# A Study of Organizational Commutation and Commutation Quality in the Process of Organizational Change-Example of ...

## 詹佳芬、朱寶青

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

#### **ABSTRACT**

The government operated business run by private cap@al's turning is to organize up of a graveness change, in order to terminating employee the official business personnel's status in the run by private capital turn the process, to personal occupation career and home life creation pound at, so organization policy of the promotion will have direct influence to the employee, reduce the employee resists. The government operated business changes the system for the run by private capital turn to relate to with employee most closely, the employee turns to the run by private capital what should one do it in order to concern, and the run by private capital turns to plan success or failure is influenced by employee's attitude rather greatly, so in the process of pushing run by private capital to turn, should draw up employee, the communication plans, systematic, communicate with employee, labor union well and directly by and large, in the negative aspect can Cean employee's worry in uncertainty, at aggressive the aspect can acquire employee to support with all strength and can go on wheel with making the run by private capit3 turn homework. Choose the case study that the quality turns a research in order to study a method, adopt cultural heritage analysis and depth to interview two kinds of methods, by collection others does to study related cultural heritage is comparing to and this text related data, give analysis and induce, tidy up its research result and suggestion, inquire into also and adopt the inquisition data of the others substantial evidence to think substantial evidence. After draw-up visits to talk object and interview outline, the interviewee's labor union staff, in the process of organizing a major policy a promotion in all once played aggressive role to safeguard employee's rights, so all have already led employee to carry on aggro or participated experience of large aggro as wOI. Went deep in to interview 3 labor union core a staff; And grass-roots employee because be placed in an organization communication the message d0ivers of backland, receive the process of communication message and the attitude for responding from the taking a sample by rolling snow ball to understand that it faces organization to carry on major policy's communicating process. Therefore aim at the preliminary study that the research topic does research, in addition to understanding organization in the middle of organization inner part communication with actual the condition outside aims at to communicate to find out the communication mode and its result in the process to promote the target of organization communication in the meantime. Organize often because of the change of the fluctuation or personnel configured and gradually enter of change whole atmosphere. This research conclusion shows that organization and employee of the communication makes a policy to promote to have aggressive influence towards managing a section at, letting the employee ave to get involved deeply built-up change programming, the employee realize an oneself to have already been valued and look after both sides of the condition of the rights and privileges under, can accelerate a policy to promote and reach smoothly. The development of good atmosphere also allow of no easily, but want breakage very simple. Aim at state-run business in light of this, make completely of, widespread diagnosis, have it the necessity to carry on reform and regroup, for the convenience of adjusting the test of the market free competition mechanism, expecting can enhance to conduct constitution.

Keywords: State-run business, organize change, organize communication, communicate quality, Taiwan Sugar Corp

### Table of Contents

封i	面內頁 簽名頁 授權書	拍要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 組網	<sub></sub>	14 第三節 國常	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	第一節 員工對政策的	勺認
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	r的成效68 第3	丘章 結論 第一節 結論	72	第二節 建
議.	77 第三節 研乳	『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	1轉變	副2-3 民營化作法		25

圖2-4 台糖現況的組織	涿統	32圖2-5 1	台糖公司內部政策傳遞流程3	36 表目錄
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	<u> </u> 進行步驟	19 表2-3	3 民營化的作法	25
表2-4 民營化的定義		26 表2-5	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- <i>′</i>	1 不同領導者的5W對照表	38
表3-2 訪談對象資料		53 表4- <i>^</i>	1 溝通政策內容	56
表4-2 使用正式溝通管	道	65 表4-2		67
表4-3 組織內溝通成效	!	71 表5- <i>′</i>	1 訪談結果歸納	76

#### **REFERENCES**

一、中文部分 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:台灣申華。 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(MichaelRay),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), JohnBaldoni著,「 向領導大師學溝通」,台北:麥格羅希爾。 43.葉匡時(2000),「他們怎麽贏的」,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44-4955.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:o 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. K-otter, 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 Alien & Unwind 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 Alien 6 Unwin, 302. 8 ' M.E. Shaw & J. W. Wright (1967), "Scales for the Measurement of Attitudes", New York: Me Graw-Hill Book, Corp. 17. 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. 18.Peters Young and R. H. Waterman, In Search of Exellence, NY: Harper & Row. 19.Pirie, M. (1988), "Privatization: Theory, pratice and Choice", Hants England: Wildwood House Ltd. Press. 20.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. 21. Robbins, S.P. (1995). Organizational Theory: Structure Design, and Applications (5th ed). New Jersey: Prentice-Hall, Englewood Cliffs. 22.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. 23. Salamon, Lester J. ed. (1989) Beyond Privatization: The Tools of Government Action, Washington, D.C.: Urban Institute. Savas, E.S. "Privatization." In Encyclopedia of government And Politics, ed. Mary Hawk worth, and Maurine Kogan. London and New York: Rout ledge 2:,(1990) 24.Scott, W., & Mitchell, T. (1976). "Organizational Theory: A Structural and behavioral analysis". Home, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 25. Shelby, A. N. (1994), "Communication quality as meta communication: A conceptual analysis.". In L. Van Was E. Would star, & P. van den Haven (Eds.), Functional communication quality, Utrecht studies in language and communication. 26. Shelby, A. N. (1988), "A Macro Theory of Management Communication", The journal of business communication, 25, 27, Shelby, A. N. (1998), "Communication quality revisited: exploring the link with persuasive effects.". The journal of business communication, 35. 28. Silverman, D. (1968), "Formal Organization or Industrial Sociology: Toward a Social Action Analysis of Organization ", Sociology, Vol.2. 29. Strauss, A. and Corbin J. (1990) ' "Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques." ' Newbury Park, CA: sage. 30. Taylor, J. C. (1973). Concepts and problems in studies of quality of the Working life -A report prepared forthe Manpower Administration, U. S. Department of Labor. 31. Watson, Goodwin (1973), "Resistance to Change, In Gerald Zeiman (eds.)", Process Phenomena of Social Change, New York, Wiley, pp. 117-131. 32. Williams, F. (1989). "The new communications" (2nod Ed.) Belmont, California: Wads worth Publishing Company. 33. World Bank. (1995). Bureaucrats in Business. Washington, DC: Oxford U. Press for the World Bank.