

國立臺東大學資訊管理系
環境經濟資訊管理碩士在職專班
碩士論文

指導教授：王聖銘 博士

國軍主計財務軍官對單位組織變革認知
與組織承諾關聯性之研究

研究生：黃琮柏 撰

中華民國九十九年六月



國立臺東大學資訊管理系
環境經濟資訊管理碩士在職專班
碩士論文

國軍主計財務軍官對單位組織變革認知
與組織承諾關聯性之研究

**The Correlation Analysis of Organizational Change Cognition
and Commitment: the Case of Financial and Accounting
Personnel in Military**

研 究 生：黃琮柏 撰
指導教授：王聖銘 博士

中華民國九十九年六月

國立臺東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：環境經濟資訊管理碩士班

本班 黃琮柏 君

所提之論文 國軍主計財務軍官對單位組織變革認知與組織承諾關聯性之研究

業經本委員會通過合於 碩士學位論文 條件

論文學位考試委員會：

蘇品良

(學位考試委員會主席)

鄭承昌

王聖銘

(指導教授)

論文學位考試日期：099年06月26日

國立臺東大學

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 資訊管理學 系(所)
環境經濟資訊管理 組 九十八 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。
論文名稱：國軍主計財務軍官對單位組織變革認知與組織承諾關聯性之研究

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	不同意	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：王聖銘 (親筆簽名)

研究生簽名：黃琮桓 (親筆正楷)

學 號：4397006 (務必填寫)

日 期：中華民國 99 年 07 月 18 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.ntu.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

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)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 資訊管理學系所

環境經濟資訊管理 組 九十八 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：國軍主計財務軍官對單位組織變革認知與組織承諾關聯性之研究

指導教授：王聖銘

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。

- 讀者基於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：黃琮柏

簽名：黃琮柏 中華民國 99 年 07 月 18 日

謝 誌

本論文能順利完成，首先要感謝指導教授王聖銘博士悉心指導，寫作期間訂下期程表，時時刻刻叮嚀每個時點應該完成的目標，在此表達最深謝意。同時亦非常感謝口試委員鄭承昌老師與蘇品長老師對本研究內容提出許多專業精闢的寶貴意見，使本論文內容更加充實，特此誌謝。

在研究期間，感謝學校所有老師的辛勤教導，及班上楊水生與成適宏等同學們在課業上的切磋琢磨、鼓勵與協助，另感謝黃廣年、王祥宇與吳昭億等官校學長（弟）、同學們協助問卷調查統計，並對本論文提出許多寶貴意見及看法，使本研究視野更為廣闊。

此外，年邁的母親在研究期間不慎摔傷癱瘓，在生活上幸有父親與姐姐們細心照料逐日康復，使我無後顧之憂能如期完成本研究，謹將本研究成果與他們一起分享。

黃琮柏謹誌

2010 年 6 月

國軍主計財務軍官對單位組織變革認知 與組織承諾關聯性之研究

黃琮柏

國立臺東大學環境經濟資訊管理研究所

摘要

本研究主要在探討國軍主計、財務單位軍官對組織變革的認知與組織承諾之關聯性分析。國軍組織中，國軍主計工作的重點，乃在於協助業務單位達成施政目標，其直接或間接都與國軍官兵有著密不可分的關係。而本研究的動機除聚焦於瞭解國軍幹部個人對組織變革認知與組織承諾兩者相互間的關係，也希望能瞭解國軍幹部對組織變革過程中，不同個體的認知與反應。本研究的主要目的，乃希冀能依據研究結果提出建議，以提供做為國防部主計局實施「組織變革」的策略下，相關單位執行「組織變革」續行方案的參考。以落實變革政策之進行。並希望能提高主計、財務軍官對服務單位之組織承諾。

本研究以國軍主計、財務單位軍官為調查對象，以便利抽樣法發出 600 份問卷，並利用描述性統計、t 檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析與迴歸分析等方法，針對 512 份有效問卷作分析。其結果顯示：不同個人屬性，對組織變革認知與組織承諾間各構面間，部分有顯著差異；主計財務單位軍官年齡、教育程度、年資及官階愈高者，在「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等組織承諾度愈高；主計財務軍官的「組織變革認知」對「組織承諾」兩者間關係

呈正相關；經運用迴歸分析法驗證後發現，以組織變革認知為自變項，組織承諾為依變項，發現組織變革效益及員工權益認知兩因素影響組織承諾高於溝通程度認知。依本研究的結果建議：(一) 因應「精進案」之推動而精簡國軍主財員額之同時，為使法定業務能正常推動，建議針對主要之法定業務流程重新規劃，務使作業流程合理簡化；(二) 調查顯示主財單位職務升遷機會，因組織變革造成機會受阻，導致組織承諾意願不高，建議須建立公平合理與多元化之升遷考核制度；(三) 因組織變革的成敗與成員態度息息相關，渠等對組織的承諾是推動組織變革的重要考量因素，建議後續執行時應重視員工參與變革溝通的過程，確保員工工作權益及保障；(四) 於推動組織變革的同時，建議鼓勵員工培養第二專長取得國家證照，提升對環境適應能力，並增進員工自我成長的空間，方可達成國軍組織變革目標，提升員工對組織服務意願。

而在後續研究上，本研究建議可就組織變革完成後，就其產生的績效差異、員工離職率及其他干擾變項，與本研究結果相互印證，以獲得更週延的研究結論。另本研究之構面僅在於組織變革與組織承諾關聯性，後續研究者可將人格特質、組織文化等加入研究，以獲得更完整之資料，提供相關決策部門參考。此外，後續研究可輔以訪談法，深入瞭解員工實際反應情形，使研究結果更為嚴謹與完整。

關鍵字：組織變革、組織承諾、主計財務軍官、關聯分析、迴歸分析

The Correlation Analysis of Organizational Change Cognition and Commitment: the Case of Financial and Accounting Personnel in Military

Tsornng-Bor Haung

Department of Information Management, National Taitung University

Abstract

The financial and accounting personnel, who are closely related to the officers and soldiers in military, are logistics staffs for helping their units to achieve their administration goals. This study presents the correlation and regression analysis results for showing the *individual cognition and commitment difference* of the *finance and accounting personnel in military during organizational change*. The main objective of this study is to propose strategic suggestions to the Comptroller Bureau of Ministry of National Defense to enhance the organizational commitments of the *finance and accounting personnel in military* during further implementation of subsequent organizational change projects and policies.

In this study, 600 questionnaires were distributed using convenient sampling methods. 512 effective questionnaires were collected and used for analyzing by means of descriptive statistics, *t – Test*, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation coefficient, and regression analysis. The results show that the respondents with different attributes have partial significant differences in each dimension of “cognition on organizational change” and “organizational commitment”. The respondents who are older, with higher education degree, more senior, and with higher ranking have greater degree of organizational commitment regarding the factors of value, effort and retention. Positive correlations are found between “cognition about organizational change” and “organizational commitment” of the respondents. The results of using “cognition of

organizational change” as the independent variable and “organizational commitment” as the dependent variable for regression analysis show that the factors of “effectiveness of organizational change” and “cognition of employee rights” have greater influence than the factor of “cognition of communication degree”.

As concluded by this study, we propose some strategic suggestions as follows. Firstly, since the proposed “Streamlining project of organization” will downsize the number of financial and accounting personnel in military, some operational processes are needed to be reasonably reengineered and simplified while implementing the project. Secondly, better and fair promotion and appraisal mechanisms are needed to resolve the less organizational commitment due to less promotion opportunities caused by organizational change. Thirdly, survey results show that the attitude of the financial and accounting personnel in military will affect the results of organizational change project. Thus, a participation mechanism for creating better communication is needed to ensure and protect the working right of the financial and accounting personnel in military for further implementation the organizational change project. Finally, in order to achieve the goal of organizational change, the organization should provide opportunities and encourage the financial and accounting personnel in military to enhance their secondary expertise and acquire more professional certifications to increase their competitiveness, adaptability and capability of self-development. So that to gain the support and increase the willingness of organizational commitments while implementing the organizational change project.

Some future researches can be done by integrating the factors of personal characteristics and organizational culture within the mainframe of this study to obtain a more comprehensive conclusion of this study. Furthermore, researches are very worthwhile to be implemented to evaluate the aftereffect of the organizational change project.

Keywords : Organizational change, Organizational commitment, Finance and Accounting Personnel, Military, Correlation Analysis, Regression Analysis.

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景概要.....	1
第二節 研究動機.....	2
第三節 研究目的.....	2
第四節 研究流程.....	3
第五節 研究範圍.....	4
第六節 研究內容概要.....	7
第二章 文獻回顧.....	8
第一節 組織變革.....	8
第二節 組織承諾.....	19
第三節 組織變革與組織承諾的關係.....	31
第三章 研究設計.....	33
第一節 研究架構與假設.....	33
第二節 研究規劃.....	35
第三節 問卷的預試.....	40
第四章 實證研究.....	43
第一節 問卷回收、個人背景特徵統計.....	43

第二節 研究變項之描述性統計.....	50
第三節 個人基本屬性對組織變革認知之差異分析.....	60
第四節 個人基本屬性對組織承諾認知之差異分析.....	71
第五節 主計財務軍官組織變革認知與組織承諾之相關分析 ...	83
第六節 組織變革認知對組織承諾的迴歸分析.....	85
第五章 結論與建議.....	88
第一節 結論.....	88
第二節 建議.....	91
參考文獻.....	93
一、中文部分.....	93
二、英文部分.....	96
附錄一 預試問卷.....	98
附錄二 正式問卷.....	102

表目次

表 2-1 組織變革的定義.....	8
表 2-2 組織變革的原因彙整表	10
表 2-3 Lewin之變革三階段模式	12
表 2-4 Leavitt之三種變革模式	12
表 2-5 組織變革認知構面分類表	15
表 2-6 組織承諾的定義.....	19
表 2-7 組織承諾的分類及定義	21
表 2-8 Randall之不同組織承諾水準與可能影響表.....	26
表 2-9 個人屬性與組織承諾相關研究彙整表.....	27
表 2-10 國內學者組織承諾相關研究彙整表	29
表 2-11 Lamsa & Savolainen探討經理人對組織變革之承諾.....	32
表 3-1 組織變革認知量表	35
表 3-2 組織承諾量表.....	36
表 3-3 預試問卷回收統計	40
表 3-4 組織變革認知量表之信度分析摘要表.....	41
表 3-5 組織變革認知量表之信度分析摘要表.....	42
表 4-1-1 問卷回收統計表.....	43
表 4-1-2 本研究有效問卷個人基本資料統計表	49

表 4-2-1 本研究組織變革認知量表各題項作答統計表.....	53
表 4-2-2 本研究組織變革認知之描述性統計表.....	55
表 4-2-3 本研究組織承諾認知量表各題項作答統計表.....	58
表 4-2-4 本研究組織承諾認知之描述性統計表.....	59
表 4-3-1 性別對組織變革認知各構面t 檢定結果.....	60
表 4-3-2 年齡對組織變革認知單因子變異數分析表.....	62
表 4-3-3 教育程度對組織變革認知單因子變異數分析表.....	63
表 4-3-4 年資對組織變革認知單因子變異數分析表.....	64
表 4-3-5 工作性質對組織變革認知t 檢定結果.....	65
表 4-3-6 單位兵種對組織變革認知單因子變異數分析表.....	66
表 4-3-7 官階對組織變革認知單因子變異數分析表.....	68
表 4-3-8 單位類型對組織變革認知t 檢定結果.....	69
表 4-3-9 職務層級對組織變革認知t 檢定結果.....	69
表 4-3-10 變革認知假設結果彙整表.....	70
表 4-4-1 性別對組織承諾t 檢定結果.....	71
表 4-4-2 年齡對組織承諾單因子變異數分析表.....	73
表 4-4-3 教育程度對組織承諾單因子變異數分析表.....	74
表 4-4-4 年資對組織承諾單因子變異數分析表.....	76

表 4-4-5 工作性質對組織承諾t 檢定結果.....	76
表 4-4-6 單位兵種對組織承諾單因子變異數分析表.....	78
表 4-4-7 官階對組織承諾單因子變異數分析表.....	79
表 4-4-8 單位類型對組織承諾t 檢定結果.....	80
表 4-4-9 職務層級對組織變革認知t 檢定結果.....	81
表 4-4-10 組織承諾假設結果彙整表	81
表 4-5 組織變革與組織承諾各構面相關分析表	84
表 4-6-1 組織變革與組織承諾之迴歸分析表.....	85
表 4-6-2 組織變革構面對價值承諾之迴歸分析表.....	86
表 4-6-3 組織變革構面對努力承諾之迴歸分析表.....	86
表 4-6-4 組織變革構面對留職承諾之迴歸分析表.....	87
表 5-1 個人屬性對組織變革認知及組織承諾的差異分析結果彙整表	88

圖目次

圖 1-1 研究流程圖.....	4
圖 1-2 現行主財體制關係示意圖	5
圖 1-3 精進案前國防部主計局財務中心組織系統	6
圖 1-4 精進案後國防部主計局財務中心組織系統.....	6
圖 1-5 研究對象服務組織範圍圖	7
圖 2-1 Bullock 與Batten 之變革模式	13
圖 2-2 Donnelly 的變革模式.....	14
圖 2-3 組織成員面對變革的心理歷程	15
圖 2-4 Steers組織承諾前因後果模式理論.....	23
圖 2-5 Stevens、Beyer & Trice 組織承諾角色知覺模式	24
圖 2-7 Mowday,Porter與Steers的組織承諾前因後果模式	25
圖 2-6 Morris & Sherman 組織承諾多元預測模式	24
圖 3-1 研究架構圖.....	33
圖 4-1 問卷樣本性別比例圖	44
圖 4-2 問卷樣本年齡分組圖	44
圖 4-3 問卷樣本教育程度比例圖	45
圖 4-4 問卷樣本年資比例圖	46
圖 4-5 問卷樣本職務層級比例圖	46

圖 4-6 問卷樣本工作性質比例圖	47
圖 4-7 問卷樣本單位兵種比例圖	47
圖 4-8 問卷樣本官階比例圖	48
圖 4-9 問卷樣本單位類型比例圖	48



第一章 緒論

第一節 研究背景概要

隨著知識經濟與資訊科技的蓬勃發展及社會與企業環境快速變動，企業組織的生存環境變得異常複雜，不斷湧現新的組織形式。企業所謂「瘦身運動」，即是在組織結構變革中採取消除機構臃腫、龐大的變革行動。因此，組織變革已成為眾多企業因應變化快速的社會與市場環境中生存和發展的重要手段，所以「規模大、多元化」已不再是企業代表，「質精瘦、核心化」儼然成為不少企業所追求的目標。

民眾對於政府機構的應變能力是非常要求的，所以政府推動一連串「行政革新方案」、「行政院暨所屬各機關組織及員額精簡計畫」、「行政院組織再造」及組織法案修訂等相關措施，期望建立一個創新、彈性、有應變能力的政府，以提升國家競爭力。

配合政府政策，國軍在 2001 年執行「精實案」，其主要目的是在藉精簡人員、組織的扁平化、戰力結構的調整及軍人生涯規劃管理等手段，以提升國軍有形戰力，並留住優秀人才，進而達到「精簡高層、充實基層」的目標。之後，國軍為適應未來戰略環境改變，有效維持台海軍事優勢及建構高素質現代化的國防武力，分兩階段推動「精進案」，第一階段於 2005 年 6 月 30 日前完成「編現合一」目標，同年 7 月 1 日接續推動「精進案」第二階段組織調整規劃，使國軍總員額縮減至 27 萬 5 千員的兵力目標（國防部，2009）。

總而言之，我國國防組織為因應國內政治情勢及現階段兩岸軍事情勢，已朝建構「權責相符」、「分層專業」之國防體制發展，並在建立現代化國防需求下，精進行政效率，達成人力結構合理化的目標。然而，國軍在組織變革預期效益的達成，絕非單靠政策之落實與否，其關鍵因素即在於組織全體成員對組織變革的認知，是否能夠確保其工作、晉升等權益及對於國防未來願景及效益的認知，是影響推動國防組織變革最大潛在因子（顧忠平，2005）。

第二節 研究動機

在國軍組織中，主財部門直接或間接都與國軍官兵有著密不可分的關係，而國軍主財工作的重點，乃在於協助業務單位達成施政目標，具有行政與後勤支援的特質，因此期望以新思維、新作法，在國軍主財制度歲計、會計、現金出納、統計決算與審計等專業領域上充實專業知能，以強化並提供三軍可靠的後勤支援，進而擷節國防預算，有效運用經費支出，充分發揮主財人員支援國防政策推動之有力助手。

本研究動機如下：

一、瞭解國軍幹部個人對組織變革認知與組織承諾兩者相互之間的關係

組織變革對組織成員是項衝擊事件，因組織成員是組織核心競爭力之關鍵。國軍對組織變革預期效益的達成，並非僅靠政策之推行是否落實貫徹，其中關鍵的因素在於組織全體成員對組織變革的認知，亦即組織成員對於能否確保自己的工作、福利、晉升等權益及對於國防未來願景與效益的認知，才是影響國防組織變革推動阻力之最大潛在因子。

二、瞭解國軍幹部對組織變革過程中，在不同個體的認知反應

有關組織變革的議題，探討重點多置於變革該如何推動，或變革策略該如何形成等技術層面，而忽略員工是否接受變革，或員工是否產生抗拒。因此本研究旨瞭解國軍幹部對組織變革過程中，在個體內產生的不同認知反應，以提供高層管理者及制定政策部門參考。

第三節 研究目的

本研究調查主要以國軍主計、財務單位的軍官為對象，並設計「主財軍官對組織變革認知與組織承諾調查問卷評量表」，就陸、海、空軍及聯勤、後備、憲兵等六個不同軍種單位內之主計、財務軍官實施問卷調查，並以敘述統計、交叉分析及統計檢定等方法進行分析，探討國軍主計、財務軍官對於組織變革中「變革效益」、「員工權益」、「溝通程度」及組織承諾中的「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等六個構面的表現，分析其認同組織目標與理念、願意投

注努力並渴望繼續留任服務的傾向強度，希望藉此進一步研究了解主計財務單位的軍官面對國軍「精進案」兵力調整之組織變革適應狀況，以提供業務主管單位進行組織調整與政策擬定之參考。

根據學者的研究報告顯示，組織承諾是員工對組織一種完整而持續性的態度，對於組織效能具有相當的影響，而組織承諾的研究至今仍能成為研究的主题，主要係其能對組織內部管理上提供諸多預測指標，有效地協助管理者瞭解員工的態度，進而提升組織效能。本研究亦冀望能依據研究結果提出建議，使國防部主計局實施「組織變革」的策略下，提供相關單位執行「組織變革」續行方案的參考，藉以降低人員之反彈阻力，落實變革政策之進行，亦希望能提高主計、財務軍官對服務單位之組織承諾。具體言之，本文的研究目的如下：

- 一、探討主計、財務單位之軍官是否會因其特性不同而對組織變革認知有所差異存在。
- 二、探討主計、財務單位之軍官是否會因其特性不同而對組織承諾有所差異存在。
- 三、探討主計、財務單位之軍官對組織變革認知與組織承諾之關聯性。
- 四、瞭解主計、財務單位之軍官對組織變革認知及組織承諾的程度。
- 五、透過研究結果提出具體建議，提供主計、財務單位主管政策規劃管理階層在推動組織變革時之參考。

第四節 研究流程

本研究之研究流程如圖 1-1 所示，首先確認本研究研究背景與動機，其次進行相關文獻的蒐集與探討，進而建立研究架構、發展研究假說、確定研究工具與決定資料分析方法，並設計問卷與進行預試，並依測試結果適度修正問卷；進而正式實際問卷調查，實施資料統計分析得出研究結果，最後根據完成之實證結果作成結論與建議。



圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第五節 研究範圍

國軍「主計」業務內涵係遵行政三聯制「計畫、執行、考核」，以計畫為經，預算為緯，發展為「政策計畫、預算執行、會計管理、內部審核、統計分析」等五項主計業務並由主計局統籌；而國軍「財務」業務，由國防部主計局財務中心統籌執行，乃針對國軍組織與特性，擷取美軍財務制度精華，嚴密國軍現金管理功能，統籌收付靈活調度，核實國防經費之支付，加強財務管理效能，以「國軍人員薪俸發放、國防經費支付」為主要目的業務。

財務中心及帳務中心原為國防部幕僚體制，業務執行及考核受主計局督導，然而自 2002 年 3 月 1 日國防二法施行，國防部主計局遂將 2 單位納編體制，「主計」與「財務」業務皆承主計局政策指導，合為一完整之主財制度架構，其關係架構如圖 1-2。

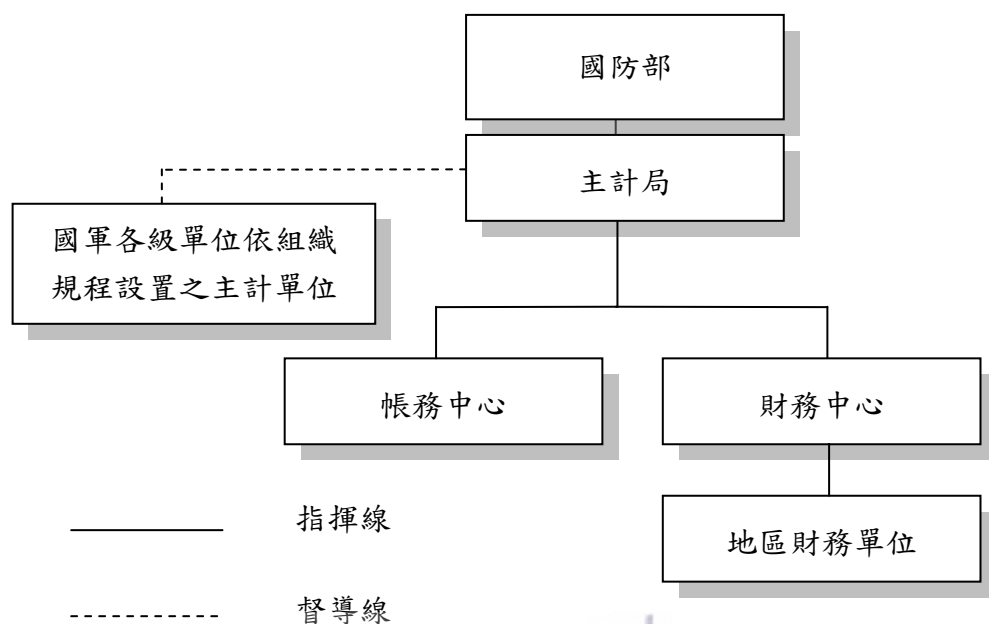


圖 1-2 現行主財體制關係示意圖

資料來源：劉立倫（2005），國防財務資源管理。

本研究係服務於國防部主計局財務中心，其間經歷單位業務合併及編組型態調整，僅就該組織架構在精進案實施前、後簡述如下：

1.精進案實施前，國防部主計局財務中心本部設有財務長室、政戰主任室、主計組、綜合計畫組、財務管理組、經費支付管制組等六個幕僚部門。下屬財務單位，按性質區分如下：

(1)特殊單位：薪俸資料管制處、綜合財務處、財務資訊處。

(2)地區單位（單位數）：財務處（4）、財務組（19）、財務作業組（5），負責三軍各地區單位財務勤務。

2.精實（進）案實施後，政戰主任室併入財務長室，裁撤特殊單位綜合財務處、財務資訊處、地區單位基隆、岡山財務組及 5 個財務作業組，並將相關業務及服務區域則併入鄰近地區財務處（組），預計 2010 年再整併 2 所財務處、組，以達成國軍精進案預計精簡各官階人力 25%的目標。其組織變革前、後組織系統架構如圖 1-2，1-3。

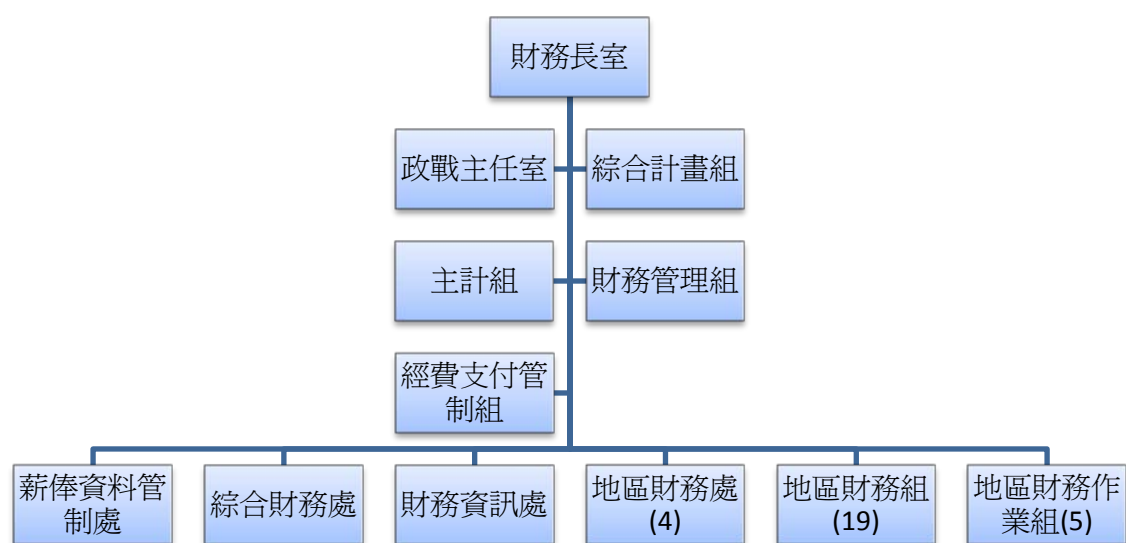


圖 1-3 精進案前國防部主計局財務中心組織系統
資料來源：國防部主計局財務中心沿革史，2006。

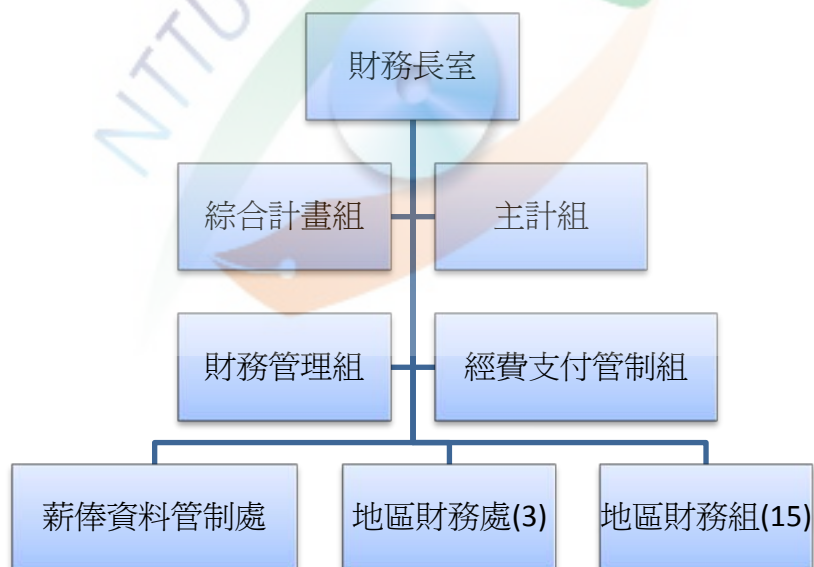


圖 1-4 精進案後國防部主計局財務中心組織系統
資料來源：本研究整理

國軍主計與財務軍官源自同一軍事院校，因「專業分責分工」而隸屬不同組織，本研究欲探討在不同軍種間的主計財務軍官對組織變革與組織承諾的關係，因此，以國防部主計財務部門之所屬現役軍官作為研究對象，進行問卷調查研究，

研究範圍對象組織單位如圖 1-5，並以此範圍所屬現職軍官為研究對象，採取便利抽樣法進行問卷調查研究。

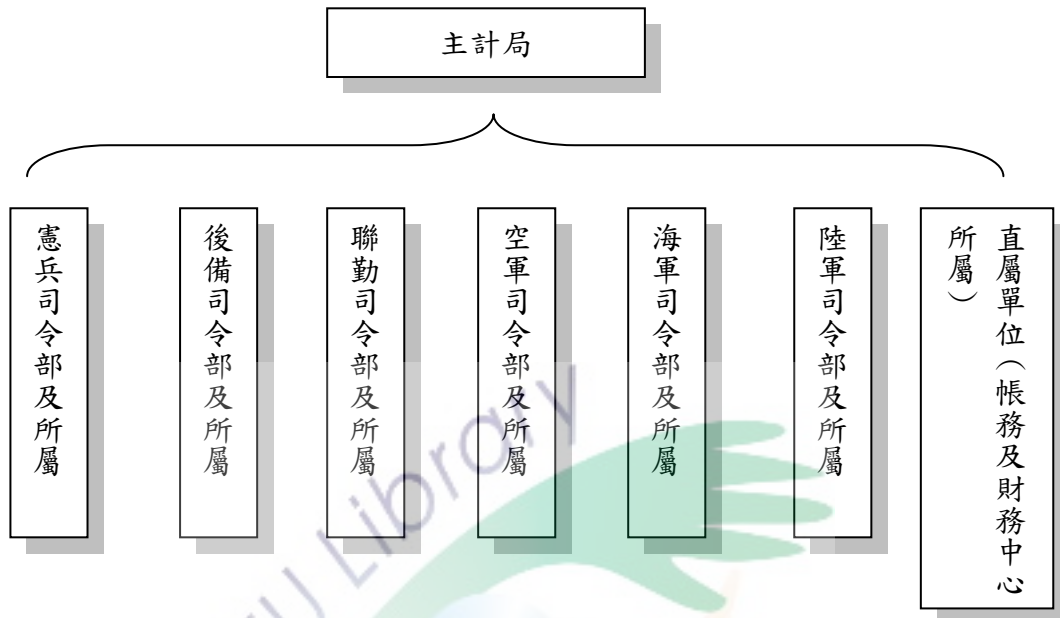


圖 1-5 研究對象服務組織範圍圖

資料來源：本研究整理

第六節 研究內容概要

本研究主要在探討國軍主計財務軍官在單位組織變革過程中，對於變革認知（變革效益、員工權益、溝通程度），與組織承諾（價值承諾、努力承諾及留職承諾）的關聯性，經由文獻回顧、設計問卷量表，經統計分析獲得以下結果：

- 一、主計、財務軍官會因個人屬性不同而對組織變革認知有差異存在。
- 二、主計、財務軍官會因個人屬性不同而對組織承諾有差異存在。
- 三、主計、財務軍官的組織變革認知與組織承諾具有關聯性，並呈正相關關係。

第二章 文獻回顧

第一節 組織變革

本節討論之重點包括組織變革的定義、形成的原因、模式、變革認知及成員抗拒變革的原因探討等五部分。

一、組織變革的定義

所謂組織變革(Organizational Change)是指組織受外在環境的衝擊，並配合內在環境需要，而調整其內部的若干狀況，來維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的（謝安田，1992）。因此組織爲了適應內、外在的環境，無時不處於改變中。

組織變革對現今企業的管理者而言是個重要的議題，因爲組織變革可說是企業生存的要件、一個成功的企業爲適應現代競爭激烈的環境，無不尋求適當的組織變革之道以提昇企業的競爭力。茲將國內外學者對組織變革之定義整理如表 2-1：

表 2-1 組織變革的定義

學 者	年 代	定 義
Leavitt	(1965)	組織變革爲分三種：組織結構的變革、人員的變革、技術的變革。
Robbins	(2001)	組織變革是使事物變得不一樣，通常在組織中的變革活動爲計劃性變革，爲一種有計劃與目標導向的活動。
吳秉恩	(1986)	組織爲提昇組織文化及員工之能力，以適應環境變化維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。
許士軍	(1993)	由於內在及外在的環境改變，組織必須適時感覺到改變的需要，在對問題診斷後應確立改變的目標並分析限制條件，以制定有效的改變策略並加以實施、檢討，以維持組織生存與發展目的
郭崑謨	(1993)	企業就組織結構的形成、員工的行爲，或是用已完成工作的技術進行改變，藉以達成企業之績效目標。
吳定	(1996)	組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的的過程，即爲組織變革。

學 者 年 代 定	義
徐聯恩（1996）	是組織層次整體的改變、營運架構改變、內外關係改變、不連續性的改變，亦是主導邏輯的改變。
黃仲銘（2000）	組織變革是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。
林瓊瀛（2001）	組織變革是一系統性思考的流程，即將整個企業的活動視為一個系統，每個部份環環相扣，並為從上到下整個組織的變革。
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、生產方式、處理程序、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。
顧忠平（2005）	組織變革係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（2005）	組織變革是組織內部與外在環境關係的調整，組織為因應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。
施慧敏（2007）	因應外在環境的變動及衝擊，藉由調整改變或打破傳統思維與作法，採取改變原有的策略、組織結構等，進行流程再造，並將組織文化、人員價值觀及關鍵任務等要素，加以協調與發展，建立新的做事方法，期使組織適應環境、滿足組織目標與員工需求，進而達成組織生存及永續發展的目的。
鄭錫鍇（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。

資料來源：本研究整理

綜觀以上國、內外學者論點，普遍認為組織變革係組織遭受外部或內部衝擊而意圖改變組織結構均屬之；另為契合國軍組織變革現況，本研究認為主計財務

單位組織變革之定義，係因應外在環境（如國防政策、員額、資源分配）的變動與衝擊，採取改變組織結構，進行流程再造，建立標準作業程序，期使組織適應環境，達成組織目標，進而達成組織生存與永續經營的目的。

二、組織變革原因探討

現代組織所處的世界，未知數愈來愈多，大出所料的事情發生得很快，組織必須在戰術層次上迅速因應。組織由於營運環境中突如其來的事件快速出現和難以預測，因此有必要經常快馬加鞭推動變革（何喻方譯，1996）。

Szilagvi (1983) 認為組織變革的原因，可分為內部力量與外部力量 (Tsai, 2006)；而 Kanter, Stein & Todd (1992)，認為造成組織變革的原因有三大類：1. 企業內部權力系統的變遷、2. 企業成長過程中的變遷力量、3. 環境的變遷（徐聯恩，1996）。

各專家學者認為組織變革之原因大同小異，茲將各專家學者研究組織變革原因說明彙整，如表 2-2：

表 2-2 組織變革的原因彙整表

學 者	年 代	定 義
Basil & Cook	(1974)	環境影響組織變革，所稱環境，指目前的科技方面 (technological)、制度與結構方面 (institutional-structural) 及社會與行為方面 (social-behavioral) 三種層次，從而影響個人、組織及地緣政治 (geopolitics) 的變革。
Szilagvia	(1983)	外部力量主要為：技術、產業變遷、人口驅力、國際貿易、企業及政府等要素。 內部力量主要為：指組織架構、組織流程、組織結構與人員行為等。
Kanter · Stein & Todd	(1992)	企業內部權力系統的變遷：如經營權的轉移、重要人士的變動等，均會直接或間接的導致企業結構、制度或文化的改變。 企業成長過程中的變遷力量：主要為組織成長的轉變、組織生命週期、組織成立年數。 環境的變遷：包含一般環境、產業環境、超環境與競爭環境的改變，如原料市場的價格變動、市場偏好的改變，新型態競爭者進入產業等，都會造成組織變革。
Robbins	(1992)	認為現今愈來愈多的組織面臨著快速變動的環境，這些組織正在依序進行調適，而目前全球的經理人員再度疾呼“變革或滅亡”，並認為以下六種因素的改變是導致變革

學 者	年 代	定 義
		的成因包括工作成員的本質；科技；經濟衝擊；競爭；社會趨勢；全球政治。
陳義勝（1984）		企業的主要機能已無效率或不能發揮其真正的作用時。決策的形成過於緩慢、無法把握良好的機會或造成錯誤的決策。 有不良的意見溝通時，各主管與其員工之間往往會因不良的意見溝通，造成許多嚴重的後果。 缺少創新時，在產品發展上沒有新觀念，目前在企業機能的執行上沒有新的或較好的方法出現等等。
郭崑謨（1993）		外在環境因素：指產品生命週期的縮短、國內外企業的高度競爭、高利率政策、消費者嗜好的變動、政府法規的制定或廢止、消費者或環境保護團體的急遽需求、生產過程和資訊處理等技術方面的急速進步。 內在環境因素：指員工之價值觀的變化、對工作安全需求的日益增加、對組織機能更講求效率化要求、希望享有決策參與權、對理想的工作與工作環境之期待逐漸提高。
梁毅偉（2008）		研究認為國軍兵工廠進行組織變革的原因主要係因應外在環境的快速變遷(如國軍總員額精簡導致武器彈藥訂單銳減，影響產值)，為確保組織之營運正常，因而進行相關內部調整作為，以達永續經營目標。
魏東明（2009）		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，為達成機關組織的生存、更新與發展目的，採取某種作為來調整改變組織內部，意圖使組織轉變，維持均衡，進而提昇工作效能。
資料來源：本研究整理		

總結上述專家學者觀點，本研究認為導致國軍主計財務組織變革的原因，主要係國軍主計與財務組織員額精簡、資訊系統工具快速變遷，進而將內部進行全面性的調整，以維持組織生存、發展之目的。另從文獻可知，造成組織變革的內部原因，大部份是為了因應外部環境壓力而起。

三、組織變革之模式

探究組織變革的定義、原因及類型後，應深入瞭解組織變革的模式，俾能掌握動態的過程。茲概述知名學者理論如下：

(一)李恩 (Kurt Lewin) 變革模式：

第一個有關變革過程的理論模式，是由變革理論之父李恩 (Kurt Lewin,1947) 發展出，他認為變革過程由三個階段組成，如表 2-3：

表 2-3 Lewin 之變革三階段模式

階	段 內	容
第一階段：解凍 (unfreezing)	通常含括將那些維持當前組織行為水準的力量加以減少，有時亦需一些刺激性的主題或事件，使組織成員知道變革的資訊，而尋求解決之道。	
第二階段：行動 (moving)	改變組織或部門的行為，以便達到新的水準，包括經由組織結構及過程的變革，以發展新的行為、價值和態度。	
第三階段：再凍結 (refreezing)	讓組織穩固在一種新的均衡狀態，通常採用支持的機制來加以完成，亦就是強化新的組織狀態，諸如組織文化、規範、政策和結構等。	

資料來源：黃仲銘 (2000)

(二)李韋特(Leavitt)之變革模式：

依 Leavitt 的觀點，變革之途徑主要透過下列三種方式來完成，且三者有高度互動關係，如任一個變數改變，必會導致其他變數之改變 (吳秉恩，1993)，如表 2-4：

表 2-4 Leavitt 之三種變革模式

變	革	途	徑 內	容
結構途徑 (structural approach)				藉組織系統、規章與預算編制方式來指導政策與程序之改變。強調組織結構與制度層面之修正，亦即當環境改變，目標隨之調整，因此，手段自然不宜過分僵化，應適時因應。
技術途徑 (technological approach)				以工作流程之重行安排為焦點，藉工作方法、工作技術與實體物質佈置的改變，來達成組織變革之目的。
行為途徑 (behavioral approach)				強調激勵、態度與技能之改變。通常藉助甄選、訓練及考評來完成變革。

資料來源：吳秉恩 (1993)

(三)Bullock 與 Batten 之變革模式：

Bullock & Batten(1989)二人提出「計劃性變革的整合模式」，認為計劃性變革包括探索、計劃、行動、整合等四個階段。如圖 2-1 所示，循序漸進構成一個完整的計劃性變革模式（引自施慧敏，2006）：

1. 探索階段：此階段由需要的察覺、蒐集資料及訂立契約等三者構成一組變革的循環過程。
2. 計劃階段：此階段由診斷、設計及決定等三者構成一組變革的循環過程。
3. 行動階段：此階段由執行及評估二者構成了一組變革的循環過程。
4. 整合階段：此階段則由鞏固、擴張及更新等三者共同構成一組變革的循環過程。

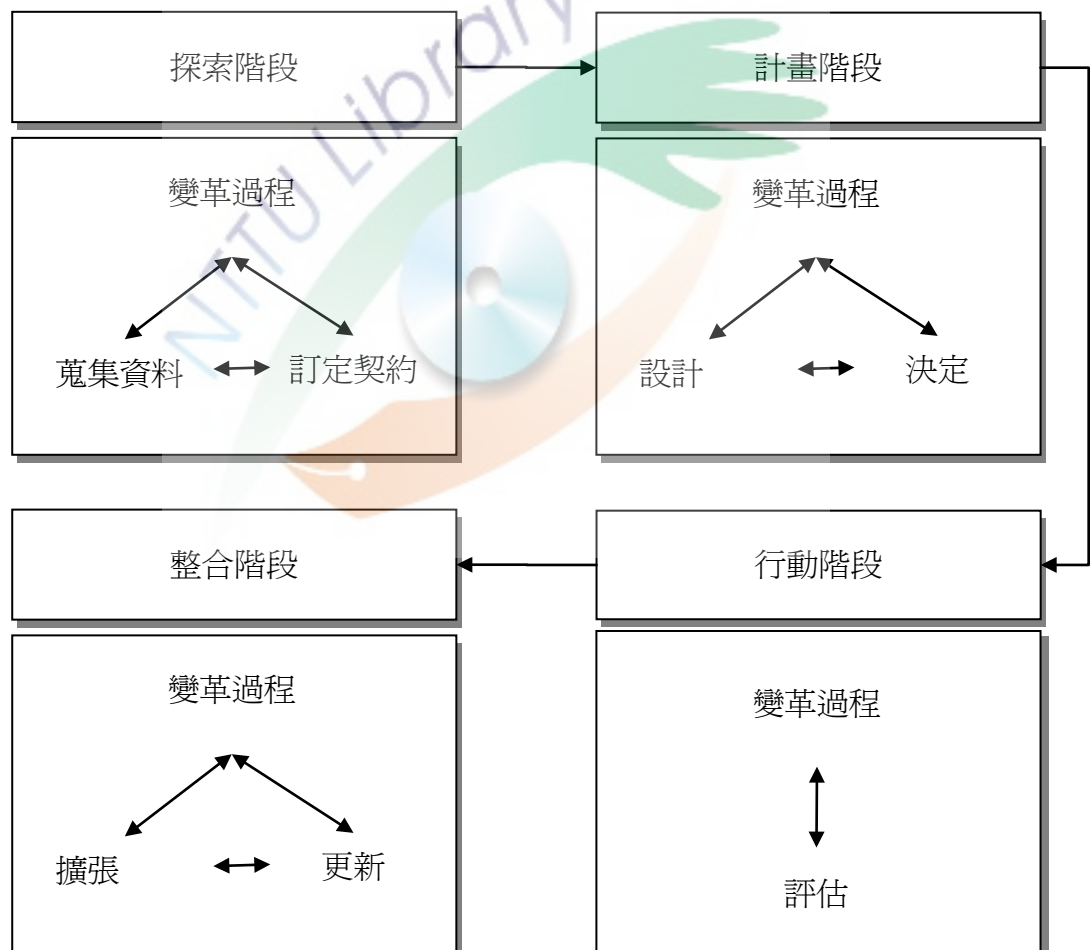


圖 2-1 Bullock 與 Batten 之變革模式

資料來源：引自施慧敏（2006）

(四)Donnelly 等人之變革模式：

Donnelly 等人（1975）提出了「組織改變之管理模式」如圖 2-2 所示，主要包括下列八個步驟：1. 促進改變力量。2.發掘改變需要。3. 問題診斷。4. 確認改變方法及策略。5. 分析限制條件。6. 選擇改變之方法及策略。7. 實施改變計畫。8. 檢討計畫（許士軍，1993）。

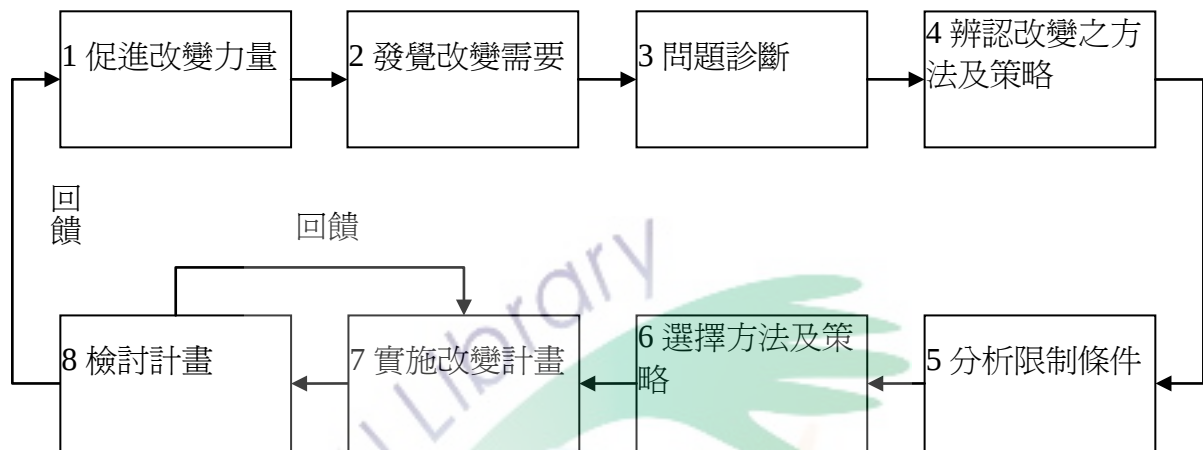


圖 2-2 Donnelly 的變革模式

資料來源：引自許士軍（1993）

綜上所述，組織變革是組織內部與外在環境關係的調整，為因應外在環境的改變，組織將內部做一調整，以維持均衡，進而達成組織生存與發展的目的。然而組織變革的對象是以「人」為中心，其成敗與員工認知及態度息息相關，是推動變革策略前重要的考量因素，前面提及國軍主財單位的組織變革是屬於「Leavitt 變革類型」，在推動變革過程中，決策者應妥為規劃，讓員工有所認知並使其有參與決策程序的機會，如此將有助於變革的推動。

四、組織變革認知

企業變革的階段與組織成員的心理反應過程是一體兩面，管理者必須洞悉、掌握組織成員面對變革時的心理反應，協助員工適應，變革方能成功（Tichy & Ulrich,1984）。所以，幫助員工卸下負面的心理負擔，增加正面積極的情緒，進而釋出或創造個人自我更新與組織改造重生的能量，是變革管理者責無旁貸的職責（顧忠平，2005）。

丁淑華（1999）指出組織成員面臨變革時每一階段心理歷程中的認知過程不盡相同，如圖 2-3 所示。因此，管理者必須明瞭自己每一階段扮演的角色，以幫助員工建立正確的變革認知。

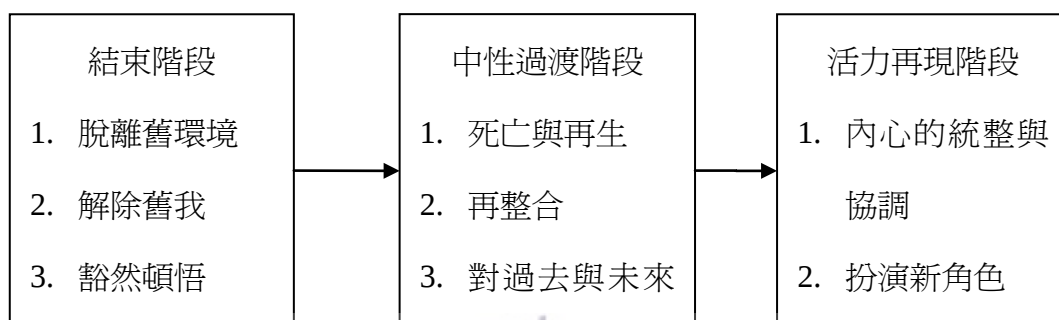


圖 2-3 組織成員面對變革的心理歷程

資料來源：丁淑華(1999)

當政府部門提及組織變革時，首先聯想到的便是縮減組織、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，透過調整組織結構與策略，進而能影響成員的價值觀、信念與態度，其目的在於增進組織績效，並達成組織目標（詹中原，2007）。本研究對國軍主計財務單位之組織成員有關組織變革的認知，係指組織成員對變革所抱持的看法及其效應認同的程度。

由於不同的個體知覺、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構面之分類彙整如表 2-5：

表 2-5 組織變革認知構面分類表

學 者	年 代	研 究 對 象	構 面 分 類
丁淑華（1999）		中華電信公司	組織發展認知、個人發展認知
蔡碩川（2001）		農會信用部	變革效益認知、工作保障認知、員工福祉認知
吳鍇（2002）		郵政總局	變革效益、參與溝通、角色特性、前程發展
白立範（2003）		國防部後備司令部	工作量、變革效益、前程管理
張仕宏（2004）		三家國防機構	溝通程度認知、工作保障認知、變

學 者	年 代	研 究 對 象	構 面 分 類
			革目的認知、反應調適度
顧忠平 (2005)		國防部軍政體系	變革效益認知、前程發展認知、溝通程度認知、工作保障認知
施慧敏 (2006)		國防部高司幕僚機構	變革效益認知、員工權益認知、參與溝通認知
梁毅偉 (2008)		國防部軍備局所屬兵工廠	溝通程度、工作保障、變革目的、前程發展
朱慧雯 (2008)		空軍後勤人員	變革效益認知、變革適應認知、員工權益認知、溝通程度認知
魏東明 (2009)		台東市公所清潔隊	變革效益認知、變革適應認知、員工權益認知、溝通程度認知

資料來源：本研究整理

本研究對象為國軍主計財務單位之組織成員，軍中組織結構較不同於一般公務部門，為有效探討組織變革認知的程度，綜整參考施慧敏(2006)及朱慧雯(2008)等研究者對軍事單位所提出的變革認知構面，將研究中成員對組織變革認知之構面，區分「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個變數，據以編製組織變革認知量表，俾利探討本研究對象對組織變革的認知程度。

此一構面的三個變數，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)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。
- (三)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。

五、成員抗拒變革的原因

十六世紀義大利的馬基為利(Machiavelli)「既得利益者都是改革者的敵人」，此一真理迄今屹立不搖。無論何時，當員工意識到自己在變革中是輸家之一方，就會想要抗拒。即意味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

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為（施慧敏，2006）。

在組織變革的過程中，員工對變革的反應有三種可能性：1. 積極的支持；2. 中立觀望的態度；3. 抗拒變革（許士軍，1993）。在無法避免抗拒變革的現象時，抗拒變革的原因通常歸納為，當組織開始改革時，員工將被管理者的監督權威所提醒，這種控制的增加會減少人們自主和自立的感覺，可能的社會損失員工間複雜的關係將受到變革的影響，群體的分散也使已確認的地位受到破壞。因此，人們抗拒的並不一定是改變本身，而是自己所遭受的損失或損失可能性（謝安田，1992；林贊正，2006）。綜合上述，由於一般員工都有抗拒變革的心理恐懼症，所以，在員工的變革認知過程中，管理者應瞭解員工的心理過程，並適時給予充分的資訊與溝通，若未能事先給予參與決策的機會，又不能對其現實利益給予適切的保證，反對變革，自是預料中的常態反應。

六、組織變革成敗因素

（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，2004），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。

組織變革若欲成功，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，2006）。

（二）組織變革失敗的因素

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，2006）：

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。



第二節 組織承諾

本節探討的重點包括：組織承諾的定義、分類、影響及與個人屬性、組織變革的關係等五個部分，依序敘述如下：

一、組織承諾的定義

組織承諾的概念最早是由 Whyte(1956)所著關於企業生命的書中提出之「組織人」(Organization man)，係指相信他的目標與組織的目標是相同的，並珍惜「他與組織的關係是爲了生計」的想法。

在組織行爲與人力資源管理的領域中，組織承諾一直以來是管理學者感興趣的研究主題，主要是因爲組織承諾能用來預測員工的行爲，提供態度與行爲連結之實證研究機會；而不同的學者從不同學派、理論角度切入，分別賦予了不同的定義。茲彙整中、外學者對組織承諾之定義如表 2-6：

表 2-6 組織承諾的定義

學 者	年 代	定 義
Whyte	1956	意指組織成員對組織的忠誠度、投入及貢獻。
Kanter	1968	係指個人對於組織之奉獻心力及對組織忠誠度之高低而繼續工作之承諾，乃因個人考慮其對組織的投資與犧牲，使其覺得離職的成本過高，而難以離開組織。
Porter、Steers、Mowday & Boulian	1974	認爲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.願意爲組織利益而努力。 3.明確的希望繼續成爲組織的一分子。
Mowday、Porter & Steers	1982	組織承諾係指個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，具有以下三個構面： 1.價值承諾：對組織、目標的強烈信念與接受。 2.努力承諾：爲組織盡力的意願。 3.留職承諾：維持繼續成爲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，爲了組織的利益，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	組織承諾是認同組織價值，爲組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。
William & Anderson	1991	對組織的附屬感，聯繫和公民式的行爲，爲了增進組織效能及效率，及對資源的轉換、創新、環境等的付出。

學 者	年 代	定 義
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。
丁虹	1987	個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值，(2)願意為組織投注高度的努力，(3)具有強烈的願望以維持組織成員的身份。
謝安田	1992	組織承諾為組織中的個別成員，對各種情境知不同構面，表達的主觀感覺或情感反應的程度。
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。
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。
魏東明	2009	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分子信念之相對承諾強度。

資料來源：修正自魏東明（2009）及本研究綜整

綜合上述學者定義，本研究係採用 Mowday、Porter & Steers（1982）定義，認為組織承諾是「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：對組織、目標的強烈信念與接受；(二)努力承諾：為組織盡心、盡力的意願；(三)留職承諾：維持繼續成為組織一份子的強烈渴望，並將組織承諾定義為個人在工作態度及留職意願上的一種承諾。

二、組織承諾的分類

由前述各學者對組織承諾的定義中可得知，學者基於研究方向的不同，而有不同的論點，因此在組織承諾分類上亦形成不同的分類定義。彙整學者所提組織承諾分類及理論如表 2-7。

表 2-7 組織承諾的分類及定義

學者(年代)	分	類	定	義
Porter(1974)	價值承諾	深信並接受組織目標及價值。		
	努力承諾	願意為組織投注高度的努力。		
	留職承諾	具有強烈的慾望以維持組織成員的身分。		
Mowday、Porter & Steers(1982)	價值承諾	對組織、目標的強烈信念與接受。		
	努力承諾	為組織盡力的意願。		
	留職承諾	具有強烈欲望以維持組織成員的身份。		
La msa, A. M., & Savolainen, T.(2000)	報酬基礎的承諾	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。		
	信任基礎的承諾	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。		
吳鍇（2002）	價值承諾	強烈的接受與信仰組織的目標與價值。		
	努力承諾	願意為組織付出更多的努力。		
	留職承諾	強烈的渴望繼續成為組織中的一份子。		
卓孟珍（2003）	價值承諾	深信並接受組織的目標及價值。		
	努力承諾	願意為組織投入更多的努力。		
	留職承諾	具有強烈維持組織成員身份的慾望。		
梁芷菁（2004）	價值承諾	表示員工認同公司價值觀與作法之程度。		
	努力承諾	員工願意為公司的發展付出努力的程度。		
	留職承諾	員工願意繼續留在組織中之承諾程度。		

學者(年代)	分	類	定	義
朱慧雯（2008）	認同承諾	組織成員願意接受與認同組織的目標與價值程度。		
	努力承諾	組織成員願意為組織付出更多努力的強度。		
	留職承諾	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。		
魏東明（2009）	認同承諾	深信並接受組織的目標與價值。		
	努力承諾	願意為組織投入高度的努力。		
	留職承諾	具有強烈的欲望以維持組織成員的身份。		

資料來源：本研究整理

綜合上述學者的分類，本研究決定將採用Mowday, Porter & Steers(1982)的觀點，用 15 個題目來測量組織承諾，將 15 個題目歸併成價值承諾、努力承諾、留職承諾等三個向度之方式，將影響我國軍幹部（以主計、財務單位軍官為例）的組織承諾區分為三個向度，茲分述如下：

1. 價值承諾：對組織的認同，即國軍主計、財務單位軍官對國軍目標、信念的認同，對所屬單位觀感。
2. 努力承諾：對工作的投入與關心，即財務單位員工對各項工作學習訓練的知覺經驗、態度、行為等各方面表現。
3. 留職承諾：願意繼續留在組織中，即主計財務單位軍官願為國家付出心力，並繼續留任所屬單位的態度。

三、組織承諾的理論模式

組織承諾近年來雖被廣泛運用於不同科學領域中，但各家學者對組織承諾的理論因研究目的及衡量方式的不同，因而建立各種不同理論模式；茲就其中陳楓霖（2006）及朱慧雯（2008）以組織承諾對個人在組織行為上所產生的效果，所提出重要且較常見的組織承諾模式彙整如下：

（一）Steers(1977)的實證研究，提出「組織承諾前因後果模式理論」，如圖 2-4 所示，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。而結果變項採納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。其研究發現個人特質、工作特性、工作經驗與組織承諾相關。由此得知，員工對組織之承諾程度是可以被影響的，所以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。

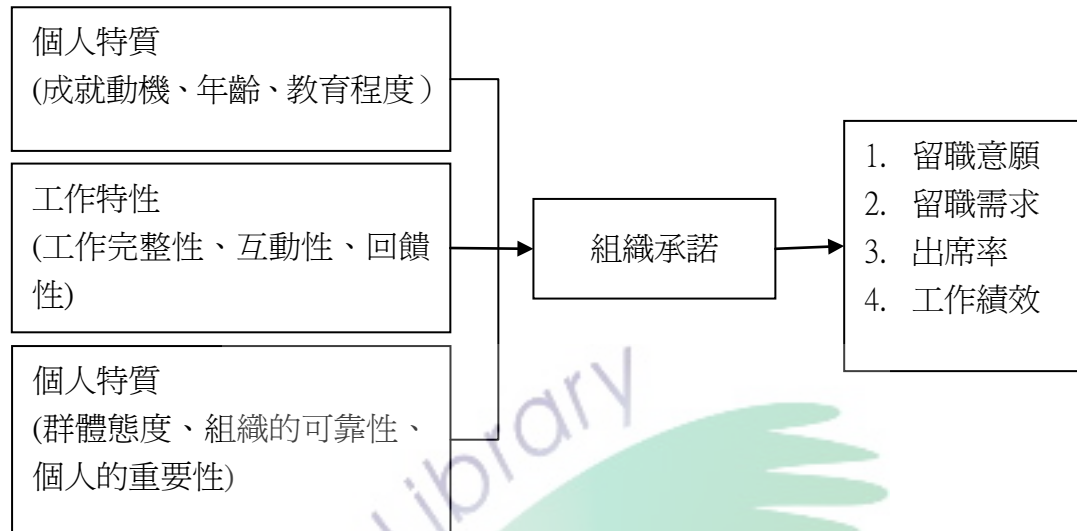


圖 2-4 Steers 組織承諾前因後果模式理論

資料來源：Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.

(二)Stevens、Beyer & Trice Stevens 等人(1978)融合交換觀點，認為在初期階段，其組織承諾主要是受到組織成員心理因素或個人特質的影響；而隨著年資漸長後，考量交換性因素，使其離開組織的代價提高，組織也因而獲致成員相當程度的承諾。在此模式中，個人屬性、角色相關因素與組織因素影響個人的角色知覺，並藉交換、評估之後，形成角色的行為或態度，最後影響個人

的留職與離職意願，其關係如圖 2-5 所示：

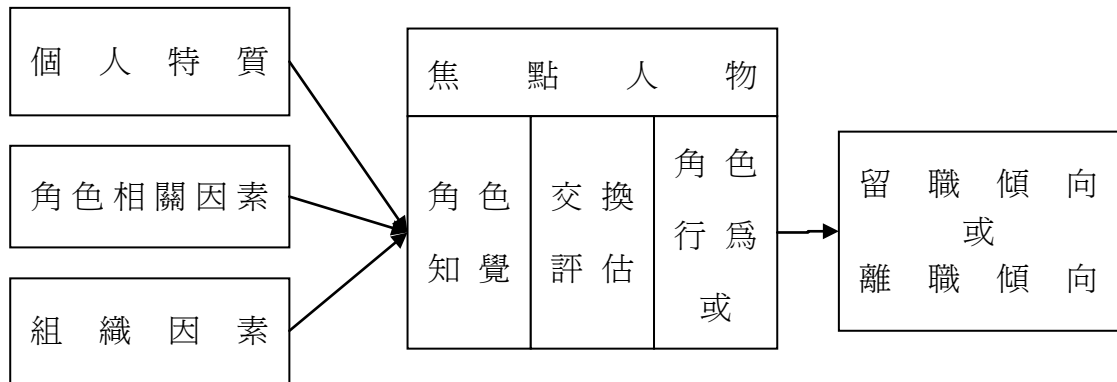


圖 2-5 Stevens、Beyer & Trice 組織承諾角色知覺模式

資料來源：Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 382

(三) Morris & Sherman (1981) 認為有組織承諾的多元分析研究較缺乏，且認為 Steers 的前因後果模式偏向規範性觀點，而 Steven 等人的角色知覺模式又偏向交換性觀點，對組織承諾的解釋與預測均有所偏失，因此，整合二者理論形成多元預測模式，如圖 2-6 所示：

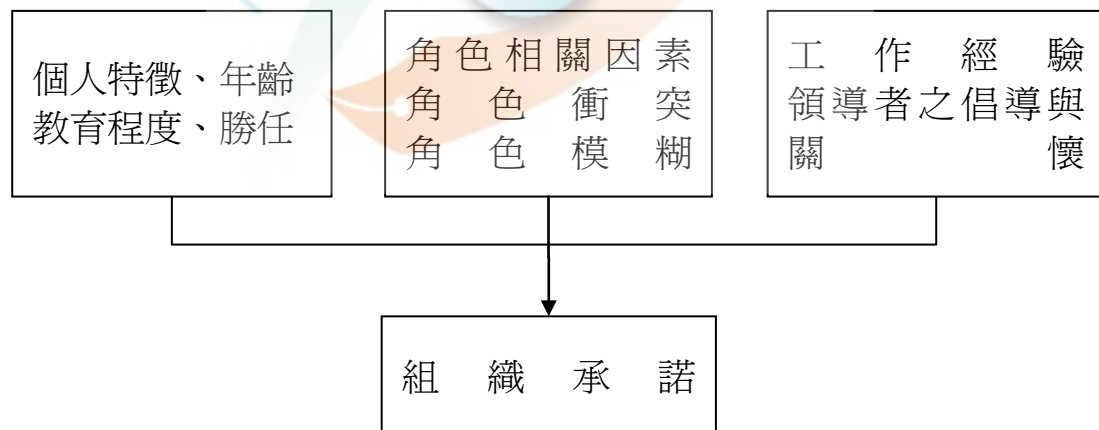


圖 2-6 Morris & Sherman 組織承諾多元預測模式

資料來源：Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalization of an organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 24, 5120–5526.

(四) Mowday, Porter 及 Steers (1982) 應用上述 Steers (1977) 的模式更具體的發展出組織承諾的前因後果模式，如圖 2-7 所示。其前因變項包括：個人特

徵、有關角色的特徵、結構性特徵及工作經驗。而後果變項則包含：工作績效、員工任職年資、遲到怠工、缺曠情形、轉業異動率。

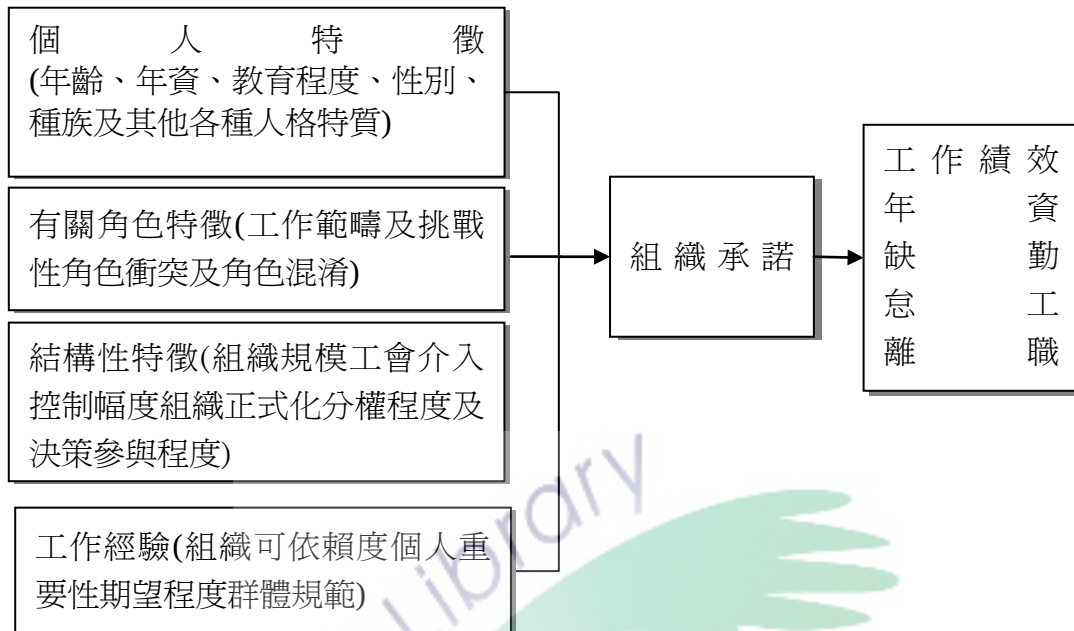


圖 2-7 Mowday, Porter 與 Steers 的組織承諾前因後果模式
資料來源：顧忠平（2005）

綜觀以上專家學者對組織承諾理論模式之論證，得知專長學者看法一致，認為組織承諾受到個人特徵、屬性或工作性質等統計變項之互動影響，並對組織效能有顯著影響。

四、組織承諾的影響與個人屬性關係

- 尹衍樑（1988）歸納了國內、外學者的研究發現，組織承諾具有四項要點：
- (一)為組織績效的指標，高組織承諾的員工比低組織承諾者有較高的任務績效。
 - (二)可顯示組織的有效性。
 - (三)比任務滿足更能成為離職率的指標。
 - (四)其理論價值可提供態度與行為連結之實證研究。

此外，Randall（1987）的研究發現，在不同的承諾水準情況下，分別有正面或負面的影響，如表 2-8：

表 2-8 Randall 之不同組織承諾水準與可能影響表

項目		對個人可能之影響		對組織可能之影響	
		正面	負面	正面	負面
組織承諾水準	高	1.個人的生涯發展和報酬提高。 2.行為被組織獎賞。 3.個人被提供一個熱情的職業。	1.個人的成長、創造力、創新、流動的機會被抑制。 2.官僚抗拒改變。 3.在社會及家庭造成壓力與緊張之關係。 4.缺乏與同事間之團結。 5.對非工作組織之參與受時間及精力之限制。	1.安全及穩定的勞動力。 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。 4.能達成組織的目標。	1.人力資源的無效利用。 2.缺乏組織彈性、創新及適應性。 3.堅守過去的政 策 及 程 序。 4.過度熱心的工作者會激怒其他員工。 5.非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。
	中	1.增加歸屬感、安全、績效、忠誠度及責任感。 2.創造個人主義。 3.明顯的從組織獲得身分的維持。	1.生涯的發展和晉升的機會可能受影響。 2.各部門認同之間不易取得妥協。	員工保有期間的增加、降低辭職的意願、降低離職並有較高的工作滿足。	1.員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務的行為。 2.員工可能平衡組織與非組織工作的需求。 3.可能降低組織的績效。

項目		對個人可能之影響		對組織可能之影響	
		正面	負面	正面	負面
組 織 承 諾 水 準	低	1.個人之創造力、創新及創作力。 2.更有效的人力資源運用。	1.低生涯進展及低晉升、個人高成本像大風吹被吹過來。 2.可能被開除、解職或奮力使組織的目標失敗。	分裂及低績效員工離職使損失有限，反而可提高士氣，人員補充為組織帶來有利的結果。	1.較高離職、遲到、缺席。 2.留職意願缺乏、對組織不忠誠、工作品質低、以非法的活動對付組織、限制額外角色的行為、角色模型化的損失、帶來傷害的後果、限制組織對員工的控制。

資料來源：Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management review*, 12(3), 460-471.

Mowday et al. (1982) 認為一個良好的個人與組織的連結，將對個人、組織及社會產生好的結果。就個人而言，組織可提供經濟需要的來源、未來經濟保障及心理上的報酬，因此，個人必須與組織聯結，而組織承諾正是這種連結，個人對組織投入愈多，組織承諾愈高。

在許多的研究中發現，個人屬性與組織承諾確實有著相關性存在，茲將學者研究結果整理如表 2-9：

表 2-9 個人屬性與組織承諾相關研究彙整表

背景變項	年 代	研究者	研 究 結 果
性別	1988	朴英培	男性員工比較重視工作內在價值及社會地位價值；女性員工比較重視工作薪酬價值。
	1993	邱淑媛	女性員工比男性員工重視人際關係與工作環境。

背景變項	年 代	研究者	研 究 結 果
性別	1998	彭雅珍	女性教師對「創新變化」的重視程度顯著高於男性教師。
	1999	徐增圓	新世代女性較男性重視集體利益與謙和寬容等工作價值觀。
	2000	黃浩杰	女性員工較重視安全福利，男性員工較重視成就聲望的工作價值觀。
	2000	鍾志明	女性比男性在「自我成長」與「交通取向」兩項工作價值觀上有更高傾向。
	2008	朱慧雯	男性與女性對空軍後勤工作組織承諾面向認同承諾、努力承諾留職承諾等價值觀無顯著差異。
教育程度	1988	朴英培	教育程度高之員工較重視工作內在價值、晉升及社會地位價值；而教育程度較低的員工較重視工作薪酬價值。
	1993	邱淑媛	學歷較高的員工比低學歷員工更重視自我肯定和表現。
	1999	徐增圓	新世代工作者中教育程度較低者較重視平安和諧的工作價值觀。
	2000	鍾志明	高中職比專科學歷員工更重視「自我成長」、「組織安全與經濟取向」。
年齡	1988	朴英培	年紀愈大愈重視工作內在價值及社會地位價值，而較不重視工作薪酬價值。
	1993	邱淑媛	年輕員工較年長員工重視人際關係與工作地位。
	1998	彭雅珍	51 歲以上之國小教師在整體工作價值觀、「成長發展」、「工作環境」重視程度顯著高於 30 歲以下及 31-40 歲之教師。
	1999	徐增圓	愈年長的非新世代工作者對集體利益、能力與理智、謙和寬容以及尊重傳統等工作價值觀愈重視。
	2008	朱慧雯	不同年齡在認同承諾、努力承諾留職承諾等價值觀念有顯著差異。
工作年資	1988	朴英培	年資較久的員工較重視工作內在價值、晉升價值，年資較淺的員工較重視工作薪酬價值。
	1993	邱淑媛	年資較短的員工較年資較長的員工更重視人際關係。
	1998	彭雅珍	不同任教年資的國小教師在「成就聲望」、「工作環境」上有顯著差異，服務 21 年以上教師高於任教 1-5 年及 11-20 年教師。

背景變項	年 代	研究者	研 究	結 果
工作年資	2000	鍾志明	1 年以上未滿 3 年員工比 7 年以上未滿 15 年者對「自我成長」、「交通取向」更認同；1 年以上未滿 3 年者比 7 年以上未滿 15 年者、7 年以上未滿 15 年者比 15 年以上者更偏重「安定與免於焦慮」、「組織安全與經濟取向」。	
	2008	朱慧雯	不同服務年資的空軍後勤人員對於組織承諾程度上有顯著差異。	
職務	1988	朴英培	較高階層員工較重視工作內在價值、晉升及社會地位價值，較低階層員工較重視工作薪酬價值。	
	1998	彭雅珍	教師兼任主任在「成就聲望」上高於級任教師、科任教師、教師兼組長。	
	2000	鍾志明	高階主管強調「自我成長」、「組織安全與經濟取向」、交通取向。	
	2005	沈佩如	不同職務對工作價值觀有顯著差異。	

資料來源：修正自許佳錚（2002）及本研究整理

基於上述學者研究分析，個人變項的性別、學歷、年齡、工作年資及職務對組織承諾的關係，具有顯著的差異性存在。本研究希望針對國軍主計財務單位所屬軍官幹部透過個人變項如性別、年齡、工作年資、學歷、職務、官階等，逐一檢視，以瞭解主計財務單位所屬軍官之個人變項與組織承諾之關係是否也如實證研究結果。

五、組織承諾相關研究

在組織行為的研究中，組織承諾佔有重要的地位，成員對組織的認同與投入，可作為組織效能的指標。本節彙整國內對組織承諾研究相關文獻之發現如表 2-10：

表 2-10 國內學者組織承諾相關研究彙整表

學 者	年 代	研 究	發 現
丁虹	1987	甲、戊公司不同職位階層員工在組織承諾八面向(對公司的承諾、對部門的承諾、對工作伙伴的承諾、全部組織承諾、修正後對公司承諾、修正後對部門承諾、修正後對工作伙伴的承諾、修正後全部組織承諾)上均有顯著差異，丙公司不同職位階層之員工在組織承諾六面向有顯著差異。	

學 者	年 代	研 究 發 現
葉國華	2002	研究發現職務層級對組織承諾(留職承諾、價值努力承諾)有顯著差異。
蔡盛明	2002	以中國石油股份有限公司為實證對象，探討公營事業工作價值觀、工作特性、員工屬性與組織承諾之關聯性，發現：員工工作價值觀對組織承諾具有顯著的正相關；工作特性對組織承諾具有顯著的正相關，亦即整體工作特性愈高，其組織承諾愈高。
樓欣美	2003	運用層級迴歸方法研究顯示，員工的職類階級對組織承諾有顯著影響作用，發現非主管之「組織承諾」顯然比主管低。
李進明	2003	以憲兵幹部為例，探討工作滿足、組織承諾及專業承諾關係，研究發現：軍官幹部對於工作滿足的程度，組織承諾程度呈現正面且積極性的回應；工作特性、主管領導型態與組織承諾程度呈顯著的正相關；軍官幹部對工作滿足的程度愈高，其對組織承諾與專業承諾之影響愈大。
孫進發	2004	研究指出，不同職位員工在組織承諾因素上(情感性承諾)達顯著性差異，表示非主管員工對公司的歸屬感較主管強烈。
施慧敏	2006	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。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	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。
魏東明	2009	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。

資料來源：本研究整理

綜合以上文獻研究顯示，職類、階級對組織承諾均具有顯著的影響，而國軍組織階級制度比一般企業更鮮明，隨著年資、經歷、官階的社會化程度提高，職責、報酬等亦相對提升，使其相信能充分發揮自己的能力，並關心單位未來的發展。故本研究以主計財務軍官個人基本資料(如特徵職類及階級)等為干擾變項，探討組織在不同個人基本資料與自變項「組織變革認知」交互作用後，對依變項「組織承諾」的影響程度。

第三節 組織變革與組織承諾的關係

組織領導者往往承受來自市場、客戶、競爭對手極大的壓力，而衍生組織變革的需求。因此，他們急欲促使員工參與關乎組織成功的議題。他們需要志願的夥伴，已準備全力投注於必須的改變，而非嘲諷或坐在一旁認為此改變活動終將過去的人（Axelrod,2001）。有關組織變革與組織承諾態度之間的關係，大部分研究均認同對組織變革持正面態度者，其組織承諾之程度亦較高。本節茲將學者對組織變革與組織承諾之相關文獻整理說明如下：

李安成（1999）針對中華郵政組織變革員工態度研究中發現，傾向抗拒組織變革者，其組織承諾程度愈高。

張肇宏（2000）在探討前五大汽車廠推行組織精簡時，所採用的策略是否會影響留任員工的認知，發現留任員工依公司不同而對組織承諾之價值承諾、認同承諾、信任承諾有個別差異之關係，但研究發現留任員工普遍存在「倖存者症候群」。

丁淑華（2000）以中華電信員工為對象，針對民營化變革認知與離職意願關係之研究中發現，員工對民營化變革認知與組織承諾呈顯著相關，換言之，員工的認知程度將影響其對組織的承諾，當員工對公司目前的作法及未來的遠景有信心時，自然反應在組織的承諾與實際的行動上。

Yousef（2000）針對阿拉伯國家的 30 個組織，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，研究顯示，組織承諾中之情感性承諾與持續性承諾影響某些組織變革之態度；同時，組織承諾亦為一中介變數，使工作滿意度直接與間接影響組織變革之態度。此外，又針對相同區域，以組織承諾為中介變項，探討員工工作倫理與態度對組織變革態度之關係，研究結果亦與前述研究結果相吻。

Lamsa & Savolainen（2000）在組織變革中選擇較小族群的經理人為標的，以深度訪談法，探討經理人對組織縮編與品質改善活動跟組織變革之承諾間的關係。其結果如表 2-11 所示：

表 2-11 Lamsa & Savolainen 探討經理人對組織變革之承諾

面向	內容
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，則會傾向對變革付出承諾
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

以上研究指出，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。

資料來源：本研究整理

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。

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。

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。本研究為探討國軍主計、財務單位軍官「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；並進而檢測主計、財務軍官的「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。

第三章 研究設計

本章主要在說明本研究設計架構與實施，分別就研究架構、研究假設、問卷建構及資料處理與分析方法逐一敘述。

第一節 研究架構與假設

一、研究架構

本研究係以國軍主計財務單位軍官為研究對象，依據第一章所敘研究動機、研究目的，並藉由文獻探討對以往相關之研究與理論加以整合、分析，而提出本研究之研究架構，如圖 3-1 所示。本研究係以組織變革認知為自變項，組織承諾為依變項，以探討國軍主計財務單位軍官對組織變革認知與其組織承諾之關係；另為了瞭解樣本之特性，本研究亦將性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、兵種、官階、職務層級及單位類型等個人基本資料納入本研究架構中，探討不同人口統計變項分別對組織變革認知、組織承諾之差異情況。

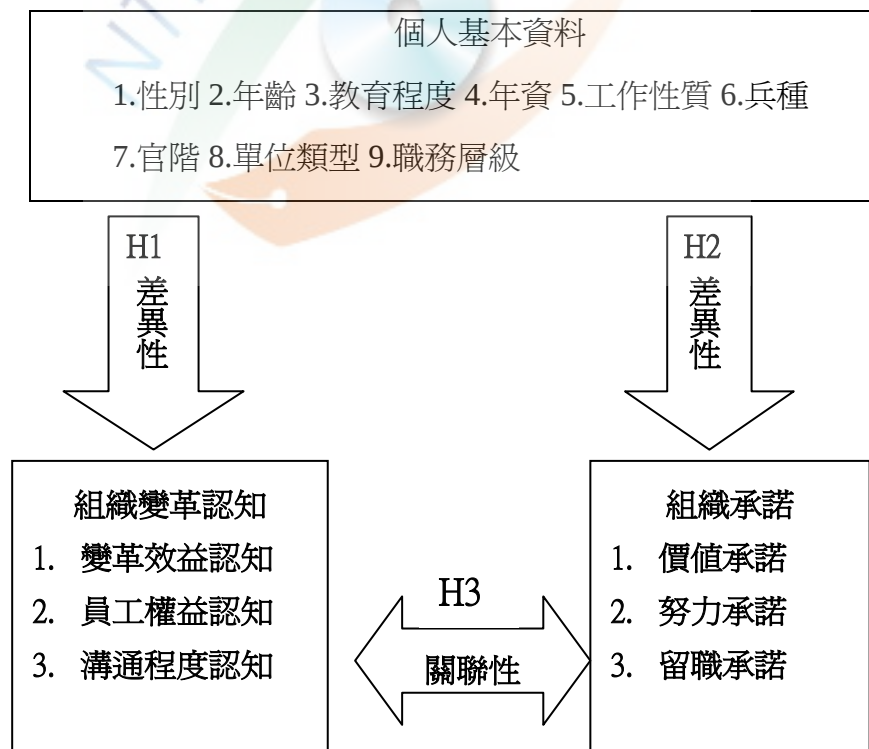


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

二、研究假設

根據本研究之研究目的及架構，提出本研究之虛無假設：

H1：個人基本資料不同的主財軍官，其在組織變革認知上無差異情形存在。

H1-1 性別不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H1-2 年齡不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H1-3 年資不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H1-4 教育程度不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H1-5 工作性質不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H1-6 兵種不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H1-7 官階不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H1-8 單位類型不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H1-9 職務層級不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H2：個人基本資料不同的主財軍官，其在組織承諾上無差異情形存在。

H2-1 性別不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。

H2-2 年齡不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。

H2-3 年資不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。

H2-4 教育程度不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。

H2-5 工作性質不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。

H2-6 兵種不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。

H2-7 官階不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。

H2-8 單位類型不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。

H2-9 職務層級不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。

H3：主財軍官在組織變革認知與組織承諾之間無關連性存在。

H3-1 主財軍官在變革效益認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在。

H3-2 主財軍官在員工權益認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在。

H3-3 主財軍官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 研究規劃

一、問卷測量量表

本研究以問卷為資料收集工具，各量表的測量方式陳述如下：

(一)組織變革認知量表

本研究之組織變革認知量表係參考吳鎔（2002）依據 Robbins（1992）論點訂定之量表作為研究基礎，並參照張仕宏（2004）、顧忠平（2005）及魏東明（2009）等人之研究量表設計，依據國軍主計財務單位的特性及所遇國軍組織變革實際狀況，予以歸納修訂而成，計得到預試問卷共計 15 題，如表 3-1。並採用李克特 5 點尺度來衡量，由「非常不同意」到「非常同意」，分別計予 1 至 5 分。

表 3-1 組織變革認知量表

變 革 效 益	06. 為了主財組織的永續發展著想，組織進行變革是必須的。
	15. 國軍精進案施行後，提高了主財組織行政效率。
	03. 我認為主財組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。
	09. 我認為精進案過後，主財組織的管理工作會更講求效率。
	12. 我認為主財組織在精進案中的組織精簡合併後，會使各項工作更加精簡，績效更加顯著。
員 工 權 益	01. 主財組織精簡後，同仁在組織裏的工作負擔會加重。
	11. 我認為主財組織變革後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。
	07. 我認為決策者(長官)關心所屬成員的未來發展。
	04. 我認為主財組織因精進案的裁併，會排擠我的工作機會。
	13. 我認為主財組織經過精進案變革後，推行的教育訓練計畫，能提高成員素質及培養成員更多工作技能。

溝 通 程 度	10. 主財組織在進行國軍精進案變革的過程中，管理階層與部屬之間有良好的溝通管道。
	02. 在主財組織精進案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重同仁的個人的意願。
	14. 在進行主財組織變革中，組織會重視同仁權益的爭取。
	08. 我認為主財組織在精進案的變革過程中，事前有周延的規劃，並能讓部屬充分瞭解。
	05. 我認為我瞭解主財組織在國軍精進案持續推動的變革目的及措施。

資料來源：本研究整理。

(二)組織承諾量表

本研究的「組織承諾問卷」量表係參考丁虹（1987）、許仁宗（2004）、顧忠平（2005）、陳楓霖（2006）、朱慧雯（2008）及魏東明（2009）等學者之研究問卷，依國軍主計財務軍官人員工作之特性酌予修訂編製而成，區分為認同承諾、努力承諾及留職承諾等三項分類，共計 15 題問項，如表 3-2。並採用李克特 5 點尺度來衡量，由「非常不同意」到「非常同意」，分別計予 1 至 5 分。

表 3-2 組織承諾量表

價 值 承 諾	04. 我認同組織的理念與目標，願協助其發展並獲得成功。
	08 我對組織有強烈的忠誠度。
	01 我以身為國軍主財的工作人員的一份子為榮。
	12. 我認為我個人的價值觀和組織的價值觀目標非常接近。
	15. 我非常關心精進案後，國軍主財單位未來的發展。

努力承諾	10. 我願意繼續為組織效勞。
	02. 我願意付出額外的努力，以達成各項工作任務目標。
	05. 為了能對國軍主財單位有更大的貢獻，我會主動參加各種訓練及進修。
	07. 我願意在工作崗位上盡心盡力，來達成組織的要求。
諾	13. 有感於組織的提攜與照顧，我會更努力工作。
留職承諾	14. 我很希望繼續留在主財單位服務，直到退休。
	06. 即使其他兵種單位有升遷機會，我會考慮離開。
	09. 精進案組織變革後，大幅縮減人力，我仍願意留下來繼續服務。
	03. 我覺得我對主財單位有深厚的感情。
諾	11. 為了繼續留在組織做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。

資料來源：本研究整理

(三)個人基本資料

本研究的個人基本資料，此一構面包括為性別、年齡、教育程度、年資、工作性質、單位兵種、官階、單位類型及職務層級等九個不同變數茲概述如下：

1. 性別：此一變數區分男性及女性。
2. 年齡：此一變數區分 25 歲以下、26 歲～30 歲、31 歲～35 歲、36 歲～40 歲、41 歲以上等五組。
3. 教育程度：此一變數區分專科、大學、研究所（含指參以上）
4. 年資：此一變數區分未滿 7 年、7 年以上未滿 12 年、12 年以上未滿 17 年、17 年以上等 4 組。
5. 工作性質：此一變數區分主計、財務。
6. 單位兵種：此一變數區分陸軍、海軍、空軍、聯勤、後備、憲兵等 6 組。
7. 官階：此一變數區分上尉（含以下）、少校、中校、上校等 4 組。
8. 職務層級：此一變數區分參謀職、主官（管）職。
9. 單位類型：此一變數區分機關、部隊。

二、各研究變項的操作型定義

由上述研究架構，本研究之構面包括三大部分，自變項為組織變革認知，依變項為組織承諾，另包括個人基本資料變項部分，謹分述如下：

(一)個人基本資料

區分為不同層級或類別，藉以分析其對組織變革認知與組織承諾各構面之差異情形。個人基本資料分為性別、年齡、教育程度、年資、工作性質、單位兵種、官階、單位類型及職務層級等九項人口統計變項。

(二)組織變革認知

本研究綜整丁淑華(2000)、吳鎔(2002)、白立範(2003)、張仕宏(2004)、顧忠平(2005)、施慧敏(2006)及朱慧雯(2008)等人提出之相關變革認知構面，區分為「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個構面加以探討國軍主計財務軍官組織變革認知的差異性。

(三)組織承諾

本研究採用 Mowday、Porter & Steers(1982)定義，將組織承諾區分為「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個構面，並用以探討其與組織變革認知之間的關聯。

三、資料分析方法

問卷回收後，對問卷進行整理，對於資料或問題選項填答內容不完整的問卷給予刪除，取得有效問卷進行編碼、建檔，並以 SPSS for Windows 17 版統計套裝軟體進行資料處理，分別進行敘述性統計及推論性統計分析；本研究中將各項統計檢定之顯著水準訂 $\alpha = 0.05$ ，資料分析中所使用之統計方法，詳述如下：

(一)描述性統計分析 (Descriptive Statistics analysis)

對於樣本個人屬性的特徵，本研究採用描述性統計分析，藉以瞭解研究列變項的分布情形的基本數據，常用的描述性統計分析主要用來瞭解研究各類變項的分佈情形與各量表的基本數據，常用的為層面或量表的平均數、中數、標準差、最大值、最小值等，本研究主要用以瞭解樣本中的個人屬性變項，如性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、兵種、官階、職務層級及單位類型等對於各構面之差異性，分析受試者對於問卷中各構面與題項的答題情形。

(二)推論性統計分析

本研究推論性統計分析(Inferred statistics analysis)如下：

1.獨立樣本 t 檢定

主要功能在檢定一個二分間斷變項（自變項）之二個類別樣本，在一個等距以上變項（依變項）上之平均數是否有顯著差異，以瞭解樣本在依變項上之平均數高低是否會因自變項之不同而有所差異。

2.單因子變異數分析法（One-way ANOVA）

單因子變異數分析法（One-way ANOVA）主要用以檢定三個或三個以上母群平均數的差異顯著性(吳明隆，2003)，且在自變項與依變項之間達到顯著水準之後，再以事後比較 Post Hoc 檢定之最小顯著差法(least significant difference，簡稱 LSD)進一步檢定那幾組間差異情形達顯著水準。

3.相關分析(Pearson Product Moment Correlation Analysis)

皮爾森(Pearson)積差主要用來檢測兩個都是等距或等比變數之間的相關性，而其基本假定是，變數的樣本必須均為常態分配的母體中隨機抽取的獨立樣本，由於本研究符合本項檢定方法的要求，因此，本研究以此方法來檢測。

4.迴歸分析（Regression）

迴歸分析（Regression）主要應用在 1. 探討與解釋自變項與依變項間關係的強弱與方向；2. 找出對依變項之最佳預測方式；3. 干擾控制變項後，探討自變項與依變項間的真正關係；4. 探討自變項間交互作用效果與依變項間之關係。本研究採用迴歸分析之輸入迴歸分析法(stepwise)來探討。

第三節 問卷的預試

本研究為探討問卷量表內容的信度與效度，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 17.0 版統計套裝軟體作為分析結果，能符合信度與效度前提下，刪除不當之題項，進以修正成為正式的問卷調查量表。

為了瞭解問項題意用詞是否簡明易懂及能否確保衡量結果的一致性，故於實施正式問卷調查之前，隨機抽選服務於北部地區之主計財務單位軍官填答，藉以提供修正建議，本次預試問卷共發出 40 份，實際回收 37 份，扣除填答不完全 2 份，有效問卷計 35 份，回卷率 83.3%（詳見表 3-3 所示）

表 3-3 預試問卷回收統計

區分	發出問卷數	回收問卷數	有效問卷數	問卷回收率
預試問卷	40	37	35	87.5 %

資料來源：本研究整理。

一、效度測試

本研究所建構的「組織變革認知」問卷量表及「組織承諾問卷」量表，均係參考吳錫（2002）、張仕宏（2004）、顧忠平（2005）、魏東明（2009）等人之研究量表構面及題目設計，再依據主計財務單位的特性及國軍組織變革所遇實際狀況，予以歸納修訂而成，並詢問服務於主計財務部門年資較長之專家學者，題項內容具有相當效度。

二、信度測試

本研究採用 Cronbach's α 係數衡量各變數之間共同因素的關連性，計算出衡量所得的總變異數與各別變異數，來檢驗問卷題目間的一致性、穩定性。依據 DeVellis(1998)的建議，原則上當 α 值低於 0.6 完全不接受；介於 0.6 至 0.7 為最小接受值；介於 0.7 至 0.8 相當好；介於 0.8 至 0.9 非常好。

(一)組織變革認知量表

組織變革認知量表中 3 個構面的 Cronbach's α 值分別為.774、.732、.827 均大於.60，顯示本研究所採用的組織變革認知量表問卷具有良好的信度，無刪除不適當題項，其信度分析結果摘要，如表 3-4 示：

表 3-4 組織變革認知量表之信度分析摘要表

構面	題項	項目刪除時 的 α 值	Cronbach's α 值
變革 效益 認知	06. 爲了主財組織的永續發展著想，組織進行變革是必須的。	.876	.774
	15. 國軍精進案施行後，提高了主財組織行政效率。	.667	
	03. 我認爲主財組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	.704	
	09. 我認爲精進案過後，主財組織的管 理工作會更講求效率。	.659	
	12. 我認爲主財組織在精進案中的組織精簡合併後，會使各項工作更加精簡，績效更加顯著。	.651	
員工 權益 認知	01. 主財組織精簡後，同仁在組織裏的工作負擔會加重。	.710	.732
	11. 我認爲主財組織變革後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。	.684	
	07. 我認爲決策者（長官）關心所屬成員的未來發展。	.592	
	04. 我認爲主財組織因精進案的裁併，會排擠我的工作機會。	.674	
	13. 我認爲主財組織經過精進案變革後，推行的教育訓練計畫，能提高成員素質及培養成員更多工作技能。	.747	
溝 通 程 度 認知	10. 主財組織在進行國軍精進案變革的過程中，管理階層與部屬之間有良好的溝通管道。	.831	.827
	02. 在主財組織精進案的組織變革過程中，我認爲決策單位會尊重同仁的個人的意願。	.790	
	14. 在進行主財組織變革中，組織會重視同仁權益的爭取。	.766	
	08. 我認爲主財組織在精進案的變革過程中，事前有周延的規劃，並能讓部屬充分瞭解。	.733	
	05. 我認爲我瞭解主財組織在國軍精進案持續推動的變革目的及措施。	.825	

資料來源：本研究整理。（組織變革認知整體量表的 Cronbach's α 值爲.704）

(二)組織承諾量表

組織承諾量表中3個構面的Cronbach's α 值分別為.730、.811、.725均大於.60，顯示本研究所採用的組織承諾量表問卷具有良好的信度，無刪除不適當題項，其信度分析結果摘要，如表 3-5 示：

表 3-5 組織變革認知量表之信度分析摘要表

構面	題項	項目刪除時的 α 值	Cronbach's α 值
價值承諾	04. 我認同組織的理念與目標，願協助其發展並獲得成功。	.701	.730
	08. 我對組織有強烈的忠誠度。	.631	
	01. 我以身為國軍主財的工作人員的一份子為榮。	.637	
	12. 我認為我個人的價值觀和組織的價值觀目標非常接近。	.695	
	15. 我非常關心精進案後，國軍主財單位未來的發展。	.749	
努力承諾	10. 我願意繼續為組織效勞。	.783	.811
	02. 我願意付出額外的努力，以達成各項工作任務目標。	.742	
	05. 為了能對國軍主財單位有更大的貢獻，我會主動參加各種訓練及進修。	.828	
	07. 我願意在工作崗位上盡心盡力，來達成組織的要求。	.774	
	13. 有感於組織的提攜與照顧，我會更努力工作。	.746	
留職承諾	14. 我很希望繼續留在主財單位服務，直到退休。	.616	.725
	06. 即使其他兵種單位有升遷機會，我會考慮離開。	.815	
	09. 精進案組織變革後，大幅縮減人力，我仍願意留下來繼續服務。	.643	
	03. 我覺得我對主財單位有深厚的感情。	.649	
	11. 為了繼續留在組織做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	.613	

資料來源：本研究整理。（組織承諾整體量表的 Cronbach's α 值為.848）

第四章 實證研究

本章主要將研究過程加以描述，並依前章研究架構所發展出之各項假設及研究問題，分予進行各項統計分析的工作，以驗證各項假設是否成立及研究問題的探討說明。

第一節 問卷回收、個人背景特徵統計

一、問卷回收情形

由於國軍主計財務單位遍布臺灣各地，礙於空間因素，本研究問卷由研究者委託服務於北、中、南、東及外島等地區財務單位同仁，以便利抽樣法方式，向服役於主計及財務單位之志願役軍官發放問卷，共計 600 份，回收 540 份，回收率 90%，扣除資料填答不完整之無效卷 28 份，有效問卷 512 份，有效問卷比率為 94.8%，如表 4-1-1：

表 4-1-1 問卷回收統計表

地區	發放數	回收數	回收率	無效問卷	有效問卷	有效問卷比率
北部	200	179	89.5%	11	168	93.8%
中部	150	141	94%	5	136	96.4%
南部	150	137	91.3%	4	133	97%
東部	50	43	86%	2	41	95.3%
外島	50	40	80%	6	34	85%
合計	600	540	90%	28	512	94.8%

資料來源：本研究整理。

二、樣本特徵

本研究 512 份有效問卷經統計分析後，彙整有效樣本之個人基本背景資料，如表 4-1-2，其各項基本資料分佈特性說明如下：

(一) 性別

本研究有效問卷性別比率如圖 4-1，男性 429 人，佔 83.8%，女性 83 人，佔 16.2%，性別比例較女性為高。主因是多為軍事院校畢業的男性學生為主，女性多為短期班隊受訓及格進入軍隊服務，名額受限。

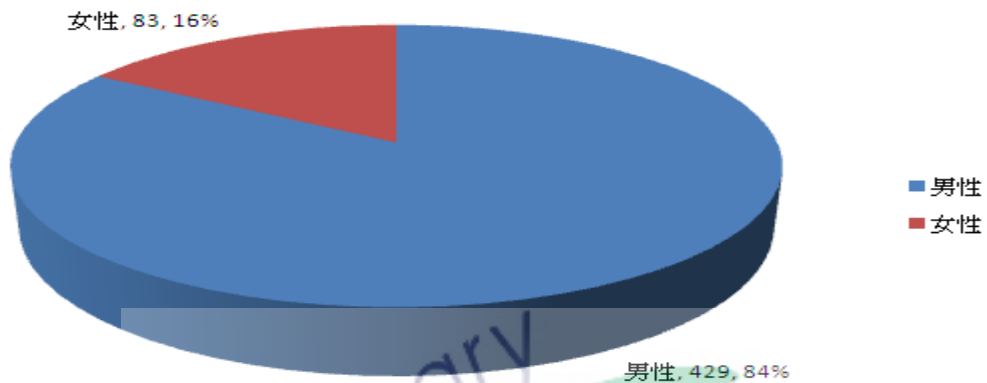


圖 4-1 問卷樣本性別比例圖

資料來源：本研究

(二) 年齡

本研究有效問卷年齡層分組如圖 4-2，以 31-35 歲者 176 人，佔 34.4%最多，依次為 26-30 歲者 138 人，佔 27%，36-40 歲者 89 人，佔 17.4%，25 歲以下者 75 人，佔 14.6%，41 歲以上者 34 人，佔 6.6%。

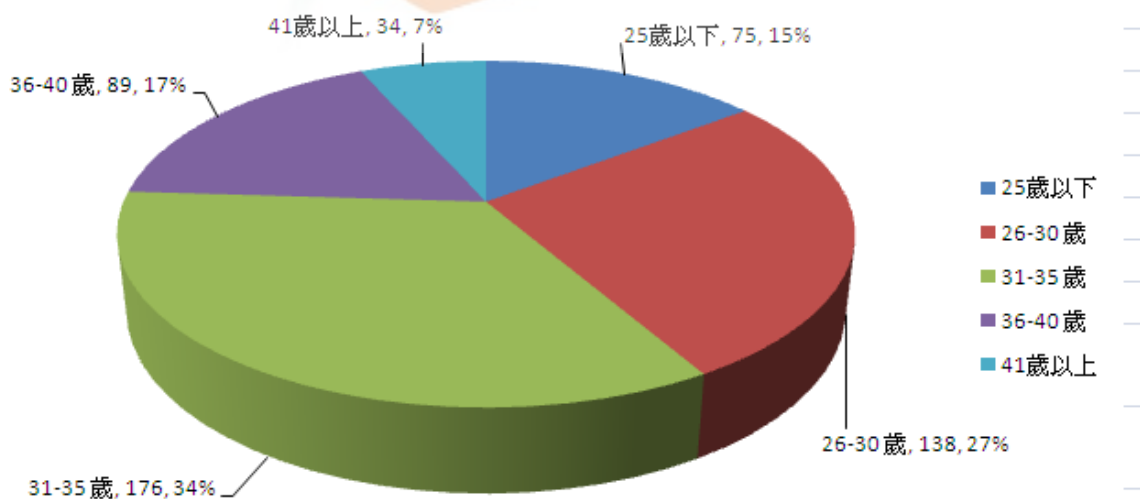


圖 4-2 問卷樣本年齡分組圖

資料來源：本研究

(三) 教育程度

本研究有效問卷教育程度分組如圖 4-3，配合國軍精進案，停止招收專科學生，又短期軍官班招募多以大學畢業為主，另本要項佔升遷條件有一定加分比例，且組織提供學費補助，故取得研究所(含指參以上)學位逐漸增多趨勢，因此樣本教育程度以大學最多，204 人，佔 39.8，研究所(含指參以上)160 人，佔 31.3%次之，專科(含以下)148 人，佔 28.9%最少。

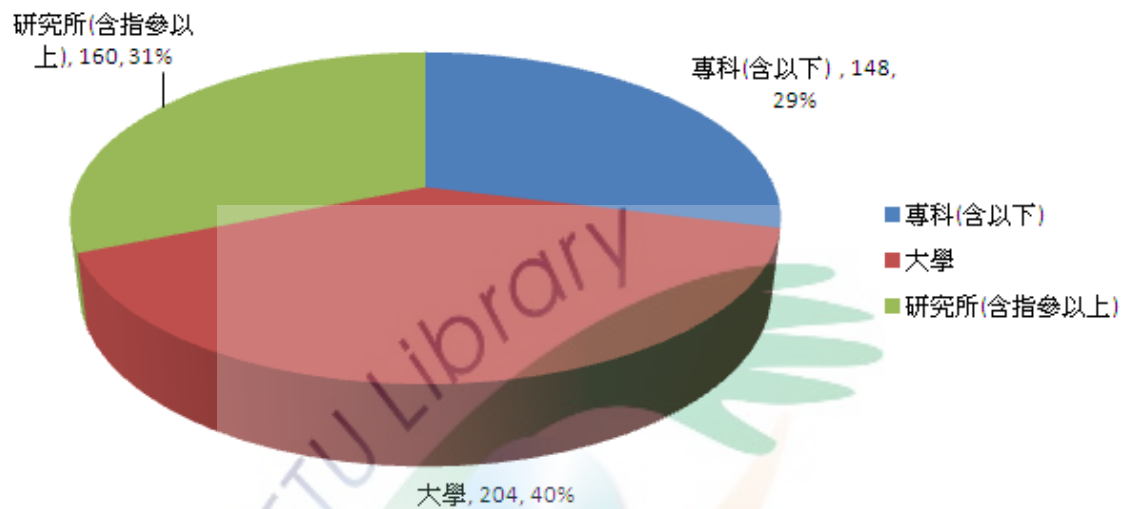


圖 4-3 問卷樣本教育程度比例圖

資料來源：本研究

(四) 年資

由於國軍組織變革精進案疏處對象以年資 17 年以上人員為主，所以本研究取得樣本數中以 17 年以上者 46 人，佔 9%最少，7 年以上未滿 12 年者 209 人，佔 40.8%最多，其次為 12 年以上未滿 17 年者 131 人，佔 25.6%，未滿 7 年者 126 人，佔 24.6%，本研究有效問卷年資分組如圖 4-4。

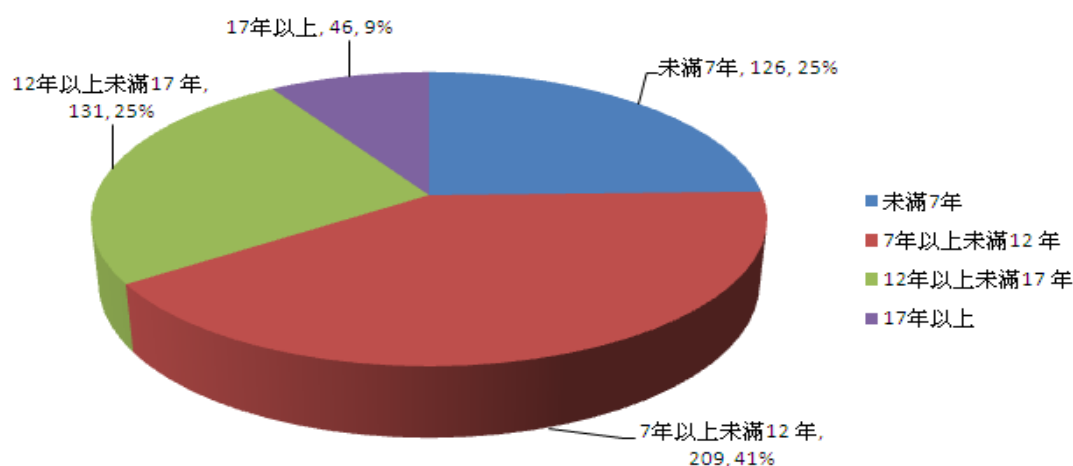


圖 4-4 問卷樣本年資比例圖

資料來源：本研究

(五) 職務層級

依據國軍組織編裝規定，須達一定員額數始得設置主官(管)職，又主計財務單位多為幕僚單位，所以主管職至多設置 3 人。本研究幕僚職 423 人，佔 82.6%，主管職 89 人，佔 17.4%，如圖 4-5。

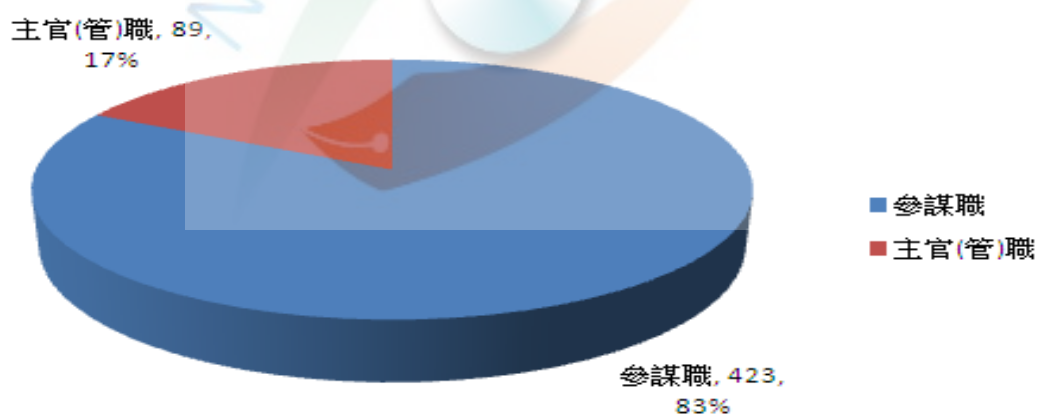


圖 4-5 問卷樣本職務層級比例圖

資料來源：本研究

(六) 工作性質

本研究以主計與財務軍官為調查對象，為求公正客觀，樣本數中主計工作者 263 人，佔 51.4%，財務工作者 249 人，佔 48.6%。樣本數工作性質分組如圖 4-6。

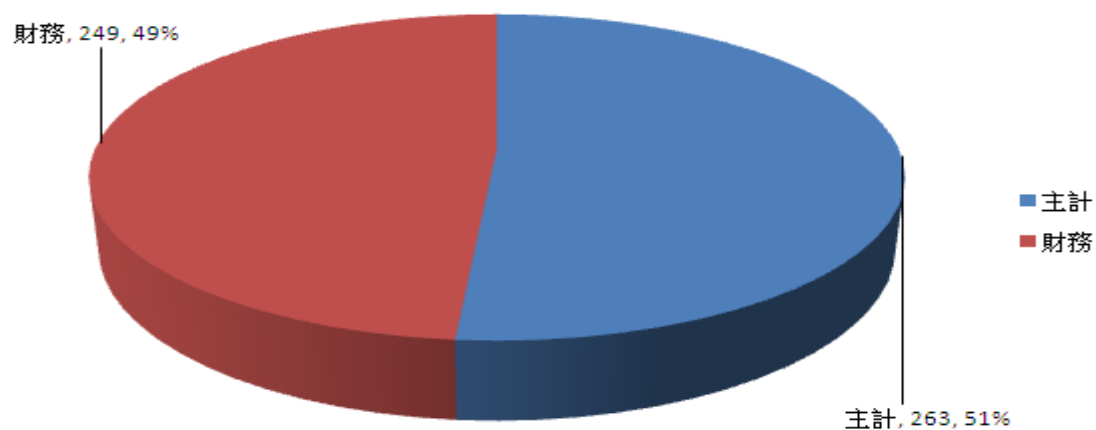


圖 4-6 問卷樣本工作性質比例圖

資料來源：本研究

(七) 單位兵種

本研究以陸軍 347 人，佔 67.8% 最多，係因兵種「陸軍」單位含括主計與財務部門，其次為空軍 67 人佔 13.1%，海軍 44 人，佔 8.6%，聯勤 36 人，佔 7%，後備 14 人，佔 2.7%，憲兵 4 人，佔 0.8%，本研究單位兵種比例如圖 4-7。

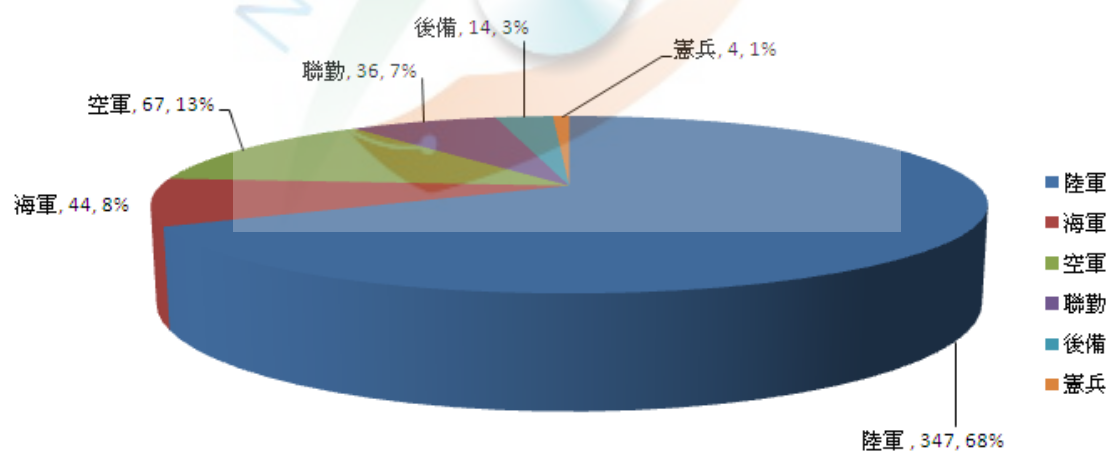


圖 4-7 問卷樣本單位兵種比例圖

資料來源：本研究

(八) 官階

本研究以上尉(含以下)248人，佔48.4%最多，依次為少校153人，佔29.9%、中校94人，佔18.4%，上校17人，佔3.3%，本研究官階比例如圖4-8。

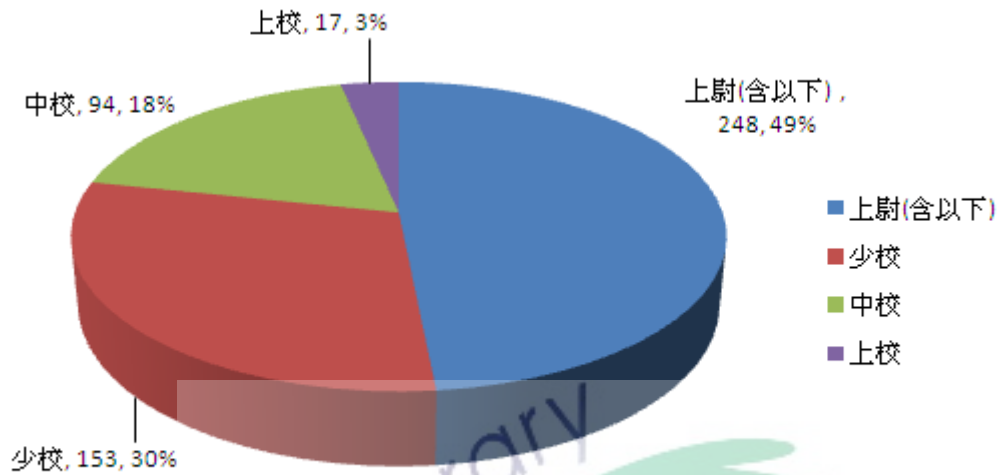


圖 4-8 問卷樣本官階比例圖

資料來源：本研究

(九) 單位類型

因財務單位軍官服務單位類型均屬機關型，故本研究取得樣本屬機關者351人，佔68.6%，高於部隊者161人，佔31.4%，本研究單位類型比例如圖4-9。

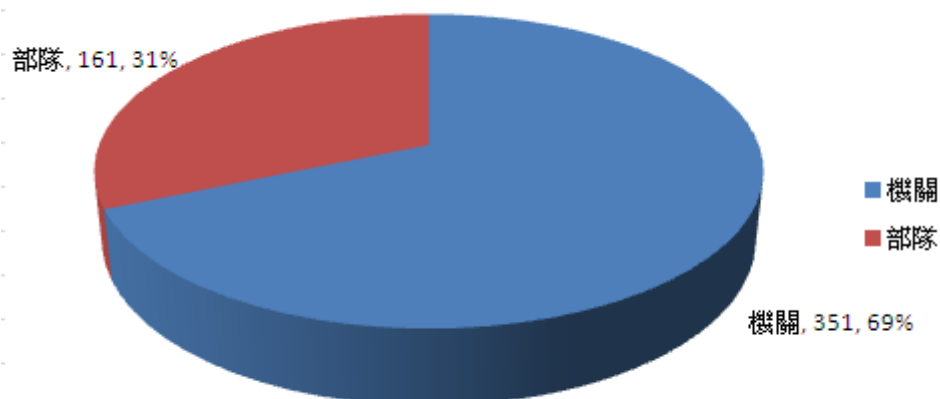


圖 4-9 問卷樣本單位類型比例圖

資料來源：本研究

表 4-1-2 本研究有效問卷個人基本資料統計表

人口統計變項	選 項 別	樣本數	百分比 (%)
性 別	男 性	429	83.8
	女 性	83	16.2
年 齡	25 歲以下	75	14.6
	26-30 歲	138	27.0
	31-35 歲	176	34.4
	36-40 歲	89	17.4
	41 歲以上	34	6.6
教育程度	專科(含以下)	148	28.9
	大 學	204	39.8
	研究所(含指參以上)	160	31.3
年 資	未滿 7 年	126	24.6
	7 年以上未滿 12 年	209	40.8
	12 年以上未滿 17 年	131	25.6
	17 年以上	46	9.0
職務層級	參 謀 職	423	82.6
	主官(管)職	89	17.4
工作性質	主 計	263	51.4
	財 務	249	48.6
單位兵種	陸 軍	347	67.8
	海 軍	44	8.6
	空 軍	67	13.1
	聯 勤	36	7.0
	後 備	14	2.7
	憲 兵	4	.8
官 階	上尉(含以下)	248	48.4
	少 校	153	29.9
	中 校	94	18.4
	上 校	17	3.3
單位類型	機 關	351	68.6
	部 隊	161	31.4

資料來源：本研究整理。

本研究樣本特徵以男性、年齡介於 31-35 歲、服役年資以 7 年以上至未滿 12 年者居多，教育程度方面者屬大學，階級面以上尉含以下階層為主，少校階次之，經歷國軍精簡方案。因此，本研究針對國軍主計財務單位軍官，進行個人基本資料的特性分析結果，應可定位具有相當代表性。

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，進而探討分析國軍主計財務軍官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「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」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。

為瞭解主財單位軍官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」三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 4-2-1，茲說明如下：

1. 變革效益認知構面

- (1) 在「為了主財組織永續發展著想，組織進行變革是必須的」此題項有 65.4% 受測者同意或非常同意，是本認知因素同意或非常同意比例占最多者，僅有 8.8% 受測者表示相反意見。
- (2) 在「國軍精進案施行後，提高了主財組織行政效率。」此題項僅有 31.8% 受測者表示同意或非常同意；有 36.5% 受測者表示相反意見，顯示對主財單位組織變革後，對行政效率改善程度感受不佳。
- (3) 在「認為主財組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢」題方面，有 33% 受測者表示同意或非常同意，31.2% 受測者表示相反意見，顯示對主財單位組織變革後，對溝通管道改善感受程度不佳。
- (4) 在「認為精進案過後，主財組織的管理工作會更講求效率。」此題項有 36.3% 受測者表示同意或非常同意；有 31.5% 受測者表示相反意見，顯示對主財單位組織變革後，對管理工作效率改善程度感受不佳。
- (5) 在「認為主財組織在精進案中的組織精簡合併後，會使各項工作 更加精簡，績效更加顯著」題，僅 31.9% 受測者表示同意或非常同意，有 39.6% 受測

者表示不同意或非常不同意，顯示對主財單位組織變革後，對改善工作精簡方面上程度感受不佳。

本研究認為在「變革效益認知」構面 5 個題項，有近六成軍官表示「非常同意」與「同意」組織永續發展進行變革是必須的，但在單位組織變革後，組織內部的上、下位階層管理及溝通、行政效率、及個人工作績效、工作精簡方面，表示「非常同意」與「同意」未超過五成，顯示軍官個人認知在組織變革之後，對於上、下位階層管理及溝通、行政效率感受程度較為偏低。

2. 員工權益認知構面

- (1) 在「主財組織精簡後，同仁在組織裏的工作負擔會加重。」此題項高達 92% 受測者表示同意與非常同意，僅 2.7% 受測者表示相反意見，顯示受訪者認為主財單位組織變革後，人力精簡，工作量不減反增。
- (2) 在「認為主財組織變革後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。」此題項有 73.6% 受測者表示同意與非常同意，僅 5.7% 受測者表示相反意見，顯示受訪者對主財單位組織變革後，組織扁平化，升遷管道變少甚至受阻。
- (3) 在「認為決策者(長官)關心所屬成員的未來發展。」此題項有 36.8% 受測者表示同意與非常同意；28.6% 受測者表示相反意見，顯示受訪者在主財單位組織變革後，對決策者(長官)關心所屬成員的未來發展，感受度偏低。
- (4) 在「認為主財組織因精進案的裁併，會排擠我的工作機會。」此題項有 62.1% 受測者表示同意與非常同意；8.8% 受測者表示相反意見，顯示受訪者認為主財單位組織變革後，員額精簡，職務異動大，恐離開熟悉的單位。
- (5) 在「認為主財組織經過精進案變革後，推行的教育訓練計畫，能提高成員素質及培養成員更多工作技能。」此題項有 43.6% 受測者表示同意與非常同意，22.6% 受測者表示相反意見。顯示受訪者認為主財單位組織變革精簡人力時，所推行的教育訓練計畫，無法讓留職員工順利的銜接業務，易造成業務執行空窗期。

本研究認為在「員工權益認知」構面 5 個題項，有近九成受訪者擔心因組織精簡後工作量會加重，73.6% 受訪者認為擔心升遷管道受阻，致無心業務，其次 62.1% 受訪者擔心工作機會受到排擠，另在組織變革過程中「認為決策者(長官)關

心所屬成員的未來發展。」及「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」的認知程度相較偏低。

3. 溝通程度認知構面

- (1) 在「主財組織在進行國軍精進案變革的過程中，管理階層與部屬之間有良好的溝通管道。」此題項有 32.8%受測者表示同意與非常同意，33.4%受測者表示相反意見，顯示受訪者認為主財單位組織變革，並未提供良善的溝通管道。
- (2) 在「主財組織精進案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重同仁的個人的意願。」此題項有 37.5%受測者表示同意與非常同意，36.3%受測者表示相反意見。顯示受訪者認為主財單位組織變革，決策單位並未考慮成員意願，調動職務。
- (3) 在「進行主財組織變革中，組織會重視同仁權益的爭取。」此題項有 32.9%受測者表示同意與非常同意，32.4%受測者表示相反意見顯示受訪者認為主財單位組織變革，組織對同仁權益的爭取不夠積極。
- (4) 在「認為主財組織在精進案的變革過程中，事前有周延的規劃，並能讓部屬充分瞭解。」此題項有 35 %受測者表示同意與非常同意，36.2%受測者表示相反意見。顯示受訪者認為主財單位組織變革中，相關的業務精簡及人員分派等配套措施並無妥善規畫。
- (5) 在「認為我瞭解主財組織在國軍精進案持續推動的變革目的及措施。」此題項有 41.6%受測者表示同意與非常同意，25 %受測者表示相反意見。顯示受訪者認為主財單位組織變革過程中，並未向部屬說明推動目的及措施。

本研究認為在「溝通程度認知」構面 5 個題項，均僅有近四成軍官表示「非常同意」與「同意」，感受度略低，顯示在組織變革的過程中，事前的作業規劃、溝通及對同仁的意願權益爭取，似有倉促而不周延之處。

表 4-2-1 本研究組織變革認知量表各題項作答統計表

構面	題項	非常 不同 意	不同 意	無意 見	同意	非常 同意	平均 數	標準 差
		百分比(%)						
變 革	06. 爲了主財組織的 永續發展著想，組織 進行變革是必須的。	1.8	7.0	25.8	52.7	12.7	3.68	.849
	15. 國軍精進案施行 後，提高了主財組織 行政效率。	7.6	28.9	31.6	24.8	7.0	2.95	1.059
	03. 我認爲主財組織 架構重新調整，可以 使上、中、下階層溝 通順暢。	6.8	24.4	35.7	27.5	5.5	3.00	1.007
效	09. 我認爲精進案過 後，主財組織的管理 工作會更講求效率。	6.3	25.2	32.2	29.9	6.4	3.05	1.029
	12. 我認爲主財組織 在精進案中的組織精 簡合併後，會使各項 工作更加精簡，績效 更加顯著。	11.5	28.1	28.5	25.6	6.3	2.87	1.111
益 員	01. 主財組織精簡 後，同仁在組織裏的 工作負擔會加重。	.4	2.3	5.3	57.4	34.6	4.23	.688
工	11. 我認爲主財組織 變革後，已造成升遷 緩慢或沒有升遷機 會。	.8	4.9	20.7	49.4	24.2	3.91	.842
	07. 我認爲決策者(長 官)關心所屬成員的 未來發展。	6.3	22.3	34.8	30.9	5.9	3.08	1.006
權	04. 我認爲主財組織 因精進案的裁併，會 排擠我的工作機會。	1.0	7.8	29.1	47.5	14.6	3.67	.855
益								

構面	題項	非常不同	不同意	無意見	同意	非常同意	平均數	標準差
		百分比(%)						
員工權益溝通	13. 我認為主財組織經過精進案變革後，推行的教育訓練計畫，能提高成員素質及培養成員更多工作技能。	6.4	16.2	33.8	37.7	5.9	3.20	.996
	10. 主財組織在進行國軍精進案變革的過程中，管理階層與部屬之間有良好的溝通管道。	6.8	26.6	33.8	27.3	5.5	2.98	1.016
通	02. 在主財組織精進案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重同仁的個人的意願。	7.6	28.7	26.2	30.5	7.0	3.01	1.086
	14. 在進行主財組織變革中，組織會重視同仁權益的爭取。	6.4	26.0	34.8	26.6	6.3	3.00	1.017
程	08. 我認為主財組織在精進案的變革過程中，事前有周延的規劃，並能讓部屬充分瞭解。	6.3	29.9	28.9	29.1	5.9	2.98	1.037
	05. 我認為我瞭解主財組織在國軍精進案持續推動的變革目的及措施。	3.9	21.1	33.4	36.3	5.3	3.18	.954
度								

資料來源：本研究

(二)組織變革認知量表各構面之平均數比較

本研究組織變革認知各構面的感受程度，採平均數比率（平均數之和／最大值）示之，各構面的描述性統計情況如表 4-2-2。經檢定分析結果，組織變革認知此三個構面平均數比率高低，依序是「員工權益認知」因素為 72.40%、「變革效

益認知」為 62.20%、「溝通程度認知」為 60.60%，顯示國軍主財軍官在組織變革認知中，以「員工權益認知」構面的平均數比率最高，即對「員工權益認知」構面的感受程度最高；「變革效益認知」構面的感受程度次之，而「溝通程度認知」構面的平均數比率最低，即是國軍主計財務軍官對「溝通程度認知」構面的感受程度相較為低。

表 4-2-2 本研究組織變革認知之描述性統計表

構面	最小值	最大值	平均數之和	標準差	平均數比率
變革效益	5	25	15.55	3.91	62.20%
員工權益	8	25	18.10	2.47	72.40%
溝通程度	5	25	15.15	4.16	60.60%

註:平均數比率=平均數之和/最大值

資料來源：本研究

二、組織承諾感受程度認知

(一)組織承諾量表各題項作答比例統計

本研究組織承諾認知量表係採用李克特 5 點量表 (Likert 5-point scale)，量分方式自「非常同意」、「同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」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。

為瞭解主財單位軍官對組織承諾認知的感受程度，其對本研究「組織承諾認知量表」三個構面的每一題項作答所占之比例情況，進行統計分析如表 4-2-3，茲說明如下：

1. 價值承諾構面

(1) 在「我認同組織的理念與目標，願協助其發展並獲得成功。」此題項有 64.2 %受測者同意或非常同意，6.1 %受測者表示相反意見。顯示受訪者均認同主財組織的目標。

(2) 在「我對組織有強烈的忠誠度。」此題項有 66 %受測者同意或非常同意，3.9 %受測者表示相反意見。顯示受訪者對主財單位忠誠度極高。

- (3) 在「我以身為國軍主財的工作人員的一份子為榮。」此題項有 71.7 %受測者同意或非常同意，3.8 %受測者表示相反意見。顯示受訪者從軍身為主財軍官非常光榮。
- (4) 在「我認為我個人的價值觀和組織的價值觀目標非常接近。」此題項僅有 49.6 %受測者同意或非常同意，10.2 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者事業價值與組織價值相近。
- (5) 在「我非常關心精進案後，國軍主財單位未來的發展。」此題項有 73.2 %受測者同意或非常同意，4.9 %受測者表示相反意見。顯示受訪者身為主財單位一份子，對單位抱有強烈的向心力。

本研究在「價值承諾認知」構面 5 個題項，認為有 73.2%主財軍官非常關心國軍精進案後主財單位的發展，71.7 %軍官以身為主財工作人員的一份子為榮，有 66%軍官認為對組織有強烈的忠誠度，其次 64.2 %軍官認同組織的理念與目標，願繼續協助發展共獲得成功，但在「我認為我個人的價值觀和組織的價值觀目標非常接近。」認知程度，較其他 4 個題項的比例低了二成，似有較為偏低的認知程度。

2. 努力承諾構面

- (1) 在「我願意繼續為組織效勞。」此題項有 67.8 %受測者同意或非常同意，7.1 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者仍想待在組織裏工作。
- (2) 在「我願意付出額外的努力，以達成各項工作任務目標。」此題項有 71.9 %受測者同意或非常同意，3.9 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者，在組織人力精簡工作量增大，仍願留在工作崗位付出心力。
- (3) 在「為了能對國軍主財單位有更大的貢獻，我會主動參加各種訓練及進修。」此題項有 70.7 %受測者同意或非常同意，4.7 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者，願主動參加各項訓練，增加本職學能，續為組織效力。
- (4) 在「我願意在工作崗位上盡心盡力，來達成組織的要求。」此題項有 74.6 %受測者同意或非常同意，4.3 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者，在組織人力精簡工作量增大，仍願留在工作崗位付出心力。

- (5) 在「有感於組織的提攜與照顧，我會更努力工作。」此題項有 67.9 %受測者同意或非常同意，4.5 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者認為受到組織提攜與照顧，願以忠心回報組織。

本研究在「努力承諾認知」構面 5 個題項，認為有 74.6%主財軍官願意在工作崗位上盡心盡力來達成組織的要求，其次 71.9 %軍官願意付出額外的努力來達成各項工作任務目標，為了能對國軍主財單位有更大的貢獻，有 70.7 %軍官願意主動參加各種訓練及進修，在感受組織提攜與照顧，有 67.9 %軍官願更努力工作，在無任何前題下，有 67.8 %軍官願意繼續為組織效勞。

3. 留職承諾構面

- (1) 在「我很希望繼續留在主財單位服務，直到退休。」此題項有 71.3 %受測者同意或非常同意，4.7 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者認為主財單位仍是從軍第 1 選擇。
- (2) 在「即使其他兵種單位有升遷機會，我會考慮離開。」此題項有 45.3 %受測者同意或非常同意，僅 23.6 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者認為軍職生涯中，階級上的晉升仍是個人價值肯定的方式。
- (3) 在「精進案組織變革後，大幅縮減人力，我仍願意留下來繼續服務。」此題項有 62.3 %受測者同意或非常同意，8.2 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者，在組織人力精簡工作量增大，仍願留在工作崗位。
- (4) 在「我覺得我對主財單位有深厚的感情。」此題項有 68.9 %受測者同意或非常同意，3.9 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者對組織的忠誠度極高。
- (5) 在「為了繼續留在組織做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。」此題項有 62.5 %受測者同意或非常同意，6.9 %受測者表示相反意見。顯示大部分受訪者，在組織人力精簡工作量增大，仍願留在工作崗位。

本研究在「留職承諾認知」構面 5 個題項，認為有 71.3%主財軍官希望繼續留在主財單位服務，直到退休，其次達 68.9 %軍官對主財單位有深厚感情，在縮減人力之後願意繼續留下來服務並接受主管指派工作者有近 62.5%軍官同意，但在升遷因素肯定自我價值考量下，會考慮離開單位的軍官近四成五。

表 4-2-3 本研究組織承諾認知量表各題項作答統計表

構面	題項	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非常 同意	平均數	標準差
百分比(%)								
價 值	04. 我認同組織的理念與目標，願協助其發展並獲得成功。	.8	5.3	29.7	53.3	10.9	3.68	.767
	08 我對組織有強烈的忠誠度。	1.2	2.7	30.1	53.9	12.1	3.73	.752
承 諾	01 我以身為國軍主財的工作人員的一份子為榮。	1.8	2.0	24.6	55.1	16.6	3.83	.787
	12. 我認為我個人的價值觀和組織的價值觀目標非常接近。	1.8	8.4	40.2	41.4	8.2	3.46	.829
	15. 我非常關心精進案後，國軍主財單位未來的發展。	2.0	2.9	21.9	53.3	19.9	3.86	.833
努 力	10. 我願意繼續為組織效勞。	1.2	5.9	25.2	55.3	12.5	3.72	.800
	02. 我願意付出額外的努力，以達成各項工作任務目標。	1.4	2.5	24.2	59.8	12.1	3.79	.737
	05. 為了能對國軍主財單位有更大的貢獻，我會主動參加各種訓練及進修。	1.0	3.7	24.6	55.3	15.4	3.80	.774
承 諾	07. 我願意在工作崗位上盡心盡力，來達成組織的要求。	.8	3.5	21.1	62.1	12.5	3.82	.718
	13. 有感於組織的提攜與照顧，我會更努力工作。	1.2	3.3	27.5	57.2	10.7	3.73	.741

構面	題項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意	平均數	標準差
百分比(%)								
留職承諾	14. 我很希望繼續留在主財單位服務，直到退休。	1.8	2.9	24.0	55.9	15.4	3.80	.795
	06. 即使其他兵種單位有升遷機會，我會考慮離開。	4.5	19.1	30.9	36.5	8.8	3.27	1.018
	09. 精進案組織變革後，大幅縮減人力，我仍願意留下來繼續服務。	1.6	6.6	29.5	51.6	10.7	3.63	.822
承諾	03. 我覺得我對主財單位有深厚的感情。	.8	3.1	27.1	56.4	12.5	3.77	.734
	11. 為了繼續留在組織做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	1.4	5.5	30.7	53.5	9.0	3.63	.778

資料來源：本研究

本研究組織承諾各構面的感受程度，採平均數比率（平均數之和／最大值）示之，各構面的描述性統計情況如表 4-2-4。經檢定分析結果，組織承諾此三個構面之平均數比率高低，依序是「努力承諾」為 75.44%、「價值承諾」為 74.24%、「留職承諾」為 72.40%，顯示國軍主財軍官對組織承諾各構面感受程度，以「努力承諾」構面最高；「價值承諾」構面次之，而「留職承諾」構面最低。

表 4-2-4 本研究組織承諾認知之描述性統計表

構面	最小值	最大值	平均數之和	標準差	平均數比率
價值承諾	5	25	18.56	3.01	74.24%
努力承諾	5	25	18.86	2.99	75.44%
留職承諾	5	25	18.10	3.10	72.40%

註：平均數比率=平均數之和／最大值

資料來源：本研究

第三節 個人基本屬性對組織變革認知之差異分析

為探討個人基本屬性不同的主計軍官，在組織變革認知上，有無顯著差異存在。本研究以 t 檢定分析軍官的個人基本資料之性別（男、女）、工作性質（主計、財務）、職務層級【參謀、主官(管)】及單位類型（部隊、機關）等四個不同變數，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），來檢測軍官的個人基本資料此一構面之年齡（25 歲以下、26 歲-30 歲、31 歲-35 歲、36 歲-40 歲、41 歲以上）、教育程度（專科、大學、研究所(含指參以上)）、年資（未滿 7 年、7 年以上未滿 12 年、12 年以上未滿 17 年、17 年以上）、單位兵種（陸軍、海軍、空軍、聯勤、後備、憲兵）及官階（上尉(含以下)、少校、中校、上校）等五個不同變數，其在組織變革認知上的差異情形。

壹、基本屬性分析

一、性別

（一）研究假設：性別不同的主計軍官，其在組織變革認知上無顯著差異存在

（二）t 檢定結果分析

本研究主計財務單位軍官的個人基本資料此一構面之性別（男、女）在組織變革認知的差異情形，經 t 檢定結果如表 4-3-1。性別不同的主計財務單位軍官，其在組織變革認知的「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等各構面的 p 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設（即研究假設成立）顯示男性與女性主計財務軍官在組織變革認知上無顯著差異存在。

表 4-3-1 性別對組織變革認知各構面 t 檢定結果

構面	性別	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
變革效益	男性	429	15.43	3.97	-1.52	.211
	女性	83	16.14	3.50		
員工權益	男性	429	18.07	2.45	-.57	.931
	女性	83	18.24	2.53		
溝通程度	男性	429	15.01	4.25	-1.71	.109
	女性	83	15.86	3.59		

資料來源：本研究整理。

二、年齡

(一) 研究假設：年齡不同的主財軍官，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 4-3-2，發現主財軍官在組織變革認知各構面的差異情形如下：

1. 變革效益認知

本研究發現以「25 歲以下」組的得分平均數最高，「26 歲～30 歲」組的得分平均數次之，「41 歲以上」組的得分平均數最低，就此一依變項而言，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，「25 歲以下」組之變革效益認知分別優於「26 歲～30 歲」、「31 歲～35 歲」、「36 歲～40 歲」及「41 歲以上」等四組。

2. 員工權益認知

本研究發現以「25 歲以下」組的得分平均數最高，「36 歲～40 歲」組的得分平均數次之，「26～30 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 檢定未達到顯著水準。

3. 溝通程度認知

本研究發現以「25 歲以下」組的得分平均數最高，「26 歲～30 歲」組的得分平均數次之，「41 歲以上」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，「25 歲以下」組之溝通程度認知分別優於「26 歲～30 歲」、「31 歲～35 歲」、「36 歲～40 歲」及「41 歲以上」等四組。

綜合上述結果，本研究發現年齡不同的主財單位軍官，在組織變革認知之「變革效益認知及溝通程度認知」等二個構面的 p 值，均小於 α 值 ($\alpha = .05$) 達到顯著水準，故應拒絕虛無假設（即研究假設不成立），顯示年齡不同的軍官在組織變革認知之「變革效益認知」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，「25 歲以下」此組軍官的組織變革認知程度均優於其他 4 組軍官，本研究推論年齡 25 歲以下的主計財務軍官屬學校剛畢業之軍官，經歷組織變革過程短，且組織管理工作愈趨人性化，致其在變革效益及溝通程度認知上優於其他組別。

表 4-3-2 年齡對組織變革認知單因子變異數分析表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
變革 效益 認知	1.25 歲以下	75	17.06	3.93	3.541	.007*	
	2.26-30 歲	138	15.42	3.88			1>2
	3.31-35 歲	176	15.27	3.88			1>3
	4.36-40 歲	89	15.26	3.73			1>4
	5.41 歲以上	34	14.85	3.92			1>5
員工 權益 認知	1.25 歲以下	75	18.65	2.96	1.289	.273	
	2.26-30 歲	138	17.91	2.43			
	3.31-35 歲	176	17.98	2.34			
	4.36-40 歲	89	18.19	2.40			
	5.41 歲以上	34	18.00	2.08			
溝通 程度 認知	1.25 歲以下	75	16.90	4.41	4.722	.001*	
	2.26-30 歲	138	15.09	4.07			1>2
	3.31-35 歲	176	14.96	4.05			1>3
	4.36-40 歲	89	14.61	3.99			1>4
	5.41 歲以上	34	13.88	3.98			1>5

註：* $p < 0.05$

資料來源：本研究整理。

三、教育程度

(一) 研究假設：教育程度不同的主財軍官，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 3 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-3-3，發現主財軍官在組織變革認知各構面的差異情形如下：

1. 變革效益認知

本研究發現以「研究所 (含指參以上)」組的得分平均數最高，「專科」組的得分平均數次之，「大學組」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。

2. 員工權益認知

本研究發現以「研究所 (含指參以上)」組的得分平均數最高，「專科」組的得分平均數次之，「大學組」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。使用事後檢定法 (post hoc) LSD 法比較各組間之差

異結果，「大學組」組之員工權益認知分別低於「專科」、「研究所(含指參以上)」組。

3. 溝通程度認知

本研究發現以「專科」組的得分平均數最高，「研究所(含指參以上)」組的得分平均數次之，「大學組」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主財單位軍官，在組織變革認知之「員工權益認知」構面的 p 值，小於 α 值 ($\alpha = .05$) 達到顯著水準，故應拒絕虛無假設（即研究假設不成立），顯示教育程度不同的軍官在組織變革認知之「員工權益認知」有顯著差異存在。其次，經事後檢定法（post hoc）LSD 法比較發現，「大學組」的員工權益認知程度最低。本研究推論係在升遷方面，教育程度「研究所（含指參以上）」積分較「大學」高，又不易取得，但卻與「專科」所算積分相同，致「大學」組的軍官在員工權益面感受程度低於「研究所（含指參以上）」組及「專科」組。

表 4-3-3 教育程度對組織變革認知單因子變異數分析表

構面	教育程度	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
變革效益認知	1.專科	148	15.58	4.27	.500	.607	
	2.大學	204	15.35	3.63			
	3.研究所(含指參以上)	160	15.76	3.90			
員工權益認知	1.專科	148	18.26	2.50	3.886	.021	1>2
	2.大學	204	17.74	2.43			
	3.研究所(含指參以上)	160	18.41	2.43			3>2
溝通程度認知	1.專科	148	15.35	4.65	.315	.730	
	2.大學	204	15.00	3.89			
	3.研究所(含指參以上)	160	15.17	4.03			

資料來源：本研究整理。

四、年資

(一) 研究假設：年資不同的主財軍官，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「年資」區分為 4 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-3-4，發現主財軍官在組織變革認知各構面的差異情形如下：

1. 變革效益認知

本研究發現以「未滿 7 年」組的得分平均數最高，「12 年以上未滿 17 年」組的得分平均數次之，「17 年以上」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。

2. 員工權益認知

本研究發現以「12 年以上未滿 17 年」組的得分平均數最高，「未滿 7 年」組的得分平均數次之，「7 年以上未滿 12 年」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. 溝通程度認知

本研究發現以「未滿 7 年」組的得分平均數最高，「12 年以上未滿 17 年」組的得分平均數次之，「17 年以上」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，本研究發現年資不同的主財單位軍官，在組織變革認知之「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個構面的 p 值，均大於 α 值 ($\alpha = .05$)，未達到顯著水準，故應接受虛無假設（即研究假設成立）。

表 4-3-4 年資對組織變革認知單因子變異數分析表

構面	年資	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LS D
變革效益	1.未滿 7 年	126	16	4.09	1.573	.195	—
	2.7 年以上未滿 12 年	209	15.19	3.94			—
	3.12 年以上未滿 17 年	131	15.83	3.65			—
	4.17 年以上	46	15.11	3.86			—
員工權益	1.未滿 7 年	126	18.25	2.80	.899	.442	—
	2.7 年以上未滿 12 年	209	17.91	2.46			—
	3.12 年以上未滿 17 年	131	18.31	2.26			—
	4.17 年以上	46	17.96	2.07			—

構面	年資	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LS D
溝通程度	1.未滿 7 年	126	15.66	4.53	1.904	.128	—
	2.7 年以上未滿 12 年	209	14.80	4.22			
	3.12 年以上未滿 17 年	131	15.49	3.78			
	4.17 年以上	46	14.41	3.70			

資料來源：本研究整理。

五、工作性質

(一) 研究假設：工作性質不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) t 檢定結果分析

本研究主計財務單位軍官的個人基本資料此一構面之工作性質(主計、財務)，在組織變革認知差情形，經 t 檢定結果如表 4-3-5。工作性質不同的主計財務單位軍官，其在組織變革認知此一構面的「變革效益認知」及「溝通程度認知」等各構面的 p 值 < .05，故拒絕虛無假設（即研究假設不成立），顯示工作性質不同的主計財務單位軍官在組織變革認知的「變革效益認知」及「溝通程度認知」上有顯著差異存在；在「員工權益認知」構面的 p 值 > .05，故應接受虛無假設（即研究假設成立）顯示無顯著差異存在。在達到顯著水準的構面中，從其平均數得知：從事主計工作軍官的變革效益認知及溝通程度認知程度（M = 16.04，15.86）優於從事財務工作軍官（M = 15.02，14.40），本研究推論財務部門原屬國防部獨立部門，並負經費審核之責，後因組織變革政策納入主計局所屬，逐漸將財務部門審核效能移轉至他部門下，致財務軍官在變革效益及溝通程度認知上，低於從事主計工作軍官。

表 4-3-5 工作性質對組織變革認知 t 檢定結果

構面	工作性質	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
變革效益	主計	263	16.04	3.47	2.99	.003
	財務	249	15.02	4.26		
員工權益	主計	263	18.13	2.41	.35	.354
	財務	249	18.06	2.52		
溝通程度	主計	263	15.86	3.68	4.03	.001
	財務	249	14.40	4.49		

註：p < .05

資料來源：本研究整理。

六、單位兵種

(一) 研究假設：單位兵種不同的主財軍官，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「單位兵種」區分為 6 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-3-6，發現主財軍官在組織變革認知各構面的差異情形如下：

1. 變革效益認知

本研究發現以「空軍」組的得分平均數最高，「後備」組的得分平均數次之，「憲兵」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。

2. 員工權益認知

本研究發現以「陸軍」組的得分平均數最高，「空軍」組的得分平均數次之，「憲兵」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. 溝通程度認知

本研究發現以「後備」組的得分平均數最高，「空軍」組的得分平均數次之，「憲兵」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，本研究發現單位兵種不同的主財單位軍官，在組織變革認知之「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個構面的 p 值，均大於 α 值 ($\alpha = .05$)，未達到顯著水準，故應接受虛無假設（即研究假設成立）。

表 4-3-6 單位兵種對組織變革認知單因子變異數分析表

構面	單位兵種	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
變 革 效 益 認 知	1.陸軍	347	15.36	4.14	.686	.634	
	2.海軍	44	15.98	3.32			
	3.空軍	67	16.15	3.40			
	4.聯勤	36	15.58	3.20			
	5.後備	14	16.14	3.84			
	6.憲兵	4	14.75	2.75			

構面	單位兵種	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
員工權益認知	1.陸軍	347	18.19	2.49	.767	.574	
	2.海軍	44	18.09	2.73			
	3.空軍	67	18.10	2.32			
	4.聯勤	36	17.42	2.10			
	5.後備	14	17.86	2.85			
	6.憲兵	4	17.25	1.26			
溝通程度認知	1.陸軍	347	14.87	4.41	1.863	.099	
	2.海軍	44	15.66	3.60			
	3.空軍	67	16.10	3.67			
	4.聯勤	36	14.94	3.10			
	5.後備	14	17.00	3.37			
	6.憲兵	4	13.50	3.11			

資料來源：本研究整理。

七、官階

(一) 研究假設：官階不同的主財軍官，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「官階」區分為 4 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-3-7，發現主財軍官在組織變革認知各構面的差異情形如下：

1. 變革效益認知

本研究發現以「上校」組的得分平均數最高，「中校」組的得分平均數次之，「上尉(含以下)」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。

2. 員工權益認知

本研究發現以「中校」組的得分平均數最高，「上校」組的得分平均數次之，「少校」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. 溝通程度認知

本研究發現以「上校」組的得分平均數最高，「上尉(含以下)」組的得分平均數次之，「少校」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，本研究發現官階不同的主財單位軍官，在組織變革認知之「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個構面的 p 值，均大於 α 值 ($\alpha = .05$)，未達到顯著水準，故應接受虛無假設（即研究假設成立）。

表 4-3-7 官階對組織變革認知單因子變異數分析表

構面	官階	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
變革 效益 認知	1.上尉(含以下)	248	15.46	4.11	.335	.800	
	2.少校	153	15.54	3.60			
	3.中校	94	15.64	3.81			
	4.上校	17	16.41	4.26			
員工 權益 認知	1.上尉(含以下)	248	18.10	2.65	1.018	.384	
	2.少校	153	17.88	2.20			
	3.中校	94	18.45	2.45			
	4.上校	17	18.12	1.80			
溝通 程度 認知	1.上尉(含以下)	248	15.18	4.43	.083	.970	
	2.少校	153	15.09	3.83			
	3.中校	94	15.10	3.93			
	4.上校	17	15.59	4.44			

資料來源：本研究整理。

八、單位類型

(一) 研究假設：單位類型不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) t 檢定結果分析

本研究主計財務單位軍官的個人基本資料此一構面之單位類型(機關、部隊)，在組織變革認知差情形，經 t 檢定結果如表 4-3-8。單位類型不同的主計財務單位軍官，其在組織變革認知此一構面的「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等各構面的 p 值 $< .05$ ，故應拒絕虛無假設（即研究假設不成立），顯示單位類型不同的主計財務單位軍官在組織變革認知的「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」上有顯著差異存在；在達到顯著水準的構面中，從其平均數得知：部隊單位主計財務軍官的變革效益認知及溝通程度認知程度 ($M = 16.22, 16.19$) 優於機關單位 ($M = 15.23, 14.67$)；在員工權益認知程度構面則是機關單位主計財務軍官 ($M = 18.17$) 優於部隊單位 ($M = 17.92$)。本研究認為係「部隊」過往常使人認為體制冗長，組織行政效率不佳的印象，但在經歷組織

變革後，已有幅改善，因此服務「部隊」的主計財務軍官，在變革效益認知及溝通程度認知程度優於「機關」組；在員工權益認知方面，主計財務單位的高級長官均服務於「機關」性質單位，能直接提拔優秀的部屬，因此在員工權益認知程度構面「機關」單位優於部隊單位。

表 4-3-8 單位類型對組織變革認知 t 檢定結果

構面	單位類型	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
變 革 效 益	機 關	351	15.23	4.19	-2.67	.000
	部 隊	161	16.22	3.10		
員 工 權 益	機 關	351	18.17	2.56	1.08	.029
	部 隊	161	17.92	2.23		
溝 通 程 度	機 關	351	14.67	4.41	-3.88	.000
	部 隊	161	16.19	3.33		

註：p 值 < 0.05

資料來源：本研究整理。

九、職務層級

(一) 研究假設：職務層級不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在

(二) t 檢定結果分析

本研究主計財務單位軍官的個人基本資料此一構面之職務層級（參謀職、主官(管)職）在組織變革認知的差異情形，經 t 檢定結果如表 4-3-9。職務層級不同的主計財務單位軍官，其在組織變革認知此一構面的「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等各構面的 p 值 > .05，故應接受虛無假設（即研究假設成立）顯示均無顯著差異存在。

表 4-3-9 職務層級對組織變革認知 t 檢定結果

構面	單位類型	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
變 革 效 益	參謀職	423	15.44	3.93	-1.59	.194
	主官(管)職	89	16.03	3.73		
員 工 權 益	參謀職	423	18.07	2.46	-.57	.754
	主官(管)職	89	18.23	2.46		
溝 通 程 度	參謀職	423	15.07	4.21	-.91	.393
	主官(管)職	89	15.51	3.89		

資料來源：本研究整理。

貳、小結

本研究進行實證檢測分析發現：

- 一、主計財務軍官在性別、年資、單位兵種、官階、職務層級上，對組織變革認知「變革效益認知」「員工權益認知」與「溝通程度認知」構面無顯著差異。
- 二、年齡 25 歲以下的軍官在組織變革效益及溝通程度認知優於其他各年齡層。
- 三、主計財務軍官的教育程度「大學」者，在「員工權益認知」構面上低於「專科及研究所（含指參以上）」。
- 四、從事財務工作的軍官因組織變革政策逐漸將財務審核效能移轉至他部門下，導致在變革效益及溝通程度認知上，低於從事主計工作軍官。
- 五、部隊單位的主計財務軍官在組織變革效益及溝通程度認知優於機關單位。

不同的個人基本資料屬性成員，在組織變革認知各構面具有顯著差異存在，本項虛無假設分析如表 4-3-10。

表 4-3-10 變革認知假設結果彙整表

虛無假設	假設內容	成立與否
假設 1	個人基本資料不同的主財軍官，其在組織變革認知上無差異情形存在。	不成立
假設 1-1	性別不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	成立
假設 1-2	年齡不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	不成立
假設 1-3	教育程度不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	不成立
假設 1-4	年資不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	成立
假設 1-5	工作性質不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	不成立
假設 1-6	兵種不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	成立
假設 1-7	官階不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	成立
假設 1-8	單位類型不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	不成立
假設 1-9	職務層級不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	成立

資料來源：本研究整理

第四節 個人基本屬性對組織承諾認知之差異分析

為探討個人基本屬性不同的主計軍官，在組織承諾認知上，有無顯著差異存在。本研究以 t 檢定分析軍官的個人基本資料此一構面之性別（男、女）、工作性質（主計、財務）、職務層級【參謀、主官(管)】及單位類型（部隊、機關）等四個不同變數，其在組織承諾認知上的差異情形。其次，再運用單因子變異數分析法（One way ANOVA），來檢測軍官的個人基本資料此一構面之年齡（25 歲以下、26 歲-30 歲、31 歲-35 歲、36 歲-40 歲、41 歲以上）、教育程度（專科、大學、研究所(含指參以上)）、年資（未滿 7 年、7 年以上未滿 12 年、12 年以上未滿 17 年、17 年以上）、單位兵種（陸軍、海軍、空軍、聯勤、後備、憲兵）及官階（上尉(含以下)、少校、中校、上校）等五個不同變數，其在組織承諾認知上的差異情形。

壹、基本屬性分析

一、性別

（一）研究假設：性別不同的主計軍官，其在組織承諾認知上無顯著差異存在

（二）t 檢定結果分析

本研究主計財務單位軍官的個人基本資料此一構面之性別（男、女）在組織承諾認知的差異情形，經 t 檢定結果如表 4-4-1，性別不同的主計財務單位軍官，在組織承諾各構面的 p 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設（即研究假設成立）顯示男性與女性主計財務軍官在組織承諾無顯著差異存在。

表 4-4-1 性別對組織承諾 t 檢定結果

構面	性別	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
價值承諾	男性	429	18.52	3.04	-.68	.763
	女性	83	18.77	2.87		
努力承諾	男性	429	18.86	3.03	-.09	.756
	女性	83	18.89	2.79		
留職承諾	男性	429	18.07	3.13	-.52	.859
	女性	83	18.27	2.96		

資料來源：本研究整理。

二、年齡

(一) 研究假設：年齡不同的主財軍官，在組織承諾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 4-4-2，發現主財軍官在組織承諾認知各構面的差異情形如下：

1. 價值承諾

本研究發現以「41 歲以上」組的得分平均數最高，「36 歲~40 歲」組的得分平均數次之，「26 歲~30 歲」組的得分平均數最低，就價值承諾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 法比較各組間之價值承諾認知差異結果，「41 歲以上」組之分別優於「25 歲以下」、「26 歲~30 歲」、「31 歲~35 歲」及「36 歲~40 歲」等四組。

2. 努力承諾

本研究發現以「41 歲以上」組的得分平均數最高，「36 歲~40 歲」組的得分平均數次之，「26~30 歲」組的得分平均數最低，就努力承諾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 法比較各組間之努力承諾認知差異結果，「41 歲以上」組之分別優於「25 歲以下」、「26 歲~30 歲」、「31 歲~35 歲」及「36 歲~40 歲」等四組。

3. 留職承諾

本研究發現以「41 歲以上」組的得分平均數最高，「36 歲~40 歲」組的得分平均數次之，「26 歲~30 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 檢定未達到顯著水準。

綜合上述結果，本研究發現年齡不同的主財單位軍官，在組織承諾之「價值承諾」及「努力承諾」等二個構面的 p 值，均小於 α 值 ($\alpha = .05$) 達到顯著水準，故應拒絕虛無假設 (即研究假設不成立)，顯示年齡不同的軍官在組織承諾之「價值承諾」及「努力承諾」上有顯著差異存在。其次，經事後檢定法 (post hoc) LSD 法比較發現，「41 歲以上」此組軍官的組織承諾程度，優於其他 4 組，而「26 歲~30 歲」組軍官的組織承諾程度則最低，推論原因是年齡愈高，其階層較高，倘若離開軍職，在社會上謀職不易，故年齡愈高者，其對「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等構面程度愈高。

表 4-4-2 年齡對組織承諾單因子變異數分析表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
價值承諾	1.25 歲以下	75	18.89	3.19	2.840	.024*	1>2
	2.26-30 歲	138	17.96	3.12			
	3.31-35 歲	176	18.51	2.87			
	4.36-40 歲	89	19.04	2.64			4>2
	5.41 歲以上	34	19.35	3.41			5>2
努力承諾	1.25 歲以下	75	18.76	3.15	3.854	.004*	2<3
	2.26-30 歲	138	18.12	3.20			2<4
	3.31-35 歲	176	19.06	2.86			2<5
	4.36-40 歲	89	19.34	2.73			3>2
	5.41 歲以上	34	19.82	2.47			4>2
留職承諾	1.25 歲以下	75	17.87	3.35	2.004	.093	5>2
	2.26-30 歲	138	17.67	2.92			
	3.31-35 歲	176	18.16	3.08			
	4.36-40 歲	89	18.46	3.08			
	5.41 歲以上	34	19.12	3.29			

註：* $p \leq 0.05$

資料來源：本研究整理。

三、教育程度

(一) 研究假設：教育程度不同的主財軍官，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 3 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-4-3，發現主財軍官在組織承諾各構面的差異情形如下：

1. 價值承諾

本研究發現以「研究所 (含指參以上)」組的得分平均數最高，「專科」組的得分平均數次之，「大學組」組的得分平均數最低，就價值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「研究所 (含指參以上)」組的得分平均數最高，「專科」組的得分平均數次之，「大學組」組的得分平均數最低，就努力承諾此一依變項而言，

F 檢定達到顯著水準。使用事後檢定法(post hoc)LSD 法比較各組間之差異結果，「大學組」組之努力承諾低於「研究所(含指參以上)」組。

3. 留職承諾

本研究發現以「專科」組的得分平均數最高，「研究所(含指參以上)」組的得分平均數次之，「大學組」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，本研究發現教育不同的主財單位軍官，在組織承諾之「努力承諾」構面的 p 值，小於 α 值 ($\alpha = .05$) 達到顯著水準，故應拒絕虛無假設（即研究假設不成立），顯示教育程度不同的軍官在組織承諾之「努力承諾」上有顯著差異存在。其次，經事後檢定法（post hoc）LSD 法比較發現，「大學組」此組軍官的努力承諾程度最低，推其原因具備研究所（含指參以上）者，多為組織為用而訓的人員，且在具備晉升高階軍官條件下，更願意努力經營軍職事業，以獲得長官賞識。

表 4-4-3 教育程度對組織承諾單因子變異數分析表

構面	教育程度	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
價值承諾	1.專科	148	18.72	3.03	2.771	0.064	
	2.大學	204	18.19	3.07			
	3.研究所(含指參以上)	160	18.90	2.88			
努力承諾	1.專科	148	18.95	3.09	5.921	0.003*	2<3 3>2
	2.大學	204	18.36	2.96			
	3.研究所(含指參以上)	160	19.43	2.83			
留職承諾	1.專科	148	18.11	3.15	2.070	0.127	
	2.大學	204	17.80	3.04			
	3.研究所(含指參以上)	160	18.47	3.11			

註：* $p \leq 0.05$

資料來源：本研究整理。

四、年資

(一) 研究假設：年資不同的主財軍官，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「年資」區分為 4 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-4-4，發現主財軍官在組織承諾各構面的差異情形如下：

1. 價值承諾

本研究發現以「17 年以上」組的得分平均數最高，「12 年以上未滿 17 年」組的得分平均數次之，「7 年以上未滿 12 年」組的得分平均數最低，就價值承諾此一依變項而言，F 檢定達到顯著水準。使用事後檢定法（post hoc）LSD 法比較各組間之差異結果「17 年以上」及「12 年以上未滿 17 年」之價值承諾度高於「7 年以上未滿 12 年」組。

2. 努力承諾

本研究發現以「17 年以上」組的得分平均數最高，「12 年以上未滿 17 年」組的得分平均數次之，「7 年以上未滿 12 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

研究發現以「17 年以上」組的得分平均數最高，「12 年以上未滿 17 年」組的得分平均數次之，「7 年以上未滿 12 年」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，本研究發現年資不同的主財單位軍官，在組織承諾之「價值承諾」構面的 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），顯示年資不同的軍官在組織承諾之「價值承諾」上有顯著差異存在。其次，經事後檢定法（post hoc）LSD 法比較發現，「17 年以上」及「12 年以上未滿 17 年」的價值承諾程度比「7 年以上未滿 12 年」組軍官的價值承諾程度高。推論原因是年資愈高，往往階層較高，加上軍職福利好，倘若離開軍職，在社會上謀職不易，故年資愈高者，其對「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等構面程度愈高。

表 4-4-4 年資對組織承諾單因子變異數分析表

構面	年資	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
價值承諾	1.未滿 7 年	126	18.59	3.03	2.630	.050*	2 < 3
	2.7 年以上未滿 12 年	209	18.17	3.11			2 < 4
	3.12 年以上未滿 17 年	131	18.96	2.77			3 > 2
	4.17 年以上	46	19.17	2.98			4 > 2
努力承諾	1.未滿 7 年	126	18.64	2.89	2.494	.059	
	2.7 年以上未滿 12 年	209	18.58	3.26			
	3.12 年以上未滿 17 年	131	19.29	2.74			
	4.17 年以上	46	19.52	2.41			
留職承諾	1.未滿 7 年	126	17.90	3.03	2.106	.099	
	2.7 年以上未滿 12 年	209	17.85	3.12			
	3.12 年以上未滿 17 年	131	18.42	3.19			
	4.17 年以上	46	18.89	2.82			

註：* $p \leq 0.05$

資料來源：本研究整理。

五、工作性質

(一) 研究假設：工作性質不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在

(二) t 檢定結果分析

本研究主計財務單位軍官的個人基本資料此一構面之工作性質(主計、財務)，在組織承諾差異情形，經 t 檢定結果如表 4-4-5。工作性質不同的主計財務單位軍官，其在組織承諾此一構面的價值承諾、努力承諾及留職承諾等各構面的 p 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設（即研究假設成立）顯示均無顯著差異存在。

表 4-4-5 工作性質對組織承諾 t 檢定結果

構面	工作性質	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
價值承諾	主 計	263	18.47	2.72	-.72	.243
	財 務	249	18.66	3.29		
努力承諾	主 計	263	18.75	2.65	-.89	.194
	財 務	249	18.98	3.31		
留職承諾	主 計	263	17.89	2.92	-1.56	.267
	財 務	249	14.40	4.49		

資料來源：本研究整理。

六、單位兵種

(一) 研究假設：單位兵種不同的主財軍官，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「單位兵種」區分為 6 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-4-6，發現主財軍官在組織承諾各構面的差異情形如下：

1. 價值承諾

本研究發現「陸軍」組的得分平均數最高，「後備」組的得分平均數次之，「聯勤」組的得分平均數最低，就價值承諾此依變項而言，F 檢定未達顯著水準。

2. 努力承諾

本研究發現以「陸軍」組的得分平均數最高，「後備」組的得分平均數次之，「憲兵」組的得分平均數最低，就員工權益認知此一依變項而言，F 檢定未達顯著水準。

3. 留價承諾

本研究發現以「陸軍」組的得分平均數最高，「後備」組的得分平均數次之，「聯勤」組的得分平均數最低，就溝通程度認知此一依變項而言，F 檢定未達顯著水準。

綜合上述結果，本研究發現單位兵種不同的主財單位軍官，在組織承諾之「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等三個構面的 p 值，均大於 α 值 ($\alpha = .05$)，未達到顯著水準，故應接受虛無假設（即研究假設成立）。

表 4-4-6 單位兵種對組織承諾單因子變異數分析表

構面	單位兵種	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
價值承諾	1.陸軍	347	18.76	3.09	1.079	.371	
	2.海軍	44	18.25	2.95			
	3.空軍	67	18.27	2.82			
	4.聯勤	36	17.72	2.59			
	5.後備	14	18.50	2.95			
	6.憲兵	4	18.25	3.10			
努力承諾	1.陸軍	347	19.07	3.06	1.160	0.328	
	2.海軍	44	18.48	3.12			
	3.空軍	67	18.58	2.68			
	4.聯勤	36	18.08	2.78			
	5.後備	14	18.64	2.68			
	6.憲兵	4	18.00	1.83			
留職承諾	1.陸軍	347	18.34	3.11	2.005	0.077	
	2.海軍	44	17.52	3.27			
	3.空軍	67	18.00	2.89			
	4.聯勤	36	16.83	3.00			
	5.後備	14	18.07	3.12			
	6.憲兵	4	17.25	2.50			

資料來源：本研究整理。

七、官階

(一) 研究假設：官階不同的主財軍官，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「官階」區分為 4 組，進行單因子變異數分析結果如表 4-4-7，發現主財軍官在組織承諾各構面的差異情形如下：

1. 價值承諾

本研究發現以「中校」組的得分平均數最高，「上校」組的得分平均數次之，「上尉(含以下)」組的得分平均數最低，就價值承諾此一依變項而言，F 檢定達到顯著水準。使用事後檢定法 (post hoc) LSD 法比較各組間之差異結果「中校」組價值承諾高於「上尉(含)以下」組及「少校」組。

2. 努力承諾

本研究發現以「中校」組的得分平均數最高，「上校」組的得分平均數次之，「上尉(含以下)」組的得分平均數最低，就努力承諾此一依變項而言，F 檢定

達到顯著水準。使用事後檢定法(post hoc) LSD 法比較各組間之差異結果「中校」及「上校」組努力承諾高於「上尉(含)以下」組及「少校」組。

3. 留職承諾

本研究發現以「上校」組的得分平均數最高，「中校」組的得分平均數次之，「上尉(含以下)」組的得分平均數最低，就留職承諾此一依變項而言，F 檢定達到顯著水準。使用事後檢定法(post hoc) LSD 法比較各組間之差異結果「中校」及「上校」組的留職承諾程度高於「上尉(含)以下」組及「少校」組。

綜合上述結果，本研究發現官階不同的主財單位軍官，在組織承諾之「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個構面的 p 值，均小於 α 值($\alpha = .05$)，達到顯著水準，故應拒絕虛無假設（即研究假設不成立），顯示官階不同的軍官在組織承諾之「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」上有顯著差異存在。其次，經事後檢定法(post hoc) LSD 法比較發現，「上尉(含以下組)」與「少校」組軍官在組織承諾三個構面中感受程度低於「中校」、「上校」組軍官。推論原因是階層愈高，往往年齡較高，在社會上謀職不易，故年資愈高者，其對「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等構面程度愈高。

表 4-4-7 官階對組織承諾單因子變異數分析表

構面	官階	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
價值承諾	1.上尉(含以下)	248	18.25	3.18	6.544	.000*	3>1
	2.少校	153	18.27	2.86			3>2
	3.中校	94	19.67	2.52			1<3 2<3
	4.上校	17	19.65	2.85			
努力承諾	1.上尉(含以下)	248	18.42	3.16	8.257	.000*	1<3 1<4
	2.少校	153	18.71	2.89			2<3
	3.中校	94	20.07	2.45			3>1 3>2
	4.上校	17	20.00	1.90			4>1
留職承諾	1.上尉(含以下)	248	17.68	3.16	7.958	.000*	1<3 1<4
	2.少校	153	17.92	3.00			2<3 2<4

構面	官階	個數	平均數	標準差	F 檢定	p 值	LSD
留職承諾	3.中校	94	19.18	2.85			3>1
							3>2
	4.上校	17	20.00	2.57			4>1
							4>2

註：* $p \leq 0.05$

資料來源：本研究整理。

八、單位類型

(一) 研究假設：單位類型不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在

(二) t 檢定結果分析

本研究主計財務單位軍官的個人基本資料此一構面之單位類型(機關、部隊)，在組織承諾差異情形，經 t 檢定結果如表 4-4-8。單位類型不同的主計財務單位軍官，其在組織承諾此一構面的「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等各構面的 p 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設(即研究假設成立)顯示均無顯著差異存在。

表 4-4-8 單位類型對組織承諾 t 檢定結果

構面	單位類型		個數	平均數	標準差	t 值	p 值
價值承諾	機	關	351	18.64	3.15	.82	.738
	部	隊	161	18.40	2.68		
努力承諾	機	關	351	19.06	3.14	2.21	.483
	部	隊	161	18.43	2.58		
留職承諾	機	關	351	18.25	3.24	1.55	.333
	部	隊	161	17.79	2.75		

資料來源：本研究整理。

九、職務層級

(一) 研究假設：職務層級不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在

(二) t 檢定結果分析

本研究主計財務單位軍官的個人基本資料此一構面之職務層級(參謀職、主管(管)職)在組織承諾的差異情形，經 t 檢定結果如表 4-4-9。職務層級不同的主計財務單位軍官，其在組織承諾此一構面的「價值承諾」、「努力承諾」及「留

職承諾」等各構面的 p 值 $> .05$ ，故應接受虛無假設（即研究假設成立），顯示均無顯著差異存在。

表 4-4-9 職務層級對組織變革認知 t 檢定結果

構面	職務層級	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
價值承諾	參謀職	423	18.38	3.02	-3.12	.452
	主官(管)職	89	19.46	2.82		
努力承諾	參謀職	423	18.69	3.02	-2.88	.142
	主官(管)職	89	19.69	2.72		
留職承諾	參謀職	423	17.83	3.11	-4.32	.221
	主官(管)職	89	19.37	2.76		

資料來源：本研究整理。

貳、小結

本研究實證檢測分析發現：

- 一、主計財務單位軍官在性別、工作性質、單位兵種、單位類型、職務層級上，對組織承諾之「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」構面無顯著差異。
- 二、主計財務單位軍官年齡、階級、教育程度、年資及官階愈高者，其對「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等構面程度愈高。

不同的個人基本資料屬性成員，在組織承諾上，具有顯著差異存在，本項虛無假設分析如表 4-4-10。

表 4-4-10 組織承諾假設結果彙整表

虛無假設	假設內容	成立與否
假設 2	個人基本資料不同的主財軍官，其在組織承諾上無差異情形存在。	不成立
假設 2-1	性別不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。	成立
假設 2-2	年齡不同的主財軍官，在組織變革認知上無顯著差異存在。	不成立
假設 2-3	教育程度不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。	不成立
假設 2-4	年資不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。	不成立
假設 2-5	工作性質不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。	成立

虛無假設	假設內容	成立與否
假設 2-6	兵種不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。	成立
假設 2-7	官階不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。	不成立
假設 2-8	單位類型不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。	成立
假設 2-9	職務層級不同的主財軍官，在組織承諾上無顯著差異存在。	成立
資料來源：本研究整理		



第五節 主計財務軍官組織變革認知與組織承諾之相關分析

用以檢驗兩個變項線性關係的統計技術是謂相關(correlation)，其分析的目的則在於瞭解變項與變項之間，是否有關係存在，以及彼此間的關係強度有多大。本節以皮爾森積差相關法(Pearson, Product-moment Correlation)檢驗研究假設，驗證「組織變革認知」與「組織承諾」構面間的相關程度。

一、本研究虛無假設：組織變革認知與組織承諾之間無顯著關聯性存在

二、皮爾森積差相關法結果分析

本研究針對「組織變革認知」之三個構面與「組織承諾」三個構面以皮爾森積差相關法分析結果如表 4-5。

(一)價值承諾

1. 組織變革之「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等各構面與價值承諾呈正相關，且達統計上顯著，故應拒絕虛無假設，即組織變革認知愈高，主計財務軍官的價值承諾愈高。
2. 組織變革三構面與價值承諾相關性強度如下：
變革效益認知 > 員工權益認知 > 溝通程度認知。

(二)努力承諾

1. 組織變革之「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等各構面與努力承諾呈正相關，且達統計上顯著，故應拒絕虛無假設，即組織變革認知愈高，主計財務軍官的努力承諾愈高。
2. 組織變革三構面與價值承諾相關性強度如下：
變革效益認知 > 員工權益認知 > 溝通程度認知。

(三)留職承諾

1. 組織變革之「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等各構面與留職承諾呈正相關，且達統計上顯著，故應拒絕虛無假設，即組織變革認知愈高，主計財務軍官的留職承諾愈高。
2. 組織變革三構面與價值承諾相關性強度如下：
變革效益認知 > 溝通程度認知 > 員工權益認知。

表 4-5 組織變革與組織承諾各構面相關分析表

組織變革構面	p 值	組織承諾		
		價值承諾	努力承諾	留職承諾
變革效益認知	皮爾森相關	.445**	.385**	.404**
	p 值	.000	.000	.000
員工權益認知	皮爾森相關	.406**	.367**	.312**
	p 值	.000	.000	.000
溝通程度認知	皮爾森相關	.387**	.299**	.336**
	p 值	.000	.000	.000

註：** 在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著。
資料來源：本研究整理。



第六節 組織變革認知對組織承諾的迴歸分析

本研究經由皮爾森積差相關分析獲得組織變革認知各構面對組織承諾存有一定相關程度，本節進一步以組織變革認知內「變革認知效益」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」等變項做為自變數，將「組織承諾」做為依變數，運用迴歸分析法瞭解自變數與依變數間的關係，以驗證假設是否成立。

現將組織變革構面做為自變數，組織承諾構面做為依變數，進行迴歸分析，詳如表 4-6-1。由該表所得 p 值達顯著水準，顯示組織變革對組織承諾確有顯著影響，另組織變革對組織承諾的解釋能力達 19.7%，另 β 值為 .444，顯示受測對象的組織變革認知差異，對組織承諾有正面顯著影響。

表 4-6-1 組織變革與組織承諾之迴歸分析表

模式	組織承諾				R^2
	迴歸係數 (標準誤)	t 值	p 值	β 值	
常數	1.822	19.486	.000***		
組織變革	.037	11.194	.000***	.444	.197

註*** $p < .001$

資料來源：本研究整理

現僅將組織變革認知講面「變革效益認知」、「員工權益認知」及「溝通程度認知」做為自變項，將組織承諾的「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」作為依變項，逐一比對其影響差異，藉以瞭解何種組織變革與組織承諾面有顯著影響。

(一) 組織變革構面對組織承諾的「價值承諾」的關係分析

本研究將組織變革之三構面做為自變項，並將價值承諾作為依變項進行迴歸分析，如表 4-6-2。由該表所得溝通程度認知之 p 值未達顯著水準，顯示受測者認為溝通程度對價值承諾無顯著影響。而變革效益及員工權益認知等兩構面之 p 值達顯著水準，顯示此二種構面對價值承諾確有顯著影響，且變革效益認知影響力大於員工權益認知，具有 24.1%的解釋能力；依據結果本研究推論組織變革的效益及重視員工權益愈高，主計財務單位軍官對組織的價值承諾愈大。

表 4-6-2 組織變革構面對價值承諾之迴歸分析表

模式	價值承諾				
	迴歸係數 (標準誤)	t 值	p 值	β 值	R^2
常數	.866	10.821	.000***		
變革效益認知	.056	4.762	.000***	.349	.241
員工權益認知	.056	5.333	.000***	.245	
溝通程度認知	.053	-.496	.620	-.037	

註** $p < .001$

資料來源：本研究整理

(二) 組織變革構面對組織承諾的「努力承諾」的關係分析

本研究將組織變革之三構面做為自變項，並將努力承諾作為依變項進行迴歸分析，如表 4-6-3。由該表所得變革效益、員工權益及溝通程度等構面之 p 值達顯著水準，顯示此三種構面對努力承諾確有顯著影響，且影響力以變革效益認知最大，其次為員工權益認知，溝通程度認知最低，並具有 19.5% 的解釋能力。

依據結果本研究推論組織變革過程中，組織效能愈變愈好，愈重視員工權益，主計財務軍官愈願意為組織付出心力效勞，但因變革過程中在溝通上缺乏管道，導致主計財務軍官無心專注工作。

表 4-6-3 組織變革構面對努力承諾之迴歸分析表

模式	努力承諾				
	迴歸係數 (標準誤)	t 值	p 值	β 值	R^2
常數	.885	11.855	.000***		
變革效益認知	.058	5.294	.000***	.400	.195
員工權益認知	.057	5.246	.000***	.248	
溝通程度認知	.054	-2.227	.026*	-.169	

註*p < .05 ***p < .001

資料來源：本研究整理

(三) 組織變革構面對組織承諾的「留職承諾」的關係分析

本研究將組織變革之三構面做為自變項，並將留職承諾作為依變項進行迴歸分析，如表 4-6-4。由該表所得溝通程度認知之 p 值未達顯著水準，顯示受測者認為溝通程度對留職承諾無顯著影響。而變革效益及員工權益認知等兩構面之 p 值達顯著水準，顯示此二種構面對留職承諾確有顯著影響，且變革效益認知影響力大於員工權益認知，具有 17.9% 的解釋能力。

依據結果本研究推論組織變革的效益及重視員工權益愈高，主計財務單位軍官愈希望能留在組織，繼續身為主計財務單位的一員，直到退休。

表 4-6-4 組織變革構面對留職承諾之迴歸分析表

模式	留職承諾				R^2
	迴歸係數 (標準誤)	t 值	p 值	β 值	
常數	.928	11.571	.000***		
變革效益認知	.061	4.987	.000***	.380	.179
員工權益認知	.060	3.101	.002**	.148	
溝通程度認知	.057	-.815	.416	-.062	

註** $p < .01$ *** $p < .001$

資料來源：本研究整理

(四) 小結

依上述各項分析所示，本研究假設「主計軍官在組織變革認知與組織承諾之間無關連性存在」無法成立，其中「變革效益認知」及「員工權益認知」構面對價值承諾、努力承諾及留職承諾有顯著正向相關，即單位經歷組織變革後，組織員工感受行政效率改善愈大，以及員工權益組織更為尊重時，將提升員工的組織承諾。

第五章 結論與建議

本章主要依據第四章之分析研究結果，將研究發現整理歸納作成結論，並根據研究結果，提出具體建議，俾供相關政策制定單位與其他相關研究之參考。

第一節 結論

一、研究假設之驗證

本章節前所提的假設，經資料分析後逐一驗證如次：

(一)個人屬性與組織變革認知及組織承諾驗證

經運用變異數分析及 t 檢定分析法驗證，個人基本資料不同的屬性，其中年齡、教育程度、年資、工作性質、官階及單位類型等，分別對組織變革認知或組織承諾有顯著差異，如表 5-1-1。

1. 虛無假設一：個人基本資料不同的主財軍官，其在組織變革認知上無差異情形存在。
2. 虛無假設二：個人基本資料不同的主財軍官，其在組織承諾上無差異情形存在。

表 5-1 個人屬性對組織變革認知及組織承諾的差異分析結果彙整表

個人屬性	組織變革認知			組織承諾		
	變革效益	員工權益	溝通程度	價值承諾	努力承諾	留職承諾
性別						
年齡	○		○	○	○	
教育程度		○			○	
年資				○	○	
工作性質	○		○			
單位兵種						
官階				○	○	○
單位類型	○	○	○			
職務層級						

註：○表示該「個人基本資料」變項在組織變革認知或組織承諾構面上，具有顯著差異存在。

資料來源：本研究整理。

(二) 主財軍官在組織變革認知與組織承諾之間關連性驗證

1. 假設三：主財軍官在組織變革認知與組織承諾之間無關連性

2. 研究驗證：

本研究以皮爾森積差相關法檢驗研究假設，驗證主財軍官在「組織變革認知」與「組織承諾」各構面之間的相關程度，其相關係數為 .444，達統計顯著的正相關，所以，因 p 值小於 .001 達顯著影響，所以假設不成立。

二、研究分析：

(一) 主計財務軍官人員在組織變革認知情況

1. 組織變革認知三個構面的感受程度的比較

主計財務軍官對組織變革認知的各構面感受程度，經檢定分析結果，依序是「員工權益認知」最高，其次為「變革效益認知」，以「溝通程度認知」最低。

2. 組織變革認知量表 15 個題項的統計分析

本研究對主計財務軍官在組織變革認知量表 15 個題項，其中在「變革效益認知」構面，認為組織永續發展而進行變革是必須的，但在變革之後，組織內部の上、下位階層管理及溝通、行政效率、及個人工作績效方面，確未能優於組織變革前，顯示單純的人力精簡，雖達到政策目標，但在組織運作政策面未同時並進，導致效率感受度不佳。

在「員工權益認知」構面中，認為組織精簡後工作負擔加重，個人升遷管道受阻，工作機會受到排擠，並認為決策者(長官)對所屬成員的未來發展關心程度，及「推行的教育訓練計畫，提高成員素質」，感到相當高的疑惑。

在「溝通程度認知」構面中，認為主財單位組織變革的過程中，並無充分的政策宣導，與員工溝通，致其對組織變革的目的及措施瞭解程度不高，另對變革過程中其權益上的爭取，感到疑惑。

(二) 主財人員在組織承諾方面感受

1. 組織承諾三個構面的感受程度的比較

主計財務軍官對組織承諾的各構面感受程度，經檢定分析結果，依序是「努力承諾認知」最高，其次是「價值承諾」，最低者是「留職承諾」。

2. 組織承諾量表 15 個題項的統計分析

本研究對主計財務軍官在組織承諾認知量表 15 個題項作答表示，主財軍官非常關心國軍精進案後主財單位的發展，也以身為主財工作人員的一份子為榮，對組織有強烈的忠誠度，願繼續協助認同組織的理念與目標，發展共同獲得成功，也願意在工作崗位上盡心盡力來達成組織的要求，並付出額外的努力來達成各項工作任務目標，為了能對國軍主財單位有更大的貢獻，願意主動參加各種訓練及進修、更加努力工作，繼續為組織效勞、希望繼續留在主財單位服務，直到退休、對主財單位有深厚感情，在縮減人力之後願意繼續留下來服務並接受主管指派工作。因此顯示主計財務軍官具有高度的「組織承諾」的感受程度。

(三)組織變革認知與組織承諾關聯性分析

本研究進行實證檢測分析發現，「主計財務軍官不同的個人基本資料，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，與本研究第二章文獻探討之顧忠平（2005）、施慧敏（2006）、朱慧雯（2008）及魏東明（2009）等研究在部分構面上之研究結果相同。

研究結果顯示，員工對組織進行變革認為是必要的，決策單位只要在實施的過程中，給予良好的協調溝通管道外，並重視員工權益保障，其組織承諾度將相對提升。其次，在組織進行變革時，事前周延的作業規劃及綿密與員工保持互動，讓員工明確瞭解到組織變革的目的與配套措施，使其增加工作上的安全感與確信其權益獲得保障，渠等的組織承諾度也愈大。

換言之，員工對組織未來發展的關心及本身工作價值的認同，使其體認到需為組織付出更多努力來因應的作為也會相對提升。

綜上所述，讓員工參與變革作業過程，使渠等瞭解變革效益，以及在員工工作權益獲得保障之前題下，員工將更願意繼續留在組織服務，為組織創造更佳的績效。

第二節 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、對主財組織變革管理實務上的建議

（一）業務流程合理再造，落實人力精簡精神

因應「精進案」之推動，國軍主財員額之精減在所難免，為使法定業務能正常推動，應針對主要之法定業務流程重新規劃，務使作業流程合理簡化，逐步簡併無成效或重疊性高之業務，落實人力精簡之流程再造的基本精神。

（二）建立公平合理與多元化之升遷考核制度

依照國軍現行晉任制度，軍官服役滿 7 年合理官階應為少校，但本研究問卷調查樣本發現主財軍官 7 年以上未滿 12 年、官階上尉(含)以下者 117 份，佔 22.85 %，表示主財單位職務升遷機會，因組織變革造成機會受阻，導致組織承諾意願不高。

又目前人才培育考量重學歷，忽略專業能力取向，造成學歷第一，工作第二的負面現象，另晉升勿以資績分為唯一考量，應加上工作表現及個人操守為晉陞之評量因素，在可行的範圍內檢討陞遷制度，研修合法、合理、合情的晉陞評選作業規定，將未具學歷者也能以相當比例晉陞，以激勵工作士氣，增加留職意願。

（三）重視員工參與變革溝通的過程，確保員工工作權益及保障

本研究發現，國軍近年來持續推動組織精簡，係考量組織長遠利益，而其目的在增進組織整體競爭力及提升組織行政效能，且變革施行是有必要的，在此一看法上，獲得員工較高認同與評價。惟研究也發現，在組織變革過程中，員工對參與溝通及工作權的保障，心中尚存有疑慮與未知的恐懼，其中尤以年齡在 26 歲至 30 歲及 31 歲至 35 歲二族群，特別憂慮渠等工作權益因組織簡併而無法獲得保障。因此，除需加強與員工觀念的溝通、重視員工意見外，並應對員工因變革所造成的損失及對工作上的不安全感，予以關心與照顧。因變革的成敗與成員態度息息相關，渠等對組織的承諾是推動組織變革的重要考量因素，建議決策管理部

門應妥為規劃，使員工有所認知並有參與決策過程的機會，如此方有助於變革的執行。

（四）輔導培育第二專長，妥善生涯規劃

身處於一個終身學習的時代，個人參與進修、深造，追尋自我成長是必須的，且因為疑慮或恐懼被裁撤疏退，員工此時可能會有比較強的學習意願。因此，建議國防部相關決策部門給予相當的補助款，鼓勵員工培養第二專長取得國家證照，提升對環境適應能力，並增進員工自我成長的空間，方可達成國軍組織變革目標，提升員工對組織服務意願。

二、後續研究方向

- （一）本研究係針對主財單位進行組織變革過程中，探討組織變革認知與組織承諾間之關聯性，後續研究可就組織變革完成後，就其產生的績效差異、員工離職率及其他干擾變項，與本研究結果相互印證，以獲得更週延的研究結論。
- （二）本研究之研究構面僅在於組織變革與組織承諾關聯性，後續研究者可將人格特質、組織文化等加入研究，以獲得更完整之資料，提供相關決策部門參考。
- （三）就研究方法而言，本研究以「問卷調查」為主，但組織變革的議題，因時因地而異，建議後續研究者可輔以訪談法，深入瞭解員工實際反應情形，使研究結果更為嚴謹、更具意義。

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。未出版之博士論文，國立政治大學企業管理研究所，台北。
- 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。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
- 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。未出版之博士論文，國立政治大學企業管理研究所，台北。
- 王迺渠（2006）。工作生活品質對組織承諾之影響—以軍訓教官人員為例。未出版之碩士論文，國立東華大學公共行政研究所，花蓮。
- 白立範（2003）。組織變革與國際化知覺對組織公民行為之影響。未出版之碩士論文，私立大葉大學國際企業管理學系研究所，彰化。
- 朱慧雯（2008）。空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究。未出版之碩士論文，國立臺東大學區域政策與發展研究所，台東。
- 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。未出版之碩士論文，大同大學事業經營研究所，台北。
- 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。台北：台灣培生教育（Michael Colenso, 2002）。
- 吳定（1989）。組織發展：理論與實務。台北：天一圖書公司。
- 吳定（1996）。組織發展理論與技術。台北：天一圖書公司。
- 吳明隆（2003）。Spss 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。台北：知城數位科技。
- 吳秉恩（1993）。組織行為學。台北：華泰文化事業有限公司。
- 吳鎔（2000）。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。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
- 李再長（譯）（2004）。組織理論與管理。台北：華泰出版社。（Richard L. Daft, 1998）。
- 李安成（1998）。中華郵政組織變革-員工態度之研究。未出版之碩士論文，淡江大學管理科學學系，台北。
- 李進明（2003）。工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究—以國軍憲兵幹部為例。未出版之碩士論文，私立南華大學管理研究所，嘉義。

- 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。未出版之碩士論文，國立成功大學企業管理學系，台南市。
- 林德穎（2007）。組織變革認知與組織承諾之研究－以臺灣郵政股份有限公司臺東郵局為例。未出版之碩士論文，國立臺東大學區域政策與發展研究所，台東。
- 林瓊瀛（2001）。解開組織變革的五個問號。會計研究月刊，188，16-19。
- 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。未出版之碩士論文，南華大學管理科學研究所，嘉義。
- 邱皓政（2007）。量化研究與統計分析(基礎版)spss 中文視窗版資料分析範例解析。台北：五南圖書出版股份有限公司。
- 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。未出版之碩士論文，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班，高雄。
- 孫本初（2007）。組織變革。研習論壇月刊，78，13-26。
- 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。未出版之碩士論文，私立長榮大學經營管理研究所，台南。
- 徐聯恩（1996）。企業變革系列研究。台北：華泰書局。
- 國防部「四年期國防總檢討」編輯委員會（2009）。中華民國 98 年「四年期國防總檢討」。台北：國防部。
- 張乃宏（2006）。組織變革後員工對組織氣候、領導行為與留任意願之相關性研究-以 a 軍修補大隊為例。未出版之碩士論文，樹德科技大學經營管理研究所，高雄。
- 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。未出版之碩士論文，中原大學企業管理學系，桃園。
- 張峻源（2001）。組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究－以中央信託局為例。未出版之碩士論文，國立成功大學 企業管理學系，台南。
- 張肇宏（2000）。組織精簡策略對留任員工組織行為影響之相關性研究。未出版之碩士論文，靜宜大學企業管理學系，台中。
- 梁毅偉（2008）。組織文化、組織變 世與員工的組織承諾－以國防部軍備局所屬兵工廠為例。未出版之碩士論文，世新大學行政管理學系，台北。
- 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。未出版之碩士論文，銘傳大學公共事務研究所，台北。
- 許士軍（1993）。管理學。台北：華泰書局。

- 許仁宗（2004）。臺北市基層員警工作壓力與組織承諾之研究。未出版之碩士論文，國立政治大學行政管理研究所，台北。
- 許佳錚（2002）。圖書出版編輯人員工作價值觀與組織承諾之關係研究－以城邦出版集團為例。未出版之碩士論文，南華大學出版事業管理研究所，嘉義。
- 郭崑謨（1993）。管理概論。台北：三民書局。
- 陳俊明（2007）。組織變革與公共管理。研習論壇月刊，78，27-36。
- 陳楓霖（2006）。空軍飛機修護人員工作壓力對組織承諾關係之研究。未出版之碩士論文，國立臺東大學區域政策與發展研究所，台東。
- 陳義勝（1996）。組織氣候、工作特性及管理型態透過組織公民行為對政治行為、組織承諾及社會賦閒效果關係之研究（國科會，NO.NSC85-2416-H019-001）。台北：中華民國行政院國家科學委員會。
- 陳燕華（2006）。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。未出版之碩士論文，南華大學管理科學研究所，嘉義。
- 黃于峻與邱敬夫（2001）。組織轉型注意要點。會計月刊，189，116-117。
- 黃仲銘、龔志賢、黃昱瞳（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。
- 楊幼蘭（譯）（2005）。變革管理-哈佛商業必讀。台北：天下遠見出版社。（Richard Luecke, 2003）。
- 葉國華（2002）。員工人格特質，組織承諾與銀行合併態度之研究－以中國國際商業銀行為例。未出版之碩士論文，國立高雄第一科技大學金融營運所，高雄。
- 詹中原（2006）。組織變革與組織因應之道（憲政(研)095-044 號）。台北：財團法人國家政策研究基金會。
- 廖國峰、范淼與王湧水（2002）。從個體觀點探討組織成員因應組織變革之研究。管理學報，19（3），451-474。
- 榮泰生（1998）。組織行為學。台北：五南圖書出版公司。
- 劉立倫（2005）。國防財務資源管理。台北：揚智文化事業股份有限公司。
- 樓欣美（2003）。員工變革認知、人格特質對工作態度之影響－以教育訓練為干擾變項。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
- 蔡盛明（2003）。公營事業工作價值觀，工作特性，員工屬性與組織承諾之關聯性研究－以中國石油公司為實證對象。未出版之碩士論文，中原大學企業管理學系，桃園。

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。未出版之碩士論文，義守大學管理科學研究所，高雄。

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。未出版之碩士論文，義守大學管理研究所，高雄。

謝安田（1992）。企業管理。台北：五南圖書出版公司。

魏東明（2009）。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。未出版之碩士論文，國立臺東大學區域政策與發展研究所，臺東。

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。未出版之碩士論文，中原大學企業管理研究所，桃園。

二、英文部分

Axelrod, R. H. (2001)。Terms of engagement: Changing the way we change organizations。The Journal for Quality and Participation，24 (1)，22-27。

Basil, D. C.、Cook, C. W. (1974)。The management of change：McGraw-Hill Companies。

Kanter, R. M.、Stein, B. A.、Jick, T. (1992)。The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it。New York：The Free Press。

La msa, A. M.、Savolainen, T.(2000)。The nature of managerial commitment to strategic change。Leadership and Organization Development Journal,(forthcoming)，21 (6)。

Leavitt, H. J. (1965)。Applied organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches。Handbook of organizations，1144，1170。

Morris, J. H.、Sherman, J. D. (1981)。Generalization of an organizational commitment。Academy of Management Journal，24，5120 – 5526。

Mowday, R. T.、Porter, L. W.、Steers, R. M. (1982)。Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover：Academic Press New York。

Randall, D. M. (1987)。Commitment and the organization: The organization man revisited。Academy of management review，12 (3)，460-471。

Robbins, S. P. (1993)。Organizational culture。Organizational Behavior: concepts, controversies, and applications，599-631。

Steers, R. M. (1977)。Antecedents and outcomes of organizational commitment。Administrative science quarterly，46-56。

Stevens, J. M.、Beyer, J. M.、Trice, H. M. (1978)。Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment。Academy of Management Journal，21 (3)，382。

- Szilagyi, A. D. 、Wallace, M. J. (1983) ◦ Organizational behavior and performance : Good Year Books ◦
- Tichy, N. 、Ulrich, D. (1984) ◦ Revitalizing organizations: The leadership role ◦ Managing Organizational Transitions, Irwin, Homewood, IL , 240-264 ◦
- Tsai, J. (2006) ◦ The influence of organization readiness for change and learning motivation to learning performance ◦ ◦
- Whyte Jr, W. H. (1956) ◦ The organization man ◦ New York : Si-mon and Schuster ◦
- Yousef, D. A.(2000)◦Organizational commitment as a mediator of the relationship between islamic work ethic and attitudes toward organizational change ◦ HUMAN RELATIONS-NEW YORK- , 53 (4) , 513-538 ◦



附錄一 預試問卷

敬愛的國軍主財同仁您好：

您好！感謝您撥冗填寫此份問卷！這是一份學術問卷，目的在探討身為國軍主計或財務軍官的您，對主財單位因應國軍精進案推動組織變革的瞭解程度，與您對主財組織承諾的程度。亦即個人認同組織目標與理念、願意投注努力並渴望繼續留任服務的傾向強度。

本量表純粹為學術研究之用，且採不記名的方式填答，所得資料僅供學術研究分析之用，絕不對外公開；請依照您個人真實的感受或想法安心填答。再次感謝您的協助與合作。

本量表中每一個題目的答案，並沒有所謂「對」與「錯」，不需要與他人討論。回答本份問卷僅需數分鐘左右的時間。你的意見將使本研究更趨完整，佔用了你寶貴的時間，致上十二萬分之謝意與最誠懇的祝福。

謹祝

身體健康、工作愉快

國立台東大學環境經濟資訊管理研究所
指導教授 王聖銘 博士
研究生 黃琮柏 敬上
聯絡電話 0987163761



第一部分：組織變革方面

以下問題係想了解您個人對主財單位進行精進案變革的看法。請依序逐題回答，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，請依照您實際的感受和看法，在右邊最適當的方格中打『✓』。請在適當的方格內打勾。

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1.主財組織精簡後，同仁在組織裏的工作負擔會加重。	☐	☐	☐	☐	☐
2.在主財組織精進案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重同仁的個人的意願。	☐	☐	☐	☐	☐
3 我認為主財組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	☐	☐	☐	☐	☐
4.我認為主財組織因精進案的裁併，會排擠我的工作機會。	☐	☐	☐	☐	☐
5.我認為我瞭解主財組織在國軍精進案持續推動的變革目的及措施。	☐	☐	☐	☐	☐
6.為了主財組織的永續發展著想，組織進行變革是必須的。	☐	☐	☐	☐	☐
7.我認為決策者(長官)關心所屬成員的未來發展。	☐	☐	☐	☐	☐
8.我認為主財組織在精進案的變革過程中，事前有周延的規劃，並能讓部屬充分瞭解。	☐	☐	☐	☐	☐
9.我認為精進案過後，主財組織的管理工作會更講求效率。	☐	☐	☐	☐	☐
10.主財組織在進行國軍精進案變革的過程中，管理階層與部屬之間有良好的溝通管道。	☐	☐	☐	☐	☐
11.我認為主財組織變革後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。	☐	☐	☐	☐	☐
12.我認為主財組織在精進案中的組織精簡合併後，會使各項工作更加精簡，績效更加顯著。	☐	☐	☐	☐	☐
13.我認為主財組織經過精進案變革後，推行的教育訓練計畫，能提高成員素質及培養成員更多工作技能。	☐	☐	☐	☐	☐
14.在進行主財組織變革中，組織會重視同仁權益的爭取。	☐	☐	☐	☐	☐
15.國軍精進案施行後，提高了主財組織行政效率。	☐	☐	☐	☐	☐

第二部分組織承諾方面

說明：本量表目的係在瞭解您對主財單位組織承諾的感受程度。請依序逐題回答，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，請依照您實際的感受和看法，在右邊最適當的方格中打『✓』。請在適當的方格內打勾。

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1.我以身為國軍主財的工作人員的一份子為榮。	☐	☐	☐	☐	☐
2.我願意付出額外的努力，以達成各項工作任務目標。	☐	☐	☐	☐	☐
3.我覺得我對主財單位有深厚的感情。	☐	☐	☐	☐	☐
4.我認同組織的理念與目標，願協助其發展並獲得成功。	☐	☐	☐	☐	☐
5.為了能對國軍主財單位有更大的貢獻，我會主動參加各種訓練及進修。	☐	☐	☐	☐	☐
6.即使其他兵種單位有升遷機會，我也不會考慮離開。	☐	☐	☐	☐	☐
7.我願意在工作崗位上盡心盡力，來達成組織的要求。	☐	☐	☐	☐	☐
8.我對組織有強烈的忠誠度。	☐	☐	☐	☐	☐
9.精進案組織變革後，大幅縮減人力，我仍願意留下來繼續服務。	☐	☐	☐	☐	☐
10.我願意繼續為組織效勞。	☐	☐	☐	☐	☐
11.為了繼續留在組織做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	☐	☐	☐	☐	☐
12.我認為我個人的價值觀和組織的價值觀目標非常接近。	☐	☐	☐	☐	☐
13.有感於組織的提攜與照顧，我會更努力工作。	☐	☐	☐	☐	☐
14.我很希望繼續留在主財單位服務，直到退休。	☐	☐	☐	☐	☐
15.我非常關心精進案後，國軍主財單位未來的發展。	☐	☐	☐	☐	☐

． 第三部分：填答者基本資料

1. 您的性別是：☐ (1)男 ☐ (2)女
2. 您的年齡是：☐ (1)25 歲以下 ☐ (2)26-30 歲 ☐ (3)31-35 歲 ☐ (4)36-40 歲 ☐ (5)41 歲以上
3. 您的教育程度是：☐ (1)專科(含以下) ☐ (2)大學 ☐ (3)研究所(含以上)
4. 您的年資為：☐ (1)未滿 7 年 ☐ (2)7 年以上未滿 12 年 ☐ (3)12 年以上未滿 17 年 ☐ (4)17 年以上
5. 您的工作性質是：☐ (1)主計 ☐ (2)財務
6. 您服務單位的兵種為：☐ (1)陸軍 ☐ (2)海軍 ☐ (3)空軍 ☐ (4)聯勤 ☐ (5)後備 ☐ (6)憲兵
7. 您的官階為：☐ (1)上尉(含以下) ☐ (2)少校 ☐ (3)中校 ☐ (4)上校
8. 您的職務層級：☐ (1)參謀職 ☐ (2)主官(管)職
9. 您服務的單位類型為：☐ (1)機關 ☐ (2)部隊

整份問卷到此結束辛苦您了！煩請再利用一分鐘，檢查您是否已經填答完整！
您的問卷回收後，將有助於本研究的成功，再次感謝您的協助！



附錄二 正式問卷

敬愛的國軍主財同仁您好：

您好！感謝您撥冗填寫此份問卷！這是一份學術問卷，目的在探討身為國軍主計或財務軍官的您，對主財單位因應國軍精進案推動組織變革的瞭解程度，與您對主財組織承諾的程度。亦即個人認同組織目標與理念、願意投注努力並渴望繼續留任服務的傾向強度。

本量表純粹為學術研究之用，且採不記名的方式填答，所得資料僅供學術研究分析之用，絕不對外公開；請依照您個人真實的感受或想法安心填答。再次感謝您的協助與合作。

本量表中每一個題目的答案，並沒有所謂「對」與「錯」，不需要與他人討論。回答本份問卷僅需數分鐘左右的時間。你的意見將使本研究更趨完整，佔用了你寶貴的時間，致上十二萬分之謝意與最誠懇的祝福。

謹祝

身體健康、工作愉快

國立台東大學環境經濟資訊管理研究所

指導教授 王聖銘 博士

研究生 黃琮柏 敬上

聯絡電話 0987163761

第一部分：基本資料

1. 您的性別是：☐ (1)男 ☐ (2)女
2. 您的年齡是：☐ (1)25 歲以下 ☐ (2)26-30 歲 ☐ (3)31-35 歲 ☐ (4)36-40 歲 ☐ (5)41 歲以上
3. 您的教育程度是：☐ (1)專科(含以下) ☐ (2)大學 ☐ (3)研究所(含指參以上)
4. 您的年資為：☐ (1)未滿 7 年 ☐ (2)7 年以上未滿 12 年 ☐ (3)12 年以上未滿 17 年 ☐ (4)17 年以上
5. 您的工作性質是：☐ (1)主計 ☐ (2)財務
6. 您的單位兵種為：☐ (1)陸軍 ☐ (2)海軍 ☐ (3)空軍 ☐ (4)聯勤 ☐ (5)後備 ☐ (6)憲兵
7. 您的官階為：☐ (1)上尉(含以下) ☐ (2)少校 ☐ (3)中校 ☐ (4)上校
8. 您的職務層級：☐ (1)參謀職 ☐ (2)主官(管)職
9. 您的單位類型為：☐ (1)機關 ☐ (2)部隊

第二部分：組織變革方面

以下問題係想了解您個人對主財單位進行精進案變革的看法。請依序逐題回答，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，請依照您實際的感受和看法，在右邊最適當的方格中打『√』。請在適當的方格內打勾。

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1.主財組織精簡後，同仁在組織裏的工作負擔會加重。	☐	☐	☐	☐	☐
2.在主財組織精進案的組織變革過程中，我認為決策單位會尊重同仁的個人的意願。	☐	☐	☐	☐	☐
3 我認為主財組織架構重新調整，可以使上、中、下階層溝通順暢。	☐	☐	☐	☐	☐
4.我認為主財組織因精進案的裁併，會排擠我的工作機會。	☐	☐	☐	☐	☐
5.我認為我瞭解主財組織在國軍精進案持續推動的變革目的及措施。	☐	☐	☐	☐	☐
6.為了主財組織的永續發展著想，組織進行變革是必須的。	☐	☐	☐	☐	☐
7.我認為決策者(長官)關心所屬成員的未來發展。	☐	☐	☐	☐	☐
8.我認為主財組織在精進案的變革過程中，事前有周延的規劃，並能讓部屬充分瞭解。	☐	☐	☐	☐	☐
9.我認為精進案過後，主財組織的管理工作會更講求效率。	☐	☐	☐	☐	☐
10.主財組織在進行國軍精進案變革的過程中，管理階層與部屬之間有良好的溝通管道。	☐	☐	☐	☐	☐
11.我認為主財組織變革後，已造成升遷緩慢或沒有升遷機會。	☐	☐	☐	☐	☐
12.我認為主財組織在精進案中的組織精簡合併後，會使各項工作更加精簡，績效更加顯著。	☐	☐	☐	☐	☐
13.我認為主財組織經過精進案變革後，推行的教育訓練計畫，能提高成員素質及培養成員更多工作技能。	☐	☐	☐	☐	☐
14.在進行主財組織變革中，組織會重視同仁權益的爭取。	☐	☐	☐	☐	☐
15.國軍精進案施行後，提高了主財組織行政效率。	☐	☐	☐	☐	☐

第三部分組織承諾方面

說明：本量表目的係在瞭解您對主財單位組織承諾的感受程度。請依序逐題回答，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，請依照您實際的感受和看法，在右邊最適當的方格中打『√』。請在適當的方格內打勾。

	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1.我以身為國軍主財的工作人員的一份子為榮。	☐	☐	☐	☐	☐
2.我願意付出額外的努力，以達成各項工作任務目標。	☐	☐	☐	☐	☐
3.我覺得我對主財單位有深厚的感情。	☐	☐	☐	☐	☐
4.我認同組織的理念與目標，願協助其發展並獲得成功。	☐	☐	☐	☐	☐
5.為了能對國軍主財單位有更大的貢獻，我會主動參加各種訓練及進修。	☐	☐	☐	☐	☐
6.即使其他兵種單位有升遷機會，我也不會考慮離開。	☐	☐	☐	☐	☐
7.我願意在工作崗位上盡心盡力，來達成組織的要求。	☐	☐	☐	☐	☐
8.我對組織有強烈的忠誠度。	☐	☐	☐	☐	☐
9.精進案組織變革後，大幅縮減人力，我仍願意留下來繼續服務。	☐	☐	☐	☐	☐
10.我願意繼續為組織效勞。	☐	☐	☐	☐	☐
11.為了繼續留在組織做事，我願意接受主管指派給我的任何工作。	☐	☐	☐	☐	☐
12.我認為我個人的價值觀和組織的價值觀目標非常接近。	☐	☐	☐	☐	☐
13.有感於組織的提攜與照顧，我會更努力工作。	☐	☐	☐	☐	☐
14.我很希望繼續留在主財單位服務，直到退休。	☐	☐	☐	☐	☐
15.我非常關心精進案後，國軍主財單位未來的發展。	☐	☐	☐	☐	☐

整份問卷到此結束辛苦您了！煩請再利用一分鐘，檢查您是否已經填答完整！

您的問卷回收後，將有助於本研究的成功，再次感謝您的協助！