臺大管理論叢 2008/6
第18卷 第2期 1-26

在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究—檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果

The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment - Examining the Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Psychological Contract Breach

陳惠芳／東吳大學國際經營與貿易學系副教授
Huei-Fang Chen, Associate Professor, Department of International Business, Soochow University

Received 2006/9, Final revision received 2007/4

摘要

在組織變革環境下，員工之組織承諾往往受到破壞，如何維持員工之組織承諾已成為許多轉型或變革中組織時常需要面對的課題。本研究之主要目的在以賦權與組織承諾相關理論，提出研究架構來詮釋組織如何在變革環境下，透過賦權來提升和強化員工組織承諾的過程。其中本研究重點在探討員工之心理契約與內外控傾向在主要變項賦權與組織承諾間關係的干擾效果。

本研究以台灣南部地區進行民營化中的三家公營事業員工作為研究對象，以問卷調查方式收集資料，共收回有效問卷 213 份。本研究實證之結果指出，在組織變革環境中，員工之賦權有助於提升員工對組織之承諾，而員工之內控傾向對知覺心理契約違反有顯著負向影響。本研究結果也顯示，員工之內外控傾向、知覺心理契約違反、與賦權之交互作用會負向影響其組織承諾；其中，外控傾向之員工，其賦權對組織承諾之影響顯著高於內控傾向之員工；而員工之知覺心理契約違反會干擾其賦權對組織承諾之影響關係。本文最後提出研究結果之學術與管理實務之貢獻與意涵以及未來研究建議。

【關鍵字】賦權、組織承諾、知覺心理契約違反

Abstract

In a changing environment, employee commitment to any organization is easily disrupted. The major purpose of this research is to establish a framework that explains how to use empowerment to strengthen employee commitment to an organization and examine the moderating effects of locus of control and perceived psychological contract breach under changing conditions. A questionnaire survey of 213 employees at three of Taiwan's state-owned enterprises under privatization or reorganization was conducted. The hypotheses test results support the significant influence of empowerment has on employee organizational commitment. The results show that empowerment perceived by employees that have external locus of control has a more significant positive impact on organizational commitment. The results also reveal that empowerment perceived by employees who perceived higher psychological contract breach has a more significant positive impact on organizational commitment. The academy and management contribution and implications of this study are discussed and some suggestions for future research are recommended.

【Keywords】empowerment, organizational commitment, perceived psychological contract breach

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、 緒論

一、 研究動機

組織變革要產生效能，除要有品質良好的變革方案，還要有完善的配套措施，讓員工在變革過程中參與變革程序 (Evans, Pucik, & Barsoux, 2002)。在組織變革環境下，例如組織縮編或公營事業民營化時，員工與組織之間的關係往往受到考驗，其中員工對組織的承諾常會遭到破壞。組織承諾是指個人認同某一特定組織及其目標，願意維持其成員身份以促成組織目標之達成，許多研究顯示，組織變革或縮編會對員工與組織的關係會產生負面影響，包括降低組織員工之忠誠或組織承諾 (Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller, 2001; Knudsen, Johnson, Martin, & Roman, 2003)。雖然大多數的研究都肯定員工之組織承諾為組織帶來的效益，但組織承諾下降時，又會負面影響員工在組織中後續的意向和行為，因此在組織變革環境下，如何維繫員工之組織承諾已成為許多公營或民營企業時常需要面對的議題。

過去研究指出，在組織變革環境下，員工的賦權與心理契約會影響組織承諾。賦權係指給予員工權力、自由、和資訊，以進行決策和參與組織事務，就賦權而言，Niehoff et al. (2001) 認為在縮編環境下，員工賦權與工作豐富化對員工忠誠度有顯著正向影響；Mishra 與 Spreitzer (1998) 也指出在縮編環境下，賦權可以促成員工正面的態度反應。過去學者較少將上述賦權與組織承諾之間的關係驗證在公營事業民營化的過程，本研究認為在民營化的變革環境下，員工賦權對其組織承諾之影響仍會有重要性。心理契約是員工對其個人與組織間相互義務的知覺，就心理契約而言，研究指出在組織變革過程中，員工的心理契約會受到影響 (Morrison, 1994; Morrison & Robinson, 1997)。此外 Raja、Jones 與 Ntalianis (2004) 的研究指出個人的人格特質與心理契約有某種程度的關聯性。因此本研究認為在組織變革環境中，要維繫員工之組織承諾，應同時考量員工之賦權、心理契約、與人格特質等三個層面。

在國內有關公營事業民營化的研究，部份學者雖從員工心理層面來探討民營化過程中如何解決員工的問題，但少有研究從賦權、心理契約、與人格特質的角度來探討如何維繫員工對組織的承諾 (林宜珍，2001; 徐正屏，2001; 張峻源，2001; 吳鍇，2002; 吳容輝，2002)。本研究認為在組織變革環境下，例如公營事業民營化，組織應注意工作、心理和人格特質等方面的影響，在工作方面設法維持及改善員工之賦權，在心理層面應注意員工之心理契約之變化，同時了解員工的人格特質，如此多管齊下必有助於提升員工的正面工作態度。

二、 研究目的

本研究之主要目的在以賦權、心理契約以及組織承諾等相關理論，提出一個研究架構，來詮釋組織如何在變革環境下，透過賦權來提升和強化員工組織承諾的過

臺灣大學學術 臺灣大學圖書館

程。本研究認為員工之心理契約與人格特質在組織變革之過程中，對人員心理的轉折也會扮演重要角色，因此本文探討員工不同之人格特質，例如內控或外控之不同傾向，如何影響賦權對組織承諾的關係。由於研究指出人格特質會影響員工的心理契約 (Raja et al., 2004)，本研究也認為探討心理契約在賦權對組織承諾關係的影響也有其價值所在。公營事業民營化為一種典型的組織變革過程，其中常遭遇員工心理上之難題，本文以公營事業民營化過程為情境，實證本文研究架構中主要變項包括賦權、組織承諾、心理契約、和人格特質間的關係，並對研究結果提出理論與實務意涵。

基於以上的研究目的，本文主要研究問題包括在組織變革環境下：

1. 探討員工賦權對員工組織承諾之影響。
2. 驗證員工人格特質與心理契約之關係。
3. 研究員工之人格特質是否會在賦權對組織承諾之影響關係上產生干擾效果。
4. 檢視員工之心理契約是否會在賦權對組織承諾之影響關係上產生干擾效果。

貳、 文獻探討

一、 賦權與組織承諾

過去有關賦權的研究都將重點放在管理實務上，包括組織高層將決策權授予較低層人員，提高組織成員對資訊和資源的接觸機會。Daft (2001) 認為賦權係指給予員工權力、自由、和資訊，以進行決策和參與組織事務的概念。在實務上，員工賦權包括分享企業績效資訊，具有達成組織目標的知識和技能，擁有實質決策權力，員工可基於公司績效獲得利潤之分享或認股之獎勵。近年來學者將賦權觀點轉移到心理層面，即強調工作者對賦權的認知。Conger 與 Kanungo (1988) 將賦權界定為自我效能的激勵概念。Thomas 與 Velthouse (1990) 主張賦權為一種多面向的概念，他們認為賦權可以提高內在工作激勵，此種激勵表現在四個構面，即意義 (Meaning)、能力 (Competence)、自決 (Self-determination)、和影響力 (Impact)。意義指工作目標或目的的價值，係依據個人理念和標準來判斷，意義涉及工作角色之需求與信念、價值觀、和行為間的適配。能力或稱自我效能，指個人對自己有足夠能力和技術來表現良好績效的信念，其重點在工作角色層次。自決指自己感覺可以倡導和選擇行動方案，自決反映個人在工作行為和過程中倡導和持續的自主性，例如決定工作方式、速度、和努力等。影響力指個人可以影響策略、行政管理、和營運結果的程度。

組織承諾是指個人認同某一特定組織及其目標，願意維持其成員身份以促成組織目標之達成 (Mowday, Steers, & Porter, 1979)。組織承諾也可界定為員工對組織之心理依附 (Chen, Tsui, & Farh, 2002)。Porter、Steers、Mowday 與 Boulian (1974) 認為組織承諾包括三種要素，即強烈的組織信仰並接受組織的目標和價值，願意為組織利益付出努力，渴望繼續成為組織之一份子。Mowday、Porter 與 Steers (1982) 以態度和行

臺灣大學學術期刊資料庫

為的關係來界定組織承諾，認為主要的組織承諾包括三個成份：第一，認同承諾，指員工對組織目標和價值觀有強烈的信念和接受度；第二，涉入承諾係指員工願意盡力為組織努力之程度；第三，留職承諾係指員工一種強烈留在組織的欲望。1990 年代，學者主要對組織承諾之研究包括兩個領域 (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996)：第一為有關組織承諾之構面；例如 Meyer 與 Allen (1991) 認為組織承諾有三大構面，一為情感性承諾，指員工對組織情感之依附，二為持續性承諾，指員工視離開組織之知覺成本，三為規範性承諾，指員工留在組織的義務。第二個領域研究重心在探討員工發展組織承諾之心理程序，其中知覺公平、工作保障、和信任被認為是造就組織承諾之潛在因素 (Wong, Wong, Hui, & Law, 2000)。本文綜合 Porter et al. (1974)、Mowday et al. (1982)、O'Reilly 與 Chatman (1986)、以及 Meyer 與 Allen (1991) 之分類，將組織承諾界定為包括對組織價值之認同 (價值承諾)、努力為組織付出 (努力承諾)、及渴望留在組織中 (留職承諾) 三個元素。

過去實證研究指出，賦權與員工的忠誠心或承諾有正向關係，Niehoff et al. (2001) 的研究顯示，上司讓員工影響決策和支持員工努力之表現，會提高員工對組織之承諾。Fulford 與 Enz (1995) 的研究發現，在服務業中員工知覺賦權與員工忠誠具有正向關係。此外賦權也與老師對學校之承諾有正向關係 (Wu & Short, 1996)。在組織變革環境下，例如公營事業民營化之過程，員工對未來充滿不確定感，深怕自己的權益在這過程中遭到破壞 (Daft, 2001)，在此環境下，組織應力行賦權，讓員工可以分享資訊，增加權力或是提高對工作的控制力，或讓他們參與決策，從賦權過程中激勵員工，提升員工的自我效能，讓他們有被重用之感覺，並有學習成長之機會，這些因素可以強化員工對組織的認同感，讓他們願意努力為組織做事，並願意長期留在組織，因而提高對組織之承諾。基於以上之說明，本文提出以下的研究假設：

假設 1 在組織變革環境下，員工之賦權對其組織承諾具有顯著正向影響

二、 內外控傾向與心理契約

人格特質係指個人心理特徵的獨特組合，會影響個人與他人的互動。內外控傾向為一種人格特質，內外控傾向係指人們相信自己可以控制個人命運的程度，內控傾向者認為個人可以主導自己的命運，而外控傾向者則認為個人的命運是操之在別人手中。Spector (1982) 的研究指出，個人工作行為之變異其中 5% 至 25% 可由內外控人格特質來解釋。其研究結果發現，內控者對自己的能力比較有信心，比較願意在複雜的環境中搜尋資訊，績效表現也較佳。其次，內控者比較喜歡參與式管理，對自己的工作希望獲得較多的回饋。外控者較為循規蹈矩，較易接受組織的指揮與領導。在相同的工作環境下，內控傾向與外控傾向者可能表現出不同的工作行為，例如面對困難挑戰時，內控傾向者會加倍努力以求成功，但外控傾向者則相信命運注定而不做額外

臺灣大學學術典藏

的努力。內控者通常表現出比較主動積極的工作態度，而外控傾向者可能會比較被動與消極。許多學者的研究也發現員工的內外控傾向會影響工作態度，內控傾向者相對外控傾向者，前者對工作投入較高，工作滿意也較高，同時對組織之承諾也較高 (Spector, 1982; Pierce & Dunham, 1987; Luthans, Back, & Taylor, 1987; 尤雪娥，2001; Judge & Bono, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)。

Schein (1980) 曾指出心理契約反應出員工與組織間在特定資源上對彼此的期望，並認為心理契約是決定在工作場所中員工態度與行為之主要因素。Rousseau (1989) 則界定心理契約是員工對其個人與組織間相互義務的知覺。心理契約提供員工一種其與雇主間關係的控制感和安全感，同時也提供一種方式讓雇主不必太多監督即可管理和指導員工。因此，心理契約是由個人對互惠義務相關的信念或知覺所組成，心理契約具有知覺性和個人化特質。員工的心理契約特指他們相信經由對雇主付出的貢獻會有相對等的回報獎勵 (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994)。

Rousseau (1995) 認為員工透過下列三種方式來獲取心理契約之條件。第一，員工個人在與別人之溝通過程中被說服，例如在招募過程中，員工從與面試者或招募人員互動中明示或暗示地得到一些允諾；一旦被雇用後，其同事或主管會向他說出其個人與組織關係義務的想法。第二，員工自己觀察同事和上司的行為，及他們所受到組織的待遇，從此種社會線索中員工得知他們的契約義務。第三，組織提供結構訊號，例如正式的薪酬與福利制度、績效評估、組織文獻記載使命宣言等，從中員工也可建立與組織間的心理契約。

有關心理契約之相關研究，主要分為兩大類型，一為從反向來討論違反心理契約之前置因素 (Morrison & Robinson, 1997; King, 2000; Lo & Aryee, 2003)、後果變項 (Turnley & Feldman, 1999)、和干擾因素 (Robinson, 1996) 等。另一為從正面角度來探討心理契約對員工關係的正向影響，包括改善員工之態度與行為等 (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Coyle-Shapiro, 2002; Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003)。從違反心理契約的角度來看，Morrison 與 Robinson (1997) 指出心理契約之違反可能是個人或組織片面違背契約條件，又稱食言 (Reneging)，也可能是員工與組織代表人間的誤解，考慮其他相互義務之本質，又稱不契合 (In-congruence)。此外，Rousseau (1995) 認為心理契約之違反是因為外在不可控制的環境變動，使員工和組織無法履行義務，又稱中斷 (Disruption) 。Turnley 與 Feldman (1998) 的研究也指出組織違反心理契約會導致員工對組織忠誠度的降低或離職。從正面的角度來看，滿足心理契約對員工績效有正向影響，因為基於互惠原則，員工會竭力回報組織。Coyle-Shapiro 與 Kessler (2000) 的實證指出滿足心理契約之結果，發現員工願意額外加班並志願做組織並沒有要求的事。Turnley et al. (2003) 的研究指出滿足心理契約對員工的績效、組織公民行為、及組織承諾等均有正向影響。

臺灣人學術期刊資料庫

MacNeil (1985) 將心理契約分為兩類，一為交易型心理契約， 一為關係型心理契約；交易型心理契約指在一固定期間內，通常為短期，相關團體間之特定與金錢的交換，這種類型的心理契約缺乏長期承諾；相反地，關係型心理契約指開放式較未指定利害關係的合約，此種契約係建立和維持在相關團體之間的關係和情誼上；這種契約同時涉及金錢與非金錢的交換，關係型心理契約的獎勵包括在公司內訓練發展的機會和長期生涯發展的途徑。Rousseau (1990) 的研究指出，在關係型心理契約之下，雇主主要透過工作保障來換取員工的忠心；在交易型心理契約之下，企業會運用高薪酬或績效基礎新酬來留住員工，但員工較可能會主動離職。在心理契約的概念下，雇主對員工主要的義務包括允諾快速升遷、給付較高薪酬、採行績效報酬、給予訓練、提供長期工作保障、協助生涯發展及支援解決個人問題。員工對雇主的義務在願意加班工作，對組織展現忠心，額外加班也不拒絕，離職會事先知會， 接受調職安排，拒絕幫忙競爭者，保護公司專屬資訊不外流，保證在公司持續工作之年數等。

由於外控傾向之員工對有關未來情境的相關資訊較不敏感且缺乏警覺性，並對未來個人前途的發展也較不在意，同時對與組織間長期的關係也較不關心，這種類型的人員會覺得未來不可預測 (Raja et al., 2004)。所以當組織發生變革時，他們比較不容易有效地準備和因應，故組織的變革措施對他們的衝擊會較大。相反地，具有內控傾向之員工比較會注意外在環境的變化，對外在環境之資訊也會比較關心，因此他們在面對組織變動時，比較會主動思考因應措施。所以在組織變革環境下，他們對組織變革的做法會泰然處之，因此他們所知覺到心理契約違反之程度相對會較低。因此本文提出以下之研究假設：

假設 2 在組織變革環境下，員工之內控傾向對其知覺之心理契約違反具有顯著負向影響

在相關組織研究上，許多學者都將重點放在內外控傾向與賦權或組織承諾的直接關係上，例如 Thomas 與 Velthouse (1990) 與 Spreitzer (1995)，他們指出人員的內控傾向會正向影響知覺賦權程度。Lam 與 Schaubroeck (2000) 的研究則認為內控傾向對組織承諾有正向影響，林泰正 (2001) 的研究也有類似的結果，李元墩、林育理與陳啟光 (2001) 的研究則指出人格特質會對組織承諾產生影響。然而有些學者認為人格特質與組織承諾應是間接關係，Martin、Thomas、Charles、Epitropaki 與 McNamara (2005) 指出內外控傾向係透過上司與部屬的交換關係影響組織承諾，Forrester (2000) 的研究認為許多組織無法達到賦權所帶來的效益，其中問題之一在將賦權概念窄化，例如未注意員工的個別差異。正如前面所言，內外控傾向不同的員工，在變革環境下，對外界的變動會有不同的反應，因此本研究推論員工之內外控傾向可能會使賦權與組織承諾間的關係受到影響。

本研究認為外控傾向之員工比較需要有外在力量之輔助，才能提高個人之信心

臺灣人博學術期刊資料庫

與能力。在組織變革境下，就賦權層面而言，本文認為在賦權對組織承諾之影響上，員工之內外控傾向可能會有干擾作用。對外控傾向之員工而言，賦權包括知覺工作所帶來之意義、影響力、自我決策、及自我效能，可以有效協助他們的變革因應能力，提升他們所知覺在組織中的重要性和地位，並進而強化其對組織之努力、認同、與留職的承諾，故對外控傾向之員工而言，賦權所帶來的效果對他們的協助能量將超過內控傾向之員工。因此本文提出以下之研究假設：

假設 3 在組織變革環境下，外控傾向之員工其賦權對組織承諾之影響程度高於內控傾向之員工

有關心理契約的研究，大多數學者將焦點放在探討心理契約對組織態度或行為的直接影響關係，例如知覺心理契約違反對組織承諾、工作績效、或離職傾向之直接影響 (Robinson, 1996; Lo & Aryee, 2003; Bligh & Carsten, 2005)，較少學者以心理契約為干擾變項來研究相關議題和進行實證。依據 Raja et al. (2004) 的觀點，如果人格特質確會對心理契約產生顯著影響，而員工之內外控傾向既會影響知覺心理契約違反，則知覺心理契約違反應會在賦權對組織承諾的關係上產生干擾效果，事實上，King (2000) 的研究曾指出心理契約與其他組織變項之間接關係，他的研究指出員工對工作保障的心理契約會干擾工作保障與工作成果的關係。由於知覺心理契約違反是員工知覺組織義務的兌現，根據上述研究文獻與推論，這種知覺是會受內外控傾向影響，換言之，知覺心理契約違反之程度可能會因人而異，因此也可能會干擾個人在組織中的態度和行為間的關係。

在組織變革環境下，員工如果知覺心理契約違反，則表示員工與組織間的關係遭受破壞，在此情況下，組織如果想要維繫其員工對組織的承諾，則必須要有具體措施。由於賦權有助於組織承諾之提升，在組織變革過程中，如果發現員工知覺心理契約違反程度嚴重，組織應會加強賦權相關措施，提高員工知覺工作所帶來之意義、影響力、自我決策、及自我效能，由此提高賦權對組織承諾之影響。換言之，當組織發現員工知覺心理契約違反程度並不嚴重時，則組織可能就不會強調賦權，如此賦權對組織承諾之影響力反而因此較弱。基於以上之推論，本研究認為員工知覺心理契約違反程度與賦權之交互作用將會影響組織承諾，本文因此提出以下之研究假設：

假設 4 在組織變革環境下，員工之知覺心理契約違反程度會強化其賦權對組織承諾之影響關係

臺灣大學學術期刊資料庫

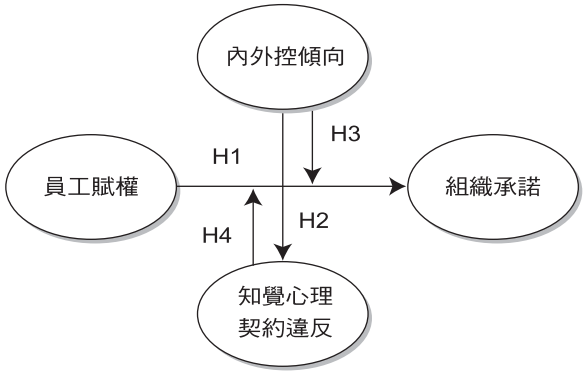


圖 1 研究架構圖

參、 研究方法

一、研究對象

本研究以國內雲嘉南地區進行民營化中的公營事業員工為研究對象，主要事業單位包括中華郵政股份有限公司、中華電信股份有限公司、和合作金庫銀行股份有限公司等。這三家公司在本論文研究期間正處於民營化或組織重構時期，分別說明如下：

1. 中華郵政股份有限公司係於 2003 年由交通部郵政總局改制為國營事業而來。本項改制係依據郵政政策白皮書推動郵政政策目標和政策發展主軸，其中第一點即在配合政府再造，推動郵政公司化，組織精簡扁平化。郵政改制公司後，積極進行組織改造，組織由四級制改為三級制，實施責任中心制 (摘錄自中華郵政全球資訊網，2005)。
2. 中華電信股份有限公司 2004 年營收為新台幣一千八百五十二億元，淨利為新台幣五百零九億元。2004 年底中華電信在台灣之顧客數量市占率為 38%，營收市占率為 35%，其主要股東包括交通部 (65%)、美國信託憑證 (ADR) (11%)、其他非政府企業持股 (14%)、其他國內個人投資者 (10%)。2005 年 8 月交通部將手中持股分別出脫 14% 給美國信託憑證 (ADR) 及 3% 給個人投資者，這使得交通部在中華電信的持股降為 48%，依據中華民國公營事業民營化條例，中華電信已成為完全民營化的企業 (中華電信股份有限公司年報，2004)。
3. 合作金庫銀行股份有限公司，原名台灣省合作金庫，2001 年改制為公司組織，自 2004 年 11 月 17 日起在台灣證券交易所上市買賣。財政部依據公營事業移轉民營條例釋出股票，使公股比例低於 50%，自 2005 年 4 月 4 日起變更為民營化型態繼續經營，該行目前係為兼具專業與一般銀行雙重任務之綜合性金融機構 (摘錄自合作金庫銀行股份有限公司網站，2005)。

臺灣大學學術期刊資料庫

本研究以便利抽樣方式，委託此三家公營事業之員工協助問卷之發放回收。本研究之程序係事先取得認識員工(非長官) 的同意，以自願方式參與問卷調查，並由研究助理親赴公司當場發放及收回問卷。由於問卷採不記名方式，讓員工在答覆問卷時不至於有所顧慮，問卷發放時間為 2004 年 2 月中，歷經三個星期完成，本研究共計發出 280 份問卷，共收回 250 份，扣除無效問卷 37 份後，有效問卷為 213 份，有效問卷回收率為 76%。有效樣本中，員工屬中華郵政公司者有 154 人，屬於中華電信公司者有 32 人，而屬於合作金庫銀行者則有 27 人。由於三家公司之樣本並不平均，故本研究以樣本背景包括性別、教育程度、及年資等變項進行單因子變異數分析，結果發現三家不同公司之樣本背景並無顯著差異 (樣本背景包括性別、教育程度、及年資等三個變項之 F 檢定之 p 值分別為 .591、.724、及. 124)。

樣本之主要特徵說明如下：男性共 122 人 (57%)，女性共 91 人 (43%)；教育程度大專及大學程度共 117 人 (55%)，高中及以下程度共 96 人 (45%)；就服務年資而言，以十一至二十年最多數，佔 37%，其次為二十一年至三十年，佔 31%，五至十年者佔 24%，五年以下及三十一年以上各佔 4%；在擔任職務方面，主管級佔 16%，非主管佔 84%；就工作單位而言，以業務單位佔多數，為 80%，主要為面對顧客之第一線櫃台人員，行政管理單位佔 16%，其他為 4%。

二、問卷設計

本研究之問卷設計分為五大部份，第一部份為賦權之四個構面，包括心理知覺所做工作之意義、影響力、自我決策、及自我效能等各有三題問項，主要係依據 Spreitzer (1995) 之概念修改而得。第二部份為組織承諾之三個構面，包括努力承諾、留職承諾、及價值承諾等各有五題問項，主要係依據 Porter et al. (1974) 之定義修改而來。第三部份為知覺心理契約違反，主要係依據 Morrison 與 Robinson (1997) 和 Rousseau (1990) 之研究修改而得，共十題，包括員工知覺在組織變革過程中，組織對員工有形之人力資源措施或無形組織支持上的改變等。

第四部份為員工人格特質之內外控傾向衡量，共十二題，主要係採用吳靜吉、潘養源與丁興祥 (1980) 之量表。員工內外控傾向之衡量係以內外控傾向量表為基礎 (吳靜吉等人，1980)，共十二題，每一題有 a 和 b 兩個選項 (例題如 a：人生活中所發生許多不愉快的事，大部份是由於運氣不好；b：一個人的不幸，大部份是由他自己的錯誤所造成)。受測者依個人知覺勾選 a 或 b，計分方式為選擇 a 計零分，選擇 b 計一分，再將個人之十二題分數加總即得內外控之分數，分數愈高者，表示內控傾向程度愈高，分數愈低者表示外控傾向愈高。員工內外控傾向之 Cronbach's α 值為 0.75，在可接受水準。內外控傾向之得分最低為 0，最高為 12，經集群分析結果顯示，最後集群中心點，外控群為 4.18，內控群為 9.12，集群個數分別為 68 與 145，

臺灣大學學術期刊資料庫

兩組集群之 ANOVA 分析結果顯示，F = 366.917 (p < 0.001)，顯示兩組之內外控得分有顯著差異。

第五部份為研究對象之背景資料，包括性別、教育程度、年資、是否擔任主管職務、及所屬工作單位等。唯本研究在做因素分析時，將若干不易歸納之題項刪除，故賦權中之自我效能及影響力各刪一題只用兩題；組織承諾之三個構面各刪一題，即各用四題。衡量知覺心理契約違反之概念共十題，經因素分析結果為三個構面，即知覺人力管理契約違反構面共五題、知覺支持契約違反構面共兩題、和知覺生涯契約違反構面共三題等。

三、衡量變項

本研究之架構中，主要變項包括賦權、組織承諾、及知覺心理契約違反之觀念性定義與操作性定義，說明如下表 1，該三個變項之研究問卷係採用五點李克特尺度衡量 (1 代表非常不同意，5 代表非常同意)：

表 1 主要變項之定義與衡量

主要變項	觀念性定義	操作性定義	參考文獻
1、賦權 (α=0.87)			
1. 工作意義	● 指個人知覺工作極富意義之程度 (α=0.89)	1.知覺個人工作非常重要之程度 (λ=0.76***) 2.知覺個人參與活動具有意義之程度 (λ=0.93***) 3.知覺個人工作具有意義之程度 (λ=0.88***)	Spreitzer (1995)
2. 自我效能	● 指個人知覺個人能力得以發揮之程度 (α=0.78)	1.知覺個人有足夠技能之程度 (λ=0.81***) 2.知覺個人精通工作技術之程度 (λ=0.79***)	
◆ 自我決策	● 指個人知覺個人可以自主決策之程度 (α=0.90)	1.知覺個人可以自由思考執行工作之程度 (λ=0.83***) 2.知覺個人可以決定如何進行工作之程度 (λ=0.92***) 3.知覺個人有相當大自主決定工作之程度 (λ=0.87***)	
◆ 影響力	● 指個人知覺工作具有影響力之程度 (α=0.93)	1.個人知覺對部門事情具有影響力之程度 (λ=0.94***) 2.個人知覺對部門事情具有控制力之程度 (λ=0.93***)	

臺灣大學學術期刊資料庫

主要變項	觀念性定義	操作性定義	參考文獻
2、組織承諾 (α=0.86)			
◆ 努力承諾	●指個人願意為公司努力之程度 (α=0.88)	1. 願意為公司付出額外努力之程度 (λ=0.84***) 2. 為公司利益全力以赴之程度 (λ=0.83***) 3. 關心公司未來發展之程度 (λ=0.80***) 4. 願意花心思在公司工作之程度 (λ=0.79***)	Porter et al. (1974) Mowday et al. (1979)
◆ 留職承諾	●指個人願意留在公司之程度 (α=0.85)	1. 知覺環境改變可能離開公司之程度® (λ=0.96***) 2. 可能到別家性質相似公司之程度® (λ=0.89***) 3. 認為留在公司無好處之程度® (λ=0.64***) 4. 對公司無忠誠之程度® (λ=0.58***)	
◆ 價值承諾	●指個人認同公司價值之程度 (α=0.80)	1. 知覺工作場所理想之程度 (λ=0.82***) 2. 對所服務公司引以為傲之程度 (λ=0.77***) 3. 對所任職公司自覺慶幸之程度 (λ=0.85***) 4. 自覺所服務公司相當好之程度 (λ=0.41***)	
3、知覺心理契約違反 (α=0.92)	●指知覺人力資源管理相關實務受負面影響之程度 (α=0.92)	1. 覺得員工福利可能會降低之程度 (λ=0.95***) 2. 覺得員工薪酬可能會受到負面影響之程度 (λ=0.90***) 3. 覺得工作保障有降低的傾向之程度 (λ=0.88***) 4. 覺得組織對員工的績效評估有改變的跡象之程度 (λ=0.74***) 5. 覺得員工的退休條件愈來愈不利之程度 (λ=0.69***)	Morrison 與 Robinson (1997) Rousseau (1990)
◆ 知覺人力管理契約違反			

臺灣大學學術期刊資料庫

主要變項	觀念性定義	操作性定義	參考文獻
◆ 知覺支持契約違反	● 指知覺組織相關支持降低之程度 (α=0.88)	1.覺得組織對員工的支持有降低之程度 (λ=0.89***) 2.覺得上司對員工的支持有降低之程度 (λ=0.89***)	
◆ 知覺生涯契約違反	● 指知覺生涯相關允諾降低之程度 (α=0.78)	1.覺得員工的前途發展可能會有障礙之程度 (λ=0.79***) 2.覺得組織提供員工的訓練有減少的傾向之程度 (λ=0.59***) 3.覺得個人升遷機會可能受到阻礙之程度 (λ=0.85***)	

***：p<0.001，®：表反向計分題。

四、效度與信度

本研究以驗證性因素分析來檢視研究架構之主要變項的聚合效度 (Convergent Validity) 與區別效度 (Discriminant Validity) (Anderson & Gerbing, 1988)，而以 Cronbach's α 值、構面信度 (Construct Reliability)、及萃取變異量 (Variance Extracted) 來檢視主要研究變項之信度與內部一致性 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。

(一) 效度分析

本研究首先對主要研究變項包括賦權、組織承諾、及知覺心理契約違反之主要構面分別進行驗證性因素分析，以說明其聚合效度與區別效度。

在聚合效度分析方面，首先，「賦權」四個構面包括工作之意義、影響力、自我決策、及自我效能等，其驗證性因素分析結果，卡方 x^2=92.35，自由度 d.f. = 29 (p=0.00)，GFI=0.92，AGFI=0.84，NFI=0.95，CFI=0.97，RMR=0.039，大致符合 Hair et al. (1998) 所建議之標準。各衡量題項因素負荷量之 t 值皆已達 0.001 顯著水準 (見表 1)，顯示「賦權」各構面衡量題項之聚合效度為可接受 (Anderson & Gerbing, 1988)。

其次「組織承諾」三個構面包括努力承諾、留職承諾、及價值承諾等，其驗證性因素分析結果，卡方值 x^2=152.28，自由度 d.f. = 51 (p=0.00)，GFI=0.90，AGFI=0.85，NFI=0.93，CFI=0.95，RMR=0.071，大致符合 Hair et al. (1998) 所建議之標準。各衡量題項因素負荷量之 t 值皆已達 0.001 顯著水準 (見表 1)，顯示「組織承諾」各構面衡量題項之聚合效度為可接受 (Anderson & Gerbing, 1988)。

最後「知覺心理契約違反」三個構面，包括知覺人力管理契約違反、知覺支持契約違反、和知覺生涯契約違反等，其驗證性因素分析結果，卡方值 x^2=141.50，自由度 d.f. = 32 (p=0.00)，GFI=0.88，NFI=0.95，CFI=0.96，RMR=0.064，大致符合 Hair

臺灣大學學術期刊資料庫

et al. (1998) 所建議之標準。各衡量題項因素負荷量之 t 值皆已達 0.001 顯著水準 (見表 1)，顯示「知覺心理契約違反」各構面衡量題項之聚合效度為可接受 (Anderson & Gerbing, 1988)。

在區別效度分析方面，本研究之分析乃是針對賦權、組織承諾、及知覺心理契約違反分別檢視三者的區別力，其進行方式為將上述三個變項之兩兩相關係數限定為一，將此限定模式與未限定模式進行卡方差異度檢定 (Chi-square Difference Test)，結果見下表 2。表中顯示各限定模式之卡方值均較未限定模式為大，且其單位卡方值均已達顯著水準。因此本研究認為三個變項間是具有區別效度 (Anderson & Gerbing, 1988)。

表 2 區別效度分析表

相關假定模式	χ^2	d.f.	GFI	NFI	CFI	RMR
1. $\Phi_{12} \neq 1, \Phi_{13} \neq 1, \Phi_{23} \neq 1$	183.94	32	0.86	0.78	0.80	0.13
2. $\Phi_{12} = 1, \Phi_{13} \neq 1, \Phi_{23} \neq 1$	314.60	33	0.80	0.62	0.64	0.52
3. $\Phi_{13} = 1, \Phi_{12} \neq 1, \Phi_{23} \neq 1$	262.45	33	0.83	0.68	0.71	0.31
4. $\Phi_{23} = 1, \Phi_{13} \neq 1, \Phi_{12} \neq 1$	217.53	33	0.85	0.74	0.76	0.26

Φ_{12}：表賦權與組織承諾之相關係數，Φ_{13}：表賦權與知覺心理契約違反之相關係數，
Φ_{23}：表組織承諾與知覺心理契約違反之相關係數

(二) 信度分析

首先，檢視本研究各變項及構面的 Cronbach's α 值如表 1 所示。其中主要變項包括工賦權、組織承諾、知覺心理契約違反、及內外控傾向等，其 Cronbach's α 值分別為 0.87、0.86、0.92 及 0.75，可知主要構面之 Cronbach's α 值都在 0.70 以上，其內部一致性在可接受水準。

其次，依據 Hair et al. (1998) 之建議，分別計算主要變項之構念信度 (Construct Reliability)、及萃取變異量 (Variance Extracted)。計算結果顯示「賦權」之四個構面包括工作意義、自我效能、自我決策、及影響力等其構念信度分別為 0.89、0.78、0.91、0.93，其萃取變異量分別為 0.74、0.64、0.76、及 0.88；「組織承諾」之三個構面包括價值承諾、努力承諾、及留職承諾等其構念信度分別為 0.81、0.89、0.86，其萃取變異量分別為 0.54、0.67、0.62；「知覺心理契約違反」三個構面，包括知覺人力管理契約違反、知覺支持契約違反、和知覺生涯契約違反等，其構念信度分別為 0.92、0.88、0.79，其萃取變異量分別為 0.72、0.79、0.56；此結果與 Hair et al. (1998) 建議之構念信度大於 0.7 與萃取變異量須超過 0.5 之標準接近，故從構念信度及萃取變異量可看出本文主要研究變項之信度是可接受的。

臺灣大學學術期刊資料庫

肆、 研究結果與討論

一、假設檢定

本文以層級迴歸分析來檢定主要研究假設。首先就賦權與組織承諾的關係而言，由表 3 賦權對組織承諾之迴歸分析來說明。模式 3-1 先以性別、教育程度及年資為控制變項之迴歸分析，結果顯示 F 值達顯著水準，其中性別對依變項並無顯著影響，而教育程度對組織承諾具有負向影響，表示教育程度較高者其組織承諾程度反而會較低，顯示出個人教育程度較高會讓個人對自己的專業更具信心而不必完全將個人託附於組織。在此模式中顯示個人的年資對組織承諾並無顯著之影響，其意義有兩方面，一為年資並不一定是留住員工或讓員工認同組織價值的關鍵，二為在組織變革環境下，不確定性太高，資深的員工不一定能完全認同組織。模式 3-2 除控制變項外加入賦權之四個構面做迴歸分析，結果顯示 F 值達顯著水準，ΔR^2 亦達顯著水準。其中以自我效能對組織承諾之影響最為顯著，迴歸係數為 0.330 (t=4.484，p<0.001)，其次為工作意義對組織承諾之影響，迴歸係數為 0.203 (t=3.027，p<0.01)，第三為影響力對組織承諾之影響，迴歸係數為 -0.174 (t=-1.947，p<0.10)，唯自我決策對組織承諾並無顯著之影響。模式 3-3 為控制變項與賦權對組織承諾之迴歸分析，結果顯示 F 值達顯著水準，ΔR^2 亦達顯著水準，賦權對組織承諾之影響，迴歸係數為 0.246 (t=3.613，p<0.001)。因此本研究之假設 1「在組織變革環境下，員工之賦權對其組織承諾具有顯著正向影響」獲得支持。

表 3 賦權對組織承諾之迴歸分析

	依變項：組織承諾		
	模式 3-1	模式 3-2	模式 3-3
自變項	標準化 (β) 係數	標準化 (β) 係數	標準化 (β) 係數
性別	-.074	-.052	-.104
教育程度	-.129+	-.134*	-.170*
年資	.093	.043	.051
自我決策		.010	
工作意義		.203**	
影響力		-.174+	
自我效能		.330***	
賦權			.246***
R^2	.037	.216	.094
ΔR^2		.179***	.057*
F 值	2.693*	8.071***	5.400***

+：p<0.1，*：p<0.05，**：p<0.01，***：p<0.001

臺灣大學學術期刊資料庫

其次，就員工內外控傾向與知覺心理契約違反的關係而言，可由表 4 來說明。表 4 員工內控傾向對知覺心理契約違反之迴歸分析是係先以性別、教育程度及年資為控制變項，再加入欲檢定之變項。模式 4-1 以知覺心理契約違反為依變項，迴歸分析結果顯示 F 值達顯著水準，員工內控傾向對知覺心理契約違反之影響，迴歸係數為 -0.212 (t=-3.286，p<0.01)。其次，再分別以知覺心理契約違反之三個構面，包括知覺人力管理契約違反、知覺支持契約違反、和知覺生涯契約違反等做依變項分別進行迴歸分析，結果顯示三項迴歸分析之 F 值均達顯著水準，其迴歸係數分別為 -0.147 (t=-2.264，p<0.05)、-0.209 (t=-3.090，p<0.01)、-0.215 (t=-3.324，p<0.01)。故假設 2「在組織變革環境下，員工之內控傾向對其知覺之心理契約違反具有顯著負向影響」獲得支持。在表 4 的迴歸分析中，四個模式有一致的現象，即教育程度對知覺心理契約違反均具有顯著負向影響，這結果表示教育程度愈高者，其知覺心理契約違反程度反而愈低。

表 4 員工內控傾向對知覺心理契約違反之迴歸分析

	模式 4-1 知覺心理契約違反 標準化(β)係數	模式 4-2 知覺人力管理契約違反 標準化(β)係數	模式 4-3 知覺支持契約違反 標準化(β)係數	模式 4-4 知覺生涯契約違反 標準化(β)係數
性別	.068	.089	.045	.029
教育程度	-.310***	-.298***	-.164*	-.309***
年資	.037	.111	-.033	-.028
內控傾向	-.212***	-.147*	-.209**	-.215**
R^2	.169	.151	.084	.161
ΔR^2	.043	.021	.042	.045
F 值	10.522***	9.259***	4.750**	9.955***

*：p<0.05，**：p<0.01，***：p<0.001

第三，為檢定員工之內外控傾向與知覺心理契約違反，是否會對賦權與組織承諾之關係產生干擾效果，遂進行表 5 之層級式迴歸分析。表 5 之模式 5-1 先以性別、教育程度及年資為控制變項進行迴歸分析，結果顯示 F 值達顯著水準。其次在模式 5-2 加入賦權、知覺心理契約違反、及內控傾向等變項作迴歸分析，結果顯示 F 值達顯著水準，其中該三個自變數對組織承諾之迴歸係數分別為 0.255 (t=3.832，p<0.001)、0.228 (t=3.223，p<0.01)、0.133 (t=1.972，p=0.05)，皆達顯著水準。

臺灣大學學術期刊資料庫

表 5 員工賦權、內控傾向、知覺心理契約違反對組織承諾之迴歸分析

	依變項：組織承諾		
	模式 5-1	模式 5-2	模式 5-3
	標準化 (β) 係數	標準化 (β) 係數	標準化 (β) 係數
性別	-.074	-.117	-.115+
教育程度	-.129+	-.115	-.055
年資	.093	.031	-.005
賦權		.255***	-.831
知覺心理契約違反		.228**	.418+
內控傾向		.133*	.944**
賦權*內控傾向			2.239***
賦權*知覺心理契約違反			1.839**
賦權*知覺心理契約違反*內控傾向			-3.158***
R^2	.037	.144	.309
ΔR^2		.107**	.272***
F 值	2.693*	5.783***	10.074***

+：p<0.1，*：p<0.05，**：p<0.01，***：p<0.001

接著，本研究在模式 5-3 中，加入賦權與內控傾向之交互作用，賦權與知覺心理契約違反之交互作用，以及賦權、知覺心理契約違反、與內控傾向三者之交互作用，結果顯示 F 值達顯著水準，其中賦權與內控傾向之交互作用對組織承諾之影響顯著，迴歸係數為 2.239 (t=3.785，p<0.001)；而賦權與知覺心理契約違反之交互作用對組織承諾之影響亦呈顯著關係，迴歸係數為 1.839 (t = 3.469，p=0.001)，這結果顯示內控傾向與知覺心理契約違反在賦權與組織承諾間關係上具有干擾效果 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)。為瞭解賦權與內控傾向之交互作用以及賦權與知覺心理契約違反之交互作用對組織承諾之影響意義，本研究進一步分析內控傾向與知覺心理契約違反在賦權與組織承諾間關係之影響狀況。

有關內控傾向對賦權與組織承諾間關係之干擾效果，本研究先將樣本分為內控與外控兩個集群，分別檢視其賦權與組織承諾間之關係，再將其關係以圖示顯現。結果由圖 2 顯示外控傾向之員工，其賦權對組織承諾之影響力顯然高於內控傾向之員工，這結果與假設 3 吻合。故假設 3 獲得支持。有關知覺心理契約違反程度對賦權與組織承諾間關係之干擾效果，本文以知覺心理契約違反之高低，將樣本分為高低兩群，再以圖 3 來說明知覺心理契約違反之高低造成干擾的方向，從圖 3 可看出，知覺心理契約違反較高的集群其賦權對組織承諾之影響程度高於知覺心理契約違反較低的集群，因此可看出知覺心理契約違反之高低對賦權與組織承諾關係之干擾效果。由圖

臺灣大學學術典藏資訊網

3 發現知覺心理契約違反程度較高者，其賦權對組織承諾之影響程度較高。這結果與假設4 吻合，故假設4 獲得支持。

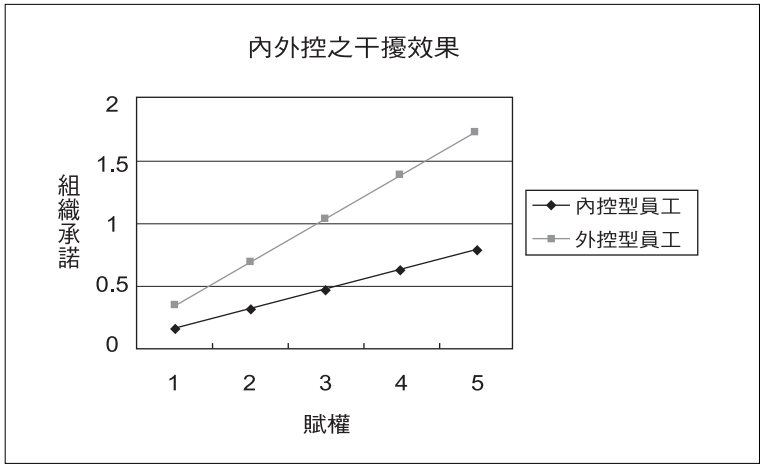


圖 2 員工內外控傾向之干擾效果

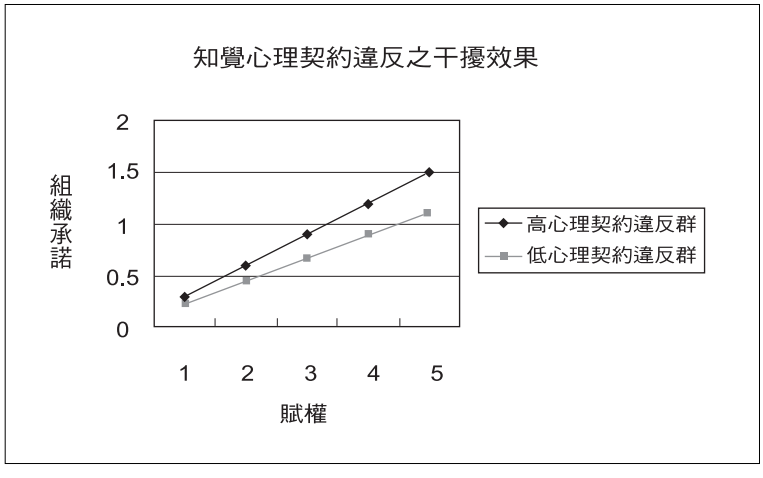


圖 3 員工知覺心理契約違反之干擾效果

由於表 5 之迴歸分析結果同時顯示三個主要變項賦權、知覺心理契約違反、和內控傾向之交互作用對組織承諾產生顯著影響，其迴歸係數為 -3.158 (t =-6.602，p<0.001)。為瞭解這三個變項之交互作用之意義，本研究首先以內控傾向和知覺心理契約違反兩個變項為基礎，將樣本做集群分析，結果得到四群分組樣本，依其內控傾向和知覺心理契約違反之高低包括：內控傾向與高知覺心理契約違反群 (8.66，4.35)、內控傾向與低知覺心理契約違反群 (11.08，3.86)、外控傾向與高知覺心理契約

臺灣大學學術期刊資料庫

違反群 (1.81，4.77)、外控傾向與低知覺心理契約違反群 (5.99，4.17)，其中括弧內數字表集群分析之最後四個集群之中心點。上述四集群觀察值個數分別為 58、52、21、82。

其次，本研究依其分群做賦權對組織承諾影響之圖形比較，詳見下圖 4。從圖 4 之情況顯示，不管知覺心理契約違反程度之高低，外控傾向之員工，其賦權對組織承諾之影響程度均同時高於內控傾向之員工；相對地，不管員工之內外控傾向，知覺心理契約違反程度較高者，其賦權對組織承諾之影響程度均高於知覺心理契約違反程度較低者，這樣的結果再次驗證和支持本研究之假設 3 和假設 4。

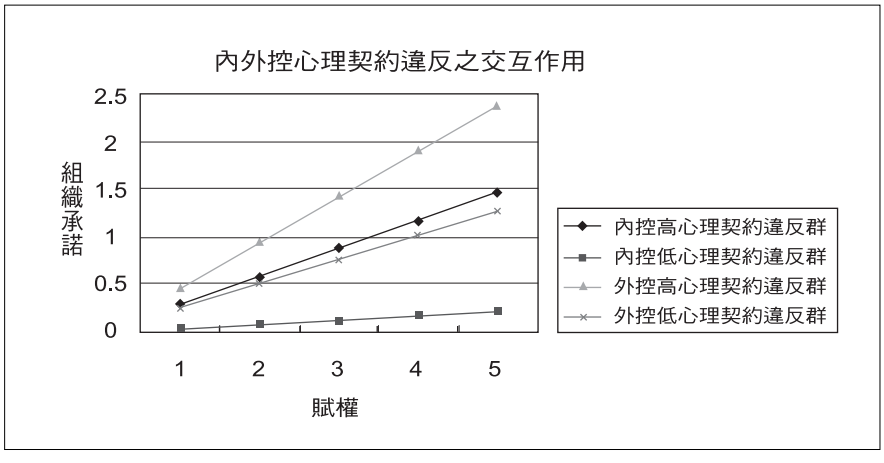


圖 4　員工內外控傾向與知覺心理契約違反交互之干擾效果

二、結果與討論

本研究之主要假設大致獲得支持，唯有部份資料分析結果，須進一步加以討論。首先，在有關賦權對組織承諾之迴歸分析上，雖然主假設獲得支持，但在細項賦權對組織承諾之影響上，卻呈現正負不同的影響結果，賦權中的構面，包括工作意義和自我效能確實對組織承諾產生正向影響，故在組織變革過程中，應有效執行管理措施來提升員工對工作意義和自我效能的知覺。不過本研究卻發現賦權中的影響力構面卻對組織承諾有負向之顯著影響，考究其原因可能是員工自覺工作之影響力可能左右事情之成敗，因而不敢對組織做出太多承諾，以免需肩負太大責任。另外，賦權中的自我決策構面對組織承諾之影響雖為正向，但並不顯著，其中的原因可能是本研究樣本為公營事業第一線員工，在這種環境下，員工所知覺的自我決策空間可能受限，因此在對組織承諾的影響上，產生不顯著的關係。不過整體而言，本研究的結果顯示在公營事業民營化的變革環境中，員工賦權對組織承諾是具有正向的影響，這結果不僅驗

臺灣大學學術典藏庫

證 Niehoff et al. (2001) 和 Mishra 與 Spreitzer (1998) 的觀點，也更進一步將他們的研究結果延伸於不同的情境。

其次，有關員工內外控傾向對其知覺心理契約違反之影響，在本研究中獲得支持，即便在組織變革環境下，員工之內控傾向對其知覺之心理契約違反具有顯著負向影響，換言之，外控傾向的員工比較會感受到組織變革所帶來的衝擊，這與 Raja et al. (2004) 的結論是相符的，唯本研究進一步驗證這樣的關係在公營事業民營化的變革環境中也適用。第三，有關內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果，其主要意義顯現，在公營事業民營化的變革環境下，組織對外控傾向的員工給予更多的賦權，才能更有效提升其組織承諾。同樣地，對知覺心理契約違反程度較高的員工而言，賦權所產生對其組織承諾的影響力會更強。

最後有關在資料分析中，在表 5 的模式 5-2，顯示知覺心理契約違反對組織承諾有直接的正向影響，這是與其他有關心理契約的研究之結果略有不同。其實在文獻上常看到有關心理契約與組織承諾關係的研究，都將重點鎖定在心理契約與情感性承諾的關係上，例如 Raja et al. (2004) 的研究結論即指出知覺心理契約違反會顯著負向影響情感承諾。由於本研究對組織承諾的定義與 Raja et al. (2004) 略有不同，而本研究之重點並非在驗證心理契約與組織承諾之直接關係，故不再做進一步的探討。唯就客觀的條件來思考，在公營事業民營化的變革環境下，這樣的結果可能的解釋是，公營事業員工在變革過程中，雖知覺組織有心理契約違反之現象，但因公營事業是鐵飯碗，在經濟不景氣的時候，這份工作本身還是有其重要性，故員工心理雖有不滿，但對留在組織，繼續努力工作，還是有高度的現實需要和考量，因此才會出現知覺心理契約違反程度高，但組織承諾仍高的現象。這樣的結果也曾出現在 Kickul、Lester 與 Belgio (2004) 的實證研究中，由於他們研究的對象是美國與香港的華人，他們提出的解釋是，這樣的結果可能受國家文化因素的影響。

伍、 結論與建議

一、主要研究結論

本文以正在施行民營化過程中之公營事業員工做為研究對象，探討組織變革環境中，員工賦權對組織承諾之影響，其間並研究員工之內外控傾向與知覺心理契約違反的關係，同時探討員工內外控傾向與知覺心理契約違反在主要變項賦權與組織承諾間之干擾效果。本研究之主要結論指出，在組織變革環境中，員工之賦權有助於提升員工對組織之承諾，而員工之內控傾向對知覺心理契約違反有顯著負向影響。本研究結果也顯示，員工之內外控傾向、知覺心理契約違反、與賦權之交互作用會顯著影響其組織承諾；其中，外控傾向之員工，其賦權對組織承諾之影響顯著高於內控傾向之員工；而員工之知覺心理契約違反會干擾其賦權對組織承諾之影響關係。其中員工之

臺灣大學學術典藏

內外控傾向與知覺心理契約違反在賦權與組織承諾關係上之干擾效果，是比較少人提出的，因過去研究多著重在人格特質與知覺心理契約違反對組織承諾或工作滿意之直接影響，本文則以員工之內外控傾向與知覺心理契約違反作為干擾變項來瞭解其對主要變項間關係之影響，這是本文與其他研究不同之處。

本研究之主要貢獻分為學術與管理實務兩個層面。在學術層面上，本研究以賦權、心理契約以及組織承諾等相關理論，提出一個研究架構，來詮釋組織如何在變革環境下，透過賦權來提升和強化員工組織承諾的過程，並考量員工之人格特質與心理契約的影響。這是在組織變革環境下，以理論做基礎，來說明組織如何協助員工因應變動的環境，以維持原有的個人工作效能及組織效能。此外，本研究顯示員工內外控傾向與知覺心理契約違反對賦權與組織承諾間關係具有干擾作用，是過去研究未被注意的部份，透過本研究，瞭解員工內外控傾向與知覺心理契約違反在組織變革中所帶來之影響，將是學術研究中值得注意及深入探討的方向。其次，在管理實務層面上，本文的貢獻在提出組織變革中，員工賦權的重要性，賦權中的自我決策、意義、影響力、和自我效能等構面，可以說明組織管理者如何透過實務做法來提升員工在賦權上的感受，例如組織結構之調整、工作設計、訓練發展等方案，都是管理實務上可以操作的工具，讓員工知覺組織對其之賦權的用心，可以有效阻止組織變革所帶來的負面影響，以維持並提升員工對組織願意付出之努力，並認同組織價值，同時願意繼續留在組織為組織奮鬥。

此外，本研究結果顯示員工之內外控傾向會干擾賦權與員工組織承諾間之關係，特別是具有外控傾向之員工，組織需要花較多時間來協助他們因應組織變革之過程。在實務上，還要瞭解員工之不同人格特質，在組織變革環境中，對組織與工作效能都可能產生影響，組織管理者應事先瞭解及掌握員工之內外控傾向，以做好因應之道。再者，由於本研究結果也顯示員工之知覺心理契約違反在賦權與組織承諾間具有正向干擾效果，因此在組織變革過程中，管理者應先檢視員工知覺心理契約違反之程度，如果發現員工知覺心理契約違反程度較高，應強化對這些員工的賦權，使其在對組織承諾的影響上可以產生更大的效果。

二、研究限制與未來研究建議

本研究有若干限制，須先加以說明。首先，本研究以雲嘉南地區之三家民營化中之公營事業員工為研究對象，其中中華郵政公司樣本占 72%，故可能影響本研究結論之一般化效果。但由於本研究之前先對樣本背景變項包括性別、教育程度、和年資等三個變項進行單因子變異數分析，結果顯示，樣本背景並無顯著差異，而樣本所屬公司雖然不同，其公司所處的情境類似，故將三家公司樣本合在一起研究，本文深信研究結果仍具相當程度的參考價值。其次，本研究為橫斷面研究，無法得知民營化前

臺灣大學學術期刊資料庫

後，員工在工作態度上的變化。第三，本研究只針對賦權、組織承諾、知覺心理契約違反、及員工內外控傾向等四個主要變項作探討，在組織變革過程中，尚有許多其他因素值得加以考量，例如工作設計、員工滿意、離職意向、以及組織結構之改變等。第四，本研究有關心理契約的概念係來自西方學者的觀點，這些想法是否完全適用於不同的文化情境，需要再加以省思。基於以上之研究限制，本文提出以下之未來研究建議，第一，以台灣其他地區之民營化公營事業繼續做類似之研究，以收集更廣泛的資料，再實證研究變項間關係是否有不同；同時加入以民營事業為對象做研究，來檢視本研究架構的適當性。同時可以加入考量公司策略與組織結構上的差異對本文研究變項的影響。其次，可進行縱斷面研究設計，瞭解民營化前後員工之賦權與組織承諾關係之變化，同時檢視心理契約的變化；第三，可加入與組織變革有關的其他變項做延伸研究，例如員工滿意、離職意向、組織公民行為、以及組織結構之改變等；最後，本研究認為有關心理契約與組織承諾之間的關係，應納入國家文化因素考量，或許可以得到更多元化的結論。

臺灣大學學術期刊資料庫

參考文獻

中華郵政全球資訊網，2005，「交通政策白皮書：郵政」，http://www.post.gov.tw/post/index.jsp.，搜尋日期：2005 年 8 月 8 日。

中華電信股份有限公司，「中華電信 2004 年報」，http://www.cht.com.tw/StockDownload.php?id=1081，搜尋日期：2005 年 8 月 8 日。

尤雪娥，2001，員工個人屬性、工作特性、內外控傾向與工作滿足之關聯性研究—以台鐵局本部員工為例，國立交通大學經營管理研究所未出版之碩士論文。

合作金庫銀行股份有限公司網站，2005，「公司沿革」，http://tcb-bank.com.tw/tcb/home.，搜尋日期：2005 年8 月8 日。

李元墩、林育理、陳啟光，2001，「銀行業主管領導型態與部屬人格特質、組織承諾及其生產力關係模式之研究—LISREL 分析法之應用」，人力資源管理學報，1 卷2 期：頁1-23。

吳容輝，2002，高階領導者更佚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未出版之碩士論文。

吳鍇，2002，變革知覺所生成之壓力反應對組織承諾影響之研究—以郵政總局民營化變革為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

吳靜吉、潘養源、丁興祥，1980，「內外控取向與工作滿足及績效之關係」，國立政治大學學報，41 期：頁 61-74。

林宜珍，2001，工作特性、管理模式與工作滿足、組織承諾關係之研究—以流通業個案為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

林泰正，2001，內外控和主管領導型態對於員工的工作滿足和組織承諾之影響，大同大學事業經營研究所未出版之碩士論文。

徐正屏，2001，員工對民營後人力資源管理制度知覺與組織承諾關係之研究—以中華電信南區分公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

張峻源，2001，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究—以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. ***Psychological Bulletin***, 103 (3): 411-423.

Becker, T. E., Billings, D. M., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. 1996. Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. ***Academy of Management Journal***, 39 (2): 464-482.

Bligh, M. C., & Carsten, M. K. 2005. Post-merger psychological contracts: Exploring a

臺灣大學學術期刊資料庫

'multiple foci' conceptualization. ***Employee Relations***, 27 (5): 495-510.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. 2002. Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 75 (3): 339-356.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. ***Academy of Management Review***, 13 (3): 471-482.

Coyle-Shapiro, J. 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. ***Journal of Organizational Behavior***, 23 (8): 927-946.

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. ***Journal of Management Studies***, 37 (7): 903-930.

Daft, R. L. 2001. ***Organization theory and design*** (7th ed.). Ohio, OH: South-Western.

Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. 2002. ***The global challenge-frameworks for international human resource management*** (International ed.). New York, NY: Mc-GrawHill.

Forrester, R. 2000. Empowerment: Rejuvenating a potent idea. ***The Academy of Management Executive***, 14 (3): 67-80.

Fulford, M. D., & Enz, C. A. 1995. The impact of empowerment on service employees. ***Journal of Managerial Issues***, 7 (2): 161-175.

Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. ***Multivariate data analysis*** (5th ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall International Editions.

Hair, J. E., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2006. ***Multivariate data analysis*** (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Judge, T. A., & Bono, J. E. 2001. Relationship of core self-evaluation traits-self-esteems, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta analysis. ***Journal of Applied Psychology***, 86 (1): 80-92.

Kickul, J., Lester, S. W., & Belgio, E. 2004. Attitudinal and behavioral outcomes of psychological contract breach- a cross cultural comparison of the United States and Hong Kong Chinese. ***International Journal of Cross Cultural Management***, 4 (2): 229-252.

King, J. E. 2000. White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. ***Human Resource Management***, 39 (1): 79-92.

臺灣大學學術期刊資料庫

Knudsen, H. K., Johnson, J. A., Martin, J. K., & Roman, P. M. 2003. Downsizing survival: The experience of work and organizational commitment. ***Sociological Inquiry***, 73 (2): 265-283.

Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. 2000. The role of locus of control in reactions to being promoted and to being passed over: A quasi experiment. ***Academy of Management Journal***, 43 (1): 66-78.

Lo, S., & Aryee, S. 2003. Psychological contract breach in a Chinese context: An integrative approach. ***Journal of Management Studies***, 40 (4): 1005-1020.

Luthans, F., Back, D., & Taylor, L. 1987. Organizational commitment: Analysis of antecedents. ***Human Relations***, 40 (4): 219-235.

MacNeil, I. R. 1985. Relational contract: What we do and do not know. ***Wisconsin Law Review***, 4 (4): 483-525.

Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., & McNamara, R. 2005. The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 78 (1): 141-147.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. ***Human Relations***, 44 (1): 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. ***Journal of Vocational Behavior***, 61 (1): 20-52.

Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. 1998. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. ***Academy of Management Review***, 22 (3): 567-588.

Morrison, D. E. 1994. Psychological contracts and change. ***Human Resource Management***, 33 (3): 353-372.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. 1997. When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. ***Academy of Management Review***, 22 (1): 226-256.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982. ***Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover***. San Diego, CA: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. ***Journal of Vocational Behavior***, 14 (2): 224-247.

臺灣大學學術期刊資料庫

Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. 2001. The influence of empowerment on employee loyalty in a downsizing environment. ***Group & Organization Management***, 26 (1): 93-113.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. ***Journal of Applied Psychology***, 71 (3): 492-499.

Pierce, J. L., & Dunham, R. B. 1987. Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. ***Journal of Management***, 13 (1): 163-178.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. ***Journal of Applied Psychology***, 59 (5): 603-609.

Raja, U., Jones, G., & Ntalianis, F. 2004. The impact of personality on psychological contracts. ***Academy of Management Journal***, 47 (3): 350-367.

Robinson, S. L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. ***Administrative Science Quarterly***, 41 (4): 574-599.

Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. 1994. Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. ***Academy of Management Journal***, 37 (1): 137-152.

Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. ***Employee Responsibilities and Rights Journal***, 2 (2): 121-139.

_____ . 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. ***Journal of Organizational Behavior***, 11 (3): 389-400.

_____ . 1995. ***Psychological contracts in organizations, understanding written and unwritten agreements***. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schein, E. H. 1980. ***Organizational psychology*** (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Spector, P. E. 1982. Behavior in organization as a function of employee's locus of control. ***Psychological Bulletin***, 91 (3): 482-497.

Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. ***Academy of Management Journal***, 38 (5): 1442-1465.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. 1990. Cognitive elements of empowerment: An

臺灣大學學術期刊資料庫

'interpretive' model of intrinsic task motivation. ***Academy of Management Review***, 15 (4): 666-681.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. 2003. The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. ***Journal of Management***, 29 (2): 187-206.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. 1998. Psychological contract violations during corporate restructuring. ***Human Resource Management***, 37 (1): 71-83.

_____. 1999. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. ***Human Relations***, 52 (7): 895-922.

Wong, C. S., Wong, Y. T., Hui, C., & Law, K. S. 2000. The significant role of Chinese employees' organizational commitment: Implications for managing employees in Chinese societies. ***Journal of World Business***, 36 (3): 326-340.

Wu, V., & Short, P. M. 1996. The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction. ***Journal of Instructional Psychology***, 23 (1): 85-89.

臺灣大學學術期刊資料庫