

## 社會化與雙組織認同組成關聯性之研究：以金融企業合併為例

### A Study on the Relationships between Socialization and Composition of Dual-Organizational Identification: a Case of Financial Firm after Merger and Acquisition

王中元<sup>1</sup> 陳淑貞<sup>2</sup> 黃聿潔<sup>3</sup>

(Received: Mar. 9, 2012 ; First Revision: Apr. 24, 2012 ; Accepted: May. 10, 2012 )

#### 摘要

本研究目的在於瞭解企業合併後所實施的社會化戰術，對員工之新組織認同、原組織認同的影響，並探討合併後是否形成不同型態的雙組織認同組成。本研究以國內某一家經歷合併之銀行行員作為樣本，採用問卷進行資料收集，有效問卷為 217 份，分析結果如下：(1)合併企業所實施的社會化與員工對原組織之組織認同，兩者間存在顯著負相關；(2)合併企業所實施的社會化與員工對新組織之組織認同，兩者間存在顯著正相關；(3)合併後員工根據原組織認同以及新組織認同程度，形成四種不同型態的雙組織認同組成，分別命名為：「冷漠型」、「新奇型」、「並重型」、以及「念舊型」。文章最後針對研究發現進行討論，並提出管理意涵與未來研究建議。

**關鍵詞：**合併、組織認同、雙組織認同、社會化

#### Abstract

The purposes of this study were to examine the impact of socialization on employees' original and new organizational identification after merger, and to explore the types of composition of dual-organizational identification. Samples of this study were bank staff with experienced the process of mergering. Questionnaires were used to collecting data. 270 questionnaires were returned and 217 questionnaires were valid. Results of this study were: (1) Socialization amalgamate company implemeting was negatively related to employees' orginial organizational identification. (2) Socialization amalgamate company implemeing was positively related to employees' new organizational identification. (3) Four types of dual-organizational identification were formed based on employees' original and new organizational identification, which were named as unconcerned type, novelty type,

<sup>1</sup>文化大學國際企業管理研究所博士生

<sup>2</sup>銘傳大學企業管理學系副教授

<sup>3</sup>永豐銀行副理

equal type and nostalgic type. Managerial implications and future research suggestions were also discussed in this paper.

**Keywords:** Mergers and Acquisition, Organizational Identification, Dual-organizational Identification, Socialization

## 1. 緒論

政府於 2002 年起推行金融體制改革，受到金改政策影響，國內金融機構間合併是必然的趨勢。為降低組織變革的阻力，許多金控公司合併後未對內部成員進行混編，這種現象使得員工仍能與原組織維持關係連帶，由於組織認同是一種以組織成員身分定義自我的狀態，即使個體與組織已無物理或實質上之連帶，此種認同狀態仍可能持續存在(徐瑋伶、鄭伯璜，2002)，因此，合併前之組織認同可能在合併之後仍繼續存在，也就是說，合併後企業的工作人員，可能同時存在對合併後新組織的組織認同、以及對合併前原組織的組織認同，亦即存在雙組織認同的現象，此為一個值得重視的議題。目前有關組織認同之研究，多僅針對單一組織認同進行探討，研究顯示若成員組織認同若偏低，將對組織效能產生負面的影響(Feather & Rauter, 2004; Riketta, 2005)。然而，經歷組織變革，可能導致員工同時對兩個組織產生組織認同，以企業合併為例，成員一方面對原組織存在組織認同；另一方面，員工對合併後新組織亦會產生新組織認同，形成雙組織認同的現象。目前僅有少數文獻探討雙組織認同之影響效果 (George & Chattopadhyay, 2005; Vora, 2003)，成員經歷企業合併後的雙組織認同的組成是不同的，目前尚無文獻針對此現象進行討論，本研究希望填補這個研究缺口。

本研究目的是探討企業合併後所實施的社會化，對員工之新組織、原組織認同的影響，並區分出員工不同型態的雙組織認同組成。本研究的貢獻如下：(1)了解合併企業實施社會化，對員工之原組織認同的影響；(2)了解合併企業實施社會化，對員工之新組織認同的影響；(3)探討企業合併後，員工所形成的雙組織認同組成的型態為何。

## 2. 文獻探討

### 2.1 組織認同

認同感係指人們覺得自己屬於某個群體而認同這個群體，組織認同乃指「員工是否將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入各項管理決策之中」(Miller, Allen, Casey & Johnson, 2000)。依據社會認定理論(Ashforth & Mael, 1989)，組織認同是個體以組織成員身份，來進行自我定義的知覺。

### 2.2 社會化與組織認同的關係

組織社會化是指學習事物或序列以調適一個組織角色的過程(Van Maanen & Schein, 1979)，為新進者瞭解或認知組織如何運作的過程(Louis, 1980; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf,



Klein, & Gardner, 1994)。Taormina (1994, 1997, 1998)將組織社會化定義為「個體獲得工作相關技能、對組織的基本了解、同事支持及接受組織已建立的法則的一種歷程」。社會化戰術是組織進行社會化過程所實施的方法或手段，Van Maanen & Schein (1979)認為社會化戰術可以分為六個構面，分別為：集體或個別戰術、正式或非正式戰術、賦與或剝奪戰術、程序或隨機戰術、伴隨或分離戰術、以及固定或變動戰術 (Chao et al., 1994; Ashforth & Saks, 1996; 溫金豐、鄭玉惠, 2000; 黃亞筠, 2000; Cooper-Thomas & Anderson, 2002)。每個構面均包含兩個概念，一端為機構式社會化的戰術，使新進者根據組織既定的規畫與程序，接受組織預定的角色；另一端為個人式社會化(Individualized Socialization)，使新進者保留個人的特性，自己去詮釋組織中的角色，展現符合組織要求的角色。研究結果顯示機構式社會化，會促使個人發展出較高的組織認同(Van Maanen & Schein, 1979; Cooper-Thomas & Anderson, 2002)。

機構式社會化可能會促使高組織認同及低離職意願(Van Maanen & Schein, 1979; Cooper-Thomas & Anderson, 2002)；然而文獻均針對單一組織認同進行分析，無分析社會化對兩個以上之組織認同的影響。根據社會化的分類概念，機構式社會化愈高，會使新進者按部就班地接受新組織預定的角色，使組織內部成員對購併後新組織的組織認同增加，另一方面，愈機構式的社會化，會促使成員以較正式的程序帶領成員去認識新組織，成員無法保留對原組織的組織認同，因此機構式社會化與員工的新組織認同間存在正向關係，同時，機構式社會化與員工的原組織認同間存在負向關係。提出假設如下：  
研究假設一：合併後組織所實施的機構式社會化，與員工對合併後新組織的組織認同間，兩者存在正向關係。

研究假設二：合併後組織所實施的機構式社會化，與員工對原組織的組織認同間，兩者存在反向關係。

### 2.3 雙組織認同

組織認同係個體定義自我的一種過程與結果 (徐瑋伶、鄭伯璦, 2002)，然而組織認同並非僅能歸屬單一組織而存在，許多研究已實證有雙重組織認同(Dual Organizational Identification)的存在了(Vora, 2003)，雙組織認同是指個人面對兩個組織所發展對兩個組織的認同(Vora, 2003)，且每個員工間所擁有的雙組織認同組成亦是存在顯著差異的。Vora(2003)以子公司經理人對於子公司及多國籍企業母公司間的雙重組織認同為研究題材，顯示當組織成員同時隸屬於兩個不同的組織，對不同組織會產生具差異的雙組織認同 (George & Chattopadhyay, 2005)，個人對於一個公司的認同高過於其他公司時，其所展現出來的行為會與他對所有公司之認同一致時的行為，兩者是存在顯著差異的(Vora, 2003)，也就是說，個人所擁有的雙組織認同的組成是存在差異的。

本研究對象是經歷合併後之銀行成員，由於目前金融機構整併過程中，為追求組織變革的阻力降低，許多公司合併後未對內部成員進行混編，對行員而言，工作環境中仍能與原組織產生若干的關係連帶，由於組織認同是一種以組織成員身分定義自我的狀



態，即使個體與組織已無物理或實質上之連帶，此種認同狀態仍可能持續存在（徐瑋伶、鄭伯璦，2002），員工對合併前公司之組織認同亦可能在合併之後仍繼續存在。我們認為經歷企業合併後的員工，會同時對新組織、原組織存在程度不等的組織認同，形成不同的雙組織認同組成，根據員工之新、原組織認同程度的高低，將員工的雙組織認同組成區分為四種不同的型態。提出本研究的研究假設，如下：

*研究假設三：根據原組織認同與新組織認同的程度，可以區分為四個顯著差異的集群。*

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究對象與流程

本研究係以 I 銀行與 B 銀行之對等合併案例為對象，本研究針對合併後 BSP 銀行之分行行員(合併後才進入銀行的行員除外)為對象樣本，進行問卷發放，於合併後 2 年進行，樣本對象為 129 家中的 18 家分行行員為發放問卷對象，其中 11 家為原 I 分行，7 家為原 B 分行。每家分行給予 5~30 份問卷，並附上書寫地址以及附回郵的信封。

本研究共發放問卷 270 份，回收 259 份，有效問卷 217 份，有效問卷回收率為 80.37%，回收問卷之樣本分析為：性別(男性 43%，女性 57%)、年齡(平均年齡 35.03 歲)、教育程度(高中職及專科 24%，大學 59%，研究所及以上 17%)、婚姻(已婚 59%，未婚 41%)、工作年資(平均 10.2 年)、主管職位(擔任主管 49%，未擔任主管 51%)。

#### 3.2 研究變數測量

##### 3.2.1 組織認同

本研究參考 Mael(1988)、Jackson (2002)所編製的組織認同量表，總共衡量題項有 12 題，衡量題目如：「身為 xx 公司的一份子對我來說具有重要的意義」，以李克特五點量表設計，1 表示非常不同意，而 5 則表示非常同意。在測量原組織認同時，題項上會先標示受測者合併前原本隸屬之組織名稱，而在測量新組織認同時，題項上會標示合併後組織的名稱，以使受測者根據不同的組織對象進行各題項的回答。原組織認同的 Cronbachs'  $\alpha$  值為 0.83。新組織認同的 Cronbachs'  $\alpha$  值為 0.81。

##### 3.2.2 機構式社會化

本研究機構式社會化的量表乃採用 King 與 Sethi(1998)的研究量表，共 30 題，衡量題項如：「由觀察前輩的過程中，我瞭解自己在組織中所應扮演的角色」。量表計分方式採用 Likert 五點計分法，依「非常不同意」至「非常同意」之選項，分別給予 1 至 5 分，分數愈高代表實施機構式社會化戰術程度愈高。Cronbachs'  $\alpha$  值為 0.77。



### 3.2.3 控制變數

本研究將「年齡」、「服務年資」、「是否擔任主管職」等變數納為控制變數。上述衡量項目均請受測者直接填答實際客觀的數字。

## 4. 研究結果

### 4.1 相關分析

由表 1 相關性分析結果可知，企業實施社會化的程度與新組織認同之間存在正相關，且社會化與原組織認同存在負相關。相關分析的結果與預測的方向是一致的。

表 1 平均數、標準差與相關係數表

變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1.年齡	35.03	5.78	---					
2.服務年資	10.20	6.66	.87***	---				
3.社會化	3.53	.48	.04	.03	---			
4.原組織認同	3.20	.86	-.09	-.00	-.24***	---		
5.新組織認同	3.27	.83	.11	.17*	.27***	.26***	----	

註1:有擔任主管職位者以"1"表示，無擔任主管職位者以"0"表示。

註2: \*P<.05; \*\*P<.01; \*\*\*P<.001

### 4.2 機構式社會化與原組織認同、新組織認同之假設檢定

本研究的研究假設一是推論企業實施的機構式社會化愈高，會導致員工所擁有的原組織認同程度愈低。本研究以層級迴歸方法進行此假設的驗證。首先，第一階先放入三個控制變數，分別為年齡、服務年資、與是否擔任主管職，接著，在第二階放入機構式社會化此自變數。由表2可知，機構式社會化與員工的原組織認同之間，存在顯著負向關係( $\beta = -0.23, p < 0.001$ )，研究假設一獲得支持。

此外，進一步檢驗研究假設二，此假設推論企業實施的機構式社會化程度愈高，會導致員工所擁有的新組織認同程度愈高。本研究以層級迴歸方法進行此假設的驗證。首先，第一階先放入三個控制變數，分別為年齡、服務年資、與是否擔任主管職，接著，在第二階放入機構式社會化此一自變數。由表可知，機構式社會化與員工的新組織認同之間，存在顯著正向關係( $\beta = 0.28, p < 0.001$ )，研究假設二獲得支持。



表 2 機構式社會化對原組織認同、新組織認同的迴歸分析表

變數名稱	原組織認同		新組織認同	
第一階:控制變數				
年齡	-0.37**	-0.34*	-0.17	-0.21
服務年資	0.29*	0.28*	0.32*	0.33*
是否擔任主管職	-0.08	-0.05	-0.00	-0.05
第二階:自變數				
機構式社會化		-0.23***		0.28***
F值	2.34*	4.70***	2.60*	6.52***
R <sup>2</sup>	0.03	0.08	0.04	0.11
ΔR <sup>2</sup>		0.05		0.07

註: \*P<0.05; \*\*P<0.01; \*\*\*P<0.001

#### 4.3 雙組織認同組成

研究假設三是分析個別員工之雙組織認同，其組成是否可以區分為若干不同的群組。本研究使用『K 平均數集群法』，協助研究者區分出具獨特屬性的不同群體(Borgen & Barnett, 1987; Pillow, Barrera, & Chassin, 1998)。首先，本研究個案假設 I 銀行與 B 銀行合併後，組織成員存在有雙重組織認同，因此將 K 假設為 4 組，進行 K 平均數集群法。並經由多變量分析進行四個集群的原組織認同、新組織認同的平均數是否存在顯著差異。由表 3 結果顯示，證實存在四個不同組成的雙組織認同(原組織認同的 F 值=325.59, p<0.001; 新組織認同的 F 值=249.83, p<0.001)，研究假設 3 獲得支持。我們進一步給予命名，分別為:原組織認同低、新組織認同低(命名為「冷漠型」)、原組織認同低、新組織認同高(命名為「新奇型」)、原組織認同高、新組織認同高(命名為「並重型」)、原組織認同高、新組織認同低(命名為「念舊型」)。

表 3 四個集群之原組織認同、新組織認同的平均數、標準差與 F 值

	集群1(N=35)		集群2(N=37)		集群3(N=86)		集群4(N=59)		F值
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	
原組織認同	2.19	0.06	2.03	0.06	3.84	0.04	3.61	0.05	325.95***
新組織認同	1.98	0.07	3.83	0.07	3.89	0.04	2.77	0.05	249.83***

#### 5. 結論與建議

本研究的研究發現，企業合併後實施的機構式社會化，一方面會降低合併後成員對原組織的組織認同程度，另一方面會增加成員對新組織的組織認同度。除此之外，研究



結果顯示，合併企業的員工確實存在四種不同類型的雙組織認同組成，合併後成員除了新組織認同之外，仍然存在程度不等的原組織認同，形成不同類型的雙組織認同組成。

### 5.1 實務意涵與建議

本研究個案公司存在雙重組織認同現象，結果顯示購併企業對提高新組織的組織認同程度，仍有很大的努力空間。此外，機構式社會化與原組織認同程度存在反向關係，而與新組織認同程度存在正向關係，因此未來可實施完整的社會化，以提昇新組織認同程度。合併後企業一方面正視員工對舊組織仍存在高組織認同的原因，另一方面積極提高員工之新組織認同度，期能發揮合併之預期效益。

### 5.2 研究限制與後續研究之建議

本研究只測量研究對象當時的情形，然組織認同多半有其發展背景與發展軌跡，建議後續研究者有必要進行長期性的追蹤，以獲致組織認同之動態性因果結論。此外，受限於人力、時間，係以個案銀行之分行行員為研究對象，故所獲得之結果不能代表金融業，後續研究若能再增加合併個案研究，更有助於瞭解整體金融產業。最後，研究問卷僅由員工作答，建議後續研究者收集不同來源的資料，以降低共同方法變異的問題。



## 參考文獻

1. 徐瑋伶、鄭伯璦(2002),「組織認同：理論與本質之初步探索分析」,中山管理評論,第十卷第一期,45-64頁。
2. 黃亞筠(2000),「組織社會化實務、資訊尋找行為與高科技產業中新進專業人員的組織承諾之關係」,中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 溫金豐、鄭玉惠(2000),「社會化實務與組織承諾關係之研究：以高科技廠商中的專業人員為例」,科技管理學刊,第五卷第二期,21-37頁。
4. Ashforth, B. E. and Mael, F. A. (1989), "Social Identity Theory & The Organization," *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
5. Ashforth, B. E. and Saks, A. M. (1996), "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment," *Academy of Management Journal*, 39 (1), pp. 149-178.
6. Borgen, F. H. and Barnett, D. C. (1987), "Applying Cluster Analysis in Counseling Psychology Research," *Journal of Counseling Psychology*, 34, pp. 456-468.
7. Chao, G., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. and Gardner, P. O. (1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences," *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 730-743.
8. Cooper-Thomas, H. and Anderson, N. (2002), "Newcomer Adjustment: the Relationship between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp.423-437.
9. Feather, N. T. and Rauter, K. A. (2004), "Organizational Citizenship Behaviours In Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment & Identification, Job Satisfaction & Work Values," *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(1), pp. 81-94.
10. George, E. and Chattopadhyay, P. (2005), "One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers," *Administrative Science Quarterly*, 50(1), pp.68-99.
11. Jackson, J. W. (2002), "Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of group Identification & Perceived Intergroup Conflict," *Self & Identity*, 1, pp.11-33.
12. King, R. C. and Sethi, V. (1998), "The Impact of Socialization on the Role Adjustment of Information Systems Professionals," *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), pp.195-218.
13. Louis, M. R. (1980), "Surprise & Sense Making: What Newcomers Experience In Entering Unfamiliar Organizational Settings," *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp.226-251.
14. Mael, F. A. (1988), "Organizational Identification: Construct Redefinition & a Field Application with Organizational Alumni," *Unpublished Doctoral Dissertation*, Wayne State University, Detroit.



15. Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. and Johnson, J. R. (2000), "Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire," *Management Communication Quarterly*, 13(4), pp.626-658.
16. Pillow, D. R., Barrera, M. and Chassin, L. (1998), "Using Cluster Analysis to Assess the Effects of Stressful Life Events: Probing the Impact of Parental Alcoholism on Child Stress and Substance Use," *Journal of Community Psychology*, 26, pp.361-380.
17. Riketta, M. (2005), "Organizational Identification: A Meta-analysis," *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), pp.358-384.
18. Taormina, R. J. (1994), "The Organizational Socialization Inventory," *International Journal of Selection & Assessment*, 2(3), pp.133-145.
19. Taormina, R. J. (1997), "Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model," *International Journal of Selection & Assessment*, 5(1), pp.29-47.
20. Taormina, R. J. (1998), "Employee Attitudes toward Organizational Socialization In The People's Republic of China, Hong Kong, & Singapore," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), pp. 468-485.
21. Van Maanen, J. and Schein, E. H. (1979), "Toward a Theory of Organizational Socialization," In B. M. Staw (Eds.), *Research in Organization Behavior*, pp.209-264, Greenwich, CT: JAI Press.
22. Vora, D. E. (2003), "Dual Organizational Identification: The Case of Subsidiary Managers in Multinational Corporations," *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of South Carolina, South Carolina.
23. Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. and Griffeth, R. W. (1998), "The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification," *Journal of Applied Social Psychology*, 28, pp. 724-749.

