

國立政治大學商學院經營管理碩士
經營管理碩士學程國際金融組
碩士論文

組織人力精簡策略對員工工作滿足及組織承諾關係之
研究

**A Study on The Relationship Between Employee
Satisfaction and Organizational Commitment on
Organizational Streamlining of Human Resources
Policies**

指導教授:鄭宇庭 博士

研究生:柳夜沙 撰

民國 一百零一年 十月

謝誌

在這快速變化的時代，唯有不斷的學習，才能適應社會快速的變遷，感謝EMBA師長們的教導，從理論出發再以實務的案例，增進了不少新的學識與知識，同學間在各不同領域的互動，也增加各產業不同的資訊，使得學習過程達到綜效的效果。

論文的完成，首先要感謝恩師鄭宇庭教授的悉心指導，從觀念的導入、架構的建立都在百忙中撥冗教導。而問卷的設計、統計分析的解釋、以至於論文的撰寫，也是不厭其煩的予以指正，在此向恩師致上最誠摯的感謝。另外要感謝謝邦昌教授和鄧家駒教授口試時的指正與建議，使得論文更臻完善。

同時，也要感謝博士班楊志清學長在論文統計分析上的指導，讓統計分析的過程與結果更為嚴謹，還有同班同學在求學期間的照應與支持及相互鼓勵的情誼，在此致上誠摯的謝意。

最後要感謝父、母和妻子的支持，僅將研究成果與喜悅與大家共享。

柳夜沙 謹於

政大EMBA國際金融組

民國一百零一年十月

摘要

以往銀行業相對於其他產業來說，是大家所認為的金飯碗。但由於金融海嘯後景氣衰退，企業支出居高不下，管理階層為了降低龐大的人事成本，實際作法就是透過裁員，或是壓縮勞動條件，例如：無薪休假與減薪。雖然組織人力精簡計畫經常被視為降低營運成本和增進組織績效的策略，然而，過去研究卻指出組織精簡方案的實施，常無法達到原先所預期的目標，而又對留任人員造成相當大的衝擊。尤其是當員工認知到企業在施行精簡的過程中有不公平或處理不當的現象發生時，員工的士氣和對上司的信任感會下降，並影響到其工作績效，最後使得企業的整體競爭力受到波及。故本研究以經歷過組織精簡的企業員工為對象，調查員工在整個組織精簡計畫上的認知，對其工作滿足和組織承諾所造成的影響。本研究採用問卷調查法，將回收之問卷資料進行統計分析，其研究假設驗證結果如下：

1. 不同基本資料的員工在工作滿足和組織承諾上有顯著差異。
2. 不同的組織人力精簡策略對員工工作滿足有負向影響。
3. 不同的組織人力精簡策略對組織承諾有負向的影響。
4. 員工工作滿足對組織承諾有正向的影響。
5. 工作滿足在組織人力精簡與組織承諾之關係間具有中介效果。

關鍵字：組織人力精簡、工作滿足、組織承諾

目 錄

目 錄	III
表目錄	IV
圖目錄	V
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究流程.....	4
第貳章 文獻探討	6
第一節 組織人力精簡政策.....	6
第二節 工作滿足感之理論與相關研究.....	9
第三節 組織承諾之理論與相關研究.....	11
第參章 研究方法	14
第一節 研究架構.....	14
第二節 研究假設.....	15
第三節 研究變數.....	15
第四節 研究對象.....	19
第五節 資料蒐集與分析.....	19
第肆章 研究分析	21
第一節 信效度分析.....	21
第二節 敘述性統計.....	26
第三節 不同背景變項在員工工作滿足及組織承諾之差異分析.....	32
第四節 人力精簡、工作滿足及組織承諾之相關分析.....	37
第五節 各構面之影響分析.....	38
第伍章 結論與建議	39
第一節 結論.....	39
第二節 建議.....	40
第三節 研究限制.....	42
參考文獻	44
附錄	50

表目錄

表 2-1 人力精簡策略.....	8
表 2-2 組織承諾定義.....	12
表 2-2 組織承諾定義(續).....	13
表 3-1 組織人力精簡方法.....	16
表 3-2 人力精簡方法的操作型定義.....	16
表 3-3 人力精簡構面問項設計表.....	17
表 3-4 工作滿足構面問項設計表.....	18
表 3-5 組織承諾構面問項設計表.....	19
表 4-1 人力精簡之信度分析表.....	21
表 4-2 工作滿足之信度分析表.....	22
表 4-3 組織承諾之信度分析表.....	23
表 4-4 工作滿足之因素分析表.....	24
表 4-5 組織承諾量表之因素分析表.....	25
表 4-6 基本資料之次數分配表.....	28
表 4-6 基本資料之次數分配表(續).....	29
表 4-6 基本資料之次數分配表(續 2).....	29
表 4-7 工作滿足各題項描述性統計摘要表.....	30
表 4-8 工作滿足各構面描述性統計摘要表.....	31
表 4-9 員工組織承諾各題項描述性統計摘要表.....	31
表 4-10 員工組織承諾各構面描述性統計摘要表.....	32
表 4-11 教育程度不同的員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異分析.....	33
表 4-12 部門不同的員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異分析.....	35
表 4-13 不同人力精簡策略對工作滿足的差異分析.....	36
表 4-14 不同人力精簡策略對組織承諾的差異分析.....	36
表 4-15 不同人力精簡策略在工作滿足和組織承諾的差異分析.....	37
表 4-16 人力精簡、工作滿足及組織承諾之相關分析.....	37
表 4-17 組織承諾重要影響因素之迴歸分析.....	38
表 5-1 研究假設結果表.....	39

圖目錄

圖 1-1 研究流程.....	5
圖 3-1 研究架構圖.....	14



第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

現今的企業，在全球性激烈環境競爭下，面對挑戰與變革，常常顯得左支右絀，倉皇失措。昔日的企業巨人也英華盡失，因為無法適應現狀而雄風不再。新世紀是知識經濟的時代，知識在經濟上的重要性，已凌駕土地、機器設備而成為一項創造利潤的新資本。以「知識」為基礎的新經濟運用模式，直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用上，創造知識和應用知識的能力與效率，將凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成為支持經濟不斷發展的動力(李芳齡，2001)；而知識的創造者「人才」，此時就顯得非常重要。

從1997年發生的亞洲金融海嘯之中，世界各國政府似乎沒有得到教訓，進而十年後於2008年又發生更可怕的金融海嘯，在發生金融海嘯逾一年後，2009年7、8月台灣的失業率已超過6%，失業人數逾66萬人，這已是台灣有相關統計以來的最高紀錄(行政院主計處，2009)。此次台灣身處在金融海嘯之中，因業務緊縮或關廠歇業而失業的人數，增加的幅度與速度為歷年之最，從實際統計資料可得知，季節調整後失業率，從97年下半年到98年上半年有明顯增加，這正是金融海嘯所造成的結果。

台灣的金融產業一直有『金飯碗』的暱稱，在這樣的產業環境與社會認知下，金融產業一直是追求高薪與高穩定性的受薪階級，在職場選擇時，列為主要優先考量的產業。因此，在金融產業任職的大部分員工，多數認知公司不會主動裁員，在職場生涯規劃中，於金融業任職多有比較長久、甚至任職到退休的打算。而在2008年開始的這波金融海嘯，全球的金融產業當然深陷在海嘯的核心之中而損失慘重，其影響層面之廣，是我們從來沒有見過的新局面；即使對金融商品操作相對保守的台灣金融產業，在這次風暴中所受到的損失相對於國際金融同業的損失來說相對輕微，但在後續連鎖效應引發的全球經濟大衰退中，營收與獲利面對空前急劇的萎縮，各金融企業也罕見的執行成本控制，其中最能立竿見影且立即被採用的即是人力精簡。

美國著名經濟學家舒茲(Schultz, 1960)教授提出了著名的「人力投資」學說，

指出美國生產力增加如此快速，除了靠資本外，人力投入對經濟發展的貢獻是主要因素之一，致而使世界各國實際了解人力資源的重要性。在九〇年代的全球經濟繁榮中，人力資源是公司和國家的競爭要素。Reich(1991)指出美國真正競爭力來源，不是經濟，而是人才。

台灣過去三十年來經濟發展的輝煌成就，其成功因素，除了政治、社會、文化等背景的積極努力外，最重要的還是由於我們擁有優良的人力資源，在每一個不同階段的經濟發展過程中，有效地運用人力政策，發揮了高度配合與適應的效果(黃英忠，1996)。Byars and Rue(2000)指出人力資源是組織內最大的投資；Carnevale(1983)認為人力資源與自然資源不同，它是永不衰竭的，同時其將逐漸的取代其他資源，主宰著經濟的發展。

現代企業處於多變的經營環境中，無不極力於提昇自我的競爭力;透過企業與顧客之間的外部行銷(external marketing)、企業與員工之間的內部行銷(internal marketing)、員工與顧客之間的互動行銷(interactive marketing)來確保內部員工之組織承諾及外部顧客之滿意，以提高企業之獲利與競爭力(Gronroos, 1984)。成功的外部行銷及互動行銷，有賴於成功的內部行銷。多位學者皆認為內部行銷是外部行銷的先決條件(Money and Foreman, 1996)。諸多學者的論點再再的強調了員工的重要性，但是在這一史無前例的金融大海嘯之下，金融業面臨危急存亡之秋而不得不採取人力精簡的成本控制時，其所要處理及面對的是企業最重要的資產—員工，其所採取的人力精簡方式是否合宜妥適，兼顧了被精簡的人力及留任的員工，成了決策者最重要的課題。

學者研究皆指出採取人力精簡會影響到留任員工的工作滿足。「工作滿足」指的是從工作經驗中產生的積極情緒，包括工作中的各項構面，如工作的多變性、工作特性、回饋、同仁相處氣氛、工作機會等(Ghiselli et al., 2001)；「工作滿足」是員工在比較實際與期望結果後，對工作產生的情感性反應(Cranny et al., 1992)。唯有公司提供了基本薪資、工作安全、對其工作能力及技術的肯定、工

作上實現自我潛力，最後留任員工可以發揮自己的才華，願意並且能夠面對更強的挑戰。

人力資源是如此的重要，要如何的規劃運用呢？著名企業家許文龍與施振榮皆認為：好的企業文化奠基於良好的待遇，好的待遇是增強員工「組織承諾」的最佳不二法門。「組織承諾」一直是管理學者所關心的主題，「組織承諾」是個人內化之規範力，使個人的行為配合組織目標與利益；「組織承諾」是一種對組織情感性的依附，和是否離開組織的一種成本認知，也是一種留在組織的義務(Meyer and Allen, 1991)；「組織承諾」是個人對公司的貢獻度與忠誠度、及努力完成工作進而充實自己並且以能留在公司為榮的程度(江若嵐, 2005)。企業的人力精簡會傷害了員工(包括被裁退者與留任者)，使員工的不安全感增加、對公司失去信任、士氣低落、工作滿足降低、組織承諾降低、對未來可能遭受裁撤感到憂慮、對管理階層有所猜忌，並且可能因此而離職他去。

Mowday(1982)認為工作滿足和組織承諾的不同有二，一為工作滿足為個人對工作或工作某些構面之情感反應，而組織承諾則是個人對組織之整體反應；二為工作滿足易受工作場合每日所發生之事件影響，相形之下，組織承諾則比工作滿足要穩定得多。工作滿足和組織承諾在組織行為的研究中，皆是被廣泛討論與重視的議題，而學者研究證實了人力精簡會影響到留任員工的工作滿足與組織承諾；然而面對這許多資深金融從業人員皆認為是百年僅見的金融大海嘯，台灣的金融業，在這立即巨大海嘯的浪頭下，仍不得不採取了人力精簡來因應這猛烈的經濟危機。

以往大家所認知的銀行業是金飯碗，相對於其他產業，台灣的金融業員工對於職場的裁員風險有較低的危機意識，因此，在 2008 年這波金融海嘯遍及大部份金融業而所採取的大規模人力精簡，對於台灣的金融業員工，相對於其他產業的員工會有更大適應上的困難與情緒上的不知所措，在這非常的時期，企業決策者更應該有前瞻性的想法和作為，才能帶領員工走出這個危機。

從企業管理的角度上來看，裁員造就不安的工作氣氛，對於員工的生產力、流動率與未來招募員工的吸引力來說，會有相對的負面影響。尤其是台灣的金融業，過去一直以高穩定性與高薪資報酬來吸引優秀的人才投入此領域，並藉由錄取率極低的考試篩選菁英人才。而此次的金融海嘯，會不會讓現職的員工對於所

身處的職場有了不同的認知與生涯規畫？之後的社會新鮮人對此職場工作的評價亦有何變化？英特爾前總裁 Grove 說「愈壞的消息，應該用愈多的力氣溝通它」(Greaver, 1999)。面臨金融海嘯的金融業，在此非常時刻執行人力精簡更要謹慎為之，才能避免負面效應並留住好人才。

針對以上諸問題，本研究藉由此波金融海嘯之危機事件，去探討各金融業採取了人力精簡策略後，對留任員工工作滿足與組織承諾所造成的影響。

第二節 研究目的

本研究旨在探討台灣地區的金融業，在2008年金融海嘯的衝擊下，採用何種人力精簡策略，以期降低成本支出。而金融業採取了不同的人力精簡方式，又對留任員工工作滿足與組織承諾產生了何種的影響。因此本研究基於前述之研究動機，歸納研究目的如下：

1. 瞭解台灣金融業在2008年金融海嘯中，採用了何種人力精簡的策略。
2. 探討台灣金融業在2008年的金融海嘯中，金融業人力精簡對留任員工工作滿足所產生的影響。
3. 探討台灣金融業在2008年的金融海嘯中，金融業人力精簡對留任員工組織承諾所產生的影響。
4. 探討台灣金融業在2008年的金融海嘯中，金融業採用人力精簡策略，其留任員工工作滿足對組織承諾所產生的影響。

第三節 研究流程

本研究之實施過程，規劃為三個主要階段歷程，見圖 1-1。

1. 研究設計架構階段

研究工作包括：確立研究方向與主題、設計研究架構、進行相關文獻的蒐集與探討、研究架構的修正、問卷設計。

2. 研究調查施測階段

研究工作包括：選取施測樣本、問卷正式施測、回收問卷後進行編碼。

3. 研究統整論述階段

研究工作包括：進行統計分析、統整、資料分析與討論、論文撰寫。

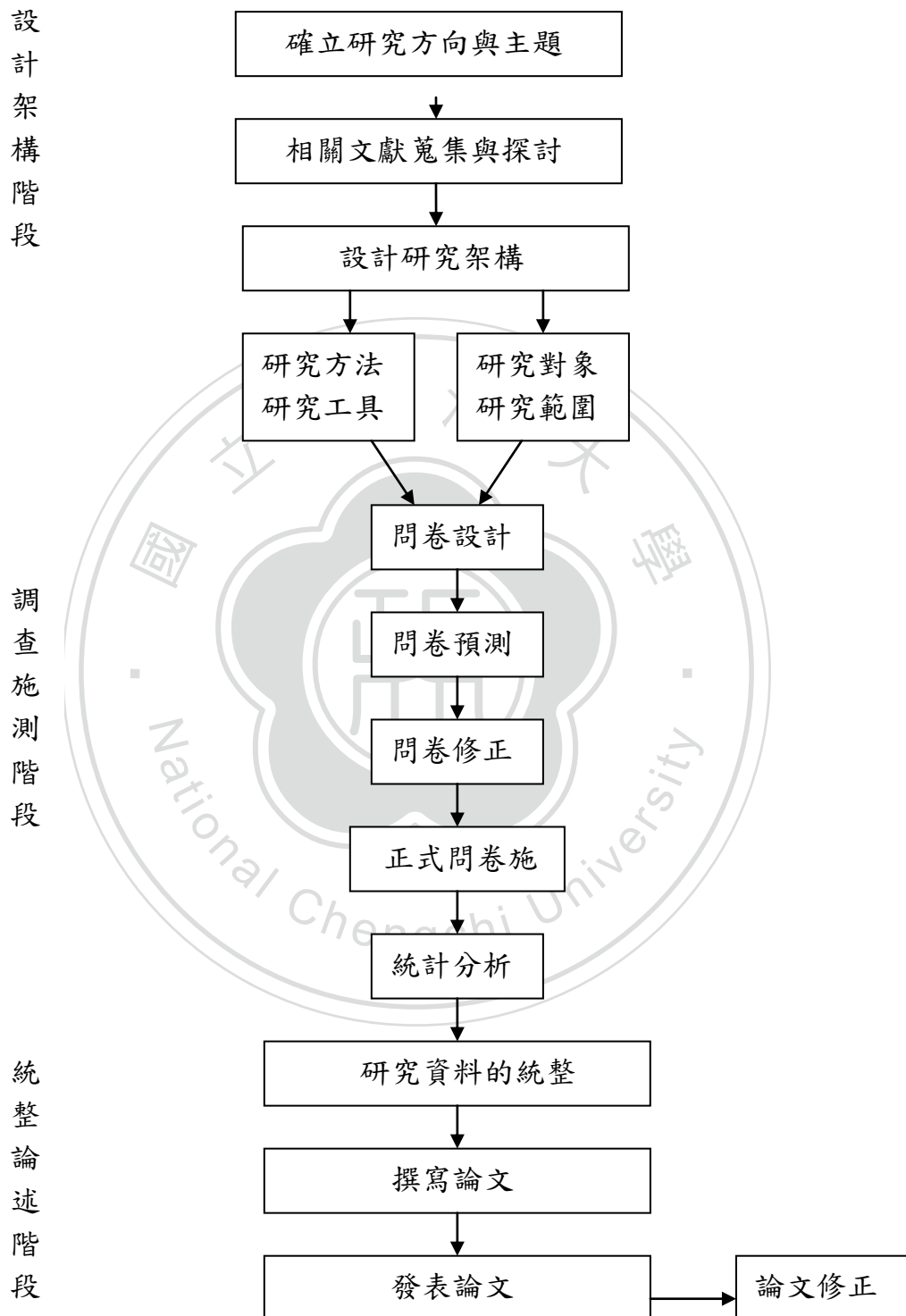


圖 1-1 研究流程

第貳章 文獻探討

本章共分三節，第一節探討組織人力精簡政策，第二節探討工作滿足相關文獻探討，第三節探討組織承諾相關文獻探討。

第一節 組織人力精簡政策

在多變的經濟環境中，企業受到外部環境的影響越來越大，而企業在遇到經濟危機時所常運用的手法便是進行組織精簡；2008年中美國爆發金融危機，隨後蔓延全球。此期間，各國金融業認列的虧損，及政府紓困金額幾如天文數字，可說完全改寫世界金融版圖及世界金融史。而在這一年多來，世界各國的金融業也都做了許多的相關人力精簡。

因此，組織精簡在人力資源規劃中所扮演的角色也越來越重要；而在面對史無前例的金融海嘯，我們要有特別人力資源規劃(Human Resource Planning, HRP)，乃是分析並指出人員的需求與可得性，在一限定時間內，將組織內部或外部之人力供給與組織空缺配合起來的一個過程(吳美連，2005)。Mondy(1987)認為人力資源管理實務是利用組織中人力資產，以達成組織之目標。現今企業越來越重視人力資源的規劃，在難以預料的經濟環境中，為提昇企業的競爭力，妥適的組織精簡策略在人力資源規劃流程中更顯得它的重要性。在多變的經濟環境裡，尤其是正處於的經濟衰退困境中的企業，在進行人力資源規劃時，組織精簡往往是管理者所必須首先考慮的。

Appelbaum, Simpson and Shapiro(1987)認為人力精簡是指當企業遭受諸如財政困難、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。有越來越多學者研究及重視裁員後留任員工所受到的衝擊(Brockner, 1988)。而企業如何選擇一個適當的組織精簡策略，在降低人力成本的效益之餘，如何避免因人力精簡所可能帶來的巨大負面影響，這正是本章節要探討的議題。

一、組織精簡之定義

組織精簡這個熱門名詞，是八〇年代以來，經常是全球企業在面臨市場競爭

時流行採用的管理策略之一，是企業用來改善組織的效率、生產力以及競爭力的一組會影響企業人力規模成本與作業程序的管理行動(Cameron, 1994)。人力精簡是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、生產力以及競爭力。其行動不只是人員的減少而已，也影響作業程序(Huber and Glick, 1993)；組織精簡更能促進組織重建、更新，降低成本費用、提高收益、增加競爭優勢及增進顧客滿意度的有效管理工具(孫本初、葉雅倩, 1996)。Freeman and Cameron(1993)指出組織精簡包含了一連串由管理者發起及設計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。對於組織精簡這個熱門議題，眾多學者都曾對提出不同的見解。「組織精簡」乃是透過縮減計畫目的在簡化組織規模、降低營運成本及改善作業流程以增進生產力及提昇組織效能，採取人員精簡、組織扁平化等作為(王俊諺, 2008)。正面對世界性金融海嘯襲擊的企業，紛紛採用人力精簡的方法，來度過這一次的難關。

二、組織精簡之相關理論

組織精簡時常被認為是企業救亡圖存的最後一招，至今日組織精簡已經是一種被普遍接受並採行的管理方法；組織精簡是使組織產生新的力量以防範組織走上衰退之途(Cameron, 1994)，所以組織精簡應該是組織為求更好的績效所作的持續性改善。故一旦公司面臨經濟衰退、企業購併、激烈的同業競爭、或者本身財務有問題、經營績效不善時，為降低龐大的人力成本，人力精簡常是企業所立即採用的短期策略。

面臨金融海嘯肆虐之下，景氣持續衰退，企業支出居高不下，管理階層為了降低龐大的人事成本，最直接有效的實際作法就是透過裁員，或是壓縮勞動條件，例如：無薪休假與減薪。但組織精簡後對被裁員者及留任者產生很多的負面影響，當然對企業也會有不良的後果；而2008下半年爆發全球金融海嘯，導致嚴重經濟危機，企業受創嚴重，紛紛採用裁員、無薪休假、縮減工時、減薪等措施，企圖從這一波危機中倖存下來。由於這一連串風暴引發的組織重整、人力重置計畫，企業經營者不得不重新思考如何在這動盪的不景氣中善用人力資源策略，並重新檢視經營策略及方向，有效運用高效人力達到提昇組織績效的目的。金融危

機下，在不同的人力精簡方式中，依據企業原本的人力資源規劃，配合當時的經濟狀況，做出最好的決策方案。

Tomasko(1990)以組織精簡的裁員幅度為縱軸，執行時間的長短為橫軸，提出選擇組織精簡的方法(表2-1)，提供企業進行組織精簡策略的選擇。2008年金融海嘯來得快又猛，金融業為了這個立即性的經濟危機，大多採行了一年以內短期激烈的人力精簡方法。

表 2-1 人力精簡策略

期 間 人 數	一年以內(反映立即的 經濟危機)	一至三年執行所需的時 間	三年以上執行所需的 時間
15%含以上	<ul style="list-style-type: none"> ● 激烈地大幅裁員 	<ul style="list-style-type: none"> ● 裁撤事業單位 ● 提供提早退休辦法及領清全額退職金方案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 結束事業單位並重新調度員工 ● 依剩餘員工能力作多元化的安排
14% -6%	<ul style="list-style-type: none"> ● 逐步推動提早退休辦法及領清全額退職金方案 ● 收回外包工作 ● 減薪，調至低薪工作 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全面總動員計畫 ● 選擇性裁員 ● 重新訓練並重新部署 ● 留職停薪 ● 幫員工找工作 ● 員工借調 	<ul style="list-style-type: none"> ● 刻意的自然淘汰 ● 裁撤幕僚單位
5% - 1%	<ul style="list-style-type: none"> ● 選擇性的裁員 ● 特定的提早退休辦法及領清全額退職金方案 ● 人事凍結、停止加薪及紅利發放等人事作業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 刻意的自然淘汰 ● 幕僚轉換成顧問 ● 員工對外提供服務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 刻意安排的自然淘汰(及其他選擇案)

資料來源：本研究之整理

綜合學者對組織精簡的方法及策略，組織精簡依時間可分為短、中、長期而採取不同的精簡方式及策略；面臨2008全球金融海嘯金融業為反映立即的金融危機，多採行短期的人力精簡策略；而組織精簡策略中屬短期的人力精簡即為本研究所要探討的主軸。

企業所面臨經營環境的困境及壓力，為提昇及改善營運績效，有計畫地減少組織規模及人力，以降低用人及營運成本，增進組織績效，是一種持續性及有目

標的改革，這正是金融海嘯下降低成本的良方。Szilagvi and Wallace(1983)將組織精簡的原因區分為內部力量與外部力量：(一)外部力量主要有：技術的變革、產業變遷、國際貿易、企業及政府、人口驅力等五種。(二)內部力量主要是指組織結構、組織流程及人員行為等要素。

依據研究分析，在進行人力精簡策略時，仍然要思考到可能會面對以後景氣回春時，員工晉用出現斷層，輕則延緩回春速度，嚴重則降低競爭力，甚至錯過商機。另一方面，裁員傷害長期的企業組織承諾及效率的提升。所以企業裁員不能只是在成本數字上計較，應該為企業的未來著想。雖然目前經濟環境險惡，管理當局針對目前的環境，做最好的人力規劃，但更要放眼未來，千萬不可因為一時的人力精簡，影響到員工工作滿足和組織承諾，打擊員工士氣，為管理者帶來隱憂。

組織精簡為一種組織蓄意永久地降低人員的運用，以企圖改善組織的效能或效率(Budros, 1999)。組織進行裁員或精簡員額並不一定有助於生產力的提昇或組織目標的達成，甚至還會產生負面的影響；組織在裁員或精簡的同時可能流失一些優秀人才，相對地降低了組織競爭優勢。而更進一步的，學者對組織精簡的定義也都提到短中長期及永續的作法，然而，面對史無前例的 2008 年金融大海嘯，許多的金融業都雷厲風行的採取了短期激烈的人力精簡，對未來的發展是喜是憂值得我們去探討。

第二節 工作滿足感之理論與相關研究

一、工作滿足之定義

人類本來就是一種追求需求滿足的高等動物，因此，追求各種需求或慾望的滿足，既是人類的天性，更是正常的現象。員工到組織中工作與生活，也無非為的就是追求組織能夠提供機會滿足其需求或慾望的實現(黃麗華，1996)。而有關工作滿意的研究始自1920年代，梅約(Mayo)等人在西方電器公司所從事的霍桑(Hawthorne study)實驗起，而自Hoppock(1935)出版「工作滿足」一書以來，有關工作滿意之研究更猶如雨後春筍般蓬勃發展。

員工工作滿足是因生理、心理與環境因素的總合，是個人對其工作產生的感覺，此乃指工作者對工作環境的主觀反應。Vroom(1964)認為工作滿足與工作

態度皆是個人對目前所扮演的角色所持的情緒性反應。Blum and Naylor(1968)認為工作滿足是指員工對其工作有關的因素，及一般在生活上所持有之各種不同態度的結果。

Locke(1976)認為影響員工工作滿足之因素，分為工作事件及行為兩大類，他認為工作滿足是工作事件及行為互動的結果。Argyle(1987)則將工作滿足定義為當員工工作時，對工作的一切，包含工作本身、工作所得之獎酬或與工作有關之其他事務之一種反射性、知覺性的滿意狀態。Fournet, Distefano and Pryer(1966)認為影響工作滿足的因素包含：

1. 個人因素：年齡、教育、性別、人格特質等。
2. 工作因素：組織與管理、薪資、工作安全、溝通等。

而在Heskett et al.(1994)所提出的服務利潤鏈中，員工滿足是由內部服務品質所影響，而內部服務品質所指的是工作場所設計、工作內容設計、員工甄選及發展、員工獎賞與肯定、服務顧客之工具；而工作滿足的主要來源是來自於員工對能否滿足顧客需求的知覺。

員工滿意度是指個體作為職業人的滿意程度，也就是個體對他所從事的工作的一般態度。是組織成員對其工作特徵的認知評價，是員工通過比較實際獲得的價值與期望獲得的價值之間的差距後，對工作各方面滿足與否的態度和情緒反映。它與工作涉入程度、組織承諾和工作動機等密切相關。

二、工作滿足之相關理論

工作滿足的研究始自 Hoppock(1935)，其提出了工作滿足的概念，指出工作滿足是工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。

工作滿足是員工積極性狀態的表現，是一個綜合性的指標，它不僅受員工個體因素和相關工作因素的影響，還受所在單位的總體經營狀態和發展前景的影響。Jerald and Robert(1995)認為員工滿足即為員工對他的工作所抱持一般性的態度，亦即個人對於工作認知的、情感的與評價反映，一般而言白領階級的員工滿足高於藍領階級的員工滿足；年長者的員工滿足高於年輕的員工；經驗豐富的員工，其工作滿足高於經驗較不豐富的員工；女性員工工作滿足高於男性員工。

有關學術研究不斷顯示工作滿足對個人、組織、社會均有相當的影響；Pettit,

Goris and Bobby(1997)學者以2家製造工廠302位員工，研究工作滿意度與工作績效的關係，結果顯示在工作滿意五個面向：薪酬制度、晉升機會、工作本身、與主管關係、與上司關係等呈顯著正相關。

Smith, Kendall and Hulin(1969)認為工作滿意度是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後所得到的結果，某一種工作情境是否影響工作滿意度涉及許多其他因素，如工作好壞的比較、與其他人的比較、個人的能力以及過去的經驗等等。而員工滿意度調查是企業界常使用的管理工具之一。Seashore and Taber(1975)認為探討工作滿意度之重要性如下：

1. 工作滿意度本身代表社會體系中有價值的產物。
2. 工作滿意度可作為組織內早期警戒的指標。
3. 提供組織及管理理論重要的參考變數。

透過員工對組織的看法與感受，滿意度調查可有效地反映日常管理上諸多問題，另外，藉由改善對策之形成與運作，企業可有效提高經營績效，確保競爭優勢。在做事實調查研究時，由於問卷法是最易於試測與衡量的量化工具，所以衡量工作滿意度時，多數採用問卷方式進行。

本研究採用 Weiss et al.(1967) 所提出的明尼蘇達滿意問卷，該問卷有長題本及短題本兩種，本論文運用短題本 MSQ 問卷作為衡量員工滿足的問卷。短式包括 2 個題目，可測量工作者的內在滿足、外在滿足及整體滿足。

第三節 組織承諾之理論與相關研究

一、組織承諾的定義

承諾(commitment)字面上的意義大抵含有約定、責任、託付、答應、保證或信任的意思。1966年Grusky則在一篇研究報告中正式使用「組織承諾」這個概念(鄧顯華，2003)。組織承諾(organizational commitment)一直是管理學者及組織學者所關注的研究主題，亦是企業經營者所關心的組織議題。員工對組織的認同與否，是否願意為組織犧牲奉獻及對組織具有使命感等，是影響組織是否達成目標的關鍵。而許多學者經研究也證實了組織承諾的確與員工的工作績效、出勤率與

離職率等行為有著密切關係，因此組織承諾對企業的影響不容忽視，而此議題也逐漸受到重視。Steers(1977)表示組織承諾被認為是增加員工留任及績效表現的因素，它比工作滿意能更有效地預測員工的流動率。O'Reilly and Chatman(1991)在其研究中指出組織承諾是員工在心理層面感到和組織的相連程度，而依據程度的不同會造成員工在內化組織的特色或觀念時有所差別。組織承諾是員工想要留在組織內工作或是離職意圖的展現。Cohen(2003)表示情感性承諾的定義是對組織有正面的情感，反映出一種渴望見證組織的成功且對於成為組織的一份子感到光榮。Jaramillo, Mulki, and Marshall(2005)也表示組織承諾代表員工對於組織的態度。總而言之，組織承諾是一種心理層面的反映效果。員工對組織、組織目標與組織價值觀的認同感，是一種抽象而無法具體衡量的概念。根據之前研究的探討，組織承諾可以明顯改善員工出席率與工作績效，並降低員工的離職率。除此之外，因為組織承諾會使員工對於融入組織有榮耀感，所以員工會將組織的利益擺在第一順位，以組織的利益為主要目標而努力。

國內外學者對組織承諾定義眾說紛云，因研究目的不同，而產生不同的定義，茲將有關學者專家對組織承諾的不同定義彙整如下表2-2。

表 2-2 組織承諾定義

學者(年代)	定義
Bartlett (2001)	組織承諾可被認定為對於所任職組織的依附程度。
Hoye and Lievens (2007)	組織承諾為一種關係連結，雖無法考驗其時間影響程度，但卻可用來預測員工離職與留職之意向。
Casey and Philip(2008)	組織承諾係指員工認同、投入與留續工作的意願程度，亦為組織中其他社會變數有所關連的一個變數。
吳容輝(2002)	組織承諾乃是個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對程度。
陳光榮(2003)	組織承諾是一種個人對於某一特定組織認同，並相對投入，且強烈地相信並接受組織的目標與價值觀，願意為組織付出。
郭振生(2003)	個人認同組織的目標及價值，願意為組織投入更多的心力，並渴望維持組織成員的身分。

資料來源：本研究之整理

表 2-2 組織承諾定義(續)

學者(年代)	定義
黃志中(2004)	組織承諾是指組織成員對學校目標與價值及信念的認同、願意為組織努力而付出心力，並願意繼續留任組織的態度。
蔡進雄(2005)	組織承諾是指組織成員願意為任教組織付出更多努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職一種態度傾向。
黃素惠(2006)	組織承諾由三個組織承諾構念組成： 1.努力意願：為追求組織利益而努力的意願。 2.留職傾向：維持組織成員身份的強烈慾望。 3.認同意願：對組織目標及價值接受的信仰。
范熾文(2007)	組織承諾是成員與組織連結的現象，是成員與組織間資源交換的歷程，其包含認同、努力、留職傾向三種要素，它是一種情感依賦與行為表現。
林俊瑩、侯雅婷 謝亞恆、徐蕙瑩 (2010)	組織成員對於特定組織的認同、留職和忠誠的態度，這可能會左右工作者投入於工作態度與工作表現，進而會對組織的效率與績效有所影響。

資料來源：本研究之整理

綜合以上定義整理歸納較常為學者所採用的定義，認為組織承諾是指個人對一特定組織的認同與付出相對強度。換句話說，能認同組織的文化、價值觀及經營理念，願意為了達成組織目標付出額外努力，對組織有強大的向心力、歸屬感、認同感。真正使組織成員主動積極為組織目標努力的承諾應屬於態度性承諾，或是價值承諾。即使組織面臨挑戰，員工間建立無形默契，彼此同甘共苦共度難關，深信組織未來會愈來愈好。綜合以上，本研究乃將「組織承諾」定義為，個人認同其組織目標，並且也願意為其目標而持續努力，更以身為組織之一員為榮，無絲毫離去之意念。

第參章 研究方法

本研究採用問卷調查法，進行量化資料的蒐集，經由分析及處理相關統計數值，藉以考驗研究假設。本章共分為五節，第一節為研究架構；第二節研究假設；第三節為研究變數；第四節為研究對象；第五節為資料蒐集與分析。茲將各節要點分述如下：

第一節 研究架構

依據研究目的與相關文獻的探討，本研究將針對人力精簡與工作滿足、組織承諾之關聯性進行實證調查；申言之，即探討針對組織人力精簡與工作滿足影響關係、組織人力精簡與組織承諾影響關係與組織人力精簡下工作滿足與組織承諾影響關係，其研究架構如下圖 3-1 所示：

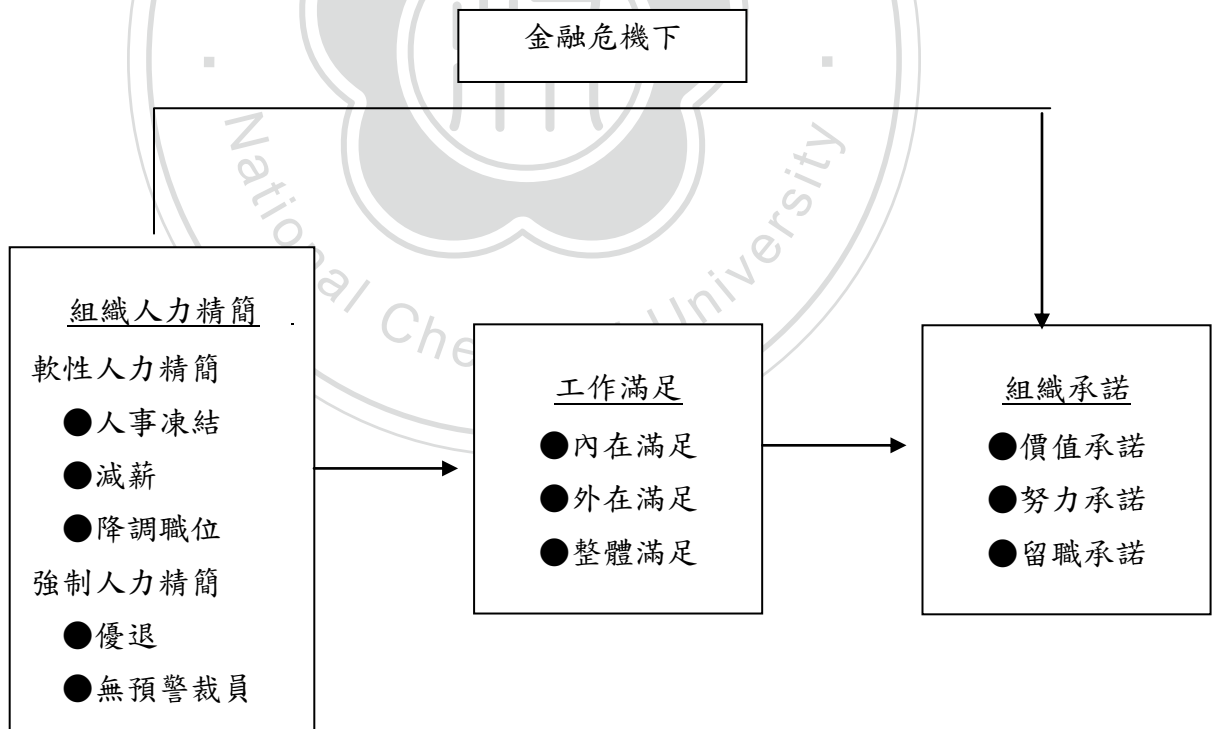


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究假設

本研究是針對「人力精簡與員工工作滿足影響關係」、「人力精簡與組織承諾影響關係」與「人力精簡下員工工作滿足與組織承諾影響關係」之三大主題，綜合在前章之文獻探討以推論出相關的假設，茲將本研究之假設彙整如下：

H1：人員屬性不同，對工作滿足程度有顯著差異。

H2：人員屬性不同，對組織承諾程度有顯著差異。

H3：強制人力精簡與軟性人力精簡對員工滿足的負向影響有顯著差異。

H4：強制人力精簡與軟性人力精簡對組織承諾的負向影響有顯著差異。

H5：員工工作滿足對組織承諾有正向的影響。

H6：人力精簡會透過員工工作滿足去影響組織承諾。

第三節 研究變數

一、人力精簡

(一)定義

根據 Greenhalgh et al. (1995) 提出「人力減少策略之決定因素模型」和本研究採用五種常見組織人力精簡方法，比照整理如下表 3-1:

表 3-1 組織人力精簡方法

精簡策略 構面	Greenhalgh et al.(1995)人力 精簡層次策略	本研究探討之五種組織 人力精簡方法
軟性人力精簡	<ul style="list-style-type: none"> ●自然減損 ●誘導調遣 ●非自願性調離 	<ul style="list-style-type: none"> ●人事凍結 ●減薪 ●職位變更
強制人力精簡	<ul style="list-style-type: none"> ●直接裁退提供離職協助 ●直接裁退無離職協助 	<ul style="list-style-type: none"> ●優退 ●無預警裁員

資料來源：本研究整理

企業面臨經營環境困境及壓力，為提昇及改善營運績效，有計畫地減少組織規模及人力，以降低用人及營運成本，增進組織效能，是一種持續性及有目標的改革，這正是金融海嘯下降低成本的良方；我們歸納出了在 2008 年金融海嘯下，金融業在執行人力精簡時，大致可以歸類為幾種不同的手法茲分述定義如下表 3-2：

表 3-2 人力精簡方法的操作型定義

項目	定義
(1)人事凍結	指在人事凍結期間,企業不招募遴選新進員工，遇缺不補。
(2)減薪	公司減少薪資、紅利等相關金錢方面的福利。
(3)職位變更	因人事精簡而做相關的職位變動，包括調降職等、調職或是工作量加重等措施。
(4)優退	公司提供相關優惠，鼓勵員工提早退休。
(5)無預警裁員	公司在沒有特別配套措施下，直接進行裁員動作。

資料來源：本研究整理

此部分最主要的主題是要瞭解員工對金融海嘯後，各銀行經過相關可能的人力精簡後，其內心感受之結果。

(二)量表與衡量

本研究問卷第一部份，參考劉芳君(2003)和朱輝南(2005)等人力精簡之問卷，並用李克特五點尺度，將「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」分別給予5、4、3、2、1分，問卷第一部份共9題，設計如表3-3：

表 3-3 人力精簡構面問項設計表

構面	題號和問項
人力 精簡 方法	1.你認為公司因應危機而採取人事凍結的方式是合適的。
	2.你認為公司因應危機而採取減薪的方式是合適的。
	3.你認為公司因應危機而採取降調職位的方式是合適的。
	4.你認為公司因應危機而採取優退的方式是合適的。
	5.你認為公司因應危機而採取無預警裁員的方式是合適的。
	6.據你所知公司因應 2008 金融海嘯人力精簡所採取的措施是(可複選,如複選請回答第 7 題) <input type="checkbox"/> (1)人事凍結 <input type="checkbox"/> (2)減薪 <input type="checkbox"/> (3)職位變更 <input type="checkbox"/> (4)優退 <input type="checkbox"/> (5)無預警裁員
	7.據你所知公司因應 2008 金融海嘯人力精簡所採取的 <u>主要措施</u> 是(單選) <input type="checkbox"/> (1)人事凍結 <input type="checkbox"/> (2)減薪 <input type="checkbox"/> (3)職位變更 <input type="checkbox"/> (4)優退 <input type="checkbox"/> (5)無預警裁員
	8.公司實施組織精簡的主要對象為(單選) <input type="checkbox"/> (1)不適任者 <input type="checkbox"/> (2)年資較高者 <input type="checkbox"/> (3)年齡較長者 <input type="checkbox"/> (4)績效過差者 <input type="checkbox"/> (5)臨時人員
	9.在組織進行精簡(裁員)的整個過程中，員工的參與程度為：(單選) <input type="checkbox"/> (1)全程參與 <input type="checkbox"/> (2)公司主導決策 <input type="checkbox"/> (3)只參與部份過程 <input type="checkbox"/> (4)幾乎沒有任何參與

二、工作滿足

(一)定義

本研究在探討前述員工滿足相關文獻後，依據Hoppock(1935)提出的工作滿足的概念，指出工作滿足是工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。本研究採用Weiss et. al.(1967)所提出的明尼蘇達滿意問卷(MSQ)，該問卷有長題本及短題本兩種，本論文運用短題本MSQ問卷作為衡量員工滿意度的問卷。短式包括20個題目，可測量工作者的內在滿意度、外在滿意度及整體滿意度。

此部分最主要的主題是要瞭解員工對於2008年金融海嘯後，各銀行經過相關可能的人力精簡後，有關「內在滿足」、「外在滿足」之結果。

(二)量表與衡量

本研究採明尼蘇達原始問卷加以修正後，形成問卷的第二部分，以李克特五點尺度，將「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」分別給予5、4、3、2、1分，問卷第二部份共8題，設計如表3-4：

表 3-4 工作滿足構面問項設計表

構面	題號和問項
工作 滿足	1.人力精簡後，我對於目前的工作負荷量感到滿意。
	2.人力精簡後，我的工作能讓我有發揮所長的機會。
	3.人力精簡後，我滿意於能常常有不同的工作歷練機會。
	4.人力精簡後，我的能力足以勝任現職。
	5.人力精簡後，我滿意於主管對待部屬的方式。
	6.人力精簡後，就工作量而言，我滿意每月的薪資所得。
	7.人力精簡後，目前的工作能給我升遷的機會。
	8.人力精簡後，我滿意於目前工作所處的環境與設施。

三、組織承諾

(一)定義

由第二章文獻探討員工組織承諾之相關研究，本研究定義組織承諾為員工態度性的或情感性的反應，可以被解釋為「個人對於特定組織之認同且涉入的相對強度」(Mak and Sockel, 2001)；本研究採用Mowday (1982)依組織承諾規範性的觀點發展出組織承諾問卷(Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱OCQ)，以此為基礎形成問卷，用以衡量員工組織承諾。

(二)量表與衡量

本研究採用Mowday(1982)依組織承諾規範性的觀點發展出組織承諾問卷(Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱OCQ)，以以李克特五點尺度，將「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」分別給予5、4、3、2、1分，問卷第三部份共11題，設計如表3-5：

表 3-5 組織承諾構面問項設計表

構面	題號和問項
組織承諾	1.人力精簡後，我會對我的朋友說我服務的公司是一間值得效勞的公司。
	2.人力精簡後，我覺得我的價值觀和公司的價值觀很相近。
	3.人力精簡後，我會很驕傲的對別人說我是這家公司的一份子。
	4.人力精簡後，我很慶幸當初找工作時選擇到這家公司服務。
	5.人力精簡後，我願意付出更多的努力來幫助公司發展並獲得成功。
	6.人力精簡後，我對公司的忠誠度很低。
	7.人力精簡後，我很關心公司的未來。
	8.人力精簡後，只要工作的內容差不多，去別的公司服務也無所謂。
	9.人力精簡後，只要工作上有微小的改變，就會促使我離開這家公司。
	10.人力精簡後，我認為繼續待在公司不會有任何益處。
	11.人力精簡後，我認為當初決定來這家公司是一個錯誤的決定。

第四節 研究對象

本研究主要探討金融業人力精簡對留任員工工作滿足與組織承諾之影響，並以2008年實施人力精簡金融業之留任員工為研究對象。本研究採取便利抽樣的方式來選取樣本，從已實施人力精簡之金融機構選取具代表性之金融機構，選取台灣已實施人力精簡金融機構之留任員工針對這些金融機構之留任員工進行問卷發放，並回收問卷。

第五節 資料蒐集與分析

一、描述性統計

本研究對問卷之基本資料以次數、百分比作分析，以了解樣本的基本特性，藉以分析樣本的特性情形、樣本基本特性等各種統計量。

二、因素分析

本研究將人力精簡、員工滿足與組織承諾等構面進行因素分析。對於相關程度較高之變數，採用主成份因素分析法(principal components)與最大變異數

(varimax)旋轉法之方法萃取主要之構念因素。因素之取決標準為取特徵值(eigenvalue)大於1的因素。在因素負荷量(factor loading)上則要求絕對值大於0.5。

三、內部一致性分析

本研究以Cronbach' α 係數來檢定各因素衡量變數之內部一致性， α 值愈大，顯示該因素內各變數之間的相關性愈大，亦即內部一致性愈高。Cronbach' α 係數之取捨標準，一般認為 α 值大於0.7者為信度高，小於0.35者為信度低。

四、獨立樣本t檢定

此方法係適用於檢定兩組樣本平均數的差異程度。本研究採用獨立樣本t檢定來檢驗性別之二分變項，在人力精簡、工作滿足與組織承諾等構面上是否有顯著的差異。

五、單因子變異數分析

本研究對可分為三組及三組以上樣本之組織及人口統計變數，則採用單因子變異數分析，以判斷各群組是否存在顯著差異性，若其有差異情形存在時，則利用Scheffe多重比較，進一步比較群組間之差異狀況。

六、皮爾森積差相關

相關分析主要是檢驗兩兩變數(組別)之間的線性關係的分析方法，本研究利用相關分析，以了解人力精簡、員工滿足與組織承諾之相關程度及方向性。

七、迴歸分析

迴歸分析的意義是將要研究的變數區分為依變數與自變數，依樣本資料去估計模型中的參數及預測，其目的再探討自變數與依變數間的關係。本研究利用迴歸分析，衡量人力精簡、工作滿足及組織承諾相互之關係。

第肆章 研究分析

本章係根據問卷所得之各項實證資料，並參照研究目的和問題，進行資料處理與統計分析，以瞭解2008年實施人力精簡金融業之留任員工知覺其人力精簡、員工滿足與組織承諾的研究之關係。本章共分四節討論。第一節為信效度分析；第二節為樣本結構分析，探討2008年實施人力精簡金融業之留任員工背景變項、員工滿足與組織承諾的現況分析；第三節探討不同背景變項之2008年實施人力精簡金融業之留任員工在員工滿足與組織承諾是否有差異；第四節之2008年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡與員工滿足、組織承諾是否有關聯性。

第一節 信效度分析

一、 人力精簡量表之信度分析

參見表 4-1，由於全部項目都沒刪除的總信度值為 0.766，若以刪除項目後的 Cronbach's Alpha 值來看，由於此量表的各題刪除後的總信度值皆小於或等於全部項目都沒刪除的總信度值，因此不論刪除何題皆無法使此量表的總信度提高，所以不建議刪除此量表的任何題項。

表 4-1 人力精簡之信度分析表

	刪除項目後的 Cronbach's Alpha值
q1.1 你認為公司因應危機而採取人事凍結的方式是合適的。	0.628
q1.2 你認為公司因應危機而採取減薪的方式是合適的。	0.741
q1.3 你認為公司因應危機而採取降調職位的方式是合適的。	0.669
q1.4 你認為公司因應危機而採取優退的方式是合適的。	0.755
q1.5 你認為公司因應危機而採取無預警裁員的方式是合適的。	0.738
Cronbach's Alpha = 0.766	

二、工作滿足量表之信度分析

參見表 4-2，由於全部項目都沒刪除的總信度值為 0.9，若以刪除項目後的 Cronbach's Alpha 值來看，由於此層面因素有 1 題刪除後的總信度值大於全部項目都沒刪除的總信度值(即「q2.4 人力精簡後，我的能力足以勝任現職」)，但發現刪除這 1 題總信度提高程度不大，僅能提高到 0.904，因此建議此題可以不刪。

表 4-2 工作滿足之信度分析表

	刪除項目後的 Cronbach's Alpha值
q2.1 人力精簡後，我對於目前的工作負荷量感到滿意。	0.871
q2.2 人力精簡後，我的工作能讓我有發揮所長的機會。	0.880
q2.3 人力精簡後，我滿意於能常常有不同的工作歷練機會。	0.888
q2.4 人力精簡後，我的能力足以勝任現職。	0.904
q2.5 人力精簡後，我滿意於主管對待部屬的方式。	0.886
q2.6 人力精簡後，就工作量而言，我滿意每月的薪資所得。	0.891
q2.7 人力精簡後，目前的工作能給我升遷的機會。	0.885
q2.8 人力精簡後，我滿意於目前工作所處的環境與設施。	0.887
Cronbach's Alpha=0.9	

三、組織承諾量表之信度分析

參見表 4-3，由於全部項目都沒刪除的總信度值為 0.898，若以刪除項目後的 Cronbach's Alpha 值來看，由於此層面因素有 1 題刪除後的總信度值大於全部項目都沒刪除的總信度值(即「q3.7 人力精簡後，我很關心公司的未來」)，但發現刪除這 1 題總信度提高程度不大，僅能提高到 0.907，因此建議此題可以不刪。

表 4-3 組織承諾之信度分析表

	刪除項目後的 Cronbach's Alpha值
q3.1 人力精簡後，我會對我的朋友說我服務的公司是一間值得效勞的公司。	0.888
q3.2 人力精簡後，我覺得我的價值觀和公司的價值觀很相近。	0.881
q3.3 人力精簡後，我會很驕傲的對別人說我是這家公司的一份子。	0.886
q3.4 人力精簡後，我很慶幸當初找工作時選擇到這家公司服務。	0.882
q3.5 人力精簡後，我願意付出更多的努力來幫助公司發展並獲得成功。	0.882
q3.6 人力精簡後，我對公司的忠誠度很低。	0.896
q3.7 人力精簡後，我很關心公司的未來。	0.907
q3.8 人力精簡後，只要工作的內容差不多，去別的公司服務也無所謂。	0.894
q3.9 人力精簡後，只要工作上有微小的改變，就會促使我離開這家公司。	0.879
q3.10 人力精簡後，我認為繼續待在公司不會有任何益處。	0.890
q3.11 人力精簡後，我認為當初決定來這家公司是一個錯誤的決定。	0.894
Cronbach's Alpha = 0.898	

四、員工滿足量表之因素分析(以特徵值大於 1 為準則)

為對員工滿足量表預設的諸多變項達簡化目的，因此依據回收之有效問卷，針對員工滿足量表部份進行因素分析，縮減其構面。本研究進行因素分析時採取主成分分析法 (Principal Component Analysis) 來抽取共同因素，選取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因素，並以直角旋轉法之最大變異法 (Varimax) 為旋轉因素軸。在因素構面萃取過程中，萃取量未達 0.5 以上之變項，將其刪除。因此在第一次因素分析轉軸後，從 8 個變項中萃取出 2 個構面，總解釋變異量為 71.97%(參見表 4-4)。依據 Kaiser 之觀點，若 KMO 值小於 0.5 時，便不宜進行因素分析，而本調查之 KMO 值達 0.816；此外，由 Bartlett's 球型檢定之卡方值為 130.228 達顯著性，表示該量表的效度頗佳，全部題項皆可保留。

表 4-4 工作滿足之因素分析表

因素 構面	變項	因素 負荷量	特徵值	解釋變異量	萃取
	q2.8 人力精簡後，我滿意於目前工作所處的環境與設施。	0.870			0.776
	q2.5 人力精簡後，我滿意於主管對待部屬的方式。	0.800			0.698
因素一	q2.7 人力精簡後，目前的工作能給我升遷的機會。	0.771	4.757	42.28	0.689
	q2.6 人力精簡後，就工作量而言，我滿意每月的薪資所得。	0.726			0.590
	q2.1 人力精簡後，我對於目前的工作負荷量感到滿意。	0.660			0.795
	q2.4 人力精簡後，我的能力足以勝任現職。	0.904			0.820
因素五	q2.2 人力精簡後，我的工作能讓我發揮所長的機會。	0.730	1.001	29.691	0.760
	q2.3 人力精簡後，我滿意於能常常有不同的工作歷練機會。	0.655			0.630
總解釋變異量				71.97	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)				0.816	
Approx. Chi-Square				130.228	
Bartlett's Test of	df		28		
Sphericity	Sig.		0.000		

五、員工組織承諾量表之因素分析 (以特徵值大於 1 為準則)

為對員工組織承諾量表預設的諸多變項達簡化目的，因此依據回收之有效問卷，針對組織承諾量表部份進行因素分析，縮減其構面。本研究進行因素分析時採取主成分分析法 (Principal Component Analysis) 來抽取共同因素，選取特徵值 (eigenvalue) 大於 1 的因素，並以直角旋轉法之最大變異法 (Varimax) 為旋轉因素軸。在因素構面萃取過程中，萃取量未達 0.5 以上之變項，將其刪除。因此在第一次因素分析轉軸後，從 11 個變項中萃取出 3 個構面，總解釋變異量為 71.805% (參見表 4-5)。依據 Kaiser 之觀點，若 KMO 值小於 0.5 時，便不宜進行因素分析，而本調查之 KMO 值達 0.820；此外，由 Bartlett's 球型檢定之卡方值為 181.716 達顯著性，表示該量表的效度頗佳，全部題項皆可保留。

表 4-5 組織承諾量表之因素分析表

因素構面	變項	因素 負荷量	特徵值	解釋變異量	萃取
因素一	q3.1 人力精簡後，我會對我的朋友說我服務的公司是一間值得效勞的公司。	0.930			0.869
	q3.5 人力精簡後，我願意付出更多的努力來幫助公司發展並獲得成功。	0.795			0.752
	q3.2 人力精簡後，我覺得我的價值觀和公司的價值觀很相近。	0.789	5.671	35.308	0.743
	q3.4 人力精簡後，我很慶幸當初找工作時選擇到這家公司服務。	0.700			0.769
	q3.3 人力精簡後，我會很驕傲的對別人說我是這家公司的一份子。	0.695			0.612
	q3.10 人力精簡後，我認為繼續待在公司不會有任何益處。	0.583			0.657
	q3.8 人力精簡後，只要工作的內容差不多，去別的公司服務也無所謂。	0.825			0.809
因素二	q3.11 人力精簡後，我認為當初決定來這家公司是一個錯誤的決定。	0.771	1.200	24.180	0.651
	q3.6 人力精簡後，我對公司的忠誠度很低。	0.609			0.457
	q3.9 人力精簡後，只要工作上有微小的改變，就會促使我離開這家公司。	0.595			0.768
因素三	q3.7 人力精簡後，我很關心公司的未來。	0.890	1.027	12.316	0.812
總解釋變異量				71.805	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. (KMO)				0.820	
Approx. Chi-Square				181.716	
Bartlett's Test of Sphericity	df			55	
	Sig.			0.000	

第二節 敘述性統計

一、實施人力精簡金融業之留任員工之背景變項

依據實施人力精簡金融業之留任員工背景變項依序有：性別、年齡、最高學歷、服務年資及婚姻狀況等。背景變項描述統計結果分析如表 4-6 所示：

1. 性別

在性別的分佈上，以女性員工居多，共有 157 位，佔總樣本數的 52.68%；男性員工共有 141 位，佔總樣本數的 47.32%。

2. 婚姻狀況

在婚姻狀況的分佈上，以未婚居多，共有 171 位，佔總樣本數的 57.38%；已婚共有 127 位，佔總樣本數的 42.62%。

3. 年齡

在年齡的分佈上，以 31~35 歲居多，共有 79 位，佔總樣本數的 26.51%；其次為 26~30 歲，共有 77 位，佔總樣本數的 25.84%；第三為 36~40 歲，共有 59 位，佔總樣本數的 19.8%。

4. 現任職位

在現任職位的分佈上，以職員為最多，有 236 位，佔總樣本數的 79.19%；其次為基層主管，有 44 位，佔約 14.77%；中階主管(經副襄理)則佔不到一成。

5. 教育程度

在教育程度的分佈上，以大學居多，共有 184 位，佔總樣本數的 61.74%；其次為專科，有 83 位，佔約 27.85%；研究所(含)以上與高中(職)各佔不到一成。

6. 平均月薪

在平均月薪的分佈上，以 30,001~40,000 元居多，共有 112 位，佔總樣本數的 37.58%；其次為 40,001~50,000 元，有 79 位，佔約 26.51%；第三是 50,001~60,000 元，有 41 位，佔約 13.76%。

7. 現任部門

在現任部門的分佈上，以分行(公司)居多，共有 142 位，佔總樣本數的 47.65%；其次為總行(公司)，共有 96 位，佔總樣本數的 32.21%；第三為消費金融，共有 43 位，佔總樣本數的 14.43%；法人金融最少佔不到一成。

8. 服務年資

在服務年資的分佈上，以 4~5 年居多，共有 110 位，佔總樣本數的 36.91%；其次為 6~8 年，有 74 位，佔約 24.83%；第三是 2~3 年，有 66 位，佔約 22.15%。

9. 2008 年金融海嘯發生後公司是否有歷經金融合併

由研究結果發現，2008 年實施人力精簡金融業都沒有有歷經金融合併。

10. 公司因應 2008 金融海嘯人力精簡所採取的措施

公司因應 2008 金融海嘯人力精簡所採取的措施上，以人事凍結居多，佔總樣本數的 28.84%；其次為優退，共有 187 位，佔總樣本數的 22.29%；第三為無預警裁員，共有 156 位，佔總樣本數的 18.59%。

11. 公司因應 2008 金融海嘯人力精簡所採取的主要措施

公司因應 2008 金融海嘯人力精簡所採取的主要措施，以人事凍結居多，共有 96 位，佔總樣本數的 32.21%；其次為無預警裁員，共有 65 位，佔總樣本數的 21.81%；第三為優退，共有 63 位，佔總樣本數的 21.14%。

12. 公司實施組織精簡的主要對象

公司實施組織精簡的主要對象，以績效過差者居多，共有 114 位，佔總樣本數的 38.26%；其次為年資較高者，共有 106 位，佔總樣本數的 35.57%；第三為年齡較長者，共有 37 位，佔總樣本數的 12.42%。

13. 在組織進行精簡(裁員)的整個過程中，員工的參與程度

在組織進行精簡的過程中員工的參與程度，以幾乎沒有任何參與者居多，共有 210 位，佔總樣本數的 70.47%；其次為公司主導決策，共有 78 位，佔總樣本數的 26.17%；只參與部份過程和全程參與皆佔不到一成。

表 4-6 基本資料之次數分配表

	變項	個數	%
性別	男	141	47.32
	女	157	52.68
婚姻 狀況	已婚	127	42.62
	未婚	171	57.38
年齡	20 歲以下	3	1.01
	21~25 歲	19	6.38
	26~30 歲	77	25.84
	31~35 歲	79	26.51
	36~40 歲	59	19.80
	41~45 歲	41	13.76
	46~50 歲	13	4.36
	51~55 歲	7	2.35
現任 職位	職員	236	79.19
	基層主管	44	14.77
	中階主管(經副襄理)	18	6.04
教育 程度	高中(職)	9	3.02
	專科	83	27.85
	大學	184	61.74
	研究所(含)以上	22	7.38
平均 月薪	20,000 以下	2	0.67
	20,001~30,000	30	10.07
	30,001~40,000	112	37.58
	40,001~50,000	79	26.51
	50,001~60,000	41	13.76
	60,001~70,000	18	6.04
	70,001~80,000	14	4.70
	80,001 以上	2	0.67

表 4-6 基本資料之次數分配表(續)

	變項	個數	%
現任 部門	總行(公司)	96	32.21
	分行(公司)	142	47.65
	消費金融	43	14.43
	法人金融	17	5.70
服務 年資	2~3 年	66	22.15
	4~5 年	110	36.91
	6~8 年	74	24.83
	9~12 年	34	11.41
	13~15 年	10	3.36
	16 年以上	4	1.34
2008 年金融 海嘯發生後 公司是否有 歷經金融合 併	否	298	100.00
據你所知公 司因應 2008 金融海嘯人 力精簡採取 了那些措施	人事凍結	242	28.84
	減薪(含無薪假)	114	13.59
	優退	187	22.29
	裁員	140	16.69
	無預警裁員	156	18.59
據你所知公 司因應 2008 金融海嘯人 力精簡中， 所採取的最 主要措施是	人事凍結	96	32.21
	減薪(含無薪假)	35	11.74
	優退	63	21.14
	裁員	39	13.09
	無預警裁員	65	21.81
公司實施人 力精簡的主 要對象為	年資較高者	106	35.57
	年資較淺者	20	6.71
	年齡較長者	37	12.42
	績效過差者	114	38.26
	所有員工	21	7.05

表 4-6 基本資料之次數分配表(續 2)

	變項	個數	%
在公司進行 人力精簡 (裁員)的整 個過程中， 員工的參與 程度為	全程參與	1	0.34
	公司主導決策	78	26.17
	只參與部份過程	9	3.02
	幾乎沒有任何參與	210	70.47

二、工作滿足與組織承諾之現況分析

工作滿足的現況有 8 題，其得分情形詳見表 4-7。由表 4-7 可知工作滿足同意度得分之前三名，依序為「q2.4 人力精簡後，我的能力足以勝任現職」該題平均數 2.82 標準差 0.91、「q2.1 人力精簡後，我對於目前的工作負荷量感到滿意」該題平均數 2.76 標準差 0.81、「q2.2 人力精簡後，我的工作能讓我有發揮所長的機會」該題平均數 2.47 標準差 0.74。整體組員工滿足的平均數 2.47 標準差 0.44，而工作滿足各小題平均數介於 2.82~2.30，皆在 3 分以下，結果表示，2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在工作滿足的滿意度不高。

表 4-7 工作滿足各題項描述性統計摘要表

各小題名稱	平均數	標準差	排序
q2.1 人力精簡後，我對於目前的工作負荷量感到滿意	2.76	0.81	2
q2.2 人力精簡後，我的工作能讓我有發揮所長的機會	2.47	0.74	3
q2.3 人力精簡後，我滿意於能常常有不同的工作歷練機會	2.36	0.73	5
q2.4 人力精簡後，我的能力足以勝任現職	2.82	0.91	1
q2.5 人力精簡後，我滿意於主管對待部屬的方式	2.31	0.70	7
q2.6 人力精簡後，就工作量而言，我滿意每月的薪資所得	2.35	0.71	6
q2.7 人力精簡後，目前的工作能給我升遷的機會	2.30	0.74	8
q2.8 人力精簡後，我滿意於目前工作所處的環境與設施	2.37	0.73	4
整體員工滿足	2.47	0.44	

由表 4-8 可知工作滿足構面同意度得分依序為「內在滿足」該構面平均數 2.60 標準差 0.51、「外在滿足」該構面平均數 2.33 標準差 0.49。整體工作滿足的平均數 2.47 標準差 0.44。結果表示，2008 年實施人力精簡金融業之留任員工，不論

在內在滿足、外在滿足、整體滿足的滿意度皆不高。

表 4-8 工作滿足各構面描述性統計摘要表

各構面名稱	平均數	標準差	排序
內在滿足	2.60	0.51	1
外在滿足	2.33	0.49	2
整體工作滿足	2.47	0.44	

員工組織承諾的現況有 11 題，其得分情形詳見表 4-9。由表 4-9 可知員工組織承諾同意度得分之前三名，依序為「q3.7 人力精簡後，我很關心公司的未來」該題平均數 3.04 標準差 0.72、「q3.9 人力精簡後，只要工作上有微小的改變，就會促使我離開這家公司」該題平均數 3.01 標準差 0.86、「q3.6 人力精簡後，我對公司的忠誠度很低」該題平均數 2.99 標準差 0.86。整體組員工組織承諾的平均數 2.66 標準差 0.48，而組織承諾各小題平均數介於 3.04~2.22，大多在 3 分以下，結果表示，2008 年實施人力精簡金融業之留任員工對組織承諾的意願不高。

表 4-9 員工組織承諾各題項描述性統計摘要表

各小題名稱	平均數	標準差	排序
q3.1 人力精簡後，我會對我的朋友說我服務的公司是一間值得效勞的公司	2.28	0.72	10
q3.2 人力精簡後，我覺得我的價值觀和公司的價值觀很相近	2.22	0.69	11
q3.3 人力精簡後，我會很驕傲的對別人說我是這家公司的一份子	2.29	0.78	8
q3.4 人力精簡後，我很慶幸當初找工作時選擇到這家公司服務	2.29	0.71	8
q3.5 人力精簡後，我願意付出更多的努力來幫助公司發展並獲得成功	2.40	0.64	7
q3.6 人力精簡後，我對公司的忠誠度很低	2.99	0.86	3
q3.7 人力精簡後，我很關心公司的未來	3.04	0.72	1
q3.8 人力精簡後，只要工作的內容差不多，去別的公司服務也無所謂	2.88	0.77	6
q3.9 人力精簡後，只要工作上有微小的改變，就會促使我離開這家公司	3.01	0.86	2
q3.10 人力精簡後，我認為繼續待在公司不會有任何益處	2.98	0.79	4
q3.11 人力精簡後，我認為當初決定來這家公司是一個錯誤的決定	2.93	0.85	5
整體員工組織承諾	2.66	0.48	

由表 4-10 可知員工組織承諾構面同意度得分依序為「留職承諾」該構面平

均數 2.95 標準差 0.65、「努力承諾」該構面平均數 2.81 標準差 0.49、「價值承諾」該構面平均數 2.27 標準差 0.56。整體組員工組織承諾的平均數 2.66 標準差 0.48。結果表示，2008 年實施人力精簡金融業之留任員工，不論在價值承諾、努力承諾、留職承諾、整體組織承諾的意願皆不高。

表 4-10 員工組織承諾各構面描述性統計摘要表

各構面名稱	平均數	標準差	排序
價值承諾	2.27	0.56	3
努力承諾	2.81	0.49	2
留職承諾	2.95	0.65	1
整體員工組織承諾	2.66	0.48	

第三節 不同背景變項在員工工作滿足及組織承諾之差異分析

本節主要在探討 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工背景變項在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異。

一、不同性別之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異

以 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工之性別為自變項，人力精簡、工作滿足及組織承諾為依變項，進行獨立樣本 t 考驗，探討兩者是否差異。由統計分析可知，不同性別的 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾各量表 t 考驗的結果，沒有任何量表達顯著的差異，亦即不論男性員工或女性員工在「整體人力精簡」、「整體工作滿足」或「整體組織承諾」的同意程度上沒有顯著不同。

二、不同婚姻狀況之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異

以 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工之婚姻狀況為自變項，人力精簡、工作滿足及組織承諾為依變項，進行獨立樣本 t 考驗，探討兩者是否差異。由統計分析可知，不同婚姻狀況的 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾各量表 t 考驗的結果，沒有任何量表達顯著的差異，

亦即不論已婚員工或未婚員工在「整體人力精簡」、「整體工作滿足」或「整體組織承諾」的同意程度上沒有顯著不同。

三、不同年齡之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異

本研究以單因子變異數分析來探討不同年齡的 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異情形，由統計分析可知，不同年齡之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾整體上皆未達顯著差異。

四、不同現任職位之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異

本研究以單因子變異數分析來探討不同現任職位的 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異情形，由統計分析可知，不同現任職位之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾整體上皆未達顯著差異。

五、不同教育程度之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異

本研究以單因子變異數分析來探討不同年齡的 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異情形，其結果如表 4-11 所示。經分析後，「整體人力精簡」層面達顯著差異，經 Scheffé 法事後比較的結果發現，教育程度為研究所(含)以上的員工對於整體人力精簡的同意程度高於教育程度為大學的員工。

表 4-11 教育程度不同的員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異分析

各量表	組別	個數	平均數	標準差	F 值	P 值	差異情形
整體人力精簡	(1)高中(職)	9	2.02	0.23	3.04	*0.03	4>3
	(2)專科	83	2.18	0.47			
	(3)大學	184	2.14	0.49			
	(4)研究所(含)以上	22	2.45	0.42			
整體工作滿足	(1)高中(職)	9	2.33	0.71	1.58	0.19	
	(2)專科	83	2.43	0.39			
	(3)大學	184	2.51	0.45			
	(4)研究所(含)以上	22	2.34	0.44			
整體組織承諾	(1)高中(職)	9	2.53	0.48	2.23	0.08	
	(2)專科	83	2.68	0.46			
	(3)大學	184	2.69	0.48			
	(4)研究所(含)以上	22	2.43	0.53			

*P ≤ 0.05 **P ≤ 0.01

六、不同平均月薪之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異

本研究以單因子變異數分析來探討不同平均月薪的 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異情形，由統計分析可知，不同平均月薪之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾整體上皆未達顯著差異。

七、不同現任部門之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異

本研究以單因子變異數分析來探討不同現任部門的 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異情形，其結果如表 4-12 所示。經分析後，「整體工作滿足」和「整體組織承諾」兩層面達顯著差異，經 Scheffé 法事後比較的結果發現，現任部門為分公司的員工對於整體工作滿足的同意程度高於總公司和的消費金融員工；現任部門為分公司的員工對於整體組織承諾的同意程度高於總公司和的消費金融員工。

表 4-12 部門不同的員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異分析

各量表	組別	個數	平均數	標準差	F 值	P 值	差異情形
整體人力精簡	(1)總行(公司)	96	2.22	0.48	2.25	0.08	
	(2)分行(公司)	142	2.12	0.48			
	(3)消費金融	43	2.13	0.43			
	(4)法人金融	17	2.40	0.46			
整體工作滿足	(1)總行(公司)	96	2.32	0.43	11.66	**0.00	2>1,3
	(2)分行(公司)	142	2.62	0.42			
	(3)消費金融	43	2.33	0.40			
	(4)法人金融	17	2.37	0.38			
整體組織承諾	(1)總行(公司)	96	2.55	0.51	6.52	**0.00	2>1,3
	(2)分行(公司)	142	2.77	0.43			
	(3)消費金融	43	2.52	0.46			
	(4)法人金融	17	2.81	0.48			

*P ≤ 0.05 **P ≤ 0.01

八、不同服務年資之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異

本研究以單因子變異數分析來探討不同服務年資的 2008 年實施人力精簡金融業之留任員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾之差異情形，由統計分析可知，不同服務年資之員工在人力精簡、工作滿足及組織承諾整體上皆未達顯著差異。

九、強制人力精簡與軟性人力精簡對工作滿足之差異

以人力精簡為自變項，工作滿足為依變項，進行獨立樣本 t 考驗，探討兩者是否差異。由表 4-13 可知，軟性人力精簡在工作滿足的分數高於強制人力精簡，亦即軟性人力精簡與強制人力精簡對工作滿足的影響有顯著差異，此支持假設 2：強制人力精簡與軟性人力精簡對工作滿足的負向影響有顯著差異。

表 4-13 不同人力精簡策略對工作滿足的差異分析

各量表	人力精簡	個數	平均數	標準差	T 值	P 值	差異情形
整體工作滿足	(1)軟性人力精簡	194	2.60	0.41	7.86	**0.00	1>2
	(2)強制人力精簡	104	2.22	0.39			
*P≤0.05		**P≤0.01					

十、強制人力精簡與軟性人力精簡對組織承諾之差異

以人力精簡為自變項，組織承諾為依變項，進行獨立樣本 t 考驗，探討兩者是否差異。由表 4-14 可知，軟性人力精簡在組織承諾的分數高於強制人力精簡，亦即軟性人力精簡與強制人力精簡對組織承諾的影響有顯著差異，此支持假設 4：強制人力精簡與軟性人力精簡對組織承諾的負向影響有顯著差異。

表 4-14 不同人力精簡策略對組織承諾的差異分析

各量表	人力精簡	個數	平均數	標準差	T 值	P 值	差異情形
整體組織承諾	(1)軟性人力精簡	194	2.82	0.39	8.74	**0.00	1>2
	(2)強制人力精簡	104	2.37	0.48			
*P≤0.05		**P≤0.01					

十一、不同人力精簡之主要措施在工作滿足及組織承諾之差異

本研究以單因子變異數分析來探討不同人力精簡主要措施在工作滿足及組織承諾之差異情形，其結果如表 4-15 所示。經分析後，「整體工作滿足」和「整體組織承諾」兩層面達顯著差異，經 Scheffé 法事後比較的結果發現，人力精簡主要措施為人事凍結對於整體工作滿足的同意程度高於人力精簡的其它措施；人力精簡主要措施為減薪(含無薪假)對於整體工作滿足的同意程度高於人力精簡主要措施為裁員和無預警裁員；人力精簡主要措施為人事凍結對於整體組織承諾的同意程度高於人力精簡主要措施為優退、裁員和無預警裁員；人力精簡主要措施為減薪(含無薪假)對於整體組織承諾的同意程度高於人力精簡主要措施為裁員和無預警裁員；人力精簡主要措施為優退對於整體組織承諾的同意程度高於人力精簡主要措施為無預警裁員。

表 4-15 不同人力精簡策略在工作滿足和組織承諾的差異分析

各量表	組別	個數	平均數	標準差	F 值	P 值	差異情形
整體工作滿足	(1)人事凍結	96	2.81	0.34	36.96	**0.00	1>2,3,4,5 2>4,5
	(2)減薪(含無薪假)	35	2.53	0.26			
	(3)優退	63	2.32	0.40			
	(4)裁員	39	2.23	0.34			
	(5)無預警裁員	65	2.21	0.42			
整體組織承諾	(1)人事凍結	96	2.99	0.28	30.87	**0.00	1>3,4,5 2>4,5 3>5
	(2)減薪(含無薪假)	35	2.75	0.30			
	(3)優退	63	2.60	0.46			
	(4)裁員	39	2.41	0.37			
	(5)無預警裁員	65	2.34	0.54			

*P ≤ 0.05 **P ≤ 0.01

第四節 人力精簡、工作滿足及組織承諾之相關分析

本節旨在使用 Pearson 積差相關分析驗證人力精簡、員工滿足及組織承諾各量表間的相關關係。

依表 4-16 所示，整體人力精簡與整體員工滿足之相關係數 $r = -0.64$ ， $p < 0.01$ 呈顯著負相關，支持假設 1：人力精簡對員工滿足有負向的影響。整體人力精簡與與整體組織承諾之相關係數 $r = -0.66$ ， $p < 0.01$ 呈顯著負相關，支持假設 3：人力精簡對組織承諾有負向的影響。整體員工滿足與整體組織承諾 $r = 0.68$ ， $p < 0.01$ 具顯著正相關，支持假設 5：員工工作滿足對組織承諾有正向的影響。

表 4-16 人力精簡、工作滿足及組織承諾之相關分析

		整體人力精簡	整體員工滿足	整體組織承諾
整體人力精簡	Pearson 相關係數	1	-0.64	-0.66
	顯著性		**0.00	**0.00
整體工作滿足	Pearson 相關係數	-0.64	1	0.68
	顯著性	**0.00		**0.00
整體組織承諾	Pearson 相關係數	0.66	0.68	1
	顯著性	**0.00	**0.00	

*P ≤ 0.05 **P ≤ 0.01

第五節 各構面之影響分析

由表 4-17 迴歸模型一可知，以人力精簡為自變項來預測組織承諾迴歸模型，F 值 = 2.7 與 p 值 = 0.1(大於 0.05)，可知迴歸方程式適配的效果不理想。但以人力精簡和員工滿足為自變項時，F 檢定統計量為 135.53，其 p 值 = 0.000，表示此迴歸模式非常顯著，即自變數對依變數有顯著之影響；由可知以「人力精簡」與「員工滿足」這兩個自變數共可解釋約 47.5%組織承諾的變異。另一方面，「人力精簡」與「員工滿足」這兩個自變數 t 檢定之 p 值分別為 0.002 及 0.000，表示「人力精簡」在與「員工滿足」此一自變數進入模式後對依變數有顯著之影響，由上述結果證明本文假設 6：「人力精簡會透過工作滿足去影響組織承諾」獲得支持。複迴歸方程式如下：

$$Y(\text{組織承諾}) = 2.342 + 0.477 * (\text{人力精簡}) + 0.274 * (\text{員工滿足}) + \varepsilon$$

表 4-17 組織承諾重要影響因素之迴歸分析

自變數	模型一 迴歸係數	模型二 迴歸係數
常數項	2.87	**1.12
人力精簡	-0.1	** -0.13
員工滿足		**0.74
R 平方	0.009	0.479
調整後的 R 平方	0.006	0.475
F	2.699	**135.53
T(自變數)	-1.64	** -3.1
		**16.31

*p<0.05 **p<0.01

第五章 結論與建議

本研究根據第三章研究設計與第四章研究結果分析，綜理出本研究之結論與建議，並探討這些結果在管理上的涵義，提供計畫與公司在規劃或執行人力精簡時之參考。

第一節 結論

本研究係討論人力精簡後留任員工之工作滿足與組織承諾之關聯性，經由前述研究假設驗證結果彙整如表5-1所示，主要研究結論與發現，分述如下：

表 5-1 研究假設結果表

項目	假設	結果
假設1	人員屬性不同，對工作滿足程度有顯著差異	部份成立
假設2	人員屬性不同，對組織承諾程度有顯著差異	部份成立
假設3	強制人力精簡與軟性人力精簡對員工滿足的負向影響有顯著差異	成立
假設4	強制人力精簡與軟性人力精簡對組織承諾的負向影響有顯著差異	成立
假設5	員工工作滿足對組織承諾有正向的影響	成立
假設6	人力精簡會透過工作滿足去影響組織承諾	成立

資料來源:本研究整理

一、人員屬性不同對工作滿足和組織承諾程度之分析情況

人口統計變項中只有現任部門對工作滿足和組織承諾有顯著性差異，其餘部份均未達顯著差異。本研究發現不同部門對工作滿足和組織承諾有顯著性差異。此發現可解釋為分公司的員工在2008年實施人力精簡後其所經歷的程度較總公司和消費金融部門來得小，故在工作滿足和組織承諾上皆較總公司和消費金融部門來得高。

二、工作滿足與組織承諾之關聯性

假說五：工作滿足對組織承諾有正向的影響，亦與McCauley and Kuhnert

(1992)、胡其安 (1998)、Rajandini, Schriesheim and Williams (1999)之論述符合。員工對工作的滿意度愈高，本來就會反應在對組織的忠誠與承諾上，當員工工作的滿意度愈高，認為此公司是可以信賴且公平正直的，自然會投射反應在組的承諾上，增進組織承諾。

三、不同人力精簡方式對工作滿足與組織承諾之影響

在人力精簡認知與工作滿足與組織承諾的差異分析上發現人力精簡認知中的「軟性人力精簡」和「強制人力精簡」在員工滿足與組織承諾上有顯著差異，顯示在人力精簡若利用軟性人力精簡方式，將有助於提高留任員工的工作滿足與組織承諾。另外人力精簡亦與工作滿足及組織承諾均呈現負相關，顯示在企業在推行人力精簡，容易因工作負荷加重而造成工作滿足度降低，如果不加以注意則會造成員工對人力精簡抱持負面看法，所以企業在推行人力精簡時必須特別注意維持組織內部的人力是否充足，才能確保人力精簡的成效。

四、工作滿足在人力精簡與組織承諾之關係間的中介效果

假說六：組織精簡後留任人員的工作滿足在人力精簡與組織承諾之關係間具有中介效果，獲得假設驗證成立。人力精簡會直接對組織承諾產生負向的影響，而工作滿足對組織承諾產生正向的影響，然而在加入工作滿足之後，人力精簡對組織承諾的直接效果變的不顯著，顯示人力精簡是透過工作滿足對組織承諾產生負向影響，即工作滿足在人力精簡與組織承諾之間具有完全中介的效果。

第二節 建議

經由實證分析結果，以下給予實務界及後續研究者一些個人的建議：

一、對實務界之建議

(一)應考量員工的個別差異因人制宜

本研究顯示樣本群由於教育程度與現職部門的差異，對人力精簡計畫認知、工作滿足及組織承諾等變項各有其不同的反應程度，因此，為期將對組織承諾之不利影響降至最低程度，企業在政策規劃宣導、溝通協調及相關配套措施方面，當應針對不同族群的個別差異，採取彈性手段，因人制宜。

(二)企業應適當跟員工宣導人力精簡之益處

本研究發現企業在施行人力精簡後其留任員工的認知會對其工作滿足與組織承諾造成部分影響，確實有學者所謂的「倖存者症候群」存在，留任人員在態度上，常會有保守傾向、士氣降低及生產力降低的現象出現，表示人力精簡對留下來的員工士氣帶來負面影響，因此企業進行人力精簡並不一定有會有助於生產力的提昇或組織目標的達成，如有處理不善，還會產生巨大的負面的影響。建議企業在進行人力精簡時應該要創造出一種組織氣氛，也就是危機感，讓全體員工相信公司推動人力精簡是必要的，若不進行變革，公司將面臨重大的危機，如此才能讓員工全力參與配合人力精簡，並且減少其抗拒。另外在人力精簡的過程中必須要提供員工實際的案例，藉由其他公司推行人力精簡成功的案例來激勵員工，並且相對提出失敗的案例來讓員工瞭解公司喪失競爭力的下場，邀請員工一起為公司規劃與推行精簡計畫，讓員工可以把自己的未來與公司的未來視為一體，如此便可以使人力精簡更為順利成功。

二、對後續研究者之建議

(一)續探討金融業人力精簡的預期成效

受測者對整體組織承諾及工作滿意度均不高，是否因為以往大家所認知的銀行業是金飯碗，相對於其他產業，台灣的金融業員工對於職場的裁員風險有較低的危機意識，因此，在2008年這波金融海嘯遍及大部份金融業而所採取的大規模人力精簡，對於台灣的金融業員工，相對於其他產業的員工會有更大適應上的困

難與情緒上的不知所措，而且員額大幅的精簡，工作又未減少，導致與預期效果有顯著差異，值得探究。

(二)擴大研究顯著影響組織承諾的變項

本研究以人力精簡為自變項，組織承諾為依變項，工作滿意度為干擾變項，其中組織承諾與人力精簡之間關係受工作滿意度干擾，而干擾組織承諾與人力精簡之間關係的因素甚多，建議繼續研究者，可將其他構面，如工作壓力、資遣制等因素納入研究架構加以探討。

(三)利用訪談的質性研究來提昇對人力精簡計畫之認知度

任何人力精簡決策的施行，決策者的主觀意識與決心對政策影響深遠，且人力精簡成功與否與同仁的是否支持亦有相當關聯。因此，本研究若能配合訪談相關決策者以了解其背景與觀念，同時瞭解執行與規劃變革同仁之內心感受，蒐集更深入資料，對相關研究分析，必能更臻完善。

第三節 研究限制

本研究在進行探討過程中，由於某些研究限制可能造成對研究結果的偏差或錯誤，因此，提出作為未來研究者進行相關研究時的考量及參考。分述如下：

- 1.本研究探討的是人力精簡後留任員工對其工作滿足與組織承諾的影響，而員工組織承諾的狀態是否會被組織內外的其他因素所影響，例如：企業文化、溝通等等，皆可能影響到員工對於組織承諾因素，此為本研究限制之一。後續研究應可將諸多可能因素列入探討，以利更完整呈現整個研究領域全貌。
- 2.本研究之對象僅針對金融業員工進行探討，對於分析結果的推論，可能無法類推至其它行業，此為本研究限制之二。建議未來研究這可以蒐集不同類型樣本，比較不同職業型態留任人員對工作滿足與組織承諾之關聯性研究，讓議題有更

多發揮比較的空間。

- 3.本研究採用橫段面進行工作滿足與組織承諾的研究，只同一個時間點量測，無法針對各時間點的資料來進行分析，此為本研究限制之三。建議未來研究可以縱斷面來蒐集留任人員的資料，針對員工的一段期間來瞭解各變項之間的變化，是否會因為時間變數而造成員工對於變項的影響。



參考文獻

一、中文文獻

1. 王俊諺 (2008),「組織精簡後留任人員之工作不安全感、生涯不確定感、信任與組織承諾」,國防大學管理學院後勤管理研究所碩士論文。
2. 朱輝南(2004),「組織精簡、裁撤與異化的關係:以空軍飛機修護人員為例」,元智大學資訊社會學研究所碩士論文。
3. 江若嵐 (2005),「國際觀光旅館員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究」,銘傳大學碩士論文。
4. 行政院主計處 (2009)。台灣地區失業率調查報告。
5. 李芳齡 (2001),人力資源最佳實務。台北:商周。
6. 吳容輝 (2002),「高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究--以某地方政府為例」,國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
7. 吳美連 (2005),人力資源管理理論與實務。台北:智勝。
8. 林俊瑩、侯雅婷、謝亞恆、徐蕙瑩 (2010),工作特質與學前教師工作投入的因果關聯:組織承諾的中介角色研究。教育與社會研究,20,105-143。
9. 范熾文(2007),教師組織承諾:概念、發展、類別及其啟示。學校行政,50,128-144。
10. 胡其安 (1998),「組織政治氣候與員工工作態度關係之研究-以信任為干擾變項」,銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
11. 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,2(23)。
12. 郭振生 (2003),「內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究--以台南地區國民小學為例」,南華大學管理研究所碩士論文。
13. 黃英忠 (1996),人力資源管理的理念與應用。中華民國人力發展月刊,34,

36-45。

14. 黃麗華 (1996),「大學職員工作滿足之研究--以某國立大學為例」, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
15. 黃志中 (2004),「高雄市國民小學行政人員團隊學習、組織承諾與學校行政效能關係之研究」, 國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
16. 黃素惠 (2006), 組織承諾談提升教師組織承諾之啟示。教育暨外國語文學報, 3, 1-21。
17. 陳光榮 (2003),「精省後中部辦公室就地安置之公務人員的心理知覺、工作滿足與組織承諾之研究」, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。
18. 鄧顯華 (2003),「內部行銷、組織承諾與服務品質關係之探討」, 國立中山大學企管研究所碩士論文。
19. 蔡進雄 (2005), 超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究。國民教育研究集刊, 13, 37-63。
20. 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」, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文文獻

1. Appelbaum, S. H., Simpson, R., & Shapiro, B. T. (1987). Downsizing: The ultimate human resource strategy. *Business Quarterly*, 52(3), 1-9.
2. Argyle, M. (1987). *The psychology of happiness*. London, England : Methuen.
3. Bartlett, K. R.(2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
4. Blum, M.L. & J.C. Naylor (1968). *Industrial psychology : Its theoretical and social foundations*, New York: Harper & Row, Inc.

5. Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practices. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213-255.
6. Budros(1999).A conceptual framework of analyzing why organizations downsize. *Organization Science*, Providence, 10(1), 69-82.
7. Byars, L.L., & Rue, L.W. (2000). *Human resource management (6thed.)*. New York: McGraw Hill.
8. Cameron (1994). *Combinatorics: Topics, Techniques, Algorithms*, Cambridge University Press, Cambridge.
9. Carnevale, A. (1983). *Human Capital: A High Yield Corporate Investment*, Washington DC, American Society for Training and Development.
10. Casey, E. G., & Philip, M. W. (2008). The relationship between organizational commitment, perceived relatedness, and intentions to continue in Canadian track and field officials. *Journal of Sport Behavior*, 31(1), 44-63.
11. Cohen, A. D. (2003). The learner's side of foreign language learning: Where do styles, strategies, and tasks meet? *IRAL Journal*, 41(4), 279-292.
12. Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job Satisfaction*. New York: Lexington Books.
13. Greenhalgh, G. and Kerr, R.(1995). *Manufacturing Management Principles and Concepts*, London, Chapman and Hall.
14. Fournet, G. P., M. K. Jr. Distefano & M. W. Pryer (1966), *Job Satisfaction Issues and Problem*, *Personnel Psychology*, 19, 165-183.
15. Freeman, S. J., & Cameron, K. S.(1993). *Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework*. *Organization Science*, 4(1), 10-29.
16. Ghiselli, R. F., Lopa J. M. L. & Bai B. (2001). *Job Satisfaction, Life Satisfaction, and Turnover Intention*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*,

- 42(2), 28-37.
17. Greaver, Maurice F.(1999). Strategic Outsourcing- A Structured Approach to outsourcing Decisions and Initiations, American Management Association, New York.
 18. Gronroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implication. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
 19. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
 20. Hoppock(1935). Job satisfaction N.Y. : Happy and Brothers Publisher.
 21. Hoyer, G., & Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(9), 2024-2047.
 22. Huber, G., & Glick, W. (1993). Understanding and predicting organizational change. See Huber & Glick 1993, 215-265.
 23. Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.
 24. Jerald, Greenberg & A. B. Robert, (1995). *Behavior in Organizations*, N. J.: Prentice-Hall Inc., 581.
 25. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand-McNally.
 26. McCauley, D. P., and K. W. Kuhnert (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust, *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.

27. Meyer & Allen (1991). A tree-Component Conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61~69.
28. Mondy, R.W.Sharplin, A. Holmes, R. E.& Flippo, D. (1986). *Management: concepts and practices*. Boston: Allyn and Bacon.
29. Money, A.H. and Foreman, S. (1996). The Measurement of internal marketing:a confirmatory case study, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-766.
30. Mowday, et al.(1982) *Employee Organization Linkage*, New York:Academic Press, 220-221.
31. O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-environment fit, *Academy of Management Journal.*, 34(3), 487-516.
32. Pettit, J., Goris, J. & Vaught, B. (1997). An examination of organisational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction, *Journal of Business Communication*, 34 (1), 81-98.
33. Rajnandini, Schriesheim A Chester, and Williams S Eric (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
34. Reich, R. B. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st-century Capitalism*. New York: Knopf.
35. Schultz (1960).Investment in HumanCapital, *American Economic Review*.
36. Seashore, S. E. and T. D. Taber (1975). Job Satisfaction and Their Correlation, *American Behavior and Scientist*. 18, 346.
37. Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C.L.(1969).The measurement of satisfaction work and retirement. Chicago: Rand McNally.
38. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment.

Administrative Science Quarterly, 22, 46-56.

39. Szilagvi, A.D.M.J. Wallace. (1983). Organizational behavior and Performance, 3rd edition, U.S.A.: Scott, Forman and Company.
40. Tomasko, R.M. (1990). Downsizing-resaping the corporation for the future, New York: American Management Association.
41. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation, New York: John, Willey & Sons Inc.
42. Weiss, D. J et al. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, University of Minnesota, Minneapolis.



附錄

敬愛的朋友：

您好！這是一份純學術性研究問卷，旨在探討金融危機下企業人力精簡對留任員工工作滿足與組織承諾影響之研究。本問卷採不記名方式，所有資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，請您放心作答。感謝您撥冗參與，協助這項研究能夠順利完成。謝謝您的熱心協助，並祝您：身體健康 事事順心！

第一部分：人力精簡 此部分是想了解貴公司因應金融海嘯所採取人力精簡的方式及對象，請您依個人的主觀意見或實際經驗，對以下各項問題選出您的同意程度，以打√的方式再下列空格中填寫適當的答案。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.你認為公司因應危機而採取人事凍結的方式是合適的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.你認為公司因應危機而採取減薪的方式是合適的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.你認為公司因應危機而採取降調職位的方式是合適的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.你認為公司因應危機而採取優退的方式是合適的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.你認為公司因應危機而採取無預警裁員的方式是合適的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.據你所知公司因應 2008 金融海嘯人力精簡所採取的措施是(可複選,如複選請回答第 7 題) <input type="checkbox"/> (1)人事凍結 <input type="checkbox"/> (2)減薪(含無薪假) <input type="checkbox"/> (3)優退 <input type="checkbox"/> (4)裁員 <input type="checkbox"/> (5)無預警裁員					
7.據你所知公司因應 2008 金融海嘯人力精簡所採取的主要措施是(單選) <input type="checkbox"/> (1)人事凍結 <input type="checkbox"/> (2)減薪(含無薪假) <input type="checkbox"/> (3)優退 <input type="checkbox"/> (4)裁員 <input type="checkbox"/> (5)無預警裁員					
8.公司實施組織精簡的主要對象為(單選) <input type="checkbox"/> (1)不適任者 <input type="checkbox"/> (2)年資較高者 <input type="checkbox"/> (3)年齡較長者 <input type="checkbox"/> (4)績效過差者 <input type="checkbox"/> (5)臨時人員					
9.在組織進行精簡(裁員)的整個過程中，員工的參與程度為：(單選) <input type="checkbox"/> (1)全程參與 <input type="checkbox"/> (2)公司主導決策 <input type="checkbox"/> (3)只參與部份過程 <input type="checkbox"/> (4)幾乎沒有任何參與					
第二部分：工作滿足 此部分是想了解雇主因金融海嘯人力精簡後對工作滿足影響，請您依個人的主觀意見或實際經驗，對以下各項問題選出您的同意程度，以打√的方式再下列空格中填寫適當的答案。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.人力精簡後，我對於目前的工作負荷量感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.人力精簡後，我的工作能讓我有發揮所長的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.人力精簡後，我滿意於能常常有不同的工作歷練機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.人力精簡後，我的能力足以勝任現職。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.人力精簡後，我滿意於主管對待部屬的方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.人力精簡後，就工作量而言，我滿意每月的薪資所得。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.人力精簡後，目前的工作能給我升遷的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.人力精簡後，我滿意於目前工作所處的環境與設施。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第三部分：員工組織承諾 此部分是想了解雇主因金融海嘯下人力精簡後員工組織承諾的影響。請您依個人的主觀意見或實際經驗，對下列各項問題選出您的同意程度，以打√方式在下列空格中填寫適當的答案。	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.人力精簡後，我會對我的朋友說我服務的公司是一間值得效勞的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.人力精簡後，我覺得我的價值觀和公司的價值觀很相近。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.人力精簡後，我會很驕傲的對別人說我是這家公司的一份子。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.人力精簡後，我很慶幸當初找工作時選擇到這家公司服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.人力精簡後，我願意付出更多的努力來幫助公司發展並獲得成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.人力精簡後，我對公司的忠誠度很低。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.人力精簡後，我很關心公司的未來。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.人力精簡後，只要工作的內容差不多，去別的公司服務也無所謂。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.人力精簡後，只要工作上有微小的改變，就會促使我離開這家公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.人力精簡後，我認為繼續待在公司不會有任何益處。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.人力精簡後，我認為當初決定來這家公司是一個錯誤的決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部分 基本資料（每題請勾選「√」一項）

- 性別： (1)男 (2)女
- 婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚 (3)其他_____
- 年齡： (1)20歲以下 (2)21~25歲 (3)26~30歲 (4)31~35歲
 (5)36~40歲 (6)41~45歲 (7)46~50歲 (8)51~55歲
 (9)56~60歲 (10)61~歲以上
- 現任職位： (1)職員 (2)基層主管 (3)中階主管(經副襄理)
 (4)高階主管(協理以上)
- 教育程度： (1)國中(含)以下 (2)高中(職) (3)專科 (4)大學

(5) 研究所（含）以上

6. 平均月薪(元/新台幣)：

(1) 20,000 以下 (2) 20,001~30,000 (3) 30,001~40,000

(4) 40,001~50,000 (5) 50,001~60,000 (6) 60,001~70,000

(7) 70,001~80,000 (8) 80,001 以上

7. 現在任職部門：

(1) 總行部室 (2) 分行 (3) 消費金融部門 (4) 法人金融部門

(5) 其他_____

8. 您在貴公司服務的年資：

(1) 1年內 (2) 2~3年 (3) 4~5年 (4) 6~8年

(5) 9~12 (6) 13~15 (7) 16年以上

9. 2008年金融海嘯發生後公司是否有歷經金融合併 (1) 是 (2) 否

問卷到此全部結束了！敬請您再稍微檢查一下喔！感謝您！