

高雄港員工對組織變革不確定性與 壓力認知之研究^①

Evaluating the Organizational Change Uncertainty and Pressure of Employees for Kaohsiung Port

楊清喬 (Ching-Chiao Yang)^{②*}、劉璧禎 (Bi-Jen Liou)^③

摘要

本研究主要探討高雄港務局員工在組織變革過程中，所產生的不確定性與壓力來源，經由因素分析顯示員工主要的不確定性為「工作保障」、「地位喪失及資源減少」和「溝通疑慮」；而主要之組織變革壓力為「前程發展及職位確保憂慮」和「工作本質憂慮」。其中現階段高雄港員工最感到不確定的是溝通疑慮，而最憂慮的是工作本質。本研究亦發現不同性別填答者對於溝通疑慮有顯著之認知差異存在，不同婚姻狀況與年齡對工作本質憂慮之認知亦有顯著差異存在，最後，不同年齡與服務年資之填答者對工作保障亦有顯著認知差異存在。

關鍵字：組織變革、組織變革不確定性、組織變革壓力、高雄港

Abstract

This study aims to evaluate the organizational change uncertainty and pressure of employees for Kaohsiung port. Three organizational change uncertainty dimensions were identified based on factor analysis: job guaranty, lost of position and reduction of the available resource, and communicating anxiety. In addition,

^① 本研究承蒙行政院國家科學委員會之獎助 (NSC 100-2815-C-022-004-H)。

^{②*} 通訊作者，國立高雄海洋科技大學航運管理系助理教授；聯絡地址：811 高雄市楠梓區海專路 142 號，國立高雄海洋科技大學航運管理系；E-mail: yangcc@mail.nkmu.edu.tw。

^③ 國立高雄海洋科技大學航運管理系大專生；E-mail: rebecca07281013@gmail.com。

two organizational change pressures were also identified based on factor analysis: career development and job acquisition and work essence. Specifically, employees are very concerned about the communicating anxiety and worried about the work essence. Results also found that employees' perceptions on communicating anxiety, work essence, and job guaranty significantly differ between different groups regarding the gender, marital status, age, and working experience, respectively.

Keywords: Organizational change, Organizational change uncertainty, Organizational change pressure, Kaohsiung port

緒論

國際海運運輸之發達促使國際商務活動頻繁，更促進企業全球化之現象，臺灣地區四面環海，為一海島型經濟，經濟發展高度仰賴國際貿易，由於臺灣對外貿易有 99% 以上之貿易量係經由海運運輸承運 (顏進儒，2006)，顯現國際海運運輸在臺灣對外經貿發展上扮演重要之角色，不但為臺灣地區產業經濟帶來莫大的繁榮，更是臺灣經濟奇蹟幕後的重要功臣。政府為積極發展海運以強化港埠的競爭力，進而提升國家競爭力，先後在西部建設成立基隆港、高雄港、臺中港與臺北港等港務局，其中以高雄港之天然條件及地理位置最佳，吸引世界知名航商紛紛來泊靠，而政府在整體之國家發展政策上，也一直積極的將高雄港定位發展成為亞太航運中心，因此，高雄港的貨櫃裝卸量總是凌駕於國內其他各港之上。1998 年在全球貨櫃港口吞吐量排名上更高居第三名，然隨著

船舶大型化以及大陸沿海地區港埠快速之建設與發展，高雄港如今已漸散失其競爭力，世界排名已跌至 12 名，故，對以海洋立國為稱號的我國政府，如何加速提升我國國際商港營運效率及競爭力，實為刻不容緩的重要課題。

過去國內已有相當多研究針對我國港埠競爭力和經營策略進行探討 (梁金樹、倪安順，1998；陳昭宏，2001；郭石盾，2006；交通部臺中港務局，2006；陳春益等人，2012)，然我國港埠在競爭力上似乎無太大起色，此原因可能在於面臨企業全球化以及自由化之趨勢，目前我國各港務局由於同時具有港埠經營以及執行公權力的兩種角色，彼此衝突，加以缺乏企業化經營效率及市場應變能力，投資業務及範圍又受限，因此，難以應付國際各大港埠之競爭。故，為改善我國港埠競爭力，實有必要從經營管理體制著手，尤其目前世界各大國際商港為提升港埠經營效率及競爭力多已朝政企分離改制，以新加

坡為例，新加坡為因應來自馬來西亞、印尼等鄰近國家深水港埠不斷開發所帶來的競爭，推動「政商分離」的航港經營管理體制改革，以公司化的港務組織強化港埠營運活力及效率。為了與世界接軌以提升港埠競爭力，我國交通部參考世界主要貨櫃港如新加坡港推動航港體制改革，規劃將港政及航政業務自港務局抽離出來，並成立航港局及航港分局負責執行；港務局之事業部門則朝公司化改制，專注港埠經營業務。因此，交通部已於 101 年 3 月正式將港務局公司化，期望透過港務體制改革，增加港埠之營運彈性與效率，並採港群概念經營避免各港務局單打獨鬥，造成各港相互競爭，減損整體競爭力，期望經過這次的港務組織改革，提升我國港埠競爭力，並使所謂的「臺灣港」貨櫃裝卸量排名能重返世界前十大。

由於國內港務局屬於公部門體制，然而公部門因組織的特性常使其變革侷限於局部業務的調整與人事的重組，很難賦予組織的新生命，也很難符合社會的期待(吳英明、張其祿，2006)，尤其組織變革過程中，往往對員工造成不確定性、焦慮不安、習慣性以及損及個人權力與利益，使得組織變革過程中會有抗拒之現象，致使變革成效不佳而無法達成預期。因此，為使我國港務局組織變革順利推行且達成預期之提升港埠競爭力目標，港務局或相關組織變革推動單位主管，勢必需先瞭解員工對組織變革之不確定性與壓力之認

知態度，藉由瞭解員工在組織變革過程中之心態，方能降低變革抗拒進而提升整體變革績效。此外，港務局組織變革之課題為目前正進行的政策，學術研究上顯少針對此議題進行探討，就實務與學術研究觀點此課題有其價值性，故，本研究目的旨在探討高雄港組織變革過程中，高雄港務局員工對於港務局更改成港務公司後的心態，瞭解員工面對組織變革之主要不確定性和壓力認知來源為何。

本文共分五小節，第一節為緒論，說明本研究之背景、動機及目的；第二節為文獻回顧，針對組織變革定義、組織變革不確定性和組織變革壓力等相關文獻進行蒐集與整理；第三節為研究方法，包括問卷內容、操作性定義、抽樣對象以及分析方法之描述；第四節為研究分析結果，最後一節則為本研究結論與建議。

貳、參考文獻

2.1 組織變革

組織變革指的是組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而調整內部狀況，以維持本身的均衡，進而達成組織共存與發展目的之調整過程(吳定，1996)，因此，組織變革通常是指組織中人員、結構或技術上的改變(黃恆獎等人，2012)。對於組織變革之理論發展與定義，

可從方法面和過程面來探討，就方法面來說，組織變革是組織欲達到顯著改善，所採用的一種運用少量資源但達成高成效的一種方法；從過程面來說，組織變革可以是組織為因應內、外環境變化，從而加強提升組織文化及成員能力，來適應環境變革，進而達到生存與發展目標的一種調整過程。就組織變革類型而言，可依據變革是否經過事先規劃而分為規劃性變革與非規劃性變革 (許士軍，2001)；此外，亦可依變革的決心、效率和強度分為劇烈的革命式變革與和緩的漸進式變革兩類 (葉育蘭，1994)。

對於組織變革所要達成的目的，Webber (1979) 認為組織變革是經由改進組織的政策結構或是改變人們的態度或行為，以增進組織績效；Carnall (1990) 和 Cummings and Worley (1997) 則認為組織變革是以組織效能與績效為目標，企圖改變的對象包括組織成員的行為、文化、結構、策略、管理風格及組織與競爭環境之間的關係。因此，由上述相關文獻彙整可知，組織變革係組織面臨內外部壓力，為達成組織共存與發展目的而所做的必要性調整過程，藉由組織中有關人員、結構和技術的改變來提升組織效率與效能。

由於組織大部分成員均安於現狀，當員工對於組織變革之結果有較多不確定性時，往往採較被動與抗拒的心理，因此，不確定性是組織變革中最常探討之心理議

題，而此不確定性進而會造成員工心理與生理壓力之倍增，故，底下將就組織變革中所造成之不確定性與變革壓力進行探究。

2.2 組織變革不確定

不確定性是組織理論及策略管理研究上的一個重要議題，DiFonzo and Bordia (1997) 認為不確定性是個人心理狀態對事件疑慮的預先警訊，亦即個人認知到無法正確預測某些事物的一種狀態 (Milliken, 1987)，因此，不確定性主要是受到組織環境的變化與複雜程度所影響。而組織變革所帶來之不確定性，將會引起員工理性與非理性的情緒反應，進而引起員工對組織變革之抗拒 (許士軍，2001)。根據一項長期調查發現，組織變革後如經裁併，勢必產生不確定的增加與提升變革失敗的風險，尤其個人不確定性的增加會造成個人壓力的升高，最後更可能導致組織承諾的減少、滿足感降低、工作績效下降且離職傾向提高，甚至對整個組織的信賴、坦白與關懷也都隨之下降 (Callan, 1993)。因此，當組織開始從事變革時，個人可能面臨所擁有的一些技能從此無效，所以若變革愈激烈，個人所需的技能就愈無法建立，此時個人對未來的不確定性程度則會大幅提升，層面也會隨之擴大，使得成員於組織內的適應能力將會變得更加困難。

而在有關組織變革不確定性因素方面，Hui and Lee (2000) 指出形成組織不確定性認知的原因源自於工作不安全與預期組織變革，意即員工在面對組織變革的預期心理下，其內心對既有地位的喪失、工作不安全、角色衝突、角色過度負荷和可用資源減少等方面產生不確定性的感覺，而此不確定性亦將影響到員工內在動機、組織承諾與出席狀況；廖國鋒 (2002) 認為對變革的預期不確定性主要來自於三方面認知，包括：工作的不安全感、角色的壓力和個人權益的資源減少；羅春月 (2004) 則將組織的不確定性認知分為工作條件、工作保障、變革資訊、溝通疑慮、角色疑慮和組織發展等六項。Bordia et al. (2004) 認為不確定性來源主要可分為策略、結構和工作相關等三個層次；Jones et al. (2008) 根據相關文獻認為組織變革之不確定主要包括職業和角色、恐懼與焦慮、溝通、新工作角色以及新的關係與工作技能，最後，Jones et al. (2008) 將不確定性來源歸納為組織層級、指揮鏈和工作保障等三個層級；鄭添旺 (2008) 探討中油高雄煉油廠遷廠政策，在組織變革不確定性方面主要參考羅春月 (2004) 之組織變革認知量表，共包括工作保障、工作條件、變革資訊、溝通疑慮和組織發展等五個構面；林文政、陳慧娟 (2009) 認為員工在組織結構重整時會認知到角色及職涯的不確定性。

2.3 組織變革人員壓力

企業因內、外環境使然而推行組織變革，均會給組織成員帶來衝擊，造成組織成員的心理壓力，包括生活上的壓力及工作上的壓力 (鄭添旺，2008)，而這些壓力或負面效應往往來自於組織變革所導致之失業、降職、減薪、心理威脅或喪失自尊等 (Callan et al., 1994)。所以從心理反應來看，組織因變革活動而帶給員工的心理緊張與壓力的感受，是相當普遍的現象，就員工壓力來看，壓力的來源可能出自於組織有關的事務，也可能由於員工私人的因素；換言之，造成壓力的原因，除了內在的個人因素之外，含有外在的組織事務因素。而就系統觀點而言，緊張和壓力是一種動態的環境，在這環境中個人面對了因慾望而產生的機會、限制、或需求，而其結果對個人而言又必須是極為重要的 (Schuler, 1980)。

在有關組織變革壓力來源方面，王湧水 (2000) 將組織變革壓力分為工作地點憂慮、工作性質憂慮、職位確保憂慮及前程發展憂慮等四個構面；葉宏中 (2004) 在國立博物館變革研究中，認為壓力的主要因素為對不確定性的憂慮、對未來工作保障的憂慮及對未來前程的憂慮。鄭添旺 (2008) 探討中油高雄煉油廠遷廠政策，在組織變革壓力來源方面，主要參考羅春月 (2004) 之組織變革認知量表將壓力分為工

作性質憂慮、工作地點憂慮、職位確保憂慮及前程發展憂慮等四個構面；Tavakoli (2010) 認為組織變革對員工所產生之負面壓力包括損失、威脅、模糊不清、工作不安定感、工作超過負荷、權力喪失和無法預測等因素。

參、研究方法

3.1 研究構面之操作性定義與衡量

本節主要針對研究架構中的各項變項，來訂定合適且明確的衡量方式，以問卷為研究工具，蒐集實證資料，達到本研究之目的。本研究問卷之問項是整理各學者之研究變項發展而成，完成後並與港務局主管進行討論以協助修改問卷中用詞不妥與不順暢之處。底下就各構面之操作性定義與衡量項目分述如下：

3.1.1 個人基本資料

此部分係在於瞭解受測者基本資料，以供分析與研究結果參考之用，基本資料包括性別、婚姻、年齡、教育程度、服務年資、部門、職稱、港務局公司化優先選擇及選擇原因與動機等共九題。

3.1.2 組織變革不確定性量表

預期組織不確定性是指個人在面對組織變革可能產生變革的情形下，因身分

變遷及缺乏足夠訊息來做正確的預測、判斷所導致的不確定性，因此，本研究在組織變革不確定性構面之衡量，將參考羅春月 (2004)、鄭添旺 (2008)、Hui and Lee (2000) 及 Jones et al. (2008) 等學者所提出之工作保障、地位喪失、資源減少及溝通疑慮等四構面，共彙整出 15 項組織變革不確定感問項，並以 Likert 五點尺度衡量，“1”代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「普通」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」進行衡量，有關此構面之衡量問項與來源如表 1 所示。

3.1.3 組織變革壓力量表

組織變革壓力係指組織成員對組織實施變革中所產生焦慮與不安的壓力，本研究是採取王湧水 (2000)、葉宏中 (2004)、鄭添旺 (2008)、Callan (1993) 及 Tavakoli (2010) 對組織變革壓力的分類，將組織變革壓力構面分為工作本質憂慮、職位確保憂慮及前程發展憂慮等三項。並以 Likert 五點尺度衡量，“1”代表「非常不同意」、「2」代表「不同意」、「3」代表「普通」、「4」代表「同意」、「5」代表「非常同意」，有關此構面之衡量問項與來源如表 2 所示。

3.2 問卷設計與抽樣對象

本研究主要透過問卷發放方式進行研究資料蒐集，問卷問項之擬定主要是透過

表 1 組織變革不確定性量表

構面	組織變革不確定性問項	問項依據
工作保障	1. 港務局變革後，我擔心失去工作，工作較無保障 2. 港務局變革後，我擔心有被裁員或強迫優退的可能 3. 港務局變革後，我擔心被調任其他職務或工作地點會有所變動 4. 港務局變革後，我擔心可能被減薪 5. 港務局變革後，使我對個人未來職業生涯有不安與惶恐的感受	廖國鋒 (2002)、羅春月 (2004)、賴漢津 (2005)、鄭添旺 (2008)、林文政、陳慧娟 (2009)、Hui and Lee (2000)、Jones et al. (2008)
地位喪失	6. 變革後，我在朋友眼中的地位可能會受到影響 7. 變革後，我會擔心現在的社會地位可能降低 8. 變革後，我的工作可能會變為無足輕重	
資源減少	9. 港務局變革後，我會擔心個人的自主權限將降低 10. 港務局變革後，我擔心原有可用的資源可能減少 11. 港務局變革後，我個人所能享受的權利可能減少 12. 港務局變革後，我個人的福利可能減少	
溝通疑慮	13. 在港務局變革決策中，完全是政府主管機關及本公司高層主管的決定，員工意見參與太少 14. 港務局變革之員工說明會舉辦太少且內容不明確，未能消除員工對港務局組織變革的疑慮 15. 港務局變革的不確定過程中，充斥著各種小道消息與不成熟訊息	

表 2 組織變革壓力量表

構面	問題題目	問項依據
工作本質憂慮	1. 我憂慮變革時，會派我到偏遠的地方工作，而無法照顧到家庭 2. 港務局變革時，我擔心會更換工作地點 3. 港務局變革後，我擔心被調去做別的工作 4. 我覺得港務局變革後，我的工作負荷(工作量)會增加 5. 我覺得港務局變革後，原本工作流程會變得複雜且陌生 6. 我覺得港務局變革後，工作環境不符自己的期望 7. 我覺得港務局變革後，同事及其他部門在工作上配合度可能不夠	王湧水 (2000)、葉宏中 (2004)、鄭添旺 (2008)、Callan (1993)、Tavakoli (2010)
職位確保憂慮	8. 我擔心我的職缺會因港務局變革後而被裁掉 9. 港務局變革時我擔心會被資遣或辦理優退 10. 港務局變革後，我擔心我的職等變降編，而薪資減少了	
前程發展憂慮	11. 我擔心港務局變革後，升遷的管道變少了 12. 港務局變革後，我覺得更沒有機會進修或受訓 13. 港務局變革後，我覺得前途渺茫 14. 港務局變革後，我覺得再努力報酬也不會增多	

相關文獻回顧並藉由和在系上就讀碩士在職專班之港務局主管進行訪談以增加本研究問卷之有效度，如前小節所示，共彙整出 15 項組織變革不確定性問項 (表 1) 以及 14 項組織變革壓力問項 (表 2)。問卷內容共分成三大部分，第一部分是填答者的

基本資料；第二部分是填答者對組織變革所造成不確定性之認知；最後一部分則是填答者對組織變革所造成的壓力。在問卷量表方面，本研究採用 Likert 五點尺度量表，以同意性程度“1”表非常不同意至“5”表非常同意。

本研究囿於時間與成本限制，初步僅以高雄港務局員工為調查對象，問卷發放係透過在系上就讀在職專班之港務局主管協助發放，總共發放 300 份問卷並盡可能橫跨不同部門、基層員工和高階主管等。

3.3 分析方法與流程

本研究主要探討高雄港公司化後員工不確定性與壓力之感受，資料蒐集完畢後利用 SPSS 統計分析軟體進行資料分析，首先利用敘述性統計分析瞭解填答者背景、對港務局公司化之看法及對公司化後不確定性與壓力之感受。之後利用因素分析針對組織變革不確定性和變革壓力進行變數縮減，藉此找出港務局公司化後，員工主要的不確定性和壓力來源種類，並利用信效度分析以驗證各構面是否具內部一致性。最後進一步利用變異數分析探討不同填答者特質對組織變革不確定性和組織變革壓力之認知是否有顯著性差異。

肆、研究結果

4.1 回收樣本之基本敘述統計分析

本研究於民國 101 年 1 月 7 日針對高雄港務局員工進行問卷之發放，共發放 300 份問卷，截至 1 月 20 日止共回收 225 份問卷，其中 28 份問卷填答不完整而

歸類為無效問卷，故，有效樣本數總計為 197 份，有效回收率為 65.67%。

如表 3 所示，在本研究所回收之樣本中，填答者之性別以男性所佔的比例最高，達 70.56%，女性則為 29.44%；婚姻狀況方面，有高達 81.44% 的填答者已婚，僅 18.56% 的填答者是未婚。在年齡方面，以 46~55 歲的填答者佔 43.30% 為最高，其次為 56 歲以上的 27.32%，總計 45 歲以上填答者佔 70.62%，可看出高雄港務局員工年齡偏高之現象；在教育程度方面，過半 (52.33%) 之填答者其教育程度為專科/大學，另有 24.35% 之填答者為研究所以上，總計 76.68% 填答者之教育程度為專科/大學以上。

在有關填答者之工作方面資訊，如表 3 所示，33.68% 的填答者其工作年資已超過 26 年，另有 31.09% 的填答者其工作年資為 21~25 年，總計年資超過 20 年之填答者佔 64.77%，可知填答者在港務方面之工作年資有相當程度之資深；在填答者所屬部門方面，以棧部工程處和業務組居多，分別佔 36.92% 和 16.92%，另有 9.23% 的填答者分別來自港務組和秘書室，可知填答者平均分配來自於行政和技術職系；在職稱部分，行政類填答者，職稱以專員/科員佔 27.08% 最多，另有 7.81% 為科長或課長；而屬於技術體系方面，由於職稱眾多，因此多填答其他選項 (63.54%)，依據有詳細填答職稱問卷，發

表 3 填答者基本資料統計表

基本資料屬性		次數	百分比
性別	男	139	70.56
	女	58	29.44
婚姻狀況	已婚	158	81.44
	未婚	36	18.56
年齡	25歲以下	1	0.52
	26~35歲	28	14.43
	36~45歲	28	14.43
	46~55歲	84	43.30
	56歲以上	53	27.32
教育程度	國中、小	1	0.52
	高中(職)	44	22.80
	專科/大學	101	52.33
	研究所以上	47	24.35
服務年資	5年以內	36	18.65
	6~10年	10	5.18
	11~15年	4	2.07
	16~20年	18	9.33
	21~25年	60	31.09
	26年以上	65	33.68
部門	港務組	18	9.23
	工務組	16	8.21
	機務組	7	3.59
	業務組	33	16.92
	勞安環保組	7	3.59
	資訊組	6	3.08
	秘書室	18	9.23
	會計室	9	4.62
	港埠工程處	72	36.92
	棧埠管理處	3	1.54
	其他	6	3.08
職稱	港務長/主任秘書/幫工程司	3	1.56
	科長/課長	15	7.81
	專員/科員	52	27.08
	其他	122	63.54
港務公司化選擇	港務公司	175	88.83
	航港局	22	11.17
選擇的主要原因與動機	薪資	64	36.99
	升遷	8	4.63
	公司福利	14	8.09
	工作保障	44	25.43
	其他	43	23.12

現填其他者主要是工務員、領班、操作士及辦事員等類。

在填答者對於港務局組織變革後之選擇，高達 88.78% 的填答者將優先選擇港務公司，僅 11.22% 的填答者將選擇航港局，由上述可知填答者以選擇港務公司佔大多數；而在選擇之動機與因素上，由於選擇港務公司之員工其薪資將比照原本在港務局之待遇，因此，薪資為填答者主要考量因素且佔全體填答者 36.99%，另有 25.43% 的填答者是基於工作保障，而 23.12% 填答者勾選其他因素，經審視問卷，發現主要可歸納為勞保年資之延續以及無其他選擇兩類。

4.2 高雄港務局組織變革不確定性與壓力認知分析

為了探討高雄港務局員工在面臨組織變革時之不確定性與壓力認知，本研究將以所有回收問卷中選擇港務公司之 175 份問卷作為研究基礎，以進行後續相關之統計分析，底下將分別就組織變革不確定性與變革壓力等項目進行認知同意性評比。

1. 組織變革不確定性認知

在填答者對於組織變革所產生的不確定性認知方面，如表 4 所示，平均值介於 2.71~4.10 間，顯示填答者對於組織變革不確定性同意程度介於「不同意」至「同意」間，其中填答者對於組織變革不確定性共 15 題問項中，認知同意性程度最高

的前五項為「在港務局變革決策中，完全是政府主管機關及本公司高層主管的決定，員工意見參與太少」、「港務局變革的不確定過程中，充斥著各種小道消息與不成熟訊息」、「港務局變革之員工說明會舉辦太少且內容不明確，未能消除員工對港務局組織變革的疑慮」、「港務局變革後，使我對個人未來職業生涯有不安與惶恐的感受」及「港務局變革後，我擔心可能被減薪」，平均值皆在 3.67 以上，由此可知，填答者認為在組織變革政策中參與的機會較少、小道消息充斥且對說明會內容不明確，因此，填答者對未來會不安與惶恐且擔心會減薪，故，港務局組織變革中，填答者之主要不確定性來源和溝通疑慮及工作本質有關。

相對的，問項「港務局變革後，我在朋友眼中的地位可能會受到影響」、「港務局變革後，我會擔心現在的社會地位可能降低」及「港務局變革後，我的工作可能會變為無足輕重」之認知同意性程度是較低的（平均值小於 3），此顯示填答者認為在有關地位喪失方面較無不確定性存在，此原因可能為在港務局公司化過程中，除保障原本公務體制時之福利，亦有規劃數年之緩衝年限，因此，填答者在認知同意性評比上較低。

2. 組織變革壓力

表 5 顯示填答者對組織變革壓力共 14 題問項的認知同意程度，平均值介於

表 4 填答者對組織變革不確定性問項同意性程度表

組織變革不確定性問項	平均數	標準差	排序
在港務局變革決策中，完全是政府主管機關及本公司高層主管的決定，員工意見參與太少	4.10	0.95	1
港務局變革的不確定過程中，充斥著各種小道消息與不成熟訊息	4.07	0.87	2
港務局變革之員工說明會舉辦太少且內容不明確，未能消除員工對港務局組織變革的疑慮	3.89	1.02	3
港務局變革後，使我對個人未來職業生涯有不安與惶恐的感受	3.71	1.15	4
港務局變革後，我擔心可能被減薪	3.67	1.10	5
港務局變革後，我擔心被調任其他職務或工作地點會有所變動	3.66	1.11	6
港務局變革後，我個人的福利可能減少	3.54	1.04	7
港務局變革後，我擔心失去工作，工作較無保障	3.42	1.20	8
港務局變革後，我擔心有被裁員或強迫優退的可能	3.39	1.21	9
港務局變革後，我個人所能享受的權利可能減少	3.39	1.05	9
港務局變革後，我擔心原有可用的資源可能減少	3.23	1.05	11
港務局變革後，我會擔心個人的自主權限將降低	3.04	1.07	12
港務局變革後，我在朋友眼中的地位可能會受到影響	2.75	0.99	13
港務局變革後，我會擔心現在的社會地位可能降低	2.71	1.04	14
港務局變革後，我的工作可能會變為無足輕重	2.71	1.02	14

表 5 填答者對組織變革壓力問項同意性程度表

變革壓力問項	平均數	標準差	排序
我覺得港務局變革後，我的工作負荷(工作量)會增加	3.94	0.88	1
我覺得港務局變革後，原本工作流程會變得複雜且陌生	3.75	0.90	2
港務局變革後，我擔心被調去做別的工作	3.60	1.02	3
港務局變革時，我擔心會更換工作地點	3.54	1.02	4
我覺得港務局變革後，同事及其他部門在工作上配合度可能不夠	3.42	0.91	5
我憂慮變革時，會派我到偏遠的地方工作，而無法照顧到家庭	3.41	1.13	6
我覺得港務局變革後，工作環境不符自己的期望	3.35	0.90	7
港務局變革後，我擔心我的職等變降編，而薪資減少了	3.33	1.12	8
港務局變革後，我覺得前途渺茫	3.31	1.10	9
我擔心港務局變革後，升遷的管道變少了	3.30	1.00	10
港務局變革時我擔心會被資遣或辦理優退	3.27	1.13	11
港務局變革後，我覺得再努力報酬也不會增多	3.25	1.11	12
我擔心我的職缺會因港務局變革後而被裁掉	3.23	1.08	13
港務局變革後，我覺得更沒有機會進修或受訓	3.18	1.04	14

3.18~3.94，同意性介於「普通」至「同意」間，其中填答者對於組織變革壓力認知同意性最高的前五項為「我覺得港務局變革後，我的工作負荷(工作量)會增加」、「我覺得港務局變革後，原本工作流程會變得複雜且陌生」、「港務局變革後，我擔心被調去做別的工作」、「港務局變革時，我擔心會更換工作地點」及「我覺得港務局變革後，同事及其他部門在工作上配合度可能不夠」，由此可知，高雄港務局員工在組織變革中較擔心工作負荷量會增加、工作流程會變得複雜以及會調換工作部門或地點，亦即填答者目前主要之組織變革壓力來源和工作本質相關。

相對的，同意性程度最低的五項分別為「港務局變革後，我覺得更沒有機會進修或受訓」、「我擔心我的職缺會因港務局變革後而被裁掉」、「港務局變革後，我覺得再努力報酬也不會增多」、「港務局變革時我擔心會被資遣或辦理優退」及「我擔心港務局變革後，升遷的管道變少了」，由此可見填答者對於組織變革後有關個人之前程發展是較不憂慮的，此可能是港務局公司化後，須更具專業之管理與行銷人才，因此，會持續鼓勵員工進行進修。

4.3 高雄港務局組織變革之因素分析

4.3.1 組織變革不確定性因素分析

雖然本研究有關組織變革不確定性與壓力之量表係根據相關文獻量表修改而得，然基於產業型態不同，以及有些構面不適用本研究主題，因此本節將利用探索性因素分析針對組織變革不確定性之 15 個變項進行因素萃取，以求得高雄港務局員工在面對組織變革時之主要不確定性認知來源，因素萃取的方法是採用主成分分析法 (Principal Components Analysis)，並根據凱莎 (Kaiser) 準則，保留特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 以作為因素選取的原則，另外，因素轉軸是採用最大變異旋轉法 (Varimax Rotation)，以達到解釋之最大變異量，而旋轉後之因素負荷量絕對值須大於 0.5。本研究首先利用 KMO 和 Bartlett 球形檢定以檢驗研究資料是否適合做因素分析，結果得到的 KMO 值為 $0.919 > 0.8$ 且 Bartlett 球形檢定的卡方值為 1954.461，自由度為 120，達到顯著水準，表示變數之間的相關矩陣有共同因素存在，可知本研究資料是非常適合進行因素分析 (Hair et al., 2009)。

本研究第一次因素分析共萃取出三個因素，但發現問項「港務局變革後，我個人所能享受的權利可能減少」及問項

「港務局變革後，我個人的福利可能減少」同時在兩個因素負荷量均超過 0.5，因此，本研究建議應該將此兩問項刪除並繼續進行因素分析，第二次因素分析結果如表 6 所示，最後共萃取出三個特徵值大於 1 的因素，且總累積解釋變異數達到 77.525%，各因素之問項與命名分述如后：

1. 因素一：工作保障

此因素所包含的問項有「港務局變革後，我擔心失去工作，工作較無保障」、「港務局變革後，我擔心有被裁員或強迫優退的可能」、「港務局變革後，我擔心可能被減薪」、「港務局變革後，使我對個人未來職業生涯有不安與惶恐的感受」及「港務局變革後，我擔心被調任其他職務或工作地點會有所變動」等五個問項，因素負荷量介於 0.758~0.849 之間，其中以問項「港務局變革後，我擔心失去工作，工作較無保障」之因素負荷量為最高，由於所有問項均和個人之工作保障有關，因此，本研究將此因素命名為「工作保障」，此因素共解釋 58.971% 之變異量，且此因素問項與原先由文獻歸納設定的構面問項一致。

2. 因素二：地位喪失及資源減少

因素二所包含的問項有「港務局變革後，我在朋友眼中的地位可能會受到影響」、「港務局變革後，我會擔心現在的社會地位可能降低」、「港務局變革後，

我會擔心個人的自主權限將降低」、「港務局變革後，我的工作可能會變為無足輕重」及「港務局變革後，我擔心原有可用的資源可能減少」等五個問項，因素負荷量介於 0.718~0.803 之間，其中以問項「港務局變革後，我在朋友眼中的地位可能會受到影響」之因素負荷量為最高，由於有三個問項是和個人地位喪失有關，而另兩個問項是關於資源減少，因此，本研究綜合上述問項將此因素命名為「地位喪失及資源減少」，此因素共解釋 10.690% 的總變異量，和原先設定之因素構面相比較，因素二是結合原先問項構面地位喪失和資源減少。

3. 因素三：溝通疑慮

因素三所包含的問項有「港務局變革的不確定過程中，充斥著各種小道消息與不成熟訊息」、「港務局變革之員工說明會舉辦太少且內容不明確，未能消除員工對港務局組織變革的疑慮」及「在港務局變革決策中，完全是政府主管機關及本公司高層主管的決定，員工意見參與太少」等三個問項，因素負荷量介於 0.749~0.850 之間，其中以問項「港務局變革的不確定過程中，充斥著各種小道消息與不成熟訊息」之因素負荷量為最高，由於三個問項均和溝通疑慮有關，因此，本研究將此因素命名為「溝通疑慮」，此因素共解釋 7.864% 的總變異量，且此因素問項與原先設定的構面問項一致。

表 6 組織變革不確定性因素分析

組織變革不確定性問項	因素 1	因素 2	因素 3
港務局變革後，我擔心失去工作，工作較無保障	0.849	0.327	0.151
港務局變革後，我擔心有被裁員或強迫優退的可能	0.819	0.394	0.209
港務局變革後，我擔心可能被減薪	0.764	0.337	0.311
港務局變革後，使我對個人未來職業生涯有不安與惶恐的感受	0.760	0.340	0.367
港務局變革後，我擔心被調任其他職務或工作地點會有所變動	0.758	0.267	0.360
港務局變革後，我在朋友眼中的地位可能會受到影響	0.349	0.803	0.067
港務局變革後，我會擔心現在的社會地位可能降低	0.348	0.797	0.133
港務局變革後，我會擔心個人的自主權限將降低	0.271	0.788	0.267
港務局變革後，我的工作可能會變為無足輕重	0.367	0.725	0.163
港務局變革後，我擔心原有可用的資源可能減少	0.165	0.718	0.376
港務局變革的不確定過程中，充斥著各種小道消息與不成熟訊息	0.201	0.164	0.850
港務局變革之員工說明會舉辦太少且內容不明確，未能消除員工對港務局組織變革的疑慮	0.225	0.184	0.822
在港務局變革決策中，完全是政府主管機關及本公司高層主管的決定，員工意見參與太少	0.341	0.222	0.749
特徵值	7.666	1.390	1.022
解釋變異量 (%)	58.971	10.690	7.864

4.3.2 組織變革壓力因素分析

本節一樣利用探索性因素分析針對組織變革壓力之 14 個變項進行因素萃取，以萃取出高雄港務局員工在面對組織變革時之主要壓力來源。本研究首先利用 KMO 和 Bartlett 球形檢定以檢驗研究資料是否適合做因素分析，結果得到的 KMO 值為 0.924 > 0.8 且 Bartlett 球形檢定的卡方值為 2030.998，自由度為 91，達到顯著水準，表示變數之間的相關矩陣有共同因素存在，可知本研究資料是非常適合進行因素分析 (Hair et al., 2009)。

本研究第一次因素分析共萃取出二個因素，但問項「我憂慮變革時，會派我到偏遠的地方工作，而無法照顧到家庭」

在兩個因素負荷量均超過 0.5，故建議予以刪除並繼續進行因素分析。第二次因素分析結果如表 7 所示，共萃取出二個特徵值大於 1 的因素，且總累積解釋變異數 69.504%，各因素之問項與命名分述如后：

1. 因素一：前程發展及職位確保憂慮

該因素所包含的問項有「港務局變革後，我覺得前途渺茫」、「我擔心港務局變革後，升遷的管道變少了」、「港務局變革後，我覺得更沒有機會進修或受訓」、「港務局變革後，我覺得再努力報酬也不會增多」、「我擔心我的職缺會因港務局變革後而被裁掉」、「港務局變革後，我擔心我的職等變降編，而薪資減

少了」、「港務局變革時我擔心會被資遣或辦理優退」、「覺得港務局變革後工作環境不符自己的期望」及「我覺得港務局變革後，同事及其他部門在工作上配合度可能不夠」等九個問項，因素負荷量介於 0.581~0.843 之間，其中以問項「港務局變革後，我覺得前途渺茫」之因素負荷量為最高，由於有四個問項和員工前程發展有關，另三個問項和職位確保有關，因此，將此因素命名為「前程發展及職位確保憂慮」，此因素共解釋了 60.398% 的總變異量，而此因素一問項是結合原先問卷設計的職位確保憂慮與前程發展憂慮。

2. 因素二：工作本質憂慮

因素二所包含的問項有「我覺得港務局變革後，原本工作流程會變得複雜且陌生」、「我覺得港務局變革後，我的工作負荷(工作量)會增加」、「港務局變革後，我擔心被調去做別的工作」及「港務局變革時，我擔心會更換工作地點」等四個問項，因素負荷量介於 0.677~0.837 之間，其中以問項「我覺得港務局變革後，原本工作流程會變得複雜且陌生」之因素負荷量為最高，由於所有問項均和工作本質有關，故將因素二命名為「工作本質憂慮」，此因素共解釋 9.106% 的總變異量，而此因素問項與原先設定的構面問項一致。

表 7 組織變革壓力因素分析

組織變革壓力問項	因素 1	因素 2
港務局變革後，我覺得前途渺茫	0.843	0.274
我擔心港務局變革後，升遷的管道變少了	0.813	0.247
港務局變革後，我覺得更沒有機會進修或受訓	0.796	0.143
港務局變革後，我覺得再努力報酬也不會增多	0.773	0.348
我擔心我的職缺會因港務局變革後而被裁掉	0.764	0.401
港務局變革後，我擔心我的職等變降編，而薪資減少了	0.750	0.347
港務局變革時我擔心會被資遣或辦理優退	0.748	0.359
我覺得港務局變革後，工作環境不符自己的期望	0.662	0.492
我覺得港務局變革後，同事及其他部門在工作上配合度可能不夠	0.581	0.440
我覺得港務局變革後，原本工作流程會變得複雜且陌生	0.166	0.837
我覺得港務局變革後，我的工作負荷(工作量)會增加	0.263	0.802
港務局變革後，我擔心被調去做別的工作	0.389	0.764
港務局變革時，我擔心會更換工作地點	0.441	0.677
特徵值	7.852	1.184
解釋變異量 (%)	60.398	9.106

4.4 信效度分析

信度分析指的是測量程序的正確性與精密性，以及測量結果的分數是否有一致性與穩定性的程度，為確使各因素構面內部衡量具備一致性，本研究利用 Cronbach's α 值及整體 corrected item-total correlation 係數值來進行信度分析並剔除不具內部一致性之問項，Cronbach's α 值愈高表信度愈佳，一般皆要求信度值需大於 0.7 且整體 corrected item-total correlation 係數值亦需大於 0.5 (Churchill and Iacobucci, 2002; Hair et al., 2009)，表 8 顯示各因素構面之 α 值均大於 0.7 且整體 corrected item-total correlation 係數值亦大於 0.5，顯示本研究各構面均達信度水準。

表 8 亦顯示填答者對於港務局實施組織變革，在變革不確定性及壓力來源之認知同意性看法，結果顯示填答者認為主要之變革不確定性為溝通疑慮 (平均值 = 4.021)，其次為工作保障 (平均值 = 3.570) 和地位喪失及資源減少 (平均值 = 2.889)。在壓力來源方面，填答者認為主要之壓力為工作本質憂慮 (平均值 = 3.708)，其

次為職位確保及前程發展憂慮 (平均值 = 3.294)。

效度則是指一份量表能真正測量到該量表所要衡量能力或功能之程度，即要達到測量目的的量表才算是有效的，常用的效度評估方式包括內容效度及建構效度二種 (陳順宇, 2005)。本研究之衡量項目是透過相關文獻及理論基礎的支持，再進行衡量項目的擬定，因此，所選擇之衡量項目具有內容效度。在建構效度方面，本研究將利用驗證性因素分析所得之組成信度 (Composite Reliability, CR) 與平均變異數抽取量 (Average Variance Extracted, AVE) 來檢定，根據學者之建議 (Koufteros, 1999; Hair et al., 2009)，平均變異數抽取量需大於 0.5，而組成信度需大於 0.7。

在衡量模式校估結果中，本研究模式之卡方值為 3.473， p 值為 0.324 未達顯著水準，且其他指標如 $\chi^2/df = 1.158$, GFI = 0.992, AGFI = 0.961, RMR = 0.012, RMSEA = 0.030 等指標均達門檻值，顯示本研究模式之適合度相當好。如表 9 所示，兩個構面之平均變異數抽取量均大於 0.5；此外，所有組成信度值亦均大於 0.7，顯示

表 8 信度分析表

因素構面		問項個數	平均值	標準差	Cronbach's α	Range of corrected item-total correlation
變革不確定性	工作保障	5	3.570	0.148	0.944	0.808 - 0.879
	地位喪失及資源減少	5	2.889	0.235	0.902	0.688 - 0.792
	溝通疑慮	3	4.021	0.118	0.845	0.690 - 0.731
組織變革壓力	前程發展及職位確保憂慮	9	3.294	0.071	0.940	0.661 - 0.838
	工作本質憂慮	4	3.708	0.176	0.860	0.653 - 0.767

表 9 測量模式 AVE 與組成信度校估結果表

因素	構面	變革不確定性	組織變革壓力
工作保障		0.898	-
地位喪失及資源減少		0.763	-
溝通疑慮		0.673	-
前程發展及職位確保憂慮		-	0.839
工作本質憂慮		-	0.850
AVE ^a		0.614	0.713
CR ^b		0.825	0.833

註： $a = \frac{(\text{標準化因素負荷平方加總})}{(\text{標準化因素負荷平方加總}) + (\text{測量誤差之總和})}$
 $b = \frac{(\text{標準化因素負荷總和})^2}{(\text{標準化因素負荷總和})^2 + (\text{測量誤差之總和})}$
 測量誤差 = $1 - (\text{標準化因素負荷})^2$

此模式亦具備建構效度。

4.5 變異數分析

本研究為進一步瞭解不同背景之港務局員工對組織變革之不確定性與壓力來源認知是否有差異，利用單因子變異數分析

(ANOVA) 分別探討不同性別、年齡、婚姻狀況及年資之港務局員工，對於港務局公司化之變革不確定性與壓力認知是否有顯著之差異，結果如表 10 所示，發現不同性別之填答者僅在溝通疑慮方面有顯著性差異存在，其中男性填答者對於溝通方面之認知不確定性來的比女性高；在婚姻狀況方面，結果顯示僅在組織變革壓力方面之工作本質憂慮有顯著性差異，此顯示不同婚姻狀況之填答者，在高雄港公司化的過程中，對於工作本質方面之壓力認知有顯著性差異，其中已婚填答者，相較於未婚者更擔心且憂慮工作流程會變複雜、工作負荷量會增加、工作內容會改變以及會被調去他處工作等工作本質相關之事項。

在服務年資和年齡方面，本研究為考量樣本分配均勻性以及方便分析，重新將填答者依其服務年資與年齡重新分成

表 10 變異數分析表

	性別		婚姻狀況		服務年資			年齡		
	男	女	已婚	未婚	15 年以下	16~25 年	26 年以上	35 歲以下	36~55 歲	56 歲以上
工作保障	3.63 ^a	3.45	3.63	3.34	3.16	3.73	3.64	3.04	3.73	3.58
F 值	1.112		1.876		3.998**			4.431**		
地位喪失及資源減少	2.91	2.65	2.87	2.71	2.69	2.87	2.90	2.58	2.88	2.90
F 值	2.869		0.719		0.601			1.107		
溝通疑慮	4.10	3.84	4.00	4.09	3.98	4.06	4.00	4.10	4.07	3.92
F 值	3.841*		0.25		0.134			0.634		
前程發展及職位確保憂慮	3.73	3.66	3.75	3.56	3.56	3.79	3.71	3.47	3.81	3.69
F 值	0.238		1.445		1.038			1.922		
工作本質憂慮	3.36	3.15	3.36	2.99	3.04	3.35	3.39	2.90	3.37	3.39
F 值	2.155		4.894**		2.148			3.244**		

註：^a平均數 (Likert 五點尺度量表)；* $p < 0.1$ ；** $p < 0.05$ 。

三組。在服務年資方面，分別依 15 年以下、16~25 年和 26 年以上將填答者分成三組；年齡方面則是依 35 歲以下、36~55 歲及 56 歲以上將填答者分為三組。結果如表 10 所示，不同服務年資之填答者僅在工作保障方面有顯著性之差異，其中以年資 16 年以上之填答者顯著的比 15 年以下之填答者更擔憂有關工作保障方面之不確定性，整體而言，年資 16~25 年之填答者在工作保障方面較有不確定性，包括擔憂工作無保障、被裁員或優退、減薪以及職務或工作場所調動等；在年齡方面，結果顯示不同年齡之填答者在工作保障和工作本質憂慮兩構面有顯著性之差異存在，其中 36 歲以上之填答者均較 35 歲以下填答者在工作保障和工作本質憂慮之認知同意性較高，亦即較年長之填答者，對於工作保障之不確定性和工作本質之憂慮有較明顯的感受，由服務年資和年齡兩特性來看，可發現以接近退休階段之填答者對於工作保障與工作本質等方面較關注與擔憂，此原因為就公務人員而言，在工作內容與福利方面均相較其他行業佳，值此港務局改制公司化階段，對於即將退休之填答者而言，自然特別關注自身之工作方面之福利，深怕多年來之福利與工作受到侵害。

伍、結論與建議

5.1 結論

1. 高雄港組織變革員工不確定性與壓力來源認知評比

由基本敘述統計分析得知，高雄港務局員工在面臨組織變革時，認為參與有關組織變革之會議或相關作業之機會較少，相關說明會舉辦次數太少且對說明會內容亦不明確，致使港務局內小道消息充斥，進而使填答者因擔心未來會被減薪而有不安與惶恐之現象，故，可知港務局組織變革中，填答者之主要不確定性來源和溝通疑慮及工作本質有關。

而在組織變革壓力部分，由於港務公司化後，務求作業效率與彈性，策略上將更靈活與多角化，且急需國際管理人才，因此，對於年資偏高之港務局員工而言，將會擔心組織變革後工作負荷量會增加、工作流程會變得複雜以及會調換工作部門或地點，故，填答者現階段面臨之主要組織變革壓力來源和工作本質相關。

2. 高雄港組織變革主要不確性來源

本研究透過因素分析後，共萃取出三項高雄港務局組織變革後不確定性來源，分別為工作保障、地位喪失及資源減少和溝通疑慮等三個構面，此結果雖與羅春月

(2004) 和鄭添旺 (2008) 等人之構面不太一致，然可發現工作保障、地位喪失及資源減少和溝通疑慮是主要的組織變革不確定性來源，此結果和過去研究是一致的 (鄭添旺，2008; Bordia et al., 2004; Jones et al., 2008)。此外，研究結果發現填答者認為溝通疑慮是現階段最主要的不確定性來源，其次為工作保障和地位喪失及資源減少。

3. 高雄港組織變革主要壓力來源

本研究一樣透過因素分析後，共萃取出兩項高雄港務局組織變革後壓力來源，分別為前程發展及職位確保憂慮和工作本質憂慮兩構面，結果和王湧水 (2004)、羅春月 (2004) 及鄭添旺 (2008) 所提出之四個壓力構面不太一致，然可發現工作本職、職位確保和前程發展仍是主要員工壓力來源，此結果和過去研究具一致性 (葉宏中，2004；鄭添旺，2008; Tavakoli, 2010)。此外，填答者認為工作本質憂慮是現階段最主要的壓力來源，其次為前程發展及職位確保憂慮。

4. 不同員工特質對組織變革不確定性和壓力之認知差異

本研究最後利用單因子變異數分析探討不同填答者特性對組織變革不確定性和壓力認知是否有顯著差異，結果發現男性填答者在溝通疑慮上之認知顯著的高於女性；已婚填答者在工作本質憂慮上之認知顯著的高於未婚填答者；服務年資較高之填答者在工作保障上之認知顯著高於年資

淺的填答者；最後，年資長之填答者 (35 歲以上) 在工作保障和工作本質憂慮上之認知均顯著高於年輕者 (35 歲以下)，大抵而言，年資將達退休階段之填答者，由於本身年齡已大且將屆齡退休，面臨港務局改制公司化階段，自然對工作保障與工作本質等方面有較高之憂慮與不確定性。

5.2 建議

1. 強化多元溝通管道，減輕員工對組織變革的不確定性與壓力

由於高雄港務局員工對於港務局公司化的不確定性認知，以「溝通疑慮」最為在意，員工普遍認為公司化決策都是由政府主管機關或高層主管來決定，且說明會的舉辦不夠頻繁，導致員工無法表達自己的意見，且外界充斥小道消息與不成熟訊息讓員工對於組織變革充滿疑慮與害怕，建議港務局可在組織變革計畫前或正式實施後，能定期與員工進行內部溝通，以降低員工不確定性與壓力，進而提升員工工作績效。

2. 加強與員工的協調，以凝聚共識

港務局是政府與員工之間最主要的溝通橋樑，若兩方面理念不相同，將會影響員工對組織變革政策的認知，建議港務局改制成公司化後可針對不同需求的員工，以各種不同的方式進行協商與溝通，共同找出變革的疑慮與盲點，盡量凝聚政府與員工之間的理念，才有辦法朝相同目標一

起努力。尤其可針對 40~50 歲左右且快退休之人員進行溝通，這些員工已有年紀且即將退休，對工作保障與本質較擔憂，同時這些人已習慣公務體制作業，對於公司化後之新政策與作業有可能較排斥，因此，港務公司必須針對這些人員進行適度的溝通，除降低員工對組織變革之不確定性與壓力，亦可幫助往後港務公司在業務拓展上順利推行。

3. 持續進行員工在職進修與訓練以降低工作本質憂慮

港務局公司化後，在組織文化上將不再像傳統的公務體制，因此，員工深怕工作量增加、工作流程變複雜以及工作單位變動等工作本質相關之疑慮；此外，員工亦擔憂未來薪資福利以及升遷管道受影響，未來港務公司除前述所提透過持續溝通來協助員工外，為達成組織變革預期目標，港務公司亦應協助員工持續進修與訓練，加強自身相關技能與專業以應對公司化後之新業務，尤其國內各貨櫃港正面臨國際各大港埠之競爭，在經營上將更要求彈性與多角化，須具備國際投資、招商和行銷等人才，因此，港務公司未來除須繼續鼓勵員工針對港埠經營專業進行進修外，外語能力和相關國際知識亦應該加強，透過持續協助員工進修以及定期舉辦座談會和分享會，將可有效降低員工在工作本質部分之壓力，亦可提升員工工作效

率。

5.3 後續建議

1. 對於港務局組織變革此議題在航運界中是相當被重視的，本研究只針對高雄港進行調查，後續研究可針對我國基隆港或臺中港等進行分析探討。
2. 本研究課題是探討組織變革未實施前員工的心態，建議在正式實施組織變革後的一段時間，可再針對此課題進行研究，探討政策正式上路後的效果，再與組織變革前相對照。
3. 有關組織理論部分，近來已有相當多學者分別從制度理論、組織變革理論和組織精簡理論來探討組織變革議題，本研究僅從組織變革理論來探討，後續研究建議可加入制度理論和組織精簡理論一同探討。

致謝

本研究承蒙行政院國家科學委員會之獎助 (NSC 100-2815-C-022-004-H)，同時感謝高雄港務局沈先生與葉先生在問卷發放上之協助，俾使本研究能順利進行資料蒐集與分析，本研究在此致上最深之謝意。

參考文獻

- 王湧水，2000，從個體觀點探討組織成員因應變革策略研究，國防管理學院資訊管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 交通部臺中港務局，2006，臺中港廠商轉型為自由港區事業委託研究，臺中市。
- 吳定，1996，*組織發展理論與技術*，天一圖書公司，臺北市。
- 吳英明、張其祿，2006，*組織變革：論述與實踐*，第一版，商鼎文化出版社，臺北市。
- 林文政、陳慧娟，2012，員工在組織重整初期不確定性認知、重整效能認知及個人面對變革態度對其工作態度影響之縱斷面研究——一項組織社會化理論的觀點，*中山管理評論*，第 17 卷，第 2 期，295-337。
- 梁金樹、倪安順，1998，港埠競爭力績效評比之研究，*海運研究月刊*，第 9 期，31-32。
- 許士軍，2001，*管理學*，東華書局，臺北市。
- 郭石盾，2006，港口競爭力淺論，2006 港口競爭與物流發展論壇論文集，長榮大學航運管理學系，41-74，臺南市。
- 陳春益、楊清喬、朱金元，2012，直航後我國國際貨櫃港埠面臨問題與因應策略之探討，*運輸計劃季刊*，第 41 卷，第 1 期，55-80。
- 陳昭宏，2001，亞太港埠競爭力與核心能力指標之研究，*運輸學刊*，第 13 卷，第 1 期，1-25。
- 陳順宇，2005，*多變量分析*，第四版，華泰書局，臺北市。
- 黃恆獎、王仕茹、李文瑞，2012，*管理學概論*，第二版，華泰書局，臺北市。
- 葉宏中，2004，組織變革壓力對員工工作態度的影響——以國立博物館面臨變革為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文，花蓮縣。
- 葉育蘭，1994，組織變革中知識權與管理權之研究，輔仁大學管理研究所碩士論文，臺北市。
- 廖國峰，2002，預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之實證研究，*臺大管理論叢*，第 13 卷，第 1 期，227-256。
- 鄭添旺，2008，國營事業組織變革的不確定性認知、組織變革壓力與組織承諾之關係研究-以中油高雄煉油廠遷廠政策為例，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文，高雄市。
- 賴漢津，2005，預期組織變革不確定感、組織溝通、信任與工作態度關係之研究——以中華電信南區分公司為例，國立成功大學工學院工程管理碩士論文，臺南市。
- 顏進儒，2006，*運輸學*，五南圖書出版股份有限公司，臺北市。
- 羅春月，2004，民營化組織變革的不確定性認知對組織承諾之影響研究——以臺灣

菸酒公司為例，國立政治大學社會科學學院碩士論文，臺北市。

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallios, C. and Callan, V.J., 2004. Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.

Callan, V.J., 1993. Individual and organization strategies for coping with organization change. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health & organisations*, 7(1), 63-75.

Callan, V.J. Terry, J.D. and Schweitzer, R., 1994. Coping resources, coping strategies and adjustment to organizational change: direct or buffering effects?. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 8(4), 372-383.

Carnall, C.A., 1990. *Managing Change in Organizations*, Prentice-Hall, Inc: New York.

Churchill, G.A. and Iacobucci, D., 2002. *Marketing Research: Methodological Foundation*, 8th Edition, Harcourt College Publishers: U.S.A.

Cumming, T.G. and Worley, C.G., 1997. *Organization Development and Change*, 6th Edition, South-Western College Pub.: Cincinnati, OH.

DiFonzo, N. and Bordia, P., 1998. A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), 295-303.

Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., Tatham, R.L., 2009. *Multivariate Data*

Analysis, 6th Edition, Pearson Education Taiwan Ltd: Taiwan.

Hui, C. and Lee, C., 2000. Moderating effects of organization-based self-esteem on organization uncertainty: employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232.

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. and Callan, V.J., 2008. Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(4), 294-316.

Koufteros, X.A., 1999. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. *Journal of Operations Management*, 17(4), 467-488.

Milliken, F.J., 1987. Three type of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.

Schuler, R.S., 1980. Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.

Tavakoli, M., 2010. A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia-Social and Behavioral Science*, 5, 1794-1798.

Webber, R.A., 1979. *Management: Elements of Managing Organization*, Richard D. Irwin Inc.: Homewood, IL.