

# 民營化組織變革環境下之員工變革態度模式研究 - 以漢翔公司為例

廖敏利、黃開義

E-mail: 9221554@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

國營事業民營化過程中，員工抗拒因素經常是造成民營化失敗的主要原因。隨著世界經濟發展情勢的國際化與自由化，民營化已是經濟發展擋不住的潮流，但大部份國營事業員工因憂慮未來不確定性而抗拒組織變革。本研究採取個案分析法，以漢翔公司推動民營化之員工為探討對象，探討個人成就動機、工作滿足及組織文化，與員工變革態度間關係之實證研究。本研究採用多構面研究架構，依個人成就動機層面、工作層面及組織層面等相關預測變項，包括了個人成就動機、工作滿足及組織文化等，以民營化變革認知、工會認知、公司承諾與工會承諾為中介變項，透過蒐集資料、構面選定、問卷設計、樣本選取及問卷調查等，並運用信度分析、敘述性統計分析、變異數分析、Pearson積差相關分析、多元逐步回歸分析及路徑分析等方法，以建立國營事業民營化組織變革環境下員工變革態度預測模式。提出七點研究結論如下：1、不同年齡、婚姻狀態、服務年資、薪資、職位之員工，與民營化變革態度存在顯著差異。2、員工之成就動機與變革態度存在顯著正相關。3、員工工作滿足之升遷滿足與變革態度存在顯著正相關。4、組織文化在民營化員工變革態度上沒有存在顯著差異關係。5、員工之民營化變革認知與變革態度存在顯著正相關。6、成就動機及工作滿足透過『變革認知』對員工變革態度產生顯著中介影響。7、變革認知之『員工權益認知』對支持民營化變革態度之預測力最強。

關鍵詞：民營化；組織文化；變革態度；公司承諾；工會承諾；組織變革；成就動機；工作滿足

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii	中文摘要	iv	英文摘要	iv
要	vi	誌謝	viii	目錄	viii
錄	ix	圖目錄	xii	表目錄	xii
錄	xiii	第一章 緒論 第一節 研究背景與動機	1	第二節 研究目的與範圍	2
制	5	第三節 研究步驟	3	第四節 研究限制	3
化	8	第五節 論文結構	6	第二章 文獻探討 第一節 國營事業民營化	8
獻	13	第二節 成就動機之相關文獻	12	第三節 工作滿足之相關文獻	12
獻	23	第四節 組織文化之相關文獻	17	第五節 工會認知之相關文獻	17
獻	30	第六節 公司承諾之相關文獻	26	第七節 工會承諾之相關文獻	26
構	39	第八節 組織變革之相關文獻	32	第三章 研究方法 第一節 研究架構	39
象	43	第二節 研究假說	41	第二節 研究對象	43
法	51	第三節 研究對	41	第三節 研究對象	43
人背景資料分析	55	第四節 研究工具	44	第五節 施測方法	51
定	60	第五節 統計分析	52	第四章 研究成果與實證分析 第一節 個人背景資料分析	55
之多因子變異數分析	70	第六節 各研究變項之敘述性統計分析	58	第二節 各研究變項之敘述性統計分析	58
析	73	第七節 信度檢定	60	第三節 信度檢定	60
論	79	第八節 個人背景資料在變革態度變項上分析	65	第四節 個人背景資料在變革態度變項上分析	65
研究之建議	92	第九節 各變項間之Pearson積差相關分析	71	第五節 組織文化與變革態度變項之多因子變異數分析	70
圖目錄 圖1-1 研究步驟圖	3	第十節 多元逐步迴歸分析	73	第六節 各變項間之Pearson積差相關分析	71
Diamond	33	第十一節 研究假說之驗證結論	74	第七節 多元逐步迴歸分析	73
圖	76	第五章 結論與建議 第一節 研究發現與結論	82	第八節 路徑分析	73
義	9	第二節 對管理實務與後續研究之建議	92	第九節 研究假說之驗證結論	74
彙整表	16	參考文獻	96	第十節 論文研究問卷	107
組織文化之功能	22	圖目錄 圖1-1 研究步驟圖	3	圖目錄 圖1-1 研究步驟圖	3
義	26	圖2-1 認知工會的觀念架構圖	24	圖2-1 認知工會的觀念架構圖	24
因	36	圖2-2 Leavitt Diamond	33	圖2-2 Leavitt Diamond	33
究	38	圖3-1 研究架構圖	39	圖3-1 研究架構圖	39
		圖4-1 路徑分析之因果模式圖	76	圖4-1 路徑分析之因果模式圖	76
		圖4-2 主要路徑之子構面因果模式圖	78	圖4-2 主要路徑之子構面因果模式圖	78
		表目錄 表2-1 民營化之定義	9	表目錄 表2-1 民營化之定義	9
		表2-2 工作滿足之定義	13	表2-2 工作滿足之定義	13
		表2-3 工作滿足與個人背景資料相關文獻彙整表	16	表2-3 工作滿足與個人背景資料相關文獻彙整表	16
		表2-4 組織文化之定義	18	表2-4 組織文化之定義	18
		表2-5 組織文化之類型	21	表2-5 組織文化之類型	21
		表2-6 組織文化之功能	22	表2-6 組織文化之功能	22
		表2-7 對工會的認知與態度之相關研究表	25	表2-7 對工會的認知與態度之相關研究表	25
		表2-8 公司承諾的定義	26	表2-8 公司承諾的定義	26
		表2-9 公司承諾之相關研究	29	表2-9 公司承諾之相關研究	29
		表2-10 工會承諾模式之定義	31	表2-10 工會承諾模式之定義	31
		表2-11 變革態度之定義	35	表2-11 變革態度之定義	35
		表2-12 抗拒組織變革的原因	36	表2-12 抗拒組織變革的原因	36
		表2-13 減少變革抗拒的方法	37	表2-13 減少變革抗拒的方法	37
		表2-14 民營化組織變革態度之相關研究	38	表2-14 民營化組織變革態度之相關研究	38
		表4-1 公司組織人力配置與抽樣實施情形對照表	55	表4-1 公司組織人力配置與抽樣實施情形對照表	55
		表4-2 回收樣本者基本資料分析		表4-2 回收樣本者基本資料分析	

表-----57	表4-3 研究變項之平均數、標準差、得分率與全距統計表---60	表4-4 各研究變項及構面之信度檢定
表-----64	表4-5 性別在變革態度上之t檢定摘要表-----65	表4-6 年齡在變革態度上之檢定摘要
表-----66	表4-7 不同年齡級距在變革態度上之多重比較分析表-----66	表4-8 教育程度在變革態度上之檢定摘要
表-----66	表4-9 婚姻狀況在變革態度上之t檢定摘要表-----66	表4-10 服務年資在變革態度上之檢定摘要
表-----67	表4-11 不同年資級距在變革態度上之多重比較分析表-----67	表4-12 薪資在變革態度上之檢定摘要
表-----68	表4-13 不同薪資級距在變革態度上之多重比較分析表-----68	表4-14 工作性質在變革態度上之檢定摘要
表-----68	表4-15 不同工作性質在變革態度上之多重比較分析表-----68	表4-16 職位在變革態度上之檢定摘要
表-----69	表4-17 不同職位級距在變革態度上之多重比較分析表-----69	表4-18 單位(一級)人數在變革態度上之檢定
摘要表-----70	表4-19 部門人數在變革態度上之檢定摘要表-----70	表4-20 組織文化與變革態度之三因子變異數分析
摘要表-----71	表4-21 預測變項與民營化變革態度之相關係數表-----71	表4-22 中介變項與民營化變革態度間之相關係數
表-----72	表4-23 以變革態度為效標變項之逐步分析摘要表-----74	表4-24 路徑係數表-----75
表4-25 子構面複迴歸與路徑分析表-----77	表4-26 路徑分析之影響效果分析表-----79	表4-27 研究假
說驗證結果彙整表-----79	表5-1 個人背景資料與民營化變革態度檢定結果彙整表-----85	表5-2 民營化員工變
革態度相關研究結果比較表-----89		

## 參考文獻

- 中文部分: 1.丁虹, 1987, 企業文化與組織承諾之關係研究, 政治大學企業管理研究所博士論文。 2.方冠棋, 2001, 企業文化、組織氣候與員工工作滿足對公司承諾之影響研究, 大葉大學工業工程研究所碩士論文。 3.王天佑, 2001, 公營事業員工對民營化組織溝通與變革認知之研究, 中央社會文化學報第12期, P45-84。 4.李慰遲, 1995, 民營化探源, 公營事業民營化快訊, 第3期, 中山大學國有企業經營管理研究室, 高雄, 第23頁。 5.李美枝, 1984, 「社會心理學」, 台北:大洋出版社。 6.李漢盈, 1994, 組織變革中員工態度之研究-我國國營電信事業員工的調查分析, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。 7.吳定, 1996, 組織發展理論與技術, 天一圖書公司, 台北, 第291-292頁。 8.吳知賢, 1994, 組織文化剖析, 研考雙月刊, 第18卷, 第2期, p.p. 45-60。 9.吳明隆, 2000, SPSS統計應用實務。 10.吳崇權, 1993, 公營事業移轉民營股權轉讓方式, 財稅研究, 第25卷, 第3期。 11.吳靜吉、潘養源、丁興祥, 1979, 內外控取向與工作滿足績效之關係, 政大學報。 12.吳萬益, 1996, 企業組織文化決策模式與經營策略之研究, 中鋼與台塑模式之實證研究, 亞太管理評論, 第2卷, 第1期, pp.70-77。 13.何炳賢, 1995, 國營事業民營化留用員工工作態度之探討 - 中石化公司實證研究, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。 14.河野豐弘, 1992, 「改造企業文化」, 彭懷中譯, 台北:遠流出版社。 15.林建山, 1999, 「民營化規劃與執行實務探討」, 環球經濟社。 16.林至康, 1997, 台鐵員工面臨民營化變革之態度分析, 國立海洋大學河海工程學研究所。 17.林傑斌、劉明德, 2002, SPSS 10.0 與統計模式建構, 文魁資訊股份有限公司。 18.林傑斌、劉明德、陳湘, 2003, SPSS 11 統計分析實務設計寶典, 博碩文化股份有限公司。 19.邱欽庭, 1982, 抗拒組織改變的相同因素研究, 台灣大學商學研究所碩士論文。 20.邱玉桂, 2002, 國營事業民營化過程中之員工變革態度模式研究, 大葉大學工業工程研究所碩士論文。 21.俞慧芸, 1995, 政府科技專案技術移轉模式與移轉績效之研究-以台灣電子資訊產業為例, 中山大學企業管理研究所博士論文。 22.柯凱瑜, 2001, 「影響組織變革抗拒因素之探討」, 國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。 23.柯惠玲, 1994, 個人特質事業發展與組織承諾關係之研究, 國立政治大學企業管理研究所博士論文。 24.施顏祥, 1997, 民營化之路:公營事業民營化理論與實務探索, 台北:中華民國管理科學學會, 頁13。 25.姜占魁, 1985, 行政學, 台北:五南書局。 26.徐永昌, 1999, 企業願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之關係研究, 成功大學企業管理研究所碩士論文。 27.徐敏莉, 2001, 中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究 - 以中區分公司為例, 朝陽科技大學企業管理研究所。 28.徐培能, 2002, 民營化組織變革環境下之公司承諾模式研究, 大葉大學工業工程研究所碩士論文。 29.徐聯恩, 1996, 企業變革系列研究, 第一章,第二章,第三章。 30.孫世昌, 1998, 影響工會承諾與工會參與之相關因素探討-以高雄地區1000人以上產業工會為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 31.曹育誌, 1997, 工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究, 文化大學國際企業管理研究所碩士論文。 32.許士軍, 1977, 工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討及實證研究, 國立政治大學學報。 33.許士軍, 1993, 管理學, 東華書局。 34.許朝茂, 1995, 民營化對國營事業員工就業決策之研究, 文化大學勞工研究所碩士論文。 35.許朝欽, 2000, 組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究 - 台灣某一商業銀行之個案研究, 朝陽大學工業工程與管理研究所碩士論文。 36.黃開義, 1984, 工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響, 中原大學機械研究所碩士論文。 37.黃英忠、吳融枚, 1996, 企業文化對員工工作態度的影響-以面臨民營化變革之公營事業為例, 台灣銀行季刊第五十二卷第二期。 38.黃宛莉, 1996, 人力資源管理對組織承諾工作滿足關係之研究 - 以銀行業為例, 東吳大學企業管理研究所碩士論文。 39.黃穎隆, 1998, 國營企業員工對組織變革的認知與支持因素之研究 - 以中國石油公司為例, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。 40.黃昌宏, 1990, 員工面臨民營化變革之態度分析-以航空貨物集散站開放民營為例, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。 41.張世民, 1997, 領導型態與工作特性對員工工作滿足影響之相關研究 - 以中部地區企業之員工為例, 東海大學工業工程研究所碩士論文。 42.張春興, 1989, 心理學, 三民書局。 43.張玉山, 2000, 市場與社會之間--公共服務民營化之挑戰, 公營事業評論第二卷第二期。 44.張峻源, 2001, 組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究 - 以中央信託局為例, 國立成功大學企業管理研究所。 45.陳心玲, 2001, 國營事業民營化過程中人才外移對於產業所造成知識外溢效果之研究-以漢翔公司為例。 46.陳同柏, 1996, 組織變革中員工態度之研究 - 以中油公司民營化變革為例, 國立中興大學企業管理研究所。 47.陳永明, 1999, 台電員工屬性與工作價值觀對民營化組織變革態度之研究, 東吳大學企業管理研究所。 48.陳忠謙, 1995, 企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究-以台灣石化業為例, 國

立成功大學企業管理研究所碩士論文。 49.陳思倫, 1994, 「建立遊樂區管理模式之研究 - 以管理之認知為例」, 台灣省政府研究發展考核委員會。 50.陳明裕, 1994, 「公營事業移轉民營業務」。 51.陳孔淵, 2000, 國營事業員工對轉型民營化態度之探討 - 以台鹽實業股份有限公司為例, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。 52.陳慧芬, 1998, 組織文化的意義與功能, 台中師院學報, 第12期, p.p. 1-21。 53.陳國樑, 1995, 女性工業行銷人員人格特質、角色負荷、工作滿足, 組織承諾與離職意願關係之研究, 東吳大學企業管理研究所碩士論文。 54.楊靜芳, 1994, 員工對民營化變革之態度分析 - 以中國石油股份有限公司為例, 碩士論文, 東海大學企業管理研究所。 55.蔡調舜, 1998, 中華電信組織變革與員工態度之研究, 國立臺灣科技大學管理技術研究所碩士論文。 56.廖健文, 2001, 影響工會承諾與工會參與的相關因素探討, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 57.榮泰生, 2002, 企業研究方法, 五南圖書出版公司。 58.劉穎翰, 2002, 民營化組織變革環境下之工會承諾模式研究, 大葉大學工業工程研究所碩士論文。 59.鄭永忠, 1996, 大型醫院組織文化、組織運作、經營管理及經營績效之關係研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。 60.謝安田, 1982, 企業管理, 五南圖書出版公司, 台北, 第218-220頁。 61.鍾志明, 2000, 企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究-以臺灣地區主要企業集團為例, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。 62.鍾富榮, 2000, 國營事業員工對於民營化政策之認知與留職意願的探討-以中油、台電、台糖三公司為例, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 63.鍾慶輝, 1998, 企業文化、組織績效、製造策略與經營績效之關係研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。 64.顏廷如, 1995, 從個人因素探討金融從業人員之工作滿足, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。 英文部份: 1.Adams, 1963, " Toward an Understanding of Inequity ", Journal of Abnormal and Social Psychology, PD. 422-436. 2.Blum & Naylor, 1968, Industrial Psycholog, New York: Harper & Row Publisher Inc. 3.Chruden & Sherman, 1972, Personal Management, Philippine: South-Western Publishing Co. 4.Deal, T.E. and E.K. Allen, 1982, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA: Addison — Wesley. 5.Denison, D.R., 1990, " Corporate culture and Organizational Effectiveness ", New York: John Wiley & Sons. 6.Dyer,W.G.,1985, " The Cycle of Culture Evolution in Organization ", In Ralph Kilmann et.al., Gaining Control of Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass. 7.El Sawy, Omar A., 2001, " Redesigning Enterprise processes for e-business ", McGRAW — HILL International editions. 8.Fontaine, G., 1974, Social Comparison and some determinants of expected personal control and expected performance in a novel situation. Journal of Personality and Social Psychology, 29,487-496. 9.Fullagar,C., Gallagher , D.G.,Gordon,M.E.,and Clark, P.F., 1994, A model of the antecedents of early union commitment :The role of socialization experiences and steward Journal of Organizational Behavior,15:517-533. 10.Fullagar,C., Gallagher , D.G.,Gordon,M.E.,and Clark, P.F., 1995, Impact of early socialization on union commitment and participation: A longitudinal study.Journal of Applied Psychology, 80:147-157. 11.Herzberg, 1966, The Motivation to work, New York: John Wiley. 12.Hreebiniak, L.G. & Alutto, J.A., 1972, Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 17, p.p. 556-560. 13.Johnson, W. Roy., 1992, Public and Private and Sector Comparison of an Abbreviated Measure of Union Commitment. Journal of Collective Negotiations in the Public Sector,21:15-26. 14.Kanter, R. M., 1968, Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms In Auatopian Communities. American Sociological Review, 33:499-517. 15.Kenneth Wiltshire, 1988, Privatization — The British Experience. 16.Kotter, J. P. and Schlesingerr, L. A., 1979, " Choosing Strategies for Change", Harvard Review. 17.Leavitt, H. J., 1976, " Applied Organization Change in Industry ", In J. G. March eds, Handbook of Organization, Chicago: Rand McNally, PP.144-167. 18.Leavitt, H. J. and Shelly, M. (eds.), 1989, "New Perspective on Organization Research", New York: John Wiley. 19.Loh, Michael, 1998, " Managing Change in These Hard Times " . 20.Maier, K. F., 1995, "Psychology in Industry", Boston, Houghton mifflin Co. , P158-162. 21.McClelland, D.C., 1955, Some social consequences ofachievement motivation. In M.R. Jones (Ed.) Nebraska Symposium on Motivation (V.3) Lincoln ,NB: Nebraska University Press. 22.Mowday, Richard T., Porter, Lyman W.& Street, Richard M., 1982, " Employee-Organization Linkage, " Academic Press, New York,pp.30. 23.Pascale, R.T., and Athos, A.G., 1981, " The Art of Japanese Management ", New York: Simon & Schuster. 24.Parks,J.M.,Gallager,D.G., and Fullagar C., 1995, Operationalizing the outcomes of Union Commitment: The dimensionality of participation. Journal of Organ ization Bahavior,16:533-555. 25.Pettigrew, A.M., 1983, " On studying Organizational Cultures ", Administrative Science Quarterly, V. 28. 26.Petrock, F., 1990, "Corporate Culture Enhances Profits", HR Magazine, November, pp.64-66. 27.Porter, L.W., Strees, R.M., & Mowday, R.T., 1979, " The Measurement of Organizational Commitment " , Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, p.p. 224-227. 28.Porter & Smith, 1976, " Organization Commitment and Behavior and Human Performance " , Vol. 15, p.p. 87-98. 29.Porter & Steers & Mowday & Boulian, 1974, " Measurement of Organization Commitment: A Progress Report " , The Technical Report, No. 15, Department of Management, Graduate School of Management, Eugene, Oregan. 30.Robbins, S. P., 1990, " Organization Theory:Structure, Design, and Application " , San Diego: Prentice-Hall Inc.. 31.Robbins,S.P.,1993, " Organization Behavior:Concepts,Controversies, and Application " , 6th ed., Englewood Cliffs, NJ:Prentice —Hall Inc.. 32.Rokeach, Milton, 1968, " Beliefs, Attitudes and Values " , San Francisco, Jossey Buss, P.P.115. 33.Rosenberg, Deanne, 1993, " Eliminating Resistance to Change" Security Management, Vo1.37, ISS:1, pp.20-21. 34.Schein, E.H., 1989, " How Culture Forms, Develops, and Change " , In Ralph H. Kilmann et.al.(eds), Gaining Control of the Coporate Culture, San Francisco:Jossey-Bass. 35.Smith, 1969, The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Rand McNally, Chicago. 36.Smircich, L., 1983, " Concepts of Culture and Organization Analysis " Administrative Science Quarterly, p.p. 339-358. 37.Staniland, M., 1985, " What is Political Economy? A study of Social Theory and Underdevelopment " , Yale University Press. 38.Staw, B.M., 1977, Two Side of Commitment, Paper Presented at the National Academy of Management, Orlando, Florida. 39.Steers, R.M., 1997, Antecedents and Outcomes of Organization Commitment. Administrative Science Quarterly, 42: 46-56. 40.Trumbo, D. A., 1961, " Individual and Group Correlates of Attitudes toward Work- Related Change", Journal of Applied Psychology, Vo1.45, pp.338-344. 41.Vroom, 1964, Work and Motivation, New York: John Wiley & Sons Inc., Ch. 5, p.9. 42.Wallach, E. J., 1983, "Individuals and Organizations:The Cultural Match", Training and Development Journal,

