

# 組織文化對文職人員離職原因之相關性探討:以國防部文職人員為例

朱憲章、謝雅惠

E-mail: 9415919@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

人力資源是組織中無形的資源，也是最重要的資產。這句話在知識經濟的今天已是不爭的事實。而在企業中，若無法塑造優質的組織文化，或未能留住優秀人才，在其發展過程中，必定會遭遇層層的阻礙與困難；相反的，若企業能形塑良好的氣氛，則必定能在此文化下，留住優秀人才。員工為企業最珍貴的資產，如何能達到員工最大的滿足並且留住高品質的人才、降低員工離職傾向，將是值得深入探討的課題，底下將針對本研究的動機，作完整陳述。本研究以國防部文職人員為對象，研究架構共有「組織文化」、「組織行為」、「工作滿足與工作態度」等三個構面，並由構面提出十五個議題經問卷調查聚集問題核心後，由各項議題中再篩選出九個議題，對離職人員與任職本部各官、職等與職系文職人員共計十三人進行深度訪談，分別探討各構面所建立的各項議題，以尋求組織文化文職人員離職原因之相關性。本研究結果顯示，組織文化、組織行為對主管之領導風格、人員工作態度及工作環境特性均有顯著之影響，也確實形成文職人員離職的原因。因此未來國軍應加快改革腳步，融合軍文職文化，使目前軍文併用的組織工作環境，進而整合為軍文合一的組織行為進而達到軍文一體的國防新組織新文化。

關鍵詞：組織文化；組織行為；工作滿足；工作態度

## 目錄

目錄封面內頁簽名頁授權書	iii 中文摘要	v
英文摘要	vi 誌謝	viii 目錄
	ix 圖目錄	xi 表目錄
	xii 第一章 緒論	
1.1 研究背景與動機	1.2 研究目的	4
1.3 研究範圍	1.4 研究	
1.5 研究流程	第二章 文獻探討	
2.1 國防部文職人員現況	2.2 國防部軍職人員現況	10
2.3 組織文化	2.4 工作滿足與工作態度	18
2.5 組織行為	2.6 離職傾向之探討	24
第三章 研究方法	3.1 研究設計	28
3.2 質性研究	3.3 訪談內容設計	32
3.4 訪談對象	第四章 結果與分析	37
4.1 問卷調查結果	4.2 深度訪談結果	52
4.3 研究結果與分析	第五章 結論與建議	58
5.1 研究結論	5.2 研究建議	68
5.3 後續研究建議	72 參考文獻	74
附錄	80 圖目錄	
圖1-3-1 國防部組織架構圖	6 圖1-4-1 研究流程圖	9
圖2-2 離職行為的分類	26 表目錄	
表1-3-1 國防部組織結構及軍官文官人數分佈	7 表2-1-1 組織文化的定義彙整表(國外部分)	14
表2-1-1 組織文化的定義彙整表(國內部分)	15 表2-1-2 組織文化的類型	17
表2-2-1 工作滿足定義	20 表2-2-2 影響工作滿足之相關因素	22
表3-3-1 問卷與訪談內容設計	35 表3-4-1 訪談對象規劃表	37
表4-1-1 軍職人問卷調查統計表(組織文化)	40 表4-1-2 軍職人問卷調查統計表(組織行為)	41
表4-1-3 軍職人問卷調查統計表(工作滿足及工作態度)	43 表4-1-4 文職人員問卷調查統計表(組織文化)	44
表4-1-5 軍文職人員問卷統計比較表(組織文化)	45 表4-1-6 文職人問卷調查統計表(組織行為)	46
表4-1-7 軍文職人員問卷統計比較表(組織行為)	47 表4-1-8 文職人問卷調查統計表(工作滿足及工作態度)	49
表4-1-9 軍文職人員問卷統計比較表(工作滿足及工作態度)	50 表4-1-10 深度訪談內容設計	52
表4-2-1 組織文化訪談紀錄彙整	54 表4-2-2 組織行為訪談紀錄彙整	55
表4-2-3 工作滿足與工作態度訪談紀錄彙整	57	

## 參考文獻

1. 王世偉, 1998, 國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究, 台南, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
2. 司徒達賢, 1995, 策略管理, 台北, 遠流出版社。
3. 台大本土心理學研究室, 2000, 組織文化與工作價值, 台北, 本土心理學研究期刊系列。
4. 吳麗敏, 1987, 情境因素、主管領導風格與部屬工作意願之關係, 台北, 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
5. 吳秉恩, 1999, 分享式人力資源管理--理念、程序與實務, 台北: 翰蘆圖書出版。
6. 孫令凡, 2000年人口屬性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係, 台北, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
7. 許士軍, 1982, 管理學, 台北, 東華書局。
8. 徐宗國譯, 1997, 質性研究概論, 台北, 巨流出版社。
9. 黃英忠, 1989, 現代人力資源管理, 台北, 華泰書局。
10. 陳吳政, 2002, 組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究 - 以嘉南地區銀行為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
11. 葉桂珍, 1995, 道德倫理觀與組織承諾、工作滿意度、及離職意向之關係研究。中山管理評論, 3卷, p15-29。
12. 蔡坤宏, 1999, 工作滿足與離職意向關係之回顧, Meta分析, 輔仁管理評論, 第六卷第一期。
13. 謝金青, 1992, 國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文。
14. 洪啟方, 2003, 工作滿足與員工離職傾向關係之研究, 台灣師範大學工業教育所碩士論文。
15. 鄭伯壖

, 1990, 家族主義與領導行為, 見楊中芳、高尚仁主編, 中國人、中國心 人格與社會篇, 台北, 遠流出版公司。 16. 鄭伯壘, 1990, 組織文化價值觀的數量衡鑑, 中華心理月刊, 卷32, 第31-49頁。 17. 鄭伯壘, 1992, 有效組織文化的探討, 組織價值觀一致性與成員效能的關係, 國科會專題計劃研究報告。 18. 鄭伯壘, 郭建志, 2001, 組織文化:工層次的分析, 台北, 遠流出版社。 19. 鄭竣文, 1995, 企業文化、管理風格、經營策略及經營績效之關係研究 ---以臺灣及大陸兩地之中美日企業為例, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。 20. 盧盛忠、余凱成、徐昶、錢冰鴻, 1997, 組織行為學理論與實務, 台北:五南書局。 21. 簡瑟芬, 1994, 組織報酬與員工工作意願之研究—從個人屬性來探討, 台北, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。 22. 陳千玉譯, 1996, 組織文化與領導, 台北, 五南圖書公司。 23. 陳彰儀, 1993, 組織心理學, 台北, 心理出版社。 24. 陳富祥, 1984, 個人屬性、工作滿意與工作投入關係之研究, 台北, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。 25. 劉曉諭, 2002, 組織文化對工作滿足及離職原因之相關性探討 - 以花蓮地區區域級以上醫院之護理人員 為例, 國立東華大學公共行政研究所碩士論文。 26. 黃昌宏, 「公營事業員工面臨民營化變革態度之研究」, 中國行政, 民八十四年, 第89-114頁。 27. 繆敏志, 林少龍, 「企業外在環境、組織變項與組織變革策略關係之研究」, 亞太管理評論, 民八十九, 第五卷, 第四期, 第487-501頁。 28. 劉慧琳, 2002, 員工對組織文化及組織學習的認知對其抗拒變革的態度之影響, 國立中山大學人力資源管理學系碩士論文。 29. 洪陸訓, 2002, 軍事政治學 - 文武關係理論, 台北, 五南。 30. 彭德中譯, 1990, 改造企業文化, 如何使企業展現活力, 河野豐弘著, 台北:遠流出版社。 31. 吳萬益, 黃文宏, 1997, 企業組織文化、決策模式與經營策略之研究中鋼與臺塑運作模式之實證分析, 亞太管理評論, 第59-83頁。 32. 楊仁壽, 俞慧芸, 許碧芬 (合譯), 2002, 組織理論與管理, 台北, 雙葉書廊, 第153-166頁。 二、英文部份 1. Abelson, M.A. (1986). Strategic management of turnover: A model for the health service administrator. *Health Care Manage Review*, 11(2), p.61-71. 2. Bower, M. T. J. *Chem. Phys.* 1973. 3. Cronbach, L. J., (1951), "Coefficient Alpha and Internal Structure of test," *Psychometrika*, 16(3), p.297-334. 4. Cummings T.G. and Christopher W. (1993), *Organization Development and Change*. New York, NY. 5. Derek, D. (1988), "What Next?" *Nursing Times*, 84 (51) , p.21-28. 6. Fu, R., H. Zeng and Y. Lu, 1995, "The Reduction of Pt( ) with Activated Carbon Fibers-An XPS Study, *Carbon*, Vol. 33, No. 5, p. 657-661. 7. Genevieve, E.C. (1990), "Retention: Has it Obstructed Nursing 's View?" *Nursing Administration Quarterly*, 14(4), p.70-75. 8. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction: Harper and Row*. New York, NY. 9. Huber, G.P. (1991), "Organizational learning: the contributing process and the literatures," *Organization Science*, vol. 2, no. 1, p. 88-115. 10. Krackhardt, H., (1982), "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy," *Academy of Management Review*, 1(17), p.118-119. 11. Lawrence, P. R. (1954), "How to deal with resistance to change," *Harvard Business Review*, vol. 32(3) p.49-57. 12. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86, p.493-522. 13. M. Taylor Fravel (2002) "Towards civilian supremacy: Civil – military relations in Taiwan 's democratization", *Armed Forces & Society*, 29, 1, p.57-84. 14. Peter, T., and Waterman, R. (1980), *In Search of Excellence Lessons from America 's Best Run Companies*, Harper and Row, New York, NY. 15. Pettigrew, A. M. (1983). *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, Vol.28. 16. Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American businessman meet the Japanese challenge*. Reading, MA : Addison-Wesely. 17. O ' Relly, C. A, Chatman, J., & Caldwell, D.F., 1991, *People and Organization Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit*, *Academy of Management Journal*, vol.34, p.487-516 18. Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall International Inc. 19. Roma, L.T., Sydeny, D.K., and Cynthia, Q.W. (1989), *Manager Impact on Retention of Hospital Staff: Part I*, " *Journal of Nursing Administration*, 19(3), p.14-19. 20. Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership* San Francisco, Jossey Bass. 21. Schneider, B. *The People Make The Place*. *Personnel Psychology*, 40, 1987. 22. Terry, L. H., Zhang, & Tom B. (2001). *An investigation of employees ' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong*. *Tourism management*, 22, p.157-165. 23. Tichy, N.M., and Sherman, S., (1993), *Control Your Destiny or Else Will*, Doubleday Dell, New York, NY. 24. Vroom, V. H., (1964), *Work and Motivation: John Weley and Sons*. New York, NY. 25. William J. S. (1975). *Fundamentals of marketing* (4th ed.). N.Y: McGraw-Hill, Inc. 26. Wolff, C. (1997). *Raising the housekeeping bar. Lodging hospitality*, p.53(2). 27. Zammuto, R.F. & O'Connor, E.J. (1992) *Gaining AMT benefits: the roles of organization design and culture*, *Academy of Management Review*.