

國營事業組織變革政策推動過程中組織溝通與溝通品質之探討-以台糖公司為例

詹佳芬、朱寶青

E-mail: 9511409@mail.dyu.edu.tw

摘要

公營事業民營化是組織上的一項重大變革，由於在民營化過程中，終止員工公務人員的身分，對個人職業生涯及家庭生活產生衝擊，因此組織政策的推動將對員工有直接的影響，要減少員工的抗拒。公營事業改制為民營化與員工關係最為密切，員工對民營化何去何從其為關心，而民營化計畫成敗受到員工態度影響頗大，因此在推動民營化的過程中，應擬訂員工溝通計劃，有系統、全盤地與員工、工會充分直接溝通，在消極方面可去除員工疑慮，在積極方面可獲得員工全力支持，以使民營化作業能順利進行。選擇質化研究之個案研究為研究方法，採文獻分析與深度訪談二種方法，藉由蒐集他人所做研究相關文獻在比對與本文相關之資料，予以分析、歸納、整理其研究結果與建議，探討並兼採他人實證調查資料以為佐證。擬定出訪談對象及訪談大綱後，受訪者的工會幹部，在組織重大政策推動過程中均曾扮演積極的角色維護員工權益，因此也都有帶領員工進行抗爭或是參與大型抗爭的經驗。深入訪談了3名工會核心幹部，而基層員工因為處於組織溝通訊息傳遞的邊陲，就以滾雪球方式取樣，以了解其面對組織進行重大政策溝通的過程中，接收到溝通訊息的歷程以及因應的態度。因此針對研究主題做的初探性研究，除了了解組織當中之組織內部溝通與實際情況外，同時，針對溝通過程中找出溝通模式及其成效，以增進組織溝通的目標。組織常因架構的變動或人事的異動而漸進的改變整體的氛圍。本研究結論顯示，組織與員工的溝通對管理部門在作政策推行有積極的影響，讓員工有深層的涉入組織的變革規劃，員工體認到自己有受到重視及兼顧自身權益的狀況下，可以加速政策的推行及順利達成。良好的氛圍的培養並不容易，但要破壞卻非常簡單。有鑑於此，針對國營事業，作全面的、普遍的診斷，是有其必要進行改革與重整，以利順應市場自由競爭機制的考驗，期待能強化經營體質。

關鍵詞：國營事業、組織變革、組織溝通、溝通品質、台糖

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書.....	iii	中文摘要.....	iv	英文摘要.....	vi
誌謝.....	vii	目錄.....	ix	圖目錄.....	xi
表目錄.....	xii	第一章 緒論 第一節 研究動機與背景.....	1	第二節 研究問題與目的.....	3
第二章 文獻探討 第一節 組織變革.....	9	第二節 組織變革中的組織溝通.....	14	第三節 國營企業民營化.....	20
第三章 研究方法 第一節 研究分析架構.....	37	第二節 研究方法選取.....	38	第三節 資料的方法.....	48
第四節 研究對象.....	52	第四章 研究分析 第一節 員工對政策的認知.....	55	第二節 溝通認知差異.....	57
第三節 溝通管道的使用.....	58	第四節 通認知不協調.....	67	第五節 溝通媒介的成效.....	68
第五章 結論 第一節 結論.....	72	第二節 建議.....	77	第三節 研究限制.....	78
第四節 對後續研究的建議.....	79	參考文獻.....	80	附錄.....	89
圖目錄 圖2-1 5W溝通歷程.....	18	圖2-2 台糖公司民營化階段性的轉變.....	23	圖2-3 民營化作法.....	25
圖2-4 台糖現況的組織系統.....	32	圖2-5 台糖公司內部政策傳遞流程.....	36	表目錄.....	36
表1-1 組織溝通相關文獻之比較.....	4	表2-1 組織變革定義彙整.....	10	表2-2 組織溝通重點與進行步驟.....	19
表2-3 民營化的作法.....	25	表2-4 民營化的定義.....	26	表2-5 台糖公司組織變革分類表.....	30
表2-6 台糖公司組織變革之方式.....	31	表3-1 不同領導者的5W對照表.....	38	表3-2 訪談對象資料.....	53
表4-1 溝通政策內容.....	56	表4-2 使用正式溝通管道.....	65	表4-2 使用非正式溝通管道.....	67
表4-3 組織內溝通成效.....	71	表5-1 訪談結果歸納.....	76		

參考文獻

1. 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」,中大社會文化學報第12期。
2. 王孝遠(2004)。《組織文化、民營化變革認知、民營化變革態度對組織承諾之研究-以空軍二指部為例》。大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。
3. 王春展(1994),《國民小學組織溝通之研究》,國立師範大學教育研究所碩士論文。
4. 中國生產力中心(1999),「台糖公司組織變

革實施方案與步驟之研究」，台北:台糖公司委託研究計劃。5. 台糖公司(1996)，「台糖五十年」，台北:台糖公司。6. 台糖公司(2002)，「台糖公司民營化規劃報告」，台北:台糖公司。7. 台糖公司(2003)，「台糖公司信用評等報告」，台北:台糖公司。8. 尹衍樑(1988)，《組織變革策略對組織承諾之影響研究-以潤泰工業股份有限公司電腦化為例》，國立政治大學企業管理研究所博士論文。9. 石齊平、蔡妙珊(1994)，「公營事業民營化-論公經濟部門最適比例問題」，財稅研究，第22卷第3期。10. 司徒達賢等著(1993)，「國營事業經營管理策略」，中華民國管理科學學會出版。11. 司徒達賢(1999)，「非營利組織的經營管理」，台北:天下遠見出版社。12. 司徒達賢(1995)，「台灣國營事業的出路-民營化」，經濟前瞻。13. 朱柔若譯，Herzog, Thomas著(1996)，「社會科學研究方法與資料分析」。台北:揚智文化。14. 宋興洲、嚴祥鸞(1998)，「剖析公營事業私有化:理論與實務」，「民營化政策在臺灣-社會學的觀點研討會」，台北:中央研究院社會學研究所籌備處主辦。15. 邱毅(1998)，「台機變革再造失敗的癥結」，經濟前瞻，87.03.05:12刀127? 16. 台灣勞工陣線(1999)，「新國有政策-台灣民營化政策總批判」，台北:商業周刊。17. 吳定(1998)，「組織發展:理論與技術」，台北:天一圖書。18. 吳若予(1992)，「戰後臺灣公營事業之政經分析」，智庫叢書37，台北:業強。19. 吳秉思(1993)，「組織行為學」。台北:華泰。20. 李長貴(1975)，「組織社會心理學」，台北:台灣中華。21. 李慰遲(1995)，「民營化探源公營事業民營化快訊」，第3期。22. 李清杭(2005)，《台糖公司民營化之研究》，國立中山大學中山學術研究所碩士論文。23. 李元墩(1999)，「組織溝通研究之回顧與展望」，長榮管理學院學報，第59期，民88年。24. 林珠燕(2001)，《員工對民營化人力資源管理措施態度之研究。以台糖公司為例》，中國文化大學勞工研究所碩士論文。25. 林榮欽(1983)，「管理心理學」，台北:五南圖書公司。26. 林彩華譯(1996)，Michael Hammer&Steven A.Stanton著，「改造企業II」，台北:牛頓時代叢書。27. 俞依秀(1991)，「我國國立大學圖書館員對組織溝通滿意度之調查研究」，台北:漢美圖書。28. 俞慧芸(1998)，「公營事業民營化員工溝通架構之研究」，公營事業評論第一卷第二期。29. 徐聯恩譯(1997)，麥可·雷(Michael Ray)，艾倫·任茲勒(Alan Rinzler)著。「企業新典範:領導及組織變革策略」，30. 徐聯恩(1998)，「企業變革架構」，《中華管理評論》。31. 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碩士論文。32. 徐筱菁(1999)，「公營事業之法律概念」。公營事業評論第1卷第3期，136、137頁。33. 張紹勳(1999)，「E-mail的使用對組織溝通民主化的衝擊」，民意研究季刊，第210期，頁20-54。34. 張潤書(1993)，「行政學」，台北:三民書局。35. 梁瑞安(1990)，國民小學組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。36. 陳光榮(1999)，「組織變革之探討:以高科技產業為例」，經濟情勢暨評論。37. 陳師孟、林忠正、朱敬一、張清溪、施俊吉、劉錦添合著(1991)，「解構黨國資本主義-論臺灣官營事業之民營化」，澄社報告，台北:自立晚報社。38. 陳宏吉(2002)，《台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。39. 陳朝威(1991)，「公營事業民營化之問題與探討」，理論與政府季刊。40. 許士軍(1993)，「管理學」，台北:東華。41. 許士軍、林建三(2001)，「台糖公司民營化可行性後續執行方案之研究」，經濟部國營事業委員會，委託環球經濟社之研究報告。42. 許晉福譯(2003)，John Baldoni著，「向領導大師學溝通」，台北:麥格羅希爾。43. 葉匡時(2000)，「他們怎麼贏的」，台北:天下雜誌出版社。44. 康自立、莊柏年(1993)，「組織溝通與組織承諾」，職業教育學院學報，第2期，頁1-66。45. 游婷熙(2002)，《非營利性組織溝通品質之研究:以兩個社會團體為例》，大葉大學工業關係研究所碩士論文。46. 詹中原(1993)，「民營化政策-公共行政理論與實務之分析」，台北:五南圖書出版公司。47. 「勞工之友」(2006)，季刊第641期2006.05.10。48. 蔡文濱(1993)，《我國公營事業民營化員工權益問題之研究》。國立中正大學勞工研究所碩士論文。49. 蔡文濱(1993)，「我國公營事業民營化員工權益問題基本探討」，財稅研究，第25卷第3期。50. 鄭凱文(2001)，《國營事業民營化策略之探討》，國立成功大學工業管理學系，未出版碩士論文。51. 楊至甫(2002)，《內部行銷之實施及其對員工態度的影響-以某國營事業為例》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。52. 陳宏吉(2002)，《台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。53. 劉鳳文、左洪疇(1984)，「公營事業的發展」，台北:聯經出版事業公司。54. 劉泰英(1990)，「加速我國公營事業民營化與其應有作法」，理論與政策季刊，第5卷第1期，頁44-49 55. 衛民(1990)，「勞資關係-問題與對策」，台北:環球經濟社。56. 盧偉斯(1996)，「組織學習的原理與實際-組織溝通的觀點」，人事月刊，第23卷第4期，頁24-43 57. 蕭新煌主編(2000)，「非營利部門:組織與運作」，台北:巨流。58. 謝文盛(1993)，「公營事業民營化的步驟與方法」，財稅研究，第25卷第3期。59. 謝安田(1992)，「企業管理」，台北:五南。60. 謝文盛(1993)，「公營事業民營化的步驟與方法」，財稅研究，第25卷第3期，頁1-10。61. 薛琦(2001)，「民營化政策的回顧與展望」，現代化研究，第28卷，頁48-63 62. 嚴竹華(1999)，《溝通能力與溝通態度對溝通效能影響之研究》，中原大學企業管理研究所碩士論文。63. 經濟部國營事業委員會(2000)「經濟部所屬事業民營化」，台北:經濟部國營事業委員會。二、參考網站:1. 經濟建設委員會網站: <http://www.cepd.gov.tw/> 2. 國營事業委員會網站: <http://www.moeacnc.gov.tw/> 3. 奇摩新聞網站: <http://news.kimo.com.tw/> 4. Google網站: <http://www2/nsysu.edu.tw/> 三、參考報導《聯合報》，2005.10.04，第11版。四、英文部分 1.Ambir Levy & Uri Merry (1988), Assessing the Work Environment for Creativity, Academy of Management Journal, 39(5), Pp. 159 -1162. 2.Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Moss holder K.W., (1993), "Creating readiness for organizational change". Human Relations, 30(6), pp.203-213. 3.Calvin A. Kent. (1987) Entrepreneurship and the Privatizing of Government, New York, N.Y.: Quorum Book. 4.Chih-Chen Yin.(1994)" A Theoretical Perspective of State-Owned Enterprises and Privatization, pp.93-107? 5. Campbell, J. P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology," In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology (Vol.2), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp.687-732. 6.Culan M.J.,&Markus,M.L.(1987) "Information technologies." In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), Handbook of Organizational Communication, 420-443. Beverly Hills, CA: Sage. 7.Cumming, Thomas G & Huse. E.F.,(1989),"Organization Development and Change". St. Paul, Minn .West. 8.Denzin J. H.(1970), Behavior in Organizations, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois. 9.Greenbaum, H. H. (1982). The audit of Organizational communication. In D. D. White (ed.) Contemporary perspectives in organizational behavior. Boston: Ally & Bacon. 261-276. 10.Goldhaber, G.M.(1993) "Organizational communication", 6th ed. Dubuque, IA : Brown and

Benchmark. 11. Hammer, M. & Champy, J., (1993), "Reengineering the Corporation-a manifesto for business revolution". Hopper Business, New York. 12. Jeremy Bernerth., (2004). "Expanding Our Understanding of the Change Message". Human Resource Development Review. 13. Kotter, J.P. (1995). Leading Change: why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 59-67. 14. Lewis, W. A. (1964), The Principles of Economic Planning. London: George Allen & Unwin Ltd. 15. Lewin, K. (1989). Changing as three steps: unfreezing, moving, and freezing of group standards. In French, W.L., Bell, Jr. C. H., & Zawacki, R.A. (Eds.). Organizational Development: Theory, Practice, and Research. (3rd ed.). Homewood, IL: Irwin, 87. 16. McCormick, E.J & Daniel Ilgen (1980), "Industrial Psychology", London: George Allen & Unwin, 302. 17. M.E. Shaw & J. W. Wright (1967), "Scales for the Measurement of Attitudes", New York: McGraw-Hill Book, Corp. 18. Miller, H. E., and R. Katerberg (1995), "Evaluation of the Mobely Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover," Journal of Applied Psychology, Vol. 64, No. 5, pp. 509-517. 19. Peters Young and R. H. Waterman, In Search of Excellence, NY : Harper & Row. 20. Pirie, M. (1988), "Privatization: Theory, practice and Choice", Hants England : Wildwood House Ltd. Press. 21. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians." Journal of Applied Psychology, Vol.59, No.5. 22. Robbins, S.P. (1995). Organizational Theory: Structure Design, and Applications (5th ed). New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 23. Rotter, J.B. (1975) "Some problem and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement." Journal of Commitment, and Chemical Psychologies, Vol. 43 pp.56-67. 24. Salamon, Lester J. ed. (1989) Beyond Privatization: The Tools of Government Action, Washington, D.C.: Urban Institute. 25. Savas, E.S. "Privatization." In Encyclopedia of government And Politics, ed. Mary Hawk worth, and Maurine Kogan. London and New York: Routledge 2., (1990) 26. Scott, W., & Mitchell, T. (1976). "Organizational Theory: A Structural and behavioral analysis". Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 27. Shelby, A. N. (1994), "Communication quality as meta communication: A conceptual analysis." In L. Van Waas E. Would star, & P. van den Haven (Eds.), Functional communication quality, Utrecht studies in language and communication. 28. Shelby, A. N. (1988), "A Macro Theory of Management Communication", The journal of business communication, 25. 29. Shelby, A. N. (1998), "Communication quality revisited: exploring the link with persuasive effects." The journal of business communication, 35. 30. Silverman, D. (1968), "Formal Organization or Industrial Sociology: Toward a Social Action Analysis of Organization", Sociology, Vol.2. 31. Strauss, A. and Corbin J. (1990) "Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques." Newbury Park, CA : sage. 32. Taylor, J. C. (1973). Concepts and problems in studies of quality of the Working life -A report prepared for the Manpower Administration, U. S. Department of Labor. 33. Watson, Goodwin (1973), "Resistance to Change, In Gerald Zeiman (eds.)", Process Phenomena of Social Change, New York, Wiley, pp. 117-131. 34. Williams, F. (1989). "The new communications" (2nd Ed.) Belmont, California: Wadsworth Publishing Company. 35. World Bank. (1995). Bureaucrats in Business. Washington, DC: Oxford U. Press for the World Bank.