

# 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

探討組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾、角色壓力與工作滿足之關聯性研究—以中華電信中區分公司為例

THE STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN THE RECOGNITION OF  
ORGANIZATION CHANGE, ORGANIZATION CLIMATE, ROLE  
RECOGNITION OF LABOR UNION VERSUS THE ORGANIZATION  
COMMITMENT, ROLE PRESSURE AND JOB SATISFACTION – TAKE  
EXAMPLE OF THE CENTRAL DISTRICT BRANCH OF CHUNGHWA  
TELECOM

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : MENG-HSIU CHEN Ph.D.

研究生：游鳳珠

GRADUATE STUDENT : FENG-CHU YU

中 華 民 國 九 十 五 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

探討組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾、  
角色壓力與工作滿足之關聯性研究—以中華電信中區分公  
司為例

研究生：游國棟

經考試合格特此證明

口試委員：林哲宏

陳孟修

丁誌敏

指導教授：陳孟修

所 長：吳以政

口試日期：中華民國 九十五年 五 月 二十九 日

## 南華大學管理科學研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：探討組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾、角色壓力與工作滿足之關聯性研究—以中華電信中區分公司為例

研究生：游鳳珠

指導教授：陳孟修博士

### 論文摘要內容：

國營事業最大的組織變革莫過於民營化，因為民營化除了變更所有權並同時改變經營權，無論對員工或事業經營者均是重大的考驗，加上工會強力動員及政治力的介入，使得中華電信公司民營化的過程，可謂一波三折，也堪為其他後續即將民營化公司之借鏡。

為了證實組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾與角色壓力與工作滿足之關聯性，有必要發展出一套可供實證的分析架構。

本研究的目的是探討中華電信人員的組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾與角色壓力與工作滿足的差異性、相關性及影響性之研究。本論文以中華電信中區分公司人員為研究對象，透過便利取樣的方式進行問卷調查，員工人數 5308 人，共發出問卷 530 份，回收 453 份，經剔除無效問卷 41 份，共得有效問卷 412 份，有效問卷回收率 77.74%。

本研究採用 SPSS 統計視窗軟體為統計分析工具，針對樣本資料使用之研究方法如：因素分析、信度分析、描述性統計分析、t 檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較、集群分析、皮爾森相關分析、複迴歸分析、層級迴歸分析與徑路分析等方法。

本研究所得結論如下：

1. 不同個人特徵變項的中華電信人員，其對組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足的認知有部份顯著差

異。

2. 不同集群分析的中華電信人員對組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足有顯著差異。
3. 組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足有顯著相關。
4. 組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾、角色壓力與工作滿足有顯著影響。

以上結論將提供給國營事業民營化政策制定與執行者、企業經營者、工會領導者、相關學者與未來相關研究者參考與方向的依據。

**關鍵詞：**組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力、工作滿足

**Title of Thesis :** The Study of Relationship Between the Recognition of Organization Change、 Organization Climate、 Role Recognition of Labor Union Versus the Organization Commitment、 Role Pressure and Job Satisfaction – Take Example of the Central District Branch of Chunghwa Telecom

**Name of Institute :** Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua University

**Graduate date :** June 2005

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

**Name of Student:** Feng-Chu Yu

**Advisor:** Meng-Hsiu Chen Ph.D.

## **Abstract**

The biggest change for the nationally owned business is no more than the business is transferred into privately owned business, because it not only changes the ownership but also changes the right of operation, and it is a big test for both the employees and the business administrator; also with the interference of heavy motion from the labor union and the political power, the transformation procedure of privately owned Chunghwa Telecom is striking one snag after another and which can be a lesson for other to be transferred companies.

There is a necessity to develop a set of an analytical structure for empirics to verify the relationship between the recognition of organization change、 organization climate、 role recognition of labor Union versus the organization commitment、 role pressure and job satisfaction.

The purpose of this study is to explore the recognition of organization change of employees in Chunghwa Telecom、 organization climate、 the

difference in recognizing the labor union versus the organization commitment and the role pressure and the job satisfaction. This thesis has the employees in the central district branch of Chunghwa Telecom as the study target, through convenient retrieving way to proceed questionnaire survey, there are 5308 employees and 530 copies of questionnaires are issued and returned 453 copies, eliminating 41 invalid copies the total valid questionnaires are 412 copies, the valid retrieving rate is 77.74%.

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. For sampling data using the research method such as: factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, ttest analysis, single factor variant analysis (one-way ANOVA), subsequent inspection, cluster analysis, Pearson correlated analysis, multiple regression analysis, hierarchical regression analysis, path analysis and so on.

The conclusions of this study are as followings:

- 1.Those Chunghwa Telecom officers on the variant item of different individual features partially have apparent differences in the recognition of organization change、 organization climate、 recognition of the role of labor union、 organization commitment、 role pressure and the recognition of work satisfaction.
- 2.There is an apparent difference in various cluster analysis for Chunghwa Telecom officers on the recognition of organization change、 organization climate、 recognition of the role of labor union、 organization commitment、 role pressure and the recognition of work satisfaction.
- 3.The recognition of organization change、 organization climate、 recognition of the role of labor union、 organization commitment、 and the role pressure are evidently related to the work satisfaction.
- 4.The recognition of organization change、 organization climate、 recognition of

the role of labor union, organization commitment, and the role pressure have noticeable influence to the work satisfaction.

The above conclusions are provided for the reference and the direction base for the policy enactor and executor, business administrator, labor union leader, related scholars and future researchers for nationally owned businesses to transfer to privately owned businesses.

**Keywords:** Recognition of Organization Change, Organization Climate, Role Recognition of Labor Union, Organization Commitment, Role Pressure, Job Satisfaction

## 目 錄

中文摘要		i
英文摘要		iii
目錄		vi
表目錄		viii
圖目錄		xiii
第一章	緒論	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究動機	3
1.3	研究目的	5
1.4	研究的對象與範圍	6
1.5	研究限制	7
1.6	研究流程	7
第二章	文獻探討	10
2.1	探討組織變革理論之相關文獻	10
2.2	探討組織氣候理論之相關文獻	24
2.3	探討工會角色認知理論之相關文獻	34
2.4	探討組織承諾理論之相關文獻	36
2.5	探討角色壓力理論之相關文獻	40
2.6	探討工作滿足理論之相關文獻	44
2.7	變項間相關性研究	51
第三章	研究方法	58
3.1	研究架構	58
3.2	研究假設	60



3.3	研究變項之操作性定義	63
3.4	研究設計	66
3.5	資料處理與統計方法	78
第四章	研究結果與分析	81
4.1	信度分析	82
4.2	樣本結構與各變項間之描述性分析	83
4.3	t 檢定與單因子變異數分析	91
4.4	集群分析	112
4.5	相關分析	126
4.6	迴歸分析	135
4.7	層級迴歸分析	151
4.8	徑路分析	157
4.9	研究假設驗證結果	160
第五章	研究結論與建議	169
5.1	結論	169
5.2	建議	172
參考文獻		176
一	中文部分	176
二	英文部分	184
附錄一	本研究問卷	191
個人簡歷		198

## 表目錄

表 2.1	組織變革定義彙整表	10
表 2.2	減少變革抗拒的方法	17
表 2.3	組織氣候定義彙整表	25
表 2.4	組織承諾定義彙整表	37
表 2.5	組織承諾衡量構面定義之彙整表	39
表 2.6	工作滿足定義彙整表	44
表 2.7	工作滿足的相關理論彙整表	48
表 2.8	影響工作滿足因素之彙整表	49
表 3.1	研究問卷分發與回收數量統計表	67
表 3.2	研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表	69
表 3.3	組織變革認知因素分析結果彙整表	69
表 3.4	組織氣候因素分析結果彙整表	71
表 3.5	工會角色認知因素分析結果彙整表	72
表 3.6	組織承諾各子構面彙整表	74
表 3.7	角色壓力因素分析結果彙整表	75
表 3.8	工作滿足因素分析結果彙整表	77
表 4.1	問卷信度分析摘要表	82
表 4.2	有效樣本基本特性表 (n=412)	83
表 4.3	性別*工作類別交叉表	85
表 4.4	年齡*職務交叉表	86
表 4.5	學歷*職務交叉表	86
表 4.6	工作年資*職務交叉表	87
表 4.7	資位*職務交叉表	87

表 4.8	組織變革認知之描述性分析表	88
表 4.9	組織氣候之描述性分析表	89
表 4.10	工會角色認知之描述性分析表	89
表 4.11	組織承諾之描述性分析表	90
表 4.12	角色壓力之描述性分析表	90
表 4.13	工作滿足之描述性分析表	91
表 4.14	不同性別對各變項構面的差異性分析	93
表 4.15	不同職務對各變項構面的差異性分析	95
表 4.16	不同年齡對組織變革認知構面的差異性分析	96
表 4.17	不同年齡對組織氣候構面的差異性分析	97
表 4.18	不同年齡對工會角色認知構面的差異性分析	97
表 4.19	不同年齡對組織承諾構面的差異性分析	98
表 4.20	不同年齡對角色壓力構面的差異性分析	98
表 4.21	不同年齡對工作滿足構面的差異性分析	99
表 4.22	不同學歷對各變項構面的差異性分析	100
表 4.23	不同年資對組織變革認知構面的差異性分析	101
表 4.24	不同年資對組織氣候構面的差異性分析	102
表 4.25	不同年資對工會角色認知構面的差異性分析	102
表 4.26	不同年資對組織承諾構面的差異性分析	103
表 4.27	不同年資對角色壓力構面的差異性分析	104
表 4.28	不同年資對工作滿足構面的差異性分析	104
表 4.29	不同資位對組織變革認知構面的差異性分析	105
表 4.30	不同資位對組織氣候構面的差異性分析	106
表 4.31	不同資位對工會角色認知構面的差異性分析	107

表 4.32	不同資位對組織承諾構面的差異性分析	107
表 4.33	不同資位對角色壓力構面的差異性分析	108
表 4.34	不同資位對工作滿足構面的差異性分析	109
表 4.35	不同工作類別對各變項構面的差異性分析	110
表 4.36	One-Way ANOVA 彙整表	111
表 4.37	不同組織變革認知集群之差異分析	112
表 4.38	不同組織變革認知集群對組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足之差異分析表	114
表 4.39	不同組織氣候集群之差異分析表	115
表 4.40	不同組織氣候集群對工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足之差異分析表	116
表 4.41	不同工會角色認知集群之差異分析表	117
表 4.42	不同工會角色認知集群對組織承諾、角色壓力與工作滿足之差異分析表	118
表 4.43	不同組織承諾集群之差異分析表	119
表 4.44	不同組織承諾集群對角色壓力與工作滿足之差異分析表	120
表 4.45	不同角色壓力集群之差異分析表	121
表 4.46	不同角色壓力集群對工作滿足之差異分析表	122
表 4.47	不同工作滿足集群之差異分析表	122
表 4.48	不同集群在組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾與角色壓力各變項之平均數分析	123
表 4.49	集群在組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾與角色壓力各變項之差異性分析	125

表 4.50	不同變項集群對工作滿足之差異分析表	125
表 4.51	組織變革認知與組織氣候相關分析表	126
表 4.52	組織變革認知與工會角色認知相關分析表	127
表 4.53	組織變革認知與組織承諾相關分析表	127
表 4.54	組織變革認知與角色壓力相關分析表	128
表 4.55	組織變革認知與工作滿足相關分析表	128
表 4.56	組織氣候與工會角色認知相關分析表	129
表 4.57	組織氣候與組織承諾相關分析表	130
表 4.58	組織氣候與角色壓力相關分析表	130
表 4.59	組織氣候與工作滿足相關分析表	131
表 4.60	工會角色認知與組織承諾相關分析表	131
表 4.61	工會角色認知與角色壓力相關分析表	132
表 4.62	工會角色認知與工作滿足相關分析表	133
表 4.63	組織承諾與角色壓力相關分析表	133
表 4.64	組織承諾與工作滿足相關分析表	134
表 4.65	角色壓力與工作滿足相關分析表	134
表 4.66	相關分析總表	135
表 4.67	組織變革認知對組織承諾之迴歸分析表	136
表 4.68	組織變革認知對角色壓力之迴歸分析表	137
表 4.69	組織氣候對組織承諾之迴歸分析表	138
表 4.70	組織氣候對角色壓力之迴歸分析表	139
表 4.71	工會角色認知對組織承諾之迴歸分析表	140
表 4.72	工會角色認知對角色壓力之迴歸分析表	141
表 4.73	組織變革認知對工作滿足之迴歸分析表	142

表 4.74	組織氣候對工作滿足之迴歸分析表	144
表 4.75	工會角色認知對工作滿足之迴歸分析表	145
表 4.76	組織承諾對工作滿足之迴歸分析表	146
表 4.77	角色壓力對工作滿足之迴歸分析表	147
表 4.78	各構面對工作滿足之迴歸分析表	149
表 4.79	迴歸分析彙整表	150
表 4.80	各變項對監督發展滿足之層級迴歸模型	152
表 4.81	各變項對任務成就滿足之層級迴歸模型	154
表 4.82	各變項對酬償環境滿足之層級迴歸模型	156
表 4.83	個人特徵變項在各研究變項上之差異性驗證	161
表 4.84	各研究變項之集群驗證	162
表 4.85	各研究變項之相關性驗證	164
表 4.86	各研究變項之影響性驗證	167

## 圖目錄

圖 1.1	本研究之研究流程圖	9
圖 3.1	研究架構圖	59
圖 4.1	未刪除未達顯著水準的徑路分析圖	157
圖 4.2	限制模式徑路圖	158

# 第一章 緒論

本章共分為六節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究限制與研究流程進行分別討論，茲將其各細節分別說明如下：

## 1.1 研究背景

國營事業民營化自英國政府於 1979 年率先實施以來，儼然已成為世界各國的發展趨勢，不僅是先進國家，即使是開發中國家，甚至社會主義國家，也都開始實施民營化政策；經濟學家們認為公營事業受到政府高度的保護也受到政府多方的牽制，往往無法及時針對環境變遷做適當的反應與改革，因此常招致效率不彰，缺乏應變能力的批評聲浪，如何提高公營事業之經營績效及競爭力，遂成為重要議題，因此民營化的呼聲日益高漲，成為政府積極推動的施政方針。

民營化政策的基本精神乃是將過去公營事業以公務機關經營的方式加以改造，以使事業經營回歸專業及市場考量，國營事業民營化是目前世界的潮流，也是政府既定的政策，綜觀民營化的目的，除了政府所聲稱可以提升整體社會資源使用效率，改善經營績效提高競爭力外，最主要的作用是可以藉由公股的釋出，快速彌補政府的財政赤字；我國政府於 78 年成立「行政院公營事業民營化推動小組」，曾經揭示民營化的目的有下列四點：

- 1.增進事業經營自主權，以提高其經營績效。
- 2.籌措公共建設財源，加速公共投資，藉以提升生活品質。
- 3.吸收市場過剩游資，紓解通貨膨脹壓力。
- 4.增加資本市場籌碼，擴大資本市場規模，以健全資本市場發展(詹中原，



民82)。

並開始積極推動公營事業民營化政策迄今，已先後有中國石油化學、中華工程、中國鋼鐵、三商銀、中華電信...等多家公營事業完成民營化作業。整體而言，我國民營化政策推行的過程並不順利，除了多家事業雖訂定移轉民營的時間表，卻未能如期完成民營化的進度外，在施行的過程中，除了部分公營事業員工為保衛工作權發動抗爭，民意機構亦因有選票的考量因素往往有不同的意見外，政府缺乏貫徹執行民營化決心與完善的配套措施，也是導致我國民營化政策無法順利推展的主要因素。

隨著我國經濟走向國際化與自由化，以及政府積極發展台灣成為亞太營運中心(Asia-Pacific Regional Operations Center)的趨勢下，促使原本由國家獨佔的電信事業，也逐漸開放自由競爭，以提昇資源配置效益，健全市場結構發展。1996年完成電信三法的修訂，更確立電信自由化的方向。電信市場開放以後，中華電信公司勢必無法再繼續維持獨佔經營的優勢，必須要面臨其他電信同業的競爭，因此民營化可以使中華電信公司除去一些不必要的束縛，以更有彈性的經營方式面對挑戰，而且我國已正式加入世界貿易組織(World Trade Organization)，邁入完全開放競爭的市場環境，必定會引進更多國際電信企業加入競爭，因此，中華電信公司的民營化更是勢在必行。

中華電信不但是會賺錢的企業，也是政府國營企業的績優生，每年均為國庫帶來龐大的收益，因此中華電信民營化也招致反對陣營及電信工會認為是【殺雞取卵】、【賤賣國產】行為的批評聲浪；且因中華電信大部分員工皆經由國家考試及格晉用，民營化除了喪失公務人員身份，工作權較無保障外，並改變所有退休撫卹條件，影響程度不可謂不大；

且認為政府不思考如何修改法令對國營事業經營上政府所施加的種種管制加以鬆綁，使其經營策略運用能更加靈活彈性，具有與民營企業公平競爭的條件，卻為彌補政府財政之不足，且未顧及員工權益保障，僅思儘快釋出股票完成民營化，不僅將中華電信公司股票以頗具爭議的方式大量賣給處於競爭地位的財團，使其具有能取得一席董事的資格，頗不利於中華電信後續的公平競爭，事後雖經監察院提出糾正，交通部不僅未檢討改進，更進一步想強制中華電信以批發價開放用戶迴路給雖籌資四百億卻將資金移作他用而不建設基礎網路的民營固網業者，此舉引起工會及眾多員工的強烈反彈，中華電信工會並於九十三年十二月五日以視訊會議的方式，於台北、台中、高雄等三地召開會員大會，且以一萬七千多張過半數同意票完成罷工投票，取得合法罷工的權利，立法院並作成決議中華電信公司暫緩釋股，然交通部卻仍無視於立法院的決議，強行發行 ADR 海外釋股，並於 94 年 8 月 12 日跨過民營門檻，正式完成民營化，也造成勞資雙方及行政立法單位更形對立的情境。

## 1.2 研究動機

國營事業最大的組織變革莫過於民營化，因為民營化除了變更所有權並同時改變經營權，除了經營上所適用的法令規章大有不同外，對於員工身分權、薪資、保險、退休撫卹、福利.....等均將產生重大的變革，員工必須面對不確定的未來，如此巨大的衝擊，勢必引起員工的不安與抗拒，如未設法加以疏導與安撫，將可能影響員工工作滿足與組織承諾，此為本研究的研究動機之一。

中華電信工會是一個強勢的工會，為了民營化議題及爭取會員的權益，曾發動過多次連署、遊行示威、絕食....等抗爭行動，更因交通部有意強制中華電信以批發價開放用戶迴路給民營業者使用等問題而引發罷

工投票，工會因此取得合法罷工權，如何善用罷工權為會員爭取權益而同時又不會影響到客戶服務，使客戶流失，對工會領導人的智慧是一種考驗，雖然罷工行動最後仍功虧一匱，中華電信依然如期於 94 年 8 月 12 日完成民營化，但已形成嚴重的勞資對立，若事業經營者未能適時加以疏導並採取適當的因應措施，恐將有可能造成勞資雙輸的局面，不利於事業的永續經營，因此，如何於民營化後兼顧員工權益保障，消弭員工的反彈，是國營事業民營化過程無法避免的課題，也是本研究的研究動機之二。

在民營化是世界潮流也是政府既定政策的大旗幟下，彷彿民營化是提高績效的萬靈丹，所有反對民營的意見及聲浪，均淹沒在此大潮流之下，對於民營化受影響最大的為現職員工及工會，目前中華電信有近三分之一強員工具有領取月退休金的資格，選擇保留月退休金領取資格繼續留用，俟將來離職後再按月領取退休金，其餘員工則依勞動基準法規定結算其服務年資，領取年資結算金並重新聘用。雖然採取有月退資格員工可保留領取月退休金條件繼續留用政策，可避免民營後可能造成人員大量離退的問題，然而卻存在有用人費用過高且員工年齡普遍老化的問題，在追求績效的壓力下，精簡人力並引進新血為在所難免的趨勢，因此民營化過程中，留任人員將承受更大的變革衝擊及工作壓力，此為本研究的研究動機之三。

中華電信公司自民國 85 年改制以來，為因應電信產業劇烈的競爭，除加速民營化、自由化的腳步以因應激烈的市場競爭外，並積極調整內部組織及加強員工訓練，使組織更富彈性與效率，並積極推動全員行銷措施，獎勵行銷績優員工，員工也逐漸調整以往公務人員吃大鍋飯的心態並積極衝刺業績，祛除公營機構老大保守舊習，以顧客至上，重視顧

客的需求，從生產導向轉變為市場導向，開始重視行銷觀念，因此，儘管近年來電信市場競爭激烈，中華電信仍交出一張漂亮的成績單，然於此組織面臨重大變革之際，員工心理真正的感受是筆者想要深入研究的動機之四。

近年來又適逢世界性的經濟景氣低迷，加上工會及政治力參雜其中，使得民營化時程持續延宕，直至94年8月12日才完成民營化。中華電信公司進行組織變革的過程中，所造成的影響程度，是一個值得探討的議題，雖然國營事業民營化的議題論述已有諸多前者探討，有關民營化變革認知、組織氣候及組織承諾之間的相關性也有諸多文獻加以支持，但有關組織變革過程中參雜工會運作機制以及變革時程延宕的效應等則前所未見，故本研究擬掌握這個重點與時機將研究主題鎖定在—組織變革(民營化)、組織氣候及工會角色認知對組織承諾、角色壓力及工作滿足彼此之間相互關係的探討，尤其針對組織變革及工會角色認知等議題所帶來的影響程度，進行深入研究分析。

### 1.3 研究目的

國營事業民營化既是世界的潮流也是目前政府施政的方針，其勢不可擋，筆者有幸躬逢其盛，本身既屬國營事業無法辦理保留月退的員工，又身兼工會幹部職務，箇中滋味，如人飲水冷暖自知，因此希望藉由本研究可以達到以下數種目的：

- 1.民營化政策實際的執行過程，引發員工及各界諸多批評聲浪，在探討民營化的定義及其欲達成之目標後，我們將檢視員工對民營化政策執行的感受與反應。
- 2.中華電信工會對於民營化政策採取積極反對與抗爭的手段，對於政府民營化政策的影響程度以及員工所給予的評價，加以研究，並希望能瞭

解工會在民營化過程中所扮演的角色，進而將工會角色與員工勞動權益關係做進一步的研究。

- 3.瞭解民營化過程中，員工真實的感受及所承受的壓力。
- 4.探討民營化組織變革對員工組織承諾的影響。
- 5.探討民營化變革對員工工作滿足的影響。
- 6.綜合前述研究結果，提出具體建議，一方面提供中華電信工會了解員工對工會行動的評價與期望，作為調整改進的依據，另一方面則是對國營事業改革方式的再思考。俾利相關國營事業推動民營化的參考。

#### 1.4 研究的對象與範圍

本研究的研究對象為中華電信公司，建設台灣電信設備已有100年的歷史，為台灣經濟發展，立下汗馬功勞。由通信的基礎建設，到連結海外的活絡網路，搭起通往世界的經濟橋樑70年代，台灣係屬海島型經濟體系，連續創下高經濟成長；中華電信長期致力基礎通訊建設，為台灣的經濟，打造出亮麗的成績單，居功厥偉，實不為過；隨著民營化、自由化世界趨勢，階段性之任務已完成，現任董事長賀陳旦，信誓旦旦，在未來10年躋身世界前十大電信公司。

茲將中華電信公司之沿革，作一淺顯介紹:中華電信股份有限公司，依據「電信法」及「中華電信股份有限公司條例」，於民國85年7月1日，由當時交通部電信總局改制成立，總資本額為新台幣964.77億元，目前員工人數27418人，主要業務包括固網通信、行動通信，以及數據通信三大領域，提供語音服務、專線電路、網際網路、寬頻上網、智慧型網路、虛擬網路、電子商務、企業整合服務，以及各類增值服務，係國內營運經驗最豐富、規模最大之綜合電信業者，也是國際間電信業者重要合作伙伴，在促進全球化即時訊息溝通、全面提高社會大眾生活品質，以及

普遍增強經濟社會運作效率上，績效卓著。

本研究是以中華電信股份有限公司中區分公司暨所屬營運處（含北台中、南台中、苗栗、豐原、彰化、南投、雲林）共計八個單位為研究範圍，以該八個單位的員工為研究對象。

### 1.5 研究限制：

本研究因侷限於時間、研究經費與個人職務身份，研究擬以中華電信公司中區分公司全體員工從事取樣。擬對不同職位的員工以問卷分析等方式進行分析調查，除了上述限制外，還有以下幾點限制：

- 1.以學術相關文獻以及客觀問卷調查資料作綜合分析，仍不免受到個人主觀認知的影響。
- 2.電信資訊科技進步一日千里，政府民營化政策又反覆不定，探討上仍不免有時差之誤。
- 3.問卷調查僅限於中華電信中區分公司，研究有時、地、物、人等之限制，並不足以代表全部員工的意見。
- 4.由於問卷之內容非常多元且題目數量繁多，可能會影響部分受試者在填答時因不耐煩而隨便作答，因而影響研究之結果。
- 5.本研究對於所有的量表之衡量均採用李克特(Likert)計分法，雖可增加分析時之方便性，但也可能失去一些研究的嚴謹性。

### 1.6 研究流程

本研究係以中華電信股份有限公司中區分公司為對象所進行之個案研究，研究流程如圖1.1 所示。茲略述如下：

#### 1.擬定研究主題

研究程序始於問題的浮現。基本上，研究問題的產生、選擇、描述、偵測與歸納，對後續的研究步驟有重大的影響。因此，本研究主題之決定

即希望能以管理導向為出發點，結合公司實務上之問題，藉以探求中華電信民營化是否對員工的組織承諾與工作滿足的具有影響。

## 2. 相關文獻探討

首先蒐集與問題有關之國內外期刊、雜誌、研究報告、論文等相關文獻，藉由對理論的探討，以奠定本研究參考應用的理論基礎。

## 3. 研究方法設計

確立研究架構，決定研究變項與建立假設，並針對特定之研究對象，以調查問卷作為研究工具，包括量表之編製，擬定問卷之內容與格式，並決定資料分析方法。

## 4. 資料蒐集

以中華電信中區分公司及所屬各營運處員工為對象，採分層比例抽樣方式分發問卷。問卷回收後，經剔除無效問卷，再進行問卷編碼及資料登錄，並列印核對。

## 5. 資料分析與研究報告撰寫

以多變量統計方法，分析所蒐集到之原始資料，再根據統計分析結果，檢定與驗證原先之假設，最後做成結論與具體可行之建議，並指出後續研究之方向，供後續研究之參考。

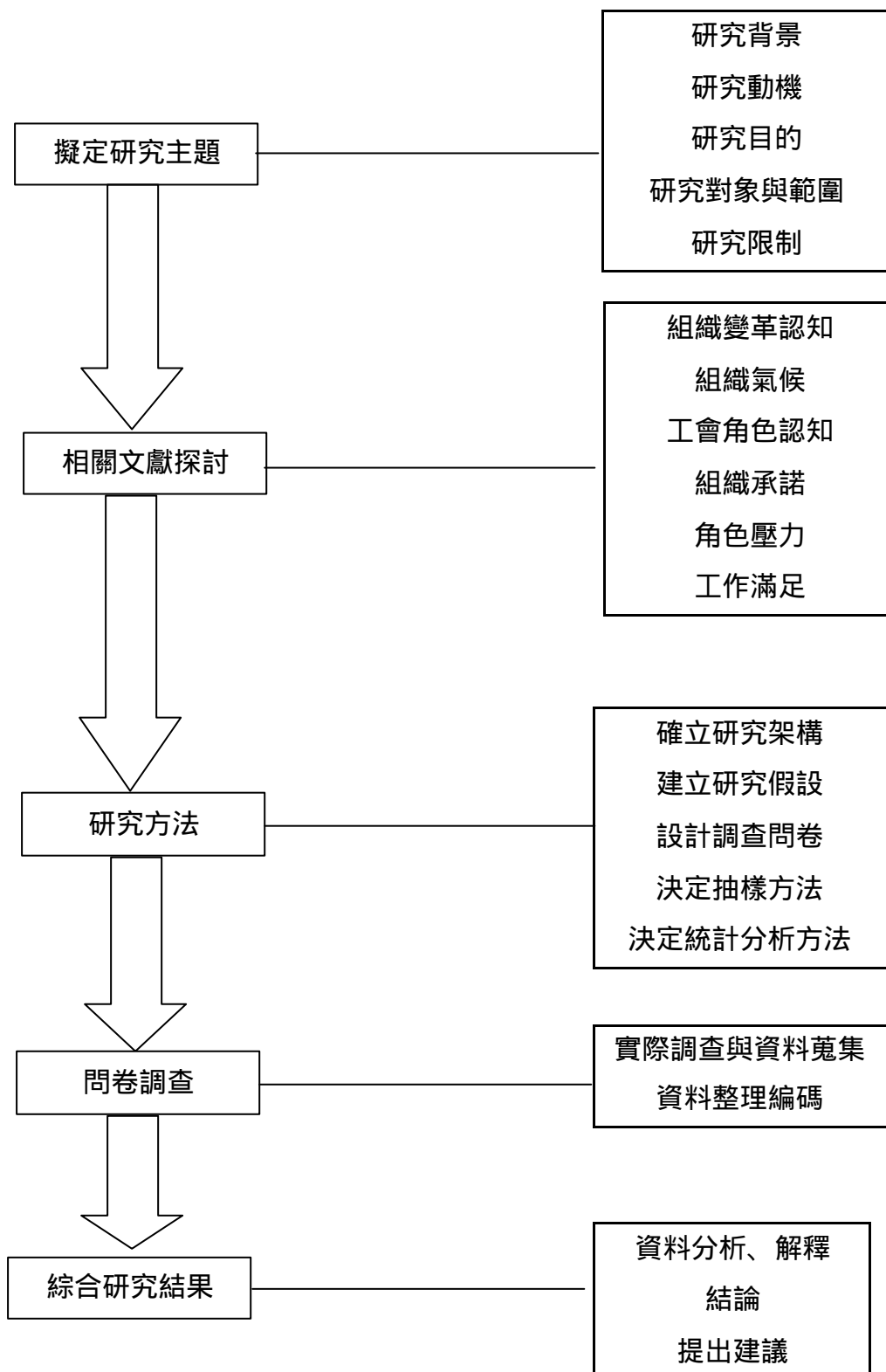


圖1.1 本研究之研究流程圖



## 第二章 文獻探討

本章分為七節，第一節探討組織變革及民營化相關文獻，第二節探討組織氣候相關文獻，第三節探討工會角色認知及勞資關係相關文獻，第四節探討組織承諾相關文獻，第五節探討角色壓力相關文獻，第六節探討工作滿足相關文獻，第七節為變項間相關性研究，茲將分別敘述如下：

### 2.1 組織變革

#### 2.1.1 組織變革的定義

組織變革 (Organizational Change) 的意義是組織從現在的狀態轉變到未來狀態，以增進其效能的過程。有計劃的組織變革，其目標是發現創新或改良使用資源與能力的方法，以增進組織創造價值的能力，並改善對利害關係團體的報酬。一個正在衰退中的組織，可能需要重整其資源以改善其對環境的適應力 (鍾從定，民91)

表2.1 國內外研究者對組織變革定義的彙整表

學者(年代)	組織變革之定義
Lander & Brown(1974)	組織促進結構、過程、人員和技術的變革和發展的方法。
Dessler (1980)	組織變革是指為增進組織效能，而改變組織的結構、技術或人員的方法。
Ettlie & Reza (1992)	變革是組織生命的本質，亦即採用新的生產方式，新的處理程序，以及新的組織型態，其目的係為有效因應日趨激烈之競爭環境，及對顧客提供更好的服務。
Daft(1994)	一個組織採用了新的思維或行為模式。以上兩者皆強調組織變革必須徹底改變組織文化及人員之素質、思維及行為模式等，方能確保變革之成果，並利於組織持續以新模式提升組織績效。
Hellrigel & Slocum (1994)	組織變革含有兩項相互關連的目標： 1.使組織能適應外在環境的變遷。 2.改變組織成員的行為。

表 2.1 國內外研究者對「組織變革」定義的彙整表（續）

學者(年代)	組織變革之定義
Robbins ( 2001 )	係指組織受其內外因素影響後，在有計劃性或非計劃性之下，從事組織個人、團體或組織相關層面的改變。
黃昌宏 ( 民78 )	國營事業民營化不僅是組織結構的重大改變，對於人員行為與科技工具之影響頗為深遠，尤其是人員行為的溝通和支持，是成功與否的重要關鍵。
謝安田(民81)	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，以維持本身的均衡，進而達到組織生存發展目的的過程。
許士軍 ( 民82 )	任何組織因為受到內、外在因素的影響而處於改變的狀態，而在改變的過程中，有些並非該組織所能控制、掌握的稱為非規劃性改變；另外，有些改變則是組織能夠控制、掌握的稱為規劃性改變。
吳定 ( 民83 )	所謂組織變革是指當組織受到外在環境的衝擊時，為求組織生存與發展目的，因此配合內在環境的需求而調整內部若干狀況，以維持本身的均衡的調適過程。
徐聯恩 ( 民85 )	公營事業民營化是企業控制權的重大變動，包括所有權與經營權的變動，是企業變革的方式之一。
張慶勳 ( 民85 )	指出組織變革係指組織遭受內、外在因素的影響後，有計畫性或非計畫性的改變組織個人、團體或相關層面；其組織變革所歷經的三個階段為突破現狀、推動改革及回歸平衡狀態。
鄧東濱(民87)	變革係指現狀之任何更動。其基本涵意包括變革是一種均衡狀態向另一種均衡狀態之移動；變革是由某些因素所促成，而非自動產生；以及變革必然引致若干後果。
榮泰生(民87)	組織變革若從組織結構管理制度及系統流程上改造，主要為滿足客戶需求，並藉此營造有利的工作氣氛，形塑組織文化，以激勵員工士氣、提升組織績效；組織變革即是組織變遷、組織興革和組織革新之綜合。

表2.1 國內外研究者對「組織變革」定義的彙整表(續)

學者(年代)	組織變革之定義
秦夢群(民88)	認為組織變革的定義具備有三種特性： 1.有計畫且有特定的目標。 2.包含一套特定執行情序。 3.具有新的理念或是科技以能達成目標。 組織變革的理念實指有計畫且有效率的使組織變革的過程。
吳秉恩(民88)	組織變革係組織為提升組織文化及成員之能力，以適應環境變化，維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。
毛治國(民90)	變革(Change)，其實可以叫做執行的科學(The Science of Implentation)。任何再小的改變，在組織裡都會有阻力，變革管理就是在講如何化阻力為助力。所以新官上任在變革時，一定會遭遇到惰性 阻力及既得利益者的反彈。
許長田(民91)	企業變革就是要徹底地拋棄原有的作業流程，針對客戶的需求，重新規劃策略與執行計劃，提供最好的產品以及一流的服務。

資料來源：本研究整理

根據認知的模式，認知的歷程包括了注意、思考、記憶、期望、想像與意識本身，認知不僅是連接刺激與反應的中間變項，同時也是造成行為產生的一個主要的原因(吳靜吉，民81)。

另位學者對於認知 (Cognition) 係指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程，故認知一詞的含意極為廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動(張春興，民78)；兩者的理念不謀而合；因此，認知具有多方面的功能，包括情緒的產生、態度的形成、以及提供某種激勵以產生爾後的行為等(陳思倫，民83)。

當組織發生變革時員工往往根據他們對於事實的認知來採取行動，而非根據事實本身。所以在整個民營化的實施過程中，管理階層有必要

隨時了解員工對變革的認知的情形。

此外，當認知之後的態度形成時，態度便是決定一個人對任何外界事物的看法與解釋，它是一種預備的行為狀態，伴隨有直接目的的情緒傾向，故為了解員工之反應應先明瞭其態度傾向。

大體而言，國營事業民營化屬於組織變革的一種，包含所有權與經營權的變動，其目的為了因應內、外在環境快速的變遷，而運用科技與配合調整其組織結構，並透過成員的溝通與支持，以提昇企業績效，達成組織目標的過程。

### 2.1.2 組織變革的模式

#### 1. Lewin：

早在1940年代末期，Lewin便發展出第一個有關變革過程的理論模式，堪稱是「變革之父」。他認為變革的過程由下列三個階段所組成（Cummings、Thomas & Huse，1989）：

- (1) 解凍( Unfreezing )：將當前維持組織行為水準的力量予以減弱，有時也需要一些刺激性的主題或事件，使組織成員接觸到變革相關的資訊並尋找因應之道。
- (2) 行動( Moving )：尋找新的組織機制來替代舊有組織或部門的行為，以便達到新的水準，包括經由組織架構及過程的變革，以發展新的行為、價值與態度。
- (3) 再凍結( Refreezing )：將獲得新的組織機制並使個人的人格形成有意義的組織文化、規範、結構與政策，以使組織穩固在一種新的狀態。

後續許多技術實施的採用模式，多半依循此架構，進一步細分更多更有意義的層級，亦或提出各層級內更具意義的特徵（Cooper and Zmud

1989)。例如在解凍層級中，組織必須採用哪些活動，才算有解凍的動作；或在轉換層級裡，可透過何種正式或非正式的程序，告訴組織成員目前正在轉換階段中，以消除其內心的防衛狀態；在復凍層級內，更是標明如何使創新的實施更具制度化，使創新不再具有獨特性了。

## 2. Leavitt (1964)

早期Leavitt (1964) 就提出組織變革的學理架構，描述組織為一複雜的系統，而結構、任務、人員、技術等為組織中最重要且互為相關的四項變數，若其中任一變數的變化都將引起其他三個變數的改變。從實施技術引起組織變革的觀點來看，創新技術的實施是企業以強力的方式改變技術存在的狀態，而其目的是企圖以創新技術用來解決企業在當前所面臨的經營問題。在此過程中，創新技術同時將引進新的工作方法或模式，因此組織的結構在溝通、授權、工作設計與流程等方面，將因創新技術而有所改變；而創新技術對於人員亦產生影響作用，例如需要更多的教育訓練及更積極的參與態度，使得創新技術更容易被人員所接受及樂於採用；在任務方面，任務主要是為完成組織目標所設立，當完成任務之際，即表示已經達成組織要求之目標，因創新技術所引進新的工作方法，多會改變原來之任務進行方式，因此改變任務的特性是希望組織能夠以更有效率的方式，來完成組織的目標。

所以實施創新技術對於組織在結構、任務與人員等變數的原來狀態，產生不同程度的改變，而這些改變往往又與技術實施的效益有關係；因此待經過時間與實務的演進後，技術將改變組織在結構、任務與人員等變數的狀態，並將技術存在的狀態推向另一層次。

## 3. Daft (1989)

Daft (1989) 也提出組織會因管理、技術、產品服務、人力資源的改變，進而引起的組織變革。管理變革是以組織結構、目標、獎勵制度、

勞資關係、協調機制、管理資訊及控制系統的改變，以達成較佳的組織溝通效率；技術變革是以工作方法、設備、流程的改變以達成較佳的生產效率；產品服務變革則因對原有產品或服務的改良，需要有新的生產及管理方式所引起的變革；人力資源變革則包括人員態度、信仰、期望等行為模式的改變，進而促進生產效率的提昇。

### 2.1.3 組織變革的反應與抗拒

組織變革是組織為提升組織績效及成員的能力，以適應環境變化，進而達成生存與發展目標之調整過程；一旦組織劇烈變革，對原有組織結構人員權益形成相當大的衝擊。

公務人員在組織變革過程中具有雙重身分，一方面他是組織再造的執行者，負有變革工程執行成敗之責任，另一方面也是組織變革下權益受波及者，於變革過程中可能必須轉換職務或變更公務人員之身分；因此，如何有效保障員工既有的權益，就顯得格外重要。

組織內的成員大部分都相當珍惜其既有的利益，因此當變革的發生，即意味著將面對不確定的未來；故在無法肯定是否能掌握與從前同樣的資源時，亦無法預知未來在因應新體制時將花費多少心血。於是產生了不聽從、冷漠、怠工及離職等抗拒行為(Hodge&Johnson, 1970)。

但是，並不是所有的抗拒都是負面的，抗拒有時亦可以促使管理者再度檢視變革是否適當，員工亦可藉由管理者的測試，來確定變革的計畫和執行是否正確（鄧東濱，民76）。

此外，組織及其成員對變革的抗拒，提供了行為的穩定和可預期性。假如沒有抗拒，組織裡的行為將變得紊亂而難以預測，但抗拒變革也可能會阻礙了組織的調適與進步。抗拒變革的來源分為組織及個人，而這兩種變革往往是相互重疊的（林財丁譯，民89）：

1.組織性的抗拒：結構慣性、有限幅度的變革、團體慣性、專業受到威脅、對既有權力關係的威脅、對資源分配的威脅。

2.來自個人的抗拒

(1)習慣：當我們面對改變時，這種仰賴習慣的反應傾向將會轉化成一種抗拒改變的來源。

(2)安全感：有高度安全需求的人們往往會抗拒改變，因為改變會威脅到他們的安全感。

(3)經濟因素：人們擔心變革會使他們收入減少。

(4)對未知的恐懼：改變會將原來相當確定的事變得曖昧不確定。

(5)選擇性訊息處理：人們只聽到他們想聽的，卻忽略那些會對已建構完成的意象造成挑戰的新訊息。

綜言之，國營事業員工通常服從性較高，但對環境的適應能力遠不及民營企業的員工，中華電信員工因民營化變革而喪失公務人員身分，且面臨的是不確定的未來，各方面的工作條件尚未完全定案，因此，造成員工心裡的恐慌不安，感覺權益受損，難免採取不配合或抗拒的態度反應。

因此，如何有效減少成員對變革的抗拒是許多專家學者致力研究的方向，茲將各學者對減少變革抗拒的方法整理如下：

表2.2 減少變革抗拒的方法

學者	減少變革抗拒的方法
Kotter & Schlesinger (1979)	1. 教育與溝通 2. 參與與投入 3. 協助與支持 4. 協商與協議 5. 操縱與吸納 6. 明示與暗示強迫
Rosenberg (1993)	1. 給員工時間做好準備 2. 給員工充分的資訊 3. 給員工參與
黃昌宏 (民78)	盧溫(Lewin, 1951)的「力場分析理論」, 透過驅策力增加與抑制力減少的概念, 設法找出促進變革的因素強化之, 並針對妨礙變革的因素削弱之。
謝安田(民83)	1. 員工參與決策 2. 有效的溝通 3. 領導的信任與忠誠 4. 員工的諮商 5. 建議制度的建立 6. 訓練的使用
吳定(民85)	1. 員工參與 2. 溝通 3. 增加員工認同與參與 4. 教育訓練 5. 增加對管理者的信任 6. 採取物質與精神獎勵方式 7. 採取諮商方式 8. 採取循序漸進方式 9. 變革的績效標準應合理可行 10. 應用「力場分析理論」

資料來源：張國藩 (民92), 民營化組織變革環境下員工變革認知對變革態度之影響研究 - 以中華電信為例, 大葉大學工業工程學系碩士論文。

### 2.1.5 國營事業民營化之相關文獻

國營事業民營化始於英國, 1980年代, 英國率先擴大國營事業民營化, 因成效卓著, 德、法、日等國隨之跟進, 我國於民國85年12月「國家發展會議」結論, 建議公營事業應於五年內完成民營化, 促使經建會



於87年10月30日重新公佈修正88家公營事業民營化時間表，從此，國營事業民營化，成為執政黨既定的政策之一。

過去二十年來，減少政府干預、解除管制和開放競爭等民營化相關論述和主張，成為總體經濟學、政治經濟學與公共政策分析論述中的主流（張晉芬，民88）。為了對民營化概念有更進一步的瞭解，本節旨在介紹民營化的基本概念，探討民營化的主要理論基礎、定義與種類。

## 1. 民營化政策的理論基礎

### （1）古典經濟學派

亞當史密斯(Adam Smith)在1776年出版「國富論」(The Wealth of Nation)中指出，私有企業、市場經濟、自由貿易及看不見手(Invisible Hand)對國家經濟重要性。認為政府角色與功能僅限於維護國防和治安，以及提供基本的公共設施，至於其他服務生產，並不需要由政府介入，在這種自由理念與政府不干預思潮下，整個經濟活動是透過自由經濟制度中的市場機制或價格機能來運作；若是直接由政府干預市場則會產生很多缺失，如(一)市場失衡：除了經濟效益損失外，更會衍生諸如，配給、黑市等更多社會經濟問題；(二)政府失靈：如政策僵固性、訊息不全等，都會使政府干預導致無效果之後果；(三)缺乏市場誘因：政府干預因扭曲價格而扭曲利潤訊號，以致資源分派趨於無效率。（林鐘雄，民81）謂有效率者，最簡單意涵便是沒有浪費，亦即儘量以最少的投入，獲得最大的產出，在市場機能的引導下，產品產量的組合、產品之分配與要素之配置各方面，都達到最高效率，因為只有有效率的企業與組織，才能在競爭的環境中生存及獲利。

### （2）公共選擇理論

公共選擇理論是70與80年代之間政治經濟的主流，其創始人是布坎

南( Buchanan )教授，重點在於探討政府干預經濟體系的限制與缺點。認為由於缺乏競爭、過度的生產服務與無效率的控制使得公共部門的運用有所缺失，要解決當前的問題，採取方法便是將競爭引入公共部門。

然公共選擇理論並非排斥政府干預經濟事務，只是認為政府在經濟資源分配與使用上所發揮的功能，未必比不完全的市場機能要好，因此，只有在市場運行的結果比公共干預更壞時，才應該由政府插手。換言之，即不再認為只要市場機能發生缺陷，政府就應該進行干預是絕對正確的，除非能夠確定政府干預所造成的缺憾，不比原先想要彌補的市場機能缺陷為大。（呂德明，民87）

### （3）委託代理理論

指出民營化意味著所有權由公部門轉移私人，即資本市場財產權的改變，使代理人的動機、行為與營運績效產生改變。由於一般委託人與代理人亦屬不同個體，亦追求不同的目標，因此產生了代理問題，因代理人的決定會影響委託人，故委託人應尋求建立代理人的誘因，使代理人能讓委託人的目標極大化。

在政府體制的情況下，選民即為委託人；各議會代表則為代理人，前者追求福利極大；後者追求選舉成功。公營事業時代，核心管理者為代理，所追求的是預算極大化，然在民營化後，股東、接受者、債權人都成為委託者，轉變成追求利潤與財務報酬的極大化，有助於提升原本積弱不振的經營績效，因此，透過委託代理的理論，可對民營化運作更具體闡明。（郭登聰，民88）

### 2.國營事業的定義：

在談民營化定義之前，應先了解何謂國營事業，簡單言之，是指由各級政府所經營的事業，包括國營事業、省營事業及其他地方政府所經

營的事業。也就是凡事業之所有權及控制權為政府所有，其以私法人的地位從事農礦、工商、交通、保險、文化等業務，依特定公共利益從事有形財貨或無形勞務之事業(張潤書，民82)。又依據民國八十九年十一月二十九日修正公佈的「公營事業移轉民營條例」第三條所稱國營事業，係指下列各款之事業：

- (1) 各級政府獨資或合營者。
- (2) 政府與人民合資經營，且政府資本超過百分之五十者。
- (3) 政府與前二款公營事業或前二款公營事業投資於其他事業，其投資之資本合計超過被投資事業資本百分之五十者。

在我國經濟發展的過程中，公營事業扮演了相當重要的角色，在過去數十年當中，除有效促進了工商業的成長，對於管理人才及技術人才的培育也頗有建樹。

### 3.民營化的意涵

全球性的「民營化運動」(Privatization Movement)興起於1980年代初期，代表政府在公共服務活動及資產所有權的縮減，使原本由公部門所承擔之功能，轉由私部門或市場機能運作，進而帶動私部門在公共服務與資產所有角色的增加。(詹中原，民83)

直到1983年「民營化」(Privatization)一詞才首度編入韋伯大字典(Webster's New Collegiate Dictionary)中，意指經營方式的改變，由傳統政府部門轉變為委託專業團體進行企業管理(陳嘉慧，民89)。但民營化多依每個國家的不同需要，而有不同的實踐方法，因此，「民營化」發展至今，其定義與用法仍相當含混且不一致，只是發展中的概念，並無法周延的描述與定義民營化。在檢視許多有關民營化的文獻後，以下列舉多位國內外學者對民營化的定義：

E. Savas (1987) 認為民營化是指減少政府干預，增加私有機制的功能，亦即政府縮減在各類公共活動及資產之所有權，而使私部門角色增加。

Steve H. Hanke(1987) 認為民營化是將公共貨品或服務功能，自公部門轉移至私部門的活動，其主要目的在擴張所有權基礎與社會參與感。

M. Pirie (1988) 將民營化作引申性的廣義解釋，應包括自由化與解除管制，或與完全的市場安排視為相同意義，將企業精神引入政治系統，以創新的輸入解決公共問題，使民間企業得以加入競爭，並促使公營事業之資源利用及藉由競爭而提昇經營效率。

詹中原教授(民83)對民營化所下定義為，政府減少直接涉入生產及提供財貨服務，轉而強化政策能力，以增加社會中私有機制的發展，進而使人民所接受之服務品質提昇，且能滿足公共需求。

吳定教授(民87)將民營化定義為，在各類公共服務活動及資產所有權方面，縮減政府的角色，而增加私部門的角色，即減少政府直接涉入生產及提供財貨與服務，轉而強化政策能力，以增加社會中私有機制的發展，進而提昇民眾所接受的服務，滿足公眾的需求。綜上所述，民營化的確有不同的定義，但公營事業民營化方式的選擇，多受到國家機構與其事業性質的交互影響。一般而言，民營化方式的實行，背後常存在著預期的目的，且有極可能是為建立與其利益需求相符的資源交換或政策互動模式。而其具體的意義，不外乎下列三點：

- (1) 所有權私有化：使政府脫離股東地位。
- (2) 市場自由化：解除公營事業獨占的地位，使原屬政府所掌握的生產要素，依市場機能予以配置。

(3) 政商分離：除公營事業的政策任務。(陳毅銘，民87)

大致而言，一個企業的競爭力主要在於本身的行政效率與其企業的整體競爭力，由於資訊的普及與科技的快速發展，企業若無法超越競爭者，則其優勢將逐漸消失。

因此，大型企業體的生存之道，即在於如何提高其整體競爭力，藉由轉型強化經營體質，把不合時宜的經營項目、經營不善的項目，趁機會淘汰掉；民營化講究的是自由市場競爭的機制，面對現實的遊戲法則，適者生存，如想要永續經營，就是要不斷的求新求變，這些都是受層層束縛的國營事業，急於轉向民營化的原因所在，由此可知我國國營企業的民營化，已是未來發展的必然趨勢。

綜合上述，以行政院經濟建設委員會對民營化的定義做為總結：「民營化是指在各類公共活動及資產所有權上，政府角色之縮減，而私部門角色之增加，泛指一切原由政府部門提供的公共服務或資產，移由私部門提供或擁有的一種行為；因之，資產移轉、解制、公共服務簽約外包，以及使用者付費與公共基金償付私部門服務等都屬之(經建會，2000)。

#### 4. 民營化政策爭議

公營事業民營化政策，雖已成為我國政府既定政策，但其推行多年以來仍有許多爭議，以下就民營化政策的贊成者與反對者所持之立場做說明。

##### (1) 贊成者的立場

(a) 有助於提昇公營事業的經營績率：由於許多公營事業享有經營獨佔的特權，缺乏其他競爭對手的挑戰，並且依賴政府預算的挹注盈虧，無形中缺乏憂患意識，造成普遍性公營事業經營效率低落；再加上公營事業常受到諸多法令限制，減弱其自主權與應變能力。然而，藉由民

營化政策的實施，不僅可以解除行政命令束縛，使公營事業在經營上獲得更多自由發揮的空間，在與民間企業競爭壓力下，對提昇事業效率必有幫助。

- (b)有助於防堵公部門與私人企業掛勾：政府掌控多數國營企業，進而對國家經濟居於主導地位，有時甚至出現政商勾結的腐敗現象，而大規模民營化可以使公部門與私部門的社會、經濟力量重分配，減弱政府對企業控制。
- (c)解決財政困境：公營事業民營化所出售的股票或資產收入，可以補政府預算之短缺或償還公部門公債，並且政府不必再負擔有些經營績效不彰的公營事業所造成的虧損。
- (d)民營化是民主化進程中的意識型態：民營化是民主化進程中的內容之一，民營化象徵國家的資產由大眾共同持有，並非只掌握在少數人手中，民營化可說是一種還富於民的概念。

## (2) 反對者的立場

- (a)財團化：民營化過程中最令人詬病，在於已執行結果，往往演變為財團化，例如，中國石油化學公司與中華工程公司，即由承銷商將股票賣給特定投資人，原先政府對洽商比例訂有20%上限，然承銷商以股市低迷的理由，要求提高洽商比例，政府將部份事業的資產以相當廉價格賣給財團，然後結束本來事業，轉投資其它事業，從中獲取暴利。
- (b)原公營事業員工的權益問題：由於許多公營事業在移轉民營後，在考量成本與利潤情況下，往往會作出資遣部份員工決定，對原有事業員工的工作權，及其他相關權益保障的忽視，而引起員工反彈，倘若主管機關或事業單位無法在此問題上作出圓滿的解決，不僅增加民營化困難度，相對也會增加社會成本。

(c)政府推動民營化的心態與動機：對於部份經營績效不善的事業，相關單位急於將其轉為民營，但卻未同步規劃配套措施；或當財政吃緊時，編列大量民營化收入，以充裕國庫，例如89 年度政府在中華電信釋股部份，編列 1273 億元為注挹政府預算的主要來源，此舉遭中華電信的員工反對，認為政府只是為填補歲入的不足，而非為中華電信長遠大計著想，因此預算審查之日，不惜發動五千名電信員工到立法院前示威抗議，迫使立法院作出暫緩審議決議。另一項對民營化質疑，就是「假民營化之名，規避監督之實」，因為當公部門所持有股權降至 50% 以下時，該事業成為法律上之民營企業，此時立法院機關並無監督權限，不過公部門通常還是最大的股東，操縱事業的事實仍然存在，與真正民營化並不吻合（陳容芳，民88）。

## 2.2 組織氣候

### 2.2.1 組織氣候的定義

組織氣候概念是源自Lewin ( 1936 )所提出的「生活空間」。其指出要瞭解人類之行為便需考慮行為產生之整個情境，此情境便是人與環境，因此人類行為 ( B ) 係為個人人格特質 (P)與其環境(E)之函數 $[B=f(P \times E)]$ 。而每個人都以心理空間作為外顯行為的基礎，且都有一個完整屬於自己的世界（黃偉文，民91）。

組織 ( Organization ) ，指的是兩個或兩個以上的人為了達到同一個目標，透過分工與階層的分級來協調以運作一系列、一連串的團體活動（陳彰儀，民84）。組織是一種協合人類行動的系統，在這個系統中，組織的成員不斷地與環境發生互動，進行功能的運作，以達成組織的特定目標（蔡培村，民76）。

氣候 ( Climate ) ，或稱氣氛，是用以描述一個社會系統的心理環境。

組織氣候乃是組織成員為企求社會系統之機構與個人兩個層面的平衡，在工作時所產生的結果（黃昆輝，民85）。另有學者指出，氣候指的是在職者（Incumbent）對於事件、慣例、程序的知覺，或是在所處環境中，對於得到獎賞的行為、得到支持的行為、被期望的行為之知覺（Schneider, 1990）。

表 2.3 國內外研究者對組織氣候定義彙整表

學者(年代)	組織氣候之定義
Forehead & Gilmer (1964)	組織氣候乃是一套特徵，足以描述整個組織和其他組織有別，可持續相當長的一段時間，並且影響組織中成員的行為。
Litwin & Stringer (1968)	組織氣候乃是在一特定環境中，個人直接或間接地對於此一環境的知覺。
Tagiuri (1968)	組織氣候代表一機構內部環境的一種較具持久性的性質，這些性質包括成員的經驗及可能影響成員行為的因素與可資利用的一系列組織特色（或屬性）的數值來加以描述的。
Dessler (1976)	依據的看法，可視組織氣候為組織目標或有形標的與員工士氣行為間的橋樑，藉由員工對結構、領導型態、規則等感受的反映，可提供管理當局改進組織氣氛的參考。
Hoy & Miskel (1982)	認為學校組織氣候是教師對於學校一般工作環境的知覺，它受正式組織、非正式組織、成員的人格及組織領導所影響。
Sergiovanni & Starratt (1983)	認為學校組織氣候係描述一個學校的持久特性，此特性會影響教師與學生的行為，並能與其他學校區別；同時也是教師和學生對學校的感受。
Silver (1983)	認為組織氣候是一個組織的獨特風格，且每個組織均有異於其他組織的特性。
Glick (1985)	認為組織氣候是一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的變數，經由社會的、組織的過程而產生。是一種組織的現象，而不僅止於心理氣候的總合。



表 2.3 國內外研究者對組織氣候定義彙整表 (續)

學者(年代)	組織氣候之定義
Al-Shammari (1992)	不論是屬於組織、部門或組織內次級群體的氣候，本質上都是知覺的、心理的。所以組織氣候基本上是成員心理感受的表現。
Hoy ; Hannum & Tschannen-Moran (1998)	組織氣候是一套內部特質，這些特質除了能作為組織與組織之間的區別，也會影響組織成員的行為。
許士軍 (民 61)	認為組織氣候是以一種整體的和主觀的「環境」觀念，來解釋一組織內成員的行為動機及其所表現的行為，其介於組織系統與組織內人員行為之間的橋樑。
蔡培村 (民 74)	組織氣候是內在環境的屬性，源自於組織成員對工作環境的整體知覺；組織氣候具有客觀環境的特徵，亦反映組織成員對環境的主觀認知。其界定組織氣候為組織成員對組織結構、工作特性與人際關係的感受、認知所形成的一組屬性，並可透過主觀的知覺加以衡量。
陳至頌 (民 81)	認為一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的組織變數，經由社會的、組織的過程而產生，是一種廣泛的現象者，稱為組織氣候。
任金剛 (民 85)	組織氣候是(1)組織成員對工作環境的知覺與描述(2)是成員間所共有的(3)有著不同的分析層次(4)有多種向度(5)會受到文化的影響(6)若能針對特定的層面，在測量上將更加準確。
林孜孜 (民 85)	組織氣候是組織成員對於身處之組織的一種感覺，可用以描述組織的內部環境，且會影響成員的態度和行為。

資料來源：本研究整理

組織氣氛的形成乃是組織管理日積月累發展而成的，各學派對於其界定及內容，各有其說法，組織氣氛是管理學派的產物，主張人員才是組織的重心，研究特重於主管工作管理、工作特性、壓力感受、人際關係、週遭環境與薪資報酬之探究，希望瞭解工作環境對工作人員內在與相互關係的影響。

組織氣氛理論發展一般可分為以下四個時期：(李安明，民83)

#### 1.1930-1940 年代

早在美國行為派大師 Mayo 在 1939 年所主導的霍桑研究時，其研究理論並沒有組織氣氛的概念，不過在研究實驗過程中卻意外地發現許多組織氣氛的重要特徵，他們發現某種管理的方式不僅可以誘發員工們的團體協力（Affiliation），甚至可以提升其工作能力（Competence）、工作成就感（Achievement）及滿意度（Satisfaction）。員工的心理態度上反應及人際關係網所構成的組織文化概念，就是促成產量（Productivity）大增的決定因素。

## 2.1940-1950 年代

拉溫（Kurt Lewin）及他的同僚進行有關改變管理者與員工社會規範的研究工作，在維爾登背心製造公司的實驗中，他們發現了組織氣氛中的另一主要特徵 - 社會價值觀與社會規範，會直接影響管理者的管理理念及員工的工作價值觀，進而影響行為模式。

## 3.1950-1960 年代

在此時期組織氣氛的理論架構逐漸確立，在學術領域中也佔有一席之地，各種以組織氣氛為主的研究也漸次被運用在不同的學科中，成為一門「泛學科」的學問，並廣泛的被運用於政治、社會、經濟、教育組織中。其主要的的原因在於 Halpin & Croft 在 1962 年兩位學者設計了一份「組織氣氛描述問卷」（OCDQ）並大規模施測於美國 71 所小學中，Stern & Steinhoff 在 1963 年亦編製了「組織氣氛指數問卷」（OCI）也大規模運用至各種組織團體中。

## 4.1960-1980 年代

在此時期中，一片追求卓越，講求績效聲中，在經濟一片不景氣，政府更大力改革之際，組織氣氛更成為各行各業爭相研究的一門顯學。1980 年代另一新興名詞「組織文化」（Organizational Culture）因其範圍

涵蓋原「組織氣氛」，就逐漸被取代了，不過若嚴格區分，可以看出「組織氣氛」比較偏重「心理學」層次的探討，而「組織文化」則較偏重「社會學」或「人類學」層次的探討，而二者之間是有程度上的差別的。

國內學者秦夢群則以動態及靜態來區分「文化」及「氣氛」；組織氣氛所強調的是屬於靜態的部分，例如個人對組織的價值感、態度如何？而文化則屬於動態，注重在現有的價值觀及氣氛下如何來解決內外存在的問題（李安民，民83）。

### 2.2.2 組織氣候的重要性

組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對機構組織、管理等環境因素之主觀看法所構成，代表一組屬性，用來描述組織內的行為模式。有些組織給成員的感受是公開和諧的組織氣候，而有些組織給成員的感受則是嚴厲、鬱悶的組織氣候。這樣不同的組織氣候會對組織成員的行為動機和工作士氣產生不同的影響。

Litwin & Stringer (1968) 認為組織氣候對於管理人員之重要性有如下四點：

1. 由於組織氣候乃導源於對人類動機作用之研究，因此，與此觀念有關的活動、思想、感覺及關係等，也正是管理人員每日所關心、關切的問題。
2. 藉由組織氣候，使得管理人員可直接掌握一種對於動機行為，最重要且最直接之影響因素。
3. 根據已有研究顯示，管理人員本身乃決定組織氣候之一項重要要素，其行動、人格及領導風格，皆可導致某種動機作用及行為模式。
4. 組織氣候概念已被證明是切合實際的，並且可加以運用。因此，它是有系統的和科學的，可以幫助管理人員瞭解人類動機作用，並增進本身

之管理效能。

依據Dessler ( 1976 )的看法，可視組織氣候為組織目標或有形標的與員工士氣行為間的橋樑，藉由員工對結構、領導型態、規則等感受的反映，可提供管理當局改進組織氣氛的參考。

由此可見，組織氣候的重要性如同組織結構和領導型態，大大影響組織目標的達成。組織氣候對於管理人員是具有相當的管理涵義，組織氣候觀念可以幫助企業管理者掌握和改進組織行為模式，藉由各種方法以創造與設計一個適合組織成員達成目標的組織氣候，提高成員有利的行為動機，以利組織效率的提昇，進而有效地達成組織目標。

### 2.2.3 組織氣候的構面區分

目前組織氣候的分類眾多，不同學者由不同的角度來衡量組織氣候，列舉如下：

1. George L. litwin & Robert A. Stringer Jr. ( 1968 )認為測定組織氣候的構面有以下九項，其詳細內容如下：

- ( 1 ) 結構 ( Structure )：代表一個人在團體中所感受到拘束的程度，例如法規、程序等限制之類。
- ( 2 ) 責任 ( Responsibility )：代表一個人在團體中感到自己可以做主而不必事事請示的程度。
- ( 3 ) 獎酬 ( Reward )：代表一個人在團體中感到做好一件事將可獲得獎酬的程度。
- ( 4 ) 風險 ( Risk )：代表一個人感到服務機構及工作上所具有之冒險及挑戰性程度。
- ( 5 ) 人情 ( Warmth )：代表一個人感到團體成員間的融洽程度。
- ( 6 ) 支持 ( Support )：代表一個人在團體中感到上級與同僚間在工作上

相互協助的程度。

(7) 績效標準 ( Performance Standard ) : 代表一個人對於組織目標及績效標準之看法，是否重視一個人的工作表現。

(8) 衝突 ( Conflict ) : 代表一個人感到經理及其他人員願意聽取不同意見的程度。

(9) 認同 ( Identity ) : 代表一個人對於組織具有的隸屬程度。

Litwin 和Stringer ( 1968 ) 以此九面向指標建構了一份測量組織氣候之問卷 ( Climate Questionnaire ) ，此問卷是由50 個項目組成，並曾使用這份問卷作為研究工具，設計一項實驗，利用權力取向( Power-Related )、隸屬取向型 ( Affiliative )、成就取向型 ( Achieving ) 三種不同的領導型態來培養三種不同的組織氣候。結果發現，不同的領導型態造成了不同的組織氣候類型，也影響工作滿意度。茲分述如下：

(1) 權力取向型 ( Power-Related ) 之領導風格，其組織氣候高度結構化，並很少提供機會讓個人有所發揮。它是保守的、苛刻的、不具支持性的；管理者與員工間是冷漠的、有距離的。個人與團體之間有相當大的衝突，然而領導者卻傾向採取鎮壓和忽視的方式來應付這樣的衝突。因而，本組為低工作滿意度。

(2) 隸屬取向型 ( Affiliative ) 之領導風格，其組織氣候是鬆散地結構。具有民主決策的特質，並高度重視溫情與友誼，並強調不帶批評或懲罰來給予獎酬。強調團隊間與個人間的合作。員工對組織具有充份的認同感，引發員工的隸屬動機。因而，本組為非常高的工作滿意度。

(3) 成就取向型 ( Achieving ) 之領導風格，其組織氣候也是鬆散地結構，為成就導向。具有強烈的責任規範，個人會尋求主動發展並承擔風

險。這種類型的組織氣候是強調報酬的。一般說來，這一型的組織氣候是溫情的與支持性的，已發展出團隊互相配合與合作的常模。有時也會有中等程度的衝突發生。本組為高工作滿意度。

在商業機構中，過去常採 Litwin 和 Stringer 發展的組織氣候問卷；近年來，這份問卷亦被國內外多位探討商業機構與醫療機構組織氣候的學者採用。但由於本問卷在 1968 年創立之時，沒有檢驗其信效度，亦沒有明確地區分組織氣候的類型；再加上歷年來多應用於商業機構的研究，較不符合本研究目的，因此本研究未採用此問卷作為研究工具。

## 2.Hoy 和 Clover 的理論

Hoy 和 Clover (1986) 認為，學校組織氣候是由教職員個人行為和校方行為所組成，並以六個面向 (Dimension) 來描述學校的組織氣候。這六個面向分別為：

### (1) 校方行為

(a) 支持性行為 (Supportive Behavior)：此面向反映出教職員們最基本關心的層面：校方是否有著開放性心胸聆聽教職員們的建議。支持性的校方尊重教職員的專業能力，並且對於每位教職員展現出個人與專業上的興趣。校方常給予教職員真誠地讚美，而批評都是具有建設性的。

(b) 指導性行為 (Directive Behavior)：校方是嚴格的、密集監督。對於所有的教職員和校園活動，校方維持密集與持續的控制，即使是小細節也不例外。

(c) 限制性行為 (Restrictive Behavior)：校方阻礙而非協助教職員們工作。校方要求教職員們執行許多文書工作、並須參與多個委員會、再加上原有的常規任務、或是其他干擾教學責任的要求。

## (2) 教職員行為

- (a) 團隊性行為 (Collegial Behavior)：支持教職員彼此間開放與專業性的互動。提及自己所任教的學校時，教職員們是很驕傲的，和同事一起工作是很享受的，對於同事的專業能力是彼此尊重的。
- (b) 親密性行為 (Intimate Behavior)：反映教職員彼此社會支持系統的凝聚性與強的網絡。教職員們彼此熟識，是親密的朋友，常有社交活動，彼此間提供有力的支持。
- (c) 疏離性行為 (Disengaged Behavior)：此面向反映出教職員們注重專業性活動卻認為這些活動沒有什麼意義。教職員們只是花時間在團隊中，然而卻是不具生產力的；他們沒有共同的目標方針。他們的行為常是負向的，對於同事與組織也多所批評。

Hoy 和 Clover 在1986年以此六面向編製了「小學組織氣候描述問卷」(Elementary School Climate: A Revision of the OCDQ, 簡稱OCDQ-RE)，由42個項目組成，各面向信度Cronbach's  $\alpha$ 介於0.75-0.95，建構效度符合原先所設計的六面向。他們並以此問卷收集資料來了解小學的組織氣候類型。

研究結果發現，在描述小學的組織氣候時，校方行為的開放性和教職員行為的開放性是彼此獨立的；也因為二者的開放性處於不同向度，相互交叉可得出四種類型的組織氣候，分別為開放型、封閉型、疏離型、投入型 (Hoy & Clover, 1986)，現分述如下：

- (1) 開放型氣候 (Open Climate)：校方與教職員的行為都是開放性，形成開放型學校氣候。
- (2) 封閉型氣候 (Closed Climate)：校方與教職員的行為都是封閉性，形成封閉型學校氣候。

(3) 疏離型氣候 ( Disengaged Climate ) : 校方的行為是支持性、具關懷、有彈性、幫助人、非控制性的, 教職員的行為是分裂的、偏執的、冷淡的、不願承諾的。教職員不願意接受有效能的校方; 最糟的情況是, 教職員不但不動、還妨礙校方的領導方式; 最好的情況是, 教職員只是不理會這樣的校方。不論校方的領導方式為何, 教職員不願對手邊的任務做出承諾。

(4) 投入型氣候 ( Engaged Climate ) : 有這樣組織氣候之學校通常有嚴格的校方, 企圖限制與控制一切。教職員們則是有凝聚力、承諾的、支持性的, 並且彼此間是開放的。教職員們通常會投入教學過程, 而對無效能校方的限制性與控制性行為不予理會。

Hoy 和Clover ( 1986 ) 所發展的問題主要是用於探討小學的組織氣候; 近年來, 這份問卷亦被國內多位探討學校組織氣候的學者採用。但因研究對象所屬組織多限於小學, 較不符合本研究目的, 因此本研究未採用作為研究工具。

3陳至頌根據 Moussavi,Cronon& Jones 所修訂的八個構面:

- (1) 工作管理: 督導者關心工作的完成及開放、關懷與支持的程度。
- (2) 工作特性: 工作具有多樣性、挑戰性與成就感的程度。
- (3) 績效 - 報酬關係: 如升遷、加薪, 根據績效而非其他因素之程度。
- (4) 同僚關係: 與同僚間的互信、支持、友善及合作的程度。
- (5) 工作勝任: 對所指派的工作具適當背景、訓練與專技能力之程度。
- (6) 決策實務: 對影響工作的決策之參與程度。
- (7) 硬體環境: 員工有適當工作空間以進行工作之程度。
- (8) 產出壓力: 工作產出所受壓力的程度。



## 2.3 工會角色認知

### 2.3.1 工會認知的研究理論

#### 1. 勞資關係

所謂勞資關係係指勞資雙方之間協商、調適及合作的一連串互動過程。他最終的目的在求獲得勞資雙方的共同利益並共謀企業的發展。其範圍相當廣闊，所涉及的事務包括勞動條件、勞工安全衛生、勞工組織、勞資爭議、勞工參與、勞工福利和就業安全等。

#### 2. 工會的定義

工會為勞工的團結組織，它的力量與方向必然影響勞工與資本家之間的結構性關係；另一方面，工會代表勞方進行集體談判交涉，以解決勞資爭議，並求得勞資之間關係的平衡點。

所謂工會，依工會法籌組成立並經政府許可或登記有案者。它是指一群賴工資為生的人，為維持或改善他們的生活，所組成的繼續存在的團體。（黃越欽，民80）」工會的形成，是因為勞工們利害一致且地位相同，所以很自然的集合起來而組成的團體（衛民，民82），旨在化個人的要求為團體的力量，以爭取合理的勞動條件，進而提升生活素質（陳伸賢，民89）。

根據2000年最新修正之「工會法」第一條：工會以保障勞工權益，增進勞工知能，發展生產事業，改善勞工生活為宗旨。工會的意義具體而言，可以說在現有的經濟組織中，賴工資為生者（勞工）藉集體交涉的力量，為維持或改善勞動條件、生活狀況組成的團體。所以，公營事業工會在面臨民營化時，為了保障會員權益，無論是維護既有權益、爭取較優權益、甚至保障未來民營化後的勞動條件等，皆責無旁貸地立於主導之地位（楊櫻花，2001）。

### 3. 工會的角色與功能

工會法第二條：工會係法人，有其獨立的人格，得為權利、義務的主體。朱言貴（民87）對工會的角色定位認為：各國對工會所採取的態度，大約分為兩種類型：一種是美國法系的「放任制」，認為勞資之間本為敵對的個體，不妨讓雙方對立中談判折衝，俾尋求彼此利益的均衡點；另一種是德國法系的「干涉制」，主張勞資一體，勞動者可以參與事業的經營，為了勞工的未來，政府宜積極介入，而有「勞動者財產形成」之制度，希望藉著政府補助，善用勞工的儲蓄所得，據以累積勞動者財產。

藍科正（民81）亦曾指出，工會的功能主要可分為經濟性、社會性與政治性三個層面。包括：

- （1）經濟性功能：包括生產的提高、產品品質的改善、勞動條件的提昇、勞資爭議和團體協約之締結等。
- （2）社會性功能：包括會員間的互動、教育訓練等活動，透過勞動所得的提高改善所得分配，爭取工作環境條件的改善，提昇生活品質、維護工作權等。
- （3）政治性功能：工會本身的運作就是政治，工會的組織體系與功能又與法令政策密切相關功能發揮政治影響力的唯一基礎。

### 4. 工會認知的意義

認知工會是一種具體的知覺過程，其中重要的要素是態度與加入工會，英國學者Val1(1970)指出，員工加入工會是一種決策過程的結果，此決策過程當中可能會受到各種因素的影響，如工會的形象、對工會的需求以及各種社會環境因素，而且這些形象、需求以及環境是具有相互關係。這意味著工會的活動和功能對員工、組織以及社會有利的時候，他

們持有良好的形象。

Vall ( 1970 ) 的認知工會的架構觀念，在架構裡面，工會的形象是從個人需求與社會環境之間互動而產生結果，所謂個人需求是構成以個人為中心的需求與社會為中心的需求，個人為中心的需求是指：迴避問題、獲取利益(如：獎酬、待遇等之經濟上的利益)、諮商等，社會為中心的需求是指：對社會的理想、團結、群體的利益為主要構成因素，而社會環境是包括：家庭環境、作業環境、休閒環境等，Vall 認為，以上的各種因素皆會影響工會形象的觀念架構。(王清全，民91)

所謂認知( Cognition )係指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程，故認知一詞的含意極為廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動，均屬認知 (張春興，民78)。

因此，認知系統具有多方面的功能，這些功能包括新認知意義的賦予、情緒的產生、態度的形成、以及提供某種激勵以產生爾後的行為(陳思倫，民83)。

綜合以上文獻對工會認知的論述，本研究配合探討個案 - 中華電信完成民營化的變革後，其強勢工會扮演角色的議題分析，導出『工會角色認知』這個變項，包含工會績效、及工會手段二個構面，試圖探討「強勢工會運作」是否對工作滿足產生決定性的關聯效應。

## 2.4 組織承諾

在組織行為與人力資源管理的領域中，組織承諾一直是許多管理學者研究的重點方向。

### 2.4.1 組織承諾的定義

組織承諾 ( Organizational Commitment ) 亦稱組織向心力，許多學者因理論背景不同，或研究目的不同，因而對組織承諾的定義有不同的見

解。Morrow (1983) 提出至少 25 種以上有關組織承諾的概念與衡量，茲將國內外重要學者或研究者的看法摘錄如下表所示：

表2.4 國內外學者對組織承諾定義的彙整表

學者(年代)	組織承諾之定義
Hrebiniak & Alutto (1972)	組織承諾乃個人與組織連結的結構行為，會隨著時間增加，但為不具有轉換價值的投資結果，個人會因薪資、職位的自主性，或是同事間的情誼而不願離開組織。
Buchanan(1974)	認為組織承諾至少包含五項要點： 1.員工希望盡其所能代表組織。 2.強烈的意願想留在組織中。 3.對組織之歸屬感與忠誠度。 4.對組織主要目標及價值的接受程度。 5.對組織之評價為正面的。
Porter, Steers, Mowday&Boul-ian(1974)	認為組織承諾至少包含三個要素： 1.對於組織目標與價值有強烈之信念與接受。 2.願意為組織利益而努力。 3.明確的希望繼續成為組織的一份子。
Salancike ( 1977 )	個人將因過去的行為而產生一種信念，以支持其行為與對組織的投入。
Steers(1977)	組織承諾為個人對於某一特定組織認同並投入的相對強度。
Koch & Steers(1978)	是個人在工作上的一種態度性反應，其特性為實際與理想中的工作一致；認同於已選擇的工作及不願意另外尋找工作。
Angle & Perry(1981)	是個人對組織的關心與忠誠的程度。
Morris & Sherman(1981)	是組織和個人誘因之交易結果，是一種心理上對組織之正向感覺。
Mowday(1982)	係指個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，且有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項構面。

表2.4 國內外學者對組織承諾定義的彙整表（續）

學者(年代)	組織承諾之定義
Morrow(1983)	是個人對組織目標及價值，具強烈信仰和接受力。
Kawakubo(1987)	係指組織成員希望繼續留在該組織的意願。
Reyes(1990)	組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
William & Anderson(1991)	對組織的附屬感，聯繫和公民式的行為，為了增進組織效能及效率，及對資源的轉換、創新、環境等的付出。
Mitchell ( 1992 )	個人對組織具有忠誠、認同與投入之行為。
Kushman(1992)	組織承諾是個人將組織的價值和目標內化，並表現出對組織的忠誠。
Robbins(1993)	組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度。
Robbins(2001)	組織承諾為工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標並且希望維持組織內成員關係的程度。
劉春榮(民82)	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願，即希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
蔡寬信(民82)	係指個人將組織的目標和價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠感，願意為組織付出一己的心力。
蔡進雄(民82)	組織中成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職的一種態度傾向。
邱馨儀(民84)	組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力與希望留在組織的態度。

資料來源：本研究整理

## 2.4.2 組織承諾之衡量構面

由於各家學者對組織承諾有著不同見解，因此所提出之衡量構面亦不盡相同，茲將部份學者所提出之衡量構面整理如表2.5：

表2.5 組織承諾衡量構面定義之彙整表

學者年代	衡量構面	衡量構面之定義
Etzioni (1961)	道德的投入	一種強烈的正面導向，將組織的目標及價值內化，並認同權威。
	計算的投入	一種較低強度導向，為利益與理性的交換。
	疏離的投入	一種負面導向，發生於剝削的關係之中。
Kanter (1968)	持續承諾	由於個人先前對組織的投資與犧牲，使的個人離開組織之成本相當的高，因而願意繼續為組織奉獻。
	凝聚承諾	在組織中所附著的社會關係，係由於在先前的社會連結中棄權，或參加了增強凝聚儀式。
	控制承諾	依附於組織之規範，並塑造其行為所欲之方向，因而要求個人放棄原有之規範，並依據組織之價值，重新塑造其自我概念。
Poter (1974)	價值承諾	個人深信並願意接受組織及價值。
	努力承諾	個人願意為組織的利益投注更多的心力。
	留職承諾	個人有強烈的慾望繼續留在組織之中，並成為組織的一份子。
Staw (1977)	組織行為途徑 (態度承諾)	將承諾視為對組織的強烈認同與投入，或個人與組織的目標漸趨一致的過程。
	社會心理途徑 (行為承諾)	將承諾視為個人在組織所做的投資，因而使得個人必須與組織結合之情形。
Stevens et.a (1978)	規範性的承諾	組織成員對某一特定行為抱持著規範的信念，而其願意繼續留在組織付出努力，乃是基於自覺「應該如此」，方能符合組織的「規範」，而非評估能獲得多少利益。
	交換性的承諾	組織成員以投資報酬率的角度，衡量自己貢獻的心力與所得到回報之間的差距，以決定個人對組織承諾程度之高低。

Allen & Meyer (1991)	情感性的承諾	組織成員願意並希望繼續留在組織之服務意念。
	持續性的承諾	係指組織成員對離開組織所付出成本之認知，組織成員將依兩方面加以決定其持續性之承諾：(1)衡量外在就業機會之多寡。 (2)知覺離開組織所需付出之成本。
	規範性的承諾	強調對組織的忠誠度，或組織成員基於自組織所獲之利益，而心生報答之義務。

資料來源：陳明國（民93），我國壽險業務人員工作生活品質、組織承諾及工作績效相關性之研究，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。

此部分本研究主要採用Potter (1974) 以及Mowday (1979) 的看法，組織承諾分為三個衡量構面：

1. 價值承諾：個人深信並願意接受組織及價值。
2. 努力承諾：個人願意為組織的利益投注更多的心力。
3. 留職承諾：個人有強烈的慾望繼續留在組織之中，並成為組織的一份子。

## 2.5 角色壓力

角色(Role)是指某個職位的在職者以及組織內外的角色傳送者對該職位在職者所加諸的期望 (Van Sell, Brief, and Schuler, 1981)。就社會化的觀點而言，當個人進入組織中，如能實踐組織的規範與要求，發揮個人的能力及貢獻，即成功扮演了工作中的角色；但若無法學習與瞭解角色有關的權利、義務，或受到其他不利因素干擾角色任務的執行，則會產生角色壓力。個人在面對角色壓力時，可能會產生不利於組織的行為，如降低績效、工作倦怠、離職... 等，因此值得加以重視。

Kahn 等人 (1964) 定義角色壓力時，分為客觀事實及主觀經驗兩種型態。客觀的角色壓力是指組織中的社會與環境特質確實具有某些不利角色活動因素，而造成不良的角色特性；在主觀的角色壓力方面，則是指個體對客觀的角色背景，經由心理認知、個人經驗及人格特質等中介歷程，所產生的一種負面反應。換句話說，客觀的角色壓力指的是一種

環境狀態；主觀的角色壓力指的是個人受環境狀態所引起的心理歷程，所強調的是個體與環境間兩者的互動。

角色壓力依角色理論一般可分為角色模糊、角色衝突及角色負荷過重三種。而Hardy and Conway( 1978 )則認為角色壓力包括了『角色衝突』、『角色模糊』與『角色過度負荷』，以及『角色不一致』( Role Incongruity )、『角色能力不足或過度』( Role Incompetence and Role Over-Qualification )等五構面。本研究將角色壓力分成三個構面，茲將其內涵分析如下：

### 1.角色模糊

角色模糊是指預期的角色與知覺的角色不一致時所產生的現象，換言之，角色模糊是指個人對自己在組織中所擔任的角色不夠清楚。是指預期的角色與知覺的角色不一致時所產生的現象，換言之，角色模糊是指個人對自己在組織中所擔任的角色不夠清楚。Kahn 等人針對角色模糊的研究發現，角色模糊是在組織職位中，缺乏足夠必要的資訊，使得角色接收者對目標與權責的確切認識不足，或是缺乏角色澄清；他們報告了六種主要影響角色模糊的原因：

- (1) 組織的大小及複雜性超越個人的理解範圍。
- (2) 迅速的組織成長，伴隨經常的組織重組。
- (3) 科技精進致使社會結構改變。
- (4) 人員經常的變換。
- (5) 組織環境的改變使得組織對人員新的要求。
- (6) 組織管理哲學阻礙資訊的流通；他們發現，角色模糊往往伴隨低度工作滿意、低度自信及高度工作緊張 ( Kahn et al., 1964 )。

Van Sell 等人( 1981 )認為角色模糊係指(1)對於某個角色的期望；(2)對於完成某項已知角色期望的方法；(3)對於角色績效的結果，缺乏清楚



資訊的程度。Leigh, Lucas, and Woodman ( 1988 )認為當工作責任及其任務沒有被清楚的定義時，員工會知覺到角色模糊。Steers ( 1994 )認為當人們不十分了解自己的角色時將會發生角色模糊，而對工作定義的不明確包括不清楚工作所期望的績效、不知道如何實現這些期望、以及不明瞭工作行為的結果等，而角色模糊最容易發生在管理性的工作上，因為這類工作的角色定義及工作規範缺乏明確性，所以會造成管理者的壓力，至於非管理性工作也會發生角色模糊，例如上司未能表明對部屬的期望時，將會造成部屬不知道如何對部門及組織作最大的貢獻。Tosi, Rizzo, and Carroll ( 1994 )認為當他人對自己的期望不確定性時會產生角色模糊，他們並將角色模糊區分為兩種類型：

- (1) 任務模糊 ( Task Ambiguity ): 包括工作目標的資訊與完成工作的資訊不充足。
- (2) 社會-感情模糊 ( Social-Emotional Ambiguity ): 包括旁人對自己的期望與完成目標後所產生的結果不明確。

## 2. 角色衝突

角色理論中角色分析的基本假設是因為個人投入一種以上的系統 ( System ) 或型式 ( Pattern )，因此就要履行一種以上的角色，當角色期望與事實不符時就形成角色衝突。Kahn 人 ( 1964 ) 認為角色衝突是指個人經常面對不同的角色期望，當這些角色期望互不相容時，則會產生衝突。Rizzo 等人 ( 1970 ) 將角色衝突定義為對角色要求一致/不一致或相容/不相容的情形，而一致性或相容性係根據是否會妨礙角色績效的標準或條件來判斷。Van Sell 等人 ( 1981 ) 認為所謂的角色衝突是指對某個角色的期望不一致。Cherrington ( 1989 ) 則認為當人們面對接收到的角色期望與其角色行為不一致時會產生角色衝突，角色衝突不同於角色模糊，因為其

接收到的角色期望可能是相當清楚而且特定的，在這種情形下增加溝通只會強化而不是減少角色衝突。

Steers ( 1994 )將角色衝突定義為同時出現兩種或兩種以上的壓力或期望，使得順從一種期望就很難或幾乎不可能再順從其他期望，換言之，當員工處於互相矛盾的要求時便會產生角色衝突。Tosi 等人( 1994 )認為當一個人處於同時接受不同且不一致的期望，如果順從某一個期望，則必然會違背其他的期望時，個人將會產生角色衝突。

根據吳秉恩 ( 民75 ) 是指知覺角色與實際角色產生差異或不一致或同時扮演兩種角色時，會產生角色衝突。人員因為角色期望的不同或矛盾( Discrepancy )，常產生角色衝突。

角色衝突內涵包括：

- (1) 角色傳訊者內之衝突 ( Intrasender Conflict )：是指角色定位中某人所來之訊息與角色壓力產生不一致的現象。例如校長要求訓導主任清查導師之出席狀況，而訓導主任因不願得罪導師而沒有確實回報所產生的衝突。
- (2) 角色傳訊者間之衝突 ( Intersender Conflict )：是指不同傳訊者所來之訊息與角色壓力不同所致，是一種是同一角色中的期望衝突，例如，妻子希望你在學校不要太勞累，而校長要你多犧牲奉獻，加班工作。
- (3) 角色間之衝突 ( Interrole Conflict )：不同群體間角色壓力不同或一個人同時扮演多種角色並且產生不一致的期望或需求時所形成的衝突。例如學校訓導人員本職是教師，在課堂上要 and 藹可親，以得到學生的好感；但是課堂後就變成管理人員 (訓導人員)，以板著臉孔以應付頑劣學生，因此形成角色衝突。
- (4) 角色規範的衝突 ( Person-Role Conflict )：這種衝突乃角色規範與道德

規範或個人價值標準不一致所形成。

### 3.角色過度負荷：

角色過度負荷是指角色傳訊者對角色接受者的行為或標準要求過多或過高，以致於角色接受者無法承擔個人負荷的心理負擔。前者稱為量的角色過度負荷，而後者則稱為質的角色過度負荷。Caplan等人（Caplan, Cobb, French, Harrison & Pinneau, 1975）。

## 2.6 工作滿足

### 2.6.1 工作滿足的定義

工作滿足的概念可說是起源於Mayo, Roethlisberger, & Whitehead 於1927年至1932 年間在芝加哥的西方電器公司(Western Electric Company)共同主持的霍桑研究(Howthorne Studies)。研究報告指出，工作者的情感影響其工作行為，而工作者之社會及心理因素才是決定工作滿足與生產力的主要因素(張永旺，1995)。

Robbins (1992；2001) 認為工作滿意度代表個人對他的工作的一般態度，當一個人具有高的工作滿意度則會對工作抱持正向的態度，相反的，如果對工作不滿意，則會對工作抱持負向的態度。綜合上述，研究者認為工作滿意度是指「個人在工作中對於工作情境的感覺，或個人需求所達成情形的主觀性情感反應與態度」。

表2.6 國內外學者對工作滿足定義的彙整表

學者(年代)	工作滿足之定義
Wiess et al. (1967)	員工對其所處工作環境所抱持的態度。

表 2.6 國內外學者對工作滿足定義的彙整表 (續)

學者(年代)	工作滿足之定義
Hulin ( 1969 )	工作滿足是指工作者對其工作及工作相關因素的感覺或情感的反應。這種反應或滿足程度高低，來自於個人於特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得報酬的差距，如果差距愈小，則滿足程度愈高；反之，差距愈大，滿足程度愈低。
Davis ( 1977 )	員工對其工作喜好或不喜好的程度。
Wexley & Yukl ( 1977 )	則認為工作滿足是指一個人對工作各層面的感受與評價。
McCormick & Ilgen ( 1980 )	工作滿足是視個人期望的標準與工作實際所得的差距而定。
Muchinsky ( 1983 )	認為工作滿足如同任何滿足的感覺，係指一種情緒上情感的反應，代表喜歡或不喜歡的感受。
Wheless et al. ( 1984 )	工作滿足係指個人對工作環境不同層面的情意反應。
Cheney ( 1984 )	工作滿足是指工作所提供的目標、價值、回饋等因素之間相容的程度。
Seal & Knight ( 1988 )	工作滿足係指工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反應。
Gibson Ivancevich & Donnely ( 1991 )	認為是個人對工作的態度，而該態度是來自對工作的態度，及對工作的認知，且基於工作環境的幾個構面，如主管風格、政策、工作團隊、工作條件等。
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。
Robbins ( 1992 )	工作滿足是個人對於工作所抱持的一般性態度；即員工認為從工作中應得的報償與實際報償間的差距。

表 2.6 國內外研究者對工作滿足定義的彙整表 (續)

學者(年代)	工作滿足之定義
Agho et al. (1992)	工作滿足是工作者對其工作及有關工作環境所抱持的一種態度，即工作者對其工作本身的工作角色情感性的知覺。
Steer & Black (1994)	是指令人愉快或積極地由對於工作及工作經驗評價產生的情緒狀態。
Greenberg &Baron (1995)	個人對於工作的知覺、感情上及評價上的反應。
Jennifer (1996)	皆認為工作滿足是員工對他們現在這份工作的所有感覺信仰與態度。
Singh Verbeke& Rhoads (1996)	導因於員工對工作評估之正面心理狀態。
Spector (1997)	工作滿足是指個人對它的工作與工作的其他面向的感覺。
Bussing et al. (1999)	工作滿足乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對他本身工作所持有的一種穩定滿足或內在不滿足。
張春興(民 78)	認為工作滿足係指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。
謝金青(民 81)	工作者對其工作、工作歷程或工作結果整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的一種反應。
黃其隆(民 83)	綜合整理各學者所提出有關工作滿足的定義，認為工作滿足是一種個人的主觀性知覺，受個人期望的影響，亦受客觀環境的影響，如組織的管理方式、薪資等，會影響個人的工作滿足程度。工作滿意程度可以用整體工作的感覺來評斷，亦可從與工作有關的各因素層面分別感受。
李明書(民 84)	認為工作滿足乃是指個人對工作相關因素(內、外環境)或個人需求滿足情形之感覺與態度。

表 2.6 國內、外研究者對工作滿足定義的彙整表 (續)

學者(年代)	工作滿足之定義
沈健華(民 84)	認為工作滿足具有以下特質： 1.工作滿足是個體對工作感到滿意的心理、生理及環境各因素的綜合體。 2.工作滿足是個體從工作中獲得整體的需求滿意之程度。 3.工作滿足係個人所期望的報酬與所得到的報酬之間的函數。
曹育誌(民 86)	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。
石淑惠(民 86)	認為工作滿足是一種態度，為個人很主觀的判斷與感覺，且為人與環境交互作用產生。因此，工作滿足可以說是工作者主觀感覺工作本身及其工作環境加諸工作者整體的態度指標。
陶惠芬 (民 88)	認為工作滿足不外乎是個人對工作的實際狀況與對工作期望所表現出來的感覺與態度，差距愈接近則對工作愈滿足。

資料來源：1.蔣美惠（民93），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。

2.部份本研究整理

有關工作滿足的定義相當多，一般來說可以歸納為三類(張瑞春，民87)：

#### 1.就整體性定義而言

工作滿足只是單一的概念，工作者不能將不同工作構面上的滿足與不滿足加以平衡，形成集體的滿足。因此只是將工作滿足當作整體性定義的解釋，而不涉及工作滿足的面向、形成原因與過程。即工作者對其工作本身的情緒、情感或評價上的整體反應，強調工作者對工作有關環境所抱持的一種態度或看法。

#### 2.就期望差距的定義而言

將工作滿足程度視為工作者在工作環境中實際得到的報酬與其預期應

獲得的之間的差距，差距越小表示對工作滿足程度越高，反之，差距越大則工作滿足程度越低。

### 3.就參考架構的定義而言

個人根據參考架構對工作的特性加以解釋後所獲得的結果。強調工作者對於其工作特殊構面之情感性反應，又可稱為構面性定義。

綜言之，可知影響工作滿足的因素，大致可分為個人變項、組織變項及環境變項。本研究主要在透過以上工作滿足相關因素的探討，將工作滿足分成監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足三個構面，瞭解中華電信員工民營化後的工作滿足情況。

### 2.6.2 工作滿足之理論

表2.7 工作滿足的相關理論彙整表

學者(年代)	內容
Msalow ( 1943 ) 需求層級理論	Msalow需求層級理論認為：人是需求的動物，需求必須加以滿足，而未獲得滿足的需求常可以左右人們的行為。它認為人類有五種基本需求，由低而高依序為生理需求 ( Physiological Needs )、安全需求 ( Safetu Needs )、歸屬感的需求 ( Belongingness and Love Needs )、自尊需求 ( Esteem Needs )、自我實現需求 ( Self-actuality Needs )。
Herzberg ( 1959 ) 雙因子理論	提出雙因子理論 ( Two-Factor Theory ) 亦稱為激勵保健理論 ( Motivation-Hygiene Theory )：一為激勵因子，一為保健因子。
Adams ( 1963 ) 公平理論	提出公平理論 ( Equity Theory ) 又稱為社會比較理論 ( Social Comparison Theory )，認為決定員工工作滿足是「員工工作努力程度與工作所得」與「參考對象 ( Comparison person ) 的工作所得與工作投入比率」的比較結果。
Vroom ( 1964 ) 期望理論	提出期望理論 ( Valence-Expectancy Theory ) 認為員工願意花多少努力在工作上，取決於員工認為其努力是否能成功的完成工作或達成目標，完成工作或達成目標是否能得到其欲獲得的報酬及逃避懲罰。 他認為個人對行為結果的期望及該結果的期望值是影響工作滿足的主要變項。

表 2.7 工作滿足的相關理論彙整表 (續)

學者(年代)	內容
Porter & Lawler Model ( 1968 )	此模式為一綜合理論，它結合期望理論、需求理論、雙因子理論及公平理論，並加入個人行為努力、從事特定任務能力，對於任務能力、任務本身知覺、獲致績效等變數來評量工作滿足的水準，是一種較完整的理論。
Porter ( 1961 ) Locke ( 1969 )	此理論認為個人的工作滿足大小取決於作者「實際獲得的與希望獲得的」二者之間的差距。
Schneider, Benjamin & Alserfer(1973) 需求滿足理論	此理論係由 Maslow 提出「需求層級理論」加以修正而得。認為員工的工作滿足決定於工作特性、工作環境與員工之穩定而可確認之需求的相互配合則產生工作滿足，反之，若無法配合，則員工產生不滿足。

資料來源：王進清 ( 民91 )，人格特質、工作壓力與工作滿足之關聯性研究 - 以大台南地區大專院校軍訓教官為例，長榮管理學院經營管理研究所論文

### 2.6.3 影響工作滿足之因素

表2.8 影響工作滿足因素之彙整表

學者(年代)	影響因素
Vroom ( 1964 )	組織本身、升遷、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境、工作伙伴。
Herzberg ( 1966 )	影響工作滿意的因素有十四種，分別是：成就、認知、工作本身、責任、升遷可能性、成長可能性、薪資、與上級關係、與同事關係、技術指導、公司政策與行政措施、工作環境、個人生活及工作安全性。
Fournet ( 1966 )	1.個人特性因素：年齡、教育程度、智力、性別、職業水準。 2.工作特性因素：組織及管理、上司的監督、社會性環境、溝通、工作安全、工作協調、工資。
Smith ( 1969 )	認為工作的本身、視導、薪資、升遷以及同事關係等五個工作層面的感受對工滿意影響最大也最重要。
Wernimont ( 1972 )	認為影響工作滿意的因素有二： 1.外在環境因素：包括組織政策、工作環境、薪資待遇、職位升遷、領導能力、人際關係等。 2.個人內在因素：成就感、責任感、認同感、進步感、公平感、贊同感、其他因素。
Hall & Mansfield ( 1975 )	自尊、自我實現、自主、安全、隸屬。



表 2.8 影響工作滿意因素之彙整表 (續)

學者(年代)	影響因素
Maanen & Katz (1976)	工作特性、員工互動關係、組織政策、整體滿意。
Cron & Slocm (1986)	工作、督導、薪資、升遷、同事。
Robbins (1991)	智力挑戰工作、公平獎賞、工作條件支持、同僚的支持、適合個人性格的工作。
Chiyachantana (1994)	認為影響工作滿意因素有二： 1.環境因素：指管理方式、對組織認同、工作的種類與量、工作環境、與上司關係、金錢報酬、工作未來發展。 2.個體因素：指年齡、性別、職位高低、工作範圍。
Chetan & Wee Yong (1997)	工作特性、組織工作流程、自覺在組織中地位的重要性。
Spector (1997)	工作特性、組織壓力、角色因素、工作與家庭間的衝突、薪資、工作壓力。
Taylor (1999)	工作本身、與上司關係、與同事關係、薪資、獎勵。
Cheung & Scherling (1999)	工作特性、與團體關係、報酬、升遷、職等。
Reiner & Zhao (1999)	認為影響工作滿意因素分為二類： 1.人口屬性：包括種族、性別、教育、年齡、符合員工本身特性的工作分配。 2.工作環境：包括員工對工作環境、經驗特色的感覺。
謝文全 (1976)	認為影響工作滿意之因素： 1.環境因素：包括能力利用、成就、進修、職權、活動性、創造性、賞識、責任、社會服務、變化性、領導型式、報酬、與上司部屬同事關係、安全、社會地位及工作狀況等。 2.人的因素：個人需求、期待、人格、性別、能力、教育背景及經驗。
徐正光 (1977)	認為影響工作滿意的因素，可分為三大類： 1.組織外部因素：包括個人特質及社會文化。 2.組織內部因素：包括工作本身、人際關係。 3.工作情境因素：薪資、升遷機會、工作保障。
張碧娟 (1978)	影響工作滿意的因素有責任、升遷、社會服務、讚賞、環境、待遇、人際關係。而影響工作不滿意因素有人際關係、權威、社會服務、安全性、工作環境、學校行政、工作本身。

表 2.8 影響工作滿意因素之彙整表 (續)

學者(年代)	影響因素
張春興 (1978)	認為影響工作滿意至少有三類因素： 1.與工作本身有關者。 2.與個人條件有關者。 3.與他人或社會有關。

資料來源：古姿聖 (民92), 陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究 - 以台北市各區公務人員為例, 銘傳大學公共事務學研究所碩士論文。

綜合上述研究得知，影響工作滿意前因變項，包括個人因素與環境因素，而且影響工作滿意的前因變項係取決於個人屬性與環境變項的互動關係；而影響工作滿足的後果變項亦非單純的因果關係，而是各變項多元而複雜的關係。

## 2.7 變項間相關性研究

### 2.7.1 組織變革與組織承諾

張肇宏(民89)探討前五大汽車廠推行組織精簡時所採用的策略是否會影響留任員工的認知，發現留任員工依公司不同而對組織承諾之價值承諾、認同承諾、信任承諾有個別差異之關係，但研究發現留任員工普遍存在「倖存者症候群」。

Lanmsa & Savolainen (2000)選擇變革中組織裡較小族群的經理人為對象，以深度訪談的方式，探討組織變革（組織縮編與品質改善活動）中，經理人對組織變革之承諾。其結果可將經理人的組織承諾綜合而成兩方面：1.報酬基礎的承諾，如果經理人認為變革可以滿足其在經濟優勢、地位與社會利益及任務利益方面之需要，則會傾向於對變革付出承諾；2.信任基礎的承諾：如果經理人認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且情感上是重要的，就會對變革做出承諾。

研究指出被動的承諾為低報酬低信任基礎類型的承諾。不過，根據本研究發現，經理人對變革的承諾其實是複雜的結構，尤其對於中級與較高

階經理人而言，有時對組織變革的承諾是令人質疑的。

### 2.7.2 組織變革與角色壓力

王嬋媚（民92）研究結果顯示

（一）組織變革之「制度層面」與教師角色壓力的四個構面「角色衝突」、「角色模糊」、「角色過度負荷」、「違背專業規範的衝突」呈顯著負相關。

（二）組織變革之「技術層面」與教師角色壓力的四個構面「角色衝突」、「角色模糊」、「角色過度負荷」、「違背專業規範的衝突」呈顯著負相關。

### 2.7.3 組織氣候與組織承諾

林營松（民82）研究結果顯示組織氣候對組織承諾之影響效果，主要是透過獎酬、結構與人情等構面對努力承諾、留職承諾及價值承諾之影響所造成。

李玉竹（民84）研究顯示教師對組織氣候之知覺與其組織承諾間其有顯著正相關，因此提高教師對組織氣候之正面知覺，相對地可提高教師在各構面上的組織承諾感。而對組織承諾各個構面具有解釋力的組織氣候構面為結構、責任、獎酬、支持、衝突及認同等。

張瑞春（民87）研究結果顯示組織氣候中領導型態、制度規劃及人際關係對組織承諾有顯著性的正向影響。

陳宗賢（民92）研究顯示出組織氣候對組織承諾有正向影響，組織承諾對離職傾向有負面影響。

張瓊云（民88）托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、教育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究—以台北市為例，結果托兒所人員所覺知的組織氣氛與保育人員組織承諾之間均有顯著相關存在。亦

即當托兒所的組織氣氛越和諧時，保育人員在組織承諾的子構面及大構面會有越強的意願。

蔣景清（民91）組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以C工廠為例，經相關分析結果組織氣候各構面（領導型態、人際關係、形式結構及責任風氣）與組織承諾各構面（價值承諾、努力承諾及留職承諾）皆呈現顯著正相關，組織成員感受組織中上述氣候知覺的程度越佳，其也就越容易呈現承諾態度，以複迴歸分析其影響性，結果組織氣候對組織承諾有顯著的正向影響。

從以上學者的研究結果，可看出員工對組織氣候的感受與其組織承諾的態度之關聯性，上列研究證實組織氣候與組織承諾有正向的關係，可知員工對所處環境心理主觀的認知，會轉化影響到其願意為組織投入努力的強度。

#### 2.7.4 組織氣候與角色壓力

王秋慶（民92）員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究- 以嘉義縣市地政事務所為例，研究指出組織氣候的與工作壓力呈顯著負相關。亦即顯示，地政事務所員工對「監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效」所感受之同意度越高，則對「焦慮、低自尊、疲勞與憂鬱」之同意度就越低，工作壓力就越小。

王淑霞（民93）組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究 - 以嘉義縣稅捐稽徵處為例，研究指出組織氣候與角色壓力呈顯著負相關，亦即員工對互動關係、獎酬氣候、同僚關係與權責知覺到的認同度愈高，則其所感受到的壓力愈低。

#### 2.7.5 組織承諾與工作滿足

國內外許多學者的研究均證實工作滿足與組織承諾的相關性，但兩種卻有不同的態度觀念，工作滿足是個人對工作特定構面的情感性反應，而組織承諾則是個人對整個組織的情感性反應。Wiener(1980)認為，組織承諾與工作滿足主要的差別在於組織承諾與行動有關，而工作滿足與目標有關。

黃開義(1984)提出兩者不同態度觀念的比較：

- 一、組織承諾是個人對整個組織的整體性及一致性的反應，而工作滿足是個人對其特定工作環境的反應。因此，組織承諾強調的是與雇用組織間的關係，包括組織的目標與價值，範圍較廣；而工作滿足則注重於個人的特定工作環境，範圍較窄。
- 二、組織承諾較穩定，而工作滿足較不穩定，易受工作環境中情境的改變（例如：薪資、監督等）而發生改變。

有學者認為組織承諾會影響工作滿足 (Bateman and Strasser, 1983; 1984)，持此一論點者主要是以行為承諾理論與認知失調理論為主。當員工對組織承諾不高時，會調整對內部事務之認知，如工作滿意度等態度變數來減低其失調情況，所以，組織承諾會影響工作滿意度。在實證研究方面：

葉桂珍 (民84) 以180 家便利商店員工為研究對象，探討個人之道德觀念與組織倫理氣候與組織承諾、工作滿意度及離職意願之關係，結果發現唯有個人對倫理政策有所認知的組織氣候，才會增進個人對組織之承諾，進而提高員工滿意度及降低離職意願。

林鈺琴 (民88) 以公民營銀行櫃檯從業人員為對象，探討組織承諾、工作滿意度及組織公民行為之各種理論模式，發現組織承諾是影響工作滿意度及組織公民行為之重要變數，他認為對當前企業界最重要的是如

何強化員工之認同感與向心力，相關之管理措施才能為員工所贊同與支持，才是解決之道。

郭振生（民92）以台南縣、市國民小學教師為研究對象，結果為組織承諾直接正向影響工作滿意。

#### 2.7.6 角色壓力與組織承諾之關係

在角色壓力與組織承諾關係方面，例如，Mathieu and Zajac(1990)及Boshoff and Mels(1995)均發現角色模糊與組織承諾具有負向的關係。而Brown and Peterson(1993)及Boshoff and Mels(1995)等人之研究則顯示角色衝突對組織承諾有不利的影響。

熊東亮（民91）以美、日二國在台之外派人員為研究對象，研究結果顯示角色模糊愈高，其組織承諾愈低。

趙秀真（民91）研究指出角色壓力與組織承諾有負向影響，意即降低會計人員角色壓力知覺可以提昇會計單位組織文化、學校組織承諾、主計機構組織承諾知覺。

陳筱明（民91）研究指出角色壓力對組織承諾有負向影響，臨床護理教師的角色壓力與組織承諾會因部分個人屬性不同而有顯著差異；認為臨床護理教師研究者及病人照顧提供者的角色愈重要者，感受到的角色壓力愈低，社會支持可以減輕角色壓力、增加組織承諾，並能緩衝角色壓力對組織承諾的負向影響。

#### 2.7.7 角色壓力與工作滿足

Bateman and Strasser(1983)研究發現：角色不明確、角色衝突、角色過度負荷所造成的工作緊張、與各構面的工作滿意度均呈顯著負相關。

Dubinsky and Hartley (1986) 研究指出業務人員之角色衝突、角色不明確的壓力 與工作滿意呈負相關。

Spector (1987) 提出大學 136位行政工作者工作過度負荷、角色模糊、角色衝突及人際關係衝突均予工作滿足成顯著的負相關。

Beehr et. al.(1976)、 Armenakis and Bedelan (1981)、 Fisher and Gitelson(1983)等，大多數研究支持角色壓力 與工作滿足具有顯著的負相關。

林世昌 ( 1987 ) 以會計師事務所查帳領組以及民營製造業的會計人員為研究對象，發現角色壓力與工作滿意具顯著負相關。

#### 2.7.8 工作滿足、工作壓力與組織承諾關聯性之相關研究

Robbins (1996) 認為組織中，個人的工作態度非常重要，因為態度會影響到他們的工作行為，故提出個人的工作態度即為工作投入、工作滿足與組織承諾三種。一般認為因為角色壓力的產生常會令人感到緊張焦慮與不安，結果可能會對工作態度產生影響。

國內在工作滿足、工作壓力與組織承諾的研究上，在每個單一面向及行業，皆有大量的研究報告，此外在這些研究當中，大部分的研究只針對三者之中的二者加以選擇，進行關聯性的探討，而對於工作滿足、工作壓力與組織承諾三者皆涵括的研究甚少，就現今所得的資料整理如下：

在下述的研究文獻中，皆在其內文中探討到工作壓力、工作滿足與組織承諾之間的關聯性：

方代青 ( 民89 ) 以台南市稅捐稽徵處員工流動率提高，徒增員工招募、訓練成本並造成人力運用的困難。探討工作滿足、工作壓力、組織承諾與離職傾向間之關係，希望瞭解台南市稅捐稽徵處員工之工作滿足、工作壓力、組織承諾與離職傾向四者之間的關聯性，作為該機關人力資源管理上的參考。

曾進歷（民88）從傳播管理的角度著眼，目的在探究報業從業人員的組織承諾。採個案研究方式進行，以聯合報從業人員為研究對象。研究者希望能在持續快速變遷的傳播環境中，發現提昇報業從業人員對組織忠誠、樂在工作的回應模式。亦即將站在現實層面對組織成員探究的結果。

施啟智（民87）在有線電視的合法化以及第四家商業無線電視台開播之狀態下，以廣告業務部門的衛星電視台或其直屬廣告公司中的業務員作為研究對象，探討業務員在工作壓力、工作滿足與組織承諾的現況以及三者之間的關係。

葉雅倩（民85）以訂有人員精簡計畫，並已裁減部分人員的台汜、台鐵、中興、高硫、農工等五家省營事業機構為對象，探討其所實施的人員精簡方案與留任員工之組織行為的關係。

鄭文俊（民84）以台北市民營公車的駕駛員為對象，採配額取樣法，探討台北市民營公車駕駛員的個人特性、工作壓力、工作滿足、組織承諾等變項，與其離職傾向間的關聯及變項間彼此的關係。

尹曉穎（民83）則探討國營事業人員精簡方案與被留用員工之組織行為的關係。研究針對中船、中化、中油、中工四家國營事業在精簡人力之後的被留用員工進行問卷調查，探討在精簡之後的組織承諾、工作壓力、工作績效及工作滿足間有顯著相關。

鄭乃壬（民81）從國營事業員工對民營企業與任職公司人事制度比較認知之觀點出發，以高雄地區中鋼、中油、中船、中化、台機等五家國營事業的員工為對象，探討人事制度比較、工作滿足、工作壓力與組織承諾之關係及影響。



## 第三章 研究方法

本研究所使用的研究方法為：文獻調查法及問卷調查法，詳細研究方法介紹如下：

### 1.文獻調查法

屬於探索性研究法，蒐集有關他人所做的研究，分析其研究結果及建議，指出需要驗證的假設，及是否有價值拿來應用，而當作自己研究的基礎。為了瞭解與本文有關的國內外著作，本論文先經由圖書館研究的方式蒐集中外論著，研究報告、學術論文、學術期刊、報紙等有關文獻以瞭解組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足等相關之理論基礎。

### 2.問卷調查法

本研究兼採用問卷調查法。問卷以郵寄為主，同仁協助發放為輔，郵寄方式並以電話事先聯繫，委託各機構熟識的人事單位同仁代為轉發該單位不同職務等級員工填寫。

### 3.1 研究架構

以組織變革認知、組織氣候及工會角色認知為自變數，組織承諾與角色壓力為中介變數，而以工作滿足為依變數，並以個人特徵為類別變數，本研究的架構圖如圖 3.1 所示。

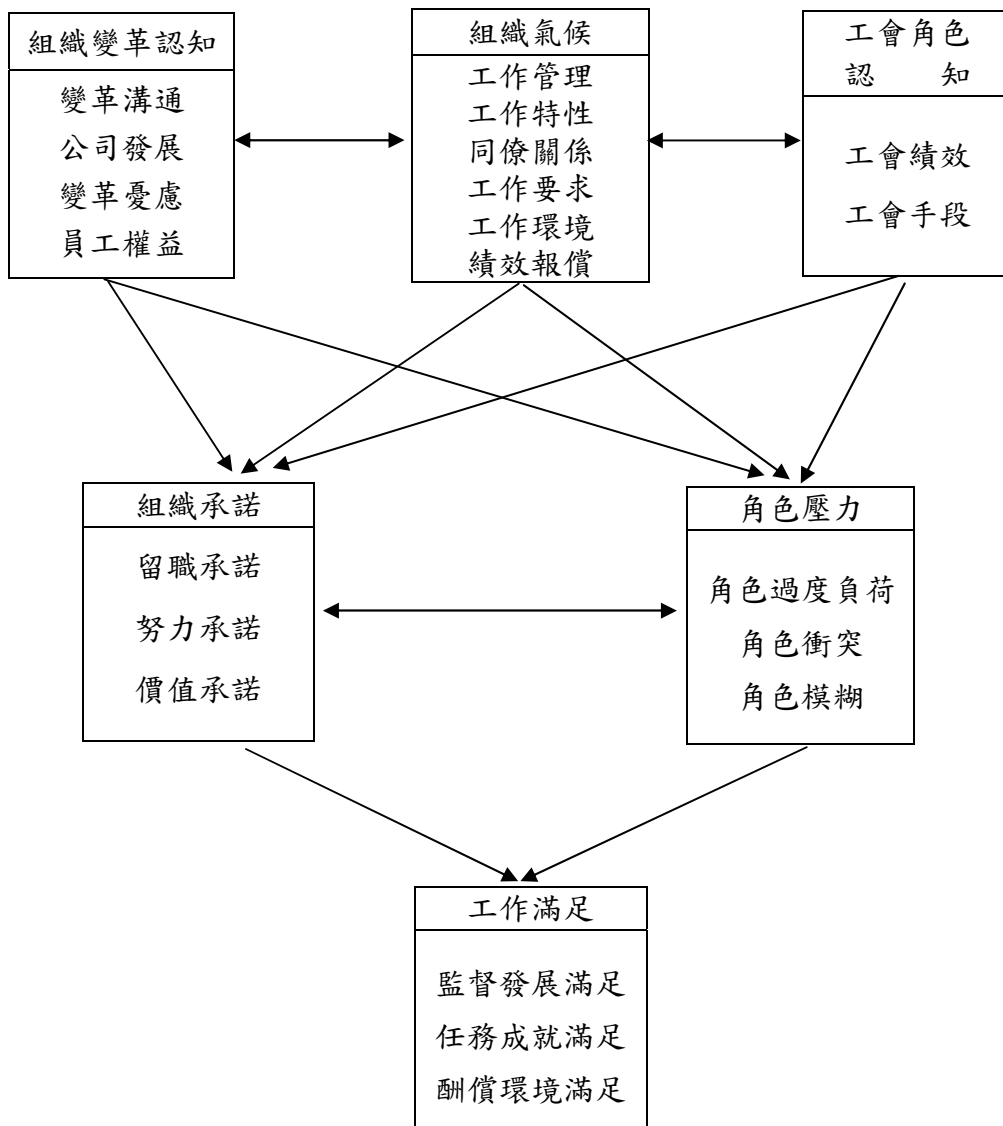


圖 3.1 研究架構圖

本研究包含個人特徵與六個變項等七大部分，分述如下。

- 1.個人特徵：包含性別、年齡、學歷、服務年資、資位、職務、服務機構、工作類別。
- 2.組織變革認知：變革溝通、公司發展、變革憂慮與員工權益。
- 3.組織氣候：工作管理、工作特性、同僚關係、工作要求、工作環境與績效報償。
- 4.工會角色認知：工會績效與工會手段。

- 5.組織承諾：留職承諾、努力承諾與價值承諾。
- 6.角色壓力：角色過度負荷、角色衝突、角色模糊。
- 7.工作滿足：監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足。

### 3.2 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，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、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足是否有差異存在，不同集群對工作滿足的差異狀況為何，以及各變項間之相關性，另外進一步想以迴歸分析與徑路分析方法探討各變項的影響關係如何。因此提出下列幾個研究假設加以驗證：

#### 1.個人特徵變項在各變項的差異性探討部分

虛無假設一：

- 假設 1-1：不同性別的員工對各研究變項無顯著差異。
- 假設 1-2：不同年齡的員工對各研究變項無顯著差異。
- 假設 1-3：不同學歷的員工對各研究變項無顯著差異。
- 假設 1-4：不同年資的員工對各研究變項無顯著差異。
- 假設 1-5：不同資位的員工對各研究變項無顯著差異。
- 假設 1-6：不同職務的員工對各研究變項無顯著差異。
- 假設 1-7：不同工作類別的員工對各研究變項無顯著差異。

#### 2.不同集群的員工對各變項間之差異性探討部份

虛無假設二：

- 假設2-1：不同組織變革認知集群的員工對組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。

假設2-2：不同組織氣候集群的員工對組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。

假設2-3：不同工會角色認知集群的員工對工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。

假設2-4：不同組織承諾集群的員工對組織承諾、角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。

假設2-5：不同角色壓力集群的員工對角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。

假設2-6：不同工作滿足集群的員工對工作滿足變項及其子構面無顯著差異。

### 3.各變項間相關性探討部分

虛無假設三：

假設3-1：組織變革認知各子構面與組織氣候各子構面無顯著相關。

假設3-2：組織變革認知各子構面與工會角色認知各子構面無顯著相關。

假設3-3：組織變革認知各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。

假設3-4：組織變革認知各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關。

假設3-5：組織變革認知各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。

假設3-6：組織氣候各子構面與工會角色認知各子構面無顯著相關。

假設3-7：組織氣候各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。

假設3-8：組織氣候各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關。

假設3-9：組織氣候各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。

假設3-10：工會角色認知各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關。

假設3-11：工會角色認知各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關。

假設3-12：工會角色認知各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。

假設3-13：組織承諾各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關。

假設3-14：組織承諾各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。

假設3-15：角色壓力各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。

#### 4. 各變項的影響性探討部分：迴歸分析

虛無假設四：

假設4-1：組織變革認知對組織承諾構面無顯著影響。

假設4-2：組織變革認知對角色壓力構面無顯著影響。

假設4-3：組織氣候對組織承諾構面無顯著影響。

假設4-4：組織氣候對角色壓力構面無顯著影響。

假設4-5：工會角色認知對組織承諾構面無顯著影響。

假設4-6：工會角色認知對角色壓力構面無顯著影響。

假設4-7：組織變革認知對工作滿足構面無顯著影響。

假設4-8：組織氣候對工作滿足構面無顯著影響。

假設4-9：工會角色認知對工作滿足構面無顯著影響。

假設4-10：組織承諾對工作滿足構面無顯著影響。

假設4-11：角色壓力對工作滿足構面無顯著影響。

#### 5. 各變項間之影響性關係探討部份：徑路分析法

虛無假設五：

假設5-1：組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力對工作滿足無顯著影響。

假設5-2：組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾對角色壓力無顯著影響。

假設5-3：組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾無顯著影響。

假設5-4：組織變革認知、組織氣候對工會角色認知無顯著影響。

假設5-5：組織變革認知對組織氣候無顯著影響。

### 3.3 研究變項的操作型定義

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，而本研究所要探討之構面分別為組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足，而各構面之操作型定義，詳述如后：

#### 1.組織變革認知

Robbins ( 2001 ) 定義組織變革為係指組織受其內外因素影響後，在有計劃性或非計劃性之下，從事組織個人、團體或組織相關層面的改變。張春興 ( 民78 ) 定義認知為個體經由意識活動對事物認識與理解的歷程，故認知一詞的含意極為廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動，因此本研究定義組織變革認知為組織為提高其資源利用並創造價值，以增強內、外在環境的適應力，因而改變其狀態，組織成員知覺狀態改變之心理歷程。並分成以下四構面：

- ( 1 ) 變革溝通：係指員工對公司為推動組織變革而與員工及工會溝通的認知程度。
- ( 2 ) 公司發展：係指員工針對組織為了提升競爭力而採行的措施所給予的評價。
- ( 3 ) 變革憂慮：係指員工對公司推動組織變革結果對自己可能造成影響之擔心程度。
- ( 4 ) 員工權益：係指面臨組織變革情況下，員工對自身權益所受的影響而表示之看法。

#### 2.組織氣候

Glick (1985) 認為組織氣候是一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的變數，經由社會的、組織的過程而產生。是一種組織的現象，而不僅止於心理氣候的總合。本研究根據文獻及因素分析後將其分為六構面如下：

- (1) 工作管理：指主管人員分派與關心部屬工作的情況，以及對部屬開放、關懷與支持的程度。
- (2) 工作特性：指部屬對於本身工作是否具多樣性、挑戰性與成就感之認知程度。
- (3) 同僚關係：指員工與同僚彼此之間的互信、支持及合作之程度。
- (4) 工作要求：指員工對於有關工作時效與品質所感受到被要求之程度。
- (5) 工作環境：指員工是否有適當的工作空間以利進行工作之程度。
- (6) 績效報償：指員工之升遷 待遇是否根據績效而非其他因素之程度。

### 3.工會角色認知

綜合學者對工會角色認知所下之定義，本研究定義工會角色認知為工會成員對於工會扮演的角色及採取的行動所感受到的知覺過程。因此本研究將其分為工會績效及工會手段二個構面：

- (1) 工會績效：指工會會員信任工會表現的感受程度，亦即肯定工會的衡量指標。
- (2) 工會手段：用以衡量工會運作方式及技巧，過於保守或太過激烈。

### 4.組織承諾

Reyes (1990) 定義組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。本研究並採用 Poter (1974) 以及 Mowday (1979)的看法，將組織承諾分為三個衡量構面：

- (1) 價值承諾：個人深信並願意接受組織及價值。

(2) 努力承諾：個人願意為組織的利益投注更多的心力。

(3) 留職承諾：個人有強烈的慾望繼續留在組織之中，並成為組織的一份子。

## 5. 角色壓力

本研究採用 Kahn 等人 (1964) 的定義，將角色壓力分為客觀事實及主觀經驗兩種型態。客觀的角色壓力是指組織中的社會與環境特質確實具有某些不利角色活動因素，而造成不良的角色特性；在主觀的角色壓力方面，則是指個體對客觀的角色背景，經由心理認知、個人經驗及人格特質等中介歷程，所產生的一種負面反應。經因素分析後，歸納出三個構面：

(1) 角色過度負荷：角色傳訊者對角色接受者的行為或標準要求過多或過高，以致於角色接受者無法承擔個人負荷的心理負擔。

(2) 角色衝突：是指個人經常面對不同的角色期望，當這些角色期望互不相容時，則會產生衝突。

(3) 角色模糊：是指預期的角色與知覺的角色不一致時所產生的現象。

## 6. 工作滿足

本研究對工作滿足的定義係採整體滿足的定義，即由工作者對於工作各層面或整體所具有之感覺或情感性的反應，衡量中華電信員工民營化後對工作滿足的程度，包括下列三個構面：

(1) 監督發展滿足：係指個人對主管對待員工的態度與做決策之方式，以及目前工作未來的發展性等方面之感覺滿意程度。

(2) 任務成就滿足：係指個人對其工作能獨立自主判斷，並以自己的方



法加以處理，及對其工作可獲得讚賞所感覺滿意的程度。

(3) 酬償環境滿足：係指個人對其工作報酬與環境、工作的內容與同僚關係等方面滿意程度。

### 3.4 研究設計

#### 3.4.1 研究對象

本研究是以中華電信股份有限公司中區分公司暨所屬營運處（含北台中、南台中、苗栗、豐原、彰化、南投、雲林）共計八個單位為研究範圍，以該八個單位的員工為研究對象。

#### 3.4.2 問卷預試

本研究以便利取樣方式進行問卷預試，共發出30份，回收30份有效問卷。經由研究對象填答，並提供意見與回饋，再針對問卷題目的語意及合宜性，與指導教授充分討論後，加以修改，完成問卷定稿。

#### 3.4.3 正式問卷

本研究以中華電信公司中區分公司工務單位、業務單位及行政單位員工為研究母體，採分層隨機抽樣方法，透過問卷調查的方式，以中區分公司所屬一級單位為分層基準，依各單位員工人數比例為基準，隨機抽樣的方式進行問卷發放與施測；8月中旬開始發放問卷，職所服務單位雲林營運處，由本人親自進行施測，其他非雲林地區單位，則以郵寄方式，委託當地人事單位採隨機發放問卷方式，協助填答。

抽樣計畫之步驟如下所示：

1. 定義母體：中華電信中區分公司之全體現職員工。
2. 抽樣架構：參照中華電信中區分公司目前一級單位編制。
3. 抽樣單位：以中華電信中區分公司目前一級單位為分層基準。

4. 抽樣方法：因考慮各層之層內異質性高低問題，故以機率抽樣之非比例式隨機抽樣進行取樣，Ghiselli, Campbell, & Zedeck ( 1981 ) 建議牽涉到量表的使用時，樣本人數不宜少於300 ( 邱皓政，2001 )。本研究以其樣本比例為1/10，針對上述之比例原則及建議，依各單位人數成比例發放問卷。
5. 樣本大小：中華電信中區分公司員工人數5308人，共發出問卷530份，回收453份，經剔除無效問卷41份，共得有效問卷412份，有效問卷回收率77.74%。
6. 抽樣計畫：視工作區域及工作性質分別以自送、郵寄以及電話聯絡方式進行樣本施測與問卷回收。

表3.1 研究問卷分發與回收數量統計表

服務單位	員工人數	問卷數	回收問卷數	有效問卷數	有效問卷%
中區分公司	489	49	47	47	95.92%
北台中營運處	753	75	63	57	76.00%
南台中營運處	831	83	74	69	83.13%
苗栗營運處	434	43	38	32	74.42%
豐原營運處	793	79	65	56	70.89%
彰化營運處	883	88	68	61	69.32%
南投營運處	546	55	46	39	70.91%
雲林營運處	583	58	52	51	87.93%
合計	5312	530	453	412	77.74%

資料來源：本研究整理

### 3.4.4 問卷設計

本研究採用問卷調查法，問卷設計經參考文獻資料，大部分採用已經學者編制之問卷。本問卷總共由七大部分組成，第一部分為個人基本

資料，共計 8 題。第二部份為組織變革認知量表，共計 17 題。第三部份為組織氣候量表，共計 22 題。第四部份為工會角色認知量表，共計 10 題。第五部份為組織承諾量表，共計 23 題。第六部份角色壓力量表，共計 24 題。第七部份為工作滿足量表，共計 20 題，希望藉此瞭解樣本特性。

### 3.4.5 問卷評分方式

問卷編制採用結構式封閉型問卷，評量尺度採用 Likert 五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。反向題問項，採反向計分，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別為 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。

### 3.4.6 因素分析

本研究問卷其中除第一部分個人基本資料屬名目資料及組織承諾並不適合進行因素分析外，組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、角色壓力與工作滿足五個部分，為因應統計分析需要，皆進行因素分析。

根據 Kaiser (1997) 的觀點，可從取樣適切性量數 (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy; KMO) 值的大小來判斷，準則為：

1. KMO 統計量值 0.9 以上表極適合進行因素分析。
2. KMO 統計量值 0.8 以上表適合進行因素分析。
3. KMO 統計量值 0.7 以上表尚可適合進行因素分析。
4. KMO 統計量值 0.6 以上表勉強可進行因素分析。

本研究之各變項經 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.8 或 Bartlett 球形檢定 p 值皆為 0.000 經評估適合進行因素分析。且累積解說總變異量值皆大於 0.5，亦顯示因素分析結果可接受，結果如表 3.2 所示。

表 3.2 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	構面數	累積解說總變異量(%)	KMO 取樣適切性量數	Bartlett 球形檢定 p 值
組織變革認知	17	4	65.021	0.882	0.000
組織氣候	22	6	63.801	0.837	0.000
工會角色認知	10	2	59.462	0.819	0.000
角色壓力	24	4	53.841	0.902	0.000
工作滿足	20	3	54.135	0.902	0.000

資料來源：本研究整理

### 1.組織變革認知

(1) 量表來源：本研究採用張國藩(民 92)參考徐敏莉(民 90)研究中有關民營化變革認知的問題，並衡量中華電信公司在民營化過程中員工的認知而加以修訂而成。

(2) 量表題數：本研究問卷題數共有 17 題。

(3) 構面信度：變革溝通 0.8521、公司發展 0.7787、變革憂慮 0.8259、員工權益 0.7803。

(4) 刪除題項：無刪除題項。

(5) 因素分析：如表 3.3 所示。

表 3.3 組織變革認知因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
變革溝通	16.民營化過程中公司與員工的溝通太少員工一知半解。(R)	0.783			
	17.民營化過程中尊重員工只是口號事實上向溝通機制並不成熟。(R)	0.781			
	15.民營化過程中員工權益補償金的認定公司與員工沒有一致的共識。(R)	0.769			
	14.民營化過程中決策根本是高層主管的決定，員工意見很難被接受。(R)	0.736			
	13.民營化過程中公司與工會缺乏良好的溝通協調。(R)	0.592			

公司發展	3.我覺得民營化後，人事、會計及採購會更具彈性及效率，可以增進公司的經營自主。		0.841		
	1.我覺得民營化後可以解除法令約束，提高公司的競爭力。		0.837		
	2.我覺得民營化後可以提高服務品質及經營績效。		0.822		
	4.我覺得民營化後可以淘汰無效率及冗濫人員。		0.532		
變革憂慮	9.我擔心民營化後會導致人員精簡工作量增加。			0.796	
	11.我擔心民營化後工作地點及性質會有所變動。			0.795	
	10.我擔心民營化後會喪失公務人員身分工作權較無保障。			0.713	
	12.我擔心民營化後薪資福利會比現在差。			0.669	
員工權益	6.我認為民營化前公司會重視對有意願離職員工給予轉業輔導				0.836
	5.我覺得民營化過程中政府和公司有重視員工權益的確保。				0.678
	7.我認為民營化方案在員工權益上已有周延的規劃。				0.629
	8.我覺得民營化後我的才能和潛力將更能發揮。				0.564
特徵值		6.071	2.494	1.309	1.180
解釋變異量		35.714	14.669	7.697	6.941
累積解釋變異量		35.714	50.383	58.080	65.021
子構面 Cronbach' s a		0.8521	0.7787	0.8259	0.7803

備註：(R) 表該題項為反向題

資料來源：本研究整理

## 2.組織氣候

- (1) 量表來源：本研究採張國藩（民 92）參考陳至頌根據 Moussavi 等人（1990），所修訂的組織氣候量表架構加以修編。
- (2) 量表題數：本研究問卷題數共有 22 題。
- (3) 構面信度：0.8695。
- (4) 刪除題項：第 15 題，因素分析後刪除本題。
- (5) 因素分析：如表 3.4 所示。

表 3.4 組織氣候因素分析結果彙整表

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	因素六
工作管理	1.我認為我的上司能夠讓部屬明確知道他對部屬的工作要求。	0.797					
	2.我認為我的上司在交付工作時能明確分派部屬所應擔負的責任。	0.774					
	3.本公司的主管都很開朗願意採那部屬在工作上的各種建議。	0.767					
	4.一般而言本公司的主管對員工可說是盡心關懷。	0.678					
	18.與工作有關的決策我們的意見大致上能獲得應有的重視。	0.661					
	14.我認為我的上司在指派工作給我的時候會先評估我是否具有工作相關知識、經驗與技術。	0.479					
工作特性	5.我個人覺得我的工作內容單調乏味沒有什麼變化。(R)		0.723				
	16.我認為我的工作內容和我的專長並不相符。(R)		0.702				
	6.我覺得我的工作經常帶給我很大的成就感。		0.687				
	7.對我個人而言我的工作具有挑戰性必須盡全力才能做好。		0.663				
	17.我認為幾乎我所有的工作都是由上司直接下達指令去做很少能夠自己決定是否去做。		0.579				
同僚關係	11.公司內同仁在工作上實在說不上真正的彼此信任。(R)			0.779			
	13.工作遇麻煩時同仁間往往互相抱怨而不是試著去解決。(R)			0.718			
	10.我認為同仁之間在工作上存在著彼此競爭的關係。(R)			0.717			
	12.本公司工作同仁之間工作關係相當良好而友善。			0.700			
要工求作	22.我認為本公司對我們完成工作的時限是不允許任何耽誤。				0.857		
	21.我認為本公司的主管們對工作品質要求很高。				0.824		
環工境作	19.我覺得公司的整體設備和工作環境有待加強。(R)					0.877	
	20.我認為本公司的工作環境空間寬敞可以舒適的工作。					0.875	

報 績 償 效	9.我認為在本公司中工作表現優異與升遷沒有關連。(R)						0.871
	8.我認為本公司的考績和工作表現之間有很直接的關係。						0.808
特徵值		6.427	1.913	1.799	1.601	1.203	1.093
解釋變異量		29.213	8.694	8.176	7.278	5.470	4.969
累積解釋變異量		29.213	37.907	46.083	53.361	58.831	63.801
子構面 Cronbach's a		0.8493	0.7409	0.7593	0.7989	0.8213	0.7584
總構面 Cronbach's a		0.8695					

備註：(R) 表該題項為反向題

資料來源：本研究整理

### 3.工會角色認知

(1) 量表來源：本量表係參考 Hamner and Smith (1987) 等學者對「工會的認知與態度」文獻，並採用王清全(民 93)參考劉穎翰(民 90) 論文中所用蔡文濱先生所編制發展的「工會認知量表」，配合本研究個案修訂編制而成。

(2) 量表題數：本研究問卷題數共有 10 題。

(3) 構面信度：0.7908。

(4) 刪除題項：無刪除題項。

(5) 因素分析：如表 3.5 所示。

表 3.5 工會角色認知因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
工會 績 效	2. 我認為工會在民營化過程中已盡力爭取會員的權益	0.829	
	3. 我認為工會在民營化過程中為會員爭取權益的成果備受肯定	0.792	
	1. 我認為工會在民營化過程中可以為會員爭取到較好的工作保障	0.776	
	5. 我認為工會民營化過程中所持的立場是偏向員工的	0.761	
	7. 我認為工會在民營化過程中的立場是值得各階層員工的信任	0.735	
	4. 我認為工會在民營化過程中所扮演的角色是不可或缺	0.714	
	10. 我願意參予工會在民營化過程中所採取的各項活動	0.548	

工會 手段	8.我認為工會在民營化過程中所採取的各種手段太過激烈		0.873
	6.我認為工會在民營化過程中所持的立場過於妥協 (R)		0.858
	9.我認為工會在民營化過程中所採取的各種手段太過保守 (R)		0.643
特徵值		3.895	2.051
解釋變異量		38.951	20.510
累積解釋變異量		38.951	59.462
子構面 Cronbach's a		0.8627	0.7242
總構面 Cronbach's a		0.7908	

備註：(R) 表該題項為反向題

資料來源：本研究整理

#### 4.組織承諾

(1) 量表來源: 此部分研究主要採用 Poter (1974) 以及 Mowday (1979) 的看法，將組織承諾分為三個衡量構面，即價值承諾、努力承諾與留職承諾。此外亦參考李元敦等人 (民 89) 根據 Poter et al. (1979) 所建構之組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) 加以分析驗證，並建構出一套適合台灣企業員工之組織承諾量表 (Organizational Commitment Inventorv, OCI)，以及張松茂 (民 90) 之組織承諾問卷加以修正而成，藉以衡量中華電信員工在組織承諾方面之程度。

(2) 量表題數：本研究問卷題數共有 23 題。

(3) 構面信度：價值承諾 0.9252、努力承諾 0.9251、留職承諾 0.9187、總構面 0.9593。

(4) 刪除題項：無刪除題項。

(5) 各子構面題目：如表3.6所示。



表3.6 組織承諾各子構面彙整表

構面	題目內容
價值承諾	1.我對目前所服務的公司具有很高的忠誠度。
	2.在任何場合中，我都會以自己身為目前所服務的公司的一份子為榮。
	3.我很關心目前所服務的公司未來發展方向。
	4.我很樂意任職於目前所服務的公司。
	5.我對目前所服務的公司具有很強烈的歸屬感。
	6.目前所服務的公司對我個人工作成就與生涯發展而言，意義非常重要。
	7.我覺得我個人的價值觀與目前所服務的公司價值觀相符。
	8.對我而言，目前所服務的公司是國內最好的電信公司。
努力承諾	9.我願意付出額外的努力，以協助本公司獲得成功。
	10.我覺得我有責任為目前所服務的公司賣力工作。
	11.我會儘我所能，克服工作上的困難。
	12.我會主動幫忙同事，解決工作上的困難。
	13.我願意主動將我的工作經驗傳授給新進同仁。
	14.我會主動蒐集工作所需之相關資訊或學習工作技能。
留職承諾	15.在目前所服務的公司努力工作將使我獲得滿足。
	16.我覺得繼續留在目前所服務的公司將會有好的前途。
	17.我覺得繼續留在目前所服務的公司，是一件正確的事。
	18.即使工作條件變差，我仍願意留在目前所服務的公司。
	19.即使有更好的機會，我也不會考慮離開目前所服務的公司。
	20.由於已經對目前所服務的公司付出很多心力，因此我不會考慮換工作。
	21.我覺得我對目前所服務的公司具有深厚的感情。
	22.我很希望在目前所服務的公司一直工作到退休。
	23.就目前各項環境及制度條件，我樂於繼續留在目前所服務的公司。

資料來源：本研究整理

## 5.角色壓力

(1) 量表來源：本研究角色壓力是指角色壓力量表內涵各因素分數的總合，分數愈高者角色壓力愈高。本研究之角色壓力量表是參考林世昌(民 76) 的角色壓力量表，該量表分兩部分，第一部原由 Rizzo 等人(1970) 所編訂的角色衝突、角色模糊量表，經由吳靜吉，林世昌(民 76) 參考黃國隆等人的譯本修訂而成；第二部分原由 Ivancevich 和 Matteson (1980) 所編製的角色過負荷(量及質)

量表，經由吳靜吉，林世昌（民 76）參考鄭得臣譯本，修訂而成。

本研究在參考上述中、西文量表後取名「角色壓力量表」。

(2) 量表題數：本研究問卷題數共有 24 題。

(3) 構面信度：0.9095。

(4) 刪除題項：

第1題 因素分析後刪除本題。

第9題 因素題目為1題刪除。

(5) 因素分析：如表 3.7 所示。

表 3.7 角色壓力因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
角色過度負荷	19.我覺得我無法挪出時間來休假	0.820		
	17.我同時負責許多多到無法處理的工作或任務	0.798		
	18.我一天的工作就是多得做不完	0.795		
	15.我必須把工作帶回家做才能趕上進度	0.730		
	16.不重要的會議花去我太多的時間以致影響我的工作	0.663		
	22.我的工作似乎愈來愈複雜	0.587		
	23.公司對我的期望超出我的技術或能力	0.510		
	21.指派給我的工作有時太難或太複雜，有時又難又複雜	0.497		
角色衝突	5.我所做的事只有一個人能接受其他人都不易接受		0.705	
	4.我從兩人或多人那裡接到相互衝突的工作要求		0.686	
	3.為了執行工作我必須違反某些規則或政策		0.676	
	6.我所接獲得工作任務缺乏足夠的資源及材料去完成		0.654	
	2.我被指派去做一件事但無足夠的人力去完成		0.612	
	7.我同時在至少兩個工作方式不同的團體裡工作		0.605	
	24.我缺乏足夠的訓練或經驗來恰當完成我的工作		0.549	
	8.我所做的工作是不必要的		0.481	
	20.公司對我的工作品質要求是不合理的		0.435	

角色模糊	12.我明白我的責任是什麼 (R)			0.846
	13.我明確知道對我的期望為何 (R)			0.844
	14.我必須做的工作都解釋得很清楚 (R)			0.839
	11.我了解我已把工作時間分配恰當 (R)			0.809
	10.在我的工作上我所擔負的工作目標明確規劃良好 (R)			0.523
特徵值		8.013	3.216	1.693
解釋變異量		33.387	13.398	7.056
累積解釋變異量		33.387	46.785	53.841
子構面 Cronbach' s a		0.8934	0.8490	0.8566
總構面 Cronbach' s a		0.9095		

備註：(R) 表該題項為反向題

資料來源：本研究整理

## 6.工作滿足

(1) 量表來源：本研究所採用之量表為短式明尼蘇達滿意問卷( Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ ), 該量表是由 Weiss, Dawis, England, & Lofquist 等人於 1967 年所編製而成。其中中文部份乃引用張國藩 (民 92) 參考吳靜吉、廖素華 (民 67) 所翻譯之工作滿足問卷加以修正而成，藉以衡量中華電信員工在工作滿足方面之程度。

(2) 量表題數：本研究問卷題數共有 20 題。

(3) 構面信度：0.9167。

(4) 刪除題項：無刪除題項。

(5) 因素分析：如表 3.8 所示。

表 3.8 工作滿足因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
監督發展滿足	10.我滿意目前公司執行政策的方式	0.771		
	11.目前的工作會給我升遷的機會	0.759		
	9.我的工作讓我感覺對未來有保障	0.689		
	6.我對主管的決策方式感到滿意	0.675		
	4.我對主管對待員工的態度感到滿意	0.587		
	3.我對目前的工作負荷量感到滿意	0.464		
	7.我在社區或朋友中會因我的工作而有受尊重的感覺	0.413		
任務成就滿足	5.我在工作中有服務別人的機會		0.640	
	8.我在工作中有教導同仁做事的機會		0.607	
	2 我的工作讓我有發揮所長的機會		0.587	
	12.在工作中我能自由運用專業知識與判斷力		0.586	
	18.我能從工作中獲得成就感		0.581	
	1.我在公司常有歷練不同工作的機會		0.523	
	19.我與公司同事彼此相處融洽		0.522	
	20.我的能力與目前的工作需求相符		0.511	
	16.當我有良好的工作表現時會得到讚美		0.437	
酬償環境滿足	14.就工作量而言我滿意每個月所得到的薪資待遇			0.739
	13.我的工作能讓我不違背良心做事			0.708
	17.我滿意目前公司的工作環境			0.642
	15.在工作中有機會能以自己的方法來處理事情			0.515
特徵值		7.962	1.597	1.269
解釋變異量		39.808	7.983	6.343
累積解釋變異量		39.808	47.791	54.135
子構面 Cronbach' s a		0.8509	0.8515	0.7443
總構面 Cronbach' s a		0.9167		

資料來源：本研究整理

### 7.個人基本資料量表

此部份主要在了了解受測者的基本資料，以供分析與研究結果闡述參考之用。基本資料包括性別、年齡、學歷、資位、年資、職務、服務機構等共八題。

- 一、性別：分為 (1) 男性 (2) 女性二類。
- 二、年齡：分為 (1) 30 歲 (含) 以下 (2) 31 - 40 歲 (3) 41 - 50 歲 (4) 51 歲以上四類。
- 三、學歷：分為 (1) 高中職以下 (2) 專科 (3) 大學 (4) 研究所以上四類。
- 四、資位：分為 (1) 士級 (含) 以下 (2) 佐級 (3) 員級 (4) 高員級以上四類。
- 五、年資：分為 (1) 10 年以下 (2) 11 - 20 年 (3) 21 - 30 年 (4) 31 年以上四類。
- 六、職務：分為 (1) 非主管 (2) 主管二類。
- 七、所屬營運處：分為 (1) 中區分公司 (2) 北台中營運處 (3) 南台中營運處 (4) 苗栗營運處 (5) 豐原營運處 (6) 彰化營運處 (7) 南投營運處 (8) 雲林營運處計八類。
- 八、工作類別：分為 (1) 業務類 (2) 技術類 (3) 行政類三個類群。

### 3.5 資料處理與統計方法

問卷回收後，先進行整理，刪除無效問卷後，將有效問卷進行編碼與建檔，並以 SPSS FOR WINDOWS 統計套裝軟體進行分析與詮釋。

本研究使用之統計方法如下所述：

#### 1. 信度分析 (Reliability Analysis)

一項穩定性的指標，旨在衡量一致性或穩定性的程度。本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數為信度檢驗方法， $\alpha$  值高於 0.7 則具有相當良好的內部一致性。 $\alpha$  值於介於 0.6 至 0.7 之間則仍可接受使用(吳明隆，民 92)。

#### 2. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析目的在於以最精簡的主成份數，能得到最大的變異量，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，藉此瞭解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

### 3. 描述性統計 ( Descriptive Statistics )

針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數、標準差、最大值與最小值等，以解釋樣本特性及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 ) 及單因子變異數分析 ( One-Way ANOVA )

比較不同個人特徵在各變項構面之差異性，類別變項為兩群時，使用 t 檢定。三群以上 ( 含三群 ) 則使用變異數分析。該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，可用以比較與檢定不同的個人特徵在各研究構面有無顯著差異性，亦即檢驗假設一的差異性假設。若 p 值達到顯著水準 ( \* 表  $p < 0.05$  達顯著水準、\* \* 表  $P < 0.01$  達非常顯著水準、\* \* \* 表  $p < 0.001$  達極顯著水準 )，則再以 Scheffe 多重比較檢定分析，可進一步瞭解各群組間差異的大小情形。

### 5. 集群分析 ( Clustr Analysis )

本研究運用集群分析來驗證以組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足等變項分別以 K 平均數法 ( K-Means Method ) 設定三群數 ( 集群一、集群二、集群三 ) 來進行集群分析，藉以了解各分群之特性及對各變數間之差異情形。

### 6. 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。本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗虛無假設三之相關性假設。



## 第四章 研究結果與分析

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

第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為Cronbach's  $\alpha$ 。

第二節以「描述性統計」分析有效樣本的結構，以瞭解樣本在各變項之反應狀況。

第三節以「t 檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同人格特徵與各構面因素是否有顯著性差異。

第四節以「集群分析」檢視各集群之特性及對組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力對工作滿足各變項之差異情形。

第五節以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。

第六節以「複迴歸分析」探討組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力對工作滿足子構面是否有顯著影響。

第七節以「層級迴歸分析」探討各變數以層級迴歸模式對工作滿足子構面之影響。

第八節以「徑路分析」探討各研究變數之因果關係及方向性是否有顯著性影響。。



## 4.1 信度分析

本研究採Cronbach's  $\alpha$ 係數計算量表之內部一致性，信度分析結果如表4.1，依表顯示本研究具一致性，並有相當的可靠性。

表4.1 信度分析摘要表

構面	Cronbach's $\alpha$	子構面	所包含題項	Cronbach's $\alpha$
組織變革 知認	子構面包含 正反向	變革溝通	13.14.15.16.17	0.8521
		公司發展	1.2.3.4	0.7787
		變革憂慮	9.10.11.12	0.8259
		員工權益	5.6.7.8	0.7803
組織氣候	0.8695	工作管理	1.2.3.4.14.18	0.8493
		工作特性	5.6.7.16.17	0.7409
		同僚關係	10.11.12.13	0.7593
		工作要求	21.22	0.7989
		工作環境	19.20	0.8213
		績效報償	8.9	0.7584
工會 知認	0.7908	工會績效	1.2.3.4.5.7.10	0.8627
		工會手段	6.8.9.	0.7242
組織承諾	0.9593	留職承諾	15.16.17.18.19. 20.21.22.23	0.9187
		努力承諾	9.10.11.12.13.14	0.9251
		價值承諾	1.2.3.4.5.6.7.8	0.9252
角色壓力	0.9095	角色過度負荷	15.16.17.18. 19.21.22.23	0.8934
		角色衝突	2.3.4.5.6.7.8.20.24	0.8490
		角色模糊	10.11.12.13.14	0.8566
工作滿足	0.9167	監督發展滿足	3.4.6.7.9.10.11	0.8509
		任務成就滿足	1.2.5.8.12.16.18.19.20	0.8515
		酬償環境滿足	13.14.15.17	0.7443

資料來源：本研究整理

## 4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

### 4.2.1 樣本特性分析

依研究對象母體進行隨機抽樣所得有效問卷樣本，整理樣本特性分析如表 4.2 所示：

表4.2 有效樣本基本特性表 (n=412)

個人特徵	類別	人數	百分比(%)
性別	男	242	58.7
	女	170	41.3
年齡	30歲以下	27	6.6
	31-40歲	63	15.3
	41-50歲	206	50.0
	51歲以上	116	28.2
學歷	高中職以下	99	24.0
	大專	136	33.0
	大學	126	30.6
	研究所以上	51	12.4
服務年資	10年以下(含)	53	12.9
	11-20年	69	16.7
	21-30年	202	49.0
	31年以上	88	21.4
資位	士級以下	97	23.5
	佐級	94	22.8
	員級	100	24.3
	高員級以上	121	29.4
職務	非主管	208	50.5
	主管	204	49.5
服務機關	中區分公司	47	11.4
	北台中營運處	57	13.8
	南台中營運處	69	16.7
	苗栗營運處	32	7.8
	豐原營運處	56	13.6
	彰化營運處	61	14.8
	南投營運處	39	9.5
	雲林營運處	51	12.4
工作類別	技術類	184	44.7
	業務類	158	38.3
	行政類	70	17.0

資料來源：本研究整理

本研究是以中華電信中區分公司所屬員工為主要調查研究對象，由表 4.2 可知個人特徵分析結果如下：

#### 1.性別

受測人員中男性的人數較女性多。男性占 58.7%，女性 41.3%。

#### 2.年齡

受測人員中以 41-50 歲為最多，佔 50.0%，其次是 51 歲以上，佔 28.2%，31-40 歲佔 15.3%，30 歲以下佔 6.6%。由年齡分佈可以看出，受測員工 40 歲以上占 78.2%，顯示員工年齡層偏高，新進人員太少，缺乏新陳代謝較不利組織改革。

#### 3.學歷

受測人員中以大專為最多，佔 33.0%，其次是大學，佔 30.6%，高中職以下佔 24.0%，研究所以上 12.4%。由學歷分佈可以看出，大專以上學歷者占 76%，可見員工教育水準很高，素質良好。

#### 4.服務年資

受測人員中以 21-30 年為最多，佔 49.0%，其次是 31 年以上，佔 21.4%，11-20 年佔 16.7%，10 年以下(含) 佔 12.9%。由年資分佈可以看出，受測者服務年資超過 20 年者占 70.4%，代表員工流動率很低，對公司具有很高的忠誠度及向心力。

#### 5.資位

受測人員中以高員級以上為最多，佔 29.4%，其次是員級，佔 24.3%，士級以下佔 23.5%，佐級佔 22.8%。

#### 6.職務

受測人員中以非主管較多，佔 50.5%，主管佔 49.5%。

#### 7.服務機關

受測人員中以南台中營運處為最多，佔 16.7%，其次是彰化營運處，佔 14.8%，北台中營運處佔 13.8%，豐原營運處佔 13.6%，雲林營運處佔 12.4%，中區分公司佔 11.4%，南投營運處佔 9.5%，苗栗營運處佔 7.8%。

#### 8.工作類別

受測人員中以技術類為最多，佔 44.7%，其次是業務類，佔 38.3%，行政類佔 17.0%。

#### 4.2.2 交叉分析

另外，分別針對性別與工作類別、年齡與職務、學歷與職務、工作年資與職務、資位與職務等類別變項進行交叉分析，以進一步了解樣本特性。

由表4.3 可知，男性技術類有160人，女性業務類有110人，性別與工作類別達顯著關聯（P 值：0.000\*\*\*），由此可知，技術類大部份為男性，而業務類大部份為女性。

表 4.3 性別\*工作類別交叉表

		性別		總和	P 值
		男	女		
工作類別	技術類	160	24	184	0.000***
	業務類	48	110	158	
	行政類	34	36	70	
總和		242	170	412	

資料來源：本研究整理

由表 4.4 可知，30 歲以下的員工無人為主管，31-40 歲主管人數亦僅 8 人，年齡與職務達顯著關聯（P 值：0.000\*\*\*），由此可見，主管人員集中於 40 歲以上人員，共計 196 人；且為年齡愈大，擔任主管的比率也愈高。

表 4.4 年齡\*職務交叉表

		職 務		總和	P 值
		非主管	主管		
年 齡	30歲以下	27	0	27	0.000***
	31-40歲	55	8	63	
	41-50歲	94	112	206	
	51歲以上	32	84	116	
總 和	208	204	412		

資料來源：本研究整理

由表 4.5 可知，學歷與職務達顯著關聯（P 值：0.000\*\*\*），高中職以下員工有 99 人，主管人數為 32 人，約為三分之一，而研究所以上擔任主管職務者（34 人）為非主管職務（17 人）的兩倍；其餘大專與大學學歷員工擔任主管職務與非主管職務者，約各佔一半。因此可見，學歷愈高者，擔任主管職務者愈多。

表 4.5 學歷\*職務交叉表

		職 務		總和	P 值
		非主管	主管		
學 歷	高中職以下	67	32	99	0.000***
	大專	63	73	136	
	大學	61	65	126	
	研究所以上	17	34	51	
總 和	208	204	412		

資料來源：本研究整理

由表 4.6 可知，工作年資與職務達顯著關聯（P 值：0.000\*\*\*），工作年資 10 年以下的員工有 53 人，其中擔任主管職務者僅有 1 人；11-20 年的員工有 69 人，其中擔任主管職務的員工有 22 人，約佔三分之一；21-30 年的員工有 202 人，其中擔任主管職務的員工有 121 人，約佔五分之三；31 年以上的員工有 88 人，其中擔任主管職務的員工有 60 人，約

佔四分之三；由此可見，主管職務大部份均由資深員工擔任，而且比例懸殊，因此，服務年資為員工升遷的重要考慮因素之一。

表 4.6 工作年資\*職務交叉表

		職 務		總和	P 值
		非主管	主管		
工 作 年 資	10年以下	52	1	53	0.000***
	11-20年	47	22	69	
	21-30年	81	121	202	
	31年以上	28	60	88	
總 和	208	204	412		

資料來源：本研究整理

由表 4.7 可知，士級以下員工有 97 人，其中擔任主管職務者僅有 3 人，佐級員工有 94 人，其中擔任主管職務的員工有 27 人，約佔四分之一；員級員工有 100 人，其中擔任主管職務的員工有 61 人，約佔五分之三；高員級以上有 121 人，其中擔任主管職務的員工有 113 人，僅有 8 位高員級以上員工未擔任主管職務，資位與職務達顯著關聯（P 值：0.000\*\*\*）因此，由其明顯差距可以看出，資位愈高的員工，擔任主管職務的比例也顯著愈高，資位為員工升遷最重要的考慮因素。

表 4.7 資位\*職務交叉表

		職 務		總和	P 值
		非主管	主管		
資 位	士級以下	94	3	97	0.000***
	佐級	67	27	94	
	員級	39	61	100	
	高員級以上	8	113	121	
總 和	208	204	412		

資料來源：本研究整理

#### 4.2.3 各變項之描述性分析

本節針對本研究之「組織變革認知」、「組織氣候」、「工會角色認知」、「組織承諾」、「角色壓力」與「工作滿足」六個變項及其子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

變革溝通及員工權益平均數均低於中間值，表示員工認為中華電信在民營化的過程中與員工之溝通不足且不重視員工的權益，而在公司發展及變革憂慮方面平均數則均高於中間值，顯示雖然員工仍然看好公司未來的發展潛力，但因本身已不具公務人員身分的保障，工作權可能受到威脅，因此對於民營化卻感到相當的憂慮。由此可見，中華電信管理者應加強與員工的溝通，使員工能明確的瞭解公司未來的發展方向以及有關員工自身權益的相關規定與措施，以使員工得以安心於工作，（如表 4.8 所示）

表 4.8 組織變革認知之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
組織變革認知	412	1.82	3.94	2.9984	0.3456
變革溝通	412	1.00	4.20	2.0442	0.6627
公司發展	412	1.00	5.00	3.6936	0.6677
變革憂慮	412	1.00	5.00	3.9575	0.6763
員工權益	412	1.00	5.00	2.5370	0.7243

資料來源：本研究整理

### 2. 「組織氣候」之描述性分析

員工對組織氣候平均數為 3.3812，各子構面之平均數亦均高於中間值，顯示員工普遍滿意主管的管理方式，且雙方均能儘可能的合作、彼此尊重，直屬主管做決策時亦能儘可能考量全體員工的利益；與同仁間的相處和諧，雖然在工作上相當要求時效與品質，但員工普遍對於所從

事的工作內容、工作環境與薪資待遇仍有相當高的滿意度。

表 4.9 組織氣候之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
<b>組織氣候</b>	<b>412</b>	<b>2.10</b>	<b>4.76</b>	<b>3.3812</b>	<b>0.4405</b>
工作管理	412	1.33	5.00	3.4757	0.6340
工作特性	412	1.50	4.75	3.3768	0.6152
同僚關係	412	1.50	5.00	3.2743	0.6230
工作要求	412	2.00	5.00	3.6808	0.6176
工作環境	412	1.00	5.00	3.3701	0.7943
績效報償	412	1.00	5.00	3.2136	0.8461

資料來源：本研究整理

### 3. 「工會角色認知」之描述性分析

員工對工會角色認知平均數為 3.2319，各子構面之平均數亦均高於中間值 3，顯示對中華電信工會在民營化過程中為員工爭取權益與資方談判協商，甚至不惜動員員工通過罷工投票，取得合法罷工權，雖然最後功虧一匱政府仍強行釋股完成民營，但過程中所採取的相關措施手段以及所得到的結果，員工仍給予肯定。（如表 4.10 所示）

表 4.10 工會角色認知之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
<b>工會角色認知</b>	<b>412</b>	<b>1.44</b>	<b>4.89</b>	<b>3.2319</b>	<b>0.5712</b>
工會績效	412	1.00	5.00	3.2981	0.7548
工會手段	412	1.00	4.67	3.0995	0.6879

資料來源：本研究整理

### 4. 「組織承諾」之描述性分析

留職承諾、努力承諾與價值承諾的平均數分別為 3.8409、4.1667、



4.1041，均遠高於中間值 3，其中尤以努力承諾為最高。表示民營化後員工因已不具有公務人員身份，且因本身年齡普遍偏高，想要另謀他職有相當的困難度，並認知到離開專業領域需要付出極大的成本，而願意繼續留在組織中，為目前的公司打拼。（如表 4.11 所示）

表 4.11 組織承諾之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
組織承諾	412	1.87	5.00	4.0174	0.5247
留職承諾	412	1.00	5.00	3.8409	0.6287
努力承諾	412	2.33	5.00	4.1667	0.5349
價值承諾	412	2.00	5.00	4.1041	0.5565

資料來源：本研究整理

#### 5. 「角色壓力」之描述性分析

在角色過度負荷、角色衝突與角色模糊與的平均數分別為 2.3380、2.1397、2.0015，均低於中間值 3；而角色壓力的平均數為 2.1804。中華電信的員工素質高、工作能力強，因此對於目前個人的工作量，還在可以接受的範圍，另一原因是因為中華電信甫完成民營，員工尚未真正感受到民營後的壓力，因此普遍認為可以承受工作上的負荷及壓力。（如表 4.12 所示）

表 4.12 角色壓力之描述性分析

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
角色壓力	412	1.00	3.77	2.1804	0.5202
角色過度負荷	412	1.00	4.50	2.3380	0.6909
角色衝突	412	1.00	4.56	2.1397	0.5987
角色模糊	412	1.00	5.00	2.0015	0.6646

資料來源：本研究整理

#### 6. 「工作滿足」之描述性分析

可看出員工在工作滿足的構面，均高於中間值 3，其中尤以酬償環境

滿足為最高。中華電信員工的薪資待遇及工作環境普遍優於其他公民營企業，因此員工除了在監督發展及任務成就方面滿意度很高外，更滿意公司所提供的待遇及工作環境，整體而言，員工有很高的工作滿足。

表 4.13 工作滿足之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作滿足	412	1.75	5.00	3.5843	0.4818
監督發展滿足	412	1.14	5.00	3.3284	0.6125
任務成就滿足	412	2.00	5.00	3.6704	0.5002
酬償環境滿足	412	1.25	5.00	3.8380	0.5434

資料來源：本研究整理

### 4.3 t 檢定( t-test )與單因子變異數分析( One-Way ANOVA )

本節將分別以中華電信員工個人特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，並依類別變項為雙母群者採獨立樣本 t 檢定，超過二個母群體則採單因子變異數分析，分別進行統計分析。以瞭解人員對「組織變革認知」、「組織氣候」、「工會角色認知」、「組織承諾」、「角色壓力」及「工作滿足」等六個變項之各構面及子構面間差異性是否顯著，進而驗證本研究之差異性假設是否成立。

#### 4.3.1 t 檢定

##### 1.性別

由表 4.14 得知，不同性別之人員對各變項達顯著差異者有組織氣候之「工作管理」、「工作特性」、「績效報償」，工會角色認知之「工會績效」，組織承諾之「留職承諾」，工作滿足之「監督發展滿足」、「任務成就滿足」與「酬償環境滿足」，且均為男性高於女性。上述之外均無顯著的差異。

中華電信民營化有關員工權益部份，將在職員工分成甲、乙、丙三類，甲類人員為年滿 50 歲且工作 25 以上者，乙類人員為未滿 50 歲或工

作未滿 25 年之資位人員，丙類人員為改制公司後進用不具公務人員資格之從業人員；甲類人員具有領取月退休金資格，可選擇保留領取月退休金並繼續留任民營化後之中華電信公司，俟日後離職時恢復領取月退休金，其餘員工則依勞動基準法的規定參照工作年資領取結算金並重新聘用，因此民營化變革對於中華電信現職員工不分男女均會產生重大影響，員工對於民營化的感受並不會因性別不同而有差別，所以無顯著性差異。

中華電信男性員工多從事線路、機務與設計等技術類型工作，有較高的工作自主權；女性員工通常從事於行政、業務等內勤性質工作，受到主管較多的監督，且工作性質多屬於重複且經常性的業務，因此在工作管理及工作特性部份，男性員工顯著優於女性員工。

通常女性員工對工會的作為較漠不關心，因此，對於工會的績效也不置可否，因此男性員工比女性員工對工會績效較為肯定。

男性通常是一個家庭經濟的主要來源，又因為對工作管理、工作特性與績效報償均有較高的滿意度，當然更不會輕易離開職場，因此男性員工比女性員工顯著有較高的留職承諾。

外勤人員除了依據資位薪級與職務待遇領取薪資外，尚有食宿費、誤餐費、兼任駕駛加給...等等額外津貼，平均薪資因此高於內勤人員，因此在工作滿足各方面男性員工均明顯高於女性員工。

表 4.14 不同性別對各變項構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數		t值	p值	備註
	1	2			
	男 n=242	女 n=170			
<b>組織變革認知</b>	<b>3.0053</b>	<b>2.9886</b>	<b>0.484</b>	<b>0.628</b>	
變革溝通	2.0529	2.0318	0.318	0.750	
公司發展	3.6694	3.7279	-0.876	0.382	
變革憂慮	3.9752	3.9324	0.633	0.527	
員工權益	2.5620	2.5015	0.835	0.404	
<b>組織氣候</b>	<b>3.4569</b>	<b>3.2734</b>	<b>4.249</b>	<b>0.000***</b>	<b>男&gt;女</b>
工作管理	3.5620	3.3529	3.335	0.001**	男>女
工作特性	3.4793	3.2309	3.994	0.000***	男>女
同僚關係	3.3202	3.2088	1.792	0.074	
工作要求	3.7231	3.6206	1.663	0.097	
工作環境	3.3926	3.3382	0.683	0.495	
績效報償	3.3099	3.0765	2.780	0.006**	男>女
<b>工會角色認知</b>	<b>3.2842</b>	<b>3.1575</b>	<b>2.227</b>	<b>0.026*</b>	<b>男&gt;女</b>
工會績效	3.3802	3.1814	2.651	0.008**	男>女
工會手段	3.0923	3.1098	-0.254	0.799	
<b>組織承諾</b>	<b>4.0473</b>	<b>3.9749</b>	<b>1.379</b>	<b>0.169</b>	
留職承諾	3.8958	3.7627	2.036	0.043*	男>女
努力承諾	4.1722	4.1588	0.249	0.803	
價值承諾	4.1240	4.0757	0.866	0.387	
<b>角色壓力</b>	<b>2.1728</b>	<b>2.1912</b>	<b>-0.353</b>	<b>0.725</b>	
角色過度負荷	2.3647	2.3000	0.935	0.350	
角色衝突	2.1042	2.1902	-1.437	0.152	
角色模糊	1.9893	2.0188	-4.444	0.657	
<b>工作滿足</b>	<b>3.6833</b>	<b>3.4432</b>	<b>5.046</b>	<b>0.000***</b>	<b>男&gt;女</b>
監督發展滿足	3.4646	3.1345	5.579	0.000***	男>女
任務成就滿足	3.7498	3.5575	3.907	0.000***	男>女
酬償環境滿足	3.9163	3.7265	3.356	.001**	男>女

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 2.職務

由表 4.15 得知,不同職務之人員達顯著差異者有組織變革認知之「公司發展」與「變革憂慮」,組織氣候之「工作管理」、「工作特性」、「同僚關係」、「工作要求」與「工作環境」,組織承諾之「留職承諾」、「努力承諾」與「價值承諾」,角色壓力之「角色過度負荷」,工作滿足之「監督發展滿足」、「任務成就滿足」與「酬償環境滿足」,均為主管高於非主管;在角色壓力之「角色模糊」部分,則為非主管高於主管,上述之外均無顯著之差異。

通常主管人員因為接收到有關民營化變革的溝通訊息較多,相對的,也比較看好公司未來的發展,因此,比較不會感到憂慮;同時因本身處於監督領導者的地位,無論是在工作的自主性、社會地位及薪資報償方面,均優於非主管人員,所以對組織氣候知覺各子構面,主管人員顯著比非主管人員給予較高的肯定。因此,當然同時在組織承諾及工作滿足各方面會有比非主管人員較高的認同度。

然而,主管人員必須訂定組織的績效目標,建立工作的方法及流程,並將工作合理分配給部屬,執行時給予協助,並考核其執行績效與成果,還必須為政策執行的結果與該單位的整體工作績效負起全部責任,因此通常感受到較高的工作負荷及壓力;非主管人員則因為完全聽命於主管的工作指派,對於工作較缺乏自主性,往往由於發號施令的主管並不具此方面的專長,形成由外行來領導內行的局面,且有時就同一工作項目,甚至會接受到來自兩個不同主管不一致的指令,執行時常會有兩難的情形發生,因此,非主管人員常會感受到較高的角色模糊。

表 4.15 不同職務對各變項構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數		t值	p值	備註
	1	2			
	非主管 n=208	主管 n=204			
組織變革認知	<b>2.9559</b>	<b>3.0418</b>	<b>-2.540</b>	<b>0.011*</b>	主管>非主管
變革溝通	2.0240	2.0647	-0.622	0.534	
公司發展	3.6214	3.7672	-2.226	0.027*	主管>非主管
變革憂慮	3.8882	4.0282	-2.109	0.036*	主管>非主管
員工權益	2.5228	2.5515	-0.401	0.689	
組織氣候	<b>3.2614</b>	<b>3.5033</b>	<b>-5.788</b>	<b>0.000***</b>	主管>非主管
工作管理	3.3462	3.6078	-4.276	0.000***	主管>非主管
工作特性	3.2055	3.5515	-5.952	0.000***	主管>非主管
同僚關係	3.1959	3.3542	-2.596	0.010*	主管>非主管
工作要求	3.5889	3.7745	-3.085	0.002**	主管>非主管
工作環境	3.2764	3.4657	-2.435	0.015*	主管>非主管
績效報償	3.1803	3.2475	-0.806	0.420	
工會角色認知	<b>3.2505</b>	<b>3.2130</b>	<b>0.667</b>	<b>0.505</b>	
工會績效	3.3438	3.2516	1.239	0.216	
工會手段	3.0641	3.1356	-1.055	0.292	
組織承諾	<b>3.8813</b>	<b>4.1562</b>	<b>-5.504</b>	<b>0.000***</b>	主管>非主管
留職承諾	3.6896	3.9951	-5.086	0.000***	主管>非主管
努力承諾	4.0441	4.2917	-4.823	0.000***	主管>非主管
價值承諾	3.9478	4.2359	-4.894	0.000***	主管>非主管
角色壓力	<b>2.1665</b>	<b>2.1945</b>	<b>-0.546</b>	<b>0.586</b>	
角色過度負荷	2.1989	2.4798	-4.209	0.000***	主管>非主管
角色衝突	2.1715	2.1073	1.091	0.276	
角色模糊	2.1058	1.8951	3.262	0.001**	非主管>主管
工作滿足	<b>3.4151</b>	<b>3.7576</b>	<b>-7.691</b>	<b>0.000***</b>	主管>非主管
監督發展滿足	3.1580	3.5021	-5.934	0.000***	主管>非主管
任務成就滿足	3.5059	3.8382	-7.149	0.000***	主管>非主管
酬償環境滿足	3.6611	4.0184	-7.075	0.000***	主管>非主管

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

### 4.3.2 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

#### 1.年齡

由表 4.16 可得知，不同年齡之人員在組織變革認知之大構面及子構面，經多重比較後得知，組織變革認知大構面為 51 歲以上比 41-50 歲認知程度較高；「變革溝通」為 30 歲以下比 41-50 歲給予較高的肯定；「變革憂慮」為 51 歲以上與 41-50 歲比 31-40 歲與 30 歲以下、31-40 歲比 30 歲以下有較高的憂慮，研究結果顯示，年長者因長期處於公務人員安逸的狀態，適應變革的能力較低，因此較害怕改變。

表 4.16 不同年齡對組織變革認知構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1 30歲下 n=27	2 31-40歲 n=63	3 41-50歲 n=206	4 51歲以上 n=116			
組織變革認知	3.0087	2.9720	2.9603	3.0781	3.066	0.028*	4>3
變革溝通	2.3926	2.0381	1.9612	2.1138	4.083	0.007**	1>3
公司發展	3.7870	3.7976	3.6189	3.7478	1.810	0.145	
變革憂慮	3.2963	3.7500	4.0570	4.0474	13.954	0.000***	3>2>1 4>2>1
員工權益	2.7130	2.5357	2.4539	2.6444	2.307	0.076	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.17 可得知，不同年齡之人員在組織氣候之大構面及子構面，經多重比較後得知，組織氣候大構面為 51 歲以上者比 31-40 歲與 30 歲以下、41-50 歲比 31-40 歲有較高的認同感；「工作管理」、「工作特性」、「同僚關係」與「績效報償」，均為 51 歲以上者與 41-50 歲比 31-40 歲有較高的認同感。年長者通常由於工作年資較久，技術較純熟，薪資待遇較高，且同事間彼此建立了長久的工作伙伴關係及情誼，與主管及同仁間的關係較和諧。因此在組織氣候各方面的認知顯著高於年輕的工作同仁。

表 4.17 不同年齡對組織氣候構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲下 n=27	31-40歲 n=63	41-50歲 n=206	51歲以上 n=116			
組織氣候	<b>3.2152</b>	<b>3.1164</b>	<b>3.4237</b>	<b>3.4881</b>	<b>12.800</b>	<b>0.000***</b>	<b>4&gt;1;4&gt;2;3&gt;2</b>
工作管理	3.2531	3.2328	3.4992	3.6178	6.478	0.000***	3>2;4>2
工作特性	3.2870	3.0317	3.4502	3.4547	8.880	0.000***	3>2;4>2
同僚關係	3.0278	3.0556	3.3228	3.3642	5.388	0.001**	3>2;4>2
工作要求	3.5926	3.4921	3.7233	3.7284	2.734	0.043*	
工作環境	3.4630	3.3016	3.3447	3.4310	0.575	0.631	
績效報償	3.1481	2.7619	3.2767	3.3621	8.001	0.000***	3>2;4>2

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.18 可得知，不同年齡之人員在工會角色認知之大構面及子構面，經多重比較後得知，「工會績效」為 51 歲以上者比 31-40 歲有較高的認同感。經由中華電信工會積極爭取保留月退的結果，民營時，50 歲以上同仁大部份均屬甲類人員，可選擇保留月退資格繼續留用，可謂進可攻退可守，在三類人員中屬於相對最優惠也最無後顧之憂的一群，而 30-40 歲的員工，卻由於既無法領取月退，所領取的結算金也較少，卻同樣喪失公務人員身分的保障，因此 51 歲以上者比 31-40 歲對工會的績效表現顯著給予較高的肯定。

表 4.18 不同年齡對工會角色認知構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲下 n=27	31-40歲 n=63	41-50歲 n=206	51歲以上 n=116			
工會角色認知	<b>3.0370</b>	<b>3.0917</b>	<b>3.2465</b>	<b>3.3276</b>	<b>3.506</b>	<b>0.015*</b>	
工會績效	3.0802	3.0397	3.3212	3.4483	4.944	0.002**	4>2
工會手段	2.9506	3.1958	3.0971	3.0862	0.847	0.469	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.19 可得知，不同年齡之人員在組織承諾之大構面及子構面，經多重比較後得知，組織承諾大構面及「留職承諾」為 51 歲以上與 41-50 歲比 31-40 歲與 30 歲以下、31-40 歲比 30 歲以下有較高的承諾；「努力



承諾」與「價值承諾」為 51 歲以上者、41-50 歲與 31-40 歲比 30 歲以下有較高的承諾。整體而言，年長者通常因工作年資較久，不是具有月退資格，就是領有較優渥的結算金，是獲益相對較多的一方，因此，有較高的承諾。

表 4.19 不同年齡對組織承諾構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1 30歲下 n=27	2 31-40歲 n=63	3 41-50歲 n=206	4 51歲以上 n=116			
組織承諾	3.3833	3.8613	4.1000	4.1031	20.230	0.000***	3>2>1;4>2>1
留職承諾	3.0329	3.5961	3.9520	3.9646	25.578	0.000***	3>2>1;4>2>1
努力承諾	3.7222	4.0794	4.2354	4.1954	8.455	0.000***	2>1;3>1;4>1
價值承諾	3.5231	3.9960	4.1650	4.1897	13.461	0.000***	2>1;3>1;4>1

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

由表 4.20 可得知，不同年齡之人員在角色壓力之大構面及子構面，經多重比較後得知，角色壓力大構面與「角色衝突」為 30 歲以下比 51 歲以上與 41-50 歲、31-40 歲比 51 歲以上有較大的壓力；「角色過度負荷」為 30 歲以下比 51 歲以上有較大的壓力；「角色模糊」為 30 歲以下與 31-40 歲比 41-50 歲與 51 歲以上有有較大的壓力。大致上，年輕者通常不具主管職務工作自主性較少，又因年資較淺，薪資待遇較年長者差，既不具有月退資格，且於民營化時領取結算金亦較少，卻同時要面臨工作權沒有保障的困境，因此有較大的壓力感受。

表 4.20 不同年齡對角色壓力構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1 30歲下 n=27	2 31-40歲 n=63	3 41-50歲 n=206	4 51歲以上 n=116			
角色壓力	2.5791	2.2879	2.1717	2.0447	9.374	0.000***	1>3;1>4;2>4
角色過度負荷	2.6991	2.2659	2.3586	2.2565	3.343	0.019*	1>4
角色衝突	2.6091	2.2734	2.1289	1.9770	10.083	0.000***	1>3;1>4;2>4
角色模糊	2.3333	2.3492	1.9495	1.8276	11.941	0.000***	1>3;1>4;2>3;2>4

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

由表 4.21 可得知，不同年齡之人員在工作滿足之大構面及子構面，經多重比較後得知，工作滿足大構面、「監督發展滿足」與「酬償環境滿足」為 41-50 歲與 51 歲以上比 30 歲以下與 31-40 歲有較大的滿足感；「任務成就滿足」為 41-50 歲與 51 歲以上比 31-40 歲有較大的滿足感；年長者通常薪資待遇、職務、對工作的熟悉度均較高，因此，大體而言，年長者比年輕者有較大的工作滿足。

表 4.21 不同年齡對工作滿足構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲下 n=27	31-40歲 n=63	41-50歲 n=206	51歲以上 n=116			
工作滿足	3.2889	3.2524	3.6871	3.6517	19.504	0.000***	3>1;3>2;4>1;4>2
監督發展滿足	2.9365	2.9977	3.4168	3.4421	13.734	0.000***	3>1;3>2;4>1;4>2
任務成就滿足	3.5391	3.3298	3.7713	3.7069	14.692	0.000***	3>2;4>2
酬償環境滿足	3.3426	3.5238	3.9672	3.8944	21.630	0.000***	3>1;3>2;4>1;4>2

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 2.學歷

由表 4.22 可得知，不同學歷員工在各變項及其子構面，經多重比較後得知：組織變革認知大構面為研究所以上比大專與大學有較高的認同感；「變革溝通」研究所以上比高中職以下與大專有較高的認同感；「變革憂慮」則為高中職以下與大專比大學有較高的憂慮；「員工權益」為研究所以上比大專給予較高的評價。組織氣候之「工作環境」為大學與研究所以上比高中職以下有較高的認同感。工會角色認知之「工會手段」為大學比高中職以下較肯定工會的作法，角色壓力大構面及「角色衝突」為大學比大專感受到較大的壓力；工作滿足大構面、「監督發展滿足」與「任務成就滿足」為研究所以上比大學有較高的工作滿足感。學歷較高的員工通常資位、職務、報酬與工作能力均較高，且因為本身條件較優

異，因此較不憂慮變革，且工作滿足程度亦較高。

表 4.22 不同學歷對各變項構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職以下 n=99	大專 n=136	大學 n=126	研究所以上 n=51			
組織變革認知	<b>3.0255</b>	<b>2.9416</b>	<b>2.9743</b>	<b>3.1569</b>	<b>5.370</b>	<b>0.001**</b>	<b>4&gt;2;4&gt;3</b>
變革溝通	1.9899	1.9632	2.0540	2.3412	4.429	0.004**	4>1;4>2
公司發展	3.6995	3.5754	3.7698	3.8088	2.205	0.059	
變革憂慮	4.0707	4.0460	3.8075	3.8725	4.125	0.007**	1>3;2>3
員工權益	2.6010	2.4265	2.4960	2.8088	3.924	0.009**	4>2
組織氣候	<b>3.4007</b>	<b>3.3718</b>	<b>3.3341</b>	<b>3.4846</b>	<b>1.508</b>	<b>0.212</b>	
工作管理	3.5421	3.4375	3.4061	3.6209	1.938	0.123	
工作特性	3.3864	3.3952	3.3294	3.4265	0.407	0.748	
同僚關係	3.3182	3.2445	3.2480	3.3333	0.493	0.687	
工作要求	3.7374	3.7096	3.5516	3.8137	3.046	0.029*	
工作環境	3.1263	3.4007	3.4286	3.6176	5.212	0.002**	3>1;4>1
績效報償	3.3939	3.1434	3.1270	3.2647	2.336	0.073	
工會角色認知	<b>3.2166</b>	<b>3.2541</b>	<b>3.1887</b>	<b>3.3094</b>	<b>0.643</b>	<b>0.588</b>	
工會績效	3.3704	3.3382	3.1601	3.3922	2.116	0.098	
工會手段	2.9091	3.0858	3.2460	3.1438	4.643	0.003**	3>1
組織承諾	<b>4.0439</b>	<b>4.0403</b>	<b>3.9603</b>	<b>4.0460</b>	<b>0.717</b>	<b>0.542</b>	
留職承諾	3.9731	3.8480	3.7416	3.8105	2.581	0.053	
努力承諾	4.0774	4.2218	4.1481	4.2386	1.767	0.153	
價值承諾	4.0985	4.1204	4.0655	4.1667	0.458	0.712	
角色壓力	<b>2.1079</b>	<b>2.0889</b>	<b>2.2904</b>	<b>2.2932</b>	<b>4.853</b>	<b>0.002**</b>	<b>3&gt;2</b>
角色過度負荷	2.2172	2.2592	2.4593	2.4828	3.714	0.012*	
角色衝突	2.0741	2.0180	2.2628	2.2876	5.240	0.001**	3>2
角色模糊	1.9939	1.9441	2.0698	2.0000	0.785	0.503	
工作滿足	<b>3.5662</b>	<b>3.5926</b>	<b>3.5079</b>	<b>3.7863</b>	<b>4.189</b>	<b>0.006**</b>	<b>4&gt;3</b>
監督發展滿足	3.3377	3.3204	3.2211	3.5966	4.687	0.003**	4>3
任務成就滿足	3.6207	3.6920	3.6129	3.8519	3.256	0.022*	4>3
酬償環境滿足	3.8434	3.8438	3.7738	3.9706	1.614	0.186	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

### 3.年資

由表 4.23 可得知，不同工作年資之員工在組織變革認知之大構面及子構面，經多重比較後得知，在組織變革認知大構面與「公司發展」為 31 年以上比 21-30 年有較高的認同感；「變革溝通」為 10 年以下比 11-20 年與 21-30 年較為肯定公司的溝通措施；「變革憂慮」為 11-20 年、21-30 年與 31 年以上比 10 年以下較感到憂慮。中華電信自民國 85 年改制公司以後，新進員工為不具公務人員身分之從業人員，年資 10 年以下之員工，即屬於此類人員，不用擔心因民營化而權益受損，所以變革憂慮較少且對變革溝通有較高的認同度。

表 4.23 不同年資對組織變革認知構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 n=53	11-20年 n=69	21-30年 n=202	31年以上 n=88			
組織變革認知	<b>3.0100</b>	<b>2.9710</b>	<b>2.9598</b>	<b>3.1016</b>	<b>3.690</b>	<b>0.012*</b>	<b>4&gt;3</b>
變革溝通	2.3434	1.8870	2.0119	2.0614	5.232	0.001***	1>2;1>3
公司發展	3.8255	3.7101	3.5891	3.8409	3.859	0.010*	4>3
變革憂慮	3.3066	4.0543	4.0136	4.1449	22.637	0.000***	2>1;3>1;4>1
員工權益	2.7311	2.5036	2.4616	2.6193	2.452	0.063	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.24 可得知，不同工作年資之員工在組織氣候之大構面及子構面，經多重比較後得知，在組織氣候大構面與「工作特性」為 31 年以上與 21-30 年比 10 年以下與 11-20 年有較高的認同感；「工作管理」為 21-30 年與 31 年以上比 10 年以下較滿意主管的領導方式；「同僚關係」為 21-30 年比 10 年以下與 11-20 年有較佳的人際關係；「績效報償」為 21-30 年比 10 年以下與 11-20 年、31 年以上比 11-20 年有較高的認同感。資深的員工技術較純熟，且已適應工作環境，薪資待遇通常亦較高，且同事間彼

此建立了長久的工作伙伴關係及情誼，與主管及同仁間的關係較和諧。因此在組織氣候各方面的知覺程度顯著高於較資淺的員工。

表 4.24 不同年資對組織氣候構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 n=53	11-20年 n=69	21-30年 n=202	31年以上 n=88			
組織氣候	<b>3.1303</b>	<b>3.2126</b>	<b>3.4837</b>	<b>3.4291</b>	<b>14.379</b>	<b>0.000***</b>	<b>3&gt;1;3&gt;2;4&gt;1;4&gt;2</b>
工作管理	3.1950	3.3406	3.5701	3.5341	6.502	0.000***	3>1;4>1
工作特性	3.1132	3.1123	3.5087	3.4403	11.756	0.000***	3>1;3>2;4>1;4>2
同僚關係	3.0142	3.1159	3.3874	3.2955	7.124	0.000***	3>1;3>2
工作要求	3.5849	3.5435	3.7351	3.7216	2.232	0.084	
工作環境	3.3491	3.3696	3.3787	3.3636	0.022	0.996	
績效報償	2.9057	2.8913	3.3738	3.2841	8.765	0.000***	3>1;3>2;4>2

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.25 可得知，不同工作年資之員工在工會角色認知之大構面及子構面，經多重比較後得知，在工會角色認知大構面為 31 年以上比 11-20 年有較高的認同感；「工會績效」為 21-30 年與 31 年以上比 11-20 年給予工會較高的評價。中華電信民營時，經由工會的爭取，具有月退資格者，可選擇保留月退繼續留用，無月退資格者，資深員工亦領有較優渥的結算金，資深者較資淺者明顯可獲得較大的利益，因此，也較肯定工會為其爭取權益所作的努力。

表 4.25 不同年資對工會角色認知構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 n=53	11-20年 n=69	21-30年 n=202	31年以上 n=88			
工會角色認知	<b>3.1342</b>	<b>3.0821</b>	<b>3.2624</b>	<b>3.3384</b>	<b>3.367</b>	<b>0.019*</b>	<b>4&gt;2</b>
工會績效	3.1824	2.9928	3.3812	3.4167	5.924	0.001**	3>2;4>2
工會手段	3.0377	3.2609	3.0248	3.1818	2.655	0.048*	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.26 可得知，不同工作年資之員工在組織承諾之大構面及子構面，經多重比較後得知，在組織承諾大構面為 11-20 年、21-30 年與 31 年以上比 10 年以下、31 年以上比 11-20 年有較高的承諾；「留職承諾」為 11-20 年、21-30 年與 31 年以上比 10 年以下、21-30 年與 31 年以上比 11-20 年有較高的承諾；「努力承諾」為 21-30 年與 31 年以上比 10 年以下有較高的承諾；「價值承諾」為 11-20 年、21-30 年與 31 年以上比 10 年以下有較高的承諾。如前所述，10 年以下員工均為不具公務人員資格的從業人員，所得的工作報償也遠不及資深員工，且均為學有專精的青年才俊，轉換職場並非難事，因此，對公司的組織承諾顯著低於其他較資深的員工。

表4.26 不同年資對組織承諾構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 n=53	11-20年 n=69	21-30年 n=202	31年以上 n=88			
組織承諾	3.5472	3.9301	4.0910	4.2001	22.853	0.000***	3>1;4>2>1
留職承諾	3.2243	3.7101	3.9466	4.0720	28.672	0.000***	3>2>1;4>2>1
努力承諾	3.8616	4.0725	4.2269	4.2860	9.302	0.000***	3>1;4>1
價值承諾	3.6745	4.0707	4.1516	4.2798	15.513	0.000***	2>1;3>1;4>1

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

由表 4.27 可得知，不同工作年資之員工在角色壓力之大構面及子構面，經多重比較後得知，在角色壓力大構面與「角色衝突」為 10 年以下比 11-20 年、21-30 年與 31 年以上感受到較大的壓力；「角色模糊」為 10 年以下與 11-20 年比 21-30 年與 31 年以上有較大的壓力。研究結果顯示，工作年資較淺的員工因其對於工作的純熟度與本身角色的定位，通常均不及資深的員工，且大多為非主管人員，因此會感受到較大的角色衝突與角色模糊。

表 4.27 不同年資對角色壓力構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 n=53	11-20年 n=69	21-30年 n=202	31年以上 n=88			
角色壓力	<b>2.5034</b>	<b>2.1917</b>	<b>2.1613</b>	<b>2.0207</b>	<b>10.337</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;2;1&gt;3;1&gt;4</b>
角色過度負荷	2.5071	2.2971	2.3626	2.2116	2.225	0.085	
角色衝突	2.5514	2.1079	2.1188	1.9646	11.882	0.000***	1>2;1>3;1>4
角色模糊	2.4113	2.1739	1.9158	1.8159	12.664	0.000***	1>3;1>4;2>3;2>4

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

由表 4.28 可得知，不同工作年資之員工在工作滿足之大構面及子構面，經多重比較後得知，在工作滿足大構面與「任務成就滿足」為 21-30 年與 31 年以上比 11-20 年與 10 年以下有較高的滿足感；「監督發展滿足」為 21-30 年與 31 年以上比 10 年以下 31 年以上比 11-20 年有較大的滿足感；「酬償環境滿足」為 11-20 年、21-30 年與 31 年以上比 10 年以下有較大的滿足感。資深通常即為職位高與待遇好的同義詞，因此在工作方面顯著有較大的滿足感。

表 4.28 不同年資對工作滿足構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	10年以下 n=53	11-20年 n=69	21-30年 n=202	31年以上 n=88			
工作滿足	<b>3.2198</b>	<b>3.4420</b>	<b>3.6841</b>	<b>3.6875</b>	<b>18.371</b>	<b>0.000***</b>	<b>3&gt;1;3&gt;2;4&gt;1;4&gt;2</b>
監督發展滿足	2.9461	3.1967	3.4081	3.4789	11.703	0.000***	3>1;4>1;4>2
任務成就滿足	3.4046	3.4686	3.7833	3.7298	13.744	0.000***	3>1;3>2;4>1;4>2
酬償環境滿足	3.2830	3.8116	3.9406	3.9574	26.435	0.000***	2>1;3>1;4>1

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4. 資位

中華電信員工依據進用資格可分為從業人員、差工、士級、佐級、員級、高員級、副長級與長級等各種等級，從業人員為改制公司後考試

進用之人員，不具有公務人員資格，本研究將從業人員、差工與士級歸屬於士級以下人員，高員級相當於公務機關的高考及格人員，副長級與長級則是原為高員級人員擔任相當等級以上職務經審核合格升等人員，人數比例極少，因此，將之歸屬於高員級以上人員。

由表 4.29 可得知，不同資位之員工在組織變革認知之大構面及子構面，經多重比較後得知，在組織變革認知之「變革憂慮」為佐級、員級與高員級以上比士級以下有較高的變革憂慮感。中華電信在民國 85 年改制公司後，新進員工均為不具公務人員身分之從業人員，士級以下員工有一部份即為此類人員，而且大部份士級的員工原本即不具考試任用資格，乃經其積極爭取開放對內考試，因而取得正式資位人員資格，感覺因民營化而受損的權益較少，所以對變革憂慮的感受相對較低。

相反的，其他員工經過各種困難的考試才取得公務人員的資格，原以為只要認真守法，即可安然工作到 65 歲並具有領取月退休金的資格，卻因為民營被迫喪失公務人員資格，年紀較輕者甚至喪失領取月退休金的權利，僅依照勞動基準法的規定領取微薄的年資結算金，損失慘重，又面臨不確定的未來，因此普遍感到濃厚的變革憂慮。

表 4.29 不同資位對組織變革認知構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	士級以下 n=97	佐級 n=94	員級 n=100	高員級以上 n=121			
組織變革認知	2.9375	3.0081	3.0135	3.0272	1.375	0.250	
變革溝通	2.0639	2.0191	2.0340	2.0562	0.094	0.963	
公司發展	3.5747	3.7128	3.7400	3.7355	1.374	0.250	
變革憂慮	3.7010	4.0213	4.0075	4.0723	6.525	0.000***	2>1;3>1;4>1
員工權益	2.6289	2.5266	2.5175	2.4876	0.737	0.530	

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\* $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\* $p < 0.001$  達極顯著水準  
資料來源：本研究整理



由表 4.30 可得知，不同資位之員工在組織氣候之大構面及子構面，經多重比較後得知，在組織氣候大構面與「工作管理」為高員級以上比士級以下有較高的認同感。「工作特性」為高員級以上比員級、佐級與士級以下有較高的認同感。依中華電信公司的慣例，陞遷時除了考慮工作能力外，通常會將資位與工作年資等相關因素列為重要參考因素，大部份高員級以上員工並非一入公司即具有高員級資格，必須經過多年的工作並且取高員級的考試及格，因此，高資位通常亦代表高年資與高待遇，高員級員工絕大部分都具有主管職務，受到長官的監督較少，且對於工作的自主性較高，因此對組織氣候知覺比其他資位人員呈現較高的認同度。尤其在對士級以下的員工，其差異性則更為顯著。

表 4.30 不同資位對組織氣候構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	士級以下 n=97	佐級 n=94	員級 n=100	高員級以上 n=121			
組織氣候	3.2887	3.3425	3.3743	3.4911	4.291	0.005**	4>1
工作管理	3.3179	3.4787	3.4850	3.5923	3.436	0.017*	4>1
工作特性	3.2680	3.2926	3.3275	3.5702	6.012	0.001**	4>1;4>2;4>3
同僚關係	3.2191	3.2367	3.2775	3.3450	0.888	0.447	
工作要求	3.6959	3.6489	3.6550	3.7149	0.282	0.838	
工作環境	3.3402	3.2979	3.3850	3.4380	0.610	0.609	
績效報償	3.2526	3.2287	3.2050	3.1777	0.154	0.927	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.31 可得知，不同資位之員工在工會角色認知之大構面及子構面，經多重比較後得知，僅在工會角色認知之「工會手段」構面為員級比士級以下有較高的認同感。其餘則無顯著差異。可見各資位人員對於工會表現的評價，差異性不大。

表 4.31 不同資位對工會角色認知構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	士級以下 n=97	佐級 n=94	員級 n=100	高員級以上 n=121			
工會角色認知	3.2096	3.2388	3.2244	3.2507	0.102	0.959	
工會績效	3.3557	3.2837	3.2233	3.3251	0.576	0.631	
工會手段	2.9175	3.1489	3.2267	3.1019	3.633	0.013*	3>1

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.32 可得知，不同資位之員工在組織承諾之大構面及子構面，經多重比較後得知，在組織承諾大構面、「努力承諾」與「價值承諾」為佐級與高員級以上比士級以下、高員級以上比員級對組織給予較高的承諾；「留職承諾」為佐級與高員級以上比士級以下有較高的承諾。大致上而言，士級以下的員工組織承諾最低而高員級以上員工對組織的承諾最高。以中華電信公司的屬性而言，高資位通常亦伴隨著高職務與高待遇（如表 4.7 所示），因此也會有較高的組織承諾。

表 4.32 不同資位對組織承諾構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	士級以下 n=97	佐級 n=94	員級 n=100	高員級以上 n=121			
組織承諾	3.7965	4.1203	3.9452	4.1743	12.074	0.000***	2>1;4>1;4>3
留職承諾	3.6071	3.9929	3.7533	3.9826	9.559	0.000***	2>1;4>1
努力承諾	3.9605	4.2199	4.1100	4.3375	10.247	0.000***	2>1;4>1;4>3
價值承諾	3.8866	4.1888	4.0375	4.2676	10.275	0.000***	2>1;4>1;4>3

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.33 可得知，不同資位之員工在角色壓力之大構面及子構面，經多重比較後得知，在角色壓力之「角色過度負荷」為高員級以上比佐

級與員級感受到較高的工作負荷；「角色模糊」為士級以下比佐級與高員級以上感受到較高的角色模糊。士級以下員工通常為基層工作人員，依照主管的命令指示行事，所以感受到較高的角色模糊；相反的，高員級以上員工大部份均為主管職務，對於工作的自主性雖然較高，卻常感工作負荷過重。

表 4.33 不同資位對角色壓力構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	士級以下 n=97	佐級 n=94	員級 n=100	高員級以上 n=121			
角色壓力	2.2582	2.0687	2.1418	2.2367	2.862	0.037*	
角色過度負荷	2.2990	2.1968	2.2538	2.5486	5.854	0.001**	4>2;4>3
角色衝突	2.2646	2.0686	2.0800	2.1442	2.203	0.087	
角色模糊	2.1814	1.8638	2.0740	1.9041	5.126	0.002**	1>2;1>4

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.34 可得知，不同資位之員工在工作滿足之大構面及子構面，經多重比較後得知，在工作滿足大構面為佐級與高員級以上比士級以下、高員級以上比員級有較高的滿足感；「監督發展滿足」為高員級以上比士級以下有較高的滿足感；「任務成就滿足」為高員級以上比士級以下與員級有較高的滿足感；「酬償環境滿足」為佐級、員級與高員級以上比士級以下有較高的滿足感；士級以下人員通常為基層人員，無論在薪資待遇、工作成就、發展潛力、對任務的自主性與其他工作條件，均比其他資位人員稍差，因此，雖然對工作仍有很高的滿意度，其平均數高於中間值 3，然而若與其他資位人員比較，相形之下，仍比其他資位人員低。由此可證，資位為影響員工工作滿足的重要因素之一。

表 4.34 不同資位對工作滿足構面的差異性分析

構面	類別水準/平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	士級以下 n=97	佐級 n=94	員級 n=100	高員級以上 n=121			
工作滿足	3.4031	3.5963	3.5571	3.7426	9.598	0.000***	2>1;4>1;4>3
監督發展滿足	3.1370	3.3511	3.3157	3.4746	5.703	0.001**	4>1
任務成就滿足	3.5544	3.6726	3.5956	3.8237	6.527	0.000***	4>1;4>3
酬償環境滿足	3.5284	3.8537	3.8925	4.0289	17.778	0.000***	2>1;3>1;4>1

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\* $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p<0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 5.工作類別

中華電信公司的工作內容大致可分為技術類、業務類與行政類三種，技術類包括線路施工維護、機房交換傳輸與規劃設計等相關部門；業務類係指市話營業、窗口收費與帳務催費等相關部門；行政類指人事、政風、總務、會計、勞安與供應等相關部門。

由表 4.35 可得知，不同工作類別之員工在各變項大構面及子構面，經多重比較後得知，在組織變革認知之「變革憂慮」為行政類比技術類與業務類有較高的憂慮感；在組織氣候大構面與「工作特性」為技術類與行政類比業務類有較高的認同感、「工作環境」為行政類比技術類與業務類有較高的認同感；「績效報償」為技術類比業務類較高的認同感；工會角色認知之「工會績效」為技術類比業務類有較高的認同感；組織承諾之「留職承諾」為技術類比業務類有較高的承諾；角色壓力大構面為業務類比行政類感受到較大的壓力、「角色衝突」為業務類比技術類與行政類感受到較大的衝突；工作滿足大構面與「監督發展滿足」為技術類與行政類比業務類有較高的滿足感、「任務成就滿足」為行政類比業務類有較高的滿足感。

技術類的員工，工作大部份均屬外勤性質，任務自主性較高，且較不受主管的直接監督，因此有較高組織氣候知覺、組織承諾及工作滿足，相反的，業務類人員則感受到較大的工作壓力。

表4.35 不同工作類別對各變項構面的差異性分析

構面	年齡/平均數			F值	p值	Scheffe
	1	2	3			
	技術類 n=184	業務類 n=158	行政類 n=70			
<b>組織變革認知</b>	<b>2.9818</b>	<b>3.0026</b>	<b>3.0328</b>	<b>0.569</b>	<b>0.566</b>	
變革溝通	2.0565	2.0532	1.9914	0.267	0.766	
公司發展	3.6304	3.7627	3.7036	1.682	0.187	
變革憂慮	3.9334	3.8813	4.1929	5.474	0.005**	3>1;3>2
員工權益	2.5380	2.5506	2.5036	0.102	0.903	
<b>組織氣候</b>	<b>3.4392</b>	<b>3.2688</b>	<b>3.4823</b>	<b>8.910</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;2;3&gt;2</b>
工作管理	3.5335	3.3713	3.5595	3.563	0.029*	
工作特性	3.5014	3.2041	3.4393	10.853	0.000***	1>2;3>2
同僚關係	3.3030	3.1946	3.3786	2.486	0.085	
工作要求	3.6984	3.6297	3.7500	1.054	0.350	
工作環境	3.3261	3.3101	3.6214	4.305	0.014*	3>1;3>2
績效報償	3.3152	3.0728	3.2643	3.689	0.026*	1>2
<b>工會角色認知</b>	<b>3.2826</b>	<b>3.1547</b>	<b>3.2730</b>	<b>2.365</b>	<b>0.095</b>	
工會績效	3.3832	3.1762	3.3500	3.435	0.033*	1>2
工會手段	3.0815	3.1118	3.1190	0.116	0.891	
<b>組織承諾</b>	<b>4.0281</b>	<b>3.9593</b>	<b>4.1205</b>	<b>2.375</b>	<b>0.094</b>	
留職承諾	3.9100	3.7222	3.9270	4.665	0.010*	1>2
努力承諾	4.1332	4.1709	4.2452	1.122	0.327	
價值承諾	4.0822	4.0672	4.2446	2.745	0.065	
<b>角色壓力</b>	<b>2.1707</b>	<b>2.2661</b>	<b>2.0123</b>	<b>5.970</b>	<b>0.003**</b>	<b>2&gt;3</b>
角色過度負荷	2.3431	2.4059	2.1714	2.826	0.060	
角色衝突	2.1063	2.2714	1.9302	8.715	0.000***	2>1;2>3
角色模糊	2.0109	2.0329	1.9057	0.921	0.399	
<b>工作滿足</b>	<b>3.6410</b>	<b>3.4699</b>	<b>3.6943</b>	<b>7.773</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;2;3&gt;2</b>
監督發展滿足	3.4255	3.1528	3.4694	11.185	0.000***	1>2;3>2
任務成就滿足	3.7065	3.5858	3.7667	4.097	0.017*	3>2
酬償環境滿足	3.8682	3.7642	3.9250	2.658	0.071	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

表 4.36 One-Way ANOVA 彙整表

個人特徵 研究變項	年齡 1.30歲以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.50歲以上	學歷 1.高中職以下 2.專科 3.大學 4.研究所以上	工作年資 1.10年以下 2.11-20年 3.21-30年 4.31年以上	資位 1.士級以下 2.佐級 3.員級 4.高員級以上	工作類別 1.技術類 2.業務類 3.行政類
組織變革認知	4>3	4>2;4>3	4>3		
變革溝通	1>3	4>1;4>2	1>2;1>3		
公司發展			4>3		
變革憂慮	3>2>1 4>2>1	1>3;2>3	2>1;3>1;4>1	2>1;3>1;4>1	3>1;3>2
員工權益		4>2			
組織氣候	4>1;4>2;3>2		3>1;3>2 4>1;4>2	4>1	1>2;3>2
工作管理	3>2;4>2		3>1;4>1	4>1	
工作特性	3>2;4>2		3>1;3>2 4>1;4>2	4>1;4>2;4>3	1>2;3>2
同僚關係	3>2;4>2		3>1;3>2		
工作要求					
工作環境		3>1;4>1			3>1;3>2
績效報償	3>2;4>2		3>1;3>2;4>2		1>2
工會角色認知			4>2		
工會績效	4>2		3>2;4>2		1>2
工會手段		3>1		3>1	
組織承諾	3>2>1 4>2>1		3>1;4>2>1	2>1;4>1;4>3	
留職承諾	3>2>1 4>2>1		3>2>1;4>2>1	2>1;4>1	1>2
努力承諾	2>1;3>1;4>1		3>1;4>1	2>1;4>1;4>3	
價值承諾	2>1;3>1;4>1		2>1;3>1;4>1	2>1;4>1;4>3	
角色壓力	1>3;1>4;2>4	3>2	1>2;1>3;1>4		2>3
角色過度負荷	1>4			4>2;4>3	
角色衝突	1>3;1>4;2>4	3>2	1>2;1>3;1>4		2>1;2>3
角色模糊	1>3;1>4 2>3;2>4		1>3;1>4 2>3;2>4	1>2;1>4	
工作滿足	3>1;3>2 4>1;4>2	4>3	3>1;3>2 4>1;4>2	2>1;4>1;4>3	1>2;3>2
監督發展滿足	3>1;3>2 4>1;4>2	4>3	3>1;4>1;4>2	4>1	1>2;3>2
任務成就滿足	3>2;4>2	4>3	3>1;3>2 4>1;4>2	4>1;4>3	3>2
酬償環境滿足	3>1;3>2 4>1;4>2		2>1;3>1;4>1	2>1;3>1;4>1	

資料來源：本研究整理

## 4.4 集群分析

### 4.4.1 組織變革

#### 1. 不同組織變革認知集群之差異性分析

由表 4.37 可知，三集群經過 Scheffe 檢定後顯示在變革溝通、公司發展、變革憂慮與員工權益均達到顯著差異水準，為第一群大於第二群與第三群，第二群大於第三群，表示三個集群有顯著的差異存在，並將集群一命名為高變革認知，集群二命名為中變革認知，集群三命名為低變革認知。

表 4.37 不同組織變革認知集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高變革認知 (n=134)	中變革認知 (n=202)	低變革認知 (n=76)			
組織變革認知	3.2629	3.0003	2.5271	235.113	0.000***	1>2>3
變革溝通	2.6224	1.8515	1.5368	135.252	0.000***	1>2>3
公司發展	3.8806	3.9406	2.7072	201.509	0.000***	1>3;2>3
變革憂慮	3.4123	4.1869	4.3092	95.522	0.000***	3>1;2>1
員工權益	3.2966	2.3094	1.8026	303.227	0.000***	1>2>3

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$  達極顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 2. 不同組織變革認知集群對組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足之差異性分析

不同組織變革認知集群對組織氣候中，第一群與第二群比第三群在工作管理、工作要求與工作環境方面有顯著差異。第二群比第三群在工作特性有顯著差異。第一群比第二群在工作環境有顯著差異。高、中變革認知的員工對於組織氣候之工作管理、工作要求與工作環境方面的知覺程度較低變革認知來的高。而中變革認知的員工對於組織氣候之工作特性的知覺程度比低變革認知員工高。高變革認知的員工對於工作環境的知覺程度比中變革認知員工高。

不同組織變革認知集群對工會角色認知之工會績效和工會手段均無顯著的差異。不同變革認知集群的員工在工會角色認知是無顯著的差異的。

不同組織變革認知集群對組織承諾中，第一群與第二群比第三群在留職承諾方面有顯著差異。第二群比第一群在努力承諾方面有顯著差異。高、中變革認知的員工對於組織承諾之留職承諾較低變革認知員工有較高的承諾。而中變革認知的員工對於組織承諾之努力承諾比高變革認知員工有較高的承諾。

不同組織變革認知集群對角色壓力中，第三群比第二群在角色衝突與角色模糊方面有顯著差異。低變革認知的員工對於角色壓力之角色衝突與角色模糊較中變革認知員工感受到較大的壓力。

不同組織變革認知集群對工作滿足中，第一群與第二群比第三群在監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面有顯著差異。第一群比第二群在監督發展滿足有顯著差異。高、中變革認知的員工對於工作滿足之監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面的滿足程度較低變革認知來得高。而高變革認知的員工對於工作滿足之監督發展滿足的滿足程度比中變革認知員工高。

分析結果顯示，組織變革認知較高者，通常對於組織氣候知覺也會較高，對公司也會有較高的組織承諾，同時工作滿足的程度也顯著較高，對角色壓力的感受則較低。研究結果證明，如果員工能夠認同民營化是必然的趨勢，對於公司未來的發展及自身的權益如有充分的瞭解，將可減少壓力的感受，並提高其對組織的承諾及對工作滿足的程度。

由此可知，政府於推動民營化措施時，應加強與員工溝通，減少其對不確定未來的憂慮，當可提高員工的組織承諾及工作滿足。



表 4.38 不同組織變革認知集群對組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高變革認知 (n=134)	中變革認知 (n=202)	低變革認知 (n=76)			
<b>組織氣候</b>	<b>3.4613</b>	<b>3.4059</b>	<b>3.1742</b>	<b>11.483</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;3;2&gt;3</b>
工作管理	3.5995	3.5297	3.1140	16.862	0.000***	1>3;2>3
工作特性	3.4067	3.4196	3.2105	3.463	0.032**	2>3
同僚關係	3.2780	3.2661	3.2895	0.042	0.959	
工作要求	3.8321	3.6757	3.4276	10.914	0.000***	1>3;2>3
工作環境	3.6119	3.3243	3.0658	12.823	0.000***	1>2>3
績效報償	3.2724	3.2599	2.9868	3.395	0.034*	
<b>工會角色認知</b>	<b>3.2803</b>	<b>3.1986</b>	<b>3.2354</b>	<b>0.825</b>	<b>0.439</b>	
工會績效	3.3172	3.2599	3.3662	0.610	0.544	
工會手段	3.2065	3.0759	2.9737	3.040	0.049	
<b>組織承諾</b>	<b>4.0036</b>	<b>4.0702</b>	<b>3.9016</b>	<b>2.947</b>	<b>0.054</b>	
留職承諾	3.8872	3.8894	3.6301	5.348	0.005**	1>3;2>3
努力承諾	4.0883	4.2360	4.1206	3.455	0.032*	2>1
價值承諾	4.0709	4.1491	4.0428	1.364	0.257	
<b>角色壓力</b>	<b>2.1774</b>	<b>2.1402</b>	<b>2.2925</b>	<b>2.385</b>	<b>0.093</b>	
角色過度負荷	2.3386	2.3502	2.3043	0.122	0.885	
角色衝突	2.1426	2.0622	2.3406	6.126	0.002**	3>2
角色模糊	1.9821	1.9446	2.1868	3.805	0.023*	3>2
<b>工作滿足</b>	<b>3.7037</b>	<b>3.5970</b>	<b>3.3367</b>	<b>15.025</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;3;2&gt;3</b>
監督發展滿足	3.5384	3.3239	2.9699	23.145	0.000***	1>2>3
任務成就滿足	3.7496	3.6909	3.4766	7.802	0.000***	1>3;2>3
酬償環境滿足	3.8899	3.8639	3.6776	4.215	0.015*	1>3;2>3

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 4.4.2 組織氣候

##### 1. 不同組織氣候集群之差異性分析

由表 4.39 可知，三集群經過 Scheffe 檢定後顯示在工作管理、工作特性、同僚關係、工作要求、工作環境與績效報償均達到極顯著差異水準，為第一群大於第二群與第三群，第二群大於第三群，表示三個集群有顯著的差異存在，並將集群一命名為高組織氣候知覺者，集群二命名為中

組織氣候知覺者，集群三命名為低組織氣候知覺者。

表 4.39 不同組織氣候集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高組織氣候知覺者 (n=194)	中組織氣候知覺者 (n=86)	低組織氣候知覺者 (n=132)			
組織氣候	<b>3.7158</b>	<b>3.1639</b>	<b>3.0310</b>	<b>227.134</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;2&gt;3</b>
工作管理	3.8763	3.2829	3.0126	124.875	0.000***	1>2>3
工作特性	3.6353	3.2006	3.1117	38.988	0.000***	1>2;1>3
同僚關係	3.5168	3.0610	3.0568	31.959	0.000***	1>2;1>3
工作要求	3.9871	3.4593	3.3750	58.269	0.000***	1>2;1>3
工作環境	3.8402	2.2907	3.3826	251.811	0.000***	1>2;1>3;3>2
績效報償	3.6624	3.6047	2.2992	252.597	0.000***	2>3;1>3

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\* $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

## 2.不同組織氣候集群對工會角色認知 組織承諾 角色壓力與工作滿足之差異性分析

不同組織氣候集群對工會角色認知中，第一群比第三群在工會績效方面有顯著差異。高組織氣候知覺的員工對於工會角色認知之工會績效方面的知覺程度較低組織氣候知覺的員工來得高。

不同組織氣候集群對組織承諾中，第一群比第二群與第三群在留職承諾、努力承諾與價值承諾方面有顯著差異。第二群比第三群在努力承諾方面有顯著差異。高組織氣候知覺的員工對於組織承諾之留職承諾、努力承諾與價值承諾較中、低組織氣候知覺員工有較高的承諾。而中組織氣候知覺的員工對於組織承諾之努力承諾比低組織氣候知覺員工有較高的承諾。

不同組織氣候集群對角色壓力中，第三群與第二群比第一群在角色衝突方面有顯著差異。第三群比第一群在角色模糊方面有顯著差異。中、低組織氣候知覺的員工對於角色壓力之角色衝突較高組織氣候知覺員工

感受到較大的壓力。低組織氣候知覺的員工對於角色壓力之角色模糊較高組織氣候知覺員工感受到較大的壓力。

不同組織氣候集群對工作滿足中，第一群比第二群與第三群在監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面有顯著差異。高組織氣候知覺的員工對於工作滿足之監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面的滿足程度較中、低組織氣候知覺來得高。

分析結果顯示，組織氣候知覺較高者，通常對於工會角色認知也會較高，對公司也會有較高的組織承諾，同時工作滿足的程度也顯著較高。

由此可知，管理者如要提高員工的組織承諾及工作滿足，應可從改善工作環境、採取適當的管理方式、適才適所、同仁間相處融洽以及提高薪資待遇方面著手。

表 4.40 不同組織氣候集群對工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高組織氣候知覺者 (n=194)	中組織氣候知覺者 (n=86)	低組織氣候知覺者 (n=132)			
工會角色認知	<b>3.3225</b>	<b>3.2364</b>	<b>3.0960</b>	<b>6.340</b>	<b>0.002**</b>	<b>1&gt;3</b>
工會績效	3.4261	3.3295	3.0896	8.173	0.000***	1>3
工會手段	3.1151	3.0504	3.1086	0.280	0.756	
組織承諾	<b>4.2165</b>	<b>3.9333</b>	<b>3.7796</b>	<b>33.093</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;2;1&gt;3</b>
留職承諾	4.0687	3.7287	3.5791	29.035	0.000***	1>2;1>3
努力承諾	4.3325	4.1260	3.9495	22.594	0.000***	1>2>3
價值承諾	4.2957	4.0189	3.8778	26.309	0.000***	1>2;1>3
角色壓力	<b>2.0619</b>	<b>2.2320</b>	<b>2.3209</b>	<b>10.764</b>	<b>0.000***</b>	<b>2&gt;1;3&gt;1</b>
角色過度負荷	2.2693	2.3692	2.4186	1.952	0.143	
角色衝突	2.0000	2.2158	2.2955	10.948	0.000***	2>1;3>1
角色模糊	1.8412	2.0419	2.2106	13.054	0.000***	3>1
工作滿足	<b>3.8376</b>	<b>3.3901</b>	<b>3.3405</b>	<b>66.562</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;2;1&gt;3</b>
監督發展滿足	3.6289	3.0930	3.0400	56.224	0.000***	1>2;1>3
任務成就滿足	3.9204	3.4884	3.4217	59.368	0.000***	1>2;1>3
酬償環境滿足	4.0090	3.6890	3.6837	19.826	0.000***	1>2;1>3

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

### 4.4.3 工會角色認知

#### 1. 不同工會角色認知集群之差異性分析

由表 4.41 可知，三集群經過 Scheffe 檢定後顯示在工會績效與工會手段均達到極顯著差異水準，在工會角色認知大構面與工會績效方面為第一群大於第二群與第三群，在工會績效方面為第二群且大於第三群，在工會手段方面為第一群與第三群大於第二群，表示三個集群有顯著的差異存在，並將集群一命名為高工會角色認知者，集群二命名為中工會角色認知者，集群三命名為低工會角色認知者。

表 4.41 不同工會角色認知集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一 高工會角色 認知者 (n=214)	集群二 中工會角色 認知者 (n=83)	集群三 低工會角色 認知者 (n=115)			
工會角色認知	3.6552	2.8179	2.7430	303.095	0.000***	1>3;1>2
工會績效	3.7913	3.1888	2.4594	273.199	0.000***	1>2>3
工會手段	3.3832	2.0763	3.3101	261.977	0.000***	3>2;1>2

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$  達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 2. 不同工會角色認知集群對組織承諾、角色壓力與工作滿足之差異性分析

不同工會角色認知集群對組織承諾之留職承諾、努力承諾與價值承諾均無顯著的差異。不同工會角色認知集群的員工在組織承諾顯示無顯著差異。

不同工會角色認知集群對角色壓力中，第三群比第一群在角色過度負荷與角色衝突方面有顯著差異。低工會角色認知的員工對於角色壓力之角色過度負荷與角色衝突較高工會角色認知員工感受到較大的壓力。

不同工會角色認知集群對工作滿足中，第一群比第二群在任務成就滿足方面有顯著差異。高工會角色認知的員工對於工作滿足之任務成就

滿足方面的滿足程度較中工會角色認知的員工來得高。

研究結果顯示，不同工會角色認知集群員工對於組織承諾並無顯著的差異，然而低工會角色認知集群員工則感受到較高的角色壓力，而工會角色認知較高者，則會有較高的工作滿足感。

就管理意涵而言，對工會的表現給予評價較高的員工，認為工會為整體員工的代言人，能為員工爭取應有的權益，較能安心於工作，因此在工作上所感受的角色壓力較小，並且對於目前的狀況能有較高的滿意度。

表 4.42 不同工會角色認知集群對組織承諾、角色壓力與工作滿足之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高工會角色認知者 (n=214)	中工會角色認知者 (n=83)	低工會角色認知者 (n=115)			
組織承諾	<b>4.0597</b>	<b>4.0351</b>	<b>3.9259</b>	<b>2.511</b>	<b>0.082</b>	
留職承諾	3.8744	3.9050	3.7324	2.465	0.086	
努力承諾	4.2064	4.1707	4.0899	1.785	0.169	
價值承諾	4.1583	4.0798	4.0207	2.403	0.092	
角色壓力	<b>2.0947</b>	<b>2.2437</b>	<b>2.2941</b>	<b>6.426</b>	<b>0.002</b>	<b>3&gt;1</b>
角色過度負荷	2.2266	2.3810	2.5141	6.869	0.001**	3>1
角色衝突	2.0659	2.1861	2.2435	3.647	0.027*	3>1
角色模糊	1.9355	2.1277	2.0330	2.703	0.068	
工作滿足	<b>3.6324</b>	<b>3.4759</b>	<b>3.5735</b>	<b>3.218</b>	<b>0.041*</b>	<b>1&gt;2</b>
監督發展滿足	3.3905	3.2565	3.2646	2.312	0.100	
任務成就滿足	3.7201	3.5341	3.6763	4.211	0.015*	1>2
酬償環境滿足	<b>3.8563</b>	<b>3.7289</b>	<b>3.8826</b>	2.194	0.113	

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 4.4.4 組織承諾

##### 1.不同組織承諾集群之差異性分析

由表 4.43 可知，三集群經過 Scheffe 檢定後顯示在留職承諾、努力承諾與價值承諾方面均達到顯著差異水準，為第一群大於第二群與第三群以及第二群大於第三群，表示三個集群有顯著的差異存在，並將集群一命名為高組織承諾，集群二命名為中組織承諾，集群三命名為低組織承諾。

表 4.43 不同組織承諾集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高組織承諾 (n=121)	中組織承諾 (n=229)	低組織承諾 (n=62)			
組織承諾	4.6554	3.9003	3.2048	963.231	0.000***	1>2>3
留職承諾	4.4931	3.7361	2.9552	350.764	0.000***	1>2>3
努力承諾	4.8044	4.0095	3.5027	474.813	0.000***	1>2>3
價值承諾	4.7262	4.0033	3.2621	557.543	0.000***	1>2>3

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$  達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 2. 不同組織承諾集群對角色壓力與工作滿足之差異性分析

不同組織承諾集群對角色壓力中，第三群比第一群與第二群在角色衝突與角色模糊方面有顯著差異。第二群比第一群在角色模糊方面有顯著差異。低組織承諾的員工對於角色壓力之角色衝突與角色模糊方面較高、中組織承諾員工感受到較大的壓力。中組織承諾的員工對於角色壓力之角色模糊方面較高組織承諾員工感受到較大的壓力。

不同組織承諾集群對工作滿足中，第一群比第二群與第三群、第二群比第三群在監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面有顯著差異。高組織承諾的員工對於工作滿足之監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面的滿足程度較中、低組織承諾員工來得高。中組織承諾員工對於工作滿足之監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面的滿足程度較低組織承諾來得高。

研究結果顯示，組織承諾愈高，工作壓力愈小，而工作滿意度則愈高。就管理意涵而言，員工對於組織的承諾愈高者，對組織的認同度較高，希望能繼續留任於公司繼續打拼，並願意投注更多心力於公司，工作績效當然會較好，由此可知，管理者，若要降低員工的工作壓力，提高員工的工作滿足，可從提高員工的組織承諾著手。亦可由此證明，組織承諾對工作滿足有中介效果。

表 4.44 不同組織承諾集群對角色壓力與工作滿足之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高組織承諾 (n=121)	中組織承諾 (n=229)	低組織承諾 (n=62)			
角色壓力	<b>2.1078</b>	<b>2.1443</b>	<b>2.4553</b>	<b>10.882</b>	<b>0.000***</b>	<b>3&gt;2;3&gt;1</b>
角色過度負荷	2.4091	2.2751	2.4315	2.169	0.116	
角色衝突	2.0735	2.1072	2.3889	6.624	0.001**	3>1;3>2
角色模糊	1.6876	2.0017	2.6129	49.008	0.000***	3>2>1
工作滿足	<b>3.8793</b>	<b>3.5746</b>	<b>3.0444</b>	<b>87.490</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;2&gt;3</b>
監督發展滿足	3.5998	3.3487	2.7235	52.896	0.000***	1>2>3
任務成就滿足	3.9927	3.6366	3.1667	78.634	0.000***	1>2>3
酬償環境滿足	4.1136	3.8297	3.3306	53.499	0.000***	1>2>3

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\* $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p<0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.4.5 角色壓力

##### 1. 不同角色壓力集群之差異性分析

由表 4.45 可知，三集群經過 Scheffe 檢定後顯示在角色過度負荷、角色衝突與角色模糊方面均達到顯著差異水準，為第一群大於第三群，第一群大於第二群以及第二群大於第三群，表示三個集群有顯著的差異存在，並將集群一命名為高角色壓力知覺者，集群二命名為中角色壓力知覺者，集群三命名為低角色壓力知覺者。

表 4.45 不同角色壓力集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高角色壓力知覺者 (n=139)	中角色壓力知覺者 (n=63)	低角色壓力知覺者 (n=210)			
角色壓力	2.6651	2.3781	1.8002	292.581	0.000***	1>2>3
角色過度負荷	3.0126	2.1766	1.9399	204.869	0.000***	1>2>3
角色衝突	2.6707	2.2011	1.7698	176.047	0.000***	1>2>3
角色模糊	2.0993	3.0190	1.6314	226.031	0.000***	2>3;2>1;1>3

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$  達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 2. 不同角色壓力集群對工作滿足之差異性分析

不同角色壓力集群對工作滿足中，第三群比第一群與第二群在監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面有顯著差異。第一群比第二群在任務成就滿足與酬償環境滿足方面有顯著差異。低角色壓力知覺的員工對於工作滿足之監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面的滿足程度較中、高角色壓力知覺員工感受到較高的滿足。然而高角色壓力知覺員工對於工作滿足之任務成就滿足與酬償環境滿足方面的滿足程度卻又比中角色壓力知覺員工來得高。

研究顯示，角色壓力會影響員工工作的滿足程度，壓力愈大其工作滿足則愈低，因此，主管指派部屬工作時應明確詳細，不同層級的主管就同樣工作不應給予不同的指令，使員工無法適從，合理分配工作負荷，避免勞逸不均的情形產生，當可使員工的工作壓力降到最低，即可提高員工的工作滿意度，進而提振工作績效。



表 4.46 不同角色壓力集群對工作滿足之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高角色壓力知覺者 (n=139)	中角色壓力知覺者 (n=63)	低角色壓力知覺者 (n=210)			
工作滿足	<b>3.5158</b>	<b>3.2389</b>	<b>3.7340</b>	<b>31.761</b>	<b>0.000***</b>	<b>3&gt;1&gt;2</b>
監督發展滿足	3.1912	3.0340	3.5075	21.731	0.000***	3>1;3>2
任務成就滿足	3.6627	3.2910	3.7894	27.147	0.000***	3>1>2
酬償環境滿足	3.7536	3.4802	4.0012	28.072	0.000***	3>1>2

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.4.6 工作滿足

##### 1.不同工作滿足集群之差異性分析

由表 4.47 可知，三集群經過 Scheffe 檢定後顯示在監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足方面有顯著差異。為第一群大於第二群與第三群以及第二群大於第三群，表示三個集群有顯著的差異存在，並將集群一命名為高工作滿足，集群二命名為中工作滿足，集群三命名為低工作滿足。

表 4.47 不同工作滿足集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	p 值	備註
	集群一	集群二	集群三			
	高工作滿足 (n=151)	中工作滿足 (n=190)	低工作滿足 (n=71)			
工作滿足	<b>4.0351</b>	<b>3.4979</b>	<b>2.8464</b>	<b>569.103</b>	<b>0.000***</b>	<b>1&gt;2&gt;3</b>
監督發展滿足	3.9196	3.1503	2.5388	405.076	0.000***	1>2>3
任務成就滿足	4.0648	3.5992	3.0143	231.360	0.000***	1>2>3
酬償環境滿足	4.1705	3.8796	3.0071	238.545	0.000***	1>2>3

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.4.7 各變項集群對工作滿足

將組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾與角色壓力等五個變項進行分群（分成三群），再依分群之結果對工作滿足的認知進

行差異性分析。各集群的樣本數分別為：集群一 118 人，集群二 137 人，集群三 157 人。而三集群在各變項之平均數、標準差 (SD) 如表 4.48 所示。

表 4.48 不同集群在組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾與角色壓力各變項之平均數分析

變 項	集群一 (n=118)		集群二 (n=137)		集群三 (n=157)	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
組織變革認知	2.8366	0.2871	2.9884	0.2921	3.1289	0.3768
組織氣候	2.9581	0.3305	3.4616	0.3318	3.6233	0.3655
工會角色認知	3.1671	0.5646	2.7818	0.3936	3.6674	0.3325
組織承諾	3.4898	0.4070	4.0908	0.3526	4.3462	0.4141
角色壓力	2.5039	0.5094	2.2021	0.4019	1.9224	0.4825

資料來源：本研究整理

#### 一、各集群特性描述

##### (一) 集群一

集群一的員工在組織變革認知構面之平均數為 2.8366 (SD = 0.2871)，組織氣候構面之平均數為 2.9581 (SD = 0.3305)，工會角色認知構面之平均數為 3.1671 (SD = 0.5646)，組織承諾構面之平均數為 3.4898 (SD = 0.4070)，角色壓力構面之平均數為 2.5039 (SD = 0.5094)，而該集群在組織承諾構面平均數最高，在角色壓力構面平均數最低。亦即是集群一的員工在組織承諾的同意水準上較其他變項高，而對於角色壓力認知之平均數較其他變項為低。

##### (二) 集群二

集群二的員工在組織變革認知構面之平均數為 2.9884 (SD = 0.2921)，組織氣候構面之平均數為 3.4616 (SD = 0.3318)，工會角色認知構面之平均數為 2.7818 (SD = 0.3936)，組織承諾構面之平均數為 4.0908 (SD = 0.3526)，角色壓力構面之平均數為 2.2021 (SD = 0.4019)，而

該集群在組織承諾構面平均數最高，在角色壓力構面平均數最低。亦即是集群二的員工在組織承諾的同意水準上較其他變項高，而對於角色壓力認知之平均數較其他變項為低。

### (三) 集群三

集群三的員工在組織變革認知構面之平均數為 3.1289 (SD = 0.3768)，組織氣候構面之平均數為 3.6233 (SD = 0.3655)，工會角色認知構面之平均數為 3.6674 (SD = 0.3325)，組織承諾構面之平均數為 4.3462 (SD = 0.4141)，角色壓力構面之平均數為 1.9224 (SD = 0.4825)，而該集群在組織承諾構面平均數最高，在角色壓力構面平均數最低。亦即是集群三的員工在組織承諾的同意水準上較其他變項高，而對於角色壓力認知之平均數較其他變項為低。

(四) 集群一的員工在組織變革認知、組織氣候、組織承諾等構面認知水準之平均數均低於集群二與集群三的員工，在工會角色認知低於集群三高於集群二，角色壓力高於集群二與集群三的員工，即低組織變革認知、低組織氣候知覺、中工會角色認知、低組織承諾與高角色壓力之員工屬於集群一，而中組織變革認知、中組織氣候知覺、低工會角色認知、中組織承諾與中角色壓力之員工屬於集群二，而高組織變革認知、高組織氣候知覺、高工會角色認知、高組織承諾與低角色壓力之員工屬於集群三；故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低認知滿足」，集群二命名為「中認知滿足」、集群三命名為「高認知滿足」。

## 二、不同集群對各變項之差異性分析

由表 4.49 分析結果得知，組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾與角色壓力等各變項均達極顯著水準 ( $P < 0.001$ )，即各變項 P 值均為 (0.000)，其顯示集群一、集群二與集群三之間在各變項上確

實有顯著性差異存在。

表 4.49 集群在組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾與角色壓力各變項之差異性分析

變 項	平均數			F 值	P 值
	集群一 低認知承諾 (n=118)	集群二 中認知承諾 (n=137)	集群三 高認知承諾 (n=157)		
組織變革 認 知	2.8366	2.9884	3.1289	27.0749	0.000***
組織氣候	2.9581	3.4616	3.6233	130.5821	0.000***
工會角色 認 知	3.1671	2.7818	3.6674	157.1722	0.000***
組織承諾	3.4898	4.0908	4.3462	163.1438	0.000***
角色壓力	2.5039	2.2021	1.9224	52.5262	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

### 三、不同集群對工作滿足的認知之差異性分析

不同集群的員工對工作滿足的認知之差異性分析，透過單因子變異數分析結果，如表 4.50 所示，發現各集群在工作滿足上達顯著水準（ $F$  值 = 206.685,  $P < 0.001$ ），代表各集群間有顯著的差異存在，亦即員工對工作滿足認知的程度為集群三顯著高於集群二與集群一的員工，集群二顯著高集群一，亦即組織變革認知程度高的、組織氣候認知水準高的、高工會角色認知、高組織承諾與低角色壓力之員工，其工作滿足是偏高的，而組織變革認知程度較低的、組織氣候認知水準較低的、中工會角色認知、低組織承諾與高角色壓力之員工，其工作滿足是偏低的。

表 4.50 不同變項集群對工作滿足之差異分析表

變 項	平均數			F 值	P 值	備註
	集群一 低認知承諾 (n=118)	集群二 中認知承諾 (n=137)	集群三 高認知承諾 (n=157)			
工作滿足	3.0684	3.6577	3.9048	206.685	0.000***	3>2>1

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

## 4.5 相關分析(Correlation)

本節以皮爾森 (Pearson) 積差相關分析驗證假設三之相關性假設。探討各變項彼此之間是否有顯著的相關性，其分析結果分別說明如下：

### 4.5.1 組織變革認知各子構面與組織氣候各子構面之相關分析

組織變革認知之「變革溝通」與組織氣候各子構面除了「工作特性」與「同僚關係」外均達非常顯著以上正相關；組織變革認知之「公司發展」與組織氣候各子構面除了「同僚關係」外均達顯著以上正相關；組織變革認知之「變革憂慮」與組織氣候之「績效報償」達非常顯著正相關，與「工作環境」則達非常顯著負相關；組織變革認知之「員工權益」與組織氣候各子構面均達顯著以上正相關。就管理意涵而言，民營化對中華電信員工而言是一項重大變革，影響其權益甚鉅，尤其績效報償滿意度愈高的員工，更深恐權益受損，管理者如果能夠於民營化過程中與員工工作充分的雙向的溝通，則員工將能對公司的發展與自身的權益有較詳細的瞭解，也可以降低對未來工作的憂慮，增加員工對組織氣候知覺的認知，相對的，對於與工作有關的條件，將會給予更高的評價。

表4.51 組織變革認知與組織氣候相關分析表

組織變革認知	組織氣候					
	工作管理	工作特性	同僚關係	工作要求	工作環境	績效報償
變革溝通	0.203***	0.092	0.052	0.151**	0.133**	0.131**
公司發展	0.248***	0.176***	0.000	0.185***	0.104*	0.116*
變革憂慮	0.001	0.039	0.092	0.001	-0.140**	0.128**
員工權益	0.290***	0.133**	0.110*	0.234***	0.242***	0.255***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

### 4.5.2 組織變革認知各子構面與工會角色認知各子構面之相關分析

組織變革認知之「變革溝通」、「公司發展」與工會角色認知之「工會手段」達極顯著正相關；組織變革認知之「變革憂慮」則與工會角色認知之「工會績效」呈顯著正相關。就管理意涵而言，如果公司無法與

員工就變革事項作充分的溝通，將會使員工對未來感到憂慮，進而尋求就工會的途徑，表達本身的訴求，對工會的績效表現會給予較正面的評價，如無法滿足其訴求，甚至會要求工會採取更激烈的手段。

表4.52 組織變革認知與工會角色認知相關分析表

組織變革認知	工會角色認知	
	工會績效	工會手段
變革溝通	0.029	0.177***
公司發展	-0.056	0.205***
變革憂慮	0.126*	-0.096
員工權益	0.056	0.071

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\* $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.3 組織變革認知各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

組織變革認知之「公司發展」、「變革憂慮」與組織承諾之各子構面均達非常顯著以上正相關，組織變革認知之「員工權益」與組織承諾之「留職承諾」達顯著正相關。就管理意涵而言，唯有公司繼續營運並且可以獲利，員工才會有穩定的工作及待遇，同時，員工也會評估公司未來發展的可能性，而選擇繼續留任公司繼續打拼或是另謀他就。中華電信員工年齡普遍偏高，大半輩子均奉獻給公司，想要轉換職場並不容易，為確保本身的工作，願意付出更多的努力，以求取較好的績效表現，以免因表現不佳而遭到淘汰，因此愈憂慮民營化變革的員工，其表現出來的組織承諾愈高。

表4.53 組織變革認知與組織承諾相關分析表

組織變革認知	組織承諾		
	留職承諾	努力承諾	價值承諾
變革溝通	0.042	-0.030	0.004
公司發展	0.222***	0.209***	0.205***
變革憂慮	0.145**	0.182***	0.186***
員工權益	0.127*	-0.036	-0.002

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\* $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.4 組織變革認知各子構面與角色壓力各子構面之相關分析

角色壓力之「角色衝突」與組織變革認知之「變革溝通」與「員工權益」達顯著負相關，角色壓力之「角色模糊」與組織變革之「公司發展」、「變革憂慮」與「員工權益」達顯著以上負相關。就管理意涵而言，如果能與員工多加溝通與疏導，將可降低員工所感受到的壓力。

表4.54 組織變革認知與角色壓力相關分析表

組織變革認知	角色壓力		
	角色過度負荷	角色衝突	角色模糊
變革溝通	-0.094	-0.103*	-0.030
公司發展	0.071	-0.068	-0.205***
變革憂慮	0.044	-0.045	-0.128**
員工權益	-0.081	-0.105*	-0.114*

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.5 組織變革認知各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

組織變革認知之「公司發展」與「員工權益」與工作滿足之各子構面均達顯著以上正相關，組織變革認知之「變革溝通」與工作滿足之「監督發展滿足」與「任務成就滿足」均達極顯著正相關，組織變革認知之「變革憂慮」與工作滿足之「監督發展滿足」則達顯著負相關。就管理意涵而言，管理當局如可於推動民營化過程中，將員工未來的工作條件及公司未來的發展方向明白告知員工，將可減少員工對民營化的憂慮，進而提升其工作滿足。

表4.55 組織變革認知與工作滿足相關分析表

組織變革認知	工作滿足		
	監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
變革溝通	0.278***	0.197***	0.071
公司發展	0.253***	0.209***	0.179***
變革憂慮	-0.101*	-0.001	0.089
員工權益	0.359***	0.235***	0.118*

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.6 組織氣候各子構面與工會角色認知各子構面之相關分析

組織氣候之「工作管理」、「工作特性」、「工作要求」與「績效報償」與工會角色認知之「工會績效」均達非常顯著以上正相關，組織氣候之「同僚關係」與工會角色認知之「工會手段」達非常顯著正相關。就管理意涵而言，員工往往會透過工會的途徑，表達本身的需求或不滿，經由工會的團體力量，才能與主事者立於對等談判的地位，經由不斷溝通協商的過程，雙方得以達成共識，獲得彼此均可接受的結論。工會的績效愈好，員工對於不公平的待遇就有申訴的管道，員工的權益也更有保障，也較能獲致公平的對待與合理的報酬。

表4.56 組織氣候與工會角色認知相關分析表

組織氣候	工會角色認知	
	工會績效	工會手段
工作管理	0.133**	0.042
工作特性	0.155**	0.071
同僚關係	0.064	0.155**
工作要求	0.175***	-0.004
工作環境	0.046	0.069
績效報償	0.194***	0.004

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.7 組織氣候各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

組織氣候之各子構面與組織承諾之所有子構面除了組織氣候之「工作環境」與組織承諾之「努力承諾」未達顯著正相關以外，均達顯著以上正相關。就管理意涵而言，主管對部屬若能採取民主的領導方式，多給予關懷與鼓勵，工作上，大家分工合作，認識彼此為榮辱與共、休戚相關的生命共同體，員工在此工作環境下，將會認同公司並付出心力認真工作，獲致良好的工作績效，除了可以滿足個人的成就感，也可獲得



良好的績效報償，當然更樂意留任公司，繼續奉獻心力。

表4.57 組織氣候與組織承諾相關分析表

組織氣候	組織承諾		
	留職承諾	努力承諾	價值承諾
工作管理	0.443***	0.276***	0.380***
工作特性	0.408***	0.364***	0.375***
同僚關係	0.211***	0.163**	0.194***
工作要求	0.241***	0.258***	0.282***
工作環境	0.110*	0.066	0.127*
績效報償	0.241***	0.154**	0.191***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.8 組織氣候各子構面與角色壓力各子構面之相關分析

組織氣候之「同僚關係」與角色壓力之「角色過度負荷」達極顯著負相關；組織氣候之各子構面與角色壓力之「角色衝突」與「角色模糊」，除了組織氣候之「工作環境」與角色壓力之「角色模糊」未達顯著負相關以外，均達顯著以上負相關。就管理意涵而言，管理者分派工作時應注意部屬的工作負荷，若是每天總是有忙不完的工作，會影響同仁間的人際關係；對於工作上的指令應該明確且一致，才不會讓所屬無所適從。

表4.58 組織氣候與角色壓力相關分析表

組織氣候	角色壓力		
	角色過度負荷	角色衝突	角色模糊
工作管理	-0.039	-0.268***	-0.167**
工作特性	0.035	-0.201***	-0.226***
同僚關係	-0.193***	-0.357***	-0.257***
工作要求	0.035	-0.114*	-0.181***
工作環境	-0.063	-0.113*	-0.040
績效報償	-0.077	-0.188***	-0.187***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.9 組織氣候各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

組織氣候之各子構面與工作滿足之各子構面，均達非常顯著以上正相關。由此可見，組織氣候為影響員工工作滿足的最大因素。就管理意涵而言，管理方式、工作內容、人際關係、工作要求、工作環境與薪資待遇，是影響員工工作滿足的重要因素，因此，藉由改善以上所提各因素著手，應可提升員工對工作的滿意程度，使員工能樂在工作，盡心於工作表現，將可提高公司的營運績效與獲利能力，達到勞資雙贏的局面。

表4.59 組織氣候與工作滿足相關分析表

組織氣候	工作滿足		
	監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
工作管理	0.645***	0.481***	0.386***
工作特性	0.457***	0.619***	0.328***
同僚關係	0.263***	0.300***	0.263***
工作要求	0.358***	0.318***	0.145**
工作環境	0.331***	0.317***	0.260***
績效報償	0.336***	0.348***	0.170**

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.10 工會角色認知各子構面與組織承諾各子構面之相關分析

工會角色認知之「工會績效」與組織承諾之各子構面，均達顯著以上正相關。就管理意涵而言，工會的績效愈好，員工會認為受到公司的重視且情緒有發洩的管道，表現在工作上，就會有較高的組織承諾。

表4.60 工會角色認知與組織承諾相關分析表

工會角色認知	組織承諾		
	留職承諾	努力承諾	價值承諾
工會績效	0.105*	0.140**	0.138**
工會手段	0.040	0.070	0.094

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.11 工會角色認知各子構面與角色壓力各子構面之相關分析

工會角色認知之「工會績效」與角色壓力之各子構面均達顯著以上負相關；工會角色認知之「工會手段」與角色壓力之「角色模糊」，達非常顯著負相關。就管理意涵而言，員工通常經由工會的途徑，表達其訴求，宣洩其情緒上的不滿，工會的績效愈好，則其感受到的工作壓力將會愈小。

表4.61 工會角色認知與角色壓力相關分析表

工會角色認知	角色壓力		
	角色過度負荷	角色衝突	角色模糊
工會績效	-0.162**	-0.116*	-0.161**
工會手段	-0.044	-0.062	-0.132**

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.12 工會角色認知各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

工會角色認知之各子構面與工作滿足之各子構面除了工會角色認知之「工會績效」與工作滿足之「酬償環境滿足」未達顯著正相關以外，均達非常顯著以上正相關。就管理意涵而言，工會為員工的喉舌，工會的意見也是員工意見的總結，當工會的績效與所採取的手段，愈符合員工的要求，員工的訴求可獲得重視或解決，相對的，員工則會感受到較高的工作滿足。由此可證，企業並不需將工會視為敵對的對手，甚至可藉由工會的途徑，了解員工真正的需求與問題所在，並藉由溝通協調的方式，尋求雙方均可接受的結論，員工的訴求可以獲得滿足，對公司會更有的向心力，願意盡心於工作，將可提高工作績效，勞資雙方均可獲利。

表4.62 工會角色認知與工作滿足相關分析表

工會角色認知	工作滿足		
	監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
工會績效	0.162**	0.167**	0.018
工會手段	0.134**	0.172***	0.173***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.13 組織承諾各子構面與角色壓力各子構面之相關分析

組織承諾之各子構面與角色壓力之「角色衝突」與「角色模糊」，均達顯著以上負相關。就管理意涵而言，員工壓力感受愈大，對組織的承諾將愈低；因此若要提昇員工對公司的承諾，應該要設法降低員工的壓力感受。

表4.63 組織承諾與角色壓力相關分析表

組織承諾	角色壓力		
	角色過度負荷	角色衝突	角色模糊
留職承諾	-0.062	-0.212***	-0.336***
努力承諾	0.010	-0.099*	-0.418***
價值承諾	-0.018	-0.148**	-0.382***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.14 組織承諾各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

組織承諾之各子構面與工作滿足之各子構面均達極顯著正相關。就管理意涵而言，高組織承諾往往伴隨者高工作滿足，員工若能認同公司的價值觀，樂意留任公司並努力於績效的提昇，肯定會有良好的工作績效，除了可以滿足個人的成就感，通常也可獲得較佳的待遇報酬，以及職務上的提昇，進而獲得較高的工作滿足。

表4.64 組織承諾與工作滿足相關分析表

組織承諾	工作滿足		
	監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
留職承諾	0.540***	0.522***	0.493***
努力承諾	0.320***	0.478***	0.355***
價值承諾	0.446***	0.504***	0.457***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.15 角色壓力各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

角色壓力之各子構面與工作滿足之各子構面，除了角色壓力之「角色過度負荷」與工作滿足之「任務成就滿足」未達顯著負相關以外，均達極顯著負相關。由此得證，員工感受的工作壓力愈大，則其工作滿足愈低：就管理意涵而言，管理者若想提高員工的工作滿足，可以從減輕其工作壓力方面著手，依個人工作能力分派工作，注意其工作負荷是否已超出其能力範圍，命令應明確且不互相衝突，以免造成員工的誤解及無所適從，將可降低員工對工作壓力的感受，進而提升員工的工作滿足及組織的整體績效。

表4.65 角色壓力與工作滿足相關分析表

角色壓力	工作滿足		
	監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
角色過度負荷	-0.188***	-0.045	-0.208***
角色衝突	-0.318***	-0.209***	-0.314***
角色模糊	-0.306***	-0.413***	-0.435***

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.16 各構面相關分析

角色壓力與其他各變項間均達非常顯著以上負相關；其餘各變項間則呈非常顯著以上正相關。就管理意涵而言，公司若能加強與員工的溝通，使員工得以了解公司的政策方針與未來發展方向，降低員工對不確

定未來的憂慮感，提供良好的工作環境與合理的薪資待遇，並藉由工會的管道，了解員工的需求與不滿，透過溝通協商的機制，達到勞資雙方均接受的平衡點，即可降低員工的壓力感受，並提高員工對公司的向心力，安心並努力於工作上的表現，員工的績效提升，公司的營運績效及獲利能力也會跟著水漲船高，員工並可以獲得激勵報酬，進而提升其工作滿足，此為良性的互動循環。

表4.66 相關分析總表

構面	組織變革 認知	組織氣候	工會角色 認知	組織承諾	角色壓力	工作滿足
組織變革認知	1					
組織氣候	0.374***	1				
工會角色認知	0.141**	0.215***	1			
組織承諾	0.224***	0.466***	0.150**	1		
角色壓力	-0.161**	-0.296***	-0.194***	-0.220***	1	
工作滿足	0.379***	0.687***	0.208***	0.596***	-0.343***	1

註：\* $p < 0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

## 4.6 迴歸分析

本節係以迴歸分析方法，來探討「組織變革認知」、「組織氣候」、「工會角色認知」三個自變項對中介變項「組織承諾」、「角色壓力」及其對依變項「工作滿足」是否有顯著的影響，來驗證假設。

### 4.6.1 組織變革認知對組織承諾之迴歸分析：

從表 4.67 中可以得知：組織變革認知之公司發展與變革憂慮對組織承諾之留職承諾呈現迴歸係數達極顯著正向影響（分別為  $B=0.180$ 、 $B=0.263$ ， $P < 0.001$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=9.4\%$ ， $P < 0.001$ ）；組織變革認知之公司發展與變革憂慮對組織承諾之努力承諾呈現迴歸係數達極顯著正向影響（分別為  $B=0.200$ 、 $B=0.192$ ， $P < 0.001$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=8.7\%$ ， $P < 0.001$ ）；組織變革認知之變革溝通、公司發展與變革憂慮對組織承諾之價值承諾呈現迴歸係數

達顯著及極顯著正向影響(分別為  $B=0.133$ ,  $P<0.05$ 、 $B=0.191$ 、 $B=0.235$ ,  $P<0.001$ ), 且預測力亦達極顯著水準 ( $\text{Adjusted } R^2=9.2\%$ ,  $P<0.001$ )。因此組織變革認知對組織承諾具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言, 雖然員工對於民營化後的未來充滿疑慮, 但對公司仍具有相當高的組織承諾, 管理者應就民營化變革事項加強與員工溝通, 使其了解公司未來的計畫與前景, 並保障其工作權益, 減少其對自身前途的憂慮, 即可讓員工對公司具有強烈的向心力及認同感, 並願意為公司全力以赴。

表 4.67 組織變革認知對組織承諾之迴歸分析表

自變項		依變項		
		組織承諾		
		留職承諾	努力承諾	價值承諾
		B	B	B
常數項		1.669***	2.648***	2.304***
認 組 織 變 革 知	變革溝通	0.106	0.093	0.133*
	公司發展	0.180***	0.200***	0.191***
	變革憂慮	0.263***	0.192***	0.235***
	員工權益	0.098	-0.067	-0.041
R		0.320	0.310	0.317
$R^2$		0.103	0.096	0.101
Adjusted $R^2$		0.094	0.087	0.092
F 值		11.626	10.829	11.384
p 值		0.000***	0.000***	0.000***

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p<0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 4.6.2 組織變革認知對角色壓力之迴歸分析：

從表 4.68 中可以得知：組織變革認知之公司發展對角色壓力之角色過度負荷呈現迴歸係數達顯著正向影響(分別為  $B=0.124$ ,  $P<0.05$ ), 但預測力未達顯著水準 ( $\text{Adjusted } R^2=1.3\%$ ,  $P>0.05$ ); 組織變革認知之變革溝通與變革憂慮對角色壓力之角色衝突呈現迴歸係數達顯著及非常顯著

負向影響(分別為  $B=-0.144, P<0.05$ 、 $B=-0.159, P<0.01$ )，且預測力亦達非常顯著水準( $\text{Adjusted } R^2=2.6\%, P<0.01$ )；組織變革認知之公司發展與變革憂慮對角色壓力之角色模糊呈現迴歸係數達非常顯著與極顯著負向影響(分別為  $B=-0.085, P<0.05$ 、 $B=-0.178, P<0.01$ 、 $B=-0.240, P<0.001$ )，且預測力亦達極顯著水準( $\text{Adjusted } R^2=7.3\%, P<0.001$ )，因此組織變革認知對角色壓力具有解釋貢獻力。

就管理意涵而言，領導者在其可行的範圍內，應多關懷員工，並與員工多方溝通協調，將可減低員工的工作壓力，使員工得以樂在工作中。

表 4.68 組織變革認知對角色壓力之迴歸分析表

自變項		依變項		
		角色壓力		
		角色過度負荷	角色衝突	角色模糊
		B	B	B
常數項		2.428***	3.326***	4.021***
認 知 組 織 變 革	變革溝通	-0.092	-0.144*	-0.085
	公司發展	0.124*	-0.024	-0.178**
	變革憂慮	-0.034	-0.159**	-0.240***
	員工權益	0.088	-0.069	-0.095
R		0.151	0.188	0.287
R <sup>2</sup>		0.023	0.035	0.082
Adjusted R <sup>2</sup>		0.013	0.026	0.073
F 值		2.374	3.712	9.100
p 值		0.052	0.006**	0.000***

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\* $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p<0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 4.6.3 組織氣候對組織承諾之迴歸分析：

從表 4.69 中可以得知：組織氣候之工作管理與工作特性對組織承諾之留職承諾呈現迴歸係數達極顯著正向影響(分別為  $B=0.322$ 、 $B=0.275$ ， $P<0.001$ )，且預測力亦達極顯著水準( $\text{Adjusted } R^2=25.1\%, P<0.001$ )；組織氣候之工作管理、工作特性與工作要求對組織承諾之努力承諾呈現迴歸係數達顯著、極顯著與非常顯著正向影響(分別為  $B=0.097, P<0.05$ 、 $B=0.247, P<0.001$ 、 $B=0.120, P<0.01$ )，且預測力亦達極顯著水準( $\text{Adjusted } R^2=25.1\%, P<0.001$ )。



$R^2=15.7\%$  ,  $P<0.001$  ) ; 組織氣候之工作管理、工作特性與工作要求對組織承諾之價值承諾呈現迴歸係數達極顯著與顯著 ( 分別為  $B=0.208$ 、 $B=0.224$  ,  $P<0.001$ 、 $B=0.097$  ,  $P<0.05$  ) , 且預測力亦達極顯著水準( Adjusted  $R^2=20.0\%$  ,  $P<0.001$  ) , 因此組織氣候對組織承諾具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，領導者應依情境採取最適管理方式，關心部屬的工作與生活情況，營造團結和諧的工作環境，並給予員工應得的合理報酬，以激起員工努力於工作上的承諾，進而提升整體的工作士氣。

表 4.69 組織氣候對組織承諾之迴歸分析表

自變項		依變項		
		組織承諾		
		留職承諾	努力承諾	價值承諾
		B	B	B
常數項		1.746***	2.651***	2.290***
組織氣候	工作管理	0.322***	0.097*	0.208***
	工作特性	0.275***	0.247***	0.224***
	同僚關係	0.023	0.032	0.026
	工作要求	0.018	0.120**	0.097*
	工作環境	-0.043	-0.050	-0.023
	績效報償	0.016	-0.011	-0.010
R		0.512	0.412	0.461
$R^2$		0.262	0.170	0.212
Adjusted $R^2$		0.251	0.157	0.200
F 值		23.922	13.779	18.172
p 值		0.000***	0.000***	0.000***

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\* $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p<0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.6.4 組織氣候對角色壓力之迴歸分析：

從表 4.70 中可以得知：組織氣候之同僚關係對角色壓力之角色過度負荷呈現迴歸係數達極顯著負向影響 ( 為  $B=-0.232$  ,  $P<0.001$  ) , 且預測力亦達非常顯著水準 ( Adjusted  $R^2=4.2\%$  ,  $P<0.01$  ) ; 組織氣候之工作管理與同僚關係對角色壓力之角色衝突呈現迴歸係數達顯著與極顯著負向影

響 (分別為  $B=-0.112$  ,  $P<0.05$ 、 $B=-0.275$  ,  $P<0.001$  ) , 且預測力亦達極顯著水準 ( Adjusted  $R^2=14.5\%$  ,  $P<0.001$  ); 組織氣候之工作特性與同僚關係與角色壓力之角色模糊呈現迴歸係數達非常顯著與極顯著負向影響 (分別為  $B=-0.150$  ,  $P<0.01$ 、 $B=-0.219$  ,  $P<0.001$  ) , 且預測力亦達極顯著水準 ( Adjusted  $R^2=9.9\%$  ,  $P<0.001$  ) , 因此組織氣候對角色壓力具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言, 不當的管理方式、不稱職的工作內容、不融洽的人際關係、過度的工作要求、不良的工作環境與不合理的薪資待遇, 在在均會對員工造成相當的壓力, 領導者應從改善這些工作條件著手, 使員工得以在愉快的氣氛中努力工作。

表 4.70 組織氣候對角色壓力之迴歸分析表

自變項		依變項		
		角色壓力		
		角色過度負荷	角色衝突	角色模糊
		B	B	B
常數項		2.737***	3.694***	3.583***
組織氣候	工作管理	0.022	-0.112*	0.036
	工作特性	0.103	-0.067	-0.150**
	同僚關係	-0.232***	-0.275***	-0.219***
	工作要求	0.092	0.038	-0.113
	工作環境	-0.053	-0.007	0.051
	績效報償	-0.070	-0.047	-0.073
R		0.237	0.396	0.336
$R^2$		0.056	0.157	0.113
Adjusted $R^2$		0.042	0.145	0.099
F 值		4.010	12.584	8.568
p 值		0.001**	0.000***	0.000***

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p<0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.6.5 工會角色認知對組織承諾之迴歸分析：

從表 4.71 中可以得知：工會角色認知之工會績效對組織承諾之留職承諾呈現迴歸係數達顯著正向影響 ( $B=0.085$ ,  $P<0.05$ ), 但預測力未達顯著水準 ( $\text{Adjusted } R^2=0.7\%$ ,  $P>0.05$ ); 工會角色認知之工會績效對組織承諾之努力承諾呈現迴歸係數達非常顯著正向影響 ( $B=0.096$ ,  $P<0.01$ ), 且預測力亦達非常顯著水準 ( $\text{Adjusted } R^2=1.8\%$ ,  $P<0.01$ ); 工會角色認知之工會績效對組織承諾之價值承諾呈現迴歸係數達非常顯著正向影響 ( $B=0.097$ ,  $P<0.01$ ), 且預測力亦達非常顯著水準 ( $\text{Adjusted } R^2=2.1\%$ ,  $P<0.01$ ), 因此工會角色認知對組織承諾具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言, 工會代表員工向公司傳達心聲, 當工會績效愈好, 員工愈感覺受到重視, 員工對組織的承諾也會愈高, 因此, 管理者可經由工會的溝通管道, 來提高員工對公司的向心力。

表 4.71 工會角色認知對組織承諾之迴歸分析表

自變項		依變項		
		組織承諾		
		留職承諾	努力承諾	價值承諾
		B	B	B
常數項		3.472***	3.712***	3.579***
認工會角色	工會績效	0.085*	0.096**	0.097**
	工會手段	0.029	0.045	0.066
R		0.110	0.151	0.161
R <sup>2</sup>		0.012	0.023	0.026
Adjusted R <sup>2</sup>		0.007	0.018	0.021
F 值		2.484	4.803	5.427
p 值		0.085	0.009**	0.005**

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p<0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 4.6.6 工會角色認知對角色壓力之迴歸分析：

從表 4.72 中可以得知：工會角色認知之工會績效對角色壓力之角色過度負荷呈現迴歸係數達非常顯著負向影響（ $B=-0.146$ ， $P<0.01$ ），且預測力達非常顯著水準（Adjusted  $R^2=2.3\%$ ， $P<0.01$ ）；工會角色認知之工會績效對角色壓力之角色衝突呈現迴歸係數達顯著負向影響（ $B=-0.088$ ， $P<0.05$ ），且預測力亦達顯著水準（Adjusted  $R^2=1.1\%$ ， $P<0.05$ ）；工會角色認知之工會績效與工會手段對角色壓力之角色模糊呈現迴歸係數達非常顯著與顯著負向影響（ $B=-0.132$ ， $P<0.01$ 、 $B=-0.115$ ， $P<0.05$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=3.5\%$ ， $P<0.001$ ），因此工會角色認知對角色壓力具有顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，員工可透過工會表達其訴求，因此，工會的績效愈獲得肯定，員工的壓力也會愈小。

表 4.72 工會角色認知對角色壓力之迴歸分析表

自變項		依變項		
		角色壓力		
		角色過度負荷	角色衝突	角色模糊
		B	B	B
常數項		2.915***	2.572***	2.794***
色 認 知 工 會 角	工會績效	-0.146**	-0.088*	-0.132**
	工會手段	-0.030	-0.045	-0.115*
R		0.165	0.127	0.200
$R^2$		0.027	0.016	0.040
Adjusted $R^2$		0.023	0.011	0.035
F 值		5.743	3.360	8.486
p 值		0.003**	0.036*	0.000***

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\* $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p<0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.6.7 組織變革認知對工作滿足之迴歸分析：

從表 4.73 中可以得知：組織變革認知之各子構面對工作滿足之監督

發展滿足呈現迴歸係數達非常顯著、顯著與極顯著正向影響 (  $B=0.178$ 、 $B=0.121$  ,  $P<0.01$ 、 $B=0.129$  ,  $P<0.05$ 、 $B=0.224$  ,  $P<0.001$  ) , 且預測力亦達極顯著水準 (  $\text{Adjusted } R^2=16.0\%$  ,  $P<0.001$  ) ; 組織變革認知之各子構面對工作滿足之任務成就滿足呈現迴歸係數均達非常顯著正向影響 (  $B=0.156$ 、 $B=0.099$ 、 $B=0.153$ 、 $B=0.111$  ,  $P<0.01$  ) , 且預測力亦達極顯著水準 (  $\text{Adjusted } R^2=9.7\%$  ,  $P<0.001$  ) ; 組織變革認知之公司發展與變革憂慮對工作滿足之酬償環境滿足呈現迴歸係數達非常顯著與極顯著正向影響 (  $B=0.120$  ,  $P<0.01$ 、 $B=0.176$  ,  $P<0.001$  ) , 且預測力亦達極顯著水準 (  $\text{Adjusted } R^2=5.6\%$  ,  $P<0.001$  ) , 因此組織變革認知對工作滿足具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，管理者應與員工多溝通協調，使員工充分明白未來公司發展與自身努力的方向，減少不必要的猜疑，雙方愈有共識，員工愈能感到工作滿足。

表 4.73 組織變革認知對工作滿足之迴歸分析表

自變項		依變項		
		工作滿足		
		監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
		B	B	B
常數項		1.440***	2.098***	2.325***
組織變革認知	變革溝通	0.178**	0.156**	0.102
	公司發展	0.121**	0.099**	0.120**
	變革憂慮	0.129*	0.153**	0.176***
	員工權益	0.224***	0.111**	0.065
R		0.410	0.326	0.255
$R^2$		0.168	0.106	0.065
Adjusted $R^2$		0.160	0.097	0.056
F 值		20.511	12.062	7.068
p 值		0.000***	0.000***	0.000***

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\* $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p<0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.6.8 組織氣候對工作滿足之迴歸分析：

從表 4.74 中可以得知：組織氣候之工作管理、工作特性與工作環境對工作滿足之監督發展滿足呈現迴歸係數達極顯著與非常顯著正向影響（分別為  $B=0.479$ 、 $B=0.215$ ， $P<0.001$ 、 $B=0.100$ ， $P<0.01$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=47.2\%$ ， $P<0.001$ ）；組織氣候之工作管理、工作特性、工作環境與績效報償對工作滿足之任務成就滿足呈現迴歸係數達極顯著與非常顯著正向影響（分別為  $B=0.136$ 、 $B=0.384$ 、 $B=0.094$ ， $P<0.001$ 、 $B=0.067$ ， $P<0.01$ ），且預測力亦達非常顯著水準（Adjusted  $R^2=47.2\%$ ， $P<0.001$ ）；組織氣候之工作管理、工作特性、同僚關係與工作環境對工作滿足之酬償環境滿足呈現迴歸係數達極顯著、顯著與非常顯著正向影響（分別為  $B=0.232$ 、 $B=0.174$ ， $P<0.001$ 、 $B=0.088$ ， $P<0.05$ 、 $B=0.102$ ， $P<0.01$ ），組織氣候之工作要求對工作滿足之酬償環境滿足呈現迴歸係數達顯著負向影響（ $B=-0.090$ ， $P<0.05$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=20.7\%$ ， $P<0.001$ ），因此組織氣候對工作滿足具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，員工對組織氣候的知覺程度愈高，對工作的滿足程度也會愈高，但若感受到的要求過高，則會降低對酬償環境滿足程度，因此，管理者可以從改善組織氣候方面著手，來提高員工對工作滿足的程度。

表 4.74 組織氣候對工作滿足之迴歸分析表

自變項		依變項		
		工作滿足		
		監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
		B	B	B
常數項		0.483**	1.211***	2.159***
組織氣候	工作管理	0.479***	0.136***	0.232***
	工作特性	0.215***	0.384***	0.174***
	同僚關係	-0.020	0.045	0.088*
	工作要求	0.018	0.003	-0.090*
	工作環境	0.100**	0.094***	0.102**
	績效報償	0.037	0.067**	-0.005
R		0.692	0.693	0.467
R <sup>2</sup>		0.479	0.480	0.218
Adjusted R <sup>2</sup>		0.472	0.472	0.207
F 值		62.156	62.276	18.846
p 值		0.000***	0.000***	0.000***

註：\* $p < 0.05$  達顯著水準；\*\*  $p < 0.01$  達非常顯著水準；\*\*\*  $p < 0.001$  達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.6.9 工會角色認知對工作滿足之迴歸分析：

從表 4.75 中可以得知：工會角色認知之工會績效與工會手段對工作滿足之監督發展滿足呈現迴歸係數達非常顯著與顯著正向影響（分別為  $B=0.123$ ， $P < 0.01$ 、 $B=0.107$ ， $P < 0.05$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=3.6\%$ ， $P < 0.001$ ）；工會角色認知之工會績效與工會手段對工作滿足之任務成就滿足呈現迴歸係數達非常顯著正向影響（分別為  $B=0.101$ 、 $B=0.115$ ， $P < 0.01$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=4.8\%$ ， $P < 0.001$ ）；工會角色認知之工會手段對工作滿足之酬償環境滿足呈現迴歸係數達極顯著正向影響（ $B=0.136$ ， $P < 0.001$ ），且預測力亦達非常顯著水準（Adjusted  $R^2=2.5\%$ ， $P < 0.01$ ），因此工會角色認知對工作滿足具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，員工透過工會的管道，對公司表達其訴求，或宣洩其對工作上的不滿與不平，管理者若能與其溝通，並解決員工的問題，如確有不公之事，應立即確實檢討改進。

表 4.75 工會角色認知對工作滿足之迴歸分析表

自變項		依變項		
		工作滿足		
		監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
		B	B	B
常數項		2.591***	2.979***	3.409***
色工會 認角 知	工會績效	0.123**	0.101**	0.002
	工會手段	0.107*	0.115**	0.136***
R		0.201	0.230	0.173
R <sup>2</sup>		0.041	0.053	0.030
Adjusted R <sup>2</sup>		0.036	0.048	0.025
F 值		8.653	11.387	6.301
p 值		0.000***	0.000***	0.002**

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.6.10 組織承諾對工作滿足之迴歸分析：

從表 4.76 中可以得知：組織承諾之留職承諾、努力承諾與價值承諾對工作滿足之監督發展滿足呈現迴歸係數達極顯著正向影響、顯著負向影響與顯著正向影響（分別為  $B=0.467$ ， $P<0.001$ 、 $B=-0.168$ ， $P<0.05$ ， $B=0.226$ ， $P<0.05$ ），且預測力亦達非常顯著水準（Adjusted  $R^2=29.8\%$ ， $P<0.001$ ）；顯示努力承諾愈高的員工，由於感受到努力工作所獲得的回饋未能符合其預期，因此有較低的監督發展滿足，呈現顯著的負向影響，組織承諾之留職承諾與努力承諾對工作滿足之任務成就滿足呈現迴歸係數達極顯著與非常顯著正向影響（分別為  $B=0.253$ ， $P<0.001$ 、 $B=0.170$ ， $P<0.01$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=30.8\%$ ， $P<0.001$ ）；組織承諾之留職承諾與價值承諾對工作滿足之酬償環境滿足呈現迴歸係數



達極顯著與非常顯著正向影響（分別為  $B=0.300$ ， $P<0.001$ 、 $B=0.243$ ， $P<0.01$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=25.7\%$ ， $P<0.001$ ），因此組織承諾對工作滿足具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，領導者必須認識到員工認同公司的價值觀，對公司才會有向心力，也才會願意留任公司並盡心於工作；工作認真也代表著高工作績效與成就感，高工作績效通常伴隨者職務上的晉升與較佳的薪資待遇，同時亦代表社會地位的提高，當然會有更高的工作滿足，彼此間屬於環環相扣的關係，員工有高昂的工作意願與良好的工作表現，公司的整體績效與獲利能力就會跟著提昇起來，由此可知，管理者若想要提昇公司的營運績效，可從提升員工對組織的承諾與工作滿足方面著手。

表 4.76 組織承諾對工作滿足之迴歸分析表

自變項		依變項		
		工作滿足		
		監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
		B	B	B
常數項		1.309***	1.549***	1.957***
承 組 諾 織	留職承諾	0.467***	0.253***	0.300***
	努力承諾	-0.168*	0.170**	-0.064
	價值承諾	0.226*	0.107	0.243**
R		0.551	0.560	0.513
$R^2$		0.303	0.313	0.263
Adjusted $R^2$		0.298	0.308	0.257
F 值		59.258	62.012	48.449
p 值		0.000***	0.000***	0.000***

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\* $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\* $p<0.001$ 達極顯著水準

資料來源：本研究整理

#### 4.6.11 角色壓力對工作滿足之迴歸分析：

角色壓力之角色衝突與角色模糊對工作滿足之監督發展滿足呈現迴歸係數達極顯著負向影響（分別為  $B=-0.284$ 、 $B=-0.209$ ， $P<0.001$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=14.2\%$ ， $P<0.001$ ）；角色壓力之角色衝

突與角色模糊對工作滿足之任務成就滿足呈現迴歸係數達非常顯著與極顯著負向影響（分別為  $B=-0.170$  ,  $P<0.01$ 、 $B=-0.293$  ,  $P<0.001$ ），角色壓力之角色過度負荷對工作滿足之任務成就滿足呈現迴歸係數達非常顯著正向影響（ $B=0.133$  ,  $P<0.01$ 、），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=18.9\%$  ,  $P<0.001$ ）；角色壓力之角色衝突與角色模糊對工作滿足之酬償環境滿足呈現迴歸係數達非常顯著與極顯著負向影響（分別為  $B=-0.183$  ,  $P<0.01$ 、 $B=-0.304$  ,  $P<0.001$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=21.7\%$  ,  $P<0.001$ ），因此角色壓力對工作滿足具有極顯著的解釋貢獻力。

就管理意涵而言，理論上，雖然適當的壓力可以提高員工的工作績效，但是在實證研究上卻發現，工作壓力愈高，工作滿足則愈低，因此，若要提高員工的工作滿意度，應設法降低員工的壓力感受。

表 4.77 角色壓力對工作滿足之迴歸分析表

自變項		依變項		
		工作滿足		
		監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
		B	B	B
常數項		4.248***	4.310***	4.812***
壓力 角色	角色過度負荷	0.046	0.133**	0.011
	角色衝突	-0.284***	-0.170**	-0.183**
	角色模糊	-0.209***	-0.293***	-0.304***
R		0.385	0.441	0.472
$R^2$		0.148	0.195	0.222
Adjusted $R^2$		0.142	0.189	0.217
F 值		23.606	32.918	38.899
p 值		0.000***	0.000***	0.000***

註：\* $p<0.05$ 達顯著水準；\*\*  $p<0.01$ 達非常顯著水準；\*\*\*  $p<0.001$ 達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

#### 4.6.12 各構面對工作滿足之迴歸分析

從表 4.78 中可以得知：組織變革認知、組織氣候與組織承諾對工作滿足之監督發展滿足呈現迴歸係數達極顯著正向影響（分別為  $B=0.293$ 、 $B=0.606$ 、 $B=0.272$ ， $P<0.001$ ），角色壓力對工作滿足之監督發展滿足呈現迴歸係數達顯著負向影響（分別為  $B=-0.439$ ， $P<0.01$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=50.2\%$ ， $P<0.001$ ）；組織氣候與組織承諾對工作滿足之任務成就滿足呈現迴歸係數達極顯著正向影響（分別為  $B=0.505$ 、 $B=0.307$ ， $P<0.001$ ），且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=49.7\%$ ， $P<0.001$ ）；組織氣候與組織承諾對工作滿足之酬償環境滿足呈現迴歸係數達極顯著正向影響（分別為  $B=0.260$ 、 $B=0.357$ ， $P<0.001$ ），角色壓力對工作滿足之酬償環境滿足呈現迴歸係數達極顯著負向影響（分別為  $B=-0.254$ ， $P<0.001$ ）且預測力亦達極顯著水準（Adjusted  $R^2=34.9\%$ ， $P<0.001$ ）。

由研究分析結果顯示，組織氣候與組織承諾為影響工作滿足的最主要因素，而角色壓力則會對工作滿足造成負向影響，就管理意涵而言，要使員工感到工作滿足，可從改善組織氣候與提高組織承諾，並減少員工工作壓力等方面著手。

表 4.78 各構面對工作滿足之迴歸分析表

自變項	依變項		
	工作滿足		
	監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
	B	B	B
常數項	-0.465	0.275	2.115***
組織變革認知	0.293***	0.105	0.054
組織氣候	0.606***	0.505***	0.260***
工會角色認知	0.023	0.052	-0.061
組織承諾	0.272***	0.307***	0.357***
角色壓力	-0.439**	-0.013	-0.254***
R	0.713	0.709	0.598
R <sup>2</sup>	0.509	0.503	0.357
Adjusted R <sup>2</sup>	0.502	0.497	0.349
F 值	84.022	82.254	45.140
p 值	0.000***	0.000***	0.000***

註：\*p<0.05達顯著水準；\*\* p<0.01達非常顯著水準；\*\*\* p<0.001達極顯著水準  
資料來源：本研究整理

整體歸納起來，角色壓力變項與其他各變項均呈現顯著負向影響關係，而其他各變項之間則大致上均呈現顯著正向影響關係，換句話說，就是當員工對組織變革、組織氣候與工會角色認知的認同程度愈高，則員工對其組織的承諾與對工作的滿足程度也愈高，而所感受到的角色壓力則愈低；相同地，員工對組織承諾的程度愈高，則也會有較高的工作滿足；相反地，當員工所感受到的角色壓力程度愈高，則其對工作的滿足程度則會下降。因此可以得到一個結論，若要提高員工的工作滿意度，可以由加強與員工的變革溝通，維繫良好的組織氛圍，暢通與工會溝通的管道，並藉由提高員工的組織承諾與降低員工壓力感受等方向著手。

表 4.79 迴歸分析彙整表

大構面	子構面	組織承諾			角色壓力			工作滿足		
		留職承諾	努力承諾	價值承諾	角色過度負荷	角色衝突	角色模糊	監督發展滿足	任務成就滿足	酬償環境滿足
組織變革認知	變革溝通			正向		負向	負向	正向	正向	
	公司發展	正向	正向	正向	正向		負向	正向	正向	正向
	變革憂慮	正向	正向	正向		負向	負向	正向	正向	正向
	員工權益							正向	正向	
組織氣候	工作管理	正向	正向	正向				正向	正向	正向
	工作特性	正向	正向	正向			負向	正向	正向	正向
	同僚關係				負向	負向	負向			正向
	工作要求		正向	正向						負向
	工作環境							正向	正向	正向
	績效報償								正向	
工會角色認知	工會績效	正向	正向	正向	負向	負向	負向	正向	正向	
	工會手段						負向	正向	正向	正向
組織承諾	留職承諾	-	-	-	-	-	-	正向	正向	正向
	努力承諾	-	-	-	-	-	-	負向	正向	
	價值承諾	-	-	-	-	-	-	正向		正向
角色壓力	角色過度負荷	-	-	-	-	-	-		正向	
	角色衝突	-	-	-	-	-	-	負向	負向	負向
	角色模糊	-	-	-	-	-	-	負向	負向	負向

資料來源：本研究整理

## 4.7 層級迴歸

藉由「研究變項順序層級迴歸」方式探討自變項對依變項之影響性。

### 4.7.1 依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討各變項對「工作滿足」之「監督發展滿足」的影響：

由表 4.80 中可以得知，模式一以組織變革認知之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.160，表示總解釋變異量為 16.0%。模式二增加組織氣候各子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.495，其解釋變異量為 49.5%，且解釋變異量較模式一增加了 33.5%。模式三增加工會角色認知各子構面為自變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.500，其解釋變異量為 50.0%，且解釋變異量較模式二增加了 0.5%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。模式四以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入組織承諾各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.563，其解釋變異量為 56.3%，且解釋變異量較模式三增加了 6.3%。模式五以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入角色壓力各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.537，其解釋變異量為 53.7%，且解釋變異量較模式三增加了 3.7%。模式六以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入組織承諾與角色壓力各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.586，其解釋變異量為 58.6%，且解釋變異量較模式四增加了 2.3%，較模式五增加了 4.9%。此六個模式的 P 值均達到極顯著水準。由此可知，在各變項中，以組織氣候的工作管理對工作滿足之監督發展滿足影響效果最強。其次為組織氣候之工作特性對於工作滿足之監督發展滿足構面的具有明顯的影響效果。而角色過度負荷與角色模糊則有顯著的負向影響，顯示員工角色壓力愈大，則其對工作滿足之監督發展滿足則愈低。

表 4.80 各變項對監督發展滿足之層級迴歸模型

自變項		工作滿足-監督發展滿足					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		1.4397***	0.2504	0.0811	-0.1066	1.0934**	0.7366*
組織 變革 認知	變革溝通	0.1782**	0.0756	0.0593	0.0495	0.0478	0.0413
	公司發展	0.1212**	0.0265	0.0174	-0.0097	0.0015	-0.0126
	變革憂慮	0.1286*	0.0008	-0.0061	-0.0531	-0.0207	-0.0559
	員工權益	0.2238***	0.0933*	0.0977*	0.0927*	0.0875*	0.0817*
組織 氣候	工作管理		0.4445***	0.4495***	0.3550***	0.4607***	0.3727***
	工作特性		0.2155***	0.2092***	0.1398***	0.2055***	0.1516***
	同僚關係		-0.0102	-0.0212	-0.0253	-0.0791*	-0.0703
	工作要求		0.0024	0.0018	0.0017	0.0050	0.0100
	工作環境		0.0806**	0.0780**	0.0823**	0.0789**	0.0807**
	績效報償		0.0205	0.0178	0.0202	0.0072	0.0111
工會 角色 認知	工會績效			0.0376	0.0361	0.0081	0.0130
	工會手段			0.0604	0.0584	0.0536	0.0543
組織 承諾	留職承諾				0.2604***		0.2403***
	努力承諾				-0.1076		-0.1301*
	價值承諾				0.1269		0.1205
角色 壓力	角色過度負荷					-0.1104*	-0.1026*
	角色衝突					-0.0143	-0.0106
	角色模糊					-0.1282***	-0.0888*
R		0.410	0.712	0.717	0.761	0.745	0.777
R <sup>2</sup>		0.168	0.508	0.514	0.579	0.554	0.604
Adjusted R <sup>2</sup>		0.160	0.495	0.500	0.563	0.537	0.586
R <sup>2</sup>		0.160	0.335	0.005	0.063 <sup>a</sup>	0.037 <sup>b</sup>	0.023 <sup>c</sup> 0.049 <sup>d</sup>
F		20.511	41.346	35.225	36.319	32.835	33.298
P		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*表 p<0.05 達顯著水準；\*\*表 p<0.01 達非常顯著水準；\*\*\*表 p<0.001 達極顯著水準

註：a 表模式四 - 模式三；b 表模式五 - 模式三；c 表模式六 - 模式四；d 表模式六 - 模式五

資料來源：本研究整理

#### 4.7.2 依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討各變項對「工作滿足」之「任務成就滿足」的影響：

由表 4.81 中可以得知，模式一以組織變革認知之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.097，表示總解釋變異量為 9.7%。模式二增加組織氣候各子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.478，其解釋變異量為 47.8%，且解釋變異量較模式一增加了 38.1%。模式三增加工會角色認知各子構面為自變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.485，其解釋變異量為 48.5%，且解釋變異量較模式二增加了 0.7%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。模式四以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入組織承諾各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.557，其解釋變異量為 55.7%，且解釋變異量較模式三增加了 7.2%。模式五以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入角色壓力各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.542，其解釋變異量為 54.2%，且解釋變異量較模式三增加了 5.7%。模式六以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入組織承諾與角色壓力各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.581，其解釋變異量為 58.1%，且解釋變異量較模式四增加了 2.4%，較模式五增加了 3.9%。此六個模式的 P 值均達到極顯著水準。由此可知，在各變項中，以組織氣候的工作特性對工作滿足之任務成就滿足影響效果最強。其次為組織氣候之工作環境對於工作滿足之任務成就滿足構面的具有明顯的影響效果。而角色壓力之角色模糊則有極顯著的負向影響，顯示員工對於自身工作的角色扮演如果定位不清，則其工作滿足之任務成就滿足則愈低。



表 4.81 各變項對任務成就滿足之層級迴歸模型

自變項 \ 依變項		工作滿足-任務成就滿足					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		2.0984***	0.8535***	0.6961**	0.2669	1.4900***	0.9257**
組織 變革 認知	變革溝通	0.1564**	0.0823*	0.0657	0.0555	0.0664	0.0590
	公司發展	0.0991**	0.0340	0.0199	-0.0220	-0.0144	-0.0370
	變革憂慮	0.1530**	0.0448	0.0416	0.0006	0.0166	-0.0095
	員工權益	0.1106**	0.0101	0.0170	0.0383	0.0070	0.0237
組織 氣候	工作管理		0.1164**	0.1224**	0.0664	0.1432***	0.0892*
	工作特性		0.3804***	0.3759***	0.3033***	0.3549***	0.3026***
	同僚關係		0.0479	0.0342	0.0254	0.0043	0.0078
	工作要求		-0.0062	-0.0035	-0.0249	-0.0232	-0.0329
	工作環境		0.0931***	0.0901***	0.0963***	0.0998***	0.1023***
	績效報償		0.0571*	0.0561*	0.0596*	0.0495*	0.0542*
工會 角色 認知	工會績效			0.0197	0.0094	0.0040	0.0020
	工會手段			0.0697*	0.0666*	0.0569*	0.0584*
組織 承諾	留職承諾				0.1100**		0.1078**
	努力承諾				0.1586**		0.1057*
	價值承諾				0.0460		0.0334
角色 壓力	角色過度負荷					0.0001	0.0046
	角色衝突					0.0542	0.0413
	角色模糊					-0.2054***	-0.1477***
R		0.326	0.701	0.707	0.757	0.747	0.774
R <sup>2</sup>		0.106	0.491	0.500	0.573	0.559	0.599
Adjusted R <sup>2</sup>		0.097	0.478	0.485	0.557	0.542	0.581
R <sup>2</sup>		0.097	0.381	0.007	0.072 <sup>a</sup>	0.057 <sup>b</sup>	0.024 <sup>c</sup> 0.039 <sup>d</sup>
F		12.062	38.641	33.300	35.439	33.404	32.673
P		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*表 p<0.05 達顯著水準；\*\*表 p<0.01 達非常顯著水準；\*\*\*表 p<0.001 達極顯著水準

註：a 表模式四 - 模式三；b 表模式五 - 模式三；c 表模式六 - 模式四；d 表模式六 - 模式五

資料來源：本研究整理

#### 4.7.3 依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討各變項對「工作滿足」之「酬償環境滿足」的影響：

由表 4.82 中可以得知，模式一以組織變革認知之子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.056，表示總解釋變異量為 5.6%。模式二增加組織氣候各子構面為自變項，該模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.221，其解釋變異量為 22.1%，且解釋變異量較模式一增加了 16.5%。模式三增加工會角色認知各子構面為自變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.234，其解釋變異量為 23.4%，且解釋變異量較模式二增加了 1.3%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。模式四以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入組織承諾各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.337，其解釋變異量為 33.7%，且解釋變異量較模式三增加了 10.3%。模式五以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入角色壓力各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.361，其解釋變異量為 36.1%，且解釋變異量較模式三增加了 12.7%。模式六以組織變革認知、組織氣候與工會角色認知為自變項，並加入組織承諾與角色壓力各子構面為中介變項，模型的 Adjusted  $R^2$  為 0.420，其解釋變異量為 42.0%，且解釋變異量較模式四增加了 8.3%，較模式五增加了 5.9%。此六個模式的 P 值均達到極顯著水準。

由此可知，在各變項中，以組織氣候的工作管理對工作滿足之酬償環境滿足影響效果最強。其次為組織氣候之工作環境對於工作滿足之酬償環境滿足構面的具有明顯的影響效果。而角色壓力之角色模糊則有極顯著的負向影響，顯示員工對於自身工作的壓力感受愈大，則其對工作滿足之酬償環境滿足則愈低。

表 4.82 各變項對酬償環境滿足之層級迴歸模型

依 變 項		工作滿足-酬償環境滿足					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		2.3250***	1.4231	1.3219***	0.965**	3.0409***	2.5866***
組織 變革 認知	變革溝通	0.1023	0.0595***	0.043	0.0289	0.0288	0.0197
	公司發展	0.1202**	0.0808	0.0496	0.0085	0.0073	-0.0106
	變革憂慮	0.1755***	0.1224*	0.1327**	0.0758	0.0975*	0.0609
	員工權益	0.0651	-0.0059	0.0095	0.0201	-0.0065	-0.0024
組織 氣候	工作管理		0.2134***	0.2227***	0.1226*	0.2433***	0.1564**
	工作特性		0.1628***	0.1654***	0.0788	0.1425***	0.0857*
	同僚關係		0.0867*	0.0639	0.057	-0.0245	-0.0163
	工作要求		-0.1018*	-0.0873	-0.100*	-0.0971*	-0.0980*
	工作環境		0.1151**	0.1106**	0.1151***	0.1183***	0.1189***
	績效報償		-0.0195	-0.0139	-0.0100	-0.0300	-0.0251
工會 角色 認知	工會績效			-0.0484	-0.0551	-0.0889**	-0.0861**
	工會手段			0.0989**	0.0939**	0.0838*	0.0830*
組織 承諾	留職承諾				0.2232***		0.1957***
	努力承諾				-0.0313		-0.0973
	價值承諾				0.1779*		0.1610*
角色 壓力	角色過度負荷					-0.0937*	-0.0863*
	角色衝突					-0.0254	-0.0273
	角色模糊					-0.2711***	-0.2218***
R		0.255	0.490	0.506	0.601	0.620	0.667
R <sup>2</sup>		0.065	0.240	0.256	0.361	0.384	0.445
Adjusted R <sup>2</sup>		0.056	0.221	0.234	0.337	0.361	0.420
R <sup>2</sup>		0.056	0.165	0.013	0.103 <sup>a</sup>	0.127 <sup>b</sup>	0.083 <sup>c</sup> 0.059 <sup>d</sup>
F		7.068	12.657	11.449	14.920	16.455	17.506
P		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*表p<0.05達顯著水準；\*\*表 p<0.01達非常顯著水準；\*\*\*表 p<0.001達極顯著水準

註：a 表模式四 - 模式三；b 表模式五 - 模式三；c 表模式六 - 模式四；d 表模式六 - 模式五

資料來源：本研究整理

## 4.8 徑路分析(Path Analysis)

本研究為進一步探究「組織變革認知」、「組織氣候」、「工會角色認知」、「組織承諾」、「角色壓力」與「工作滿足」研究變項間的因果關係與關聯度，故採用徑路分析的方法做進一步的分析。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項間的因果關係與影響情形，進而形成結構化的模式。

徑路圖中，以「→」表示因果關係，「→」起始處為因(迴歸方程式的預測變項)，「→」所指處為果(迴歸方程式的效標變項)，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來求取每一路徑間最大可能之徑路係數 (Maximum Likelihood Path Coefficients)，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

將所得各徑路係數畫成尚未刪除未達顯著水準的徑路圖，如圖4.1所示。

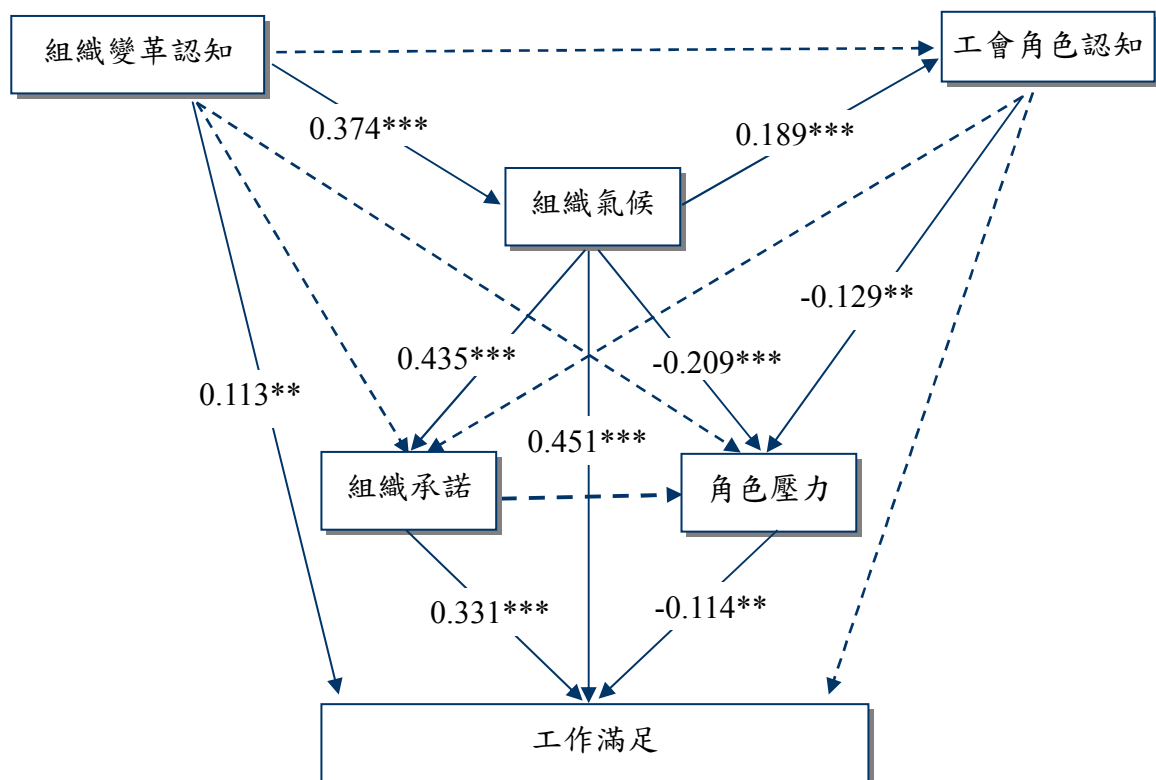


圖 4.1 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖

模式中組織變革認知對組織氣候的徑路係數為 0.374，呈極顯著正向因果關係；組織變革認知對工作滿足的徑路係數為 0.113，呈非常顯著正向因果關係；組織氣候對工會角色認知的徑路係數為 0.189，呈極顯著正向因果關係、對組織承諾的徑路係數為 0.435，呈極顯著正向因果關係、對角色壓力的徑路係數為-0.209，呈極顯著負向因果關係、對工作滿足的徑路係數 0.451 為最大，且呈極顯著正向因果關係；工會角色認知對角色壓力的徑路係數為為-0.129，且呈非常顯著負向因果關係；組織承諾對工作滿足的徑路係數為 0.331，呈極顯著正向因果關係；角色壓力對工作滿足的徑路係數為-0.114，呈非常顯著負向因果關係。

為評估此理論模式，依圖 4.8-3 刪除部分未達顯著水準( $p < 0.05$ )的路徑後，成為限制模式 (Restricted Model)。由於預測變項數的改變，需重新進行複迴歸分析，以檢定此新模式的徑路係數，結果如圖 4.2 之限制模式徑路圖。

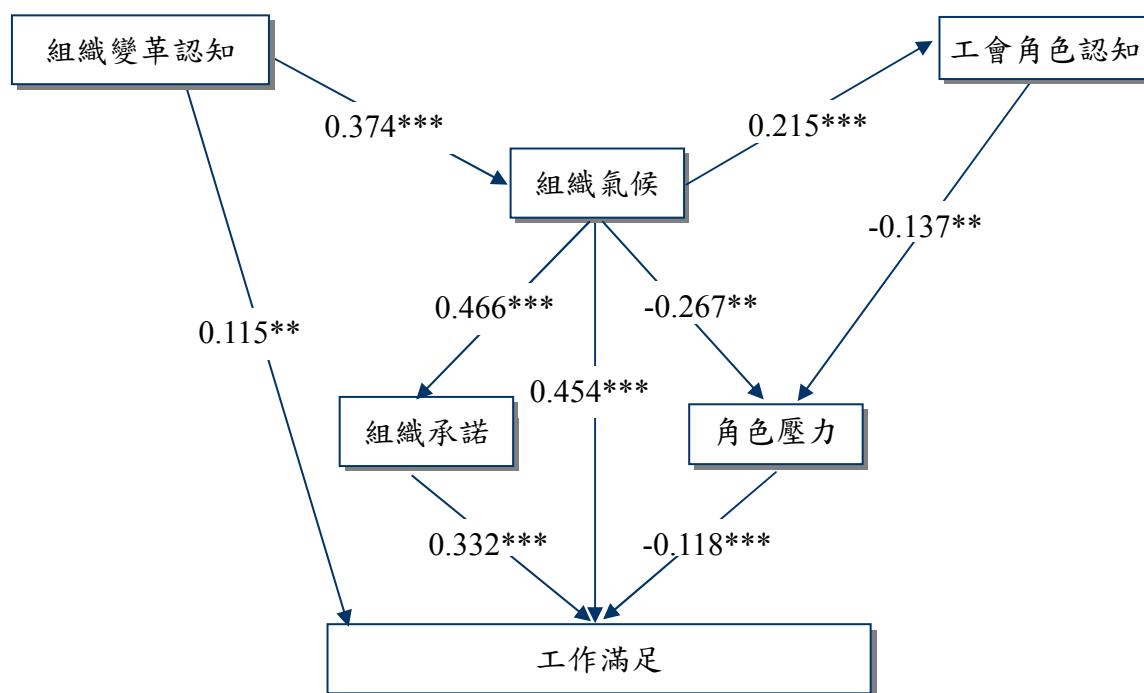


圖 4.2 限制模式徑路圖

由圖 4.2 限制模式徑路圖之徑路係數可知，在組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力等五個構面對工作滿足影響的路徑中，有以下顯著路徑：

1. 組織變革認知→工作滿足。
2. 組織變革認知→組織氣候→工作滿足。
3. 組織變革認知→組織氣候→組織承諾→工作滿足。
4. 組織變革認知→組織氣候→角色壓力→工作滿足。
5. 組織變革認知→組織氣候→工會角色認知→角色壓力→工作滿足。

組織變革認知對組織氣候有極顯著的直接效果，徑路係數為 0.374，組織氣候對工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足均有極顯著的直接效果，徑路係數分別為 0.215、0.466、-0.267、0.454；同時由於組織變革認知對工作滿足亦有非常顯著的直接效果（徑路係數為 0.115），因此，組織變革認知對工作滿足的影響，除了具有直接效果之外，尚具有由組織氣候所中介的間接效果。組織變革認知透過組織氣候影響工作滿足的強度為 0.170 ( $0.374 \times 0.454$ )；組織變革認知透過組織氣候影響組織承諾再影響工作滿足的強度為 0.058 ( $0.374 \times 0.466 \times 0.332$ )；組織變革認知透過組織氣候影響角色壓力再影響工作滿足的強度為 0.012 ( $0.374 \times -0.267 \times -0.118$ )；組織變革認知透過組織氣候影響工會角色認知再透過角色壓力影響工作滿足的強度為 0.0013 ( $0.374 \times 0.215 \times -0.137 \times -0.118$ )。

組織氣候對工會角色認知、組織承諾與角色壓力，均有極顯著的直接效果，徑路係數分別為 0.215、0.466、-0.267；同時由於組織氣候對工作滿足亦有顯著的直接效果，路徑係數為 0.454；因此，組織氣候對工作

滿足的影響，除了具有直接效果之外，尚具有由工會角色認知、組織承諾與角色壓力所中介的間接效果。組織氣候透過組織承諾影響工作滿足的強度為 0.155 ( $0.466 \times 0.332$ )；組織氣候透過角色壓力影響工作滿足的強度為 0.032 ( $-0.267 \times -0.118$ )；組織氣候透過工會角色認知影響角色壓力再影響工作滿足的強度為 0.0035 ( $0.215 \times -0.137 \times -0.118$ )。

工會角色認知對工作滿足無顯著的直接效果，工會角色認知對角色壓力有非常顯著的直接效果，徑路係數分別為 -0.137，工會角色認知透過角色壓力影響工作滿足的強度為 0.016 ( $-0.137 \times -0.118$ )。

組織承諾與角色壓力對工作滿足的影響除上述間接效果外，亦具有極顯著直接效果，路徑係數分別為 0.332、-0.118。

#### 4.9 研究假設驗證結果

綜合上述的實證分析結果，本研究之假設，有部分接受，但亦有部分未得到實證支持，茲將本研究歸納的結果，分述如下：

##### 4.9.1 個人特徵與各研究變項之差異性

- 1.性別：不同性別員工在各變項，經 t 檢定後得知 - 不同性別的員工對組織變革認知、組織承諾與角色壓力構面的認知程度無顯著差異，而在組織氣候、工會角色認知與工作滿足構面，均為男性員工的認知程度高於女性員工。
- 2.年齡：不同年齡之人員在各變項，經多重比較後得知 - 不同年齡的員工對工會角色認知構面無顯著差異，而在組織變革認知、組織氣候、組織承諾、角色壓力與工作滿足構面則有顯著的差異。
- 3.學歷：不同學歷員工在各變項，經多重比較後得知 - 不同學歷員工在組織氣候、工會角色認知與組織承諾構面無顯著差異，而在組織變革認知、角色壓力與工作滿足構面則有顯著的差異。

- 4.年資：不同年資之員工在各變項，經多重比較後得知 - 不同年資的員工對各構面均有顯著的差異。
- 5.資位：不同資位員工在各變項，經多重比較後得知 - 不同資位員工在組織變革認知、工會角色認知與角色壓力構面無顯著差異，而在組織氣候、組織承諾與工作滿足構面則有顯著的差異。
- 6.職務：不同職務員工在各變項，經 t 檢定後得知 - 不同職務員工在工會角色認知與角色壓力構面無顯著差異，而在組織變革認知、組織氣候、組織承諾與工作滿足構面則均為主管大於非主管。
- 7.工作類別：不同工作類別員工經多重比較後得知 - 不同工作類別員工在組織變革認知、工會角色認知與組織承諾構面無顯著差異，而在組織氣候、角色壓力與工作滿足構面則有顯著的差異。

表 4.83 個人特徵變項在各研究變項上之差異性驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 1-1:不同性別的員工對各研究變項無顯著差異。	組織變革認知、組織承諾、角色壓力	接受
	組織氣候、工會角色認知、工作滿足	拒絕
假設 1-2:不同年齡的員工對各研究變項無顯著差異。	工會角色認知	接受
	組織變革認知、組織氣候、組織承諾、角色壓力、工作滿足	拒絕
假設 1-3:不同學歷的員工對各研究變項無顯著差異。	組織氣候、工會角色認知、組織承諾	接受
	組織變革認知、角色壓力、工作滿足	拒絕
假設 1-4:不同年資的員工對各研究變項無顯著差異。	均有顯著差異	拒絕
假設 1-5:不同資位的員工對各研究變項無顯著差異。	組織變革認知、工會角色認知、角色壓力	接受
	組織氣候、組織承諾、工作滿足	拒絕
假設 1-6:不同職務的員工對各研究變項無顯著差異。	工會角色認知、角色壓力	接受
	組織變革認知、組織氣候、組織承諾、工作滿足	拒絕
假設 1-7:不同工作類別的員工對各研究變項無顯著差異。	組織變革認知、工會角色認知、組織承諾	接受
	組織氣候、角色壓力、工作滿足	拒絕

資料來源：本研究整理



#### 4.9.2 各研究變項的差異性：集群分析

- 1.不同組織變革認知集群在工會角色認知構面無顯著差異，而在組織變革認知、組織氣候、組織承諾、角色壓力與工作滿足構面則有顯著差異。
- 2.不同組織氣候知覺集群在組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足各構面均有顯著差異。
- 3.不同工會角色認知集群在組織承諾構面無顯著差異，而在工會角色認知、角色壓力與工作滿足構面則有顯著差異。
- 4.不同組織承諾集群在組織承諾、角色壓力與工作滿足各構面均有顯著差異。
- 5.不同角色壓力集群在角色壓力與工作滿足構面有顯著差異。
- 6.不同工作滿足集群在工作滿足構面有顯著差異。

表 4.84 各研究變項之集群驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 2-1：不同組織變革認知集群的員工對組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。	工會角色認知	接受
	組織變革認知、組織氣候、組織承諾、角色壓力、工作滿足	拒絕
假設 2-2：不同組織氣候集群的員工對組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。	有顯著差異	拒絕
假設 2-3：不同工會角色認知集群的員工對工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。	組織承諾	接受
	工會角色認知、角色壓力、工作滿足	拒絕
假設 2-4：不同組織承諾集群的員工對組織承諾、角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。	有顯著差異	拒絕
假設 2-5：不同角色壓力集群的員工對角色壓力與工作滿足各變項及其子構面無顯著差異。	有顯著差異	拒絕
假設 2-6：不同工作滿足集群的員工對工作滿足變項及其子構面無顯著差異。	有顯著差異	拒絕

資料來源：本研究整理

### 4.9.3 各研究變項的相關性：相關分析

#### 1.組織變革認知對各構面之相關分析

- (1) 組織變革認知與組織氣候各子構面：變革溝通除了對工作特性與同僚關係外，與組織氣候各子構面均呈非常顯著以上的正相關；公司發展除了對同僚關係外，與組織氣候各子構面均呈顯著以上的正相關；變革憂慮對工作環境呈現非常顯著負相關，對績效報償呈現非常顯著正相關，員工權益與組織氣候各子構面均呈顯著以上的正相關。
- (2) 組織變革認知與工會角色認知各子構面：除了變革憂慮與工會績效、變革溝通與公司發展對工會手段呈顯著以上的正相關外，與工會角色認知各子構面均無顯著相關。
- (3) 組織變革認知與組織承諾各子構面：除了變革溝通對組織承諾各子構面、員工權益對努力承諾與價值承諾呈無顯著相關外，與其他子構面均呈顯著以上的正相關。
- (4) 組織變革認知與角色壓力各子構面：除了變革溝通對角色衝突、公司發展、變革憂慮對角色模糊、員工權益對角色衝突與角色模糊呈顯著以上的負相關外，與其他各子構面均無顯著相關。
- (5) 組織變革認知與工作滿足各子構面：變革憂慮與監督發展滿足呈顯著負相關；變革溝通對酬償環境滿足、變革憂慮對任務成就滿足與酬償環境滿足無顯著相關，其餘均呈顯著以上的正向關係。

#### 2.組織氣候對各構面之相關分析

- (1) 組織氣候與工會角色認知各子構面：工作管理、工作特性、工作要求、績效報償與工會績效，同僚關係與工會手段均呈顯著以上的正向關係；其餘均無顯著相關。

- (2) 組織氣候與組織承諾各子構面：除了工作環境與努力承諾無顯著相關外，其餘均呈顯著以上的正向關係。
- (3) 組織氣候與角色壓力各子構面：工作管理、工作特性、工作要求、工作環境、績效報償與角色過度負荷，工作環境與角色模糊無顯著相關外，其餘均呈顯著以上的負向關係。
- (4) 組織氣候與工作滿足各子構面：均呈非常顯著以上之正向關係。

### 3. 工會角色認知對各構面之相關分析

- (1) 工會角色認知與組織承諾各子構面：工會績效與組織承諾各子構面呈顯著以上正向關係；其餘則無顯著相關。
- (2) 工會角色認知與角色壓力各子構面：除了工會手段對角色過度負荷與角色衝突無顯著相關外；其餘均呈顯著以上之負向關係。
- (3) 工會角色認知與工作滿足各子構面：除了工會績效對酬償環境滿足無顯著相關外；其餘均呈非常顯著以上之正向關係。

### 4. 組織承諾對各構面之相關分析

- (1) 組織承諾與角色壓力各子構面：除了組織承諾各子構面與角色過度負荷無顯著相關外；其餘均呈顯著以上之負向關係。
- (2) 組織承諾與工作滿足各子構面：均呈極顯著之正向關係。

5. 角色壓力對工作滿足各構面除了角色過負荷與任務成就滿足無顯著相關外；其餘均呈極顯著之負向關係。

表 4.85 各研究變項之相關性驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 3-1：組織變革認知各子構面與組織氣候各子構面無顯著相關	變革溝通與工作特性、同僚關係；公司發展與同僚關係；變革憂慮與工作管理、工作特性、同僚關係、工作要求	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-2：組織變革認知各子構面與工會角色認知各子構面無顯著相關	變革溝通、公司發展、員工權益與工會績效；變革憂慮、員工權益與工會手段	接受
	其他各子構面間	拒絕

假設 3-3：組織變革認知各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關	變革溝通與留職承諾、努力承諾、價值承諾；員工權益與努力承諾、價值承諾。	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-4：組織變革認知各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關	組織變革各子構面與角色過度負荷；公司發展、變革憂慮與角色衝突；變革溝通與角色模糊。	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-5：組織變革認知各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關	變革溝通與酬償環境滿足；變革憂慮與任務成就滿足、酬償環境滿足。	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-6：組織氣候各子構面與工會角色認知各子構面無顯著相關	同僚關係、工作環境與工會績效；工作管理、工作特性、工作要求、工作環境、績效報償與工會手段。	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-7：組織氣候各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關	工作環境與努力承諾。	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-8：組織氣候各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關	工作管理、工作特性、工作要求、工作環境、績效報償與角色過度負荷；工作環境與角色模糊。	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-9：組織氣候各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關	均有顯著相關。	拒絕
假設 3-10：工會角色認知各子構面與組織承諾各子構面無顯著相關	工會手段與留職承諾、努力承諾、價值承諾	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-11：工會角色認知各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關	工會手段與角色過度負荷、角色衝突。	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-12：工會角色認知各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關	工會績效與酬償環境滿足	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-13：組織承諾各子構面與角色壓力各子構面無顯著相關	留職承諾、努力承諾、價值承諾與角色過度負荷	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 3-14：組織承諾各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關	均有顯著相關：	拒絕
假設 3-15：角色壓力各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關	角色過度負荷與任務成就滿足	接受
	其他各子構面間	拒絕

資料來源：本研究整理

#### 4.9.4 各研究變項的影響關係：迴歸分析

1. 組織變革認知對組織承諾及其子構面：除了變革溝通對留職承諾與努力承諾、員工權益對組織承諾所有子構面無顯著影響外；其餘均呈顯著以上正向影響。
2. 組織變革認知對角色壓力及其子構面：公司發展對角色過度負荷之間呈現顯著正向影響；變革溝通與變革憂慮對角色衝突，公司發展、變革憂慮對角色模糊之間均有顯著以上的負向影響。
3. 組織氣候對組織承諾及其子構面：工作管理與工作特性對組織承諾各子構面、工作要求對努力承諾與價值承諾之間均有顯著以上的正向影響；其餘均無顯著影響。
4. 組織氣候對角色壓力及其子構面：工作管理對角色衝突、工作特性對角色模糊、同僚關係與角色壓力各子構面之間均有顯著以上的負向影響；其餘均無顯著影響。
5. 工會角色認知對組織承諾及其子構面：工會績效與組織承諾各子構面之間均有顯著以上的正向影響；其餘均無顯著影響。
6. 工會角色認知對角色壓力及其子構面：工會績效與角色壓力各子構面、工會手段與角色模糊之間均有顯著以上的負向影響；其餘均無顯著影響。
7. 組織變革認知對工作滿足及其子構面：除了變革溝通與員工權益對酬償環境滿足無顯著影響以外，其餘均有顯著以上正向影響。
8. 組織氣候對工作滿足及其子構面：工作要求對酬償環境滿足有顯著的負向影響；工作管理、工作特性與工作環境對工作滿足各子構面、同僚關係對酬償環境滿足、績效報償對任務成就滿足之間有顯著的正向影響以外，其餘均無顯著影響。

9. 工會角色認知對工作滿足及其子構面：除了工會績效對酬償環境滿足無顯著影響外，其餘均呈顯著以上正向影響。
10. 組織承諾對工作滿足及其子構面：除了努力承諾對監督發展滿足有顯著的負向影響；努力承諾對酬償環境滿足、價值承諾對任務成就滿足無顯著影響以外，其餘均呈顯著以上正向影響。
11. 角色壓力對工作滿足及其子構面：角色衝突與角色模糊對工作滿足各子構面均有顯著負向影響；角色過度負荷對任務成就滿足有正向顯著影響、對監督發展滿足與酬償環境滿足則無顯著影響。

表 4.86 各研究變項之影響性驗證

研究假設	驗證內容	結果
假設 4-1:組織變革認知對組織承諾構面無顯著影響。	變革溝通與留職承諾、努力承諾；員工權益與留職承諾、努力承諾、價值承諾	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-2:組織變革認知對角色壓力無顯著影響。	變革溝通與角色過度負荷、角色模糊；公司發展與角色衝突；變革憂慮與角色過度負荷；員工權益與角色過度負荷、角色衝突、角色模糊	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-3:組織氣候對組織承諾構面無顯著影響。	同僚關係、工作環境、績效報償與組織承諾各子構面；工作要求與留職承諾	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-4:組織氣候對角色壓力構面無顯著影響。	工作要求、工作環境、績效報償與角色壓力各子構面；工作管理與角色過度負荷、角色模糊；工作特性與角色過度負荷、角色衝突	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-5:工會角色認知對組織承諾構面無顯著影響。	工會手段與組織承諾各子構面	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-6:工會角色認知對角色壓力構面無顯著影響。	工會手段與角色過度負荷、角色衝突	接受
	其他各子構面間	拒絕

假設 4-7:組織變革認知對工作滿足構面無顯著影響。	變革溝通、員工權益與酬償環境滿足	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-8:組織氣候對工作滿足構面無顯著影響。	同僚關係、工作要求與監督發展滿足、任務成就滿足；績效報償與監督發展滿足、酬償環境滿足	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-9:工會角色認知對工作滿足構面無顯著影響。	工會績效與酬償環境滿足	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-10:組織承諾對工作滿足構面無顯著影響。	努力承諾與酬償環境滿足；價值承諾與任務成就滿足	接受
	其他各子構面間	拒絕
假設 4-11:角色壓力對工作滿足構面無顯著影響。	角色過度負荷與監督發展滿足、酬償環境滿足	接受
	其他各子構面間	拒絕

資料來源：本研究整理

#### 4.9.5 各研究變項的因果影響關係：徑路分析

在組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力對工作滿足等六個構面的影響路徑中，有以下顯著路徑：

1. 組織變革認知→工作滿足。
2. 組織變革認知→組織氣候→工作滿足。
3. 組織變革認知→組織氣候→組織承諾→工作滿足。
4. 組織變革認知→組織氣候→角色壓力→工作滿足。
5. 組織變革認知→組織氣候→工會角色認知→角色壓力→工作滿足。

## 第五章 研究結論與建議

本研究旨在探討中華電信員工民營化後於組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力對工作滿足之相關影響，將結論予以說明並提出研究建議，以供政府於推行公營事業民營化政策的施政方針及中華電信公司管理階層訂定管理決策的參考，本章也對中華電信工會與後續研究者提出一些建言，提供工會日後工作努力的方向，以及後續研究者繼續研究之方向及思考之議題。

### 5.1 結論

#### 5.1.1 分析員工個人特徵在各變項上是否有顯著差異

- (1) 在組織變革認知中，性別、資位與工作類別等無顯著差異；職務、年齡、學歷與工作年資則有顯著差異。
- (2) 在組織氣候中僅有學歷無顯著差異，其餘均有顯著差異。
- (3) 在工會角色認知中，職務、年齡、學歷、資位與工作類別等無顯著差異；性別與工作年資則有顯著差異。
- (4) 在組織承諾中，性別、學歷與工作類別等無顯著差異；職務、年齡、工作年資與資位則有顯著差異。
- (5) 在角色壓力中，性別與資位等無顯著差異；職務、年齡、學歷、工作年資與工作類別則有顯著差異。
- (6) 在工作滿足中，各構面均有顯著差異。

由此可見，不同的個人特徵對組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力與工作滿足，有顯著差異性存在，以男性、主管職務、高學歷、高資位、技術類、資深與年長之員工有較高的組織承諾與工作滿足，同時也較認同工會對民營化所採取的相關措施，此乃因為主管職務通常由年長資深的員工擔任，而職務與資位乃是影響待遇



的主要因素，此類員工不僅收入較高且大部份均有保留月退的資格，因此，會有較高的工作滿足且角色壓力較小，由此可以證明，管理者如要提高員工的滿足程度及減少工作壓力，可從明確保障員工權益及提高其薪資待遇方面著手。進而使員工因由公司方面獲得利益，心目中產生報答的義務，俾使企業有效發揮人力資源，達到企業轉型及組織變革的目標。

另外研究發現，受測員工40歲以上占78.2%，平均年齡逾47歲，受測者服務年資超過20年者占70.4%，年資愈久，年齡也隨之愈高，資位愈高，薪資待遇也偏高，但對公司的貢獻未必與薪資成正比，公司用人費用因此居高不下，對公司的長期經營與競爭力的確是一大考驗。其次，員工年齡偏高，對未來企業經營有造成斷層的潛在危機，尤其身處在競爭激烈高科技產業的通信業，更是必須要嚴肅面對的議題。此一研究結果與徐正屏（民91）、古聖姿（民92）之研究相互呼應。

### 5.1.2 集群對工作滿足的認知之差異性分析

不同集群的員工對工作滿足認知之差異性分析，透過單因子變異數分析結果，員工對工作滿足認知的程度集群三顯著高於集群二、集群二顯著高於集群一的員工，亦即組織變革認知程度高的、組織氣候認知水準高的、高工會角色認知、高組織承諾與低角色壓力之員工，其工作滿足是偏高的，而組織變革認知程度較低的、組織氣候認知水準較低的、中工會角色認知、低組織承諾與高角色壓力之員工，其工作滿足是偏低的。亦即不同集群的員工對工作滿足的認知有顯著差異。

由此可知，若要提高員工的工作滿足，應與員工與工會多方面溝通，使員工得以瞭解公司未來的目標及前景，減少民營化變革憂慮，維持勞資關係和諧，領導者必須認識到員工認同公司的價值觀，對公司才會有

向心力，也才會願意留任公司並盡心於工作；工作認真也代表著高工作績效與成就感，高工作績效通常伴隨者職務上的晉升與較佳的薪資待遇，同時亦代表社會地位的提高，當然會有更高的工作滿足，彼此間屬於環環相扣的關係，員工有高昂的工作意願與良好的工作表現，公司的整體績效與獲利能力就會跟著提昇起來，由此可知，管理者若想要提昇公司的營運績效，可從加強員工溝通、提升員工對組織的承諾與工作滿足方面著手。此一研究結果與蔣美惠（民 93）之研究相吻合。

### 5.1.3 各構面相關分析

角色壓力與其他各變項間均達非常顯著以上負相關；其餘各變項間則呈非常顯著以上正相關。就管理意涵而言，公司若能加強與員工的溝通，使員工得以了解公司的政策方針與未來發展方向，降低員工對不確定未來的憂慮感，提供良好的工作環境與合理的薪資待遇，並藉由工會的管道，了解員工的需求與不滿，透過溝通協商的機制，達到勞資雙方均接受的平衡點，即可降低員工的壓力感受，並提高員工對公司的向心力，安心並努力於工作上的表現，員工的績效提升，公司的營運績效及獲利能力也會跟著水漲船高，員工並可以獲得激勵報酬，進而提升其工作滿足，此為良性的互動循環。一研究結果與 Bateman and Strasser(1983)、Dubinsky and Hartley (1986)、Spector (1987)、林世昌(1987)之研究大致相符。

### 5.1.4 各構面對工作滿足之迴歸分析

組織變革認知對工作滿足之監督發展滿足、組織氣候與組織承諾對工作滿足各子構面呈現顯著正向影響，角色壓力對工作滿足之監督發展滿足與酬償環境滿足呈現顯著負向影響，由研究分析結果顯示，組織氣候與組織承諾為影響工作滿足的最主要因素，而角色壓力則會對工作滿

足造成負向影響，就管理意涵而言，要使員工對工作感到滿足，可從改善工作環境報酬與提高員工向心力，並減少員工壓力感受等方面著手。此一研究結果與 Mathieu and Zajac(1990)、Boshoff and Mels( 1995 )、Brown and Peterson(1993)、陳筱明( 民 91 )、趙秀真( 民 91 )、葉桂珍( 民 84 )、郭振生( 民 92 )之研究相互呼應。

### 5.1.5 徑路分析

在組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力等五個構面對工作滿足影響的路徑中，有以下顯著路徑：

- 1.組織變革認知→工作滿足。
- 2.組織變革認知→組織氣候→工作滿足。
- 3.組織變革認知→組織氣候→組織承諾→工作滿足。
- 4.組織變革認知→組織氣候→角色壓力→工作滿足。
- 5.組織變革認知→組織氣候→工會角色認知→角色壓力→工作滿足。

其中組織氣候→角色壓力與角色壓力→工作滿足部分徑路係數為負數，呈顯著負向因果關係，由此可見，角色壓力為影響工作滿足的重要因素，當員工的角色壓力愈大則其工作滿足愈低，若要增加員工的工作滿足，減少員工工作壓力是一可行方法。

## 5.2 建議

### 5.2.1 對推行民營化相關單位的建議

中華電信在民營化的過程中爭議不斷，研究結果顯示員工普遍認為有關民營化政策的溝通不足，且不重視員工的權益，因此，造成工會與員工的強力反彈，除了延遲民營化政策的執行時程外，同時影響勞資關係的和諧，建議推行單位，民營化對於員工權益有重大影響，應研擬相關配套措施並與員工充分溝通，以爭取員工的支持且可減少執行上的阻

力。

## 5.2.2 對企業管理者的建議

### 1.保障員工工作權及各項工作條件

員工是公司最大的資產，員工對於民營化後的工作權保障及各項工作條件、福利的充滿不確定感，管理階層應該以開誠佈公的態度，透過各種溝通協調機制，充分而明確地傳達整個民營化後的相關規定，以消除員工的疑慮，只有在員工全力支持、高度承諾的狀況下才是中華電信永續經營再創電信巨人的基石。

### 2.強化溝通機制，建立良性互動

本研究結果顯示，工會運作確實產生種種效應，且員工普遍有溝通不足的認知，有效溝通又是加強組織變革認知最重要的法寶之一，因此建議，中華電信必須建構溝通平台，管理階層和基層員工才能在公開、公平的氛圍之下建立互信基礎，工會的運作與員工的認知才能在平衡的基礎上建構一個能真正良性互動的機制，也才能共創勞資雙贏的局面，讓強勢的工會不僅為會員服務，也為企業構築永續經營的契機，讓組織真正成為股東、員工、顧客價值的創造者。

## 5.2.3 對工會角色的建議

### 1.改善員工對工會角色認知

工會一向是處於被動狀態，當資方丟出一項政策措施，工會才見招拆招被動因應，因此慣常以反對作為拖延戰術，再召集幹部商討策略。工會領導人是員工推派與企業主溝通談判的代表，談判的力量來自於員工對工會行動的支持，工會領導人若要提高員工對工會的認同，應該設法改善目前員工對工會的認知。讓員工認為工會可以為他們傳達心聲，代表員工與資方協調溝通，並可以幫他們爭取合理的權益，而不是一再

的退讓，讓業主剝奪員工們的權益。

## 2.加強工會組織功能

工會對於公司政策的瞭解是站在第一線，員工則未必能夠獲得其相關的訊息，相關資訊的獲得通常來自於工會網站公告、傳真或e-mail的片面告知，較缺乏雙向溝通，基層員工尤其得不到完整的訊息，如有疑惑往往亂自揣測，工作場所往往已成為一個謠言製造工廠，不實的資訊常造成員工人心惶惶，因此建議工會領導者應加強工會組織功能，多舉辦有關工會的活動，以改善會員對工會組織之印象及改變會員對工會組織的態度與認知。

### 5.2.4 對後續研究的建議

本研究在進行過程中雖力求周延完善，但限於個人能力、經驗與各項主客觀條件之影響，仍有許多未臻完善之處，茲列於下以供後續研究者參考：

#### 1.研究變項方面

本研究在探討中華電信員工民營化後於組織變革認知、組織氣候、工會角色認知、組織承諾、角色壓力對工作滿足相關影響，研究結果顯示，雖然有很高信度與效度，且彼此間各構面大部分均有顯著性影響，後續研究可考慮探討是否有其他重要影響變項，以建立較佳的理論架構。

#### 2.研究的時點方面

本研究以中華電信公司民營化後的員工為研究對象，因中華電信於94年8月12日甫完成民營化，距離受測時間過短，恐無法真實反應員工對民營化的感受，建議後續研究者，如仍以中華電信為研究對象，可以民營化後之員工反應，作為參考依據，探討民營前與民營化以後之態度

與認知，有何轉變或差異，並以民營化後之經營績效印證之，作為日後執政黨對於民營化政策的實施依據。

### 3.研究對象方面

本研究僅以中華電信中區分公司民營化後的員工為研究對象，屬於探索性個案研究的範圍，其研究範圍較狹窄，建議後續研究者可以對其他分公司進行研究，以增強研究的代表性，並比較各分公司間的差異情況。或是更進一步對其他民營化公司之員工進行不同產業間、公司間的比較研究，以擴大研究結果的運用。

## 參考文獻

### 一、中文部分：

1. 王秋慶(民 92), 員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究- 以嘉義縣市地政事務所為例, 南華大學管理研究所碩士論文。
2. 王淑霞 ( 民 93 ) , 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究 - 以嘉義縣稅捐稽徵處為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
3. 王清全 ( 民 93 ) , 組織變革過程中不確定因素之探討 - 以中華電信民營化為例, 國立成功大學企業管理學系碩士論文。
4. 王進清 ( 民 91 ) , 人格特質、工作壓力與工作滿足之關聯性研究 - 以大台南地區大專院校軍訓教官為例, 長榮管理學院經營管理研究所論文。
5. 王禪媚 ( 民92 ) , 高中職轉型為綜合高中組織變革、教師角色壓力與工作倦怠相關之研究- 以社會支持為干擾變項, 國立中山大學大陸研究所碩士論文。
6. 方代青 ( 民 89 ) , 工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討-以台南市稅捐稽徵處為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
7. 尹曉穎 ( 民 83 ) , 國營事業人員精簡方案與被留用人員之組織行為的關係, 台灣大學商學研究所碩士論文。
8. 毛治國 ( 民 90 ) , 談中華電信的組織變革, 交通大學EMBA 講義。
9. 古姿聖 ( 民 92 ) , 陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究 - 以台北市各區公務人員為例, 銘傳大學公共事務學研究所碩士論文。

10. 任金鋼 (民 85) , 組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討 , 國立臺灣大學商學研究所博士論文。
11. 行政院經濟建設委員會網站。 92 行政院經濟建設委員會 <http://www.cepd.gov.tw/industry/content.htm>。
12. 朱言貴 (民 87) , 工會的角色定位 , 勞工之友雜誌 , 57 期 , 20 頁。
13. 吳定 (民 83) , 組織發展理論與技術 , 台北:順達出版社。
14. 吳定 (民 87) , 公共政策辭典 , 台北:五南圖書出版社 , 154-155 頁。
15. 吳秉恩 (民 75) , 組織行為學 , 台北:華泰書局。
16. 吳秉恩 (民 88) , 分享式人力資源管理 , 台北:翰蘆書局。
17. 吳靜吉 (民 81) , 心理學 , 台北:國立空中大學用書。
18. 呂德明 (民 87) , 我國電信事業民營化員工權益保障問題之研究 , 國立政治大學勞工研究所碩士論文 , 91 頁。
19. 李玉竹 (民 84) , 學校機關組織氣候、教師工作滿足感與組織承諾之相關研究-以台北市某私立高級中學為例 , 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
20. 李安明 (民 83) , 組織氣氛理論與評鑑 , 初等教育學報(新竹師院) , 2 期 , 65-76 頁。
21. 林世昌 (民 76) , 我國會計人員角色壓力與工作滿足、組織承諾的關係 , 國立政治大學會計研究所碩士論文。
22. 林孜孜 (民 85) , 領導風格對組織承諾之影響-以組織氣候及內外控為中介變項 , 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
23. 林財丁 林瑞發譯 (民 89) , Stephen P. Robbins 著 , 組織行為 , 台北:滄海書局 , 393-397 頁。
24. 林鈺琴 (民 88) , 組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究：各種



- 不同理論模式之比較，中山管理評論，第七卷第四期，1049-1073。
25. 林營松（民 82），組織承諾及其影響因素對組織後果之研究-以楠梓加工區員工為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
  26. 林鐘雄（民 81），經濟學--政府的經濟任務，台北：著者發行，426頁。
  27. 邱皓政（民 90），量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析，台北：五南圖書公司。
  28. 邱馨儀（民 84），國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，碩士論文，台北市立師範學院初等教育學研究所。
  29. 施啟智（民 87），電視台業務部業務員工作壓力、工作滿足與組織承諾之關聯性研究，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
  30. 秦夢群（民 88），教育行政-理論部分，台北：五南圖書出版公司。
  31. 郭振生（民 92），內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究-以台南地區國民小學為例，南華大學管理研究所碩士論文。
  32. 郭登聰（民 88），我國社會福利民營化形成與發展的歷史分析，國立中正大學社會福利研究所博士論文，30-34頁。
  33. 許士軍（民 82），管理學，台北：東華書局。
  34. 許士軍（民 61），有關黎史(Litwin and Stringer)二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之適用性探討，國立政治大學學報，26期，103-138頁。
  35. 許長田（民 91），企業重整 - 經營新局活化策略，台北：書泉出版社。
  36. 徐敏莉（民 90），中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究-以中區分公司為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士

論文。

37. 徐聯恩（民85），企業變革系列研究，台北：華泰書局。
38. 陳至頌（民 81），組織氣候與自動離職率間關聯性之研究，東吳大學管研所碩士論文。
39. 陳伸賢（民 89），新世紀臺灣工會的趨勢與走向，勞工行政，145 期。
40. 陳明國（民 93），我國壽險業務人員工作生活品質、組織承諾及工作績效相關性之研究，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。
41. 陳宗賢（民 92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究 - 以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。
42. 陳思倫（民 83），建立遊樂區管理模式之研究—以管理者之認知為例，台灣省政府研究發展考核委員會。
43. 陳容芳（民 88），我國公營事業民營化政策模式之研究，國立台灣大學政治學研究所碩士論文，7-16頁。
44. 陳筱明（民 91），臨床護理師的角色壓力、社會支持與組織承諾，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
45. 陳彰儀（民 84），組織心理學（初版），台北：心理。
46. 陳嘉慧（民 89），電信自由化：中華電信民營化之研究，私立南華大學亞太研究所碩士論文，12頁。
47. 陳毅銘（民 87），台灣地區公營事業民營化政策論證之研究，國立台灣師範大學三民主義研究所碩士論文，42 頁。
48. 曹育誌（民 86），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。
49. 張永旺（民 84），我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討 - 政府

- 會計人員組織承諾、角色衝突與工作滿足，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
50. 張松茂（民 90），多角化金融集團員工認知、內部行銷與組織承諾之關係 - 以國泰人壽保險公司之業務體系為例，碩士論文，逢甲大學保險學研究所。
51. 張國藩（民 92），民營化組織變革環境下員工變革認知對變革態度之影響研究 - 以中華電信為例，大葉大學工業工程學系碩士論文。
52. 張晉芬（民 88），私有化符合誰的利益?檢視台灣公營事業所有權移轉的社會效果，台灣社會研究季刊，第3 期，118-119頁。
53. 張春興（民 78），心理學，台北：東華出版社。
54. 張瑞春（民 87），組織變革中組織氣候對工作滿足投入、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，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
55. 張肇宏（民 89），組織精簡策略對留任員工組織行為影響之相關性研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
56. 張慶勳（民 85），學校組織行為，台北：五南圖書出版公司。
57. 張潤書（民 82），行政學，台北：三民書局，235頁。
58. 張瓊云（民 89），托兒所所長領導型式、托兒所組織氣氛、保育人員組織承諾與服務機構組織績效關係之研究-以台北市為例，文化大學兒童福利研究所碩士論文。
59. 曾進歷（民 88），報業從業人員組織承諾研究- 以聯合報為研究對象，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
60. 黃昆輝（民 85），教育行政學（二版），台北：東華。
61. 黃昌宏（民 78），員工面臨民營化變革之態度分析- 以航空貨物集散

站開放民營為例，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

62. 黃越欽（民 80），勞動法論，台北：三民書局。
63. 黃開義（民 73），工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾之探討對離職意願之影響，中原大學機械工程所碩士論文。
64. 葉桂珍（民 84），道德倫理觀與組織承諾、工作滿意度及離職意向之關係研究，中山管理學報，第3卷，第三期，15-29頁。
65. 葉雅倩（民 85），省營事業機構人員精簡方案對留任員工之組織行為影響之研究，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
66. 詹中原（民 82），民營化政策，臺北：五南。
67. 詹中原（民 83），民營化政策--公共行政理論與實務之分析，台北：五南圖書出版社，17-19頁。
68. 楊櫻花（民 90），我國公營事業民營化勞資爭議問題之研究，東海大學法律研究所，未出版碩士論文。
69. 榮泰生（民 87），組織行為學，台北：五南出版社。
70. 熊東亮（民 91），多國籍企業正式化控制與外派人員工作疏離感關係之研究，私立中國文化大學國際企業管理博士論文。
71. 趙秀真（民 91），公立大專院校會計單位組織文化、角色壓力與組織承諾關係之研究，國立彰化師範大學商業教育學系在職進修專班。
72. 廖素華（民 67），國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係，國立政治大學教育研究所碩士論文。
73. 蔡培村（民74），國民中小學校長的領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿足關係之比較研究，政治大學博士論文。
74. 蔡進雄（民 82），國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。

75. 蔡寬信 ( 民 82 ) , 國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究 , 國立政治大學教育研究所碩士論文。
76. 鄭文俊 ( 民 84 ) , 工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究— 以台北市民營公車駕駛員為例 , 文化大學勞工研究所碩士論文
77. 鄭乃壬 ( 民 81 ) , 國營事業人事制度與組織承諾關係之研究 , 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
78. 劉春榮 ( 民 82 ) , 國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究 , 國立政治大學教育研究所博士論文。
79. 劉穎翰 ( 民 90 ) , 民營化組織變革環境下之工會承諾模式研究 , 大業工業工程學系碩士論文。
80. 衛民 ( 民 82 ) , 工會組織與勞工運動 , 台北 , 國立空中大學。
81. 鄧東濱 ( 民 76 ) , 談判手冊 , 台北 , 長河出版社。
82. 鄧東濱 ( 民 87 ) , 人力管理 , 台北 : 長河出版社。
83. 蔣美惠 ( 民 93 ) , 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。
84. 蔣景清 ( 民 91 ) , 組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以 C 工廠為例 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
85. 鍾從定 ( 民 91 ) , 政府組織再造-組織生命週期與變革 , 國政研究報告 , 憲政(研)091-05399 號。
86. 謝安田 ( 民 81 ) , 企業管理 , 五南圖書出版公司 , 台北。
87. 藍科正 ( 民 81 ) , 台灣工會組織及其功能之研究 , 勞動學報 , 1 期。

88. 謝金青（民 81），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。

## 二、英文部分

1. Al-Shammari, , .M.M, ( 1992 ) Organizational Climate, Leadership & Organizational Development Journal , Vol.13, No.6, p.30-32.,1992.
2. Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981), “An Emoirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness,” Administrative Science Quarterly, Vol. 26, pp.1-14.
3. Armenakis,A.A. and Bedelan,A.G.(1981), “ A Path-Analytic Study of the Consequences of Role Conflict and Ambiguity,” Academy of Management Journal 24(2).
4. Bateman, T.S.,and Strasser, S.(1983), “A cross-lagged regression test of the relationships between job tension and employee satisfaction, ” Journal of Applied Psychology,68(3), 439-445.
5. Beehr, T. A., and Newman, J. E. (1978), “Job stress, employee health and organizational effectiveness: A fact analysis, model, and literature review, ” Personnel Psychology, 31,665-669.
6. Boshoff, C. and G. Mels (1995), “A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality, ” European Journal of marketing, 29( 2), 23-42.
7. Brown, S. P. and R. A. Peterson(1993), “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects,” Journal of Marketing Research, 30(1),63-77.
8. Buchanan, B.(1974),Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizational, Administrative Science Quarterly, 19, pp. 533-546.
9. Calpan, R., Cobb, S., French, J., Harrison, R., & Pinneau, R. (1975).Job demands and worker health. U.S. Department of Health, Educatons, and

Welfare (NIOSH) Publication No. 75-160.

10. Cherrington, D. J. (1989). Organizational behavior. Massachusetts: Allyn & Bacon.
11. Cooper, R. B. and Zmud, R. W. (1989), Material Requirements Planning System Infusion, OMEGA International Journal of Management Science 17, 471-481.
12. Cummings, Thomas G. & Huse E. F., (1989), “Organization Development and Change”, St. Paul, Minn, West.
13. Daft, R. L. (1989), Organization Theory and Design, MN. St. Paul: West Publishing.
14. Daft, R. L. (1994). Management. Orlando: The Dryden Press.
15. Dessler, G.(1976), Organization and management: A contingency approach, Englewood Cliffs, N.J., Prentice- Hall.
16. Dessler, D.( 1980) .Organization Theory : Integrating Structure and Behavior. New Jersey, NJ: Prentice Hall .
17. Dubinsky, A.J., and Hartley, S.W. (1986), ”Antecedents of retail salesperson performance: A path-analytic perspective,” Journal of Business Research, 14(3),253-268.
18. Emanuel S. Savas , Privatization( 1987 ): The Key to Better Government, ( New Jersey : Chatham House Publishers,), p.3.
19. Ettlie, J.E. and Reza, E.M. ( 1992 ) , Organizational Integration and Process Innovation, Academy Management Journal, Vol.35, No.4, pp795~827
20. Fisher, C. D., and Gitelson, R.(1983), “A Meta-analysis of Correlates of Role Conflict and Ambiguity ,” Journal of Applied psychology,168(2), 320-333.
21. Glick, W. H, ( 1985 ) Conceptualizing, Measuring Organizational and



- Psychological Climate : Pitfalls IN Multilevel Research , Academy of Management Review ,Vol.10, pp.601-616.
22. Greeberg, J. & Baron, R. A.,( 1995 ) Behavior in Organizations, 4th Ed., Allyn Bacon, Boston, p.619-659.
  23. Hardy, M. E. and M. E. Conway( 1978 ), “Role theory: perspectives for health professionals”, New York : Appleton-Century-Corfts.
  24. Hellrigel, D. and Slocum, Jr. J.W. ( 1994 ) , Management , 6th ed. Addison-Wesley Publish Co.
  25. Hodge, B.J.,and H. J. Johnson, (1970),Management and Organizational Behavior-A Multi-demensional Approach, N. Y. John Wiley & Sons, pp.432-433.
  26. Hoy, W. K. & Clover S. I. R. (1986). Elementary School Climate: A Revision of the OCDQ. Educational Administration Quarterly , 22(1) , 93-110.
  27. Hoy, W. K., Hannum, J. & Tschannen-Moran, M. (1998). Organizational Climate and Student Achievement: A Parsimonious and Longitudinal View. Journal of School Leadership, 8(4), 336-359.
  28. Hoy, W.K. & Miskel, C.C. ( 1982 ) ,Educational Administration : Theory Research and Practice, ( 2nd ed ) ,N.Y. : Rondom House,1982.
  29. Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A.(1972),Personal and Roal-Related Factors in the Development of Organizational Commitment., Administrative Science Quarterly, 55, pp.57-67.
  30. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: John Wiley.

31. Kawakubo. M. K. (1987), "Perception of Authority, Control and Commitment in Japanese Organizations," Dissertation Abstracts International, Vol. 49, pp.152.
32. Koch, J. L. & Steers, R. M.(1978),\_Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public SectorEmployee, Journal of Vocational Behavior, Vol. 12, pp. 119-128."
33. Lamsa, A. M. & T. Savolainen(2000), The nature of managerial commitment to strategic change, Leadership & Organization Development Journal, 21(6).
34. Lander. F., & Brown, L.D.(1974).Organization Development Review of Psychology.
35. Leavitt, H. J. (1964), Applied Organizational Change in Industry: Structural Technical and Human Approaches, in Cooper, W. W.,
36. Leigh, J. H., Lucas, G. H., & Woodman, R. W. (1988). Effects of perceived organizational factors on role stress-job attitude relationships. Journal of Management, 14(1), 41-58..
37. Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968), Motivation and organizational climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University.
38. Madsen Pirie, Privatization: Theory, Praticce and Choice,( Hants England : Wildwood House Ltd.press,1988),pp.7-13.
39. Mathieu J. , and D. Zajac (1990), "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, correlates, and Consequences of Organizational Commitment," Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.
40. Mitchell, W., & James, W. (1992), "Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment," Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 2, pp.439-450.

41. Morrow, P. C.(1983),Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of WorkCommitment, Academy of Management Review, 8(3), pp. 486-500.
42. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982),Organizational Lingage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, Academic Press, New York.
43. O' Reilly, C. A., Chatman J. & Caldwell D. F, People and rganization Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing erson-Organization Fit, Academy of Management Journal, 34 (3), pp. 87-516,1991.
44. Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V.1974“Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”. Journal of Applied Psychology, 59: 603-609.
45. Reyes, P. (1990), Teachers and Their Workplace: Commitment Performance, and Productivity, California : Sage Publication.
46. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2), 150-163.
47. Robbins,S.P. (1993),Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application, 7<sup>th</sup> ed., NJ: Prentice-Hall, pp.681-702.
48. Robbins, S.P.(1996), Organizational Behavior, Englewood Cliffs, New Jersey Prentice -Hall International Inc.
49. Robbins, S. P.(2001), Organizational Behavior(9th ed.), NJ : Prentice Hall."
50. Salancike, G. R.(1977), Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief. In B. M. Staw and G. R. Salancik, New Directions

- Behavior(1-95). Chicago: St. Clair Press.
51. Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture (1st ed). San Francisco : Jossey-Bass.
  52. Sergiovanni, T.L. & Starratt, R.J, Supervision Human Perspectives, New York: McGraw-Hill,1983.
  53. Silver,, P.F, Educational Administration : Theoretical Perspectives on Practice and research, New York : Harper and Row,1983.
  54. Spector, P. E.(1987) , “Imeractive effect of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers,”Work and Stress,1(2),155-162.
  55. Steers, R. M.,(1977) ,Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, pp.46-56.
  56. Steers,R.M.(1994).Organizational behavior. New York: Harper Collins College Publishers.
  57. Steve H. Hanke , Prospects for Privatization, (New York : Academy of Political Science,1987),pp.1-3.
  58. Tagiuri, R.(1968), The concept of organizational climate, In Renato Tagiuri and George H. Litwin, (eds.), Organizational Climate, Division of Research,Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University.
  59. Tosi, H.L., Rizzo, J.R.,& Carroll, S.J.(1994).Managing organizational behavior. Massachusetts: Blackwell Publishers. Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. Human Relations, 34(1), 43-71.
  60. Wiener,Y, ( 1980 ) ,Determinants and Behavioral Consequences of Pay

Satisfaction : A Comparison of Two Models, Personnel Psychology,  
Vol.33, pp.741-757.

61. Williams, Larry J., & Anderson, Stella E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," Journal of Management, Vol. 17, pp.601-617.

## 附錄 - 本研究問卷

親愛的同仁您好：

非常感激您在百忙之中，抽空協助填答這份問卷。本研究的目的是在探討中華電信民營化組織變革中有關事業機構及工會所採取的行動、員工反應態度及工作滿意度，問卷內容共分七個部分，請您依照實際狀況加以回答。本次問卷採不記名之方式進行，問卷中所有問題之答案無所謂「對」與「錯」，而您所填寫之資料，我們將本著最大誠信原則，純粹作為本次研究統計分析資料使用，保證不作他用，問卷中有關個人基本資料，亦絕對保密，請您放心填答。

有了您的寶貴意見，將會使這項學術研究更具價值！衷心感謝您的支持，謹致最大之敬意與謝意！

南華大學管理科學研究所

指導教授：陳孟修 博士

研究生：游鳳珠 敬上

聯絡電話：(05)5325522

E-Mail：tlsp0328@cht.com.tw

### 第一部分：個人基本資料

- 1.性別： (1)男  (2)女
- 2.年齡： (1)30 歲以下  (2)31-40 歲  (3)41-50 歲  (4)51 歲以上
- 3.學歷： (1)國中以下  (2)高中(職)  (3)專科  (4)大學  (5)研究所以上
- 4.年資： (1)10 年以下  (2)11-15 年  (3)16-20 年  (4)21-25 年  (5)26-30 年  (6)31 年以上
- 5.資位： (1)士級以下  (2)佐級  (3)員級  (4)高員級  (5)副長級以上
- 6.職務： (1)專員  (2)基層主管(職務加給180-220)  (3)中層主管(職務加給240-280)  (4)高層主管(職務加給300 以上)
- 7.服務機構：  
 (1)中區分公司  (2)北台中營運處  (3)南台中營運處  (4)苗栗營運處  (5)豐原營運處  (6)彰化營運處  (7)南投營運處  (8)雲林營運處
- 8.工作類別：  
 (1)技術類  (2)業務類  (3)行政類

## 第二部份：組織變革認知量表

本量表是一些有關您對組織變革的描述，下面每小題答案從「非常不同意」到「非常同意」，區分為5個等級，請您在每題的選項中勾選一項（在□中打✓），謝謝！

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.我覺得民營化後，可以解除法令約束，提高公司的競爭力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我覺得民營化後，可以提高服務品質及經營效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我覺得民營化後，人事、會計及採購制度會更具彈性及效率，可以增進公司的經營自主。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我覺得民營化後，可以淘汰無效率及冗濫人員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我覺得民營化過程中，政府和公司有重視員工權益的確保。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我認為民營化前，公司會重視對有意願離職的員工給予轉業輔導。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我認為民營化方案，在員工權益上已有周延的規劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我覺得民營化後，我的才能與潛力將更能發揮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我擔心民營化後，會導致人員精簡，工作量增加。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我擔心民營化後，會喪失公務員的身分，工作權較無保障。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.我擔心民營化後，工作地點及性質會有所變動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我擔心民營化後，薪資、福利會比現在差。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.民營化過程中，公司與工會缺乏良好的溝通協調。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.民營化過程中，決策根本是高層主管的決定，員工意見很難被接受。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.民營化過程中，員工權益補償金的認定，公司與員工沒有一致共識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.民營化過程中，公司和員工間的溝通太少，員工一知半解。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.民營化過程中，尊重員工只是個口號，事實上雙向溝通機制並不成熟。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 第三部份：組織氣候量表

本量表是描述您所服務單位的組織氣候，下面每小題答案從「非常不同意」到「非常同意」，區分為5個等級，請您在每題的選項中勾選一項（在□中打✓），謝謝。

	非常 不同意	不 同意	無 意見	同 意	非常 同意
1.我認為我的上司能夠讓部屬明確的知道，他對部屬的工作要求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我認為我的上司在交付工作時，能明確分派部屬所應擔負的責任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.本公司的主管都很開明，願意採納部屬在工作上的各種建議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.一般而言，本公司的主管對員工，可說是盡心關懷。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我個人覺得我的工作內容單調乏味，沒有什麼變化。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我覺得我的工作，經常帶給我很大的成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.對我個人而言，我的工作具有挑戰性，必需盡全力才能做好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我認為本公司考績和工作表現之間，有很直接的關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我認為在本公司中，工作表現優秀與升遷沒有關連。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我認為同仁之間，在工作上存在著彼此互相競爭的關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.公司內同仁在工作上，實在說不上真正的彼此信任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.本公司工作同仁之間，工作關係相當良好而友善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.工作遇麻煩時，同仁間往往相互抱怨，而不是試著去解決。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.我認為我的上司在指派工作給我的時候，會先評估我是否具有工作相關知識、經驗與技術。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.我認為和我工作有關的在職訓練和專業訓練，算得上相當充分配合。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.我認為我的工作內容和我的專長並不相符。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.我認為幾乎我所有的工作都是由上司直接下達指令去做，很少能夠由自己決定是否去做。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.與工作有關的決策，我們的意見，大致上能獲得應有的重視。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.我覺得公司的整體設備和工作環境有待加強。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.我認為本公司的工作環境空間寬敞，可以舒適地工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.我認為本公司的主管們，對作品質的要求很高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.我認為本公司對我們完成工作的時限，是不允許任何耽誤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 第四部分：工會角色認知量表

本量表問題用以瞭解個人對工會在民營化過程中扮演角色的認知，請就您的實際看法作答，並在適當的□中打「✓」。

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.我認為工會在民營化過程中可以為會員爭取到較好的工作保障。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我認為工會在民營化過程中已盡力爭取會員的權益。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我認為工會在民營化過程中為員工爭取權益的成果備受肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我認為工會在民營化過程中所扮演的角色是不可或缺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我認為工會在民營化過程中所持的立場是偏向員工的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我認為工會在民營化過程中所持的立場過於妥協。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我認為工會在民營化過程中的立場是值得各階層員工信任的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我認為工會在民營化過程中所採取的各種手段太過激烈。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我認為工會在民營化過程中所採取的各種手段太過保守。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我願意參與工會在民營化過程中所採取的各項活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第五部份：組織承諾量表

本量表是一些有關您對組織承諾的描述，下面每小題答案從「非常不同意」到「非常同意」，區分為5個等級，請您在每題的選項中勾選一項（在□中打✓），謝謝！

	非常 不同意	不 同意	無 意見	同 意	非常 同意
1.我對目前所服務的公司具有很高的忠誠度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.在任何場合中，我都會以自己身為目前所服務的公司的一分子為榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我很關心目前所服務的公司未來發展方向。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我很樂意任職於目前所服務的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我對目前所服務的公司具有很強烈的歸屬感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.目前所服務的公司對我個人工作成就與生涯發展而言，意義非常重要。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我覺得我個人的價值觀與目前所服務的公司價值觀相符。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.對我而言，目前所服務的公司是國內最好的電信公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我願意付出額外的努力，以協助本公司獲得成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我覺得我有責任為目前所服務的公司賣力工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.我會儘我所能，克服工作上的困難。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我會主動幫忙同事，解決工作上的困難。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我願意主動將我的工作經驗傳授給新進同仁。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.我會主動蒐集工作所需之相關資訊或學習工作技能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.在目前所服務的公司努力工作將使我獲得滿足。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.我覺得繼續留在目前所服務的公司將會有好的前途。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.我覺得繼續留在目前所服務的公司，是一件正確的事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.即使工作條件變差，我仍願意留在目前所服務的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.即使有更好的機會，我也不會考慮離開目前所服務的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.由於已經對目前所服務的公司付出很多心力，因此我不會考慮換工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.我覺得我對目前所服務的公司具有深厚的感情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.我很希望在目前所服務的公司一直工作到退休。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.就目前各項環境及制度條件，我樂於繼續留在目前所服務的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第六部分：角色壓力量表

本量表共二十四題，每題答案從「從不如此」到「總是如此」，依程度不同分成五個等級，請詳讀每題內容，再依自己「如此程度」，在□中打✓，謝謝！

	從 不 如 此	甚 少 如 此	偶 而 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1. 我必須以不同方式來處理同樣事項。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我被指派去做一件事，但無足夠的人力去完成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 為了執行工作，我必須違反某些規則或政策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我從兩人或多人那裏，接到相互衝突的工作要求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我所做的事只有一個人能接受，其他人都不易接受。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我所接獲的工作任務缺乏足夠的資源及材料去完成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我同時在至少兩個工作方式不同的團體裏工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我所做的工作是不必要的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 在工作上我擁有多少權威很清楚。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 在我的工作上，我所擔負的工作目標明確，規畫良好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我瞭解我已把工作時間分配恰當。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我明白我的責任是什麼。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我明確知道對我的期望為何。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我必須做的工作都解釋得很清楚。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我必須把工作帶回家做，才能趕上進度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 不重要的會議花去我太多的時間，以致影響了我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我同時負責許多，多到無法處理的工作或任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我一天的工作就是多得做不完。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我覺得我無法挪出時間來休假。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 公司對我工作品質的要求是不合理的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 指派給我的工作有時太難或太複雜，有時又難又複雜。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我的工作似乎愈來愈複雜。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 公司對我的期望超出我的技術或能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我缺乏足夠的訓練或經驗來恰當完成我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 第七部份：工作滿意度量表

下列各題描述您對中華電信公司的各種看法之感受的同意程度，請您在適當的空格打「✓」。

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1. 我在公司常常有歷練不同工作的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我的工作讓我有發揮所長的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對目前工作的負荷量感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我對主管對待員工的態度感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我在工作中有服務別人的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我對主管做決策的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我在社區或朋友中，會因我的工作而有受尊重的感覺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我在工作中有教導同仁做事的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的工作讓我感覺對未來有保障。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我滿意目前公司執行政策的方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 目前的工作會給予我升遷的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 在工作中我能自由運用專業知識與判斷力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的工作能夠讓我不違背良心做事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 就工作量而言，我滿意每個月所得到的薪資待遇。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 在工作中有機會能以自己的方法來處理事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 當我有良好的工作表現時會得到讚美。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我滿意目前公司的工作環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我能從工作中獲得成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我與公司同事彼此相處融洽。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我的能力與目前的工作需求相符。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

~完畢，感謝各位作答~

## 個人簡歷

姓 名：游鳳珠

出 生 地：台灣雲林

住 址：雲林縣斗六市林頭里南聖路76巷22號

E - mail：[tlsp0328@cht.com.tw](mailto:tlsp0328@cht.com.tw)

發表記錄：環球技術學院 - 2005第三屆中小企業經營策略學術研討會

大漢技術學院 - 2005洄瀾科技及商務論壇

經 歷：中華電信工會雲林分會監事

學 歷：空中大學附設行政專科學校

現 職：中華電信雲林營運處助理管理師