

# 購併企業員工期望落差、知覺組織支持、 組織承諾與工作壓力反應之關係探討

## A STUDY ON THE RELATIONSHIPS AMONG UNMET EXPECTATION, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND JOB STRESS OF THE ACQUIRED EMPLOYEES AFTER MERGERS AND ACQUISITIONS

彭玉樹 陳重志

國立東華大學國際企業研究所

Yu-Shu Peng Chung-Chih Chen

*Graduate Institute of International Business*

*National Dong Hwa University*

### 摘 要

購併背後通常隱含著巨大的組織變革，留存的被併公司員工儼然就像是新進員工面臨剛就職的組織，充滿著陌生和不確定感。因此，本研究引入新進人員適應議題中經常運用到的期望符合度概念，並納入員工知覺組織支持的概念，探討員工在購併後所產生的期望落差和所知覺到組織關心自己的程度，對其組織承諾與壓力感受的影響。本研究選定半年至兩年內之購併案進行研究，對購併過程中較少機會參與協商與決策的中階管理階層以下之留任的被併公司員工進行問卷調查。研究發現購併後被併公司員工對新公司的工作規定和相關福利措施，乃至於個人與整體組織的配適可能會產生期望落差。而此種期望落差會對員工的壓力感受與組織承諾產生影響。期望落差除了對員工的組織承諾和壓力反應有直接的影響效果外，還會透過員工對組織支持的知覺，間接影響到員工的組織承諾。

**關鍵字：**企業購併、期望符合度、知覺組織支持、組織承諾、工作壓力

### ABSTRACT

Mergers and acquisitions usually imply enormous organizational changes. The acquired employees feel unfamiliar and uncertain just like the newcomers to an

organization. This study explores the unmet expectation of the acquired employees how to affect their work attitude and job stress after mergers. In addition, this study also discusses the role of perceived organizational support in the relationships among the met expectation, job stress and organizational commitment. Considering the impact of mergers and acquisitions on the acquired employees are greater than the acquiring ones, especially the employees under the middle management level, we selected the remained employees under the middle management level in the corporation acquired less than 2 years as the sample. This empirical study found that the unmet expectation of acquired employees not only from job regulations and benefit, but also from the person-organization fit of the acquiring corporation. The unmet expectation may both affect the psychological and behavioral stress of acquired employees. It also affects the organizational commitment of acquired employees to the acquiring corporation. The unmet expectation has a direct effect on the job stress and organization commitment. It also has an indirect effect on the organizational commitment through the perceived organizational support.

**Key words:** Mergers and acquisitions, met expectation, perceived organizational support, organizational commitment, job stress.

## 壹、前言

購併 (mergers and acquisitions) 係指企業經由合併、收購股權或資產的方式，以取得經營權或控制權之經濟行為 (徐恆功, 2001)。雖然企業購併的理念很誘人，但實際下場卻相當悲慘：約四分之三以上的企業結合結果無法達到預期的業務目標。不但如此，大部分企業結合的結果還造成超出預期的高成本和無法接受的低報酬 (Marks & Mirvis, 1998)。

企業進行購併後並不會自動產生購併效益，而決定於購併交易後之整合管理工作，是否能有效地引導組織朝購併結合的目標邁進 (劉家麟, 2001)。唯有先進行人員整合，再進行工作整合，方

能產生較高的購併績效 (Irkinshaw, Resman, & Akanson, 2000)。當員工的認知與現實購併情況產生差距時，會削弱員工在組織中的績效表現 (Joseph & Marks, 1988)。推究其原因，是由於購併後所產生的不確定感與對新公司的不信任，會影響到員工的工作態度 (Buono & Bowditch, 1989)。若缺乏對員工認知的修正，會對員工個人造成創傷及壓力，嚴重時會導致心理、行為或健康上的壓力症狀、以及員工個人與公司的倖存問題 (Ivancervich, Schweiger, & Power, 1987)。

實務上參與購併整合決策者多侷限於高階主管，而中階管理階層負責溝通和執行整合的工作。由於併後整合涉及到重新適應、權力關係調整、技能重新學習等，員工在其權益面臨不確定下，

難免會產生壓力和抗拒。若管理人員未能進行有效溝通，或採行配套措施，來降低員工的壓力和抗拒，員工就會產生離職、怠工等行為造成組織負面的影響。所以，購併整合管理應著重員工對併後整合的知覺與態度，以有效地降低員工抗拒，進而使被併公司對主併公司產生認同，方有助於併後整合工作的進行，和購併後綜效的實現。

其實購併背後隱含著巨大的組織變革，留存的被併公司員工在面對購併後的新公司時，儼然就像是新進員工面臨剛就職的組織，充滿著陌生和不確定感。因此，本研究將新進人員適應議題中經常運用到的期望符合度（met expectation）概念（Carr, 2001），引入購併整合管理議題中並納入員工知覺組織支持的概念，探討員工在購併後所產生的期望落差和所知覺到組織關心自己的程度，對其工作態度與壓力感受的影響。本研究除致力於建構一個整合性架構以說明購併企業員工期望落差、知覺組織支持、組織承諾與工作壓力反應等研究變數間的關係外，並透過實証研究的結果，以驗證此一理論架構之有效性，期能補足購併理論中不足之處，並提供實務界進行購併後人力資源管理之建議。

## 貳、文獻回顧與假說建立

本研究主要經由 French, Caplan, and Harrison (1982) 所提出的人境配適（person-environment fit）壓力模式，推論員工在購併後之期望落差與工作壓力

反應間的關係；並且採用 Davy, Kinicki, Kilroy, and Scheck (1988) 的觀點，以期望理論（expectancy theory）解釋購併下的員工行為，說明購併後員工之期望落差與組織承諾間的關係。

### 一、期望落差與員工壓力反應的關係

購併所產生的改變會影響員工的期望，使其工作狀態惡化（Davy et al., 1988）。回顧國內、外有關購併後整合管理的 19 篇論文，本研究歸納購併後的主要整合項目包括主要功能與作業程序、組織結構與管理系統、人力資源管理措施、以及組織文化等（詳見附錄一），其中除了工作情況的變動外，還涵括了文化的融合。因此，本研究將購併後的員工期望落差分成工作狀況與價值觀融合兩方面進行探討。

根據人境配適的壓力模式，壓力是由於個人和環境交互作用之後，產生配適不良而引起的（Edwards & Cooper, 1990；Eulberg, Weekley, & Bhagat, 1988；French et al., 1982）。無論是個人或環境皆有期待被滿足的需求，當員工不能自工作環境中得到滿足，或是環境不能得到員工的技能讓工作順利執行時，雙方都無法達到良好的適應狀況，員工可能因而產生某些不適應行為，而組織亦無法順利運作。當員工個人與環境產生配適不良時，可能會導致其心理、生理及行為上的壓力反應（Edwards, Caplan, & Harrison, 1998）。一般而言，人境配適的壓力模式又可分為與工作相關的「需求 - 能力配適」（demand-ability fit）以及與價值觀相關的「供給 - 價值觀配適」（supplies-values fit）兩方面，

前者主要會影響員工的緊張狀況，而後者主要會影響員工的工作滿足( Edwards, 1996 )。

研究顯示購併在不同的階段皆會對員工以及主管造成壓力與焦慮 ( Ivancervich et al., 1987 )。若員工對購併後之工作狀況與價值觀融合的期望落差愈大，表示個人與環境配適愈不佳，根據個人與環境配適壓力模式，員工會產生較多心理、生理以及行為上的壓力反應。

**假說一：期望落差對員工的壓力反應有正向的影響。**

假說 1-1-1 實質工作期望落差會對心理壓力反應產生正向影響。

假說 1-1-2 實質工作期望落差會對行為壓力反應產生正向影響。

假說 1-2-1 價值觀融合期望落差會對心理壓力反應產生正向影響。

假說 1-2-2 價值觀融合期望落差會對行為壓力反應產生正向影響。

## 二、期望落差與組織承諾的關係

購併後模糊不確定的期望會導致員工無法維持其工作的心理狀態，進而減少組織承諾與增加離職意願( Davy et al., 1988 )。

員工對工作的期望符合度，會影響其對工作的情感，包括工作滿意度與組織承諾等 ( Carr, 2001 ; Lee & Mowday, 1987 ; Steers & Mowday, 1981 )。當員工的期望未符合實際狀況時，可能會產生工作不滿足或缺乏組織承諾 ( Rousseau

1989, 1998 )，同時其離職傾向也會增加 ( Porter & Steers, 1973 )。由此可以推論員工對工作的期望落差，會對組織承諾產生負向的影響。

另外，員工在價值觀配適方面的期望與知覺，也會對工作滿足和組織承諾造成影響 ( Carr, 2001 ; Greenhaus, Sidel, & Marinis, 1983 ; Irving & Meyer, 1994, 1995 ; Vandenberg & Scarpello, 1990 )。當組織與個人的價值觀一致時，例如在成就感、誠實做事、公平性要求以及樂於助人方面的價值觀無認知差距時，則此時員工表現出來的態度，對組織而言是正面的，包括高度的工作投入、工作滿足與組織承諾等 ( Judge & Bretz, 1992 ; Kidron, 1978 )。反之，當價值觀產生差距時，員工所表現出來的態度是負面的。由此可推論購併員工對價值觀融合的期望落差，會對組織承諾產生負向的影響。

**假說二：期望落差對員工的組織承諾有負向的影響。**

假說 2-1 實質工作期望落差會對組織承諾產生負向的影響。

假說 2-2 價值觀融合期望落差會對組織承諾產生負向的影響。

## 三、期望落差與知覺組織支持的關係

員工所知覺到的組織支持會受到其所接受的組織待遇影響 ( Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986 ; Shore & Tetrick, 1991 )。其中和知覺組織支持最相關的人力資源實務措施，分別為教育訓練等的自發性措施和加薪與升遷等組織對員工的肯定 ( Shore & Shore,

表 1 知覺組織支持與組織承諾之相關研究

學者	主要論點
Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, and Rhoades(2001)	知覺組織支持會透過情感責任 ( felt obligation ) 與正面的情感 ( positive mood ) 影響情感性組織承諾。
Naumann, Bennett, Bies, and Martin(1998)	對於組織公平與組織承諾之間的關係,知覺組織支持會產生中介效果。
Rhoades, Eisenberger, and Armeli(2001)	員工對工作的體驗如組織報酬、程序公平與上司的支持等,會透過知覺組織支持影響情感性的組織承諾。
Shore and Wayne(1993)	知覺組織支持可以預測員工的情感性組織承諾與組織公民行為,所以情感性組織承諾和組織公民行為間存在的顯著相關,代表兩者共同受另外的因素影響,而非因果的連結。而此一共同影響因素就是知覺組織支持。
Wayne, Shore, and Linden(1997)	員工的發展經驗、升遷、年資會透過知覺組織支持,影響到情感性組織承諾。

1995) 當員工的努力 - 結果預期受到滿足時,會增強組織重視其貢獻的知覺 ( Eisenberger et al., 1986 )。由此可以推論員工在購併後所受到的工作待遇或所處的工作環境,與原先的期望落差很大時,員工比較不會知覺到組織的支持。

**假說三：**期望落差對員工知覺組織支持有負向的影響。

假說 3-1 實質工作期望落差會對知覺組織支持產生負向影響。

假說 3-2 價值觀融合期望落差會對知覺組織支持產生負向影響。

#### 四、知覺組織支持與組織承諾的關係

員工心理認為自己受到組織良好的對待,其會願意表現出有利於組織的行為以作為交換。此種回報心理或交換意識,會影響到員工對組織的態度,並反應在工作態度或行為上( Shore & Tetrick, 1991 )。

組織承諾可分為情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾等三種 ( Meyer & Allen, 1991 )。其中,知覺組織支持與情感性組織承諾經實證研究後發現,兩者呈現正相關 ( Guzzo, Noonan, & Elron, 1994 ; Hutchison, 1997 ; Hutchison & Garstka, 1996 ; Jones, Flynn, & Kelloway, 1995 ; Settoon, Bennett, & Liden, 1996 )。當員工知覺到組織支持時,會使員工對組織產生正向的情感依附,進而願意為組織付出心力 ( Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990 ) 亦即知覺組織支持對情感性的組織承諾會有正向的影響 ( Shore & Wayne, 1993 )。有關知覺組織支持與組織承諾的相關研究如表 1 所示。

表 1 顯示知覺組織支持在過去的研究中,經常直接作為組織承諾的預測變數,或作為其他變數與組織承諾關係間的中介變數。然而,亦有部分組織研究指出,組織支持被認為具有調節其他變數間關係強弱之效果。由於購併後員工

將面對兩個不同公司重整後之新環境，因此員工對於原公司之組織支持可能會有所改變和調整，而本研究推論購併後員工對於新環境的期望落差可能為購併後員工賴以重新調整知覺組織支持的前因變項。

**假說四：**員工知覺組織支持對組織承諾有正向的影響。

### 五、期望落差、知覺組織支持與組織承諾的關係

社會支持 (social support) 會緩衝工作壓力源對員工的影響 (Lazarus & Folkman, 1984) 知覺組織支持經實証研究後也發現其會降低工作環境中衝突和模糊的知覺，形成衝突及模糊知覺與工作情感之間的中介變數 (Jones et al., 1995) 由於社會支持只能預測 2% 至 5% 的工作壓力變異 (Bhalla, Jones & Flynn, 1991)，但知覺組織支持卻能預測 50% 的工作壓力變異，所以用知覺組織支持作為壓力源與壓力反應間的中介，比用社會支持更為合適。

本研究以實質工作狀況與價值觀融合的期望落差作為衝突與模糊知覺的來源，推論知覺組織支持對於期望落差與組織承諾的關係會形成中介效果。換言之，購併後期望落差會影響知覺組織支持，再透過知覺組織支持影響到組織承諾，亦即假說三與假說四須同時成立。

### 六、組織承諾與工作壓力反應

組織承諾與工作壓力之間的關係，目前主要分成三種方式進行探討，一種是將組織承諾視為壓力 - 結果關係中的

干擾變數，另一種是認為組織承諾會直接影響工作壓力的結果，最後是將組織承諾視為工作壓力的結果變項。

#### (一) 組織承諾對壓力 - 結果關係的干擾效果

組織承諾是壓力 - 結果關係中的干擾變數之一，然而預測組織承諾對壓力 - 結果關係的影響效果，卻存在兩種相對立的觀點。

部分學者認為具有高度組織承諾的員工會感受到較高的工作壓力 (Mathieu & Zajac, 1990)，因為這些員工會認同並投資其所隸屬的組織，與組織共甘苦，所以比較會因組織問題而感受到心理上的威脅 (Lazarus & Folkman, 1984)，並遭受較多的負面結果。然而，亦有學者認為組織承諾可以保護員工，避免其受到壓力的不良影響，因為組織承諾會賦予員工工作的方向與意義 (Kobasa, 1982)，並使員工產生歸屬感與安全感，緩衝壓力對工作態度與身心健康的負面影響。Begley and Czajka (1993) 證實組織承諾會干擾工作壓力與工作不滿足之間的關係，只有在缺乏組織承諾的情況下，工作壓力才會導致工作不滿足。

#### (二) 組織承諾對壓力結果的因果關係

在壓力 - 結果關係中，組織承諾會對壓力結果產生直接的影響效果，包括工作滿足、離職意願、心理與生理的壓力症狀等，其中組織承諾與工作滿足為正相關，而組織承諾與離職意願和壓力症狀為負相關 (Kobasa, 1982)。另外，組織承諾對工作滿足與離職意願而言，具有較佳之預測能力，而對心理與生理

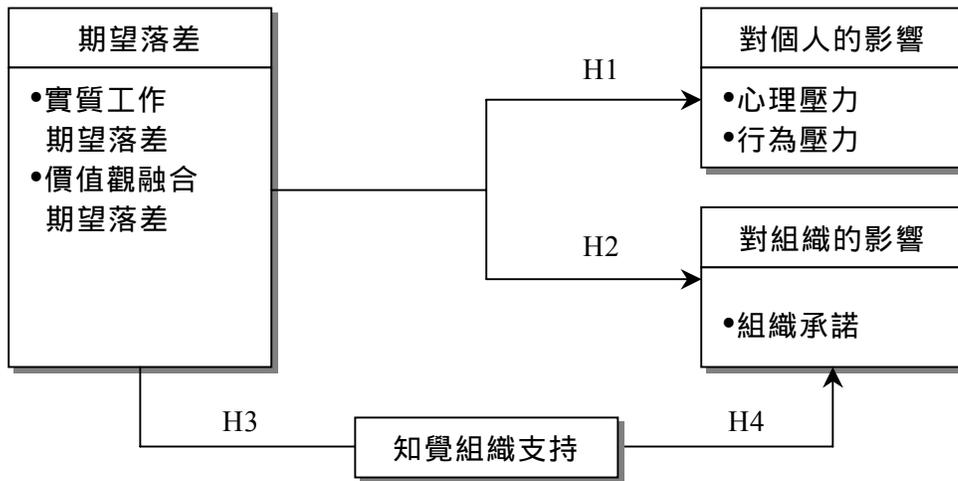


圖 1 本研究之觀念架構

的壓力症狀而言，其預測能力較差（Begley & Czajka, 1993；Leong, Furnham, & Cooper, 1996）。

### (三) 壓力源對組織承諾的因果關係

組織承諾是工作壓力的結果變項之一。根據 Parker and Decotiis (1983) 所發展的工作壓力模型顯示，組織特徵、工作特性、個人角色、人際關係與生涯發展等皆會影響員工的工作壓力，進而產生工作不滿足、缺乏組織承諾、工作意願低落與工作績效下降等現象。另一方面在組織承諾的前因後果模式中，工作壓力源(如角色衝突與角色模糊)也是被歸類為組織承諾的前因變項之一（Mowday, Porter, & Steers, 1982）。

根據上述文獻查證並經個案訪談（訪談內容整理詳見附錄二），本研究認為被購併員工之工作和價值觀之期望落差與組織承諾的關係較符合壓力源對組織承諾的因果關係（假說二），而組織承

諾對於預測被購併員工之壓力反應並不明顯。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

根據文獻探討與個案分析，可歸納出本研究的觀念架構，如圖 1。

購併後，員工對新公司的組織特質和所負責的工作，乃至於個人與整體組織的配適度可能會產生期望落差。而此期望落差會同時對組織及個人產生影響。其中對組織的影響會反應在員工的組織承諾程度，而對個人的影響會反應在員工的心理以及行為的壓力反應。期望落差除了對員工的組織承諾和壓力反應有直接的影響效果外，亦會透過員工對組織支持的知覺，間接影響到員工的組織承諾。

表 2 樣本回收情況

	購併 案件	抽樣母體		回收樣本		有效回收樣本	
		數量	比率	數量	比率	數量	比率
製造業	30	59	30.10%	33	23.41%	22	20.56%
證券業	13	85	43.37%	51	36.17%	38	35.51%
銀行業	3	14	7.14%	16	11.35%	13	12.15%
壽險業	1	2	1.02%	10	7.09%	9	8.41%
投信業	2	10	5.10%	12	8.51%	10	9.35%
電信業	1	4	2.04%	0	0.00%	0	0.00%
網路業	5	20	10.20%	9	6.38%	9	8.41%
餐飲業	1	2	1.02%	10	7.09%	6	5.61%
總計	56	659	100%	141	100%	107	100%

## 二、研究對象

在研究樣本方面，為避免時間因素對期望落差的調整作用，和回溯資訊困難造成效度不佳之虞，特選定近兩年內的購併案進行研究。因為考量到被併公司員工所受到的衝擊較大，所以主要針對留任的被併公司員工進行問卷調查，並以中階管理階層以下的員工為主。

首先，透過搜尋聯合知識庫中所紀錄的公司購併案件，找出近兩年內公開宣布且實際上有進行購併行為的案例，共 56 件。其次，針對這些購併案中的被併公司寄發問卷，服務業之每一營業據點發放 3 份問卷，而製造業由於營業據點較少，故分別針對製造與業務部門各發放 3 份問卷。本研究共發出 659 封問卷，回收 141 封，問卷回收率為 21.40%。扣除非研究對象填答之問卷、一致性填答之問卷與填答不完整之問卷共 34 份後，有效問卷為 107 封，整體的有效樣本回收率為 17.12%，如表 2 所示。為避免無回應誤差造成研究效度下降之虞，

本研究利用卡方檢定檢測回收樣本之代表性，結果發現回收樣本大致與抽樣母體在各產業之分佈情形接近，因此無回應誤差造成的研究效度影響應屬有限。

## 三、研究變數的衡量

在研究變數的衡量方面，如表 3 所示知覺組織支持、組織承諾與員工壓力反應，皆有發展成熟之量表可供使用。至於期望落差之量測，則參考有關新進員工期望符合度與認知差異的量表加以編修而成，並無完整之理論構面支持，遂進行探索性因素分析以驗證其因素構面。

首先經由 Bartlett's 球體檢定 ( $p < 0.01$ ) 確認問項間呈現相關，適合進行因素分析。其次採用主成分分析法萃取因素，並透過變異極大法 (varimax) 進行轉軸。根據陡階檢定 (scree test)，原始期望落差量表中的 18 題問項可萃取出兩個因素，解釋 55% 的變異。為進行量表精簡，本研究將因素負荷量 0.60 以下的

表 3 研究變數之衡量工具

研究變數	概念性定義	衡量工具之相關文獻
期望落差	員工在工作上所遭遇到的正面及負面體驗和其本身對遭遇狀況之期望的差距。	Lee & Mowday(1987)的期望符合度量表；Cable & Judge(1996)的個人與組織配適量表；郭忠禎(2000)的認知差距量表。
知覺組織支持	員工知覺組織重視員工貢獻及關懷員工福祉的程度	Eisenberger et al.(2001)
組織承諾	個體對特定組織的投入和認同程度	Mowday, steers, & Porter(1979)的組織承諾量表(OCQ)。
壓力反應	個人對抗其與環境配適不良的努力	陸洛、陳艷菁、許嘉和、李季樺、吳紅鑾與施建彬(1995)

表 4 期望落差之驗證性因素分析

量表問項	因素組成	萃取
	負荷量	信度 變異量
實質工作狀況期望落差		0.89 0.53
1. 購併後，公司政策對個人職責、職權和責任的說明。	0.84	
2. 購併後，書面程序和指導原則對於工作情況的助益。	0.80	
3. 購併後，員工績效評鑑標準的明確程度。	0.76	
4. 購併後，工作需要依據書面公文的程度。	0.74	
8. 購併後，我所負擔的工作量。	0.79	
10. 購併後，我的工作付出與公司給予報酬之合理性。	0.89	
11. 購併後，工作獲得保障的程度，例如工作任期。	0.74	
價值觀配適期望落差		0.87 0.68
16. 購併後，我的價值觀可以融入公司的程度。	0.90	
17. 購併後，原屬不同公司的員工，其價值觀可以相合。	0.84	
18. 購併後，公司的價值觀可以反應出我個人的價值觀。	0.94	

問項刪除，其中第 15 題問項「購併後，員工的未來生涯發展機會」其因素負荷量雖高於 0.60，但其明顯地有別於同一因素內的其他三個問項，為維持構念一致性仍予以刪除。重新進行因素分析後，剩下之 10 題問項依舊萃取出兩個因素，可解釋 63%的變異。比較兩次因素分析的結果，發現刪題後的總解釋變異

增加，而各因素所包含的問項不受刪題而有所改變。根據因素分析後的結果顯示（如表 4 所示）：因素一涵括了 6 題問項（問項 1, 3, 4, 2, 11, 8, 10），主要包括制度面的規定與工作狀況，因此命名為「實質工作狀況期望落差」；因素二涵括了 3 題問項（問項 18, 16, 17），主要包括員工個人與組織在價值觀上的

表 5 樣本特性分析

N=107

產業類別					
類別	製造業	證券業	銀行/投信	壽險業	其他行業
比例	21%	36%	21%	8%	14%
擔任職位					
類別	中階主管	基層主管	一般職員	技術人員	幕僚人員
比例	22%	22%	54%	2%	0%
工作年資					
類別	3 年以下	4 至 6	7 至 9	10 至 12	13 年以上
比例	37%	26%	10%	6%	21%
實際年齡					
類別	25 歲以下	26 至 30	31 至 35	36 至 40	41 歲以上
比例	13%	22%	29%	15%	21%

配適情形，因此命名為「價值觀融合期望落差」。其中因素一結合了組織特質與工作狀況方面的問項，較偏重於具體有形面的期望落差，而因素二主要以組織文化方面的問項為主，較偏重於心理無形面的期望落差（量表內容詳見附錄三）。

#### 肆、實証研究結果

為避免潛在變數不具衡量效度，而影響研究者無法確定檢定結果不顯著之原因，究竟是衡量模式的問題還是構念間關係的問題？本研究採用兩階段法（two-step approach）進行結構方程式模式的資料分析與假設檢定（Anderson & Gerbing, 1988, 1992 對於兩階段法的應用有相當詳盡的介紹）。第一階段先針對各研究構面及其衡量問項進行 Cronbach's  $\alpha$  係數分析以及驗證性因素分析，以瞭解各構面的信度、收斂效度和區隔效度；第二階段則將多個衡量問

項縮減少數或單一的衡量指標，再發展結構模式加以分析，以驗證理論架構中的各項假說。

##### 一、樣本特性分析

本研究樣本共有 107 筆，男性與女性的比例分別為 43%與 57%，表 5 以受訪員工所處產業、擔任職位、工作年資與實際年齡等描述樣本特性。透過 MANOVA 分析，發現員工的基本資料皆不會對期望落差、知覺組織支持、組織承諾與工作壓力反應等造成顯著差異，如表 6 所示。因此，合併來自不同購併企業之回收樣本，應無產生造成重大誤差之虞，故本研究不擬進行子群體（subgroups）分析。

另外在研究變數方面，由表 7 可以看出各變數間呈現顯著相關，其中期望落差與工作壓力反應呈現顯著正相關，而與組織承諾呈現顯著負相關；同時期望落差與組織支持呈現顯著負相關、而知覺組織支持與組織承諾呈現顯著正相關。與本研究所預期的變數關係相符合。

表 6 MANOVA 的分析結果

N=107

	Wilk'Λ	F	自由度	顯著性
產業	0.06	1.22	4	0.23
性別	0.52	2.03	1	0.13
年齡	0.11	1.36	4	0.16
年資	0.39	0.60	4	0.91
職位	0.22	1.46	4	0.16

表 7 全體樣本之敘述統計量與相關係數

N=107

研究變數	平均數	標準差	期望落差		組織支持	組織承諾	工作壓力	
			工作	價值			心理	行為
實質工作狀況	2.70	0.77	1.00***					
價值觀融合	2.86	0.96	0.54***	1.00**				
知覺組織支持	3.18	0.58	-0.43***	-0.41***	1.00**			
組織承諾	3.36	0.58	-0.44***	-0.45***	0.56***	1.00**		
心理壓力反應	3.00	0.85	0.43***	0.28***	-0.27***	-0.20***	1.00***	
行為壓力反應	2.11	0.83	0.47***	0.23**	-0.14**	-0.18***	0.52***	1.00***

註：\*\*\*表示  $p < 0.01$ ，\*\*表示  $p < 0.05$ ，\*表示  $p < 0.10$

## 二、檢驗衡量模式

本研究採用 AMOS 4.0 (Analysis of Moment Structure) 進行結構方程式模式 (SEM) 的相關分析。經 AMOS 的驗證性因素分析測試後，發現本研究所採用的潛在變數，其組合信度 (composite reliability) 皆超過 Fornell and Larcker (1981) 所建議的最低可接受水準 0.60 以上，而萃取變異量也都接近或在 0.50 以上之水準，顯示其內部一致性在可接受水準以上，如表 6 所示。

在衡量模式整體適合度的檢測亦有理想的表現。在各構念之收斂效度上，除工作壓力反應構念稍低於評估標準外，期望落差、知覺組織支持、組織承諾的 2 值皆未達顯著，而 GFI 與 NFI

也都大於 0.90，三者的 RMSR 均小於或等於 0.05，根據 Bagozzi and Yi (1988) 所建議的評估標準，這四個潛在變數的衡量模式皆具有良好的收斂效度 (表 8 所示)；在區別效度的檢定上，採用 Anderson and Gerbing (1988) 所建議之方式來進行，分別將兩兩構面的相關係數限定為 1.0，並進行此限定模式與未限定模式之卡方差異度檢定。理想上，限定模式之卡方值應較未限定模式之卡方值大且具統計上之顯著差異，則這兩個構面才具有區別效度。由於知覺組織支持與組織承諾皆為單一構面，故以下只針對期望落差與工作壓力反應進行區別效度之分析。由表 11 中可以得知當兩兩構面的相關係數限定為 1.0 時，限定模式之卡方值皆較未限定模式之卡方值大且

表 8 量表信度分析

評估指標	評估標準	期望落差		組織支持	組織承諾	工作壓力	
		工作	價值觀			心理	行為
組合信度	0.7 以上	0.89	0.87	0.78	0.89	0.78	0.78
萃取變異量	0.5 以上	0.53	0.68	0.38	0.49	0.54	0.55

註：採用 Fornell and Larcker (1981) 所建議的評估標準。

表 9 衡量模式之收斂效度評估

	評估標準	期望落差	知覺組織支持	組織承諾	工作壓力反應
<sup>2</sup>	3 以下	1.32	1.42	1.04	3.34
(P 值)	0.1 以上	0.11	0.17	0.41	0.00
GFI	0.90 以上	0.93	0.98	0.95	0.92
NFI	0.90 以上	0.92	0.95	0.93	0.89
RMSR	0.05 以下	0.05	0.03	0.03	0.08

註：採用 Bagozzi and Yi (1988) 所建議的評估標準。

具統計上之顯著差異，由此可以確認實質工作期望落差與價值觀融合期望落差間具有區別效度，而心理壓力反應與行為壓力反應間亦具有區別效度。

### 三、結構模式分析

#### (一) 整體模式的評估

模式 A、B、C、D 為本研究主要檢視之模式，其中模式 A 為一個完全中介模型 (complete mediating model)，外生變項期望落差只能透過知覺組織支持影響組織承諾與工作壓力反應。模式 B 允許期望落差對組織承諾有直接效果並且讓組織承諾對工作壓力反應有直接影響效果。模式 C 為本研究根據理論歸納後建議之模式。外生變項期望落差同時對組織承諾與工作壓力反應有直接效果，但是期望落差只對組織承諾有間接效果；換句話說，期望落差在這個模式中

不能透過員工知覺組織支持影響工作壓力反應。模式 D 是採用模式 C 的關係結構，並且讓組織承諾對工作壓力反應有直接影響效果，如圖 2 所示。

模式 C 為本研究所建議之理論模式，透過與其他模式同步進行分析與比較，以驗證其對變數關係的解釋能力。從表 9 可以發現模式 C 在多數指標中皆表現最佳。換句話說，期望落差、知覺組織支持、組織承諾與工作壓力反應間的關係，以模式 C 來呈現時，其理論基礎與解釋能力均能同時兼顧，如圖 3 所示。

#### (二) 假說關係的驗證

在本研究所提出的 9 項假說中，有 6 項獲得支持，有 3 項不顯著，結果如表 10 所示。其中不顯著的有價值觀融合期望落差對心理及行為壓力的影響，以及

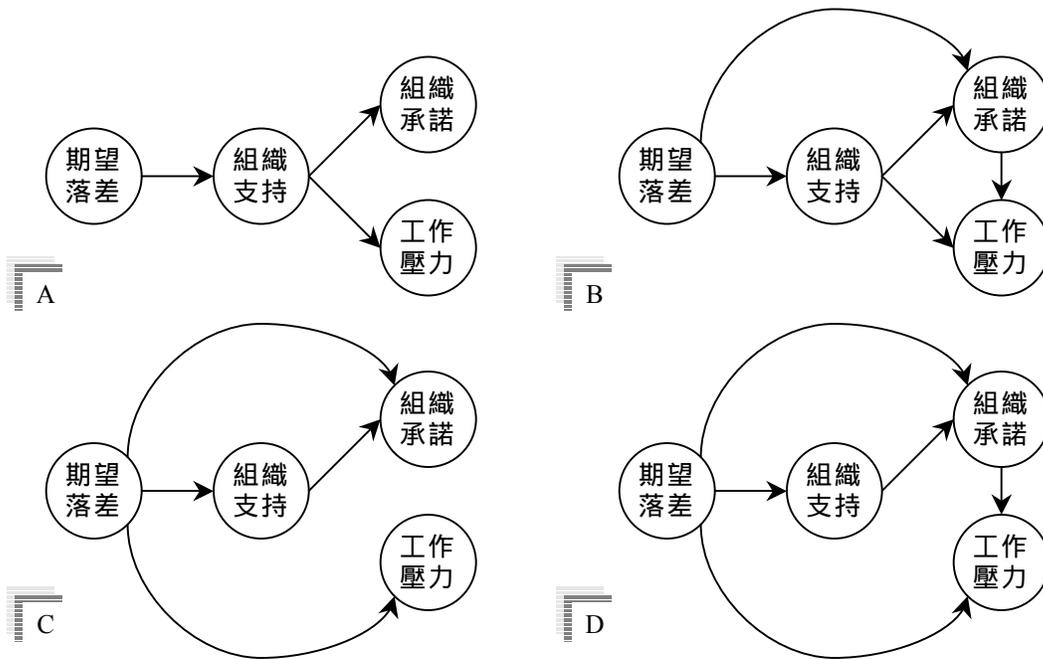


圖 2 模式關係圖

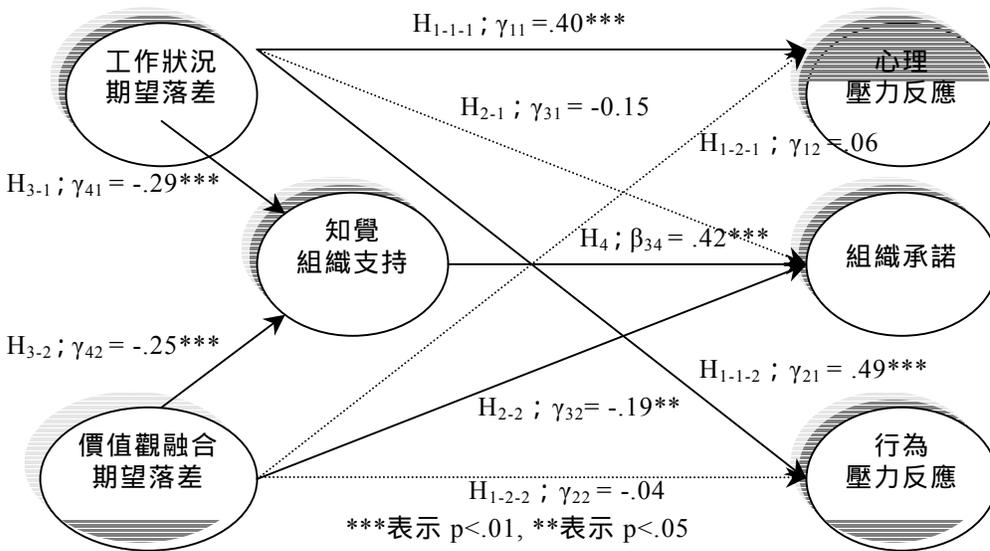


圖 3 理論模式與假說檢定

表 10 研究假說之檢定結果

假說內容	預期	實際	結果
H <sub>1-1-1</sub> ：實質工作期望落差愈會對心理壓力產生正向影響	+	+	支持
H <sub>1-1-2</sub> ：實質工作期望落差愈會對行為壓力產生正向影響	+	+	支持
H <sub>1-2-1</sub> ：價值觀融合期望落差會對心理壓力產生正向影響	+	不顯著	不支持
H <sub>1-2-2</sub> ：價值觀融合期望落差會對行為壓力產生正向影響	+	不顯著	不支持
H <sub>2-1</sub> ：實質工作期望落差會對組織承諾產生負向影響	-	不顯著	不支持
H <sub>2-2</sub> ：價值觀融合期望落差會對組織承諾產生負向影響	-	-	支持
H <sub>3-1</sub> ：實質工作期望落差愈會對知覺組織支持產生負向影響	-	-	支持
H <sub>3-2</sub> ：價值觀融合期望落差會對知覺組織支持產生負向影響	-	-	支持
H <sub>4</sub> ：員工知覺組織支持對組織承諾有正向的影響	+	+	支持

工作情況期望落差對組織承諾的影響。  
表 11 為衡量模式之區別效度分析，表 12 為模型分析結果。

圖 3 為本研究相關變數之路徑分析圖，實線部分為研究假說獲得支持，虛線部分則表研究假說未獲支持。

## 伍、實證結果之討論

### 一、員工期望落差與工作壓力反應

在購併後的實質工作狀況方面，如工作負荷量、薪資及福利的給付、績效評估標準、工作的相關規定等，被併公司員工所產生的期望落差愈大，愈會增加其心理上的壓力反應，如緊張、注意力分散、失眠等；以及行為上的壓力反應，如遷怒同事、使用藥物、或是藉由抽煙、喝茶來提神等。此部分的實證結果支持 Edwards et al. (1998) 所提出的

個人與環境配適壓力模式。

在購併後的價值觀融合方面，此研究樣本並未能提供顯著的證據說明被併公司員工所產生的期望落差會對其心理及行為壓力造成影響。根據 Beehr and Newman (1978) 的觀點，推究其可能原因為價值觀融合之期望落差相較於實質工作狀況之期望落差，對大部分的被併公司員工而言其所造成的不確定性較低，且相對重要性較低，因而對工作壓力反應的影響較不明顯。

### 二、員工期望落差與組織承諾

在購併後的實質工作狀況方面，此研究樣本並未能提供顯著的證據說明被併公司員工所產生的期望落差會對其組織承諾造成影響。此部份的實證結果與過去針對新進員工所做的期望符合度研究不相符( Steers & Mowday, 1981; Lee & Mowday, 1987 ) 推究其原因可能為購併後的被併員工雖然面臨大幅度的調整，

表 11 衡量模式之區別效度分析

變數	模式	$\chi^2$	d.f.	p
期望落差	未限定模式	40.76***	31***	- ***
	限定模式	68.86***	32***	28.10***
限定模式	未限定模式	26.70***	8***	- ***
	限定模式	40.31***	9***	13.61***

註：將工作狀況與價值觀融合之期望落差、心理壓力反應與行為壓力反應的相關係數設定為 1.0。卡方值差異( $\Delta\chi^2$ )之計算是以未限定衡量模式為基準。\*\*\*表示  $p < 0.01$ 。

表 12 模型分析結果

模式	評估標準	$M_A$	$M_B$	$M_C$	$M_D$
$\chi^2$ / d.f.	3 以下	5.13*	6.98*	0.60*	1.28*
p-value	不顯著	0.00*	0.00*	0.66*	0.28*
GFI	0.9 以上	0.89*	0.93*	0.99*	0.99*
RMSR	0.05 以下	0.09*	0.08*	0.01*	0.01*
AGFI	0.9 以上	0.72*	0.62*	0.96*	0.92*
NFI	0.9 以上	0.78*	0.85*	0.99*	0.99*
PNFI	相對較高	0.41*	0.23*	0.26*	0.13*
PGFI	相對較高	0.34*	0.18*	0.19*	0.09*

註：採用 Bagozzi and Yi(1988), Hair, Anderson, Tatham and Black(1998)所建議的評估標準。

「\*」表示在該項指標中表現最佳的模式。

但是仍對原有組織存在情感，與新進員工完全面臨陌生的新環境有所不同，所以被併員工對於工作情況上的期望落差，並不會立即表現在組織承諾上，直到員工對原有的組織情感逐漸消退，組織承諾才會開始受到工作情況期望落差的影響。

在購併後的價值觀融合方面，如員工與公司的價值觀配適，或是雙方員工的價值觀相容等，被併公司員工所產生的期望落差愈大，其組織承諾會愈低。此部份的實證結果與過去針對一般公司員工所做的認知差距研究相符 (Kidron, 1978; Judge & Bretz, 1992)。

### 三、員工期望落差與知覺組織支持

實證結果顯示，被併公司員工在實體工作情況以及價值觀融合等方面的期望落差，對於知覺組織支持皆有顯著的影響。

在購併後的實質工作狀況方面，如工作負荷量、薪資及福利的給付、績效評估標準、工作的相關規定等，被併公司員工所產生的期望落差愈大，其知覺到組織支持的程度會愈低。此部份的實證結果與過去針對一般公司員工所做的研究相符 (Eisenberger et al., 1986; Shore & Tetrick, 1991)；在購併後的價值觀融合方面，如員工與公司的價值觀配適，或是雙方員工的價值觀相容等，被併公司員工所產生的期望落差愈大，其知覺組織支持的程度會愈低。

#### 四、知覺組織支持與組織承諾

當員工知覺到組織支持的程度愈高時，其組織承諾會愈高。此部份的實證結果與過去針對一般公司員工所做的研究相符（Shore & Tetrick, 1991；Eisenberger et al., 1990；Shore & Wayne, 1993）。

#### 五、重要發現

對於實體工作上的期望落差，被併公司員工比較容易透過直接的觀察而感受到，其作用時間較短，會直接反應在工作壓力的感受上，不論是心理上還是行為上都會受到影響，是屬於比較立即性的購併效應。但是對於組織承諾等工作態度的影響則較不明顯。推究其原因可能為組織承諾會受到被併公司員工對先前組織之情感的緩衝，較不會受到工作期望落差立即的影響。

對於價值觀融合上的期望落差，被併公司員工較不容易透過直接的觀察而感受到，其作用時間較長，主要會影響員工心理對組織認同與投入之組織承諾，但對於工作壓力感受的影響則較不明顯。推究其原因可能因為價值觀融合的期望落差相對於實體工作上期望落差，其所帶給員工的不確定感較低，也較不會對員工造成立即的威脅，所以不至於會對員工的壓力感受造成影響。

### 陸、結論

#### 一、理論貢獻

本研究對購併理論之貢獻可分為四方面分述於下：

##### (一) 納入期望符合度的概念

過去研究多偏重由上而下的觀點探討主併公司應採取何種人力資源管理措施，以降低購併對員工的負面影響、或有助於提升購併之綜效。本研究採取由下而上的觀點，納入期望符合度的概念，探討員工對於購併後之工作狀況的觀感對其與組織之影響，可補以往研究由上而下觀點之不足。

經由本研究的實證結果，可驗證留存被併公司的員工在面對購併後的新公司時，彷彿新進員工面臨剛就職的組織，充滿著陌生和不確定感。雖無法將視此兩種情境完全相同，卻可提供另一種解釋被購併公司員工的行為反應。

##### (二) 發現購併後期望落差之構面

本研究發現被併員工對於工作上的期望落差，較適合用工作壓力或與工作較直接相關的績效指標來衡量。而價值觀上的融合落差，則較適合用認知層面的指標，如知覺組織支持或組織承諾等來衡量。此結果與人境配適壓力模式中，分別針對工作面與價值觀面的配適不良，進行其影響效果的探討，有異曲同工之妙。顯見期望落差應分為兩構面進行探討，以避免產生研究結果之混淆與錯誤產生，此發現可供後續研究進行相關命題推論之參考。

##### (三) 證實知覺組織支持的中介效果

對於知覺組織支持的前因後果模型

而言，無異於增加一項前因變項，使期望落成為知覺組織支持的前因變項之一。對於併後人力資源管理議題而言，則是提供了一項機制，可減緩購併活動對被併員工之組織承諾的影響。

## 二、實務意涵

### (一) 員工期望落差的重要性

傳統的購併，在整合管理過程中常過分強調由上而下的溝通，忽略員工的感受。但由於併後整合涉及到重新適應、權力關係調整、技能重新學習等，員工在其權益面臨不確定下，難免會產生壓力和抗拒。管理人員應藉由雙向溝通或採行配套措施，以減少員工的期望落差，進一步降低員工的壓力和抗拒，避免對組織造成負面的影響。

當購併的特定標的之一是知識或技術時，過度的整合會導致員工抗拒和關鍵人員的離職，使被併公司失去原先之競爭優勢。而過度保留被併公司的組織文化和工作流程，卻又不易達成購併的綜效。所以，未來購併在整合管理上，勢必要更加著重員工對併後整合的知覺與態度。透過有效地降低員工抗拒，進而使被併公司對主併公司產生認同，才能有助於併後整合工作的進行和購併後綜效的實現。

### (二) 知覺組織支持的重要性

購併後常因整合管理之需要而進行相關之變革，此時主併公司可以利用知覺組織支持強化員工的預期，使員工相信自己無論在工作或生活上遭逢壓力時，公司都能提供實質上的幫助，以降低員工在實質工作狀況上的期望落差及

可能導致的負面結果。另外，主併公司可以藉由知覺組織支持傳遞公司對員工的承諾，及樂於接受員工成為公司一員的訊息，以降低員工在價值觀融合上的期望落差。

## 三、研究限制與後續研究建議

本研究雖致力於建立一個具有理論貢獻與實務意涵之理論模式，以解釋被併員工在購併後所受到的衝擊及其造成之影響。但受限於時間與成本的考量，仍有一些研究上之限制存在，說明如下：

(一) 在研究樣本方面，本研究以國內之購併案為主，探討對象並未涵括跨國或國外之購併案，故實證結果僅能適用於解釋國內公司購併後之情況。另外，本研究探討之購併案件主要是以同業之間的購併為主，未探討跨產業之購併案件，故其實證結果亦僅能適用於相關多角化之購併案件。

(二) 在衡量工具方面，本研究採用的組織承諾量表並未明確界定是對主併公司或原有公司的組織承諾，可能會對填答者造成混淆，特別是對購併後被併公司未消滅的案例而言。另外，在基本資料中的工作年資問項，並未聲明含購併前之工作年資，可能會對填答者造成混淆，特別是對購併後工作年資重新計算的案例而言，因而導致本研究的回收資料中工作年資普遍偏低。

在後續的相關研究方面，本研究主要有兩點建議：

(一) 探討國際購併案與國內購併案的在此模型中的變數關係是否相同，以進一

步驗證此模型之廣泛適用性；或加以修正以發展出適合國際購併案之變數模式，同時比較兩模式之差異，並探討差異之形成原因。

(二) 針對實質工作狀況與價值觀融合之期望落差，進行縱貫面研究，以瞭解這兩類期望落差的影響效果是否會隨購併完成時間的長短而有所影響。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 王佳宜(1995), 我國企業購併後企業文化與綜效之關係研究, 私立文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
2. 王美惠(1995), 企業購併後組織文化與效能之關係研究, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
3. 王昱鈞(2001), 被購併企業員工角色壓力之成因與結果, 私立東海大學企業管理學系碩士論文。
4. 王泰允(1991), 企業購併實用, 遠流出版公司。
5. 江德楨(2001), 購併之後之整合過程管理 - 以一家台灣公司購併一家國際性公司之案例為研究, 國立交通大學高階主管管理學程碩士班未出版碩士論文。
6. 何森茂(1994) 企業購併後整合管理之研究, 政治大學企業管理學系碩士論文。
7. 紀春華(1999) 購併前後企業文化與人  
力資源管理系統演變之研究, 雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
8. 范綱炯(2001), 購併後人力資源管理措施、員工的購併態度與組織承諾關聯性之探討, 靜宜大學企業管理學系碩士論文。
9. 徐恆功(2001), 策略購併後整合模式之研究 - 以資訊業為例, 政治大學企業管理學系博士論文。
10. 陸洛、陳艷菁、許嘉和、李季樺、吳紅鑾與施建彬(1995), 職業壓力指標之探討 - 以臺灣國營企業員工為例, 勞工安全衛生研究季刊, 3(2), 47-72。
11. 郭忠禎(2000), 新進人員生涯成熟與適應行為之研究 - 以高科技公司之職員為例, 逢甲大學企業管理學系碩士論文。
12. 陳雅惠(1999), 購併後整合管理之研究 - 以中華航空公司為例, 政治大學企業管理學系碩士論文。
13. 陳慶源(2001), 企業購併與組織變革研究, 臺灣大學商學研究所碩士論文。
14. 張智鈞(2001), 國內企業購併後的薪酬與任用策略對組織績效影響之研究, 成功大學工業管理學系碩士論文。
15. 劉家麟(2001), 購併企業之整合管理措施與綜效實現之關係探討, 東華大學國際企業研究所碩士論文。
16. 臧惠安(1998), 影響企業跨國購併後調整策略之研究, 政治大學企業管理

學系碩士論文。

17. 鄭丁靜蓉(2001), 企業購併後行銷通路整合之探索性研究, 台灣科技大學管理研究所碩士論文。

## 二、英文部份

1. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological Bulletin, 103(3): 411-423.
2. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1992). Assumptions and comparative strengths of the two-step approach: comment on Fornell and Yi. Sociological Methods and Research, 20(3): 321-333.
3. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Academy of Marketing Science, 16(1): 76-94.
4. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. Personnel Psychology, 31(4): 665.
5. Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organisational change. Journal of Applied Psychology, 78(4): 552-556.
6. Bhalla, S., Jones, B., & Flynn, D. M. (1991). Role stress among Canadian white-collar workers. Work and Stress, 5: 289-299.
7. Bower, J. L. (2001). Not all M and as are alike— and that matters. Harvard Business Review, 79(3): 93-101.
8. Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people and organizations. Francisco: Jossey-Bass.
9. Cable, D., & Judge, T. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(3): 294-311.
10. Carr, J. C. (2001). A theoretical development and test of organizational newcomer and incumbent expectations: An integration using paradox resolution. Unpublished Doctoral Dissertation, Mississippi State University.
11. Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., & Scheck, C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty. Training and Development Journal, 42(11): 57-61.
12. Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. Academy of Management Journal, 39(2): 292-339.
13. Edwards, J. R., Caplan, R., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory. In C. L. Cooper (Eds.). Theories of Organizational Stress (pp.

- 28-67). New York: Oxford University.
14. Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. Journal of Organizational Behavior, 11(4): 293-307.
15. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(1): 42-45.
16. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. Journal of Applied Psychology, 75(1): 51-59.
17. Eisenberger, R., Hunting, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3): 500-507.
18. Eulberg, J. R., Weekly, J. A., & Bhagat, R. S. (1988). Models of stress in organizational research: A meta-theoretical perspective. Human Relations, 41(4): 331-350.
19. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. Journal of Marketing Research, 18(3): 382-388.
20. French, J. R. P., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). The mechanisms of job stress and strain. New York: Wiley.
21. Greenhaus, J., Seidel, C., & Marinis, M. (1983). The impact of expectations and values on job attitudes. Organizational Behavior and Human Performance, 31(3): 394-417.
22. Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. Journal of Applied Psychology, 79(4): 617-626.
23. Hair, J., Anderson, Jr. R., Tatham, R., & Black, W. (1998). Multivariate data analysis, New Jersey: Prentice-Hall.
24. Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. Journal of Social Behavior and Personality, 12: 159-174.
25. Hutchison, S., & Garstka, M. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. Journal of Applied Social Psychology, 26: 1351-1366.
26. Irkinshaw, U. I., Resman, I. E., & Akanson, A. I. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. Journal of Management Studies, 37(3): 395-425.
27. Irving, P., & Meyer, J. (1994). Re-examination of the met expectations hypothesis: A longitudinal analysis. Journal of Applied

- Psychology, 79(6): 937-949.
28. Irving, P., & Meyer, J. (1995). On using direct measures of met expectations: A methodological note. Journal of Management, 21(6): 1159-1175.
29. Ivancervich, J. M., Schweiger, D. M., & Power, F. R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. Human Resource Planning, 10(1): 19-35.
30. Jones, B., Flynn, D. M., & Kelloway, E. K. (1995). Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment. In S. L. Sauter and L. R. Murphy (Eds.). Organizational risk factors for job stress (pp. 41-52). Washington, DC: American Psychological Association.
31. Joseph, G. C., & Marks, M. L. (1988). Making mergers work. Training and Development Journal, 42(4): 30-36.
32. Judge, T., & Bretz, R. (1992). Effects of work values on job choice decisions. Journal of Applied Psychology, 77(3): 261-271.
33. Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. Academy of Management Journal, 21(2): 239-247.
34. Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. Journal of Personality and Social Psychology, 42(4): 707-717.
35. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
36. Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation. Academy Of Management Journal, 30(4): 721-743.
37. Leong, C. S., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. Human Relations, 49(10): 1345-1363.
38. Marks, M. L., & Mirvis, P. (1998). Joining forces, San Francisco: Jossey-Bass.
39. Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2): 171-194.
40. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1): 61-89.
41. Mowday, R. T., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic.
42. Mowday, R. T., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of

- organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14: 224-247.
43. Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. Academy of Management Review, 13(1): 79-90.
44. Naumann, S. E., Bennett, N., Bies, R. J., & Martin, C. L. (1998). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. International Journal of Conflict Management, 9(4): 356-368.
45. Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational strategies for handling job stress. Organizational Behavior and Human Performance, 32(2): 160-177.
46. Peter, J. P., Churchill, G. A. Jr., & Brown, T. J. (1993). Caution in the use of difference scores in consumer research. Journal of Consumer Research, 19(4): 655-662.
47. Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. Psychological Bulletin, 80(2): 151-176.
48. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 86(5): 825-836.
49. Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2: 121-139.
50. Rousseau, D. (1998). The problem of the psychological contract considered. Journal of Organizational Behavior, 19: 665-671.
51. Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. Journal of Applied Psychology, 81(3): 219-227.
52. Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum Books.
53. Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 76(5): 637-643.
54. Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective organizational commitment and continuance commitment with perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, 78(5): 774-780.
55. Steers, R. M., & Mowday, R. W. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. In

- Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), Research in organizational behavior (pp. 235-281). Greenwich, CT: JAI.
56. Vandenberg, R., & Scarpello, V. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. Journal of Applied Psychology, *75*(1): 60-67.
57. Wayne, S. J., Shore, L. M., & Linden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management Journal, *40*(1): 82-111.

2003 年 10 月 22 日收稿

2003 年 11 月 05 日初審

2004 年 02 月 04 日複審

2004 年 04 月 20 日接受

## 附錄一

附表 1 整合構面彙總表

整合構面	研究學者	年代	研究變數
主要功能與作業程序	Bower	2001	資源：有形的金錢、物料、人員；無形的品牌、資訊、關係。程序：將資源轉換成產品與服務的活動。
	Irkinshaw et al.	2000	工作整合：能力的移轉與資源的分享。
	徐恆功	2001	主要功能與作業：獨特關鍵資產(如品牌、經銷商)和作業程序(如網頁設計流程)評估、比較和整合。
	陳雅惠	1999	資訊系統整合。
	陳慶源	2001	關鍵任務與工作流程。
	劉家麟	2001	組織任務整合：作業流程的調整與移轉。
	臧惠安	1998	行銷策略調整與研究發展策略調整。
	鄭丁靜蓉	2001	行銷通路整合。
	王昱鈞	2001	正式化程度、領導方式與管理方式。
	江德禎	2001	組織改造：改變組織架構與應變措施。
何森茂	1994	組織結構。	
組織結構與管理系統	徐恆功	2001	組織結構：組織架構、層級、報告、溝通等組織內涵之整合。 分權決策與控制：分權、授權、決策程序和層級與功能面的平衡控制機制。 管理風格：管理階層的行事風格和決策模式，如決策正式化程度、員工參與程度等。 其他政策與程序：政策指導和行事規範。
	陳慶源	2001	組織結構。
	劉家麟	2001	組織任務整合：組織目標、政策的調整。
人力資源措施	Irkinshaw et al.	2000	人力整合：員工滿意度與對公司的認同。
	王泰允	1993	主管人員的派任、人才的留任、溝通。
	何森茂	1994	安撫人心：穩定內部人事與外部關係。
	紀春華	1999	人力資源管理系統。
	范綱炯	2001	人力資源管理措施，共分為七個部份：留住人才措施、溝通、組織的調整、薪資與福利措施、教育與訓練措施、績效評估、員工的離職與裁員等。
	徐恆功	2001	人事調整與主導：人事的篩選、裁撤與變動。 激勵制度：薪酬福利、升遷、教育訓練。
	陳雅惠	1999	人員整合。
	陳慶源	2001	人力資源。
張智鈞	2001	薪酬與任用策略。	
劉家麟	2001	人力資源整合：引導員工對整合的正面態度。	
臧惠安	1998	人事調整。	
組織文化	Nahavandi & Malekzadeh	1988	組織文化。
	王佳宜	1995	企業文化。
	王美惠	1995	組織文化。
	江德禎	2001	文化塑造。
	紀春華	1999	企業文化。
	陳雅惠	1999	文化整合。
	陳慶源	2001	企業文化。
臧惠安	1998	組織文化調整。	

## 附錄二

附表 2 購併雙方公司特質之比較

M 公司	A 公司
1. 重視低成本與高效率。	1. 重視優良品質與創造能力。
2. 講求由上而下的數字管理和成本控制，主要透過嚴控費用與製程改善來降低成本和改善效率。	2. 講求目標管理，並由作業現場自行決定達成方式。
3. 重視決策速度與決策彈性。	3. 決策過程重視與員工的正式溝通，並強調達成共識。
4. 較偏重在製造部分，對於研發的投入多集中在製程方面。	4. 較偏重在新產品與新技術的研發。
5. 較不強調人才培訓，用人的方式就像擰毛巾一樣。	5. 重視人員的教育訓練、技術交流，並提供良好之員工福利。

### 一、個案公司背景分析

個案 A 公司原屬於 T 公司的被動元件部門，擁有良好的經營績效，但在 T 公司的全球業務中所佔比例極小不到 1%。基於專注本業的策略考量，T 公司在市場景氣熱絡的時候，將經營績效良好的個案 A 公司出售給以被動元件為核心事業的 M 公司。M 公司為追求經營上之綜效，包括產品線延伸、地理涵蓋範圍擴大、技術與人才取得等，而購併個案 A 公司，並於 2000 年 7 月完成購併移轉。購併雙方雖同一產業，但其公司特質並不相同（附表 2 所示）。

在購併後的整合管理情形方面，雙方在購併前達成共識，原則上 100% 遵行原有體制再聘所有員工。

### 二、訪談內容與變數關係

以下將原有的訪談內容依本研究之變數結構重新進行整理，並針對各項變數的訪談內容進行評估，依研究者主觀之評定標準給予其變數值，以助於變數關係之驗證，由附表 3 所示。由個案分析中，可以看出員工的期望落差與組織承諾之間似乎呈現負相關。另外，期望落差也和知覺組織支持呈現負相關。至於知覺組織支持和組織承諾之間則是呈現正相關。大致與本研究所推論的變數關係符合。不過，期望落差與壓力反應之間的負相關，不是表現的很明顯，有賴於進行大規模的實証研究，以確認整體的變數關係。

附表 3 期望落差之訪談內容整理

研究變數	值	摘要
制度面的期望落差	(4)	1. 目前在管理制度和工作規定上,並沒有太大的變動,他們(主併者)有他們的規定,我們還是照自己原來的方式,因為那時候在購併前有約定兩年不變。不過雖然說是不變,還是多多少少有在變,像是藉口不景氣要扣員工的薪水,還是一些職務上的調動等。
	(5)	2. 以前公司很講究制度,而且會花很長的時間和員工溝通,達成共識之後才會實施新的方案;現在的經營者做決策很快,很少跟員工進行溝通,很多東西都是臨時冒出來的,他們(主併者)想到要做什麼就做什麼,完全不會顧慮到下面的人好不好辦事。
	(5)	3. 以前只要向公司提報營業目標就可以了,廠裡面可以根據實際情況自行決定執行方式,一般來講總公司都不會過問太多;不像他們(主併者)有時候都會直接介入給方法,感覺上很不被尊重,但是又不能不聽。
	(5)	4. 之前公司是把員工當資產,員工福利很好,那時候有不知道多少畢業生想進來這裡工作。公司很照顧員工,薪資獎金比同業高不說、還有交通車、跟國外公司的交流機會,現在通通都取消了,連獎金都刪了,更不用說給你機會出國學習技術了。他們就是這樣,什麼都要省。
總評	4.8	受訪者在實體工作整合方面的期望落差很大。
價值觀融合的期望落差	(5)	1. 雙方員工素質差太多了,根本不可能融合。我們這裡的工程師都是碩士、博士學歷的、他們連高職生都可以當工程師,怎麼融合?
	(5)	2. 他們的員工都是乖乖牌,上面的人怎麼說就怎麼配合,只要肯努力工作就行了,所以也不需要什麼太高學歷。我們是很重視員工意見的,靠員工來解決問題,所以基本是不同調。
	(5)	3. 我們以前開會的時候全是用英文,現在講求國際化了嘛,有時候國外的工程師在,你講中文他們聽的懂嗎。所以現在開會都要開兩次,一次中文的跟他們(主併者)開、一次英文的我們自己開。
	(4)	4. 他們對待員工的哲學,像是在擰毛巾一樣,非搾乾不可。我們工作雖然主要是為了賺錢,但是還是希望有成長學習的機會,不要只是一直地付出。
總評	4.8	受訪者在價值觀融合方面的期望落差很大。
知覺組織支持	(1)	1. 過去公司給的承諾大致上都會實現,現在公司答應給你的資源,可能臨時就沒有了,常常都是挖東牆補西牆,臨時拿其他地方的資源來給你,下次你再跟他要就沒有了。
	(1)	2. 現在在技術上可以說都是我們在教他們,不像以前我們還可以出國去「取經」學技術,感覺他們只是想從我們這裡挖技術出去。
總評	1	受訪者知覺組織支持的程度很低
組織承諾	(1)	1. 大家現在還留在這裡,不是因為對公司還有信心,是因為一些福利金都被扣住了,怎麼敢走。不過當初還是有一些人寧願賠錢到別的公司去,畢竟前途重要嘛。
	(2)	2. 當然是以前 T 公司比較好,你看光福利就差那麼多,其實 M 公司也不是真的很差,也許跟別的公司比起來算不錯,畢竟在這個產業裡面它也算是規模蠻大的公司,只是我們以前的公司太好了,現在一下子什麼都緊縮了,大家的感覺自然會不好。
總評	1.5	由於受訪者對先前公司的組織承諾很高,以至於對新公司的組織承諾相對偏低。

續下表

續附表 3

心理 壓力 反應	(4)	1. 主要是緊張錢拿不回來，當然前途是一定會擔心了，也時候也會煩惱到睡不好。
	(4)	2. 現在他們要去大陸發展，還要靠我們飛過去教他們技術。那邊市場大，我常擔心等他們學會了，我們大概就會被扔在一邊了，搞不好會裁員也說不定。
	(4)	3. 有時候會怕他們不知道要用什麼理由炒你魷魚，或是縮減你的福利，自然工作的時候會比較緊張。
總評	4.0	受訪者在購併後有較高的心理壓力反應。
行為 壓力 反應	(3)	1. 你說的這些壓力反應倒是還好，可能是因為我所負責的工作目前還沒什麼太大的改變，不過有一些人就比較倒楣，最近被調去不同的部門，壓力應該會比較大，畢竟碰新的東西總是比較不熟悉。
	(4)	2. 當初(購併前)說好是兩年不變，所以大部分還是根據我們原來的規定，不過在今年年初的時候，就已經開始有一些調整了，現在兩年快到了，大家都擔心不曉得到時候會怎麼變動，所以都謹言慎行不敢亂來怕出紕露。雖然大家都知道彼此很不滿，但是同事之間如果不是很熟，還是不太敢將不滿說出來。
總評	3.5	受訪者因不確定而產生之工作壓力，主要反應在工作的謹言慎行。
生理 壓力 反應	(1)	1. 我個人是不至於有那麼嚴重的現象，同事間似乎也沒聽說過，就算是有，你也沒辦法說他是因為工作壓力太大引起的，這牽涉到的因素太多了，也可能是個人體質的問題。再說工作壓力雖然大，但是每個人或多或少還是有一些調節的方式，不至於會去傷害到自己的身體，不值得也沒必要，「賺錢有數，生命要顧」。
總評	1	受訪者在購併後並未出現明顯的生理壓力反應。

註：變數值共分成 5 個尺度，數值愈大表示購併後的工作壓力感受愈高。

### 附錄三

此部份量表主要是在衡量購併後被併員工對於新公司制度面及文化面因素之實際知覺較差於本身期望的程度，採用直接比較法進行。直接比較法可以產生較佳的心理計量性質，對於填答者來說比較輕鬆，而且無損於原先理論中的實質差異概念 ( Peter, Churchill, & Brown, 1993 )。

#### 填答說明

選項 1 ~ 5 所代表的意義如下：

1. 不需要改善：在這方面，工作的實際情況和您的期望相符或更好。
2. 希望有點改善：在這方面，工作的實際情況比您的期望差一點。
3. 希望改善：在這方面，工作的實際情況比您的期望差。
4. 希望大幅改善：在這方面，工作的實際情況比您的期望差很多。
5. 非常需要改善：在這方面，工作的實際情況比您的期望差非常多。

例題：購併後，公司所提供的福利條件，例如退休金。	1	2	3	④	5
	不 需 要 改 善	希 望 有 點 改 善	希 望 改 善		非 常 需 要 改 善
1. 購併後，公司政策對個人職責、職權和責任的說明。	1	2	3	4	5
2. 購併後，書面程序和指導原則對於工作情況的助益。	1	2	3	4	5
3. 購併後，員工績效評鑑標準的明確程度。	1	2	3	4	5
4. 購併後，工作需要依據書面公文的程度，例如預算和排程。	1	2	3	4	5
5. 購併後，公司內部的正式溝通情形。	1	2	3	4	5
6. 購併後，從工作中學習新知識與技能的機會。	1	2	3	4	5
7. 購併後，我在工作上可有效控制的部屬人數。	1	2	3	4	5
8. 購併後，我所負擔的工作量。	1	2	3	4	5
9. 購併後，公司在工作上對我的授權程度。	1	2	3	4	5
10. 購併後，我的工作付出與公司給予報酬之合理性。	1	2	3	4	5
11. 購併後，工作獲得保障的程度，例如工作任期。	1	2	3	4	5
12. 購併後，公司所提供的福利條件，例如退休金。	1	2	3	4	5
13. 購併後，公司所提供的升遷機會。	1	2	3	4	5
14. 購併後，公司所提供的教育訓練計畫。	1	2	3	4	5
15. 購併後，員工的未來生涯發展機會。	1	2	3	4	5
16. 購併後，我的價值觀可以融入公司的程度。	1	2	3	4	5
17. 購併後，原屬不同公司的員工，其價值觀可以相合。	1	2	3	4	5
18. 購併後，公司的價值觀可以反應出我個人的價值觀。	1	2	3	4	5