

# 南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

台灣金控公司之組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾  
關聯之研究

A STUDY ON ORGANIZATIONAL CHANGE, ORGANIZATIONAL JUSTICE,  
STAFF JOB STRESS, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT FOR  
FINANCIAL HOLDING COMPANY IN TAIWAN

指導教授：褚麗娟 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：林贊正

GRADUATE STUDENT : CHAN-CHENG LIN

中 華 民 國 九 十 五 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

台灣金控公司之組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織  
承諾關聯之研究

研究生： 林 贊 仁

經考試合格特此證明

口試委員： 林 榕 芬

褚 麗 娟

李 以 印

指導教授： 褚 麗 娟

所 長： 李 以 印

口試日期：中華民國 九十五年 六 月 二十三日

# 南華大學管理科學研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：台灣金控公司之組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾關聯之研究

研究生：林贊正

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

台灣加入 WTO 後，加速了金融整合與全球化的風潮，使得國內金融體系出現巨幅改變，其中又以 2001 年 6 月主管機關通過「金融控股公司法」後，陸續成立 14 家金控公司為台灣的金融市場帶來前所未有的變革，對組織成員影響最大。

本研究首先經由國內外的文獻回顧，探究金控組織變革之現況，以及組織內部公平性、員工工作壓力與組織承諾的關聯情形，以台灣 14 家合併之金控企業為實證研究對象，透過問卷調查法、利用 T 檢定及變異數探討個人屬性與企業屬性於各研究變項所顯現之差異情形，並分析變項之間的相關性與影響性，以進行研究假設之驗證。

本研究的主要發現如下：金控人員對於組織變革、組織公平、員工工作壓力及組織承諾的看法均趨向認同。其次，轉型背景屬於家族集團經營者，其員工知覺組織公平情形明顯高於公營民股與專業經理人之金控公司員工；而企業主體屬於保險業經營者，其員工於組織公平之認同度亦明顯高於銀行業及證券業。再者，組織變革、組織公平及組織承諾之間均呈顯著正相關。組織變革、組織公平對員工的組織承諾有極顯著正向影響，組織變革透過組織公平中介變項正向影響員工組織承諾的效果最大；而員工工作壓力則因金控公司對員工的要求總是「績效優先」的情形下，一般金融機構員工均早已將高工作壓力視為常態，故工作壓力對員工組織承諾的高低較無顯著影響。

最後，本研究根據研究結果提出建議，作為各金控公司因應「二次金融改革」之規劃及未來研究之參考。

**關鍵字：**組織變革、組織公平、工作壓力、組織承諾

**Title of Thesis :** A Study on Organizational Change, Organizational Justice, Staff Job Stress, and Organizational Commitment for Financial Holding Company in Taiwan

**Name of Institute:** Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua University

**Graduate date :** June 2006

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of student :** Chan-Cheng Lin

**Advisor :** Li-Chuan Chu Ph.D.

## **Abstract**

By joining WTO (World Trade Organization), the tendency of financial merger and globalization is accelerated, the domestic financial system in Taiwan appeared tremendous changes, and among the changes the Taiwan authority passed “The Corporate Law for Financial Holding Company” in June 2001 and followed it there were 14 Financial Holding Companies established one after another which brought never seen before financial market reform in Taiwan and which affected organizational members the most.

Firstly this study reviews both the foreign and domestic documentation and explores the current situation of organizational change for Financial Holding Companies, the organizational justice, the staff job stress , the organizational commitment and their relationships, and take the merged 14 Financial Holding Companies as the empirical study objects, through the questionnaire survey method, T-test and variant analysis (One-Way ANOVA) to investigate the differences presented on each study items for both the individual category and the enterprise category, and also analyze the relationship and influence between various

study items, and from there to proceed to the verification of study hypothesis.

The main findings of this study are as followings: The staff views of the Financial Holding Company for the organizational change, organizational justice, staff job stress, and organizational commitment tend to be agreeable. Secondly, for those whose reform background are family groups, their staff's recognition of the organizational justice is evidently higher than those who work in the public organizations and those staff who are from the Financial Holding Companies which run by career managers; if the main body is an insurance enterprise, the staff's recognition of the organizational justice is apparently higher than those who work in the business of banking, stocks and bonds. Moreover, it obviously appears a positive relationship between the organizational change, the organizational justice and the organizational commitment. The organizational change and the organizational justice have very prominent influence to the organizational commitment, taking organizational justice as a medium, the organizational change is the most effective one for the positive influence to the staff's organizational commitment; as to the job stress, because the Financial Holding Company always requests staff to work under the circumstance of "performance takes the priority", generally staff in the financial organization all deem high job stress as a regular state, therefore the job stress has little influence to the staff for the organizational commitment.

Finally, based upon the study result this study suggests the Financial Holding Company to take the result in response to the planning of the "Second-stage Financial Reform" and for the future references of study.

**Keywords** : Organizational Change, Organizational Justice, Job Stress, Organizational Commitment

# 目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
目錄	v
表目錄	viii
圖目錄	X
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究範圍	5
1.4 研究限制	7
1.5 研究流程	8
第二章 文獻探討	10
2.1 併購相關理論	10
2.1.1 併購的動機	12
2.1.2 併購的分類	13
2.1.3 金融控股公司概述	14
2.2 組織變革	19
2.2.1 組織變革的定義與形成原因	19
2.2.2 組織變革的阻力	22
2.2.3 個人背景與變革態度	23
2.3 組織公平	24
2.3.1 組織公平的分類與支配理論	24
2.3.2 分配公平性	25
2.3.3 程序公平性	26
2.3.4 互動公平性	26
2.3.5 組織公平對組織承諾之影響	27
2.4 員工工作壓力	29
2.4.1 工作壓力定義	29
2.4.2 工作壓力理論與模式	31
2.4.3 員工壓力來源	33

2.4.4	工作壓力相關文獻	34
2.4.5	組織變革下的工作壓力	35
2.5	組織承諾	37
2.5.1	組織承諾的定義	38
2.5.2	影響組織承諾的理論模式	41
2.5.3	組織承諾的影響	42
2.5.4	組織承諾與變革態度的關係	43
第三章	研究方法	45
3.1	研究架構	45
3.2	研究對象	45
3.3	變項操作型定義	47
3.4	研究假設	50
3.5	問卷設計	51
3.5.1	組織變革之量表	51
3.5.2	組織公平之量表	51
3.5.3	工作壓力之量表	53
3.5.4	組織承諾之量表	54
3.5.5	問卷衡量方式	55
3.6	資料分析方法	56
第四章	實證結果與分析	59
4.1	樣本結構分析	59
4.1.1	樣本之個人基本資料分析	59
4.1.2	問卷之信度與效度分析	62
4.2	金控人員於各研究變項之描述性分析	64
4.2.1	員工於組織變革之認知情形	64
4.2.2	員工於組織公平之知覺情形	68
4.2.3	員工於工作壓力之知覺情形	70
4.2.4	員工於組織承諾之知覺情形	72
4.3	不同個人特徵的金控人員於各研究變項認知之差異情形	76
4.3.1	金控人員性別於各研究變項之差異情形	76
4.3.2	金控人員年齡於各研究變項之差異情形	78

4.3.3	金控人員學歷於各研究變項之差異情形	79
4.3.4	金控人員服務年資於各研究變項之差異情形	81
4.3.5	管理階層別於各研究變項之差異情形	82
4.3.6	金控人員任職機構於各研究變項之差異情形	84
4.3.7	金控人員專案溝通經驗於各研究變項之差異情形	85
4.4	不同企業變項的金控人員於各研究變項認知之差異情形	87
4.4.1	企業背景於各研究變項之差異情形	87
4.4.2	企業主體於各研究變項之差異情形	88
4.5	研究變項間之相關分析	89
4.5.1	組織變革對各變項之相關分析	90
4.5.2	組織公平與組織承諾之相關分析	92
4.5.3	員工工作壓力與組織承諾之相關分析	93
4.5.4	組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾之相關 分析	94
4.6	各研究變項之影響性分析與探討	95
4.6.1	各變項之迴歸分析	96
4.6.2	徑路分析	98
第五章	結論與建議	101
5.1	結論	101
5.2	建議	104
5.3	研究貢獻	108
參考文獻		110
附錄一	研究問卷	119

## 表目錄

表 1.1	金融控股公司設立基本資料分析	6
表 2.1	金控公司企業屬性轉型背景及主體與組成特色之彙整表	16
表 2.2	組織變革定義之彙總表	20
表 2.3	組織力行變革的原因	21
表 2.4	組織公平理論的分類與支配理論	24
表 2.5	工作壓力定義之彙整表	30
表 2.6	金控人員工作壓力的來源	34
表 2.7	組織承諾定義之彙整	39
表 2.8	影響組織承諾前因後果變項	41
表 2.9	組織承諾程度與可能之影響	42
表 2.10	組織承諾與變革態度關係之研究結果	44
表 3.1	各金控問卷回收統計表	48
表 3.2	組織變革量表細部題項及題號之彙整表	52
表 3.3	組織公平量表細部題項及題號之彙整表	53
表 3.4	員工工作壓力量表細部題項及題號之彙整表	54
表 3.5	組織承諾量表細部題項及題號之彙整表	55
表 4.1	有效樣本基本資料分析表	61
表 4.2	問卷信度分析之摘要表	62
表 4.3	KMO 與 Bartlett 檢定	63
表 4.4	組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾之累積解釋變異量	64
表 4.5	金控人員於各研究變項之描述性分析彙整表	65
表 4.6	組織變革細部題項之百分比分析表	67
表 4.7	組織公平細部題項之百分比分析表	70

表 4.8 金控人員工作壓力細部題項之百分比分析表	73
表 4.9 金控人員組織承諾細部題項之百分比分析表	75
表 4.10 金控人員性別於各變項之差異分析表	77
表4.11 年齡於各變項之差異分析表	79
表4.12 學歷於各變項之差異分析表	80
表4.13 服務年資於各變項之差異分析	82
表4.14 管理階層於各變項之差異分析	83
表4.15 任職機構於各變項之差異分析	85
表4.16 金控專案溝通經驗於各研究變項之差異分析	86
表4.17 企業背景於各研究變項之差異分析	87
表4.18 企業主體於各研究變項之差異分析	89
表 4.19 不同個人特徵與企業變項的金控人員於各變項認知之差異分析彙整表	90
表4.20 組織變革與各研究構面之相關分析	91
表4.21 組織公平與組織承諾之相關分析	93
表4.22 員工工作壓力與組織承諾之相關分析	94
表4.23 組織變革、組織公平、工作壓力與組織承諾變項之相關分析	95
表 4.24 組織變革、組織公平、工作壓力、組織承諾之迴歸分析表	96
表 4.25 組織變革、組織公平、工作壓力及組織承諾各變項的影響效果分析	100
表5.1 研究假設驗證結果之彙整表	102

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	9
圖 2.1 併購(M& A)的型態	11
圖 2.2 台灣金融控股公司經營架構圖	15
圖 2.3 工作壓力之ISR 模式	31
圖 2.4 工作壓力之McGrath 過程模式	32
圖 2.5 工作壓力之一般模式	33
圖 3.1 研究架構圖	46
圖 4.1 組織變革、組織公平、員工工作壓力及組織承諾各變項 的影響路徑	100

# 第一章 緒論

本章首先說明研究背景與動機，依序再就研究目的、研究範圍、研究限制及研究流程等節逐一說明。

## 1.1 研究背景與動機

我國政府一向致力於金融改革與市場開放政策。1988 年隨著國內經濟成長，證券市場呈現一片榮景，首先允許籌設證券商。1991 年更本著「股權分散」、「避免金融機構財團化」政策，大量開放銀行、保險等金融機構的申請，因此，開啟了我國金融新紀元（王重隆，2003）。

1997 年泰國的通貨膨脹，引發東南亞地區首次金融風暴，間接使得我國原本高度經濟發展開始轉為趨緩，也導致國內產業陸續外移、房地產業逐漸低迷、傳統產業要求紓困；甚至證券市場總市值急速萎縮。至此，正式突顯了金融產業的經營困境。雖然，當時政府發佈包括調降金融營業稅、降低存款準備率及提高銀行在中央銀行準備金利息收入等多項政策的措施，卻因多數金融機構的經營型態過度著重於本土市場，形成競爭者眾、業務重疊性高、創新力不足等不利的情況下，使得短期利多政策並未對市場形成助益，反而使得金融產業的成長力下降，且依當時國內「天下雜誌」2000 年所做的調查（曾寶璐，2001），金融機構之銀行與證券業已並列為國內十大經營困難產業。綜言之，金融產業已進入完全競爭市場，金融機構的轉型已確定勢在必行。

在全球金融自由化、國際化、集團大型化的潮流帶動下，金融業務綜合化儼然逐漸成為趨勢。早期歐洲的綜合銀行體制(Universal Bank)，首創銀行業得於跨業經營，即是採行「金融控股公司」（簡稱金控公司，

Financial Holding Company, FHC) 制度 ( 彭金隆, 2002 )。若以日本等先進國家為例, 日本大藏省自 1996 年針對金融制度改革, 首先進行討論「金融大改革」(Big Bang), 並修訂《獨佔禁止法》, 明定金融機構得設立金控公司, 以經營綜合業務, 並於 1998 年 5 月正式實施, 促使金融機構達成業務綜合化目標。隔年, 美國亦同時通過實施《金融服務業現代化法》(Financial Service Modernization Act of 1997), 使得金融業得以跨州與跨業經營, 開啟產業合併的潮流, 期勉能夠在全球市場中取得競爭優勢 ( 李坤儀、吳再益, 2001 )。

有鑑於國內日益惡化的金融問題, 並為增強台灣金融業者的國際競爭力, 政府於 2000 年即研議修訂金融法案並通過《金融機構合併法》。次年, 我國正式加入世界貿易組織(World Trade Organization, WTO) 之後, 造成跨國金融集團的強敵壓境, 再加上金融產業界線日趨模糊, 國內金融產業再度面臨前所未有的衝擊與威脅。因此, 《金融控股公司法》( 簡稱金控法 ) 在業者及政府相關單位的關切下, 2001 年 6 月於立法院三讀通過, 並於同年 11 月 1 日起生效。從此, 金控公司的成立, 儼然是國際競爭趨勢下一條必經的道路, 也邁入國內金融改革的另一里程碑。故主管機關財政部行政院金融監督管理委員會 ( 簡稱金管會 ) 重申金融改革決心, 並宣示「金融改革元年」正式啟動, 針對金融機構不良資產修訂相關法令與組織, 以重整或支援的模式處理壞帳, 更進一步成立資產管理公司 (Asset Management Corporation, AMC) 及資產再生公司 (Resolution Trust Corporation, RTC), 以協助金融機構處分不良資產, 希望國內金融業朝向「股權集中、組織大型化、經營多角化、監理透明化」的方向發展 ( 王重隆, 2003 )。

面對瞬息萬變的金融環境, 為迅速提昇金融市場效率化與國際化程

度，2004年12月總統做出第二階段金融改革「四大目標」的裁示，對於台灣金融業原本就處於家數過多與過度飽和(Overbanking)的情況，再度導致業者陷入高度競爭的局面。

由於金控法准許跨業行銷，強調專業分工與資源共享，故可以突破現行金融機構的營業範圍，有助於金控公司的獲利，特別是在當前金融業者的競爭十分激烈，各金融業者更需要積極的組織改革以資因應。

由上述可知，金控法的實施影響遍及甚廣，對國內的金融機構產生了極大的衝擊，尤其對從業人員而言，心態上無疑更是再調整、再學習的開始，同時併引發個人之研究動機。

## 1.2 研究目的

金控法施行後，政府希望藉由金控法的推動以鼓勵金融業者合併。根據金融研訓院於民國 93 年底針對金融業所做「2004 年我國金融業營運趨勢展望-問卷調查」（金融研訓院，2005）結果顯示，目前國內 14 家金控公司有 94 % 的比例表達有合併意願，顯見金控業之整併亦為當前金融市場之重要趨勢，台灣金融生態亦將進另一個里程碑<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup>：政府於實現一次金改目標後，於 2004 年 10 月 20 日召開總統經濟顧問小組會議，由總統啟動二次金融改革工程。其主要重心是「興利」，並藉由「改革、民營化、整合」，運用「鬆綁金控法令」從嚴監督管理；「取消外資持股限制」等作法，建構促進併購及引入外資的環境。為了達成總統推動金融機構整併的目標；金管會並針對金融機構整併訂定四大目標：

第一、九十四年底，至少促成三家大型金融機構之市佔率達 10 % 以上；有效擴大規模經濟。

第二、九十四年底，將 12 家公股金融機構整併為 6 家。

第三、九十五年底，鼓勵 14 家金控公司整併為 7 家。

第四、九十五年底，至少促成 1 家金融機構由外資經營或在國外上市，以提高國際競爭力。

<sup>2</sup>：對於台灣未來金融控股公司的發展，雷曼兄弟亞太區投資銀行負責人 Philip Lynch 指出，依台灣的市場規模來看，金控公司適當家數應為五家，同時在經濟規模日益重要的同時，未來銀行資產規模要在新台幣七千五百億元以上，或市佔率超過百分之十，才具有市場競爭力。

而金融機構所成立金控公司，著重於跨業經營，尤其重視異業結盟以擴大經營規模，講究的是如何產生綜效(Synergy)，來達成金控集團組織的重整(Restructuring)，期能提升組織之競爭力（彭金隆，2004）。唯現階段我國金控公司尚處開創期，成立公司的轉型背景、企業主體、整合相關金融業務等，與國外的金控公司成立時所處的情境截然不同。故金融業者為因應激烈的市場環境，發揮整合效益，同時提升經營績效，亦紛紛採取合併來因應。又根據商業周刊(2001)調查報導，多數金控公司為了降低人事成本，預計未來將精簡百分之五到百分之十的人力，約有六千到一萬兩千人被迫離開現職或轉任他職，而其中多為中階管理者及內勤行政人員，及進一步將沒有成效的分行精簡為簡易分行，有些金控甚至在合併後資遣或優退舊有的員工。因此留任員工在受到公司改組或併購時，員工除了工作權可能會受影響外，勞動條件也可能因環境變動而改變；此外，各家金融機構在成立金控前所擁有的內部資源本來就有所不同，如何在成立金控整合後，透過公司組織的調整與改造，進行組織資源的重分配與整合後員工面臨工作壓力等問題再溝通，都是金控業者必需要面對的重要議題。綜合言之，金融機構於推動成立金控時，一方面應就金控組織的特性及任務，加以對應及轉換外，訂定適合金控組織內部的公平性分配模式更有其急迫性；另一方面，則應避免因金控組織的龐大，而在人員管理的過程中產生僵化現象，忽略從業人員對組織承諾的重要性。

本研究首先透過國內外的文獻回顧，探討金融機構組織變革之特性，並更進一步透過參與成立金控專案溝通經驗的人員進行研究分析，以其參與成立金控的體驗，探討組織變革、組織公平與員工工作壓力對組織承諾的差異情形。易言之，本研究主要目的有四：

- 一、瞭解金控人員之個人特徵與企業變項，在組織變革、組織公平與員工工作壓力對組織承諾的方面是否有差異。
- 二、探討金控人員對於組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾的認知情形外，並著手評估金融機構推動成立金控之成效。
- 三、瞭解金控人員組織變革、組織公平與員工工作壓力對組織承諾間相互關聯的情形，以及探究金控組織內部的公平性，瞭解金控人員工作壓力外，更進一步分析組織變革對金控人員組織承諾之影響性。
- 四、期能提出具體建議以助金控公司提升組織之競爭力，並提供金控公司推動「二次金融改革」運用規劃及未來研究之參考。

### 1.3 研究範圍

依據上述的研究目的，本研究之範圍，依財政部於 2001 年 11 月 28 日完成第一波金控公司申請設立許可案件審查，且依台灣證券交易所(2005)公佈的資料指出，經核准成立之金控公司共有 14 家，包括華南金控、富邦金控、國泰金控、中華開發金控、玉山金控、復華金控、兆豐金控、台新金控、新光金控、國票金控、建華金控、中國信託金控、第一金控及日盛金控。該十四家金控公司已陸續完成股份轉換，其中已經掛牌交易除日盛金控 1 家為上櫃公司外，餘華南金控等 13 家均為上市公司。其中截至 94 年 12 月底止共 94 家子公司，包括 14 家本國銀行及 1 家外國銀行（富邦香港銀行）、8 家保險公司、14 家證券公司及 6 家票券等公司，如表 1.1 所示。本研究根據上述資料，選擇台灣區各金控公司旗下子公司進行實證探討，至於外國銀行（富邦香港銀行），因與本島金融環境運作方式有較大差異，不利於研究結果一般化(Generalization)，遂不予列入探討之範圍。

表1.1 金融控股公司設立基本資料分析

金控公司名稱	本部核准設立日期	開業日期	資產基準日	淨值基準日	子公司(基準日 94.12.31)
			94.12.31 單位億元	94.12.31 單位億元	
國泰金控	90/11/28	90/12/31	30,525	1,834	國泰人壽、國泰世紀產險公司、國泰世華銀行、國泰創投公司、國泰證券、怡泰管理顧問公司、怡泰二創投、第七銀行
兆豐金控	90/12/31	91/02/04	22,280	1,910	交通銀行、倍利證券、中興票券、中國國際商銀、兆豐國際證投信、兆豐資產管理公司、中國產險、兆豐交銀創業投資
華南金控	90/11/28	90/12/19	16,740	894.83	華南銀行、華南永昌證券、華南產險、華南票券、華南永昌證投信、華南金創投、華南金管理顧問公司、華南金資產管理公司
第一金控	90/12/31	92/01/02	15,985	919.63	第一銀行、一銀證券、建弘證投信、第一金融資產管理公司、第一創投、第一金融管理顧問公司、第一財產保險代理人公司
富邦金控	90/11/28	90/12/19	16,844	1,596	台北富邦銀行、富邦證券、富邦票券、富邦產險、富邦人壽、富邦證投信、富邦直效行銷公司、富邦金控創業投資公司、富邦資產管理公司、富邦銀行(香港)有限公司、富邦創業投資管理顧問公司
中國信託金控	90/11/28	91/05/17	16,240	1,456	中國信託商銀、中信銀證券、中信保險經紀人、中信創投、中國信託資產管理公司、中國信託票券、中信保全
新光金控	90/12/31	91/02/19	13,281	684.04	新光人壽、新壽證券、新壽保險經紀人、新昕證投信、臺灣新光銀行
台新金控	90/12/31	91/02/18	23,825	1558.8	台新銀行、台新票券、台証證券、台新資產管理公司、台新行銷顧問公司、台欣創投
建華金控	90/11/28	91/05/09	10,992	907.97	建華銀行、建華證券、建華客服科技公司、建華管理顧問公司、建華創投、建華人壽保險代理人公司、建華財產保險代理人公司、建華行銷顧問公司、安信信用卡公司、建華投信、台北國際商業銀行
玉山金控	90/12/31	91/01/28	6,420	436.04	玉山銀行、玉山證券、玉山票券、玉山創投公司、玉山保險經紀人、玉山證投信
復華金控	90/12/31	91/02/04	4,010	398.49	復華證金、復華證券、復華銀行、復華期貨、金復華證投顧、金復華證投信、復華創投公司、復華資產管理公司、復華財務顧問公司
日盛金控	90/12/31	91/02/05	3,429	263.48	日盛證券、日盛銀行、日盛國際產物保險代理人公司
中華開發金控	90/11/28	90/12/28	2,729	1,298	中華開發工業銀行、大華證券
國票金控	91/02/08	91/03/26	2,532	246.22	國際票券、國票證券、國票創投

附註：共 94 家子公司，其中包括 14 家本國銀行及 1 家外國銀行（富邦香港銀行）、8 家保險公司、14 家證券公司及 6 家票券公司等

資料來源：行政院金融監督管理委員會全球資訊網(2006)，<http://www.fscey.gov.tw>。

## 1.4 研究限制

本研究進行過程中，力求符合社會科學研究的要件(原則與步驟)，故在研究範圍與對象儘可能包含一般性，參考文獻儘可能廣泛收集各學派與專家的理論作為基礎，研究方法力求客觀、公正，無不期望使本研究的結果能被廣泛應用，並具高度的學術價值，以提供後續作為最有用的研究參考，惟本研究仍有以下的限制：

### 一、樣本上的限制

本研究範圍侷限於金融機構作廣泛性研究，非針對一般性企業組織，且受限於人力與物力，全面性的調查研究誠屬不易，故問卷發放受到限制，因而採取隨機抽樣作為實證之依據。因此，所得研究結論可能存在未涵蓋整體之層面，研究結果無法有效推論適用於所有組織。

### 二、時間上的限制

因各金融機構成立金控公司時間點不一致，且併購案尚持續進行當中，故本研究施測時點為成立金控公司後二至四年時間，若能取得各金控公司同一併購的時間基礎做為比較，應更能適切分析其差異性。

### 三、問卷上之限制

本研究問卷，採郵寄發放方式至各金控公司，有鑑於填卷者對於問卷之疑問無法充分確認，且填卷者階級及任職單位(業務、行政)背景不同，可能因為業務機密考量，或對問題採保留態度，使得問卷內容可能受主、客觀因素影響，實際填答情況無法掌握，導致填答有誤差存在，故難以達到客觀之判斷標準，而影響到問卷結果的解釋能力。

### 四、研究變項之限制

本研究僅以組織變革為組織承諾之前因變項，探討金控人員的組織

變革認知對其組織承諾之影響，期望能從組織變革的主要層面著眼，故僅就金控人員工作壓力及組織內部公平性較為突顯之變項納入研究架構，並試圖瞭解組織公平、員工工作壓力是否可作為兩者之間的中介變項。

## 1.5 研究流程

茲將本研究之研究步驟說明如下：

- 一、確定研究動機與主題：說明經由初步的文獻探討，配合金控公司現況，引發研究動機，經與指導教授討論後，建立研究構想，確定研究目的。
- 二、文獻蒐集與探討：此階段主要蒐集相關文獻資料，進行閱讀與整理。
- 三、研究架構與方法：探討相關文獻資料後，建立研究架構與研究方法。
- 四、問卷設計調查：依研究目的、架構、方法，決定研究母體與抽樣方式，設計適合問卷。
- 五、問卷整理與分析：進行問卷調查、回收後做整理與分析。
- 六、研究結論與建議：將分析後之結果歸納整理，並提出結論與建議。

本研究之流程如圖1.1所示：

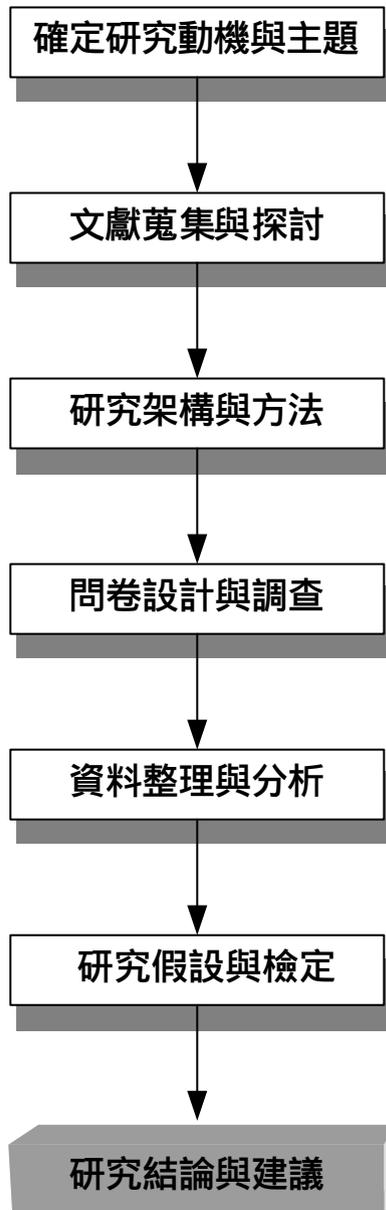


圖1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

金控公司之組織型態即整合銀行、保險、證券等各金融事業，以達成金融集團多角化跨業經營之目標，而在多角化過程甚或擴大金控組織規模的過程中，併購則為無可避免之必要手段。故本章茲就併購、組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾之理論及研究文獻加以回顧，並探討金控公司之組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾等相關實證研究。

### 2.1 併購相關理論

併購 (Mergers and Acquisitions; 簡稱 M&A)，包括「收購」及「合併」兩種不同法律特性的行為以及財務活動的合稱，參閱圖 2.1。依據國內現行公司法規定，合併(Merger)乃是兩家以上公司歸併為一家公司的法律程序，若是一家存續，其他消滅，稱為存續(或吸收)合併；若是每家公司一併消滅，另設一家新的公司，則是創新(或新設)合併。一般而言，合併的基本要件是，存續或新設公司必須對消滅公司的權利義務加以概括承受。至於收購(Acquisition)係指一種法律上買賣公司股權的行為，可定義為「經由交易行為取得某一公司的決策控制權或資產經營權之過程」(劉全益，1992)。

企業為追求成長目標通常有兩種選擇，一是乃運用企業內部原有的資源與能力發展策略來達成的內部成長；另一則是藉由合併、收購或創業合資等方式為之的外部成長(Smith, 1991)。而伍忠賢(1998)指出，成長與擴充是一個永續經營的企業不可或缺之經營目標，而併購則為企業追求外部成長的主要策略。

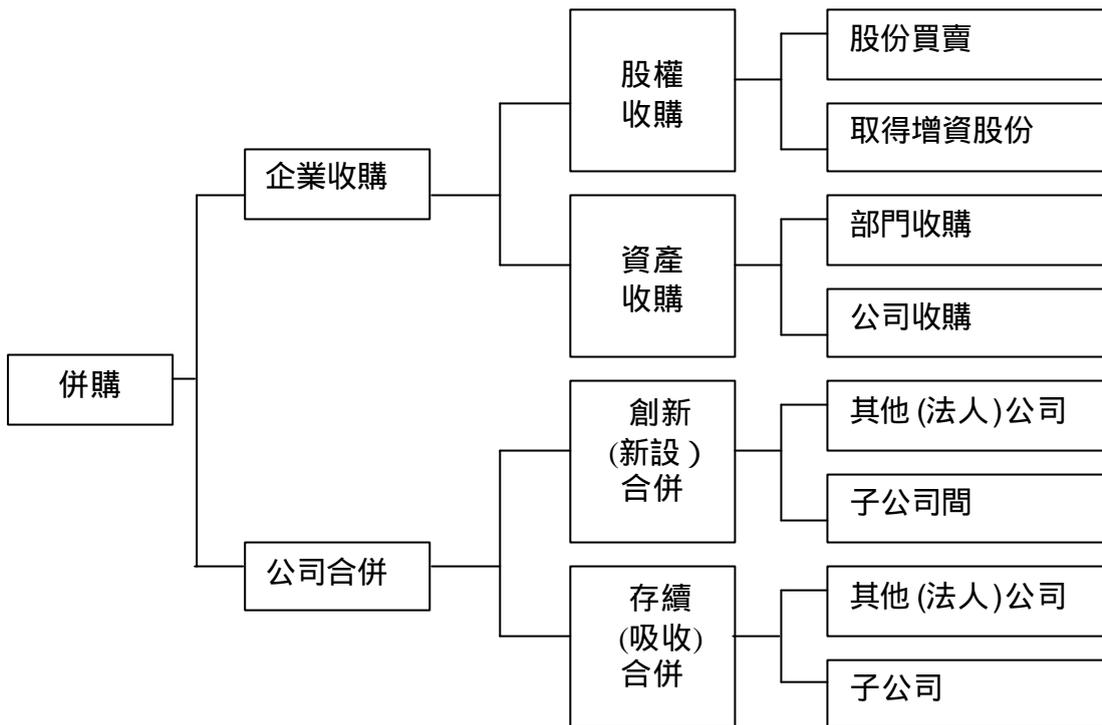


圖 2.1 併購(M & A)的型態

資料來源：本研究整理

隨著國際經濟環境快速轉變下，資訊的公開、通訊的便捷、經濟的自由化，許多企業皆以選擇併購作為企業成長的策略性工具。故併購係企業經營的一種快速成長策略，企業為在短期內擴大經濟規模，增加市場經營籌碼速成的催化劑。

此外，有關對併購的評價，司徒達賢(1996)認為，企業之間合併是自由經濟社會的必然歷程，企業合併的結果使社會生產資源自然歸屬於效率較高的經營者，而且隨著市場的擴大與科技的進步，企業可以經由合併方式快速有效調整規模，以因應環境的變動。在過去傳統上學者只是將併購整合過程視為一種單一專案方式來執行，但是實際上併購的整

合過程卻是一種具有管理性質的專案整合，因此併購的整合過程具有控制的觀點，亦是一種動態的改變，會隨著時間、空間的不同而產生不同的整合結果。

### 2.1.1 併購的動機

從股東的立場來看，企業併購主要在於追求最大利潤，主併公司不但可以透過併購可以壟斷市場獲得利益，而且可能因併購達成規模經濟而降低交易成本，獲取綜效。其次，併購可以藉此進入不同產業領域，分散股東投資風險；至於在財務上，併購亦有可能影響企業股價、增加廠商負債能量、提高流動比率或提供債務上的相互保證等。相對從經理人的立場來看，併購可使企業快速成長，分散個人事業風險，滿足個人成就動機等（林坤正，1990）。現今許多研究發現併購所追求的已經不再只是過去單純的財務面動機而已，除了財務面動機之外其它的管理動機也會影響到併購結果，因此近年來許多學者認為管理者在採取併購手段同時是呈現多重動機目的；Gammelgaard(2004)將併購動機區分為長期與短期二種，短期動機是指過去傳統的併購動機，包括追求市場成長機會、規模經濟與風險的降低，而長期動機是現今併購最常見的目的，包括獲取獨特的知識、技術與員工技能，也就是說長期併購動機是以能力的移轉為主要考量。本研究係以探討金控公司為主要對象，依據我國目前金融市場發展概況，我國金控公司併購的實務上，就其合併動機可歸類如下（陳淑華，2000）：

#### 一、提高市場佔有率

併購競爭對手，可減少市場競爭，隨著營運據點的增加，市場佔有率也隨之提高，且市場佔有率的提高，有助於降低經營風險。

## 二、追求規模經濟，降低營運成本

兩家金融機構合併後，可整合人力及硬體設備，使得單位成本下降，利潤提昇，規模經濟效益也隨之產生。

## 三、增加市場知名度

藉由併購，可增加主併銀行的資本額，資本額越高不僅可使風險承擔能力提昇，亦可提昇主併公司在國際金融市場的競爭力。

## 四、改善財務結構

金融機構是大眾信心指標之一，因此健全的財務極為重要，可藉由財務健全的機構去概括承受財務不健全的機構。

## 五、擴展經營領域，尋找業務新機

透過併購，跨入新的地理區域，擴展經營範圍，取擷雙方的經營特色與經驗、取得新的技術與人才以掌握新的業務方式。

### 2.1.2 併購的分類

如果以財務的觀點來劃分併購的種類時，若兩家公司是為產生整體的價值而合併，可稱之為營運合併；反之，若只是為了讓兩家公司的財務可以達到互補作用，則稱之為財務合併。其次，以經濟學的觀點而言，主要著眼於兩家公司的業務性質與產業關聯性，亦可進一步將併購區分為水平式、垂直式、同源式與複合式併購等四種（陳隆麒，1993）。

台灣金融機構為特許行業，其營業項目與跨業經營都受到相當多的法令限制，以國內銀行法與金融機構合併法的規範，國內金融機構的合併類型將僅會發生水平式合併、同源式合併兩種類型的合併行為。而金控公司乃是近幾年為因應金融經營環境變化而發展出來的組織模式，與以往之金融機構組織模式並不相同。其成立方式或由原公司集團內組織

調整者，如：同集團內子公司合併、孫公司兄弟化，又或併入新的外部公司者；不論是以何種形態組成，其動機都與併購理論相關。故該組織非一般併購及關係企業，是結合相關產品的多角化經營之複合式併購。

### 2.1.3 金融控股公司概述

本研究根據國內金控法對於金控公司之成立規定，從組織型態、產業特性與金控類型加以分析。茲分述說明如下：

#### 一、組織型態

由金控法對於金控公司之規定，可以瞭解金控公司可以從事投資之事業如下：銀行業、證券業、保險業、期貨業、創業投資事業、票券金融業、信用卡業、信託業、經主管機關核准投資之外國金融機構、其他經主管機關認定與金融業務相關之事業。除此之外，子公司間行業特性不同，其彼此間防火牆的建立且為事業獨立體，故可分散整體事業風險，控股公司利用其控制整合能力，作一營運組合。其經營架構見圖2.2。

就我國金控法對於金控公司的規定而言，將金控公司的組織形態細分為四大經營主體，它們分別由：銀行子公司、證券子公司、保險子公司與其它金融相關業務子公司所組合而成。

若依照其企業轉型背景的屬性區分，則可歸類為三大類組織（石淼，2004）：

- (一) 公營行庫轉型之金融控股公司。
- (二) 家族集團轉型之金融控股公司。
- (三) 專業市場金融控股公司。

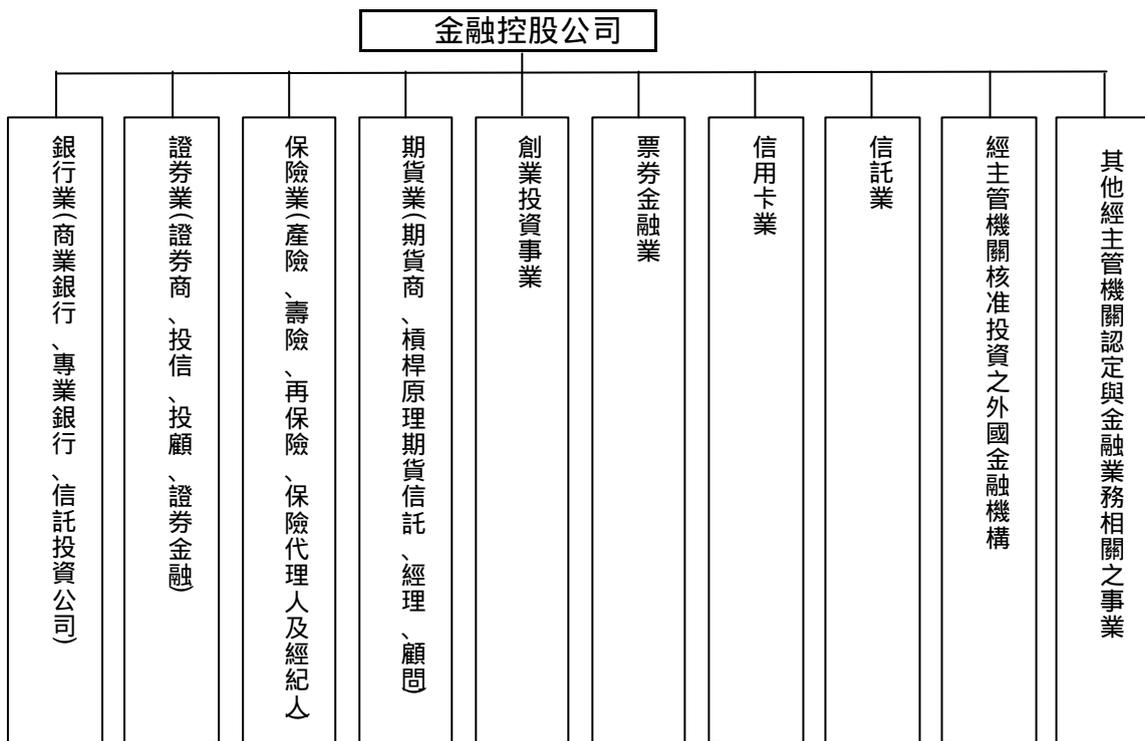


圖 2.2 台灣金融控股公司經營架構圖

資料來源：1.台灣金融控股公司法  
 2.彭金隆(2004)，金融控股公司 - 法制監理與經營策略，台北：智勝文化事業有限公司。

依台灣證券交易所(2005)所公佈的資料指出，台灣掛牌上市的十四家金融控股公司當中，有以銀行業為主體所組成的，包括：中信金控等八家；其中有以保險業為主體所組成的，包括：國泰金控等二家；有以證券業為主體所組成的，包括：復華金控等三家；而國票金控則是以票券業為主體所組成。是故，其經營目標、企業主體有所不同，服務的對象亦有些許差異。這些不同之處是否會造成員工對其成立金控後心態上有所影響，亦有待驗證。茲將金控公司依企業屬性轉型背景及主體與組成特色彙整如表2.1。

表2.1 金控公司企業屬性轉型背景及主體與組成特色之彙整表

企業 轉型 背景	金控名稱	組成主體				組成特色
		銀 行	證 券	保 險	票 券	
官方 公營 行庫	兆豐金控	v				(1)主體企業歷史悠久年。 (2)對金融整合的作風保守，多數為配合政策或政策施行的工具。 (3)體質良好，具官方色彩，常為市場上傳聞合併的對象。
	華南金控	v				
	第一金控	v				
	開發金控		v			
家族 集團	中信金控	v				(1)總資產雄厚，佔目前國內十四家金控公司前五名者有三家。 (2)對金融整合的作風積極，均有外部併購之實例。 (3)營運佈局均衡，業務整合度高。
	國泰金控			v		
	富邦金控	v				
	新光金控			v		
	台新金控	v				
專業 經理 人	建華金控	v				(1)切入專業利基市場，屬於小而美的金融控股公司。 (2)以目前國內十四家金融控股公司而言，總資產相對屬於中小型，上述個案組成主體均較無再發動對外部併購之實力。 (3)經常成為市場併購之標的。
	復華金控		v			
	玉山金控	v				
	日盛金控		v			
	國票金控				v	

資料來源：本研究整理

就台灣金融機構組織而言，金融控股公司乃依金融控股公司法而設立的公司，不論是以營業讓予方式轉換為金融控股公司或以股份轉換方式轉換為金融控股公司之子公司，金融控股公司及子公司皆存在，並不因此而消滅子公司，唯原公開發行之子公司需下市、櫃，轉以金融控股公司掛牌上市、櫃。

## 二、產業特性

張昌邦(2004)表示，金控公司的優勢在於可以在任何一個據點做「交叉行銷」，如此，每個子公司可以合作推銷商品。再者，金控公司可以互用資源，整合人力，有效降低資本。第三個優勢為透過子公司的業務整合，金控公司可以發揮更強大的力量，達到綜效作用。故各金控公司為求資源共享、充分獲利及效率化經營，另應思考進行「組織再造」工程，以整併可能造成的變革衝突。

因此，金融控股公司之子公司，雖司職不同之主要業務，然又有如銀行可兼營證券業務者，與其他子公司之經營業務有所重覆者，一企業之整體經營架構有如多角化經營，藉金控公司之整合，使得各子公司間可交叉行銷彼此間之業務，藉此共同擴大整體之市場佔有率及顧客量。

### 三、金控類型

金融控股公司就控股公司類型可分為（許紋瑛，2001）：

#### （一）以是否從事金融業務之經營區分

1.純粹控股公司式金融控股公司(Pure Holding Company)：金融控股公司本身並不從事業務營運，而以設立銀行、證券、信託、保險、租賃等子公司之型態，經營金融相關業務。其主要目的在投資，並不直接從事子公司業務之經營。目前在國內均以純粹控股公司式控股公司類型經營為主。

2.事業控股式金融控股公司(Operating Holding Company)：金融控股公司本身從事經營金融相關業務，即控股公司除了持有股份外，其本身尚有兼營事業。

#### （二）以控制銀行之家數來區分

1.單一金融控股公司(One-bank Financial Holding Company, OFHC)：指在此一金融控股公司架構下，只有一家銀行子公司，而其銀行子公司為

金融控股公司之主力銀行，其通常尚擁有或經營一家或一家以上非銀行業務公司，例如證券、保險及其他子公司等。目前在國內均以單一金融控股公司方式經營為主。

2. 複數金融控股公司(Multi-bank Financial Holding Company, MFHC)：指在一個金融控股公司架構下，有二個以上銀行子公司之組織。目前在國內並未有複數金融控股公司方式經營產生。台灣金融控股公司所屬機構皆為金融業間，唯經營業務有相關或不相關者，有業務往來或無往來者，亦有同業組合，如交銀與中國國際商銀皆屬兆豐金控，但兩家銀行之專屬業務又有所區別，交銀專攻投資，中國國際商銀專攻消費金融及外匯，因此僅屬複合式組合。

綜合以上觀點，金融控股公司乃一多角化經營的控制主體，類似企業之「營運長」的角色，其子公司則為複合式購併的各事業部門的組織型態，專責執行。關於金控公司截至民國94年12月底止之組織設立及子公司情形，詳見表1.1。

1990年以後企業併購成為國際趨勢，加上全球景氣低迷，國內外企業無不希望透過併購，快速建立一個比原有組織企業更強更有能力的集團企業，厚植核心競爭力，藉以創造出更高的價值。金控公司若未能達到經濟規模，難以發揮綜效；但即使規模高居全球第一，亦必然能發揮最大綜效，最著名的例子是日本瑞穗金融集團，資產規模號稱全球第一大，不過該集團自宣布成立迄今，股價直落，顯示金融控股集團內部資源的整合，並非易事。然這股全球的併購風潮近年已蔓延到國內企業，金融機構成立金控公司，將是無法抵擋的潮流。然而探究併購結果成功與否的原因，其關鍵因素在於人，人是組織最大的資源，而人力資源為企業維持企業競爭優勢的一項重要資源，事業策略與人力資源管理策略

之關係是密不可分 ( Bird & Beechler, 1995; 黃同圳, 1996 )。因此，合併成功與否的關鍵因素，留才的議題遂成為當前併購活動中，一項重要的共識。

## 2.2 組織變革

透過併構相關文獻的整理可以發現，對於組織變革(Organizational Changes)觀念大致上認為，組織變革是組織為因應內、外部環境的改變，而採取一種擺脫過去情勢的全面性調整過程，以求取組織的生存發展。

### 2.2.1 組織變革的定義與形成原因

組織變革對組織的影響深遠，目前廣為學者重視並進行相當廣泛的研究。近年來「組織變革」的定義各有不同，主要因為「組織變革」是很複雜的情境，其中包括組織過程（如角色、人際關係）人員（例如：管理技巧、風格）和工作技術（例如：更多的挑戰及慣性）等方各方面較難界定概念。茲將各學者對於組織變革的定義彙整，如表2.2。

然而，導致組織力行變革的原因，雖然可以分為外部因素與內部因素，不過從文獻中可以看出，引發組織變革的內部原因，通常是為了因應外部環境壓力而起。政府實施金控法，金融機構為了提昇組織的產業競爭力，適應外部環境而改變原有的企業的多角化經營改以併購或合併進而跨業經營成立金控公司等，而引發原有組織結構的重組或精簡，這種種都清楚說明了外部環境變動對組織採取變革行為的重要性。本研究亦將組織力行變革的原因彙整於如表2.3。

表2.2 組織變革定義之彙總表

學者	年代	組織變革的定義
Morgan	1972	組織透過變革的過程，可使組織更有效率的運作，達成平衡的成長，保持合作性，並使組織適應環境的能力更具彈性。
Frank Friedlander & L. Dave Brown	1974	一種促進組織結構和組織過程、人員和工作技術等方面之變革與發展之重要方法。
陳金貴	1976	認為一個組織不能單獨存在，必須與它的環境相結合，並成為環境的次級系統，也就是將組織看為一個開放型的組織，唯有不斷地與外界環境加以交流、調整與修正，才能使組織活化且具有彈性，以確保組織的競爭力與生存發展，故「組織變革」即是一種促進組織結構和組織發展之重要方法。
Webber	1979	組織變革是經由改進組織的政策結構或是改變人們的態度或行為，以增進組織績效。
Michael	1981	組織為因應環境變化而從事調整的過程，通常發生在組織經營行為與環境變動無法配合時。
Astlev & Van De Van	1983	組織發展決策中，組織及其創造制度的是自主的、主動反應的，以組織變革決策為例，此一組織變革動機往往是為了預先因應環境所做的改變。
陳義勝	1984	組織變革是指組織面臨組織必須加以變革的徵兆（symptom），為保持組織繼續成長及生存，亦促使組織變革。
謝安田	1985	指組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持其本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的調整過程。
吳秉恩	1986	係組織為提昇組織文化及成員之能力，以適應環境變化，維持均衡，進而達成生存與發展目標之調整過程。
Recardo	1991	組織變革是組織為使成員的行為與先前有所不同，所做的策略規劃與行動。
Ettlie & Reza	1992	變革是組織生命的本質，新的生產方式，新的處理程式以及新的組織型態，其目的即為有效因應日趨劇烈的競爭環境及對顧客提供更好的服務。
郭崑謨	1993	企業就組織結構的形成、員工的行為，或是用已完成工作的技術進行改變，藉以達成企業之績效目標。
盧瑞陽	1993	組織變遷對組織而言，屬於新穎的觀念、技術或程式。其目的為使組織合乎時代潮流、成長及穩定得以平衡、運作有效率等，廣義而言，任何一種組織試圖改變人事、技術、方法、結構等之努力，均屬於組織變革的範圍。
Daft	1994	認為一個組織採用了新的思維或行為模式。
徐聯恩	1996	是組織層次整體的改變、營運架構改變、內外關係改變、不連續性的改變，亦是主導邏輯的改變。
李隆盛 &	2000	認為組織變革為提昇組織文化、品質及成員的能力、素質，俾適應環境

黃同圳	及競爭的變化，進而達成組織生存與發展的過程。
-----	------------------------

資料來源：本研究整理

表2.3 組織力行變革的原因

作者(年代)	組織變革力行的原因
Szilagvi (1983)	一、外部力量主要有：技術、產業變遷、國際貿易、企業及政府、人口驅力等五種。 二、內部力量主要是指組織結構、組織流程及人員行為等要素。
Kanter & Stein (1992)	一、企業內部權力系統的變遷：如重要人士的變動，經營權的轉移等，皆會直接或間接的導致企業結構、制度或文化的改變。 二、企業成長過程中的變遷力量：主要是組織生命週期、組織成立年數、組織成長的轉變。 三、環境的變遷：包含超環境、一般環境、產業環境及競爭環境的改變，如：市場偏好的改變、原料市場的價格變動，新型態競爭者進入產業等，均會造成組織變革。
Robbins (1992)	要因應現代快速變動環境的組織越來越多的，這些變動的環境主要包括：就業人口的本質改變、技術的改變、經濟的衝擊、社會的趨勢、國際局勢的變化及競爭對手的動態等六項。
Nadler & Shaw (1995)	認為組織變革是由外在不穩定事件所引起的，一般可以歸納出技術創新、條約與法律的改變、市場及競爭力、組織成長、總體經濟趨勢及危機、產品的生命週期與產業結構的變換等六種不穩定事件。

資料來源：本研究整理

綜合以上學者所言，組織變革成因，主要因外部環境的快速劇烈變遷，而將內部作一全面深入的調整，以達到組織生存、發展的目的。國內學者陳義勝(1984)認為，一個組織面臨上列情況時，就表現出組織必須加以變革的徵兆(Symptom)，換句話說，為保持組織的繼續成長及生存，亦促使組織變革。本研究認為，組織變革的對象是以「人」為中心，變革的成敗與成員態度息息相關，是推動變革策略前重要的考量因素，在推動成立金控變革過程中，決策者應妥為規劃，讓成員有所認知並使其有參與決策程式的機會，如此將有助於變革的推動。

## 2.2.2 組織變革的阻力

一般對個人及組織行為所做的研究中，最被廣為引用的發現是組織與其員工對變革的抗拒。就某方面而言這是有正面意義的，因為這使得行為更具穩定性與可預測性。抗拒也可能成為良性衝突的一種來源，一般將抗拒來源歸類為組織與個人兩種來源，但在真實世界中，這兩大類型往往互相重疊。茲說明如下：

### 第一、個人的抗拒

抗拒變革的個人因素基本上是源於知覺、性格及需求等人類特質。

### 第二、組織的抗拒

組織的本質是保守的，因此會積極抗拒變革。一般而言，變革都會面臨許多抗拒的阻力，因人們偏愛維持現狀況，張志育(1997)認為組織成員抗拒變革的主要理由有以下三點：

- 一、對變革後可能狀況的不確定性所衍生的恐懼排斥心理。
- 二、擔心變革可能讓自己蒙受心理或實質損失而衍生的抗拒。
- 三、對變革的必要性與方法不以為然，認為該項變革並不符合組織的整體利益。

變革並非理所當然毫無爭議，不論是由上而下或由下而上，許士軍(1993)指出員工對變革的反應有三種可能性：(1) 積極的支持；(2) 中立觀望的態度；(3) 抗拒變革。謝安田(1985)歸納一般抗拒變革的原因為，當組織開始改革時，員工將被管理者的監督權威所提醒，這種控制的增加會減少人們自主和自立的感覺，可能的社會損失員工間複雜的關係將受到變革的影響，群體的分散也使已確認的地位受到破壞。因此，人們

抗拒的並不一定是改變本身，而是自己所遭受的損失或損失可能性。

### 2.2.3 個人背景與變革態度

根據國內外學者之研究結果，發現員工個人背景（如：年齡、年資、教育水準、工作職務等）對組織變革態度具有影響性。茲分述如下：

1. 年齡：李漢盈(1994)在其研究中發現，支持組織變革與年齡呈U型分配，老年員工對組織變革支持度最高，其次為青年員工，而壯年員工的支持度則最低。
2. 年資：資深者對組織變革的支持度最高，其次為新進人員，中等年資之支持度最低（李漢盈，1994）。
3. 教育水準：教育程度較低者，對變革的抗拒力較強，此乃因教育程度低的人，在工作競爭方面相對較弱；教育程度較高者，由於知識及技術取得較具優勢，故對變革的抗拒較小。（Trumbo, 1961; Covin et al, 1996; 陳永明，1999）
4. 工作職務：非管理職人員因未掌握組織實權，故組織變革對其影響不大，相反的，管理職人員，因工作職務而掌有實權，故組織變革的結果，難免會影響到他在組織中的權力地位，因而產生抗拒（姜占魁，1996）。然而，陳同柏(1996)認為團體成員接受變革程度的高低，與其權力範圍的大小成正比，因而權力範圍愈大者，接受變革的程度愈高。李漢盈(1994)研究中發現，主管人員對組織變革的支持度高於非主管人員，更高於基層員工。

綜合上述，本研究乃採謝安田(1985)組織變革是指組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整其內部的若干狀況，以維持其本身的均衡，進而達成組織生存與發展目的之調整過程。因此，在

金融機構轉型為金控公司的過程之中，可依Kotter(1995)組織變革八大步驟依序進行，其分別為：(1) 建立危機意識；(2) 成立領導團隊；(3) 提出願景；(4) 溝通願景；(5) 授權員工參與；(6) 創造近程戰果；(7) 鞏固戰果並再接再厲；(8) 讓新做法深植企業文化中。以上前四個步驟將有助於鬆動根深柢固的舊體制，第五到第七階段引進新的做法，最後一階段則在於深植變革於企業文化中，並可持之久遠。

## 2.3 組織公平

所謂組織公平(Organizational Justice)就是員工在其工作上受到公平的對待，並可用以描述與解釋工作環境的公正(Greenberg, 1987)。

### 2.3.1 組織公平的分類與支配理論

有關組織公平方面的研究，早期研究學者有Homans(1961)、Adams(1965)，他們將組織公平的重點放在對分配公平的探討上。後續研究學者Greenberg(1987)逐漸將目標移至程序公平的研究上，現在已成為組織公平理論的研究重心。Greenberg曾以反應-預防構面，及程序-內容構面來歸納、分類各學者所提出的組織公平理論，並獲得較多數學者的認同。其將組織公平區分為分配公平(Distributive Justice)及程序公平(Procedure Justice)兩個不同觀念，見表2.4所示。

表2.4 組織公平理論的分類與支配理論

程序-內容構面 反應-預防構面	程序 (Process)	內容 (Content)
反應(Reactive)	程序公平理論 (Procedural Justice Theory)	平等理論 (Equity Theory)
預防(Proactive)	分配偏好理論 (Allocation Preference Theory)	公平判斷理論 (Justice Theory)

資料來源：Greenberg(1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, 12, p.10.

### 2.3.2 分配公平性

傳統之組織公平性的論述著重於分配公平性，也就是組織所得分配的公平。員工依據所得分配，評估他們對管理決策的公平知覺。換言之，分配公平性就是對於由決策制定出之結果的公平知覺。

分配公平性的概念，包括最為人所熟知的公平理論 (Equity Theory)，另外，還有相對剝奪理論(Relative Deprivation Theory)等，都是源自於Adams(1965)所提的社會交換理論(Social Exchange Theory)，當某個人知覺到自己的分配受到不公平的待遇時，會造成個人或個人與他人之間的緊張，此時個人會產生消除緊張的動機。而為了恢復心理上公平的知覺以降低緊張的程度，可能會採取不同的行為，因此，分配公平理論強調：(1) 人們對報酬的滿意度是以社會比較為基礎的；(2) 人們是用最少的付出成本以換取最大的報酬；(3) 同時也關切自己之付出和報酬的比率，是否和所比較的參考對象相同(Walster et al., 1974)。

在不同情境下，組織可能採用不同的分配法則來達成組織所決定的目標，例如，為著團體的凝聚力採用平等法則，為著個人績效採用公平法則，為著人性尊嚴則採用需求法則。然而，在團體成員的壓力下，維持社會性和諧關係是很重要的，實務上往往採用平等規範，即不論貢獻程度是否相同，皆按均等分配報酬(Leventhal, 1980)。黃光國(1988)也有相似的論點：即「人情法則」是華人社會中，人與人應該如何相處的社會規範，為避免人際衝突重要方法之一是以「均等法則」分配資源，資源支配者為了維持團體的和諧，往往依照「均等法則」分配工作成果。

以上Adams 及Leventhal 的理論均是從報酬方面研究，但實際非財

務的報酬也會影響到公平的認知，如French & Kahn(1962)認為主管能影響他人，是由於員工相信和接受主管的影響才能得獎賞，主管對員工不遵守公司規定與工作紀律，需以懲處方式強制員工遵守。獎賞行使兼具積極性和懲罰性的作用，獎勵要公正才能發揮激勵效果，否則被員工認為被操縱控制，而懲罰要公正才能達到嚇阻作用，降低其他守份員工的不滿足感，才不會被觀察者（其他員工）認為不公正(Trevino, 1992)。

### 2.3.3 程序公平性

分配的公平焦點為結果分配，對組織處理方式的解釋不足，尤其是薪資方案管理、爭議處理的遵循方式等，實際應更關切公正分配的過程，亦即重點為決策如何做，而不是做什麼決策(Greenberg, 1990)。因此，程序公平性知覺是根據用來制定分配決策的過程。換言之，程序公平性著重於手段(Means)而不是目的(Ends)。

程序公平性之研究多是源自Thibaut & Walker，早在1970 年代初期，Thibaut & Walker就一系列地研究爭議處理過程的反應，因而發展了程序公正論點(Thibaut & Walker, 1975)，其過程分成：過程控制(Process Control)及決策控制(Decision Control)兩個階段。

相較於Thibaut & Walker(1975)強調過程控制的重要，Leventhal (1980) 則提出公正程序的方法，認為程序公正不只是考量報酬分配的結果，而應以多種程序要項來評估結果分配過程的公正程度。

### 2.3.4 互動公平性

早期的程序公平性理論，是以社會交換理論為基礎，它們的基本假

設認為，程序實際上可以簡化，並使社會團體成員之間的衝突降低到最小，但這種研究忽略人際因素。Bies & Moag(1986)也認為傳統公正研究者忽視人際互動，侷限於對公正判斷結果與程序的分析，鑑於Leventhal(1980)及Thibaut & Walker(1975)的程序模式無法區別程序公正與程序互動，且將程序公正與互動公正的觀念混淆，故主張互動分析應抽離程序。Bies & Moag(1986)則認為程序公正的認知還受到決策者對人際處理及適當解釋正式決策程序兩個重要因素的影響。

因此，Lind & Tyler(1988)為了說明何以提供個人對決策表達意見的程序，比那些對決策不表達意見的程序較為公正，將程序公正分類為個人利益模式(Self-interest Model)與團體價值模式(Group-value Model)。

### 2.3.5 組織公平對組織承諾之影響

Greenberg(1987)的組織公平理論指出，員工對於工作場所公平的知覺是由下列因素決定：(1) 影響他們的決策是如何制定？(2) 這些決策的結果如何？此理論也掌握住員工會判斷決策的過程與機制是否公平（程序公平）以及這些決策的後果是否公平（分配公平）。

Greenberg 的研究也指出分配公平與程序公平兩者皆會影響產出結果，而分配公平對某些特定滿足，如個人產出的預測力較程序公平為強(Lind & Tyler, 1988)。

Folger & Greenberg(1985) 則發現，分配公平在報償的滿足上，比程序公平有較大的影響力。而程序公平則對員工的組織承諾的影響較大。Folger & Konovsky(1985) 針對調薪決策過程，程序公平與分配公平在員工的反應中所扮演的角色從事研究，結果得到了程序公平與組織承諾、對上司的信任有顯著正相關，分配公平則與加薪的滿足感有顯著正相關的結

論。

Wesson (1985)回顧 183 篇以組織公平為核心議題的研究發現，分配公平、程序公平、互動公平皆對員工組織承諾有顯著的影響。有研究學者指出將組織認同視為組織承諾的一部份，兩者存有高度之正向關係 (O' Reilly & Chatman, 1986)，然而亦有學者認為員工對組織認同的知覺先於組織承諾 (賴志超、鄭伯壘、陳欽雨，2001)。

Conlon(1978)認為公平的程度能提增其組織行為的水準。組織公平的觀念起源於1975 年前，分配公平是最初受到關注的焦點，爾後演化至程序公平的概念，從法律層面來探討人員對組織決策程序公平與否的認知程度(Lind & Tyler, 1988)。晚期學者Greenberg(1985)更將組織公平為由傳統的「分配結果」導向，轉向「程序過程」導向。

綜合過去學者的研究，歸納分配公平、程序公平、互動公平對組織員工的影響不僅是工作上對結果的滿足，更反映於員工的工作態度（組織承諾、信任、工作留職）的正面影響(Wesson, 1985; Alexander & Runderman, 1987)。

本研究基於在併購金融機構成立金控公司情境下的觀點，建構具有分配公平、程序公平、互動公平的工作環境，推測將有助於合併後員工對於組織承諾正向影響。此外，本研究亦考量合併員工來自於主、被併公司不同背景的差異，抑或對組織內部的公平性與組織承諾產生影響。是故針對金控人員工作之特性，採用Greenberg(1987)的對組織公平的分類方式，將其分為三個影響因素：分配公平、結構面的(Structural)程序公平與人際面的(Interpersonal)互動公平。

## 2.4 工作壓力

工作壓力(Job Stress)係指不當處理與工作相關之環境壓力源(如工作過量、角色衝突、工作環境惡劣)而使個體產生不適的現象(Cooper & Payne, 1988)。任何壓力源(Stress Source)是否會對個體形成實質壓力,完全決定於其本身的認知,當壓力達到不穩定、不平衡或無法適應的程度時,個體就會產生不良的反應,而導致生理、心理和行為方面的症狀。

### 2.4.1 工作壓力定義

工作壓力早期對於壓力之研究,主要是精神醫學或心理衛生探討的範疇,著重於生活壓力的探討,直到French & Kahn(1962)才將壓力管理的觀念導入企業管理中,用來探討工作中的壓力問題。故工作壓力是個體面對組織中工作的要求,超過個人的負荷量而產生的一種不平衡現象。即當工作者與工作相關之因素交互影響之下,使工作者在生理上、心理上、行為上產生不良反應之現象。然而每位學者對工作壓力之定義不儘相同,茲將學者對工作壓力的定義整理如表2.5。

表2.5 工作壓力定義之彙整表

學者	年代	工作壓力定義
French	1974	個人能力、外在可用資源與工作需求之間的差距所導致的現象。
Margolis & Kroes	1974	工作和工作者交互作用，破壞生理與心理穩定狀態之情況。
Caplan, R.D.et al	1975	工作壓力是個人能力與工作要求，或個人需求與工作環境之間不能適切配合所產生的一種狀態。
Beehr & Newman	1978	當與工作中有關的因素和工作者交互影響之下，使工作者心理與生理改變正常的狀態。
Gupta & Beehr	1979	工作壓力是一種來自工作角色方面的需求，而此角色含有過度和有害的任務。
陳甦彰	1981	工作壓力是個人能力及可用資源與工作環境的需求，兩者交互作用後產生差異，促使個體在心理產生一種脫離正常狀態下的現象。
Luthans	1982	個體在工作環境中，無法對刺激因素做合適反應的結果。
郭旭修	1982	工作壓迫感可以視為個體與組織內部壓力因素交互作用後所產生的一種心理不平衡現象。
Parker & DeCotiis	1983	一個人在工作場合中遇到重要的工作結果，有關之機會、限制及需求時，而被要求脫離常態或是與自我期望不符時的一種感受所造成的結果。
Fleming	1984	概念化的過程，隱含著個人對於威脅或危險等刺激之認知與反應。
侯望倫	1984	工作壓力是一種在與工作有關的因素及工作者交互作用下，改變個體心理與生理狀態的結果。
Steer	1988	個體在工作情境中，遇到某些工作特性的威脅所引起的反應。
趙傑夫	1988	工作壓力是個人無法因應工作的要求，或環境不能提供足夠的資源以滿足個人的需求，使個人在心理上產生脫離正常狀態下的現象。
蔡璧煌	1989	壓力是在工作中與人、事、物互動過程中所產生的負面情感。
陳彰儀	1991	認為工作壓力是當個人面對他個人不能處理或破壞其生活和諧的刺激是件所引發出來特定或非特定的行為模式。
黃清信	1993	工作壓力為個人主觀知覺到工作環境之需求（限制或機會）與個人能力（或期望）能配合，因而破壞原先個人在生理、心理及行為上的穩定狀態，而改變一種不穩定狀態。
鄭文俊	1995	工作壓力為工作者在工作情境中，受到工作特性的影響，所引發的生理或心理的反應程度。
徐聖智	1997	工作壓力是個人對於工作場所，所給予的資訊產生的反應訊號，並以個人特質或心理歷程作為調節因素。
林秀靜	1998	個體經由其工作，感受到緊張、焦慮、挫折、憤怒和沮喪等不愉快、負面的情緒，為其工作壓力。
周建均	1998	工作者對其工作情境引發工作者本身對其職務的要求、期許限制或機會的知覺所反映在工作上的狀態。
葉龍源	1998	工作壓力是個體與環境交互作用下，致使生理與心理產生不平衡的狀態。
陳聖芳	1999	工作壓力是在工作環境中，超過個人負荷量的要求，進而造成威脅感，產生緊張、焦慮、挫折、壓迫的反應，這些反應改變個人正常身心狀況，引發消極、無助感，造成工作壓力。
葉兆祺	2001	工作壓力是個體面對工作情境時，為因應工作環境要求與自我期望，在生理、心理產生失衡的現象。

資料來源：本研究整理

## 2.4.2 工作壓力理論與模式

生理學家Walter Cannon 於1914年最早從事跟壓力有關的情緒與生理反應之研究，其後心理學家、社會學家、管理學家及社會心理學家等各領域學者紛紛投入壓力研究，其壓力研究也擴展到組織中，由於學者研究的角度不同，其理論也有很多種類。根據各學者提出的模式，大致有工作壓力之ISR 模式(Katz & Kahn, 1978)、過程模式(McGrath, 1976)、工作壓力一般模式(Beehr & Newman, 1978)。茲分別敘述如下：

### 一、工作壓力之ISR 模式

此工作壓力ISR模式(Institute for Social Research Model)是由員工知覺在組織所有的環境開始，即客觀環境(Object Environment)，經個體知覺評價後，立即出現生理的、行為的、情緒性的反應，此即反應(Respons)，最後將影響精神上與心理上的健康。上述過程因個別差異而有所不同，即個人的持久性特徵與人際關係。如圖2.3所示。

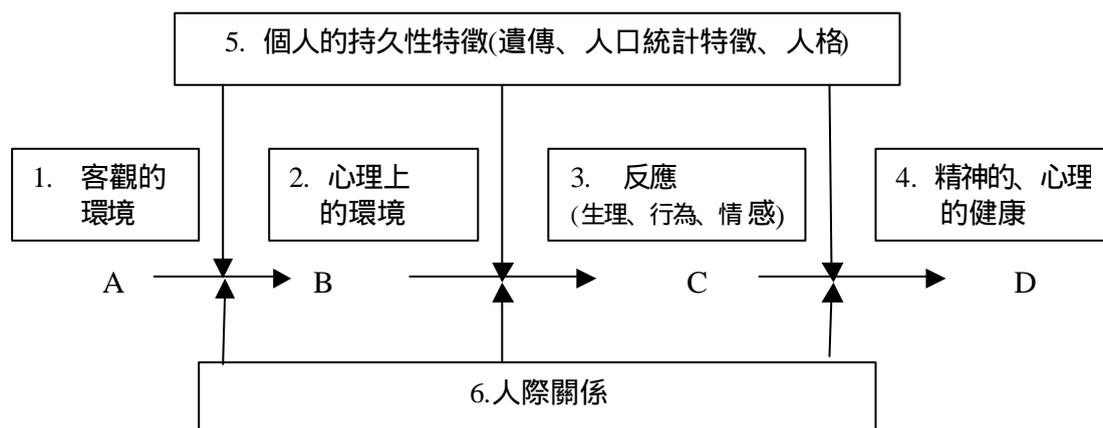


圖2.3 工作壓力之 ISR 模式

資料來源：Katz, D. and R. L. Kahn (1978), The Social Psychology of Organizations

(2nd ed.), New York: John Wiley.

## 二、工作壓力之過程模式

本模式屬於一種過程導向的壓力模式，將壓力情境視為一種四階段及封閉迴路的循環。此模式是起始於社會實體的各種情境，如果個體知覺到會導致不舒服的環境而不予以修正時，就會變成具有壓力的情境，如圖2.4，此模式是強調員工個人在工作壓力情境下的行為反應。

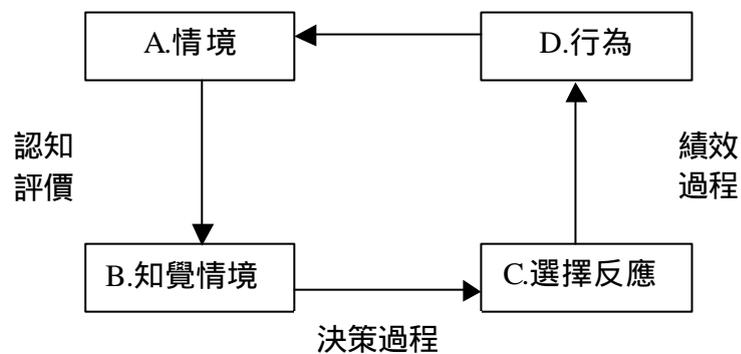


圖2.4 工作壓力之 McGrath 過程模式

資料來源：McGrath, J. E. (1976), *Stress and Behavior in Organization*, Handbook of Industrial and Organization Psychology, Chicago: Rand McNally.

## 三、工作壓力之一般模式

此模式工作壓力採用構面分析，把工作要素分為幾個構面：(1) 環境構面；(2) 個人構面；(3) 過程構面；(4) 人力影響構面；(5) 組織影響構面；(6) 時間構面；(7) 調適反應構面。如圖2.5。其中環境構面係指與員工工作環境有關之因素，如工作特性、角色要求、組織結構等；個人構面係指個人之特徵，如人口統計變項、人格、生理特徵等。工作

壓力來自環境構面與個人構面，經由過程構面處理而產生人力與組織的影響，如組織績效、曠職、離職等之影響。當人力面與組織面遭受影響後，調適性反應及顯現出來，組織在工作設計、工作環境方面將作修正，個人也將尋求支持系統，而時間構面係連結其他構面成為相互之關係。

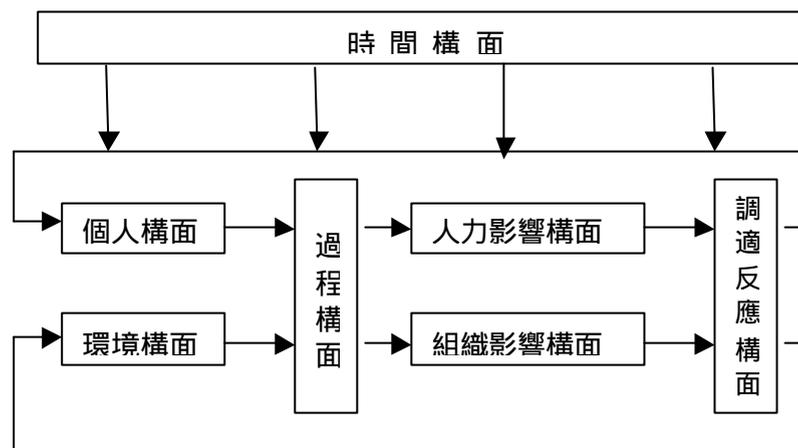


圖2.5 工作壓力之一般模式

資料來源：Beehr, T. A. and J. E. Newman (1978), Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Fact Analysis, Model and Literature Review, *Personnel Psychology*, 31, pp.665-699.

### 2.4.3 員工壓力來源

一般而言，在研究組織中員工工作壓力時，大部份的學者均將壓力來源分成三類，即工作、非工作與個人因素。

Cooper & Marshall (1976)的研究最早定義工作壓力來源，分為五類：(1) 存在於工作的本質；(2) 來自於工作者在組織的角色；(3) 來自事業發展因素；(4) 來自與他人的關係；(5) 來自組織的結構與氣候。

Dunseath(1995)將壓力源分為：(1) 生活壓力；(2) 角色衝突；(3) 角

色模糊；(4) 工作負荷；(5) 工作變動；(6) 技術應用；(7) 責任等，這些壓力源透過各種機制對員工產生不同的脅迫感。

綜合以上觀點，並依據本研究之研究對象金控公司人員的職業與工作特性，與葉龍源(1998)持相同看法，即員工工作壓力是個體與環境交互作用下，致使生理與心理產生不平衡的狀態。並將金控人員工作壓力的來源彙理如表2.6。

表2.6 金控人員工作壓力的來源

壓力的來源	原因	說明
外在環境壓力	1.經濟不確定性	組織裁撤、單位裁員、減薪，往往會令人擔心工作的保障性。
	2.政治不確定性	政治安定與否會影響經濟發展。
	3.技能不確定性	就全球金融商品作業平台以及多元化商品陸續推出，均會使人產生壓力。
組織內部壓力	1.任務要求	(1)工作設計：工作自主性、多樣化，亦會形成壓力。 (2)工作環境：噪音、危險性等工作環境會產生壓力。
	2.角色特性	係和員工在組織中扮演的角色有關，例如： (1)角色衝突：員工無法滿足各種角色期望。 (2)角色模糊：員工不清楚自己應扮演何種角色。 (3)角色負荷過重：員工無法扮演好各種角色。 (4)角色負荷不足：工作負荷太少或挑戰不足，會降低員工鬥志。
	3.組織結構	過多的組織章程規定及權威式領導，易造成壓力。
	4.人際關係	對社交需求較強的員工，如果缺乏同事的支持或與同事關係惡化，都易造成壓力。
	5.領導型態	企業主管的領導風格對部屬的工作需求，會產生壓力。
個人因素壓力	1.個人特質	有人天生易緊張、易有壓力，此人格特性亦易產生壓力。
	2.經濟壓力	家庭出負擔過多，使財物陷入困境，亦會導致壓力。
	3.家庭壓力	婚姻問題、子女問題均會導致壓力。

資料來源：本研究整理

#### 2.4.4 工作壓力相關文獻

由以上相關文獻得知，員工壓力的來源係基於個體與環境互動的觀點而發展出來的，也考慮工作環境所潛在的壓力源和工作者的特質及習慣性。其工作壓力後果會因個人因應方式及人格特質而有程度上的差

異。

Tombaugh & White(1990)對美國西南方石化工廠於組織精簡後的236位留任員工工作研究調查發現，在組織精簡後角色模糊、角色衝突及角色過度負荷之程度升高，而且與組織承諾呈負相關，其認為組織精簡後被留任的員工會因為部分同事的離職及必須承擔新的工作而增加工作壓力。

Manfred(1979)組織精簡的結果會造成留任員工產生高度的工作壓力、同仁間或與管理階層的衝突及工作缺乏安全感。

張景亮(1995)以一千大製造業為對象，抽樣25家確有裁員之企業進行調查發現，企業進行組織精簡後，留任員工在角色模糊與角色負荷兩方面有增加的趨勢。組織精簡後企業必須將現有工作重新調配，留任員工會因此增加工作量，並需負擔部分新工作，使其對於本身在組織中的定位感到沒安全感。

何岫曄(2004)以台灣金融業員工為調查對象，探討其留任員工組織變革之認知對組織承諾與工作壓力影響性之研究，結果發現受測員工認為實施精簡計劃使其工作職責加重、不安全感增加，但對組織精簡方案的整體評價仍較趨於正面；組織精簡後，受測員工對組織變革之認知與工作壓力之間呈正相關。

#### 2.4.5 組織變革下的工作壓力

綜合前述文獻可知，企業購併組織變革其結果會使員工工作壓力升高，工作壓力愈大與組織承諾間有顯著相關，個人特質、工作特性的不同對工作壓力感受程度也各不同。

Kanter(1991)指出因合併與併購的改變是可怕的壓力來源。行為科學

家引用『合併症候群與縮編症候群』來形容續存員工的結構性過程之效應。此顯示合併與縮編後會對員工產生工作壓力。又企業購併對未來充滿興奮與不確定性，同時面臨人員過多，裁員以精簡人事提高營運績效，所以企業在實施購併策略階段，員工的工作壓力可說是最大，亦為最成功關鍵。在金融市場的逐步開放，企業購併風潮的興起與金控公司的陸續成立之後，形成大者恆大的態勢，市場競爭也越來越激烈，金控業員工不但面臨外來的挑戰，還需應付來自新金融商品的績效與專業知識的需求，因此從業員工的壓力是相當的大。

由文獻查考中可看出，工作壓力的潛在來源很多，不外乎，外在環境因素、組織中組織結構與人員的因素、個人的家庭因素及生涯規劃，本研究重點在因金融機構成立金控公司後對員工的影響，因此就組織因素依Robbins（李青芬等譯，1994）對壓力的潛在來源分類歸納如下：

#### 一、工作技能應用

指企業購併後與工作有關的組織內因素。包括工作設計（工作自主性及多樣化的程度）。企業購併後，可能工作場所的改變、可能工作實體使用的機器設備或電腦作業系統的不同，造成心理的不適應，例如金控證券人員在證券市場上使用即時行情資訊有精業、奇唯、凱衛、儒碩、轟天雷等等，而各證券商主要使用系統也各有不同。另外成立金控後可能新公司的作業流程不同、制度較以前嚴苛，工作自主性不足而受影響。

#### 二、工作角色壓力

一般係和員工在組織內部中扮演的角色有關，茲分述如下：

##### （一）角色模糊

角色模糊(Role Ambiguity)係指企業於購併後工作重新調配，改變員

工在組織中扮演的角色。員工有可能同時扮演不同的角色而無法兼顧或兩相為難；或者根本不清楚自己該做什麼，公司要求完成的目標在哪裡。這些原因會導致員工緊張、信心低落而對工作的不滿足感。

## (二) 角色衝突

角色衝突(Role Conflict)係指由其他員工所導致的壓力。即同時扮演多種角色而無法兼顧或滿足。例如缺乏同僚的支持或同僚關係惡化，產生很大壓力，又企業併購後文化的融合是非一朝一夕可以成功的。尤其金控公司強調各子公司進行交叉銷售、資源共享以追求營運之綜效，故子公司間員工由陌生、認識、至熟稔的過程中，有的因工作上有競爭性、利害關係而相互排斥、猜忌，對同事無法信任，甚至產生衝突，與工作夥伴相處不融洽，這樣不僅影響員工的工作情緒，也使得整合策略的推動有所阻礙。

## 三、工作負荷過度

工作負荷過度(Job Overload)係指決定組織複雜化、正式化及集中化的程度。例如成立金控後工作權責重新調配，因時間限制對工作產生負荷過度，對單位部門管制過多使得業務推展綁手綁腳，公司強制性管理作風，對公司管理制度員工缺乏表達意見的參與感等等，會產生挫折感，造成員工在工作上的壓力。

綜合以上個學者的研究，可知造成金控員工工作壓力的因素極為複雜，有外在環境因素、組織因素、個人因素等，在組織因素方面幾乎涵蓋所有組織層面，包含組織特質與程序、工作要求與角色扮演、個人特質等方面。所以本研究以在成立金控階段員工之工作技能應用、工作角色壓力及工作負荷過度為工作壓力源之研究因素，亦加入探究工作壓力來源對主併（存續）公司員工、被併（消滅）公司員工及其它（合併後

才加入者)對工作壓力知覺的差異狀況與更進一步了解其個人變項、企業變項對工作壓力認知是否有關。

## 2.5 組織承諾

組織承諾(Organizational Commitment)是指個人對一組織認同與投入態度的相對強度；即是將個人與組織連接在一起的態度或導向，或個人目標與組織目標越趨一致的過程(Mowday & Steers, 1982)。

### 2.5.1 組織承諾的定義

隨著時代的變遷，近年來有關組織承諾的研究，愈來愈受到組織行為研究者的重視，目前亦為企業界多所關注，均期望藉由對組織承諾的瞭解，尋求一些留住員工及提升企業經營績效的方法。有關組織承諾的定義，由於不同的學者在不同學派、理論基礎出發，或基於本身研究目的而賦予不同定義。

Staw(1977)認為社會心理學家與組織行為的研究者觀點不同，關於組織承諾的主張遂有二種，分別為行為承諾(Behavior Commitment)及態度承諾(Attitude Commitment)。Steers(1975)的看法認為，組織承諾是個人對組織的認同及投入(Identification and Involvement)態度傾向的相對強度，包括三個組織承諾因素，即留職承諾、價值承諾、努力承諾。

Mowday & Steers(1982)均認為好的個人與組織的連結，對個人、組織及社會均產生好的效果。個人投身對組織提供生產力；相對組織提供個人經濟、各種層次的需求來源及未來的期望，而這必須藉由組織承諾與組織達成連結，而組織承諾並不止對組織的忠誠，還包含組織與個人之積極關係，不僅是個人信念與意見之表示，更可從其行動中看出，使個

人願意對組織的福祉有所付出。

組織承諾的意義與發展出的各類衡量的方式或量表，至今各學者仍相當分歧，Morrow(1983)聲稱至少有二十五種以上關於組織承諾的概念和衡量，且曾將彙總以價值、事業、工作、組織、工會為重點的承諾、及混合型的承諾等六大類。而Mowday et al.(1982)也列舉出十個不同有關組織承諾的定義，各學者對組織承諾的定義無一致之看法。茲將組織承諾有關學者專家的不同定義列舉說明，如表2.7所示。

表2.7 組織承諾定義之彙整

學者 (年代)	組織承諾的定義
Becker (1960)	組織承諾是一種行為的持續，如繼續留在組織服務，它來自於額外的賭注，如果個人一致性的行為不再持續為組織工作，該賭注將全部化為烏有，因而形成或有條件的繼續待在組織工作。
Kanter (1968)	是一種為社會系統付出能量 (energy) 和忠誠 (loyalty) 的意願 (willingness)，這種將個人人格系統附著在社會關係上被視為自我表現 (self-expressive)。
Poter & Smith (1970)	認為組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，其中包含1.對組織目標及價值接受的信仰；2.以追求組織利益努力的意願；3.維持組織成員身份的強烈慾望。
Sheldon (1971)	組織承諾是個人和組織連結或附著成一體的個人態度或傾向，以投資和投入來說明組織承諾形成的過程，當個人對組織投資相當程度後，他會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織作承諾。
Herbiniak & Alutto (1972)	組織承諾基本上是個人與組織交易的結構性現象，會隨著時間增加但不具轉換性的投資結果，成員為了薪資、地位、職位上的自主性或同事友誼，而不願離開組織。
Buchanan (1974)	組織承諾包含五項要點：1.員工希望盡其所能代表組織。2.強烈的意願想留在組織中。3.對組織之歸屬感與忠誠度。4.對組織主要目標及價值的接受程度。5.對組織之評價為正面的。
Porter et al.(1974)	指個人對某一組織認同與投入 (Involvement) 態度的相對強度，包括1.對組織目標的信仰與接受的強度；2.為組織利益付出額外努力的意願程度；3.很希望保有組織成員資格傾向的程度。
Poter et al. (1976)	組織承諾是一個員工對組織的認同與參與的表徵。
Steers (1977)	組織承諾為個人對於某一特定組織認同並投入的相對強度。
Salancik (1977)	認為個人會受制於本身過去的行為，而對組織產生承諾，這是因為個人負擔不起離開組織的成本，而不得已採取的適應方法。
Koch & Steers (1978)	組織承諾是指個人在工作上的一種態度反應，其特性有：1.實際與理想中的工作一致性；2.認同目前的工作；3.不願意離開目前工作，另外尋找工作。
Mitchell (1979)	是個人對組織具有忠誠、認同和投入的行為。
Hall (1979)	認為態度性承諾是道德的發展，包括1.對組織的認同，即對組織目標的接受是發展對組織依附的基礎；2.對組織工作的投入，即對組織依附的強度；3.對組織一種溫暖、情感性的關注或對組織的忠心，即對組織依附的評估。
Farrell & Rusbult (1981)	以投資模式解釋及預測組織承諾，將組織承諾訂為對獎償 - 成本關係的滿意程度、個人投資大小及對其他工作機會的判斷組合。即個人對組織獎賞的滿意度愈

	高，所投資的成本愈大，而其他工作機會愈少的話，個人對組織的承諾感愈高。
Angle (1981)	是個人對組織的關心與忠誠的程度。
Mowday (1982)	係指個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項構面。

表2.7 組織承諾定義之彙整 (續)

學者 (年代)	組織承諾的定義
Stumpf & Hartman (1984)	組織承諾是組織成員對整個組織心理上的附合。「探索-進入-社會化」是形成個體對組織產生承諾的過程。如果形成對組織承諾過程中有退縮行為或是共識不足發生時，就很容易產生離職意圖。
Kawakubo (1987)	組織承諾可表示為組織成員希望繼續留在組織的意願。
丁虹 (1987)	個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，有三個特徵：1.深信並接受組織之目標及價值，2.願意為組織投注高度的努力，3.具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。
Wiener (1988)	認為組織承諾是個人內化之規範壓力 (internalize normative pressure)，使個人的行為配合組織的目標與利益。個人對組織承諾的強度，會表現在三種態度上1.與組織目標融為一體；2.專心於組織的任務；3.對於組織的忠誠度。
Meyer et al. (1989)	組織承諾是為個人對一特定組織具有相當程度的認同 (identification) 與投入 (involvement)。即認為：組織承諾是組織成員為了薪水、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。共同認為：組織承諾之傾向表現於三方面：1.對組織目標與價值予以認同；2.在工作上充分的投入；3.對於作為組織成員忠誠而肯定。
Allen (1990)	組織承諾的構面包含：1.情感承諾2.持續性承諾3.規範承諾。成員體認到離開組織的成本，並強調對組織的忠誠是發展社會化經驗的結果，或經由組織獲得利益必須報答組織的義務。
Alpander (1990)	認為組織承諾是一種對組織承諾的正向態度，1.認同組織目標；2.工作會使組織成員感到快樂，認為工作是其本身的一部分是，對組織一種忠誠與情感的歸屬，因此願意繼續留在組織內。
Meyer & Gellatly (1990)	認為態度性承諾是道德的發展包括1.對組織的認同，即對組織目標的接受是發展對組織依附的基礎2.對組織工作的投入，即對組織依附的強度3.對組織一種溫暖、情感性的關注或對組織的忠心。
William & Anderson (1991)	組織承諾是一種個人對組織的附屬感、聯繫和公民式的行為，並且為了增進組織的效果與效率，個人對於資源的轉換、創新和環境的適應等付出貢獻
吳秉恩 (1991)	個人認同組織及忠於組織之承諾程度。承諾愈高，則會愈將自己視為組織之一分子，唇齒相依。
Kushman (1992)	組織承諾是個人將組織的價值和目標內化，並表現出對組織的忠誠。
李慕華、劉兆明 (1992)	組織承諾是一種連結個人與組織的心理契約，因此，個人願為組織付出自己的精力、時間、並期望藉此獲得心理上和生理上的報酬。
劉春榮 (1993)	組織成員對組織的認同、努力意願、即希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
蔡進雄 (1993)	組織中成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職的一種態度傾向。
蔡寬信 (1993)	係指個人將組織的目標和價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠感，願意為組織付出一己的心力。
邱馨儀 (1995)	組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力與希望留在組織的態度。
Mayer et al. (1998)	員工認同組織與組織目標並希望維持為該組織一分子的程度。

陳海鳴、余靜文 (2000)	組織承諾乃是組織成員認同組織目標並以身為組織的一分子為榮，表現出對組織的忠誠，與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。
-------------------	--

資料來源：本研究整理

## 2.5.2 影響組織承諾的理論模式

過去的研究認為，高度的組織承諾對組織是有利的，所以，工作取向高的人，組織承諾較高，對工作本身評價亦較高；因此，組織承諾亦可成為衡量組織績效的指標(Ferris & Aryanya, 1983)。根據以前學者提出組織承諾的模式，仍無一個模式能將所有可能影響組織承諾的因素包含在內，但在有關的研究大都包含兩種觀念：心理性的觀點及交換性的觀點(Stevens et al., 1978)。心理性觀點受到需求滿足理論及雙因子理論的啟發，強調從激勵和自我實現中探討組織承諾；交換性觀點始於社會交換理論及公平理論，完全以報價與成本的功利性來探討組織承諾，下面就一些學者所提出之理論，整理於表2.8。

表2.8 影響組織承諾之前因後果變項

學者	前因變項	後果變項
Steers (1977)	1.個人特徵(Personal Characteristics)：成就動機、年齡、教育程度。 2.工作特性(Job Characteristics)：工作完整性、互動性、回饋性。 3.工作經驗(Work Experiences)：群體態度、組織的可靠性。	1.留職意願 2.留職需求 3.出席率 4.工作績效
Mowday et al. (1982)	1.個人特徵：年齡、年資、教育程度等。 2.角色特徵：工作範疇、挑戰性、角色衝突等。 3.結構性特徵：組織規模、工會介入、控制幅度等。 4.工作經驗：組織可依賴性、個人重要性、期望程度等。	1.工作績效 2.年資 3.怠工 4.缺勤或離職
黃國隆 (1986)	一、組織環境變項（如領導型態、組織氣候環境）： 1.工作特性：如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人重視程度。 2.人口統計變項：如性別、年齡、婚姻狀況、年資、職位類別、畢業學校等。 3.性格特質：如成就動機、性別角色、個人價值觀等。 二、個人變項 認知與期望：如個人自認為對組織所做的投資以及從組織所獲得之報價等。	無
Mathieu & Zajac	1.個人特徵：年齡、性別、教育程度等。 2.角色狀態：角色模糊、角色衝突、角色超載等。	1.工作績效 2.出席率

(1990)	3.工作特性：技能多樣性、挑戰性、工作範圍。 4.群體/領導者之關係：群體凝聚力、任務相互依賴性、參與領導等。 5.組織特性：組織規模、組織集權化程度。	3.遲到 4.離職
--------	--	--------------

資料來源：本研究整理

### 2.5.3 組織承諾的影響

組織承諾的探討，長久以來一直是社會科學家、心理學家、組織行為研究者及企業管理者所重視的主題，基於研究目的的差異及衡量方式不同，組織承諾的定義並沒有一致的看法。由於定義相當分歧，茲將組織承諾程度與可能之影響，整理如表2.9所示。

表2.9 組織承諾程度與可能之影響

項目	對個人可能之影響		對組織可能之影響		
	正面	負面	正面	負面	
認同水準	低	1.個人之創造力、創新及創作力。 2.更有效的人力資源運用。	1.低生涯進展及低晉升、 2.可能被開除、辭職或者奮力使組織的目標失敗。	1.低績效員工的離職使損失有限。 2.人員補充為組織帶來有利的結果。	1.較高的離職。 2.對組織不忠誠、工作品質低。 3.以非法的活動對付組織、限制組織對員工的控制。
	中	1.增加歸屬感、安全、績效、忠誠度及責任的感覺。 2.創造個人主義。明顯的從組織獲得身份的維持。	1.生涯的發展和晉升的機會可能受影響。 2.各部門認同之間不易取得妥協。	1.員工保有期間的增加、降低辭職的意願。 2.有較高的工作滿足。	1.員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務的行為。 2.員工可能平衡組織與非工作組織的需求。 3.可能降低組織的績效。

	高	1. 個人的生涯發展和報酬提高。 2. 行為被組織獎賞。個人被提供一個熱情的職業。	1. 個人的成長、創造力、創新、流動的機會被抑制。 2. 在社會及家庭造成壓力與緊張之關係。 3. 對非工作組織之參與受時間及精力之限制。	1. 安全及穩定的勞動力。 2. 員工接受組織對較高生產力的需求。 3. 高水準的競爭力及績效，能達成組織的目標。	1. 人力資源的無效利用。 2. 缺乏組織彈性、創新及適應性。 3. 堅守過去的政策及程式。 4. 過度熱心的工作者會激怒其他員工。 5. 非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。
--	---	--	---	---	--

資料來源：Randall, D. M. (1987), Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, p.462.

#### 2.5.4 組織承諾與變革態度的關係

Mowday(1982)認為好的個人與組織的連結，對個人、組織及社會均產生好的效果。Randall(1987)的研究，指出組織承諾對個人及組織都會有影響。因此，個人必須藉由組織承諾與組織達成連結。

Morrow(1983)亦認為，組織承諾同時受到環境變項與個人的互動所影響。而大部份研究者皆認為組織成員對組織承諾高者應會對公司的政策較為同意遵守；即對組織承諾越高者，對變革態度持較正面的態度，組織認同程度越高者，越肯定組織的變革；然亦有持相反看法，Mathieu & Zajac(1990)在組織承諾與變革態度關係研究中發現，高組織承諾的成員，對個人而言，可能造成技能的退化、活動減少等缺點；對組織而言，過高的組織承諾可能成為變革的阻礙。茲將學者研究結果整理如表2.10所示。

故本研究基於組織的承諾感是由於個體知覺到組織的認同感，並且類化了忠誠與職責的價值觀點，推論組織承諾會受到個人傾向以及組織的介入雙方面的影響。因此，依金控組織現況及工作特性考量，根據

Mowday et al.(1979)的研究，認為組織承諾應包含三個因素，即接受組織目標、願意為組織持續付出努力及留在組織的意願。並採用Porter et al.(1974)所發展出來的組織承諾量表(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)加以衡量，可分為三個構面，即「留職承諾」、「價值承諾」及「努力承諾」。

表2.10 組織承諾與變革態度關係之相關研究結果

學者 (年代)	研究結果
Hrebiniak & Alutto (1972)	在針對組織變革中老師、護士態度之研究的調查分析中，結果發現對較高成就需求者有高的組織承諾，年資與組織承諾呈正相關，對組織變革之態度與組織承諾之間呈正相關。
Welsh & LaVan (1981)	在針對醫院人員組織變革態度之研究中發現，年資與組織承諾呈正相關，年齡與組織承諾呈正相關，員工對組織變革之態度與組織承諾之間呈正相關。
Mathieu & Zajac (1990)	在探討工程人員及科學家對組織變革之研究的調查分析中，研究發現高組織承諾的組織成員對組織或自己個人會有負面的情形。對個人而言，可能造成技能的退化、活動減少等缺點；對組織而言，過高的組織承諾可能成為變革的阻礙。
李漢盈 (1994)	在針對組織變革中員工態度之研究我國國營事業電信事業員工的調查分析中，以組織承諾(組織認同)做為仲介變項，研究發現對組織認同與員工對變革態度相關性並不高。
陳同柏 (1996)	在針對中油公司民營化組織變革中員工態度之研究中，以組織承諾(組織認同)做為仲介變數，研究發現對組織認同程度不同的員工對組織變革態度有顯著差異，而對組織認同程度越高者，越肯定組織變革。
李安成 (2003)	針對中華郵政組織變革員工態度研究中發現，對組織承

	諾愈高，比較傾向抗拒組織變革。
何岫曄(2004)	在探討其金融業留任員工組織變革之認知對組織承諾影響性之研究，結果發現員工對組織變革之認知與組織承諾之間呈正相關。
尹玉琳(2005)	在探討空軍某基地成員對組織變革認知、組織承諾與組織公平關係之研究中，發現整體上組織成員對組織變革認知並不高，組織成員對努力承諾為最高，價值承諾其次，留職承諾較低，組織變革認知與組織承諾均呈顯著正相關。

資料來源：本研究整理

### 第三章 研究方法

本章首先提出本研究之研究架構，其次依序說明研究對象、變項操作型定義、研究假設、問卷設計及統計分析方法。

#### 3.1 研究架構

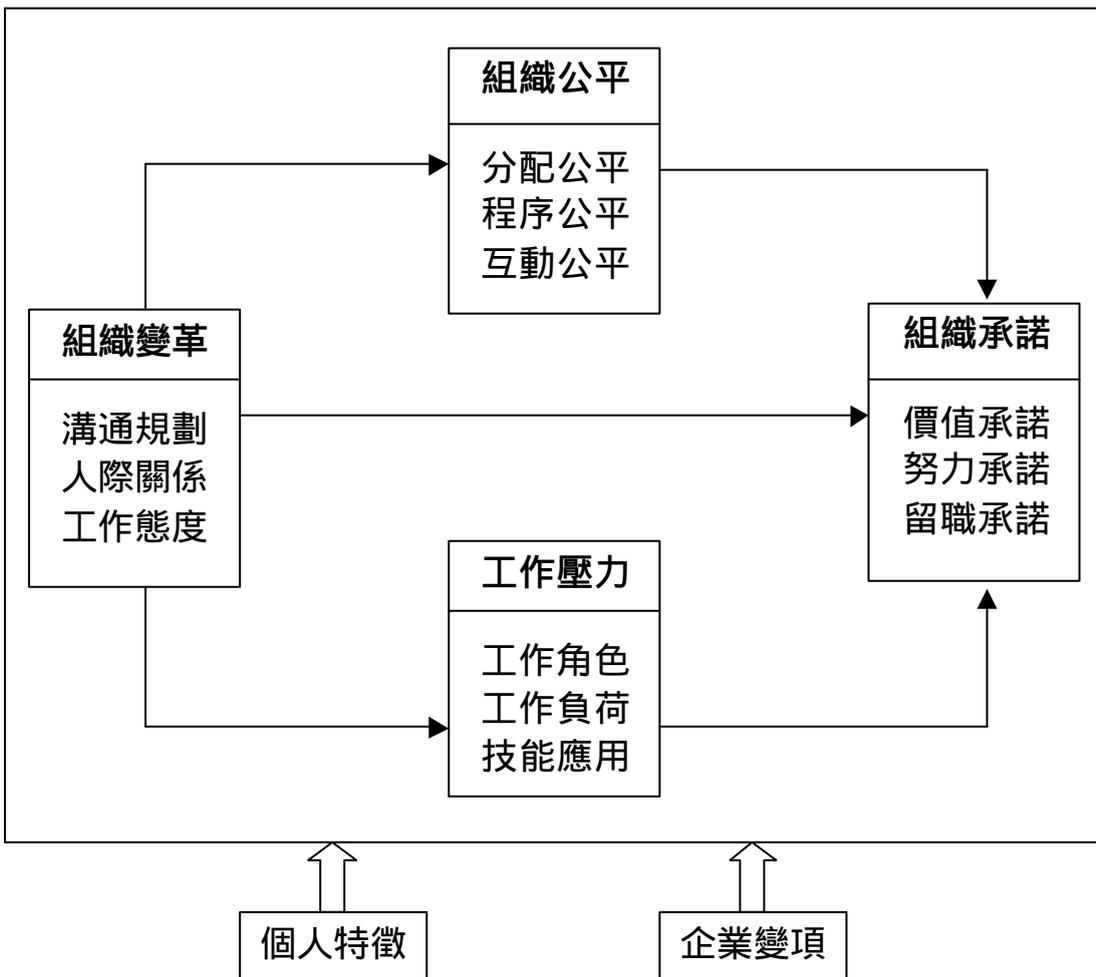
本研究根據研究動機、研究目的及相關文獻探討、整理、分析結果，發覺「組織變革」，係「組織公平、員工工作壓力」與「組織承諾」變項極為重要的相關因素，或會產生重大影響。因此，本研究將以自變項：組織變革，中介變項：組織公平、工作壓力，依變項：組織承諾，來探討金控人員在各變項間之差異性、各變項間的相關性及其影響關係。本研究架構如圖3.1 所示。

#### 3.2 研究對象

本研究主要探討金控公司成立後，員工對其公司之組織承諾。為了明確研究範圍，以台灣金融機構成立金控公司為主要研究對象，針對相

關金控公司員工以隨機抽樣方式進行調查，並訂定選擇受測對象的原則：

- 一、採樣之機構為金控法實施後因併購成立之公、民營金控公司，並涵蓋其子公司。
- 二、採樣之人員以曾經參與成立金控專案溝通與規劃為主要調查對象。
- 三、受測之人員須在公司編制，包括總、分公司各部室所有主管與員工；例如銀行各分行營業（部門）單位、個人金融、企業金融、信用卡部、其他等。



### 圖3.1 研究架構

本研究以民國 94 年 6 月底前成立金控公司，並依主管機構核准上市櫃之金融機構組織為研究對象。由於各金融機構組織在政府政策主導下導致組織變革發生（企業併購），在面臨組織結構轉型期，組織內部環境勢必有所變動，組織成員之不安與不確定感也會增加。為維護自身的利益考量下，是否會促使其採取一些政治行為？員工的組織變革認知是否會因之提高？其對組織承諾之影響如何？將在下一章的實證研究結果中予以分析說明。

本研究係以台灣金控公司之員工為調查對象，以郵寄方式進行問卷之發放與資料之收集。扣除國票金控公司一家係僅以票券業為經營主體所組成，基於受測之敏感性而拒絕受測，及組織文化差異較大的海外分行以外，為決定有效樣本之數目，本研究以預試小樣本(N=40)之樣本標準差  $S=0.4743$  來代替母體標準差  $\sigma$ ，並在 95 % ( $\alpha=0.05$ )之信賴區間下， $Z_{\frac{\alpha}{2}}=1.96$ ，容忍誤差為 $\pm 5\%$  ( $e = 0.05$ )，在各金控全體員工有限母體(N=99932)的情形下抽樣樣本數的計算公式如下：

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot S^2}{(1 - \frac{1}{N})e^2 + \frac{1}{N}Z_{\alpha/2}^2 \cdot S^2} \quad N : \text{母體數} \quad n : \text{樣本數}$$

經由以上公式計算得到至少需有 346 個樣本，為期降低抽樣誤差，使其樣本更具代表性，爰參考子公司家數比例，遂依各金控員工人數分配三群發放份數，計算各金控發放樣本數定為 1060 人。調查結果共回收 529 份，回收率 49.9 %，嗣經逐一檢視回收問卷，剔除無效問卷 43 份，實收有效問卷 486 份，有效問卷回收率 45.84 %。各金控問卷之回

收情形如表 3.1 所示。

### 3.3 變項操作型定義

依本研究文獻探討及研究架構，將各量表作因素分析後，予以設定構面名稱。茲將各變項之操作性定義分述如下：

#### 一、組織變革

表3.1 各金控問卷回收統計表

金控別	員工人數	發放份數	回收有效份數
國泰金控公司	12534	100	46
兆豐金控公司	11368	100	42
華南金控公司	10511	100	58
第一金控公司	10100	100	40
富邦金控公司	10097	100	44
中信金控公司	8221	80	32
新光金控公司	8111	80	41
台新金控公司	8155	80	33
建華金控公司	8044	80	50
日盛金控公司	4975	60	28
玉山金控公司	2848	60	32
復華金控公司	2823	60	25
中華開發金控公司	2145	60	15
總計	99932	1060	486

資料來源：1. 員工人數係參考各金控公司(94年)年報資料  
2. 本研究整理

綜合文獻探討結果，依金控公司之組織運作方式及工作內容等特性，本研究擬參考採用尹曉穎(1994)，區分為溝通規劃、人際關係及工作態度，作為問卷設計之依據。

## 二、組織公平

本研究主要以組織承諾觀點探討金融機構成立金控公司過程的關鍵成功因素，即組織在成立金控時，會產生顯著影響且必須持續加以注意的條件或變項，並應以關鍵成功因素作為擬定策略的重要項目，期能獲致較佳的組織承諾。同時依金控組織及工作特性，並參照劉家宗(1999)、倪豐裕(2001)、郭玉芳(2003)等學者研究結果，以分配公平、程序公平與互動公平等三個構面，作為衡量指標。各構面定義說明如下：

- (一) 分配公平：員工對於組織決策結果公平性與否的認知。
- (二) 程序公平：員工對組織決策過程或手段公平性與否的認知。
- (三) 互動公平：員工對於組織在正式程序的制訂上，是否有被公平對待的認知以及組織制訂這些決策時，是否會向員工提出解釋與說明。

## 三、工作壓力

本研究之金控人員依金控流程及工作內容考量，採用魏秀花(1997)所提出的員工工作壓力構面，區分為工作負荷、技能應用、角色壓力等三個構面，作為衡量指標。各構面定義說明如下：

- (一) 工作負荷：即在可之使用的時間內有太多的工作要做。
- (二) 技能應用：指以前所獲得技能和經驗應用到目前工作上的程度。
- (三) 角色壓力
  - 1. 角色衝突：對角色期待不能相容或不一致的程度。
  - 2. 角色模糊：對角色期待缺乏清楚的認識以及對角色行為的結果不確定程度。

## 四、組織承諾

組織承諾通常是組織行為的重要依變項，且本研究係探討金控公司

之組織承諾，與一般企業有別，故參考Porter et al.(1974)等學者的看法，將組織承諾視為一種態度傾向。所謂態度上的承諾係指個人對於某一特定組織的認同與投入的相對強度。它具有下列特性：

- (一) 價值承諾：對組織目標及價值有強烈的信仰和接受度。
- (二) 努力承諾：願意為組織付出更多的努力。
- (三) 留職承諾：強烈渴望繼續成為組織的一份子。

### 3.4 研究假設

經由文獻探討及研究目的、研究架構，得知組織變革、員工工作壓力、與組織承諾間互有相關性，組織公平與組織承諾呈正向關係，又組織變革對人、事、物之認知與態度，因此必會使員工於組織公平、工作壓力的知覺有所影響。本研究主要目的在探討金控公司組織變革、組織公平、員工工作壓力與員工組織承諾間之關係；基於此，本研究提出以下的研究假設：

假設1：不同個人特徵與企業變項的金控人員於各研究變項無顯著差異。

1-1：不同個人特徵的金控人員於組織變革及其構面之認知無顯著差異。

1-2：不同個人特徵的金控人員於組織公平及其構面之知覺無顯著差異。

1-3：不同個人特徵的金控人員於工作壓力及其構面之知覺無顯著差異。

1-4：不同個人特徵的金控人員於組織承諾及其構面之知覺無顯著差異。

1-5：不同企業背景的金控人員於組織變革及其構面之認知無顯著差異。

1-6：不同企業背景的金控人員於組織公平及其構面之知覺無顯著差異。

1-7：不同企業背景的金控人員於工作壓力及其構面之知覺無顯著差異。

1-8：不同企業背景的金控人員於組織承諾及其構面之知覺無顯著差異。

假設2：組織變革、組織公平、工作壓力與組織承諾間無顯著相關。

2-1：組織變革與組織公平無顯著相關。

2-2：金控人員的組織變革認知與其工作壓力無顯著相關。

2-3：金控人員的組織變革認知與其組織承諾無顯著相關。

2-4：金控人員的組織公平知覺與其組織承諾無顯著相關。

2-5：金控人員的工作壓力與其組織承諾無顯著相關。

2-6：組織變革、組織公平、工作壓力與組織承諾均無顯著相關。

假設3：組織變革、組織公平、員工工作壓力對其組織承諾無顯著影響。

3-1：組織變革對組織公平無顯著影響。

3-2：金控人員的組織變革認知對其工作壓力無顯著影響。

3-3：金控人員的組織變革認知對其組織承諾無顯著影響。

3-4：金控人員於組織變革的認知、組織公平的知覺對其組織承諾無顯著影響。

3-5：金控人員的組織變革認知、工作壓力對其組織承諾無顯著影響。

### 3.5 問卷設計

本節依各變項操作型定義、研究假設，同時配合相關文獻，進行問卷設計，本研究之問卷除個人基本資料與企業變項外，另分成四部分；第一部份為組織變革的衡量；第二部份為組織公平的衡量；第三部份員工工作壓力的衡量；第四部份為組織承諾的衡量。茲分述如下：

#### 3.5.1 組織變革之量表

本研究之組織變革量表係參考尹曉穎(1994)所編製的「被留任人員

對人員精簡方案的知覺量表」，並依金控組織之特性，設計組織變革之問卷，如表3.2 所示。其中溝通規劃構面共有13題，人際關係構面共有3題，工作態度構面共有4題，本量表之題項共計20題。

### 3.5.2 組織公平之量表

本研究之組織公平量表，採用Greenberg(1987)的分類，共包括三個構面，分別為：分配公平、程序公平、互動公平。其中，分配公平、程序公平，則是依據Niehoff & Moorman(1993)修訂Moorman(1991)設計之量表翻譯而成。互動公平則依據Bies & Moag(1986)之文獻編制而成。故組織公平分為「分配公平」、「互動公平」與「程序公平」。茲針對金控人員工作之特性，修改上述量表，並設計組織公平之問卷，總共三構面，如表3.3，分配公平量表共5題、程序公平量表共3題、互動公平量表共5題，本量表之題項共計13題。

表3.2 組織變革量表細部題項及題號之彙整表

變項	構面	題號	細部題項
組織變革	溝通規劃	1	為了的長遠利益著想，成立金控公司是必須的。
		2	成立金控公司，我相信公司在事前有周詳的作業規劃。
		3	成立金控公司，使我不再相信在此處工作是打不破的鐵飯碗。
		4	成立金控公司，目的是加強競爭力，有效降低用人費用，爭取公司永續經營。
		5	在成立金控公司的過程中，管理當局與員工之間有良好溝通管道。
		6	在成立金控公司的過程中，我認為公司會根據公平合理的標準來精簡員工。
		7	在成立金控公司的過程中，管理當局會尊重員工的個人意願。
		8	在成立金控公司的過程中，對欲退休同仁會有合理補償。
		9	在成立金控公司的過程中，我擔心自己會成為被逼優惠退休的對象。
		10	在成立金控公司的過程中，公司內部流傳各種小道消息。

		11	在成立金控公司的過程中，管理階層與基層個人有良好的面對面溝通。
		12	成立金控公司後，不適任的員工會離開。
		13	成立金控公司後，造成反淘汰，菁英份子趁機離開。
	工作態度	14	成立金控公司後，員工的工作負擔加重。
		15	成立金控公司後，員工的工作士氣低落。
		16	成立金控公司後，我的工作更具挑戰性。
	人際關係	17	成立金控公司後，同仁之間的人際關係變差。
		18	成立金控公司後，主管與部屬間的衝突增加。
		19	成立金控公司後，主管對部屬的監督更加嚴格。
		20	成立金控公司後，員工不再存有吃大鍋飯的心態，工作上變得更兢兢業業。

表3.3 組織公平量表細部題項及題號之彙整表

變項	構面	題號	細部題項
組織公平	分配公平	1	公司成立金控後，我的工作責任與我當初預期的很接近。
		2	公司成立金控後，我能獲得的機會與資源與我當初預期很接近。
		3	公司成立金控後，我所獲得的工作報酬與我當初預期的很接近。
		4	公司成立金控後，我所獲得的權力地位與我當初預期的很接近。
		5	公司成立金控後，我所須投入時間與精神與我當初預期很接近。
	程序公平	6	公司成立金控後，公司對於員工的績效評估基準是公正的。
		7	公司成立金控後，對於員工工作異動之決策程序並沒有確實參考適當的資訊。
		8	公司成立金控後，用人的決策程序，儘可能採用既定規章及公平原則。
	互動公平	9	公司成立金控後，讓員工有機會參與或表達自己的意見。
		10	公司成立金控後，讓員工有提出異議的權利及申訴的管道。
		11	公司成立金控後，對於員工權益有關決策的解釋，更加的詳盡。
		12	公司成立金控後，對於員工權益，直屬主管並不會和員工討論。
		13	整體而言，在公司成立金控後，我對於與同仁之互動過程相當滿意。

### 3.5.3 工作壓力之量表

壓力是一種個人經驗的現象，而不是環境的一項特徵。金控人員的

工作壓力反應是以他們對事實的知覺為基礎，所以本研究有關政治和壓力的討論是以個人的知覺為主。針對金控人員工作之特性，採用魏秀花(1997)所使用的「工作壓力量表」，並設計工作壓力問卷，如表3.4 所示。原量表係由Caplan & Cobb(1975)發展出來 ( Job Stress Questionnaire, 簡稱JSQ )，用來測量組織內個人在面對工作量、時間管理、成員競爭及成果表現時心理知覺反應的程度。本量表分成三個構面，工作負荷量表共有5 題、技能應用量表共有3 題、工作角色量表共有5題，本量表之題項共計13 題。

表3.4 工作壓力量表細部題項及題號之彙整表

變項	構面	題號	細部題項
工作壓力	工作負荷	1	公司成立金控後，我的工作常要非常賣力的做才行。
		2	公司成立金控後，工作上總有許多事等著我去做。
		3	公司成立金控後，我的工作需要以很快的速度來做。
		4	公司成立金控後，我經常感到工作負荷量在大量增加中。
		5	公司成立金控後，工作常讓我沒有剩餘的時間處理自己的事。
	技能應用	6	公司成立金控後，我經常有機會處理自己最拿手的工作。
		7	公司成立金控後，在工作中，我常有機會學習新的知識與技能。
		8	公司成立金控後，我經常可以在工作上運用到從前的經驗與訓練。
	角色壓力	9	公司成立金控後，在工作上常有不同的人，要求我做一些相衝突的事。
		10	公司成立金控後，同事間在工作上的競爭常會形成利益衝突。
		11	公司成立金控後，我常搞不清楚自己的責任是什麼。
		12	公司成立金控後，我可以事先知道別人對我的工作期望。
		13	公司成立金控後，公司評量我工作績效的標準非常明確。

#### 3.5.4 組織承諾之量表

本研究量表主要參考Porter et al.,(1974)學者提出的看法，將組織承

諾視為一個態度傾向。並引用李元墩等(2000)依據Porter et al. (1974)的OCQ量表(Organizational Commitment Questionnaire)所修訂建構之本土組織承諾量表(Organizational Commitment Inventory, OCI)的問卷來加以衡量，並針對目前金控情況加以修改而成，可分為三個構面，即「留職承諾」、「努力承諾」及「價值承諾」，如表3.5所示，留職承諾量表共有5題，努力承諾量表共有7題，價值承諾量表共有7題，本量表之題項共計19題。

表3.5 組織承諾量表細部題項及題號之彙整表

變項	構面	題號	細部題項
組織承諾	留職承諾	1	我對本公司有很高的忠誠度。
		2	我以身為本公司的一份子為榮。
		3	我時常關心本公司的未來發展願景。
		4	我很樂意為本公司服務。
		5	我對於本公司有很強的歸屬感。
	努力承諾	6	本公司對我個人的工作成就與生涯發展來說，意義非常重要。
		7	我願意付出額外的努力，以達成工作目標。
		8	我覺得我有責任為本公司賣力工作。
		9	我願意為本公司效勞。
		10	我會盡我所能，克服工作上的困難。
		11	我會主動幫忙同事，解決工作上的問題。
		12	我願意將我的工作經驗，傳授給新進員工。
	價值承諾	13	我會主動收集工作所需之相關資訊或學習工作技能。
		14	我發現我個人的價值觀和本公司的價值觀非常相似。
		15	在我能選擇服務的所有企業中，本公司是個相當理想的工作場所。
		16	在本公司努力工作能使我得到滿足。
		17	我覺得繼續留在本公司服務，會有好的前途。
		18	我覺得繼續留在本公司服務，是一件正確的事。
		19	即使工作條件變差，我仍願意留在本公司服務。

### 3.5.5 問卷衡量方式

以上問卷編製方式均採用結構化之封閉型問卷，衡量方式分為答卷者所認知之「同意程度」，並採李克特五點量表(Likert Scale)計分，自「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」至「非常同意」五個選項，依序給予1、2、3、4、5分，並計算各構面得分與總量表得分，量表上所得的分數高低，表示受試者態度的強弱。問卷並附加金控人員個人基本資料與企業屬性背景題項，俾利瞭解樣本之特性。

### 3.6 資料分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，對於問卷回收後，首先進行整理，去除無效問卷，剩下有效問卷即進行編碼、建檔，並以SPSS for windows 10.0 版統計套裝軟體作為分析工具進行分析與處理，資料分析方法如下：

#### 1. 因素分析

因素分析(Factor Analysis)的目的在求得量表之建構效度(Construct Validity)，而所謂建構效度，係指測驗能夠測量出理論的特質或概念的程度(吳明隆，2005)。故本研究針對研究變項進行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis)，最主要的目的驗證其與原先編製的理論架構是否相同觀察特徵值是否大於 1 與解釋變異量是否足夠大，其中因素負荷量大於 0.5 者，表示其顯著性，藉此了解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

#### 2. 信度分析

信度分析(Reliability Analysis)是用來了解各量表的可靠程度，亦即

量表的一致性或穩定性指標，一般常用的信度分析方法如Cronbach's  $\alpha$  係數、再測信度、折半信度、複本信度等，本研究採用Cronbach's  $\alpha$  係數的信度分析檢驗，藉以瞭解各問卷量表的內部一致性情形如何，根據Nunnally(1978)指出 $\alpha$ 值高於0.7，則表示該量表具有相當良好的內部一致性。

### 3. 描述性統計分析

描述性統計分析(Descriptive Statistic Analysis)係進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取各研究變項與構面之平均數、標準差、最大值、最小值等，以便瞭解受測者於各構面之知覺情形與其集中趨勢。

### 4. T檢定與單因子變異數分析

T檢定(T-test)與單因子變異數分析(One-Way ANOVA)乃用於差異性分析，當類別變項為兩群時，使用T檢定；而類別變項為三群以上(含三群)時，則使用單因子變異數分析。此研究統計方法主要在探討樣本在區間尺度變項上之差異情形，用以比較及檢定不同個人特徵(性別、年齡、學歷、服務年資、是否為管理階層、任職機構、是否參與專案溝通)與企業變項(轉型背景、產業主體)之金控人員在「組織變革」、「工作壓力」、「組織公平」、「組織承諾」等各研究變項與構面因素上之差異性，即檢驗研究假設1的差異性分析，觀察P值是否達到顯著水準(如 表P < 0.05顯著差異、 表P < 0.01非常顯著差異、 表P < 0.001極顯著差異)。

### 5. 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於-1和+1之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與

顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森(Pearson)積差相關、斯皮爾曼(Spearman's Rho)等級相關、肯特爾(Kendall's Tau)相關等，本研究乃使用皮爾森積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數( )，作為衡量二個變項之間關聯程度之指標。亦即檢定虛無假設2之相關性假設。

## 6. 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)主要適用於探討各變項的主要影響、中介影響及交互作用影響等；本研究分別以組織變革、組織公平及員工工作壓力為自變項，以組織承諾為依變項，進行逐步迴歸分析，以探討各變項之間有無顯著影響關係；並以組織變革、組織公平、員工工作壓力三個變項為自變項，以組織承諾為依變項進行複迴歸分析，探討組織公平、員工工作壓力與組織承諾關係上之中介效果；最後，則利用層級迴歸分析，探討組織變革與工作壓力及組織變革與組織公平的交互作用對組織承諾何者預測力為較大。亦即檢定虛無假設3之影響性假設。

## 7. 徑路分析

徑路分析(Path Analysis)乃為驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，利用多元迴歸方法的強迫進入法，將所收集的資料加以分析檢定，以求迴歸係數的方式求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

## 第四章 實證結果與分析

本研究根據前述之研究假設，將有效樣本資料輸入SPSS統計軟體中，以適當的統計方法進行分析檢定，探討相關假設是否成立。因此，本章將對各項統計分析結果做一詳述，並結合實務經驗加以解釋與推論。

### 4.1 樣本結構分析

為瞭解金控人員在「組織變革」、「組織公平」、「工作壓力」、「組織承諾」等各研究變項之間的關係，本研究透過問卷調查方式，郵寄1060份至13家金控公司轉發旗下各子公司，共計回收529份，回收率49.9%，其中無效問卷43份，有效問卷486份，有效回收率45.84%。

#### 4.1.1 樣本之個人基本資料分析

有效統計樣本之個人基本資料（性別、年齡、學歷、服務年資、管理階層、任職機構、是否參與專案溝通）與企業變項（轉型背景、產業主體），逐一整理如表4.1所示。

##### 一、個人基本資料之分佈情形

##### 1. 性別的分佈

本研究樣本中，以男性佔總樣本58.6%居多；女性為41.4%。

##### 2. 年齡

本研究樣本中，以36-45歲居多；佔總樣本42.6%；其次為26~35歲佔37.7%；46-55歲佔17.9%；25歲以下3.1%；56歲以上佔1.2%。

##### 3. 學歷的分佈

以學歷而言，大學畢業佔42.6%；其次為研究所佔29.4%；專科佔21.4%；高中職佔6.6%。

#### 4. 服務年資的分佈

以服務年資來看，6-10年為多數，佔總樣本之39.5%；11-15年佔32.7%；16-20年佔14.4%；21以上佔1%。

#### 5. 管理階層的分佈

由管理階層人數得知，未擔任主管者佔66.9%；擔任主管階層有33.1%。

#### 6. 任職機構的分佈

以原任職機構來分，被合併機構人員佔40.1%；留任原主合併佔38.9%；合併後才加入佔21%。

#### 7. 是否參與合併金控專案溝通的分佈

未曾經參與金控合併專案溝通者佔59.1%；曾經參與金控合併專案溝通佔41.9%。

### 二、以企業變項分類之分佈情形

#### 1. 轉型背景的分佈

以家族集團合併成立金控公司佔總樣本44.4%；其次為公股民營佔35.2%；專業經理人佔20.4%。

#### 2. 產業主體的分佈

在金控成立以任職金融銀行業者佔59.9%；證券業佔22.2%；保險業佔17.9%。

故本研究之基本資料特性主要是以男性居多，年齡在36-45歲，其次為26~35歲，多數擁有大學學歷，且服務年資在6-10年中間，以一般職員較多，原任職家族集團經營屬於金融銀行業，目前已被合併轉型成立

金控公司占多數。此一樣本結構特性，與目前台灣各金控公司所發佈之基本人員結構相似，故可驗證這種樣本結構應可以代表母體。

表4.1 有效樣本基本資料分析表 (n=486)

基本變數	類別	人數	百分比 (%)
性別	男	285	58.6
	女	201	41.4
年齡	25 歲以下	15	3.1
	26-35 歲	183	37.7
	36-45 歲	195	40.1
	46-55 歲	87	17.9
	56 歲以上	6	1.2
學歷	高中(職)以下	32	6.6
	專科	104	21.4
	大學	207	42.6
	研究所以上	143	29.4
服務年資	5 年以下	60	12.3
	6-10 年	192	39.5
	11-15 年	159	32.7
	16-20 年	70	14.4
	21 年以上	5	1.0
管理階層	是	161	33.1
	否	325	66.9
任職機構	主合併公司	189	38.9
	被合併公司	195	40.1
	其他(合併後才加入)	102	21.0
參與專案溝通	有	199	40.9
	否	287	59.1
轉型背景	公營民股	171	35.2
	家族集團	216	44.4
	專業經理人	99	20.4
產業主體	銀行業	291	59.9
	保險業	87	17.9
	證券業	108	22.2

#### 4.1.2 問卷之信度與效度分析

本研究經由以上瞭解金控公司之基本人員結構分析之後，將進一步針對各項研究變項進行信度與效度分析，俾能瞭解各問卷量表的內部一致性及適合性情形。

##### 一、問卷的信度分析

一般而言，Cronbach's  $\alpha$  係數為最常使用的信度檢驗法，當其值大於0.7，表示問卷具有較高的可信度與穩定性，而若 $\alpha$ 值介於0.35與0.7之間屬仍能接受範圍。本研究問卷透過信度分析，由表4.2得知，如同Nunnally(1978)所指出 $\alpha$ 值高於0.7，具有相當良好的內部一致性。進一步探討，在主要變項部分，組織變革的Cronbach's  $\alpha$  值為0.9182、組織公平為0.8667、工作壓力為0.8605、組織承諾為0.9102，顯示主要變項皆屬於高信度係數，而構面的信度係數均大於0.7，故可靠程度相當高。

表4.2 問卷信度分析之摘要表

變項	Cronbach's $\alpha$	構面	所包含之題項	Cronbach's $\alpha$
組織變革	0.9182	溝通規劃	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13,	0.9251
		工作態度	14, 15, 16	0.7562
		人際關係	17, 18, 19, 20	0.7135
組織公平	0.8667	分配公平	01, 02, 03, 04, 05	0.8514
		程序公平	06, 07, 08	0.8025
		互動公平	09, 10, 11, 12, 13	0.8519
工作壓力	0.8605	工作負荷	01, 02, 03, 04, 05	0.8471
		技能應用	06, 07, 08	0.7109
		工作角色	09, 10, 11, 12, 13	0.8778
組織承諾	0.9102	留職承諾	01, 02, 03, 04, 05	0.7935
		努力承諾	06, 07, 08, 09, 10, 11, 12	0.8390
		價值承諾	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	0.8937

## 二、問卷的效度分析

由於本問卷是參考相關文獻與以往學者類似研究之問卷加以修訂，並與實務界及指導教授討論所設計而成，且進行過「前測」，其內容具有相當高的代表性，故參考吳明隆(2005)之因素分析測量其建構效度，並驗證其與原先編製的理論架構是否相同。當進行因素分析時，主要採取Kaiser(1974)之看法，以取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO)值的大小，作為判斷之依據，當KMO值愈大，且達顯著( $P < 0.05$ )時，代表變項的共同因素愈多，愈適合做因素分析。因此由表4.3 所示，KMO 值均高於0.8，因素分析的適合性良好，故本研究適合做因素分析檢定。

如表4.4所示，經因素分析檢定之後，各構面特徵值皆大於1，代表可構成因素之特性，當特徵值愈大，則該因素的解釋能力愈強。解釋變異量主要是說明因素分析所抽取的因素能夠解釋全體變數變異量的比例，也就是組織變革變項中，溝通規劃、人際關係與工作態度等因素能解釋變異量的比例達67.565%，因此組織變革變項之效度良好。同理，組織公平變項之分配公平為64.433%、程序公平為72.167%、互動公平為64.919%，工作壓力變項之累積解釋變異量為66.108%，組織承諾變項為68.710%，而且特徵值皆大於1，故問卷之效度良好。

表4.3 KMO 與 Bartlett 檢定

檢定值 變項	KMO值	卡方值( 2)	自由度	P值
組織變革	0.909	5173.301	190	< 0.001
工作壓力	0.853	3058.439	78	< 0.001
組織承諾	0.912	4622.730	171	< 0.001

表4.4 組織變革、組織公平、工作壓力與組織承諾之累積解釋變異量

變項	構面	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
組織變革	溝通規劃	8.273	41.367	41.367
	人際關係	1.867	19.334	60.701
	工作態度	1.373	6.864	67.565
組織公平	分配公平	3.222	64.433	64.433
	程序公平	2.165	72.167	72.167
	互動公平	3.246	64.919	64.919
工作壓力	工作角色	4.915	37.808	37.808
	工作負荷	2.526	19.432	57.240
	技能應用	1.153	8.868	66.108
組織承諾	價值承諾	7.628	40.150	40.150
	努力承諾	1.937	20.192	60.342
	留職承諾	1.590	8.368	68.710

## 4.2 金控人員於各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「組織變革」、「組織公平」、「工作壓力」及「組織承諾」等四個變項及其構面之平均數及標準差進行描述性分析，以了解研究對象對各變項知覺情形，茲將整理其結果如表4.5 所示。

### 4.2.1 員工於組織變革之認知情形

在組織變革方面，以因素分析法抽取主要因素，分別為溝通規劃、人際關係、工作態度三類，其累積解釋變異量達 67.565%，並進行 Bartlett's 球體檢定，近似卡方值為 5173.301，P 值為 <0.001（參見表 4.3、表 4.4）。並透過描述性統計分析，瞭解金控人員對組織變革之看法，其結果如表 4.5 所示，各金控人員對於組織變革及其各個構面認知情形的平均數全部高於中間值 3，顯示各金控人員不論是對「組織變革」整體性的認知，或是對「溝通規劃」、「人際關係」、「工作態度」組織變革構

面的看法均趨向於認同，其中又以人際關係的平均值(3.9218)為最高，溝通規劃的平均值(3.5620)較低。

為瞭解金控人員對溝通規劃、人際關係、工作態度等構面之看法，進一步以百分比分析探討（如表4.6），並分述如下：

1. 溝通規劃：金控人員同意在成立金控公司的過程中，管理當局與員工之間有良好的溝通管道佔71.4%，無意見佔23.0%，不同意佔5.6%；管理當局亦會尊重員工的個人意願佔69.4%，無意見佔20.8%，不同意佔6.0%；由此可知金控人員對公司溝通管道規劃均趨向於正面之看法，且顯示公司事先均有做好成立金控準備。

表 4.5 金控人員於各研究變項之描述性分析彙整表

變項	構面	平均數	標準差
組織變革	溝通規劃	3.5620	0.6286
	人際關係	3.9218	0.5934
	工作態度	3.6893	0.6680
	整體量表	3.6944	0.5417
組織公平	分配公平	4.3518	0.5674
	程序公平	4.4814	0.5536
	互動公平	4.3666	0.5553
	整體量表	4.3874	0.4319
工作壓力	工作角色	4.0432	0.6528
	工作負荷	3.9862	0.6760
	技能應用	3.7617	0.7784
	整體量表	3.9218	0.5393
組織承諾	價值承諾	4.4935	0.5090
	努力承諾	4.2236	0.5504
	留職承諾	4.1333	0.5851
	整體量表	4.2880	0.4486

2. 人際關係：金控人員認為成立金控公司後，主管對部屬的監督更加嚴格佔82.1%，無意見佔20.7%，不同意佔2.5%；並認為在工作過程中，主管與部屬間的衝突會增加佔80.0%，無意見佔15.0%，不同意佔4.7%；甚至同仁之間的人際關係亦會變差佔76.8%，無意見佔18.1%，不同意佔5.1%；此一知覺係因為金控為金融機構特許設立行業，由主管機關訂定相關法律條文規範之，故使得主管對部屬的監督會更加嚴格執行，將導致主管與部屬間的衝突會增加。
3. 工作態度：金控人員認為在成立金控公司後，員工的工作士氣低落佔78.8%，無意見佔16.5%，不同意佔4.7%；普遍認為在工作過程中，員工的工作負擔加重同意佔62.7%，無意見佔23.5%，不同意則佔13.8%；進而使我不再相信在此處工作是打不破的鐵飯碗佔62.7%，無意見佔24.5%，不同意佔12.8%；我的工作更具挑戰性佔59.4%，無意見佔27.2%，不同意佔13.4%；此一狀況可能肇因於金控層峰領導風格的不確定性，使得公司前途倍受考驗，再者金控組織規模龐大，有別於一般企業，管理上較易形成僵化制度，故對個人工作上更具挑戰性。

綜合上述得知，金控人員普遍認為管理階層或領導者均有事先讓員工了解到面臨的組織變革情形。尤其任何一個企業在進行一項大幅度的組織變革時，都必須經過縝密的規劃與評估，遑論長期以來組織繁複且在組織決策制訂上，通常由政府財政當局所主導，並以完成綜效任務為業務導向的金控事業體。此項訊息就管理意涵而言，管理當局應就成立金控具體事實、溝通信念、建立共同價值觀，以化解抗拒變革之阻力。

表4.6 組織變革細部題項之百分比分析表（單位：%）

變項	構面	題號	細部題項	不同意	沒意見	同意
組織變革	溝通規劃	1	為了的長遠利益著想，成立金控公司是必須的。	20.8	23.9	55.3
		2	成立金控公司，我相信公司在事前有周詳的作業規劃。	12.3	26.1	61.6
		3	成立金控公司，使我不再相信在此處工作是打不破的鐵飯碗。	12.8	24.5	62.7
		4	成立金控公司，目的是加強競爭力，有效降低用人費用，爭取公司永續經營。	8.2	24.1	67.7
		5	在成立金控公司的過程中，管理當局與員工之間有良好的溝通管道。	5.6	23.0	71.4
		6	在成立金控公司的過程中，我認為公司會根據公平合理的標準來精簡員工。	10.7	34.8	54.5
		7	在成立金控公司的過程中，管理當局會尊重員工的個人意願。	6.0	20.8	69.4
		8	在成立金控公司的過程中，對欲退休同仁會有合理補償。	4.9	25.7	49.4
		9	在成立金控公司的過程中，我擔心自己會成為被逼優惠退休的對象。	15.6	28.8	55.6
		10	在成立金控公司的過程中，公司內部流傳各種小道消息。	21.4	38.5	40.1
		11	在成立金控公司的過程中，管理階層與基層個人有良好的面對面溝通。	7.4	40.3	52.3
		12	成立金控公司後，不適任的員工會離開	8.0	23.0	69
		13	成立金控公司後，造成反淘汰，菁英份子趁機離開。	6.2	24.7	69.1
	工作態度	14	成立金控公司後，員工的工作負擔加重。	13.8	23.5	62.7
		15	成立金控公司後，員工的工作士氣低落。	4.7	16.5	78.8
		16	成立金控公司後，我的工作更具挑戰性。	13.4	27.2	59.4
	人際關係	17	成立金控公司後，同仁之間的人際關係變差。	5.1	18.1	76.8
		18	成立金控公司後，主管與部屬間的衝突增加。	4.7	15.0	80.3
		19	成立金控公司後，主管對部屬的監督更加嚴格。	2.5	15.4	82.1
		20	成立金控公司後，員工不再存有吃大鍋飯的心態，工作上變得更兢兢業業。	11.9	30.0	58.1

#### 4.2.2 員工於組織公平之知覺情形

在組織公平研究變項中，分配公平、程序公平，則是依據Niehoff & Moorman (1993)修訂Moorman (1991)設計之量表翻譯而成。互動公平係依據Bies & Moag(1986)之文獻編制而成，其累積解釋變異量分別為分配公平、程序公平、互動公平(參見表4.4)。並透過描述性統計分析，瞭解金控人員對組織公平之相關態度看法，其結果如表4.5 所示，金控人員對於組織公平及其各構面認知的平均數均高於中間值3，顯示金控人員不論是對組織公平整體性的看法，或是對分配公平、程序公平、互動公平等構面的認同程度相當高。若依認同程度的高低加以排列，則以程序公平的平均值(4.4814)為最高，分配公平的平均值(4.3518)較低。

為瞭解金控人員對分配公平、程序公平、互動公平等變項之看法，進一步以百分比分析探討(如表4.7)，並分述如下：

1. 分配公平：金控人員對公司成立金控後，我所須投入的時間與精神與我當初預期很接近同意佔92.6%，沒意見7.4%；公司成立金控後，我能獲得的機會與資源與我當初預期很接近同意佔90.8%，沒意見7.4%，不同意0.6%；顯示金控旗下個別產業從業人員均認同所投入的時間與精神及所能獲得的機會與資源均與當初預期程度很接近，亦獲得一致性知覺。
2. 程序公平：當公司成立金控後，公司對於員工的績效評估基準是公正的同意佔94.7%，沒意見4.1%，不同意1.2%；公司成立金控後，對於員工工作異動之決策程序並沒有確實參考同意佔94.5%，沒意見4.7%，不同意0.8%；公司成立金控後，用人的決策程序，儘可能採用既定規章及公平原則同意佔90.3%，沒意見9.1%，不同意0.6%；

由以上金控人員知覺反應可以理解各公司對於員工的績效評估基準是公正，惟對於員工工作異動之決策程序並沒有確實參考及用人的決策程序，儘可能採用既定規章及公平原則，乃是基於金控人力資源上的應用，即多數金控實施組織改造的作法，不約而同走向「事業群」的概念，也有金控稱為「板塊制」。所謂的「事業群」，就是打破金控各子公司之間的藩籬，重新整合金控的資源，挑出各子公司屬性相同的業務人員，成立一個事業群，服務各子公司的客戶。故對於員工的工作異動與用人的決策程序確實會受影響。

3. 互動公平：公司成立金控後，讓員工有提出異議的權利及申訴的管道同意佔93.6%，沒意見6.2%，不同意0.2%；公司成立金控後，對於員工權益有關決策的解釋，更加的詳盡同意佔92.6%，沒意見7.2%，不同意0.2%；公司成立金控後，對於員工權益，直屬主管並不會和員工討論同意佔92.2%，沒意見7.6%，不同意0.2%；依金控組織設立章程，均設有「員工福利管理委員會」，讓員工權益有提出異議的權利及申訴的管道，此亦符合Bies & Moag(1986)研究發現，即同意接受負面工作結果者如給與合理解釋比不給與合理解釋，及對財務性評估有附帶書面說明的評估要點比無書面解釋時，則使員工認為較為公正，故金控人員對於員工權益有關決策的解釋知覺一致認為較公正。至於公司成立金控後，對於員工權益，直屬主管並不會和員工討論，概因各金控組織龐大，旗下的子公司與孫公司涵蓋銀行、證券、票券、產險、投信、壽險、期貨及投顧等產業，故金控人員在管理過程中易產生僵化現象，甚而忽略了從業人員內部公平性的權益，是可以理解的。

表4.7 組織公平細部題項之百分比分析表 (單位: %)

變項	構面	題號	細部題項	不同意	沒意見	同意
組織公平	分配公平	1	公司成立金控後，我的工作責任與我當初預期的很接近。	2.5	9.3	88.2
		2	公司成立金控後，我能獲得的機會與資源與我當初預期很接近。	0.6	8.6	90.8
		3	公司成立金控後，我所獲得的工作報酬與我當初預期的很接近。	0.6	11.1	88.3
		4	公司成立金控後，我所獲得的權力地位與我當初預期的很接近。	1.9	24.1	74
		5	公司成立金控後，我所須投入的時間與精神與我當初預期很接近。	0.0	7.4	92.6
	程序公平	6	公司成立金控後，公司對於員工的績效評估基準是公正的。	1.2	4.1	94.7
		7	公司成立金控後，對於員工工作異動之決策程序並沒有確實參考。	0.8	4.7	94.5
		8	公司成立金控後，用人的決策程序，儘可能採用既定規章及公平原則。	0.6	9.1	90.3
	互動公平	9	公司成立金控後，讓員工有機會參與或表達自己的意見。	1.6	20.4	78
		10	公司成立金控後，讓員工有提出異議的權利及申訴的管道。	0.2	6.2	93.6
		11	公司成立金控後，對於員工權益有關決策的解釋，更加的詳盡。	0.2	7.2	92.6
		12	公司成立金控後，對於員工權益，直屬主管並不會和員工討論	0.2	7.6	92.2
		13	整體而言，在公司成立金控後，我對於與同仁之互動過程相當滿意	0.6	16.5	82.9

#### 4.2.3 員工於工作壓力之知覺情形

在工作壓力方面，以因素分析法抽取主要因素，分別為工作負荷、技能應用、工作角色三類，其累積解釋變異量達 66.108%，並進行 Bartlett's 球體檢定，近似卡方值為3058.439，P值為<0.001 (參見表4.3、表4.4)。並透過描述性統計分析，瞭解金控人員對工作壓力之相關態度

看法，其結果如表4.5 所示，金控人員對於工作壓力及其各構面之平均數均高於中間值3，顯示金控人員不論對工作壓力整體性的看法，或是對工作負荷、技能應用、工作角色等變項的知覺均亦趨向於認同。若依認同程度排列，若依認同程度的高低加以排列，則以工作負荷的平均值(3.9862)為最高，技能應用的平均值(3.7617)較低。

為瞭解金控人員對工作負荷、技能應用、工作角色等構面之看法，進一步以百分比分析探討（表4.8），並分述如下：

1. 工作負荷：金控人員同意於公司成立金控後，我的工作需要以很快的速度來做佔87.4%，沒意見佔9.7%，不同意2.9%；在公司成立金控後，工作常讓我沒有剩餘的時間處理自己的事同意佔84.8%，沒意見佔10.5%，不同意4.7%；公司成立金控後，我經常感到工作負荷量在大量增加中同意佔83.6%，沒意見佔11.3%，不同意5.1%；由此看來，金控成立後，除了規模擴大以外，各金控公司也採取與國內外金融機構策略聯盟的方式來擴充產品線，以更快速提供客戶多元化的金融商品，故員工工作需要以很快的速度來做，且沒有剩餘的時間處理自己的事，因此常感到工作負荷量在大量增加當中。
2. 技能應用：在公司成立金控後，我經常可以在工作上運用到從前的經驗與訓練同意佔85.4%，沒意見佔12.3%，不同意2.3%；公司成立金控後，在工作中，我常有機會學習新的知識與技能同意佔69.8%，沒意見佔23.0%，不同意7.2%；公司成立金控後，我經常有機會處理自己最拿手的工作同意佔69.3%，沒意見佔23.3%，不同意7.4%；由此可見，在公司成立金控後，金控人員經常可以在工作上運用到從前的經驗與訓練，並常有機會學習新的知識與技能，因此，更有機會處理自己最拿手的工作；此乃說明面對金融業的高淘汰競爭趨

勢，金控從業人員須取得專業技術的需求，並要有全方位的理財專業，才能捧得住這個金飯碗。台北金融研究發展基金會董事長周吳添，就建議從業人員應該用創新思惟發展自己專業的深度和廣度，更重要的是要有學習藍圖，唯有如此才能讓自己的專業才能產生差異化。亦即才能符合目前各金控業從事共同行銷現況需求。

3. 工作角色：公司成立金控後，我常搞不清楚自己的責任是什麼同意佔66.5%，沒意見佔26.5%，不同意7.0%；公司成立金控後，同事間在工作上的競爭常會形成利益衝突同意佔61.5%，沒意見佔27.6%，不同意10.9%；公司成立金控後，我可以事先知道別人對我的工作期望同意佔61.3%，沒意見佔28.0%，不同意10.7%。

綜合言之，由於金控業採跨越經營模式前提下，故須整合客戶服務需求，提供全方位金融理財服務，才能提升綜合經營之效益。故金控人員常搞不清楚自己的責任是什麼，乃是基於各相關金融公司發展出多元化之衍生金融商品業務，旗下所屬子公司成員皆有完成銷售義務，且對個人明訂相對責任額度，故形成同事間在工作上的競爭常會利益衝突，進一步可以知道公司對個人的工作期望。

#### 4.2.4 員工於組織承諾之知覺情形

在組織承諾方面，以因素分析法抽取主要因素，分別為價值承諾、努力承諾、留職承諾三類，其累積解釋變異量達 68.710%，並進行 Bartlett's 球體檢定，近似卡方值為4622.730，P值為<0.001（參見表4.3、表4.4）。並透過描述性統計分析，瞭解金控人員對組織承諾之相關態度看法，其結果如表4.5所示，金控人員對於組織承諾及其各構面知覺的平

均數亦均高於中間值3，顯示金控人員不論對組織承諾整體性的看法，或是對價值承諾、努力承諾、留職承諾等變項的知覺均趨向於認同。若依認同程度高低排列，則以價值承諾的平均值(4.4935)為最高，留職承諾的平均值(4.1333)較低。

表4.8 金控人員工作壓力細部題項之百分比分析表 (單位: %)

變項	構面	題號	細部題項	不同意	沒意見	同意
工作壓力	工作負荷	1	公司成立金控後，我的工作常要非常賣力的做才行。	9.7	18.7	71.6
		2	公司成立金控後，工作上總有許多事等著我去做。	6.0	14.8	79.2
		3	公司成立金控後，我的工作需要以很快的速度來做。	2.9	9.7	87.4
		4	公司成立金控後，我經常感到工作負荷量在大量增加中。	5.1	11.3	83.6
		5	公司成立金控後，工作常讓我沒有剩餘的時間處理自己的事。	4.7	10.5	84.8
	技能應用	6	公司成立金控後，我經常有機會處理自己最拿手的工作。	7.4	23.3	69.3
		7	公司成立金控後，在工作中，我常有機會學習新的知識與技能。	7.2	23.0	69.8
		8	公司成立金控後，我經常可以在工作上運用到從前的經驗與訓練。	2.3	12.3	85.4
	工作角色	9	公司成立金控後，在工作上常有不同的人，要求我做一些相衝突的事。	6.6	32.3	61.1
		10	公司成立金控後，同事間在工作上的競爭常會形成利益衝突。	10.9	27.6	61.5
		11	公司成立金控後，我常搞不清楚自己的責任是什麼。	7.0	26.5	66.5
		12	公司成立金控後，我可以事先知道別人對我的工作期望。	10.7	28.0	61.3
		13	公司成立金控後，公司評量我工作績效的標準非常明確。	11.7	27.2	61.1

為瞭解金控人員對價值承諾、努力承諾、留職承諾等變項之看法，進一步以百分比分析探討（表4.9），並分述如下：

1. 留職承諾：金控人員同意我時常關心本公司的未來發展願景佔90.6%，無意見佔8.2%，不同意佔1.2%；我以身為本公司的一份子為榮佔89.3%，無意見佔9.3%，不同意佔1.4%；由此可知金控人員對公司未來發展願景均趨向於正面之看法，且身為本公司的一份子為榮，並顯示均有做好留職意願之準備。
2. 努力承諾：金控人員認為成立金控公司後同意對我個人的工作成就與生涯發展來說，意義非常重要佔91%，無意見佔7.8%，不同意佔1.2%；我願意付出額外的努力，以達成工作目標同意佔91%，無意見佔8.0%，不同意佔1.0%；我願意為本公司效勞同意佔89.7%，無意見佔9.3%，不同意佔1.0%；此一知覺金控人員係認為對個人的工作成就與生涯發展來說，意義非常重要，並願意付出額外的努力，以達成工作目標，故願意繼續為公司效勞。
3. 價值承諾：金控人員認為在成立金控公司後，我發現我個人的價值觀和本公司的價值觀非常相似同意佔96.3%，無意見佔2.9%，不同意佔0.8%；在本公司努力工作能使我得到滿足同意佔95.1%，無意見佔4.5%，不同意佔0.4%；我覺得繼續留在本公司服務，會有好的前途同意佔94.7%，無意見佔4.1%，不同意佔1.2%；我覺得繼續留在本公司服務，是一件正確的事同意佔94.5%，無意見佔4.7%，不同意佔0.8%；在我能選擇服務的所有企業中，本公司是個相當理想的工作場所同意佔92.4%，無意見佔6.6%，不同意佔1.0%。

表4.9 金控人員組織承諾細部題項之百分比分析表（單位：%）

變項	構面	題號	細部題項	不同意	沒意見	同意
組織承諾	留職承諾	1	我對本公司有很高的忠誠度。	4.5	20.0	75.5
		2	我以身為本公司的一份子為榮。	1.4	9.3	89.3
		3	我時常關心本公司的未來發展願景。	1.2	8.2	90.6
		4	我很樂意為本公司服務。	1.9	23.0	75.1
		5	我對於本公司有很強的歸屬感。	3.1	28.4	68.5
	努力承諾	6	本公司對我個人的工作成就與生涯發展來說，意義非常重要。	1.2	7.8	91
		7	我願意付出額外的努力，以達成工作目標。	1.0	8.0	91
		8	我覺得我有責任為本公司賣力工作。	1.2	11.3	87.5
		9	我願意為本公司效勞。	1.0	9.3	89.7
		10	我會盡我所能，克服工作上的困難。	2.1	23.5	74.4
		11	我會主動幫忙同事，解決工作上的問題。	1.9	10.5	87.6
		12	我願意將我的工作經驗，傳授給新進員工。	6.0	33.7	60.3
	價值承諾	13	我會主動收集工作所需之相關資訊或學習工作技能。	1.2	8.6	90.2
		14	我發現我個人的價值觀和本公司的價值觀非常相似。	0.8	2.9	96.3
		15	在我能選擇服務的所有企業中，本公司是個相當理想的工作場所。	1.0	6.6	92.4
		16	在本公司努力工作能使我得到滿足。	0.4	4.5	95.1
		17	我覺得繼續留在本公司服務，會有好的前途。	1.2	4.1	94.7
		18	我覺得繼續留在本公司服務，是一件正確的事。	0.8	4.7	94.5
		19	即使工作條件變差，我仍願意留在本公司服務。	0.6	9.1	90.3

由以上資料顯示，金控人員普遍認為，個人的價值觀和本公司的價值觀非常相似，所以努力工作能得到滿足，確認繼續留在本公司服務，會有好的前途，且是一件正確的事，故在能選擇服務的所有企業中，均

同意本公司是個相當理想的工作場所。且各金控人員均願意為組織努力，希望繼續留在組織中，認同組織的價值觀；所以推動有利組織的政策，容易獲得員工的支持，並達事半功倍之效。

綜合上述所言，金控人員對於成立金控知覺程度相當高，希望從目前組織工作中得到內部公平性報酬，進一步積極認為留在組織中較有尋求發展與成長機會；故滿足金控人員員工權益認知，則可同時維持或提升員工對組織的高度承諾，這當中以上所透露的訊息，亦值得提供給各相關單位注意及重視。

#### 4.3 不同個人特徵的金控人員於各研究變項認知之差異情形

為探討不同個人特徵（性別、年齡、學歷、服務年資、管理階層、任職機構、是否參與專案溝通）的人員對於組織變革、組織公平、員工工作壓力及組織承諾的看法是否存在差異，分別以 T 檢定及單因子變異數分析加以檢定，當有顯著差異時，再予進行 Scheffe 事後多重檢定，以瞭解各群組間之差異情形，並驗證研究假設<sup>1</sup>。

##### 4.3.1 金控人員性別於各研究變項之差異情形

性別於各變項的差異情形，透過 T 檢定分析後，其結果彙整如表 4.10 所示。

###### 一、金控人員性別於組織變革認知之差異情形

在溝通規劃、工作態度、人際關係及整體構面知覺程度，男性與女性的認同度未達顯著差異。

###### 二、金控人員性別於組織公平知覺之差異情形

表4.10 金控人員性別於各變項之差異分析表

性別	變項/構面		平均數		T 值	P 值
			男(n=285)	女(n=201)		
1.男 2.女	組織變革	溝通規劃	3.5292	3.6084	3.751	0.053
		人際關係	3.9263	3.9154	1.493	0.222
		工作態度	3.6815	3.7002	0.003	0.954
		整體量表	3.6701	3.7288	1.384	0.240
	組織公平	分配公平	4.3242	4.3910	1.397	0.238
		程序公平	4.4807	4.4825	0.000	0.989
		互動公平	4.3585	4.3781	0.184	0.668
		整體量表	4.3735	4.4076	0.715	0.398
	工作壓力	工作角色	3.7249	3.8139	1.504	0.221
		工作負荷	4.0336	4.0567	0.024	0.877
		技能應用	3.9789	3.9966	0.000	0.994
		整體量表	3.9022	3.9494	0.902	0.343
	組織承諾	價值承諾	4.4770	4.4776	0.036	0.850
		努力承諾	4.1994	4.2579	1.071	0.301
		留職承諾	4.0968	4.1850	1.729	0.189
		整體量表	4.2616	4.3254	2.390	0.123

在分配公平、程序公平、互動公平及整體構面感受程度，男性與女性的認同度未達顯著差異。

### 三、金控人員性別於工作壓力知覺之差異情形

在工作角色、工作負荷、技能應用及整體構面上，男性與女性的認同度未達顯著差異。

### 四、金控人員性別於組織承諾知覺之差異情形

在價值承諾、努力承諾、留職承諾、及整體構面感受程度，男性與女性的認同度未達顯著差異。

綜上所述，進一步分析發現，在組織變革、組織公平、員工工作壓力及組織承諾等變項的看法上，男性與女性金控人員均未有顯著差異。

此現象說明組織變革、組織公平、工作壓力及組織承諾等變項並不會因為性別關係而有所不同的看法。

#### 4.3.2 金控人員年齡於各研究變項之差異情形

不同年齡對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析後，僅組織公平與組織承諾呈現顯著差異，再以Scheffe 法進行多重比較，結果彙整如表4.11所示。

##### 一、金控人員年齡於組織公平知覺之差異情形

由表4.11可知，不同年齡層金控人員對於組織公平認同程度有非常顯著差異，再以Scheffe 多重比較發現，「56歲以上」者相較於「25歲以下」者對分配公平有極高的認同度，就管理意涵及金控工作結構而言，年滿56歲以上之人員大多屬資深或居管理職位，或分屬各單位（分公司）部門之重要主管，管理或負責較重要的業務，故對金控組織內部資源分配有較高度的認同程度。

##### 二、金控人員性別於組織承諾知覺之差異情形

由表4.11 可知，不同年齡層的金控人員，在組織承諾的價值承諾感受度方面，「56歲以上」者相較於「25歲以下」者對價值承諾有極高的認同度，即就金控組織的特性而言，全體從事相關金融機構之職員平均年齡大約35-45歲之間，主管級以上平均年齡約50歲，故56歲之人員無論職務歷練及工作經驗等各項條件均相當豐富，亦有較高成就需求傾向，比較願意承擔責任、勇於接受困難，因此，個人對組織目標及價值具有強烈信仰和接受力，自當優於其他較低年齡層的成員。

表4.11 年齡於各變項之差異分析表

年齡	變項/構面	F 值	P 值	Scheffe	
1.25 歲以下 2.26-35 歲 3.36-45 歲 4.46-55 歲 5.56 歲以上	組織變革	溝通規劃	0.343	0.849	
		人際關係	0.830	0.506	
		工作態度	0.433	0.785	
		整體量表	0.614	0.653	
	組織公平	分配公平	3.013	0.018**	5>1
		程序公平	2.156	0.073	
		互動公平	1.256	0.287	
		整體量表	2.993	0.018**	5>1
	工作壓力	工作角色	0.295	0.881	
		工作負荷	1.273	0.279	
		技能應用	0.575	0.681	
		整體量表	1.217	0.303	
	組織承諾	價值承諾	3.223	0.013**	5>1
		努力承諾	1.168	0.324	
		留職承諾	1.356	0.248	
		整體量表	1.044	0.384	

註：\*表P < 0.05 顯著差異 \*\*表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001 極顯著差異

### 4.3.3 金控人員學歷於各研究變項之差異情形

不同學歷對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表4.12 所示。

#### 一、金控人員學歷於組織變革認知之差異情形

由表 4.12 得知，不同學歷的金控人員於組織承諾之溝通規劃構面的認知有極顯著差異，「專科」學歷者相對於「高中（職）以下」及「大學」學歷者有較高的認同度。

#### 二、金控人員學歷於組織公平知覺之差異情形

由表 4.12 得知，不同學歷金控人員在組織公平的整體構面與互動公平構面的認知上有極顯著差異，「研究所以上」學歷者相對於「高中

(職)以下」學歷者對組織公平性有極高的認同度。

綜合上述，就金控組織及工作結構而言，即一般「高中(職)以下」人員均擔任基層或文書處理工作，屬低階執行性質，「專科」或「大學」人員均為主管級以上職務，屬規劃、督導、執行之中堅分子，擔任金融相關業務推動之主要工作。學歷較低者，對變革的抗拒力較強，此乃因教育程度低的人，在工作競爭方面相對較弱；學歷較高者，由於知識及技術取得較具優勢，故對變革的抗拒較小。(Trumbo, 1996; 陳永明, 1999)。就組織變革整體構面來看，顯然「專科」學歷者相對於「大學」學歷者有較高的認同度，故本研究結果與上述學者的論述不一致(陳永明, 1999; 陳宏吉, 2002)，乃是基於金融業均以「業務績效」為考核依據，故與學歷高低較無直接影響。

表4.12 學歷於各變項之差異分析表

年齡	變項 構面		F 值	P 值	Scheffe
1.高中(職)以下 2.專科 3.大學 4.研究所以上	組織變革	溝通規劃	3.374	0.018*	2>1,3
		人際關係	0.790	0.500	
		工作態度	0.406	0.748	
		整體量表	3.800	0.010**	2>3
	組織公平	分配公平	2.020	0.110	
		程序公平	2.584	0.053	
		互動公平	2.780	0.041*	
		整體量表	3.845	0.010**	4>1
	工作壓力	工作角色	0.183	0.908	
		工作負荷	1.064	0.364	
		技能應用	2.507	0.058	
		整體量表	0.898	0.442	
	組織承諾	價值承諾	2.106	0.099	
		努力承諾	0.233	0.873	
		留職承諾	1.030	0.379	
		整體量表	2.170	0.091	

註：\*表P < 0.05 顯著差異 \*\*表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001 極顯著差異

此外，就組織公平的整體構面而言，「研究所以以上」相對於「高中（職）以下」學歷者有較高的認同度，表示金控人員的學歷愈高愈傾向認同組織的公平性。

#### 4.3.4 金控人員服務年資於各研究變項之差異情形

不同服務年資對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe 法多重比較，結果彙整如表4.13 所示。

##### 一、金控人員服務年資於組織變革認知之差異情形

由表4.13 得知，不同服務年資的金控人員於組織變革之工作態度構面的認知有極顯著差異，服務滿「6-20年」者，相較於「5年以下」者有極高的認同度。

##### 二、金控人員服務年資於工作壓力知覺之差異情形

由表4.13 得知，僅在「工作負荷」構面及「整體構面」有顯著及極顯著差異，其中工作負荷構面服務滿11-15年相對於5 年以下人員有較高的感受度；而在工作壓力整體構面則是服務滿21年以上相較於服務5年以下有極高的認同度。

綜合以上所述，不同服務年資對於組織變革之工作態度構面及員工工作壓力之工作負荷構面及整體構面有顯著及極顯著差異，大致可以歸納出服務年資越久的金控人員在組織變革認知上，很顯然工作變得更兢兢業業，此結果與Covin et al.(1996)的論述一致。易言之，越資深金控人員大多屬單位或部門主管，無論職務或經驗等各項條件均優於年資較淺者，也就因此對組織變革具有較高度的支持體認。

表4.13 服務年資於各變項之差異分析

服務年資	變項/構面		F 值	P 值	Scheffe
1.5 年以下 2.6-10 年 3.11-15 年 4.16-20 年 5.21 年以上	組織變革	溝通規劃	0.978	0.419	
		人際關係	0.527	0.716	
		工作態度	5.090	0.001***	2,3,4>1
		整體量表	1.087	0.362	
	組織公平	分配公平	1.157	0.329	
		程序公平	0.587	0.673	
		互動公平	0.553	0.697	
		整體量表	0.699	0.593	
	工作壓力	工作角色	1.154	0.331	
		工作負荷	3.806	0.005**	3>1
		技能應用	0.505	0.732	
		整體量表	3.569	0.007**	5>1
	組織承諾	價值承諾	1.033	0.390	
		努力承諾	1.257	0.286	
		留職承諾	0.575	0.681	
		整體量表	0.305	0.874	

註：\*表P < 0.05 顯著差異 \*\*表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001 極顯著差異

#### 4.3.5 管理階層別於各研究變項之差異情形

是否為管理階層人員於各變項之差異情形，透過T檢定分析之後，有「組織變革」及員工「工作壓力」達顯著差異，其結果彙整如表4.14 所示。

##### 一、金控人員管理階層別於組織變革認知之差異情形

非主管人員在工作態度及整體構面，知覺程度之平均數高於主管人員且達顯著差異。

##### 二、金控人員管理階層別於組織公平知覺之差異情形

在分配公平、程序公平、互動公平及整體構面感受程度，主管人員與非主管人員的認同度未達顯著差異。

表4.14 管理階層於各變項之差異分析

管理階層	變項/構面		平均數		T 值	P 值	Scheffe
			(是 n=161)	(否 n=325)			
1.是 2.否	組織變革	溝通規劃	3.5203	3.5827	0.046	0.831	
		人際關係	3.8861	3.9394	0.749	0.387	
		工作態度	3.5605	3.7530	8.661	0.003**	2>1
		整體量表	3.6537	3.7146	1.361	0.044*	2>1
	組織公平	分配公平	4.3813	4.3372	0.547	0.460	
		程序公平	4.5072	4.4687	0.406	0.524	
		互動公平	4.4099	4.3452	2.235	0.136	
		整體量表	4.4214	4.3706	1.488	0.223	
	工作壓力	工作角色	3.6472	3.8184	5.603	0.018*	2>1
		工作負荷	4.0149	4.0572	0.036	0.850	
		技能應用	3.9378	4.0102	0.129	0.720	
		整體量表	3.8557	3.9545	3.636	0.050*	2>1
	組織承諾	價值承諾	4.5102	4.4852	0.051	0.821	
		努力承諾	4.2413	4.2149	0.000	0.999	
		留職承諾	4.1515	4.1243	1.188	0.276	
		整體量表	4.3089	4.2777	0.520	0.471	

註：\*表P < 0.05 顯著差異 \*\*表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001 極顯著差異

### 三、金控人員管理階層別於工作壓力知覺之差異情形

非主管人員在工作角色及整體構面上，知覺程度之平均數高於主管人員且達顯著差異。

### 四、金控人員管理階層別於組織承諾知覺之差異情形

在價值承諾、努力承諾、留職承諾、及整體構面感受程度，主管人員與非主管人員的認同度未達顯著差異。

綜上所述，「非主管人員」在組織變革之工作態度及整體構面上，認同程度之平均數高於「主管人員」且達顯著差異。此乃金控組織有別於一般企業規模組織，如轉型背景、產業主體，與個人職務性質不同，

引發其對工作態度的看法亦有所不同。易言之，由於金控業可採跨業經營，其業務涵蓋所有金融相關產業層面，故非主管人員對金控成立後個人未來發展，對工作更具挑戰性會有較高的認同，並進一步認為工作權較有保障，工作量增加，且責任加重，昇遷機會及薪資福利也可能會提高等，故較主管人員有較深的感受程度。

#### 4.3.6 金控人員任職機構於各研究變項之差異情形

不同任職機構對於各變項之差異情形，經以單因子變異數分析及 Scheffe法多重比較，僅「組織變革」及「組織公平」有達到顯著，結果彙整如表4.15所示。

##### 一、金控人員任職機構別於組織變革認知之差異情形

不同任職機構的金控人員於組織變革的認知有非常顯著差異。且原任職於主合併公司（存續公司）相較任職於被合併公司（消滅公司）及其他公司（合併後才加入）的成員均有極高的知覺。

##### 二、金控人員任職機構別於組織公平知覺之差異情形

金控人員在在組織公平之分配公平構面原任職於主合併公司（存續公司）相較任職於被合併公司（消滅公司）及其他公司（合併後才加入）的成員均有極高的認同度。

綜言之，由於任職於主合併公司的成員對併購後企業組織體壯大，在業界中仍數翹楚，對公司的未來發展及價值目標深具信心，因此主合併公司員工顯然心理層面的感受會與被合併公司（消滅公司）及其他公司（合併後才加入）的成員對組織變革的體認有所差異；且原任職於主合併公司（存續公司）成員對於金控內部的公平性的需求顯然亦高於被合併公司（消滅公司）及其他公司（合併後才加入）的成員來得強烈。

表4.15 任職機構於各變項之差異分析

任職機構	變項/構面		F 值	P 值	Scheffe
1.主合併公司 2.被合併公司 3.其他公司 (合併後才加入)	組織變革	溝通規劃	1.233	0.292	
		人際關係	1.991	0.138	
		工作態度	0.589	0.555	
		整體量表	5.2539	0.008**	1>3,2
	組織公平	分配公平	5.148	0.006**	1>3,2
		程序公平	0.357	0.700	
		互動公平	0.016	0.984	
		整體量表	1.825	0.162	
	工作壓力	工作角色	0.100	0.905	
		工作負荷	0.484	0.617	
		技能應用	1.880	0.154	
		整體量表	0.876	0.417	
	組織承諾	價值承諾	1.916	0.148	
		努力承諾	0.663	0.516	
		留職承諾	1.826	0.162	
		整體量表	0.037	0.964	

註：\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

#### 4.3.7 金控人員專案溝通經驗於各研究變項之差異情形

是否參與成立金控專案溝通人員於各變項之差異情形，透過T檢定分析之後，有「組織變革」及「員工工作壓力」達顯著差異，其結果彙整如表4.16 所示。並說明如下：

##### 一、金控人員專案溝通經驗於組織變革認知之差異情形

有參與成立金控專案溝通的人員在溝通規劃、工作態度及整體構面，知覺程度之平均數高於「非參與成立金控專案溝通」的人員且達極顯著差異。

##### 二、金控人員專案溝通經驗於工作壓力知覺之差異情形

表4.16 金控專案溝通經驗於各研究變項之差異分析

專案 溝通	變項/構面		平均數		T 值	P 值	備註
			有(n=199)	否(n=287)			
1.有 2.否	組織變革	溝通規劃	3.7066	3.4618	20.341	0.000***	1>2
		人際關係	3.9614	3.8943	0.384	0.536	
		工作態度	3.7864	3.6219	4.550	0.033*	1>2
		整體量表	3.8065	3.6167	14.836	0.000***	1>2
	組織公平	分配公平	4.3527	4.3512	0.002	0.960	
		程序公平	4.4790	4.4831	0.012	0.914	
		互動公平	4.3638	4.3686	0.000	0.987	
		整體量表	4.3861	4.3883	0.003	0.956	
	工作壓力	工作角色	3.8261	3.7170	2.228	0.136	
		工作負荷	4.1236	3.9874	4.223	0.040*	1>2
		技能應用	4.0100	3.9698	0.131	0.718	
		整體量表	3.9829	3.8793	4.367	0.037*	1>2
	組織承諾	價值承諾	4.5068	4.4843	0.009	0.923	
		努力承諾	4.2519	4.2040	0.281	0.596	
		留職承諾	4.1708	4.1073	1.789	0.182	
		整體量表	4.3142	4.2699	1.144	0.285	

註：\*表P < 0.05 顯著差異 \*\*表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001 極顯著差異

有參與成立金控專案溝通的人員在工作負荷及整體構面，知覺程度之平均數高於非參與成立金控專案溝通人員且達顯著差異。

綜上所述，有參與成立金控專案溝通的人員在組織變革及員工工作壓力等變項均較非參與成立金控專案溝通人員有較深的感受程度。此現象說明金控組織成立前有參與成立金控專案溝通的人員確信公司事先已做好規劃，故對金控成立後個人工作職務上所引發工作態度的認同度較高於非參與成立金控專案溝通人員，並認為成立金控後個人工作量在增加，且責任加重，才會造成工作上負荷過度情形發生。

#### 4.4 不同企業變項的金控人員於各研究變項認知之差異情形

為探討不同企業變項(轉型背景、產業主體)的人員對於組織變革、組織公平、員工工作壓力及組織承諾的看法是否存在差異，分別以單因子變異數分析加以檢定，當有顯著差異時，再予進行Scheffe事後多重檢定，以瞭解各群組間之差異情形，並驗證研究假設1。

##### 4.4.1 企業背景於各研究變項之差異情形

就金控企業背景不同而言，僅在「組織公平」變項之「分配公平」與整體構面的認知有顯著差異，並將結果彙整如表4.17 所示。

表4.17 企業背景於各研究變項之差異分析

企業背景	變項/構面		F 值	P 值	Scheffe
1.公營民股 2.家族集團 3.專業經理人	組織變革	溝通規劃	2.158	0.117	
		人際關係	0.381	0.684	
		工作態度	0.328	0.721	
		整體量表	2.039	0.131	
	組織公平	分配公平	3.283	0.038*	2>1,3
		程序公平	0.014	0.987	
		互動公平	0.153	0.859	
		整體量表	3.752	0.047*	2>1,3
	工作壓力	工作角色	0.350	0.705	
		工作負荷	0.355	0.701	
		技能應用	0.619	0.539	
		整體量表	0.167	0.847	
	組織承諾	價值承諾	0.118	0.889	
		努力承諾	0.357	0.700	
		留職承諾	1.034	0.356	
		整體量表	0.175	0.839	

註：\*表P < 0.05 顯著差異 \*\*表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001 極顯著差異

由表4.17 得知任職於「家族集團」相較任職於「公營民股」及「專業經理人」的成員均有極高的認同度。此現象亦說明家族集團所併購成立金控公司，一般均屬於水平式併購，即整合相關金融產業所成立金控公司，惟原企業之子公司與孫公司其轉型背景及經營主體並未改變，故對金控相關資源分配之「分配公平」構面，「家族集團」所屬成員均會較任職於「公營民股」及「專業經理人」的成員擁有深層的感受。

#### 4.4.2 企業主體於各研究變項之差異情形

就金控企業主體不同，僅在「組織公平」變項之「分配公平」、「互動公平」與「整體構面」有顯著差異，並將結果彙整如表4.18 所示。且任職於「保險業」為經營主體相較任職於「銀行業」及「證券業」的成員均有極高的認同度。解讀此現象，本研究認為以保險業為經營主體所成立的金控公司，其員工一般均屬高自主管理性，且以業務績效為導向成員居多。又分配公平與組織績效呈現正相關，分配公平與員工對管理者的信任亦呈現正相關(Korsgaard & Roberson, 1995)。所以，員工的工作內容和薪酬方面的變化及升遷管道是否可以得到公司的公平分配對待，即公司是否相對表示對員工努力參與程度越深之肯定，相對在心理上覺得受到公司之尊重，則愈會重視自己之工作成果，甚至於對工作會有較高的表現意識，自然就會愈認同組織公平性受到互動公平對待。故由此推論「保險業」為經營主體所屬成員均會較任職於「銀行業」及「證券業」為經營主體的成員擁有深層的認同感。

綜合以上，個人特徵的基本資料與企業變項對於各變項之差異情形，將結果彙整如表4.19 所示。

表4.18 企業主體於各研究變項之差異分析

企業主體	變項/構面		F 值	P 值	Scheffe
1. 銀行業 2. 保險業 3. 證券業	組織變革	溝通規劃	0.851	0.428	
		人際關係	0.782	0.458	
		工作態度	0.534	0.586	
		整體量表	0.357	0.700	
	組織公平	分配公平	6.626	0.001***	2>1,3
		程序公平	0.259	0.772	
		互動公平	3.470	0.032*	2>1
		整體量表	5.998	.003**	2>1,3
	工作壓力	工作角色	1.515	0.221	
		工作負荷	1.508	0.222	
		技能應用	0.714	0.490	
		整體量表	1.401	0.247	
	組織承諾	價值承諾	0.553	0.576	
		努力承諾	0.679	0.507	
		留職承諾	1.164	0.313	
		整體量表	0.315	0.730	

註：\*表P < 0.05 顯著差異 \*\*表P < 0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P < 0.001 極顯著差異

#### 4.5 研究變項間之相關分析

本節旨在探討「組織變革」、「組織公平」、「工作壓力」及「組織承諾」等變項彼此之間關聯情形，爰以Pearson 積差相關分析方法，對組織變革（溝通規劃、人際關係、工作態度）、組織公平（分配公平、程序公平、互動公平）、工作壓力（工作角色、工作負荷、技能應用）及組織承諾（價值承諾、努力承諾、價值承諾）等各構面間進行相關分析，並檢定假設2。

表 4.19 不同個人特徵與企業變項的金控人員於各變項認知之差異分析彙整表

基本資料	個人特徵							企業變項	
	性別	年齡	學歷	服務年資	管理階層	任職機構	參與溝通	轉型背景	企業主體
變項構面	1.男	1.25 歲以下	1.高中	1.5 年以下	1.是	1.主合併	1.有	1.公營民股	1.銀行業
	2.女	2.26-35 歲	2.專科	2.6-10 年	2.否	2.被合併 3.其他 (合併才加入)	2.否	2.家族集團 3.專業經理人	2.保險業
		3.36-45 歲	3.大學	3.11-15 年					
		4.46-55 歲	4.研究所	4.16-20 年					
		5.56 歲以上	4.研究所	5.21 年以上					
溝通規劃			2>1,3				1>2		
人際關係									
工作態度				2,3,4>1	2>1		1>2		
組織變革			2>3		2>1	1>3,2	1>2		
分配公平		5>1				1>3,2		2>1,3	2>1,3
程序公平									
互動公平								2>1	
組織公平		5>1	4>1					2>1,3	2>1,3
工作角色					2>1				
工作負荷				3>1			1>2		
技能應用									
工作壓力				5>1	2>1		1>2		
價值承諾		5>1							
努力承諾									
留職承諾									
組織承諾									

#### 4.5.1 組織變革與各變項之相關分析

本節次旨在探討組織變革與組織公平、組織變革與工作壓力、組織變革與組織承諾各構面之變項彼此之間關聯情形。

##### 一、組織變革與組織公平各構面之相關分析

經以組織變革與組織公平各構面相關分析，結果彙整如表4.20 所示；組織變革之「溝通規劃」、「人際關係」、「工作態度」與組織公平之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」各構面之相關分析結果，均未達顯著相關。顯示認為組織變革後的金控人員較無法感受組織

內部公平性相關存在；意即接受虛無假設2-1，表示金控人員對於組織變革認同度高者，未必就對組織公平有較高的認同感。

## 二、組織變革與工作壓力各構面之相關分析

經以組織變革與工作壓力進行相關分析；組織變革之「溝通規劃」、「人際關係」、「工作態度」與工作壓力之「工作角色」、「工作負荷」、「技能應用」各構面之相關分析結果，均呈現極顯著正相關。此結果證實符合研究者(Brockner & Siegel, 1998)的發現，由於併購所造成的工作上角色的多元化(角色衝突與角色模糊)及工作量的增加，會對生存者造成某些程度的影響；意即拒絕虛無假設2-2，表示金控人員對於組織變革認同度高者，相對其工作壓力也較高。

## 三、組織變革與組織承諾各構面之相關分析

組織變革之「溝通規劃」、「人際關係」、「工作態度」與組織承諾之「價值承諾」之相關分析結果、未達顯著相關，與「努力承諾」則

表4.20 組織變革與各研究構面之相關分析

變項/構面		組織變革					
		溝通規劃		人際關係		工作態度	
		Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值
組織公平	分配公平	0.083	0.069	0.023	0.612	-0.016	0.722
	程序公平	0.069	0.127	0.086	0.057	0.042	0.355
	互動公平	0.039	0.396	0.060	0.183	0.067	0.143
工作壓力	工作角色	0.225	0.000***	0.230	0.000***	0.211	0.000***
	工作負荷	0.396	0.000***	0.412	0.000***	0.245	0.000***
	技能應用	0.279	0.000***	0.260	0.000***	0.121	0.000***
組織承諾	價值承諾	0.087	0.054	0.065	0.151	0.066	0.146
	努力承諾	0.142	0.002**	0.090	0.047*	0.117	0.010**
	留職承諾	0.086	0.058	0.177	0.000***	0.066	0.147

註：\*表P < 0.05 顯著相關 \*\*表P < 0.01 非常顯著相關差異 \*\*\*表P < 0.001 極顯著相關

呈現顯著正相關，與「留職承諾」則僅有「人際關係」呈現極顯著正相關。顯示金控人員在公司成立金控以後對公司溝通規劃，個人人際關係及工作態度與留職承諾均抱持著正面的態度與看法；並意即拒絕虛無假設2-3，表示組織變革與組織承諾有部份顯著相關。

綜合上述，透過組織變革轉型為金控過程，工作壓力之「工作角色」、「工作負荷」、「技能應用」乃係一致認為的關係因素之一，尤其公司併構初期個人仍在摸索與適應新組織的管理制度及經營模式，對未來充滿不確定感，是不易對組織價值產生高度的信仰或認同，更是可以理解；至於「努力承諾」與「留職承諾」之「人際關係」呈現極顯著正相關，則是併購後金控面對組織膨脹、人員進行資源整合，如資遣、裁撤人員或合併營運不佳據點、使得工作內容重新分配等，故員工均會力求工作上表現，並會付出更多努力，希望繼續留任；並會主動跨部門與同事做好人際關係，甚至希望能有機會能獲得更好的升遷機會。

#### 4.5.2 組織公平與組織承諾之相關分析

經以組織公平與組織承諾進行相關分析，結果彙整如表4.21 所示；得到組織公平之「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與組織承諾之「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」各構面之相關分析結果，均呈現極顯著正相關。；意即拒絕假設2-4，表示組織公平與員工工作壓力有顯著相關。Adams(1965)指出，由於員工信任主管能力與公平對待，促使員工以互惠與公平交換，產生公民行為。Organ(1988)研究亦指出，若員工認知到組織不公平，但因獎賞或懲罰制度施行而不敢降低產出或績效時，會以降低組織公民行為作為替代。

表4.21 組織公平與組織承諾之相關分析

變項/構面		組織公平					
		分配公平		程序公平		互動公平	
		Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值
組織承諾	價值承諾	0.338	0.000***	0.923	0.000***	0.621	0.000***
	努力承諾	0.261	0.000***	0.504	0.000***	0.609	0.000***
	留職承諾	0.191	0.000***	0.504	0.000***	0.422	0.000***

註：\*表P < 0.05顯著相關，\*\*表P < 0.01非常顯著相關，\*\*\*表P < 0.001極顯著相關

綜合以上分析結果，金控因組織龐大，各子公司與子公司、各子公司與孫公司，以及各單位與各部門間均存在著相關資源分配問題，故經本研究分析結果與以上學者的研究認為組織公平（分配公平、程序公平、互動公平）與組織承諾（價值承諾、努力承諾、留職承諾）間存在正相關，與本研究論述一致；即組織公平性越高，相對組織成員對組織承諾也會越高。

#### 4.5.3 工作壓力與組織承諾之相關分析

經以工作壓力與組織承諾進行相關分析，結果彙整如表4.22 所示；工作壓力之「工作角色」及「工作負荷」與「組織承諾」之「價值承諾」、「努力承諾」、「留職承諾」無顯著相關，工作壓力之「技能應用」，則與組織承諾「價值承諾」、「留職承諾」呈現顯著正相關，與「努力承諾」無顯著相關。；並意即拒絕虛無假設2-5，表示員工工作壓力與組織承諾有部份顯著相關。

綜合上述，透過組織變革轉型為金控過程，工作壓力之「工作角色」、「工作負荷」、「技能應用」情形乃係一般員工所一致認為的關係因素之一，於本研究中發現無論處於何種組織（轉型背景與企業主體之不同）金控，不論工作內容為何，個人均感受到極大的工作壓力，此

表4.22 員工工作壓力與組織承諾之相關分析

變項/構面		工作壓力					
		工作角色		工作負荷		技能應用	
		Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值
組織承諾	價值承諾	0.034	0.449	0.072	0.115	0.105	0.020*
	努力承諾	0.075	0.099	0.080	0.078	0.082	0.070
	留職承諾	0.048	0.295	0.025	0.588	0.107	0.018*

註：\*表P < 0.05 顯著相關 \*\*表P < 0.01 非常顯著相關 \*\*\*表P < 0.001 極顯著相關

與目前金控公司成立後各家公司要求員工需具有多項專業證照與技能有關，即一人身兼數職，以達到金控營運綜效目的需求；且公司亦會以此做為價值與留職的關鍵因素，故員工普遍視為工作壓力之「技能應用」情形會關係到公司對個人價值與留職依據；同樣地個人在技能應用方面越高越會受到公司肯定，因此自然會感受到存在價值，並會對組織留職有所承諾。

#### 4.5.4 組織變革、組織公平、工作壓力與組織承諾之相關分析

經以組織變革、組織公平、工作壓力與組織承諾整體構面之相關分析，其結果彙整如表4.23 所示；其各變項彼此之間的關聯情形分述如下：

- (一) 組織變革與工作壓力、組織承諾呈極顯著正相關，而組織變革與組織公平呈現顯著正相關。
- (二) 組織公平與組織承諾呈現極顯著正相關。
- (三) 工作壓力與組織公平呈現顯著正相關，與組織承諾呈現極顯著正相關。

綜合上述可知，組織變革（自變項）、組織公平、工作壓力與組織承諾等變項呈現正相關，而組織公平及工作壓力（中介變項）與組織承

表4.23 組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾變項之相關分析表

構面	組織變革		組織公平		工作壓力		組織承諾	
	Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值	Pearson	P 值
組織變革	1.000							
組織公平	0.099	0.029*	1.000					
工作壓力	0.437	0.000***	0.098	0.030*	1.000			
組織承諾	0.154	0.001***	0.726	0.000***	0.692	0.000***	1.000	

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著相關，\*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著相關，\*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著相關

諾（依變項）亦呈現正相關；意即拒絕虛無假設2-6，表示組織變革、組織公平、工作壓力與組織承諾有顯著相關。此結果與學者Adams(1965)論述一致；即由於員工信任主管能力與公平對待，促使員工以互惠與公平交換，產生組織公民行為，若員工知覺到組織不公平，但因獎賞或懲罰制度施行而不敢降低產出或績效時，將會以降低組織公民行為作為替代。易言之，即當金控人員對於組織變革認知的評價愈高，則對組織內部公平性認同的程度愈高，相對的其組織承諾也就會愈高，故就管理意涵而言，金控人員如果對於組織變革有較高的認同度，則對組織亦將有較高的承諾。因此可推論，當金控組織成員面臨變革之際，規劃與決策者若能強化金控人員組織內部公平性的知覺，將對從業人員應可以有效提升或改善組織承諾。而不應只單純以人事精簡、緊縮成本為考量依歸，進而忽略到成員組織承諾的高低，甚至最後導致怠工及向心力偏離等影響組織競爭能力之關鍵因素產生。

#### 4.6 各研究變項之影響性分析與探討

經由上節相關分析結果可知，變項與變項之間具有某種程度相關性，本研究再以迴歸分析，探討變項間之影響情形，同時分析何者之預測力( $R^2$ )最佳；並驗證研究假設3。

#### 4.6.1 各變項之迴歸分析

各變項對於組織公平、工作壓力及組織承諾之迴歸分析，結果彙整如表4.24 所示；其彼此之間影響情形分述如下：

##### 一、以組織公平為依變項之迴歸分析

以組織變革對組織公平進行逐步迴歸分析結果，達到非常顯著影響，其解釋變異量（ $R^2$  值）為21%，標準化 $\beta$ 係數為0.299，表示組織變革對組織公平具有正向非常顯著影響效果，其預測力為21%，因此推論組織變革成立金控後，將會促使組織更加龐大，使得金控人員必定會

表4.24 組織變革、組織公平、員工工作壓力、組織承諾之迴歸分析表

迴歸模式		決定係數 $R^2$	未標準化 係數 $\beta$	標準化 係數 $\beta$	T 值
依變項	預測變項				
組織公平	常數		4.095		30.411***
	組織變革	0.210	3.959	0.299	2.197**
	預測變項群：組織變革				
	組織公平 = 0.299 × 組織變革				
迴歸模式		決定係數 $R^2$	未標準化 係數 $\beta$	標準化 係數 $\beta$	T 值
依變項	預測變項				
工作壓力	常數		2.316		15.235***
	組織變革	0.391	0.435	0.437	10.681***
	預測變項群：組織變革				
	員工工作壓力 = 0.437 × 組織變革				
組織承諾	常數		0.778		4.464***
	工作壓力	0.533	-5.98E-03	-0.007	-0.207
	組織公平		0.745	0.718	22.904***
	組織變革		7.115E-02	0.086	2.479*
	預測變項群：工作壓力、組織公平、組織變革				
組織承諾 = 0.718 × 組織公平 + 0.086 × 組織變革					

註：\*表 $P < 0.05$ 顯著影響 \*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著影響 \*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著影響

對組織內部公平性的知覺產生較大影響。此意即拒絕虛無假設3-1，表示金控公司的組織變革對其成員於組織公平的知覺有正向非常顯著影響。

## 二、以工作壓力為依變項之迴歸分析

以組織變革對工作壓力進行逐步迴歸分析結果，達到顯著影響，其解釋變異量（ $R^2$ 值）為39.1%，標準化 $\beta$ 係數為0.437，表示組織變革對工作壓力具有正向極顯著影響效果，其預測力為39.1%，因此組織變革成立金控後，由於工作量增加，亦或職務變動的調整，將會對工作壓力產生影響。意即拒絕虛無假設3-2，表示組織變革對工作壓力有正向極顯著影響。

## 三、以組織承諾為依變項之迴歸分析

以組織變革、組織公平、工作壓力對組織承諾進行多元迴歸分析結果，其中組織變革、組織公平二個變項對組織承諾達到顯著影響，其累積解釋變異量（ $R^2$ 值）為53.3%，標準化 $\beta$ 係數則分別為組織變革0.086、工作壓力-0.07、組織公平0.718。即組織變革對組織承諾具有正向顯著影響效果；意即拒絕虛無假設3-3。組織變革及組織公平對組織承諾具有正向顯著影響效果；意即拒絕虛無假設3-4。組織變革及工作壓力對組織承諾具有負向未顯著影響效果；意即接受假設3-5。其聯合預測力為53.3%，其中組織公平之預測力最大，組織變革次之，工作壓力最小。因此，推動組織變革成為金控公司，透過組織公平性運作將有效提升員工組織承諾，而工作壓力則因金控公司總是「績效優先」的要求之下，一般金融機構員工均早已視為常態，故對提升組織承諾較無顯著感受。

綜上所述，改善組織承諾有賴於推動組織變革，而要推動組織變革須有公正性組織公平，才能提升員工組織承諾；易言之，公司在制定與

員工有關的政策時，儘可能充分說明並與員工溝通；上司對部屬所做的指示，儘可能依照作業流程，避免因個人喜好而從事專斷行為。故金控公司應做好事先組織變革的準備並讓全體員工有所體認與感受到組織公平合理對待，方能減輕員工在工作壓力進而提升或改善組織承諾之目標。

#### 4.6.2 徑路分析

廣續上開的迴歸分析結果，再以徑路分析方法，進一步探究變項間之因果關係及影響情形。茲將分析結果彙整如表4.25及圖4.1所示；其各路徑之影響情形分述如下：

##### (一) 影響組織公平之徑路分析

影響組織公平之路徑僅有一條，即為組織變革→組織公平之直接影響路徑，其總效果(Total Effect)為0.299。

##### (二) 影響員工工作壓力之徑路分析

影響員工工作壓力之路徑僅有一條，即為組織變革→員工工作壓力之直接影響路徑，其總效果為0.437。

##### (三) 影響組織承諾之徑路分析

影響組織承諾之路徑計有二條，一為組織公平→組織承諾，其總影響效果為0.718；二為組織變革→組織承諾，其總影響效果為0.300（直接效果0.086 + 間接效果0.214）。

綜上所述，影響組織承諾之總效果以組織公平→組織承諾最大(0.718)，其次為組織變革(0.086)。由於組織公平對組織承諾總影響效果高達0.718，因此，本研究分析結果顯示，組織變革透過組織公平中介變項正向影響組織承諾之間接效果最大。故可以推論各金控公司欲獲得組

織成員高度承諾，須強化金控成員對組織內部公平性認知，進一步對金控組織變革產生成功的知覺。

綜合以上研究結果中顯示，金控人員雖對於組織變革態度上有相當高的共識，但本研究認為組織變革伴隨而來的是人力精減與組織架構重大改變，對組織成員而言是一大衝擊，因此，在金控組織成員個體內在的主觀感受所激發出反應的刺激，往往使組織成員士氣大受影響，且組織變革是否成功與成員支持與否亦息息相關。尤其依本研究在組織變革知覺對於組織承諾影響性方面而言，其直接影響較間接影響效果小，究其原因，不難發現，由政府主導所頒佈實施金控法於民國90年6月通過，同期，11月實施。依表1.1之金融控股公司設立基本資料分析觀察得知，金融業者鑑於時間急迫性，於短期內各金控公司紛紛核准設立並完成開業來看，顯然欲獲得組織成員高度承諾，確實有商榷之處。因此，金控組織變革的方向與作法，的確有相當改善與進步的空間。又組織是人類設計用來推展事務的主要社會單位，而組織中成員的行為似有一定的模式可以追循，過去有關行為科學的研究，大抵皆集中於個體層次的討論，較少從組織角度直接切入，而隨著國際化、組織變革腳步的加快，組織同仁成員的個人特徵是愈來愈分歧，較不易以一種單一角度管理。尤其當組織面臨變革時成員大都會產生既恐懼又期待的內心衝突。故如何使每一成員持正向支持變革之態度，進而將會對組織承諾產生驅策力？依本研究的結果顯示金控公司若能透過組織內部公平性運作，期使組織成員一致認同，進一步瞭解組織成員之個人特徵等，適時給予關懷及溝通，俾利金控之組織變革，以達到金控組織成員高度承諾，應能更臻於完善。

表4.25 組織變革、組織公平、員工工作壓力及組織承諾各變項的影響效果分析表

路徑	直接效果	間接效果	總效果
組織變革→組織公平	0.299		0.299
組織變革→工作壓力	0.437		0.437
工作壓力→組織承諾	(-)		(-)
組織公平→組織承諾	0.718		0.718
組織變革→組織承諾	0.086	0.214	0.300

資料來源：本研究整理

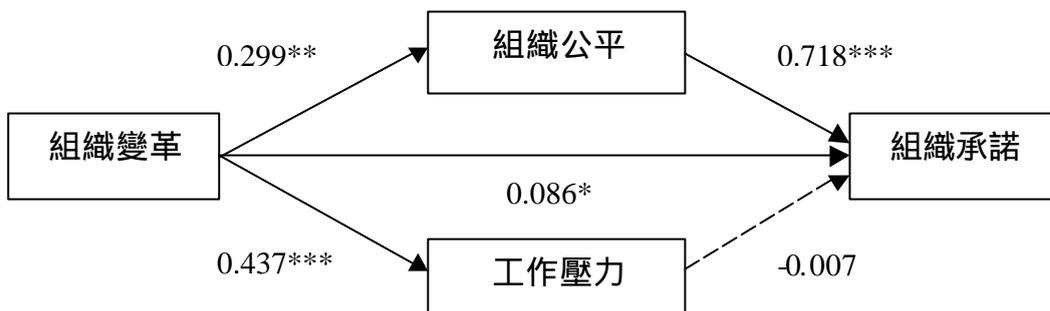


圖 4.1 組織變革、組織公平、工作壓力及組織承諾各變項的影響路徑

## 第五章 結論與建議

本章綜合第四章之統計分析結果，彙整本研究之重要研究結論，並對金控公司、從業人員與後續研究者提出建議。本章計分三節，第一節為結論，第二節為建議，第三節為研究貢獻。

### 5.1 結論

本研究主要探討目的是以台灣金融機構，確認在組織重大變革的情況下，比較不同個人特徵與企業變項於組織公平、工作壓力與組織承諾之各變項構面，所產生之差異情形，並分析各變項構面間之相關性與其影響性。經第四章的實證分析與整理，將假設驗證結果彙整如表5.1所示，並得到以下四點結論：

#### （一）金控人員於組織變革認知及組織公平、工作壓力、組織承諾之知覺情形

以組織變革、組織公平、員工工作壓力與組織承諾等四個變項及其構面進行描述性統計分析結果，各構面平均數全部高於中間值3；其中組織公平變項及「分配公平、程序公平、互動公平」構面、員工工作壓力之「工作負荷」構面、與組織承諾變項及「價值承諾、努力承諾、留職承諾」構面平均數高達4以上。綜合以上資料顯示，因金控業競爭激烈且目前社會失業率普遍提高，每年有許多社會新鮮人持續投入金控工作，故多數經由組織變革成立金控之員工均願意繼續留在組織內，努力提高本身之工作能力，故對於組織承諾等變項，均有強烈同意的看法。

#### （二）不同個人特徵金控人員於各研究變項的差異性看法

表5.1 研究假設驗證結果之彙整表

研究假設	驗證結果	說明
H1-1：不同個人特徵的金控人員於組織變革及其構面之認知無顯著差異。	部份成立	個人特徵之教育程度、服務年資、職務、參與溝通等四個變項有差異性。
H1-2：不同個人特徵的金控人員於組織公平及其構面之知覺無顯著差異。	部份成立	個人特徵之年齡、教育程度、任職機構等三個變項有差異性。
H1-3：不同個人特徵的金控人員於工作壓力及其構面之知覺無顯著差異。	部份成立	個人特徵之服務年資、職務、參與溝通等三個變項有差異性。
H1-4：不同個人特徵的金控人員於組織承諾及其構面之知覺無顯著差異。	部份成立	個人屬性之年齡變項有差異性。
H1-5：不同企業背景的金控人員於組織變革及其構面之認知無顯著差異。	成立	企業屬性無差異性。
H1-6：不同企業背景的金控人員於組織公平及其構面之知覺無顯著差異。	成立	企業屬性無差異性。
H1-7：不同企業背景的金控人員於工作壓力及其構面之知覺無顯著差異。	不成立	企業屬性之轉型背景、企業主體有差異性。
H1-8：不同企業背景的金控人員於組織承諾及其構面之知覺無顯著差異。	成立	企業屬性無差異性。
H2-1：組織變革與組織公平無顯著相關。	成立	變項間呈現無顯著相關。
H2-2：金控人員的組織變革認知與其工作壓力無顯著相關。	不成立	變項間呈現極顯著相關。
H2-3：金控人員的組織變革認知與其組織承諾無顯著相關。	部份成立	員工的組織變革各構面與組織承諾之努力承諾呈現顯著相關；組織變革之人際關係與組織承諾之留職承諾呈現極顯著相關。
H2-4：金控人員的組織公平知覺與其組織承諾無顯著相關。	不成立	變項間呈現極顯著相關。
H2-5：金控人員工作壓力與組織承諾無顯著相關。	部份成立	工作壓力之技能應用與組織承諾之價值承諾、留職承諾呈現顯著相關。
H2-6：組織變革與工作壓力、組織公平、組織承諾均無顯著相關。	不成立	變項間呈現顯著相關。
H3-1：組織變革對組織公平無顯著影響。	不成立	組織變革對組織公平有顯著影響。
H3-2：金控人員的組織變革認知對其工作壓力無顯著影響。	不成立	組織變革對工作壓力無顯著影響。
H3-3：金控人員的組織變革認知對其組織承諾無顯著影響。	不成立	組織變革對組織承諾具有正向顯著影響效果。
H3-4：金控人員於組織變革的認知、組織公平的知覺對其組織承諾無顯著影響。	不成立	員工於組織變革及組織公平對組織承諾具有正向顯著影響效果。
H3-5：金控人員的組織變革認知、工作壓力對其組織承諾無顯著影響。	成立	組織變革及工作壓力對組織承諾具有負向但未顯著影響效果。

各金控的人員對於組織變革、組織公平、工作壓力及組織承諾具有差異看法存在，此驗證結果亦即拒絕研究假設 1；並以 Scheffe 多重比較其結果，亦發現其中不同個人屬性金控人員的變革態度以低學歷大於高學歷，內部組織公平性以高學歷者大於低學歷者；而服務年資在 6-20 年者大於 5 年以下人員；非主管大於主管人員；有參與專案溝通大於非參與專案溝通人員；原任職於主合併公司（存續公司）的金控人員大於被合併公司（消滅公司）及其他公司（合併後才加入），工作壓力以服務年資在 20 年以上者大於 5 年以下人員；非主管大於主管人員；有參與專案溝通大於非參與專案溝通人員。對任職不同企業變項而言，亦發現在內部組織公平性部份，轉型背景屬於家族集團經營者，其認同度明顯高於公營民股與專業經理人；而企業經營主體屬於保險業經營者，其員工之認同度亦明顯高於銀行業及證券業。

### （三）金控人員的組織變革認知、組織公平知覺、工作壓力及其組織承諾之相關性

金控人員的組織變革認知、組織公平知覺、工作壓力及其組織承諾均有顯著關係存在，此驗證結果亦即拒絕研究假設 2；就組織變革與組織承諾呈顯著正相關而言，當組織在計劃合併或併購時，改善個人對組織的承諾可藉由加強他們對公司成功的認知，工作保障及與員工進行關於合併方面的溝通。就組織公平、組織承諾呈顯著正相關來說，個人愈重視自己之工作成果，甚至於對工作會有較高的表現意識，自然就會愈認同受到組織內部公平性對待；其中並以組織公平與組織承諾相關性最高，亦說明組織變革有如一股力量，深深左右成員的價值觀、態度及行為，因此若組織變革不彰，將會影響員工工作態度與組織公平性看法，致而阻礙組織承諾提升。

#### (四) 金控人員的組織變革認知、組織公平知覺、工作壓力對其組織承諾之影響性

組織變革顯著正向影響組織公平；組織變革、組織公平顯著正向影響組織承諾；此驗證結果亦即拒絕研究假設3。由此觀之，金控人員的組織變革與組織公平知覺程度，對其組織承諾具有正向顯著影響效果；即當金控人員認知到組織公平增強時，則對於組織承諾也會增強。易言之，加強員工對組織的信任程度，當員工可以表達自己的看法、分享組織資源與組織共同成長，則員工會認同組織政策，對組織犧牲奉獻。故金控人員的組織變革認知，若透過組織內部的公平性運作將有助於提升成員對組織承諾。換言之，金控公司自從2001年陸續成立後，其目的在於提升組織競爭力，強化金控人員對組織正面承諾，將可從本研究結果窺出，金控人員如果對於組織變革有較高的認同，則對組織亦將有較高的承諾。

## 5.2 建議

金融機構成立金控後，本研究作首次全區、量化之調查，說明了各金控人員的認同度與感受度，同時顯示與組織變革、組織公平、工作壓力及組織承諾之影響性與相關性。因此，並就個人實務經驗所得，對金控公司、從業人員及後續研究者提出建議如下：

### 一、對金控公司之建議

本研究經由以上研究結果，針對金融機構成立金控之公司提出以下三點建議：

#### (一) 廣續提高組織內部的公平制度，以增進員工對組織公平的認同程度

組織公平為本研究變項中影響組織承諾具最佳解釋力之變項，故營造組織內部的公平環境，將有助於合併後公司員工組織承諾認同的提升。針對主併員工而言，管理者應加強對於主併員工的溝通與互動的管道（互動公平），將有助於主併員工對於合併後組織承諾的提升；對於被併員工而言，管理者應注重資源、權責、工作量與公司規章、績效評估等的公平性（分配公平、程序公平），將有助於被併員工對於新公司組織承諾的提升。故在互動、程序與分配公平上盡量能做到公正、公開，讓員工了解組織運作情形。故為提升組織公平增強員工對組織的承諾，避免有價值員工的流失。因此，建議組織在決策制訂過程中，能秉持公正無私、不偏坦的態度，減少員工的疑慮，提高對管理者的信任感，強化組織公平性，方可淡化政治知覺的抑制作用。正視組織內部政治行為，消除不必要的人為干預，對組織承諾的提升會有很大的幫助。綜合言之，可參考採行Leventhal(1980)所提出的六項原則：

1. 一致性原則：分配程序對不同的人或不同的時間應維持一致性。
2. 避免偏差原則：分配過程應排除個人的私利與偏見。
3. 準確性原則：決策應依據正確有效的資訊。
4. 可修正原則：決策應有可修正的機會。
5. 代表性原則：分配程序應能代表反應出所有受影響者的利益事項。
6. 道德與倫理原則：分配程序應符合一般所能接受的道德與倫理。

## （二）建立溝通平台，以化解對組織變革的抗拒

當員工可以表達自己的看法、分享組織資源與組織共同成長，則員工會認同組織政策，對組織犧牲奉獻。例如金控人員對於價值承諾構面之感受度有顯著差異，說明金融機構透過組織變革成立金控，產生了不平衡現象，決策或管理者擔負推動成敗之責，全力以赴；執行或基層人

員虛應故事，消極抗拒，若依Lussier(2000)對變革的流程 - 否認、抗拒、試探、承諾四個階段，各金控公司已進入抗拒、試探階段，規劃單位應積極建立溝通平台，諸如在成立金控之前舉辦座談會、觀摩會、問卷調查、廣設網路意見信箱、基層訪視等，以具體事實、溝通信念、建立共同價值觀，並加強員工對組織的信任程度，以化解抗拒變革之阻力。

### (三) 重視員工的工作意願，以提高員工對組織的承諾，增進組織之競爭力

組織變革與組織承諾各構面均呈極顯著正相關，惟金控公司多以「外部顧客」滿意度角度來評量各部門分行的工作滿意度，故主管當局於組織變革後即應採取關懷性、回應性、信賴性、有形性之作為，勤走基層、服務基層，讓成員認同工作遠景，提高組織承諾。另外，成立金控是金融業組織重大變革，由於人力精簡必帶來工作上更大的負荷，以及組織經營型態的調整，工作指派的變動，所以員工應對此轉變有所認識，其工作態度也必須調整，以適應新的經營環境。尤其各金控公司龐大組織均為層級管制、缺乏創新管理與溝通的管道，亦會影響員工對組織認同的知覺，致而阻礙成員對組織承諾提升。故金控業者應跳脫傳統的觀念，使組織變革蛻變轉型為有創新、有活力，培養熱忱、自主、信賴、成長之團隊信念，進而提升組織之競爭力。

## 二、對從業人員之建議

本研究經由以上研究結果，針對金融機構成立金控公司之員工提出以下四點建議：

- (一) 成立金控是組織重大變革，由於人力精簡必帶來更大的工作負荷，以及組織經營型態的調整，工作指派的變動，所以員工應對此轉變有所認識，其工作態度也必須調整，以適應新的經營環境

- (二) 針對工作壓力產生時，若能採取積極正面的態度去因應或同事間形成支持系統，將可減輕壓力的負面影響。平時若能作好壓力管理方面的訓練也可適時紓解工作壓力。
- (三) 因金控產業組織特性成員除經常與客戶接觸外，工作亦分工精細，業務上常需跨部門合作，故個人平時應建立良好人際溝通與互動關係，將可緩和角色壓力。
- (四) 為提昇個人競爭力因應金控潮流趨勢需求，從業人員取得專業證照是各家金控必備門檻，故終身學習才是員工專業技術能力及服務客戶的最大保證。

### 三、後續研究者建議

本研究經由以上研究結果，針對金融機構組織後續研究者提出以下四點建議：

- (一) 研究組織承諾的文獻眾多不及備載，但大多對於組織承諾的成因，經迴歸分析中後，其雖具有相當之顯著性，但一般而言解釋度都偏低，因此必須持續研究組織承諾之成因歸納，方能提升理論內涵。
- (二) 本研究員工工作壓力變項部分，均以來自組織層面壓力源為出發點，然成員所承受之壓力來自於工作、環境、家庭及各方面週遭事務，無法分割；若是從個體所承受之總體壓力，單就某一壓力因子分離出來，則會有失其精確程度，迄望後續研究者應注意此一現象。
- (三) 本研究僅以金融機構為研究對象，後續研究者可擴大到其他不同型態的產業，以了解不同組織之間是否有差異的存在。比較不同組織變革的員工對於組織承諾知覺得認知的差異如何。

(四) 本研究根據文獻回顧結果，提出組織公平會影響組織承諾之研究假設，但是依據蒐集樣本進行統計分析結果，無法完全驗證整體研究模式。因此，建議後續研究者能以 LISREL 或 AMOS 等統計套裝軟體進行結構方程模式 (Structural Equation Model, SEM) 分析，以探討相關潛在變項之因果關係，同時進一步檢定因果模式與實際蒐集資料之適配程度。

### 5.3 研究貢獻

各金融機構依「金控法」成立金控公司已有四年，其營運成效甚為政府相關單位之關注，並為政府再次「二次金控」合併之政策參考之依據，更有不少學者專家對此議題也作相關的探討或研究。本研究在此前提下，以全面性、量化之方式探討金融機構之組織變革，就整體研究之貢獻度而言，分為學術上及實務上兩方面作說明。

#### 一、學術研究貢獻

在學術上關於企業購併的研究繁多，但大部分偏向購併策略與績效之研究，較少針對相關金融業購併與人力資源方面的相關研究探討。相關金融業同業併購或異業結盟是未來金融服務業發展趨勢，所謂大者恆大，併購是最快速擴展企業版圖的方式。本研究就國內相關金融業併購後員工對組織內部公平性、工作壓力與對組織承諾的差異性、關聯性及影響性之分析；另一方面本研究首度就國內相關金融產業併購成立金控，亦加入企業變項（轉型背景與企業主體）以進一步瞭解不同企業背景金控員工對組織內部公平性、工作壓力與對組織承諾的差異情形，其結果提供後續研究者，在研究金控業併購案有關人力資源管理時之參考。

## 二、管理實務的意涵

由於人力資源是公司最大的資產，有良好且團結的員工可為公司帶來競爭優勢，並持續保持利潤。根據以上研究結果，在組織面臨重大變革的情形下，公司管理當局必須深思熟慮其管理模式之運用，為了使組織變革產生最大的綜效與成功，管理階層必須顧及每個層面。在組織變革的期間，公司不僅著重於營運績效及獲利，還必須注重人力資源層面。在種種的組織變革活動過程中，不當的管理通常會導致員工對變革的負面認知，而這些負面態度與反應也會使變革失敗。

由於世界經濟的快速轉變，為因應時代潮流，相關金融產業的合併必然持續進行，本研究僅以國內金融機構探討併購後員工的心理意向--組織內部公平性、員工工作壓力對組織承諾之關聯性研究，提供業界在進行併購計劃時之參考，希望能從本研究中瞭解組織公平看法、員工的工作壓力知覺情形、及對其組織承諾程度，並進一步重視員工心理面的感受，預防或改善因併購而導致員工適應不良的情況，以防企業變革時優秀人才流失及生產力降低。

以上所述本研究的結果與看法，相信多少帶給學術界、各金控事業單位及從業人員一些啟示與建言。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 1.王重隆(2003), 台灣金融控股公司經營現況、問題與發展策略之研究, 朝陽科技大學財務金融研究所碩士論文。
- 2.尹曉穎(1994), 國營事業人員精簡方案與被留用員工之組織行為的關係, 台灣大學商學研究所碩士論文。
- 3.台灣證券交易所網站, <http://www.tse.com.tw>。
- 4.台灣金融研訓院(2005), 2005年我國金融業營運趨勢展望 - 問卷調查, 台北:財團法人台灣金融研訓院。
- 5.司徒達賢(1996), 策略管理, 台北:遠流出版社。
- 6.石森(2004), 台灣地區金融控股公司經營規模、業務整合度與經營績效關係之研究, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 7.行政院金融監督管理委員會全球資訊網, <http://www.fscey.gov.tw>。
- 8.伍忠賢(1998), 企業購併聖經, 台北:遠流出版社。
- 9.李元墩、鍾志明、林育理(2000), 台灣企業員工組織承諾衡量模式建構之研究, 國立成功大學學報, 第35卷, 人文社會篇, 133-157頁。
- 10.李安成(1999), 中華郵政組織變革 - 員工態度之研究, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 11.李坤儀、吳再益(2001), 金融控股公司相關政策法規之研究及台灣未來之展望, 立法院院聞月刊, 第29卷第4期, 第31-44頁。
- 12.李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯(1994), 組織行為學六版, Stephen P. Robbins 原著, 台北:華泰書局。
- 13.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。

14. 何岫曄(2004), 員工對組織變革之認知對組織承諾與工作壓力影響性之研究 - 以灣銀行業為例, 大同大學事業經營研究所碩士論文。
15. 林鈺琴, 劉菊梅譯(2001), 管理學, 一版, Management Fundamentals, Robert N. Lussier 原著, 新加坡: 亞洲湯姆生國際出版有限公司。
16. 林坤正(1990), 我國企業收購合併之策略分析與績效評估, 中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
17. 吳明隆(2005), SPSS統計應用學習實務: 問卷分析與應用統計, 二版, 台北: 知城數位科計股份有限公司。
18. 姜占魁(1996), 行政學, 台北: 五南圖書出版公司。
19. 倪豐裕(2001), 公平性認知對組織成員工作滿意度與組織承諾影響之實證研究, 中山管理評論, 第9卷第1期, 135-163頁。
20. 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碩士論文。
21. 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碩士論文。
22. 陳宏吉(2002), 台糖事業部組織變革與員工認知之研究, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
23. 陳甦彰(1981), 組織成員工作壓迫感之個案實證研究, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
24. 陳淑華(2000), 銀行購併前後之績效評估: 台灣金融業之探討, 銘傳大學金融研究所碩士論文。
25. 陳義勝(1997), 組織內員工向上政治行為與工作滿足之關係研究, 企業管理學報, 第41期, 120-146頁。
26. 陳隆麒(1993), 現代財務管理 - 理論與應用, 二版, 台北: 華泰書局。

27. 許紋瑛(2001), 金融控股公司之法制建構 - 以美日比較法觀點評析我國相關立法, 台北: 保險事業發展中心。
28. 許士軍(1993), 管理學, 台北: 東華書局。
29. 郭玉芳(2003), 合併公司命名決策、組織公平和組織認同之研究 - 主、被併員工之觀點, 國立東華大學國際企業研究所碩士論文。
30. 張景亮(1995), 企業精簡與負性工作行為之關係研究, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
31. 張志育(1997), 管理學, 台北: 前程企管出版社。
32. 張昌邦(2004), 金融控股公司之經營與發展, 華岡新聞, 四月份月刊, 第24頁。
33. 黃同圳(1996), 企業國際化人力資源管理策略與組織績效之研究, 台北: 行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。
34. 黃光國(1988), 談家族企業的組織型態, 中國論壇, 第13卷第7期, 20-25頁。
35. 曾寶璐(2001), 你是不是金融失業高危險群?, 商業周刊, 第732期, 25-28頁, 台北: 城邦文化事業股份有限公司。
36. 彭金隆(2004), 金融控股公司 - 法制監理與經營策略, 台北: 智勝文化事業有限公司。
37. 葉龍源(1998), 國民小學主任工作壓力與因應方式之研究, 國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。
38. 趙慕芬(2003), 綜合銀行與金融控股公司之源起與比較, 產業金融季刊, 第115期, 16-31頁。
39. 劉全益(1992), 台灣地區集團企業多角化與進入策略之研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

40. 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, 逢甲大學企業管理學系碩士論文。
41. 謝安田(1985), 管理的力量, 初版, 台北: 聯經出版社。
42. 賴志超、鄭伯壘、陳欽雨(2001), 台灣企業員工組織認同的來源及其效益, 人力資源管理學報, 第1卷第1期, 27-51頁。
43. 魏秀花(1997), 本國與外籍勞工個人特質、工作特性、工作壓力、工作滿意度與勞動生產力關係之研究, 國立成功大學工業管理研究所碩士論文。

## 二、英文部分

1. Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, In L. Berkowitz(Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2, pp.267-299, New York: Academic.
2. Alexander, S. and M. Ruderman (1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, Social Justice Research, 1(June), pp.177-198.
3. Beehr, T. A. and Newman, J. E. (1978), Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness; A Fact Analysis, Model and Literature Review, Personnel Psychology, 31, pp.665-699.
4. Bies, R. J. and J. S. Moag (1986), Interactive Justice: Communication Criteria of Fairness, Research on Negotiation in Organizations, 1, pp.43-55.
5. Bird, A. and S. Beechler (1995), Link between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in US-based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation, Journal of International Business Studies, pp.23-46.
6. Brockner, J. and P. Siegel (1998), Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice, in R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks , CA: Sage Publications, pp.331-356.
7. Caplan, R. D., S. Cobb, J. R. French, R. Van Harrison and S. R. Pinnean (1975), Job Demands and Worker Health: Main Effective and Occupational Differences, Washington D. C. U.S. Government Printing Office.
8. Conlon, E. J. (1978), Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach, Academy of Management Review, 5, pp.211-217.
9. Cooper, M. and L. Payne (1988), Current Concerns in Occupational Stress,

London: Wiley and Sons.

10. Cooper, C. L. and J. Marshal (1976), Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating Coronary Heart Disease and Mental Ill Health, Journal of Occupational Psychology, 49, pp.11-28.
11. Covin, J. G. and D. P. Slevin (1996), The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style, Journal of Management Studies, 23(3), pp.217-34.
12. Dunseath, J. and T. A. Beehr (1995), Job Stress-social Support Buffering Effects Across Gender Education and Occupational Groups in A Municipal Workforce, Review of Public Personnel Administration, 15(1), pp.60-83.
13. Ferris , K.R. and N.A. Aryanya (1983), Comparison of Two Organizational Commitment Scales, Personnel Psychology, 36, pp.87-99.
14. Folger, R. and J. Greenberg (1985), Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel Systems, Research in Personnel and Human Resource Management, 3 , pp.141-183.
15. French, J. R. and R. L. Kahn (1962), A Programmatic Approach to Studying The Industrial Environment and Mental Health, Journal of Social Issue, 18, pp.1-47.
16. Gammelgaard, J. (2004), Access of Competence: an Emerging Acquisition Motive, European Business Forum, 17, pp.44-47.
17. Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, 12, pp.9-12.
18. Homans, G. C. (1961), Social Behavior: Its Elementary Forms, New York: Harcourt Brace & World.
19. Kaiser, H. F. (1974), An Index of Factorial Simplicity, Psychometrika, 39, pp.31-36.

20. Kanter, M. (1991), Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Auatopian Communities, American Sociological Review, 33, pp.499.
21. Katz, D. and R. L. Kahn (1978), The Social Psychology of Organizations (2nd ed.), New York: John Wiley.
22. Korsgaard, M. A. and R. P. Roberson (1995), The Impact of Self-appraisal on Reactions to Feedback from Others: The Role of Self-enhancement and Self-consistency Concerns, Journal of Organizational Behavior, 17, pp.301-311.
23. Kotter, J. P. (1995), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, 73(2), pp.59-67.
24. Leventhal, G. S. (1980), What Should Be Fine with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, In Gergen, K. Greenberg, M. & Willis, R. (Eds.), In Social Exchange: Advances in Theory and Research, pp.27-55, New York: Plenum Press.
25. Manfred, F. R. (1979), Organizational Stress: A Call for Management Action, Sloan Management Review, 49(1), pp.3-14.
26. Mann, B. R. (1993), Behavior Mismatch: How to Manage Problem Employees Whose Actions Don't Match Your Expectations. New York: AMACOM.
27. Mathieu, J. E. and D. M. Zajac (1990), A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, 108(2), pp.171-194.
28. McGrath, J. E. (1976), Stress and Behavior in Organization in D. Dunnette(ED), Handbook of Industrial and Organization Psychology. Chicago: Rand McNally.
29. Moorman, R. H. (1991), Relationship between Organizational Justice

- and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? Journal of Applied Psychology, 76(6), pp.845-855.
30. Morrow, P. C. (1983), Concept Redundancy in Organization Research: The Case of Work Commitment, Academy of Management Review, 8(3), pp.486-500.
31. Mowday, R. T. and L. W. Porter and R. M. Steers (1982), Employee-Organization Linkage, New York: Academic Press.
32. Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter (1979), The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14(2), pp.224-247.
33. Niehoff, B. P. and R. H. Moorman (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, 36(3), pp. 527-556.
34. Nunnally, J. (1978), Psychometric Theory, New York, NY: McGraw-Hill.
35. O'Reilly, C. and J. Chatman (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification & Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology, 71, pp.492-499.
36. Organ, D. W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington Books.
37. Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, 59, pp.603-609.
38. Randall, A. C. (1987), Commitment and the Organization: The

- Organization Man Revisited, Academy of Management Review, 12(3), pp.456-476.
39. Smith, A. B. (1991), Planning for Business Acquisitions by Corporations (Part 2), Tax Adviser, 22, pp.456-460.
  40. Staw, B. M. (1977), Two Sides of Commitment, Paper Presented at Annual Meeting of Academy of Management, Orlando, Florida.
  41. Steers, R. M. (1975), Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 20, pp.546-558.
  42. Stevens, J. M., J. M. Beyer and H. M. Trice (1978), Assessing Personal, Role, and Organization Predictor of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, 21, pp.380-396.
  43. Thibaut, J., and L. Walker (1975), Procedural Justice: A Psychological Analysis. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  44. Tombaugh, J. R. and L. P. White (1990), Downsizing: An Empirical Assessment of Survivors, Perceptions in a Post layoff Environment, Organizational Development Journal, 5(2), pp.32-43.
  45. Trevino, L. K. (1992), Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interaction Model, Academy of Management Review, 11(3), pp.601-617.
  46. Trumbo, D. A. (1996), Individual and Group Correlates of Attitudes toward Work- Related Change, Journal of Applied Psychology, 45, pp.338-344.
  47. Walster, E., G. W. Walster and E. Berscheid (1974), Equity: Theory and Research, Boston: Allyn and Bacon.
  48. Wesson (1985), Modern Government: Democracy and Authoritarianism, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

南華大學管理科學研究所論文問卷調查

各位金控公司先進：

您好！首先感謝您對於學術研究的幫助，能在百忙之中撥冗填答此研究問卷。本問卷之目的是在探討員工組織變革認知與組織公平、工作壓力對組織承諾關聯性。本研究希望借重您所提供寶貴的資料及您實務工作的經驗，方得以完成。請您依序勾選，在您的認知上，就台灣成立金融控股公司員工之調適行為。所得結果除了可以驗證學術理論外，亦可作為管理實務上之參考依據；因此，懇請您花數分鐘的時間填答。本研究問卷採不記名方式，所有資料僅供學術分析使用，不作個別揭示，敬請安心填答！

填答完畢後，請再次確認是否有遺漏之題目，並請於 12 月 15 日前將問卷對折寄回，謝謝您的鼎力支持與協助，謝謝！

敬祝：事業順利 鴻圖大展

南華大學管理科學研究所  
指導教授：褚麗絹 博士  
研究生：林贊正 敬上  
E-mail：zone653@yahoo.com.tw

問卷說明：

金融機構為因應激烈的市場環境，致力於各組織變革以提升競爭能力，這些活動包括公司合併、購併、縮編、整併、組織重整等所有活動。以下問卷內容係想瞭解您本身對公司成立『金融控股公司』的看法。

【第壹部分】

以下問題係想瞭解您個人對公司成立金控公司所造成組織變革的看法。請在適當的 中打√。

非 不 沒 同 非  
常 同 意 意 常  
不 同 意  
同 意 同 意  
意 意 意 意

1. 為了的長遠利益著想，成立金控公司是必須的。
2. 成立金控公司，我相信公司在事前有周詳的作業規劃。
3. 成立金控公司，使我不再相信在此處工作是打不破的鐵飯碗。
4. 成立金控公司，目的是加強競爭力，有效降低用人費用，爭取公司永續經營。
5. 在成立金控公司的過程中，管理當局與員工之間有良好的溝通管道。
6. 在成立金控公司的過程中，我認為公司會根據公平合理的標準來

非常不同意  
 不同意  
 沒意見  
 同意  
 非常同意

精簡員工。

7. 在成立金控公司的過程中，管理當局會尊重員工的個人意願。
8. 在成立金控公司的過程中，對欲退休同仁會有合理補償。
9. 在成立金控公司的過程中，我擔心自己會成為被逼優惠退休的對象。
10. 在成立金控公司的過程中，公司內部流傳各種小道消息。
11. 在成立金控公司的過程中，管理階層與基層個人有良好的面對面溝通。
12. 成立金控公司後，不適任的員工會離開。
13. 成立金控公司後，造成反淘汰，菁英份子趁機離開。
14. 成立金控公司後，員工的工作負擔加重。
15. 成立金控公司後，員工的工作士氣低落。
16. 成立金控公司後，我的工作更具挑戰性。
17. 成立金控公司後，同仁之間的人際關係變差。
18. 成立金控公司後，主管與部屬間的衝突增加。
19. 成立金控公司後，主管對部屬的監督更加嚴格。
20. 成立金控公司後，員工不再存有吃大鍋飯的心態，工作上變得更兢兢業業。

【第貳部分】

第一部分：以下題目希望瞭解公司成立金控後，您對於公司相關資源分配的看法。請仔細閱讀每一道題目，並依照您同意的程度，請在適當的適當的 中打√。

非常不同意  
 不同意  
 沒意見  
 同意  
 非常同意

1. 公司成立金控後，我的工作責任與我當初預期的很接近。
2. 公司成立金控後，我能獲得的機會與資源與我當初預期很接近。
3. 公司成立金控後，我所獲得的工作報酬與我當初預期的很接近。
4. 公司成立金控後，我所獲得的權力地位與我當初預期的很接近。
5. 公司成立金控後，我所須投入的時間與精神與我當初預期很接近。

第二部分：以下題目希望瞭解公司成立金控後，您對於公司各項決策異動及公司處理員工意見的看法，並依照您同意的程度，請在適當的適當的 中打√。

非 不 沒 同 非  
常 同 意 常  
不 同 意  
同 同  
意 意 見 意 意

6. 公司成立金控後，公司對於員工的績效評估基準是公正的。
7. 公司成立金控後，對於員工工作異動之決策程序並沒有確實參考適當的資訊。
8. 公司成立金控後，用人的決策程序，儘可能採用既定規章及公平原則。

第三部分：以下題目希望瞭解公司成立金控後，您對公司、主管的看法。請仔細閱讀每一道題目，並依照您同意的程度，請在適當的適當的 中打√。

非 不 沒 同 非  
常 同 意 常  
不 同 意  
同 同  
意 意 見 意 意

9. 公司成立金控後，讓員工有機會參與或表達自己的意見。
10. 公司成立金控後，讓員工有提出異議的權利及申訴的管道。
11. 公司成立金控後，對於員工權益有關決策的解釋，更加的詳盡。
12. 公司成立金控後，對於員工權益，直屬主管並不會和員工討論。
13. 整體而言，在公司成立金控後，我對於與同仁之互動過程相當滿意。

#### 【第參部分】

下列問題主要是想瞭解公司成立金控公司後本身面臨工作上壓力的看法。請依問題描述勾選您的同意程度，並在適當的 中打√。

非 不 沒 同 非  
常 同 意 常  
不 同 意  
同 同  
意 意 見 意 意

1. 公司成立金控後，我的工作常要非常賣力的做才行。
2. 公司成立金控後，工作上總有許多事等著我去做。
3. 公司成立金控後，我的工作需要以很快的速度來做。
4. 公司成立金控後，我經常感到工作負荷量在大量增加中。

非常不同意  
 不同意  
 沒意見  
 同意  
 非常同意

5. 公司成立金控後，工作常讓我沒有剩餘的時間處理自己的事。
6. 公司成立金控後，我經常有機會處理自己最拿手的工作。
7. 公司成立金控後，在工作中，我常有機會學習新的知識與技能。
8. 公司成立金控後，我經常可以在工作上運用到從前的經驗與訓練。
9. 公司成立金控後，在工作上常有不同的人，要求我做一些相衝突的事。
10. 公司成立金控後，同事間在工作上的競爭常會形成利益衝突。
11. 公司成立金控後，我常搞不清楚自己的責任是什麼。
12. 公司成立金控後，我可以事先知道別人對我的工作期望。
13. 公司成立金控後，公司評量我工作績效的標準非常明確。

【第肆部份】

以下題目希望瞭解公司成立金控後，您對於目前公司的看法。  
 請仔細閱讀每一道題目，並依照您同意的程度，請在適當的適當的中打√。

非常不同意  
 不同意  
 沒意見  
 同意  
 非常同意

1. 我對本公司有很高的忠誠度。
2. 我以身為本公司的一份子為榮。
3. 我時常關心本公司的未來發展願景。
4. 我很樂意為本公司服務。
5. 我對於本公司有很強的歸屬感。
6. 本公司對我個人的工作成就與生涯發展來說，意義非常重要。
7. 我願意付出額外的努力，以達成工作目標。
8. 我覺得我有責任為本公司賣力工作。
9. 我願意為本公司效勞。
10. 我會盡我所能，克服工作上的困難。
11. 我會主動幫忙同事，解決工作上的問題。
12. 我願意將我的工作經驗，傳授給新進員工。
13. 我會主動收集工作所需之相關資訊或學習工作技能。
14. 我發現我個人的價值觀和本公司的價值觀非常相似。
15. 在我能選擇服務的所有企業中，本公司是個相當理想的工作場所。

非常不同意  
不同意  
沒意見  
同意  
非常同意

- 16.在本公司努力工作能使我得到滿足。
- 17.我覺得繼續留在本公司服務，會有好的前途。
- 18.我覺得繼續留在本公司服務，是一件正確的事。
- 19.即使工作條件變差，我仍願意留在本公司服務。

#### 【第伍部份 企業屬性】

1. 請問您，貴公司成立金控前是屬於哪一企業背景轉型而成的？  
公營民股 家族集團 專業經理人
2. 請問您，貴公司成立金控前是以哪一產業為主體所組成的？  
銀行業 保險業 證券業 其它金融相關產業

#### 【第陸部份 基本資料】

1. 請問您的性別：  
男 女
2. 請問您的年齡？  
25 歲以下 26-35 歲 36-45 歲 46-55 歲 56 歲以上
3. 請問您的教育程度？  
高中（職）以下 專科 大學 研究所以上
4. 請問您在公司成立金控公司以前服務年資為：  
5 年以下 6-10 年 11-15年 16-20 年 21年以上
5. 請問您是否在公司成立金控前為管理階層人員？(轄有部屬)  
是 否
6. 請問您在貴公司成立金控前任職於：  
主合併公司 被合併公司 其他公司（合併後才加入）
7. 請問您是否曾經參與過成立金控公司專案方面的溝通？  
有 否

非常謝謝您的協助配合，問卷所有內容至此結束。  
請在12月15日（星期四）前將您的問卷調查對折寄回；再次謝謝您對這份調查的盡心，並對您平日在工作上的用心表示敬意。  
祝福您萬事如意，工作愉快，身體健康。