



國防軍事

國軍政戰幹部組織變革認知與組織承諾關係之研究

空軍上校 王懷智、空軍上校 沈潛剛、空軍上校 尹秀媛、空軍中校 趙宥翔

提

要

當企業面臨營運衰退時，組織變革是常被拿來當成決解問題及突破窒礙的方法，而變革成功與否則仰賴人員的支持，成員瞭解單位意圖更能促使其對組織產生認同，自發主動的協助單位達成組織目的。國軍持續推動組織再造，導致組織結構調整及頻繁的人事調遷，在相對不安定的環境下，人員對組織的信任度與認同感勢必受到影響。因此，本研究以組織變革為背景，探討成員「組織變革認知」與「組織承諾」間之關聯性。

本研究以國軍政戰專長少校階以上軍官幹部為對象進行抽樣調查，計發放問卷200份，有效樣本171份。研究結果顯示：(1)人口統計變項對組織變革認知，僅「階級」具顯著性差異；(2)人口統計變項對組織承諾，計有「婚姻」與「所屬軍種」等2項具有顯著性差異；(3)組織變革認知與組織承諾間具有顯著正向的影響。

關鍵詞：政戰、組織變革認知、組織承諾

壹、緒論

孫子兵法第六篇「虛實」篇中提及「夫兵形象水，水之形，避高而趨下，兵之形，避實而擊虛。水因地而制流，兵應敵而制勝。故兵無常勢，水無常形。能因敵變化而取勝者，謂之神」。^{【註1】}用兵作戰實在依據敵人之動態變化從而隨機應變獲



取勝利，軍事作戰尚且如此，更何況是國軍組織之編組與調整呢？國防政策取決於大環境的態勢，環境決定戰略，戰略決定組織，當大環境發生變動時，組織戰略必隨之改變，新的戰略須有對應的組織結構來支持，才能發揮最大功效，因此，國軍兵力及組織結構唯有順應環境局勢及敵我現況適時調整，方能因地制宜而有致勝先機。國軍自86年起因應整體軍事戰略的轉變，大規範推動組織再造及兵力結構調整，徹底改變了國軍建軍以來的組織型態與運作模式，總兵力員額從精實案開始前的45萬餘人逐次遞減下修至目前的21萬5千人，^{【註2】}而幾次組織調整均以建構一支量小、質精、戰力強的精銳部隊為首要目的，這也正與西方諺語「滾石不生苔(a rolling stone gathers no moss)」的意思不謀而合，期藉由不斷的改變減少組織的陳舊與故步自封等陋習，並同時為組織帶來更好的發展契機；然組織調整的用意(例如：組織裁併、人員精簡及職務異動等)固然是好的，但身處組織內的成員能否接受、能否適應變革或變革的一再發生？其實更為重要，而此往往常被領導者所忽視，組織變革可能會導致內部成員心理認知上之差異(例如：接受、沒意見、反對)，而此一認知落差也可能對組織及組織成員帶來不同程度的影響，殊值關注。

「人」是變革的發動者，也是影響變革能否成功的關鍵因素，若組織內成員對變革的接受程度愈高，則變革的成功公算也隨之愈大。Evangelista與Burke研究指出，企業面臨組織瘦身及人力精簡時，成員必須付出更多額外時間於工作上或負責更多外加或原不屬於自己的業務，相對之下會帶給組織成員更多的壓力與負荷，^{【註3】}也會增加組織成員對工作環境的不安全感及降低其對組織的信任程度，導致士氣低落與工作滿意度下滑等情事發生。^{【註4】}因

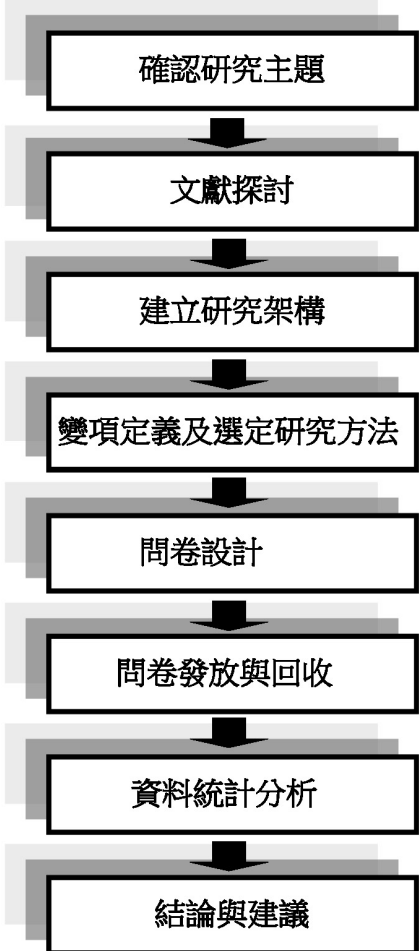


圖1 研究流程圖

註1 陳建東(2019)，孫子兵法大全(第3版)。台北：華威國際事業有限公司。

註2 國防消息，中華民國國防部。<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?p=75692&title=%E5%9C%8B%E9%98%B2%E6%B6%88%E6%81%AF&SelectStyle=%E6%96%B0%E8%81%9E%E7%A8%BF>，檢索日期：2020.5.2。

註3 Evangelista, A. S., & Burke, L. A. (2003). Work redesign and performance management in times of downsizing. Business Horizons, March-April, 71-76.



此，本研究試圖探討在組織變革的環境下，國軍政戰幹部對組織變革的認知，及渠等認知上的差異是否會影響其對組織的承諾與認同，從而提出改善建議與精進作法，減少因變革而肇生之人員流失與離退，為國軍留下更多寶貴的人力資源。本研究主要之目的及研究流程如后(如圖1)：

- 一、探討人口統計變項對組織變革認知及組織承諾之差異程度。
- 二、探討「組織變革認知」與「組織承諾」間之關係。
- 三、針對研究結果，提出相關改善建議與精進作法。

貳、文獻探討與假設推導

一、文獻探討

(一)組織變革與組織變革認知

變革意指本質上的改變，^{【註5】}而組織變革係為組織在變動的環境中，用來提高成員個人能力，增進組織適應力，進而針對內部單位或個人之行為、結構、運作程序、目的等適當調整之過程，用以提升組織效能及確保永續發展；換言之，凡是組織試圖改變現狀的相關作為，均屬於組織變革的範疇。

^{【註6】}通常組織中的變革活動多為計畫性工作，是一種有明確規劃與目標的活動。^{【註7】}另認知為個人對事物理解的心理歷程，包含了知覺、推理、判斷等反應。^{【註8】}因此，組織變革認知則是指內部成員對組織變革過程所產生的心理認知感受，此一知覺的改變也將影響個人的實際行為，進而影響組織整體運作。

Tombaugh與White的研究發現，組織變革後留任的員工中，有工作負荷明顯提高之現象，而與組織承諾呈現負相關，研究認為組織精簡留任之員工會因同事的離職及必須負責更多工作與責任，而致使工作壓力提升；^{【註9】}另夏榕文及張俊烽研究指出，成員組織變革認知程度的改變，會顯著影響其對

註4 McKinley, W., Sanchez, C.M., & Schick, A.G. (1995). Organizational downsizing :constraining, cloning, learning. Academy of Management Executive, 9(3), 32-44.

註5 變革詞語解釋，漢語網，<http://www.chinesewords.org/dict/57713-505.html>，檢索日期：2020.5.1。

註6 黃昆輝(2000)，組織變革，教育百科，<http://pedia.cloud.edu.tw/Entry/Detail/?title=%E7%B5%84%E7%B9%94%E8%AE%8A%E9%9D%A9>，檢索日期：2020.5.2。

註7 洪麗美(2005)，組織變革認知、工作壓力與組織承諾關係之研究-以改制後私立大學行政人員為例。中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文。

註8 張本圳、許芳樑及蕭景楷(2018)，台灣石油工會行動策略之研究-組織變革的觀點，管理實務與理論研究，12卷 2 期，PP. 17-39

註9 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，南華大學管理科學研究所未出版碩士論文。



工作的投入程度。所以組織變革的過程可以如靜水行舟，也可能像激流泛舟，而其中組織成員對變革的認知，攸關著組織變革的成功與否，也會影響其個人的工作表現及成效。換言之，組織可藉由提高成員對組織變革的認知，來減少渠等對工作負荷增加之反彈，進而提高整體工作表現。

近年來組織變革如遍地開花般的推行，除了民間企業外，還擴及公營事業、政府部門及國軍部隊等，小至單一職缺的增減，大到整個單位的編成與裁併等，對組織的實際影響層面非常大。因此，本研究採用朱慧雯學者的觀點，認為組織變革係組織因應外在環境衝擊與內部環境需要，調整組織現狀以維持均衡，進而達成組織生存與發展目的之過程，並將組織變革認知區分為變革效益認知、溝通程度認知、員工權益認知及變革適應認知等四個面向，分述如后：【註10】

1. 變革效益認知：組織成員對變革之競爭力及整體效率的認知。
2. 溝通程度認知：組織成員對變革過程中，組織對員工意見採納與溝通的認知。
3. 員工權益認知：組織成員對變革後，自我權益維護的認知。
4. 變革適應認知：組織成員對變革後，自我調適程度的認知。

(二) 組織承諾

組織承諾是組織行為領域深受學者關注的研究項目，於1960年由美國學者Howards Becker所提出，他認為組織承諾是成員對於組織所訂目標的認同與信任，【註11】也有其他學者將其譯稱為組織歸屬感或組織忠誠度等。組織承諾指的是成員認同並樂意參與組織活動的強度，其不同於一般職場上人員與組織所簽訂之定型化紙本契約，而是一種心理層面的認同與自我要求，【註12】同時也是促使組織成員繼續堅守崗位與留任職場的因素。

從Whitener公司2001年針對美國7000餘名企業員工的調查結果顯示，企業員工擁有較高的組織承諾，其股東3年內之整體投報率(112%)遠大於組織承諾較低的企業(76%)；【註13】另張緒鏐的研究發現，高組織承諾是指單位

註10 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，台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職專班碩士論文，P25/153

註11 蒲廷瑞(2018)，中國人力資源管理措施與組織承諾的關係-以中國電子製造商為例。中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。P8/52

註12 華人百科，組織承諾。<https://www.itsfun.com.tw/%E7%B5%84%E7%B9%94%E6%89%BF%E8%AB%BE/wiki-3659916-6956895>，檢索日期：2020.5.2。

註13 MBA智庫百科，組織承諾。<https://wiki.mbalib.com/zhtw/%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%89%BF%E8%AF%BA>，檢索日期：2019.5.2。



成員對於企業願景與價值具有較高的接受度，並且希望繼續成為組織中的一員，【註14】此屬於成員內在情感所產生的一種規範力量，進而對組織價值、工作等產生認同感與忠誠信任的行為表現，並自願付出更多額外的時間與努力，以協助組織達成目標，【註15】上述研究均顯現員工的組織承諾對於組織運作是相當重要的，因此，組織領導者可藉由積極提高人員對組織的認同，以留住優秀人才及增進成員的工作投入，進而提升組織的整體績效。

組織承諾及組織忠誠等概念自1970年起受到西方學界的重視，而臺灣則是從80年代才開始將組織承諾納入組織行為學的範疇，【註16】在組織承諾的理論發展上，學者所執的見解與認知各有不同，而各論點適合之對象也有所差異，因此，本研究採Porter等學者於1974年提出的看法，認為組織承諾係個人對組織的認同信任、努力投入與付出的程度，並將組織承諾區分為努力承諾、價值承諾與留職承諾等三個部份，分述如后：【註17】

1. 努力承諾：對組織的工作及任務具有高度努力意願。
2. 價值承諾：對組織的目標及價值具有高度的信任。
3. 留職承諾：對組織具有高度向心與歸屬感，並渴望繼續成為組織中之一員。

二、假設推導

組織變革經常伴隨著組織結構及人員職務的異動，因而改變組織成員的工作內容，不同的工作特性對於組織成員的心理會產生不同的影響，組織變革留任的員工，對組織的承諾及忠誠度都可能會降低，工作壓力也會增加，甚至因而離開組織，【註18】其它研究也提及，組織在發生變革或裁減時，會使組織成員與組織間的關係產生負向影響，所以面對組織變革時，成員大都會產生既恐懼、焦慮又抱持著期待及振奮的心理認知，在一方面除舊，一方面又要佈新的情境下，必然會引發組織成員內心的衝突與矛盾，然而組織變革的預期成效是否達成，其關鍵在於組織變革中組織成員的群體行為反應，【註19】也就表示變

註14 張鐸鏐(2001)，社工人員組織承諾相關因素之研究。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

註15 葉宜琇(2011)，領導－成員交換關係、心理安全氣候、工作滿足對組織承諾影響之研究。成功大學經營管理研究所碩士論文。

註16 鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳(2003)，組織行為研究在台灣：三十年的回顧與展望。台北：桂冠圖書股份有限公司。

註17 Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

註18 尹秀媛(2013)，工作特性變動滿意度與決策品質關係之研究——以組織知識吸收能力為調節變項。國防大學管理學院資源管理暨決策所碩士學位論文。

註19 黃馨葳(2017)，以系統思考觀點探討國軍對志願役身心病患及心輔人員影響之研究。國防大學管理學院資源管理暨決策所碩士學位論文。



革中除了要有完善的變革計畫與評估變革的實質效益外，人員對變革的投入與接受程度也是非常重要的。

近年來學者研究發現，組織成員的認知程度將影響其對組織的承諾，當員工對組織目前的作法及未來的目標愈具信心時，自然會反映在其對組織的承諾與實際的行動上，而且當組織推動變革時，員工對變革的認知與評價愈高，則其對組織未來的發展、工作投入的態度及組織目標與工作價值的認同等之重視與關心程度也愈高，換言之，當員工認為組織變革可提高組織效益時，其會更加支持變革的施行，進而提高對工作的投入。所以，組織成員變革的知覺對組織承諾具有預測力，也就表示組織成員的組織承諾高低，會受其組織變革知覺的高低所影響，且兩者之間具有同向的反應模式；另外學者還發現，組織變革中職務愈高者對組織變革的危機認知愈高，相對的，對組織亦有較高的留職承諾。本研究提出假設如下：

H1：人口統計變項對組織變革認知具有顯著性差異。

H2：人口統計變項對組織承諾具有顯著性差異。

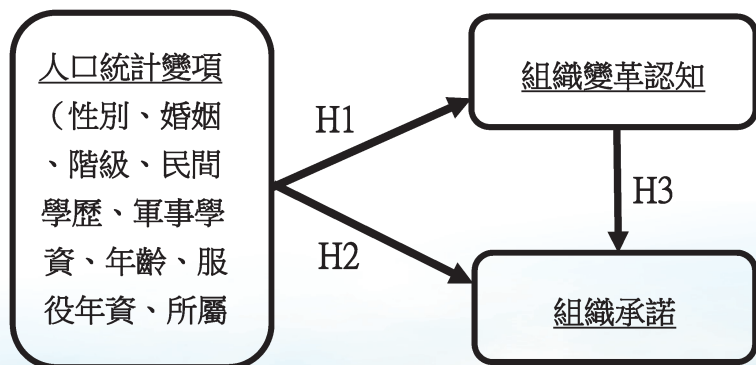
H3：組織變革認知對組織承諾具有顯著正向的影響。

參、研究方法

一、研究架構：本研究以組織變革認知為自變項，組織承諾為依變項，採問卷調查以取得研究所需資料，並藉由統計分析產出相關數據，以探究自變項與依變項間之關係，本研究架構如圖2。

二、變數操作型定義與衡量方法：問卷設計區分為問卷內容及人口統計變項等二部份，第一部份為問卷量表題項，為增加量測結果之準確性，本研究問卷引用吳

鏞等學者曾使用之量表為基礎，綜整相關文獻並進行文字上的修正，使受試者能更瞭解量表題項的語意，以提高量測的信度與效度。本研究問卷採李克特(Likert)六點尺度衡量，區分為非常不同意、不同意、有點不同意、有點



資料來源：本研究整理

圖2 研究架構圖



表1 組織變革認知問卷題項及來源

題項	題數	來源
組織變革認知		
變革效益認知	5	
員工權益認知	5	修訂自 吳錯 (2002)
溝通程度認知	5	及 朱慧雯 (2008)
變革適應認知	5	

資料來源：本研究整理

同意、同意及非常同意等6項，並分別給予1至6分，單項得分愈高則表示受試者對於題項的認同度愈高，加總分數愈高則表示變項的測量能力愈好。各變項之操作型定義及量測工具分述如下：

(一) 組織變革認知：

1. 操作型定義：組織成員對組織變革的心理認知感受程度，區分為變革效益認知、溝通程度認知、員工權益認知及變革適應認知等四個構面。
2. 衡量方法：修訂自吳錯^{【註20】}及朱慧雯^{【註21】}等學者研究量表，問卷題項共計20題(如表1)，以量測受試者對組織變革的心理認知感受。

(二) 組織承諾：

1. 操作型定義：組織成員對組織的認同及投入程度，區分為價值承諾、努力承諾及留職承諾等三個構面。

註20 吳錯(2002)，變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究－以郵政總局民營化變革為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

註21 同註10。



表2 組織承諾問卷題項及來源

題項	題數	來源
組織承諾		
價值承諾		修訂自
1. 在我曾經服務過的單位中，目前的單位是我認為最好的。		
2. 我十分關心單位未來的發展。		
3. 在單位服務，我可以充分發揮自己的能力。		
4. 我很慶幸能成為單位的一份子。		
5. 我認為個人的目標與單位的目標非常接近。		
努力承諾	15	陳楓霖 (2006) 及 朱慧雯 (2008)
1. 單位組織變革後，我願意付出更多的努力。		
2. 我經常為了達成單位的任務，而犧牲個人的利益。		
3. 我願意付出額外的努力，協助單位獲得更好的績效。		
4. 我對單位有強烈的忠誠度。		
5. 為了能對單位有更大的貢獻，我願意積極參加各種培訓。		
留職承諾		
1. 我認為繼續留在單位裡，會有更好的發展。		
2. 單位未來若推行組織變革，即使會影響個人權益我也不想離開。		
3. 單位組織變革後，工作人力大幅縮減，我仍願意留在單位裡服務。		
4. 我覺得留在目前的單位，是一件正確的抉擇。		
5. 為了要繼續留在單位服務，我願意接受主官（管）指派的任何工作		

資料來源：本研究整理

2. 衡量方法：修訂自陳楓霖^{〔註22〕}及朱慧雯等學者的研究量表，問卷題項共計15題（如表2），以量測受試者對組織承諾的心理認知感受。

三、人口統計變項：問卷設計第二部份為受試者基本資料，本研究將人口統計變項區分為性別、婚姻、階級、民間學歷、軍事學資、年齡、服役年資及所屬軍種等8項，分別進行樣本結構分析，除瞭解抽樣樣本的分布狀況外，進一步比較受試者對組織變革認知與組織承諾之認知差異，用以分析與變項間之關聯性。分述如下：

- (一) 性別：區分為男性及女性。
- (二) 婚姻：區分為已婚及未婚。
- (三) 階級：區分為少校、中校及上校。
- (四) 民間學歷：區分為專科、大學、碩士及博士。
- (五) 軍事學資：正規班、指參班及戰院。
- (六) 年齡：區分為31-35歲、36-40歲、41-45歲、46-50歲及51歲以上。
- (七) 服役年資：區分為6-10年、11-15年、16-20年、21-25年及26-30年。
- (八) 所屬軍種：區分為陸軍、海軍及空軍。

註22 陳楓霖(2006)，空軍飛機修護人員工作壓力與組織承諾關係之研究，台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士論文。



四、分析方法：本研究使用SPSS軟體進行各項數據分析，以驗證本研究所提出之假設，分述說明如下：

- (一)敘述性統計分析：運用次數分配及百分比分析等統計分析技術，以瞭解樣本基本資料之分佈狀況，包括性別、婚姻、階級、民間學歷、軍事學資、年齡、服役年資及所屬軍種等，再利用平均數，瞭解各問項對組織承諾間的相對重要程度，另運用標準差來衡量資料間的差異性，標準差愈大顯示資料之差異性愈大，標準差愈小則表示對該指標重要性看法愈趨一致。
- (二)信度分析：信度係指一份量表所測得之分數的可信度與穩定度，也就是同一群受測者多次重複填答同一份問卷時，所得到的答案愈趨於一致性，就表示具有高信度。【註23】本研究利用信度係數Cronbach' s α 值來衡量問卷內部的一致性與同質性，當Cronbach' s α 值達0.7以上，表示具有較高的內部一致性，若低於0.35以下，則不具信度；【註24】另De Vellis學者認為 α 係數值界於在0.70至0.80之間表示信度相當好，如果係數值在0.80至0.90之間為信度非常好。【註25】
- (三)效度分析：效度也稱為正確度，表示一份量表真正測量到所要測量的能力或功能，也就是量表能達到測量目的之有效程度。當量測的效度愈高，表示測量的結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵。【註26】當因素分析中KMO值越接近1，表示效度指標越好，當KMO值大於0.9以上表示極佳，大於0.8以上表示良好，大於0.7以上表示中等，大於0.6以上表示普通，大於0.5表示勉強，小於0.5表示非常不適合；同時，Bartlett值小於0.05，表示達到顯著水準。【註27】
- (四)獨立樣本T檢定：T檢定主要功能用以觀察變項不同之二群體的平均數是否有明顯差異，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，也就是衡量二群體在依變項的測量分數之平均數是否相等，如果不相等則表示二群體達到統計上之顯著水準($p < 0.05$)。【註28】

註23 陳順宇(2005)，多變量分析(第四版)。台北市：華泰文化事業股份有限公司。

註24 Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994) The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.

註25 黃昭萍(2005)，平衡計分卡運用於軍事後勤專長教育績效評量之研究—以聯合後勤學校為例，國防大學國防管理學院指參班94年班軍事專題，P36-37

註26 同註23。

註27 Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika* Volume39, Issue 1, pp31-36.

註28 吳明隆(2011)，論文寫作與量化研究。臺北市：五南書局，頁75。



- (五) 單因子變異數分析：單因子變異數分析適用於自變項為類別資料且選項為二組(含)以上，其主要在驗證二個以上獨立群體在依變項平均數的差異是否達到統計上的顯著水準。如果整體檢定結果之F值達到顯著($p < 0.05$)，表示至少有一群體或全部群體之平均數差異值達到顯著水準。【註29】若達顯著水準後，再以事後多重比較Post Hoc檢定之Scheffe法，進一步檢定那幾組之差異情形達顯著水準。【註30】
- (六) 皮爾森積差相關分析：皮爾森積差相關分析主要是用來瞭解二個變項間的關聯程度，以檢定變項之間是否具有顯著相關。當相關係數絕對值愈高，表示二個變項間的關係愈密切，當相關係數為正，表示二個變項間具有正相關；若相關係數為負，則表示二個變項間具有負相關。【註31】
- (七) 迴歸分析：迴歸方法是一個分析變數間關係之工具，主要在探討自變數與依變數間的線性關係，透過迴歸模型之建立，可推論和預測依變數。本研究利用迴歸分析方法之標準化迴歸係數及顯著性，探討自變項與依變項間的影響程度。【註32】

肆、資料分析

研究抽樣的樣本數最好不要少於50人，為了提高分析之可靠度，建議樣本數宜大於100人。【註33】本研究以國軍政戰專長少校階以上軍官幹部為研究對象，採便利抽樣方式進行問卷發放，共計發放200份問卷，有效回收171份，有效回收率85.5%，分析情況如下：

- 一、敘述性統計分析：將有效問卷進行個人基本資料分析，所得結果：「性別」以男性居多87.1%；「婚姻」以已婚居多70.2%；「階級」以少校居多81.9%；「民間學歷」以大學居多54.4%；「軍事學資」以指參班居多91.2%；「年齡」以36-40歲居多35.1%；「服務年資」以11-15年居多64.9%。
- 二、信度分析：信度分析結果顯示，各變項及所屬構面之Cronbach's α 值均達0.7以上，表示本問卷結果信度良好，且具有較高的內部一致性與穩定性，【註34】分析資料如表3。

註29 同23。

註30 吳明隆(2008)，SPSS操作與應用－多變量分析實務。臺北市：五南書局，頁60-90。

註31 吳明隆(2014)，論文寫作與量化研究(第四版)，臺北市：五南圖書，頁294-295。

註32 同註27，頁340。

註33 蕭文龍(2009)，多變量分析最佳入門實用書。台北：碁峰資訊股份有限公司。

註34 Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3th ed). New York: McGraw-Hill.



三、效度分析：研究結果顯示，各變項之KMO值均 >0.5 ，且Bartlett值均 <0.05 ，達顯著水準。整體而言，本問卷具有「良好」程度之效度，分析資料如表4。

表3 信度分析統計表

變項名稱	構面名稱	題數	Cronbach's α 值
組織變革認知	變革效益認知	20	0.919
	員工權益認知		0.750
	溝通程度認知		0.880
	變革適應認知		0.812
組織承諾	價值承諾	15	0.910
	努力承諾		0.909
	留職承諾		0.900
合計		35	0.955

四、獨立樣本T檢定

(一)性別T檢定：分析結果顯示，性別與各變項之P值均 >0.05 ，均無顯著性，表示男性與女性對於組織變革認知與組織承諾在認知程度上無顯著差異存在，分析資料如表5。

表4 效度分析統計表

變項名稱	KMO 取樣適切性量數	Bartlett 球形檢定		
		近似卡方值	自由度	顯著性
組織變革認知	0.887	1643.874	190	0.000***
組織承諾	0.906	1320.594	105	0.000***

表5 性別T檢定分析統計表

變項名稱	性別	樣本數	平均值	標準差	t 值	P 值
組織變革認知	男性	149	4.0274	0.86610	-0.022	0.983
	女性	22	4.0333	0.91312		
組織承諾	男性	149	4.3911	0.84371	-0.852	0.397
	女性	22	4.6111	0.77581		

(二)婚姻T檢定：分析結果顯示，人員婚姻狀況與組織變革認知之P值 >0.05 ，無顯著性，與組織承諾之P值 <0.05 ，具有顯著性，顯示組織成員對組織變革認知的高低不會因為結婚與否而有所差異，但結婚與否則會影響人員對組織承諾的程度，分析資料如表6。

表6 婚姻T檢定分析統計表

變項名稱	婚姻	樣本數	平均值	標準差	t 值	P 值
組織變革認知	已婚	120	4.0659	0.89958	0.645	0.52
	未婚	51	3.9393	0.79388		
組織承諾	已婚	120	4.5677	0.76265	2.740	0.007**
	未婚	51	4.0690	0.90458		

表7 階級ANOVA分析統計表

變項名稱	階級	樣本數	平均數	F 值	P 值	事後多重比較法
組織變革認知	少校 A	140	4.1013	4.020	0.021*	A>B
	中校 B	22	3.4083			
	上校 C	9	3.9000			
組織承諾	少校 A	140	4.3602	1.076	0.345	
	中校 B	22	4.6667			
	上校 C	9	4.7333			

五、單因子變異數(ANOVA)分析

(一)階級ANOVA分析：分



析結果顯示，不同階級受測者對組織變革認知之P值 <0.05 ，具有顯著性，與組織承諾之P值 >0.05 ，無顯著性。實施事後多重比較分析結果顯示，少校與中校階人員對組織變革認知具有較大之差異。分析資料如表7。

(二)民間學歷ANOVA分析：分析結果顯示，民間學歷與各變項之P值均 >0.05 ，均無顯著性，表示人員民間學歷的高低對其組織變革與組織承諾的認知影響程度不大，分析資料如表8。

(三)軍事學資ANOVA分析：分析結果顯示，軍事學資與各變項之P值均 >0.05 ，均無顯著性，表示不

同的軍事學資對於組織變革認知與組織承諾在認知程度上無顯著差異存在，換言之，不論人員具有的軍事學資高低對其組織變革與組織承諾的認知影響程度不大，分析資料如表9。

(四)年齡ANOVA分析：分析結果顯示，人員年齡與各變項之P值均 >0.05 ，均無顯著性，表示人員年紀大小對其組織變革與組織承諾的認知影響差異不大，分

表8 民間學歷ANOVA分析統計表

變項名稱	民間學歷	樣本數	平均數	F值	P值	事後多重比較法
組織變革認知	專科A	15	3.8313	0.554	0.577	
	大學B	93	4.1098			
	碩士C	63	3.9543			
	博士D	0	0			
組織承諾	專科A	15	4.2083	0.653	0.523	
	大學B	93	4.3739			
	碩士C	63	4.5333			
	博士D	0	0			

表9 軍事學資ANOVA分析統計表

變項名稱	軍事學資	樣本數	平均數	F值	P值	事後多重比較法
組織變革認知	正規班A	6	3.7500	0.861	0.426	
	指參班B	156	4.0634			
	戰院C	9	3.5900			
組織承諾	正規班A	6	3.3111	2.873	0.062	
	指參班B	156	4.4504			
	戰院C	9	4.5467			

表10 年齡ANOVA分析統計表

變項名稱	年齡	樣本數	平均數	F值	P值	事後多重比較法
組織變革認知	31-35歲A	89	4.2071	2.427	0.071	
	36-40歲B	60	3.8348			
	41-45歲C	15	3.5437			
	46-50歲D	7	4.4000			
	51歲以上E	0	0			
組織承諾	31-35歲A	89	4.4041	0.502	0.682	
	36-40歲B	60	4.4141			
	41-45歲C	15	4.2917			
	46-50歲D	7	4.9000			
	51歲以上E	0	0			



析資料如表10。

(五) 服役年資ANOVA分析

：分析結果顯示，人員服役年資與各變項之P值均 >0.05 ，均無顯著性，表示人員對組織變革與組織承諾的認知，不會因為服役年資的多寡而有顯著差異，分析資料如表11。

表11 服役年資ANOVA分析統計表

變項名稱	服役年資	樣本數	平均數	F值	P值	事後多重比較法
組織變革認知	6-10年A	16	4.1643	2.256	0.069	
	11-15年B	111	4.1270			
	16-20年C	29	3.5000			
	21-25年D	10	3.9100			
	26-30年E	5	4.6500			
組織承諾	6-10年A	16	4.4190	0.448	0.773	
	11-15年B	111	4.4011			
	16-20年C	29	4.5083			
	21-25年D	10	4.0933			
	26-30年E	5	4.8667			

表12 所屬軍種ANOVA分析統計表

(六) 所屬軍種ANOVA分析

：分析結果顯示，不同軍種人員對組織變革認知變項之P值 >0.05 ，無顯著性，與組織承諾變項之 $<P$ 值 0.05 ，具有顯著性。實施事後多重比較分析結果顯示，陸軍與空軍人員對組織承諾具有較大之差異，分析資料如表12。

變項名稱	階級	樣本數	平均數	F值	P值	事後多重比較法
組織變革認知	陸軍A	71	4.1605	2.533	0.085	
	海軍B	46	3.9231			
	空軍C	54	3.6684			
組織承諾	陸軍A	71	4.5484	3.793	0.026*	A>C
	海軍B	46	4.4667			
	空軍C	54	3.9649			

表13 Pearson積差相關分析統計表

變項名稱	M	SD	組織變革認知	組織承諾
組織變革認知	4.03	0.87	1	0.788**
組織承諾	4.42	0.83	0.788**	1

備註：* $P<0.05$ ** $P<0.01$ *** $P<0.001$ 。

表14 組織變革認知與組織承諾迴歸分析統計表

變數	自變項：組織變革認知			
	β 值	F值	T值	R^2 值
依變項：組織承諾	0.466***	28.138***	5.305***	0.226

備註：* $P<0.05$ ** $P<0.01$ *** $P<0.001$ 。

六、皮爾森積差相關分析

：分析結果顯示，組織變革認知與組織承

諾之間具有正相關($\gamma=0.788$, $P<0.01$)，且二變項間之相關係數值大於 0.7 ，表示二變項間具有高度相關性，本研究假設H3初步獲得支持，分析資料如表13。惟邱皓政學者認為相關分析係數雖可表示二變項間之關聯性，但仍需藉由統計驗證方能瞭解其真正意涵。【註35】



七、迴歸分析：分析結果顯示，組織變革認知對組織承諾間具有顯著正相關（ $\beta = 0.466$ ， $P < 0.001$ ），本研究假設H3獲得支持，分析資料如表14。

本研究進一步繪製組織變革認知與組織承諾間之關係散佈圖，用以解釋組織變革認知與組織承諾間之關係變化。由圖3可知，當組織變革認知愈高時，則組織承諾也會愈好。因此，H3再次獲得支持。

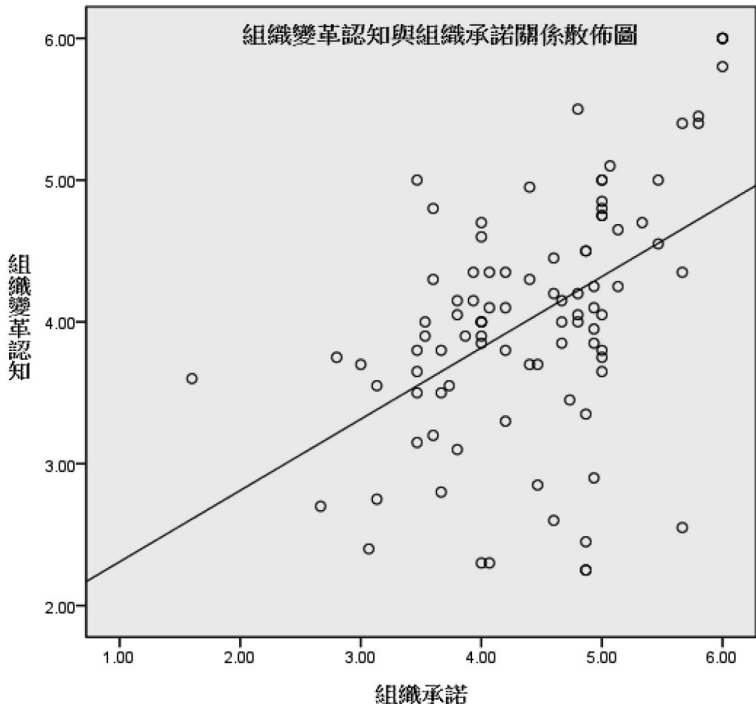


圖3 組織變革認知與組織承諾關係散佈圖

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究假設驗證結果，彙整如表15，分述如下：

(一)人口統計變項對組織變革認知具有顯著性差異：人口統計變項計有性別、婚姻、階級、民間學歷、軍事學資、年齡、服役年資、所屬軍種等8項，僅「階級」變項對組織變革認知具有顯著性差異。由此可知，少校階以上政戰幹部中，階級愈低者受到即有環境影響與限制的程度較小，愈樂於看到國軍組織進行不

表15 研究假設驗證結果統計表

	研究假設	驗證結果
斷的創新與改造，所以對組織變革的接受度也愈高，相	H1：人口統計變項對組織變革認知具有顯著性差異。	部份成立
	僅「階級」對組織變革認知具有顯著性差異(P 值 < 0.05)。	
	H2：人口統計變項對組織承諾具有顯著性差異(P 值 < 0.05)。	部份成立
	計有「婚姻」、「所屬軍種」對組織變革認知具有顯著性差異。	
	H3：組織變革認知對組織承諾具有顯著正向的影響。	成立
	迴歸分析結果 $\beta = 0.466$ ， $P < 0.00$ ，假設獲得支持。	

註35 邱皓政(2002)，量化研究與統計分析。臺北市：五南出版社，頁468。



對的，對於組織變革的認同程度也會愈好。

(二) 人口統計變項對組織承諾具有顯著性差異

在人口統計變項中計有婚姻及所屬軍種對組織承諾具有顯著性差異。顯示人員對於組織的認同與留營意願，會受到有無婚姻狀況的影響，其中主要的影響因素即是家庭生計問題，也就是說，已婚的人員就算對組織有不滿的情緒反應，也不會冒然離職，因為穩定的工作及固定的待遇是維持家庭幸福的關鍵因素。

「所屬軍種」也會影響其對組織承諾之程度，陸、海、空軍各有不同的軍風與特性，不同的環境會塑造出人員不同的人格特質與任事態度，相較之下，思維較保守的陸軍人員則會比思維較多變的空軍人員，對單位的新命令與作法反抗的力道也愈小。

- (三) 組織變革認知對組織承諾具有顯著正向的影響：經統計分析驗證，組織成員對組織變革的認知高低會正向且顯著的影響其對組織承諾的程度 ($\beta = 0.466$, $P < 0.001$)，也就是說，國軍組織推動變革，能讓人員參與的程度愈高、瞭解的程度愈多，相對之下，人員對組織變革的認知程度也會愈高，其對組織的認同承諾也會愈好，當然其個人願意續留部隊的意願也會愈高，此對國軍是一種良性且正向的循環。

二、研究建議

鑑於本研究成果之結論，提供下列建議以供讀者參考：

- (一) 專長職缺派任合宜，提高人員經管認同：政戰專長職缺調整一直是獨立於其它專長之外，由政戰部門統一負責，這是一種專業領導運作的好制度，但現行缺憾即是政戰專長有不少職缺係由非政戰專長人員調占，嚴重影響了政戰人員的經管及人員士氣，階級愈低的幹部感受更深，因為沒有職缺就沒有未來，一種「看得到、吃不到」的氛圍削弱了人員的鬥志，因此若能將「現有非政戰人員調占的職缺收回，並規劃優秀政戰幹部調任一原兵歸原位」，此一制度上的突破，不僅能提高政戰幹部對變革的支持，更能深化人員對單位的認同與留任的意願，是一種積極提高國軍士氣的作法。
- (二) 精進人才招募作為，提高人員政策認同：國軍近年來持續推動募兵制，招募的管道不再僅侷限於軍校招生，招募管道的拓展也增加國軍人才取得的不定因子。招募工作仍是當前國軍重要工作項目之一，然因數字的迷失，使得各單位所受到的壓力倍增，導致招募入營的人員素質嚴重良莠不齊；後又為了留營率，在管理上不敢罵也不敢罰，造成部分人員觀念偏差，動不動就爆料



投書惡質媒體，使得領導幹部動輒得咎，不僅影響領導威信與單位士氣，更讓原本戮力從公的同仁，漸漸對上級的政策與命令產生質疑與迷惘。所以將目前「重視招募人數調整為著重人員素質一寧缺勿濫」，此一政策上調整與變革，初期也許會造成部隊現員人數之短缺，但國軍可藉由增加人員福利措施及提高軍人社會地位等方式，加深現役人員對國軍組織的認同，同時吸引優秀人才進入國軍，積極營造「進入國軍及留在國軍」是一種榮譽與成功的表徵，長期而言，無非是一種可提升部隊整體素質及獲得人員及社會認同的作法。

- (三)變革程序公開透明，提高人員變革認同：國軍組織積極朝「量小、質精、戰力強」的方向努力，期藉由變革縮減不必要的任務，減輕基層部隊的壓力。但從幾次的變革過程發現，身處變革中的國軍人員，均對變革內容一知半解，無從得到變革的始末與全貌，以最近的年金改革及延長服役年限為例，國軍人員均處於猜忌懷疑中，傳言及不安增加了人員的離退，也提高人員對組織的不信任，政戰幹部尤其如此，在混沌不清的情況下，要先能夠說服自己進而協助單位安撫同仁，更屬不易。所以若能將「變革調整確定後公布調整為按期程、分階段公告—知期然，知其所以然」，此作法上的改變，可使人員瞭解組織變革的方向，提前規劃個人的未來，並於實施前給予應變緩衝期，如此即能有效降低人員的心理不安全感及提高對人員對單位的認同與信任。

作者簡介

空軍上校 王懷智

學歷：政戰學校83年班。經歷：處長、科長、組長、政戰主任。現職：國防大學戰爭學院在職109班上校學員。

空軍上校 沈潛剛

學歷：政戰學校79年班。經歷：副主任、教官、主任、主任教官。現職：國防大學共教中心上校主任教官。

空軍上校 尹秀媛

學歷：國管院女官班86年班。經歷：人事官、行政官、科長、教官。現職：空軍司令部人軍處上校副組長。

空軍中校 趙宥翔

學歷：航空技術學院94年班。經歷：區隊長、軍樂官、人事官、教參官。現職：國防大學空軍指揮參謀學院中校教官。