

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION  
MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
NANHUA UNIVERSITY

組織精簡、工作壓力與組織承諾之關係

—以空軍某基地後勤人員為例

THE RELATION AMONG ORGANIZATIONAL DOWNSIZING, WORK  
PRESSURE, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENTP: THE EXAMPLE  
OF AIR FORCE LOGISTIC STAFF

指導教授：郭東昇博士

ADVISOR: TUNG-SHENG KUO Ph.D.

研究生：呂和諭

GRADUATE STUDENT: HE-YU LU

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

組織精簡、工作壓力與組織承諾之關係

—以空軍某基地後勤人員為例

研究生：呂和諭

經考試合格特此證明

口試委員：

高東昇

黃國忠

郭誠中

指導教授：

高東昇

系主任：

褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 23 日

## 誌謝

碩士一直是我存在的夢想，而南華大學則為我開啟了全新的視野及管理的寶藏，回首一路走來學習的過程中，歷經調職、工作、家庭及學業等壓力下，如今豐碩的收穫已在眼前，內心充滿無限感恩。

首先感謝論文指導教授郭東昇博士的耐心指導與教誨，總是在百忙中細心的指導說明，使我在論文寫作上獲益良多；同時，感謝口試委員黃國忠教授與鄧誠中教授詳細審閱，給予本論文許多寶貴之建議，使本論文更臻周延完善。

其次感恩學習夥伴秀銀、育豪、溪彬、品俞在南華大學兩年進修的日子裡，大家相互學習，共同經驗分享，彼此互相砥礪與關心，讓我感受到大家庭般的溫馨與和樂，這樣的情感更是我求學過程中最大的收穫。

最感謝的莫過於我的先生兼同學裕恩，願意與我一起追逐夢想並攜手學習，雖然過程中很辛苦，但總是默默地相互支持與鼓勵，讓我有學習的動力，使我們都能順利完成學業，對你致上我最由衷的謝意，也希望即將到來的新生命能延續我們認真學習的精神，最後祝福大家畢業後都能順利平安。

呂和諭 謹誌於

南華大學企業管理學系管理科學碩士

民國 105 年 6 月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：組織精簡、工作壓力與組織承諾之關係—以空軍某基地後勤人員為例

研究生：呂和諭

指導教授：郭東昇博士

論文摘要內容：

國軍組織變革自建軍以來，在近十年內先後完成了約十餘萬人精簡作業。組織精簡伴隨而來的是人力、組織架構、戰略型態等重大改變，對組織成員而言更是一大衝擊，惟組織成員又是組織核心競爭力之關鍵所在，因此，組織精簡後，留任人員對組織變革知覺所產生的反應，是否會影響其對組織價值、工作態度及認同的改變，進而達成穩定招募與留才的永續募兵目標，將是變革成效之重要因子之一。

本研究透過文獻探討，蒐整有關組織精簡的相關文獻，進而探討衍生的工作壓力，對組織承諾產生的影響。本研究以「組織精簡」、「工作壓力」、「組織承諾」三個變項建立研究架構，分別以信度分析、描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、迴歸分析等統計方法進行分析。

本研究實證結論如下：1.組織精簡後人員所感受的工作壓力具顯著負向影響。2.人員所感受的工作壓力對組織承諾具顯著負向影響。3.組織精簡後人員的組織承諾具顯著正向影響。

關鍵詞：組織精簡、工作壓力、組織承諾

Title of Thesis: The Relation among Organizational Downsizing, Work Pressure, and Organizational Commitment-The Example of Air Force Logistic Staff

Department: Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2016

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: He-Yu Lu

Advisor: Tung-Sheng Kuo Ph.D.

### **Abstract**

After military organization reform, simplifying ten million of manpower be completed in the last ten years. After downsizing accompanied, it comes along with major changing in human resources, organizational structure, strategic patterns. It is a big shock to members of the organization. Members of the organization are the key to the organizational core competencies. After simplifying organization, about reacting of remain staff to organization, whether it effects organization value, working attitude and concur reform or not. To recruit continuously and keep good member is important factor of reform.

Through study and research literature about simplifying organization, to discuss working pressure will cause what kind of effect to organization commitment. In this study, using organizational downsizing, working pressure and organizational commitment establish research structure. It is analyzed by reliability analysis, descriptive statistics analysis, independent sample T-test, one-way ANOVA and regression analysis.

The results of this research are as below: 1. The remaining staff after the downsizing generally suffers from their work pressure; it appears to be obvious negative affect toward the workplace. 2. The work pressure expressed

by the remaining staff shows obvious negative affect toward the organizational commitment. 3. The remaining staff after the downsizing generally suffers from their organizational commitment; it appears to be obvious positive affect toward the workplace.

**Keywords: Organizational Downsizing, Work Pressure, Organizational Commitment**



# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究動機.....	2
1.3 研究目的.....	3
1.4 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 組織精簡.....	5
2.1.1 組織精簡的定義.....	5
2.1.2 組織精簡之相關研究.....	6
2.1.3 小結.....	9
2.2 工作壓力.....	9
2.2.1 工作壓力的定義.....	10
2.2.2 工作壓力之相關研究.....	10
2.2.3 小結.....	12
2.3 組織承諾.....	13
2.3.1 組織承諾的定義.....	13
2.3.2 組織承諾之相關研究.....	13

2.3.3 小結 .....	14
第三章 研究方法 .....	15
3.1 研究架構 .....	15
3.2 各變項之間的關係與研究假設 .....	16
3.2.1 組織精簡與工作壓力之關係 .....	16
3.2.2 工作壓力與組織承諾之關係 .....	16
3.2.3 組織精簡與組織承諾之關係 .....	17
3.3 各變項操作型定義和問卷設計 .....	17
3.3.1 操作型定義 .....	17
3.3.2 問卷設計 .....	19
3.4 研究對象與抽樣方法 .....	19
3.4.1 研究對象 .....	19
3.4.2 抽樣方法 .....	19
3.5 資料分析方法 .....	20
第四章 研究結果與分析 .....	23
4.1 信度分析與效度分析 .....	23
4.1.1 信度分析 .....	23
4.1.2 效度分析 .....	24
4.2 人口變項之描述性統計 .....	24
4.3 人口變項之獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析 .....	25
4.3.1 性別之差異分析 .....	26
4.3.2 婚姻之差異分析 .....	27
4.3.3 年齡之差異分析 .....	28
4.3.4 服務年資之差異分析 .....	30

4.3.5 階級之差異分析 .....	31
4.3.6 最高學歷之差異分析 .....	32
4.3.7 人口變項對各研究變項差異分析之結果 .....	33
4.4 相關分析 .....	35
4.5 迴歸分析 .....	37
4.5.1 組織精簡對工作壓力之迴歸分析 .....	38
4.5.2 工作壓力對組織承諾之迴歸分析 .....	38
4.5.3 組織精簡對組織承諾之迴歸分析 .....	38
第五章 結論與建議 .....	40
5.1 研究結論 .....	40
5.1.1 各變項之間的關係 .....	40
5.1.2 研究假設之驗證結果 .....	40
5.2 研究建議 .....	42
5.2.1 提供實務界之參考 .....	42
5.2.2 給後續研究者的建議 .....	43
5.3 研究限制 .....	43
參考文獻 .....	45
一、中文部分 .....	45
二、英文部分 .....	47
附錄一 量化問卷 .....	49

## 表目錄

表 3.1 前測信度分析彙整表.....	20
表 4.1 各變項信度分析彙整表.....	23
表 4.2 人口變項之描述性統計表.....	25
表 4.3 性別對各研究構面之差異分析表.....	27
表 4.4 婚姻對各研究構面之差異分析表.....	28
表 4.5 年齡對各研究構面之差異分析表.....	29
表 4.6 服務年資對各研究構面之差異分析表.....	30
表 4.7 階級對各研究構面之差異分析表.....	32
表 4.8 最高學歷對各研究構面之差異分析表.....	33
表 4.9 人口變項對研究變項之差異分析彙整表.....	35
表 4.10 研究變項 Pearson 積差相關係數分析表.....	36
表 4.11 研究構面 Pearson 積差相關係數分析表.....	37
表 4.12 各變項迴歸分析彙整表.....	37
表 5.1 研究假設之驗證結果彙整表.....	41

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	4
圖 3.1 研究架構圖 .....	15



# 第一章 緒論

本研究旨在探討組織精簡、工作壓力與組織承諾之間的影響關係。本章共分為四個部分，第一節研究背景；第二節研究動機；第三節研究目的；第四節研究流程。

## 1.1 研究背景

全球經濟雖然慢慢擺脫國際金融風暴，但隨之而來的全球經濟停滯，使國內整體經濟成長趨緩，加上國內的勞動人口呈逐漸下降趨勢，在政府財政稅收成長幅度有限，提高國防經費將更為不容易。因此為了有效且快速達成節流的目標，並保有競爭的優勢，「組織精簡」即成為降低成本、提升整體效率、維持營運的捷徑之一。國防部依據敵情威脅，審度內、外部安全環境，考量國家財政狀況，擬定兵力目標及結構，並在最佳成本效益考量下，籌獲所需武器裝備，建構精實戰力(國防部，民 104)。

國軍組織變革自建軍以來，從86年起至103年止，「精實案」、「精進案」及「精粹案」的陸續實施，國軍總員額自原本40萬大軍，達成總員額21.5萬人之兵力目標。國軍為維持戰力，進行兵役制度的革新，實施「募兵制」以招募素質較高、役期較長的志願役人力，期望達成「提升國軍戰力」、「合理運用人力」及「降低社會成本」之長期效益。同時持續調整國防組織、兵力結構與規模，適度精簡兵力，完善動員整備機制，以「平時養兵少、戰時用兵多」之概念，建構精銳的國防武力。然而為了配合國軍「精粹案」兵力結構調整及「募兵制」推動，將有限國防資源，投注於主作戰部隊，後續除了配合國軍組織調整及人力精簡規劃外，適切減少組織層級，同步檢討後勤部隊編組外，並依國內市場環境及預算

獲賦額度持續推動，達成國防與民生並進之目標。其主要目的在藉人員精簡、組織扁平化、戰力結構的調整等方式，來提升國軍有形戰力，並留住優秀人才，透過國軍組織與兵力結構的調整，建立「小而精、小而強、小而巧」之精準打擊戰力(國防部，民 104)。

## 1.2 研究動機

組織精簡帶來的是人力、組織架構、戰略型態等重大改變，對組織成員而言更是一大衝擊，但是組織成員又是組織的核心競爭力，因此，組織精簡後，人員對組織變革知覺所產生的反應，是否會影響其對組織價值、工作態度及認同的改變，是否可以讓青年增加從軍、長留久任意願，進而達成穩定招募與留才的永續募兵目標，將是變革成效之重要因素之一。

如前所述，國軍人員對於組織的精簡會產生不同的行為反應，組織內部人員的工作、角色、組織結構、甚至資源分配等也應一併納入考量，因為組織一旦產生變革，安於現狀的員工，可能內心會開始變得焦躁不安，害怕自己的能力不足以因應變革後的需求。因此，太大和太快的變革，所造成的影響和抗拒，皆會引起組織中員工的不安、焦慮、混亂和緊張，國軍人員之專業技能對其他行業而言較為特殊，人員培養不易速成，組織精簡後勢必造成部分的人才流失，進而影響技術傳承與任務推展，所以面對人才流失、技術傳承困難以及工作負荷增加，組織精簡後之國軍人員對組織的承諾認知是否有所影響，是本研究動機之一。

在配合執行組織精簡方案後，建立一支質精、量少、戰鬥力強的國軍部隊，所留任的軍職人員均是在汰弱留強、汰劣留優等配套措施下的菁英份子，然而在國軍任務多樣化、複雜化，專業化特性與新式武器裝備不斷汰舊更新，各項軟硬設施尚未隨組織精簡時，同步加以增建或提

升為自動化系統，組織精簡後之國軍人員將面對工作負荷倍數增加及高階位缺變少之晉升困境，因此，組織精簡後之國軍人員的工作壓力現況如何為本研究動機之二。探討組織進行的人力精簡策略，是否改變了人員的負面態度與人員對組織的認同，是我們所關心的議題，本研究針對組織精簡對國軍人員工作壓力及組織承諾的影響進行討論，進而提供管理實務之參考建議。

### 1.3 研究目的

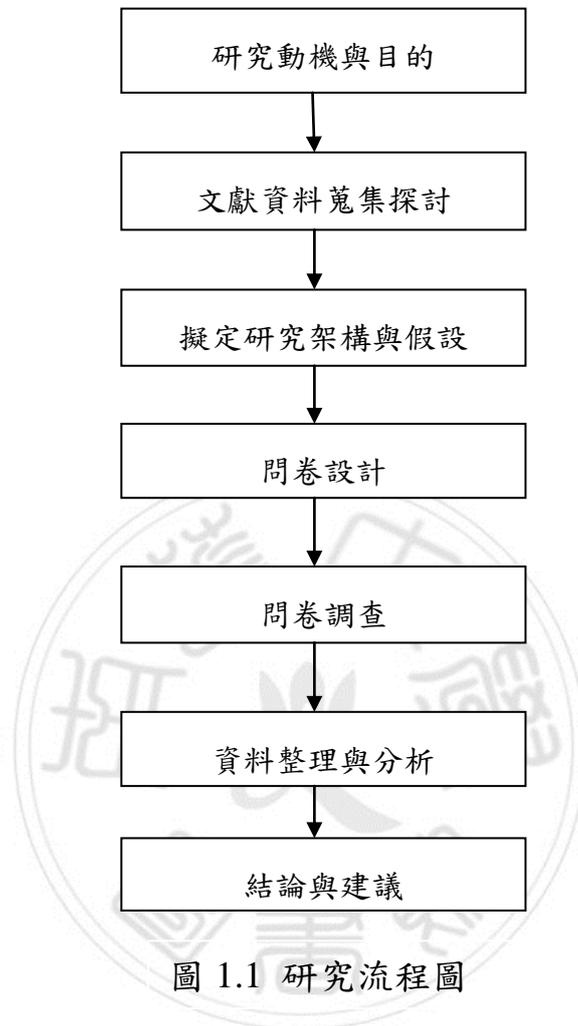
根據上述說明之研究動機與背景，主要在探討國軍實施的組織精簡方案影響人員組織行為的關聯性，除提供組織變革中管理方案的參考，也讓國軍在往後過程中進行組織精簡時，也能重視組織精簡對人員可能的影響，使組織精簡後，其工作執行上能真正獲得預期的效能，提升志願役官士兵招募與留營成效，增加青年從軍、長留久任意願，進而達成穩定招募與留才的永續募兵目標。本研究目的可歸納為下列幾項：

1. 探討不同背景變項人員對於其單位所實施的組織精簡認知情形。
2. 探討不同背景變項人員對於組織精簡後工作壓力感受之關係。
3. 探討不同背景變項人員對於組織精簡後組織承諾之關係。
4. 探討國軍組織精簡對人員組織精簡認知與組織行為(組織承諾、工作壓力)間之關聯性。

### 1.4 研究流程

本研究流程如圖1.1，研究初期首先確認研究動機及目的，在針對研究主題蒐集相關研究、期刊並建立研究架構與研究假設，同時製作問卷並發放有組織精簡的後勤單位進行問卷調查，最後將回收的問卷進行整

理、分析與討論，並提出研究結果與建議。



資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

本章旨在把國內、外學者相關的文獻予以整理並探討，分為組織精簡、工作壓力以及組織承諾共三個部分，內容如以下所述：

### 2.1 組織精簡

隨著科技發展日新月異，全球化的潮流席捲全世界，不僅各項的競爭接踵而至，競爭的形式更隨時在轉變，因此企業必需具有彈性化的組織和及時回應能力的員工，以因應快速、劇烈的環境變化，才能轉型為成功的企業組織。

#### 2.1.1 組織精簡的定義

Lippitt(1984)認為一個組織為了適應環境改變，追求生存與成長，而將組織小型化的做法，便是組織精簡，可解釋為「人力精簡」或是「組織規模縮減」，其目的通常是為了降低人事成本、減少組織層級、增加工作彈性、提高營運能力為主。而Cameron(1993)定義組織精簡為：組織內部的管理階層為了改善效率、生產力、競爭優勢所採取的一系列的活動，將會影響到勞動力規模與工作流程，且組織精簡有以下四種特性：1.是一種積極主動的作為而不是對環境被動的反應。2.人員的減少。3.改善組織的效能與效率。4.改變組織運作流程，並可達成降低管銷成本、減少官僚化程度、加快決策速度、使組織內溝通更為平順、增加生產力等目標。此外，Cascio(1993)想法則較接近於組織扁平化，他認為組織精簡是有計劃地裁減組織中的職位及工作。Tomasko(1990)指出被裁減的勞動力應屬特定階層，所以他認為組織精簡是公司裁減大量的經理人員和專業人才，並且以裁減人員為降低成本的首要考量。從以上學者的觀點與特性，可

以瞭解到「組織精簡」目的在簡化組織規模、降低營運成本及改善作業流程，以增進生產力及提昇組織效能，採取人員精簡、組織扁平化等作為。

### 2.1.2 組織精簡之相關研究

本節針對組織精簡彙整相關研究，包含組織精簡的類型、組織精簡的策略、組織精簡的效益及組織精簡產生的影響。

#### 1. 組織精簡的類型

有關組織精簡類型，本研究分別就 Lippitt and Lippitt(1984)的後應式/先應式及 Freeman and Cameron(1993)的趨同/轉向模式，區別出四種不同的精簡類型，說明如下：

##### (1) 後應式(Reactive Postures)與先應式(Proactive Postures)模式。

此模式為Lippitt and Lippitt(1984)所提出，此模式係根據企業管理者對組織精簡時的反應，歸納出後應與先應兩種不同的精簡模式：

(a)後應模式(Reactive Postures)：較注重目前問題的解決，但規劃較不週延，心態保守、且較易犧牲員工權益，故此模式不重視人力資源，只能解決眼前困難。

(b)先應模式(Proactive Postures)：可預見組織的未來，因此有完善的規劃，積極創新，富有彈性，重視員工的意見，且較重視人力資源的運用。所以先應模式的精簡，可藉由微量緩和的改變，組織較有建設性的成效。

##### (2) 趨同(Convergence)與轉向(Reorientation)模式。

Freeman and Cameron(1993)從組織變革的理論出發，依據組織精簡所形成之組織變革幅度，將組織精簡歸納出二種類型，認為組織精簡的目標不同將會產生不同的精簡模式，分別是趨同(Convergence)與

轉向(Reorientation)。

(a)趨同模式(Convergence):藉由調整、修正組織的現有的系統、結構，使組織活動與策略目標達成一致性。換句話說，此時的目標是將事情做的更好。

(b)轉向模式(Reorientation):進行較為激烈、影響範圍較廣的精簡，會涉及策略、權力、結構與控制系統的改變，同時伴隨著一連串同時、突然的不連續變化。此時的重點在於重新設計組織流程與結構、做不同的事。

企業或相關組織都希望在市場競爭的潮流中能戰勝競爭對手，達到永續經營的目標，但是組織是否永續經營，其關鍵在於能否以前瞻性及漸進式對組織內部實施創新、作業流程簡化等，以提昇效率及降低成本的變革策略，並視組織成員為寶貴資產，鼓勵員工參與經營決策，建立良性互動模式；如果組織忽視上述的革新策略，僅為達成成本縮減，而採行激烈手段大幅度地裁減人力，最後造成員工缺乏共同努力的目標。綜上，本研究較認同組織精簡應同時採取「先應模式」及「趨同模式」。

## 2.組織精簡的策略

Cameron(1994)提出組織精簡策略分類，依組織精簡的重點、對象、執行時間、效益及限制等，將組織精簡分為三種策略：第一種為勞動力減少策略(Workforce Reduction)，可在短時間內見效，但易產生員工長期適應問題；第二種為工作重設計策略(Work Redesign)，需要重新設計組織結構，成效無法立即彰顯；第三種為系統化策略(Systemic)，重點在改變組織文化及員工的價值觀，指的是整體性的精簡，包含供應商、庫存、作業流程、生產方式、顧客服務、行銷等；除了將組織精簡分為三大策略之外，Cameron(1994)還認為組織精簡的時勢可分為深度(實施同一策略的許多手段)與廣度(同時落實多種組織精簡策略)。而成功的組織精簡通

常是考慮到較多類型的組織類型策略，也就是重視組織精簡策略的多元性。

綜上，Cameron(1994)認為勞動力減少是最快速的方式，但有較高的風險。組織採取手段降低勞動力時，如未能考慮員工的能力、貢獻，即可能因員工的離職而喪失重要的組織傳承與專業技能，對此Cameron(1994)認為這種精簡方式就像把一顆手榴彈丟進房間內，你無法預期會造成怎樣的後果。而組織採取工作重設計目的，是設計更合理化的工作流程，避免組織以較少的員工從事一樣份量的工作，造成人員負擔過重。系統的策略並不像勞動力縮減般立即有效，必須在訓練、系統診斷與團隊建立持續投入資源，而且所花費的時間也較長，但是從長遠的角度來看，其成效也最佳。

### 3.組織精簡的效益

張景亮(民 83)認為，企業在進行組織精簡時，通常希望能達到經濟與組織利益的雙贏，而在精簡後其可能產生降低成本、加速決策過程、促進公司內部之綜效、提高管理者士氣與增加管理生產力等正面效果。

綜上，組織精簡本身並不是最後的目標，而是達到提高生產力、品質和長期競爭力的方法之一。然而，過於簡單的組織精簡計畫可能無法發揮最大效益，因為其影響的層面太廣，尤其是當精簡後對留任人員的影響甚大，若沒有謹慎的處理，容易產生更多的困難和考驗，以下再針對組織精簡後可能產生的影響做說明。

### 4.組織精簡產生的影響

由於組織精簡極有可能產生負面效果，而不是達成其預期目標，因此許多學者開始探討組織精簡產生的後遺症。以下就組織精簡產生負面影響的相關文獻進行探討。

Cameron(1994)針對組織實施精簡後的結果提出集權化、喪失創新能

力、抗拒改變、士氣降低、喪失信任、漸增的衝突、缺乏團隊合作等負面特質。

Bhattacharyya and Chatterjee(2005)則認為組織進行精簡之後人員有可能產生士氣降低、由於不確定上升而造成的壓力、害怕失去工作、組織承諾降低、流動率上升、對未來的恐懼、沒有信心與擔心失去工作等負面的反應。

另外，Stoner and Hartman(1997)認為組織精簡之後將會對人員造成對未來的不確定感、無助感、不安全感而產生害怕、負擔的分配不公的不公平感、焦慮與壓力等不良影響；而對組織造成較低的工作滿意度、較高的流動率、工作忠誠度下降、對管理階層缺乏信心與較低的心理投入等負面衝擊。

### 2.1.3 小結

由以上的文獻探討可知組織進行精簡時，不能僅考量經濟層面的因素，還要考慮精簡之後會對人員造成的心理衝擊；很多時候人員會對組織精簡抱持負面的態度，除了消極的面對之外，更有可能產生心理層面的對抗；所以組織在進行精簡時應該要一併考慮人員的心理反應及可能表現的行為，而不是僅單純地藉由精簡可以節省多少成本。國軍在推動各項精簡方案的同時，在決策管理者的責任是幫助人員卸下負面的心理負擔，增強正面積極的情緒，進而推動個人自我更新與組織改造所需的能量，管理者必需瞭解過程中每一階段所扮演的角色和功能，以幫助所屬人員建立正確的個人發展認知與未來生涯規劃，建立永續發展目標。

## 2.2 工作壓力

組織精簡因深受內、外環境變動的影響，導致精簡的過程與結果，

皆產生對人員生理及心理上的不確定性，人員處在這種精簡的重要性與不確定性的動態工作情境中，而形成有關心理、生理及成就上的壓力。

### 2.2.1 工作壓力的定義

Selye(1956)認為「壓力」是面對外在刺激時，為求重新恢復正常狀況所做之反應，凡有此反應，即代表處於「壓力」狀態之下。

此外，工作壓力亦指工作上的適應不良，所產生不愉悅的負面感受，可能是來自工作本身、工作環境及工作者自身能力無法相互配合French(1962)。Cooper and Marshall(1978)則認為工作壓力為環境因素對個人直接之衝擊和影響，以及對壓力來源產生的行為反應。而Luthans(1982)則提出工作壓力是在工作環境中，無法對刺激因素做出適當反應所導致。國內學者陸洛(民 86)主張工作壓力是在個人(工作者)與環境(職場)的關係中產生的，並認為工作壓力是一個主觀的、個體化的現象，一個複雜的歷程，也是一個動態性的改變狀態。

綜合上述各學者對工作壓力的定義，大致上均從工作者與工作環境二個面向切入，本研究較偏向於French(1962)對於工作壓力的定義，認為工作壓力是指工作上的適應不良，所產生不愉悅的負面感受，原因可能是指國軍人員在從事其相關工作時，面臨競爭及組織精簡與自我期望時，來自工作本身、工作環境及工作者自身能力無法相互配合，所導致生理、心理及成就上的負面反應。

### 2.2.2 工作壓力之相關研究

本節針對工作壓力彙整相關研究，包含工作壓力的來源及工作壓力的影響。

#### 1.工作壓力的來源

造成工作壓力產生的原因稱為工作壓力來源，Ivancevich and Matteson(1980)將工作壓力來源分成五種：1.環境方面：包括溫度太高、噪音大、通風不良等；2.個人方面：包括角色不明確、角色衝突、對人員的責任、職涯發展的壓力、工作負荷過大、人格特質等；3.群體方面：包括缺乏群體凝聚力、缺乏群體支持、群體間的衝突、群體間之人際關係等；4.組織內：包括組織活動的範圍、領導型態、工作特性、組織的政策等；5.組織外：包括家庭、遷居、個人財務以及階級、居住環境等。

Hellriegel, Slocum and Woodman(1986)在研究中將工作壓力來源分成以下六類：1.工作本身：工作量、時間壓迫性等；2.組織角色：角色衝突、角色負荷過重或不足、角色模糊與缺乏決策權；3.職涯發展：晉升不順利、缺乏工作安全等；4.人際關係：與上級主管、同事、部屬的人際關係；5.組織結構：組織缺乏溝通效率、組織政策；6.組織外部：例如工作與家庭間角色的衝突。

陸洛(民 86)提出統合性工作壓力模式，將工作壓力源劃分成兩大構面：第一個構面為「工作內因素」，分為四大項：1.工作本身的主要因素，包括工作任務、工作角色及工作報酬；2.工作中的社會關係，再細分為向組織外及向組織內的社會關係；3.生涯發展因素則是指工作發展性、工作與生涯目標的符合性以及個人在工作中所得到的成就感和肯定；4.組織結構與氣氛，包含組織制度及組織文化等。第二個構面則為「工作外因素」，分為個人與社會兩項：1.個人方面：可歸類於家庭因素；2.社會方面：包括經濟、政治和社會三個層面。

綜合上列學者對工作壓力的理論模式與研究，本研究將針對國軍人員工作特性，選取造成人員普遍工作壓力來源的變項，藉以探討工作壓力來源的感受情形，而壓力來源的潛在因素包括了個人因素、外在環境因素與組織因素等，就「組織因素」的工作壓力來源包括以下幾點：1.

工作任務：與個人工作有直接相關，包括工作自主性、工作環境及工作的實體設備。2.工作場所：工作場所的溫度、噪音、風險性及舒適感，都會影響員工的情緒，進而帶來壓力。3.人際關係：即組織中員工互動所導致的壓力；如缺乏同事間的支持或與同事間關係惡化，都會造成壓力。4.組織結構：組織結構決定了組織的複雜度、正式化及集權化的程度(王國揚，民 91)。

## 2.工作壓力的影響

有關工作壓力所造成的影響，Beehr and Newman(1978)認為工作壓力對心理方面有不滿足、疏離、疲勞、焦慮、憂鬱、低自尊、憤怒與疏離等反應。對行為方面有酗酒、濫用藥物、攝取咖啡因等反應。Schuler(1980)則將壓力的反應分成三種：1.生理反應：如頭痛、呼吸困難及血壓升高。2.心理反應：冷漠、不信任、健忘、易怒、幻想、固執等。3.行為反應：如酗酒、抽煙、食慾降低、濫用藥物。而Robbins(1989)則將壓力的影響歸納為三類：1.生理方面：壓力會導致新陳代謝的變化、心跳加快及呼吸急促、血壓升高，並導致頭痛及心臟病。2.心理方面：工作不滿足感就是壓力明顯的心理影響。其它的心理反應還有緊張、焦慮、易怒、苦悶及怠惰等。當工作要求過多而且要求又是相互衝突時，或是員工職責、職權未劃分清楚時，工作壓力與不滿會增加。員工越不能控制自己的工作，則越會產生壓力及不滿。而工作越不能夠多樣性、自主性、回饋性與肯定性，越會造成員工的壓力與不滿。3.行為方面：其包括了生產力的改變、曠職、離職、飲食習慣的改變、開始抽煙及喝酒、說話速度變快、坐立不安及睡眠不規律等。

### 2.2.3 小結

綜合上述學者的看法，工作壓力的壓力源來自於個人、外在環境與

組織等因素，並導致生理、心理及人際關係的壓力反應；但不同背景變項對於工作壓力的影響是否有所差異，歸納上述相關研究得知，擔任不同的工作職務，會有不同的工作壓力。而在其他的變項上，可能因研究的對象、研究的方法、時間等不同，因而造成研究結果不同。本研究則主要探討國軍組織精簡後，不同背景變項的留任人員，對工作壓力感受的情形及工作壓力與組織精簡、組織承諾間之關係。

## 2.3 組織承諾

為達成組織的使命與目標，創造一個對組織具有高度忠誠及高度績效的工作團隊，組織承諾具有重要的關鍵地位。尤其在企業及政府機關中，均期望能藉由對組織承諾的瞭解，尋求留住人才及提升組織績效的良方。

### 2.3.1 組織承諾的定義

Porter, Steers, Mowday and Boulian(1974)的觀點，將組織承諾定義為：組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入的程度，並包括以下三個特徵：1.強烈的信仰與接受組織的目標與價值；2.願意為組織目標而努力；3.明確的希望繼續成為組織中的一份子。而Robbins(1989)則認為組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一分子的程度。

### 2.3.2 組織承諾之相關研究

Steers(1977)將組織承諾的前因變項分為個人特質、工作特性及工作經驗三部份。後果變項分為留職意願、留職需求、出席率及工作績效。

Mowday, Porter and Steers(1982)提出影響組織承諾的四個前因變項和五個後果變項。前因變項有個人特徵、角色特徵、結構性特徵、工作

經驗，而後果變項則包括工作績效、年資、缺勤、怠工以及離職等。

### 2.3.3 小結

綜上所述，可以瞭解「組織承諾」主要在說明組織成員對其所屬組織的忠誠與貢獻強度；本研究對組織承諾的定義，採Porter et al.(1974)對組織承諾之定義，將組織承諾視為「組織成員對組織目標、價值觀認同，且願意為組織付出額外的努力達成組織目標並維持組織成員身份。」並依國軍任務特性加以修訂而成以價值承諾及留職承諾等兩個構面做為研究變項，期能透過此一觀點，觀察國軍組織精簡後人員對組織的認同程度與投入的相對強度。各構面之內涵概述為：1.價值承諾：對組織之目標與價值有強烈的信念與接受。2.留職承諾：有明確的意願希望繼續成為組織中的一份子。

由以上的文獻中發現，若組織之決策能獲得組織成員的高度承諾，成員便會對組織具有較高的忠誠度「價值承諾」，且願意投入組織效力而努力工作「留職承諾」，國軍組織體系屬於整體社會的一環，其組織承諾的程度高低，不僅對國軍整體形象、績效及軍心士氣有重大的影響外，更牽動著國家整體之國防戰力。

### 第三章 研究方法

本章共分為五個部分，第一節研究架構；第二節各變項之間的關係與研究假設；第三節各變項操作型定義和問卷設計；第四節研究對象與抽樣方法；第五節資料分析方法。

#### 3.1 研究架構

由以上之文獻探討可知，組織精簡會使員工產生壓力，並影響員工對組織的承諾，本研究即針對組織精簡相關的理論及其影響關係予以探討。首先探討員工不同之背景變項對壓力感受與組織承諾有無差異，復以探討組織精簡對員工壓力之感受有何影響、員工的組織承諾又如何受到壓力感受的影響，以及組織精簡後留任人員是否會影響其組織承諾。本研究架構如圖3.1。

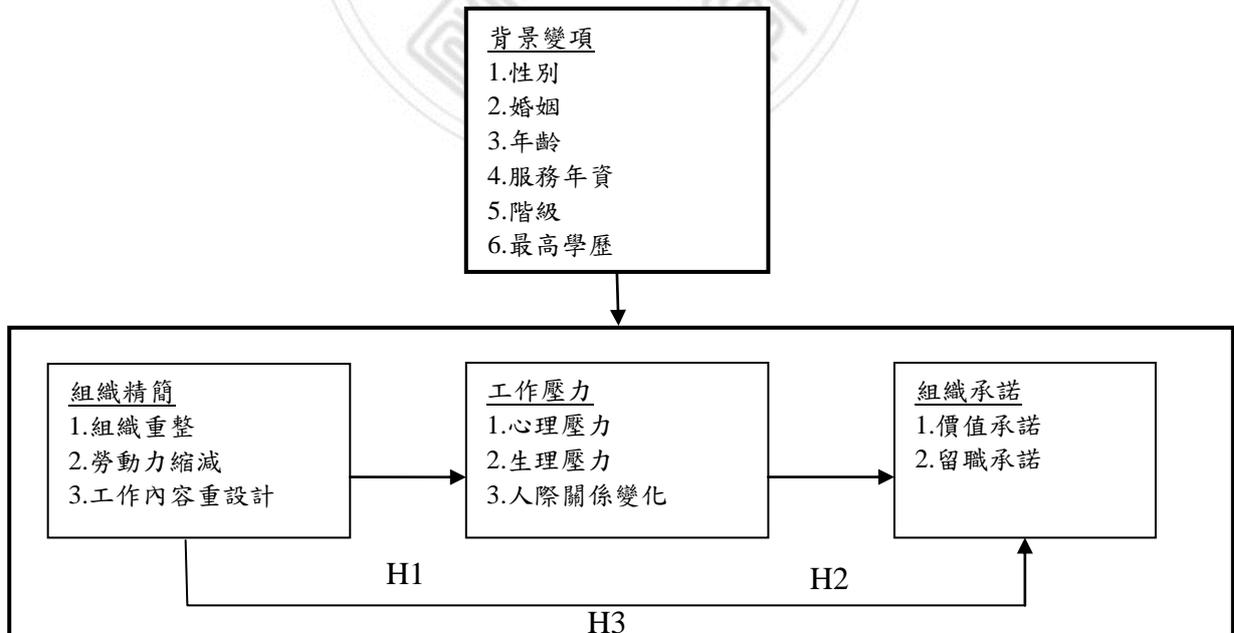


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 各變項之間的關係與研究假設

本研究根據相關文獻的探討以及研究變項之架構，推論變項之間的關係，進而設立研究假設。

### 3.2.1 組織精簡與工作壓力之關係

Stoner and Hartman(1997)認為組織精簡之後將會對留任人員造成下列的不良影響與衝擊：1.因對未來的不確定感、無助感、不安全感而產生害怕。2.與災難倖存者類似的悲傷、罪惡感。3.因傳統心理契約的打破、工作期望的改變而造成的遭背叛感、不信任感。4.來自於負擔的分配不公平的不公平感。5.焦慮與壓力。根據以上「組織精簡與工作壓力之關係」的論述，本研究建立如下假設：

H1：組織精簡對工作壓力有顯著的負向影響。

### 3.2.2 工作壓力與組織承諾之關係

Robbins(1989)則將壓力的影響歸納為三類：1.生理方面：壓力會導致新陳代謝的變化、心跳加快及呼吸急促、血壓升高，並導致頭痛及心臟病。2.心理方面：工作不滿足感就是壓力明顯的心理影響。其它的心理反應還有緊張、焦慮、易怒、苦悶及怠惰等。當工作要求過多而且要求又是相互衝突時，或是員工職責、職權未劃分清楚時，員工工作壓力與不滿會增加。員工越不能控制自己的工作，則越會產生壓力及不滿。而工作越不能夠多樣性、自主性、回饋性與肯定性，越會造成員工的壓力與不滿。3.行為方面：其包括了生產力的改變、曠職、離職、飲食習慣的改變、開始抽煙及喝酒、說話速度變快、坐立不安及睡眠不規律等。

段昌國(民 99)於探討國軍工作壓力與組織承諾之間的影響，研究結果顯示工作壓力越高則組織承諾越低，兩者具顯著負相關。依據上述「工

作壓力與組織承諾之關係」相關文獻的探討，本研究提出以下假設：

H2：工作壓力對組織承諾有顯著的負向影響。

### 3.2.3 組織精簡與組織承諾之關係

Bhattacharyya and Chatterjee(2005)認為組織進行精簡之後人員有可能產生士氣降低、由於不確定上升而造成的壓力、害怕失去工作、組織承諾降低、流動率上升、對未來的恐懼、沒有信心與擔心失去工作等負面的反應。依據上述「組織精簡與組織承諾之關係」相關文獻的探討，本研究提出以下假設：

H3：組織精簡對組織承諾有顯著的正向影響。

## 3.3 各變項操作型定義和問卷設計

本節主要分為二部分，分別介紹各研究變項之操作型定義及問卷設計之方式。

### 3.3.1 操作型定義

透過前章之文獻探討，本研究將針對組織精簡、工作壓力及組織承諾三個變項之構面進行操作型定義說明。

#### 1.組織精簡

本研究參考 Cameron(1994)組織精簡策略及段昌國(民 99)組織精簡看法歸納出人員對組織精簡方案，可能產生的感受構面並考量軍事機關特性加以修訂而成，內容計區分為組織重整、勞動力縮減、工作內容重設計等三個構面，定義分述如下：

(a)組織重整之定義：包括削減組織層級(Delayering)、縮減組織規模(Desizing)及裁減組織人員(Destaffing)等，就國軍單位而言，此層

次的改革主要是著重在人員的縮減，以降低人員維持預算。

(b)勞動力縮減之定義：包括轉介、優惠退休、調職、輔導考試等，以有效且快速達成勞動力縮減之目標。

(c)工作內容重設計之定義：包括流程創新、流程管理及流程設計等工作方式的改變。

## 2.工作壓力

本量表根據 Cooper and Marshall(1978)理論，基於工作者與環境互動的觀點，考慮工作環境所潛在的壓力源和工作者的特質與習慣性，並參考張肇宏(民 88)所編訂量表及考量軍事機關特性加以修訂而成，內容計區分為生理壓力、心理壓力與人際關係變化等三大構面，定義分述如下：

(a)生理壓力之定義：組織成員面對工作壓力，所產生精神緊張、坐立不安等的生理反應狀況。

(b)心理壓力之定義：組織成員面對工作壓力，所產生提不起精神、無力感等的心理反應狀況。

(c)人際關係變化之定義：組織成員面對團體動力及管理行為，包括領導行為、缺乏凝聚力、內部衝突、地位不相稱等。

## 3.組織承諾

本研究參考Porter et al.(1974)所發展之組織承諾量表來對組織承諾構面進行衡量，並參考段昌國(民 99)、洪麗美(民 94)及鄭月瑛(民 93)所編製之組織承諾量表及軍事機關特性加以修訂而成，內容計區分為價值承諾、留職承諾等二大構面，定義分述如下：

(a)價值承諾：組織成員認同整體組織的目標及價值的信念，將組織的利益視同個人利益等。

(b)留職承諾：組織成員對維持現有身份的強烈的慾望，包含留任現

職的意願、為留任而願意接受額外的工作。

### 3.3.2 問卷設計

本研究係採用問卷調查法，以問卷作為資料蒐集的方式，所有問卷題項均使用李克特式(Likert)五點尺度量表，依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予5分、4分、3分、2分、1分，由受測者以無記名方式，依題意的實際感受勾選適當之選項。

## 3.4 研究對象與抽樣方法

本節主要分為二部分，分別介紹研究對象及抽樣方法，其中包含前測及正式問卷發放等程序。

### 3.4.1 研究對象

本研究主要探討組織精簡後之後勤人員工作壓力、組織承諾等變項之間的關係；調查對象為空軍某基地歷經組織精簡後之留任後勤軍官、士官、士兵及聘雇人員，採取便利抽樣方式進行，發放方式以紙本填寫，問卷發放範圍以空軍某基地為樣本。

### 3.4.2 抽樣方法

本研究以問卷調查的方式實施資料蒐整，於正式問卷發放前，先行進行前測，以確認問卷各變項是否具有內部一致性。因此，請後勤單位服務之人員協助進行前測，共發放 50 份問卷，有效回收率 100%。前測問卷發放結果以信度分析檢定前測問卷，各變項之 Cronbach's  $\alpha$  係數最高為 0.950，最低為 0.847，全體總信度為 0.876，本研究前測問卷各變項

之 Cronbach's  $\alpha$  值皆高於 0.7，表示問卷各變項具有良好的內部一致性，所以問卷無需修改，並接著進行下一步正式問卷之發放，前測問卷之信度分析結果彙整如表 3.1 所示。

表 3.1 前測信度分析彙整表

研究變項	Cronbach's $\alpha$ 係數
組織精簡	0.847
工作壓力	0.890
組織承諾	0.950
全體總信度 Cronbach's $\alpha$ 值：0.876	

資料來源：本研究整理

第二次是正式問卷之調查，本研究為了探討組織精簡、工作壓力及組織承諾的關係，以空軍某基地歷經組織精簡之後勤人員為研究樣本，以便利抽樣方式實施教問卷調查，問卷發放時間由 2015 年 12 月 01 日至 2015 年 12 月 31 日。在正式問卷調查的部分，發放正式問卷 250 份，回收 250 份，在刪除無效問卷 6 份後，有效問卷為 244 份，有效問卷回收率為 97.6%。

### 3.5 資料分析方法

本研究採用多變量分析研究方法，針對問卷所蒐集的資料進行分析，以 SPSS 22.0 統計軟體，作為資料的處理與統計工具，在統計方法上，主要使用描述性統計、信度分析、效度分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析以及迴歸分析。本研究在資料分析過程中所應用之重要統計方法說明如下：

## 1.信度分析

信度(Reliability)係指一量測或衡量工具，所測得的結果是否具有穩定性(Stability)或一致性(Consistency)的程度，通常所指為對同一對象重複進行調查或度量時，其所得結果必須具穩定及一致性的程度。本研究採用Cronbach's  $\alpha$ 係數作為衡量問卷信度的工具，以瞭解受測母體樣本意見的穩定及一致性的程度，Cronbach's  $\alpha$ 係數值介於0到1之間， $\alpha$ 係數值至少要大於0.7，測量結果之信度可靠性較佳，且其值越高，信度就越高。

## 2.效度分析

效度乃指測量結果的真實性，即是經過測量工具測出與研究目標之契合程度。測量效度越高，越能顯現所要測量之真實特徵。

## 3.描述性統計分析

本研究將資料回收的結果做一彙整報告，依問卷受測者之個人基本資料進行統計與分析，說明各變數的平均數、百分比等，以描述研究對國軍組織精簡的感受、工作壓力的感受及對單位的認同度程度等。

## 4.獨立樣本 T 檢定

「獨立樣本 T 檢定」適用於檢定兩個母體平均數間是否存在顯著性差異。本研究使用獨立樣本 T 檢定，藉以探討組織成員人口變項之性別及婚姻對於組織精簡是否有顯著差異存在。

## 5.單因子變異數分析

變異數分析係探討單一量化因變數對多個質化自變數函數關係的統計分析模式，以達探討不同分類型因子對量化的因變數是否存在顯著性差異之目的。本研究使用單因子變異數分析，用以檢定不同年齡、年資、階級及學歷等統計變數對於組織精簡是否有顯著差異的存在，若有顯著差異存在，則利用 Scheffe 多重比較事後檢定，以瞭解差異所在。

## 6.相關分析

相關分析是檢測兩個變數之間是否存有共線性關係，以及相關之方向與強度。本研究使用皮爾森(Pearson)積差相關分析，其相關係數值介於-1與+1之間，越接近+1，表示變項間的正向關聯性越顯著；係數值越靠近-1，則變項之間的負向相關性越顯著。

## 7.迴歸分析

「迴歸分析」的主要功能用在於「解釋」與「預測」，前者在探討自變項與依變項間關係的強弱與方向，而後者在於根據幾個重要的自變項，以預測樣本在依變項上的反應，藉以探討國軍組織精簡與人員工作壓力間的關係及強弱、人員工作壓力與組織承諾間的關係及強弱及探討組織精簡、工作壓力與組織承諾三者的關係。



## 第四章 研究結果與分析

本章共分為五節，將回收的正式問卷進行信度分析、效度分析、描述性統計分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、相關分析及迴歸分析等各種分析統計，作為驗證各變項所建立之假設，並針對分析後之結果進行討論。

### 4.1 信度分析與效度分析

本節分為二部分，分別透過信度分析驗證正式問卷的一致性和穩定性，另一方面透過效度分析驗證正式問卷的正確性。

#### 4.1.1 信度分析

表 4.1 各變項信度分析彙整表

各研究變項	Cronbach's $\alpha$ 係數
組織精簡	0.842
工作壓力	0.893
組織承諾	0.932
整體信度 $\alpha$ 係數：0.844	

資料來源：本研究整理

信度分析主要以 Cronbach's  $\alpha$  值作為判斷準則，運用內在信度之 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢測組織精簡、工作壓力以及組織承諾三個變項之信度分析。測量結果，Cronbach's  $\alpha$  係數值必須大於 0.7，表示具有高信度；本研究各變項之信度分析結果，Cronbach's  $\alpha$  係數值都大於 0.7，且整體

的 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.844，表示本份問卷具有良好信度，如表 4.1 所示。

#### 4.1.2 效度分析

效度為欲測量的對象經過測量工具衡量出與真實特徵之契合程度，效度越高，越能顯現所測量之真實特徵。常見的效度分為內容效度、效標關聯效度、建構效度等三類型，本研究採用內容效度，問卷題項內容係以國內實證研究之學理為基礎，參考張肇宏(民 88)、鄭月瑛(民 93)、洪麗美(民 94)及段昌國(民 99)等研究文獻的問卷量表，加以修改適合國軍人員及任務特性之問卷，並請空軍某基地後勤單位主官(管)審視後納入其意見，經修飾詞意再施以前測而成，故本研究具有內容效度。

#### 4.2 人口變項之描述性統計

本次問卷調查結果，有效問卷為 244 份，受訪對象性別以男性居多(62.7%)，女性則為(37.3%)；年齡以 25 歲以下居多(39.8%)；學歷多為專科(37.3%)，其次為高中職以下(34.4%)；婚姻狀況多為未婚(65.6%)；階級多為士官(44.7%)；服務年資以 5 年以下為多(48.8%)。樣本描述性統計彙整於表 4.2。

表 4.2 人口變項之描述性統計表

人口統計變項		樣本數	百分比
性別	男	153	62.7
	女	91	37.3
婚姻	未婚	160	65.6
	已婚	84	34.4
年齡	25歲以下	97	39.8
	26~35歲	84	34.4
	36~45歲	28	11.5
	46歲以上	35	14.3
服務年資	5年以下	119	48.8
	6~10年	42	17.2
	11~15年	27	11.1
	16~20年	29	11.9
	21年以上	27	11.1
階級	士兵	66	27
	士官	109	44.7
	軍官	27	11.1
	聘僱人員	42	17.2
最高學歷	高中職以下	84	34.4
	專科	91	37.3
	大學	65	26.6
	研究所以上	4	1.6

資料來源：本研究整理

### 4.3 人口變項之獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

本研究以獨立樣本 T 檢定和單因子變異數分析作為測量工具，探討人口變項對於組織精簡、工作壓力、組織承諾各變項之差異情形。性別、婚姻是使用獨立樣本 T 檢定；年齡、服務年資、階級及最高學歷則運用單因子變異數分析，若達到顯著性( $P < 0.05$ )，再應用「Scheffe 法」予以事後多重比較分析。

### 4.3.1 性別之差異分析

本研究使用獨立樣本T檢定，以分析性別對於組織精簡、工作壓力、組織承諾各變項之構面是否存在差異情形，分析結果發現，不同性別對於心理壓力構面感受有非常顯著差異( $P<0.01$ )；對生理壓力以及人際關係變化構面感受則呈現極顯著差異( $P<0.001$ )，差異情形為男性大於女性，表示男性的工作壓力皆顯著高於女性，推測原因，國軍仍是以男性為主要之結構，且領導、戰鬥、技術方面的職務，主要由男性軍職人員擔任，女性同仁主要是負責行政、文書、輔導等方面的工作，相較之下，男性同仁所負擔的工作壓力會大於女性同仁。分析結果彙整如表4.3。



表 4.3 性別對各研究構面之差異分析表

變項	構面	性別	平均數	T 值	P 值	差異情形
組織精簡	組織重整	男女	2.6144 2.7451	-1.202	0.231	
	工作內容重設計	男女	2.5033 2.6264	-1.023	0.308	
	勞動力縮減	男女	1.4428 1.5769	1.887	0.060	
工作壓力	心理壓力	男女	3.0866 2.8132	2.681	0.008**	男>女
	生理壓力	男女	3.2702 2.8535	3.758	0.000***	男>女
	人際關係變化	男女	3.1046 2.6044	4.950	0.000***	男>女
組織承諾	價值承諾	男女	3.1692 3.1978	-0.363	0.717	
	留職承諾	男女	2.9199 3.0536	-1.277	0.203	

註：\*  $P < 0.05$ ，\*\*  $P < 0.01$ ，\*\*\*  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 婚姻之差異分析

本研究透過獨立樣本 T 檢定之測量，探討婚姻對於各變項之研究構面的差異情況。檢測結果，婚姻對於心理壓力感受有非常顯著差異 ( $P < 0.01$ )，對於生理壓力感受有顯著差異 ( $P < 0.05$ )，差異情形為未婚大於已婚，表示未婚的工作壓力顯著高於已婚，推測原因，國軍組織內未婚人員多為年輕且低階之人員，對工作壓力感受較高。分析結果彙整如表 4.4。

表 4.4 婚姻對各研究構面之差異分析表

變項	構面	婚姻	平均數	T 值	P 值	差異情形
組織精簡	組織重整	未婚	2.7113	1.343	0.181	
		已婚	2.5714			
	工作內容重設計	未婚	2.6078	1.460	0.146	
已婚	2.4375					
工作壓力	心理壓力	未婚	3.0891	2.931	0.004 <sup>**</sup>	未婚>已婚
		已婚	2.7857			
	生理壓力	未婚	3.2104	2.422	0.016 <sup>*</sup>	未婚>已婚
已婚	2.9325					
組織承諾	價值承諾	未婚	3.1500	-1.085	0.279	
		已婚	3.2368			
組織承諾	留職承諾	未婚	2.9188	-1.393	0.165	
		已婚	3.0670			

註：<sup>\*</sup>P<0.05，<sup>\*\*</sup>P<0.01，<sup>\*\*\*</sup>P<0.001

資料來源：本研究整理

### 4.3.3 年齡之差異分析

年齡對於各研究構面之差異情形，本研究運用單因子變異數分析來探究，由表 4.5 之差異分析表得知，不同年齡層對於組織重整、工作內容重設計、心理壓力以及生理壓力感受有顯著差異。

1. 不同年齡對於「組織重整」、「工作內容重設計」有極顯著差異 (P<0.001)，根據 Scheffe 法事後比較，發現 25 歲以下的感受平均得

分顯著高於 26~35 及 36~45 歲，分析結果表示，面對組織重整及工作內容重設計認同程度，年齡 25 歲以下高於 26~35 及 36~45 歲，推測原因，年齡 25 歲以下的人員約佔 39.8% 主要人力來源，會特別重視個人工作是否會面臨精簡，故面對組織精簡議題感受較高。

2. 不同年齡對於「心理壓力」、「生理壓力」有極顯著差異( $P < 0.001$ )，根據 Scheffe 法事後比較，發現 25 歲以下、26~35 歲的感受平均得分顯著高於 46 歲以上，分析結果表示，面對組織精簡工作壓力感受程度，年齡 25 歲以下、26~35 歲高於 46 歲以上，推測原因，因工作歷練少、抗壓性低，故工作壓力感受較高。

表 4.5 年齡對各研究構面之差異分析表

年齡	變項	構面	F 值	P 值	Scheffe
1: 25 歲以下 2: 26~35 歲 3: 36~45 歲 4: 46 歲以上	組織精簡	組織重整	6.363	0.000***	1>2, 1>3
		工作內容重設計	7.136	0.000***	1>2, 1>3
		勞動力縮減	1.036	0.377	
	工作壓力	心理壓力	8.877	0.000***	1>4, 2>4
		生理壓力	9.658	0.000***	1>4, 2>4
		人際關係變化	2.619	0.052	
	組織承諾	價值承諾	1.499	0.216	
		留職承諾	2.556	0.052	

註：\*  $P < 0.05$ ，\*\*  $P < 0.01$ ，\*\*\*  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.3.4 服務年資之差異分析

本研究執行單因子變異數分析，瞭解服務年資對於各變項之構面的差異情形，分析結果如表 4.6。

表 4.6 服務年資對各研究構面之差異分析表

服務年資	變項	構面	F 值	P 值	Scheffe
1：5 年以下 2：6~10 年	組織精簡	組織重整	3.751	0.006**	1>4
		工作內容重設計	5.510	0.000***	1>4
		勞動力縮減	1.157	0.330	
3：11~15 年 4：16~20 年	工作壓力	心理壓力	4.936	0.001**	1>5，2>5
		生理壓力	4.941	0.001**	1>5，2>5
		人際關係變化	1.301	0.270	
5：21 年以上	組織承諾	價值承諾	1.716	0.147	
		留職承諾	3.291	0.012*	5>2

註：\* P<0.05，\*\* P<0.01，\*\*\* P<0.001

資料來源：本研究整理

1. 服務年資對於「組織重整」、「工作內容重設計」有顯著差異，經 Scheffe 法事後比較，發現 5 年以下的感受平均得分顯著高於 16~20 年，分析結果顯示，面對組織重整及工作內容重設計認同程度，5 年以下服務年資高於 16~20 年，推測原因，年資愈大之人員，除對本身工作已純熟、精練外，且多已歷鍊多職，故相對之下資淺人員對於組織精簡的感受會高於資深人員。
2. 服務年資對於「心理壓力」、「生理壓力」有顯著差異，經 Scheffe 法事後比較，發現 5 年以下、6~10 年的感受平均得分顯著高於 21 年以上，分析結果顯示，面對組織精簡工作壓力感受程度，5 年以

下、6~10 年服務年資高於 21 年以上，推測原因，年資愈大之人員，除對本身工作已純熟、精練外，且多已歷鍊多職，故相對而言資淺人員對工作壓力的感受會高於資深人員。

3. 服務年資對於「留職承諾」有顯著差異，經 Scheffe 法事後比較，發現 21 年以上的感受平均得分顯著高於 6~10 年，分析結果顯示，面對組織精簡時留職承諾認同程度，21 年以上服務年資高於 6~10 年，推測原因，服務年資愈久對單位付出的感情則愈深，更關心單位未來的發展，尤其在面臨組織精簡，人員大幅縮簡的情況下，年資愈大之人員希望保有工作屆滿役期退伍，故留職承諾感受越高。

#### 4.3.5 階級之差異分析

本研究利用單因子變異數分析，探討階級對於各研變項的構面之差異情形，分析結果如表 4.7。

1. 階級對於「組織重整」、「工作內容重設計」存在顯著差異( $P < 0.001$ )，經 Scheffe 法事後比較，發現士兵的感受平均得分顯著高於士官、軍官、聘雇人員，分析結果顯示，面對組織重整及工作內容重設計認同程度，士兵階級高於士官、軍官、聘雇人員，推測原因，國軍以士兵階層人員實際從事第一線技勤修護任務，故階級較低者在組織精簡的感受上較高。
2. 階級對於「心理壓力」、「生理壓力」有極顯著差異( $P < 0.001$ )，經 Scheffe 法事後比較，發現士兵、士官的感受平均得分顯著高於聘雇人員，分析結果顯示，面對組織精簡時工作壓力感受程度，士兵、士官高於聘雇人員，推測原因，國軍以士兵及士官階層人員為主要支援任務對象，故階級較低者在工作壓力的感受上較高。

表 4.7 階級對各研究構面之差異分析表

階級	變項	構面	F 值	P 值	Scheffe
1：士兵	組織精簡	組織重整	12.387	0.000***	1>2, 1>3, 1>4
		工作內容重設計	14.045	0.000***	1>2, 1>3, 1>4
		勞動力縮減	2.125	0.098	
2：士官	工作壓力	心理壓力	7.174	0.000***	1>4, 2>4
3：軍官		生理壓力	6.456	0.000***	1>4, 2>4
4：聘雇人員		人際關係變化	3.105	0.097	
	組織承諾	價值承諾	1.455	0.227	
		留職承諾	1.700	0.066	

註：\* P<0.05，\*\* P<0.01，\*\*\* P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.3.6 最高學歷之差異分析

最高學歷對於各變項所屬構面的差異情況，本研究運用單因子變異數分析，其結果如表 4.8 所示。最高學歷對於「組織重整」、「工作內容重設計」有顯著差異，經 Scheffe 法事後比較，發現高中職以下的感受平均得分顯著高於專科、大學及研究所以上，分析結果顯示，面對組織重整及工作內容重設計認同程度，最高學歷高中職以下高於專科、大學及研究所以上，推測原因，因學歷較低深怕職缺精簡無其他工作選擇，故組織精簡感受較高。

表 4.8 最高學歷對各研究構面之差異分析表

最高學歷	變項	構面	F 值	P 值	Scheffe
1：高中職以下 2：專科 3：大學 4：研究所以上	組織精簡	組織重整	6.354	0.000 <sup>***</sup>	1>2，1>3，1>4
		工作內容重設計	5.922	0.001 <sup>**</sup>	1>2，1>3，1>4
		勞動力縮減	1.827	0.143	
	工作壓力	心理壓力	1.064	0.365	
		生理壓力	1.472	0.223	
		人際關係變化	1.271	0.122	
	組織承諾	價值承諾	0.604	0.613	
		留職承諾	2.370	0.071	

註：\* P<0.05，\*\* P<0.01，\*\*\* P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.3.7 人口變項對各研究變項差異分析之結果

本研究進一步運用獨立樣本T檢定與單因子變異數分析為檢測工具，進行人口變項對各研究變項之差異分析，依據分析結果提出結論，分析數據彙整於表 4.9 所示。

##### 1. 不同性別之人員對工作壓力具顯著差異：

本研究發現，國軍組織精簡後，男性人員比女性人員有較強的工作壓力感受，推測原因，國軍仍是以男性為主要之結構，且領導、戰鬥、技術方面的職務，主要由男性軍職人員擔任，女性同仁主要是負責行政、文書、輔導等方面的工作，相較之下，男性同仁所負擔的工作壓力會大於女性同仁。

##### 2. 不同婚姻之人員對工作壓力具顯著差異：

本研究發現，國軍組織精簡後，未婚人員比已婚人員有較強的工作壓力感受，推測原因，國軍組織內未婚人員多為年輕且低階之

人員，依上述不同階級對工作壓力之顯示，對工作壓力感受較高。

3. 不同年齡之人員對組織精簡及工作壓力均具顯著差異：

本研究發現，年齡25歲以下的人員，在組織精簡的感受上，明顯高於超過25歲以上的人員，推測原因，年齡25歲以下的人員約佔39.8%主要人力來源，會特別重視個人工作是否會面臨精簡，故面對組織精簡議題感受較高。而25歲以下的人員在工作壓力的感受上，明顯高於超過25歲以上的人員，推測原因，因工作歷練少、抗壓性低，故工作壓力感受較高。

4. 不同服務年資之人員對組織精簡、工作壓力及組織承諾均具顯著差異：

本研究發現，服務未達10年以下的人員，在組織精簡、工作壓力的感受上，均明顯高於服務超過11年以上的人員，推測原因，年資愈大之人員，除對本身工作已純熟、精練外，且多已歷鍊多職，故資淺人員組織精簡、工作壓力的感受會高於資深人員。而本研究發現，服務超過21年以上的人員，在組織承諾的感受上，明顯高於未達10年以下服務的人員，推測原因，服務年資愈久對單位付出的感情則愈深，更關心單位未來的發展，尤其在面臨組織精簡，人員大幅縮簡的情況下，年資愈大之人員希望保有工作屆滿役期退伍，故留職承諾感受越高。

5. 不同階級之人員對組織精簡及工作壓力均具顯著差異：

本研究發現，國軍組織精簡後，在士兵及士官階層的人員比軍官及聘雇人員有較強的組織精簡及工作壓力感受，推測原因，國軍以士兵及士官階層人員為主，實際從事第一線技勤修護任務，而軍官及聘雇人員，則擔任計畫、領導及文書等職務，故階級較低者在組織精簡、工作壓力的感受上較高。

6. 不同學歷之人員對組織精簡具顯著差異：

本研究發現，國軍組織精簡後，具高中職以下學歷的人員比專科學歷的人員有較強的組織精簡感受，推測原因，因學歷較低深怕職缺精簡無其他工作選擇，故組織精簡感受較高。

表 4.9 人口變項對研究變項之差異分析彙整表

人口變項	研究變項			差異情形
	組織精簡	工作壓力	組織承諾	
性別	0.559	0.000 <sup>***</sup>	0.353	男>女
婚姻	0.191	0.010 <sup>*</sup>	0.186	未婚>已婚
年齡	0.000 <sup>***</sup>	0.000 <sup>***</sup>	0.083	(1)>(2)、(3) (1)、(2)>(4)
服務年資	0.001 <sup>**</sup>	0.004 <sup>**</sup>	0.027 <sup>*</sup>	(1)>(4) (1)、(2)>(5) (5)>(2)
階級	0.000 <sup>***</sup>	0.000 <sup>***</sup>	0.079	(1)>(2)、(3)、(4) (1)、(2)>(4)
最高學歷	0.001 <sup>**</sup>	0.120	0.193	(1)>(2)

註 1：<sup>\*</sup>P<0.05，<sup>\*\*</sup>P<0.01，<sup>\*\*\*</sup>P<0.001

註 2：年齡：(1)25 歲以下；(2)26~35 歲；(3)36~45 歲；(4)46 歲以上

服務年資：(1)5 年以下；(2)6~10 年；(3)11~15 年；(4)16~20 年；(5)21 年以上

階級：(1)士兵；(2)士官；(3)軍官；(4)聘雇人員

最高學歷：(1)高中職以下；(2)專科；(3)大學；(4)研究所以上

資料來源：本研究整理

#### 4.4 相關分析

本研究以 Pearson 相關係數(r)來檢驗各變項間以及各研究構面之間的相關方向與程度，相關係數 r 介於-1 和 1 之間，相關係數之正負號，則表示相關的方向。根據相關係數 r 之數值，可以得知變數之間的線性關係：(1)若  $0 < r < 1$ ，表示兩變數是正相關；(2)若  $-1 < r < 0$ ，則兩變數為負相關。

根據 Cohen(1988)之論述，以相關係數 r 之絕對值數值大小表示變數之間相關的強度：(1)0.10~0.29 為「低度相關」；(2)0.30~0.49 是「中度相關」；(3)0.50~1.00 乃「高度相關」(0.00~0.09 為「無相關」、r 之絕對值=1 則是「完全相關」)。

由表 4.10 各研究變項 Pearson 積差相關係數分析表之分析結果得知，各變項之間都呈現顯著相關，組織精簡與工作壓力呈現顯著負相關 ( $P<0.05$ )，組織精簡與組織承諾呈現顯著正相關 ( $P<0.01$ )，組織承諾與工作壓力呈現顯著負相關 ( $P<0.01$ )。

由表 4.11 各研究構面 Pearson 積差相關係數分析表之分析結果顯示，各研究構面除組織重整與勞動力縮減、工作內容重設計與心理壓力、工作內容重設計與人際關係變化、勞動力縮減與人際關係變化、勞動力縮減與價值承諾、勞動力縮減與留職承諾無顯著相關外，餘構面之間均為顯著相關。

表 4.10 研究變項 Pearson 積差相關係數分析表

變項	組織精簡	工作壓力	組織承諾
組織精簡	1		
工作壓力	-0.129*	1	
組織承諾	0.320***	-0.382***	1

註：\*  $P<0.05$ ，\*\*  $P<0.01$ ，\*\*\*  $P<0.001$

資料來源：本研究整理

表 4.11 研究構面 Pearson 積差相關係數分析表

構面	組織重整	工作內容重設計	勞動力縮減	心理壓力	生理壓力	人際關係變化	價值承諾	留職承諾
組織重整	1							
工作內容重設計	0.843**	1						
勞動力縮減	0.074	0.159*	1					
心理壓力	-0.134*	-0.051	0.130*	1				
生理壓力	-0.268**	-0.203**	0.221**	0.788**	1			
人際關係變化	-0.200**	-0.108	0.072	0.691**	0.597**	1		
價值承諾	0.383**	0.329**	-0.079	-0.277**	-0.341**	-0.189**	1	
留職承諾	0.349**	0.285**	-0.076	-0.358**	-0.449**	-0.285**	0.802**	1

註：\* P<0.05，\*\* P<0.01，\*\*\* P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.5 迴歸分析

依據 4.4 相關分析之研究結果，各變項以及各研究構面之間都呈現顯著的相關，本研究進一步以迴歸分析來探究各變項之間的因果關係，測量各變項間的預測解釋能力和影響性，並就研究假設加以探討與驗證。本研究各變項之迴歸分析的結果，彙整如表 4.12 所示。

表 4.12 各變項迴歸分析彙整表

自變數/依變數	R 平方值	調整後 R 平方值	Beta 值	F 值
組織精簡/工作壓力	0.017	0.013	-0.129*	4.107*
組織精簡/組織承諾	0.103	0.099	0.320***	27.674***
工作壓力/組織承諾	0.146	0.143	-0.382***	41.425***

註：\* P<0.05，\*\* P<0.01，\*\*\* P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.5.1 組織精簡對工作壓力之迴歸分析

組織精簡為「自變數」，工作壓力為「依變數」進行迴歸分析，分析結果：

1. 決定係數  $R^2=0.017$ 、Adj  $R^2=0.013$ ，表示組織精簡對工作壓力之預測解釋力為 1.3%。
2. 標準化係數  $\beta$  值=-0.129、P 值<0.05(達顯著水準)，表示組織精簡對工作壓力有負向的顯著影響。

研究 H1 假設：組織精簡對工作壓力具顯著的負向影響，假設成立。

#### 4.5.2 工作壓力對組織承諾之迴歸分析

工作壓力為「自變數」，組織承諾為「依變數」，進行迴歸分析，分析結果：

1. 決定係數  $R^2=0.146$ 、Adj  $R^2=0.143$ ，表示工作壓力對組織承諾之預測解釋力是 14.3%。
2. 標準化係數  $\beta$  值=-0.382、P 值<0.001(達顯著水準)，表示工作壓力對組織承諾有負向的顯著影響。

研究 H2 假設：工作壓力與組織承諾具顯著的負向影響，假設成立。

#### 4.5.3 組織精簡對組織承諾之迴歸分析

組織精簡為「自變數」，組織承諾為「依變數」進行迴歸分析，分析結果：

1. 決定係數  $R^2=0.103$ 、Adj  $R^2=0.099$ ，表示組織精簡對組織承諾之預測解釋力為 9.9%。
2. 標準化係數  $\beta$  值=0.320、P 值<0.001(達顯著水準)，表示組織精簡對組織承諾有正向的顯著影響。

研究 H3 假設：組織精簡與組織承諾具顯著的正向影響，假設成立。



## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討國軍實施組織精簡後人員在組織精簡、工作壓力及組織承諾三個變項的關聯性，分析各變項之間的差異性，以及各變項的相關，並歸納資料分析之研究結果，提出建議以供實務及後續研究之參考。

### 5.1 研究結論

本研究依據前章探討各變項及各構面之間關係，並彙整驗證結果及提出結論。

#### 5.1.1 各變項之間的關係

根據第四章 4.4 相關分析，以 Pearson 積差相關係數分析，由表 4.10 研究變項 Pearson 積差相關係數分析表之分析結果得知，各變項之間都呈現顯著相關，組織精簡與工作壓力呈現顯著負相關( $P < 0.05$ )，組織精簡與組織承諾呈現顯著正相關( $P < 0.001$ )，組織承諾與工作壓力呈現顯著負相關( $P < 0.001$ )。

由表 4.11 各研究構面 Pearson 積差相關係數分析表之分析結果顯示：各研究構面除組織重整與勞動力縮減、工作內容重設計與心理壓力、工作內容重設計與人際關係變化、勞動力縮減與人際關係變化、勞動力縮減與價值承諾、勞動力縮減與留職承諾無顯著相關外，餘構面之間均為顯著相關。

#### 5.1.2 研究假設之驗證結果

本研究於第四章 4.4 相關分析與 4.5 迴歸分析，由表 4.12 各變項迴歸

分析彙整表得知，組織精簡對工作壓力、組織精簡對組織承諾、工作壓力對組織承諾，均達到顯著水準( $P < 0.05$ )的影響。本章節歸納驗證結果並提出結論，茲將驗證結果彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 研究假設之驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
H1：組織精簡對工作壓力有顯著的負向影響。	成立
H2：工作壓力對組織承諾有顯著的負向影響。	成立
H3：組織精簡對組織承諾有顯著的正向影響。	成立

資料來源：本研究整理

#### 1. 組織精簡及工作壓力之關係：

本研究發現，組織精簡與工作壓力呈現顯著負向影響，國軍組織精簡後，人員對工作壓力之感受呈負向顯著相關，經推測原因，可能為國軍實施多次組織精簡政策，人員大幅裁減，人雖然變少了，但工作及流程並未減少，於是更少的人，要承擔更重的工作負荷，難免感到力不從心，於是產生了沉重壓力，導致精神緊張、坐立不安的生理反應狀況，提不起精神、無力感的心理反應狀況，而人際關係方面也會缺乏凝聚力、內部衝突產生。

#### 2. 工作壓力及組織承諾之關係：

本研究發現，工作壓力對組織承諾有顯著的負向影響，工作壓力與組織承諾之感受呈負向顯著相關，亦即工作壓力越大，人員在組織承諾的感受程度越低，因此可顯示，人員對組織精簡後，感受工作壓力所感受壓力的反應程度，均會影響其對組織的忠誠度。

#### 3. 組織精簡與組織承諾之關係：

本研究發現，組織精簡對組織承諾則具有正向影響，組織精簡與組織承諾之感受呈正向顯著相關，表示當國軍實施組織精簡，人員裁撤後，人員組織承諾亦降低，並會影響其對組織的忠誠度，不認同組織的目標及價值信念，降低留任現職的意念、不願意接受額外指派任務工作。

## 5.2 研究建議

本節將依據研究所得之結論，提供實務界之參考意見及給後續研究者的建議，希望藉由本研究能對實務上或後續研究者能有所幫助。

### 5.2.1 提供實務界之參考

根據前述之研究結果，本研究分別給予實務上及後續研究者，提供以下建議，以供參考：

國軍單位不同於一般企業，依照各專業所需的人力實施專精訓練，最後則以戰演訓任務的成敗來驗證，因此，對組織精簡應考慮未來戰爭型態的發展，組織永續的經營，審慎評估現行組織作業上的優缺點，並以支援作戰任務為組織精簡導向，再規劃出適當的組織與人力架構，然而並非以國防預算逐年減少為前提，為裁減人員而採齊頭式的精簡，造成人員因壓力不適應大量離退，而衍生技術與經驗的流失，導致無法以金錢來衡量及替代。

國軍各項作業流程本就受到層層法規限制，為落實督導層級的檢查作業，各項規定、流程、專夾、表格等繁瑣複雜，一旦遇組織精簡策略，則基層人員的工作壓力及負荷更將因此增加，導致不勝負荷的人員離退，或衍生人員對組織承諾的降低；建議對於組織精簡後，人力不足的情況應尋求替代方案，如一般事務性、低階的勞動力工作招商委外，擴充資

訊化設備及研發資訊作業流程，以改善人工繁瑣的作業模式，使組織作業流程可藉由資訊管理作為，除降低工作壓力外，並達到工作效率及組織效能的提昇。

建議提供適當的獎勵(含升遷)，使留任人員相信自己的努力是可以得到組織公平的回報；但軍隊為因應作戰需求，組織具有龐大且複雜的特性，且各專業領域不同，應建立各自的經管流程，並使人員朝設定的目標，循序漸進的發展，不但能夠激勵人員的學習態度及工作表現，也能增加人員長期努力的目標，並進而提升人員的組織承諾。

### 5.2.2 給後續研究者的建議

本研究僅以單一軍種某基地為問卷發放對象，建議未來研究可蒐集不同軍種單位為樣本，甚至進一步比較軍事機關、民間企業或公營機構，使研究具有更多發揮及比較的空間。

本研究探討組織精簡對於工作壓力與組織承諾之關聯性研究，後續研究建議可加入其他因素一併探討，例如：工作績效、領導型態、離職傾向等因素納入研究變項中，以瞭解其整體之關聯性，提供未來規劃相關組織精簡措施，有更完備的參考數據及多方面的配套措施。

本研究採量化之問卷調查法來進行研究，雖可獲得廣泛資料，但藉由此方式所得之研究結果，易受到受測者主觀的認知所影響。建議後續研究者能依據量化研究之結果，再設計以質性研究方式深入探討分析，使研究的結果更具有實用性價值。

## 5.3 研究限制

本論文是採用問卷調查的方式蒐集資料，受試者在測試過程中可能對於問卷上之疑問並無法獲得充分說明，且問卷之部分內容也可能涉及

受試者本身對自己的表現及對單位組織精簡等較敏感問題，使受試者會對這些敏感問題存有保留態度，可能會影響本論文之研究結果的解釋力。

本研究收集獲得資料及研究結果只能瞭解、解釋各研究變項在某一時期的相關情形，無法針對組織精簡前之人員工作壓力與組織承諾先行探討，再與精簡後情況作一比對、分析，致使無法瞭解各變項在不同時期或發展過程之影響情形。



## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王俊諺(民 97)，組織精簡後留任人員之工作不安全感、生涯不確定感、信任與組織承諾，國防大學管理學院後勤管理研究所碩士論文，臺北市。
2. 王國揚(民 91)，角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部台灣省中區國稅局為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
3. 李維英(民 100)，工作壓力、組織承諾、工作滿足與工作績效之關聯性研究—以陸軍女性軍士官為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，高雄市。
4. 段昌國(民 99)，台灣軍隊組織精簡對留任人員心理衝擊之研究，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，高雄市。
5. 洪麗美(民 94)，組織變革認知、工作壓力與組織承諾關係之研究—以改制後私立科技大學行政人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
6. 國防部(民 104)，中華民國 104 年國防報告書，台北，國防部。
7. 張珮芸(民 98)，人力精簡方法對留任員工的工作不安全感及組織承諾的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
8. 張景亮(民 83)，企業精簡與負性工作行為之關係研究，文化大學國際企業管理研究所碩士論文，臺北市。
9. 張肇宏(民 88)，組織精簡策略對留任同仁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，臺中市。
10. 陳國彬(民 98)，修護人員之人格特質、工作家庭衝突、組織承諾與工作滿意度的相關研究—以屏東機場航電修護人員為例，國立成功大學

工業與資訊管理研究所碩士論文，臺南市。

11. 陸洛(民 86)，工作壓力之歷程：理論與研究的對話，中華心理衛生學刊，第10卷，第4期，19-51頁。
12. 稅儒耕(民 96)，組織精簡後工作壓力對個人心理健康影響之研究以陸軍軍官、士官為例，世新大學行政管理研究所碩士論文，臺北市。
13. 程禹欽(民 102)，國軍志願役官兵工作認知、部隊適應、工作承諾與留營意願相關聯性研究，國防大學政治作戰學院社會工作研究所碩士論文，臺北市。
14. 黃儀方(民 95)，探討組織精簡後軍職人員之工作壓力、領導行為與組織承諾之關係研究，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，高雄市。
15. 劉芳君(民 92)，組織人力精簡對留任員工之態度和行為及組織績效關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
16. 鄭月瑛(民 93)，預期組織變革對工作滿足感、工作績效、離職傾向的相關性研究－以楠梓加工區Y公司員工為研究對象，義守大學工業工程與管理學系碩士論文，高雄市。
17. 盧衍成(民 95)，組織精簡影響留任人員組織行為之研究－以政治作戰學校為例，世新大學行政管理研究所碩士論文，臺北市。

## 二、英文部分

1. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978), Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review, Personal Psychology, Vol.31, pp.665-669.
2. Bhattacharyya, S., & Chatterjee, L. (2005), Organizational Downsizing: from Concepts to Practices, The Journal for Decision Makers, Vol.30, No.3, pp.65-78.
3. Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1993), Convergence and Reorganizational Downsizing, Organization Science, Vol.14, No.1, pp.10-29.
4. Cameron, K. S. (1994), Strategies for Successful Organizational Downsizing, Human Resource Management, Vol.133, No.2, pp.189-211.
5. Cascio, W. F. (1993), Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned? Academy of Management Executive, Vol.17, No.1, pp.95-106.
6. Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978), Sources of Managerial and White Collar Stress, New York: John Wiley and Sons.
7. French, J. (1962), Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health, Journal of Social Issues, Vol.18, pp.1-47.
8. Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1986), Organizational Behavior, New York: West Publishing Company.
9. Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980), Stress and Work: A Managerial Perspective, NY: Scott Foresman.
10. Lippitt, R., & Lippitt, G. (1984), Humane Downsizing: Organizational Renewal Versus Organizational Depression, S. A. M. Advanced Management Journal, Summer, pp.15-21.
11. Luthans, F. (1982), Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill.
12. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982),

Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press.

13. Porter, L. W., Steer, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, No.5, pp.603-609.
14. Robbins, S. P. (1989), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications (7th ed.), Prentice Hall International Editions.
15. Schuler, R. S. (1980), Definition and Conceptualization of Stress in Organizations, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.25, pp.184-215.
16. Selye, Hans. (1956), The Stress of Life, New York: McGraw-Hill.
17. Steers, R. M. (1977), Antecedents and Outcome of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
18. Stoner, C. R., & Hartman, R. I. (1997), Organizational Therapy: Building Survivor Health and Competitiveness, Advanced Management Journal, Vol.62, No.3, pp.25-31.
19. Tomasko, R. M. (1990), Downsizing-Reshaping the Corporation for the Future, American Management Association, New York.

## 附錄一 量化問卷

親愛的國軍官兵同仁您好：

非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的在探討組織精簡後，留任人員對此變革的反應與看法，請依您個人的情況及自身感受填寫此份問卷，您的填答對於本研究的分析結果具有關鍵的影響，懇請不要遺漏任何題目。

本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。再次感激您在百忙之中鼎力相助，謹致上萬分敬意與感謝。

祝您

身體健康 順心如意

研究單位：南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：郭東昇 博士

研 究 生：呂和諭 敬上

**【填答方法說明】**：以下的題目在於瞭解您個人對於目前國軍實施組織精簡的感受，選擇一個最接近您實際感受的答案，在題目後面最適合的□內打『v』。敬請每題都作答，謝謝您。

### 第一部分：「組織精簡」

編 號	題 項	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
1.	為了長遠的利益著想，實施組織精簡方案是有必要的。	<input type="checkbox"/>				
2.	我認為組織精簡後，人員編配可應付組織之工作任務。	<input type="checkbox"/>				
3.	我認為組織精簡後，我負責工作量較以往合理。	<input type="checkbox"/>				
4.	實施組織精簡後，會同時進行工作改善與工作簡化的活動。	<input type="checkbox"/>				
5.	我認為實施組織精簡後，各單位工作量分配較合理。	<input type="checkbox"/>				

編號	題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
6.	我認為實施組織精簡後，單位工作品質較為良好。	<input type="checkbox"/>				
7.	實施組織精簡後，可能會被轉調到不同專長或不同工作。	<input type="checkbox"/>				
8.	實施組織精簡後，某些職缺將來可能會被裁撤。	<input type="checkbox"/>				
9.	實施組織精簡後，可有效留優汰劣。	<input type="checkbox"/>				
10.	我認為組織精簡後，單位作業流程較簡化。	<input type="checkbox"/>				
11.	我認為實施組織精簡後，較以往有更公平晉升的機會。	<input type="checkbox"/>				
12.	我認為實施組織精簡後，具有較完整的輪調制度。	<input type="checkbox"/>				

## 第二部分：「工作壓力」

編號	題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
13.	工作時，我覺得有坐立不安或心情焦慮的情形。	<input type="checkbox"/>				
14.	下班後，我覺得有十分疲倦的情形。	<input type="checkbox"/>				
15.	我經常花費額外時間，去做與工作無關的事。	<input type="checkbox"/>				
16.	我覺得有整天提不起精神的情形。	<input type="checkbox"/>				
17.	工作時，我感到有軟弱無力、無精打采的情形。	<input type="checkbox"/>				
18.	我覺得挪不出時間來休假。	<input type="checkbox"/>				
19.	工作中，我會常常盼望趕快下班。	<input type="checkbox"/>				
20.	我覺得每天的生活過得太慢。	<input type="checkbox"/>				
21.	我覺得主官經常有不合理的要求，造成我的工作壓力。	<input type="checkbox"/>				
22.	我會因工作的關係而遷怒(怪罪)同事。	<input type="checkbox"/>				

### 第三部分：「組織承諾」

編號	題 項	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同意
23.	目前我對單位的忠誠度提高了。	<input type="checkbox"/>				
24.	我相信這個單位是我服務的單位中最好的一個。	<input type="checkbox"/>				
25.	我覺得目前自己的工作效率比組織精簡前提昇了。	<input type="checkbox"/>				
26.	我願意額外努力，協助單位業務推展更成功。	<input type="checkbox"/>				
27.	為達成任務，我會主動學習相關知識與技能。	<input type="checkbox"/>				
28.	我願意努力工作，以獲得長官與同事的尊重。	<input type="checkbox"/>				
29.	我對目前的工作沒有倦怠感，且從中得到滿足。	<input type="checkbox"/>				
30.	組織精簡後，我發現在工作上更能獲得績效。	<input type="checkbox"/>				
31.	我願意接受單位指派給我的任何工作，甚至加班完成。	<input type="checkbox"/>				
32.	在這個單位服務，使我能充分發揮自己的能力。	<input type="checkbox"/>				
33.	我認同單位實施的各項重要決策。	<input type="checkbox"/>				
34.	我覺得留在這個單位是件正確的抉擇。	<input type="checkbox"/>				
35.	我常對我的朋友說：我服務的單位，是理想的工作場所。	<input type="checkbox"/>				
36.	我認為繼續留在這個單位，會有更好的發展。	<input type="checkbox"/>				
37.	其他工作的選擇機會很少，所以我不會考慮離開本單位。	<input type="checkbox"/>				
38.	我滿意目前的工作環境與待遇。	<input type="checkbox"/>				
39.	不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意留在本單位服務。	<input type="checkbox"/>				

第四部分：個人基本資料(請在□內打✓)

此部份為您的背景資料，僅作整體研究統計之用，不作個別統計分析，請安心作答。

- 1.性 別： 男 女
- 2.婚 姻： 未婚 已婚
- 3.年 齡： 25歲以下 26~35歲 36~45歲 46歲以上
- 4.服務年資： 5年以下 6~10年 11~15年 16~20年 21年以上
- 5.階 級： 士兵 士官 軍官 聘僱人員
- 6.最高學歷： 高中職以下 專科 大學 研究所以上

問卷到此結束，辛苦了!請再檢查一次是否尚有未勾選的題項。  
非常感謝您特地撥冗填寫此份問卷，再一次致上最深的謝意!