

空軍後勤人員對組織變革認知與組織承諾之研究

空軍上校 梁嘉肇 空軍中校 朱慧雯

提 要

國軍在政府政策的指導下，進行一連串的國防組織工程再造，空軍亦配合執行組織的精減或裁撤，無論在戰略、戰術及武器裝備的購置與維保工作，均較以往的作業型態有非常大的改變及不同。因此，要如何降低空軍組織成員對此變革所帶來不適、衝擊或抗拒，進而保留優質的人力資源接續未來建軍備戰工作，是急迫且應受各階管理重視之話題，本研究的目的旨在探討空軍後勤人員對組織變革的認知、組織承諾的程度及兩者之間的關聯性，並將研究結果或數據，提供給空軍相關部門，以為提升空軍後勤人員組織承諾之參考。

本研究採用問卷調查法，以空軍各飛行基地及專業後勤指揮部所屬之後勤軍、士官為研究母群，採分層抽樣法，共計抽取九個單位發送585份樣本施測，回收有效樣本計565份，樣本數據經綜整後以SPSS統計軟體執行研究分析，並採用描述性統計、t檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析及簡單迴歸等統計法，以檢驗研究假設。

研究結果發現：空軍後勤人員之組織變革認知與組織承諾程度，會因人口統計變項不同而有顯著的差異；組織變革認知與組織承諾是呈正相關，而組織變革認知的知覺程度具組織承諾的預測力；另外依統計結果分析顯示，僅20~30%的後勤人員對組織變革後，可增進行政效能或管理效率持正向看法，故空軍的組織變革，已確實影響空軍組織的運作；再者，由分析資料發現，僅40%後勤人員認為留職於部隊有較好發展，顯示組織變革已造成組織成員留職意願降低。

關鍵詞：空軍後勤人員、組織變革認知、組織承諾

前言

世界上唯一不變的就是「變」，世界在變、環境在變、國家在變、經濟在變、企業在變，面對快速的環境變化和強大的競爭壓力，每個「組織^①」要生存、要發展就必須適應大環境的變動，在競爭及壓力下，唯有不斷改變以尋求組織生命的出路。世界各國、政府、企業都試圖透過自身的變革去追求與環境競爭之優勢，故此，依附於國家體制下之軍事單位當然也要隨著國家政策指導，進行適度的軍事組織變革。

現今戰爭態勢迥異，故世界各國均依新的作戰概念如火如荼進行的軍事變革，由於軍事變革同時具備了技術、組織結構、人力素質、軍事戰略等層面的變革，且組織變革是軍事變革的核心內容；因此，世界各國高度重視優化軍隊組織結構，促使軍隊組織編制朝向質優、聯合、高效的方向發展。我國軍亦依據「三軍聯合作戰」之指導，結合防衛作戰特殊需要，考量戰略環境、敵情威脅、國防資源，制定完善周延的建軍規劃、兵力整建計畫，斷然展開國防轉型，期望將有限的國防資源在整體、周延規劃下，發揮更大效益，建立一支「量適、質精、戰力強」的國防武力^②。為使國軍指揮體系更靈活、運作更有效，更具作戰能力，國防部自

民國97年7月起，針對國際安全情勢、敵情威脅、戰爭形態、未來可能衝突模式、國防科技發展趨勢等面向實施綜合檢討；繼「精實案」、「精進案」後，規劃以「精粹案」推動國防組織再造，期建立符合作戰需求及最佳作戰效益的兵力結構^③，其實質意義即為組織變革，以提升組織運作之效率與效能。

一、研究動機

一個成功的企業必須維持強大的競爭力，然而，競爭力的維持則必須時時刻刻不斷地尋求適當的變革之道，以適應環境並提升企業的競爭力，故組織變革是企業生存的必要條件。但是，國防組織變革伴隨而來的是人力、組織架構、戰略思維等重大改變，對組織成員而言更是一大衝擊，惟組織成員又是組織核心競爭力之關鍵所在，因此，組織成員對變革認知所產生的反應，是否會影響其對組織認同、工作態度及組織承諾的改變，將是組織變革成敗之重要因子。

多數的專家學者探討有關組織變革的議題，大都將重點置於變革該如何推動，或變革策略該如何形成等技術層面，卻忽略員工是否接受變革，或員工是否產生抗拒。而在空軍組織變革過程中，後勤人員的變革態度及其對於組織承諾的影響，卻是極可能影響到空軍的建軍備戰工作的落實與飛機妥善率的維持。因此，分析空軍後勤人員對組織變

註① 組織從名詞意義上係一個特意形成具樹狀職位結構，且具有明確目標及不同權力與責任制度（如政府、軍隊、政黨、學校、醫院、企業、行業社團、專業協會、工會、慈善機構、宗教協會，等等）。

註② 國防部，中華民國九十七年國防報告書，台北：國防部，2008，頁121-125。

註③ 國防部，中華民國九十八年國防報告書，台北：國防部，2009，頁66-125。

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，俾利採取相關之管理因應作為，乃本研究動機之一。

其次，在人力資源管理中，員工的組織承諾程度亦是一項攸關組織成敗的關鍵因素。Mowday(1982)提出組織承諾是指員工具有強烈信仰與接受組織目標及認同，並且願意為組織的利益而努力以及希望繼續成為組織的一分子^④。由於組織變革對政府、員工、社會及事業的永續經營有重大深遠的影響，員工的態度對組織的變革居於攸關成敗之關鍵因素。在國軍經歷「精實案」、「精進案」之後，留任人員因組織精簡、組織再造等因素下，員工組織承諾將可能成為一不確定之變數，組織承諾代表員工與組織的一種連結，此種連結不但對員工個人具有重要性，更將影響到組織運作成本及其效能，所以員工的組織承諾是否因組織變革認知有顯著性的變化？此為研究動機之二。

最後，在目前持續性的軍事變革下，空軍除配合執行「精實案」及「精進案」外，並積極推行「軍機商維」策略，將部分軍修資源釋商，及實施「汰劣留優」方式，汰除抗壓性差、品德操守疑慮、工作表現不佳人員，再以「汰弱留優」的人員進用條件，提高人員學經歷齊全的晉升門檻。空軍

在一連串有系統的員額精簡後，現員人力降低，後勤人員大幅減少，在人力不足、工作壓力及工作的不安全感急遽增加的情況下，已造成後勤人員高退伍率，形成「逆淘汰」及技術「斷層」現象，造成大量高技術精良人才流失，尤其是低階軍、士官為甚；根據Magnet(1984)及Walsh(1988)的研究指出，員工所以感覺到工作的不安全感，有以下幾個理由：包括工作地點的改變、工作的喪失、社會地位及利益的喪失，以及各種機會的喪失等，這些都是組織進行變革後所可能產生的共通性結果^{⑤⑥}。但企業與政府部門卻往往只著眼於變革的正面影響，而忽略了組織成員對未來發展方向的不確定，所產生惶恐與不安全感，甚至造成員工對組織承諾的降低，嚴重影響工作績效。因此，探討組織成員對於組織變革後，在組織承諾上出現了那些反應，而這些反應又對組織變革產生何種程度的影響，此為本研究動機之三。

二、研究目的

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，亦希望能提高後勤人員對部隊之組織承諾。具體言之，本文的研究目的如下：

(一)了解空軍後勤人員對組織變革認知及組織承諾的程度。

註④ Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.M., Employee-organization linkage, New York: Academic Press. 1982。

註⑤ Magnet, M., Help! My Company Has Just Been Take Over, 9 July 1984, 44-51.

註⑥ Walsh, J. P., Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions, Strategic Management Journal, 31, 1988, pp 948-961.

(二)探討空軍後勤人員是否會因其特性不同而對組織變革認知有所差異存在。

(三)探討空軍後勤人員是否會因其特性不同而對組織承諾程度有所差異存在。

(四)探討空軍後勤人員對組織變革的認知與組織承諾之關聯情形。

(五)根據研究結果提出具體建議，提供空軍政策規劃及管理階層在推動組織變革時之參考。

文獻探討

一、組織變革之意涵與理論

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，調整其內部不合時宜的組織結構、過程、人員或技術等，配合內在環境的需要，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，都必須不斷改善資源的使用方法，或贏得人民支持，或佔有市場^⑦。

(一)組織變革之定義

倘若組織長期慣於安逸的環境中，內部組織成員將會失去與外界接觸及競爭的能力。因此，組織勢必廣續執行一連串的變革，破壞現有穩定、安逸的組織環境，延續

組織活力。

組織變革是企業維持生存發展的必經之路，一個成功的企業，無一天不在尋求適當的變革之道，企圖藉由變革來恢復、確保或提升企業的競爭優勢與經營績效^⑧。換句話說，無論政府機關或企業組織為了自身的生存與發展，紛紛尋求各種可行方案來進行變革，試圖避免組織的衰退。

所以，組織為了適應外在及內在的環境，無時不是處於一種改變之中，組織變革即是一種促進組織結構再生和組織發展之重要方法。在1965年時學者Leavitt將變革概分為三類：第一種是組織結構的變革，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。第二種是人員的變革，即員工態度、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，並與他人合作完成指派的工作。第三種是技術的變革，乃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^⑨。

大致上各學者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；另為契合國軍現行組織變革現況，本研究乃採吳定於1986年對組織變革的定義「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

註^⑦ 陳俊明，組織變革與公共管理，研習論壇月刊，南投，78: 2007，頁27-36。

註^⑧ 施慧敏，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未出版碩士學程在職專班碩士論文，高雄，2006。

註^⑨ 張乃宏，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，樹德科技大學經營管理研究所未出版碩士論文，高雄，2006。

身的均衡，進而達成組織生存與發展目的的過程。」。

(二)組織變革形成之原因

現代組織所處的世界，未知數愈來愈多，事情發生得越快，組織必須在戰術層次上迅速因應。由於營運環境中各種事件快速出現和難以預測，組織有必要經常快馬加鞭推動變革¹⁰。

中外各專家學者大多認為組織變革之原因，係組織面臨到生存危機或是感受到強大的競爭壓力時，才會啟動組織變革機制。因此，茲將各組織變革原因說明彙整，可以看出組織變革的成因，係為因應外部環境的快速劇烈變化，而將組織內部全面深入的調整，以達到組織生存、發展的目的。舉凡以上種種因素都清楚地說明了外部環境變動對組織採取變革行為的重要性。

(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。茲將較重要的相關理論模式整理分別說明如次：

1.Lewin模式

早在1940年代末期Lewin發展出第一個有關變革過程的理論模式，堪稱是「變革之父」。他認為變革的過程由下列三個階段所組成：(1)解凍(unfreezing)；(2)移動(moving)；

(3)再結凍(refreezing)。Lewin 的三階段流程，首先管理者或員工必須先行瞭解變革的必要性，否則必定會傾向於維持現狀，不會有所行動；其次是診斷問題，徹底瞭解導致變革成為必要的內外環境因素，對組織及成員可能產生的影響，並決定變革的目標為何；第三步是研擬各種變革方案並在其中評估選擇，也就是決策流程中的發展與選擇替代方案；最後是將選定的變革方案付諸實行，並隨時檢討另謀改進¹¹。

2.Leavitt 的變革模式

吳秉恩指出Leavitt於1964年時，認為變革的途徑主要可以透過下列三種方式來完成(如圖一)¹²：

(1)結構途徑(structural approach)：包括權力關係、協調機能、集權程度、工作再設計及組織結構與其他制度層面變數的修正。

(2)技術途徑(technological approach)：為技術方面之革新，包括新技術、新設備、新生產方法的使用以及自動化、電腦化的作業流程。

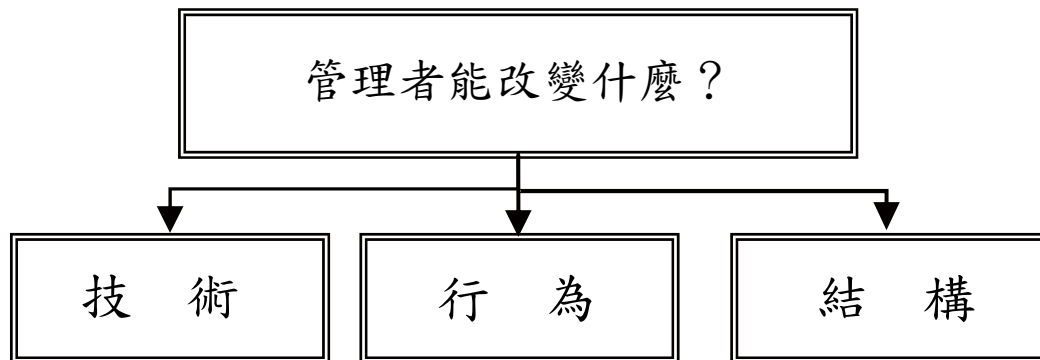
(3)行為途徑(behavioral approach)：強調組織成員態度、激勵、價值觀、個人認知及行為上的轉變。

由於學者為組織變革的類型界定有所分歧，對於為數眾多的類型定義，本研究經歸納整理認為空軍的精實(進)案組織變革類型包

註¹⁰ 何喻方 譯，Michael Colenso原著《改善策略－成功的組織變革－組織中的漸變與激變》(Kaizen Strategies for successful organizational change)，台灣培生教育，台北，2002。

註¹¹ 顧忠平，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，中原大學企業管理研究所未出版碩士論文，桃園，2005。

註¹² 吳秉恩，組織行為學，華泰書局，台北，1986。



圖一 Leavitt 的變革模式

資料來源：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，中原大學企業管理研究所碩士論文。

括組織結構精簡及簡併、人員合格證與證照制度的推行以及大量使用後勤支援管理系統資訊化，此與Leavitt於1964年之變革類型較為吻合，因此本研究採用Leavitt的觀點，將組織變革類型變革概分為三類：1.組織結構的變革，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；2.人員的變革，即員工態度、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，並與他人合作完成指派的工作；3.技術的變革，乃將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用¹³。

(四)組織變革認知

個人在環境中所得的知覺經驗，不僅決

定於對事務本身的客觀特徵，而且深受個人主觀因素的影響。因此，影響知道與認知的因素，主要有個人習得的經驗、對刺激注意的情形、個人當時的動機和心向、當時的生理狀態以及當時的物質與社會環境等，都經過個人的選擇，而形成個人的認知系統¹⁴。

當組織必須從事變革改變其現狀時，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¹⁵；而且當成員覺得既得利益受損或對變革無法掌握，所產生的恐懼、害怕、焦慮甚至到達憤怒，將抵擋所有改變現狀的變革，而造成變革無法順利推展。所以，變革都會面臨許多抗拒的阻力，

註¹³ 吳秉恩，組織行為學，華泰書局，台北，1986。

註¹⁴ 梁芷菁，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，銘傳大學公共事務研究所未出版碩士學位論文，台北，2004。

註¹⁵ 孫本初，組織變革，研習論壇月刊，南投，2007，78:13-26。

因人們偏愛維持現狀而珍惜既得利益，當產生變革時，意謂將面對不確定性的未來，無法肯定是否能掌握與先前同樣的資源，亦無法預知在因應新體制時將花費多少心血，於是產生了不聽話、冷漠、怠工及離職等抗拒行為¹⁶。

在組織變革的過程中，不管員工接受與否，抗拒變革之現象是無可避免的，抗拒變革的原因一般歸納為，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，員工間複雜的社會關係將受到變革的影響可能遭受的損失，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¹⁷。

本研究所謂員工對空軍組織變革的認知，係指在國軍實施精實(進)案過程中，空軍後勤人員對精實(進)案後所抱持的看法及其效應認同之程度。此外，軍中組織結構環境不同於一般公務機關或企業團體，期盼變革所帶來的效益重點不在於便民服務或營利績效，而是在變革同時又能維持或提升既有的戰力與士氣。其次，大部分投身軍旅以此為職志的職業軍人，由於受限服役役期，長年服務此一環境，已無法像外界企業般地快速

適應新環境；且軍中傳統的管理模式，一直以「服從為軍人的天職」作為教育信條，往往使軍人不知員工權益何在？由於現今社會環境的變遷，漸使軍中官兵思考模式與傳統信念間產生了變化，在變革時對員工的溝通方式相形顯得非常重要了。

本研究採丁淑華(2000)、白立範(2003)、張仕宏(2004)及顧忠平(2005)等人提出之有關廣義公務人員與空軍後勤人員性質較為相近之組織變革認知因素，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」等加以探討。

二、組織承諾之意涵與理論

組織承諾是指個人對一組織認同與投入態度的相對強度；即是將個人與組織連接在一起的態度或導向，或個人目標與組織目標越趨一致的過程¹⁸。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三：1.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¹⁹。

(一)組織承諾之定義

組織承諾由於不同的學者從不同的學

註¹⁶ 同註⁸。

註¹⁷ 林贊正，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，南華大學管理科學研究所未出版碩士論文，嘉義，2006。

註¹⁸ 王迺渠，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未出版碩士論文，花蓮，2006。

註¹⁹ 同註¹⁸

派、理論觀點，基於個人研究目的之差異，而賦於不同的定義。茲研析國內、外不同學者對組織承諾所闡述的定義及組織承諾的各項論述，本研究採用Mowday、Porter & Steers之觀點是「對於某一組織的認同及投入態度的相對強度」，其內涵包括：1.認同承諾：對組織、目標的強烈信念與接受 2.努力承諾：為組織盡心、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，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。

綜合學者的分類，本研究將採用Mowday、Porter & Steers的觀點，並且許多國內外學者多以「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」為主要衡量組織承諾的主要因素，同時，也證明此三個因素在歷次實證研究中被證明對衡量組織承諾具有相當高的信度與效度。所以，本研究亦將組織承諾視為「個人對組織的一種投入及認同態度的傾向，並且願為組織繼續付出心力，創造合乎組織的利益的一種意識型態。」透過此一觀點，可觀察組織成員對組織的認同程度與投入的相對強度。

(二)組織承諾之影響

組織成立之後，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

能主要在於創造一個具有高度忠誠及高度績效的群體，可以使每一位成員都能發揮其工作潛能，而充分利用人力資源。學者指出，員工對組織的承諾程度不僅可作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²⁰。另外，歸納了管理學者的研究後發現組織承諾具有下列的重要性：1.組織承諾比任務滿足更能成為離職率的指標；2.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；3.組織承諾可顯示組織的有效性；4.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²¹。

由以上的文獻中發現，「組織承諾」早已被視為有關管理和組織行為研究的一個重要變數。若是能夠提高組織承諾，將對個人、組織及社會產生結構性的良性循環，避免各種組織營運成本、節省與社會資源之浪費，使得組織得以良好發展。因此，本研究歸納認為，若管理當局能獲得員工的高度承諾，員工便會對組織具有較高的忠誠性，且願意投入組織；進而使整體社會因總體績效的差異有不同的影響，而間接影響著社會經濟發展，相對國軍組織體系亦屬整體社會的一環，故選擇組織承諾作為本研究之結果變項。

註²⁰ Morris, J. H. & Sherman, J. D., Generalizability of Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, 24(3), 1981, pp.512-526

註²¹ 尹衍樑，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出版博士論文，台北，1988。

研究設計

一、研究架構

本研究係以空軍後勤人員為研究對象，依據前述研究動機、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，如圖二所示。本研究係以組織變革認知為自變項，組織承諾為依變項，以探討空軍後勤人員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、階級、婚姻

狀況及住宿情況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。

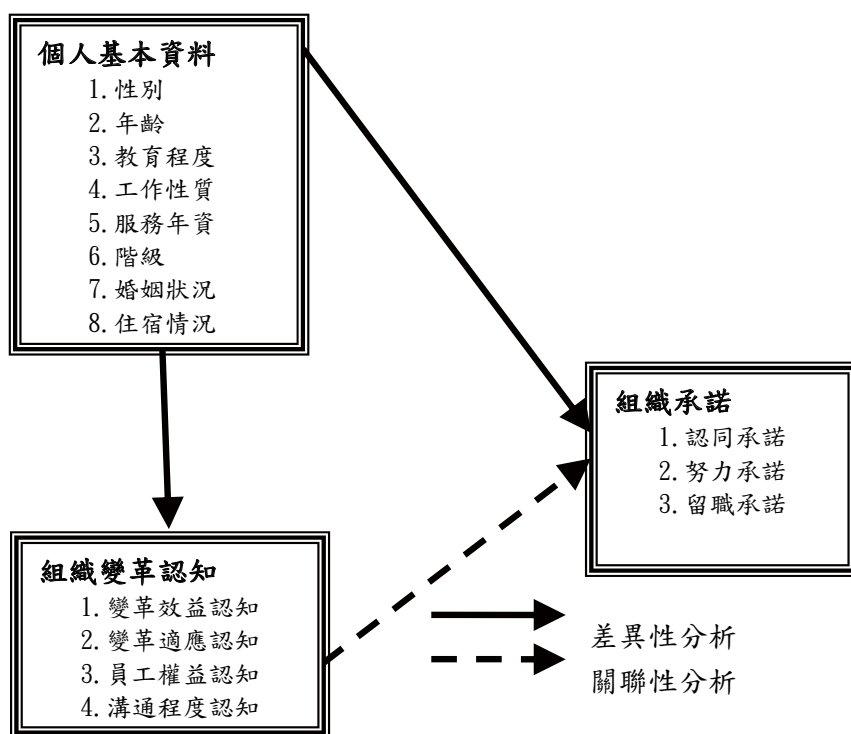
二、研究假設

根據本研究之研究目的及架構，提出本研究之虛無假設：

假設一：基本資料不同的個人，其在組織變革認知上無差異情形存在。

假設二：基本資料不同的個人，其在組織承諾上無差異情形存在。

假設三：組織變革認知各因素與組織承諾之間無關聯性存在。



圖二 研究架構圖

資料來源：本研究自繪

假設四：整體組織變革認知與整體組織承諾之間無關聯性存在。

假設五：組織變革認知對組織承諾及其各因素之間無顯著預測能力。

三、問卷設計

本研究主要探討研究架構中各構面之關聯性，以空軍後勤人員為研究對象，採抽樣問卷調查作為資料蒐集之方法，並經由文獻及研究者於服務機關內觀察建立本研究之問卷。本研究問卷共分為三部分：一、個人基本資料；二、組織變革認知量表；三、組織承諾量表。除「個人基本資料」採名目尺外，「組織變革認知量表」及「組織承諾量表」問卷設計皆採用李克特(Likert Scale)之5點量表進行計分並分述如后：

(一)個人基本資料

個人基本資料問卷包括：性別、年齡、教育程度、工作性質、服務年資、階級、婚姻狀況及住宿情况等八項。

(二)組織變革認知量表

本研究之組織變革認知量表依據Robbins (1992)論點訂定之量表作為研究基礎，依據空軍後勤支援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，並將量表分為變革效益、變革適應、員工權益及溝通程度等四個因素進行量測。

(三)組織承諾量表

本研究採用Porter、Steer & Mowday 在1982年所提出之組織承諾觀點，將組織承諾視為一種態度傾向，而態度上的組織承諾係指個人對組織的認同與投入的相對強度，並依空軍後勤人員工作之特性區分為認同承

諾、努力承諾及留職承諾等三項分類，以測量員工對所屬組織的認同與投入的程度。

四、問卷建構與預試分析

(一)施測對象

為明瞭本量表之信效度，仍於預試量表編製完成後，由台東空軍基地所屬後勤人員為問卷前測之對象，發出45份前測問卷，回收45份，共得有效問卷45份。

(二)信度、效度及因素分析(Factor Analysis)

1.效度分析

經由SPSS for windows 12.0 版統計軟體統計分析結果顯示預試問卷中「組織變革認知量表」及「組織承諾量表」每個題項的決斷值（介於13.056***至2.290*之間）及 p值（介於.034* 至.000** 之間）均達統計上之顯著水準且呈顯著相關，表示預試問卷之題目均能有效鑑別受測者的反應程度。

2.因素分析

本研究變項經執行因素分析之適合性檢驗結果，組織變革認知量表及組織承諾量表之KMO值分別為 .682及 .759，球形考驗達顯著性，其因素分析的適合性符合進行因素分析的條件。本研究以主成份分析法(Principal Component)，並利用最大變異法(Varimax Method)進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)，分析結果將組織變革認知量表重新分為「溝通程度認知」、「變革效益認知」、「變革適應認知」、「變革管理認知」及「員工權益認知」等因素。在組織承諾認知量表部分，分析結果可分為「認同承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」等因素。

3.信度分析

針對45份有效預試問卷進行信度分析，「組織變革認知」及「組織承諾量表」量表Cronbach's α 值分別為 .826及 .899，顯示出各評量表的內部一致性水準都相當地理想，可證本研究所採用之量表具有良好的信度。

(三)研究變項之操作型定義

研究架構經因素分析修正後，對所擬定的研究假設進行驗證前，應對修正之研究架構中各變項賦予操作型定義，俾利於資料蒐集後進行統計分析與解釋，各變項操作型定義分述如后：

1.組織變革認知量表

本研究擬定組織變革認知量表共五個因素，分述如下：

(1)溝通程度認知：組織成員對於在變革的過程中，組織對成員意見的採納與溝通的認知。

(2)變革效益認知：組織成員對於組織變革在增進組織整體競爭能力及組織效率的認知及評價。

(3)變革適應認知：組織成員於組織變革後自我調適的程度。

(4)變革管理認知：組織成員於組織變革過程中，對於變革執行手段的認知及評價。

(5)員工權益認知：組織成員在組織變革後，對於成員本身權益保障相關的認知。

2.組織承諾量表

(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。

五、樣本選取方法及代表性檢定

(一)樣本選取方法

本研究係以空軍後勤人員為研究母群體，抽樣方式採「分層隨機比例抽樣法」，分層原則係以空軍各飛行聯隊、後勤指揮部所屬後勤工作人員為抽樣之單位，在95%的信賴水準下，可容許誤差訂為 $\pm 4\%$ ，總計抽取585個樣本施測，抽樣基準比例約為研究母體10%至15%，共計回收576份，回收率達98.5%，經整理檢查後排除空白、填答不完整及所有題目均以同一答案選項回答等問卷11份，實得有效問卷565份，回收有效問卷份數比率達98.1%。

(二)代表性檢定

為使樣本結構能與母群體達成一致在資料分析之前，先進行樣本與母群體結構檢定，經檢定結果(P value) $\chi^2 = 8.791$ ，($p = .360 > \alpha = .05$)顯示p值為.360，故樣本各單位分佈結構與母群體無差異存在($p > .05$)。

六、資料處理與分析之方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，對於回收後的問卷，首先進行整理，去除填答不完整無效問卷，剩下有效問卷即進行編碼、建檔、資料整理及統計分析，並以SPSS for windows 12.0 版統計套裝軟體作為工具進行分析與處理，以驗證本研究之虛無假設。首先執行各量表之描述性統計分析，其次運用推論性統計分析方式，分析人口統計變項對組織變革認知之差異、人口統計變

項對組織承諾程度之差異，並以皮爾森積差相關分析及簡單迴歸來探討組織變革認知與組織承諾之關係。

研究結果分析與結論

本研究樣本特徵以男性居多，並以單身者佔多數，教育程度多為專科學歷，階級樣本中以士官階層為主，並以士官佔比例為高，且多屬修護性質，故本研究樣本結構分析之結果與目前空軍後勤人員編制的結構特性相符，具有相當高的代表性。

一、描述性統計結果分析

(一)空軍後勤人員對組織變革認知之知覺情形

空軍後勤人員對於「組織變革認知」構面的知覺情形，以「變革效益認知」及「變革管理認知」等兩個因素的知覺程度較高；另由資料分析可知，多數的後勤人員都認為單位組織變革的推行，影響到個人的工作機會，且個人發展也將受到限制。

(二)空軍後勤人員對組織承諾之反應情形

空軍後勤人員對於「組織承諾」構面的反應情形，以「認同承諾」及「努力承諾」等兩個因素的反應程度較高。

二、推論性統計結果分析

綜合以上分析資料，彙整出本研究之研究發現，茲分述如下：

(一)空軍後勤人員對組織變革認知其感受程度因人口統計變項不同而有顯著差異

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、階級及婚姻狀況的不同，而有顯著的差

異，分析上述差異主要原因如下：

1.「年齡」較低者對組織變革之「溝通程度認知」知覺程度較高，推論年齡較低者，軍旅生涯較為短暫，故「溝通程度認知」知覺程度較高；「年齡」在「36-40歲」的後勤人員因已歷經精實(進)案科層落差，且距終身俸門檻不遠，因此對組織變革之「變革管理認知」知覺程度較高。

2.擔任「管理階層」者因已經歷「修護」或「補給」工作，深知工作內容重點或具有無法取代之特殊專長，較易瞭解組織變革的要點，因而「變革適應認知」及「員工權益認知」知覺程度較高。

3.不同服務年資的後勤人員在「組織變革認知」的所有因素感受程度均達顯著差異。推論資深之後勤人員多為單位內之領導或管理階層，且深知部隊運作型態，對組織變革也具有相當之經驗；另資深後勤人員對於變革後，工作品質及效率是否提升、績效是否顯著、是否有其必要性及個人升遷與發展均存有疑慮，所以，分析結果顯示顯著差異。

4.「已婚」之後勤人員對於「變革管理認知」顯著高於「單身」之後勤人員，推論已婚維修人員有來自家庭各方面的壓力所致，而「單身」之後勤人員則因較無家累等雜務困擾，較可專心致力於學習及工作，故「變革管理認知」的知覺程度亦較低。

(二)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

空軍後勤人員的組織承諾程度，因年齡、教育程度、工作性質、服務年資、階

級、婚姻狀況及住宿情況的不同，而有顯著的差異，分析上述差異主要原因如下：

1.空軍後勤人員在「年齡」、「服務年資」及「階級」差異現況，主要係「年齡」較輕的後勤人員，其「服務年資」、「階級」相對低階，依軍中倫理及部隊認知邏輯推定，低階後勤人員在工作任務分配及工作繁雜度都相對影響其「認同承諾」程度；另低階後勤人員對軍旅生涯的退伍轉業或是留營發展，均充滿不確定性，其直接影響「留職承諾」程度；而「服務年資」在10年以上的後勤人員，多為督導管理階層，在工作方面已穩定發展達到中階以上的層級，其是否退伍轉業或是留營發展已有較明確規劃，因此有較高程度的組織承諾。

2.「管理階層」及「補給」之後勤人員，因擔任「管理階層」者業已經歷「修護」或「補給」工作，且「管理階層」及「補給」工作環境較一般「修護」屬性之後勤人員為佳，工作性質安定、特殊勤務較少，工作有保障，較能同時兼顧工作與家庭，因而有較高程度的組織承諾。

3.因「階級」較高多屬管理階層，工作以人員及業務管理為主，工作較為穩定，且對於單位命令指揮傳遞及任務達成，已有相當認知，故其向心力較高；而「士官」多屬技術領導，「士官」養成以技術性工作為主，工作重複性較高，較無法發揮個人潛能，因此，「士官」在組織承諾的程度上，明顯較低。

4.在婚姻狀況方面，研判可能係「已婚」者需維持家計及照顧家庭生活，故在心

智上較為成熟，會為求生活及工作安定，對各種職場的環境變遷持以「逆來順受」的態度，故其忍受程度較「單身」之後勤人員為高。因此，「已婚」之後勤人員在組織承諾的程度明顯高於「單身」之後勤人員。

5.住宿情況屬「外宿」之後勤人員，多為在地工作者或距工作地點50公里以內之人員，其特點在除值班或特殊勤務時，可如同一般公司正常上下班，可就近照顧家小，家庭狀況較穩定，因而有較高程度的組織承諾；反之，住宿情況屬「內宿」之後勤人員，均為外地工作者，無論單身與否，一律留宿於部隊內，生活環境無法等同自宅，生活條件較受限制，亦無法兼顧工作及家庭，「內宿」之後勤人員，於服務年資達終身俸支領標準或尋得較適職缺時，即選擇離職，故「外宿」之後勤人員在組織承諾的程度顯著高於「內宿」之後勤人員。

(三)空軍後勤人員對組織變革認知感受程度越高其組織承諾程度亦越高

研究顯示，空軍後勤部門實施組織變革過程中，空軍後勤人員對組織變革認知「溝通程度認知」、「變革效益認知」、「員工權益認知」因素與組織承諾之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」因素有顯著的正相關，而組織變革認知各因素可解釋其組織承諾程度之高低，即組織變革認知的感受程度愈高，其組織承諾程度愈高。

依此推斷，員工對於組織變革施行前的溝通程度、組織變革效益的感受、變革過程中單位對於變革作為及員工權益保障等組織變革事項的認知程度，接受程度較高而持較

肯定態度的員工，其組織承諾亦較高。

(四)空軍後勤人員其組織變革認知程度，可預測組織承諾態度

組織變革認知對「組織承諾」之「認同承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」等三個因素及整體「組織承諾」均具預測力，而其中以「留職承諾」因素對組織承諾之預測力最大。整體而言，組織變革認知可預測組織承諾程度，而組織變革認知感受程度愈高，可預測其組織承諾程度愈高。

分析上述資料得知，研究發現與文獻探討中之各種理論能相結合，並與顧忠平以國防部軍政體系幕僚機構研究『員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性』²²，及戴銘緒以海軍後勤單位研究『組織文化、組織變革態度與組織承諾關係』²³，兩人所提出組織變革認知及組織承諾關係為顯著正相關；與本研究結論契合，即空軍後勤人員對組織變革認知其知覺程度愈高，則其組織承諾程度愈高。

建 議

綜合上述研究結論，研究發現組織變革認知對組織承諾的關係與影響，均呈現統計上的正相關。惟空軍後勤人員對組織變革後的可增進行政效能或管理效率的知覺程度持正向看法者僅二至三成。故此，空軍的組織

變革運作，已明顯影響空軍組織的戰、演、訓任務遂行；再者，由分析資料發現，組織變革已造成後勤人員留職意願降低，認為留職於部隊有較好發展的後勤人員未達四成。根據研究發現及結論，提出空軍組織變革管理實務及後續研究之建議，以供未來決策單位進行相關政策制定研究之參考方向，分述如下：

一、強化溝通機制、提升變革成效

研究發現，後勤人員對組織變革過程中工作權益的保障，普遍充滿疑慮與不確定性。雖然，大部分的後勤人員都認為空軍有實施組織變革的必要，但是，實施精實(進)案時對後勤人員所形成既期待又怕受傷害的內心矛盾衝突，造成後勤人員對組織變革認知與組織承諾有存疑。因此，除加強觀念溝通，使後勤人員充分了解空軍未來策略規劃與執行方針外，並對其因變革所造成的損失予以重視與瞭解。

二、確保工作權益、完善配套措施

由於「精實(進)案」為國軍重大組織變革工程，空軍需面臨的壓力係伴隨後勤單位的裁撤、人員大幅縮減而來。所以，精實(進)案決策部門應於政策推行前及早擬訂施行細則，完善相關具體配套措施，如修訂不合時宜之國防法規、規劃人員工作職缺、擬定人員疏處計畫、輔導疏處離退人員就業、制訂

註²² 顧忠平，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，《中原大學企業管理研究所碩士論文》，桃園，2005年，頁76-78。

註²³ 戴銘緒，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未出版碩士論文》，高雄，2006年，頁89-90。

人員升遷及培訓傳承辦法等，期以達成「精實(進)案」之變革「終極目標」，建立一支「量少、質精、戰力強」的鋼鐵勁旅。

三、修訂任職條件、保留專業菁英

研究結果顯示，尉官、士官等基層幹部之組織承諾較其他階層低，係因現今基層幹部可分為「常備役」與「預備役」兩種「工作契約」來源。依國防部令頒「陸海空軍軍士官任職條例」規定，「常備役」進入部隊後，因為「工作契約」的保障，即可服役至現有階級最大年限；惟相同工作條件的「預備役」官、士，卻因在考選時不同的「工作契約」，則在其服務一段時間後，均面臨留營或退伍問題。目前留營制度係以「二年一簽」方式辦理，依規定若「預備役」官、士已符合轉服條例，亦需視服役單位「編現比」方可轉服，無法給予渠等工作權之保障，若因年度內遭受行政處份，隨即無法辦理留營，故其留職承諾相對偏低。建議在各級主官管嚴格實施留優汰劣政策下，適度放寬留營制度，給予平等工作權合理之保障，以提高「預備役」官、士留職率，保留專業人才。

四、善用人力資源、提升部隊認同

依研究樣本結構及研究結果得知，職位高、年齡大、服務年資久以及教育程度高之後勤人員其組織變革認知及組織承諾程度較高。故此，空軍組織內各決策部門主管除需瞭解不同的組織成員對組織變革的認知與差異，善用現有高素質之後勤人員外，尤對較資淺、年輕、低階之後勤人員，應設法透過教育輔導、適時工作輪調、職務歷練、給予

技能訓練、進修學位及證照之取得等協助，強化其對組織變革之概念，並提升人員組織承諾程度。俾利國軍之組織變革，以達到正確合適變革的方向，並在國軍有限之資源下發揮最大效益。

五、回歸戰訓本務、審慎政策推行

空軍人員精簡已經是不可逆轉之事實，再加上國防役期縮短、人力素質大不如前，對後勤職類的人員運用無異更是雪上加霜；然近年來，空軍因「人為因素」所造成危安趨勢卻直線上升。故政策部門之各級長官為表杜絕危安事件之決心，提出不同的「政策性指導方針」，要求各下級單位據以執行，以表彰個人績效。惟部隊首重「命令貫徹、達成上級交付」，對政策只有全盤接受，孰不知多項所謂「政策性指導方針」要求，業已明列於各項教範、教則及手冊之法規中。因此，應真確的減低部隊負荷，檢討不必要的政策指導，落實執行各項業務推行，使基層部隊回歸戰訓本務。

六、尊重專業分工、簡化業務流程

在空軍組織變革所採行的手段係以大幅度的裁撤單位及工作人員，卻忽略人員減少了，該隨變革簡化調整的業務流程卻未見縮減。因此，各階層部門應嚴守業務本分，降低下級部隊工作負荷，簡併性質相同的業務視導與減少不必要的會議、壓縮業務流程等，再輔以硬體設備及資訊設施的擴充與後勤資訊管理系統的發展，使組織作業流程可藉由資訊化管理作為，彌補人力不足之作業效率。

七、構築學習環境、轉型知識領導

空軍於組織變革後，於晉升條件中加入學歷要求，致使更多後勤人員致力於學歷專長提升上；部隊可適時給予其職務歷練或進修學位之取得等之協助，並評估進修目標與進修人員對部隊運作上的差異，在協調兩者之間的異同與需求之後，再規劃出合適的配套措施，務使部隊需求與個人興趣兩者之間取得平衡，產生較佳的訓練及學習效果，將權威化管理轉型導向知識領導，期進修人員發揮所學，蔚為國用。

八、眷地派職規劃、貫徹休假正常

軍人工作最主要的就是捍衛國家，因此，無法如公務員般的朝九晚五、正常上下班，甚至因為突如其來的戰備因素，無法正常休假；目前雖有部分軍種及單位規劃實施上下班制，然而此制度僅限於居住距營區50公里內的軍人，另軍人任職單位變動性高，接獲命令時，隨即變更任職單位。由研究結

論得知，住宿情況與組織承諾反應程度有差異性存在。所以，為使軍人就近照顧家庭，相關部門應規劃構建眷舍，輔以逐步實施眷居地派職，另部分無法入住眷舍人員，協助輪休期程規劃，務使正常休假，使後勤人員能兼顧到部隊工作與家庭，期能提升後勤人員組織承諾，促進工作效率，以達各項上級之交付任務。

作者簡介

梁嘉肇上校，空軍官校71年班、空院84年班、國立臺灣師範大學教育學系碩士；曾任軍械官、教參官、人參官、教行組組長、參謀主任、專業教官；現任職國防大學空軍指揮學院作戰支援組上校主任教官。

朱慧雯中校，空軍機校83年班、國立台東大學公共事務管理碩士；曾任修護官、分隊長、修護主任、副隊長；現為國防大學空軍指揮學院中校學員。



UH-60J救難直昇機（照片提供：郭元宏）