

第一章 緒論

第一節 研究動機

「中華人民共和國勞動合同法」在經過向大眾徵求意見及四次的審議之後，於 2007 年 6 月 29 日由全國人民代表大會常務委員會第二十八次會議通過，並於同日由中華人民共和國主席胡錦濤公布，而於 2008 年 1 月 1 日施行。法案的產生，是因為之前所訂定的勞動法規定略有不周，不僅適用的對象不廣，執行上也有缺失；此外，也有人說是因為陝西磚窯事件的影響，更有人說是社會主義的顯現。然而，影響最深的就是在中國大陸經營企業的企業主跟在中國大陸工作的勞工。

針對勞動合同法，不僅勞工跟企業主表達了很多不同的意見，在法案的審議中，雖然中國人民大學的常凱教授與華東政法學院的董保華教授都聲明其出發點都是“加強勞動者權利保護”，爭議是源於不同的理論分析體系。媒體仍冠以“勞方代表”和“資方代表”的頭銜，並以二人作為兩派論戰的代表人物（中國經濟周刊，2007 年 1 月 15 日）。由此可見在此法案上，勞資雙方的確有彼此衝突的意見與觀念。

工商時報 2008 年 1 月 11 日報導，台北市企業經理協進會 1 月 10 日公布「2007 年大陸台商十大經貿事件」，榜首為「人大通過物權法、企所稅法及勞動合同法」。台商張老師、三泰管理顧問公司董事長林永法認為，以「勞動合同法」對台商衝擊最大，原因主要來自三方面：一、加工製造業利潤多來自於工資的節省。二、過去投保率不高。三、以往七、八成台商不用經濟補償金，但隨著新法實施後，這些問題都需要解決，可見對台商企業成本支出的影響有多大，自然也因為成本的提昇而影響了企業的獲利。

由於勞動合同法對企業的影響頗巨，而更值得關注的是企業主如何因應勞

動合同法實施所帶來的成本支出及其他的負擔，再加上勞動合同法於 2007 年 6 月 29 日通過並公佈，但是卻於 2008 年 1 月 1 日才開始實施，公佈跟施行中間有半年左右時間的空檔，更讓企業有足夠的時間思考因應勞動合同法的變革策略。學者約翰·柯特（2002）認為組織變革之困難，在於必須克服來自人們抗拒改變和組織慣性兩方面的阻力，他並進而提出克服阻力的變革八步：1.建立危機意識，2.成立領導團隊，3.提出願景，4.溝通改革願景，5.授權員工參與，6.創造近程效果，7.鞏固戰果並再接再厲，8.深植企業文化。若變革依據此八個步驟進行，則組織變革將暢行無阻。

至目前為主，可以看到有許多的企業採取了各種不同的變革策略：深圳的網路大廠華為要求手下的員工「辭職競崗」，藉以排除年資的影響；沃爾瑪中國全球採購中心及美商肯德基廣州餐廳也辭退了一批年資高的員工；LG 中國則透過不續簽合同的方式裁減工齡高的員工；法商家樂福中國總部則是趕在法律實施前與公司員工重新簽訂為期兩年的新勞動合約，藉以爭取多一次的簽約機會；深圳台商有許多已經準備關廠跟歇業；日本服裝零售商優衣庫（UNIQLO）宣布減少中國生產的產品比率，增加越南和柬埔寨的生產比例，換句話說，就是工廠外移；台商鴻海除宣布全盤接受勞動合同法的規定，並降低訂定無固定期限勞動契約年資標準的同時，亦將員工從深圳遷到崑山跟武漢等地，藉以減少社會保險等福利金的支出；美商 DHL 將員工轉移到派遣公司，藉以排除員工訂定契約的規定；有部份韓商甚至積欠銀行債務跟積欠員工工資棄廠潛逃；部份公司進而招聘退休人員，不用勞資契約，而是改採雇傭關係，而此關係脫離了勞動合同法的管轄範圍；更有台商藉由工廠的自動化減少了勞工的需求量；當然凍結人事跟遇缺不補更是常見的方式。

同樣面臨勞動合同法即將實施，企業採取的變革策略竟南轅北轍，有些企業全盤接受，甚至還提高標準，有些企業則辭退資深員工，以避免受到法令的捆綁限制，到底哪種變革策略能夠比較長期持續有效的提昇企業績效？企業領

導者在決定變革策略時，是否有一定的判斷標準？面對勞動合同法這樣的變革事件，企業有正確的進行組織變革嗎？變革過程是否有採取變革管理大師科特(Kotter)所主張的變革八步？以及在變革的過程中，組織有確切地採取組織發展的做法？

本研究經收集相關文獻後，發現在探討組織變革時，大部分的文獻探討組織整合、併購、與再造時的組織變革，很少有文獻研究因應法令制定或改變而採取變革，然而因應法令的組織變革並非很少發生。當面對這種法令的制定或改變時，組織究竟該採取何種變革方式？不同的企業是否該有不同的變革策略？這都是值得探討的重要議題。

大陸勞動合同法通過的時候，部份專家開始探討實際上的書面契約還不如心理契約來的重要，浙江省經協集團有限公司彭移風及浙江商業職業技術學院宋學鋒認為，若企業主汲汲營營想要訂定嚴格的規章制度，及限制合同期限在10年之內，雖然書面的勞動契約可能定的很好，但是卻破壞了員工跟雇主之間的心理契約(彭移風、宋學鋒，2008)；上海勞達企業管理諮詢有限公司總經理，同時也是勞動法與員工關係管理的專家魏浩徵(法制日報，2008年1月8日)認為，因為勞動合同法限制了違約金項目跟金額的約定，公司用人單位留人的核心策略應從“法律契約留人”轉變為“心理契約留人”。由此可見因應勞動合同法的策略不同，有可能會影響到員工的心理契約，故在制定變革策略時，我們是否需要考慮到員工心理契約的問題。

心理契約的概念最早是由Argyris(1960)所提出，他觀察廠內領班跟員工的關係，發現「領班帶領的員工要認同他的領導行為，才會在他的領導下有最佳的生產量」，Rousseau(1989, 2001)認為心理契約是在員工跟雇主之間所形成關於互惠責任的信念，期望雙方的承諾可以被交換且接受。Shore與Tetrick(1994)則提出心理契約的功能有1.減低員工與組織之間不安全的顧慮2.塑造員工的行為3.使員工感受到他在組織的影響4.書面契約的補充5.影響員工績效(陳美娟，

2006)，可見心理契約的確有它的功用跟影響。

心理契約的重要性可從常被津津樂道的故事得知：「一位大陸設廠的老闆，從大陸坐飛機回台灣，抵達機場後打電話回大陸工廠關切，聽見電話那頭的派駐大陸的經理肚子痛，老闆想到手上帶著一個非常有名的胃藥，就直接坐下一班飛機回大陸，把藥拿給經理。之後經理更加努力且賣命的為老闆工作，即使其他公司花更多的薪水挖角他，他也不離開公司」。另一個有名的案例是廣東順德格蘭仕，以銷售微波爐為業，94年從年銷量一萬多成長到三萬多。然而，同年6月18日，一場洪水淹沒了機器和廠房，董事長兼總經理梁慶德要求先撤離人員，之後他借錢發給每個員工兩個月工資，告訴員工願意留下的留下，不願意留下的可以回去等工廠復工，現場沒有一位員工離開。水退後三天，第一條生產線開工，3個月後，全面恢復生產。年底，產銷量突破10萬台，躋身行業第一(互聯網，2006年7月12日)。可見心理契約對員工的影響的確是比實質的契約來的重要許多。

對於台商在大陸經商，有一個很大的問題，就是即使有從知名大學畢業、能力也非常強的員工，但員工對組織卻沒有足夠的承諾，往往造成在研發的過程中，還無法累積到足夠產出產品的資料，員工就離職了。甚至還有台商抱怨說『想留的人才，他不想留；不想留的庸才，卻要你永久聘用』，可見在大陸經商的台商，對於員工的組織承諾問題非常的頭痛。Allen與Meyer(1990)將組織承諾區分成情感性承諾(affective commitment)、持續性承諾(continuance commitment)及規範性承諾(normative commitment)，三者分別的定義為情感的依附、認同及涉入；員工知覺離開組織所需的花費；及員工感受到應該要留在組織的責任。換句話說，如果員工的組織承諾高的話，員工會認同且依附組織或是知覺到離開組織的花費很大，甚至會認為有責任要留在組織，如此組織就不容易流失重要的人才，進而可以持續產品的研發，不至於造成上述的困境。

至於員工的組織承諾，是否只要公司給予令人滿足的薪水跟福利就足夠

了？是否組織的一些措施也有影響？如果公司把裁員列入變革策略的第一選項，因為裁員是一件重大的事情，影響的不僅僅是被裁去的員工個人及家庭，留在公司的剩餘員工也會受到影響，他們會開始擔憂是否自己即將會被裁員？詢問自己是不是有什麼地方沒有做好？畢竟公司為了一些因素，就將員工裁員，那要如何相對要求員工應該對組織有一定的承諾呢？Meyer、Stanley、Herscovitch 和 Topolnytsky (2002)所做的整合分析指出，組織承諾對員工離職、缺席、工作績效、組織公民行為有所影響。可見在處理勞動合同法的議題上，有些公司採取裁員的方式，有些公司卻採取全面採用的方式，這樣不同的策略相信會對員工的承諾造成不同的影響，若公司不支持員工，則員工的組織承諾必然會下降，進而會影響企業組織的績效。

實則組織在因應勞動合同法之時，有些公司裁員、有些公司內遷、有些公司採取自動化，皆是為了降低人事的成本。然而為什麼要降低人事的成本，就是想要讓財務不至因為法令而虧損或減少獲利，讓組織績效能夠維持一定的水準。績效是每個企業經營者最關心的重點，因此探討勞動合同法的變革策略，一定要用績效作為基礎，探討是否變革策略能有效提高績效，抑或是降低了績效。但是，如果僅僅探討現在的績效，卻失去了往後看的可能性，所以必須更進一步探討組織的競爭力。林文寶(2000)認為競爭力為『對於企業發展以及提升競爭優勢所必須具備的各種關鍵能力，包含基本的生存門檻能力、累積實力的重要性能力和永續發展的未來性能力。』，由此可見競爭力佳的組織在面對未來的挑戰時能夠處理的比競爭力差的組織要好，自然可以面對未來的挑戰，可以預期未來的績效也會比較好。因此透過競爭力的探討，即可了解變革策略是否提昇了組織的競爭力，進而增進組織的績效。

第二節 研究目的

本研究之目的在於探討企業組織在面對「勞動合同法」此一「變革事件」時，領導者採取變革策略的不同，是否會造成員工心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的不同。此外，本研究並進一步探討員工心理契約、組織承諾對組織核心競爭力、組織績效；以及組織核心競爭力對組織績效的影響。最後，本研究並嘗試針對研究結果，提出「變革策略之競爭力模式」以提供企業組織在未來進行組織變革時，提昇競爭力之重要參考。

綜合而言，若能有效地透過組織績效跟組織核心競爭力的分析，找出一個比較適當面對此種法令事件的變革策略，進而提供企業主思考，在下次面臨類似變革事件時，採取較佳的變革策略，以提昇組織績效與競爭力。

第三節 名詞釋義

壹、 勞動合同法之組織變革事件及變革策略

勞動合同法之組織變革(organizational change)事件係指制定勞動合同法後，會對組織帶來影響，組織必須要因應這些影響做出一些變革，因此勞動合同法為引發組織變革的事件。勞動合同法之變革策略則是指公司在面臨勞動合同法時，所採取的措施或方法。研究者整理相關報導，認為組織面對勞動合同法，所採取的變革策略可分為以下十四種，分別為：全盤接受、廠區內遷、招聘退休人員、自動化及工作外包、遇缺不補或凍結人事、要求員工辭職、裁員、勞動契約到期不續簽、提前簽定勞動契約、轉移員工至派遣公司、歇業、關廠、外移、棄廠潛逃等。在操作型定義方面，變革策略是指在「企業因應勞動合同法之變革策略題目」所勾選的策略類型，研究者並認為此十四種變革策略可再歸納成四大類型：接受法令、接受但有措施因應、閃躲法令規定、不接受規定。

貳、 心理契約：

Rousseau (1989, 2001)認為心理契約(psychological contract)是「在員工跟雇主之間所形成關於互惠責任的信念，期望雙方的承諾可以被交換且接受，而這些信念可能是因為僱用前的因素(譬如：價值、動機)、工作上的經驗(譬如：社會化的實務)及更廣的社會內容(譬如：規範)所形成(Dabos & Rousseau, 2004)」。

本研究中，心理契約的操作型定義是指在「心理契約量表」的得分狀況，量表得分愈高，代表受試者知覺組織心理契約的程度愈高。

參、組織承諾：

林俊傑(2007)整理國內外文獻，認為組織承諾(organizational commitment)的定義為：成員認同組織的目標與共享核心價值，願意為組織工作付出更多的心力、奉獻自我，以及希望繼續留在原組織服務等內涵，其分為三大向度(Allen 與 Meyer, 1990)：1.情感性承諾：員工對組織的情感依附、涉入及認同；2.持續性承諾：員工知覺離開組織所需的花費；3.規範性承諾：員工留在組織的責任感。

本研究採用 Allen 與 Meyer (1990) 提出的情感性承諾作為組織承諾之指標，情感性承諾係指員工對組織的情感依附、涉入及認同，換句話說，情感性承諾高是因為員工想要對組織有承諾。組織承諾的操作型定義是指本研究參考 Allen 與 Meyer (1990) 及林惠蓮 (2007) 所編製的「情感性組織承諾量表」的得分狀況，受試者在量表中得分愈高者，表示其對組織的情感性承諾程度愈高。

肆、組織競爭力

林文寶(2000)將核心競爭力(core competitiveness)定義為『對於企業發展以及提升競爭優勢所必須具備的各種關鍵能力，包含基本的生存門檻能力、累積實力的重要性能力和永續發展的未來性能力』。

本研究中組織競爭力的操作型定義是指在「組織競爭力量表」的得分狀況，量表得分愈高，代表受試者所知覺到的組織競爭力表現愈佳。根據徐家偉(2007)的研究，組織競爭力可分成「成長再興能力」與「資源競爭能力」兩個向度，前者向度有經營團隊、願景目標、企業文化、訓練發展、知識管理、系統流程、客戶滿意、內部整合等八項因素；後者則有員工素質、品牌形象、產業訊息、市場行銷、財務結構、核心產品、核心技術、營運風險等八項因素。

伍、組織績效

組織績效(organizational performance)的定義與向度，係參考徐家偉(2007)之研究，認為組織績效可分成「績效獲利指標」與「營運管理指標」，前者包含營收成長率、公司目標達成率、企業資本與財務優勢、產品（服務）品質、員工生產力、市場佔有率；後者包含技術（服務）創新程度、人才競爭優勢、客戶滿意度、企業社會形象、員工工作滿意度、員工工作士氣等。

本研究中組織績效的操作型定義是指在徐家偉(2007)「組織績效量表」的得分狀況，量表得分愈高，表示受試者所知覺到的組織績效表現愈佳。