

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT
SCIENCES
NANHUA UNIVERSITY

組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效
之關聯性研究-以復華金融控股公司為例

A STUDY ON THE RELATIONSHIPS AMONG THE PERCEPTION OF
ORGANIZATION CHANGE, JOB SATISFACTION, WORK MORALE,
WORK PERFORMANCE AND ORGANIZATION PERFORMANCE
-THE CASE OF FUHWA FINANCIAL HOLDING COMPANY.

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR: CHEN, MENG-SHIOU Ph.D.

研究生：鄧文宏

GRADUATE STUDENT: TENG, WEN-HUNG

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效
之關聯性研究—以復華金融控股公司為例

研究生：鄧文宏

經考試合格特此證明

口試委員：

李耀成

林哲宏

陳孟修

指導教授：

陳孟修

所 長：

李政

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 二十三日

謝誌

於論文即將付梓之際，兩年的研究所生涯，也即將劃上句點，並踏上另一個旅程。這兩年來的成長，如人飲水一般，個中的冷暖，深自體會！論文的完成，首要感謝恩師陳孟修博士的悉心指導，恩師從論文方向的擬定、架構的建立及研究方法的採行等無一不用心教導，更於論文完稿之前，進行初稿的逐字斧正，其細膩之功夫及治學之嚴謹，實令學生永銘於內！

陳博士待人的處事態度，不僅讓學生對於學術的研究有初步的認識，更重要的是您以身作則的教導方式，對於學生而言，就是最好的典範。誠摯的感謝恩師的教誨、鼓勵及照顧，師恩浩蕩，永誌難忘！

論文口試期間，承蒙林哲宏與余德成教授於百忙之中撥冗審查並提供寶貴的意見，使學生的論文更趨於完善與周全，實讓學生受益良多，謹獻上最誠摯的謝意與感激。求學期間，受到陳券彪博士不時的鼓勵與提攜，非但讓學生受到很大的鼓舞，更使學生對您有無限的感激與尊敬。兩年的研究所時光，感謝木聯、世賢學長及周媽學姊在生活上、資料處理及統計軟體等方面的協助，因為有您們的幫忙，讓所有的事情都變的事半功倍。感謝同窗好友毅書、天棟、玉珠與本屆孟修家族同學們在研究所時所提供的各種協助，讓生澀的我能夠迅速的進入狀況；感謝同事淑枝、瀚瀛與旭順在電腦文書方面所提供的協助，你們的文書處理讓我得到最好的後盾支援，感謝之詞無以言謝。謝謝同窗好友的鼓勵，有榮幸成為各位的同學，讓兩年的研究所生活，變的更加多采多姿！感謝栢紹、麗嫩、嘉娟及廷婕幾位同事在問卷收集期間的熱心幫忙，使原本繁瑣的問卷發放前置作業可以順利完成。感謝好友瑞璠、永勝、峰儀、惠娟及詠琦不時的鼓勵與打氣，讓苦悶的研究所生活更充滿了活力。

深深的感謝父母，在研究所兩年中，所提供的全力支持與協助，更感謝老婆璧芬這兩年來無私無我的奉獻，無微不至地照顧三個小寶貝，讓我可以無後顧之憂地沈浸於學校研究論文的生活。亦感謝二妹招芳在英文翻譯與資料蒐集上所提供的幫助，讓大哥我真的倍感窩心！

最後謹以本論文獻給尊敬的師長、同窗好友、摯友及深愛的親人，因為有你們的支持與鼓勵，方能使本篇論文順利完稿。

鄧文宏謹誌於
南華大學管理科學研究所
中華民國九十四年六月

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之
關聯性研究—以復華金融控股公司為例

研究生：鄧文宏

指導教授：陳孟修博士

論文摘要內容：

2001年6月28日立法院三讀通過金融控股公司法（以下簡稱金控法），對台灣的金融版圖產生不小的震撼，台灣金融業之新時代就此展開。金控法的施行，除了重整金融體質的法源，更能加快金融業走向大型化合國際化之腳步，進而提昇金融業的競爭力。在金控法實施後，金融控股公司陸續已有14家成立，各金控公司在整合旗下各子公司之票券業、證券業與銀行等相關金融業務，期能對各事業體間進行交叉行銷與通路銷售以達到金控公司最大的綜效。

為創造金控公司之最大利益及有效運用金控集團資源，實施組織間之整合與變革，多為金控公司採行之方式，然而組織間之整合與變革對員工是一大衝擊，員工對工作條件與環境、待遇福利等自身權益有感不確定性，難免對變革產生疑慮。

本研究採用SPSS 統計視窗軟體作為統計分析之工具，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、次數分配、t檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較、皮爾森相關分析、徑路分析、集群分析與層級迴歸分析等方法，探討組織實施變革時員工之認知態度，以至於對整體組織績效之關聯性。研究結論將分享給政策制定者、相關學者，以及提供未來相關研究者之方向根據。

關鍵詞：組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效、組織績效。

Title of Thesis : A Study on the Relationships Among the Perception of Organization Chang, Job Satisfaction, Work Morale, Work Performance and Organization Performance -The Case of Fuhwa Financial Holding Company.

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences NanHua University

Graduate date : June 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Teng , Wen- Hung

Advisor : Chen , Meng-Shiou Ph.D.

Abstract

On June 28th, 2001 the Legislative Yuan passed the Law of Financial Holding Company after the third reading. It produced a tremendous shaken in the financial territory in Taiwan ,and ever since then dilated a brand new age of Taiwanese financial business. The enforcement of the Financial Holding Company not only readjust the law resources of financial construction but also accelerates the steps for the financial business to become large-sized and internationalized, and further more to promote the competition abilities of the financial business. There have been fourteen financial stock domination companies continuously established after the Bill was put into enforcement. Every financial holding company conforms its sub-company's securities business, banking and other related financial business, looking forward to proceeding across- marketing and sales of channel to achieve it's synergy.

In order to create the financial holding company's most benefit and make use of its resources efficiently, the most adopted way for the company to bond is to implement conformity and business change among the organizations in the

company. However, the conformity and the change among the organizations might be impacts on the employees. The employees would feel uncertain about their own rights and interests such as the job conditions, the environments and the salary welfare. So, it is inevitable for the employees to arise apprehension from the change.

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. For sampling data use research method for example, Factor Analysis, Reliability Analysis, Descriptive Statistics Analysis, Frequency Distribution, T-test Analysis, Single Factor Variant Analysis (One Way ANOVA) and Subsequent Inspection, Pearson Correlated Analysis, Correlated Analysis, Path Analysis, Cluster Analysis, Hierarchical Regression Analysis and so on. To discuss the staff's attitude during organization change and the relation of impact on organization performance.

The above findings will be shared with policy makers, relevant scholars, and offered to the future relevant researchers as the basis studies.

Keywords : Perception of Organization Change, Job Satisfaction, Work Morale, Work Performance and Organization Performance.

目 錄

	頁次
中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄	iv
表目錄	vi
圖目錄	xii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機.....	3
1.3 研究目的	4
1.4 研究對象與範圍	4
1.5 研究流程	6
1.6 研究限制	7
第二章 文獻探討	8
2.1 組織變革探討.....	8
2.2 工作滿足	27
2.3 工作士氣	40
2.4 工作績效	47
2.5 組織績效	59
第三章 研究方法.....	67
3.1 本研究之研究架構.....	67
3.2 研究假設	71
3.3 研究變項之操作型定義	75

3.4	研究設計	77
3.5	資料分析方法.....	90
第四章	研究結果與分析.....	93
4.1	樣本特性與各變項之描述性統計	93
4.2	信度與效度分析	105
4.3	員工個人特徵變項與企業特徵變項在各構面之差異分析.....	106
4.4	員工在各變項間之相關分析.....	158
4.5	員工在各變項的相互因果影響關係分析：徑路分析	169
4.6	員工在各變項分群的特性及各變項間之差異分析：集群分析.....	173
4.7	員工在各變項對組織績效子構面之影響分析：層級迴歸分析.....	180
4.8	綜合整理	186
4.9.	本研究之研究假設與驗證結果分析	199
4.10	本研究與相關研究之結論對照	202
第五章	結論與建議	205
5.1	結論	205
5.2	研究建議	207
參考文獻.....		210
一、中文部份		210
二、英文部分		215
附錄一	組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關係 研究問卷	218
附錄二	復華金控集團組織圖.....	225
附錄三	復華金控功能性組織圖	226
個人簡歷		227

表目錄

表 2.1	國內研究者對「組織變革」的定義.....	9
表 2.2	國外研究者對「組織變革」的定義.....	10
表 2.3	組織變革的原因.....	11
表 2.4	改革的驅力內容.....	12
表 2.5	常見的變革事項.....	13
表 2.6	Lewin 發展變革的過程三個階段.....	14
表 2.7	Leavitt 認為三種完成變革之途徑.....	15
表 2.8	歸納知覺的誤差的差異性質.....	18
表 2.9	抗拒變革兩大類因素.....	20
表 2.10	一般抗拒變革的原因.....	22
表 2.11	個人對變革會產生抗拒的原因.....	23
表 2.12	態度的一般性定義.....	24
表 2.13	國內學者對「工作滿足」的定義.....	28
表 2.14	國外學者對「工作滿足」的定義.....	30
表 2.15	工作滿足的相關理論彙整表.....	33
表 2.16	影響工作滿足之相關因素.....	34
表 2.17	國內研究者對「工作士氣」定義的彙整表.....	40
表 2.18	國外學者對「工作士氣」定義的彙整表.....	43
表 2.19	國內外研究者對士氣特徵彙整表.....	44
表 2.20	工作士氣的影響因素表.....	45
表 2.21	國內學者對「工作績效」的定義.....	50
表 2.22	國外學者對「工作績效」的定義.....	51

表 2.23	國內研究者對「組織績效」衡量指標彙整表.....	60
表 2.24	國外研究者對「組織績效」衡量指標彙整表.....	61
表 2.25	績效指標.....	64
表 2.26	績效評估方法.....	65
表 3.1	各量表信度之預試結果彙整表.....	77
表 3.2	本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表.....	79
表 3.3	組織變革知覺因素分析結果彙整表.....	81
表 3.4	工作滿足因素分析結果彙整表.....	83
表 3.5	工作士氣反向題彙整表.....	85
表 3.6	工作士氣各構面題目內容彙整表.....	85
表 3.7	工作績效各構面題目內容彙整表.....	87
表 3.8	組織績效因素分析結果彙整表.....	89
表 4.1	個人特徵基本特性表.....	95
表 4.2	企業特徵基本特性表.....	97
表 4.3	年齡與目前工作月薪交叉表.....	98
表 4.4	現職年資與最高學歷交叉表.....	99
表 4.5	最高學歷與目前工作月薪交叉表.....	100
表 4.6	公司行業別與公司成立歷史交叉表.....	100
表 4.7	組織變革知覺之描述性分析.....	101
表 4.8	工作滿足之描述性分析.....	102
表 4.9	工作士氣之描述性分析.....	103
表 4.10	工作績效之描述性分析.....	103
表 4.11	組織績效之描述性分析.....	104

表 4.12	問卷信度分析摘要表.....	105
表 4.13	不同性別在組織變革知覺之差異分析.....	107
表 4.14	不同性別在工作滿足之差異分析.....	108
表 4.15	不同性別在工作士氣之差異分析.....	109
表 4.16	不同性別在工作績效之差異分析.....	109
表 4.17	不同性別在組織績效之差異分析.....	110
表 4.18	不同現任職務在組織變革知覺之差異分析.....	111
表 4.19	不同現任職務在工作滿足之差異分析.....	112
表 4.20	不同現任職務在工作士氣之差異分析.....	113
表 4.21	不同現任職務在工作績效之差異分析.....	114
表 4.22	不同現任職務在組織績效之差異分析.....	115
表 4.23	不同婚姻狀況在組織變革知覺之差異分析.....	115
表 4.24	不同婚姻狀況在工作滿足之差異分析.....	116
表 4.25	不同婚姻狀況在工作士氣之差異分析.....	117
表 4.26	不同婚姻狀況在工作績效之差異分析.....	118
表 4.27	不同婚姻狀況在組織績效之差異分析.....	118
表 4.28	不同員工人數在組織變革知覺之差異分析.....	119
表 4.29	不同員工人數在工作滿足之差異分析.....	120
表 4.30	不同員工人數在工作士氣之差異分析.....	121
表 4.31	不同員工人數在工作績效之差異分析.....	121
表 4.32	不同員工人數在組織績效之差異分析.....	122
表 4.33	t 檢定之綜合分析表.....	123
表 4.34	不同年齡在組織變革知覺之差異分析.....	124

表 4.35	不同年齡在工作滿足之差異分析	125
表 4.36	不同年齡在工作士氣之差異分析	126
表 4.37	不同年齡在工作績效之差異分析	127
表 4.38	不同年齡在組織績效之差異分析	127
表 4.39	不同學歷在組織變革知覺之差異分析.....	128
表 4.40	不同學歷在工作滿足之差異分析	129
表 4.41	不同學歷在工作士氣之差異分析	129
表 4.42	不同學歷在工作績效之差異分析	130
表 4.43	不同學歷在組織績效之差異分析	130
表 4.44	不同服務年資在組織變革知覺之差異分析.....	131
表 4.45	不同服務年資在工作滿足之差異分析.....	132
表 4.46	不同服務年資在工作士氣之差異分析.....	133
表 4.47	不同服務年資在工作績效之差異分析.....	134
表 4.48	不同服務年資在組織績效之差異分析.....	134
表 4.49	不同工作月薪在組織變革知覺之差異分析.....	135
表 4.50	不同工作月薪在工作滿足之差異分析.....	136
表 4.51	不同工作月薪在工作士氣之差異分析.....	137
表 4.52	不同工作月薪在工作績效之差異分析.....	138
表 4.53	不同工作月薪在組織績效效之差異分析	139
表 4.54	不同成立歷史在組織變革知覺之差異分析.....	140
表 4.55	不同成立歷史在工作滿足之差異分析.....	141
表 4.56	不同成立歷史在工作士氣之差異分析.....	142
表 4.57	不同成立歷史在工作績效之差異分析.....	143

表 4.58	不同成立歷史在組織績效之差異分析.....	144
表 4.59	不同公司別在組織變革知覺之差異分析	145
表 4.60	不同公司別在工作滿足之差異分析.....	146
表 4.61	不同公司別在工作士氣之差異分析.....	147
表 4.62	不同公司別在工作績效之差異分析.....	148
表 4.63	不同公司別在組織績效之差異分析.....	149
表 4.64	不同服務類別在組織變革知覺之差異分析.....	150
表 4.65	不同服務類別在工作滿足之差異分析.....	151
表 4.66	不同服務類別在工作士氣之差異分析.....	152
表 4.67	不同服務類別在工作績效之差異分析.....	153
表 4.68	不同服務類別在組織績效之差異分析.....	154
表 4.69	One-Way ANOVA 之綜合分析表.....	155
表 4.70	One-Way ANOVA 之綜合分析表.....	156
表 4.71	One-Way ANOVA 之綜合分析表.....	157
表 4.72	組織變革知覺與工作滿足相關分析表.....	158
表 4.73	組織變革知覺與工作士氣相關分析表.....	159
表 4.74	組織變革知覺與工作績效相關分析表.....	160
表 4.75	組織變革知覺與組織績效相關分析表.....	161
表 4.76	工作滿足與工作士氣相關分析表	162
表 4.77	工作滿足與工作績效相關分析表	163
表 4.78	工作滿足與組織績效相關分析表	164
表 4.79	工作士氣與工作績效相關分析表	165
表 4.80	工作士氣與組織績效相關分析表	166

表 4.81	工作績效與組織績效相關分析表	167
表 4.82	各研究變項大構面相關分析總表	168
表 4.83	集群在組織變革知覺變項之差異性分析表	173
表 4.84	不同組織變革知覺集群對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效差異性分析表	174
表 4.85	不同集群在工作滿足變項之差異性分析表	175
表 4.86	不同工作滿足集群對工作士氣、工作績效與組織績效之差異性分析分析表	176
表 4.87	不同集群在工作士氣變項之差異性分析表	177
表 4.88	不同工作士氣集群對工作績效與組織績效之差異性分析表	177
表 4.89	不同集群在工作績效變項之差異性分析表	178
表 4.90	不同工作績效集群對組織績效之差異性分析表	179
表 4.91	不同組織績效集群之差異性分析表	179
表 4.92	各變項對便利及效率之層級迴歸模型	181
表 4.93	各變項對員工工作滿意度之層級迴歸模型	183
表 4.94	各變項對工作學習之層級迴歸模型	185
表 4.95	本研究之研究假設與驗證結果彙整	199
表 4.96	本研究與相關研究之結論對照彙整表	202

圖目錄

圖 1.1	本研究之研究流程	6
圖 2.1	7S 組織變革模式	17
圖 2.2	影響工作滿足之前因與後果變項	35
圖 2.3	工作滿足與績效的模式	37
圖 2.4	績效評估整合性架構圖	62
圖 3.1	研究架構	69
圖 3.2	研究架構及相關子構面	70
圖 4.1	徑路分析之充足模式	169
圖 4.2	達顯著水準的徑路後之徑路圖	170
圖 4.3	限制模式徑路圖	171

第一章 緒論

本章將分為六節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程與研究限制進行討論、其各細節分別說明如下：

1.1 研究背景

台灣加入 WTO 後，受到國外金融業者的競爭壓力，國內金融業者面臨前所未有的挑戰，要求金融改革的聲浪不絕於耳。有鑑於美國、日本先後引進金融控股公司法制從事金融改革，我國為增進金融市場之國際競爭力，故在前財政部部長顏慶章的推動下，於民國八十九年十一月通過「金融機構合併法」，民國九十年六月通過「金融控股公司法」(以下簡稱金控法)，予以國內金融機構進行同業購併及跨業經營的法源。自金控法公佈實施後，陸續有多家銀行、保險、證券業者申請設立，現有十四家獲准設立金融控股公司(以下簡稱金控公司)，且已陸續分別於2002年、2003年完成股份轉換掛牌上市(周士淳，民91)。國內的金控業者均希望透過金控公司的成立與同業的購併，達到跨業銷售、規模經濟與降低成本之效果，進而提升競爭力與獲利能力。如果說2002年是金控元年，各金控公司戮力於版圖擴張，在2004年已是台灣的金控公司正式進入績效比較的短兵相接階段，各金控公司致力於進行內部整合及衝刺跨業銷售業績，發揮金控綜效的第二年。金控公司的主要利基在於金控綜效的發揮，故如何才能有效的整合金控內各子公司，使之達到金融控股集團資金效率配置、降低經營成本及集團永續發展等目標，是金控公司落實策略構想與總體策略制定與執行的核心工作。

1.1.1 復華金控公司之整合期

復華證券金融公司為了跨入不同的金融事業領域，以提供客戶多元化的金融商品與服務，並提升競爭力，使集團業務朝綜合性發展，爰與復華綜合證券公司商議，共同以已發行股份全數轉換方式設立復華金融控股公司。為了擴展金融控股公司之事業版圖，陸續整合旗下子公司之投資事業而成立復華綜合證券公司香港子公司、復華期貨公司、金復華證券投資顧問公司、金復華證券投資信託公司等證券相關事業，而為使金融產品行銷與資金運用更為活絡，於九十一年八月合併在中部地區經營績效卓著及客戶版圖集中之亞太銀行成立為復華商業銀行。在證券與銀行業相繼成立後，陸續加入新的金融事業版圖有復華資產管理公司、復華財務顧問公司、復華人身保險代理公司、復華創業投資公司、復華租賃公司，而在對保險事業有未來發展之目的，與幸福人壽保險公司簽訂策略聯盟合作關係。相關金控事業版圖如附錄一所示。

1.1.2 復華金控公司之變革期

在兩年金控版圖整合期後，市場出現大者恆大之金控合併風潮，復華金控公司雖不大，但，是一家小而美且金融版圖完整的金控公司，為了將專業的經營團隊及產品創新的能力，藉由各事業垂直與水平的分工及綿密的服務網，已達跨業經營之實，並提昇金融競爭力，遂於九十三年七月實施金控集團事業別功能性之組織，此現象乃為扁平化組織常見的「控制危機」，為突破此一困境，組織發展乃向下一階段延伸，也就是所謂「功能式組織(Function Organization)」或謂「事業群組織(Business Group)」，他的組織結構，乃係數個功能相近或業務性質類似之組經理，彼此坐下來協商，共同執行，如此不僅因為人力較多、且專業完整，可以承接更大型專

案，創造更大優勢，進而獲利。此時，組織成長依靠的是協調，因此，組織之間並沒有所謂領導者，組織業務方向或未來發展，純由各組經理透過協商而來，因此管理的現象，係採用模式化管理，換言之，只要是屬於大家協商過的經營模式或業務種類，均可各自透過人脈獲得資訊後，共同接案與執行，管理型態上，偏向方針管理，只要方向、方法及目標一致性，均能共同合作。相關復華金控功能性組織圖如附錄二所示。

於組織變革時，對整體金控集團全體員工之影響及其綜效是本論文研究之重點，故將論文研究主題鎖定在「組織變革知覺對員工工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性研究」。

1.2 研究動機

現今國內企業在實施組織變革時，常會發現欠缺明確的方向與願景，或是遭到龐大的抗拒阻力，甚至是因為組織學習能力較差而導致變革的成效不彰，進而影響其經營績效，也因此在國內企業一片變革的聲浪中，依然無法打破高失業率與市場景氣低迷的困境。於是如何有效的實施變革，成為國內企業因應外在環境變化，提昇經營績效之重要課題，因此，組織變革事前規劃與溝通是本研究動機之一。

Robbins .P.(1994)認為：「組織變革為計劃性而不是突發性的變革，也因此組織在進行變革時，應有一套完善的事先規劃與目標設定。」另外，學者張逸民(民85)認為：「台灣對再造工程、組織學習、網路組織等變革趨之若鶩，但常像趕流行一般，有的成為企業的一部份，有的卻與企業格格不入，再造工程會因下的太輕而藥力不夠，或因下錯地方不足以除去陳年弊病，或因下的太重而癱瘓組織」，因此探討組織變革對人員之相關影響是本研究動機二。

1.3 研究目的

基於前述之研究動機，本研究旨在探討復華金融控股公司於外在經營環境競爭空前，為期在金控業佔有一席之地，無不使集團各子公司無論管理制度與經營文化早日趨於一致，而對整體金控集團實施以功能性組織，使其業務與制度管理一致性。員工面對此一變革之反應態度與認知，與此變革對員工工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等變項彼此間之關聯，期能在推動變革過程中提供具體結論與建議，本研究主要目的如下：

1. 探討不同的員工個人特徵變項在對組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等各變項的差異情形。
2. 探討不同的企業特徵的員工在對組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等各變項的差異情形。
3. 探討組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效彼此之間之相關程度。
4. 了解各變項間之影響關係。
5. 綜合研究結果，提出建議，以供復華金控集團管理者之參考與嗣後研究者進一步研究之參考。

1.4 研究對象與範圍

1.4.1. 研究對象

本研究對象是以復華金控集團母公司及子公司員工為研究母體，該集團有部分子公司工作職務分別由金控母公司及復華證金公司員工兼任，緣為集中及抽樣之便利性，乃以金控母公司與其子公司之總部及北中南地區部份證券分公司與銀行分行員工為研究對象，其便利抽樣研究之公司對象分別有：復華金控公司、復華證金公司、復華綜合

證券公司(總公司及北、中、南區部分分公司)、復華商業銀行(總行及北、中、南區部分分行)、復華期貨公司、金復華證券投資信託公司、金復華證券投資顧問公司、復華資產管理公司等八家公司正式編制員工。

1.4.2.研究內容

本研究主要目的在探討組織變革知覺對員工工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性研究，將分別探討類別變項與各研究變項之差異性分析、變項與變項間之相關分析與影響分析等。

1.4.3.研究問卷之發放與回收狀況

本研究問卷以親自送各子公司人力資源主管轉給所屬員工填答，及郵寄各分公司與分行共計發出565份問卷，問卷發放及回收期間自93年11月中旬至93年11月底止，透過電話及人資主管催收，並剔除填答不完全等無效問卷共5份，回收有效問卷共計499份，其有效回收率為88.32%。

1.5 研究流程

不管是質化或量化的研究，研究流程之確立，將有助於研究之順利進行，然而首先要確定研究主題，根據本研究之研究背景與研究動機之釐清，進一步擬定研究目的與研究架構，然後蒐集相關文獻進行探討，並設計問卷、確定研究方法與研究對象，且經預試動作並加以修正及定稿，透過問卷的發放、回收及追蹤催收，再經由資料的蒐集整理與SPSS套裝統計軟體之分析，最後撰寫成研究結果與建議。因此本研究之研究流程如圖1.1所示。

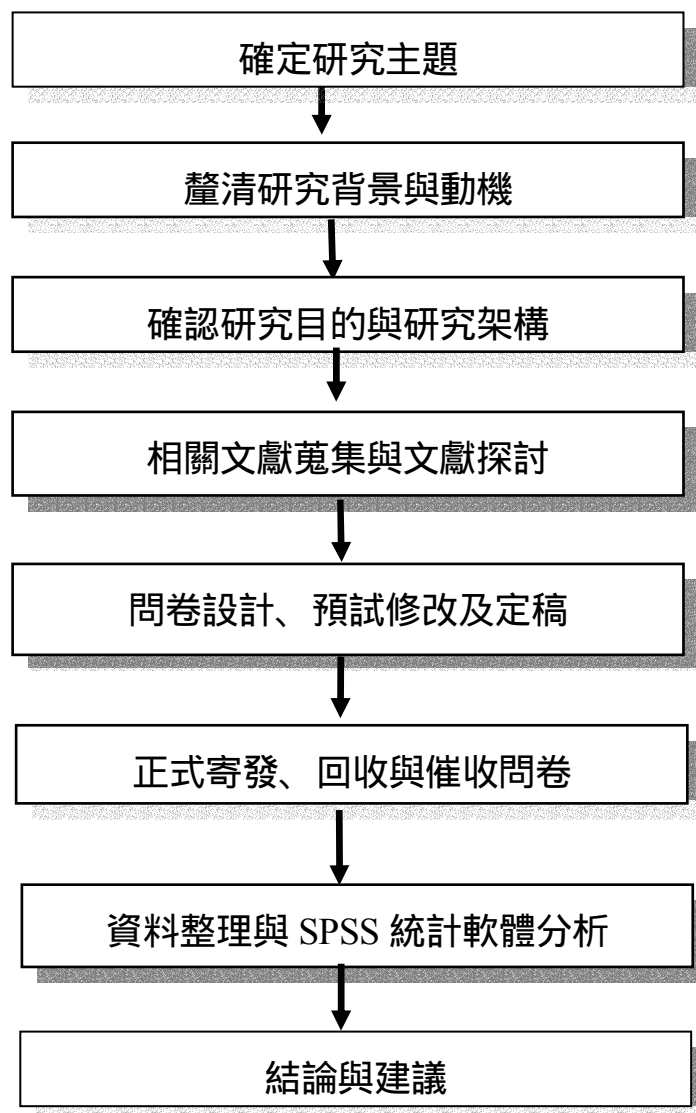


圖 1.1 本研究之研究流程

1.6 研究限制

不管是質化或量化之研究，由於個人、環境、甚至情境因素之影響，將造成研究上某種限制性產生，本研究也不例外，尚有以下幾點研究限制：

- 1.本研究之研究對象為單一金控公司之員工，如未能實際深入了解各不同金控公司實施情形，所以本研究之結論與建議，無法完全適用於各不同特性金融控股公司。
- 2.由於本研究主要採用親送及委託分送方法進行問卷調查，雖有效問卷數達88.32%，但無法遍及復華金控集團全省證券各分公司(64家取北部12家，中部10家，南部6家)、銀行各分行(50家取北部7家，中部10家，南部5家)，其代表性可能有不足之現象。
- 3.本研究之結論與建議，係由問卷統計結果而得，受測者的認知情況、填答意願等所造成之差異，可能造成分析之偏頗。

第二章 文獻探討

深入的文獻探討，有助於研究論文質的提昇，同時也提供研究設計與變項選擇上明確的依據，藉由變項定義與相關文獻的蒐集、整理及探討，使得研究架構更具說服力，進而使研究主題更有貢獻性。因此，本章將依序針對組織變革知覺(Perception Of Organization Change)、工作滿足(Job Satisfaction)、工作士氣(Work Morale)、工作績效(Work Performance)、組織績效(Organization Performance)的定義與相關文獻進行深入之研討，茲將分別敘述如下：

2.1 組織變革探討

2.1.1 組織變革的定義與理論研究

組織變革是指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況，來維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的(謝安田，民81)。因此組織為了適應內、外在的環境，無時不處於改變中。近年來「組織變革」的定義各有不同，主要因為「組織變革」是很複雜的情境，其中包括組織過程(例如角色、人際關係)、人員(例如管理技巧、風格)和工作技術(例如更多的挑戰及慣性)等方各方面較難界定概念，茲將各學者的定義整理，如表2.1：

表 2.1 國內研究者對「組織變革」的定義

序號	研究者	年代	組織變革的定義
1	陳金貴	民76	認為一個組織不能單獨存在，必須與它的環境相結合，並成為環境的次級系統，也就是將組織看為一個開放型的組織，唯有不斷地與外界環境加以交流、調整與修正，才能使組織活化且具有彈性，以確保組織的競爭力與生存發展，故「組織變革」即是一種促進組織結構和組織發展之重要方法。
2	陳義勝	民73	組織變革是指組織面臨組織必須加以變革的徵兆(symptom)，為保持組織繼續成長及生存，亦促使組織變革。
3	謝安田	民74	組織變革是指組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持其本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的之調整過程。
4	吳秉恩	民75	組織變革係組織為提昇組織文化及成員之能力，以適應環境變化，維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。
5	郭崑謨	民82	企業就組織結構的形成、員工的行為，或是用已完成工作的技術進行改變，藉以達成企業之績效目標。
6	盧瑞陽	民82	組織變遷對組織而言，屬於新穎的觀念、技術或程式。其目的為使組織合乎時代潮流、成長及穩定得以平衡、運作有效率等，廣義而言，任何一種組織試圖改變人事、技術、方法、結構等之努力，均屬於組織變革的範圍。
7	徐聯恩	民85	組織變革是組織層次整體的改變、營運架構改變、內外關係改變、不連續性的改變，亦是主導邏輯的改變。

資料來源：1.白立範(民92)，組織變革知覺與國際化知覺對組織公民行為之影響研究 - 以後備司令部軍官為例，大業大學國際企業管理學系碩士論文。

2.部份本研究整理

表 2.2 國外研究者對「組織變革」的定義

序號	研究者	年代	組織變革的定義
1	Morgan	1972	組織透過變革的過程，可使組織更有效率的運作，達成平衡的成長，保持合作性，並使組織適應環境的能力更具彈性。
2	Webber	1979	組織變革是經由改進組織的政策結構或是改變人們的態度或行為，以增進組織績效。
3	Michael	1981	組織變革定義為：組織為因應環境變化而從事調整的過程，通常發生在組織經營行為與環境變動無法配合時。
4	Astlev & Van De Van	1983	組織發展決策中，組織及其創造制度的是自主的、主動反應的，以組織變革決策為例，此一組織變革動機往往是為了預先因應環境所做的改變。
5	Recardo	1991	組織變革是組織為使成員的行為與先前有所不同，所做的策略規劃與行動。
6	Ettlie & Reza	1992	變革是組織生命的本質，新的生產方式，新的處理程式以及新的組織型態，其目的即為有效因應日趨劇烈的競爭環境及對顧客提供更好的服務。

資料來源：1.白立範(民92)，組織變革知覺與國際化知覺對組織公民行為之影響研究 - 以後備司令部軍官為例，大業大學國際企業管理學系碩士論文。

2.部份本研究整理。

綜合上述，本研究乃採吳秉恩(民75)的理論，將組織變革定義為「組織為提昇組織文化及成員之能力，以適應環境變化，維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程」。

2.1.2 組織變革的原因

Nadler & Shaw (1995) 認為組織變革是由外在不穩定事件所引起的，一般可以歸納出技術創新、條約與法律的改變、市場及競爭力、組織成長、

總體經濟趨勢及危機、產品的生命週期與產業結構的變換等六種不穩定事件。在Szilagvi (1983) 認為組織變革的原因，可分為內部力量與外部力量；Kanter . Stein & Todd (1992)認為造成組織變革的原因有三大類；本研究彙整，如表2.3：

表 2.3 組織變革的原因

作者	組織變革的原因
Szilagvi(1983)	<ul style="list-style-type: none"> 一、外部力量主要有：技術、產業變遷、國際貿易、企業及政府、人口驅力等五種。 二、內部力量主要是指組織結構、組織流程及人員行為等要素。
Kanter . Stein & Todd (1992)	<ul style="list-style-type: none"> 一、企業內部權力系統的變遷：如重要人士的變動，經營權的轉移等，皆會直接或間接的導致企業結構、制度或文化的改變。 二、企業成長過程中的變遷力量：主要是組織生命週期、組織成立年數、組織成長的轉變。 三、環境的變遷：包含超環境、一般環境、產業環境及競爭環境的改變，如：市場偏好的改變、原料市場的價格變動，新型態競爭者進入產業等，均會造成組織變革。

資料來源：本研究整理

P.Robbins(1992)認為要因應現代快速變動環境的組織越來越多的，這些變動的環境主要包括：就業人口的本質改變、技術的改變、經濟的衝擊、社會的趨勢、國際局勢的變化及競爭對手的動態等六項。綜合上述，本研究認為組織變革的原因如 Szilagvi (1983) 所說的可區分為外在因素及內在因素，而其改革的驅力內容說明(陳宏吉，民90)，如表2.4：

表2.4 改革的驅力內容

因素	驅力內容
外在因素	1.市場：譬如顧客的所得及偏好發生改變；競爭者推出新產品，增加推廣活動，減低價格等等。 2.資源：企業需要的資源如人力、原料、能源、資金等發生變化，促使組織變革。 3.科技：科技的進步，促使組織變革。 4.一般社會經濟環境：經濟、政治、法律環境，如政府的經濟、投資、貿易和租稅等政策的改變，促使組織變革。
內在因素	1.決策的形成過於緩慢，無法把握良好的機會或造成錯誤的決策。 2.有不良的意見溝通時，各主管與其員工之間，往往會因不良的意見溝通，造成許多嚴重的後果。 3.企業的主要機能已無效率或不能發揮其真正的作用時。 4.缺少創新時，在產品發展上，沒有新觀念，目前在企業機能的執行上，沒有新的或較好的方法出現等等。

資料來源：劉信寬(93)，國軍主計、財務在組織承諾、國際化知覺、個人特徵反應對組織變革態度之關聯性研究，大葉大學國際企管研究所論文。

綜合以上學者所言，組織變革成因，主要因外部環境的快速劇烈變遷，而將內部作一全面深入的調整，以達到組織生存、發展的目的。國內學者陳義勝(民73)認為，一個組織面臨上列情況時，就表示出組織必須加以變革的徵兆 (symptom)，換句話說，為保持組織繼續成長及生存，亦促使組織變革。國外學者Based (1996) 認為，現今的組織必須能夠在對於創新與改變之間取得平衡，亦即組織不僅能夠成長，而且能在日益競爭的環境中生存下來。

2.1.3 組織變革的區分

變革(Change)，泛指組織內必須做出各種的調整與行動，可能是小到微不足道的小改革或者是大到關係自己飯碗的改變因此Astley & Van de Ven (1983) 認為組織理論中管理者的角色可以依先應 (proactive) 與後應

(reactive) 來區分。換言之，企業變革的類型可大略分為環境觸動的後應型式，與管理者觸動的先應型式兩類。先應型式是指企業表面上並無明顯衰敗現象，但領導者認為必須未雨綢繆，所以主動進行變革。後應型式變革是企業已面臨明顯的經營危機，此時成員間早以瀰漫山雨欲來風滿樓的緊張氣氛，領導者可因勢利導，順勢進行變革，所以成功的機率較先應型式變革高。

許士軍(民82)認為，由於有內在、外在原因之影響下，任何組織任何時間皆是處於改變中。因此本研究認為有些改變非組織本身所能掌控，是屬於非規劃性的改變，有些改變是組織有意識刻意改變，就是規劃性改變。組織變革也因此區分為計畫性改革與非計畫性改革兩種，非計畫性改革因無法有效掌握發生時間，管理者也常把它當成突發狀況來處理。

其次；計畫性改革是一種有意圖、有目標的改革，其目標通常有增進組織對環境變動的適應力及改變員工行為等兩種 (P.Robbins, 1992)，因此必須經過慎思熟慮之後，針對整個組織的運作或任何部門業務執行加以修正，為的是能夠產生效益。規劃性變革通常變革的範圍較為廣泛，同時所需要的時間及資源也較為龐大，一但失敗所導致的問題也更為嚴重，因此規劃性變革必須經過縝密的計劃及程式方能達成預期的目標。

綜合以上，本研究認為常見的變革事項，有以下四種，如表2.5：

表 2.5 常見的變革事項

變革事項	內容
策略變革	為層次最高的變革事項,主要是在辦理組織定位(包含產品的類型、顧客特徵及產銷活動所涉及地理區域等)與核心專長(組織建立其競爭優勢所需的資源與能力)的調整。
結構變革	其主要包括組織結構的調整，個別職務內容的重新設計，以及這兩者衍生的權力結構變化。

表2.5 常見的變革事項(續)

變革事項	內容
流程變革	是指作業方法及相關規章制度與政策的調整，這也是實務上最重視的變革領域，學術界稱之為技術的變革。
文化變革	本項是指改變組織成員的共同價值觀與行為規範，學術界經常以「人員的變革」來稱之，但歸結到最後還是以文化變革為主，其主要就是運用各種群體成員互動方法，來改變其觀念與行為的技術。

資料來源：1.張志育(民89)，「管理學:新觀念，本土化，世界觀」，前程企管出版，台北縣三重市。

2.部份本研究整理

2.1.4 組織變革的構面性模式

變革理論之父Lewin 發展出第一個有關變革過程的理論模式，他認為變革的過程是由下列三個階段所組成，如表2.6：

表 2.6 Lewin 發展變革的過程三個階段

組成階段	內容
解凍(unfreezing)	此階段通常包括將那些維持當前組織運行水準力量的加以減少，有時也需要一些刺激性的主題或事件，使組織成員知道變革的資訊而尋求解決之道。
行動(moving)	此階段是改變組織或部門的行為，以便達到新的水準，包括經由組織結構及過程的變革，以發展新的行為、價值和態度。
再凍結(refreezing)	此階段在使組織穩固在一種新的均衡狀態，它通常是採用支持的機制來加以完成，也就是強化新的組織狀態，諸如組織文化、規範、政策和結構等。

資料來源：本研究整理

Lewin 的三階段流程雖然簡單明瞭，但是卻不符合管理學上一般公認的決策流程，比較完整的變革流程模式，首先管理者或員工必須先行瞭解

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

Leavitt 則認為變革之途徑主要可以透過下列三種方式來完成，而且三者是有高度互動關係，如果任何一個變數改變了必會導致其他變數之改變，如表2.7：

表 2.7 Leavitt 認為三種完成變革之途徑

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

資料來源：本研究整理

綜合以上本研究認為組織變革的對像是以「人」為中心，變革的成敗與成員態度息息相關，是推動變革策略前重要的考量因素，在推動變革過程中，決策者應妥為規劃，讓成員有所認知並使其有參與決策程式的機會，如此將有助於變革的推動。

Perters、Philips 和 Waterman 認為有效的組織變革乃是結構、策略、系統、作風、人員、技術及遠景目標良好互動的關係。他們提出的7S模式

(如圖2-1)，在強調(Mintzberg & Quinn,1991)：

- 1.影響組織變革能力的多元因素，及提出適當的變革模式。
- 2.說明變數間相互關聯的觀念。
- 3.除了一般了解的策略變數外，忽略其他的變數將導致變革的失敗。
- 4.七個變數並非同時在一特定的組織變革中具有同樣的影響力；在不同的組織，各變數影響程度的重要性並不相同。

在圖中表示該模式各構面的關係，以下說明各構面之意涵：

- 1.結構(structure)：意指如何劃分工作，如何使整件工作能夠運行。
- 2.策略(strategy)：指一組織的計畫依據外在環境作回應或作預期性的改變。
- 3.系統(system)：意指所有正式或非正式促進組織運作的程序。
- 4.作風(style)：指管理者的行事風格。
- 5.人員(staff)：人員可分兩部份說明，一是硬體範圍，包括鑑別制度、薪資指標、正式訓練計畫及其他相關方案。另一是軟體範圍，包括忠誠度、態度、動機及行為。
- 6.技術(skill)：一種高度實作性及支配性的重要態度或能力。
- 7.遠景目標(Superordinate goals)：Superordinate 意指較高的規則(of higher order)，也就是指引導性的觀念，是一連串得價值和抱負，超越組織形式上正式陳述的目的，通常無法以文字來表達。

學者 Mintzberg 與 Quinn 認為解決今日組織問題僅著重於結構是不夠的，還有其他的變數存在，就算表面地改變策略和結構，可以使改變快速產生，但實際上的變革動力在7S。7S架構如果被嚴格採行，可以直接觀察，甚至可以測量被測量(Mintzberg & Quinn,1991)。

此模式指出組織變革推動乃是經由不同的構面共同進行，而組織變革的構面不外乎組織結構、組織策略、系統制度、高層領導風格、組織中的

人員、相關工作技術及組織願景等；組織變革的進行應注意各構面間的互動關係，變革的成功因素不在單一構面，而是需要其他構面的相互配合，且考慮外部環境變數影響，始能更新組織活力，提昇組織績效。

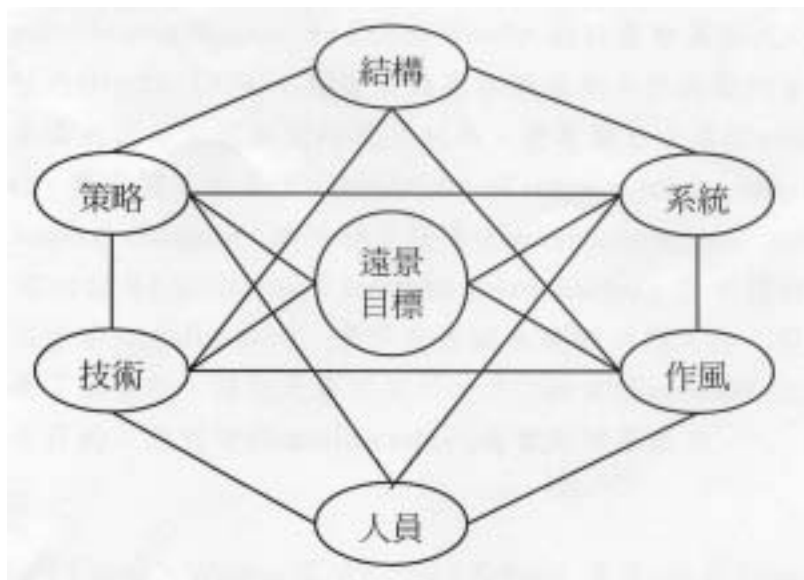


圖 2.1 7S 組織變革模式

資料來源：Mintzberg & Quinn,1991

2.1.5 變革知覺與態度研究

壹、知覺理論研究

張志育(民86)認為人類的行為方式並非反應所處外在環境的真實情形，而是反映出當事人對於外在環境的知覺狀況。知覺(Perception)是一種程式，經由此程式將感官接收到的印象加以組織及解釋，以使外在環境具有意義；知覺(Perception)是指個人知曉並理解環境中各項資訊的過程而言，包含了五官所產生的生理感覺(Sensation)，但不包括強調後續內心反應的心理感覺 (Feeling)，只不過日常生活中並未嚴格區分。

一、影響知覺因素

1.Andersons (1989) 認為影響知覺的因素有以下幾點：

- (1)生理上狀況。
- (2)家庭影響。
- (3)文化影響。
- (4)動機、需求與目標。
- (5)過去經驗。
- (6)人格特徵。

2.Robbins (1992)認為影響知覺的因素主要有以下部份，其間之作用有三：

- (1)知覺者個人因素：包括態度、動機、興趣、經驗、期望。
- (2)情境因素：包括時間、工作場合、社交場合。
- (3)目標物的因素：新奇、動作、聲音、大小、背景、接近程度。

二、知覺的誤差

由於知覺過程易產生扭曲與過濾的現象，而人類的知覺亦隨著情境不同及個人的差異等因素，產生知覺是有差異，為避免徒勞無功，在管理決策中務必要考慮這些扭曲與過濾的問題。本研究歸納學者專家研究，會造成個體知覺的誤差之原因還有刻板印象、暈輪效應、投射效應、選擇性知覺等，其差異性質可歸納為以下數種，如表2.8：

表 2.8 歸納知覺的誤差的差異性質

差異性質	說明
基本歸因誤差	人往往高估內在因素，低估外在因素(Ross, 1989)。
自利性偏差	人常常將成功歸於自己，失敗歸於外在(Ross, 1989)。
選擇性知覺	由於無法處理所有資訊，只好選擇性的找一些特點來觀察(Dearborn & Simon, 1958)。
知覺性防禦	個人面對不利自己的訊息，可能會視而不見，或將之曲解為對自己有利的訊息。投射作用假設所有人的某些特質都和自己相似。

表2.8 歸納知覺的誤差的差異性質(續)

差異性質	說明
首位效果和最近效果	最早收到和最近收到的訊息，經常具有較強的印象(Stephen 1982)。
刻板印象	依他人所屬群體之特徵來進行判斷謂之刻板印象。例如女性員工成就動機較低可能就是種刻板印象。
月暈效果	依個人某一特質來評判一個人之整體印象，謂之月暈效果。例如口才流利的，人必是一位聰明能幹的，人但其實他可能只是口才好而已(Fay & Latham 1982)。

資料來源：本研究整理

貳、變革知覺的研究與探討

由於知覺(Perception)是一種程式，經由此程式將感官接收到的印象加以組織及解釋，以使外在環境具有意義；人類的行為方式並非反應所處外在環境的真實情形，而是反映出當事人對於外在環境的知覺狀況。因為人們根據他們事實的認知來行為，而非根據事實本身，所以知覺(Perception)是決定依變相的重要因素。心理學界認為，由態度轉化成實際行為過程中，尚受到許多其他因素的影響，但員工態度仍被視為影響工作行為和組織互動的重要關鍵(Silverman, 1968)。組織面對變革，成員大都會產生既恐懼又抱持著希望、既感到壓力又感到振奮、既焦慮又覺得釋然，一方面要割捨、除舊，另一方面又要除舊佈新，既要面對否定自我的難堪，又迎接新我的昂揚，因而必然引發成員內心的衝突(徐聯恩，民85)。組織變革在此種狀況下，成員亦會根據其所知覺的情況，來產生其反應態度，反應態度大都依據個人知覺的變革措施是否對其本身之利弊而定(吳融枚，民85)。

參、組織變革的阻力

一般而言，變革都會面臨許多抗拒的阻力，因人們偏愛維持現狀況，張志育(民86)認為組織成員抗拒變革的主要理由有以下三點：

- 一、對變革後可能狀況的不確定性所衍生的恐懼排斥心理。
- 二、擔心變革可能讓自己蒙受心理或實質損失而衍生的抗拒。
- 三、對變革的必要性與方法不以為然，認為該項變革並不符合組織的整體利益。

變革並非理所當然毫無爭議，不論是由上而下或由下而上，許士軍(民82)指出員工對變革的反應有三種可能性：一是積極的支持、二是中立觀望的態度、三是抗拒變革。

彙整 Watson(1973)認為抗拒變革可分為兩大類的因素，如表2.9：

表 2.9 抗拒變革兩大類因素

類別	因素	說明
人格方面的抗拒 (resistance inpersonality)	有機體內部的自然平衡(homeostasis)	除非受到外在強烈刺激的幹擾而必須修正行為時，否則人類心理及生理上的行為，很容易回到現狀滿足的狀態。
	習慣(habit)	習慣被養成後常使人類產生滿足感，因此，不願嘗試新的改變，也就是所謂的默守成規。
	優先性(primacy)	當有機體第一次用來應付某種情況的方法成功時，此方法常會被當作永久性模式(persistentpattern)來處理問題，而不輕易變更或有所創新。
	依賴(dependence)	先天模仿的行為方式，不願創新。
	超自我	將社會的控制內化(internalized)至人們的心中，因而對其信仰有所阻礙的變革產生抗拒。

表 2.9 抗拒變革兩大類因素(續)

類別	因素	說明
人格方面的抗拒 (resistance inpersonality)	不信任自我 (self-distrust)	由於兒童期的依賴與超自我的嚴格控制，使人們很快地學到不信任自己的衝動態度，而打消了變革的念頭和決心。
	不安全感與退縮 (insecurity and regression)	對以往擁有的安全感，往往是抗拒變革的來源。
	剝奪與焦慮 (deprivation and anxiety)	當變革時感到生命維持與生活水準的威脅時，往往會產生恐懼。
社會結構方面的 抗拒 (resistance in social structure)	規範的服從性 (conformity to norms)	習慣和預期的行為方式，為社會體系中的成員所共用與遵守時，容易抗拒任何對既有規範的破壞。
	系統文化的協和性 (system and cultural coherence)	若只改變組織的某一部分而不改變其他部份，則容易遭到抗拒，所以推動變革時要兼顧組織的每一部分。
	禁忌的神聖性 (sacrosanct)	任何變革愈接近社會禁忌或與神聖有關者，所受到的阻力愈大。
	拒絕外來者 (rejection of“outsiders”)	組織變革的主要動力來自於外界，因此，易遭原組織成員的敵視和懷疑而加以抗拒。
	層級結構 (hierarchy)	往往組織層級化愈分明，變革自從高層著手，採用由上而下的方式，也是形成抗拒的主要原因。
	變革的性質 (character)	當組織變革的計畫，造成現有成員無法勝任新的工作轉換時，必然會有所抗拒。
	有限溝通 (restricted communication)	組織氣候若形成自由溝通、相互信賴及支持性的人際關係時，將有助於變革的推動，否則易形成極大的阻力。

資料來源：本研究整理

彙整謝安田(民 81)歸納一般抗拒變革的原因，如表 2.10

表 2.10 一般抗拒變革的原因

原因	說明
安全的需求	當人們處於已知的現況，總認為較改變後的不確定情況來得安全。
習慣	習慣人們習慣於以最少的努力去使用原有的方法處理事務，故不願配合改革。
誤解	由於選擇性知覺的原因，人們對事情的看法，受個人態度、經驗和信仰影響而產而誤解。
可能的經濟損失	害怕新發展將減少經濟上的收入。
沈入成本	包括時間、精力與金錢。不同年紀的團體會有不同改革傾向，因其時間的沈入成本不同。
權力的平衡	任何變革威脅一個單位或生產團體的獨立自主時，將引起抗拒。
控制的怨恨	組織開始改革時，員工將被管理者的監督權威所提醒，這種控制的增加會減少人們自主和自立的感覺。
可能的社會損失	員工間複雜的關係將受到變革的影響，群體的分散也使已確認的地位受到破壞。

資料來源：本研究整理

Robbins(1993)認為，人們抗拒變革的程度，決定於改變的方式，以及對於改革本身有多少瞭解。因此，人們抗拒的並不一定是改變本身，而是自己所遭受的損失或損失的可能性。彙整Robbins(1993)歸納個人對變革會產生抗拒的原因，如表2.11：

表 2.11 個人對變革會產生抗拒的原因

原因	說明
習慣	人們常用習慣的反應、模式來應付生活的複雜性，以致當人們面臨變革時，慣用習慣的反應，這些習慣往往就成為抗拒的來源。
安全感	人類對安全感具有高度需求，當人們覺得安全受到威脅時，也會產生抗拒。
經濟因素	擔心無法勝任新工作或新規則而降低原有的收入水準。
對未知的害怕	變革常常會帶來混淆及不確定性，組織員工通常都不喜歡不確定性。
選擇性處理資訊	人們在選擇資訊過程中，會有意篩選掉與認知不同的資料。

資料來源：本研究整理

肆、態度理論研究：

態度之研究主要是以「態度能夠預測行為」為假設。然而，許多實證研究發現，態度與行為並無顯著關係，有則充其量只存在著些許關係而已(Wicker, 1969)。而心理學界也認為，由態度轉化成實際行為過程中，尚受到許多其他因素的影響，但「員工態度」仍被視為影響工作行為和組織互動的重要關鍵(Silverman, 1968)。一個人對變革的反應，是基於他對變革事物正面或負面評價。任何變革計畫所將遭遇的反應，會有三種可能性：一、是積極的支持、中立觀望的態度以及反對或抗拒變革(許士軍，民86)。

依據Nadler(1981)看法，員工的積極支持或中立的觀望態度，在組織推動變革的過程中，若透過適當方式的運作，將有助於變革的成功，唯有員工抗拒變革的心理是不易克服的，所以員工的態度將是變革成功與否的關鍵。態度是決定一個人對任何外界事物的看法與解釋，它是

一種預備的行為狀態，伴隨有直接目的的情緒傾向，故對態度之明瞭，為瞭解反應之必要條件。據心理學家指出，人類之行為受態度影響最大（蘇伯顯，民67），且對於同一事物，往往因為態度不同而有不同的意義，人往往是選擇與其態度一致的事實，而捨棄與其態度相違背的事實（陳金貴，民65）。

Reitz (1981)認為態度是指對某事物持續性的感受或行為傾向，它具有持續、長久性及傾向某事物的特質，若沒有改變力量，個人對事物的態度不會改變。一般研究態度的基本假設是態度能夠預測行為，亦即能夠正確預測他人的態度和行為，才能因地制宜，得到最有利結果，以發揮管理績效。而態度依各研究之性質和對象不同，而有不同的定義如表2.12：

表 2.12 態度的一般性定義

學者	定義
Allport (1935)	態度是由經驗組成一種心理與神經的準備狀態，在個體對於某一事物或情境所作的反應上，具有引導及動態的影響。
Newcomb (1951)	對某個對象做一個價值判斷，而由此判斷所產生的行為傾向。
Nunnally (1959)	對一組事物、概念、機構或一群人產生積極或消極反應的傾向。
Fishbein (1967)	指人類的一種學習傾向，基此傾向，個人對一或一群事物（或概念）作良好或不好的反應。
Shaw & Wright (1967)	一種持久性的感情及評價反應系統，此系統可反應由個人對社會事物的評價及看法。
Robbind (1980)	對人、事或物正負向的評價陳述，反映人對某些事的感覺。

資料來源：施貞仰（民79），企業人事人員對人力資源發展態度之研究，文化大學勞工研究所碩士論文。

二、態度形成與成份

Rokeach(1968)認為態度是指對於某些事物或情境所形成一群相關和持續的信念系統，使個人向於某種偏好行為的反應。李美枝(民73)認為態度此一概念至少含有雙重意義，一種是準備行動的主觀心理狀態，稱為心理態度(mental attitude)，另一種是行為的傾向，稱為行為態度(motor attitude)。因此，一般來說，態度是指個人對某種特定對象(涵蓋人、事、物、制度及代表實證事件的觀念等)所持有的評價感覺(evaluattve feeling)及行動傾向(徐敏莉，民90)。

Robbins(1991)認為態度是對人、對事物所抱持的正面或負面的評價。它反映了個人對人、事、物的感受(李茂興等，民80)。張春興(民80)態度是指個人對人、事、物以及周圍世界，憑其認知及好惡所表現的一種相當持久一致的行為傾向。因此，任何一種態度，都是因對象所引起，都是有組織的，而且也都是表現於行動。又態度特性有四：(1)態度是有特定的態度對象；(2)態度是一種假設性的建構；(3)態度是持久而不易改變的；(4)態度與信念及行為意向關係密切(丁興祥等，民80)。態度的形成與轉變是一個人社會化過程的重要層面，故態度不是與生俱有，而是在後天的生活環境中學習形成的。影響態度形成的因素主要包括慾望的滿足與否、知識、個體所屬團體及參考群體(reference group)、個人人格的特徵(personality)及其他(諸如經驗的累積與分化)等(湯淑貞，民78)。

員工態度即為態度之一種，其形成主要受到組織文化和社會規範所影響。雖然心理學界認為，由態度轉化成實際行為過程中，尚受到許多其他因素的影響，但員工態度仍被視為影響工作行為和組織互動的重要關鍵(Silverman, 1968)。而任何變革必然會牽涉到人的因素，員工能否積極支持，及其對變革所抱持的態度，均為組織變革成功與否的重要關鍵。一

一般而言，組織變革所影響的層次，包括個人、團體、組織及環境等四方面，而組織變革的態度反應則可分為否認、抗拒、接納及投入等四個階段。又一個人對改革的態度，是基於他對改革措施的瞭解、過去的經驗及當前的社會關係而決定(李序僧，民81)。

三、本研究對變革知覺與態度之討論

綜合上述可知，態度乃是指對某特定事物的認知(如金控集團組織變革)，經由認知判斷後於心理上予以正向或反向的評價，再依此心理評價的感覺而造成某種行動之傾向。因此，態度具有指示及決定行為方向的性質，是個人心理上所具有的行為趨勢，而行為為態度之具體表現(蘇伯顯，民67)。本研究從Rosenberg(1993)的態度觀點為基礎，藉由探討員工認知情形，來分析員工之意向，進而瞭解員工的態度。故在組織發生變革的情況下，同仁會根據他對變革知覺情形和感受到的改革情況，來決定他的反應態度是支持變革或疑慮變革。

因此，我們可以瞭解，雖然組織變革的阻力來自各方，但是影響最大仍然是人員，尤其是擔心變革會失掉地位、權力，或是對現有社會關係的威脅等，會改變現有的一切時，都會造成組織成員壓力，使組織變革遭到抗拒，所以，唯有組織成員對變革持高度意願之態度，變革方能順利進行。

2.1.6 組織變革知覺的相關研究

國內外學者皆發現某些個人特徵對組織變革具有影響，Wiersma & Bantel(1992)認為，一些個人會比他人更容易在組織中引進變革。學者發現如果當變革執行者年紀較輕、擁有高學歷、而且資歷較淺時，組織中最有可能發生變革。此外，個人特徵亦影響抗拒變革與否之態度，然結論各有不同：

現針對與組織變革知覺有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

陳宏吉(民 91)以台糖公司事業部為對象，員工個人特徵在員工對事業部組織變革的認知上：學歷、服務年資、服務部門、職等發現顯著差異。

- 1.年齡：中年員工傾向抗拒，年長及年輕者傾向支持（張藹如，民 89）；
年輕者傾向支持（姜占魁，民 82；張峻源，民 90）。
- 2.年資：無差異（張藹如，民 89）。
- 3.教育程度：無差異（張藹如，民 89）。
- 4.婚姻狀況：未婚者較高（張藹如，民 89；張峻源，民 90）。
- 5.性別：無差異（張藹如，民 89）；女性較高（張峻源，民 90）。
- 6.職級：Ali（1996）阿拉伯國家經理對於變革贊成與接受度高，並認可變革帶來之效益；作業階級因組織慣性對變革所產生之抗拒，比管理階級來的大（林榮春、江政達，民 85；張藹如，民 89），持相反研究結果有姜占魁（民 82），管理階層怕既得利益失去而抗拒變革。
- 7.部門：不同工作類別的員工對於組織變革認知，存在顯著差異（張萬坤，民 90；張藹如，民 89）。

2.2 工作滿足

工作滿足(Job Satisfaction)始於Hoppock(1935)發表在「工作滿足」一書中提出，之後便引起各方廣泛的研究。一般來說，工作滿足可以視為對工作本身、工作環境或此兩者組合的一種態度或情緒反應。員工工作滿足感高，通常會導致較佳的效果，例如能更主動配合組織目標、對本身工作有興趣、更努力工作等。因此組織應創造出有利於員工工作滿足的情境，以引發員工產生有利達成目標及績效(劉秋梅，民91)。

2.2.1 工作滿足的定義

Hoppock(1935)認為工作滿足是工作者的生理及心理二方面對於環境的滿意感受。一般對於工作滿足之定義為「一工作者對於其工作及工作相關因素所具有的感覺(Feelings)或情感之反應(Affective Responses)」，而此感覺或滿意的大小，取決自他特定工作環境中所實際獲得的價值或預期應獲得價值的差距(許士軍，民70)。

根據估計(Cranny Agho, et al.,1992)自1935年以來有關工作滿足的文章已經超過了數千篇。本研究將代表性學者對於工作滿意提出之觀點整理如表2.13：

表2.13 國內學者對「工作滿足」的定義

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
1	許士軍	民66	工作者對於其工作具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
2	吳靜吉、潘養源、丁興祥	民69	工作者認為期望獲得的滿足和實際獲得之滿足程度差距的總合。
3	吳清基	民78	在一組隻中期成員具有積極情意導向(positive affectiveorientation)時為「滿意」，若為消極情意導向(Negative affectiveorientation)時為「不滿意」。
4	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。
5	許士軍	民79	一工作者對於其工作所具有之感覺或情感性反應，而這種感覺乃取決於自特定工作環境中所實際獲得的價值與其預期認為應獲得之價值的差距。
6	謝金青	民81	工作滿意是指工作者對工作、工作過程或結果之整體的主觀價值判斷，是一種感覺、態度或情意的反應，而其感到滿意的程度取決於工作環境中實際獲得之價值與期望獲得之價值的差距，此差距與滿意程度成反比。

表2.13 國內學者對「工作滿足」的定義(續)

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
7	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。
8	李明書	民84	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。
9	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。
10	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。
11	白景文	民86	個人根據其參考架構對工作特徵加以解釋後的結果，並與影響工作滿足的情境因素有關。
12	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。
13	舒緒偉	民89	工作滿足是種態度或情意的反應，係個人對齊工作或結果的主觀價值判斷。

資料來源：1.劉崇義(民90)，顧客滿意之研究 - 以壽險業為例，中原大學企業管理學系碩士論文。

2.余慶華(民90)，消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究 - 以高雄地區銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。

3.霍祥雲(民91)，工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關研究 - 以內政部老人安養互機構為例，國立東華大學公共行政研究所碩士在職專班碩士論文。

4.部分本研究整理。

表 2.14 國外學者對「工作滿足」的定義

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
1	Smith、Kendall & Hulin	1969	認為工作滿足感係指個人對其工作的感覺或情感性反應。
2	Cambell	1970	工作滿足是員工對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是個人一種內在心理狀態。
3	Cribbin	1972	工作滿足是員工對其工作環境的感受，此環境包括工作本身、主管、工作團體、機關組織和生活等。
4	Dunn & Stephen	1972	工作滿足為工作者對整個工作情境反應的一種感受，此一感受來自於個人希望自工作中獲得的與實際所經驗的差距。
5	Chruden & Sherman	1972	認為員工之工作滿足是動機過程中的一個重要現象，表示員工本身自覺其需要被滿足的程度。
6	Price	1972	在一個工作體系中，成員對於該體系中的角色所具有之感覺或感情。倘若是正向的感覺或積極的反應即為滿足，反之，則為不滿足。
7	Porter & Lawer	1973	認為工作滿足的程度是一個人在工作中「實際獲得」與他所認為「應該獲得」的差距而定。
8	McCormick & Tiffin	1974	認為工作滿足是一種對需求滿足程度的函數，亦即員工從工作中所獲得的需求滿足程度。
9	Churchill、Ford & Walker	1974	概念性的工作滿足是廣泛的，因為它包含”工作本身的特徵和業務人員感覺到獎勵、成就和滿意或挫折及不安的工作環境”。
10	Locke	1976	工作滿足是個人從工作中獲得的愉悅感。
11	Hackman & Oklham	1976	認為工作滿足是評估自己工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
12	Dessler	1976	指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，自工作經驗中所獲致的一種需要滿意的程度。

表2.14 國外學者對「工作滿足」的定義(續)

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
13	Davis	1977	工作滿足為員工對其工作表現喜好的程度，若工作特性符合員工的期望則產生工作滿足。
14	Waxely & Yukl	1977	工作滿足是指一個人對工作各個層面的感受或評價。
15	Kalleberg	1977	工作滿足是一個單一的觀念，工作者將不同工作構面的滿意與不滿意予以平衡，而對於整個工作形成整體的滿意。
16	Landy	1978	工作滿足的原因與生理有關，特別是中樞神經系統。
17	Dessler	1978	工作滿足是指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，從工作或工作結果獲得滿足的程度。
18	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。
19	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
20	Wheeless 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。
21	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。
22	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。
23	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。
24	Robbins	1991	工作滿足是指個人需要和組織期望兩者之間的一致性有關，當個人需要與組織期望一致時，工作滿意即會提高，反之則降低。
25	O'Reilly	1991	工作滿足為員工對於他們的工作所為持的態度，而此態度是源自於他們對於工作的知覺而來。

表2.14 國外學者對「工作滿足」的定義(續)

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
26	Cranny Smith Stone	1992	包含對不同特質員工想要得到的與實際得到的認知與有效反應，也就是個人對於其工作所抱持之正面或負面感覺的程度。
27	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。
28	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。
29	Grbeenber & Baron	1995	工作滿足是個人對工作之知覺、感情上及評價上的反應。
30	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。
31	Singh, Verbeke & Rhoads	1996	導因於員工對工作評估之正面心理狀態。
32	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。
33	Robbins	1998	工作滿足是衡量員工對組織的期望、酬賞的實際運作、控制衝突的方法情形有何感受。
34	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。

資料來源：1.劉崇義(民90)，顧客滿意之研究 - 以壽險業為例，中原大學企業管理學系碩士論文。

2.余慶華(民90)，消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究 - 以高雄地區銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。

3.霍祥雲(民91)，工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關研究 - 以內政部老人安養互機構為例，國立東華大學公共行政研究所碩士在職專班碩士論文。

4.部分本研究整理。

2.2.2 工作滿足之理論

有關工作滿足的理論大致分為兩類：一為歷史性理論，是專門探討員工之工作滿足的內心歷程問題，二為行為性理論，係研究影響員工工作滿足的外顯因素。依據專家學者研究，茲將工作滿足的相關理論做一整理如表2.15所示。

表 2.15 工作滿足的相關理論彙整表

學者	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。
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。
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。

2.2.3 影響工作滿足之相關因素

中外學者對於工作滿足所做過之實證研究相當多，亦提出許多與工作滿足相關之要素，本研究彙整如下表2.16：

表 2.16 影響工作滿足之相關因素

學者	年代	相關因素
Vroom	1964	升遷、薪資、同事、組織本身、工作環境、主管、工作內容。
Fournet	1966	1.個人因素：年齡、學歷、性別、智力、職業水準。 2.工作特性因素：薪資、組織及管理、上司監督、社會環境、溝通、工作安全、工作單調性。
Herzberg	1968	薪資、成就、認同、工作本身、責任、升遷、成長、可能性、與上級關係、上級指導、工作條件、同事、部屬、私人生活、地位、工作保障。
Smith、Hulin & Kendall	1969	薪資、升遷、上司、同事、工作本身。
Locke	1969	1.工作事件：工作本身、工作報酬、工作環境。 2.工作者：工作本身、公司內或公司外的其他人。
Hall & Mansfield	1975	安全、隸屬、自尊、自我實現、自主。
Cron	1986	薪資、升遷、同事、工作本身、主管督導。
Robbins	1991	智力、公平獎賞、工作條件、同事、適合員工特性的工作性質。
Chetan	1997	工作特性、工作流程、在組織中地位。
Cheung & Scherling	1999	報酬、升遷、職位、工作本身、與上司關係。
Taylor	1999	薪資、獎賞、工作本身、與同事間關係。
Reiner & Zhao	1999	1.員工屬性：種族、性別、教育程度、年齡、工作分配。 2.工作環境：對工作環境、經驗之感覺。

資料來源：張瑋恩（民89），激勵與工作滿足關係之研究，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

2.2.4 工作滿足的前因後果

由於關於工作滿足的因素很多，Seashore & Taber(1975)兩位學者將其歸納為前因及後果兩大變項，提出影響工作滿足的前因與後果變項模型(如圖2.2)，對工作滿足相關因素的探討提出較完整的架構。茲將前因與後果兩變項的內容分述如下：

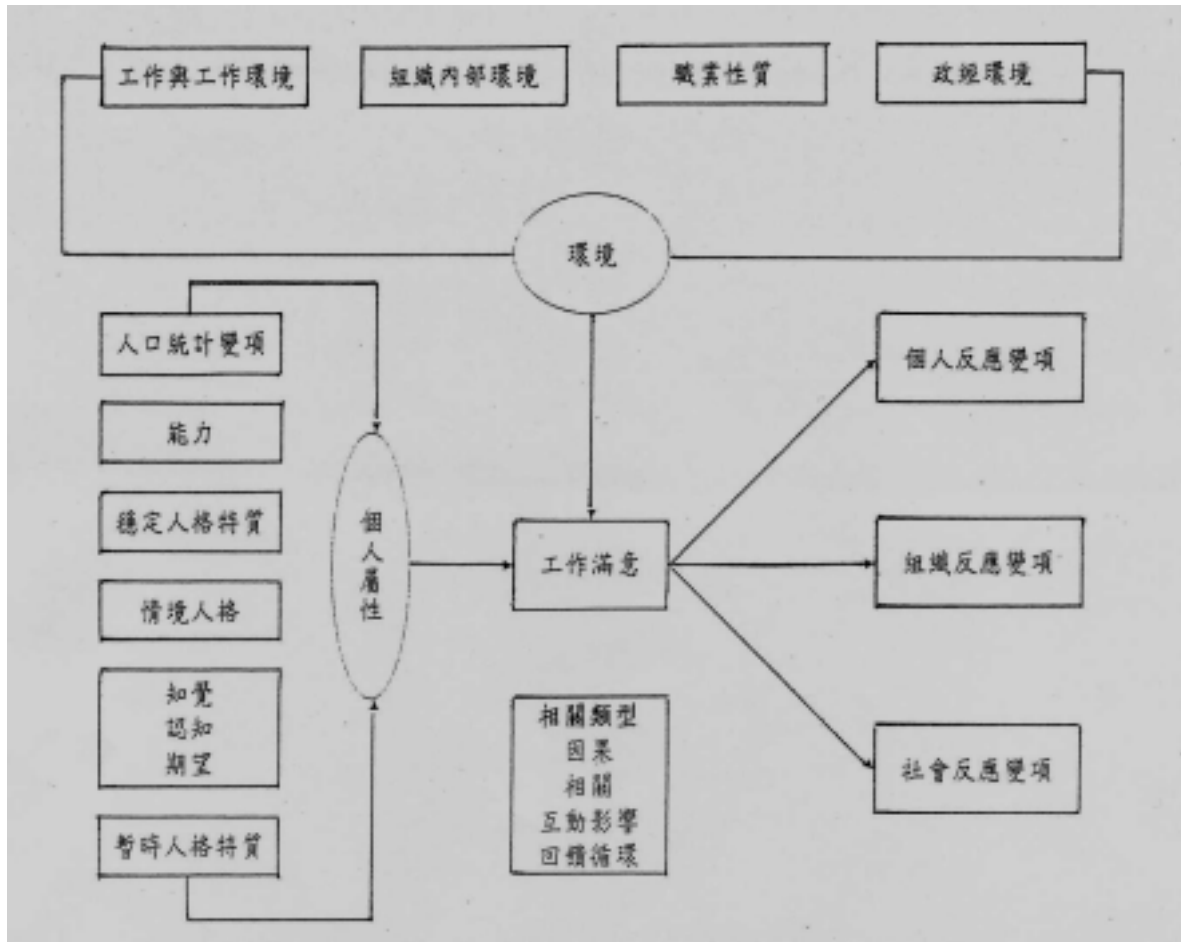


圖 2.2 影響工作滿足之前因與後果變項

資料來源：Seashore, S.E. & Taber, T.D. (1975), Job satisfaction and their correlation, *American Behavior and Scientist*.(18),P346.

1、前因變項

前因變項包括環境變項及個人屬性兩部份。

(1)環境變項

A.政治與經濟環境：如政治體制、社區特徵、工業化程度與失業率的高低等。

B 職業性質：工作者從事的行業所具有的社會地位、職業聲望等。

C.組織內部環境：如組織氣候、領導形態、參與決策之機會等。

D.工作與工作環境：如工作特徵、工作專門化或標準化的程度等。

(2)個人屬性

A.人口統計特徵：年齡、性別、教育程度、婚姻等。

B.穩定的人格特質：如價值、需要等。

C.能力：如智力、運動技巧等。

D.情境人格：如動機、偏好等。

E.知覺、認知及期望。

F.暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

2、後果變項

後果變項包括個人反應變項、組織反應變項、社會反應變項。

(1)個人反應變項：如消極的退卻、攻擊等。

(2)組織反應變項：如生產率、流動率、工作績效、曠職、怠工等。

(3)社會反應變項：如國民總生產、疾病率、政治穩定性、生活品質等。

而Lawler-Porter 也發展出一套工作滿足與績效的模式，如圖2.3：

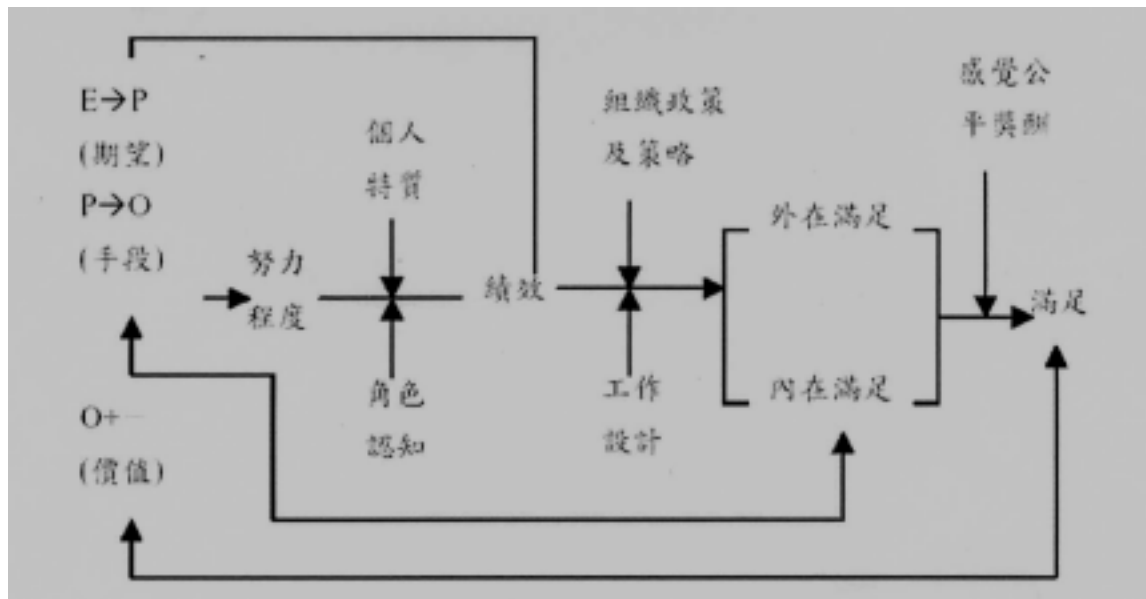


圖 2.3 工作滿足與績效的模式

資料來源：David.J Cherrington(1989), Organizational Behavior, Boston : Allyn and Bacon.

由此可知，工作滿足乃受前因與後果兩大變項所影響，然而就前因變項而言，工作滿足並非僅受個人屬性或工作環境的單一變數所影響，一般而言，工作滿足會受此兩變數的交互作用所影響。在探討了影響工作滿足之前因與後果變項模型之後，我們可以發現，影響工作滿足的因素十分繁雜，因此本研究將綜合上述學者提出之模型，並擷取近年來實證研究中與工作滿足較為相關的變數，以作為本研究的控制變數。在工作滿足之前因變項方面，本研究擬由組織變革對員工工作士氣、工作滿足、工作績效及組織績效之關聯性，並在金控公司員工的個人特徵來探討與工作滿足之關係。在工作滿足之後果變項方面，本研究將以工作績效變項作為探討，討論工作滿足與工作績效之關係。

2.2.5 工作滿足之量表

在眾多學者定義中，究竟一個理想的工作滿足量表應該包含哪些構面，迄今尚無定論。茲列舉幾個較常用的工作滿足量表如下(霍祥雲，民91)：

(一)工作滿足量表(Job Satisfaction Index)：

本量表係由Brayfield & Rothe(1951)發展，用來衡量不同職業間不同的整體工作滿足。本問卷包括十八題有關工作滿足的五點量表。

(二)工作說明量表(Job Descriptive Index，簡稱JDI)

為目前衡量工作滿足量表中最為廣泛使用的，該量表由Smith、Kendall & Hulin(1969)等人發展而成，其將工作滿足分為五個構面，即工作本身、薪水、陞遷、同事、直屬上司等，為一種形容詞檢核量表，各分量表的得分即代表填答者在各構面上的滿足情形。由於該量表描述是來自受試者對工作的評價，而非其對工作的感覺，因此 JDI 屬於間接地衡量工作滿足(Harpaz, 1983)。

(三)明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ)。

該量表由Weiss, Davis, England & Lofquist(1967)等人編製而成。MSQ 衡量工作環境二十個層面的滿足情形，各層面由五等量表來衡量，從非常滿足給5分，到非常不滿足給1分。

(四)工作診斷調查表(Job Diagnosis Survey，簡稱JDS)

本量表是由Hackman & Oldham(1975)所發展，用以衡量工作對其工作之情感性反應，計有21道題目，由受試者填答，可測量出其一般滿足(指工作者對其工作感到滿足、愉快的程度)、內在工作動機(指工作者能自我激勵以有效地完成工作的程度)及特殊滿足(包括工作安全感、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等五個方面的滿足程度)。此量表曾經由國內洪清香(民68)於研究「工作特性對教育行政人員工作滿足之影響」時修訂完成。

本研究之工作滿足問卷設計乃參考「明尼蘇達滿意問卷」。各構面之原意義如下：

- (一)內在滿足：係指工作的發展性及因工作表現而受到的讚賞等的滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (二)外在滿足：係指對工作升遷機會及工作穩定性的滿足程度，上司決策能力等方面滿意程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (三)一般滿足：係指對工作社會性滿足程度，包括工作本身道德價值、服務性的機會、被評價的滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。

2.2.6 工作滿足的相關研究

現針對與工作滿足有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

江國泉(民93)以國營企業為對象，員工的不同年齡、年資與收入將會與工作滿足感有顯著的相關性。也就是說，國內國營事業的員工會因為他們的年齡、年資與收入等因素影響其工作滿足感。

蔡宛霖(民92)在新竹科學園區的研究中發現：1.個人員工屬性之年齡、職位、年資與工作滿足之「內在滿足」及「一般滿足」有顯著影響。2.年齡、職位與外在滿足有顯著影響。

陳又新(民92)針對採購人員研究得知：年齡、職務身分、官第等各組別，對「工作滿足」有顯著差異；也就是較高年齡、主管身分及較高官等之採購人員，其工作滿足感較高。

2.3 工作士氣

2.3.1 工作士氣的定義

有關工作士氣的定義有一些學者相繼提出，而於韋氏大辭典對於士氣的解釋乃係指：『個人對其職能及預期的態度與熱忱』。另外世界百科全書(The World Book Encyclopedia)則認為士氣係指：「個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」，管理學大師 Rothlisberger(1941)曾說：「有機體講健康，而組織則討論士氣」。由此可看出工作士氣對於組織的重要性如何，當然過去國內、外研究者對於工作士氣也給予一些不同的定義或看法，以下將針對工作士氣的定義、特徵、影響工作士氣的因素，分別闡述如下：

(一)國內研究者

茲將國內相關學者或研究者對於工作士氣的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如表2.17：

表 2.17 國內研究者對「工作士氣」定義的彙整表

序號	研究者	年代	工作士氣的定義
1	林正誼	民67	工作士氣是組織成員對其所屬的工作、組織及環境等所感受的滿足狀態，而反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
2	路君約	民76	士氣是一個團體的團隊精神，其特點為： 1.目標一致；2.共同感。
3	繆全吉	民78	士氣是人員對所屬團體感到滿足，樂意為所屬團體的一員，並願意達成團體目標的精神狀態。
4	林志成	民80	士氣是指組織情境中，成員表現組織認同、工作投入與團隊精神與目標意識之積極態度

表2.17 國內研究者對「工作士氣」定義的彙整表(續)

序號	研究者	年代	工作士氣的定義
5	黃緯莉	民83	認為工作士氣是團體或個人對於其所屬的工作、組織、環境等所持有的一種態度，此種
6	黃緯莉	民83	態度決定其是否願意奉獻自己，追求團體目標的實現，而自動暫時犧牲個人利益。
7	江志正；翁志成	民81 民84	士氣為組織成員表現於組織認同、工作投入、團隊精神及目標意識之共同態度。
8	趙其文	民84	士氣是指團體或個人對其所處的組織及工作，所持有的一種綜合性態度與感受，而此種態度與感受決定是否願意奉獻自己，追求組織目標的實現。
9	葉子超	民85	士氣是包含勇氣、堅忍、決斷與信心的綜合狀態。
10	吳宗立	民86	士氣是動態的、複雜的，可視為個人在工作上的滿足感及組織團結表現。
11	何淑玲	民86	士氣是執行意願、歸屬意識及協調精神綜合一體之狀態。
12	曾榮華	民86	士氣的定義由以下三個觀點出發： 1.士氣為個人心理需求滿足的狀態。 2.士氣為團體目標的實現程度。 3.士氣為個人與團體交互作用過程中，個人需求與團體目標達成一致性的程度。
13	許幼靜	民90	士氣是一種心理狀態，經由個人與團體的共同合作而產生。就團體而言，士氣是一個團體的「團隊精神」；就個人而言，士氣即個人樂意做他必須做的事情，感覺個人與團體的目標一致，同時充滿精力、熱忱及自律的執行任務，並有強烈的意願達成團體目標。
14	翁進勳	民91	成員的個人期望與組織目標交互作用後需求滿足的心理狀態，產生對組織的認同，願意全心投入工作，發揮團體凝聚力，以提高組織效能，實現組織願景的程度。

表2.17 國內研究者對「工作士氣」定義的彙整表(續)

序號	研究者	年代	工作士氣的定義
15	吳嘉信	民91	士氣為員工對其所屬機關、工作及環境所感受到的態度總合，這種態度會逐漸形成一種組織認同或團隊精神，而與團體目標的達成、工作的投入、工作效率產生交互影響；表現
16	吳嘉信	民91	於組織認同、工作投入、團體凝聚力之積極態。
17	世界百科全書		認為士氣係指：「個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」。
18	韋氏大辭典		士氣的解釋乃係指：「個人對其職能及預期的態度與熱忱」。

資料來源：1.許幼靜（民90），舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究，中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。

2.吳嘉信（民91），村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以雲嘉南地區村里幹事為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

3.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-已上市公司為例，南華大學管理研究所論文。

4.王銘傑（民93），內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效之關係研究—以台灣省各縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所論文。

5.部分本研究整理。

(二)國外研究者

茲將國外相關學者或研究者對於工作士氣的定義或看法依照年代遠近，整理歸納表2.18：

表 2.18 國外學者對「工作士氣」定義的彙整表

序號	研究者	年代	工作士氣的定義
1	Knezevich	1975	士氣是一種人的態度或知覺的表現，衡量一個團體的士氣，係該團體各成員所表現的態度和知覺的加總。
2	Carlisle	1976	係指一個人身為組織的一份子，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
3	Jucius	1976	其將士氣之定義歸納為： 1.士氣是一種心理狀態、團體精神與情緒狀態。 2.士氣存在於精神、態度及一個組織成員的個人情緒。 3.士氣影響員工與管理間的相互作用，最後影響到顧客與社會。 4.士氣影響員工的工作意願及事業最佳利益之合作，最終影響產品品質、產品輸出及操作成本。
4	Lindsay	1992	個人、群體或組織心理對於其任務與擔任工作之正面態度。
5	Griffiths	1995	認為士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。

資料來源：表格本研究整理

由表2.17及表2.18可知大多數學者一致認為士氣是對於工作組織的一種態度，其可能反應來自工作、管理者、組織與環境。

2.3.2 士氣的特徵

有關於士氣的特質(特徵)國內外有一些研究者提出其主要論點，如邱瑞深(民83)、許南雄(民83)、Blum & Naylor(1971)等，而其中許南雄(民83)示士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，甚至發生嚴重的離職或調職現象，因此如何使工作士氣提升以降低離職傾向或離職行為產生，是非常重要的議題，現將其蒐集整理成表格闡述如下：

表 2.19 國內外研究者對士氣特徵彙整表

序號	研究者	特徵個數	主要內容
1	邱瑞深 (民83)	4	士氣具有以下四種特質： 1.組織性2.群體性 3.動態性4.歸零性
2	許南雄 (民83)	7	士氣高昂之團隊通常具有下列特徵： 1.朝向組織目標的工作意願。 2.對首長與主管人員之忠誠。 3.遵守法令、紀律良好。 4.困難情境發生時，仍盡力對組織效勞。 5.高度的工作興趣。 6.能發揮創造力。 7.具有團隊之榮譽感。
3	許南雄 (民83)	7	士氣低落之團體普遍存在下列之特徵與現象： 1.對主管之權威缺乏尊敬之心理。 2.普遍呈現怠職、怠工等現象。 3.工作品質降低。 4.對一般管理措施漠不關心。 5.不能分工合作。 6.缺乏團體榮譽感。 7.嚴重的離職或調職現象。
4	Blum & Naylor (1971)	3	認為士氣具有三個特性： 1.士氣是一個工作團體(Working Group)的接受感或歸屬感。 2.成員與此工作團體分享共同的目標。 3.對於目標達成具有信心。

資料來源：表格本研究整理

由上表得知士氣高昂之團隊具有朝向組織目標的工作意願，組織困難情境發生時，仍盡力對組織效勞，而士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，並有嚴重的離職或調職現象。因此如何使組織團隊工作士氣高昂是非常重要的課題。

2.3.3 影響工作士氣的因素

在探討工作士氣定義與特徵之後，接著將進一步瞭解影響工作士氣的因素為何，根據 Blum & Naylor(1971) 認為士氣可由四個因素加以解釋，亦即群體凝聚力(Group Cohesiveness)、目標設定(Goal Setting)、達成目標之過程(Progress Toward Goal)與個體之任務(Meaning Task)，茲整理成表格方式敘述如下表2.20：

表2.20 工作士氣的影響因素表

序號	影響因素	主要內容	提出學者
1	群體凝聚力 (Group Cohesiveness)	係指團隊精神與群體合作乃士氣之重要決定因素。以往許多管理階層忽略了群體的力量，而致力於一些環境物質之改善，寄望能由此提高產量；因此，後續人群關係之研究改變了以往之看法，主要是強調群體之影響力與其重要性。	Blum & Naylor (1971)
2	目標設定 (Goal Setting)	群體有一定之目標，此一群體之團隊精神則較易形成。因此，管理階層必須提供員工具體之工作目標，例如工作進度、收入增加、個體與群體之福利等，並讓員工了解此目標是真實且可以達成的，此即所謂將組織目標轉化為具體目標，如何為不同職務之工作者設定目標，以及如何使員工了解其工作目標對於組織與個人之重要性與價值等，皆對員工士氣之提昇影響頗巨。	

表2.20 工作士氣的影響因素表(續)

序號	影響因素	主要內容	提出學者
3	達成目標之過程 (Progress Toward Goal)	目標為抽象或具體，是遙不可及，抑或可實現的，皆會影響士氣高低之程度。因此除了目標之設定外，必須有可觀察之進程，讓員工可見目標之實現；故而倡導結果管理(Management by Results)之學者們，即致力於透過參與設立目標之管理來時實現此一任務。	Blum & Naylor (1971)
4	個體之任務(Meaning Task)	在完成目標之過程中，群體成員應有某種具體而有意義的職務，而這些職務必須是完成目標之必要工作。此種個人之任務，亦即完成過程中的一種參與感，讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。無疑地，個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。	

資料來源：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-已上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。

由表2.20 可知如何讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。而個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。

2.3.4 工作士氣的相關研究

現針對與工作士氣有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

邱瑞深(民83)以台北市營造工會、台灣省營造工會及高雄市營造工會所轄之建築業界205 位中級主管為研究樣本，結果發現中級主管之個人特徵會影響其工作士氣。

黃緯莉(民83)以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，回收有效問卷共166份，其研究發現員工目前職位、每月薪資與工作士氣達到顯著差異，而醫院員工以醫師士氣最為高昂。

劉鑫(民90)以探討組織變革下，員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性，並以工業技術研究院員工為例，取得198份有效樣本進行分析，其實證結果發現職位的高低與士氣呈正向相關。

邵宜君(民91)以國內證券業、投信業與保險業之員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、服務年資、公司業別皆與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

吳容輝(民91)以某地方政府員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、年資、職位、黨籍與員工士氣達顯著差異水準，惟性別與婚姻無顯著差異。

2.4 工作績效

本研究的目的乃在於瞭解組織變革後的績效成果，因此在探討工作績效的前因後果，就必須再針對工作績效本身的意義及定義，故對於工作績效做相關文獻與理論的探討。

2.4.1 工作績效的意義

績效是指對於特定目標達成程度的一種衡量。在一般實證研究，所採用的績效項目常因研究對象之不同而有差異，其原因主要是各產業的組織目標、結構不同，而採取不同的績效目標。

工作績效(Work Performance) 是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即是員工的生產力，當員工之生產力高時，亦表示組織之

整體經營績效較高，長久以來，工作績效一直是組織行為的重要依變項，不管是領導行為、組織設計、員工激勵，其最終目的都離不開對於組織績效的追求，而工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄。所以，工作績效乃指部屬或群體達成目標的效益項目，如：生產力、營收成長率、利率成長率、提昇服務品質、降低成本、及客戶滿意度等。

在一般組織行為的研究中，工作績效是一個重要的依變項，藉此研究可以探討工作者的行為或工作結果；在某些情況下行為就直接被用以定義工作績效。在組織中通常以個人的工作績效來判斷其對組織的貢獻程度並作為適當回饋的依據。

2.4.2 績效的定義

績效是管理者常用的名詞，它代表的意義都很模糊，但事實上卻是一種衡量績效的一種指標，而不是其代表的意義。根據(龔榮津，民90)的績效定義：績效是對組織目標達成程度的一種衡量。績效的衡量是以已經發生的事實為基礎，也就是以資源投入組織而有的產出為衡量的對象。

績效(Performance)一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」(劉明德，民82)。而在組織行為上，績效指的是「效率(Efficiency)、效能(Effectiveness)與效力(Efficacy)三方面的整體表現」。

所謂工作績效(Work performance)是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」(Schermerhorn,1999)。而工作績效因為必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以必須經過評量之後才能運用。基本上績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，

所以也必須與控制的其他功能配合才有意義(吳秉恩，民75)。

根據Robbins (1986)：績效評估是為了達到以下目的：

- 1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。
- 2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。
- 3.指出訓練及發展的需要。
- 4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。
- 5.訂立獎勵的基礎。

另外吳秉恩(民75)另提出三個績效評估的目的，即績效評估可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度，同時績效評估也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。由以上學者所述，績效管理及評估對人員本身及組織的發展都扮演很重要的角色。若組織能將影響員工績效的因素多加瞭解，則將可對這些因素加以調整進而提高組織目標的達成程度。

本研究即是使用自評的方式，由員工自行評估其工作績效。由於各學者研究立論不同，因此定義也各有所異，表2.21為各學者對工作績效的定義。

表 2.21 國內學者對「工作績效」的定義

序號	研究者	年代	工作績效的定義
1	吳秉恩	民75	績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，所以也必須與控制的其他功能配合才有意義。其提出三個績效評估的目的，即績效評估可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度，同時績效評估也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。
2	劉明德	民82	績效(Performance)一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」。而在組織行為上，績效指的是「效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 與效力 (efficacy) 三方面的整體表現」。
3	何永福 楊國安	民82	在組織中個人的工作績效通常有四種方式來衡量： 1.絕對標準法：指訂一個標準後，然後再評估員工是否達到這個標準。使用絕對標準評估績效時員工相互之間是不做比較的。常見的絕對標準有三種：特徵評核法、為定向評核法、行為觀察評核法。 2.相對標準法：即綜合各量度的內容後將員工互相評比並排優劣次序。 3.目標擬定法：指評估員工績效是由衡量他們完成特殊設定的目標和關鍵事務的成功度來決定。這一類的績效評估方式大多是針對工作結果而非工作行為。 4.直接指標法：指依據一些重要的指標如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。
4	蘇義祥	民88	『工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。』

表 2.22 國外學者對「工作績效」的定義

序號	研究者	年代	工作績效的定義
1	Kane	1976	認為工作績效是指：『員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的記錄』。
2	Boyatzis	1982	將工作績效定義為：『從事特別的行動以達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、政策及程序』。
3	French & Seward	1983	認為績效是指一項行動方案達成目標的程，一般實證研究所採用的績效項目常因研究對象之不同而有所差異，其原因主要是各產業的組織目標、結構不同，而採取不同的目標。
4	Robbins	1986	績效評估是為了達到以下幾個目的： 1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。 2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。 3.指出訓練及發展的需要。 4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。 5.訂立獎勵的基礎。
5	Borman & Motowidlo	1993	將工作績效定義為：『所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量』。
6	Robbins	1998	將工作績效衡量項目分做三類，第一類是指「員工的工作成果」，第二類是「員工的工作行為」，第三類是指「員工特質」，這一類指標包含「好的態度」、「可依賴的」、「合作的」、「有自信的」、「富有經驗的」等。
7	Schermerhorn	1999	工作績效(Job performance)是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」。

資料來源：1.黃彩霖(民92)，醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。
2.蘇麗美(民91)，組織政治知覺的類型及各類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3.部份為本研究整理。

2.4.3 員工績效評估之影響因素

Korman (1977)認為有三個因素會影響員工的工作績效，即工作動機、技巧和能力以及角色知覺。Gibson、Ivancevich & Donnelly(2000)認為對工作績效結果的影響，有社會環境、工作內容的知覺及員工個別差異。亦即員工的缺席率、工作異動；個人行為像是離職、健康等問題、生活壓力、工作的自主性、多變性和責任感；薪資狀況以及同事之間的關係等，均會影響工作績效的結果。

Blumberg & Pringle (1982) 則認為，決定工作績效的因素可分為潛能因素、意願因素及機會因素三種。其中潛能因素包括能力、年齡、教育水準等；意願因素有動機、工作滿足、工作狀況等；而機會因素則包含了工作條件、領導行為、時間等。他認為個人因素與員工工作滿意會影響員工的工作績效。

Campbell (1990)提出工作績效的決定因素，可分為直接的與間接的兩種。其直接的工作績效決定因素為：1.陳述性知識2.程序性知識與技巧 3.動機。至於間接的工作績效決定因素，亦能透過影響直接決定因素，而反映在整體工作績效表現上，諸如個別差異(如智力、人格特質等)、組織管理方法(教育訓練、組織目標設定等)及組織管理方法與個別差異之交互作用(薪酬制度)。這個觀點也呼應了Blumberg & Pringle 的想法，也就是員工本身的個人背景與工作滿意度的確是工作績效的決定因素之一。

2.4.4 工作績效的評估方法

而根據一些學者的資料整理指出，最常用的績效評估方法有員工與員工比較法以及員工與標準比較法(鄭瀛川、王榮春、曾河嶸，民86)，其中以員工與員工比較法來決定績效優劣的標準包括等第法、強迫分配法以及

組合員工比較資料、配對比較法；而員工與標準比較法其採用的方法主要有重要事件法、逐條查核法、表格尺度法、360度回饋、行為標準尺度法、目標管理法以及紀錄法。

由於績效本身就是一種困難的測量工作，因為雖然根據上述的一些方法以及原則來執行績效評估，還是會有許多因素，包括環境、組織以及個人因素在內，都可能影響績效，如何確保績效評估制度有效地運作，必須注意下列的項目(陳麗華，民78)：

1.制度本身的改進

- a.為了降低評估者與被評估者之間的矛盾、衝突，雙方應多溝通、取得共識，以協助更瞭解績效評估的真實意義。
- b.選擇適當而合理的績效衡量指標。
- c.應選擇與工作相關連的評估指標。
- d.應根據不同單位或人員的差異性而有不同的制度設計。
- e.績效評估的內容應公開，並且事先要讓被評估者瞭解其運作方式。
- f.建立評估者與被評估者公開的雙向溝通管道。

2.改進主管與部屬間的關係。

- a.績效評估應是一連續的過程，而不是消極地在責任歸屬、獎懲判斷上，並應積極讓員工參與整個評估過程。
- b.應該持續給予員工支援的力量，以激發潛力達成績效目標。

3.增進回饋措施得有效性。

- a.檢討差異發生時，不應涉及個人因素，應針對問題的討論。
- b.讓員工充分參與解決問題的過程，以降低員工抗拒改革的心理。
- c.雙方應共同擬定改進的方案以及實施的步驟。
- d.確立追蹤查核計畫，避免回饋流於形式。

績效評估的方式有許多種，而不同的評估方式各有其適用的時機與場所，可以歸類為以下幾種：1.主管評估2.自我評估3.同儕評估4.部屬評估等四種。

2.4.5 工作績效的前因及相關變項

在組織行為學的研究上，Spector (1982) 發現內外控取向是一個解釋組織中人們行為非常重要的一個變項；同時，也和員工激勵努力績效，工作滿足對工作的認知、職權的服從及監督的風格有關。

Majumber (1977) 研究內外控特質與許多組織變項間的關係，結果發現90位在州立職業復建計劃工作的輔導人員，其內外控特質與績效有顯著關係，內控者的績效較外控者佳。

Spector (1982) 認為，由於組織環境與工作特性，不同的工作會適合不同內外控取向的人。對於需要複雜的資訊處理，經常要有複雜的學習或任務上需要主動與獨立時，內控者會較為適合；對於需要有較高順從性的工作，則外控者較為適合。另外，因為內控者深信他們的努力會獲得必要的報酬，對於需要高激勵的工作，內控者是更為合適。

綜上所述，內控型在工作上的表現較外控型為佳，也有較高的成就導向，並且在做決策之前較會積極尋求資訊，也較易受到激勵。因此，像高技術性與技巧性的工作、專業的工作及管理者等類型的工作，內控者比外控者來得佳。至於外控型相對而言較為消極，習於依章辦事，較不易產生激勵效果。所以，外控型較適合擔任單調和聽命行事的工作。

2.4.6 工作績效的衡量

在組織中個人的工作績效通常有四種方式來衡量(何永福，楊國安，民

82)。一是絕對標準法，是指訂立一個標準後，然後再評估員工是否達到這個標準。使用絕對標準評估績效時員工相互之間是不做比較的。常見的絕對標準有三種：特徵評核法(Trait-rating Scale)、行為定向評核法(Behaviorally-anchored Rating Scale)、行為觀察評核法(Behavioral Observation Scale)。二是相對標準法，即綜合各量度的內容後將員工互相評比並排列優先次序。第三是目標擬定法，是指評估員工績效是由衡量他們完成特殊設定的目標和關鍵事務的成功度來決定。這一類的績效評估方式大多是針對工作結果而非工作行為。第四是指直接指標法，指依據一些重要的指標如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。

由以上所述可發現績效評估的方式非常多，每一種又各有其優缺點，所以組織在選擇使用績效評量方式時，應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方式。

Campbell (1977)在工作績效方面之評量，係歸納有關績效衡量之文獻並加以整理後，提出19種績效之衡量標準，而生產力、無形績效、員工滿足、利潤或投資報酬率及員工流動率等五種較為之後學者研究常用。Ford & Schellenberg(1982)則以途徑方面，認為工作績效之衡量係有目標途徑。若從積極面來考量工作績效之衡量，Dess & Robinson(1984)則以資產報酬率與銷售額成長率，為衡量績效之經濟指標。而Venkatraman & Raman-Ujam (1986) 將工作績效以外績效、企業績效及組織效能作為衡量方向。Dixon & Vollmann (1990) 從策略、行動與衡量三方面來探討工作績效，強調策略與行動的相關性，應以具有財務與非財務兩方面來衡量之。

另外Gatewood & Field (1998) 提到，績效衡量的項目主要分為四種類型，第一種就是生產性資料，例如產出數量或品質。第二種是人力資源資料，例如員工的缺席及離職狀況。第三種績效衡量項目是指訓練有效性，

衡量的方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有提昇。第四種是利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。

Robbins(1998)另外將工作績效衡量項目分做三類，第一類是指「員工的工作成果」，第二類是「員工的工作行為」，第三類是指「員工特質」，這一類指標包含「好的態度」、「可依賴的」、「合作的」、「有自信的」、「富有經驗的」等等。

績效衡量的方式會因企業屬性不同，採用的方法各異。一般而言，大多數機構會採用一種以上的方法以求客觀。績效評量可由自評或他人評量來完成。根據以往學者(Meyer, 1980；Anderson, 1984)的研究發現，員工往往會高估自己的工作績效，出現過分寬容的評估趨勢，但是Thornton(1980)的研究卻發現，自我評估的月量效果較小，意即人們經常都能認識到自己的長處與弱點，並正確的做出評估(葉椒椒，民84)。本研究即是使用自評的方式，由員工自行評估其工作績效。

2.4.7 工作績效的相關研究

成就動機與工作績效之相關研究，莊健祥(民81)以臺北市及臺北縣市之公務人員、證券業及保險業人員為研究對象，經過實證分析，研究發現：

1. 男性證券業人員較女性證券業人員在意他人對自己的看法，而營業員單位的組長或主任級主管，其整體成就動機較高，其餘的背景變項則無顯著相關。
2. 業務人員較非業務人員具工作導向，而主任和襄理級主管則最具競爭傾向，年資則與工作導向和競爭有顯著的正相關。
3. 高精熟、高工作導向，低不在意他人之證券業從業人員其工作績效較好；在背景變項方面，則以已婚者及進入該行業年資較久者表現

較好。

- 4.高工作導向，高競爭及高整體成就動機之保險業從業人員其工作績效較好；在背景變項方面，則以已婚、年齡、年資越大、職位越高者，其工作績效較好。

林澄貴(民90) 知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究 - 以中鋼公司為例，研究發現如下：

- 1.不同教育程度產生之差異：在「任務績效」方面，教育程度愈低，對工作所表現的熟練程度愈佳；在「作業察覺」方面，只要認為對組織及工作上是有力的，都會採取必要的行動，也以教育程度低者較為積極。
- 2.不同年齡產生之差異：在「任務績效」方面，年齡愈大，對工作所表現的熟悉程度愈佳；在「控制認知」方面，年齡愈大，較能預測努力與結果間關係，對事情的看法較有自信，執行任務時較不具壓力。

朱明謙(民90)以高科技人員為對象，探討其休閒行為、工作壓力與工作績效之相關性，研究得到以下結果：

- 1.工作壓力會因性別、教育程度、職務、婚姻狀況不同而有顯著差異。
- 2.工作績效因年齡、職務、婚姻狀況不同而有顯著差異。
- 3.工作壓力與工作績效有顯著負相關。
- 4.工作壓力對工作績效有顯著預測力。

王嘉宏(民91)知識學習、知識擴散方式與工作績效關係之研究 - 以航運業為例，研究結果發現，外顯知識學習與工作績效呈顯著正向影響；部同的知識特性會影響擴散方式的效果；不同知識擴散方式會影響工作績效，其中文件化擴散方式與個人創新有顯著正向影響，個人傳遞擴散方式

與服務態度有顯著正向影響；知識擴散方式可以做為知識學習與工作績效的中介變項。

黃彩霖(民92)醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，研究發現如下：

- 1.醫院行政人員的個人特徵(性別、年齡、婚姻、服務年資、最高學歷、職位)對人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效有顯著差異。
- 2.醫院行政人員在人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾、工作績效各研究變項之間都有顯著相關。
- 3.醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾對工作績效有部份顯著影響。

2.5 組織績效

2.5.1 組織績效定義

從理論上來看，組織績效(organizational effectiveness)的建構是所有組織理論的核心，即所有組織性質的概念化均和組織績效的本質有關（湯昇玉，民80），為組織理性設計的最終目標。組織績效(Organizational effectiveness)一直是組織理論研究的焦點(湯昇玉，民80；張荳雲，民79；吳聰賢，民75；Katz and Kahn，1978)，但有關組織績效的定義及衡量方法的探討，迄今尚未獲得一致性的結論(吳定，民79；吳聰賢，民75；Dessler，1980；Cameron，1978)。對於組織績效之定義及概念因學者觀點不同而有差異，沒有統一的說法，Sloma(1980)定義績效為組織達成目標的程度。陳明璋(民68)指出，組織績效之研究有以下之現象：

1. 爭論多，其具體涵義迄今未定，其概念常隨研究者之興趣，任意加以界定。
2. 討論多，卻最不為人所瞭解；主要係很少人有系統地以它為研究分析之主題。
3. 涉及多種學科 (multiple disciplines)：如心理學、社會學、組織理論、管理學、行為科學等皆以它為研究對象。
4. 標準(criteria)：效率、生產力、獲利率、適應力、彈性、穩定性、成長、工作滿足及士氣等都是績效標準。
5. 它是一種『多維度之抽象觀念』(multi-dimensional abstract concept)，或『具有多種經驗指涉之綜合性觀念』(as an omnibus concept with a multiplicity of empirical reference)，故不能以單一標準來說明和解釋。
6. 綜言之，組織績效具五大特性；
 - (1)不定性(mutable)，在不同的生命階段有不同的標準。

- (2)廣泛性(comprehensive)，包括不同的維度。
- (3)分歧性(divergent)，與組織各成員有不同的關係。
- (4)轉換性(transitive)，向度之間不能輕易簡化或消除。
- (5)複雜性(complex)，向度之間不能輕易簡化或消除。

因此，關於組織績效之定義，隨研究者採用之研究途徑而有所不同。

表 2.23 國內研究者對「組織績效」衡量指標彙整表

序號	研究者	年代	組織績效
1	司徒達賢	民68	稅前淨利率、總資產報酬率、固定資產報酬率及目標達成率。
2	吳萬益	民85	企業形象、品牌知名度、商情掌握能力、目標達成度、員工生產力、產能利用率、產品不良率、投資報酬率、資產報酬率、市場佔有率之成長率。
3	林清河	民87	營收成長率、純益率、績效綜合指標、員工滿意度、顧客滿意度。
4	蘇佳民	民87	1.財務指標：投資報酬率、利潤成長率、銷售成長率、營業成長率。 2.人力資源績效：員工士氣、員工流動率、員工生產力。

資料來源：1.林正銘(91)人力資源管理活動對組織績效的影響—同期與遞延

效果之探討-中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

2.林志南(92)台商赴大陸投資動機、投資策略、組織間相依程度與組織績效之相關性研究-南華大學管理研究所碩士論文。

3.部份本研究整理。

表 2.24 國外研究者對「組織績效」衡量指標彙整表

序號	研究者	年代	組織績效
1	Seashore And Yuchtman	1967	1.營業額 2.生產成本 3.新成員之生產能力、 4.成員年輕度、5 .營業組合、6.人力成長、7. 重視管理、8.維護成本、9.成員生產力、10. 市場滲透力。
2	Steer	1975	1.適應力2.生產力3.滿足4.獲利力5.資源獲取 6.消除壓力7.對環境的掌握8.發展9.效率10.員 工留職11.成長12.整合。
3	Campbell	1977	1.生產力、2.全面績效、3.員工滿足、4 .利潤 或投資報酬率、5.員工流動率。
4	Dess and Robinson	1984	1資產報酬率、2.銷售額成長率。
5	Demirag	1987	1.銷售水準 市場佔有率 獲利率 成本控制、 整體績效。 2.技術發展、產品設計、員工生產力、行銷、 聲譽、顧客服務與母公司涉入的程度。
6	Ichniowski	1990	勞工生產力與股票市場價值。
7	Madu et al.	1996	1.全面短期績效2.全面長期績效3.生產利4.成 本5.利潤6.競爭力7.銷售額成長率8獲利成長 率9.市場佔有率。
8	Delery and Doty	1996	資產報酬率、權益報酬率等。
9	Tan et al.	1999	1.市場佔有率2.總資產報酬率 3. 年市場成長 率(三年平均) 4.年銷售成長率(三年平均), 5.年ROA 成長(三年平均) 6.平均生產成 本, 7.整體顧客服務水準, 8. 整體產品品質。
10	Terziovski and Samson	1999	1.顧客滿意2.員工士氣3.品質成本4.最大運送 量5.缺點率6.保證成本7.生產力8.現金流量9. 員工成長 10.市場佔有率成長11.銷售額成長 率12.出口成長率。

資料來源：1.林正銘(91)人力資源管理活動對組織績效的影響—同期與遞延
效果之探討-中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
2.林志南(92)台商赴大陸投資動機、投資策略、組織間相依程度
與組織績效之相關性研究-南華大學管理研究所碩士論文。
3.部份本研究整理。

2.5.2 績效評估意義

張俊彥(民81)認為績效管理乃為組織管理階層監督及指導員工完成組織任務、目標之方法，為能有效達成目標，更需配合一些激勵的措施。張火燦(民83)指出「績效評估」是一種過程，以衡量員工某一時段的工作表現，協助員工成長之過程，亦可協助主管與部屬之間的溝通，讓部屬瞭解自己的工作績效，對於組織目標的實現具有正面作用。但若績效評估品質不佳，卻可能導致員工的離職，自尊心受損及士氣低落等負面效果。

Murphy and Cleveland(1995)應用社會心理學觀點提出一整合性績效評估觀念性架構，主要包括四個元素，分別為判斷、評等、評估及組織環境，如圖2.4 所示。

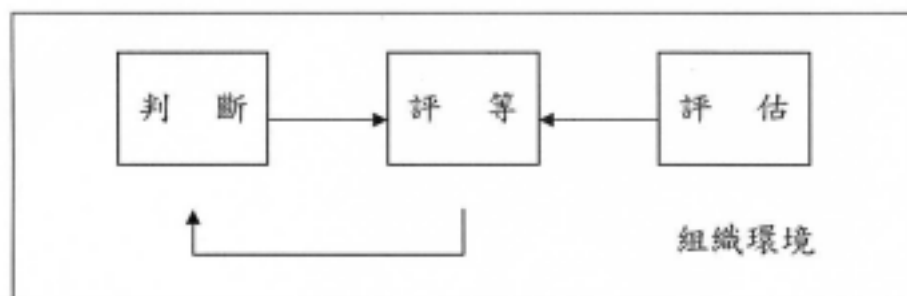


圖 2.4 績效評估整合性架構圖

資料來源：Murphy K.R. & Cleveland J.N.(1995), *Understanding Performance appraisal* SAGE Pub.

績效評估為管理控制的動作，就管理功能而言規劃與控制是一體之兩面；控制以規劃目標為依據，而規劃乃以控制作為資訊回饋之來源，掌握執行狀況及對未來規劃方向績效評估既屬控制功能。控制又可大致劃分為策略性控制(strategic control)、管理控制(management Control)及作業性控制(operational control)三大類。績效評估執行過程一般可分為五階段，依序為確立機關目標，並將其轉換為個人目標與計畫活動；執行計畫活動；考核

工作績效；將工作績效作為人事管理之應用依據；最後則將組織結果與計畫決策相結合(張俊彥，民81)。張火燦(民83)則認為績效評估要歷經績效衡量的設計、績效的檢討與改進及評估者與被評估者之認知等三個過程。

2.5.3 組織績效評估指標與方法

1. 組織績效的衡量指標

在績效評估準據的探討中發現選用績效評估準據的方法主要有兩種：

第一種是「單一標準績效評估」(Univariate effectiveness measures)，多以組織要達成某些最後標準來衡量。這種方式是Thomdike 所提出，他提出的準據有生產力、淨利、目標達成、組織成長與穩定，其後學者甚少加以改變。然而，在一定的時間之內組織並非只足追求一種目標，而通常是多重目標的。因此，使用這種單一標準不僅缺乏週延性，也是不適當(李志華，民71；張荳雲，民79)。

第二種是「多項標準的績效評估」(Multivariate effectiveness measures)，這種多項標準的績效評估，主要是希望藉由多重標準的使用達到週延性與適切性的要求，避免研究者個人的主觀偏差。此為目前普遍能為大眾所接受的績效評估標準。因為，不同的組織功能需要不同的特質來做評估，且組織績效需要同時考慮過程與成果。因此，組織績效評估應具有多元化的複合指標 (Robbins, 1990；李志華，民71)。Campell(1977)在檢視組織績效的文獻，曾整理出三十個曾經出現，用以衡量組織績效的指標，分別為(1)整體績效。(2)生產力。(3)效率。(4)利潤。(5)品質。(6)意外事件的頻率。(7)成長。(8)曠職率。(9)流動率。(10)工作滿足。(11)動機。(12)士氣。(13)控制。(14)衝突 / 凝聚力。(15)彈性適應。(16)計劃和設定目標。(17)目標的協議。(18)組織目標的內化。(19)合適的角色和規範。(20)處理人際關係

的技巧。(21)管理工作的技巧。(22)資訊的處理和管理。(23)準備狀態。(24)環境的運用。(25)外在實體對組織評估。(26)穩定程度。(27)人力資源的價值。(28)參與及影響力。(29)強調訓練和發展。(30)強調成就。在國內學者方面，陳明璋(民70)在博士論文中亦整理出各學者所使用之績效指標，以下列舉較不同於Campell(1977)所提出者於表2.25：

表 2.25 績效指標

研究者	年代	績效構面或準據
Selznick	1953	外界支持
Blau	1955	服務水準
Hage & Aiken	1967	計劃創新
Sapolsky	1967	計劃創新

資料來源：陳明璋(民70)，企業環境、策略、結構對其組織效能關係之研究-機械、電子、石化三種產業之實證探討，國立政治大學企研所博士論文。

陳秋蓉 (民83)依據由上述組織績效的研究途徑，及績效指標的討論後，認為衡量組織績效時，應同時重視結果與方法。績效評估指標的品質，對於組織之影響深遠，故於績效評估指標之選擇上，衡量指標應儘可能量化、多元化且有效度及關聯性，採參與式設定，避免不切實際並配合激勵措施之實行，使能達一致性目標體系，並儘可能以「自己」作為比較單位，易於同一基礎上瞭解本身績效之優劣(施能傑，民83)。

2.績效評估方法

組織績效評估方法有很多，諸如強迫選擇法、評估中心、量表評估法、工作標準法、排序法、目標管理法及重要事件評估法等。並非有一種方法能夠適用於所有組織，需視組織需求及組織情形來選擇一種最適合方法，以求評估結果之正確性，及對組織目前表現與未來發展方針提出檢討及指導之效用(丘宏昌，民86)。一般所使用的績效評估方式，如表2.26 所述。

表 2.26 績效評估方法

評估方法	實行辦法	特性
重要事件評估法	由主管記錄員工工作上表現最為顯著的事實，加以分析，並辨認出員工之工作績效。	重視員工發展而非考評，不適用於人事決策之依據。
工作標準法	組織設定工作標準後，依標準來管理。	強調工作過程，必需耗費較多的時間。
評估中心	成立一專門評估工作之部門。	可減少評估之暈輪效果
強迫選擇法	強迫將所有員工區分為優、中等及劣等。	評估結果之公平性與精確性值得質疑 適用於很大工作群體內比較，且評估者不應只有一人，會得較佳的結果。
量表評估法	將員工工作特性、要素或要求作為績效考核之項目，每一項目以適當的等級加以區分，評估者按評估尺度分別評分。	評估過程省時且結果可量化。評估結果也可讓員工間相互比較，對於回饋給員工發展亦有助益，廣泛被採用。
排序法	將最優秀及最劣等的員工加以排序，另一種則以交替排序的方法，先排最優及最劣，再排次優及次劣如此進行下去。	提供員工間的比較，使員工晉昇或是遣散有一標準可循；但難以給予個別員工回饋，不能作為發展或是獎賞之基礎。
目標管理法	主管與部屬在一定時間內共同完成某一主要目標，對於目標完成方法、時間以及衡量計畫達成共識，並定期作追蹤檢討直至計畫目標完成為止，並再共同商議，決定下一期的目標。	需於員工、主管及其單位目標相容下，才有可能成功；過於重視員工對單位、組織的貢獻，易重視短期目標而忽視長期利益，使組織存在潛在危機。

資料來源：丘宏昌(民86)，員工績效評估理論及其實務作法之探討，企銀季刊，第21期，110-115頁。

2.5.4 研究變項間之相關研究

為瞭解本研究各變項間之相關性，茲將相關國內學者研究結果：

林新發(民80)，以學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效的關係—實證研究結果的分析與討論為題，所獲得研究結論之一為校長領導行為對學校組織績效呈現正相關。

林月桂、盧秀美(民89)，以運用競值途徑於醫院護理部門組織文化、領導型態與組織效能關係之研究為題，所獲得研究結論之一為醫院護理部門之領導型態與組織績效間有顯著相關。

吳萬益、林文寶(民91)，以主管行為特性、組織文化、組織學習與經營績效關係之研究為題，所獲研究結論之一為很多實證及理論都支持主管個人積極性行為對組織效能有影響。

蔡培儀(民87)以農業產銷班組織文化與組織效能之關係為題，所獲得研究結論之一為在組織文化中「成員冒險精神」、「組織成長規劃」三方面文化對產銷班的組織效能表現影響最深。

林月桂、盧秀美(民89)，以運用競值途徑於醫院護理部門組織文化、領導型態與組織效能關係之研究為題，所獲得研究結論之一為醫院護理部門之組織文化與組織效能間有顯著相關。

謝麗秋(民90)以美國聯邦政府政府績效與成果法之研究分析為題研究後，所獲得研究結論之一為機關的組織文化是主宰組織績效成功與否的關鍵。

姚蕙君(民90)以政府績效管理之理論與實務—英美實務探究與我國現況分析為題研究後，所獲得研究結論之一為成功的績效管理必須要有四項因素，其中包括培養互信與自主的組織文化。

第三章 研究方法

本章分為五節：第一節為本研究之研究架構；第二節說明研究假設；第三節為研究設計；第四節為研究對象與範圍；第五節介紹本研究所採用之研究方法。

本章主要介紹本研究之研究方法，為達本研究目的，除進行理論分析探討，亦即透過組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等變項相關文獻之探討，並採用問卷調查方式以瞭解研究對象在各研究變項間之關係，進一步探討變項彼此間之因果關係後，以建立本研究之研究架構。本章著重在研究的方法與設計，首先必須建立研究架構與提出研究假設，並釐清各研究變項的操作性定義，進一步進行問卷之設計以及描述資料處理與統計方法，茲就各節分別介紹如下：

3.1 本研究之研究架構

本研究根據上述相關文獻之蒐集、整理與分析，可知工作士氣與工作績效有顯著正相關，工作滿足與工作士氣有顯著正相關(王銘傑，民 93)；工作滿足與工作績效呈現顯著正相關(蔣美惠，民 93)；組織變革與績效有顯著正向影響(單秀元，民 92)；工作士氣與工作績效有顯著正相關(楊龍祥，民 93)，因而提出本研究架構。

本研究架構主要是以「組織變革知覺」為自變項，「工作滿足」與「工作士氣」為中介變項，而「工作績效」與「組織績效」為依變項，以「個人特徵」與「企業特徵」為類別變項，進一步來探討組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性如何，本研究架構圖如圖 3.1 所示。

本研究分為五個變項、個人特徵及企業特徵等七大部份，分述如下：

- 1.個人特徵：包含年齡、性別、職務、學歷、年資、部門、婚姻及收入等八項。
- 2.企業特徵：員工人數、成立歷史與行業別。
- 3.組織變革知覺：包括「變革效益」、「溝通協調」、「資訊與文化革新」、「權益保障」、「工作認知」等五個構面。
- 4.工作滿足：包含「工作本身」、「工作發展」、「一般滿足」等三個構面。
- 5.工作士氣：包括「群體精神」、「團體凝聚力」、「組織忠誠」、「工作意願」等四個構面。
- 6.工作績效：包含「工作創新」、「工作熱誠」、「工作品質」等三個構面。
- 7.組織績效：包括「便利及效率」、「員工工作滿意度」、「工作學習」等三個構面。

本研究架構相關子構面如圖3.2 所示。

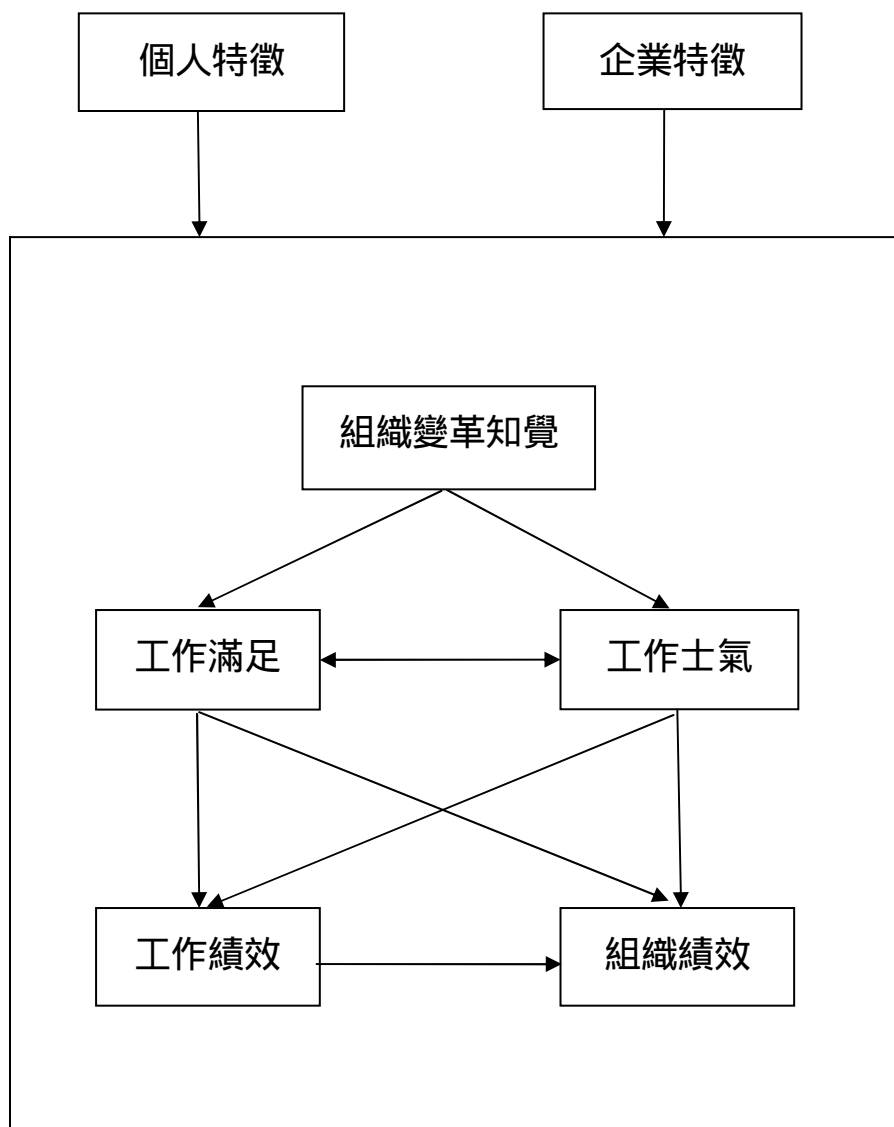


圖 3.1 研究架構

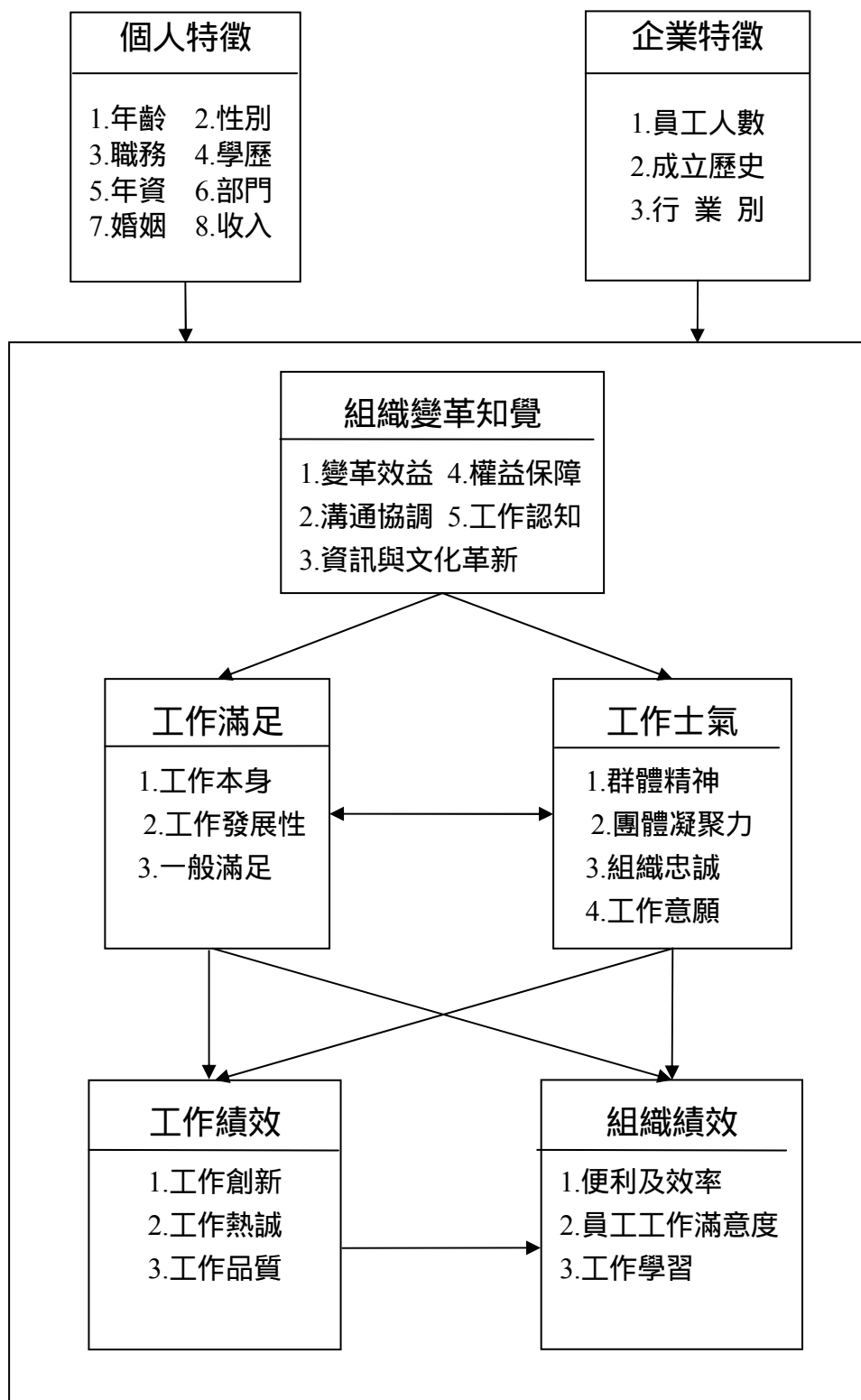


圖 3.2 研究架構及相關子構面

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及企業特徵變項在組織變革認知態度、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效是否有差異存在，而各變項間之相關性，不同集群對組織變革認知態度的差異狀況為何，另外進一步想以徑路分析與層級迴歸分析方法探討各變項的影響關係如何。

因此，本研究提出下列幾個研究假設加以驗證：

一、個人特徵變項在組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效的差異性探討部份

虛無假設一：

假設1.1 不同個人特徵變項的員工，對其組織變革的認知無顯著差異。

假設1.2 不同個人特徵變項的員工，對其工作滿足的認知無顯著差異。

假設1.3 不同個人特徵變項的員工，對其工作士氣的認知無顯著差異。

假設1.4 不同個人特徵變項的員工，對其工作績效的認知無顯著差異。

假設1.5 不同個人特徵變項的員工，對其組織績效的認知無顯著差異。

二、企業特徵變項在組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效的差異性探討部份

虛無假設二：

假設2.1 不同企業特徵變項公司的員工，對其組織變革認知無顯著差異。

假設2.2 不同企業特徵變項公司的員工，對其工作滿足認知無顯著差異。

假設2.3 不同企業特徵變項公司的員工，對其工作士氣的認知無顯著差異。

假設2.4 不同企業特徵變項公司的員工，對其工作績效的認知無顯著差異。

假設2.5 不同企業特徵變項公司的員工，對其組織績效的認知無顯著差異。

三、組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等各變項間相關性探討部份

虛無假設三：

假設3.1 組織變革知覺各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。

假設3.2 組織變革知覺各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。

假設3.3 組織變革知覺各子構面與工作績效各子構面無顯著相關。

假設3.4 組織變革知覺各子構面與組織績效各子構面無顯著相關。

假設3.5 工作滿足各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。

假設3.6 工作滿足各子構面與工作績效各子構面無顯著相關。

假設3.7 工作滿足各子構面與組織績效向無顯著相關。

假設3.8 工作士氣各子構面與工作績效各子構面無顯著相關。

假設3.9 工作士氣各子構面與組織績效各子構無顯著相關。

假設3.10 工作績效各子構面與組織績效各子構無顯著相關。

四、各變項間之影響性關係探討部份

虛無假設四：

假設4.1 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效對組織績效無顯著影響。

假設4.2 組織變革知覺、工作滿足與工作士氣對工作績效無顯著影響。

假設4.3 組織變革知覺與工作滿足對工作士氣無顯著影響。

假設4.4 組織變革知覺對工作滿足無顯著影響。

五、不同集群的員工對各變項間之認知差異情形探討部份：集群分析法

虛無假受五：

假設5.1 不同組織變革知覺集群對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效的認知無顯著差異。

假設5.2 不同工作滿足集群對工作士氣、工作績效與組織績效的認知無顯著差異。

假設5.3 不同工作士氣集群對工作績效與組織績效的認知無顯著差異。

假設5.4 不同工作績效集群對組織績效的認知無顯著差異。

六、各變項間之影響性關係探討部份：層級迴歸分析法

虛無假設六：

假設6.1.1 組織變革知覺之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。

假設6.1.2 組織變革知覺與工作滿足之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。

假設6.1.3 組織變革知覺 工作滿足與工作士氣之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。

假設6.1.4 組織變革知覺 工作滿足與工作績效之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。

假設6.1.5 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。

假設6.2.1 組織變革知覺之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。

假設6.2.2 組織變革知覺與工作滿足之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。

假設6.2.3 組織變革知覺 工作滿足與工作士氣之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。

假設6.2.4 組織變革知覺 工作滿足與工作績效之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。

假設6.2.5 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效之子構面對組織

績效之員工工作滿意度無顯著影響。

假設6.3.1 組織變革知覺之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。

假設6.3.2 組織變革知覺與工作滿足之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。

假設6.3.3 組織變革知覺、工作滿足與工作士氣之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。

假設6.3.4 組織變革知覺、工作滿足與工作績效之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。

假設6.3.5 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。

3.3 研究變項之操作型定義

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知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效。而各構面之操作型定義，詳述如后：

(一)組織變革知覺

組織變革知覺係探討同仁面臨組織變革的情形下，員工對組織變革的工作保障、個人權益及工作態度之認知所表示的看法與認同的程度。

(二)工作滿足

本研究主要採綜合性的定義，是指工作者能將不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿足。主要以工作本身(工作內容、工作穩定性、上司的領導方式)、工作發展性及一般滿足(工作環境、人際關係、社會道德)等三項來探討。

(三)工作士氣

認為士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。

(四)工作績效

工作績效是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。而工作績效因為必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以必須經過評量之後才能運用。

(五)組織績效

由各學者對組織績效的定義可知，企業界在衡量績效時，所使用之構面以財務面居多，惟本研究係在探討金控集團之行政及業務部門之組織績效，由於行政部門不同於營業單位，所以不易僅以財務績效構面加予衡量，因此，本研究乃採用主觀衡量方式，就績效衡量項目加以選擇，經選擇後，

本研究選定以效率、工作與學習態度作為績效衡量的構面。

(六)個人特徵變項

- 1.性別：選項為(1)男(2)女共二個，由受測者自行選擇。
- 2.年齡：選項為(1)30歲以下(2)31-40歲(3)41-50歲(4)51歲以上共四個，由受測者自行選擇。
- 3.最高學歷：選項為(1)高中(職)(2)專科(3)大學(4)研究所以上共四個由受測者自行選擇。
- 4.婚姻狀況：選項為(1)已婚(2)未婚，由受測者自行選擇。
- 5.現任職務：選項為(1)主管人員(2)非主管人員共二個，由受測者自行選擇
- 6.服務年資：選項為(1)5年以內(2)6-10年(3)11-15年(4)16-20年(5)21年以上共五個，由受測者自行選擇。
- 7.服務部門：(1)行政類 (2)營業類 (3)業務類 (4)企劃類
(5)資訊類 (6)稽核類 (7)財務類 (8)證券營業員
(9)銀行櫃員 (10)研究分析員
- 8.目前工作月薪：選項為(1)25000以下(2)25001-35000元(3)35001-45000元(4)45001-55000元(5)55001元以上共五個，由受測者自行選擇。

(七)企業特徵變項

- 1.公司員工人數：(1)100人以下(2)101-300人(3)301-500人(4)501-1000人(5)1001人以上共五個，由受測者自行選擇。
- 2.公司成立歷史：(1)3年以下(2)4-6年(3)7-9年(4)10-15年(5)15年以上共五個，由受測者自行選擇。
- 3.公司行業別：(1)金控公司(2)證券公司(3)銀行(4)期貨公司(5)證券金融公司(6)投顧公司(7)投信公司(8)資產管理公司以上共八個，由受測者自行選擇。

3.4 研究設計

本研究的主要目的在探討組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效的關聯性，以復華金控集團的員工為研究對象，現以問卷預試、正式問卷與問卷設計之方式分別敘述如下：

3.4.1 問卷預試

預試目的是為了了解正式發放問卷以前，其信度是否達到一定之水準，本研究以便利取樣方式共計發出30份問卷，並回收30份有效問卷，其經由研究對象實際填答，並針對問卷題目的合宜性、語意清晰易懂與否，且與指導教授充分討論，而加以斟酌修改後完成問卷定稿作業。一般而言，Cronbach's α 係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.4與0.7之間屬仍能接受範圍。以下為各量表信度之預試結果，分別如表3.1所示。

表 3.1 各量表信度之預試結果彙整表

序號	量表名稱	所包含之題項	Cronbach's α 係數
1	組織變革知覺	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24	0.8068
2	工作滿足	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21	0.7700
3	工作士氣	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17	0.7868
4	工作績效	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14. 15.16	0.8840
5	組織績效	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18	0.9005

資料來源：本研究整理

由表3.1可明顯看出各量表之信度皆在0.7以上，故本研究所使用的問卷量表都具有較高的信度水準，其內部一致性良好。

3.4.2 正式問卷

本研究以復華金融控股公司及其各子公司為研究對象，以親送為主，以便利取樣方式進行發放問卷，透過人資(人事)主管轉給所屬公司員工填答，共計發出565份問卷，問卷發放及回收期間從93年11月中旬至93年11月底止，透過電話及委由人事主管催收，並剔除填答不完全等無效問卷共5份，回收有效問卷共計499份，其有效回收率為88.32 %。

3.4.3 問卷設計

本研究係採用問卷調查法，以問卷作為資料蒐集之研究工具，並透過組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等變項相關文獻之探討，進一步探討變項彼此間之因果關係後，使建立研究架構與研究假設，以復華金控公司的員工為研究對象，以探討組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性如何。

本問卷之量表儘量引用過去文獻既有之量表，部分選項由實務經驗自行設計編製，以期完成本研究之研究目的，問卷編製方式採用結構化之封閉式問卷，由研究對象之員工依其感受與認知填答，屬於自陳量表，題目型式採用之評價尺度為李克特式 (Likert Type) 加總尺度法的五點式量表，以不記名方式從選項 中打 \sim ，則從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」選項中打 \sim 。另外於第六部份個人基本資料與第七部份企業基本資料的部份則於適當的選項 中選擇之。

計分方式正向題分別給予1分、2分、3分、4分、5分；反向題則分別給予5分、4分、3分、2分、1分，亦即反向計分。最後計算各向度得分與總量表得分，各題數分數加總後再平均之，即為該變項的分數。

為避免受測者看錯題號影響信、效度，特將前五份量表題號最後再

加以註記每一題題號，以供區分識別之。本問卷總共由七大部份組成，第一部份為組織變革知覺量表，第二部份為工作滿足量表，第三部份為工作士氣量表，第四部份為工作績效量表，第五部份為組織績效量表，第六部份為個人基本資料量表，第七部份為企業基本資料量表，除第六部份及第七部份屬名目資料並不適合進行因素分析外，其餘為因應需要皆進行因素分析，以期建立較精簡之構面，俾提供以後章節統計分析使用，其因素分析萃取之方法採用主成份分析法，而且運用Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。其決策法則為構面之特徵值要大於1，因素負荷量大於0.4者，且各因素題目要大於一題以上。

惟欲了解因素分析之適切性，乃進行 KMO 與 Bartlett 球型檢定，由表 3.2 中可知，各項目之 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.7 或 Bartlett 球形檢定值皆為 0.000^{***}，顯示各項資料皆適合進行因素分析。

表 3.2 本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	構面數	KMO 取樣 適切性量數	Bartlett 球形檢定 p 值
組織變革知覺	23	5	0.894	0.000 ^{***}
工作滿足	17	3	0.870	0.000 ^{***}
工作士氣	15	4	0.845	0.000 ^{***}
工作績效	16	3	0.935	0.000 ^{***}
組織績效	18	3	0.936	0.000 ^{***}
總 計	89	18		

資料來源：本研究整理

茲將各構面之問卷量表及來源分別詳述說明如下：

一、組織變革知覺

(一)量表來源：本研究量表係參酌張峻源(90)對銀行合併(組織變革)研究之態度量表、陳宏吉(91)台糖公司事業部組織變革與員工認知研究之量表、劉寧(92)企業文化、組織承諾及組織變革態度之關係研究之態度量表及白立範(92)組織變革知覺與國際化知覺對組織公民行為之影響研究之態度量表，經修正適合本研究延用之。

(二)操作型定義：本研究採用的定義係探討同仁面臨組織變革的情況下，對組織變革的認知所表示的看法與認同的程度。(三)測量量表題數：本研究問卷中組織變革認知態度量表有23個題目。

(四)計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示知覺程度愈高。

(五)反向題問項：本量表(組織變革知覺)全為正向題。

(六)信度係數：0.8922

(七)因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取五個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「變革效益」、「溝通協調」、「資訊與文化革新」、「權益保障」與「工作認知」，現將其分析結果列表如下：(見表3.3)

表 3.3 組織變革知覺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
變革效益	10.實施組織變革後，整體的行銷策略更具競爭力	0.703				
	8.為了組織的長遠利益著想，我認為組織變革是必要的	0.702				
	7.我認為組織變革可以提高服務品質，增進效率	0.686				
	11.我認為組織變革為轉型方向是正確的	0.666				
	19.我非常認同組織實施變革	0.646				
	9.組織變革後，我認為需要重新學習新的作業方式，這使我可以有更多學習與進步的機挑戰	0.575				
	23.我認為組織變革後，組織及人事會更加精簡有效	0.528				
溝通協調	2.實施組織變革，事前有周延的作業規劃		0.794			
	4.組織變革政策不只是由上級的決定，且事先與同仁有充分意見溝通		0.723			
	3.實施組織變革，事業功能別劃分地很明確		0.697			
	1.我認為組織變革的過程中，單位與單位之間會有良好的溝通協調		0.613			
資訊與文化革新	13.我認為加強電子化設備，有助於組織變革的推動			0.858		
	12.我認為應加速建構電子化企業，使組織變革順利完成			0.800		
	14.我認為實施組織變革，需要不同形式的資訊科技來支援，才能產生預期的效果			0.767		
	15.我認為企業文化的整合，能增進組織變革的效益			0.491		
	20.我認為組織變革後，我可以勝任現職工作			0.404		
權益保障	17.我認為我們這群同仁的權益不會因為組織變革而被犧牲掉				0.826	
	18.我認為組織變革後，自己不會成為被裁減的對象				0.725	
	5.我認為決策者非常關心我的將來該何去何從				0.688	
	6.我認為組織變革過程中，主管與部屬個人之間有良好的面對面溝通				0.544	
	16.實施組織變革後，組織有重視員工權益的保障				0.489	

表3.3 組織變革知覺因素分析結果彙整表(續)

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素一	因素二	因素三	因素四	因素五
工作	22.我可接受不同公司或不同部門的調派					0.812
	21.我認為組織變革後，我願意調任其他職務					0.783
特徵值		7.175	2.728	1.666	1.275	1.193
解釋變異量		29.896	11.369	6.940	5.313	4.971
累積解釋變異量		29.896	41.265	48.205	53.518	58.489
子構面Cronbach's α		0.8453	0.7686	0.8082	0.7896	0.7203
大構面Cronbach's α		0.8922				

資料來源：本研究整理

二、工作滿足

- (一)量表來源：Weiss、Davis、English & Lofgurist (1967) 所編製的「明尼蘇達滿意問卷」短題本翻譯編修的20題量表，依實務編列修定第21題項。本量表的每一個題目都在描述工作環境中的一種增強物，而要樣本指出他目前在工作中，對這個增強物感到滿足的程度，經修正適合本研究延用之。
- (二)操作型定義：本研究主要採綜合性的定義，是指工作者能將不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿足。
- (三)測量量表題數：本研究問卷工作滿足量表有17個題目。
- (四)計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示工作滿足程度愈高。

(五)反向題問項：本量表(工作滿足)均為正向題。

(六)信度係數：0.8913

(七)因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4 者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取4 個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「工作本身」、「工作發展性」與「一般滿足」現將其分析結果列表如下：

表 3.4 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
工作本身	5.對於上司做決定的能力，我感到	0.811		
	4.對於上司對待下屬的方式，我感到	0.780		
	14.對於工作條件（例如福利、休假等）我感到	0.693		
	8.我對組織執行政策的方法感到	0.669		
	9.對於我所做的工作量而言，我對我每個月所能得到的報酬（薪資），我感到	0.578		
	10.我覺得這個工作能給我晉升機會	0.569		
	6.對於這個工作能提供我工作的穩定性	0.448		
工作發展性	3.我所擔任的工作會使同仁或朋友對我「刮目相看」		0.787	
	2.這工作常常有機會做不同的事情而有助於未來發展		0.756	
	1.這個工作能賦予發揮自己才能、單獨表現的機會		0.750	
	11.我覺得在工作中能自由運用自己的判斷		0.488	
一般滿足	14.對於和同事間相處的情形，我感到			0.745
	7.我覺得在工作中有為別人服務的機會			0.672
	15.當我有良好的工作表現時，通常能得到大家的讚賞			0.626
	12.我在工作中有嘗試自己的方法處理事情的機會			0.577

表3.4 工作滿足因素分析結果彙整表(續)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
一般 滿足	16.在這個工作中我能得到某種成就感			0.683
	17.我的工作對組織有很重要程度			0.513
特徵值		6.762	1.802	1.486
解釋變異量		32.201	8.581	7.077
累積解釋變異量		32.201	40.782	47.859
子構面Cronbach's α		0.8329	0.7889	0.7882
大構面Cronbach's α		0.8913		

資料來源：本研究整理

三、工作士氣

- (一) 量表來源：源自吳定(民82)之量表，並參考陳宗賢(民92)問卷，修正適合本研究延用之。
- (二) 操作型定義：本研究採用Giffiths(1995)的定義。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中工作士氣量表有15個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分。分數加總平均後，分數愈高者表示工作士氣愈好。
- (五) 反向題問項：如表3.5所示。
- (六) 信度係數：0.8506

表 3.5 工作士氣反向題彙整表

題號	題目內容
1	我常請假去做其他的事。
8	目前的工作對我而言，除了拿份薪水外，就沒有其他意義可說了。
9	若有其他適當的工作機會，我早就離開公司了。
11	在組織中目前之制度與規定有必要再檢討改善之。

資料來源：本研究整理

(七) 因素分析：

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果原問卷第一題「我常請假去做其他的事」與第十題「無論組織內部人事發生怎樣的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作」，因填答者多數填答錯誤，而造成其因素負荷量小於0.4者，故予以刪題；這些成份因素構面則重新分別命名為即「群體精神」、「團體凝聚力」、「組織忠誠」與「工作意願」。現將其各構面題目內容彙整如下表：

表 3.6 工作士氣各構面題目內容彙整表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
群體精神	12.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度	0.779			
	11.我通常都能尊重多數人意見	0.776			
	13.提昇工作品質，是我未來努力之方向	0.731			
	9.在組織中目前之制度與規定有必要再檢討改善之	0.620			
	10.我對組織的各項重大措施與執行情形，都會時常關心注意	0.522			
團體凝聚力	14.在組織中工作使我感到生活有保障		0.761		
	4.在組織中同事均能主動互助合作		0.658		

表3.6 工作士氣各構面題目內容彙整表(續)

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
團體凝聚力	15.組織舉辦之團體活動，我都願意參加		0.518		
	6.不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意追隨在組織服務		0.483		
組織忠誠	1.我會為工作廢寢忘食			0.793	
	5.外界批評組織時我會感到難過			0.526	
	3.完成一件工作我會很有成就感			0.524	
	2.在工作中我可以獲得專業成長與發			0.506	
工作意願	7.目前的工作對我而言，除了拿份薪水外，就沒有其他意義可說了				0.726
	8.若有其他適當的工作機會，我早就離開組織了				0.702
特徵值		5.413	1.850	1.224	1.058
解釋變異量		31.841	10.885	7.200	6.223
累積解釋變異量		31.841	42.726	49.925	56.149
子構面Cronbach's α		0.7616	0.7024	0.6334	0.6922
大構面Cronbach's α		0.8506			

資料來源：本研究整理

四、工作績效

- (一) 量表來源：本研究之工作績效量表乃參考房美玉(89)之個人工作績效量表編制而成，利用自評方式，請填答者評估自己在工作績效的表現，經本研究以因素分析，將其分成三個構面，即「工作創新」、「工作熱誠」與「工作品質」。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中工作績效量表有16個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答個人對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同

意」、「無意見」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分。分數加總平均後，分數愈高者表示工作績效愈好。

(五) 反向題問項：本量表(工作績效)全為正向題。

(六) 信度係數：0.9190

(七) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4 者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取3個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為與「工作創新」、「工作品質」與「工作熱誠」，現將其分析結果列表如下：

表 3.7 工作績效各構面題目內容彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
工作創新	11.我常向困難目標挑戰,因為困難的工作使我感到滿足	0.795		
	14.我常會在工作上提出特別及創新的建議	0.783		
	10.不論上級派我到任何單位或工作上,我都能勝任愉快	0.640		
	13.我總是充滿幹勁地工作	0.603		
	15.我總是能了解組織的要求,並努力達成之	0.556		
	12.工作上的任何小細節,我都能注意到並妥善處理	0.498		
	9.為了工作,我常常犧牲休息的時間	0.414		
工作熱誠	8.對於組織的所有規定,我都嚴格遵守		0.770	
	5.對我來說,與他人一起分工合作並不困難		0.685	
	6.我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧		0.644	
	16.我能在工作上與同事建立及維持良好的友誼關係		0.643	
	7.對於承辦的工作,我一定事先規劃才進行		0.537	

表3.7 工作績效各構面題目內容彙整表(續)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
工作品質	2.當工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理			0.805
	4.工作上有任何問題發生時，我總有辦法解決			0.723
	1.我不曾推卸上級所交付的工作，並都			0.700
	3.我能妥善運用溝通技巧在工作上			0.669
特徵值		7.361	1.198	1.002
解釋變異量		46.008	7.487	6.265
累積解釋變異量		46.008	53.495	59.761
子構面Cronbach's α		0.8494	0.8244	0.8302
大構面Cronbach's α		0.9190		

資料來源：本研究整理

五、組織績效

- (一)量表來源：本研究量表係參酌吳昆基(民92)之研究問卷，經修正適合本研究延用之。
- (二)操作型定義：本研究主要採綜合性的定義。
- (三)測量量表題數：本研究問卷中組織績效量表有18個題目。
- (四)計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答公司對員工協助方案之實施程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示績效程度愈高。
- (五)反向題問項：本量表(組織績效)全為正向題。

(六)信度係數：0.8207

(七)因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4 者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取3個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「便利與效率」、「員工工作滿意度」與「工作學習」，現將其分析結果列表如下：

表 3.8 組織績效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
便利及效率	6.我認為組織成員處理例行業務有提升效率之能力任感已有提升	0.792		
	5.我認為組織的行政業務處理較為彈性	0.761		
	4.我認為組織的行政作業流程簡化程度已有進步	0.755		
	7.我認為組織成員處理非例行業務有應變能力	0.746		
	3.我認為組織成員處理業務的信心已有提升	0.702		
	8.我認為組織對節省成本之程度顯著	0.646		
	2.我認為員工對組織的信任感已有提昇	0.604		
	10.我認為組織資訊能快速流通	0.573		
	9.我認為組織成員學習的能力顯著	0.565		
	11.我認為組織成員能依限完成交辦案件及計畫	0.563		
	1.我認為組織形象的改善顯著	0.500		
員工工作滿意度	14.我認為組織成員對目前工作福利滿意		0.795	
	15.我認為組織成員對目前工作環境滿意		0.794	
	16.我認為組織成員對目前工作分配滿意		0.742	
	18.我認為組織成員對目前組織給予的訓練學習滿意		0.629	
	17.我認為組織成員間的合作精神良好		0.581	

表3.8 組織績效因素分析結果彙整表(續)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
工作學習	12.我認為員工在工作中有較多學習新事務的機會			0.857
	13.我認為員工在工作中有較多完成有意義事物的機會			0.798
特徵值		9.093	1.425	1.078
解釋變異量		50.517	7.917	5.991
累積解釋變異量		50.517	58.434	64.425
子構面Cronbach's α		0.9246	0.8726	0.8730
大構面Cronbach's α		0.9419		

資料來源：本研究整理

3.5 資料分析方法

本研究以SPSS FOR WINDOWS套裝統計軟體作為問卷資料分析工具，現將本研究所須之研究統計方法分別敘述如下：

1.描述性統計(Descriptive Statistics)

針對本研究所調查之個人、企業基本資料，進行樣本分佈的次數分配、有效百分比分析與交叉表分析，以了解樣本結構，並求出組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、充作績效與組織績效等各研究構面之平均數與標準差，進而了解各構面之基本特性。

2.t檢定(t-test Analysis)與單因子變異數分析(One-Way ANOVA)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。亦即可用以比較與檢定個人(性別、年齡、現職年資、現任職務、最高學歷、婚姻狀況、目前工作月薪與服務部門)、企業特徵變項(員工人數、成立歷史與行業別)在組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、充作績效與組織績效等各研究構面因素上

之差異性，亦即檢定虛無假設一、虛無假設二的差異性分析，若p值達到顯著水準（如*表 $p < 0.05$ 顯著水準、**表 $p < 0.01$ 非常顯著水準、***表 $p < 0.001$ 極顯著水準），則再以Scheffe多重比較檢定分析，可進一步了解各群組間差異的大小情形如何。

3.信度分析(Reliability Analysis)

此統計方法是用來了解各量表的可靠程度，亦即量表的一致性或穩定性指標，一般常用的信度分析方法如Cronbach's α 係數、再測信度、折半信度、複本信度..等，本研究採用Cronbach's α 係數的信度分析檢驗，藉以了解各受測者對於各問卷量表的內部一致性情形如何，根據Nunnally(1978)指出 α 值高於0.7，則具有相當良好的內部一致性。

4.因素分析(Factor Analysis)

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

5.相關分析(Correlation Analysis)

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

度之指標，亦即檢定虛無假設三之相關性假設。

6. 徑路分析(Path Analysis)

本法乃為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係，亦即檢定虛無假設四之假設。

7. 集群分析 (Cluster Analysis)

可用此來驗證以組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等變項分別以K平均數法 (K-Means Method) 設定兩群數 (集群一、集群二) 來進行集群分析，藉以了解各分群之特性及對組織績效之差異情形，亦即檢定虛無假設五之假設。

8. 層級迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)

以研究變項順序層級迴歸方式，探討各自變數、中介變數對依變數之影響性，以檢驗假設六變項間之影響關係。

第四章 研究結果與分析

本章乃根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，經正確地輸入統計軟體，並以適當之統計方法進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，而且針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論。以下將分別針對樣本特性與敘述性統計、信度與效度分析、個人變項與企業特徵變項在各構面之差異分析、各構面之相關分析、徑路分析、集群分析與層級迴歸分析等各節進行分析討論之。

4.1 樣本特性與各變項之描述性統計

4.1.1 樣本特性分析

本研究是以復華金融控股集團員工為研究對象，透過問卷方式為主，以便利取樣方法進行問卷之發放，共計發出565份問卷，回收有效問卷共499份，有效回收率為88.32 %。

現將員工的個人及企業之背景資料分布情形整理如表4.1及表4.2所示。表格中包含個人特徵(企業特徵)、類別、人(次)數與有效百分比，現將其分析結果敘述如下：

1.個人特徵部分

(1)性別

由表4.1得知，女性人數大於男性人數，男性佔41.3 %，女性佔57.7 %，大約1：1之比例。

(2)年齡

由表4.1得知，受訪員工以31-40歲最多，佔47.7 %，其次為30歲以下，所佔比例為30.3%，而比例最低的一組為51歲以上，佔2%。

(3)最高學歷

由表4.1得知，受測員工教育程度以大學這一組所佔比率為最高，佔44.3%，其次為專科，佔31.9%，而高中職以下與研究所以上分別為6.4%、17.4%。

(4)婚姻狀況

由表4.1得知，婚姻狀況以已婚者為最多，未婚者次之，其他最少，所佔比率，分別為56.1%、43.1%、0.8%，顯示受測員工以已婚者居多。

(5)現任職務

由表4.1得知，受測樣本中管理人員比非管理人員少，分別為19.8%及80.2%，分組比例大約為1：2。

(6)現職年資

由表4.1得知，現職年資5年以內為最多，所佔比例為49.1%，其次為6-10年這組，佔29.3%，而21年以上這組人數最少，佔1.6%。

(7)目前工作月薪

由表4.1得知，受測員工每月之薪資以25001-35000元這組最高，25000元以下最低，分別所佔的比率為32.3%、10.8%，其餘各組大小比率由高到低為35001-45000元、55001元、45001-55000元，亦即24% > 20.0% > 12.8%。

(8)服務部門

由表4.1得知，受測員工服務部門以行政類與財務類這兩組最多人，分別為132人與85人。

表4.1 個人特徵基本特性表(n=499)

個人特徵	類別	人數	有效百分比
性別	(1)男	266	41.3%
	(2)女	293	58.7%
年齡	(1)30歲以下	151	30.3%
	(2)31-40歲	238	47.7%
	(3)41-50歲	100	20.0%
	(4)51歲以上	10	2.0%
學歷	(1)高中(職)	32	6.4%
	(2)專科	159	31.9%
	(3)大學	221	44.3%
	(4)研究所以上	87	17.4%
婚姻	(1)已婚	282	56.5%
	(2)未婚	217	43.5%
職務	(1)主管人員	99	19.8%
	(2)非主管人員	400	80.2%
年資	(1)5年以內	245	49.1%
	(2)6-10年	146	29.3%
	(3)11-20年	100	20.0%
	(4)21年以上	8	1.6%
服務類別	(1)行政類	132	26.5%
	(2)營業類	38	7.6%

表4.1 個人特徵基本特性表(n=499)(續)

個人特徵	類別	人數	有效百分比
服務類別	(3)業務類	75	15.0%
	(4)企劃類	16	3.2%
	(5)資訊類	20	4.0%
	(6)稽核類	11	2.2%
	(7)財務類	85	17.0%
	(8)證券營業員	46	9.2%
	(9)銀行櫃員	33	6.6%
	(10)研究分析員	43	8.6%
目前工作月薪	(1)25000元以下	54	10.8%
	(2)25001 35000元	161	32.3%
	(3)35001 45000元	120	24.0%
	(4)45001 55000元	64	12.8%
	(5)55001元以上	100	20.0%

資料來源：本研究整理

2.企業特徵部份

(1)員工人數

由表4.2得知，受測公司員工人數1000人以上所佔比率為最高，佔68.7%，最低為100人以下這組，佔31.3%。

(2)成立歷史

由表4.2得知，受測公司成立歷史以7-9年這組所佔比率為最高，佔9.1%，其次為3年以下這組，佔37.3%，最低的一組為15年以上，佔11.4%。

(3)行業別

由表4.2得知，受測公司行業別所佔比率前三組為復華證券、復華銀行與復華證券金融公司，比率分別為37.9%、30.7%、11.4%，其他分別為復華期貨公司(7.0%)、復華資產管理公司(1.4%)、金復華證券投資顧問公司(1.2%)，而其中復華金控母公司與金復華證券投資信託公司所佔比率相等為5.2%。

表 4.2 企業特徵基本特性表(n=499)

企業特徵	類別	次數	有效百分比
員工人數	(1)100人以下	156	31.3%
	(2)101-300人	-	-
	(3)301-500人	-	-
	(4)501-1000	-	-
	(5)1001人以上	343	68.7%
成立歷史	(1)3年(含)以下	186	37.3%
	(2)4-6年	61	12.2%
	(3)7-9年	195	39.1%
	(4)10-15年	-	-
	(5)15年以上	57	11.4%
公司行業別	(1)金控公司	26	5.2%
	(2)證券公司	189	37.9%
	(3)銀行	153	30.7%
	(4)期貨公司	35	7.0%
	(5)證券金融公司	57	11.4%

表4.2 企業特徵基本特性表(n=499)(續)

企業特徵	類別	次數	有效百分比
公司行業別	(6)投顧公司	6	1.2%
	(7)投信公司	26	5.2%
	(8)資產管理公司	7	1.4%

資料來源：本研究整理

另外將分別針對年齡與目前工作月薪、現職年資與最高學歷、最高學歷與目前工作月薪、公司行業別與公司成立歷史等類別變項進行交叉表分析，以進一步了解樣本特性。

由表4.3可知受測者年齡為31-40歲且目前工作月薪25001-35000元的員工有88人，且這組總人數最多，合計161人。而30歲以下且目前工作月薪45001-55000元的員工無人，50歲以上受測者僅10人，受測樣本以31-40歲的員工為最多，有238人，由上資料得知集團人員較具年輕化。

表 4.3 年齡與目前工作月薪交叉表

月薪 年齡	25000元 以下	25001-35000 元	35001-45000 元	45001-55000 元	55001元 以上	總和
30歲以下	28	88	33	0	2	151
31-40歲	19	60	75	43	41	238
41-50歲	6	13	12	19	50	100
50歲以上	1	0	0	2	7	10
總和	54	161	120	64	100	499

資料來源：本研究整理

由表4.4可知受測者現職年資為5年以內且最高學歷為大學的員工最多，有115人，而20年以上且最高學歷為研究所以上的員工與現職年資20年以上學歷高中(職)、專科，都各有1人，受測樣本以最高學歷大學的員工為最多，有221人，集團內員工普遍為高學歷。

表 4.4 現職年資與最高學歷交叉表

最高學歷 現職年資	高中(職)	專科	大學	研究所以上	總和
5年以內	9	58	115	63	245
6-10年	16	52	66	12	146
11-20年	6	48	35	11	100
20年以上	1	1	5	1	8
總和	32	159	221	87	499

資料來源：本研究整理

由表4.5可知受測者最高學歷大學的員工且目前工作月薪25001-35000元的員工有71人最多，而最高學歷為研究所以上且目前工作月薪25001-35000元的員工，只有3人，而最高學歷高中職以下且目前工作月薪55001以上的員工，只有1人，受測樣本以目前工作月薪25001-35000的員工為最多，有161人。

表 4.5 最高學歷與目前工作月薪交叉表

月薪 年齡	25000元 以下	25001-35000 元	35001-45000 元	45001-55000 元	55001元 以上	總和
高中(職)	9	15	4	3	1	32
專科	24	61	34	20	20	159
大學	18	71	48	32	52	221
研究所以上	3	14	34	9	27	87
總和	54	161	120	64	100	499

資料來源：本研究整理

由表4.6得知公司行業別與公司成立歷史的交叉表分析結果，其中公司歷史7-9年且行業別證券公司為最多，有189位員工。受測樣本以公司成立歷史7-9年的員工為最多，有195人。

表 4.6 公司行業別與公司成立歷史交叉表

成立歷史 公司別	3年(含) 以下	4 6年	7 9年	10 15年	15年以上	總和
金控公司	26	-	-	-	-	26
證券公司	-	-	189	-	-	189
銀行	153	-	-	-	-	153
期貨公司	-	35	-	-	-	35
證券金融公司	-	-	-	-	57	57
投顧公司	-	-	6	-	-	6
投信公司	-	26	-	-	-	26
資產管理公司	7	-	-	-	-	7
總和	186	61	195	-	57	499

資料來源：本研究整理

4.1.2 各研究變項之描述性分析

本小節將針對本研究之「組織變革知覺」、「工作滿足」、「工作士氣」、「工作績效」與「組織績效」五個變項及其子構面之平均數與標準差，進行描述性分析，以能清楚地了解組織變革目前實施的程度如何及員工於所服務公司對各變項之知覺分布狀況。

1. 「組織變革知覺」之描述性分析

由表4.7可知，「資訊與文化革新」平均數為4.0821最高，「變革效益」平均數為3.7612次之，「工作認知」、「溝通協調」與「權益保障」平均數分別為3.6032、3.4454與3.0681，其中權益保障以最低。亦即是復華金控公司實施組織變革員工知覺程度最高的是「資訊與文化革新」，最低的是「權益保障」，各子構面平均數皆大於中間值3，顯示員工對於「變革效益」、「溝通協調」、「資訊與文化革新」、「權益保障」及「工作認知」等各方面的認知程度頗高，而整體組織變革知覺平均數為3.5920，亦大於3，表示復華金控公司目前實施組織變革，該公司員工認知程度高，由此可了解實施組織變革企業界是可推行的。

表 4.7 組織變革知覺之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均值	標準差
變革效益	499	1.85	5.00	3.7612	0.5782
溝通協調	499	1.00	5.00	3.4454	0.8040
資訊與文化革新	499	2.40	5.00	4.0821	0.5058
權益保障	499	1.00	5.00	3.0681	0.7519
工作認知	499	1.00	5.00	3.6032	0.7696
組織變革知覺	499	1.76	5.00	3.5920	0.4761

資料來源：本研究整理

2. 「工作滿足」之描述性分析

由表4.8 得知，人員在工作滿足程度之平均數為3.6765，高於中間值3，其各子構面之平均數均高於中間值3，其中又以「一般滿足」最高，達4.3948，由於金融控股公司人員工作性質多樣性，金融相關產品多，對於工作挑戰性及自我內在需求上有普遍性的滿意與認同感。

表 4.8 工作滿足之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均值	標準差
工作本身	499	1.00	5.00	3.1978	0.6537
工作發展性	499	1.00	5.00	3.4369	0.6809
一般滿足	499	1.20	5.00	4.3948	0.6353
工作滿足	499	1.72	5.00	3.6765	0.5513

資料來源：本研究整理

3. 「工作士氣」之描述性分析

由表4.9得知員工對「工作士氣」整體知覺，其平均數為3.6322，高於中間值3，顯示員工團體凝聚力不錯，組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。另外從「組織忠誠」、「群體精神」與「工作意願」各構面的平均數得知，員工普遍對組織具有忠誠度，員工之間能主動互助合作且尊重多數人的意見，而工作意願也顯示高於中間值3，這表示該公司員工對於工作內容與組織環境契合度的關聯性。

表 4.9 工作士氣之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均值	標準差
群體精神	499	1.00	5.00	3.9675	0.4778
團體凝聚力	499	1.00	5.00	3.5832	0.6190
組織忠誠	499	1.25	5.00	3.5772	0.5733
工作意願	499	1.00	5.00	3.4008	0.8779
工作士氣	499	1.81	5.00	3.6322	0.4800

資料來源：本研究整理

4. 「工作績效」之描述性分析

由表4.10 得知，人員在「工作績效」整體構面得分之平均數為 3.8092，高於中間值3，其各子構面之平均數亦均高於中間值3，顯示人員在自我評量的工作績效不論是自身工作或團隊的成效上都有不錯的表現，甚至在對於公司紀律及規定上，有很高的團隊合作、負責的精神。

表 4.10 工作績效之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均值	標準差
工作創新	499	1.71	5.00	3.5832	0.5695
工作熱誠	499	2.00	5.00	3.9747	0.4916
工作品質	499	1.50	5.00	3.8697	0.5548
工作績效	499	1.74	5.00	3.8092	0.4768

資料來源：本研究整理

5. 「組織績效」之描述性分析

由表4.11 得知人員對「組織績效」同意程度3.3032高於中間值3，顯示參與人員對其服務公司之組織績效趨向於認同。

表 4.11 組織績效之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均值	標準差
便利及效率	499	1.00	5.00	3.2031	0.6842
員工工作滿意度	499	1.00	5.00	3.2425	0.7286
工作學習	499	1.00	5.00	3.4639	0.7596
組織績效	499	1.00	5.00	3.3032	0.6218

資料來源：本研究整理

4.2 信度與效度分析

4.2.1 信度分析

本研究問卷的信度分析結果，大構面皆屬於高信度係數，而本研究問卷透過信度分析所得各構面的信度係數如表4.12所示

表 4.12 問卷信度分析摘要表

構面	Cronbach's α	子構面	所包含之題項	Cronbach's α
組織 變革 知覺	0.8922	變革效益	10.8.7.11.19.9.23	0.8453
		溝通協調	2.4.3.1.	0.7686
		資訊與 文化變革	13.12.14.14.20	0.8082
		權益保障	17.18.5.6.16	0.7896
		工作認知	22.21.	0.7203
工作 滿足	0.8913	工作本身	6.5.17.12.13.14.8	0.8329
		工作發展性	4.3.2.15	0.7889
		一般滿足	18.9.19.16.20.21	0.7882
工作 士氣	0.8506	群體精神	13.15.11.12	0.7616
		團體凝聚力	16.5.17.7.	0.7024
		組織忠誠	2.6.4.3	0.6334
		工作意願	8.9	0.6922
工作 績效	0.9190	工作創新	11.14.10.14.15.12.9	0.8494
		工作熱誠	8.5.6.16.7	0.8244
		工作品質	2.4.1.3.	0.8302

表4.12 問卷信度分析摘要表(續)

構面	Cronbach's α	子構面	所包含之題項	Cronbach's α
組織 績效	0.9419	便利及效率	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.	0.9246
		員工工作 滿意度	14.15.16.17.18	0.8726
		工作學習	12.13.	0.8730

資料來源：本研究整理。

一般而言，Cronbach's α 係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受範圍。根據Nunnally(1978)指出 α 值高於0.7，則具有相當良好的內部一致性。由上表可知，除「工作熱誠」與「工作意願」子構面是介於0.35與0.7之間屬於仍能接受範圍外，其餘可靠程度相當高。

4.2.2 效度分析

由於本研究各構面所使用之問卷主要是根據過去國內外學者所研究之量表直接修正延用之，而其問卷也經不少學者繼續修正延用之，且量表內容經與指導教授充分討論，故其內容效度很高。另外本研究的各項構面大都經因素分析法萃取主成份，因此其建構效度是相當不錯的。

4.3 員工個人特徵變項與企業特徵變項在各構面之差異分析

本節將針對個人特徵變項與企業特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本t檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而了解金控公司所屬員工在組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等各構面及子構面之差異

性是否顯著，亦即驗證虛無假設一及虛無假設二是否接受，即驗證個人特徵變項及企業特徵變項在各構面的認知上有無顯著水準，以下將逐一說明與討論如下。

4.3.1 t 檢定

(一) 性別

由表4.13可得知，不同性別在「組織變革知覺」構面(平均值：男，3.6226；女，3.5706)，無顯著水準(p值：0.230)，即男性員工比女性員工對於公司實施組織變革認知上，無較高的認知水準；但其中於工作認知(平均值：男，3.6990；女，3.5358)構面上，男性員工比女性員工對於公司有較高的認知程度，其分別達顯著水準，p值為(0.018^{*})。

表 4.13 不同性別在組織變革知覺之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	男 (n=206)	女 (n=293)			
變革效益	3.7885	3.7421	0.883	0.378	-
溝通協調	3.4563	3.4377	0.254	0.799	-
資訊與 文化革新	4.0689	4.0915	-0.490	0.625	-
權益保障	3.1000	3.0457	0.793	0.428	-
工作認知	3.6990	3.5358	2.384	0.018 [*]	1 > 2
組織變革 知覺	3.6226	3.5706	1.201	0.230	-

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

由表4.14 得知，不同性別的員工在「工作滿足」整體構面上(平均值：男，3.7344；女，3.6358)，有顯著水準(p值：0.049^{*})，即男性員工比女性員工對於工作滿足構面上有較高的同意程度，有較高的認知水準；其中於「工作本身」子構面(平均值：男，3.2587；女，3.1550)與「工作發展性」子構面上(平均值：男，3.5473；女，3.3592)，男性員工比女性員工對於「工作本身」及「工作發展性」有較高的同意程度，分別達顯著水準(p值為0.081^{*})與非常顯著水準(p值為0.002^{**})。

表 4.14 不同性別在工作滿足之差異分析

平均數 類 別 水 準 構 面	1	2	t值	p值	備註
	男 (n=206)	女 (n=293)			
工作本身	3.2587	3.1550	1.747	0.081 [*]	1 > 2
工作發展性	3.5473	3.3592	3.064	0.002 ^{**}	1 > 2
一般滿足	4.3971	4.3932	0.068	0.946	-
工作滿足	3.7344	3.6358	1.972	0.049 [*]	1 > 2

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

關於「工作士氣」構面部份，由表4.15可了解，不同性別的員工在整體「工作士氣」構面(平均值：男，3.6489；女，3.6204)，達無顯著水準(p值：0.514)，即男性員工比女性員工對於工作士氣構面上無較高的同意程度；其中僅在「組織忠誠」子構面(平均值：男，3.6493；女，3.5265)，男性員工比女性員工對於組織的忠誠度方面有較高的認同程度，達顯著水準(p值：0.018^{*})。

表 4.15 不同性別在工作士氣之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	男 (n=206)	女 (n=293)			
群體精神	3.9282	3.9952	-1.546	0.123	-
團體凝聚力	3.5740	3.5896	-0.276	0.782	-
組織忠誠	3.6493	3.5265	2.367	0.018 [*]	1 > 2
工作意願	3.4442	3.3703	0.925	0.355	-
工作士氣	3.6489	3.6204	0.653	0.514	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

關於「工作績效」構面部份，由表4.16可了解在整體「工作績效」構面(平均值：男，3.7826；女，3.8279)，達無顯著水準(p值：0.296)，即男性員工比女性員工對於工作績效構面上無較高的同意程度；其中僅在「工作品質」子構面(平均值：男，3.8095；女，3.9121)，女性員工比男性員工對於工作品質方面有較高的要求程度，達顯著水準(p值：0.042^{*})。

表 4.16 不同性別在工作績效之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	男 (n=206)	女 (n=293)			
工作創新	3.5936	3.5758	0.344	0.731	-
工作熱誠	3.9447	3.9959	-1.147	0.252	-
工作品質	3.8095	3.9121	-2.041	0.042 [*]	2 > 1
工作績效	3.7826	3.8279	-1.047	0.296	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

關於「組織績效」構面部份，由表4.17 不同性別對「組織績效」構面(平均值：男，3.3275；女，3.2861)，達無顯著水準(p值：0.465)，即男性員工比女性員工對於組織績效構面上無較高的同意程度，顯示人員對其服務公司之組織績效趨向於不認同。

表 4.17 不同性別在組織績效之差異分析

平均數 類別 水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	男 (n=206)	女 (n=293)			
便利及效率	3.2043	3.2023	0.033	0.974	-
員工工作 滿意度	3.2709	3.2225	0.729	0.466	-
工作學習	3.5073	3.4334	1.069	0.286	-
組織績效	3.3275	3.2861	0.732	0.465	-

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

(二) 現任職務

由表4.18可得知，不同現任職務的員工在「組織變革知覺」構面(平均值：男，3.6212；女，3.5848)，達無顯著水準(p值：0.680)，即主管人員與非主管人員對於整體組織變革認知上無顯著水準。其中於「變革效益」構面(平均值：男，3.9019；女，3.7264)達非常顯著水準(p值：0.007^{**})，亦即主管人員在「變革效益」方面比非管理人員有較高的同意水準，主管人員認為公司變革實施後效益較高，可能一般管理者必須承擔較大之責任，其受到公司變革的理念較有影響之故。在「溝通協調」子構面(平均值：主管人員，3.2879；非主管人員，3.4844)，達顯著水準(p值：0.029^{*})，表非

主管人員在溝通協調方面比主管人員有較具協調性，主因是非主管人員較多為主要承辦員。另在「資訊與文化革新」子構面(平均值：主管人員，4.1939；非主管人員，4.0545)，達顯著水準(P值：0.014^{*})，

表 4.18 不同現任職務在組織變革知覺之差異分析

平均數 類別 水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	主管人員 (n=99)	非主管人員 (n=400)			
變革效益	3.9019	3.7264	2.720	0.007 ^{***}	1 > 2
溝通協調	3.2879	3.4844	-2.185	0.029 [*]	2 > 1
資訊與文化革新	4.1939	4.0545	2.469	0.014 [*]	1 > 2
權益保障	3.1515	3.0475	1.233	0.218	-
工作認知	3.5707	3.6113	-0.469	0.639	-
組織變革知覺	3.6212	3.5848	0.680	0.497	-

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

由表4.19可得知，不同現任職務的員工在「工作滿足」構面(平均值：主管人員，3.9274；非主管人員，3.6144)，達極顯著水準(p值：0.000^{***})，即主管人員對於工作滿足比非主管人員有較高的同意程度，而其中「工作本身」構面(平均值：主管人員，3.4242；非主管人員，3.1418)、「工作發展性」構面(平均值：主管人員，3.7500；非主管人員，3.3594)與「一般滿足」等子構面(平均值：主管人員，4.6081；非主管人員，4.3420)，主管人員也比非主管人員有較高的同意程度，均達極顯著水準(p值：0.000^{***})。

表 4.19 不同現任職務在工作滿足之差異分析

平均數 類 別 水 準 構面	1	2	t值	p值	備註
	主管人員 (n=99)	非主管人員 (n=400)			
工作本身	3.4242	3.1418	3.904	0.000 ^{***}	1 > 2
工作發展性	3.7500	3.3594	6.096	0.000 ^{***}	1 > 2
一般滿足	4.6081	4.3420	3.781	0.000 ^{***}	1 > 2
工作滿足	3.9274	3.6144	5.770	0.000 ^{***}	1 > 2

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

在表4.20中可明顯看出，不同現任職務的員工在整體「工作士氣」構面(平均值：主管人員，3.8492；非主管人員，3.5784)，達極顯著水準(p值：0.000^{***})，即對於公司整體工作士氣認知程度，主管人員比非主管人員有較高的同意程度，而其中「群體精神」構面(平均值：主管人員，4.1192；非主管人員，3.9300)、「團體凝聚力」構面(平均值：主管人員，3.7424；非主管人員，3.5438)、「組織忠誠」構面(平均值：主管人員，3.8030；非主管人員，3.5213)與「工作意願」等子構面(平均值：主管人員，3.7323；非主管人員，3.3188)均達極顯著水準(p值：0.000^{***})。意謂主管人員比非主管人員有較高的同意程度，由此可知有較高的工作士氣。

表 4.20 不同現任職務在工作士氣之差異分析

平均數 類別 水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	主管人員 (n=99)	非主管人員 (n=400)			
群體精神	4.1192	3.9300	3.569	0.000 ^{***}	1 > 2
團體凝聚力	3.7424	3.5438	2.880	0.004 ^{**}	1 > 2
組織忠誠	3.8030	3.5213	4.461	0.000 ^{***}	1 > 2
工作意願	3.7323	3.3188	4.696	0.000 ^{***}	1 > 2
工作士氣	3.8492	3.5784	5.153	0.000 ^{***}	1 > 2

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

由表4.21可得知，不同現任職務在整體「工作績效」構面(平均值：主管人員，3.9568；非主管人員，3.7727)及「工作創新」(平均值：主管人員，3.7229；非主管人員，3.5486)、「工作熱誠」(平均值：主管人員，4.1273；非主管人員，3.9370)、「工作品質」(平均值：主管人員，4.0202；非主管人員，3.8325)等子構面認知程度高，均達非常顯著水準，p值各為(0.006^{**})、(0.001^{**})、(0.001^{**})與(0.001^{**})，意謂主管人員比非主管人員有較高的認知水準，由此可知有較高的工作績效。

表4.21 不同現任職務在工作績效之差異分析

平均數 類別 水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	主管人員 (n=99)	非主管人員 (n=400)			
工作創新	3.7229	3.5486	2.746	0.006 ^{**}	1 > 2
工作熱誠	4.1273	3.9370	3.486	0.001 ^{**}	1 > 2
工作品質	4.0202	3.8325	3.486	0.001 ^{**}	1 > 2
工作績效	3.9568	3.7727	1.032	0.001 ^{**}	1 > 2

註：^{*}表 $p < 0.05$ 顯著水準 ^{**}表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 ^{***}表 $p < 0.001$ 極顯著水準
資料來源：本研究整理。

由表4.22可得知，不同職務的在整體「組織績效」構面(平均值：主管人員，3.4169；非主管人員，3.2750)及「員工工作滿意度」(平均值：主管人員，3.3596；非主管人員，3.2135)子構面認知程度高，均達顯著水準，p值各為(0.020^{*})與(0.074^{*})，主管人員比非主管人員有較高的認知水準，由此可知有較高的組織績效與工作滿意度。另在「工作學習」(平均值：主管人員，3.6313；非主管人員，3.4225)子構面，其主管人員比非主管人員有較高的認知水準，達非常顯著水準(p值：0.020^{*})，由此可知有較高的滿意度。

表 4.22 不同現任職務在組織績效之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	主管人員 (n=99)	非主管人員 (n=400)			
便利及效率	3.2599	3.1891	1.032	0.304	-
員工工作滿意度	3.3596	3.2135	1.790	0.074 [*]	1 > 2
工作學習	3.6313	3.4225	2.461	0.004 ^{**}	1 > 2
組織績效	3.4169	3.2750	2.347	0.020 [*]	1 > 2

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

(三) 婚姻狀況

從表4.23 分析結果，可清楚得知，不同婚姻狀況的員工在「組織變革知覺」構面的認知上，均無任何顯著差異存在；亦即不管是已婚、未婚的員工，其對於服務公司之組織變革知覺的認知水準上，均無任何顯著水準。

表 4.23 不同婚姻狀況在組織變革知覺之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	已婚 (n=282)	未婚 (n=217)			
變革效益	3.7857	3.7294	1.078	0.281	-
溝通協調	3.4699	3.4136	0.775	0.439	-
資訊與文化革新	4.0731	4.0940	-0.459	0.647	-
權益保障	3.1071	3.0175	1.320	0.187	-
工作認知	3.5603	3.6590	-1.422	0.156	-
組織變革知覺	3.5992	3.5827	0.383	0.702	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

而不同婚姻狀況在「工作滿足」之差異，經分析結果顯示如表4.24，整體「工作滿足」構面與「工作發展性」子構面均達非常顯著水準(p值：0.009^{**})與(P值：0.001^{**})。已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度，意謂已婚員工大多基於經濟因素與求工作穩定性，在工作上較易得到滿足。

「一般滿足」子構面亦達顯著差異(p值：0.049^{*})，已婚員工(平均值，4.4440)較未婚員工(平均值，4.3309)有較高的同意程度。

表 4.24 不同婚姻狀況在工作滿足之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	已婚 (n=282)	未婚 (n=217)			
工作本身	3.2259	3.1613	1.095	0.274	-
工作發展性	3.5301	3.3157	3.462	0.001 ^{**}	1 > 2
一般滿足	4.4440	4.3309	1.977	0.049 [*]	1 > 2
工作滿足	3.7334	3.6026	2.642	0.009 ^{**}	1 > 2

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

而不同婚姻狀況在「工作士氣」之差異，經分析結果顯示如表4.25，整體「工作士氣」構面達極顯著水準(p值：0.000^{***})，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。「團體凝聚力」、「組織忠誠」與「工作意願」等子構面亦達非常顯著水準(p值：0.005^{**}、0.002^{**}與0.001^{**})，已婚員工(平均值，3.6507、3.6481與3.5124)均較未婚員工(平均值，3.4954、3.4850與3.2558)有較高的同意程度。意謂已婚員工在生活上的經濟壓力與工作的成就感之驅使，較能容入於職場且更投入於工作，其工作士氣程度顯而易見的較未婚員工高。

表4.25 不同婚姻狀況在工作士氣之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	已婚 (n=282)	未婚 (n=217)			
群體精神	3.9986	3.9272	1.658	0.098 [*]	1 > 2
團體凝聚力	3.6507	3.4954	2.798	0.005 ^{**}	1 > 2
組織忠誠	3.6481	3.4850	3.178	0.002 ^{**}	1 > 2
工作意願	3.5124	3.2558	3.269	0.001 ^{**}	1 > 2
工作士氣	3.7024	3.5408	3.778	0.000 ^{***}	1 > 2

註：^{*}表 $p < 0.05$ 顯著水準 ^{**}表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 ^{***}表 $p < 0.001$ 極顯著水準
資料來源：本研究整理。

而不同婚姻狀況在「工作績效」之差異，經分析結果顯示如表4.26，整體「工作績效」大構面與「工作創新」子構面均達極顯著水準(p 值：0.000^{***})，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。「工作熱誠」子構面達非常顯著水準(p 值：0.001^{**})，已婚員工(平均值，4.0390)較未婚員工(平均值，3.8912)有較高的同意程度。「工作品質」子構面達顯著水準(p 值：0.001^{*})，已婚員工(平均值，3.9202)較未婚員工(平均值，3.8041)有較高的同意程度。

表 4.26 不同婚姻狀況在工作績效之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	已婚 (n=282)	未婚 (n=217)			
工作創新	3.6637	3.4786	3.642	0.000 ^{***}	1 > 2
工作熱誠	4.0390	3.8912	3.363	0.001 ^{**}	1 > 2
工作品質	3.9202	3.8041	2.327	0.020 [*]	1 > 2
工作績效	3.8743	3.7247	3.515	0.000 ^{***}	1 > 2

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

而不同婚姻狀況在「組織績效」構面之認知，經分析結果顯示如表 4.27，整體組織績效構面達顯著水準(p值：0.015^{*})，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。「便利及效率」、「員工工作滿意度」與「工作學習」等子構面對組織績效之認知水準上無任何顯著水準。

表 4.27 不同婚姻狀況在組織績效之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	已婚 (n=282)	未婚 (n=217)			
便利及效率	3.2305	3.1676	1.019	0.309	-
員工工作滿意度	3.2667	3.2111	0.845	0.399	-
工作學習	3.5372	3.3687	2.437	0.015 [*]	1 > 2
組織績效	3.3445	3.2491	1.708	0.088	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

(四) 員工人數

從表4.28 分析結果，可清楚得知，不同員工人數的員工在「組織變革知覺」構面的認知上，「資訊與文化革新」子構面與「組織變革知覺」大構面達顯著水準(p值：0.022^{*}與0.025^{*})，100人以下員工均較1001人以上員工有較高的同意程度；「工作認知」子構面的認知上達極顯著水準(p值：0.000^{***})，100人以下(平均值，3.8013)員工較1001人以上(平均值，3.5131)員工有較高的同意程度。「變革效益」、「溝通協調」與「權益保障」等子構面均達無顯著水準。

表 4.28 不同員工人數在組織變革知覺之差異分析

平均數 類別 水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	100人以下 (n=156)	1001人以上 (n=343)			
變革效益	3.8049	3.7414	1.139	0.255	-
溝通協調	3.4615	3.4380	0.302	0.763	-
資訊與 文化革新	4.1590	4.0742	2.298	0.022 [*]	1 > 2
權益保障	3.0872	3.0595	0.381	0.703	-
工作認知	3.8013	3.5131	3.933	0.000 ^{***}	1 > 2
組織變革 知覺	3.6628	3.5598	2.248	0.025 [*]	1 > 2

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

而不同員工人數在「工作滿足」之差異，經分析結果顯示如表4.29，整體構面僅「工作本身」子構面達顯著水準(p值：0.013^{*})，100人以下(平均值，3.3049)員工較1001人以上(平均值，3.1491)員工有較高的同意程度；其餘之構面均達無顯著水準。

表4.29 不同員工人數在工作滿足之差異分析

平均數 類別 水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	100人以下 (n=156)	1001人以上 (n=343)			
工作本身	3.3049	3.1491	2.482	0.013 [*]	1 > 2
工作發展性	3.4006	3.4534	-0.801	0.405	-
一般滿足	3.6389	3.6730	-0.667	0.480	-
工作滿足	3.4482	3.4251	0.457	0.648	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

而不同員工人數在「工作士氣」之差異，經分析結果顯示如表4.30，整體「工作士氣」構面達非常顯著水準(p值：0.006^{**})，100人以下(平均值，3.7199)員工較1001人以上(平均值，3.5923)員工有較高的同意程度。「團體凝聚力」、「組織忠誠」與「工作意願」等子構面達顯著水準(p值：0.011^{*}、0.024^{*}與0.018^{*})，100人以下員工(平均值，3.6875、3.6587與3.5384)均較1001人以上(平均值，3.5357、3.5401與3.3382)員工有較高的同意程度。「群體精神」子構面達無顯著水準。

表 4.30 不同員工人數在工作士氣之差異分析

平均數 類別 水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	100人以下 (n=156)	1001人以上 (n=343)			
群體精神	3.9949	3.9551	0.862	0.389	-
團體凝聚力	3.6875	3.5357	2.553	0.011 [*]	1 > 2
組織忠誠	3.6587	3.5401	2.150	0.024 [*]	1 > 2
工作意願	3.5384	3.3382	2.373	0.018 [*]	1 > 2
工作士氣	3.7199	3.5923	2.771	0.006 ^{**}	1 > 2

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

而不同員工人數在「工作績效」之差異，經分析結果顯示如表4.31，整體「工作績效」大構面、「工作創新」與「工作品質」子構面均達顯著水準(p值：0.013^{*}、0.080^{*}與0.049^{*})，100人以下(平均值，3.8609、3.6493與3.9423)員工人數均較1001人以上(平均值，3.7857、3.5531與3.8367)員工人數有較高的同意程度。「工作熱誠」子構面達無顯著水準(p值：0.618)。

表 4.31 不同員工人數在工作績效之差異分析

平均數 類別 水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	100人以下 (n=156)	1001人以上 (n=343)			
工作創新	3.6493	3.5531	1.752	0.080 [*]	1 > 2
工作熱誠	3.9910	3.9673	0.498	0.618	-
工作品質	3.9423	3.8367	1.976	0.049 [*]	1 > 2
工作績效	3.8609	3.7857	1.635	0.013 [*]	1 > 2

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

而不同員工人數在「組織績效」構面之認知，經分析結果顯示如表 4.32，「員工工作滿意度」子構面達極顯著水準(p值：0.000^{***})，「組織績效」大構面達非常顯著水準(p值：0.005^{**})，「工作學習」子構面達顯著水準(p值：0.015^{*})，100人以下(平均值，3.4167、3.5685與3.4181)員工均較1001人以上(平均值，3.1633、3.4082與3.2509)員工有較高的同意程度。「工作便利及效率」子構面上無任何顯著水準。

表 4.32 不同員工人數在組織績效之差異分析

平均數 類別水準 構面	1	2	t值	p值	備註
	100人以下 (n=156)	1001人以上 (n=343)			
便利及效率	3.2512	3.1813	1.058	0.291	-
員工工作滿意度	3.4167	3.1633	3.646	0.000 ^{***}	1 > 2
工作學習	3.5865	3.4082	2.444	0.015 [*]	1 > 2
組織績效	3.4181	3.2509	2.804	0.005 ^{**}	1 > 2

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

綜合以上不同性別、不同現任職務、不同婚姻狀況與不同員工人數，其分別與組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等構面進行差異分析，而有關t檢定之分析結果，本研究將其歸納整理成一綜合分析表，如表4.33所示。

表 4.33 t 檢定之綜合分析表

構面 \ 類別		性別		現任職務		婚姻狀況		不同員工人數	
		1	2	1	2	1	2	1	2
		男	女	主管人員	非主管人員	已婚	未婚	100人以下	1001人以上
組織 變革 知覺	變革效益	-		1 > 2		-		-	
	溝通協調	-		2 > 1		-		-	
	資訊與文化革	-		1 > 2		-		1 > 2	
	權益保障	-		-		-		-	
	工作認知	1 > 2		-		-		1 > 2	
	組織變革知覺	-		-		-		1 > 2	
工作 滿足	工作本身	1 > 2		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	工作發展性	1 > 2		1 > 2		1 > 2		-	
	一般滿足	-		1 > 2		1 > 2		-	
	工作滿足	1 > 2		1 > 2		1 > 2		-	
工作 士氣	群體精神	-		1 > 2		1 > 2		-	
	團體凝聚力	-		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	組織忠誠	1 > 2		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	工作意願	-		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	工作士氣	-		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
工作 績效	工作創新	-		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	工作熱誠	-		1 > 2		1 > 2		-	
	工作品質	2 > 1		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	工作績效	-		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
組織 績效	便利及效率	-		-		-		-	
	員工工作滿意度	-		1 > 2		-		1 > 2	
	工作學習	-		1 > 2		1 > 2		1 > 2	
	組織績效	-		1 > 2		-		1 > 2	

資料來源：本研究整理。

4.3.2 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

(一) 年齡

不同年齡對「組織變革知覺」之差異分析結果，如4.34所示，其結果達無顯著水準。其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無大小的情形產生。

表 4.34 不同年齡在組織變革知覺之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=151)	31-40歲 (n=238)	41-50歲 (n=100)	51歲以上 (n=10)			
變革效益	3.7398	3.7154	3.8900	3.8857	2.393	0.068	-
溝通協調	3.5315	3.3897	3.4375	3.5500	1.107	0.385	-
資訊與 文化革新	4.1099	4.0294	4.1600	4.1400	1.857	0.136	-
權益保障	3.0622	3.0185	3.1660	3.3600	1.420	0.236	-
工作認知	3.6755	3.5483	3.6550	3.3000	1.521	0.208	-
組織變革 知覺	3.6238	3.5403	3.6617	3.6471	1.931	0.124	-

註：* 表 $p < 0.05$ 顯著水準 ** 表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 *** 表 $p < 0.001$ 極顯著水準

資料來源：本研究整理。

不同年齡的員工在「工作滿足」之差異分析結果，如表4.35，由表顯示在「工作發展性」子構面的知覺上，達極顯著水準（ p 值：0.000***）。在「工作滿足」大構面的知覺上，達非常顯著水準（ p 值：0.003**）；「工作本身」與「一般滿足」子構面的知覺上，達顯著水準。事後經Scheffe多重比較分析，「工作發展性」構面上41-50歲（平均值，3.6150）的員工比30歲以下（平均值，3.2765）的員工有較高的同意度；「工作滿足」大構面上41-50歲（平均值，3.6150）的員工比30歲以下（平均值，3.6213）與31-40歲（平均值，3.6349）的員工有較高的同意度。而在「工作本身」與「一般滿足」構面上各群組間均無水準大小的情形發生。

表4.35 不同年齡在工作滿足之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=151)	31-40歲 (n=238)	41-50歲 (n=100)	51歲以上 (n=10)			
工作本身	3.2337	3.1152	3.3157	3.4429	3.006	0.030 [*]	-
工作發展性	3.2765	3.4475	3.6150	3.8250	6.376	0.000 ^{***}	1 < 3
一般滿足	4.3536	4.3420	4.5460	4.7600	3.812	0.010 [*]	-
工作滿足	3.6213	3.6349	3.8256	4.0093	4.712	0.003 ^{**}	1 < 3, 2 < 3

註：^{*} 表 $p < 0.05$ 顯著水準 ^{**} 表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 ^{***} 表 $p < 0.001$ 極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同年齡的員工在「工作士氣」知覺之差異分析如表4.36所示，由表顯示，除「群體精神」子構面達無顯著差異(p值：0.095)外，餘均達極顯著水準(p值：0.000^{***})，事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在「團體凝聚力」、「組織忠誠」、「工作意願」與「工作士氣」等構面知覺上，41-50歲(第三組)的員工比30歲以下(第一組)與31-40歲(第二組) 有較高的同意度。而又在團體凝聚力構面上51歲以上(第四組)的員工比30歲以下(第一組)與31-40歲(第二組)的員工有較高的同意度。

表 4.36 不同年齡在工作士氣之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=151)	31-40歲 (n=238)	41-50歲 (n=100)	51歲以上 (n=10)			
群體精神	3.9232	3.9504	4.0600	4.1200	2.138	0.095	-
團體凝聚力	3.5463	3.5053	3.7700	4.1250	7.293	0.000 ^{***}	1 < 3, 1 < 4 2 < 3, 2 < 4
組織忠誠	3.4354	3.5630	3.7975	3.8500	9.242	0.000 ^{***}	1 < 3, 2 < 3
工作意願	3.3179	3.3067	3.7250	3.6500	6.374	0.000 ^{***}	1 < 3, 2 < 3
工作士氣	3.5557	3.5814	3.8381	3.9363	10.174	0.000 ^{***}	1 < 3, 2 < 3

註：* 表 $p < 0.05$ 顯著水準 ** 表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 *** 表 $p < 0.001$ 極顯著水準

資料來源：本研究整理。

不同年齡的員工在「工作績效」之差異分析如表4.37所示，由表顯示，在「工作創新」的知覺構面上，達極顯著水準（ p 值：0.000^{***}），「工作熱誠」子構面與「工作績效」大構面（ p 值：0.003^{**}與0.001^{**}）達非常顯著水準，工作品質子構面（ p 值：0.034^{*}）達顯著水準。事後進行Scheffe多重比較分析後，其中在「工作創新」、「工作熱誠」子構面與「工作績效」大構面知覺上，41-50歲(第三組)的員工比30歲以下(第一組)的員工有較高的同意度；在「工作熱誠」子構面與「工作績效」大構面知覺上，41-50歲(第三組)的員工又比31-40歲(第二組)的員工有較高的同意度；在「工作熱誠」子構面上51歲以上(第四組)的員工比31-40歲(第二組)的員工有較高的同意度。在「工作品質」子構面知覺上無水準大小情形產生。

表 4.37 不同年齡在工作績效之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=151)	31-40歲 (n=238)	41-50歲 (n=100)	51歲以上 (n=10)			
工作創新	3.4456	3.5810	3.7614	3.9286	7.732	0.000 ^{***}	1 < 3
工作熱誠	3.9086	3.9479	4.1220	4.1400	4.613	0.003 ^{**}	1 < 3. 2 < 3 2 < 4
工作品質	3.8377	3.8288	3.9900	4.1250	2.905	0.034 [*]	-
工作績效	3.7307	3.7859	3.9578	4.0645	5.921	0.001 ^{**}	1 < 3. 2 < 3

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同年齡的員工在「組織績效」之差異分析如表4.38所示，由表顯示，在「組織績效」大構面上達顯著水準(p值：0.025^{*})，其他構面均達無顯著水準，事後進行Scheffe多重比較分析，各大小構面上各群組間均無水準大小的情形發生。

表 4.38 不同年齡在組織績效之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30歲以下 (n=151)	31-40歲 (n=238)	41-50歲 (n=100)	51歲以上 (n=10)			
便利及效率	3.1800	3.1665	3.2763	3.6909	2.380	0.069	-
員工工作滿意度	3.2556	3.1773	3.3360	3.6600	2.313	0.075	-
工作學習	3.4073	3.4307	3.5800	3.9500	2.600	0.052	-
組織績效	3.2810	3.2582	3.3975	3.7700	3.140	0.025 [*]	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

(二) 最高學歷

從表4.39、4.40、4.41、4.42 及4.43 的分析結果，可清楚得知，不同學歷的員工與「組織變革知覺」、「工作滿足」，「工作士氣」、「工作績效」與「組織績效」等構面的認知上，均無任何顯著水準存在；亦即不管是高中（職）、專科、大學、研究所以上的員工，其對於服務公司之組織變革知覺、工作滿足，工作士氣、工作績效與組織績效等構面的同意水準上，均無任何顯著水準。

表 4.39 不同學歷在組織變革知覺之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中(職) (n=32)	專科 (n=159)	大學 (n=221)	研究所以上 (n=87)			
變革效益	3.6607	3.7781	3.7779	3.7274	0.520	0.669	-
溝通協調	3.5078	3.5770	3.4095	3.2730	3.001	0.030 [*]	-
資訊與 文化革新	3.9813	4.0567	4.0733	4.1885	1.874	0.133	-
權益保障	3.3250	3.0956	3.0452	2.9816	1.776	0.151	-
工作認知	3.3281	3.5755	3.5792	3.8161	3.785	0.011 [*]	-
組織變革 知覺	3.5606	3.6166	3.5768	3.5973	0.265	0.851	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

表4.40 不同學歷在工作滿足之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中(職) (n=32)	專科 (n=159)	大學 (n=221)	研究所以上 (n=87)			
工作本身	3.0848	3.1500	3.2191	3.2726	1.060	0.366	-
工作發展性	3.4453	3.4717	3.3756	3.5259	1.235	0.297	-
一般滿足	4.4563	4.4126	4.3557	4.4391	0.560	0.641	-
工作滿足	3.6621	3.6780	3.6501	3.7458	0.634	0.594	-

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

表 4.41 不同學歷在工作士氣之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中(職) (n=32)	專科 (n=159)	大學 (n=221)	研究所以上 (n=87)			
群體精神	3.9063	3.9874	3.9738	3.9379	0.390	0.760	-
團體凝聚力	3.6719	3.6132	3.5803	3.5029	0.833	0.476	-
組織忠誠	3.6797	3.5708	3.5679	3.5747	0.366	0.777	-
工作意願	3.4063	3.3548	3.3982	3.4713	0.276	0.843	-
工作士氣	3.6660	3.6340	3.6300	3.6217	0.069	0.977	-

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

表 4.42 不同學歷在工作績效之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中(職) (n=32)	專科 (n=159)	大學 (n=221)	研究所以上 (n=87)			
工作創新	3.6875	3.5930	3.5637	3.5764	0.463	0.708	-
工作熱誠	3.9938	4.0239	3.9719	3.8851	1.518	0.209	-
工作品質	3.8516	3.9214	3.8473	3.8391	0.679	0.565	-
工作績效	3.8443	3.8461	3.7943	3.7668	0.675	0.568	-

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

表 4.43 不同學歷在組織績效之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中(職) (n=32)	專科 (n=159)	大學 (n=221)	研究所以上 (n=87)			
便利及效率	3.3892	3.2276	3.1744	3.1630	1.087	0.354	-
員工工作 滿意度	3.3938	3.2126	3.2452	3.2345	0.552	0.647	-
工作學習	3.5938	3.4780	3.4593	3.4023	0.522	0.667	-
組織績效	3.4589	3.3060	3.2930	3.2666	0.789	0.500	-

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

(三) 服務年資

由表4.44分析結果得知，不同服務年資與「組織變革知覺」各構面的知覺，皆無顯著水準存在。而其P值分別為0.176、0.940、0.083、0.390、0.305與0.258。

表 4.44 不同服務年資在組織變革知覺之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	5年以內 (n=245)	6-10年 (n=146)	11-20年 (n=100)	21年以上 (n=8)			
變革效益	3.7359	3.7417	3.8229	4.1250	1.653	0.176	-
溝通協調	3.4408	3.4229	3.4875	3.4688	0.134	0.940	-
資訊與 文化革新	4.0931	4.0151	4.1280	4.4000	2.238	0.083	-
權益保障	3.0506	3.0178	3.1740	3.2000	1.005	0.390	-
工作認知	3.6531	3.5274	3.5700	3.8750	1.211	0.305	-
組織變革 知覺	3.5947	3.5450	3.6365	3.8138	1.350	0.258	-

註：* 表 $p < 0.05$ 顯著水準 ** 表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 *** 表 $p < 0.001$ 極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同服務年資的員工在「工作滿足」之差異分析如表4.45所示，由表顯示，在「工作發展性」與「一般滿足」子構面及「工作滿足」大構面上的知覺上，分別達非常顯著水準(p 值：0.002**、0.007**與0.006**)，事後進行Scheffe多重比較分析後，其中在「工作發展性」子構面上，年資11-20年以上(平均值，3.2829)員工比5年以內(平均值，3.1930)的員工有較高的同意度，意表年資較久之員工其對自身之工作能有較多發展機會；「工作本身」子構面上各群組間均無水準大小的情形發生。

表4.45 不同服務年資在工作滿足之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	5年以內 (n=245)	6-10年 (n=146)	11-20年 (n=100)	21年以上 (n=8)			
工作本身	3.1930	3.1194	3.2829	3.7143	2.969	0.032 [*]	-
工作發展性	3.3224	3.5051	3.6075	3.5625	5.102	0.002 ^{**}	1 < 3
一般滿足	4.3143	4.4082	4.5440	4.7500	4.080	0.007 ^{**}	1 < 3
工作滿足	3.6099	3.6776	3.8115	4.0089	4.240	0.006 ^{**}	1 < 3

註：^{*}表 $p < 0.05$ 顯著水準 ^{**}表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 ^{***}表 $p < 0.001$ 極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同服務年資的員工在「工作士氣」知覺之差異分析如表4.46所示，由表顯示，在「團體凝聚力」與「工作意願」子構面上，分別達非常顯著水準(p值：0.001^{**}、0.006^{**})及「工作士氣」大構面達極顯著水準(p值：0.000^{***})，「組織忠誠」子構面達顯著水準，「群體精神」子構面達無顯著水準。事後進行Scheffe多重比較分析後，其中在「工作士氣」大構面知覺上，年資11-20年(平均值，3.7784)與21年以上(平均值，4.0734)員工比5年以內(平均值，3.5908)與6-10年(平均值，3.5773)的員工有較高的同意水準；在「團體凝聚力」子構面知覺上，年資21年以上(平均值，4.1875)員工比5年以內(平均值，3.5908)與6-10年(平均值，3.5773)的員工有較高的同意水準；「工作意願」子構面知覺上，11-20年(平均值，3.6300)員工比6-10年(平均值，3.2774)的員工有較高的同意水準；在「組織忠誠」子構面知覺上，各群組間均無水準大小的情形發生。

表 4.46 不同服務年資在工作士氣之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	5年以內 (n=245)	6-10年 (n=146)	11-20年 (n=100)	21年以上 (n=8)			
群體精神	3.9437	3.9274	4.0660	4.2000	2.620	0.050	-
團體凝聚力	3.5378	3.5222	3.7350	4.1875	5.610	0.001 ^{**}	1 < 4 2 < 4
組織忠誠	3.5163	3.5822	3.6825	4.0313	3.785	0.011 [*]	-
工作意願	3.3653	3.2774	3.6300	3.8750	4.225	0.006 ^{**}	2 < 3
工作士氣	3.5908	3.5773	3.7784	4.0734	6.821	0.000 ^{***}	1 < 3. 1 < 4 2 < 3. 2 < 4

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

不同服務年資的員工在「工作績效」之差異分析如表4.47所示，由表顯示，在「工作創新」子構面與「工作績效」的大構面上，分別達非常顯著水準(p值：0.002^{**}、0.005^{***})，「工作品質」達顯著水準(p值：0.010^{*})，「工作熱誠」達無顯著水準(P值：0.134)，事後進行Scheffe多重比較分析後，其中在「工作創新」子構面與「工作績效」大構面知覺上，年資11-20年(平均值，3.7485、3.9320)員工比5年以內(平均值，3.5178、3.7680)的員工有較高的同意水準；在工作品質子構面知覺上，各群組間均無水準大小的情形發生。意謂工作年資較長者，在工作上較能接受挑戰及提出創新，進而有更好的工作績效。

表 4.47 不同服務年資在工作績效之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	5年以內 (n=245)	6-10年 (n=146)	11-20年 (n=100)	21年以上 (n=8)			
工作創新	3.5178	3.5597	3.7485	3.9464	5.184	0.002 ^{**}	1 < 3
工作熱誠	3.9412	3.9616	4.0600	4.175	1.869	0.134	-
工作品質	3.8449	3.8082	3.9875	4.2813	3.794	0.010 [*]	-
工作績效	3.7680	3.7765	3.9320	4.1342	4.378	0.005 ^{**}	1 < 3

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

不同服務年資的員工在「組織績效」之差異分析如表4.48所示，由表顯示，除「員工工作滿意度」子構面上，達非常顯著水準(p值：0.001^{**})外，其餘在「便利及效率」、「工作學習」子構面與「組織績效」大構面，均達無顯著水準。事後進行Scheffe多重比較分析後，其中在「員工工作滿意度」，年資11-20年(平均值，3.4240)比6-10年(平均值，3.0822)的員工有較高的同意水準。意謂服務年資較長者其工作滿意度較高。

表 4.48 不同服務年資在組織績效之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	5年以內 (n=245)	6-10年 (n=146)	11-20年 (n=100)	21年以上 (n=8)			
便利及效率	3.1581	3.1750	3.3282	3.5341	2.190	0.088	-
員工工作滿意度	3.2482	3.0822	3.4240	3.7250	5.759	0.001 ^{**}	2 < 3
工作學習	3.4429	3.4144	3.5800	3.5625	1.094	0.351	-
組織績效	3.2830	3.2238	3.4441	3.6172	3.271	0.021	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

(四) 目前工作月薪

不同工作月薪在「組織變革知覺」之差異，經分析結果顯示如表4.49 其中除「變革效益」、「資訊與文化革新」與「工作認知」達非常顯著水準(p值：0.009^{**}、0.001^{**}與0.004^{**})外，其餘均未達顯著水準。然而達非常顯著水準之「變革效益」子構面，事後進行Scheffe多重比較發現，月薪25001-35000元之員工(平均值，3.6402)較55001元以上之員工(平均值，3.9229)在「變革效益」構面知覺上有較低的同意程度。月薪25000元以下之員工(平均值，3.6402)較55001元以上之員工(平均值，3.8704)在「資訊與文化革新」子構面上有較低的同意程度。月薪25000元以下之員工(平均值，3.3611)較45001-55000元之員工(平均值，3.7969)在工作認知構面上亦有較低的同意程度。

表 4.49 不同工作月薪在組織變革知覺之差異分析

構面	平均數					F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000元以下 (n=54)	25001-35000 元(n=161)	35001-45000 元(n=120)	45001-55000 元(n=64)	55001元以 上(n=100)			
變革效益	3.6402	3.6877	3.7512	3.8147	3.9229	3.407	0.009 ^{**}	2 < 5
溝通協調	3.4769	3.4938	3.4438	3.4688	3.3375	0.628	0.642	-
資訊與 文化革新	3.8704	4.0447	4.0933	4.1031	4.2300	4.916	0.001 ^{**}	1 < 5
權益保障	3.0593	3.0348	3.1000	2.9406	3.1700	1.054	0.379	-
工作認知	3.3611	3.5124	3.6125	3.7969	3.7450	3.849	0.004 ^{**}	1 < 4
組織變革 知覺	3.4816	3.5547	3.6002	3.6248	3.6812	1.949	0.101	-

註： * 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同工作月薪在「工作滿足」之差異，經分析結果顯示如表4.50其中「工作本身」、「工作發展性」子構面與「工作滿足」大構面均達極顯著水準(p值均為：0.000^{***})，「一般滿足」子構面達非常顯著水準(p值為：0.001^{**})，事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在各構面的知覺上，月薪55001元以上(第五組)之員工均高於月薪25001-35000元(第二組)之員工，除「一般滿足」子構面外，月薪55001元以上(第五組)之員工又高於月薪25000元以下(第一組)；在「工作發展性」構面上，月薪55001元以上(第五組)之員工又高於月薪35001-45000元(第三組)；在「工作滿足」構面上，月薪55001元以上(第五組)之員工又高於月薪45001-55000元(第四組)。由以上可看出月薪越高者，其工作能力、表現與晉升機會均優於低薪者，當然爾其工作滿足相對高。

表 4.50 不同工作月薪在工作滿足之差異分析

構面	平均數					F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000元以下 (n=54)	25001-35000 元(n=161)	35001-45000 元(n=120)	45001-55000 元(n=64)	55001元以 上(n=100)			
工作本身	2.9868	3.0719	3.2631	3.2098	3.4286	6.606	0.000 ^{***}	1 < 5.2 < 5
工作發展性	3.2315	3.2966	3.4542	3.4375	3.7525	8.853	0.000 ^{***}	1 < 5.2 < 5 3 < 5
一般滿足	4.3000	4.2870	4.4717	4.3094	4.5820	4.482	0.001 ^{**}	2 < 5
工作滿足	3.5061	3.5518	3.7296	3.6522	3.9210	9.138	0.000 ^{***}	1 < 5.2 < 5 4 < 5

註： * 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同工作月薪在「工作士氣」之差異，經分析結果顯示如表4.51其中「群體精神」、「組織忠誠」、「工作意願」與「工作士氣」均達極顯著

水準(p值均為：0.000^{***})，「團體凝聚力」達非常顯著水準(p值為：0.008^{**})，事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在各構面的知覺上，月薪55001元以上(第五組)之員工除「團體凝聚力」子構面外均高於月薪25000元以下(第一組)；在各構面的知覺上，月薪55001元以上(第五組)之員工又高於月薪25001-35000元(第二組)；在「工作士氣」整體構面上，月薪55001元以上(第五組)之員工又高於月薪35001-45000元(第三組)；由以上可視出端倪，月薪愈高者，其在工作崗位上均較主動性，工作品質與工作成就感愈覺得高，其對公司之向心力與整體工作士氣就愈高。

表 4.51 不同工作月薪在工作士氣之差異分析

構面	平均數					F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000元以下 (n=54)	25001-35000 元(n=161)	35001-45000 元(n=120)	45001-55000 元(n=64)	55001元以 上(n=100)			
群體精神	3.8556	3.8981	3.9450	4.0125	4.1380	5.148	0.000 ^{***}	1 < 5.2 < 5
團體凝聚力	3.4908	3.5155	3.5604	3.5625	3.7825	3.502	0.008 ^{**}	2 < 5
組織忠誠	3.3519	3.4581	3.6313	3.6445	3.7825	7.937	0.000 ^{***}	1 < 5.2 < 5
工作意願	3.2130	3.2174	3.4875	3.3906	3.7000	5.787	0.000 ^{***}	1 < 5.2 < 5
工作士氣	3.4778	3.5223	3.6560	3.6525	3.8508	9.386	0.000 ^{***}	1 < 5.2 < 5 3 < 5

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同工作月薪在「工作績效」之差異，經分析結果顯示如表4.52其中「工作創新」子構面達極顯著水準(p值均為：0.000^{***})，「工作熱誠」與「工作品質」子構面達顯著水準(p值為：0.047^{*}、0.017^{*})，「工作績效」大構面達非常顯著水準(p值為：0.001^{**})，事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在「工作創新」、「工作品質」子構面與「工作績效」大構面的知覺上，月薪55001元以上(第五組)之員工均高於月薪25000元以下(第一組)；在「工作創新」子構面與「工作績效」大構面的知覺上，月薪55001元以上(第五組)之員工又高於月薪25001-35000元(第二組)。由以上可視出端倪，月薪愈高者，其在工作上之學習創新、溝通協調與任務達成均優於低薪者。

表 4.52 不同工作月薪在工作績效之差異分析

構面	平均數					F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000元以下 (n=54)	25001-35000 元(n=161)	35001-45000 元(n=120)	45001-55000 元(n=64)	55001元以 上(n=100)			
工作創新	3.4153	3.4632	3.6190	3.6384	3.7886	6.782	0.000 ^{***}	1 < 5.2 < 5
工作熱誠	3.8778	3.9366	3.9717	3.9625	4.1000	2.428	0.047 [*]	-
工作品質	3.7315	3.8370	3.8479	3.8672	4.0250	3.032	0.017 [*]	1 < 5
工作績效	3.6749	3.7456	3.8129	3.8227	3.9712	4.833	0.001 ^{**}	1 < 5.2 < 5

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同工作月薪在「組織績效」之差異，經分析結果顯示如表4.53僅「員工工作滿意度」達顯著水準(p值均為：0.029^{*})，其餘均未達顯著水準，事後進行Scheffe多重比較分析結果，「員工工作滿意度」子構面上，月薪55001元以上(第五組)之員工高於月薪25000元以下(第一組)。

表4.53 不同工作月薪在組織績效效之差異分析

構面	平均數					F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	25000元以下 (n=54)	25001-35000 元(n=161)	35001-45000 元(n=120)	45001-55000 元(n=64)	55001元以上 (n=100)			
便利及效率	3.1700	3.1835	3.2470	3.0895	3.2727	0.887	0.471	-
員工工作滿意度	3.2963	3.1130	3.2850	3.1969	3.4000	2.714	0.029 [*]	1 < 5
工作學習	3.4259	3.3789	3.4958	3.4375	3.6000	1.418	0.227	-
組織績效	3.2974	3.2251	3.3426	3.2413	3.4242	1.875	0.114	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

(五)公司成立歷史

不同公司成立歷史在「組織變革知覺」之差異性分析結果，如表4.54所示，其各大小構面除工作認知(p值：0.000^{***})，達極顯著水準外，其餘皆未達顯著差異，事後進行Scheffe多重比較發現，在「工作認知」子構面之認知上，成立歷史7-9年(平均值，3.1538)之公司的員工較3年以下(平均值，3.7204)、4-6年(平均值，3.7049)與10年以上(平均值，3.3833)有較低的同意水準。

表 4.54 不同成立歷史在組織變革知覺之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	3年(含)以下 (n=186)	4-6年 (n=61)	7-9年 (n=195)	10年以上 (n=10)			
變革效益	3.7135	3.7143	3.7941	3.8546	1.265	0.286	-
溝通協調	3.3952	3.4263	3.4949	3.4605	0.505	0.679	-
資訊與文化革新	4.1032	4.0721	4.0482	4.1404	0.659	0.578	-
權益保障	2.9656	3.0525	3.1487	3.1439	2.116	0.097	-
工作認知	3.7204	3.7049	3.3923	3.8333	8.766	0.000 ^{***}	1 > 3 .2 > 3.4 > 3
組織變革知覺	3.5796	3.5940	3.5756	3.6865	0.868	0.458	-

註：* 表 $p < 0.05$ 顯著水準 ** 表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 *** 表 $p < 0.001$ 極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同公司成立歷史在「工作滿足」之差異性分析結果，如表4.55所示，其各大小構面除「工作本身」(p值：0.007^{**})，達非常顯著水準外，其餘皆未達顯著差異，事後進行Scheffe多重比較發現，在「外在工作」子構面之認知上，成立歷史3年以下(平均值，3.1859)與7-9年(平均值，3.1275)之公司的員工較10年以上(平均值，3.4687)有較低的同意水準。

表 4.55 不同成立歷史在工作滿足之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	3年(含)以下 (n=186)	4-6年 (n=61)	7-9年 (n=195)	10年以上 (n=10)			
工作本身	3.1859	3.2061	3.1275	3.4687	4.115	0.007 ^{***}	1 < 4 .3 < 4
工作發展性	3.3723	3.3607	3.5308	3.4079	2.096	0.100	-
一般滿足	4.3828	4.2459	4.4144	4.5263	2.027	0.109	-
工作滿足	3.6470	3.6042	3.6909	3.8010	1.545	0.202	-

註：* 表 $p < 0.05$ 顯著水準 ** 表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 *** 表 $p < 0.001$ 極顯著水準
資料來源：本研究整理。

關於公司不同成立歷史在「工作士氣」之差異性分析結果，如表4.56所示，其「群體精神」子構面(p值：0.018^{*})，達顯著水準；「組織忠誠」構面(p值：0.001^{**})與「工作意願」子構面(p值：0.002^{**})，達非常顯著水準；「團體凝聚力」子構面與「工作士氣」大構面(p值：0.000^{***})均達極顯著水準。事後進行Scheffe多重比較發現，在「群體精神」子構面之認知上，成立歷史4-6年(平均值，3.8459)之公司的員工較10年以上(平均值，4.1053)有較低的同意水準；在「組織忠誠」子構面之認知上，三年以下(平均值，3.4879)與7-9年(平均值，3.5846)之公司的員工較10年以上(平均值，3.8377)有較低的同意水準；在「團體凝聚力」子構面與「工作士氣」大構面上，成立歷史10年以上之公司的員工較其他三組有較高的同意水準。此部份資料經查為「復華證金公司」(成立約25年)因成立時間較久，公司員工大部份平均服務年資約在12年以上，其對公司的認同度較高，顯而易見，在工作士氣各子構面上之表現均優於其他子公司。

表4.56 不同成立歷史在工作士氣之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	3年(含)以下 (n=186)	4-6年 (n=61)	7-9年 (n=195)	10年以上 (n=10)			
群體精神	3.9946	3.8459	3.9395	4.1053	3.368	0.018 [*]	2 < 4
團體凝聚力	3.4583	3.5779	3.5974	3.9474	9.610	0.000 ^{***}	1 < 4. 2 < 4. 3 < 4
組織忠誠	3.4879	3.5820	3.5846	3.8377	5.591	0.001 ^{**}	1 < 4. 3 < 4
工作意願	3.2957	3.3279	3.4077	3.7982	5.047	0.002 ^{**}	1 < 4. 2 < 4. 3 < 4
工作士氣	3.5591	3.5834	3.6323	3.9221	8.993	0.000 ^{***}	1 < 4. 2 < 4. 3 < 4

註：^{*} 表 $p < 0.05$ 顯著水準 ^{**} 表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 ^{***} 表 $p < 0.001$ 極顯著水準

資料來源：本研究整理。

關於公司不同成立歷史在「工作績效」之差異性分析結果，如表4.57所示，其各大小子構面，均達非常顯著水準。事後進行Scheffe多重比較發現，在「工作熱誠」與「工作品質」子構面之認知上，成立歷史10年以上之公司的員工較3年以下與4-6年之員工有較高的同意水準；在「工作創新」子構面與「工作績效」大構面之認知上，成立歷史10年以上之公司的員工較其他三組均有較高的同意水準。由此資料可發現，工作年資較久之員工其在工作表現與整體公司營運績效有莫大之貢獻。

表 4.57 不同成立歷史在工作績效之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	3年(含)以下 (n=186)	4-6年 (n=61)	7-9年 (n=195)	10年以上 (n=10)			
工作創新	3.5430	3.4988	3.5670	3.8596	5.426	0.001 ^{**}	1 < 4.2 < 4.3 < 4
工作熱誠	3.9366	3.8361	4.0021	4.1544	4.839	0.002 ^{**}	1 < 4.2 < 4
工作品質	3.8172	3.8156	3.8692	4.1009	4.124	0.007 ^{**}	1 < 4.2 < 4
工作績效	3.7656	3.7168	3.8128	4.0383	5.838	0.001 ^{**}	1 < 4.2 < 4.3 < 4

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

關於不同公司成立歷史在「組織績效」之差異性分析結果，如表4.58所示，其「便利及效率」與「員工工作滿意度」之子構面(p值：0.000^{***})，均達極顯著水準，「組織績效」大構面達非常顯著水準，「工作學習」子構面達無顯著水準。事後進行Scheffe多重比較發現，在「便利及效率」子構面之認知上，成立歷史3年以下(平均值，3.0347)較7-9年(平均值，3.3077)與10年以上(平均值，3.3700)之公司的員工有較低的同意水準；在「員工工作滿意度」子構面之認知上，成立歷史10年以上(平均值，3.5719)之公司的員工較3年以下(平均值，3.1688)與7-9年(平均值，3.1703) 有較高的同意水準；在「組織績效」大構面之認知上，成立歷史10年以上(平均值，3.4982)之公司的員工較3年以下(平均值，3.1906)有較高的同意水準。

表 4.58 不同成立歷史在組織績效之差異分析

構面	平均數				F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4			
	3年(含)以下 (n=186)	4-6年 (n=61)	7-9年 (n=195)	10年以上 (n=10)			
便利及效率	3.0347	3.2265	3.3077	3.3700	6.649	0.000 ^{***}	1 < 3, 1 < 4
員工工作滿意度	3.1688	3.3902	3.1703	3.5719	6.179	0.000 ^{***}	1 < 4, 3 < 4
工作學習	3.3683	3.5246	3.5103	3.5526	1.620	0.184	-
組織績效	3.1906	3.3804	3.3294	3.4982	4.420	0.004 ^{**}	1 < 4.

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

(六)公司行業別

針對不同公司之行業別在「組織變革知覺」之差異性分析，其所得結果如表4.59所示，其各大小構面除「工作認知」子構面(p值：0.000^{***})，達極顯著水準外，其餘皆未達顯著水準。極顯著差異部份事後進行Scheffe多重比較發現，「工作認知」子構面認知上，證券公司(平均值，3.3730)較銀行(平均值，3.6863)與證券金融公司(平均值，3.8333)有較低的同意水準。

表 4.59 不同公司別在組織變革知覺之差異分析

公司別		構面						
		變革效益	溝通協調	資訊與文化革新	權益保障	工作認知	組織變革知覺	
平均數	1	金控公司(n=26)	3.7527	3.5577	4.2230	3.0692	3.7500	3.6705
	2	證券公司(n=189)	3.7823	3.4907	4.0413	3.1503	3.3730	3.5675
	3	銀行(n=153)	3.6909	3.3758	4.0562	2.0451	3.6863	3.5509
	4	期貨公司(n=35)	3.5837	3.2643	4.0171	2.8857	3.6000	3.4702
	5	證券金融公司(n=57)	3.8546	3.4605	4.1404	3.1439	3.8333	3.6865
	6	投顧公司(n=6)	4.1667	3.6250	4.2667	3.1000	4.0000	3.8317
	7	投信公司(n=26)	3.8901	3.6442	4.1461	3.2769	3.8462	3.7607
	8	資產管理公司(n=7)	4.0612	3.2143	4.6857	3.0286	4.3571	3.8694
F值		1.944	0.930	2.354	1.588	5.407	2.037	
p值		0.061	0.483	0.023 [*]	0.137	0.000 ^{***}	0.049	
Scheffe		-	-	-	-	2 < 3.2 < 5	-	

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
 資料來源：本研究整理。

不同公司之行業別在「工作滿足」之差異性分析，其所得結果如表4.60所示，其各大小構面除工作本身構面(p值：0.023^{*})，達顯著水準外，其餘皆未達顯著差異。顯著差異部份事後進行Scheffe多重比較發現，「工作本身」子構面各群組間並無差異大小情形存在。

表 4.60 不同公司別在工作滿足之差異分析

公司別		構面				
		工作本身	工作發展性	一般滿足	工作滿足	
平均數	1	金控公司(n=26)	3.3242	3.3654	4.2923	3.6601
	2	證券公司(n=189)	3.1353	3.5304	4.4222	3.6960
	3	銀行(n=153)	3.1643	3.3644	4.3974	3.6420
	4	期貨公司(n=35)	3.1102	3.3429	4.2286	3.5605
	5	證券金融公司(n=57)	3.4687	3.4079	4.5263	3.8010
	6	投顧公司(n=6)	2.8810	3.5417	4.1667	3.5298
	7	投信公司(n=26)	3.3352	3.3846	4.2692	3.6630
	8	資產管理公司(n=7)	3.1429	3.5714	4.4000	3.7048
F值			2.347	0.990	1.096	0.822
p值			0.023	0.438	0.364	0.569
Scheffe			-	-	-	-

註：* 表 $p < 0.05$ 顯著水準 ** 表 $p < 0.01$ 非常顯著水準 *** 表 $p < 0.001$ 極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同公司之行業別在「工作士氣」之差異性分析，其所得結果如表4.61所示，其「團體凝聚力」子構面與「工作士氣」大構面(p 值：0.000^{***})，達極顯著水準；「組織忠誠」(p 值：0.006^{**})與「工作意願」(p 值：0.007^{**})子構面達非常顯著差異；「群體精神」(p 值：0.014^{*})子構面達顯著水準。事後進行Scheffe多重比較發現，在「團體凝聚力」子構面認知上，「證券金融公司」(平均值，3.9474)較「金控公司」(平均值，3.3942)、「證券

公司」(平均值, 3.5926)與「銀行」(平均值, 3.4657)有較高的同意水準；在「組織忠誠」與「工作意願」子構面上, 「證券金融公司」(平均值, 3.8377與3.7982)較「銀行」(平均值, 3.4820與3.2484)有較高的同意水準；在工作士氣大構面上證券金融公司(平均值, 3.9221)又比證券公司(平均值, 3.6303)、銀行(平均值, 3.5451)與期貨公司(平均值, 3.4996)有較高的同意水準。

表 4.61 不同公司別在工作士氣之差異分析

公司別		構面	構面				
			群體精神	團體凝聚力	組織忠誠	工作意願	工作士氣
平均數	1	金控公司(n=26)	3.9615	3.3942	3.5000	3.4615	3.5793
	2	證券公司(n=189)	3.9312	3.5926	3.5873	3.4101	3.6303
	3	銀行(n=153)	3.9843	3.4657	3.4820	3.2484	3.5451
	4	期貨公司(n=35)	3.7771	3.5357	3.4714	3.2143	3.4996
	5	證券金融公司(n=57)	4.1053	3.9474	3.8377	3.7982	3.9221
	6	投顧公司(n=6)	4.2000	3.7500	3.5000	3.3333	3.6958
	7	投信公司(n=26)	3.9385	3.6346	3.7308	3.4808	3.6962
	8	資產管理公司(n=7)	4.3429	3.5357	3.5714	3.7143	3.7911
F值			2.542	4.270	2.877	2.807	4.522
p值			0.014 *	0.000 ***	0.006 **	0.007 **	0.000 ***
Scheffe			-	1 < 5, 2 < 5, 3 < 5	3 < 5	3 < 5	2 < 5, 3 < 5, 4 < 5

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同公司之行業別在「工作績效」之差異性分析，其所得結果如表4.62所示，其「工作品質」子構面與「工作績效」大構面(p值：0.000^{***})，均達極顯著水準；「工作創新」與「工作熱誠」子構面(p值：0.002^{**})達非常顯著水準。事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無差異大小情形存在。

表 4.62 不同公司別在工作績效之差異分析

公司別		構面				
		工作創新	工作熱誠	工作品質	工作績效	
平均數	1	金控公司(n=26)	3.4011	3.8538	3.7019	3.6523
	2	證券公司(n=189)	3.5563	3.9852	3.8479	3.7965
	3	銀行(n=153)	3.5518	3.9464	3.8252	3.7745
	4	期貨公司(n=35)	3.4776	3.8000	3.7071	3.6616
	5	證券金融公司(n=57)	3.8596	4.1544	4.1009	4.0383
	6	投顧公司(n=6)	3.9048	4.5333	4.5417	4.3266
	7	投信公司(n=26)	3.5275	3.8846	3.9615	3.7912
	8	資產管理公司(n=7)	3.8776	4.0286	4.0714	3.9925
F值			3.275	3.381	4.021	4.245
p值			0.002 ^{**}	0.002 ^{**}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}
Scheffe			-	-	-	-

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同公司之行業別在「組織績效」之差異性分析，其所得結果如表4.63所示，其「便利及效率」子構面(p值：0.000^{***})，達極顯著差異；「員工工作滿意度」、「工作學習」子構面與「組織績效」大構面(p值：0.008^{**}、0.001^{**}與0.002^{**})達非常顯著水準。事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無差異大小情形存在。

表 4.63 不同公司別在組織績效之差異分析

公司別		構面	構面			
			便利及效率	員工工作滿意度	工作學習	組織績效
平均數	1	金控公司(n=26)	2.9021	3.1615	3.4038	3.1558
	2	證券公司(n=189)	3.2910	3.1672	3.4815	3.3132
	3	銀行(n=153)	3.0469	3.1595	3.3203	3.1756
	4	期貨公司(n=35)	3.1195	3.3943	3.4571	3.3236
	5	證券金融公司(n=57)	3.3700	3.5719	3.5526	3.4982
	6	投顧公司(n=6)	3.8333	3.2667	4.4167	3.8389
	7	投信公司(n=26)	3.3706	3.3846	3.6154	3.4569
	8	資產管理公司(n=7)	3.2597	3.4000	4.2857	3.6485
F值			3.980	2.755	3.736	3.211
p值			0.000 ^{***}	0.008 ^{**}	0.001 ^{**}	0.002 ^{**}
Scheffe			-	-	-	-

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

(七) 服務類別

針對不同服務類別之員工在「組織變革知覺」之差異性分析，其所得結果如表4.64所示，其各大小構面除「資訊與文化革新」(p值：0.001^{**})，達非常顯著水準外，其餘皆未達顯著水準。非常顯著水準部份事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無水準的大小情形存在。

表 4.64 不同服務類別在組織變革知覺之差異分析

服務類別		構面	構面					
			變革 效益	溝通 協調	資訊與 文化革 新	權益 保障	工作 認知	組織變 革知覺
平均 數	1	行政類(n=132)	3.7338	3.3807	4.0773	3.0394	3.6098	3.5682
	2	營業類(n=38)	3.7932	3.4539	4.0368	3.3105	3.6711	3.6531
	3	業務類(n=75)	3.8610	3.4367	4.1973	3.0293	3.7200	3.6489
	4	企劃類(n=16)	3.9643	3.6250	4.4000	3.3625	3.7500	3.8204
	5	資訊類(n=20)	3.9643	3.7000	4.2300	3.2300	3.8500	3.7949
	6	稽核類(n=11)	3.4675	3.4318	3.7818	3.0000	3.7727	3.4908
	7	財務類(n=85)	3.6857	3.2706	4.1011	3.0047	3.4765	3.5077
	8	證券營業員(n=46)	3.6677	3.5870	3.8217	3.0870	3.2826	3.4892
	9	銀行櫃員(n=33)	3.8874	3.7348	4.0545	3.0303	3.6667	3.6748
	10	研究分析員(n=43)	3.7010	3.4419	4.0884	2.9767	3.6511	3.5718
F值			1.643	1.502	3.302	1.109	1.79	1.771
p值			0.100	0.144	0.001 ^{**}	0.424	0.068	0.071
Scheffe			-	-	-	-	-	-

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同服務部門類別之公司員工在「工作滿足」之差異性分析，其所得結果如表4.65所示，其各大小構面除工作本身構面(p值：0.117)，達無顯著水準外，其餘構面皆達極顯著水準。極顯著水準部份事後進行Scheffe多重比較發現，在「工作發展性」(p值：0.000^{***})構面認知上，服務於業務類別(平均值，3.7567)之員工較行政類別(平均值，3.2675)財務類別(平均值，3.2382)之員工有較高的同意水準；在「一般滿足」(p值：0.000^{***})子構面認知上，服務於業務類別(平均值，4.6293)之員工較財務類別(平均值，4.1694)之員工有較高的同意水準。在「工作滿足」大構面上無水準大小之情形。

表 4.65 不同服務類別在工作滿足之差異分析

服務類別		構面	構面			
			工作本身	工作發展性	一般滿足	工作滿足
平均數	1	行政類(n=132)	3.1807	3.2675	4.3591	3.6054
	2	營業類(n=38)	3.3346	3.6118	4.6474	3.8646
	3	業務類(n=75)	3.2057	3.7567	4.6293	3.8639
	4	企劃類(n=16)	3.3661	3.6719	4.6500	3.8960
	5	資訊類(n=20)	3.5786	3.6000	4.6600	3.9462
	6	稽核類(n=11)	3.2078	3.3409	4.2000	3.5829
	7	財務類(n=85)	3.1412	3.2382	4.1694	3.5163
	8	證券營業員(n=46)	3.0093	3.5707	4.3391	3.6397
	9	銀行櫃員(n=33)	3.2035	3.3712	4.3333	3.6360
	10	研究分析員(n=43)	3.1827	3.3779	4.2558	3.6055
F值			1.583	4.653	4.382	3.361
p值			0.117	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}
Scheffe			-	3 > 1.3 > 7	3 > 7	-

註：表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同服務部門類別之員工在「工作士氣」之差異性分析，其所得結果如表4.66所示，其各構面「組織忠誠」子構面 (p值：0.009^{**})與「工作士氣」 (p值：0.001^{**})大構面達非常顯著水準；「群體精神」 (P值：0.028^{*})與「團體凝聚力」 (p值：0.012^{*})子構面達顯著水準；「工作意願」子構面達無顯著水準。事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無水準的大小情形存在。

表 4.66 不同服務類別在工作士氣之差異分析

服務類別		構面	構面				
			群體精神	團體凝聚力	組織忠誠	工作意願	工作士氣
平均數	1	行政類(n=132)	3.9682	3.5360	3.5057	3.3485	3.5896
	2	營業類(n=38)	4.0632	3.9079	3.6908	3.7500	3.8530
	3	業務類(n=75)	4.0880	3.7133	3.7500	3.5533	3.7762
	4	企劃類(n=16)	4.0875	3.5000	3.7344	3.5000	3.7055
	5	資訊類(n=20)	4.1300	3.7375	3.8250	3.4750	3.7919
	6	稽核類(n=11)	3.9091	3.4773	3.5682	3.4091	3.5909
	7	財務類(n=85)	3.8824	3.4735	3.4706	3.3471	3.5434
	8	證券營業員(n=46)	3.8043	3.4620	3.5217	3.3370	3.5313
	9	銀行櫃員(n=33)	3.8970	3.5530	3.4091	3.0909	3.4875
	10	研究分析員(n=43)	3.9628	3.5698	3.6221	3.3256	3.6201
F值			2.140	2.383	2.484	1.581	3.050
p值			0.028 [*]	0.012 [*]	0.009 ^{**}	0.118	0.001 ^{**}
Scheffe			-	-	-	-	-

註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同服務部門類別之員工在「工作績效」之差異性分析，其所得結果如表4.67所示，其「工作績效大」構面(p值：0.000^{***})，達極顯著差異；「工作創新」子構面(p值：0.002^{**})達非常顯著差異；「工作熱誠」(p值：0.038^{*})與「工作品質」(p值：0.014^{*})子構面達顯著水準。事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無水準大小情形存在。

表 4.67 不同服務類別在工作績效之差異分析

服務類別		構面	構面			
			工作創新	工作熱誠	工作品質	工作績效
平均數	1	行政類(n=132)	3.5520	3.9348	3.8314	3.7727
	2	營業類(n=38)	3.8383	4.0947	4.1118	4.1050
	3	業務類(n=75)	3.7086	4.0827	3.9767	3.9226
	4	企劃類(n=16)	3.8036	4.0625	3.9531	3.9397
	5	資訊類(n=20)	3.8071	4.1200	3.8875	3.9382
	6	稽核類(n=11)	3.2727	3.8192	3.6818	3.5909
	7	財務類(n=85)	3.4924	3.9624	3.8971	3.7840
	8	證券營業員(n=46)	3.4130	3.7783	3.6467	3.6127
	9	銀行櫃員(n=33)	3.5628	3.9515	3.8182	3.7775
	10	研究分析員(n=43)	3.5050	3.9953	3.8198	3.7734
F值			3.180	1.999	2.341	2.933
p值			0.001 ^{**}	0.038 [*]	0.014 [*]	0.002 ^{***}
Scheffe			-	-	-	-

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

不同服務類別之員工在「組織績效」之差異性分析，其所得結果如表 4.68其各大小構面均達無顯著差異，如組織績效(p值：0.413)、便利及效率 (P值：0.805)。

表 4.68 不同服務類別在組織績效之差異分析

服務類別		構面	構面			
			便利及效率	員工工作滿意度	工作學習	組織績效
平均數	1	行政類(n=132)	3.2059	3.1530	3.3333	3.2308
	2	營業類(n=38)	3.3445	3.5263	3.6711	3.5140
	3	業務類(n=75)	3.1794	3.3493	3.5000	3.3429
	4	企劃類(n=16)	3.2386	3.3250	3.6563	3.4066
	5	資訊類(n=20)	3.3545	3.4200	3.6750	3.4382
	6	稽核類(n=11)	3.1405	3.1273	3.4091	3.2256
	7	財務類(n=85)	3.1155	3.1953	3.5059	3.2722
	8	證券營業員(n=46)	3.1482	3.1130	3.5000	3.2538
	9	銀行櫃員(n=33)	3.3113	3.3273	3.2273	3.2886
	10	研究分析員(n=43)	3.1924	3.1628	3.5233	3.2928
F值			0.591	1.549	1.497	1.032
p值			0.805	0.128	0.146	0.413
Scheffe			-	-	-	-

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

表 4.69 One-Way ANOVA 之綜合分析表(個人特徵部份)

類別 構 面	年齡				學歷				服務年資				目前工作月薪				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
	30歲 以下	31~4 0 歲	41-50 歲	51歲 以上	高中 (職)	專 科	大 學	研 究 所 以 上	5年 以 內	6~10 年	11~2 0 年	21年 以 上	25000 元以 下	25001 35000 元	35001 45 000 元	45001 55000 元	55001 元 以 上
變革效益	-				-				-				2 < 5				
溝通協調	-				-				-				-				
資訊與 文化變革	-				-				-				1 < 5				
權益保障	-				-				-				-				
工作認知	-				-				-				1 < 4				
組織變革 知覺	-				-				-				-				
工作本身	-				-				-				1 < 5.2 < 5				
工作發展	1 < 3				-				1 < 3				1 < 5.2 < 5, 3 < 5				
一般滿足	-				-				1 < 3				2 < 5				
工作滿足	1 < 3. 1 < 3				-				1 < 3				1 < 5. 2 < 5. 4 < 5				
群體精神	-				-				-				1 < 5.2 < 5				
團體凝聚	1 < 3. 1 < 4. 2 < 3. 2 <				-				1 < 4. 2 < 4				2 < 5				
組織忠誠	1 < 3. 2 < 3				-				-				1 < 5. 2 < 5				
工作意願	1 < 3. 2 < 3				-				2 < 3				1 < 5. 2 < 5				
工作士氣	1 < 3. 2 < 3				-				1 < 3. 1 < 4. 2 < 3. 2				1 < 5. 2 < 5. 3 < 5				
工作創新	1 < 3				-				1 < 3				1 < 5. 2 < 5				
工作熱誠	1 < 3 2 < 3 . 2 < 4				-				-				-				
工作品質	-				-				-				1 < 5				
工作績效	1 < 3. 2 < 3				-				1 < 3				1 < 5. 2 < 5				
便利及效	-				-				-				-				
員工工作 滿意度	-				-				-				1 < 5				
工作學習	-				-				2 < 3				-				
組織績效	-				-				-				-				

資料來源：本研究整理。

表 4.70 One-Way ANOVA 之綜合分析表(個人特徵部份)

類別 構 面	服務類別									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	行政類	營業類	業務類	企劃類	資訊類	稽核類	財務類	分公司營業員	分行櫃員	研究分析員
變革效益	-									
溝通協調	-									
資訊與文化革新	-									
權益保障	-									
工作認知	-									
組織變革知覺	-									
工作本身	-									
工作發展性	3 > 1.3 > 7									
一般滿足	3 > 1.3 > 7									
工作滿足	-									
群體精神	-									
團體凝聚力	-									
組織忠誠	-									
工作意願	-									
工作士氣	-									
工作創新	-									
工作熱誠	-									
工作品質	-									
工作績效	-									
便利及效率	-									
員工工作滿意度	-									
工作學習	-									
組織績效	-									

資料來源：本研究整理。

表 4.71 One-Way ANOVA 之綜合分析表(企業特徵部份)

類別 構 面	公司成立歷史				公司別							
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8
	3年 (含) 以上	4-6 年	7-9 年	10年 以上	金 控 公 司	證 券 公 司	銀 行	期 貨 公 司	證 券 金 融 公 司	投 顧 公 司	投 信 公 司	資 產 管 理 公 司
變革效益	-				-							
溝通協調	-				-							
資訊與 文化革新	-				-							
權益保障	-				-							
工作認知	1 > 3.2 > 3.4 > 3				2 < 3.2 < 5							
組織變革 知覺	-				-							
工作本身	1 < 4.3 < 4				-							
工作發展性	-				1 < 3							
一般滿足	-				-							
工作滿足	-				1 < 3. 1 < 3							
群體精神	2 < 4				-							
團體凝聚力	1 < 4. 2 < 4. 3 < 4				1 < 5. 2 < 5. 3 < 5							
組織忠誠	1 < 4. 3 < 4				3 < 5							
工作意願	1 < 4. 2 < 4. 3 < 4				3 < 5							
工作士氣	1 < 4. 2 < 4. 3 < 4				2 < 5. 3 < 5. 4 < 5							
工作創新	1 < 4. 2 < 4. 3 < 4				-							
工作熱誠	1 < 4. 2 < 4				-							
工作品質	1 < 4. 2 < 4				-							
工作績效	1 < 4. 2 < 4. 3 < 4				-							
便利及效率	1 < 3.1 < 4				-							
員工工作 滿意度	1 < 4.3 < 4				-							
工作學習	-				-							
組織績效	1 < 4.				-							

資料來源：本研究整理。

4.4 員工在各變項間之相關分析

本研究虛無假設三之研究假設，旨在探討組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在，本研究將以皮爾森（Pearson）積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證假設3.1至假設3.10是否接受，其分析結果分別說明如下：

4.4.1 組織變革知覺各子構面與工作滿足子構面之相關分析

由表4.72得知，「組織變革知覺」與「工作滿足」之相關分析結果，除「工作認知」與「工作本身」呈現正相關，但達無顯著(p值：0.411)水準外，其餘各構面之間亦均呈現正相關，且達到極顯著水準(p值：0.000)，亦即「組織變革知覺」的實施程度愈高，則對員工的工作滿足感愈高，相對員工在工作上的認同度與員工的發展性亦愈高，由以上可知假設3-1大部份拒絕。

表 4.72 組織變革知覺與工作滿足相關分析表(n=499)

構面		工作滿足					
		工作本身		工作發展性		一般滿足	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
組織 變革 知覺	變革 效益	0.377	0.000 ^{***}	0.408	0.000 ^{***}	0.407	0.000 ^{***}
	溝通 協調	0.291	0.000 ^{***}	0.265	0.000 ^{***}	0.237	0.000 ^{***}
	資訊與 文化 革新	0.171	0.000 ^{***}	0.192	0.000 ^{***}	0.257	0.000 ^{***}
	權益 保障	0.530	0.000 ^{***}	0.445	0.000 ^{***}	0.428	0.000 ^{***}
	工作 認知	0.126	0.005 ^{**}	0.037	0.411	0.132	0.003 ^{**}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.2 組織變革知覺各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

由表4.73得知，「組織變革知覺」與「工作士氣」之相關分析結果，除「溝通協調」、「權益保障」與「群體精神」，呈現正相關，達非常顯著(p值：0.002^{**}、0.001^{**})水準外，其餘各構面極顯著正相關(p值：0.000^{***})水準，由此可明顯看出，在實施變革過程中，溝通協調之事前規劃與周延性，對員工工作士氣之提昇，有相當的影響，對員工在團體士氣、忠誠度及工作的成就感，亦產生絕對之影響，由以上可知假設3-2拒絕。

表 4.73 組織變革知覺與工作士氣相關分析表(n=499)

構面		工作士氣							
		群體精神		團體凝聚力		組織忠誠		工作意願	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
組織 變革 知覺	變革 效益	0.354	0.000 ^{***}	0.448	0.000 ^{***}	0.380	0.000 ^{***}	0.288	0.000 ^{***}
	溝通 協調	0.138	0.002 ^{**}	0.299	0.000 ^{***}	0.216	0.000 ^{***}	0.169	0.000 ^{***}
	資訊與 文化 革新	0.447	0.000 ^{***}	0.293	0.000 ^{***}	0.285	0.000 ^{***}	0.184	0.000 ^{***}
	權益 保障	0.150	0.001 ^{**}	0.484	0.000 ^{***}	0.303	0.000 ^{***}	0.331	0.000 ^{***}
	工作 認知	0.239	0.000 ^{***}	0.216	0.000 ^{***}	0.116	0.000 ^{***}	0.044	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.3 組織變革知覺各子構面與工作績效各子構面之相關分析

由表4.74得知，「組織變革知覺」與「工作績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現正相關，達極顯著(p值：0.000^{***})水準，由此可看出，實施組織變革其變革之效益產生的綜效；無論在員工權益的維護與變革前之溝通協調，或是員工參與工作權的認知，而更使得整個金控事業體達成共識，在變革期間不只讓員工在工作上提出特別及創新的建議，積極的參與和創造組織之願景，同時也讓員工在工作崗位更熱誠付出，更提高了整個工作品質，由以上可知假設3-3拒絕。

表 4.74 組織變革知覺與工作績效相關分析表(n=499)

構面		工作績效					
		工作創新		工作熱誠		工作品質	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
組織 變革 知覺	變革 效益	0.396	0.000 ^{***}	0.370	0.000 ^{***}	0.369	0.000 ^{***}
	溝通 協調	0.239	0.000 ^{***}	0.265	0.000 ^{***}	0.274	0.000 ^{***}
	資訊與 文化 革新	0.302	0.000 ^{***}	0.391	0.000 ^{***}	0.325	0.000 ^{***}
	權益 保障	0.432	0.000 ^{***}	0.307	0.000 ^{***}	0.355	0.000 ^{***}
	工作 認知	0.293	0.000 ^{***}	0.203	0.000 ^{***}	0.260	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.4 組織變革知覺各子構面組織績效各子構面之相關分析

由表4.75得知，「組織變革知覺」與「組織績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現正相關，其中「工作認知」、「便利及效率」與「資訊與文化革新」、「員工工作滿意度」達顯著(p值：0.042^{*}、0.014^{*})水準；「工作認知」與「員工工作滿意度」達非常顯著(p值：0.007^{**})水準，其餘各構面均達極顯著(p值：0.000^{***})水準；另，「工作認知」與「資訊與文化變革」構面間呈現無顯著正相關(p值：0.106)水準。由此可明顯看出，組織變革之效益除對組織成員與組織形象之改善有影響外，期間亦對組織行政流程與組織成員在變革期之自我學習，產生環環相扣之緊密關係，進而使組織產生莫大之績效。由以上可知假設3-4大部份拒絕。

表 4.75 組織變革知覺與組織績效相關分析表(n=499)

構面		組織績效					
		便利及效率		員工工作滿意度		工作學習	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
組織 變革 知覺	變革 效益	0.417	0.000 ^{***}	0.345	0.000 ^{***}	0.343	0.000 ^{***}
	溝通 協調	0.326	0.000 ^{***}	0.289	0.000 ^{***}	0.243	0.000 ^{***}
	資訊與 文化 革新	0.159	0.000 ^{***}	0.110	0.014 [*]	0.190	0.000 ^{***}
	權益 保障	0.501	0.000 ^{***}	0.495	0.000 ^{***}	0.399	0.000 ^{***}
	工作 認知	0.091	0.042 [*]	0.120	0.007 ^{**}	0.073	0.106

註：^{*}表p < 0.05顯著水準 ^{**}表p < 0.01非常顯著水準 ^{***}表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.5 工作滿足各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

由表4.76得知，「工作滿足」與「工作士氣」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關(p值：0.000^{***})水準；由此可明顯看出，提升公司員工工作環境之良好特質，如，工作表現與獎酬成正比、工作責任皆經過合理配置、強化管理者與員工之間的關係等，將對員工意願與態度的提升有很大之助益，如能強化員工對於公司的認同及投入態度與強度，包括能強烈地參與公司之目標及價值、願意為組織的利益而努力、渴望繼續留在公司中為組織服務並奉獻心力，由以上可知假設3-5拒絕。

表 4.76 工作滿足與工作士氣相關分析表(n=499)

構面		工作士氣							
		群體精神		團體凝聚力		組織忠誠		工作意願	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工作 滿足	工作 本身	0.166	0.000 ^{***}	0.581	0.000 ^{***}	0.424	0.000 ^{***}	0.444	0.000 ^{***}
	工作 發展性	0.200	0.000 ^{***}	0.474	0.000 ^{***}	0.479	0.000 ^{***}	0.392	0.000 ^{***}
	一般 滿足	0.443	0.000 ^{***}	0.559	0.000 ^{***}	0.540	0.000 ^{***}	0.423	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.6 工作滿足各子構面與工作績效各子構面之相關分析

由表4.77得知，「工作滿足」與「工作績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關(p值：0.000^{***})水準；由此可明顯看出，良好的工作環境與工作的未來性與發展性，在在是員工引頸期盼的，工作上有了滿足感後，公司績效便可因應而生，對整體組織之貢獻度是不可言喻的，由以上可知假設3-6拒絕。

表 4.77 工作滿足與工作績效相關分析表(n=499)

構面		工作績效					
		工作創新		工作熱誠		工作品質	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工作 滿足	工作 本身	0.352	0.000 ^{***}	0.264	0.000 ^{***}	0.233	0.000 ^{***}
	工作 發展 性	0.432	0.000 ^{***}	0.308	0.000 ^{***}	0.309	0.000 ^{***}
	一般 滿足	0.519	0.000 ^{***}	0.441	0.000 ^{***}	0.394	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.7 工作滿足各子構面與組織績效各子構面之相關分析

由表4.78得知，「工作滿足」與「組織績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關(p值：0.000^{***})水準；由此可明顯看出，強化公司員工工作之滿足，將使員工大大提高工作績效，進而也增進組織整體之績效，由以上可知假設3-7拒絕。

表 4.78 工作滿足與組織績效相關分析表(n=499)

構面		組織績效					
		便利及效率		員工工作滿意度		工作學習	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工作 滿足	工作 本身	0.573	0.000 ^{***}	0.585	0.000 ^{***}	0.344	0.000 ^{***}
	工作 發展 性	0.432	0.000 ^{***}	0.418	0.000 ^{***}	0.402	0.000 ^{***}
	一般 滿足	0.432	0.000 ^{***}	0.406	0.000 ^{***}	0.359	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.8 工作士氣各子構面與工作績效各子構面之相關分析

由表4.79得知，「工作士氣」與「工作績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關(p值：0.000^{***})水準；由此可明顯看出，提升員工群體的向心力，凝聚群體的貢獻度，強化員工對組織之忠誠度，使員工強烈地參與公司之營運目標及價值，願意為組織的利益而努力，齊心奉獻心力，產生無比的利益與績效，由以上可知假設3-8拒絕。

表 4.79 工作士氣與工作績效相關分析表(n=499)

構面		工作績效					
		工作創新		工作熱誠		工作品質	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工作 士氣	群體 精神	0.514	0.000 ^{***}	0.562	0.000 ^{***}	0.478	0.000 ^{***}
	團體 凝聚力	0.618	0.000 ^{***}	0.603	0.000 ^{***}	0.541	0.000 ^{***}
	組織 忠誠	0.525	0.000 ^{***}	0.462	0.000 ^{***}	0.403	0.000 ^{***}
	工作 意願	0.294	0.000 ^{***}	0.276	0.000 ^{***}	0.225	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.9 工作士氣各子構面與組織績效各子構面之相關分析

由表4.80得知，「工作士氣」與「組織績效」之相關分析結果，除「群體精神」與「員工工作滿意度」子構面呈現非常顯著正相關(p值：0.002^{**})水準外，其餘各構面之間均呈現極顯著正相關(p值：0.000^{***})水準；由此可明顯看出，除加強員工群體合作與團體和諧，以增進員工工作上之契合與滿意度外，更重要的是讓員工與組織間時時緊密，讓員工有強烈的意願為組織打拼，渴望繼續留在公司中為組織服務並奉獻心力，由以上可知假設3-9拒絕。

表 4.80 工作士氣與組織績效相關分析表(n=499)

構面		組織績效					
		便利及效率		員工工作滿意度		工作學習	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工作 士氣	群體 精神	0.182	0.000 ^{***}	0.136	0.002 ^{**}	0.250	0.000 ^{***}
	團體 凝聚力	0.579	0.000 ^{***}	0.552	0.000 ^{***}	0.462	0.000 ^{***}
	組織 忠誠	0.411	0.000 ^{***}	0.332	0.000 ^{***}	0.386	0.000 ^{***}
	工作 意願	0.301	0.000 ^{***}	0.357	0.000 ^{***}	0.284	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.10 工作績效各子構面與組織績效各子構面之相關分析

由表4.81得知，「工作績效」與「組織績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關(p值：0.000^{***})水準；由此可明顯看出，員工在工作上獲得展現創新之機會，使其能發揮所長，對工作充滿熱誠，直接影響了工作品質，實際的績效表現，也大大影響了整個組織績效，由以上可知假設3-10拒絕。

表 4.81 工作績效與組織績效相關分析表(n=499)

構面		組織績效					
		便利及效率		員工工作滿意度		工作學習	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工作 績效	工作 創新	0.466	0.000 ^{***}	0.422	0.000 ^{***}	0.406	0.000 ^{***}
	工作 熱誠	0.339	0.000 ^{***}	0.300	0.000 ^{***}	0.333	0.000 ^{***}
	工作 品質	0.331	0.000 ^{***}	0.316	0.000 ^{***}	0.296	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.4.11 變項大構面間之相關分析

為更清楚瞭解各大構面間的相關強度係數，茲就大構面之相關分析以彙整方式表示，詳見表4.82：

表4.82 各研究變項大構面相關分析總表

構面	組織變革知覺		工作滿足		工作士氣		工作績效		組織績效	
	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值
組織變革知覺	1									
工作滿足	0.487	0.000^{***}	1							
工作士氣	0.485	0.000^{***}	0.685	0.000^{***}	1					
工作績效	0.508	0.000^{***}	0.487	0.000^{***}	0.652	0.000^{***}	1			
組織績效	0.460	0.000^{***}	0.606	0.000^{***}	0.551	0.000^{***}	0.471	0.000^{***}	1	

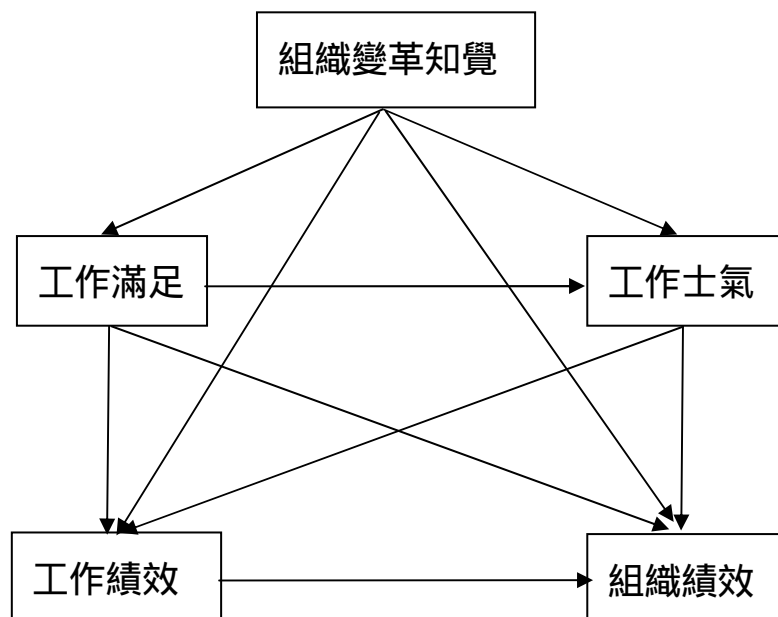
註：^{*} 表p < 0.05顯著水準 ^{**} 表p < 0.01非常顯著水準 ^{***} 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

4.5 員工在各變項的相互因果影響關係分析：徑路分析

本研究為進一步探究「組織變革知覺」、「工作滿足」、「工作士氣」、「工作績效」、「組織績效」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。

本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式進行徑路分析。充足模式 (Full Model) 指假如所有早期的變數均會顯著影響後期的變數，其所畫出的徑路圖稱之，亦即所有徑路係數均達顯著水準 ($p < 0.05$)。

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)，本研究之充足模式如圖 4.1 所示。



4.1 徑路分析之充足模式圖

此充足模式徑路，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。

將所得各顯著的徑路係數畫成未刪除未達顯著水準的徑路圖，如圖 4.2 所示。

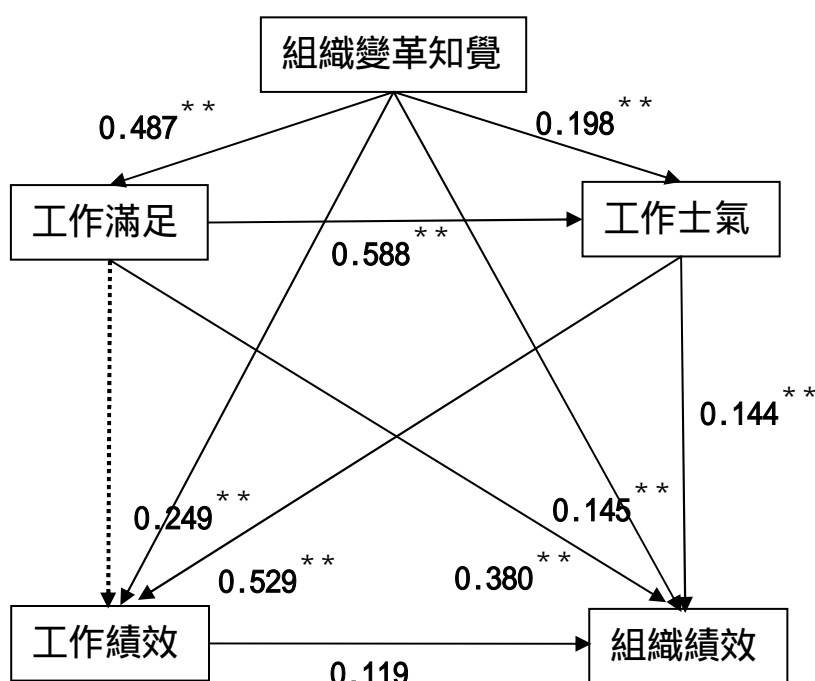


圖 4.2 未刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖

為評估此理論模式，依圖4.2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4.3之限制模式徑路圖。

模式中以「工作滿足」對「工作士氣」徑路係數0.588為最大，且呈極

顯著正向因果關係。組織變革知覺對工作滿足的徑路係數0.487、對工作士氣的徑路係數0.198、對工作績效的徑路係數0.249，對組織績效的徑路係數0.145均呈顯著正向因果關係。工作滿足對組織績效的徑路係數0.380呈極顯著正向因果關係，工作滿足對工作績效的徑路係數0.003，呈無顯著因果關係；工作士氣對工作績效的徑路係數0.531、對組織績效的徑路係數0.144，均呈極顯著正向因果關係；工作績效對組織績效的徑路係數0.119，呈顯著正向因果關係；

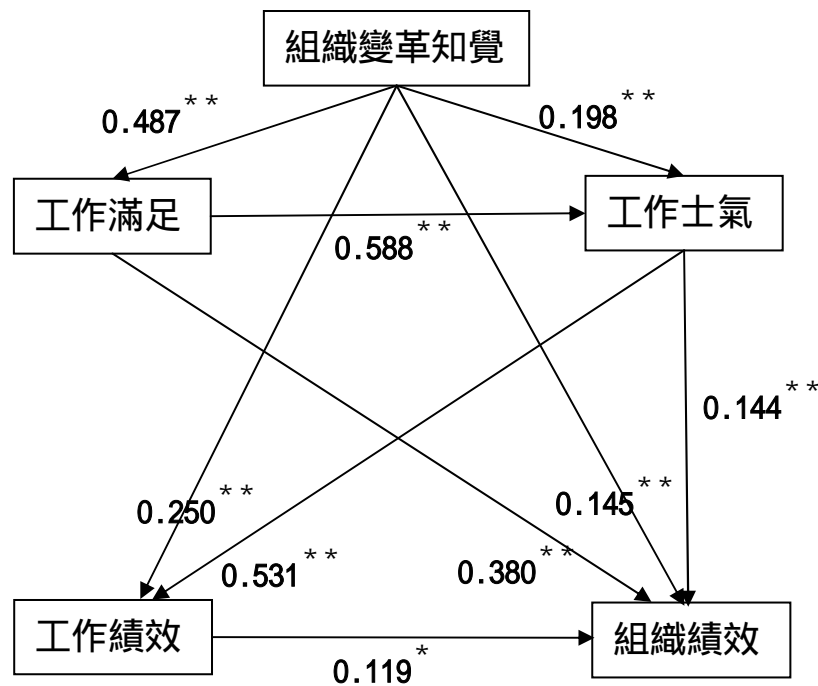


圖 4.3 限制模式徑路圖

由圖 4.3 限制模式徑路圖之徑路係數可知，在組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效等四個構面對組織績效影響的路徑中，有以下顯著路徑：

- 1.組織變革知覺→組織績效。

- 2.組織變革知覺→工作滿足→組織績效。
- 3.組織變革知覺→工作滿足→工作士氣→工作績效→組織績效。
- 4.組織變革知覺→工作滿足→工作士氣→組織績效。
- 5.組織變革知覺→工作士氣→工作績效→組織績效。
- 6.組織變革知覺→工作士氣→組織績效。

「組織變革知覺」、「工作滿足」無法藉由「工作績效」來影響「組織績效」。「組織變革知覺」對「工作滿足」、「工作士氣」、「工作績效」與「組織績效」均有直接效果，路徑係數分別為 0.487、0.198、0.250 與 0.145，同時由於「組織變革知覺」對「組織績效」亦有顯著的直接效果（路徑係數 0.145），因此，「組織變革知覺」對「組織績效」的影響，除了具有直接效果之外，尚具有分別由「工作滿足」與「工作士氣」所中介的間接效果。

「組織變革知覺」透過「工作滿足」影響「組織績效」的強度為 0.185(0.487×0.380)，「組織變革知覺」透過「工作士氣」影響「工作績效」再影響「組織績效」的強度為 0.041 ($0.487 \times 0.588 \times 0.144$)。「工作滿足」與「工作士氣」對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 0.389 與 0.144）。

「工作士氣」對「組織績效」的影響，具有由「工作績效」所中介的間接效果，其影響的強度為 0.063 (0.531×0.119)。

由以上之分析結果，實施組織變革的管理作為後，員工工作滿意度愈強、工作士氣愈強烈，則對工作績效表現愈佳，對整體公司之組織績效亦愈佳。

4.6 員工在各變項分群的特性及各變項間的差異分析：集群分析

本節欲進一步的釐清組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效相關影響之研究，因此，以集群分析方法加以佐證本研究之假設五無顯著差異。其過程乃採取集群分析的方式，分別對組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效等變項進行分群（分成二群），再依分群的結果分別對其各變項認知進行獨立樣本 t 檢定。步驟是以統計軟體中K平均數法（K-Means Method），根據回收之有效資料設定兩群進行集群分析。

4.6.1 不同組織變革知覺集群

一、不同組織變革知覺集群之差異分析

由表4.83分析結果得知，集群一的人員在組織變革知覺各子構面的同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高組織變革知覺，集群二命名為低組織變革知覺，經 t 檢定結果顯示變革效益、溝通協調、資訊與文化革新、權益保障與工作認知五個子構面均達極顯著差異水準（p 值：0.000^{***}），表示兩群確有差異性存在。

表4.83 集群在組織變革知覺變項之差異性分析表

構 面	平 均 數		t值	p值	備註
	集群一 (高組織變革知覺) (n = 265)	集群二 (低組織變革知覺) (n = 234)			
變革效益	4.0825	3.3974	16.133	0.000 ^{***}	1 > 2
溝通協調	3.9245	2.9028	18.109	0.000 ^{***}	1 > 2
資訊與 文化革新	4.2649	3.8752	9.297	0.000 ^{***}	1 > 2
權益保障	3.5253	2.5504	18.951	0.000 ^{***}	1 > 2
工作認知	3.8925	3.2756	9.625	0.000 ^{***}	1 > 2

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

二、不同組織變革知覺集群對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之差異性分析

關於不同組織變革知覺集群對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.84 所示，有極顯著的差異性存在。

表 4.84 不同組織變革知覺集群對工作滿足、工作士氣、
工作績效與組織績效差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高組織變革知覺 (n = 265)	集群二 低組織變革知覺 (n = 234)			
工作本身	3.4377	2.9261	9.470	0.000 ^{***}	1 > 2
工作發展性	3.6443	3.2019	7.553	0.000 ^{***}	1 > 2
一般滿足	4.5811	4.1838	7.333	0.000 ^{***}	1 > 2
工作滿足	3.8877	3.4373	9.968	0.000 ^{***}	1 > 2
群體精神	4.0679	3.8538	5.120	0.000 ^{***}	1 > 2
團體凝聚力	3.8236	3.3109	10.026	0.000 ^{***}	1 > 2
組織忠誠	3.7368	3.3964	6.925	0.000 ^{***}	1 > 2
工作意願	3.5849	3.1923	5.109	0.000 ^{***}	1 > 2
工作士氣	3.8033	3.4384	9.153	0.000 ^{***}	1 > 2
工作創新	3.7844	3.3553	9.056	0.000 ^{***}	1 > 2
工作熱誠	4.1234	3.8060	7.606	0.000 ^{***}	1 > 2
工作品質	4.0519	3.6635	8.322	0.000 ^{***}	1 > 2
工作績效	3.9867	3.6083	9.628	0.000 ^{***}	1 > 2
便利及效率	3.4642	2.9075	9.916	0.000 ^{***}	1 > 2
員工工作滿意度	3.4981	2.9530	8.983	0.000 ^{***}	1 > 2
工作學習	3.6925	3.2051	7.542	0.000 ^{***}	1 > 2
組織績效	3.5516	3.0219	10.483	0.000 ^{***}	1 > 2

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.6.2 不同工作滿足集群

一、不同工作滿足集群之差異分析

由表4.85分析結果得知，集群一的人員在工作滿足各子構面的同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高工作滿足，集群二命名為低工作滿足，經t檢定結果顯示工作本身、工作發展性與一般滿足等三個子構面均達極顯著差異水準(p值：0.000^{***})，表示兩群確有差異性存在。

表4.85 不同集群在工作滿足變項之差異性分析表

構 面	平 均 數		t值	p值	備註
	集群一 高工作滿足 (n = 290)	集群二 低工作滿足 (n = 209)			
工作本身	3.5621	2.6924	19.432	0.000 ^{***}	1 > 2
工作發展	3.8276	2.8947	19.149	0.000 ^{***}	1 > 2
一般滿足	4.7483	3.9043	18.248	0.000 ^{***}	1 > 2

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

二、不同工作滿足集群對工作士氣、工作績效與組織績效之差異性分析

關於不同工作滿足集群對工作士氣、工作績效與組織績效之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.86 所示，發現在各構面高工作滿足（集群一）均顯著的高於低工作滿足（集群二）的人員，且達極顯著性的差異水準。

表4.86 不同工作滿足集群對工作士氣、工作績效與組織績效之
差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高工作滿足 (n = 290)	集群二 低工作滿足 (n = 209)			
群體精神	4.0697	3.8258	5.485	0.000 ^{***}	1 > 2
團體凝聚力	3.8474	3.2165	12.488	0.000 ^{***}	1 > 2
組織忠誠	3.7810	3.2943	10.298	0.000 ^{***}	1 > 2
工作意願	3.6862	3.0048	9.252	0.000 ^{***}	1 > 2
工作士氣	3.8461	3.3353	13.770	0.000 ^{***}	1 > 2
工作創新	3.7892	3.2973	10.513	0.000 ^{***}	1 > 2
工作熱誠	4.1110	3.7856	7.711	0.000 ^{***}	1 > 2
工作品質	4.0233	3.6567	7.316	0.000 ^{***}	1 > 2
工作績效	3.9745	3.5799	9.655	0.000 ^{***}	1 > 2
便利及效率	3.4571	2.8508	10.534	0.000 ^{***}	1 > 2
員工工作滿意度	3.5234	2.8526	11.381	0.000 ^{***}	1 > 2
工作學習	3.6948	3.1435	8.330	0.000 ^{***}	1 > 2
組織績效	3.5584	2.9490	12.332	0.000 ^{***}	1 > 2

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

4.6.3 工作士氣集群

一、不同工作士氣集群之差異分析

由表4.87分析結果得知，集群一的人員在工作士氣同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高工作士氣，集群二命名為低工作士氣，經t檢定結果顯示群體精神、團體凝聚力與工作意願等三個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000^{***}），表示兩群確有差異性存在。

表4.87 不同集群在工作士氣變項之差異性分析表

構 面	平 均 數		t值	p值	備註
	集群一 高工作士氣 (n = 284)	集群二 低工作士氣 (n = 215)			
群體精神	4.1007	3.7916	7.242	0.000***	1 > 2
團體凝聚力	3.8952	3.1709	15.316	0.000***	1 > 2
工作意願	3.8319	3.2407	12.689	0.000***	1 > 2

註： * 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

二、不同工作士氣集群對工作績效與組織績效之差異性分析

關於不同工作士氣集群對工作績效與組織績效之差異性分析，透過獨立樣本t檢定分析結果，如表4.88所示，發現各構面高工作士氣（集群一）的人員均顯著的高於低工作士氣（集群二）的人員，有其極顯著的差異性。

表4.88 不同工作士氣集群對工作績效與組織績效之差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高工作士氣 n = 284	集群二 低工作士氣 n = 215			
工作創新	3.7731	3.3322	9.266	0.000***	1 > 2
工作熱誠	4.1415	3.7544	9.174	0.000***	1 > 2
工作品質	4.0211	3.6698	7.182	0.000***	1 > 2
工作績效	3.9786	3.5855	9.781	0.000***	1 > 2
便利及效率	3.4190	2.9180	8.685	0.000***	1 > 2
員工工作滿意度	3.4697	2.9423	8.331	0.000***	1 > 2
工作學習	3.6901	3.1651	7.945	0.000***	1 > 2
組織績效	3.5263	3.0085	9.864	0.000***	1 > 2

註： * 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

資料來源：本研究整理。

4.6.4 工作績效集群分析

一、不同工作績效集群之差異分析

由表4.89分析結果得知，集群一的人員在工作績效同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高工作績效，集群二命名為低工作績效，經t檢定結果顯示工作創新、工作熱誠與工作品質等三個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000^{***}），表示兩群確有差異性存在。

表4.89 不同集群在工作績效變項之差異性分析表

構 面	平 均 數		t值	p值	備註
	集群一 高工作績效 (n = 297)	集群二 低工作績效 (n = 202)			
工作創新	3.9346	3.0665	25.202	0.000 ^{***}	1 > 2
工作熱誠	4.2189	3.6158	16.837	0.000 ^{***}	1 > 2
工作品質	4.1633	3.4381	17.941	0.000 ^{***}	1 > 2

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

二、不同工作績效集群對組織績效之差異性分析

關於不同工作績效集群對組織績效之差異性分析，透過獨立樣本t檢定分析結果，如表4.90所示，發現在高工作績效（集群一）的人員均顯著的高於低工作績效（集群二）的人員，有其極為顯著的差異性。

表4.90 不同工作績效集群對組織績效之差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高工作績效 (n = 297)	集群二 低工作績效 (n = 202)			
便利及效率	3.4190	2.8857	9.244	0.000 ^{***}	1 > 2
員工工作滿意度	3.4566	2.9277	8.510	0.000 ^{***}	1 > 2
工作學習	3.6869	3.1361	8.499	0.000 ^{***}	1 > 2
組織績效	3.5208	2.9832	10.462	0.000 ^{***}	1 > 2

註： * 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

4.6.5 組織績效集群分析

一、不同組織績效集群之差異分析

由表4.91分析結果得知，集群一的人員在組織績效同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高組織績效，集群二命名為低組織績效，經t檢定結果顯示便利及效率、員工工作滿意度與工作學習等三個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000^{***}），表示兩群確有差異性存在。

表4.91 不同組織績效集群之差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高組織績效 (n = 280)	集群二 低組織績效 (n = 219)			
便利及效率	3.6123	2.6800	20.505	0.000 ^{***}	1 > 2
員工工作滿意度	3.6929	2.6667	21.373	0.000 ^{***}	1 > 2
工作學習	3.9321	2.8653	20.733	0.000 ^{***}	1 > 2

註： * 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準
資料來源：本研究整理。

4.7 員工在各變項對組織績效子構面之影響分析：層級迴歸分析

接著以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變數、中介變數對依變數之影響性。

4.7.1 各變項對組織績效之便利及效率子構面之層級迴歸分析

由表 4.92 可知，各變數對組織績效之便利及效率子構面層級迴歸分析，模式一以組織變革知覺子構面為自變項，調整後總解釋變異量 (Adjusted R^2) 為 29.0%。模式二除了以組織變革知覺子構面作為控制變項，再加入工作滿足子構面為自變項，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 40.8%，增加的解釋變異量 (R^2) 為 12.1%。模式三除了以組織變革知覺及工作滿足二變項之子構面為控制變項，再加入工作士氣子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 46.2%，增加的解釋變異量 (R^2) 為 5.7%。模式四除了以組織變革知覺、工作滿足二變項之子構面為控制變項，再加入工作績效之子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 44.6%，增加的解釋變異量 (R^2) 為 4.0%。模式五除了以組織變革知覺、工作滿足、與工作士氣三變項之子構面為控制變項，再加入工作績效之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 47.6%，使得模式五的解釋變異量與模式四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加 3.4%；又模式五的解釋變異量與模式三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了 1.7%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著。由統計結果可知，影響效果最強烈，分別以模式三團體凝聚力影響效果最強，其次是模式四工作本身，在其次是工作創新。

表4.92 各變項對便利及效率之層級迴歸模型

自變項 \ 依變項		便利及效率				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		1.468 ^{**}	0.615 ^{**}	0.609 ^{***}	0.393	0.651 ^{**}
組織變革知覺	變革效益	0.335 ^{***}	0.215 ^{***}	0.182 ^{**}	0.205 ^{**}	0.187 ^{**}
	溝通協調	-0.011	0.029	0.024	0.035	0.034
	資訊與文化革新	0.098	-0.093	-0.100 [*]	-0.127 [*]	-0.087
	權益保障	0.351 ^{***}	0.160 ^{***}	0.133 ^{**}	0.115 ^{**}	0.098 [*]
	工作認知	-0.066 [*]	-0.047	-0.063 ^{**}	-0.087 ^{**}	-0.087 ^{**}
工作滿足	工作本身		0.365 ^{***}	0.264 ^{***}	0.372 ^{***}	0.282 ^{***}
	工作發展		0.059	0.023	0.025	0.000
	一般滿足		0.084	0.017	0.003	0.001
工作士氣	群體精神			-0.101		-0.148 [*]
	團體凝聚力			0.347 ^{***}		0.298 ^{***}
	組織忠誠			0.116 [*]		0.079
	工作意願			-0.058 [*]		-0.051 [*]
工作績效	工作創新				0.293 ^{***}	0.250 ^{***}
	工作熱誠				0.003	-0.068
	工作品質				0.024	0.006
R		0.545	0.646	0.689	0.677	0.701
R ²		0.297	0.418	0.475	0.458	0.492
Adjusted R ²		0.290	0.408	0.462	0.446	0.476
R ²		0	0.121	0.057	0.040 ^a	0.034 ^b 0.017 ^c
F 值		41.687	43.923	36.699	37.385	36.699
p 值		0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

註：a表模式四R²減模式二R²；b表模式五R²減模式四R²；c表模式五R²減模式三R²

資料來源：本研究整理。

4.7.2 各變項對組織績效之員工工作滿意度子構面之層級迴歸分析

由表 4.93 可知，各變數對組織績效之員工工作滿意度子構面層級迴歸分析，模式一以組織變革知覺子構面為自變項，調整後總解釋變異量（Adjusted R^2 ）為 25.6%。模式二除了以組織變革知覺子構面作為控制變項，再加入工作滿足子構面為自變項，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 39.5%，增加的解釋變異量（ R^2 ）為 14.2%。模式三除了以組織變革知覺及工作滿足二變項之子構面為控制變項，再加入工作士氣子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 43.5%，增加的解釋變異量（ R^2 ）為 4.4%。模式四除了以組織變革知覺、工作滿足二變項之子構面為控制變項，再加入工作績效之子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 41.9%，增加的解釋變異量（ R^2 ）為 2.7%。模式五除了以組織變革知覺、工作滿足、與工作士氣三變項之子構面為控制變項，再加入工作績效之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 44.5%，使得模式五的解釋變異量與模式四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加 3.0%；又模式五的解釋變異量與模式三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了 1.3%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著。由統計結果可知，影響效果最強烈，分別以模式四工作本身影響效果最強，其次是模式一權益保障，再其次是模式三團體凝聚力。

表4.93 各變項對員工工作滿意度之層級迴歸模型

依變項 自變項		員工工作滿意度				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		1.681 ^{***}	0.750 ^{**}	0.818 ^{**}	0.517 [*]	0.819 ^{***}
組織 變革 知覺	變革效益	0.237 ^{**}	0.101	0.075	0.092	0.079
	溝通協調	-0.004	0.016	0.016	0.018	0.023
	資訊與文化革新	-0.133 [*]	-0.122 [*]	-0.123 [*]	-0.156 [*]	-0.113 [*]
	權益保障	0.414 ^{***}	0.193 ^{***}	0.152 ^{**}	0.153 ^{**}	0.117 [*]
	工作認知	-0.012	-0.011	0.001	-0.025	-0.023
工作 滿足	工作本身		0.438 ^{***}	0.324 ^{***}	0.448 ^{***}	0.347 ^{***}
	工作發展		0.081	0.054	0.053	0.031
	一般滿足		0.055	0.003	-0.022	-0.011
工作 士氣	群體精神			-0.101		-0.153 [*]
	團體凝聚力			0.346 ^{***}		0.291 ^{***}
	組織忠誠			-0.016		-0.051
	工作意願			0.003		0.038
工作 績效	工作創新				0.223 ^{**}	0.214 ^{**}
	工作熱誠				-0.014	-0.076
	工作品質				0.080	-0.057
R		0.513	0.636	0.670	0.657	0.680
R ²		0.263	0.405	0.449	0.432	0.462
Adjusted R ²		0.256	0.395	0.435	0.419	0.445
R ²		0	0.142	0.044	0.027 ^a	0.030 ^b 0.013 ^c
F 值		35.202	41.677	32.948	33.714	27.660
p 值		0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

註：a表模式四R²減模式二R²；b表模式五R²減模式四R²；c表模式五R²減模式三R²

資料來源：本研究整理。

4.7.3 各變項對組織績效之工作學習子構面之層級迴歸分析

由表 4.94 可知，各變數對組織績效之員工工作滿意度子構面層級迴歸分析，模式一以組織變革知覺子構面為自變項，調整後總解釋變異量 (Adjusted R^2) 為 18.3%。模式二除了以組織變革知覺子構面作為控制變項，再加入工作滿足子構面為自變項，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 23.0%，增加的解釋變異量 (R^2) 為 5.2%。模式三除了以組織變革知覺及工作滿足二變項之子構面為控制變項，再加入工作士氣子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 28.1%，增加的解釋變異量 (R^2) 為 5.5%。模式四除了以組織變革知覺、工作滿足二變項之子構面為控制變項，再加入工作績效之子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 26.0%，增加的解釋變異量 (R^2) 為 3.3%。模式五除了以組織變革知覺、工作滿足、與工作士氣三變項之子構面為控制變項，再加入工作績效之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 28.3%，使得模式五的解釋變異量與模式四的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加 2.9%；又模式五的解釋變異量與模式三的解釋變異量相比較則解釋變異量 R^2 增加了 0.7%，顯示出具有顯著的邊際解釋貢獻力。各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著。由統計結果可知，影響效果最強烈，分別以模式一權益保障影響效果最強，其次是模式三工作士氣，再其次是模式四工作創新。

表4.94 各變項對工作學習之層級迴歸模型

依變項 自變項		工作學習				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		1.636 ^{***}	0.944 ^{**}	0.644 [*]	0.633 [*]	0.669 [*]
組織 變革 知覺	變革效益	0.265 ^{**}	0.150 [*]	0.101	0.142 [*]	0.106
	溝通協調	-0.020	-0.004	-0.005	-0.004	0.001
	資訊與文化革新	0.044	0.041	-0.028 [*]	-0.010	-0.023
	權益保障	0.322 ^{***}	0.202 ^{***}	0.188 ^{**}	0.164 ^{***}	0.170 ^{**}
	工作認知	-0.074 [*]	-0.044	-0.063	-0.078 [*]	-0.075 [*]
工作 滿足	工作本身		0.073	-0.028	0.079 ^{***}	-0.020
	工作發展		0.204 ^{**}	0.172 ^{**}	0.177 ^{***}	0.159 ^{**}
	一般滿足		0.093	-0.054	-0.002	-0.065
工作 士氣	群體精神			0.084		0.053
	團體凝聚力			0.282 ^{***}		0.249 ^{**}
	組織忠誠			0.162 [*]		0.138 [*]
	工作意願			-0.010		0.014
工作 績效	工作創新				0.243 ^{**}	0.165 [*]
	工作熱誠				0.120	0.009
	工作品質				0.018	-0.060
R		0.437	0.493	0.546	0.526	0.552
R ²		0.191	0.243	0.298	0.276	0.305
Adjusted R ²		0.183	0.230	0.281	0.260	0.283
R ²		0	0.052	0.055	0.033 ^a	0.029 ^b 0.007 ^c
F 值		23.326	19.641	17.224	16.920	14.109
p 值		0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：* 表p < 0.05顯著水準 ** 表p < 0.01非常顯著水準 *** 表p < 0.001極顯著水準

註：a表模式四R²減模式二R²；b表模式五R²減模式四R²；c表模式五R²減模式三R²

資料來源：本研究整理。

4.8 綜合整理

彙整前述之實證分析結果，本研究之研究假設有接受、部份接受，但也有部份未獲得實證之支持，茲將本研究之結果歸納分述如下：

4.8.1 員工個人特徵與各變項之差異分析

1. 員工個人特徵對組織變革知覺上無顯著水準

- (1) 男性員工比女性員工對於公司實施組織變革無較高的認同程度，其中，
 男性
 員工比女性員工對於公司實施工作認知有較高的認知程度，其達顯著水準。
- (2) 變革效益構面，達非常顯著水準，亦即主管人員在變革效益方面比非主管人員有較高的認知程度；溝通協調構面，非主管人員在溝通協調方面比主管人員有較高的認知程度，其達顯著水準；資訊與文化變革構面，主管人員在變革效益方面比非主管人員有較高的認知程度，其達顯著水準。
- (3) 不同工作月薪對之組織變革知覺之分析，其中變革效益、資訊與文化變革與工作認知等構面，達非常顯著差異的水準。其經Scheffe多重比較發現，月薪25001-35000之員工較55001元以上之員工在變革效益構面上有較低的認知程度；月薪25000元以下之員工較55001元以上之員工在變革效益構面上有較低的認知程度；月薪25000元以下之員工較45001-55000元之員工在工作認知構面上有較低的認知程度。
- (4) 不同公司成立歷史與組織變革之差異分析，其中工作認知達極顯著差異，事後進行Scheffe多重比較發現，服務7-9年之員工比其他各組均有較低的同意程度。

(5)不同公司別與工作滿足之差異分析，在工作認知的知覺上，達極顯著水準；其證券公司的員工，在工作認知構面的同意度低於銀行與證券金融公司的員工。

2.員工個人特徵對工作滿足知覺有顯著水準

(1)在工作發展性構面方面，男性員工比女性員工對於公司工作發展性有較高的同意程度，達非常顯著水準。在外在工作子構面與工作滿足大構面上，男性員工比女性員工對於外在工作與工作滿足有較高的同意程度，達顯著水準。

(2)不同現任職務的員工在整體工作滿足構面，達極顯著差異，即對於公司整體工作滿足認知程度，主管人員比非主管人員有較高的同意程度，其均達極顯著水準。

(3)不同婚姻狀況與工作滿足之差異分析，已婚員工在工作滿足大構面與工作發展性上較未婚員工有較高的同意程度，達非常顯著差異，至於一般滿足構面也達顯著差異，已婚員工亦較未婚員工有較高的同意程度，達非常顯著水準。

(4)不同員工人數與工作滿足之差異分析，100人以下員工人數在外在工作子構面上較1001人以上員工人數有較高的同意程度，達顯著水準。

(5)不同年齡的員工在工作滿足之差異分析，在工作發展性的知覺上，41-50歲之員工低於30歲以下的員工，達極顯著差異。在工作滿足的知覺上，41-50歲的員工高於30歲以下及31-40歲之員工，達非常顯著水準。

(6)不同服務年資員工在工作滿足之差異性分析，在工作滿足、工作發展性與一般滿足的知覺上，其11-20年的員工有較高同意水準於5年以內的員工，達非常顯著水準。

(7)不同工作月薪與工作滿足之差異分析，在工作本身、工作發展性及工作滿

足的知覺上，均達極顯著水準；一般滿足的知覺上，達顯著水準，事後進行Scheffe多重比較，其中在工作本身的知覺上，月薪55001元以上的員工，高於月薪25000元以下及25001-35000元的員工；在工作發展性的知覺上，月薪55001元以上的員工，高於月薪25000元以下、25001-35000元及35001-45000元的員工；而在權責的知覺上，月薪55001元以上的員工比月薪25000元以下、25001-35000元的員工有較高的同意水準。至於在一般滿足知覺上，達非常顯著水準，月薪55001元以上的員工，在於一般滿足構面的認知上高於月薪25001-35000元的員工。

(8)不同成立歷史與工作滿足之差異分析，在外在工作的知覺上，達非常顯著水準；其成立10年以上的員工，在於外在工作構面的認知上高於成立3年以下及7-9年的員工。

(9)不同公司別與工作滿足之差異分析，在工作本身的知覺上，達非常顯著水準，事後經Scheffe多重比較發現，發現群組間無水準大小的情形產生。

3.員工個人特徵對工作士氣知覺有顯著水準

(1)不同性別的員工在工作士氣大構面中，僅在組織忠誠構面，男性員工比女性員工對於組織忠誠方面有較高的同意程度，達顯著水準。

(2)不同現任職務的員工在整體工作士氣構面，達極顯著水準，即對於公司整體工作士氣認知程度，主管人員比非主管人員有較高的同意程度，而其中群體精神、組織忠誠與工作意願構面，主管人員也比非主管人員有較高的同意程度，均達極顯著差異，而於團體凝聚力構面上，顯示管理人員比非管理人員有較高的同意程度，達非常顯著水準。

(3)不同婚姻狀況與工作士氣之差異分析，整體工作士氣構面達極顯著差異，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。團體凝聚力、組織忠誠與工作意願構面，達非常顯著水準，已婚員工均較未婚員工有較高的同

意程度。群體精神構面，達顯著水準，已婚員工亦較未婚員工有較高的同意程度。

- (4)不同員工人數與工作滿足之差異分析，工作士氣總構面達非常顯著水準，團體凝聚力、組織忠誠與工作意願等構面均達顯著水準；其100人以下員工人數在前述構面上均較1001人以上員工人數有較高的同意程度。
- (5)不同年齡的員工在工作士氣知覺之差異分析，在組織忠誠、群體精神及工作意願的知覺上，分別達極顯著差異、顯著差異及非常顯著差異，事後進行Scheffe多重比較，其中在組織忠誠知覺上，31-40歲、41-50歲及51歲以上的員工，高於30歲以下的員工，而51歲以上的員工又高於31-40歲；在群體精神的知覺上，51歲以上的員工高於30歲以下之員工；而在工作意願的知覺上，51歲以上的員工高於30歲以下及31-40歲之員工。至於在整體工作士氣的知覺上，41-50歲與51歲以上的員工，高於30歲以下的員工，而51歲以上的員工高於31-40歲之員工，且達極顯著水準。
- (5)不同現職年資的員工在工作士氣知覺之差異分析，在組織忠誠、群體精神及工作士氣的知覺上，分別達非常顯著差異、顯著差異及顯著差異，事後進行Scheffe多重比較，其中在組織忠誠知覺上，年資21年以上高於5年以內的員工。
- (6)不同工作月薪與工作士氣之差異分析，在組織忠誠、工作意願及工作士氣等構面的知覺上，均達極顯著差異，而在群體精神構面的知覺上也達非常顯著差異，事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在各構面的知覺上，月薪55001元以上的員工，均高於月薪25000元以下的員工，而在組織忠誠、工作意願及工作士氣等構面的知覺上，月薪55001元以上的員工又高於月薪25001-35000元及月薪35001-45000元的員工；另外月薪

45001-55000元的員工高於月薪25000元以下的員工；至於在工作意願及工作士氣構面的知覺上，月薪45001-55000元的員工高於月薪25001-35000元的員工。

4.員工個人特徵對工作績效有顯著水準

- (1)不同性別的員工在工作品質子構面，達顯著水準，即男性員工比女性員工對於工作品質方面有較高的同意程度。
- (2)不同現任職務的員工在工作績效構面，達非常顯著水準，即員工對於公司整體工作績效認知程度，主管人員比非主管人員有較高的同意程度，而其中工作創新構面、工作熱誠構面與工作品質構面，主管人員也比非主管人員有較高的同意程度，均達非常顯著水準。
- (3)不同婚姻狀況與工作績效之差異分析，整體工作績效達極顯著水準，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。至於工作創新、工作熱誠與工作品質分別達極顯著水準、非常顯著水準與顯著水準，已婚員工均較未婚員工有較高的同意程度。
- (4)不同員工人數與工作績效之差異分析，整體工作績效達極顯著水準，100人以下員工人數均較1000人以上員工人數有較高的同意程度。至於工作創新與工作熱誠均達顯著水準，100人以下員工人數均較1000人以上員工人數有較高的同意程度。
- (5)不同年齡的員工在工作績效知覺之差異分析，在工作創新、工作熱誠與工作品質分別達極顯著水準、非常顯著水準與顯著水準及整體工作績效的知覺上，均達非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較，其中在工作創新知覺上，41-50歲的員工，均高於30歲以下的員工，；在工作熱誠知覺上，41-50歲的員工，高於30歲以下與31-40歲的員工，51歲以上的員工，高於31-40歲的員工；至於在整體工作績效的知覺上，41-50歲的

員工，高於30歲以下與31-40歲之員工，且達非常顯著水準。

- (6)同現職年資的員工在工作績效知覺之差異分析，在工作創新、工作品質與整體工作績效的知覺上，分別達非常顯著水準、顯著水準與非常顯著水準。事後進行Scheffe多重比較，其中在工作創新知覺上，年資11-20年比5年以內的員工有較高的同意水準，達非常顯著水準。而於整體工作績效知覺上，年資11-20年比5年以內的員工有較高的同意水準，達非常顯著水準。
- (7)不同工作月薪與工作績效之差異分析，在工作創新、工作熱誠、工作品質及整體工作績效等構面的知覺上，分別達極顯著水準、顯著水準與非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較分析結果，其中在工作創新與整體工作績效構面的知覺上，月薪55001元以上的員工高於月薪25000元以下與25001-35000元的員工，而在工作品質構面的知覺上，月薪55001元以上的員工高於月薪25000元以下的員工。

5.員工個人特徵對組織績效知覺有顯著水準

- (1)不同現任職務的員工與組織績效之差異分析，在組織績效構面，達顯著水準，即員工對於公司整體組織績效認知程度，主管人員比非主管人員有較高的同意程度，而其中員工工作滿意度與工作學習構面，主管人員也比非主管人員有較高的同意程度，分別達顯著水準與非常顯著水準。
- (2)不同婚姻狀況與組織績效之差異分析，發現工作學習呈現顯著差異，已婚員工較未婚員工有較高的同意程度。
- (3)不同員工人數與組織績效之差異分析，整體組織績效達非常顯著水準，100人以下員工人數均較1000人以上員工人數有較高的同意程度。至於員工工作滿意度與工作學習分別達極顯著與顯著水準，100人以下員工人數均較1000人以上員工人數有較高的同意程度。

- (4)不同年齡的員工在組織績效知覺之差異分析，在整體組織績效的知覺上，達顯著水準，事後進行Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。
- (5)不同服務年資的員工與組織績效差異分析，在員工工作滿意度構面知覺上，達顯著差異，事後進行Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。
- (6)不同工作月薪與組織績效差異分析，在員工工作滿意度構面的知覺上，達顯著水準，事後進行Scheffe多重比較分析結果，各群組間並無差異的大小情形存在。
- (7)不同成立歷史與組織績效差異分析，便利及效率與員工工作滿意度構面的知覺上，均達極顯著水準，整體組織績效構面的知覺，達非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較分析結果，在便利及效率構面知覺上，成立10年以上與成立7-9年之公司較成立3年以下之公司有較高的同意程度；在員工工作滿意度構面知覺上，成立10年以上之公司較成立7-9年與成立3年以下之公司有較高的同意程度；在整體組織績效構面知覺上，成立10年以上之公司較成立3年以下之公司有較高的同意程度。

4.8.2 企業特徵與各變項之差異分析

1.企業特徵對組織變革知覺上有顯著水準

- (1)於不同公司別方面，資訊與文化變革構面與工作認知構面的知覺上，達極顯著水準與顯著水準，事後進行Scheffe多重比較發現，在工作認知構面的知覺上，證券金融公司與銀行員工較證券公司，有較高的同意水準。
- (2)於不同服務類別方面，資訊與文化變革構面，達非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無差異的大小情形存在。

2.企業特徵對工作滿足知覺有顯著差異

- (1)於不同公司別方面，工作本身構面達非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無差異的大小情形存在。
- (2)在不同服務類別方面，工作發展性、工作學習與工作滿足整體構面均達極顯著水準，事後進行Scheffe多重比較發現，在工作發展性構面知覺上，服務於業務類員工比行政類與財務類員工，有較高的同意水準；在工作學習構面知覺上，服務於業務類員工比服務於財務類員工，有較高的同意水準。

3.企業特徵對工作士氣知覺有顯著差異

- (1)於不同公司別方面，團體凝聚力與整體工作士氣構面的知覺上，達極顯著水準；組織忠誠與工作意願構面知覺上，達非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較發現，在團體凝聚力構面知覺上，證券金融公司的員工比金控公司、證券公司與銀行的員工，有較高的同意水準；在組織忠誠與工作意願構面知覺上，證券金融公司的員工比銀行的員工，有較高的同意水準；在整體工作士氣構面知覺上，證券金融公司的員工比金控公司、證券公司與期貨公司的員工，有較高的同意水準。
- (2)在不同服務類別方面，群體精神與團體凝聚力構面的知覺上，達顯著差異，組織忠誠與整體工作士氣構面知覺上，達非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無差異的大小情形存在。

4.企業特徵對工作績效有顯著差異

- (1)於不同公司別員工與工作績效之差異分析，工作創新構面知覺上，達非常顯著水準；工作熱誠與工作品質構面知覺上，達顯著水準；在整體工作績效構面知覺上，達極顯著水準，事後進行Scheffe多重

比較發現，各群組間並無差異的大小情形存在。

(2)在不同服務類別與工作績效差異分析，在便利及效率、員工工作滿意度、工作學習與整體組織績效構面知覺，分別達極顯著水準與非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較分析結果，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

5.企業特徵對組織績效有顯著差異

於不同公司別員工與組織績效之差異分析，在便利及效率與整體組織績效構面知覺上，達極顯著水準；在員工工作滿意度與工作學習構面知覺上，達非常顯著水準，事後進行Scheffe多重比較發現，各群組間並無差異的大小情形存在。

4.8.3 變項間之相關性分析

1.組織變革知覺各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

「組織變革知覺」與「工作滿足」之相關分析結果，除「工作認知」與「工作本身」呈現正相關，但達無顯著水準外，其餘各構面之間亦均呈現正相關，且達到極顯著水準，亦即「組織變革知覺」的實施程度愈高，則對員工的工作滿足感愈高，相對員工在工作上的認同度與員工的發展性亦愈高。

2.組織變革知覺各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「組織變革知覺」與「工作士氣」之相關分析結果，除「溝通協調」、「權益保障」與「群體精神」，呈現正相關，達非常顯著水準外，其餘各構面極顯著正相關水準，由此可明顯看出，在實施變革過程中，溝通協調之事前規劃與周延性，對員工工作士氣之提昇，有相當的影響，對員工在團體士氣、忠誠度及工作的成就感，亦產生絕對之影響。

3.組織變革知覺各子構面與工作績效各子構面之相關分析

「組織變革知覺」與「工作績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現正相關，達極顯著水準，由此可看出，實施組織變革其變革之效益產生的綜效；無論在員工權益的維護與變革前之溝通協調，或是員工參與工作權的認知，而更使得整個金控事業體達成共識，在變革期間不只讓員工在工作上提出特別及創新的建議，積極的參與和創造組織之願景，同時也讓員工在工作崗位更熱誠付出，更提高了整個工作品質。

4.組織變革知覺各子構面與組織績效各子構面之相關分析

「組織變革知覺」與「組織績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現正相關，其中「工作認知」、「便利及效率」與「資訊與文化變革」、「員工工作滿意度」達顯著水準；「工作認知」與「員工工作滿意度」達非常顯著水準，其餘各構面均達極顯著水準；另，「工作認知」與「資訊與文化變革」構面間呈現無顯著正相關。由此可明顯看出，組織變革之效益除對組織成員與組織形象之改善有影響外，期間亦對組織行政流程與組織成員在變革期之自我學習，產生環環相扣之緊密關係，進而使組織產生莫大之績效。

5.工作滿足各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「工作滿足」與「工作士氣」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關水準；由此可明顯看出，提升公司員工工作環境之良好特質，如，工作表現與獎酬成正比、工作責任皆經過合理配置、強化管理者與員工之間的關係等，將對員工意願與態度的提升有很大之助益，如能強化員工對於公司的認同及投入態度與強度，包括能強烈地參與公司之目標及價值、願意為組織的利益而努力、渴望繼續留在公司中為組織服務並奉獻心力。

6.工作滿足各子構面與工作績效各子構面之相關分析

「工作滿足」與「工作績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關水準；由此可明顯看出，良好的工作環境與工作的未來性與發展性，在在是員工引頸期盼的，工作上有了滿足感後，公司績效便可因應而生，對整體組織之貢獻度是不可言喻的。

7.工作滿足各子構面與組織績效各子構面之相關分析

「工作滿足」與「組織績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關水準；由此可明顯看出，強化公司員工工作之滿足，將使員工大大提高工作績效，進而也增進組織整體之績效。

8.工作士氣各子構面與工作績效各子構面之相關分析

「工作士氣」與「工作績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯著正相關水準；由此可明顯看出，提升員工群體的向心力，凝聚群體的貢獻度，強化員工對組織之忠誠度，使員工強烈地參與公司之營運目標及價值，願意為組織的利益而努力，齊心奉獻心力，產生無比的利益與績效。

9.工作士氣各子構面與組織績效各子構面之相關分析

「工作士氣」與「組織績效」之相關分析結果，除「群體精神」與「員工工作滿意度」子構面呈現非常顯著正相關水準外，其餘各構面之間均呈現極顯著正相關水準；由此可明顯看出，除加強員工群體合作與團體和諧，以增進員工工作上之契合與滿意度外，更重要的是讓員工與組織間時時緊密，讓員工有強烈的意願為組織打拼，渴望繼續留在公司中為組織服務並奉獻心力。

10.工作績效各子構面與組織績效各子構面之相關分析

「工作績效」與「組織績效」之相關分析結果，各構面之間均呈現極顯

著正相關水準；由此可明顯看出，員工在工作上獲得展現創新之機會，使其能發揮所長，對工作充滿熱誠，直接影響了工作品質，實際的績效表現，也大大影響了整個組織績效。

4.8.4 徑路分析

- 1.組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效對組織績效有顯著正向影響。
- 2.組織變革知覺與工作士氣對工作績效有顯著正向影響。
- 3.組織變革知覺與工作滿足對工作士氣有顯著正向影響。
- 4.組織變革知覺對工作滿足有顯著正向影響。

4.8.5 集群分析

不同組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效各集群與其各子構面分群後，經 t 檢定結果顯示，集群一之平均數均大於集群二之平均數，且各子構面之間均達極顯著差異水準；由此可說明員工在各變項之認知上有極顯著之差異性。

4.8.6 層級迴歸分析

- 1.各變項對組織績效子構面「便利及效率」，經層級迴歸分析後，其p值均達極顯著影響水準，其中以「變革效益」、「權益保障」、「工作本身」、「團體凝聚力」與「工作創新」等子構面對組織績效子構面「便利及效率」影響最強，亦謂一般同仁對組織變革之效益相當重視，相對地對組織變革所帶來影響自身之權益、工作保障與工作品質亦有極高度之重視水準，組織績效之「便利及效率」主要成效亦受到上述主要子構面之影

響甚鉅。

- 2.各變項對組織績效子構面「員工工作滿意度」，經層級迴歸分析後，其p值均達極顯著影響水準，其中以「變革效益」、「權益保障」、「工作本身」、「團體凝聚力」與「工作創新」等子構面對組織績效子構面「便利及效率」最具影響性，其中以「工作本身」之影響在各模式中均具影響性。由此可知，員工在組織變革中最在意關心的還是自身工作之發展性、穩定性與工作能力之表現，當然，其自身之薪酬福利與升遷機會亦是影響其工作之滿意度，於此，管理者於變革時亦須了解與注意員工在組織發展中之重要性。
- 3.各變項對組織績效子構面「工作學習」，經層級迴歸分析後，其p值均達極顯著影響水準，其中以「變革效益」、「權益保障」、「工作本身」、「工作發展」、「團體凝聚力」、「組織忠誠」與「工作創新」等子構面對組織績效子構面「工作學習」較具影響性，其中「權益保障」在各模式中影響性最強。在「權益保障」構面中之各問卷題意及填答者之表現，可看出，金控集團員工大多數均對組織未來發展與變革，明確地深具信心，同時認為組織不因變革而犧牲員工之福利與權益，於此，對組織整體績效而言，是有相當大之助益與影響性。

4.9. 本研究之研究假設與驗證結果分析

現將針對本研究第三章第二小節所建立之研究假設及第四章相關之驗證結果彙整如表4.95所示。

表 4.95 本研究之研究假設與驗證結果彙整

研究假設	驗證結果	備註
假設1.1 不同個人特徵變項的員工，其對組織變革的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：員工人數
假設1.2 不同個人特徵變項的員工，其對工作滿足的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：性別、現任職務、婚姻、年齡、年資、月薪
假設1.3 不同個人特徵變項的員工，其對工作士氣的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：現任職務、婚姻、員工人數、年齡、年資、月薪
假設1.4 不同個人特徵變項的員工，其對工作績效的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：現任職務、婚姻、員工人數、年齡、年資、月薪
假設1.5 不同個人特徵變項的員工，其對組織績效的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：現任職務、員工人數
假設2.1 不同企業特徵變項公司的員工，其對組織變革認知無顯著差異。	接受	-
假設2.2 不同企業特徵變項公司的員工，其對工作滿足認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：服務類別
假設2.3 不同企業特徵變項公司的員工，其對工作士氣的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：成立歷史、公司別、服務類
假設2.4 不同企業特徵變項公司的員工，其對工作績效的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：成立歷史公司別、服務類別
假設2.5 不同企業特徵變項公司的員工，其對組織績效的認知無顯著差異。	部份接受	顯著差異：成立歷史公司別
假設3.1 組織變革知覺各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：工作認知與工作發展性
假設3.2 組織變革知覺各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	拒絕	-
假設3.3 組織變革知覺各子構面與工作績效各子構面無顯著相關。	拒絕	-
假設3.4 組織變革知覺各子構面與組織績效各子構面無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：工作認知與工作學習
假設3.5 工作滿足各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	拒絕	-
假設3.6 工作滿足各子構面與工作績效各子構面無顯著相關。	拒絕	-

表 4.95 本研究之研究假設與驗證結果彙整(續)

研究假設	驗證結果	備註
假設3.7 工作滿足各子構面與組織績效向無顯著相關。	拒絕	-
假設3.8 工作士氣各子構面與工作績效各子構面無顯著相關。	拒絕	-
假設3.9 工作士氣各子構面與組織績效各子構無顯著相關。	拒絕	-
假設3.10 工作績效各子構面與組織績效各子構無顯著相關。	拒絕	-
假設4.1 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效對組織績效無顯著影響。	拒絕	-
假設4.2 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣對工作績效無顯著影響。	部份接受	工作滿足對工作績效無顯著影響
假設4.3 組織變革知覺與工作滿足對工作士氣無顯著影響。	拒絕	-
假設4.4 組織變革知覺對工作滿足無顯著影響。	拒絕	-
假設5.1 不同組織變革知覺集群對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效的認知無顯著差異	拒絕	-
假設5.2 不同工作滿足集群對工作士氣、工作績效與組織績效的認知無顯著差異	拒絕	-
假設5.3 不同工作士氣集群對工作績效與組織績效的認知無顯著差異。	拒絕	-
假設5.4 不同工作績效集群對組織績效的認知無顯著差異。	拒絕	-
假設6.1.1 組織變革知覺之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障對便利及效率有顯著影響
假設6.1.2 組織變革知覺與工作滿足之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障、工作本身對便利及效率有顯著影響
假設6.1.3 組織變革知覺、工作滿足與工作士氣之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障、工作本身、團體凝聚力、組織忠誠對便利及效率有顯著影響
假設6.1.4 組織變革知覺、工作滿足與工作績效之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障、工作本身、工作創新對便利及效率有顯著影響
假設6.1.5 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效之子構面對組織績效之便利及效率無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障、工作本身、團體凝聚力、工作創新對便利及效率有顯著影響

表 4.95 本研究之研究假設與驗證結果彙整(續)

研究假設	驗證結果	備註
假設6.2.1 組織變革知覺之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障對員工工作滿意度有顯
假設6.2.2 組織變革知覺與工作滿足之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。	部份接受	權益保障、工作本身對員工工作滿意度有顯
假設6.2.3 組織變革知覺、工作滿足與工作士氣之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。	部份接受	權益保障、工作本身、團體凝聚力對員工工作滿意度有顯
假設6.2.4 組織變革知覺、工作滿足與工作績效之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。	部份接受	權益保障、工作本身對員工工作滿意度有顯
假設6.2.5 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效之子構面對組織績效之員工工作滿意度無顯著影響。	部份接受	權益保障、工作本身、工作創新對員工工作滿意度有顯
假設6.3.1 組織變革知覺之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障對工作學習有顯著影響
假設6.3.2 組織變革知覺與工作滿足之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障、工作發展對工作學習有顯著影響
假設6.3.3 組織變革知覺、工作滿足與工作士氣之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。	部份接受	權益保障、工作發展、團體凝聚力、組織忠誠對工作學習有顯著影響
假設6.3.4 組織變革知覺、工作滿足與工作績效之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。	部份接受	變革效益、權益保障、工作本身、工作發展、工作創新對工作學習有顯著影響
假設6.3.5 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣與工作績效之子構面對組織績效之工作學習無顯著影響。	部份接受	權益保障、工作發展、團體凝聚力、組織忠誠工作創新對工作學習有顯著影響

資料來源：本研究整理

4.10 本研究與相關研究之結論對照

本節將針對本研究第二章所引述之相關研究之結論與本研究之結論作一比較對照，相關資料彙整，如表 4.96 所示。

表 4.96 本研究與相關研究之結論對照彙整表

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
1	陳宏吉	民91	以台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究。	員工個人特徵在員工對事業部「組織變革的認知」上：學歷、服務年資、服務部門、職等發現顯著差異。	員工個人特徵在組織變革認知上在員工人數發現顯著差異。
2	張藹如	民89	公營銀行員工個人特徵、組織承諾及其對銀行合併態度之比較研究 - 以台北地區臺灣銀行、土地銀行、中央信託局為例。	員工個人特徵在「組織變革的認知」上：年齡、婚姻狀況、職級、部門等發現顯著差異。	員工個人特徵在組「織變革認知」上：員工人數、性別、現任職務、婚姻、年齡、年資、月薪等發現顯著差異。
3	江國泉	民93	組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究 - 以國營企業為例。	員工的不同年齡、年資與收入將會與「工作滿足」感有顯著的相關性。	其實證結果發現員工個人特徵在性別、現任職務、婚姻、年齡、年資、月薪等發現「工作滿足」上有顯著差異。
4	陳又新	民92	採購組織對採購人員工作滿足及採購效率之研究。	員工的不同年齡、職務身分、官階等各組別，對「工作滿足」有顯著差異。	其實證結果發現員工個人特徵在性別、現任職務、婚姻、年齡、年資、月薪等發現「工作滿足」上有顯著差異。

表4.96 本研究與相關研究之結論對照彙整表(續)

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
5	黃緯莉	民 83	醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究-以國立台北護專附設醫院為例。	研究發現員工目前職位、每月薪資與工作士氣達到顯著差異，而醫院員工以醫師士氣最為高昂。	其實證結果發現員工個人特徵在現任職務、婚姻、員工人數、年齡、年資、月薪等發現在「工作滿足」上有顯著差異。
6	劉鑫	民 90	組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性-以工業技術研究院為例。	以探討組織變革下，員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性，並以工業技術研究院員工為例，取得198份有效樣本進行分析，其實證結果職位的高低與士氣呈正向相關。	其實證結果發現職位的高低與工作士氣」高低呈正向相關。
7	邵宜君	民 91	以國內證券業投信業與保險業員工為研究對象。	其研究檢定發現年齡、學歷、服務年資、公司業別皆與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。	研究結果顯示現任職務、婚姻、員工人數、年齡、年資、月薪等發現在「工作氣」上有顯著差異。
8	林澄貴	民 90	知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究 - 以中鋼公司為例。	不同年齡產生之差異：在「任務績效」方面，年齡愈大，對工作所表現的熟悉程度愈佳。	研究結果顯示年齡愈大，對工作績效所表現的程度愈高。
9	朱明謙	民 90	以高科技人員為對象，探討其休閒行為、工作壓力與工作績效之相關性。	工作績效因年齡、職務、婚姻狀況不同而有顯著差異。	研究結果顯示工作績效因現任職務、婚姻、員工人數、年齡、年資、月薪不同而有顯著差異。

表4.96 本研究與相關研究之結論對照彙整表(續)

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
10	林新發	民 80	以學校校長領導行為、組織氣氛與組織績效的關係	實證研究結果的分析與討論為題，所獲得研究結論之一為校長領導行為對學校組織績效呈現正相關。	研究結果顯示現任職務為主管人員較非主管人員在組織績效有較高的認同感。

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性如何，就所回收之有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之虛無假設，於本章將所驗證之結果，彙整說明並提出研究建議，以供學術機構、實務界等單位之參考，當然對於後續研究者也提出一些建言，以提供後續研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 結論

金融控股公司法為我國近年來最重要的金融改革措施之一，因過去並無相關執行經驗，故在法律條文制定或實務運作上，尚處於摸索適應階段。但隨經濟環境演變，未來我國金融市場必然逐漸大型化與集中化，金控公司本身以制訂並執行集團間企業整體佈局、資源分配、綜效發揮等總體策略為經營業務，並不從事實際業務經營，因此，如何落實策略構思，規劃正確的集團總體策略，將是左右金融控股公司經營成功與否的重要關鍵。依本個案之復華金融控股集團，為求整體金控各子公司間之經營綜效，而實施依功能別組織之經營型態，透過功能別之分工，使集團各子公司間透過彼此相關金融商品之交叉行銷與通路銷售，期能達到整體金控集團之經營綜效與獲取最大利潤。依此觀念架構與對照分析個案觀察現象，觀察推論以下結論：

5.1.1 員工對組織變革知覺之認知

從個案統計分析中可看出端倪，員工對於組織變革後，其所樂見的是變革後能得到的效益，無論是對於工作上或是自身權益的影響，都有深刻的體認與同意度。而對於組織變革前、中、後各階段在溝通協調上、整體

資訊軟硬體及各公司間文化上的革新與工作認知態度，其認同度不高，故，在整體組織變革知覺上主要還是須各事業體彼此溝通協調認同度的加強，是促使變革發展最大的助力。

5.1.2 員工對工作滿足之認知

在統計分析中大致了解，在整體復華金控集團中，大多數員工對目前工作上之定位與未來發展均表較高的認同度，惟有少數對自身工作之重要性與團體人際關係有較低之認同，整體而言，受測員工均表目前工作環境與福利待遇有相當高的滿足，更甚有對工作有相當高之熱誠，這是在上層管理者所樂見，也更有助於整體金控集團未來發展之基石。

5.1.3 員工對工作士氣之認知

從各統計分析資料彙整表可看出，中高年齡（35-50）層、服務年資越久、待遇好、從事業務性質工作者，其工作士氣之滿意度最高，由於工作資歷深、對組織團體之凝聚力與對工作之熱誠，在在都反應出其有最高之工作士氣。相較於從事行政與財務工作同仁，因薪資待遇較差，工作缺乏創新與活動力，僅有少數員工有較低之工作士氣，整體分析資料中顯示，於組織變革中相對於組織績效並無發展出便利及效率之效果，促使部份員工之工作意願較低，是值得省思的地方。

5.1.4 員工對工作績效之認知

在工作績效之資料統計中，其分析結果；公司成立較久之員工，整體在工作創新、熱誠與工作品質之表現，均優於其他公司，相對資料中更顯示，為主管人員、已婚、且年齡（30-45歲）者，相對其薪資福利待遇較

優，所以，在工作績效中均有較優之表現。員工能在工作求得個人之勝任愉快，而集團組織亦從中取得工作之效能，這是金控集團整合之另一綜效。

5.1.5 員工對組織績效之認知

在組織績效之資料統計中，其分析結果；組織成員對組織各項業務流程均具了解與提升效率，更能在工作環境中學習新事務與提昇自身之專業能力，這是金控集團變革最大之收穫，而組織成員對目前給予各項工作福利、工作環境與工作分配，均表滿意。從各項組織成員之滿意度與處理業務信心度，可看出組織成員在集團整合變革中所扮演之角色，實具重責大任者。在集團重視整體組織績效之課題，為使金控集團績效達到最大綜效，除在業務之共同行銷與交叉銷售整合外，培育優良主管與招募訓練菁英人選，應是金控集團在變革中，最具思慮之課題。

5.2 研究建議

5.2.1 對實務界之建議

金融控股制度，不僅替我國金融機構進行跨業銷售開了一扇窗，同時也提供了國內金融機構快速擴大自身營運規模與營運範疇的絕佳機會，然而，在投入大量資源於共同行銷與組織功能性的整合外，人力資源之整合才是未來競爭力的關鍵因素。

一、對於金控公司內部而言，一個完整的組織變革過程必須兼顧到作業系統、人力資源、組織結構以及領導風格與文化這四個構面，又由於這四個構面所牽扯到的決策單位與執行時會牽扯到的層級與阻力各不相同，因此在變革過程中建議由公司內部之資訊系統、業務、通路以及人力資源上的整合開始，待此部分作業獲初步成果後，再依照環境發

展核心策略，並以此進行組織結構上的調整與整合，培養組織未來核心的競爭力，在整個過程中，同時得持續地嘗試激盪出集團間之良性企業文化並在最後設法予以凍結。

- 二、一般的組織變革行動中，最大的挑戰通常是人力資源上的整合。對於金融控股公司而言，由於其法令上的架構特殊，因此除了少數較特殊之案例外，一般組織變革大多屬於人員的變革，金控公司在管理人員上的整合初期應不會有太大的問題，故初期金控人力上整合之重點反而在於不同子公司之基層人員是否能夠彼此配合，而這必須由基層員工之意願、激勵措施與相對應的產品知識與能力訓練上著手。
- 三、由統計上的資料看來，功能性的整合會影響到組織的市場綜效；而組織結構以及領導風格與文化上的整合會影響到組織的營運綜效；至於財務綜效的達成則與作業系統、組織結構以及領導風格與文化三者皆有相關。金控公司一般員工的認知是營運綜效之顯現時間必先於市場綜效，但實務上的做法卻以作業系統為資源投入的最優先對象，因此研究者認為，功能性組織整合上若以作業系統、銷售人員作為整合的先期作業，則金控公司最優先顯現的綜效必為市場綜效，這包括了跨售效益、金融商品創新能力以及消費者信任程度的提升等等，至於規模經濟、交易成本效益以及管理效益等營運綜效則必須等到市場綜效顯現、組織結構進一步調整、核心策略及願景重新定義後方能逐步發揮。

5.2.2 對後續研究者之建議

本研究主旨在於探討金融控股公司在實施組織變革時期所希望創造的綜效目、內部之整合行為間的關係，本研究並根據文獻進行架構的發展與

建，並嘗試以量化的資料加以驗證，經過研究發現的歸納整理，與提出研究結論之後，本研究於此處提出未來研究的可能方向，希望給予從事相關研究者些許幫助作為後續研究時的參考。

一、後續架構的發展

本研究所發展的架構中，由於某些構面下的因素不夠適當，以及問券設計上並沒有很嚴謹的發展問項，這可能導致某些構面或因素的解釋能力不佳，譬如說本研究中的組織變革知覺，資料分析結果顯示因素解釋這個構面的能力並不佳，後續研究者或許可針對金控公司相關議題或其他構面進行單一、深入的探討。

二、與其它部位的連結

由於本研究進行時點上的限制，研究者並無法探討金控公司實質績效與組織變革間的關聯性，此部分可能有待後續研究者等到金融控股公司之實質績效開始顯現以及容易觀察時再進行進一步的探討。

三、金融控股公司間的比較

本研究在進行時，由於事涉敏感造成資訊取得不易，同時也缺乏全面性，且對單一金控公司，亦即無法針對不同族群的金控公司進行相關的比較與分析，建議後續研究者可利用某些變數將金融控股公司將以分群，進一步探討這些變數對於金控公司變革的影響為何。

四、以作為資料來源

由於資源上的限制，本研究之資料收集無法囊括組織高層的想法與態度，也就是說本研究在某程度上受限於金控公司中低階層員工本身的認知，而這可能與組織高層的想法與規劃存在有若干差異，因此建議後續研究者可以金控公司之高階管理人為對象進行研究，並探討組織不同層級間對於組織變革態度與認知上是否具有差異。

參考文獻

一、中文部份

- 1.丁興祥、李美枝、陳皎眉(民80)，社會心理學，台北，國立空中大學。
- 2.王銘傑(民93)，內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效之關係研究—以台灣省各縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 3.王進清(民91)，人格特質工作壓力與工作滿足之關聯性研究 - 以南部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碩士論文。
- 4.白立範(民92)，組織變革與國際化知覺對組織公民行為之影響，大葉大學國際企業管理學系研究所碩士論文。
- 5.丘宏昌(民86)，員工績效評估理論及其實務作法之探討，企銀季刊，第21期，110-115 頁
- 6.江國泉(民93)，組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究 - 以國營企業為例，大同大學事業經營研究所碩士論文。
- 7.李美枝(民73)，社會心理學，台北：大洋出版社。
- 8.李序僧(民81)，管理心理學，台北：哈佛企管顧問公司。
- 9.李茂興等著(民80)，組織行為者-管理心理學理論與實務，Robbins,S.P. 原著第四版，揚智文化事業股份有限公司。
- 10.李茂興譯(民81)，管理概論，Robbins 原著，台北：曉園出版社。
- 11.何永福、楊國安(民84)，人力資源策略管理，台北：三民書局。
- 12.林正銘(民91)，人力資源管理活動對組織績效的影響—同期與遞延效果之探討 - 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 13.林志南(民92)，台商赴大陸投資動機、投資策略、組織間相依程度與組織績效之相關性研究 - 南華大學管理研究所碩士論文。

- 14.邱瑞深(民83), 領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究, 文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 15.周士淳(民91), 金融業跨業合併探討, 國立政治大學企業管理學系研究所未出版碩士論文。
- 16.李志華(民71), 台灣企業績效評估方式之研究, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 17.吳秉恩(民75), 組織行為學, 台北:華泰書局。
- 18.吳容輝(民91), 高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究 - 以某地方政府為例, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 19.吳融枚(民85), 公營事業員工對組織變革即是市場導向之認知—以台灣省菸酒公賣局為例, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 20.吳嘉信(民91), 村里幹事工作滿足與工作士氣之探討 - 以雲嘉南地區村里幹事為例, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 21.吳聰賢(民75), 組織效能之分析-台灣省基層農會之實證研究, 中央研究院民族研究所集刊, 第61期, pp129-181。
- 22.余慶華(民90), 消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究 - 以高雄地區銀行為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 23.邵宜君(民91), 企業領導者更迭下的員工協助策略研究-以金融服務業為例, 朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 24.柯三吉(民78), 公共政策：理論、方法與台灣經驗, 台北:時英。
- 25.洪永泰(民84), 數量分析與績效評估, 行政績效評估專論選輯(二), 行政院研究發展委員會, 21-32。

- 26.姜占魁(民82), 組織行為與行政管理, 台北: 曉園書局。
- 27.施貞仰(民79), 企業人事人員對人力資源發展態度之研究, 文化大學勞工研究所碩士論文。
- 28.施能傑(民83), 行政機關生產力評估的觀念, 研考雙月刊, 第18期, 49-54頁。
- 29.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。
- 30.翁啟禎(民90), 加工出口區日系廠商員工對薪資制度與組織承諾之關係研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 31.許士軍(民70), 管理學, 台北: 東華書局。
- 32.許士軍(民79), 管理學, 台北: 東華書局。
- 33.許士軍(民82), 管理學, 台北: 華泰書局。
- 34.許幼靜(民90), 舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究, 中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。
- 35.許南雄(民83), 行政學術語詮釋, 台北: 商鼎文化出版社。
- 36.張火燦(民83), 績效評估的模式及相關理論(續), 人事管理, 第31卷第9期, 4-7頁; 第31卷第10期, 12-14頁; 第31卷第11期, 12-19頁; 第31卷第12期, 21-24頁; 第32卷第1期, 17-23頁。
- 37.張志育(民86), 管理學:新觀念, 本土化, 世界觀, 台北縣三重市: 前程企管出版。
- 38.張俊彥(民81), 美國聯邦政府績效管理制度之研究, 人事月刊, 15卷第6期, 83-91頁。
- 39.張荳雲(民79), 組織社會學, 台北: 三民書局。
- 40.郭昱瑩(民90), 政府機關績效評估探討, 研考雙月刊, 25卷4期, 30-38頁。

- 41.張逸民(民85), 競爭大未來—導讀, 智庫文化, 台北, p.5-6。
- 42.張峻源(民90), 組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究 - 以中央信託局為例, 國立成功大學碩士論文。
- 43.張瑋恩(民90), 激勵與工作滿足關係之研究, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 44.張藹如(民89), 公營銀行員工個人特徵、組織承諾及其對銀行合併態度之比較研究 - 以台北地區臺灣銀行、土地銀行、中央信託局為例, 東吳大學碩士論文。
- 45.陳又新(民92), 採購組織對採購人員工作滿足及採購效率之研究, 國立政治大學行政管理碩士學程論文。
- 46.陳宏吉(民91), 台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 47.陳金貴(民65), 組織變革中員工抗拒改革的研究, 嘉新水泥文化基金會論文。
- 48.陳明璋(民68), 組織效能研究途徑及其衡量, 中國行政, 第29期, 48-71。
- 49.陳明璋(民70), 企業環境、策略、結構對其組織效能關係之研究 - 機械、電子、石化三種產業之實證探討, 國立政治大學企研所博士論文。
- 50.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 - 已上市公司為例, 南華大學管理研究所論文。
- 51.陳秋蓉(民83), 組織結構與組織績效 - 企業附設社會福利慈善事業基金會之探討, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 52.陳義勝(民73), 組織行為, 台北: 華泰書局。
- 53.陳麗華(民78), 我國會計人員之部屬成熟度、主管領導風格與工作績效關係之研究, 國立中正大學會計研究所碩士論文。

- 54.湯昇玉(民80), 增進組織績效因素之分析, 研考雙月刊, 第15期, pp51-57。
- 55.湯淑貞(民80), 管理心理學, 台北: 三民書局。
- 56.黃緯莉(民83), 醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究 - 以國立台北護專附設醫院例, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 57.葉椒椒(民84), 工作心理學, 台北: 五南圖書出版公司。
- 58.劉秋梅(民91), 高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究, 國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 59.劉崇義(民90), 顧客滿意之研究 - 以壽險業為例, 中原大學企業管理學系碩士論文。
- 60.劉鑫(民90), 組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性 - 以工業技術研究院為例, 國立交通大學管理科學學程碩士論文。
- 61.鄭瀛川、王榮春、曾河嶸(民86), 績效管理, 世台管理顧問公司。
- 62.蔡宛霖(民92), 激勵制度與工作滿足之相關性研究 - 以新竹科學園區為例, 大葉大學關係學系碩士班碩士論文。
- 63.謝安田(民81), 企業管理, 台北: 五南圖書公司。
- 64.蘇伯顯(民67), 領導與組織, 台北: 國家出版社。
- 65.霍祥雲(民91), 工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關研究 - 以內政部老人安養互助機構為例, 國立東華大學公共行政研究所碩士在職專班碩士論文。
- 66.蕭灌修(民83), 政府機關施政績效提昇之探討, 研考雙月刊, 第18期, 15-20頁。

二、英文部分

1. Astley, W. G., & Van De Ven, A. H. (1983). "Central perspectives and debates in organization theory." *Administrative Science Quarterly*, 28 : 245-273.
2. Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982), The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance, *Academy of management Review*, Vol.7, pp.560-569.
3. Blum, M.L. & Naylor, J.C. (1968), Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation, New York : Harper and Row Publisher.
4. Cameron K. (1978), "Measuring Organizational Effectiveness in Institution of Higher Education", *Administrative Science*
5. Campell J.P. (1977), On the nature of organizational effectiveness : New perspective on organization. San Francisco : Jossey-Bass.
6. Campbell, J.P. (1990), Modeling the performance predication problem in industrial; of organizational psychology. M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.).
7. David J. Cherrington (1989), Organizational Behavior, Boston : Allyn and Bacon.
8. Dess, G.G. & Robinson, R.B. (1984), Measuring Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Inertia, *Academy of Management Journal*, 34(4), pp.776-804.
9. Dessler G. (1980), Organization theory : Intergrating structure and behavior. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
10. Gatewood, R. D. & Field, H.S. (1998), Human Resource Selection, TX: The

Dryden.

11. Gibson, J.L. & Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2000), Organizations behaviors structure processes (10th ed.). McGraw-Hill.
12. Handbook of Industrial and Organization Psychology, (2). pp687-732.
13. Hoppock, R. (1935), Job satisfaction. New York: Harper & Row Inc. Katz K. & Kahn R.L (1978), The Social Psychology of Organization. N.Y. : Wiley.
14. Korman, A.K. (1977), Organization behavior engiewoods. New Jersey: Prentice-Hall.
15. Leading Organizational Transformation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p1-14
16. Murphy K.R. & Cleveland J.N. (1995), Understanding performance appraisal SAGE Pub.
17. Nadler D.A & R.B. Shaw, (1995), "Change Leadership: Core Competency for the Twenty-First Century Discontinuous Change:"
18. Robbins s.p. (1990), Organization theory : Structure, Design and applications (5th ed) Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
19. Robbins, S. P. (1993), Organizational Behavior, N.J. Prentice-Hall Inc, pp.670-673.
20. Robbins, S.P. (1998), Organizational Behavior (8th ed.). Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall International.
21. Rothlisberger, F.J. (1941), Management and Morale, Mass : Harvard University Press, pp.25-48.
22. Seashore, S.E., & Taber, T.D. (1975), Job satisfaction and their correlations. American Behavior & Scientists. 18. pp.346.

23. Silverman, D. (1968), "Formal Organization or Industrial Sociology:"
24. Sloma Richard S. (1980), "How to Measure Managerial Performance" ,
Macmillan P.C., pp.66-89.
25. Spector, P. e. (1982), "Behavior in Organizations as a Function of Employee's
Locus of Control". Psychological Bulletin, 91, pp.82-497.
26. Szilagyi A. D. M. J. Wallace, (1983), "Organizational behavior and Performance, 3rd Edition", U.S.A. : Scott, Forman and Company. Toward a Social
Action Analysis of Organization ", Sociology, Vol.2, pp.221-223.
27. Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), "Measurement of Business
Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach", Academy
of Management Review, 11(4), pp.801-814.
28. Watson, Goodwin (1973), "Resistance to Change, In Gerald Zaltman (eds.)
", "Process Phenomenon of Social Change", New York , Wiley, pp. 117-131.
Quarterly, 23, pp.604-629.
29. Weiss, D. J., Dawis R. V., England G. W. & Lofquist L. H., "Manual for The
Minnesota Satisfaction Questionnaire Minneapolis: Minnesota Studies in
Vocational Rehabilitation" , 22, Bulletin 45, University of Minnesota,
Industrial Relations Center, 1967

附錄一 組織變革知覺、工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關係研究問卷

敬愛的長官、同仁您好：

首先，非常感謝您在百忙之中撥冗填寫這份問卷，佔用您寶貴的時間，深表致意。這份問卷主要是探討組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效的相關影響研究。本問卷所得的資料僅供學術研究之用。

您所填答的資料我們會完全保密且無需具名，請您安心作答。您的意見彌足珍貴，請您依個人的實際感受與看法來填寫，並懇請不要遺漏任何題目。您的協助使本研究得以順利進行，在此由衷的感謝您的支持與協助。若對問卷內容有任何疑問，請與我們聯絡。謝謝！

敬祝

事業順利 身體健康

南華大學管理科學研究所
指導教授：陳孟修 博士
研究生：鄧文宏

聯絡電話：手機 0933193783

敬上

中華民國九十三年十一月

【填答方法說明】

請您仔細閱讀以下每一個問題，並依照您對每一題的同意程度勾選答案，若您對該題極為贊同，請勾選「非常同意」；若大致上尚同意該一問題，請勾選「同意」；若您完全不認同該問題時，請勾選「非常不同意」；若您僅有些許不同意，請勾選「不同意」；萬一您對該問題沒有意見或不知如何作答請勾選「無意見」。「工作滿足」係以滿意度為主，勾選程度比照上項同意度方式計分。

- 1.由於時間緊迫，請您務必於收到 3 日內將本問卷轉交委託人。
- 2.本問卷請 貴公司相關主管轉給所屬員工填寫，在此，由衷感謝您的支持與填答。

【第一部份】組織變革

非常不同意
 不同意
 同意
 非常同意
 1 2 3 4 5

1. 我認為組織變革的過程中，單位與單位之間會有良好的溝通協調	1
2. 實施組織變革，事前有周延的作業規劃	2
3. 實施組織變革，事業功能別劃分地很明確	3
4. 組織變革政策不只是由上級的決定，且事先與同仁有充分意見溝通	4
5. 我認為決策者非常關心我的將來該何去何從	5
6. 我認為組織變革過程中，主管與部屬個人之間有良好的面對面溝通	6
7. 我認為組織變革可以提高服務品質，增進效率	7
8. 為了組織的長遠利益著想，我認為組織變革是必要的	8
9. 組織變革後，我認為需要重新學習新的作業方式，這使我可以有更多學習與進步的機會，以迎接新的挑戰	9
10. 實施組織變革後，整體的行銷策略更具競爭力	10
11. 我認為組織變革為轉型方向是正確的	11
12. 我認為應加速建構電子化企業，使組織變革順利完成	12
13. 我認為加強電子化設備，有助於組織變革的推動 ..	13
14. 我認為實施組織變革，需要不同形式的資訊科技來支	

援，才能產生預期的效果	14
15. 我認為企業文化的整合，能增進組織變革的效益 ..	15
16. 實施組織變革後，組織有重視員工權益的保障	16
17. 我認為我們這群同仁的權益不會因為組織變革而被犧 牲掉	17
18. 我認為組織變革後，自己不會成為被裁減的對象 ..	18
19. 我非常認同組織實施變革	19
20. 我認為組織變革後，我可以勝任現職工作	20
21. 我認為組織變革後，我願意調任其他職務	21
22. 我可接受不同公司或不同部門的調派	22
23. 我認為組織變革後，組織及人事會更加精簡有效 ..	23

【第二部份】工作滿足

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意	
	1	2	3	4	5	
1. 這個工作能賦予發揮自己才能、單獨表現的機會 ..						1
2. 這工作常常有機會做不同的事情而有助於未來發展						2
3. 我所擔任的工作會使同仁或朋友對我「刮目相看」						3
4. 對於上司對待下屬的方式，我感到						4
5. 對於上司做決定的能力，我感到						5
6. 對於這個工作能提供我工作的穩定性						6
7. 我覺得在工作中有為別人服務的機會						7
8. 我對組織執行政策的方法感到						8
9. 對於我所做的工作量而言，我對我每個月所能得到的						

報酬（薪資），我感到	9
10. 我覺得這個工作能給我晉升機會	10
11. 我覺得在工作中能自由運用自己的判斷	11
12. 我在工作中有嘗試自己的方法處理事情的機會	12
13. 對於工作條件（例如福利、休假等）我感到	13
14. 對於和同事間相處的情形，我感到	14
15. 當我有良好的工作表現時，通常能得到大家的讚賞	15
16. 在這個工作中我能得到某種成就感	16
17. 我的工作對組織有很重要程度	17

【第三部份】工作士氣

	非不無同非 常 常 不同意 同 同 意意見意 1 2 3 4 5	
1. 我會為工作廢寢忘食		1
2. 在工作中我可以獲得專業成長與發展		2
3. 完成一件工作我會很有成就感		3
4. 在組織中同事均能主動互助合作		4
5. 外界批評組織時我會感到難過		5
6. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意追隨在組織 服務		6
7. 目前的工作對我而言，除了拿份薪水外，就沒有其他 意義可說了		7
8. 若有其他適當的工作機會，我早就離開組織了		8
9. 在組織中目前之制度與規定有必要再檢討改善之		9

10. 我對組織的各項重大措施與執行情形，都會時常關心 注意	10
11. 我通常都能尊重多數人意見	11
12. 日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度 ..	12
13. 提昇工作品質，是我未來努力之方向	13
14. 在組織中工作使我感到生活有保障	14
15. 組織舉辦之團體活動，我都願意參加	15

【第四部份】工作績效

非不無同非
常 常
不同意
同 同
意意見意
1 2 3 4 5

1. 我不曾推卸上級所交付的工作，並都能在規定期限內完成	1
2. 當工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理 ...	2
3. 我能妥善運用溝通技巧在工作上	3
4. 工作上有任何問題發生時，我總有辦法解決	4
5. 對我來說，與他人一起分工合作並不困難	5
6. 我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧	6
7. 對於承辦的工作，我一定事先規劃才進行	7
8. 對於組織的所有規定，我都嚴格遵守	8
9. 為了工作，我常常犧牲休息的時間	9
10. 不論上級派我到任何單位或工作上，我都能勝任愉快	10
11. 我常向困難目標挑戰，因為困難的工作使我感到滿足	11

12. 工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理 ..	12
13. 我總是充滿幹勁地工作	13
14. 我常會在工作上提出特別及創新的建議	14
15. 我總是能了解的真正需求，並滿足之	15
16. 我能在工作上與同事建立及維持良好的友誼關係 ..	16

【第五部份】組織績效

非不無同非
常 常
不同意
同 同
意見意見
1 2 3 4 5

1. 我認為組織形象的改善顯著	1
2. 我認為員工對組織的信任感已有提升	2
3. 我認為組織成員處理業務的信心已有提升	3
4. 我認為組織的行政作業流程簡化程度已有進步	4
5. 我認為組織的行政業務處理較為彈性	5
6. 我認為組織成員處理例行業務有提升效率之能力 ..	6
7. 我認為組織成員處理非例行業務有應變能力	7
8. 我認為組織對節省成本之程度顯著	8
9. 我認為組織成員學習的能力顯著	9
10. 我認為組織資訊能快速流通	10
11. 我認為組織成員能依限完成交辦案件及計畫	11
12. 我認為員工在工作中有較多學習新事務的機會	12
13. 我認為員工在工作中有較多完成有意義事物的機會	13
14. 我認為組織成員對目前工作福利滿意	14
15. 我認為組織成員對目前工作環境滿意	15

16.我認為組織成員對目前工作分配滿意.....	16
17.我認為組織成員間的合作精神良好.....	17
18.我認為組織成員對目前組織給予的訓練學習滿意..	18

【第六部份】個人基本資料

請您將適當的答案在每題的 中打ˇ

- 您的性別： (1)男 (2)女
- 您的年齡： (1)30歲以下 (2)31 40歲 (3)41 50歲 (4)51歲以上
- 最高學歷： (1)高中(職) (2)專科 (3)大學 (4)研究所以上
- 婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚 (3)其他
- 現任職務： (1)主管人員 (2)非主管人員
- 服務年資： (1)5年以內 (2)6 10年 (3)11 20年 (4)21年以上
- 服務類別： (1)行政類 (2)營業類 (3)業務類 (4)企劃類
(5)資訊類 (6)稽核類 (7)財務類
(8)證券營業員 (9)銀行櫃員 (10)研究分析員
- 目前工作月薪： (1)25000元以下 (2)25001 35000元
(3)35001 45000元 (4)45001 55000元
(5)55001元以上

【第七部份】企業基本資料

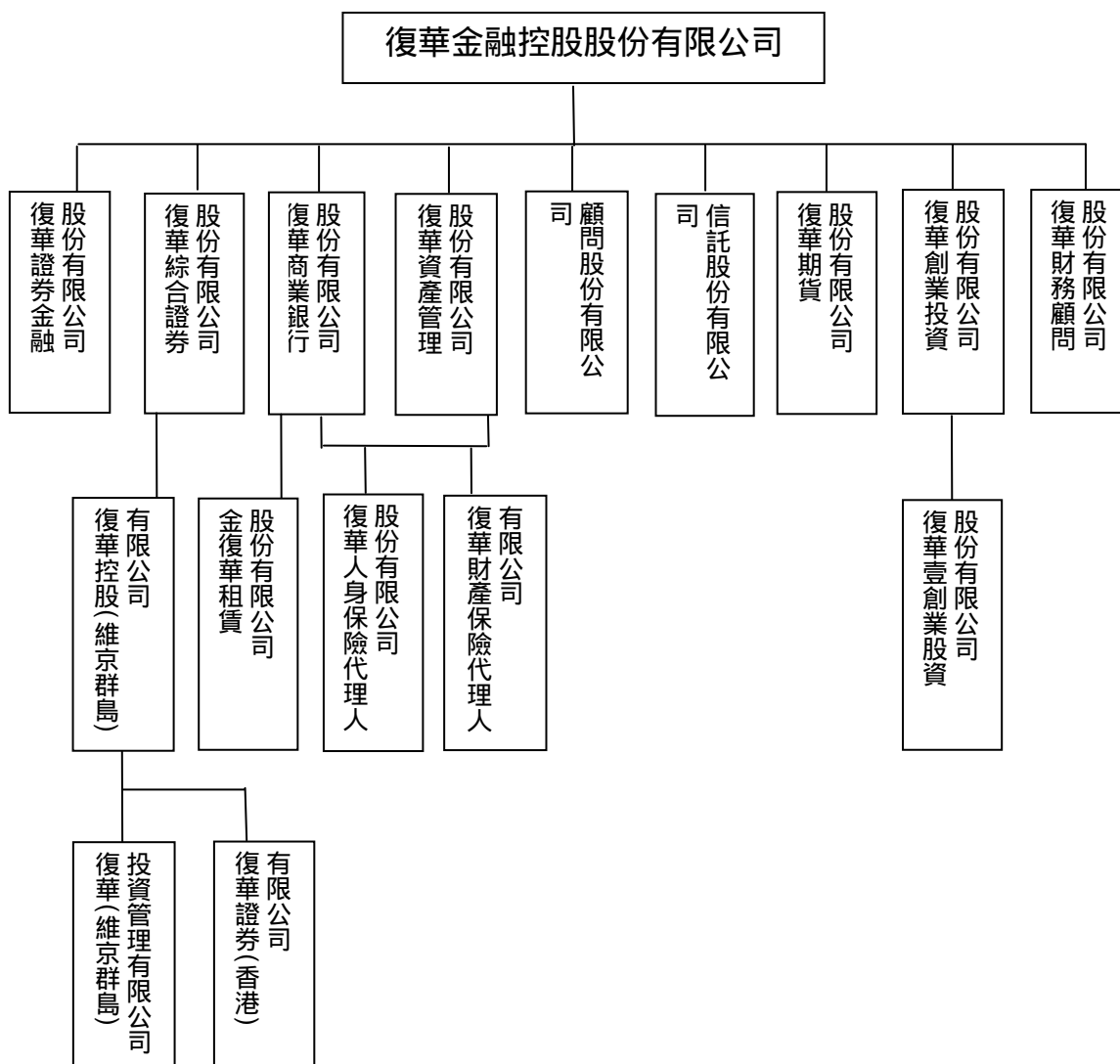
請您將適當的答案在每題的 中打ˇ

- 公司員工人數： (1)100人以下 (2)101 300人
(3)301 500人 (4)501 1000人
(5)1001人以上
- 公司成立歷史： (1)3年(含)以下 (2)4 6年 (3)7 9年
(4)10 15年 (5)15年以上
- 公司行業別： (1)金控公司.. (2)證券公司 (3)銀行
(4)期貨公司 (5)證券金融公司 (6)投顧公司
(7)投信公司 (8)資產管理公司

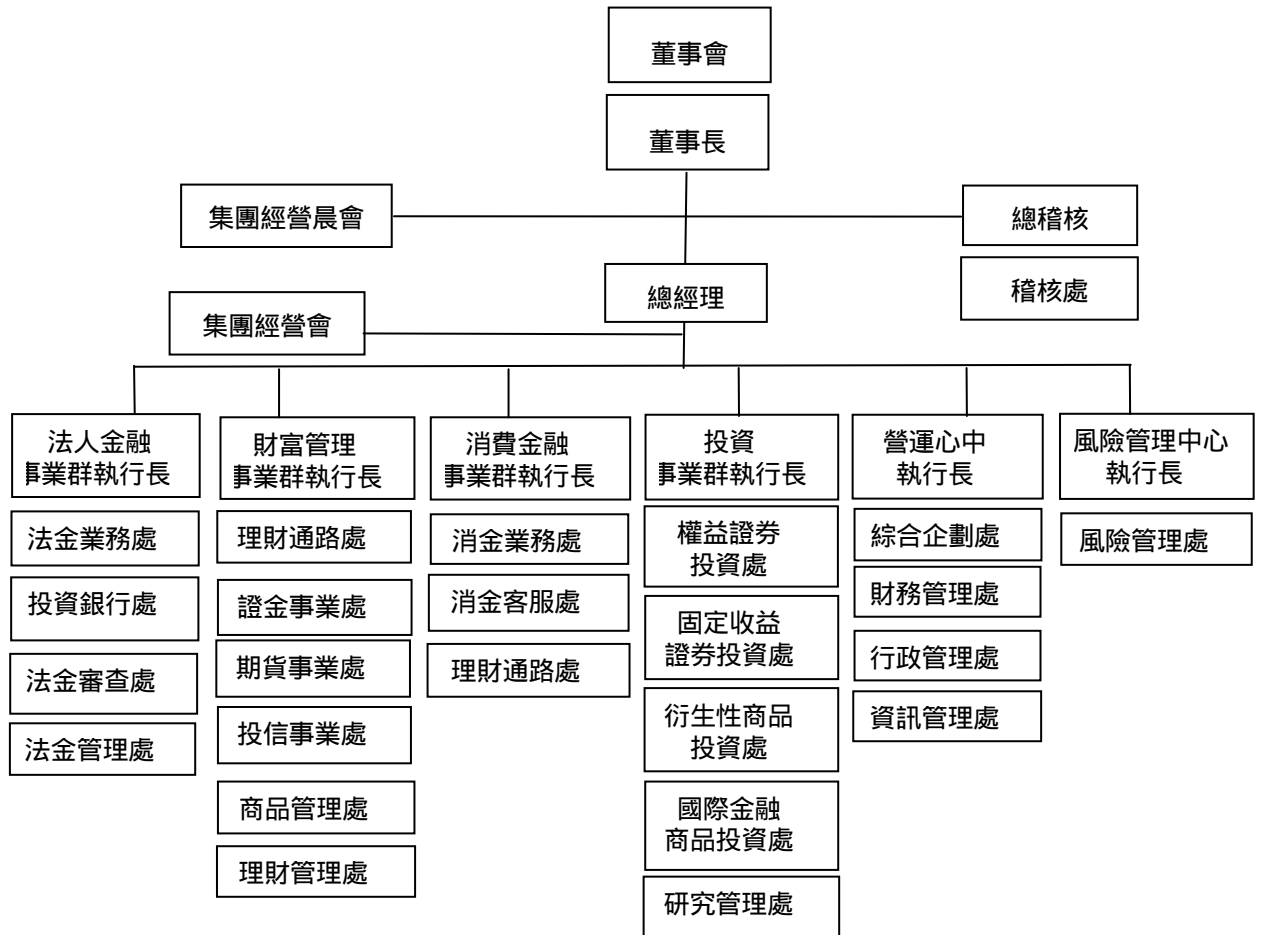
本問卷填答到此結束，對於您的熱心協助，深表謝意，麻煩您檢查一下，您的意見非常寶貴，請不要漏答任何一題。

敬祝 事事順利、身體健康。

附錄二 復華金控集團組織圖



附錄三 復華金控功能性組織圖



個人簡歷

1. 姓名：鄧文宏

2. E-mail：johnson@mail.fuhwa.com.tw

3. 現職：復華金融控股股份有限公司行政管理部資深襄理

復華綜合證券股份有限公司行政管理部人力資源處經理

4. 學歷：南華大學管理科學研究所碩士學分班

私立大同商業專科學校畢業（五專日，會計統計科）

5. 經歷：復華證券金融股份有限公司管理部人事科科長

復華證券金融股份有限公司台中分公司專員、組長、業務副理

復華證券金融股份有限公司助理員、業務員、專員

萬全保險代理股份有限公司襄理

6. 證照：證券業務員證照、保險業務員證照