

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

指導教授：史美強博士

組織文化與組織承諾之研究 -
以中華電信長通分公司台中營
運處為例

碩士班研究生：張萬坤

中華民國九十年七月十二日

論文名稱：組織文化與組織承諾之研究 - 以中華電信長通分公司台中營運處為例

校所組別：東海大學公共事務碩士學程在職專班

畢業時間及提要別：八十九年度第二學期

研究生：張萬坤 指導教授：史美強博士

國營企業民營化乃廿世紀以來，世界潮流之所趨，銳勢不可擋，不但是各國政府既定的政策，也逐漸形成全民的共識，事在必行，然而民營化的推動，勢必會帶來企業本質，組織結構及企業文化的劇烈變動，對現職員工而言，是一大衝擊，不但原先具有的公務員身份會徹底消失，連其他工作保障，福利，保險，退休撫恤等切身權益，都會面臨相當的不確定感，難免採取不合作或抗拒的行為，同時對公司的向心力亦可能產生變動。

本研究係針對中華電信民營化之前，中華電信長通分公司台中營運處員工對民營化組織變革及組織文化之認知及組織承諾之程度及關聯性之影響，以問卷方式進行實証研究。

資料分析結果有以下發現：

- 一、 不同工作類別的員工對民營化組織變革及組織文化認知，存在顯著的差異，至於其他個人特質，如性別、年齡、學歷、資位、年資、職等則不存在顯著差異。
- 二、 員工對組織承諾情況為高程度，尤以「努力承諾」之程度最高。
- 三、 不同性別員工對組織承諾的「努力承諾」構面有顯著的解釋能力，男性員工高於女性員工。
- 四、 不同教育程度員工對組織承諾的「留職承諾」構面有顯著的解釋能力，高中(職)教育程度員工高於國中或以下教育程度員工。
- 五、 員工對民營化組織變革的認知與組織承諾各構面之間，研究結果顯示，兩者之間有顯著解釋能力。

六、 組織文化與組織承諾各構面呈現正相關，有顯著的解釋能力。

根據上述研究結果，提出結論與建議，對政府，公司，電信工會，員工及後續研究者，分別提出建議，希望能改善員工對組織變革及組織文化，組織承諾情況，使中華電信民營化推動過程順利、成功。

關鍵字：組織變革、組織文化、組織承諾、民營化

誌 謝

近一千多個披星戴月、沐風淋雨的求學日子，即將要劃上句點，回首那怏怏惇惇趕路的情景，心頭猛然襲上幾許不捨與感傷，自「公共行政研究班」訖「公共事務碩士專班」，那課堂上，暗夜裡，研討笑語的點點滴滴，一下都蹤上心湖，划入記憶。

感謝指導教授史美強博士傾囊相授，治學嚴謹的他，退了七次的 Proposal 及四次的論文本文，也許是記錄，但過程艱辛，苦中有甘，謝謝您。歐主任信宏博士于師于長，亦兄亦友，是我人生旅途上，唯一鼓舞我終身學習的大恩人，萬坤立正，敬禮。黃朝盟博士年輕英俊，是公認的大帥哥，學養兼優，是公共管理領域的後起之秀，謝謝您的教導，謝謝。授業老師吳瓊恩、楊永年、林仁和、蔡啟清、宋興洲、顧慕晴，余致力謝謝您們。

感謝本分公司前任廖副總經理天才，現任俞副總經理進一，簡主任平丁，林處長坤河，黃處長子漢，林副處長玲月，阿英股長及本處黃經理大川等各級長官們的鼓勵及關懷；本科同事阿秋，敏莉二位 MBA 碩士，協助跑統計，麗真，慧如二位電腦專家幫忙編排打字，沒有您們的協助，沒有今天的我，謝謝您們，榮耀歸於您。

同窗好友松齡、明杉、凱旋、娟娟、麗貞、月招、政忠、貴元、文雄及學長瑞玄、武勇、延齡、思均等，學習過程中，攜手共行，學術路上任奔馳，你我都不孤單。

年過五十，生命週期轉了三分之二，還能念書，真是惜福又感恩；合十阿彌陀佛，午夜夢迴，除了佩服自己不懈的鬥志外，也要感謝家人的支持，最是難忘，每當夜裡讀書，才二歲的孫女洵淨都會顫微微地，推開書房紗門，爬上書桌，偎入我懷，以童稚音曰：「爺爺唸書噢！為什麼要唸書．．．」云云，只有抱她、親她，告訴她長大要讀書學爺爺，做律師，給兒孫輩一席好的示範，他日瞑目也可無憾。

此際，眼簾翻轉的是母校約農路上艷放的鳳凰木，東海湖

湖面上爬滿的晨霧煙嵐，鳴聞耳際的是省政大樓樓頂上呼呼的風敲窗：「一日東海人，一生東海人」是今生的盟約，願舉「東海」大纛，朝「博士」學程大步邁進，在學術大道上，再昂首高歌。

張 葛 坤

寫于文化城
2001.07.20

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

公元 1980 年間，英國柴契爾(Thatcher)政府開世界之先鋒，率先拋售國營事業股權，使得國營企業以國有民營，或純粹民營企業之方式充斥各行各業，蔚成風潮，而德、法、日等國也相繼效法推動，以致於因民營企業一一興起，引發東歐共產國家管制經濟體制的崩潰。1997 年 2 月 15 日世界貿易組織(World Trade Organization)的「基礎電信協議」中已有 69 個國家承諾將提高或開放電信自由化，內容包括「考慮自由化的可能性」至「完全競爭」。這是全球各國解除電信投資貿易管制的一大步，也表示廿世紀以來，電信市場競爭的自由化及全球化時代將逐波湧湧而來，任誰也不能抵擋。

我國政府為因應加入 WTO，以及亞太電信中心成立，加強電信自由化，於民國 85 年 1 月 16 日，立法院三讀通過電信三法(電信法、交通部電信總局組織條例、中華電信股份有限公司條例)，同年 2 月 5 日，總統明令公佈實施，將電信總局改制為新制電信總局與中華電信公司兩大體系，使市場經營與督導政策分離，也脫離了以往裁判兼球員的腳色。並訂定國內外釋股計劃，按階段實施，預計民國 90 年底完全民營化。

因政府大力推動電信民營化政策，使得原有中華電信公司員工因皆係特考銓敘任用，有公務員任用資格，民營化政策推動後，公務員身份將全部喪失，工作權益是否有保障，成為員工支持或反對民營化最大癥結所在。政府保護傘收傘後，組織遽烈變革，組織型態變遷，企業經營面臨強烈轉型的變化，如何因應變化，是思考所在。

依據經建會(民 86:215)考察各國推動公營事業民營化的經驗

顯示，推動成功與否，繫在勞資和諧與員工權益之妥善處理上，黃昌宏(民 79：57)亦指出，公營事業民營化最大考驗，是員工抗拒或支持。

這代表五十多年獨佔的台灣電信事業的結束，而半世紀來獨佔的中華電信公司將面臨全面及連鎖性的衝擊，促使中華電信必須面對競爭進行一連串大規模的組織變革，才能應付自由化及全球化及民營化後所帶來的巨變。民營化變革前夕，中華電信在內外環境、組織結構、人事措施和經營管理等方面均面臨空前的挑戰，為維繫企業永續經營的理念，中華電信必得面對經營型態的變化與重整，因此，組織變革百分之百勢在必行。

民營化前夕，總公司所屬八家分公司分別配合總公司政策，立即在全省各縣市、各機構、各單位密集舉辦，「民營化員工溝通說明會」，務必使每位員工對「對什麼要民營化」、「員工權益」及「釋股規劃與員工認股作業」等相關切身議題有深入的認識。為因應未來電信產品開放民營競爭之挑戰，各級高階主管及管理階層，不斷利用各種會議或活動等溝通管道密集傳遞變革訊息，希望激起同仁危機意識，迎接挑戰，共創新局。然而勞工團體發行的「中華電信工會」雜誌，與總公司發行的「中華電信」雜誌，立場互異，引致雙方有頗大認知上的差距，明顯看出勞資雙方立場有極大差異。民國 88 年電信工會聯合 15 家公營事業工會組成「公營事業工會大聯盟」，在 6 月 17 日同步發起「萬電齊發、電話請願」的行動，主張「暫緩民營化的推動並重新檢討民營化政策、訴求民營化推動過程中，應與工會充分協商如何保障員工權益」，並發動 8 月 16 日「八一六遊行」等抗爭活動，不斷對政府施壓，阻礙民營化之推動，如何化解此阻力，是政府、工會，電信機構三方面必須共同面對及共同努力的方向。

電信事業員工都是政府考試及格，銓敘任用，都具有公務人員身份，當政府推動民營化政策時，往往使具有公務員身份的員工權益受到重大的干擾及損害，擔心工作權失去保障，擔心勞動權與福利政策會受到影響，因為多層的憂慮及不安，使得員工不願支持公司的變革計畫。高孔廉(民 78：214)指出，民營化的阻力

主要來自員工因恐懼失業或工作壓力而產生抗拒，在政府積極推動公營事業民營化的過程中，不斷遭受一波波公營事業員工掀起的反對浪潮，對民營化政策的推動，形成一股強大的阻力。故民營化組織變革過程中，員工抗拒變革的阻力是無可避免的。變革推動者與管理者的努力重點，不是壓抑抗拒的發生，而是了解支持者與反對者的原因與特徵，設法疏解抗拒的發生，進而爭取員工認可與支持，順利推動民營化組織變革。

據行政院經濟建設委員會考察各國公營事業推動民營化的過程經驗中指出，公營事業民營化成功與否，決定在勞資和諧及員工權益的妥善處理(黃昌宏,民 89:61)。因此，員工對民營化變革的真正看法，勞資和諧和員工權益兩者之間的關聯，具有頗大之研究價值，本研究欲探討中華電信長通分公司台中營運處現職員工對民營化變革的認知如何？此為本研究動機之一。

長通分公司員工為中華電信八個子公司中，因職掌行動及衛星通信業務的唯一電信公司，也是自民國八十七年即面對並迎接民營行動電話業者強烈挑戰的電信單位，也因認知較早，危機意識較其他分公司員工濃烈，深刻體認，唯有「迎接挑戰，才能生存」也因此反對民營化聲音較為稀少，但並不代表沒有。以長通分公司具有的組織文化，對整個組織變革的配合及影響程度，是本研究動機之二。

組織承諾是許多管理學及組織學者所關心的主題之一，企業主管甚至可以透過對組織承諾的瞭解，尋求激發員工潛力與提昇企業績效的方法(柯際雲,民 84:45)，民營化前夕，員工組織承諾情形有可能成為一個不確定性之變數，組織承諾代表員工與組織之間的一種親密連結，這種連結不但對員工個人，對組織、對社會都有其不可否定的價值，公營事業是人人稱羨的「鐵飯碗」，但面對民營化的衝擊，員工的向心力是否依然強烈？組織承諾程度是否會受到員工對組織變革認知影響？此為本研究動機之三。

長通分公司業績佔總公司年產值盈餘的百分之四十七，人力僅佔十分之一的員工比例(全部員工三萬六千人，長通分公司員工

三千五百人)，是中華電信總公司屬下的模範生，而長通台中營運處員工又是長通分公司(轄台北、高雄、台中三個營運處)的資優生，績效第一(基地台建設開台數，目標達成率，網路建設及各項QCC、電力評鑑都各列第一)，以其獨特的組織文化，求取其與組織承諾因果及驗證，是本研究動機之四。

希望藉由本研究，對相關問題做出分析及研判，藉由「長通台中經驗」，對推動民營化政策的交通部及總公司高層，提供具體有效的結論與建議，使順利在民國九十年底徹底民營化，使具有百年悠久歷史的中華電信公司脫胎換骨，恍如褪去鎖鍊的巨人，以電信事業龍頭老大的地位，帶領民營通信業者，為我國開創電信服務的嶄新面目，邁向E世代網路社會的寬廣大道。

第二節 研究問題與目的

針對中華電信長通分公司台中營運處轄屬分佈在苗栗、南投、台中縣市、彰化、雲林等員工之特性，本研究問題有四：

- 一、 探討不同業務員工對民營化變革的認知情況為何？
- 二、 探討不同業務員工對組織承諾認知之狀況為何？
- 三、 探討組織變革遽烈變動中，組織文化與組織承諾之關聯性為何？
- 四、 探討留任員工對企業永續經營的向心力為何？

所謂不同業務員工，係以「交通事業人員任用條例」規定晉用之業務、技術及管理等三大系統，業務類又含行銷部門，技術類分為機械及線路兩部門。

研究目的有五：

- 一、 探討分別屬於業務，技術及管理等三類員工因本身工作性質的不同；因而對民營化接受意願的程度如何，以及如何促使不同工作類別的員工加強民營化變革的瞭解與認知。
- 二、 讓員工知道民營化是不可抵擋的時代潮流，除了加強組織變革的認知以外，還要以善良的態度來對待組織變革。
- 三、 探討員工對組織承諾的認知強度如何，因為有效的組織承

諾，可以促使民營化組織變革順利進行及推動。

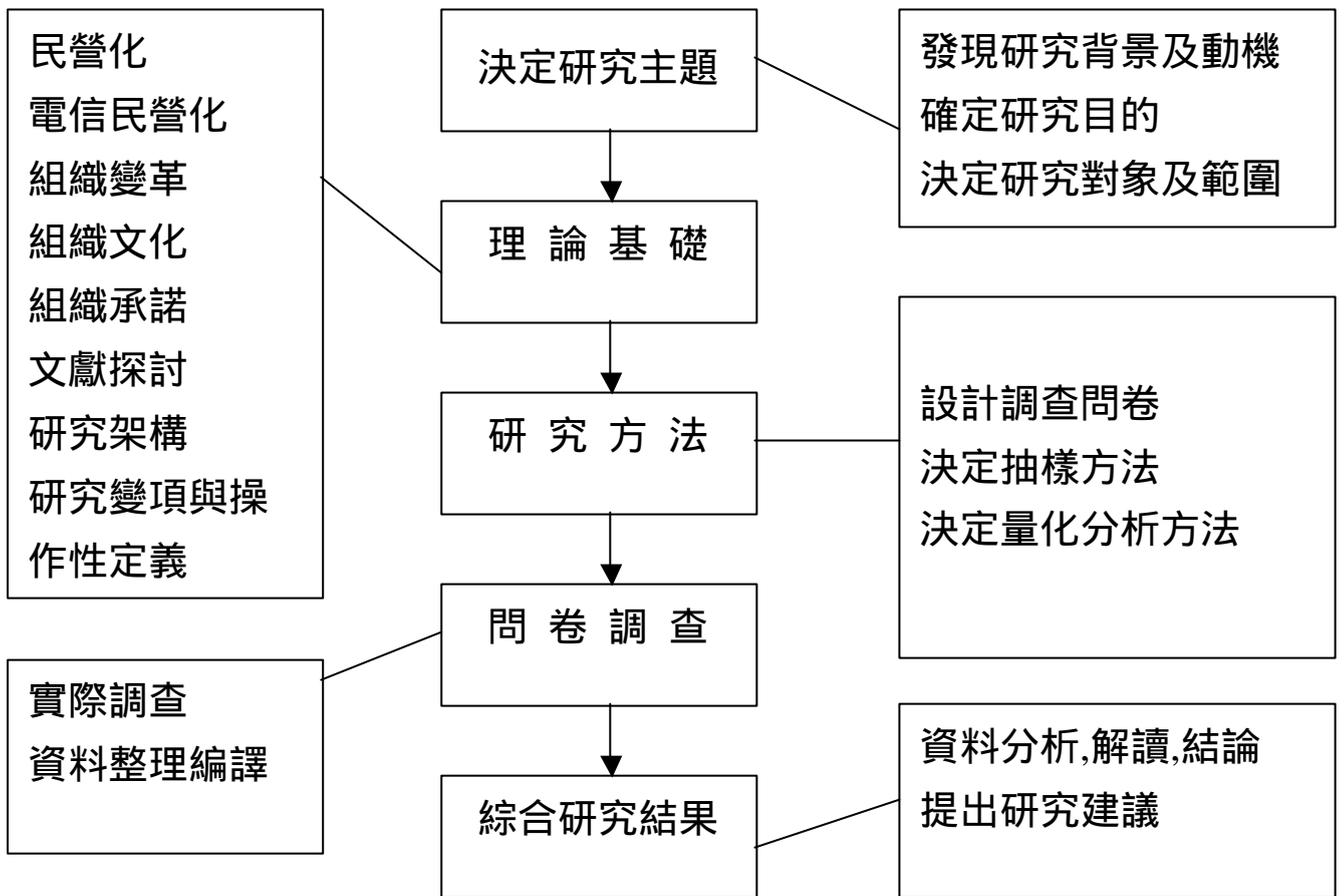
- 四、 行動通信是我國電信事業第一個開放給民間業者經營的業務，而長通分公司是中華電信唯一經營行動通信業務，是第一個面對民營業者挑戰的中華電信總公司所屬八大子公司的第一個企業體，探討其自有的組織文化，在民營化組織變革浪潮中，是否有其生存自立之道。
- 五、 探討民營化後，繼續留在公司內工作的員工對中華電信的向心力如何，及共同為企業體永續經營的理念強度。

綜合上述研究問題及目的，據此提出推動民營化變革措施的相關建議，供交通部及中華電信總公司等主管單位決策主管，做為制定變革決策參考，願以中華電信一份子，積極奉獻，期使改革順利進行。進而有利公司經營管理者掌握，並提昇員工承諾，在民營化前夕，使員工認同組織，堅定組織價值觀及榮辱與共的生死觀，願為組織存亡付出畢生精力，並認清生存只有民營化一條路可走，別無他途可尋，面對嚴苛的生存競爭，行動電話、固定網路、國際電話、長途電話、數據寬頻網路等電信業務，一寸一寸領土，被蠶食，被佔據，不要破產，不要關廠，只有徹底民營化，鬆脫法令束縛，調整經營體質，每一位電信員工都是價值的創造者，為政府，投資者及員工創造三贏(毛治國,民 90 : 5)。

第三節 研究步驟

本研究係以中華電信長通分公司台中營運處(轄中部六縣市)員工為對象，進行描述與探索兼具之研究，流程如下圖所示，並根據下列程序逐步進行實証研究。

圖 1-1 研究步驟



資料來源：本研究整理

一、 確定主題

首先針對研究者個人工作相關之背景分析，依研究目的、對象與範圍，評估研究主題之可行性，以進行實證研究，找尋各個變項間之事實真象，作為改善問題之基礎。

二、 理論基礎

蒐集與問題有關之各種理論及資料、包括中外書籍、期刊、論文、法令規章暨政府文件等整理研究架構，決定研究變項與建立各種假設，做為本研究變項之理論基礎。

三、 研究方法

針對特定之研究對象，以調查問卷作為研究工具，包括量表

之選用，擬定問題之內容與格式，同時亦決定資料分析的方法。

四、問卷調查

以中華電信長通分公司台中營運處轄屬中部六縣市員工為調查對象，採分層隨機抽樣方式，並委請各營運中心幹部員工代為分發問卷，再由分發問卷的員工負責統一回收。

第四節 研究方法與設計

壹、研究對象

本研究以中華電信公司長通分公司台中營運處現職員工為研究對象，該處轄中部六縣市，如下表：

表 1-1 長通台中處員工分配表

單位名稱	員工人數
處本部	290
台中營運中心	90
豐原營運中心	64
苗栗營運中心	42
南投營運中心	46
彰化營運中心	64
雲林營運中心	54
總計	650

資料來源：本研究整理

處本部包括行政管理單位(總務、人事、會計等)，工程設計單位(有線、無線、線路、行動通信工程師室)及技術控管單位(維運科、網路科、行動通信維運科等)。

台中營運中心包括台中市所有線路，機械，行動通信等計十一個股。(含長途第一及第二中心)。

豐原營運中心轄台中縣山海兩線(東勢、清水)技術維護單位計六個股。

苗栗營運中心轄苗栗縣境，自頭份以下，三義以北機械線路維護單位計六個股。

南投營運中心轄南投縣境，合歡山以下，竹山以北機械線路單位計六個股。

彰化營運中心轄彰化全縣，彰化、員林兩大維護系統機械線路單位，計八個股。

雲林營運中心係雲林縣全境，海線麥寮、四湖，山線古坑，草嶺等機械，線路維護單位，計六個股。

貳、研究變項與操作性分析

一、員工屬性變項

一、性別 - 分為男、女兩類。

二、年齡 - 分為 30 歲以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上四類。

三、教育程度 - 分為國中以下、高中(職)、專科、大學以上四類。

四、資位 - 電信人員取得資格，分士級以下，佐級，員級，高員級以上及從業人員等五類。

五、年資 - 分 10 年以下、11-20 年、21-30 年、31 年以上等四類。

六、職務 - 分為專員，基層主管(職務加給 180-240)，中層主管(職務加給 260-300)，高層主管(職務加給 320 以上)等四類。

七、工作類別 - 分為技術類，業務類、管理類等三類。

二、員工對組織文化認知之變項

組織內員工對民營化變革認知，及溝通意願，溝通宣導，自身權益保障及組織變革認知之相關看法。

三、本研究所稱「員工對民營化組織變革之信心認知」，指員工對公司變革方案所採取的行為，贊成、中立、反對之配合程度。

四、組織承諾滿意度

本研究之「組織承諾」乃指組織目標達成，組織價值觀確立，及為組織效力及永續經營之理念強度，滿意度。

參、研究工具

本研究採用問卷調查研究法，採結構式的封閉問題，填答方式除個人資料外，均以李克特量表(Likert Scale)四點尺度加以衡量。量尺上標明由高至低四個刻度，高則同意，低則不同意。

問卷共分三個部份：

第一部份為：員工基本資料

第二部份為：民營化變革認知量表：參考長通台中營運處目前狀況，加以編制而成，本量表共計二十二題，在瞭解組織文化與組織變革之關聯程度。

第三部份為組織承諾之量表，係以Mowday，Porter及Steers(1974)所編制的組織承諾問卷(Organization Commitment Question, 簡稱O.C.Q)為藍本，參考長通台中營運處目前情況加以修改而成，在測量受測者組織承諾認同及投入程度，本量表共計十一題。

肆、抽樣設計

一、界定母體：以長通分公司台中營運處轄屬中部六縣市現職員工六五 人(截至90年4月底為止)為抽樣母體。

二、採用分層隨機抽樣法(Stratified Random Sampling)，以處本部，營運中心為二個層次分別取樣，其原因係因處本部為管理及督導中心，其他各縣市營運中心，皆為技術施工及維護單位，工作職掌有明顯區別，故分為二層分別取樣。

三、確定樣本大小：根據下列公式，以95%信賴度，可容忍誤差為5%，設定未知參數屬性值為0.5。(徐敏莉，民90)。

樣本大小之決定公式

$$n = N * (Z_{/2})^2 * P(1 - P) / [(N - 1) * e^2 + N * (Z_{/2})^2 * P(1 - P)]$$

N：團體數

n：有效樣本數
P：未知參數屬性值
e：可容忍誤差

推算有效樣本數：220

表 1-2 研究問卷發出統計表

單位名稱	員工人數	發出問卷數
處本部	290	115
台中營運中心	90	36
豐原營運中心	64	26
彰化營運中心	64	26
苗栗營運中心	42	17
南投營運中心	46	18
雲林營運中心	54	22
合計	652	260

資料來源：本研究整理

伍、前測

本研究問卷調查之問卷，在正式施測前，皆先選樣，就員工屬性分佈，按各層分配，事先做 30 份問卷以為前測，前測問卷經分析其 Cronbach 信度符合係數標準後，即正式做問卷施測，分送轄屬六縣市員工填答，請其彙總後寄回。問卷回收後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄、列印核對。

陸、整理與分析

以多變量統計方法，運用 SPSS 電腦套裝軟體，分析所蒐集到之原始資料。

一、資料分析方法

一、描述性統計分析 - 用來統計人口變數的分析，以及各變數間資料的頻次，用來顯示出樣本的概況。

- 二、單因子變異數分析(One-way ANOVA) - 檢定不同的員工，其個人工作屬性在民營化組織變革的信心認知與組織承諾二者之間是否有關聯性。
- 三、相關分析(Analysis of Correlation) - 以 Pearson 積差相關分析，衡量留任員工對民營化變革的認知及組織承諾間的相關程度。
- 四、迴歸分析(Regression Analysis) - 以逐步迴歸分析探討民營化變革，認知構面對每一個民營化變革組織承諾構面之影響，建立預測的趨勢模型。
- 五、t 檢定(T-Test) - 用來檢驗男女性別對組織文化與組織承諾的關聯性，及其是否有顯著差異。
- 六、因素分析 - (Factor Analysis)將民營化組織變革認知，及組織承諾量表分別進行因素分析，主要用來自較多觀測變數中，萃取出其中較少之幾個精簡變數，而能解釋原始資料的最大變異量。本研究萃取其中重要的因素，以達到將變數構面縮減之目的。

第五節 研究限制

本研究過程，雖然在方法運用及資料搜集上，力求客觀、嚴謹，符合科學求是之精神，避免主觀搜尋，儘量克服各種困難，以力求周延；但囿於人力、物力、時間、能力及其他各種主客觀等因素，仍無法避免下列若干限制：

- 一、本研究受時間性的限制，未能以時間縱切面進行比較分析(如民國七十年至九十年)，僅以時間橫剖面(民國九十年)搜集資料進行研究，不能確切尋找其因果關係。
- 二、本研究之調查問卷內容雖已充分考量避免使用學術用語，可能因個人主觀對問題的認知有所不同，而影響結論之可靠性。
- 三、本研究所使用的量表為穩定也主觀性的量表，受測者填答，多屬個人主觀態度之資料，在研究結果上，難免產生測量誤

差，及一般性的差異，可能會產生潛在偏差(Potential Biases)。

- 四、本研究以中華電信長通分公司台中營運處員工為對象，研究結果未必概化(Generalize)至中華電信其他七個分公司或是交通部及經濟部所屬其他許多國營事業員工身上。
- 五、本研究以長通台中處員工為樣本，因工作類別因素，如業務或技術分類，技能不同，認知上也可能有差異，又樣本涵蓋中部六縣市，族群自客家、閩南至原住民部落，員工族群分佈廣泛，因地理區域分佈廣泛之屬性，研究結果，或有偏差。

第六節 論文章節安排

本研究係以量化統計分析方法，就中華電信長通分公司台中營運處員工之組織變革，組織文化與組織承諾之關聯性予以分析，驗證假設，提出資料分析、解讀，並提出研究建議，本文章節安排如下：

- 一、緒論 - 將本研究之研究背景、研究動機、研究問題及研究目的、研究步驟、研究方法與設計，及研究限制等一一加以釐清。
- 二、理論基礎 - 就民營化、組織文化、組織變革、組織承諾等理論基礎提出探討，再提出研究架構及實証研究等文獻探討。
- 三、研究方法與設計 - 本章深入探討研究假設，樣本分析及抽樣設計，資料處理等等。
- 四、實証結果分析 - 就樣本分析結果，分為員工對組織文化情況分析，員工對組織承諾情況分析，及組織文化與組織承諾各研究變項構面相互關係的三方面探討，進行科學性的實証結果分析。

五、 結論與建議 - 本章綜合以上各章之研究發現，提出結論，再提出具體建議及對後續研究者的建議。

第二章 理論基礎

第一節 民營化

英國余契爾政府(Thatcher government)，於 1979 年為了加強改進國營企業經營績效，降低經營成本，創造企業利潤，將民營化政策列為主要的經濟政策，並於 1980 年初大力實施，一時間，民營化蔚為風潮，吹起世界改造風，自歐洲起吹向世界五大洲，許多國家的國營企業，紛紛以出售官方持股，或是出售國有資產，或以其他各種方法進行民營化。

一般而言，民營化係指政府部門降低其在國營企業中，持有生產工具的比例幅度，李慰遲(民 84:45)指出，從另一個角度來看，民營化係指政府部門在國營企業中的經營責任移轉給民間，期望能藉由民間市場的自由競爭及淘汰等機制功能，來改善公營企業的服務。

根據我國「公營事業移轉民營條例」的規定為：一次或分次出售股權，或標售股權，或洽特定人士認購的方式，使政府資本低於 50%，而不再具有公營事業特性為止(吳崇權,民 87:81)。

中外學者對民營化定義，大抵來說可分為廣義及狹義二種層次來加以敘明，就廣義的定義來說，民營化泛指所有任何有權的政府或是公共部門降低其對國民經濟行動的大幅度干預，或是藉由變更體制的方式來進行。狹義的定義則是，民營化指解除公營型態(Divestiture)，也就是政府將持有之全部或部份事業之股份出售給一般民間人士(李漢盈，民 83:32)。

表 2-1 民營化定義彙總表

作 者	定 義
Paul Cook, Smith (1969)	認為民營化係將企業所有權由公營部門轉移至民營部門，或是將進入公營事業領域的障礙管制，加以解除或使之自由化。
Robert, D. (1974)	經由市場誘因控制，以解決公共組織之無誘因現象，使之趨於有效率之狀態，謂之民營化。
Richard M. Steer & Lyman W. Porter (1979)	由政策討論的角度來解釋何謂民營化，認為民營化是擴大市場功能的過程，生產，分配財貨及服務業活動完全由民間業者經營。
Pace, R. Wayne (1983)	民營化涵蓋一系列措施，包括出售或出租公有財產，或是解除管制開放民營企業參與競爭，特別是獨佔性壟斷性的國營企業民營化。
Davis, G. A. (1985)	認為民營化包括二個要素，反國有化及自由化，即解除法令管制，開放競爭，讓民間參與經營。
Savas, E. S. (1985)	民營化可以解釋成更具成本效益的意義上，使政府成為更好的政府，同時增加私人部門的參與，減少政府介入程度。
王良行 (民 85)	廣義的民營化包括將原政府所執行的功能及所屬的財產所有權的私有化，狹義的民營化則專指公營企業的移轉私有，又分為公有私營，共有經營及私有私營三種型態。
陳金貴 (民 88)	公共部門所採取的一種合法的行動，以便將公共責任從公共部門移轉至民間部門。
詹中原 (民 83)	民營化指公共服務之簽約外包而言 (contracting for public

	services), 此係美國地區而言, 而歐陸地區則將民營化與非國有化 (denationalization) 視為同義語。
陳明裕 (民 84)	政府為提高國營事業經營效率與競爭能力, 而縮小國營企業規模, 降低其在經濟上所扮演的角色, 並減少政府對其經濟活動之干預, 同時提高民間企業在資產或股權的比例, 以提高民間部門在經濟活動上的份量。

資料來源：本研究整理

綜合以上中外各家定義, 大體上, 民營化就是政府在公部門的活動及資產所有權大幅減少及萎縮, 而原由公部門所承擔的責任, 如權利義務等, 轉嫁由私部門承接, 或藉由市場機能的運作, 期望能藉由民間市場的競爭模式, 或汰換功能, 來改善公部門的服務方式, 進而促使加強私部門的公共服務功能, 及增加資產之所有權。

民營化之最終目的是減少政府負擔, 提昇企業經營效率, 徹底解決公營企業的「公務員心態」, 效率低落的詬弊, 除此之外, 公營企業民營化, 尚有其它的目的, 包括以下五個目的。(楊寶發, 民 82:64)

- 一、 民營化能配合金融之國際化及自由化。
- 二、 民營化能強化經營管理, 並提昇資源使用效率。
- 三、 民營化能挹注政府財政收入, 籌募公共建設財源。
- 四、 民營化能減輕政府部門人力, 財力之負擔。
- 五、 民營化能吸收民間游資, 健全資本市場。

台灣公營企業推動民營化政策訖今, 雖然有少數成功的案例, 但仍存著某些阻擾因素, 使民營化腳步遲緩及延宕, 究其原因有四(江丙坤, 民 86:121-124)。

- 一、 民意機關對民營化推動有不同的意見, 或是要求推動計畫必

須到立法院或省議會報告才能執行，而民意機關議事效率不如預期，排入議程不易，致延宕民營化進度。

- 二、企業內部員工的抗爭，因企業民營化後，身份組織變更，以及對未來企業經營方向不明確，員工本身內心產生恐懼及不安，而抗拒民營化的推動，這也是世界各國推動民營化中，普遍面臨的問題。
- 三、民營化技術及作法，有待加強，因我國國營企業資本額十分龐大，釋股作業上，勢必干擾到原有資本市場的架構及吸納能力問題的考量，資本市場資金運作也涉及股票訂價及股權銷售等專業技術。
- 四、政府編列執行民營化的預算，往往因員工抗爭，立法機關杯葛或股票，股權銷售不如意之原因所及，而無法如期執行，有必要建立一套完整的因應民營化預算。

第二節 組織文化

壹、定義

有關於文化的研究，開始於 1970 年代，近卅年來，迄今，對於文化的定義仍然沒有一致的觀點，而文化特質可歸納為：一、縱的權威結構，二、一套複雜的倫理體系，三、一套複雜的日常生活禮數(姜占魁,民 84:47-49)。

茲列舉學者對文化的定義如下：

- 一、William Ascher (1986:112)指出，文化是一種規範，信仰與從社會學習的習俗，慣例及產生行為的共同型態。
- 二、Edgar Schein (1992:72-74)指出，文化是群體間學習的共同基本假設組合(Partern)，如同文化解決外部適應性與內部整合的問題，或係經由發現，研擬而成。

三、 辭海(民 74:442)記載，文化是人類社會由野蠻至文明，其努力所得之成績，表現於各方面者，為科學、藝術、宗教、道德、法律、風俗及習慣等。

組織文化的定義，學者 R.M. Steers (1977:46)認為是組織內共同擁有且持續持久的基本價值、信念及假說的型態。組織文化是企業的生活方式，是企業處理週遭事務的方法及左右組織成員的行為規範，它是由價值觀，神話，英雄和象徵等凝聚而成，組織文化的形成具有逐漸累積與不易改變的特性(潘文章，民 83:321)，影響組織成員的態度與行為，領導者的領導方式不僅塑造獨特的組織文化，而且左右員工的工作態度及組織向心力。

William Ascher (1986:47)則指出，組織文化是一種規範，信仰與從社會學習的習俗，慣例及產生行為的共同型態，也因此這一型態隨環境而定型及形塑。

組織文化係描述組織優先價值，信仰與關於組織管理系統的創立事項(Dension 1990:94-99)，因其價值的優先狀態，因其成員對組織的肯定及認同，是無可比擬的，也因而組織承諾有別於對其他組織，Stephen P.Robbins (1993:79-81)指出組織文化是組織成員共同抱持的意義體系，而其意義體系是一組特殊的關鍵特徵，也因此一特徵，可以左右組織成員的努力方向和目標。

學者對組織文化的定義相當分歧，各有其獨特的觀點，茲彙總其定義如下：

表 2-2 組織文化定義之彙總表

學 者	年代	定 義
Pascale,R.T.	1981	指引組織政策與執行，趨向員工與顧客的原理。
Baler,R.J.	1984	組織內的成員共同具有的價值觀和期望。
Orchi,W.	1981	產生採取解決問題行為規範的共同

		價值型態與信念。
Otte, F.L.	1983	組織成員藉由成員認知具體化真實性的控制行為，提供流暢表達感情能力與辨認團體成員身份。
Schein, Edgar	1985	企業文化為組織群體所共有，且視為理所當然之隱含的假說，且不會決定其對不同環境之認知、想法與反應的方式。
吳焰修	民 76	組織文化是一個組織因應外在環境變化及維持內在系統穩定的長期累積下來的產物(如法令習慣)，並經由其成員在日常生活經驗中學習，以一種自然而然的行為方式表現出來，形成組織獨特現象。
吳壁如	民 87	組織在與外界互動及本身內部運作中，所形成的產物，經日積月累的結果，逐漸成為每一組織所特有的現象。
吳知賢	民 83	組織成員藉由因應外在環境變化與本身內部運作，所形成的一種相當獨特的共同認知。
潘文章	民 83	認為企業文化是一個企業的「生活方式」，為企業處理週遭事務的方法及左右組織成員的「行為規範」，它由價值觀、神話、英雄和象徵等凝聚而成。
陳慧芬	民 87	組織文化乃成員共同持有的基本假說、價值及人造器物，其提供組織外在適應與內在整合所需之穩定動力，並藉生活經驗的潛移默化成為組織成員所行、所思、所感的準繩。

資料來源：一、修改自劉怡君〈企業文化與人事制度控制型態的關係研究〉，碩士論文，中山大學企業管理系，民 83,頁 12-14。二、本研究整理

本研究對組織文化之定義為：組織文化是組織成員共同的假設，價值觀，期望及信仰，因為適應內外環境變化，由其成員在組織內累積共同的經驗法則，而成為一套無形存在的約束與認知，並引導組織成員朝既定目標邁進，並完成組織使命。

貳、組織文化之類型

J.P. Kotter & L.A. Schilesinger (1979:106-144)認為一個鞏固而有力的組織文化是由「價值觀」，「英雄」及「禮儀」一組要素加上「溝通網路」的基本要素所組成；而且這二組要素互相綿密組合，可決定組織文化型態，其特色分為四種類型：

一、硬漢鬥士型(Tough-guy ,macho culture)

此一型態是個人英雄主義掛帥，喜愛風險高而且挑戰性強烈的工作，反應速度迅速，對工作的要求完美，因此人事流動率十分高。

二、工作娛樂型(Work hard ,play hard culture)

此一類型為忽視產品及服務品質，享受工作與娛樂同時進行的生活，對工作抱著堅持到底的執著態度。

三、愛好賭注型(Bet your-company culture):

此一類型因為影響層面廣，不容易隨便作決策，對於未來抱持十分樂觀的態度，是不折不扣的賭徒。

四、公事公辦型(Process culture):

此一類型又稱為官僚文化型，其特色為按照規定程序辦理，依法行政、重視事情結果，採消極態度，不主動創新局。

由於中外各學者對於組織文化所包含範圍認知具有頗大的差異性，故構面劃分方式亦有許多不同，茲將組織文化構面之劃分研究列示如下：

表 2-3 組織文化構面之彙總表

提出者或創見者	年代	組織文化構面
Hodge, B. J. & Johnson H. J	1970	權力導向、角色導向、工作導向、個人導向
Gordon, J. R.	1983	明確組織、組織整合性、管理型態、績效導向、組織生命力、人力資源發展。
Kotter, J. P. & Schilesinger L. A.	1979	硬漢鬥士型 (Tough-guy, macho culture)、愛好賭注型 (Bet-your company culture) 公事公辦型 (Process culture) 工作娛樂型 (work hard, play hard culture)
Davis, G. A.	1985	導引信念 (Guiding beliefs) 日常信念 (Daily beliefs)
Schein, Edgar	1985	組織與環境的關係、現實和真理的特性、人性的本質、人類活動的本質、人類關係的本質
Cook, T. D.	1989	建設文化、消極文化、攻擊文化三大構面，每一構面分為四個子構面，共有 12 個子構面
Hof, Robert T.	1990	範圍廣泛 (Holistic)、歷史決定 (Historically determined)、與人類學觀念相關 (Related to anthropological concepts)、社會化建構 (Socially constructed)、軟性 (Soft)、難以改變 (Difficult to change)
Rotter, W.	1992	品質、創造力、生產力、合作
鄭伯燻	民 79	社會責任、顧客導向、科學求真、正直誠信、績效表現、創新卓越、甘苦與共、團隊精神
江岷欽	民 82	凝聚力、研究導向、社區服務導向、大學服務導向、學生導向、諮詢服務導向
鄭竣文	民 84	卓越創新、社會責任、風險管理、團隊精神

資料來源：本研究整理

參、組織文化之功能

吳知賢(民 83:45-60)，歸納學者的看法，組織文化具有下列五項功能，分述如下：劃定角色界限 - 成員以文化特質之有無，劃分團體內成員與團體外成員兩類，領導者對於團體內成員的期望與獎勵與團體外成員有明顯的區別。二、促進組織內部整合 - 促使成員接受組織規範，使成員知道應該遵守的準則，即組織文化具有約束成員作用的功能。三、促使成員認同組織經營哲學且奉獻心力 - 組織成員對組織未來持樂觀看法，自然會為組織貢獻心力。四、瞭解組織的傳統和經營方針 - 組織文化對成員提供一種對組織過去的歷史傳承傳統，並加強經營導向的正確認知。五、提昇組織績效 - 強勢的組織文化做為員工行為指針，協助員工提昇效率，生產力自然提高。

陳慧芬(民 87:1-21)綜合各學者的論點，認為組織文化的功能如下：促進系統的穩定 - 組織文化提昇成員的向心力，促進組織內部團結穩定。二、提供意義的理解 - 組織文化是一種意義的理解架構，提供成員對組織事件尋求共同的解釋，以降低模糊與焦慮。三、增進成員的認同 - 使成員了解組織的歷史傳統，反映成員認知、情感的共識。四、劃定組織的界限 - 組織文化不但形成組織內外的界限，也劃定角色的界限。五、作為控制的機制 - 組織文化作為導引與塑造成員行為的手段，具有偵查與減少成員言行越軌的控制功能。六、激發成員的投入 - 共有共享的組織文化使成員與組織相互連接，增進成員對團體價值與管理哲學的投入。七、提昇組織的表現 - 組織文化與組織生產力或人員工作表現存在密切關係。

綜合上述學者之看法，本研究認為組織文化應該具備下列功能：

- 一、提供組織成員溝通的基礎 - 以共同擁有的文化，共同分享與擁有，做為成員互相溝通的穩固基礎。
- 二、增進成員間相互的認同感 - 因為具有共同的體認，也更容易引致認同感。

- 三、劃清組織與角色的界限 - 因文化認同，使成員認清組織與個人目標，區分出一條界限。
- 四、提昇組織與個人績效 - 因個人績效的持續累積，使組織績效更為具體。
- 五、作為控制員工行為的機制 - 共同的組織文化，可以形塑一套行為準則，作為有效的控制員工行為的機制。
- 六、可衡量完成目標進度的標準 - 以一套共同的標準，設定完成的目標，全體一致同心協力朝組織目標邁進。

肆、組織文化之反功能與負面作用

若能正確發揮組織文化功能，對組織可以呈現正面作用，但不能忽略組織文化也會對組織產生負面影響，謂之反功能，也是負面作用。

陳慧芬(民 87:1-21)認為組織文化可能產生的四項反功能，係：一、阻礙組織變革。二、妨害組織發展。三、集體績效逃避。四、排斥組織交流。楊啟良(民 71:61)認為企業文化的反功能是：一、不利組織變革。二、不利組織內部多元化意見存在。三、不利組織合併。吳知賢(民 83:45-60)提出組織文化的二項負作用係：一、組織內各種次文化相互衝突，造成組織整合困難及組織效能降低。二、外在環境變化對組織文化之影響。

Stephen P. Robbins(1993,1999)分別提出強勢文化(Strong culture)影響組織效能，與強勢文化對於員工工作多樣化威脅之觀點，強勢文化的公司特徵，員工維持高度敬業精神，尤其當公司的成敗繫於員工的知識，或員工需要高度激勵的時候(蘇佩玲，民 85:10)。因此領導者應善用組織文化積極主動的正向作用，增進組織成員對組織的向心力，避免出現對組織的負面影響，導致組織內部出現嚴重分裂現象，塑造強勢文化，有助於組織快速成長或面臨重大危機時組織之穩定。

第三節 組織變革

壹、定義

D.T Hall (1984:321-325)指出，組織變革含有兩項密切相關聯的目標，就是：一、使組織能適應外在環境變遷，二、能改變組織成員的行為。因此，為了因應內外環境的遽烈變化，企業變革也是因應變化的調整行動，沒有絕對正確的變革，因為無論其對企業是否有利或不利，都是為了組織目標而調整，Harold J. Leavitt (1976:144-167)則認為組織變革是經由改變組織自我結構(如工作設計，直線幕僚關係及部門化等)，內部人員行為(信念，態度及價值觀)，科技工具(新機器設備，工作技巧等)三種不同機能著手。而分析以上三種機能，雖然功能各異，但其間具有高度的依賴性，任何一種機能改變，都能引起另外關聯機能的改變，這是無庸置疑的。

J.E. Ettile & E.M. Reza (1992:795-827)指出，組織變革是組織生命的基本本質，因為變革自根本產生一組新的生產方式，新的處理程序，以及新的組織型態等，其目的就是為了有效因應內外環境的改變，激烈的市場競爭，以及對顧客提供更新更好的服務型態。

學者謝安田(民 71:218-222)指出，當組織受到外在環境的衝擊，而組織為了配合內在環境的需要，自動調整其內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存和發展的目的。此調整的過程謂之組織變革。

學者吳秉恩(民 85:91)認為組織變革係組織為提昇文化及成員之能力，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謂之。

所謂「組織變革」，就是指一個開放性系統(open system)的組織，透過資源輸入，轉換與輸出過程中，與外在環境產生相互

作用，為了因應外在環境的變化，運用科技技術，調整組織策略、結構、成員的價值觀，進而改變成員的行為，以增進組織績效，滿足組織與成員的目標以達到企業體永續經營的目的，使組織從原有狀態轉換為新狀態的調整過程(杜新偉,民 89:103)

綜合以上各家定義，所謂的「組織變革」就是指一個企業體，為了因應內外環境無可預期的遽烈變化，運用高科技的技術，調整組織內部僵化型態，改變結構，及內部成員的價值觀，態度和信念，並進而改變內部成員的行為，促使其為企業效力，增進績效，創造利潤，滿足成員及組織的目標，使原有存在的舊組織型態，蛻變成嶄新面目的另一種狀態。

也因此，經由蓄意，精心設計的計劃性變革(planned Change)(許士軍,民 89:91)，是訂定計劃，按照程序及規範，進行提高組織效率，加強內部組織調整，也因對現狀做了很大的變動，因此，常引起員工抗拒及產生衝突現象。

中華電信公司組織型態，先公司化，再民營化，而尚未民營化，法令尚未鬆綁之前，政府已先開放民營六家業者經營行動通信業務，市場面臨空前的刮分，而組織調整及釋股過程，員工喪失公務員身份，工作權及福利保障，退休撫卹等權益，都存在著許多不確定性，也因此面臨部份員工的抗拒，這些切身權益都面臨不確定的重大影響，是屬於組織重大的計劃性變革。

貳、組織變革的理論模式

因應不同變遷情勢及環境，組織變革的理論基礎模式，有以下四種模式，分別提出說明。

一、Lewin, Kurt 之理論模式

認為變革的過程有三個階段(Cummings ,Thomas G.& Huse,E.F. 1989:411)。

- (一) 解凍(unfreezing)：此階段係減少維繫當前組織行為水準的力量，或為組織加入刺激性的事件或主題，讓組織

成員瞭解變革的資訊而加以因應。

- (二) 行動(Moving)：此階段為改變組織或部門行為，以達到新的水準，包括組織結構或過程的變革，以發展出一套新的行為準則，態度和價值觀。
- (三) 再凍結(refreeaing)：此階段在使組織凝聚在一種新的均衡狀態，通常是採取支持的機制來加以完成，也就是強化新的組織狀態，如政策、結構、規範或新的文化組合。

二、 Harold J.Leavin 之理論模式

認為變革的主要途徑是透過三種途徑來完成(吳秉恩,民82:54)。

- (一) 結構途徑(structural approach)：藉組織系統、預算編制及規章方式來指導或改變政策與程序。此方式強調組織結構與制度層面之修正，也就是環境改變，目標隨之改變或調整，因此手段不宜過份僵化，應適時因應調整。
- (二) 技術途徑(technological approach)：以工作流程之重新安排及改變為焦點，藉實體物質之佈置、工作方法及技術之改變來達成組織變革之目的。
- (三) 行為途徑(behavioral approach)：強調態度、激勵、及行為之改變，常藉甄選、訓練及考評等方式來達成變革之目標。

三、 R. Lippitt ,J.Watson & B. Wesley 等人之理論模式

Watson Lippitt,& Wesley (1958:129-143)等三人，結合上述兩組變革模式，予以擴大，認為組織變革過程包括五個階段：

- (一) 發展變革需要：即解凍步驟，係將舊有的態度、傳統及支持行為加以改變，並透過各種方式來確認變革之需要。
- (二) 確定變革關係：變革推動者與被改變之對象建立協力關係，以求變革推動時抗拒減至最低，增加變革成功之機率。
- (三) 厲行變革措施：實際改變的步驟，經由認同作用(identification)及內化作用(internailzation)來產生新行為。

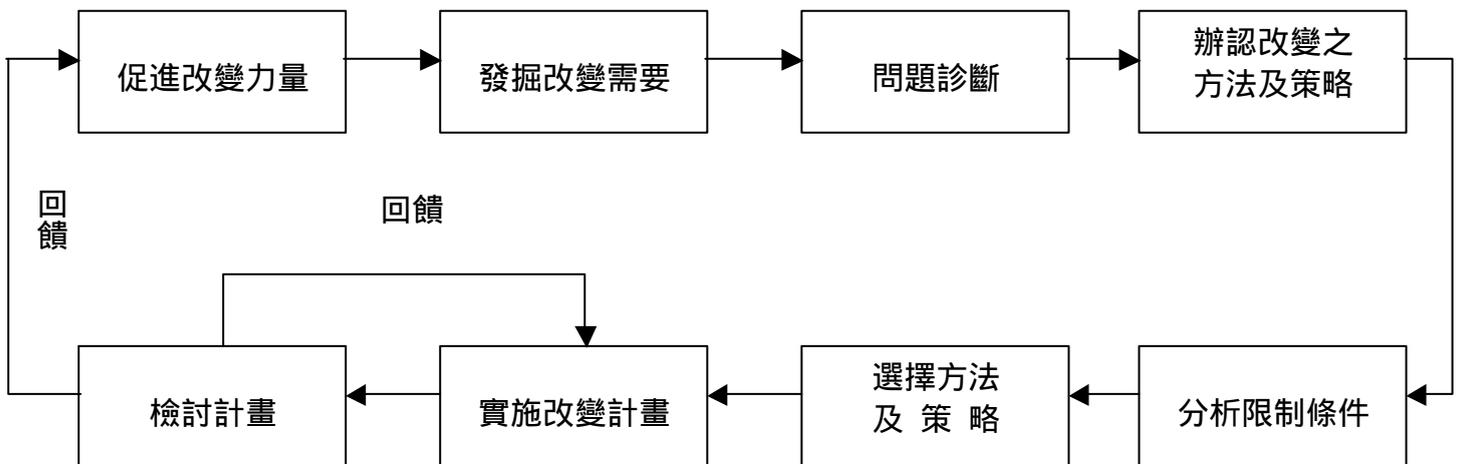
- (四) 維持穩定變革：復凍步驟，設法將變革活動擴大，配合組織內部其他措施，成為整體管理活動之一環，逐步制度化。
- (五) 結束協助關係：變革推動者在適當時機協助組織進行變革，但是其關係並非永久關係，為激勵被改變之組織能具有自我解決能力，只要已具備變革之專業知識，變革推動者即可退出。

四、John M. Ivancevich 之理論模式

許士軍(民 89:342-344)指出 Ivancevich 提出的「組織改變之管理模式」，共分八個步驟。分述如下：

- (一) 促進改變力量：外來力量及內在力量，這二股力量可促使組織改變。
- (二) 發掘改變需要：從其中找出需要改變因素。
- (三) 問題診斷：針對組織變革，予以詳細診斷。
- (四) 辨認改變方法及策略：在找出改變方法並擬訂最佳策略。
- (五) 分析限制條件：找出變革方法並分析其限制條件。
- (六) 選擇改變之方法及策略：在各種擬訂的變革方法及策略，中找出正確可行的一種。
- (七) 實施改變計畫：就尋找出的因應組織變革計畫及策略中，予以訂定時程，按階段實施。
- (八) 檢討計畫：就實施的計畫，隨時檢討並評估。

圖 2-1 Ivancevich 的組織變革之管理模式



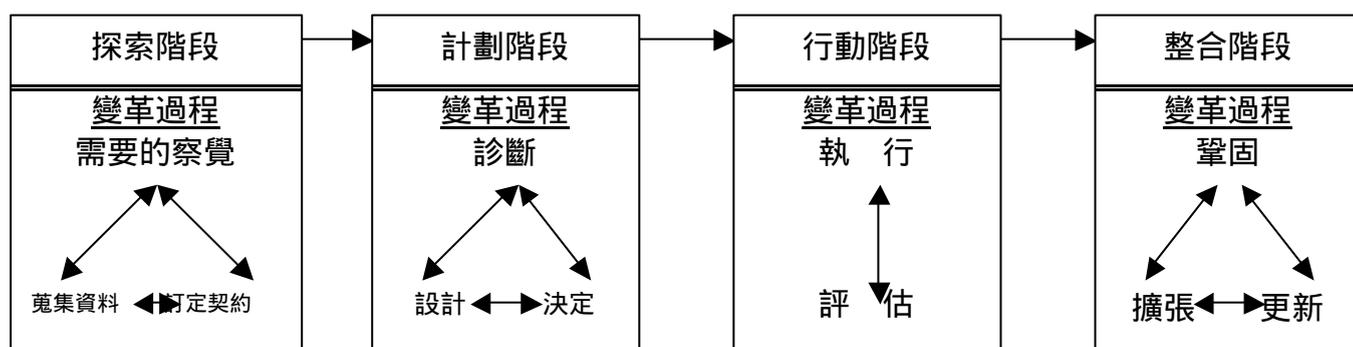
資料來源：許士軍，《管理學》，台北：東華書局，民 89:426。

五、B.Buchanan 之理論模式

B.Buchanan (1974:pp.533-546) 二人提出「計劃性變革的整合模式」，包括四個階段，即探索、計劃、行動及整合階段，分述如下：

- (一) 探索階段(exploration phase)：由需要的察覺、資料蒐集及契約訂立等三者構成。
- (二) 計劃階段(planning phase)：由診斷、設計及決定等三者構成。
- (三) 行動階段(action phase)：由執行及評估二者構成。
- (四) 整合階段(integration phase)：由鞏固、擴張及更新等三者共同構成。

圖 2-2 計劃性變革的整合模式



資料來源：Cummings, Thomas G & Huse, Edgar F. 《Organization Development and Change, 》 St. Paul, Minn: West. 1989:53.

參、 抗拒組織變革的原因

組織成員大部份都珍惜其既有利益，當變革發生時，意味著要面對不確定的未來，無法預知其能掌握多少資源與從前一樣時，即會產生冷漠、怠工、離職及其他種種不同的抗拒行動。

茲整理國內外多位學者對於員工抗拒組織變革的原因歸納如下：

表 2-4 個人抗拒變革的原因

學者	抗拒原因
Hodge, B. J. & Johnson, H. J. (1970)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 變革使個人地位有降低的可能性時。 2. 變革引起恐懼時。 3. 變革影響工作內容時。 4. 變革減低個人權威時。 5. 變革改變工作規則時。 6. 變革改變團體協約時。 7. 變革未向員工解釋，員工亦未參與。
Watson, Goodwin (1973)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人格方面的抗拒。 習慣優先性，選擇性的認知和記憶。以及不安全感與退縮剝奪與焦慮。 2. 社會結構方面的抗拒，規範的服從性系統文化的協和性，層級結構間的有限溝通。
謝安田(1982)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 安全需求，習慣誤解。 2. 可能的經濟損失。 3. 沈入的成本。 4. 權力的平衡。 5. 可能的社會損失。
Robbins, Stephen P. (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 習慣。 2. 安全感。 3. 經濟因素。 4. 害怕面對不確定性。 5. 選擇性處理資訊。
Kotter, J.P and Schiesinger, L.A. (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選擇資訊過程的偏差。 2. 偏狹自我利益觀念。 3. 誤解與缺乏誠信。 4. 對現狀看法不同。 5. 對變革容忍程度低。
吳定 (民 85)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 威脅傳統規範與價值。 2. 威脅群體關係。 3. 個人經濟利益損失。 4. 改變工作技術與方法。 5. 威脅到權力結構。

資料來源：1. 徐敏莉，〈中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究〉，碩士論文，朝陽科技大學企業管理系，民 90，頁 18-19。2. 本研究整理

綜合上述國內、外學者的看法，員工抗拒民營化變革的原因可歸納為心理面及結構面：

一、心理面：

- (一) 不安全，恐懼 - 變革是安全感的最大威脅，恐懼威脅到安全。
- (二) 不習慣，造成反感 - 習慣舊有的，新東西必須去學習，因不願而產生反感。
- (三) 不被尊重，權力喪失 - 變革使權力改變，或喪失權力。
- (四) 誤解，溝通盲點 - 選擇資訊時，往往因個人態度，經驗或信仰而產生誤解。
- (五) 剝奪與焦慮，工時或工資被剝奪，產生焦慮。

二、結構面

- (一) 可能經濟損失或因工資及福利被削減。
- (二) 可能的社會損失抗爭變革，造成社會不安或增加社會成本，因員工關係改變，群體分裂，造成關係的破壞。
- (三) 由上而下的權威式組織層級結構變動，招致工會強烈反彈，形成嚴重的勞資對立，團體協商機制喪失。

中華電信面臨民營化組織變革，由於工作環境、工作條件、組織結構、工作權的保障及員工權益的維護等不確定的恐懼，影響員工內部的自然平衡，加之習慣、依賴、不安全感、焦慮、組織文化之凝固性、有限的溝通及認知不足、不被尊重、誤解、工會的號召等因素，導致民營化過程中，最大的挑戰便是員工的抗拒心態，而長通分公司員工，由於其是第一個面臨民營電信業者強烈挑戰的企業體，因市場佔有及用戶群的保衛戰，民營化過程中完全體認到民營化的必行性及不可改變性，因此其內部員工危機意識較其他分公司員工有比較深刻的體認，抗拒變革較少，但抗拒、排斥的聲浪仍然存在。而在民營化的過程中，往往需透過對上述抗拒變革的原因分析，才能因勢利導公營事業員工面臨民

營化變革時所採取的態度及認知反應。

肆、 減少變革抗拒的方法

對上述抗拒變革的許多因素，就組織變革管理的觀點上來探討，如何去克服或是化解對變革的抗拒才是最重要的，也是核心的議題。公營事業民營化對現職員工而言，是屬重大的變革，化解程度不一的抗拒，才能順利有效地達到民營化的政策目標。茲就國內外學者對減少抗拒變革之看法整理如下：

表 2-5 減少變革抗拒的方法

學者	方法
Watson, Goodwin (1973)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 讓有關人員參與變革的計畫。 2. 高階管理者的全力支持變革。 3. 參與變革者認為變革可減少他們的負擔。 4. 變革計畫所依循的價值和信仰為參與變革者所熟悉。 5. 參與變革者不擔憂其自主權與安全感受到威脅。 6. 讓參與變革者全體行動一致。 7. 以同理心(empathy)去相互瞭解，並減輕員工相互間莫須有的恐懼。 8. 透過公開討論，使變革可行性增高。
謝長宏(民 78)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就關鍵問題予以明確的分析研判。 2. 提供詳盡的理由或可能結果分析。 3. 鼓勵各階層參與推動變革。 4. 衡量參與者或當事人的反應與感受。 5. 與非正式領導者合作。
Kotter J.P. and Schiesinger L.A. (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育與溝通。 2. 參與和介入。 3. 幫助與支持。 4. 磋商與協議。 5. 明示和暗示的強迫。

謝安田(民 71)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工參與決策。 2. 有效的溝通。 3. 領導的信任與忠誠。 4. 建議制度的建立。
吳定(民 85)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 員工參與。 2. 增加員工認同與支持。 3. 教育訓練。 4. 增加對管理者的信任。 5. 採取物質與精神獎勵方式。 6. 採取諮商方式。 7. 應用「力場分析理論」。

資料來源：本研究整理

綜合上述國內、外學者所提出的減少抗拒變革的方法，瞭解到當員工面臨民營化的重大組織變革而採取抗拒態度時，規劃變革決策或執行者除了可藉加強溝通、提供充分資訊、充分參與、教育訓練、減輕恐懼，以及獲得信任等種種方式加以化解外，也應針對特殊個別情況，兼採多種途徑，以減少抗拒變革的情況發生。盧溫 (Kurt Lewin, 1947:pp.35-65) 的「力場分析理論」(Force-field analysis)，透過驅策力(Driving Forces)的增加與抑制力(Restraining Forces)減少的概念，設法找出促進變革的因素予以強化，並針對妨礙變革的因素予以削弱，也是化解變革抗拒的基礎觀念及因應解決的良方(黃昌宏，民 89:49-70)。

第四節 組織承諾

壹、 定義

廿世紀與廿一世紀交接，企業組織渾沌交錯，組織變革聲浪風起雲湧，企業員工的組織承諾課題頓成公共行政及管理學者所專注的研究主題，由各家學者爭相研究的許多概念及定義即可說明。一個組織的盛衰，固然受到生產技術的優劣、資金是否充裕、市場佔有率大小，原料是否能配合需要、策略性的決策是否能隨

環境變遷而適時的彈性修正，研究發展能否跟上時代等等因素影響，但組織全體成員對組織的承諾是影響組織盛衰的主要因素。柯際雲(民 84:79)指出組織必須能吸收並保持人才，且能透過優秀可靠的成員發揮其創意及呈現自發性的行為才會有良好的績效。

Richard T. Mowday (1982:30)認為若個人與組織間能有一個好的連接關係，不論對個人、或是對組織乃至於對社會都會產生良好的影響。而組織承諾正是這種連結，就個人而言，個人對組織的投入(input)愈多即表示組織承諾愈高，愈能得到組織的報償，就組織而言，所屬員工的缺勤率及高離職率會增加組織的營運及訓練成本。對社會而言，組織的生產力與績效自然也會對社會造成一定的影響，因此，組織承諾也會間接的影響到社會。由此可知，組織承諾在個人、組織與社會三者間扮演相互連結的角色關係，有著相當的重要性(丁虹,民 76:28)。

組織承諾是一種「個人對於某一特定組織認同並投入的相對強度」(R.M.Steers1977:pp.46-56)。這個定義的特徵反應在它所包含的三個要素上：一、對組織目標與強烈的價值觀、信念與接受；二、為組織利益願意付出最大的努力；三、渴望維持在該組織中成員身份。(L.M.Porter & R.M.Steers 1974:pp.603-609)

R.M.Kanter(1948:499)認為組織承諾為個體對組織奉獻心力與對組織忠誠程度 L.G. Hrebiniak & J.A. Alutto(1972:pp.555-573)認為組織承諾是成員為薪資、地位、職業、自由及同事友誼，而不願意離開組織的行為；Morrison(1994:84-89)研究組織承諾是否會影響員工態度，研究發現情感承諾越高，則員工將自身工作責任定義的尺度越廣，而規範承諾對於員工定義其角色並無顯著相關。

就中外學者對組織承諾相關概念有不同看法彙總定義如下表：

表 2-6 組織承諾定義彙總表

作 者	定 義
Kanter, R.M. (1948)	組織承諾是一種願意為社會系統付出努力 (energy) 及忠誠 (loyalty)。
Sheldon, M.E. (1971)	組織承諾是一種對組織的態度或導向，而將個人與組織連結成一體。
Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972)	組織承諾乃是個人與組織間在賭注或投資上有交易或改變而造成之結構性現象。
Buchanan, B. (1974)	組織承諾是一種對組織目標和價值的情感歸屬。
Porter, L.M. Steers & Boulian, P.V. (1974)	對組織的目標與價值有強烈的信念與接受，對組織願意付出更多的努力，有明確的意願希望繼續成為組織的一份子。
Steers, R.M. (1977)	組織承諾是一種為個人對於某一特定組織認同並投入的相對強度。
Mowday, Richard, T. (1982)	組織承諾是指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，具有價值承諾、努力承諾、及留職承諾等三個構面。
盧瑞陽 (民 82)	認為一個員工對組織和其目標的認同，而且願意維持在該組織做為成員的關係。
柯惠玲 (民 83)	將組織承諾視為一種態度傾向，其重點在組織，而同時具有交換及心理的構面。
謝安田 (民 71)	認為組織承諾為組織中的個別成員，對各種情境之不同構面，表達主觀感覺或情感反應的程度。

資料來源：本研究整理

對於組織承諾之定義，眾說紛紜，本研究採取 L.M. Porter, R.M. Mowday, R.T. Steer & P.V. Boulian (1974: pp. 603-609) 提出的定義：個體對某一特定組織的認同及投入 (Involvement) 程度，謂之態度性承諾 (attitudinal commitment)，它包括三個傾向：

- 一、強烈信念與接受組織的目標與價值。
- 二、願意為組織利益而努力之意願。

三、為維持組織中的地位之強烈願望。

本研究偏向組織承諾前因變項之研究，是以態度的觀點來解釋，如投入、認同或激勵，強調個人對組織的正面態度是一種態度傾向，以人對特定組織的心理依附為研究主題，包含接受並認同組織目標與價值觀後，願意主動、積極、奮發、奉獻，繼而自然產生道德性，情感性的心理依戀情結。

貳、組織承諾的類型

茲將各家學者對組織承諾的類型整理如下：

表 2-7 組織承諾的類型表

研究者	類別	說明
Etzioni, Amitai (1997)	道德性的投入	一種正向和高強度的方向，基於組織的目標和價值的內化及對權威認同。
	計算性的投入	一種基於理性的交換利益及酬庸的高低強度的關係。
	疏離性的投入	一種負向關係，發現於剝削 (exploitative) 的關係中 (如監獄與犯人)。
Kanter, R. M. (1948)	持續的承諾	由於先前個人的投資與犧牲，離開將是高成本或不可能的，因此繼續奉獻於組織。
	凝聚的承諾	在組織附著於社會的關係是由於先前在社會連結中有公開的否認，或參加增強凝聚力的儀式。
	控制的承諾	附著於組織規範並引導其行為於所要的方向，由於曾要求成員公開否定以前規範，並以組織的價值觀形塑其自我概念。
Stevens, J.M. Beyer &	心理觀點	是一種對組織的態度或傾向，經個人與組織連結或附著在一起 (但應考慮忠誠、工作投入、動機等因素)。

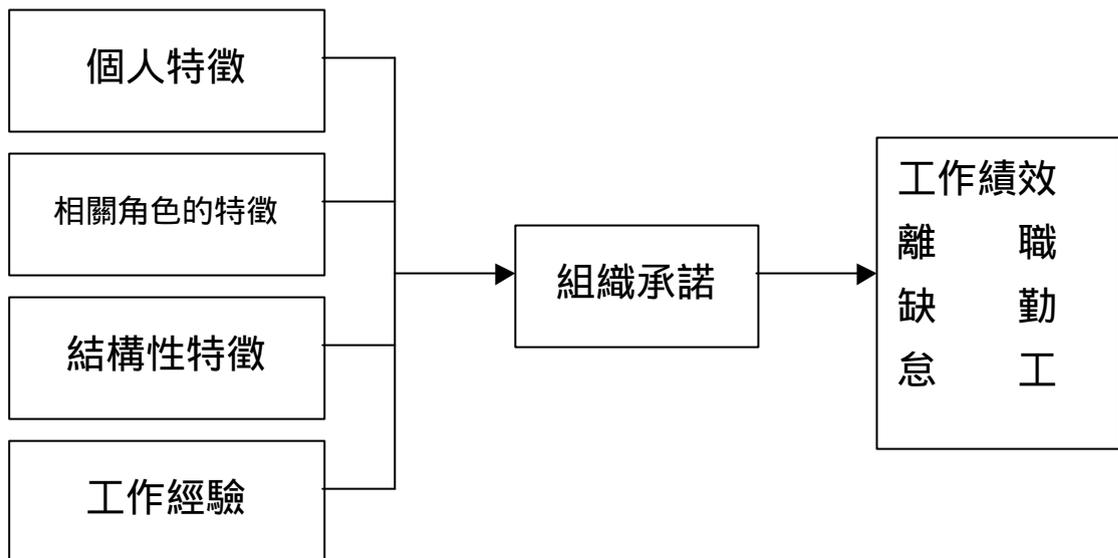
M.T.Trice (1978)	交換觀點	組織承諾是由交換性考慮而產生,是為獲取附著組織的利益(sidebets)而留在組織中的行為(是一種功利性的考慮)。
Marris,J. H. & Sherman,J .D. (1981)	交換觀點	認為能看出成員離開組織與否的傾向,但對往後留在組織的行為卻不能預知,此類組織之測量著重在前因與態度的結果,而對組織承諾與成員在組織中之特別行為的後果,則缺乏實證研究。
	心理觀點	描述組織承諾是指成員對組織積極、高度正向組織的傾向。
Hall,D.T. & Schneider ,B. (1984)	態度性承諾	包含對組織目標的認同、對工作角色的投入、及對組織的情感忠誠。
	行為意圖承諾	願為組織效力和願意留在組織。
Reichers, A.E. (1985)	交換關係	承諾乃是成為組織成員的報酬與成本的函數,當在組織的年資增加時,它通常會增加。
	歸因關係	承諾乃是個人與其行為的連結,這是由於個人從事有意志、顯著、及不可變更的行為後,會歸因於自己對組織承諾的態度。
	個人/組織目標一致	當個人認同並且致力於組織的目標與價值,即產生承諾。
曹育誌 (民 86)	價值忠誠、努力忠誠、留職忠誠	
蔡調舜 (民 87)	努力忠誠、留職忠誠	
徐士堯 (民 84)	行為性承諾(Behavioral Commitment)	

資料來源：一、黃宛莉，〈人力資源管理對組織承諾工作滿足關係之研究 - 以銀行業為例〉，碩士論文，東吳大學企業管理研究所，民 85:22-27。二、本研究整理。

參、 組織承諾之理論模式

Mowday, Richard T. (1982:272) 研究發展出一套組織承諾的前因後果模式，如下圖所示：

圖 2-3 組織承諾之前因後果圖



資料來源：

Porter, L.M., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 17, 1974, pp. 603-609.

其四項變項說明如下：

- 一、個人特徵(Personal Characteristics)：年齡、年資、教育水準、性別、種族等。
- 二、相關角色的特徵(role-related characteristics)：工作範圍(job scope)及挑戰性、角色混淆(role ambiguity)、角色衝突(role conflict)等。
- 三、結構性特徵(structural characteristics)：組織規模、控制幅度(span of control)、正式化、分權程度、決策參與程度等。
- 四、工作經驗(work experiences)：組織的依賴性(organizational dependability)、期望程度、個人重要性及群體規範等。

盧瑞陽(民 82:47-52)綜和整理了國內外 20 餘項實證研究，指出有五大要素會影響員工對組織之承諾，說明如下：

一、管理因素：又分為四種：

- (一) 領導因素：包括領導者的權威、品德和才能。
- (二) 結構因素：包括結構一體化、決策分權、民主化，參與化、用人制度的長期和穩定化。
- (三) 職務因素：包括工作內容的擴大、職務權責的明確、福利待遇的優厚、員工對工作的各種期望和滿足，及對組織的依賴等。
- (四) 企業經濟效益及財務狀況的健康性。

二、文化價值觀因素：包括社會及企業的文化，但主要是後者，如關心和尊重人的價值觀、Y 理論導向、群體導向、重視績效和效益的價值觀，及報答與互惠的道德觀。

三、心理因素：員工工作滿足及感受到的組織和社會的分配公平性。

四、個人因素：包括性別、年齡與資歷、組織層級等，研究發現業務兼職會削弱組織承諾感，西方學者發現學歷高則歸屬感反而低，可能是由於專業工作者對自己專業的歸屬感高於對組織的，還發現員工對自己在組織中前途的預期與承諾感呈現正相關。

五、環境因素：指企業所處的總體環境條件，如在經濟衰退時期，企業很難維持員工的組織承諾感。

肆、 組織承諾之重要性

一個組織，如想達到生存與發展的目標(self-survival and development)，則需依賴組織中人力投入。因此，組織的功能是在創造一個具有高度忠誠及績效的組織，使每一位成員都能發揮其工作潛能，充份利用人力資源。柯際雲(民 84:71-78)指出，

組織承諾具有下列各項重要性，組織承諾比工作滿意更能成為離職率觀察的指標，如 R.M.Steers(1977:82)的研究，便肯定了此項組織承諾的重要性。

就組織而言，組織承諾也是一種預測組織績效的指標，同時組織承諾還可以指出組織是否具有「有效性」(effectiveness)，前者如 Mowday ,Porter & Steers(1982:141)，等人的研究發現高組織承諾的員工比低組織承諾的員工呈較高的工作績效；後者在 Edgar Schein(1985:51) 及 R.M.Steers(1977:187) 等人的研究中證實。

就個人而言，組織成員可透過與組織之連結，作為重要經濟來源及心理的報償，而組織承諾正是此種連結的代表，對研究組織行為的學者而言，則含有理論上的價值，可提供態度與行為連結的實證研究機會(丁虹，民 76:69)。

對管理實務界而言，據「管理者較偏好忠誠性及投入度較高的員工，並且因而會產生較好的績效」的經驗法則，管理者無不致力取得員工高度承諾，對社會而言，將每一個組織的生產力與績效綜合起來，會對社會造成不同層面的影響，因此組織承諾勢必間接影響社會。

大部分研究指出，組織承諾程度高的員工，適應力較高、怠工及離職率較低、工作滿意度也較高。而且部份員工會發生對組織過度承諾的情形，會使他們的生涯停滯，自我發展意願隨之降低。因此高組織承諾也有負面的作用，如對個人而言，可能造成技能的退化、活動減少等情形，對組織而言，高組織承諾也可能造成組織變革的阻礙(蔡調舜 民 87:81)。

茲將 Donna M. Randall(1987:462) 提出組織承諾程度對個人及組織可能產生的後果列表如下：

表 2-8 組織承諾程度與可能之後果一覽表

項目	對個人之可能影響	對組織之可能影響
----	----------	----------

		正面	負面	正面	負面
認同水準	低	個人之創造、創新及創作力。 更有效的人力運用。	個人低生涯發展及低晉升。 可能被開除、辭職、或奮力使組織的目標失敗。	分裂及低績效員工的離職使損失有限，反而可提高士氣，人員補充為組織帶來生機。	較高的離職、遲到及缺席率。 留職意願缺乏、對組織不忠誠、工作品質低、以非法的活動對付組織、角色模型化的損失、限制組織對員工的控制。
	中	增加歸屬感、安全、績效、忠誠度及責任感。 創造個人主義。 明顯地從組織獲得身份維持。	生涯的發展和晉升可能受影響。各部份之間認同不易妥協。	員工辭職意降低，有較高的工作滿足。	員工可能限制額外角色及公民權利義務的行為。 員工可能平衡組織與非工作組織的需求。 可能降低組織績效。
	高	個人的生涯發展和報酬提高。 行為被組織犒賞。 個人被提供一個熱情的職業。	個人的成長、創造、創新、流動的機會被抑制。 官僚抗拒改變，在社會及家庭之間造成壓力及緊張關係。 缺乏與同事間之團結。 對非工作組織之參與受時間及精力之限制。	安全及穩定的勞動力。 員工接受組織對較高生產力需求。高水準的競爭力及績效。 能達成組織的目標。	人力資源的無效利用。 缺乏組織彈性、創新及適應性。堅守過去的政策及程序。 過度熱心的工作者刺激其他員工。 非法和不道德的法案在組織的利益下被認同。

資料來源：Donna M.Randall, "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited," Academy of Management Review, vol. 12, No. 3, 1987: 462

伍、人口統計變項與組織承諾的關係

人口統計變項與組織承諾的關係普遍地為中外學者探討，顯示此一變項佔有相當重要的地位。本研究整理分析如下：

- 一、性別：性別與組織承諾的關係，到目前還未有定論，可能因為牽涉到工作特性等因素有關。
- 二、年齡：大部份的研究顯示，年齡與組織承諾有正面關係的存在，年齡愈大對組織的承諾愈高，例如 J.H.Morris & J.D. Sherman(1981：512-516)、H.L.Angle & J.M.Perry (1981:1-14)、L.G. Hrebiniak(1972:116)等學者研究，國內部份如呂紀嘉(民 71:158-165)、鄭得臣(民 74:123-124)等人的研究結果都驗証如此。
- 三、教育程度：綜觀各學者的研究，教育程度與組織承諾的關係，有發現呈正相關，有則為負相關，也有認為並非主要影響因素。如 R.M. Steers (1977:46-56)和鄭得臣(民 74:123-134)等人的研究結果，認為教育程度愈高，為組織努力的意願也愈高；而 H.L. Angle 和 J.M. Perry(1981:1-14)、陸鵬程(民 70:18)及呂紀嘉(民 71:158-165)等人都認為，因為教育程度愈高的組織成員對組織期望也愈高，以至於無法滿足，所以教育程度與組織承諾呈現負相關；而黃秀霜(民 75:112)的研究則顯示不同教育程度的行政人員在組織承諾各構面上，並沒有顯著差異。
- 四、年資：組織成員在組織中任職的時間會影響組織成員的承諾程度。H.P.Welsch & H.Lavan(1981:1079)對中上階層經理人的研究，發現年資與組織承諾成正相關。國內部份如黃秀霜(民 75:112)的研究，指出年資較高者普遍具較高的努力意願和留職傾向。但也有如楊啟良(民 71:97)、黃開義(民 73:92)等人的研究發現，年資與組織承諾無關。
- 五、職務：Lee, Yuan-Duen.(1989:89)研究中發現，職位愈高者對組織的承諾也愈高。陸鵬程(民 70:18)在其研究中指出加油站領班的組織承諾高於加油員。

中華電信民營化政策按既定計劃，持續推動，公司面臨各種問題與挑戰，員工之一般反應，大部份均認為與員工之組織承諾有關，民營化為既定政策不容推翻，有如開出站的火車，很難中

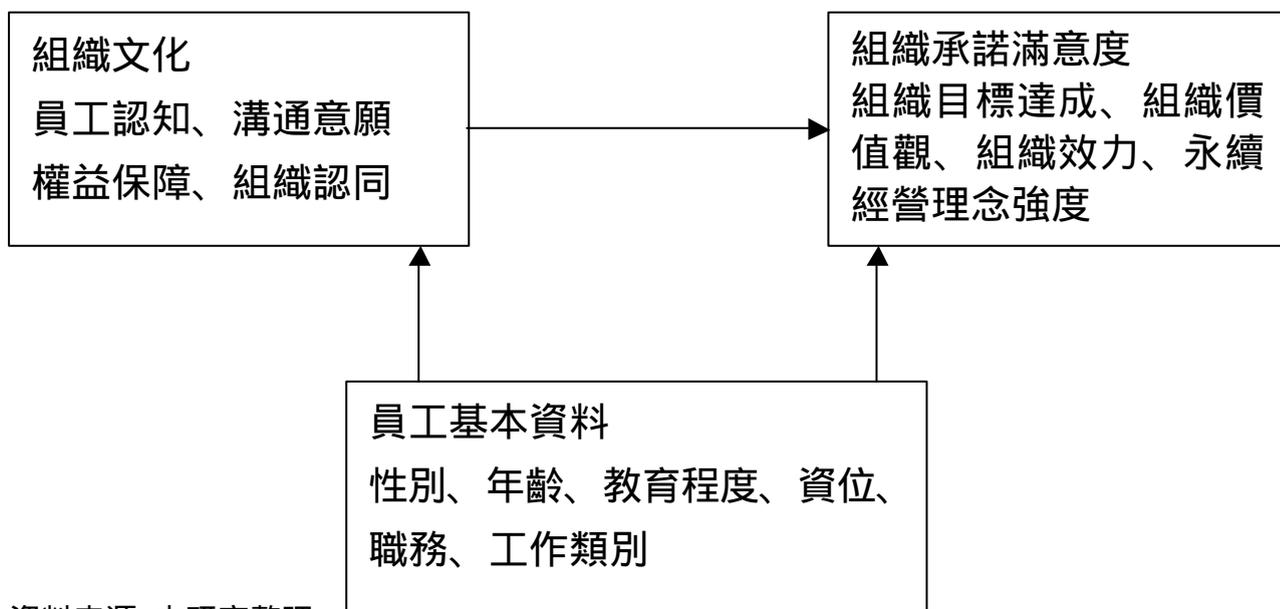
途剎車，唯有員工對組織目標和價值有所認同，有明確的意願希望繼續成為組織的一份子，願意為組織付出更大的努力並提高組織之績效，才能確保組織變革順利進行，並可使組織之永續經營，本研究加強長通分公司員工對組織承諾情況之瞭解程度，可加強並提高組織變革之迅速及效能性。並擴展到中華電信總公司所隸屬，其他分別經營不同電信業務的七家分公司員工的組織承諾強度。

第五節 研究架構

本研究旨在探討中華電信長通分公司台中營運處，在電信業務，如行動電話、固定網路、國際電話等陸續開放民營後，在公民營業者相繼投入市場激烈競爭的環境下，員工對公司民營化過程中組織變革的認知情況、及員工組織承諾情況，進一步分析不同民營化變革認知情況，及組織文化與組織承諾之關聯性。以便提供事業單位決策之參考。

本研究之架構如圖所示：

圖 2-4 研究架構圖



資料來源：本研究整理

第六節 實証研究

近年來台灣有許多公營事業面臨前所未有的組織變革與民營化衝擊，而國內學者競相對有關組織變革與組織承諾之相關研究說明如下。

探討民營化後員工贊成或反對態度的研究，有交通大學管理科學研究所黃昌宏碩士論文(民 79:105)「員工面臨民營化變革之態度分析 - 以航空貨物集散站開放民營為例」，以民航局台北航空貨運站現職員工為對象，以問卷的方式探討員工面臨航空貨運集散站開放民營之相關反應態度。黃君係國內最早就公營事業員工對民營化組織變革之反應態度深入加以分析探討的學者之一。

就民營化員工對組織變革的態度及工作認同與工作滿足程度的研究有，政治大學公共行政研究所李漢盈碩士論文(民 82:95)「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」，針對交通部電信總局暨所屬各機構現職員工，以文獻探討，問卷及深度訪談的方式，探討員工對組織變革之態度、工作認同及滿足感之程度。

東海大學企業管理研究所楊靜芳碩士論文(民 83:89)「員工對民營化變革之態度分析 - 以中國石油股份有限公司為例」，以中國石油公司之現職員工為個案之研究對象，利用問卷調查法收集員工對民營化變革態度之資料，做詳細的研究分析。

探討留職員工對民營化變革的態度知覺，有中山大學管理研究所何炳賢碩士論文(民 84:101)「國營事業民營化留用員工工作態度之探討 - 中石化公司實証研究」，探討中石化公司留用員工對於公司民營化變革之知覺及組織承諾與工作滿足的關係。並比較不同個人背景變項的留用員工對公司民營化變革知覺上的差異，和對公司民營化後個人工作態度的影響。

中興大學企業管理研究所陳同柏碩士論文(民 85:99)「組織變革中員工態度之研究 - 以中油公司民營化變革為例」，對中油公司現職員工透過問卷調查的方式分析不同人口統計變項的員工對

「民營化變革態度」、「民營化知覺」、「組織認同」的程度與員工對民營化變革態度的關係。

探討有關員工對組織變革，民營化態度影響的，有台灣科技大學管理技術研究所蔡調舜碩士論文(民 87:107)「中華電信組織變革與員工態度之研究」，採用問卷調查法，探討中華電信員工個人背景變項及員工對改制公司知覺，與員工對公司化變革態度之影響。並進一步探討其對組織文化、組織承諾、及市場與顧客導向之影響。

研究員工對民營化組織變革的認知及支持因素的，有中山大學企業管理研究所黃穎隆碩士論文(民 87:98)「國營事業員工對組織變革的認知與支持因素之研究 - 以中國石油公司為例」，採用問卷調查法，探討中國石油公司員工對組織變革的認知，以及影響員工支持變革的因素。研究結果發現員工對變革影響的認知、配套措施的期望對其反應態度有顯著影響。

中山大學人力資源研究所杜新偉碩士論文(民 88:111)「組織變革中員工反應態度的調查研究 - 以中華電信公司民營化變革為例」，採用問卷調查法，探討中華電信公司民營化之前，電信機構員工之反應態度。

研究民營化組織溝通認知及組織承諾，有交通大學經營管理研究所呂世模碩士論文(民 89:95)「中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究 - 以長途及行動通信分公司為例」，採用問卷調查法，探討中華電信長途及行動通信分公司員工對公司即將民營化前之組織溝通、變革的認知組織承諾及其關聯性之研究。該研究母體係以工作於台北市的長通分公司員工為主。

綜合十年來，各學者相關研究顯示，有人以組織認同、工作滿足及對組織變革的認知作為中介變項，來探討員工對民營化變革的反應態度；有人則探討民營化後留用員工對於公司民營化變革之知覺與個人組織承諾之關係；另有人探討民營化前，後員工對於民營化變革之知覺與個人組織承諾之關係。而公司於民營化

前，組織文化是否會影響員工之組織承諾，進而影響組織變革之推動，則鮮少論及。

本研究試從長通分公司台中營運處的組織文化及組織變革信心認知，探討與組織承諾之關聯性，以尋求民營化推動的解決之道。

小結

本章就本研究之理論基礎各論點，以國內外學者之著作或論述予以詮釋，首先是民營化、電信民營化之中外學者之定義，就公私營企業之分別，公部門所有權之縮減及私部門服務功能之增加等等，有許多不同之見解。

組織文化研究頗有分歧，中外學者就規範、禮數，信仰及價值觀等等論點切入，本章整理出定義，組織文化類型、組織文化構面及功能提出論述。

組織變革的環境變遷，及因應變遷的相關理論模式以及抗拒組織變革的原因分析，減少變革抗拒的方法等論述。

組織承諾的定義彙總及類型，理論模式之探討及研究架構，自變項、依變項之因果關係圖及國內學者相關實証研究之分析等等。

下一章將就研究方法與設計詳細探討。

第三章 研究方法與設計

本章根據前述之研究背景、動機、目的、步驟及文獻探討等，建立本研究之研究架構，而後根據此研究架構做出研究假設並編製問卷，以問卷為研究工具，蒐集實證資料，藉此印證假設是否成立。茲將研究假設，對象與預測、各變項之操作性定義、問卷量表製作，研究分析方法等，依序分述如下：

第一節 研究假設、對象與預測

壹、研究假設

針對前章等詳細說明的研究問題，研究目的，理論基礎、研究架構等等，提出下列的研究假設加以驗證。

- 一、性別與組織承諾沒有顯著差異。
- 二、年齡與組織承諾沒有顯著差異。
- 三、教育程度與組織承諾沒有顯著差異。
- 四、資位與組織承諾沒有顯著差異。
- 五、職務與組織承諾沒有顯著差異。
- 六、工作類別與組織承諾沒有顯著差異。
- 七、組織變革之認知與組織承諾沒有關聯性。
- 八、組織文化與組織承諾是否有顯著差異。
- 九、組織文化與組織變革是否有關聯性。

貳、研究對象

一、確定樣本大小

本研究以長通分公司台中營運處暨所屬中部六縣市(苗栗、台中縣市、南投、彰化、雲林)各營運中心現職員工為對象，至 90 年 4 月底止，合計 650 人，研究採用分層隨機抽樣法(Stratified Random Sampling)，以處本部及營運中心為二個層別，按比例配置樣本數，再隨機取樣，以個人為問卷發放對象。

本研究樣本大小之決定，是根據下列公式，以 95%的信賴度，可容忍誤差為 5%，設定未知參數屬性值為 0.5，母體為有限之條件下推算(陳永明，民 89:74)，經推算樣本數 n=220。

$$n = N * (Z_{1/2})^2 * P(1 - P) / [(N - 1) * e^2 + N * (Z_{1/2})^2 * P(1 - P)]$$

N 母體數

n 有效樣本數

P 未知參數屬性值

e 可容忍誤差

參、預測

本研究運用問卷調查法蒐集資料，使用的量表係根據理論基礎，文獻探討以及配合本研究目的加以研擬而成，以結構式問卷為主，並經前測程序後正式定稿。

一、前測部份：首先草擬問卷後，於九十年四月初選取長通台中處本部之現職員工以資位、年資、性別等分層篩選指定對象進行預試，計發出問卷 30 份，收回問卷 30 份，經信度分析結果測量員工對民營化組織變革及組織文化量表部份之 Cronbach α 係數為 0.72、組織承諾量表之 Cronbach α 係數為 0.72(附錄一)，預試結果令人滿意，(F1：對組織變革的信心，F2：對組織變革的憂慮，F3：對組織文化溝通認知，F4：對民營化補償與保障措施認知，FB1：努力承諾，FB2：留職承諾)。並與多位同仁進行面對面訪談討論，補足題目設計之不足後正式定稿，而 FB1 構面變項經二次分析，剔除一個變項後，Cronbach α 係數升高，因此確定所有構面變項可行。

二、正式問卷：本研究問卷經過前測後，正式完稿的問卷內容，分為三個部份：(1)民營化組織變革及組織文化量表有 22 個變項(2)組織承諾量表有 11 個變項及(3)受測者的人口統計變項三個部份。於九十年五月進行問卷分發與回收。

三、信度分析

本研究問卷調查之量表題號，預測及施測皆就各構面，做信度分析，說明如下：

信度(reliability)是指測量結果是否具有一致或穩定性的程度而言，一個具有信度的測量工具，必須在許多不同條件下測量，都可獲得穩定的測量結果。

學術上採取 Cronbach's Method α 係數，可衡量各構面內部的信度，其公式如下：

$$= \frac{k}{k-1} \times \left\{ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s \times s} \right\}$$

計算結果顯示，若係數大於 0.7，則顯示其信度相當高，若介於 0.7 與 0.35 之間，顯示信度尚可，小於 0.35，信度則偏低(Joseph, Rolph & Ronald 1987:214)。

本研究以 Cronbach's Method 信度係數計算公式，求得民營化組織變革及組織文化認知量表 信度為 0.84，組織承諾認知量表 信度為 0.89，各構面 信度係數在 0.7 以上，顯示本研究信度相當高。(附錄二)

第二節 操作型定義

壹：民營化組織變革及組織文化之信心認知

有關民營化組織變革與組織文化認知構面部分、本研究依其不同內涵分別命名為「對組織變革之信心認知」(1-9 題)，對「組織文化溝通認知」(10-19 題)，「對民營化補償與保障措施認知」(20-22 題)。

一、對組織變革之信心認知；指員工對民營化組織變革結果的看

好程度，得分愈高表示對民營化組織變革成功信心愈高。

- 二、對組織文化溝通認知：指長通台中處的員工對公司推動民營化變革與員工及工會的溝通程度，得分愈高表示對公司推動民營化過程溝通認知愈高。
- 三、對民營化補償與保障措施員工認知：指民營化後公司是否會重視補償與保障措施員工的認知，得分愈高表示對公司補償與保障措施的認同愈高。
- 四、第 19 題構面，經因素分析其因素負荷量絕對值小於 0.5，不予命名，故本構面不採用。

貳、組織承諾

本研究以「態度性承諾」做為切入組織承諾之觀點，並以「個人對組織認同程度」及「為組織努力的意願」為其定義(D.T.Hall & B.Schneider 1984)。

所謂「個人對組織認同程度」，乃指員工對組織本身及其達成目標有一股特殊的情感存在，並且渴望成為該組織的一員，凝聚力強烈。謂之「留職承諾」。

所謂「為組織努力的意願」，乃指個人對組織目標及價值觀具有強烈的接受信念，並於信念接受後，願為組織付出更多努力的程度。謂之「努力承諾」。

因此，個人對組織承諾的程度深淺，係取決於個人希望成為組織一員的渴望及慾望，而接著在組織內，為組織奉獻自己心力，接受並且認同組織目標與價值觀，主動積極奮發，繼而產生道德性，家庭性及情感性的深層心理依附。

有關組織承諾構面部份，本研究依其不同內涵，分別命名為「努力承諾」(第 1-8 題)，及「留職承諾」(第 9-11 題)二個構面來測量員工對此二變項的組織承諾程度，謹敘述各構面之操作性定

義如下：

- 一、努力承諾 - 代表員工願意為組織之永續發展而付出努力的程度。
- 二、留職承諾 - 代表員工在組織變革中，願意留在組織內繼續打拚的程度。

第三節 問卷量表製作

壹、民營化組織變革及組織文化認知量表

本研究之民營化組織變革及組織文化認知量表係參考何炳賢(民 84:81)、陳同柏(民 85:77)、廖年欣(民 89:90)之研究問卷及長通分公司台中處目前情況加以修訂編制而成，量表共計 22 題，目的在瞭解員工對公司改制民營化就本問卷問項，有關溝通宣導、自身權益及變革可能造成的影響表示自己客觀的看法。為避免填答者產生困擾，問卷採結構式封閉型問題，填答方式除個人基本資料外，均以李克特量表(Likert Scale)的四點尺度加以衡量，原因是為了真正測出國營事業員工對組織變革的正確表達意見，因此剔除中間「沒意見」之尺度，而非一般的五點尺度，量尺上標明由高至低四個刻度，在資料處理時分別給予 4、3、2、1 分，分數愈高表示愈同意，分數愈低則表示愈不同意，為使本問卷保持中立，其中第 10.11.12.13.14.15.16.17.18.19 題為反向題，為使統計資料一致性，反向題則分別賦予 1、2、3、4 分。

一、因素分析：

本研究在將 22 題民營化組織變革組織文化認知量表，以因素分析法萃取其構面，並且以最大變異直交轉軸法、進行轉軸，以獲得旋轉之後因素負荷量矩陣。

根據 Joseph and Rolph and Ronald (1987:112)三人的看法若因素負荷量絕對值大於 0.3 則可稱為顯著；若大於 0.4 則可稱為比較重要；若大於 0.5 則可稱為非常顯著，只要萃取其特徵值大於一，各變項負荷量大於 0.3，累積解釋變異量達 40% 以上即可成立。

因此，本研究依上述學者解釋，取其特徵值大於一，且因素負荷量絕對值大於 0.5 以上之變數，作為因素命名的依據，為了有效測出樣本的正確表達，每一構面變項，都謹慎命名，並反覆以因素分析法，分析出各構面因素值，而 19 題因測出其因素負荷量僅 0.31 偏低為不顯著，故分析時不採用。茲將各構面之題號、因素負荷量、特徵值、解釋變異量、累積解釋變異量等整理如下表：

表 3-1 民營化組織變革與組織文化認知因素分析表

構面	題 號	因素負荷量	特 徵 值	解 釋 變 異	累 積 解 釋 變 異
對組織變革之信心認知	1.我覺得民營化後，可以提高公司競爭力經營效率會提高。	0.84	6.01	28.62	28.62
	2.我認為電信事業有生存競爭的危機，公司必須民營化才能繼續保持高獲利。	0.87			
	3.我認為公司必須加速民營化變革，否則可能面臨營運危機。	0.88			
	4.我認為民營化是提高員工生產力的良好途徑。	0.82			
	5.因應國際化、自由化、民營化的衝擊，我認為公司應儘速改為民營。	0.88			
	6.我覺得民營化後，人事、會計及採構制度會更具彈性及效率。	0.80			
	7.我覺得民營化後，我的才能與潛力將更能發揮。	0.77			
	8.我覺得民營化後，可以淘汰無效率的冗員。	0.63			
	9.我認為只要員工權益能夠獲得合理補償，會全力支持配合民營化政策。	0.71			
對組織文化溝通認知	10.我擔心民營化後，薪資、福利會比現在差(R)。	0.74			
	11.我擔心民營化後，會有被解僱的可能(R)。	0.78			
	12.我擔心民營化後，會喪失公務員身份、工作權無保障(R)。	0.80			
	13.我擔心民營化後，工作地點及性質會有所變動(R)。	0.78			
	14.我擔心民營化後，人員會精簡、工作量會增加(R)。	0.75			
	15.我擔心民營後，公司會淪為「財團化」或「黨營化」(R)。	0.78			

	16.民營化過程，公司與工會缺乏良好的溝通協調(R)。	0.71	5.365	25.51	54.13
	17.民營化過程，員工權益補償金的認定，公司與工會並無取得共識(R)。	0.76			
	18.我覺得民營化政策完全是政府主管機關與公司高層主管的決定(R)。	0.65			
	19.民營化過程，政府(交通部)和公司會重視員工權益的補償作業。	0.31*	2.08	9.92	64.06
對民營化補償與保障措施的認知	20.民營化過程，政府(交通部)和公司會重視及保障員工權益。	0.79			
	21.我認為民營化前，公司會重視離職員工的轉業輔導。	0.83			
	22.我認為民營化的改制方案，會有周延的前置作業規劃。	0.70			

資料來源：本研究整理

貳、組織承諾量表

本量表根據 Mowday , Porter & Steers (1982:30)所編擬的組織承諾問卷(Organization Commitment Question,又稱 O.C.Q 問卷為藍本，參考蔡調舜(民 87:92)，黃宛莉(民 85:97)之問卷，及參考長通分公司台中處目前狀況加以修改而成。

本量表採用李克特四點尺度(Likent Scale)，原因與民營化組織變革及組織文化認知量表尺度相同，量尺上標明由低至高四個刻度，資料處理上分別給予 1、 2、 3、 4 分，分數愈高表示愈同意，分數愈低表示愈不同意。第 10、 11、 12 題為反向題，分數由低至高分別給予 4、 3、 2、 1 分，目的係在測量員工對其所屬組織認同與投入心力程度之高低。

一、 因素分析

本量表有二個因素，茲將組織承諾之二個構面題號，因素負荷量、特徵值。解釋變異量，累積解釋變異量 整理如下表：

表 3-2 組織承諾認知因素分析表

構面	題 號	因 素 負 荷	特 徵 值	解 釋 變 異 量 (%)	累 積 解 釋 變 異 量 (%)
努力承諾	1. 我以身為公司的一員為榮。	0.72	5.57	50.70	50.70
	2. 我願意為提昇公司形象而努力。	0.84			
	3. 不管外在環境如何變遷，我願為公司服務。	0.86			
	4. 我常對朋友說，我喜歡我的工作環境。	0.83			
	5. 在這家公司工作，我能充份發揮自己的能力。	0.75			
	6. 能為公司的永續經營盡一份心力是我最大的願望。	0.86			
	7. 我會在工作上尋求創新，提高工作績效。	0.89			
	8. 我願為完成上司交辦的工作而付出時間與心力。	0.86			
留職承諾	9. 只要條件許可，到民營公司上班也可以(R)	0.79	1.91	17.39	68.09
	10. 如果優惠條件不錯，我將考慮辦理(R)	0.85			
	11. 我對目前的工作感覺倦怠(R)	0.67			

資料來源：本研究整理 註：(R) 為反向題

參、受測者人口統計變項

包括性別、年齡、教育程度、資位、年資、工作職務、工作類別等七個變項、採用名目及比例尺度，謹敘述各變項之操作性定義如下：

一、性 別：分為男、女。

二、年 齡：分為 30 歲及以下、31-40 歲、41-50 歲、51 歲以上四類。

三、教育程度：分為國中以下、高中(職)、專科、大學及以上四類。

四、資 位：分為士級或以下，佐級(含建教佐)，員級(含建教

員、服務員),高員級或以上,從業人員等五類。

五、年資：分為 10 年或以下、11-20 年、21-30 年、31 年或以上等四類。

六、工作職務：分為專員,基層主管(職務加給 180-240)、中層主管(職務加給 260-300)、高層主管(職務加給 320 及以上)等四類。

七、工作類別：分為業務類、技術類、管理類等三類。

因研究對象區域跨中部六縣市,範圍廣泛、單位眾多,故決定抽取樣本數為 260 份(以 80%的回收率計算)。採分層抽樣法,各單位再隨機抽取個人為問卷發放對象。

茲將研究問卷發出情形表列如下：

表 3-3 研究問卷施測統計表

單位名稱	員工人數	發出問卷數	回收問卷數	有效問卷數	有效回收率(%)
處本部	290	115	110	108	93.9
台中營運中心	90	36	35	35	97.2
豐原營運中心	64	26	26	24	92.3
彰化營運中心	64	26	26	25	96.1
苗栗營運中心	42	17	15	13	76.4
南投營運中心	46	18	18	17	94.4
雲林營運中心	54	22	22	20	90.9
合計	650	260	252	242	93.0

資料來源:本研究整理

肆、樣本結構分析狀況

本研究樣本基本資料分佈情形如下：

一、性別：男性占 65.3%、女性占 34.2%，顯示本機構以技術掛帥為主軸的男性結構。

二、年齡：以 41-50 歲為最多，占 47.5% 其次是 31-40 歲，占 26.4%

再其次是 51 歲以上占 16.5%、30 歲以下占 9.5%為最少，以整體年齡分佈看，41 歲上占 64%，可看出員工普遍年齡仍然偏高。

三、教育程度：以專科以上佔多數，占 75.2%，可見員工學歷普遍均高，也象徵本機構為高科技產業之高教育背景特性。

四、資位：佐級以下占 25.2%，從業人員為 10.3%，員級以上人員為最多，占 64.5%。資位有偏高現象，頗能與高學歷相配合。

五、年資：21-30 占 37.2%、11-20 年者占 37.2%、10 年以下之生力軍占 16.9%、31 年以上者，本研究之樣本數僅占 8.7%，服務年資 10 年以上者占 74.4%，由此可見公營事業因工作保障性及福利性高，故員工大多久任，轉業率很低。

六、工作職務：以專員人數為最多，占 49.2%、其次為基層主管占 39.3%、中層主管占 9.5%、高層主管占 2.1%，與中華電信組織架構的金字塔結構形態相符合。

八、工作類別：符合技術業務特性，以技術類人員居多，占 67.4%，業務類人員占 26.4%，管理類人員僅占 6.2%。

表 3-4 受測者員工基本資料統計表

N = 242

個人基本資料	類別	人數	百分比(%)
性別	男性	158	65.3
	女性	84	34.7
年齡	30 歲以下	23	9.5
	31-40 歲	64	26.4
	41-50 歲	115	47.5
	51 歲以上	40	16.5
教育程度	國中或以下	11	4.5
	高中(職)	49	20.2
	專科	91	37.6
	大學及以上	91	37.6

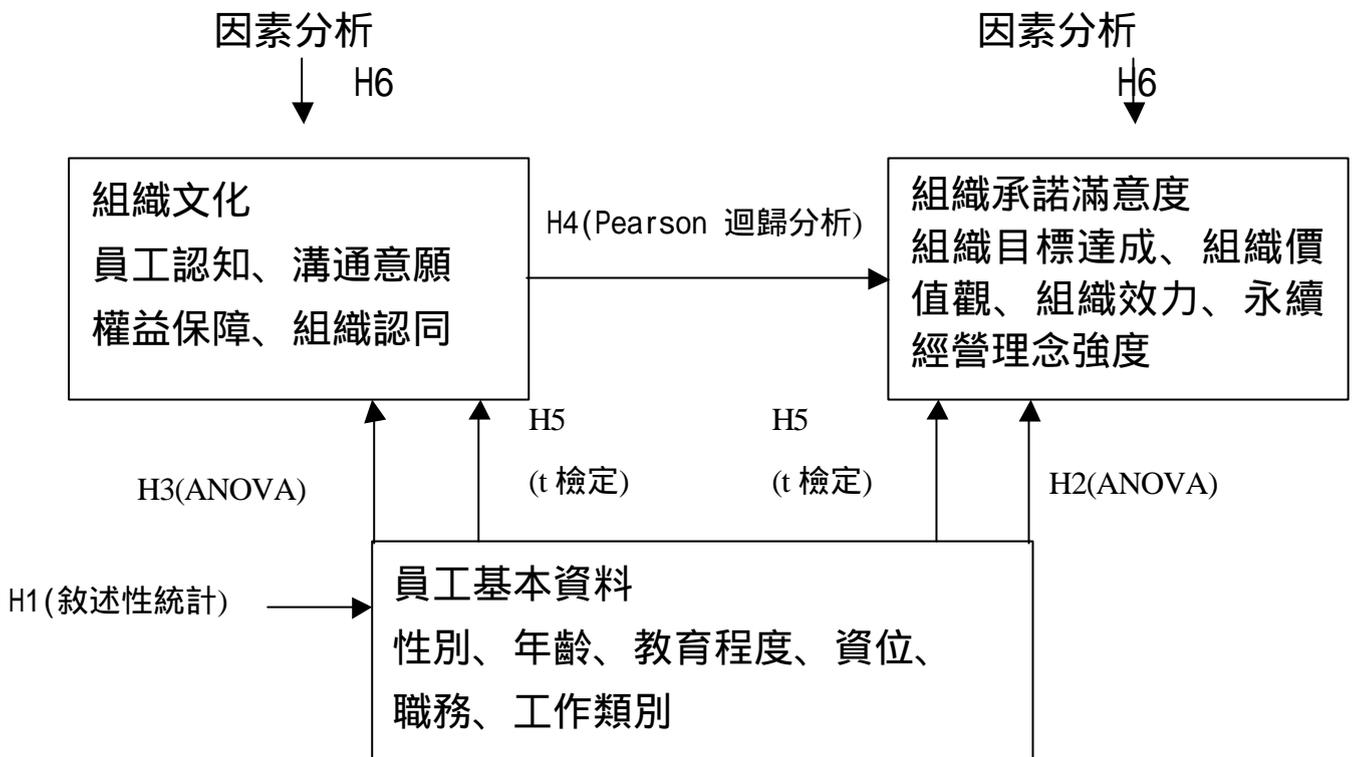
資位	士級以下	23	9.5
	佐級	38	15.7
	員級	82	33.9
	高員級以上	74	30.6
	從業人員	25	10.3
年資	10 年以下	41	16.9
	11-20 年	90	37.2
	21-30 年	90	37.2
	31 年以上	21	8.7
工作職務	專員	119	49.2
	基層主管	95	39.3
	中層主管	23	9.5
	高層主管	5	2.1
工作類別	業務類	64	26.4
	技術類	163	67.4
	管理類	15	6.2
合計		242	100

資料來源：本研究整理

第四節 研究分析方法

本研究於問卷回收後(發出 260 份,回收 252 份),首先篩減或剔除無效問卷共 10 份,隨後將有效問卷 242 份資料編碼,輸入電腦資料庫中,採用 SPSS 統計軟體做為分析研究之工具,茲將本研究中所使用之統計方法分述如下:

圖 3-1 研究方法資料處理架構



資料來源：本研究整理

壹、敘述性統計(Descriptive statistics) H1

各人口統計變數分析，以及分析各變數資料的頻次，藉此顯示樣本的概況。包括樣本基本資料描述、各變數次數分配，百分比分析、平均數、標準差等，以瞭解其分佈情況。

貳、單因子變異數分析(One-way ANOVA) H2 H3

使用此法以檢定不同的員工個人屬性在民營化變革認知、組織文化與組織承諾是否有顯著差異，若具有顯著差異時，再利用薛費氏事後多重比較法(Scheffe's method)，把有顯著差異存在的平均數辨認出來。

參、皮爾森積差相關分析(Analysis of Correlation)H4

以 Pearson 積差相關分析來衡量員工對民營化組織變革與組織文化對員工組織承諾間之相關程度。

肆、迴歸分析(Analysis of Regression)H4

以逐步迴歸分析探討民營化組織變革及組織文化認知構面對每一個組織承諾構面之影響，以建立一種預測的趨勢模型。以多元逐步迴歸分析，來建立依變項之迴歸預測模式，來探討員工對民營化變革的認知(預測變項)，對組織承諾之解釋與預測能力。

伍、t 檢定 H5

檢驗男女性別對組織承諾的關聯性，是否有顯著差異。

陸、因素分析(Factor Analysis)H6

將民營化組織變革認知，及組織承諾量表分別進行因素分析，主要用來自較多觀測變數中，萃取出其中較少之幾個精簡變數，而能解釋原始資料的最大變異量。本研究萃取其中重要的因素，以達到將變數構面縮減之目的。

小結

本章首為研究假設，研究對象與預測，樣本確定後，再做嚴謹的前測程序，Cronbach 分析，再正式施測，操作型定義之確立，就民營化組織變革及組織文化信心認知及組織承諾兩大構面詳細分析。

問卷量表製作採李克特量表(Likert Scale)，而為了真正測出公務員意願，刪除中間尺度，而以四點尺度分析。

全部構面變項，每一變項皆做因素分析，取因素負荷量大於 0.5 之變數，做因素命名的依據，而詳細分析受測者員工基本資料統

計，以供分析。

研究分析方法採用 1. t 檢定，2. 述性分析，3. 單因子變異數分析，4. 皮爾森積差相關分析，5. 迴歸分析 6. 因素分析等六種方法。

下一章將探討實証結果分析。

第四章 實證結果分析

本章依據研究目的與假設，將研究結果分為三節說明，內容包括：一、員工對組織文化情況與分析；二、員工之組織承諾情況與分析；三、各研究變項關係之探討

第一節 員工對組織文化認知與分析

本節將分析不同屬性員工對組織文化之認知情況有無顯著差異。以驗證假設之真確性。以下就性別對「民營化組織變革與組織文化認知量表」各構面進行 t 檢定。並以單因子變異數分析就其他個人屬性對量表各構面進行檢定，若達顯著水準者，再以 Scheffe 多重比較法，進一步就每二群組間作差異分析及比較。

壹、員工對民營化組織變革及組織文化各構面認知情況分析

一、有關員工對民營化及組織文化變革各構面認知程度，其平均數、標準差及次序表列如下：

表 4-1 員工對民營化組織變革及組織文化各構面認知程度分析

構面	平均數	標準差
對組織變革之信心認知	27.45	5.21
對組織文化溝通認知	29.80	3.17
對民營化補償與保障措施的認知	6.52	1.75

資料來源：本研究整理

由上表得知，員工對民營化組織變革及組織文化各構面認知程度，則以「對組織文化溝通認知」的認同度最高，顯示長通台中處員工以自有的組織文化深信政策領導，認為溝通協調沒有障礙，組織變革可以提高公司的競爭力、經營效率及生產力等信心較高；但在「對民營化公司採取補償與保障措施的認知」部分則給予最低的評價，也反應出民營化變革，員工最擔心的仍是員工

權益問題。

二、在「對組織變革之信心認知」方面

由表 4-2 得知，全部構面變項回答同意及非常同意，超過 73% 以上，可見對民營化組織變革之信心認知，多麼強烈，有 88.9% 受測員工認為員工權益獲得合理補償，會全力支持配合民營化政策，有 86.4% 受測員工認為民營化可以提高公司競爭力，經營效率會提高；為了因應國際化、自由化及民營化的衝擊，84.3% 的受測員工認為公司應儘速民營化，更有 84.8% 受測員工認為民營化可以使人事、會計及採購制度更具彈性及效率。

有 83% 受測員工認為電信事業有生存競爭危機，及 83.5% 受測員工認為必須加速民營化，公司才能保持高獲利，有 77.3% 受測員工認為民營化可以淘汰冗員，提升經營效率，有 76.8% 受測員工認為民營化可以提高員工生產力，73.5% 受測員工認為民營化，自己潛力及才能可以發揮。

表 4-2 員工對民營化組織變革之信心認知之各構面強度

因素一：對組織變革之信心認知				
題 目	非常同意	同意	不同意	非常不同意
1.我覺得民營化後，可以提高公司競爭力經營效率會提高。	27.7	58.7	10.7	2.9
2.我認為電信事業有生存競爭的危機，公司必須民營化才能繼續保持高獲利。	26	57	13.6	3.3
3.我認為公司必須加速民營化變革，否則可能面臨營運危機。	31.8	51.7	14	2.5
4.我認為民營化是提高員工生產力的良好途徑。	22.7	54.7	18.6	4.5
5.因應國際化、自由化、民營化的衝擊，我認為公司應儘速改為民營。	25.2	59.1	11.6	4.1
6.我覺得民營化後，人事、會計及採購	26.9	57.9	13.2	2.1

制度會更具彈性及效率。				
7.我覺得民營化後，我的才能與潛力將更能發揮。	13.6	59.9	24	2.5
8.我覺得民營化後，可以淘汰無效率的冗員。	24.4	52.9	20.7	2.1
9.我認為只要員工權益能夠獲得合理補償，會全力支持配合民營化政策。	33.9	55	9.1	2.1

資料來源：本研究整理

三、在「對組織文化溝通認知」方面

由表 4-3 得知，全部反向構面變項問題，回答不同意及非常不同意超過 78.5% 以上，可見組織文化溝通認知十分強烈；有 90.1% 受測員工不擔心民營化後，薪資、福利會比現在差，也有 89.3% 受測員工，認為民營化不會財團化或黨營化；有 88.5% 受測員工不擔心工作地點及性質會變動，也有 87.2% 受測員工不擔心民營化後，會失去公務員身份，工作權會沒有保障。

有 88% 受測員工認為民營化過程，員工權益補償已有共識，認為民營化過程，公司已與工會取得良好的溝通協調的佔受測員工的 84.3%。

表 4-3 員工對組織文化溝通認知之各構面強度

因素二、對組織文化溝通認知				
題 目	非 常 同 意	同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
10.我擔心民營化後，薪資、福利會比現在差(R)。	1.2	8.7	57.9	32.2
11.我擔心民營化後，會有被解僱的可能(R)。	1.7	11.6	59.5	27.3
12.我擔心民營化後，會喪失公務員身份、工作權無保障(R)。	2.5	10.3	49.6	37.6
13.我擔心民營化後，工作地點及性質會有所變動(R)。	0.8	12.4	64.0	22.7

14.我擔心民營化後，人員會精簡、工作量會增加(R)。	1.7	9.9	61.2	27.3
15.我擔心民營化後公司會淪為「財團化」或「黨營化」(R)。	2.1	13.6	58.7	30.6
16.民營化過程，公司與工會缺乏良好的溝通協調(R)。	1.7	14.0	62.4	21.9
17.民營化過程，員工權益補償金的認定，公司與工會並無取得共識(R)。	2.9	9.1	59.9	28.1
18.我覺得民營化政策完全是政府主管機關與公司高層主管的決定(R)。	3.3	18.2	44.2	34.3

資料來源：本研究整理

四、在「民營化補償與保障措施的認知」方面

由表 4-4 得知，回答同意及非常同意全部超過 50% 以上，有 76.1% 受測員工不認為民營化前，公司會重視離職員工的轉業與輔導，與 71.5% 受測員工不認為民營化過程，政府和公司會重視及保障員工權益，可見受測員工對民營化的補償及權益保障尚有高度的疑慮，但有 58.7% 受測員工認為民營化的改制方案，會有周延的前置作業規劃。

表 4-4 員工對民營化補償與保障措施的認知之各構面強度

因素三、對民營化補償與保障措施的認知				
20.民營化過程，政府(交通部)和公司會重視及保障員工權益	1.2	27.3	57	14.5
21.我認為民營化前，公司會重視離職員工的轉業輔導	1.2	22.3	56.2	20.2
22.我認為民營化的改制方案，會有周延的前置作業規劃	4.5	36.8	45.5	13.2

資料來源：本研究整理

貳、性別對民營化組織變革認知構面之分析

有關不同性別對民營化組織變革認知情形，經由 t 檢定得，不

同性別員工對民營化變革之認知情形抱持大致相同的看法，在每一個構面上均無顯著差異，與呂世模(民 89:117)之研究相同。

表 4-5 性別在「民營化組織變革及組織文化認知量表」各構面分析

構面	(1) 男	(2) 女	F	P
	平均數	平均數		
1.對組織變革之信心認知	27.35	27.63	-0.401	0.69
2.對組織文化溝通認知	29.86	29.68	0.425	0.67
3.對民營化補償與保障的認知	6.48	6.66	-0.532	0.60

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

資料來源：本研究整理

參、其他不同屬性員工對組織變革認知構面之分析

個人屬性對「組織變革及組織文化認知量表」各構面上，透過單因子變異數分析結果得知，以不同工作職務及不同工作類別的員工有顯著之差異，其餘不同年齡，教育程度、資位、年資等皆無顯著之差異，分述如下：

一、 年齡方面

本研究受測員工分為 30 歲及以下，31-40 歲，41-50 歲及 51 歲以上四個層次，對本量表的「對組織變革之信心認知」，「對組織文化溝通認知」及「對民營化補償與保障措施的認知」三個構面，經由變異數分析(Anova)結果，並無顯著差異。表示受測員工不分年齡，對組織變革及組織文化的信心認知是高的，並無差異。

表 4-6 年齡在「民營化組織變革及組織文化認知量表」各構面分析

構面	30 歲及 以下	31-40 歲	41-50 歲	51 歲以 上	F	P
	平均數	平均數	平均數	平均數		
1.對組織變革之 信心認知	29.57	57.47	27.71	26.00	1.48 8	0.22
2.對組織文化溝 通認知	29.70	29.70	29.74	30.18	0.22 7	0.88
3.對民營化補償 與保障的認知	6.52	6.50	6.58	6.40	0.11 2	0.95

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

資料來源：本研究整理

二、教育程度方面

本小節係為檢定不同教育程度員工對組織變革及組織文化認知有無顯著的差異。

經變異數分析(Anova)，在受測員工教育程度分為國中或以下，高中(職)，專科及大學以上等四層，結果並無顯著差異，可見不分教育程度的全體員工在對「組織變革之信心認知」，「對組織文化溝通認知」及「對民營化補償與保障措施的認知」構面上，都有一致相同的看法。

表 4-7 教育程度在「民營化組織變革及組織文化認知量表」各構面分析

構面	(1) 國中或 以下	(2) 高中 (職)	(3) 專科	(4) 大學及 以上	F	P
	平均數	平均數	平均數	平均數		
1.對組織變革之信心認知	28.82	26.63	27.54	27.63	0.694	0.56
2.對組織文化溝通認知	29.09	30.29	30.09	29.33	1.493	0.22
3.對民營化補償與保障的認知	7.64	6.53	6.53	6.38	1.683	0.17

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

資料來源：本研究整理

三、資位方面

本小節係為檢定不同資位員工對民營化組織變革認知有顯著的差異。本研究經由變異數分析結果如下：

在受測員工資位分為士級或以下，佐級(含建教佐)，員級(含技教員，服務員)，高員級以上及從業人員五層，經 Anova 分析，對「對組織變革之信心認知」構面上有顯著差異。

但再利用薛費氏事後多重比較法(Scheffe's method)分析，並無顯著之差異，因此並無差異。

檢定結果係不分資位全體受測員工，對「組織變革之信心認知」、「對組織文化溝通認知」及「對民營化補償與保障措施的認知」三個構面上並無顯著差異水準，顯示不同資位之員工對民營化組織變革及組織文化之認知程度相同。

表 4-8 資位在「民營化組織變革及組織文化認知量表」各構面分析

構面	(1) 士級以下	(2) 佐級	(3) 員級	(4) 高員級 以上	(5) 從業人員	F	P
	平均數	平均數	平均數	平均數	平均數		
1.對組織變革之信心認知	27.17	26.00	26.63	28.49	29.46	3.02	0.018*
2.對組織文化溝通認知	29.91	29.39	30.54	29.47	28.84	2.07	0.085
3.對民營化補償與保障的認知	6.70	6.53	6.22	6.65	7.00	1.23	0.297

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

資料來源：本研究整理

四、年資方面

本小節係為檢定不同年資員工對民營化組織變革及組織文化認知有無顯著的差異。本研究經由變異數分析結果如下：

本研究受測員工年資分為 10 年或以下，11-20 年，21-30 年，31 年或以上等四層，經 Avova 分析檢定結果，對「組織變革之信心認知」、「對組織文化溝通認知」、「對民營化補償與保障措施的認知」三個構面上，並無顯著差異。

表 4-9 年資在「民營化組織變革及組織文化認知量表」各構面分析

構面	(1) 10 年以下	(2) 11-20 年	(3) 21-30 年	(4) 31 年以上	F	P
	平均數	平均數	平均數	平均數		
1.對組織變革之信心認知	28.06	26.91	27.60	27.90	0.576	0.63
2.對組織文化溝通認知	29.49	29.72	29.98	29.95	0.259	0.86
3.對民營化補償與保障的認知	6.85	6.46	6.53	6.14	0.860	0.46

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

資料來源：本研究整理

五、工作職務方面

本小節係為檢定不同工作職務員工對民營化組織變革及組織文化認知有無顯著的差異。本研究經由變異數分析結果如下：

本研究受測員工工作職務分為專員，基層主管(職務加給 180-240)，中層(職務加給 260-300)，高層主管(職務加給 320 及以上)等四層，經 Anova 檢定，對「組織變革之信心認知」有顯著差異，再利用薛費氏事後多重比較法(Sheffe's Method)比較，結果並無顯著差異。

結果是受測員工，不分幕僚或主管人員，全體對「組織變革之信心認知」、「組織文化溝通認知」、「對民營化補償與保障措施之認知」等三個構面上，並無顯著差異，都有共同一致的認知。

表 4-10 工作職務在「民營化組織變革及組織文化認知量表」各構面分析

構面	(1) 專員	(2) 基層主管	(3) 中層主 管	(4) 高層主管	F	P
	平均數	平均數	平均數	平均數		
1.對組織變革之 信心認知	26.67	27.58	29.78	32.60	4.224	** 0.006
2.對組織文化溝 通認知	29.63	30.05	29.74	29.20	0.374	0.77
3.對民營化補償 與保障的認知	6.61	6.35	6.33	6.60	0.634	0.59

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

資料來源：本研究整理

六、工作類別方面

本小節係為檢定不同工作類別員工對組織變革及組織文化認知有無顯著的差異，本研究經由變異數分析結果如下。

表 4-11 工作類別在「民營化組織變革及組織文化認知量表」各構面分析

構面	(1)	(2)	(3)	F	Scheffe	P
	業務類	技術類	管理類			
	平均數	平均數	平均數			
1.對組織變革之信心認知	28.86	26.93	27.00	3.256	(1)>(2) (2)>(3) (1)>(3)	0.04*
2.對組織文化溝通認知	29.80	30.01	27.47	4.557		0.01*
3.對民營化補償與保障的認知	6.45	6.48	7.27	1.445		0.24

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

資料來源：本研究整理

由表 4-11 可知，不同工作類別對「民營化組織變革及組織文化認知」量表之二個構面因素，均達顯著差異水準，再說明如下：

- (一) 對於「對組織變革之信心認知的差異」，受測業務類員工在此一構面上顯著高於技術類及管理類，信心的差異性最高，顯然，業務員工負責行動電話行銷，而此一市場已被民營電信其他業者所刮分，因此信心認知也高於技術及管理二類員工，此與蔡調舜(民 87:101)之研究相同。
- (二) 對於「對組織文化溝通認知」的差異；受測技術類員工高於管理類，業務類員工又高於管理類員工，此與長通分公司技術掛帥的員工分佈特性相吻合，也說明了技術類員工對長通組織文化溝通認知高於業務及管理類，此與呂世模(民 89：101)之研究相同。

第二節 員工組織承諾認知與分析

本節將分析不同屬性員工之組織承諾有顯著差異，以驗證假設一到假設六之真確性。以下就性別對「組織承諾量表」各構面進行 t 檢定，並以單因子變異數分析就其個人屬性對「組織承諾量

表」各構面進行檢定，若達顯著水準者，再以 Scheffe 多重比較法，進一步就每二群組間作兩兩差異之比較。

壹、員工對組織承諾各構面之情況分析

一、有關員工對組織承諾各構面認知程度，其平均值、變異數及次序表列如下：

表 4-12 員工對組織承諾各構面認知程度分析

構面	平均數	標準差
努力承諾	25.87	4.04
留職承諾	9.66	0.96

資料來源：本研究整理

由上表得知，員工對組織承諾情況為高程度，其中尤以對「努力承諾」之程度為最高，原因可能為員工確實體認競爭時代的來臨都存在著危機意識，認為除非努力工作，共創佳績，不足以保持電信業界龍頭老大之榮譽，因此，均願努力工作；員工承諾程度次高者為「留職承諾」，因電信一向就是國營事業中最賺錢事業單位，員工公務員做久了習慣安定的生活，且電信員工的平均年齡達四十多歲，轉業不易，故大多希望能留在原單位繼續工作至屆齡退休，此與徐敏莉(民 90:94)之研究相同。

二、在「努力承諾」方面

由表 4-13 得知，回答非常同意及同意，全部構面超過 87.2%，受測員工高度認同努力承諾；高達 97.6% 受測員工願意為提昇公司形象而努力，高達 98.8% 受測員工最大的願望，是為公司的永續經營盡一份心力，有 95% 受測員工不管外在環境如何變化，都願為公司服務。

有 94.6% 受測員工願意付出自己的心力及時間，為了完成上司交辦事項，也有 93.8% 受測員工會在工作上創新，提高工作績效；有 90.9% 受測員工喜歡自己的工作環境，有 90.5% 受測員工，以身為公司一員為榮。

表 4-13 員工對努力承諾之各項問題強度

題 目	非常同意	同意	不同意	非常不同意
因素一：努力承諾				
1.我以身為公司的一員為榮。	33.5	57.0	7.4	2.1
2.我願意為提昇公司形象而努力。	39.7	57.9	1.7	8.0
3.不管外在環境如何變遷，我願為公司服務。	32.6	62.4	4.1	0.8
4.我常對朋友說，我喜歡我的工作環境。	32.2	58.7	7.9	1.2
5.在這家公司工作，我能充份發揮自己的能力。	21.5	65.7	10.7	2.1
6.能為公司的永續經營盡一份心力，是我最大的願望。	32.6	63.2	2.9	1.2
7.我會在工作上尋求創新，提高工作績效。	29.8	64.0	5.0	1.2
8.我願為完成上司交辦的工作而付出時間與心力。	31.0	63.6	3.7	1.7

資料來源：本研究整理

三、在「留職承諾」方面：

由 4-14 表得知，受測員工在第 9 及第 10 兩題回答非常同意及同意者，超過 60% 以上；有 63.2% 受測員工不認為條件許可，到別家民營公司上班也可以，而有 62.4% 受測員工也不認為優惠條件不錯，要考慮提前退休，但有 49.6% 受測員工對目前工作感覺倦怠，這是值得注意的課題。

表 4-14 員工對留職承諾之各項問題強度

因素二：留職承諾	非常同意	同意	不同意	非常不同意
9.只要條件許可，到民營公司上班也可以(R)	7.0	29.6	53.7	9.5
10.如困優惠條不錯，我將考慮辦理提前退休(R)	9.9	27.7	50.0	12.4
11.我對目前的工作感覺倦怠(R)	21.9	49.6	23.6	5.0

註：(R)表反向題

資料來源：本研究整理

貳、性別對組織承諾構面之分析

有關不同性別對組織承諾情形。經由 t 檢定，得知不同性別員工有顯著差異，分述如下：

表 4-15 性別在「組織承諾量表」各構面變異數分析

構面	(1) 男	(2) 女	T	Scheffe	P
	平均數	平均數			
1.努力承諾	26.35	24.96	0.012*	(1)>(2)	0.01*
2.留職承諾	9.65	9.68	0.800		0.8

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

由表 4-15 得知，不同性別對組織承諾量表之一個構面達顯著差異水準，說明如下：

對於「努力承諾」的差異：男性受測員工在此一構面上顯著地高於女性受測員工，這也顯示出長通分公司技術掛帥的男性結構。

參、其他不同屬性員工對組織承諾構面之分析

個人屬性對「組織承諾量表」各構面上，透過單因子變異數分析結果得知，僅不同教育程度的員工有顯著差異外，其餘不同年齡、資位、年資職務及工作類別的員工均無顯著差異，茲分述如下：

一、年齡方面

本小節係為檢定不同年齡員工對組織承諾有無顯著的差異，本研究經由變異數分析結果如下：

受測員工分為 30 歲及以下，31-40 歲，41-50 歲，51 歲以上四層，對「組織承諾量表」的努力承諾及留職承諾每個構面，經

由 ANOVA 檢定結果，並無顯著差異，也顯示出全體受測員工，不分年齡，對組織承諾意願都是一樣較高的。

表 4-16 年齡在「組織承諾量表」各構面變異數分析

構面	(1)	(2)	(3)	(4)	F	P
	30 歲以下 平均數	31-40 歲 平均數	41-50 歲 平均數	51 歲以上 平均數		
1.努力承諾	26.04	24.89	26.36	25.95	1.852	0.14
2.留職承諾	9.61	9.67	9.56	9.95	1.698	0.17

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

二、教育程度方面：

本小節係為檢定不同教育程度員工對組織承諾有無顯著的差異，本研究經由變異數分析結果如下：

表 4-17 教育程度在「組織承諾量表」各構面變異數分析

構面	(1)	(2)	(3)	(4)	F	Scheffe	P
	國中或以下 平均數	高中(職) 平均數	專科 平均數	大學及以上 平均數			
(1)努力承諾	25.64	26.04	25.99	25.69	8.125		0.95
(2)留職承諾	9.09	10.00	9.65	9.55	3.869*	(2)>1	0.01*

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

由表 4-17 得知，不同教育程度對組織承諾量表之一個構面達顯著差異水準，說明如下：

對於「留職承諾」的差異：高中(職)教育程度之受測員工，在

此一構面上顯著高於國中或以下教育程度之受測員工，可能的原因是，教育程度較高者，可塑性也相對較高，也有可能擔任基層主管職務，在工作上較有發展，因此留職承諾也較高。

三、資位方面：

本小節係為檢定不同資位員工對組織承諾有無顯著差異，本研究經由變異數分析結果如下：

受測員工資位分為士級或以下，佐級(含建教佐)，員級(含技教員，服務員)，高員級或以上，從業人員等五層，經 ANOVA 分析檢定，結果並無顯著差異，也顯示全部具資位資格之受測員工，對組織承諾的努力承諾及留職承諾的意願都是一樣高。

表 4-18 資位在「組織承諾量表」各構面變異數分析

構面	(1) 士級或以下	(2) 佐級(含建教佐)	(3) 員級(含技術員、服務員)	(4) 高員級或以上	(5) 從業人員	F	P
	平均數	平均數	平均數	平均數	平均數		
1.努力承諾	25.87	25.71	25.40	26.50	25.80	0.740	0.57
2.留職承諾	9.61	9.76	9.84	9.43	9.60	1.948	0.103

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

四、年資方面：

本小節係為檢定不同年資員工對組織承諾有無顯著的差異。本研究經由變異數分析結果如下：

受測員工年資分為 10 年或以下，11-20 年，21-30 年，31 年或以上四層，經 ANOVA 分析檢定，結果並無顯著差異，這也顯示全體受測員工，不分年資的深淺，對組織承諾的努力承諾及留職承諾的意願都是一樣高。

表 4-19 年資在「組織承諾量表」各構面變異數分析

構面	(1) 10年或以下	(2) 11-20歲	(3) 21-30歲	(4) 31歲以上	F	P
	平均數	平均數	平均數	平均數		
1.努力承諾	25.29	25.82	26.34	25.19	0.896	0.44
2.留職承諾	9.61	9.77	9.61	9.48	0.738	0.53

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

五、工作職務方面：

本小節係為檢定不同工作職務員工對組織承諾有無顯著的差異。本研究經由變異數分析結果如下：

受測員工職務分為專員，基層主管(職務加給 180-240)，中層主管(職務加給 260-300)，高層主管(職務加給 320 及以上)五層，經 ANOVA 分析檢定，結果並無顯著差異，這也顯示全體受測員工，不分職務之有無及高低，對組織承諾的努力承諾及留職承諾意願都是一樣高。

表 4-20 工作職務在「組織承諾量表」各構面變異數分析

構面	(1) 專員	(2) 基層主管 (職務加給 180-240)	(3) 中層主管 (職務加給 260-300)	(4) 高層主管 (職務加給 320 以上)	F	P
	平均數	平均數	平均數	平均數		
1.努力承諾	25.29	25.82	26.34	25.19	0.896	0.19
2.留職承諾	9.61	9.77	9.61	9.48	0.738	0.95

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

六、工作類別方面：

本小節係為檢定不同工作類別員工對組織承諾有無顯著的差異，本研究經由變異數分析結果如下：

受測員工就工作類別分為業務類、技術類、管理類三層，經 AVOVA 分析檢定，結果並無顯著差異，此亦顯示出不分業務、技術、管理，全體受測員工對組織承諾之努力承諾及留職承諾意願都是一樣高。

表 4-21 工作類別在「組織承諾量表」各構面變異數分析

構面	(1) 業務類	(2) 技術類	(3) 管理類	F	P
	平均數	平均數	平均數		
1.努力承諾	25.08	26.20	25.73	1.785	0.17
2.留職承諾	9.55	9.72	9.74	1.041	0.36

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

第三節 各研究變項關係之探討

為驗證本研究的第七個研究假設：「組織變革之認知與組織承諾是否有關聯性」、第八個研究假設：「組織文化與組織承諾是否有關聯性。」、第九個研究假設：「組織文化與組織變革是否有關聯性」。以下將進行皮爾森積差相關及逐步迴歸來分析它們之間的相關程度。

相關係數(r)的數值大小並無法說明兩變數間是否為高度相關或低度相關，需進一步檢驗樣本(N)的大小，當N的值愈小時，相關係數必須愈大，方可說兩個變數之間有相關存在；相反地，當N的值愈大時，相關係數不必那麼大，也可以說兩個變數間有相關存在。因此，當N很大時，我們不可以小看諸如 $r = 0.20$ 的

數值(林清山,民 81:64)。

本研究的有效樣本達 242 人，因為樣本頗大，故 r 的值不需很大，即表示兩個變數有相關存在。因此以 r 的絕對值等於 0.20 為基準，徐敏莉(民 90：26)研究指出，當 r 的值在 0.20 至 0.40 間屬中度相關；r 的值小於 0.20 大於 0.10 為低度相關；r 的值大於 0.40 為高度相關來加以討論。

壹、 組織變革的認知與組織承諾是否有關聯性之相關分析

為探討員工對民營化組織變革的認知與組織承諾各構面之間是否有顯著的關係，以驗證本研究的第七個研究假設，研究結果顯示兩者間有顯著相關，此與杜新偉(民 88:107)之研究相同，茲分述如下：

表 4-22 組織變革的認知與組織承諾各構面之相關分析

組織承諾		努力承諾	留職承諾
組織變革的信心認知			
對組織變革之 信心	r 值	0.409**	-0.156*
	P 值	0.000	0.015
對民營化補償 與保障措施的 認知	r 值	0.066	-0.304**
	P 值	0.002	0.000

*p<0.5 **P<0.01 ***p<.001

資料來源：本研究整理

一、 努力承諾

「努力承諾」與員工對民營化組織變革的認知之九個因素均呈正向關係，且 P 值均達 0.000 的顯著水準。尤以「對組織變革之信心認知」及「對民營化補償保障措施的認知」其相關係數分別為 0.409 與 0.066 呈高度正相關。故推知員工對民營化組織變

革的認知愈高的員工，對「努力承諾」之偏好愈高。可能的原因是，員工對民營化變革的認知如果持正面的看法，亦即對民營化變革持樂觀的看法，自然會傾向於努力於工作崗位上的表現，尤其是對民營化組織變革之信心愈高，愈支持民營化組織變革。及努力工作表現，因此，變革決策者如何提高員工對民營化組織變革之信心是一項重要課題。

二、留職承諾

「留職承諾」與員工對民營化組織變革的信心認知之九個因素均呈負向關係，且 P 值均達 0.015 的顯著水準。尤以「對組織變革之信心認知」及「對民營化補償與保障措施的認知」其相關係數分別為 -0.156 與 -0.304，呈負相關。故推知員工對民營化組織變革的信心認知愈高的員工，對「留職承諾」之態度偏好愈低。可能的原因是，由於電信工會利用高速傳真機優異的傳真功能，一遇有民營化變革的訊息，包括員工工作權、身分權益的確保及組織競爭力的提升等等訊息，即刻傳真給各單位的員工知曉；然而，工會所提供的變革訊息，往往是負面的訊息，例如，中工、中石化、台肥、台汽、中船裁員的例子，及主管機關、公司與工會在民營化事項上溝通不良和公司無法承諾在民營化後對員工權益之確保，而使得工會決定為員工權益爭取到底等等，導致員工愈看愈驚慌，害怕民營化變成黨營化、財團化，而使工作權不保。因此，造成消息知道愈多愈造成留職承諾低落的情形。

貳、員工對民營化組織變革的信心認知對組織承諾之迴歸分析

本節利用逐步迴歸之方法，每次一個組織承諾構面為依變數，以二個民營化組織變革信心認知構面為自變數，以驗證本研究之第七個假設。

一、民營化組織變革的信心認知與努力承諾構面之關係

(一) 經由逐步迴歸分析結果如表 4-23

表 4-23 努力承諾對組織文化各構面逐步迴歸分析摘要表

依變數	自變數	迴歸係數	標準化迴歸係數	判定係數 R ²	R ² 增量	P 值
努力承諾 (FB1)	對民營化變革的信心(F1)	0.314	0.405	0.168	0.168	0.000**
	對組織文化溝通認知(F2)	0.236	0.185	0.202	0.034	0.02
	常數項	10.24				
	迴歸方程式	FB ₁ = 0.314F ₁ +0.236F ₂ +10.24				

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

(二) 由表 4-23 可知，努力承諾對組織文化三個自變項中，「對民營化組織變革之信心」及「對組織文化溝通認知」二變項能使迴歸模式達顯著水準，其判定係數為 0.202，亦即二個預測變項的組合能夠解釋「努力承諾」總變異量的 20.2%。換言之，整體解釋能力達為 20.2%。其中「對民營化組織變革之信心認知」之解釋力為 16.8%，故「對民營化組織變革之信心認知」愈強，努力承諾愈強，由此可見員工對民營化的認知對「努力承諾」有相當的影響，因此，在民營化變革過程中，如何建立員工的正確認知，將是一項重要課題。

二、組織文化與留職承諾構面之關係

一、經由逐步迴歸分析結果如表 4-24。

表 4-24 留職承諾對組織文化各構面逐步迴歸分析摘要

因變數	自變數	迴歸係數	標準化迴歸係數	判定係數 R ²	R ² 增量	P 值
留職承諾 (FB2)	對組織文化溝通認知(F2)	0.169	0.557	0.306	0.306	0.000**
	對民營化變革的信心(F1)	-0.03089	-0.168	0.334	0.028	0.002**
	常數項	5.48				
	迴歸方程式	FB ₂ = 0.169 F ₂ - 0.03F ₁ +5.48				

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資料來源：本研究整理

(二) 由表 4-24 可知，留職承諾對組織文化三個自變項中，以「對組織文化溝通認知」及「對民營化組織變革之信心認知」二變項能使迴歸模達顯著水準其判定係數為 33.4%，係數值很高，其中，以「對組織文化溝通認知」之解釋能力較高，達 30.6%顯示員工對組織文化溝通的認知對「留職承諾」有相當的影響，因此，在民營化變革過程中，雖然員工對民營化組織變革有信心認知，在溝通方面公司應拿出誠意加強溝通改進，並讓員工有參與決策的機會，以建立員工對民營化變革的正確認知，並確保員工權益及保障配套措施，施行員工第二專長訓練以做為訓練工作類別的準備，提高員工對民營化組織變革的支持程度。

參、組織承諾與組織文化各構面之相關分析

為探討組織文化與組織承諾各構面之間是否有顯著的關係，以驗證本研究的第八個研究假設。

表 4-25 組織文化與組織承諾各構面之相關分析

組織承諾		努力承諾 (FB1)	留職承諾 (FB2)
組織文化 (F2)			
對民營化變革 (F1)	r 值	0.409	-0.156
	P 值	0.000***	0.015
組織文化溝通 認知 (F2)	r 值	0.194	0.553
	P 值	0.002**	0.000***
對民營化補償 與保障措施認 知 (F3)	r 值	0.0066	-0.304
	P 值	0.303	0.000***

* $p < 0.05$ ** $P < 0.01$ *** $p < .001$

資料來源：本研究整理

一、努力承諾

努力承諾與組織文化之二個因素(F1, F2)呈正向關係，且 P 值均達 0.01 的顯著水準。尤以對民營化變革信心，其相關係數達到 0.409，故推之，員工對民營化變革信心愈強，其努力承諾程度愈高。

二、留職承諾

留職承諾與組織文化之一個因素呈正向關係，且 P 值均達 0.000 的顯著水準。其中以組織文化其相關係數為 0.553，呈高度正相關。故得知組織文化愈強烈，其留職承諾愈高。

小結

本章係根據研究目的與假設，再將分析結果予以詳細說明。首先為員工對組織文化認知分析，研究發現，員工對「組織文化溝通認知」程度頗高，而對「組織變革之信心認知」也非常強烈，而對「民營化補償與保障措施認知」則尚有高度疑慮。

研究發現，對「組織變革及組織文化認知量表」構面，不同工作職務及不同工作類別的員工有顯著差異，其餘不同年齡，教

育程度、資位、年資之員工皆無差異。

對員工組織承諾認知分析，研究發現，員工對組織承諾之「努力承諾」與「留職承諾」二個構面中的，「努力承諾」認知程度最高。

變異數分析(ANOVA)結果，男性員工在「努力承諾」構面上高於女性員工，而個人屬性在「組織承諾量表」各構面上不同教育程度員工有顯著差異外，不同年齡，資位、年資、職務及工作類別員工均無差異。

各研究變項關係之探討，研究發現，組織變革的認知與組織承諾有顯著相關，組織文化與組織承諾變項構面之迴歸模式均達顯著水準。

下一章將就本章各節之研究發現，提出結論建議。

第五章 結論與建議

公營事業民營化是世界各國普遍發展的趨勢，也是不可抵擋的時代潮流，中華電信民營化為時勢所趨，為了順利加入世界貿易組織，吸引外資對中華電信投資產生興趣，加之電信民營化股權釋出的收入，可以挹注新政府日見窘困的財政，提高政府效率與效能，民國八十九年八月四日交通部公布中華電信釋股底價 104 元，十月二十七日正式掛牌上市供投資大眾及員工購買，預定九十年至美國發行 ADR(America Depository Receipt) 進行海外釋股作業，中華電信員工普遍認為股價過高，沒有真正照顧員工而嚴厲抨擊交通部，交通部長葉菊蘭女士回擊電信員工領取高薪卻「貪得無厭」，並公佈郵電事業人員和行政人員的薪資差距比較，造成民眾對電信員工的誤解，導致中華電信工會於八十九年八月十六日發行「八一六遊行」。遊行訴求為「工作年齡到六十五歲、不減薪」及「保障工作權與身份權」。大多數人們喜愛現狀，故凡是任何變革，必然會遭到相關人員的抗拒，當然也會有支持者出現。惟有變革的支持力量大於反對力量，才能順利推動變革，否則任何變革策略都將無疾而終，中華電信民營化變革也必然遭到部份員工的抗拒，因此，如何減少抗拒及增加支持成為重要課題。

本章是根據第四章之研究結果，進行研究分析及假設檢定的結果(表 5-1)，提出發現與討論作為結論，最後再針對研究結果提出具體的建議，及對後續研究者之建議。

第一節 結論

壹、發現

不同屬性員工對民營化組織變革信心的認知、對組織文化溝通認知，對民營化補償與保障措施的認知及組織承諾方面均部分存在顯著之差異(即不同工作類別之員工對民營化變革的認知，及

對組織文化溝通情況的認知，存在顯著之差異；不同性別及學歷之員工對組織承諾之程度存在顯著之差異)。

經由 t 檢定及單因子變異數分析，有關員工對民營化組織變革的信心認知，及組織承諾情形彙總如表 5-1，除了民營化變革認知之「對民營化組織變革之信心認知」構面「對組織文化溝通情況的認知」，每一屬性員工看法大致相同外，其他各構面均因員工個人屬性之不同而部分有顯著差異。現將各種不同屬性員工對各構面之差異情形略述如下：

表 5-1 員工對民營化組織變革及組織文化認知及組織承諾情況變異數分析彙總表

構面	員工屬性	性	年	學	資	年	職	工
		別	齡	歷	位	資	務	作
民營化組織變革及組織文化認知	1. 對民營化組織變革之信心認知							
	2. 對組織文化溝通情況的認知							
	3. 對民營化補償與保障措施的認知							
組織承諾	1. 努力承諾							
	2. 留職承諾							

註： 為有顯著差異之變項

資料來源：本研究整理

一、 性別：不同性別之員工對民營化組織變革及組織文化認知，各構面並無顯著差異，但對組織承諾的努力承諾，男性高於女生，有顯著差異。

二、 年齡：不同年齡之員工對民營化組織變革及組織文化認知、及組織承諾中之各構面並無顯著差異。

三、 學歷：不同學歷員工對民營化組織變革及組織文化認知，並無顯著差異，而對組織承諾方面高中(職)教育程度員工存在顯著差異，整體而言，即學歷愈高者愈認同、愈支持民營化變革。

四、資位：不同資位員工對民營化組織變革及組織文化認知、組織承諾方面均無顯著差異，整體而言，具有任用資格資位的員工皆認同、支持民營化變革。

五、年資：不同年資員工對民營化組織變革及組織文化認知、組織承諾方面均無顯著差異，整體而言，不同年資員工都支持民營化變革。

六、工作職務：不同工作職務員工對民營化組織變革及組織文化認知、組織承諾方面均無顯著差異，整體而言，不同職務員工對民營化變革之認知、組織承諾之程度，都認同、支持民營化變革，組織承諾亦最高。

七、工作類別：不同工作類別之員工對組織承諾中之各構面並無顯著差異。但對民營化組織變革及組織文化認知的「對民營化組織變革的信心」及「對組織文化溝通情況的認知」二個構面上有顯著差異，業務類員工對「對組織變革的信心認知」，顯著高於技術及管理類，技術類員工在「對組織文化溝通認知」構面上，顯著高於業務及管理類。

表 5-2 研究假設之驗證

研究假設	驗證成立變數	驗證結果
H1：不同屬性員工對民營化組織變革及組織文化之認知情況有顯著差異	工作職務、工作類別	部分成立
H2：不同屬性員工之組織承諾有顯著差異	性別	部分成立
H3：不同屬性員工對組織文化存在顯著相關	工作類別	部分成立
H4：不同屬性員工對組織文化與組織承諾存在顯著相關	呈顯著正相關	完成成立

資料來源：本研究整理

貳、結果討論

一、長通分公司台中處員工對公司民營化組織變革普遍具有高度之信心，但亦普遍擔心員工權益的補償和保障是否有合理的對待，故有高達71.5%之員工認為只要員工權益獲得合理補償，會全力支持且配合民營化政策，可見員工對民營化組織變革是抱著既期待又怕受傷害的心理承擔，是有條件的支持民營化組織變革。

二、員工普遍不認為民營化組織變革過程溝通情況良好，亦不認為公司與工會在員工權益補償金的認定上有一致的共識，認為還存在一段差距，故管理者應該將變革資訊充分公開且透明化，並透過許多種溝通管道來解除員工心中疑慮，並讓員工充分參與變革計劃，以減少抗拒變革之發生。

三、員工普遍不認同準備轉業，仍會堅守工作崗位認真工作、提高經營績效，也不認為工作態度會消極，具有高度之組織承諾，且願意為提昇公司的形象與榮譽而努力。即大部分員工已體認到電信業務已陸續釋出讓民間經營，面對競爭態勢已無法保持現狀，雖然擔心民營化後權益與福利部份會受到傷害，但認為時勢所趨不得不支持民營化，且員工的權益及福利保障是建立在良好的專業經營上，若公司經營業績一直往下掉，員工權益又如何來維護及保障，故仍會努力工作提高績效，但並非完全支持公司的任何決定，如變革加劇，令員工無法適應時，亦有可能引來抗拒。

四、長通分公司台中處之員工是認知程度高、組織承諾也高，管理者應針對不同類型之員工，實施不同之管理方法，應用盧溫(Lewin, 1951:159)的「力場分析理論」(Force-Field-Analysis)，透過驅策力(Driving Forces)的增加與抑制力(Restraining Forces)減少的概念，找出促進變革的因素予以強化，並針對妨礙變革的因素加以降低，以提高員工對變革之認知程度，加強組織文化認同度，使每位成員都能發揮其潛能，創造一組具有高度組織忠誠及高度企業績效的有效率企業模範團隊 - 中華電信。

第二節 建議

針對本研究第四章之研究發現，整理出本章第一節的研究結論等相關具體結果，針對政府(交通部)、事業單位(中華電信總公司)、中華電信產業工會、電信員工、以及後續研究者等五個方向，提出具體之本研究建議以供各方參考。

壹、對政府的建議

一、政府應強化國營事業民營化推動小組成員陣容及具體成效之功能、通盤檢討國營事業民營化整體計畫、規劃合理的股權結構、活化民營化釋股方式、保障員工權益，以確保國營事業民營化之順利推行。

二、民營化前，應儘速放寬、修訂或解除對中華電信的政策與法令的限制，以便鬆脫束縛，使公民營業者一起公平競爭。

三、「員工持股計畫」使員工有完全的參與感，員工持有股權，才能培養「生死與共」的奮鬥精神。

公司的經營者就是全體員工，要驅使員工努力工作，最好的方法就是讓人人成為公司的股東，並使其有利可圖，創造利潤，歸投資大眾與員工共享(毛治國，民 90:7)。通常員工持股愈多，對組織的承諾感愈強，當個人目標與組織目標互相結合時，對公司績效的幫助亦愈大(呂德明，民 87:91)。為凝聚共識及取得員工的認同，政府宜規劃完善的「員工持股計畫」，設計優惠條件以鼓勵員工長期持股，雖然中華電信第一次釋股才釋出股權 3%不到，可謂完全失敗，但仍應探究失敗的原因，好好規劃往後的第二次釋股，海外 ADR(American Depositary Receipt 美國存託憑証)釋股作業，及員工第二次釋股計劃，以爭取員工對電信民營化的支持及配合。

貳、對中華電信總公司的建議

一、組織變革應該隨著推動流程充份公開，並隨時加強對民營化組織變革的溝通宣導工作，以建立員工的正確認知。

從本研究結果發現，長通台中處員工對組織文化及民營化組織變革的認知有顯著的影響，而員工對民營化組織變革的認知及組織承諾亦有顯著的影響，為避免員工受到不正確消息的誤導，產生對民營化組織變革錯誤的認知，進而影響其對組織的承諾。因此，公司應將民營化組織變革的相關辦法及推動時程資訊完全公告周知，利用內部刊物，如「民營化溝通手冊」、「中華電信」月刊等，提供正確的民營化組織變革資訊給員工，以建立員工對民營化組織變革的正確認知，使員工明瞭民營化目標與進度，而可以及早為變革後的新狀況做好調適工作，避免造成員工對未來的不確定感。另外應該採取雙向溝通方式，除了由上對下的宣導說明組織變革策略外，更應該重視基層員工由下往上的意見和心聲，(如電子郵件信箱、意見箱、視訊會議、刊物出版品、專線電話、公聽會、首長與員工面談等多元方式)，以集思廣益，使組織變革決策更為周延完善，也唯有透過資訊的公開，採取雙向溝通的方式，重視基層員工的意見和心聲，才能降低對立避免情緒性對抗，進而取得員工的信任與支持，化抗拒的阻力為變革的助力。

二、適時加強規劃員工的第二專長訓練及轉業輔導

根據本研究結果中發現，擔心民營化後工作權不保，乃為員工普遍的心聲。現行移轉民營相關法令，過於重視員工權益金錢補償配套措施，反而忽視員工的就業與轉業問題，這些問題在公司移轉民營，或因人員過多，或因工作不適任的情形將逐漸突顯。因此，公司應加強員工在職及第二專長訓練，以增進員工對民營化組織變革的適應力並提高生產力。對於自願離退的員工洽請政府輔導轉業或由就業輔導單位及職業訓練單位協助轉介至民間事業機構，以減少員工因中年失業所衍生之社會問題。尤其是具有高、普、特考及格的員工，應由事業主管機關協調安置，或透過人事行政主管機關協助安置至其他政府機構任職，以消除員工失

業恐懼感，增進心理安定。

三、應以明確的保障措施的確保員工權益，爭取員工對民營化組織變革的支持與合作

檢驗電信民營化的過程，交通部決策長官對公司民營政策的搖擺宣示及釋股作法，並不被大部份員工所充份認同，造成員工對公司失去向心力及信任心。因此，如何加強與員工的觀念溝通，正確表達民營化的目的與危機意識，並對員工因民營化所造成損失給予合理補償，以爭取員工的支持與合作。

四、加強與中華電信產業工會溝通協調，以凝聚憂患意識促進勞資和諧

工會是公司與員工間之重要溝通橋樑，因公司及工會雙方對民營化之認知有不小差距，也嚴重影響員工對民營化組織變革的支持，在年資結算金及釋股規劃案之議題上，公司與工會缺乏良好而有效的溝通協調，因此，縮短二者之間之認知差距，以爭取工會的支持與瞭解，實屬當務之急。故建議可由公司高階決策主管出面與工會協商談判，談判過程公開、透明，使勞資雙方摒除成見、展現合作誠意，共同謀求員工福祉，並隨時舉辦溝通說明會，以爭取工會的充份支持。總而言之，真正的意見溝通、互相信任、合作、和彼此對個別差異認知的尊重，是達成衝突和歧見管理有效決策的重要條件。民營化後組織情勢大轉變，勞資和諧將是促成團隊合作，共同創造願景的重要課題。

五、應該妥善規劃升遷路徑及激勵措施，以加強員工之組織承諾

年來，台汽及中船民營化悲觀而且消極的激盪，顯示國營事業員的工作並非鐵飯碗，有可能面臨飯碗破碎的危機，員工對公司之組織承諾有時會基於交換性之觀點，而決定對公司付出多少，因此，建立績效與報酬相關聯的獎懲系統，對實際付出且貢獻之員工確實加以獎勵，以加強其對組織之向心力。而為使員工滿足其自我實現之願望，公司應秉持用人唯才的理念，升遷力求

公正，以永續經營企業的心態經營中華電信公司，提高員工對公司價值觀及管理觀念之認同度，因應未來所面臨的衝擊，降低員工對民營化組織變革之抗拒。

六、不斷利用員工高度之努力承諾，靈活經營方式

依據本研究結果顯示，大部份之受測員並不認同準備轉業，工作態度也不會感到倦怠，故公司可利用員工高度之努力承諾，靈活調整組織結構，改善僵化而且缺乏彈性之營運管理方式，活化人力運用滿足顧客複雜之需求，達成省錢省力之經營績效，並以能力導向建構組織文化，加強驅動、引導組織成員為組織目標努力，達成組織願景，以適應動態多元多變的競爭環境。

七、落實企業體質轉換活動，適時調整經營策略和目標，以提升公司的競爭力

為充分掌握及追隨時代的脈動，公營事業政策方向與比重應機動隨著時代環境的改變而調整，若不適時調整，則不合時宜的政策目標必然會導致政策最後的失敗。公司在民營化過程中，所實施的企業體質轉換活動，應重視實質內涵，不應太過僵化或流於形式上的報表數字遊戲，力求發揮企業管理功能，加強服務及行銷，塑造「以客為尊」之組織文化。雖然我國電信事業經營實績一向良好，但面對電信市場開放後，能否績保佳績，實在很難預料，當前台汽、台鐵及中船的經營困境足為殷鑒，故電信事業應適時調整經營策略及體質，才能績保經營佳績。

八、發展多角化經營，追求事業永續經營

中華電信即將進入電信市場完全自由開放競爭時代，正面臨百年來最嚴酷的考驗，在生死交關存亡抉擇考量下，以多角化經營為最佳轉型模式。廣義的多角化經營，不論企業內部增加新業務(新事業開發)，企業外部成立子公司，關係企業或轉投資公司控股公司，均屬其範圍。公司可在完全不解僱員工的原則下達成大幅度裁減人員的目的，充份保障了員工權益，對事業永續生存

亦有其必要性。

本部份法源，已在民國九十年六月五日第一次股東大會上獲得確認，修改營業章程，可從事廠、地、屋之出租業務，及經營社區有線電視等，都是跨出電信本業，從事多角化經營的重要一大步。

九、發揚長通分公司組織文化，擴展到整個中華電信公司轄屬全體子公司

本研究指出，長通分公司台中營運處員工，以其本身經營前衛科技的行動電話、呼叫器、衛星通訊、長途電話等業務，面對電信市場開放後，民營電信業者的強力挑戰，蠶食市場，但猶有強烈民營化組織變革的認知，堅持本身自有的組織文化，強烈的努力承諾及留職承諾，在在顯示強烈的企圖心；這可以影響民國九十年六月以後開放的固定網路，國際電話及寬頻網際網路業務，其他分公司(如市內電話區分公司、國際分公司、數據分公司等)將面臨巨大的衝擊；可以本研究為例，加強電信組織文化的影響力，及早適應調整腳步，以面對巨變。

參、對中華電信產業工會的建議

一、發揮工會溝通橋樑功能，促使中華電信民營化目標圓滿達成。

由許多例子看來，公營事業民營化能否成功，工會扮演著舉足輕重的角色，以日本 NTT 及國內中鋼的經驗看來，工會的強勢運作與發揮功能是促成民營化成功的重要因素。就國內中鋼民營化例子，中鋼工會並不因會員對民營化政策有所質疑，而反對民營化，工會仍不斷為會員爭取利益，並動用內部優勢的資源而且結合外部力量，提出員工補償訴求，並成功的與事業單位共同抵抗外來財團的入侵，使得中鋼釋股作業空前成功，也取得中鋼員工對於公司未來經營的信任。故工會不僅應支持民營化，還應要求加速民營化的腳步，力求經營鬆綁，並全力爭取會員權利，保障全體會員之工作權及勞動條件，而這也將是民營化成功的關

鍵，及達成勞、資雙贏的境界。

二、繼續爭取會員權益

國營事業民營化已是世界性的潮流，也是政府的既定政策，民營化後工會組織雖可依相關法令持續運作，亦可依法申請罷工、集體請願等訴求活動，但從資源運用上，則須仰賴民營化後事業主的態度。事業主由於成本之考量，對相關權益、福利是否繼續維持，則有賴工會積極的運作及爭取，故民營化後工會對員工而言有其絕對的重要性。目前公營事業民營化法令規範的員工權益補償措施，還是不夠周延，若能從理性訴求的角度出發，談判成功的機率自然較大，如遇爭議事項，可循勞資爭議處理途徑研擬可行方案，確保員工在面臨中華電信開放民營後，尋求工作條件的有效改善及個人權益的適度維護。

三、發揮國營事業龍頭角色，領導其他國營事業工會。

中華電信員工三萬六千餘人，是國內最大企業體，也是最大的工會，事業單位經營績效為全國之冠，創造每年近三千億的營業額，舉足輕重，無一國內企業體可比擬，而代表員工的「中華電信產業工會」，更是全國性工會團體，如「全國總工會」及「全國產業總工會」兩大社團爭相爭取的對象。

民國九十年五月，會內兩派人馬為了爭取三席勞工董事名額，而在臨時會員代表大會上互毆，造成電信企業形象損失不少，祈盼工會領導幹部，站在榮譽的角度上，聯手一起爭取會員福利，也發揚工會龍頭的領導角色，發揮示範作用，做其他工會，如台汽、中船、台鐵等近將民營化的單位，一個好的榜樣，做一個真正的國營事業模範生。

肆、對員工的建議

一、調整並矯正公務員的心態

民營化後員工的心態必須調整，必須深刻體認到一場新的慘烈的電信事業版圖競爭態勢就要來臨，當公司受到種種老舊法規的束縛，而營運綁手綁腳，市場占有率日漸萎縮的狀況下，員工應摒棄舊觀念、舊習性，以及公務員的老大心態，積極配合公司各項業務之推動。也唯有企業主的事業有發展，員工的福利才有可能得到保持及增進。

二、全體凝聚共識，增加對組織的向心力

全體電信員工應該深切體認昔日電信獨占經營的時代已經被自由競爭市場所取代，電信民營化後，惟賴公司營運績效良好，個人才有生存發展的空間，也才能繼續擁有目前所擁有的保障權益。因此全體員工應該凝聚共識，共同發揮團隊精神，齊心合力為創造出公司最大的營運績效而努力，也唯有公司永續經營，個人工作才會有永恆的保障。換言之，中華電信未來事業成敗，有賴全體員工重新收心再整裝、再出發。

三、共同建立危機意識，培養第二專長並取得專業證照

為避免民營化後失業，電信員工應積極運用現有資源，多參加公司所舉辦之訓練，學習新觀念，新知識與新的工作技能，培養第二專長，並應積極參加職業訓練以取得專業證照，以為來日轉業執業準備，才能增加自己工作上的實力增進市場上的價值。

四、積極培養電信榮譽感，創造第二春

電信從業員工當初從學校畢業後，投入職場的第一選擇都是 - 電信，做一個驕傲的電信人，傲其親友家人，如今內外環境都已改變，但不變的是競業堅守本份的自己，面對大變局，唯有再積極境養團體榮譽感，努力從業，創造事業體及自己的第二春。

伍、後續研究之建議

就本研究不足之處提出後續研究者的研究對象、量表設計及研究方法三方面建議分述如下：

一、本研究係以中華電信長通分公司台中營運處員工為研究對象，後續研究者可以其他分公司(如數據分公司、國際分公司或未來成立的開發子公司或等)為研究對象，以比較各分公司之組織文化差異。

本研究係以中華電信長通分公司台中營運處員工於民營化前，對民營化組織變革及組織文化之認知及組織承諾情況，後續研究者亦可以針對長通分公司於民營化後，比較民營化前後之認知，及組織承諾情況。

二、量表設計方面

(一) 本研究問卷僅設計民營化組織變革認知及組織承諾二種量表，某些尚未測出之特質，恐怕會影響反應的變異，而且限制了研究的價值。因此，後續研究者在量表設計上可加上人格特質、主管領導風格、個人價值觀、家庭背景等測量變項，以減少測量的誤差存在。

(二) 有關組織承諾之研究，後續研究者可增加組織上已有的統計數據，作進一步的分析、解釋。如員工工作績效、缺勤率、離職率、流動率、怠工情況等，以配合其他電信統計要覽所蒐集到的次級資料加以分析、研判，以增加研究的準確度。

三、研究方法方面

本研究採用李克特四點尺度量表，並配合相關之統計方法作資料之分析，後續研究者可採用其他研究方法如「灰色理論」、「模糊理論」、「類神經網路」等理論之研究方法，並配合「最佳化理論」深入分析，找出最佳之員工屬性，提供管理者作為管理上之參考，以使研究結果更具意義，尤其是我國國營事業民營化，方興未艾，腳步一刻也不能停留，正確的研究也可提供其他許多國營企業民營化決策參考，增進國家、社會從業員工利益。

問 卷

長通台中處的工作伙伴：你好！

這是一份學術性的碩士論文問卷，目的在瞭解您對中華電信民營化前的看法，本問卷採不計名方式，請安心作答。

研究結果僅供學術研究及決策參考，敬祝

打拚成功 業績長紅

東海大學公共事務碩士在職專

班

指導教授：史美強博士

研 究 生：張萬坤 G 895059

聯絡電話：(04)2344-2876

0932-523499

一、中華電信民營化組織變革，你認為：(請在 內打「√」
請選擇一個答案)。

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

1. 我覺得民營化後，可以提高公司競爭力經營效率會提高 . . .
2. 我認為電信事業有生存競爭的危機，公司必須民營化才能繼續保持高獲利
3. 我認為公司必須加速民營化變革，否則可能面臨營運危機
4. 我認為民營化是提高員工生產力的良好途徑

- | | | | | |
|---|----|---|----|-----|
| 5. 因應國際化、自由化、民營的衝擊，我認為公司應儘速改為民營 | 非常 | 同 | 不 | 非常 |
| 6. 我覺得民營化後、人事、會計及採購制度會更具彈性及效率 | 同意 | 意 | 同意 | 不同意 |
| 7. 我覺得民營化後，我的才能與潛力將更能發揮 | | | | |
| 8. 我覺得民營化後，可以淘汰無效率的冗員 | | | | |
| 9. 我認為只要員工權益能夠獲得合理補償，會全力支持配合民營化政策 | | | | |
| 10. 我擔心民營化後，薪資、福利會比現在差 | | | | |
| 11. 我擔心民營化後，會有被解僱的可能 | | | | |
| 12. 我擔心民營化後，會喪失公務員身份，工作權無保障 | | | | |
| 13. 我擔心民營化後，工作地點及性質會有所變動 | | | | |
| 14. 我擔心民營化後，人員會精簡，工作量會增加 | | | | |
| 15. 我擔心民營化後，公司會淪為「財團化」或「黨營化」. | | | | |
| 16. 民營化過程，公司與工會缺乏良好的溝通協調 | | | | |
| 17. 民營化過程，員工權益補償金的認定，公司與工會並無 | | | | |

- 取得共識
18. 我覺得民營化政策完全是政府主管機關與公司高層主管
的決定
19. 民營化過程，政府(交通部)和公司會重視員工權益的
補償作業
20. 民營化過程，政府(交通部)和公司會重視及保障員工
權益
21. 我認為民營化前，公司會重視離職員工的轉業輔導
22. 我認為民營化的改制方案，會有周延的前置作業規劃

非常 同意	同 意	不 同 意	非常 不同 意
----------	--------	-------------	---------------

二、請就您目前工作的情況，就您的看法在 內「√」選一個答案。

1. 我以身為公司的一員為榮
2. 我願意為提昇公司形象而努力
3. 不管外在環境如何變遷，我願為公司服務
4. 我常對朋友說，我喜歡我的工作環境
5. 在這家公司工作，我能充分發揮自己的能力
6. 能為公司的永續經營盡一份心力是我最大的願望
7. 我會在工作上尋求創新，提高工作績效
8. 我願為完成上司交辦的工作而付出時間與心力

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

王文中，《統計學與 EXCEL 資料分析之實習應用》。台北：博碩，民 88。

王保進，《視窗版 SPSS 與行為科學研究》。台北：松崗，民 88。

交通部電信總局主編，《電信白皮書》，民 83。

_____，《電信白皮書》，民 84。

江岷欽，《組織分析》。台北：五南，民 82。

江玲譯，Deal, T.E. and Kennedy, A.A. 原著，《塑造企業文化：企業傑出的動力》(Corporate Culture. 1984)。台北：經濟與生活，民 73。

何文榮、黃君葆譯，Robbins, S.P. 原著，《今日管理》(Managing Today, 1998)。台北：新陸，民 88。

吳定，《組織發展理論與技術》。台北：天一，民 85。

吳明隆，《SPSS 統計應用與實務》。台北：松崗，民 89。

吳秉恩，《組織行為學》。台北：華泰，民 85。

李茂興、李幕華、林宗鴻譯，Robbins, S. P. 原著，《組織行為精華版》(Essentials of Organizational Behavior)。台北：楊智，民 85，頁 275-276。

周文賢，吳金潮，《碩士論文 撰寫方法》。台北：華泰，民 85。

林清山，《多變項分析統計方法 - 社會及行為科學研究適用》。台北：東華，民 80。

姜占魁，《行政學》。台北：五南，民 85。

徐聯恩，《企業變革系列研究》。台北：華泰，民 85。

許士軍，《管理學》。台北：東華，民 89。

- 許禎元，《政治研究方法與統計-SPSS for Windows 的實例操作》。
台北：五南，民 86。
- 陳正昌、程炳林，《SPSS、SAS、BMDP 統計軟體在多變量統計上的
應用》。台北：五南，民 83。
- 陳炳富與范秀成譯，Pierce, Jon L. and Newstrom, John W., 原
著《經理人寶典：當代管理觀點精萃》(The Managers Bookshelf :
A Mosaic of Contemporary Views)。台北：五南。
- 陳景堂，《統計分析：SPSS for Windows 入門與應用》。台北：儒
林，民 87。
- 創意力編譯組譯，Graham, H.T. and Bennett, R, 原著，《人力資
源管理(一)》(Human Resource Management., 1992)。台北：
創意力，民 84，頁 221-222。
- 詹中原，《民營化政策 - 公共行政理論與實務之分析》。台北：五
南，民 83。
- 潘文章，《行為管理 - 觀念、行為、績效》。台北：民 83，頁 329。
- 鄭惟厚譯，《統計，讓數字說話》。台北：天下，民 88。
- 盧瑞陽，《組織行為 - 管理與心理導向》。台北：華泰，民 82。
- 謝安田，《企業管理》。台北：五南，民 71，頁 218-222。
- 謝長宏，《管理新論》。中興管理顧問公司，台北，民 78。

二、期刊

- 中華電信，《公開說明書》，民 89。
- 毛治國，讓中華電信成為投資人，客戶與員工的價值創造者，《中
華電信》，第 35 卷，第 1 期，民 90，頁 2-9。
- 王良行，上海貿易事件的數量分析，《興大歷史學報》，第 6 期，
民 85.6，頁 1-6。
- 江丙坤，我國公營事業民營化之回顧與展望，《主計月報》，第

- 84 卷，第 3 期，民 86，頁 18-22。
- 吳知賢，組織文化剖析，《研考雙月刊》，第 18 卷，第 2 期，民 83，頁 45-60。
- 吳崇權，公營事業移轉民營股權轉讓方式，《財稅研究》，第 25 卷，第 3 期，民 82。
- 吳壁如，教育歷程中家長參與學校教育之研究，《國教學報》，第 10 期，民 87.9，頁 34-36。
- 李慰遲，民營化探源，《公營事業民營化快訊》，第 3 期，中山大學國有企業經營管理研究室，高雄，民 84，頁 230。
- 徐士堯，區段徵收後土地分配之探討，《人與地》，第 138 期，民 84.6，頁 18。
- 高孔廉，評「公營事業民營化策略探討文集」，《中華民國管理科學學會》，民 78，頁 7-22。
- 陳明裕，公營事業移轉民營員工之調適與因應，《公營事業民營化快訊》，第 5 期，民 84.5，頁 1-4。
- 陳金貴，政府再造與公共職責的探討，《考銓》，第 18 卷，民 88.4，頁 58-61。
- 陳慧芬，組織文化的意義與功能，《台中師院學報》，第 12 期，民 87，頁 1-21。
- 黃昌宏，員工面臨組織變革行為模式之研究：以台北航空貨運站民營化個案為例，《中國行政》，第 68 期，民 89.8，頁 49-70。
- 楊寶發，《公營事業民營化論叢》，台灣省政府經濟建設委員會，民 82。
- 蘇佩玲，論組織文化之範圍，《彰銀資料》，第 45 卷，第 7 期，民 85.7，頁 10。

三、論文

- 丁虹，企業文化與組織承諾之關係研究，博士論文，國立政治大學企業管理研究所，民 76，頁 28。
- 何炳賢，國營事業民營化留用員工工作態度之探討 - 中石化公司實證研究，碩士論文，國立中山大學企業管理研究所，民 84。
- 吳焰修，組織文化之研究 - 理論與應用之探討，碩士論文，政大公共行政研究所，民 76。
- 呂世模，中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究 - 以長途及行動通信分公司為例，碩士論文，交通大學經營管理研究所，民 89.1。
- 呂紀嘉，中外銀行員工個人特性、工作特性、工作經驗與組織承諾之關係，碩士論文，國立政治大學，民 71，頁 158-165。
- 李漢盈，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，碩士論文，政大公共行政研究所，民 83.1。
- 杜新偉，組織變革中員工反應態度的調查研究 - 以中華電信公司民營化變革為例，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 89。
- 柯惠玲，個人特質事業發展與組織承諾關係之研究，博士論文，國立政治大學企業管理研究所，民 83。
- 柯際雲，企業員工個人特性、及其知覺之之工作持性與領導型態對組織承諾的影響，碩士論文，國立中興大學企業管理研究所，民 84。
- 徐敏莉，中華電信員工對民營化變革的態度與組織承諾之關聯性研究 - 以中區分公司為例，碩士論文，朝陽科技大學企業管理研究所，民 90.1。
- 曹育誌，工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究，碩士論文，文化大學國際企業管理研究所，民 86。
- 陳同柏，組織變革中員工態度之研究-以中油公司民營化變革為例，碩士論文，國立中興大學企業管理研究所，民 85。

- 陸鵬程，大台北地區加油站員工工作滿足及組織承諾之探討，碩士論文，政大企研所，民 70，頁 18。
- 黃秀霜，教育行政人員成就動機、工作特性與組織承諾之相關研究，碩士論文，國立政治大學教育研究所，民 75，頁 112。
- 黃宛莉，人力資源管理對組織承諾工作滿足關係之研究-以銀行業為例，碩士論文，東吳大學企業管理研究所，民 85。
- 黃昌宏，員工面臨民營化變革之態度分析 - 以航空貨運集散站開放民營為例，碩士論文，交通大學管理科學研究所，民 79。
- 黃開義，工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願的影響，碩士論文，中原大學機械工程研究所，民 73，頁 92。
- 黃穎隆，國營企業員工對組織變革的認知與支持因素之研究 - 以中國石油公司為例，碩士論文，中山大學企業管理研究所，民 87.7。
- 楊啟良，個人特質、組織氣候與組織承諾之研究，碩士論文，國立政治大學企業管理研究所，民 71，頁 97。
- 楊靜芳，員工對民營化變革之態度分析 - 以中國石油股份有限公司為例，碩士論文，東海大學企業管理研究所，民 83。
- 廖年欣，組織文化，領導行為與員工工作態度間關係之實証研究 - 台灣某一商業銀行之個案研究，碩士論文，朝陽科技大學工業工程與管理系，民 89.6。
- 蔡調舜，中華電信組織變革與員工態度之研究，碩士論文，國立台灣科技大學管理技術研究所，民 87。
- 鄭伯壘，領導行為研究：領導方式、情境因素及人格屬性對工作滿足感的影響，碩士論文，國立台灣大學心理研究所，民 79 年。
- 鄭得臣，領導型態、角色壓力。核心生活興趣與組織承諾的關係，碩士論文，國立政治大學心理研究所，民 74，頁

123-134。

鄭竣文，企業文化、管理風格、經營策略及經營績效之關係研究
-以台灣及大陸兩地之中美日企業為例，碩士論文，國立成功大學企業管理研究所，民 84。

貳、西文部份

() Books

Baler, R. J, *Administrative Theory and Public Administration*. London: Hutchinson University Library,1984.

Cook, T. D, *Quasi-experimentation: Design and Analysis Issues for Social Research in Field Settings*. Boston: Houghton Mifflin,1989.

Cummings, Thomas G, and Huse E.F, *Organization Development and Change* SC : Paul,Minn,West,1989,P.53.

Etzioni, Amitai, “*Organizational Control Structure.*” *Hanbook of Organizations*. New York: Garland Publishing Inc.1997.

Gordon, J. R., *A Diagnostic : Approach to Organizational Behavior* Boston : Allyn and Bacon Inc., 1983.

Hall, D T, *Career in Organizational Calif* : Goodyear Publishing Company Inc, 1976.

_____ *Organizational Climentes and Career* New York : Seminar Press,1984.

Hodge , B.J, and Johnson H.J, *Management and Organizational Behavior, A Multidimensional Approach*. New York : John Wiley & Sons,1970 , pp.432-433.

Ivancevich, John M, “*The Performance to Satisfaction Relationship: A Causal Analysis of Stimulating and Nonstimulating Jobs,*”*Organizational Behavior and Human Performance*,WA: Martin Press,December,1979, pp.350-365.

Joseph RF. and Rolph Randall , *Multivariate Data and Analysis with Reading*. CA : Mac Millan Publishing Company , 1987,P112.

Leavitt , Harold J , “*Applied Organization Change in Industrial*”.*In*

- J.G. March(eds.)Handbook of Organizatio* .Chicago : Rand McNally , 1976, pp.144-167.
- Lee, Yuan-Duen, *A study of the relationship between communication and job satisfacion among faculty at the junior college of technology in the Republic of China* , Doctoral Dissertation, Drake University, Des Moines, Iowa, 1989,p.89.
- Lippitt , R. Watson, J, & Wesley B, *Dynamics of Planned Change*.New York : Harcourt , Brace and World , Inc. 1958, pp.129-143.
- Mowday , Richard T, Porter Lyman W. and Steers Richard M, *Employee-Organization Linkage*, New York : Academic Press, 1982,p.30.
- Otte , F. L, “*Organizational Career Develpoment : State of the Practice*”.LA : ASTD Press,1983.
- Ouchi, W, *Theory Z Reading*. MA:Addison-Wesley.1981.
- Pace, R. Wayne, *Organizational Communication: Foundations for Human Resource Development*. Englewood Cliffs, NJ:Pentice Hall Inc.1983.
- Pascale, R. T, and A. G. Athos, *Zen and the Art of management*. New York: Warner Communication S. 1981.
- Paul Cook, L. M. Kendall and C. L. Hulin, *The Mea-Surement of Satisffaction in work and Retirement*. Chicago : Rand McNally, 1969, PP.201-208.
- Richard, M. Steer and Lyman W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, McGraw-MoblevHill,1979 , p.304.
- Robbins , S. P, *Organizational Theory*. New Jersey : Prentice-Hall Inc. Englewood Cliff,1993.
- _____ *Organizational Behavior*. New Jersey : Prentice Hall Inc.

- Englewood Cliffs ,1993.
- Savas, E. S, *Prvatizing the Public Sector: How to Shrink Government*.
NJ: Chatham-House,1985.
- _____ *Privatization : The Key to Better Government*.CT : Chatham
House Publishers Inc.1987.
- Schein,Edgar, *Organizational psychology*.Englewood Cliffs , NJ :
Prentice-Hall , 1985.

()Periodicals

- Angle, H.L,and Perry J.M,An Empirical Assessment organizational
Commitment and organizational Effectiveness, *Administrative
Science Quarterly*, Vol. 26, No. 7, 1981, pp.1-14.
- Ascher, William, "The Evolution of Policy Sciences," *Journal of
Policy Analysis and Management*, Vol. 5, No. 2, 1986,
pp.365-389.
- Brown , Michael E , "Identifiacion and Some Conditions of
Organizational Involment", *Administrative Science Quarterly*,
Vol. 14,No. 2, 1969 , pp346-355.
- Buchanan, B. "Building Organizational Commitment: the
Socialization of Managers in Work
Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No.
14, 1974, pp.533-546.
- Davis, G. A, "Instruments Useful in Greative Behavior and Creative
Talent," *Journal of Greative Behavior*, Vol.5, Third Quarter,
1985 pp.162-165.
- Ettile, J.E, and Reza , E.M, "Organizational Integration and Process
Innovation", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No.
4,1992 , pp.795-827.

- Gibb, J.R, "Defensive Communication." *The Journal of Communication*, March, 1996, pp. 141-148.
- Hof, Robert T, "Contemporary American Management," *Business Perspectives*, Vol. 3, No. 4, Winter, 1990, pp. 211-218.
- Hrebiniak, L. G, and Alutto J. A, "Personal and Role-Rated Factors in the Development of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 16, 1972, pp. 555-573.
- Kanter, R.M, "Commitment and Social Organization : A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 10, 1948, p.499.
- Kotter, J.P, and Schlesinger L.A, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 21, 1979, pp.106-144.
- Lewin, Kurt, "Forces Behind Food Habits and Methods of Change", *Bulletion of the National Research Council* Vol. 108, No. 41, 1947, pp.35-65.
- Morris, J.H, and Sherman J.D, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 4, 1981, pp.512-526.
- Poter, L.M, R.M, Steers, R.T, Mowday, and P.V Boulian, "Organizational commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 17, 1974, pp.603-609.
- Randall, Donna M, "Commitment and the Organization : The Organization Man Revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 3 1987, pp.462.
- Reichers, A. E, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*,

- Vol. 10, No. 3, 1985, pp.456-476.
- Robert D, "Research and Practice In Performance Appraisal : Evaluating employee performance in America's largest companies ", *SAM Aadvanced Mmanagement Journal*, Vol. 59, No. 2, Spring , 1994, pp.28-34.
- Sheldon, M.E., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 8, 1971, p143.
- Steers, R.M, "Antecedents and Outcomes of Organization Commitement", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 11, 1977, pp.46-56.
- Stevens J. M. Beyer, and M. T. Trice, "Assesing Personal, Role, and Organizatonal Predictor of Mangerial Commitment", *Aeademy of Management Journal* , Vol.21,No.4, 1978, pp.380-396.