

# 併購過程中溝通的重要性

廖述嘉、陳思穎、王精文

## 摘要

此個案以觀察法的角度探討組織併購過程中，溝通對員工接受併購的重要性與對併購的認知程度為何。在組織併購過程中，溝通是併購中降低員工抗拒的一種方法。本個案研究之溝通的模式分為傳統會議與線上會議。傳統的面對面會議是企業進行群體決策最常使用的方式，但從眾或是少數權威的壓力卻造成會議的績效不彰。本研究旨在探討運用不同的溝通工具對併購的影響與認知情況。透過導入 Team Spirit 創意軟體系統並與面對面會議的交互運用，以協助 A 公司完成併購過程中探討的議題。發現併購中過程，以不同議題的發展，代表不同階段不同的議題，也藉由不同會議工具了解對併購認知的影響。結果顯示，透過 Team Spirit 的支援可藉由併購過程中溝通工具的安排提升員工對併購認知與生活滿意度上的改善，降低工作壓力，並使會議成員在構想品質的質與量上兼具提昇成效。

**關鍵詞：**溝通、Team Spirit、傳統會議。



# The importance of communication during M & A

Shu-Chia Liao, Szu-Ying Chen, Ching-Wen Wang

## Abstract

The case used perspective to observe the process of organizational M&A, Communication for employees to accept the importance of mergers and acquisitions, and the knowledge of M&A. M&A process in the organization, communication is the way to reduce staff resistance of acquisition. The process of organizational change, communication is a way to reduce employee resistance. The mode of communication divided into the traditional face- to-face meetings and online meeting. The traditional face-to-face meeting is most commonly used in enterprise group decision-making enterprise, but the pressure of conformity, or a small number of authorities may reduce the performance ineffective. This study aimed to investigate the use of different communication tools have what impact on employee attitude and the cognition. By import Team Spirit creative soft- ware systems to assist the company to complete the acquisition process. M&A process, with different issues of development, representing different stages of different issues, also by different meetings on the acquisition of cognitive tools to understand the M&A impact. The results show that through the support of Team Spirit can improve the staff of M&A cognition, improvement of life satisfaction, lower job stress, and enhance the members the concept of quality quantity results.

**Keywords:** Communication, Team Spirit, the traditional meeting.



## 一、前言

併購是企業進入多角化經營和水平垂直重整武器。也是企業追求成長的方式之一，企業可以藉著它進行多角化經營，取得人才、行銷通路、原料和生產設備，快速地進入新市場，或藉由併購形成規模經濟，強大企業在市場上的競爭地位，進而獲取市場佔有率(王泰允，1991)。然而併購過程中往往忽略員工的感受，併購過程中若管理人員未能進行有效溝通，或採行配套措施，來降低員工的壓力則容易造成員工的抗拒。也認為溝通如同企業的血液般重要，能將組織的訊息傳達到各部門。通常組織在因應環境變動下，一方面需要政策性的運用財力與物力資源外，另一方面需要執行的知識與能力，而兩者要相互配合則必須透過組織充分的溝通，也就是說良好的溝通在組織變革的過程中，是一個很重要的媒介。

在併購過程中，為了降低上述員工不安全感，溝通是主要讓上級與下屬互相了解合併過程中的管道。溝通的管道很多可以利用信件、會議討論、公告訊息的方式。會議討論又可以分為面對面與虛擬會議的方式，面對面會議是較傳統，而傳統會議時間的耗損是眾所皆知的，但傳統會議是可以建立互相信賴感所必經過程，也是重大決策主要方式。但面對面會議並非

是最好的溝通管道，面對面會議的盲點分析其原因有下列三點：會而不議、議而不決、決而不行。為了達成更有效的溝通方式，解決面對面會議時多數人無法發表意見的缺點，選購虛擬電子會議即是用來解決面對面會議不足的缺失。此電子會議致力於減少關於團隊合作的問題，也可支援保存性、預測性、重複性的創造與有效的整合(王精文、陳明德，2006)。併購整合決策者多侷限於高階主管，而中階主管則負責溝通和執行整合的工作。導致傳統的併購，在整合管理過程中，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、文化上的整合、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。(Schweiger, Denisi, 1991).也發現員工接收到實際的溝通過程，使員工較適應併購過程。本研究希望了解溝通工具在併購中的效果，在實務界導入 Team Spirit 作為面對面會議的輔助工具，了解員工對併購認知與影響。

## 貳、文獻探討

### 一、併購溝通的意義

通常企業在進行併購活動時，僅以財務面及法律面為主要的考量，而忽略勞資關係的改變，談判過程僅由公司高層核心人員知曉，消息公佈原因在股票上市上櫃



公司依法需宣告下發生，在法律的限制及保密的要求下，無法於併購完成前與被併購企業的勞工進行良好的溝通，對後知的公司員工而言，將產生衝擊與不安。使得謠言四起，人心動盪，而勞資關係很容易在這樣緊張的氣氛下產生勞資爭議。目前大多數員工缺乏被併購之經驗，無法預期及無預警時間作反應，面對不適應及變動的威脅，需組織主管之進行溝通與人力資源部門之輔導，保留關鍵人員（critical player）及必要人才（key people），方可收併購之綜效。亦認為被併員工將因缺乏資訊而增加焦慮，包括未來工作展望、薪酬角色、可能的工作位置、工作性質、生涯規劃等，導致缺乏安全感，並且無所適從。組織早一點回答員工這些問題，將奠定成功的整合基礎。透過溝通員工將清楚地知道被要求甚麼，如此他們可以快速地集中其努力並調適改變的企業環境，除此之外，員工可以知道要如何做可以達到其個人目標，進而達到組織目標。

溝通包括一個人的意思影響另一個人的解讀過程，是一種社會意識形態，用以分享態度、觀點、資訊、知識、意見的方法；是一種分享、相同的共識之下一種人與人之間傳達的訊息，認為當人們在溝通時，便是在設法建立彼此的共通性（commonness），而溝通的共通性是指彼此所交換的意見，建立共識，互相流動

的過程。

併購過程的溝通，(Npaier, Simmion, and Stratton, 1989)等學者提出三階段的溝通模式將合併三階段的溝通應用於實際兩家銀行合併案例中，用訪談的方式訪問目前留任與被迫離職的員工、調查目前員工狀況、報章雜誌、內部文件和其他外部資訊來源等瞭解員工對併購中了解溝通的過程。

在企業進行變革改造的過程中，組織內部良好的溝通是影響企業併購成敗重要因素，(Cameron, K. S. 1985).提出組織變革過程涉及組織內部訊息傳達之三點原則：

1. 確定組織內的員工都了解組織變革的目的、策略及目標。
2. 不斷地提供溝通是組織變革的訊息，如此資訊才能正確的提供予全體員工。
3. 收集參與者的回饋並進行檢討。

科技發達的時代裡，溝通工具的選擇越來越多，有面對面溝通、電話溝通、會議、影像溝通、影像溝通、電子郵件等。會議溝通又可分為線上會議與傳統面對面會議。本研究即是利用面對面會議(傳統會議形式)、線上軟體(群體決策支援系統)併購過程中得知訊息的傳遞瞭解員工在個案公司併購過程中所感受到的溝通效果，是否會因增加溝通讓組織流程在併購過程中運作更為順利。(Simon, H. A.,



1976)所指出：「沒有溝通，即無組織」，組織溝通對企業來說，更具有影響成敗的關鍵性。

傳統會議決策，與會成員在依賴口語與非口語互動的溝通過程中，往往被施予從眾或是少數權威的壓力，為了減少自我設限與其他成員施壓的情形在決策過程中的發生。學者們便提出利用虛擬會議系統為輔助工具，為群體工作帶來的幫助可以增強過程獲益(process gains)與降低過程損失(process losses) (Hill, G.W.1982; Steiner, I.D. 1972)。過程獲益包括：更多資訊的產生與使用、更多客觀的評估、學習效果、產生綜效等。過程損失包括：發言時間斷續、集中力障礙、注意力障礙、順從壓力、無法記憶、擔心被批評、搭便車心態、認知緩慢、任務分析不完全等。

## 二、傳統會議與虛擬會議

(Coyle, M. B. 1993)認為，良好的人際溝通有助於成員對彼此專業知識的了解與人際間相互信任感的建立，根據過去研究顯示，溝通能促使組織和成員雙方資訊的正確傳遞，減少組織和成員間的不確定性。傳統會議不同於虛擬會議般需要引進特別的設備，但當在傳統會議中有時因掛念自己要說的論點，不能專心聆聽他人意見，對討論過的事情也常常忘記，以至於重複一些不必要的討論。在會議時少數人又常霸佔會場發言權，使得多數人的意

見無法表達。當面對面會議無法順利進行時，團隊成員仍可透過領導者情感性文字的傳送和表達等社會性資訊交換方式，建立彼此信任(Jarvenpaa & Leidner, 1999)本研究實地觀察將一個網際(Web-based)群體決策支援系統，名為 Team Spirit，導入 A 公司中，以網際全體決策支援系統作為組織問題解決會議及創意激發的溝通平台，觀察其推動過程及對會議績效的影響。觀察此企業在併購過程中使用者對系統之會議延伸數量、個會議平均構想產生數量、構想品質及利用 Team Spirit 完成任務之過程。

Team Spirit 是一個整合型的資訊系統，範圍從電子郵件到整合是可以在網路上應用的軟體。是針對創造性問題解決的程序及活動提供一套在網路上執行的群體決策輔助系統，用來支援輔助創造性問題解決活動和過程(Chen, Liou, Wang, Fan, and Chi, 2006)。Team Spirit 可以用來支援輔助創造性問題解決活動和過程。系統針對創造性問題解決的程序及活動設計出在網路上可多人同時在線上執行意見，提供不受時空影響的思考空間。

過去在相關群體決策支援系統使用的研究，皆獲得許多正面的效果且可提升組織績效(Dennis, A. R., Nunamaker, J. R., & Vogel, D. R., 1991)。針對私人企業進行問卷調查的研究結果也發現，群體決策支





援系統具有減少群體活動中權力地位的影響。(Gallupe, R. B., Dennis, A. R., Cooper, W. H., Valacich, J. S., Bastianutti, L. M., & Nunamaker, J. F. 1992) 的研究結果也發現,使用群體決策支援系統的群體比傳統會議有較多的意見數以及較高的會議品質。

此議題在國內的相關實證研究多採實驗室研究,並以大學生為實驗對象。然而真正將群體決策支援系統導入於私人企業機構或公務機構並評估其效用的實證研究卻不多見。且(Gallupe, R. B., Dennis, A. R., Cooper, W. H., Valacich, J. S., Bastianutti, L. M., & Nunamaker, J. F. 1992)針對私人企業進行問卷調查的研究結果也發現,群體支援系統具有減少群體活動中權力地位的影響。由於真實企業的組織環境與學校的組織環境並不相同,會議成員間的社會關係也並非相同,而管理者特質與員工個人特質更是影響會議績效與群體決策支援系統運作的重要因素(Flippen, A.R., 1999; Williams, S. R. & Wilson, R. L., 1997)。因此實驗室的研究結果並無法保證能與真實組織運用群體決策支援系統進行群體會議的績效具有相同結論。所以,本研究嘗試將決策支援系統應用於私人企業的會議活動,觀察決策支援系統在實際群體會議上的效用與適用性,並累積更多實務組織的經驗。

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究一以台灣中部中小企業某一間製造 RFID 公司(以下簡稱 A 公司)為研究對象,基於專注於本業的考量,提供給客戶 ONE STOP SHOP 的概念,用併購取代購買產品線不足的機器廠房設備達成一個完整 Smart Label 的產線。A 公司於 2010 年 2 月選擇以購併馬來西亞公司的策略以取得 RFID 技術的快速提升及開拓新市場。各相關單位須思考如何能夠整合雙方的工作業務流程,而能夠順利運作。因此藉由各種會議溝通形式來促進順利運作的流程,A 公司從 2010 年 3 月份開始導入 Team Spirit 群體決策支援系統(線上會議),其成員為公司中高階主管,包含總經理、副理級主管與課長級主管,參與人數以不同會議訂定議程有其不同人數主要為討論公司併購馬來西亞廠後所遭遇到的事件及提供意見做為解決辦法之建議。

### 二、研究時程

本研究以觀察者的角度,提供線上會議工具與原公司既有的傳統會議形式、觀察 A 公司在併購過程中溝通對併購認知的影響、最後以問卷調查為輔提升研究效度。本研究在縱斷面觀察 A 公司的過程中參考(Schweiger and Denisi, 1991)所提



出的縱斷面田野分析方法。主要觀察點為 A 公司的面對面會議，及與 Team Spirit 交互作用相關的內容分析。自 99 年 3 月以傳統面對面會議形式告知同仁併購消息，並成立併購專案小組；4 月專案小組提出計畫報告書；5 月導入會議系統軟體作為併購時輔助溝通工具；6 月開始教導 A 公司群體決策支援系統軟體參與技巧；7 月到 8 月訪問各部門主管對併購馬來西亞廠的看法；8 月至 9 月教導 A 公司同仁群體決策支援系統主持人技巧；9 月至 10 月與管理、業務、製造部進行訪談，擬定線上會議題目；9 月中至 11 月讓各部門使用所教導的主持人技巧，主持各部門對併購相關議程；11 月到 12 月再以問卷為輔進行問卷發放。

### 三、研究工具

基於本研究探討與溝通過程在併購中對員工的影響，所使用 Team Spirit 系統與面對面會議做溝通工具，且最後發放針對併購問卷為輔以提升研究效度。前者於決策過程中與面對面會議搭配使用，後者則於 A 公司對於整個併購案做結案報告時發放問卷。本研究認為，雖然 Team Spirit 系統已具備諸多克服會議困難之特點，但面對面溝通仍是討論的最佳方式 (Hambley, L. A., O'Neill, T. A., Kline, J. B. 2007)，所以本研究在操作上採用面對面會議與 Team Spirit 系統交互運用的方

式進行。

#### (一) Team Spirit 系統在溝通過程中的應用

本研究所使用之創造力訓練軟體基本理念是由群體決策支援而來—Team Spirit 系統 ([www.diamondgroup.com.tw/ts](http://www.diamondgroup.com.tw/ts)) 乃由陳明德教授與王精文教授依據創造性問題解決的程序及活動所設計、開發，其可用於網際網路上運作之群體決策支援系統。此系統可用來支援使用者以創造性問題解決思考方式和工具來輔助團體決策過程，亦即是 Team Spirit 中所謂「會議議程」。Team Spirit 系統是可在網際網路上提供多人在不同時間或不同時間下使用的群體決策輔助系統，以提供不受時空限制的創意思考空間。

#### (二) 操作流程

A 公司進行群體決策的過程，依據參與成員的職位層級主要可分為二階段：

1. 第一階段是中高階主管參與公司在併購的相關會議，第一階段教導「參與」創造力會議技巧，透過與面對面會議相輔相成作用提出對併購相關議題。
2. 第二階段教導創造力軟體「主持」技巧，再將主持技巧作延伸，由部門自行發起針對購併之議程討論，最後三個部門(業務、管理、製造)使用主持人技巧個別進行併購相關的會議，由各部門自行設定議程。



#### I. 第一階段-公司對併購相關會議

第一階段的參與者為中高階主管，包括總經理與課長級以上的幹部。A 公司於 2010 年 2 月 26 日舉行策略會議的當天開始設置併購專案，成立併購專案小組依照聚集開會的時間可分為每周開 1 次面對面會議。線上會議始於 2010 年 6 月，6 月開始由王精文教授教導參與軟體平台，再進行討論整合，最後以 Team Spirit 系統為主，與會人員有中高階以上的主管等 21 人，開始對與會之成員作系統的介紹與操作訓練。

#### II. 第二階段-部門間對於併購的會議

第二階段的參與者除原第一階段的中高階主管之外，另加入各部門之基層員工。部門間線上會議始於 2010 年 8 月於 A 公司教導中高階以上各部門主管約 24 人，教導主持人技巧。爾後，8~9 月由各部門主管自行建立議程進行線上討論，但成效不彰，因此於 9 月期間與專業學者進行針對三個部門間「管理、業務、製造」的訪談(訪談整理詳見第四節)，訪談後針對受訪者提供的資訊，擬訂會議議程，9 月中至 11 月由三個部門主管自行選定主持人，三個部門主持人將議程建置且邀請三個部門之員工參與會議。

#### 四、訪談參與併購員工的資料整理

本研究於 99 年 6 月 10 日至 A 公司訪問各部門主管，本研究在訪談前先根據所欲探討的研究問題與溝通上文獻探討結果，著手擬定訪談大綱問題，並在訪談過程中繼續根據受訪者的回答內容，調整或增加與本研究目的相關的問題。

#### 五、訪談方式

在訪問的過程中以另開一間會議室，每個人訪問時間約 10~15 分鐘，訪談前先以電話聯繫並寄給受訪企業訪談問題大綱，內容說明研究目的。在訪問的過程中由專業學者與各部門主管進行訪談，受訪者分為有使用 Team Spirit 系統者與沒有使用 Team Spirit 系統者，有使用為 14 人，未使用為 7 人，利用錄音及電腦紀錄的方式協助訪問現場的問答資料記錄。

訪談過程中以併購議題來看，可發現中高階主管與基層員工，中高階主管對併購感受較深刻，較多基層員工不了解併購的內容，可能是因為高階主管宣告與針對併購議題開會對象多為基層員工為主。且在併購後公司內部權責分配不均的情況屢見不鮮，各部門謹守本位主義，可能會在併購過程中組織內部溝通造成不順利情形。而不同會議方式對員工的看法是面





對面會議容易造成效率低、往往被施予從眾或是少數權威的壓力，反而會抑制成員多元性的意見，而線上會議即解決這項困擾。即使如此，參與線上會議的人員多為自發性，與面對面會議比起來人數較少。

## 肆、Team Spirit 系統的使用結果分析

配合 A 公司進行群體決策的規劃，Team Spirit 系統從 6 月至 11 月份期間全程與面對面會議搭配使用，會議層級以及與會人員的直接有所區別，討論的過程中分兩個階段進行敘述性分析，第一階段：公司對併購相關會議；第二階段：部門間對於併購的會議。

### (一)第一階段：公司對併購相關會議

Team Spirit 系統在本階段第一次討論是針對 A 公司導入 Team Spirit 軟體的介紹，所使用的工具有資訊分享、腦力激盪、評分評估。從與會成員構想的數量與品質分析本階段的使用結果。從與會成員構想的數量與品質分析本階段的使用結果如下：

#### 1. 構想的數量及平均字數

從構想的數量以及平均字數來看，第一次討論結果分析如表 1 所示，第一次論結果針對併購議題，購併參考資訊的構想數量總數為 14 個，使用系統工具為資訊分享(上傳相關檔案的一種形式)，無法統

計平均字數，其餘使用腦力激盪工具之數字如下表 1。

表 1 第一次結果討論網路統計

| 議程                        | 系統工具 | 參與人數 | 構想數量 | 平均字數 |
|---------------------------|------|------|------|------|
| 購併參考資訊                    | 資訊分享 | 26   | 14   |      |
| 購併時你想知道什麼事                | 腦力激盪 | 26   | 69   | 9    |
| 購併時會遇到哪些問題                | 腦力激盪 | 26   | 50   | 23   |
| 如何解決與馬來西亞廠溝通問題            | 腦力激盪 | 26   | 32   | 7    |
| 如何鼓勵大家加強英文能力              | 腦力激盪 | 26   | 28   | 9    |
| 公司要注重哪些要素，購併才會成功          | 腦力激盪 | 26   | 12   | 19   |
| 配合購併，應該建立哪些管理制度           | 腦力激盪 | 26   | 9    | 45   |
| 根據目前所提供的馬來西亞資料，您還想進一步知道什麼 | 腦力激盪 | 26   | 6    | 17   |



## 2. 構想的品質

根據第一次討論的八項議題，與會成員的具體意見在購併時你想知道什麼事如「為什麼要併購」、「文化差異所帶來的衝擊」；在購併時會遇到哪些問題如「預防當地員工反彈」、「跨國際溝通問題」；在如何鼓勵大家加強英文能力如「成立英文研習小組」、「英檢達某標準就加多少薪」；在如何解決與馬來西亞廠溝通問題如「馬來西亞文化教育訓練」；在公司要注重哪些要素，購併才會成功如「需多溝通-避免產生誤會或認知差異」；在配合購併，應該建立哪些管理制度如「目標分階段做調整」、「人事管理部份，因地制宜」；在根據目前所提供的馬來西亞資料，您還想進一步知道什麼如「日後溝通平台為何」、「設備稼動率」等。

對於企業跨國併購而言，語言文化衝擊、外派與否與管理方式應為公司首重目標。在語言文化方面，因併購馬來西亞廠造成語言文化上差異現象，故與會成員建議公司補助英語訓練方案、成立英文讀書會等，期許在未來溝通上能與馬來西亞人員進行無隔閡溝通。外派方面，A 公司針對員工對於外派疑慮進行解說，短時間內不會派至人員長駐。管理方面，跨國併購最令人擔憂的即為管理兩間公司，尤其兩間公司處於不同的國情文化，地理環境因素，管理者須想出一套解決管理上的問

題，如總公司在當地選出區域代理身分負責人，權力階層皆在總公司進行分配。如果只是單純的由總公司發配人才，而不顧及到管理人與當地公司之特性，容易造成管理人與當地公司異文化團隊間產生的文化衝突以及文化差異，反而易使當地公司之行政效率不高。

### (二)第二階段：部門間對於併購的會議

**Team Spirit** 系統在本階段共區分兩次，第一次是如何達成公司的總目標，討論關鍵績效指標，第二次是以公司的總目標如何分配至各部門讓各部門達成目標，所使用的工具為腦力激盪。從與會成員構想的數量與品質分析本階段的使用結果。本階段的使用結果從與會成員構想的數量與品質分析如下：

#### 1. 構想的數量及平均字數

從構想的數量以及平均字數來看，第二次討論結果如表 2 所示，第三次討論結果分析如表 3 所示。第一次討論結果，如何使 A 公司每月產能可以從 30 萬提升至 100 萬的構想數量總數為 12 個，構想平均字數為 31 個；如何提升稼動率從 5% 至 30% 的構想數量總數為 16 個，構想平均字數為 19 個；如何建立雙方的工作默契的構想數量總數為 16 個，構想平均字數為 21 個；針對各部門的報告，請提出您的想法與建議數量總數為 2 個，構想平均字數為 25 個。



第二次的討論結果，針對管理部門能如何協助兩間公司的文化整合的構想數量總數為 5 個，構想平均字數為 115 個；而無法達成產能與稼動率原因的構想數量總數為 7 個，構想平均字數為 13 個；而如何增進台灣廠同仁對併購案的認同度的構想數量總數為 4 個，構想平均字數為 55 個；而建議明年度新產品開發的品項的構想數量總數為 54 個，構想平均字數為 35 個；而建議明年度參展的性質與區域的構想數量總數為 52 個，構想平均字數為 48 個；而併購馬來西亞廠後，對業務拓展的影響的構想數量總數為 55 個，構想平均字數為 60 個。

表 2 第一次網路討論結果統計

| 部門 | 議程                            | 系統工具 | 參與人數 | 構想數量 | 平均字數 |
|----|-------------------------------|------|------|------|------|
| 製造 | 如何使 A 公司每月產能可以從 30 萬提升至 100 萬 | 腦力激盪 | 26   | 12   | 31   |
| 製造 | 如何提升稼動率從 5% 至 30%             | 腦力激盪 | 26   | 16   | 19   |
| 管理 | 如何建立雙方的工作默契                   | 腦力激盪 | 26   | 16   | 21   |
| 管理 | 針對各部門的報告，請提出您的想法與建議           | 腦力激盪 | 26   | 2    | 25   |

表 3 第二次網路討論結果統計

| 部門 | 議程                 | 系統工具 | 參與人數 | 構想數量 | 平均字數 |
|----|--------------------|------|------|------|------|
| 管理 | 管理部門能如何協助兩間公司的文化整合 | 腦力激盪 | 5    | 5    | 115  |
| 製造 | 無法達成產能與稼動率原因       | 腦力激盪 | 8    | 7    | 13   |
| 業務 | 建議明年度新產品開發的品項      | 腦力激盪 | 20   | 54   | 35   |
| 業務 | 建議明年度參展的性質與區域      | 腦力激盪 | 20   | 52   | 48   |
| 業務 | 併購馬來西亞廠後，對業務拓展的影響  | 腦力激盪 | 20   | 55   | 60   |

## 2. 構想的品質

若從構想的品質來看，第一次討論的四項議題的具體構想在如何使 A 每月產能可以從 30 萬提升至 100 萬部份有「業務多接單」、「就業務訂單狀況，讓產線稼動率提升」；在如何提升稼動率從 5% 至 30% 部份有「請設備縮短現有設備的故障排除時間」、「增加機台利用率、使換線停機時間縮短」；在如何建立雙方的工作默契的部份如「默契需透過即時的溝



通來建立,而溝通則需仰賴便利的互動管道及工具」;在針對各部門的報告,請提出您的想法與建議的部份如「照原先之計劃按部就班逐步施行,遇困難處再解決問題及修改計劃,使原先之計劃更臻完善」。

由於 A 公司併購主要目的即是為了提升產能與技術品質,因此製造部門主管在第二階段教導主持人技巧後,隨即在 Team spirit 平台上提問,不論是在增加產能及稼動率的做法,也透過網路平台了解員工針對有效工時進行改善計畫做回饋。而管理部門主管會議主持人在第二階段即提出關於兩方管理議題,在建立雙方工作默契,許多意見產生為增加溝通,的確溝通是讓彼此在意見整合上最好的方法(黃昌宏,1990)提出,人員行為的溝通與支持是組織變革中成功與否的重要關鍵。

第二次討論的具體構想,在十項議題回饋與建議管理部門能如何協助兩間公司的文化整合的部份如「先從瞭解雙方文化上差異較大的事項,並可從而尊重對方不同的文化」;無法達成產能與稼動率原因的部份如「生產批次間的轉換時間過長」、「人員不穩定,經常更換,造成作業無法連貫」;如何增進台灣廠同仁對併購案的認同度的部份如「將成本效益分析的過程與結果適度的揭露,這樣大家即使短期內尚未能從日常運作中見到實際效

益,也能有較實際的預期與努力目標」、「提出併購公司後,如總業績(台灣+馬來西亞)達到預設之目標時,公司將額外發放全體員工之績效獎金。如此可讓員工有同舟共濟,增加併購案的認同度」;建議明年度新產品開發的品項的部份有「UHF Key Tag Card」、「開發束線帶產品 UHF or HF」;建議明年度參展的性質與區域的部份有「歐美的物流展」、「日本關西方面的 RFID 展,例如大阪」、「參加歐美日安全展或門禁展,增加曝光的廣度」;併購馬來西亞廠後,對業務拓展的影響的部份有「馬來西亞目前還無法跟上公司的腳步再進行,不合理的交期或成本反而會成為業務推廣的阻礙」。

第二次討論中,A 公司針對相關議題提出非常具體作法,為了降低公司稼動率,在第一次討論 8 月時即把此項議題拋出,之後第二次討論 11 月時,因為公司未達成在 8 月訂立的稼動率目標,及在第二次討論中提出無法達成稼動率的原因,與會人員提出如機台維修過久、人員不足等具體因素解釋影響未達成稼動率原因。業務部也在會議上提出對業務提供給顧客產品如何在提升顧客滿意度,產品創新程度,如何增加展覽的區域增加產品曝光程度。

### (三)兩階段的構想數量與平均字數

表 4 為兩階段網路討論結果統計



量。另就二階段的每個議題的平均構想數量與字數，統計結果如表 4。在第一階段的構想數量每個議題平均為 27.5 個，平均字數為 16.125 個。在第二階段當中，以部門別區分，其管理部構想數量每個議題平均為 7.67 個，平均字數為 53.67 個；製造部構想數量每個議題平均為 11.67 個，平均字數為 21 個；業務部構想數量每個議題平均為 53.67 個，平均字數為 47.67 個；總平均量每個議題平均為 73 個，平均字數為 122.34 個。

本研究認為其可能的原因為在第一階段與會成員有總經理與課長級以上幹部討論，並未加入基層幹部，且探討的議題皆為大方向，議題多為決策內容，以整體公司為主，所以議題的討論較不能單純以 Team Spirit 系統為主，且線上軟體是溝通的輔助工具，真正做覺得的會議以傳統會議為主，因此網路結果統計較低。在平均構想而第二階段與會成員加入基層幹部後，針對各部門議題做探討，不僅人員增多，且發揮空間以各部門為主比整體公司議題較好著手，因而比較了解部門內各自運作狀況，給予建議上的內容也顯得較為具體。

表 4 兩階段網路討論結果統計

| 會議   | 成員                 | 平均構想數量 / 議題 | 平均字數/議題      |
|------|--------------------|-------------|--------------|
| 第一階段 | 總經理與課長級以上的幹部等 21 人 | 220/8=27.5  | 129/7=16.125 |
| 第二階段 | 中階以上各部門主管等 24 人    | 23/3=7.67   | 161/3=53.67  |
|      |                    | 161/3=53.67 | 143/3=47.67  |
|      |                    | 35/3=11.67  | 63/3=21      |
|      |                    | 73          | 122.34       |
|      |                    |             |              |

#### (四)問卷調查

##### 1. 資料蒐集

本研究根據時事資料及文獻蒐集與回顧結果，本研究以半結構問卷先進行訪談，以冀能初步瞭解目前企業併購方式的概況。為了瞭解 A 公司的併購過程與主管及員工的訪談，在 A 公司方面受訪對象為間接人員(包含部門主管、經理、副理等約 22 人)。

##### 2. 問卷修訂

透過訪談，建立有關合併議題及溝通





訊息的構面，問卷的初步內容，初步內容為對併購案的感覺、對 Team Spirit 的看法、跨部門的溝通、對組織氣氛的看法、對於每星期開專案會議的看法。由於在文獻整理中較難找尋併購過程的認知，所以本問卷修訂組織變革認知做為組織在併購過程中的認知做為溝通與併購影響的干擾效果，而併購影響內又分為組織承諾、工作壓力、工作滿意度、離職傾向、生活滿意度，而離職傾向的放入是因在參與個案公司的過程中發現該公司做為馬來西亞及台灣母公司的窗口專案經理在經過合併之後隨即離職，因此在問卷設計加入離職傾向，藉以了解是否因為組織變革造成員工工作壓力或其他因素影響離職傾向，Weitz 研究發現，員工個人工作滿足與自願性離職具有相當強烈的關係，個人工作不滿足時，則會高度的影響個人的離職傾向（Weitz, J, 1952）。

### 3. 施測方式

本研究皆以問卷方法做為資料彙整工具，透過與主併公司員工的訪談，與過去文獻回顧資料整理，進一步了解員工所關心的合併議題，建立有關合併議題及溝通資訊的構面，決定變項與變項間的因果關係之後，問卷發放方式闡述如下：

- (1) 針對台中中小企業合併馬來西亞廠公司進行問卷發放，預計 99 年 11 月中開始發放問卷。

- (2) 為避免 CMV 則會先進行問卷設計法、隔離資料蒐集法，盡可能排除此疑慮。

### 4. 問卷分析結果

本問卷分為三個部分：(1)併購溝通工具效果(傳統、線上會議)，(2)員工對併購認知、組織承諾、工作壓力、離職傾向、生活滿意度、工作滿意度，(3)背景變項(性別、年齡、部門別、年資、職位)。於 11~12 月份由 A 公司管理部代為發放問卷，以參與兩階段會議的成員為對象，共發放問卷 32 份，回收 32 份，有效問卷 32 份，有效回收率 100%。

#### I. 個人基本資料分析

本研究依問卷之背景變項來簡要分析研究樣本。在性別方面，男女比率差不多。在年齡方面，最多為 30 歲以下，佔 34.4%整體平均在 35 歲以下左右，顯現公司平均年齡層較年輕。在部門方面，直接與間接部門分配比率差不多，此直接部門為製造部與業務部人員組成，皆為面對產品最頻繁之部門，間接部門由生管部、採購部、資訊部、管理部等所組成。在年資方面，最多為 1~3 年以上。在職位方面，由「高階主管」為總經理、副理、課長、主任等組成，「基層員工」由組長及一般員工所組成。茲將個人基本資料分析整理如表 5 所示。

表 6、7 中可看出面對面會議有參與



總人數為 15 人，線上會議有參與總人數為 11 人，而兩種會議工具都有參與人數有 11 人；有參與面對面會議最多人數為中高階主管 14 人；有使用線上會議系統最多人數為中高階主管 14 人。因此我們可以得知有參與面對面會議與使用線上會議系統的成員居以中高階主管為主。

表 5 個人基本資料分析表

| 個人特性 |         | 人數 | 百分比  | 有效百分比 | 累積百分比 |
|------|---------|----|------|-------|-------|
| 性別   | 男       | 19 | 59.4 | 59.4  | 59.4  |
|      | 女       | 13 | 40.6 | 40.6  | 100   |
|      | 總和      | 32 | 100  | 100   |       |
| 年齡   | 30 歲以下  | 11 | 34.4 | 34.4  | 34.4  |
|      | 31~35 歲 | 8  | 25   | 25    | 59.4  |
|      | 36~40 歲 | 6  | 18.8 | 18.8  | 78.1  |
|      | 41~45 歲 | 3  | 9.4  | 9.4   | 87.5  |
|      | 46~50 歲 | 2  | 6.3  | 6.3   | 93.8  |
|      | 51~55 歲 | 2  | 6.3  | 6.3   | 100   |
|      | 總和      | 32 | 100  | 100   |       |
| 部門   | 直接部門    | 15 | 46.9 | 48.4  | 48.4  |
|      | 間接部門    | 16 | 50   | 51.6  | 100   |
|      | 總和      | 31 | 96.9 | 100   |       |
| 年資   | 未滿 1 年  | 7  | 21.9 | 22.6  | 22.6  |
|      | 1 年~3 年 | 11 | 34.4 | 35.5  | 58.1  |
|      | 4 年~6 年 | 8  | 25   | 25.8  | 83.9  |
|      | 7 年以上   | 5  | 15.6 | 16.1  | 100   |
|      | 總和      | 31 | 96.9 | 100   |       |
| 職位   | 中高階主管   | 12 | 37.5 | 40    | 40    |
|      | 基層員工    | 18 | 56.3 | 60    | 100   |
|      | 總和      | 30 | 93.8 | 100   |       |

表 6 不同會議交叉表

|       | 線上會議        |             | 總和          |              |
|-------|-------------|-------------|-------------|--------------|
|       | 未使用系統       | 有使用系統       |             |              |
| 面對面會議 | 未參與個數       | 6<br>35.3%  | 11<br>64.7% | 17<br>100.0% |
|       | 有參與個數       | 4<br>26.7%  | 11<br>73.3% | 15<br>100.0% |
| 總和    | 10<br>31.3% | 22<br>68.8% | 100.0%      |              |

表 7 兩種會議型態與職位統計表

|       | 面對面會議        |              |              | 線上會議         |              |              |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|       | 有參與          | 未參與          | 小計           | 有使用          | 未使用          | 小計           |
| 中高階主管 | 14<br>93%    | 6<br>35%     | 20           | 14<br>64%    | 6<br>60%     | 20           |
| 基層員工  | 1<br>7%      | 11<br>65%    | 12           | 8<br>36%     | 4<br>40%     | 12           |
| 合計    | 15<br>100.0% | 17<br>100.0% | 32<br>100.0% | 22<br>100.0% | 10<br>100.0% | 32<br>100.0% |

## II. 敘述性統計分析

本研究在問卷所欲得之的依變數有



組織承諾、工作壓力、離職傾向、工作滿意度、生活滿意度來討論併購對員工的影響。茲將各變項之整體平均數與標準差整理如表 8 所示。

表 8 敘述性統計分析

| 依變項   | 平均數  | 標準差  |
|-------|------|------|
| 併購認知  | 3.98 | 0.59 |
| 組織承諾  | 3.28 | 0.33 |
| 工作壓力  | 2.79 | 0.72 |
| 工作滿意度 | 3.49 | 0.71 |
| 生活滿意度 | 2.93 | 0.68 |
| 離職傾向  | 2.88 | 0.77 |

### III. 獨立樣本 T 檢定

由於 A 公司進行群體決策時依照會議內容區分為二階段，且參與者可明確區分為中高階主管與部門基層幹部。因此本研究使用 T 檢定來檢定部門基層幹部與中高階主管對併購溝通工具成效、併購認知程度與併購後影響程度是否有顯著的差異。結果如表 9 所示，基層幹部與中高階主管在各變數上皆無顯著差異。

由該公司開會情形來看來，許多員

工在公司從未以其他工具來輔助會議進行，進行會議的方式皆為面對面開會進行，因此把參與面對面會議者分作兩種方式，一組未參與併購面對面會議過程，另一組為參與併購面對面過程。本研究使用 T 檢定來檢定參與和未參與兩種人對併購認知、與併購後影響程度上是否有顯著差異。結果如表 10 所示，參與和未參與在各變數上皆無顯著差異。

在追蹤 A 公司併購案的過程中，加入 Team Spirit 線上會議討論軟體來看，把參與線上會議者分為兩種方式，一組未參與併購線上會議討論議題，另一組為參與線上會議討論議題。本研究使用 T 檢定來檢定使用系統和未使用系統上對併購認知、併購後影響程度上是否有顯著差異。結果如表 11 所示，使用系統與未使用系統在變數上對併購認知、生活滿意度、工作壓力皆有顯著影響。表 12 以兩種會議做有參與面對面會議且有使用系統、有參與面對面會議但未使用系統、未參與面對面會議且有使用系統、未參與面對面會議但未使用系統之併購認知、併購影響程度之兩種會議變異數分析



表 9 併購認知、併購影響程度之職位 T 檢定

|           | 職位區隔      | 個數 | 平均數    | 標準差     | T     | P     |
|-----------|-----------|----|--------|---------|-------|-------|
| 併購認知      | 中高階<br>主管 | 14 | 4.0882 | 0.63081 | 0.536 | 0.470 |
|           | 基層員工      | 18 | 3.9216 | 0.59648 |       |       |
| 工作<br>滿意度 | 中高階<br>主管 | 14 | 3.3667 | 0.90185 | 0.802 | 0.378 |
|           | 基層員工      | 18 | 3.5889 | 0.60768 |       |       |
| 組織承諾      | 中高階<br>主管 | 14 | 3.4394 | 0.33082 | 0.000 | 0.992 |
|           | 基層員工      | 18 | 3.1803 | 0.31266 |       |       |
| 生活<br>滿意度 | 中高階<br>主管 | 14 | 2.9167 | 0.72593 | 0.254 | 0.618 |
|           | 基層員工      | 18 | 2.9556 | 0.70145 |       |       |
| 離職傾向      | 中高階<br>主管 | 14 | 2.8889 | 0.71539 | 0.107 | 0.745 |
|           | 基層員工      | 18 | 2.9074 | 0.83082 |       |       |
| 工作壓力      | 中高階<br>主管 | 14 | 2.9583 | 0.80054 | 1.224 | 0.278 |
|           | 基層員工      | 18 | 2.7847 | 0.59918 |       |       |

+p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

表 10 併購認知、併購影響程度之面對面會議 T 檢定

|       | 面對面<br>會議 | 個數 | 平均數    | 標準差     | T     | P     |
|-------|-----------|----|--------|---------|-------|-------|
| 併購認知  | 未參與       | 17 | 3.9343 | 0.61691 | 0.008 | 0.927 |
|       | 有參與       | 15 | 4.0353 | 0.56719 |       |       |
| 工作滿意度 | 未參與       | 17 | 3.5765 | 0.61596 | 0.267 | 0.609 |
|       | 有參與       | 15 | 3.3867 | 0.82277 |       |       |
| 組織承諾  | 未參與       | 17 | 3.2070 | 0.31720 | 0.001 | 0.977 |
|       | 有參與       | 15 | 3.3576 | 0.34269 |       |       |
| 生活滿意度 | 未參與       | 17 | 2.9059 | 0.64077 | 0.627 | 0.435 |
|       | 有參與       | 15 | 2.9600 | 0.74143 |       |       |
| 離職傾向  | 未參與       | 17 | 2.8039 | 0.83382 | 0.302 | 0.587 |
|       | 有參與       | 15 | 2.9556 | 0.69996 |       |       |
| 工作壓力  | 未參與       | 17 | 2.7022 | 0.66605 | 0.526 | 0.474 |
|       | 有參與       | 15 | 2.8958 | 0.78158 |       |       |

+p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01



表 11 併購認知、併購影響程度之線上會議 T 檢定

|       | 線上會議  | 個數 | 平均數    | 標準差     | T     | P     |
|-------|-------|----|--------|---------|-------|-------|
| 併購認知  | 未使用系統 | 10 | 3.8882 | 0.36939 | 2.089 | 0.049 |
|       | 有使用系統 | 22 | 4.1791 | 0.37577 |       |       |
| 工作滿意度 | 未使用系統 | 10 | 3.4182 | 0.45019 | 2.042 | 0.074 |
|       | 有使用系統 | 22 | 3.6400 | 0.80690 |       |       |
| 組織承諾  | 未使用系統 | 10 | 3.3000 | 0.29081 | 0.046 | 0.832 |
|       | 有使用系統 | 22 | 3.2674 | 0.35632 |       |       |
| 生活滿意度 | 未使用系統 | 10 | 3.0400 | 0.67198 | 4.417 | 0.044 |
|       | 有使用系統 | 22 | 3.6909 | 0.41737 |       |       |
| 離職傾向  | 未使用系統 | 10 | 2.8667 | 0.68853 | 0.151 | 0.701 |
|       | 有使用系統 | 22 | 2.8788 | 0.81355 |       |       |
| 工作壓力  | 未使用系統 | 10 | 2.8125 | 0.48591 | 4.923 | 0.034 |
|       | 有使用系統 | 22 | 2.7841 | 0.81118 |       |       |

+p < .1 , \*p < .05 , \*\*p < .01





表 12 併購認知、併購影響程度之兩種會議變異數分析

|       |    | 平方和    | 自由度 | 平均平方和 | F 檢定  | 顯著性  |
|-------|----|--------|-----|-------|-------|------|
| 併購認知  | 組間 | 2.026  | 3   | .675  | 2.187 | .112 |
|       | 組內 | 8.648  | 28  | .309  |       |      |
|       | 總和 | 10.674 | 31  |       |       |      |
| 工作滿意度 | 組間 | .611   | 3   | .204  | .374  | .772 |
|       | 組內 | 15.224 | 28  | .544  |       |      |
|       | 總和 | 15.835 | 31  |       |       |      |
| 組織承諾  | 組間 | .459   | 3   | .153  | 1.440 | .252 |
|       | 組內 | 2.976  | 28  | .106  |       |      |
|       | 總和 | 3.435  | 31  |       |       |      |
| 生活滿意度 | 組間 | .077   | 3   | .026  | .051  | .985 |
|       | 組內 | 14.212 | 28  | .508  |       |      |
|       | 總和 | 14.289 | 31  |       |       |      |
| 離職傾向  | 組間 | .334   | 3   | .111  | .175  | .912 |
|       | 組內 | 17.832 | 28  | .637  |       |      |
|       | 總和 | 18.167 | 31  |       |       |      |
| 工作壓力  | 組間 | .364   | 3   | .121  | .218  | .883 |
|       | 組內 | 15.585 | 28  | .557  |       |      |
|       | 總和 | 15.949 | 31  |       |       |      |

+p &lt; .1, \*p &lt; .05, \*\*p &lt; .01

#### IV. 統計變數研究結果

儘管基層幹部與中高階主管對於併購溝通工具成效、併購認知程度與併購後影響程度之間並無顯著的差異。由表 9 中可看出，對併購認知 ( $t=2.089$ ， $P<0.05$ )、工作滿意度 ( $t=2.042$ ， $P<0.1$ )、生活滿意度 ( $t=4.417$ ， $P<0.05$ )、工作壓力 ( $t=4.923$ ， $P<0.05$ ) 均有顯著水準，及表示藉由線上會議的溝通工具，對於結果上，有使用系統的成員比未使用系統的成員對併購認同感較高，生活滿意度也較高，工作壓力程度較低。由表 12 的面對面會

議與線上會議之變異數分析，可看出面對面會議與線上會議比較下，看不出兩者對併購認知與併購影響有顯著效果，只能以個別會議效果看出對併購認知與影響。

#### V. 系統評論

職位對併購認知與併購影響無顯著相關，面對面會議中參予情況也與併購認知與併購影響無顯著差異，且表 6、7 人數比較表可顯示，在面對面會議當中有參予人員大多為中高階主管，未參與人數大約為基層員工。線上會議中有使用系統者大多也為中高階主管，未使用系統者大多



為基層員工，在對併購認知與併購影響程度顯著情況下，我們可以解釋線上會議在中高階主管參予之下達顯著水準，也就是說會議工具的差異，進而影響與會人員對併購認知與態度的影響。

在面對面會議中可能為中高階主管在會議當中因為權威的壓力不敢發言，不敢提問，因此不了解併購過程的狀況，在經理宣布併購消息後，交代各部門針對併購進行的案件去著手，而不敢有異議。但在線上會議，透過匿名的方式發表詢問，徹底了解併購的過程，提升對併購認知與工作和生活滿意度，降低工作壓力。

A 公司是第一次將 Team Spirit 運用在其內部會議之中，在與會人員對於系統操作、原理了解有限，以及受到公司內部的配套措施還未成熟的情形下，所表現在參與的熱誠上會受到一定程度的壓抑，而未能讓 Team Spirit 的效果全部呈現出來。但以 Team Spirit 網路結果討論統計中發現，與會者多抱持著對公司併購案是正向看法，且也針對併購過程中想知道的問題，極可能遇到問題解決方案做討論，但礙於 Team Spirit 功能設計上，與會者大多想知道系統自動歸納結論的機制，經由這項研究中透露出，Team Spirit 較適合用於發散性思考，若以支援面對面會議的角度來看，可將 Team Spirit 用於發散性思考而將面對面會議用於收斂性思考，交

互運用之下應可以創造出最好的會議績效。

## 伍、結論與建議

本研究主要想要瞭解企業併購後，主併員工在併購後對組織承諾、工作壓力、工作與生活滿意度的狀態，因此本章經由本研究之統計分析與驗證，提出綜合性之論述與相關研究建議結論，以做為後續研究與企業界實務應用之參考。

在併購過程中對 A 公司而言，員工大部分是由直屬主管宣告通知併購消息，交代後續準備工作，利用不同的溝通工具，探討對併購後的影響。發現中高階主管對併購後的影響與認知情況不顯著，線上會議 Team spirit 討論對併購後的影響與認知情況較為顯著，可以說中高階主管受到不同溝通工具的對併購影響與認知情況的討論較大。

觀察本個案的研究過程與結果，若從學術上來看，以往此議題在國內的相關實證研究多採實驗室研究，本研究突破了這項限制，將 Team spirit 應用於私人企業的會議活動之中，而觀察的對象也從大學生轉往了真正的組織成員。而在實務上的意涵，則發現企業在進行群體決策的過程若能適度地使用資訊系統，透過 Team spirit 的歷程，以 Team spirit 進行擴散思考(Divergent thinking)，並以面對面會議



完成收斂思考(*Convergent thinking*)，彼此交互運用即可達到解決問題的目的。在各部門的線上會議討論統計結果中發現，企業在進行群體決策的過程若能適度地使用資訊系統，透過創造性問題解決的歷程，以進行發散思考(*Divergent thinking*)，並以面對面會議完成收斂思考(*Convergent thinking*)，彼此交互運用即可達到解決問題的目的。

在研究限制上，本研究導入線上會議除了讓與會者參與之外還教導與會者主持人技巧，讓部門主持人針對併購案發揮題目，讓參與者討論，但由於主持人的選派非自願性，所以給定的題目上較無發揮空間。建議在使用 *Team spirit* 系統相關會議時，應慎選會議主持人。在導入初期主持人應盡量於會議前將參與成員聚集說明此會議將討論之議題、議程與欲解決之問題，讓成員都能了解會議問題以及各自該扮演的角色，會議主持人也須依照員工背景選擇何人可以加入何種會議而為其成員，主持人可將會議切割成數個不同的議程交互使用，兩種不同會議形式的互相配合，將會使得會議的品質與效率更好。(Isaksen, S. G., Schryver, D. L., Dorval, K. B., McCluskey, K. W., & D. J. Treffinger, 2000)指出能激盪出良好的創意內容的環境建構包括實體環境的輔助支援及激勵成員溝通的相關制度建立，當

然在過程中需要高階主管支持，及激勵制度等，才能讓群體決策支援系統真正能輔助組織及團隊解決問題並制定最佳決策。

## 參考文獻

- [1] 王泰允(1991)。企業購併實用：基本概念。台北：遠流。
- [2] 王精文、陳明德(2006)。創造力-創造性問題解決方法與工具。台北：鼎茂。
- [3] 黃昌宏(1990)。員工面臨民營化變革之態度分析----以航空貨物集散站開放民營為例。交通大學管理科學研究所碩士論文，未出版，新竹。
- [4] Coyle, M. B. 1993. Quality Interpersonal Communication-An overview. *Manage*, 44(4), pp. 4-5.
- [5] Cameron, K. S. (1985). Culture Congruence Strength and Type Relationship to Effective, Beyond Rational Management, pp. 142-143.
- [6] Dennis, A. R., Nunamaker, J. R., & Vogel, D. R. "A comparison of laboratory and field research in the study of electronic meeting systems", *Journal of Management Information Systems*, 7(3), 1991, pp. 107-135.
- [7] Gallupe, R. B., Dennis, A. R., Cooper, W. H., Valacich, J. S., Bastianutti, L. M., & Nunamaker, J. F. "Electronic brainstorming and group size",



- Academy of Management Journal, 35(2), 1992, pp. 350-370.
- [8] Nunamaker, J. F., Dennis, A. R., Valacich, J. S., Vogel, D. R., & Georgge, J. F. (1991) "Electronic Meeting systems To support Group Work". *Communication of The ACM*, 34(7), pp.40-61.
- [9] Npaier, Simmion, and Stratton, (1989)."Communication during a merger: Experience of two banks". *Human Resource Planning*, 12(2), pp.105-122.
- [10] Flippen, A.R. "Understanding Groupthink from a Self-regulatory Perspective", *Small Group Research*, 30(2), 1999, pp.139-165.
- [11] Hambley, L. A., O'Neill, T. A., Kline, J. B. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), pp.1-12.
- [12] Hill, G.W. "Group Versus Individual Performance: Are N+1 Heads Better Than one?", *Psychological Bulletin*, 91(3), 1982, pp. 517-539.
- [13] Ivancevich, J.M., Schweiger, D.M and Power F.R.(1997). "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions". *Human Resource Planning Journal*, 10(1), pp.19-35.
- [14] Isaksen, S. G., Schryver, D. L., Dorval, K. B., McCluskey, K. W., & D. J. Treffinger, (2000). *Facilitative leadership: making a difference with creative problem solving*. Buffalo, NY: Creative Problem Solving Group.
- [15] Jarvenpaa & Leidner. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organ. Sci*, 10(6), pp.791-815.
- [16] Simon, H. A., (1976). "Administrative Behavior", New York: The Free Press.
- [17] Schweiger, Denisi, (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journa*, 34(1). pp.110-135.
- [18] Steiner, I.D. *Group Process and Productivity*, Academic Press, New York, 1972.
- [19] Weitz, J. (1952). A Neglected Concept in the Study of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 5(3). pp.201-205.
- [20] Williams, S. R. & Wilson, R. L. "Group Support Systems, Power, and Influence in an Organizaiont: A field Study", *Decision Sciences*, 28(4), 1997, pp. 911-937.

