

第四章 研究分析與發現

本章的主要目的是在進行研究資料分析，由研究設計與研究工具開始，利用 SPSS 軟體，逐步進行統計分析，並且藉以檢驗本研究所提出的研究假設。

第一節 研究設計與研究工具

一、研究對象與研究假設

(一) 研究對象

本研究採用問卷調查方式，以 2005 年 1 月 1 日為合併基準日的 A 銀行員工為研究對象，透過 A 銀行產業工會進行問卷發放，問卷發放期間為 2006 年 2 月 20 日至 2006 年 3 月 6 日，共回收 312 份問卷，扣除其中缺漏答題過多、基本資料不完全、全部未填答等無效問卷 4 份，總計共得到有效問卷數為 308 份。

(二) 研究假設

根據第二章的文獻探討與第三章的我國金融機構近年來的發展與組織變革，同時挑選瞭解研究對象後，本研究提出以下的研究假設：

假設一：A 銀行員工的個人特質對組織變革認知有差異。

假設二：A 銀行員工的個人特質對組織承諾有差異。

假設三：A 銀行員工的組織變革認知與組織承諾有相關。

二、問卷設計

本研究問卷共包括三部分：第一部分為個人基本資料，第二部分為組織變革認知，第三部分為組織承諾。第一部分主要請受測者填答個人基本資料，第二部分及第三部分為結構式問題，在問卷部分係以李克特量表（Likert scale）的五點尺度（5-point scale）加以衡量，依照「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」的順序給予 1、2、3、4、5 的評分，反向題則反之。

為避免受測者產生反應一致性傾向（response set），也就是為避免受測者不管問題內容，全部以一個特定的方向回答所有問題，特地將測量主題不同的題目或正反意見不同的題目，以不規則的方式排列。

三、研究資料分析方法

本部分主要介紹本研究的資料分析方法。在問卷回收整理後，首先剔除無效問卷，然後將資料鍵入電腦中，待建立資料檔後，使用 SPSS for Windows 統計軟體為分析工具，以下列方法進行統計分析：

（一）敘述性統計分析（Descriptive Statistics）

此分析方法可以得到樣本的次數分佈與百分比分析，說明樣本相關人口統計、不同個人特質等變項分佈狀況的敘述統計。平均數越高代表該題項較為受測者所重視；標準差越小代表受試者對該題項有較一致的看法。

（二）因素分析（Factor Analysis）

因素分析主要目的在將為數眾多的觀測變數 (observed variable)，濃縮成數目較少的幾個精簡變數，而能解釋原始資料的最大變異量。

本研究的因素分析萃取方法是採用主成分分析法 (principle component analysis)，而且運用 Kaiser 的最大變異法 (varimax) 來做正交轉軸 (orthogonal rotation)，而決策法則為構面的特徵值 (eigenvalues) 要大於 1，變數的因素負荷量 (factor loadings) 絕對值要大於 0.5 以上。

(三) 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來測量量表是否具有 consistency 或穩定性的指標。李克特量表 (Likert scale) 中最常使用的信度檢驗方法為 Cronbach α 值與折半信度 (split-half reliability)。本研究採用 Cronbach α 的信度檢驗，以求統計各構面的內部一致性係數。Cronbach α 值介於 0 與 1 之間，數值越大，表示問卷中各問項的關連性越高，即問卷的一致性越高。

(四) 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

用以比較並且檢定不同個人特質 (性別、年齡、婚姻狀況、學歷、服務年資、職位、原屬銀行) 與其他變項各構面因素的差異性。

(五) Scheffe 多重比較檢定

若單因子變異數分析檢定各群組間差異達顯著水準，則繼續利用 Scheffe 多重比較，以辨認特定群組間的差異是否達到顯著水準，並且進一步比較特定群組

間的差異狀況。

(六) 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變數的關係強度。本研究使用皮爾森積差相關 (Pearson's product-moment correlation) 分析，求取不同變項之間的相關係數，並且分析各變項間是否達到顯著相關。

四、研究變項的操作定義與衡量

(一) 個人特質變項

包含性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、職位、原屬銀行等七項個人特質，分述如下：

1 性別：區分為 (1) 男性 (2) 女性

2 年齡：區分為 (1) 25 歲以下 (2) 26~35 歲 (3) 36~45 歲
(4) 46~55 歲 (5) 56 歲以上

3 婚姻狀況：區分為 (1) 未婚 (2) 已婚

4 教育程度：區分為 (1) 高中 (職) (含以下) (2) 大學 (專)
(3) 研究所以上

5 服務年資 (含合併前)：區分為 (1) 5 年以下 (2) 6~10 年 (3) 11~20 年

(4) 21~30 年 (5) 31 年以上

6 職位：區分為 (1) 專員 (2) 副理 (3) 經理 (4) 資深經理以上

7 原屬銀行：區分為 (1) T 銀行 (2) F 銀行 (3) 合併後入行

(二) 組織變革認知

1 量表編製

本研究的組織變革認知量表，主要參考張藹如 (2000)、張峻源 (2001)、葉國華 (2002)、卓孟珍 (2003) 對銀行組織變革 (併購) 的研究量表，再根據研究個案情況加以修改而成。本研究的組織變革認知分為三個構面：合併的效益性，主要包含 4、5、9、11、13、14 題；員工溝通協調，主要包含 6、7、8、10、12 題；員工權益保障，主要包含 1、2、3 題；其中第 3、12 為反向題。有關本研究的組織變革認知三個構面，其操作定義如下：

(1) 合併的效益性：指組織成員對組織變革後是否有助提升組織效益與個人職業生涯發展的認知。

(2) 員工溝通協調：指組織成員對組織變革過程中是否有進行充分溝通與協調的認知。

(3) 員工權益保障：指組織成員對組織變革後是否增加工作負擔或是否能保有工作機會的認知。

2 因素分析與信度分析

本研究的組織變革認知量表主要分為三個構面：合併的效益性構面的特徵值為 3.196，構面內各題項的因素負荷量絕對值介於 0.697 到 0.812 間；員工溝通協調構面的特徵值為 3.408，構面內各題項的因素負荷量絕對值介於 0.768 到 0.883 間；員工權益保障構面的特徵值為 1.336，構面內各題項的因素負荷量絕對值介於 0.672 到 0.794 間。有關本研究組織變革認知量表的因素分析與信度分析，如表 4-1 所示：

表 4-1 組織變革認知量表因素分析與信度分析表

| 構面 | 題項 | 因素負荷量 | 特徵值 | 解釋變異 (%) | 累積解釋變異 (%) | Cronbach α 值 |
|--------|---|-------|-------|----------|------------|---------------------|
| 合併的效益性 | 4. 我認為 A 銀行合併，可以裁減無效與冗員 | 0.697 | 3.196 | 22.83 | 22.83 | 0.820 |
| | 5. 我認為 A 銀行合併，可以提高經營與競爭能力 | 0.790 | | | | |
| | 9. 我認為 A 銀行合併至今，需要重新學習新的作業方式，這使我可以有更多學習與進步的機會，以迎接新的挑戰 | 0.730 | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 11.我認爲 A 銀行合併， 可以提高服務品質，增 進經營效率 | 0.812 | | | | |
| | 13.我認爲 A 銀行合併至 今，組織與人事更加精 簡有效率 | 0.742 | | | | |
| | 14.爲了 T/F 銀行的 長遠利益著想，我認爲 合併是必要的 | 0.762 | | | | |
| 員 工 溝 通 協 調 | 6. 我認爲決策者非常關 心我的將來何去何從 | 0.785 | 3.408 | 24.34 | 47.17 | 0.858 |
| | 7. 我認爲 A 銀行的合併 政策，不只是由上級的 決定，且事先與員工有 充分的意見溝通 | 0.883 | | | | |
| | 8. 我認爲 A 銀行合併過 程中，銀行與工會之間 有良好的溝通協調 | 0.875 | | | | |
| | 10.我認爲 A 銀行合併過 程中，主管與部屬個人 之間有良好的面對面溝 通 | 0.768 | | | | |
| | 12.我認爲我們這群員工 的權益，會因爲 A 銀行 合併而被犧牲 | 0.811 | | | | |

| | | | | | | |
|----------------|----------------------------|-------|-------|------|-------|-------|
| 員工 權益 保障 | 1. 我認爲 A 銀行合併至今，我可以勝任現職工作 | 0.694 | 1.336 | 9.54 | 56.71 | 0.775 |
| | 2. 我認爲 A 銀行合併至今，我願意調任其他職務 | 0.672 | | | | |
| | 3. 我認爲 A 銀行合併至今，我會成爲被裁員的對象 | 0.794 | | | | |

說明：1 萃取方法：主成分分析法 2 旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 varimax 法
資料來源：本研究自行整理

(三) 組織承諾

1 量表編製

本研究的組織承諾量表，主要採用 Steers、Mowday & Porter(1979)根據 Porter et al. (1974) 所主張的組織承諾概念所發展出來的 OCQ (Organizational Commitment Questionnaire)，再根據研究個案情況加以修改而成。本研究的組織變革認知分爲二個構面：價值努力承諾，主要包含 1、2、3、4、5、6、8、10、13、14 題；留職承諾，主要包含 7、9、11、12、15 題；其中第 3、7、9、11、12、15 爲反向題。有關本研究的組織承諾兩個構面，其操作定義如下：

(1) 價值努力承諾：指深信並且接受組織的目標與價值，並且願意爲達成組織的目標而投入高度的努力。

(2) 留職承諾：指具有高度慾望以維持組織成員的身份。

2 因素分析與信度分析

本研究的組織承諾量表主要分為兩個構面：價值努力承諾構面的特徵值為 6.033，構面內各題項的因素負荷量絕對值介於 0.561 到 0.831 間；留職承諾構面的特徵值為 2.695，構面內各題項的因素負荷量絕對值介於 0.623 到 0.859 間。有關本研究組織承諾量表的因素分析與信度分析，如表 4-2 所示：

表 4-2 組織承諾量表因素分析與信度分析表

| 構面 | 題項 | 因素負荷量 | 特徵值 | 解釋變異(%) | 累積解釋變異(%) | Cronbach α 值 |
|--------|---------------------------------|-------|-------|---------|-----------|---------------------|
| 價值努力承諾 | 1. 我願意付出額外的努力，以協助 A 銀行繼續發展並獲得成功 | 0.681 | 6.033 | 40.22 | 40.22 | 0.883 |
| | 2. 我會對我的朋友說：我服務的 A 銀行是值得效勞的 | 0.805 | | | | |
| | 3. 我對 A 銀行有忠誠度可言 | 0.566 | | | | |

| | | | | | | |
|------|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 4. 爲了繼續留在 A 銀行服務，因此 A 銀行指定給我的工作，我都願意接受 | 0.632 | | | | |
| | 5. 我發現我個人的價值觀與 A 銀行的價值觀非常相似 | 0.736 | | | | |
| | 6. 我會很驕傲告訴別人，我屬於 A 銀行的一份子 | 0.831 | | | | |
| | 8. 在 A 銀行工作，使我能充分發揮自己的能力 | 0.699 | | | | |
| | 10.我很慶幸選擇到 A 銀行工作，而未到其他銀行 | 0.753 | | | | |
| | 13.我真的很關心 A 銀行未來的發展 | 0.561 | | | | |
| | 14.與其他銀行相比，A 銀行是最值得繼續待下去的銀行 | 0.756 | | | | |
| 留職承諾 | 7. 即使工作性質與條件類似，我也不會到其他銀行工作 | 0.648 | 2.695 | 17.97 | 58.19 | 0.781 |

| | | | | | |
|---------------------------------|-------|--|--|--|--|
| 9. 即使目前的環境狀況有少許改變，也不會促使我離開 A 銀行 | 0.709 | | | | |
| 11. 繼續留在 A 銀行會有前途 | 0.859 | | | | |
| 12. 我經常贊同 A 銀行一些與員工有關的政策 | 0.623 | | | | |
| 15. 我決定在 A 銀行工作，顯然是一件正確的事 | 0.803 | | | | |

說明：1 萃取方法：主成分分析法 2 旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 varimax 法

資料來源：本研究自行整理

第二節 樣本回收結果與樣本結構分析

本節主要針對樣本回收結果與樣本結構，進行類別、分組、人次數、百分比、樣本數等簡單的統計分析。

本研究共得到有效問卷為 308 份，問卷中受測者的個人特質變項包括性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、職位、原屬銀行等七項。由樣本的個人特質變項可發現：

在「性別」方面：男性的人次數為 94 人，佔 30.52%，女性的人次數為 214 人，佔 69.48%，如表 4-3 所示：

表 4-3 樣本回收結果與結構分析表—性別

| 類別 | 分組 | 人次數 | 百分比 (%) | 樣本數 |
|----|----|-----|---------|-----|
| 性別 | 男性 | 94 | 30.52 | 308 |
| | 女性 | 214 | 69.48 | |

資料來源：本研究自行整理

在「年齡」方面：以 26~35 歲的人次數 168 人，佔 54.55% 為最多，其次依序為 25 歲以下的人次數 65 人，佔 21.10%、36~45 歲的人次數 61 人，佔 19.81%、46~55 歲的人次數 13 人，佔 4.22%、56 歲以上的人次數 1 人，佔 0.32%，如表 4-4 所示：

表 4-4 樣本回收結果與結構分析表—年齡

| 類別 | 分組 | 人次數 | 百分比 (%) | 樣本數 |
|----|---------|-----|---------|-----|
| 年齡 | 25 歲以下 | 65 | 21.10 | 308 |
| | 26~35 歲 | 168 | 54.55 | |
| | 36~45 歲 | 61 | 19.81 | |
| | 46~55 歲 | 13 | 4.22 | |
| | 56 歲以上 | 1 | 0.32 | |

資料來源：本研究自行整理

在「婚姻狀況」方面：未婚的人次數為 131 人，佔 42.53%，已婚的人次數為 177 人，佔 57.47%，如表 4-5 所示：

表 4-5 樣本回收結果與結構分析表—婚姻狀況

| 類別 | 分組 | 人次數 | 百分比 (%) | 樣本數 |
|------|----|-----|---------|-----|
| 婚姻狀況 | 未婚 | 131 | 42.53 | 308 |
| | 已婚 | 177 | 57.47 | |

資料來源：本研究自行整理

在「教育程度」方面：高中（職）（含以下）的人次數為 16 人，佔 5.19%，大學（專）的人次數為 288 人，佔 93.51%，研究所以上的人次數為 4 人，佔 1.30%，如表 4-6 所示：

表 4-6 樣本回收結果與結構分析表—教育程度

| 類別 | 分組 | 人次數 | 百分比 (%) | 樣本數 |
|------|------------|-----|---------|-----|
| 教育程度 | 高中(職)(含以下) | 16 | 5.19 | 308 |
| | 大學(專) | 288 | 93.51 | |
| | 研究所以上 | 4 | 1.30 | |

資料來源：本研究自行整理

在「服務年資」方面：以 5 年以下的人次數 170 人，佔 55.19% 為最多，其次依序為 6~10 年的人次數 64 人，佔 20.78%、11~20 年的人次數 60 人，佔 19.48%、21~30 年的人次數 13 人，佔 4.22%、31 年以上的人次數 1 人，佔 0.32%，如表 4-7 所示：

表 4-7 樣本回收結果與結構分析表—服務年資

| 類別 | 分組 | 人次數 | 百分比 (%) | 樣本數 |
|------|---------|-----|---------|-----|
| 服務年資 | 5 年以下 | 170 | 55.19 | 308 |
| | 6~10 年 | 64 | 20.78 | |
| | 11~20 年 | 60 | 19.48 | |
| | 21~30 年 | 13 | 4.22 | |
| | 31 年以上 | 1 | 0.32 | |

資料來源：本研究自行整理

在「職位」方面：以專員的人次數 271 人，佔 87.99% 為最多，其次依序為副理的人次數 25 人，佔 8.12%、經理的人次數 1 人，佔 1.95%、資深經理以上

的人次數 1 人，佔 1.95%，如表 4-8 所示：

表 4-8 樣本回收結果與結構分析表—職位

| 類別 | 分組 | 人次數 | 百分比 (%) | 樣本數 |
|----|--------|-----|---------|-----|
| 職位 | 專員 | 271 | 87.99 | 308 |
| | 副理 | 25 | 8.12 | |
| | 經理 | 6 | 1.95 | |
| | 資深經理以上 | 6 | 1.95 | |

資料來源：本研究自行整理

在「原屬銀行」方面：T 銀行的人次數為 168 人，佔 54.55%，F 銀行的人次數為 99 人，佔 32.14%，合併後入行的人次數為 41 人，佔 13.31%，如表 4-9 所示：

表 4-9 樣本回收結果與結構分析表—原屬銀行

| 類別 | 分組 | 人次數 | 百分比 (%) | 樣本數 |
|------|-------|-----|---------|-----|
| 原屬銀行 | T 銀行 | 168 | 54.55 | 308 |
| | F 銀行 | 99 | 32.14 | |
| | 合併後入行 | 41 | 13.31 | |

資料來源：本研究自行整理

第三節 敘述性統計分析

本節主要針對 A 銀行員工的組織變革認知構面題項與組織承諾構面題項，進行簡單的敘述性統計分析。平均數越高代表該題項較為受測者所重視；標準差越小代表受測者對該題項有較一致的看法。

A 銀行的員工對於「組織變革認知」構面，在「合併的效益性」上，平均數介於 2.87 到 3.40 間，整體平均數為 3.163，大於 3；在「員工溝通協調」上，平均數介於 2.67 到 3.15 間，整體平均數為 2.807，小於 3；在「員工權益保障」上，平均數介於 2.72 到 3.91 間，整體平均數為 3.374，大於 3。因此，可以知道 A 銀行的員工對於合併的效益性與員工權益保障上具有一定程度的認同，但是在員工溝通協調上並沒有相當的認同。

有關本研究組織變革認知敘述性統計分析，如表 4-10 所示：

表 4-10 組織變革認知敘述性統計分析表

| 構面 | 題項 | Mean | Std. Dev. | Mean | Std. Dev. |
|--------|---------------------------|------|-----------|-------|-----------|
| 合併的效益性 | 4. 我認爲 A 銀行合併，可以裁減無效與冗員 | 3.11 | 0.924 | 3.163 | 0.689 |
| | 5. 我認爲 A 銀行合併，可以提高經營與競爭能力 | 3.31 | 0.911 | | |

| | | | | | |
|----------------|---|------|-------|-------|-------|
| | 9. 我認爲 A 銀行合併至今，需要重新學習新的作業方式，這使我可以有更多學習與進步的機會，以迎接新的挑戰 | 3.40 | 0.910 | | |
| | 11.我認爲 A 銀行合併，可以提高服務品質，增進經營效率 | 3.14 | 0.977 | | |
| | 13.我認爲 A 銀行合併至今，組織與人事更加精簡有效率 | 2.87 | 0.938 | | |
| | 14.爲了 T/F 銀行的長遠利益著想，我認爲合併是必要的 | 3.15 | 0.956 | | |
| 員工 溝通 協調 | 6. 我認爲決策者非常關心我的將來何去何從 | 2.70 | 1.062 | 2.807 | 0.581 |
| | 7. 我認爲 A 銀行的合併政策，不只是由上級的決定，且事先與員工有充分的意見溝通 | 2.67 | 1.112 | | |
| | 8. 我認爲 A 銀行合併過程中，銀行與工會之間有良好的溝通協調 | 2.69 | 1.008 | | |
| | 10.我認爲 A 銀行合併過程中，主管與部屬個人之間有良好的面對面溝通 | 2.82 | 0.987 | | |
| | 12.我認爲我們這群員工的權益，會因爲 A 銀行合併而被犧牲 | 3.15 | 0.990 | | |
| 員工 權益 | 1. 我認爲 A 銀行合併至今，我可以勝任現職工作 | 3.91 | 0.709 | 3.374 | 0.432 |

| | | | | | |
|----|----------------------------|------|-------|--|--|
| 保障 | 2. 我認爲 A 銀行合併至今，我願意調任其他職務 | 3.49 | 0.886 | | |
| | 3. 我認爲 A 銀行合併至今，我會成爲被裁員的對象 | 2.72 | 1.017 | | |

資料來源：本研究自行整理

A 銀行的員工對於「組織承諾」構面，在「價值努力承諾」上，平均數介於 3.07 到 3.76 間，整體平均數爲 3.386，大於 3；在「留職承諾」上，平均數介於 2.91 到 3.56 間，整體平均數爲 3.147，大於 3。因此，可以知道 A 銀行的員工對於價值努力承諾與留職承諾上皆具有一定程度的認同，

有關本研究組織承諾敘述性統計分析，如表 4-11 所示：

表 4-11 組織承諾敘述性統計分析表

| 構面 | 題項 | Mean | Std. Dev. | Mean | Std. Dev. |
|----------------|--|------|-----------|-------|-----------|
| 價值 努力 承諾 | 1. 我願意付出額外的努力，以協助 A 銀行繼續發展並獲得成功 | 3.58 | 0.692 | 3.386 | 0.534 |
| | 2. 我會對我的朋友說：我服務的 A 銀行是值得效勞的 | 3.34 | 0.773 | | |
| | 3. 我對 A 銀行有忠誠度可言 | 3.70 | 0.856 | | |
| | 4. 爲了繼續留在 A 銀行服務，因此 A 銀行指定給我的工作，我都願意接受 | 3.22 | 0.804 | | |

| | | | | | |
|------|---------------------------------|------|-------|-------|-------|
| | 5. 我發現我個人的價值觀與 A 銀行的價值觀非常相似 | 3.07 | 0.767 | | |
| | 6. 我會很驕傲告訴別人，我屬於 A 銀行的一份子 | 3.40 | 0.806 | | |
| | 8. 在 A 銀行工作，使我能充分發揮自己的能力 | 3.21 | 0.753 | | |
| | 10.我很慶幸選擇到 A 銀行工作，而未到其他銀行 | 3.27 | 0.754 | | |
| | 13.我真的很關心 A 銀行未來的發展 | 3.76 | 0.703 | | |
| | 14.與其他銀行相比，A 銀行是最值得繼續待下去的銀行 | 3.31 | 0.738 | | |
| 留職承諾 | 7. 即使工作性質與條件類似，我也不會到其他銀行工作 | 2.91 | 0.883 | 3.147 | 0.601 |
| | 9. 即使目前的環境狀況有少許改變，也不會促使我離開 A 銀行 | 3.11 | 0.816 | | |
| | 11.繼續留在 A 銀行會有前途 | 3.20 | 0.827 | | |
| | 12.我經常贊同 A 銀行一些與員工有關的政策 | 2.95 | 0.755 | | |
| | 15.我決定在 A 銀行工作，顯然是一件正確的事 | 3.56 | 0.830 | | |

資料來源：本研究自行整理

第四節 個人特質變項對組織變革認知構面之差異分析

本節主要探討 A 銀行員工的個人特質變項對組織變革認知構面是否會有顯著性差異。目的為驗證假設一：A 銀行員工的個人特質（性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、職位、原屬銀行）對組織變革認知（合併的效益性、員工溝通協調、員工權益保障）有差異。

首先藉由 t 檢定與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 以檢定不同的「個人特質變項」對於「組織變革認知」構面是否存在顯著的差異情形，若其結果有達到顯著的差異情形時，則利用 Scheffe 多重比較以辨認特定群組間的差異是否達到顯著水準，並且進一步比較特定群組間的差異狀況。

在「性別」方面，藉由 t 檢定得知：在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」、「員工權益保障」上，並無顯著性差異，如表 4-12 所示：

表 4-12 性別對組織變革認知構面之差異分析表

| 組織變革 認知構面 | 性別 | Mean | T 值 | P 值 |
|--------------|----|------|--------|-------|
| 合併的效 益性 | 男性 | 2.99 | -2.914 | 0.068 |
| | 女性 | 3.24 | | |
| 員工溝通 協調 | 男性 | 2.66 | -3.084 | 0.500 |
| | 女性 | 2.87 | | |
| 員工權益 保障 | 男性 | 3.42 | 1.281 | 0.136 |
| | 女性 | 3.35 | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究自行整理

在「婚姻狀況」方面，藉由 t 檢定得知：在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」、「員工權益保障」上，並無顯著性差異，如表 4-13 所示：

表 4-13 婚姻狀況對組織變革認知構面之差異分析表

| 組織變革 認知構面 | 婚姻狀況 | Mean | T 值 | P 值 |
|--------------|------|------|--------|-------|
| 合併的效 益性 | 未婚 | 3.04 | -2.775 | 0.069 |
| | 已婚 | 3.26 | | |
| 員工溝通 協調 | 未婚 | 2.73 | -2.103 | 0.314 |
| | 已婚 | 2.87 | | |
| 員工權益 保障 | 未婚 | 3.42 | 1.591 | 0.144 |
| | 已婚 | 3.34 | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究自行整理

在「年齡」方面，由於樣本的回收結果，年齡 56 歲以上的人次數只有 1 人，因此合併至年齡 46~55 歲中，使年齡 46~55 歲成爲年齡 46 歲以上。藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」、「員工權益保障」上，皆有顯著性差異。

進一步利用 Scheffe 多重比較得知：在「合併的效益性」構面上，25 歲以下大於 36~45 歲、26~35 歲大於 36~45 歲；在「員工溝通協調」構面上，25 歲以下大於 36~45 歲、26~35 歲大於 36~45 歲；在「員工權益保障」構面上，36~45 歲大於 25 歲以下。

因此，可以知道 A 銀行的員工中，年齡 25 歲以下的員工在 T 銀行與 F 銀行合併後，在合併的效益性的認知上，較年齡 36~45 歲的員工注重且認同、年齡 26~35 歲的員工在合併的效益性的認知上，較年齡 36~45 歲的員工注重且認同；年齡 25 歲以下的員工在 T 銀行與 F 銀行合併後，在員工溝通協調的認知上，較年齡 36~45 歲的員工注重且認同、年齡 26~35 歲的員工在員工溝通協調的認知上，較年齡 36~45 歲的員工注重且認同；年齡 36~45 歲的員工在員工權益保障的認知上，較年齡 25 歲以下的員工注重且認同，如表 4-14 所示：

表 4-14 年齡對組織變革認知構面之差異分析表

| 組織變革 認知構面 | 年齡 | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|--------------|---------|------|-------|---------|--|
| 合併的效 益性 | 25 歲以下 | 3.31 | 4.060 | 0.008** | 25 歲以下 > 36~45 歲 26~35 歲 > 36~45 歲 |
| | 26~35 歲 | 3.20 | | | |
| | 36~45 歲 | 2.91 | | | |
| | 46 歲以上 | 3.20 | | | |
| 員工溝通 協調 | 25 歲以下 | 2.90 | 3.660 | 0.013* | 25 歲以下 > 36~45 歲 26~35 歲 > 36~45 歲 |
| | 26~35 歲 | 2.85 | | | |
| | 36~45 歲 | 2.59 | | | |
| | 46 歲以上 | 2.86 | | | |

| | | | | | |
|--------|---------|------|-------|--------|------------------|
| 員工權益保障 | 25 歲以下 | 3.24 | 3.312 | 0.020* | 36~45 歲 > 25 歲以下 |
| | 26~35 歲 | 3.39 | | | |
| | 36~45 歲 | 3.46 | | | |
| | 46 歲以上 | 3.40 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

在「教育程度」方面，藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」、「員工權益保障」上，並無顯著性差異，如表 4-15 所示：

表 4-15 教育程度對組織變革認知構面之差異分析表

| 組織變革認知構面 | 教育程度 | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|----------|------------|------|-------|-------|--------------|
| 合併的效益性 | 高中(職)(含以下) | 3.15 | 0.266 | 0.766 | — |
| | 大學(專) | 3.17 | | | |
| | 研究所以上 | 2.92 | | | |
| 員工溝通協調 | 高中(職)(含以下) | 2.83 | 0.750 | 0.927 | — |
| | 大學(專) | 2.81 | | | |
| | 研究所以上 | 2.71 | | | |
| 員工權益保障 | 高中(職)(含以下) | 3.50 | 0.903 | 0.406 | — |

| | | | | | |
|--|-------|------|--|--|--|
| | 大學（專） | 3.37 | | | |
| | 研究所以上 | 3.50 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

在「服務年資」方面，由於樣本的回收結果，服務年資 31 年以上的人次數只有 1 人，因此合併至服務年資 21~30 年中，使服務年資 21~30 年成為服務年資 21 年以上。藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」上，有顯著性差異；在「員工權益保障」上，無顯著性差異。

進一步利用 Scheffe 多重比較得知：在「合併的效益性」構面上，5 年以下大於 6~10 年、5 年以下大於 11~20 年；在「員工溝通協調」構面上，5 年以下大於 11~20 年。

因此，可以知道 A 銀行的員工中，服務年資 5 年以下的員工在 T 銀行與 F 銀行合併後，在合併的效益性的認知上，較服務年資 6~10 年的員工注重且認同、服務年資 5 年以下的員工在合併的效益性的認知上，較服務年資 11~20 年的員工注重且認同；服務年資 5 年以下的員工在 T 銀行與 F 銀行合併後，在員工溝通協調的認知上，較服務年資 11~20 年的員工注重且認同，如表 4-16 所示：

表 4-16 服務年資對組織變革認知構面之差異分析表

| 組織變革 認知構面 | 服務年資（含合 併前） | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|--------------|----------------|------|-------|---------|-----------------------------------|
| 合併的效 益性 | 5 年以下 | 3.32 | 7.157 | 0.000** | 5 年以下 > 6~10 年 5 年以下 > 11~20 年 |
| | 6~10 年 | 2.93 | | | |
| | 11~20 年 | 2.98 | | | |
| | 21 年以上 | 3.13 | | | |
| 員工溝通 協調 | 5 年以下 | 2.90 | 3.701 | 0.012* | 5 年以下 > 11~20 年 |
| | 6~10 年 | 2.69 | | | |
| | 11~20 年 | 2.66 | | | |
| | 21 年以上 | 2.86 | | | |
| 員工權益 保障 | 5 年以下 | 3.32 | 2.246 | 0.083 | — |
| | 6~10 年 | 3.44 | | | |
| | 11~20 年 | 3.44 | | | |
| | 21 年以上 | 3.48 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

在「職位」方面，藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」、「員工權益保障」上，並無顯著性差異，如表 4-17 所示：

表 4-17 職位對組織變革認知構面之差異分析表

| 組織變革 認知構面 | 職位 | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|--------------|--------|------|-------|-------|--------------|
| 合併的效 益性 | 專員 | 3.17 | 0.714 | 0.544 | — |
| | 副理 | 3.03 | | | |
| | 經理 | 3.44 | | | |
| | 資深經理以上 | 3.31 | | | |
| 員工溝通 協調 | 專員 | 2.81 | 0.730 | 0.535 | — |
| | 副理 | 2.72 | | | |
| | 經理 | 3.10 | | | |
| | 資深經理以上 | 2.73 | | | |
| 員工權益 保障 | 專員 | 3.37 | 0.377 | 0.770 | — |
| | 副理 | 3.45 | | | |
| | 經理 | 3.33 | | | |
| | 資深經理以上 | 3.44 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

在「原屬銀行」方面，藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」上，有顯著性差異；在「員工權益保障」上，無顯著性差異。

進一步利用 Scheffe 多重比較得知：在「合併的效益性」構面上，F 銀行大於 T 銀行；在「員工溝通協調」構面上，F 銀行大於 T 銀行、合併後入行大於 T

銀行。

因此，根據研究結果，可以知道 A 銀行的員工中，原屬於 F 銀行的員工在 T 銀行與 F 銀行合併後，在合併的效益性的認知上，較原屬於 T 銀行的員工注重且認同；原屬於 F 銀行的員工在 T 銀行與 F 銀行合併後，在員工溝通協調的認知上，較原屬於 T 銀行的員工注重且認同、合併後入行的員工在員工溝通協調的認知上，也較原屬於 T 銀行的員工注重且認同，如表 4-18 所示：

表 4-18 原屬銀行對組織變革認知構面之差異分析表

| 組織變革 認知構面 | 原屬銀行 | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|--------------|-------|------|-------|---------|-----------------------------|
| 合併的效 益性 | T 銀行 | 3.03 | 7.458 | 0.001** | F 銀行 > T 銀行 |
| | F 銀行 | 3.36 | | | |
| | 合併後入行 | 3.24 | | | |
| 員工溝通 協調 | T 銀行 | 2.68 | 9.804 | 0.000** | F 銀行 > T 銀行 合併後入行 > T 銀行 |
| | F 銀行 | 2.97 | | | |
| | 合併後入行 | 2.94 | | | |
| 員工權益 保障 | T 銀行 | 3.40 | 0.686 | 0.504 | — |
| | F 銀行 | 3.34 | | | |
| | 合併後入行 | 3.34 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

第五節 個人特質變項對組織承諾構面之差異分析

本節主要探討 A 銀行員工的個人特質變項對組織承諾構面是否會有顯著性差異。目的為驗證假設二：A 銀行員工的個人特質（性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、職位、原屬銀行）對組織承諾（價值努力承諾、留職承諾）有差異。

首先藉由 t 檢定與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) 以檢定不同的「個人特質變項」對於「組織承諾」構面是否存在顯著的差異情形，若其結果有達到顯著的差異情形時，則利用 Scheffe 多重比較以辨認特定群組間的差異是否達到顯著水準，並且進一步比較特定群組間的差異狀況。

在「性別」方面，藉由 t 檢定得知：在組織承諾構面的「價值努力承諾」與「留職承諾」上，並無顯著性差異，如表 4-19 所示：

表 4-19 性別對組織承諾構面之差異分析表

| 組織承諾構面 | 性別 | Mean | T 值 | P 值 |
|--------|----|------|-------|-------|
| 價值努力承諾 | 男性 | 3.40 | 0.373 | 0.478 |
| | 女性 | 3.38 | | |
| 留職承諾 | 男性 | 3.17 | 0.359 | 0.703 |
| | 女性 | 3.14 | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究自行整理

在「婚姻狀況」方面，藉由 t 檢定得知：在組織承諾構面的「價值努力承諾」與「留職承諾」上，並無顯著性差異，如表 4-20 所示：

表 4-20 婚姻狀況對組織承諾構面之差異分析表

| 組織承諾構面 | 婚姻狀況 | Mean | T 值 | P 值 |
|--------|------|------|-------|-------|
| 價值努力承諾 | 未婚 | 3.41 | 0.567 | 0.542 |
| | 已婚 | 3.37 | | |
| 留職承諾 | 未婚 | 3.16 | 0.247 | 0.843 |
| | 已婚 | 3.14 | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究自行整理

在「年齡」方面，由於樣本的回收結果，年齡 56 歲以上的人次數只有 1 人，因此合併至年齡 46~55 歲中，使年齡 46~55 歲成爲年齡 46 歲以上。藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織承諾構面的「價值努力承諾」與「留職承諾」上，並無顯著性差異，如表 4-21 所示：

表 4-21 年齡對組織承諾構面之差異分析表

| 組織承諾構面 | 年齡 | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|--------|--------|------|-------|-------|--------------|
| 價值努力 | 25 歲以下 | 3.38 | 0.958 | 0.413 | — |

| | | | | | |
|------|---------|------|-------|-------|---|
| 承諾 | 26~35 歲 | 3.37 | | | |
| | 36~45 歲 | 3.38 | | | |
| | 46 歲以上 | 3.62 | | | |
| 留職承諾 | 25 歲以下 | 3.15 | 1.168 | 0.322 | — |
| | 26~35 歲 | 3.10 | | | |
| | 36~45 歲 | 3.22 | | | |
| | 46 歲以上 | 3.33 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

在「教育程度」方面，藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織承諾構面的「價值努力承諾」與「留職承諾」上，並無顯著性差異，如表 4-22 所示：

表 4-22 教育程度對組織承諾構面之差異分析表

| 組織承諾構面 | 教育程度 | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|--------|------------|------|-------|-------|--------------|
| 價值努力承諾 | 高中(職)(含以下) | 3.51 | 0.656 | 0.520 | — |
| | 大學(專) | 3.38 | | | |
| | 研究所以上 | 3.20 | | | |
| 留職承諾 | 高中(職)(含以下) | 3.22 | 0.255 | 0.775 | — |
| | 大學(專) | 3.15 | | | |
| | 研究所以上 | 3.00 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

在「服務年資」方面，由於樣本的回收結果，服務年資 31 年以上的人次數只有 1 人，因此合併至服務年資 21~30 年中，使服務年資 21~30 年成為服務年資 21 年以上。藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織承諾構面的「價值努力承諾」與「留職承諾」上，並無顯著性差異，如表 4-23 所示：

表 4-23 服務年資對組織承諾構面之差異分析表

| 組織承諾 構面 | 服務年資（含合併前） | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|------------|------------|------|-------|-------|--------------|
| 價值努力 承諾 | 5 年以下 | 3.38 | 0.853 | 0.466 | — |
| | 6~10 年 | 3.33 | | | |
| | 11~20 年 | 3.42 | | | |
| | 21 年以上 | 3.56 | | | |
| 留職承諾 | 5 年以下 | 3.12 | 0.910 | 0.437 | — |
| | 6~10 年 | 3.13 | | | |
| | 11~20 年 | 3.18 | | | |
| | 21 年以上 | 3.39 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

在「職位」方面，藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織承諾構面的「價值努力承諾」與「留職承諾」上，並無顯著性差異，如表 4-24 所示：

表 4-24 職位對組織承諾構面之差異分析表

| 組織承諾 構面 | 職位 | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|------------|--------|------|-------|-------|--------------|
| 價值努力 承諾 | 專員 | 3.36 | 1.609 | 0.187 | — |
| | 副理 | 3.49 | | | |
| | 經理 | 3.73 | | | |
| | 資深經理以上 | 3.58 | | | |
| 留職承諾 | 專員 | 3.12 | 2.053 | 0.106 | — |
| | 副理 | 3.22 | | | |
| | 經理 | 3.37 | | | |
| | 資深經理以上 | 3.67 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

在「原屬銀行」方面，藉由單因子變異數分析檢定得知：在組織承諾構面的「價值努力承諾」與「留職承諾」上，皆有顯著性差異。

進一步利用 Scheffe 多重比較得知，在「價值努力承諾」構面上，F 銀行大於 T 銀行、F 銀行大於合併後入行；在「留職承諾」構面上，F 銀行大於 T 銀行。

因此，可以知道 A 銀行的員工中，原屬於 F 銀行的員工在 T 銀行與 F 銀行合併後，在價值努力承諾上，較原屬於 T 銀行的員工注重且認同、原屬於 F 銀行的員工在價值努力承諾上，較原屬於 T 銀行的員工注重且認同；原屬於 F 銀

行的員工在 T 銀行與 F 銀行合併後，在留職承諾上，較原屬於 T 銀行的員工注重且認同，如表 4-25 所示：

表 4-25 原屬銀行對組織承諾構面之差異分析表

| 組織承諾 構面 | 原屬銀行 | Mean | F 值 | P 值 | Scheffe 多重比較 |
|------------|-------|------|-------|---------|-----------------------------|
| 價值努力 承諾 | T 銀行 | 3.32 | 5.634 | 0.004** | F 銀行 > T 銀行 F 銀行 > 合併後入行 |
| | F 銀行 | 3.53 | | | |
| | 合併後入行 | 3.29 | | | |
| 留職承諾 | T 銀行 | 3.07 | 3.704 | 0.026* | F 銀行 > T 銀行 |
| | F 銀行 | 3.28 | | | |
| | 合併後入行 | 3.13 | | | |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

第六節 組織變革認知構面對組織承諾構面之差異性分析

本節主要探討 A 銀行員工的組織變革認知構面是否會對組織承諾構面有顯著性差異與相關性。目的為驗證假設三：A 銀行員工的組織變革認知（合併的效益性、員工溝通協調、員工權益保障）與組織承諾（價值努力承諾、留職承諾）有相關。

經由相關分析檢定得知：A 銀行的員工在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」上，與組織承諾構面的「價值努力承諾」、「留職承諾」分別達到顯著正相關；在組織變革認知構面的「員工權益保障」上，與組織承諾構面的「價值努力承諾」為無顯著負相關，與組織承諾構面的「留職承諾」為顯著負相關。

因此，根據研究結果，可以知道 A 銀行的員工，在 T 銀行與 F 銀行的合併案中，對於「合併的效益性」有越高的認知，則有越高的「價值努力承諾」與「留職承諾」；同樣地，對於「員工溝通協調」有越高的認知，也有越高的「價值努力承諾」與「留職承諾」；但是，對於「員工權益保障」有越高的認知，卻有越低的「留職承諾」。

有關組織變革認知構面對組織承諾構面之差異性分析，如表 4-26 所示：

表 4-26 組織變革認知構面對組織承諾構面之差異性分析表

| | 組織承諾構面 | | | |
|--------------|--------|---------|--------|---------|
| | 價值努力承諾 | | 留職承諾 | |
| 組織變革認知 構面 | 相關係數 | P 值 | 相關係數 | P 值 |
| 合併的效益性 | 0.603 | 0.000** | 0.435 | 0.000** |
| 員工溝通協調 | 0.488 | 0.000** | 0.371 | 0.000** |
| 員工權益保障 | -0.011 | 0.423 | -0.110 | 0.027* |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$

資料來源：本研究整理

第七節 本章小結

一、研究假設驗證結果

假設一：A 銀行員工的個人特質對組織變革認知有差異

根據前述的研究資料分析可以發現：A 銀行員工的個人特質變項在「年齡」、「服務年資」、「原屬銀行」上，對於組織變革認知構面有顯著性差異；在「性別」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「職位」上，對於組織變革認知構面無顯著性差異。因此假設一：A 銀行員工的個人特質對組織變革認知有差異，部分成立。

有關個人特質變項對組織變革認知構面之差異分析，如表 4-27 所示：

表 4-27 個人特質變項對組織變革認知構面之差異分析表

| | 組織變革認知構面 | 顯著性 |
|------|----------|-----|
| 性別 | 合併的效益性 | — |
| | 員工溝通協調 | — |
| | 員工權益保障 | — |
| 年齡 | 合併的效益性 | ** |
| | 員工溝通協調 | * |
| | 員工權益保障 | * |
| 婚姻狀況 | 合併的效益性 | — |
| | 員工溝通協調 | — |
| | 員工權益保障 | — |

| | | |
|------------|--------|----|
| 教育程度 | 合併的效益性 | — |
| | 員工溝通協調 | — |
| | 員工權益保障 | — |
| 服務年資（含合併前） | 合併的效益性 | ** |
| | 員工溝通協調 | * |
| | 員工權益保障 | — |
| 職位 | 合併的效益性 | — |
| | 員工溝通協調 | — |
| | 員工權益保障 | — |
| 原屬銀行 | 合併的效益性 | ** |
| | 員工溝通協調 | ** |
| | 員工權益保障 | — |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

假設二：A 銀行員工的個人特質對組織承諾有差異

根據前述的研究資料分析可以發現：A 銀行員工的個人特質變項在「原屬銀行」上，對於組織承諾構面有顯著性差異；在「性別」、「年齡」、「婚姻狀況」、「教育程度」、「服務年資」、「職位」上，對於組織承諾構面無顯著性差異。因此假設二：A 銀行員工的個人特質對組織承諾有差異，部分成立。

有關個人特質變項對組織承諾構面之差異分析，如表 4-28 所示：

表 4-28 個人特質變項對組織承諾構面之差異分析表

| | 組織承諾構面 | 顯著性 |
|------------|--------|-----|
| 性別 | 價值努力承諾 | — |
| | 留職承諾 | — |
| 年齡 | 價值努力承諾 | — |
| | 留職承諾 | — |
| 婚姻狀況 | 價值努力承諾 | — |
| | 留職承諾 | — |
| 教育程度 | 價值努力承諾 | — |
| | 留職承諾 | — |
| 服務年資（含合併前） | 價值努力承諾 | — |
| | 留職承諾 | — |
| 職位 | 價值努力承諾 | — |
| | 留職承諾 | — |
| 原屬銀行 | 價值努力承諾 | ** |
| | 留職承諾 | * |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

資料來源：本研究自行整理

假設三：A 銀行員工的組織變革認知與組織承諾有相關

根據前述的研究資料分析可以發現：A 銀行員工在組織變革認知構面的「合併的效益性」、「員工溝通協調」上，與組織承諾構面的「價值努力承諾」、「留職承諾」分別達到顯著正相關；在組織變革認知構面的「員工權益保障」上，與組

織承諾構面的「價值努力承諾」為無顯著負相關，與組織承諾構面的「留職承諾」為顯著負相關。因此假設三：A 銀行員工的組織變革認知與組織承諾有相關，完全成立。

有關組織變革認知構面對組織承諾構面之差異性分析簡表，如表 4-29 所示：

表 4-29 組織變革認知構面對組織承諾構面之差異性分析簡表

| | 組織承諾構面 | | | |
|----------|--------|-----|------|-----|
| | 價值努力承諾 | | 留職承諾 | |
| 組織變革認知構面 | 相關性 | 顯著性 | 相關性 | 顯著性 |
| 合併的效益性 | + | ** | + | ** |
| 員工溝通協調 | + | ** | + | ** |
| 員工權益保障 | - | — | - | * |

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ —表示無顯著性差異

+表示正相關 -表示負相關

資料來源：本研究自行整理

綜上所述，有關本研究假設驗證結果，如表 4-30 所示：

表 4-30 假設驗證結果表

| 研究假設 | | 驗證結果 |
|------|-----------------------|------|
| 假設一 | A 銀行員工的個人特質對組織變革認知有差異 | 部分成立 |
| 假設二 | A 銀行員工的個人特質對組織承諾有差異 | 部分成立 |
| 假設三 | A 銀行員工的組織變革認知與組織承諾有相關 | 完全成立 |

資料來源：本研究自行整理

二、研究假設主要發現

(一) A 銀行員工的個人特質對組織變革認知的關係

在「年齡」方面，可以知道 A 銀行的員工中，在「合併的效益性」上，只有年齡 36~45 歲的平均數 2.91 低於構面的平均數 3.163，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，年齡越輕的員工對於合併的效益性的認知越高；在「員工溝通協調」上，只有年齡 36~45 歲的平均數 2.59 低於構面的平均數 2.807，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，年齡越輕的員工對於員工溝通協調的認知越高，唯不論是構面或各群組的平均數皆小於 3，代表 A 銀行的員工，不論年齡大小，在 T 銀行與 F 銀行合併後，對於員工溝通協調上並不滿意；在「員工權益保障」上，只有年齡 25 歲以下的平均數 3.24 低於構面的平均數 3.374，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，年齡 36~45 歲的員工對於員工權益保障的認知，較年齡 25 歲以下的員工高。

在「服務年資」方面，可以知道 A 銀行的員工中，在「合併的效益性」上，只有服務年資 5 年以下的平均數 3.32 高於構面的平均數 3.163，進一步利用

Scheffe 多重比較得知，服務年資 5 年以下的員工對於合併的效益性的認知，較服務年資 6~10 年與服務年資 11~20 年的員工高；在「員工溝通協調」上，只有服務年資 5 年以下的平均數 2.90 與服務年資 21 年以上的平均數 2.86 高於構面的平均數 2.807，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，服務年資 5 年以下的員工對於員工溝通協調的認知，較服務年資 11~20 年的員工高，唯不論是構面或各群組的平均數皆小於 3，代表 A 銀行的員工，不論服務年資長短，在 T 銀行與 F 銀行合併後，對於員工溝通協調上並不滿意。

在「原屬銀行」方面，可以知道 A 銀行的員工中，在「合併的效益性」上，只有原屬於 T 銀行的平均數 3.03 低於構面的平均數 3.163，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，原屬於 F 銀行的員工對於合併的效益性的認知，較原屬於 T 銀行的員工高；在「員工溝通協調」上，只有原屬於 T 銀行的平均數 2.68 低於構面的平均數 2.807，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，原屬於 F 銀行與合併後入行的員工對於員工溝通協調的認知，較原屬於 T 銀行的員工高，唯不論是構面或各群組的平均數皆小於 3，代表 A 銀行的員工，不論原屬於何銀行或合併後入行，在 T 銀行與 F 銀行合併後，對於員工溝通協調上並不滿意。

（二）A 銀行員工的個人特質對組織承諾的關係

在「原屬銀行」方面，可以知道 A 銀行的員工中，在「價值努力承諾」上，只有原屬於 F 銀行的平均數 3.53 高於構面的平均數 3.386，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，原屬於 F 銀行的員工對於 A 銀行的價值努力承諾，較原屬於 T 銀行與合併後入行的員工高；在「留職承諾」上，只有原屬於 F 銀行的平均數 3.28 高於構面的平均數 3.147，進一步利用 Scheffe 多重比較得知，原屬於 F 銀行的員工對於 A 銀行的留職承諾，較原屬於 T 銀行的員工高。

(三) A 銀行員工的組織變革認知與組織承諾的關係

根據研究結果，可以知道 A 銀行的員工，在 T 銀行與 F 銀行的合併案中，對於「合併的效益性」有越高的認知，則有越高的「價值努力承諾」與「留職承諾」；同樣地，對於「員工溝通協調」有越高的認知，也有越高的「價值努力承諾」與「留職承諾」；但是，對於「員工權益保障」有越高的認知，卻有越低的「留職承諾」。