



國立高雄應用科技大學
企業管理系
高階經營管理碩士在職專班
碩士論文

T 鐵路公司員工認知、組織溝通與績效之研究

**A Study on Employee Cognition、Organizational
Communication and Performance
of T Railway Company**

研究生：邱偉峰

指導教授：楊敏里 博士


中華民國 105 年 6 月

T 鐵路公司組織員工認知與溝通之研究

A Study on Employee cognition 、 Organizational Communication and Performance of T Railway Company

國立高雄應用科技大學
企業管理系高階經營管理碩士在職專班
碩士論文

研究生：邱偉峰
指導教授：楊敏里 博士



A Thesis
Submitted to
Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences
In Partial Fulfillment of Requirements
For the Degree of Master of Business Administration

June 2016
Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 105 年 6 月

T 鐵路公司員工認知、組織溝通與績效之研究

研 究 生：邱偉峰

指 導 教 授：楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系高階經營管理碩士在職專班

摘 要

多數企業在組織員工的認知與溝通上存在許多問題，雖然這些問題所導致的負面現象已有向上反映，但是許多企業的管理者卻不能正確認識問題的根源和本質。所以，重視組織溝通、採取有效措施改善組織溝通，是達成組織目標與創造良好績效的重要關鍵。

本研究選擇 T 公司組織內第一線員工人數佔最多的鐵路營運處員工做為主要研究對象，採用質性研究方法進行研究，訪談對象為低、中、高三階層共三名員工，而本研究在探討：一、組織員工的認知與工作態度對業務執行上之影響。二、組織訂定決策與目標時，低階員工與中、高階主管相互間的認知差距情形。三、組織溝通與企業整體績效表現的影響關係。

本研究結果顯示 T 公司低、中、高階員工存在許多認知差異，在既有的正式溝通平台上未達到雙向的溝通效果，且員工較無表達意見之意願。組織溝通的良窳與組織績效表現的優劣息息相關，良好的組織溝通能夠給企業帶來的不僅是資訊或訊息的順暢流通，更能夠為組織的決策、執行力與組織績效帶來正面的影響，這應該是值得企業各個階層的管理者重視且深思的一個課題。

關鍵字：認知、工作態度、組織溝通、組織績效

A Study on Employee cognition 、
Organizational Communication and Performance
of T Railway Company

Student: Wei-Feng Chiu

Advisor: Dr. Min-Li Yang

Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

ABSTRACT

Most firms have numerous problems in organizational employee cognition and communication. Despite their negative effects were reported to higher level management, business managers cannot realize the root and essence of these issues. Therefore, paying more attention to organizational communication and taking effective measures to improve organizational communication is an important key to achieving organizational goals and creating good performance.

This study selects the Railway Operating Division staff in T Company, which its scale of first-line employees is largest within the company, as main study targets. By using qualitative research to interview three employees representing low, medium, and high level managers, this study targets to investigate: (a) The effect of employee's cognition and work attitude on operation execution; (b) The cognitive difference between low, medium, and high level management in terms of organizational goal setting and decision making; (c) The correlation between organizational communication and overall performance of the firm.

Results of this study shows many cognitive differences between low, medium, and high level management, with ineffective communication in formal communicating platforms, accompanied by low willingness of employees to express

opinions. Effectiveness of organizational communication has a substantial impact on the organization's performance, good organizational communication not only can smoothen the flow of information or messages, but also have a positive effect on the organization's decision making, execution and performance, which is a matter worthy of attention and serious consideration to managers in each level of a firm.

Keyword : Cognition 、 Work Attitude 、 Organizational Communication 、
Organizational Performance.



第一章 緒論

T 鐵路公司在國內屬於獨佔事業，多數人普遍認為只要政府支持，公司營運狀況正常，營收與獲利應該穩定且豐厚；然而從公司成立至今，受制於國內政治、經濟、法規、合約面等因素影響，財務狀況始終不穩定，多次面臨破產的危機。因此，T 公司除了擬定財務改善計畫之外，也同步進行公司內部改革提升作業效率，更推出了多項創新的產品與促銷專案，期能開拓票箱以外之新的收入來源，以求平安度過財務危機。然而 T 公司員工在面臨組織內部改革與各部門業務內容調整的同時，員工的認知與工作態度對其業務執行有何影響，組織成員相互之間認知有何差異，組織內部溝通與績效的關係如何，這些都是值得探討的課題。本章共分四節來說明，以研究背景、研究動機、研究問題與目的、研究流程來進行探討。

第一節 研究背景

T 公司為全世界第一條以民間投資興建和營運(BOT)的高速鐵路公司，工程經費耗資達五千多億台幣，1997 年 9 月當時 T 公司的前身為「T 高鐵聯盟」，以「政府零出資」取得優先議約權，1998 年 7 月與交通部簽訂「台灣南北高速鐵路興建營運合約」，之後歷經 1998 年亞洲金融風暴，國內資金緊縮，T 公司籌措資金困難，同年 9 月 21 日又發生重創台灣的九二一大地震，交通部要求 T 公司檢討抗震規範，工期也因此延宕六個月。

由於資金籌措困難，2001 年交通部、經濟部、財政部為了推動高速鐵路此一重大建設，函請行政院開發基金、台糖、中鋼和各行庫投資 T 公司，認購約八十億元股票；2002 年 T 公司原始股東自有資金不足，發行五百億特別股，台銀等八大行庫共購進一百七十餘億元；2005 年 3 月 T 公司再度面臨資金不足窘境，又發行一百五十億特別股，至此 T 公司特別股股本達五百五十五億餘元，比例已高於普通股，資金結構呈現嚴重失衡情況。包括政府機關、公營事業機構及政府捐助之財團法人共投資高鐵達三百九十四億餘元。2007 年 1 月高

鐵通車後走過一段平靜的歲月，但好景不常，2009 年特別股股東紛紛向 T 公司要求贖回及支付利息，其中航發會、財團法人中國技術服務社(中技社)向 T 公司提告，要求 T 公司須支付特別股股息一案，經法院判決高鐵公司敗訴，面對特別股股東紛紛向 T 公司提告要求贖回的骨牌效應，當時估計 2015 年 1 月 T 公司將會破產(鍾道明，2013)。

T 公司的財務問題，除了當初預估運量過於樂觀之外，也錯估了特許期年限，僅僅三十五年的特許期年限造成每年須攤提超過一百億之折舊費用，每個月所獲得的盈餘幾乎全數拿去支付龐大利息、折舊、回饋金與特別股積欠利息；此外，整個公司財務問題還牽涉政治、經濟等外在環境複雜的因素。是故，在如此複雜的外在環境因素影響下，T 公司除了向高鐵路提出財務改善計畫，並繼續維持高品質服務以爭取全國人民的認同外，「開源」想盡各種方式增加營收，也是 T 公司迫切要做的一件事。

為了擷節成本並開發新的財源，T 公司自 2015 年初進行公司內部組織改革，將總公司營業處、公共事務室、行政部人力精簡化，多餘人力改調至站務部各車站，而原隸屬於各車站之機電人員亦依據其業務屬性改調入維修分處各基地。同時間，總公司高階主管亦要求營業處推出多項業務專案，不過在高階主管將決策及目標訂定後，第一線人員在心理層面以及實際作業執行面上出現了困難；首先，車站多出了賣便當的業務，原本列車上才有販售的高鐵便當開始於車站販售，販售便當的人員是票務站務員，由於這些人力是運用既有的車站人力，這讓車站原本就已吃緊的人力問題更是雪上加霜，站務員的加班工時也因此而增加；其次，為了協助營業處針對高鐵旅遊相關產品，如高鐵假期、各式團體票促銷案、校外教學等多項專案進行銷推廣，原本隸屬於公共事務室派駐在各車站的地方關係部專員併入站務部，因此車站多出業務專員這個職務和工作，至此，車站除原有的地方關係業務仍必須處理外，又多了行銷推廣業務，考量此業務有些車站無法以一人勝任，車站依站務部指示，從車站找尋有意願的站務員轉任業務專員，不過這些員工年資普遍不深且無相關經驗，在適

應新領域工作的同時，也面臨前所未有的壓力；再者，車站業務專員其組成係由原地方關係部較為資深之專員，搭配年資較淺之站務員合併而成，年資淺的員工在適應不良、缺乏成就感以及職務和職等始終未明之狀況下、既不像站務員又未被認定是營業處業務人員，後續接連出現了請調其他單位、辭職等現象，這些現象反映出組織成員的認知與內部溝通出現了一些問題，此為本研究之背景。



第二節 研究動機

T 公司的財務狀況受到外在環境多項因素影響，在與交通部簽訂高速鐵路興建合約時期，受到國際與國內政治、經濟因素影響，興建時期又遭遇地震，造成施工延宕，且頻頻遭遇環保團體抗爭，至營運期亦須面對同業競爭、媒體以放大鏡檢視等影響，T 公司為了免於破產走到由政府接收這條路，遂進行多項因應作為，如運量重新估算、申請特許期展延、向銀行團貸款借新還舊等財務改善計畫、組織變革、開發新產品等作為。

另一方面，T 公司的管理階層主管與第一線基層員工在既有的溝通機制與平台上產生認知上的差異，以致於策略性目標與績效表現出現明顯落差的情形。這些現象興起了研究者想要探究企業在面對外在環境不利的情況，在進行內部資源的調整與配置以及在推出新的政策時，員工面對公司之經營決策與目標有何不同的認知？員工的認知對業務執行上有何影響，組織內部的溝通與績效的關係為何，此為本研究之動機。研究動機整理如圖 1-2-1 所示。

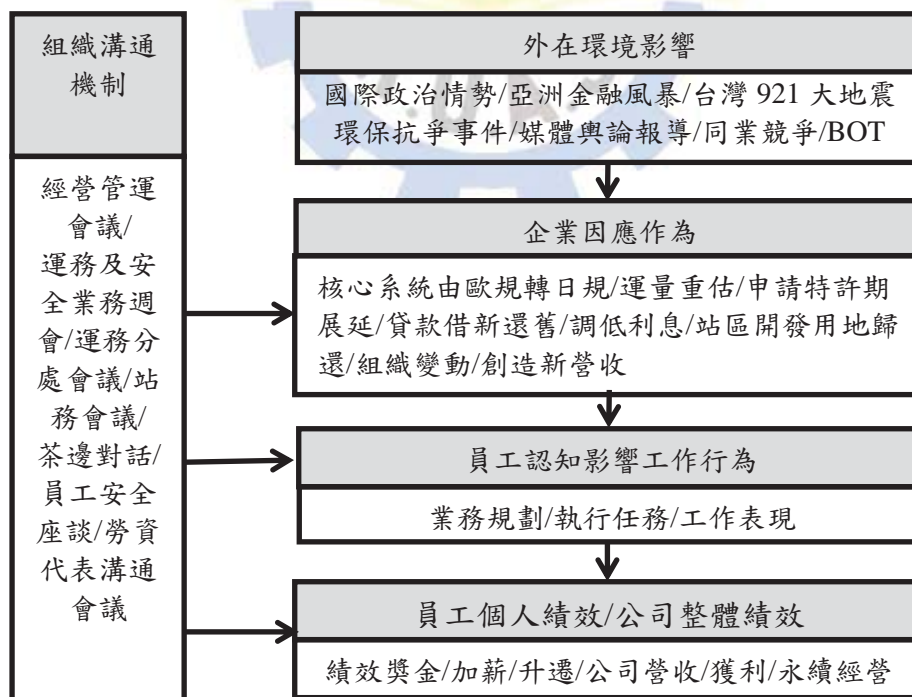


圖 1-2-1 研究動機

資料來源：本研究整理

第三節 研究問題與目的

企業無法順應外在環境的變化，出現財務危機時，「改革」、「創新」確實是企業必須要走的路，但組織內所進行的變革與創新作為時，上級主管與基層員工的良好溝通至為重要，因為組織溝通的良窳與組織績效表現的優劣息息相關。而企業組織內基層員工與中、高階層主管之間，針對公司所訂定的決策與目標，存在認知上的差異有多大，更是個值得深究的問題。

綜合上述，歸納本研究的問題如下：

- 一、員工對組織與個人的認知與態度對其業務執行有何影響？
- 二、企業在訂定公司決策與目標時，基層員工與中、高階主管間的認知差距為何？
- 三、企業組織溝通與整體績效的關係為何？

本研究將從組織內員工的角度去檢視，探討在既有的上下溝通機制或平台上，組織成員在工作認知與溝通認知差異情況，以及組織溝通對績效表現的影響，希望從認知差異中尋找溝通上的缺口，並對企業經營者提出建議，此為本研究之目的。

第四節 研究流程

本研究首先透過觀察組織內部現象來確定研究方向，並藉由相關文獻的回顧與整理，從研究問題中擬定訪談大綱，接著進行訪談，同時蒐集其他相關次級資料。在個案訪談之後，將取得的資料分析，導出本研究結論與建議。茲將本研究之研究流程繪製如圖 1-4-1。

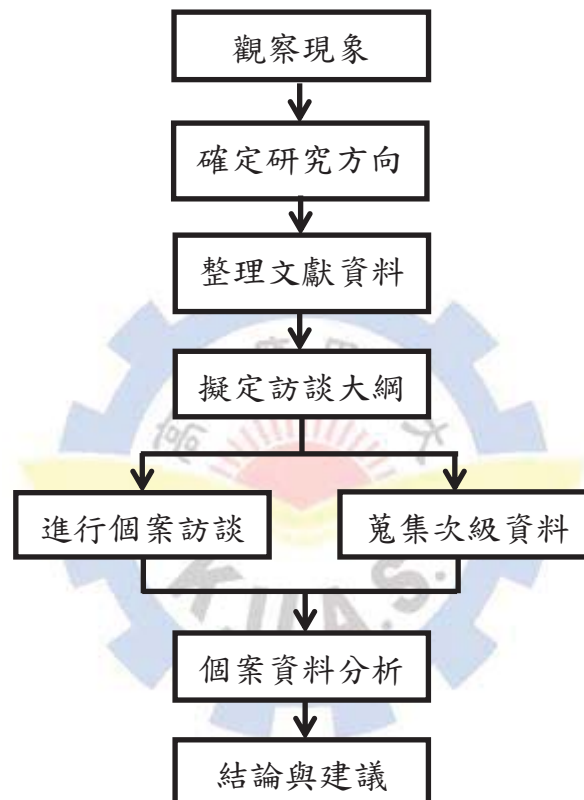


圖 1-4-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

參考文獻

中文文獻

1. 余明助 (2006)。組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究-以組織溝通和員工信任為中介變數。人力資源管理學報。6(2)，91-95。
2. 李元墩 (1999)。組織溝通研究之回顧與展望。中華管理評論。2(5)，121-131。
3. 張春興(1989)。張氏心理學辭典。台北：東華書局。
4. 莊協倫 (2009)。基層地方行政機關辦理節慶活動影響成員工作態度之研究-以金山甘藷節為例 (未出版之碩士論文)。國立台北大學，台北市。
5. 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。
6. 陳佑全、唐順明、李承榮(2010)。環境不確定、資訊策略、組織溝通與績效間關係之研究。國立雲林科技大學資訊管理學報，17(1)，49-57。
7. 陳思倫 (1994)。建立遊樂區管理模式之研究-以管理者之認知為例。台灣省政府研究發展考核委會。
8. 陳淑錦 (2000)。組織精簡情境中員工態度之探討-以A公司為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
9. 陳曉瑩 (2006)。高級職業學校輕度智能障礙學生就業準備度之現況與相關因素之研究 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
10. 楊德苑 (2011年5月27日)。七個關鍵因素影響員工績效。360doc個人圖書館。取自 http://www.360doc.com/content/11/0527/21/2452135_119873775.shtml。
11. 廖永凱、楊湘怡 (2007)。管理學理論與應用。台北：智勝文化。
12. 鄧成連 (1999)。設計管理：產品設計之組織、溝通與運作。台北：亞太圖書。
13. 鄭瀛川、林俊宏、蔡佩珊 (2012)。組織變革歷程中成員行為改變之研究-以中小企業顧問各案為例。商管科技季刊，13(1)，43-72。
14. 蕭瑞麟 (2006)。不用數字的研究：鍛鍊深度思考力的質性研究。台北：培生。

15. 鍾聖校 (1999)。認知心理學 (初版) 台北：心理學出版社。
16. 鍾道明 (2013)。兩岸高鐵執行過程與決策方析之比較研究 (未出版之博士論文)。中國文化大學，台北市。



英文文獻

1. Boyd, M., & Yin, Z. (1999). Cognitive –affective and behavioral correlates of self-schemata in sport. *Journal of Sport Behavior*,22(2),288-302.
2. Capon, N., Farley, J.U., & Wind, J. (1990). Determinants of financial performance: A meta-analysis, *Management Science*, 36(10), 143-1159.
3. Chandler, F. G. (1995). *Fundamentals of business communication*. Chicago : Irwin Press °
4. Fisher, J.D., Bell, P.A.,& Baum, A.(1984), *Environmental Psychology*,New York: CBS College.
5. Hilmer, F.G. (1991). *Coming to Grips with Competitiveness and Productivity*, Office of EPAC, Australia.
6. Merriam,S.B.(1988). *Case study research in education*. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
7. Mitchell, T. R. & Scott, W. G.(1976). *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*.Homewood, IL : Richard D. Irwin °
8. Nkomo, S.M.(1987). Human resource planning and organization performance: An exploratory analysis, *Strategic Management Journal* (8:4), 387-392.
9. Piaget,J. & Inhelder, B.(1969). *The Psychology of the Child*(H.Weaver, trans.) , NY: Basic Books, Inc.
10. Reed, S.K., (1991), *Cognition: Theory and Applications*, Monterey:Pacific
11. Richardson, P.R., Taylor, A.J. & Gordon, J.R.M. (1985). A strategic approach to evaluating manufacturing performance, *Interfaces* (15:6), 15-27.
12. Robbins, S. P. (1993), *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

13. Rogers, E. M. & R. Agarwala-Rogers (1975). *Organizational Communication*, Massachusetts : Addison-Wesley Pub. Co.
14. Roth,A.V. (1989). *Linking Manufacturing Strategy and Performance: An Empirical Investigation*, 49th Annual Meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
15. Schiffman, L. G. & Kanuk. L. L. (1994). *Consumer Behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
16. Simon, H.A. (1997) *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*, NY: The Free Press.
17. Steven, E. (1983). *Communication through libraries*, Metuchen, NJ: The Scarecrow, 35.
18. Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research- grounded theory procedures and techniques*. London, UK: Sage.
19. Thayer, L. (1968). *Communication and communication systems*, Homewood, IL: Irwin.
20. Venkatraman, N & Ramanujam, V. (1986). Measuring of business performance in strategy research: a comparison approach, *Academy of Management Review* (11:4), 801-814.
21. Zikmund, W. G. (1994). *Business Research Methods* (4 ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.