

第二章 文獻探討

本章主要描述勞動合同法及實施條例的審議及公佈過程，公佈後的勞動合同法及實施條例內容對組織的影響，與組織因應勞動合同法此一變革事件所採取的變革策略。另外，進一步探討組織績效與競爭力是否在不同的勞動合同法之變革策略間造成差異，且從組織心理學的角度，探討不同的變革策略在員工心理契約、組織承諾的差異，並進一步探討員工心理契約、組織承諾對組織績效及組織競爭力的影響。

第一節 勞動合同法及實施條例的影響

壹、勞動合同法的審議及通過、公布

2007年6月29日中華人民共和國第十屆全國人民代表大會常務委員會第二十八次會議通過「中華人民共和國勞動合同法」，並於同日由中華人民共和國主席胡錦濤公布，並於2008年1月1日施行。由於該法條影響的族群廣大，所以早在2006年3月20日以勞動合同法草案廣向社會大眾徵求意見，到同年4月20日，共收到意見191,849件。除了專家學者、社會團體外，勞資雙方在此表達的意見也很多（人民網，2006年4月24日）。

勞動合同法的制訂，其間經過了四次審議及更動。第一次審議的過程中，針對勞動者試用期提出討論，因為之前普遍勞動情況是試用期過長、試用期工資待遇過低、用人單位在試用期間隨意解除合同（民主法制周刊，2006年4月5日）。所以決定立法防堵這些狀況，除了決定試用期要書面約定外，還要求一定的工作期限以上才能約定試用期。

第二次審議，分別定下了十一個方針：一、事業單位也需簽勞動契約。二、

養老賬戶隨人一起流動。三、勞動契約一個月內簽訂。四、鼓勵簽訂無固定期限勞動契約。五、拖欠工資要支付 50%至 100%的賠償金。六、嚴格規定試用期限時間。七、競業限制人員只限於高階勞動者。八、試用期工資不得低於合同約定工資 80%。九、裁員 20 人以上需聽工會或職工意見。十、重大規章制度等應經職工代表大會討論。十一、勞務派遣，合同期限不少於二年（中國人大新聞網，2006 年 12 月 27 日）。

第三次審議則分別針對幾個問題提出修正，問題分別為：提供專門培訓是否可以約定服務期限？技術革新能否進行經濟性裁員？不同情況經濟補償標準如何確定？訂立集體契約時，工會如何參與？根據問題提出七項修改，分別是：一、勞動合同法草案明確建立勞動關係與訂立勞動合同關係。二、用人單位提供專項培訓費用可與勞動者約定服務期。三、企業轉產、技術革新等可以進行經濟性裁員。四、勞動合同法草案明確經濟補償標準。五、勞動合同法草案充實集體契約的有關規定。六、勞動合同法草案體現勞務派遣中靈活用工特點。七、勞動合同法草案三審稿對新舊法如何銜接作了過渡條款的規定（中國人大新聞，2007 年 4 月 26 日）。

第四次審議則修正下列各點：一、不簽合同支付兩倍工資。二、明確小時工工資標準。三、職業危害須寫入合同。四、可部分適用國家事業單位（中國人大新聞，2007 年 6 月 25 日）。並於五日後，以「145 票贊成，0 票反對，1 人未按表決器」獲得通過（工人日報，2007 年 7 月 10 日）。

貳、勞動合同法內容對企業的影響

整體而言，通過的「中華人民共和國勞動合同法」法條，對在中國工作與經商的勞資雙方規範了許多權利義務要件。尤其是書面契約的簽訂、無固定期限工作契約的條件放寬、試用期的限制、違約金的設定、解雇條件及成本的增

加、勞動契約到期不續約的補償金、勞務派遣的限制...等。其中企業特別介意的部份為無固定期限工作契約的簽訂，當員工連續工作滿十年，或公司與員工連續簽訂兩次固定期限工作契約後，接下來就必須跟員工簽訂無固定期限工作契約。另外對於人力資本的支出部份，除要符合地方最低薪資外，還必需要繳納社會保險費用，對人力資金來說，調整將近兩成。有鑑於勞動合同法多達九十八條，僅把條文內容附錄於後，個人把內容略為分成幾項分別說明。

一、甄選方面

甲、需詳細告知工作相關內容的義務

該法要求公司在招募時，應當如實告知勞工工作內容、工作條件、工作地點、職業危害、安全生產狀況、勞動報酬，以及勞工要求瞭解的其他情況。但相對來說，公司對於工作相關的問題，勞工也應該照實回答（勞動合同法§8）。

乙、試用期

該法明訂有試用期，並依照工作時間的長短決定試用期的時間，工作期間三個月以上不滿一年的，試用期不得超過一個月；工作期間一年以上不滿三年的，試用期不得超過二個月；三年以上固定期限和無固定期限的勞動合同，試用期不得超過六個月（勞動合同法§19）。

懲罰：若違反此條規定，由主管機關要求更正，若已履行過長的試用期間，則應按已經履行的超過法定試用期的期間向勞動者支付賠償金（勞動合同法§83）。

二、訓練與發展方面

甲、培訓可要求一定服務期限，違反可要求違約金

公司如果對勞工提供訓練，可要求一定期限的服務期限（勞動合同法§22I）。若勞工違反服務期限的約定，公司可向勞工要求支付違約金，惟違約金

的數額不得超過培訓費用，且違約金不得超過服務期尚未履行部分所應分攤的培訓費用（勞動合同法§22II）。

三、訂定契約及考核方面

甲、應訂立書面契約，否則支付二倍工資

有勞資關係，就要訂立契約（勞動合同法§10I）。若已經有勞資關係，但沒有同時訂立書面契約，應該於一個月內補定（勞動合同法§10II）。

懲罰：若違反此條規定，勞資關係成立後一個月到一年間，每月要支付勞工二倍薪資。（勞動合同法§82I）且一年後，視同已經訂立無固定期限勞動契約（勞動合同法§14III）。

乙、無固定期限勞動契約優先，不定者支付二倍工資

該法要求以訂立無固定期限勞動契約為優先，並限定（一）勞動者在該用人單位連續工作滿十年的；（二）用人單位初次實行勞動合同制度或者國有企業改制重新訂立勞動合同時，勞動者在該用人單位連續工作滿十年且距法定退休年齡不足十年的；（三）連續訂立二次固定期限勞動合同，且勞動者沒有同法第三十九條重大事件被解雇及第四十條第一、二項不能勝任工作的情形下，續訂勞動合同的。三種情形下，除非勞工要定固定期限勞動契約，否則都應該訂立無固定期限的勞動契約（勞動合同法§14II）。

懲罰：若公司遲遲不訂立無固定期限勞動契約，則自應當訂立無固定期限勞動合同之日起向勞動者每月支付二倍的工資（勞動合同法§82II）。

丙、契約中免除責任，排除權利之約定無效

若公司想在勞動契約中訂立些免除自己責任，若排除勞工權利的約定，是無效的（勞動合同法§26I）。

丁、不得強迫加班；拒絕違章指揮，不算違反合同

該法明確要求公司不得強迫或者變相強迫勞動者加班，既使加班也要支付加班費。（勞動合同法§31）若公司主管違法之命令跟要求勞工冒險作業的要求，

員工拒絕並非違反勞動契約（勞動合同法§32I）。

四、解職之規定與限制方面

甲、競業限制之補償或違反之違約金與人員限制及期限限制

該法明訂公司可以跟員工要求針對商業秘密加以保密（勞動合同法§23I），且可以約定競業禁止的條款，惟需要按月支付補償金；而員工違反競業禁止的規定，應該要向公司支付違約金（勞動合同法§23II）。但是可以約定這些條款的人員僅限公司的高級管理人員、高級技術人員和其他負有保密義務的人員（勞動合同法§24I），且競業禁止的期限，不能超過二年（勞動合同法§24II）。

乙、員工解除契約的限制與時間

員工可以解除契約的方法有幾種：

一、公司與勞工協商一致，可解除勞動契約（勞動合同法§36）。

二、公司（一）未按照勞動合同約定提供勞動保護或者勞動條件的；（二）未及時足額支付勞動報酬的；（三）未依法為勞動者繳納社會保險費的；（四）用人單位的規章制度違反法律、法規的規定，損害勞動者權益的；（五）因本法第二十六條第一款規定的情形致使勞動合同無效的；（六）法律、行政法規規定勞動者可以解除勞動合同的其他情形。（勞動合同法§38I）。

三、公司以暴力、威脅或者非法限制人身自由的手段強迫勞工勞動的，或者公司違章指揮、強令冒險作業危及勞工人身安全的，勞工可以立即解除勞動合同，不需事先告知用人單位（勞動合同法§38II）。

惟上述第二點提出的時間有所限制，勞工在試用期內提前三日通知公司，非試用期應提前三十日以書面形式通知公司（勞動合同法§37）。

丙、公司解除契約的條件

公司解除契約的方法有幾種：

- 一、公司與勞工協商一致，可解除勞動契約（勞動合同法§36）。
- 二、勞工（一）在試用期間被證明不符合錄用條件的；（二）嚴重違反用人單位的規章制度的；（三）嚴重失職，營私舞弊，給用人單位造成重大損害的；（四）勞動者同時與其他用人單位建立勞動關係，對完成本單位的工作任務造成嚴重影響，或者經用人單位提出，拒不改正的；（五）因本法第二十六條第一款第一項規定詐欺、脅迫訂定或更改契約的情形致使勞動合同無效的；（六）被依法追究刑事責任的（勞動合同法§39）。
- 三、（一）勞動者患病或者非因工負傷，在規定的醫療期滿後不能從事原工作，也不能從事由用人單位另行安排的工作的；（二）勞動者不能勝任工作，經過培訓或者調整工作崗位，仍不能勝任工作的；（三）勞動合同訂立時所依據的客觀情況發生重大變化，致使勞動合同無法履行，經用人單位與勞動者協商，未能就變更勞動合同內容達成協定的。公司在提前三十日以書面形式通知勞動者本人或者額外支付勞動者一個月工資後，可以解除勞動合同（勞動合同法§40）。
- 四、（一）依照企業破產法規定進行重整的；（二）生產經營發生嚴重困難的；（三）企業轉產、重大技術革新或者經營方式調整，經變更勞動合同後，仍需裁減人員的；（四）其他因勞動合同訂立時所依據的客觀經濟情況發生重大變化，致使勞動合同無法履行的。公司若需裁減人員二十人以上或者裁減不足二十人但占企業職工總數百分之十以上的，公司提前三十日向工會或者全體職工說明情況，聽取工會或者職工的意見後，裁減人員方案經向主管機關報告，可以裁減人員（勞動合同法§41I）惟符合（一）與本單位訂立較長期限的固定期限勞動合同的；（二）與本單位訂立無固定期限勞動合同的；（三）家庭無其他就業人

員，有需要扶養的老人或者未成年人的。者，勞工必須優先留用。(勞動合同法§41II) 且依照前項原因裁減人員的公司，若在六個月內重新招用人員的，應當通知被裁減的人員，並在同等條件下優先招用被裁減的人員 (勞動合同法§41III)。

丁、公司解除契約的限制

上述公司解除契約仍有所限制，若勞工 (一) 從事接觸職業病危害作業的勞動者未進行離崗前職業健康檢查，或者疑似職業病病人在診斷或者醫學觀察期間的；(二) 在本單位患職業病或者因工負傷並被確認喪失或者部分喪失勞動能力的；(三) 患病或者非因工負傷，在規定的醫療期內的；(四) 女職工在孕期、產期、哺乳期的；(五) 在本單位連續工作滿十五年，且距法定退休年齡不足五年的；(六) 法律、行政法規規定的其他情形。則不可用前項方法解除契約 (勞動合同法§42)。

至於公司單方解除勞動契約，則要將理由通知工會，若公司違法規定或契約約定，工會有權要求更正，公司要研究工會的意見，並將處理結果書面通知工會 (勞動合同法§43)。

戊、勞動契約終止

勞動契約在符合下列條件時，終止：(一) 勞動合同期滿的；(二) 勞動者開始依法享受基本養老保險待遇的；(三) 勞動者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失蹤的；(四) 用人單位被依法宣告破產的；(五) 用人單位被吊銷營業執照、責令關閉、撤銷或者用人單位決定提前解散的；(六) 法律、行政法規規定的其他情形 (勞動合同法§44)。

己、公司解除契約或契約終止的補償條件及金額

解除契約，除上述公司解除契約條件的第二點，亦即依據勞動合同法第三

十九條之規定，可以不支付經濟賠償外，其他方法都要支付經濟賠償。

終止契約，要支付經濟補償的情況有：(一) 勞動契約期滿，除勞工不同意續訂外，公司不維持或者提高勞動合同約定條件續訂勞動合同；(二) 公司被依法宣告破產；(三) 公司被吊銷營業執照、責令關閉、撤銷或者公司決定提前解散的；都必須要支付經濟賠償金（勞動合同法§46）。

支付的金額則是依照勞工工作的年限，每滿一年支付一個月工資，六個月以上不滿一年的，按一年計算，不滿六個月的，算半個月工資（勞動合同法§47I）。

惟勞工工資高於公司所在直轄市、設區的市級人民政府公佈的本地區上年度職工月平均工資三倍的，向其支付經濟補償的標準按職工月平均工資三倍的數額支付，向其支付經濟補償的年限最高不超過十二年（勞動合同法§47II）。

庚、違法解約或終止的懲罰；遲延支付的懲罰

若違反上述規定解除或者終止勞動契約，勞工要求繼續履行勞動契約，公司應當繼續履行；若勞工不要要求繼續履行，或契約已不能履行，則依前述賠償金額二倍支付（勞動合同法§48、§87I）。

若公司（一）未按照勞動契約的約定或者國家規定及時足額支付勞工勞動報酬的；（二）低於當地最低工資標準支付勞工工資的；（三）安排加班不支付加班費的；（四）解除或者終止勞動合同，未依照本法規定向勞動者支付經濟補償的。主管機關要責令公司限期支付勞動報酬、加班費或者經濟補償；勞動報酬低於當地最低工資標準的，應當支付其差額部分；逾期不支付的，責令用人單位按應付金額百分之五十以上百分之一百以下的標準向勞動者加付賠償金（勞動合同法§85）。

五、薪資及賠償

甲、酬勞不明確，按照集體契約標準，否則同工同酬

若公司建立勞資關係時未訂立勞動契約，或約定的勞動報酬不明確，勞動報酬按照集體契約規定的標準執行；沒有集體契約或者集體契約未規定的，實行同工同酬（勞動合同法§11）。

乙、試用期薪資不得低於約定工資 80%

勞工在試用期的工資不得低於本單位相同崗位最低檔工資或者勞動契約約定工資的百分之八十，並不得低於用人單位所在地的最低工資標準（勞動合同法§20）。

丙、禁止額外違約金約定

除公司有提供培訓或保密條款外，公司不能跟勞工約定由員工承擔違約金（勞動合同法§25）。

丁、拖欠薪資可請求支付令

若公司拖欠或者未足額支付勞動報酬的，勞動者可以依法向當地人民法院申請支付令，人民法院應當依法發出支付令（勞動合同法§30II）。

六、其他制度

甲、需建立公告完善勞動規章制度

公司應當依法建立和完善勞動規章制度，保障勞動者享有勞動權利、履行勞動義務（勞動合同法§4I）。公司在制定、修改或者決定有關勞動報酬、工作時間、休息休假、勞動安全衛生、保險福利、職工培訓、勞動紀律以及勞動定額管理等直接涉及勞動者切身利益的規章制度或者重大事項時，應當經職工代表大會或者全體職工討論，提出方案和意見，與工會或者職工代表平等協商確定（勞動合同法§4II）。公司應當將直接涉及勞動者切身利益的規章制度和重大事項決定公示，或者告知勞動者（勞動合同法§4IV）。

乙、勞動報酬、工作時間、休息休假、勞動安全衛生、保險福利等事項訂立集體契約，經職工大會或全體職工討論通過

勞工與公司通過平等協商，可以就勞動報酬、工作時間、休息休假、勞動

安全衛生、保險福利等事項訂立集體合同。集體契約草案應當提交職工代表大會或者全體職工討論通過（勞動合同法§51I）。集體契約由工會代表企業職工一方與用人單位訂立；尚未建立工會的用人單位，由上級工會指導勞動者推舉的代表與用人單位訂立（勞動合同法§51II）。

七、勞務派遣

甲、派遣公司的設立限制

勞務派遣單位註冊資本不得少於五十萬元（勞動合同法§57）。且設立勞務派遣單位的機構不能為用勞工的單位（勞動合同法§67）。

乙、派遣公司應訂兩年以上固定期限勞動合同，無工作要付最低工資

勞務派遣單位應當履行用人單位對勞動者的義務，並與被派遣勞工訂立二年以上的固定期限勞動合同，按月支付勞動報酬；被派遣勞工在無工作期間，勞務派遣單位應當按照所在地人民政府規定的最低工資標準，向其按月支付報酬（勞動合同法§58）。

丙、派遣公司不能從派遣者薪水扣傭金

勞務派遣單位不得克扣用工單位按照勞務派遣協定支付給被派遣勞工的勞動報酬，且勞務派遣單位和用工單位不得向被派遣勞動者收取費用（勞動合同法§60II、III）。

丁、派遣者的報酬與工作條件與被派遣單位工作者同工同酬

勞務派遣單位跨地區派遣勞工，被派遣勞工享有的勞動報酬和勞動條件，按照用工單位所在地的標準執行（勞動合同法§61）。且被派遣勞工享有與公司的勞動者同工同酬的權利。公司無同類型勞工，參照公司所在地相同或者相近勞工的勞動報酬（勞動合同法§63）。

戊、使用派遣的限制及負擔

勞務派遣一般在臨時性、輔助性或者替代性的工作崗位上實施。（勞動合同法§67）。若造成被派遣勞動者損害，勞務派遣單位與用工單位承擔連帶賠償責

任（勞動合同法§92）。

己、派遣公司的懲罰

勞務派遣單位違反本法規定的，由勞動主管機關責令改正；情節嚴重的，以每人一千元以上五千元以下的標準處以罰款，並由經濟部吊銷營業執照；給被派遣勞工造成損害的，勞務派遣單位與被派遣公司承擔連帶賠償責任（勞動合同法§92）。

八、非全日制用工

甲、不用書面約定，不限制契約簽訂數量

非全日制用工雙方當事人可以訂立口頭協議。且勞動合同法從事非全日制用工的勞工可以與一個或者一個以上公司訂立勞動合同；但是，後訂立的勞動合同不得影響先訂立的勞動合同的履行（勞動合同法§69）。

乙、無試用期

非全日制用工雙方當事人不得約定試用期（勞動合同法§70）。

丙、隨時可終止

非全日制用工雙方當事人任何一方都可以隨時通知對方終止用工。終止用工，用人單位不向勞動者支付經濟補償（勞動合同法§71）。

丁、結算薪資不能超過 15 天

非全日制用工勞動報酬結算支付週期最長不得超過十五日（勞動合同法§72II）。

九、公司連帶懲罰條款

甲、公司的連帶賠償責任

公司招用與其他公司尚未解除或者終止勞動合同的勞動者，給其他公司造成損失的，應當承擔連帶賠償責任（勞動合同法§91）。對於挖角或是獵人頭得來的員工，可能要承擔該員工造成原公司的損失。

參、勞動合同法實施條例內容對企業的影響

2009年9月18日，為了彌補勞動合同法的一些沒規定到的重點，頒佈了作為補充「勞動合同法」的「勞動合同法實施條例」。其中對於違法解除或終止勞動契約的補償金額加以說明清楚，並將原先在勞動法規定的解雇無固定期限勞動合同的規定統一編列在同一規章下。相關影響本研究整理列於下：

一、訂定契約及考核方面

甲、勞方不簽書面契約

勞資關係開始一個月內，當勞方接受資方書面通知簽訂契約，卻不簽訂契約時，資方可書面通知勞方終止勞動關係，無需支付經濟補償金，但要支付實際工作時間的勞動報酬（勞動合同法實施條例§5）；勞資關係超過一個月未滿一年，資方應依法支付每月兩倍的工資，時間起算為勞資關係建立起滿一個月的次日至補定勞動契約的前一天，並補簽勞動合約，若勞方不願簽訂契約，資方應書面通知終止勞動關係，並依法支付經濟補償（勞動合同法實施條例§6）；勞資關係滿一年，應自勞資關係建立起滿一個月的次日到滿一年的前一日的期間給付每月兩倍工資，並自勞資關係滿一年的當日與勞方訂定無固定期限勞動契約（勞動合同法實施條例§7）。

乙、勞方非因個人因素更換公司

勞方非因個人因素更換公司，原公司的工作年限計算到新公司的工作年限，若原公司已支付經濟補償，則不受此限（勞動合同法實施條例§11）。

二、解職之規定與限制方面

甲、勞方可解除勞動契約的十三項規定（勞動合同法實施條例§18）

- (一) 勞動者與用人單位協商一致的；
- (二) 勞動者提前 30 日以書面形式通知用人單位的；

- (三)勞動者在試用期內提前3日通知用人單位的；
- (四)用人單位未按照勞動合同約定提供勞動保護或者勞動條件的；
- (五)用人單位未及時足額支付勞動報酬的；
- (六)用人單位未依法為勞動者繳納社會保險費的；
- (七)用人單位的規章制度違反法律、法規的規定，損害勞動者權益的；
- (八)用人單位以欺詐、脅迫的手段或者乘人之危，使勞動者在違背真實意思的情況下訂立或者變更勞動合同的；
- (九)用人單位在勞動合同中免除自己的法定責任、排除勞動者權利的；
- (十)用人單位違反法律、行政法規強制性規定的；
- (十一)用人單位以暴力、威脅或者非法限制人身自由的手段強迫勞動者勞動的；
- (十二)用人單位違章指揮、強令冒險作業危及勞動者人身安全的；
- (十三)法律、行政法規規定勞動者可以解除勞動合同的其他情形。

乙、資方可解除勞動契約的十四項規定（勞動合同法實施條例§19）

- (一)用人單位與勞動者協商一致的；
- (二)勞動者在試用期間被證明不符合錄用條件的；
- (三)勞動者嚴重違反用人單位的規章制度的；
- (四)勞動者嚴重失職，營私舞弊，給用人單位造成重大損害的；
- (五)勞動者同時與其他用人單位建立勞動關係，對完成本單位的工作任務造成嚴重影響，或者經用人單位提出，拒不改正的；
- (六)勞動者以欺詐、脅迫的手段或者乘人之危，使用人單位在違背真實意思的情況下訂立或者變更勞動合同的；
- (七)勞動者被依法追究刑事責任的；
- (八)勞動者患病或者非因工負傷，在規定的醫療期滿後不能從事原工作，也不能從事由用人單位另行安排的工作的；
- (九)勞動者不能勝任工作，經過培訓或者調整工作崗位，仍不能勝任工作

的；

(十)勞動合同訂立時所依據的客觀情況發生重大變化，致使勞動合同無法履行，經用人單位與勞動者協商，未能就變更勞動合同內容達成協定的；

(十一)用人單位依照企業破產法規定進行重整的；

(十二)用人單位生產經營發生嚴重困難的；

(十三)企業轉產、重大技術革新或者經營方式調整，經變更勞動合同後，仍需裁減人員的；

(十四)其他因勞動合同訂立時所依據的客觀經濟情況發生重大變化，致使勞動合同無法履行的。

丙、禁止約定其他勞動期間終止條件

禁止勞資雙方訂定勞動合同法第四十四條規定的終止情況之外的條件（勞動合同法實施條例§13）。

丁、合意解除勞動契約，除部分條件外，資方不得要求賠償

資方與勞方約定了服務期，勞方依照勞動合同法第三十八條的規定解除勞動合同的，不屬於違反服務期的約定，資方不得要求勞動者支付違約金。除下列五項條件之外（勞動合同法實施條例§26、27）：

(一)勞動者嚴重違反用人單位的規章制度的；

(二)勞動者嚴重失職，營私舞弊，給用人單位造成重大損害的；

(三)勞動者同時與其他用人單位建立勞動關係，對完成本單位的工作任務造成嚴重影響，或者經用人單位提出，拒不改正的；

(四)勞動者以欺詐、脅迫的手段或者乘人之危，使用人單位在違背真實意思的情況下訂立或者變更勞動合同的；

(五)勞動者被依法追究刑事責任的。

三、薪資及賠償

甲、試用期薪資不得低於資方所在地的最低標準

在試用期的工資不得低於同單位同職位最低工資的 80% 或者不得低於勞動契約約定工資的 80%，並不得低於用人單位所在地的最低工資標準（勞動合同法實施條例§5）。

乙、額外支付的工資應按照勞方上一個月的工資標準

資方依照勞動合同法第四十條的規定，選擇額外支付勞動者一個月工資解除勞動合同，其額外支付的工資應當按照該勞動者上一個月的工資標準（勞動合同法實施條例§20）。

丙、支付賠償金就不再支付經濟賠償

資方違反勞動合同法的規定解除或者終止勞動合同，依照勞動合同法第八十七條的規定支付了賠償金，不再需要額外支付經濟補償（勞動合同法實施條例§5）。

四、勞務派遣

甲、不得成立派遣員工至自己關係企業的派遣公司

公司或者所屬公司出資或者合夥設立的勞務派遣公司，向該公司或所屬公司派遣勞動者，屬於勞動合同法第六十七條規定的不得設立的勞務派遣公司（勞動合同法實施條例§28）。

乙、派遣公司不得以非全日工作形式招用派遣工作者

勞務派遣公司不得以非全日制用工形式招用被派遣勞動者（勞動合同法§30）。

五、其他規定

甲、建立職工名冊規定違反者，可罰款

違反勞動合同法有關建立職工名冊規定，由主管機關責令限期改正；逾期

不改正的，由主管機關處 2000 元以上 2 萬元以下的罰款（勞動合同法實施條例 §33）。

肆、總結

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，原因是因為主要來自三方面：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。可見對台商企業的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。

另外，根據 104 人力銀行「2008 大陸台商台幹動態暨勞動合同法影響」調查顯示，有 64% 企業表示內部營運些微受到新法內容影響，並有 5.6% 的企業決定撤資。其中以勞動新法有關「聘用制人員可適用於新法」(26%)和「加班費等強迫勞動明文規範」(12.4%)影響最大。前者是原本非正職勞工都須適用勞動合同法，雇主必須提供最低基本工資、資遣費等條件；後者則是未來加班費都必須按規定給付。

雖然勞動合同法與勞動合同法實施條例規定相關多的範圍，研究者認為對企業的影響大部分是在成本的部份，當然也會有少部份是在未來雇用的手續跟步驟的複雜度，當然還有最顧慮的無固定期限的勞動契約以及遣散條件。工商時報大陸組主任李道成在為蕭新永先生《大陸台商人力資源管理》一書中前面的序就提到『在新勞動合同法中，對企業衝擊最大者，首推「不固定期限合同」……詳細且嚴厲保護勞方的資遣規定，更讓許多公司人事部門頭痛……近來由黑心律師頻頻發動的加班時間過長官司』，可見勞動合同法的規定造成的影響不可謂之小。

第二節 企業變革策略

針對勞動合同的實施，各家媒體在實施前後多加報導，且多以「勞動合同法」為題。2007年12月6日，經濟日報報導「勞動合同法效應大陸台商爆關廠潮」；2007年12月12日，聯合晚報報導「大陸勞動合同法台商5.6%撤資」；2007年12月14日，工商時報報導「中國勞工合同法明年上路寶成考慮放緩大陸擴產速度」；2007年12月17日，中國日報報導「勞動合同法明年上路 台商薪資成本驟增2成」；2007年12月18日，工商時報報導「明年大陸實施勞動合同法 對大企業短空長多」；2008年1月3日，中央社報導「勞動新法上路 廣州五千名兼職導遊恐失業」；2008年1月11日，工商時報報導「台商十大事件 勞動合同法居首」；2008年1月23日，中央社報導「超過一萬家廠商據報遷離廣東珠三角」...等等。

由此可見勞動合同的實施，不僅僅對當地企業造成影響，對外資企業、台商企業更提高了人力成本跟經營費用。此外，更引起了大家的矚目，一時間成為經營者的焦點，也因為影響是如此的巨大，一些尚未施行變革策略的企業不得不開始針對勞動合同法進行組織變革，但多數的企業從法案宣布後，因為勞動合同法公布時間及施行時間的差異，就開始逐步針對新法實施一些變革策略。茲整理於下：

壹、要求員工辭職

根據每日經濟報（2007年12月18日）報導，瀘州老窖股份有限公司銷售公司北京分公司要求所有員工簽署一份由公司提供的辭職書，並稱「辭職」之後，員工們仍可正常上班，而且多數人到月底就會得到一份新合同。此舉涉及到80多名員工，其中十多名員工不同意，並向朝陽區勞動局檢舉了此事，最後情況不了了之。

關於員工辭職部份，其中最著名的就是深圳的華為公司採取的「辭職競崗」的作法：從總裁以下，只要是年資超過八年以上的主管跟員工，都被要求簽署自願離職書，領取一年抵算一個月之外再多加一個月的補償金（又稱 N+1），接下來重新開始在公司尋求新職位（天涯博客，2007 年 10 月 31 日）。普遍認為這是規避勞動合同法關於無固定期限工作契約的規定。公司在「告全體員工書」中，有關解釋是配合組織文化「天道酬勤」、「以奮鬥者為本」，進行組織變革，廢除工號文化，目的是提升競爭力，適應外部壓力和挑戰，構築面向未來可持續發展的基礎（工人日報，2007 年 12 月 23 日）。

另外，根據新京報報載（2007 年 12 月 24 日），在華為的工會考慮到可能存在少數員工是出於從眾心理而做出的行為，為此向經營管理團隊提出這部分員工可以再次做出自願選擇的建議：他們可以退出 N+1 補償，同時領回原來的工卡，使用原來的工號。華為允許這項選擇，但卻沒有員工行使這項權利。

這個總共涉及 6,687 名中高階幹部和員工的組織變革，其中有 6,581 名員工已完成重新簽約上崗，另外有 38 名員工選擇了退休或病休，52 名員工離開公司尋求其他發展空間，16 名員工因績效及崗位勝任等原因離開公司（工人日報，2007 年 12 月 23 日）。

貳、裁員

至於在勞動合同法實施之前，先把十年以上或接近十年工作年資的員工裁員是一個常見的現象，且此現象不僅僅光光發生在中國本土企業，在一些國際跨資企業，也可以見到這些情況。如：沃爾瑪中國全球採購中心於 2007 年 10 月將上海、深圳、東莞及福建省莆田市四個分部的 110 名員工裁退；美商肯德基廣州餐廳也辭退一批工作五至十年的老員工（中央社，2008 年 1 月 19 日）；著名白酒企業劍南春集團開始大規模裁員，4 天後，在綿竹市政府部門介入下，

劍南春出具了撤銷解除的通知，讓員工再次回歸崗位，但就職者不足半數（經濟觀察報，2007年12月03日）。

此外，不僅僅對於正式員工有所影響，對於一些編制外的人員，公司更大刀闊斧的刪減可能的負擔。例如：中央電視台解聘1800名編外人員，佔全電視台總人數的20%（希望之聲國際廣播電臺，2007年12月15日）。

參、勞動契約到期不續簽

還有許多企業採取員工契約到期不再續簽的措施，避免碰觸勞動合同法十年以上工資及續簽第三次勞動契約必須要簽訂無固定期限勞動契約的規定。如：LG中國以不再續簽合同的方式，大幅裁減工齡在5年以上10年以下的老員工（21世紀經濟報道，2007年06月23日）；廣州的月亮賀卡(番禺)有限公司（南方都市報，2007年12月31日）、廈門的三立汽車配件有限公司（海峽導報，2008年10月14日），都在勞動合同法尚未實施之前，進行勞動合同到期不再續簽的策略，而這些不被續簽的勞工大多都在公司工作了十年以上。這些措施普遍被認為是規避勞動合同法關於十年以上員工應簽署無固定期限工作契約的規定。

一些兼職的人員，因為旅行業有明顯的淡旺季之分，長期以來，廣州大多數旅行社都聘請大量兼職導遊。現在部分旅行社為了規避風險、減輕企業負擔，可能不再聘請「靠行」的導遊。初步估計，廣州至少有五千名兼職導遊面臨被「炒魷魚」的命運（中央社，2008年1月3日）。

肆、提前簽訂勞動契約

相對於辭職跟不續約的政策，家樂福中國總部在全國4萬多名員工，除已簽訂無固定期限勞動契約的勞工之外，不論工齡長短、勞動契約是否到期，都

要在 2007 年 12 月 28 日之前與公司重新簽訂為期兩年的新勞動契約（勞動報，2007 年 12 月 26 日）。所以家樂福總部於 2007 年 12 月 28 日前所簽訂的新勞動契約，並不算在勞動合同法所計算的三次勞動契約內。普遍認為這是為了逃避勞動合同法規定當續簽第三次勞動契約時，必須要簽訂無固定期限勞動契約的規定，爭取多一次的簽約機會。

伍、歇業

2007 年 12 月 6 日的經濟日報上，描述根據深圳市貿易工業局 6 月的調查，當地已歇業及計劃關門外遷的企業已達 522 家。根據鉅亨網(2008 年 1 月 7 日)報導，深圳台商協會會長黃明智表示，現已陸續出現企業隱性倒閉，農曆年過後，預計會還有企業因為這些新政策而大批倒閉或外遷。勞動合同法的施行則是這連串的新政策中最具殺傷力的。

陸、關廠

2007 年 12 月 6 日的經濟日報上，描述據東莞、深圳、廣州、珠海等台商的非正式統計，約有三分之一的出口型外商，正準備關廠或者已經關廠了，其中有多家台灣上市櫃公司的大陸轉投資事業。鉅亨網(2008 年 1 月 7 日)報導，中國大陸連串新政策實施，嚴重打擊出口貿易業，連帶造成珠江三角洲上萬家企業出現倒閉、外遷風潮。而這連串的新政策中，當然也包含了勞動合同法的施行。

柒、外移

至於外移也是個選擇，根據中央社的報導，日本最大的服裝零售商優衣庫（UNIQLO）宣布到 2009 年，將中國生產的產品比率從 90%減少至 60%，並將

越南和柬埔寨等東南亞國家的生產比例提高到 30%。日本數位相機廠商奧林帕斯宣布將於 2009 年之前，在越南興建新的數位相機工廠，並把深圳和廣州的兩家工廠整合為一，並關閉其中一家工廠，將部分生產線轉移到越南（上海證券報，2007 年 11 月 12 日）。韓國貿易投資振興公社發布的報告指出，過去韓國對外投資隨著中國勞動成本的提高和投資優惠政策的減少，目前韓國企業投資趨勢正向以越南為中心的東南亞國家轉移。

甚至我國外貿協會更與日本貿易振興會社（Jetro）聯手合作，了解勞動合同法對台日廠商造成的困境，更進一步計畫前往越南跟印尼考察，希冀一同轉戰越南等地（工商時報，2008 年 8 月 31 日），而深圳市對外遷企業問卷調查顯示，企業外遷的諸多原因中，排在首位的因素為「廠房租金貴」，選擇該項的企業占 57.8%；排在第二位的因素為「人工成本，包括工資、福利和社保費用等高」，選擇該項的企業占 53.3%；排在第三位的因素為「用地需求無法滿足」，選擇該項的企業占 45.6%。可見人力成本的確是外遷的重要考量因素之一（鉅華網，2008 年 4 月 1 日）。

捌、內遷

因為各地對於基本工資及社會保險金的規定不一，所以導致一些企業選擇搬遷至內地，以減少人力成本。像上海、北京等大城來說，台資企業要繳足「四金」，即養老保險金、失業金、醫療、住房公積金，不少內陸城市對「四金」要求較鬆，有的城市僅要求「一金」，所以不少台企近期紛紛往內陸遷徙（中國時報，2008 年 1 月 24 日）。

台資企業龍頭老大富士康（即鴻海）為節省成本，從深圳遷往大陸內地的員工多達五萬多人（中國時報，2008 年 1 月 24 日）。富士康也證實了大量遷徙職工一事。一位資深經理說，去年確有五萬多人從深圳遷到昆山、武漢等地。

目前富士康在大陸員工共六十八萬人，分布在深圳、山西、山東、武漢等全國的十三個廠區中。

玖、轉移員工至派遣公司

除了裁員、關廠、內遷...等選擇之外，還有企業打算把這部份的問題轉移給其他公司負責，其中最簡便的方法之一就是使用派遣員工。根據中國法學會社會法學研究會副會長、中國政法大學鄭尚元教授表示，此種派遣有三種形式：第一、將員工委託給一家產物公司，由產物公司監管，沒有使用勞務派遣，而以產物公司之名，行勞務派遣之實，逃避法律規定。就好比將清潔工作外包給清潔公司，要求該公司派員前來打掃，只不過做的不是清潔工作，而是該公司的業務；第二、自式派遣，自己成立另一家派遣公司，再將之前的員工派遣回來原公司工作；第三、虛擬派遣，原公司與另一家派遣公司商量好，將員工的身份轉換成該派遣公司的員工，再派回原單位工作（人民網，2008年1月29日）。因此，有許多新派遣公司成立（中國青年報，2008年2月21日），或是創投公司投資中國的派遣公司。如：DHL於2007年11月1日將在深圳鹽田區海邊港口的長江倉報關組、開口組、單證組以及叉車維修組轉移給深圳鹽田長江出口貨物監管倉有限公司(簡稱長江倉公司)，員工可以選擇辭職走人或是轉到長江倉公司工作。如果選擇離開，可以得到DHL公司的補償，如果選擇去長江倉公司工作，那麼一年內待遇、福利不變，但將得不到DHL公司的補償（深圳晚報，2008年1月10日）。

另外在四川，中國銀行四川分行將代辦員工全部解聘，並且將相關人員的勞務關係轉到派遣公司簽訂合同。東莞玖龍紙業計畫將原本約聘的清潔、非技術性員工等兩千多人，轉為由外包公司負責，因此讓這些員工與外包公司簽約，而薪水還是由東莞玖龍支付（工商時報，2007年12月15日）。

另外有部份意見認為因為勞動合同法第六十三條規定「被派遣勞動者享有與用工單位的勞動者同工同酬的權利」跟第六十七條規定「用人單位不得設立勞務派遣單位向本單位或者所屬單位派遣勞動者」，派遣並不能解決這個問題，進而提出派遣公司應該轉型，否則會失去出路（中國經營報，2008年1月19日）。

拾、招聘退休人員

根據勞動法專家、祥琦律師事務所的左祥琦律師解釋，招聘退休人員的優點是，退休人員已經不算是法律名義上的勞動者，雙方的關係也不再受《勞動合同法》的調整，屬於民事上的雇傭合同。此時的退休人員已經不是這種雇傭關係已經脫離了《勞動合同法》的管轄範圍，也就不會受新法實施的影響了。

所以目前正在招聘電氣工程師、生產管理人員的耐恆科技公司，將目標都瞄準了中老年人。該公司王總經理稱：「實際上，幾年來我們都在堅持招聘中老年人，主要看中他們技術過硬、工作踏實，用起來的效果非常好。今後，我們還會繼續下去（北京青年報，2007年12月5日）」。

對於一些會計、教師、醫生、傳統機械行業、行政類工作，老年人技術成熟，一經聘用馬上上手，而無須進行培訓。二是責任心。老年人對於工作的態度很讓企業放心，踏實、努力，跳槽的想法幾乎為零。第三則是用工靈活，無須再為其支付「五險一金」。

這又可能引起另外一種爭議，好處是可以讓退休人力仍然有所用途，壞處則是害怕對畢業生造成排擠的效應，因為企業不但選擇員工更加的小心，更有可能僱用退休人員，讓畢業生求職更加的困難（中央社，2008年2月22日）。

拾壹、全盤接受

2007年12月12日在深圳板田富士康科技工業園舉辦了富士康集團《勞動合同法》專家論壇，會後富士康集團董事長郭台銘宣佈三點聲明：第一，全面積極、徹底地擁護和實施“勞動合同法”；第二，全力推動有富士康特色的“勞動合同法”，以創造勞資雙贏的“保護弱勢”、“留住人才”、“淘汰劣才”的指導原則；第三，富士康科技集團所有的經營層、管理層、執行層必須推心置腹，圍繞在“工會管理、政府監督”下，依勞動合同法所明確規定的法律責任完全執行並合法經營（21世紀經濟報，2007年12月20日）。

除了全盤接受勞動合同法的規定之外，富士康還提高標準，對於新入職的普通員工首次簽訂2年合同，第二次簽3年，第三次則簽訂無固定期限的勞動合同；技術及管理人員首次簽3年，第二次簽5年，第三次則簽訂無固定期限合同（新華網，2007年12月13日）。富士康主管經營的商務長李金明認為，實際上升的成本並不會打壓到富士康的成本競爭優勢，相反，收緊的政策會讓強者愈強，弱者淘汰（21世紀經濟報，2007年12月20日）。郭台銘個人則表示，雖然新《勞動合同法》會給企業帶來人力成本增加的壓力，但是也能夠促使企業提升工作效率、管理能力和產業升級，對企業長遠發展有好處（中國新聞網，2007年12月13日）。

拾貳、棄廠潛逃

煙台世剛纖維有限公司成立於2001年，為韓國獨資企業，主要經營織布、染整、服裝印花、刺繡、服裝加工，擁有3000多名員工。公司在2008年1月12日之前都還正常運作，直到13日要發給員工工資的時候，發現公司30餘名高層管理人員在1月12日集體連夜「逃」回韓國，而且公司除拖欠每個員工一個半月的工資之外，還留下銀行貸款、海關稅款、場地租金、水電費用、外包

商欠款等債務（第一財經日報，2008年3月13日）。

根據大陸媒體報導，從2003年起，青島地區有206家韓企採取非正常手續撤離，拖欠勞工26000人，拖欠工資1.6億人民幣、銀行貸款7億人民幣。此外，據南韓進出口銀行調查，去年有87家青島韓企「夜半逃逸」。另據大陸媒體報導，近來已有103家韓資企業「無故撤離」山東（中國時報，2008年4月7日）。

為何不按照正常的破產清算程序呢？大韓貿易投資振興公社韓國貿易館副館長黃在元指出是因為「清算程序的複雜」及中國產業、用工、人民幣升值等「基本面」的變化（第一財經日報，2008年3月13日）。另一方面，招商銀行指出韓資企業大多採用的是獨資方式，中小企業很少有花錢買地或者買機器設備，往往是租用廠房、設備開工生產，一旦經營不下去，拔腿就走，而中國大陸做出《青島韓資企業撤離現狀分析及對策建議》的報告，主執筆者祁懷高博士則認為1.《勞動合同法》的實施、勞動力工資上漲導致韓資企業生產費用增加，加重了企業負擔2.外資企業受到的優惠政策逐步減少3.環保壓力（世界經濟報，2008年4月2日）。

拾參、自動化與工作外包

廣州市台商協會會長程豐原指出，廣州的許多台外商，為了減輕人力負擔，近年來外包業務量相當龐大，導致許多台資企業，今年以來都暫停大規模招工行動。分析認為，勞務外包帶來的額外費用仍在可接受範圍內，企業用工選擇勞務外包形式，把員工社會保險、勞務備案等用工關係委託給勞務公司，用工單位可以集中更多精力用於管理、生產，提高經營效益，是近年來企業用工管理方式新動向（中央社，2008年7月29日）。

此外，以程豐原窗簾廠為例，在透過自動化與外包的方式，因應勞力成本

上升後，員工人數已從昔日高峰期的 1500 人，減少到現今的 8 百多人。為了減輕勞動合同法衝擊，同樣持續以自動化取代人力的還有岳豐科技董事長同時還擔任東莞台協會長葉春榮；位於東莞石碣的岳豐，員工最多時曾高達 1900 人，逐步縮減後，現今只剩下 1300 人，但葉春榮仍不滿意，年底前，在自動化程度更提高後，員工將僅剩下 1 千人。設廠於厚街與沙田的永晉集團，董事長林世銘也表示，2 年前他的企業還在不斷招工，員工人數高達 5 千多人，現今雖然還有 3 千多人，但已減少了 40%；幸好透過設備更新，產值仍維持水準（工商時報，2008 年 9 月 5 日）。科技大廠微星雖預算編列更加困難，但是仍然會購置新配備，提高自動化的歷程，此步驟不僅可以減少人力，更可以同時提高效率，在競爭的科技產業中幫微星節省了許多時間（聯合報，2008 年 10 月 14 日）。

拾肆、人事凍結（遇缺不補）

至於在不景氣的時候，公司通常會採取一些手段，而凍結人事或是遇缺不補是常見的方式。人事凍結可能是公司總人數不能增加，如果有同仁離職，可以找人遞補此職缺；也可以是遇缺不補，這樣公司總人數會逐漸的減少，也就是說，若有同仁離職，其工作必須由相同部門的人員來分攤，或是從其他部門轉調人員來負責，甚至有些時候，部門主管也需要盡上一些努力。

自由時報（2008 年 1 月 28 日）報導指出，部份台商已經針對勞動合同法進行提高面試新進員工門檻的方式；聲寶公司為了因應勞動合同法的衝擊，已經於勞動合同法施行的前半年就開始進行人力整併、遇缺不補、短期臨時工不續聘等方式，希望審慎評估人力，達到最佳的經營效率，而聯合報（2008 年 10 月 14 日）報導微星在大陸的深圳廠現有九千五百名員工，但是未來將會實施遇缺不補的政策，並逐漸透過採購機械設備來減少人力。

拾伍、總結

根據以上統整的變革策略，若單純依照組織面對法令的制定或改變時所採取的策略，應該可以分成接受法令、接受但有措施因應、閃躲法令規定、不接受規定四種，而分別包含的項目如表 2-2 所示：

表 2-2：企業組織面對法令制訂時所採取的策略

企業採取策略	細分項目
1.接受法令	11.全盤接受
2.接受但有措施因應	8.內遷 10.招聘退休人員 13.自動化及工作外包 14.人事凍結（遇缺不補）
3.閃躲法令規定	1.要求員工辭職 2.裁員 3.勞動契約到期不續簽 4.提前簽定勞動契約 9.轉移員工至派遣公司
4.不接受規定	5.歇業 6.關廠 7.外移 12.棄廠潛逃

資料來源：研究者整理。

第三節 企業變革策略與組織核心競爭力、組織績效之關係

企業主對於組織能否達成績效是非常重視的，然而除了績效之外，組織是否具有競爭力，在未來持續獲利，這是目前企業組織所關注的重要議題。

企業組織在採取一些策略的時候，無不以績效跟核心競爭力為考量。然而在因應勞動合同法的時候，是否真如企業主所規劃的一樣，依照他們的變革策略能夠提昇組織的績效與核心競爭力？還是只是單獨短期減少了成本的花費，卻造成企業組織長期的損失呢？研究者藉由本研究資料的收集，探究這些企業的變革策略，能否提昇組織績效與組織核心競爭力。

壹、組織績效的內容

一般而言，績效是各企業組織密切關心的議題，不管是個人、團體或是組織，學者想找尋一套方法可以衡量績效，或是找出一些通用的指標去衡量績效，然而因為各組織的特性及對績效的定義不同，自然很難找到一個通用的標準。就像對醫院的組織，績效指標有(方仁華，2001)：1.生產效能：包括投入、產出跟生產力；2.組織效能：包括目標達成率、獲利率、醫療品質、服務品質；3.學習與成長：包括滿意度、組織認同。而對於一些非營利事業組織評估績效的指標有(呂育一與徐木蘭，1994)：1.組織的運作：包括組織、員工、作業、財務，以及組織與外部團體的關係等；2.組織對社會的實質貢獻：包括理念、目標，以及品質等；3.組織與顧客的互動關係：包括組織舉辦活動的頻率、參與活動的顧客人數、活動及顧客人數的成長、員工及義工的人數，以及外部對組織的認同。

至於一般企業組織，更有許多不同的分類標準。目前對於組織績效的標準，因為考慮到每個組織對於績效的目標不同，單一標準來衡量明顯不足(Ostroff &

Schmitt, 1993; Steers, 1975), 若不採取多面向的衡量標準, 可能會缺乏周延性, 造成缺失(李志華, 1982; 鍾招龍, 1996)。以往的組織績效衡量, 往往會以財務報表為主, 簡單來說, 會去探究資產報酬率(ROA)、權益報酬率(ROE)等財務數據。Kaplan 與 Norton(1992)認為除了財務報表方面, 還應該包含其他方面, 故提出平衡計分卡(balanced score card)的概念, 認為組織績效的衡量該以四方面來看: 1.財務構面。2.顧客構面: 包含顧客滿意度、市場佔有率等。3.組織內部流程構面: 作業效率, 譬如特定的製程成本、新產品開發週期等。4.學習成長構念: 包含員工滿意度、技能。Dyer 與 Reeves(1995)則強調人力資源管理策略的重要性, 認為組織績效應該包含 1.人力資源結果: 探討流動率、缺曠率、工作滿意度...等。2.組織結果: 包含生產力、品質、顧客滿意度。3.財務結果: 包含資產報酬率(ROA)、權益報酬率(ROE)。4.資本市場結果: 包含股價成長率、股票報酬率。

Govindarajan (1984) 發展了 12 個客觀的構念, 區分成短期績效: 營運淨利、銷售獲利率、營運現金的流量、投資報酬率、營運成本; 與長期績效: 銷售成長率、市場佔有率、新產品的開發、市場的拓展、研究與發展的成果、員工生涯的發展、政治與公共的關係。Venkatraman 與 Ramanujam(1986)則擴大組織績效的衡量方式, 包含組織目標及關係人的期望。認為組織績效可分三層面 1.財務績效: 達成企業的財務目標, 如銷售成長、獲利率、每股盈餘等。2.事業績效: 財務績效加上作業績效, 作業績效是指市場佔有率、新產品開發週期、產品品質、行銷效能等。3.組織效能: 除包括財務績效跟作業績效外, 同時也達成組織各種相互衝突的目標以及各種利害關係人之目標的滿足。

Dess 跟 Robinson(1984)提出建議, 當客觀標準不一或難以取得時, 可透過主管主觀自評問卷的方式來測量, 但還是以客觀標準為優先。因為客觀的標準各學者的看法不同, 所以難以達成一致的結果。張裕隆(2005a)透過問卷調查一般企業與標竿企業, 結果顯示績效良好的標竿企業在適應環境、經營團隊、願

景認同、重視人才、目標管理、速度品質、客戶服務等關鍵因素顯著優於一般企業。徐家偉(2007)綜合多位學者的意見，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。本研究採用徐家偉(2007)研發之組織績效問卷。

貳、組織核心競爭力的內容

林文寶(2000)整理學者對於核心競爭力的定義，認為有四種觀點：

第一種觀點為洋蔥觀點：指各功能組成外圍，再決定企業的核心競爭力，一如洋蔥般層層分析，譬如：生化產業的核心競爭力在於研究發展，汽車產業的核心競爭力在於引擎(Post,1978；Mahen Tampoe, 1994)；第二種觀點為樹狀觀點：以樹的方式來分析核心競爭力，樹根為核心競爭力，主幹為核心產品，支幹為各事業單位，而枝葉與果實則為最終產品與服務，譬如：Nissan 的引擎支持各事業單位以製造各型汽車，並提供其他服務(Prahalad andHamel, 1990；Leonard-Barton, 1992)；第三種觀點則強調資源的價值性，譬如以顧客角度重視的核心資源能提供如何有價值的特性，Kay (1993)和 Tampoe (1994)則強調價值必須符合不易模仿、獨有專屬和競爭者不易察覺的特性，尤其是製造業欲提升競爭力其所提供的價值必須超越其他競爭者。……

第四種觀點為關鍵成功因素觀點(key success factors)：強調核心競爭力必定存在於企業的關鍵成功因素中，譬如：鋼鐵廠與生化廠的關鍵成功因素為經濟規模(Mahen, 1994；Coates, 1996；衛南陽，民 90)。

綜合學者的觀點，林文寶(2000)定義組織核心競爭力為『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。』

然而，要如何找出競爭力的因素呢？許書銘(1999)認為探討競爭力有兩種方向：其一找出競爭力可能的影響因素或針對組成內涵加以探討，其二則認為可從競爭力造成的結果或績效去探討。當想要探討競爭力形成的過程或原因，或是想要對未來的競爭力進行預測，前者會是比较好的作法；若想要對目前的競爭力現況有較精確的衡量，則後者的作法應該較佳(許書銘，1999)。

關於國家競爭力方面，瑞士洛桑國際管理學院(IMD)及世界經濟論壇(WEF)就採取前者的作法。世界經濟論壇認為國家競爭力是國家提供公民高度成功的能力，也就是國家如何有效地運用資源，其用來評估國家競爭力的效標分別為機構、基礎建設、總體經濟穩定度、健康及初等教育、高等教育跟訓練、貨品市場效率、勞工市場效率、金融市場成熟度、技術準備、市場規模、企業成熟度、創新等 12 項指標；2007 年 IMD 評估國家競爭力所用的效標分別為經濟表現(79 個效標)、政府效率(72 個效標)、企業效率(71 個效標)、基礎建設(101 個效標)。

對於商業組織跟企業來說，在 WEF 評估國家競爭力的 2007~2008 年全球競爭力報告中，學者 Porter 同時運用商業競爭力指標(BCI, Business Competitiveness Index)針對 127 個國家進行研究，此商業競爭力指標分為公司營運及策略、國家企業環境等兩大項，共 58 個因素分析。

天下雜誌(2000)針對標竿企業進行聲望調查列出十項企業競爭力指標：前瞻能力、創新能力、顧客導向的產品與服務、營運績效及組織能力、吸引與培養人才的能力、財務能力、運用科技及資訊，加強競爭優勢的能力、跨國界的國際營運能力、具長期投資的價值、擔負企業公民責任。張裕隆(2005b)綜合績效與競爭力的研究，進而透過調查，認為有競爭力的企業，必定會在適應環境、經營團隊、願景認同、重視人才、目標管理、速度品質、客戶滿意等關鍵因素與一般企業有顯著的差異。徐家偉(2007)則統整國內外有關核心競爭力的評鑑工具，為使問卷能橫跨不同產業類別與非營利事業單位，編製核心能力問卷，

認為競爭力較佳的組織必定在成長再興能力及資源競爭能力方面特別優異，換句話說，組織核心競爭力優秀的組織在經營團隊、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、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 16 個項目上會較一般組織較佳。本研究採用徐家偉(2007)研發之組織核心能力問卷。

參、企業因應勞動合同法的變革策略對組織績效、組織核心競爭力的影響

勞動合同法的施行對組織而言，最直接的影響就是造成了企業人力成本的提高，自然對公司的財務上就會造成影響，增加了成本的支出，自然會影響到組織績效。然而，公司為了避免成本上的損失，採取的方法卻有裁員、內遷與自動化等不同的作法，而這些不同作法也影響到組織績效中的企業社會形象，甚至會影響員工工作滿意度、員工工作士氣、員工生產力等因素，由此可見變革策略對於組織績效的確有所影響。

同時，這些作法也會透過員工工作滿意度、員工工作士氣、員工生產力等因素，若優秀的員工離職，或是員工已經不認同組織文化，社會對公司的變革策略產生負面的印象，降低了短期支出卻影響了長期收入，核心產品或技術的掌控人員不願意在付出心力，在在都影響到徐家偉（2007）所提出組織核心競爭力中的「員工素質」、「企業文化」、「品牌形象」、「財務結構」及「核心產品」等構面，可見變革策略會影響到許多因素，進而影響組織核心競爭力。

由此分析，研究者提出假設如下：

假設 1-1：企業因應勞動合同法之不同變革策略下的組織績效具有顯著差異

假設 1-2：企業因應勞動合同法之不同變革策略下的組織核心競爭力具有顯著差異

肆、組織核心競爭力與組織績效的關係

徐家偉(2007)綜合多位學者的意見，認為組織績效可分成「績效獲利指標」與「營運管理指標」。張裕隆(2005b)比較標竿企業與虧損企業，該研究以 EPS 在 0 元以下不賺錢之企業與「標竿企業」進行「組織競爭力」之差異比較，結果顯示：虧損企業在 1.團隊決策 2.培養核心技術能力 3.重視人才及人力資源的有效運用 4.願景認同 5.目標管理及 6.客戶服務與滿意方面，「虧損企業」遠低於「標竿企業」。有鑑於 EPS 為組織績效的財務指標之一，可見核心競爭力較差的企業組織，在組織績效上表現的也不好。

組織核心競爭力不僅僅在財務上，在銷售市場上，吳建政(2003)透過問卷調查，發現在產品整合方面，核心競爭力較高的廠商，因為能提供差異化的產品，在電子交易市集中的實施程度也比較高，其在電子交易市集中的績效表現就會愈好。所以競爭力不佳的廠商，有關績效的市場銷售表現也不是很好。

此外，藍諭璋(2006)研究指出當台灣中小型工程公司要選擇工程相關同業的合作夥伴時，會考慮合作公司的「核心競爭力」，因為會影響其合作經營績效表現，而多數選擇核心競爭力高的公司作為合作對象首先考量的公司，在合作經營績效上都有較佳的表現。可見組織競爭力不僅僅對公司本身的績效有所影響，對於合作經營的績效，也有相當的影響。

徐家偉(2007)研究顯示組織核心競爭力(組織核心能力)對組織績效，兩者的相關係數為.616，顯示組織核心競爭力可有效預測組織績效 37.9%的變異量，且相關跟預測都達.001 的顯著水準。由此可見組織核心競爭力能有效預測組織的績效。

有鑑於此，研究者提出假設如下：

假設 2：組織核心競爭力對於組織績效具有正向的影響

第四節 企業變革策略與員工心理契約、及組織核心競

爭力、組織績效的關係

在探討勞動合同法的同時，報導指出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提出對心理契約的看法，認為與其訂立嚴格的規章制度與繁瑣限制的契約，不如想想如何建立且鞏固心理契約，且如果訂定的契約或是採取的因應措施違反了雇主跟勞工之間的心理契約，那可就因小失大了（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，提及與其用法律契約留住人才，還不如用心理契約留住人才。所以研究者先從文獻去探討心理契約的定義、形成及違反心理契約可能會造成的結果。

壹、心理契約的定義

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「領班知道在工廠的生產過程中，他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」；之後 Levinson、Price、Munden 和 Solly (1962)認為，心理契約這種關係是彼此相互義務的一種期望；Schein (1980)則將心理契約定義為：組織中的成員與該組織的管理者以及其他人之間有一種期望在影響彼此；Rousseau (1989, 2001)則強調心理契約是在員工跟雇主之間所形成關於互惠責任(reciprocal obligations)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)。

心理契約的承諾在雙方透過相互性(mutuality)與互惠性(reciprocity)的程度

多寡而操控，相互性指的是雙方同意「雙方所作及接受的諾言跟承諾的解讀」的程度（譬如：同意那一方欠對方），互惠性指的是關於「一方做出承諾或貢獻使另一方必須要提供適當的回報」此種互惠交換的允許程度(Dabos & Rousseau, 2004)。

MacNeil (1985)透過時間及涉入多少，將心理契約區分成交易型契約及關係型契約兩端，這是一個連續的構面形式；交易型契約是短期的利用金錢或一些條件約定一方對他方的活動為交換的條件，主要依賴規則與條文來規範彼此雙方交換的行為；關係型契約則是長期基於社會情感（如忠誠或支持）而形成，主要透過交換雙方彼此的信任，及維持彼此長期關係的強烈動機而形成。Parks、Kidder 與 Gllagher (1998)指出可從穩定性、範圍、明確性、焦點及時間框架來加以區分。區分如表 2-4 所示：

表 2-4：心理契約的區分

	交易型契約	關係型契約
穩定性：契約內容是否可改變，是否具有彈性	不可改變、沒有彈性	可改變、有彈性
範圍：工作涉入個人自尊的影響	涉入個人生活較少	涉入個人生活較多，影響個人自尊
明確性：對於應盡義務的描述是否明確	明確的描述	模糊的描述
焦點：工作的目的是為了經濟上的需求還是社會情感的因素	經濟的需求	社會情感的需求
時間框架：契約內容是否有實踐期限的限制	有實踐的時間限制	沒有實踐的時間限制

資料來源：研究者整理。

Rousseau (1995)則提出透過時間框架跟績效酬賞這兩種主要的特徵可以區別心理契約的形式，時間框架指的是勞雇關係時間方面（譬如：短期跟長期）

及關係承諾時間的明確性，績效酬賞指的是在勞雇關係中提供的獎勵跟績效需求的連結（譬如：低或高的特定績效與獎賞的連結）。根據這兩個面向又可將心理契約分成四種不同的形式：交易型、關係型、平衡型及過渡型(Rousseau, 2000)，並編製了心理契約問卷(Psychological Contract Inventory, PCI)。交易型指的是短期且明確的利益交換及高度績效連結；關係型指的是長期不明確且低度的績效酬賞，重視雙方彼此的關係；平衡型則結合關係的重視及明確績效獎賞的特徵；過渡型則是指缺乏雙方關係及缺乏酬賞的承諾。

綜合而言，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(Shore & Tetrick, 1994；陳美娟，2006)。

貳、心理契約的違反

根據社會交換理論(Blau, 1964)的概念，員工會做出組織需要的貢獻以換取組織提供的誘因；組織也會提供足夠的誘因而以換取組織需要員工作出的貢獻。然而，當今天組織不再提供所承諾的誘因而時，員工也因此不再信任組織，降低對組織的承諾，且不願再做出組織需要的貢獻。Robinson 與 Morrison (2000)則指出造成心理契約違反的因素有二，分別為違約與不一致。違約指組織違背承諾，不一致則是組織與員工所知覺的內容不同。前者必定會造成員工的不滿，進而做出一些行為；後者若不一致的原因是組織所造成，亦會產生員工的不滿。

Schein (1980)認為當心理契約被違反的時候，不滿、罷工及離職也會跟隨發生。Robinson 與 Rousseau (1994)對剛畢業的 MBA 進入公司的員工訪談發現，54.8%的受訪者覺得心理契約被違反，且心理契約的違反與員工的信任、工作滿意度、對組織的滿意度及留任意願呈現負相關，而與離職率呈現正相關。Turnley 與 Feldman (1998, 1999, 2000)發現心理契約的違反會降低員工工作滿意

度、組織承諾、工作績效，並減少組織公民行為及增加離職的意願。賴育廷 (2005) 在國內的研究也指出，心理契約的違反導致了員工的職場偏差行為，並提昇了員工的離職意願。

Turnley 與 Feldman (1999)則提出個人差異、組織實務及勞動市場的力量會調節這些影響，個人較消極、悲觀、對公平的敏感度高、勤勉審慎性較低，較易受到影響；組織在程序上較公平及互動上尊重員工，有嘗試用其他誘因當作補償替代，與主管及同事工作關係較少的員工，較易受到影響；勞動市場中離退成本較高的員工、工作較不可替代的員工、較容易獲取有吸引力的替代工作的員工，較易受到影響。

參、企業變革策略與心理契約的關係

從上述企業變革策略來看，要求員工自行辭職、裁員、契約到期不續簽、提前簽訂勞動契約、轉移員工至派遣公司等躲避勞動合同法規定的變革策略都與員工的勞資關係有關，前三項違背了員工內心希望公司可以提供穩定工作的心理契約內容，提前簽訂勞動契約則損及員工依法得享之權益，轉移員工至派遣公司則破壞員工當初跟為該公司而非派遣公司工作的想法，都是屬於心理契約的違反，可想而知，這些變革策略的確是有可能造成心理契約違反之後的影響。

反之，若是公司接受規定的話，員工會認為公司讓他們感覺到比較安心，也就是比較有穩定性的感覺，尤其是如果簽下無期限的勞動契約，在正常的情況下，等同於組織給予員工工作長期任期的明確回覆，造成心理契約會比較屬於關係型及平衡型的契約，對員工來說，會感受到有心理契約的存在，而能發揮其功能。

由此分析，研究者提出假設如下：

假設 3A:企業因應勞動合同法之不同變革策略下的員工之心理契約具有顯著差異

肆、心理契約與績效、核心競爭力的關係

Rousseau (1995)認為當工作者與雇主同意心理契約的項目，他們未來的發展交換將會透過雙方可預測的行動，促進計畫、合作跟有效率的績效。換句話說，勞資雙方會合作且提昇員工的績效，進而促進組織的績效，而學者也認為心理契約被違反的時候，員工不但會直接降低其工作績效(Turnley & Feldman, 1998)，也會降低員工的滿意度、組織承諾及留職意願(Robinson 與 Rousseau, 1994)，這些都是會影響工作績效的因素之一；此外，還會減少組織公民行為並增加員工的職場偏差行為(Turnley & Feldman, 1999；賴育廷，2005)，也對工作績效產生負面影響；更會提昇員工的離職意願(Turnley & Feldman, 2000；賴育廷，2005)，讓優秀員工不願留在公司，對組織的績效也產生負面影響。

此外，對核心競爭力來說，心理契約的違反造成員工的滿意度低落、留職意願降低、離職意願升高，這會讓員工不願意留在公司，而往往較容易換工作的是優秀的員工，必定造成「員工素質」低落；而員工降低組織公民行為，增加職場偏差行為，對公司內部的團隊合作的影響也很大，勢必也會影響公司的「內部整合」。此外，探究徐家偉（2007）提出的組織核心競爭力問卷，16 個向度中，「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」、「員工素質」、「品牌形象」、「市場行銷」、「核心產品」、「核心技術」等 12 項都需要員工的配合才能達到優勢的地位，若員工不再願意為公司付出心力，則在這些向度的調查分數相信也不會高。可見，若違反心理契約，的確會在組織核心競爭力上造成重大的影響。

據此，研究者提出假設如下：

假設 4A-1：員工心理契約對組織績效具有正向的影響

假設 4A-2：員工心理契約對組織核心競爭力具有正向的影響

第五節 企業變革策略與員工組織承諾、及組織核心競爭力、組織績效的關係

企業往往希望員工能夠對組織有所承諾，希望員工願意為了組織付出更多貢獻。然而，Eisenberfer、Huntington、Hutchison 與 Sowa (1986)提出組織若想要對組織承諾（情感承諾）高的員工，必須要提供支持性的工作環境。但是企業在施行因應勞動合同法的變革策略時，有時會減少員工需要的支持，甚至嚴重的會影響到員工的工作穩定性或方便性。尤其是當企業要求員工辭職以協助組織因應勞動合同法之時，員工會覺得組織並沒有給予在工作任期上的穩定支持，沒有給予相關的協助，自然會接續影響員工的組織承諾。

組織承諾是在組織議題中常被研究的問題，因為許多研究指出組織承諾跟許多管理者想要的組織結果（譬如：工作績效）有關，故研究者從文獻去探討組織承諾的定義、面向及相關前置影響因素跟後續的被影響因素，再進而探討企業的變革策略對組織承諾的關係及組織承諾對組織績效、核心競爭力的關係。

壹、組織承諾的定義、向度

Becker (1960)為了解行動者為了解決行動與態度的不一致，所產生的合理化反應，而將組織承諾定義為「個人在考量相對風險後，所產生的反應」。然而，Porter 與 Smith (1970)卻認為組織承諾應注重組織心理歷程的探討，定義組織承諾為「個人對一特定組織具有相當程度的認同與投入」。而後，學者間逐漸提出不同的看法，Mathieu 與 Zajac (1990)整理許多文獻，整合分析將組織承諾分成態度性(attitudinal)承諾及計算性(calculative)承諾來看。Meyer 與 Allen (1984)則提出組織承諾應區分情感性(affective)承諾及持續性(continuance)承諾，且兩者應該有所區別，因為前者是情感的依附、認同及涉入；後者是離開組織所需所

知覺到的花費。之後，Allen 與 Meyer (1990)再提出第三種不同因素，規範性 (normative)承諾，是員工感受到應該要留在組織的責任。之後，普遍認定此三項要素為組織承諾的三大向度，但仍有一些爭議在討論中。

三大向度的內容解釋分別如下(Allen & Meyer, 1990)：

1. 情感性承諾：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；
2. 持續性承諾：員工知覺離開組織所需的花費，換句話說，持續性承諾高是因為員工需要對組織有承諾；
3. 規範性承諾：員工留在組織的責任感，換句話說，規範性承諾高是因為員工感覺他應該要對組織有承諾。

林俊傑(2007)整理國內外文獻，認為組織承諾的定義為：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。

貳、組織承諾的爭議

由上所述，如採取三個面向的組織承諾，並加以實證研究，卻發現產生了一些問題。第一個問題是發現持續性承諾跟規範性承諾在一些重要的情感、態度及重要的工作相關結果（譬如：組織公民行為、工作績效）上有低度的負相關或是沒有相關，這樣缺乏了聚合效度(McGee & Ford, 1987)；第二個問題是情感性承諾與規範性承諾的相關太高，造成區辨效度的缺乏，故 Ko、Price 與 Mueller (1997)質疑是否有需要把規範性承諾獨立出來。

這些問題也在 Allen 與 Meyer (1996)所提出需要未來研究努力的方向中包含，他們認為組織承諾中三個面向的相關有些問題，尤其是情感性承諾跟規範

性承諾的相關過高；關於規範性承諾的內容，似乎還有一些可以細究；此外，關於地域性的問題，他們認為組織承諾的研究在北美以外的其他地方可能還需要再做研究，確認是否組織承諾是有普遍性。

針對持續性承諾的問題，McGee 與 Ford (1987)利用主成份分析將持續性承諾區分成低替代性跟高犧牲，情感性承諾跟低替代性有負相關、跟高犧牲有正相關。Meyer 等人 (2002)所做的整合分析發現，在持續性承諾找出高犧牲跟低替代性，前者比後者對離職的想法及想要離職的意願有更強的負相關。探討是否可以將持續性承諾僅僅用高犧牲的向度來替代。

Wright 與 Bonett (2002)則提出關於為什麼組織承諾有時候會對缺席、離職及工作表現等議題有顯著的正相關，有時候卻是較低的正相關、沒有相關，甚至有時候是輕微的負相關，他們認為可能是因為調節因素的影響，故他們透過整合分析發現員工工作任期對於組織承諾與工作績效有強烈的非線性調節影響，隨著任期增加，相關傾向變小。

關於規範性承諾與情感性承諾相關過高的問題，Meyer、Allen 與 Smith (1993)將規範性承諾的問卷再版，Meyer 等人(2002)整合分析發現，再版的問卷與原始的問卷在情感性承諾跟規範性承諾的相關就有差距，但是提出另一個解釋，他們認為整合分析雖然發現情感性承諾與規範性承諾兩者之間雖然有高相關，但是並不是對所有的影響因素的相關都是一致的，所以情感性承諾與規範性承諾並不是同一個建構，規範性承諾有其存在的必要性，他們認為或許情感性承諾與規範性承諾的相關高的原因是在於當組織給予員工正面的經驗同時，員工的情感性承諾會受到支持，但是同時間也會提高員工的規範性承諾。譬如：組織宣佈所有員工一律保障其權益，員工會對組織情感上的認同加深，同時間也會覺得有責任要繼續待在組織中效命。

Solinger、Olfen 與 Roe (2008)則建議針對組織承諾的問題，應該將原來的

三成份的組織承諾當作預測員工離職的特殊模型，而採 Eagly 與 Chaiken(1993)所提出來的模型當作預測特定組織行為的普遍組織承諾的模型。

參、影響組織承諾的因素

關於影響組織承諾的因素，根據 Meyer 等人(2002)所作的整合分析指出，情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾都跟員工的工作經驗有相關，員工的工作經驗是指組織支持、轉換型領導、角色企圖、角色衝突、互動正義、分配正義、程序正義等因素，而除規範性承諾與分配正義跟程序正義的相關未達顯著之外，其他均呈顯著，而情感性承諾跟大部分的組織正義（互動正義、分配正義、程序正義）跟轉型領導有強烈相關。相關係數列於表 2-5-1：

表 2-5-1：影響組織承諾的因素

	情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
組織支持	.63*	.47*	-.11*
轉換型領導	.46*	.27*	-.14*
角色企圖	-.39*	-.21*	.10*
角色衝突	-.30*	-.24*	.13*
互動正義	.50*	.52*	-.16*
分配正義	.40*	.31*	-.06
程序正義	.38*	.31*	-.14

資料來源：”Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”，Meyer 等人，2002，Journal of Vocational Behavior，61，31。

對於組織承諾的影響因素，根據 Meyer 等人(2002)所進行的整合分析指出，情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾跟員工離職、離職的想法、缺席、自評的工作績效、主管評量的工作績效、組織公民行為、壓力、工作家庭的衝突皆有所影響。可以注意到的是，三個承諾都跟離職的想法、員工離職有負相

關，但在出席、工作績效及組織公民行為上卻有不同結果。以組織最想要的工作結果來看，情感承諾有最高的相關，接下來是規範承諾，持續承諾則是不相關或負向相關。相關係數列於表 2-5-2：

表 2-5-2：組織承諾的影響因素

	情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
員工離職	-.17*	-.16*	-.10
離職的想法	-.56*	-.33*	-.18*
缺席	-.15	.05*	.06*
工作績效（自評）	.12*	.07	-.05*
工作績效（主管評量）	.17*	---	-.08
組織公民行為	.32*	.24*	-.01
壓力	.63*	.47*	-.11*
工作家庭的衝突	.63*	.47	-.11

資料來源：”Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”，Meyer 等人，2002，Journal of Vocational Behavior，61，34。

關於工作績效方面，Wright 與 Bonett (2002)所做的整合分析也指出，在新到任的員工，組織承諾跟工作績效有適度的高相關，也是情感性承諾的相關最高。但是隨著工作年資增加，這個相關會快速的減少。有鑑於組織承諾中三個成分的爭議依舊，且情感性承諾對其他因素的影響也最顯著，為避免爭議，本研究擬採用組織承諾中的情感性承諾作為調查的項目。

肆、變革策略與組織承諾的關係

組織承諾受組織支持影響，然而，企業因應勞動合同法的變革策略不管是要員工辭職、解僱或不續聘員工，會讓員工感受到組織並未提供他們所需的資源；甚至解僱或不續聘的過程中可能未注意到分配正義、程序正義等，這些都

是會影響組織承諾的。如同中國網新聞報導，華為一名員工在聽到總監說「公司不是我們的家」這句話時，感覺到內心有點受傷。可知，當員工發現組織並不支持他們，他們不在情感上依附組織，更不會認為有責任要留在組織，換句話說，他們的情感性承諾及規範性承諾可能受到嚴重的影響，員工之前對組織的承諾可能因此而崩解。

反之，當員工發現公司是按照規範來作，甚至是超過法規的規範，以社會交換理論來說，員工會因為組織給予充足的支持，而願意對組織付出更多的情感依附，甚至產生一種「組織沒有在危困的放棄我，我也不能在組織危困的時候離開組織」的想法，進而增加員工的情感性承諾跟規範性承諾，而使得員工的組織承諾加深。

由此分析，研究者提出假設如下：

假設 3B: 企業因應勞動合同法之不同變革策略下的員工之組織承諾具有顯著差異

伍、組織承諾與績效、核心競爭力的關係

由整合分析結果顯示，組織承諾不僅直接對員工本身的工作績效有顯著正相關，不論這工作績效是由員工自評還是由主管評量；組織承諾同時也間接對組織公民行為等會提高組織績效的因素有高度顯著正相關，並對缺席、離職等會降低組織績效的因素有顯著的負相關(Meyer 等人，2002)。員工的工作績效高，組織的績效也會隨之提高；員工的組織公民行為多，則組織的績效較易提升；缺少了缺席、離職等影響生產力的行為，免除了職場偏差行為，會減少組織績效被破壞的可能性，進而提升組織績效。可見組織承諾是提升組織績效的先決要件。

另外，對核心競爭力來說，缺席、離職等行為可能會造成公司的「員工素

質」低落，缺乏組織公民行為且增加職場偏差行為，自然對公司「客戶滿意」、「內部整合」有所影響，這些都是會影響到組織核心競爭力的部份，可見如果員工的組織承諾不高，不僅僅對員工跟組織的績效有直接的影響，對組織的核心競爭力也造成了間接的影響。

據此，研究者提出假設如下：

假設 4B-1：員工組織承諾對組織績效具有正向的影響

假設 4B-2：員工組織承諾對組織核心競爭力具有正向的影響

第六節 研究架構與研究假設

本研究架構如圖 2-6 所示，相關假設則臚列於表 2-6：

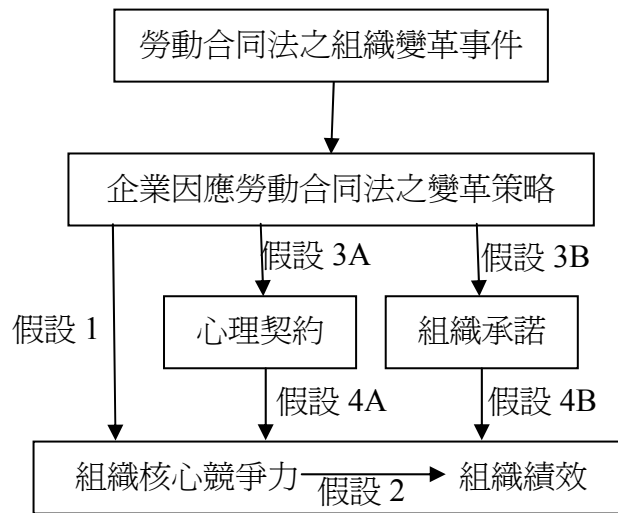


圖 2-6：研究架構圖

表 2-6：研究假設

假設	內容
假設 1-1	企業因應勞動合同法之不同變革策略下的組織績效具有顯著差異
假設 1-2	企業因應勞動合同法之不同變革策略下的組織核心競爭力具有顯著差異
假設 2	組織核心競爭力對於組織績效具有正向的影響
假設 3A	企業因應勞動合同法之不同變革策略下的員工之心理契約具有顯著差異
假設 3B	企業因應勞動合同法之不同變革策略下的員工之組織承諾具有顯著差異
假設 4A-1	員工心理契約對組織績效具有正向的影響
假設 4A-2	員工心理契約對組織核心競爭力具有正向的影響
假設 4B-1	員工組織承諾對組織績效具有正向的影響
假設 4B-2	員工組織承諾對組織核心競爭力具有正向的影響

資料來源：研究者整理