

中國文化大學商學院國際企業管理研究所

碩士論文

Graduate Institute of International Business Administration

College of Business

Chinese Culture University

Master Thesis

人力精簡策略、僱用身分與組織認同的關係-

以國營事業移轉民營事業為例

The Impact of the Organization, Employment Status and Organization Identification –the case on Privatization of National Enterprises.



周台鶯

Tai-ing Chou

指導教授：楊濱燦 博士

李沛慶 博士

Advisor: Bin-Tsann Yang, PhD

Pei-Ching Lee, PhD

中華民國 99 年 6 月

June, 2010

論文名稱：人力精簡策略、僱用身分與組織認同 總頁數：97

的關係—以國營事業移轉民營事業為例

校(院)所組別： 中國文化大學商學院國際企業管理研究所

畢業時間及提要別：九十八學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：周台鶯

指導教授：楊濱燦

李沛慶

論文提要內容：

國營事業民營化是近年來我國政府推動之重要政策之一，因此人力精簡就成了各事業提昇競爭力和強化企業體質的抉擇。然，人力精簡能否提昇企業績效卻是莫衷一是。許多國營事業在推動民營化人力精簡的過程中，員工對民營化的不信任，怕遭資遣，而產生不確定性及不安全感等的負面效果，失去了對組織認同感及工作的熱忱，以致績效不彰，因此探討人力精簡策略與組織認同是否有顯著的相關聯性，是為本研究動機之一。

另外，國營事業內有公務員及勞工兩種不同身分員工，公務員並兼具勞工身分適用公務員法及勞動基準法，勞工適用勞動基準法，不同屬性的員工，各適用不同法規，常會援引比較，容易產生不公平的感覺，因此探討僱用身分對人力精簡策略與組織認同是否具干擾效果，是為本研究動機之二。

本研究是透過便利抽樣的方式，以國營事業移轉民營單位為發放對象。共發出 200 份問卷，回收 180 份問卷，回收率為 90%，經刪除無效問卷計 28 份，有效問卷計 152 份，有效回收率 76%。

本研究發現人力精簡策略整體的規劃、程序公正以及視員工為長期資產對組織認同具正向影響關係，而不同僱用身分員工，在人力精簡策略程序公正上，與組織認同有顯著的干擾效果。因此，員工僱用身分的統一，有助於提升員工對組織的向心及凝聚力，願意積極付出及效命，並改變自己的行為來增強組織能力及無形資產的價值，使組織經人力精簡後能保持高度競爭的能力，達到民營化及永續經營目標。

關鍵字：人力精簡策略，組織認同，僱用身分

The Impact of the Organization ,Employment Status
and Organization Identification—
the Case on Privatization of National Enterprises

Student : Tai Ing Chou

Advisor : Prof. Bin Tsann Yang
Prof. Pei Ching Lee

Chinese Culture University

ABSTRACT of THIS PAPER

The privatization of public enterprises in recent years, become one of the important policy of the Government. Therefore every organ of state must apply the principle of efficient and simple administration. The human streamlining enhances the enterprises to make this choice to promote the competitiveness and improve the enterprises physique. Whereas, the human streamline was not undeniable to the enterprise performance. However, employees mistrust the privatization of public enterprises, fear of being laid off, and produce the negative results, i.e. uncertainty and insecurity and the like. They lose organizational identity and working enthusiasm, in the process of human streamlining of many public utilities privatization didn't make a remarkable achievement as a result. Thus, whether a notable correlation, between the human streamline policy and organizational identification, is one of the motivations of this study.

In addition, the employment status in the state-owned enterprises differs into three. One is the civil servants, they got both civil servants and workers identities, enjoy the selection the better, beneficial right of civil servants law or labor standards law. One is the labor status, applicable labor standards law. The applications of the different laws of different employees in different identity, is not easy to have a fair deal; So, whether the interference effect produced among the three status of the employment policy on manpower streamline identity and organizational identification is the second motivation of this study.

Through the convenience sampling method, the staffs of the public enterprises, which is shifting privately, act as sampling object. Altogether 200 copies of the questionnaire were distributed, and 180 copies were retrieved, the retrieved-ratio is 90%. After deleting 28 invalid ones, the effective questionnaires amount to 152 copies, the effective retrieved-ratio reaches up to 76%.

In present study, we discover that the devise the human streamlining tactics as integrated planning, the fair-minded public process and look upon employees as long-term assets will produce positive influences on organizational identity. The staff of not alike employed status, the fair-minded public process on the human streamlining tactics will produce much interference on organizational identity. In a unified employment status, it help to increase the organization's cohesive forces, so that the staff would like to become a member of the enterprise, play a positive role and contributions, and change their own behaviors to enhance the organizational skills and values of intangible assets. Not only the staffs survive themself unsustainably in the organization, but also preserve there highly competitive abilities, Therefore, the enterprises could ensure the competitive superiority at the human streamlined policy, but also achieve both the privatization of public enterprises and sustainable business objectives.

Keywords: human streamlined policy, organizational identity, employment status



誌謝辭

在科技發展快速變遷的時代，不斷的學習是進步的泉源，但耳順之年，重返學校就讀，在兩年多進修的日子，不論是智力體力都是艱難的挑戰。

論文磨練的歷程，如迷航的船隻，感謝楊濱燦及李沛慶老師，諄諄教導與指正，是迷霧摸索中的曙光，論文才得以完成，並向口試論文的周建亨建教授、陳世晋教授以及初審施光訓教授致敬，您的指導與建議，使此篇論文更臻完備。

論文的寫作，是學習中最艱難的時光，由歡笑與淚水堆砌而成的日子裡，來自溫暖的每份雙手—幸福小組的成員，舜華溫馨督促、郁章熱心服務、君玲惠質和煦、亭如美麗能幹、傳勝溫文儒雅、明賢開朗聰穎以及郭建良老師統計上的教導，在多次挫折想放棄時，感謝你們的陪伴與鼓勵，才有今日的成果，討論小間裡的回憶，將是我永遠的珍藏。

怡吟認真、惠如聰敏、曉純麗質、建震多聞，華封論文排版校正上的協助，以及班上的每位同學，感謝有你們，使我兩年求學生涯，彩繪的年輕又動人。

最後，感謝摯愛的家人兩年多來的支持、伴讀與付出，以及昔日同事們於問卷上提供溫情的協助，論文完成的喜悅與你們分享，祝福大家有美好的明日。

周台鶯 謹誌於
中國文化大學國際企業管理研究所
中華民國九十九年五月

內容目錄

中文摘要	iii
英文摘要	iv
誌謝辭	vi
內容目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	xii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究問題與研究目的	5
第三節 研究架構與研究假設	8
第四節 研究範圍與限制	17
第二章 文獻探討	18
第一節 人力精簡策略	18
第二節 員工僱用類別	32
第三節 組織認同	35
第三章 研究方法	43
第一節 研究變數之操作性定義與測量工具	43
第二節 研究樣本與資料蒐集	47
第四章 資料分析與結果	49
第一節 基本資料分析	49
第二節 相關分析	51
第三節 層級迴歸分析	52
第五章 結論與建議	77
第一節 結論	77

第二節 建議	81
文獻參考	84
中文部份	84
英文部份	88
附錄一研究問卷	96



表 目 錄

表 2-1	國內外學者對人力精簡彙整表	19
表 2-2	反應式與前瞻性組織精簡模式比較表	25
表 2-3	Freeman & Cameron 趨同/轉向模式	26
表 2-4	精簡策略併用	28
表 3-1	人力精簡衡量構面及題項	44
表 3-2	組織認同衡量構面及題項	46
表 4-1	研究樣本之個人基本資料分布	50
表 4-2	Pearson 積差相關係數矩陣表	51
表 4-3	人力精簡整體規劃對組織認同感情之層級迴歸分析表	53
表 4-4	人力精簡整體規劃對組織認同評價之層級迴歸分析表	54
表 4-5	人力精簡整體規劃對組織認同認知之層級迴歸分析表	55
表 4-6	人力精簡整體規劃對組織認同行為之層級迴歸分析表	56
表 4-7	人力精簡程序公正對組織認同感情之層級迴歸分析表	57
表 4-8	人力精簡程序公正對組織認同評價之層級迴歸分析表	58
表 4-9	人力精簡程序公正對組織認同認知之層級迴歸分析表	59
表 4-10	人力精簡程序公正對組織認同行為之層級迴歸分析表	60

表 4-11	人力精簡長期資產對組織認同感情之層級迴歸分析表	61
表 4-12	人力精簡長期資產對組織認同評價之層級迴歸分析表	62
表 4-13	人力精簡長期資產對組織認同認知之層級迴歸分析表	63
表 4-14	人力精簡長期資產對組織認同行為之層級迴歸分析表	64
表 4-15	僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情迴歸分析摘要表	65
表 4-16	僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同評價迴歸分析摘要表	66
表 4-17	僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同認知迴歸分析摘要表	67
表 4-18	僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為迴歸分析摘要表	68
表 4-19	僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同感情迴歸分析摘要表	69
表 4-20	僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同評價迴歸分析摘要表	70
表 4-21	僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同認知之迴歸分析摘要表	71
表 4-22	僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同行為迴歸分析摘要表	72
表 4-23	僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同感情迴歸分析摘要表	73

表 4-24	僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同評價迴歸分析摘要表	74
表 4-25	僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同認知迴歸分析摘要表	75
表 4-26	僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同行為迴歸分析摘要表	76
表 5-1	假設檢定結果彙整表	77



圖目錄

圖 1-1	研究架構 ·····	8
圖 2-1	組織精簡四大類型 ·····	24



第一章 緒論

第一節 研究背景

自 1980 年起，英國柴契爾政府主張經濟自由化，鼓勵市場競爭，致力減少政府對經濟活動的干預，大力推動國營事業民營化，開始了一連串國營事業去國家化（denationalization）的措施，終結政府的干預和無效能的經營，振興了經濟活力。而東歐和前蘇聯的政治民主化和經濟自由化，以及以世界銀行和國際貨幣基金會為主的組織，幾乎毫無例外的將減少國家干預、國營事業私有化，做為經援邊陲國家的前提之一（Starr，1989），在自由化、國際化趨勢下，各國為促進經濟發展也紛紛推動民營化政策，使民營化成為 20 世紀全球各國主流思潮（施顏祥，1997）。

我國國營事業在台灣的經濟發展過程，擔負著重要的角色及階段性任務，其設立係以發展國家資本、促進經濟建設、便利人民生活為目的（國營事業管理法第 2 條），必須依照企業方式經營，以事業養事業，以事業發展事業，並力求有盈無虧，增加國庫收入（國營事業管理法第 4 條）；但隨著台灣的經濟成長，民間經濟能力日益茁壯，因國營事業求利動機不強，責任心不足（林青蓉，1998），無法因應自由市場的競爭而導致虧損連連，對政府財政造成沉重壓力（鄭寶清，2009），另外國營事業人力老化、事業文化守舊，董監事職位，均屬酬庸性任命，缺乏公司經營所需之專業知識，無法發揮決策及監督功能（張道弘，2001），且決策程序冗長、法令限制繁瑣，又往往兼負政策性任務，導致經營績效不彰。為消除政府財政上的負擔，減少政府對經濟面的干預，增加事業的自主性，因應當前激烈競爭環境，提升國營事業的經營績效，

追求事業的永續經營(鄭寶清, 2009), 以及面對經濟自由化、國際化及制度化趨勢下, 1985 年行政院召開了有民間業者、政府官員、和學者三方參與的「經濟革新委員會」, 明確提到國營事業不應該存在的理由: 「目前政府設立的國營事業, 直接介入產銷活動, 排斥他人參與競爭, 違背產業自由化的原則。」(經革會, 1985: 17), 行政院於 1989 年 7 月責成經濟建設委員會會同相關部會成立「行政院國營事業民營化推動專案小組」積極進行國營事業民營化規劃與執行, 1998 年 4 月更名為「行政院國營事業民營化推動指導委員會」以強化其功能, 延聘學者、專家協助推動民營化政策並修訂民營化相關法令, 研擬解決民營化相關執行方案。2000 年 10 月, 為杜絕「民營化財團化」的可能弊病, 調整為「行政院國營事業民營化推動指導與監督管理委員會」, 全力推動民營化(經建會, 2003)。國營事業民營化成為政府努力推行的重大政策(詹中原, 1993), 其目的於 1991 年 6 月 4 日立法院修正通過「國營事業移轉民營條例」(一)增進事業經營自主權, 以提高其經營績效(二)籌措公共建設財源, 加速公共投資, 藉以提升生活品質(三)吸收市場過剩游資, 紓解通貨膨脹壓力(四)增加資本市場籌碼, 擴大資本市場規模, 以健全資本市場之發展。1997 年 10 月 1 日民營化政策目的修正為調整政府角色, 發揮市場機能; 開放產業競爭, 提昇資源有效利用; 2001 年 11 月 29 日再將民營化目的修正為, 發揮市場機能、提升事業經營效率。

各國營事業為了民營化做準備, 紛紛採取各項應變措施, 如經營不善、財務惡化, 生產力無法提升, 人的效率無法發揮, 只有借助人力精簡裁員一途(廖康雄, 1993)來提升經營績效達到移轉民營目標。在推動民營化的過程中, 難免有些缺失, 但民營化終究是不可改變之趨勢, 因為惟有民營化才可擺脫不合時宜之法令束縛、行政體系作業繁瑣以及民意代表之過度干預, 真正

可發揮企業經營之精神(鄭寶清, 2009)。於是自 1989 年起, 經濟部、財政部與交通部為配合政府政策推動所屬事業民營化, 並訂定在民營化前專案裁減人員計畫。

相對於經濟部與交通部所屬國營事業民營化之主動推動, 退輔會及所屬事業機構民營化是被動的(楊瑞宗, 2004), 依照國軍退除役官兵輔導條例第五條「退役官兵之輔導就業, 由輔導會創設附屬事業機構」之規定, 退輔會係以安置榮民為目的, 與一般國營事業不同。但民營化是個趨勢, 誠如學者所言, 不管喜不喜歡, 都必須加入, 如果不加入, 可能無法生存(劉憶如, 2000)。且自 80 年代起企業為了在快速變化的環境中求生存, 以創造更好的績效, 組織精簡策略成為管理重要策略之一(蔡正飛, 2006); 退輔會為健全所屬各事業經營體質, 降低用人成本、增進決策速度與品質、培育更積極恢宏的企業精神(Tomasko, 1990), 建立良好移轉民營化條件, 遂於 1992 年 2 月做成其所屬事業機構「移轉民營計畫」, 並於 1993 年 12 月訂立其附屬生產事業機構「配合移轉民營專案裁減人員處理要點」。

儘管人員精簡可在短期內節省人事成本, 並刺激員工的危機意識、提升效率, 甚至使僵化的組織結構, 更有彈性、更具活力(尹曉穎, 1994), 但並不是所有採取精簡措施的國營事業都能達成。因為國營事業受政府管控、國會審查及監督以及市場環境等因素的影響, 使人力精簡較為複雜及困難, 且人力精簡方案之實施, 部分員工要遭到資遣, 而失去公務員資格和待遇, 人心惶惶, 使員工產生不確定性, 在經濟、身、心及社會面受到傷害, 甚至造成社會的緊張與不安(孫本初, 1994), 對留任人員也會造成相當大的衝擊, 如果沒有適當的處理與解決, 員工將產生排斥和抗拒, 會阻礙精簡的推行, 進而影響事業的正常營運, 故常無法達到原先所預期的目標; 按退輔會 2009 年「所屬事業機構移轉民營執行

報告」，所屬十八家事業機構，完成民營化者僅六家，結束營業者多達十家，我們可以知道，仍有許多事業機構無法移轉民營。且根據諸多學者研究，人力精簡能否提昇企業績效卻是莫衷一是 (Cameron, 1994; Cascio, 2002, 2003)。



第二節 研究問題與研究目的

民營化既為政府既定政策，國營事業在移轉民營的過程中，勢必推出組織變革、調整組織、經營策略及精簡人力等來因應，惟來自內部員工的抗拒以及外部國會等的壓力，以致困難及阻礙重重，一些長期虧損的國營事業，其股票釋出十分困難，亦難尋買主，使得民營化的進程受到延宕（鄭寶清，2009）。

各事業機構為改造企業經營體質，加速推行民營化，紛紛調整組織結構，都採取最直接的方式—人力精簡（廖康雄，1993），但國營事業受到政府採購法、預算法、公務人員服務及保障法等法令規章的束縛，是典型的官僚組織，十分缺乏彈性，員工分具公務員與勞工（非公務員）二種，常有鐵飯碗及吃大鍋飯心態，效率不彰，人力過多，但在人力精簡及民營化時，尤其公務員將面臨永業公務人員身分的終結，阻斷了大多數公務員的生涯規劃，工作權及其他各項權益，均將結束，對公務員身分員工造成較大的衝擊。所以對組織及工作產生不確定、不安全感，並失去認同感，因此，人力精簡雖可在短時間內收效，並不一定有助於生產力的提昇，目標的達成，有時反而還可能產生負面的影響（Nilakant，1992）。

因為進行裁員或員額精簡的同時，也可能使得公司損失一些優秀的人才，反而損失了公司累積的專業技術實力與競爭優勢，且在裁員行動中被留任者的集體行為反應，會影響組織在精簡後的績效（Kozlowski，Chao，Smith & Hedlund，1993），換言之，被裁退者與留任者在力精簡時都會造成傷害，使員工不安全感增加、士氣低落、工作滿足降低，對未來可能遭受到裁減感到憂慮，如果被留任者對於人力精簡策略的認知、感受和反應普遍都是負

面的，那麼很可能就會對精簡後的工作態度產生不良的影響。尹曉穎（1994）對四家國營企業（中船、中化、中油、中工）精簡人力之後的留任者所進行研究，發現受測者普遍認為他們的工作職責加重（71.72%）不安全感增加（65.28%），並且可能造成反淘汰現象。葉雅倩（1996）對五家省營事業機構（台鐵、台汽、中興紙業、高硫、農工）的研究，與尹曉穎有同樣的發現和認知。孫本初（1996）進一步指出，組織精簡會對留任人員造成壓力的增加等，並使其心理依附喪失，對組織不再忠誠，於是產生了工作投機心態，無心於工作，甚至會發生怠工、罷工或缺席率等現象（張肇宏，2000），造成作業程序的混亂，工作績效低落，經營績效不彰，且更傷害到組織形象及聲譽（Huber & Glick，1993），及企業組織原本具備之人力競爭優勢，更重要的是傷害到企業因應環境競爭的重要資源及智慧資本（intellectual capital）（蔡正飛，2006）。

故根據研究發現，大多數精簡失敗的原因，都將精簡視為簡單、快速人力數量的裁減，不認為員工是具有價值、抱負、信念和記憶的，沒有將員工視為組織的重要資產（Cascio，1993），做整體策略性計畫，並同時致力於企業文化在價值觀和態度上的改變，因此人力精簡策略、方法以及執行方式都會對員工的工作態度與行為有所影響（Hutchinson，1994）。

組織認同是一種用來幫助提升組織承諾及降低離職意願的元素，員工之工作動機、工作滿意與工作績效明顯受組織認同所影響（Cheney，1983）。所以近年來，隨著企業經營環境與組織管理趨勢轉變，組織認同也變得越來越重要。因為當組織成員與組織目標、價值體系等想法一致而產生連結時，便會對組織有認同感（Mael & Asforth 1989，1992），而且當組織成員與自己相似背景，或與自己有相同喜好的物質及活動團體時，會加快個人認同組織

的速度，也會加深其認同的程度，更因此而會產生承諾和留職意願等(Dick et al.，2004)。然而組織認同也可能受到精簡之影響而產生變化，因此精簡策略要做整體的規劃，在精簡過程中如何多方與員工溝通，讓他們參與，資訊公開，建立信任，程序公平，視員工為長期資產，培育及激勵留存員工的認同與信任，員工對組織產生強烈的認同感時，才能為組織創造較高績效(Mael & Ashforth，1995；Abrams et al.，1998)，因此，探討人力精簡策略與組織認同是否有顯著的相關性，是為本研究動機之一。

國營事業機構員工分公務員與勞工（非公務員）二種，為維持公務員管理體系的完整，並兼顧勞工法令，依勞基法第八十四條條文規定，關於國營事業機之公務員並兼具勞工雙重身份，其任（派）免、薪資、獎懲、退休、撫卹及保險（含職業災害）等事項應適用公務員法令之規定，至於其他勞動條件原則上適用勞基法之規定；勞工則適用勞動基準法，在不同身分及各適用不同法規的混合勞動市場中，很明顯地，勞工無論在薪資、福利、訓練、升遷、工作保障各方面都不如公務員，如果勞工覺得他們的付出與公務員相同，但是獲得的卻不如公務員多，就會產生不公平的感覺(Beard & Edwards，1995)，許多研究顯示，不公平的感覺會對降低員工組織承諾與認同(O'Reilly & Chatman，1986)，而究竟不同身分的員工，在人力精簡時，對人力精簡策略與組織認同是否造成之干擾的效果，此為本研究動機之二。

因此，針對上述研究問題的說明，本研究之研究目的為：

一、探討國營事業人力精簡策略與組織認同的關係。

二、不同僱用身分員工，對人力精簡策略與組織認同產生之干擾效果。

第三節 研究架構與研究假設

根據研究問題與研究目的，本研究提出研究架構如圖 1-1 所示：

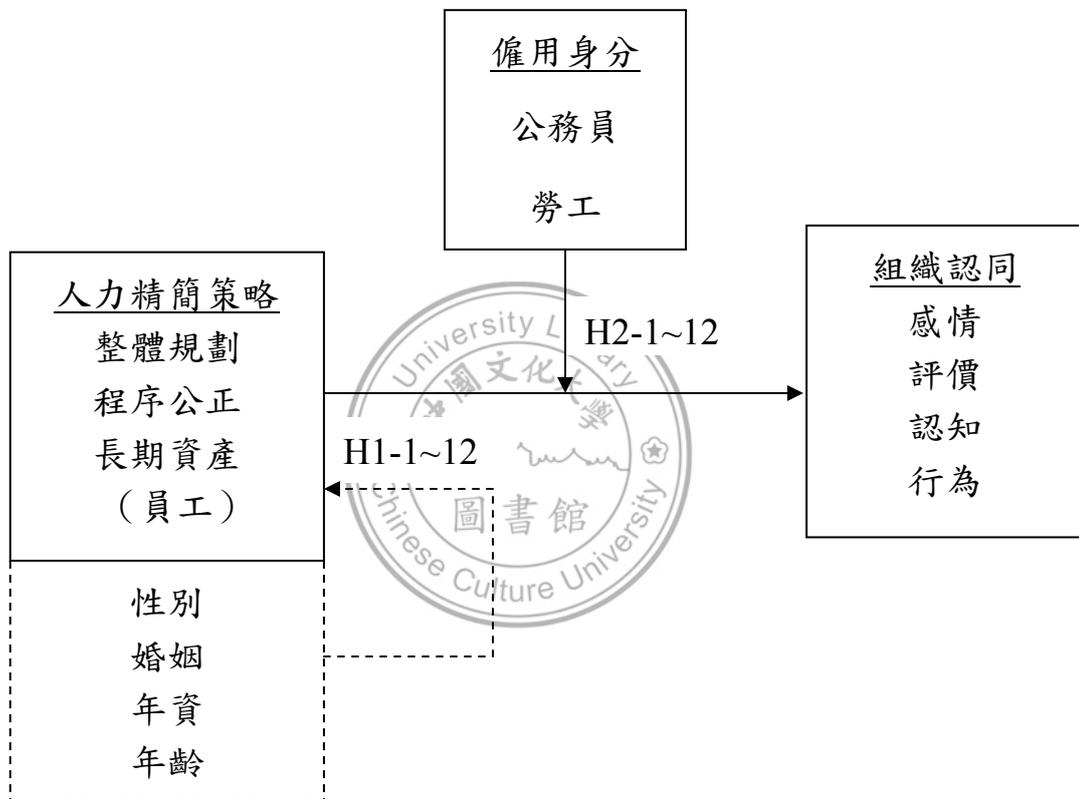


圖 1-1 研究架構

本研究是針對人力精簡策略與組織認同之關係所建立，自變項 (independent variable) 為人力精簡策略，分整體規劃、程序公正、長期資產 (員工) 三個構面，依變項 (dependent variable) 為組織認同分感情、評價、認知及行為四個構面，首先對自變項與依變項的關係探討，接著納入僱用身分為干擾變項，進一步探討人力精簡與組織認同之關係與效果。

一、人力精簡策略與組織認同之關係

近年來，人力精簡成為提升組織績效的主要手段，(張秋元，2009)，然而因為許多企業精簡策略不夠完整，以致無法達到企業預期的績效，又對員工造成傷害，如何使精簡既達到企業預期的績效，又能減少對員工的傷害，相關的論述頗多，部份學者指出，組織成員對精簡方案的認知是造成精簡成敗的重要因素 (Kozlowski et. al.，1993)；其中 Cascio (2002) 提出，以完整性的組織精簡策略觀點「負責性組織精簡策略」(strategies for responsible restructuring)最能提昇企業組織能力與績效。

Cascio 指出，有效而負責的人力精簡策略，於精簡前應理性評估，做整體規劃，訂定企業策略目標、願景與核心職能，策略應著工作流程的改造，系統及設計的策略，組織要有不斷的創新、同時應投資於新的事業 (last resort and reinvent business model)，而不是直接裁人的策略 (蔡正飛，2006)。

由於國營事業員工，在工作保障上較民營事業為優，且大致都有著薪資優渥、福利制度完善及長期僱用的認知，在配合移轉民營政策人力精簡時，應先做組織改革，工作流程再造，減少組織的層次 (組織扁平化)，找出最有效的組織結構，建立精簡目標，時程，按組織願景增加員工技能寬廣度，加強核心技能，除了自願離退者，不做非自願性的強制裁減，裁員為最後不得已的手段。

組織認同是員工為組織效命的動力，而精簡時員工對組織認同的穩定度是精簡成功最大的因素(Dick et al.，2004)。國營事業員工由於制度的關係，都有鐵飯碗的心態，員工較有生命共同體之感，組織認同原高於一般民營企業，因此，國營事業的改革，必須從員工的心態改變上做起，積極灌輸員工企業經營的理念，生存危機的觀念，因此推論，員工對人力精簡認知上理解後，會

對民營化產生休戚與共、團結一致的情感，並對組織擁有強烈的歸屬感，認同感，願意為組織付出更多的努力。

如此，員工如接納精簡目標、並關注組織工作、自覺與組織融為一體，分享組織的榮辱與成敗，並知覺到人力精簡後社會責任與發展時，會明確的願意成為組織的一員（Abraham et al.，2007），達成組織目標。

員工不再擔心被裁，而安心努力的工作，對身為組織一員感會到珍惜，對於組織的信念會內化成為員工個人的價值觀，而增加對組織感情的認同。因此推論，員工對組織認同會產生更大正面評價的效果，進而提高工作成果。

企業如重視員工的承諾，員工也願意改變自己，增廣自己的技能，做出企業所期待的行為，來增強組織能力，提昇組織無形資產的價值，自己而能長久的在組織裡生存，因此推論，員工在精簡後對組織產生更強的認同，企業將較有可能確保組織精簡後的競爭優勢，在急速無常的變動環境中創造好的績效，因此，建立假設：

假設 1-1：人力精簡策略整體規劃對組織認同感情構面具正向影響。

假設 1-2：人力精簡策略整體規劃對組織認同評價構面具正向影響。

假設 1-3：人力精簡策略整體規劃對組織認同認知構面具正向影響。

假設 1-4：人力精簡策略整體規劃對組織認同行為構面具正向影響。

Cameron(1994)指出精簡時，員工的參與、溝通以及精簡的公平性，較容易得到員工的認知與支持，且多數研究證實，知覺程序是否公平的程度，除將影響決策結果的滿意程度，更可能在工作態度、工作投入與組織認同等產生正面的影響。而與員工溝通也是精簡過程中很重要的一環，因為大部份員工在精簡時，都承受諸多的壓力而存在高度的不安全感，為了害怕成為裁員的對象，員工之間會存在競合的關係，情感更為緊張(劉芳君，2003)，若能與員工溝通，並讓他們參與，讓員工獲得正確的資訊，讓員工瞭解精簡的原因，未來的方向，精簡的決策(Bies，1987)，員工參與了解精簡的過程及決策是公平後，推論應會建立彼此間的信任，對組織會產生強烈的認知與認同感時，會為組織創造較高績效。

除即早讓員工了解到組織精簡的進程及精簡時程序的公正、公平外，加強員工的心理建設，讓員工安心，留住最好的員工，當員工感到精簡公平性時，會激勵留存員工的承諾與信任，相對的對組織認同會提昇，而會表現出較好的行為，提高工作效果。

裁員時以自願，優退者為優先，或輔導再就業及遷調他機構，把裁員作為最後不得已的手段，而核列為被裁減的員工，應及早通知，對被裁減的員工做妥善的安排，提供第二專長訓練、離職服務及協助再就業(蔡正飛，2006)；員工感到精簡程序公正及公平，以及無論是否被裁減均有妥善的照顧時，會消除員工對精簡的疑慮，而對精簡政策的支持與認同，因此推論，人力精簡時，讓員工參與，加強溝通，精簡的程序，公平、公正、公開，讓員工安心，員工在工作態度，工作投入及對組織會產生正面的評價，對組織認同會產生正面的影響，因此，建立假設如下：

假設 1-5：人力精簡策略程序公正對組織認同感情構面具正向影響。

假設 1-6：人力精簡策略程序公正對組織認同評價構面具正向影響。

假設 1-7：人力精簡策略程序公正對組織認同認知構面具正向影響。

假設 1-8：人力精簡策略程序公正對組織認同行為構面具正向影響。

人是企業最寶貴的資產，企業在人力運用上，務期以事擇人，人盡其才，才盡其用（廖康雄，1993），因此，在配合移轉民營政策人力精簡時，應視員工為應投資的資產，而不是成本，以員工為基，重視員工為本的人本精神，妥善的規劃精簡策略，提高員工的生存危機的觀念（鄭寶清，2008），增加員工團隊信賴、互助美德及員工技能寬廣度；留住那些最優秀的員工，並尊敬其他的員工；提供裁減員工妥適的離職服務，激勵留存員工的承諾與信任；減少因人力精簡對員工的負面衝擊，激勵留存員工的對組織的認同與信任（Cascio，2002）。

精簡時採自願性，鼓勵員工辦理退休或離職，以凍結升遷、減少主管職位，主管降為非主管職、薪資凍結、改成部分工時、縮短工時、無薪休假…等等措施（Greenhalgh et al.，1988）來達到精簡的目標，而裁員是情不得已的最後手段，是一種負責任的組織精簡策略。

因此，雖然在精簡如此重大的變化下，對於員工勢必產生相

當程度的影響，但在精簡的過程和結果上亦能處理得當，對員工有妥適的安排與照顧，在情感上會加深員工對組織的認同感，員工會更加願意為組織付出，對於組織本身來說，擁有一批高度認同組織的員工，將有助於推動組織的決策，實現組織的使命，員工不會因人力精簡，而造成因擔心被裁，無心於工作，工作意願的低落，員工之工作意願、工作動機、工作滿意將會提升（張肇宏，2000），會對民營化的使命、價值觀及目標的認知，會化為個人的價值觀，而將完成民營化及達成組織的利益與目標，納入各項管理決策中（Miller et al.，2000），因此推論，員工在情感上會接受精簡及民營化的政策，對組織會產生正面評價的認同及認知，在行為上也會產生重大的影響，而願意推動民營化的政策，專心工作，工作滿意將會提升，自我也會提升，進而增加工作效能，創造精簡後較高績效，達成民營化的目標。因此，建立假設如下：

假設 1-9：人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同感情構面具正向影響。

假設 1-10：人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同評價構面具正向影響。

假設 1-11：人力精簡策略視員工長期資產對組織認同認知構面具正向影響。

假設 1-12：人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同行為構面具正向影響。

二、僱用身分對人力精簡策略與組織認同的關係具干擾效果

國營事業機構員工分公務員與勞工（非公務員）二種，公務員依勞基法第八十四條條文規定，關於國營事業機之公務員並兼具勞工雙重身份，其任（派）免、薪資、獎懲、退休、撫卹及保險（含職業災害）等事項應適用公務員法令之規定，至於其他勞動條件原則上適用勞基法之規定，但若公務員法令有較優之規定，則適用公務員法令之規定，故國營事業之公務員一方面受公務人員法律之規範及保障，另一方面又受勞工勞動基本權的保障，同時享有公務員及勞工的優勢權利。

至於國營事業內非公務員屬勞工身分，僅適用勞動基準法。因此，國營事業內二種身分員工，難免相互比較，員工會因僱用身分的不同而影響對組織的認同（魏裕興，2005）。

公務員同時享有公務員及勞工的優勢權利，而勞工僅適用勞動基準法，在適用不同法規員工混合的勞動市場中，很明顯地，公務員工無論在薪資、福利、訓練、升遷等各方面都較勞工為高；因此，僱用身分會影響員工對於薪資、福利、訓練、升遷等責任義務的認知，公務員對人力精簡策略整體規劃，較勞工更為關注，因此不同僱用身分員工對組織認同感情、評價、認知、工作態度及表現的行為上具干擾效果，因此推論，不同僱用身分員工對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情構、評價、認知及行為間之關係具干擾效果，建立假設如下：

假設 2-1：僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情構面間之關係具干擾效果。

假設 2-2：僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同評價構面間之關係具干擾效果。

假設 2-3：僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同認知構面間之關係具干擾效果。

假設 2-4：僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為構面間之關係具干擾效果。

許多研究顯示，公平的感覺會提升員工組織認同與承諾 (O'Reilly & Chatman, 1986)，而公務員在人力精簡及民營化時，將面臨永業公務人員身分的終結，阻斷了大多數公務員的生涯規劃，工作權及其他各項權益，因此在精簡時，較容易顯得更加焦躁和不安及反彈，所關注的是程序上公正透明的審議及決定，因此推論，在人力精簡策略之程序公正上，不同身分員工對組織認同感情、評價、認知及行為上具有干擾的效果，因此，建立假設如下：

假設 2-5：僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同感情構面間之關係具干擾效果。

假設 2-6：僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同評價構面間之關係具干擾效果。

假設 2-7：僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同認知構面間之關係具干擾效果。

假設 2-8：僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同行為構面間之關係具干擾效果。

國營事業裡公務員身分者，均有終身僱用永業員工的認知，如在配合移轉民營人力精簡的政策與行動時，把員工當作長期資產而不是成本來發展，裁減採自願離退，裁人為非不得已的手段，在精簡的過程和結果上能處理得當，公務員會較一般勞工，加深對組織的認同感，也更加願意為組織付出，因此推論，不同僱用身分員工在人力精簡策略視員工為長期資產與組織認同感情、評價、認知及行為上具有干擾的效果。因此建立假設如下：

假設 2-9：僱用身分對人力精簡策略視員工為長期資產與組織認同感情構面間之關係具干擾效果。

假設 2-10：僱用身分對人力精簡策略視員工為長期資產與組織認同評價構面間之關係具干擾效果。

假設 2-11：僱用身分對人力精簡策略視員工為長期資產與組織認同認知構面間之關係具干擾效果。

假設 2-12：僱用身分對人力精簡策略視員工為長期資產與組織認同行為構面間之關係具干擾效果。

第四節 研究範圍與限制

一、研究範圍

在研究對象的選取方面，本研究以某退輔會單位核列移轉民營之國營事業所屬員工，包含公務員、不定期契約、定期契約員工為母體。母體員工計 722 人，依便利抽樣方式抽出 200 份為實證資料之來源進行研究，選擇主要原因，是因為該國營事業於 1994 年起即核列為移轉民營單位，為創造民營化有利條件持續精簡人力。

二、研究限制

本研究探討國營事業民營化過程中，人力精簡策略對員工組織認同的影響，雖力求完整，但現實的環境及不確定性，並受限於研究者之時間、人力、經費等因素，常力有未逮，本研究的限制如下：

- (一) 本研究僅採單一機構為研究對象，未能對其他國營事業，面臨相同移轉民營事業員工做為研究對象，進行分析。
- (二) 在資料蒐集上，國內外研究國營事業民營化、組織變革、組織認同等書籍及期刊論文繁多，未盡週延詳閱。
- (三) 本研究係採橫斷式抽樣，未能做縱斷式抽樣，填寫問卷員工對人力精簡僅能以目前的情境填答，所得結果可能造成誤差。
- (四) 研究人力精簡題項較敏感，有些員工拒絕回答，或以不符實情作答，甚至基本資料空白。

第二章 文獻探討

本章針對本研究有關國營事業移轉民營過程中人力精簡策略、組織認同與員工僱用類別等主要變數之相關理論與研究，作一系統性的整理與整合。各節將針對多位學者對研究變數所提出之理論，進行歸納與彙整，第一節為人力精簡策略，第二節為員工僱用類別，第三節為組織認同。

第一節 人力精簡策略

一、人力精簡的定義

「精簡」(downsizing)是一項能促使組織重建、更新、降低成本費用、提高收益、增加競爭優勢的有效管理方式(孫本初, 1994)，而以往組織精簡常是組織面臨困境時，管理者為增進組織績效，所從事人力及預算縮減以增加績效的方法(Cameron, 1993)。因此，當企業遭受財政困難、技術變遷等問題時，雇主運用各種方式，有系統地減少勞動力，突破企業經營的難題(孫本初、葉雅倩, 1996)，但現在則已被企業當成組織重組的正當策略(Mckinley et al., 1995)；同時，企業也可能會為了技術或競爭力的提昇而進行人力精簡(Shah, 2000)。加上企業全球化策略、技術更新或經濟規模之考量而引發的併購風潮也會牽動企業進行人力精簡(Hirschman, 2001；蔡正飛, 2006)，從 80 年代迄今有關人力精簡的論述頗多，綜合國內外學者的對人力精簡的論述摘要如表 2-1：

表 2-1 國內外學者對人力精簡彙整表

學者	定義
Lippitt, R. and G. Lippitt. (1984)	組織精簡是組織為了適應環境，追求生存與成長，將組織小型化的作法。
Appelbaum, Simpson, & Shapiro(1987)	人力精簡是指當企業遭受財政困難、技術變遷等問題時，雇主運用各種制式行動來有系統地減少勞動力，突破企業的經營難題。
Tomasko (1990, 1993)	人力精簡，又稱「減肥措施」(to cut out the fat)，或稱「精實」(to get lean and mean)
Hellriegel & Slocum (1992)	組織精簡為了改善效率，讓員工離職的一種過程。
Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund(1993)	人力精簡是組織增進效率而減少勞動力的策略。
Huber & Glick(1993)	人力精簡是管理階層採行的方法，其目的在改善組織的效率、生產力以及競爭力，以樽節成本，增加工作速度而縮減層級職位或工作，不僅大幅裁減員工，也改變作業程序。
Dewitt (1993)	當組織及環境面臨衰退時，管理者為促進組織績效所從事的組織人力及預算之縮減。
Freeman & Cameron (1993)	人力精簡是由管理者發起及設計 (intentional) 的活動，用以控制組織規模及工作程序藉此增進組織效率、生產力及競爭力的活動。
Band & Tustin (1995)	組織精簡為一種人力結構的調整，以維持競爭力及滿足客戶需求的組織策略。
Robbins (1996)	全球性併購、競爭、新科技與垂直整合促成了組織精簡現象。
Niehoff Moorman Blakely & Fuller(2001)	組織精簡是使公司成長的策略。
孫本初(1994)	精簡被認為是一項能促進組織重建、更新、降低成本、提高收益、增加競爭力優勢的有效管理工具。
Cameron (1994)	改善組織的效率、生產力以及競爭力，會影響企業人力規模成本與作業程序的管理行動。
江岷欽、林鍾沂 (1995)	根據 Cameron 等人對於組織精簡特性的描述，將組織精簡定義為，一組由管理階層刻意採行的組織活動，其目的在改善組織的效率、生產力及競爭力。
孫本初、葉雅倩(1996)	能促進組織重建、更新，降低成本費用、提高收益、增加競爭力優勢及增進顧客滿意度的有效管理工具。
黃英忠、蔡正飛 (2005)	當企業處於獲利力衰退、新經營模式出現、競爭力薄弱下，裁掉那些未擁有企業核心能力之員工。
廖康雄 (1993)	國營事業人力精簡是政府推動自由化、國際化的政策下，面臨高度競爭經營環境，財務惡化，出現虧損挽回事業淪亡命運一途。
許毓園 (2001)	政府職能調整、擴大民間參與公共服務及國營事業民營化等精簡業務萎縮之人力。
Cascio (2002)	如何使現有員工更有效工作來突破企業經營難題的組織重整策略，員工是企業創新與更新所賴的資源，應將員工視為發展的資產。
蔡正飛(2006)	「組織精簡乃是企業為了適應經營環境變化、突破經營困難，而必須改善組織效率，以提高生產力與競爭力的一組管理行為(a set of managerial actions)，而使用的方法是降低成本 (cost reduction)、組織重整(restructuring)、減少人力等方式，而人力減少是最主要或是最後必然行使的手段」。

資料來源：蔡正飛，2006；本研究整理

綜合以上各學者的主張可以得知，人力精簡係組織為適應高度競爭經營環境變遷、組織重整而調整減少職位及員額，降低成本提升公司績效及成長策略的方法之最主要的手段－裁減未擁有企業核心能力之員工。

二、人力精簡之原因

大多數的企業都在獲利衰退虧損時期進行人力精簡（Greenhalgh et al.，1988；McCune，Beatty & Montagno，1988；蔡正飛，2006），但現今企業面臨全球化、自由化經濟環境下，為因應快速的環境變化，而調整組織裁減冗員，甚至為了短期內提升利益，不僅是在盈利時也會實施常規性裁員（戚振江，朱紀平，2001）。其原因有來自外在環境以及自身條件的因素，一般來說人力精簡都是為了提高績效，分述如下：

（一）外在環境因素：

1、經濟不景氣：

2008 年在美國發生房利美（Fannie Mae）、房地美（Freddie Mac）及雷曼兄弟（Lehman Brothers）金融危機，引發全球經濟不景氣，企業只有精簡組織而大幅裁員以降低成本（Appelbaum、Simpson & Shapiro，1987；Greenberg，1989；Schneer，1993）。

2、國際化環境的轉變：

在全球經濟自由開放之下，產業的競爭日趨劇烈，全球企業興起購併風潮，在購併後會產生多餘人力，這多餘人力即被裁減（Koys、Armacost & Charalambides，1990；McCune、Beatty & Montagno，1988；Schneer，1993；Tomasko，1987）。

3、科技的發展：

資訊科技發展日新月異，所影響的層面，涵蓋政治、經濟、社會等人類所有的活動（國際科技發展趨勢與我國科技發展政策，2000），隨著科技資訊快速發展，市場多元的需求，組織結構與運作模式也須隨著調整（Robbins，1993）。許多人力被科技取代了（Champy，1996）。

4、政府政策：（孫本初、葉雅倩，1996）

(1)推動行政革新

隨著時代進步、政經社會變遷，政府機構的業務也會隨之出現消長的情形，有的機構裁撤、減併、業務萎縮，以及推動行政革新，就必須將員額精簡。

(2)民營化政策

國營事業營運績效不彰，用人費偏高，政府為因應國內外政經環境變遷，並提升國營事業經營績效，訂定國營事業移轉民營政策及預訂時間表，各事業機構為配合移轉民營，都會實施改善組織體質、降低用人費用，提昇績效的措施，國營事業也必須精簡人力（Charlebois，1993）。

(3)加入 WTO、環保、空污、太陽能等政策的訂定等。

(4)解除法律管制（deregulation）：

一些政府管制企業在解除管制後如銀行業，二次金融政策等，產生了更複雜的競爭環境，使企業必須減少用人以節省成本（Koys、Armacost & Charalambides，1990；Schneer，1993）。

(二)內部因素：

1、企業財務困難或虧損：

當企業財務上出現危機或虧損時，人事成本往往首當其衝(Greenberg，1980)。

2、經營績效不佳：

Drew(1994)認為精簡的原因為產業銷售額及利潤的降低、不良的財務績效與國際競爭(張肇宏，2000)。

3、組織內部重整：

企業產品生命週期縮短，使得企業不得不對現狀提出改善對策，以及因為資訊系統的建立，許多行政工作都自動化，人力的需求也相對減少(Baron & Kreps，1999)。

4、預算限制：

勞動成本逐年增高，需減少人數以降低人事成本，以及工作彈性的追求，使得願意聘用正式人員的意願降低(Baron & Kreps，1999)。

另有一派學者以組織理論中的體制化 (institutional theory) 的觀點來分析企業組織精簡原因(Mckinley, Sanchez & Schick (1995)：

1、被迫 (constraining)：

近年來已不在視龐大組織為高效率的象徵，而強調組織精瘦實簡、扁平化，人力精簡為新組織運作法則，如社會網路等大家都認同某種管理措施有效，大家就跟著採行 (Budros，1999)。

2、模仿(cloning)：

當面對全球競爭、技術變革、環境混亂、政府政策、法令開放等不確定情況時，便會去模仿其它組織的行為及技術，因此造成人力精簡的盛行，這是模仿行為的表現。

3、學習 (learning)：

從各種學習管道獲得人力精簡的理論及經驗成果，將獲

得的知識運用到本身的組織中。

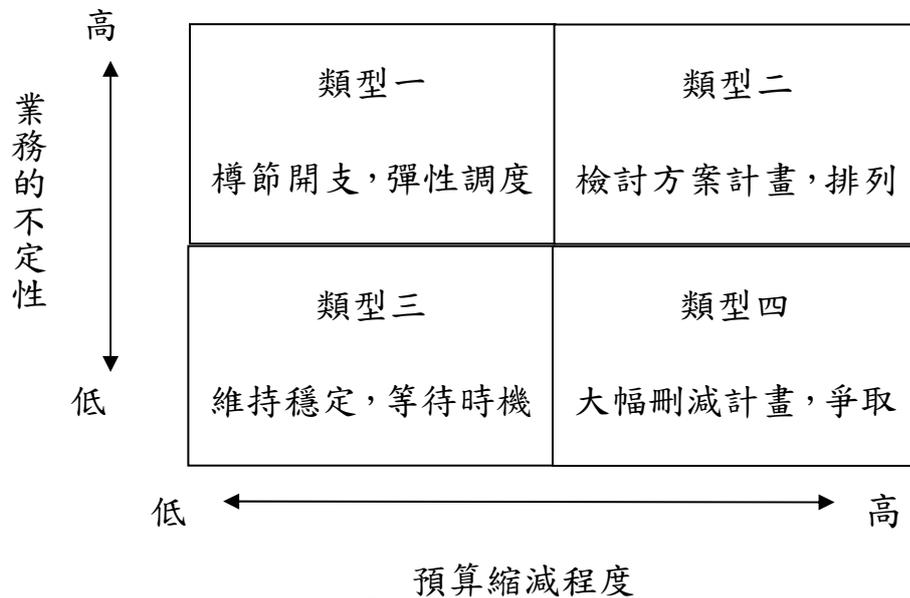
綜上，可知組織精簡的原因是交雜著經濟、體制化與社會認知過程這三項因素，但經濟因素還是最基本的因素（黃英忠、蔡正飛，2004），無論是何種原因，其目的在健全組織、提高生產力，追求企業更好的績效，使組織不致步上衰退之途（Drucker，1994；胡薇麗，1996）。

三、人力精簡類型

有關組織精簡的類型，以組織業務規模的不確性與預算縮減的可能程度為判斷標準所作之區分，大致有下列三種，Levin & Wolohojian 的四大精簡類型和 Lippitt & Lippitt（1984）的反應式/開發式、Freeman & Cameron（1993）的趨同/轉向模式。

（一）Levin & Wolohojian（1983）的四大精簡類型根據組織預算縮減的程度和業務的不確定程度，劃分出四種不同的精簡類型，如圖 2-1（葉雅倩，1996）。

圖 2-1 組織精簡四大類型



資料來源：Levine & Wolohojian (1983)；引自劉芳君 (2003)

類型一、當面臨中等程度的預算縮減，而且業務規模並不確定時，組織會採取此一策略，即暫時凍結員額的編制，並就現有人力做調配，節省不必要的開支，或將資金移到必須的人事支出上，以維持原有業務規模並降低人事費用。

類型二、當組織面臨更嚴重的預算減縮且業務規模發展仍不確定時所採用的策略，即優先執行重點計畫而犧牲次要計畫所需的員額。

類型三、當業務規模發展明確，而且預算減縮程度屬中等時所採用的策略，此時組織可將各項計畫按重要次序排列後，針對重點計畫要求效率，以展現組織的生產力，重新調整人力的配置以求爭取時間渡過難關。

類型四、當面臨嚴重而持續的預算縮減，且業務規模的發展也還不確定時，為求平衡預算收支，組織只能重

新檢討各項計畫，並全盤檢討員額 配置等問題。

從上述四種類型可知，組織會依其預算減縮程度及組織業務所面臨的不確定性程度而採取不同的精簡策略。

(一)Lippitt & Lippitt 反應式／前瞻式模式

根據企業管理者對精簡不同反應與做法區分：

反應式（reactive postures）組織精簡乃為了解決目前問題，因此規劃不盡周詳，常犧牲員工權益且不以人力資源為考量，著眼於解決眼前困難，無法維持長久的常益，常會引發其他問題。

前瞻式（proactive postures）組織精簡，是考量組織發展策略而精實組織，因具有前瞻性，故有完善的規劃，積極創新，富有彈性，重視員工意見，並重視人力資源的發展，所以成效卓著。（尹曉穎，1994），反應式與前瞻性的組織精簡模式比較如表 2-2。

表 2-2 反應式與前瞻性組織精簡模式比較表

反應式組織精簡	前瞻式組織精簡
1.視組織精簡為一種災難	1.視組織精簡為一挑戰面對心態
2.我們無能為力	2.我們有行動能力
3.保護我們已擁有的(維持與控制)	3.鼓勵大家提供意見共同解決問題
4.關心目前	4.開發具有潛力的未來
5.因精簡必須犧牲一部分品質	5.因精簡或可提升品質
6.其他人該負起責任	6.這是證明我們創新能力機會
做法差異	
1.焦點放在解決問題上	1.焦點放在開發潛能上
2.只用裁減人員的方式	2.運用各種方式使人力資源充分利用
3.全面裁減	3.根據目標訂定裁減順序
4.高層黑箱作業	4.接受意見取得共識
5.固守既有的成果	5.透過分享合作互利來創新
6.工作過量、縮減功能	6.角色重組重、再訓練
7.裁減較不具反抗者	7.開發資源
8.減少服務縮小市場不重創新	8.開發新市場注重研發
9.工作減化是提升效率	9.維持原有的工作方式注重節流
10.裁減低階保留高階者	10.彈性工作型態

資料來源：Ronald Lippitt & Gordon Lippitt（引自尹曉穎，1994）

(二)Freeman & Cameron 的趨同/轉向

Freeman & Cameron 在 1993 年的研究中，將精簡中組織的變動幅度歸納出二種主要精簡模式，如圖 2-3 所示。

趨同 (convergence) 模式非因績效不彰而起，是為適應環境壓力，期望由組織重組而達成預定目標，是漸進、溫和的改變，目的在於強化組織策略與任務，使策略和組織內部活動趨於一致，期望減少巨變的發生。

轉向 (reorientation) 模式常因績效不彰或危及未來績效而促發，屬於一種較為激烈且大幅度的變革手段，往往會經由策略、結構、或系統的變化，來達到新的目標，對於整體企業和人員等影響較大，且有斷續精簡 (discontinuous downsizing) 的特質，可說是全面性的精簡模式。

表 2-3 Freeman & Cameron 趨同/轉向模式

趨同模式	轉向模式
1. 漸進的精簡與重組	1. 劇烈的精簡與重組
2. 溫和的精簡策略	2. 嚴苛的精簡策略
3. 重組的目標，強化原有之組織任務與策略(把原有的事做得更好)	3. 重訂組織任務與策略(做與原來迥異的事)
4. 高層管理科技及系統皆很穩定	4. 高層管理科技及系統皆變遷
5. 強調較低階層較不激進的途徑	5. 強調較高階層較激進的途徑
6. 高層管理、科技及系統皆穩定強調白領階級之變遷，依序為工作、科技結構	6. 高層管理、科技及系統皆變遷，強調白領階級之變遷，依序為結構、科技及工作
7. 組織精簡引導組織重組	7. 組織重組引導組織精簡
成功條件	
1. 較少使用密集溝通	1. 較多使用密集溝通
2. 較少需要象徵行動	2. 較多需要象徵行動
3. 不需要組織間關係	3. 需要組織間關係
4. 強調穩定與控制	4. 強調彈性與適應
5. 內部取向	5. 外部取向
6. 效率標準	6. 效能標準

資料來源：Freeman & Cameron (1993) 江岷欽 (1993)；(引自尹曉穎，1994)

四、人力精簡策略

企業的組織精簡成效與其採行的精簡策略有相當重大的關聯。裁員是人力精簡的策略及手段之一，但裁員並非是絕對必要

的(Tomasko, 1991), 為了達到人力精簡的目標, 許多學者提出了不同的策略(蔡正飛, 2006)如下:

(一)組織精簡層次策略:

Greenhalgh et al.(1988)提出「人力減少策略之決定因素模型」, 包括:

- 1、自然減損(natural attrition)策略: 部份或全部人事凍結、遇缺不補。
- 2、誘導離職(induced redeployment)策略: 以優惠的補償條件將員工外調、鼓勵提早退休; 縮減升遷機會、薪資凍結、改成部分工時、縮短工時、兩人以上共任一職、無薪休假等。
- 3、非自願性調離(involuntary redeployment)策略: 是將員工在工廠內調職或企業內調職、降職主管職降為非主管職、降職位之等級、改成部分工時、縮短工時、兩人以上共任一職、無薪休假等。
- 4、直接裁退但提供離職協助(layoff strategies with outplacement assistance)策略: 所提供之離職協助如: 再訓練、尋職服務、離職金(含保險)及要精簡之前預先告知員工何時離職等。
- 5、直接裁退無離職協助(layoff without outplacement assistance)。包括鼓勵退休、轉介工作、解僱、遇缺不補等。

(二)組織變革策略:

Freeman & Cameron(1993)主張: 匯整性(convergent)策略是先以改變工作為重點, 接著改變技術, 最後改變組織結構。重新定位(reorientation)策略, 則是要將整體系統改變(systemic)策略, 改變組織文化及員工的態度及

價值將組織精簡定義為重獲新生而持續的過程。

Cameron, Freeman & Mishra(1993)將人力精簡策略分成三種類型：

- 1、「純粹減少人力」(workforce reduction)策略。
- 2、「進行工作的重新設計(工作流程改造)」(work redesign)策略。
- 3、整體系統的改變(systemic)策略。

改變工作為重點，接著改變技術，最後改變組織結構。要將整個組織系統作改變。工作業務縮減，包括減少組織功能、組織層級、裁併部門及產品，主要以工作流程與組織設計的改變做組織的變遷。

(三)「整體系統改變」(systemic)策略：

Cameron(1994)指出，企業會單獨選用這三種策略之一來進行組織精簡，也可能會多重、交叉使用這三種策略而增加精簡效果（如表 2-4）。

表 2-4 精簡策略併用

精簡策略	勞動減少	工作重設計	系統性改變
焦點：	工作人員	工作及單位	組織文化
對象：	人	工作	現有流程
施行時間：	快	中	持續的
回收利益：	短期利益	中期利益	長期利益
限制：	長期性適應	快速成效	短期成本節省
實際措施：	凍結人力、空缺不補 解雇 鼓勵提早退休 提供優惠專案鼓勵離職	縮減功能 裁併部門 工作重設計 刪除組織層次	作業簡化 責任轉變 持續精進 目標在隱藏的成本

資料來源：Cameron, Freeman, & Mishra (1993)；（引自蔡正飛，2006）

系統性變革(comprehensive)的組織精簡策略是最完整也最優於另外二種策略，在執行組織精簡前要有系統性的分析、讓員工參與、多溝通..等才會對企業的績效較

有幫助。即組織精簡必須從方向、準備、員工參與、領導、員工照顧、降低成本、績效衡量、執行過程等方面都需注意才行，一步一步的規劃與執行。但這須作長時間縱貫面(longitudinal)與多層面的研究才能顯示出來，故目前鮮少有大樣本的實證研究證據（蔡正飛，2006）。

(四)遵行社會體制化的精簡策略：

Mckinley et al.(1995, 2000)的「組織精簡體制化理論」(institutional theory of downsizing)指出，許多企業認同了組織精簡是有效的經營方法，於是大家就用相同的組織精簡策略。從組織體制化理論的觀點來看，因體制化的因素不只會影響成員行動的內在動機，也會影響其實際的外在行為。企業的組織精簡行為勢必會受到外在體制的約束而採取相似的做法。也就是組織精簡績效雖然並不確定，可是企業還是跟著流行做。但每個企業的條件不同，如經營環境、無形資產、策略能力...等，因此，若採取相似的策略，則企業將無從建立其差異化與低成本的競爭優勢。怎能使組織精簡創造出競爭優勢與組織績效？（蔡正飛，2006）。

(五)組織重設計導向的精簡策略：

Freeman(1999)主張：當企業規劃精簡策略時，應提出一個完整的組織精簡策略，應含括所有構面與變項，注重事前的系統性分析、溝通、參與與變革的努力，必須考量相關的項目如下：

- 1、精簡策略(strategy)：是以組織重設計為導向，再精簡人員？或是以精簡人員為導向，再進行組織重設計？
- 2、精簡戰術(tactic)：是以嚴厲方式來大量裁員？或是移轉人力的方式？或是採用自然耗損的方法來減少人

力？或是逐步漸進的分批減人的方式？

- 3、精簡過程(process)：精簡前作系統性分析的程度；進行精簡前後及過程中員工參與的程度；跟員工溝通的程度；政策改變的宣示等；組織之間的關係管理程度。
- 4、組織結構的改變：減少平行單位的程度；減少單位間差異化的程度；減少組織層次(扁平化)的程度。
- 5、白領階級的改變程度：技術及結構改變的程度。
- 6、其他的改變：高階經營團隊(top management team，簡稱：TMT)的改變程度；HRM 系統的改變程度；作業與控制系統的改變程度。

(六)負責性組織精簡策略(strategies for responsible restructuring)：

Cascio 在 2002 年發表了研究美國著名債信評比機構標準普爾標準普爾(S & P)之 500 大企業在 1982~2000 年間有組織精簡的 6,418 個案例，提出了「負責性的組織精簡策略」，他認為企業應把員工當作資產而不是成本，所以在進行組織精簡時的原則：

- 1、把裁員作為最後不得已才實施的手段，同時須投資於新的事業經營模式(last resort and reinvent business model)。
- 2、留住那些最優秀的員工並妥善的照顧離職員工(park the best and respect the rest)。
- 3、提供被裁減員工完善的離職服務(outplacement service)。

負責性組織精簡的策略有 9 項「該為」(what to do)與 10 項「不可為」(mistakes to avoid)之要則，依蔡正飛(2006)整理如下：

(1)視員工為資產，而不是成本，應做長期的投資。

- (2)精簡前應理性評估，策略目標、企業願景、核心職能、員工團隊信賴、互助美德及員工技能寬廣度等。
- (3)是工作流程再造(BPR)或是組織文化的變革(culture Change)?是單獨計劃或是組織變革的一部份。
- (4)精簡過程—多方與員工溝通，並讓他們參與；資訊公開，建立信任；裁減的程序要公平；及早通知被裁減的員工；提供第二專長訓練、離職服務及協助再就業(妥善照顧被裁減的員工)。
- (5)精簡後激勵留存員工的認同與信任。

綜上，本研究認為 Cascio (2002) 的負責性組織精簡策略是最重視員工，最能提昇企業組織能力與績效，所以在人力精簡前應評估企業策略目標、願景與核心職能、員工技能寬廣度，視員工為應投資的資產，而不是成本，精簡是情不得已的最後手段；精簡時應多方與員工溝通，讓他們參與；裁減程序要公正、公平、公開，建立彼此信任、認知與支持(Kim Cameron, 1994)；留住最好的員工，並尊敬其他的員工；提供裁減員工妥適的離職服務，激勵留存員工的承諾與信任；組織要有不斷的創新、改變事業經營模式能力。

第二節 員工僱用類別

一、典型僱用與非典型僱用的意義

員工僱用的關係主要分為典型僱用關係（standard employment relations）與非典型僱用關係（nonstandard employment relations）。在傳統的僱用關係（traditional employment relations）或稱典型僱用關係（standard employment relations）中，在傳統勞動關係中，雇主係以全職且長期的方式僱用勞工，勞工直接由雇主指揮監督，為其提供職業上之勞動力，雇主則給付工資作為報酬。（Kalleberget，2000），至於非傳統僱用關係（nonstandard employment relations）又稱非典型僱用關係（nontraditional employment relations）（Ferber & Waldfogel，1998）或彈性人力部署（flexible staffing arrangement）（Abraham，1988）、不安定僱用（precarious employment），它是一種臨時性的僱用關係，指非全時或非長期或非一對一的受僱於一個雇主或一家企業的關係（成之約、鄭津津，2000）。

二、不定期契約的意義

我國勞基法就勞動契約不定期契約的定義。依勞動基準法第9條規定，有繼續性工作為不定期契約。不定期契約之僱用關係即為典型僱用關係，此種不定期契約員工受非法解僱的保護和最低薪資等的工作保障，和雇主維持長期的僱用關係。

三、公務人員

我國對於「公務員」概念之定義及用語並不一致，例如「公務員」、「公務人員」、「公職人員」等，對於從事公務之人員亦無統一法典加以規範，目前實務上作法，通常於個別法令中明訂

公務員之概念，並就個案情況認定公務員之概念及範圍。

廣義說：依公務員服務法第廿四條規定：「本法於受有俸給之文武職公務員和國營事業人員，均適用之」。

狹義說：限公教人員保險法第二條規定：「本保險之保險對象包括下列人員：一、法定機關編制內之有給專任人員。二、公立學校編制內之有給專任教職員。三、依私立學校法規定，辦妥財團法人登記，並經主管教育行政機關核准立案之私立學校編制內之有給專任教職員。」但是這個定義必須扣除第三款之人員。

另依據九十五年七月一日施行之刑法第十條第二項規定，修正公務員定義為：「稱公務員者，謂下列人員：一、依法令服務於國家、地方自治團體所屬機關而具有法定職務權限，以及其他依法令從事於公共事務，而具有法定職務權限者。二、受國家、地方自治團體所屬機關依法委託，從事與委託機關權限有關之公共事務者。」是指依法代表、代理國家或地方自治團體處理公共事務的人。使部分本來受刑法貪污瀆職規範之公務員，如公立醫院、國營事業金融機構人員等，排除在刑法公務員的適用範圍之外。

最狹義說：符合公務人員任用法及其施行細則或相關法規所稱之公務員，也就是受有俸給，並在法定機關內，不只有編制地位，且又定有官職等級之人員。至於，官職等級之取得要件則為國家考試合格、並經銓敘部銓審核定在案之人員，此即事務官或永業文官。

四、國營事業員工身分

國營事業機構員工分公務員與勞工（非公務員）二種，為維持公務員管理體系的完整，並兼顧勞工法令，依勞基法第八十四條條文規定，關於國營事業機之公務員並兼具勞工雙重身份，其

任（派）免、薪資、獎懲、退休、撫卹及保險（含職業災害）等事項應適用公務員法令之規定，至於其他勞動條件原則上適用勞基法之規定，但若公務員法令有較優之規定，則例外地適用公務員法令之規定。勞工適用勞動基準法

五、研究對象

本研究的單位為國營事業，其對象為國營事業員工，主要成員包括了公務員兼具勞工身份及勞工（非公務）二種。

公務員兼具勞工身份者其退休、撫卹及保險（含職業災害）等事項適用公務員法令之規定，其他勞動條件，原則上適用勞動基準法之規定，勞工僅適用勞動基準法，因此，公務員兼具勞工身分者同時享有公務員法及勞動基準法的優勢。員工在適用不同法規的混合的勞動市場中，很明顯地，公務員無論在薪資、福利、訓練、升遷各方面都較勞工為高，如果勞工覺得他們的付出與公務員工相同，但是獲得的卻不如他們多，就會產生不公平的感覺 (Beard & Edwards, 1995)，許多研究顯示，不公平的感覺會對員工降低組織承諾與認同 (O'Reilly & Chatman, 1986)。

第三節 組織認同

一、組織認同(organizational identification)

組織認同最早是由 Tajfel(1974)所提出的社會認定理論(Social Identity Theory, SIT)而來，隨後再與 Turner 一起陸續將社會認定的概念加以擴展及系統性的闡明，指「個體對於所屬團體知識的個人自我概念，伴隨著其對身為該團體成員而突顯的一些價值感或是情緒」(Tajfel, 1978)；而 Mael & Ashforth(1989) 根據社會認同理論認為組織認同是社會認同(social identification)的一種特殊形式，並於 1992 年指出當個人認為自己是團體中的一員，來進行自我定義的狀態或形成屬於(belong)。他會形成屬於(belong)該團體的知覺(組織的知覺)，所以說組織認同就是一種個人與組織認知上的連結，(Dutton、Dukerich & Harquail, 1994)，於策略與任務決定的時機，將會優先考慮組織的利益，接受組織的價值及目標(Miller、Allen、Casey & Johnson, 2000)。以下就其定義、相關理論及研究詳述之

二、組織認同的定義

Brown (1969)認同(identity)是一種自我定義的過程。Kantor (1968)認為組織認同為組織成員願為組織效力與其忠誠的意願(此意願包括續留意願、休戚與共意願及服從意願)。接著 Patchen(1970)提出組織認同是由相似成份、成員成份、忠誠度三種現象交互形成的三種概念。Lee(1971)也定義組織認同為組織成員對組織產生某種程度的歸屬與忠誠。Cheney(1983)認為組織認同是不論對組織或其他任何群體的認同，都是自己與社會上的元素連結的過程。梁雙蓮(1984)指出組織認同是個人的目標、理想與抱負，與組織目

標交互作用，使組織成員對組織產生的主觀感情聯繫，對組織產生休戚與共、忠誠奉獻的意願。

根據社會認定理論組織認同在分類(categorization)及自我增強(self-enhancement)兩個前提之下較容易產生。其中分類表示在清楚分別個體所處群體與其他群體間的區別；而自我增強為組織的成員關係會增強成員的自我價值。此兩前提的內涵分別如下(Pratt, 1998)：

(一)分類：

- 1.人員在有特色的組織會較容易發生組織認同。
- 2.組織認同在外群體(outgroups)較為顯著時較容易發生。
- 3.在組織內部競爭較為激烈時，組織認同較不容易發生。

(二)自我增強：

- 1.當組織擁有較高的聲譽時，組織認同會比較容易發生。
- 2.當組織比較有吸引力時(且擁有有吸引力的形象)，組織認同比較容易發生。
- 3.當知覺組織認定能增加成員自信時，組織認同的效果會比較容易發生。

Albert & Whetten(1985)將組織認同視為組織成員認為組織所具有關鍵性的、獨特性的、持久的特質。O' Reilly & Chatman(1986)提出認同是希望成為組織成員為基礎的一種參與。而許士軍(1990)也對組織認同定義為，所謂認同代表一個人對於所服務之組織具有隸屬感程度。做為團體成員之一，是否感到具有價值，並加珍惜這一地位。Olkkonen & Lipponen(2006)一種個體在特定狀態下所獲得的認知及反應，這種心理狀態能夠將某些足以吸引個人群體或組織的特質轉化為個人心智狀態的一部份，並且使自己的態度與行為能夠與組織所賦予的角色相互結合。林家五、熊欣華、黃國隆(2006)當一群人依據共同的想法、信念將團體組織在一起，

並因此提高完成工作的機會時，(Bellou & Thanopoulos, 2006)當組織成員意識到自己或者團體是組織的一部分時，這種自我認同隨之產生，而當組織成員認為自己至少部分可以代表組織，這就是組織認同。

有些學者對組織認同定義為組織承諾的一部分 (O' Reilly & Chatman, 1986)，組織認同是一種用來幫助提升組織承諾及降低離職意願的元素。Dick et al.(2004)指出當員工認同組織，把自己當做組織的一個成員時，才會產生承諾和留職意願等。而 Gautam et al.(2004)也進一步從理論及實證研究中試圖加以區辨，證實組織認同與組織承諾確實是兩項不同的構念但組織認同與組織承諾是不同構面所組成。

綜上，可知國內外學者對組織認同的的定義有不同的見解且呈現出莫衷一是的多元現況，但仍可看出具有兩個共通點，一個是認同具有歸屬(belong)的感覺，另一個則是認同與自我概念有關。自 Mael & Asforth(1989、1992)的定義提出之後，有關組織認同的研究，學者大多會提及並會加以採用 (徐瑋伶、鄭伯壘，2002)，最早學者認為認同為一自我定義的過程，後續學者再提出個體是透過與組織認定、組織特質及組織成員的互動後，進而產生心理連結之效果。且對組織形成主觀的隸屬感與價值感。本研究將採 Gautam et al.(2004)按 Meal & Ashforth(1989)將組織認同定義為當組織成員與組織目標、價值體系等想法一致而產生連結時，便會對組織有認同感。

三、組織認同的內涵及構面

組織認同依據它的作用，可分為「對內凝聚」與「對外擴張」二個主要方向：

(一)「對內凝聚」是指：組織成員不斷更加深入的凝聚在組織

使命下，共同致力於組織目標的行為。「對內凝聚」的結果，除了使組織目標迅速達成外，現有的成員會培養出一種相當密切相當深厚的人際關係，甚至到達組織活動以外的私人生活領域互動。

(二)「對外擴張」是指：組織的活動，在面對組織外部目前並非成員的社會大眾時，設法轉化他們的原先認同，得到他們心理上的支持，更進一步設法讓他們自願變成該組織的新成員。

認同問題是組織活動的核心思想，和自我認同、群體認同、組織認同三個層次彼此緊密相關：

(一)自我認同：

Maslow(1954)的需求階層理論，歸納為五種基本類別，即生理、安全、社會、尊重和自我實現需求，其中社會需求、尊重需求及自我實現需求等，個人想要的動機即是自我認同。

(二)群體認同：

組織成員發展某種共同遵守規範，彼此滿足某方面的需求目的，就是群體認同（許士軍，1990），群體中的同儕力量，能夠影響他人的看法、態度、感情和行為。

(三)組織認同：

每個人無論是對個人或是對群體，或是對組織的認同皆是漸進發展的，成員對組織認同才能產生為組織效命的動力，達成組織目標。

Patchen(1970)提出組織認同所建構出組織認同的操作性架構，認為組織認同由三個構面形成，分別為：

(一)相似性(similarity)：

個人知覺到自己特質與組織有高度的相似性，以及與

其他成員有共同的目標和利益。

(二)成員關係(membership)：

個人與組織休戚與共、團結一致的情感，並對組織擁有強烈的歸屬感，以身為組織內部成員的一份子為榮。

(三)忠誠(loyalty)：

組織成員彼此互相支持與彼此忠誠。

梁雙蓮(1984)曾針對中央行政機關公務人員組織認同的研究提出四個組織認同研究構面如下：

(一)休戚感(cohesion)：

員工接納組織目標、介入並關注組織工作、自覺與組織融為一體，並分享組織的榮辱與成敗。

(二)牽連感(involvedness)：

員工經常參與組織活動，視組織工作為生活的一部份，自認在組織居重要角色。

(三)忠誠感(loyalty)：

員工被組織吸引，認為與組織目標一致，對組織盡忠職守，並願為組織目標努力奉獻。

(四)疏離感(alienation)：

員工自認在組織中人際關係不和諧，疏離工作無力感，不信任他人，自拒於人，對組織冷淡，缺乏凝聚力。

林冠宏(2003)以台南縣政府進行組織改造的部門員工為研究對象，在組織認同上區分為，政策認同感及工作認同感二個構面。

在社會認定研究取向(SIA)中將認同分為三個構面：

(一)感情向度(即對團體情感的連結)。

(二)評價向度(即對團體在價值上的評估)。

(三)認知向度(即對團體成員關係的理解)，

2002年學者 Van Dick, Wagner 與 Gautam 又添增了行為向度，

此向度源自對民族的認定(ethnicidentity)，即指成員參與組織的儀式及可預期的行為表現(Christ et al.，2003)。Christ et al.(2003)將組織認同構面分為工作認同、團隊認同、學校(組織)認同，Gautam et al.(2004)使用感情、評價、認知及行為四個構面進行組織認同之研究。

四、組織認同的演進

「認同」最早源自於 Freud 對認同的定義是：對另一個人情感關係的最初表達。Freud 區分「認同」為原始認同 (primary identification) 與衍生認同 (secondary identification)，原始認同指最初未被分化的知覺，將外在客體視為自己的一部份；衍生認同是指能將自己從外在客體中分離出來 (蔡依倫，2001)。

「認同」(identity)是指選定模仿目標，進而仿效內化，對組織而言所謂「認同」是一個人對於所服務之組織具有隸屬感程度。做為團體成員之一，是否感到具有價值，並加珍惜這一地位 (林冠宏，2003)。當個人目標與組織目標交互作用，對組織產生休戚與共、牽連及忠誠的意願即為組織認同 (梁雙蓮，1984)。

Brown(1969)提出認同與員工對組織的歸屬感、滿意度具有關聯性，對工作效能亦有影響，在 1970 年 Patchen 提出組織認同是由相似成份、成員成份、忠誠度三個構面，亦即身為組織的一份子可與其他成員共享經驗，彼此相互支持對組織忠誠。

根據社會認定理論，組織認同在分類(categorization)及自我增強(self-enhancement)兩個前提之下較容易產生。其中分類表示在清楚分別個體所處群體與其他群體間的區別；而自我增強為組織的成員關係會增強成員的自我價值 Pratt(1998)。分類是認同具有歸屬感 (belonging) 的感覺，自我增強則是認同與自我概念有關 (Mael and Ashforth，1992)。可能增強員工的角色內績效。一旦人們對

組織產生強烈的同一感，彷彿驅動著員工盡己所能的貢獻至社會體制上，彼此合作並呈現低離職意願和離職率，且預期當他們有強的隸屬感時，能為組織創造較高績效(如：Mael & Ashforth, 1995；Abrams et al.，1998；Tyler, 1999)。在實證研究中，學者Cheney亦於1983年即發現工作動機、工作滿意與工作績效明顯受組織認同所影響。

五、組織認同之相關研究

近年組織認同相關文獻的議題，內容包括有對組織認同的意涵及觀點作統整回顧(Edwards, 2005；Cardador & Pratt, 2006)、探討組織認同與組織公民行為(Van Dick et al.，2004, 2007)、對組織認同與組織承諾的概念進行釐清(Gautam et al.，2004；Riketta & Van Dick, 2005)以及組織認同和績效間之關係(Van Dick et al.，2004；Abraham et al.，2007)其重點分述如下：

無論是學校或銀行，員工認同自己為某個群體的一份子，愈會表現出有益於組織的角色外行為(Van Dick et al.，2004)。也就是越認同工作越容易參與自我進修，提升自我能力，增強員工組織認同確實可有效提升員工之組織公民行為(Christ等人, 2003)，即組織認同越高越表現出組織公民行為。

Cheney (1983) 發現工作動機、工作滿意與工作績效明顯受組織認同所影響；林冠宏(2003)以台南縣政府進行組織改造的部門員工為研究對象，在組織認同上區分為政策認同感及工作認同感，發現員工對工作認同感越高，其單位服務滿意度也隨之提高，若組織成員對部門工作職責建立認同感，將能相對提高整體服務滿意度。

大部分的組織研究者視組織承諾等同於組織認同(Mowday, et al.，1982；Porter, et al.，1974)，但近年來的研究結果發現，組織

認同與組織承諾為不同的構念。而 Gautam et al.(2004)也進一步從理論及實證研究中，證實組織認同與組織承諾確實是兩項不同的構念。

在組織認同與工作績效上，早期 Cheney(1983)即曾探討組織認同的影響層面，發現工作動機、工作滿意與工作績效明顯受組織認同所影響。組織認同能增強員工的工作績效。當個人對組織產生強烈的同一感，能為組織創造較高績效(如：Mael & Ashforth, 1995；Abrams et al.，1998)。學者 Abraham et al.(2007)找尋中介因子以增強組織認同與工作績效之連結。且組織認同與績效回應(任務投入、投資程度和成果效能)具正相關(Efraty & Wolfe，1988)。Abraham et al.(2007)驗證了當員工知覺到社會責任與發展時，會對組織認同產生更大的效果，並進而提高工作成果(成員適應及工作績效)。

Gautam et al. (2004) 提出了感情(affective)、評價(evaluative)、認知(cognitive)及行為(behavioral)等四個構面，感情指個人與組織的歸屬感或情感上的連繫程度，相信與接受組織的目標與價值；評價指個人對組織的正負面態度或外在評價程度，明確的願意成為組織的一員；認知意指個人對團體成員關係的理解程度；行為指個人參與組織的活動及可預期的行為表現，並願意為組織付出更多的努力。

綜上，本研究係採 Gautam et al. (2004) 提出的感情、評價、認知及行為等四個構面，員工認同組織的價值和目標，並將自己視為組織內的一份子，會努力的為組織付出和貢獻。由於每個人對於組織的認同的反應會有所不同，但當認同的程度愈深時，則對於組織的信念可能會內化成自己的一項特質，使得當遇到組織精簡時，自己的認同感也會受到深刻的影響，將有助於推動組織的決策，實現組織的使命。

第三章 研究方法

本章共分為三節，係根據第二章文獻探討之相關理論與實證結果及第一章推導出之研究架構與假設為基礎，首先第一節是研究變項操作性定義與測量工具，詳述本研究中之自變項人力精簡策略、依變項組織認同、干擾變項為員工僱用身份之操作性定義與衡量工具；第二節是研究樣本與資料蒐集，說明本研究選擇研究之對象及簡述問卷發放與回收之過程；第三節是資料分析方法，說明本研究所運用的統計分析方法，以達成各項研究目的。逐節分析如下：

第一節 研究變數之操作性定義與測量工具

本節主要說明本研究中之自變項人力精簡策略和干擾變項員工僱用身分、依變項組織認同之操作性定義與測量工具。

一、人力精簡策略

(一)操作性定義

本研究自變項「人力精簡策略」，係採 Cascio (2004) 定義：精簡前應評估企業策略目標、願景與核心職能、員工技能寬廣度，視員工為應投資的資產，而不是成本，精簡是情不得已的最後手段；精簡時應多方與員工溝通，讓他們參與；裁減程序要公正、公平、公開，建立彼此信任；留住最好的員工，並尊敬其他的員工；提供裁減員工妥適的離職服務，激勵留存員工的承諾與信任；組織要有不斷的創新、改變事業經營模式能力，才能提昇企業組織能力與績效。

(二)測量工具：

員工人力精簡策略的測量工具，本研究採蔡正飛（2006）參考 Cascio(2002)與 Cameron(1994)及 Freeman（1999）所編定的量表。本研究考量個案公司在人力精簡時稱「專案裁減」，避免對受測人產生困擾，將「人力精簡」一詞改為「專案裁減減」，共有 11 個題項，各問項的衡量方式採用 Likert 五點尺度量表加以衡量，每題從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」以及「非常同意」，區分為五個尺度來測量程度，分別給予 1 分到 5 分，最後將各項題目的分數加總並求平均值，當總平均數愈高代表對人力精簡策略認同愈高。衡量構面及題項如下圖：

表 3-1 人力精簡衡量構面及題項

構面	題項
整體 規劃	我們在專案裁減前作了人員專業能力與組織發展之評估。
	我們的專案裁減是搭配著組織結構的改變。
	我們的專案裁減是搭配著工作流程改造。
	我們善待那些我們希望能留任的員工。
程序 公正	專案裁減前，我們評估了裁減後能更有效的工作能力
	我們預先通知被裁減的人員。
	有關專案裁減作業、程序及對象，均與工會充分溝通及協商。
長期 資產	我們專案裁減人員的作業程序很公平。
	我們認為專案裁減是為了公司民營化政策不是短期策略。
	我們認為員工是公司應繼續長期投資的資產。
	我們的裁減是公司執行民營化政策的一部份

資料來源：蔡正飛（2006）

二、僱用身分

僱用身分操作性定義：按國營事業員工分公務員兼具勞工身份及勞工（非公務員）二種。公務員兼具勞工身份，同時享有公務員及勞工的優勢權利，勞工適用勞動基準法，不同身分員工各適用不同法規，本研究接受訪者的身分分為「公務員兼具勞工身分」、「勞工」二種。

三、組織認同

(一)操作性定義：

本研究組織認同變項採 Meal & Ashforth(1989)定義，當組織成員將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入各項管理決策中；也就是個人對於所屬的組織產生感情上的連結，並將自己視為組織內的一份子，願意認同組織的文化、價值和目標，對身為組織一員感到珍惜，忠心的為組織付出和貢獻。

(二)測量工具

組織認同測量工具，本研究採 Gautam et al.(2004)依 Meal & Ashforth(1989)的定義分為感情(affective)、評價(evaluative)、認知(cognitive)及行為(behavioral)四個構面。

- 1、感情構面：指個人與組織的歸屬感或情感上的連繫程度。
- 2、評價構面：指個人對組織的正負面態度或外在評價程度。
- 3、認知構面：意指個人對組織目標及團體成員關係的理解程度。
- 4、行為構面：意指個人參與組織的活動及可預期的行為表現。

所設計之組織認同量表進行衡量題項的編製，共八個題項，各問項的衡量方式採用 Likert，五點量表，包括「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」以及「非常同意」等，數字由 1~5，數字越大代表越同意，分數愈高表示組織認同愈高。衡量構面及題項如表 3-2：

表 3-2 組織認同衡量構面及題項

構面	題項
感情	1.我對於身為公司的一員感到驕傲。
評價	2.無論公司前途如何，我很高興能夠繼續在公司工作。
認知	3.公司對我來說是個愉快的工作場所。
行為	4.我覺得公司在社會中的形象是良好的，與我的價值觀一致。
	5.我時常向朋友介紹我的公司。
	6.我支持公司各項重大措施及移轉民營政策。
	7.只要能在工作，我願意做任何職務的工作。
	8. 即使我離職後，還是可能為公司工作。

資料來源：Gautam, Van Dick, & Wagner, 2004

五、控制變項

本研究針對會影響留任人員對人力精簡策略及組織認同的變項加以控制。

(一)人口統計變項

相關研究指出，已婚、男性對組織的認同高於女性，服務年資長的員工較服務年資短的員工對人力精簡策略較支持(張肇宏，2000；葉雅倩，1996)，本研究將以人口統計變項中之性別、婚姻、年齡、服務年資列為控制變項。

(二)衡量方式

本研究針對問卷之人口統計變數調查包括有性別、婚姻、年齡、服務年資，讓填答者填答適當答案，衡量方式分述如下：

- 1、性別：「男性」、「女性」。
- 2、婚姻：以受訪者的婚姻狀況分為「已婚」、「未婚」。
- 3、年齡：以受訪者的實際年齡劃分為「20-29」、「30-39」、「40-49」、「50-59」、「60歲以上」等五個級距。
- 4、服務年資：以受訪者是否符合退休條件分為「已符合退休條件」、「未符合退休條件」二類。

第二節 研究樣本與資料蒐集

一、研究樣本

在研究對象的選取方面，本研究以某退輔會單位核列移轉民營之國營事業員工為母體對象，抽取研究樣本以作為實證資料之來源。選擇主要原因，是因為該國營事業於 1994 年起即核列為移轉民營單位，為創造民營化有利條件持續人力精簡。

二、資料蒐集

在問卷發放方面，採取便利抽樣方式對個案留任員工做為實證對象，本研究問卷發放時間為 2009 年 12 月 1 日~12 月 30 日，母體單位員工計 722 人，本問卷共發放 200 份問卷，在問卷回收方面，回收共計 180 份問卷，回收率為 90%，經檢視回收問卷者之填答，扣除沒有填答，或填答不完整之無效問卷共計 28 份，完整之有效問卷為 152 份，有效回收率 76%。

三、資料分析方法

本研究採用 SPSS 套裝軟體進行資料的統計分析，並採用以下的統計方法以期達成各項研究目的：

(一)敘述性統計分析(descriptive statistics analysis)：

敘述性統計分析是對樣本的基本資料及研究之各構面進行次數分配百分比，平均數及標準差等基本統計分析，將填答者的背景資料作一概略性描述，以瞭解樣本資料分佈的詳細情況與特徵，有助於對分析的資料對象有深刻的理解

(二)相關分析(correlation analysis)：

相關分析是指研究變數之間相互關係以及密切程度並以適當的統計指標表示出來之過程.本研究對各變數進行皮爾森相關係數(Pearson product moment correlation coefficient)分析，藉以瞭解人力精簡策略，組織認同的相關程度。

(三)層級迴歸分析(hierarchical regression analysis)：

在進行相關分析之後，針對自變數(人力精簡策略)、依變數(組織認同)及控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)進行層級迴歸分析，

1、檢視自變數與依變數之關係：

模式 1、進行控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)，對於依變數(組織認同)之迴歸分析，以去除因控制變數影響而產生之差異。

模式 2、控制變數加入自變數人力精簡策略(整體規劃、程序公正、長期資產)，對於依變數組織認同(感情、評價、認知、行為)之迴歸分析。

2、檢視員工僱用身分，對人力精簡策略與組織認同間的關係具干擾效果。

按公務員及勞工兩種不同僱用身分分別作迴歸分析，按兩組迴歸之非標準化係數計算，是否具干擾效果。

第四章 資料分析與結果

本章共分為三節，對於所回收之樣本分別以 SPSS12.0 for windows 之套裝軟體，進行資料分析，第一節進行樣本之基本資料分析，目的將樣本的人口統計特徵作一描述。第二節進行相關分析，將依變數(組織認同)、自變數(人力精簡策略)，作 Pearson 相關係數分析，以分析變項間的相關程度。第三節進行依變數(組織認同)與自變數(人力精簡策略)層級迴歸分析，探討兩變數的關係，再加上干擾變數(僱用身分)，探討僱用身分之干擾效果。分析及說明如下：

第一節 基本資料分析

本節以統計分析將研究樣本的個人基本資料進行彙整，並加以說明其中包括性別、年齡、婚姻、年資及僱用身分等 5 項基本背景資料，進行整理並加以說明。分析樣本之基本資料如表 4-1，茲分別說明如下：

一、研究樣本之性別分佈

在性別分佈方面，本研究之樣本中，男性共 127 位，佔總樣本數位之 83.6%，女性共 25 位，佔總樣本數位之 16.4%。

二、研究樣本之婚姻分佈

在研究年齡方面，未婚者有 22 位，佔總樣本數之 14.5%；已婚者有 130 位佔總樣本數之 85.5%。

三、研究樣本之年齡分佈

在研究年齡方面，年齡在 20 歲至 29 歲者有 4 位，佔總樣本

數之 2.6%；年齡在 30 至 39 歲者有 26 位，佔總樣本數之 17.1%；年齡在 40 歲至 49 歲者有 39 位，佔總樣本數之 25.7%；年齡在 50 歲至 59 歲者有 72 位，佔總樣本數之 47.4%；60 歲以上者有 11 位佔總樣本數之 7.2%。

四、研究樣本之年資退休資格分佈

在符合退休資格方面，符合退休資格者計 65 位，佔總樣本數之 42.8%；不符合退休資格者計 87 位，佔總樣本數之 57.2%。

五、研究樣本之僱用身分分佈

在僱用身分分佈方面，公務員兼具勞工身分者有 68 位佔總樣本數為 44.7%；不定期契約員工有 84 位佔總樣本數為 55.3%。

表 4-1 研究樣本之個人基本資料分佈

項目	基本變項	人數	百分比(%)
性別	男	127	83.6%
	女	25	16.4%
婚姻	未婚	22	14.5%
	已婚	130	85.5%
年齡	20 歲~29 歲	4	2.6%
	30 歲~39 歲	26	17.1%
	40 歲~49 歲	39	25.7%
	50 歲~59 歲	72	47.4%
	60 歲以上	11	7.2%
年資	符合退休	65	42.8%
	不符合退休	87	57.2%
僱用身分	公務員	68	44.7%
	不定期契約員工	84	55.3%

註：本樣本數為 152 位

第二節 相關分析

本節將依變數(組織認同)、自變數(人力精簡策略),作 Pearson 相關係數分析,檢測人力精簡策略與組織認同各層面的相關係數是否達到顯著,進而推論人力精簡策略與組織認同各層面是否相關。

根據 4-2 資料分析結果,人力精簡策略整體規劃構面與組織認同各變項間的相關係數結果,均達 0.01 的顯著水準,且均為正相關。並可歸納下列幾點:

一、人力精簡策略整體規劃構面與組織認同感情、評價、認知、行為均存在顯著正相關。

二、人力精簡策略程序公正構面與組織認同感情、評價、認知、行為均存在顯著正相關。

三、人力精簡策略長期資產構面與組織認同感情、評價、認知、行為均存在顯著正相關。

表 4-2 Pearson 積差相關係數矩陣表

	平均數	標準差	整體規劃	程序公正	長期資產	感情	評價	認知	行為
整體規劃	3.34	0.683	(0.843)						
程序公正	3.28	0.676	.625(**)	(0.730)					
長期資產	3.81	0.656	.578(**)	.434(**)	(0.676)				
感情	3.72	0.736	.443(**)	.288(**)	.524(**)	(0.834)			
評價	3.49	0.690	.284(**)	.217(**)	.433(**)	.732(**)	(0.752)		
認知	3.47	0.649	.512(**)	.440(**)	.490(**)	.537(**)	.506(**)	(0.603)	
行為	3.19	0.855	.351(**)	.217(**)	.279(**)	.573(**)	.591(**)	.440(**)	(0.699)

註：* = $p < 0.05$ ；** = $p < 0.01$ ；() 代表 Cronbach α 係數值

第三節 層級迴歸分析

本節針對前述假設之各項研究假設，對自變數(人力精簡策略)、依變數(組織認同)、控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)及干擾變數進行層級迴歸分析，檢視各變數之關係。迴歸模式分別為：

一、自變數與依變數之迴歸分析

(一)人力精簡策略整體規劃對組織認同感情之影響關係

檢視人力精簡策略整體規劃與組織認同感情之影響關係，如表 4-3 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示性別對組織認同感情具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略整體規劃，對於組織認同感情的總解釋力達到 $R^2 = .0245$ ， $F = 9.466$ ($p < .001$)，解釋力增量 $\Delta R^2 = 0.175$ ，且 β 值為 0.428 達顯著水準，顯示加入整體規劃能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略整體規劃對組織認同感情具有影響效果；亦即當人力精簡策略整體規劃，規劃的完善時，將增加員工對組織認同感情的歸屬感，因此，對於假設 1-1：人力精簡策略整體規劃對組織認同感情構面具正向影響，成立。

表 4-3 人力精簡策略整體規劃對組織認同感情之層級迴歸分析表

依變項	組織認同感情	
	模式 1	模式 2
統計量		
控制變數		
	性別	.127
	婚姻	.064
	年資	-.105
	年齡	.132
自變數		
	整體規劃	.428**
F 檢定	2.758*	9.466**
F 改變	2.758*	33.832**
R ²	.070	.245
調過後的 R 平方	.045	.219
R 平方改變量	.070	.175**

註: *代表 $P < 0.05$; **代表 $P < 0.01$; ***代表 $P < 0.001$

(二)人力精簡策略整體規劃對組織認同評價之影響關係

檢視人力精簡策略整體規劃與組織認同評價之影響關係，如表 4-4 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示性別對組織認同評價具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略整體規劃，對於組織認同評價的總解釋力達到 $R^2 = .145$ ， $F = 4.953(p < .001)$ ，且 β 值為 0.271 達顯著水準，解釋力增量 $\Delta R^2 = .070$ ，顯示加入整體規劃能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略整體規劃對組織認同評價的正面態度或外在評價程度具有影響效果；因此，對於假設 1-2：人力精簡策略整體規劃對組織認同評價構面具正向影響，成立。

表 4-4 人力精簡策略整體規劃對組織認同評價之層級迴歸分析表

依變項	組織認同評價	
	模式 1	模式 2
統計量		
控制變數		
	性別	.138
	婚姻	.163*
	年資	.074
	年齡	.199
自變數		
	整體規劃	.271*
F 檢定	2.965*	4.953**
F 改變	2.965*	12.016**
R 平方	.075	.145
調過後的 R 平方	.049	.116
R 平方改變量	.075	.070*

註: *代表 $P < 0.05$; **代表 $P < 0.01$; ***代表 $P < 0.001$

(三)人力精簡策略整體規劃對組織認同認知之影響關係

檢視人力精簡策略整體規劃與組織認同認知之影響關係，如表 4-5 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示年資對組織認同認知具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略整體規劃，對於組織認同認知的總解釋力達到 $R^2 = .284$ ， $F = 11.573(p < .001)$ ，且 β 值為 0.483 達顯著水準，解釋力增量 $\Delta R^2 = .222$ ，顯示加入整體規劃能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略整體規劃對組織認同認知具有影響效果；因此，對於假設 1-3：人力精簡策略整體規劃對組織認同認知構面具正向影響，成立。

表 4-5 人力精簡策略整體規劃對組織認同認知之層級迴歸分析表

依變項 統計量	組織認同認知		
	模式 1	模式 2	
控制變數			
	性別	-.041	-.026
	婚姻	.093	.033
	年資	-.203	-.129
	年齡	.005	.011
自變數			
	整體規劃		.483**
F 檢定	2.404		11.573**
F 改變	2.404		45.350**
R 平方	.061		.284
調過後的 R 平方	.036		.259
R 平方改變量	.061		.222**

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.001$

(四)人力精簡策略整體規劃對組織認同行為之影響關係

本檢視人力精簡策略整體規劃與組織認同行為之影響關係，如表 4-6 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示控制變數對組織認同行為均不具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略整體規劃，對於組織認同行為的總解釋力達到 $R^2 = .145$ ， $F = 22.767$ ($p < .001$)，解釋力增量 $\Delta R^2 = .133$ ，且 β 值為 0.374 達顯著水準，顯示加入整體規劃能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略整體規劃對組織認同行為具有影響效果；因此，對於假設 1-4：人力精簡策略整體規劃對組織認同行為構面具正向影響，成立。

表 4-6 人力精簡策略整體規劃對組織認同行為之層級迴歸分析表

依變項	組織認同行為	
	模式 1	模式 2
統計量		
控制變數		
	性別	.055
	婚姻	-.027
	年資	.059
	年齡	.107
自變數		
	整體規劃	.374**
F 檢定	.430	4.948**
F 改變	.430	22.767**
R 平方	.012	.145
調過後的 R 平方	-.015	.116
R 平方改變量	.012	.133**

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.001$

(五)人力精簡策略程序公正對組織認同感情之影響關係

檢視人力精簡策略程序公正與組織認同感情之影響關係，如表 4-7 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示性別對組織認同感情具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略程序公正，對於組織認同感情的總解釋力達到 $R^2 = .131$ ， $F = 4.414$ ($p < .005$)，解釋力增量 $\Delta R^2 = .062$ ，且 β 值為 0.261 達顯著水準，顯示加入程序公正能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略程序公正對組織認同感情具有影響效果；因此，對於假設 1-5：人力精簡策略程序公正對組織認同感情構面具正向影響，成立。

表 4-7 人力精簡策略程序公正對組織認同感情之層級迴歸分析表

依變項 統計量	組織認同感情	
	模式 1	模式 2
控制變數		
	性別	.127
	婚姻	.064
	年資	-.105
	年齡	.132
自變數	程序公正	.261*
F 檢定	2.758*	4.414*
F 改變	2.758*	10.338*
R 平方	.070	.131
調過後的 R 平方	.045	.102
R 平方改變量	.070	.062*

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.001$

(六)人力精簡策略程序公正對組織認同評價之影響關係

檢視人力精簡策略程序公正與組織認同評價之影響關係，如表 4-8 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示性別對組織認同評價具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略程序公正，對於組織認同評價的總解釋力達到 $R^2 = .081$ ， $F = 2.583$ ($p > .005$)，解釋力增量 $\Delta R^2 = .007$ ，且 β 值為 0.85 未達顯著水準，顯示加入程序公正並不能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略程序公正對組織認同評價的未具影響效果；因此，對於假設 1-6：人力精簡策略程序公正對組織認同評價構面具正向影響，不成立。

表 4-8 人力精簡策略程序公正對組織認同評價之層級迴歸分析表

依變項	組織認同評價		
	統計量	模式 1	模式 2
控制變數			
	性別	.138	.147
	婚姻	.163*	.151
	年資	.074	.083
	年齡	.199	.186
自變數			
	程序公正		.085
F 檢定		2.965*	2.583*
F 改變		2.965*	1.048
R 平方		.075	.081
調過後的 R 平方		.049	.050
R 平方改變量		.075	.007

註: *代表 $P < 0.05$; **代表 $P < 0.01$; ***代表 $P < 0.001$

(七)人力精簡策略程序公正對組織認同認知之影響關係

檢視人力精簡策略程序公正與組織認同認知之影響關係，如表 4-9 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示控制變數對組織認同認知均不具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略程序公正，對於組織認同認知的總解釋力達到 $R^2 = .212$ ， $F = 7.853$ ($p < .001$)，解釋力增量 $\Delta R^2 = .151$ ，且 β 值為 0.408 達顯著水準，顯示加入程序公正能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略程序公正對組織認同認知具有影響效果；因此，對於假設 1-7：人力精簡策略程序公正對組織認同認知構面具正向影響，成立。

表 4-9 人力精簡策略程序公正對組織認同認知之層級迴歸分析表

依變項 統計量	組織認同認知	
	模式 1	模式 2
控制變數		
	性別	-.041
	婚姻	.093
	年資	-.203
	年齡	.005
自變數	程序公正	.408**
F 檢定	2.404	7.853**
F 改變	2.404	27.890**
R 平方	.061	.212
調過後的 R 平方	.036	.185
R 平方改變量	.061	.151**

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.001$

(八)人力精簡策略程序公正對組織認同行為之影響關係

檢視人力精簡策略程序公正與組織認同行為之影響關係，如表 4-10 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示控制變數對組織認同行為均不具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略程序公正，對於組織認同行為的總解釋力達到 $R^2 = .040$ ， $F = 4.264$ ($p < .005$)，解釋力增量 $\Delta R^2 = .028$ ，且 β 值為 0.176 達顯著水準，顯示加入程序公正能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略程序公正對組織認同行為具有影響效果；因此，對於假設 1-8：人力精簡策略程序公正對組織認同行為構面具正向影響，成立。

表 4-10 人力精簡策略程序公正對組織認同行為之層級迴歸分析表

依變項	組織認同行為	
	模式 1	模式 2
統計量		
控制變數		
	性別	.055
	婚姻	-.027
	年資	.059
	年齡	.107
自變數	程序公正	.176*
F 檢定	.430	1.204
F 改變	.430	4.264*
R 平方	.012	.040
調過後的 R 平方	-.015	.007
R 平方改變量	.012	.028*

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.001$

(九)人力精簡策略長期資產對組織認同感情之影響關係

檢視人力精簡策略長期資產與組織認同感情之影響關係，如表 4-11 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示控制變數對組織認同感情均不具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略長期資產，對於組織認同感情的總解釋力達到 $R^2 = .235$ ， $F = 8.960$ ($p < .001$)，且 β 值為 0.498 達顯著水準，解釋力增量 $\Delta R^2 = .160$ ，顯示加入長期資產能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同感情具有影響效果；因此，對於假設 1-9：人力精簡策略長期資產對組織認同感情構面具正向影響，成立。

表 4-11 人力精簡策略長期資產對組織認同感情之層級迴歸分析表

依變項	組織認同感情	
	模式 1	模式 2
統計量		
控制變數		
	性別	.127
	婚姻	.064
	年齡	-.105
	年資	.132
自變數		
	長期資產	.498**
F 檢定	2.758*	13.097**
F 改變	2.758*	50.720**
R 平方	.070	.310
調過後的 R 平方	.045	.286
R 平方改變量	.070	.240**

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.001$

(十)人力精簡策略長期資產對組織認同評價之影響關係

檢視人力精簡策略長期資產與組織認同評價之影響關係，如表 4-12 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示控制變數對組織認同評價均不具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略長期資產，對於組織認同評價的總解釋力達到 $R^2 = .235$ ， $F = 8.960$ ($p < .001$)，且 β 值為 0.407 達顯著水準，解釋力增量 $\Delta R^2 = .160$ ，顯示加入長期資產能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同評價具有影響效果；因此，對於假設 1-10：人力精簡策略長期資產對組織認同評價構面具正向影響，成立。

表 4-12 人力精簡策略長期資產對組織認同評價之層級迴歸分析表

依變項	組織認同評價	
	模式 1	模式 2
統計量		
控制變數		
	性別	.138
	婚姻	.163*
	年齡	.074
	年資	.199
自變數		
	長期資產	.407**
F 檢定	2.965*	8.960**
F 改變	2.965*	30.554**
R 平方	.075	.235
調過後的 R 平方	.049	.209
R 平方改變量	.075	.160**

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.001$

(十一)人力精簡策略長期資產對組織認同認知之影響關係

檢視人力精簡策略長期資產與組織認同認知之影響關係，如表 4-13 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示控制變數對組織認同認知均不具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略長期資產，對於組織認同認知的總解釋力達到 $R^2 = .287$ ， $F = 46.118$ ($p < .001$)，解釋力增量 $\Delta R^2 = .226$ ，且 β 值為 0.483 達顯著水準，顯示加入長期資產能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同評價具有影響效果；因此，對於假設 1-11：人力精簡策略長期資產對組織認同認知構面具正向影響，成立。

表 4-13 人力精簡策略長期資產對組織認同認知之層級迴歸分析表

依變項	組織認同認知	
	模式 1	模式 2
統計量		
控制變數		
	婚姻	.093
	年齡	-.203
	年資	.005
自變數	長期資產	.483**
F 檢定	2.404	11.752**
F 改變	2.404	46.188**
R 平方	.061	.287
調過後的 R 平方	.036	.263
R 平方改變量	.061	.226**

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.001$

(十二)人力精簡策略長期資產對組織認同行為之影響關係

檢視人力精簡策略長期資產與組織認同行為之影響關係，如表 4-14 所示。

在模式 1 投入控制變數(性別、婚姻、年齡、年資)的情形下，顯示控制變數對組織認同行為均不具影響力。

在模式 2 投入人力精簡策略長期資產，對於組織認同行為的總解釋力達到 $R^2 = .084$ ， $F = 11.467$ ($p < .005$)，且 β 值為 0.273 達顯著水準，解釋力增量 $\Delta R^2 = .072$ ，顯示加入長期資產能夠有效提升解釋力。

由上述的分析結果表示，人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同行為具有影響效果；因此，對於假設 1-12：人力精簡策略長期資產對組織認同行為構面具正向影響，成立。

表 4-14 人力精簡策略長期資產對組織認同行為之層級迴歸分析表

依變項	組織認同行為	
統計量		
控制變數	模式 1	模式 2
性別	.055	.046
婚姻	-.027	-.033
年齡	.059	.050
年資	.107	.053
自變數		
長期資產		.273*
F 檢定	.430	2.662*
F 改變	.430	11.467*
R 平方	.012	.084
調過後的 R 平方	-.015	.052
R 平方改變量	.012	.072*

註：*代表 $P < 0.05$ ；**代表 $P < 0.01$ ；***代表 $P < 0.00$

二、干擾變數（僱用身分）對自變數與依變數之干擾效果分析

以公務員及勞工二種不同僱用身分為干擾變數，分別作迴歸分析，按兩組迴歸之非標準化係數比較 Z 值是否有顯著之差異，分析在人力精簡策略下，對因變數組織認同之干擾效果，分述如下：

（一）僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略整體規劃與組織認同感情構面是否具干擾效果，結果如表 4-15。

表 4-15 僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情之迴歸分析摘要表

依變數：感情

依變項	組織認同感情	
	公務員兼勞工身分	勞工
身分		
自變數		
	整體規劃	
	.149*	.169*
F 檢定	9.662*	10.583*
R 平方	.128*	.114*
調過後的 R 平方	.114*	.104*

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$ 。

公務員身分 F 值=9.662， β 值=0.149，勞工身分者 F 值=10.583， β 值=0.169，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為 1.423 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-1：僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情構面間之關係具干擾效果。不成立。

(二)僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同評價之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略整體規劃與組織認同評價做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略整體規劃與組織認同評價構面是否具干擾效果，結果如表 4-16。

表 4-16 僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同評價之迴歸分析摘要表

依變數：評價

依變項	組織認同評價	
	公務員兼勞工身分	勞工
身分		
自變數		
	整體規劃	
	.097*	.148
F 檢定	4.713*	7.116
R 平方	.067*	.080
調過後的 R 平方	.053*	.069

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=4.713， β 值=0.097，勞工身分者 F 值=7.116， β 值=0.148，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為-0.86 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同評價構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-2：僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同評價構面間之關係具干擾效果。不成立。

(三)僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同認知之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略整體規劃與組織認同認知做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略整體規劃與組織認同認知構面是否具干擾效果，結果如表 4-17。

表 4-17 僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同認知之迴歸分析摘要表

依變數：認知

依變項	組織認同認知	
	公務員兼勞工身分	勞工
身分		
自變數		
	整體規劃	
	.223**	.222**
F 檢定	26.641**	24.655*
R 平方	.288**	.231**
調過後的 R 平方	.277**	.222**

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=26.641， β 值=0.223，勞工身分者 F 值=24.655， β 值=0.222，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為-0.613 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同認知構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-3：僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同認知構面間之關係具干擾效果。不成立。

(四)僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略整體規劃與組織認同行為構面是否具干擾效果，結果如表 4-18。

表 4-18 僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為之迴歸分析摘要表

依變數：行為

依變項	組織認同行為	
	公務員兼勞工身分	勞工
身分		
自變數		
	整體規劃	
	.149*	.169*
F 檢定	9.662*	10.583*
R 平方	.128*	.114*
調過後的 R 平方	.114*	.104*

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=9.662， β 值=0.149，勞工身分者 F 值=10.583， β 值=0.169，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為-0.637 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-4：僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為構面間之關係具干擾效果。不成立。

(五)僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同感情之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略程序公正與組織認同感情做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略程序公正與組織認同感情構面是否具干擾效果，結果如表 4-19

表 4-19 僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同感情之迴歸分析摘要表

依變數：感情

依變項	組織認同感情	
	公務員兼勞工身分	勞工
身分		
自變數		
	整體規劃	
	.313**	.072
F 檢定	13.424**	.610
R 平方	.169**	.007
調過後的 R 平方	.156**	-.005

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=13.424， β 值=0.313，勞工身分者 F 值=0.610， β 值=0.072，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為 0.942 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同感情構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-5：僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同感情構面間之關係具干擾效果。不成立。

(六)僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同評價之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略程序公正與組織認同評價做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略程序公正與組織認同評價構面是否具干擾效果，結果如表 4-20

表 4-20 僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同評價之迴歸分析摘要表

依變數：評價

依變項	組織認同評價	
	公務員兼勞工身分	勞工
身分		
自變數		
	整體規劃	
	.313**	-.021
F 檢定	13.424**	.056
R 平方	.169**	.001
調過後的 R 平方	.156**	-.012

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=13.424， β 值=0.313，勞工身分者 F 值=0.056， β 值=-0.021，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為 2.401 有顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為構面有顯著干擾效果。因此，對於假設 2-6：僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同評價構面間之關係具干擾效果。成立。

(七)僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同認知之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略程序公正與組織認同認知做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略程序公正與組織認同認知構面是否具干擾效果，結果如表 4-21

表 4-21 僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同認知之迴歸分析摘要表

依變數：認知

依變項	組織認同認知	
	公務員兼勞工身分	勞工
身分		
自變數		
	整體規劃	
	.431**	.221*
F 檢定	30.359**	8.511*
R 平方	.315**	.094*
調過後的 R 平方	.305**	.083*

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=30.359， β 值=0.431，勞工身分者 F 值=8.511， β 值=0.221，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為 1.928 有顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同認知構面有顯著干擾效果。因此，對於假設 2-7：僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同認知構面間之關係具干擾效果。成立。

(八)僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同行為之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略程序公正與組織認同認知做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略程序公正與組織認同認知構面是否具干擾效果，結果如表 4-22。

表 4-22 僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同行為之迴歸分析摘要表

依變數：行為

依變項	組織認同行為	
	公務員兼勞工身分	勞工
身分		
自變數		
	程序公正	
	.201*	.029
F 檢定	4.822*	.109
R 平方	.068*	.001
調過後的 R 平方	.054*	-.011

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=4.822， β 值=0.201，勞工身分者 F 值=0.109， β 值=0.029，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為 1.365 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同行為構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-5：僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同行為構面間之關係具干擾效果。不成立。

(九)僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同感情之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略長期資產與組織認同感情做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略長期資產與組織認同感情構面是否具干擾效果，結果如表 4-23。

表 4-23 僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同感情之迴歸分析摘要表

依變數：感情

依變項	組織認同感情		
	身分	公務員兼勞工身分	勞工
自變數	長期資產	.198**	.168*
F 檢定		19.830**	8.858*
R 平方		.231**	.097*
調過後的 R 平方		.219**	.086*

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=19.83， β 值=0.198，勞工身分者 F 值=8.858， β 值=0.168，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為 0.942 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同感情構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-9：僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同感情構面間之關係具干擾效果。不成立

(十)同僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同評價之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略長期資產與組織認同感情做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略長期資產與組織認同評價構面是否具干擾效果，結果如表 4-24。

表 4-24 僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同評價之迴歸分析摘要表

依變數:評價

組織認同評價		
身分	公務員兼勞工身分	勞工
自變數		
	長期資產	
	.196*	.371**
F 檢定	5.530*	25.600**
R 平方	.077*	.238**
調過後的 R 平方	.063*	.229**

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=5.530， β 值=0.196，勞工身分者 F 值=25.600， β 值=0.371，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為-1.572 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同評價構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-10：僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同評價構面間之關係具干擾效果。不成立。

(十一)僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同認知之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略長期資產與組織認同認知做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略長期資產與組織認同認知構面是否具干擾效果，結果如表 4-25

表 4-25 僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同認知之迴歸分析摘要表

依變數：認知

組織認同認知		
身分	公務員兼勞工身分	勞工
自變數		
	長期資產	
	.417**	.296**
F 檢定	26.227**	19.716**
R 平方	.284**	.194**
調過後的 R 平方	.274**	.184**

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=26.227， β 值=.417，勞工身分者 F 值=19.716， β 值=0.296，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為 1.142 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同認知構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-11：僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同認知構面間之關係具干擾效果。不成立。

(十二)僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同行為之干擾效果分析。

本研究按不同僱用身分，對人力精簡策略長期資產與組織認同行為做迴歸分析，探討僱用身分，在人力精簡策略長期資產與組織認同行為構面是否具干擾效果，結果如表 4-26。

表 4-26 僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同行為之迴歸分析摘要表

依變數：行為

組織認同行為		
身分	公務員兼勞工身分	勞工
自變數		
	長期資產	
	.128	.234*
F 檢定	1.805	9.404*
R 平方	.027	.103**
調過後的 R 平方	.012	.092**

註：*表示 $P \leq 0.05$ ；**代表 $P \leq 0.01$ ；***代表 $P \leq 0.001$

公務員身分 F 值=1.805， β 值=0.128，勞工身分者 F 值=9.404， β 值=0.234，兩組迴歸之非標準化係數比較之 Z 值為-0.871 無顯著差異，顯示僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同行為構面無顯著干擾效果。因此，對於假設 2-12：僱用身分對人力精簡策略長期資產與組織認同行為構面間之關係具干擾效果。不成立

第五章 結論與建議

本研究在探討國營事業於民營化前人力精簡時之策略與組織認同的關係。以及僱用身分為干擾變項的效果，提出研究之結論與後續研究及管理實務上之建議。

第一節 結論

在人力精簡策略與組織認同間之關係分析結論方面，相關之研究假設極其檢定結果彙整如表 5-1 表所示。

表 5-1 假設檢定結果彙整表

研究假設	變數關係	檢定結果
假設 1-1	人力精簡策略整體規劃對組織認同感情構面具正向影響。	成立
假設 1-2	人力精簡策略整體規劃對組織認同評價構面具正向影響。	成立
假設 1-3	人力精簡策略整體規劃對組織認同認知構面具正向影響。	成立
假設 1-4	人力精簡策略整體規劃對組織認同行為構面具正向影響。	成立
假設 1-5	人力精簡策略程序公正對組織認同感情構面具正向影響。	成立
假設 1-6	人力精簡策略程序公正對組織認同評價構面具正向影響。	不成立
假設 1-7	人力精簡策略程序公正對組織認同認知構面具正向影響。	成立
假設 1-8	人力精簡策略程序公正對組織認同行為構面具正向影響。	成立
假設 1-9	人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同感情構面具正向影響。	成立
假設 1-10	人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同評價構面具正向影響。	成立
假設 1-11	人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同認知構面具正向影響。	成立
假設 1-12	人力精簡策略視員工為長期資產對組織認同行為構面具正向影響。	成立
假設 2-1	僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同感情構面間之關係具干擾效果。	成立
假設 2-2	僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同評價	成立

假設 2-3	僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同認知 構面間之關係具干擾效果。	成立
假設 2-4	僱用身分對人力精簡策略整體規劃與組織認同行為 構面間之關係具干擾效果。	不成立
假設 2-5	僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同感情 構面間之關係具干擾效果。	不成立
假設 2-6	僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同評價 構面間之關係具干擾效果。	成立
假設 2-7	僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同認知 構面間之關係具干擾效果。	成立
假設 2-8	僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同行為 構面間之關係具干擾效果。	不成立
假設 2-9	僱用身分對人力精簡策略視員工為長期資產與組織 認同感情構面間之關係具干擾效果。	不成立
假設 2-10	僱用身分對人力精簡策略視員工為長期資產與組織 認同評價構面間之關係具干擾效果。	不成立
假設 2-11	僱用身分對人力精簡策略視員工為長期資產與組織 認同認知構面間之關係具干擾效果。	不成立
假設 2-12	僱用身分對人力精簡策略視員工為長期資產與組織 認同行為構面間之關係具干擾效果。	不成立

一、人力精簡策略與組織認同之關係

本研究首先檢視人力精簡策略與組織認同兩變項之關係，其相關之研究假設與研究檢定如表 5-1 所示。本研究結果發現除了假設假設 1-6 人力精簡策略程序公正對組織認同評價之關係呈現不顯著之相關性外，其餘人力精簡策略對組織認同各構面之檢定均成正向相關性，顯示人力精簡策略整體規劃愈完善，在精簡的過程和結果上能處理得當，以及視員工為長期資產來發展，則員工對組織認同在感情、認知、評價及行為認同會更加的深入，也更加願意為組織付出，此與蔡正飛（2006）按 Cascio(2002)的負責性組織精簡策略經量化研究的實證後，確實顯示其有提昇企業績效結論一致，與劉芳君（2003）研究組織精簡時留任員工因組織所選擇的精簡策略，負責性程度愈高，員工對組織認同愈高以及從

鄭寶清（2006）研究國營事業民營化策略認為，國營事業員工，須從心態改變上做起，積極灌輸員工企業經營的理念，對民營化政策的支持，激發員工對企業產生深切的認同感，才會竭盡心力付出，績效才能提昇，才能面對高度競爭的考驗，與本研究結論一致。也就是在人力精簡時應做整體規劃，訂定民營化的期程及目標，加強核心職能的培育，裁員時以自願，優退者為優先，或輔導再就業及遷調他機構，把裁員作為最後不得已的手段，而在裁減時加強溝通以及讓員工參與，消除員工對精簡的疑慮，裁減程序要公開、公正、公平，並積極灌輸員工企業經營的理念，生存危機的觀念，才能建立員工的信任，員工對組織才會產生認同感，國營事業才能面對高度競爭的考驗。

假設 1-6 人力精簡策略程序公正與組織認同評價呈不顯著之相關性，此部份表示，員工在精簡程序上所關注的是公正透明的審議及決定，精簡程序雖然與工會協商，做到公正、公平、公開。但是，因為員工從不同角度的主觀認知，所以「絕對公平」並不容易存在，因此對精簡程序之評價呈不顯著之相關性。

二、僱用身分對人力精簡策略與組織認同具干擾效果

檢視人力精簡策略與組織認同兩變項的關係，並以公務員、勞工二種僱用身分為干擾變項，其相關之研究假設與檢定結果如表 5-1 所示。本研究結果發現除了假設 2-6、2-7 僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同評價及認知之關係有顯著之差異，具干擾效果外，其餘僱用身分對人力精簡策略對組織認同各構面均無顯著之差異。顯示員工僱用身分在人力精簡策略與組織認同不具干擾效果，與魏裕興（2005）對台灣高速鐵路員工的研究，員工會因不同僱用身分而影響對組織認同的結論不一致，由於魏裕興的研究，員工僱用身分係以正式員工、臨時員工及派遣員工

做比較，與本研究係以公務員及勞工做比較不同，且 94 年 7 月 1 日實施勞工退休金制度，勞工退休金改按月提繳退休金，儲存於勞保局設立之勞工退休金個人專戶內，勞工不因轉換工作而喪失領取退休金之權益，保障了勞工退休金權益，另 98 年 1 月 1 日政府實施國民年金及勞工保險年金制，勞工勞保年資加保滿 25 年年滿 60 歲可按月領取勞保年金，65 歲前沒有工作即加入國民年金，勞保年資及國民年金年資可合併計算，分別領取年金，因此勞工老年生活得到了保障，與公務員身分之權益相差不多，而本研究問卷之發放係精簡後之留用人員，留用人員對組織認同均較高，不因公務員及勞工僱用身分之不同而有顯著之差異。

假設 2-6、2-7 僱用身分對人力精簡策略程序公正與組織認同評價及認知之關係有顯著之差異，具干擾效果，因為公務員在人力精簡及民營化時，將面臨永業公務人員身分的終結，阻斷了大多數公務員的生涯規劃，工作權及其他各項權益，且領取公保養老給付後不得參加國民年金，對公務員身分員工造成較大的衝擊，在經歷精簡的重大變革下，較容易顯得更加焦躁和不安，反彈也最大，在精簡程序上更加關注的是精簡程序的公平性，而勞工因為前述勞工退休金、勞保年金及國民年金制度的實行，不因轉換工作而喪失其退休金請領的權益，且失業時尚可領取失業給付，待業中亦可參加國民年金，退休金及老年生活均有保障，因此，對精簡策略程序公正與組織認同評價及認知上，公務員身分員工與勞工有顯著的差異，公務員若在精簡程序上感到公平時，會認知人力精簡及民營化對組織的認同，而願意為組織付出更多的努力。

第二節 建議

一、對管理實務的意涵

(一)建立企業化經營理念

國營事業僵化的官僚體系，人力精簡是艱難的工作，員工缺乏企業競爭理念，在民營化前即要先企業化，首先要加強員工心理建設，提高員工生存危機的觀念，要讓員工有「覆巢之下無完卵」之認知，導入企業管理精神，增加效率及競爭力，重新建立企業核心價值，而核心價值是公司生存及競爭優勢的關鍵，才是民營化成功的關鍵。

(二)視員工為長期資產，保障並培育員工

國營事業民營化人力精簡的過程中，最大的困難，是要提昇企業績效，又要確保員工權益。國營事業應視員工為長期資產做投資，必需珍惜員工，建立彼此的信任，並按組織願景培育員工，增加員工技能的寬廣度，員工本身，也會因此改變自己的行為來增強組織策略能力，提昇組織無形資產的價值，自己能長久的在組織裡生存，也才能使組織保持高度競爭的能力，確保組織精簡後的競爭優勢而達永續經營目標。

(三)加強宣導，增強員工組織認同

國營事業有其特殊的文化，員工有著優渥的薪資及福利制度，對組織的認同較一般民營事業為高，但本研究發現在實施人力精簡的過程中，組織內謠言滿天，如果上下或平行間溝通不良，或資訊不正確，會嚴重影響到員工的態度和行為，因此，加強民營化的宣導，建立良

好的溝通管道，除了提供員工表達意見的空間，更要讓員工有效的抒發情緒，並藉此來了解員工的心聲，員工的問題適時的得到回應，員工對精簡策略才容易認知與理解，才能凝聚員工對組織的向心力，而接受民營化的目標與價值，願意為組織付出更多的努力，人力精簡才能得到最佳的成果。

二、對政策上的建議

(一)民營化的時機

國營事業民營化的時機，亦是重要成功的因素，若事業體質不佳，即使民營化後亦無法適應激烈的外在環境。因此應先整頓俟整頓完成後，再進行民營化，以確保民營化後之公司永續經營的目標，並保障員工工作的權益。

(二)員工身分統一

在勞工退休金制度、勞保年金及國民年金實行後，勞工退休金權益得到很大的保障，國營事業內員工身分，應統一適用同一法規，才能激發員工對於組織的投入與認同，提昇組織的績效。

(三)公教人員保險採年金後續研究的建議

國營事業內公務員兼具勞工身分者，參加公教人員保險，然而公教人員保險卻沒有年金制度，因民營化而改參加勞工保險，俟退休時，往往因年資未達請領年金條件，且公教人員保險年資結算後，不能參加國民年金，以致無法領取老年年金，致老年生活沒有保障，成為年金制度下的孤兒，民營化時權益損失最大。為保障國營事業公務員的權益，公教人員保險應採年金制，因民營

化而參加勞工保險者，公勞保年資得合併計算分別給與，不會成為民營化最大的阻礙。

三、後續研究的建議

(一)採縱斷式的研究

本研究係於精簡後做調查，未能於精簡前及精簡後做縱斷式抽樣，填寫問卷員工對人力精簡僅能以目前的情境填答，所得結果可能造成誤差，後續研究可採縱斷式研究較為完善。

(二)採多元方法的研究

本研究採問卷的方式，請受測者填答，這種依個人主觀判斷以及對問卷題目的解讀不一，在問卷填答，並受限於問卷題目的設計，使問卷者不能完全表達個人的觀點，且題項較敏感，有些員工拒絕回答，或以不符實情作答，甚至基本資料空白。因此未來可兼採質性研究，較能直接探究到員工的行為表現及觀念。

(三)不同型態事業單位分析比較

本研究僅採單一事業做研討，未能對其他國營事業，面臨相同移轉民營事業員工做為研究對象，進行分析，各不同型態的事業單位精簡策略應有所不同，後續可做不同型態事業單位分析比較，精簡策略將更臻完善。

參考文獻

1. 中文部份：

- 尹曉穎（1994），國營事業人員精簡方案與被留任員工之組織行為的關係，國立台灣大學商學系碩士論文。
- 弁素雯（2002），人力成本精簡方案和員工個人特質，對工作態度與生涯規劃認知相關研究—以新竹科學園區積體電路產業為例，中原大學企業管理學系碩士論文。
- 江岷欽，林鐘沂（1995），「公共組織理論」國立空中大學。
- 成之約、鄭津津（2000），勞動派遣的發展現況與未來展望。行政院勞工委員會。
- 余德成（1996），品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
- 李雯智（2006），2000年以後國內外組織認同研究評析，學校行政雙月刊45：60-72。
- 林青蓉（1998），我國民營化政策過程之研究—中國石油公司個案為例，國立中正大學政治學研究所碩士論文。
- 林冠宏（2003），轉換型領導、組織認同、組織溝通對領導效能影響之研究—以台南縣政府組織變革為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 林奕銘（2008），組織變革中公務人員不確定性認知與組織承諾關係之研究—以行政院組織法修正為例，國立虎尾科技大學學報，27(3)：33-56。
- 林家五、熊欣華、黃國隆（2006），「認同對決策行為的影響：個體與群體層次的分析」，台灣管理學刊，6(1)：157-180。

- 林澄貴（2001），知識管理、工程專業人員核，心能力與工作績效關係 之研究—以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 邱柏松、戴志聰（2007），組織認同、員工忠誠度、人力資本及組織效能之研究—以商業銀行為例，管理研究學報，7(2)：227-255。
- 施顏祥（1997），「民營化之路-國營事業民營化理密與實務探索」，中華民國管理科學學會。
- 胡薇麗（1996），「淺談組織人力之精簡」，考銓季刊，7：74-78。
- 孫本初（1994），「析論組織精簡之執行策略及其影響」，人事月刊，19(3)：30-47。
- 孫本初（1996），「組織員額精簡之策略（下）」，人事月刊，23(6)：16-31。
- 孫本初（1996），「組織員額精簡之策略（上）」，人事月刊，23(5)：12-19。
- 孫本初、葉雅倩（1996），「組織精簡對於留任員工組織行為影響之研究」，人事月刊，23(2)：26-39。
- 孫本初（2005），「績效衡量與評估的操作概念—以美國績效與成果法為例」，考銓季刊，7：39-53。
- 張秋元（2009），政府機關員額配置合理化的意涵與策略，研考雙月刊，33(3)：76-82。
- 張道弘（2001），國營才是問題的關鍵，國營事業評鑑，2(3)：1-3。
- 張景亮（1995），企業精簡與負性工作行為之關係研究，私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 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，私立靜宜大學企業管理研究所碩士論文。

- 張晉芬 (2001)，台灣國營事業民營化—經濟迷思的批判，台北：中央研究院社會科學研究所。
- 梁雙蓮 (1984)，「公務人員組織認同」的研究設計與因果模型建構，社會科學論叢，191-220。
- 梁雙蓮 (1984)，中央行政機關公務人員組織認同的研究，台灣大學政治學研究所博士論文。
- 許士軍 (2001)，管理學，台北：東華書局。
- 許毓圃 (2001)，對公務人力精簡方案之評析，國家政策論壇，1(7)：169-171。
- 連淑君、余德成 (2004)，「薪資制度、責任感與工作績效之研究」，人力資源管理學報，2004 夏季號，4(2)：47-59。
- 陳錦麗、曾榮豐 (2008)，績效管理、組織認同與組織學習關係之研究—以國立大學公務人員為例，屏東教育大學學報，31(9)：129-156。
- 詹中原 (1989)，「研究發展與政策制定—我國科技動態與知識應用的觀察」，國家政策研究中心。
- 黃同圳，Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, (2006)，人力資源管理：全球思維-本土觀點，三版，台北市，麥格羅希爾。
- 黃英忠、蔡正飛 (2005)，「企業人力精簡時員工的因應策略：利害關係人理論觀點」，人力資源管理學報，5(1)：111-137。
- 楊瑞宗 (2004)，從榮工公司個案反思國營事業民營化政策，國立空中大學行政學報，14：88-104。
- 葉雅倩 (1996)，省營事業機構人員精簡方案對留任員工組織行為影響之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 廖康雄 (1993)，國營生產事業人力精簡之探討，人事月刊，11。
- 熊明良 (2008)，工作滿意、組織認同與離職傾向關係實證研究，澳門理工學報，2：63-74

- 劉芳君（2003），組織人力精簡對留任員工之態度和行為及組織績效關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 劉憶如（2005），國營事業民營化之政策檢討與未來推動策略規劃。行政院經濟建設委員會委託研究。
- 蔡正飛（2006），負責性組織精簡策略與企業績效中間機制之研究—動態策略能力與策略性人力資源管理觀點，國立中山大學人力資源管理研究所博士論文。
- 鄭寶清（2009），國營事業民營化策略—以台鹽為例，國立中央大學企業管理學系博士論文。
- 魏敏飛（2002），公務人力的精簡及彈性策略與組織績效之相關性研究—經濟部水利署附屬各區水資源局及河川局為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 溫金豐（2005），新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係：工作經驗與成長需求強度的干擾效應，臺大管理論叢，15(2)：143-164。
- 魏裕興（2005），個人/群體主義、僱用身分和角色衝突對組織承諾與組織公民行為的影響，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

2. 英文部分：

Abraham Carmeli, Gershon Gilat & David A. Waldman, The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment & Job Performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 6, 2007 : 972-992.

Abraham, K.G.1988. Flexible staffing arrangements & employers' short-term adjustment strategies. In *Employment, Unemployment and Labor Utilization*, ed. RA Hart, 288-311. *Boston: Unwin Hyman*.

Abrams, D., Ando, K. & Hinkle, S., (1998) ,Psychological Attachment to The Group:Cross-cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms AsPredictors of Workers' Turnover Intentions', *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24,(10), 027-1.

Appelbaum, S.H., Simpson, R., & Shapiro, B.T.(1987). Downsizing: The UltimateHuman Resource Strategy: *Introduction. Business Quarterly*,52(2),52-60.

Beard, K. M., & Edwards, J. R.(1995). Employees at risk: Cotinent work and the psychological experience of contingent work. *Trends in organizational behavior* , 2,109-126.

Baron, J.N., & Kreps, D.M.(1999). Strategic Human Resources: Frameworks for General management. N.K. John Wiley & Son, INC.

- Brown, M. E. (1969), Identification and Some Conditions of Organizational Involvement, *Administrative Science Quarterly*, 14 (3),346-35.
- Budros, A. (1999). A conceptual framework for analyzing why organizations downsize.*Organization Sciences*, 10(1),69-82.
- Cameron, K.S., Freeman, S. J. & Mishra , A.K. (1993). Downsizing and redesigning organizations. *New York: Oxford* .
- Cameron, K.S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing, *Human Resource Management*, 33(2),189-211.
- Cardador, M. T. & Pratt, M. G. (2006), Identification Management and Its Bases: Bridging Management and Marketing Perspectives Through A Focus on Affiliation Dimensions, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34,(2),174-184.
- Carswell, P. (2005). The financial impact of organizational downsizing practices -TheNew Zealand Experience. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1),41-63.
- Cascio, W.F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7 (1),95-106.
- Cascio, W.F., Young, C.E. & Morris, J. R. (1997). Financial consequences of 109 employment-change decisions in major U.S. corporations. *Academy of Management Journal*, 40

(5),1175 –1189.

Cascio, W.F. (2002). Strategies for responsible restructuring, *Academy of Management Executive*, 16(3),80-91.

Cascio, W.F. (2002). Responsible restructuring. *San Francisco: Berrett - Koehler, INC.*

Cascio, W.F. (2003). Managing human resource: productivity, quality of life , profit. 6th edition. *New York: McGraw-Hill Higher Education.*

Champy, J. (1996). Reengineering management: The mandate for dealership. *New York: Harper Colins Publishers, Inc.*

Cheney, G. (1983), On The Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification, *Communication Monographs*, 50(4),342-362.

Christ, O., Van Dick, R., Wagner (2003), U. and Stellmacher, J., When Teachers Go The Extra Mile: Foci of Organizational Identification as Determinants of Different Forms of Organizational Citizenship Behaviour among Schoolteachers, *British Journal of Educational Psychology*, 73 (3),329-341.

DeWitt, Rocki-Lee. (1993).The structural consequences of downsizing, *Organization Science*, 4(1),30-40.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail (1994), C. V., Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2),239-263.
- Ferber, M., & Waldfogel, J. (1998). The long-term consequences of nontraditional employment. *Monthly labor Review* 121,3-12.
- Fred O Walumbwa, Russell Cropanzano, Chad A Hartnell(2008), Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance : A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange , *Journal of Organizational Behavior: Chichester*.30(8),1103.
- Freeman, S. J., & Cameron, K.S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework, *Organization Science*, 4(11),10-29.
- Freeman, S.J. (1999). The gestalt of organizational downsizing: Downsizing strategies as package of change, *Human Relations*, 52(12),1505-1541.
- Gautam, T., Van Dick, R. & Wagner, U.(2004), Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts, *Asian Journal of Social Psychology*, 7, (3),301-315.
- Greenberg, J.,(1987) , A Taxonomy of Organizational Justice Theories , *Academy of Management The Academy of Management*

Review ; 12(1),9-12.

Greenhalgh L., Lawrence A.T., & Sutton, R.L. (1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organizations, *Academy of Management Review*, 13(2),241-254.

Greenberg, J.,(1990) ,Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of management*. 16(2),399.

Hirschman , C. (2001).The kindest cut , *HR Magazine* , 46(4),48-53.

Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). Organizational change and re-design ideas and insights for improving performance. *Oxford University express*.

Hutchinson,J.C. (1994),An examination of individual level effects of downsizing in a foodservice organization, Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA..

Kalleberg, A.L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annu.Rev. Social* 26,341-365.

Kozlowski, S.W., Chao , G.T., Smith, E.M, & Hedlund , J. (1993). Organizational downsizing: strategy, intervention and research implication. *International Review of industrial and organizational psychology*, 8,263-332.

- Lewin, J. E., & Johnston, W. J.(2000).The impact of downsizing and restructuring on organizational competitiveness. *Competitiveness Review*, 10(1),45-54.
- Lippitt, R., & Lippitt, G. (1984). Humane downsizing: Organizational renewal versus Organizational depression. *Advanced Management Journal*, 49(3),15-21.
- Meal, F. A. & Ashforth, B. E. (1989), Social Identity Theory and The Organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Meal, F. A. & Ashforth, B. E. (1992), Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Meal, F. A. & Ashforth, B. E. (1995), Loyal from Day One: Biodata, Organizational Identification, and Turnover among Newcomers, *Personnel Psychology*, 48, (2),309-333.
- McCune, J.T., Beatty, R.W., & Montagno, R.V. (1988). Downsizing: practices in manufacturing firms. *Human Resource Management*, 27(2),145-161.
- McKinley, W., Sanchez, C.M., & Schick, A.G.. (1995). Organizational downsizing :constraining, cloning, learning. *Academy of Management Executive*, 9(3),32-44.

- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson J. R., (2000). Re-considering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4),626-658.
- Nilakant, V. (1992). Total quality management: what is it really all about? *Management Bulletin*, 4(1),3-18.
- O'Reilly, C. , & Chatman, J.(1986).Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* .71,492-499.
- Patchen, M. (1970), Participation, Achievement, and Involvement on The Job, *Englewood Cliffs,NJ: Prentice Hall*,.
- Paul, Starr. (1989). The Meaning of Privatization Edited by Kameran, Sheila B. and Alfred J. Kahn, Privatization and the Welfare State, *New Jersey: Princeton University Press* : 15-4.
- Pearce, J. L.(1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal* 36,1082-1096.
- Pratt, M. B. (1998), To Be Or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification. In D. A. Whetten and P.C. Godfrey, Identity in Organizations, *Thousand Oaks. CA: Sage*, 172-178.

- Robbins, S. P. (1999), Layoff-survivor sickness : A missing topic in organizational behavior, *Journal of Management Education*, 23 (Feb), 31-42.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. In J. T. Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss (Eds.), *Annual review of psychology*, 48, 515-546.
- Shah, P. P. (2000). The structural implications of downsizing , *Network destruction*. *Academy of Management Journal*, 43(1) : 101-112.
- Tajfel, H. (1974), Social Identity and Intergroup Behavior, *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
- Tomasko, R.M. (1990). Downsizing—reshaping the corporation for the future, New York: *American Management Association*.
- Tomasko, R.M. (1993). Rethinking The Corporation: The architecture of change. New York: *American Management Association*.
- Tyler, T. R. (1999), Why People Cooperate With Organizations: An Identity-based Perspective, *Research in Organizational Behavior*, 21, 201-246.
- Van Dick, R. & Wagner, U. (2002), Social Identification among School Teachers: Dimension, Foci, and Correlates, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 129-149.

附錄研究問卷

親愛的受訪者您好：

感謝您於百忙之中撥冗填寫此問卷，這是一份學術性的研究問卷，目的在探討專案裁減、組織認同與工作績效的影響進行研究。惟有您的協助填答方能使本研究獲具價值與意義。本問卷所有資料，僅供學術研究之用，資料絕對保密，絕不對外公開，請您安心填答。在此謹致上最崇高的謝意，再次由衷感謝您熱心的支持與協助。

敬祝您：

萬事如意

中國文化大學國際企業管理研究所

指導教授：楊濱燦 博士

李沛慶 博士

研究生：周台鶯 敬上

第一部分：

下列問題是描述「專案裁減」之題項，請依據自己個人的真實情況與感受，表明您對每一項題目敘述的同意程度；請在最適當的□內打勾。

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	在專案裁減前作了人員專業能力與組織發展之評估。	<input type="checkbox"/>				
2	我們的專案裁減是搭配著組織結構的改變。	<input type="checkbox"/>				
3	我們的專案裁減是搭配著工作流程改造。	<input type="checkbox"/>				
4	我們善待那些我們希望能留任的員工。	<input type="checkbox"/>				
5	專案裁減前，我們評估了裁減後能更有效的工作能力。	<input type="checkbox"/>				
6	我們預先通知被裁減的人員。	<input type="checkbox"/>				
7	有關專案裁減作業、程序及對象，均與工會充分溝通及協商。	<input type="checkbox"/>				
8	我們專案裁減人員的作業程序很公平。	<input type="checkbox"/>				
9	我們認為專案裁減是為了公司民營化政策不是短期的策略。	<input type="checkbox"/>				
10	我們認為員工是公司應繼續長期投資的資產。	<input type="checkbox"/>				
11	我們的裁減是公司執行民營化政策的一部份。	<input type="checkbox"/>				

第二部分：

此部份問題是想瞭解您對公司「組織認同」的看法，請依據自己個人的真實情況與感受，表明您對每一項題目敘述的同意程度；請在最適當的□內打。

		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	我對於身為公司的一員感到驕傲。	<input type="checkbox"/>				
2	無論公司前途如何，我很高興能夠繼續在公司工作。	<input type="checkbox"/>				
3	公司對我來說是個愉快的工作場所。	<input type="checkbox"/>				
4	我覺得公司在社會中的形象是良好的，與我的價值觀一致。	<input type="checkbox"/>				
5	我時常向朋友介紹我的公司。	<input type="checkbox"/>				
6	我支持公司各項重大措施及移轉民營政策。	<input type="checkbox"/>				
7	只要能在公司工作，我願意做任何職務的工作。	<input type="checkbox"/>				
8	即使我離職後，還是可能為公司工作。	<input type="checkbox"/>				

第三部分：

個人基本資料：本問卷所有資料僅供統計分析之用，絕對保密，請據實填答。

- 1 性別 男性 女性
- 2 婚姻 未婚 已婚
- 3 年齡 20-29歲 30-39歲 40-49歲 50-59歲 60歲以上
- 4 學歷 國中 高中職 大專院校 碩士以上(含碩士)
- 5 身份 公務員 勞工
- 6 年資 符合退休條件 未符合退休條件

問卷結束，謝謝您填答！