

組織變革與人員態度變化之研究

賴建榮

國立勤益工商專科學校工業工程與管理科

本研究的主要目的在探討組織變革對人員態度變化的影響，以問卷調查方式，針對勤益工商專科學校由私立改制國立的案例，分析組織成員對各項事務或現象之變化的看法。問卷結果顯示，整體的改制效果，尚未有一致的看法，但在個別現象上，對研究進修的投入及行政效率的不滿意最為凸顯；另有師生關係的退化、教學態度的改變，顯示組織成員對學校與個人認知上產生變化。由於組織基本隸屬性變革的影響，可能需要更長時間的觀察與評估，才能得到更具體明確的結論與影響因素，研究亦建議對此案例作進一步持續與深入的探討。

關鍵字：組織變革、態度變化、自我認知。

一、導論

隨著社會的進步與開放，各類組織的發展也呈現多元的變化。台灣許多國營的事業機構正透過各種方式逐步轉移民營，如中華工程公司以股票上市轉移民營；中科院航發中心計劃由國防部軍事單位改隸經濟部所屬之國營事業單位，再轉移民營。另一方面，有些教育單位，卻由私立改制國立，如私立勤益工商專科學校，及計劃改制中之私立聯合工商專科學校。此種組織基本制度的變革，不僅對組織的經營管理產生根本的變化，也使組織成員的適應起了改變。本研究即透過對勤益工商專科學校教職員的問卷調查，探討組織變革對人員態度變化的影響，以期對組織變革時之組織規劃與設計有所助益。

1.1 組織變革與發展

組織為適應其計畫或非計畫的內外環境改變，必需對組成的元素進行調整與修正，換言之，內外環境的改變是促使組織變革的主要原因，如此才能維持組織的持續發展。組織如欲永保成長與生存，必須不斷努力於控制其外在的環境，然而一個組織對於外界環境的變化並無法完全控制，因此就必須不斷從事內在組織的修正、調整，以更有效地應付外在環境的變化、價值觀的改變、社會需求的壓力與個人對所處新環境的認知差異。另外，組織內部成員工作態度的改變，對工作的期望，個人價值觀念差異，從而也影響到組織目標、結構、權力系統，乃至管理方式的修正(Greenberg and Baron, 1993)。

組織成員態度的改變與認知差異的程度是決定組織未來是否持續發展的最大因素。組織成員態度的改變亦影響個人的價值觀、人際關係、對組織未來的預期，甚至是個人工作努力的程度。在組織變革之初，新的組織型態與運作方式尚未完全穩固之際，不同組織成員的社會知覺(social perception)以及自我認知(self-cognition)亦有所不同(Schein, 1968)。所謂社會

知覺係指組織成員對社會環境中的他人或團體特性的看法。組織變革通常伴隨個人社會知覺的改變，尤其當組織在外在環境中的角色有所變更時，造成個人社會知覺的改變，進而影響組織成員的態度，其中可能包含工作努力程度、人際關係與對組織的歸屬感等等。所謂自我認知指的是組織成員不僅對他周圍的人或物有所反應，同時對自己的期望、思想與情感等亦常有反應。組織成員不但是認知外在環境的主體，同時亦是被自己所認知的客體。此一社會化過程係透過與組織中他人交互行為的結果而形成。因此，自我認知不但與組織中他人的實際反應有密切關係，而且與個體對他人反應的評價也有相當的關連性，同時與個體所扮演的角色亦息息相關。所以組織變革造成組織成員態度的改變尚伴隨成員彼此間的交互影響關係。

1.2 態度與態度的改變

態度是個人對特定對象所持有的評價感覺及行動傾向，也就是個人對所認識的人、事、物或觀念所做的贊同或反對的認知性評價（李美枝，民80）。一般心理學者認為態度包含認知(cognition)、情感(affection)與意向(conation)三個成份(Razacki 1982)。認知成份係指對態度對象所持有之信念的組合體係；情感成份指個人對態度對象的情緒感覺；意向成份指個人對態度對象的反應傾向。

態度會透過認知信念之間的不一致性或行為的觀察，產生態度的改變（張春興，民80）。本研究探討的問題重點即針對私立學校改制國立後，組織成員對改制後所處環境的態度改變，此改變顯然將影響不同成員的歸屬感、內外的主觀評價與自我期許及其外顯行為。本研究參考修正Hovland and Rosenberg (1960)的態度概念如圖1，並透過量表問卷引發組織成員內在態度的表現。

二、個案介紹

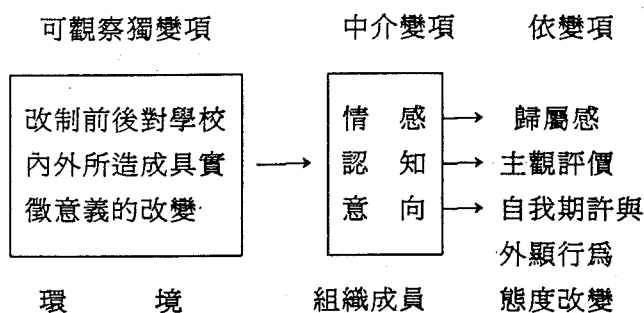


圖1 態度概念圖

勤益工商專科學校創立於民國六十年八月，位於台中縣太平鄉。設有機械、電子、電機、化工、工管與企管等六科，至民國八十一年八月共有日夜間部學生約5500人，教職員210人（勤益工商專科學校概況，民81）。

勤益工商專科學校在創校人張明將軍、王國秀女士伉儷對教育的熱愛與理想堅持下，辦學績效卓越，歷次教育部評鑑，成績都名列前茅。民國七十六年冬，創校人張明將軍王國秀女士深以一自力更生之學校，不足以達成對教學品質之提昇，使學校得以及時長足發展，且一己年事日高，所能為力者日益有限，乃於民國七十六年十一月十二日致書教育部毛高文部長，願無條件將學校捐獻政府。經各方研究努力，於民國八十一年七月一日正式改制為國立勤益工商專

科學校（勤益二十年特刊，民81）。

勤益工商專科學校改制至今已近二年，學生人數約6000人，呈穩定成長；教職員工則大幅增加至316人（勤益人事室，民83），增加幅度達百分之五十。由於制度的改變，加上大量新進人員的融入，對原有私立勤益的組織文化，產生莫大的衝擊。本研究即針對私立勤益的教職員，探討他們對私立勤益與國立勤益，在各種事務現象變化上的看法，藉以反應組織成員在組織變革中態度變化的狀況，以期對組織變革時之組織規劃與設計有所助益。

三、問卷設計

3.1 問卷對象

問卷以勤益工商專科學校教職員為調查對象，分為A、B兩卷，A卷由改制前（即81年6月以前）到校服務者填答，B卷由改制後（即81年7月以後）到校服務者填答。

3.2 問卷內容

問卷分為兩部份，第一部份為基本資料，包括職級、性別與到職時間；第二部份依到職時間分為A卷與B卷，A卷比較改制前後，組織成員對各項事務或現象之比較看法，由改制前已到校服務者填答；B卷調查項目與A卷項目皆呈對出現，但由改制後到校服務者填答，採絕對判斷方式填答。

問卷採李克特5等分量表(Likert, 1982)由受調者依題目敘述，就非常同意、同意、沒意見、不同意、非常不同意等五個選項中，選勾一項認為最適當的答案。詳細問卷內容如附件一。

3.3 調查方式

問卷採全數調查方式，委由勤益工管科助教將問卷發放至各單位，經各單位助理分發個人。調查期間為5月16日至5月23日。

3.4 資料分析

A卷（改制前到校服務者）與B卷（改制後到校服務者）資料分別統計，問卷回收後，以SAS統計軟體分析，主要分析內容包括：

1. 基本資料：含全体與各類別成員之樣本資料組成。
2. 比率分析：含全体與各類別成員對各單項問題之選答百分比。
3. 顯著性分析：依李克特量表之特性，將選答項目視為數值資料，分別為1、2、3、4、5，表示對各問題之同意程度，權數愈小，同意度愈高；權數愈大，同意度愈小。再以單因子變異數分析檢定不同類別成員對各單項問題同意度之差異性。

四、問卷結果

4.1 基本資料

問卷合計發出316份，回收171份，無效問卷4份，有效問卷167份，問卷A106份，問卷B61份，有效回收比率為52.9%。各類別成員樣本資料組成如表A1及表B1。

表A1 各類別成員之有效回收份數及百分比 (A卷)

項目	類別	次數	百分比
職	(1)教授、副教授	15	14.2
	(2)講師	48	45.3
	(3)助教	29	27.4
級	(4)行政人員	14	13.2
	合計	106	100.0
職	(1)教師	92	86.8
	(2)行政人員	14	13.2
	合計	106	100.0
兼	(1)教師兼行政*	36	39.1
	(2)教師未兼行政	56	60.9
	合計	92	100.0
性	(1)男	77	72.6
	(2)女	29	27.4
	合計	106	100.0
到	(1)80年7月以前	89	84.0
	(2)80年8月至81	17	16.0
校	年6月		
時	合計	106	100.0
間			

*係指教授、副教授、講師、助教兼行政者。

表B1 各類別成員之有效回收份數及百分比 (B卷)

項目	類別	次數	百分比
職	(1)教授、副教授	4	6.6
	(2)講師	18	29.5
	(3)助教	12	19.7
級	(4)行政人員	27	44.3
	合計	61	100.0
職	(1)教師	34	55.7
	(2)行政人員	27	44.3
	合計	61	100.0
兼	(1)教師兼行政*	14	41.2
	(2)教師未兼行政	20	58.8
	合計	34	100.0
性	(1)男	29	47.5
	(2)女	32	52.5
	合計	61	100.0

*係指教授、副教授、講師、助教兼行政者。

4.2 改制前到校服務者 (A卷)

4.2.1 全体樣本之選答結果

全体樣本對各題之選答百分比如表A2所示，就各問題回答同意與非常同意之前三項，分別為問題4(87.8%)、問題10(77.4%)與問題9(65.1%)。而回答不同意及非常不同意百分比合計超過百分之五十者，包括問題6(69.8%)與問題2(56.6%)。

表A2 全体樣本之選答百分比

問 卷 項 目	非常同意		同 意		沒 意 見		不 同 意		非常不同意	
	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1. 學生素質普遍比改制前有所提升。	6	5.7	54	50.9	17	16.0	26	24.5	3	2.8
2. 師生關係比改制前密切。	0	0.0	8	7.5	38	35.8	57	53.8	3	2.8
3. 老師對教學工作比改制前認真。	5	4.7	16	15.1	37	34.9	41	38.7	7	6.6
4. 老師對研究進修比改制前投入。	27	25.5	66	62.3	10	9.4	3	2.8	0	0.0
5. 同仁間的相處比改制前和諧。	3	2.8	18	17.0	44	41.5	37	34.9	4	3.8
6. 行政效率比改制前進步。	1	0.9	7	6.6	24	22.6	55	51.9	19	17.9
7. 對各項資訊的獲得比改制前容易。	3	2.8	54	50.9	30	28.3	17	16.0	2	1.9
8. 硬體建設比改制前充實。	5	4.7	41	38.7	17	16.0	32	30.2	11	10.4
9. 待遇福利比改制前好。	5	4.7	64	60.4	21	19.8	16	15.1	0	0.0
10. 學校對外的知名度比改制前提高。	16	15.1	66	62.3	15	14.2	7	6.6	2	1.9
11. 學校對整體發展規劃比改制前具體。	8	7.5	51	48.1	30	28.3	14	13.2	3	2.8
12. 整體而言學校改制後表現比改制前好。	1	0.9	38	35.8	33	31.1	28	26.4	6	5.7

若就全体樣本之選答同意度分析，結果如表A3，同意度最高三名同百分比分析一致，分別為問題4(1.90)、問題10(2.18)與問題9(2.45)。不同意度最高三名，分別為問題6(3.80)、問題2(3.52)與問題3(3.27)。

表A3 全体樣本之選答同意度

問 卷 項 目	同意度
1. 學生素質普遍比改制前有所提升。	2.68
2. 師生關係比改制前密切。	3.52
3. 老師對教學工作比改制前認真。	3.27
4. 老師對研究進修比改制前投入。	1.90
5. 同仁間的相處比改制前和諧。	3.20
6. 行政效率比改制前進步。	3.80
7. 對各項資訊的獲得比改制前容易。	2.63
8. 硬體建設比改制前充實。	3.03
9. 待遇福利比改制前好。	2.45
10. 學校對外的知名度比改制前提高。	2.18
11. 學校對整體發展規劃比改制前具體。	2.56
12. 整體而言學校改制後表現比改制前好。	3.00

4.2.2 分類樣本之選答結果

為比較各類別成員對各項問題之看法有無差異，分別依職別（教師與行政）、兼職別（教師兼行政與教師未兼行政）、性別（男與女）與到職時間（80年7月以前與80年8月至81年6月）統計，結果顯示：

- (1) 就教師與行政別之比較，由表A5顯示，兩者對問題5($F=6.0$ ， $P<0.05$)與問題10($F=3.63$ ， $p<0.05$)之同意度，都有顯著不同。顯示行政人員對同仁和諧的不同意度(3.71)較教師之不同意度(3.12)高；知名度提升上，行政人員的同意度(2.57)較教師之同意度(2.12)為低。另由表A4發現，對行政效率之改善（問題6），兩者雖無顯著差異，但行政人員之不同意百分比(78.6)較教師之不同意百分比(68.5)高出10%。

表A4 教師與行政別樣本之選答百分比

問卷項目	職別	非常同意		同意		沒意見		不同意		非常不同意	
		教師	行政	教師	行政	教師	行政	教師	行政	教師	行政
1. 學生素質普遍比改制前有所提升。		6.5	0.0	52.2	42.9	13.0	35.7	25.0	21.4	3.3	0.0
2. 師生關係比改制前密切。		0.0	0.0	6.5	14.3	38.0	21.4	52.2	64.3	3.3	0.0
3. 老師對教學工作比改制前認真。		5.4	0.0	13.0	28.6	37.0	21.4	40.2	28.6	4.4	21.4
4. 老師對研究進修比改制前投入。		28.3	7.1	57.6	92.9	10.9	0.0	3.3	0.0	0.0	0.0
5. 同仁間的相處比改制前和諧。		3.3	0.0	18.5	7.1	44.6	21.4	30.4	64.3	3.2	7.2
6. 行政效率比改制前進步。		1.1	0.0	6.5	7.1	23.9	14.3	53.3	42.9	15.2	35.7
7. 對各項資訊的獲得比改制前容易。		3.3	0.0	49.0	64.3	28.3	28.6	18.5	0.0	1.1	7.1
8. 硬體建設比改制前充實。		3.3	14.3	38.0	42.9	17.4	7.1	31.5	21.4	9.8	14.3
9. 待遇福利比改制前好。		4.4	7.1	64.1	35.7	18.5	28.6	13.0	28.6	0.0	0.0
10. 學校對外的知名度比改制前提高。		17.4	0.0	60.9	71.4	15.2	7.1	5.4	14.3	1.1	7.1
11. 學校對整體發展規劃比改制前具體。		7.6	7.1	47.8	50.0	30.4	14.3	13.0	28.6	1.1	14.3
12. 整體而言學校改制後表現比改制前好。		1.1	0.0	35.9	35.7	33.7	14.3	26.1	28.6	3.3	21.4

表A5 教師與行政別之選答同意度檢定

問卷項目	教師	行政	F值	P值
1. 學生素質普遍比改制前有所提升。	2.66	2.79	0.18	0.67
2. 師生關係比改制前密切。	3.52	3.50	0.01	0.91
3. 老師對教學工作比改制前認真。	3.25	3.43	0.42	0.52
4. 老師對研究進修比改制前投入。	1.89	1.93	0.04	0.85
5. 同仁間的相處比改制前和諧。	3.12	3.71	6.00	0.02*
6. 行政效率比改制前進步。	3.75	4.07	1.76	0.19
7. 對各項資訊的獲得比改制前容易。	2.65	2.56	0.38	0.54
8. 硬體建設比改制前充實。	3.07	2.79	0.73	0.39
9. 待遇福利比改制前好。	2.40	2.79	2.80	0.09
10. 學校對外的知名度比改制前提高。	2.12	2.57	3.63	0.05*
11. 學校對整體發展規劃比改制前具體。	2.52	2.79	1.01	0.32
12. 整體而言學校改制後表現比改制前好。	2.95	3.36	2.33	0.13

(2) 就性別別之比較，由表A6與表A7顯示，兩者對問題10之看法有顯著不同($F=4.25$ ， $P<0.05$)，男性同意度(2.08)較女性同意度(2.45)為高；另外對問題11及問題12亦接近統計的顯著差異。其他問題雖均無顯著差異，但所有問題皆有女性同意度較男性為低的傾向。

表A6 性別別樣本之選答百分比

問 卷 項 目	性別	非常同意		同 意		沒 意 見		不 同 意		非常不同意	
		男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
1. 學生素質普遍比改制前有所提升。		7.8	0.0	49.4	55.2	16.9	13.8	22.1	31.0	3.9	0.0
2. 師生關係比改制前密切。		0.0	0.0	7.8	6.9	40.3	24.1	49.4	65.5	2.6	3.5
3. 老師對教學工作比改制前認真。		5.2	3.5	16.9	10.3	37.7	27.6	33.8	51.7	6.4	6.9
4. 老師對研究進修比改制前投入。		24.7	27.6	63.6	58.6	9.1	10.3	2.6	3.5	0.0	0.0
5. 同仁間的相處比改制前和諧。		3.9	0.0	19.5	10.3	40.3	44.8	32.5	41.4	3.9	3.5
6. 行政效率比改制前進步。		1.3	0.0	7.8	3.5	20.8	27.6	53.3	48.3	16.9	20.7
7. 對各項資訊的獲得比改制前容易。		3.9	0.0	50.6	51.7	26.0	34.5	18.2	10.3	1.3	3.5
8. 硬體建設比改制前充實。		5.2	3.5	35.1	48.3	18.2	10.3	28.6	34.5	13.0	3.4
9. 待遇福利比改制前好。		5.2	3.5	63.6	51.7	15.6	31.0	15.6	13.8	0.0	0.0
10. 學校對外的知名度比改制前提高。		19.5	3.5	61.0	65.5	13.0	17.2	5.2	10.3	1.3	3.5
11. 學校對整體發展規劃比改制前具體。		10.4	0.0	49.3	44.8	26.0	34.5	13.0	13.8	1.3	6.9
12. 整體而言學校改制後表現比改制前好。		1.3	0.0	41.6	20.7	27.3	41.4	26.0	27.6	3.9	10.3

表A7 性別別之選答同意度檢定

問 卷 項 目	男性	女性	F 值	P 值
1. 學生素質普遍比改制前有所提升。	2.65	2.76	0.25	0.62
2. 師生關係比改制前密切。	3.47	3.65	1.62	0.20
3. 老師對教學工作比改制前認真。	3.19	3.49	1.91	0.17
4. 老師對研究進修比改制前投入。	1.89	1.89	0.00	0.99
5. 同仁間的相處比改制前和諧。	3.13	3.38	1.76	0.19
6. 行政效率比改制前進步。	3.76	3.86	0.27	0.61
7. 對各項資訊的獲得比改制前容易。	2.62	2.66	0.03	0.87
8. 硬體建設比改制前充實。	3.09	2.86	0.84	0.36
9. 待遇福利比改制前好。	2.42	2.55	0.60	0.44
10. 學校對外的知名度比改制前提高。	2.08	2.45	4.25	0.04*
11. 學校對整體發展規劃比改制前具體。	2.45	2.82	3.58	0.06
12. 整體而言學校改制後表現比改制前好。	2.90	3.28	3.47	0.06

(3) 就教師兼行政與教師未兼行政之比較及就到職時間別之比較顯示皆無顯著差異。

4.3 改制後到校服務者 (B 卷)

4.3.1 全体樣本之選答結果

全体樣本對各題之選答百分比如表B2所示，就各問題回答同意與非常同意之前三項，分別

為問題5(62.3%)、問題12(59.1%)與問題1(54.1%)。而回答不同意及非常不同意百分比合計超過百分之五十者，為問題8(68.9%)。若就全体樣本之選答同意度，結果如表B3，同意度最高三名分別為問題5(2.48)、問題4(2.49)與問題1(2.51)。不同意度最高三名，分別為問題8(3.69)、問題11(3.09)與問題10(3.08)。

表B2 全体樣本之選答百分比

問 卷 項 目	非常同意		同 意		沒 意 見		不 同 意		非常不同意	
	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比	次數	百分比
1.我認為本校學生素質普遍良好。	2	3.3	31	50.8	23	37.7	5	8.2	0	0.0
2.我認為本校師生關係密切。	1	1.6	25	41.0	26	42.6	9	14.8	0	0.0
3.我認為本校老師對教學工作皆很認真。	3	4.9	27	44.3	25	41.0	4	6.6	2	3.3
4.我認為本校老師對研究進修皆很投入。	6	9.8	25	41.0	24	39.3	6	9.8	0	0.0
5.我認為本校同仁間相處和諧。	2	3.3	36	59.0	15	24.6	8	13.1	0	0.0
6.我認為學校行政效率良好。	3	4.9	21	34.4	18	29.5	14	23.0	5	8.2
7.我容易取得本校各項資訊。	1	1.6	22	36.1	17	27.9	20	32.8	1	1.6
8.我認為本校硬體建設充實。	1	1.6	8	13.1	10	16.4	32	52.5	10	16.4
9.我認為本校待遇福利良好。	1	1.6	20	32.8	21	34.4	17	27.9	2	3.3
10.我認為本校對外擁有高知名度。	1	1.6	20	32.8	16	26.2	21	34.4	3	4.9
11.我認為學校有完整的整體發展規劃。	0	0.0	19	31.1	21	34.4	17	27.9	4	6.6
12.整體而言，我認為學校的表現良好。	4	6.6	32	52.5	13	21.3	11	18.0	1	1.6

表B3 全体樣本之選答同意度

問 卷 項 目	同意度
1.我認為本校學生素質普遍良好。	2.51
2.我認為本校師生關係密切。	2.70
3.我認為本校老師對教學工作皆很認真。	2.59
4.我認為本校老師對研究進修皆很投入。	2.49
5.我認為本校同仁間相處和諧。	2.48
6.我認為學校行政效率良好。	2.95
7.我容易取得本校各項資訊。	2.96
8.我認為本校硬體建設充實。	3.69
9.我認為本校待遇福利良好。	2.98
10.我認為本校對外擁有高知名度。	3.08
11.我認為學校有完整的整體發展規劃。	3.09
12.整體而言，我認為學校的表現良好。	2.56

4.3.2 分類樣本之選答結果

因為樣本較少，僅探討教師與行政別人員之比較，結果如表B4與表B5。由表B5顯示，兩者

對問題 8 的看法有顯著的不同($F=7.36, P<0.05$)，教師(3.97)較行政人員(3.33)之不同意度為高。另外，對問題 6，行政人員傾向同意(2.67)，教師傾向不同意(3.18)；但對問題 9，教師傾向同意(2.88)，行政人員傾向不同意(3.11)。其他問題皆無顯著差異。

表B4 教師與行政別樣本之選答百分比

問 卷 項 目	職 別	非常同意		同 意		沒 意 見		不 同 意		非常不同意	
		教師	行政	教師	行政	教師	行政	教師	行政	教師	行政
1. 我認為本校學生素質普遍良好。		2.9	3.7	61.8	37.0	26.5	51.9	8.8	7.4	0.0	0.0
2. 我認為本校師生關係密切。		2.9	0.0	44.1	37.0	41.2	44.4	11.8	18.5	0.0	0.0
3. 我認為本校老師對教學工作皆很認真。		8.8	0.0	47.1	40.7	35.3	48.1	8.8	3.7	0.0	7.4
4. 我認為本校老師對研究進修皆很投入。		8.8	11.1	47.1	33.3	32.3	48.2	11.8	7.4	0.0	0.0
5. 我認為本校同仁間相處和諧。		2.9	3.7	61.8	55.6	26.5	22.2	8.8	18.5	0.0	0.0
6. 我認為學校行政效率良好。		2.9	7.4	26.5	44.4	32.3	25.9	26.5	18.5	11.8	3.7
7. 我容易取得本校各項資訊。		0.0	3.7	32.4	40.7	29.4	25.9	38.2	25.9	0.0	3.7
8. 我認為本校硬體建設充實。		2.9	0.0	5.9	22.2	2.9	33.3	67.7	33.3	20.6	11.1
9. 我認為本校待遇福利良好。		2.9	0.0	38.2	25.9	29.4	40.7	26.5	29.6	2.9	3.7
10. 我認為本校對外擁有高知名度。		2.9	0.0	26.5	40.7	29.4	22.2	38.2	29.6	2.9	7.4
11. 我認為學校有完整的整體發展規劃。		0.0	0.0	29.4	33.3	32.4	37.0	29.4	25.9	8.8	3.7
12. 整體而言，我認為學校的表現良好。		2.9	11.1	52.9	51.9	20.6	22.2	23.5	11.1	0.0	3.7

表B5 教師與行政別樣本之選答同意度檢定

問 卷 項 目	教師	行政	F 值	P 值
1. 我認為本校學生素質普遍良好。	2.41	2.63	1.48	0.23
2. 我認為本校師生關係密切。	2.62	2.82	1.08	0.30
3. 我認為本校老師對教學工作皆很認真。	2.44	2.78	2.58	0.11
4. 我認為本校老師對研究進修皆很投入。	2.47	2.52	0.05	0.82
5. 我認為本校同仁間相處和諧。	2.41	2.56	0.53	0.47
6. 我認為學校行政效率良好。	3.18	2.67	3.67	0.06
7. 我容易取得本校各項資訊。	3.06	2.85	0.77	0.38
8. 我認為本校硬體建設充實。	3.97	3.33	7.36	0.01*
9. 我認為本校待遇福利良好。	2.88	3.11	0.96	0.33
10. 我認為本校對外擁有高知名度。	3.12	3.04	0.10	0.75
11. 我認為學校有完整的整體發展規劃。	3.17	3.00	0.54	0.46
12. 整體而言，我認為學校的表現良好。	2.65	2.44	0.72	0.40

五、分析與討論

因為改制前與改制後到職人員比較基礎的不同，對各項事務的看法亦有所不同。改制前到職人員係建立在一種組織變革前後的相對比較；改制後到職人員則建立在一種組織變革後的絕對判斷或不同比較對象的相對判斷，所以兩者問卷的方式有所不同，統計上也無法做檢定，而僅能從事主觀的比較分析（如表C）。以下分別就各問卷項目結果討論。

表C 改制前與改制後到職人員比較彙總表

問卷項目	改制前到職者				改制後到職者			
	同意度	同意%	沒意見%	不同意%	同意度	同意%	沒意見%	不同意%
1. 學生素質	2.68	56.6	16.0	27.4	2.51	54.1	37.7	8.2
2. 師生關係	3.52	7.5	35.8	56.7	2.70	42.6	42.6	14.8
3. 老師教學態度	3.27	19.8	34.9	45.3	2.59	49.1	41.0	9.9
4. 老師研究進修	1.90	87.8	9.4	2.8	2.49	50.8	39.3	9.9
5. 同仁間的相處	3.20	19.8	41.5	38.7	2.48	62.3	24.6	13.1
6. 行政效率	3.80	7.5	22.6	69.9	2.95	39.3	29.5	31.2
7. 資訊獲得	2.63	53.7	28.4	17.9	2.96	37.7	27.9	34.4
8. 硬體建設	3.03	43.4	16.0	40.6	3.69	14.7	16.4	68.9
9. 待遇福利	2.45	65.1	19.8	15.1	2.98	34.4	34.4	31.2
10. 知名度	2.18	77.4	14.2	8.4	3.08	34.4	26.2	39.4
11. 整體發展規劃	2.56	55.6	28.3	19.1	3.09	31.1	34.4	34.5
12. 整體表現	3.00	36.7	31.1	32.2	2.56	59.1	21.3	19.6

*同意%含非常同意及同意，不同意%含非常不同意及不同意。

(1) 學生素質

無論改制前後到職者，對學生素質之肯定同意比率皆超過50%，但改制前到職者仍有接近30%不同意。顯示改制對學生素質提升的預期，並未完全受到贊同。原因除了預期過高外，也可能是學生自主意識的提昇，影響評斷的基準。

(2) 師生關係

改制前到職人員有高達56.7%不同意改制後師生關係較改制前密切，不同意度高達3.52，顯示師生關係的認同有明顯的退步，也反應雙導師制度並未增進師生之關係，是一值得進一步研究的現象。另外對改制後到職人員，雖傾向同意師生關係密切(2.70)，但有43%沒有意見，可能缺乏比較基礎所致。

(3) 老師教學態度

改制前到職者有高達45.3%不同意老師對教學工作比改制前認真，不同意度達3.27，顯示老師在教學上的投入亦有降低情形。但對改制後到職者，卻有49.2%認為老師教學認真，可能是比較基礎不同所致。

(4) 老師研究進修

無論改制前後到職者，皆同意老師對研究進修的認真投入，尤其改制前到職者的同意比率高達87.8%，顯示教師對研究進修的高度需求與投入。

(5) 同仁間的相處

改制前到職者就本項問題傾向保留態度，有42%沒意見，整體傾向不同意(3.20)，且行政人員(3.71)較教師(3.12)同意度低。但對改制後到職者，卻有62%同意同仁間相處和諧，同意度1.90，為所有問題之同意度最高者。如此之差異，除了比較基礎不同所致外，應有其他影響因素，有待進一步的研究探討。

(6) 行政效率

改制前到職者，有高達70%不同意行政效率有所進步，不同意度為所有問題中最高者(3.80)。改制後到職者，雖整體傾向同意(2.95)，但僅行政人員同意(2.67)，教師則不同意(3.18)。顯示一般公營單位存在之效率不佳情形，有融入組織的現象。

(7) 資訊獲得

無論改制前後到職者，皆同意資訊的獲得容易，顯示組織有許多開放的資訊獲得管道。

(8) 硬體建設

無論改制前後到職者，皆不同意學校硬體建設充實，尤其改制後到職者之不同意度(3.69)為所有問題中最高者。顯示除了改制前到職者對改制後充實建設的期待尚未實現外，改制後到職者更不滿意現有硬體設施。

(9) 待遇福利

無論改制前後到職者，皆傾向同意待遇福利良好。但就改制後到職者，行政人員傾向不同意(3.11)，教師則傾向同意(2.88)。

(10) 知名度

改制前到職者有77.4%同意學校對外知名度比改制前提昇，同意度(2.18)為所有問題中第二高者，但改制後到職者卻傾向不同意(3.08)。顯示兩者的認知有所差異，可能改制確已提升了學校知名度，但並未達到普遍的程度。

(11) 整體發展規劃

改制前到職者傾向同意有較好的整體發展規劃(2.56)，但改制後到職者卻傾向不同意(3.09)。

(12) 整體表現

改制後到職者傾向肯定學校整體表現(2.56)，但改制前到職者呈現紛歧的看法，同意、沒意見與不同意約各有三分之一的比率，顯示改制的整體效果仍未得到一致的看法。

勤益希望經由改制國立，能獲得較多的資源，使學校能永續地發展。所以改制前在校服務者，多數對改制存有殷切期望。由問卷顯示，整體的改制效果，尚未有結論，但在個別現象上，對研究進修的投入及行政效率的不滿意最為凸顯；另有師生關係的退化、教學態度的改變，顯示組織成員對學校與個人認知上產生變化，似乎漸漸呈現公營機關的組織文化與辦事態度，

同時有傾向個人價值追求的現象。

六、結論

組織的變革，透過情感、認知與意向的作用，而引起組織成員態度的改變；組織成員態度的改變又影響組織的發展。本研究以勤益工商專科學校由私立改制國立學校的制度變革，由問卷調查發現，如此的改變，尚未達成組織成員對組織發展的期待，甚且在個別事項上，產生負面的作用。由於問卷題數有限，僅能呈現成員的態度表徵，而無法探討造成此一改變的原因。若能針對此一個案，做進一步全盤性的研究，相信對組織的發展，必定能給予莫大的幫助。

國營事業民營化是政府推動經濟發展的主要政策，是順應經濟自由化、提升產業競爭力的重要方式。另一方面，對教育文化事業，如本研究所探討之勤益工商專科學校，由私立轉移國立，以期獲取更充足的資源以助益學校組織的永續成長與發展，為一種鮮見的組織變革案例。由本研究的調查發現，如此變革的效益，尚未完全受到肯定。可能這種組織基本隸屬性變革的影響，需要更長時間的觀察與評估，才能得到更見具體明確的結論。而針對此一問題，進行更廣泛與深入的研究，對組織發展與設計規劃是極其重要的。

七、參考資料

- 張春興，民80，現代心理學，台北，東華書局。
- 李美枝，民80，社會心理學－理論研究與應用，台北，文笙書局。
- 翁啓雄，民81，勤益二十年特刊，台中。
- 翁啓雄，民82，勤益工商專科學校概況，台中。
- 勤益工商專科學校八十三年人事室統計資料，台中。
- Greenberg, J., and Baron, R. A., (1993), Behavior in organizations, 4th edition, Allyn and Bacon.
- Havland, C.I., and Rosenberg, M.J., (1960), Attitude, organization and change. New Haven: Yale University press.
- Likert, R., (1982), A technique for the Measurement of attitudes, (special issue). Archives of Psychology.
- Razeccki, D.W., (1982), Attitude Theme and Advances, Sunderland, MA: Sinauer.

八、附件

各位同仁大家好！

這是一份關於「組織變革對人員態度變化之研究」問卷，針對本校教職員同仁，了解大家對本校改制至今，對各項事務或現象之變化的看法。本問卷係配合本人修讀課程之報告撰寫，純屬學術研究之用，絕不做為其它用途。煩請您依以下的說明作答，感謝您撥空填寫。

順頌 時祈！

工管科講師 賴建榮 敬啓

(一)、基本資料 (請在適當選項打勾)

1. 您的職級是 教授、副教授 講師 助教 行政主管 一般行政人員 若您是教師，您是否兼任行政工作 (行政人員免填) 是 否
2. 您的性別是 男 女
3. 您到校的時間是 80年7月以前 (改制前2年以上) 80年8月至81年6月 (改制前1年) 81年7月以後 (改制後)

(二)、問卷說明

1. 本問卷分 A、B 兩部份，您若是在改制前 (即81年6月以前) 到校服務者，請選填問卷 A 部份；您若是在改制後 (即81年7月以後) 到校服務者，請選填問卷 B 部份。
2. 本問卷採李克特 5 等分量表，請依題目敘述，就非常同意、同意、沒意見、不同意、非常不同意等五個選項中，選勾一項您認為最適當的答案。

(三)、問卷 A (改制前到校同仁作答)

1. 我認為學校改制後，學生素質普遍比改制前有所提升。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
2. 我認為學校改制後，師生關係比改制前密切。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
3. 我認為學校改制後，老師對教學工作比改制前認真。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
4. 我認為學校改制後，老師對研究進修比改制前投入。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
5. 我認為學校改制後，同仁間的相處比改制前和諧。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
6. 我認為學校改制後，行政效率比改制前進步。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
7. 我認為學校改制後，對各項資訊的獲得比改制前容易。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
8. 我認為學校改制後，硬體建設比改制前充實。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
9. 我認為學校改制後，待遇福利比改制前好。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
10. 我認為學校改制後，學校對外的知名度比改制前提昇。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
11. 我認為學校改制後，學校對整體發展規劃比改制前具體。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意
12. 整體而言，我認為學校改制後的表現比改制前好。
 非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

(四)、問卷 B (改制後到校同仁作答)

1. 我認為本校學生素質普遍良好。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

2.我認為本校師生關係密切。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

3.我認為本校老師對教學工作皆很認真。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

4.我認為本校老師對研究進修皆很投入。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

5.我認為本校同仁間相處和諧。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

6.我認為學校行政效率良好。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

7.我容易取得本校各項資訊。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

8.我認為本校硬體建設充實。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

9.我認為本校待遇福利良好。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

10.我認為本校對外擁有高知名度。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

11.我認為學校有完整的整體發展規劃。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意

12.整體而言，我認為學校的表現良好。

非常同意 同意 沒意見 不同意 非常不同意