

# 員工之組織精簡策略負責性知覺、組織公民行為與外控性格關係之研究

## The relationship of perception on Responsible Downsizing Strategy, Organizational Citizenship Behavior and External Locus of Control

蔡正飛<sup>1</sup> 黃采祺<sup>2</sup>

<sup>1</sup>文藻外語學院國際副教授兼國企管系主任

<sup>2</sup>高雄應用科技大學國企所研究生

### 摘要

長久以來企業爲了適應經營環境的千變萬化，採取各種不同的因應策略來提升其競爭優勢，而組織精簡策略長久以來本就是企業經常使用的一種策略。在現今金融海嘯的衝擊和全球環境不斷的改變下，企業爲求生存必然會採取縮減成本的行動，於是組織精簡策略更是一種常常被企業採用的策略。但組織精簡策略往往讓員工身心和其家庭受到傷害，所以容易對留存員工的行為上產生負面的影響，也就是組織公民行為會變差，導致企業績效無法提升。同時，社會的失業率增加，也加重了社會的負擔，造成社會的問題。然而在組織精簡策略中，有一種以「員工爲本」的策略稱之爲負責性組織精簡策略，可以讓員工感受到企業的組織精簡是負責性的，因此就能降低和減緩員工對組織所產生的不信任感和其他負面的影響，使員工更願意努力工作，進而提昇企業績效，也能讓組織在實施精簡策略時更具完整性及開創性。也就是說，若員工能知覺到企業的組織精簡是具有負責性的，就能夠提升員工的組織公民行為，進而有助於企業發展、成長與效益的提升。另外，由於人格特質也和組織行為的負責性知覺及工作績效有關。那麼內外控的人格特質是否會增強或減弱員工對組織精簡策略的負責性之絕對組織公民行為的影響？也是頗值得探討的課題。

本研究採量化的研究方法，以高科技產業員工爲樣本進行實證研究。研究結果發現，員工對組織精簡之負責性的知覺，確實能提升員工的組織公民行為；同時，較順從制度的外控性格確實能增強員工對精簡前之負責性知覺對組織公民行為的效果。這些發現可做爲高科技產業之企業在實施精簡策略時管理實務的參考依據。

**關鍵字：**負責性組織精簡策略、組織公民行為、外控性格。

# 1. 緒論

## 1.1 研究背景

在金融海嘯的襲擊下，全球經濟也瞬時陷入了衰退的恐慌中，而以出口為經濟成長命脈的台灣而言，自然難逃全球金融海嘯的波及，台灣在 2009 年第 1 季的經濟成長率為-10.24%，也較去年第 4 季修正後的-8.61%來得大，創下民國 50 年有統計資料以來的最大衰退幅度(主計處,2009)。同時，累計第一季外銷訂單金額年增率衰退幅度達 29.69%(經濟部,2009)，面對此衝擊和環境的改變下，台灣許多企業也都面臨經營上的困難，在追求永續經營的過程中，是否能夠安然度過危機，是個十分嚴峻的挑戰。

而長久下來，企業為了適應環境，提升競爭力其所做的策略和因應的策略，又以組織精簡中的「人力精簡」(downsizing)廣被企業所採行的策略(Tsai & Yen; 2008)，但企業的組織精簡策略會使員工認為企業違反和破壞了彼此之間的承諾與和諧，並且組織精簡往往讓員工身心和其家庭受到傷害，由此產生了對企業的不信任與不安全感，影響了員工工作上的表現，以及對企業的認同感，在行為上也容易產生負面的影響，例如不關心別人與公司的利益，其組織公民行為會變差，導致企業績效無法提升。同時，社會的失業率增加，也加重社會的負擔(Randall,1987; Naumann, Bies, & Martin, 1995; Mckee-Ryan & Kinicki, 2002)。這樣的惡性循環是一個不能忽視的社會課題。因此，如何在組織精簡時讓員工仍然保有對企業的信任，做出對企業有利的行為，是企業們與社會必須重視的一個重要議題。

## 1.2 研究動機與目的

而在組織精簡風波中，要如何選用較佳的精簡策略，讓企業和員工之間的傷害降到最低，是企業最需要深思的問題。組織精簡後，留任員工亦會因不同策略而產生不同的知覺反應，而這反應大都會依個人知覺的變革策略是否對其本身之利弊而定(吳融枚, 1996)。由於留任員工對於組織精簡的認知、感受和反應普遍都為負面，這也就會造成組織績效不良的原因(Brockner & Wiesenfeld, 1993; Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993; Mckinley, Sanchez, & Schick, 1995; Cameron, 1994; Coff, 1997; Shah,2000; Mckee-Ryan & Kinicki, 2002)。因此企業實施組織精簡策略時，必須深思熟慮，不要因此使員工產生組織精簡是企業不負責任的知覺，才不至於產生負面的組織公民行為，進而影響企業績效。為了減緩這些負面的影響，自 90 年代起，美國學界中有些研究如 Cameron(1994)、Freeman (1999)、Appelbaum, Everard & Hung(1999)及 Cascio (2002)……等陸續提出以員工為中心 (employee-centered)的「負責性組織精簡策略」(Responsible downsizing strategy)，認為這種具有長期觀點且重視員工的精簡策略，既可提升企業精簡後的績效並可減少對員工及其家庭的傷害。由於這種策略是以員工為中心的做法，會讓員工知覺到組織精簡策略是負責性的，因此會降低和減緩員工對組織所產生的不信任感和其他負面的影響，使員工更願意努力工作，進而提升企業績效，也能讓組織在實施精簡策略後的經營管理更具完整性及開創性。由於多年來組織行為領域的研究指出，組織公民行為及其次構面皆與員工的個人工作績效呈正相關。因此，員工能知覺到企業的組織精簡是具有負責性的，就能夠影響員工正向的組織公民行為，進而有助於企業發展與效益的提升。

除了員工對組織精簡之負責性知覺會對組織公民行為有影響外，Judge(2001)主張「內外控型人格特質」(locus of control)也和組織公民行為及工作績效有正相關。因此，我們推測，員工的內外控型人格特質可能會影響員工對負責性組織精簡之知覺和組織公

民行為之間的關係，甚至可能會干擾員工對組織精簡之負責性知覺和組織公民行為之間的關係。由於 Spector(1982)主張，外控者比內控者個性較為順從，較易接受組織的領導與管理。因此對於組織精簡這種非員工所樂見之策略，我們預測外控特質的員工可能較容易接受及感受到對組織精簡策略的負責性，加上外控特質員工的組織公民行為較明顯也容易觀察。因此，我們推測它會增強員工組織精簡之負責性知覺對員工組織公民行為的影響。只是這概念尚未經過實證檢測。因此我們的研究問題為：企業在不得已的情況下而進行組織精簡策略時，

1. 員工對組織精簡之負責性知覺會提升組織公民行為嗎?
2. 外控人格特質能增強員工組織精簡的負責性知覺對員工組織公民行為之提升作用嗎?

為了探討我們上述的研究問題，並找出可預測未來現象的準則，以便給管理實務及學術研究做參考，我們以台灣的高科技產業員工為樣本來進行量化研究的實證。

## 2. 文獻回顧

### 2.1 負責性組織精簡策略(Strategies for Responsible Restructuring)

組織精簡(downsizing)策略多年來是當企業面臨經營挑戰時，常常採用的重要策略之一(Naumann, et al, 1995; Fisher and White, 2000; Mckinley et al., 2000; Mckee-Ryan and Kinicki, 2002; Landry, 2004; Tsai & Yen, 2008)。特別是當目前金融海嘯使全球經濟皆呈現低迷的狀態時，企業界為了渡過此次景氣的寒冬，讓企業能繼續經營，許多公司又開始採取組織精簡策略來節約成本與改善體質，於是各種精簡策略又再度紛紛出籠。歷來文獻中重要的組織精簡策略型態有很多種，例如：Greenhalgh et al.(1988)的組織精簡層次策略(Hierarchy of work force reduction strategies); Cameron, Freeman & Mishra (1993)的組織變革之精簡幅度三策略(Three strategies of downsizing based on organizations' degree of change); Mckinley et al. (1995)與 Mckinley et al.(2000)的遵隨社會體制的精簡策略(Social institutional downsizing strategy); McCune, Beaty & Montagno (1988)與 Ulrich & Lake (1993)的替代方案策略(Alternative strategy); Dewitt (1998)的資源縮減三策略(Three approach of resource reduction approach)。但，根據長年來的研究與調查，組織精簡策略的效果卻是莫衷一是(Cameron, 1994 ; Cascio, 1993, 2002 ; Rigby, 2002 ; Landry, 2004; Tsai & Yen, 2008)。究其因，乃因組織精簡策略固然能在短時間內達到企業急需降低成本的需求，但卻失去了員工的信任與努力。對留存員工而言，由於目睹與經歷人力精簡過程時員工所遭受之傷害，及精簡後的一些 HRM 措施，使精簡後的環境變得不確定性與混亂，工作負荷加大、壓力劇增、原有人際網絡被破壞會促使他們易受其環境中的社會性提示(social cues)所影響，而對被裁退者的遭遇有感同身受之「心理依附」(psychological attachment) (Brockner, 1990; Brockner, Wiesenfeld, Stephen, Hurley, Grover, Reed, & DeWitt, 1997; Shah, 2000)。這樣一來，不論是對留存員工或對企業而言，皆會產生負面的影響，例如：員工不安全感的增加、對公司失去信任、士氣低落、工作滿足降低、組織承諾降低、對未來可能遭受裁撤感到憂慮，以及對管理階層有所猜忌的現象(Brockner,1988; Mckinley et al.,1995; Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 1998; Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998)，此負面影響稱之為”留存人員症候群”(survivor' s syndrome)。這個症狀除生理上的不適外，還包括留存員工心理層面的影響，如：創造力降低、疲勞和憤怒的增加，以及極端的風險趨避傾向；同時也帶來行為層面的影響，如：

缺席率增加與主管間關係惡劣等等。

爲了能提升精簡後的企業與員工的績效，組織變革領域的學者如 Cascio (2002) 與 Cameron(1994)、Appelbaum, Simpson, & Shapiro (1999)、Freeman (1999)等人提出以員工爲中心的組織精簡策略，蔡正飛(2006)；Tsai & Yen(2008)稱之爲「負責性的組織精簡策略」，他們主張這種組織精簡略是個既能提升企業績效又能兼顧員工福祉的策略。

負責性的組織精簡策略具有以下特點：

- (1).中心思想：視員工爲應投資的資產，而非成本。
- (2).精簡前要仔細評估下列項目：是長期策略或短期目標？是否適配企業之願景 和核心職能？服務顧客的能力是否會增強？企業內員工是否能互相信賴、團結合作？
- (3).變革策略：需慎思是單獨計畫或是組織變革的一部份？是工作再造或是組織文化變革？精簡是非不得以的手段。
- (4).精簡過程中的作爲：企業主管必須視爲己任，多方與員工溝通，資訊公開透明化，裁減員工的挑選必須公平合理；及早告知被裁減的員工，盡力保留最精英的員工，提供離職服務，如：諮商、訓練及協助尋職等，並妥善的回應其他利害關係人。
- (5).精簡後的作爲：激勵留任員工並積極協調雙方的關係與信任。

這些負責性精簡策略的特點行動涵蓋了組織精簡前、執行時與執行後等 3 個時期。也就是說在組織精簡的前、中、後 3 個時期的做法均必須讓員工感受到組織精簡策略的負責性，才能提升員工的正向行爲(即組織公民行爲)，進而提升企業績效以及降低對社會的負擔。

## 2.2 組織公民行爲(Organizational Citizenship Behavior: OCB)

### 2.2.1 組織公民行爲的定義

Bateman & Organ (1983)；Smith, Organ, & Near (1983); Organ (1988)主張：「OCB 是個人決定取舍的行爲，並非經由正式報償制度及直接或明確的認定，整體上促進組織營運的效能」，員工在工作上的表現會直接影響到企業組織的營運和績效，而員工對企業組織的認同和相互信賴是促成組織能更有效運作的要素之一，藉由這些「外角色行爲」，例如：盡職、運動精神、殷勤有禮、公民道德等，能使組織的運作更有效率。對企業而言，員工是一項重要資產，若每個員工都能自發性的以促進企業整體效能爲優先考量，那麼對企業、員工和整體社會有正面的影響和效益。因此，負責性的組織精簡策略要能提升精簡後的企業績效，必須能減緩和避免員工負面的組織公民行爲才行。亦即，員工若知覺到組織精簡策略的負責性越高，員工的正向 OCB 就越高，企業在組織精簡後的績效就會越有機會提高。

### 2.2.2 組織公民行爲的構面

Smith, Organ & Near(1983)將組織公民行爲主要分爲二大構面：個體面與總體面。個體面是指其公民行爲的表現範圍在於員工本身，例如：自我充實、敬業守法、公私分明…等。而總體面是指其公民行爲的表現範圍在於組織本身，例如：協助同事、預先知會、利他主義…等。也就是「順從」與「利他」兩個構面。但不論是哪一種組織公民行爲，其出發點都是認同組織，並期望組織能更好。本研究亦將員工的組織公民行爲依此

劃分為二部分，一般順從即遵從組織所規範的事物，例如：認同組織目標、不遲到早退、對自身的工作範疇負責、遵守公司的規範與要求、努力完成工作目標…等；而利他行為即員工對組織有所貢獻，而這些貢獻不包含在工作規範之中，例如：在工作上樂於助人、主動參與組織的活動…等。

### 2.2.3 負責性組織精簡策略與組織公民行為

由於企業實施組織精簡策略中的作為(不管在實施組織精簡前、實施時、實施後)常常會使員工認為企業違反和破壞了彼此之間的承諾與和諧，因而產生了對企業的不信任、不安全感以及對企業的認同感，也不會全心地認同企業的目標，影響了員工工作上的表現，因此不利於企業的績效的提升(Randall,1987; Mckee-Ryan & Kinicki, 2002)。以組織公民行為理論觀之，亦即企業實施精簡策略會不利於員工有利於企業的自發性行為，例如，員工工作上不願主動完成企業目標、不力求其行為是否符合企業要求、盡力確保自己的工作品質。除了不盡心於自己應盡的職責外，在利他的行為上，工作表現也不求超越組織所要求的績效標準、在工作上不自動自發地協助組織其他成員、不願意多做一些非職責所在可是又對企業有利的貢獻…等，於是造成企業組織內部運作及管理上的負面影響。這些負面的組織公民行為都將使企業績效非但不提升反降。反之，若員工能感受到企業的組織精簡策略是負責性的策略，是以員工為中心的做法，讓員工感覺到被企業信任與重視，則他們除了會盡心盡力於自己的職責外，更會發揮團隊合作與互相幫忙的精神來為組織更大的成功而努力(即，更能提升員工的組織公民行為)。基於上述文獻的回顧，我們提出下列假設：

《假設 1》員工對組織精簡之負責性的知覺能提升員工的組織公民行為。

《假設 1-1》精簡前之負責性知覺，能提升員工的組織公民行為

《假設 1-2》精簡時之負責性知覺，能提升員工的組織公民行為

《假設 1-3》精簡後之負責性知覺，能提升員工的組織公民行為

## 2.3 外控性格

內外控 (Locus of Control) 人格特質，又稱控制信念(Belief in Control)是指「個人在日常生活中，認定個人與環境兩者間之相互關係的信念」。內外控人格特質源自於 Rotter(1954)的社會學習理論(Social-Learning Theory)，此理論是指人類的行為是受到期望(expectancies)、強化(reinforcements)及價值(value)影響。經不斷的補充延伸，Rotter 於 1966 年提出「內外控傾向理論」。他認為內外控人格特質是一種類似或一般化的期望(generalized expectancies)。Rotter(1996) 再將個人對事件結果的知覺分為內控人格特質者 (internal control)與外控人格特質者(external control)兩類。具有內控特質者相信「成事在己」，行為之結果「操之在我」，相信事情的成敗是由於自己的行為、能力和努力等內在因素所形成，認為一切事物是由自己可以掌握、操之在己的，而不是認為是受到命運、機會、運氣及他人之影響。內控者對於處理事物表現出較為積極主動的態度，且較保有自信心、理性保有好奇心、過程中不易被說服勇於表達自我想法、對自己所感興趣或能從中獲得成就的事情便會投入心力、不畏懼強權。反之，外控人格特質者認為生命中的事件是受外力的影響，諸如命運、運氣、機會、有權勢的人，自己無力改變，這樣的信念往往由經驗而來，例如，人們常在犯錯後學到教訓，而不敢再重蹈覆轍。而且許多研究指出，內外型人格特質會顯著影響組織承諾(Luthans, Baack, & Taylor,1987；Furnham,1994; Kinicki & Vecchio,1994； Coleman, Irving & Cooper, 1999; Schyns &

Collani, 2002)而且和工作績效有正相關(Judge & Bono, 2001)。由此推之，處於攸關自己工作能否存續及存續後如何工作之組織精簡的情境中，員工的內外控人格特質勢必會影響其對組織精簡是否是負責性的知覺程度與自己日後組織公民行爲的表現程度。

## 2.4 外控性格特質的干擾作用

根據 Spector(1982)的研究：「外控性格特質者比內控者順從，且較易接受組織領導」。外控性格特質者因具有較依賴、他人導向的人格特質，因此比內控特質者較易服從、順從組織，更願意接受組織的領導。以此推之，在組織精簡的情境中，雖然外控特質較高的員工較容易感到焦慮、不安，但負責性組織精簡的安撫作為反而使具依賴與順從特質的他們更易順從與認同企業組織。也就是說，外控性格特質者較會接受企業實施組織精簡的正當性與各項作為的有效性，亦即，較會知覺到組織精簡的負責性。並因而較願意達成自己的工作目標與更願意主動的幫助同事、替公司做更大的貢獻等正向的組織公民行爲。基於上述文獻的推論，我們推測，外控性格特質應該具有增強負責性組織精簡對組織公民行爲的提升作用。為了驗證這概念，我們提出下列假設：

《假設 2 》外控特質能增強員工對負責性組織精簡的知覺對組織公民行爲的效果。

《假設 2-1 》外控特質會增強員工對精簡前之負責性知覺對組織公民行爲的效果

《假設 2-2 》外控特質會增強員工對精簡中之負責性知覺對組織公民行爲的效果

《假設 2-3 》外控特質會增強員工對精簡後之負責性知覺對組織公民行爲的效果

再結合假設 1 及假設 2，我們的研究架構如下：

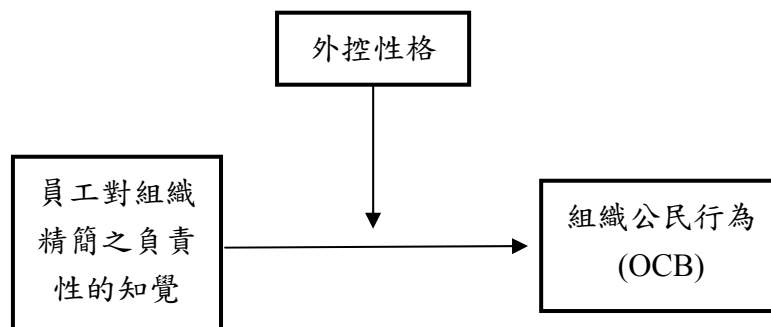


圖 2-1 研究架構

## 3. 研究方法

### 3.1 樣本

本研究以高科技產業的員工為主要研究對象，以網路學術問卷、企業公司之間卷發放的方式來探討員工對組織精簡負責性知覺是否能有較好的組織公民行爲，以及外控特質是否為此關係的調節變數。本研究於 2009 年 7 月份，於高雄加工出口區和網路學術

問卷網上發放問卷。共發出問卷 367 份，其中有效問卷為 316 份，無效問卷 62 份，有效回收率為 80.38%。樣本基本資料包括性別、職業、教育程度、婚姻狀況…等。樣本數為 254。

表3-1 樣本基本資料

個人基本資料		人數	百分比
1.性別	男生	125	49.2
	女生	126	49.6
2.年齡	20歲以下	0	0
	21歲至30歲	63	24.8
	31歲至40歲	105	41.3
	41歲至50歲	64	25.2
	51歲至60歲	15	5.9
	61歲以上	5	2.0
3.教育程度	國小	3	1.2
	國中	11	4.3
	高中職	44	17.3
	大專院校/大學	154	60.6
	碩士	33	13.0
4.婚姻狀況	未婚	98	38.6
	已婚	152	59.8
5.到職年資	1年以下	25	9.8
	1-2年	32	12.6
	3-4年	51	20.1
	5-9年	69	27.2
	10年以上	72	28.3
6.工作經驗	1年以下	7	2.8
	1-2年	14	5.5
	3-4年	21	8.3
	5-9年	60	23.6
	10年以上	135	53.1
7.平均月收入	20,000以下	23	9.1
	20,001~40,000	141	55.5
	40,001~60,000	56	22.0
	60,001~100,000	22	8.7
	100,000以上	11	4.3
8.行業類別	積體電路	49	19.3
	光電產業	37	14.6

	生物科技	7	2.8
	通訊產業	10	3.9
	精密機械	15	5.9
	電腦週邊	18	7.1
	其他產業	112	44.1
9.所屬部門	行銷或業務	48	18.9
	製造(生產)	81	31.9
	人事	25	9.8
	財務	13	5.1
	研究發展	32	12.6
	資訊	15	5.9
	其他	39	15.4
10.目前職位	高階主管	15	5.9
	中階主管	32	12.6
	初階主管	46	18.1
	工程師／管理師等專業人員	59	23.2
	現場作業／維修人員	43	16.9
	行政助理	39	15.4
	其他	19	7.5

### 3.2 衡量工具(Measurements)

#### 3.2.1 專家效度(Expert Validity)

本問卷題目經過3位資深的企業人力資源主管對題目的用詞和題項作修改與建議以求得專家效度。

#### 3.2.2 建構效度(Construct Validity) 與信度分析(Reliability analysis)

本研究針對研究構面進行因素分析，主要目的在於以較少的構面來表示原先的資料結構，又能保存原有資料結構所提供之大部分資訊。本研究用此方法求取衡量工具在建構效度。選取過程則採取主要成份分析(Principal Component Analysis)，並以變異數最大法進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)，萃取出共同因素，因素萃取的準則是依 Hair, Anderson, Tatham, Black(1998)等學者的建議，萃取出因子各數3，樣本若大於250，則因素負荷量只要大於0.35即可。本研究原始問卷共28題，在員工對組織精簡之負責性知覺方面，經過因素轉軸後將其區分為三個因素，但因部分題項在共同因素上的負荷量(factor loading)值小於0.5，顯示這些題目無法歸類在某特定的共同因素上，故本研究擬予刪除，每刪除一次後，本研究會再重做一次因素分析。

##### 3.2.2.1 員工對組織精簡之負責性知覺

經過2次因素分析後，共刪除3題，剩下25題，其總解釋變異量達66.595%。所刪除的題目為「公司各項精簡策略均依照政府法規行事」、「公司能秉承公正客觀的原



則來進行精簡策略」、「公司會依員工績效作為選擇被精簡人員的依據」。在求得研究變項之因素結構後，根據各共同因素所包含題項的內容，進行因素命名，並根據各因素之內部一致性係數(Cronbach's Alpha)，去評估此三個因素的個別信度，經信度分析後，各因素的信度結果皆達 0.7 以上，顯示此量表具有一定的信度水準。後續分析中將採此三個因素作為員工對組織精簡之負責性知覺的構面。各因素定義如下：

因素一「精簡前」是指員工對組織精簡策略前的感受程度，其 Cronbach's  $\alpha$  為 0.891。因素二「精簡中」是指員工對組織精簡策略中的感受程度，Cronbach's  $\alpha$  為 0.936。因素三「精簡後」是指員工對組織精簡策略後的感受程度，Cronbach's  $\alpha$  為 0.93。

### 3.2.2 組織公民行為

經過 1 次分析後，並無刪減題目，其總解釋變異量達 66.236%。各因素的 Cronbach's Alpha 結果皆達 0.7 以上，顯示此量表具有一定的信度水準。後續分析中將採此三個因素作為員工組織公民行為的構面。各因素定義如下：因素一「個人」是指員工期望組織能更好並做好份內的工作，其信度值 Cronbach's  $\alpha$  為 0.87。因素二「主管、同事」是指員工願意主動關懷主管、同事並給予必要之協助，其 Cronbach's  $\alpha$  為 0.86。因素三「公司整體」是指員工願意自主性的為公司付出，並以希望公司能更好為目標，其 Cronbach's  $\alpha$  為 0.875。

### 3.2.3 外控性格

經過 1 次分析後，並無刪減題目。外控性格 Cronbach's  $\alpha$  為 0.799。

## 3.3 分析方法

本研究採用統計分析方法包含信度分析、效度分析、因素分析、描述敘統計、相關分析、變異數分析、及迴歸分析七種方法進行分析。

## 4. 分析與討論

### 4.1 描述敘統計、相關分析與變異數分析

描述敘統計、相關分析與變異數分析如表 4-1 ~4-3 所示。

表4-1 描述敘統計彙整表(n=254)

	最小值	最大值	平均數	標準差
負責性知覺-精簡前	1.000	5.000	3.28873	.867018
負責性知覺-精簡中	1.000	5.000	2.78929	.915094
負責性知覺-精簡後	1.000	5.000	3.08105	.770932
OCB- 個人	1.000	5.000	4.01644	.613271
OCB-主管、同事	1.600	5.000	3.88400	.641647
OCB- 公司整體	1.000	5.000	3.76083	.713458
外控人格特質	1.731	5.000	3.89002	.590069

表4-2 負責性組織精簡知覺與相關分析表(n=254)

	組織精簡負責性知覺			OCB			外控人格特質
	精簡前	精簡中	精簡後	個人	主管、同事	公司整體	
負責性知覺-精簡前							
負責性知覺-精簡中	.746**						
負責性知覺-精簡後	.668**	.693**					
OCB-個人	.307**	.148*	.285**				
OCB-主管、同事	.240**	.148*	.261**	.776**			
OCB-公司整體	.253**	.176**	.297**	.642**	.696**		
外控人格特質	.295**	.172**	.311**	.891**	.916**	.883**	

\* : p<0.05 \*\* : p<0.0

表4-3 人口統計變項變異數分析總表

	負責性知覺-精簡前	負責性知覺-精簡中	負責性知覺-精簡後	OCB-個人	OCB-主管、同事	OCB-公司整體	外控人格特質
年齡 1=20 以下 ; 2=21-30 ; 3=31-40 ; 4=41-50 ; 5=51-60 ; 6=61 以上	*5 > 2 *5 > 6	*5 > 2 *5 > 3 *5 > 4	*3 > 6	*3 > 2 *4 > 2	*3 > 2 *4 > 2 *4 > 6	*3 > 2 *4 > 2	*3 > 2 *3 > 6 *4 > 2 *4 > 6
教育程度 1=國小 ; 2=國中 ; 3=高中職 ; 4=大專院校 ; 5=碩士 ; 6=博士	*3 > 6	*3 > 6		*2 > 6 *3 > 6 *5 > 6	*2 > 6		*2 > 6 *3 > 6 *4 > 6 *5 > 6
婚姻狀況 1=未婚 ; 2=已婚				*1 > 2	*1 > 2	*1 > 2	*1 > 2
到職年資 1=1 年以下 ; 2=1-2 年 ; 3=3-4 年 ; 4=5-9 年 ; 5=10 年以上	*1 > 2 *1 > 3	*1 > 4					
平均月收入 1=20,000 以下 ; 2=20,001-40,000 ;				*1 > 5 *2 > 5 *3 > 5		*1 > 5 *2 > 5 *3 > 5	*1 > 5 *2 > 5 *3 > 5

3=40,001-60,000 ; 4=60,001-100,000 ; 5=100,000 以上				*4 > 5		*4 > 5	*4 > 2 *4 > 5
所屬部門 1=行銷或業務 ; 2=製造(生產) ; 3=人事 ; 4=財務 ; 5=研究發展 ; 6=資訊 ; 7=其他			*3 > 2				
目前職位 1=高階主管 ; 2=中階主管 ; 3=初階主管 ; 4=工程師/管理師 等專業人員 ; 5=現場作業/維修 人員 ; 6=行政助理 ; 7=其 他			*3 > 5				

\* : p<0.05 \*\* : p<0.01

#### 4.2 假設之驗證

我們以迴歸分析來做假設之驗證，並將有顯著差異之人口統計變項當控制變項來處理之。分析結果如表 4-4。

表4-4 迴歸分析結果表

自變數 \ 依變數	組織公民行爲(OCB)					
	模式一		模式二		模式三	
	B(p)	VIF	B(p)	VIF	B(p)	
年齡 1	0.239 (0.027) *	2.820	0.204 (0.049) *	2.843	0.060 (0.034) *	
年齡 2	0.192 (0.099)	3.313	0.208 (0.064)	3.322	0.078 (0.010) *	
年齡 3	0.041 (0.636)	1.830	0.028 (0.740)	1.883	0.067 (0.004) **	
年齡 4	-0.005 (0.956)	1.862	0.046 (0.589)	1.938	0.055 (0.025) *	
教育 1	0.195 (0.191)	5.467	0.164 (0.256)	5.544	0.047 (0.248)	
教育 2	0.352 (0.138)	13.765	0.230 (0.319)	14.184	0.029 (0.668)	
教育 3	0.576 (0.069)	24.536	0.439 (0.155)	25.299	0.054 (0.554)	
教育 4	0.432 (0.067)	13.620	0.346 (0.132)	13.953	0.054 (0.420)	
教育 5	0.005 (0.968)	3.657	0.019 (0.876)	3.807	-0.022 (0.539)	
婚姻 1	0.109 (0.225)	1.986	0.086 (0.325)	2.011	-0.056 (0.019) *	

年資 1	-0.120 (0.249)	2.672	-0.041 (0.692)	2.873	-0.027 (0.339)
年資 2	-0.078 (0.515)	3.527	0.026 (0.831)	3.872	0.003 (0.935)
年資 3	-0.168 (0.194)	4.117	-0.051 (0.696)	4.534	-0.016 (0.651)
年資 4	-0.154 (0.248)	4.345	-0.048 (0.714)	4.648	-0.027 (0.446)
收入 1	-0.132 (0.470)	8.231	-0.015 (0.935)	8.486	0.061 (0.207)
收入 2	-0.112 (0.504)	6.865	0.013 (0.939)	7.159	0.077 (0.082)
收入 3	-0.003 (0.981)	3.387	0.047 (0.678)	3.437	0.045 (0.148)
收入 4	-0.216 (0.043) *	2.787	-0.122 (0.246)	2.935	-0.049 (0.093)
部門 1	-0.043 (0.694)	2.911	-0.049 (0.639)	2.971	0.003 (0.909)
部門 2	0.079 (0.317)	1.526	0.021 (0.785)	1.650	0.008 (0.718)
部門 3	-0.110 (0.135)	1.330	-0.136 (0.056)	1.345	-0.003 (0.869)
部門 4	-0.097 (0.247)	1.739	-0.075 (0.356)	1.762	0.010 (0.643)
部門 5	-0.024 (0.761)	1.524	-0.003 (0.968)	1.533	-0.016 (0.428)
部門 6	0.045 (0.583)	1.683	0.039 (0.632)	1.732	0.004 (0.867)
職位 1	-0.042 (0.741)	3.968	-0.037 (0.763)	3.979	0.037 (0.259)
職位 2	-0.086 (0.581)	5.923	-0.067 (0.653)	5.957	0.079 (0.051)
職位 3	-0.098 (0.568)	7.214	-0.041 (0.807)	7.378	0.077 (0.088)
職位 4	-0.217 (0.156)	5.718	-0.088 (0.562)	6.119	0.067 (0.106)
職位 5	-0.182 (0.227)	5.580	-0.149 (0.308)	5.670	0.065 (0.106)
職位 6	-0.113 (0.354)	3.660	-0.055 (0.642)	3.765	0.051 (0.110)
精簡前			0.231 (0.029) *	2.915	-1.001 (0.000) ***
精簡中			-0.192 (0.082)	3.220	-0.147 (0.438)
精簡後			0.247 (0.025) *	3.217	-0.596 (0.002) **
精簡前*人格特質					1.321 (0.000) ***
精簡中*人格特質					0.094 (0.678)
精簡後*人格特質					0.803 (0.002) **
R <sup>2</sup>		.272	.338		.953
(Adjusted R <sup>2</sup> )	.150		.214		.943
△R <sup>2</sup>	.272		.066		.615
F change	2.238**		5.898**		759.879***
Sig F change	.001		.001		.000

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

從表 4-4 的模式二中可知，員工對組織精簡之負責性知覺對組織公民行為有顯著的影響，F 值為 5.898，p<.001，△R<sup>2</sup> 為 .066。再從 VIF 值來看，大致均在 1~10 之間，顯示組織精簡之負責性知覺對組織公民行為的影響之共線現象，大致均在可接受的

範圍之內。

從表 4-4 的模式三中可知，外控特質能增強員工之組織精簡負責性知覺對組織公民行爲的影響，F 值爲 759.879， $p < .001$ ， $\Delta R^2$  爲 .615。再從 VIF 值來看，大致均在 1~10 之間。

茲分別將各假設之檢測結果陳述如下：

- (1) 員工對組織精簡之負責性知覺對組織公民行爲皆有顯著影響。所以假設1是成立的。
- (2) 組織精簡前負責性知覺的  $\beta$  值爲0.231， $p < .01$ ，屬顯著影響。假設1-1是成立。
- (3) 組織精簡中負責性知覺的  $\beta$  值爲-0.192，屬無顯著影響。假設1-2是不成立。
- (4) 組織精簡後負責性知覺的  $\beta$  值爲0.247， $p < .01$ ，屬顯著影響。所以假設1-3是成立。
- (5) 員工組織精簡之負責性知覺與外控性格人格特質的交互作用對組織公民行爲有顯著影響。所以假設2 是成立的。
- (6) 組織精簡前之負責性知覺與外控性格人格特質之交互作用的 $\beta$ 值爲1.321， $p < .001$ ，屬非常顯著的影響。所以假設2-1是成立的。表示外控人格特質能增強員工精簡前的負責性知覺對組織公民行爲的影響。
- (7) 精簡中之負責性知覺\*外控人格特質的 $\beta$  值爲0.094， $p$ 值0.678，顯示無顯著影響。所以假設2-2是不成立的。表示外控人格特質不太能增強員工精簡中的負責性知覺對組織公民行爲的影響。
- (8) 精簡後之負責性知覺\*外控人格特質的 $\beta$  值爲0.803， $p < .01$ ，顯示有顯著的影響。所以假設2-3是成立的。表示外控人格特質會能增強員工精簡中的負責性知覺對組織公民行爲的影響。

表4-5 研究假設檢定結果

研究假設		檢定結果
《假設 1》	員工對組織精簡之負責性的知覺，能提升員工的組織公民行爲	成立
《假設-1》	精簡前之負責性知覺，能提升員工的組織公民行爲	成立
《假設 1-2》	精簡中之負責性知覺，能提升員工的組織公民行爲	不成立
《假設 1-3》	精簡後之負責性知覺，能提升員工的組織公民行爲	成立
《假設 2》	外控性格會增強員工對負責性組織精簡的知覺對組織公民行爲的效果	成立
《假設 2-1》	外控性格會增強員工對精簡前之負責性知覺對組織公民行爲的效果	成立
《假設 2-2》	外控性格會增強員工對精簡中之負責性知覺對組織公民行爲的效果	不成立
《假設 2-3》	外控性格會增強員工對精簡後之負責性知覺對組織公民行爲的效果	成立

整體而言，員工對組織精簡之負責性知覺確實能提升組織公民行爲，特別是組織精簡前和組織精簡後。雖然假設《假設 1》整體成立，但其中組織精簡中讓員工感受不到企業精簡策略是負責性，其不成立的原因，根據研究結果顯示，員工對於諮商服務、關懷被裁減的員工、員工職涯發展諮詢等方面其感受程度最不明顯，所以企業應該多加強諮商輔導、協助員工的相關策略。

研究加入干擾變數人格特質(外控性格)後發現，組織精簡之負責性知覺對組織公民行爲的影響有顯著增強的效果，雖然精簡中之負責性知覺加入外控性格特質反而會降低組織公民行爲，但是整體而言是能夠增強其組織公民行爲。這是因為外控性格較高的員工對組織的依賴性較高，也較順從，所以比較容易接受組織的領導，因此感受到組織精簡具有負責性的知覺也較高，進而增強組織公民行爲；反之，低外控性格的人(內控屬性的員工)因自我中心較重、獨立性高，所以組織組織精簡負責性知覺無法有效提升其組織公民行爲。

本研究根據調節變項的交互作用分析員工對組織精簡之負責性之知覺對組織公民行爲的影響程度。從圖 4-1 可知，高外控性格的員工在負責性組織精簡方面，對於組織公民行爲的影響力增強的效果。

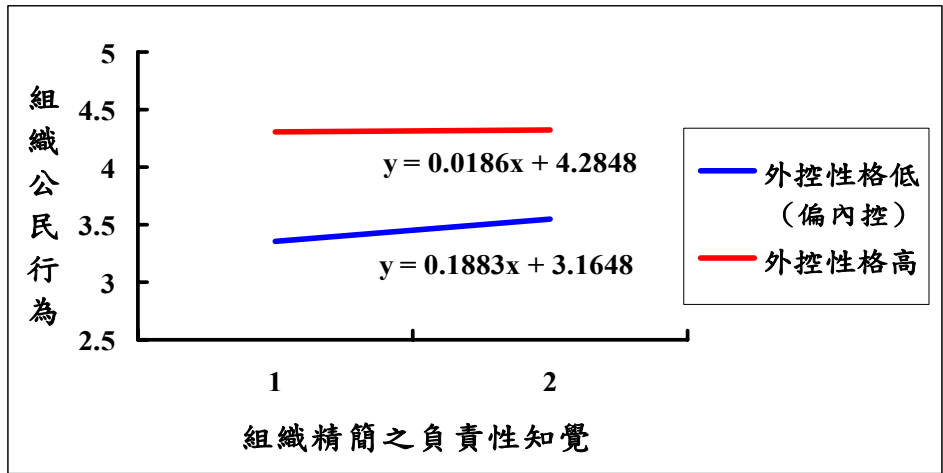


圖4-1 交互作用圖-組織精簡之負責性知覺

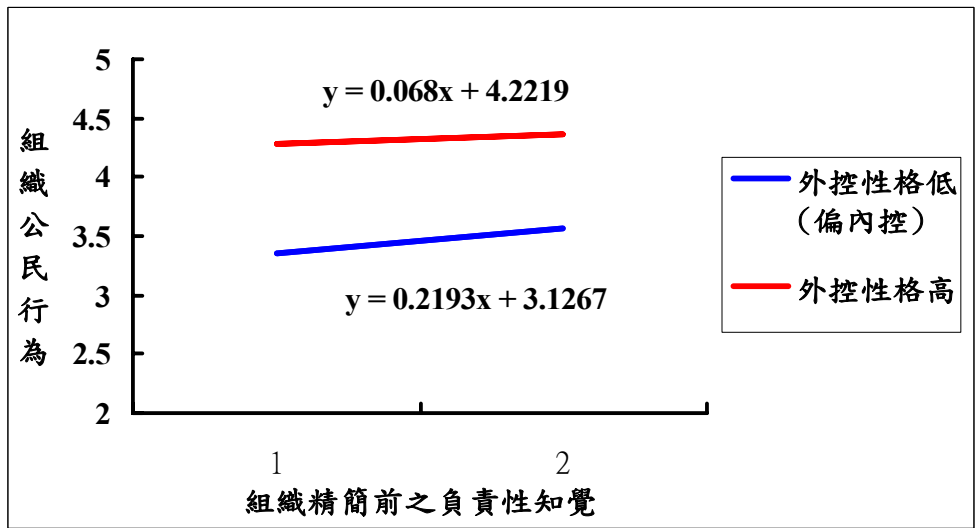


圖4-2 交互作用圖-組織精簡前之負責性知覺

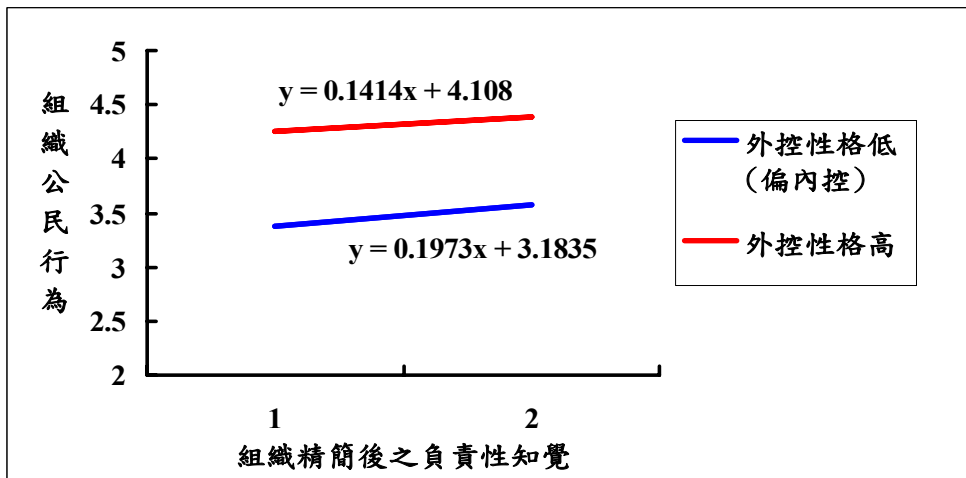


圖 4-3 交互作用圖-組織精簡後之負責性知覺

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究發現與意涵

#### 5.1.1 研究發現

##### 5.1.1.1 高科技產業員工對組織精簡之負責性的知覺，能提升員工的組織公民行爲。

###### 1.精簡前之負責性知覺，能提升員工的組織公民行爲：

組織精簡前，對提升員工的組織公民行爲有顯著的影響，由此可發現，企業在實施精簡前，若能將精簡資訊透明化，例如：企業會將經營現況及精簡原因及如何執行計畫告知員工，並視員工為企業的長期資產，那麼在面臨組織精簡的情況下，員工會感受到企業對員工的重視和尊重，對企業也會更盡心盡力。

###### 2.精簡中之負責性知覺，能提升員工的組織公民行爲：

組織精簡中，對提升員工的組織公民行爲並無顯著的影響，對高科技產業的員工而言，企業在精簡過程中實施負責性組織精簡策略，員工感受程度最不明顯，可能是企業即使提供被裁減的員工轉職訓練、提供員工申訴管道…等，但依舊難以減輕員工焦慮或受傷的感覺，因此對員工在提升組織公民行爲方面無明顯的效果。

###### 3.精簡後之負責性知覺，能提升員工的組織公民行爲：

組織精簡後，對提升員工的組織公民行爲有顯著的影響，對高科技產業而言，因「颱風」畢竟已過，在「災後」期企業若能更重視員工、並讓員工有信賴的感覺，例如：提供留任員工更適當的訓練、激勵績效優良員工、精簡後企業組織運作更順暢…等，那麼，員工將會更認同企業，除努力於自己的職責外，更願主動為企業創造更多的效益。

#### 5.1.2 外控性格會增強員工對負責性組織精簡的知覺對組織公民行爲的效果：

##### 1.外控性格會增強員工對精簡前之負責性知覺對提升組織公民行爲的效果：

因外控性格員工較具依賴性且較服從組織，因此企業在實施精簡前，若能將精簡策略透明化，就能夠讓外控性格的員工感受到企業是負責的，其更願意為企業效力，同時就能增強其組織公民行爲。

##### 2.外控性格未能顯著增強員工對精簡中之負責性知覺對組織公民行爲的效果：

可能係因(1) 處於「颱風」期，外控性格員工對公司的作為是否會傷害自己仍無把握；(2)公司所提供的各項措施不夠完善，如選擇被裁退人員的程序、精簡的方向與變革幅度、諮商與輔導措施…等難以讓外控性格員工安心，以致於員工對組織精簡之負責性知覺感受度不高，也就無法提升其組織公民行爲，因此，即使外控性格也難以增強員工對精簡中之負責性知覺對組織公民行爲的影響效果。

##### 3.外控性格會增強員工對精簡後之負責性知覺對組織公民行爲的效果：

由於「颱風」畢竟已過，企業在組織精簡策略後，其組織結構的運作較流暢，這時留存下來個性順從的外控型員工較能感受到企業的組織精簡是具負責性的，就更願增強其組織公民行爲。



### 5.1.3 意涵

#### 5.1.3.1 管理實務的意涵

本研究發現可給企業在實施組織精簡策略時的重要參考，員工認為組織精簡是負責性的，就會提升員工的組織公民行爲，而這也正是組織績效得以提升的關鍵，也才能達成組織精簡的目的。同時，在精簡中必須更小心周詳，因為連順從的外控型員工都不見得信服組織的作法了，更何況那些主見較強的內控型員工。

#### 5.1.3.2 研究意涵

有關組織精簡的課題在學術上已有許多的研究，但加入內外控性格探討負責性組織精簡與組織公民行爲三者的關係可說是先例。所以日後在組織變革的研究或是探討組織精簡時有關員工的認知、態度與行爲之研究上也應考慮到員工的個性特質，如此，對員工行爲之解釋與預測上才會更周延與準確。

## 5.2 建議

### 5.2.1 後續的研究

因本研究的樣本僅是取自高科技產，不夠普及廣泛地包括所有的產業，而且僅取樣自高雄與新竹科學園區。建議後續研究者可以針對台灣不同地區的產業作更深入的探討與研究，並可針對不同的產業做更近一步的分類研究，以便使本研究的發現更具解釋力與說服力。

### 5.2.2 對管理實務的建議

根據研究結果，我們也提出下列的建議給企業界在執行組織精簡時參考：

- (1).企業在精簡及留才方面，應多注意內控性格員工的人力流失與補充。
- (2).選用低階員工時，應多僱用一些外控性格較高的員工。
- (3).企業應多關懷年齡介於41~60歲及已婚的員工，因其對組織精簡之負責性的知覺感受程度較其他的員工高。相反的，企業應多注意學位是博士的員工，因其對組織精簡之負責性的知覺感受程度較低，對於提升員工的組織公民行爲較無明顯的幫助。
- (4).精簡前：企業應讓員工了解企業的現況與困境、讓員工共同參與精簡的決策並將精簡計劃向政府單位申報。
- (5).明確地告知員工組織精簡執行的內容和方法。
- (6).精簡後：應將員工的工作豐富化，例如：培養員工多樣專長、工作輪調...等並合理化的設計及安排工作內容。
- (7).適當的給員工壓力，使其保有警覺性減少怠惰並擁有好的組織公民行爲。
- (8).定期關懷及了解被裁減員工的現況。

## 6. 參考文獻

### 6.1 中文部分

吳融枚，(1996)，公營事業員工對組織變革及市場導向之認知—以台灣省煙酒公賣局為例，中山大學企業管理研究所碩士論文。

蔡正飛，2006，負責性組織精簡策略與企業績效中間機制之研究-動態策略能力與策略性人力資源管理觀點，國立中山大學人力資源管理研究所博士論文。

### 6.2 英文部分

Appelbaum, S. H., Everard, A., & Hung, T. S. (1999). Strategic downsizing: Critical success factors. Management Decision, 37(7), 535-552.

Bateman, TS, & Organ, DW. (1983), Job Satisfaction and the Good soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, Vol.26, 587-595.

Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory and practice, Research in Organizational Behavior, 10: 213-255.

Brockner, J., Wiesenfeld, B.M., Reed, T., Grover, S., & Martin, C. (1993), Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors, Journal of Personality and Social Psychology, 64(2), 187-197.

Brockner, J., Wiesenfeld, B., Stephen, J., Hurley, R., Grover, S., Reed, T., & DeWitt, R.L. (1997). The effects on layoff survivors of fellow survivors' layoff reactions. Journal of Applied Social Psychology, 27: 835-863.

Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing, Human Resource Management, 33(2), 189- 211

Casico, W.F. (2002) Strategies for responsible restructuring, Academy of Management Executive, 16(3), 80-91.

Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. Academy of Management Review. 22(2): 374-392.

Coleman, D. F., Irving, G. P. & Cooper, C. L. (1999). Another look at the locus of control organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. Journal of Organizational Behavior. 20: 995-1001

DeWitt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing, Organization Science, 4(1): 30-40.

Freeman, S. J. (1999). The gestalt of organizational downsizing: Downsizing strategies as package of change. Human Relations, 52(12), 1505-1541.

Furnham, A. (1994). Personality at work. London: Routledge.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (1998). Managing employee separations, downsizing, and outplacement. Managing Human Resources. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Greenhalgh, L., Lawrence A. T., & Sutton, R. L. (1988). Determinants of Workforce Reduction Strategies in Declining Organization. Academy of Management Review, 13(2), 145-161.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis (5th ed). Boston, MA: Pearson Education Inc
- Judge, Timothy A. & Bono, J. E. (2001), Relationship of Core Self-Evaluation---self-Esteem, 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.
- Kozlowski, S. W., Chao, G.T., Smith, E.M, & Hedlund, J. (1993), Organizational downsizing: strategy, intervention and research implication, International Review of industrial and organizational psychology, 8, 263-332.
- Luthans F. & Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational Commitment : Analysis of Antecedents. Human Relations, 40(4): 219-236.
- Mckee-Ryan, F. M. and Kinicki, A. J. (2002). Coping job loss: a life-facet perspective. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 17, 1-29.
- McKinley, W., Sanchez, C.M., & Schick, A.G. (1995). Organizational downsizing: constraining, cloning, learning. Academy of Management Executive, 9(3): 32-44.
- Mishra, K. E., Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1998). Preserving employee morale during downsizing. Sloan Management Review, 39(2) 83-95.
- Naumann, E. S., Bies, J. R. and Martin, L. C. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. Academy of Management Journal, special issue, 89-95.
- Organ, D.W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. MA: Lexington. Books.
- Randall, D.M. (1987), Commitment and the Organization: Man Revisited, Academy of Management Review, 12(3), 460-471.
- Rigby, D. (2002) Look before you lay off. Harvard business review, 80(4), 20-21.
- Rotter, J.B. (1996), Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, Psychological Monographs, 33(1), 300-303.
- Shah, P. P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing Academy of Management Journal, 43(1): 101-112.
- Silverman, D. (1968), Formal Organizational or Industrial Sociology: Toward a Social Action Analysis of Organization. Sociology, 2(2), 221-223.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983), Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68, 653-663.
- Spector, E. (1982), Behavior in Organization as a Function of Employee's Locus of Control, Psychological Bulletin, 91, 482-497.
- Schyns, B. & Collani, G. V. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. European Journal of Work &

Organizational Psychology. 11 (2): 219-241.

Tsai, Philip C. F., and Yen, Y. F., (2008). A Model to Explore the Mystery between Organizations' Downsizing Strategies and Firm Performance: Integrating the Perspectives of Organizational Change, Strategy and Strategic Human Resource Management. Journal of Organizational Change Management, 21(3), 367-384.