

Research of the Effect of GOCO on Employee ' s Work Morale - For Example of the 302nd Military Factory

胡大偉、朱寶青

E-mail: 9315922@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

Looking back 50 years into history, military factories have been carrying out the missions of military logistic support and ordnance production under the national security, that played an indispensable role in maintaining peace at Taiwan strait. However, the globalization competition has resulted in the privatization is well established globally to meet this challenge. Thus, government departments take essential steps which lead to reform organization, expecting new generation organizations with higher efficiency. Currently, achieving enterprise reengineering, the GOCO pattern is efficiently utilized on military factories has become an important subject. The topic of this research mainly is based on the aspect of the organization modification theory to investigate the employees ' working morale status of the 302nd Factory after the GOCO (Government Owned, Contractor Operated) modification. Due to this case is the first Military Factory modification of the GOCO execution, the effect of the employees ' working morale change is an investigative subject. At the beginning, by means of the qualitative interviews to understand what are the interior changes of the organization after GOCO modification, it is concluded that three major configurations are influenced mostly, which are the changes of subordinate relationship, salary structure, and operational regulations. Then through the method of the configuration verification and the thorough interviews to verify the relationship between the three configurations and the working morale, the research has the following conclusions: 1. For the change of the subordinate relationship, the working morale of the high-level supervisors is both positively and negatively affected. 2. For the change of the subordinate relationship, the working morale of the piece-working employees is negatively affected. 3. For the change of the subordinate relationship, the working morale of the time-working employees is negatively affected. 4. For the change of the salary structure, the working morale of the high-level supervisors is toward positively affected. 5. For the change of the salary structure, the working morale of the piece-working employees is tremendously negatively affected. 6. For the change of the salary structure, the working morale of the time-working employees is toward negatively affected. 7. For the change of the operational regulations, the working morale of the high-level supervisors is not relatively affected. 8. For the change of the operational regulations, the working morale of the piece-working employees is tremendously negatively affected. 9. For the change of the operational regulations, the working morale of the time-working employees is tremendously negatively affected.

Keywords : Organization modification theory ; GOCO ; Work morale

Table of Contents

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	
.....iv 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 第一節 研究背景.....	11 第二節 研究動機.....	4
.....4 第三節 研究目的.....	78 第二章 文獻探討.....	
.....10 第一節 軍工廠國有民營之政策.....	1010 第二節 工作士氣定義與理論.....	
.....16 第三節 組織變革.....	3232 第四節 影響工作士氣之因素.....	
.....40 第三章 研究方法.....	5454 第一節 研究架構.....	
.....54 第二節 資料蒐集方法.....	5555 第三節 資料分析方法.....	
.....57 訪談題綱.....	5858 第四章 結果分析.....	
.....59 第一節 從屬關係改變對工作士氣之影響.....	6060 第二節 薪資結構改變對工作士氣之影響.....	67
.....67 第三節 工作規章改變對工作士氣之影響.....	72 第五章 結論與建議.....	77
.....77 第一節 研究結論.....	77 第一節 研究結論.....	
.....81 第二節 研究建議.....	8080 第三節 後續研究.....	
.....81 參考文獻.....	8282 中文文獻.....	

.....82	英文文獻.....	90	附錄一.....
.....98	圖目錄 圖1-1 研究步驟流程.....	9	圖2-1 士氣假想模式.....
.....29	圖3-1 研究架構.....	54	表目錄 表2-1 國內碩博士論文士氣實徵研究現況摘要表.....
.....19	表2-2 測量工具表.....	23	表2-3 組織變革的概念.....
.....33	表2-4 個體觀點工作士氣定義彙整表.....	41	表2-5 組織承諾定義一覽表.....
.....42	表2-6 組織承諾的分類.....	44	表2-7 國內對工作滿意的研究整理.....
.....49			

REFERENCES

- 中文文獻 1.王子啟, 2000, 影響非營利組織志願工作者工作士氣因素之研究 - 以基金會為例。雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。 2.王仁宏, 1999年8月, 從中工、中石化及中鋼公司談公營事業之民營化, 頁115、122、125。 3.王明坤, 1996, 電信組織公司化當前員工士氣之研究。中興大學企業管理研究所碩士論文。 4.王俊堯, 2001, 員工參與管理與員工士氣之研究。彰化師範大學商業教育研究所碩士論文。 5.王桂英, 1997, 非營利機構和營利機構人員事業生涯、工作滿意、組織承諾與離職傾向關聯性之比較研究-以公立中小學教師與半導體產業員工為例, 國立交通大學, 碩士論文。 6.王逸山, 1989, 印刷工廠組織氣候工作滿足及士氣之研究。文化大學造紙印刷研究所碩士論 7.王湧水、廖國鋒、范森(民89), 從個體觀點探討組織成員因應組織變革策略之研究。國防管理學院資源管理研究所碩士論文, 中華民國人力資源管理學會新世紀人力資源管理研討會。 8.王聰榮, 民89, 我國的航太工業, 網址:www.casid.org.tw/casid-cf/cf-w1-3.html。 9.石樸, 1991, 企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究, 國立政治大學, 碩士論文 10.江志正, 1992, 國民中小學組織管理型態與教師工作士氣之關係。台灣師範大學教育研究所碩士論文。文化中心組織結構與工作人員上氣之研究。台灣師範大學教育研究所碩士論文。 11.行政院公營事業民營化推動監督管理委員會, 2001年5月, 網頁: available online CCRL吳再益, 1979, 組織氣候工作滿足及士氣之研究。淡江文理學院管理科學研究所。 12.吳鴻明, 1997, 員工對企業內人力資源管理的滿意度與員工工作士氣之相關研究 - 以台電和火力電廠為例。交通大學管理科學研究所碩士論文。 13.李正綱, 1985, 員工士氣與流動率及缺勤率之關係。文化大學企業管理研究所碩士論文。 14.李浩綱, 民88, 落實國防工業根植民間 - 淺談軍工廠國有民營轉型規劃, 航太通訊, 第34期, 頁18-20。 15.林志成, 1990, 動機理論對提昇國民中學教師士氣之啟示。台灣師範大學教育研究所碩士論文。 16.林能白, 民87, 民營化對公營事業員工權益及經營績效之影響。行政院經濟建設委員會委託台灣大學工商管理系研究報告。 17.林正誼, 1978, 基層幹部領導作風對士氣之影響。政治大學企業管理研究所碩士論文。 18.林海清, 1994, 高中教激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能之研究。政治大學教育研究所博士論文。 19.林婉琪, 2000, 國民小學教師士氣與學校效能關係之研究 - 以台灣北部地區三縣為例。台北師範學院國民教育研究所碩士論文。 20.林重澎, 1989, 國民中小學校長領導權力基礎與教師士氣關係之研究。台灣師範大學教育研究所碩士論文。 21.林漢堂, 1987, 我國警察機關基層主管領導型態與部屬人格特質對工作士氣之研究。中央警官學校警政研究所碩士論文。 22.邱國隆, 2000, 國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究 - 以台北縣, 桃園縣及新竹縣為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。 23.邱瑞深, 1994, 領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究。文化大學國際企業管理研究所碩士論文。 24.施博文, 1991, 領導型態、組織氣候與工作士氣及工作士續效之關係以彰化農會水利會為例。東海大學企業管理研究所碩士論文。 25.施顏祥, 民86, 民營化之路 - 公營事業民營化理論與實務探索。中華民國管理科學學會, 台北。 26.柯愷瑜, 民89, 影響組織變革抗拒因素之探討。國立海洋大學航運管理學系碩士論文。 27.祝錚, 1976, 組織士氣之研究。政治大學公共行政研究所碩士論文。 28.徐韶佑, 2001, 國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究 - 以台北市, 台北縣及桃園縣為例。台北師範學院國民教育研究所碩士論文。 29.梁成明、羅新興、廖國鋒, 民89, 組織承諾、變革理解度與接受度關係之研究 - 以國軍組織變革為例。第七屆國防管理學術暨實務研討會。 30.商業週刊623期, 1999年10月, 頁60-72; 新新聞週刊659期, 1999年10月, 頁77-96。 31.許士軍, 1977, 工作滿足、個人特徵與組織氣候 - 文獻檢討及實証研究。政大學報, 35期, 頁13-56。 32.許祝瑛, 1999, 臺灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究。國立中正大學教育學研究所碩士論文。 33.國防部物力司, 民87, 推動建立軍工廠國有民營制度之研究。 34.陳允容, 1981, 台灣北區電子業基層員工士氣之研究。文化大學勞工研究所碩士論文。 35.陳忠雄, 1980, 工作性質、員工參與和工作士氣 - 電信員工之實証研究, 交通大學管理科學研究所碩士論文。 36.陳妙珍, 1987, 我國會計師事務所查帳人員工作環境知覺與工作士氣關係之研究。政治大學會計研究所碩士論文。 37.陳姿妤, 1997, 員工教育訓練成效評估之研究-以本國銀行業為例, 國立中興大學, 碩士論文。 38.陳清溪, 1991, 國民中小學啟智班教師工作滿意及士氣之調查研究。彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文。 39.陳福興, 1992, 體育場組織結構、員工特質與士氣之關係研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。 40.陳榮輝, 1994, 當前台灣銀行行員士氣之研究。東海大學企業管理研究所碩士論文。 41.陳嘉陽, 1983, 國中教師工作環境知覺工作滿意與士氣之研究。師範大學教育研究所碩士論文。 42.張勳智, 1992, 組織承諾與團隊士氣關聯之研究。交通大學科學管理研究所碩士論文。 43.張曉東, 1979, 電信主管人格特質與員工工作士氣之研究。交通大學管理科學研究所碩士論文。 44.黃光國, 1983, 台灣地區企業組織型態與員工工作士氣。中研院民族學研究所集刊, 56期, 頁145 - 193。 45.黃光國、楊國樞, 1979, 企業中員工的工作環境知覺和工作士氣。載於中央研究院經濟研究所(編)。台灣人力資源會議論文集。 46.黃光顯、韓慧林, 民85, 從政府民營化策略 - 談國軍後勤單位國有民營化, 空軍學術月刊, 第47期, 頁51-58。 47.黃宗儀, 1994, 影響醫院員工士氣的因素, 個案研究。陽明醫學院醫務管理研究所碩士論文。 48.黃明松, 1983, 台電保線區主管之領導型態與工作士氣之研究。交通大學管理科學研究所碩士論文。 49.黃緯莉, 1994, 醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究 - 以國立台北護專附設醫院為例。淡江大學管理科學研究所碩士論文。 50.梅媛媛, 1995, 花東兩縣偏遠地區國小教師工作滿意度與工作士氣之相關研究。花蓮師範學院初等教育

研究所碩士論文。51.曹仁光,1982,台電台北市區處員工類型與士氣之研究。交通大學管理科學研究所碩士論文。52.曾榮華,1997,教師聘任政策與國民小學教師工作士氣之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。53.楊振昇,1991,國民中小學教師參與學校行政決定與工作士氣關係之研究。台灣師範大學教育研究所碩士論文。54.楊景舒,1980,陸軍連隊軍官士氣之研究。政治作戰學校政治研究所碩士論文。55.楊樹昌,1994,省市立醫院組織氣候員工工作滿意度及士氣之研究。台灣大學公共衛生學研究所碩士論文。56.湯樹槿,1992,國民小學校長的權力類型、教師參與決定與工作士氣關係之研究。高雄師範大學教育研究所碩士論文。57.熊祥林,1978,明尼蘇達滿意問卷研究。政大專報,37期~38期,頁123-147。58.熊培霖、朱豔芳、傅敬群、姜約翰、任慶宗、張嘉信,民88,國軍軍工廠國有民營化效益分析及推動模式之研究,第七屆國防管理學術暨實務研討會論文集。59.熊培霖,民88,國軍軍工廠「國有民營化」推動政策與計畫作為之芻議,航太通訊,第34期,頁28-33。60.廖國鋒、范森、吳振昌,民90,預測組織變革不確定性認知對員工工作反應影響之研究。大葉大學90年工業關係管理本質與趨勢學術研討會。61.劉瑞成,民89,空軍第二後勤指揮部國有民營案例介紹,結合民間力量發展國防科技工業實務研討會,財團法人國防工業發展基金會主辦。62.劉鑫,2002,組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性研究-以工業技術研究院為例。交通大學管理科學研究所碩士論文。63.劉興岳,1980,企業經理人員人格特徵對其領導方式與員工士氣影響之研究。政治大學企業管理研究所碩士論文。64.潘文忠,1993,國民中學組織結構類型與教師士氣關係之研究。台灣師範大學教育研究所碩士論文。65.鄧依純,1993,員工對於企業實施之福利制度的滿意程度與士氣、組織承諾之關係-以台北市金融業、保險業員工為研究對象。淡江大學管理科學研究所碩士論文。66.鄭仁偉、王湧水,民91,從近代組織變革理論談國防組織變革。國防管理學術暨實務研討會。67.鄭伯璦,2003,組織行為研究在台灣三十年回顧與展望。68.鄭伯璦、楊國樞,1977,影響工人工作滿足感的因素:領導方式、情境因素及人格特質。中央研究院民族學研究所集刊,44期,頁13-45。69.鄭育群,2001,軍訓主任教官領導行為對部屬士氣影響之初探。元智大學管理研究所碩士論文。70.戴宏聲,民91,軍工廠國有民營之研究-開放組織理論觀點。大葉大學工業關係研究所碩士論文。71.顏志龍,1998,軍隊士氣之研究與測量工具之發展。輔仁大學應用心理研究所碩士論文。72.顏志龍,1999,軍隊士氣之研究與測量工具之發展。應用心理研究,第一期,頁189-227。73.顏志龍,2001,軍事組織之士氣。載於孫敏華、許如享(著),頁475-488,軍事心理學,台北:心理。74.謝文全,民80,教育行政均權制度之研究。75.嚴靜娜,2001,國民小學教師工作士氣及其影響因素之研究。台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。76.蘇家坤,民89,聯勤總部第三〇二經理工廠國有民營案例介紹,結合民間力量發展國防科技工業實務研討會,財團法人國防工業發展基金會主辦。英文文獻

- 1.Adams, J.S.(1965) Inequity in social exchange. In L.Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social psychology*, 267-299, New York: Academic Press.
- 2.Alderfer, C.P.(1969) An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- 3.Ashford, S.J.(1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioural*, 24:19-36.
- 4.Babad, E.(1995), The "teacher's pet" phenomenon, students' perceptions of teachers' differential behavior, and students' morale. *Journal of Educational Psychology*, 87, 361-374.
- 5.Becker, T. (1992). "Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?" *Academy of Management Journal*, 35: 232-244.
- 6.Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. and N. Gilbert (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39: 464-482.
- 7.Bhella, S.K.(1982), Principal's leadership style: Does it affect teacher morale? *Education*, 102, 369-376.
- 8.Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work and Stress*, 7: 63-75.
- 9.Carlisle, H.M.(1976). *Management: Concepts and situations*. Chicago: Science Research Associates, Inc.
- 10.Cartwright, D. & Zander, A.F.(1968). *Motivational process in groups: introduction*. In D. Cartwright, & A.F. Zander (eds). *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.
- 11.Child, I. L (1941). Morale: A bibliographic review. *Psychological Bulletin*, 38, 393-420.
- 12.Clark, J., Ellett, C., Bateman, J. and J. Rugutt (1996). Faculty receptivity resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research I universities. Paper presented at the Twenty-first Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education, Memphis, TN, October 31- November 3.
- 13.Cornelius, E. T., & Lane, F. B. (1984). The power motive and managerial success in a professionally oriented service industry organization. *Journal of Applied Psychology*, 69, 32-39.
- 14.Dean, J., Brandes, P. and R. Dharwadkar (1998). "Organizational cynicism." *Academy of Management Review*, 23: 341-352.
- 15.Doherty, J. (1988). Psychological morale: Its conceptualization and measurement. The Doherty Inventory of Psychological Morale (DIPM). *Educational Studies*, 14, 65-75.
- 16.Downiy, H. K. and J. W. Slocum (1975). Uncertainty: Measures, research and sources of variation. *Academy of Management Journal*, 18: 562-577.
- 17.Evans, L. (1992). Teacher morale: An individual perspective. *Educational Studies*, 18, 161-171.
- 18.Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 13, 831-845.
- 19.Ferris K.R., Aranya N.(1983), A Comparison of Two Organizational Commitment Scales, *Personnel Psychology*, vol.36, pp.87-98.
- 20.Fulmer, R. M. (1974). *The New Management*, New York: Macmillan Co.
- 21.Gal, R. (1986). Unit Morale: From a theoretical puzzle to an empirical illustration-An Israeli example. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 549-564.
- 22.Griffith, J. (2001). Do satisfied employees satisfy customers? Support-services staff morale and satisfaction among public school administrators, students, and parents. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1627-1658.
- 23.Gifford, W. E., Bobbit, H. R. and J. W. Slocum (1979). Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 36: 289-318.
- 24.Grinker, R. R., & Spiegel, J. P. (1945). *Men under stress*. Philadelphia: Blakiston.
- 25.Guion, R. M. (1966). Some definition of morale. In Fleishman (ed.). *Studies in the Personnel and Industrial Psychology*, 301-304. 7th printing, Homewood: Dorsey.
- 26.Harrell, T. W. (1958). *Industrial psychology*. N.Y.: Holt, Rinehart and Winston.
- 27.Harrington, H., & Miller, N., (1993). Do group motives differ from individual motives? Considerations regarding process distinctiveness. In M. A. Hogg & A. Dominic (eds). *Group motivation: Social psychological perspectives*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- 28.Huby, G., Gerry, M., McKinstry, B., Porter, M., Shaw, J., & Wrate, R. (2002). Morale among general practitioners: Qualitative study exploring relations between partnership arrangements, personal style, and workload. *British Medical Journal*,

325,140-145. 29. Hunter-Boykin, H. S., Evans, V., & Evans, A. M. (1995). The relationship between high school principals' leadership and teachers' morale. *Journal of Instructional Psychology*, 22, 152-162. 30. Kanter, R. (1991). Transcending business boundaries: 12,000 world managers view change. *Harvard Business Review*, 69(3): 151-164. 31. Knezevich S.J.(1975). Administration of Public Education, Harper & Row, p.455, New York. 32. Levi, D. (2001). Group dynamics for teams. Thousand Oaks: Sage Publications. 33. Manning, F. J. (1991). Morale, Cohesion, & Esprit de Corps. In R. Gal, & A. D. Mangelsdorf (Eds), *Handbook of Military Psychology* (pp. 453-471). England: John Wiley & Sons Ltd.. 34. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. 35. McCulloch, B. J. (1991). A longitudinal investigation of the factor structure of subjective well-being: the case of the Philadelphia Geriatric Center Morale Scale. *Journal of Gerontology: Psychological Science*, 46, 251-259. 36. McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. 37. McKnight, D. H., Abroad, S., & Schroeder, R. G. (2001). When do feedback, incentive control, and autonomy improve morale? The importance of employee-management relationship closeness. *Journal of Managerial Issues*, 13, 466-482. 38. Meyer, J. and N. Allen (1997). "Commitment in the workplace: Theory, research, and application." Thousand Oaks, CA: Sage. 39. Motowidlo, S. J., Dowell, B. E., Hopp, M. A., Borman, W. C., Johnson, P. D., & Dunnette, D. (1976). Motivation, satisfaction, & morale in army careers: A review of theory & measurement (ARI Technical Report TR-76-A7). Arlington, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral & social sciences. 40. Mowday, R. T., Steer, R. M. & Porter, L. W. (1978). The measurement of organizational commitment: A progress report. Technical Report No. 15, Department of Management, University of Michigan.. 41. Mowday, Lyman W. Porter, Richard Steer (1982), *Employee Organization Linkages*, Academic Press, New York. 42. Napier, R. & Gershenfeld, M. K. (1999). *Groups: Theory and experience* (6th ed). Boston: Houghton Mifflin. 43. Organ, D. W. (1997). Toward an explication of "morale": In search of the m Factor. In L.C. Cary, & E. J. Susan (eds). *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior*. England: John Wiley & Sons. 44. Pasmore, W. and M. Fagans (1992). Participation, individual development, and organizational change: a review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2) : 375-397. 45. Reichers, A., Wanous, J., and J. Austin (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1): 48-59. 46. Roethliberger, F. J. (1964). *Management and morale*. Mass: Harvard University Press. 47. Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43: 56-67. 48. Schweger, D. L. and J. M. Ivancevitch (1985). "Human resources: the forgotten factor in mergers and acquisitions." *Personnel Administrator*, 30: 47-61. 49. Schuler, R. S. (1980) Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 50. Schumm, W. R., & Bell, D. B. (2000). Soldiers at risk for individual readiness or morale problems during a six-month peacekeeping deployment to the Sinai. *Psychological Reports*, 87, 6--633. 51. Skelton, I. (1999). Military retention intangibles: Esprit, morale and cohesion. *Military Review*, 79, 2-7. 52. Smith P.O., Kendall L.M., Hulin C.L. (1969), "Measurement of Satisfaction in Work & Retirement.", Rand McNally, Chicago. 53. Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663. 54. Staw B.M. Ross J. (1985), Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, vol.70, pp.153-167. 55. Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56. 56. Susan J. Ashford et al. (1989). "Content, Causes, and Consequence of Job insecurity: A theory-based measure and substantive test." *Academy of Management Journal*, 32: 803- 829. 57. U.S. Army, Department of (1983). *Military leadership, Field Manual*, 22-100. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office. 58. Vandenberg, Hettie A. Richardson, Lorrina J. Eastman (1999), "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness", *Group & organization management*, vol.24(3), pp.330-339, September. 59. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. 60. William, G. (1986). *Improving school morale*. Sheffield: PAVIC. 61. Woodman, R. (1989). Organization change and development: New arenas for inquiry and action. *Journal of Management*, 15: 205-228.