

空軍後勤維修人員的組織變革認知、組織公民行為與工作績效關係之研究  
The Study of the Relationship among Organizational Change Recognition, Organization  
Citizen Behaviors and Job Performance of the Personnel in the Logistic Service of the  
ROCAF

褚麗絹<sup>1</sup> 陳燕華<sup>2</sup> 林居宏<sup>3</sup>

(Received : Aug. 2, 2005 ; Firsr Revision : Oct. 4, 2005 ; Accepted : Oct. 25, 2005)

摘要

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

本研究採用之統計方法包括：差異分析及相關分析等分析方法。研究成果如下：

1. 維修人員的個人特徵(性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、軍事進修學歷、階級、職務、維修工作年資、訓練背景)對組織變革認知、組織公民行為與工作績效均具有部份顯著差異。
2. 維修人員的組織變革認知、組織公民行為與工作績效有部份顯著相關。

本研究依據上述研究發現，提供飛機維修部門提昇飛機維修人員之對策及未來研究之參考。

**關鍵詞：**組織變革、組織公民行為、工作績效

**Abstract**

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

This study utilizes differential analysis and correlation analysis to complete the

<sup>1</sup>南華大學管理科學研究所專任副教授

<sup>2</sup>南華大學管理科學研究所碩士、空軍第四五五聯隊修護官

<sup>3</sup>南華大學管理科學研究所碩士、嘉義縣警察局南靖派出所巡官兼所長

associated research. The results of the analyses are described as follow:

1. Individual characteristics showed partially significant difference in the organizational change recognition, organization citizen behaviors and job performance.
2. Organizational change recognition, organization citizen behaviors and job performance had partially significant correlation.

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

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

## 1. 前言

為配合政府「提昇全球競爭力」的施政目標，於政府與民間企業積極追求提昇國家競爭力之同時，朝向建立「精（人員素質及武器裝備精良）、小（兵力小）、強（整體戰力強）」之現代化國軍為目標邁進，積極推動「精實案」，空軍秉持國防部政策指導，快速的達成精簡目標，在「精實案」及「精進案」推動下，對後勤單位而言，人員精簡及編階調整幅度衝擊均最大，在人力減少而工作量卻未相對減少且增加的情況下，如何提昇部隊效能，達成修護目標（妥善率），建立優質化部隊，提昇國軍形象，是當今每個領導者應關心及尋求改進之道。本研究主要是以組織變革認知、組織公民行為與工作績效之關係作為研究的主軸。研究者於文獻資料查閱過程中發現，相關主題皆以企業界或公營事業行政人員居多，而以軍隊為主則較少探討，本研究以實施問卷調查方式，比較不同背景之空軍後勤維修人員，在組織變革認知、組織公民行為及工作績效之差異情形，並探討其相關性，以提昇飛機維修人員工作績效之對策及未來研究之參考。

## 2 文獻探討

本研究旨在探討空軍後勤維修人員組織變革認知、組織公民行為及工作績效間之關係，配合前述的研究動機與目的，本章將針對組織變革認知、組織公民行為及工作績效相關之理論與實證結果，作一整理回顧，以釐清各項變數定義，以導引出本研究的架構。

### 2.1 組織變革

組織是由個別成員所組成，而每個人在組織變革過程中生理、心理、行為、情緒等各方面反應過程皆不盡相同。本節將針對組織變革及認知的定義，予以闡述如下：

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

所以組織為了適應外在及內在的環境，無時不是處於一種改變之中。陳金貴（1976）

認為一個組織不能單獨存在，必須與它的環境相結合，並成為環境的次級系統，也就是將組織看為一個開放型的系統，唯有不斷地與外界環境加以交流、調整與修正，才能使組織活化且具有彈性，以確保組織的競爭力與生存發展，故「組織變革」即是一種促進組織結構和組織發展之重要方法。

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

## 2.2 組織公民行為

組織成員除了做好份內的主要工作之外，並且能夠主動協助其他同事以達成組織目標的現象存在已久，自從Smith, Organ & Near(1983)將此類行為定義為組織公民行為(Organization Citizen Behaviors)後，大量的研究將注意力指向形成組織公民行為的探討。可以反映出組織公民行為的重要性。

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

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

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

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

## 2.3 工作績效

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

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

一般在組織行為的研究中，工作績效是指一個人工作貢獻之價值、工作之品質或數

量，亦即員工的生產力；所以當員工的生產力高時，表示組織的整體經營績效高（蘇義祥，1999）。工作績效就是員工在工作中所從事的行為，Campbell(1990)進一步指出，這些行為必須對於組織目標有所貢獻，並將工作績效區分為效率、生產力及效用。

### 3. 研究方法

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

#### 3.1 研究架構

本研究架構以「組織變革認知」、「組織公民行為」及「工作績效」為研究變項，除探討個人特徵於各研究變項認知之差異情形，亦探討研究變項之間的相關性，本研究架構如圖 1 所示。

#### 3.2 研究對象與抽樣設計

本研究以空軍基地後勤部隊的各階層維修人員為研究對象，考量取得足夠樣本數，乃選擇六個空軍基地，針對轄下各階層飛機維修人員進行調查，係採便利抽樣。

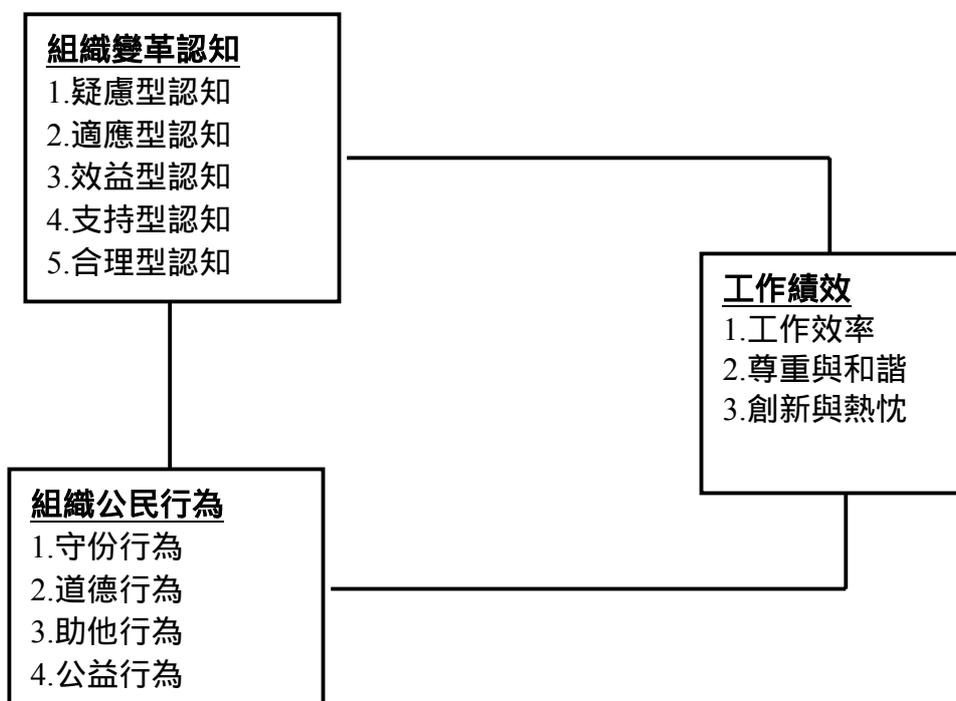


圖 1 研究架構及相關構面

### 3.3 研究變項之操作性定義

本節依據相關文獻資料彙整建立研究架構，研究變項為組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效，並將各量表作因素分析後，予以設定構面名稱。茲將各變項之操作性定義分述如後。

#### 1. 組織變革認知

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

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

#### 2. 組織公民行為

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

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

#### 3. 工作績效

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

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

### 3.4 研究假設

本研究主要目的在探討空軍後勤維修人員組織變革認知、組織公民行為與工作績效之關係，因此，根據文獻探討及研究架構，提出研究假設，分述如下：

假設 1：不同個人特徵（年齡、婚姻狀況、軍事進修學歷、職務及維修工作年資）對各研究變項無顯著差異。

假設 2：組織變革認知與組織公民行為無顯著相關。

假設 3：組織變革認知與工作績效無顯著相關。

假設 4：組織公民行為與工作績效無顯著相關。

### 3.5 研究設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計參考相關文獻資料，且大部分採用學者已編制之量表。問卷編制採用結構式封閉型問卷，評量尺度為李克特式(Likert)加總尺度法的五點式量表，以不記名方式施測。

問卷設計經過多次的增修刪改後，並經於94年1月20日至1月23日，由研究者服務機關之同仁共40位先行預試，參考預試同仁回饋之意見修正問卷內容，確定問卷語意清楚不致誤導後定稿，於1月27日正式郵寄問卷。各變項之量表來源分述如下：

#### 3.5.1 組織變革認知量表

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

#### 3.5.2 組織公民行為量表

組織公民行為量表係以Katz & Kahn(1978)、Williams & Anderson(1991)為基礎，參考白立範(2003)之問卷量表，依飛機維修部隊之特性，設計組織公民行為之問卷，量表的題項共計21題。受測資料經因素分析萃取後，得到四個構面分別命名為守份行為、道德行為、助人行為、公益行為等四個構面。

#### 3.5.3 工作績效

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

個工作績效構面分別命名為工作效率、尊重與和諧及創新與熱誠。

### 3.6 資料分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，並以 SPSS for windows 10.0 版統計套裝軟體作為分析工具，進行分析與處理，資料分析方法如下：

#### 1. 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

此統計方法主要探討該類別變數在區間尺度變項上之差異情形，用以比較及檢定不同個人特徵（年齡、婚姻狀況、軍事進修學歷、職務、維修工作年資、訓練背景）之飛機維修人員在「組織變革認知」、「組織公民行為」、「工作績效」等各研究構面上之差異性，即檢驗假設1的差異性分析，觀察P值是否達到顯著水準。

#### 2. 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。本研究乃使用皮爾森積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數（ $\gamma$ ），作為衡量二個變項之間關聯程度之指標，亦即檢定虛無假設2之相關性假設。

## 4. 實證結果與分析

本章乃根據研究假設，驗證本研究之研究假設是否成立，同時針對各項統計分析結果詳予描述，並結合實務經驗，加以解釋與推論。

### 4.1 單因子變異數分析

本研究以單因子變異數分析，進行不同個人特徵（年齡、教育程度、婚姻狀況、軍事進修學歷、階級、職務、維修工作年資）維修人員在組織變革認知、組織公民行為及工作績效各研究變項及其相關構面之差異性是否顯著，經進一步Scheffe多重比較結果，彙整如表1所示。

#### 1. 年齡

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

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

#### 2. 婚姻狀況

針對不同婚姻狀況與各研究相關構面所作的差異性分析，並進一步Scheffe多重比較結果發現，未婚之維修人員對於疑慮型認知的認同程度，以及整體組織變革認知的認同程度，相對高於已婚之維修人員，且達非常顯著差異( $P < 0.01$ )，顯示未婚維修人員對組織變革運作時工作適應、工作權益、相關配套措施及整體組織效益提升的認同度，高於已婚維修人員，且達非常顯著差異，研判可能因未婚維修人員較無來自家庭各方面的壓力所致。而且在守份行為的表現，亦顯著高於已婚的維修人員，研判可能因未婚維修人員，較已婚維修人員有更充裕時間，表現出對工作正面態度與忠誠度。

### 3. 軍事進修學歷

不同軍事進修學歷與各研究相關構面所作的差異性分析，並進一步Scheffe多重比較結果發現，士官長正規班人員對合理型認知的認同程度，高於後勤參謀班人員，且達非常顯著差異( $P < 0.01$ )，顯示士官長正規班人員對於組織變革有助組織效益提升及提供合理工作權益配套措施有較高的認同感，推論可能因士官長正規班為士官階層的最高軍事進修學歷，士官長正規班人員皆為升到士官長或即將接任士官長職務的資深人員，所以在面對變革過程中較具信心；而後勤參謀班為軍官最基本之進修學歷，維修年資較短，導致對於工作效益及保障，出現危機意識。另外其他軍事進修學歷人員，對合理型認知及整體組織變革認知的認同程度，亦顯著高於後勤參謀班人員，研判大部份的其他軍事進修學歷人員，為部隊基層幹部，均具備飛機修（維）護各項專長，對本身本職學能深具信心，故其他軍事進修學歷人員對合理型認知及整體組織變革認知存認同程度較高，並達顯著差異。

工作績效各個構面的差異性分析中，士官長正規班人員，對於工作效率、尊重與和諧及整體工作績效的知覺程度，高於其它軍事進修學歷人員，且達極顯著差異( $P < 0.001$ )，研判可能因士官長正規班為士官階層的最高軍事進修學歷，大多為部隊督導幹部，對於本身工作要求及成員間互動關係的表現較其它軍事進修學歷人員佳，並達極顯著差異。

### 4. 職務

不同職務與各研究相關構面所作的差異性分析，並進一步Scheffe多重比較結果發現，職務為工作班員人員，在整體組織變革的認知上，高於非主官（管）階層人員，且達顯著差異( $P < 0.05$ )，研判可能受國軍精實案的衝擊最大的應是目前為非主官（管）階層人員，因變革後導致陞遷機會減少並有久任某一職等的情形產生，甚至面臨年限已到退伍的情況。而工作班員為維修工作實際執行者，需求人數最多，且未受到裁減正面影響，也因此整體組織變革的認知高於非主官（管）階層人員，且達顯著差異。

### 5. 維修工作年資

不同維修工作年資與各研究相關構面所作的差異性分析，並進一步Scheffe多重比較結果發現，在5年或以下維修工作年資人員，對於組織變革認知中的效益型認知，高於5~10年及10~15年維修工作年資人員，且達非常顯著差異( $P < 0.01$ )，研判可能原因為資深維修工作人員對於變革後，工作品質及效率是否提升、績效是否顯著、是否有其必要性均存有疑率；而5年或以下維修工作年資人員，可能因年紀輕，年資較淺，喜歡工作創新及改變，可塑性較高適應力較強，發展潛力大，較能接受變革的挑戰，也因此效益

型認知的認同程度高於5~10年及10~15年維修工作年資人員，且達非常顯著差異。

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

綜合以上所述，有關維修人員個人特徵中的「年齡」、「婚姻狀況」、「軍事進修學歷」、「職務」及「維修工作年資」在各變項間部份達顯著差異性，茲將分析結果有顯著差異者，彙整如表1所示。

#### 4.2 組織變革認知、組織公民行為與工作績效之相關分析

本節旨在探討空軍後勤維修人員在組織變革認知、組織公民行為、工作滿足與工作績效等各變項彼此之間關聯性。本研究使用Pearson積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證假設2至假設4是否接受，其分析結果分述如表2至表5。

本研究主要研究變項間之相關係數表如表2所示，其中除了組織變革認知與工作績效未達顯著相關外，其餘主要研究變項兩兩之間皆有極顯著相關( $P < 0.001$ )，茲將研究變項間的關聯性分述如下：

##### 4.2.1 組織變革認知與組織公民行為之相關分析

組織變革認知與組織公民行為構面相關分析整理如表3，構面間相關性敘述如下：

1. 組織變革認知的疑慮型認知構面與組織公民行為之守份行為、道德行為、助他行為及公益行為構面達極顯著正相關，顯示員工對精實（進）案有疑慮，擔心工作權益、福利及保障受損者，愈能堅守本份且能夠主動協助同事，以達成組織目標。
2. 組織變革認知的適應型認知構面與組織公民行為之守份行為、道德行為、助他行為及公益行為構面達顯著正相關，顯示實施精實（進）案後人員對於新的工作流程、環境及組織結構適應情況愈好，愈能激發其自動自發的精神。
3. 組織變革認知的效益型認知構面與組織公民行為之道德行為構面達顯著負相關，顯示人員認為實施精實（進）案後有效提升組織效益、工作效率及品質，反而使其對公物愛護及對同事之間互相幫忙的表現愈低。
4. 組織變革認知的效益型認知及合理型認知構面與組織公民行為之守份行為構面達非常顯著相關，顯示人員認為實施精實（進）案後有助整體效益提升及提供合理工作保障措施，人員就愈能表現個人本份的正面態度與貢獻。

故本研究假設2空軍後勤維修人員的組織變革認知各構面與組織公民行為各構面無顯著相關，得到部份驗證。

表 1 個人變項與主要研究變項差異分析彙整表

個人特徵		年 齡	婚 姻 狀 況	軍 事 進 修 學 歷	職 務	維 修 工 作 年 資
		研究變項				
		1.25歲以下	1.已婚	1.研究所	1.主官(管)階層	1.5年或以下
		2.26~35歲	2.未婚	2.國管院或參大指參班	2.非主官(管)階層	2.5~10年
		3.36~45歲	3.其他	3.後勤參謀班	3.工作督導班長	3.10~15年
		4.36~55歲		4.士官長正規班 5.其他	4.工作班員	4.15年或以上
組 織 變 革 認 知	疑慮型認知		2 > 1			
	適應型認知					
	效益型認知	2 > 3				1 > 2、1 > 3
	支持型認知					
	合理型認知			5 > 3		
	組織變革認知		2 > 1	4 > 3、5 > 3	4 > 2	
組 織 公 民 行 為	守份行為		2 > 1			
	道德行為					
	助他行為					
	公益行為	2 > 4				
	組織公民行為					
工 作 績 效	工作效率			4 > 5		2 > 1、3 > 1
	尊重與和諧	3 > 1		4 > 5		2 > 1、3 > 1
	創新與熱忱					
	工作績效	3 > 1		4 > 5		2 > 1、3 > 1

資料來源：本研究整理。

表 2 主要研究變項間之Pearson相關係數表

研究構面	組織變革認知	組織公民行為
組織公民行為	0.223 ***	
工作績效	0.083	0.646 ***

註：\*表P < 0.05顯著相關 \*\*表P < 0.01非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001極顯著相關

資料來源：本研究整理。

表 3 組織變革認知與組織公民行為相關分析表 (n = 504)

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

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

#### 4.2.2 組織變革認知與工作績效之相關分析

組織變革認知與工作績效構面相關分析整理如表4，組織變革認知之效益型認知與工作績效之工作效率、尊重與和諧構面為極顯著負相關，而與創新與熱忱未達相關。另組織變革認知之疑慮型認知、適應型認知構面與工作績效所有構面皆為非常顯著正相關。故本研究假設3空軍後勤維修人員的組織變革認知各子構面與工作績效各構面無顯著相關，得到部份驗證。

#### 4.2.3 組織公民行為與工作績效之相關分析

組織公民行為與工作績效構面相關分析整理如表5，組織公民行為各構面與工作績效各構面皆為極顯著正相關，意即維修人員的組織公民行為知覺愈顯著，與工作滿足構面均達顯著相關意即人員堅守本份、自動自發協助同事、主動關心投入與參加部隊活動，其工作滿足認同感亦相對提高。故本研究假設4空軍後勤維修人員的組織公民行為各構面與工作績效各構面無顯著相關，拒絕虛無假設。

表 4 組織變革認知與工作績效相關分析表 (n = 504)

構 面		工 作 績 效					
		工作效率		尊重與和諧		創新與熱忱	
		Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
組織 變革 認知	疑慮型認知	0.313	0.000***	0.347	0.000***	0.177	0.000***
	適應型認知	0.167	0.000***	0.202	0.000***	0.123	0.006**
	效益型認知	-0.155	0.000***	-0.216	0.000***	-0.070	0.117
	支持型認知	-0.054	0.230	-0.088	0.048*	-0.032	0.470
	合理型認知	0.021	0.645	0.007	0.868	0.033	0.457

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

表 5 組織公民行為與工作績效相關分析表 (n = 504)

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

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

## 5. 研究結論與建議

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

### 5.1 研究結論

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

#### 5.1.1 維修人員不同個人特徵對各變項之差異性

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

1. 不同年齡的維修人員於組織變革認知、組織公民行為、工作滿足三個變項上均無顯著差異。惟值得注意的是，不同年齡維修人員的「組織變革認知」雖無顯著差異，但在「效益型認知」構面卻則呈現非常顯著差異，25~29歲的維修人員認知程度高於30~34歲的維修人員，究其原因，可能因年紀輕、年資較淺的維修人員喜歡工作創新及改變，可塑性較高、適應力較強，發展潛力大，較能接受變革的挑戰。
2. 不同婚姻狀況的維修人員於組織公民行為、工作績效二個變項並無顯著差異。而在組織變革認知變項方面，以未婚的維修人員有較高之認知程度，研判可能因已婚維修人員有來自家庭各方面的壓力所致。
3. 不同軍事進修學歷的維修人員在「組織公民行為」的認知程度並無顯著差異。但在「組織變革認知」則達非常顯著差異，而在「工作績效」則呈現極顯著差異；其他軍事進修學歷人員對疑慮型認知、合理型認知，以及效益型認知的認同程度，高於後勤參謀班人員，推論可能因其他軍事進修學歷人員大部份為較資淺或且未具有軍事進修學歷的部隊基層幹部，雖具備飛機修（維）護各項專長，且對本身本職學能深具信心，但

因本身未具軍事進修學歷而對推行精實（進）案較疑慮且擔心會是被裁員的對象。而在「工作績效」則呈現極顯著差異，後勤參謀班人員對於尊重與和諧的知覺程度，高於其他軍事進修學歷人員，研判可能因後勤參謀班人員，皆為部隊基層軍官督導幹部，對於成員間互動關係及向心和諧的表現較其它軍事進修學歷人員佳，並達極顯著差異。

4. 不同職務的維修人員在「組織公民行為」與「工作績效」的認知程度並無顯著差異。但在「組織變革認知」則達顯著差異，其中工作班員之認知程度高於非主官（管）階層人員，研判可能受國軍精實案的衝擊最大的應是非主官（管）階層人員，因變革後導致陞遷機會減少並有久任某一職等情形產生，甚至面臨年限已到退伍的情況。
5. 不同維修工作年資的維修人員在「組織變革認知」與「組織公民行為」的認知程度並無顯著差異。但在「工作績效」則達極顯著差異，可能因10~15年的維修工作年資人員，多為部隊督導、管理階層，凡事皆要以身作則，在工作上表現要求較高，且因經驗累積及個性已趨成熟穩重，處事也較圓融週詳。

### 5.1.2 各研究變項之相關性假設部份

此部分針對本研究各研究變項彼此間是否有顯著關聯性作一說明，亦即研究假設2至4之檢驗結果。研究變項彼此間之相關性假設驗證結果，綜合研究發現簡述如下：

#### 1. 組織變革認知與組織公民行為方面

組織變革認知與組織公民行為變項間達極顯著正相關。本研究發現人員的組織變革的認知程度愈高，其組織公民行為表現程度就愈好；亦即維修人員對於實施精實（進）案後對於實施精實（進）案會增加工作負荷量、工作保障受影響，造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾，以及對變革有助提升部隊戰力認同度愈高，其對於組織公民行為的整體表現愈佳。

#### 2. 組織變革認知與工作績效方面

組織變革認知與工作績效變項間未達顯著相關。組織變革認知構面中疑慮型認知、適應型認知兩構面與工作績效各構面達顯著正相關，而效益型認知則與工作效率、尊重與和諧兩構面呈現極顯著負相關，支持型認知與尊重與和諧構面呈現顯著負相關。本研究發現維修人員對於變革會增加工作負荷量，造成組織結構、流程改變，產生諸多困擾，以及擔憂工作保障受影響的認同度愈高者，其工作績效愈顯著；而對變革後有助組織整體效益提升認同度愈高者，其工作績效反而愈低。

#### 3. 組織公民行為與工作績效方面

組織公民行為與工作績效變項間達極顯著正相關。本研究發現維修人員對於工作能主動積極及互助，則有助於工作效益提升。

## 5.2 建議

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

### 5.2.1 對主管機關之建議

1. 實施精實（進）案時人員大都會產生既恐懼又抱持著希望的內心衝突。因此，如何使成員持正向支持變革之認知，將會對組織變革產生驅策力。依本研究的結論可知，個人基本資料與組織變革認知有相關性存在，組織內各部門主管應瞭解組織成員之個人基本資料，如年齡、婚姻狀況、軍事進修學歷、職務、維修工作年資等，適時給予經歷之歷練或進修學位之取得等相關幫助及溝通，俾利國軍之組織變革，以達到正確合適變革的方向，並在國軍有限之資源下發揮最大效益，以降低相關成本。
2. 由於國防組織近年來，因內、外在環境的變遷，社會經濟不景氣的影響，加上二代兵力的規劃成軍，國防二法的推行，專業化的要求下，其目標是用最具效率的方法，達成國家安全的需求，期望建立一支「量小，質精，戰力強」專業的三軍部隊。以往對於人力的需求，只要求數量的滿足，現在則更重視質的提升，國軍同仁為了避免為國軍組織所淘汰，則除了國軍同仁個人需認清環境與國防目標，應加強個人本職學能，以達到專業化的需求外，其組織是否能提供同仁培育多項專長機會，規劃良好的選、訓、用制度，實為組織變革之一大助力。
3. 由研究結果顯示，維修人員之組織變革認知會影響組織公民行為與工作績效。故建議人事業管單位針對精實（進）案加強宣導其正面意義及貢獻，並作適度的溝通，才能有效提昇整體戰力。

### 5.2.2 對未來的研究建議

1. 本研究係採用問卷調查法，調查之問項難免有未周延之處，未來應加上專家訪談，進入更深入的質性調查，可補強不足之處。
2. 本研究依空軍後勤部隊維修人員的現況與未來性，探討組織變革認知、組織公民行為及工作績效等變項，未來建議可納入飛行人員、基勤人員、航戰管人員等變項討論，以擴大及周延問卷樣本。
3. 本研究工作績效的衡量指標，係採用個人自評方式的主觀衡量，若能同時輔以「他評」或「互評」的方式進行，則研究結果將更臻完善。

## 參考文獻

1. 許士軍(1993), 「管理學」, 第十版, 台北: 東華書局。
2. 張志育(2000), 「管理學: 新觀念、本土化、世界觀」, 台北: 前程書局。
3. 王斐生(2001), 「精實案對空軍後勤人員士氣影響因素分析」, 空軍學術月刊, 第530期。
4. 黃英忠、趙必孝(1991), 「產業內知覺之新工作比較在離職模式內的因果關係研究」, 政治大學管理評論。
5. 丁淑華(2000), 「民營化變革認知與離職意願關係之研究—以中華電信員工為例」, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 王銘傑(2004), 「內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例」, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
7. 白立範(2004), 「組織變革知覺與國際化知覺對組織公民行為之影響研究 - 以後備司令部軍官為例」, 大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。
8. 吳冠輝、韓敬富(1999), 「精實案後現行志願役軍人及退伍軍人福利政策之評估」, 復興崗學報, 68期。
9. 余德成(1996), 「品質管理人性面系統因素對工作績效之影響」, 中山大學企業管理研究所博士論文。
10. 岳修齊(2003), 「高階主管之領導行為對推行ISO 9000及導入TQM影響之研究 - 探討南部地區空軍後勤單位」, 南華大學管理研究所碩士論文。
11. 陳金貴(1976), 「組織變革中員工抗拒改革的研究」, 嘉新水泥文化基金會論文。
12. 鄭勝文(2004), 「空軍飛機修護基層主管領導型態與領導效能關係之研究」, 中正大學企業管理研究所碩士論文。
13. 蔡碩川(2002), 「農會信用部組織變革認知、組織承諾與變革態度之研究」, 義守大學管理科學研究所碩士論文。
14. Bateman, T. S. and D. W. Organ (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'", *Academy of Management Journal*, 26(4), pp.587-595.
15. Campbell, J. P.(1990), "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology", In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Vol.2), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 687-732.
16. Katz, D. and R. L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*, NY: Wiley.
17. Motowidlo, S. J. and J. R. Van Scotter (1994), "Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance", *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 475-480.
18. Organ, D. W and. Bateman, T. S. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management*

*Journal*, 26(4), pp. 587-595.

19. Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie and C. Hui (1993), "Organizational Citizenship Behaviors and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Personnel and Human Resources Management*, 11, pp.1-40.
20. Robbins, S. P. (1990), *Organization Theory: Structure Designs and Applications* (3rd ed.), New Jersey: Prentice-Hall, Inc.