

## 第四章 研究結果

本章主要呈現研究問卷調查及後續假設驗證之結果，首先呈現勞動合同法相關調查結果；接下來分別以變異數分析、Scheffe 事後考驗，及相關與迴歸分析等驗證研究假設；最後則分別再次針對各項假設進行驗證與探討。

### 第一節 勞動合同法相關調查結果

#### 壹、勞動合同法對公司的影響

本研究透過文獻探討，提出勞動合同法對公司的主要影響有：1.無固定期限的勞動合同 2.養老保險金、失業金、醫療、住房公積金（簡稱四金）3.資遣的規定 4.薪資的相關規定（如加班費）5.雇用手續及制度規章 6.試用期的規定 7.員工訴訟 8.其他（請受試者填寫）。至於詳細選填（可複選）項目的人數及比例如表 4-1-1 所示。

表 4-1-1：勞動合同法的影響

| 題項 | 內容                       | 人數  | 百分比    |
|----|--------------------------|-----|--------|
| 4  | 薪資的相關規定（如加班費）            | 113 | 67.26% |
| 1  | 無固定期限的勞動合同               | 103 | 61.31% |
| 2  | 養老保險金、失業金、醫療、住房公積金（簡稱四金） | 67  | 39.88% |
| 3  | 資遣的規定                    | 59  | 35.12% |
| 7  | 員工訴訟                     | 54  | 32.14% |
| 6  | 試用期的規定                   | 44  | 26.19% |
| 5  | 雇用手續及制度規章                | 37  | 22.02% |
| 8  | 其他（確定年假制度）               | 1   | 0.60%  |

資料來源：研究者整理。

## 貳、勞動合同法宣佈後公司採取的變革策略

本研究提出勞動合同法宣佈或實施過後，公司採取的變革策略主要有：1. 全盤接受 2. 廠區內遷 3. 招聘退休人員 4. 自動化及工作外包 5. 遇缺不補或凍結人事 6. 要求員工辭職 7. 裁員 8. 勞動契約到期不續簽 9. 提前簽定勞動契約 10. 轉移員工至派遣公司 11. 歇業 12. 關廠 13. 外移 14. 棄廠潛逃 15. 其他（請受試者填寫）等 15 項選項。而在受試者所填寫的變革策略當中，有 119 位只選擇了一種變革策略，佔全部的 71.3%，其中有 88 位均選擇了全盤接受，佔全部比例的 52.38%，可見面對政府法令的制定，不論是經營團隊經過深思熟慮後的反應，還是單純直接接受，有將近一半的受試者是填寫直接接受的。此外，除了填寫全盤接受的受試者之外，大部分的受試者認為該屬公司選擇了多項以上的變革策略，甚至有的受試者所屬的公司選擇了 5~11 項以上的變革策略，詳細選擇變革數量的人數內容如表 4-1-2，選擇變革策略的次數與百分比如表 4-1-3；此外，本研究亦調查公司採取的最主要變革策略，如表 4-1-4 所示。

然而因為本問卷是透對調查個人受試者該所屬公司的變革策略，故資料可能會因為同一家公司調查較多的員工而造成一些偏差產生，此點是在解讀資料時所必須特別注意的。

表 4-1-2：企業因應勞動合同法之變革策略數量

| 變革策略數量 | 人數  | 百分比   |
|--------|-----|-------|
| 1      | 119 | 71.2% |
| 2      | 18  | 10.8% |
| 3      | 16  | 9.6%  |
| 4      | 5   | 3.0%  |
| 5      | 2   | 1.2%  |
| 6      | 3   | 1.8%  |
| 8      | 2   | 1.2%  |
| 9      | 1   | 0.6%  |
| 11     | 1   | 0.6%  |

資料來源：研究者整理。

表 4-1-3：企業因應勞動合同法之變革策略次數及百分比（複選）

| 題項 | 變革策略      | 次數 | 百分比    |
|----|-----------|----|--------|
| 1  | 全盤接受      | 88 | 52.38% |
| 2  | 廠區內遷      | 13 | 7.74%  |
| 3  | 招聘退休人員    | 2  | 1.19%  |
| 4  | 自動化及工作外包  | 19 | 11.31% |
| 5  | 遇缺不補或凍結人事 | 29 | 17.26% |
| 6  | 要求員工辭職    | 22 | 13.10% |
| 7  | 裁員        | 23 | 13.69% |
| 8  | 勞動契約到期不續簽 | 18 | 10.71% |
| 9  | 提前簽定勞動契約  | 20 | 11.90% |
| 10 | 轉移員工至派遣公司 | 16 | 9.52%  |
| 11 | 歇業        | 7  | 4.17%  |
| 12 | 關廠        | 9  | 5.36%  |
| 13 | 外移        | 14 | 8.33%  |
| 14 | 棄廠潛逃      | 4  | 2.38%  |
| 15 | 其他        | 4  | 2.38%  |

資料來源：研究者整理。

表 4-1-4：企業因應勞動合同法之主要變革策略人數及百分比

| 題項 | 變革策略      | 人數 | 百分比   |
|----|-----------|----|-------|
| 1  | 全盤接受      | 86 | 56.6% |
| 2  | 廠區內遷      | 7  | 4.6%  |
| 3  | 招聘退休人員    | 0  | 0.0%  |
| 4  | 自動化及工作外包  | 7  | 4.6%  |
| 5  | 遇缺不補或凍結人事 | 17 | 11.2% |
| 6  | 要求員工辭職    | 6  | 3.9%  |
| 7  | 裁員        | 0  | 0.0%  |
| 8  | 勞動契約到期不續簽 | 2  | 1.3%  |
| 9  | 提前簽訂勞動契約  | 15 | 9.9%  |
| 10 | 轉移員工至派遣公司 | 6  | 3.9%  |
| 11 | 歇業        | 1  | 0.7%  |
| 12 | 關廠        | 4  | 2.6%  |
| 13 | 外移        | 1  | 0.7%  |
| 14 | 棄廠潛逃      | 0  | 0.0%  |

資料來源：研究者整理。

### 參、公司變革策略的分類

本問卷第一部份第二題不僅調查受試者公司所採取的變革策略有哪些，並同時要求受試者選取變革策略的採取的重要優先順序，所以會得到兩個資料，一種是複選的變革策略，也就是表 4-1-5 的「所有策略」；而受試者選擇採取的第一個優先順序，本研究則認定為「主要變革策略」。

此外，問卷第一部份第三題則要求受試者填寫他認為整體而言，公司的變革策略是：1.接受法令 2.接受但有措施因應 3.閃躲法令規定 還是 4.不接受規定 四種類別。換句話說，要求受試者綜合前面所選取的變革策略，並將他認為公司整體採行的變革策略加以分類，進而進行下一步分析。然而透過資料分析，發現有些受試者在第二題的變革策略只選取「全盤接受」，但是在第三題分類卻選取『接受但有措施因應』；同樣的，也有些受試者第二題選取了其他變革策略，譬如「轉移員工至派遣公司」，但是在第三題選取的卻是『接受法令』，這與本研究預設之分類方式有所不同。根據本研究預設的分類方式，如果只選取「全盤接受」應該是要選取『接受法令』，而非選擇『接受但有措施因應』，因為前項變革策略只有接受而無採取任何措施，如何分類到有其他措施因應的組別呢？所以可能是受試者不瞭解本題的分類方式而選取有誤。同樣的，選取「轉移員工至派遣公司」應該是本研究定義的『閃躲法令規定』，而非受試者選擇的『接受法令』，因為既然選擇了一些措施去閃躲、逃避法令的規定，就不是本研究所謂的接受法令。

然而何以會有選取的不同產生，一方面可能是受試者並非十分的瞭解勞動合同法，所以並不知道這是閃躲法令的行為，另一方面可能是本題的說明並非十分明確，以致受試者有不同的選擇。因此本研究除顯示受試者第 3 題的選擇之外，另外再利用受試者第 2 題填答的「主要變革策略」選項及第 2 題複選的「所有策略」予以分類至本選項。換句話說，就是將「全盤接受」列為『接受法令』；「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」列為『接受但有措施因應』；「要求員工辭職」、「裁員」、「勞動契約到期不續簽」、「提前簽訂勞動契約」、「轉移員工至派遣公司」等選項列為『閃躲法令規定』；而將「歇業」、「關廠」、「外移」、「棄廠潛逃」列為『不接受規定』，相關填答資料及分類如表 4-1-5：

表 4-1-5：企業因應勞動合同法之變革策略區分表

| 題項 | 變革策略   | 策略區分     | 受試者選擇 |      | 主要變革策略區分 |      | 所有策略區分 |      |
|----|--|----------|-------|------|----------|------|--------|------|
|    |  |          | 人數    | 百分比  | 人數       | 百分比  | 人數     | 百分比  |
| 1  | 全盤接受   | 接受法令     | 76    | 48.4 | 86       | 57.3 | 88     | 30.0 |
| 2  | 廠區內遷<br>招聘退休人員<br>自動化及工作外包<br>遇缺不補或凍結人事            | 接受但有措施因應 | 70    | 44.6 | 31       | 20.7 | 66     | 22.5 |
| 3  | 要求員工辭職<br>裁員<br>勞動契約到期不續簽<br>提前簽定勞動契約<br>轉移員工至派遣公司 | 閃躲法令規定   | 7     | 4.5  | 27       | 18.0 | 103    | 35.2 |
| 4  | 歇業<br>關廠<br>外移<br>棄廠潛逃                             | 不接受規定    | 4     | 2.5  | 6        | 4.0  | 36     | 12.3 |

資料來源：研究者整理。

註：除複選外，人數不同為漏答

此外，因為本研究認定有選取其他變革策略者，就應該不是不做措施因應的全盤接受，所以在所有策略選取全盤接受的 88 位中，並沒有選取其他變革策略，而選取其他變革策略中，以上述『接受法令』、『接受但有措施因應』、『閃躲法令規定』、『不接受規定』來分類的話，有許多受試者同時選取了不同的類別，資料呈現如表 4-1-6：

表 4-1-6：類別選擇的單獨策略與策略組合人數

| 選擇 | 1  | 2  | 3  | 4 | 選擇 2 跟 3 | 選擇 2 跟 4 | 選擇 3 跟 4 | 選擇 2 跟 3 跟 4 |
|----|----|----|----|---|----------|----------|----------|--------------|
| 人數 | 88 | 18 | 24 | 1 | 17       | 1        | 3        | 16           |

註：1 為『接受法令』，2 為『接受但有措施因應』，3 為『閃躲法令規定』，4 為『不接受規定』；

由上述整理可知只選擇『接受法令』的人數最多，只選擇『閃躲法令規定』人數則次之，接下來分別是只選擇『接受但有措施因應』及綜合選擇了『接受但有措施因應』及『閃躲法令規定』，還有綜合『接受但有措施因應』、『閃躲法令規定』、『不接受規定』的選擇。可見受試者填寫企業的變革策略選擇中，不僅僅有單獨選擇一種類別，亦有選擇兩種以上類別。

#### 肆、勞動合同法的了解程度及其與心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的相關

本問卷第一部份的最後一題想要了解，受試者認為公司領導者及填答受試者本身是否對勞動合同法瞭解且熟悉，畢竟如果領導者對勞動合同法不了解，怎能期待公司的變革策略會是經過深思熟慮而選擇的呢？如果受試者本身對勞動合同法不了解，怎麼期待員工會知道他們因為勞動合同法而多增加了哪些利益，而公司卻沒有給予他們呢？另外，亦可藉由受試者對勞動合同法的瞭解程度及影響程度，判斷受試者是否認真填答，如果受試者不了解，恐怕難以作答；如果對受試者的影響不大，恐怕受試者不是那麼關心勞動合同法的變革策略造成的結果。此外，還可探討領導者的程度與員工的心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的關係，詳細結果如表 4-1-7。

由表 4-1-7 可知，普遍受試者認為公司領導者對勞動合同法都屬於了解的程  
度，滿分 9 分，而平均到達 6.84；相對而言，受試者對勞動合同法的了解程

度就沒有那麼高，平均只有 5.57，此外，受試者認為帶給他們的影響是重大的，平均達到 6.25。但是勞動合同法帶給受試者的感受卻不是預期所想像的那麼正向，因為平均只到達 5.3。或許是因為勞動合同法導致雇主採取一些措施，而這些措施的確對員工造成相當的影響，因此員工沒有強烈認為勞動合同法是非常正向的，而雇主所採取之變革策略也就是本研究接下來要探討的部份。

另外，透過與心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的相關結果可見，只有領導者對勞動合同法的熟悉程度與四者達顯著相關，而勞動合同法對員工影響程度與心理契約、組織核心競爭力達顯著相關，勞動合同法給員工的感受程度則與組織承諾有關。由此相關結果可知受試者認為，公司領導者對勞動合同法的瞭解程度與組織績效競爭力有關，因此要作出對組織績效競爭力有所關聯的變革策略，則領導者必須了解與熟悉勞動合同法。

表 4-1-7：勞動合同法瞭解程度之平均數、標準差及與其他因素之相關表

| 題 目                   | 平均<br>數 | 標準<br>差 | 心理<br>契約 | 組織<br>承諾 | 競爭<br>力 | 組織<br>績效 |
|-----------------------|---------|---------|----------|----------|---------|----------|
| (1)公司領導者對勞動合同法非常了解且熟悉 | 6.84    | 1.90    | .491**   | .176*    | .453**  | .443**   |
| (2)我對勞動合同法非常了解且熟悉     | 5.57    | 1.47    | .150     | .056     | .093    | .039     |
| (3)勞動合同法對我的影響非常重大     | 6.25    | 1.87    | .214**   | .092     | .228**  | .093     |
| (4)勞動合同法給我的感受非常正向     | 5.30    | 1.62    | -.177    | .165*    | -.039   | .010     |

資料來源：研究者整理。

\*\*表  $p < .01$ ，\*表  $p < .05$

## 第二節 研究結果分析

本節呈現心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效在四組分類的 ANOVA 分析，與分成接受與拒絕兩組的 t 檢定，以及心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的相關及迴歸分析。

### 壹、ANOVA 分析

本研究欲探討公司領導者採取的變革策略的不同是否在員工的心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、與組織績效造成顯著差異，因此採用 ANOVA 分析，並進行 Scheffe 事後考驗。此四項分類則採用受試者第一部份第 2 題的主要變革策略的填答依本研究定義來分成四類，而不採取受試者第一部份第 3 題的主要類別選擇。原因如同上述，許多受試者選擇主要類別並不符合他們在變革策略的選擇，若使用可能會造成錯誤，且受試者選擇的四項分類中，『閃躲法令規定』及『不接受規定』組的人數只有 7 位及 4 位，人數過少會造成樣本不具代表性以及分析上的問題。因此，為避免此種狀況產生，本研究 ANOVA 分析採用「主要變革策略」加以分類的方式。由於有漏答等情況產生，加上部份受試者只有填答變革策略為「要求員工辭職」、「裁員」，而未填答主要變革策略為何，但因該兩項策略均屬於『閃躲法令規定』組，故在主要變革策略分類時，仍將該筆資料放入『閃躲法令規定』組，所以資料數會略有不同。各變革策略的分類及該策略後在心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的總分轉換成 z 分數後，呈現於下表 4-2-1，而各分類在心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的個數、平均數及標準差如表 4-2-2，而 ANOVA 考驗，及 Scheffe 事後比較則如表 4-2-3。



表 4-2-1：14 項變革策略的 4 組分類及心理契約、組織承諾、競爭力、組織績效的 z 分數

| 題項 | 策略分類     | 題項 | 變革策略      | 個數 | 心理契約   | 組織承諾   | 競爭力    | 組織績效   |
|----|----------|----|-----------|----|--------|--------|--------|--------|
| 1  | 接受法令     | 1  | 全盤接受      | 86 | 0.475  | 0.113  | 0.327  | 0.420  |
|    |          | 2  | 廠區內遷      | 7  | -0.496 | -0.475 | -0.237 | -0.893 |
| 2  | 接受但有措施因應 | 3  | 招聘退休人員    | 0  |        |        |        |        |
|    |          | 4  | 自動化及工作外包  | 7  | 0.240  | 0.295  | 0.535  | 0.300  |
|    |          | 5  | 遇缺不補或凍結人事 | 17 | -0.088 | 0.180  | -0.351 | -0.298 |
| 3  | 閃躲法令規定   | 6  | 要求員工辭職    | 6  | -0.884 | -0.260 | -0.778 | -0.927 |
|    |          | 7  | 裁員        | 0  |        |        |        |        |
|    |          | 8  | 勞動契約到期不續簽 | 2  | 0.470  | 0.531  | 0.152  | -0.384 |
|    |          | 9  | 提前簽訂勞動契約  | 15 | 0.159  | 0.612  | 0.291  | 0.275  |
|    |          | 10 | 轉移員工至派遣公司 | 6  | -0.630 | -0.236 | -0.600 | -0.825 |
| 4  | 不接受規定    | 11 | 歇業        | 1  | -0.254 | -1.122 | -1.849 | -1.912 |
|    |          | 12 | 關廠        | 4  | -0.717 | -0.595 | -0.785 | -1.120 |
|    |          | 13 | 外移        | 1  | -0.737 | 0.171  | -0.146 | 0.533  |
|    |          | 14 | 棄廠潛逃      | 0  |        |        |        |        |

資料來源：研究者整理。

表 4-2-2：心理契約、組織承諾、競爭力、組織績效的個數、平均數及標準差

| 題項 | 策略區分     | 數據  | 心理契約  | 組織承諾  | 核心競爭力  | 組織績效  |
|----|----------|-----|-------|-------|--------|-------|
| 1  | 接受法令     | 個數  | 82    | 85    | 86     | 77    |
|    |          | 平均數 | 50.94 | 23.44 | 101.09 | 77.32 |
|    |          | 標準差 | 8.05  | 6.47  | 19.92  | 10.7  |
| 2  | 接受但有措施因應 | 個數  | 31    | 30    | 31     | 30    |
|    |          | 平均數 | 43.84 | 23.33 | 90.48  | 67.07 |
|    |          | 標準差 | 11.93 | 7.14  | 22.91  | 15.74 |
| 3  | 閃躲法令規定   | 個數  | 38    | 38    | 38     | 37    |
|    |          | 平均數 | 37.32 | 21.76 | 82.84  | 65.27 |
|    |          | 標準差 | 15.01 | 8.45  | 26.87  | 16.89 |
| 4  | 不接受規定    | 個數  | 6     | 5     | 6      | 5     |
|    |          | 平均數 | 37.17 | 19    | 73.33  | 57.2  |
|    |          | 標準差 | 3.66  | 3.81  | 14.99  | 13.27 |

資料來源：研究者整理。

表 4-2-3：心理契約、組織承諾、競爭力、組織績效的 ANOVA 檢定及事後比較

|           |       | 心理契約      | 組織承諾  | 核心競爭力    | 組織績效      |
|-----------|-------|-----------|-------|----------|-----------|
| ANOVA     | F 檢定  | 15.560*** | 1.034 | 8.117*** | 10.182*** |
| 各項策略之事後比較 | 1 跟 2 | 7.10*     | 0.10  | 10.61    | 10.26**   |
|           | 1 跟 3 | 13.62***  | 1.67  | 18.25*** | 12.05***  |
|           | 1 跟 4 | 13.77*    | 4.44  | 27.76*   | 20.12*    |
|           | 2 跟 3 | 6.52      | 1.57  | 7.64     | 1.80      |
|           | 2 跟 4 | 6.67      | 4.33  | 17.15    | 9.87      |
|           | 3 跟 4 | 0.15      | 2.76  | 9.51     | 8.07      |

註：1 為『接受法令』，2 為『接受但有措施因應』，3 為『閃躲法令規定』，4 為『不接受規定』

\*\*\*表  $p < .001$ ，\*\*表  $p < .01$ ，\*表  $p < .05$

表 4-2-2 顯示在心理契約、組織承諾、核心競爭力及組織績效的平均總分，『接受法令』的分數皆為最高，其次為『接受但有措施因應』，第三則是『閃躲法令規定』，『不接受規定』則均為最低分，而在表 4-2-3 ANOVA 考驗中，除了組織承諾外，均達.001 顯著水準。由此可知除了組織承諾之外，心理契約、核心競爭力及組織績效中，皆有一些組別與其他組別有顯著差異存在。

如分項目來分析，心理契約跟組織績效方面，『接受法令』與『接受但有措施因應』；『接受法令』與『閃躲法令規定』；以及『接受法令』與『不接受規定』皆達顯著差異，且皆以『接受法令』的分數為最高。至於組織核心競爭力方面，則是『接受法令』與『閃躲法令規定』；以及『接受法令』與『不接受規定』皆達顯著差異。總而言之，『接受法令』比『閃躲法令規定』及『不接受規定』，員工之心理契約較高，組織之核心競爭力較強，組織之績效亦較佳。

## 貳、兩組結果分析

本研究若採取簡化分類的分式，僅把 14 種主要的變革策略分成接受跟拒絕

兩組，也就是透過受試者選取的主要變革策略區分成四類，再把『接受法令』及『接受但有措施因應』歸為接受組，而把『閃躲法令規定』及『不接受規定』歸為拒絕組，進行t考驗。結果如表 4-2-4 所示，除組織承諾沒有到達.05 顯著差異外，在心理契約、組織核心競爭力、及組織績效都達到.001 的顯著差異，且「接受」組的分數均較「拒絕」組之分數高。

表 4-2-4：接受與拒絕組在心理契約、組織承諾、競爭力、組織績效的 t 考驗

|         | 組別 | N   | 平均數    | 標準差    | t 值      |
|---------|----|-----|--------|--------|----------|
| 心理契約    | 接受 | 113 | 48.991 | 9.748  | 5.429*** |
|         | 拒絕 | 47  | 36.851 | 13.983 |          |
| 組織承諾    | 接受 | 115 | 23.409 | 6.62   | 1.532    |
|         | 拒絕 | 46  | 21.391 | 7.892  |          |
| 組織核心競爭力 | 接受 | 117 | 98.282 | 21.179 | 4.329*** |
|         | 拒絕 | 47  | 81.553 | 25.15  |          |
| 組織績效    | 接受 | 107 | 74.449 | 13.088 | 4.207*** |
|         | 拒絕 | 45  | 63.956 | 16.093 |          |

\*\*\*表  $p < .001$ ，\*\*表  $p < .01$

### 參、相關及迴歸分析

本研究透過相關與迴歸分析來探討心理契約、組織承諾對組織核心競爭力、及組織績效的影響，以及組織核心競爭力對組織績效的影響，由表 4-2-5 可知心理契約、組織承諾對組織核心競爭力、組織績效皆達顯著高度相關。組織核心競爭力對組織績效亦達顯著，且相關達.830，由此可見彼此關係之密切。

表 4-2-5：心理契約、組織承諾、組織競爭力與組織績效之相關

|       | 心理契約     | 組織承諾     | 組織競爭力   | 組織績效 |
|-------|----------|----------|---------|------|
| 心理契約  | 1        |          |         |      |
| 組織承諾  | 0.603*** | 1        |         |      |
| 組織競爭力 | 0.761*** | 0.700*** | 1       |      |
| 組織績效  | 0.668*** | 0.582*** | 0.830** | 1    |

\*\*\*表  $p < .001$ ，\*\*表  $p < .01$

如以心理契約與組織承諾為預測變項對組織核心競爭力作同時迴歸分析，心理契約與組織承諾對組織核心競爭力的解釋量達 0.676。有關數據如表 4-2-6。

表 4-2-6：心理契約、組織承諾對組織核心競爭力之同時迴歸表

| 預測變項 | 組織核心競爭力 |       |         |
|------|---------|-------|---------|
|      | B 之估計值  | 標準誤   | Beta    |
| 心理契約 | 1.019   | 0.106 | .542*** |
| 組織承諾 | 1.257   | 0.190 | .375*** |

註：修正的  $R^2 = .676$ ， $N = 160$

\*\*\*表  $p < .001$

此外，如以心理契約與組織承諾對組織績效進行同時迴歸，心理契約與組織承諾對組織核心競爭力的解釋量達 0.487，相關數據如表 4-2-7，而組織核心競爭力對組織績效進行迴歸分析，解釋量達 .687，可見組織核心競爭力對組織績效具有高的預測力，相關數據見表 4-2-8。

表 4-2-7：心理契約、組織承諾對組織績效之同時迴歸表

| 預測變項 | 組織績效   |       |         |
|------|--------|-------|---------|
|      | B 之估計值 | 標準誤   | Beta    |
| 心理契約 | 0.572  | 0.087 | .489*** |
| 組織承諾 | 0.596  | 0.155 | .286*** |

註：修正的  $R^2 = .487$ ， $N = 150$

\*\*\*表  $p < .001$

表 4-2-8：組織核心競爭力對組織績效之迴歸表

| 預測變項    | 組織績效   |       |         |
|---------|--------|-------|---------|
|         | B 之估計值 | 標準誤   | Beta    |
| 組織核心競爭力 | .525   | 0.029 | .835*** |

註：修正的  $R^2 = .687$ ， $N=150$

\*\*\*表  $p < .001$

再者，若以心理契約、組織承諾及組織核心競爭力對組織績效作逐步迴歸分析，發現組織核心競爭力為最主要的影響因素，其餘因素再加入並無法顯著的增加解釋量，可見心理契約及組織承諾是透過影響組織核心競爭力來預測組織績效，有關數據如表 4-2-9。

表 4-2-9：心理契約、組織承諾、組織核心競爭力對組織績效之逐步迴歸表

| 預測變項    | 組織績效   |       |         |
|---------|--------|-------|---------|
|         | B 之估計值 | 標準誤   | Beta    |
| 組織核心競爭力 | 0.525  | 0.029 | .835*** |

註：修正後的  $R^2 = .695$

\*\*\*表  $p < .001$

### 第三節 其他研究結果

本研究在基本資料方面調查有職務，標竿、一般、及虧損企業，以及企業 EPS（每股稅後盈餘），綜合相關分析結果如下。

#### 壹、主管與基層員工之差異

本研究將基層、中階、高階主管歸為主管，而基層員工歸為員工，並將兩組進行在心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的 t 考驗，結果如表 4-3-1 所示。該表顯示主管跟員工在心理契約、組織承諾、與組織核心競爭力達顯著差異，且達.05 的顯著水準。

表 4-3-1：主管與員工在心理契約、組織承諾、競爭力、組織績效的 t 考驗

|         |    | N  | 平均數    | 標準差    | t 值      |
|---------|----|----|--------|--------|----------|
| 心理契約    | 主管 | 88 | 48.466 | 9.889  | 3.815*** |
|         | 員工 | 76 | 41.171 | 13.908 |          |
| 組織承諾    | 主管 | 90 | 23.911 | 6.224  | 2.230*   |
|         | 員工 | 75 | 21.507 | 7.625  |          |
| 組織核心競爭力 | 主管 | 91 | 96.967 | 21.770 | 2.158*   |
|         | 員工 | 76 | 89.066 | 24.967 |          |
| 組織績效    | 主管 | 84 | 72.750 | 14.967 | 1.475    |
|         | 員工 | 72 | 69.264 | 14.416 |          |

\*\*\*表  $p < .001$ ，\*\*表  $p < .01$ ，\*表  $p < .05$

#### 貳、標竿與一般及虧損企業的差異比較

本研究透過受試者自評，認定該公司是否為標竿企業或一般企業。標竿企業 18 家中，主要變革策略的選擇分別為 9 位選擇「全盤接受」、5 位選擇「遇缺不補或凍結人事」、3 位選擇「提前簽訂勞動契約」、1 位選擇「轉移員工至派

遺公司」。標竿與一般企業在心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的 t 考驗如下表 4-3-2。可見標竿企業跟一般企業在組織績效上是有顯著的差異的，且達.01 顯著水準。標竿與虧損企業在心理契約、組織承諾、組織核心競爭力、及組織績效的 t 考驗如表 4-3-3。標竿企業跟虧損企業在組織核心競爭力、及組織績效上達.01 顯著水準的差異。

表 4-3-2：標竿與一般企業在心理契約、組織承諾、競爭力、組織績效的 t 考驗

|         |    | N   | 平均數     | 標準差    | t 值     |
|---------|----|-----|---------|--------|---------|
| 心理契約    | 標竿 | 18  | 49.500  | 10.750 | 1.458   |
|         | 一般 | 121 | 44.901  | 12.716 |         |
| 組織承諾    | 標竿 | 17  | 24.176  | 5.844  | 0.867   |
|         | 一般 | 123 | 22.610  | 7.117  |         |
| 組織核心競爭力 | 標竿 | 17  | 103.529 | 18.208 | 1.686   |
|         | 一般 | 124 | 93.548  | 23.431 |         |
| 組織績效    | 標竿 | 17  | 80.706  | 12.323 | 2.707** |
|         | 一般 | 117 | 70.709  | 14.468 |         |

\*\*表  $p < .01$

表 4-3-3：標竿與虧損企業在心理契約、組織承諾、競爭力、組織績效的 t 考驗

|         |    | N  | 平均數     | 標準差    | t 值      |
|---------|----|----|---------|--------|----------|
| 心理契約    | 標竿 | 18 | 49.500  | 10.750 | 1.435    |
|         | 虧損 | 9  | 42.444  | 14.414 |          |
| 組織承諾    | 標竿 | 17 | 24.176  | 5.844  | 0.066    |
|         | 虧損 | 9  | 24.000  | 7.665  |          |
| 組織核心競爭力 | 標竿 | 17 | 103.529 | 18.208 | 3.540**  |
|         | 虧損 | 9  | 75.111  | 21.786 |          |
| 組織績效    | 標竿 | 17 | 80.706  | 12.323 | 5.111*** |
|         | 虧損 | 9  | 55.444  | 11.293 |          |

\*\*\*表  $p < .001$ ，\*\*表  $p < .01$

### 參、EPS 分析

本研究透過 EPS 的分析，EPS 大於 0 以上的 91 位受試者中，有 59 位選擇了「全盤接受」，3 位選擇了「廠區內遷」，7 位選擇「自動化及工作外包」，8 位選擇「遇缺不補或凍結人事」，5 位選擇「提前簽訂勞動契約」，5 位漏答，而「要求員工辭職」、「勞動契約到期不續簽」、「轉移員工至派遣公司」、「外移」都各有 1 位選擇。若以 EPS 大於 0 跟小於 0 兩者進行考驗，則結果如表 4-3-4，由該表可知兩組在組織核心競爭力、及組織績效上達.01 以上的顯著差異。

表 4-3-4：EPS 分組在心理契約、組織承諾、競爭力、組織績效的 t 考驗

|         |       | N  | 平均數     | 標準差    | t 值      |
|---------|-------|----|---------|--------|----------|
| 心理契約    | EPS>0 | 88 | 49.966  | 9.562  | 1.746    |
|         | EPS<0 | 10 | 44.300  | 11.176 |          |
| 組織承諾    | EPS>0 | 90 | 24.422  | 5.796  | 0.692    |
|         | EPS<0 | 10 | 23.1000 | 5.065  |          |
| 組織核心競爭力 | EPS>0 | 91 | 103.615 | 16.884 | 3.090**  |
|         | EPS<0 | 10 | 86.500  | 13.810 |          |
| 組織績效    | EPS>0 | 86 | 76.965  | 11.108 | 5.271*** |
|         | EPS<0 | 9  | 56.889  | 7.944  |          |

\*\*\*表  $p < .001$ ，\*\*表  $p < .01$

若透過相關分析，如表 4-3-5，可知不僅組織績效與 EPS 的相關達.01 的顯著水準，組織核心競爭力亦與 EPS 的相關達.01 的顯著水準。因此企業組織若想要提昇組織績效，可透過提昇組織核心競爭力著手，若能有效地提昇組織的核心競爭力，將可提昇組織績效，進而創造股東更高的獲利。

表 4-3-5：組織核心競爭力、組織績效與 EPS 之相關

|      | 競爭力     | 組織績效    | EPS |
|------|---------|---------|-----|
| 競爭力  | 1       |         |     |
| 組織績效 | 0.830** | 1       |     |
| EPS  | 0.268** | 0.421** | 1   |

\*\*表  $p < .01$



## 第四節 研究假設結果探討

### 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

從表 4-2-3 來看，不同變革策略下的組織績效的確有顯著差異。『接受法令』組與『接受但有措施因應』、『閃躲法令規定』及『不接受規定』三組皆有顯著差異，也就是『接受法令』的企業，其組織績效較『接受但有措施因應』、『閃躲法令規定』及『不接受規定』為高，且達.01 顯著水準。若區分接受組與拒絕組，從表 4-2-4 來看，組織績效亦達.001 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

從表 4-2-3 來看，不同變革策略下的組織核心競爭力的確有顯著差異。事後比較結果顯示，『接受法令』組的組織核心競爭力較『閃躲法令規定』組為高，且達.01 顯著水準；『接受法令』的組織核心競爭力亦較『不接受規定』組為高，亦達.05 顯著水準。其他組別之間，雖然『接受法令』的總分比其他組別為高，『接受但有措施因應』的分數比『閃躲法令規定』及『不接受規定』的組別為高，『閃躲法令規定』的組別總分比『不接受規定』的組別總分要高，但未達.05 顯著水準。若區分接受組與拒絕組，從表 4-2-4 來看，組織核心競爭力亦達.001 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

組織核心競爭力與組織績效透過相關（表 4-2-5）跟迴歸（表 4-2-8）的分析，彼此的相關高達.834，且達.01 以上的顯著水準；迴歸結果則顯示組織核心競爭力對組織績效具有.687 以上的解釋量，亦達到.001 的顯著水準，因此假設

2 獲得支持。

### **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**

從表 4-2-3 來看，不同變革策略下的心理契約的確有顯著差異。事後比較顯示『接受法令』組與『接受但有措施因應』、『閃躲法令規定』及『不接受規定』三組皆有顯著差異，亦即『接受法令』的企業其員工心理契約較『接受但有措施因應』、『閃躲法令規定』及『不接受規定』為高，且達.01 顯著水準。此外，『接受但有措施因應』組總分雖高於『閃躲法令規定』組及『不接受規定』組，但無顯著差異存在。若區分接受組與拒絕組，從表 4-2-4 來看，心理契約之差異亦達.001 顯著水準。

### **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**

從表 4-2-3 來看，不同變革策略下的員工組織承諾並無顯著差異產生，事後比較四組間沒有顯著差異，雖然『接受法令』組的分數高於其他組，但未達.05 顯著水準，本研究不支持此項假設。表 4-2-4 區分接受與拒絕兩組，結果仍然沒有達到顯著差異。

### **假設 4A-1：員工心理契約對組織績效具有正向的影響**

從相關（表 4-2-5）跟迴歸（表 4-2-7）結果來分析，員工心理契約愈高則組織績效愈高，兩者除具有高度正相關外，亦達.01 顯著水準，可見員工心理契約對組織績效的確具有正向的影響。

#### **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**

從相關（表 4-2-5）跟迴歸（表 4-2-6）來看，員工心理契約愈高則組織核心競爭力愈高，除具有高度正相關外，亦達.01 顯著水準，可見員工心理契約對組織核心競爭力的確具有正向的影響。

#### **假設 4B-1：員工組織承諾對組織績效具有正向的影響**

從相關（表 4-2-5）跟迴歸（表 4-2-7）來看，員工的組織承諾愈高則組織績效愈強，相關呈現高度正相關且顯著外，迴歸亦達.01 顯著水準，可見員工組織承諾對組織績效的確具有正向的影響。

#### **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**

從相關（表 4-2-5）跟迴歸（表 4-2-6）來看，員工的組織承諾愈高則組織核心競爭力愈強，相關呈現高度正相關且顯著外，迴歸亦達.01 顯著水準，可見員工組織承諾對組織核心競爭力的確具有正向的影響。

綜合上述，本研究整理所有提出的假設及結果如表 4-4。

表 4-4：研究假設驗證表

| 假設      | 內容                              | 結果支持與否 |
|---------|---------------------------------|--------|
| 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    | 部份支持   |
| 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 | 部份支持   |
| 假設 2    | 組織核心競爭力對於組織績效具有正向的影響            | 支持     |
| 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 | 部份支持   |
| 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 | 未支持    |
| 假設 4A-1 | 員工心理契約對組織績效具有正向的影響              | 支持     |
| 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           | 支持     |
| 假設 4B-1 | 員工組織承諾對組織績效具有正向的影響              | 支持     |
| 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           | 支持     |

資料來源：研究者整理。