

心理契約、員工協助方案對組織變革接受度之關聯性

A Study of the Relationship among Employee Assistance Programs (EAPs), Psychological Contract and Acceptance of Organizational Change

林世賢¹ 林若喬² 林宜瑩³

摘要

為瞭解在中小企業員工在心理契約、員工協助方案與組織變革接受度之角色及其影響，並根據研究結果，提出相關結論與建議，藉此供相關單位作為中小企業人力資源之實務運作參考。故本研究以台灣中小型企業392位員工為對象，就員工協助方案、心理契約與組織變革接受度之關聯性進行各項實證分析，並進一步探討溝通媒介使用對員工協助方案與組織變革接受度之影響。在資料分析部份，使用信度分析、描述性統計分析、t檢定與ANOVA平均數分析以及迴歸模型檢定其線性結構。所得之研究成果主要為：

1. 中小企業員工認為對組織變革接受度影響力主要以溝通媒介效果最大，其次為心理契約、員工協助方案，其中傳統溝通效果高於網路溝通類型。
2. 在員工協助方案方面以提供諮詢協助最重要，其次為業務規劃；在組織變革接受度則以人員性變革之認同度較高，依序為制度性、結構性與任務性變革。
3. 心理契約、員工協助方案對中小企業員工之組織變革接受度確實具有正向影響性。

關鍵詞：心理契約、員工協助方案、溝通媒介使用、組織變革接受度

Abstract

To understand the relationships among psychological contract, employee assistance programs and acceptance of Organizational Change, the Research findings would be proposed to the national universities as the reference of practice in operation of human resource development. The research provides the empirical analysis which aims at 392 employees from Taiwan base small and medium enterprises to discuss the correlation between employee assistance Programs (EAPs), Psychological Contract and Acceptance of Organizational Change. The valid data were analyzed by descriptive statistic, T-test, one-way ANOVA and regression to analyze the relationship. Results found in this study were as follows:

1. Media Usage have significant and positive relationship with Acceptance of Organizational Change, secondly for Psychological Contract, Employee Assistance Programs (EAPs) in order. and Traditional Communicating Effects than the network communication.
2. Among the EAPs, Advisory assistance is the most important, secondly for Business

¹南榮技術學院電機工程系講師

²南華大學企業管理系管理科學碩士生

³台中教育大學國際企業系學生

planning; and personnel changes is the highest with the degree of the Acceptance of Organizational Change, secondly for Institutional, Structural, Task changes in order.

3. Psychological Contract, Employee Assistance Programs (EAPs) has positive influence on Acceptance of Organizational Change.

Keywords : Psychological Contract, Employee Assistance Programs (EAPs), Media Usage、Acceptance of Organizational Change

1. 緒論

中小企業受到2008年全球金融風暴影響，在此波經濟不景氣過程中，無論是大小型企業都受到很大的衝擊，中小企業也是無法倖免。過去台灣中小企業一直以機動、靈活、彈性及韌性等經營特性，在管理領域佔有一席之地，並透過隨時調整經營策略之模式，開拓了台灣更寬廣的視野與思維。台灣中小企業在定義上主要是以涉及製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本新台幣8000萬下，且其他行業前一年度營業額新台幣1億元以下為主；或是另外配合輔導需求，雇用未滿200人之員工，其他行業則未滿50人(戴肇洋，2008)。此定義也是我國「中小企業發展條例」(民90.12.21)，及經濟部依據「中小企業發展條例」所發佈之「中小企業認定標準」(民89.05.03)(鄭崧瑾，2003)，因此，本文以此訂定標準為依據。

而戴肇洋(2008)進一步指出台灣中小企業成長歷程，在萌芽期(戰後至民國50年)，主要以電力、肥料、紡織等產業為重點，此為中小企業發展基礎；其次為快速成長期(民國51~62年)，採取輸出導向政策，並大量設置加工出區與工業區，發展勞力密集工業；再來就是發展期(民國63~71年)，此階段因為國民所得提高，開始推動資本技術密集進口替代政策，逐漸發展重化、機械、電子、資訊等產業；以及轉型期(民國72年之後)，隨著中國大陸改革開放、區域合作發展、國際分工模式改變，中小企業逐漸轉往海外投資，形成策略聯盟。中小企業隨著近年來台灣面臨全球化競爭與外在經濟環境的衝擊，亦開始採取組織的變革、縮編、裁員等策略，以因應低迷景氣，期望透過轉型與變革的適應力，來建立企業競爭力(Druskat & Wolff, 2001)。不過，從另外一個角度來看，員工是否能夠接受組織變革才是最重要的關鍵因素，Daft(2000)曾指出組織變革的成功與否的重要關鍵因素，就是對組織成員所進行的變革措施是否能夠成功。

而員工協助方案是一種組織機制，有別於一般的福利措施，其主要運用組織的力量與提供診斷、輔導、協商等服務，進而協助員工解決社會、心理、家庭、經濟與健康方面等問題，最終期待的就是能預防影響工作問題的發生(華幸娟，2005)，也就是將干擾員工的障礙因素降至最低，提高工作績效與品質。所以，員工若是因為工作上或家庭與個人方面的問題有所干擾，將會導致企業人力資源的損失，所以創造符合人性且完善的工作場所，是經營管理者所必須面對的問題。不過，陳雅惠(2007)則認為執行人力彈性運用的措施時，若員工認為心理契約被違背的情形發生，就會影響員工對組織的態度及行為。簡單來說，就一般員工而言，心理契約強調的是薪資之外，企業還可提供的福利、



機會、工作環境等。就企業而言，心理契約還包括員工對公司的忠誠度、工作承諾、工作績效等(葉匡時，1998)。

因此，本研究以中小企業員工為調查對象，透過心理契約認知、員工協助方案與組織接受度探討中小企業員工面對此波經濟不景氣下，員工對企業所提供的員工協助方案之認知與想法，並針對員工的心理契約認知進行瞭解，藉此探討心理契約認知與員工協助方案的關係，並進一步檢視心理契約與員工協助方案對組織變革接受度是否存在顯著影響。

2. 文獻探討

2.1 心理契約之類型

所謂的心理契約之定義就是提供一個重新檢測組織基礎的機會，可以重新檢視員工與雇主之間的關係(Coyle-Shapiro, 2000)，此也是一種組織與成員之間的隱形契約(Mcdonald & Makin, 1999)。心理契約也是一種心智模式，用來形成承諾、同意與信賴感(江明修，1999)，可以是勞雇雙方基於信任對方所遵從的社群規範，彼此之間的關係因而存在(萬榮水，2002)，也就是說若員工相信雇主的允諾，如高薪與快速升遷，則員工必須付出相對的貢獻，如工作績效，員工與雇主則為了對方的承諾，需要在未來提供某些利益的義務，此心理契約即產生(黃家齊，2004)。

劉珮穎(2006)認為組織必須兼顧員工經濟上與心理上的期望，確保員工的滿意度、績效並願意留在組織中，而梁凱雯(2002)則指出企業的管理者與員工之間，彼此之間存在著一種廣義的交換行為，包括計較型與情感型的交換，也就是經濟交換和社會交換，除了而具有法律效力的契約外，管理者與員工還存在著一種非正式、不具書面形式亦無法律約束力的心理契約。此種心理契約的組成是由雇主與員工彼此期望的契合所產生，相較於任何不同形式之契約更能影響員工滿意度、生產力、道德行為及員工流動率等(Sims, 1994)。就心理契約的特性來看，Coyle-Shapiro and Kessler(2000)亦是有相同的看法，其定義心理契約是一種根據本身與其他團體間所發生的相互交換協定，且具有三種特性，主要包括有(1)心理契約是員工對於其與組織的雇用關係中彼此應負的義務與權利；(2)心理契約是動態的，會隨員工與組織雙方需求的不同而變化；(3)組織僅能提供產生心理契約的環境，其本身不具備認知與形成心理契約的能力。所以，心理契約是雇主與員工之間的交換行為，環境本身並沒有形成心理契約的能力。

Moorhead and Griffin(1998)認為員工經常對組織提供的誘因產生一種期望，且多數學者認為心理契約主要是員工才具備的信念(黃家齊，2003)，通常可將心理契約分為交易型義務、關係型義務以及教育訓練型義務三種(Coyle-Shapiro, 2000)，並分述如下：

- (1) 交易型義務：係指著重在短期且特定的層面，例如：具有競爭力的薪資，或是績效型的計酬方式等項目。
- (2) 關係型義務：係指著重在社會情感層面，屬於比較廣泛又不明確的協議，例如：長期的工作保障、職業發展機會、忠誠與安全感等項目。
- (3) 教育訓練義務：係指無法特定歸類為交易性或關係性義務之項目，例如：教育訓練



是相當重要的一環，常見的有工作上必要的訓練、即時訓練發展等項目。

因此，本研究選擇將心理契約定義為員工和組織之間存在的一種期望認知，若能保持在較佳狀態，則是勢必有增進員工對組織的向心力與工作績效的效果，且在類型的設定主要參考Coyle-Shapiro(2000)將心理契約分為交易型義務、關係型義務以及教育訓練型義務三種。

2.2 員工協助方案之內容

員工協助方案(Employee Assistance Program, EAP)是一種諮商式的員工福利(Arthur, 2000)，根據美國國際EAP協會之定義，EAP是工作組織的資源，其運用專業的技術，透過預防、確認和解決員工個人及生產力問題，以增進員工與工作組織的效能。Dessler(1994)認為員工協助方案是企業內部正式有系列的方案，主要是管理者推動與執行，遇到員工面臨情緒、壓力、酗酒、賭博等問題時，可提供諮商、輔導及有效性的治療方案，以協助他們度過困難。羅業勤(1997)則認為是事業單位提供資源及時間，再透過制度的人員及程序，協助員工處理有關酗酒、情緒、家庭、嗑藥等問題，也可說是一種隱私且保密的諮商服務(William, 2000)。所以，員工協助方案目的在於發現解決有關影響勞動生產的個人問題(勞委會，1998)。

Nicolvoa(2000)則認為除了提供服務個人問題外，亦可幫助主管提高公司的士氣、節省健康看護成本及創造有利的公共關係，廣義的來說是一種促使員工尋求協助的調適系統，當員工有任何問題時都可以尋求服務(張添洲，1996)，其主要目標在於提供診斷、輔導、協商等服務，以降低員工負面干擾因素。更進一步探討其服務的內涵不外乎有(1)勞工諮詢、輔導服務；(2)培訓工廠基層幹部；(3)推廣休閒育樂活動；(4)舉辦勞工身心教育巡迴講座；(5)協助廠內成立社團班隊；(6)推展勞工志願服務；(7)出版刊物或叢書等(勞委會，1998)。另外，為了順利推展並獲得有效的成果，其可實施的原則有下列幾點：(1)主動出擊，重視預防推廣；(2)保密原則；(3)信任原則；(4)事業單位主動推行與支持；(5)縝密的實程序與運作規劃；(6)確實的追蹤與評估；(7)專業知識與工作者之服務；(8)與社會資源結合等原則(華幸娟，2005)，其中企業推展的過程最困難的為建立員工對企業單位的信任，若能消除員工的疑慮，則對EAPs 使用意願就會越高(于筱平，1991)。還有企業主與高級主管的支持也是員工協助方案成功的必要條件之一(Fishman, 1999)，故高階主管的支持亦是本研究想要探討的推動關鍵要素。

而在員工協助方案之內容部分，方隆彰(1995)將員工協助方案內容分為七類：包括有諮商類、教育類、申訴類、諮詢類、福利類、休閒類與其他服務。蔡明湫(1997)則依照內容干預員工與實施的深淺詳細區分為四大層面，分別為休閒娛樂性的方案、教育性與成長性的方案、干預治療性的方案、組織發展性的方案。勞委會(1998)則是將員工協助方案的內容分為三大層面，有工作面、生活面與健康面。以及California State University at Sacramento(2003)將員工協助方案服務內容區分為個人諮商、工作諮商、主管諮商三大類。本研究主要參考Canada's EAP services provider (2001)將員工協助方案分為專業諮商服務、生活資訊服務與員工服務三大類。還有謝鴻鈞(1996)在員工協助方案的內容分為三個層面，分別為：



- (1) 員工諮商：係指集中於員工心理、生理、健康以及處理可能間接影響工作表現的個人問題。
- (2) 生涯發展：係指包含對個人的評估、諮商、計劃、訓練以幫助個人作生涯決定，並能配合組織人力資源規劃的需要。
- (3) 健康福祉：係指教育員工健康生活型態，提升心理健康功能，預防員工生理、心理問題發生，促進組織人力資源有效發揮。

因此，本研究針對員工協助方案進行實證研究，在內容方面主要涉及生活照顧、諮詢協助與業務規劃，不僅在諮詢協助提供員工解決個人的問題，更思及員工個人與家人的生活照顧，還有工作業務所面臨的困境，藉此調節員工身心健康與工作事項的滿意度，強化個人生產力。

2.3 組織變革接受度

企業通常以組織變革來提昇競爭力，其變革的過程與變革理論之父Lewin (1951) 所提出的組織變革過程解凍、改變、再凍結並沒有太大差異。所謂的組織變革可以包括組織結構變遷、工作流程改變、管理幅度調整、工作人員更新，以及組織設計變化等內容(蔡鴻榮, 2008)，就變革的意義來說，其是組織生命本質，新的生產方式、新的處理方式以及新的組織型態，其目的在於有效因應激烈的競爭環境(Ettlie & Reza, 1992)，且在組織中的變革活動通常是計劃性變革，是一種有計劃與目標導向的活動(Robbins, 2003)。就人力資源管理層面來說，組織變革是組織提昇組織文化及成員之能力，藉此適應環境變化，以達到生存與發展目的之調整過程(吳秉恩, 1993)，若要有效推動組織變革，則需要多鼓勵員工參與及互動，透過建立願景，提高員工的組織變革意願(邱紋絹, 2010)。

一般來說，員工對於組織變革的接受度為三種情形，支持、中立觀望與抗拒，所以，員工對組織變革之接受度將會決定組織變革的成效。就管理者而言，其認為組織變革攸關企業的永續發展，面對經濟不景氣、人力資本上漲、飽和市場與全球化競爭等等問題，如何調整策略或改變企業體質的體質條件，以因應組織變革規劃，度過經濟不景氣的困境，是現今企業管理者的一大挑戰。就員工來說，組織中許多主要的變革通常都是由高階管理團隊主導(Yukl, 2002)，員工通常只是配合的角色。所以，如何保有工作度過惡劣的經濟環境才是員工最想解決。再者，根據Maslow(1951)需求層次論的主張，員工面對組織變革會產生安全、社會、自尊、自我實現的威脅感，當任何成員面對改變現狀的壓力時，或多或少會受到組織成員的反對與抗拒，成員因而產生不安與恐懼，進而形成一股對抗的力量，此為組織變革的障礙(吳宇櫻, 2005)。因此，為了企業組織未來的發展，不應只是制度方面的改革，更重要的是員工的支持態度。

繼組織變革理論之父Lewin(1951)提出組織變革過程分為解凍、改變與再凍結三階段後，後續學者也提出相似的理論，例如Beer(1980)認為組織變革有不滿現況、進行改造與模式化等三階段；或是Beckhard and Harris(1987)認為組織變革有現行、轉變與未來三個歷程。而McCann(1991)則跳脫以組織變革的過程探討，認為管理者可著重組織的變革形式，取得策略上的優勢，其主張變革形式為(1)產品與服務的變革(Product and Service



Changes): 係指組織產品與服務的產出,其新產品的產出也包含現存產品的漸進式創新,藉由品質、成本或服務的改善,使顧客感到滿意;(2)策略與結構的變革(Strategy and Structure Changes): 係指組織管理方面的變革,其所牽涉的是監督與管理問題,此變革內容包含組織結構、策略管理、政策、薪資系統、勞資關係、合作機制、管理與控制系統及會計與預算系統;(3)人員與文化的變革(People and Culture Changes): 係指關於價值、態度、期望、信仰、能力與員工行為改變,組織希望選用最佳人員或提昇重要管理人員之領導能力,屬於人員的變革。不過,組織變革學理架構上多數學者還是參照Leavitt(1964)所提出之組織變革架構探討,其將組織視為一個多變數所組成的系統,內容包含了任務、結構、人員與技術四個主要相互影響的變數。主要有任務性變革、結構性變革、人員性變革與技術性變革。本研究主要參考McCann(1991)之組織變革形式與Leavitt(1964)所提出之組織變革架構,將結構性變革、任務性變革、人員性變革與制度性變革,藉此加以探討中小企業員工面對經濟不景氣時,其對組織變革之接受度。

3. 研究方法

3.1 研究架構與假設

本文根據研究目的與相關文獻探討之討論後,整理得到心理契約、員工協助方案與組織變革接受度等變項之概念性架構,如圖 1 所示。

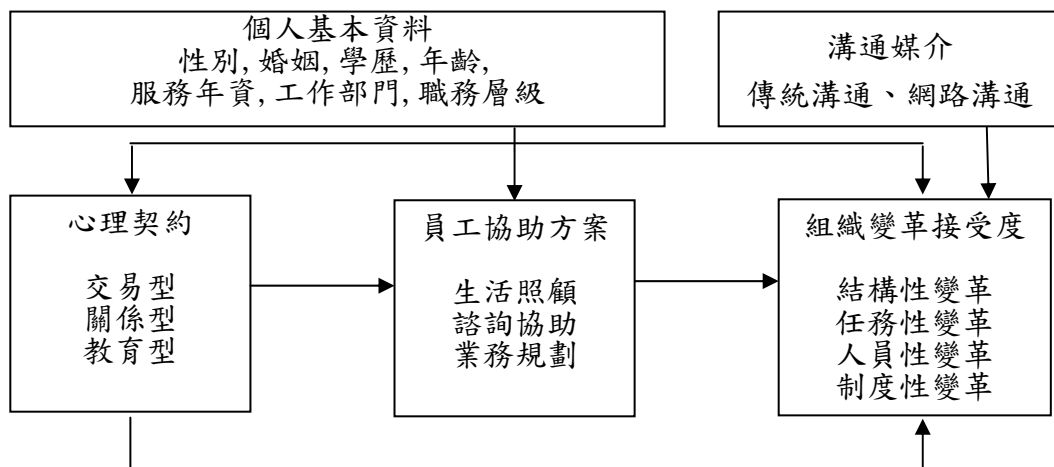


圖 1 本研究架構圖

更提出下列相關研究假設：

- 假設 1：不同員工之個人基本資料於心理契約、員工協助方案與組織變革接受度無顯著差異。
- 假設 2：心理契約對員工協助方案認知無顯著影響。
- 假設 3：溝通媒介對組織變革接受度無顯著影響。
- 假設 4：心理契約、員工協助方案對組織變革接受度無顯著影響。

3.2 研究對象

為瞭解中小企業員工對心理契約、員工協助方案對組織變革接受度之實務性調查，



本研究以台灣中小企業員工為研究對象，但受限於時間與人力、財力等成本，無法進行全方位之普查。因此，本研究以中小企業為主，採便利抽樣方式發放 400 份問卷，回收率為 100%，無效問卷 8 份，有效樣本 398 份，有效回收率為 98.0%，問卷回收情形如表 1 所示。

表 1 問卷回收概況分析表

| 項目 | 遊客 |
|-------|-------|
| 發放問卷 | 400 |
| 回收問卷 | 400 |
| 無效問卷 | 8 |
| 有效樣本 | 392 |
| 有效回收率 | 98.0% |

資料來源：本研究整理

4. 研究結果與分析

4.1 信度分析

本文以Cronbach's α 係數檢定，若係數大於0.7，則表示本研究調查問卷具有可信度，所得之總量表信度為0.974，具有相當良好的內部一致性。其中心理契約的Cronbach's α 值為0.949、員工協助方案為0.959、溝通媒介效果0.961、組織變革接受度為0.977，是故整體變項與各構面的Cronbach's α 係數皆大於0.7，故本問卷之題項具可信程度。

更進一步利用描述性分析，可獲得相關結果如表2：在心理契約的認同度部分，中小企業員工對教育型導向的同意度最高，其次為關係型與交易型，也就是其認為工作責任愈大，薪資應該要高，且現階段公司給予的薪資，足以維持我目前的生活水準；在員工協助方案部分，中小企業員工對諮詢協助的同意度最高，其次為業務規劃與生活照顧，也就是在經濟不景氣下，公司應提供員工紓解壓力與心靈的課程或是舉辦勞資方面的諮詢課程，強化員工的安全感；在溝通媒介效果部分，主要以傳統溝通類型之滿意度高於網路溝通，在傳統溝通上有面對面的溝通、電話、書面文件與廣播公告等，而在網路溝通上則以電子郵件、全球資訊網與電子佈告欄為主，顯示直接的接觸對中小企業員工來說是較具效果的；在組織變革接受度部分，則以人員性變革之滿意度高於制度性變革、結構性變革與任務性變革，也就是中小企業員工認為現階段可接受的為人員離退不補，雖然工作量增加，但可以接受目前就業困境，或是工作性質及地點亦可隨著公司政策調整而有改變，甚至經常用加班或委外發包方式來因應人力之不足。

表2 各變項構面之描述性分析統計表

| 變項與構面 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|--------|------|------|--------|---------|
| 交易型 | 1.00 | 5.00 | 3.8871 | 0.78030 |
| 關係型 | 1.00 | 5.00 | 4.0740 | 0.62525 |
| 教育型 | 1.00 | 5.00 | 4.0893 | 0.63543 |
| 心理契約認知 | 1.00 | 4.64 | 4.0116 | 0.56160 |



| 變項與構面 | 最小值 | 最大值 | 平均數 | 標準差 |
|---------|------|------|--------|---------|
| 生活照顧 | 1.00 | 5.00 | 3.6460 | 0.84842 |
| 諮詢協助 | 1.00 | 5.00 | 4.3515 | 0.70584 |
| 業務規劃 | 1.00 | 4.67 | 3.8138 | 0.69231 |
| 員工協助方案 | 1.00 | 4.92 | 3.9819 | 0.63803 |
| 網路溝通 | 1.00 | 5.00 | 3.9541 | 0.72908 |
| 傳統溝通 | 1.40 | 5.00 | 4.0592 | 0.65889 |
| 溝通媒介效果 | 1.38 | 5.00 | 4.0198 | 0.68062 |
| 結構性變革 | 1.00 | 5.00 | 4.2679 | 0.72386 |
| 任務性變革 | 1.00 | 5.00 | 4.0825 | 0.77232 |
| 人員性變革 | 1.00 | 5.00 | 4.3427 | 0.77116 |
| 制度性變革 | 1.00 | 5.00 | 4.2883 | 0.82340 |
| 組織變革接受度 | 1.43 | 5.00 | 4.2485 | 0.72078 |

4.2 樣本結構與推動員工協助方案之要素

本研究主要以中小企業之員工為研究對象，透過立意抽樣方式進行調查，所得之樣本結構為男性居多佔53.3%，而婚姻狀態方面則以已婚者佔64.5%較多，在學歷方面，則以專科者佔42.9%最多，在服務年資方面，以11-15年者佔40.3%最多，其次為5年(含)以下者佔31.4%，在工作部門方面，以工務技術部門（機務、線務、企劃、資訊等）者佔48.0%最多，其次為業務服務部門（服務櫃台、行銷、企客等）者佔37.2%，在職務層級方面，以非管理職者佔54.6%居多，其次為管理職者佔45.4%。

在推動員工協助方案之關鍵的成功因素，主要次數分配與百分比分析，瞭解中小企業員工對推動員工協助方案之成功因素進行探討。由表3可知：推動員工協助方案之關鍵的成功因素以組織文化與高階主管的支持佔比率38.3%最多，其次為工會的支持與配合、設置專業人員，較少者為保密的承諾與經費的編列各佔1.8%，此顯示中小企業員工認為組織文化與高階主管的主持是決定推動員工協助方案最重要因素，因為中小企業的員工數較大型企業少且主管多為家族成員所組成，所以高階主管的決策能力與支持傾向就顯得相當重要。

表3 推動員工協助方案的成功因素統計表

| 推動員工協助方案的成功因素 | 次數 | 百分比(%) |
|---------------|-----|--------|
| 組織文化與高階主管的支持 | 150 | 38.3 |
| 工會的支持與配合 | 139 | 35.5 |
| 設置專業人員 | 81 | 20.7 |
| 員工的信任 | 8 | 2.0 |
| 保密的承諾 | 7 | 1.8 |
| 經費的編列 | 7 | 1.8 |
| 總和 | 392 | 100.0 |

在推動員工協助方案的困難或阻礙，主要次數分配與百分比分析，瞭解中小企業員工對推動員工協助方案的困難或阻礙進行探討。由表4可知：推動員工協助方案的困難或阻礙以缺乏專職人員與機構佔比率41.8%最多，其次為專業人員不易培養、主管之配



合度與支持度不高以及成本太高。此顯示中小企業員工認為缺乏專職人員與機構是決定推動員工協助方案的困難與阻礙，就現階段而言，員工協助方案是一項新的、多元與專業的服務，藉此協助中小企業照顧員工，使員工能為企業貢獻心力，進而提昇生產力。是故，在人力資源的限制下，中小企業確實缺乏專職人員與機構進行諮詢與輔導。

表4 推動員工協助方案的困難或阻礙統計表

| 推動員工協助方案的困難或阻礙 | 次數 | 百分比(%) |
|----------------|-----|--------|
| 主管之配合度與支持度不高 | 91 | 23.2 |
| 專業人員不易培養 | 102 | 26.0 |
| 成本太高 | 35 | 8.9 |
| 缺乏專職人員與機構 | 164 | 41.8 |
| 總和 | 392 | 100.0 |

4.3 不同員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度之差異性看法

本研究主要以個人基本資料(性別,婚姻,學歷,年齡,服務年資,工作部門,職務層級)對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度等變項進行差異性分析，並透過T檢定與單因子變異數分析檢定，藉此瞭解中小企業員工對於相關變項之看法是否存在顯著差異性。

1. 性別部分

由表5可知：不同性別之中小企業員工對心理契約與員工協助方案，呈現顯著差異(P=0.000)，並透過平均數分析，可看出女性員工對心理契約與員工協助方案的認同度高於男性。在心理契約部分，其認同度為關係型導向高於交易型與教育型，顯示女性員工認為公司應給予適度的工作保障，在面對不景氣的環境下，公司亦應提供職涯發展的機會，如此才能凝聚對公司的向心力。在員工協助方案部分，其認同度為諮詢協助高於生活照顧與業務規劃，顯示女性員工認為個人成長與人際互動的訓練是需要的，且期待公司提供員工紓解壓力與心靈的課程，以及解決員工疾病醫療的問題，並常舉辦勞資方面的諮詢課程。而在組織變革接受度變項並無呈現顯著差異，但在各構面之間確實存在差異性看法，其中男性員工在結構性、人員性與制度性變革之看法的認同度高於女性員工。

表5 不同性別對各構面看法之差異性

| 構面 | 性別 | | T 值 | P 值 |
|-------|--------|--------|---------|----------|
| | 男 | 女 | | |
| 交易型 | 3.5873 | 4.2295 | -8.906 | 0.000*** |
| 關係型 | 3.8804 | 4.2951 | -6.864 | 0.000*** |
| 教育型 | 4.1531 | 4.0164 | 2.200 | 0.028* |
| 生活照顧 | 3.5323 | 3.7760 | -2.799 | 0.005** |
| 諮詢協助 | 3.9904 | 4.7639 | -12.887 | 0.000*** |
| 業務規劃 | 3.8804 | 3.7377 | 1.992 | 0.047* |
| 結構性變革 | 4.3751 | 4.1454 | 3.309 | 0.001** |
| 任務性變革 | 3.9378 | 4.2477 | -4.169 | 0.000*** |
| 人員性變革 | 4.4609 | 4.2077 | 3.391 | 0.001** |



| 構面 | 性別 | | T 值 | P 值 |
|--------|--------|--------|--------|----------|
| | 男 | 女 | | |
| 制度性變革 | 4.3780 | 4.1858 | 2.397 | 0.017* |
| 心理契約 | 3.8730 | 4.1699 | -5.407 | 0.000*** |
| 員工協助方案 | 3.8102 | 4.1781 | -5.885 | 0.000*** |
| 組織變革 | 4.3004 | 4.1893 | 1.583 | 0.114 |

註：*表P<0.05顯著差異；**表P<0.01非常顯著差異；***表P<0.001極顯著差異。

2. 婚姻狀況部分

由表6可知：不同婚姻狀況之中小企業員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度，呈現顯著差異(P=0.000)，並透過平均數分析，可看出已婚員工對心理契約與員工協助方案的認同度高於未婚者；而未婚員工對組織變革接受度的認同度高於已婚員工。在心理契約部分，其認同度為關係型導向高於教育型與交易型，顯示已婚員工認為公司應給予適度的工作保障與提供職涯發展的機會。不過，在教育型方面，不同的婚姻狀態對教育型無顯著性差異，顯示若公司提供所需求的硬體設備，將可提升工作效率，且應增加教育訓練的投資。在員工協助方案部分，其認同度為諮詢協助高於業務規劃與生活照顧，顯示已婚員工認為個人成長與人際互動的訓練是需要的，期望能常舉辦勞資方面的諮詢課程。不過，在業務規劃方面，不同婚姻狀況之員工對業務規劃並無顯著性差異存在，顯示兩者皆對輪班問題的訂定與工作問題的處理流程，感到非常適當。而在組織變革接受度部分，其認同度為結構性變革高於任務性變革，而人員性變革與制度性變革呈現無差異性存在，顯示已婚者認為經濟不景氣時，或公司進行組織精簡與調整編制人員時，較能面對新的競爭環境。

表6 不同婚姻狀況對各構面看法之差異性

| 構面 | 平均數 | | T 值 | P 值 |
|--------|--------|--------|--------|----------|
| | 已婚 | 單身 | | |
| 交易型 | 4.0030 | 3.6763 | -4.043 | 0.000*** |
| 關係型 | 4.1897 | 3.8633 | -5.100 | 0.000*** |
| 教育型 | 4.1304 | 4.0144 | -1.734 | 0.084 |
| 生活照顧 | 3.5939 | 3.7410 | 1.702 | 0.000*** |
| 諮詢協助 | 4.5391 | 4.0101 | -6.839 | 0.000*** |
| 業務規劃 | 3.8327 | 3.7794 | -.702 | 0.483 |
| 結構性變革 | 4.1613 | 4.4619 | 3.721 | 0.000*** |
| 任務性變革 | 3.9144 | 4.3885 | 5.519 | 0.000*** |
| 人員性變革 | 4.2912 | 4.4365 | 1.557 | 0.121 |
| 制度性變革 | 4.2411 | 4.3741 | 1.344 | 0.180 |
| 心理契約 | 4.1003 | 3.8502 | -4.310 | 0.000*** |
| 員工協助方案 | 4.0474 | 3.8627 | -2.765 | 0.006** |
| 組織變革 | 4.1533 | 4.4219 | 3.140 | 0.002** |

註：*表P<0.05顯著差異；**表P<0.01非常顯著差異；***表P<0.001極顯著差異。



3. 學歷部分

由表7可知：不同學歷之中小企業員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度，呈現顯著差異($P=0.000$)，並透過平均數分析，可看出專科學歷員工對心理契約與員工協助方案的認同度高於其他學歷者；而高中職以下學歷員工對組織變革接受度的認同度高於其他學歷者。在心理契約部分，其認同度為關係型導向高於交易型與教育型，顯示專科學歷員工認為公司應提供正職員工的升遷管道，才能凝聚對公司的向心力。不過，在教育型方面，不同的學歷之中小企業員工對教育型無顯著性差異，顯示若公司提供提供系統化的在職訓練，會讓員工覺得公司未來具有發展性。在員工協助方案部分，其認同度為諮詢協助高於生活照顧與業務規劃，顯示專科學歷員工認為個人成長與人際互動的訓練是需要的，期望能常舉辦勞資方面的諮詢課程。而在組織變革接受度部分，其認同度為任務性變革高於人員性變革、制度性變革與結構性變革，顯示專科學歷員工認為面對經濟不景氣，公司若能利用新資訊科技以提昇工作效率或是依市場需要，提供新產品與新服務，則可有效的面對不景氣狀態。

表7 不同學歷對各構面看法之差異性

| 構面 | 平均數 | | | | F 值 | P 值 |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|
| | 高中職以下 | 專科 | 大學 | 碩士以上 | | |
| 交易型 | 4.0000 | 4.2321 | 4.0000 | 2.5647 | 139.537 | 0.000*** |
| 關係型 | 4.0000 | 4.3750 | 4.0000 | 3.4138 | 48.058 | 0.000*** |
| 教育型 | 4.0000 | 4.1429 | 4.0000 | 4.1897 | 1.988 | 0.115 |
| 生活照顧 | 3.8646 | 3.8929 | 3.0000 | 3.3491 | 27.363 | 0.000*** |
| 諮詢協助 | 4.0000 | 4.9143 | 4.0000 | 3.7276 | 126.439 | 0.000*** |
| 業務規劃 | 4.0000 | 3.7679 | 4.0000 | 3.4138 | 11.571 | 0.000*** |
| 結構性變革 | 4.9729 | 4.0393 | 4.8000 | 3.1207 | 378.028 | 0.000*** |
| 任務性變革 | 4.8194 | 4.2262 | 3.6667 | 2.9483 | 202.505 | 0.000*** |
| 人員性變革 | 5.0000 | 4.1131 | 5.0000 | 3.1264 | 325.307 | 0.000*** |
| 制度性變革 | 5.0000 | 4.0655 | 5.0000 | 2.8966 | 439.003 | 0.000*** |
| 心理契約 | 4.0000 | 4.2386 | 4.0000 | 3.3871 | 43.990 | 0.000*** |
| 員工協助方案 | 3.9549 | 4.2872 | 3.6667 | 3.5230 | 36.322 | 0.000*** |
| 組織變革 | 4.9516 | 4.1008 | 4.6429 | 3.0369 | 339.970 | 0.000*** |

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異；**表 $P < 0.01$ 非常顯著差異；***表 $P < 0.001$ 極顯著差異。

4. 服務年資部分

由表8可知：不同服務年資之中小企業員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度，皆呈現顯著差異($P=0.000$)。

並透過平均數分析，可看出服務年資在6-10年之員工對心理契約與員工協助方案的認同度高於其他服務年資者；而服務年資在5年以下之員工對組織變革接受度的認同度高於其他服務年資者。在心理契約部分，其認同度為關係型與交易型導向高於教育型，顯示服務年資在6-10年之員工認為公司不能任意裁員，當工作責任愈大，則薪資應該愈高；以及遇到工作內容與其他公司的員工相近時，公司應給我相同的福利。在員工協助



方案部分，其認同度為諮詢協助與生活照顧高於業務規劃，顯示服務年資在6-10年之員工認為公司應經常舉辦旅遊、競賽、慶生等活動，甚至可提供家中老年長者或孩童的照顧服務，讓工作中的員工能夠安心。而在組織變革接受度部分，其認同度為制度性變革與人員性變革高於結構性變革與任務性變革，顯示服務年資在5年以下之員工認為面對經濟不景氣，若能保有工作比薪酬制度更加重要，且面臨裁員困境時，各單位工作效率皆有大幅提升。

表8 不同服務年資對各構面看法之差異性

| 構面 | 平均數 | | | | F 值 | P 值 |
|--------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|
| | 5年以下 | 6-10年 | 11-15年 | 16年以上 | | |
| 交易型 | 4.3008 | 4.4906 | 3.8481 | 2.5647 | 191.264 | 0.000*** |
| 關係型 | 4.3008 | 4.4906 | 4.0000 | 3.4138 | 48.473 | 0.000*** |
| 教育型 | 4.0000 | 4.0000 | 4.1519 | 4.1897 | 2.171 | 0.000*** |
| 生活照顧 | 4.0569 | 4.4906 | 3.1519 | 3.3491 | 73.805 | 0.000*** |
| 諮詢協助 | 4.5447 | 4.4906 | 4.3835 | 3.7276 | 22.034 | 0.000*** |
| 業務規劃 | 3.9566 | 4.3270 | 3.6772 | 3.4138 | 23.387 | 0.000*** |
| 結構性變革 | 4.5041 | 4.5094 | 4.4241 | 3.1207 | 101.605 | 0.000*** |
| 任務性變革 | 3.1207 | 4.5094 | 3.9388 | 2.9483 | 143.816 | 0.000*** |
| 人員性變革 | 4.5366 | 4.5094 | 4.5823 | 3.1264 | 99.259 | 0.000*** |
| 制度性變革 | 4.5366 | 4.5094 | 4.5316 | 2.8966 | 128.028 | 0.000*** |
| 心理契約 | 4.1914 | 4.3122 | 4.0000 | 3.3871 | 44.188 | 0.000*** |
| 員工協助方案 | 4.2351 | 4.4497 | 3.7964 | 3.5230 | 39.354 | 0.000*** |
| 組織變革 | 4.5424 | 4.5094 | 4.3770 | 3.0369 | 130.389 | 0.000*** |

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異；**表 $P < 0.01$ 非常顯著差異；***表 $P < 0.001$ 極顯著差異

5.工作部門部分

由表9可知：不同工作部門之中小企業員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度，呈現顯著差異($P=0.000$)，並透過平均數分析，可看出業務服務部門員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度的認同度高於其他部門員工。

在心理契約部分，其認同度為關係型與交易型導向高於教育型，顯示已婚員工認為公司應給予適度的工作保障與提供職涯發展的機會。不過，在教育型方面，不同的工作部門對教育型無顯著性差異，顯示針對公司提供所需求的硬體設備，是可提升工作效率之看法趨向一致。在員工協助方案部分，其認同度為諮詢協助與生活照顧高於業務規劃，顯示業務服務部門員工認為常舉辦勞資方面的諮詢課程或提供非常豐富的餐飲口味以及經常舉辦旅遊、競賽、慶生等活動將有助於員工的士氣。而在組織變革接受度部分，其認同度在結構性變革、任務性變革、人員性變革與制度性變革等趨向一致，顯示業務服務部門員工認為經濟不景氣時，各類的改革皆具重要性。



表9 不同工作部門對各構面看法之差異性

| 構面 | 工作部門 | | | T 值 | P 值 |
|--------|--------|--------|--------|---------|----------|
| | 行政管理 | 工務技術 | 業務服務 | | |
| 交易型 | 2.5647 | 3.8723 | 4.4315 | 301.680 | 0.000*** |
| 關係型 | 3.4138 | 4.0000 | 4.4315 | 81.076 | 0.000*** |
| 教育型 | 4.1897 | 4.1277 | 4.0000 | 2.527 | 0.0081 |
| 生活照顧 | 3.3491 | 3.1277 | 4.4315 | 208.777 | 0.000*** |
| 諮詢協助 | 3.7276 | 4.4819 | 4.4315 | 30.906 | 0.000*** |
| 業務規劃 | 3.4138 | 3.5691 | 4.2877 | 77.340 | 0.000*** |
| 結構性變革 | 3.1207 | 4.3883 | 4.5685 | 159.315 | 0.000*** |
| 任務性變革 | 2.9483 | 4.0550 | 4.5685 | 171.376 | 0.000*** |
| 人員性變革 | 3.1264 | 4.5426 | 4.5685 | 148.715 | 0.000*** |
| 制度性變革 | 2.8966 | 4.5000 | 4.5685 | 193.579 | 0.000*** |
| 心理契約 | 3.3871 | 4.0000 | 4.2746 | 70.303 | 0.000*** |
| 員工協助方案 | 3.5230 | 3.8023 | 4.3955 | 72.591 | 0.000*** |
| 組織變革 | 3.0369 | 4.3739 | 4.5685 | 200.230 | 0.000*** |

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異；**表 $P < 0.01$ 非常顯著差異；***表 $P < 0.001$ 極顯著差異。

6. 職務層級部分

由表10可知：不同職務層級之中小企業員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度，呈現顯著差異($P < 0.05$)，並透過平均數分析，可看出非管理職員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度的認同度高於管理職之員工。在心理契約部分，僅為交易型導向之心理契約呈顯著性差異，且非管理職員工的認同度高於管理職，顯示非管理職員工認為當工作內容與其他公司相近時，公司應給予相同的福利，且工作責任愈大，則薪資愈高。不過，在關係型與教育型之認知方面，不同職務層級之中小企業員工之看法趨於一致。在員工協助方案部分，其認同度為諮詢協助高於生活照顧與業務規劃，且非管理職員工的認同度高於管理職，但在業務規劃部分則以管理職的認同度較高，主要是管理職對於輪班問題的訂定與工作問題的處理流程較為熟悉。在組織變革接受度部分，其認同度以任務性變革最高，其他依序為人員性變革、制度性變革與結構性變革，顯示不同職務層級之中小企業員工認為經濟不景氣時，公司會依業務需要而調整工作流程或是利用新資訊科技以提昇工作效率以及提供新產品與新服務來面對不景氣。

故綜合上述，不同個人基本資料(性別，婚姻，學歷，年齡，服務年資，工作部門，職務層級)對行心理契約、員工協助方案與組織變革接受度等變項進行差異性分析，發現(1)不同性別、婚姻狀況、學歷、服務年資、工作部門與職務層級之中小企業員工對心理契約變項之看法有顯著差異存在；(2)不同性別、婚姻狀況、學歷、服務年資、工作部門與職務層級之中小企業員工對員工協助方案變項之看法有顯著差異存在；(3)不同婚姻狀況、學歷、服務年資、工作部門與職務層級之中小企業員工對組織變革接受度變項之看法有顯著差異存在，而不同性別之中小企業員工對組織變革接受度則無顯著差異存在。



因此，不同個人基本資料之中小企業員工對於本次實務調查之相關變項確實具備差異性看法，所以，可進行有效之區隔以解決員工之需求，以因應不景氣之經濟態勢。

表10 不同職務層級對各構面看法之差異性

| 構面 | 平均數 | | T 值 | P 值 |
|--------|--------|--------|--------|----------|
| | 非管理職 | 管理職 | | |
| 交易型 | 4.0093 | 3.7402 | 3.254 | 0.001** |
| 關係型 | 4.1215 | 4.0169 | 1.544 | 0.124 |
| 教育型 | 4.1121 | 4.0618 | .727 | 0.468 |
| 生活照顧 | 3.7430 | 3.5295 | 2.405 | 0.017* |
| 諮詢協助 | 4.5449 | 4.1191 | 6.227 | 0.000*** |
| 業務規劃 | 3.7025 | 3.9476 | -3.452 | 0.001** |
| 結構性變革 | 4.4187 | 4.0865 | 4.420 | 0.000*** |
| 任務性變革 | 4.5654 | 3.5019 | 18.645 | 0.000*** |
| 人員性變革 | 4.4766 | 4.1816 | 3.615 | 0.000*** |
| 制度性變革 | 4.4393 | 4.1067 | 3.847 | 0.000*** |
| 心理契約 | 4.0773 | 3.9326 | 2.361 | 0.019* |
| 員工協助方案 | 4.0670 | 3.8797 | 2.729 | 0.007** |
| 組織變革 | 4.4670 | 3.9860 | 6.659 | 0.000*** |

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異；**表 $P < 0.01$ 非常顯著差異；***表 $P < 0.001$ 極顯著差異。

4.4 心理契約、員工協助方案對組織變革接受度之影響性

為瞭解心理契約、員工協助方案與組織變革接受度之關係，分別以多元迴歸分析進行線性模式檢定，並輔以簡單迴歸檢定溝通媒介效果對組織變革接受度之影響，藉此掌握適合組織變革之溝通媒體，以此更貼近中小企業之員工，其相關結果分述如下：

表11 心理契約、員工協助方案與組織變革接受度之關係表

| 迴歸別 | 自變數 | Beta係數 | P 值 | R2 | 依變數 |
|------|--------|--------|----------|-------|---------|
| 迴歸1 | 溝通媒介 | 0.591 | 0.000*** | 0.349 | 組織變革接受度 |
| 迴歸2A | 心理契約 | 0.940 | 0.000*** | 0.884 | 員工協助方案 |
| 迴歸2B | 心理契約 | 2.061 | 0.000*** | 0.600 | 組織變革接受度 |
| | 員工協助方案 | -1.610 | | | |

註：*表 P 值 < 0.05 顯著影響；**表 P 值 < 0.01 非常顯著影響；***表 P 值 < 0.001 極顯著影響。

1. 溝通媒介對組織變革接受度之影響

本研究針對溝通媒介主要區分為傳統溝通類型與網路溝通類型，在傳統溝通類型涉及面對面的溝通、電話、書面文件與廣播公告等溝通媒介；在網路溝通類型則以電子郵件、全球資訊網與電子佈告欄為主。經調查研究後可由表11可瞭解溝通媒介對組織變革接受度有顯著影響性存在($P < 0.05$)，其對組織變革接受度具有解釋力， R^2 值為0.349，顯示溝通媒介可以解釋組織變革接受度的能力達34.9%，進一步由Beta係數可知，溝通媒介與組織變革接受度(β 值為0.591)具有高相關性。因此，溝通媒介對組織變革接受度有顯著影響性存在，顯示中小企業員工對組織變革接受度的看法趨向正面認同，故假設



3被拒絕。

2.心理契約對員工協助方案之影響

由表11可知：心理契約認知對員工協助方案有顯著影響性存在($P < 0.05$)，其心理契約變項對員工協助方案具有解釋力， R^2 值為0.884，顯示心理契約認知可以解釋員工協助方案的能力達88.4%，其中由Beta係數可知，心理契約認知之影響性(β 值為0.940)相當高。因此，心理契約認知對員工協助方案有顯著影響性存在，則對企業所提出之員工協助方案認同度較高，故假設2被拒絕。也就是中小企業員工對心理契約認知看法愈趨向正面認同，則認為公司給予薪資足以維持現有的生活水準，或是對公司有有利的工作都會盡力完成它，此種心理契約型態已經對公司產生凝聚力與信賴感。

3. 心理契約、員工協助方案對組織變革接受度之影響。

由表11可知：心理契約、員工協助方案對組織變革接受度有顯著影響性存在($P < 0.05$)，且心理契約認知與員工協助方案對組織變革接受度具有解釋力， R^2 值為0.600，顯示心理契約認知與員工協助方案可以解釋組織變革接受度的能力達60.00%，其中由Beta係數可知，心理契約認知對組織變革接受度之影響性(β 值為2.061)高於員工協助方案。另外一方面，員工協助方案對組織變革接受度具負向影響性(β 值為-1.610)，顯示企業提供的協助方案愈好則組織變革接受度愈難，主要是中小企業員工偏向於安逸的工作環境，若是要進行組織改革，短時間亦可能造成員工的反彈。因此，心理契約、員工協助方案對組織變革接受度有顯著影響性存在，顯示員工對心理契約的看法愈趨向正面認同，則對員工協助方案愈有正面影響，但對組織變革接受度方面則有負向影響性存在，故假設4被拒絕。

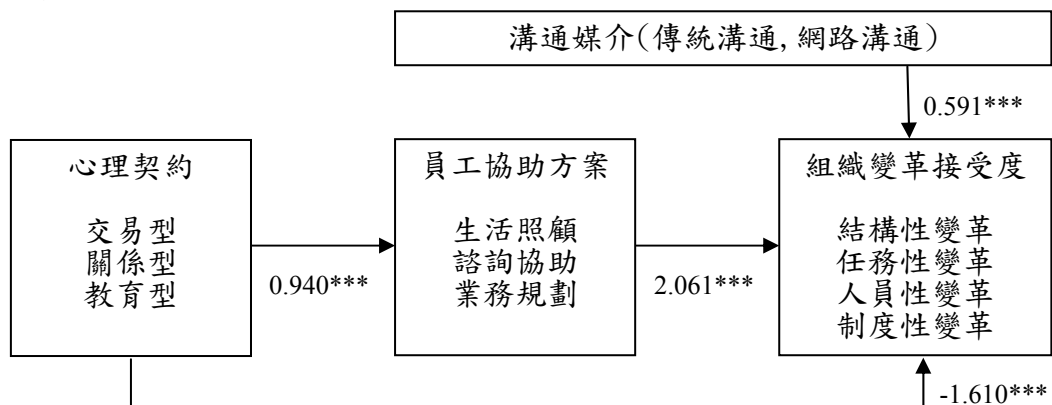


圖2 心理契約、員工協助方案對組織變革接受度之線性關係圖



5. 結論與建議

5.1 結論

本研究以台灣中小企業為主題，探討其心理契約、員工協助方案對組織變革接受度之影響性，並輔以溝通媒介探討組織變革接受度，藉此瞭解中小企業員工的溝通媒介效果，以提供管理者做有效之應用，所得結論如下：

1. 推動員工協助方案之關鍵要素

中小企業面對此波經營環境的改變，如何在勞力密集產業調整現有的勞動力，提高人力資源之競爭優勢。因此，有效的推動員工協助方案將有助於強化整體人力資源的品質，故本研究以此為主體，發現中小企業員工認為若要推動員工協助方案，其最主要的關鍵成功因素是企業的組織文化與高階主管的支持，佔比率38.3%最多，其次為工會的支持與配合、設置專業人員。另外，員工認為在推行的過程中最大的困難或阻礙，以缺乏專職人員與機構佔比率41.8%最多，其次為專業人員不易培養、主管之配合度與支持度不高以及成本太高。再者，中小企業員工在心理契約的認同度部分，以教育型導向的同意度最高，其次為關係型與交易型，也就是其認為工作責任愈大，薪資應該要高；在員工協助方案部分，則以諮詢協助的同意度最高，其認為公司應提供員工紓解壓力與心靈的課程強化員工的安全感；在溝通媒介效果部分以傳統溝通類型之滿意度高於網路溝通，透過直接的接觸對員工來說是最有效果的；在組織變革接受度部分，則以人員性變革的滿意度最高，員工在此波經濟困境之後，皆調整自我的心態，接受人員離退不補、工作量增加以及高頻率的加班。

2. 中小企業員工的差異性看法

不同婚姻狀況、學歷、服務年資、工作部門與職務層級之中小企業員工對心理契約、員工協助方案與組織變革接受度變項之看法有顯著差異存在，在心理契約部分，主要以關係型導向之滿意度較高，其主要認為公司應給工作的保障，不能任意裁員，其次為提供職涯發展的機會，以及保障正職員工的升遷管道，如此才能凝聚對公司的向心力。在企業所提供的員工協助方案中，員工普遍認為個人成長與人際互動的訓練是需要的，增加紓解壓力與心靈的課程，可以讓員工感受更多的安全感，且特別的是有關於生活照顧方面員工的需求是略低，如：提供的餐飲口味、舉辦旅遊、競賽、慶生等活動，推其原因在於面對這波經濟的不景氣，員工易感受到對未來的徬徨，所以需要企業能夠協助獲得進修管道與諮詢。在組織變革接受度部分，不同性別與工作部門對結構性變革有差異性看法，員工認為公司在教育訓練方面要注重員工態度、價值觀念、專業技術、人際關係和文化氣氛，若能透過組織調整可提高員工積極性與部門績效；不同學歷與職務層級則對任務性變革有差異性看法，其較關注面對不景氣時，公司是否能利用新資訊科技提昇工作效率或新產品與新服務，強調透過工作流程來改善；不同服務年資的員工則偏重於有工作比薪酬制度來的更加重要，尤其面臨裁員困境，各單位工作效率皆有大幅提升。



3.心理契約、員工協助方案對組織變革接受度之影響

心理契約認知對員工協助方案有顯著影響性存在，主要是呈現正向影響性，顯示中小企業員工對心理契約認知的看法愈趨向正面認同，則對員工協助方案愈有正面影響，是故企業可透過心理契約認知瞭解到企業與員工之間的聯繫，除了工作業務外，企業亦可以提供適當的生活照顧、諮詢服務與業務規劃，才能再是當有效留住人才；而員工若產生對公司的信賴感，也會對公司交付的工作盡力完成。再者，心理契約、員工協助方案對組織變革接受度也確實產生顯著影響，顯示員工對心理契約的看法愈趨向正面認同，則對員工協助方案愈有正面影響，但對組織變革接受度方面則有負向影響性存在，其中特別的是員工協助方案對組織變革接受度是具有負向影響性，因此，企業在提供員工協助方案時，亦應考慮到給予員工挑戰與訓練的機會，不能單純給予物質方面的好環境，否則過於舒適安逸對組織變革就會產生某種程度的阻礙。

5.2 建議

中小企業若能提供完整的員工協助計畫，將可以提高中小企業員工的留職率，雖然面對此波經濟不景氣的環境，員工對於現有環境選擇保守以對，但是為了強化未來中小企業之競爭力，以及員工對企業的向心力與凝聚力，本研究根據上述研究結果，提出以下相關建議：

1. 中小企業除提供生活照顧、諮詢協助與業務規劃等內容幫助員工，亦可提供益智競賽、證照訓練與品質改善等系列活動，一方面可強化員工之專業能力外，亦可增進員工彼此之間的感情交流，賦予適當的挑戰將可以提高人力資源的競爭力。
2. 本研究在溝通媒介效果上以傳統溝通類型效果高於網路溝通類型，尤其中小企業員工人數不多，在溝通與交流比大型企業來得方便，有些甚至像彼此的家人一般，因此，建議多使用面對面的溝通或電話，減少利用其他溝通媒介，才能有效增進彼此的情感，降低離職率。



參考文獻

1. 于筱平(1991)，「把問題交給專家」，管理雜誌，第二百零八期，42-43 頁。
2. 方隆彰(1995)，「員工協助方案實務手冊」，台北：張老師文化出版社。
3. 江明修(1999)，「組織情感與心理契約的建立」，教育資料與研究，現代教育論壇，第三十期，7-10 頁。
4. 吳宇櫻(2005)，「組織成員對組織變革態度之研究—以行政院海岸巡防署所屬之機關單位人員為例」，世新大學行政管理學系碩士論文。
5. 吳秉恩(1993)，「組織行為學」，台北：華泰文化出版公司。
6. 宋秋儀譯(2006)，「組織領導學」，台北：華泰文化出版公司。
7. 邱紋絹(2010)，「組織變革意願和組織溝通對於組織學習的影響—以工具機 M-Team 為例」，暨南國際大學國際企業學系碩士論文。
8. 張添洲(1996)，「員工協助方案-勞資雙贏有效策略」，人力資源發展月刊，第九期，29-34 頁。
9. 陳雅惠(2007)，「人力彈性運用、員工心理契約與組織公民行為關係之研究—以國際觀光旅館為例」，南台科技大學休閒事業管理系碩士論文。
10. 行政院勞工委員會(1998)，「員工協助方案工作手冊」，台北：行政院勞工委員會。
11. 華幸娟(2006)，「企業推動員工協助方案與組織文化、組織承諾關聯性之研究」，文化大學勞動學研究所碩士論文。
12. 黃家齊(2004)，「人力資源管理活動、雇用關係與員工反應之關聯性研究—心理契約觀點」，管理學報，第二十卷第三期，483-514 頁。
13. 梁凱雯(2002)，「組織公平、工作自主性與互依性對觀光旅館餐飲服務員工組織公民行為之相關研究」，世新大學觀光學研究所碩士論文。
14. 萬榮水(2002)，「公務人員期望「跨組織發展」生涯之勞雇心理契約意涵」，中國行政評論，第十九期，29-34 頁。
15. 劉珮穎(2006)，「組織溝通對員工變革認知與心理契約影響之研究—以 F 技術學院改名為科技大學過程為例」，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
16. 蔡明湫(1997)，「外籍勞工適應管理之研究—以「員工協助方案」為例」，政治大學勞工研究所碩士論文。
17. 蔡鴻榮(2008)，「組織溝通對組織變革與組織承諾關係之研究—以中華電信為例」，臺中技術學院事業經營研究所碩士論文。
18. 鄭嶸瑾(2003)，「經濟不景氣下受雇者之工作壓力及負面情緒反應研究—以中、彰、投地區中小型製造業從業人員為例」，雲林科技大學企業管理研究所碩士論文。
19. 戴肇洋(2008)，<http://www.tri.org.tw/ceo/index.html>
20. 羅業勤(1997)，「員工協助方案的實施與效益」，台北：中華人力資源管理協會。
21. Arthur, P. F.(2000), *Job satisfaction of School Superintendents in South Dakota who serve in Multiple roles*, University of South Dakota.
22. Beer, M.(1980), *Organizational change and development*, CA: Goodyear.



23. Beckhard, R., Harris, R. F. and R. T. Harris (1987), *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, M.A :Addison-Wesley.
24. California State University at Sacramento (2003), “Employee assistance program” , Retrieved February 25, [http:// www.csus.edu/ eaprogr/](http://www.csus.edu/eaprogr/).
25. Coyle-Shapiro, J. and Kessler, I. (2000), “Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: A Large Scale Survey,” *Journal of Management Studies*, 37, pp.903-930.
26. Daft, D. N. (2000), “Connecting with Global Consumers, Executive Excellence” , *Journal of Management Studies*, 17(10), pp.11-12.
27. Dessler, G. (1994), *Human resource management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall. Harvey.
28. Druskat, V.U. and S.B. Wolff (2001), *Building the Emotional Intelligence of Groups*, Harvard.
29. Ettlie, J. E. & Reza, E. M.(1992), “Organizational Integration and Process Innovation,” *Academy Management Journal*, 35(4), pp.795-827.
30. Fishman, M. (1999), “EAPs can Provide a Lifeline to Troubled Workers,” *Inside Tucson Bussiness*, 9(29), pp.28.
31. Leavitt, H. J.(1965), “Applied Organization Change in Industry: Structure, Technical, and Human Approaches,” *New Perspective in Organization Research*, Rand McNally.
32. Lewin, K.(1951), *Field theOry in Social Science*, New York:Harper and Brothers.
33. McCann,E.J.(1991), “Design Principles for Innovating Company,” *Academy of Management Review* ,pp.76-93.
34. Mcdonald, S. D. and T. P. Makin (1999), “The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff,” *Leadership & Organization Development Journal*, 21, pp.84-91
35. Moorhead, G. and R.W. Griffin (1998), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* , Boston: Houghton Mifflin.
36. Nicolova, R.(2000), “EAPs grow as Employers Find Plans to Benefit Company too,” *Kansas City Business Journal*, 18(31), pp.17-18.
37. Sims, R. R. (1994), “Human resource management’s role in clarifying the new psychological contract,” *Human Resource Management*, 33(3), pp.372-82
38. Stephen P. Robbins (2003), *Organization Behavior*, New Jersey : Prentic Hall.

