

公營銀行員工對民營化 之認知與態度分析：

以某公營銀行為例

薛文義*、成之約**

目 次

- 壹、前 言
- 貳、民營化與員工的認知和態度
- 參、研究方法
 - 一、分析架構
 - 二、研究假設
 - 三、變數操作性定義
 - 四、資料分析方法
- 肆、實證發現與分析
 - 一、員工對民營化認知之整體反應分析
 - 二、員工對民營化態度之整體反應分析
 - 三、不同屬性之員工對民營化認知之差異分析
 - 四、不同屬性之員工對民營化態度之差異分析
 - 五、員工對民營化認知與態度之相關分析
- 伍、結論與建議

* 公營銀行助理員

** 國立政治大學勞工研究所教授兼所長，E-mail: cycheng@nccu.edu.tw

投稿日：2007 年 11 月 3 日，接受刊登日：2007 年 11 月 20 日

摘 要

公營銀行原為我國金融體系之主軸，隨著金融自由化與國際化的推動，民營化遂成為公營銀行不得不面對的進程。證諸國內外民營化經驗，主導民營化成效之關鍵因素為員工問題，員工對民營化之認知與態度應予以關注。然而，相關實證研究對公營銀行較少涉及，爰有深入探討之必要。因此，本文目的即在探討公營銀行員工對民營化之認知與態度，以及員工屬性、認知與態度間之差異性與關聯性，俾做為管理決策之參考。

根據研究發現，部分員工屬性如性別、學歷、年資及職等對於民營化之認知或態度有顯著性影響；其次，員工對民營化的認知會影響其對民營化的態度；此外，民營化認知傾向不同的員工，在部分員工屬性如性別與學歷或民營化態度上有顯著性差異。

關鍵詞：公營銀行、民營化、認知、態度

壹、前言

自一九八〇年始，在經濟自由化的主流思潮影響下，英國首開「公營事業民營化」政策之先，繼而各國紛起而效尤，民營化蔚為全球性浪潮。我國民營化政策制定之初，亦受歐美經驗影響，期待藉由減少不必要之政策及法規羈絆，讓公營事業回歸市場機制，提高事業經營自主性與效率。尤其對於一向由政府特許經營的公營銀行而言，民營化業已成為重要課題。

傳統上，我國金融體系係以公營銀行為主軸的寡占市場結構。在臺灣經濟萌芽之初，社會資金匱乏，且資本市場尚未開放，公營銀行在政府的扶植下，以其公部門力量，動員社會大眾之儲蓄，提供產業所需之資金，俾利投資計畫之遂行。在當時的時空背景下，確實成為穩定金融秩序及促進經濟發展的中堅力量（李庸三，1998：2；許振明、唐正儀，2002）。

然而，隨著金融自由化與國際化的發展，公營銀行長期以來的優勢地位逐漸鬆動。我國自一九九〇年始，實施一連串的金融改革措施，公營銀行面對金融環境的鉅變，以及新銀行在市場上的蠶食侵略，生存環境日益艱鉅。然而，囿於法規束縛及政策包袱等先天經營條件上的限制，公營銀行無法有效因應，陷入非轉型無以振衰起蔽的困境。

目前正值各界對二次金融改革提出不同之論點，國內公營銀行推動民營化與整併亦未稍歇，對公營銀行而言，民營化屬於重大組織變革，影響員工至鉅，自是員工關注的焦點。民營化在即的公營銀行員工，對於民營化之認知與態度，乃是一項有趣且頗值深入探討的議題。據作者觀之，即使服務於同一單位之員工，對民營化之觀點與反應，卻仍大異其趣：大加撻伐者有之；漠不關心者有之；當然，亦不乏樂觀其成者。令作者感到興趣的是，同樣是在同一銀行服務的員工，何

以呈現如此差異？是否與員工之學歷、年資等屬性或民營化之認知有關？顯然為有趣且值得深入探討的議題，遂引發本文之動機。

其次，員工對民營化之認知與態度，不論是行方在制定相關決策，或工會在擬定行動策略，都是極具參考價值的重要資訊，也是勞資雙方應予關注的核心，因此，對於正在推動民營化的公營銀行而言，此議題頗有研究之必要。

綜上，站在政府和管理者（行方）的角度，員工對民營化政策的支持與否，是推動民營化的關鍵成功因素。因此，在規劃民營化時，必須先瞭解員工對於民營化的認知及態度，是否與政府產生歧異，並且設法化解或滿足之，才能減低員工的心理抗拒，避免引發反彈或抗爭，影響事業未來營運及民營化成效。另從工會的角度觀之，工會也必須瞭解員工對於民營化的認知及態度，做為工會擬定行動策略的重要指導方針，或是與行方進行協商的重要依據。雖然工會與行方彼此對立，然而，卻都應以員工為核心，以員工利益最大化為努力的目標。因此，員工對民營化之認知與態度，對於勞資雙方而言，都是極具參考價值的重要資訊。因此，此議題爰有深入探討之必要；此為本文動機之二。

回顧國內相關的研究，早已有之，且大致可歸納為二類：其一為公營事業員工對民營化認知與態度之探討。這類論文的研究重點主要著重於探討各公營事業員工的民營化認知與態度；其二為員工對組織變革認知與態度之探討，此類論文的研究重點主要著重於探討員工對組織變革之認知與態度。惟專門以公營銀行作為實證探討對象者，尚屬不多。由於各公營事業有其特殊之文化背景，其他公營事業之研究結果並不宜推論及公營銀行。基於以上因素，本文試圖以公營銀行員工為研究對象，探討其對於民營化的認知及態度；此為本文動機之三。

綜合而論，本文以問卷調查的方式，企圖瞭解公營銀行員工對民營化之認知與態度，而具體研究目的包括：

- 一、瞭解公營銀行員工在民營化過程中的整體認知情形與態度。
- 二、瞭解公營銀行員工之屬性、民營化認知與態度，三變項間之差異性及關聯性。
- 三、根據實證結果，提出具體建議，做為民營化決策上之參考。

貳、民營化與員工的認知和態度

個人在日常生活中，都有其對本身或外在事物的看法，此種看法，即係透過認知而來。由於每個人的認知不同，對外界事物的看法亦殊異，此即個別差異的存在。認知雖只是個別差異的一部分，然透過認知的過程，常能形成一個人的情緒、態度與人格（林欽榮，1988：99）。

認知乃是個人與他人的交互行為過程中，所形成對他人與世界的看法。換言之，認知為透過心理歷程，對事物所形成的某種觀點。因此，認知是個人對於外界刺激，經過選擇後組合而成，刺激因素（例如：差異性或重覆性）或個人因素（例如：個人的領會廣度、感受或情緒）都可能影響認知（林欽榮，1988：101）。

也有學者認為，認知係指個體知識獲得的歷程，亦指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程。因此，舉凡知覺、想像、辨認、推理及判斷等複雜心理活動的歷程，均屬於認知之範疇（張春興，1989：123）。

本文綜合林欽榮與張春興二位的觀點，將「認知」的意涵解釋為：個人對於外部環境的刺激，會嘗試以選擇性的感知、領會，而形成個人對於該刺激的認識、觀點與看法。且由於個體間存在差異性，因此，對於相同的刺激，每個人會形成不同的認知。

茲以民營化政策為例說明之。當公營銀行員工面對政府的民營化政策（外部刺激），透過個人的感知、領會等選擇性的心理歷程，自然會形成每個人對於民營化政策不同的觀感與看法，且由於每位員工

存在個體的差異性，對於民營化的認知，亦有所不同。

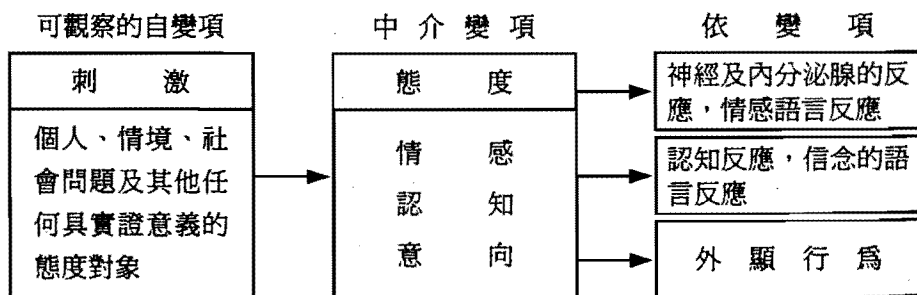
一般而言，態度是指個人對某一特定對象所持有的「評價感覺」(evaluative feeling)及行動傾向。態度反應了個人對人、事、物、團體、制度以及具體觀念的感受，以及對於某特定對象做出贊成或反對、肯定或否定的評價(李美枝，1987：318-319；黃曬莉、李茂興譯，1991：110；俞文釗，1993：260)。

另外，張春興認為，態度係指個人對人、事及周圍的世界所持有的一種具有持久性、一致性的傾向。此種傾向，可由個體的外顯行為去推測，但態度的內涵卻並非單指外顯行為，尚包括認知、情感與行為等三部分(張春興，1989：62)。

態度主要包含三種要素：「認知」是對某事物所抱持的瞭解、知識或信念；其次，「情感」係指個人面對某態度對象所觸發的一種「情緒感覺」(emotional feeling)，亦即對事物的好惡；「行為」則係指對態度對象所表現出的反應傾向。行為要素可以用來說明態度何以產生不同的行為表現(黃天中、洪英正，1992：133)。

至於態度與行為的關係，可利用 Rosenberg and Hovland (1960) 所提出的態度概念圖，在該圖中，清楚地描述「外在刺激」、「態度」及「反應」間的關係(詳圖 1)。

圖 1 Rosenberg and Hovland 的態度概念圖解



資料來源：黃天中、洪英正(1992：135)。

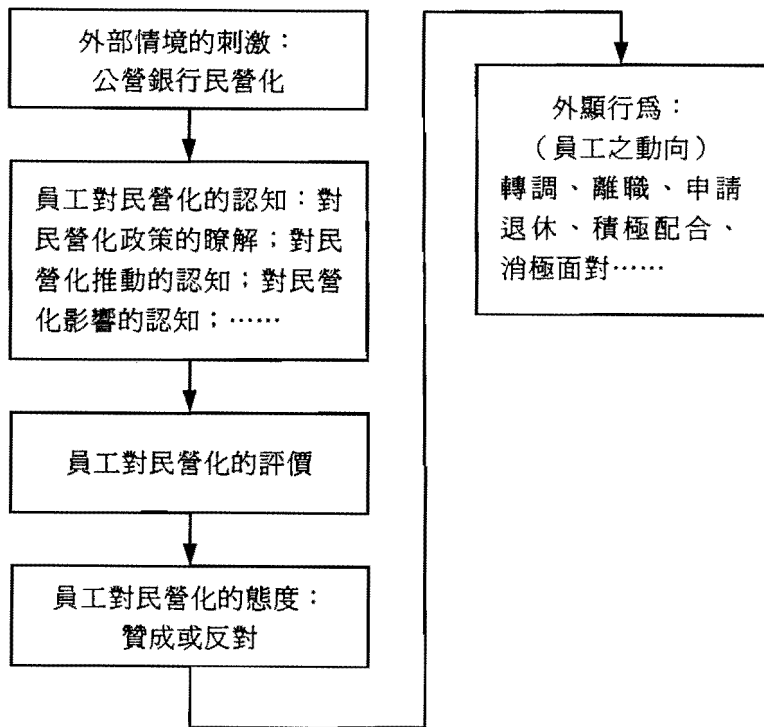
綜上，態度係指個人對人、事、物、團體、制度等對象，所持有的贊成或反對、肯定或否定、喜歡或不喜歡的情感上評價。此外，態度尚包含「認知」與「行為傾向」二個成份；「認知」表示個人對態度對象的觀點或看法，而「行為傾向」則指個人因態度對象而可能從事特定行為的傾向。

總結前述探討得知，認知是形成態度的主要因素之一，亦即先有認知，再形成態度。然而，組織進行民營化變革時，員工的認知與態度，對於民營化的重要性為何？對組織而言，員工的態度是很重要的，因為員工態度會影響工作行為。藉由瞭解員工的態度如何形成，以及員工的態度如何影響實際工作行為，進一步找出問題癥結、扭轉員工態度和改善工作行為（黃曬莉、李茂興譯，1991：111）。

組織的變革可能改變員工的工作態度。雖然，組織變革可能產生正面的效益，卻也可能造成負面的變化。例如，員工對工作環境的滿意度降低、員工生涯規劃被迫改變、工作量的增加、額外的訓練等，使員工可能感受到新的工作壓力，進而改變工作態度或產生消極的行為（Dam, 2005）。為了降低組織變革所帶來的負面衝擊，有助於改革的遂行，瞭解員工抗拒改革的原因，以及改革的推動如何影響員工行為，至為重要（Atkinson, 2005）。

根據前述的探討結果，本文認為，若將「民營化」視為外部刺激因素，則在民營化過程中，員工對民營化之認知與態度間的關係，可整理成圖 2 所示：

圖 2 民營化過程中，認知與態度的關係



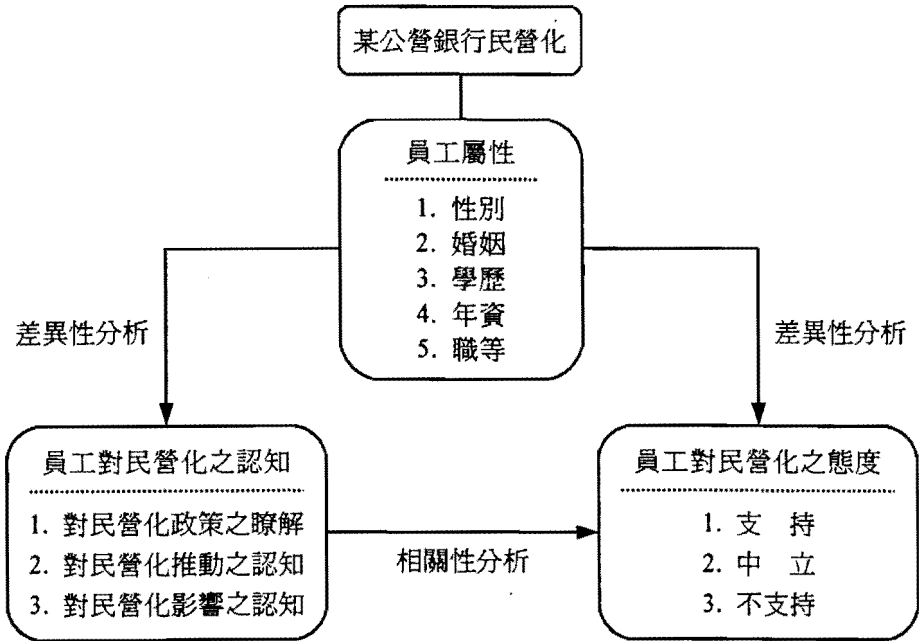
資料來源：本文整理。

參、研究方法

一、分析架構

根據文獻整理的結果，本文擬以「員工屬性」為自變項，探討其與員工民營化認知及態度（依變項）之差異性，以及民營化認知與態度之關聯性；分析架構如圖 3 所示：

圖 3 分析架構



資料來源：本文整理。

二、研究假設

經由前述探討得知，員工屬性可能影響對民營化的認知。有關員工屬性與民營化認知之差異性分析，擬提出假設一：員工屬性對於民營化之認知有顯著性的影響。

其次，員工屬性亦可能影響對民營化的態度。有關員工屬性與民營化態度之差異性分析，擬提出假設二：員工屬性對於民營化之態度有顯著性的影響。

除了員工屬性可能影響對民營化之認知或態度外，員工對民營化之認知，亦可能會影響對民營化之態度；亦即，認知可能會影響態度。

有關員工對民營化認知與民營化態度之相關性分析，擬提出假設三：員工對民營化之認知，與民營化之態度有關。

另外，本文亦擬探討，不同認知傾向的員工，在員工屬性與民營化態度上，是否有顯著性差異，因此，擬提出下列假設：

假設四：民營化認知傾向不同之員工，在員工屬性上有顯著性差異。

假設五：民營化認知傾向不同之員工，在民營化態度上有顯著性差異。

三、變數操作性定義

茲將本文所採用變數之操作性定義，敘述如后。

(一)員工屬性

本文之員工屬性，包含性別、婚姻狀況、學歷、年資及職等，共五項。另外，為簡化統計分析，各屬性之級距，均以二分法加以區隔。其主要內容如下：

1. 性別：分為「男」及「女」二種類別。
2. 婚姻狀況：分為「未婚」及「已婚」二種類別。
3. 學歷：分為「研究所以以上」及「大學以下」二種類別進行分析。
4. 年資：由受試者自行填寫。由於土銀全體員工之平均年資約為 15.5 年（土銀，2005：50），因此，進行統計分析時，則分為「15 年以下」與「16 年以上」二種類別（未滿 1 年以 1 年計）。
5. 職等：區分為「辦事員以上」及「助理員以下」二種類別。

(二)員工對民營化之認知

係指員工對於公營銀行民營化，因選擇性的感知與領會，所形成個人的認識、觀點及看法，其內容如下：

1. 員工對民營化政策之瞭解：係指員工面臨公營銀行民營化時，員工對民營化政策之瞭解程度。
2. 員工對民營化推動之認知：係指員工面臨公營銀行民營化時，員工對民營化推動過程之看法，包括：「對民營化政策的整體看法」、「對工會及團體協商的認知」、「對民營化溝通及宣導的認知」、「獲知民營化資訊的管道」及「對員工權益保障及補償措施的認知」等。
3. 員工對民營化影響之認知：係指員工面臨公營銀行民營化時，員工對於民營化所可能產生影響之看法，包括：「民營化對工作權益影響的認知」、「最憂慮的可能變化」、「面對未來變化的認知」及「民營化可能影響的認知」等。

(三) 員工對民營化之態度

係指員工對公營銀行民營化，所持有的贊成或反對、肯定或否定、喜歡或不喜歡的情感上評價，包含「民營化後之意向」與「對土銀民營化之整體態度」。

四、資料分析方法

本文利用 SPSS for Windows 11.0 做為統計工具，採用下列統計方法進行分析，茲分述如后。

1. 敘述性統計分析：將本問卷調查所得之原始資料，運用次數分配及敘述性統計量，以呈現員工在民營化認知及態度各構面的整體反應概況。
2. 獨立樣本 t 檢定 (t-test, Independent Samples)：利用 t 檢定來檢定不同性別、婚姻狀況、學歷、年資及職等的員工，在民營化認知各構面，有無顯著差異。
3. 關聯性強度 (Measure of Association)：以「Cramer's V 係數」

或「列聯係數」(coefficient of contingency) 衡量「員工屬性」、「員工對民營化之認知」對「員工對民營化之態度」間之相關程度。

4. 卡方檢定 (Chi-square Test) 與列聯表分析：本文使用卡方獨立性檢定，配合列聯表分析，以探討不同屬性之員工，在民營化之態度上是否有顯著差異，以及員工對民營化之「認知」與「態度」間之關聯性（是否獨立）。

肆、實證發現與分析

本文係以某公營銀行全體員工為母體。經實際調查結果，回收所得有效樣本共 382 份，佔員工總人數比例的 1/15。樣本資料統計結果，詳表 1 所示。

表 1 樣本資料統計表

員工屬性	類別	次數 (人)	百分比 (%)
性 別	男	216	56.5
	女	166	43.5
	合計	382	100.0
婚姻狀況	未婚	110	28.8
	已婚	272	71.2
	合計	382	100.0
學 歷	研究所以上	27	7.1
	大學以下	355	92.9
	合計	382	100.0
年 資	15 年以下	202	52.9
	16 年以上	180	47.1
	合計	382	100.0
職 等	辦事員以上	275	72.0
	助理員以下	107	28.0
	合計	382	100.0

資料來源：本文整理。

一、員工對民營化認知之整體反應分析

在「員工對民營化之認知」方面，主要分成「員工對民營化政策之瞭解」、「員工對民營化推動之認知」及「員工對民營化影響之認知」等三方面加以分析。

(一) 員工對民營化政策之瞭解

問卷透過七個題目來探討員工對民營化政策之瞭解程度，答對一題得一分，答錯不得分，滿分以七分計算。整體而言，受訪員工對於民營化政策之基本內容，瞭解程度尚佳，而對於銀行民營化細部的執行進度和已公開之相關資訊，較未能清楚掌握（例如：證券承銷商及釋股方式），相對答對率較低。不過，對於民營化的法定門檻、主要公股股東以及其他同業民營化之動態等方面，92% 以上的受訪員工都具備基本的認識。

表 2 員工對民營化政策之瞭解

題 目	答對人數	答對率 (%)
我國「民營化」是指公股比率降至多少以下 (50%)	355	93
土銀目前主要公股股東 (財政部)	351	92
土銀預定完成民營化時間 (95 年底前)	332	87
土銀釋股方式 (三階段釋股)	93	24
主辦土銀上市及釋股之證券承銷商 (群益)	112	29
土銀預定民營化方式 (出售股份)	267	70
甫於 94 年 4 月 4 日移轉民營的銀行 (合庫)	355	93

資料來源：同表 1。

註：全體加權平均分數為 4.89；最低分 / 最高分分別為 0/7；加權平均分數 / 滿分 (%) 為 69.74。

(二) 員工對民營化推動之認知

在「員工對民營化推動之認知」方面，主要分成五方面加以說明。

有關「員工對民營化政策的整體看法」，近 75% 的受訪員工認為，即使推動民營化，仍無法落實自主經營的目的，顯示大部分員工仍認為民營化後，銀行之經營，仍可能受到外力的介入與影響。再者，近 85% 的受訪員工認為，銀行民營化後將遭到財團或外資購併，可能是受到其他同業民營化先例，以及政府極力推動銀行整併政策的影響。最後，近 86% 的受訪員工認為，民營化並非達到銀行企業化之唯一途徑；可見員工並不見得反對銀行企業化經營，而是較希望在維持現有體制下，以其他方式提振企業經營效率。（見表 3）

表 3 員工對民營化政策的整體看法

對民營化政策的整體看法	同意 (%)	無意見 (%)	不同意 (%)	平均數
a. 民營化目的只是基於政府利益	66.5	15.2	18.3	1.52
b. 民營化必能達到企業化經營的目的	30.4	21.7	47.9	1.82
c. 民營化是本行必經之路	32.7	19.9	47.4	1.85
d. 民營化仍無法落實自主經營的目的	74.9	17.0	8.1	1.33
e. 本行民營化後會遭到財團或外資購併	84.6	10.7	4.7	1.20
f. 民營化並非達到企業化之唯一途徑	86.4	8.4	5.2	1.19
g. 本行營運績效良好，並不需要民營化	52.9	31.4	15.7	1.63

資料來源：同表 1。

有關「員工對工會及團體協商的認知」近半數的受訪員工認為，工會在行方決策過程中仍未發揮足夠之影響力，24% 未表示意見，可見大部分受訪員工多持保留態度。其次，雖然有近半數的受訪員工認為，工會未發揮決策之影響力，不過仍有 45.8% 的員工肯定工會目前

的行動成果，可見工會的努力仍能獲得員工的肯定與認同，只是員工期待工會在民營化政策上，能發揮更具體的影響力。再者，有近 65% 的受訪員工表示會響應工會的號召，用具體行動表達訴求。此外，超過半數的員工對於「主動向工會提出民營化相關意見」，抱持中立觀望的態度；只有近三成八的員工表示會主動提出，顯示銀行員工對於主動爭取及表達本身權益的訴求上，心態上均較為謹慎保守，未能主動爭取。因此，在主動表達對民營化的訴求，以及代表員工爭取最大的權益保障上，更強烈凸顯出工會角色與作為的重要性。（見表 4）

表 4 員工對工會及團體協商的認知

對工會及團體協商的認知	同意 (%)	無意見 (%)	不同意 (%)	平均數
a. 我認為工會在行方決策過程發揮足夠的影響力	27.5	23.6	49.0	1.79
b. 肯定工會目前的行動成果	45.8	32.5	21.7	2.24
c. 我瞭解工會在民營化過程中，進行哪些具體行動	38.7	36.1	25.1	2.14
d. 我不瞭解簽訂團體協約的重要性	20.2	16.2	63.6	2.43
e. 我會響應工會的號召，用具體行動表達訴求	64.7	29.1	6.3	2.58
f. 我會向工會提出民營化相關意見	38.2	52.6	9.2	2.29

資料來源：同表 1。

有關「員工對民營化溝通及宣導的認知」，超過九成以上的受訪員工認為，行方應給員工參與決策與協商的機會。此外，有超過八成以上的員工認為，民營化過程仍不夠公開、透明化。受訪員工在此二點上之認知，達到相當的共識，顯示多數員工普遍認為，員工應有更多參與民營化決策與協商的機會。（見表 5）

表 5 員工對民營化溝通及宣導的認知

對民營化溝通及宣導的認知	同 意 (%)	無意見 (%)	不同意 (%)	平均數
a. 行方應給員工參與決策與協商的機會	91.6	5.2	3.1	1.12
b. 整體而言，民營化過程仍不夠公開、透明化	83.5	14.1	2.4	1.19
c. 員工有充分表達意見的空間	54.7	18.1	27.2	2.27
d. 會向行方表達對民營化的看法或建議	47.9	42.7	9.4	2.38

資料來源：同表 1。

有關「員工獲知民營化資訊的主要管道」，最主要的前三個選項依序為「同事間口耳相傳」(55.5%)，「工會刊物」(45.3%)和「公司刊物」(43.2%)。(見表 6)

表 6 員工獲知民營化資訊的主要管道

獲知民營化資訊的主要管道	次數(人)	百分比*(%)
a. 企業內部網路	122	31.9
b. 公司刊物	165	43.2
c. 行方舉辦之民營化系列講座	105	27.5
d. 工會刊物	173	45.3
e. 同事間口耳相傳	212	55.5
f. 新聞、網際網路或其他媒體	162	42.4
g. 行內公文	71	18.6
合 計	1,010	264.4

資料來源：同表 1。

* 百分比 = 勾選次數 / 總樣本人數；由於本題為複選題，故百分比總和超過 100%；以下第 19、20、21 題之分析亦同。

有關「員工認為最符合實際需求的權益補償及保障措施」，員工認為最符合實際需求的前三個選項依序為「薪資及相關福利的維續」（71.5%）、「工作權的保障」（64.9%）和「補償失去公務員身份的損失」（51.8%）。（見表 7）

表 7 員工認為最符合實際需求的權益補償及保障措施

認為最符合員工實際需求的權益補償及保障措施	次 數 (人)	百分比 (%)
a. 補償失去公務員身份的損失	198	51.8
b. 薪資及相關福利的維續	273	71.5
c. 協助轉任其他行政機關或公營事業	86	22.5
d. 工作權的保障	248	64.9
e. 年資結算金	93	24.1
f. 民營化後五年內資遣者之權益補償	79	20.7
g. 資深服務獎章獎勵金	1	0.3
h. 員工第二專長訓練、轉業訓練及就業輔導	41	10.7
i. 離職金及加發給與	45	11.8
j. 員工優惠優先認股措施	26	6.8
k. 返還聯誼互助金結算本息	25	6.5
l. 保險權益補償	4	1.0
m. 其他	3	0.8
合 計	1,122	293.7

資料來源：同表 1。

(三) 員工對民營化影響之認知

在「員工對民營化影響之認知」方面，主要分成四方面加以說明。有關「民營化對工作權益影響的認知」員工認為最主要的前三項影響，依序分別為「薪資及相關福利的影響」（77.7%）、「公務員身份喪失，工作權失去保障」（72.8%）及「須承擔更大的行銷業績壓力」（60.7%）。（見表 8）

表 8 民營化對工作權益影響的認知

民營化對工作權益影響的認知	次 數 (人)	百分比 (%)
a. 薪資及相關福利的影響	297	77.7
b. 公務員身份喪失，工作權失去保障	278	72.8
c. 職務的調派	58	15.2
d. 對工作品質及工作效率標準的提高	43	11.3
e. 工作負荷量的加重	111	29.1
f. 須承擔更大的行銷業績壓力	232	60.7
g. 工作地點的變動	36	9.4
h. 工作時間或休假可能受到影響	42	11.0
合 計	1,097	287.2

資料來源：同表 1。

有關「民營化後，員工最憂慮的可能變化」，員工認為最主要的前三項影響，依序分別為「薪資及福利的縮減」（63.4%）、「可能遭財團購併」（63.1%）及「失去公務員的身份保障，工作權堪虞」（57.1%）。（見表 9）

表 9 最憂慮的可能變化

民營化後，最憂慮的可能變化	次 數 (人)	百分比 (%)
a. 可能遭財團購併	241	63.1
b. 失去公務員的身份保障，工作權堪虞	218	57.1
c. 薪資及福利的縮減	242	63.4
d. 面臨行銷業績壓力	152	39.8
e. 未來銀行營運績效可能下滑	17	4.5
f. 因未來不確定性所產生的不安全感	184	48.2
g. 勞動派遣威脅工作權	51	13.4
合 計	1,105	289.3

資料來源：同表 1。

有關「面對未來變化的認知」，有 79.3%的受訪員工表示「對個人未來職涯充滿不確定感」；有 51.3%的受訪員工，對銀行民營化後的發展，不抱持樂觀的態度；只有 17.5%持樂觀態度。（見表 10）

表 10 面對未來變化的認知

面對未來變化的認知	同 意 (%)	無意見 (%)	不同意 (%)	平均數
a. 我對個人未來職涯充滿不確定感	79.3	11.3	9.4	1.30
b. 我對本行民營化後的發展，抱持樂觀的態度	17.5	31.2	51.3	1.66
c. 民營化後，我相信自己更能發揮所長	20.9	47.9	31.2	1.90
d. 民營化後，我很難適應新的管理制度與企業文化	23.0	49.5	27.5	2.04
e. 民營化後，可能影響我在組織中原有的地位與人際關係	35.3	43.7	20.9	1.86

資料來源：同表 1。

有關員工對「民營化可能影響」的認知，有 42.7%的受訪員工認同「民營化後，銀行將可提升經營自主性」；員工對於「民營化後，銀行將可完成企業的改造」，多持保留態度；未表示意見者佔 40.3%，同意與不同意者分別佔 24.1% 及 35.6%。（見表 11）

表 11 民營化可能影響的認知

民營化可能影響的認知	同 意 (%)	無意見 (%)	不同意 (%)	平均數
a. 民營化後，銀行將可提升經營自主性	42.7	24.1	33.2	2.09
b. 民營化對於經營效率的提高並無助益	30.6	38.2	31.2	2.01
c. 民營化後，銀行將可提升市場競爭能力	37.2	34.6	28.3	2.09
d. 民營化並不會提升服務品質	28.3	32.7	39.0	2.11
e. 民營化後，銀行將可營造新的企業文化	42.4	35.1	22.5	2.20
f. 民營化後，銀行將可完成企業的改造	24.1	40.3	35.6	1.88

資料來源：同表 1。

二、員工對民營化態度之整體反應分析

關於員工對民營化之態度，主要分成二方面加以說明。有關「民營化後之意向」，近七成的受訪員工選擇繼續留任。選擇留任者，大部分希望繼續透過工會，爭取相關權益(佔總樣本的 45.8%)；有 18.8% 的員工願配合任何變革措施；只有 5.2% 的員工選擇消極面對。(見表 12)

表 12 民營化後之意向

民營化後之意向	次數(人)	百分比(%)
a. 繼續留任，且透過工會爭取權益	175	45.8
b. 繼續留任，願意配合任何變革措施	72	18.8
c. 繼續留任，採取消極的態度面對	20	5.2
d. 自行轉業或創業	24	6.3
e. 轉任其他行政機關或公營事業	27	7.1
f. 申請提早退休(有資格者)	46	12.0
g. 其他	18	4.7
合計	382	100.0

資料來源：同表 1。

其次，有關員工「對土銀民營化的整體態度」，半數以上(51.3%)受訪員工對於民營化抱持不支持的態度；有 32.5% 持中立態度；只有 16.2% 表示支持。(見表 13)

表 13 對土銀民營化的整體態度

對土銀民營化的整體態度	次數(人)	百分比(%)
a. 支持	62	16.2
b. 中立	124	32.5
c. 不支持	196	51.3
合計	382	100.0

資料來源：同表 1。

三、不同屬性之員工對民營化認知之差異分析

本節以「獨立樣本 t 檢定」驗證假設一：員工屬性對於民營化之認知有顯著性的影響。不同性別之員工，只有在「對民營化政策之瞭解」構面上有顯著差異，如表 14 所示。以平均數而言，男性員工對民營化政策之瞭解程度，顯著高於女性。

表 14 性別在「員工對民營化之認知」構面之 t 檢定

構面	性別	平均數	t 值	p 值
對民營化政策之瞭解	(1) 男性	5.15	4.61	.000***
	(2) 女性	4.53		

資料來源：同表 1。

*=p<0.05, **=p<0.01, ***=p <0.001

不同婚姻狀況之員工，在「員工對民營化之認知」各構面上，皆無顯著差異；顯示員工之婚姻狀況，與民營化之認知無關。

不同學歷之員工，在「對民營化政策之瞭解」、「對民營化推動之認知」及「對民營化影響之認知」三構面，皆有顯著差異，如表 15 所示。以平均數而言，研究所以學上學歷者，在三項民營化認知構面上，皆顯著高於大學以下學歷者。換言之，高學歷者對民營化政策之瞭解程度較高，對民營化也較傾向正面的認知。可能原因是，學歷較高者，通常位居較高職位，或負責較重要職務，故獲取相關民營化資訊的機會亦較多，故對民營化政策有較深入且正面的認識。

不同年資之員工，在「對民營化政策之瞭解」構面上，有顯著差異，如表 16 所示。以平均數而言，年資 16 年以上者，對民營化政策之瞭解程度，顯著高於年資 15 年以下者；亦即，資深員工對民營化政策之瞭解程度較高。可能原因是，年資較久之員工，所能領取之權

益補償相對較多，且轉職亦較困難。因此，較關切民營化相關權益補償的問題和工作權保障的問題。

表 15 學歷在「員工對民營化之認知」構面之 t 檢定

構面	性別	平均數	t 值	p 值
對民營化政策之瞭解	(1) 研究所以上	5.67	3.19	.002**
	(2) 大學以下	4.82		
對民營化推動之認知	(1) 研究所以上	32.70	2.03	.043*
	(2) 大學以下	30.85		
對民營化影響之認知	(1) 研究所以上	24.44	3.51	.001**
	(2) 大學以下	20.89		

資料來源：同表 1。

*=p<0.05, **=p<0.01, ***=p<0.001

表 16 年資在「員工對民營化之認知」構面之 t 檢定

構面	性別	平均數	t 值	p 值
對民營化政策之瞭解	(1) 15 年以下	4.64	-3.85	.000***
	(2) 16 年以上	5.16		

資料來源：同表 1。

*=p<0.05, **=p<0.01, ***=p<0.001

不同職等的員工，在「對民營化政策之瞭解」構面上，有顯著差異，如表 17 所示。以平均數而言，辦事員以上者，對民營化政策之瞭解程度，顯著高於助理員以下者；亦即，高階員工對於民營化政策之瞭解程度較高。可能原因是，職等高之員工，較關切民營化相關權益補償的問題（能領取較多）以及工作權（轉職不易）；而職等較低之員工，年資相對較低，年紀亦較輕，所能領取之權益補償相對較少，轉職相對較容易，故較不擔心民營化所可能帶來的變化。

表 17 職等在「員工對民營化之認知」構面之 t 檢定

構面	性別	平均數	t 值	p 值
對民營化政策之瞭解	(1) 辦事員以上	5.12	5.12	.000***
	(2) 助理員以下	4.26		

資料來源：同表 1。

*= $p < 0.05$, **= $p < 0.01$, ***= $p < 0.001$

四、不同屬性之員工對民營化態度之差異分析

本文分別以卡方檢定、列聯表分析與關聯性強度三種分析工具，以驗證假設二：員工屬性對於民營化之態度有顯著性的影響。

卡方檢定結果如表 18 所示，觀察其 p-value，在 $\alpha = 0.05$ 的顯著水準下，發現員工的性別、婚姻狀況及學歷，在民營化態度上有顯著性差異；亦即，員工的性別、婚姻狀況及學歷，會影響民營化的態度。

表 18 員工屬性與民營化態度之卡方檢定

員工屬性	卡方值	p 值	列聯係數	Cramer's V
性別	7.80	.020*	.14	.14
婚姻狀況	15.55	.000***	.20	.20
學歷	17.02	.000***	.21	.21

資料來源：同表 1。

*= $p < 0.05$, **= $p < 0.01$, ***= $p < 0.001$

在員工屬性與民營化態度之關聯性強度方面，依其列聯表屬性，選用 Cramer's V 係數，以觀察其關聯性強度¹。根據檢定結果，顯示

¹ 在選用關聯性強度衡量類別變數間之關聯性時，若為 2×2 列聯表，則使用 Φ 係數；若為 3×3 以上列聯表，則選用列聯係數；若為橫列與縱欄數不等之長方形列聯表（列數與欄數 > 2），則選用 Cramer's V 係數（吳明隆、涂金堂，2005：284）。

性別、婚姻狀況及學歷，與民營化態度之關聯性強度，分別為 0.14、0.2 與 0.21。由於 Cramer's V 的值係介於 0 與 1 之間，故在程度上屬低度相關。

茲再進一步以列聯表進行交叉分析，如表 19 所示。就性別而言，男性與女性中立者比例差距不大；不過，女性不支持民營化的比例（57.8%），顯著高於男性（46.3%），可能原因是，公部門女性偏好工作的穩定性，較排拒民營化可能帶來的衝擊。就婚姻狀況而言，未

表 19 員工屬性與民營化態度之列聯表（%）

員工屬性		員工對民營化之態度				
		支持	中立	不支持	合計	
性別	男	態度比例	20.4	33.3	46.3	100.0
		性別比例	71.0	58.1	51.0	56.5
	女	態度比例	10.8	31.3	57.8	100.0
		性別比例	29.0	41.9	49.0	43.5
	合計	態度比例	16.2	32.5	51.3	100.0
		性別比例	100.0	100.0	100.0	100.0
婚姻狀況	未婚	態度比例	11.8	47.3	40.9	100.0
		婚姻比例	21.0	41.9	23.0	28.8
	已婚	態度比例	18.0	26.5	55.5	100.0
		婚姻比例	79.0	58.1	77.0	71.2
	合計	態度比例	16.2	32.5	51.3	100.0
		婚姻比例	100.0	100.0	100.0	100.0
學歷	研究所以上	態度比例	44.4	22.2	33.3	100.0
		學歷比例	19.4	4.8	4.6	7.1
	大學以下	態度比例	14.1	33.2	52.7	100.0
		性別比例	80.6	95.2	95.4	92.9
	合計	態度比例	16.2	32.5	51.3	100.0
		學歷比例	100.0	100.0	100.0	100.0

資料來源：同表 1。

婚者當中，以中立態度的比例最高（47.3%）；已婚者當中，則是不支持民營化的比例最高（55.5%）。可能原因是，已婚者之經濟壓力通常較大，對於工作的穩定性需求較高，基於民營化可能影響工作權益，故較不支持民營化。就學歷而言，研究所以上學歷者，以支持民營化的比例（44.4%）最高；大學以下學歷者，以不支持民營化的比例最高（52.7%）。可能原因是，學歷愈高者，通常負責重要職務，或位居重要職位；且擁有較高學歷，相對較不畏懼轉換工作跑道的問題，也較能接受民營化。

五、員工對民營化認知與態度之相關分析

本文分別以卡方檢定、列聯表分析與關聯性強度三種分析工具，對員工民營化認知與態度之相關性進行分析，驗證假設三：員工對民營化之認知，與民營化之態度有關。

由於本文將「員工對民營化之認知」設定為連續（數值）變項，而卡方檢定只適用於二變項皆為間斷（類別）變項之檢定，故在進行卡方檢定前，必須先進行變項屬性的轉換。在統計研究上，可將連續變項轉換為二分、三分或多分之類別變項（吳明隆，2003：1-19）。故本文將「員工對民營化之認知」分量表得分，依遞增排序，參考平均數及中位數，劃分成二組：前 1/2 為低分組，後 1/2 為高分組，如此將「員工對民營化之認知」轉換為二分類別變項後，再使用卡方檢定，以探討員工對民營化認知與民營化態度間是否相關。

卡方檢定結果如表 20 所示，觀察 p-value，在 $\alpha=0.05$ 的顯著水準下，「對民營化推動之認知」與「對民營化影響之認知」二個認知構面之檢定結果皆達顯著，故可得知，二構面皆與民營化態度「互不獨立」（亦即有相關）。

由於其列聯表皆是 2×3 列聯表，故選用 Cramer's V 係數，觀察其關聯性強度。而「對民營化推動之認知」與「對民營化影響之認知」

二構面之 Cramer's V 係數，其值分別為 0.29 與 0.52，在程度上分別屬低度及中度相關。

表 20 員工對民營化認知與態度之卡方檢定

員工對民營化之認知	卡方值	p-value	列聯係數	Cramer's V
對民營化推動之認知	31.84	.000***	.28	.29
對民營化影響之認知	101.40	.000***	.46	.52

資料來源：同表 1。

*= $p < 0.05$, **= $p < 0.01$, ***= $p < 0.001$

茲進一步以列聯表進行交叉分析，如表 21 所示。結果顯示，不論是在民營化推動之認知，或是民營化影響之認知，支持民營化的員工當中，高認知者皆顯著多於低認知者；反之，以不支持民營化的員工而言，低認知者則顯著多於高認知者。以中立態度的員工而言，高認知者的人數，皆多於低認知者。由此可知，就此二認知構面而言，認知與態度有關，且對於民營化愈有正面認知的員工，愈傾向支持民營化；民營化認知愈偏向負面者，愈不支持民營化。

表 21 員工之民營化認知與民營化態度之列聯表

員工對民營化之認知	員工對民營化之態度				p 值	
	支持	中立	不支持	合計		
對民營化推動之認知	低分組	11	51	113	175	.000***
	高分組	51	73	83	207	
	合計	62	124	196	382	
對民營化影響之認知	低分組	7	43	149	199	.000***
	高分組	55	81	47	183	
	合計	62	124	196	382	

資料來源：同表 1。

*= $p < 0.05$, **= $p < 0.01$, ***= $p < 0.001$

伍、結論與建議

公營銀行一向為臺灣金融體系的主軸，隨著政府啟動巨大的民營化變革工程，公營銀行已逐步移轉民營。證諸民營化推動經驗，員工權益問題一向是影響民營化成效的重要關鍵。站在保障員工權益的立場，不論是政府、行方或工會，均應重視員工對民營化之認知與態度，列為決策制定的重要參考。本文主要目的即在選擇刻正推動民營化的公營銀行做為研究對象，以瞭解公營銀行員工在民營化過程中的認知情形與態度。

首先，在員工對民營化的認知上，整體而言，受訪員工對於民營化政策只具備基本的認識，較欠缺深度的瞭解。在其他民營化認知的整體反應上，員工對工會及團體協商的看法，是所有認知構面中最為正面者；然而，員工仍認為工會未能有效影響行方的決策。對於民營化政策的整體看法、民營化溝通及宣導的認知以及對未來變化的認知等，均傾向負面看法。員工最關注的事項，仍是薪資、福利與工作權等勞動權益問題。對於個人未來的何去何從，普遍充滿不確定感；另外，員工普遍希望能參與民營化的決策與協商。

在民營化的整體態度上，多數受訪員工不支持民營化。此外，即使多數員工對民營化政策不表支持，然而，在未來的意向上，多願意繼續留任，且希望透過工會繼續爭取權益。

就員工屬性對民營化認知與態度之差異性分析上，性別、學歷、年資及職等對民營化政策的瞭解程度有顯著影響。不過，女性、學歷與職等較低、較資淺的員工對民營化的瞭解程度較低。而在民營化推動與影響的二項認知上，低學歷者顯著偏向負面。此外，女性、已婚且低學歷者較不支持民營化政策。再者，就民營化推動與影響二項認知構面而言，愈傾向負面認知者愈不支持民營化。

另外，不同認知傾向的員工，在性別與學歷上有顯著差異，且女性多傾向正面認知，男性多傾向負面認知。研究所以學歷者多傾向正面認知，大學以下多傾向負面認知。而對民營化有負面認知傾向的員工，多數不支持民營化；支持或中立態度者多具有正面的認知傾向。

與其他實證研究結果相異的是，本文實證發現，女性員工多數對民營化有正面認知的傾向，但卻又多數不支持民營化，此發現與一般研究所獲得「認知越正面，越可能支持民營化」的結果相異（請見陳烈甫，2001：56；涂惠娟、羅榮司，2002：71）。

相關實證研究多僅從管理的層面探討員工民營化的認知與態度，較少涉及工會與勞資關係議題，本文則納入此一議題的探討。根據本文實證結果，受訪員工普遍給予工會正面的評價，不過也希望工會對於行方能發揮更大的影響力；未來選擇留任者，多希望工會能繼續為員工爭取權益。顯見員工對工會的期待甚殷，也凸顯出工會在公營銀行員工心目中所占有的地位。

此外，與其他研究相較，由於行業特殊性的關係，公營銀行員工與其他事業單位員工所憂慮的問題仍有所差異。公營銀行員工除了同樣有裁員、減薪的壓力外，更要面臨銀行產業環境鉅變所帶來的問題。因此，公營銀行員工對於可能遭財團購併與行銷業績壓力的問題，普遍有極大的憂慮，這也是銀行業與其他公營事業員工在認知上的最大差異所在。綜上，本文透過實證發現，提出以下因應建議供管理決策參考。

在擴大員工參與方面，本文研究顯示，受訪員工普遍認為民營化過程之透明度仍不足，且希望能參與民營化的決策與協商。倘若民營化相關決策之制定與協商，能讓員工實際參與，則即使勞方仍反對民營化，相信也必能減輕抗拒的力道。而且，透過雙方化解認知歧異的過程，更容易獲得較佳的解決方案。

在消弭認知歧異方面，根據實證結果，員工對民營化的認知確實

會影響對民營化的支持與否。此外，民營化權益問題是員工最關注的事項。因此，行方若能重視員工權益的保障，且在規劃權益補償時，確實瞭解員工對於權益補償政策的認知，當能減低員工心理上的抗拒，進而支持民營化政策。誠然，欲兼顧企業利益與員工權益，實屬不易，然而，行方仍必須努力追求員工權益與企業利益的雙贏，否則引發勞資爭議，將嚴重影響事業單位的未來營運及民營化成效。

在轉型規劃及轉業訓練提供方面，從本文實證結果得知，員工較為關注工作權及金錢上的補償，對於第二專長培訓與轉業訓練並不重視。然而，員工為銀行最重要的資產，民營化所造成的人力流失對銀行影響甚鉅。因此，為提升員工的競爭力，業務與企劃單位宜積極確立轉型與多角化經營方向，再以之做為規劃辦理專長與轉業訓練的基礎。如此，不僅可消極地解決可能面臨的失業問題，避免人力資源流失，更可積極提升員工個人與銀行的競爭能力。對行方與員工而言，可謂雙贏策略。

此外，行方所提供的民營化相關專長及轉業訓練計畫，宜與員工事先進行溝通，瞭解員工最想主動學習的是哪些技能。若能兼顧銀行未來的專業人力需求和員工的實際需求，相信轉業訓練的實施必能獲致更佳的功效。

在員工個別差異的管理方面，根據本文實證結果顯示，受訪員工因背景屬性的不同對民營化會呈現出不同的認知與態度。因此，行方若要民營化得以順利推動，應該深入瞭解不支持民營化員工的背景屬性為何？在瞭解這些員工的個別差異後，可針對不同屬性的員工，依其個別差異情形，採行民營化的溝通與管理策略。

參考文獻

一、中文部分

- 李美枝，1987，《社會心理學》，台北：大洋。
- 李庸三，1998，〈公營行庫民營化與銀行業未來發展〉，《中國商銀月刊》，vol.17(11): 1-19。
- 吳明隆，2003，《SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計》，台北知城。
- 吳明隆、涂金堂，2005，《SPSS 與統計應用分析》，台北：五南。
- 林欽榮，1988，《管理心理學》，台北：五南。
- 俞文釗，1993，《管理心理學》，台北：五南。
- 涂惠娟、羅榮司，2002，〈銀行員工對合併政策的認知及態度之研究—以台中地區為例〉，《產業金融季刊》，vol.116: 61-73。
- 張玉山、王家龍，1994，〈公營事業員工對民營化政策的認知及觀感問卷調查分析〉，企業經營策略與經營績效學術研討會論文集，行政院國家科學委員會人文及社會科學發展處主辦。
- 張春興，1989，《張氏心理學辭典》，台北：台灣東華。
- 黃天中、洪英正，1992，《心理學》，台北：桂冠。
- 黃曬莉、李茂興譯，S. P. Robbins 著（1991），《組織行為：管理心理學理論與實務》，台北：揚智。
- 陳烈甫，2001，《民營化組織變革中員工反應態度及離職意願之調查研究—台電公司員工之觀點》，淡江大學管理科學研究所碩士論文。

許振明、唐正儀，2002，〈公營銀行民營化問題〉，財團法人國家政策研究基金會國政研究報告。2004年9月29日下載自財團法人國家政策研究基金會網站，網址：<http://www.npf.org.tw>。

樓欣美，2003，〈員工變革認知、人格特質對工作態度之影響—以教育訓練為干擾變項〉，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

臺灣土地銀行，2005，〈臺灣土地銀行中華民國九十三年度年報〉，2005年7月25日下載自臺灣土地銀行網站，網址：<http://www.landbank.com.tw>。

二、英文部分

Atkinson, P. 2005. *Managing resistance to change*. Management Services, vol.49(1): 14-20.

Dam, K. V. 2005. Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organization-al Psychology*, vol.78(2): 253-273.

An Analysis on Employee Recognition of and Attitude toward Privatization of a Public-owned Bank

Wen-Yi Shueh & Chih-Yueh Cheng***

Abstract

Public-owned banks had been the fundamental to the banking system in Taiwan. Nevertheless, due to the banking liberalization and internationalization, privatization has become both opportunity and threat to public-owned banks. Referring to privatization experience domestically and internationally, there is no doubt that how employees feel about privatization would be the key factor to the success or failure of privatization. Accordingly, it would be important to understand employee recognition of and attitude toward privatization if it was intended to carry out privatization policy successfully. Therefore, the major objective of this essay is to explore employee recognition of and attitude toward privatization of a public-owned bank and also the correlation between employee characteristics and employee recognition of and attitude toward privatization.

Based upon the research findings, such employee characteristics as gender, educational attainment, seniority and

* Associate Clerk, A Public-owned Bank.

**Professor and Chairman Institute for Labor Research, National Chengchi University

job ranking are significantly correlated with employee recognition of and attitude toward privatization. In addition, employee recognition of privatization is significantly correlated with employee attitude toward privatization.

Keywords: Public-owned Bank, Privatization, Recognition, Attitude