

企業合併下對員工工作態度與士氣之探討 —以新光金控公司高屏地區員工為例

指導老師：余銘忠 老師

組 員：鄭雅琪、蘇雅純、吳玫燕、吳敏慧、吳昱偉

摘 要

台灣金融環境所面臨的危機主要在於同質性過高，為了增加國內銀行的競爭力及邁向國際化，政府乃積極鼓勵銀行業進行合併，藉以解決銀行家數過多的問題，同時可以提升銀行之經營績效。

合併的成敗關鍵因素主要是在於人，人是組織最大的資源，為企業維持企業競爭優勢的一項重要資源。對員工而言，因領導者改變，企業文化組織的差異會使員工對於組織未來發展方向的不確定，負面認知可能造成員工士氣的低落或信任危機，影響工作意願及士氣。

本專題主要探討員工面對企業合併對員工工作態度及士氣的影響，本專題以新光金控公司高雄地區各分行之員工為探討對象進行問卷調查，總計發出300份問卷，回收218份，回收率達73%。研究結果如下：

在學歷方面，學歷越高者，工作士氣與工作態度反倒愈低。在年資方面，年資介於4至10年的員工，其工作士氣與工作態度在普遍低落。原因可能是其在公司年資屬於半新不舊，在心態上比較容易產生職業倦怠，在部門方面，信用卡部和債權管理部在工作意願上比其它部門低，原因可能是合併後有部門重疊，產生人力過剩的問題。另消費金融部門之內在滿足最高、服務部門外在滿足最高

至於年齡方面，以40至49歲的員工工作態度最高。可能原因是這階段的員工認為外在滿足已經不在重要，反而內在得滿足才是其所需。另此族群比較容易發生中年危機，且大多數的員工通常已升遷到組織中較好的職位，故其留職承諾、努力承諾也較高。

企業合併下對員工工作態度與士氣之探討

—以新光金控公司高屏地區員工為例

指導老師：余銘忠 老師

組 員：鄭雅琪、蘇雅純、吳玫燕、吳敏慧、吳昱偉

結論與建議

第一節 研究結論

本研究以新光金控高屏地區員工為研究對象，分析的結果如下所述：

一、由主、被併者和員工個人基本資料對員工士氣、工作態度角度而言：

(一) 企業合併下與員工士氣、工作態度之關係

企業合併下，與員工士氣（包含三個構面：工作意願、組織忠誠、群體精神）及工作態度（包含二個構面：工作滿足、組織承諾），皆無影響。

(二) 個人基本資料與各變項之變異數分析

1. 學歷與員工士氣、工作滿足、組織承諾之關係

學歷與員工士氣、工作滿足、組織承諾皆有明顯影響。其中以高中職學歷最為明顯，高中職學歷不論在員工士氣、工作滿足、組織承諾上，都是最高的。

反倒教育程度為高者，如碩士學歷(以上)，其在員工士氣、工作滿足、及組織承諾中之留任承諾、價值承諾，都是最低的。這其中可能的原因

：高學歷對工作期望水準較高、注重個人的工作發展大於公司發展，主自性、優越感比高中職學歷員工高所致。

2. 年資與員工士氣、工作滿足、組織承諾之關係

年資在員工士氣、工作滿足、組織承諾皆有顯著影響。

其中年資在13年以上及10-13年的員工，無論在員工士氣、內在滿足、外在滿足、組織承諾上，都是最高。

而年資4-7年和年資7-10年員工其員工士氣、工作滿足、組織承諾，反倒普遍地偏低，這可能的原因是：其在公司年資屬於半新不舊，在心態上比較容易產生職業倦怠、失去熱情，再加上年資已稍具資歷，因此較容易採用慣有的行事作風，因此在合併環境下，勢必會有不同的文化衝擊，故其排斥感是相對較其它族群來的重。

3. 職等與員工士氣、工作滿足、組織承諾之關係

由於本專題題目較為敏感和高階管理人員可能因為一些原因，而不敢回答因而無法分析。

4. 性別與員工士氣、工作滿足、組織承諾之關係

性別不論在員工士氣、工作滿足、組織承諾上，皆不受影響。

5. 年齡與員工士氣、工作滿足、組織承諾之關係

年齡於員工士氣上，並無顯著影響。

年齡在工作滿足上的內在滿足與組織承諾上的留職承諾有顯著影響。

其中皆以40-49歲的員工，內在滿足及員工的留職承諾最高。可能原因是40-49歲這階段的員工已經到達一定的年紀就會有不一樣省悟，此族群認為外在滿足已經不在重要，反而內在得滿足才是其所需。

年齡在組織承諾上的努力承諾有顯著影響，其中亦以40-49歲的員工

的努力承諾最高。可能原因是40-49歲這階段的員工比較容易發生中年危機和大多數的員工通常已升遷到組織中較好的職位因此留職承諾、努力承諾也較高。

6. 部門與員工士氣、工作滿足、組織承諾之關係

部門在員工士氣上的工作意願具有顯著影響。其中以服務部門員工，其工作意願最高。這可能原因是服務部門雖然合併，但其工作狀況改變的幅度是相較其它部門來得小，因此其在工作意願上是比較高的。

反倒信用卡部和債權管理部在工作意願上比其它部門低。可能解釋原因係：主併公司(新光銀行)和被併公司(誠泰銀行)原本即擁有各自的信用卡部和債權管理部，而兩家公司合併之後，這二個部門將會產生部門重複、人力過剩的問題，故此二個部門員工隨時都要擔心自己未來的工作權。對未來的工作環境，相對充滿了許多不確定感，故此部門的員工在執行工作任務上，是相對較弱的。

部門在工作滿足上的內在滿足、外在滿足皆有顯著影響。其中以消費金融部的員工，內在滿足最高，另於外在滿足最高則是服務部門的員工。這可能原因是每一個部門對其工作的挑戰性和成就感有所不同，有些部門可能有固定的工作模式，但是有一些部門可能需要經驗的累積才能完成，因此在工作滿足上才有顯著差異。

部門在組織承諾上均無顯著影響。

K.U.A.S.

二、由員工士氣和工作態度對主、被併員工和員工個人基本資料

角度而言：

從本研究結果可知：

(一) 員工士氣

不會因為何者是主併者，何者是被併者而有所影響，反倒是員工個人因素：學歷、年資、部門對員工士氣才有所影響。

1. 學歷：

愈高，士氣反倒愈低，這其中可能的原因：高學歷對工作期望水準較高、注重個人的工作發展大於公司發展，主自性、優越感比高中職學歷員工高所致。

2. 年資：

在年資4-7年和年資7-10年員工，其員工士氣反倒普遍地偏低，這可能的原因是：其在公司年資屬於半新不舊，在心態上比較容易產生職業倦怠、失去熱情，再加上年資已稍具資歷，因此較容易採用慣有的行事作風，因此在合併環境下，勢必會有不同的文化衝擊，故其排斥感是相對較其它族群來的重。

3. 部門：

對員工士氣上之工作意願具有顯著影響。其中信用卡部和債權管理部在工作意願上是比其它部門低。可能解釋原因係：主併公司(新光銀行)和被併公司(誠泰銀行)原本即擁有各自的信用卡部和債權管理部，而兩家公司合併之後，這二個部門將會產生部門重複、人力過剩的問題，故此二個部門員工隨時都要擔心自己未來的工作權。對未來的工作環境，相對充滿了許多不確定感，故此部門的員工在執行工作任務上，是相對較弱的。

(二) 工作態度：

不會因為何者是主併者，何者是被併者而有所影響，反倒是員工個人因素：學歷、年資、部門、年齡對工作態度才有所影響。

1. 學歷：

愈高，工作滿足反倒愈低。

2. 年資：

年資13年以上和年資10-13年員工工作態度最高，反倒是4-7年和7-10年工作態度最低。這可能的原因是：其在公司年資屬於半新不舊，在心態上比較容易產生職業倦怠、失去熱情，再加上年資已稍具資歷，因此較容易採用慣有的行事作風，因此在合併環境下，勢必會有不同的文化衝擊，故其排斥感是相對較其它族群來的重。

3. 部門：

其中工作滿足，以消費金融部內在滿足最高、服務部門外在滿足最高；其中組織承諾，部門並沒有影響。

4. 年齡：

以40-49歲的員工，工作態度最高。可能原因是40-49歲這階段的員工已經到達一定的年紀就會有不一樣省悟，此族群認為外在滿足已經不在重要，反而內在得滿足才是其所需。另此族群比較容易發生中年危機和大多數的員工通常已升遷到組織中較好的職位因此留職承諾、努力承諾也較高。

三、建議

綜合以上可以發現，員工並不會因為高學歷而對工作態度及員工士氣就具有正向之影響，其次，在年資與員工關係最為直接，故年資將會直接影響員工對工作士氣、工作態度的投入與認同。所以如何提升員工對工作態度及員工士氣，對於新光金控銀行而言，乃是最重要的課題。因此提出以下建議：

(一) 讓企業文化重新整合、宣導公司使命與願景：

1. 組織教育、開創企業遠景：

建議舉辦多場的說明會，讓員工能明白購併的真正用意及組織對員

工未來的期望，並介紹組織遠景、使命與價值觀。

2. 同心協力、凝聚向心：

舉辦員工大會等戶外活動，透過整體的活動安排及設計，讓員工有機會認識其他員工，以進一步地培養工作默契，亦可以藉由遊戲設計，讓員工不知不覺地融入新的企業文化中，凝聚員工的向心力。

(二) 建立良好的透明溝通管道：

1. 資訊透明，強化溝通

提供溝通的工具及計劃持續的進行，以消除不必要的誤會及謠言。

例如：出版定期周刊，分發給全體員工，內容可能包含：新組織介紹、人事命令、福利薪資規劃等。

2. 諮詢服務，消除疑慮

提供專線電話為窗口，由內部公關人員或人力資源部來回答問題，以利新企業本身文化的融合建立。

(三) 建立員工關係：

1. 舉辦聯誼，增進員工互動：

年輕的員工在其生涯發展階段不外乎感情、購屋、理財、交友聯誼、婚姻等問題，建議可舉辦相關講座、舉辦聯誼，幫助員工解決相關問題或者尋找相關的資源，不但可以降低員工離職率，亦可以與員工建立良好的關係。

2. 幹部關懷，提高員工士氣

主管給予員工更多支援，並且多關心下面的部屬，員工之間的協調性越高，則員工的工作士氣越高，離職傾向越低，工作滿意度越高，對組織的認同感亦越高。

(四) 加強員工訓練

1. 專業訓練，增進員工技能：

由於兩家銀行的合併後，對兩方員工而言都有需要學習的新業務或新的公司規章及流程，建議多舉辦相關課程，加強員工專業技能的訓練，讓員工熟悉及了解新業務。

2. 獎勵專業證照取得，提昇員工自信心

強制員工考取金融相關證照，對考取員工給予適當的獎勵及升等，以資鼓勵。

第二節 研究限制

本研究過程雖力求合乎科學研究之嚴謹性，但在過程中難免遭遇到一些限制，茲分述如下：

本研究僅以高屏地區員工為例，而無法以整個新光金控公司為研究對象，故較無法瞭解有無地區性的差異。

- 一、 本研究主題與部分問項內容對研究對象較具敏感性，尤其問卷發放時間點，恰好處於整併不久，容易讓人聯想為公司政策上的調查，所以在填寫問答的部分，恐將較會有所顧忌。
- 二、 由於本問卷發放，乃透過研究者與同事的關係發放，發放方式採取較為低調方式，因此調查對象，屬高階職位之研究對象，數量相對地較少。