

中華管理評論 國際學報

Web Journal of Chinese Management Review

2018年2月第二十一卷一期 • Vol. 21, No. 1, February 2018

景氣波動、成員心理不確定感與組織承諾 之關聯性：以繼任者來源為干擾效果

陳律睿 何祖平 陶思穎

景氣波動、成員心理不確定感與組織承諾 之關聯性：以繼任者來源為干擾效果

陳律睿 何祖平 陶思穎

摘要

本研究探討景氣波動對成員心理不確定感與組織承諾的影響，並以繼任者來源為干擾變項，驗證組織成員是否因繼任主管來源不同對組織承諾有所差異。經由資料收集與分析後，從結果發現，當組織成員心理不確定感越高，對組織越不會有承諾的行為產生。此外，若是以繼任者為內升的管理者時，即使是面對不景氣，也能對員工的不確定感會有明顯的緩和作用，並以此增加對組織的承諾。

關鍵字：景氣波動、繼任者來源、心理不確定感、組織承諾

陳律睿 銘傳大學國際企業學系 副教授
何祖平 銘傳大學國際企業學系 副教授
陶思穎 銘傳大學國際企業學系 碩士班

緒論

受到近年全球景氣影響，經濟環境歷經了劇烈變化，一連串的衝擊使得企業經營遭逢前所未有的考驗。企業為避免遭環境淘汰，勢必採取變革、調整相關決策來因應環境條件的改變(李義昭, 2012)。於是，企業會以轉換組織內員工、風氣、文化、結構等要件來建構企業核心價值，運用經營要素的最佳組合來將將有限的資源效用極大化，延續自身發展與經營。因此，景氣波動帶動勞動環境的任用標準提高，選用員工和管理者能力的標準更是越來越嚴苛(Wu and Wu, 2013)。

根據經濟新報資料庫統計，台灣上市上櫃公司中曾在一年之內就更換了 851 位董事長、1411 位總經理及 1497 名財務主管。這樣的數據說明了人才選用標準越來越高的趨勢下，汰換管理者的比率越來越高，任期也越來越短。當大環境條件不若從前一樣時，企業皆需要人才來領導，運用不同的思維來帶領企業。因此，若是對旗下員工的態度停留在競爭與淘汰之中，不但會降低讓後進轉管理者成長的空間，更將導致企業面臨環境惡劣越來越艱困，可用人才寥寥可數的惡性循環。陳惠芳(2008)就認為，當環境變得越來越難預料，企業更應該努力建立人才庫，才能在逆境中培養出合用的新一代經營繼任人選。並且，繼任者接班是否成功的重要因素，就是取決於員工對新任管理者的態度(Agrawal and Knoeber, 2001)，而組織內領導階層更迭亦會攸關員工的組織承諾(洪介偉與洪嘉蔓, 2007; Steers, 1977)。基於上述研究背景，本文研究目的在於，探討景氣波動對組織成員心理不確定感的影響。此外，對於組織成員心理不確定感對其組織承諾的影響進行分析，並同時納入不同繼任者來源對成員心理不確定感與組織承諾的干擾效果。

本研究探討景氣波動、成員心理不確定感和組織承諾之間的關係，並以繼任管理者來源作為干擾變項，盼能藉此研究了解人才培養計畫的落實及影響程度，並給於實務管理上具有實質意義的貢獻。

文獻探討

景氣波動

景氣環境波動最劇烈的體現形態就像是 2008 年的金融危機，指一個國家或地區的經濟指標急劇、非預期的惡化。這些危機大多可分為三種類型：貨幣危機、債務危機、與銀行危機，通常多以貨幣危機的形式出現。近年來景氣波動漸漸呈現混合形式出現，所產生的後續效應反映在市場流動性、股

市交易量、或是商品市場的停滯，是此引發民眾對未來更悲觀的預期，更嚴重的後果則是陷入經濟蕭條、社經環境動盪、以及居高不下的失業人口。是故景氣環境對於企業的影響可謂相當的明顯。

一般而言，景氣指標構成的類型如下：一、領先指標：在經濟增長或衰退尚未來臨之前就率先發生變動的指標，可預期經濟周期中的轉折點和估計經濟活動升降的幅度、預測經濟波動的趨向。如：外銷訂單指數、股價指數、工業及服務業每人每月加班工時。二、同時指標：伴隨經濟漲落而變化的指標，波動峰谷與經濟運行的時間一致，綜合反映總體經濟所處狀態。如：工業生產指數、非農業部門就業人數。三、落後指標：在經濟波動發生後才顯示的指標，對總體經濟運行波動的確認，發生時間點通常至少要三個月以上。如：失業率、工業及服務業經常性受僱人數。

林向愷與岳峻豪(2009)的研究發現，景氣好壞可由平均工時、實質薪資、與失業率等指標做為說明景氣波動程度，而從圖 1 到圖 3 中，就能看出對於景氣預測時所能看出的變化。

圖 1 台灣工業及服務業平均工時

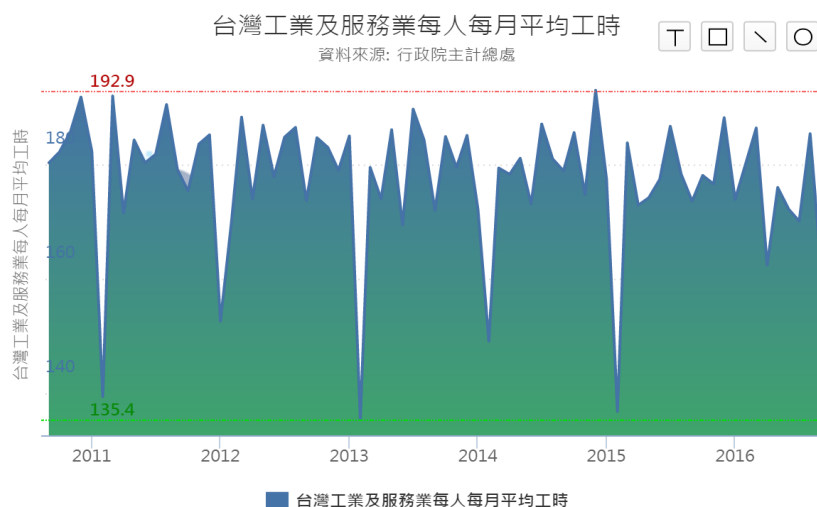
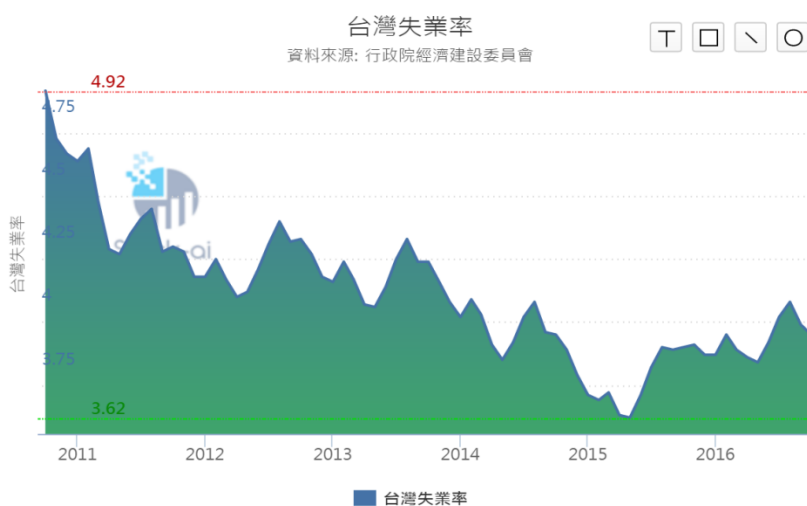


圖 2 台灣工業與服務業每人每月實質薪資



圖 3 台灣地區失業率百分比



由上述的資料可知，台灣工時近幾年來沒有明顯的改變，而在實質薪資部分約略有所上升。在失業率的指標顯示，2015年時降至近年來最低(3.62%)，但平均而言約略在4%上下。這些指標反映出景氣並沒有明顯的好轉，更可能影響到就業率與實質薪資的改變。當景氣指標無法反映出大環境的調整時，對於經濟復甦的速度將較無助益，失業與經濟的問題將致使社經環境動盪不安，亦對企業發展創新以及經濟成長將會產生負面影響，是此形成一個惡劣循環。

環境條件與成員心理不確定感

組織任何結構或工作相關的變動情境發生時，若成員在改變的過程中增

加超出預期的壓力、威脅、衝突和工作負荷，對未來工作環境和內容預期產生落差，即生成心理不確定感。

不確定感的來源可分為三種類型(Tseng and Kang, 2009)。首先是策略變動：與組織層級相關的議題，如組織發展永續性、組織籌畫、前景相關之議題。溫金豐(2004)等人研究實證發現，企業將管理策略和溝通方式作為影響公司成員的決策。當策略執行時，就會對高階管理者、上司、同僚或部屬的想法與行為會產生影響。第二為結構變動：內部運作造成的工作結構、職權變化，如隸屬部門、部能功能的轉變。林文政與陳慧娟(2009)的研究發現，員工在組織重整之後，若是實際認知的職涯不確定性大於組織重整前的預知時，工作滿足感會降低，並且在組織重整後使得員工組織承諾會下降。因此，結構重整產生不確定性的預期，就被認為是一種具威脅性的環境壓力源(Valeau et al., 2016)。然而，若是在能輔以授權，使員工在賦能的心理狀態下，員工對執行工作的自我效能和影響力認知會增加，是此提升工作績效和滿意度(羅世輝與湯雅云，2003)。第三為工作變動：涉及工作安全感、晉升機會、角色、專業知識轉換等相關因素，最廣為使用於組織變革議題。實務上發現，當導入新技術或是新的行政流程時，例如將電腦化系統引入到日常實務中，容易引起員工抗拒，並改變員工對組織承諾。Polona et al. (2016)指出，若是企業運用內升領導人來領導既有員工，不但較不會影響到員工的工作投入，且組織氣候對員工工作投入的影響也較小；反之，若是使用外派的管理者，反正會增加員工對於工作的不確定性。因此，當工作本身、生涯發展、工作夥伴和直屬長官更替等使得員工產生焦慮和不確定感，可能因此增加了工作負荷、不確定感、模糊性、人際性衝突、認知不公平與認知失落感等，對於企業的長久發展將可能產生不利的效果(林文政與陳慧娟，2009)。

繼任者來源

組織中的領導者作為帶動團體士氣與價值活動決策的要角，其表現好壞決定了組織營運成敗存亡，在任用與異動的過程不得不謹慎評估多方條件來審慎選用(Boyne, 2011)。領導者更迭來源分為內升繼任者與外聘繼任者(陳律睿等，2016; Lin and Liu, 2012)，而在經濟新報的資料庫中，亦將公司外部人員定義為非屬於最終控制者且未於公司內部任職的經理人。此外，還可依與最終控制者的關係，區分為友好及非友好的類別(Bommer and Ellstrand, 1996)。而繼任者來源的分類型態大約可以由繼任者為組織奉獻的權利派系、時間長短以及過往任職體制三種類而分。本研究以繼任者是否來自原公司體制作為

依據，經由公司體制內部升任者為內升繼任者；未曾受公司雇用、從公司體制外部招募的管理者則為外聘繼任者(Boeker, 1997; Helmich, 1974)。

研究方法

研究架構

研究架構與變數間假設的關係如圖 4 所示。

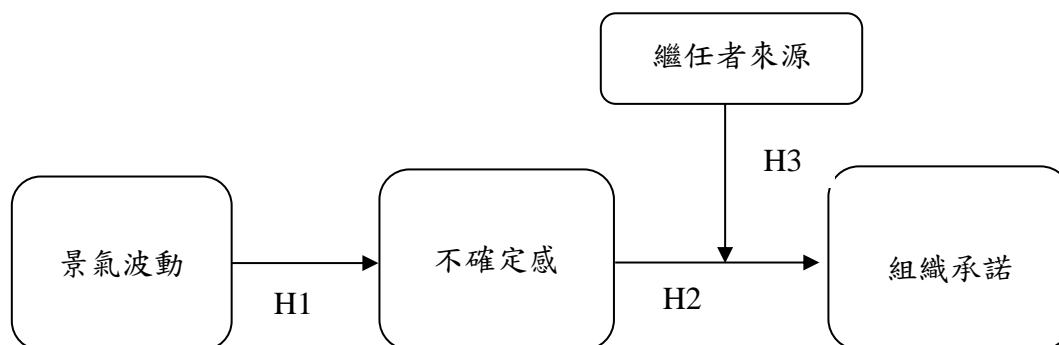


圖 4 研究架構

研究假設

景氣波動和成員心理不確定感

2009 年受美國金融風暴影響，行政院勞委會的調查顯示，勞工「擔心被裁員」的比率明顯上升，占所有勞工困擾中比率最高達 27.8%；其次為「體力衰退」占 22.9%、「沒有特殊專長」占 21.0%、「擔心被減薪」占 18.4%、「薪資太低」占 17.2%、「擔心放無薪假」占 16.6%。GoodJob 人力網於 2012 年九月進行職場競爭力調查，顯示受訪上班族群認為職場環境受「產業前景不明朗」(43.75%)、「全球金融風暴」(18.75%)、和「僱員年輕化」(17.19%)等因素影響自身就業機會。也就是說，當組織成員面臨環境變動時，內心通常會對自己的工作前景產生變化的預期，且經常會伴隨著不確感的產生(吳建明與連雅慧，2012)。

歐陽豪與莊雙喜(2007)研究發現，景氣循環階段的不同對公司治理的評估指標選用造成影響。在景氣波動階段時，相對的績效評估會作為首要考量取決總經理的去留，增加管理者更迭的機率(陳律睿等，2016)。變革造成成員心理不確定感的原因分為個人與組織兩大類。個人抗拒變動的原因為：習慣、安全感、經濟因素、對未知的畏懼、及選擇資訊過程偏差；組織抗拒變動的原因有：慣於現有結構、安於局部改革、團體習慣、既有資源分配產生

威脅、現有權力關係受威脅、與專業人士的威脅。因此，當環境產生變化之時，對員工就會直接產生不確定性的感受(羅德芬與洪嘉瑜，2005; Noor et al., 2016)。

當企業急於從景氣低迷的浪潮中翻起，首當其衝的便是組織成員的權益。因此當特定事件發生使景氣指標產生變化，勞動市場瀰漫著濃濃的不安全感和悲觀的預期，組織成員對變革發生的危機感越強，心理不確定感越高。故景氣波動越明顯，組織成員心理不確定感越發增加。由此建立下列假設：

假設 1：景氣波動對組織成員心理不確定感有正向的影響效果。

成員心理不確定感和組織承諾

當員工認知被迫面臨未來諸多不確定性，使其內心產生憂慮、不安全感、角色衝突，調適的過程將引起員工的情緒耗竭、工作態度變化(林文政與陳慧娟，2009; 廖國鋒等，2002)。尤其是組織變革過程中若含有裁員、資遣動作，對員工的不安全感、憤怒、不公平情緒會更加明顯。若組織無法有效為成員排解、抒發此部份的情緒轉折，將進而影響組織績效和組織承諾(Allen and Meyer, 1990; Valeau et al., 2016)。Meyer et al. (1993)指出，當員工面對未知的變動環境，員工會認知到未來工作負荷量只增不減、變革即為變相裁員減薪的想法。當這樣的不確性感越明顯時，員工會認為付出與所得到的可能不成比例，因而降低對組織的承諾及投入程度。藉由以上論述，本研究提出下列假設：

假設 2：成員心理不確定感對其組織承諾有負向的影響效果。

繼任者來源對成員心理不確定感和組織承諾關係的干擾效果

Charan (2005)提出管理繼任危機議題時就提出內升與空降(由組織、公司外部轉任)管理者對領導過程帶來的疑慮。Tseng and Kang (2009)認為來自組織內部的經理人有融合現有企業文化、穩定領導核心、激勵員工士氣的功能，並且適合長期的人才養成。另一方面，來自外部管理者雖則可帶來較多的創新和改革機會，但相對也有較高險。特別是外部管理者的領導特質與企業不同時，容易在管理的過程中產生許多的矛盾與衝突。員工工作滿足與領導者更迭過程有直接顯著的關聯性。理論上，高階管理者更迭對員工的組織承諾及員工士氣呈現負向的影響。面臨管理者更迭的情況，組織成員極可能在新任上司接班的變動過程中，受到上司繼任的來源為公司內部或外部晉升而造成後續的影響，進而改變原有工作模式、工作態度、工作滿足感及職涯發展

的規劃(楊朝旭與蔡柳卿, 2003)。

招募中高階主管時, 透過內部升遷制度, 較能發掘內部優秀人才以及培養員工工作能力(羅新興與周慧珍, 2006)。內升而來的管理者不但能藉此工作中獲得成就感以及職涯發展的可能性, 更能產生工作滿意度與留職意願來提升組織承諾。由於對組織內成員與體制較熟悉, 內部繼任者較可能延續組織慣性, 相對產生的衝擊較小。換言之, 在組織變動下員工所產生的不確定感會因繼任管理者為組織內部升遷, 而不致產生太多負面認知。反之, 組織成員對新就任的外聘繼任者較不熟悉, 不了解可能帶來的政策或是領導方式為何, 在管理慣性的概念下, 較易導致負面的認知, 也因此影響對組織承諾 (Lin and Liu, 2012)。故提出下列研究假設:

假設 3a: 當繼任者為內升繼任者時, 會弱化成員心理不確定感對組織承諾的影響效果。

然而, 從代理理論與資源基礎理論來看, 外聘繼任者是具有管理上的優勢的。原因在於, 外聘繼任者較能夠大刀闊斧執行新制度與政策, 帶入外部資源(例如取得貸款、引入資訊、創造策略聯盟機會等)。當能夠改變既有企業的管理慣例時, 通常會有好的績效表現(Ciampa and Watkins, 2010; Lin and Liu, 2012)。此外, 外聘繼任者還能夠避免代理問題產生的利益衝突(劉韻僖, 2007)。當外聘繼任主管專業知識和解決問題的能力越強, 越能夠協助組織與部屬脫離現有困境、提升組織凝聚力(林秀鳳與李建然, 2008)。且外聘主管的專業能力還能快速切入問題核心, 解決組織難題, 降低部屬對工作的質疑, 降低工作負荷, 緩和角色衝突等負面不確定感(Agrawal and Knoeber, 2001)。當企業更換管理者而產生這些利益時, 員工就會產生較高的組織承諾。故外部繼任者能夠快速解決員工遭遇的工作難題, 並提升組織承諾。故提出下列研究假設:

假設 3b: 當繼任者為外聘繼任者時, 會弱化成員心理不確定感對組織承諾的影響效果。

研究方法

研究對象及抽樣設計

為探討各變數間的關聯, 本研究以實證性研究方法調查, 針對台灣中小型企業施測, 以成員所屬的部門、單位為團體, 使用問卷調查法蒐集資料。問卷採不記名方式填寫, 交由填答者依據自金融風暴發生後, 近五年來所遭

遇的經驗來回答問題。問卷共分為三部分，第一部分以李克特六點尺度量表由「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」與「非常同意」衡量填答者實際經歷感受，第二部份調查填答者是否遭遇主管更迭情形，第三部份為個人基本資料。

樣本資料結構

問項屬於填答者個人內心感受，為利於問卷回收與填答真實性，本研究問卷蒐集方式以網路問卷為主、實體問卷為輔，以便利抽樣法蒐集樣本，透過周遭親友針對已投入職場的員工進行調查。總計發放 145 份問卷，收回 124 份，剔除填答不全和無效問卷，共計有效問卷 107 份，有效回收率為 73.8%。

回收的結果，男性職員為 31 位、占 29%，女性職員為 76 位、占 71%。服務年資分佈狀況，4 年以上之工作人數最多，總計 31 人、共 29.0%，其次為 1 到 2 年，總計 27 人、共 25.2%。服務單位以行政部門共 23 人最多，共 21.5%。公司規模以 501 人以上共 33 人，占 29.8% 最多，其次為 11 到 30 人的公司規模，占 19.6%。

因素分析與信效度分析

為探討構念的內部一致性，本研究針對各題項進行因素分析。在進行因素分析前，必須先經過 KMO 及 Bartlett 球形檢定來判定是否適合作因素分析。

KMO 值介於 0 至 1，越接近 1 表示適合度愈高，小於 0.6 則表示適合度低。Bartlett 球形檢定的顯著性必須達顯著時才適合進行因素分析。本研究採用主成份分析法，當因素負荷量達 0.5 以上，則表示該問項對於因素具有相當的解釋力。另外檢測問項信度，亦即衡量構面問項的一致性，以 Cronbach's α 係數為衡量信度之方法。

進行因素分析時，首先對各量表資料以主成份分析法，估計因素負荷量與萃取因素構面，採最大變異轉軸方法，取因素負荷量大於 0.5 的因素負荷量，並解釋變異量的結果。檢定結果¹可知，KMO 值為 0.800，Bartlett 球形檢定達顯著性，表示適合作因素分析。在因素負荷量的檢定上，每一因素負荷量均高於 0.5，顯示出衡量問項皆具代表性。在信度分析方面，雖在景氣波動的 α 值僅為 0.568，但應在可接受的範圍內。而其他的大多達 0.7 以上，

¹ 操作性定義請見表 4。

故構面信度水準均在可接受範圍以上，整體內容具高信度。

表 1 因素分析與信度分析

變項	題項內容	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量	α 值
景氣波動	過去五年以來，產業內工作時數增加是常見的	0.608	21.949	21.949	0.568
	過去五年以來，公司內工作時間增加是常見的	0.699			
	過去五年以來，公司加薪的幅度是合理的	0.654			
	過去五年以來，我的基本薪資是合理的	0.688			
	過去五年以來，我的業績獎金是合理的	0.641			
成員心理不確定感	我擔心自己可能無法適應工作的環境	0.738	18.408	40.356	0.873
	我個人可能因而被迫更換工作或調任其他職務	0.732			
	我將會對個人未來前景產生不安全感	0.750			
	我個人對工作內容可能無法完全掌握	0.707			
	我對個人未來發展產生不安全感	0.773			
	我無法預測及規畫未來在公司內發展的方向	0.748			
	我個人的工作量可能超出自己心理上的負荷	0.565			
	我個人原有可用的資源可能會減少	0.526			
	我個人可能因此失去進修或受訓的機會	0.563			
組織承諾	當他人提起我現在的公司我覺得很驕傲、充滿信心	0.793	16.825	57.182	0.865
	我相信留在現在的公司未來會有更好的前途發展	0.813			
	我認同現在公司對待員工的政策	0.609			
	我願意花費額外的心力時間工作	0.645			
	我將公司利益視同個人利益並全力以赴	0.732			
	我樂意接受主管指派的任何工作任務	0.628			
	我很願意繼續留在現在的公司工作	0.795			

資料來源：本研究整理

相關分析

本研究針對構念進行相關分析，以了解彼此間是否存在相關性。由表 2 可知，景氣波動與成員心理不確定感呈現低度負相關(-0.101, $p=0.031<0.05$)、景氣波動與組織承諾呈中度正相關(0.478, $p=0.000<0.05$)、成員心理不確定感與組織承諾呈現低度負相關(-0.235, $p=0.015<0.05$)。

表 2 相關分析

變項	1	2	3
1.景氣波動	1		
2.成員心理不確定感	-0.101**	1	
3.組織承諾	0.478**	-0.235*	1

註：** $p < 0.01$

研究假說檢定

本研究利用迴歸分析來驗證所提出的各項研究假說，藉以了解變項之間的關係。在進行迴歸分析前，先行驗證模型是否具共線性，以 VIF 值為指標 (周文賢, 2004)。結果發現，構念間的 VIF 值小於 10，因此應無共線性的問題。

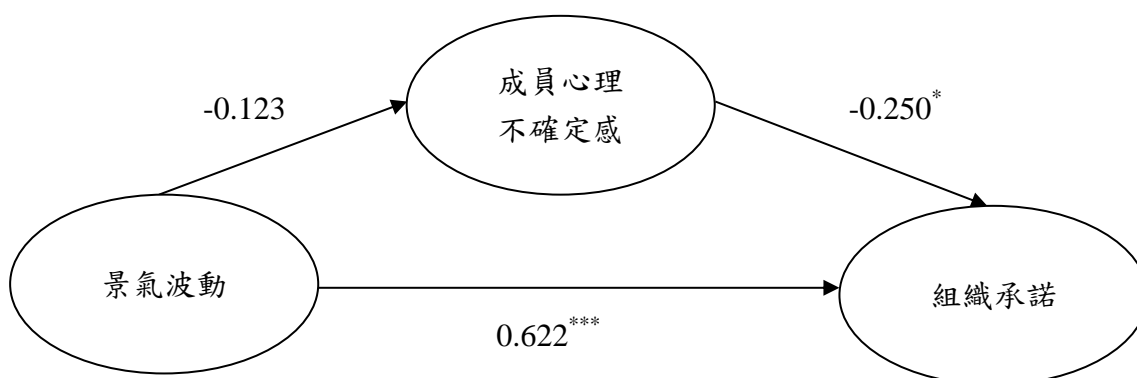


圖 5 景氣波動、成員心理不確定感與組織承諾之分析

註：* p 值 < 0.05 ，** p 值 < 0.01 ，*** p 值 < 0.001

景氣波動對成員心理不確定感之分析

由圖 5 中可知，景氣波動與成員心理不確定感的關係未達顯著水準 ($p < 0.5$)，故本研究假設 1 未獲得支持。此部份與前述文獻不相符，推測為景氣波動期間政府及各企業實施之各項配套政策對職員產生不同影響導致此部份效果受到削減而不明顯。陳仕偉(2006)指出，景氣波動的變化可能受到技術創新與法律規章的影響而改變。其次，在多次經驗的累積和經濟理論發展與創新的基礎下，眾人對景氣波動形成的原因與過程更加了解，使得政府對於經濟政策在運作上更加成熟穩健。Dubinsky et al. (1986)研究指出，當業務人員對工作有較多的現實感時，可藉適當和明確的角色定義排解自身工作中的遭遇衝突，不致產生明顯的成員心理不確定感。此外，部份填答者的樣

本屬性中，所屬部門多為業務特性有關。因此，這些要素都可能降低景氣波動的變動所造成的影響。

成員心理不確定感對組織承諾之分析

成員心理不確定感與組織承諾呈顯著負向關係($\beta=-0.250$, $p<0.05$)，故本研究提出的假設 2 獲得支持，結果與過去研究的論點相符。當員工心理產生不確定感會影響對組織的投入，進而影響自身對組織原本的關係與承諾(劉莉玲, 2009)。且當員工改變對於組織的承諾時，對於員工的工作滿足感、忠誠度，甚至離職傾向都會有明顯的影響(廖國鋒等, 2002; 余明助, 2006)。

不同繼任者來源對景氣波動、成員心理不確定感和組織承諾的關係之干擾效果分析

此迴歸分析假定在其他條件因素不變，分別以內升、外聘繼任者的分群樣本進行迴歸檢定。



圖 5 內升繼任者之理論模式(*p 值 < 0.05, **p 值 < 0.01)

比較圖 4 和圖 5，可看出內升繼任主管部門中景氣波動對成員心理不確定感的關係。由結果可知，負向影響由 $\beta=-0.123$ 增強至 $\beta=-0.168$ 、並且達顯著水準($p<0.05$)，故此關係成立。相較於原本景氣波動對成員心理不確定感的影響，在繼任者來源為內升時，其下屬面臨景氣波動時產生的心理不確定感為負相關。即主管為內升時，其下屬面臨景氣波動時其心理不確定感會降低。第二，成員心理不確定感對組織承諾的關係中，結果發現在內升繼任主管的部門中，其負向關係有增強的趨勢，由 $\beta=-0.250$ 至 $\beta=-0.325$ ，並且達顯著水準($p=0.004<0.01$)，故此關係成立。相較於原本成員心理不確定感對組織承諾的影響，在繼任者來源為內升時，其下屬心理不確定感對組織承諾的影響程度為負關係。即內升繼任主管其下屬在同樣的情境中，成員心理不確定感降低後，對組織承諾的關係會更加提升。

綜合上述分析結果，隸屬內升繼任主管之部門職員在景氣衰退、成員心理不確定感和組織承諾之間關係，相較於非內升繼任主管的影響程度較強，且皆達顯著水準。故假設 3a 獲得支持。



圖 6 外聘繼任者之理論模式(*p 值 < 0.05, **p 值 < 0.01)

比較圖 4 和圖 6，可得出外聘繼任主管部門中，景氣波動對成員心理不確定感的負向關係由 $\beta = -0.123$ 減弱至 $\beta = -0.038$ ，但 p 值未達顯著水準 ($p < 0.05$)，故此關係不成立，外聘繼任主管部門員工之景氣波動對成員心理不確定感無顯著影響。此外，成員心理不確定感對組織承諾的關係相較於原先模型，在繼任者來源為外聘主管的情況下，其下屬心理不確定感對組織承諾的負向關係會轉為正向影響，但 p 值未達顯著水準 ($p < 0.05$)，故此關係未獲得支持。換句話說，外聘繼任主管部門員工在成員心理不確定感對組織承諾無顯著影響。綜合上述分析結果，路徑關係在外聘繼任主管的樣本中皆未達顯著水準，故假設 3b 並未獲得支持。

結論與建議

研究結論

本研究探討景氣波動對成員心理不確定感與組織承諾的影響，並以繼任者來源為干擾變項，驗證組織成員是否因繼任主管來源不同對組織承諾有所差異。研究結果發現，景氣波動對成員心理不確定感無顯著影響，而成員心理不確定感對組織承諾有負向的顯著影響。

在經濟不景氣的趨勢中，員工普遍認為工作時數增加並且受到影響，在產業內工作時數增加以及公司內工作時間增加的受訪者超過 88%、79% 的填答者不同意國民所得成長的幅度在合理範圍，五成以上填答者認為自身的工作量超過負荷、並有超過七成的填答者對未來前景產生不安全感。然而研究假設預期景氣波動對於成員心理不確定感的正向關係並不顯著，推測受到長期景氣波動的影響下，業界員工個人工作時間、業務量普遍皆有增加的情形，

同時使用如加班費、津貼補助、彈性休假的方式來補償職員的情緒反應，不僅避免員工的不滿，還得以藉此穩定員工的收入與工作。即便在業界中，勞方普遍傾向與資方的管理方法妥協，但在留職意願的題項中顯示，有近七成的填答者想離開現在任職的公司。換句話說，景氣波動的情況或許讓員工先以維持現況為主，一旦有更好的機會依然會改變對企業的承諾，進而轉換工作的跑道。

加入繼任者來源後，分析結果得出在內升繼任主管樣本中，職員在景氣波動對成員心理不確定感的關係為顯著負向影響、在成員心理不確定感對組織承諾的關係為顯著負向影響，且各關係的影響效果皆較加入干擾變項前增強。這就顯示，雖然景氣波動會影響到員工的不確定感，但若是繼任的主管為內升時，部門中的員工因為景氣波動而產生心理不確定感反而會更顯著的降低。倘若一旦員工心理不確定感降低了，則對於企業的承諾就會更加提高。

管理意涵

在過去研究中，在繼任者來源相關內容主要多為探討後續對績效與股價的影響(Bommer and Ellstrand, 1996; Davidson et al., 2002)。然而近年來開始在組織氣候、士氣從事出現許多相關的研究(Polona et al., 2016)，亦或是將內部繼任者與外部繼任者的管理營運進行比較(Eahab et al., 2011)。任何會造成組織慣例改變的因素皆會對組織氣候及員工投入造成影響，本研究因此納入繼任者來源，從中探討企業能夠從不同的管理特質上彙整出最適合自身狀況的變革模式。以下為本研究的管理意涵：

一、著手建立內部培育、升遷管道，激勵員工、改善組織風氣

本研究結果發現，內部升遷主管部門的員工對組織有更強烈的努力承諾與奉獻意願。因此在企業中，若能夠善用內部升遷帶來的優勢，將更能夠引起組織成員的工作投入，增進組織營運效能。著手建立內部人才培育計畫及升等考核評鑑，更能夠激勵員工為組織奉獻的意願。此外，企業在人才培訓的資源投入，亦能夠得到有效的回饋，並且藉由提供良好的工作前景，就能吸引更多人才加入組織。台達電創辦人鄭崇華即提出，當企業要考慮接班人時，企業內部人才培養計畫對未來布局十分重要。從改善內部制度做起，除了能改善人力市場惡性競爭的情況外，對企業在人事、政策與制度上的回應速度還能夠迅速的傳達，對於組織內部能量的提升亦能達到幫助。

二、內升管理者能加強溝通管道以及組織對員工的關懷

從研究結果發現，一旦職員心中產生心理不確定感時，長久可預期會影響到對組織的承諾。Polona et al. (2016)的研究就發現，若是管理者更迭後，新的管理者鮮少主動與員工共同討論未來的發展時，員工就會認為新任管理者並不重視員工感受，變動發生之後所引發的員工心理不確定感卻無從排解，必然加深日後更強烈的疏離感。因此，內升管理者具有加強內部溝通的管理價值。當新任主管為內升時，不僅有助於加強強化與員工的溝通、提供員工表達想法的管道，更能夠消除員工不必要的不確定感與不安全感，進而避免長久累積的情緒所造成內部不良氣氛。此外，內升的管理者亦能適時的給予員工幫助，對於內部控制也能作更有效的管理。

三、建構良好組織文化、發揮員工組織承諾的效果

由於景氣波動的影響時間長度通常不明顯且會持續一段時間，在當景氣波動已經造成長遠影響的前提下，產業往往會因而形成新型態的工作模式。例如延長工作時間與加重工作量。雖然在短期之內對企業主來說，這樣的做法能夠達到節省開銷與成本的需求，但對職員長期累積的負擔與情緒壓力無形中也將傷及組織氣候和工作滿足感。因此在景氣波動的影響下，企業除了適當補償員工外，也應適時依循產業發展調整工作模式、因應時勢需求，建構良好的組織文化。而在員工方面，亦應秉持企業倫理，為整體利益考量，唯有員工與企業彼此間互利共生才是最好的經營方式，對經濟發展才有長遠的利益。

研究限制與後續建議

本研究具有以下幾點的研究限制。首先，景氣波動影響層面廣泛，且效果延續時間較長，而各行各業在相同環境下、相同事件所帶來的情境都會有不同的認知。此外，如政策、技術與法律規章的改變，以及從經驗學習減緩景氣衰退的影響，都可能因為不同產業、不同行業而產生不同的變化。故建議往後研究若需要加入景氣波動相關變項，可嘗試以單一事件、或一段研究期間內的景氣變化做為依據，同時納入產業與行業別的控制，避免涵括過多變數造成研究結果無法反映真實情況。第二，成員心理不確定感與組織承諾的部份，由於內容可能涉及個人隱私，造成填答者回答問卷時無法忠實呈現內心看法，在實證分析可能受到些許影響，往後學者在問卷設計與施測的設計上可再行調整。第三，本文僅將成員心理不確定感及組織承諾納入討論範

圍，後續研究者可加入組織溝通、信任、工作滿意度、或是組織氣氛等其他變數，亦或是以繼任者人選的意見進行相關研究，相信能在管理的決策面提供更多參考資訊。最後，本研究僅以橫斷面資料做為研究樣本，無法以縱斷面資料觀察各變數在一段期間內產生的影響。建議後續可以擴大樣本，並以縱斷面資料加以分析，相信分析的結果將能夠產生其他具有建設性的管理意涵。

參考文獻

余明助，(2006)，〈組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究—以組織溝通和員工信任為中介變數〉，《人力資源管理學報》，第6卷，第2期，頁89-110。

吳建明、連雅慧，(2012)，〈家族企業接班衍生組織變革、衝突與轉化之歷程研究〉，《管理學報》，第29卷，第3期，頁279-305。

李義昭，(2012)，〈人力資源管理、組織效能與組織變革之關係探討〉，《中華管理評論》，第15卷，第1期，頁1-15。

林文政、陳慧娟，(2009)，〈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，頁295-337。

林向愷、岳峻豪，(2009)，〈政經結構變遷與景氣波動—台灣的實證研究〉，《經濟論文》，第37卷，第4期，頁411-456。

林秀鳳、李建然，(2008)，〈管理特質對企業績效之影響〉，《中山管理評論》，第16卷，第4期，頁703-742。

林穎芬、洪晨桓、陳羽甄，(2011)，〈家族與非家族企業之總經理替換與相對績效的關聯—以台灣上市公司為例〉，《管理評論》，第30卷，第3期，頁25-47。

周文賢，(2004)。多變量統計分析，台北：智勝文化事業有限公司。

洪介偉、洪嘉蔓，(2011)，〈公司合併後工作環境、人格特質與個人因素對員工組織承諾影響之研究：以台灣某人壽保險公司合併為例〉，《管理學報》，第28卷，第5期，頁475-492。

陳仕偉，(2006)，〈景氣波動變異對景氣轉折點認定之影響：跨國的實證研究〉，《人文及社會科學集刊》，第18卷，第1期，頁37-76。

陳律睿、何祖平、周祐賢，〈管理才能與組織成員更換意願之關聯性研究—

- 以管理者更迭類型為干擾變數》，《北商學報》，第 27-30 期，頁 81-99。
- 陳惠芳，(2008)，〈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〉，《臺大管理論叢》，第 18 卷，第 2 期，頁 1-26。
- 楊朝旭、蔡柳卿，(2003)，〈總經理更換與相對績效評估〉，《人力資源管理學報》，第 3 卷，第 1 期，頁 63-80。
- 溫金豐、李坤，(2004)，〈企業內人力資源主管影響力之研究〉，《企業管理學報》，第 63 卷，頁 159-186。
- 廖國鋒、范焱、吳振昌，(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，頁 227-256。
- 劉莉玲，(2009)，〈金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向之關係研究〉，《會計與財金研究》，第 2 卷，第 1 期，頁 57-81。
- 劉韻僖，(2007)，〈台灣上市公司家族控制、CEO 權力與 CEO 接班關係之研究〉，《中山管理評論》，第 15 卷，特刊，頁 103-137。
- 歐陽豪、莊雙喜，(2007)，〈公司治理、相對績效與高階管理者離職關係之實證研究〉，《亞太經濟管理評論》，第 22 卷，第 1 期，頁 53-86。
- 羅新興、周慧珍，(2006)，〈組織成員知覺主管支持對其離職傾向之影響－探討工作負荷與成就動機之干擾作用〉，《人力資源管理學報》，第 6 卷，第 4 期，頁 67-80。
- 羅德芬、洪嘉瑜，(2005)，〈景氣波動下的再就業機率〉，《經濟論文叢刊》，第 33 卷，第 2 期，頁 149-179。
- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (2001). Do some outside directors play a political role? *Journal of Law and Economics*, 44(1), 179-198.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Boeker, W. (1997). Executive migration and strategic change: the effect of top manager movement on product-market entry. *Administrators Science Quarterly*, 42(2), 213-236.
- Bommer, W. H., & Ellstrand, A. E. (1996). CEO successor choice, its antecedents and influence on subsequent firm performance. *Group & Organization*

Management, 21(1), 105-105.

Boyne, G. A., James, O., John, P., & Petrovsky, N. (2011). Top management turnover and organizational performance: a test of a contingency model. *Public Administration Review*, 71(4), 572-581.

Charan, R. (2005). Ending the CEO succession crisis. *Harvard Business Review*, 83(2), 72-81.

Ciampa, D., & Watkins, M. (1999). The successor's dilemma. *Harvard Business Review*, 77(6), 160-168.

Davidson, W. N., Nemec C., Worrell, D. L., & Lin, J. (2002). Industrial origin of ceos in outside succession: board preference and stockholder reaction. *Journal of Management and Governance*, 6(4), 295-321.

Domadenik, P., Prasnikar, J., & Svejnar, J. (2016). Political connectedness, corporate governance, and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 139(2), 411-428.

Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, T. N., & Bellenger, D. N. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, 50(4), 253-254.

Eahab E., Davidson, W. N., & Wang, X. (2011). CEO successor compensation: outside versus inside successions. *Journal of Management & Governance*, 15(2), 187-205.

Helmich, D. L., & Brown, W. B. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 371-381.

Lin, W.-T., & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, change in the degree of firm internationalization, and firm performance: the moderating role of environmental uncertainty. *Journal of Management and Organization*, 18(1), 16-35.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Noor, M., Farid, U., & Lorraine, W. (2016). An institutional perspective on entrepreneurship in a conflict environment: Evidence from Pakistan. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(5), 698-717.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Tseng, H.-C., & Kang, L.-M. (2009). Regulatory focus, transformational leadership, uncertainty towards organizational change, and job satisfaction: in a Taiwan's cultural setting. *Asia Pacific Management Review*, 14(2), 215-235.

Valeau, P., Willems, J., & Parak, H. (2016). The effect of attitudinal and behavioral commitment on the internal assessment of organizational effectiveness: a multilevel analysis. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 2913-2936.

Wu, J., & Wu, Z.. (2013). Firm capabilities and the performance in regional polarization. *Management Decision*, 51(8), 1613-1627.