

國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：孫本初 先生

組織變革認知與組織承諾之研究
—以台東市公所清潔隊為例

研究生：魏東明 撰

中華民國九十八年六月



國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

本班 魏東明 君

所提之論文 組織變革認知與組織承諾之研究—以台東市公所清潔隊為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

信松茂

(學位考試委員會主席)

信松茂

李玉芬

孫本初

孫本初

(指導教授)

論文學位考試日期： 98 年 6 月 21 日

國立台東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
_____組 97 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：組織變革認知與組織承諾之研究－以台東市公所清潔隊為例
指導教授：孫本初

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：魏東明

簽名：_____

魏東明

中華民國 98 年 07 月 06 日

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
公共事務管理碩士在職專班 97 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：組織變革認知與組織承諾之研究－以台東市公所清潔隊為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意授權單位		
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☒	☐	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

☒ 同意 ☐ 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
☒	☐	☐	☐

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：孫本節 (親筆簽名)

研究生簽名：魏東明 (親筆正楷)

學 號：3096001 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 6 月 21 日

1. 本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲

於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2008/05/29

誌謝辭

每當朋友問我：「為何會在台東定居」，總會讓我一次又一次地坐上了時光機，彷彿又回到乍來台東服務的年少情景；因為就是喜歡台東好山、好水散發的清新乾淨之空氣，也著迷那碧海、藍天勾勒出海天一色的自然景觀，更享受這裡寬暢的青綠大地之悠閒生活步調，以及陶醉在此地多元文化又純真可愛的人文風貌之中，對我而言確是一豐收的知性饗宴抉擇。由於自己做出了最正確的決定，人生因而能開好花、結善果，裨益實現年輕時之夢想，進入心中的高等學術殿堂，讓長期求知進修的心願，得以成就出具體之成果。

論文的完成，腦海浮現許多應該感謝的師長與同儕之慈顏善貌，心中滿滿的無限謝意，首先要獻給指導恩師孫本初老師百忙之餘，仍不辭辛苦對本研究粗糙生硬的芻稿，流露菩薩之好心腸而不厭其繁的仔細審閱斧正；其次，口考教授侯松茂老師與李玉芬老師，打從論文計畫書到口試本，針對章節安排、內容架構及研究格式的大力雕琢，使拙作能夠順利完成；再次，求學期間承蒙蔡西銘所長、靳菱菱導師、王聖銘老師、鄭承昌老師、夏黎明老師、王鴻濬老師及何清治老師等教授的啟蒙指導與熱忱教學，深刻地體認師恩的浩蕩，溢於言表而永銘在心。復承林哲次校長與師母劉襄群老師，鼎力協助匡正與潤飾英文摘要，有效提昇論文更臻完善，無價的贊助之情由衷感激。

剛入校倍感困惑茫然之際，謝謝學姊（長）們的諄諄指引與傾囊相助，讓我能夠不再迷失而能在最短時間內，得以洞悉努力的方向與學習的目標；還有96、97年級公碩班的先進們，課業上的相互扶持與鼓勵協助、論文撰寫過程的彼此砥礪與加油打氣，促使研究報告得以順利遂行。在校期間能夠結識這一群——勉勵我求知上進與助我成長茁壯的好夥伴們，謹致上最最誠懇的謝意，殷盼友誼能長存，畢業後也要多多聯絡喔！

在職進修期間，台東縣政府各級長官與同仁們誠摯的提攜推薦、至情的鼓勵關懷，並能多予支持諒解而惠賜工作上的方便，有助個人求學之路的順遂進行；另外，台東市公所清潔隊歷任隊長與眾先進們

，鼎力提供工作實務上的寶貴經驗與協助蒐集有關資訊，熱情參與並踴躍填答問卷調查，俾利進行資料處理與統計分析工作，而獲致實質的研究發現，進而有效提昇論文價值，茲敬上最深最深的謝意。

我們在人生的道路上都會巧遇許多的貴人，這是彌漫珍貴的機運，此時此刻腦中盤旋著無數要感謝的老師、長官、先進、同儕、至親好友，為了不要徒增他們不必要的困擾，或是發生遺珠之憾，而未將尊貴的大名一一寫明，謹在此呈上最誠懇的歉意，但個人景仰您們而獻上無盡的感激之情，是絕不會有一絲一毫褪減的。

最後，謹將本論文獻給個人最大的精神支柱——最親愛的賢妻與三位至愛的公子們，沒有您們默默的付出與滿滿的體諒，更能在背後全心全力的支持與無時無刻的激勵下，是絕不可能順利完成碩士學位論文的。愛護我、鼓勵我的老師、長官、先進、同儕及至親好友們，肅呈此文，容將這份成果榮耀與喜悅心情和您們一起分享，順頌鈞安。

魏東明 謹誌於台東

2009.06

組織變革認知與組織承諾之研究

—以台東市公所清潔隊為例

魏東明

國立台東大學區域政策與發展研究所

摘要

日常生活中吾人常常可能會製造出垃圾，幾乎每天會面對清潔隊員；台灣曾於 1987 年爆發「垃圾大戰」，街道堆滿尚未處理的垃圾，演變成全國性的垃圾危機，此不僅是環保問題而已，同時會削弱一個國家在國際市場上的競爭力。政府為滿足對環境與人民的回應，實施「資源回收」、「垃圾減量」等計畫性的組織變革活動，進以達成機關組織的生存、更新與發展目的，並滿足人民在生活方面的需求。

台東市人口約為 11 萬人，幾乎占全縣人口的 45%，是台東縣的地理、人口、政治、經濟、文化之中心。台東市公所清潔隊於 10 年前推行「垃圾不落地」工作，進行組織結構、人員及技術的改變後，時至今日仍頻遭民眾投訴表達不滿。當組織欲改變其現狀時，所面臨的第一波反彈壓力，係來自其組織內部的成員。本研究採用問卷調查法，運用 t 檢定、單因子變異數分析法（One way ANOVA）及皮爾遜積差相關法（Pearson product moment correlation）進行分析，來探討台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知與組織承諾的差異情形及兩者之間的關聯程度。

本研究的分析結果發現，台東市公所清潔隊員工對組織變革認知與組織承諾的感受程度，會因個人基本屬性不同而具有顯著性的差異存在；其組織變革認知與組織承諾之間，具有顯著性的關聯存在，並呈現正相關。依據前述的實證分析研究結果，提出本研究的結論與建議事項，如下：

一、在組織變革管理實務方面的建議

- (一) 樹立健全暢通的組織溝通系統，引領員工之齊心投入
- (二) 推動全面品質管理，建立有效的組織管理
- (三) 保障員工的應有權益，營造內部之全面支持
- (四) 勤於辦理完善的教育訓練，型塑成為「知識型組織」
- (五) 落實公務員考績制度，以績效與成果為課責標準
- (六) 擴大辦理相關宣導活動，有效締結外部的支持
- (七) 誘引協力組織的專業資源投入，建構完善危機處理應變機制
- (八) 創造誘因機制，加速推動各項研究建議的順利遂行

二、對後續研究之建議

- (一) 研究對象及範圍方面：擴大對台東縣其他 15 個鄉鎮公所的清潔隊員工實施問卷調查，以增進本研究的引用成效。
- (二) 研究變項方面：從其他不同因素進行探討，俾提昇本研究的價值。
- (三) 研究方法方面：針對本研究對象進行長時間的質性研究之深度訪談法或個案研究法，裨益本研究的推論結果更臻完善。

進以提供相關主管機關制定清潔政策或管理者之參考，以期有效增進組織運作、提昇服務品質與施政之滿意度，並能有助於後續的研究者進行有關的研究方向與思考之議題。

關鍵詞：組織變革、組織變革認知、組織承諾、清潔隊

Research on the Relationship between the Organizational Change Cognition and Organizational Commitment – A Case Study of Taitung City Cleaning Unit

Tung-ming Wei

The Institute of Regional Policy and Development, NTU

Abstract

A massive refuse that is being produced in our daily life is inevitably dependent on the collection crews to dispose with. In 1987, Refuse War broke out and spread all over Taiwan. During that period of time, an avalanche of uncollected wastes contributed to Taiwan's refuse crisis which not only brought about the environmental protection problem, but unavoidably resulted in weakening the country's power to compete in the international trade market as well.

In consequence, it led the government to carry out Organizational Change project by means of campaigns, "Resources Recycling" and "Waste Reducing," to obtain backups from the citizens, and to reach the ultimate purposes of the governmental organization's existence, rearrangement and development to meet the needs of their daily lives.

Taitung City, with a population of approximately 110,000, constituting 45 percent of the total county population, serves as the center of administration, economy, education and culture. For the past decade, the City Cleaning Unit has advocated "Keep Trash off the Ground" project by way of changes in its organization structure, employees and skills in procedures only to result in a mass of the people's violent

dissatisfaction. Chances are that an organization, when it comes to changing its status quo, necessarily faces a wave of strong opposition arising within the organization itself.

In this study, the results from the questionnaires have been analyzed by way of the *t-Test*, *One way ANOVA* and *Pearson product moment correlation* with the intention of exploring the crews of Taitung City Cleaning Unit and discussing how the Organizational Change Cognition and the Organizational Commitment are differentiated or correlated.

The results of this study lead us to the conclusion that the degrees of the Cleaning Unit crews' feelings vary sharply from person to person as far as Organizational Change Cognition and Organizational Commitment are concerned. Furthermore, significant differences are obviously shown as well. And Organizational Change Cognition and Organizational Commitment are apparently proved to be related, and that positively correlated.

In consequence of final findings and analyses, suggestions are provided as follows to the local authorities as well as the supervisors for planning further projects to expedite the organizational operation more effectively, promote and enhance the service quality and help facilitate in carrying the political performance into effect.

I. Practical suggestions on reformation of organizational management:

1. Establish a major channel of communication to demand the whole employees' commitment.
2. Stick to overall quality control to ensure effective organization management.
3. Protect legalized rights and benefits of the employees to urge a unanimous inner support.
4. Provide a thorough instructive in-service training to set up the intelligence framework.

5. Formalize the merit system for the public workers to set standard on their merits and demerits on the job.
6. Expand relative campaigns to attract outer support.
7. Invite professional organizations as vigorous resources to invest and assist the authorities to deal with tactical measures in case of critical circumstances.
8. Set up incentive mechanism to call for an acceleration to facilitate the accomplishment in various suggestive movements for overall betterment.

II. Informative suggestions with regard to the upcoming research:

1. The objects and the range of research ought to be extended to each Cleaning Unit crew member scattering around as far as in 15 other townships in Taitung County to ultimately detect the tangible sign of effectiveness.
2. To value up the quality of this research, changeable categories should be discussed in accordance with existing diverse factors.
3. Fundamentally, the research is best advised to apply such methods as interviewing or a case study which needs a long-term and deep strategy so that it would help produce results as entirely perfect as possible.

Theoretically, these stated above should introduce to other researchers clearer directions toward further study and should also give better insight into the matter.

Keywords : Organizational Change, Organizational Change Cognition, Organizational Commitment, Cleaning Unit

目 次

第一章 緒論·····	1
第一節 研究問題背景與動機·····	1
第二節 研究目的與問題·····	4
第三節 研究途徑、方法、流程與章節安排·····	5
第四節 研究範圍與限制·····	11
第五節 重要名詞解釋·····	13
第二章 文獻探討·····	15
第一節 組織變革之意涵與理論·····	15
第二節 組織變革認知之相關研究·····	31
第三節 組織承諾之意涵與理論·····	33
第四節 組織承諾之相關研究·····	43
第五節 組織變革與組織承諾相關之研究·····	44
第六節 台東市公所清潔隊從事組織變革相關情形之探討·····	47
第三章 研究設計·····	55
第一節 研究架構與假設·····	55
第二節 各研究變項的操作性定義·····	58
第三節 問卷設計·····	59
第四節 前測信度與效度·····	61
第五節 資料處理與分析之方法·····	72

目 次

第四章 研究結果分析·····	73
第一節 個人基本資料之特性分析·····	73
第二節 研究變項之描述性統計·····	76
第三節 個人基本屬性對組織變革認知之差異性分析·····	85
第四節 個人基本屬性對組織承諾之差異性分析·····	96
第五節 台東市公所清潔員工組織變革認知與組織承諾 之相關分析·····	103
第五章 結論與建議·····	107
第一節 研究發現·····	107
第二節 研究建議·····	117
參考文獻·····	123
附錄一 前測問卷·····	132
附錄二 正式問卷·····	136
附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容·····	140

表 次

表 1-1 台東縣各鄉鎮市公所清潔隊編制內隊員之人數表·····	2
表 2-1 組織變革之定義·····	16
表 2-2 組織變革認知因素之分類表·····	28
表 2-3 組織承諾之定義·····	34
表 2-4 組織承諾之因素分類·····	36
表 2-5 組織承諾高低程度之可能結果·····	41
表 2-6 Herbinia 與 Alutto 與 Porter 等人所發展之 OCQ 量表 比較表·····	42
表 2-7 行政院環保署發佈有關之新聞稿彙整簡表·····	47
表 2-8 台東市公所清潔隊之編現人數表·····	49
表 2-9 台東市公所清潔隊之訪客留言彙整簡表·····	54
表 3-1 本研究前測問卷之發放回收情形一覽表·····	62
表 3-2 本研究組織變革認知量表之項目分析結果摘要表·····	63
表 3-3 本研究組織承諾量表之項目分析結果摘要表·····	64
表 3-4 本研究組織變革認知量表之 KMO 與 Bartlett 檢定結果·····	66
表 3-5 本研究組織變革認知量表之(第三次)因素分析結果摘要表·····	67
表 3-6 本研究組織承諾量表之 KMO 與 Bartlett 檢定結果·····	68
表 3-7 本研究組織承諾量表之因素分析結果摘要表·····	69
表 3-8 本研究組織變革認知量表之信度分析結果摘要表·····	70
表 3-9 本研究組織承諾量表之信度分析結果摘要表·····	71

表 次

表 4-1 本研究有效問卷個人基本資料之統計表·····	75
表 4-2 本研究組織變革認知量表之各題項作答情況統計表·····	79
表 4-3 本研究組織變革認知各因素之描述性統計表·····	81
表 4-4 本研究組織承諾量表之各題項作答情況統計表·····	84
表 4-5 本研究組織承諾各因素之描述性統計表·····	85
表 4-6 性別不同之個人對組織變革認知各因素之 t 檢定結果·····	86
表 4-7 年齡不同之個人對組織變革認知各因素之單因子變異數 分析表·····	88
表 4-8 教育程度不同之個人對組織變革認知各因素之單因子變異數 分析表·····	90
表 4-9 工作性質不同之個人對組織變革認知各因素之單因子變異數 分析表·····	92
表 4-10 服務年資不同之個人對組織變革認知各因素之單因子變異數 分析表·····	94
表 4-11 婚姻狀況不同之個人對組織變革認知各因素之 t 檢定結果 ·····	95
表 4-12 性別不同之個人對組織承諾各因素之 t 檢定結果·····	96
表 4-13 年齡不同之個人對組織承諾各因素之單因子變異數分析表 ·····	98
表 4-14 教育程度不同之個人對組織承諾各因素之單因子變異數 分析表·····	99
表 4-15 工作性質不同之個人對組織承諾各因素之單因子變異數 分析表·····	100
表 4-16 服務年資不同之個人對組織承諾各因素之單因子變異數 分析表·····	102

表 次

表 4-17 婚姻狀況不同之個人對組織承諾各因素之 t 檢定結果	103
表 4-18 本研究組織變革認知與組織承諾各因素之相關分析表.....	105
表 5- 1 個人基本屬性對組織變革認知、組織承諾之差異性分析 結果摘要表.....	109



圖 次

圖 1-1 本研究流程圖·····	7
圖 1-2 本研究問卷設計流程圖 ·····	10
圖 2-1 組織成員面對變革的心理歷程(Tichy & Ulrich, 1984) ···	28
圖 2-2 台東市公所清潔隊組織編制圖 ·····	50
圖 3-1 本研究架構圖·····	56



第一章 緒論

本章共分為五節，第一節為本研究問題背景與動機；第二節為本研究目的與問題；第三節為本研究途徑、方法、流程與章節安排；第四節為本研究範圍與限制；第五節為本研究重要名詞之解釋，茲將其一一說明如下：

第一節 研究問題背景與動機

一、研究問題背景

微風中飄送來一波一波「噹啦噹啦噹啦啦……」（貝多芬的傑作【給愛麗絲】）的音樂聲，伴隨著「酒矸倘賣無」這首傳遍大街小巷的歌曲前奏，配合各地區民眾的作息時間，由遠而近、從小聲到大聲的接近，帶來了一個我們日常生活上非常重要的訊息——倒垃圾的時間到了，不論是男女老少都要提著大包小包的垃圾或資源回收物品，走出門迎向垃圾車、資源回收車及清潔隊員了。

台灣地區近幾十年來，工商業的快速發展，促成經濟的大幅成長，國民生活的收入也顯著提高，同時隨著人口的漸漸增加，土地的大量開發建設，以往農村聚落的生活方式亦多轉型改變為城市型的公寓別墅或大廈豪宅，民眾的生活習慣不但大大的改變了，消費的能力水準亦跟著提高，家戶垃圾因而大量的產生了。行政院環保署（2007）指出全國垃圾問題，民國 73 年以前常把垃圾棄置河川地、山谷窪地、堆置街頭、市場，甚至放火焚燒造成污染，垃圾的處理成為地方首長最感頭痛的工作。自民國 73 年開始興建標準垃圾衛生掩埋場，因民眾「不願垃圾處理設施在我家後院」之心理及部分垃圾處理設施的維護管理不善，於民國 76 年台灣曾爆發「垃圾大戰」，街道堆滿了尚未處理的垃圾，中央政府遂於民國 80 年訂定了「焚化為主、掩埋為輔」為垃圾處理主軸，在促進民間參與、鼓勵公民營機構（BOO／BOT）興建營運垃圾焚化廠，但還是同樣迭遭民眾抗爭、土地取得困難、地方首長選舉壓力等因素。惟垃圾危機不僅是環保問題而已，同時會削弱一個國家在國際市場上的競爭力，阻礙工業與觀光產業發展。

二次大戰結束，世界各國在邁進後資本主義社會後，面對變遷快速而複雜的外在環境，儘管政府職權不斷地擴張，卻始終跟不上人民的需求與期望（孫本初

，2005）。組織因為惰性、停滯與衰退，無法適切地滿足對環境與顧客的回應，這時必須透過變革的活動，使組織得以重新啟動（孫本初，2007）。如果「變革」意指將舊有的事物變得不一樣，那麼「組織變革」就是組織受到外在環境的衝擊後，配合內在環境的需要，調整其內部不合時宜的組織結構、過程、人員或技術等，進行有計畫的改變，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的過程。依據這樣一個邏輯，不論是公、私部門，衰退的組織固然要變革，成長的組織也須不斷改善資源的使用方法，或贏得人民支持，或占有市場（陳俊明，2007）。

環保署爲了有效解決全國垃圾問題，達到永續社會、並回應民眾對大型垃圾焚化爐之環境影響的關心，訂定「零廢棄政策」，針對一般廢棄物，民國 86 年起結合社區民眾、回收商、地方政府（清潔隊）及回收基金，全面實施「資源回收」、「垃圾減量」等工作。民國 90 年起，進一步推動「廚餘回收」措施。垃圾強制分類第一階段，民國 94 年 1 月 1 日起，於基隆市、台北市、新竹市、台中市、嘉義市、台南市、高雄市、宜蘭縣、台中縣及高雄縣等 10 個縣市實施；垃圾強制分類第二階段，則自民國 95 年 1 月 1 日起於全國實施。另外，環保署更以調整政府角色，提升環境品質爲號召，民國 93 年 2 月 25 日訂定「推動委託民間辦理垃圾清運計畫」；其次，亦已將「垃圾費隨袋徵收」規劃於全國實施，如此推動了計畫性的「組織變革」之一連串持續活動。

台東市地處台灣東南一隅，西起中央山脈山腳等高線與卑南鄉爲鄰，西南臨知本溪與太麻里鄉相望，北臨海岸山脈自黑髮溪沿台糖公司農場與東河鄉爲界，東則面臨太平洋，整體而言是背山面海，地形狹長，爲一靠山臨海之城市，面積 109.7691 平方公里，南北長 19.8 公里。市轄境內劃分爲 46 里、1035 鄰、人口約爲 11 萬人，幾乎占全縣人口的 45%，是台東縣之地理、人口、政治、經濟、文化的中心。另外，台東縣 16 個鄉鎮市公所清潔隊編制內隊員人數合計 243 員如表 1-1，其中台東市公所清潔隊有 111 員，比重高約 46%，具有舉足輕重的影響。

表 1-1 台東縣各鄉鎮市公所清潔隊編制內隊員之人數表

單位	台東市	卑南鄉	延平鄉	鹿野鄉	關山鎮	池上鄉	海端鄉	長濱鄉	成功鎮	東河鄉	太麻里鄉	金峰鄉	大武鄉	達仁鄉	綠島鄉	蘭嶼鄉	合計
人數	111	16	7	8	10	7	6	8	22	12	10	4	7	3	8	4	243

資料來源：台東縣環保局（2008）。

台東市公所清潔隊因應中央政府為達成「垃圾減量」目標，10 年前配合資源回收「垃圾不落地」政策，而大幅改變舊有以「垃圾子車」定點清運方式，豈料浮現垃圾車太快、清潔隊員之服務態度不佳、不等行動不便老人、清運時間不夠、脫節或缺彈性、未播放音樂或太小聲…等問題，而頻遭民眾投訴表達不滿。環保署（2008）表示，清潔隊員為配合民眾作息、節日、活動或天然災害後環境清理的需要，有時候天未亮就已到垃圾車上報到，有時候則需熬夜執行清運任務，工作時間常為清晨或深夜，天色昏暗之際，易遭車（酒駕）撞擊、隨車滑跌、墜落，甚至颱風過後滿目瘡痍，招牌、路樹、鷹架倒塌，清理環境更是疲於奔命；因為清潔人員經年累月與髒亂為伍，其辛勞程度及工作環境惡劣，較其他工作為高，亦增加罹患各種職業病之機率，發生意外亦時有所聞。

因此，我們幾乎是每天都會接觸到地方政府第一線的清潔隊員工，面對前述內外環境急速變遷的挑戰而須進行組織變革，豈知衍生許多民眾投訴表達不滿的問題，實有必要去探討研究，俾提供相關主管機關制定清潔政策或管理者之參考，以期有效增進組織運作、提昇服務品質與施政之滿意度。

二、研究動機

吾人正生活在一個空前不穩定的時代中，組織面臨了技術、經濟、政治與文化的變遷，使得組織在內外環境中都充滿了無數的變革壓力，組織為了生存，迫使組織必須從事變革，當組織欲改變其現狀時，其所面臨的第一波反彈壓力，係來自其組織內部的成員，因為變革所帶來的不確定性，將使組織內部的成員惶恐，此時變革推動者應表示同理心，表達關心，分享員工恐懼，透過多元適應管道，並且讓組織內部成員直接參與規劃變革實施（孫本初，2007）。因此，在探討台東市公所清潔隊面對「組織變革」實境，即應先從組織內部的成員予以分析，以瞭解員工個體內對組織變革產生的認知程度，並進行差異性檢定，以提供變革推動者之參考，俾利做出更為正確的判斷，而能規劃相關的具體因應作為，此乃促成作者撰寫本研究的動機之一。

其次，「組織承諾」（Organizational commitment）是組織成員對組織的感覺與態度，是組織行為研究上極受重視的課題之一。實務上，許多機關團體在面對員工高度的流動性及日趨降低的員工忠誠度時，如何尋求留住優秀的人才是現今極重要的目標。組織承諾之所以受到專家學者重視，係因組織承諾可以預測所屬

的行為，提供組織成員態度與行為連結之實證研究，如 Steers（1995）的研究結果指出，組織承諾受到重視的原因有三：（1）組織承諾對成員之離職行為具有預測力。（2）高組織承諾的員工，其工作績效較佳。（3）組織承諾可作為組織效能預測的指標（引自王迺渠，2005）。因此，台東市公所清潔隊的員工，經歷「資源回收」、「垃圾減量」、「垃圾不落地」、「廚餘回收」及「推動委託民間辦理垃圾清運計畫」等一連串組織變革之後，其組織承諾是否會產生顯著性的改變，亦即進行差異性檢定來加以探究，此乃促成作者撰寫本研究的動機之二。

最後，任何有機體及組織體，不但感受到變革是不可避免的，而且其速度及複雜性也會與日俱增。此種因環境改變而導致組織的自然改變，稱為「變革」。這種由某種狀態轉變到另一種狀態的自然改變，可能有利或不利於組織。組織主觀針對這樣的變革與管理，就是組織變革（Organizational change）的內涵。事實上，組織變革的涵義非常廣泛，凡是有意圖使組織從一種舊狀態轉變成另一種新狀態所做的努力均屬之（吳定等，2005）。因此，為了能夠贏得人民的支持，衰退的組織當然一定要變革，成長的組織也必須不斷地從事適度的變革，而且我們也應該可以體認到面對這個科技快速變遷、網路通訊技術突飛猛進的時代，大眾媒體的傳播是無遠弗界、零時差的，台東市公所清潔隊員工可藉由各種不同媒體資源，隨時隨地獲得或聽聞組織變革的相關資訊，宜予探討員工個人對組織變革的認知方面與其組織承諾之間，是否會具有顯著的關聯性存在，此乃促成作者撰寫本研究的動機之三。

第二節 研究目的與問題

一、研究目的

依據前述的研究動機，本文的研究目的，具體言之有下列：

- （一）瞭解台東市公所清潔隊員工的結構特性。
- （二）探討台東市公所清潔隊員工對組織變革的認知程度。
- （三）探討台東市公所清潔隊員工對組織承諾的感受程度。
- （四）分析台東市公所清潔隊員工個體特性是否會對組織變革認知具有顯著性差異存在。

- (五) 分析台東市公所清潔隊員工個體特性是否會對組織承諾程度具有顯著性差異存在。
- (六) 分析台東市公所清潔隊員工的組織變革認知對組織承諾是否具有顯著性關聯存在。
- (七) 按照本研究結果而提出一些具體可行的建議，俾供相關主管機關政策推動過程及管理階層進行組織變革時之參考。

二、研究問題

依據前述研究背景、動機與目的，高占台東縣 16 個鄉鎮市公所清潔隊編制內隊員總人數 46%的台東市公所清潔隊，本研究的研究問題如下：

問題一：藉由描述性統計分析，以瞭解台東市公所清潔隊員工之個人基本屬性。

問題二：在進行組織變革之後，台東市公所清潔隊員工對組織變革的認知程度。

問題三：個人基本屬性不同的台東市公所清潔隊員工，藉由推論性統計分析，期瞭解其在組織變革認知上的差異情形。

問題四：在進行組織變革之後，台東市公所清潔隊員工對組織承諾的感受程度。

問題五：個人基本屬性不同的台東市公所清潔隊員工，藉由推論性統計分析，期瞭解其在組織承諾上的差異情形。

問題六：台東市公所清潔隊員工在組織變革的認知方面與組織承諾之感受程度上，藉由推論性統計分析，探究兩者之間的關聯情形。

問題七：本研究針對分析結果，茲提出在組織變革管理實務方面與對後續研究之建議。

第三節 研究途徑、方法、流程與章節安排

一、研究途徑

本文之研究途徑，主要採用行為研究途徑（Behavioral study approach），而在研究的時間乃採用橫斷面研究途徑（Cross-sectional approach），依據研究架構所提出的各種不同之研究假設，並在本研究特定的時間點，輔以量化實施普查，用數量化與操作化的方式，由行為層面上運用科學的方法來從事資料蒐集、分析、解釋台東市公所清潔隊員工的個人態度與行為、現象及組織運作之實際情況，進而來加以探討他們對組織變革之認知與其組織承諾的感受程度。

二、研究方法

鑒於研究動機並期能達成前述之研究目的，本研究考量率先以文獻分析法（Literature review）來蒐集有關之組織變革、組織承諾及台東市公所清潔隊、環保問題等文件，加以彙整擷取得到相關的資訊，俾敲定研究架構及內容設計問卷後，接著運用問卷調查法進行實證分析來獲得完整的資料，進而提出本研究之結論與建議，茲將本研究方法一一說明如下：

（一）文獻分析法

又稱文獻探討法，是一種具有量化色彩及最簡單的探索性研究方法，即經由文獻資料等二、三手資訊，分析其研究結果與建議，指出需要驗證的假設，並且說明這些建議性的假設是否有價值拿來應用，而當作自己的研究基礎。即使前人的研究沒有建議具體的假設，也可以從其結論中，尋找可參考的資料（陳楓霖，2006）。文獻探討的範圍或來源，大致可分為三種：一為相關科學的研究報告、定期刊物、學位論文；二為類似的科學學說與理論；三為一般論著、報紙、法令文件、具創造性或思考的文章等。文獻分析法具有下列三種特性：它所研究的事件是過去而非目前發生的；它可以廣泛涉及前人在各領域的調查成果，超越自己調查的侷限性；它可以避免訪談、觀察調查中，受調查者偏見、說謊等不良影響，有利於調查者全面、客觀的了解過去的社會事實（朱慧雯，2008）。

為了探討組織變革與組織承諾之有關理論，以及環保政策、垃圾清運與台東市公所清潔隊運作實況等相關問題，經蒐集彙整國內外相關的期刊文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品、報章雜誌及網際網路之有關報導等文件，有系統有條理的予以分類、篩選、轉換、整理，使其具有判斷與研究之參考價值，經進行資料分析後，做為本研究架構的基礎，並據以製作問卷調查之量表。

（二）問卷調查法

本研究所採用之調查研究法（Survey research）為問卷法（Questionnaire），為研究人員進行研究調查時，最常使用的方法之一，藉由親自或委託他人的方式發放問卷實施研究調查，進而對台東市公所清潔隊員工在組織變革的認知程度、組織承諾情況與個人基本資料等三個構面實施資料蒐集，並將本研究之問卷量表設計成三部份，扼要說明如下：

第一部份：係台東市公所清潔隊員工對組織變革的認知量表，此一構面測量項目區分為變革效益認知、變革適應認知、員工權益認知及溝通程度認知等四個變數。

第二部份：係台東市公所清潔隊員工的組織承諾量表，此一構面測量項目區分為認同承諾、努力承諾及留職承諾等三個變數。

第三部份：係台東市公所清潔隊員工的個人基本資料，此一構面測量項目區分為受測者之個人基本資料與工作性質等六個變數。

三、研究流程

依據本研究之動機與目的，針對研究之範圍而審慎的擬定研究流程：(一)確定研究方向與研究主題；(二)文獻探討與蒐整；(三)建立研究架構與方法；(四)發展研究假設；(五)問卷設計、前測與正式調查；(六)資料統計與分析；(七)結論與建議。本研究流程如圖 1-1，各研究步驟說明如下：

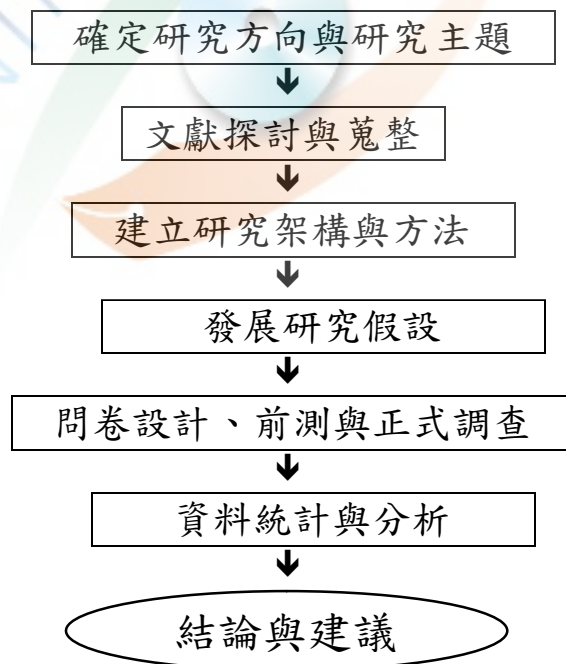


圖 1-1 本研究流程圖

資料來源：本研究整理。

(一) 確定研究方向與研究主題

台灣經常上演垃圾大戰，垃圾是很多縣市政府頭痛的問題，垃圾不但關係著一個國家的門面、觀瞻，如不妥善處理的話，還會影響環境衛生進而威脅國民之健康，因此，政府應謹慎妥善地處理垃圾問題（余致力等，2005）。台東市公所清潔隊配合資源回收全面實施「垃圾不落地」工作，大幅改變舊有以「垃圾子車」的定點清運方式，「倒垃圾」是社會大眾日常生活的例行重要工作，為何清潔隊因應內外環境的需要而進行組織變革之後，仍發生屢遭民眾表達不滿等問題，實值得深入研究探討。組織的成員乃為影響單位成效的重要關鍵之一，本研究係以「組織變革與組織承諾」面向切入，先從瞭解台東市公所清潔隊員工對組織變革之認知程度，再探討其組織承諾行為態度之表現，據以確定研究方向與研究主題，並撰寫研究背景、動機、目的與問題。

(二) 文獻探討與蒐整

依據前述之研究方向與研究主題，以及本研究背景、動機、目的與問題所要探討的相關情形，茲蒐集彙整國內外相關的期刊文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府之出版品、報章雜誌及網際網路之有關報導等文件後，即藉由有系統有條理的予以分類、篩選、轉換、整理，使其具有判斷與研究之參考價值。

(三) 建立研究架構與方法

研究架構（Frame）或研究模型（Model），模型係指吾人對真實世界（Reality）的一種摘要（Abstract），此模型可以是一個圖形，也可以是一個方程式（例如 $E=mc^2$ ），它所代表的是吾人所感到興趣的事物。一個架構欲成立時，必須同時滿足下列二個條件：(1)至少須要有二類的變數。(2)變數之間要有關係（Relationship）存在。簡而言之，研究架構，係探討變數與變數之間的關係（孫本初，2008）。本研究先經由文獻分析法蒐集彙整相關的資訊，接著進行問卷調查；研究架構除了台東市公所清潔隊員工的個人基本資料為獨立變數（自變數）（Independent variable）之外，並以員工的組織變革之認知程度為相依變數（Dependent variable）及其對組織承諾為獨立變數，另外，以台東市公所清潔隊員工對組織承諾的行為態度為相依變數，運用量化的方法實施問卷普查，而據以探討前述自變數與相依變數之差異性、關聯性。

(四) 發展研究假設

凡是能用經驗資料 (Empirical data) 來驗證的陳述 (Statement)，吾人稱其為假設 (Hypothesis)。經驗資料又稱為感官資料 (Sense data)。假設是一種陳述用來說明兩個變數 (通常指獨立變數與相依變數) 之間的關係 (Relationship)，而且此關係是可以用經驗資料來驗證的。一般而言，假設通常有下列四個特徵 (性) (孫本初，2008)：

1. 它必須清楚 (It must be clear.)：

係指假設中的所有變數必須要能有運作上的界定 (Operationally defined) 亦即要能量化 (例如：性別 1 代表男性、2 代表女性)。

2. 它必須價值中立 (Value free) (免於價值)

係指個人的偏好 (preference)、偏見 (prejudice)、偏差 (bias) 等不能放入假設之中。

3. 它必須具體 (Specific)

係指假設中的所有關係要能清楚地呈現出來。

4. 它必須要能用現有的方法從事經驗上的驗證 (It is testable with available methods)。

依據本研究之研究架構，發展而提出虛無假設 (Null hypothesis)。虛無假設係一種陳述，用來說明兩個變數 (通常指獨立變數與相依變數) 之間無關係 (no relationship) 或無差異 (no difference) 存在。

(五) 問卷設計、前測與正式調查

依據研究架構之三個構面，其中個人基本資料此一構面之每一變數，僅設計一道問卷題目；其次，組織變革認知此一構面之每一變數，設計五道問卷題目；最後，組織承諾此一構面之每一變數，亦設計五道問卷題目。

問卷設計的流程：檢查現有的資料 (Existing data)、同儕之間的互動 (Peer interaction)、新的看法 (點子) (New idea) → 設計出問卷題目 → 至少要經過三至五人閱讀 → 至少作一次以上的修正 (Draft) → 至少要作一次以上的前測 (Pretest)。前測的目的係在探討問題內容的信度與效度 (孫本初，2008)。問卷經過了前述的流程如圖 1-2，完成前測並加以修正之後，始可正式大量的印製，進而送請台東市公所清潔隊編制內現有的員工進行普查。

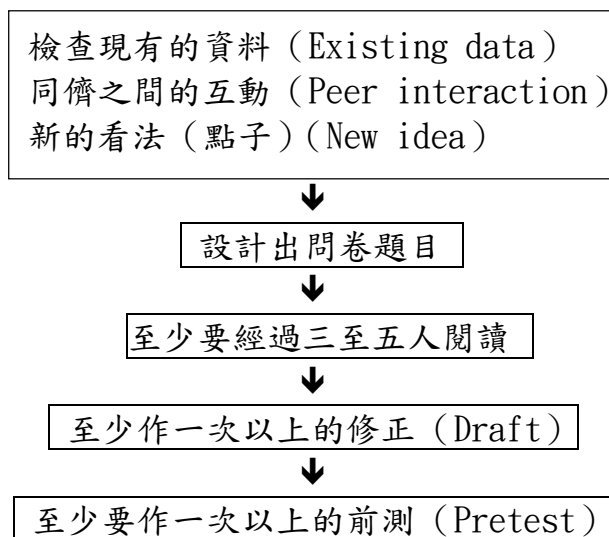


圖 1-2 本研究問卷設計流程圖

資料來源：本研究整理。

(六) 資料統計與分析

敘述統計學 (Descriptive statistics) 旨在整理凌亂的資料 (data)，使之變成有意義的資訊 (Information)，使得原始資料變得有系統、有組織而可以解釋。從樣本所蒐集的資料結果來推論母群體的特性，且附帶陳述這種推論正確的可能性和可能犯錯的機率 (probability) 有多大，便是「推論統計學」 (Inferential statistics) (吳明隆等，2007)。本研究係採用 SPSS 12.0 版的電腦統計套裝軟體程式，對回收之所有問卷進行資料分析、判讀。

(七) 結論與建議

根據上述資料的分析結果，做出結論與建議，以提供相關主管機關制定清潔政策與管理階層之參考。

四、章節安排

本研究共分為五章，簡述如下：

第一章緒論，共分為五節，第一節為研究問題背景與動機；第二節為研究目

的與問題；第三節為研究途徑、方法、流程與章節安排；第四節為研究範圍與限制；第五節為重要名詞解釋。

第二章文獻探討，共分為六節，第一節為組織變革之意涵與理論；第二節為組織變革認知之相關研究；第三節為組織承諾之意涵與理論；第四節為組織承諾之相關研究；第五節為組織變革與組織承諾相關之研究；第六節為台東市公所清潔隊從事組織變革相關情形之探討。

第三章研究假設，共分為四節，第一節為本研究架構與假設；第二節為探討各研究變項的操作性定義；第三節為說明問卷設計；第四節為前測檢定信度與效度之過程；第五節為資料處理與分析之方法。

第四章研究結果分析，將問卷調查資料經蒐集彙整之後，根據研究架構進行各項統計分析，以歸納出本研究之結果與發現。

第五章結論與建議，綜合第四章之分析結果，提出本研究之結論與建議，以提供相關主管機關制定清潔政策或管理者之參考，有效增進組織運作、提昇服務品質與施政滿意度，裨益後續的研究者進行有關之研究方向與思考議題。

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

(一) 研究對象

本研究係以「台東市公所清潔隊」為問卷調查發送的單位，於清潔隊內正式編制的現有職員及隊員（技工）當作問卷發送之對象進行普查。

(二) 研究內容

個人基本資料部份，針對台東市公所清潔隊現行將其所屬員工的工作性質，區分為現場工作人員、行政業務人員及管理階層；其次，再加上其性別、年齡、教育程度、服務年資及婚姻等共計六個變數。但基本資料此一構面的每一個變數，只設計一道問卷題目，俾能分析員工對組織變革的認知與其組織承諾感受程度之差異性。

(三) 研究時間

本研究係採用橫斷面研究途徑（Cross-sectional approach），在設計研究方案與執行研究的過程時，茲於研究時間：2008 年至 2009 年的特定時間點上，僅針對台東市公所清潔隊現有人員，進行一次性問卷調查與資料蒐集、分析。

二、研究限制

(一) 研究途徑的限制

本研究採用橫斷面研究途徑，在設計研究方案與執行研究過程時，僅於研究的特定時間點上，針對台東市公所清潔隊現有人員，進行一次性問卷調查與資料蒐集，所獲得的情資與研究之結果，或許可以分析各研究題項在某一特定時期之情況，但單位在組織變革過程之中，員工對組織變革的認知與其組織承諾之感受程度，在不同時間點上的改變情形，囿於研究的時間、成本與人力之限制，無法先予探討並多次或長時間地從事相關調查研究，而可能未顧及各研究構面跨時間、跨階段之分析效果。

(二) 研究推論的限制

本研究範圍，係以台東市公所清潔隊現有人員為研究範圍，並未進行普遍性的跨鄉、鎮公所或跨縣、市政府之普查，若要是推論環境特性與工作性質不同的其他縣、市政府之相關清潔隊單位，就可能會影響其成效。

(三) 受試者態度上改變的限制

研究對象為公部門員工，問卷調查量表題目牽涉到員工個人的認知與態度，由於不同個人之知覺、記憶與解釋方式各不相同，即使感受相同的刺激或情境，還是可能會導致不同的個體產生不同的反應，而且在長時間身處在公部門的官僚體制之下，受測者可能會有所顧慮而違背自己原來的本意答題，或是因為近期的單位工作狀況、個人的客觀環境、或是突然受到不平等待遇等導致個人情緒性的改變，抑或是同時間與同僚填答問卷，受到他人的影響而改變個人的態度反應，進而可能影響問卷調查結果之原始本意與客觀超然。

(四) 解讀上的限制

囿於國外相關的學者專家之期刊文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品、報章雜誌及網際網路之有關報導等外文（英文）文件，經作者或是引用國內學者專家的翻譯品，若發生前述譯本的詮釋不能貼近原著者之本意、或是有曲解現象時，即有可能影響解讀上之正確性、公正性。

第五節 重要名詞解釋

本研究的重要名詞之解釋，為避免混淆，茲將其一一界定說明如下：

一、組織變革

組織變革（Organizational change）係為了達成機關組織的生存、更新與發展目的，當機關組織面對變遷快速而複雜的外在環境衝擊下，在滿足人民的需求與期望，並因應內在環境的需要下，必須採取某種作為來調整改變組織內部的若干結構（正式的工作與職權之定義）、人員（態度、技能與知識的基礎）及技術（資源的應用與工作服務的運作方法），有意圖使組織從一種舊狀態轉變成另一種新狀態，以維持本身的均衡，進而提昇機關組織之工作效能的若干努力調整過程。能使組織變革成功的最重要關鍵因素，即是機關組織的成員對組織變革認知之程度，尤其是進行組織變革之公部門更是為重要。因此，必須建立組織變革認知量表，以探討瞭解機關組織的成員對組織變革之實際認知情形。本研究對象係為台東市公所清潔隊員工，為符合清潔隊之公部門的環境特性與實際的運作情況，茲將組織變革認知此一構面，區分下述四個因素來加以探討：(一)變革效益認知：個人對於組織變革在提昇組織整體的競爭力、效率之認知及評價的程度。(二)變革適應認知：個人在組織變革後，自我調整適應的程度。(三)員工權益認知：在組織變革後，組織對於成員的相關權益等保障之個人認知程度。(四)溝通程度認知：個人在組織變革的過程中，組織對於成員有關意見的採納與溝通之認知程度。

二、組織承諾

組織承諾（Organizational commitment）的概念早由 Whyte（1956）所提出，意指組織成員對組織的忠誠度、投入及貢獻（吳定，2006）為基礎，本研究將「組織承諾」界定為「個人對組織表達認同與奉獻心力的意願，並且產生繼續成為組織一份子的信念之相對承諾強度」。本研究對象為台東市公所清潔隊員工，其對組織表示承諾的三種型式與因素，包括：（一）認同承諾：基於員工對其在組織工作具有尊榮感的程度，並覺得組織有能力完成重要任務的感覺。（二）努力承諾：基於組織的利益與價值而願意付出更多之努力，並對組織所訂定的目標全力以赴之傾向程度。（三）留職承諾：基於組織員工願意接受並期待維持現存關係，而明確表示繼續留任成為組織一份子的渴望程度。

三、一般廢棄物

依據我國「廢棄物清理法」（民國 95 年 5 月 30 日修正）第 2 條第 1 項規定，本法所稱廢棄物，分下列二種：一、一般廢棄物。二、事業廢棄物。同法第 2 條第 1 項第 1 款亦明文規定：「一、一般廢棄物：由家戶或其他非事業所產生之垃圾、糞尿、動物屍體等，足以污染環境衛生之固體或液體廢棄物。」

第二章 文獻探討

本章共分為六節，第一節為探討組織變革之意涵與理論；第二節為探討組織變革認知之相關研究；第三節為探討組織承諾之意涵與理論；第四節為探討組織承諾之相關研究；第五節為探討組織變革與組織承諾相關之研究；第六節為台東市公所清潔隊從事組織變革相關情形之探討，茲將其一一說明如下：

第一節 組織變革之意涵與理論

這是一個詭譎多變的時代，所有的事物都在「變」，唯一不變的就是「變」的本身。目前公部門及私部門的機關組織所面臨的變遷挑戰至少來自以下數方面：全球性的競爭、組織更新的需求、策略優勢的尋求、新員工關係的管理、多樣化員工的趨勢、及遵循倫理與社會責任的高標準（李再長譯，2004）。機關組織若要因應此些挑戰，力求存活、更新、茁壯，就必須從事組織變革（Organizational change），這就是為什麼最近幾十年來私人企業機構及政府機關，不斷進行改造或改革工作的原因（吳定，2008）。

組織變革會影響到組織的生存與發展。組織有其生命週期，亦會成長、變化、死亡等，而一個組織不斷受到或接受由組織的內外環境衝擊、刺激，最後導致組織變革的產生，使組織與環境處於動態的平衡（詹中原，2007）。

一、組織變革之定義

探討有關組織變革的定義之文獻，有許多學者提出不同的看法和定義，例如吳秉恩（1993）認為組織變革是組織為加強組織文化和成員能力，以適應環境變化維持均衡，進而達到生存與發展目標之調整的過程。因此，認為任何組織試圖改變舊有狀態所作的努力，都屬於組織變革之範疇。Recardo（1991）指出組織變革是組織為使成員行為與以前有所不同所做的策略規劃與行動。而 Michael（1982）則把組織變革定義為，組織為因應環境變化所從事的調整過程，其通常發生在組織經營行為與環境變動無法配合時（引自陳云玲，2005）。

上述不同的國內外學者熱烈的討論組織變革之重要性，由於組織變革所涉及的層面相當廣泛，國內外不同的學者專家詮釋之面向不同、所關注的角度亦不盡相同，經過本研究的相關文獻之蒐集彙整，發現國內外各學者專家對於組織變革

的定義也略有不同。茲將國內外的學者專家解釋組織變革之不同定義，列表整理扼要說明，如表 2-1：

表 2-1 組織變革之定義

學者專家	年代	定 義
黃仲銘	2000	組織為因應未來或遭遇內外部的變遷，所採取各層面的調適措施，其目的在延續或加強組織的競爭力與建立新型態的組織文化。
許長田	2002	企業變革就是要徹底地拋棄原有的作業流程，針對客戶的需求，重新規劃策略與執行計劃，提供最好的產品以及一流的服務。
楊仁壽等	2003	組織從他們現在的狀態轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程。
梁芷菁	2004	即指一個開放性系統（open system）的組織，透過資源的輸入、轉換與輸出的過程中，與外在環境產生了相互作用，組織為了因應外在環境快速的變化及內在環境的需要而追求生存及積極發展，對於不合時宜的組織結構及工作關係等進行有計畫的改變，以因應新事務與新需求之過程或活動。
孫進發	2004	組織為因應外部環境或資源條件的改變，所進行的一種組織內部調整措施，其目的在使組織脫胎換骨，產生新的文化，新的生產方式、新的處理程序、新的組織型態或新的人力效能，使組織有效適應環境，員工需求獲得滿足，企業能夠永續發展。
吳 定	2005	組織變革的涵義非常廣泛，凡是有意圖使組織從一種舊狀態轉變成另一種新狀態所做的努力均屬之。
陳云玲	2005	組織為因應環境變化，包括內部或外部變動，在適應新環境上所作改變與調整的過程與活動。
顧忠平	2005	組織面對瞬息萬變的外在環境衝擊下，藉由調整改變組織內部的結構、技術、管理方法及成員價值觀與態度等，並迫使組織改變調整原有的慣性，重新審視規劃組織目標與策略，以滿足組織目標及員工需求，進而達到組織生存與發展目的的過程。
戴銘緒	2006	組織變革是組織內部與外在環境關係的調整，組織為因應外在環境的改變而將內部作一調整以維持組織的均衡，而達成組織生存與發展的目的。
詹中原	2007	任何有機體及組織體，不但感受到變革是不可避免的，而且其速度及複雜性也會與日俱增。此種因環境改變而導致組織的自然改變，稱為「變革」。這種由某種狀態轉變到另一種狀態的自然改變，可能有利或不利於組織。組織主觀針對這樣的變革與管理，就是組織變革的內涵。
吳 定	2008	組織變革界定為機關組織因遭受內外環境衝擊，而採進行動調整內部組織結構及運作方法，以維持本身的均衡，進而達成機關組織生存、更新與發展目的的努力過程。
鄭錫鎔	2008	組織變革係指組織在內外環境衝擊下，主動或被動所進行的一系列計劃性變革工作，其變革內涵，可能是組織文化，組織結構、作業程序、技術、人力資源管理等。

表 2-1 (續)

學者專家	年代	定 義
Leavitt	1965	組織變革分為三種：組織結構的變革、人員的變革、技術的變革。
Fried & Brown	1974	是一種促進結構和過程（例如人際關係、角色）、人員（例如風格、技巧）和技術（例如更多的慣性、更多的挑戰）的變革和發展之方法。
Webber	1979	改變組織的策略、結構或是改變組織成員的態度、行為來提高組織的經營績效。
Michael	1982	組織變革定義為，組織為因應環境變化所從事的調整過程，其通常發生在組織經營行為與環境變動無法配合時。
Recardo	1991	組織變革是組織為使成員行為與以前有所不同所做的策略規劃與行動。
Ettlie & Reza	1992	變革是組織生命本質，新的生產方式，新的處理程序以及新的組織型態，其目的即係為有效因應日趨激烈的競爭環境及對顧客提供更好的服務。
Hellriegel & Slocum	1994	組織變革含有兩項相互關連的目標：一為使組織能適應外在的環境變遷；另一為改變組織員工的行為。
Cumming & Worley	1997	組織變革是以追求績效為目標，其所試圖改變的對象，包括組織成員的行為、文化、結構、策略、及組織與環境競爭間的關係。
Robbins	2001	變革就是使事物變得不一樣，通常在組織中的變革活動為計劃性變革，為一種有計劃與目標導向的活動。
Gareth	2003	組織變革是組織從他們現在的狀態轉變到期望的未來狀態，以增進其效能的過程。

資料來源：修正自梁芷菁（2004）、顧忠平（2005）、戴銘緒（2006）、及朱慧雯（2008）等及本研究綜整。

綜合上述的國內外學者專家之論述，或只論及起因、或僅交代內容、或是以達成未來目標來詮釋，似乎不夠週全而無法完整並清楚的界定組織變革之定義。因此，本研究乃採學者吳定（2008）認為「組織變革界定為機關組織因遭受內外環境衝擊，而採取行動調整內部組織結構及運作方法，以維持本身的均衡，進而達成機關組織生存、更新與發展目的的努力過程。」為基礎。此一定義，除了文字敘述明白清楚令人易懂，並將各學者之論述綜合，而能一氣呵成的詮釋組織變革的起因、調整的內容與預期達成目的之努力過程的完整性，亦能契合本研究對象「台東市公所清潔隊」所面臨經歷的組織變革實際情況。因此，本研究認為組織變革係為了達成機關組織的生存、更新與發展之目的，必須採取某種作為來調整改變組織內部的若干狀況，意圖使組織從一種舊狀態轉變成為另一種新狀態，以維持本身的均衡，進而能提昇機關組織的工作效能之若干努力調整過程。

二、組織變革形成之原因

誠如 Drucker (1993) 所說，有效管理的關鍵因素之一就是察覺環境的改變，並循序漸進地調整組織，以利用改變增加獲利的能力 (Sauser & Sauser, 2002；顧忠平，2005)。其次，學者陳俊明 (2007) 認為，如果「變革」意指將舊有的事物變得不一樣，那麼「組織變革」其實就是組織受到外在環境的衝擊後，配合內在環境的需要，調整其內部不合時宜的組織結構、過程、人員或技術等，進行有計畫的改變，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展目的的過程。依據這樣一個邏輯，不論是公、私部門，衰退的組織固然要變革，成長的組織也必須不斷改善資源的使用方法，或贏得人民支持，或占有市場。再次，學者詹中原 (2007) 亦指出，組織變革會影響到組織的生存與發展。組織有其生命週期，亦會成長、變化、死亡等，而一個組織不斷受到或接受由組織的內外環境之衝擊、刺激，最後導致組織變革的產生，使組織與環境處於動態的平衡。

綜合上述及國內外學者專家對「組織變革」的定義來看，眾家學者專家不約而同道出「組織變革形成的原因」，誠如學者吳定 (2008) 認為「組織變革界定為機關組織因遭受內外環境衝擊，而採取行動調整內部組織結構及運作方法，以維持本身的均衡，進而達成機關組織生存、更新與發展目的的努力過程。」，同時學者鄭錫鍇 (2008) 也有這樣的看法「組織變革係指組織在內外環境衝擊下，主動或被動所進行的一系列計劃性變革工作，其變革內涵，可能是組織文化，組織結構、作業程序、技術、人力資源管理等。」。因此，組織變革形成的原因，本研究認為係機關組織遭受變遷快速而複雜的外在環境衝擊下，在面對人民的需求與期望，並配合內在環境的需要，爲了要達成機關組織的生存、更新與發展目的，就必須採取某種作爲來調整改變組織內部的若干狀況及運作方法，有意圖使組織從一種舊狀態轉變成為另一種新狀態，以維持本身的均衡，進而提昇機關組織之工作效能。

三、組織變革之類型

事實上，組織變革的涵義非常廣泛，凡是有意圖使組織從一種舊狀態轉變成為另一種新狀態所做的努力均屬之 (吳定等，2005)。

換言之，組織變革基本上可以將其分爲三種 (詹中原，2007)：

第一種是組織結構 (Organizational structure) 的變革：其係透過正式工作結構

及職權關係的改善，而企圖改善績效的管理行為。組織結構的改變，使得一些正式的工作及職權的定義產生變化。

第二種組織變革是人員的變革：所謂人員的變革乃指，員工態度、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於提升人員的生產力，並與他人協同一致的完成指派的工作。而在人員變革技術方面，最典型的例如團隊的建立。

第三種組織變革是技術的變革：技術變革是指將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括：機械化、電腦化等（陳光榮，2003）。

綜合觀之，本研究認為上述三項組織變革類型，無論是組織結構、組織人員、或是組織技術的任何一項類型，只要有意圖使組織從一種舊狀態轉變成另一種新狀態所做的努力，均屬組織變革範疇。不過，各個機關組織之實務發展史上，在面對變遷快速而複雜的外在環境衝擊、人民的需求及期望之下，任何機關組織所要進行的變革，尤其是公部門組織之變革，若只是一個小小的調整或幾項類型之改變，可能無法滿足當前社會或人民求新求變之高度要求，終將被淘汰而無法存活的。因此，當代的公部門組織均是進行全面性之變革，而必須從組織內部的若干結構（正式的工作與職權的定義）、人員（態度、技能與知識的基礎）以及技術（資源的應用與工作服務的運作方法）等多管齊下，努力從事計畫性、階段式的調整改變，才能有效達成機關組織生存、更新與發展目的。本研究範圍涉及台東市公所清潔隊，該單位係一公部門組織，根據其實際所從事的組織變革類型，同時涵蓋了組織結構、組織人員及組織技術等三種類型之變革。

四、計畫性變革模式

（一）李文組織發展變革模式

李文（Kurt Lewin）在 1940 年代末期就發展出第一個有關變革過程的理論模式，堪稱為「變革理論之父」他認為變革的過程由三個階段組成（引自孫本初等，1999）：

1. 解凍（Unfreezing）

此步驟包含淨化感情的作用（Catharsis），以減少組織變革的阻力；或尋找一些刺激性的主題或事件，使組織成員察覺到變革的需求及獲得所需的資訊，以配合尋求解決之道。

2. 移動 (Moving)

此步驟旨在透過採取行動以改變組織系統或部門的行為，使其行動或運作狀況由原來的水平轉變為另一個新的水平，或是對組織結構及過程加以變革，以發展新的行為、價值、態度。

3. 再結凍 (Refreezing)

這是指建立一種新的過程，使新的行為或運作水準能維持下去，不致回復到原來的狀況。其通常採用支持性的機制來完成再結凍的目的。如利用組織文化、規範、政策及結構來強化新的組織狀態，以產生更高的組織效能。

(二) 雪恩組織變革三階段模式

雪恩 (Schein) 對李文提出的組織變革三階段模式更進一步加以闡述並充實如下 (Schein, 1987; Burke, 1994: 57-59; 引自孫本初等, 1999)：

1. 階段一：解凍——創造誘因及準備變革

其認為欲進行「解凍」可從下列三個方法著手：

(1) 打破墨守成規的現象

因為組織成員除非他們感到有變革的需要，否則是不可能接受變革。

(2) 引起內疚與焦慮

設定現實狀況與理想結果間的差距是相當重要的，當組織成員認知到有此種差距時，他們會因為感到內疚與焦慮而去縮短此一差距。

(3) 創造心理上的不安全感

在面對墨守成規、體驗焦慮與不安、以及能夠改變的情況下，組織成員才會相信變革不會對其帶來恥辱或自我尊重的喪失，產生心理上的安全感。

2. 階段二：移動

此階段即雪恩所稱之「認知重建」的概念，係指幫助人們以不同的角度去看事情，以及在未來以不同的方式去行事。需要採行兩項主要的過程：

(1) 以一種新的角色模式來界定顧問、上司或諮詢人員，開始由他人的角度來看事物，我們也能運用此種觀點來反思自身。

(2) 詳察環境中新的、有關的資訊。

3. 階段三：再結凍

- (1) 個人的再結凍，為採用變革後以嶄新的方式去做事，且使其符合個人全部的自我理解概念的過程。
- (2) 關係的再結凍，這個過程包括和其他人一起採用完成任務的新方法，幫助他們了解為什麼這次變革較優於過去的方法。

綜合上述，本研究認為任何一個機關組織因遭受變遷快速而複雜的外在環境衝擊下，即不得不進行若干程度的變革，此一組織變革作為亦應是一計畫性變革。誠如「變革理論之父」李文（Kurt Lewin）在 1940 年代末期首創有關變革過程的理論模式，他的三個階段之變革過程「解凍（Unfreezing）、移動（Moving）、再結凍（Refreezing）」，引領後來的學者雪恩（Schein, 1987）、Burke（1994）等對李文提出的組織變革三階段模式的討論，闡述為了減少組織變革的阻力，在第一階段「解凍」過程中，不能只有靜候組織成員察覺到變革的需求及資訊，應要有進一步的積極作為「創造誘因」，使在面對墨守成規、焦慮不安、準備改變情況下，不要讓組織成員心生恥辱或自我尊重的喪失，要令他們能夠充分感覺到自身尚有價值及產生心理上的安全感；才能順利進展至第二階段「移動」過程，使他們能以不同的角度去看事情，以及在未來以不同的方式去行事；進而有效地推動第三階段「再結凍」過程，促使「個人的再結凍」及「關係的再結凍」，才能有效成就組織變革之目的。

五、公部門組織變革之理論

本研究範圍涉及台東市公所清潔隊，該單位係一公部門組織，為有助於掌握公部門變革研究現況與相關理論的發展狀態，並能試圖就若干規範性的原則略做申述，以提供推動變革實務參酌運用，因此，實有必要摘錄以公部門組織變革為研究對象的相關文獻進行回顧。

以公部門組織變革為研究對象的相關文獻，根據 Fernandez 與 Rainey（2006）對文獻的歸納，有關組織變革的研究，大體上包括 6 種重要的觀點，它們分別是：理性調適理論（Rational adaptive theories）、制度理論（Institutional theory）、生命週期理論（Life cycle theories）、生態及進化理論（Ecological and evolutionary theories）、政策擴散及創新模式（Policy diffusion and innovation models）、辯證及衝突理論（Dialectical and conflict theories）。這 6 種理論如何看待變革的原因

，以及管理者在變革過程中的角色，不但值得我們有所了解，也提供管理公部門組織變革之借鑑。茲扼要說明如下（Fernandez & Rainey, 2006；引自陳俊明，2007）：

（一）理性調適理論

視管理者為變革驅動者（agents of change），管理者會分析組織的環境，並修正或調適內部結構及過程，使組織能在該環境中茁壯。即使環境、認知乃至資源有其局限，因而對行動造成限制，但管理者有目的的行動中就能引領變革。

（二）制度理論

組織在一個充斥著公私利害關係人、職權、規範、價值、規則、持守的認知系統等制度環境中運作。組織之所以採取某種制度結構和過程，乃是因為政府當局或專業協會提出了這些處方。相關研究也顯示，一個具有創新能力的政府領袖，在面對組織變革的壓力時會不斷地評估支持或阻礙變革的外在力量，試圖利用外在的制度影響力，降低組織的官僚化。

（三）生命週期理論

強調自然、自發的（spontaneous）變革，一如有機體生命的歷程一般。變革幾乎就是與生俱來的。準此以觀，管理者影響變革進程與組織發展的能力是受到限制的。所以 Downs 指出政府官僚要發展組織，總得歷經一個「僵化的循環週期」（rigidity cycle），而且終究保守以對變革、抗拒變革。

（四）生態及進化理論

以類似於物競天擇的觀點看待變革。認為組織內的變革，並非源自管理者對於環境的理性適應，而是經由選擇的過程。依據這個邏輯，組織只有在「配適／切合」（"fit"）環境，並成功地競得資源，乃能存活。

（五）政策擴散及創新模式

是由公共政策學者在研究公共組織，與如何採納新政策和計畫時所提出。Berry and Berry（1999）注意到，公共官員仿效其他部門同儕，主要是因為：(1)學習和借鑑成功的點子和實務；(2)與其他部門競爭；(3)滿足民眾對於其他部門所執行政策的需求。政策擴散及創新模式往往將民選官員及公共管理者視為理性行動者，之所以採納新政策或計畫，在於改善他們的政治地位或機關的效能。

（六）辯證及衝突理論

「辯證及衝突理論」的基本論點是，不論是個人或是組織，都生存在一個充滿著相互衝突的利益、觀念和價值的多元世界之中。透過對抗和衝突，占上風的利益、觀念和價值挑戰現狀，最後取而代之。其間公共管理者不僅目睹前述過程，他們也會參與政治論述，甚且倡議變革。

綜合上述，Fernandez 與 Rainey（2006）所歸納公部門組織變革的 6 種理論，本研究認為「生命週期理論」相當強調自然、自發的變革，將會歷經一個「僵化的循環週期」，組織成員會以保守的態度抗拒變革之遂行，而無法適時滿足人民隨時求新求變的要求。而「理性調適理論」、「政策擴散及創新模式」及「辯證及衝突理論」這 3 種理論，雖然在闡述管理者有目的之行動、仿效採納新政策、參與論述及倡議變革，提示管理者在組織變革驅動上的角色。不過，「制度理論」提醒管理者要能試圖利用外在的影響力，降低組織的官僚化；「生態及進化理論」，更強調組織只有在「配適／切合」環境，並成功地競得資源，乃能存活。因此，具有創新能力之管理者，應統合並靈活的運用上述 6 種理論，無論是採納新政策或計畫，係為了改善自己的政治地位或機關的效能，除了要能分析組織的環境，修正或調適內部之結構及過程，並應重視排解因利益、觀念和價值的多元辯證及衝突之挑戰外，針對上級政府機關的指令或專家學者的建議，更要不斷地評估支持或阻礙變革的外在力量、或是組織內部自發的變革力量，而經由選擇的過程，能夠切合環境及競得資源，才能有效地實現成功的組織變革之目標。

六、組織變革之因應：反應與抗拒

由於組織變革乃為因應外在環境快速的變化，調整其組織結構、改變成員的價值觀、態度和信念等人員行為，以提升績效、達成組織目標的過程。因此可能會引起組織變革的反應與抗拒，茲說明如下（詹中原，2007）：

（一）員工對組織變革的反應

組織內的成員大部分都相當珍惜其既有的利益，因此當組織變革發生時，即意味著將面對不確定的未來，故在組織無法肯定是否能掌握與從前同樣的資源時，亦無法預知未來在因應新的組織變革時，將需要花費多少心血及時間成本等。這樣的組織變革方式，於是產生了組織成員不聽從、冷漠、怠工及離職等抗拒行

爲。一般而言，組織抗拒變革的原因可以歸納爲有安全的需求、習慣、誤解、可能的經濟損失、沈入的成本、權力的平衡、控制的怨恨及可能的社會損失（吳定，1996）。

換言之，組織變革代表組織環境必須進行適度的調整，因此來自於組織人員的個人或團體之抗拒是很常見的，例如：組織目標的調整、組織與個人目標的衝突、員工觀念與習慣改變的阻力等。但由於長期生活在相對穩定、變化不大的組織環境中，許多組織員工形成了一動不如一靜的態度與想法，害怕組織改變所帶來的風險。此外，組織成員常會依一般習慣而對變革事物做出反應，一旦要組織成員改變，進而導致其職位的變動等，就會導致組織成員的不安全感之產生而有反抗的情緒。因此，組織成員成爲組織變革的強大阻力之一（廖淑儀，2004）。

（二）減少變革抗拒的方法

除了上述組織成員的抗拒之外，仍然要思考如何減少組織變革所帶來的變革抗拒。在組織變革當中，減少變革抗拒的方法，吳定（1996）認爲可採用下列 10 種方法減低組織成員的抗拒，說明如下：

1. 讓員工參與意見。
2. 彼此之間的溝通。
3. 增加員工認同與支持。
4. 針對員工加強教育訓練。
5. 增加對管理者的信任。
6. 採取物質與精神獎勵方式。
7. 採取諮商方式。
8. 採取循序漸進方式。
9. 變革的績效標準應合理可行。
10. 應用諮詢分析方式。

（三）個人特徵與抗拒變革之關聯

綜觀上述 10 種降低變革阻力的方式外，組織中的個人特徵與抗拒組織變革也有著某種程度之關聯。一般而言，教育程度較低者，對組織變革的抗拒也會較強；女性喜歡安定的環境，也比較容易抗拒組織的變革。另外，相關的學者也認爲在組織工作年資愈長者，因爲投入時間成本較大，對組織變革的抗拒也會較大。

七、組織變革的成敗

(一) 組織變革成功的因素

組織變革可視為組織採用一種新的想法或新的行為之過程，當組織或組織內成員意識到變革需求而採取變革方式時，務必促使組織成功，因此相關的學者提出了 5 個成功變革之因素（李再長譯，2003：308；簡芳忠，2000：33-35），茲分別論述如下：

1. 想法（Ideas）：如果沒有新想法，組織很難維持一定的競爭力。
2. 需求（Need）：實際與期望績效產生差距，就產生組織變革的需求。
3. 採用（Adoption）：組織的決策者接受建議或想法時，採用過程就會產生變革。
4. 執行（Implementation）：組織成員採用新想法或技術時，執行便會產生。
5. 資源（Resources）：變革需要時間與資源來支援，並需要時間來觀察。

組織變革欲成功，上述因素，缺一不可，否則組織變革可能就會失敗。一般而言，組織之所以要變革，除了要求得永續經營及發展之外，為確保本身的競爭優勢，在面臨外界的威脅或是找到了新的機會，發現新機會最能推動組織變革之產生。因此，鼓勵組織成員將創意形成構想，讓構想產生因應組織變革的需求與建議，使組織成員可以接受新的理念付諸實現，配合外在與內部相關組織的人力資源之支援，促使組織變革能夠成功（詹中原，2007）。

(二) 公共組織變革成功的因素

由某種狀態轉變到另一種狀態的自然改變，可能有利於組織或不利於組織。組織針對這樣的變革與管理應用在政府體制上，即是公共組織變革。公部門組織與私部門的組織背景、文化是有所不同，因此，公共組織變革可說是政府體系的公部門之組織變革，諸如：將公營企業朝向民營化（privatization）、公家機關組織的公辦民營、委外經營（contracting out）、公共組織朝向公法人或行政法人等，上述皆屬公共組織的諸多變革方式之一（詹中原，2007）。公部門的變革成功，需要仰賴 8 大因素的整備，方能順勢完成，茲分述如下（吳英明等，2005）：

1. 肯認變革的需要，引領員工齊心投入。
2. 構思變革的方案，俾使變革有效的執行。

3. 營造內部的支持，藉以提供廣泛變革行動的機會，克服可能的員工抵制。
4. 贏取上級的支持，進而全心投入與關切變革行動的機會。
5. 締結外部的支持，贏取民間社會的共襄盛舉，政治監督機關的鼎力支持。
6. 重新部署稀少的組織資源，誘引協力組織的資源投入，共赴嶄新的營運與作為。
7. 組織變革的永續經營，強化職司的執行力，要求員工除了力行平常任務外，另要將變革要項納入例行作為中，與之同時並進，協調運轉，以免對變革有所偏廢。
8. 追求全局的變革，務使組織各個支援系統之間協力合作，攜手邁進組織變革的航程。

(三) 組織變革失敗的理由

當然，並非所有的組織變革都能成功，Kotter（1996）提出的《領導變革》（Leading change）一書，其認為組織變革失敗有 8 個理由（詹中原，2007）：

1. 組織成員滿足於現狀，使得組織本身沒有危機感。
2. 疏於建立組織變革所必要的聯繫。
3. 對組織的願景的評價過低。
4. 組織的願景未對組織成員做一充分溝通。
5. 未確認排除組織變革願景的障礙。
6. 疏於確認組織變革的短期成果或進步。
7. 太早宣布組織變革是成功的。
8. 疏於將組織變革融入組織文化之中。

綜合上述，本研究對象為台東市公所清潔隊員工，係一公部門組織；公部門組織與私部門之組織背景、文化是有所不同的，而公共組織變革可以說是公部門的組織變革，本研究在文獻的蒐集整理上，茲臚列有關公共組織變革成功的因素。誠如詹中原（2007）提示，上述的 8 項組織變革失敗之理由，並非只有這 8 項，而這 8 項係為最主要的妨礙組織變革之理由。本研究認為，已有多數的研究者明白指出，組織員工是組織變革的強大阻力之一；由於他們長期生活在相對穩定、變化不大的組織環境之中，早已練就了一套特殊的「以靜制動、以不變應萬變

」之態度與想法；部份組織成員常會依一般習慣，而對變革事物做出反應，一旦組織要進行變革，因為對於未來將會調整改變的組織內部之若干結構（正式的工作與職權之定義）及技術（資源的應用與工作服務的運作方法）等等狀況，可能會導致人員職位的變動、工作技能的不熟諳及相關知識的不足等，而會害怕組織改變所帶來的風險，導致組織成員產生強烈的不安全感，而可能就會顯現反抗的情緒或態度。因此，本研究認為針對組織成員，上述 8 項組織變革失敗的理由，可增列第 9 項「疏於辦理組織成員教育訓練」，同樣的公共組織變革成功的 8 大因素，亦可增列第 9 項「不斷勤於辦理相關的教育訓練，以精進組織成員的工作技能與知識，進而厚植員工自信心與安全感，使能勝任未來的工作職務」，才能有效促進組織變革的成功機會。

八、對組織變革之認知

認知（Cognition）一詞的涵義，顧名思義就是認識而且知道，也就是指個體求知的心理歷程。在此歷程之中，包含思考、記憶、想像、期望、理解、注意及辨別等複雜的意識狀態。個體在認識而且知道的歷程之中，包含內在的心理歷程及外在的行為（葉重新，2005）。學者陳皎眉（2004）進而指出社會心理學家用「認知觀點的理論」來解釋人的行為，有以下論述：學習理論關心的是什麼刺激（S）導致什麼反應（R），至於發生在刺激與反應之間的過程，學習理論係將之視為不須探索的「黑盒子」。採取認知觀點的理論（Cognitive theories）認為，即使是相同刺激或情境，還是會導致不同的個體產生不同之反應，其中的關鍵即在於學習理論忽略的「黑盒子」，由於不同人的知覺、記憶與解釋之方式各不相同，所以不同個體會產生不同的反應。

Tichy 與 Ulrich（1984）他們認為企業變革的階段與組織成員的心理反應過程是一體兩面，因此，變革管理者必須洞悉、掌握組織成員面對變革時的心理反應（徐聯恩，1996）。所以，丁淑華（2000）指出變革管理者是幫助人們卸下負面的負擔，增強正面積極的情緒，而釋放或創造推動個人自我更新與組織改造重生所需的能量。圖 2-1 列示，組織成員面臨變革時每一階段的心理歷程，而每一階段員工的認知過程不盡相同，管理者若能了解此不同且在每一階段所扮演的角色和功能，進而幫助員工建立正確的變革認知（引自卓孟珍，2003）：

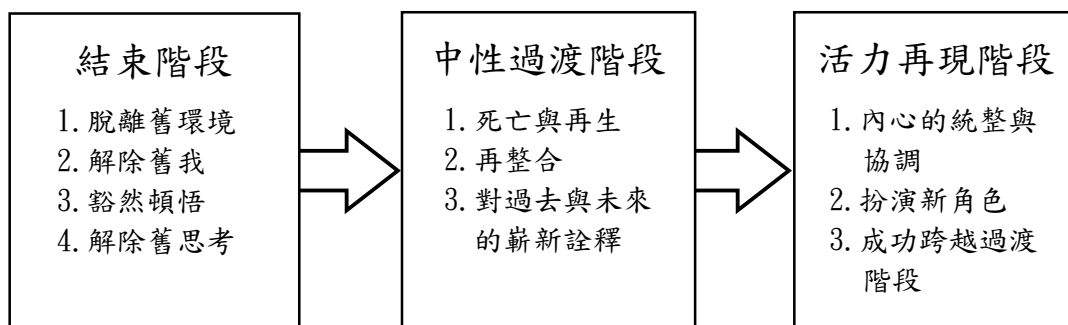


圖 2-1 組織成員面對變革的心理歷程 (Tichy & Ulrich, 1984)

資料來源：修正自丁淑華 (2000)、卓孟珍 (2003) 及本研究綜整。

提及組織變革時，在公部門首先會被聯想到的便是目前政府大力推動之公共組織改造，不論是組織縮減、組織更新或組織合併，顯現組織面臨劇烈之變革與衝擊時，必須採取單方面或各層面的調適措施以爲因應。再者，透過公共組織的調整、結構與策略之改變，進而能影響公共組織成員的價值觀、信念與態度，其目的在於增進公共組織績效，並達成公共組織目標（詹中原，2007）。前述之「公共組織成員的價值觀、信念與態度」，亦即單位員工對組織變革的認知，而對「增進公共組織績效，達成公共組織目標」似乎有著某種層面的顯著性影響存在；由於不同的人知覺、記憶與解釋的方式各不相同，所以在不同的個體就可能會產生不同之反應。有關國內的各學者從事組織變革之研究，對於員工的組織變革認知因素之歸納分類情況，茲蒐整近年來的論述，扼要說明如表 2-2：

表 2-2 組織變革認知因素之分類表

學 者	年 代	研究對象	分 類
丁淑華	2000	中華電信公司	1. 組織發展認知 2. 個人發展認知
蔡碩川	2002	農會信用部	1. 變革效益 2. 員工福祉 3. 工作保障
吳 鎔	2002	郵政總局	1. 變革效益 2. 參與溝通 3. 角色特性 4. 前程發展
卓孟珍	2003	以中央信託局為例	1. 競爭危機認知 2. 工作保障疑慮認知 3. 經營效益認知

表 2-2 (續)

學 者	年代	研究對象	分 類
白立範	2003	國防部後備司令部	1. 工作量 2. 變革效益 3. 前程管理
何岫曄	2004	台灣銀行業	1. 對推動組織變革時所認知的責任歸屬觀念 2. 對有關推動組織變革參與的觀念 3. 對組織變革所含內容的認知深度
梁芷菁	2004	台灣鐵路局局本部及松山、新竹、台中等工務路段員工	1. 變革信心 2. 員工權益 3. 變革憂慮 4. 服務觀念
顧忠平	2005	國防軍政幕僚機構	1. 變革效益認知 2. 前程發展認知 3. 溝通程度認知 4. 工作保障認知
康榮民	2006	公部門	1. 地位喪失 2. 工作不安全 3. 角色衝突 4. 角色負荷 5. 資源的減少
施慧敏	2006	國防部高司幕僚機構	1. 變革效益認知 2. 員工權益認知 3. 參與溝通認知
李日傑	2007	中華電信中區分公司員工	1. 變革效益 2. 生涯發展 3. 管理結構 4. 組織氣氛 5. 角色特性 6. 工作認知
梁毅偉	2008	國防部軍備局所屬兵工廠	1. 溝通程度 2. 工作保障 3. 變革目的 4. 前程發展
朱慧雯	2008	空軍後勤人員	1. 變革效益認知 2. 變革適應認知 3. 員工權益認知 4. 溝通程度認知

資料來源：修正自顧忠平（2005）、朱慧雯（2008）及本研究綜整

本研究對象為台東市清潔隊員工，針對清潔隊的環境特性與實際運作情況，為了有效探討其組織變革認知的程度，本研究採用蔡碩川（2002）、吳鎔（2002）

）、白立範（2003）、梁芷菁（2004）、顧忠平（2005）、施慧敏（2006）、李日傑（2007）、梁毅偉（2008）及朱慧雯（2008）等研究者，所提出有關公部門的組織變革認知因素，經綜整之後，將本研究中員工對組織變革認知此一構面，區分為「變革效益認知」、「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等四個變數，據以編製組織變革認知量表，俾探討本研究對象台東市公所清潔隊員工對組織變革的認知程度。

九、小結

綜合上述，組織變革係爲了達成機關組織的生存、更新與發展目的，當機關組織面對變遷快速而複雜的外在環境衝擊之下，在滿足人民的需求與期望，並能因應內在環境的需要下，必須採取某種的作爲來調整改變組織內部之若干結構（正式的工作與職權之定義）、人員（態度、技能與知識的基礎）及技術（資源的應用與工作服務的運作方法），意圖使組織從一種舊狀態轉變爲另一種新狀態，以維持本身的均衡，進而提昇機關組織之工作效能的若干努力調整過程。而能使組織變革成功的最重要之關鍵因素，即是機關組織的成員對組織變革之認知程度，尤其是進行組織變革之公部門更爲重要。因此，如何去瞭解機關組織的成員對組織變革之認知程度，就必須建立組織變革認知量表，進以探討員工實際的認知情形。本研究對象爲台東市公所清潔隊員工，爲符合清潔隊公部門之環境特性與實際運作情況，茲將組織變革認知此一構面，區分為「變革效益認知」、「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等四個變數，進以有效探討員工對組織變革的認知程度。茲就「組織變革認知」此一構面的四個變數，扼要說明如下：

- （一）變革效益認知：個人對於組織變革在提昇組織整體的競爭力、效率之認知及評價的程度。
- （二）變革適應認知：個人在組織變革後，自我調整適應的程度。
- （三）員工權益認知：在組織變革後，組織對於成員的相關權益等保障之個人認知程度。
- （四）溝通程度認知：個人在組織變革的過程中，組織對於成員有關意見的採納與溝通之認知程度。

第二節 組織變革認知之相關研究

一、國外之相關研究

Rekchers、Wanous 與 Austin（1997）認為當組織成員在面對組織變革時，由於無法與高階主管獲得相同的資訊，因此容易對變革失去信心，以致造成組織承諾、工作滿意度降低。Susan（1989）的研究亦指出，在預期組織變革的不安全認知下，個人、工作及組織本體在衡量工作不安全時，和認知的缺乏控制有關。員工因為預期組織變革，難免會產生心理上的不確定感，故員工會有工作緊張或壓力之情況出現。因此，容易造成員工工作績效的低落，甚至有離、曠職之情形產生（引自孫進發，2004）。

Tombaugh 與 White（1990）對美國西南方石化工廠，於組織變革後的 236 位留任員工進行研究調查發現，在組織變革之後，角色模糊、角色衝突及角色過度負荷之程度升高，而且與組織承諾呈負相關，其認為組織變革精簡後，被留任的員工會因為部分同事的離職及必須承擔新的工作，而增加工作壓力（引自林贊正，2006）。

二、國內之相關研究

劉秋梅（2002）探討高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究，針對高雄港務局即將改制為特殊公法人之重大組織變革，不但會對員工的工作及權益造成相當大之影響，而且此項變革之結果也非經營管理當局所能掌控的。

卓孟珍（2003）以中央信託局為研究對象，探討員工面臨變革下之組織變革認知、組織承諾與組織公民行為等三個變項之間彼此的關係與影響，並探討不同員工之差異性，發現不同個人變項（性別、年齡、婚姻、學歷、服務年資、職位、工作部門）的員工，在組織變革認知上，具有部份顯著差異。

白立範（2003）針對後備司令部軍官為研究對象，發現不同階級的國軍軍官對組織變革之認知是有所不同的，中校階級的得分明顯高於上尉階級軍官，尤其是「前程管理知覺」居最高的程度，顯示軍官可得到更公平晉升的機會，因此，對精實案的變革之成效，有較高之肯定。

梁芷菁（2004）則以台灣鐵路局局本部及松山、新竹、台中等工務路段員工為研究對象，在探討台灣鐵路局在民營化前，員工面對民營化，對於組織溝通的

程度、變革的認知以及員工對組織的承諾，探討三者之間的關聯性，經分析資料結果顯示，不同屬性的員工對民營化變革之認知，均有顯著差異。

陳燕華（2005）就空軍後勤維修部隊為研究對象，進行組織變革認知與組織公民行為，對工作績效影響之研究發現，空軍後勤維修人員的個人特徵，對組織變革認知上，具有部份顯著差異。

康榮民（2006）針對行政院의 整併案中計畫併入內政及國土安全部與國防及退伍軍人部之警政署、海巡署、消防署、國防部等機關及員工為研究對象，進行組織變革認知、員工信任、壓力管理策略與工作態度關係之研究，實證分析結果發現組織變革認知之「負色負荷」對工作態度中「工作投入」之「成就與滿足感」，有顯著負向影響。表示當公部門員工，在預期組織可能變革後，擔心工作量可能增加，會降低對目前與同事之相處情形，與目前工作發揮自己能力之機會。

梁毅偉（2008）以國防部軍備局所屬四座兵工廠為研究對象，分析發現個人屬性的不同對組織變革認知的差異情形，在「身分別」上具有顯著差異，經事後比較法檢測，發現受測者為「軍職主管」之身分，其對組織變革認知之程度高於「非軍職之領班」身分。

朱慧雯（2008）以空軍後勤人員為研究對象，發現空軍後勤人員對組織變革認知的感受程度，因年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級及婚姻狀況的不同，而有顯著的差異，而「軍官」在組織變革認知各方面的感受均高於「士官」，又以「年齡」、「教育程度」、「服務年資」較高、擔任「管理階層」工作及「軍官」、「階級」較高、「已婚」之後勤人員，對其所感受的組織變革認知感受程度較高。

三、小結

綜合上述的中外學者之研究結果發現，組織變革的認知程度由於性別、年齡、教育程度、婚姻情況、職務及工作性質等個人基本資料之不同而有顯著性差異存在，因此，機關組織應重視並應建立員工正面的組織變革之認知感受程度，期以有效提昇組織的績效、裨益維持組織之競爭優勢。本研究以台東市公所清潔隊員工為研究的對象，探討員工對組織變革的認知程度，進而分析員工在組織變革認知上之差異性情況，以及探究其認知程度與組織承諾之關聯性，而據以與其他學者的研究結果實施比較，俾利後續研究者之參考。

第三節 組織承諾之意涵與理論

組織承諾（Organizational commitment）的概念早由 Whyte（1956）所提出，意指組織成員對組織的忠誠度、投入及貢獻。組織承諾所以會受到管理界特別的重視，主要是奠基於「高度的組織承諾是對組織有利的」假設。Balfour 與 Wechsler 兩人曾提出成員願意對組織表示承諾的三種型式及原因：(1)認同感式的承諾，是基於員工對其在組織工作具有尊榮感的程度，及覺得組織有能力完成重要任務的感覺；(2)關係式的承諾，源自於對組織的歸屬感，及組織成員如家庭般彼此相互關心的感覺；(3)交換式的承諾，是基於組織讚揚與重視其成員努力與成就的信念（吳定，2006）。

自此以後「組織承諾」這個「名詞」，奠基在「高度的組織承諾是有利的」假設之下，被許多學者用來從事做為研究「組織承諾」的主題。許多學者均同意，如 Steers 於 1977 年時提出個人的組織經驗較個人特質與工作特性更能解釋組織承諾；而 Stevens、Beyer 與 Trice 於 1978 年時亦提出組織承諾乃是同時受到個人屬性與環境兩類變項之互動影響（林贊正，2006）。

組織承諾之所以受到專家學者重視，係因組織承諾可以預測所屬員工的行為，提供組織成員態度與行為連結之實證研究，如 Steers 在 1995 年提出的研究結果指出，「組織承諾」受到重視的原因有三：(一)組織承諾對成員之離職行為具有預測力；(二)高組織承諾的員工，其工作績效較佳；(三)組織承諾可作為組織效能預測的指標（引自王迺桀，2005）。

一、組織承諾之定義

不同的國內外學者皆熱烈的討論組織承諾，由於詮釋的面向不同、所關注的角度亦皆不盡相同，經過本研究之蒐集彙整，茲將國內外學者專家解釋組織承諾的不同定義，列表整理扼要說明，如表 2-3：

表 2-3 組織承諾之定義

學者專家	年代	定義與因素分類
牟鍾福	2001	個人對組織目標與價值有著強烈的認同感與接受，並內化於個人之中，而希望繼續成為組織中的一份子，為組織奉獻心力，努力工作的意願或傾向。
卓孟珍	2003	組織成員對特定組織的認同與投入的相對程度，分為三個變項： 1.價值承諾：深信並接受組織的目標及價值。 2.努力承諾：願意為組織投入更多的努力。 3.留職承諾：具有強烈維持組織成員身份的慾望。
梁芷菁	2004	將組織承諾視為一種態度傾向，以人對一特定組織的心理依附作為研究主題，指接受並認同組織目標與價值觀後，願意主動奉獻，繼而產生道德性、情感性的深層心理依附。將組織承諾分為三個構面： 1.價值承諾：表示員工認同公司價值觀與作法之程度。 2.努力承諾：代表員工願意為公司的發展付出努力的程度。 3.留職承諾：員工願意繼續留在組織中之承諾程度。
許仁宗	2004	個人對某一特定組織的認同與投入傾向的相對強度。
顧忠平	2005	組織承諾是指個人對一特定組織的認同與投入的相對強度。組織承諾強的成員會有下列三種傾向： 1.強烈地堅信及接受組織的目標與價值； 2.願意為組織付出更多的努力； 3.渴望繼續成為組織的一份子。
吳 定	2006	組織承諾意指組織成員對組織的忠誠度、投入及貢獻。
朱慧雯	2008	組織承諾係指個人對特定組織的忠誠度與認同感，並經個人情感的內化，而對組織目標與價值投入努力與認同之程度，進而持續工作的承諾。本研究之組織承諾係指空軍後勤人員對部隊的認同與投入的程度，包括願意為部隊的利益而付出更多的心血及努力，對部隊所訂定的目標全力以赴，及渴望留任組織的態度並明確表示能繼續成為空軍後勤工作者的一分子。
Whyte	1956	意指組織成員對組織的忠誠度、投入及貢獻。
Kanter	1968	組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而持續工作的承諾，是因為個人考慮到對組織的投資與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。
Alutto	1972	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。
Herbiniak	1974	組織承諾乃是由於個人與組織之間，在賭注或投資上有交易或改變，而造成的結構性現象。
Porter Steers Mowday & Boulian	1974	認為組織承諾至少包含三個要素： 1.對於組織目標與價值有強烈之信念與接受。 2.願意為組織利益而努力。 3.明確的希望繼續成為組織的一分子。

表 2-3 （續）

學者專家	年代	定義與因素分類
Mitchell	1974	是個人對組織具有忠誠、認同和投入的行為。
Porter	1976	是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度的相對強度。
Gechman	1977	係指該行為超越組織對於個人正式的規範或期望，且被社會所接受。
Angle & Perry	1981	個人對組織的關心與忠誠的態度，具有組織承諾感的人，會比較願意為組織奉獻心力。
rris & Sherman	1981	是組織和個人誘因之交易結果，是一種心理上對組織之正向感覺。
Mowday Porter & Steers	1982	是對於某一組織的認同及投入態度的相對強度，包括： 1.認同承諾：對組織的目標及價值有強烈之信念與接受。 2.努力承諾：為組織盡力的意願。 3.留職承諾：維持繼續成為組織一份子的強烈渴望。
Thompson	1989	係指員工對組織目標與價值的信念，並接受組織的目標與價值，為了組織的利益，員工能自動自發的盡心盡力，而且有強烈的意願留在組織中。
Reyes	1990	認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
William & Anderson	1991	個人對組織的附屬感、聯繫和公民式的行為，為了增進組織效能及效率，與對資源的轉換、創新及環境等付出的貢獻。
Steers	1994	組織承諾代表個人認同及投入組織的相對強度，承諾不只是被動地忠於組織，而是主動地和組織維持關係。
Robbins	2001	組織承諾為工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標並且希望維持組織內成員關係的程度。

資料來源：修正自丁虹（1987）、卓孟珍（2003）、顧忠平（2005）、朱慧雯（2008）及本研究綜合整理。

綜合上述國內外的學者專家之論述、詮釋雖有不同，不過皆肯定並奠基於「高度的組織承諾是對組織有利的」假設，本研究採用學者吳定（2006）引用的 Whyte（1956）觀點「組織承諾意指組織成員對組織的忠誠度、投入及貢獻」為基礎，將「組織承諾」之定義，界定為「個人對組織表達認同與奉獻心力的意願，並產生繼續成為組織一份子信念之相對承諾強度」。

二、組織承諾之因素分類

本研究業經相關文獻的蒐集與彙整，茲將國內外的學者專家對於組織承諾的因素分類，列表整理扼要說明，如表 2-4：

表 2-4 組織承諾之因素分類

學者專家	年代	定義與因素分類
吳 鎔	2002	1. 價值承諾：強烈的接受與信仰組織的目標與價值。 2. 努力承諾：願意為組織付出更多的努力。 3. 留職承諾：強烈的渴望繼續成為組織中的一份子。
卓孟珍	2003	1. 價值承諾：深信並接受組織的目標及價值。 2. 努力承諾：願意為組織投入更多的努力。 3. 留職承諾：具有強烈維持組織成員身份的慾望。
梁芷菁	2004	1. 價值承諾：表示員工認同公司價值觀與作法之程度。 2. 努力承諾：代表員工願意為公司的發展付出努力的程度。 3. 留職承諾：員工願意繼續留在組織中之承諾程度。
何岫曄	2004	1. 相信及接受組織的目標與價值。 2. 渴望繼續成為組織的一份子。 3. 願意為組織付出更多的心力以達成組織目標。
顧忠平	2005	1. 強烈地堅信及接受組織的目標與價值； 2. 願意為組織付出更多的努力； 3. 渴望繼續成為組織的一份子。
李日傑	2007	1. 價值承諾：相信及接受組織的目標與價值。 2. 留職承諾：渴望繼續成為組織的一份子。 3. 努力承諾：願意為組織付出更多的心力以達成組織目標。
朱慧雯	2008	1. 認同承諾：指組織成員願意接受與認同組織的目標與價值程度。 2. 努力承諾：指組織成員願意為組織付出更多努力的強度。 3. 留職承諾：指組織成員願意繼續留在工作職務上，渴望繼續成為組織成員的意願程度。
Kanter	1968	1. 持續承諾（Continuance commitment） 由於先前個人的投資與犧牲，離開組織將是高成本或不可能的，因此奉獻於組織中。 2. 凝聚承諾（Cohesion commitment） 在組織中附著於社會關係是由於在先前社會聯結中有公開棄權，或是參加了增強凝聚的儀式。 3. 控制承諾（Control commitment） 附著於組織規範並影響其行為所欲之方向，因為成員曾經公開否定以前的規範，並以組織的價值重述他們的自我概念。
Porter	1974	1. 認同承諾（Value commitment） 指深信並接受組織目標及價值。 2. 努力承諾（Effort commitment） 指願意為組織投注高度的努力。 3. 留職承諾（Retention commitment） 指具有強烈的欲望以維持組織成員的身份。

表 2-4 (續)

學者專家	年代	定義與因素分類
Stevens Beyer & Trice	1978	1. 規範性的承諾 (Normative commitment) 員工為配合組織目標的利益，而產生一種內化的規範信念，當承諾意識越高時，個人行動將越會受內化力的影響。所以個人願意繼續留在組織中效力，並非期待如此可獲得多少利益，而是他相信這樣做才能符合團隊的規範。 2. 交換性的承諾 (Exchange commitment) 員工以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距之後，對組織所產生的承諾，此種行為被視為一種交換性的行為；員工將自己對組織的貢獻與組織給的報酬加以比較，如果這種交換對自己有利，則組織承諾就會提昇，反之，則降低。
Mowday Porter & Steers	1982	1. 認同承諾：深信並接受組織的目標與價值。 2. 努力承諾：願意為組織投入高度的努力。 3. 留職承諾：具有強烈的欲望以維持組織成員的身份。
Allen & Meyer	1991	1. 情感性承諾 (Affective commitment) 員工在情感上依附、認同及投入組織中。 2. 持續性承諾 (Continuance commitment) 有關離開組織成本的認知，而產生留在組織中的承諾。 3. 規範性承諾 (Normative commitment) 員工對組織的忠誠是一種義務。
Lamsa & Savolainen	2000	1. 報酬基礎的承諾 (Reward-based commitment) 認為可以滿足其在經濟優勢、地位與社會利益及任務利益方面之需要，則會傾向於對變革付出承諾。 2. 信任基礎的承諾 (Trust-based commitment) 如果認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且情感上是重要的，就會對變革做出承諾。

資料來源：修正自丁虹（1987）、卓孟珍（2003）、顧忠平（2005）、朱慧雯（2008）及本研究綜合整理。

從上述國內外學者專家對於「組織承諾」之定義與因素分類，詳如表 2-3、2-4，不難發現國內外學者專家對於「組織承諾」之因素分類亦各有論述，本研究係針對台東市公所清潔隊為研究對象，經審慎比較分析，採用 Mowday、Porter 與 Steers（1982）對「組織承諾認定是對於某一組織的認同及投入態度的相對強度，包括(一)認同承諾：深信並接受組織的目標與價值。(二)努力承諾：願意為組織投入高度的努力。(三)留職承諾：具有強烈的欲望以維持組織成員的身份。」為基礎，將「認同承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」此三個因素，據以發展界定為本研究之「組織承諾」此一構面的三個變數，進而編製組織承諾量表，俾能順利對於「個人基本資料」與「組織變革認知」此兩個構面的各因素之間，實施有關之差異性與關聯性檢定。

三、組織承諾之理論模式

國內外有關組織承諾的理論模式之研究，似乎是呈現著多元化的發展趨勢。茲將國內外學者探討組織承諾之相關研究中，遴選重要且較為常見的組織承諾的理論模式，扼要說明如下：

(一) Steers 組織承諾前因後果模式

Steers 於 1977 年實證研究提出「組織承諾前因後果模式理論」，其前因變項採用以預測組織承諾高低的自變項，包括個人特質、工作特性、工作經驗等。而結果變項採受組織承諾內在因素影響的依變項，包括出席率、留職意願、工作績效等。研究結果發現個人特質、工作特性、工作經驗與組織承諾相關。由此可知，員工對組織之承諾程度是可以被影響的，了解組織承諾的前因及相關因素，將有助於處於變革階段之組織有效地提高員工之組織承諾（引自朱慧雯，2008）。

(二) Steven Beyer 與 Trice 之組織承諾角色知覺模式理論

Steven et al. (1978) 融合了心理觀點與交換觀點，提出組織承諾角色知覺模式。認為個人屬性、角色相關因素與組織因素會影響組織成員的角色知覺，經交換、評估等過程，形成角色態度或行為，最後影響到成員個人的留職或離職意願（引自朱慧雯，2008）。

(三) Morris 與 Sherman 之組織承諾多元預測模式

Morris 與 Sherman (1981) 將 Steers (1977) 及 Stevens (1978) 等人的觀點加以整合後，將影響組織承諾的因素歸納為三點（引自吳鎔，2002）：

1. 個人特徵：包括年齡、教育程度、競爭感。
2. 角色相關因素：包括角色衝突、角色混淆。
3. 工作經驗：包括領導者的倡導、關懷。

(四) Mowday Porter 與 Steers 之前因後果理論模式

Mowday et al. 等學者於 1982 年時，應用 Steers 於 1977 年提出的模式發展出更具體的組織承諾的前因後果模式，提出了四個影響組織承諾的前因變項包括：個人特徵、有關角色的特徵、結構性特徵及工作經驗，以及可能的結果變項包含：工作績效、年資、缺勤情形、怠工、離職；本模式與 Steers 的前因後果理論相類似但本模式更為周延（引自顧忠平，2005）。

(五) Steers 的組織承諾前因後果模式

Steers (1997) 的組織前因後果模式，包含組織的前因及後果兩大類（引自吳鏞，2002）：

1. 前因包含：

- (1) 個人特質：包括成就動機、年齡、教育程度。
- (2) 工作特性：包括工作完整性、互動性、回饋性。
- (3) 工作經驗：包括群體態度、組織的可靠性、個人所知覺的重要性。

2. 後果：包括留職意願、留職需求、出勤率、工作績效。

(六) 黃國隆的組織承諾之前因變項

黃國隆 (1986) 根據過去有關組織承諾之研究，將影響組織承諾的前因變項分成爲環境變項及個人屬性兩大類：

1. 環境變項：包括

- (1) 組織環境：如領導方式、組織氣候等。
- (2) 工作特性：如自主性、重要性等。
- (3) 工作經驗：如角色明確、工作群體對組織的態度、組織對個人重視的程度等。

2. 個人屬性：包括

- (1) 人口統計變項：如年齡、性別、年資等。
- (2) 性格特質：如成就動機、個人價值觀、性別角色等。
- (3) 認知與期望：如個人自認爲對組織所做之投資及從組織所獲之報償。

(七) 李慕華 (1992) 彙整中外相關研究後，提出影響組織承諾的前因與組織承諾影響的後果

1. 組織承諾的前因變項，包括：

- (1) 個人方面的變項：人口特質、歸因歷程、知覺變項、態度變項、人口變項等。
- (2) 組織方面的變項：角色變項、工作特徵、組織結構、組織文化、組織氣候、組織酬償、主管與部屬的關係等。

2. 組織承諾影響的結果方面，則包括了離職意願、缺勤、工作動機、工作表現、角色外行爲等。

卓孟珍（2003）指出：以上黃國隆（1986）與李慕華（1992）兩位研究者和 Steers（1977）、及 Morris 與 Sherman（1981）等學者的看法一致，認為組織承諾受到個人屬性與環境兩類變項之互動影響。

綜合上述 Steers（1977）組織承諾前因後果模式、Steven et al.（1978）之組織承諾角色知覺模式理論、Morris 與 Sherman（1981）之組織承諾多元預測模式、Mowday et al.（1982）之前因後果理論模式、Steers（1997）的組織承諾前因後果模式、黃國隆（1986）之前因研究等國內外各學者的各種組織承諾的理論模式之論點，本研究認為大部分的研究多趨向著重於前因後果之理論模式，亦就是在「前因」變項中，無論是個人變數或環境變數，均有可能產生互動的影響，至於「後果」變項包括留職意願、留職需求、出勤率、工作績效，當然亦會受到前因變項的影響。因此，本研究將組織承諾此一構面區分為「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個變數，此三個變數均能符合前述學者對於組織承諾的理論模式觀點。

四、組織承諾之影響

Morris 與 Sherman（1981）認為組織成立後，必然會運用其一切資源，以追求生存與發展。組織的各項資源中，人（成員）是最重要的資產。管理的功能主要係在於創造一個具有高度忠誠及高度績效的群體，可使每一位成員都能發揮其工作潛能，而充分利用人力資源。忠誠與績效是如何評定？Morris 與 Sherman（1981）指出，員工對組織的承諾程度不僅可為該組織績效的指標，更有效的預測員工的績效、缺勤及離職。另外，尹衍樑（1988）歸納了管理學者的研究，發現組織承諾具有下列的重要性：(一)組織承諾比任務滿足更能成為離職率的指標；(二)組織承諾亦為組織績效的指標，高組織承諾的員工會比那些低組織承諾者有較高的任務績效；(三)組織承諾可顯示組織的有效性；(四)組織承諾之理論價值是可以提供態度與行為連結之實證研究。Mowday et al.（1982）的研究發現，提高員工的組織承諾，能夠促進員工的自發性之創新行為，且高組織承諾的員工，比低組織承諾者有較高的組織績效。其次，丁虹（1987）的研究中指出：(一)在個人方面：組織是提供個人經濟需求的來源、未來經濟的保障等等，所以，個人必須與組織連結，個人的組織承諾愈高，愈有可能得到組織的報償；(二)在組織方面：高離職率與高缺勤率，會使組織的營運成本增加，而離職率與缺勤率都與組織承諾有著密切關係；(三)在社會方面：社會是由許多組織所組成，組織的生產力和營運績效

自然對社會造成影響，因此，組織承諾也間接影響到社會。除了上述的影響之外，Randall（1987）的研究卻發現不同程度的組織承諾對組織與個人存在有正向與負向的影響，如表 2-5 所示（引自朱慧雯，2008）：

表 2-5 組織承諾高低程度之可能結果

項目		個人		組織	
		正面	負面	正面	負面
組織承諾程度	低	個人之創造力及創新，更有效的人力資源利用。	低生涯進展及低晉升、個人高成本、可能被開除、辭職或者奮力使組織的目標失敗。	低效率員工離職，反因員工替換，而提高士氣，為組織帶來有利的結果。	較高的離職、遲到、缺席、留任意願缺乏、低工作效率、不忠誠、工作品質低、對組織的非法活動、限制額外角色行為、有害的工作角色模式使組織在控制員工時，受到限制。
	中	增加歸屬感、安全感、效率、忠誠、責任感、創造組織身分維持。	個人的發展和升遷可能受到限制、各部門間不易取得妥協。	員工留任期間增長、低離職意願、較高工作滿足。	員工可能限制額外角色的行為及公民行為、員工可能平衡組織與非工作組織的需求而降低組織的績效。
	高	1. 個人的生涯發展和報酬提高。 2. 行為被組織獎賞，被提供熱情的職業。	1. 個人的成長、創造力、創新的機會被抑制。 2. 在社會及家庭造成壓力關係。 3. 對非工作組參與時間及精力之限制。	1. 安全及穩定。 2. 員工接受組織對較高生產力的需求。 3. 高水準的競爭力及績效，能達成組織的目標。	缺乏人力資源效率、缺乏組織彈性、創新及適應性、墨守成規、過度熱心的工作者會激怒其他員工。非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。

資料來源：“Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited,” by D. M. Randall, 1987, *Academy of Management Review*, 12(3), 462.

大部分研究指出，承諾程度高的員工，其適應力越高、怠工及離職率較低、工作滿意度較高。但某些人會發生對組織過於承諾的情形，會使它們的生涯停滯，自我的發展意識較低。因此，高組織承諾也有負面的影響，如對個人而言可能造成技能退化的影響，活動減少等缺點；對組織而言，過高的組織承諾可能成為變革的阻礙等（丁淑華，2000）。

五、組織承諾之測量

「組織承諾」之所以受到專家學者重視，係因組織承諾可以預測所屬行為，提供組織成員態度與行為連結之實證研究，如 Steers (1995) 的研究結果指出，組織承諾受到重視的原因有三：(1)組織承諾對成員之離職行為具有預測力。(2)高組織承諾的員工，其工作績效較佳。(3)組織承諾可作為組織效能預測的指標（引自王迺渠，2005）。歸納國內外學者對組織承諾之衡量及一些實證研究，可以知道在組織承諾之衡量方面大多使用 Porter et al. (1979) 之組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) 為基礎來進行實證研究（如 Arnold & Feldman, 1982；Ferris & Aranya, 1983；Aranya et al., 1986；Lachman & Aranya, 1986；Meyer & Allen, 1987, 1988；Koslowsky et al., 1988；Dornstein & Matalon, 1989；Luthans et al., 1985；Putti et al., 1990 等學者）。由於 Porter et al. (1979) 之 OCQ 中共有 15 個題目，題目涵蓋了態度及行為意向，故較多人喜歡採用。另外，是 Herbiniak 和 Alutto (1972) 所發展的 OCQ 由於量表僅有 4 個題目，且所包含的面向較少，故實際被單獨採用機會不多，大部份會與其他等人的 OCQ 搭配使用（如 Meyer & Allen, 1984；Koslowsky et al., 1988）。茲將二者之 OCQ 量表比較如表 2-6 所示（引自周崇儒，1997；蔡淑敏，2001）：

表 2-6 Herbiniak 與 Alutto 與 Porter 等人所發展之 OCQ 量表比較表

學 者	H & A 問卷 (1972)	Porter 等人 OCQ 問卷 (1979)
編製方向	依據交換性的觀點加以編製	根據組織承諾規範性的觀點所發展出來的
目 的	要是衡量受試者對組織計算性的投入，藉以了解受試者當其他組織提供四個外在的誘因（薪資、地位、友誼及專業創造的機會）時的情況下，離開組織的可能性。	用來測量成員對組織的忠誠、達成組織目標的意願及對組織認同的接受程度；題目涵蓋了態度及行為的意向，而且強調員工對組織道德上的投入。
涵蓋層面	留職傾向	1. 組織認同 2. 努力意願 3. 留職傾向
題 數	4	15
信 度 (係數)	0.88	0.90
整體解釋力	0.24	0.52
離職意願預測力	較弱	較強
實際離職意願預測力	無顯著差異	無顯著差異

資料來源：引自周崇儒（1997）、蔡淑敏（2001）。

六、小結

綜合上述，有關「組織承諾」之定義，國內外學者專家的觀點理論之不同而定義自然有異，本研究採用學者吳定（2006）的論述引用的 Whyte（1956）觀點，可以將「組織承諾意指組織成員對組織的忠誠度、投入及貢獻」為基礎，本研究茲將「組織承諾」界定為「個人對組織表達認同與奉獻心力的意願，並且產生繼續成為組織一份子的信念之相對承諾強度」。

其次，針對研究對象台東市公所清潔隊的公部門特性，本研究將「組織承諾」此一構面區分為「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個變數，俾對於「個人基本資料」與「組織變革認知」此兩個構面的各因素，進行差異性與關聯性檢定。茲將此三個變數，扼要說明如下：

- （一）認同承諾：基於員工對其在組織工作具有尊榮感的程度，並覺得組織有能力完成重要任務的感覺。
- （二）努力承諾：基於組織的利益與價值而願意付出更多之努力，並對組織所訂定的目標全力以赴之傾向程度。
- （三）留職承諾：基於組織員工願意接受並期待維持現存關係，而明確表示繼續留任成為組織一份子的渴望程度。

第四節 組織承諾之相關研究

組織承諾所以會受到管理界特別的重視，主要是奠基於「高度的組織承諾是對組織有利的」假設（吳定，2006）。茲針對近年來國內部份相關研究人員對於組織承諾之研究，扼要彙整說明如下：

蔡淑敏（2001）以台灣電子資訊產業之白領階層員工為研究對象，探討不同溝通媒介、員工溝通滿足與組織承諾關係，研究發現員工的性別、學歷、年齡、年資及職位等個人變項之不同對組織承諾，具有顯著差異存在。

吳鍇（2002）在探討組織變革下，員工對變革的知覺、人格特質、壓力反應與組織承諾之關聯性，以郵政總局員工為例，進行問卷調查，取得實證分析結果：（一）組織變革下之員工，其壓力反應對組織承諾呈負向之影響。（二）組織變革下

之員工，其變革知覺對組織承諾呈正向之影響。(三)組織變革下之員工，其人格的特質對壓力反應有顯著影響。(四)不同年齡層的員工其組織承諾有顯著差異。

梁芷菁（2004）就台灣鐵路局在民營化前，員工面對民營化，對於組織溝通的程度、變革的認知及員工對組織的承諾有無改弦易轍或有所更動，探討三者之關聯性，分析資料結果顯示，不同屬性員工會因性別、婚姻狀況、年齡、工作職務、工作單位、職別、工作類別等，對組織承諾皆具有顯著差異。

王迺渠（2005）研究工作生活品質對組織承諾之影響－以軍訓教官人員為例，發現軍訓教官會因公私立、性別、職位及縣市別等四項人口背景的不同，對於組織承諾方面，具有顯著差異。

施慧敏（2006）則以國防部高司幕僚機構為研究對象，驗證結果顯示，個人特徵變項之年齡、教育程度、職類、階級職等、服務年資等與組織承諾間具有顯著差異性。而歸納出以下研究結論，年長、高教育程度、聘（雇）員、服務年資較長員工，在整體組織承諾度與希望繼續留在組織服務的意願較高。

朱慧雯（2008）研究發現，空軍後勤人員組織承諾程度因人口統計變項不同而有顯著差異，會因年齡、教育程度、工作性質、服務年資、官別、階級、婚姻狀況及住宿情況的不同，而有顯著的差異。

綜合以上的研究發現，就各研究對象的性別、教育程度（學歷）、年齡、服務年資、職位、工作性質（工作類別）、官別、階級及婚姻狀況等個人基本屬性之不同，對組織承諾具有顯著的差異性存在。本研究對象為台東市公所清潔隊員工，其為第一線的地方政府之基層公務人員，期瞭解其個人基本資料的不同是否對組織承諾具有顯著的差異性存在，並探究其在組織變革認知方面與組織承諾兩者之間，是否具有顯著的關聯性存在。

第五節 組織變革與組織承諾相關之研究

一、國外之相關研究

Wiener（1982）認為，對組織的承諾感是由於個體知覺到組織的認同感，並類化了忠誠與職責的價值觀。Wiener 覺得組織承諾會受到個人的傾向以及組織的介入雙方面的影響（引自蔡碩川，2002）。

Lamsa 與 Savolainen (2000) 選擇變革中，組織裡較小族群的經理人為對象，以深度訪談的方式，探討組織變革（組織縮編與品質改善活動）之中，經理人對組織變革之承諾。其結果可將經理人的組織承諾綜合而成兩方面：(一)報酬基礎的承諾，如果經理人認為變革可以滿足其在經濟優勢、地位與社會利益及任務利益方面之需要，則會傾向於對變革付出承諾。(二)信任基礎的承諾：如果經理人認為對於變革所做的承諾是有價值的，而且情感上是重要的，就會對變革做出承諾。研究指出被動的承諾為低報酬、低信任基礎類型的承諾。不過，根據其研究發現，經理人對變革的承諾其實是複雜的結構，尤其對於中級與較高階經理人而言，有時對組織變革的承諾是令人質疑的（引自孫進發，2004。）

Yousef (2000) 針對阿拉伯 30 個組織為研究對象，以問卷方式探討非西方之工作環境中，員工之組織承諾與工作滿意度對組織變革態度之關係（引自顧忠平，2005）。研究結果：(一)組織承諾中之情感性承諾與持續性承諾影響組織變革之態度。(二)組織承諾亦為一中介變數，使工作滿意度直接與間接地影響組織變革之態度（引自劉寧，2003）。

Axelrod (2001) 提出參與典範 (Engagement paradigm) 以為變革管理之新模式，此架構發展的不僅是支持，而且是整個組織的熱情參與。同樣的，Arena (2002) 認為員工對組織的承諾乃是組織變革成敗的關鍵因素（引自顧忠平，2005）。

二、國內之相關研究

蔡碩川 (2002) 從事農會信用部組織變革認知、組織承諾與變革態度之研究，發現員工對組織變革認知之變革效益與組織承諾之價值承諾呈顯著負相關。

卓孟珍 (2003) 以中央信託局員工為研究對象，探討員工面臨變革下之組織變革認知、組織承諾與組織公民行為三變項之間彼此之關係與影響，研究結果顯示：(一)中央信託局員工之組織變革認知、組織承諾與組織公民行為各因素構面間，具有顯著相關性。(二)中央信託局員工之組織變革認知、組織承諾與組織公民行為各因素構面間具有顯著影響。

梁芷菁 (2004) 所作組織變革、組織溝通與組織承諾之關聯性研究－以台鐵民營化為個案，探討台灣鐵路局員工對組織溝通的程度、變革的認知、以及員工對組織的承諾等三者之間的關聯性，分析資料結果顯示，員工對民營化變革之認知與組織承諾存在顯著相關。

何岫曄（2004）研究結果發現台灣金融業員工對組織變革之認知與組織承諾之間呈正相關，並發現年齡在變革認知與組織承諾之間存在顯著性干擾效應，反映中高齡就業者對組織承諾會高於年輕者。其次，進行變革的溝通與組織承諾之間存在顯著性差異，因此領導者或經理人應儘早讓員工瞭解組織變革的情形。

顧忠平（2005）探討國防部軍政體系幕僚機構員工的變革認知與組織承諾間的關聯性，歸納以下研究結論：(一)員工在組織進行變革後所獲得的效益認知程度愈高，其組織承諾度也愈大。(二)員工的協調溝通、員工權益及變革效益之認知程度愈高，其產生的組織承諾度也就愈高。

施慧敏（2006）就國防部高司幕僚機構在「精進案」組織變革下，檢測員工的變革認知、組織承諾及士氣間的關聯性，驗證結果顯示組織變革認知與組織承諾有顯著的正向影響，而歸納出以下結論：(一)讓員工瞭解變革效益及工作權益獲得保障前題下，更願意繼續留在組織服務。(二)員工對變革目標效益的認知與評價程度愈高，其對組織未來發展的關心、組織目標的追求、工作投入的態度及工作價值的認同等，重視與關心的程度也愈高。(三)高教育程度、擔任正、副主官（管）職位、高階將級者、服務年資長之員工，其變革認知程度較高。

梁毅偉（2008）研究組織文化、組織變革與員工的組織承諾—以國防部軍備局所屬兵工廠為例的研究發現，當組織變革為自變項，而組織承諾為依變項時，兩者之間具有顯著迴歸正向關係。

朱慧雯（2008）研究發現，空軍後勤人員對組織變革的認知與其組織承諾，兩者之間具有顯著的正相關，而組織變革認知的各因素可解釋其組織承諾程度之高低，亦即空軍後勤人員對組織變革的認知程度愈高，則其組織承諾之感受程度愈高。

三、小結

綜合上述，各研究者對於組織變革與組織承諾的探討，多數研究均發現組織變革認知與組織承諾有顯著因果關係或顯著的正相關。本研究為探討台東市公所清潔隊員工「個人基本資料」的不同，對「組織變革認知」與「組織承諾」是否具有顯著差異存在，而進行差異性檢定；並進而檢測台東市公所清潔隊員工的「組織變革認知」與其「組織承諾」是否具有顯著關聯存在，而實施相關分析，俾據以撰寫結論與建議，以提供相關組織變革推動者與管理階層之參考運用，建議後續研究者可以擴大研究的範圍與變數，並朝縱斷面長時間之方向加以研究。

第六節 台東市公所清潔隊從事組織變革 相關情形之探討

一、行政院環保署從事組織變革之相關情形

(一) 廢棄物管理之環保政策（修正自環保署，2008）

爲了達到永續社會、並回應民眾對大型垃圾焚化爐之環境影響關心，環保署訂定「零廢棄政策」。針對「一般廢棄物」，爲了善用有效資源、減少浪費，自 86 年即結合社區民眾、回收商、地方政府（清潔隊）及回收基金，全面實施資源回收、垃圾減量的工作。推動資源回收、垃圾強制分類及多項源頭管理措施下，平均每人每日垃圾清運量由 87 年度的 1.143 公斤降至 96 年度的 0.583 公斤，垃圾妥善處理率也由 73 年的 2.55% 提升至 96 年的 99.59%。

(二) 行政院環保署近年來發佈有關之新聞稿

行政院環保署近年來針對組織變革所發佈之有關新聞稿，茲列表擇要的說明如表 2-7，詳見附錄三：

表 2-7 行政院環保署發佈有關之新聞稿彙整簡表

發佈時間	主 題
2008/10/21	環保署致力減低清潔隊員之傷亡
2007/11/13	台灣「廢棄物管理」躍上國際舞台
2007/08/07	挑戰垃圾減量、資源回收新紀元
2006/11/13	垃圾委託民間清運 活化清潔人力運用
2005/12/29	第 2 階段垃圾強制分類」政策開跑，環保署長與 25 縣市環保局長合力「拼」了！
2005/09/02	垃圾委託民間清運，有效運用人力，提昇環境品質
2005/07/19	垃圾強制分類第二階段實施對象部分將提前執行稽查勸導工作
2004/06/04	垃圾委託民間清運，調整政府角色，提升環境品質
2003/06/24	「酒矸倘賣無」為資源回收加分
2002/11/19	一縣市一焚化爐政策—環保署長郝龍斌記者會新聞參考資料

資料來源：行政院環保署及本研究整理（2008/10 下載）。

(三) 垃圾車與資源回收車的主題曲

1. 環保署（2005/12/29）新聞稿摘要：自 2005 年 1 月 1 日起，播放德國作曲家「貝多芬」（Beethoven）的【給愛麗絲】垃圾車主題曲。
2. 環保署（2003/06/24）新聞稿摘要：於 2005 年前，播放波蘭的女作曲家「苔克拉芭達捷芙絲卡」（Tekla Bądarzewska-Baranowska）之【少女的祈禱】垃圾車主題曲；資源回收車主題曲，則自 2003 年 7 月起播放【酒罈倘賣無】音樂。

二、各相關單位（媒體）報導

(一) 聯合報（2008/05/23）垃圾不落地，亂棄置垃圾，台東環保局即起開罰——新聞摘錄

台東市實施 10 年的垃圾不落地政策，近年已有民眾漸不理會，任意在住家附近棄置垃圾。環保局強調，即日起，環保局將主動稽查未依垃圾車清運時間亂丟垃圾到屋外的商家或民眾。

(二) 聯合報（2008/10/13）垃圾費想偷漲？環團：勿轉嫁全民——新聞摘錄

全台垃圾費收費方式，除台北市外都採隨水徵收，自來水公司從中抽取百分之五手續費。但最近自來水公司要求環保署應額外負擔手續費的百分之五營業稅。環保署此時正提案修改廢棄物清理法，環保團體認為最佳的解決方式是規定各縣市垃圾費應隨袋徵收，讓垃圾費收費方式能回歸合理機制。

(三) 自由電子報（2008/05/20）新環保署長沈世宏：垃圾費隨袋徵收，擴至全國

新任環保署長沈世宏昨天面對媒體談論施政理念，除要將台北市行之多年的「垃圾費隨袋徵收」推展到全國，上任後首先更將「微調」環境影響評估制度，讓環評專案小組審查更能聚焦於科學與事實審查，並提高專案小組審查的「公信力」，以減少衝突爭議。隨袋徵收政策邀縣市長討論。目前採垃圾費隨袋徵收政策的有台北市和台中縣石岡鄉。

(四) 垃圾委外清運（民營化）相關新聞摘錄

1. 高雄綠色座標環保季刊（2000）垃圾清運民營化品質提高效率提昇新興區試辦簡介

新興區垃圾清運委外辦理後，市府每年將立即節省一千五百萬元之垃圾清運支出，加上員額精簡及機具汰換，每年無形中再節省二千九百萬元支出費用，其經濟效用顯然相當可觀。

2. 環境資訊中心（2005）民營化大風吹到垃圾清運系統，勞工環保團體都有話說

然而民營化大旗一揚，首先引起的疑慮，就是相關領域從事員工的勞動權益問題。綠色公民行動聯盟秘書長陳建志即疑慮，如何規範、防止廠商不會將有害有毒廢棄物與一般廢棄物混合處理。此外，一旦委外作業採取「以量計價」，與目前的垃圾減量工作合併來看，實在大有矛盾。

三、台東市公所清潔隊從事組織變革之情形

(一) 台東市公所清潔隊之組織編制現況

台東市公所清潔隊的正式編制人數為 111 員、現有人數計 107 員，其中編制職員 4 員（隊長、分隊長、助理員及書記各 1 員）、現有職員僅 2 員；編制隊員（技工）計 107 員、現有隊員（技工）計 105 員，其編現表如表 2-8；台東市公所清潔隊組織編制圖，如圖 2-2。

表 2-8 台東市公所清潔隊之編現人數表

區 分		編制人數	現有人數	備 考
職 員	隊 長	1	0	現由分隊長代理隊長
	分隊長	1	1	
	助理員	1	0	請育嬰假一年中
	書 記	1	1	
	小 計	4	2	
隊員（技工）		107	105	
合 計		111	107	

資料來源：台東市公所清潔隊與本研究整理（資料時間：2008/11/08）

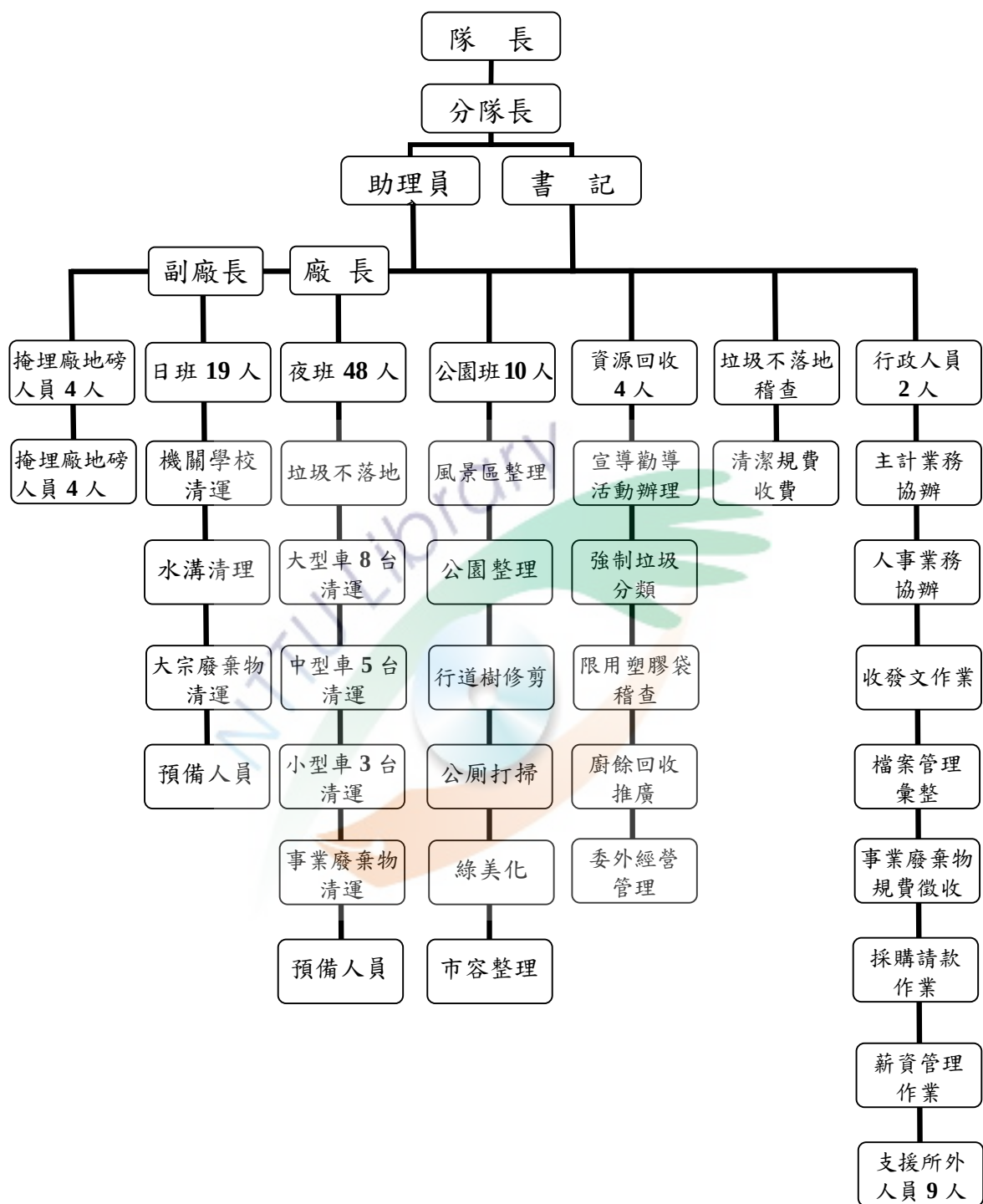


圖 2-2 台東市公所清潔隊組織編制圖

資料來源：台東市公所清潔隊（2008）及本研究整理

(二) 台東市公所清潔隊之組織變革實況

台東市公所清潔隊針對家戶日常生活所產生的一般廢棄物，推行「垃圾強制分類」政策，實施「資源回收、垃圾不落地」工作後，本研究發現在組織結構、組織人員及組織技術之實際變革情形，概述如下：

1. 組織結構的變革

(1) 正式工作結構的變革——垃圾（收集）清運方式

台東市公所清潔隊早期清運垃圾的方式，係於全市各個定點放置「垃圾子車」來收集垃圾，民眾可以隨時將家戶的垃圾丟至「垃圾子車」，垃圾車即會前來將之清運走，清潔隊所訂定的垃圾清運方式，只要不影響民眾的日常生活作息，是可以自行靈活調整修改，一般亦不須通告民眾，較不受正式工作結構的規範。但是推行「垃圾強制分類」政策，實施「資源回收、垃圾不落地」工作，即將「垃圾子車」撤除，民眾需要配合垃圾車清運時間，將家戶大包、小包的垃圾丟到垃圾車，因此，此一「資源回收、垃圾不落地」的垃圾清運方式，即與民眾日常生活息息相關，若有所調整改變，是需要有一段期日前通告民眾，而具備了正式工作結構的規範。

(2) 正式工作時間的變革——垃圾（收集）清運時間

民眾家戶生活所產生的垃圾，在「垃圾不落地」政策施行之前，是可以隨時丟至「垃圾子車」，可以說是毫無時間上的限制，在不影響民眾的日常生活作息前提下，垃圾車多是利用夜半人靜的深夜至清晨時段前往清運，清潔隊工作時間是可以自行靈活調整修改，通常不須通告民眾，而較不受正式工作時間的規範。但是，實施「資源回收、垃圾不落地」工作，垃圾車清運時間則要配合各個地區不同生活習性的民眾需要而訂定之，亦具備了正式工作時間的規範。

(3) 正式職權關係的變革——清潔隊員工面對民眾的關係

台東市公所清潔隊員工是一般俗稱的「公僕」，民眾則是廣意的「老闆」。清潔隊員工早期執行日常垃圾清運工作，原則上是要不影響民眾的日常生活作息，於是刻意避開了與「老闆」（民眾）的正式接觸，不須與民眾發展正式的相處應對關係。但是，實施「資源回收、垃圾不落地」工作，每天都會與「老闆」（民眾）的正式接觸，因此，清潔隊員工與「老闆」（民眾）就必須要發展正式的相處應對關係，雖將一般民眾名為「老闆」，但是清潔隊員工職責在身，必須要「稽查」民眾是否做好垃圾分類，當感受形形色色不同「老闆」（民眾）的權利

，若未能及時處理妥當，就可能萌生民眾的抱怨投訴，單位接獲陳情信件之後，亦要展開必要的調查排解，因此，為善盡服務民眾的職責，必須調整增加清潔隊員工面對民眾的職權關係，建立正式的相處應對關係。

2. 組織人員的變革

(1) 人員工作態度的變革

為配合民眾日常的生活作息，清潔隊員工必須調整執行垃圾清運工作態度，因為每日面對民眾的機會大為增加，除了要善盡服務責任，積極協助民眾之外，更還要「稽查」民眾大包、小包的垃圾是否做好「資源回收」分類工作，因此，以往的工作態度需要大幅改變了。

(2) 人員工作技能及知識基礎的變革

以往「垃圾子車」收集垃圾，清潔隊員工只是單純的定點操作垃圾車裝卸「垃圾子車」清運垃圾，為了符合「垃圾不落地」要求，清潔隊員除要邊走邊停的操作垃圾車，更要小心配合各式各樣民眾的丟垃圾習慣，以及民眾未能妥當處理垃圾袋內潛在的危險廢棄物品（如針頭、刀片、玻璃碎塊及可能產生爆炸等物件），極易造成清潔隊員傷害，而須調整增加相關的工作技能。另外，為了達成「垃圾強制分類」政策要求，清潔隊員工亦要接受「資源回收、垃圾分類」相關的知識基礎，俾利遂行「稽查」工作並能及時為民眾解惑。

(3) 人員工作習性的變革

清潔隊員早期實施的垃圾清運工作，大多利用凌晨的時段，開著垃圾車前往各處「垃圾子車」定點下車裝載之後，即可運回垃圾掩埋廠，工作任務性質相當單純，而在垃圾清運妥之後，即完成當日工作返家，白天的剩餘時間，大多可以安排個人的休閒活動或從事貼補家計的副業。變革之後，人員的生活作息與工作時間大為調動，駕駛垃圾車需要沿著大街小巷慢慢的移動，隨車的清潔隊員則要亦步亦趨的緊跟著垃圾車，清潔隊員的整個工作習性，遂實施大幅度之變動。

3. 組織技術的變革

(1) 將現有資源轉為服務的變革——垃圾車清運時間表與行駛動線

市區街道大小或走向迥然不同，為了符合各處社區的空間限制，也要爭取在最短時間內完成垃圾清運工作，清潔隊要能隨時蒐集相關情資，善用現有資源（如人員對某一地域的熟稔度或工作能力、文宣工具、及大、中、小垃圾車數量等），規劃最妥適並滿足不同地區民眾實際需要的垃圾車清運時間表及行駛動線，

亦要隨時依據當地現有道路狀況（如道路因挖補施工、婚喪喜宴或辦理活動等而封閉時），即時作調整及通告當地居民配合。

(2) 面對突發事故增加的處理技術之變革

垃圾車清運時間延長、路線增多及行駛距離拉長，肇致交通事故、車輛故障或民眾傷害等事件的發生機率相形大增，面對突發事故增加的應變處理技術，除要有機動性的垃圾車及人力支援，以完成該事故垃圾車後續的垃圾清運工作外，更要能建立可立即妥善處理事故現場的技術，在面對變遷快速而複雜的外在環境衝擊下，亦要配合環境的改善，不斷改進應變處理之技術。

(三) 台東市公所推行「資源回收、垃圾不落地」之評價

1. 正面評價

行政院環境保護署資源回收基管會（2001）5 月份月刊－資源回收心得分享，專訪「化垃圾為黃金的推手，台東市長賴坤成」：

說起資源回收的成果，從三年前的考評丙等，到今天成為許多鄉鎮爭相觀摩學習的城市，三年來，位在台灣東南部的台東縣，人口占了全縣百分之四十三的台東市，資源回收功效的卓著，賴坤成市長--這位靈魂人物的確功不可沒！

今天，台東市從「全國最差」變成「全國最優」，是賴坤成市長與全體台東市民共同努力的成果，也是他們最引以為傲的。

2. 負面評價

中國時報南部焦點新聞（2001/11/20）針對當時台東縣長選舉，所作（打造「東」方明珠，四強互許願景）專訪 4 位縣長候選人時，賴坤成自述：

「個人擔任台東市長一職迄今，從十七天辦好龍舟比賽開始，讓市公所團隊深知『公務人員也可以這麼有尊嚴，有責任感和使命感。』之後的資源回收、垃圾不落地雖一度因誤解而受到打擊，不過好的政策可以調整作法卻不能停止進行的理念，驅使著市公所團隊持續去做。我們從八十七年回收率僅百分之一到九十年的百分之廿四，拿下全國第二名的成績，證明我的堅持是對的。」

綜合上述，本研究認為行政院環保署自 1997 年全面實施資源回收、垃圾減量的工作。「垃圾強制分類」第一階段自 2005 年 1 月 1 日起，於基隆市、台北市、新竹市、台中市、嘉義市、台南市、高雄市、宜蘭縣、台中縣及高雄縣等 10 個縣

市實施；「垃圾強制分類」第二階段則自 2006 年 1 月 1 日於全國實施。而台東市「資源回收、垃圾不落地」工作，係由前市長賴坤成於 1999 年宣佈開始推行，「垃圾強制分類」此政策，在台東縣全縣 16 個鄉鎮市公所來講，不啻是個創舉，就全國來看亦可成為許多鄉鎮爭相觀摩學習的城市。不過，本研究範圍係探討台東市公所清潔隊員工對「組織變革認知與組織承諾」之研究，針對當時推動「資源回收、垃圾不落地」此一重大政策，為何會造成正、負面評價，究其影響之層面，建議日後的研究者以深度訪談之質性研究來予以探討分析。

(四) 台東市公所清潔隊「訪客留言」實況

台東市公所清潔隊網站「訪客留言」，自 2006/01/25 日起至 2008/11/08 日止總共有 170 筆記錄，除了少數民眾的留言慰勉清潔隊員工的工作辛勞與洽詢業務之外，大多數均強烈地表達怨言，顯示現況確實存在某種型的問題，急待解決並妥善處理之。茲摘錄自 2008/09/01 日迄今之訪客留言，列表擇要說明如表 2-9：

表 2-9 台東市公所清潔隊之訪客留言彙整簡表

留言時間	訪客留言／意見內容摘要
2008-11-06	時間又不固定，車子又不準時了，下樓要倒垃圾已經來不及。
2008-11-04	請尊重我們 請問豐榮路 170 巷垃圾車線路為何要取消呢？
2008-10-28	沿路髒亂 台東市果菜市場旁，有個髒亂資源回收廠，有異味傳出
2008-10-27	今天 27 號垃圾車全部不準時，甚至有的沒跑正確路線
2008-10-27	時間可以固定嗎 現在都垃圾不落地，又不能丟著就跑，在我的故鄉倒垃圾，每天都很準時，從來不用費心垃圾無法倒。
2008-10-22	垃圾車來的時間可否固定？
2008-10-21	垃圾不落地 請垃圾車駛進巷內每戶家門前
2008-09-29	目前台東市垃圾車是以跑給人追的方式清運垃圾
2008-09-25	台東市仁愛街這條路的"那輛"垃圾車廚餘未分類 不給人倒廚餘~~
2008-09-19	真不知道該怎麼辦才好，之前留言過那麼多次了，一點都沒有改善，原本資源回收車是一星期來二次，可是最近二個多月都是只來一次
2008-09-13	有黑色塑膠皮（有一些圖案）的筆記本 麻煩幫我留意或找尋一下
2008-09-11	清一下水溝吧 半年前曾去電清潔隊申請清理水溝，清理人員是有來了，但事過以半年了，一直沒有動靜
2008-09-09	垃圾車開太快 司機先生你的眼睛有在看嗎？還是上班就趕著下班.....
2008-09-02	大型垃圾如何處理？請問家裡有壞掉的木板床要丟，應該如何申請？

資料來源：行政院環保署及本研究整理（2008/11/08 下載）。

第三章 研究設計

本章共分為五節，第一節為本研究架構與假設；第二節為探討各研究變項的操作性定義；第三節為說明問卷之設計；第四節前測檢定信度與效度之過程；第五節為資料處理與分析之方法，茲將其一一說明如下：

第一節 研究架構與假設

一、研究架構

本研究依據前述的研究動機與研究目的，並綜合有關文獻的分析與相關理論的探討，俾提出本研究的研究架構詳如圖 3-1。本研究按照台東市公所清潔隊員工的組織變革認知與其組織承諾，認為可能影響員工的組織變革認知與組織承諾的因素之中，個人基本資料此一構面確是一個重要的因素，不論是員工的組織變革認知或組織承諾，皆歸屬於個人對組織所持有的主觀知覺，亦即個體求知的心理歷程，即使是接受一個相同的刺激或情境，因為不同的人之知覺、記憶與解釋的方式各不相同，就會產生不同的反應，自然會對單位的組織變革認知或組織承諾而有所差異的存在。

因此，本研究係將個人基本資料定義為一個獨立變數，以組織變革認知定義為相依變數（對個人基本資料）與自變數（對組織承諾）；另外，而將組織承諾定義為相依變數，進以探討台東市公所清潔隊員工的組織變革認知與其組織承諾之差異性與關聯性程度。本研究之個人基本資料，係針對台東市公所清潔隊員工的特殊屬性，將性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資及婚姻狀況等六個不同的變項列入本研究架構中，以進行不同個人基本屬性分別對於組織變革認知、組織承諾之差異性檢定。其次，以組織變革認知定義為自變數，此一構面將「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革權益認知」及「溝通程度認知」等四個變數列入本研究架構之中；最後，將組織承諾定義為相依變數，此一構面則將「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個變數，一併列入本研究的架構之中，俾利進行組織變革認知與其組織承諾之關聯性檢定。

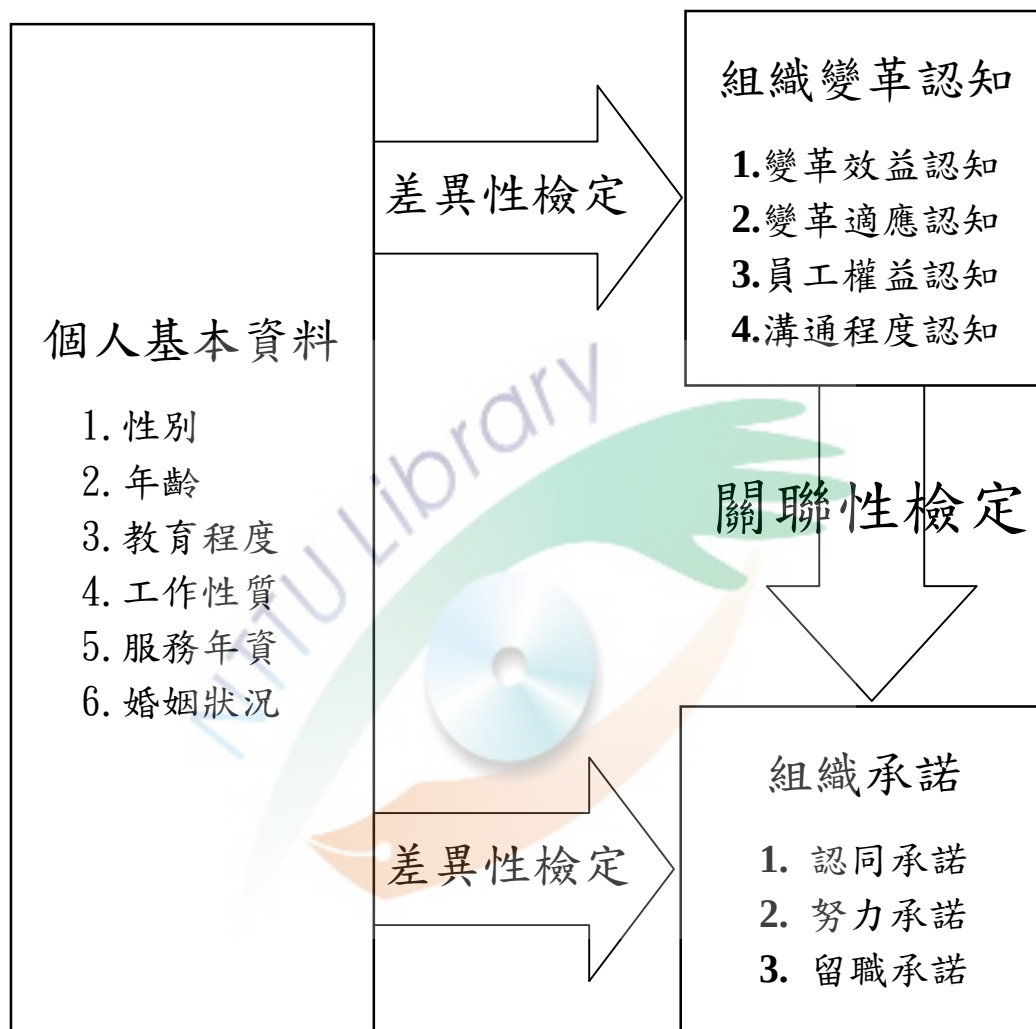


圖 3-1 本研究架構圖

資料來源：本研究整理。

二、研究假設

依據本研究之研究動機與目的、以及研究架構，進而提出本研究之虛無假設（Null hypothesis）。假設（Hypothesis）係凡是能用經驗資料（Empirical data）來驗證的陳述（Statement）。經驗資料又稱為感官資料（Sense data）。虛無假設則係一種陳述用來說明兩個變數（通常指獨立變數與相依變數）之間無關係（No relationship）或無差異（No difference）存在（孫本初，2008）。本研究之研究假設，說明如下：

（一）假設一：個人基本資料不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在。

假設 1-1：性別不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在。

假設 1-2：年齡不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在。

假設 1-3：教育程度不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在。

假設 1-4：工作性質不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在。

假設 1-5：服務年資不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在。

假設 1-6：婚姻狀況不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在。

（二）假設二：個人基本資料不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在。

假設 2-1：性別不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在。

假設 2-2：年齡不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在。

假設 2-3：教育程度不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在。

假設 2-4：工作性質不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在。

假設 2-5：服務年資不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在。

假設 2-6：婚姻狀況不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在。

(三) 假設三：台東市公所清潔隊員工在組織變革認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在。

假設 3-1：清潔隊員工在變革效益認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在。

假設 3-2：清潔隊員工在變革適應認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在。

假設 3-3：清潔隊員工在員工權益認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在。

假設 3-4：清潔隊員工在溝通程度認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在。

第二節 各研究變項的操作性定義

本研究依據前述的研究架構，概分為三個構面，其中包括「個人基本資料」定義為獨立變數，而將「組織變革認知」定義為相依變數（對個人基本資料）與自變數（對組織承諾），另「組織承諾」定義為相依變數，扼要說明如下：

一、個人基本資料

係受試者的個人基本資料，本研究乃以台東市公所清潔隊員工為研究對象，進以探討個人基本資料不同的清潔隊員工，在組織變革認知與組織承諾此二構面的差異情形。個人基本資料此一構面，包括性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資及婚姻狀況等六個不同的變數。

二、組織變革認知

本研究係以台東市公所清潔隊員工的組織變革認知為相依變數與自變數，謹遴選丁淑華（2000）、吳鎔（2002）、白立範（2003）、張仕宏（2004）、顧忠平（2005）及朱慧雯（2008）等人提出的相關組織變革認知變數，爰進以定義台東市公所清潔隊員工的組織變革認知此一構面包括「變革效益認知」、「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等四個變數。

三、組織承諾

本研究以台東市公所清潔隊員工的組織承諾為相依變數，與個人基本資料、組織變革認知之間進行差異性及關聯性檢定。台東市公所清潔隊員工的組織承諾此一構面包括「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個變數。

第三節 問卷設計

本研究採封閉式問卷調查方式，依據研究動機、研究目的及研究架構而進行問卷的設計，以探討台東市公所清潔隊員工對組織變革認知與組織承諾的差異性與關聯性，並採用普查方式從事問卷的調查工作，作為本研究資料蒐集的來源。經檢查現有的資料、同儕之間的互動、新的看法（點子），而設計出問卷的題目，特敦請孫本初老師、侯松茂老師、李玉芬老師、鄭承昌老師、台東市公所前任清潔隊隊長李弘宇、史國漢、現任代理隊長李冠宏，以及卑南鄉公所清潔隊隊長廖文裕等八位學者專家審閱，經綜整意見予以修正問卷之後，而建立本研究預試前測問卷，詳如附錄一。本研究的問卷概分為三部份：第一部份為組織變革認知量表；第二部份為組織承諾量表；第三部份為個人基本資料。除「個人基本資料」此一構面問卷採用名目尺度之外，「組織變革認知量表」與「組織承諾量表」此兩構面問卷均採用李克特 5 點量表（Likert 5-point scale），量分方式自「非常滿意」、「滿意」、「沒意見」、「不滿意」、「非常不滿意」等，其分數的定義依序為 5、4、3、2、1 分，即受測者表達越滿意，即可顯示所得到的分數越高；反之，受測者表達越不滿意，則顯示所得到的分數即越低，扼要說明如下：

一、組織變革認知量表

本研究以台東市公所清潔隊員工的組織變革認知為相依變數與自變數，此一構面的「組織變革認知量表」係參酌吳錫（2002）依據 Robbins（1992）論點所訂定的量表當作為本研究基礎，並且參考丁淑華（2000）、吳錫（2002）、白立範（2003）、張仕宏（2004）、顧忠平（2005）及朱慧雯（2008）等人之研究量表設計，將組織變革認知此一構面區分為「變革效益認知」、「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等四個變數。其次，按照台東市公所清潔隊的內外環境特性與單位組織變革之實況，經彙整修訂而成，每一變數各設計 5 道問卷題目，進而建立前測問卷共計 20 題。定義分述如下：

（一）變革效益認知：個人對於組織變革在提昇組織整體的競爭力、效率之認知及評價的程度。

（二）變革適應認知：個人在組織變革之後，自我調整適應的程度。

(三) 員工權益認知：在組織變革之後，組織對於成員的相關權益等保障之個人認知程度。

(四) 溝通程度認知：個人在組織變革的過程中，組織對於成員有關意見的採納與溝通之認知程度。

(二) 組織承諾量表

綜觀國內外學者對於「組織承諾」之因素分類各有論述，經審慎比較分析，採用 Mowday et al. (1982) 對「組織承諾認定是對於某一組織的認同及投入態度的相對強度」，包括：「1. 認同承諾：深信並接受組織的目標與價值」；「2. 努力承諾：願意為組織投入高度的努力」；「3. 留職承諾：具有強烈的欲望以維持組織成員的身份」此三個因素為基礎，進以發展界定本研究之「組織承諾量表」。

本研究以台東市公所清潔隊員工的組織承諾為一相依變數，此一構面的「組織承諾量表」係採用 Porter et al. (1982) 所編製的「組織承諾問卷」，並參考丁虹 (1987)、許仁宗 (2004)、顧忠平 (2005)、陳楓霖 (2006) 及朱慧雯 (2008) 等人之研究問卷，依據台東市公所清潔隊工作之特性區分為「認同承諾」、「努力承諾」、及「留職承諾」等三個變數，每一變數各設計 5 道問卷題目，而建立前測問卷共計 15 題，進以測量台東市公所清潔隊員工對所屬組織的認同、努力與留職的程度。定義分述如下：

(一) 認同承諾：基於員工對其在組織工作具有尊榮感的程度，並覺得組織有能力完成重要任務的感覺。

(二) 努力承諾：基於組織的利益與價值而願意付出更多的努力，並對組織所訂定的目標全力以赴之傾向程度。

(三) 留職承諾：基於組織員工願意接受並期待維持現存關係，而明確表示繼續留任成為組織一份子的渴望程度。

三、個人基本資料

本研究的個人基本資料，此一構面包括性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資及婚姻狀況等六個不同的變數，茲概述如下：

- (一) 性別：此一變數區分為男性及女性。
- (二) 年齡：此一變數區分為 34 歲以下、34 歲～41 歲以下、41 歲～48 歲以下、48 歲～55 歲以下、55 歲以上等五組。
- (三) 教育程度：此一變數區分為國中（小）、高中（職）、專科、大學、研究所等五組。
- (四) 工作性質：此一變數區分為現場工作人員、行政業務人員、管理階層等三組。
- (五) 服務年資：此一變數區分為 7 年以下、7 年～13 年以下、13 年～19 年以下、19 年～25 年以下、25 年以上等五組。
- (六) 婚姻狀況：此一變數區分為已婚、單身等二組。

第三節 前測信度與效度

本研究為探討問卷量表內容的信度（Reliability）與效度（Validity），在進行正式問卷調查之前，先行實施預試前測，並針對預試前測的問卷進行項目分析、因素分析及信度分析，經由 SPSS 12.0 版統計套裝軟體作為分析結果，能符合信度與效度前提下，刪除部份的不適當之題項，進以修正成為正式的問卷調查量表。

本研究的預試前測問卷調查，預定抽樣 54 份，有鑒於研究對象為台東市公所清潔隊員工，其正式編制人數為 111 員、現有人數計 107 員，其中編制職員 4 員（隊長、分隊長、助理員及書記各 1 員）、現有職員僅 2 員；編制隊員（技工）計 107 員、現有隊員（技工）計 105 員。針對職員人數之稀少性與調查之必要性，為了避免有遺珠之憾，期使預試能獲得信度與效度，本研究預試前測調查採用分層隨機抽樣法（Stratified random sampling）或稱分組隨機抽樣法（Group random sampling），將台東市公所清潔隊員工分成「職員」與「隊員」二組，不按比例的分層隨機抽樣方式，在「職員」此組 100%抽樣，亦即抽樣 2 份；其次，在「隊員」此組隨機抽樣 52 份，合計 54 份超過現有人數之 50%比例。本研究遂行的前測

問卷調查表（如附錄一），實際發放 54 份，回收 54 份（均為有效問卷），回收（有效）率為 100%，前測問卷的發放回收情形一覽表如表 3-1 所示：

表 3-1 本研究前測問卷之發放回收情形一覽表

區 分	台東市公所清潔隊編現人數				合計	
	職員		隊員（技工）			
	編制	現有	編制	現有	編制	現有
編現人數	4	2	107	105	111	107
發放問卷數	2		52		54	
回收問卷數	2		52		54	
回收有效率	100%		100%		100%	

資料來源：台東市公所清潔隊與本研究整理（資料時間：2009/01/16）。

一、項目分析

項目分析之功用係檢查你所設計的每一個問卷題目是否適當（孫本初，2008）。為考驗量表之建構效度，一般以受試者在量表上的得分總合，依高低分順序排列，得分高者約 27% 為高分組，得分低者約 27% 為低分組，以求出兩組間每題得分平均數差異的顯著性考驗，兩組極端組比較結果的差異值，即稱為決斷值（*CRITICAL RATIO*，*CR*），決斷值考驗未達顯著的題項（顯著性考驗機率 p 值 $> .05$ ）最好刪除，因為一個較佳的量表題項，其高分組與低分組的平均數之差異最好顯著（吳明隆，2006）。另外，「同質性考驗法」表示一種態度量表的題項所測量的心理特質屬性應該非常之接近，題項之間應該有較高的相關才對，每個題項與量表的總分，應該也有高度的相關（此相關為積差相關係數）。其題目與總量表的相關最好在 .30 以上，且要達到統計的顯著水準（吳明隆等，2007）。本研究進行項目分析結果如下述：

（一）「組織變革認知量表」項目分析結果

本研究的組織變革認知量表實施項目分析結果摘要如表 3-2，所有題項的決斷值在 2.103 至 9.812 間，並均達到顯著水準（小於 .05）；其每一題項與總分的相關係數均大於 .30，亦均達到顯著水準（小於 .05）；*Cronbach's Alpha* 值為 .885，可以全部保留進行因素分析。

表 3-2 本研究組織變革認知量表之項目分析結果摘要表

N=54

題 目	決斷值 (CR值)	顯著性 (雙尾)	題項與 總分相關	備註
01.為了單位之長遠利益，我認為單位工作性質改變（組織變革）之施行是有必要的。	2.245*	.033*	.324*	保留
02.單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人意願。	2.662*	.014*	.333*	保留
03.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，不會影響到個人現有的權益或福利。	5.189***	.000***	.729**	保留
04.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，個人的專業能力可以充分發揮。	2.662*	.014*	.516**	保留
05.我認為實施組織變革之後，管理工作會更能講求效率。	2.814*	.013*	.381**	保留
06.我認為單位組織變革之後，工作班及人事的精簡合併後，會使工作績效更加精簡有效。	4.886***	.000***	.566**	保留
07.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之施行，可提高行政效能。	9.812***	.000***	.718**	保留
08.我認為落實執行單位工作性質改變（組織變革）之後，自己不會擔心是被裁員的對象。	5.367***	.000***	.710**	保留
09.我認為單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心會被調任其他職務。	5.580***	.000***	.775**	保留
10.我認為工作性質改變（組織變革）的推行，我們這群工作人員不會被犧牲。	4.876***	.000***	.743**	保留
11.我認為單位的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	5.953***	.000***	.597**	保留
12.我認為決策者（長官）會關心所屬的成員之未來發展。	5.899***	.000***	.690**	保留
13.單位進行工作性質改變（組織變革）的過程中，會重視並爭取員工的權益或福利。	4.392***	.000***	.626**	保留
14.我認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質。	2.955**	.007**	.463**	保留
15.我認為因為進行組織變革，而造成單位的裁併，不會排擠到我的工作機會。	6.318***	.000***	.746**	保留
16.我認為單位在推行組織變革過程中，事前有周延的作業規劃。	2.750*	.013*	.338*	保留
17.我認為單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	2.103*	.047*	.334*	保留
18.我認為我瞭解本單位持續推動組織變革之目的與措施。	2.117*	.048*	.324*	保留
19.我認為單位組織變革後，對自己不會產生影響，自己仍然可以勝任工作。	2.315*	.033*	.442**	保留
20.我認為單位工作性質的改變（組織變革）之後，對單位的運作不會產生危機。	2.103*	.047*	.469**	保留
Cronbach's Alpha 值 = .885				

註： * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

資料來源：本研究整理。

(二) 「組織承諾量表」項目分析結果

本研究組織承諾量表實施項目分析結果摘要如表 3-3，所有題項之決斷值在 2.112 至 5.418 之間，均達到顯著水準（小於 .05），題項與總分相關係數均大於 .40，亦均達到顯著水準（小於 .05）；Cronbach's Alpha 值為 .843，可以全部保留進行因素分析。

表 3-3 本研究組織承諾量表之項目分析結果摘要表

N=54

題 項	決斷值 (CR值)	顯著性 (雙尾)	題項與 總分相關	備註
01.在我曾經服務過的單位之中，台東市公所清潔隊是最好的單位。	5.081***	.000***	.647**	保留
02.我很慶幸，我是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子。	4.610***	.000***	.553**	保留
03.我十分關心台東市公所清潔隊的未來發展。	5.418***	.000***	.598**	保留
04.我認為個人的目標與單位的目標非常接近。	4.011***	.000***	.581**	保留
05.我覺得留在台東市公所清潔隊服務，是件正確的決定。	5.096***	.000***	.701**	保留
06.我現在仍不會想離開台東市公所清潔隊。	4.049***	.000***	.562**	保留
07.為了要繼續留在單位做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	4.802***	.000***	.629**	保留
08.在台東市公所清潔隊服務，我可以充分發揮自己的能力。	4.414***	.000***	.690**	保留
09.我認為繼續留在台東市公所清潔隊服務，能有更好的發展。	4.323***	.000***	.759**	保留
10.我對單位有強烈的忠誠度。	3.263**	.003**	.509**	保留
11.我現在仍然願意為單位付出更多的努力。	3.975***	.000***	.516**	保留
12.單位工作人力雖然大幅調整，可是我仍願意留在台東市公所清潔隊服務。	2.112*	.043*	.401**	保留
13.我願意努力協助本單位發展，以獲得更佳的績效。	4.406***	.000***	.561**	保留
14.為了對單位能有更大的貢獻，我願意參加各種的訓練及進修。	3.310**	.002**	.496**	保留
15.為了達成本單位的工作、任務目標，我願意犧牲個人的利益。	3.186**	.003**	.447**	保留
Cronbach's Alpha 值 = .843				

註： * $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

資料來源：本研究整理。

二、因素分析

量表完成項目分析之後，再來就要實施效度的檢測，亦即要進行因素分析。學者吳明隆等(2007)指出，因素分析的目的在於求得量表的「建構效度」(Construct Validity)（或稱構念效度），採用因素分析可以抽取變項間的共同因素（Common Factor），以較少的構念代表原來較複雜的資料結構。

另外，根據邱皓政（2006）的論述，本研究主要使用因素分析法中的主成份分析法（Principal Component Analysis）找出共同因素，以特徵值（Eigen value）大於 1 為取因素標準，並利用最大變異法（Varimax Method），進行正交轉軸分析（Orthogonal Rotation），取得明確的因素結構，然而在進行因素分析之前，必須先以球形考驗（Bartlett's test of sphericity）及取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO）來檢測是否符合進行因素分析的條件。其次，按照邱皓政（2006）建議在進行因素分析時有下列幾項標準：

第一項，球形檢定（Bartlett's test of sphericity）：球形檢定是用以探討變項之間的相關係數，若呈現「顯著」（ $p < .05$ ）的球形檢定，即可進行因素分析。

第二項，取樣適切性量數（KMO）：KMO 值係指與變項有關的所有相關係數與淨相關係數之比較值，KMO 值愈大表示相關情形良好，依據 Kaiser（1974）觀點，KMO 值大於 .9 以上，表示因素分析之適合性極佳，大於 .8 以上表示良好，.7 以上未超過 .8 表示中等，.6 以上未超過 .7 表示勉強，而 .5 以上未超過 .6 則為不適合，.5 以下則為非常不適合進行因素分析。

第三項，各變項所具備的因素負荷量必須大於 .4 以上，否則該項題目就必須刪除掉。

第四項，每一個因素必須包含三個題目如果包含兩個題目及以下時，該因素所包含的題目必須刪掉。

第五項，若某個題目，在兩個因素中所占的因素比重非常接近時，該項題目也必須刪除。

本研究依據上述因素分析的原則，進行「組織變革認知量表」及「組織承諾量表」效度檢測，俾利重新建構因素，因素分析結果如下述：

(一) 「組織變革認知量表」因素分析結果

本研究組織變革認知量表進行三次因素分析檢定結果，原有題項計 20 題，經刪除第 07、11、18 及 20 題等 4 個不適宜的題項後，其餘有效題項調修為 16 題，量表之 *KMO* 值為 .763，*Bartlett* 球形考驗達顯著性 .000，達到統計上的顯著水準，*KMO* 與 *Bartlett* 檢定結果如表 3-4：

表 3-4 本研究組織變革認知量表之 <i>KMO</i> 與 <i>Bartlett</i> 檢定結果 N=54		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> 取樣適切性量數		.763
<i>Bartlett</i> 球形檢定	近似卡方分配	546.716
	自由度	120
	顯著性	.000

資料來源：本研究整理。

第三次因素分析結果摘要如表 3-5，此一構面量表萃取 4 個因素，以主成份分析法（Principal Component Analysis），並配合最大變異法（Varimax Method）行正交轉軸分析（Orthogonal Rotation），其特徵值（Eigen value）大於 1（取因素標準）的因素共有 4 個。4 個因素的特徵值分別為 3.706、2.765、2.559、2.271，其解釋變異量分別為 23.159%、17.281%、15.996%、14.192%，累積的解釋變異量為 70.629%。

其次，每一因素內的各變項所具備之轉軸後因素負荷量均大於 .4 以上，根據因素所涵括的題項內容，組織變革認知此一構面仍可保留本研究原界定 4 個因素，有效題項修正減為 16 題，惟將因素命名如下，而且，每一因素的題項均至少包含 3 題，應已適當：

因素一，有效題項計 5 題，命名為「變革適應認知」。

因素二，有效題項計 4 題，命名為「員工權益認知」。

因素三，有效題項計 4 題，命名為「變革效益認知」。

因素四，有效題項計 3 題，命名為「溝通程度認知」。

表 3-5 本研究組織變革認知量表之(第三次)因素分析結果摘要表

N=54

因素命名	題 項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一：變革適應認知	10.我認為工作性質改變（組織變革）的推行，我們這群工作人員不會被犧牲。	.922	3.706	23.159	23.159
	08.我認為落實執行單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心是被裁員的對象。	.912			
	09.我認為單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心會被調任其他職務。	.901			
	03.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，不會影響到個人現有的權益或福利。	.661			
	19.我認為單位組織變革後，對自己不會產生影響，自己仍然可以勝任工作。	.557			
因素二：員工權益認知	13.單位進行工作性質改變（組織變革）的過程中，會重視並爭取員工的權益或福利。	.870	2.765	17.281	40.441
	12.我認為決策者（長官）會關心所屬的成員之未來發展。	.767			
	15.我認為因為進行組織變革，而造成單位的裁併，不會排擠到我的工作機會。	.726			
	14.我認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質。	.683			
因素三：變革效益認知	04.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，個人的專業能力可以充分發揮。	.791	2.559	15.996	56.437
	05.我認為實施組織變革之後，管理工作會更能講求效率。	.751			
	06.我認為單位組織變革之後，工作班及人事的精簡合併後，會使工作績效更加精簡有效。	.736			
	01.為了單位之長遠利益，我認為單位工作性質改變（組織變革）之施行是有必要的。	.585			
因素四：溝通程度認知	17.我認為單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	.837	2.271	14.192	70.629
	16.我認為單位在推行組織變革過程中，事前有周延的作業規劃。	.815			
	02.單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人意願。	.665			

資料來源：本研究整理。

(二) 「組織承諾量表」因素分析結果

本研究組織承諾量表進行一次因素分析檢定結果，原有題項計 15 題均為有效題項都可保留，量表之 *KMO* 值為 .716，*Bartlett* 球形考驗達顯著性 .000，亦達到統計上的顯著水準，*KMO* 與 *Bartlett* 檢定結果如表 3-6：

表 3-6 本研究組織承諾量表之 <i>KMO</i> 與 <i>Bartlett</i> 檢定結果		N=54
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> 取樣適切性量數		.716
<i>Bartlett</i> 球形檢定	近似卡方分配	340.680
	自由度	105
	顯著性	.000

資料來源：本研究整理。

因素分析結果摘要如表 3-7，此一構面量表萃取 3 個因素，以主成份分析法（*Principal Component Analysis*），並配合最大變異法（*Varimax Method*）行正交轉軸分析（*Orthogonal Rotation*），其特徵值（*Eigen value*）大於 1（取因素標準）的因素共計有 3 個。其 3 個因素的特徵值分別為 3.108、2.747、2.682，解釋變異量分別為 20.718%、18.311%、17.883%，累積的解釋變異量為 56.912%。

最後，每一因素內的各變項所具備之轉軸後因素負荷量均大於 .4 以上，根據因素所涵括的題項內容，組織承諾此一構面仍可保留本研究原界定的 3 個因素，有效題項仍為 16 題，惟將因素命名如下，而且，每一因素的題項均至少包含 4 題，應已適當：

因素一，有效題項計 4 題，命名為「認同承諾」。

因素二，有效題項計 5 題，命名為「努力承諾」。

因素三，有效題項計 6 題，命名為「留職承諾」。

因素命名	題 項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
因素一：認同承諾	02.我很慶幸，我是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子。	.804	3.108	20.718	20.718
	04.我認為個人的目標與單位的目標非常接近。	.794			
	01.在我曾經服務過的單位之中，台東市公所清潔隊是最好的單位。	.658			
	03.我十分關心台東市公所清潔隊的未來發展。	.606			
因素二：努力承諾	13.我願意努力協助本單位發展，以獲得更佳的績效。	.736	2.747	18.311	39.029
	14.為了對單位能有更大的貢獻，我願意參加各種的訓練及進修。	.726			
	11.我現在仍然願意為單位付出更多的努力。	.684			
	15.為了達成本單位的工作、任務目標，我願意犧牲個人的利益。	.580			
	10.我對單位有強烈的忠誠度。	.549			
因素三：留職承諾	12.單位工作人力雖然大幅調整，可是我仍願意留在台東市公所清潔隊服務。	.691	2.682	17.883	56.912
	06.我現在仍不會想離開台東市公所清潔隊。	.671			
	09.我認為繼續留在台東市公所清潔隊服務，能會有更好的發展。	.650			
	07.為了要繼續留在單位做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	.638			
	08.在台東市公所清潔隊服務，我可以充分發揮自己的能力。	.608			
	05.我覺得留在台東市公所清潔隊服務，是件正確的決定。	.525			

資料來源：本研究整理。

三、信度分析

信度分析是在評估整份量表的可靠程度，通常利用 *Cronbach's α* 值的大小來檢查問卷內容是否有信度，*Cronbach's α* 的值愈大時，表示愈具有信度，一般 *Cronbach's α* 值必須 0.60 以上時，問卷才具有信度（朱慧雯，2008）。

完成因素分析後，本研究接著針對回收有效前測問卷 54 份，依據因素分析之結果，進一步實施信度分析結果如下述：

(一) 「組織變革認知量表」信度分析結果

本研究組織變革認知量表，原有題項計 20 題，分成 4 個因素，經過三次因素分析而刪除第 07、11、18 及 20 題等 4 個不適宜的題項之後（正式問卷的各題項之題號依序遞補），針對 16 個有效題項進行信度分析結果，各題項之項目刪除時的 *Cronbach's α* 值影響不大，應已無再刪除的必要性；組織變革認知此一構面的 *Cronbach's α* 值為 .866，其 4 個因素的每一因素 *Cronbach's α* 值分別為 .901、.836、.739、.722 均大於 .60，顯示本研究採用的組織變革認知量表問卷具有良好的信度，其信度分析結果摘要及正式問卷各題項之題號修正情形，如表 3-8 所示：

			N=54	
因素命名	題 項	項目刪除時的 α 值	<i>Cronbach's α</i> 值	正式題號
變革適應性認知因素一	03.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，不會影響到個人現有的權益或福利。	.899	.901	03
	08.我認為落實執行單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心是被裁員的對象。	.843		07
	09.我認為單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心會被調任其他職務。	.841		08
	10.我認為工作性質改變（組織變革）的推行，我們這群工作人員不會被犧牲。	.837		09
	19.我認為單位組織變革後，對自己不會產生影響，自己仍然可以勝任工作。	.936		16
員工權益認知因素二	12.我認為決策者（長官）會關心所屬的成員之未來發展。	.780	.836	10
	13.單位進行工作性質改變（組織變革）的過程中，會重視並爭取員工的權益或福利。	.731		11
	14.我認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質。	.856		12
	15.我認為因為進行組織變革，而造成單位的裁併，不會排擠到我的工作機會。	.783		13
變革效益認知因素三	01.為了單位之長遠利益，我認為單位工作性質改變（組織變革）之施行是有必要的。	.743	.739	01
	04.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，個人的專業能力可以充分發揮。	.619		04
	05.我認為實施組織變革之後，管理工作會更能講求效率。	.647		05
	06.我認為單位組織變革之後，工作班及人事的精簡合併後，會使工作績效更加精簡有效。	.690		06
溝通程度認知因素四	17.我認為單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	.723	.722	15
	16.我認為單位在推行組織變革過程中，事前有周延的作業規劃。	.515		14
	02.單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人意願。	.617		02

資料來源：本研究整理。（組織變革認知此一構面的 *Cronbach's α* 值為 .866）

(二) 「組織承諾量表」信度分析結果

本研究組織承諾量表，原有題項計 15 題，分成 3 個因素，經過因素分析之後題項全數保留，現針對 15 個有效題項進行信度分析結果，各題項之項目刪除時的 *Cronbach's α* 值影響不大，實在亦已無再刪除的必要性；組織變革認知此一構面的 *Cronbach's α* 值為 .843，其 3 個因素的每一因素之 *Cronbach's α* 值分別為 .788、.717、.780 均大於 .60，顯示本研究所採用的組織承諾量表之間卷具有良好的信度，其信度分析結果摘要如表 3-9 所示：

表 3-9 本研究組織承諾量表之信度分析結果摘要表 N=54

因素命名	題 項	項目刪除時的 α 值	<i>Cronbach's α</i> 值
因素一：認同承諾	01.在我曾經服務過的單位之中，台東市公所清潔隊是最好的單位。	.756	.788
	02.我很慶幸，我是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子。	.708	
	03.我十分關心台東市公所清潔隊的未來發展。	.747	
	04.我認為個人的目標與單位的目標非常接近。	.737	
因素二：努力承諾	10.我對單位有強烈的忠誠度。	.689	.717
	11.我現在仍然願意為單位付出更多的努力。	.643	
	13.我願意努力協助本單位發展，以獲得更佳的績效。	.636	
	14.為了對單位能有更大的貢獻，我願意參加各種的訓練及進修。	.644	
	15.為了達成本單位的工作、任務目標，我願意犧牲個人的利益。	.736	
因素三：留職承諾	05.我覺得留在台東市公所清潔隊服務，是件正確的決定。	.738	.780
	06.我現在仍不會想離開台東市公所清潔隊。	.752	
	07.為了要繼續留在單位做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	.744	
	08.在台東市公所清潔隊服務，我可以充分發揮自己的能力。	.727	
	09.我認為繼續留在台東市公所清潔隊服務，會有更好的發展。	.710	
	12.單位工作人力雖然大幅調整，可是我仍願意留在台東市公所清潔隊服務。	.811	

資料來源：本研究整理。 （組織承諾此一構面的 *Cronbach's α* 值為 .843）

第五節 資料處理與分析之方法

本研究運用 SPSS 12.0 版統計套裝軟體，作為資料分析與處理之統計分析工具；本研究的描述性統計分析與推論性統計分析，扼要說明如下：

一、描述性統計分析

本研究採用「描述性統計分析」來探討各項研究變數的分佈情形與各量表的基本數據，進而瞭解台東市公所清潔隊員工的個人基本資料及各構面因素之集中趨勢或分離趨勢，亦即採用量表的百分比、平均數及標準差等數據化之分析資料，探究受測者對於問卷各構面與題項的答題之表現狀況。

二、推論性統計分析

(一) 獨立樣本 t 檢定 (t -Test)

t 檢定係用來檢查兩個團體（男與女；已婚與未婚等），在某一相依變數或數個相依變數上，是否有所不同。比較時，是採用每一個團體在相依變數上的平均數來比較。本研究茲以此方法瞭解台東市公所清潔隊員工個人基本資料的性別與婚姻狀況，在組織變革認知、組織承諾之各因素上，是否有所不同。

(二) 單因子變異數分析法 (*One way ANOVA*)

單因子變異數分析法，係用來比較三個或三個以上的團體，在某一個相依變數上有所不同。在團體之間有所不同時（ $p < \alpha = .05$ 達到顯著水準），再使用事後比較考驗（*Post hoc tests*）之最小顯著差異法（*Least significant difference*；簡稱 *LSD*）檢查到底是那一個團體與那一個團體之間有所不同。本研究茲運用此一分析法瞭解台東市公所清潔隊員工個人基本資料之年齡、教育程度、工作性質及服務年資等，在組織變革認知及組織承諾各因素上，是否有所不同。

(三) 皮爾遜積差相關分析法 (*Pearson product moment correlation*)

皮爾遜積差相關分析法（簡稱相關），係用來探討兩個變數之間，是否有關聯存在；採用此方法時，兩個變數都必須是等距資料（孫本初，2008）。因本研究符合前述的檢定方法之要求，可以此方法檢測台東市公所清潔隊員工的組織變革認知（各因素）與組織承諾（各因素）之間的相關性。

第四章 研究結果分析

本章針對本研究問卷調查進行研究結果分析，共分為五節，第一節為個人基本資料之特性分析；第二節為研究變項之描述性統計；第三節為個人基本屬性對組織變革認知之差異性分析；第四節為個人基本屬性對組織承諾之差異性分析；第五節為台東市公所清潔隊員工組織變革認知與組織承諾之相關分析，茲將其一一說明如下：

第一節 個人基本資料之特性分析

本研究以台東市公所清潔隊員工為研究對象，以現有的正式編制員工 107 員進行普查，發出 107 份問卷，回收 107 份，回收率為 100%；有效問卷為 105 份（因問卷未完全作答，判定為失效問卷 2 份），問卷有效率為 98.13%，已具有高度代表性。本研究針對台東市公所清潔隊員工回收之有效問卷 105 份個人基本資料特性，分別按其性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資及婚姻狀況等六項，統計表如表 4-1，茲彙整分析說明如下：

一、性別

台東市公所清潔隊「男性」員工計 94 員，占人數的比例高達 89.5%；「女性」員工計 11 員，僅占 10.5%，「女性」員工比例較為偏低，係因清潔隊主要工作為外勤隨車清運垃圾，工作較為吃重辛苦大多比較不適合女性，而較為適合女性從事內勤的相關行政業務工作職缺亦較為少，因此，「女性」員工在台東市公所清潔隊員工中所占的比例即顯現相對偏低。

二、年齡

台東市公所清潔隊員工，以「34 歲以下」計 14 員為最少，只占 13.3%，多以超過 34 歲居多，其中「34 歲~41 歲」計 26 員，占 24.8%；「41 歲~48 歲」計 17 員，占 16.2%；「48 歲~55 歲」計 23 員，占 21.9%；「55 歲以上」計 25 員，占 23.8%。上述的年齡結構，超過 41 歲人數計 65 員，占總數比例為 61.9%，已偏向中高年齡趨勢。

三、教育程度

台東市公所清潔隊員工的教育程度，以「高中（職）」人數最多，計有 65 員，占總數比率高達 61.9%；其次「國中（小）」計 26 員，占 24.8%；「專科」再次之，計 9 員，占 8.6%；「大學」再次之，計 5 員，僅占 4.8%；最後「研究所」無，後續之統計分析即不予以列入。

四、工作性質

台東市公所清潔隊員工的工作性質，以「現場工作人員」為最多，計 86 員，占總數比例高達 81.9%；其次「行政業務人員」計 13 員，占 12.4%；「管理階層」為最少，計 6 員，僅占 5.7%比例，不足一成。

五、服務年資

台東市公所清潔隊員工的服務年資，概以服務「7 年以下」為最多，計 34 員，占總數比例 32.4%；其次服務「13 年～19 年」者計 33 員，占 31.4%；服務「25 年以上」者再次之，計 16 員，占 15.2%；服務「7 年～13 年」者再次之，計 12 員，占 11.4%；最後服務「19 年～25 年」者最少，計 10 員，占 9.5%。

六、婚姻狀況

台東市公所清潔隊員工的婚姻狀況，概以「已婚」者計 89 員，高達總數 84.8 %比例；「單身」者計 16 員，僅占 15.2%。

本研究發現台東市公所清潔隊員工的結構特性，性別以男性居多，比例就將接近九成；婚姻狀況以已婚者占多數，比例也近八成五；教育程度以高中（職）為多，比例已超過六成；工作性質，以現場工作人員為最多，比例約為八成二；年齡結構，超過 41 歲人數居多，比例已近六成二，似已偏向中高年齡階層趨勢。因此，綜合上述之整理，本研究針對台東市公所清潔隊員工，進行個人基本資料之特性分析結果，與實際清潔隊員工的結構特性相符，應該可以定位具有相當高的代表性。

表 4-1 本研究有效問卷個人基本資料之統計表

N=105

統計變項	選項別	數量	百分比(%)
性別	男性	94	89.5
	女性	11	10.5
年齡	34 歲以下	14	13.3
	34 歲~41 歲	26	24.8
	41 歲~48 歲	17	16.2
	48 歲~55 歲	23	21.9
	55 歲以上	25	23.8
教育程度	國中（小）	26	24.8
	高中（職）	65	61.9
	專科	9	8.6
	大學	5	4.8
	研究所	0	0
工作性質	現場工作人員	86	81.9
	行政業務人員	13	12.4
	管理階層	6	5.7
服務年資	7 年以下	34	32.4
	7 年~13 年	12	11.4
	13 年~19 年	33	31.4
	19 年~25 年	10	9.5
	25 年以上	16	15.2
婚姻狀況	已婚	89	84.8
	單身	16	15.2

資料來源：本研究整理。

第二節 研究變項之描述性統計

本研究變項是連續變項，可求出各變項之描述性統計，以瞭解各因素的次數分配、最大值、最小值、平均數及標準差情況，進而探討分析台東市公所清潔隊員工在各變項的反應情形，概述如下：

一、組織變革認知程度分析

(一) 組織變革認知量表各題項之作答比例統計

本研究組織變革認知量表係採用李克特 5 點量表 (Likert 5-point scale)，量分方式自「非常滿意」、「滿意」、「沒意見」、「不滿意」、「非常不滿意」之依序定義分數為 5、4、3、2、1 分，即受測者表達程度愈滿意，即顯示所得到的分數愈高；反之，受測者表達程度愈不滿意，則顯示所得到的分數即愈低。爲了瞭解台東市公所清潔隊員工對組織變革認知的感受程度，其對本研究「組織變革認知量表」四個因素的每一題項作答所占之比例情況，進行統計分析如表 4-2，茲說明如下：

1. 變革適應認知因素

「變革適應認知」因素有 5 個題項，表示「非常同意」與「同意」所占比例情況如下：

- (1) 以「我認爲單位組織變革後，對自己不會產生影響，自己仍然可以勝任工作」此一題項爲最多，占 97.1%。
- (2) 以「我認爲落實執行單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心是被裁員的對象」此一題項次之，占 96.2%。
- (3) 以「我認爲單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心會被調任其他職務」、「我認爲工作性質改變（組織變革）的推行，我們這群工作人員不會被犧牲」等 2 個題項再次之，分別各占 94.3%。
- (4) 以「我認爲單位的工作性質改變（組織變革）之後，不會影響到個人現有的權益或福利」此一題項爲最少，占 85.7%。

本研究認為在「變革適應認知」因素 5 個題項，均有近九成員工表示「非常同意」與「同意」，而且有高達 97.1%員工認為在單位組織變革後，對自己不會產生影響，自己仍然可以勝任工作；其次，有 96.2%員工不會擔心被裁員；再次，亦分別各有 94.3%員工不會擔心會被調任其他職務及不會被犧牲。

2. 員工權益認知因素

「員工權益認知」因素有 4 個題項，表示「非常同意」與「同意」所占比例情況如下：

- (1) 以「我認為因為進行組織變革，而造成單位的裁併，不會排擠到我的工作機會」此一題項為最多，占 89.6%。
- (2) 以「我認為決策者（長官）會關心所屬的成員之未來發展」此一題項次之，占 79.1%。
- (3) 以「單位進行工作性質改變（組織變革）的過程中，會重視並爭取員工的權益或福利」此一題項再次之，占 78.1%。
- (4) 以「我認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質」此一題項為最少，僅占 58.1%。

本研究認為在「員工權益認知」因素 4 個題項，其中有高達九成員工表示「非常同意」與「同意」認為組織變革之後，不會排擠工作機會；惟在「單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質」的認知程度，較其他 3 個題項的比例低了二至三成，似有較為偏低的認知程度。

3. 變革效益認知因素

「變革效益認知」因素有 4 個題項，表示「非常同意」與「同意」所占比例情況如下：

- (1) 以「我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，個人的專業能力可以充分發揮」此一題項為最多，占 86.7%。
- (2) 以「為了單位之長遠利益，我認為單位工作性質改變（組織變革）之施行是有必要的」此一題項次之，占 65.7%。
- (3) 以「我認為單位組織變革之後，工作班及人事的精簡合併後，會使工作績效更加精簡有效」此一題項再次之，僅占 49.6%。

(4) 以「我認為實施組織變革之後，管理工作會更能講求效率」此一題項為最少，僅僅占 47.7%。

本研究認為在「變革效益認知」因素 4 個題項，認知程度差距似有二至四成，有超過八成六員工表示組織變革之後，個人的專業能力可以充分發揮，惟對於「會使工作績效更加精簡有效」與「管理工作會更能講求效率」等 2 個題項感到「非常同意」與「同意」未超過五成，顯示員工個人在組織變革之後，對於工作績效與管理工作效率感受程度較為偏低。

4. 溝通程度認知因素

「溝通程度認知」因素有 3 個題項，表示「非常同意」與「同意」所占比例情況如下：

- (1) 以「單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人意願」此一題項為最多，占 83.8%。
- (2) 以「我認為單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調」此一題項次之，占 71.5%。
- (3) 以「我認為單位在推行組織變革過程中，事前有周延的作業規劃」此一題項為最少，占 67.7%。

本研究認為在「溝通程度認知」因素 3 個題項，均有近七成員工表示「非常同意」與「同意」，而且有高達 83.8% 員工認為組織變革的過程之中，決策單位會尊重員工的個人意願，惟對於「事前有周延的作業規劃」感受度略低，顯示在組織變革的過程中，事前的作業規劃似有倉促而不周延之處。

綜合上述各項因素的組織變革認知程度分析，本研究認為台東市公所清潔隊員工表示在組織變革後，仍可勝任工作、不會擔心被裁員、不會擔心被調任他職、個人專業能力可充分發揮的員工，均分別有相當高的比例，顯示員工對於個人能夠勝任工作的專業能力是具備高度之認知程度，似已具有自我願意調整適應的信心水準。不過，組織變革之後，在「溝通程度認知」因素中，員工對於「事前有周延的作業規劃」感受程度略為較低，顯示事前的作業規劃似有倉促而不周延之處；其次，在「變革效益認知」因素中，對於「會使工作績效更加精簡有效」與「管理工作會更能講求效率」等 2 個題項作答的認知程度亦較為偏低，也似乎顯示單位對於工作績效與管理工作效率之努力，尚有精實改進的空間。

表 4-2 本研究組織變革認知量表之各題項作答情況統計表

N=105

因素	題 項	非常 同意	同意	無意見	不同意	非常 不同意	平均數	標準差
		百分比（%）						
因素一： 變 革 適 應 認 知	03.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，不會影響到個人現有的權益或福利。	4.8	81.0	6.7	7.6	0	3.83	.627
	07.我認為落實執行單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心是被裁員的對象。	41.9	54.3	1.9	1.9	0	4.36	.622
	08.我認為單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心會被調任其他職務。	44.8	49.5	1.0	4.8	0	4.34	.732
	09.我認為工作性質改變（組織變革）的推行，我們這群工作人員不會被犧牲。	43.8	50.5	1.9	3.8	0	4.34	.705
	16.我認為單位組織變革後，對自己不會產生影響，自己仍然可以勝任工作。	17.1	80.0	2.9	0	0	4.14	.426
因素二： 員 工 權 益 認 知	10.我認為決策者（長官）會關心所屬的成員之未來發展。	8.6	70.5	9.5	11.4	0	3.76	.766
	11.單位進行工作性質改變（組織變革）的過程中，會重視並爭取員工的權益或福利。	6.7	71.4	4.8	17.1	0	3.68	.838
	12.我認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質。	2.9	55.2	35.2	6.7	0	3.54	.665
	13.我認為因為進行組織變革，而造成單位的裁併，不會排擠到我的工作機會。	26.7	62.9	4.8	5.7	0	4.10	.733

表 4-2 (續)

N=105

因素	題 項	非常 同意	同意	無意見	不同意	非常 不同意	平均數	標準差
		百分比（％）						
因素三： 變革 效益 認知	01.為了單位之長遠利益，我認為單位工作性質改變（組織變革）之施行是有必要的。	8.6	57.1	33.3	1.0	0	3.73	.624
	04.我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，個人的專業能力可以充分發揮。	3.8	82.9	11.4	1.9	0	3.89	.466
	05.我認為實施組織變革之後，管理工作會更能講求效率。	2.9	44.8	46.7	5.7	0	3.45	.650
	06.我認為單位組織變革之後，工作班及人事的精簡合併後，會使工作績效更加精簡有效。	2.9	46.7	42.9	7.6	0	3.45	.679
因素四： 溝通 程度 認知	02.單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人意願。	5.7	78.1	8.6	7.6	0	3.82	.647
	14.我認為單位在推行組織變革過程中，事前有周延的作業規劃。	2.9	64.8	15.2	17.1	0	3.53	.809
	15.我認為單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	2.9	68.6	15.2	13.3	0	3.61	.753

資料來源：本研究整理。

(二) 組織變革認知量表各因素之平均數比較

本研究以組織變革認知此一構面各因素的平均數比率（平均數之和／最大值），來瞭解各因素的感受程度，各因素的描述性統計情況如表 4-3。經檢定分析結果，組織變革認知此一構面的四個因素之平均數比率高低，依序是「變革適應認知」因素為 84.08%、「變革效益認知」為 76.37%、「員工權益認知」為 75.45%、「溝通程度認知」為 73.07%，顯示了組織變革認知此一構面中，以「變革適應認知」因素的平均數比率最高，亦即台東市公所清潔隊員工對「變革適應認知」因素的感受程度最高；「變革效益認知」因素的感受程度次之、而「員工權益認知」因素的感受程度再次之；但是「溝通程度認知」因素的平均數比率最低，也就是台東市公所清潔隊員工對「溝通程度認知」因素的感受程度相較為低。

表 4-3 本研究組織變革認知各因素之描述性統計表

N=105

因 素	最小值	最大值	平均數之和	標準差	平均數比率
變革適應認知	12	25	21.02	2.445	84.08%
員工權益認知	8	20	15.09	2.325	75.45%
變革效益認知	10	19	14.51	1.825	76.37%
溝通程度認知	6	15	10.96	1.865	73.07%

註：平均數比率=平均數之和／最大值

資料來源：本研究整理

二、組織承諾感受程度分析

(一) 組織承諾量表各題項之作答比例統計

本研究「組織承諾量表」係採用李克特 5 點量表（Likert 5-point scale），量分方式自「非常滿意」、「滿意」、「沒意見」、「不滿意」、「非常不滿意」等依序定義分數為 5、4、3、2、1 分，當受測者表達程度越滿意，則可顯示所得到的分數越高；反之，受測者表達程度越不滿意，則顯示所得到的分數即越低。為了瞭解台東市公所清潔隊員工對組織承諾的感受程度，其對本研究「組織承諾量表」三個因素每一題項作答所占之比例情況，進行統計分析如表 4-4，說明如下：

1. 認同承諾因素

「認同承諾」因素有 4 個題項，表示「非常同意」與「同意」所占比例情況如下：

- (1) 以「我很慶幸，我是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子」、「我十分關心台東市公所清潔隊的未來發展」等 2 個題項為最多，各占 100%。
- (2) 以「在我曾經服務過的單位之中，台東市公所清潔隊是最好的單位」此一題項次之，占 99%。
- (3) 以「我認為個人的目標與單位的目標非常接近」此一題項為最少，僅占了 87.7%。

本研究認為在「認同承諾」因素 4 個題項，其中有 2 個題項員工表示「非常同意」與「同意」均分別高達 100%，員工很慶幸是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子，並十分關心單位的未來發展；其次，亦有 1 個題項高至 99% 員工表示在曾經服務過的單位之中，台東市公所清潔隊是最好的單位，顯示員工具有高度的組織認同承諾程度，惟認為個人的目標與單位的目標非常接近的認同程度比例較低。

2. 努力承諾因素

「努力承諾」因素有 5 個題項，表示「非常同意」與「同意」所占比例情況如下：

- (1) 以「我對單位有強烈的忠誠度」、「我現在仍然願意為單位付出更多的努力」、「我願意努力協助本單位發展，以獲得更佳的績效」、「為了對單位能有更大的貢獻，我願意參加各種的訓練及進修」等 4 個題項為最多，分別各占 100%。
- (2) 以「為了達成本單位的工作、任務目標，我願意犧牲個人的利益」此一題項為最少，亦占 99%。

本研究認為在「努力承諾」因素 5 個題項，其中有 4 個題項員工表示「非常同意」與「同意」均分別高達 100%，員工對單位有強烈的忠誠度、願意付出更多的努力、願意努力協助發展、願意參加各種的訓練及進修；其次，亦有 1 個題項高至 99% 員工表示為了達成工作、任務目標，願意犧牲個人的利益，顯示台東市公所清潔隊員工皆具有非常高的組織努力承諾程度。

3. 留職承諾因素

「留職承諾」因素有 6 個題項，表示「非常同意」與「同意」所占比例情況如下：

- (1) 以「我現在仍不會想離開台東市公所清潔隊」、「單位工作人力雖然大幅調整，可是我仍願意留在台東市公所清潔隊服務」等 2 個題項為最多，均分別各占 100%。
- (2) 以「爲了要繼續留在單位做事，我願意接受主管指派給我的任何工作」、「我認爲繼續留在台東市公所清潔隊服務，能會有更好的發展」等 2 個題項次之，均分別各占 99%。
- (3) 以「我覺得留在台東市公所清潔隊服務，是件正確的決定」此一題項再次之，占 97.2%。
- (4) 以「在台東市公所清潔隊服務，我可以充分發揮自己的能力」此一題項為最少，占 94.3%。

本研究認爲在「留職承諾」因素 5 個題項，員工表示「非常同意」與「同意」中，有 2 個題項均分別高達 100%員工表達現在不會想離開台東市公所清潔隊、願意留任服務；其次，亦有 2 個題項高至 99%員工表示願意接受主管指派的任何工作、並覺得繼續留在台東市公所清潔隊服務，會有更好的發展，顯示員工具有高度的組織留職承諾程度，惟認爲在台東市公所清潔隊服務，可以充分發揮自己的能力的留職承諾比例較低。

綜合上述各項因素的組織承諾量表程度分析，組織承諾此一構面有 3 個因素、15 個題項，其中有 8 個題項的「非常同意」與「同意」作答比例高達 100%，另外還有 4 個題項為 99%，累計有 12 個題項超過 99%比例。因此，本研究認爲台東市公所清潔隊員工表示很慶幸是單位的一份子、關心未來發展、具有強烈的忠誠度、願意付出更多的努力以協助單位發展、願意參加各種訓練及進修、不想離開單位、仍願意留在台東市公所清潔隊服務，可以顯現員工具有非常高的組織承諾程度。不過，其中仍有部份之員工認爲個人的目標與單位的目標非常接近之認同承諾程度較低、可以充分發揮自己的能力之留職承諾比例亦較低，似乎顯示單位對於認同承諾及留職承諾之努力，還有可以精進的發揮點。

表 4-4 本研究組織承諾量表之各題項作答情況統計表

N=105

因素	題 項	非常 同意	同意	無意見	不同意	非常 不同意	平均數	標準差
		百分比 (%)						
因素一： 認同承諾	01.在我曾經服務過的單位之中，台東市公所清潔隊是最好的單位。	61.9	37.1	1.0	0	0	4.61	.509
	02.我很慶幸，我是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子。	71.4	28.6	0	0	0	4.71	.454
	03.我十分關心台東市公所清潔隊的未來發展。	47.6	52.4	0	0	0	4.48	.502
	04.我認為個人的目標與單位的目標非常接近。	22.9	64.8	6.7	5.7	0	4.05	.726
因素二： 努力承諾	10.我對單位有強烈的忠誠度。	38.1	61.9	0	0	0	4.38	.488
	11.我現在仍然願意為單位付出更多的努力。	32.4	67.6	0	0	0	4.32	.470
	13.我願意努力協助本單位發展，以獲得更佳的績效。	23.8	76.2	0	0	0	4.24	.428
	14.為了對單位能有更大的貢獻，我願意參加各種的訓練及進修。	28.6	71.4	0	0	0	4.29	.454
	15.為了達成本單位的工作、任務目標，我願意犧牲個人的利益。	25.7	73.3	1.0	0	0	4.24	.491
因素三： 留職承諾	05.我覺得留在台東市公所清潔隊服務，是件正確的決定。	52.4	44.8	1.0	1.9	0	4.48	.622
	06.我現在仍不會想離開台東市公所清潔隊。	75.2	24.8	0	0	0	4.75	.434
	07.為了要繼續留在單位做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	43.8	55.2	1.0	0	0	4.42	.551
	08.在台東市公所清潔隊服務，我可以充分發揮自己的能力。	24.8	69.5	2.9	2.9	0	4.16	.606
	09.我認為繼續留在台東市公所清潔隊服務，能會有更好的發展。	30.5	68.6	1.0	0	0	4.29	.514
	12.單位工作人力雖然大幅調整，可是我仍願意留在台東市公所清潔隊服務。	57.1	42.9	0	0	0	4.57	.497

資料來源：本研究整理。

(二) 組織承諾量表各因素之平均數比較

本研究以組織承諾此一構面各因素的平均數比率（平均數之和／最大值），用來瞭解各因素的感受程度，各因素的描述性統計情況如表 4-5。經檢定分析之結果，組織承諾此一構面的三個因素之平均數比率高低，依序分別是「認同承諾」因素為 89.25%、「留職承諾」為 88.90%、「努力承諾」為 85.88%，顯示了組織承諾此一構面中，以「認同承諾」因素的平均數比率最高，即台東市公所清潔隊員工對「認同承諾」因素的感受程度最高；而「努力承諾」因素的平均數比率較低，也就是台東市公所清潔隊員工對「努力承諾」因素的感受程度較低。

表 4-5 本研究組織承諾各因素描述性統計表 N=105

因 素	最小值	最大值	平均數之和	標準差	平均數比率
認同承諾	14	20	17.85	1.680	89.25%
努力承諾	19	25	21.47	2.038	85.88%
留職承諾	19	30	26.67	2.315	88.90%

註：平均數比率=平均數之和／最大值

資料來源：本研究整理

第三節 個人基本屬性對組織變革認知之差異性分析

為探討個人基本屬性（性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資及婚姻狀況）不同的台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知上，有無顯著差異存在。本研究以 *t* 檢定分析員工的個人基本資料此一構面之性別（男、女）、婚姻狀況（已婚、單身）等二個不同變數，其在組織變革認知上的差異情形。其次，再運用單因子變異數分析法（*One way ANOVA*），來檢測員工的個人基本資料此一構面之年齡（34 歲以下、34 歲～41 歲、41 歲～48 歲、48 歲～55 歲、55 歲以上）、教育程度（國中（小）、高中（職）、專科、大學）、工作性質（現場工作人員、行政業務人員、管理階層）、服務年資（7 年以下、7 年～13 年、13 年～19 年、19 年～25 年、25 年以上）等四個不同變數，其在組織變革認知上的差異情形。

一、性別

(一) 研究假設：性別不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) *t* 檢定結果分析

本研究以 *t* 檢定分析台東市公所清潔隊員工的個人基本資料此一構面之性別（男、女），其在組織變革認知的差異情形。經 *t* 檢定結果如表 4-6，性別不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織變革認知此一構面的「變革適應認知」因素的 *p* 值 $< .05$ ，故應拒絕虛無假設（即研究假設不成立），顯示性別不同的員工在組織變革認知的「變革適應認知」上有顯著差異存在；在「員工權益認知」、「變革效益認知」及「溝通程度認知」等各因素的 *p* 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設 *H₀*（即研究假設成立）顯示均無顯著差異存在。在達到顯著水準的因素中，從其平均數得知：男性的變革適應認知程度（ $M=21.31$ ）優於女性（ $M=18.55$ ）。

表 4-6 性別不同之個人對組織變革認知各因素之 *t* 檢定結果 N=105

因 素	組別	個數	平均數	標準差	<i>p</i> 值
變革適應認知	男性	94	21.31	2.160	.000***
	女性	11	18.55	3.357	
員工權益認知	男性	94	15.29	2.143	.073
	女性	11	13.36	3.139	
變革效益認知	男性	94	14.60	1.762	.182
	女性	11	13.82	2.272	
溝通程度認知	男性	94	11.07	1.779	.070
	女性	11	10.00	2.366	

註：*** $p \leq .001$

資料來源：本研究整理。

二、年齡

(一) 研究假設：年齡不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) 單因子變異數分析

本研究茲將「年齡」區分為 5 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-7，發現台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知各因素的差異情形如下：

1. 變革適應認知

本研究發現以「34 歲～41 歲」組的得分平均數最高，「34 歲以下」組的得分平均數次之，「48 歲～55 歲」組的得分平均數最低。就變革適應認知此一依變項而言， F 檢定達到顯著水準，須使用事後檢定法（*post hoc*） LSD 法比較各組間之差異結果，「34 歲以下」組之變革適應認知程度優於「48 歲～55 歲」組；「34 歲～41 歲」組之變革適應認知程度分別優於「41 歲～48 歲」及「48 歲～55 歲」等二組；「55 歲以上」之變革適應認知程度優於「48 歲～55 歲」組。

2. 員工權益認知

本研究發現以「34 歲以下」組的得分平均數最高，「34 歲～41 歲」組的得分平均數次之，「41 歲～48 歲」組的得分平均數最低。就員工權益認知此一依變項而言， F 檢定達到顯著水準，須使用事後檢定法（*post hoc*） LSD 法比較各組間之差異結果，「34 歲以下」組之員工權益認知程度分別優於「41 歲～48 歲」及「48 歲～55 歲」等二組；「34 歲～41 歲」之員工權益認知程度分別優於「41 歲～48 歲」及「48 歲～55 歲」等二組。

3. 變革效益認知

本研究發現以「34 歲以下」組的得分平均數最高，「34 歲～41 歲」組的得分平均數次之，「48 歲～55 歲」組的得分平均數最低，就變革效益認知此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

4. 溝通程度認知

本研究發現以「34 歲以下」組的得分平均數最高，「34 歲～41 歲」組的得分平均數次之，「48 歲～55 歲」組的得分平均數最低。就溝通程度認知此一依變項而言， F 檢定達到顯著水準，須使用事後檢定法（*post hoc*） LSD 法比較各組間之差異結果，「34 歲以下」組之溝通程度認知分別優於「41 歲～48 歲」、「48 歲～55 歲」及「55 歲以上」等三組；「34 歲～41 歲」組之溝通程度認知分別優於「41 歲～48 歲」及「48 歲～55 歲」等二組。

綜合上述結果，本研究發現年齡不同的台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知之「變革適應認知、員工權益認知及溝通程度認知」等三個因素的 p 值，均小於 α 值（ $\alpha = .05$ ）達到顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 （即研究假設不成立），顯示年齡不同的員工在組織變革認知之「變革適應認知」、「員工權益認知」

及「溝通程度認知」上有顯著差異存在。其次，經事後檢定法（*post hoc*）*LSD* 法比較發現，「34 歲以下」及「34 歲～41 歲」等 2 組員工的組織變革認知程度，均多優於其他 3 組員工，而「48 歲～55 歲」組員工的組織變革認知程度則最低。

表 4-7 年齡不同之個人對組織變革認知各因素之單因子變異數分析表 N=105

因素	年 齡	個數	平均數	標準差	<i>F</i> 檢定	<i>p</i> 值	<i>LSD</i>
變 革 適 應 認 知	1. 34歲以下	14	21.93	1.685	3.724	.007**	1>4
	2. 34歲～41歲	26	22.00	1.811			2>3
	3. 41歲～48歲	17	20.41	2.526			2>4
	4. 48歲～55歲	23	19.74	2.490			5>4
	5. 55歲以上	25	21.08	2.768			
員 工 權 益 認 知	1. 34歲以下	14	16.14	.949	3.330	.013*	1>3
	2. 34歲～41歲	26	15.77	1.840			1>4
	3. 41歲～48歲	17	14.12	2.781			2>3
	4. 48歲～55歲	23	14.13	2.651			2>4
	5. 55歲以上	25	15.32	2.249			
變 革 效 益 認 知	1. 34歲以下	14	15.14	1.231	1.939	.110	
	2. 34歲～41歲	26	15.12	1.796			
	3. 41歲～48歲	17	14.06	1.638			
	4. 48歲～55歲	23	14.04	1.965			
	5. 55歲以上	25	14.28	1.969			
溝 通 程 度 認 知	1. 34歲以下	14	12.14	.663	4.843	.001***	1>3
	2. 34歲～41歲	26	11.62	1.551			1>4
	3. 41歲～48歲	17	10.18	2.069			1>5
	4. 48歲～55歲	23	10.09	2.234			2>3
	5. 55歲以上	25	10.96	1.567			2>4

註：* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

資料來源：本研究整理

三、教育程度

(一) 研究假設：教育程度不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) 單因子變異數分析

本研究茲將「教育程度」區分為 4 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-8，發現台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知各因素的差異情形如下：

1. 變革適應認知

本研究發現以「大學」組的得分平均數最高，「專科」組的得分平均數次之，「國中（小）」組的得分平均數最低，就變革適應認知此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

2. 員工權益認知

本研究發現以「大學」組的得分平均數最高，「專科」組的得分平均數次之，「國中（小）」組的得分平均數最低，就員工權益認知此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

3. 變革效益認知

本研究發現以「專科」組的得分平均數最高，「大學」組的得分平均數次之，「國中（小）」組的得分平均數最低。就變革效益認知此一依變項而言， F 檢定達到顯著水準，必須使用事後檢定法（*post hoc*） LSD 法比較各組間之差異結果，「專科」組之變革效益認知程度，分別優於「高中（職）」及「國中（小）」等二組。

4. 溝通程度認知

本研究發現以「大學」組的得分平均數最高，「專科」組的得分平均數次之，「國中（小）」組的得分平均數最低，就溝通程度認知此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

綜合上述結果，本研究發現教育程度不同的台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知之「變革效益認知」因素的 p 值小於 α 值（ $\alpha=.05$ ）達到顯著水準，故

應拒絕虛無假設 H_0 （即研究假設不成立），顯示教育程度不同的員工在組織變革認知之「變革效益認知」上具有顯著差異存在，經事後檢定法（*post hoc*）*LSD* 法比較各組間之差異結果，「專科」組員工之變革效益認知程度分別優於「高中（職）」及「國中（小）」等二組員工。其次，從未達顯著水準之「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個因素的平均數來分析，發現「大學」及「專科」等二組員工的組織變革認知程度，均分別高於「高中（職）」及「國中（小）」等二組員工，而其中以「國中（小）」組員工的組織變革認知程度則最為低。

表 4-8 教育程度不同之個人對組織變革認知各因素之單因子變異數分析表 N=105

因素	教育程度	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
變革適應認知	1. 國中（小）	26	20.65	2.348	1.574	.200	
	2. 高中（職）	65	20.97	2.610			
	3. 專科	9	21.22	1.394			
	4. 大學	5	23.20	1.095			
員工權益認知	1. 國中（小）	26	14.69	1.955	1.054	.372	
	2. 高中（職）	65	15.05	2.471			
	3. 專科	9	15.78	2.224			
	4. 大學	5	16.40	2.191			
變革效益認知	1. 國中（小）	26	14.12	1.532	2.949	.036*	
	2. 高中（職）	65	14.40	1.869			3 > 1
	3. 專科	9	15.89	1.054			3 > 2
	4. 大學	5	15.60	2.608			
溝通程度認知	1. 國中（小）	26	10.77	1.657	.550	.649	
	2. 高中（職）	65	10.92	1.890			
	3. 專科	9	11.33	2.062			
	4. 大學	5	11.80	2.490			

註：* $p \leq 0.05$

資料來源：本研究整理

四、工作性質

(一) 研究假設：工作性質不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) 單因子變異數分析

本研究茲將「工作性質」區分為 3 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-9，發現台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知各因素的差異情形如下：

1. 變革適應認知

本研究發現以「現場工作人員」組的得分平均數最為高，「管理階層」組的得分平均數次之，「行政業務人員」組的得分平均數最低。就變革適應認知此一變項而言， F 檢定達到顯著水準，必須使用事後檢定法 (*post hoc*) LSD 法比較各組間之差異結果「現場工作人員」組之變革適應認知程度優於「行政業務人員」組。

2. 員工權益認知

本研究發現以「現場工作人員」組的得分平均數最為高，「行政業務人員」組的得分平均數次之，「管理階層」組的得分平均數最低。就員工權益認知此一變項而言， F 檢定達到顯著水準，必須使用事後檢定法 (*post hoc*) LSD 法比較各組間之差異結果「現場工作人員」組之員工權益認知程度優於「行政業務人員」組。

3. 變革效益認知

本研究發現以「行政業務人員」組的得分平均數最為高，「管理階層」組的得分平均數次之，「現場工作人員」組的得分平均數最低，就變革效益認知此一變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

4. 溝通程度認知

本研究發現以「現場工作人員」組的得分平均數最為高，「行政業務人員」組的得分平均數次之，「管理階層」組的得分平均數最低。就溝通程度認知此一變項而言， F 檢定達到顯著水準，必須使用事後檢定法 (*post hoc*) LSD 法比較各組間之差異結果，「現場工作人員」組之溝通程度認知優於「管理階層」組。

綜合上述結果，本研究發現工作性質不同的台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知之「變革適應認知、員工權益認知及溝通程度認知」等三個因素的 p 值均小於 α 值 ($\alpha=.05$) 達到顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)，顯示工作性質不同在組織變革認知的「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」上具有顯著差異存在，經事後檢定法 (*post hoc*) *LSD* 法比較各組間之差異結果，「現場工作人員」組之組織變革認知程度多優於「行政業務人員」及「管理階層」等二組。其次，以得分平均數來比較，「現場工作人員」在「變革效益認知」感受程度最低，而「管理階層」則在「員工權益認知」及「溝通程度認知」感受程度最爲低。

表 4-9 工作性質不同之個人對組織變革認知各因素之單因子變異數分析表 N=105

因素	教育程度	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
變革適應認知	1. 現場工作人員	86	21.29	2.238	3.942	.022*	1 > 2
	2. 行政業務人員	13	19.31	3.225			
	3. 管理階層	6	20.83	2.317			
員工權益認知	1. 現場工作人員	86	15.36	2.080	3.583	.031*	1 > 2
	2. 行政業務人員	13	14.00	2.799			
	3. 管理階層	6	13.50	3.564			
變革效益認知	1. 現場工作人員	86	14.48	1.706	.099	.906	
	2. 行政業務人員	13	14.69	2.394			
	3. 管理階層	6	14.67	2.422			
溝通程度認知	1. 現場工作人員	86	11.15	1.670	4.234	.017*	1 > 3
	2. 行政業務人員	13	10.62	1.938			
	3. 管理階層	6	9.00	3.225			

註：* $p \leq .05$

資料來源：本研究整理

五、服務年資

(一) 研究假設：服務年資不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) 單因子變異數分析

本研究茲將「服務年資」區分為 5 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-10，發現台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知各因素的差異情形如下：

1. 變革適應認知

本研究發現以「7 年以下」組的得分平均數最為高，「7 年～13 年」組的得分平均數次之，「19 年～25 年」及「25 年以上」等二組的得分平均數最低。就變革適應認知此一依變項而言， F 檢定達到顯著水準，必須使用事後檢定法 (*post hoc*) LSD 法比較各組間之差異結果，「7 年以下」組之變革適應認知程度均分別優於「7 年～13 年」、「13 年～19 年」、「19 年～25 年」及「25 年以上」等四組。

2. 員工權益認知

本研究發現以「7 年以下」組的得分平均數最為高，「7 年～13 年」組的得分平均數次之，「25 年以上」組的得分平均數最為低。就員工權益認知此一依變項而言， F 檢定達到顯著水準，須使用事後檢定法 (*post hoc*) LSD 法比較各組間之差異結果，服務年資「7 年以下」組的員工權益認知程度分別優於「13 年～19 年」及「25 年以上」等二組。

3. 變革效益認知

本研究發現以「7 年以下」組的得分平均數最為高，「7 年～13 年」組的得分平均數次之，「13 年～19 年」組的得分平均數最低。就變革效益認知此一依變項而言， F 檢定達到顯著水準，必須使用事後檢定法 (*post hoc*) LSD 法比較各組間之差異結果「7 年以下」組之變革效益認知程度優於「13 年～19 年」組。

4. 溝通程度認知

本研究發現以「7 年以下」組的得分平均數最為高，「7 年～13 年」組次之，「19 年～25 年」組的得分平均數最低。就溝通程度認知此一依變項而言， F 檢定達到顯著水準，必須使用事後檢定法 (*post hoc*) LSD 法比較各組間之差異結果，「7 年以下」組之溝通程度認知分別優於「13 年～19 年」、「19 年～25 年」及「25 年以上」等三組；其次，「7 年～13 年」組分別優於「19 年～25 年」及「25 年以上」等二組；再次，「13 年～19 年」組優於「19 年～25 年」組。

綜合上述結果，本研究發現服務年資不同的台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知之「變革適應認知」、「員工權益認知」、「變革效益認知」及「溝通程度認知」等四個因素的 p 值均小於 α 值 ($\alpha=.05$) 達到顯著水準，應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)，顯示出服務年資不同的員工在組織變革認知之「變革適應認知」、「員工權益認知」、「變革效益認知」及「溝通程度認知」等四個因素上均具有顯著差異存在，經事後檢定法 (*post hoc*) *LSD* 法比較各組間之差異結果，員工服務年資「7 年以下」組的組織變革認知程度最優，「7 年～13 年」組次之。其次，若以得分平均數來比較，「25 年以上」組在「變革適應認知」及「員工權益認知」感受程度最低；「19 年～25 年」組在「溝通程度認知」感受程度最低；「13 年～19 年」在「變革效益認知」感受程度最低。

表 4-10 服務年資不同之個人對組織變革認知各因素之單因子變異數分析表 N=105

因素	年 齡	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
變革適應認知	1. 7 年以下	34	22.41	1.520	4.975	.001***	1>2
	2. 7 年～13 年	12	20.75	1.712			1>3
	3. 13 年～19 年	33	20.48	2.635			1>4
	4. 19 年～25 年	10	20.00	1.700			1>5
	5. 25 年以上	16	20.00	3.286			
員工權益認知	1. 7 年以下	34	16.32	1.249	4.772	.001***	
	2. 7 年～13 年	12	15.25	1.215			1>3
	3. 13 年～19 年	33	14.39	2.512			1>5
	4. 19 年～25 年	10	14.80	2.486			
	5. 25 年以上	16	13.94	3.130			
變革效益認知	1. 7 年以下	34	15.29	1.605	3.596	.009**	
	2. 7 年～13 年	12	14.92	1.084			
	3. 13 年～19 年	33	13.76	1.640			1>3
	4. 19 年～25 年	10	14.10	2.025			
	5. 25 年以上	16	14.38	2.335			
溝通程度認知	1. 7 年以下	34	11.94	1.205	7.018	.000***	1>3
	2. 7 年～13 年	12	11.58	.900			1>4
	3. 13 年～19 年	33	10.67	1.762			1>5
	4. 19 年～25 年	10	9.40	2.675			2>4
	5. 25 年以上	16	10.00	2.033			2>5 3>4

註：** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

資料來源：本研究整理

六、婚姻狀況

(一) 研究假設：婚姻狀況不同的清潔隊員工，其在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) t 檢定結果分析

本研究以 t 檢定分析台東市公所清潔隊員工的個人基本資料此一構面之婚姻狀況（已婚、單身），其在組織變革認知的差異情形。經 t 檢定結果如表 4-11，得知婚姻狀況不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織變革認知各因素的 p 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立），則顯示均無顯著差異存在。

表 4-11 婚姻狀況不同之個人對組織變革認知各因素之 t 檢定結果 N=105

因 素	組別	個數	平均數	標準差	p 值
變革適應認知	已婚	89	20.90	2.408	.237
	單身	16	21.69	2.626	
員工權益認知	已婚	89	15.06	2.328	.760
	單身	16	15.25	2.380	
變革效益認知	已婚	89	14.43	1.783	.249
	單身	16	15.00	2.033	
溝通程度認知	已婚	89	10.90	1.895	.417
	單身	16	11.31	1.702	

資料來源：本研究整理

綜合上述，本研究進行實證檢測分析發現「台東市公所清潔隊個人基本資料不同的員工，其在組織變革認知上，具有顯著差異存在」此一研究之結果，符合本研究第二章文獻探討之卓孟珍（2003）、白立範（2003）、梁芷菁（2004）、陳燕華（2005）、梁毅偉（2008）及朱慧雯（2008）等部份研究發現，實已具有相當程度的研究價值。

第四節 個人基本屬性對組織承諾之差異性分析

爲了探討台東市公所清潔隊員工的個人基本屬性（性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資及婚姻狀況）其在組織承諾感受程度上，有無顯著差異存在。本研究以 t 檢定分析台東市公所清潔隊員工的個人基本資料此一構面之性別（男、女）、婚姻狀況（已婚、單身）等二個不同變數，在組織承諾感受程度的差異情形。其次，以單因子變異數分析法（*One way ANOVA*）檢測台東市公所清潔隊員工的個人基本資料此一構面之年齡（34 歲以下、34 歲～41 歲、41 歲～48 歲、48 歲～55 歲、55 歲以上）、教育程度（國中（小）、高中（職）、專科、大學）、工作性質（現場工作人員、行政業務人員、管理階層）、服務年資（7 年以下、7 年～13 年、13 年～19 年、19 年～25 年、25 年以上）等四個不同的變數，其在組織承諾感受程度上的差異情形。

一、性別

（一）研究假設：性別不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在

（二） t 檢定結果分析

本研究以 t 檢定分析台東市公所清潔隊員工的個人基本資料此一構面之性別（男、女），其在組織承諾上的差異情形。藉由 t 檢定結果如表 4-12，性別不同的台東市公所清潔隊員工，在組織承諾各因素的 p 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立），顯示均無顯著差異存在。

表 4-12 性別不同之個人對組織承諾各因素之 t 檢定結果 N=105

因 素	組別	個數	平均數	標準差	p 值
認同承諾	男性	94	17.93	1.608	.166
	女性	11	17.18	2.183	
努力承諾	男性	94	21.51	2.046	.521
	女性	11	21.09	2.023	
留職承諾	男性	94	26.78	2.200	.156
	女性	11	25.73	3.101	

資料來源：本研究整理

二、年齡

(一) 研究假設：年齡不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在

(二) 單因子變異數分析

本研究茲將「年齡」區分為 5 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-13，茲發現台東市公所清潔隊員工，在組織承諾各因素的差異情形如下：

1. 認同承諾

本研究發現以「55 歲以上」組的得分平均數最高，「34 歲～41 歲」組的得分平均數次之，「41 歲～48 歲」組的得分平均數最低，就認同承諾此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

2. 努力承諾

本研究發現以「55 歲以上」組的得分平均數最高，「41 歲～48 歲」組的得分平均數次之，「48 歲～55 歲」組的得分平均數最低，就努力承諾此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

3. 留職承諾

本研究發現以「55 歲以上」組的得分平均數最高，「34 歲～41 歲」組的得分平均數次之，「41 歲～48 歲」組的得分平均數最低，就留職承諾此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

綜合上述結果，本研究發現年齡不同的台東市公所清潔隊員工，在組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因素的 p 值均大於 α 值（ $\alpha=.05$ ）未達到顯著水準，故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立），顯示年齡不同的員工在組織承諾上無顯著差異存在。其次，以得分平均數來比較，年齡「55 歲以上」組的員工在組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因素的感受程度最高；「48 歲～55 歲」組的員工在組織承諾之「努力承諾」因素的感受程度最低；「41 歲～48 歲」組的員工在組織承諾之「認同承諾」及「留職承諾」等二個因素的感受程度最低。

表 4-13 年齡不同之個人對組織承諾各因素之單因子變異數分析表 N=105

因素	年 齡	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
認同承諾	1. 34歲以下	14	17.50	1.557	1.533	.198	
	2. 34歲～41歲	26	18.04	1.612			
	3. 41歲～48歲	17	17.47	2.035			
	4. 48歲～55歲	23	17.48	1.504			
	5. 55歲以上	25	18.44	1.635			
努力承諾	1. 34歲以下	14	21.14	1.834	1.149	.338	
	2. 34歲～41歲	26	21.42	2.157			
	3. 41歲～48歲	17	21.82	1.944			
	4. 48歲～55歲	23	20.87	1.576			
	5. 55歲以上	25	22.00	2.398			
留職承諾	1. 34歲以下	14	26.43	2.027	.559	.693	
	2. 34歲～41歲	26	26.65	2.416			
	3. 41歲～48歲	17	26.29	2.910			
	4. 48歲～55歲	23	26.48	2.020			
	5. 55歲以上	25	27.24	2.241			

資料來源：本研究整理

三、教育程度

(一) 研究假設：教育程度不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在

(二) 單因子變異數分析

本研究茲將「教育程度」區分為 4 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-14，發現台東市公所清潔隊員工，在組織承諾各因素的差異情形如下：

1. 認同承諾

本研究發現以「國中（小）」組的得分平均數最為高，「高中（職）」組的得分平均數次之，「專科」組的得分平均數最為低，就認同承諾此一依變項而言，F 檢定達到顯著水準，必須使用事後檢定法（*post hoc*）LSD 法比較各組間之差異結果，「國中（小）」、「高中（職）」及「大學」等三組之認同承諾程度均分別優於「專科」組。

2. 努力承諾

本研究發現「大學」組的得分平均數最高，「國中（小）」組的得分平均數次之，「專科」組的得分平均數最低，就努力承諾此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

3. 留職承諾

本研究發現「高中（職）」組的得分平均數最高，「國中（小）」組的得分平均數次之，「專科」組的得分平均數最低，就留職承諾此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

綜合上述結果，本研究發現教育程度不同的台東市公所清潔隊員工，在組織承諾之「認同承諾」此一因素的 p 值小於 α 值 ($\alpha=.05$)，達到顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 （即研究假設不成立），顯示教育程度不同在組織承諾的「認同承諾」上有顯著差異存在，再經事後檢定法（*post hoc*） LSD 法比較各組間之差異結果，「國中（小）」、「高中（職）」及「大學」等三組的台東市公所清潔隊員工之認同承諾程度均分別優於「專科」組的員工。

表 4-14 教育程度不同之個人對組織承諾各因素之單因子變異數分析表 $N=105$

因素	教育程度	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
認 同 承 諾	1. 國中（小）	26	18.15	1.515	6.489	.000***	1>3
	2. 高中（職）	65	18.03	1.581			2>3
	3. 專科	9	15.67	1.323			4>3
	4. 大學	5	17.80	1.924			
努 力 承 諾	1. 國中（小）	26	21.81	2.154	1.083	.360	
	2. 高中（職）	65	21.40	2.052			
	3. 專科	9	20.56	.882			
	4. 大學	5	22.20	2.588			
留 職 承 諾	1. 國中（小）	26	26.81	2.173	2.428	.070	
	2. 高中（職）	65	26.91	2.127			
	3. 專科	9	24.78	2.587			
	4. 大學	5	26.20	3.834			

註：*** $p \leq .001$

資料來源：本研究整理

四、工作性質

(一) 研究假設：工作性質不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在

(二) 單因子變異數分析

本研究茲將「工作性質」區分為 3 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-15，發現台東市公所清潔隊員工，在組織承諾各因素的差異情形如下：

1. 認同承諾

本研究發現「現場工作人員」組的得分平均數最高，「管理階層」組的得分平均數次之，「行政業務人員」組的得分平均數最爲低，就認同承諾此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

2. 努力承諾

本研究發現「行政業務人員」組的得分平均數最高，「管理階層」組的得分平均數次之，「現場工作人員」組的得分平均數最爲低，就努力承諾此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

3. 留職承諾

本研究發現「現場工作人員」組的得分平均數最高，「行政業務人員」組的得分平均數次之，「管理階層」組的得分平均數最爲低，就留職承諾此一依變項而言， F 檢定未達到顯著水準。

綜合上述結果，本研究發現工作性質不同的台東市公所清潔隊員工，在組織承諾之「認同承諾、努力承諾及留職承諾」等三個因素的 p 值均大於 α 值 ($\alpha=.05$) 而未達到顯著水準，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)，顯示工作性質不同的台東市公所清潔隊員工在組織承諾上無顯著差異存在。

表 4-15 工作性質不同之個人對組織承諾各因素之單因子變異數分析表 N=105

因素	教育程度	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
認同承諾	1. 現場工作人員	86	18.02	1.526	2.814	.065	
	2. 行政業務人員	13	16.92	2.253			
	3. 管理階層	6	17.33	1.966			

表 4-15 (續)						N=105	
因素	教育程度	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
努力承諾	1. 現場工作人員	86	21.45	2.050	.010	.990	
	2. 行政業務人員	13	21.54	2.106			
	3. 管理階層	6	21.50	2.074			
留職承諾	1. 現場工作人員	86	26.78	2.105	.642	.528	
	2. 行政業務人員	13	26.31	3.119			
	3. 管理階層	6	25.83	3.371			

資料來源：本研究整理

五、服務年資

(一) 研究假設：服務年資不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在

(二) 單因子變異數分析

本研究茲將「服務年資」區分為 5 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-16，發現台東市公所清潔隊員工，在組織承諾各因素的差異情形如下：

1. 認同承諾

本研究發現以「7 年以下」組的得分平均數最高，「13 年～19 年」組的得分平均數次之，「7 年～13 年」組的得分平均數最低，就認同承諾此一依變項而言，F 檢定未達到顯著水準。

2. 努力承諾

本研究發現以「25 年以上」組的得分平均數最高，「13 年～19 年」組的得分平均數次之，「7 年～13 年」組的得分平均數最低，就努力承諾此一依變項而言，F 檢定未達到顯著水準。

3. 留職承諾

本研究發現以「7 年以下」及「13 年～19 年」等二組的得分平均數最爲高，「25 年以上」組的得分平均數次之，而「19 年～25 年」組的得分平均數最爲低，就留職承諾此一依變項而言，F 檢定未達到顯著水準。

綜合上述結果，本研究發現服務年資不同的台東市公所清潔隊員工，在組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因素的 p 值分別大於 α 值 ($\alpha = .05$) 未達到顯著水準，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)，即顯示服務年資不同的台東市公所清潔隊員工在組織承諾上無顯著差異存在。

表 4-16 服務年資不同之個人對組織承諾各因素之單因子變異數分析表 N=105

因素	年 齡	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
認 同 承 諾	1. 7年以下	34	18.18	1.487	1.709	.154	
	2. 7年~13年	12	17.00	1.758			
	3. 13年~19年	33	18.00	1.521			
	4. 19年~25年	10	17.10	2.079			
	5. 25年以上	16	17.94	1.914			
努 力 承 諾	1. 7年以下	34	21.41	2.061	.651	.628	
	2. 7年~13年	12	20.75	1.485			
	3. 13年~19年	33	21.67	2.056			
	4. 19年~25年	10	21.20	2.098			
	5. 25年以上	16	21.88	2.335			
留 職 承 諾	1. 7年以下	34	26.85	2.389	.468	.759	
	2. 7年~13年	12	26.25	1.658			
	3. 13年~19年	33	26.85	1.986			
	4. 19年~25年	10	25.90	3.247			
	5. 25年以上	16	26.69	2.676			

資料來源：本研究整理

六、婚姻狀況

(一) 研究假設：婚姻狀況不同的清潔隊員工，其在組織承諾上無顯著差異存在

(二) t 檢定結果分析

本研究以 t 檢定分析台東市公所清潔隊員工的個人基本資料此一構面之婚姻狀況 (已婚、單身)，在組織變革認知上的差異情形。經獨立樣本 t 檢定結果如表 4-17，婚姻狀況不同的台東市公所清潔隊員工在組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因素的 p 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設 H_0 (即研

究假設成立），顯示婚姻狀況不同的台東市公所清潔隊員工在組織承諾上，無顯著差異存在。

表 4-17 婚姻狀況不同之個人對組織承諾各因素之 *t* 檢定結果 N=105

因 素	組 別	個 數	平均數	標準差	<i>p</i> 值
認同承諾	已婚	89	17.84	1.705	.944
	單身	16	17.88	1.586	
努力承諾	已婚	89	21.46	2.073	.944
	單身	16	21.50	1.897	
留職承諾	已婚	89	26.64	2.302	.786
	單身	16	26.81	2.455	

資料來源：本研究整理

綜合上述，本研究進行實證檢測分析發現「台東市公所清潔隊員工個人基本資料不同的員工，其在組織承諾上，具有顯著差異存在」此一研究之結果，符合本研究第二章文獻探討之蔡淑敏（2001）、吳鎔（2002）、梁芷菁（2004）、王迺渠（2005）、施慧敏（2006）及朱慧雯（2008）等部份研究發現，實具有相當程度的研究價值。

第五節 台東市公所清潔員工組織變革認知與組織承諾之相關分析

爲了探討台東市公所清潔隊員工的組織變革認知與組織承諾之間，有無顯著關聯性存在，而須進行相關分析。本研究相關分析，係運用皮爾遜積差相關法（*Pearson product moment correlation*，簡稱相關），主要係用來檢測兩個都是等距或比率變數間的相關性。本研究針對台東市公所清潔隊員工的組織變革認知此一構面共有「變革適應認知」、「員工權益認知」、「變革效益認知」及「溝通程度認知」等四個因素；另外，對於台東市公所清潔隊員工的組織承諾此一構面共有「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因素，運用皮爾遜積差相關分析法，進行相關分析結果如表 4-18，說明如下：

一、組織變革認知的「變革適應認知」與組織承諾之相關分析

(一) 研究假設：清潔隊員工的變革適應認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在

(二) 皮爾遜積差相關分析結果

相關分析結果，台東市公所清潔隊員工的組織變革認知「變革適應認知」此一因素與組織承諾「認同承諾、努力承諾、留職承諾」各因素，進行相關分析未達到顯著水準，故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立），顯示台東市公所清潔隊員工組織變革認知的「變革適應認知」此一因素與組織承諾的「認同承諾、努力承諾、留職承諾」各因素之間無顯著關聯性存在。

二、組織變革認知的「員工權益認知」與組織承諾之相關分析

(一) 研究假設：清潔隊員工的員工權益認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在

(二) 皮爾遜積差相關分析結果

相關分析結果，台東市公所清潔隊員工的組織變革認知「員工權益認知」此一因素與組織承諾「認同承諾、努力承諾、留職承諾」各因素，進行相關分析未達到顯著水準，故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立），顯示台東市公所清潔隊員工組織變革認知的「員工權益認知」此一因素與組織承諾的「認同承諾、努力承諾、留職承諾」各因素之間無顯著關聯性存在。

三、組織變革認知的「變革效益認知」與組織承諾之相關分析

(一) 研究假設：清潔隊員工的變革效益認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在

(二) 皮爾遜積差相關分析結果

相關分析結果，台東市公所清潔隊員工的組織變革認知「變革效益認知」此一因素與組織承諾「留職承諾」此一因素，進行相關分析顯著水準為 .025（小於 .05）達到顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 （即研究假設不成立），顯示具有顯著關聯性存在，而其 *Pearson* 相關係數為 .219，表示呈現「正相關」。其次，在組織變革認知的「變革效益認知」此一因素與其組織承諾的「認同承諾」及「努力承諾」等二個因素，進行相關分析未達到顯著水準，故應接受虛無假設 H_0 （即研究

假設成立），顯示台東市公所清潔隊員工組織變革認知的「變革效益認知」此一因素與組織承諾的「認同承諾」及「努力承諾」等二個因素之間無顯著關聯性存在。

四、組織變革認知的「溝通程度認知」與組織承諾之相關分析

(一) 研究假設：清潔隊員工的溝通程度認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在。

(二) 皮爾遜積差相關分析結果

相關分析結果，台東市公所清潔隊員工的組織變革認知的「溝通程度認知」此一因素與組織承諾的「留職承諾」此一因素，進行相關分析顯著水準為 .006（小於 .05）達到顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 （即研究假設不成立），顯示具有顯著關聯性存在，其 *Pearson* 相關係數為 .269，表示呈現出「正相關」。其次，在組織變革認知的「溝通程度認知」此一因素與其組織承諾的「認同承諾」及「努力承諾」等二個因素，進行相關分析未達到顯著水準，故應接受虛無假設 H_0 （即研究假設成立），顯示台東市公所清潔隊員工組織變革認知的「溝通程度認知」此一因素與組織承諾的「認同承諾」及「努力承諾」等二個因素之間無顯著關聯性存在。

表 4-18 本研究組織變革認知與組織承諾各因素之相關分析表 N=105

組織變革認知	p 值	組織承諾		
		認同承諾	努力承諾	留職承諾
變革適應認知	<i>Pearson</i> 相關	.062	.153	.164
	顯著性(雙尾)	.533	.120	.094
員工權益認知	<i>Pearson</i> 相關	.080	.065	.163
	顯著性(雙尾)	.419	.513	.098
變革效益認知	<i>Pearson</i> 相關	-.049	.183	.219(*)
	顯著性(雙尾)	.616	.062	.025
溝通程度認知	<i>Pearson</i> 相關	.127	.139	.269(**)
	顯著性(雙尾)	.197	.158	.006

註：** 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

* 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

資料來源：本研究整理

綜合上述之分析，本研究發現台東市公所清潔隊員工組織變革認知的「變革效益認知」因素與組織承諾的「留職承諾」因素，相關分析顯著水準值為 .025（小於 $\alpha = .05$ ）達到了顯著水準，故應拒絕虛無假設 H_0 （即研究假設不成立），而其 *Pearson* 相關係數為 .219，顯示台東市公所清潔隊員工在組織變革認知的「變革效益認知」此一因素與組織承諾的「留職承諾」此一因素之間，具有顯著的關聯性存在，並呈現「正相關」；其次，台東市公所清潔隊員工在組織變革認知的「溝通程度認知」此一因素與組織承諾的「留職承諾」此一因素，其相關分析顯著水準為 .006（小於 $\alpha = .05$ ）達到了顯著水準，故應要拒絕虛無假設 H_0 （即研究假設不成立），而且其 *Pearson* 相關係數為 .269，亦即顯示台東市公所清潔隊員工在組織變革認知的「溝通程度認知」此一因素與組織承諾的「留職承諾」此一因素之間，具有顯著關聯性存在，並呈現「正相關」。

本研究進行實證檢測分析發現「台東市公所清潔隊員工對組織變革認知與其組織承諾之間，具有顯著關聯性存在，並呈正相關」此一研究之結果，符合本研究第二章文獻探討之卓孟珍（2003）、梁芷菁（2004）、何岫曄（2004）、顧忠平（2005）、施慧敏（2006）及朱慧雯（2008）等部份研究發現，實具有相當程度的研究價值。

第五章 結論與建議

爲了探討台東市公所清潔隊員工對於組織變革認知與組織承諾之感受程度，本研究藉由第二章文獻之探討、第三章研究設計及第四章研究結果分析，首先，進行台東市公所清潔隊員工個人基本資料之特性分析、各研究變項之描述性統計；其次，實施員工個人基本屬性對組織變革認知、組織承諾之差異性檢定；最後，進以執行員工的組織變革認知與組織承諾之相關檢測。本章茲將研究結果分析彙整成結論與建議，共分爲二節，第一節爲研究發現，第二節爲研究建議。

第一節 研究發現

本研究針對台東市公所清潔隊現有的正式編制員工計 107 員進行普查，發出 107 份問卷，回收 107 份，回收率爲 100%，其中有效問卷爲 105 份（問卷未完全作答，判定爲失效問卷 2 份），問卷有效率爲 98.13%，已具有高度代表性。茲將有效問卷 105 份的研究結果分析，其相關資料予以彙整概分爲「描述性統計結果分析」、「推論性統計結果分析」及「綜合分析」等三部分之研究發現，茲將其一一說明如下：

一、描述性統計結果分析

（一）台東市公所清潔隊員工個人基本屬性分析

本研究發現台東市公所清潔隊員工的結構特性，性別以「男性」居多（比例高達九成）、「女性」僅約占一成；工作性質以「現場工作人員」爲最多（比例接近八成二）、「行政業務人員」約占一成二、「管理階層」人數最少不足一成；教育程度以「高中（職）」人數爲多數（比例已超過六成）、「國中（小）」人數約占二成五、「專科以上」人數最少約占一成三。其次，經累算台東市公所清潔隊員工的年齡「高於 41 歲」人數居多（比例已接近六成二）、「41 歲以下」人數約占三成八；服務年資超過「13 年以上」年資者亦占多數（比例已逾五成六）、「13 年以下」年資者約占四成四；婚姻狀況也多數以「已婚」者呈現（人數比例也近八成五）、「單身」人數僅占一成五。

(二) 台東市公所清潔隊員工對組織變革認知情況

1. 組織變革認知四個因素的感受程度之比較

為瞭解台東市公所清潔隊員工對組織變革認知的各因素之感受程度，經檢定分析結果，以「變革適應認知」因素最高；以「變革效益認知」因素次之；以「員工權益認知」因素再次之；以「溝通程度認知」因素最低。

2. 組織變革認知量表 16 個題項的統計分析

本研究針對台東市公所清潔隊員工對組織變革認知量表 16 個題項，其中員工表示在組織變革之後，在「變革適應認知」此一因素，表達「對自己不會產生影響，仍然可以勝任工作」、「不會擔心被裁員」、「不會擔心會被調任其他職務」及「我們這群工作人員不會被犧牲」；其次，在「員工權益認知」此一因素，表達「不會排擠到我的工作機會」；再次，在「變革效益認知」此一因素，表達「個人的專業能力可以充分發揮」。不過，於組織變革之後，台東市公所清潔隊員工在組織變革認知的「變革效益認知」此一因素，認為「會使工作績效更加精簡有效」與「管理工作會更能講求效率」，以及在「員工權益認知」此一因素，「我認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質」均存有相當高的疑慮。

(三) 台東市公所清潔隊員工對組織承諾感受情況

1. 組織承諾三個因素的的感受程度之比較

台東市公所清潔隊員工對組織承諾的各因素之感受程度，進行分析比較結果，以「認同承諾」因素最高；以「留職承諾」因素次之；以「努力承諾」最低。

2. 組織承諾量表 15 個題項的統計分析

本研究發現台東市公所清潔隊員工作答表示「我很慶幸，我是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子」、「我十分關心台東市公所清潔隊的未來發展」、「我對單位有強烈的忠誠度」、「我現在仍然願意為單位付出更多的努力」、「我願意努力協助本單位發展，以獲得更佳的績效」、「為了對單位能有更大的貢獻，我願意參加各種的訓練及進修」、「單位工作人力雖然大幅調整，可是我仍願意留在台東市公所清潔隊服務」及「我現在仍不會想離開台東市公所清潔隊」。因此，顯示台東市公所清潔隊員工具有高度的「組織承諾」之感受程度。

二、推論性統計結果分析

本研究為探討台東市公所清潔隊員工的個人基本屬性在組織變革認知、組織承諾上，有無顯著差異性存在，分別以 *t* 檢定及單因子變異數分析法（*One way ANOVA*）進行檢查，經檢定結果之研究發現彙整如摘要表 5-1。其次，為了要探討台東市公所清潔隊員工的組織變革認知與組織承諾之間，有無顯著關聯性存在，亦運用皮爾遜積差相關分析法（*Pearson product moment correlation*）檢測。上述的研究發現概分為：（一）個人基本屬性對組織變革認知之差異情況；（二）個人基本屬性對組織承諾之差異情況；（三）組織變革認知與組織承諾之相關情況等三個部份，茲扼要說明如下：

表 5-1 個人基本屬性對組織變革認知、組織承諾之差異性分析結果摘要表
N = 105

構面(因素)	基本屬性	性別	年齡	教育程度	工作性質	服務年資	婚姻狀況
組織變革認知	變革適應認知	✓	✓		✓	✓	
	員工權益認知		✓		✓	✓	
	變革效益認知			✓		✓	
	溝通程度認知		✓		✓	✓	
組織承諾	認同承諾			✓			
	努力承諾						
	留職承諾						

註：✓ 表示該「個人基本資料」變項在「組織變革認知」或「組織承諾」因素上，具有顯著差異存在。

資料來源：本研究整理。

（一）個人基本屬性對組織變革認知之差異情況

本研究發現台東市公所清潔隊員工個人基本屬性的不同，其對組織變革認知的四個因素，進行差異性分析，達到顯著水準的項目茲概述如下：

1. 性別

比較發現台東市公所清潔隊「男性」員工的變革適應認知程度，優於「女性」員工的變革適應認知程度。

2. 年齡

比較發現台東市公所清潔隊「34 歲以下」員工之變革適應認知程度優於「48 歲～55 歲」組；「34 歲～41 歲」員工之變革適應認知程度優於「41 歲～55 歲」員工；「55 歲以上」員工之變革適應認知程度優於「48 歲～55 歲」組。其次，「41 歲以下」員工之權益認知程度分別優於「41～55 歲」員工。再次，「34 歲以下」員工之溝通程度認知優於「41 歲以上」員工；「34 歲～41 歲」員工之溝通程度認知分別優於「41 歲～55 歲」員工。

3. 教育程度

比較發現台東市公所清潔隊「專科」教育程度的員工之變革效益認知程度，優於「高中（職）以下」教育程度的員工。

4. 工作性質

比較發現台東市公所清潔隊「現場工作人員」之變革適應認知程度優於「行政業務人員」。其次，「現場工作人員」之員工權益認知程度優於「行政業務人員」。再次，「現場工作人員」之溝通程度認知優於「管理階層」。

5. 服務年資

比較發現台東市公所清潔隊服務年資「7 年以下」的員工之變革適應認知程度均優於「7 年以上」的員工。其次，「7 年以下」之員工權益認知程度分別優於「13 年～19 年」及「25 年以上」等二組。再次，「7 年以下」組之變革效益認知程度優於「13 年～19 年」組。最後，「7 年以下」組之溝通程度認知優於「13 年以上」的員工；「7 年～13 年」組之溝通程度認知分別優於「19 年以上」的員工；「13 年～19 年」組之溝通程度認知優於「19 年～25 年」組。

(二) 個人基本屬性對組織承諾之差異情況

本研究發現不同「教育程度」的台東市公所清潔隊員工，在組織承諾的「認同承諾」因素上，當進行單因子變異數分析法檢測，具有顯著差異存在，經事後檢定法（*post hoc*）*LSD* 法，比較各組間之差異結果，顯示台東市公所清潔隊員工的教育程度為「國中（小）」、「高中（職）」及「大學」等三組，其在組織承諾的「認同承諾」因素之感受程度，均分別優於「專科」組員工。

(三) 組織變革認知與組織承諾之相關情況

分析結果發現，台東市公所清潔隊員工在組織變革認知的「變革效益認知」此一因素與組織承諾的「留職承諾」此一因素之間，具顯著關聯性存在，其 *Pearson* 相關係數大於零，呈現「正相關」；其次，員工組織變革認知的「溝通程度認知」此一因素與其組織承諾的「留職承諾」此一因素之間，亦具有顯著關聯性存在，而其 *Pearson* 相關係數大於零，亦顯示呈現「正相關」現象。

三、綜合分析

(一) 台東市公所清潔隊員工的基本結構特性

1. 個人基本資料之綜合分析

本研究發現台東市公所清潔隊員工的基本特性，工作性質以現場工作人員為最多，教育程度以高中（職）為多，而性別則以「男性」居多，「女性」比例較為偏低，係因為清潔隊的主要工作為外勤隨車清運垃圾，工作環境惡臭而較吃重辛苦，大多比較不適合女性，而較為適合女性從事內勤的一般相關行政業務工作職缺亦較少，「女性」員工所占的比例亦即顯現相對偏低。其次，經累算員工的年齡高於 41 歲人數居多，服務年資超過 13 年以上者亦占多數，而婚姻狀況也是多數以「已婚者」呈現，顯示台東市公所清潔隊，係一公部門機關組織，雖然工作情況較為辛苦且須經常面對惡臭的工作環境，但是於公家單位服務有法律之明文保障，面對當前經濟不景氣與失業率節節高漲的現實情境，其繼續留職意願即明顯較為偏高，因而台東市公所清潔隊員工的年齡結構似已偏向中高年齡階層趨勢，服務年資及已婚者亦相形隨之遞增。

因此，本研究針對台東市公所清潔隊員工，進行個人基本資料之特性分析，結果與實際清潔隊員工的結構特性相符，應該可以定位具有相當高的代表性。

2. 對「組織變革認知」與「組織承諾」各題項作答之綜合分析

(1) 「組織變革認知」感受程度

經分析發現台東市公所清潔隊員工對「組織變革認知」此一構面四個因素的感受程度，係以「溝通程度認知」因素為最低；以「員工權益認知」因素次低。本研究認為台東市公所清潔隊員工，就個人在組織變革的過程之中，感受單位對於成員有關意見的採納與溝通的認知程度最低，顯示機關組織應努力改善溝通協

調之相關實務作為；另外，台東市公所清潔隊員工在組織變革之後，感受組織對於成員的相關權益等保障之個人認知程度為次低，顯示機關組織針對爭取並有效維護員工的相關權益方面，亦應加強檢討改進有關之實務措施。

其次，多數員工表達在組織變革之後「對自己不會產生影響，仍然可以勝任工作」、「不會擔心被裁員」、「不會擔心被調任其他職務」、「我們這群工作人員不會被犧牲」、「不會排擠到我的工作機會」及「個人的專業能力可以充分發揮」，顯示台東市公所清潔隊員工對於個人能夠勝任工作的專業能力是具備高度之認知程度，更已具有良好之自我調整適應的信心水準。

不過，經實證研究發現台東市公所清潔隊員工，對於單位進行組織變革之後，會使工作績效更加精簡有效、管理工作會更能講求效率及推行的教育訓練計畫可以提高成員素質之感受程度相對偏低。因此，本研究認為台東市公所清潔隊，在現行推動組織變革實務作業上，就「工作績效」、「管理工作」及「教育訓練計畫」面向，仍有努力改進的空間。

(2) 「組織承諾」感受程度

本研究發現台東市公所清潔隊員工對於「組織承諾」感受程度，具有相當高的水準。不過，仍有部份之員工認為個人的目標與單位的目標非常接近的認同程度較低、可以充分發揮自己的能力的留職比例亦低，似乎顯示單位對於認同及留職承諾之努力，還有可以精進的發揮點。

依據本研究第二章文獻之探討，本研究發現員工對組織的承諾程度不僅可作為該組織績效之指標，更有效的預測員工之績效、缺勤及離職；高組織承諾的員工會比那些低組織承諾者有較高之任務績效；提高員工的組織承諾，能夠促進員工自發性之創新行為，高組織承諾的員工，比低組織承諾者有較高之組織績效；因此，高度的組織承諾感受程度，確實可以帶給單位或個人很多正面之幫助。不過，學者 Randall（1987）的研究卻發現高組織承諾對個人或組織存有下列負面影響：第一，對個人的成長、創造力、創新、流動的機會被抑制，在社會及家庭造成壓力與緊張之關係，對非工作組織之參與受時間及精力之限制；第二，對組織缺乏人力資源效率、缺乏組織彈性、創新及適應性、墨守成規、過度熱心的工作者會激怒其他員工；非法和不道德的法案在組織的利益下被認同，如表 2-5 組織承諾高低程度之可能結果。另外，丁淑華（2000）亦認為大部分研究指出，承諾程度高的員工，其適應力越高、怠工及離職率較低、工作滿意度較高。但某些

人會發生對組織過於承諾的情形，會使它們的生涯停滯，自我的發展意識較低。因此，高組織承諾也有負面的影響，如對個人而言可能造成技能退化的影響，活動減少等缺點；對組織而言，過高的組織承諾可能成為變革的阻礙等。

綜合上述，本研究分析結果發現，台東市公所清潔隊員工具有相當高程度的組織承諾，其對組織的認同承諾、努力承諾及留職承諾的感受程度相形大增，亦即台東市公所清潔隊員工對組織表達強烈的忠誠度，很慶幸是清潔隊的工作人員，並十分關心單位的未來發展；其次，員工願意為單位付出更多的努力，而儘力協助單位發展以獲得更佳的績效，並願意參加各種的訓練進修而能有更大的貢獻；再次，個人強烈表示仍願意留在單位服務，不會想離開台東市公所清潔隊，而明確指出繼續留任成為組織一份子的高度信念。不過，為何仍發生本研究第二章文獻之探討，清潔隊員工執行日常的垃圾清運等工作時，因單位管理不善、人員工作態度不佳或民眾無理、違規行為而處理不當等原因，致衍生頻遭民眾的投訴表達不滿之問題，本研究認為係機關組織，對於員工具有高度的組織承諾，可能不知道或未善加運用，使得組織成員過於承諾的負面影響，讓員工產生滿足現狀、不思進取，生涯規劃停滯而致個人之發展意識慢慢無形的遞減，造成了員工的自我工作技能之停頓退化、工作態度之不圖改善或是遇事處理技巧之不求精進，因此，本研究將提出研究之建議，提供相關主管機關制定政策或管理者之參考，俾利台東市公所清潔隊從單位與人員實務管理層面著手改進，以有效的改善單位目前所面臨之頻遭民眾投訴表達不滿的問題，重新獲得民眾的支持，進而能增進組織運作、提昇服務品質與施政滿意度。

(二) 個人基本資料不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織變革認知與組織承諾上，具有顯著差異存在

本研究係針對個人基本資料不同的台東市公所清潔隊員工，進行差異性分析結果，其中「性別、年齡、教育程度、工作性質及服務年資」等五項個人基本屬性，具有顯著性差異存在之情況，茲綜合分析如下：

1. 性別

經研究發現性別不同的台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知的「變革適應認知」因素上，具有顯著的差異存在，而男性的變革適應認知程度優於女性。本研究認為女性員工，僅占總數約一成，人數不多且各自分屬不同工作場所，比

較不利交換組織變革後之調適心得，而且一般女性多較喜歡從事固定工作性質的一般內勤行政業務，但上述工作在單位內職缺不多亦有限，再加上機關組織若未實施完整妥善的因性別不同之溝通宣導或工作派任，則會更加促使女性員工發生前述「適應不良」之檢定分析結果。

2. 年齡

經研究發現年齡不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織變革認知之「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個因素上，有顯著差異存在，而「41 歲以下」員工的組織變革認知程度多優於「41 歲以上」員工，其中以「48 歲~55 歲」員工的組織變革認知程度則最為低。本研究認為檢定分析結果發現台東市公所清潔隊年齡在「41 歲以下」的員工對組織變革認知之感受程度，均優於年齡「41 歲以上」的員工，除因年齡在 41 歲以下的員工正值青壯之年紀，溝通協調與適應能力較佳之外，亦由於多是在組織變革之後所任用的新進人員，相較之下則多沒有受到組織變革之適應不佳、權益受損或是溝通不良的影響，因此，對組織變革認知的「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個因素之感受程度，自然會較 41 歲以上的員工為優為佳了。

3. 教育程度

本研究發現教育程度不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織變革認知的「變革效益認知」此一因素上，有顯著差異存在，並發現「專科」教育程度的員工之變革效益認知程度分別優於「高中（職）以下」員工。從未達到顯著水準之「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個因素的平均數分析，發現「專科以上」教育程度的員工之組織變革認知程度，均優於「高中（職）以下」員工，其中並以「國中（小）」教育程度的員工之組織變革認知程度最為低。

另外，本研究亦發現教育程度不同的台東市公所清潔隊員工，在組織承諾的「認同承諾」上有顯著差異存在，而「國中（小）」、「高中（職）」及「大學」等三組教育程度員工之認同承諾程度均分別優於「專科」教育程度的員工。

綜合上述，本研究認為台東市公所清潔隊「專科以上」教育程度的員工，對組織變革認知的「變革效益認知」感受程度上，較「高中（職）以下」教育程度

的員工為優，似符合多數研究結果，教育水準之提昇，有助於組織內部成員對於組織變革效益的看法。其次，依本研究發現台東市公所清潔隊員工具有相當高的組織承諾，較不易因教育程度的不同而有顯著差異存在，但其在「認同承諾」上所呈現的「專科」教育程度的員工，相較於其他教育程度的員工之「認同承諾」感受程度較為差，本研究認為顯示「專科」教育程度的員工似在反應某種程度之對單位認同的疑慮，值得後續質性研究者實施深度訪談予以瞭解探究。

4. 工作性質

本研究發現工作性質不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織變革認知的「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」上有顯著差異存在，其中「現場工作人員」之組織變革認知程度多優於「行政業務人員」及「管理階層」等二組。本研究認為多數有關組織變革認知的調查發現中，一般均是以居於主導策劃並且作帶頭示範的「管理階層」主管人員，因其須具備較佳的適應能力、良好的溝通條件、享有優渥的權益及促進單位效益的使命感，會有比較高的組織變革認知感受程度；其次，負責行政規劃的幕僚之「行政業務人員」，因比較瞭解單位組織變革的情況，也就能有次高的感受程度；而在第一線實地的「現場工作人員」大多居於工作傳達的末端，平時忙於日常繁忙辛苦的工作，較少接受到相關資訊的洗禮，往往組織變革認知的感受程度較低。

經調查台東市公所清潔隊係以占總人數八成二的「現場工作人員」為主幹，分析結果發現單位的「現場工作人員」在組織變革認知的「變革適應認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」之感受程度，均多優於「行政業務人員」與「管理階層」，實有利於單位推行組織變革工作；惟「現場工作人員」對於組織變革認知的「變革效益認知」之感受程度最低，「現場工作人員」對於單位組織變革後，會使工作績效更加精簡有效與管理工作會更能講求效率，亦存有很高的疑慮。最後，本研究認為台東市公所清潔隊的「管理階層」及「行政業務人員」，係推動組織變革的重要推手，他們除了在個人權益及溝通程度感受程度最低，另在適應能力及效益功能方面，亦均不如「現場工作人員」，顯示單位在推動組織結構、人員及工作技術的變革時，上級機關組織並未善加營造內部的支持、引領員工齊心的投入、作好妥適的規劃方案及建立良好的溝通協調機制。

5. 服務年資

本研究發現服務年資不同的台東市公所清潔隊員工，其在組織變革認知的「變革適應認知」、「員工權益認知」、「變革效益認知」及「溝通程度認知」等四個因素上，均有顯著差異存在，其中「7 年以下」年資的員工之組織變革認知程度最優，「7 年～13 年」組次之。本研究認為台東市公所清潔隊於 10 年前推動「資源回收、垃圾不落地」等一連串組織變革之計畫性活動，年資「7 年以下」的員工係新進人員，直接經歷變革後的工作環境，因此，對於組織變革認知的「變革適應認知」、「員工權益認知」、「變革效益認知」及「溝通程度認知」的感受程度最高，並均優於其他年資的員工；其次，年資「7 年～13 年」的員工，係介於 10 年前推動組織變革之前後期，其對於組織變革認知的感受程度次高，前述的研究發現業已符合台東市公所清潔隊推動組織變革之實務情況。

(三) 台東市公所清潔隊員工在組織變革認知與其組織承諾之間，具有顯著關聯性存在，並呈正相關

本研究分析結果發現，組織變革認知的「變革效益認知」此一因素，與其組織承諾的「留職承諾」此一因素之間，具有顯著的關聯性存在，其 *Pearson* 相關係數大於零，呈現「正相關」，即顯示台東市公所清潔隊員工組織變革認知的「變革效益認知」感受程度越高，則其組織承諾的「留職承諾」反應程度相形越高；其次，組織變革認知的「溝通程度認知」此一因素與其組織承諾的「留職承諾」此一因素之間，也是具有顯著關聯性存在，而且其 *Pearson* 相關係數亦大於零，呈現「正相關」，顯示台東市公所清潔隊員工組織變革認知的「溝通程度認知」感受程度越高，則其組織承諾的「留職承諾」反應程度亦相形越高。

(四) 小結

本研究進行實證檢測分析發現，「台東市公所清潔隊員工個人基本資料不同的員工，其在組織變革認知與組織承諾上，具有顯著差異存在」及「員工對組織變革認知與其組織承諾之間，具有顯著關聯性存在，並呈正相關」此一研究之結果，符合本研究第二章文獻探討之蔡淑敏（2001）、吳鍇（2002）、卓孟珍（2003）、白立範（2003）、梁芷菁（2004）、何岫曄（2004）、王迺渠（2005）、陳燕華（2005）、顧忠平（2005）、施慧敏（2006）、梁毅偉（2008）及朱慧雯（2008）等部份研究發現，實具有相當程度的研究價值。

第二節 研究建議

本研究進行問卷調查之實證檢測分析，業已獲得具體之研究結果並進以實施論述，綜整臚列研究發現並按相關之文獻探討，謹提出「組織變革管理實務方面之建議」及「對後續研究之建議」，茲一一分述如下：

一、組織變革管理實務方面之建議

(一) 樹立健全暢通的組織溝通系統，引領員工之齊心投入

針對本研究之分析發現，台東市公所清潔隊員工對「溝通程度認知」因素的感受程度最低；其個人基本屬性的不同在變革適應及溝通程度認知上，具有顯著差異存在情況。本研究認為，機關組織類似一種生命共同體，一群人共同的生活工作在一起，如果不能藉由溝通來傳達訊息，以瞭解共同所需，進而採行正確而一致的行動，謀求共同的利益目標及人民的支持，那麼這個機關組織是很難生存發展的。當台東市公所清潔隊欲改變現狀時，所面臨的第一波反彈壓力，係來自其組織內部的成員，因為變革所帶來的不確定性，將使組織內部的成員惶恐不安，因此，首先應樹立健全暢通的組織溝通系統，才能將變革推動者或員工的意見、訊息及觀感能夠相互的交換與流通，促使組織中的個人或單位可敏銳地感觸到其他人對他們的期望，裨益有效激勵員工能夠體認到變革的需要而齊心之投入。其健全暢通的組織溝通系統之樹立要點，概述如下：

1. 訂定眾所皆知的公正、互信的機關組織溝通體制。
2. 對組織內的每一位成員（尤其是針對女性的員工）都能訂出正式、適合的溝通方式。
3. 溝通管道是多元、開放、坦誠、直接而迅速的，要注意維護隱私亦不受到干擾。
4. 作為機關組織的溝通中心者，必須是無私、足以勝任的。

(二) 推動全面品質管理，建立有效的組織管理

本研究分析發現，面對變遷快速而複雜的外在環境，儘管台東市公所清潔隊不斷地努力應對，卻始終跟不上人民的需求與期望，其根源繫於機關組織的管理不足。人類社會中建立了組織而就必須面對人群的活動，機關組織要能藉由有效

的管理，才可協調變革之內外部結構、人員及技術等各部分的活動，以進行正常有效並能與環境相契合的便民作為。因此，本研究認為，台東市公所清潔隊若能實施有效的組織管理，除了能使組織發揮正常的功能、實現組織目標之外，進以提高單位服務品質的水準、增進施政的滿意度。其有效的組織管理之建立要點，概述如下：

1. 推動全面品質管理，採行以顧客為導向、從上到下階層全面動員的改進，以追求民眾的全面性滿意。
2. 高層管理者必須直接且積極的投入，為建立一個鼓勵變革、創新、以工作為榮，以及為了所有民眾的利益而不斷改進的環境而努力。
3. 廣儲管理人才，以備管理階層人員因病、傷害、離職、退休或工作倦怠等情事時的快速遞補之用。

(三) 保障員工的應有權益，營造內部之全面支持

許多的研究發現，機關組織內的大部分成員都很珍惜既有的權益，當面對著組織變革之後的權益減少時，會產生機關組織成員不聽從、冷漠、怠工及離職等抗拒行為。針對本研究分析結果，台東市公所清潔隊員工個人基本屬性的不同，其在「員工權益認知」上，具顯著差異存在情況。本研究認為台東市公所清潔隊員工的權益項目，一般而言可以歸納為有安全的需求、習慣、可能的經濟、福利、權力、社會或工作條件的損失等方面，為了營造內部之全面支持，保障員工的應有權益之要點，概述如下：

1. 組織變革之前，員工所享有的權益，在不違反現行法規前提之下，應全部給予維持。
2. 因清潔隊員工係屬公務員兼具勞工身分者，依據我國公務員服務法或勞動基準法等相關法規，其有關之權益及勞動條件，應從優適用。
3. 在不違反現行法規及機關組織的財務許可前提下，可增加授予員工更多的個人或單位之福利措施。

(四) 勤於辦理完善的教育訓練，型塑成為「知識型組織」

國內外許多學者多曾提出 21 世紀將是「知識」經濟的時代，針對本研究發現台東市公所清潔隊員工認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質的感受程度偏低；其次，分析結果之教育程度的不同，其在「變革效益

認知」及「認同承諾」上，具顯著差異存在情況，以及頻遭民眾投訴表達不滿等問題，係因為未能使員工不斷的參與改造，創新人員的工作態度、技術及組織之工作流程、形象，進而創造生存及發展的利基所導致。本研究認為，台東市公所清潔隊應重視現有人力資本，透過勤於辦理完善的教育訓練，讓機關組織能接受新知以因應外在環境的劇烈變動，追求永續的成長與發展；並進而能型塑成為「知識型組織」，以有效地發展成員的潛能，讓員工充分發揮自身的智慧與能力，裨益提高組織運用現有人力資本的效能，進而能夠有效地改善現存頻生的問題。其具體採行作法，概述如下：

1. 建構樂於學習的組織文化，將學習深植於機關組織成員的心中。
2. 尋求專業機構或學術單位的協助，不斷地勤於辦理各項相關教育訓練。
3. 鼓勵具有專業知識的成員樂於奉獻所長，以建立知識寶庫及善用資訊科技，有助於提供知識分享之便利途徑。
4. 協助成員與相關領域的專家學者接觸，俾利輕易取得所需的專業知識。
5. 設置知識執行長，以利知識的倡導、宣揚、設計及執行，並監督機關組織的知識架構與領導知識策略的發展等。

(五) 落實公務員考績制度，以績效與成果為課責標準

鑒於台東市公所清潔隊員工具有高度的組織承諾，但卻發生員工的自我工作技能之停頓退化、工作態度之不圖改善或遇事處理技巧之不求精進等負面的影響；其次，本研究分析亦發現，員工的組織變革認知與其組織承諾之間，具有顯著關聯性存在，並呈正相關。因此，本研究認為，可以藉由現行的公務員考績制度，實施個人或單位績效及成果評比，以激勵引導台東市公所清潔隊員工努力改善工作態度、技能。其具體作法，概述如下：

1. 以「結果導向」引導組織追求實際施政成果，並以「顧客導向」引領組織對民意更具回應力，進而成為一個績效型、服務型的政府。
2. 以績效及成果為課責標準，建立滿足內部員工及外部人民的需求目標。
3. 訂出合理可行之單位或個人的明確績效標準，發現偏差應速修正，以確立管理者的工作要求及個人的任務重點。
4. 落實現行的公務員考績制度，勿鄉愿流於形式，以贏得內部成員的信任，並進而激勵員工努力達成組織的目標。

(六) 擴大辦理相關宣導活動，有效締結外部的支持

依據本研究發現，台東市公所清潔隊爲了推動「資源回收、垃圾不落地」等政策，而進行一連串的計畫性組織變革活動，目前所面對的問題，除了來自組織內部的員工之外，更由於民眾實施垃圾分類工作的不確實或無法配合垃圾清運的規定所衍生大大小小之糾紛，本研究認爲應藉由擴大相關的教育宣導，能有效地締結外部的支持，裨益改善無謂紛擾之發生。囿於台東市公所清潔隊目前有限的人力與財政，宜積極爭取中央補助相關經費，辦理下述活動作爲：

1. 委請學校不斷實施相關之環保教育宣導，並且鼓勵多加遴選學生擔任環保小尖兵，進以贏取家長的配合。
2. 賡續利用各種媒體與文宣工具，並經常舉辦（公益）活動，推動相關環保知識之宣導，俾獲得民間社會的共襄盛舉。
3. 擴大成立相關的環保志願服務團體，以增加志工夥伴的熱情參與。
4. 廣爲聯絡邀請各種非營利組織的加入，裨益有效締結外部的支持。

(七) 誘引協力組織的專業資源投入，建構完善危機處理應變機制

台東市公所清潔隊執行日常的垃圾清運工作，垃圾車常在車水馬龍的車陣中穿梭與人來人往的大街小巷裡進出，發生交通事故或意外傷害事件是時有所聞，若處理不當必會擴大事端，肇生更大的民怨。本研究認爲，垃圾車一旦不幸發生交通事故或意外傷害事件，不但牽涉保險理賠、傷害認定、法律與道德責任歸屬、危機應變等各方面的專業處理技巧能力，實已非當事之清潔隊員工能夠承擔。因此，台東市公所清潔隊可以誘引協力組織的專業資源投入，並建構完善的危機處理應變機制，其具體可行的作法，建議如下：

1. 藉由辦理車輛之相關保險，誘引協力組織的專業資源投入，協助處理交通事故或意外傷害事件，俾擴大組織應變處理的資源。
2. 建構完善的危機處理應變機制，一旦發生交通事故或意外傷害事件，可以立刻馳援協助處理，而有效防範事端的無謂擴大。
3. 設置足夠的待命支援之垃圾車及人力，針對因故無法繼續執行垃圾清運的路線，隨時能夠替補接續完成後續的垃圾清運工作，以避免增生民怨。

(八) 創造誘因機制，加速推動各項研究建議的順利遂行

對於本研究前述的各項研究建議，眾所周知的是，必須運用一些具體可行的獎勵措施來激勵機關組織的內部員工及外部民眾。本研究認為台東市公所清潔隊應該創造一套「誘因」機制，藉由適當且適時的獎勵方式，除可提振工作人員的士氣，加速各項研究建議的順利推動之外，更可以提昇機關組織的施政滿意度。其具體可行的作法，概述如下：

1. 針對機關組織內部員工的奉獻或參與，依不同對象的需求，可以發給實質獎金、禮品、補休假期、擁有工作自主權或列入績效評核的項目等誘因。
2. 對於外部的民眾或學者專家，可以敦聘擔任諮詢委員或顧問職而享有決策參與權、核發交通食宿鐘點等費用或直接的金錢報償、普發環保（紀念）參加贈品、公開抽獎禮品或表揚獎狀（牌）等誘因。

二、對後續研究之建議

為了探討台東市公所清潔隊員工，在組織變革認知與組織承諾的差異及關聯程度，本研究採用文獻分析法與問卷調查法，蒐集彙整相關資料後，運用 *t* 檢定、單因子變異數分析法（*One way ANOVA*）及皮爾遜積差相關法（*Pearson product moment correlation*）等統計分析獲得研究發現結果。本研究對於後續研究之建議，概述如下：

(一) 研究對象及範圍方面

本研究係以「台東市公所清潔隊員工」為主要研究對象及範圍，囿於時間、人力及物力之限制，未能普及涵蓋台東縣其他 15 個鄉鎮公所的清潔隊員工，雖然台東市公所清潔隊編制內隊員人數（計 111 員），占台東縣 16 個鄉鎮市公所清潔隊編制總人數（合計 243 員）的比重高約 46%，確有舉足輕重的代表，但若要全般評估台東縣境內所有清潔隊員工，其在城鄉差距或區域空間的影響之下，對組織變革的認知方面與其組織承諾的感受程度上，有無顯著的差異性及關聯性存在，則即需要對台東縣其他 15 個鄉鎮公所的清潔隊員工實施問卷調查，借助擴大研究的對象及範圍，進以獲得台東縣轄內所有清潔隊員工的實證研究分析發現結果，俾利推論至其他相關性質的縣市機關組織之研究引用。

(二) 研究變項方面

本研究分析結果發現個人基本屬性的不同，對組織變革認知與組織承諾等此兩個構面的各變項，確實具有顯著的差異存在，而員工對組織變革認知與其組織承諾的感受程度，具有顯著的關聯存在，並呈現正相關，具備一定程度的代表性。不過，本研究認為影響組織變革的因素很多，例如組織文化、組織結構、組織技術、組織管理、工作態度、工作投入、工作壓力、工作環境、工作價值觀、工作滿足感、施政滿意度、知識背景、成就動機、生涯發展、學習觀點、競爭環境、服務品質、公民行為、管理風格、領導者行為、離職傾向、負面情緒、組織不當行為或其他的干擾變項等，本研究受限於研究資力與時間，冀望後續的研究可以依據本研究發現，從不同因素的方向或角度予以探討，進而更加印證本研究結果的論述，裨益提昇研究的價值。

(三) 研究方法方面

本研究在設計研究方案與執行研究過程時，僅於研究的特定時間點上，針對台東市公所清潔隊現有人員，首先以文獻分析法蒐集彙整相關的資訊，接著運用問卷調查法進行量化的實證分析，所獲得的情資與研究的結果，或許可以分析各研究題項在某一特定時期情況，但單位在組織變革過程中，員工對組織變革的認知與其組織承諾程度，在不同時間點上的改變情形與內心感受，因為本研究的成本與時間之限制，未能從事長時間性、實地訪談或個案研究的相關調查方法，而無法顧及員工在各研究構面之跨時間階段的內心感受實際情況。其次，本研究發現「教育程度」不同的員工，其在組織承諾的「認同承諾」因素上，具有顯著差異存在，經事後檢定法比較得知教育程度為「國中（小）」、「高中（職）」及「大學」等三組，其在組織承諾的「認同承諾」因素之感受程度，均分別優於「專科」組，顯示「專科」教育程度的員工在反應某種程度之對單位認同的疑慮。因此，本研究建議後續的研究者，可針對台東市公所清潔隊員工進行長時間的質性研究之深度訪談或個案研究法，進以探討員工在組織變革不同時間階段過程，以及「專科」教育程度的員工對單位認同承諾之內心實際感受情況，期能收集更為客觀性的研究資料，俾利研究的推論結果更臻完善，進以提供相關主管機關組織制定政策或管理者之參考，能有效增進組織的運作、提昇單位的服務品質與施政滿意度。

參考文獻

一、中文部分

- 丁 虹（1987）。企業文化與組織承諾之關係研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北市。
- 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。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 中山美麗之島網站（2001）。打造「東」方明珠，四強互許願景。中國時報南部焦點新聞。2009/03/15，取自：<http://bbs.nsysu.edu.tw/txtVersion/treasure/tai-tung/M.1004157851.A/M.1006817654.A.html>。
- 中時新聞資料庫（2008）。垃圾不落地，亂棄置垃圾，台東環保局即起開罰。聯合報。2008/06/13，取自：<http://www.tol.com.tw/>。
- 尹衍樑（1988）。組織變革策略對組織承諾之影響研究－以潤泰工業股份有限公司電腦化為例。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北市。
- 王迺渠（2005）。工作生活品質對組織承諾之影響－以軍訓教官人員為例。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 白立範（2003）。組織變革與國際化知覺對組織公民行為之影響。私立大葉大學國際企業管理學系研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 朱慧雯（2008）。空軍後勤人員組織變革認知與組織承諾之研究。國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文，未出版，台東縣。
- 何岫曄（2004）。員工對組織變革之認知對組織承諾與工作壓力影響性之研究－以台灣銀行業為例。私立大同大學事業經營學系（所）碩士論文，未出版，台北市。
- 何喻方 譯（2002）。改善策略－成功的組織變革－組織中的漸變與激變。Michael Colenso 原著（*Kaizen Strategies for Successful organizational change*）。台北市：台灣培生教育。
- 余致力、丘昌泰、羅清俊、張四明、李允傑等（2005）。政策分析，4、6、8。台北市：國立空中大學。

- 吳 定（1996）。公務管理。台北市：華視。
- 吳 定（1996）。組織發展：理論與技術。台北市：天一圖書。
- 吳 定、鄭勝分、李盈盈等人（2005）。組織發展應用技術。台北市：智勝。
- 吳 定（2006）。公共政策辭典。台北市：五南。
- 吳 定（2008）。公共政策。台北市：五南。
- 吳 鎔（2002）。變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究－以郵政總局民營化變革為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 吳明隆（2006）。SPSS 統計應用學習實務－問卷分析與應用統計。台北市：知城。
- 吳明隆、涂金堂等人（2007）。SPSS 與統計應用分析。台北市：五南。
- 吳秉恩（1986）。組織行為學。台北市：華泰。
- 吳英明、張其錄等人（2006）。組織變革－論述與實踐。台北縣：商鼎。
- 李日傑（2007）。組織變革認知對組織承諾影響之研究－以中華電信中區分公司員工為例。私立東海大學行政管理暨政策學系碩士論文，未出版，台中市。
- 李再長編譯（2004）。組織理論與管理。Richard L. Daft 原著。台北市：華泰。
- 李茂興、李慕華、林宗鴻等人合譯（1999）。組織行為。台北縣：揚智。
- 李慕華（1992）。組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討－以台灣中小企業為例。私立輔仁大學應用心理學研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 卓孟珍（2003）。組織變革認知、組織承諾與組織公民行為之關係研究－以中央信託局為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 周崇儒（1997）。國民小學教師專業成長、組織承諾與學校效能關係之研究。：台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林贊正（2006）。台灣金控公司之組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾關聯之研究。私立南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 邱皓政（2007）。量化研究與統計分析。台北市：五南。

- 施慧敏（2006）。組織變革與員工組織承諾及士氣間關聯性之研究－以國防部「精進案」為例。國立中山大學管理學院高階經營碩士論文，未出版，高雄市。
- 孫本初、吳復新、夏學理、許道然等人（1999）。組織發展。台北市：國立空中大學。
- 孫本初（2005）。公共管理。台北市：智勝。
- 孫本初（2007）。組織變革。研習論壇月刊，78，13－26。南投縣。
- 孫本初（2008）。公共政策分析，隨堂講授。台東縣：國立台東大學。
- 孫進發（2004）。員工對組織變革認知、轉業訓練、組織承諾與工作滿足關係之研究－以台糖公司為例。私立長榮大學經營管理研究所在職專班碩士論文，未出版，台南市。
- 徐聯恩（1996）。企業變革系列研究。台北市：華泰。
- 康榮民（2006）。組織變革認知、員工信任、壓力管理策略與工作態度關係之研究－以公部門為例。私立長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 張仕宏（2004）。組織變革認知與員工工作壓力及組織承諾關聯性之研究－以三家國防機構合併案為例。私立中原大學企業管理學系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 張潤書（1998）。行政學。台北市：三民。
- 梁芷菁（2004）。組織變革、組織溝通與組織承諾之關聯性研究－以台鐵民營化為個案。私立銘傳大學公共事務研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 梁毅偉（2008）。組織文化、組織變革與員工的組織承諾－以國防部軍備局所屬兵工廠為例。私立世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 許士軍（1993）。管理學。台北市：華泰。
- 許仁宗（2004）。台北市基層員警工作壓力與組織承諾之研究。國立政治大學行政管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 許長田（2002）。企業重整－經營新局活化策略。台北市：書泉。
- 郭崑謨（1993）。管理概論。台北市：三民。
- 陳云玲（2005）。以組織變革理論觀點，談組織資訊委外之管理。研習論壇月刊，57，24－29。南投縣。

- 陳俊明（2007）。組織變革與公共管理。研習論壇月刊，78，27—36。南投縣。
- 陳皎眉、王叢桂、孫蓓如等人（2004）。社會心理學。台北市：國立空中大學。
- 陳楓霖（2006）。空軍飛機修護人員工作壓力與組織承諾關係之研究。國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文，未出版，台東縣。
- 陳燕華（2005）。組織變革認知與組織公民行為對工作績效影響之研究—以空軍後勤維修部隊為例。私立南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 黃于峻、邱敬夫等人（2001）。組織轉型注意要點。會計月刊，189，16—17。台北市。
- 黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳等人（2000）。以 Lewin 三階段模型分析宏碁集團的組織變革。產業金融季刊，107，132—143。台北市：交通銀行企劃部。
- 黃國隆（1986）。中學教師的組織承諾與專業承諾。政治大學學報，53，55—84。台北市：國立政治大學。
- 楊仁壽、俞慧芸、許碧芬等人合譯（2003）。組織理論與管理。台北市：智勝。
- 葉重新（2005）。心理學。台北市：國立空中大學。
- 詹中原（2007）。組織變革與組織發展。研習論壇月刊，78，1—12。南投縣。
- 廖淑儀（2004）。組織變革策略對台北市某地區醫院營運的衝擊。私立長庚大學醫務管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 榮泰生（1998）。組織行為學。台北市：五南。
- 劉寧（2003）。企業文化、組織承諾、及組織變革態度之關係研究—以日月光集團半導體後段製程三家公司整合為例。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南市。
- 蔡淑敏（2001）。企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究—以台灣電子資訊產業為例。私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 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。私立義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 鄭錫鎔（2008）。組織變革的盲點——論職場心靈文化的重要性。研習論壇月刊，89，21—27。南投縣。

戴銘緒（2006）。組織文化、組織變革態度與組織承諾關係之研究－以海軍某基地後勤修護單位為例。私立義守大學管理研究所在職專班碩士論文，未出版，高雄縣。

環境保護署（2001）。專訪化垃圾為黃金的推手 台東市長賴坤成。資源回收基金會網站月刊，5 月份－資源回收心得分享。台北市：行政院。2009/03/15，取自：http://recycle.epa.gov.tw/epa/media/mon/9005_4.asp。

環境保護署（2007）。台灣「廢棄物管理」躍上國際舞台。台北市：行政院。2008/10/21，取自：<http://web2.epa.gov.tw/enews/Newsdetail.asp?InputTime=0961113141846&MsgTypeName=新聞稿>。

環境保護署（2007）。挑戰垃圾減量、資源回收新紀元。台北市：行政院。2008/10/20，取自：<http://web2.epa.gov.tw/enews/Newsdetail.asp?InputTime=0960807184552&MsgTypeName=新聞稿>。

環境保護署（2008）。環保署致力減低清潔隊員之傷亡。台北市：行政院。2008/10/22，取自：<http://web2.epa.gov.tw/enews/Newsdetail.asp?InputTime=0971021135903&MsgTypeName=新聞稿>。

環境保護署（2008）。環保業務／廢棄物／廢棄物管理。台北市：行政院。2008/10/22，取自：<http://www.epa.gov.tw/>。

薛國偉（2000）。垃圾清運民營化品質提高效率提昇。高雄綠色座標環保季刊，4。2008/06/13，取自：<http://61.218.233.198/journal/vol05/greendock.htm>。

謝安田（1992）。企業管理。台北市：五南。

簡芳忠（2000）。環境變遷與組織變革之研究：以日本鐵道(JR)為例。私立大業大學事業經營研究所碩士論文，未出版，彰化縣。

顧忠平（2005）。員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究－以國防部軍政體系幕僚機構為例。私立中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

牟鍾福（2001）。國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究。國立台灣師範大學體育研究所碩士論文，未出版，台北市。

台東市公所全球資訊網（2008）。東市簡介。台東縣。2008/06/13，取自：<http://www.taitungcity.gov.tw/>。

台東市公所清潔隊（2008）。網站公告。台東縣。2008/11/08，取自：

<http://www.cleaning-unit.gov.tw/index.php? Act=105&d=53>。

田瑞華（2008）。新環保署長沈世宏：垃圾費隨袋徵收，擴至全國。自由電子報

。2008/06/16，取自：<http://www.libertytimes.com.tw/2008/new/may/20/today-life9.htm>。



二、英文部分

- Angle, H. L., and Perry, J. M. (1981). An empirical assessment organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arena, M. J. (2002). Changing the way we change. *Organizational Development Journal*, 20(2), 33-47.
- Axelrod, R. H. (2001). Terms of engagement: Changing the way we change organizations. *The Journal for Quality and Participation*, 24(1), 22-27.
- Burke, W. W. (1994). *Organization development* (2nd ed.). Reading. Mass : Addison-Wesley.
- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (Eds.). (1997). *Organization development & change*. South -West.
- Drucker, P.F. (1993). *Managing for the future*. New York : Plume.
- Ettlie, J. E., & Reza, E. M. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 35(4), 795-827.
- Fernandez, Sergio, & Rainey, H. G. (2006). "Managing successful organizational change in the public sector : An agenda for research and practice" . *Public Administration Review*, 66(2), 168-179.
- Hellrigel, D., & Slocum, J. W. (Eds.). (1994). *Management*, (6 th ed). New York :Addison Wesley Publishing Co.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Lamsa, A. M., & Savolainen, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6), 297-306
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. in James G. M.,(Ed). *Handbook of Organizations*, pp.1144-1168. (Skokie, Ill : Rand McNally, 1965).
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981), Generalizability of organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.

- Mowday, R.T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (Eds.). (1982). *Employee-organization linkage*. New York : Academic Press.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 462.
- Recardo, R. J. (1991). The what, why and how of change management. *Manufacturing System*, May, pp.52-58.
- Reyes, P. (1990). *Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity*. Newbury Park: Sage Publications.
- Robbins, S. P. (1992). *Organizational behavior : Concepts, controversies and applications*, (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Sauser, Jr. W. I., & Sauser, L. D. (2002). Changing the way we manage change. *Advanced Management Journal*, 67(4), 34 -39.
- Steers, R. M., & Porter, L. M. (Eds.). (1977). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill, p. 304.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcome of organizational commitment . *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. M., & Black, J. S. (Eds.). (1994). *Organizational behavior*. New York:Harper Collins College Publisher.
- Stevens, J. M., Beyer, M., & Trice, M. T. (1978). Assessing personal, role and organizational predictor of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 210, 380-396.
- Tichy & Ulrich (Eds.). (1984). *Organizational behavior and the practical of management*, (5th ed.). Scott: Foresman and Company.
- Tombaugh, J. R., & White L. P. (1990). Downsizing: An empirical assessment of survivors, perceptions in a post layoff environment. *Organizational Development Journal*, 5(2), 32-43.
- Webber, R. A. (1979). *Management: Basic elements of managing organization*. IL: Richard D. Irwin Inc.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 1, p.424.

- Williams L. J., & Anderson S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between islamic work ethic and attitude toward organizational change. *Human Relations*, 53, 513-537.



附錄一 變革認知與組織承諾之研究－以台東市公所清潔隊為例（前測問卷）

敬愛的台東市公所清潔隊 各位先進您好：

首先，非常感謝 您在百忙之中撥冗作答問卷，我們現正進行「組織變革與組織承諾之研究」，以探討 您對單位推動組織變革的認知程度，和對單位的認同與投入之研究，本問卷答案絕對沒有對錯之分，並以不記名填答，所有資料僅供學術研究用，絕不對外公開，敬請放心作答，再一次謝謝 您的大力協助與合作，順頌
工作愉悅，諸事如意

國立台東大學區域政策與發展研究所
指導教授 孫本初 博士
研究生 魏東明 敬上
聯絡電話 0912140206

第一部份：組織變革認知

填 表 說 明	清潔隊配合中央「零廢棄政策」，將舊有以「垃圾子車」定點清運垃圾方式，改變推動「資源回收、垃圾減量、廚餘回收、垃圾不落地」等，和以前不一樣的工作性質，即是 <u>組織變革</u> 。					
	本問卷量表目的，在瞭解 您對於單位組織變革的認知情況。 敬請逐題回答，不要遺漏任何題目，問卷中每個題目的答案：均分為「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等五個選項，請 您將實際的感受和看法，在 <u>右邊最適當的方格</u> ☐ 中打勾 ☒ 。					
	<table><tr><td>非常 同 意</td><td>同 意</td><td>無 意 見</td><td>不 同 意</td><td>非 常 不 同 意</td></tr></table>	非常 同 意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
非常 同 意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意		
01.	為了單位之長遠利益，我認為單位工作性質改變（組織變革）之施行是有必要的。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐					
02.	單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人意願。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐					
03.	我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，不會影響到個人現有的權益或福利。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐					
04.	我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，個人的專業能力可以充分發揮。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐					
05.	我認為實施組織變革之後，管理工作會更能講求效率。 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐					

附錄一 變革認知與組織承諾之研究－以台東市公所清潔隊為例（前測問卷）

	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常 不 同 意
06. 我認為單位組織變革之後，工作班及人事的精簡合併後，會使工作績效更加精簡有效。	☐	☐	☐	☐	☐
07. 我認為單位的工作性質改變（組織變革）之施行，可提高行政效能。	☐	☐	☐	☐	☐
08. 我認為落實執行單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心是被裁員的對象。	☐	☐	☐	☐	☐
09. 我認為單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心會被調任其他職務。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我認為工作性質改變（組織變革）的推行，我們這群工作人員不會被犧牲。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我認為單位的組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我認為決策者（長官）會關心所屬的成員之未來發展。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 單位進行工作性質改變（組織變革）的過程中，會重視並爭取員工的權益或福利。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 我認為因為進行組織變革，而造成單位的裁併，不會排擠到我的工作機會。	☐	☐	☐	☐	☐
16. 我認為單位在推行組織變革過程中，事前有周延的作業規劃。	☐	☐	☐	☐	☐
17. 我認為單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	☐	☐	☐	☐	☐
18. 我認為我瞭解本單位持續推動組織變革之目的與措施。	☐	☐	☐	☐	☐
19. 我認為單位組織變革後，對自己不會產生影響，自己仍然可以勝任工作。	☐	☐	☐	☐	☐
20. 我認為單位工作性質的改變（組織變革）之後，對單位的運作不會產生危機。	☐	☐	☐	☐	☐

第二部份：組織承諾量表

填 表 說 明	本問卷量表目的，係在瞭解 您對單位組織承諾的感受程度。				
	敬請逐題回答，不要遺漏任何題目，問卷中每個題目的答案：均分為「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等五個選項，請 您將實際的感受和看法，在 <u>右邊最適當的方格</u> ☐ 中 <u>打勾</u> ☒ 。				
	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常 不 同 意
01.	在我曾經服務過的單位之中，台東市公所清潔隊是最好的單位。				
02.	我很慶幸，我是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子。				
03.	我十分關心台東市公所清潔隊的未來發展。				
04.	我認為個人的目標與單位的目標非常接近。				
05.	我覺得留在台東市公所清潔隊服務，是件正確的決定。				
06.	我現在仍不會想離開台東市公所清潔隊。				
07.	為了要繼續留在單位做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。				
08.	在台東市公所清潔隊服務，我可以充分發揮自己的能力。				
09.	我認為繼續留在台東市公所清潔隊服務，能會有更好的發展。				
10.	我對單位有強烈的忠誠度。				
11.	我現在仍然願意為單位付出更多的努力。				
12.	單位工作人力雖然大幅調整，可是我仍願意留在台東市公所清潔隊服務。				
13.	我願意努力協助本單位發展，以獲得更佳的績效。				
14.	為了對單位能有更大的貢獻，我願意參加各種的訓練及進修。				
15.	為了達成本單位的工作、任務目標，我願意犧牲個人的利益。				

第三部份：個人基本資料

1. 您的性別是：☐① 男性；☐② 女性。

2. 您的年齡是：☐① 34歲以下；
☐② 34歲（含）～41歲以下；
☐③ 41歲（含）～48歲以下；
☐④ 48歲（含）～55歲以下；
☐⑤ 55歲（含）以上。

3. 您的教育程度是：☐① 國中、小；☐② 高中（職）；
☐③ 專科；☐④ 大學；
☐⑤ 研究所。

4. 您的工作性質是：☐① 現場工作人員；
☐② 行政業務人員；
☐③ 管理階層。

5. 您的服務年資為：☐① 7年以下；
☐② 7年（含）～13年以下；
☐③ 13年（含）～19年以下；
☐④ 19年（含）～25年以下；
☐⑤ 25年（含）以上。

6. 您的婚姻狀況是：☐① 已婚；☐② 單身。

◎ 問卷填答完畢 ◎

◎ 請 您再次確認，是否有遺漏未答之題目 ◎

◎ 非常感謝 您的大力協助與幫忙 ◎

附錄二 組織變革認知與組織承諾之研究－以台東市公所清潔隊為例（正式問卷）

敬愛的台東市公所清潔隊 各位先進您好：

首先，非常感謝 您在百忙之中撥冗作答問卷，我們現正進行「組織變革與組織承諾之研究」，以探討 您對單位推動組織變革的認知程度，和對單位的認同與投入之研究，本問卷答案絕對沒有對錯之分，並以不記名填答，所有資料僅供學術研究用，絕不對外公開，敬請放心作答，再一次謝謝 您的大力協助與合作，順頌

工作愉悅，諸事如意

國立台東大學區域政策與發展研究所

指導教授 孫本初 博士

研 究 生 魏東明 敬上

聯絡電話 0912140206

第一部份：組織變革認知

填 表 說 明	清潔隊配合中央「零廢棄政策」，將舊有以「垃圾子車」定點清運垃圾方式，改變推動「資源回收、垃圾減量、廚餘回收、垃圾不落地」等，和以前不一樣的工作性質，即是 <u>組織變革</u> 。
	本問卷量表目的，在瞭解 您對於單位組織變革的認知情況。 敬請逐題回答，不要遺漏任何題目，問卷中每個題目的答案：均分為「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等五個選項，請 您將實際的感受和看法，在 <u>右邊最適當的方格</u> ☐ 中打勾 ☒ 。

非常
同
意

同
意

無
意
見

不
同
意

非
常
不
同
意

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 01. 為了單位之長遠利益，我認為單位工作性質改變（組織變革）之施行是有必要的。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 02. 單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，我認為決策單位會尊重員工的個人意願。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 03. 我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，不會影響到個人現有的權益或福利。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 04. 我認為單位的工作性質改變（組織變革）之後，個人的專業能力可以充分發揮。 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

附錄二 組織變革認知與組織承諾之研究－以台東市公所清潔隊為例（正式問卷）

	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
05. 我認為實施組織變革之後，管理工作會更能講求效率。	☐	☐	☐	☐	☐
06. 我認為單位組織變革之後，工作班及人事的精簡合併後，會使工作績效更加精簡有效。	☐	☐	☐	☐	☐
07. 我認為落實執行單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心是被裁員的對象。	☐	☐	☐	☐	☐
08. 我認為單位工作性質改變（組織變革）後，自己不會擔心會被調任其他職務。	☐	☐	☐	☐	☐
09. 我認為工作性質改變（組織變革）的推行，我們這群工作人員不會被犧牲。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我認為決策者（長官）會關心所屬的成員之未來發展。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 單位進行工作性質改變（組織變革）的過程中，會重視並爭取員工的權益或福利。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我認為單位組織變革之後，推行的教育訓練計畫，可以提高成員素質。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我認為因為進行組織變革，而造成單位的裁併，不會排擠到我的工作機會。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我認為單位在推行組織變革過程中，事前有周延的作業規劃。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 我認為單位在推行工作性質改變（組織變革）的過程中，上級與部屬之間有良好的溝通協調。	☐	☐	☐	☐	☐
16. 我認為單位組織變革後，對自己不會產生影響，自己仍然可以勝任工作。	☐	☐	☐	☐	☐

附錄二 組織變革認知與組織承諾之研究－以台東市公所清潔隊為例（正式問卷）

第二部份：組織承諾量表

填 表 說 明	本問卷量表目的，係在瞭解 您對單位組織承諾的感受程度。				
	敬請逐題回答，不要遺漏任何題目，問卷中每個題目的答案：均分為「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等五個選項，請 您將實際的感受和看法，在 <u>右邊最適當的方格</u> ☐ 中 <u>打勾</u> ☒ 。				
	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常 不 同 意
01.	在我曾經服務過的單位之中，台東市公所清潔隊是最好的單位。				
02.	我很慶幸，我是台東市公所清潔隊工作人員中的一份子。				
03.	我十分關心台東市公所清潔隊的未來發展。				
04.	我認為個人的目標與單位的目標非常接近。				
05.	我覺得留在台東市公所清潔隊服務，是件正確的決定。				
06.	我現在仍不會想離開台東市公所清潔隊。				
07.	為了要繼續留在單位做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。				
08.	在台東市公所清潔隊服務，我可以充分發揮自己的能力。				
09.	我認為繼續留在台東市公所清潔隊服務，能會有更好的發展。				
10.	我對單位有強烈的忠誠度。				
11.	我現在仍然願意為單位付出更多的努力。				
12.	單位工作人力雖然大幅調整，可是我仍願意留在台東市公所清潔隊服務。				
13.	我願意努力協助本單位發展，以獲得更佳的績效。				
14.	為了對單位能有更大的貢獻，我願意參加各種的訓練及進修。				
15.	為了達成本單位的工作、任務目標，我願意犧牲個人的利益。				

第三部份：個人基本資料

1. 您的性別是：☐① 男性； ☐② 女性。

2. 您的年齡是：☐① 34歲以下；
☐② 34歲（含）～41歲以下；
☐③ 41歲（含）～48歲以下；
☐④ 48歲（含）～55歲以下；
☐⑤ 55歲（含）以上。

3. 您的教育程度是：☐① 國中、小； ☐② 高中（職）；
☐③ 專科； ☐④ 大學；
☐⑤ 研究所。

4. 您的工作性質是：☐① 現場工作人員；
☐② 行政業務人員；
☐③ 管理階層。

5. 您的服務年資為：☐① 7年以下；
☐② 7年（含）～13年以下；
☐③ 13年（含）～19年以下；
☐④ 19年（含）～25年以下；
☐⑤ 25年（含）以上。

6. 您的婚姻狀況是：☐① 已婚； ☐② 單身。

◎ 問卷填答完畢 ◎

◎ 請 您再次確認，是否有遺漏未答之題目 ◎

◎ 非常感謝 您的大力協助與幫忙 ◎

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2008/10/21 新聞稿

主 題：環保署致力減低清潔隊員之傷亡

環保署向來極重視清潔隊員之安全，持續辦理各項安全講習，宣導執勤時安全觀念，清潔人員的死亡人數已由 93 年 22 人逐年遞減至今(97)年 7 人，雖然已見成效，仍有改善的空間，因此環保署仍將賡續督促加強基層幹部及清潔人員勤前教育及工作巡查督導，並改善垃圾清運相關設施，積極預防傷亡事故之發生。

環保署表示，清潔隊員為配合民眾作息、節日、活動或天然災害後環境清理的需要，有時候天未亮就已到垃圾車上報到，有時候則需熬夜執行清運任務，工作時間常為清晨或深夜，天色昏暗之際，易遭車（酒駕）撞擊、隨車滑跌、墜落，甚至颱風過後滿目瘡痍，招牌、路樹、鷹架倒塌，清理環境更是疲於奔命；由於清潔人員經年累月與髒亂為伍，其辛勞程度及工作環境惡劣較其他工作為高，亦增加罹患各種職業病之機率，發生意外時有所聞。

為此環保署，向來極重視清潔隊員之安全，每年調訓全國清潔隊隊長、分隊長、幹部及班長等施予兩種勞工安全衛生教育訓練，提昇清潔隊員垃圾清運安全衛生知能，且為保障清潔人員之安全，請各縣市環保局清潔隊執行垃圾收集作業，宜將垃圾車暫停某一定點，並於車斗後方協助民眾丟垃圾及稽查垃圾分類，並已積極研議垃圾車行駛中，隨車作業人員應坐於駕駛室內，且不得站立於垃圾車後方踏板上，以避免發生墜落事故。另自 96 年起該署補助地方之垃圾車，已要求前座增為 3 個座位，期能有效減少意外傷亡事故之發生。

環保署表示，除了實施訓練外，亦研擬加強垃圾焚化廠傾卸平台作業人員安全應辦（設置）之設備、措施，各環保局均已採取不同程度之安全防護設備及措施，該署並將相關措施列入每年焚化廠不定期查核及評鑑，讓措施落實執行。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2007/11/13 新聞稿

主 題：台灣「廢棄物管理」躍上國際舞台

台灣環保署顧問洪榮勳博士，受邀前往美國賓州針對我國環保政策發表演說，引起「讀者文摘」的重視並且給予我國環保政策高度肯定。2007 年十一月號「讀者文摘」中英文版本對亞洲的垃圾危機給予深入探討，同時針對我國「廢棄物處理」政策給予極高的評價，報導指出，亞洲垃圾量似乎已達到難以處理的地步，例如：亞洲開發銀行首席都市發展專家指出：「廢棄物逐日增加的數量和毒性，快淹沒我們的城市。」該銀行同時估計亞洲大城市平均每天製造七十六萬噸固體廢棄物；預估 2025 年，數量將再增加一倍以上，達每天一百八十萬噸。這些城市花費相當可觀經費來解決垃圾問題，但是依然有半數的廢棄物尚未處理。

報導指出垃圾危機不僅是環保問題而已，同時會削弱一個國家在國際市場上的競爭力，阻礙工業與觀光產業發展。以印度的高科技商業中心「思維空間」為例，該園區就設置在孟買最大的垃圾場址上方；根據印度全國固體廢棄物協會的報告，園區內的承租戶經常抱怨：垃圾分解所釋放的氣體使伺服器一再「當機」，造成每年數十萬美元的設備損失。

尤其在廢棄處管理政策方面，台灣和新加坡已採取有效措施，大幅減少了垃圾量。1987 年台灣曾經爆發「垃圾大戰」，街道堆滿尚未處理垃圾，而現今台灣已完全改觀。從「垃圾不落地」，「垃圾強制分三類」：廚餘、一般垃圾和資源；「資源回收四合一計畫」及「垃圾費隨袋徵收」建立起污染者付費原則；這些政策實行以來頗見成效，自 2001 年以來，台灣廢棄物量已減少百分之三十二；同時訂下目標：2020 年一般垃圾量削減百分之七十五；事業廢棄物的回收再利用部分要到達百分之八十五。這些政策反映出廢棄物管理觀念應從末端處理轉變為「源頭減量」及「資源回收」，建立起 3R 原則的概念(Reducing、Reusing 及 Recycling)；進而邁向「垃圾全分類、零廢棄」的終極目標，使「循環型社會」的願景早日實現。

新加坡環境及水源部部長雅國 □ 易卜拉辛所說：「把能夠回收利用的物品收好，放進住家附近的回收箱並不困難。舉手之勞的小動作，比起能為我們的環境和生活所帶來的益處，實在是小事一樁。」環保署近來推行的使用環保筷與廢電池回收等各項環保宣導，雖然只是舉手之勞，但卻能造就出與垃圾大戰時期截然不同的成果。就在我們戮力參與國際活動之際，全民的「舉手之勞」已經在國際著名雜誌「讀者文摘」中受到相當大的矚目，這可說是肯定了台灣近年來在環境保護上的努力與成就。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2007/08/07 新聞稿

主 題：挑戰垃圾減量、資源回收新紀元

全國垃圾問題民國 73 年以前常把垃圾棄置河川地、山谷窪地、堆置街頭、市場，甚至放火焚燒，造成污染，屢有所聞，垃圾處理成為地方首長最感頭痛工作。自 73 年開始興建標準垃圾衛生掩埋場，由於民眾「不願垃圾處理設施在我家後院」之心理及部分垃圾處理設施維護管理不善，街頭垃圾大戰仍時有發生，80 年開始加速垃圾焚化廠興建，已完成 26 座垃圾焚化廠興建，目前垃圾 82.74%採焚化處理，垃圾妥善處理率達 99.77%。

環保署表示，自民國 80 年引進國外先進的垃圾焚化處理技術，並擬定二階段垃圾焚化廠興建計畫，至今分佈在 19 個縣市的 26 座大型垃圾廠即將完成，每天可處理 2 萬公噸垃圾。未有焚化廠的縣市，垃圾亦協助其送至鄰近有焚化廠的縣市處理。全國垃圾採焚化處理，已達 82.74%，與相近國家比較，除日本焚化比率與我國相近外，其他主要國家如韓國、美國等均較我國低許多。

另該署指出，自 94 年起由 10 個縣市率先推動垃圾強制分類，要求民眾將垃圾分為資源物質、廚餘及垃圾三大類排出，至 95 年起全國一致推動，至 95 年底全國資源回收率達 27.72%，廚餘回收率達 7.32%，垃圾總減量率達 35.04%，每人每日垃圾量也由最高峰每人每日 1.143 公斤減至 0.605 公斤，其減量效果相當於 3 座每日處理量 900 公噸焚化廠之處理量，節省建造成本 108 億元，處理成本 21 億元，及資源回收物變賣所得可達 6 億元價值，實際經濟效益達 135 億元。

環保署強調，未來垃圾處理將推動「零廢棄」，96 年以後，除偏遠地區外，生垃圾不掩埋，並強化源頭減量、資源回收、強制垃圾分類、垃圾焚化灰渣資源化，該署並將運用區域性垃圾聯合清理、垃圾收費及民營化清理等經濟工具，挑戰 100 年時垃圾處理前總減量達到 40%之新目標。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2006/11/13 新聞稿

主 題：垃圾委託民間清運 活化清潔人力運用

行政院環境保護署 95 年度補助高雄市政府環境保護局等 12 單位執行垃圾委託民間清運計畫，原來配置於清運區域內的清潔隊員總計約 283 人，經調配執行資源回收等其他環境衛生管理工作，已有效活化清潔人力，達到資源有效運用的目標。

環保署表示，為協助地方解決垃圾清運、機具、人力不足的現況，及提升垃圾清運效率，創造小而美的政府機關組織，並落實行政院積極推動政府勞務性工作委由民間辦理的政策，該署選定環保機關最為耗用人力的「垃圾清運」工作，訂定「推動委託民間辦理垃圾清運計畫」，在未增加公務人力的前提下，希望委由民間清運公司執行地區性垃圾清運工作，將部分清潔隊員人力調整至垃圾分類回收、廚餘、巨大廢棄家具回收再利用及登革熱病媒蚊孳生源清除等環保工作，以提升環境品質維護成果。

環保署 95 年度已補助高雄市、台中市、桃園縣新屋鄉、新竹縣尖石鄉、苗栗縣竹南鎮、苗栗縣頭份鎮、台中縣和平鄉、彰化縣彰化市、南投縣草屯鎮、雲林縣土庫鎮、嘉義縣朴子市、民雄鄉等 12 單位執行垃圾委託民間清運。環保署表示，上述委託清運區域內原配置的清潔人力約有 283 人、清運車輛約有 108 部，在垃圾委託民間清運後調整為執行資源回收、清除違規小廣告、街道打掃等工作，有效提升執行績效並維護市容美觀，充分達成活化清潔人力與資源有效運用的目標。

環保署強調，執行垃圾委託民間清運時必須要求受委託民營機關的清運車輛加裝衛星定位車輛追蹤監控器，以利追蹤及監管，同時必須加強民眾的宣導及民意機關的溝通，並隨時掌握垃圾清運過程中收集點便利性、服務態度、車輛清潔等措施，以提高民眾對垃圾清運的滿意度。經統計目前 12 個執行垃圾委託民間清運單位中，已有高雄市、台中市、苗栗縣竹南鎮、台中縣和平鄉、南投縣草屯鎮、雲林縣土庫鎮、嘉義縣民雄鄉等 7 個單位完成民意滿意度的調查，平均的滿意度為 84%，顯示本項工作已獲得民眾普遍的認同與支持。

環保署表示，補助地方委由民間執行地區性垃圾清運工作，最主要目的在喚起地方體認此項工作可達成活化清潔人力與資源有效運用的優點，進而能自行編列預算繼續執行。經調查目前已有高雄市、台中市、苗栗縣竹南鎮、嘉義縣朴子市、民雄鄉等願意籌編經費繼續執行，以達創造民間參與、有效運用政府人力與提升垃圾清運效率三贏的局面。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2005/12/29 新聞稿

主 題：第 2 階段垃圾強制分類」政策開跑，環保署長與 25 縣市環保局長合力「拼」了！

垃圾強制分類第 2 階段將自明（95）年 1 月 1 日於全國實施，為表示中央與地方皆積極推動的決心，環保署長張國龍於 29 日上午與全國 25 縣市環保局長共聚一堂，大聲疾呼：「實施垃圾分類，全國合力～“拼”了！」。

為宣導即將於 95 年 1 月 1 日開始實施的第 2 階段垃圾強制分類政策，記者會中，張國龍署長與 25 縣市環保局長一同進行「第二階段垃圾強制分類起跑儀式」，每人手持一塊其縣市形狀的拼圖，合力拼湊成一幅大型的台灣拼圖，象徵垃圾強制分類將於明年元旦起在全國各縣市全面實施，同時也藉此宣示將達成垃圾「全分類、零廢棄」的決心。

環保署表示，自 94 年 1 月 1 日實施第 1 階段垃圾強制分類以來，經統計第 1 階段實施縣市所減少的垃圾量每日約 900 公噸，大約為一座焚化爐的處理量，因而可省下一座爐子之設置費及操作費。此外，回收之資源又可以變賣，也節省資源重開採之能源，減少溫室氣體之排放，這些都是實施垃圾強制分類的成效之一。

而截至 94 年 1 至 10 月，第 1 階段實施縣市的垃圾清運量為 18 萬 6 千 8 百多公噸，較 93 年同期月平均 20 萬 8 千 2 百多公噸，減量率超過一成(10.29%)；資源回收量 8 萬零 8 百多公噸，較 93 年同期月平均 6 萬 2 百多公噸增加約 3 成(29.53%)；廚餘回收量 2 萬零 4 百多公噸，較 93 年同期月平均 1 萬 2 千 3 百多公噸增加超過六成(64.89%)，顯示垃圾強制分類的推動，的確能大幅提昇國內資源及廚餘的回收量。

另為向民眾宣導此次實行政策，環保署特別製作一支由 3 隻造型可愛的小狗代言的宣導廣告「給愛麗絲篇」，3 隻小狗分別代表資源垃圾、廚餘及一般垃圾，藉由造型可愛的環保狗，搭配動畫劇情與環保分類標誌，並配合此次新版「給愛麗絲」的垃圾車主題曲，營造出新鮮有趣、無厘頭、又朗朗上口的效果，讓人印象深刻！特別一提，在宣導廣告中擔綱演出的三隻環保狗，也以大型人偶的方式現身於記者會，配合高唱逗趣的主題歌曲，努力向民眾宣導「垃圾分三類，環境好 OK」的環保概念，並提醒民眾養成垃圾分類的好習慣。

張國龍署長表示，第 2 階段垃圾強制分類將自 95 年 1 月 1 日起全面實施，將全面執行破袋稽查及勸導工作，並先行給予 3 個月的勸導期，期間若發現有未分類情形，會當場告知分類的方式，再請民眾當場分類或帶回再分類。勸導期以後，95 年 4 月 1 日起，民眾如違反分類規定執意排出者，將處以新台幣 1,200 至 6,000 元罰鍰。

環保署強調，處罰不是主要目的，而是希望透過宣導及稽查方式促使民眾養成資源回收的好習慣，從源頭減量，達到「全分類、零廢棄」資源循環再利用的優質生活。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2005/09/02 新聞稿

主 題：垃圾委託民間清運，有效運用人力，提昇環境品質

環保署自 93 年度起積極推動垃圾委託民間機構收集清運，除訂定相關規章，以規範地方政府執行外，並由專家學者及該署人員成立「推動專案小組」，監督執行事項。

本項工作執行期程自 93 年起至 95 年止，根據環保署資料，93 年度核定補助新竹縣尖石鄉、台中縣和平鄉、彰化縣彰化市、南投縣草屯鎮、雲林縣土庫鎮、嘉義縣朴子市、民雄鄉、高雄縣梓官鄉、鳥松鄉、彌陀鄉等單位，均已完成發包執行中；94 年度核定補助屏東縣滿州鄉、桃園縣新屋鄉、台中市、高雄市等單位，台中市已完成招標，其餘辦理招標作業中。

環保署強調，地方政府執行本項工作務必於事前妥善規劃委外後之人力、機具之運用，加強民眾之宣導及民意機關之溝通，及委託合約終止之緊急替代方案，以及監督受委託公司之措施，並且依環保署規定，要求受委託民營機關之清運車輛加裝衛星定位追蹤監控器，以利追蹤及監管。

依據環保署調查資料，各執行單位因地制宜充分運用委外後之人力、機具，執行垃圾收集清運以外的工作，如道路綠美化工作、水溝清理、拆除違規廣告、清掃街道、環境消毒、資源回收等環境衛生工作，達到提昇環境品質的目標。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2005/07/19 新聞稿

主 題：垃圾強制分類第二階段實施對象部分將提前執行稽查勸導工作

垃圾強制分類第一階段自 94 年 1 月 1 日起於基隆市、台北市、新竹市、台中市、嘉義市、台南市、高雄市、宜蘭縣、台中縣及高雄縣等 10 個縣市實施，第二階段自 95 年 1 月 1 日全面實施。而第二階段實施的部分縣市如台北縣、桃園縣、苗栗縣、雲林縣及花蓮縣等，其相關準備工作進度已超前，將提前執行垃圾強制分類稽查勸導工作。

垃圾強制分類第一階段實施的 10 個縣市經初步統計 94 年 1 至 5 月成果與 93 年同期月平均比較，垃圾清運量減量率達 11%、資源回收量成長 34%；廚餘回收量成長 77%，顯示垃圾強制分類的推動，已大幅提昇資源及廚餘的回收量。

為順利推動第二階段垃圾強制分類，環保署正積極輔導第二階段實施的縣環保局完成先期準備工作，除 94 年 6 月辦理二場次的垃圾強制分類檢討會，藉由第一階段推動情形進行經驗交流，並訂定各項工作進度檢核表及考核辦法，包括 94 年 6 月 30 日前完成垃圾不落地措施，9 月 30 日完成資源垃圾與廚餘回收再利用管道建立、採購廚餘回收桶及垃圾車改裝作業，10 月 1 日起進行宣導說明會、隨車宣導、逐戶宣導及地方媒體宣導工作，並請各縣環保局每月提報進度進行管考，以確實掌握推動現況。

第二階段實施對象依推動現況可分為三類，第一類為現已完成垃圾不落地措施、人力與車輛調度及回收管道建置，如桃園縣、花蓮縣、金門縣及連江縣等；第二類為目前符合預定進度，可如期完成準備工作，如台北縣、苗栗縣、彰化縣、雲林縣、嘉義縣及澎湖縣等；第三類由於偏遠地區範圍較大且人力與車輛不足，推動垃圾不落地較為困難，目前進度落後，仍需加強推動，如新竹縣、屏東縣、台南縣及台東縣等。

環保署表示，部分縣因推動進度超前，預定提前執行垃圾強制分類稽查勸導工作，如台北縣自 94 年 10 月起將先針對轄內機關、學校進行稽查勸導；桃園縣已自 94 年 4 月起於全縣各鄉鎮市以逐步增加稽查勸導路線方式執行，至 94 年 6 月底已達 60% 路線進行稽查勸導；另苗栗縣、雲林縣及花蓮縣亦提出將於 94 年 10 月起提前執行稽查勸導工作。

鑒於縣推動垃圾強制分類與直（省）轄市方式有所差異，環保署已於第一階段即要求未實施之縣採部分鄉鎮市先行示範實施，而由第一階段實施三個縣及 47 個示範鄉鎮市推動經驗來看，可經由減少垃圾清運次數及人力，增加資源回收周收日數方式進行調度，以解決人力機具不足方面問題。另針對突增資源回收量及部分較無回收價值之資源垃圾（如保麗龍）去化管道問題，環保署已逐步輔導鄉鎮市推動資源垃圾變賣採「統包」方式辦理，即收集後無須細分類直接以統一價格變賣予回收商，統包回收商需自行進行細分類，並依材質自尋後續妥善再利用管道，以解決資源垃圾的出路問題。雖採統包方式標售價格較分類後分項標售價格低，但以節省分類人力及分類貯存場地之負擔角度來看，採統包方式相對效益將較分類後分項標售為高。

針對部分縣轄內偏遠地區實施垃圾不落地之困難，環保署已規劃偏遠地區推動垃圾強制分類方式，對於各鄉鎮市偏遠地區因住戶零散且人力與車輛不足，經評估後確有執行上之困難者，採行雙軌制，即針對住戶集中之市集部分，仍採垃圾不落地方式執行，以利於後續稽查工作；另對於住戶分散執行困難部分，可採由原只放置垃圾子車，增設資源回收設施，並視實際情形，加設廚餘回收設施方式執行，以利民眾分類堆放，除由村長或環保志工協助進行認養及宣導分類工作外，清潔隊仍會適時進行稽查勸導工作。

環保署表示，全國推動垃圾強制分類工作後，預計 95 年資源回收量將達 200 萬噸，廚餘回收量將達 50 萬噸，合計 250 萬噸，較 93 年資源及廚餘回收量 185 萬噸增加 65 萬噸之回收量，以每公噸垃圾焚化處理費用 2,500 元計，可節省 16 億元。除節省龐大的垃圾處理費用外，每年執行機關回收的資源垃圾及廚餘變賣所得款項預估高達 10 億，每年總經濟效益高達 26 億元。

垃圾強制分類第二階段自 95 年 1 月 1 日全面實施，並比照第一階段給予三個月的勸導期。勸導期以後，民眾如違反分類規定且屢勸不聽者，將處以新台幣 1,200 至 6,000 元罰鍰。環保署強調，處罰不是主要目的，而是希望透過宣導及稽查方式促使民眾養成資源回收的好習慣，從源頭減量，達到「全分類、零廢棄」資源循環再利用的優質生活。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2004/06/04 新聞稿

主 題：垃圾委託民間清運，調整政府角色，提升環境品質

行政院環保署依「行政院及所屬各機關推動業務委託民間辦理實施要點」，於本(93)年 2 月 25 日訂定本署「推動委託民間辦理垃圾清運計畫」，以規範地方政府執行規定及本署補助原則等相關細節。

環保署表示，目前清潔隊除負責家戶垃圾收集、清運、處理外，尚須肩負道路清掃、水溝疏浚、環境整理消毒、違規廣告拆除、野狗捕殺等工作，所需人力及機具普遍不足，若家戶垃圾委託民間收集清運，則可減輕清潔隊負荷，而剩餘之人力、機具並可移轉執行其他環境衛生工作，將有助提昇環境整體品質。

根據環保署資料，本項工作執行期程自 93 年起至 95 年止，地方政府可申請補助規劃經費及垃圾委託清運經費，其中垃圾委託清運補助額度，直轄市及省轄市部分，補助上限為 800 元 /公噸、縣轄市部分，補助上限為 900 元 /公噸、鄉鎮部分，補助上限為 1,000 元 /公噸，離島或偏遠等特殊地區，補助額度則核實辦理；以上補助額度必須扣除地方政府依法徵收一般廢棄物清除處理費之清除費收入。

環保署強調，地方政府執行本項工作務必於事前妥善規劃剩餘公務人力、機具之運用、委託合約終止之替代方案、及加強民眾之宣導及民意機關之溝通，並且依環保署規定，要求受委託民營機關之清運車輛加裝衛星追蹤紀錄及攝影設備，以利追蹤及監督，達到活化公務人力運用，提昇環境全面品質之目標。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2003/06/24 新聞稿

主 題：酒矸倘賣無」為資源回收加分

為了擴大推動垃圾減量、資源回收，環保署選擇「酒矸倘賣無」這首曾傳遍大街小巷的歌曲，作為「資源回收」主打歌，未來除了將在全國資源回收車上沿途播放，提醒民眾資源回收的時間到了之外，也將配合七月一日起實施的連鎖速食店垃圾分類、資源回收措施，在麥當勞、肯德基、摩斯漢堡、漢堡王、二十一世紀、頂呱呱、儂特利等七家速食店播放。

各縣市資源回收時間以往每週只有一至二日，但目前的資源回收日每週多則三到五日，少則二日，資源回收工作已成為民眾倒垃圾時的習慣並與生活息息相關。垃圾車長期播放「少女的祈禱」來提醒民眾倒垃圾，但資源回收車目前並無相關音樂可資提醒，所以民眾有時會錯過資源回收時間。環保署遂徵得侯德健先生首肯授權無償使用「酒矸倘賣無」音樂，自九十二年七月起在各縣市資源回收車上播放。由於該音樂耳熟能詳，日後民眾應可像垃圾車播放「少女的祈禱」一樣，一聽到「酒矸倘賣無」音樂，就將家中資源回收物送交清潔隊回收。

今天為了感謝侯德健先生大力支持，環保署特贈送「曲頌環保」廢玻璃再生品乙座，以資紀念。此外，環保署也徵得庾澄慶先生的同意，將「酒矸倘賣無」這首主打歌的搖滾版作為連鎖速食店業推動資源回收宣導的廣播背景音樂帶，帶動民眾在消費時做好垃圾分類。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2002/11/19 新聞稿

主 題：一縣市一焚化爐政策—環保署長郝龍斌記者會新聞參考資料

最近在立法院審查環保署預算期間，有一些委員和關心環保的人士對於焚化爐的興建問題提出意見，我今天希望利用這個機會說明環保署的立場。

1.首先，從地球資源永續利用的角度，我們並不希望把垃圾收集後就付諸一炬，況且每座焚化爐興建的過程都會付出當地部分民眾抗爭的社會成本，環保署並不樂見。但是，環保署最優先考量的問題是：垃圾必須妥善處理，避免造成環境衛生問題，進而影響民眾的生活和健康。其次，協助地方政府，讓每個縣市的垃圾都有穩定而且妥善的去處，這是環保署的責任。另外一個現實問題就是台灣地狹人稠，不適合一處又一處的圍地作為掩埋場，焚化爐是不得已的選擇。

2.基於這樣的考量，環保署在十年前訂定了由中央補助一個縣市至少一座焚化爐的政策，各縣市的垃圾原則上在各自縣市轄區內處理，一方面是處理效率高，另一方面是避免地方民眾排斥焚化爐的鄰避心理，造成縣市間的爭議。這個政策執行到今天，十八座公辦的大型焚化爐已經完成，加上一座 BOO 的桃園焚化爐，全國一共有十九座焚化爐在運作當中，這是過去幾年各縣市大致上沒有發生垃圾危機的主要原因。

3.垃圾危機雖然暫時消除了，但現在社會上開始有一些聲音要求立即全面廢除興建焚化爐，並且用推動垃圾減量、資源回收來取代焚化爐興建政策。我以環保署署長的身份，在這裡很嚴肅的說：這是理想，但目前不可能做到。理由很簡單。第一，政府的政策有其延續性和穩定性，各縣市都是依據這個政策在規劃他們的垃圾處理計畫，如果中央政府突然宣佈全面終止興建焚化爐，各地的垃圾處理體系會陷入混亂狀態；尤其有五座焚化爐目前已經在興建中，還有三座焚化爐已經決標，地方也已經跟廠商簽約，一旦政策急轉彎，地方政府會立即會面臨違約賠款問題。

4.第二，目前雖然有些焚化爐並沒有處理到飽和容量，也就是有垃圾量不足的問題，但我必須說明，這是因為焚化爐興建有快有慢，造成地區分配不均的現象。目前有十三個縣市有焚化爐，有些人口多的縣市還有兩、三座，但是仍然還有十個縣市沒有焚化爐（包括花蓮縣、台東縣、宜蘭縣、基隆市、新竹縣、苗栗縣、雲林縣、南投縣、台南縣、澎湖縣），他們的垃圾完全是靠掩埋場在處理，但是這些掩埋場據我們的估計，在一、兩年內就會飽和，到時候如果他們仍然沒有自己的焚化爐，垃圾沒有妥善的去處，這九個縣市就會有可能發生垃圾危機。

5.也有人提出跨區處理垃圾的構想，這個想法當然很好，我們也因此修法許可，但是因為跨區處理垃圾幾乎都會面臨民意反對和轉運費過高的問題，地方很難解決。我在這裡舉幾個例子，大家應該都知道台北市和基隆市談垃圾互換已經談了兩年，方案非常實際可行，兩地的市長都非常有意願，甚至我本人都曾經出面背書保證，但是兩年下來，還是卡在議會沒有通過。另外，彰化縣議會今年也通過決議，不准外縣市垃圾進入；新竹市是另一種型態，就是把垃圾處理費提高到每公噸 1900 元的天價，變相阻止其他縣市垃圾進入。在台灣民意高漲的現實環境下，跨區處理垃圾還只是理想，環保署只能盡力協調，對於配合的縣市提供優先補助的條件，但是如果地方執意不接受，環保署沒有辦法強制地方接受其他縣市垃圾。

6.另外，跨區處理垃圾是非常昂貴的方式。以南投縣為例，最近南投有五個鄉鎮有垃圾處理危機，請求環保署補助將垃圾到其他縣市的轉運費，五個鄉鎮，一年就要一億元，環保署只答應補助三個月緊急應變期間的費用。現在南投還沒有焚化爐，如果不讓它興建，未來南投十二個鄉鎮都要補助，一年轉運費就至少兩億元。有人建議轉運費全額由中央補助，但是從環保署立場來看，中央的預算和經費，是全國人民的血汗錢，不能厚此薄彼，只照顧少數不願興建焚化爐縣市的民眾。如果地方不要焚化爐，就必須承諾未來自行負擔垃圾轉運處理的責任，中央補助實在依法無據。

附錄三 行政院環保署近年來發佈之有關新聞稿內容

發佈時間：2002/11/19 新聞稿（續）

主 題：一縣市一焚化爐政策—環保署長郝龍斌記者會新聞參考資料

第三，跨區處理還有可能面臨地方政府改變主意，隨時收回承諾，不再代處理其他縣市垃圾，造成緊急的垃圾危機。所以環保署雖然也希望能跨區處理垃圾，但是這只能當作緊急應變的措施，我們明確知道絕不可能完全依賴跨區處理來取代焚化爐的興建工作。

7.至於是否能夠垃圾減量來完全取代預備興建的焚化爐，我們絕對支持垃圾減量的工作，環保署現在積極推動塑膠袋、免洗餐具限制使用政策，就是推動垃圾減量的第一步，也是一大步。同時，我們已經開始在全國推動每週兩次的資源回收，也在都會區推動定時定點收垃圾，這些措施都是為了全面推動垃圾減量在做準備。可是，我們必須讓民眾有適應的時間。目前，資源回收有些縣市可以達到百分之十幾，但也有些縣市只能做到百分之二、三。同樣的，定時定點在鄉村地區還沒有準備好，連台北縣的偏遠鄉鎮都還做不到。垃圾處理方式關係到全台灣兩千多萬民眾的生活，環保署必須考量全國民眾能否配合的問題，整個政策必須務實、漸進。在民眾的觀念和生活習慣還沒有改變之前，如果現在就貿然實施全面垃圾減量、資源回收，除了引起大規模的民怨之外，不可能達到我們所期待的結果。

8.另外，有些人在計算焚化爐處理量的時候，都只計算一般家戶垃圾，而沒有計算事業廢棄物的量。雖然當初興建焚化爐的主要目的確是為了處理一般垃圾，事業廢棄物應該由目的事業主管機關另外興建處理設施，但是十年下來，事業廢棄物的處理設施一樣遇到民眾抗爭的狀況而進度遲緩，身為環保署長，我說過很多次，鼓勵經濟發展，鼓勵廠商設廠，政府卻不為他們準備事業廢棄物的處理設施，就像蓋了公園，鼓勵小朋友去露營，卻不蓋廁所一樣，是不負責任的作法。其實，從環保的角度來看，經過分類的事業廢棄物跟家戶垃圾是一樣的，如果一定要把兩者分開處理，只是另外多蓋幾座焚化爐，對於政府投資和環境維護都沒有什麼好處。

9.總結來說，從兼顧各縣市處理垃圾的爭議性低、長期穩定性高和成本效益的考量下，環保署仍然主張，每個縣市一座焚化爐，自己處理自己境內的一般垃圾，如果有餘裕量，就再協助處理事業廢棄物，是最理想的垃圾處理方案。但是，環保署一定會回應關心焚化爐興建問題人士的意見，一方面，對於還沒有簽約的焚化爐，我們會非常務實的來研究有無實際可行的替代方案，如果有，我們會認真考慮是否有興建的必要。一方面，我們會加速研擬進一步的垃圾減量政策，但我還是要強調，推動垃圾減量要靠全民的配合，因此環保署會審慎評估，並且在獲得民眾和地方政府的共識後，以漸進的方式來推動。

最後針對昨天雲林林內焚化爐開工時民眾抗爭的問題，我有一些說明：

林內焚化爐完全是由雲林縣政府依其權責選定地方，按程序完成環境影響評估，公開招標簽約興建的一座民辦民營（BOO）的焚化爐。但是因為焚化爐的地點離自來水公司淨水場只有一、八公里，引起地方民眾的疑懼和抗爭。目前自來水公司正在就焚化爐對淨水廠的水質影響作評估。最近立法院委員會審查環保署預算時曾經通過兩個決議，一個決議是在自來水公司針對焚化爐對淨水廠的水質影響的評估報告完成前，焚化爐暫停興建；另一個決議則是為確保水質安全無虞，行政院不得補助林內焚化爐。目前這兩個決議案都有待立法院院會的通過，如果未來立法院通過決議，環保署一定會尊重立法院的決議。