

A Study on the Business Merger, Organizational Communication and Organizational Culture

林進安、蘇奉信

E-mail: 9608148@mail.dyu.edu.tw

ABSTRACT

This study is to explore organizational communication (corporate communication) and organizational culture (corporate culture) in enterprises where merge and acquisition strategies are implemented and to analyze the differences between organizational communication and organizational culture in enterprises implementing different types of merge and acquisition in hopes of that through scientific analytic method, the conclusions achieved will provide references for enterprises implementing strategies of merge and acquisition, so as to raise the success rate of the merge and acquisition of enterprises. This is a questionnaire study adopting various statistical analytical approaches to explore the differences between organizational communication and organizational culture. It is specifically conducted on different types (congeneric, vertical, horizontal, and conglomerate acquisitions) of enterprises having experiences in merge and acquisition before. The analytical results found that the different types of acquisition and merge can produce significant differences in organizational communication. In another finding that under different types of organizational culture, there are significant differences between acquisitions and organizational communication. Base on the research findings and conclusions, this study proposed suggestions for business operation and further study direction to successive researchers. It expects that enterprises can achieve in-depth understanding of and intensify their organizational communication and organizational culture when they are implementing merge and acquisition strategies so as to make the merge and acquisition of enterprises become smoother and to enhance their success rates.

Keywords : enterprise acquisition and merge, corporate communication, corporate ; before

Table of Contents

中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭	vi	內容目錄	vi
vii 表目錄	ix	圖目錄	ix
xi 第一章 緒論	1	第一節 研究背景	1
1 第二節 研究問題	2	第三節 研究目的	2
3 第二章 文獻探討	4	第一節 企業購併	4
4 第二節 組織溝通	11	第三節 組織文化	11
19 第三章 研究設計	33	第一節 研究架構	33
33 第二節 研究假設	34	第三節 變數、操作型定義與量表	34
34 第四節 研究對象與樣本	36	第五節 分析方法	36
38 第四章 樣本資料結果與分析	39	第一節 樣本敘述性統計與分析	39
39 第二節 信度統計分析	42	第三節 相關統計分析	44
44 第四節 t 檢定與單因子變異數分析	47	第五章 結論與建議	61
61 第一節 結論	61	第二節 研究限制與建議	65
65 參考文獻	66	附錄	66
研究問卷	82		

REFERENCES

一、中文部份 王泰允(1993), 企業購併實用, 台北:遠流出版社。司徒達賢(1997), 策略管理, 台北:遠流出版社。伍忠賢(2003), 企業購併聖經(增訂第6版), 遠流出版公司。江明河(1996), 警察組織溝通與工作滿足感關聯性之研究-以臺中縣市警察局各分局為例, 中央警察大學警政學系未出版之碩士論文。江岷欽(1993), 組織控制:管理過程中自我調適設計之探討, 國立政治大學行政管理學系未出版之碩士論文。余尚武, 江玉柏(1998), 影響企業併購成敗之因素策略探討, 經濟情勢暨評論季刊, 4(2)。吳盈潔(2001), 企業購併對組織文化與組織承諾之影響—以元大京華證券為例, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。吳燄修(1987), 組織文化之研究—理論與應用之探討, 國立政治大學公共行政學系未出版之碩士論文。李元墩(1999), 企業主管領導風格、員工溝通滿足水準及領導效能關係之研究—臺灣及大陸食品業之比較分析, 長榮學報, 49-64。林勤倫(2005), 企業購併財務績效研究, 大葉大學事業經營研究所未出版之

碩士論文。林文政(2000), 人力資源管理在企業併購之功能與角色, 企業機構併購理論與實務研討會。林瑞晉(1994), 企業文化領導型態與財務績效之探討, 中國文化大學國際企業管理研究所出版之碩士論文。林虹均(2005), 企業併購中勞工權益保障之相關問題研究, 中國文化大學勞動學系未出版之碩士論文。林朝夫(2000), 縣市政府教育局組織文化與組織效能之研究, 國立師範大學教育學系未出版之博士論文。河野豐弘(1992), 改造企業文化 - 如何使企業展現活力(彭德中譯), 台北:遠流出版社。胡美琳(2001), 非營利事業機構組織文化、轉型型領導與員工工作態度關係之研究 - 以南部七縣市政府為例, 長榮管理學院經營管理研究所未出版之碩士論文。洪春吉(1996), 資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與企業文化之比較, 管理學報, 14(3), 331-358。俞依秀(1990), 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。余坤東, 鍾志賢(2000), 人力資源控制型態對組織員工溝通氣候認知之影響探討, 中國行政, 68, 48-27。秦琍琍(2001), 公共電視企業文化、管理運作與組織溝通之關聯性研究, 政大廣播與電視, 17, 35-72。連哲輝(1991), 台灣企業多角化國際策略之研究, 國立政治大學國際貿易研究所未出版之碩士論文。許士軍(1997), 管理學, 台北:東華書局。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, 朝陽科技大學工業工程與管理系未出版之碩士論文。許雅鈴(2004), 企業購併人力資源整合問題之研究—以A藥廠為例, 東吳大學企業管理研究所未出版之碩士論文。許志強(1990), 企業文化對組織承諾之影響研究, 淡江大學管理科學研究所未出版之碩士論文。許傳亮(2005), 企業購併下工作壓力對員工組織承諾影響之研究—以台灣某紙業公司為例, 國立中正大學企業管理學系未出版之碩士論文。章雅惠(2001), 企業實施知識管理程度與領導類型、組織文化間之相關研究, 銘傳大學管理科學研究所未出版之碩士論文。章樺平(2002), 企業文化、人格特質與組織承諾關係之研究—以台灣糖業公司及統一企業為例, 國立屏東科技大學農企業管理學系未出版之碩士論文。張峻源(2000), 組織文化、組織承諾與組織變革態度之研—以中央信託局為例, 國立成功大學企業管理學系未出版之碩士論文。張雅芳(2000), 臺灣銀行業同業購併之可行性分析—以交銀、世華銀及中國國際商銀為例, 國立臺北大學財政學研究所未出版碩士論文。張立沅(2002), 併購對組織文化及員工工作態度間關係之實證研究—以台灣某二家進行併購之工具機公司為例, 朝陽科技大學工業工程與管理系未出版之碩士論文。張福成(2000), 企業併購之個案研究, 國立臺灣大學商學研究所未出版之碩士論文。張露如(2000), 公營銀行員工特徵、組織承諾及其對銀行合併態度之比較分析, 東吳企研所未出版碩士論文。張陳貞(1995), 企業文化、生涯動機與組織認定關係之研究, 大葉工學院事業經營研究所未出版之碩士論文。郭照榮(2000), 金融機構合併之考慮因素及其對象選擇, 金融財務, 5。陳宜宣(2001), 國中女校長溝通行為之研究:以兩位女校長為例, 國立台灣師範大學教育學系未出版之碩士論文。陳佩玲(2001), 組織因素對併購後績效影響之研究—以證券業為例, 逢甲大學企業管理研究所未出版碩士論文。陳月雲(2002), 企業購併員工壓力管理之研究, 元智大學管理研究所未出版之碩士論文。陳光榮(2002), 精省後中部辦公室就地安置之公務人員的心知覺、工作滿足及組織承諾之研究, 國立中正大學勞工研究所未出版之碩士論文。陳重志(2002), 購併後被併以司員工期望落差、知覺組織支持、組織承諾與工作壓力反應之關係探討, 國立東華大學國際企業研究所未出版之碩士論文。陳吳政(2002), 組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例, 國立成功大學企業管理研究所未出版碩士論文。陳進安, 張文陸(1997), 銀行購併之動機與經濟效益(上)、(下), 中國商銀月刊, 29-44。陳進安(2000), 美國銀行購併案例探討(上), 中國商銀月刊, 6月號。陳靜香(2004), 跨文化因素與組織公民行為之關聯研究—以台灣跨國企業兩岸員工為例, 橋光技術學院管理研究所未出版之碩士論文。陳義勝(1980), 企業主持人人格、組織結構與組織效果關係之研究, 國立政治大學企業管理學系未出版之博士論文。曹育誌(1977), 工作滿足感, 企業文化與組織忠誠度之關係研究, 中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。曹佳妮(1998), 新聞自動化系統與電視新聞部門組織溝通之研究—以民間全民電視台為例, 銘傳大學傳播管理研究所未出版之碩士論文。黃國華(2004), 個人變項、組織文化與員工對組織變革態度關係之研究—以花蓮地區公立醫院為例, 國立東華大學公共行政研究所未出版之碩士論文。黃大璋(2006), 教師組織溝通對組織承諾的影響, 大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。戚樹誠(1997), 探索企業主管的親信關係, 中山管理評論, 14(1)。彭鳳明(1996), 企業文化訓練對企業文化與組織承諾之影響, 靜宜大學管理科學研究所未出版之碩士論文。葉國華(2002), 員工人格特質、組織承諾與銀行合併態度之研究—以中國國際商業銀行為例, 國立高雄第一科技大學金融營運系未出版之碩士論文。楊天龍(1996), 企業購併動機與績效之探討—以台灣1000大製造業為例, 靜宜女子大學管理科學研究所未出版之碩士論文。楊宜哲(2003), 資訊電子業、鋼鐵業、紡織業之企業文化與組織溝通關係實證比較研究, 國立屏東科技大學企業管理研究所未出版之碩士論文。蔡文淵(1996), 企業員工溝通滿足量表發展之研究, 國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。蔡燕平(2004), 組織採用即時通訊軟體與組織溝通之研究—以MSN Messenger為例, 銘傳大學資訊管理研究所未出版之碩士論文。蔡艷如(2004), 台灣金融業合併之人事政策、人際互動行為與員工心態反應關係之研究, 中原大學企業管理學系未出版之碩士論文。蔡俊良(1994), 組織文化、員工生涯定位與其生涯發展需求、工作滿意度之相關研究, 國立彰化師範大學輔導學系未出版之碩士論文。鄭伯壘(1990), 企業文化價值觀的數量衡量, 中華心理學刊, 32, 31-49。簡明輝(2003), 獨特的中國大陸開發區發展模式:天津經濟技術開發區為例, 銘傳大學媒體空間設計學系未出版之碩士論文。盧正昕(1998), 銀行業購併的實務與趨勢, 華信金融季刊, 3。謝安田(1982), 企業管理, 台北:五南圖書公司。鍾從定(1999), 全球企業雙月刊, 企業購併風潮面面觀, 靜宜大學全球企業研究中心, 3。顏加松(2004), 數位時代新聞人員工作滿足感:科技使用、組織溝通與工作壓力之分析, 國立中正大學電訊傳播研究所未出版之碩士論文。顏惠玲(1993), 組織文化與績效, 國立中興大學公共行政及政策研究所未出版之碩士論文。蘇奉信(2004), 國際企業員工內部流動對工作承諾影響之研究, 中國文化大學國際企業管理研究所未出版之博士論文。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未出版之碩士論文。二、英文部份 Aker, D. A. (1986). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, Winter, 91-106. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan. Atkinson, R. C. (1972).?Nredients for a theory of instruction. *American Psychologist*, 27, 921-931. Allen, Natalie J., & Meryer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. Barry, B., & Crant, J. M. (2000). Dyadic Communication Relationships in Organizations: An Attribution/Expectancy Approach. *Organization Science*, 11(6), 648-664. Barnard, C. I., (1968). *The Functions of the Executive* (U. P. Buth Anniversary ed.). Cambridge: Harvard,

91-96. Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-28.

Business Week (1990). The Best and Worst Deals Of the 80s (Vol. 15), 40-45.

Cameron (1985). Culture congruence strength and type relationship to effective: Beyond Rational Management. In Daft, Richard L., (Ed.) (2001), *Organization Theory and Design*, Turlock, CA.: South-Western College Publishing.

Davis, K. (1962). *Human Relation in Business*. N.Y.: McGraw-Hill.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Denison, D., Hoijberg, R., & Quinn, R. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial. *Organizational Science*, 6(5), 524-540.

Deshpande, Rohit, John, U., Farley, & Frederick, E. Webster, Jr. (1989). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Drucker, P. F. (1982, Jan.). Why Some Mergers Work and Many More Don't. *Forbes*, 18, 36.

Dension, Daniel, R. (1984). *The Climate, Culture and Effectiveness of Work Organizations: A Study of Organizational Behavior and Financial Performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.

Fritz, M. B. W., S., Narasimhan, & H.S., Rhee (1998). Communication And coordination in the virtual office. *Journal of Management Information System*, 7-28.

Fish, Kraut, Root, & Rice (1993). Video as a Technology for Informal Communication. *Communications of the ACM*, 36(1), 48-62.

Greenbaum, H. H., (1982). *The Audit of Organizational Communication: Contemporary Perspectives in Organizational Behavior*. Boston: Allyn & Bacon, 261-272.

Haper & Row. Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 1983, 486-500.

Hofstede, G. (1982). Dimensions of National Cultures. *Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology*, 173-187.

Hofstede, G. (1991). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.

Jerminer, J. M. (1998). Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control. *Administration Science Quarterly*, 43(2), 235-256.

Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K., & Johnson, S. (1994). Differences Between Formal and Informational Communication Channel. *Journal of Business Communication*, 31(2), 111-126.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Psychology of Organization*. New York: Wiley & Sons.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 106-114.

Lewis, P. V. (1947). *Organizational Communication: The Essence of Effective Management*. Columbus, Ohio: Grid.

Lorsch, J. W., & E., MacIver. (1989). *Pawns and Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Luthans, F. (1997). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1992). Track the impact of mergers and acquisitions. *Personnel Journal*. 71(4), 70-79.

Martin, J. (1987). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Mcfarland, D. E. (1970). *Management Principles & practices*. New York: Macmillan.

McManis, Leibman, L. & Leibman, Michael, S. (1988). Corporate Culture: What it can and cannot do. *Personnel Administrator*, 33(12), 24-29.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, New York: Haper & Row.

Mumby, D. K. & Putnam, L. L. (1992). *The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality*. *Academy of Management Review*, 17(3), 465-486.

O'Reilly, C. A. (1989). *Corporations, Culture, and Commitment, Motivation and Social Control in Organization*. *California Management Review*, Summer.

Ott, J. S. (1989). *The Organization Culture Perspective*. California: Brooks/Cole publishing company.

Ouchi, W. G. (1981). *They Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-wesley.

Pace, R. W., & Faules, D. F. (1994). *Organizational Communication (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Patricia, Richard (1996). *Organizational behavior*. New York: Harper Collins College Pub..

Peter, T., J., & Waterman, R., H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from American's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A. M. (1983). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24.

Reitz, H. J. (1977). *Behavior in Organizations*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc..

Rogers, D. P. (1977). The content of organizational communication. N.Y.: New York University.

Rousseau, D. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to Organizational performance and individual responses. *Group and Organizational Studies*, 15(4), 448-460.

Salancik, Gerald, R., & Pfeffer, Jeffrey (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.

Schein, Edgar, H. (1984). Coming to Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press.

Smirich, L. (1983). Concepts of Culture and Organization Analysis. *Administrative Science Quarterly*, September, 339-358.

Stevens, B. (2001). Cross-Cultural Service Learning: American and Russian Students Learn Applied Organizational Communication. *Business Communication Quarterly*, 64(3)1, 59-69.

Tannen, D. (1990). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. New York: Ballentine Books.

Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication*. New Jersey: Ablex press.

Timothy, Galpin, & Mark, Hemkon (1999). *The complete guide to mergers and acquisitions*. Jossey-Bass Publisher.

Tortoriello, T., Blatt, S., & Dewine, S. (1978). *Communication in the organization: An applied approach*. New York: McGraw-Hill.

Wallach, E. J. (1983). *Individuals and Organizations: The Cultural Match*. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.

Watson, K. M. (1982). An analysis of communication patterns: a method for discriminating leader and subordinate roles. *Academy of Management Journal*, 25(1), 107-120.

Wilkin, M. (1996). *Initial Teacher Training-The Dialogue of Ideology and Culture*. London: The Falmer Press.

Wilson, Alan M. (1986). *Understanding Organizational Culture and the Implications for Corporate Marketing*. *European Journal of Marketing*, 35(3), 353-367.