

第二章 文獻探討

近年來由於全球化風潮席捲全球，企業組織併購與勞資爭議時有所聞，同時也使得組織變革與組織承諾的相關理論成爲研究者在研究組織行爲學中的重點之一。因此，本章將探討國內外研究者對於組織變革與組織承諾的相關理論，並且整理國內研究者對國內金融機構組織變革所進行的實證研究。

第一節 組織變革與併購

一、組織變革的定義

組織變革 (organization change) 對現今企業經營者而言，可以說是個相當重要的議題。企業經營者爲了適應現代競爭激烈的內外環境，莫不尋求適當的組織變革以提升組織的競爭力。以下將整理並列舉各研究者對於組織變革的定義，如表 2-1 所示：

表 2-1 組織變革定義彙整表

作者	年代	組織變革定義
Leavitt	1964	組織變革分爲三種：組織結構的變革、組織人員的變革、組織技術的變革
謝安田	1982	組織變革是組織受到外在環境的衝擊，並且配合內在環境的需要，而調整其內部的狀況以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的，這種調整過程即爲組織變革

Recardo	1991	組織變革是組織爲了使組織成員的行爲與以前有所不同，所做的策略規劃與行動
吳秉恩	1993	組織變革是組織爲提升組織文化與成員能力，以適應環境變化維持均衡，進而達成生存與發展目標的調整過程
許士軍	1993	所謂組織變革是指一個開放性系統的組織，透過資源的輸入、轉換、輸出的過程中，與外在環境產生了相互作用，爲了因應外在環境快速的變化，運用科技的技術調整組織策略、結構、成員的價值觀，並進而改變成員的行爲，藉以增進組織績效，滿足組織與成員的目標，進而達到永續經營的目的，使組織從原有狀態轉換爲新狀態的調整過程
杜新偉	1999	所謂組織變革是指一個開放性系統的組織，透過資源的輸入、轉換、輸出的過程中，與外在環境產生了相互作用，爲了因應外在環境快速的變化，運用科技的技術調整組織策略、結構、成員的價值觀，並進而改變成員的行爲，藉以增進組織績效，滿足組織與成員的目標，進而達到永續經營的目的，使組織從原有狀態轉換爲新狀態的調整過程
Robbins	2001	組織變革是使事物變的不一樣，通常在組織中的變革活動是計畫性變革，爲一種有計畫與目標導向的活動

資料來源：本研究自行整理

二、組織變革的模式

每個組織需要進行組織變革的原因皆不相同。因此，有關組織變革模式，各家學者提出的理論相當多。以下將整理並列舉各研究者對於組織變革的模式：

Lewin（1947）發展出第一個有關組織變革的理論模式，因此被稱為變革理論之父。Lewin 將組織變革分為解凍（unfreezing）、行動（moving）、再凍結（refreezing）三個階段。解凍指那些維持當前組織行為水準的力量減少，有時也需要一些刺激性的主題或是事件，使組織成員知道變革的資訊而尋求解決之道；行動指改變組織的行為，以便達到新的水準，發展新的行為、價值、態度；再凍結指使組織穩固在一個新的均衡狀態，通常是採用支持的機制來完成，也就是強化新的組織狀態，例如：組織文化、規範、政策、結構。

Lippitt、Watson & Wesley（1958）提出組織變革包含發展變革需要、確定變革關係、勵行變革措施、維持穩定變革、結束協助關係五個階段。發展變革需要指將舊有態度、傳統習俗、支持行為加以改變，並且透過各種方法確認組織變革的需要；確定變革關係指變革推動者與組織成員間建立同心協力的工作關係，以求實際推動實況時抗拒減到最低，增加變革成功機率；勵行變革措施指實際改變的步驟，一般經由認同作用（identification）與內化作用（internalization）來產生新行為；維持穩定變革指設法將變革擴大，並且配合組織內部其他措施，使成為整體活動的一環而逐步予以制度化，並且成為持續性的工作進而獲得內部成員的支持；結束協助關係指變革推動者雖然在適當時機協助組織進行變革，然而其間關係並非永久關係，因此為激勵組織能學習自我解決能力，只要在組織已經學會變革的專業知識後，變革推動者即可伺機退出。

Leavitt (1976) 認為組織變革模式可分為結構途徑 (structural approach)、技術途徑 (technological approach)、行為途徑 (behavioral approach) 三種方式來完成。結構途徑指藉由組織系統、預算編列、規章方式來指導政策與程序的改變。此種方式強調組織結構與制度層面的修正，也就是環境改變，目標也隨之調整，因此手段不宜過度僵化以適時因應；技術途徑指以工作流程的重新安排為焦點，藉由實體物質佈置、工作方法、工作技術的改變來達成組織變革目的；行為途徑指強調信念、態度、行為的改變，常藉助甄選、訓練、考評來完成變革。

Cook、Hunsaker & Coffey (1997) 提出「計畫性變革的過程」(the planned change process)，認為計畫性變革包括確認變革需要 (recognizing the need for change)、診斷並計畫變革 (diagnosing and planning change)、管理變革過渡期 (managing the transition)、衡量結果並維持變革 (measuring results and maintaining change)。

三、併購與組織變革的關連

許多學者的研究指出，組織變革包含許多方式，而併購是組織變革的方式之一 (Shirley, 1973; Marks, 1982; Galosy, 1990; 伍忠賢, 1998)。

Marks (1982) 認為組織變革包括許多方式，併購是其中一種，而且是一種併購前規劃、併購中執行、併購後控制的有計畫變革方式。

Ashford 等人 (1989) 認為併購是組織變革的主要方法之一，並將組織變革的方式分為組織併購、組織縮編、組織重整、引進新技術、新的身體危險、資退員工等六方面討論。

依照盧瑞陽 (1998) 整理各學者對組織變革的方式，可歸納為併購或被併購、

公司組織精簡、組織改造、引進新設備而減少用人、勞資糾紛、工作大量外包、工作中或員工於環境中可能遭遇危險、大批引進外勞、關廠或資遣員工、鉅額資金移往國外投資等十種。

四、併購的定義

併購是指合併與收購的統稱，源自於英文 Merger & Acquisitions，簡稱 M & A，由此可知，併購是同時意涵著兩種不同法律特性的型態。我國 2002 年制訂公布的企業併購法第四條第一項第二款：「併購：指公司之合併、收購及分割。」即為併購做了明確的定義。

關於合併的定義，可依據我國企業併購法第四條第一項第三款：「指依本法或其他法律規定參與之公司全部消滅，由新成立之公司概括承受消滅公司之全部權利義務；或參與之其中一公司存續，由存續公司概括承受消滅公司之全部權利義務，並以存續或新設公司之股份、或其他公司之股份、現金或其他財產作為對價之行爲。」

關於收購的定義，可依據企業併購法第四條第一項第四款：「指公司依本法、公司法、證券交易法、金融機構合併法或金融控股公司法規定取得他公司之股份、營業或財產，並以股份、現金或其他財產作為對價之行爲。」

五、併購的型態

若由法律的觀點來看，依照企業併購法第四條第三款與第四款的定義，可以將合併區分為存續合併（statutory merger）與新設合併（statutory consolidation）；收購則可區分為股份收購（stock acquisition）與資產收購（asset acquisition）：

存續合併：指兩個或兩個以上的公司相互合併，以其中一公司存續（稱為存續公司，**dominate unit**），其餘公司消滅（稱為消滅公司，**passive units**），存續公司概括承受消滅公司的全部權利與義務，存續公司的組織亦因而改變。因為消滅公司由存續公司所吸收，故又稱為吸收合併。

新設合併：又稱對等合併，指兩個或兩個以上的公司合併，參與合併的公司皆須消滅，以創設另一個新公司的方式辦理合併，此一個新設的公司稱為另立公司或新設公司，新設公司需概括承受所有消滅公司的全部權利與義務。

股份收購：指收購公司直接或間接購買目標公司部分或全部的股份，使目標公司成為收購公司事業的一部分，而收購公司必須承受目標公司所有的權利與義務、資產與負債。

資產收購：指收購公司僅依其所需，對目標公司部分或全部的資產進行購買，此為一般資產交易行為，故無須負擔目標公司的負債。

若由經濟與市場的觀點來看，可以將合併分為水平式併購、垂直式併購、複合式併購三種（伍忠賢，2002）：

水平式併購：指在同一產業中，兩家同質性高但無業務往來的公司進行結合。有時企業為求在其產業領域中快速具有領導性優勢，便以併購的方式來達到目標。

垂直式併購：指在同一產業中，上游與下游間進行併購活動。企業為使資源有效運用，例如提昇原物料供應效能、管理效率、成本降低、技術提昇等，進行

垂直整合，使整個供應鏈體系納入公司營運範圍，以利企業做全面性規劃。垂直式併購又可分為向前整合(forward integration)與向後整合(backward integration)兩種。向前整合指下游併購上游，下游的公司可因而獲得上游穩定而便宜的原物料供應；向後整合指上游併購下游，上游公司的產品可因此建立穩固的銷售管道，以降低經營風險。

複合式併購：指不同產業間進行併購活動，合併後成為從事多種生產或業務的多角化經營企業，因此此種併購又稱為多角化合併。

若由被併購公司是否同意被併購的觀點來看，可以區分為協議併購(agreed merger)、中立式併購(unopposed merger)、抵抗式併購(defended merger)、競爭式併購(competitive merger)四種(陳榮圳，2002)：

協議併購：指併購活動經由併購公司與被併購公司間的協商，並且簽訂契約而完成公司的結合。

中立式併購：指被併購公司對於併購事宜不為同意或不同意的意思表示，而是由併購公司自行運作併購計畫。

抵抗式併購：指被併購公司為維護公司與股東的權益，或是藉以獲取更大的利益，而以各種形式干擾併購公司進行併購活動。

競爭式併購：指同時有兩家或兩家以上併購公司對同一家被併購公司進行併購行為，因而造成彼此產生競爭現象。第三競爭者之所以出現，或為垂涎被併購公司的利益，或違背併購公司所邀請的白馬騎士(陳榮圳，2002)，造成與併購公司進行競爭，而併購公司因此必須以更優越的條件才可達成其併購企圖。

第二節 組織承諾

一、組織承諾的定義

組織承諾（organizational commitment）的概念是由 Whyte 在 1956 年發表的「組織人」（the Organization Man）一書中最早提出，Whyte 在書中提到「組織人不僅為組織工作，同時也隸屬於組織。」自此之後，組織承諾成為組織行為學者喜好研究的主題之一。然而，長久下來，有關於組織承諾的相關文獻相當多，對於組織承諾的解釋也因為不同學者因應不同的研究需要而給予不同的定義。以下將整理並列舉各研究者對於組織承諾的定義，如表 2-2 所示：

表 2-2 組織承諾定義彙整表

作者	年代	組織承諾定義
Kanter	1968	組織承諾是一種為社會系統付出能量（energy）與忠誠（loyalty）的意願（willingness），而這種將個人人格系統附著於社會關係上，則被視為是自我表現（self-expressive）
Sheldon	1971	組織承諾是一種對組織的態度或傾向，而將個人與組織連結或附著成為一體
Buchanan	1974	組織承諾是一種對組織目標與價值的情感歸屬，是一種接受性與忠誠的程度
Porter、Steers、Mowday & Boulian	1974	組織承諾是指個人對某一組織的認同與投入（identification and involvement）態度的相對強度，包括對組織目標信仰與接受的強度、為組

		組織利益付出額外努力的意願程度、渴望保有組織成員資格的傾向程度
Salancik	1977	組織承諾是個人對於其行為的一種狀態，透過這種行動得到的信念進而支持他的投入
Koch & Steers	1978	組織承諾是個人對工作的反應，包括個人實際的工作與理想工作一致、個人認同自己所選擇的工作、個人不願意離開現在的組織另外找其他的工作
Angle & Perry	1981	組織承諾是個人對組織的關心與忠誠，具有較高組織承諾感的人會較願意為組織奉獻心力
Mowday、Porter、Steers	1982	組織承諾是組織成員對於組織的目標與價值觀具有強烈信仰與接受度
Morrow	1983	組織承諾是個人對於組織目標與價值具有強烈的信仰與接受力，個人願意為組織付出並且渴望繼續成為組織的成員

資料來源：本研究自行整理

二、組織承諾的分類

由前述組織承諾的定義可知，各家學者對於組織承諾的定義仍相當分歧。因此，許多學者嘗試根據相關文獻將組織承諾予以分類，藉以說明組織承諾的性質。以下將整理並列舉各研究者對於組織承諾的分類：

Etzioni (1961) 將組織承諾分為道德投入 (moral involvement)、計算投入 (calculative involvement)、疏離投入 (alienative involvement)。道德投入指一種

正向且高強度的導向，基於將組織目標與價值內化，並且對權威認同；計算投入指一種較低強度的關係，基於理性的交換利益與獎酬；疏離投入指一種負向導向，存在於剝削關係中。

Kanter (1968) 將組織承諾分為持續承諾 (continuance commitment)、凝聚承諾 (cohesion commitment)、控制承諾 (control commitment)。持續承諾指由於個人先前的投資與犧牲，使得離開組織將是高成本或不可能，因此奉獻組織於組織中生存；凝聚承諾指由於成員公開放棄先前的社會關係或是參加了增強凝聚力的儀式，而對目前的組織產生了依附關係；控制承諾指由於成員公開否認先前的規範，並且根據組織的價值重新建立其自我概念，因此增加了組織規範對行為的影響力。

Porter (1974) 將組織承諾分為價值承諾 (value commitment)、努力承諾 (effort commitment)、留職承諾 (retention commitment)。價值承諾指深信並且接受組織的目標與價值；努力承諾指願意為達成組織的目標而投入高度的努力；留職承諾指具有高度慾望以維持組織成員的身份。

Stevens、Beyer & Trice (1978) 將組織承諾分為規範性承諾 (normative commitment) 與交換性承諾 (exchange commitment)。規範性承諾指個體對於某特定的行動具有規範的信念。個體願意繼續留在組織中，並且為組織付出更多努力，並非是因為個體評估過所帶來的利益，而是個體認為應該如此行動才符合組織的規範；交換性承諾指個體以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距後而產生對組織的承諾。個體認為此種交換過程對自己有利，則組織承諾會提高，反之則降低。

Reichers (1985) 根據不同學者對於組織承諾的定義，將組織承諾大致分為

交換觀點 (side-bets)、歸因觀點 (attributions)、個人／組織目標一致觀點 (individual/organizational goal congruence)。交換觀點指組織承諾是與成爲組織成員有關的報酬與成本函數，並且與組織成員在組織的年資成正比；歸因觀點指組織承諾是組織成員與其行爲的連結，當組織成員從事有意志、明顯的、不可變更的行爲後，組織成員會歸因於其早已經對組織有承諾；個人／組織目標一致觀點指組織承諾發生於組織成員認同並且致力於組織目標與價值時。

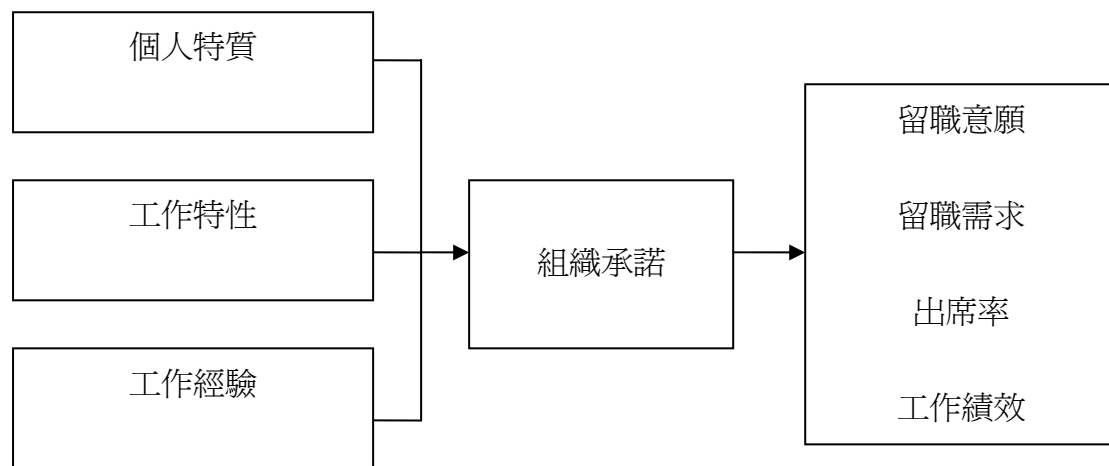
Allen & Meyer (1990) 將組織承諾分爲情感性承諾 (affective commitment)、持續性承諾 (continuous commitment)、規範性承諾 (normative commitment)。情感性承諾指組織成員對組織的情感依附、認同並且投入組織中。組織成員擁有強烈的情感性承諾是基於他們想要 (want to) 留在組織中；持續性承諾指組織成員基於功利考量而願意繼續留在組織中，亦即組織承諾之所以存在，是因爲組織成員認知到離開組織時的成本考量。組織成員擁有強烈的持續性承諾是基於他們需要 (need to) 留在組織中；規範性承諾指組織成員認爲有義務必須留在組織中，此爲一種必要且須遵守的價值觀。組織成員擁有強烈的規範性承諾是基於他們應該 (ought to) 留在組織中。

三、組織承諾的前因後果相關變項

自從組織承諾的概念在 1956 年被 Whyte 提出後，在組織承諾的相關因素研究中，前因後果模型一直是組織承諾的研究重點，各家學者皆嘗試建立組織承諾的理論模型。不過，到目前爲止，仍然沒有任何一個模型能將所有可能影響組織承諾的因素都包含在內。以下將整理並列舉各研究者對於組織承諾的前因後果相關變項：

(一) Steers (1977) 組織承諾的前因後果變項

Steers 的組織承諾模式包含了組織承諾的前因與組織承諾的後果兩大類。前因變項包括個人特質 (personal characteristics)、工作特性 (job characteristics)、工作經驗 (work experiences)；後果變項包括留職意願 (desire to remain)、出席率 (attendance) 工作績效 (job performance)。如圖 2-1 所示：

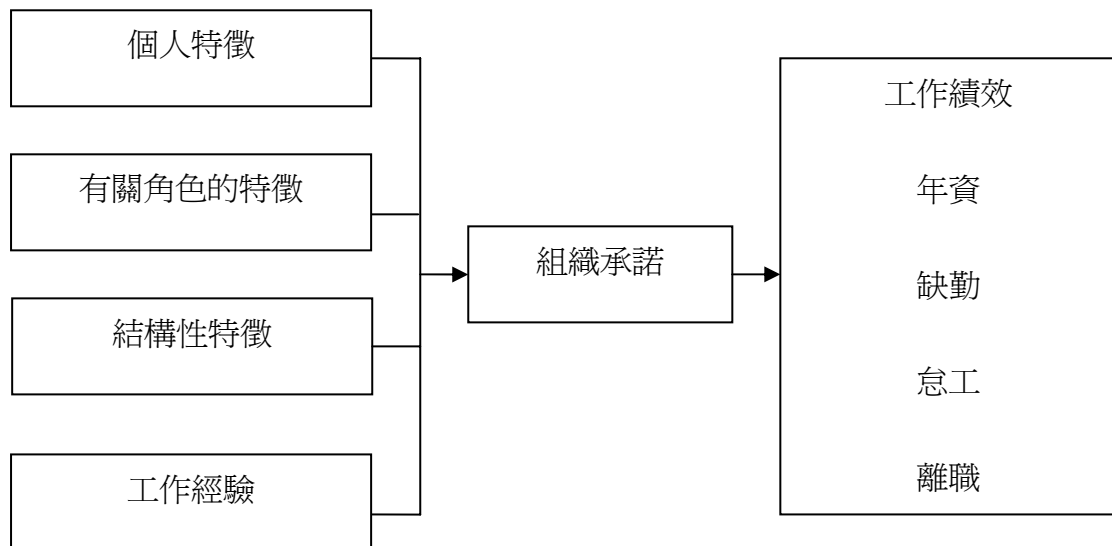


資料來源：Steers “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”,
Administrative Science Quarterly, 1977

圖 2-1 Steers 組織承諾的前因後果變項模式圖

(二) Mowday、Porter & Steers (1982) 組織承諾的前因後果變項

Mowday、Porter & Steers 的組織承諾模式包含了四個影響組織承諾的前因變項與五個後果變項。前因變項包括個人特質 (personal characteristics)、有關角色特徵 (role related characteristics)、結構性特徵 (structural characteristics)、工作經驗 (work experiences)；後果變項包括工作績效 (job performance)、年資 (tenure)、缺勤 (absenteeism)、怠工 (tardiness)、離職 (turnover)。如圖 2-2 所示：

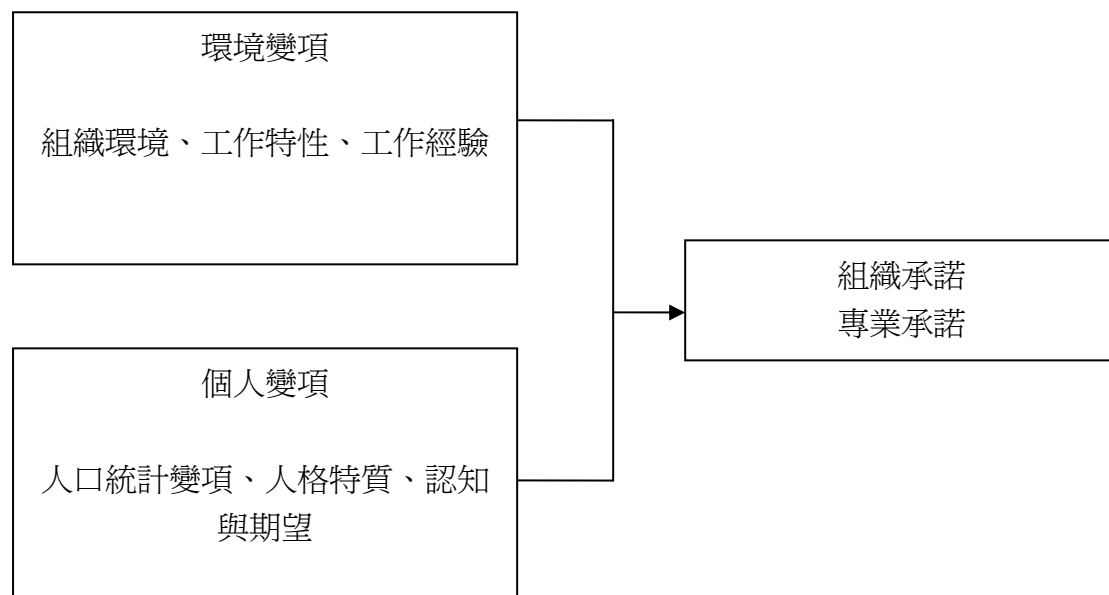


資料來源：Mowday、Porter & Steers “Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover”, New York : Academic Press , 1982 , p.30

圖 2-2 Mowday、Porter & Steers 組織承諾的前因後果變項模式圖

(三) 黃國隆 (1986) 組織承諾的前因變項

黃國隆根據過去有關組織承諾的研究，將組織承諾的前因變項分成環境變項與個人變項。環境變項包括組織環境（如領導風格、組織氣候等）、工作特性（如自主性、重要性等）、工作經驗（如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人的重視程度等）；個人變項包括人口統計變項（如年齡、性別、教育、年資等）、人格特質（如成就動機、個人價值觀、性別角色等）、認知與期望（如個人自認為對組織所做的投資與從組織所獲得的報償等）。如圖 2-3 所示：

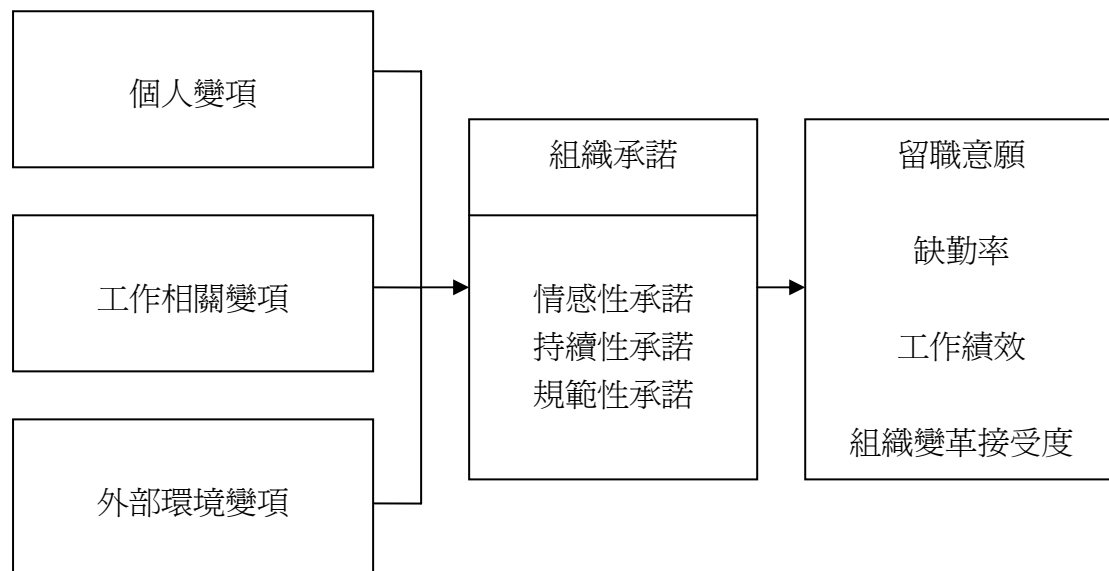


資料來源：黃國隆，1986，「中學教師的組織承諾與專業承諾」，政治大學學報

圖 2-3 黃國隆組織承諾的前因變項模式圖

(四) Buttigieg & Iverson (1999) 組織承諾的前因後果變項

Buttigieg & Iverson 的組織承諾前因變項，除了先前學者所提的變項外，另外加上外部環境變項。前因變項包括個人變項（如教育程度、在位年資、在組織中年資、工作動機、工作期望、工作道德與工作價值認知等）、工作相關變項（如工作多樣性、工作壓力、主管與同儕支持程度、升遷機會、薪資等）、外部環境變項（如產業相關因素、其他工作機會等）。如圖 2-4 所示：



資料來源：Buttigieg & Iverson “Affective , Normative and Continuance Commitment : Can the right kind of commitment be manage ?” , 1999

圖 2-4 Buttigieg & Iverson 組織承諾的前因後果變項模式圖

第三節 組織變革與組織承諾的關係

一、組織變革與組織承諾

任何變革計畫所將遭遇的反應，會有積極的支持、中立的觀望、反對及抗拒變革等三種可能（許士軍，1997）。Robbins（2001）認為個人與組織行為的研究中，最常被證明的是組織與其成員對變革的抗拒，由研究中可將個人對變革產生的抗拒原因歸因為習慣（habits）、安全（security）、經濟因素（economic factors）、對未知的恐懼（fear of unknown）、選擇性處理資訊（selective information processing）等五種因素；同時，Robbins（2001）認為可使用教育與溝通（education and communication）、參與（participation）、簡易化與支持（facilitation and support）、折衝協調（negotiation）、操控與選派（manipulation and co-optation）、強制（coercion）等六種策略來處理變革產生的抗拒。

Robbins（2001）認為在組織裡，態度（attitude）被視為影響工作行為的主要關鍵，而且是對人、對事、對物所抱持的喜歡或不喜歡的評價反應；同時，Robbins（2001）認為態度包括認知（cognitive）、情感（affect）、行為（behavior）等三種成分。認知指個人對事物所抱持的一種信念與見解；情感指個人對事物所抱持情緒與知覺的反應與體驗，並且導致行為的產生；行為指個人對特定事物的行為傾向。

綜上所述，組織成員對於組織變革的態度，將是決定組織變革成功與否的重大因素之一，並且由於組織成員的個人特質不同，對於組織變革的認知也會有所不同；同時，組織變革將會改變組織承諾的前因變項，因而造成組織成員對於組織承諾產生變化；再加上近年來有多項研究證實，態度與行為是息息相關的，並且指出，態度雖然不是影響行為的唯一因素，但卻是一個最重要的因素。由此可

知，組織變革與組織承諾間的關鍵點在於組織成員的認知，組織成員如何認知組織變革，將會影響組織成員的組織承諾。

二、認知的定義

林欽榮（1988）認為認知是一種抽象的概念，是個人與他人的互動行為過程中，形成個人對他人與世界的看法，是對外界刺激過心理歷程，經過選擇而對事物形成某種觀點。

張春興（1989）認為認知是指個體經由意識活動對事務認識與瞭解的心理歷程。個體會主動接收外在環境訊息，然後經由選擇、過濾、處理的過程，將其辨別（coding）並且成為本身認知體系的一部份，因此所謂的認知包含個體的信念系統、價值觀、知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動。

許士軍（1993）認為組織的最小構成份子是一個人，組織的活動也源於個人的活動；研究管理，必須瞭解個人在組織內的行為，而人類的行為是由需要所引發和目標導向的，並非盲目和隨機的。因此，要瞭解人的行為，必須瞭解行為背後的動機作用，而動機的形成又來自個人的認知。

陳思倫（1994）認為認知系統具有多方面的功能，包括新認知意義的賦予、情緒的產生、態度的形成、提供某種刺激以產生爾後的行為。

蔡調舜（1998）認為在組織中引入變革的人，將會對負面知覺的發展特別關心，因為員工根據他們對於事實的認知來行為，而非根據事實本身，所以在整個變革的實施過程中，必須隨時注意知覺改變的情形。

陳烈甫（2002）認為在變革過程中，管理者的任務之一就是營造出一個需要變革的內在意識，變革要從內在認知開始，也就是要讓組織內每一個人都有所知覺。

三、組織變革認知

Tichy & Ulrich（1984）認為，企業變革的階段與組織成員的心理反應是一體兩面的。因此，變革管理者必須洞悉、掌握組織成員面對變革時的心理反應。所以，變革管理者是幫助組織成員卸下負面的負擔，增強正面積極的情緒，進而釋放或創造組織成員個人自我更新與組織改造重生所需的能量。下圖為組織成員面對組織變革時每一階段的心理歷程，而每一階段組織成員的認知過程都不盡相同，變革管理者若能瞭解彼此不同，並且在每一階段扮演的角色與功能，進而幫助組織成員建立正確的組織變革認知，如圖 2-5 所示：

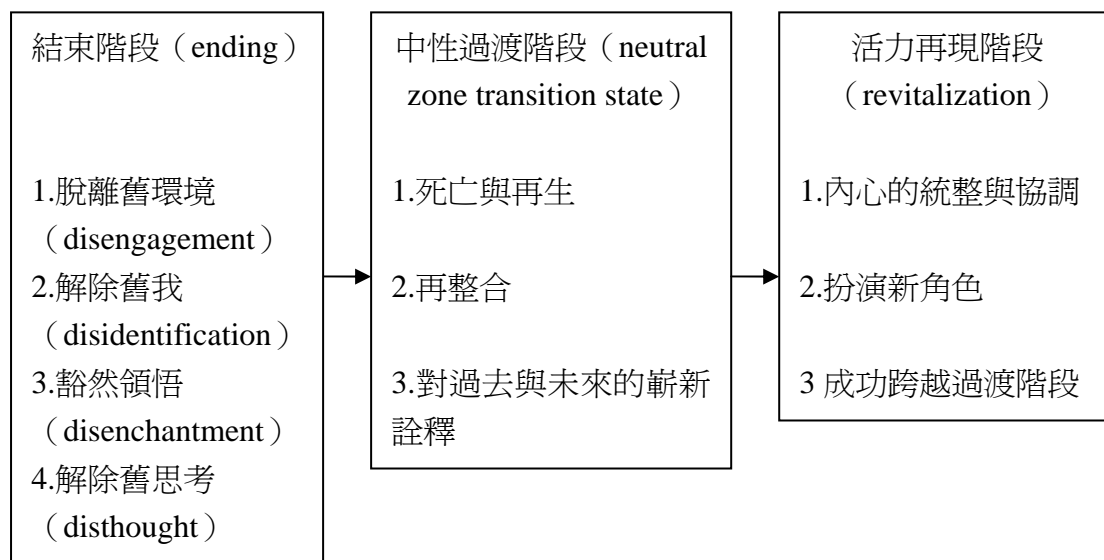


圖 2-5 組織成員面對組織變革的心理歷程圖 (Tichy & Ulrich, 1984)

四、組織成員對組織變革認知的構面

綜合國內各研究者的實證研究結果得知，組織成員對組織變革認知的構面有相當多種，大部分研究者皆以組織變革對員工工作或權益保障、組織變革後的效率與競爭力、組織變革中的溝通協調等為主要構面。以下將整理並列舉各研究者對於組織變革認知的構面，如表 2-3 所示：

表 2-3 組織變革認知構面彙整表

作者	年代	組織變革認知構面
吳融枚	1996	對員工權益的認知 對市場導向的認知 對自由競爭的認知
黃穎隆	1998	權益變動認知 薪資變動認知 職務變動認知 工作環境變動認知 升遷管理減少認知 裁員認知 其他不確定性認知 毫無意義認知
杜新偉	1999	員工對自身權益影響認知 對組織競爭力認知
陳永明	1999	經營環境與績效

		<p>工會協調與保障條例</p> <p>政策宣導</p> <p>員工權益</p> <p>股票認購</p> <p>變革需求與感受</p> <p>員工溝通與重視</p>
蔡惠芬	1999	<p>肯定民營化可提高效率</p> <p>擔心未來的不確定性</p> <p>抗拒中華電信民營化</p> <p>民營化可提升競爭力</p> <p>民營化過程應加強溝通</p> <p>期望員工權益更具保障</p> <p>期盼自我實現成長機會</p> <p>個人與事業雙贏願景</p>
丁淑華	2000	<p>組織發展認知—競爭能力、經營效率、法令規定</p> <p>個人發展認知—工作內容、薪資福利、自我實現、員工權益</p>
呂世模	2000	<p>組織競爭力</p> <p>服務觀念</p> <p>效率提升</p> <p>員工權益</p> <p>共同願景</p>
張藹如	2000	<p>肯定合併可以提高效率</p> <p>員工權益的保障</p> <p>合併後適應性</p> <p>員工溝通與重視</p>

徐敏莉	2001	對民營化變革的信心 對民營化公司採取補償與保障措施的認知 對民營化變革的疑慮 對移轉民營化政策的認知 對民營化過程溝通情況的認知
張峻源	2001	合併效益 合併適應 溝通與保障
陳宏吉	2002	權益上的認知 多角化的認知 第二專長訓練認知
葉國華	2002	合併的效益性 員工溝通協調 員工權益保障
蔡碩川	2002	變革效益認知 工作保障認知 員工福祉認知
卓孟珍	2003	競爭危機認知 工作保障疑慮認知 經營效益認知

資料來源：本研究自行整理

第四節 我國金融機構組織變革的實證研究

一、個人特質變項與組織變革認知的關係

由張藹如（2000）對台北地區台灣銀行、土地銀行、中央信託局所做的實證研究結果發現：

（一）台灣銀行的員工個人特質變項中，在「婚姻狀況」、「教育程度」、「職務層級」、「工作部門」、「加入工會」上，對銀行合併態度各構面有顯著差異。

（二）土地銀行的員工個人特質變項中，在「婚姻狀況」、「服務年資」、「加入工會」上，對銀行合併態度各構面有顯著差異。

（三）中央信託局的員工個人特質變項中，在「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「服務年資」、「工作部門」、「加入銀行工會」上，對銀行合併態度各構面有顯著差異。

由張峻源（2001）對中央信託局所做的實證研究結果發現：中央信託局的員工個人特質變項中，在「年齡」、「婚姻狀況」、「職務」、「服務年資」、「工作部門」上，對組織變革（銀行合併）態度各構面有顯著差異。

由葉國華（2002）對中國國際商業銀行所做的實證研究結果發現：中國國際商業銀行的員工個人特質變項中，在「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「職務層級」上，對合併態度各構面有顯著差異。

由蔡碩川（2002）對農會信用部所做的實證研究結果發現：農會信用部的員工個人特質變項中，在「年齡」、「學歷」、「服務年資」、「工作部門」、「職稱」、「工

作地區」上，對組織變革認知各構面有顯著差異。

由卓孟珍（2003）對中央信託局所做的實證研究結果發現：中央信託局的員工個人特質變項中，在「學歷」、「職位」上，對組織變革認知各構面有顯著差異。

二、個人特質變項與組織承諾的關係

由張藹如（2000）對台北地區台灣銀行、土地銀行、中央信託局所做的實證研究結果發現：

（一）台灣銀行的員工個人特質變項中，在「性別」、「教育程度」、「服務年資」、「工作部門」上，對組織承諾各構面有顯著差異。

（二）土地銀行的員工個人特質變項中，在「年齡」、「教育程度」、「服務年資」上，對組織承諾各構面有顯著差異。

（三）中央信託局的員工個人特質變項中，在「性別」、「職務層級」、「工作部門」、「加入工會」上，對組織承諾各構面有顯著差異。

由葉國華（2002）對中國國際商業銀行所做的實證研究結果發現：中國國際商業銀行的員工個人特質變項中，在「年齡」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「職務層級」、「服務年資」上，對組織承諾各構面有顯著差異。

由蔡碩川（2002）對農會信用部所做的實證研究結果發現：農會信用部的員工個人特質變項中，在「年齡」、「學歷」、「服務年資」、「工作部門」、「職稱」、「工作地區」上，對組織承諾各構面有顯著差異。

由卓孟珍（2003）對中央信託局所做的實證研究結果發現：中央信託局的員工個人特質變項中，在「婚姻狀況」、「年齡」、「服務年資」、「職位」、「工作部門」上，對組織承諾各構面有顯著差異。

三、組織變革認知與組織承諾的關係

由張藹如（2000）對台北地區台灣銀行、土地銀行、中央信託局所做的實證研究結果發現：

（一）台灣銀行的員工，在組織承諾構面的「價值努力承諾」上，與「肯定合併可以提高效率」、「員工溝通與重視」為正相關，與「合併後適應性」為負相關；在組織承諾構面的「留職承諾」上，與「員工權益保障」、「合併後適應性」為正相關，與「肯定合併可以提高效率」為負相關。

（二）土地銀行的員工，在組織承諾構面的「價值努力承諾」上，與「肯定合併可以提高效率」、「員工溝通與重視」為正相關；在組織承諾構面的「留職承諾」上，與「員工權益保障」、「合併後適應性」為正相關。

（三）中央信託局的員工，在組織承諾構面的「價值努力承諾」上，與「肯定合併可以提高效率」、「員工權益保障」、「合併後適應性」、「員工溝通與重視」為正相關。

由張峻源（2001）對中央信託局所做的實證研究結果發現：中央信託局的員工，在組織承諾構面的「留職承諾」上，與「合併效益」為顯著負相關；在組織承諾構面的「價值努力承諾」上，與「合併效益」、「合併適應」為顯著正相關。

由葉國華（2002）對中國國際商業銀行所做的實證研究結果發現：中國國際商業銀行的員工，在組織承諾構面的「價值努力承諾」、「留職承諾」上，與「合併的效益性」、「員工溝通協調」、「員工權益保障」分別為正相關。

由蔡碩川（2002）對農會信用部所做的實證研究結果發現：農會信用部的員工，在「變革效益」上，與組織承諾構面的「價值承諾」為顯著負相關。

由卓孟珍（2003）對中央信託局所做的實證研究結果發現：中央信託局的員工，在「競爭危機認知」上，與組織承諾構面的「努力承諾」為顯著正相關；在「工作保障疑慮認知」上，與組織承諾構面的「價值努力承諾」、「留職承諾」為顯著負相關；在「經營效益認知」上，與組織承諾構面的「價值努力承諾」、「留職承諾」為顯著正相關。

第五節 本章小結

組織變革與組織承諾很早就受到各研究者的重視，例如：變革理論之父 Lewin 在 1947 年時即將組織變革分為解凍、行動、再凍結三個階段、Leavitt 在 1964 年時即認為組織變革分為組織結構的變革、組織人員的變革、組織技術的變革等三種。近年來由於全球化風潮席捲全球，企業組織併購與勞資爭議時有所聞。對現今企業經營者而言，為了適應現代競爭激烈的內外環境，莫不尋求適當的組織變革以提升組織的競爭力。因此，組織變革與組織承諾在現今仍是相當重要的議題。然而，組織變革與併購有何關連？許多學者的研究指出，組織變革包含許多方式，而併購是組織變革的方式之一（Shirley，1973；Marks，1982；Galosy，1990；伍忠賢，1998）。依照盧瑞陽（1998）整理各學者對組織變革的方式，可歸納為十種，而併購或被併購即為其中一種。

組織承諾的概念是由 Whyte 在 1956 年發表的「組織人」(the Organization Man) 一書中最早提出。自此之後，組織承諾成為組織行為學者喜好研究的主題之一。然而，長久下來，不同學者因應不同的研究需要而給予組織承諾不同的定義。因此，許多學者嘗試根據相關文獻將組織承諾予以分類，並且嘗試建立組織承諾的理論模型。不過，到目前為止，仍然沒有任何一個模型能將所有可能影響組織承諾的因素都包含在內。本研究根據研究個案情形認為：組織承諾是指個人對某一組織的認同與投入態度的相對強度，包括對組織目標信仰與接受的強度、為組織利益付出額外努力的意願程度、渴望保有組織成員資格的傾向程度（Porter、Steers、Mowday & Boulian，1974），並且將組織承諾分為價值承諾、努力承諾、留職承諾等三種（Porter，1974）。

任何變革計畫所將遭遇的反應，會有積極的支持、中立的觀望、反對及抗拒變革等三種可能（許士軍，1997）。由個人與組織行為的研究中可知，最常被證

明的是組織與其成員對變革的抗拒，而產生抗拒的原因可以歸因為習慣、安全、經濟因素、對未知的恐懼、選擇性處理資訊等五種因素；處理變革產生的抗拒可以使用教育與溝通、參與、簡易化與支持、折衝協調、操控與選派、強制等六種策略（Robbins，2001）。

同時，Robbins（2001）認為在組織裡，態度被視為影響工作行為的主要關鍵，而態度包括認知、情感、行為等三種成分。再加上近年來有多項研究證實，態度與行為是息息相關的，並且指出，態度雖然不是影響行為的唯一因素，但卻是一個最重要的因素。因此，本研究將組織變革認知視為組織成員的態度，將組織承諾視為組織成員的行為。

國內各研究者的實證研究中，將組織成員對組織變革認知的構面區分為相當多種，大部分研究者皆以組織變革對員工工作或權益保障、組織變革後的效率與競爭力、組織變革中的溝通協調等為主要構面。本研究參考國內各研究者的實證研究，再根據本研究個案情形，將組織變革認知分為合併的效益性、員工溝通協調、員工權益保障等三種。

國內外有關組織變革認知與組織承諾的實證研究相當多，因為研究對象包括各個產業而無法一一列舉。近年來我國金融產業併購活動頻繁，因此有許多針對我國金融機構組織變革的實證研究。例如：張藹如（2000）對台北地區台灣銀行、土地銀行、中央信託局、張峻源（2001）對中央信託局、葉國華（2002）對中國國際商業銀行、蔡碩川（2002）對農會信用部、卓孟珍（2003）對中央信託局等。由這些實證研究的結果可以發現：個人特質變項、組織變革認知、組織承諾間有一定的關連與影響程度。

綜上所述，組織成員對於組織變革的態度，將是決定組織變革成功與否的重

大因素之一，並且由於組織成員的個人特質不同，對於組織變革的認知也會有所不同；同時，組織變革將會改變組織承諾的前因變項，因而造成組織成員對於組織承諾產生變化。由此可知，組織變革與組織承諾間的關鍵點在於組織成員的認知，組織成員如何認知組織變革，將會影響組織成員的組織承諾。

因此，本研究將以面對組織變革（併購）的員工為研究對象，個人特質變項為控制變項，其中在個人特質變項中將區分為存續組織員工、消滅組織員工、合併後進入組織員工等三個群組；組織變革認知為中介變項，並且針對發生併購案的組織為研究個案；以對新組織的組織承諾為依變項。同時，根據文獻探討得知：個人特質變項與組織變革認知間受到認知影響、組織變革認知與組織承諾間受到前因後果變項影響、個人特質變項與組織承諾間亦受到前因後果變項影響。有關本研究架構，如圖 2-6 所示：

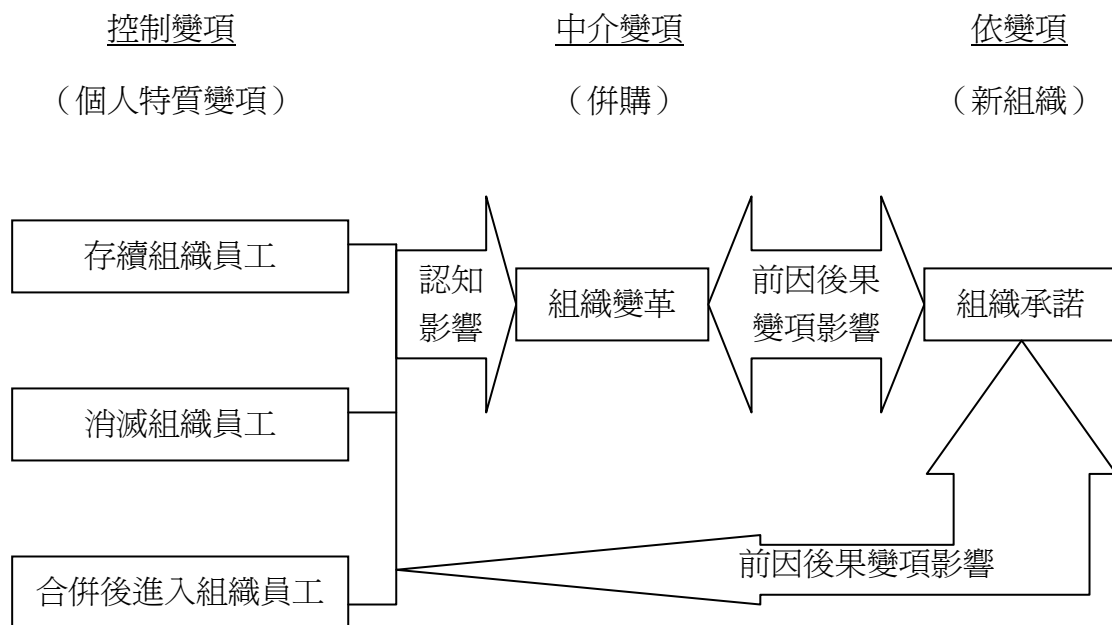


圖 2-6 本研究架構圖