（20~24 歲、25~29 歲、30~34 歲、35~39 歲、40~44 歲、45 歲以上）的維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足三個變項上均無顯著差異。惟值得注意的是，不同年齡維修人員的「組織變革認知」雖無顯著差異，但在「效益型認知」構面卻則呈現非常顯著差異，25~29 歲的維修人員認知程度高於 30~34 歲的維修人員，究其原因，可能因年紀輕、年資較淺的維修人員喜歡工作創新及改變，可塑性較高、適應力較強，發展潛力大，較能接受變革的挑戰。而不同年齡的維修人員在工作績效變項上達顯著差異，30~34 歲的維修人員工作績效顯著高於 25~29 歲的維修人員，因 30~34 歲之維修人員皆為資深維修人員，在學、經歷方面都較豐富，處事方法也較圓融週到，且在維修工作領域有較深的涉入，故導致在績效表現上有顯著差異。
4. 不同教育程度（高中、大學以上、其他）的維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足、工作績效等變項均未呈現顯著差異，表示空軍後勤維修部隊不同教育程度的維修人員對於各研究變項的看法是

一致且正面的。

5. 不同軍事進修學歷（國管院或參大指參班以上、後勤參謀班、士官長正規班、其他）的維修人員在「組織公民行為」、「工作滿足」的認知程度並無顯著差異。但在「組織變革認知」則達非常顯著差異，其他軍事進修學歷人員對疑慮型認知、合理型認知，以及效益型認知的認同程度，高於後勤參謀班人員，顯示其他軍事進修學歷人員對於組織變革有助組織效益提升有較高的認同感，但亦對於推行組織變革的疑慮及擔憂有較高的認同感，推論可能因其他軍事進修學歷人員大部份為較資淺或且未具有軍事進修學歷的部隊基層幹部，雖具備飛機修（維）護各項專長，且對本身本職學能深具信心，但因本身未具軍事進修學歷而對推行精實（進）案較疑慮且擔心會是被裁員的對象。另外士官長正規班人員，對疑慮型認知的認同程度，顯著高於後勤參謀班人員，研判可能因士官長正規班為士官階層的最高軍事進修學歷，士官長正規班人員皆為已升到士官長或即將接任士官長職務的資深人員，所以對精實案後可能導致陞遷機會減少並有久任某一職等的情形產生質疑且有相當程度的擔憂；而後勤參謀班為軍官最基本之進修學歷，維修年資較短，對精實（進）案的疑慮及擔憂亦相對降低。而在「工作績效」則呈現極顯著差異，士官長正規班人員，對於工作效率、尊重與和諧、創新與熱忱及整體工作績效的知覺程度，高於其他軍事進修學歷人員，研判可能因士官長正規班為士官階層的最高軍事進修學歷，大多為部隊督導幹部，對於本身工作要求及成員間互動關係的表現較其它軍事進修學歷人員佳。另外後勤參謀班人員對於尊重與和諧的知覺程度，高於其他軍事進修學歷人員，研判可能因後勤參謀班人員，皆為部隊基層軍官督導幹部，對於成員間互動關係及向心和諧

的表現較其它軍事進修學歷人員佳，並達極顯著差異。

6. 不同階級（校級軍官、尉級軍官、士官長、上士以下）的維修人員在「組織公民行為」、「工作滿足」與「工作績效」的認知程度並無顯著差異。但在「組織變革認知」則達顯著差異，其中上士以下維修人員之認知程度高於尉級軍官，且達顯著差異。
7. 不同職務（主官（管）階層、非主官（管）階層、工作督導班長、工作班員）的維修人員在「組織公民行為」、「工作滿足」與「工作績效」的認知程度並無顯著差異。但在「組織變革認知」則達顯著差異，其中工作班員之認知程度高於非主官（管）階層人員，且達顯著差異。
8. 不同維修工作年資（5年或以下、5~10年、10~15年、15年或以上）的維修人員在「組織變革認知」、「組織公民行為」與「工作滿足」的認知程度並無顯著差異。但在「工作績效」則達極顯著差異，可能因10~15年的維修工作年資人員，多為部隊督導、管理階層，凡事皆要以身作則，在工作上表現要求較高，且因經驗累積及個性已趨成熟穩重，處事也較圓融週詳。惟值得注意的是，不同維修工作年資的維修人員對「組織變革認知」與「工作滿足」雖無顯著差異，但在「組織變革認知」之「效益型認知」構面及「工作滿足」之「肯定與發展」構面卻則呈現非常顯著差異。在5年或以下維修工作年資人員，對於「組織變革認知」中的「效益型認知」，高於5~10年及10~15年維修工作年資人員，可能原因為資深維修工作人員對於變革後，工作品質及效率是否提升、績效是否顯著、是否有其必要性均存有疑慮；而5年或以下維修工作年資人員，可能因年紀輕，年資較淺，喜歡工作創新及改變，可塑性較高適應力較強，發展潛力大，較能接受變革的挑戰。在「工作滿足」之「肯定與發展」知覺程度，10~15年的維修工作年資

人員的知覺程度高於 5~10 年維修工作年資人員，可能因 5~10 年維修工作年資人員正面臨軍旅生涯的第一階段退伍轉業，或是留營繼續發展，直接或間接影響工作滿足程度；而 10~15 年的維修工作年資人員，多為督導管理階層，在工作方面已穩定發展且達到一定的社會地位，也因此肯定與發展的認同程度高於 5~10 年維修工作年資人員。

9. 不同訓練背景（國內受訓、國外受訓、漢翔公司代訓、其他）的維修人員在「組織公民行為」與「工作績效」的認知程度並無顯著差異。惟值得注意的是，不同訓練背景的維修人員對「工作績效」雖無顯著差異，但在「工作績效」之「工作效率」構面卻呈現非常顯著差異，國外受訓人員高於國內受訓人員，可能因國外受訓人員，多為飛機維修專業之訓練種籽教官，對於飛機維修工作熟練度及效率皆高於國內受訓人員。但在「組織變革認知」則達極顯著差異，其他訓練背景（民間學校）人員，對於支持型認知及合理型認知的認同程度，高於國內受訓人員，且達顯著差異($P < 0.05$)，顯示其他訓練背景人員對於因應組織需求實施精實（進）案有助整體戰力提升認同度較高，且對實施精實（進）案後有助於提高工作效率，以及提供成員良好配套措施，有效保障成員權益認同度亦高於國內受訓人員。推論可能因其他訓練背景人員，大部份人員曾經在民間私人企業工作，較能體認社會工作競爭情形及民間企業的經營模式，因此對國軍組織變革抱持較正面的看法。另在整體組織變革認知的認同程度，亦高於國內、外受訓人員，且達顯著差異($P < 0.05$)。而在工作滿足則呈現非常顯著差異，其他訓練背景人員的整體工作滿足程度高於國內受訓人員，顯示其他訓練背景人員對於工作滿足程度高於國內受訓人員。可能因其他訓練背景人員，曾在民間私人企業工作，較有機會感受業務及產值壓力；而軍人

工作穩定，且有較好的福利及保障，所以對軍中的整體工作滿足程度高於國內受訓人員。在工作效率方面，國外受訓人員高於國內受訓人員，且達非常顯著差異($P < 0.01$)。推論可能因國外受訓人員，多為飛機維修專業之訓練種子教官，對於飛機維修工作熟練度及效率皆高於國內受訓人員。

表 5.1 維修人員個人屬性在各研究變項上之差異性驗證

假設	個人屬性	驗證內容	結果
假設1：不同個人基本資料在各研究變項態度上無顯著差異	假設1-1： 不同性別	所有研究變項：無顯著差異	成立
	假設1-2： 不同年齡	工作績效：有顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異	部份成立
	假設1-3： 不同教育程度	所有研究變項：無顯著差異	成立
	假設1-4： 不同婚姻狀況	組織變革認知：有顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異	部份成立
	假設1-5： 不同軍事進修學歷	組織變革認知：有顯著差異 工作績效：有顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異	部份成立
	假設1-6： 不同階級	組織變革認知：有顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異	部份成立
	假設1-7： 不同職務	組織變革認知：有顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異	部份成立
	假設1-8： 不同維修工作年資	工作績效：有顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異	部份成立
	假設1-9： 不同訓練背景	組織變革認知：有顯著差異 工作滿足：有顯著差異 其餘研究變項：無顯著差異	部份成立

資料來源：本研究整理。

5.1.2 各研究變項相關性假設之驗證結果

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

1. 組織變革認知與組織公民行為方面

組織變革認知與組織公民行為變項間達極顯著正相關。組織變革認知構面中疑慮型認知、適應型認知達顯著正相關，而效益型認知則與道德行為構面呈現顯著負相關。

2. 組織變革認知與工作滿足方面

組織變革認知與工作滿足變項間達極顯著正相關。組織變革認知構面中效益型認知、支持型認知、合理型認知與工作滿足各構面達顯著正相關，而疑慮型認知、適應型認知兩構面則與制度與報酬呈現非常顯著負相關。

3. 組織公民行為與工作滿足方面

組織公民行為與工作滿足變項間達極顯著正相關。組織公民行為構面中公益行為與工作滿足各構面達極顯著正相關，而組織公民行為各構面則與互動與評價、肯定與發展兩構面呈現非常顯著正相關。

4. 組織公民行為與工作績效方面

組織公民行為與工作績效變項間達極顯著正相關。組織公民行為各構面與工作滿足各構面均呈極顯著正相關。

5. 工作滿足與工作績效方面

工作滿足與工作績效變項間達極顯著正相關。工作滿足構面中互動與評價、肯定與發展與工作績效呈現極顯著正相關，工作滿足各構面與創新與熱忱構面呈現極顯著正相關。

表5.2 各研究變項之相關性驗證

假 設	驗證內容	結果
假設2-1：組織變革認知與組織公民行為之間無顯著相關	有顯著相關	不成立
假設2-2：組織變革認知與工作滿足之間無顯著相關	有顯著相關	不成立
假設2-3：組織公民行為與工作滿足之間無顯著相關	有顯著相關	不成立
假設2-4：組織公民行為與工作績效之間無顯著相關	有顯著相關	不成立
假設2-5：工作滿足與工作績效之間無顯著相關	有顯著相關	不成立

資料來源：本研究整理。

5.1.3 各研究變項影響性假設之驗證結果

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

1. 組織變革認知與組織公民行為方面

對守份行為而言，疑慮型認知與效益型認知有極顯著正向影響；而適應型認知則有顯著負向的影響。以道德行為構面而言，僅有組織變革認知之疑慮型認知有極顯著正向的影響。對助他行為而言，疑慮型認知與效益型認知具有顯著正向的影響。顯示維修人員對疑慮型認知與效益型認知的同意程度愈高，則助他行為的表現程度亦會愈高。以公益行為而言，疑慮型認知與效益型認知有顯著正向影響；而支持型認知則有顯著負向的影響。換言之，維修人員對於實施精實（精）案後對於實施精實（進）案會增加工作負荷量、工作保障受影響，造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾，以及對變革有助提升部隊戰力認同度愈高，其對於組織公民行為的整體表現愈佳；但若對於變革後新的組織文化、作業流程、組織結構的適應情況愈重視，以及對變革後相關政策支持度愈高者，反而其在組織公民行為的表現愈低。

2. 組織變革認知與工作滿足方面

以互動與評價構面而言，疑慮型認知與支持型認知有顯著正向影響。以肯定發展構面而言，僅有組織變革認知之效益型認知有顯著正向的影響。對制度與報酬構面而言，效益型認知與支持型認知皆對其具有極顯著正向的影響。換言之，維修人員認為實施精實案有助組織效益提昇，並會全力配合政策，則對目前工作晉陞、薪資及實施政策，滿足感會愈高。而維修人員對於實施精實（進）案會增加工作負荷量、工作保障受影響，造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾，以及因應組織需求全力支持政策實施者，於同事間人際關係、工作中所得到的成就感以及工作環境，滿足感亦愈高。

3. 組織公民行為與工作滿足方面

以互動與評價構面而言，助他行為與公益行為對其具有顯著正向的影響。以肯定與發展而言，僅有公益行為對其具有極顯著正向的影響。對制度與報酬方面而言，公益行為有極顯著正向影響；而道德行為則有極顯著負向的影響。換言之，維修人員的道德行為（如積極關心、愛護公物等）的認知愈高，則對目前工作晉陞、薪資及實施政策，較不易感到滿足。

4. 工作滿足與工作績效方面

對工作效率而言，互動與評價、肯定與發展皆有極顯著正向影響；而制度與報酬對工作效率有極顯著負向的影響。對尊重與和諧而言，互動與評價、肯定與發展有極顯著正向影響；而制度與報酬對工作效率有極顯著負向的影響。對創新與熱忱而言，互動與評價、肯定與發展有極顯著正向影響。換言之，維修人員在互動與評價、肯定與發展的滿足感愈高，相對的其工作績效亦愈高。但在制度與報酬方面有極顯著負向的影響，顯示維修人員對目前工作晉陞、薪資及實施政策認同度不高，但因組織特性、組

織文化關係，工作績效仍維持一定的標準。

5. 組織變革認知與工作績效方面

對工作效率而言，僅有疑慮型認知有極顯著正向影響，而效益型認知有非常顯著負向影響。而效益型認知愈高，反而其工作效率愈低。於尊重與和諧構面而言，僅有疑慮型認知對其具有極顯著正向影響，效益型認知則是具有極顯著負向影響。以創新與熱忱構面而言，僅有疑慮型認知對其具有極顯著正向的影響。換言之，維修人員對於變革會增加工作負荷量，造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾，以及擔憂工作保障受影響的認同度愈高者，其工作績效愈顯著；而對變革後有助組織整體效益提升認同度愈高者，其工作績效反而愈低。

6. 組織公民行為與工作績效方面

以工作效率而言，道德行為與公益行為對其具有極顯著正向的影響。以尊重與和諧而言，道德行為與公益行為對其具有極顯著正向的影響。以創新與熱忱而言，僅道德行為未對其達顯著影響外，其餘構面均達顯著正向的影響。換言之，維修人員對於工作能主動積極及互助，則有助於工作效益提升。

7. 組織變革認知、組織公民行為對工作滿足方面

組織變革認知、組織公民行為對工作滿足有極顯著影響，其中由 β 分配數值可看出，組織公民行為之影響性最高（ β 值為 0.283），其次為組織變革認知。因此，即表示組織變革認知對工作滿足有極顯著影響（ P 值 < 0.001 ），當組織變革的認知程度愈高，則工作滿足愈高。組織公民行為對工作滿足亦有極顯著影響（ P 值 < 0.001 ），當組織公民行為的認同程度愈高，則工作滿足愈佳。

8. 組織變革認知、組織公民行為、工作滿足對工作績效方面

組織變革認知、組織公民行為、工作滿足對工作績效有顯著的影響性，其中 β 分配數值可看出，組織公民行為之影響性最高 (β 值為 0.596)，其次為工作滿足、組織變革認知。因此，即表示組織變革認知對工作績效有非常顯著正向影響 (P 值 < 0.01)，當組織變革的認知程度愈高，則工作績效愈佳。組織公民行為對工作績效則存在極顯著正向影響 (P 值 < 0.001)，當組織公民行為的認同程度愈高，則工作績效愈佳。工作滿足對工作績效亦呈極顯著正向影響 (P 值 < 0.001)，也就是工作滿足愈高，則工作績效愈佳。是故，可明確瞭解組織變革認知、組織公民行為與工作滿足對工作績效確實有顯著影響。

表 5.3 各研究變項之影響性驗證

假設	驗證內容	結果
假設3-1：組織變革認知與組織公民行為之間無顯著影響	有顯著影響	不成立
假設3-2：組織變革認知與工作滿足之間無顯著影響	有顯著影響	不成立
假設3-3：組織公民行為與工作滿足之間無顯著影響	有顯著影響	不成立
假設3-4：工作滿足與工作績效之間無顯著影響	有顯著影響	不成立
假設3-5：組織變革認知與工作績效之間無顯著影響	有顯著影響	不成立
假設3-6：組織公民行為與工作績效之間無顯著影響	有顯著影響	不成立
假設3-7：組織變革認知、組織公民行為與工作滿足之間無顯著影響	有顯著影響	不成立
假設3-8：組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效之間無顯著影響	有顯著影響	不成立

資料來源：本研究整理。

5.2 建議

本節根據研究結論，針對目前空軍後勤維修人員在組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效彼此間之實務現況，提出以下建議供國軍相關決策單位參考，並對後續研究者提出建言，希望未來相關領域之研

究能更臻完備。

5.2.1 對主管機關之建議

1. 實施精實（進）案時人員大都會產生既恐懼又抱持著希望的內心衝突。因此，如何使成員持正向支持變革之認知，將會對組織變革產生驅策力。依本研究的結論可知，個人基本資料與組織變革認知有相關性存在，組織內各部門主管應瞭解組織成員之個人基本資料，如年齡、婚姻狀況、軍事進修學歷、階級、職務、維修工作年資、訓練背景...等，適時給予經歷之歷練或進修學位之取得等相關幫助及溝通，俾利國軍之組織變革，以達到正確合適變革的方向，並在國軍有限之資源下發揮最大效益，以降低相關成本。
2. 組織變革重點在人力規劃的工作，便是經由對人力供給、需求之預測，探討規劃期程內人力存、流量間的關係，以避免不當的人力政策，致使組織內某一階級、某一官科或某一類人員之晉升管道過於壅塞，進而造成人才流失或是反淘汰的現象發生，所以維持穩定且公平的人事升遷管道，應是當前人力規劃的重要議題。國軍組織一直以來對志願役官兵，生涯管理制度未能有效的改善，根據本研究分析結果顯示軍事進修學歷為較低者對於自己的學歷劣勢有些許的影響，導致對於工作的保障出現危機意識，尤其是其他軍事進修學歷的同仁更有深刻的危機感。故建議應加強對在軍中較無發展潛力人員之輔導，並設法暢通軍職人員退伍後輔導就業管道及規劃良好的退撫制度，如此才能留優汰劣，疏通人事管道，以減低組織變革之負面影響。
3. 由於飛機維修工作屬工作負荷量及壓力較大之任務，而以本研究顯示工作滿足與工作績效呈現極顯著相關及影響性。成員對於互動與評

價、肯定與發展方面的內在滿足尤為重視，目前軍中仍多實施以齊頭式平等，不同工同酬制度，此對工作績效影響甚鉅。所以領導主官對於任務的達成，僅能以有限的行政或口頭獎勵表揚，未能對工作滿足有具體提升作用。故建議依工作負荷改善相關獎勵措施，以鼓勵優秀從業人員從事飛機維修工作。

4. 由研究結果顯示，維修人員之組織變革認知會影響維修人員之組織公民行為、工作滿足與工作績效。故建議人事業管單位針對精實（進）案加強宣導其正面意義及貢獻，並作適度的溝通，才能有效提昇整體戰力。
5. 由於國防組織近年來，因內、外在環境的變遷，社會經濟不景氣的影響，加上二代兵力的規劃成軍，國防二法的推行，專業化的要求下，其目標是用最具效率的方法，達成國家安全的需求，期望建立一支「量小，質精，戰力強」專業的三軍部隊。以往對於人力的需求，只要求數量的滿足，現在則更重視質的提升，國軍同仁為了避免為國軍組織所淘汰，則除了國軍同仁個人需認清環境與國防目標，應加強個人本職學能，以達到專業化的需求外，其組織是否能提供同仁培育多項專長機會，規劃良好的選、訓、用制度，實為組織變革之一大助力。
6. 精實（進）案過份迷信數字管理，往往列出明確目標交由相關部門執行，給人員的感受只是要裁減，而且是以志願役軍官士官為主。許多資深且高階軍官們面臨職缺裁撤、降編或單位簡併，因而必須面臨提早退伍，進入他們所陌生的社會各行各業，一旦離開已經服務數十年的軍旅生涯，在與社會脫離了那麼久之後，能否找的到其它合適的工作？如何負擔龐大的生活家計？自己有无專長知識與技能？都產生困惑，因此，心中的擔憂、疑慮可想而知，而且常在沒尊嚴不滿的情況

下離開；至於年輕的尉級軍官看到了此一現象，就會思考未來是否也會面對同樣的問題？因此，「危機感」、「不確定感」、「進修機會降低」、「升遷管道變窄」、「想提早退伍」、「看不到未來願景」、「國家認同的被模糊」等想法亦將油然而生，擔心自己未來的前途發展受限、權益不保，多人心惶惶不安。故建議國軍相關業管單位應妥善規劃與做好配套措施，將組織願景與個人願景相結合，讓資深人員有尊嚴的離開軍隊，資淺人員能安心的服務軍旅，才能有效提升士氣與忠誠度。

7. 精實（進）案採齊頭式的裁減，而業務工作並沒相對縮減甚有增加之趨勢，造成人員負擔過重。認真負責的人蠟燭兩頭燒，無心工作的人因為有工作保障仍然鈍化組織進步與變革。未來適當人力來源減少，現有人員在前途不明、工作負擔重、勞逸不均的環境下，讓有能力的人不是另謀出路就是明哲保身。按此趨勢發展，國軍將從量變產生質變，產生惡性循環，且不易轉圜。故建議相關業管單位應該重新檢討核心能力與組織，對於非核心組織與業務進行裁撤或減併，再配合流程改造簡化流程。
8. 國軍乃一綿密的組織合成體，官士兵都是由國人所組成，人的因素，是主宰任何政策執行與組織團體成敗的關鍵核心。現在的尉校級軍官十年之後就是國軍重要且高階的領導幹部，提供什麼樣的環境、風氣、制度、組織文化與學習對象，他們就會變成那樣的模式，如果對人的問題，不能妥適規劃處理，未來最大的國防安全威脅不是來自外部，而是今日所埋下的內部危機因子。一個組織最大的敵人往往是自己！故建議相關業管單位應重視此問題。

5.2.2 對未來的研究建議

1. 本研究因受限時間、職務及服務單位等因素之考量，以致研究對象侷限於空軍後勤維修部隊，未來若能擴大至空軍或是三軍之後勤部隊及相關組織，以探討出更確切之的研究資料。
2. 本研究係採用問卷調查法，調查之問項難免有未周延之處，未來應加上專家訪談，進入更深入的質性調查，可補強不足之處。
3. 本研究依空軍後勤部隊維修人員的現況與未來性，探討組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效等變項，未來建議可納入飛行人員、基勤人員、航戰管人員等變項討論，以擴大及周延問卷樣本。
4. 本研究依空軍後勤部隊維修人員的現況與未來性，探討組織變革認知、組織公民行為、工作滿足及工作績效等變項，建議可將「飛機維修品質」及「服務品質」列為依變項，作為後續研究之方向。
5. 本研究工作績效的衡量指標，係採用個人自評方式的主觀衡量，若能同時輔以「他評」或「互評」的方式進行，則研究結果將更臻完善。

參考文獻

一、中文部份

1. 丁淑華(2000), 民營化變革認知與離職意願關係之研究—以中華電信員工為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 王銘傑(2004), 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
3. 白立範(2004), 組織變革知覺與國際化知覺對組織公民行為之影響研究 - 以後備司令部軍官為例, 大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。
4. 石滋宜(1997), 標竿學習-從改變想法開始, 能力雜誌, 十月, 14-15 頁。
5. 石滋宜(1997), 擁抱改變-成功的起點, 能力雜誌, 八月, 12-14 頁。
6. 石滋宜(1997), 變革的時機, 能力雜誌, 七月, 15-16 頁。
7. 江錦樺(2001), 人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響 - 以高科技 F 公司為例, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
8. 江國泉(2004), 組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究—以國營企業為例, 大同大學事業經營研究所碩士論文。
9. 李志宏(2000), 組織公民行為意圖影響因素之研究 - 以兩岸資訊從業人員為例, 中央大學資訊管理學系博士論文。
10. 李建慧(2002), 工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究 - 以國產實業建設股份有限公司為例, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
11. 吳萬益、林清河(1992), 企業研究方法, 台北：華泰書局。
12. 吳秉恩(1993), 組織行為學, 台北：華泰書局。
13. 吳秉恩著(2002), 分享式人力資源管理-理念、程序與實務, 台北：翰

蘆出版社。

- 14.吳融枚(1996), 公營事業員工對組織變革及市場導向之認知 - 以台灣省煙酒公賣局為例, 中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 15.余德成(1996), 品質管理人性面系統因素對工作績效之影響, 中山大學企業管理研究所博士論文。
- 16.余慶華(2001), 消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究—以高雄地區銀行為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 17.卓孟珍(2003), 組織變革認知、組織承諾與組織公民行為之關係研究 - 以中央信託局為例, 成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 18.林欽榮(2000), 企業心理學, 台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 19.林淑姬(1992), 薪酬公平、程序公平與組織承諾對組織公民行為關係之研究, 政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 20.林仲威(1998), 個人 - 組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之探討—以台北市壽險公司業務員為例, 銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 21.岳修齊(2003), 高階主管之領導行為對推行 ISO 9000 及導入 TQM 影響之研究 - 探討南部地區空軍後勤單位, 南華大學管理研究所碩士論文。
- 22.洪英杰(1997), 組織變革中領導型態與工作績效之研究—以中華電信公司為例, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 23.徐聯恩譯 (1995), 喬巴克著, 未來優勢, 台北：長河出版社。
- 24.徐聯恩 (1996), 企業變革系列研究, 台北：華泰書局。
- 25.徐聯恩譯(1997), 麥可．雷(Michael Ray), 艾倫．任茲勒(Alan Rinzler) 著, 企業新典範：領導及組織變革策略。

- 26.徐慧君(2003), 組織氣候、領導型態認知對員工工作滿足與工作績效影響之研究, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 27.徐淑貞(2004), 組織公正認知對員工組織公民行為及工作績效的影響之研究, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 28.孫進發(2004), 員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究：以台糖公司為例, 長榮大學經營管理研究所在職專班碩士論文。
- 29.唐莉佩(1999), 勞基法實施後對壽險業務員工作滿足與工作績效影響之研究, 逢甲大學保險學系碩士論文。
- 30.郭崑謨(1993), 管理概論, 台北：三民書局。
- 31.郭芳君(2004), 民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響研究 - 以中華電信為例, 大葉大學工業工程研究所碩士論文。
- 32.許士軍(1993), 管理學, 第十版, 台北：東華書局。
- 33.許士軍(1998), 管理學, 台北：東華書局。
- 34.許展銓(2003), 組織變革與績效之研究—以中國大陸國有企業民營化為例, 雲林科技大學企業管理研究所碩士班論文。
- 35.許景貞(2004), 工作滿足、組織承諾、工作績效與離職意圖之關係研究, 台灣科技大學企業管理系碩士班論文。
- 36.許祐華(2004), 薪酬制度、工作滿足與工作績效關係之比較之研究, 交通大學國際經貿學程碩士班論文。
- 37.張春興(1996), 現代心理學, 台北：東華書局。
- 38.張志育(2000), 管理學:新觀念、本土化、世界觀, 台北：前程書局。
- 39.張瑞春(1998), 組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足

- 影響之研究 - 以中國石油公司高雄營業處為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 40.張一偉(2004)，飛機維修品質與服務滿意度之研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 41.國防部(2000)，中華民國八十九年國防報告書，台北：國防部。
- 42.國防部(2002)，中華民國九十一年國防報告書，台北：國防部。
- 43.陳義勝(1996)，組織氣候、工作特性及管理型態透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果關係之研究，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
- 44.陳海鳴、胡曉姍(1994)，員工工作配適性程度、工作滿足、工作壓力三者之關係研究，管理與系統，創刊號，33-49 頁。
- 45.陳宏吉(2002)，台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 46.陳金貴(1976)，組織變革中員工抗拒改革的研究，嘉新水泥文化基金會論文。
- 47.陳妍辰(2003)，情緒勞務、工作特性、工作滿足與組織公民行為之相關性研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 48.陳威萇(1996)，組織承諾與工作滿足對組織公民行為的組織 - 以工作疏離感為中介模式，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 49.黃營杉譯(1999)，Charles, W. L. & Gareth, R. J. 著，策略管理，四版，台北：華泰書局。
- 50.黃穎隆(1998)，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，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 51.黃錦淑(2002)，研發人員的工作設計與工作績效關係之研究，中山大學

- 人力資源管理研究所碩士論文。
- 52.黃美婷(2004), 民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響研究 - 以漢翔公司為例, 大葉大學工業工程研究所碩士論文。
- 53.黃建銘(1997), 激進式變革與漸進式變革適用性之探討, 政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 54.曹采華(2002), 員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響 - 以派遣人員為例, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 55.曹育誌(1997), 工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究, 文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 56.楊俊雄(1993), The Relationship Of Team Characters And Organizational Change, 政治大學公共行政學系碩士論文。
- 57.葉桂珍、汪美香(2003), 資訊管理專業人員之專案團隊認同與其工作壓力及工作滿足之關係, 台灣管理論叢, 14 卷 1 期, 24-29 頁。
- 58.葉郁蘭(1994), 組織變革中知識權與管理權之研究, 輔大管理學研究所碩士論文。
- 59.廖曜生(1998), 彈性工時制度、個人屬性與工作特性、工作滿足、工作績效關係之研究—以國內電子業為例, 成功大學企業管理學系碩士論文。
- 60.劉珊宇(1997), 轉變型領導、領導人與成員交換、個人與組織契合與工作滿足、組織公民行為之研究, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 61.劉淑雯(2003), 私立課後托育教師專業能力、工作滿意與教師效能之研究, 台南師範學院社會科教育學系碩士論文。

62. 劉信寬(2004), 組織承諾、國際化知覺、個人特徵對組織變革態度之研究, 大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。
63. 蔣美惠(2004), 探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究 - 以台北市保全公司為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
64. 鄭臻妹(2001), 內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究—以台灣高科技產業員工為例, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
65. 鄭勝文(2004), 空軍飛機修護基層主管領導型態與領導效能關係之研究, 中正大學企業管理研究所碩士論文。
66. 蔡秋月(2001), 護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究—以臺灣南部醫療機構為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
67. 蔡碩川(2002), 農會信用部組織變革認知、組織承諾與變革態度之研究, 義守大學管理科學研究所碩士論文。
68. 盧瑞陽(1993), 組織行為管理與心理導向, 台北：華泰書局。
69. 盧智勤(2004), 空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化及領導行為與工作滿足對飛安績效影響之研究 - 以空軍新一代戰機部隊為例, 南華大學管理研究所碩士論文。
70. 韓繼成(2002), 國民中學訓導人員角色壓力、人格特質與工作滿意度的關係之研究, 彰化師範大學教育研究所學校行政碩士班碩士論文。
71. 謝安田(1991), 管理的力量：謝安田談管理實務, 台北：聯經出版社。
72. 謝金青(1992), 國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意之研究, 政治大學教育研究所碩士論文。
73. 蘇緯智(2004), 角色衝突 角色模糊 工作滿足與工作績效關係之研究—以南山、國泰、安泰壽險公司業務人員為例, 萬能科技大學經營管理

研究所碩士論文。

二、英文部份

1. Adams, I. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, pp.422-436.
2. Astley, W. G. & A. H. Van de Ven (1983), Central Perspectives and Debates of Organization Theory, Administrative Science Quarterly, Vol.30, p.245.
3. Anderson, J. C. & D. W. Gerbing (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, Psychological Bulletin, 103, pp.411-423.
4. Basil, D. C. & C. W. Cook (1974), The Management of Change, England: Mcgraw –Hill Book Company (U.K).
5. Bluedron, A. C. (1982), The Theories of Turnover: Causes Effects and Meaning, Research in the Sociology of Organization, Vol.35, pp.135-153.
6. Bateman, T. S. & D. W. Organ (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee ‘Citizenship’, Academy of Management Journal, Vol.26, No.4, pp.587-595.
7. Brown, A. (1992), Industrial Experience with Total Quality Management, Total Quality Management, Vol.3, No.2, pp.147-156.
8. Byrdorf, P. (1998), Military Pilot Selection in Klaus-Martin Goetersed, Aviation Psychology, Science and Profession, Aldershot Ashgate, UK, pp.141-148.
9. Cron, W. L. & W. John Slocum (1986), The Influence of Career Stages on Salespeople’s Job Attitudes, Work Perception, and Performance, Journal of Marketing Research, 23 May, pp.119-129.
10. Campbell, J. P. (1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, in M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology

- (Vol.2), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp.687-732.
- 11.Dessler, Gary (1998), Organization & Management: Contiguity Approach, Prentice-Hall, N. J.
 - 12.Downey, Beverly J. (2005), Unity of Command: Impacts of Multiple Supervisors in Cross-Functional Working Environments, ProQuest Dissertations and Theses, DAI-A 65/12, p.4632.
 - 13.Ettlie, J. E. & E. M. Reza (1992), Organizational Integration and Process Innovation, Academy Management Journal , Vol.35, No.4, pp.795-827.
 - 14.Fallon, Jana Diane (2005), An Examination of the Construct and Concurrent Validity of an Organizational Citizenship Scale, ProQuest Dissertations and Theses, Wear B 65/10, p.5445.
 - 15.Graham, J. W.(1995), Leadership, Moral Development and Citizenship Behavior, Business Ethics Quarterly, Vol.5, No.1, Jan, pp.43-54.
 - 16.Greeberg, J. & R. A. Baron (1995), Behavior in Organizations, 4th Ed., Allyn & Bacon, Boston, pp.619-659.
 - 17.Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, John Wiley & Brother, N. Y.
 - 18.Herzberg, F., B. Mausner & B. Snyderman (1959), The Motivation to Work, Johnson Wiley & Sons, N. Y.
 - 19.Jackson, S. L. (1992), What Your Should Know about ISO 9000, Training, May, pp.48-52.
 - 20.Katz, D. (1964), The Motivational Basis of Organizational Behavior, Behavioral Science, Vol.9, pp.131-146.
 - 21.Katz, D. and R. L. Kahn (1966), The Social Psychology of Organizations, NY: Wiley.
 - 22.Katz, D. & R. L. Kahn (1978), The Social Psychology of Organizations, 2nd ed., New York: Wiley.
 - 23.Leavitt, H. J. (1976), Applied Organization Change in Industry in J. G. Marcheds, Handbook of Organization, Chicago: Rand McNally,

pp.144-167.

24. Leavitt, H. J. and M. Shelly (1989), New Perspective on Organization Research, New York: John Wiley.
25. Lewin, K. (1947), Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Human Relations, 1, pp.5-41.
26. Locke, E. A. (1969), What is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance, vol.4, pp.309-336.
27. Locke, E. A. (1976), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally College, Chicago.
28. Lo, Yen-Fen (2004), The Perceived Impact of Organizational Layoff on Organizational Morale: Study of a Taiwanese Company, ProQuest Dissertations and Theses, DAI-A 64/09, p.3370.
29. Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol.50, pp.32-396.
30. Michael, C. & E. Spector (1982), Causes of Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, pp.53-59.
31. Moorman, R. H. & G. L. Blakely (1995), Individualism –Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, Journal of Organizational Behavior, Vol.16. No.2, pp.127-142.
32. Mitchell, T. R. & C. M. Scott (1972), Locus of Control: Supervision and Work Satisfaction, Academy of Management Journal, Vol.18, pp. 623-631.
33. Morgan, J. S. (1972), Managing Change, New York: McGraw-Hill.
34. Motowidlo, S. J. & J. R. Van Scotter (1994), Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.79, pp.475-480.
35. Mowday, R. T., L. M. Porter & R. M. Steers (1982), Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press.

36. Mulki, Jay Prakash (2005), Impact of Workplace Isolation on Organizational Commitment of Salespeople, ProQuest Dissertations and Theses, DAI-A 65/11, p.4268.
37. Nadler D. A. & R. B. Shaw (1995), Change Leadership: Core Competency for the Twenty-First Century Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, pp.1-14.
38. Organ, D. W. (1977), A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes Performance Hypothesis, Academy of Management Review, Vol.2, pp.46-53.
39. Organ, D. W. & T. S. Bateman (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, Vol.26. No.4, pp.587-595.
40. Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington Books.
41. O'Reilly, C. A. (1989), Corporations, Culture and Commitment, Motivation and Social Control in Organization, California Management Review, Summer, pp.66-67.
42. O'Reilly, C. A., J. Chatman & D. F. Caldwell (1991), People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal, Vol.34, No.3, pp.487-516.
43. Oreg, Shaul (2003), Antecedents and Consequences of Resistance to Organizational Change, ProQuest Dissertations and Theses, DAI-B 64/02, p.991.
44. Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie & C. Hui (1993), "Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research" in G. R.

- Ferris Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.11, pp.1-40.
- 45.Porter, L. W. & E. E. Lawer (1968), What Job Attitudes tell about Motivation, Harvard Business Review, Jan. & Feb. Vol.46. No.1, pp. 118-126.
- 46.Reiner, D. M. & J. Zhao (1999), The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police, Review Of Public Personnel Administration, Summer, pp.5-18.
- 47.Robbins, S. P. (1987), Organization Theory: Structure, Design, and Applications, Second Edition, Prentice-Hall, N. J.
- 48.Robbins, Stephen P. (1989), Organization Theory :Structure, Design and Applications, N J.: Prentice-Hall, Inc., p.176.
- 49.Robbins, S. P. (1990), Organization Theory: Structure Designs and Applications, 3rd ed., New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- 50.Robbins, S. P. (1991), Management, 3rd ed., Prentice-Hall, N. J.
- 51.Robbins, S. P. (1992), Organizational Behavior: concepts, controversies, and Applications, 6th ed., Prentice Hall, N. J.
- 52.Robbins, S. P. (1993), Organizational Behavior, Prentice-Hall Inc., N. J.
- 53.Robbins, S. P. (1998), Organization Theory: Structure Designs and Applications, 3rd ed., Prentice-Hall, N. J.
- 54.Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior, 9th ed., Prentice Hall, N. J.
- 55.Schermerhorn, J. R.(1989), Management for Productivity, 3rd Edition, New York, John Wiley and Sons.
- 56.Smith, P. C. L., M. Kendell & C. L. Hulin (1969), Measurement of Satisfaction in Work & Retirement, Rand McNally College, Chicago.
- 57.Smith, C. A., D. W. Organ & J. P. Near (1983), Organizational Citizenship Behavior :Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology, Vol.68 , pp.653-663.

58. Spector, P. E. (1982), Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control, Psychological Bulletin, Vol.91, pp.482-497.
59. Szilagyi, A. D. & M. J. Wallace (1983), Organizational Behavior and Performance, 3rd Edition, U.S.A. : Scott, Forman and Company.
60. Tichy, N. M. (1983), Managing Strategic Change, New York : John Wiley sons.
61. Van Dyne, L., J. W. Graham & R. M. Dienesch (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, Academy of Management Journal, Vol.37, No.4, Aug, pp.765-802.
62. Van Scotter, J. R. & S. J. Motowidlo (1996), Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.81, No.5, Oct , pp.525-531.
63. Vroom, V. H. & P. W. Yetton (1973), Leadership and Decision-Making, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
64. Wexley K. N. & Yukl G. A. (1977), Organizational Behavior and Personnel Psychology, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL.

附錄一

敬愛的空軍同仁您好：

本問卷調查為學術性實證研究，其目的係探討空軍後勤維修部隊組織變革認知和組織公民行為對工作績效影響，藉由研究結果，除有助於學術研究外，更俾利提供空軍後勤組織相關管理作為之參考；本問卷採不記名方式，內容僅供學術研究及參考，絕不對外公開，敬請安心，誠摯感謝您的協助！

敬祝

身體健康，萬事如意！

南華大學管理科學研究所

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：陳燕華 敬上

第一部份組織變革認知：

組織變革認知係為組織成員對其組織變革（精實案及精進案）的一種認知或知覺，請您就貴大隊現況與個人感受，依同意程度填答下列幾個題項，謝謝。

非同無不非
常 常
的 意同不
同 同
意意見意

- 01.我認為精實(進)案對組織運作會產生危機或造成戰力不足.....
- 02.我認為精實(進)案後對自己產生極大影響，甚至無法勝任工作
- 03.我認為精實(進)案後，會影響自己的權益，且會調離現職.....
- 04.我擔心落實精實(進)案，自己會是被裁員的對象.....
- 05.我擔心實行精實(進)案後，個人福利會受到影響.....
- 06.我擔心實行精實(進)案後，自己無法適應新的組織文化及環境
- 07.我認為實行精實(進)案後，隨時會有裁員的情事發生.....
- 08.我認為實行精實(進)案之同時，應考量保存原有的組織文化...
- 09.我認為實行精實(進)案可以淘汰無效率及冗濫人員.....
- 10.我認為推行精實(進)案可以提高組織的工作效率.....
- 11.我認為精實(進)案提供良好配套措施，有效保障成員權益.....
- 12.我認為國際環境、兩岸關係及內政需求等因素的影響，組織應實行精實(進)案.....
- 13.精實(進)案有合理補償措施，我會全力配合政策.....
- 14.我認為實行精實(進)案可以提昇組織戰力.....
- 15.我認為決策者(長官)不關心所屬成員的未來發展.....

非同無不非
常 常
的 意同不
同 同
意意見意

- 16.我認為實行精實(進)案的過程，與基層部屬溝通不足.....
- 17.我認為精實(進)案造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾...
- 18.我認為推行精實(進)案的過程，上、中、下階層溝通順暢.....
- 19.我認為實行精實(進)案，管理工作會更講求效率.....
- 20.我認為實行精實(進)案，會提高工作品質及效率.....
- 21.我認為精實(進)案的推行，被犧牲者均為我們這群成員.....
- 22.若因實行精實(進)案造成職務異動，我會考慮轉業(退伍).....
- 23.我會配合實行精實(進)案的各項改革活動.....
- 24.精實(進)案政策施行後，我產生了無力感.....
- 25.我認為實行精實(進)案，會增加工作負荷量.....
- 26.我認為實行精實(進)案，造成人事精減，工作業務增加.....
- 27.實行精實(進)案後，組織及人事精減，使得工作績效顯著.....
- 28.我擔心精實(進)案無法迎合未來需求，使工作更無保障.....
- 29.為國防之長遠利益著想，精實(進)案是有其必要性.....

第二部份組織公民行為：

此部份問項主要探討組織公民行為，請您依據本身實際感受於問項中勾選 適當之內容，謝謝。

非同無不非
常 常
的 意同不
同 同
意意見意

- 01.我可以適切完成組織指派(定)的工作.....
- 02.我可以如期完成工作份內的事情.....
- 03.我可以達成長官期望的任務.....
- 04.我的工作成果可以符合長官所要求的績效水準.....
- 05.對於有關績效評估的工作項目，我會全力以赴.....
- 06.對於本分內的工作，我不會疏忽大意.....
- 07.我能夠達成最基本的工作需求.....
- 08.我會主動幫忙不在場的同事處理工作.....
- 09.我會主動協助工作多的同事.....
- 10.我會主動協助長官完成工作.....

非同無不非
常 常
的 意同不
同 同
意意見意

- 11.我願意花時間聆聽同事的苦處.....
- 12.我自願幫助新進人員，使其及早熟悉週遭環境.....
- 13.我會積極關心其他同事.....
- 14.我會主動傳達各種有益訊息給其他人員知曉.....
- 15.我的工作成效高出組織(單位)要求的水準.....
- 16.當我不能到勤(上班)時，會事先向工作單位請假.....
- 17.我不會在工作時間內投機取巧.....
- 18.我不會使用公務時間接聽私人電話.....
- 19.我不會向人抱怨工作上的不滿.....
- 20.我會對公物愛惜與維護.....
- 21.我會遵守組織(單位)不成文的規範.....

第三部份工作滿足：

此部份問項主要探討工作滿足，請您依據本身實際對工作的感受於問項中勾選
√適當之內容，謝謝。

非同無不非
常 常
的 意同不
同 同
意意見意

- 01.我對目前工作的忙碌程度均能勝任.....
- 02.我滿意目前這份工作，提供我獨自發揮能力的機會.....
- 03.我滿意目前這份工作，可幫助我未來發展.....
- 04.目前這份工作，讓我在親朋好友及鄰居間獲得最佳的評價.....
- 05.我滿意現在主官對待我的方式.....
- 06.我認為目前工作會違反我的道德原則.....
- 07.對於目前工作的穩定性，我感到滿意.....
- 08.我認為我的能力和技術足以擔任現在的工作.....
- 09.我對單位現行的政策感到滿意.....
- 10.我對現在的工作量及支領的報酬感到滿意.....
- 11.對於目前工作所給予的晉升機會，我感到滿意.....
- 12.對於工作中可以嘗試用自己的方法處理事情，我感到滿意.....

非同無不非
常 常
的 意同不
同 同
意意見意

- 13.對於目前的工作環境（冷氣、通風、燈光、設備），我感到滿意.....
- 14.對於目前同事間相處的情形，我感到滿意.....
- 15.對於在工作上良好表現所得到的讚許，我感到滿意.....
- 16.對於工作中所得到的成就感，我感到滿意.....

第四部份工作績效：

此部份問項主要探討工作績效，請您依據本身實際感受於問項中勾選 適當之內容，謝謝。

非同無不非
常 常
的 意同不
同 同
意意見意

- 01.我必須依照標準作業程序完成工作.....
- 02.在工作中，我對標準作業程序相當熟練.....
- 03.我經常規劃與安排自己所負責工作的進度.....
- 04.我在工作中會注意到安全與衛生的問題.....
- 05.我經常保持工作現場的整齊清潔.....
- 06.我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原處.....
- 07.我的平均工作效率相當高.....
- 08.整體而言，我可以做好組織(單位)所要求的任務.....
- 09.我在單位內經常跟其他同事保持合作.....
- 10.我在工作上，經常表現出適當忍讓的態度.....
- 11.我經常主動接下額外的工作.....
- 12.我經常遵照標準作業程序工作，並避免越權行事.....
- 13.我經常期望被安排或指派具挑戰性的工作.....
- 14.我會主動幫助同事，達成與自己工作無關的任務.....
- 15.對於重大的事務，我會特別小心提高注意力，以防萬一.....
- 16.我經常完全支持上級長官的決定.....
- 17.在工作中，我會顧及工作倫理.....
- 18.當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵.....
- 19.我經常主動解決工作上的問題.....

非同無不非
常 常
的 意同不
同 同
意意見意

- 20.我在工作單位，經常自我克制而遵守紀律.....
21.我會熱心地著手處理一個困難的工作指派.....
22.我經常負擔額外的工作，來幫助別人或爭取組織績效.....
23.整體而言，我會替單位設想並主動幫助同事.....

第五部份個人基本資料：

此部份是您的基本資料無須填入姓名，並保證絕不對外披露，僅供學術研究參考，請在每題適當的 內打√，謝謝。

- 01.性別：(1) 女 (2) 男
02.年齡：(1) 20-24歲 (2) 25-29歲 (3) 30-34歲
(4) 35-39歲 (5) 40-44歲 (6) 45歲以上
03.教育程度：(1) 高中 (2) 大學 (3) 碩士 (4) 其他
04.婚姻狀況：(1) 已婚 (2) 未婚 (3) 其它
05.軍事進修學歷：(1) 研究所 (2) 國管院或參大指參班 (3) 後勤
參謀班 (4) 士官長正規班 (5) 其他
06.階級：(1) 校級軍官 (2) 尉級軍官 (3) 士官長 (4) 上士以
下
07.職務：(1) 主官(管)階層 (2) 非主官(管)階層 (3) 工作督
導班長 (4) 工作班員
08.維修工作年資：(1) 5年或以下 (2) 5-10年 (3) 10-15年
(4) 15年或以上
09.訓練背景：(1) 國內受訓 (2) 國外換訓 (3) 漢翔公司代訓
(4) 其他

感謝您的協助與參與！

個人簡歷

姓 名：陳燕華

出生地：台灣屏東

地 址：嘉義縣水上鄉三和村新和庄 98-2 號

E-maill：fannychen5168@yahoo.com.tw

學 歷：正修工商專校

化工科

經 歷：空軍行政官、軍電官

現 職：空軍 455 聯隊上尉訓練官