

銀行組織變革認知、不確定性與組織承諾關聯性之研究：以跨國銀行為例

鄭宮聖、劉莉玲

E-mail: 9901033@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究係探討銀行組織變革認知、不確定性與組織承諾之間的關係，以隨機抽樣的方式對4家跨國銀行的所屬員工發放問卷，共計發放500份，回收415份，有效問卷368份，並以SPSS15.0及階層迴歸等統計工具進行分析，研究結果如下：一、變革的頻率對不確定性呈正向影響。二、變革的影響對不確定性呈正向影響。三、變革的計畫性對不確定性呈負向影響。四、不確定性對情感性承諾呈負向影響。五、不確定性對持續性承諾呈正向影響。六、不確定性對規範性承諾呈負向影響。根據上述的研究結果，本研究對管理者的建議為：(1)管理者在變革執行前應擬定完善計畫，便能稀釋變革所帶來的負面影響，完善的計畫性變革是有助於變革的執行；(2)當員工面對組織變革時，管理者需使員工有充分瞭解組織執行變革的必要性。當組織員工對於變革態度持較正面的態度，組織承諾程度會越高，越能肯定組織的變革，組織會更越容易達成變革的目標。

關鍵詞：組織變革；不確定性；組織承諾

目錄

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		v 內容目錄	
vi 表目錄		viii 圖目錄	
x 第一章 緒論	1	第一節 研究背景與動機	1
1 第二節 研究問題與目的	2	第二章 文獻探討	7
7 第一節 組織變革	7	第二節 組織承諾	14
14 第三節 不確定性	18	第四節 組織變革認知與不確定性之關聯性	20
20 第五節 不確定性與組織承諾之關聯性	21	第六節 組織變革認知與組織承諾之關聯性	22
26 第七節 其他影響組織承諾之因素	26	第三章 研究方法	26
26 第一節 研究架構	26	第二節 操作性定義與衡量工具	26
30 第三節 研究假設	29	第四節 樣本與資料收集	30
34 第五節 資料分析方法	31	第四章 研究結果與分析	34
36 第一節 描述性統計分析	34	第二節 因素分析	36
43 第三節 信度分析	42	第四節 相關分析	43
48 第五節 平均數差異分析	48	第六節 迴歸分析	58
58 第五章 結論與建議	83	第一節 結論	83
83 第二節 與先前文獻之異同說明	85	第三節 管理實務建議	86
86 第四節 研究限制與研究建議	86	參考文獻	88
88 附錄A 問卷	102		

參考文獻

參考文獻 一、中文部分 王瓊瑩(2008)，跨國公司員工組織變革認知、組織公民行為與離職傾向之關係研究，私立大葉大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。朱漢濱(2009, February 26)，財政部長李述德專訪，工商時報(台北)，3版。行政院金融監督管理委員會(2009)，金融競爭力專區：金融競爭力重要資訊/金融整併及外資入股金融機構情形[線上資料]，來源 <http://www.fscey.gov.tw> [2009, December 10]。何昭芬(1995)，台灣葛蘭素成功改造的例照：高春涓「管理變革」，中衛簡訊，114，38-42。余安邦(1980)，企業組織中員工離職行為之研究，國立臺灣大學心理研究所未出版之碩士論文。吳定(1994)，組織發展：理論與技術，台北：天一圖書公司。吳秉恩(1993)，組織行為學，台北：華泰書局。吳振昌(2001)，預期組織變革不確定感對員工工作反應情形之研究實證，國立國防管理學院資源管理研究所未出版之碩士論文。呂世模(2000)，中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究 - 以長途及行動通信公司為例，國立交通大學經營管理研究所未出版之碩士論文。李隆盛，黃同圳(2000)，人力資源發展，台北：師大書苑有限公司。卓正欽(2000)，組織中分配正義與程序正義對員工組織承諾、工作滿意及離職傾向之影響 - 以會計師事務所為探討對象，國立台灣大學商學研究所未出版之博士論文。周文賢(2002)，多變量統計分析，台北：智勝文化事業有限公司。周永捷(2008, December 2)，陳沖：金融機構合併非罪惡是提升

競爭力[線上資料], 來源 <http://n.yam.com/cna/politics/200812/20081202159277.html> [2008, December 3]。林能白, 朱文儀(1998), 民營化對公營事業員工權益及經營績效之影響, 台北:行政院經建會。林彩梅(2003), 多國籍企業論(5版), 台北:五南圖書出版公司。林淑姬(1992), 薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。邱皓政(2007), 量化研究與統計分析 - SPSS中文視窗版資料分析範例解析(3版), 台北:五南圖書出版公司。金融監督管理委員會銀行局統計室(2009), 金融業務統計輯要, 375, 119-125。施慧敏(2006), 組織變革與員工組織承諾及士氣間關聯性之研究 - 以國防部「精進案」為例, 國立中山大學高階經營碩士班未出版之碩士論文。施顏祥(1997), 民營化之路 - 公營事業民營化理論與實務探討, 台北:中華民國管理科學學會。柯乃熒, 蕭琪, 許淑蓮(1997), 不確定感之概念分析, 護理雜誌, 44(1), 92-97。徐聯恩(1996), 企業變革系列研究, 台北:華泰書局。高春涓(1995), 管理變革, 中衛簡訊, 114, 38-42。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學系研究所未出版之碩士論文。張益貴(2003), 公營事業員工對組織變革反應態度之研究 - 以嘉義縣公共汽車管理處民營化變革為例, 私立南華大學管理研究所未出版之碩士論文。陳佳群(2002), 銀行併購與效率之分析 - SFC與DEA方法之比較, 私立東吳大學經濟學系未出版之碩士論文。陳明裕(1994), 公營事業移轉民營實務, 台北:元裕管理顧問股份有限公司。陳昭偉(2002), 政府機關人員組織承諾影響因素之研究 - 以嘉義縣政府為例, 國立中正大學政治學研究所未出版之碩士論文。陳美志(2001), 工作生活品質對組織承諾影響之研究 - 以關務人員為例, 國立政治大學公共行政學系未出版之碩士論文。陳麗蓉(2007), 合作金庫商業銀行經濟金融分析報告 - 外資併購本國銀行之探討, 台北:合作金庫商業銀行。黃秀霜(1987), 教育行政人員成就動機、工作特性與組織承諾之相關研究, 國立政治大學教育研究所未出版之碩士論文。楊啟良(1981), 個人特質、組織氣候、與組織承諾之研究, 國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。董欣寧(2001), 個人屬性、組織公平與組織承諾關聯性之研究 - 以中華電信國際電信分公司為例, 國立交通大學經營管理研究所未出版之碩士論文。詹中原(1993), 民營化政策 - 公共行政理論與實務分析, 台北:五南圖書出版公司。廖國鋒, 范森, 林湧水(2002), 從個體觀點探討組織成員因應組織變革之研究, 管理學報, 19(3), 451-474。劉家宗(1999), 員工對績效考核的認知與工作態度之相關研究 - 台電公司某發電廠為實證研究對象, 私立逢甲大學企業管理研究所未出版之碩士論文。劉寧(2003), 企業文化、組織承諾、及組織變革態度之關係研究 - 以日月光集團半導體後段製程三家公司整合為例, 國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班未出版之碩士論文。蔡碩川(2002), 農會信用部組織變革認知、組織承諾與變革態度之研究, 私立義守大學管理科學研究所未出版之碩士論文。鄭得臣(1985), 領導型態、角色壓力, 核心生活興趣與組織承諾的關係, 國立政治大學心理研究所未出版之碩士論文。賴世剛(1998), 複雜系統演化不確定性認知過程之初探, 人與地, 11-12, 55-57。謝安田(1992), 企業管理, 台北:五南圖書出版公司。羅春月(2004), 民營化組織變革的不確定性認知對組織承諾之影響研究 - 以臺灣菸酒公司為例, 國立政治大學社會科學學院行政管理未出版之碩士論文。蘇信旭(2002), 工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究 - 以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文。蘇建勳(2005), 組織成員預期變革不確定性認知對工作涉入影響之研究, 國立台灣大學商學研究所未出版之博士論文。鐘志明(2000), 企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究 - 以台灣地區主要企業集團為例, 私立長榮管理學院經營管理研究所未出版之碩士論文。鐘金玉(2000), 公務人員績效考核公平與工作態度之研究 - 以高雄政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。二、英文部分 Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29-50. Bullock, W. A., & Batten, D. (1989). *Organization development and change*. Minneapolis, Minnesota: N. C. G. Thomas, and H. F. Edgar, S. T. Paul, WEST. Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-82. Cummings, T. G., & Huse, E. F. (1989). *Organization Development and Change* (2nd ed.). So Paulo: West Publishing Company. Daft, R. L. (1994). *Management*. Orlando: The Dryden Press. DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3), 295-303. Doby, V. J., & Caplan, R. D. (1995). Organizational stress as threat to reputation: Effects on anxiety at work and at home. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1105-1123. Downey, H. K., & Slocum, J. W. (1975). Uncertainty: Measures, research and sources of variation. *Academy of Management Journal*, 18(3), 562-577. Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29. Garnett, J., & Kouzmin, A. (2000). Strategic change in organizational communication: Emerging trends for wealth formation in the new millennium. *Strategic Change*, 9(1), 555-565. Gifford, W. E., Bobbit, H. R., & Slocum, J. W. (1979). Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 22(3), 458-481. Glick, W. G., Huber, G. P., Miller, C. C., Harold, D., & Sutcliffe, K. M. (1995). Studying change in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. In G. P. Huber and A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change* (pp. 126-154). Thousand Oaks, California: Sage. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business. Hartline, M. D., Maxham, J. G., III, & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50. Hellriegle, D., & Slocum, J. W., Jr. (1994). *Management* (6th ed.). New York: Addison-Wesley Publishing Co. Herbiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573. Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *The Journal of applied psychology*, 87(3), 474-487. Hodge, B. J., & Johnson, H. J. (1970). *Management and Organizational Behavior-A Multi dimensional Approach*. New York: John Wiley & Sons. Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of*

Managemen, 26(2), 215-232. Kaiser, H. F. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychology Measurement*, 34(1), 100-117. Kanter, M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in autopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517. Lamsa, A. M., & Savolainen, T. (2000). The nature of managerial commitment to strategic change. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(6), 297-306. Lau, C., & Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-554. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

Leavitt, H. J. (1976). Applied organization change in industry. In J.G. Marcheds(Ed.). *Handbook of Organization* (pp. 144-167). Chicago: Rand McNally.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science? *Human Relations*, 1(1), 5-41.

Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1998). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* (pp. 93-151). Thousand Oaks, California: Sage.

Lippitt, R., Watson, J., & Wesley, B. (1958). *Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Middlemist, R. D., & Hitt, M. A. (1981). *Organization behavior: Applied concepts*. Chicago, Illinois: Science Research Association.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organization Strategy, Structure And Process*. New York: McGraw-Hill.

Miller, K. I., & Monge, P. R. (1985). Social information and employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11(3), 365-386.

Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.

Monge, P. R. (1995). Theoretical and analytical issues in studying organizational processes. In G. P. Huber and A. H. Van de Ven (Eds.), *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change* (pp. 267-298). Thousand Oaks, California: Sage.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. M. (1982). *Employee- organization linkage*. New York: Academic Press.

Nelson, A., Cooper, C. L., & Jackson, P. R. (1995). Uncertainty amidst change: The impact of privatization on employee job satisfaction and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(1), 57-71.

Parish, J.T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.

Paton, R. A., & McCalman, J. (2000). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. London: Sage.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technician. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.

Recardo, R. J. (1991). The what, why and how of change management. *Manufacturing Systems*, 9(5), 52-58.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.

Reitz, J. H. (1981). *Behavior in Organizations*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Rosenberg, D. (1993). Eliminating resistance to change. *Security Management*, 37(1), 20-21.

Schabracq, M., & Cooper, C. (1998). Toward a phenomenologicdal framework for the study of work & organizational stress. *Humna relations*, 51(1), 625-648.

Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143.

Stevens, J. M. B., & Trice, M. T. (1978). Assessing personal, role and organizational predictor of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.

Tabachnica, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (4th ed.). Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.

Thompson, S. C. (1981). Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question. *Psychological Bulletin*, 90(1), 89-101.

Tichy, N, M., & Ulrich, D. O. (1984). *Organizatioal Behavior and the Practical of Management* (5th ed.). Scott: Foresman and Company.

Weber, P. S., & Manning, M. R. (2001). Cause maps, sensemaking, and planned organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(2), 227-251.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 421-429.