

# 公營銀行民營化後員工認知態度之研究

## —以台中地區三商銀為例

### 摘要

為因應世界潮流，提升企業競爭能力，政府積極推動民營化政策，行政院於 1989 年 7 月 25 日成立「公營事業民營化推動小組」，積極推動民營化措施，隨即在同年 11 月決定了第一波開放民營之二十二家公營事業(這其中包括三商銀在內)。民營化後企業必須採行許多的因應策略，而這也造成企業在內部結構、制度及政策等方面必須做相對應的改變，而員工的工作條件及工作保障也會受到威脅，進而影響員工日後的生活秩序及工作態度，在民營化的過程中，員工的支持與否則成為了推動民營化是否成功的重要關鍵因素，因此企業決策者若能在制定民營化計劃中多站在員工的立場來考量的話，將能減低員工抗拒行為的產生和增加民營化的成功率，故企業決策者不得不重視其重要性。

本研究係以台中地區三商銀從業人員為研究對象，探討民營化後員工之認知態度，利用問卷調查方式並藉由統計分析中的單因子變異數分析、Scheffe 多重比較分析來進行研究，以提供有關單位及未來研究之參考，研究結果顯示：

1.就整體三商銀而言，除了教育程度與職位兩變數外，其餘皆無顯著差異。在心理壓力方面，大學學歷之員工認知程度最高；在提昇競爭力方面，領組至科長之員工認為民營化後會提昇競爭力之程度最高。

2.在不同銀行別方面，華南銀行僅在不同教育程度之員工對「心理壓力」構面有顯著差異，其大學學歷之員工對心理壓力之認知程度最高。而彰化銀行亦僅在不同職位之員工對「提昇競爭力」構面有顯著差異，其職位在領組至科長之員工認為民營化後會提昇競爭力之程度最高。至於第一銀行，在年齡別及婚姻別兩項目上對「提昇競爭力」構面之認知上有顯著差異，以年齡在 36 至 45 歲、已婚之員工對民營化後可提升競爭力之認知程度較高。另教育程度別及服務年資別兩項目在「心理壓力」構面之認知上有顯著差異，以高中高職學歷之員工、服務年資在 11~20 年之員工較高。

關鍵字：民營化、組織變革、員工認知態度

姓名：吳明哲

通訊地址：中市西屯區 407 僑光路 100 號

聯絡電話：0910987729      04-27016855-2154

E-MAIL：wu1010@webmail.ocit.edu.tw

任職：僑光技術學院金融風險管理系講師且為國立中興大學應用經濟系博士班學生。

# 壹、前言

民營化運動(privatization movement)興起於 1970 年代末期，如英國柴契爾政府從 1979 年起為減輕政府財政負擔，大力鼓吹自由競爭理念，積極推行減少政府干預、發揮市場機能的經濟政策、自由化、民營化逐成為其施政重點；同期，美國雷根總統在 1980 年後期，認為競爭可引發創造力，提高產品服務品質，而政府責任是鼓勵競爭、提供競爭環境，並制定遊戲規則，並非由政府獨自經營，因此民營化乃蔚為國際潮流。為因應世界潮流，提升企業競爭能力，政府積極推動民營化政策，行政院於 1989 年 7 月 25 日成立「公營事業民營化推動小組」，積極推動民營化措施，隨即在同年 11 月決定了第一波開放民營之二十二家公營事業(這其中包括三商銀在內)。在政府極力推動民營化政策的同時，市場亦處於開放競爭的局面下，公營企業要如何求取變革成功和永續經營，就成為相當重要的課題。

民營化後企業必須採行許多的因應政策，而這也造成企業在內部結構、制度及政策等方面必須做相對應的改變，而員工的工作條件及工作保障相對也會受到威脅，進而影響員工日後的生活秩序及工作態度，在民營化的過程中，員工的支持與否則成為了推動民營化是否成功的重要關鍵因素，因此企業決策者若能在制定民營化計劃中多站在員工的立場來考量的話，將能減低員工抗拒行為的產生和增加民營化的成功率，故企業決策者不得不重視其重要性。

公營銀行民營化視為組織中的一大變革，在 1990 年開放民營銀行設立之前，台灣地區的金融體系一直以公營銀行為主，華南、彰化和第一銀行(合稱三商銀)在民營化前一直視為我國七大公營行庫之一，但為因應民營化的潮流，於 1998 年初正式改制為民營化銀行。1999 年 1 月 3 日，彰化銀行透過官股釋出的程序，正式完成民營化，同年 1 月 22 日華銀、一銀也陸續完成民營化。民營化首要面臨的是員工的反對壓力和員工極力要求的福利措施，其包括「工作權益保障」、「更佳之優惠資遣條件」及「以更低價購買股票」等各類訴求，而這也是構成民營化的主要障礙因素之一，更是影響民營化成敗的關鍵所在。根據賴光二(2001)之研究指出民營化的阻力包括員工的抗爭、產業工會帶頭反對、民營化政策目標界定之偏失、民意機關阻撓、民營化作業無自主性和財團化迷思等。由此可看出推行民營化政策除員工的因素外還包括了許多外在因素，因此，如何解決這些障礙實為推行民營化的一項考驗。三商銀由公營銀行轉為民營銀行後已近 5 年，員工之認知及所持的態度為何？為本研究所欲探討的重點所在。因此本研究之主要目的有下列幾項：

1. 瞭解目前三商銀員工之背景資訊。
2. 瞭解三商銀民營化後員工之認知態度。
3. 探討不同員工屬性對民營化後之態度是否有差異？
4. 探討不同銀行之員工屬性對民營化後之態度是否有差異？

5. 提供國內未來公營銀行在研商民營化時，有關員工對民營化反應資訊，以作為擬定民營化之參考。

## 貳、文獻探討

### 一、民營化(privatization)

有關公營事業民營化之探討，首先我們針對其定義說明之，依「公營事業移轉民營條例」第二條規定，所謂公營事業，係指下列各項事業：1.各級政府獨資或合營之事業；2.依事業組織法之規定，由政府與人民合資經營之事業；3.依公司法之規定，由政府與人民合資經營而政府資本超過百分之五十的事業。可知公營事業之資本並非全數為政府所有。

在民營化方面，「民營化」係指公營事業移轉民營。廣義而言，係指在總體經濟活動中，民營事業所占的比重提高，即為民營化。狹義的定義，則將民營化視為將公營事業的所有權與經營權做不同組合移轉至民間企業，大致可分三種基本的類型：1.是所有權與經營權一併移轉；2.是經營權移轉，但政府仍擁有所有權，稱為公有民營，常見的是外包或委託經營；3.是所有權已移轉，但政府仍握有經營權。

吳融枚(1996)認為公營事業民營化興起之主要原因，不外是公營事業因缺少競爭，以致於經營效率低落，故希望藉由民營化之運作，使資源之分配更趨合理，並導入自由競爭之觀念，從而提高公營事業之經營效率。

至於民營化之目的就過去之文獻可歸納出有下列數點：1.增進事業經營自主權，以提高其經營績效；2.籌措公共建設財源，加速公共投資，藉以提昇生活品質；3.吸收市場過剩游資，紓解通貨膨脹壓力；4.增加資本市場籌碼，擴大資本市場規模以健全資本市場之發展；5.提高員工士氣及向心力，並消弭勞資對立現象；6.消費者權益獲得保障；7.符合民意期待；8.改善政府財政；9.鼓勵國際競爭。

黃昌宏(2000)公營事業民營化不僅是一項重大之組織變革，對於公營事業員工而言，更是一大衝擊，因為原具有保障之公務員身份，將在民營化後面臨到許多不確定性，故員工抗拒民營化之問題，也就成為政府單位推動民營化之最大阻力。而有關民營化員工之研究方面，吉慈音(1994)主張應訂定具體的「員工權益補償計畫」以排除員工阻力，擬具「公營銀行與行員共同因應民營化計畫」以建立生命共同體之整體觀；蔡明宏(1998)以三商銀民營化後勞動相關制度對員工之影響作探討，發現員工對於民營化後之各項勞動相關制度之滿意度是介於「普通」和「不滿意」之間，認為除了退休制度以外，皆較公營時期差；聞君予(1998)以三商銀民營化變革為例，研究結果顯示領導型態於不同銀行別皆會影響組織變革之認知程度，其交互作用亦顯著，另三家銀行員工在面對民營化組織變革時，不論在技術變化、人員變化及結構變化認知程度之高低，對其抗拒變革之相關程度均不高，另華南銀行及彰化銀行員工之抗拒程度皆較第一銀行為低。至於公營銀行民營化前後之經營績效比較方面，王建鈞(2002)利用 Wilcoxon rank sum test 檢定發

現，民營化後確實可提升競爭力及證實民營化為正確方向，但利用 Malmequist TFP Index 探討發現，民營化之公營銀行其生產效率無法持續成長，表現不如預期，有待進一步調整民營化政策；陳秀滿(2002)則針對中國農民銀行與交通銀行民營化之雙個案作一分析，發現公營銀行民營化與提昇經營績效效果並不明確，亦即其可能之問題是具有終端性的，民營化只是提昇銀行經營績效之手段之一，但非全部。

## 二、組織變革(organizational development)

變革(turnaround)的定義因研究主題的不同而有所差異，今依過去有關組織變革定義之文獻彙整如表 2-1 所示。任何組織變革必然會牽涉到人的因素，而員工的支持與否及其對變革所抱持的態度，將成為組織變革成功與否的重要關鍵。許士軍(1993)主張任何改變計畫將遭遇的反應，有三種可能性：一是積極的支持，這對改變計畫的推行最為有利；一是中立的觀望態度，因為成員們還不能決定改變對於組織及自己的影響如何；另外為抗拒，為一般討論最多的。員工面對組織變革的態度會因個人背景、組織特性等因素而有所不同，但員工的態度確是變革成功與否的關鍵所在。

另在討論組織變革時，Tunstall(1985)認為一定要把組織發展的技術與策略管理一起討論，換句話說，組織的政策制定者必須採取可能的策略，來改變或重新塑造組織文化；同時，Schein(1985)主張在組織變革時亦著手改變組織成員的個人行為，方可收取最大的效果。

Recardo(1991)認為組織變革是因應組織成員行為之改變所作的策略規劃與行動，因此，Ettlie 及 Reza(1992)主張變革是組織生命的本質，新的生產方式、新的處理程序及新的組織型態，以便因應激烈的競爭環境；Strebel(1992)及 Kotter(1995)根據組織變革理論，若是操之過急將造成組織成員之抗拒，進而造成組織變革之失敗，故在進行組織變革前宜審慎評估再進行。

表 2-1 學者對組織變革相關之定義整理表

學者	組織變革的定義
Leavitt(1976)	變革可經由組織結構、人員行為及科技工具等著手；其彼此間具有高度的依賴性，任一種變革都可能引起其它二項的變革。
謝安田(1992)	當組織受到外在環境的衝擊及配合內在環境的需要，而有計劃性的調整其內部若干狀況，進而達到組織生存與發展的目的之整個調整過程。
Ettlie & Reza (1992)	組織生命本質為變革，其以新的生產方式、處理程序及新的組織型態，來達到有效因應日趨競爭激烈的環境及提供顧客更好的服務。
許士軍(1993)	組織因受內、外在因素之影響，因此，任何組織任何時間皆處於改變中，當組織變革為非組織本身所能掌控時，為非規劃性變革；如為有意識或刻意時，則為規劃性變革。
Hellrigel & Slocum (1994)	組織變革含有二項相互關聯的目標：(1)使組織能適應外在環境的變遷 (2) 改變組織成員的行為。

資料來源：本研究整理。

### 三、員工態度

所謂「態度」一般視之為對這世界上之特定事物，藉由某種特定之方式有一種持久且一致之傾向。其組成因素可分成下列三種：

1. 認知態度(cognitive component)：代表某個體對於某個標的之認知和瞭解。
2. 情感因素(affective component)：代表某個體對於某個標的之感覺或偏好程度。
3. 行為因素(behavioral component)：反應購買意圖或者是行為的預期。

Silverman(1968)認為員工態度主要受到組織文化和社會規範所影響。而陳金貴(1976)主張人往往是選擇態度一致的事實，而捨棄與其態度相違背的事實；蘇伯顯(1978)依據心理學家研究指出，人類之行為受態度影響最大且對於同一事物，往往因態度不同而有不同的意義。Nadler(1981)當員工對民營化存有抗拒心理時，此種態度不是在短期內可以改變的，往往必須透過溝通、輔導，才能改變其態度。而抗拒之態度又是民營化成功與否之關鍵所在。就過去有關態度定義之文獻，茲將彙整成表 2-2 所示，綜合上述學者對態度的定義，丁祥興等(1989)歸納出態度有四種特性：1.態度是有特定的態度對象；2.態度是一種假設性的建構；3.態度是持久而不易改變的；4 態度與信念及行為意向關係密切。楊雨堯(2002)以中油公司石化事業部為例，研究發現不同教育程度之員工在民營化方案認知態度、工作壓力上有顯著差異；洪玉章(2003)以中華電信員工對民營化員工

權益保障措施及人力資源管理措施認知態度作研究，結果發現溝通情形與民營化員工權益保障措施及人力資源管理措施之認知態度存在顯著相關，前者項目，員工認為最重要的是工作權保障，而後者項目，員工認知態度最高的為訓練發展。

表 2-2 態度定義之彙整表

學者	年代	態度之定義
李美枝	(1980)	指個人對某種特定對象(涵蓋人、事、物、制度及代表實證事件的觀念等)所持有的評價感覺及行動傾向，它包含心理態度(Mental Attitude)及行為態度(Motor Attitude) 等雙重意義。
張春興	(1991)	指個人對人、事、物以及周圍世界，憑其認知及好惡所表現的一種相當持久一致的行為傾向。
盧瑞陽	(1993)	認為個人態度的形成，均歷經順從、認同、內化三階段，可視為個人受社會影響的三個層次。
Reitz	(1981)	認為態度是指對某種事務持續性的感性或行為傾向。
Hellrigel、Slocum & Woodman	(1994)	對某特定的人、群體、觀念或事物的一種持續相當久的感覺、信念和行為傾向。
Robbins	(2001)	是對人、事、物所抱持的正面或負面的評價，反映了個人對人、事、物的感受。

資料來源：本研究整理。

## 參、研究設計與研究方法

### 一、研究架構

本研究的目的是在於了解金融機構由公營轉民營化後員工認知態度的反應，以台中地區之三商銀員工為主，員工屬性為自變數，員工認知程度為依變數。根據變數之間關係，進而提出如圖 3-1 所示之研究架構。

(ANOVA—Scheffe)

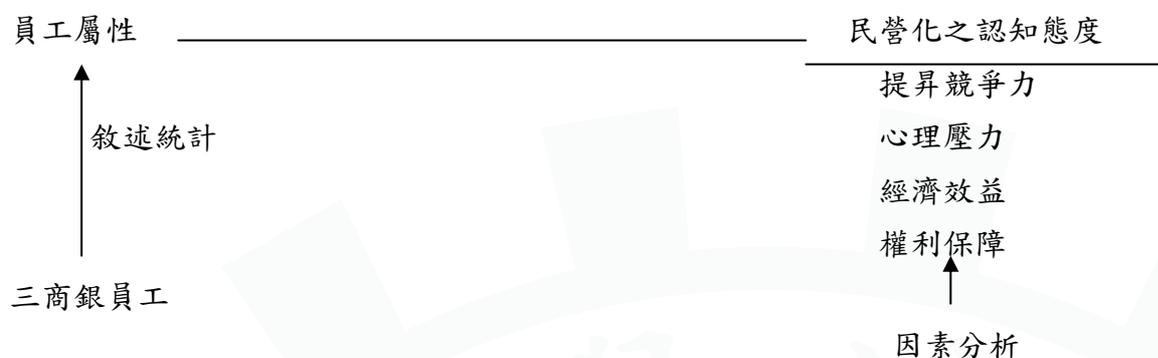


圖 3-1 研究架構

## 二、研究假設

根據本研究目的及架構，本研究將驗證下列假設：

- 假設 1-1：公營銀行民營化後員工性別不同，對其民營化後的認知態度各構面無顯著差異。
- 假設 1-2：公營銀行民營化後員工年齡狀況不同，對其民營化後的認知態度各構面無顯著差異。
- 假設 1-3：公營銀行民營化後員工婚姻狀況不同，對其民營化後的認知態度各構面無顯著差異。
- 假設 1-4：公營銀行民營化後員工教育程度不同，對其民營化後的認知態度各構面無顯著差異。
- 假設 1-5：公營銀行民營化後員工服務年資不同，對其民營化後的認知態度各構面無顯著差異。
- 假設 1-6：公營銀行民營化後員工職位不同，對其民營化後的認知態度各構面無顯著差異。
- 假設 1-7：公營銀行民營化後員工工作部門不同，對其民營化後的認知態度各構面無顯著差異。
- 假設 1-8：公營銀行民營化後員工工作地方不同，對其民營化後的認知態度各構面無顯著差異。

## 三、研究設計

### (一)研究對象

以台中地區三商銀包括第一銀行、彰化銀行及華南銀行從業人員為主要調查對象，共計 17 家。以親自訪談的方式發送問卷，並於一特定時間進行回收，藉以了解其公營銀行改制民營化後，員工心態的轉變及其認同接受程度。

### (二)問卷發放與回收

本研究於民國 91 年 11 月 6 日至 91 年 12 月 15 日止陸續共發出問卷 300 份，實際回收 201 份，扣除無效問卷 54 份，其餘為有效問卷 147 份，有效問卷回收率為 49%。問卷發放及回收情形如表 3-2 所示。

表 3-2 問卷發放及回收情形統計表

銀行名稱	分行名稱	發出問卷	回收問卷	回收率
彰化銀行	南屯分行	20 份	2 份	10%
	南台中分行	20 份	7 份	35%
	北台中分行	30 份	10 份	33.3%
	中港分行	5 份	2 份	40%
	清水分行	13 份	8 份	62%
	西屯分行	30 份	11 份	36.7%
	彰化分行	20 份	12 份	60%
華南商業銀行	南台中分行	30 份	13 份	43.3%
	台中港路分行	10 份	5 份	50%
	彰化分行	20 份	13 份	65%
	水湳分行	10 份	2 份	20%
	台中分行	20 份	17 份	85%
第一銀行	西螺分行	2 份	2 份	100%
	南台中分行	20 份	9 份	45%
	中港分行	20 份	16 份	80%
	北屯分行	10 份	6 份	60%
	彰化分行	20 份	12 份	60%
總計		300 份	147 份	49%

資料來源：本研究問卷調查。

### (三)樣本結構分析

以回收的 147 份問卷作資料的分析，其個人基本資料的分佈情形如表 3-3 所示：

- 1.銀行員工以女性居多數，佔了 65%。
- 2.年齡以 36-45 歲居多(43%)，26-35 歲次之(31%)，第三多為 46~55 歲(21%)，第四為 25 歲以下(3%)，最少的則為 56 歲以上(2%)。
- 3.婚姻狀況，已婚者佔了 80%，未婚者佔了 20%。
- 4.教育程度以大專佔最多為 67%，其次為大學 19%，高中高職(含)以下為 12%，研究所以上的只有 2%。
- 5.服務年資部份，最多為 11-20 年(42%)，21-30 年佔 24%，6-10 年佔了 22%，5 年以下佔了 9%，最少的為 31 年以上佔了 3%。
- 6.職位方面，辦事員及以下為最多，佔了 62%，其次為領組至科長，佔了 25%，最後為襄理及以上為 13%。
- 7.服務部門以作業部門最多佔了 50%，其次為業務部門佔 42%，專業技術性部門佔了 5%，管理行政部門最少只佔了 3%。
- 8.工作地方則以縣市最多有 97%，鄉鎮只佔了 3%。

表 3-3 樣本基本資料

背景資料	選項	次數	百分比	累積百分比
性別	男	52	35%	35%
	女	95	65%	100%
年齡	25 歲以下	5	3%	3%
	26~35 歲	45	31%	34%
	36~45 歲	63	43%	77%
	46~55 歲	31	21%	98%
	56 歲以上	3	2%	100%
婚姻狀況	已婚	118	80%	80%
	未婚	29	20%	100%
教育程度	高中高職(含)以下	18	12%	12%
	大專	98	67%	79%
	大學	28	19%	98%
	研究所以上	3	2%	100%
服務年資	5 年以下	13	9%	9%
	6~10 年	32	22%	31%
	11~20 年	62	42%	73%
	21~30 年	36	24%	97%
	31 年以上	4	3%	100%
職位	辦事員及以下	91	62%	62%
	領組至科長	37	25%	87%
	襄理及以上	19	13%	100%
服務部門	管理行政部門	5	3%	3%
	業務部門	62	42%	46%
	作業部門	73	50%	95%
	專業技術性部門	7	5%	100%
工作地方	縣市	143	97%	97%
	鄉鎮	4	3%	100%

資料來源：本研究問卷調查。

#### (四)研究工具

本研究採問卷調查的方式作為研究的工具，問卷的內容主要參考國內外學者的觀點及配合本研究的目的，即公營金融機構民營化後的員工態度及認同感來編制設計，以李克特量表(Likert Scale)的五點尺度加以衡量，依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」給予順序 5、4、3、2、1 來劃分，反向題則反之。經過草擬、測試及修正等過程編制完成，其整體 Cronbach  $\alpha$  值達 0.7725，顯示其信度相當好，具有一致性與穩定性。

##### 1. 因素分析(Factor Analysis)

本研究在 19 題員工認知態度量表中，其因素分析萃取之方法則採用主成份分析法(Principal component analysis)，且運用 Kaiser 之最大變異法(Varimax)來作轉軸，而決策法則需構面之特徵值大於一，最後經由陡坡圖(scree plot)分析共得四個構面：提昇競爭力、心理壓力、經濟效率、及員工權益保障。其各構面之題號、因素負荷量、特徵值、解釋變異量、累積解釋變異量等整理成如表 3-4 所示：

表 3-4 三商銀民營化後員工認知態度因素分析之結果

構面	題號	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變量
提昇競爭力	3.在公司裡職位的升遷是靠能力不是靠關係	0.750	4.154	21.864	21.864
	14.公司能拔擢適當人才，安置適當職位	0.738			
	13.人員升遷制度，使工作更富有挑戰及變化	0.720			
	37.民營化後，公司所使用的機器設備和資訊系統效率提高	0.622			
	4.公司裡處處講求成本，事事談績效	0.596			
	26.主管會不與我們協商而自行行動(R)	0.549			
心理壓力	2.上司要求我的工作品質需達到一定水準	0.630	2.229	11.729	33.593
	34 我的主管會要求維持一定的績效標準	0.593			
	32 民營化後，公司致力於顧客第一，提升服務滿意度與時效性	0.546			
	16.我認為任何政策被犧牲的總是我們這群員工	0.504			
	7.公司業務競爭時，須符合監理監機關及法令之要求	0.414			
民營化後的經濟效益	6.公司經營風格過於保守，缺乏前瞻性眼光(R)	0.689	1.591	8.375	41.968
	24.公司人力、物力及財力等資源，一直沒有有效利用(R)	0.598			
	22.人員精簡，才能減輕公司過重的人事費用	0.344			
	5.公司現在的薪資和福利非常理想	0.317			
員工權益保障	8 在公司裡，員工隨時有被解雇的可能(R)	0.473	1.216	6.402	48.371
	17.公務員的退休撫卹比較有保障(R)	0.449			
	31.民營化後，部門間之溝通更融洽	0.448			
	15.公司民營化後工作時間加長(R)	0.393			

註：(R)代表反向題。

資料來源：本研究問卷調查。

## 2.各構面操作性定義

三商銀員工對民營化後之認知態度量表中各構面之定義如下：

- (1)提昇競爭力方面：指銀行員工認同銀行民營化後可提昇競爭力。
- (2)心理壓力方面：銀行員工對於民營化後所可能產生的心理壓力問題。
- (3)經濟效率方面：指銀行員工認同銀行民營化後可提升經濟效益。
- (4)員工權益保障方面：民營化後銀行員工所需面對工作保障的問題。

### (五)研究限制

本研究僅限於台中地區之三商銀員工。

## 肆、實證研究結果與分析

本單元依據研究假設與目的，以單因子變異數分析(One-way ANOVA)來檢定不同屬性員工及不同銀行之員工對公營銀行民營化之認知態度有無顯著差異，以驗證假設之真確性，若達顯著水準時，再以 Scheffe 多重比較法進一步就群組作兩兩差異之比較。

### 一、整體銀行不同屬性之員工

就研究結果得知，除了教育程度與職位兩變數外，其餘變數皆與四個構面無顯著差異，茲分述如下：

#### 1. 教育程度

由表 4-1 可知，不同教育程度之員工對「心理壓力」構面有顯著差異。以平均數而言，大學學歷之員工，對心理壓力之認知程度高於研究所以以上學歷之員工。並以 Scheffe 多重比較後發現大學程度之員工對「心理壓力」構面高於研究所程度之員工。原因應為研究所程度之員工在職場上相較於大學程度之員工工具優勢。

表 4-1 整體銀行之教育程度別在「心理壓力」構面之變異數分析

程度 構面	(1)高中高 職(含)以 下平均數	(2)專科 平均數	(3)大學 平均數	(4)研究所 (含)以上 平均數	F 值	P 值	Scheffe
心理 壓力	3.7222	3.5816	3.7913	3.4000	2.865	0.039*	(3)>(4)

P\* < 0.05, P\*\* < 0.01

#### 2. 職位

從表 4-2 顯示，不同職位之員工對「提昇競爭力」構面其 P 值小於 0.05 有顯著差異之現象。表示職位不同對公營銀行民營化後在「提昇競爭力」方面有

所不同。且經 Scheffe 多重比較後發現，職位在領組至科長之員工高於襄理及以上之員工。其可能原因，職位在領組至科長之員工對銀行體系及業務已逐入佳境，對於目前所面臨之問題較瞭解及工作衝勁較強，因而對民營化能使銀行本身產生競爭力之認知較強，但職位在襄理及以上之員工，已面臨退休之問題，因而對公營銀行民營化之未來較不關心。

表 4-2 整體銀行之職位別在「提昇競爭力」構面之變異數分析

職位 構面	(1) 辦事員 及以下 平均數	(2) 領組至 科長 平均數	(3) 襄理及 以上 平均數	F 值	P 值	Scheffe
提昇競爭力	3.2473	3.4815	2.9123	4.048	0.019*	(2)>(3)

P\* $<$ 0.05, P\*\* $<$ 0.01

## 二、個別銀行不同屬性之員工

在此我們將三家銀行之不同屬性員工對民營化後之認知態度，個別作一變異數分析，就研究結果資料分述如后：

### 1. 華南銀行

表 4-3 得知，不同教育程度之員工對「心理壓力」構面有顯著差異。以平均數而言，大學學歷之員工，對心理壓力之認知程度高於研究所以以上學歷之員工。並經 Scheffe 多重比較後發現，大學程度之員工對「心理壓力」構面高於高中高職(含)以下程度之員工。

表 4-3 華南銀行之教育程度別在「心理壓力」構面之變異數分析

教育程度 構面	(1) 高中 高職(含) 以下 平均數	(2) 專科 平均數	(3) 大學 平均數	(4) 研究 所(含) 以上 平均數	F 值	P 值	Scheffe
心理壓力	3.3667	3.5563	3.8750	3.5870	4.806	0.013*	(3)>(1)

P\* $<$ 0.05, P\*\* $<$ 0.01

### 2. 彰化銀行

由表 4-4 所示，不同職位之員工對「提昇競爭力」構面其 P 值小於 0.05 有顯著差異。表示職位不同對公營銀行民營化後在「提昇競爭力」方面有所不同。且經 Scheffe 多重比較後發現，職位在領組至科長之員工高於襄理及以上之員工。其可能原因，職位在領組至科長之員工對銀行體系及業務已逐入佳境，對

於目前所面臨之問題較瞭解及工作衝勁較強，因而對民營化能使銀行本身產生競爭力之認知較強，但職位在襄理及以上之員工，已面臨退休之問題，因而對公營銀行民營化之未來較不關心。

表 4-4 彰化銀行之職位別在「提昇競爭力」構面之變異數分析

職位 構面	(1)辦事員 及以下 平均數	(2)領組至 科長 平均數	(3)襄理及 以上 平均數	F 值	P 值	Scheffe
提昇競爭力	3.2546	3.5926	2.3889	4.950	0.011*	(2)>(3)

P\* $<$ 0.05, P\*\* $<$ 0.01

### 3. 第一銀行

#### (1)年齡

由表 4-5 可知，年齡層之不同在「提昇競爭力」構面其 P 值小於 0.05 有顯著差異之現象。顯示員工年齡差異對公營銀行民營化在「提昇競爭力」方面認知有所不同。且經 Scheffe 多重比較後發現，年齡在 36 至 45 歲之員工對民營化「提昇競爭力」之認知高於 25 歲以下之員工。

表 4-5 第一銀行之年齡別在「提昇競爭力」構面之變異數分析

年齡 構面	(1) 25 歲 以下 平均數	(2)26-35 歲 平均數	(3)36-45 歲 平均數	(4)46-55 歲 平均數	(5)55 歲 以上 平均數	F 值	P 值	Scheffe
提昇競爭力	3.1334	3.6125	3.8223	3.2273	3.5769	3.374	0.043*	(3)>(1)

P\* $<$ 0.05, P\*\* $<$ 0.01

#### (2)婚姻

從表 4-6 得知，不同婚姻狀況之員工對「提昇競爭力」構面其 P 值小於 0.01 有顯著差異之現象。以平均數而言，民營化在提昇競爭力之認知方面，已婚之員工高於未婚之員工。

表 4-6 第一銀行之婚姻別在「提昇競爭力」構面之變異數分析

婚姻 構面	已婚平均數	未婚平均數	F 值	P 值
提昇競爭力	3.3611	2.6667	10.111	0.003**

P\* $<$ 0.05, P\*\* $<$ 0.01

### (3)教育程度

從表 4-7 得知，不同教育程度之員工對「提昇競爭力」構面其 P 值小於 0.05 有顯著差異之現象。以平均數而言，民營化在心理壓力之認知方面，高中高職(含)以下學歷之員工高於研究所學歷之員工。並經 Scheffe 多重比較後發現，第一銀行之教育程度在高中高職(含)以下之員工對民營化「心理壓力」之認知高於研究所(含)以上之員工。原因應為高中高職之員工學歷較低在就業市場較研究所員工未具優勢，面臨心理壓力較大。

表 4-7 第一銀行之教育程度別在「心理壓力」構面之變異數分析

教育程度 構面	(1)高中高職(含)以下 平均數	(2)專科 平均數	(3)大學 平均數	(4)研究所(含)以上 平均數	F 值	P 值	Scheffe
提昇競爭力	3.6667	3.2238	3.5476	2.5417	3.357	0.027*	(1)>(4)

P\* $<$ 0.05, P\*\* $<$ 0.01

### (4)服務年資

由表 4-8 可知，不同服務年資之員工對「心理壓力」構面其 P 值小於 0.05 有顯著差異之現象。且經 Scheffe 多重比較後發現，服務年資在 11~20 年之員工較任職 6-10 年之員工高。原因應為年資在 11~20 年之員工年齡較大轉業或自行創業可能性較小，面臨心理壓力較大。

表 4-8 第一銀行之服務年資別在「心理壓力」構面之變異數分析

服務年資 構面	(1)5 年以下 平均數	(2)6~10 年 平均數	(3)11~20 年 平均數	(4)21~30 年 平均數	F 值	P 值	Scheffe
心理壓力	4.2000	3.6750	4.2286	3.8947	3.690	0.018*	(3)>(2)

P\* $<$ 0.05, P\*\* $<$ 0.01

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究主要是在探討公營銀行民營化後員工之認知態度程度，並以台中地區三商銀員工進行問卷調查，希望藉由實證研究結果，提供相關單位及未來研究之參考。綜合前述之研究結果，提出下列幾點結論：

1.就整體三商銀而言，除了教育程度與職位兩變數外，其餘變數皆與四個構面無顯著差異。在教育程度方面，大學學歷之員工，在民營化後對心理壓力之認知程度高於研究所以學歷之員工。另職位在領組至科長之員工認為民營化後會提昇競爭力之程度高於襄理及以上之員工。

2.在不同銀行別方面，華南銀行僅在不同教育程度之員工對「心理壓力」構面有顯著差異，其餘變數對四個構面皆無顯著差異，其大學學歷之員工，對心理壓力之認知程度高於研究所以學歷之員工。而彰化銀行亦僅在不同職位之員工對「提昇競爭力」構面有顯著差異，其餘變數對四個構面皆無顯著差異，其職位在領組至科長之員工認為民營化後會提昇競爭力之程度高於襄理及以上之員工。

3.第一銀行方面，在年齡別及婚姻別兩項目上對「提昇競爭力」構面之認知上有顯著差異，以年齡在 36 至 45 歲、已婚之員工對民營化後可提升競爭力之認知程度較高。另教育程度別及服務年資別兩項目在「心理壓力」構面之認知上有顯著差異，以高中高職學歷之員工、服務年資在 11~20 年之員工較高。

## 二、建議

### (一)就整體而言

1.因大學學歷之員工對民營化後之心理壓力認知程度較高，故建議對大學學歷之員工應適時提供心理輔導及鼓勵，以穩定員工之士氣，或落實輪調轉任制度以提高工作績效。

2.因職位在領組至科長之員工認為民營化後會提昇競爭力之程度最高，建議主管當局對此有潛力員工應加以鼓勵，以能留住優秀人才，提昇競爭力及績效。

### (二)就個別銀行而言

1.華南銀行方面，因大學學歷之員工對民營化後之心理壓力認知程度較高，故建議對大學學歷之員工應適時提供心理輔導及鼓勵，以穩定員工之士氣，或落實輪調轉任制度以提高工作績效。

2.彰化銀行方面，因職位在領組至科長之員工認為民營化後會提昇競爭力之程度最高，建議主管當局對此有潛力員工應加以鼓勵，以能留住優秀人才，提昇競爭力。

3.第一銀行方面，在「提昇競爭力」之認知方面，以年齡在 46 至 55 歲、已婚、員工對民營化後可提升競爭力之認知程度較高，建議主管當局對此有潛力員工應加以鼓勵，以能留住優秀人才，提昇競爭力。另在「心理壓力」之認知方面，高中高職學歷之員工、服務年資在 11~20 年之員工較高，故建議主管當局應對此之員工應適時提供心理輔導及鼓勵，以穩定員工之士氣。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 丁祥興、李美枝、陳皎眉(1989)，社會心理學，台北：國立空中大學。
2. 王建鈞(2002)，代理問題與經營效率關係之探討—以銀行民營化為例，國立中正大學財務金融研究所碩士論文。
3. 吉慈音(1994)，台灣公營銀行民營化之研究，國立台灣大學財務金融學研究所碩士論文。
4. 李美枝(1980)，社會心理學，台北：大洋出版社。
5. 吳萬益、林清河(2001)，企業研究方法，台北：華泰書局。
6. 吳融枚(1996)，公營事業員工對組織變革及市場導向之認知—以台灣省菸酒公賣局為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 洪玉章(2003)，中華電信員工對民營化員工權益保障措施及人力資源管理措施認知態度之研究—以中區分公司為例，朝陽大學企業管理研究所碩士論文。
8. 涂惠娟、羅榮司(2002)，銀行員工工作滿足感之研究—以台中地區為例，產業金融季刊，第 114 期，pp80-93。
9. 涂惠娟、羅榮司(2002)，銀行員工對合併政策了認知及態度之研究—以台中地區為例，產業金融季刊，第 116 期，pp61-73。
10. 陳金貴(1976)，組織變革中員工抗拒改革之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
11. 陳清淵、吳中峻、陳凱俐(2001)，基層農會員工面對信用部合併之態度探討—以宜蘭縣基層農會為例，農業推廣文彙，第 46 期，pp57-75。
12. 陳秀滿(2002)，公營事業民營化方案評估—中國農民銀行個案研究，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文。
13. 黃昌宏(2000)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為例，中國行政，第 68 期，pp19-70。
14. 郭常銘、郭旭峰(2002)，信用合作社被合併後員工工作行為之研究，產業金融季刊，第 116 期，pp74-98。
15. 楊雨堯(2002)，國營事業民營化與員工組織行為之間關係的研究—以中油公司石化事業部為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。
16. 許士軍(1993)，管理學，台北：東華書局。
17. 張春興(1991)，現代心理學，台北：東華書局。
18. 聞君子(1998)，領導型態、組織變革與抗拒之研究—以三商銀為例，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
19. 蔡明宏(1998)，三商銀民營化後勞動相關制度之研究，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
20. 賴光二(2002)，公營事業推動民營化之研究—以高雄銀行為例，國立中山大學管理學院高階經營碩士學程專班碩士論文。

- 21.盧瑞陽(1993)，組織行為學—管理心理導向，台北：華泰書局。
- 22.謝安田(1992)，企業管理，臺北：五南書局。
- 23.蘇伯顯(1978)，領導與組織，台北：國家出版社。

## 二、英文部分

- 1.Ettlie, J. E. & E. M. Reza,(1992) , “Organizational Integation and Process Innovation” , *Academy of Management Journal* , 35 (4) , pp795-827.
- 2.Hellrigel,D.,& Slocum, Jr. J.W.(1994) , *Management* , Addison-Wisley Publishing Co.
- 3.Leavitt, H. J.(1976) , *Applied Organization Change in Industry* , In J.G Marcheds Handbook of Organization , Chicago : Rand McNally , pp.144-167.
- 4.Kotter, John P.,(1995) , Text, cases, and readings on the management of organizational design and change , *Homewood ,IL ,Irwin.*
- 5.Nadler, D. A.(1981) , Management Organizational Change-A Integrative Perspective , *The Journal of Applied Behavior*, Vol.17, pp191-221.
- 6.Recardo, Ronald J.,(1991) , The What, Why and How of Change Management , *Manufacturing System* , 9(5) , pp52-58.
- 7.Reitz, H. J.(1981) , Behavior in Organization , Homewood, *Illinois: Richard D. Irwin, Inc,* pp196-197.
- 8.Robbins, S. P. (2001) , *Organizational Behavior* , 9th ed. , New Jersey : Prentice Hall.
- 9.Schein, E. H.(1985) , *Organizational Culture and Leadership* , San Francisco : Jossey-Bass.
- 10.Strebel, P,(1992) , *How Managers Exploit Radical Business Change* , Harvard Business School Press.
- 11.Silverman, D.(1968) , Formal Organization or Industrial Sociology: Toward a Social Action Analysis of Organization , *Sociology* , 2 , pp.221-223.
- 12.Tunstall , Brooke W.(1985) , *Disconnecting Parties :Managing the Bell System Break-up : An Inside View* .NY : Mc Graw-Hill.