

# 南華大學出版事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING ORGANIZATIONS MANAGEMENT  
NAN HUA UNIVERSITY

圖書出版業權宜僱用人員的心理契約內涵之研究

A Study On Psychological Contracts Of Contingent Worker In The Book  
Publishing Industry

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : PH.D. Wahn, Rurng Shueei

研究生：謝婉婉

GRADUATE STUDENT : Hsieh, Wan Wan

中 華 民 國 九 十 五 年 一 月

# 南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士學位論文

圖書出版業權宜僱用人員的心理契約內涵之研究

研究生：謝妮妮

經考試合格特此證明

口試委員：蕭崇水

黃漢青  
羅清俊

指導教授：蕭崇水

所 長：蕭崇水

口試日期：中華民國 九十四 年 十二月 二十二 日

# 南華大學出版事業管理研究所九十四學年度第一學期碩士論文 摘要

論文題目：圖書出版業權宜僱用人員的心理契約內涵之研究

研究生：謝婉婉

指導教授：萬榮水 博士

## 論文摘要內容：

權宜僱用人力隨著整體產業環境的變化而日漸增加，圖書出版業亦然。對管理者而言，瞭解該類受僱者對於勞僱關係，以及其對於勞僱雙方彼此應盡的責任義務內容的看法，才能有效運用此類型人力。

本研究針對權宜僱用之僱用關係的特性，參酌組織與個人關係理論，並依據買賣關係觀點，提出權宜僱用人員對勞僱關係的認知的假設，據以發展權宜僱用人員心理契約的研究架構，探究其心理契約之內涵以及相關影響因素。在方法上，採質化及量化並行的方式，分別以深度訪談及問卷調查進行資料的收集與分析。

本研究經實證調查，得出如下研究結果：權宜僱用人員對勞僱關係本質的認知，符合假設所提出之交易主導型。權宜僱用受僱者心理契約之內涵，包括僱主應盡責任之福利與資源提供、薪酬、善待員工，以及業務交付等四個構面；以及員工應盡責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作、保密及同儕相處等三個構面。此外受僱者個人背景之年齡與教育程度不同；工作脈絡之權宜僱用的類型、業務內容、權宜僱用意願、對出版社的依賴程度、對未來工作規劃、從事權宜工作的年資、是否曾有全職工作、是否到出版社工作、是否同時與多家公司保持合作關係等差異；以及受僱者對於出版社對待此類受僱人員的方式與態度的感受等，均會對於其心理契約內涵產生影響。

關鍵詞：權宜僱用、心理契約、僱用關係、圖書出版業

**Title of Thesis :** A Study On Psychological Contracts Of Contingent  
Worker In The Book Publishing Industry

**Name of Institute :** Graduate Institute of Publishing Organizations  
Management , Nan Hua University

**Graduate date :** January 2006      **Degree Conferred :** M. B. A.

**Name of student:** Hsieh, Wan Wan      **Advisor:** Ph.D. Wahn, Rung Shueei

### **Abstract**

The population of contingent worker is growing up during the recent years due to the industrial environment changing, as well as in the book publish industry. It is important for managers to understand the perspective of contingent worker on employment relationship, and perception of reciprocal obligations between them and the worker, for the purpose of human resources management.

The research made a main hypothesis, which assume the contingent worker has a “ transaction-domained” psychological contract style with their employer. The assumption is according to the characteristic of contingent employment and the theory of organization- individual relations. Based on that, the researcher develops the framework and hypothesis for the research to test.

According to the results of in-depth interview and questionnaire survey, this study present the major findings as following:

(1) The hypothesis of the contingent worker has a “ transaction-domained style” psychological contract with their employer was accepted.

(2) As the content of psychological contract, the contingent worker believed that the employer should providing good welfare to and resources

for the contingent worker to make work done, payment, and treats kindly the employee. While the contingent worker believed that they have to make contributions for organizational profit and promoting self-competence, high quality performance, keep business security and make associate relationship well as the same time.

(3) The psychological contract will be affected by the background and experiences of contingent worker, as well as the treatment to contingent worker of the employer.

**Keywords:** Contingent Employment, Psychological Contracts,  
Employment Relationships, Book Publisher

# 目 錄

中文摘要		i
英文摘要		ii
目錄		iv
表目錄		vi
圖目錄		viii
第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動機	1
1.2	研究問題與研究目的	6
1.3	研究範圍與限制	7
1.4	研究方法與流程	8
第二章	文獻探討	11
2.1	權宜僱用相關研究	11
2.1.1	權宜僱用的定義	11
2.1.2	權宜僱用的類別	13
2.2	心理契約相關研究及論述	16
2.2.1	心理契約的意義與內容	16
2.2.2	心理契約的類別	19
2.2.3	心理契約的論述主題	21
2.2.4	本節小結	22
2.3	權宜僱用受僱者心理契約相關研究之回顧	23
2.4	組織與個人關係發展之研究	24
2.5	權宜僱用受僱者心理契約之研究觀點	27
2.5.1	常僱人員與權宜僱用受僱者的心理契約之研究觀點	28
2.5.2	採用以常僱人員為對象的研究觀點來探究權宜僱用受僱者心理契約的合宜性之分析	30
2.5.3	援用買賣關係觀點探究權宜僱用受僱者心理契約的理由	32
2.5.4	援用買賣關係觀點的勞僱關係探究權宜僱用受僱者心理契約的合宜性	32
第三章	研究設計	35
3.1	研究架構	35

3.2	研究假設	36
3.3	研究設計	42
3.3.1	研究觀點的提出	43
3.3.2	研究方法的選擇	43
3.3.3	研究對象的選定	45
3.4	研究執行	45
3.4.1	訪談調查	46
3.4.2	變項及操作性定義	49
3.4.3	研究抽樣設計	52
3.4.4	前測分析	53
3.4.5	資料處理與分析	54
第四章	研究結果與討論	56
4.1	樣本結構分析	56
4.2	勞雇雙方關係本質內涵之分析	59
4.3	權宜僱用受僱者心理契約內涵之分析	59
4.4	不同個人背景對心理契約內涵之影響	64
4.5	工作脈絡的差異對心理契約內涵之影響	70
4.6	對所受待遇之感受對心理契約內涵之影響	83
4.7	假設檢定結果之彙整	85
4.8	針對研究結果之討論	86
第五章	結論與建議	93
5.1	研究結論	93
5.2	後續研究建議	97
5.3	實務應用建議	97
參考文獻		99
附錄一	訪談大綱	107
附錄二	訪談內容整理	108
附錄三	書面回答訪談之內容整理	121
附錄四	前測項目分析結果	124
附錄五	研究問卷	127

## 表 目 錄

表 1.1.1	圖書出版業員工人數調查表	4
表 2.1.1	權宜雇用的定義及特徵	12
表 2.1.2	國內外學者對權宜雇用工作分類一覽表	14
表 2.2.1	兩種心理契約特徵之比較	19
表 2.4.1	市場及科層體制與部族、幫派或黨團(clan)的交易型態之比較	25
表 2.5.1	心理契約內容構成的變化	33
表 3.2.1	不連續交易與關係型交易的對照	37
表 3.4.1	深度訪談受訪者基本資料	46
表 3.4.2	各量表之信度	54
表 4.1.1	個人背景資料統計	56
表 4.1.2	工作脈絡因素資料統計	58
表 4.2.1	受雇者對彼此關係本質認知之描述性統計	59
表 4.3.1	心理契約之雇主責任因素分析	60
表 4.3.2	心理契約雇主責任萃取之因素	62
表 4.3.3	心理契約之員工責任因素分析	63
表 4.3.4	心理契約員工責任萃取之因素	63
表 4.4.1	不同性別之心理契約內涵差異	65
表 4.4.2	不同婚姻之心理契約內涵差異	65
表 4.4.3	不同年齡之心理契約內涵差異	67
表 4.4.4	不同教育程度之心理契約內涵差異	68
表 4.4.5	不同專長領域之心理契約內涵差異	69
表 4.5.1	權雇工作類型之心理契約內涵差異	71
表 4.5.2	權雇工作內容之心理契約內涵差異	72
表 4.5.3	不同權宜雇用意願之心理契約內涵差異	73
表 4.5.4	對出版社依賴程度之心理契約內涵差異之一	74
表 4.5.5	對出版社依賴程度之心理契約內涵差異之二	75
表 4.5.6	未來工作規劃之心理契約內涵差異	76
表 4.5.7	權雇工作年資之心理契約內涵差異	77
表 4.5.8	全職工作經驗之心理契約內涵差異	78



表 4.5.9	目前全職工作的情形之心理契約內涵差異	79
表 4.5.10	社內工作與否之心理契約內涵差異	80
表 4.5.11	多家公司合作情形之心理契約內涵差異	81
表 4.6.1	受雇者對出版社是否盡到其義務的評價之心理契約內涵差異	83
表 4.6.2	受雇者對於出版社對彼此關係的態度之感受之心理契約內涵差異	84
表 4.7.1	研究假設檢定結果	85

## 圖 目 錄

圖 1.1.1	研究流程圖	10
圖 3.1.1	研究架構	36

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

當前全球經濟環境的變化、組織管理方式的調整，以及個人價值觀的改變，使得雇用安排有了多元的類型。圖書出版業同時也配合這個趨勢，漸漸在相關的業務上更廣泛的運用彈性人力，在組織運用這些權宜雇用受雇者的同時，瞭解受雇者對於勞雇關係的看法與感受，才能有效利用此類型的人力，為組織創造更具前景的未來。

本節分三個段落論述，首先說明外在環境的變化，對於權宜雇用安排的影響，接著整理近年來圖書出版業人力運用的情況，最後則說明本研究的重要性。

### 1.1.1 研究背景

由於外在環境、組織，以及受雇者個人的因素的改變，使得當前的勞雇雙方關係產生變化。以外在環境而言，1980年代之前總體環境具有高可預測性以及穩定，加上組織規模日趨龐大而且功能齊備、資源充裕，使得勞雇雙方有了維護長期關係的條件；然1980年代之後，全球經濟環境劇烈變動，組織與個人關係不穩定的因素增加(萬榮水，2001)，此外資訊科技的發展，使得工作的內容被重新定義，而工作機會也因而被創造與消滅，並造成如電傳勞動(tell-work)或網路勞動(net work)等新工作型態的出現(成之約，1999)。

這些外在環境的變化，為權宜雇用(contingent work)提供了適當的存在條件。所謂權宜雇用意指企業因應市場環境的變化，而發展出「勞動市場彈性化」的彈性聘僱關係，所指涉的是一種非全時、非長期受聘僱於一個雇主或一家企業的聘僱關係，而衍生出的工作型態(成之約，1999)。此種非全時或非經常性的受雇者，通常又稱為臨時雇員，依據行政院主計處2005年3月人力資源調查統計結果的就業狀況調查，導致失業人口增加的主因，除了工作場所歇業外，臨時性工作的結束也是重要原因之一，由此可知台灣權宜雇用的運用已日

漸普遍。

就組織來說，由於產業結構改變、政府政策鼓勵、全球化及國際化的經貿趨勢等外在環境的變動，現今組織在快速變動的經營環境中，為保持經營管理上的彈性，表現在人力資源管理上，就是組織扁平化、精簡化、外包及大量使用暫時性人力等作為(柯志哲與何明信，2002)。同樣的，Handy(1998)認為企業必須調整組織成員的配置，才能順應外在環境的變動，因此提出「酢漿草組織」(shamrock organization)此一人力資源配置模式，意即將企業組織的工作交由三種人力執行，並以酢漿草的三片葉子代表之。第一片葉子稱為專業核心(professional core)，由專業人員、技術人員與管理者組成，是組織的核心團隊；第二片葉子指契約廠商(contractor)，含外包、協力廠商，或規模較小的專業人員、技術人員等個人工作者；第三片葉子則是權宜雇用員工(contingent workforce)，即組織視實際需要，臨時聘僱的工作者，以降低組織在薪資及福利上的負擔，包括兼職人員、臨時工作者等。其中第三片葉子所包含的人力，即為本研究所欲探究的權宜雇用受雇者。

在受雇者的部分，目前此類型主要的人力來源，包含退休人士、家庭主婦、在學學生、專業人士，以及其他喜歡此類型工作者等(李仲長譯，1999；林泰安，1996；Feldman et al., 2001)，其各自因應不同環境背景以及個人因素考量，而相繼投入此一雇用型態。首先由於社會人口結構的改變，老年人口比例持續成長，臺閩地區人口早已達到聯合國世界衛生組織所定義老年人口比率為 7% 之高齡化社會(內政部戶政司，2003)，然而目前的勞動基準法退休年齡的規定尚無配合老齡化社會而調整，這些退休後的老年人口，部分基於本身意願，部分由於企業雇用中高年齡的意願不高的因素，而選擇以權宜雇用的方式，繼續留在職場上。而社會價值觀的改變、女性教育水準的提升、女權運動的興起、婦女生育率的下降、協助家庭經濟的維持、市場上多元人力的需求等誘因，使得女性願意投入就業市場(蔡憲六，1990)。這些女性勞動力的參與，由於尚需考慮兼顧家庭與工作，使其成為權宜雇用的成員之一。另外，社會的變遷導致工作以外的需求，如學習、休閒、家庭責任等的增加，也改變了工作的意義與

價值，更改變了個人對工作關係的期望，使個人的工作與生涯有多重的選擇(萬榮水，2002)，也使得喜愛此種工作型態的自由工作者或專業人士，都成為權宜雇用的一份子。

此外，勞雇關係本質上的改變，也成為此一雇用型態的推手。過去勞雇之間關係穩定，在這樣的環境下，勞雇雙方以信任為基礎，受雇者付出忠誠、遵從及努力，即可換取組織提供工作保障、晉升、培訓機會等。而後隨著價值觀的改變，減弱傳統的父權思想，勞雇之間不再將互相扶持與照顧，視為一種隱性規則(implicit rules)雇主將彼此契約關係視為一種交易模式(transactional model)，「有一天工作則有一天報酬」(a fair day's work for a fair day's pay)；而年輕的員工則將彼此契約關係視為一種互惠模式(reciprocal model)，雇主不提供更高的薪資福利與待遇，就離職他就(Hale,1990；成之約，1999)。由於勞雇雙方觀點的變化，使得權宜雇用的型態越發普遍被運用。

上述與勞動者相關的整體環境、組織考量、個人因素，以及勞雇關係的變化，導致越來越多的人，自願或非自願的加入權宜雇用受雇者的行列中。

### 1.1.2 圖書出版業權宜雇用人力運用狀況

依據中華民國八十九年臺灣圖書雜誌出版市場研究報告(2000)、中華民國九十一年圖書出版產業調查研究報告(2003)、以及中華民國九十二年圖書出版產業研究報告(2004)中，對圖書出版業員工數調查，本研究整理如表 1.1.1，其中 1998 年的平均員工人數依中位數計算推測約為 46.9 人左右；1999 年的平均員工人數 33.9 人；2000 年的圖書出版社的平均員工人數為 27.3 人；2002 年的平均員工人數為 22.09 人；2003 年的平均員工人數為 22.1 人；此外每年員工人數 1-20 人的出版社均佔半數以上，由此數據可看出圖書出版業多數的出版社以中小企業的型態經營，而且平均員工人數逐年下降頗為明顯(由 46.9 人逐年下降至 22.1 人)。

表 1.1.1 圖書出版業員工人數調查表

年份	範圍	1-10 人	11-20 人	21-50 人	51-100 人	101-500 人	501-1000 人	平均員工人數
1998 年	家數	56 家	25 家	17 家	7 家	7 家	2 家	46.9 人
	比例	49.12%	21.93%	14.91%	6.14%	6.14%	1.75%	
1999 年	家數	618 家	290 家		99 家			33.9 人
	比例	61.00%	16.90%	11.70%	4.30%	4.70%	0.70%	
2000 年	家數	202 家	41 家	24 家	20 家	20 家	2 家	27.3 人
	比例	55.80%	11.33%	6.63%	5.52%	5.52%	0.55%	
2002 年	家數	350 家	70 家	42 家	17 家	18 家	2 家	22.09 人
	比例	69.58%	13.92%	8.35%	3.38%	3.58%	0.40%	
2003 年	家數	348 家	58 家	57 家	14 家	16 家	2 家	22.1 人
	比例	69.2%	11.5%	11.3%	2.8%	3.2%	0.4%	

徐德軒(2002)曾對五家台灣的圖書出版社進行訪談，印證了圖書出版業的非典型工作型態的發展，並提出圖書出版業將部份工作外包，且有朝酢醬草組織發展的趨勢，相關結論詳述如下：

- (1) 資訊科技發展下，圖書出版業朝典型的「酢醬草組織」型態發展，分成「編輯部門中書籍企畫、邀稿、版權取得、及負責協調接洽公司與承包商間關係的『核心工作者』；翻譯、編輯、排版、美工、印刷等業務可外包的『契約承包商』；以及因應出版淡旺季及分擔工作量聘僱臨時人力的『伸縮性勞工』」
- (2) 具有電傳勞動性質的圖書出版工作，出版社傾向將其外包，與承包商(或個人)的溝通、合作關係將是外包成效的主因。

除了徐德軒(2002)的實證研究外，中華民國九十二年圖書出版產業研究報告(2004)調查也發現，已有六家出版社正職員工數目為零，由此可知權宜僱用的聘僱方式，已經在圖書出版業被運用。

### 1.1.3 權宜雇用人員心理契約研究之重要性與意義

勞雇關係中，除了勞雇契約、物質等實質上的關係規範外，另有無明文的、隱含於彼此雙方心理上的契約關係，即彼此對於對方應對自己所盡到的責任與自己相對應付出的義務等相關內涵。心理契約是影響受雇者行為與態度的重要決定因素(Anderson & Schalk, 1998)，因而這方面的研究，在過去就受到了許多針對於傳統雇用關係中的學術研究的關注(Sparrow, 1996; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Rousseau & Tijoriwala, 1999; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Herriot & Pemberton, 1996; Robinson, 1996)。然隨著雇用關係的演變，過去穩定雇用關係所得的研究成果，並不適於解釋當前的勞雇關係之心理契約內涵。

由前述問題的背景因素，可知權宜雇用此類雇用型態逐漸蓬勃發展，且種類甚多，其雇用的背景、條件與勞雇關係脈絡，與過去長期且穩定的雇用型態有顯著的差異。過去穩定而長期的雇用關係下，心理契約明確，使得關係的管理並無太多問題；然而當環境急速變動的情況，勞雇關係不穩定，隨著雙方心理契約的內涵，對彼此行為與關係發展，也就有其重要的地位(Herriot & Pemberton, 1995; Morrison, 1994; 萬榮水, 2002)。

當前勞雇雙方對於彼此關係的看法，就組織角度，全球化的競爭，使其要求知識工作者的知識、創意與創業精神，而當企業逐漸發展成熟即時(just-in-time)的生產方式時，他們需要的員工也是即時性的。他們未必「養兵千日」，卻關注「用在一時」的需求。就員工立場，由於雇用關係短暫，其認為生涯管理為本身的責任，於是取其所需，要求工作報酬包括憑藉績效與能力，利用組織提供的工作經驗、資源及產業關連網絡，發展自己的生涯(陳照明、萬榮水, 2001b)。隨著前述雇用關係脈絡的演化，使得不同的權宜雇用型態中，勞雇間彼此的關係也因之變動。勞雇雙方需互相理解，進而合作，才能為各自謀求最有利的發展，而組織需了解其受雇者心理契約的變化，並據以管理且利用此人力，才能為組織取得最佳的利基，強化組織的競爭力，所以這個問題是有趣、值得研究的。

## 1.2 研究問題與研究目的

### 1.2.1 研究問題

近年來，由於產業環境變遷、組織對人力的需求結構產生變化、加上個人的生涯規劃及對工作期望的改變，權宜雇用的雇用類型日益增多，而台灣圖書出版業為因應面臨知識經濟及加入 WTO 後的新情勢，也日漸廣泛運用此一型態的雇用類型。這類雇用型態的特性迥異於傳統的長期雇用方式，因而其心理契約的內涵與傳統長期的聘雇人員，應有所差異。

心理契約是種心智模式，人們用來形成承諾(promises)、同意(acceptance)、和信賴(reliance)感(江明修，1999，頁 7)。勞僱心理契約乃是勞僱之間基於相信對方會遵從社群規範，依據彼此關係之性質相互對待而存有的權利義務默契(萬榮水，2002)，其著重在解釋勞僱雙方對工作關係的需求、關係本質及交互行為的模式，因此，當經營環境急遽變動之際，它成為組織管理者所迫切需要的知識(Byron, 1995; Handy, 1989; Herriot & Pemberton, 1997; Hiltrop, 1995; Morrison, 1994; Shore & Tetrick, 1994; Sparrow, 1998; 萬榮水，2002)。權宜雇用顛覆了過去傳統雇用型態的勞資關係，過去傳統雇用型態下，受雇者隸屬於雇主，勞資間的關係趨向穩定，雙方間對彼此的責任及義務比較明確；在權宜雇用的型態下，受雇者不隸屬於雇主，雇用期限是有限制的，雙方間的關係也因合作的狀況而不斷變動，這種情況下，勞僱間的關係處於破壞與建設的階段，彼此的承諾與責任也有非常大的調整空間，當此之時，組織管理者需瞭解受雇員工的心理契約內涵，才能據以發展一套管理方式，重新建構彼此的關係，以讓雙方獲利。

關於權宜雇用受雇者心理契約的探究，在美國已有若干先驅性論述，然其並未有實證研究，而臺灣的公私機構雖早已有各類型臨時人員之聘雇用，但一直是邊緣性的人力，既不成氣候，也少有人特別關注(黃素惠，1994；徐鈴珠，1996；鄧學良，1997；沈福仁，1998；陳致榮，2002；柯志哲、何明信，2002；鄭銀榮，2004；萬榮水，2005)。所以，本研究針對台灣圖書出版業的權宜雇用人員之心理契約內涵加以探究，試圖探查和瞭解的問題如下：



1. 權宜僱用人員對於勞雇雙方關係本質的認知為何？
2. 圖書出版業權宜僱用人員之心理契約內涵包含哪些內容？
3. 權宜僱用人員之心理契約內涵受哪些因素影響？

### 1.2.2 研究目的

根據前述研究背景與動機，本研究擬以買賣關係觀點為出發點，探討權宜僱用受雇者心理契約的內涵，本研究希望達成的目的分別從理論性與實務性兩個層面表述之。

在理論層面，本研究試圖了解權宜僱用人員對勞雇雙方僱用關係本質的看法，並調查目前圖書出版業權宜僱用受雇者的個人特徵，另呈現圖書出版業權宜僱用人員的心理契約內涵，且對不同背景、工作脈絡因素以及所受待遇感受滿意程度之權宜僱用受雇者，解析其心理契約內涵之差異。

在實務層面，則提出權宜僱用受雇者心理契約之內涵及其相關影響因素，以提供圖書出版業的管理者，對於與權宜僱用此類型的受雇者合作時，能適時調整管理的方針。

### 1.3 研究範圍與限制

根據研究目的，訂定研究範圍如下：

1. 就研究問題而言：本研究主要以買賣關係的觀點來探討權宜僱用受雇者心理契約之內涵，買賣關係部份以受雇者對彼此關係之認知來呈現，而心理契約內涵意指受雇者所認知之勞雇雙方對彼此應盡的責任；此外並探究個人背景、工作脈絡、受雇者對所受待遇的感受等對其心理契約的影響。
2. 就研究時間而言：由於時間上的限制，本研究僅能採橫向研究，就單一時間點調查權宜僱用受雇者的心理契約內涵，而無法探究某些管理政策實施後，對於心理契約的影響。
3. 就研究對象而言：根據行政院主計處之行業標準分類，凡從事編輯書籍所

需之各種運作，包括文稿之擬定及編輯、出版、發行之行業均屬圖書出版業之範疇，本研究係以圖書出版業的權宜僱用人員為研究對象，包含受僱於圖書出版業中，單獨與出版社建立僱用關係的部分工時人員、臨時人員、定期契約人員等，其中不包含透過另一組織如派遣業者或印刷產業的雇員等受僱者，以避免牽涉另一組織而使雙方關係有更多的模糊之處。

## 1.4 研究方法與流程

### 1.4.1 研究方法

本研究擬採橫斷式調查法，以深度訪談及問卷調查法進行資料的收集與分析，先對圖書出版社的權宜僱用受僱者進行深度訪談，並參酌相關文獻及深度訪談結果，製作權宜僱用人員心理契約內涵的調查問卷，來收集資料，據以分析。

1. 深度訪談法：內容包含受僱者所認知的心理契約的內涵，即出版社對權宜僱用受僱者應盡的責任，以及權宜僱用受僱者對出版社應盡的責任；此外並問及受僱者對勞雇雙方關係的相關看法、受僱者所感受出版社看待其雙方關係的內涵，以及過去及現在的工作經驗等。其旨在了解權宜僱用受僱者之心理契約內涵及其他研究相關變項的屬性內容。
2. 問卷調查法：調查圖書出版業權宜僱用受僱者外在及心理相關特徵，問卷調查表內容共包含五大部分，分別有(1)心理契約的內涵，即出版社應盡的責任與受僱者應盡的責任；(2)受僱者認知的勞雇雙方關係本質；(3)工作脈絡因素：包含所屬權宜僱用工作的類型、工作業務內容、是否樂於從事權宜僱用工作、從事權宜工作的年資、是否到出版社工作、是否另有全職工作、是否曾有全職工作、對出版社的依賴程度等項目；(4)受僱者感受之出版社對待受僱者之態度：涵蓋受僱者對雇主盡到其責任的評價(包含人力資源管理及組織代理人等部份)，以及受僱者反應出版社對彼此關係的態度；(5)個人背景因素，即性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、專長領域等。有關心理契約及相關變項之特徵內容，將依查找的文

獻資料及深度訪談結果，再進行設計。其目的在檢測深度訪談之結果，並進一步瞭解受僱者心理契約的內涵及相關變項之間的關係。

3. 資料分析方法：將問卷調查結果，採描述性統計、因素分析、差異分析(包含獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析)等方法進行資料分析，確認變數間及其各屬性的關係。

## 1.4.2 研究流程

本研究之流程圖如圖 1-1 所示，茲略述如下：

1. 研究主題擬定：根據相關文獻以及與指導教授討論的結果，本研究主題希望以買賣關係的觀點來探究權宜雇用人員心理契約的內涵。
2. 相關文獻探討：針對權宜雇用、心理契約、權宜雇用受僱者心理契約相關研究、組織與個人關係發展之研究等文獻內容，做一簡要回顧，並將研究問題的構念化，提出援用買賣關係觀點探究權宜雇用受僱者心理契約。
3. 研究方法設計：首先確定研究架構後，依據過去相關研究量表，改編為訪談問題稿，其次針對選定的研究對象，先進行質性研究以蒐集資料，後依相關文獻及訪談結果，再修定研究架構、研究假設及變項測量等，並據以設計問卷。
4. 問卷發放與回收：以台灣圖書出版業中的權宜雇用人員為對象，採透過出版社編輯或透過人脈等間接方式發放問卷；其次，將回收樣本中剔除無效問卷，再進行問卷編碼與資料登錄工作。
5. 研究分析與結果：首先以相關統計方法來分析回收的有效樣本；其次，以分析原始資料所得結果，檢測原先的假設；最後並依研究結果提出相關建議，以為實務運作及後續研究方向之參考。



圖 1.1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 權宜僱用相關研究

本節主要分為兩個段落，分別討論權宜僱用的定義以及類別，內容分別包含探究此一僱用型態的緣起、定義以及僱用型態。

#### 2.1.1 權宜僱用的定義

權宜僱用是由於整體環境的變遷、組織因應環境變化為求人力的有效運用及降低成本，再加上個人價值觀改變等因素，而產生的僱用安排，是組織將勞動力外部化的一種方式。

最早關注此類僱用型態的是 Morse(1969)，他引用了雙元人力市場(Secondary Labour Markets)的概念，探討全職以及外緣工作者市場，其中外緣工作者(peripheral worker)市場即是指企業考量季節因素，為求降低成本以及人力的彈性運用；再加上當時人力環境中，有充足的外來移民，以及家庭主婦、學生、殘障者、退休者等剩餘勞動力的加入，而衍生的僱用型態。之後權宜僱用的樣態隨著環境變化，以及業主、受僱者的需求而日趨多樣化，導致學者們各自依據不同的觀點而有不同的定義。Audrey Freedman(1985)於就業安全會議(employment security conference)中首次提出「contingent employment arrangements」此一名詞，他指出權宜僱用安排係透過人力仲介機構安排的工作型態；抑或指受僱者的工作地點、時間與數量具有潛在不可預期性。然權宜僱用隨著環境背景的變遷，發展出多樣性的僱用型態，也導致國內外學者因觀點的差異，而對於聘僱形式有名詞及定義上的不同，分別整理如表 2.1.1：

表 2.1.1 權宜雇用的定義及特徵

提出學者	提出概念	定義	特徵及說明
Polivka & Nardone (1989)	contingent employment	勞雇關係：具有勞資雙方皆不期待僱用關係的持續。 工作方式：工作時數有不固定的特性，並強調其工作時間的不可預期性。	1. 工作繼續性不確定。 2. 工作時數不固定。
French(1994)	contingent work	工作方式：由公司支領薪資，與公司維持長期性關係的外部員工，從事部分工時或臨時性的工作，工作者可能是外包商、顧問或租賃工。	1. 可能維持長期合作。 2. 外部員工(含台灣所謂外包、人力派遣及臨時員工)。
Mcskulskis(1998)	contingent worker	勞雇關係：來自人力轉介機構，在客戶工作場所，依據客戶公司指示執行工作，即台灣所謂人力派遣。	由第三方公司(派遣公司)間接提供之臨時人力。
Kalleberg(2000)	atypical labor	勞雇關係：為相對於典型的工作安排的僱用形式，而典型的工作安排即指全時工作、工作延續性確立、在雇主所屬的公司內完成工作內容並接受雇主的指揮監督。	所有相對於典型的工作安排的僱用。
成之約(1999)	非典型聘僱關係	勞雇關係：指非全時、非長期受僱於一個雇主或一家企業的聘僱關係。	非全時、非長期的僱用關係。
鄭津津(1999)	非典型聘僱	勞雇關係：即與全時間(full-time)與繼續性(continuous)相反的僱用關係。	非全時、非長期的僱用關係。
楊士賢(2003)	非典型工作安排	勞雇關係：組織中不同於傳統全時的僱用方式，屬於不定期、變動的僱用安排，雇主與受僱者間不受勞動法律解僱保障，採契約約定的僱用關係。	1. 所有相對於典型的工作安排的僱用。 2. 採契約約定的僱用關係。

由表 2.1.1 可以看出，權宜雇用定義分別依勞僱關係期間長短、工作繼續性、工作時數等特徵，而有不同解釋。綜合言之，權宜雇用具有非全時、非長期之臨時性或短期性的僱用特性，與企業雇主的關係可能為直接或透過第三方(人力派遣公司)的間接僱用關係。

權宜雇用在歐美國家已行之有年，其雇用形式與習慣上，勞資雙方皆有不期待僱用關係持續的認知，因此就歐美國家而言，其對權宜雇用的論述大多依循 Polivka 及 Nardone(1989)與美國勞工統計局(Bureau of Labor Statistics, 1995)的觀點，意味勞雇雙方在工作上，無明確(explicit)或暗示(implicit)的持續僱傭關係。然以台灣而言，無論是組織或個人，傳統的雇用觀念均以「終身雇用」為主軸，若雙方期待非長期雇用之形式，習慣上都會採取明示，使雙方得知明確的雇用形式，此一雇用觀念及習慣認知，與歐美有顯著的差異。

在台灣，相關的研究及論述對於權宜雇用最直接的說明，即是相對傳統雇用關係而言的「非傳統雇用」或「非典型聘僱」稱之，目前普遍定義仍以李誠、辛炳隆、成之約(1999)所提出之「非全時、非長期受雇於一個雇主或一家企業的聘僱關係」為主軸，此定義以工作時數及勞僱關係長短兩要素區別臨時人力。其中「非傳統」、「非典型」等詞彙乃是用來區分這種雇用型態與現今主流市場的雇用型態。然而，以人力資源市場變動趨勢來看，已可預期幾些年後，所謂的「終身雇用」「全職人員」究竟能否仍能居於主流地位，是有疑問的；屆時主流與非主流市場的界定亦可能有主客異位的現象(萬榮水，2005)。因此，為考量雇用形式的特徵與多樣性，並使能包含未來可能新增之雇用型態，本研究以「權宜雇用」來通稱「組織為特定任務或管理需要而運用的非全職或非經常性之雇用安排的情形」(萬榮水，2005，頁 6)。至於權宜雇用受雇者係指此類雇用型態下的受聘僱的人員。

## 2.1.2 權宜雇用的類別

緣於環境的演變及研究面向的差異，各個學者對於權宜雇用包含的型態，也抱持不同的觀點，表 2.1.2 整理權宜雇用的各種類別、特徵、提出的學者以及雇用情況說明。

表 2.1.2 國內外學者對權宜雇用工作分類一覽表

種類	定義 特徵	提出之國內外學者	雇用情況說明
部分工時工	工作時間較所屬事業單位正常工時顯著短少之經常性受薪工作者。	Cordova(1986)、Belous(1989)、Axel(1995)、陳正良(1994)、成之約(1999)、李誠等(2000)、陳錦慧(2001)、楊士賢(2003)	僱主為使用勞力之企業：受雇者與企業建立直接僱用關係。
(定期)契約工	指從事短期非繼續性工作者，原則上勞動契約不超過一年的。	Belous(1989)、Cordova(1986)、Axel(1995)、BLS(1999)、陳正良(1994)、成之約(1999)、李誠等(2000)、陳錦慧(2001)、楊士賢(2003)	僱主為使用勞力之企業：受雇者與企業建立直接僱用關係。
外包工	承包企業的特定業務與服務的公司或工作者。	Belous(1989)、BLS(1999)、陳正良(1994)	1. 僱主為外包公司(受雇者與企業無建立關係，直接隸屬外包公司)。 2. 僱主為受雇者本身。
自我雇用者、SOHO <sup>1</sup> 、家內勞動者、隨傳工(on-call)、按日計酬、電傳勞動(tele-work) <sup>2</sup>	自己雇用自己的勞動者，自行與僱主談定相關酬勞、工作、工作地點。	Cordova(1986)、Belous(1989)、陳正良(1994)、Axel(1995)、BLS(1999)、成之約(1999)	僱主為受雇者本身：自我雇用，與企業為對等關係。
臨時工、短期工、季節工、機構勞動(agency work)	企業由於臨時性或季節性需求，而聘僱的臨時人力	Cordova(1986)、Feldman(1990)、Axel(1995)、BLS(1999)、陳正良(1994)、李誠等(2000)、楊士賢(2003)	1. 僱主為使用勞力之企業。 2. 僱主為受雇者本身。 3. 僱主為人力派遣公司。
派遣工、租賃工(leased work)	勞工與派遣業簽定勞動契約，於得到勞工同意之下，使勞工在受派企業的指揮下提供勞務。	Belous(1989)、Feldman(1990)、陳正良(1994)、Axel(1995)、成之約(1999)、李誠等(2000)、陳錦慧(2001)、楊士賢(2003)	僱主為人力派遣公司：受雇者透過人力派遣公司，與企業建立間接關係，隸屬人力派遣公司之下。
同時擁有多樣性工作者(multiple job holders)	同時兼任多種工作，包含全職或非全職工作者。	Belous(1989)、Feldman(1990)	僱主為受雇者本身：自我雇用，與企業為對等關係。

註：BLS 指美國勞工統計局(Bureau of Labor Statistics)

<sup>1</sup> 意即一群自我雇用、具有特定的專業背景、只接案子工作且接案的客戶不只一個、收入依專業成果來決定、有自由工作時間與工作地點的工作者。(黃映慈，2000，頁 14)

<sup>2</sup> 指在企業或辦公室之外的地點工作，並透過資訊、通信科技及設備，將工作成果傳至企業或指定的地點。(Cross & Raizman, 1986, p2-3)



由表 2.1.2 可知權宜雇用樣態的多樣化，依據所屬雇主而言，可分為四種：雇主為使用勞力之企業(如部份工時人員)、雇主為受雇者本身(如 SOHO)、雇主為人力派遣公司(如清潔工)、雇主為外包公司(如印刷廠)等。若以直接或間接雇用為標準，可分為(1)直接聘僱的臨時雇員：短期工、隨傳工、部分工時工、獨立契約工；(2)人力仲介公司提供之臨時人力：有臨時性支援服務者及長期工作的租賃工(Axel, 1989)。另又可依雇用期限分長期性與臨時性；依雇用時節分常年性與季節性，或依受雇者的主業或副業、自願或非自願等而有不同的類別。

然本研究旨在探究圖書出版業權宜雇用受雇者心理契約的內涵，關注受雇者與組織間直接建立的關係，故將派遣勞動及外包公司等涉及第三方(派遣公司或外包公司)的權宜雇用型態排除於研究範圍。此外，依受雇者與組織間合作的差異，將之分為部分工時工作者、定期契約工作者以及臨時工作者，其在勞僱關係上之意涵分別敘明如下：

1. 部分工時工作者：至企業工作，然工作時間較正常工時(如 1 週 48 小時或 40 小時)為少之經常性但非全職之人員，其薪資以工時計，如工讀生、編輯助理、美編助理、行政助理、企劃助理、顧問。
2. 定期契約工作者：指組織可預期在特定時間內可完成的非繼續性工作之雇用安排，有簽訂工作期間之契約(如三個月、半年、一年等)。例如，出版社常態性人力需求的職務，如特約作者、特約攝影、特約排版、特約美編、特約文編等；或是填補正職員工暫時之缺額；或短期專案計劃的人力需求，如網站架設、網頁設計、美工設計等。
3. 臨時工作者：即除上述兩種類別外之其餘臨時性工作者，如公司因應季節性、突發性或臨時接到大訂單，急需協助人力而雇用的短期人員，工作期間短，不一定有簽訂工作期間契約。如臨時性或接案子的排版、美編、文編、攝影、校對、業務支援(如教具製作、包裝).....等。

本節主要討論過去學者對於權宜雇用型態的分類，本研究針對直接與企業建立關係之權宜雇用受雇者，依據是否至企業工作及計薪方式、有無特定工作期限，以及其餘無法歸類之臨時性工作，將之區分為部分工時工作者、定期契約工作者

以及臨時工作者等三種類別，本研究對象之選取也以此三種類型的權宜雇用受僱者為範圍。

## 2.2 心理契約相關研究及論述

本節主要討論心理契約的意義與內涵，並整理對心理契約給予不同觀點的研究，最後則探究心理契約相關論述的主題。

### 2.2.1 心理契約的意義與內容

最早提出「心理契約」的概念與名詞來描述勞僱之間關係的是 Argyris (1960)，然其並無對此一概念加以界定。而後，Levinson 等人(1962)主張心理契約為未明文的、隱含的契約，是組織與員工對彼此權利義務相互期望的總稱。Schein(1965,1980)則界定心理契約為組織成員間持續存在的未明文的期望，有個體的心理契約和組織的心理契約兩個層次，是組織中決定行為的重要因素。Kotter(1973)稱心理契約是指勞僱關係中，一份隱含的契約，它指出勞僱雙方期望對方應盡的權利義務。Rousseau(1989)表示心理契約是組織中的個人所相信之勞僱雙方彼此交換的協定，當個體相信組織會給予其未來保障的承諾，則個體會給予貢獻，在此種情況下，個體即會盡義務以享權益。Rousseau(1990,1995)又提出心理契約是員工所認知的勞僱關係中雙方的義務。Robinson 與 Rousseau(1994)則認為心理契約不只具有期望的性質，也有對義務的承諾與互惠，而對義務的認知比期望更強。Shore 與 Tetrick(1994)指出心理契約為員工所認知的勞僱間互惠的關係及互盡的義務。Herriot 及 Pemberton(1995)說明心理契約是勞僱雙方在僱用關係中，對彼此間隱含義務的認知發展過程。Robinson(1996)定義心理契約為受僱者對本身權利與義務的認知。Morrison 與 Robinson(1997)指稱心理契約是受僱者所相信的勞僱間互惠的義務，這些義務是基於被察覺的承諾但不必然會被組織代理人所承諾。McLean Parks、Kidder 及 Gallagher(1998)將心理契約定義為勞僱間相互的期望，並包含受僱者的權利與義務。

前述各學者對心理契約提出各種的定義及界定，由於所著重的面向不同，因而造成解釋上的差異，然也有相同看法，以下分述之。

#### 一、相同點：

所有學者均認心理契約具有未明文的或是隱含的特性，因為是未明文及隱含的，故無論討論組織或個體，均是指各個主體的主觀認知；此外無論是以組織、個體或兩者為對象，心理契約所討論的是勞雇雙方的交易關係，此為每一個學者所共通的看法。所以，較能綜合各種觀點的定義是「勞雇之間基於相信對方會遵從社群規範，依據彼此關係之性質相互對待而存有的權利義務默契。此一默契受主觀認知之影響，隨時間、境況而演化，並在心理上與對方反覆磋商；當發現對方償付有違公平友善時，會出現相對應的行為」(陳照明、萬榮水，2001a，頁 102; Bazerman,1985; Bies & Moag,1986)。

#### 二、相異點：

##### (一)對於心理契約內涵的看法

心理契約的具體內涵，目前並未有統一的界定，統整上述學者的說法，其對於心理契約涵蓋範圍的界定，包含了不同的三個層次：權利與義務、期望以及需要，茲將各層次內涵與提出所屬定義的學者整理如下：

1. 權利與義務：指稱心理契約著重於權利與義務，勞雇雙方彼此有承諾及約定，此面向關注在雙方的權利及義務，為最狹義的心理契約之定義。提出之學者分別有 Rousseau(1989, 1990, 1995)、Shore 與 Tetrick(1994)、Herriot 及 Pemberton(1995)、Robinson(1996)、Morrison 與 Robinson(1997)等。
2. 權利、義務及期望：認為心理契約涵蓋的範圍除權利義務之外，尚包含期望在內，此界定範圍較大，較有彈性。提出的學者有 Levinson 等人( 1962 ) Schein ( 1965,1978 ) Kotter(1973)、Robinson 與 Rousseau(1994)、McLean Parks 與 Kidder 及 Gallagher(1998)等。
3. 需要：認為心理契約涵蓋的範圍除前述內涵外，還包括彼此對於雙方關係的需要，此心理契約的內涵最為廣泛。由於心理契約的動態特性，其所牽涉的勞雇雙方，基於彼此的需求，以各自擁有的條件來換取對方對於各自

需求的滿足，並依各自需求被滿足的程度，不斷調整自身願意付出的內涵。由前述論點，可知所有學者雖從各種不同角度研究心理契約，然均將對個體需求的考量，明示或隱含在其論述中，會不約而同考量到個體的需求乃基於下列因素：

- (1) 從霍桑實驗的研究結果，組織對個體的管理，關注焦點由外部設備環境的改善，轉移到對個體心理改變的重視，之後 X、Y、Z 理論與 Maslow 的需求層次理論及 Herzberg 的二因子理論，都提出了對員工有效管理的前提，以需求為必要的考量。個體的需求會影響其行為的呈現，故組織需了解個體的需求，才能透過滿足個體需求的管理方式，達到組織所欲達到的成效。
- (2) 以組織與個體的關係來看，其雙方關係並非只有狹隘的交易關係，還具有合作與分享的關係，故需針對雙方的需求發展動態的合作關係。

## (二)關於心理契約探究的對象

除對心理契約內涵看法角度有所不同之外，部分學者對於心理契約應著重研究的對象也有所爭議。從一開始 Levinson 等人(1962)、Schein(1965,1978)及 Kotter(1973)等人關注勞僱雙方對彼此權利及義務的看法；稍後，以 Rousseau 為代表的一些學者認為心理契約的研究應著重於勞方個體角度 (Rousseau,1989,1990,1995; Robinson, 1996; Morrison & Robinson,1997)，他們不同意組織具有主體性，指出組織作為契約的一方，僅提供形成心理契約的背景和環境，但並非契約關係中實際的一方，不像人具有形成心理契約的認知過程，如果用組織代理人(如雇主或高階管理者)來代替組織，會造成一定程度的偏差，因為心理契約是員工與組織而非組織代理人之間的契約關係。所以，他們將心理契約界定為「個體以僱用關係為背景，在組織與個體互動關係的情境中，個體對於彼此之間權利與義務的看法」(Rousseau,1989)。此種心理契約的定義，考量在討論勞僱雙方時，無法同時著重兩者，加上雇主的身分過於模糊，無法明確的以整個組織或某個單位來替代雇主的身分，在操作上有困難度，所以將雇主視為隱性，強調以個體的角度，探討在勞僱關係中，個體對勞僱雙方相互的責任、義務的認知。而後，

部分學者不贊同 Rousseau 等人對心理契約簡化的處理，他們認為義務牽涉勞僱雙方，故強調心理契約應定義在個體與組織兩個層次上(Herriot & Pemberton,1995; Herriot, Manning, & Kidd,1997; Guest,1998)，他們認為心理契約是僱用關係中的雙方，在僱用關係中應為對方提供的各種義務的認知，這種認知或來自對正式協議的感知、或隱藏於各種期望之中(Herriot, Manning, & Kidd,1997)。

目前關於心理契約廣義及狹義的界定，仍依不同的研究目的、範圍、詮釋角度等因素，同時存在心理契約研究的領域中。在本研究中，由於探討的是權宜僱用人員，其屬於組織外部的員工，僱用關係與體制內有受規範限制的員工不同，無法援用制度化條件下的僱用關係，更需往上一層考慮個體的需求。故對於心理契約涵蓋範圍，本研究採最廣泛的角度，同時考量受僱者對於權利與義務、期望以及需要等認知。至於對象的選取，由於心理契約意即牽涉訂定契約的雙方，故若能同時兼顧勞僱雙方的角度，可預期較能完整的呈現整個心理契約架構與特性。

## 2.2.2 心理契約的類別

關於心理契約的分類，MacNeil(1985)提出了關係性與交易性，他指出心理契約具有從交易到關係的連續性質，前者雙方著重於短期的利益交換；後者雙方著重於建立長期的互惠「關係」。Rousseau 及 McLean Parks(1993)列舉關係性及交易性契約在關注焦點、時間架構、穩定程度、涵蓋範圍及具體程度等五個層面上的差異，如表 2.2.1 所示：

表 2.2.1 兩種心理契約特徵之比較

	關係性的契約	交易性的契約
關注焦點	雙方建立的關係	實際利益的交換是否公平
時間架構	長期	短期
穩定程度	穩定程度較高	經常變動
涵蓋範圍	廣泛	有特定範圍
具體程度	相當模糊	清晰明確

資料來源：Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43. Greenwich, CT: JAI.

此一分類在 Rousseau(1990)的研究中得到證實，他將心理契約的內涵分為包含長期工作保障、職涯發展、支持員工等關係性契約；以及包含快速晉升、培訓、高額報酬以及績效獎勵等交易性契約。之後許多研究均直接以此分類為基礎，進行實證研究並得到相當程度的驗證(Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & Tijoriwala, 1999)。隨著此一模式被廣泛探究，因而產生不同的觀點，Arnold(1996)指出「培訓」此一內容，在不同的研究中分屬交易性契約(Rousseau, 1990)與關係性契約(Robinson & Rousseau, 1994)，有學者將無法歸類至交易性與關係性的培訓另成一個類別(Coyle-Shapiro & Kessler, 2000)。之後有學者依據雇主責任與員工工作完成有關，如安全工作環境、獎金等；或者雇主責任與員工工作性質有關，如工作自主性、挑戰性等，而分為外在契約與內在契約(Kickul & Lester, 2001; Kickul, Lester & Finkl, 2002)。此外 Rousseau(1995)在關係性與交易性的基礎上，依對工作成果的績效要求以及僱用關係期間長短兩個維度，除原有的關係型與交易型之外，另外增列平衡型及變動型，並重新定義四種類型的心理契約模式：

1. 交易型：組織對員工無長期僱用的承諾、僱用時間短、工作任務明確、且以經濟交換為主的僱用型態。
2. 變動型：為交易型及關係型之間轉換中的僱用型態，具有短期、工作任務不明確、高流動率、不穩定等特點，員工的忠誠度與信任度皆不高。
3. 平衡型：兼具交易及關係兩種型態且其份量相當，為一動態、不斷發展的開放型僱用關係，並以組織良好經濟效益和員工良好的職業生涯發展為條件，僱用雙方相互支持，組織會具體說明對員工的績效要求。
4. 關係型：為長期、穩定的開放式僱用關係，工作任務不明確、雙方有高度的信任與忠誠度，員工的獎賞與其績效之間的關係比較不明確。

萬榮水(2002)認為上述分類隱含的意義是：「交易」及「關係」都是一種成份，任何由人所建構的關係都是這兩種成分某一種比例組合而成。他認為個人之間或個人與組織之「關係」的內涵不是單純的，不宜採非黑即白的方式處理，而用「交易主導型」代表以交易為主，但同時有部分關係期望的組合；「關係主導型」則是相對的組合。萬榮水所提出的交易主導型及關係主導型與 Rousseau(1995)提出之平

衡型有相同的角度，然平衡型表關係與交易兩者成分的比例各半；而交易主導型及關係主導型為組合觀，表關係及交易兩種成分各佔的比例不同而有所分別，交易主導型，意指交易成分比例高於關係成分，譬如交易成分佔有 7 成，而關係成分佔有 3 成，反之，關係主導型即交易成分低於關係成分。

實際上的僱用關係中，由於心理契約內涵廣泛，不見得容易歸類。本研究以交易性及關係性兩因素為基礎，並採萬榮水(2002)的說法，由於關係與交易兩種成分並無法截然區分，也無法單純以關係型與交易型兩種基本型態顯示勞僱雙方的心理契約，勞僱雙方的心理契約是複雜的，在關係型的關係中，員工仍會考慮本身付出及報酬的比例是否合理，並因應有不同的行為反應；在交易型的關係中，員工也會考量與組織長久合作的可能，因而分為交易主導及關係主導兩種類型。目前由於外在環境的變動，不同情境下的交易型與關係型的心理契約，也會有不同的份量，而產生多種型態的心理契約，然其均脫離不了以交易為主導或以關係為主導的範圍。

### 2.2.3 心理契約的論述主題

就心理契約論述角度而言，分別有「舊約毀棄」及「新約形成」兩派說法。近年來，由於勞僱關係的變遷，許多組織研究的學者注意到心理契約的重要性，他們由各角度探討勞僱雙方心理契約的內涵、作用與改變等議題，陳照明及萬榮水(2001a)歸納心理契約理論發展的情形，依據研究興趣及觀點的差異，將目前已有的研究論述大體上分為兩派：一派著眼於組織的扁平化、購買(合)作、縮編、裁員等變局對員工的衝擊，以及員工的適應方式(Morrison & Robinson, 1997; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1990; Thomas & Anderson, 1998)；另一派則關注到底有何種結構性的改變，造成勞僱間對彼此得的需要與以往有所不同(Guest, 1998; McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998; Shore & Barksdale, 1998; Tornow, 1988; Sparrow, 1998; Sparrow & Cooper, 1998)？他們並歸結勞僱心理契約的改變，乃是同時包含「舊約毀棄」與「新約形成」的兩種過程。其中舊約毀棄所指為關係性的心理契約之逐漸被毀被棄；而新

約形成所指則為交易性的心理契約之漸次形成。

依探討對象的不同，分別有單純以受雇者、組織，以及同時以組織與受雇者兩者為對象等三種角度。以個體為探討對象者(Rousseau,1990; Guest, 1998; Robinson, 1996)，由於過去長期僱用的環境下，勞僱雙方關係可維持長久，個體心理契約明確，近期企業及勞動市場結構的改變，使得長期僱用型態逐漸消弭，部分學者考量在討論勞僱雙方無法同時著重兩者，將雇主視為隱性，強調以個體的角度，探討在勞僱關係中，其對勞僱雙方相互的責任、義務的認知。以組織(或管理者)為探討對象者(Turnley & Feldman, 1998)，著重在討論組織對個體的影響。而以雙方角度看待彼此心理契約內容者(Herriot, Manning & Kidd, 1997; Porter & Pearce et al.,1998; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000)，則以管理者代表組織，調查雙方對心理契約內涵的認知，以期用全面性的觀點來探究心理契約的內涵。

以僱用關係的差異，而有傳統僱用形式及非傳統僱用形式兩種心理契約論述，其中非傳統僱用即本研究所探討之權宜僱用人員。過去由於整體環境穩定及後續的變化，使得心理契約的論述偏重在傳統僱用形式下，探討勞僱雙方或個體心理契約的內涵以及演變；然而隨著環境的急速變動與僱用關係的調整，個人不再依附於組織，組織也不再保障員工的工作權；雙方變成「兩利則合，不利則散」，即使僱用關係持續中，也是經常相互磋商議價(陳照明、萬榮水，2001b)。這些情況的演化，使得非傳統的僱用形式之心理契約相關議題，漸受到重視，相關論述於下節探討。

#### 2.2.4 本節小結

心理契約是「勞雇之間基於相信對方會遵從社群規範，依據彼此關係之性質相互對待而存有的權利義務默契。此一默契受主觀認知之影響，隨時間、境況而演化，並在心理上與對方反覆磋商；當發現對方償付有違公平友善時，會出現相對應的行為」(陳照明及萬榮水，2001a; Bazerman,1985; Bies & Moag,1986)。而其內涵目前各被分為權利與義務、期望以及需要等三個層次來探究。本研究基於權



宜雇用的型態下，勞雇雙方關係為動態的，隨時因應環境的變化而調整，故採最廣泛的角度，兼考慮到權利與義務、期望以及需要等三個層次，來探究權宜雇用受雇者心理契約之內涵。

勞雇雙方的心理契約是複雜的，無法單純以關係型與交易型兩種基本型態來絕對區分出來，而比較接近交易主導型及關係主導型，意即在著重雙方情感的僱用關係中，員工仍會考慮本身付出及報酬的比例是否合理；而在著重彼此間以物易物的交易關係中，員工也會考量與組織長久合作的可能。

心理契約的論述，就理論發展的角度而言，分別有因應環境變遷，而導致心理契約新舊內涵的演變，即「舊約毀棄」及「新約形成」兩種探究角度；就對象則有以受雇者、組織，以及同時以組織與受雇者兩者為對象等三種角度；就僱用關係的差異，有傳統僱用形式及非傳統僱用形式之心理契約的論述，其中非傳統僱用形式的心理契約論述，即為本研究的重心。

## 2.3 權宜僱用受雇者心理契約相關研究之回顧

過去心理契約的文獻，多數探討關於心理契約內涵、受雇者的期望、雙方的權利與義務、心理契約違反與破壞等方面的研究，這些文獻的研究對象多數偏重於組織內部的全職員工。然而，權宜僱用人員並不同於全職員工，將全職僱員的研究發現用來推論權宜僱用人員將會產生McLean Parks等人(1998)所稱的「方栓入於圓孔」的問題，所以，他們提出部分工時員工之研究不宜再用與全職員工相互比較的模式，而應朝向更具理論與方法論意涵的途徑，直接關注權宜僱用人員，以檢視各種不同類型的勞雇關係中，其心理契約內涵與特徵之複雜的關係組合。然而，此一研究觀點畢竟提出的時間較近，目前直接探討權宜僱用之心理契約的相關研究，僅有下列兩篇文獻：

Beard及Edwards(1995)採取稍為廣泛的角度探討僱用安排對員工「心理經驗」的影響情形，提出一組尚待驗證的研究假設：相較於一般全職員工，在工作保障方面，權宜受雇者明顯的較無保障；在工作的可預期性方面，較不具可預期性；

在工作的可掌握性方面，較不具可掌握性；在心理契約的性質方面，權宜受僱者較傾向交易性的心理契約；在社群比較過程常有「自我價值」不如正規員工之心理。所以，以工作的不安全性、不可預期性、不可掌握性、傾向交易性的心理契約、社群比較過程等五個項目為區分準據，可顯現權宜受僱者「心理經驗」之特徵。

此外，McLean Parks 等人(1998)藉由長短期受僱工作安排的異同之處來說明心理契約的範圍，他們直接發展架構來探討非傳統僱用形式下的員工之心理契約內涵與特徵；從過去心理契約的觀點來檢視各種新增類型的工作之勞雇關係，亦即由受僱者對勞雇間相對權利義務之期望來看當前的勞雇關係。具體而言，他們是以目前心理契約理論提出之受僱者心理契約構面或特徵，來描述各種新類型的僱用安排。他們的研究延續 Macneil(1985)、Rousseau(1989, 1990)、Rousseau 及 McLean Parks(1993)所提出五種心理契約的構面：穩定性(stability)、範圍(scope)、具體性(stability)、焦點(focus)和時間架構(time frame)，此外他們為考量所有形式的僱用關係(包含權宜僱用人等)而另外再增加獨特性(particularism)、多重代理(multiple agency)與意願(volition)等八個構面來作為影響心理契約的要素。

前述 Beard 及 Edwards(1995)與 McLean Parks 等人(1998)都是直接針對非傳統僱用形式下的員工之心理特徵之研究，但是均僅發展研究假設，尚無實證之結果。這樣的情形，可顯示目前此方面的研究，仍多採行以傳統僱用關係中，全職受僱者的角度，來看待此一非傳統僱用型態下的受僱者。而直接以非傳統僱用型態受僱者的心理契約內涵之研究，也僅處於正在起步的狀況，未臻成熟。

## 2.4 組織與個人關係發展之研究

本研究在探究權宜僱用受僱者的心理契約內涵，心理契約內涵，包括組織與個人對於彼此的責任及義務，這牽涉到組織與個人雙方，其理論基礎為組織與個人關係。而權宜僱用此一僱用型態，為新興的僱用關係，這種型態下的個人與組織之間，其關係與傳統穩定下的情況有所差異，故須先了解組織與個人關係的研

究觀點及論述之演變，以利掌握當前權宜雇用受僱者與組織間的關係的發展趨向。

在探討組織與個人間關係的相關研究中，Ouchi(1980)以交易成本的觀點，提出市場，科層體制，與部族、幫派或黨團(clan)三種組織與個人的交易型態，他的解釋架構，討論了三種交易型態下的交易關係的差異。市場型態中，交易發生於兩方之間，在存在的競爭市場中，由價格機制(勞方對資方的貢獻與資方支付勞方的薪資或福利等費用)確保雙方交換的條件是公平的；科層體制的關係中，個體貢獻勞動給組織，組織衡量個體的貢獻價值後，公平酬報，這種情況下，對公正的認知仰賴社會協定，而科層體制的層級制度(階級制度)及相關規範，具有合法的權威，提供了此一調解的社會協議；至於部族、幫派或黨團(clan)的交易型態，其著重的是社會化的過程，當個體的社會化完整的進入組織之內，那麼相互性的基礎會產生改變，個體將公司的目標當做自己的，組織也不用為了控制或指揮受僱者而測量其成果，在這種狀況下雙方是共存共生、互惠一體的。表 2.4.1 分別從交易或分享的方式、需要的調節機能以及使機能有效的條件三個構面，大略比較三者差異：

表 2.4.1 市場及科層體制與部族、幫派或黨團(clan)的交易型態之比較

	市場	科層體制	部族、幫派或黨團
交易或分享方式	直接經由市場進行交易(銀貨兩訖)。	組織給付個人公平且與貢獻相稱的待遇。	組織不按成員績效給付酬勞，直接以其需求給予照顧。
需要的調節機能	健全的市場機能和環境使交易公平。	需要社群認可的合法權威從中調節。	透過社會化將彼此互惠改變成一體共生。
使機能有效的條件	價格可以衡量價值。	組織要能公正認定成員績效，並對成員執行任務的能力要加以更新和培養。相互間要有相當的信任基礎。	組織對個人進行社會化，個人與組織成為共同體。個人必須高度效忠於組織。

資料來源：萬榮水(2001)。從勞雇關係屬性的改變論我國公務人員管理機能的調整。未出版博士論文，國立交通大學經營管理研究所，新竹市。

除了 Ouchi(1980)提出的三種勞僱間的關係型態，Tsui 等人(1997)則以交換理論為基礎，從雇主的觀點將僱用關係區分為準交易契約(quasi spot contract)、相互投資(mutual investment)、投資不足(underinvestment)、過度投資(overinvestment)等四種，準交易契約關係中，組織與受僱者處於經濟交換的關係，雙方交換關係短暫且有限定範圍，此關係接近 Ouchi(1980)所提出的市場型態；相互投資關係的雙方則包含了經濟性與社會性交換的關係，雙方為彼此貢獻心力，並期望長期的報酬，此關係接近 Ouchi(1980)提出的科層體制、與部族、幫派或黨團(clan)的交易型態；另外投資不足與過度投資兩種關係型態則是不平衡狀態下的僱用關係，彼此的貢獻並無獲得等同價值的回報。此外亦有其他學者提出其他僱用關係的分類：Walton(1985)依據人力資源管理系統的政策特徵，如工作設計、組織管理、報酬、保障等，區分為控制策略(control strategy)與承諾策略(commitment strategy)；Arthur(1992)依據人力資源管理策略的差異，分類為追求降低成本(cost reducing)系統與追求員工承諾極大(commintment maximizing)系統；Rousseau 與 Wade-Benzoni(1994)則是以時間幅度(time frame)以及績效要求(performance require)兩構面區分為關係型、交易型、平衡型及變動型等四種員工與組織間的契約關係；Delery 與 Doty(1996)及溫金豐(1999)依有無提供員工正式訓練及內部社會化狀況，分類成市場類型(market-type)系統與內部(internal)系統；黃家齊(2003)參考 Rousseau 與 Wade-Benzoni(1994)以及 Tsui 等人(1997)的分類架構，分別以組織是否進行長期人力資本投資，以及經濟誘因的強調與否兩構面，區分為交易型契約、關係型契約、平衡型契約以及過渡型契約等四類；黃櫻美與喬友慶(2004)以有無僱用短期員工，區分為混合型及內部型僱用關係等等。

前述學者採取不同的觀點來區分組織與個人間關係的型態，基本上組織與個人關係的發展是基於雙方彼此的需求，在勞僱關係中，受僱者與組織各自基於本身需求(如個人的經濟上需求或組織的獲利需求)，以交換彼此的資源與能力，來發展雙方的關係。在這種狀況下，受僱者需要提供勞務或知識等貢獻，以獲取期望中的成果，並且也根據組織所提供的條件，來決定需對組織付出多少努力；相同的組織也需要支付勞務或知識的成本，以交換受僱者的貢獻，並為了獲取本身最

大的利益，而以各種控制手段以獲取他們認定應從受僱者付出中得到的貢獻，由此可見雙方本質上為一種交換關係。交換關係，依據交換的內容的差異，也有不同的型態，Blau(1964)的交換理論中將交換行為區分為經濟性交換(economic exchange)與社會性交換(social exchange)兩種型態，經濟性交換乃是指針對正式雇用合約所規範的行為進行獎勵；而社會性交換則是指交換的雙方間產生未明訂的未來義務關係。其次，經濟交換具有合約的特質；交換雙方(如個別員工與組織)之間的交換標的乃是客觀的物質報酬，而所規範的，則是明確訂定的行為。必須在短時間內完成交換；產生之義務是特定而有限的，而且不必仰賴「信任」。相對的，社會性交換所產生的義務關係以及所規範的行為是未明確訂定的；交換的時間幅度可以很長；交換關係建立在雙方的信任之上(黃家齊，2002，p.104)。Blau(1964)所提出之經濟性與社會性兩個要素也是組織與個人間交換關係重要的兩大構面，然僱用關係中兩大要素各自成份的多寡，也衍生不同的組合格態，這就是Ouchi(1980)、Tsui等人(1997)及其他學者所提出之不同僱用關係型態的概念性的根源。

前述勞僱雙方本質上為一種交換關係，在論及交換的同時，不可避免的會牽涉買賣雙方，本研究中的對象是權宜僱用型態的受僱者，其工作特點是有限定及變動的雇用期間與時限，而其酬勞的給付是依據工作的時數或內容，而不是固定發給薪津，由此可知其與組織之間的關係類似Ouchi(1980)提出的交易型態以及Tsui等人(1997)主張的準交易契約關係，不管偏向何種型態，可知兩者間經濟性交換多於社會性交換，而其交易成分比起常僱人員更為濃厚，故研究者將其雙方具有之交換關係的特質，列入研究觀點的重要考量因素。

## 2.5 權宜僱用受僱者心理契約之研究觀點

本節旨在討論本研究之採行觀點，首先分別介紹權宜僱用受僱者與常僱人員的心理契約之研究；接著提出常僱人員的心理契約研究觀點不適用於權宜僱用受僱者的原因；然後，提出權宜僱用受僱者心理契約之研究採用買賣關係觀點的理由；最後，則探討買賣關係觀點來探究權宜僱用受僱者心理契約內涵的合宜性。

## 2.5.1 常僱人員與權宜僱用受僱者的心理契約之研究觀點

兩個人建立關係，即有心理契約的存在，故心理契約是自人類發展出社會體制就已存在的概念。在管理學術中，早前霍桑實驗的結果，即使得組織在管理受僱者時，關注到個體心理改變的狀況；而 X、Y、Z 理論、Maslow 的需求層次理論及 Herzberg 的二因子理論，也提出需考量到員工的需求，才能對其有效管理。直至 1960 年，Argyris 首先用「心理契約」的概念與名詞來描述勞僱之間的關係，之後才有學者陸續對心理契約進行有系統的研究，這些學者對心理契約的研究，發展出一套以傳統僱用關係中的常僱人員為對象的體系，Summers(1997)提出傳統的僱用關係須具備三個特質：第一，「僱用關係」是具有指揮監督權的雇主與具有服從義務的受僱人之間的「個人關係」(personal relationship)；第二，「僱用關係」須建立在「全職」(full-time)的基礎之上；第三，只要受僱人被要求繼續工作或其願意繼續工作，「僱用關係」將無限期地(indefinitely)繼續存在或是繼續有效一段相當的期間(substantial period) (鄭津津，2001)。此外，另一個特徵是以薪津為發給酬勞的方式(萬榮水，2005)。

以傳統僱用關係中的常僱人員為研究主體源於下列條件：一是組織成員主體的組成，過去的組織中，常僱人員是組織中主要的成員，對於常僱人員，組織強調的是效忠與能力，並提供工作安定及長久性以為報酬，相對的，這些常僱人員，也以對雇主的忠誠換取雇主的照顧。這種勞僱關係型態，乃是 1980 年代之前的主要僱用型態，故早期心理契約的研究多著重在探討這類僱用型態受僱者的心理契約內涵，乃是極為自然之事(Sparrow, 1996; Herriot, Manning, & Kidd, 1997; Rousseau & Tijoriwala, 1999)。；二是由於環境的改變，僱用關係的內涵改變，自 1980 年代起，由於組織改造、縮編、裁員.....等因素，傷害了常僱員工對組織的信任，也因而破壞這些員工的心理契約，員工被迫重新評估自己對組織的責任與權益，雇主也會考量情勢來調整與員工間的關係。此期間的管理學者為了解此一現象，分別探討組織內部員工的心理契約與其違反、破壞、變動等相關議題(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Herriot & Pemberton, 1996; Robinson, 1996; Freeze & Shalk, 1996; Morrison & Robinson, 1997; Thomas & Anderson, 1998; Robinson & Morrison,

2000)，故也以常僱人員為研究對象。

這些以常僱人員的心理契約探討之研究觀點，分別沿著兩條軸線展開(李原、郭德俊，2002)：

1. 心理契約的內容構成：這方面的研究主要考察心理契約包括的具體內容、結構，以及各因素的特點。
2. 心理契約的動態發展過程：這方面的研究主要考察心理契約的形成、改變和違背的過程以及影響因素。

前述以常僱人員為對象的研究，對於心理契約的研究在理論發展上有卓越的貢獻，首先，其分別對勞雇單方或雙方所認知對方的權利義務等心理契約的內涵進行調查，呈現勞雇雙方對於工作關係的需求；其次，分析彼此心理契約所涵蓋的要素，以探究雙方關係的本質；此外，並藉因應環境變動而產生的行為及心理契約的改變，推測出心理契約構成的變化及心理契約違背的模式。

DeGrip、Hovenberg 及 Willems(1997)的研究提出，從 1985 年至 1995 年間，歐盟境內的自我僱用者、部分工時以及臨時契約工等非典型雇用人力，增加了 15%，其中西班牙與荷蘭，分別增加了 44% 以及 53%。在 1991 年至 1993 年間，在美國經濟體系全部職位中，有超過 20% 是臨時性的工作(Feldman, Doeringhaus & Turnley, 2001)。根據美國勞工統計局的調查，自 1989 年至 1995 年間，其臨時性支援服務(temporary help services)產業的雇用，成長了 48%(Carnoy, Castells & Benner, 1997)，而英國的兼職員工雇用率，自 1990 年至 1997 年，也由 17.2% 成長到 22.22%(Edwards, & Robinson, 1999)。由這些相關研究調查，可知權宜雇用人員逐年增加的情況已在各國日益普遍，於是以這些人為對象之心理契約相關研究，也漸受到部分學者的關注。

在權宜雇用受僱者心理契約的研究中，Beard 及 Edwards(1995)探討雇用安排對員工「心理經驗」的影響情形，提出工作的不安全性、不可預期性、不可掌握性、傾向交易性的心理契約、社群比較過程等五個項目為區分準據，對照權宜雇用人員與常僱人員心理經驗的差異，以顯現權宜受僱者「心理經驗」之特徵；McLean Parks 等人(1998)則嘗試發展一些命題和測度工具來檢驗不同雇用型態下員工的心

理契約之內涵與特徵，其研究觀點沿用過去文獻所提出之五種心理契約的構面：穩定性、範圍、具體性、焦點和時間架構，此外，另考量權宜僱用相關的僱用關係，再增加獨特性、多重代理與意願等共計八個構面來作為影響心理契約的要素。這兩篇研究皆主張不同僱用型態下的員工其心理契約之內涵與特徵有其差異，故不宜採與常僱人員相同的觀點來看待權宜受僱者，McLean Parks 等人(1998)進一步主張權宜受僱者的研究不應再採與常僱人員比較的模式，他們並直接發展一套架構來探討權宜受僱者的心理契約之內涵與特徵，雖然這兩篇文獻點出了權宜受僱者與常僱人員的差異，但 Beard 及 Edwards(1995)仍以比較方式來顯現常僱人員與權宜受僱者的差異，McLean Parks 等人(1998)則是從舊有心理契約研究的基礎上，來發展關於權宜僱用受僱者心理契約的假設，除均未有實證研究結果驗證外，兩者皆未從權宜僱用的勞僱雙方實質上僱用關係的轉變，來探討其心理契約之內涵。

由前述關於權宜僱用受僱者與常僱人員的心理契約之研究觀點，可得知在常僱人員的心理契約研究中，多著重對心理契約內容、結構及其演變的探討；在權宜僱用受僱者的研究中，則以心理契約之內涵及特徵為軸心，從勞僱雙方不同的僱用關係，探討對其心理契約特徵的影響。

## 2.5.2 採用以常僱人員為對象的研究觀點來探究權宜僱用受僱者心理契約的合宜性之分析

常僱人員與權宜僱用受僱者在工作內容的性質、工作情境以及僱用關係上都有差異。以工作內容而言，常僱人員以雇主提供長期僱用、全時的工作以及以薪津為發給酬勞的方式為特徵；權宜僱用受僱者在工作內容上，雇主不承諾長期僱用、工作時數未達全時的標準且是可以不規則變動的、酬勞的發給直接依據工作的時數或內容，而不是固定發給薪津。此外權宜僱用也使受僱者有異於常僱員工的工作情境，包括受僱者與其他同事的工作關係、薪酬的計算內涵、所享有的附帶福利、可享的權利及應盡的義務等。而在僱用關係上，常僱人員與組織間的關係偏重長期發展的歸屬關係，受僱者在僱用關係期間，較屬於被動的一方，多只



能接受組織中的規範；權宜僱用受僱者與組織之間的關係則偏重買賣交易關係，受僱者可依據組織提供的條件規範主動選擇是否接受、繼續或終結僱用關係。前述常僱人員與權宜僱用受僱者在工作內容的性質、工作情境以及僱用關係上的差異，影響了受僱者對組織的期望及彼此權利義務規範的認知，使得雙方的心理契約呈現了不同的特徵和架構。

此外，常僱人員的身分是隸屬或依附於組織之下的，其所處的環境穩定、有制度化，這個管理模式下，自有一套升遷規範，常僱人員付出忠誠、遵從及努力，即可換取組織提供工作保障、晉升、培訓機會等，此一機制在常僱人員的所屬單位中制式的運作著；然而，隨著環境的變遷及個人價值觀的調整等因素，組織漸採行不同的僱用形式以彈性運用所需人力，而個人也以不同的身分條件來參與組織的運作，故出現權宜僱用這樣的僱用型態，這些人與組織間的關係比較偏向合夥或者聯盟的方式，所處的環境是變動的，與組織之間屬單次交易，彼此的條件都是依合作情況而定，也由於其並非隸屬於組織，故過去常僱人員的管理模式，並無法完全套用於權宜僱用的受僱者，相對的其心理契約的內涵也會因應著彼此的條件不同、需求不同有所差異。

由上述原因可知，採以常僱人員為對象的研究觀點來探究權宜僱用受僱者的心理契約並未考量到雙方工作內容的性質、情境以及僱用關係本質、勞動條件及所處管理背景的差異，故 McLean Parks 等人(1998)的研究中，已直接發展架構來探討權宜僱用受僱者之心理契約的內涵與特徵，然其僅將權宜僱用人員視為第二種僱用人員，採用研究常僱人員的角度看待權宜僱用受僱者，忽視了權宜僱用受僱者的僱用關係與心理契約特徵不同於常僱人員，此外，由於權宜僱用受僱者與組織間的關係是變動的，其心理層面的問題也會比常僱人員複雜，再加上由於時代環境的變化，逐漸的，權宜僱用將不再是陪襯、邊緣性的另一種僱用形式，其受僱者具有主體性，研究者所採觀點應該針對這群人的特性。基於上述，本研究不完全沿用舊有觀點，而採用買賣觀點來探究權宜僱用受僱者之心理契約的內涵。

## 2.5.3 援用買賣關係觀點探究權宜僱用受僱者心理契約的理由

### 2.5.3.1 權宜僱用雙方關係本質上是買賣的關係

買賣雙方間的交易關係自從人類開始有以物易物的行為就已經存在，權宜僱用雙方關係的發展，從一開始雇主的招募及受僱者對雇主的選擇；接下來合作所牽涉到雙方的義務、權利及責任範圍等；以及之後雙方合作為彼此帶來的效益；最後則是有成功合作經驗之後的關係維持，這些過程與 Wilson(1995)提出的買賣關係的關係發展階段相仿。所謂買賣關係係指雙方之間有交易的行為，著重於產品、勞務、物質、金錢等的交換，不可能單方面付出而不考慮收益；而非買賣關係意味著不以利益為考量，且不一定有交易的行為。權宜僱用受僱者與僱主間，受僱者提供能力、知識或勞務，而僱主支付薪資購買，故在關係本質上雙方是買賣關係。此一觀點也延續 Ouchi(1980)所描述的交易關係之理路。

### 2.5.3.2 權宜僱用勞僱雙方同時又存有發展長期關係的需求和期望

為了節省資源以及維持關係的穩定發展，多數的勞僱雙方多期待雙方的關係交易可長期的發展，雖然權宜僱用此一型態下的勞僱雙方之關係建立是短期的，然其仍謀求雙方關係的不斷延續，以節省不斷面對關係重新建立之磨合期所產生之成本。關係交易依持續時間均可分為不連續交易與關係型交易，不連續交易著重的是短期的利益；關係型交易則以長期的關係發展為要，雖然不連續交易被拿出來與關係型交易對照，然不連續交易多數只存在於概念中，為了雙方的利益，通常雙方的關係交易會以長期發展為目標。權宜僱用受僱者是獨立於組織外的個人，每次與組織的交易時間都是有限制的，然僱主及受僱者為了節省重新尋找人力(新工作機會)的時間與精力，雙方均有發展持續性或多次交易的期望。

## 2.5.4 援用買賣關係觀點的勞僱關係探究權宜僱用受僱者心理契約的合宜性

在全球性競爭、技術變革及價值觀等環境的衝擊之下，心理契約的內容也隨

時代而產生變化。Hiltrop(1995)對心理契約的時代特點進行分析，提出心理契約在關注焦點、契約形式、持續性、範圍、契約建構基礎、預期貢獻、雇主的責任、員工的責任以及員工重要的貢獻等部份都因時代的不同而有所轉變。Hiltrop(1995)所提出之心理契約內容構成的變化，由 Anderson 與 Schalk(1998)加以發展及延伸如表 2.5.1：

表 2.5.1 心理契約內容構成的變化

特徵	過去的心理契約	現在的心理契約
關注焦點	工作保障、持續性、忠誠	交易、未來的可雇用性
契約形式	結構性、可預期性、穩定的	無結構性、彈性、可協商的
契約建構基礎	慣例、公平、社會評判、社會經濟地位	市場動力、適於銷售的、能力與技能、附加價值
雇主責任	持續性工作、工作保障、培訓、生涯規劃	對附加價值的公平酬報
員工責任	忠誠、全勤、令人滿意的績效、服從權威	創業精神、創新、提高績效表現的能力、出色的績效
契約關係	大部分由工會或企業來代理	公司內外的行為是個人的責任
員工生涯管理	組織的責任、由人事部門規劃及推動 個人在組織內的螺旋式生涯發展	個人的責任、經由個人的再培訓及再學習 獲得個人在組織外的螺旋式生涯發展

資料來源：Anderson, N., & Schalk, R.(1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 637-647.

由上述新舊心理契約的比較，可看出心理契約的內容隨時代環境所產生的變化，由過去著重關係直到現在強調交易，雖然心理契約有這樣的變化，但是關係與交易兩種成分仍舊同時存在於新舊心理契約的內容中，只是有程度上的差異。無論偏重關係或交易的心理契約，均為買賣雙方關係的面向之一，而無考量到其他維度，故本研究採買賣關係的觀點來探究心理契約，以更進一步呈現心理契約的內涵。

本研究援借買賣關係的觀點，來看權宜僱用受僱者與雇主之間的關係，除了前述原因外，並考量下列因素：

1. 在買賣雙方的交易關係中，一方提供商品或勞務，另一方支付商品或勞務的費用；而在勞資雙方的關係中，受僱者提供能力、知識或勞務，雇主則支付薪資購買，也屬買賣的交易關係。
2. 由於受僱者條件的不同，其與組織間的交易關係也會有所差異，本研究所著重的權宜僱用受僱者，與組織內部的全職受僱者不同，全職受僱者與組織間，由於組織已有一套完整的管理制度，故其僱用關係是被動的，與組織間的交易關係早已被規範好，受僱者僅站在被動的立場，在其選擇進入組織時，即已接受組織的各式條件；然權宜僱用受僱者是獨立於組織外的個人，其與組織是獨立的兩個個體，其之間的權利義務等交易關係都是可商議的，會依彼此的條件不同而有所改變。
3. 過去探討心理契約的相關文獻多以受僱者的觀點來探究心理契約的內容、維度、類型等內涵；以及由於時代環境改變對前述內容的影響；也有部分研究提出受僱者與組織間心理契約內涵的差異。然而無論是採取受僱者或組織的觀點，其立足點均是針對雙方各自心理契約的研究，這些研究的對象多為常雇人員，其與組織間的僱用關係是穩定的，故並無著眼於僱用關係對心理契約的影響；然本研究的對象為權宜雇人員，其與組織間的僱用關係是彈性的、非固定的，而僱用關係立基於買賣關係，需以更上一層的買賣關係來探討受僱者心理契約的內涵，以便完整顯現權宜雇用的僱用關係中，受僱者心理契約的內涵。

## 第三章 研究設計

本章計分四節，首先依據相關理論及深度訪談結果，提出研究架構；其次依據文獻與訪談結果提出研究相關假設；接著說明研究設計的條理；最後則為相關的研究執行內容。

### 3.1 研究架構

根據本研究的目的，依研究主題並參酌相關理論後，以買賣關係觀點探究權宜雇用受雇者心理契約之內涵，而以權宜雇用受雇者所認定之勞雇關係為交易主導型為前提，將受雇者心理契約的內涵當成依變項，自變項分別有(1)個人背景因素：即人口統計變項，包含性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、專長領域等；(2)工作脈絡因素：包括包括權宜雇用工作的類型、工作業務內容、是否樂於從事權宜雇用工作、對出版社的依賴程度、從事權宜工作的年資、是否到出版社工作、是否另有全職工作、是否曾有全職工作、未來工作規劃、是否同時與多家公司保持合作關係；(3)受雇者對所受待遇之感受：即受雇者對雇主是否有進到其義務的評價(受雇者對雇主管理措施的評價)與受雇者反應出版社對彼此關係的態度。由此提出本研究之觀念性架構，如圖 3.1.1 所示。

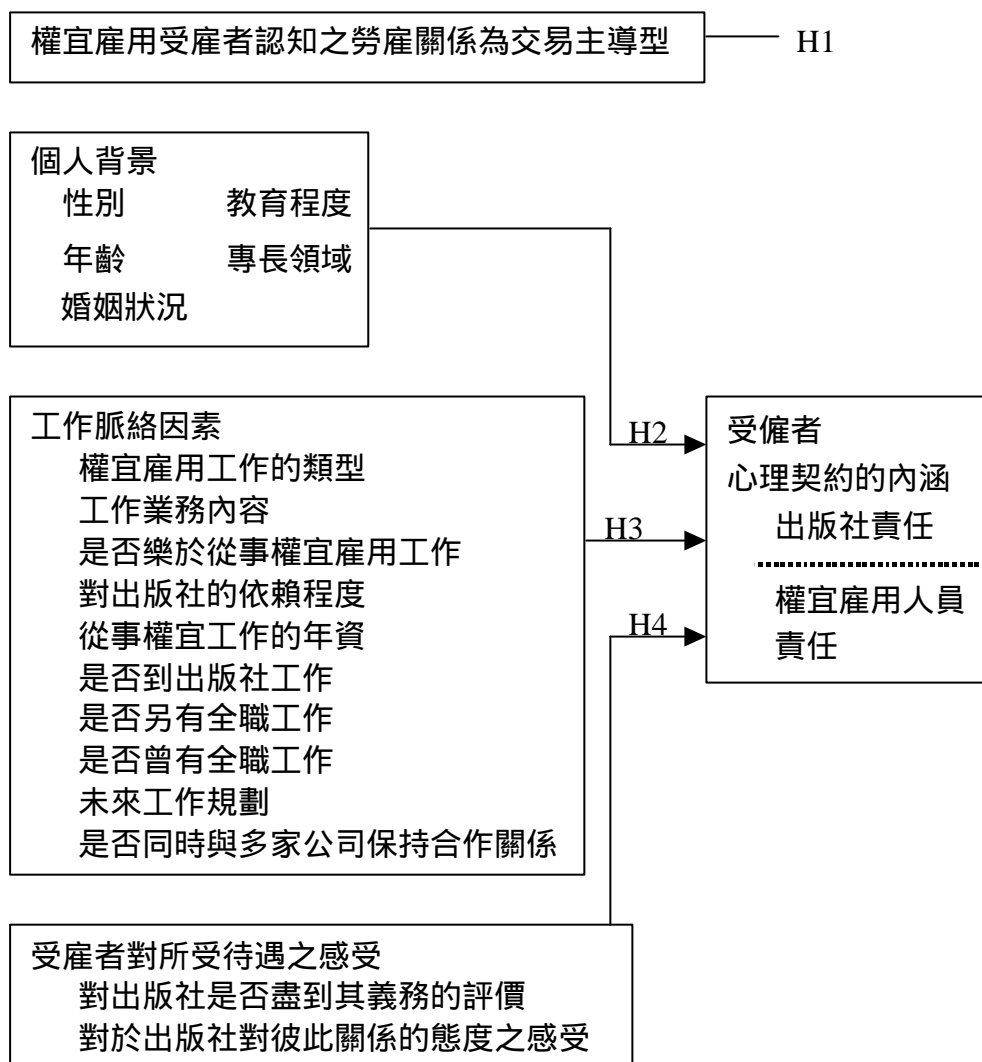


圖 3.1.1 研究架構

### 3.2 研究假設

買方-賣方關係是指「在工業市場的交易中，買方與賣方之間彼此的關係狀態，關係的存在主要在於藉由組織間資源的流動或情感交流的合作方式，以完成個別組織所無法達成的目標、以及高度相互依賴的合作關係」(葉清江，2004，頁 14)。而在勞雇關係中，組織與個人基於雙方彼此的需求，以交換彼此的資源與能力，而發展雙方的關係。權宜雇用的關係內涵與其他勞雇關係相同者，一為受僱者提供能力、知識或勞務等貢獻來交換自己所欲獲得的成果，並也依組織提供的條件

來調整所欲貢獻的心力；反之，組織也以自身最大利益為考量，決定需支付多少成本以交換受僱者的最大貢獻，故本質上雙方的僱用關係近似於前述市場型態中的買方-賣方關係。

在買賣關係中，關係交易依持續時間可分為不連續交易(間斷型)與關係型交易(連續型)，Dwyer、Schurr 及 Oh(1987)總結 Macneil 對不連續和關係型交易原型截然對立的描述，整理出 12 個項目的比較，其內容摘列如表 3.2.1：

表 3.2.1 不連續交易與關係型交易的對照

獨特的處境/契約因素	不連續交易	關係型交易
交換的時間安排(交換的開始、持續、和終止)	履行是明顯的開始、期間短的、突然的結束。	發端於追蹤之前的協議；交易是長期的，反應一個不間斷的過程。
團體的數量(實體參加交換過程的某些時段)	2 個團體	在交易複雜的過程及管理，常多於兩個團體。
義務(三方面：內容來源、義務來源、具體的)	內容來自奉獻及簡單的要求，義務來自信任及顧客(外部的執行)，被標準化的義務	義務的內容及來源允諾由關係、法律及顧客所造成，義務在關係內部被訂做、詳述及管理
對關係的期待(特別是利益的衝突、預期的團結，以及潛在的問題)	利益(目標)的衝突與很少的團結是被預期的，但無未來的問題被預期，因為在瞬間履行時以現金支付，故排除了未來的相互依賴	預期的利益衝突與未來問題，在團結上由信任及努力所抵銷
程序特徵 主要的個人關係(社會互動及溝通)	最小的個人關係；以制式交流(ritual-like communications)為主導	重要的個人，非經濟的滿足取得；會利用正式與非正式的交流
契約的團結(交易行為的規範確保執行)	由社會規範管理並尋求自身的獲利	強調法律及自身規範；心理滿足導致內部的調整
可移動性(對另一方權利、義務及滿足的轉換能力)	完整的可移動性；沒有履行契約的義務是有關係的	有限的可移動性；交易是強烈的依賴團體本身
合作(尤其是連結執行及規劃的努力成果)	沒有連結努力的成果	隨時間連結執行及規劃的努力成果並隨時調整
人員配置(Manning)處理改變與衝突的過程和機制	主要集中在交換的本質；沒有對未來的期望	主要集中在交換的過程；未來新環境的交易規劃；滿足交換目的；為隱含的及詳盡的大量假設
測量及具體性(交易的推測與估算)	很少注意測量及詳細說明；執行是顯著的	顯著的注意所有執行方面的測量，具體說明，以及量化，包含心理及未來利益
權力(一方主導另一方意願的能力)	權力自承諾產生到承諾被執行，才告一段落	增進相互依賴增加交易中明斷應用的權力的重要性
區分利益與負擔(利益與負擔分享的範圍)	明顯的區分利益與負擔的部分；全部分配給一方	可能包含一些利益與負擔的分享並隨時調整利益與負擔的分享與分配

資料來源：Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

由表 3.2.1 可看出不連續交易著重的是短期的利益，而且不預期未來關係的發展，彼此的利益與負擔的區分，以及權利義務範圍比較明確；關係型交易則以長期的關係發展為要，為了希望有持續的交易，其強調利益與負擔的分享。本研究探討權宜僱用受僱者的心理契約內涵，前提是這些受僱者已與組織開始合作，故其買賣關係已成立。權宜僱用受僱者是獨立於組織外的個人，每次與組織的交易時間都是有限制的，客觀明確的訂定彼此的酬償，其彼此的權利義務內容也多是特定而有限的，以此來看，其有不連續性交易的特質，此種特性偏向 Blau(1964) 提出之「經濟交換」(economic exchange)，意指付出者不考慮未來的關係發展，僅著重於眼前的利益交換；然而勞雇雙方為了節省重新尋找人力(新工作機會)的時間與精力，並考量彼此工作運行順利，故雙方也均有發展持續性或多次交易的期望，此種特性偏向 Blau(1964)提出之「社會交換」(social exchange)，意指付出者並非以眼前所得的利益為主要考量，而是預期接受者會以回報的做法來回饋(Groudlner, 1960)。由訪談結果，也發現受雇者對於與出版社之間的關係，有不同的認知，有人指出與出版社之間僅關心明天，比較實際；然而也有受訪者分別提出由於收入穩定、有默契、溝通容易……等因素，而希望與出版社有長期的合作關係，但多數的人仍是同時提到現實及合作這兩種成分，只是各自偏重的成分有所不同，這兩種成分多寡不一的情況，符合萬榮水(2002)提出之個人間或個人與組織間的「關係」內涵並非單純的，不宜採非黑即白的方式處理之看法。他用「交易主導型」代表以交易為主，但同時有部分關係期望的組合；「關係主導型」則是相對的組合。在權宜僱用的關係中，以短期來看，其與組織的合作期限是有限制的，但依據訪談的結果，多數的受雇者又有發展多次或長期合作關係的期望，然權宜僱用人員與組織間的關係並不若組織中的常雇人員那麼穩定，其與組織間的關係是變動的，長期合作的期望並無法預期，故本研究推論權宜僱用受雇者所認知與組織間的勞雇關係較偏重交易型的關係，也就是屬於萬榮水(2002)所提出之交易主導型，意指著重短期的利益交換關係，但仍期望有長期合作關係。由上述推論提出下列假設：

假設 1 權宜僱用受雇者所認知的勞雇雙方關係為交易主導型。



Feldman 等人(1994)針對臨時人員的調查研究，分別以性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、工作型態(何種行業)、每小時薪資、對暫時工作的意願(樂意與否)、生涯規劃(是否尋找永久性工作)、暫時性工作的才能(工作內容與其教育及過往經驗是否相符)等特徵來分析臨時人員的特性。前述提出之變項，牽涉受僱者個人背景因素者，分別有：性別、婚姻狀況、年齡、教育程度等，而暫時性工作的才能，意指受僱者過去的學經歷是否與其工作相符，其中學歷部分也與個人背景因素有關，為讓其與教育程度有所區分，本研究將此變項改為專長領域，上述個人背景因素，可區分成不同的族群，這些不同的族群，其對工作的看法與感受也有所差異。

Feldman 等人(1994)提出變項牽涉的另一部分，本研究將之歸類於受僱者工作脈絡因素，包含工作型態(何種行業)、每小時薪資、對暫時工作的意願(樂意與否)、生涯規劃(是否尋找永久性工作)、暫時性工作的才能(工作內容與其教育及過往經驗是否相符)等，以下分別說明：工作型態部分，由於本研究只針對出版業進行調查研究，而無其他行業，故不將此列入，然而根據訪談結果，發現不同雇用類型的權宜受僱者(包含部分工時、臨時人員及定期契約工作者)，其對與出版社間關係的看法與心理契約的內容均有所差異，故將工作型態部分改為權宜雇用的類型。至於訪談內容中問及的業務內容部分也因屬於不同類型的權宜雇用人員而有差異，故一併列入變項。薪資的計算部分，由訪談結果得知其分別有以案子計算、以每小時薪資或每月薪資等差異，且看不出其影響狀況，故也不列入變項。對暫時工作的意願部分，在 McLean Parks 等人(1998)所嘗試發展測度心理契約的工具中，考量權宜雇用的雇用關係的特殊性，也增加了這個構面來作為影響心理契約的要素，至於意願此一構面，由於權宜雇用的受僱者類別繁多，由訪談調查中，問及受僱者為何會接受權宜雇用這樣的工作來看，有部分受僱者是由於需要照顧家庭，又不想與社會脫節，或者想多一份收入以及時間上有限制等被動因素，而想維持與出版社之間的關係，另外有部分受僱者是由於喜歡這樣的工作型態，而主動選擇此一類型的工作，他們同樣從事權宜雇用的工作，但在情感上卻有樂意抑或不得已接受的差異，這兩種狀況的受僱者，其對出版社的依賴程度並不相同，

也反應出不同內涵的心理契約。

受雇者對自己生涯規劃的部分，未來是否尋找永久性工作或希望繼續從事權宜雇用這樣的工作，其心理契約內涵也有不同，為免對永久性工作有認知上的差異，本研究將此變項改為若有全職機會，是否仍優先考慮權宜工作；至於暫時性工作的才能之經歷是否與其工作相符部分，是指受雇者過去的工作經驗，本研究將此變項改為權宜雇用型態的年資、是否曾有全職工作；此外並納入 Herriot 等人 (1997a) 探討心理契約內涵時，提出之年資變項；而由訪談結果中，得知部分受雇者目前另有全職工作，以及是否到出版社工作，這樣的狀況可能也影響其心理契約的內涵，故也一併列入考量。

在 McLean Parks 等人 (1998) 嘗試發展測度心理契約的工具中，還有增加獨特性、多重代理這兩個構面來作為影響心理契約的要素，其中受雇者多重代理的身分意為受雇者與多家組織均保有合作關係，將會使受雇者有更多的選擇以及衡量與各個組織的關係，並藉之調整自己的行為；然而獨特性此一部份，由於受雇者的專業能力是否符合出版社要求，由受雇者單方的測度會有偏頗，故不納入本研究的變項中。

前述涉及受雇者工作脈絡的各種因素，會影響受雇者看待他們的工作機會及勞雇關係的角度，其主觀的期望也將反映在受雇者心理契約之內涵與特徵，由此得出下列假設：

假設 2 權宜雇用受雇者的個人背景因素，會影響其心理契約的內涵。

假設 2-1 不同性別的權宜雇用受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-2 不同婚姻狀況的權宜雇用受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-3 不同年齡的權宜雇用受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-4 不同教育程度的權宜雇用受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 2-5 不同專長領域的權宜雇用受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3 權宜雇用受雇者的工作脈絡因素，會影響其心理契約的內涵。

假設 3-1 不同型態的受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-2 不同業務內容的受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-3 受僱者本身工作意願的不同，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-4 受僱者對出版社的依賴程度的不同，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-5 受僱者未來工作規劃不同，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-6 受僱者從事權宜工作的年資，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-7 受僱者是否曾有全職工作，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-8 受僱者是否另有全職工作，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-9 受僱者是否到出版社工作，其心理契約內涵有顯著差異。

假設 3-10 受僱者是否同時與多家公司保持合作關係，其心理契約內涵有顯著差異。

除了前述構面提出以「個人背景因素」、「勞僱雙方關係的本質」及「工作脈絡因素」為主體所提出的各項假設外，受僱者對出版社實際相關措施的感受，也會對其關係本質與心理契約內涵有所影響。Rousseau 與 Greller(1994)提出企業的人力資源管理實務會影響員工心理契約的狀況，Rousseau(1995)提出人力資源管理制度的設計是決定員工心理契約的重要因素，而黃家齊(2002)的一項實證研究，也指出人力資源管理活動在員工心理契約的形成或僱用關係的過程中，扮演重要的角色。

人力資源管理制度包含薪酬的計算內涵、支付方式、工作進度的監督管理等，這些因素直接牽涉受僱者本身被對待的方式，為勞僱雙方的媒介，受僱者對於這些管理措施的感受，會影響其心理契約的內涵；而訪談中有受僱者提出出版社的聯繫窗口(即編輯或者主編)對於受僱者的態度，會影響其合作的關係或意願，此部分也符合 Rousseau 與 Greller(1994)以及 Rousseau(1995)所提出之代理人關係構面，他們表示受僱者會經由觀察公司或部門主管、同事以及高階管理者的說明與行為，以及與招募者、主管、同事以及高階管理者的互動過程，形成其心理契約。

由於出版社的權宜僱用受僱者，並非屬於組織編制內的人員，其與組織的聯繫，部分工時人員或工讀生是透過部門主管，而業務外包的臨時人員則是透過交付工作及聯繫的主編，故本研究在組織的代理人構面僅探究權宜僱用受僱者的聯繫窗口，其餘招募者、同事及高階主管部分不做探討。此外，訪談題項關於是否

會繼續與出版社合作的考量原因中，回答的因素分別有薪資是否滿意、是否拖欠稿費、是否尊重受僱者、溝通是否良好等，這些因素與受僱者提出之出版社應盡的責任有部份雷同之處；而人力資源管理制度及代理人聯繫管道兩構面，在受僱者提出之出版社應盡的責任中，均有提及，故將人力資源管理制度及代理人聯繫管道構面，併入受僱者對出版社盡到其義務的評價一起探討，由此推測出版社是否有盡到其責任，也會影響受僱者對出版社的評價，進而影響受僱者心理契約之內涵。

另外根據訪談的結果，受僱者對於所感受之出版社對彼此關係的看法，也提出不同的見解，由此推論受僱者對於出版社對彼此關係的態度之感受，會影響其心理契約之內涵。其他牽涉受僱者對僱主感受的因素，如出版社的組織文化因素，由於並無直接牽涉雙方關係的經營，故不列入考量。

前述受僱者所感受到之各項出版社對待受僱者的相關因素，會對於受僱者對彼此關係的認知產生影響，進而關聯到其心理契約的內涵與特徵，由此而推演出下列假設：

假設 4 受僱者對所受待遇之感受，會影響其心理契約的內涵。

假設 4-1 受僱者對出版社是否盡到其義務的評價，對其心理契約內涵有顯著影響。

假設 4-2 受僱者對於出版社對彼此關係態度之感受，對其心理契約內涵有顯著影響。

### 3.3 研究設計

本研究旨在探究兩方面的問題，首先為權宜僱用受僱者對於勞僱雙方關係本質的認定為何？其次則欲調查權宜僱用受僱者之心理契約包括哪些內涵？研究目的在於檢驗依據文獻整理及訪談資料結果所提出之假設，以確認權宜僱用受僱者所認知的勞僱雙方關係本質的類型，並了解權宜僱用受僱者之心理契約的內涵與影響因素。

為處理研究問題，經過相關文獻及理論的探討之後，考量權宜僱用受僱人員與過去常僱人員的差異，難以採行舊有心理契約的研究觀點，來看待權宜僱用受

雇者與組織間的關係，以及其心理契約之內涵。為了發展一套適用於權宜雇用受雇者的研究架構，本研究直接往上探究組織與個人關係之理論基礎，提出買賣關係的研究觀點以及研究架構，而後並進行深度訪談。接著，藉由深度訪談結果，檢驗所提出之勞雇雙方關係為交易主導型的研究觀點是否符合實際上的現況，並確認研究架構之變數關係。最後，則參酌深度訪談結果及過去以常雇人員為對象之心理契約相關實證研究結果，以發展研究假設及設計問卷調查題項，並進行問卷的施測，而後以 SPSS for Windows 統計軟體進行的統計分析。

本項研究設計最為著重者為深度訪談，深度訪談所獲資訊，提供了三方面的作用，詳如 3.3.2 所述。

### 3.3.1 研究觀點的提出

本研究欲瞭解權宜雇用受雇者之心理契約內涵，過去心理契約相關研究，極少直接關注於此種類型的受雇者，由於此類型的勞雇關係本質有其特性，而該類型受雇者心理契約特徵也不同於以往研究著重的常雇人員；再加上權宜雇用受雇者與組織間的關係是變動的，不斷的因應彼此的行為而調整，其心理層面的問題比較複雜；此外在權宜雇用型態日漸受到雇主青睞的情況下，這些受雇者已具有其主體性，過去心理契約的研究觀點並無法適用於權宜雇用的受雇者。因此，本研究參酌組織與個人關係之理論基礎，針對這類型受雇者的特性，採買賣關係的觀點，來探究權宜雇用受雇者之心理契約內涵。

此外，本研究也依據權宜雇用之勞雇雙方買賣關係的特性，提出雙方為交易主導型的勞雇關係，並以此為基礎，再配合過去心理契約相關研究所呈現之受雇者心理契約涵蓋的要素、影響心理契約之變數等實證資料，提出研究架構。

### 3.3.2 研究方法的選擇

就研究方法而言，雖然心理契約相關議題的研究，國外已有許多實證研究結果及成型的量表；國內部分，僅有蔡綺芬(2003)針對台灣的狀況而發展的量表，然

其均以全職人員為對象，因此本研究無法直接採用其量表。為直接探究權宜雇用受僱者對其與組織間的關係本質之認知，並瞭解此種類型的受僱人員心理契約的具體內容，本研究選擇「質量併用」的方式，運用深度訪談與問卷調查兩種方式，採用此二方式的理由與效益論述如下：

#### 一、深度訪談：

過去心理契約之相關研究多以常雇人員為對象，本研究中的對象「權宜雇用受僱者」與常雇人員在工作內容的性質、工作情境以及僱用關係等方面均有相當的差異性，相關論述已於第二章說明，因而本研究無法直接採用過去探究常雇人員心理契約的調查工具，來調查權宜雇用受僱者的心理契約之內涵，須自行發展調查工具，因而先採行深度訪談以直接搜羅相關現實資料，採用深度訪談的方式，乃基於下述理由：

1. 直接掌握權宜雇用人員的想法：本研究係屬探索性的研究，加上權宜雇用受僱者與組織間的關係是變動的，其心理層面的問題比較複雜，為充分掌握權宜雇用受僱者如何看待勞雇間關係的本質，以及其對於雙方之權利與義務的認知，故有進行深度訪談之必要。
2. 驗證研究觀點與架構：本研究提出之買賣關係此一研究觀點，在過去並無得到相關的實證研究，此一觀點是否符合現實上的勞雇關係的運作，並無實證資料可佐證，故須進行先導性的深度訪談，才能確認此一觀點與現實情況的符合程度；並先行檢驗所提出之研究架構是否與實際的狀況吻合。
3. 提供研究假設及問卷設計材料：深度訪談讓本研究實際獲得權宜雇用受僱者的想法，以便了解權宜雇用受僱者之心理契約內涵，以及獲得其他研究相關變項的屬性內容。

採深度訪談之功用有三：一方面提供處理研究架構、發展研究假設以及變數關係建立之素材；其次蒐集初步資訊，以協助問卷設計之參考，使問卷內容更貼近現實；第三則可有助於處理問卷回收後，統計分析結果之解釋。訪談內容包含受訪者所認知之出版社與權宜雇用受僱者對彼此應盡的責任內容、對雙方關係的看法、受僱者所感受出版社看待其雙方關係的角度，以及過去及現在的工作經驗

等。深度訪談結果整理於 3.4.1.3。

## 二、問卷調查：

實證研究必須基於實際觀察或資料所得，而獲明確證據來支持所提之研究假設(邱皓政，2002)。本研究以深度訪談結果為素材，並參酌其他相關實證研究提出研究假設，設計研究所需量表以進行問卷調查。

採問卷調查的方式是為蒐集實證研究所需之初級資料，若僅以訪談方式搜羅的資料有限且樣本數不足，故藉此方式收集更多樣本，提供關於勞雇間關係本質的看法、心理契約內涵之認知、個人特質及工作脈絡的相關資料。最後則憑問卷調查結果進行統計分析，了解受雇者對於勞雇關係本質的看法，並解析這些受雇者的心理契約內涵及其變數間的關係，檢証研究者的假設。

深度訪談為問卷設計的資料來源之一，讓問卷設計更切合實際狀況；而問卷調查結果以及所得之統計分析，可憑以解釋及驗證深度訪談的相關論點。

### 3.3.3 研究對象的選定

本研究首先利用相關書刊以及出版機構所提供之出版社名錄，先主動洽詢各出版社，請其代為聯繫其合作之權宜雇用受雇者接受訪談，並選擇不同雇用類型及工作內容的受雇者，進行訪談，以求完整蒐羅各種權宜雇用受雇者的意見。而後，由於研究對象比較零散，無法採集中系統化的方式大量發放問卷，為克服問卷發放的困難，利用相關出版名錄，聯繫圖書出版社，確認其有足夠數量之權宜雇用類型的合作對象，再將問卷寄由出版社，轉發其權宜雇用受雇者。

## 3.4 研究執行

本研究針對圖書出版業的權宜雇用受雇者，探究其心理契約之內涵，首先以半結構訪談問卷進行訪談，之後由訪談結果及相關文獻，設計量表並經由熟識人脈發放進行前測，依據前測結果修正量表，並聯繫圖書出版商代為發放正式問卷，回收後據以進行統計分析，驗證研究假設。

### 3.4.1 訪談調查

#### 3.4.1.1 受訪者基本資料

本研究直接洽詢出版社且透過人脈，請其代為聯繫出版社合作或認識之權宜雇用受雇者接受訪談，由於各受訪者時間不固定且工作內容有差異，因此採取個別訪談的方式；此外由於部分受訪者時間無法配合，因此以彈性方式，將訪談題綱直接 e-mail 給受訪者填寫，總共訪談 10 人，而直接填答題綱者有五人，以此進行資料蒐集的工作。其中工作職稱分別有接案子及季節性的臨時人員、定期契約人員、部分工時人員等，受訪者的基本資料如表 3.4.1。

表 3.4.1 深度訪談受訪者基本資料

	性別	年齡	婚姻狀況	權宜雇用年資	另有全職工作	工作職稱	工作內容
C 君	女	25 歲	單身	2 年	無	編輯助理--部分工時	行政、協助編輯
D 君	女	24 歲	單身	11 個月	無	工讀生--部分工時	行銷企劃助理
E 君	女	27 歲	單身	5 年	無	臨時人員	插畫、網站設計
F 君	女	31 歲	單身	8 年	無	臨時人員 定期契約	美術相關工作，如版面設計、廣告設計
G 君	女	36 歲	已婚	5 年	有	臨時人員 定期契約	繪圖、封面設計、設計工作
H 君	女	33 歲	已婚	7-8 年	有	臨時人員	特約文編、作者
L 君	女	34 歲	已婚	4 年	有	臨時人員	特約文編、作者
R 君	女	31 歲	單身	1 年	無	臨時人員	特約文編、作者
W 君	女	36 歲	已婚	5 年	無	臨時人員	提企劃案、資料蒐集、文字整理、作者、編輯、採訪撰稿
Y 君	女	37 歲	單身	3 年	有	臨時人員	編輯、撰稿
K1 君	女	39 歲	已婚	10 幾年	無	獨立業務承包者 (SOHO)-- 臨時人員	排版、打字
L2 君	女	34	已婚	3-4 年	無	獨立業務承包者 (SOHO)-- 臨時人員	文編、作者
K3 君	女	24 歲	單身	1-2 年	無	部分工時人員	業務助理、行銷企劃助理及其他臨時支援工作
K4 君	女	21 歲	單身	1-2 年	無	季節性臨時人員	教具製作、包裝、整合
K5 君	男	30 歲	單身	5 年	無	獨立業務承包者 (SOHO)-- 臨時人員	平面廣告設計、插畫繪製



### 3.4.1.2 訪談題綱

訪談內容除了權宜雇用受僱者所認定之勞僱間彼此的權利、義務外，並詢問其對彼此關係的看法，此外並依據研究架構之相關變項加以設計，以求實際了解受僱者真正的看法。訪談題綱如附錄一內容。

本研究的對象為出版業的權宜雇用人員，為讓受訪者對權宜雇用人員有一基本瞭解，訪談前與直接填寫的問卷中，均先簡單說明權宜雇用受僱者的定義及研究目的，並請其以權宜雇用受僱者這樣身分的實際感受，來回答後續的問題，待受訪者瞭解後，再進入正式訪談。其中權宜雇用受僱者簡單解釋為：非全時或非長期受僱於一家出版社的僱用安排，即是指出版業彈性聘僱的勞工，包含(1)部分工時人員，即至出版社上班者(如工讀生、編輯助理、美編助理、行政助理...)；(2)臨時人員，指出版社因應旺季或突發性需求而聘僱的人力，一般常說的獨立業務承包者(SOHO)也屬此；(3)定期契約人員，指出版社可預期在特定時間內可完成的非繼續性的工作安排，即是出版社常態性之簽訂工作期間長短之契約工作者，或是有固定期限的職務代理人等。

### 3.4.1.3 訪談內容與總結

本研究將訪談的內容整理如附錄二及附錄三，本研究將得到的心理契約內容，初步分為 1.雇主的責任：包含「薪酬」、「業務交付」、「福利」、「行政上支援」、「簽約」、「培訓」、「尊重專業」等七個項目；2.受僱者的責任：包含「準時交件」、「配合度」、「作品品質」、「問題修正」、「自我能力提升」、「保守公司商業機密」等六個項目，相關說明如下：

#### 1. 雇主的責任

- (1) 薪酬：在薪資方面，有五位受訪者提到且強調要準時支付薪資；有一人提出如發放有問題應主動告知；另三人提到關於需將權宜雇用受僱者納入績效評估的機制中，以及依表現調整薪資或給予獎金；有三人分別提及待遇除了出版社的標準外，也須考量受僱者希望的待遇，或需提供合理的待遇。
- (2) 業務交付：多數外包的臨時人員談到合作的方式、內容需清楚明白，而出

版社內部對於該案子的看法需上下一致，不能事後不斷修改；此外對於長期合作的權宜僱用人員，如案子要結束需提前告知。而部分工時、工讀生或季節性的臨時人員則多無談及業務交付的相關事項。

- (3) 福利：多數接案子的受訪者覺得權宜僱用者並非出版社內部人員，出版社不用提供相關福利；少數人則覺得基本的福利如勞健保是應該提供的，尤其是部份工時的受訪者，其他被提及的福利還包含伙食費、員工旅遊、提供固定休假等；另有一人提及如為長期穩定的合作，福利應比照正職人員，只是上班方式不同，應提供勞健保、績效獎金、調薪、開放更多的施展空間等。
- (4) 行政上支援：有五位談到出版社需支付行政上相關資源的費用，如交通費、長途電話費及晤餐費等；而至出版社工作者則要求出版社應提供不被打擾的座位及相關的設備等支援。
- (5) 簽約：有四人提及出版社需主動簽約；有一人則覺得如為長期合作才需簽約，短期合作基於與主編的信任關係及默契，可不用簽約，但是如為第一次合作或者牽涉版稅者則須簽約；部分工時、工讀生或季節性的臨時人員等身分者，則無提及合約問題。
- (6) 培訓：培訓部分則依據不同對象而有差異，多數臨時人員覺得自我能力的提升並非組織應負擔的責任，認為組織應有培訓責任的多為部分工時人員或工讀生。
- (7) 尊重專業：有六人提及有關出版社需給予受僱者適度的自主權，或尊重受僱者的專業及作品，不能任意刪減稿件內容，需雙方適度溝通。

## 2. 受僱者的責任

- (1) 準時交件：多數人提及由於出版社內部人力無法完成該項業務而須外包，故準時交件為最基本的責任。
- (2) 配合度：有八人提及需完全依出版社要求，來完成任務；有一人則說明會提出建議，但主要是配合出版社。
- (3) 作品品質：覺得作品及做事的品質要求，是自己應盡到的責任，然而部份

受訪者提出，有時由於時間上很緊迫，所以無法將作品做到盡善盡美，所以需在時間與品質中做一最適當的平衡，如事後有問題仍需協助處理，以維作品品質。

- (4) 雙方溝通管道通暢：有一人提出需隨時回報進度及處理狀況，並且需讓出版社隨時可連絡到，以確認可順利完成任務；然而在出版社實際管理的部分，有多人提及隨時保持聯繫是基本上要做到的。
- (5) 自我能力提升：多數受訪者均認為自我能力的提升是自己的責任，而非雇主應提供的，他們要求自己獲取新知，並藉由接不同的工作，提升自己的能力。
- (6) 保守公司商業機密：有六人提及此為一最基本的職業道德；有一人提到不可一稿兩投；工讀生則表示比較不會接觸到公司商業機密的相關事項。

此外由訪談中，可得知出版社的權宜雇用受僱者約略可分為臨時人員、定期契約人員、部分工時人員三種，而其接受這樣型態工作的原因，依據個人背景而有差異；此外其身分也影響到其對組織與個人間關係的看法，對組織的期望、對彼此的權利與義務的內容也因而有所不同；另外與出版社是否有合作經驗、出版社實際的管理，以及出版社對於跟受僱者之間關係的經營，也使得其合作關係有所變化，以下將參酌相關文獻，並以訪談內容為材料，據以發展研究假設及問卷設計。

### 3.4.2 變項與操作性定義

由研究架構可得知本研究各項構面分別為權宜雇用受僱者心理契約的內涵、工作脈絡因素、個人背景因素，此外再加上第一個研究假設，關於受僱者認知雙方關係本質的構面，依據文獻探討、訪談結果及研究假設，本研究定義各構面變數之操作性定義如下：

#### 3.4.2.1 權宜雇用受僱者心理契約的內涵

心理契約的衡量，受僱者所認知雇主應負的責任部分，問卷設計依據訪談內

容，並參酌蔡綺芬(2003)針對台灣的狀況而發展的心理契約量表，以及前測結果修正而來，其問項包含「薪酬」、「業務交付」、「尊重專業」、「福利」、「行政上支援」、「簽約」、「培訓與升遷(再度合作)」等相關議題，題項分別分布在第 1-2 題、3-5 題、6 題、7-8 題、9-10 題、11 題、12-14 題；受雇者所認知個人對雇主應盡的責任部分，問卷設計依據訪談內容，問項包含「準時交件」、「配合度」、「雙方溝通管道通暢」、「自我能力提升」、「同事人際關係」、「保守公司商業機密」、「不損傷公司形象」、「提供有利訊息」等相關議題，題項分別分布在第 1 題、2-3 題、4-5 題、6-8 題、9 題、10 題、11 題、12 題。在問及各該題項受雇者所認知應履行的程度時，本研究問及：「下列項目，不管出版社有沒有做到(要求)，您覺得出版社(自己)應該要負責的程度為何？請勾選您的看法。」依照 Likert Scale，1 分表示「不是雇主(受雇者)的責任」，2 分表示「雇主(受雇者)無法完全免責」，3 分表示「雇主(受雇者)有一部分責任」，4 分表示「大部份是雇主(受雇者的責任)」，5 分表示「完全是雇主(受雇者)的責任」。這是參考蔡綺芬(2003)、Rousseau(1990)、Van Dyne(1998)、Coyle-Shapiro 與 Kessler(2000)等人的研究修改而成的。這些學者問及員工所認知的心理契約的內涵時，提問方式為：「對於以下這些項目的實踐，您的雇主應該要負責的程度為何，請勾選您的看法。」或「To what extent do you believe your employer is obligated to provide you with the following items」，且依照 Likert Scale，1 分=not at all，5 分=very high。

#### 3.4.2.2 勞雇雙方關係的本質

在勞雇雙方關係本質的部分，本研究以買賣關係及對彼此有發展持續性關係兩個構面來探討。由訪談結果得知受雇者對於彼此的關係認知，分別有利益交換及期望長期的合作關係兩種因素，前者即屬買賣關係構面，後者則為對彼此有發展持續性關係構面，買賣關係近似於 Blau(1964)提出之「經濟交換」，而對彼此有發展持續性關係則屬於 Blau(1964)提出之「社會交換」的一環，故此一量表參照 Craig(2001)的關係性與交易性之交換問卷 (relational exchange and transactional exchange)，並參酌實際訪談結果，以及前測結果修正而來，總共有 7 個題項，交

易性與發展持續性關係的題項各為第 1-4 題，以及 5-7 題。依照 Likert 五點量表來衡量，1 分表示「非常不同意」，2 分表示「不同意」，3 分表示「無意見」，4 分表示「同意」，5 分表示「非常同意」。

#### 3.4.2.3 工作脈絡因素

工作脈絡因素分別包含受雇者過去的工作經驗及現在的工作狀況，包含權宜雇用工作的類型、工作業務內容、是否樂於從事權宜雇用工作、對出版社的依賴程度、從事權宜工作的年資、是否到出版社工作、是否另有全職工作、是否曾有全職工作、是否同時與多家公司保持合作關係、未來工作規劃等十個項目，此外由於問卷多透過出版社或相關人員轉寄，無法確認填答者的工作地點，故增設合出版社所在區域此一項目，題項共計 12 題。其中受雇者對出版社依賴的部分，由題項 11，接受權宜雇用工作是否是因為無合意的全職工作；以及題項 3，從事權宜雇用工作型態為主動或被動因素來判定。此外題項 2 的工作業務內容，鄭銀榮(2006)依圖書出版業的產業性質，並參考呂秀雯提出之 SOHO 族的四類工作性質，將獨立承包工作者在圖書出版業的工作性質分為創意性、業務性、勞務性等三類，本研究依需求沿用創意性、勞務性，並參考訪談結果新增業務支援此一項目，而分為創意性、勞務性、業務支援、其他。

#### 3.4.2.4 受雇者感受之出版社對待受雇者之態度

此一部分主要在了解受雇者對雇主盡到其義務的評價、出版社看待權宜雇用人員的態度等，關於受雇者心裡對於被出版社對待的真實感受。由訪談結果整理得知受雇者提出雇主應盡義務中，主要包含人力資源管理制度中，薪資支付、業務交付、工作支援、工作品質要求等等，相關題項依據問卷第一部分雇主責任修改設計如 1-10 題；而由訪談結果也發現受雇者所認知的雇主對彼此關係的看法，與受雇者所認知雙方間的關係也有差異，故將受雇者認知雇主對彼此關係的看法，依據訪談結果設計如 11 題。依照 Likert 五點量表來衡量，1 分表示「非常不滿意」，2 分表示「不滿意」，3 分表示「無意見」，4 分表示「滿意」，5 分表示「非

常滿意」。

### 3.4.2.5 個人背景

在本研究架構中，與個人相關的因素主要是針對受雇者的人口統計變數，包含性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、專長領域等五個項目。

### 3.4.3 研究抽樣設計

本研究問卷的收集方式，由於權宜雇用人員樣本的蒐集上，有其困難度，譬如，難以查知個別出版社有多少權宜雇用人員，而這些人員也未必經常至出版社，因此本研究採取兩種方式：

1. 出版社相關名錄：依據有提供出版社名錄的相關圖書或刊物，包含中華民國出版年鑑、全國新書月刊……等，取得出版社資料，並透過聯繫出版社主編或編輯，請其代為轉寄問卷予其權宜聘雇人員。
2. 便利抽樣：由於請出版社轉寄其聘僱之權宜雇用人員的回收，困難度高，此外，訪談時部分受訪者提到人脈的重要性，以及權宜雇用人員彼此會互通有無的特性，因此本研究另外再透過熟識的人脈及其間接的人際關係，進行問卷之發放，以收集足夠的樣本。

由前測調查結果，顯示心理契約之雇主與員工責任、勞雇關係本質認知以及受雇者對所受待遇之感受等量表之所有題項，其標準差最高值為 1.32，其樣本大小  $n$  可藉下列公式算出

$$n = \left[ \frac{Z_{/2}}{e} \right]^2 \quad (1)$$

其中將抽樣誤差  $e$  設定為 0.2，信賴水準設為 95%，此時對應的  $Z$  值為 1.96，故得  $n$  值(需回收的有效樣本)約為 188 份。

### 3.4.4 前測分析

在正式問卷發放前，本研究先進行前測，以檢證題目是否有鑑別度，並檢測其信度與效度如何。前測時間為 2005 年 5 月 1 日至 6 月 30 日，發放方式為避免與正式問卷施測有混淆之嫌，只經由出版業熟識人脈，請其代為轉發圖書出版業權宜雇用受雇者填寫，共計回收 72 份有效問卷，前測量表題項參見附錄四之項目分析內容。

#### 3.4.4.1 項目分析

首先以項目分析檢測題項的鑑別度，求出所有量表之個別題項的決斷值，刪除未達顯著水準的題項。其方法為將問卷各量表得分之總合依高低排列，以總分最高及最低的 27% 為分組界限，分為高分及低分組，再以 t-test 考驗兩組在每個題項的差異，若 p 值達顯著水準(p 值  $< 0.05$ )，表該題項有鑑別度，並可鑑別不同填答者的反應程度。各量表項目分析結果整理如附錄四，其中 p 值未達顯著水準(p 值  $> 0.05$ )僅有雇主責任部分之題項 2，但因訪談時受訪者的強調以及研究需要，決定予以保留。此外，勞雇雙方關係本質之題項，p 值未達顯著水準(p 值  $> 0.05$ )分別為題項 3、5、7、11、17、20 等，在考量研究需求並與指導教授討論後，將題項大幅度修正為正式問卷內容。

#### 3.4.4.2 信度分析

信度乃用於衡量變數結果之穩定性及一致性，本研究採用 Cronbach 係數，來檢定各量表的信度，一份信度係數佳的量表或問卷，其總量表的信度係數最好在 .80 以上，如果在 .70 至 .80 之間，還算是可以接受的範圍；如果是分量表，其信度係數最好在 .70 以上，如果是在 .60 至 .70 之間，還可以接受使用。(吳明隆，2003) 表 3.6.1 為各量表的信度係數，其中量表 1、2、4 之信度，介於 0.85 至 0.92 之間，故具有一定程度的信度。而量表 3 的信度偏低，加上題項彼此有矛盾之處，與指導教授討論後，依據研究需求，將題項大幅度修正為正式問卷內容。

表 3.4.2 各量表之信度

量表	題項	Cronbach
1.雇主的責任義務	1-29	0.9227
2.員工的責任義務	1-15	0.8599
3.勞雇雙方關係的本質	1-23	0.6734
4.受雇者對所受待遇之感受	1-34	0.9298
5 總量表信度		0.9232

### 3.4.4.3 效度分析

本研究量表之設計係根據文獻，並參酌之前學者所使用的量表以及訪談結果，再配合本研究需要進行修改，翻譯詞句皆審慎評估，並事先請該身分的受雇人員提供意見，於進行前測同時，也同時委請填答者將有問題之題項於回覆時註明，藉以進行修正。最後再依據前測分析結果、相關專家提供之意見，並與指導教授再三討論後，將前測問卷內容題項進行合併、刪修及新增，以確定正式問卷內容，因此具有一定程度效度。

### 3.4.5 資料處理與分析

本研究於問卷回收後，剔除填答嚴重不完整之無效問卷，以及相互矛盾之問題卷；隨後將有效問卷編碼並輸入電腦，以 SPSS for Windows 統計軟體進行資料分析，茲將本研究所使用的統計方法分析如下：

- 一、 描述性統計：透過描述性統計方法，如次數分配、平均數、標準差等，顯示研究樣本在各變項上的分佈情況，並了解樣本資料的特性。此外並以描述性統計方法確認受雇者對彼此關係本質的認知，利益交換及期望長期的合作關係兩種因素，各自成分的多寡，以確認受雇者所認知的勞雇雙方關係為交易主導型。
- 二、 信度分析：採 Cronbach' 係數來檢驗本研究各量表內部的一致性，以確保整體問卷的信度。
- 三、 因素分析：對於心理契約之雇主與受雇者之責任，分別進行因素分析，藉



由因素分析的結果，對於心理契約之內涵重新命名。

#### 四、 差異分析

1. 獨立樣本 t 檢定：檢定不同的性別、婚姻狀況、從事權宜雇用工作意願、對出版社的依賴程度、是否到出版社工作的狀況、目前全職工作的情形、全職工作的經驗、未來工作規劃、與多家公司保持合作關係的情況等權宜受雇人員，對心理契約的內涵(雇主責任與員工責任)是否有顯著的差異存在。此外，將「受雇者對所受待遇的感受」之滿意程度，分為高低兩組，以檢定不同滿意程度的權宜受雇者，其心理契約的內涵(雇主責任與員工責任)是否有顯著的差異。
2. 單因子變異數分析(one-way ANOVA)：分析權宜雇用人員在權宜雇用工作的類型、工作業務內容、年齡、教育程度、專長領域、從事權宜工作的年資等，若屬於不同的群組，對心理契約的內涵是否有顯著的差異存在。

## 第四章 研究結果與討論

本章旨在對問卷所得之資料，進行統計分析，並驗證本研究所提出之假設。問卷的發放方式在與出版社聯繫後，確認其所合作的權宜僱用人員聯繫方式有直接、電洽以及 e-mail 方式，故採紙本問卷與電子問卷並行，共計回收 125 份紙本問卷、75 份電子問卷，刪除漏填過多或隨意填答之問卷，共計回收 186 份有效問卷，有效問卷率達 93%，由於該問卷需透過圖書出版社，以及熟識人脈間接的轉寄，雖無法達到經過計算之最低有效樣本數 188 份之門檻，然已十分接近需要的份數，仍以回收結果進行後續分析。

### 4.1 樣本結構分析

本節將以次數分配與百分比的分布情形，來了解圖書出版業的權宜僱用受僱者的個人特徵以及工作脈絡因素之狀況。

#### 4.1.1 個人背景資料分析

針對 186 份有效問卷之樣本之個人背景資料進行結構分析，個人背景資料包含了樣本的性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、專長領域等五個類別的資料。由分析結果得知，本研究之有效樣本數以女性居多；婚姻狀況多為單身；年齡的分布，以 18-25 歲為最多；教育程度偏向大學(專)程度；專長領域則以商社傳播與藝術設計兩種領域的人數為多。相關資料結果整理如表 4.1.1。

表 4.1.1 個人背景資料統計(續)

類別	項目	樣本數	百分比(%)
性別	1. 女	125	67.2
	2. 男	61	32.8
婚姻狀況	1. 單身	114	61.3
	2. 已婚	62	33.3

	1.17 歲以下	0	0
	2.18-25 歲	69	37.1
	3.26-35 歲	60	32.3
年齡	4.36 – 45 歲	49	26.3
	5.46 – 55	8	4.3
	6.56 – 66 歲	0	0
	7.66 歲以上	0	0
教育程度	1.高中	24	12.9
	2.商業或技術(職業)學校	38	20.4
	3.大學(專)程度	102	54.8
	4.研究所以上	15	8.1
專長領域	1.人文學科	27	14.5
	2.商設傳播	58	31.2
	3.藝術設計	67	36.0
	4.醫學農工	14	7.5
	5.其他	3	1.6

註：總人數 186 人。

#### 4.1.2 個人工作脈絡之分析

針對樣本之工作脈絡因素進行結構分析，工作脈絡因素包含權宜雇用的身分、工作的業務內容、從事權宜雇用工作的原因、出版業內擔任權宜工作的總共年資、合作的出版社所在地區、是否有到出版社內工作、是否另外有全職工作、是否曾經有過全職工作、是否喜歡權宜雇用的工作型態、是否同時與多家出版社保持合作關係、接受權宜雇用工作，是因為沒有合意的全職工作、若有全職機會，是否仍然會優先考慮接受權宜工作等 12 個項目。

在進行敘述性統計後得知，權宜雇用身分最多者為部分工時人員，其次為臨時人員，定期契約人員最少；業務內容以創意性為最多，其次為勞務性，業務支援的工作人數最少；從事權宜雇用原因以主動因素比例較多；於出版業內擔任權宜工作的總共年資以 1-3 年最多，其次為 1 年以下；合作的出版社則以北部為大宗；有無至出版社工作的比例非常接近；目前多半無全職工作；而曾有全職工作經驗者較多；多數都喜歡權宜雇用的工作型態；大多無同時與多家出版社合作；接受權宜雇用多數並非無合意的全職工作；此外，

若有全職工作，其優先考慮權宜工作的人數較多，但比例非常接近。相關結果整理如表 4.1.2。

表 4.1.2 工作脈絡因素資料統計

類別	項目	樣本數	百分比(%)
權宜雇用身分	部份工時人員	78	41.9
	臨時人員	69	37.1
	定期契約人員	39	21.0
工作的業務內容	創意性	93	50.0
	勞務性	62	33.3
	業務支援	31	16.7
從事權宜雇用工作的原因	需要照顧家庭(被動)	47	25.3
	多接一份工作(被動)	44	23.7
	不想與社會脫節(被動)	26	14.0
	找不到全職工作(被動)	27	14.5
	無法全時工作(被動)	25	13.4
	想先了解業界(主動)	26	14.0
	兼顧理想做自己想做的事(主動)	72	38.7
	滿足成就感(主動)	33	17.7
	打發時間(主動)	24	12.9
	拓展生活層面(主動)	39	21.0
	喜歡這樣的工作型態(主動)	73	39.2
	時間具彈性(主動)	86	46.2
	挑戰性高(主動)	28	15.1
保持競爭力(主動)	23	12.4	
出版業內擔任權宜工作的總共年資	1 年以下	44	23.7
	1-3 年	61	32.8
	3-5 年	40	21.5
	5-7 年	15	8.1
	7-10 年	11	5.9
	10 年以上	15	8.1
合作的出版社所在地區	北部	112	60.2
	中部	14	7.5
	南部	60	32.3
是否有到出版社內工作？	是	91	48.9
	否	94	50.5
是否另外有全職工作？	是	27	14.5
	否	156	83.9
是否曾經有過全職工作？	是	117	62.9
	否	69	37.1
是否喜歡權宜雇用的工作型態？	是	146	78.5
	否	39	21.0
是否同時與多家出版社保持合作關係？	是	82	44.1
	否	102	54.8
接受權宜雇用工作，是因為沒有合意的全職工作？	是	63	33.9
	否	123	66.1
若有全職機會，是否仍然會優先考慮接受權宜工作？	是	104	55.9
	否	81	43.5

註：總人數 186 人。

## 4.2 勞雇雙方關係本質內涵之分析

透過次數分配及平均數的描述性統計方法，確認受雇者對彼此關係本質的認知狀況，結果整理如表 4.2.1

表 4.2.1 受雇者對彼此關係本質認知之描述性統計

認知類別	題項	平均數	標準差
買賣關係	1. 出版社與我之間的關係是各取所需，我提供勞務，出版社支付薪酬	4.18	0.78
買賣關係	2. 除非出版社善待我，否則我不想全力以赴	3.48	1.09
買賣關係	3. 我非常重視在出版社內，我的貢獻與收獲是否成正比	4.04	0.83
買賣關係	4. 我很擔心出版社對我的一切努力不會給予應有的回報	3.83	0.99
長期合作關係期望	5. 我會考量今日的作為，以免影響日後我與該出版社合作的機會	4.11	0.79
長期合作關係期望	6. 我會長期經營跟出版社之間的關係	4.04	0.83
長期合作關係期望	7. 我喜歡跟合作過的出版社維持長期持續的合作關係	4.11	0.89

由表 4.2.1 可知受雇者對雙方關係本質的認知，在買賣關係題項部份，同意程度之平均數皆高於 3，標準差低於 1.09，可知多數的人都認同雙方關係本質有交易的成分；對於長期合作關係期望的相關題項，其同意程度之平均數皆高於 4，且標準差低於 0.89，上述結果可知回填的答案很一致，推測由於國情的關係，雖彼此的關係比較短暫，其對彼此情感上期待的同意程度普遍偏高，多數的人都期待與出版社有長期合作的關係。因此假設一「權宜雇用受雇者所認知的勞雇雙方關係為交易主導型」部分成立。

## 4.3 權宜僱用受僱者心理契約內涵之分析

從訪談的結果中，本研究大致將心理契約之雇主責任歸納為七個項目；員工責任歸納為六個項目，這個歸類並不嚴謹，因此將問卷回收的資料進行因素分析，藉由因素分析的結果，將心理契約之內容重新命名。

### 4.3.1 心理契約之雇主責任內涵

在對心理契約之雇主責任進行因素分析之前，須先測試樣本抽樣性是否恰當，以確定本研究可以進行因素分析，本研究採 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 以及 Bartlett's 球形檢定進行檢測，其 KMO 取樣適當性統計量為 0.812, Bartlett 球形檢定值為 1035.57，結果顯著。

根據 Kaiser(1974) 提出的 KMO 決策標準，.80 以上表示良好的 (Meritorious)，適合進行因素分析，確認本研究之樣本適合進行因素分析後，利用主成分分析法抽取共同因素，採 Kaiser 法選取特徵值大於 1 的因素，並以直交轉軸法中的變異數最大法 (Varimax) 進行因素轉軸，並以 0.4 做為轉軸後因素負荷量絕對值之選擇標準，得到的結果如表 4.3.1。

表 4.3.1 心理契約之雇主責任因素分析

題項	成分			
	1	2	3	4
13	.87			
12	.85			
7	.83			
8	.79			
9	.67			
14	.44		.42	
1		.86		
2		.80		
4		.63		.44
11			.77	
6			.65	.40
10	.44		.58	
5				.77
3				.70
特徵值	3.73	2.08	1.80	1.63
解釋變量%	26.64	14.87	12.90	11.67
累積解釋變量%	26.64	41.51	54.41	66.08

將雇主責任題項進行因素分析後，萃取出 4 個因素，其特徵值皆大於 1，總解釋變異量為 68.08%，因素內各變數之因素負荷量皆大於 0.4，而 Cronbach's  $\alpha$  值均在 0.49 以上，顯示本研究有可信的因素分析的結果。此外，由於心理契約比較複雜，有很強的相互性，而非單一元素只談單一雇主或受雇者的行為，受雇者會因應勞方的對待方式，而有相對的行為及期望，這樣的情況下，使得部分面向具有相互的特性。題項 4、6、10、14 均涵蓋兩種因素，然其仍有存在之必要性，故依因素負荷量較高者歸類。將萃取出因素分別依其內容命名：

因素一：福利與資源提供

因素一中，因素負荷量絕對值大於 0.4 共有六題，與雇主提供之福利與資源有關，將之命名為福利提供。

因素二：薪酬

因素二中，因素負荷量絕對值大於 0.4 共有三題，與雇主薪酬支付有關，將之命名為薪酬。

因素三：善待員工

因素三中，因素負荷量絕對值大於 0.4 共有三題，與雇主善待員工的方式有關，將之命名為善待員工。

因素四：業務交付

因素四中，因素負荷量絕對值大於 0.4 共有兩題，與雇主的業務交付有關，將之命名為業務交付。

本研究將各因素之題項與其信度、特徵值、解釋變異量整理成表 4.3.2，由表 4.3.2 可知各因素的 Alpha 係數分別為 .87、.72、.59、.49，其中因素三及四或是因題項較少或描述較不清楚，導致係數偏低，然而總量表的 Alpha 係數為 .83，表示此量表的信度頗佳，仍以目前所得結果，進行後續分析流程。

表 4.3.2 心理契約雇主責任萃取之因素

問卷題目	信度	值	特徵值	解釋變量(累積解釋變量)%	平均數	標準差
<b>因素一：福利與資源提供</b>						
7.提供伙食費、員工旅遊、尾牙等優於勞基法的福利						
8.將權雇人員納入績效評估的機制，依工作表現提供績效獎金或調薪						
9.提供工作上需要的相關資源(如發公文、不被打擾的座位、美工用具等)	.87		3.73	26.64 (26.64)	3.56	1.23
12.提供或贊助適當的訓練課程，使您更為專業						
13.依據您的能力，提供成為全職人員的機會						
14.依據您工作成果的表現，提供再合作的機會						
<b>因素二：薪酬</b>						
1.準時支付薪酬						
2.薪酬若延遲發放，須事先告知	.721		2.08	14.87 (41.51)	4.57	0.67
4.超出原定交付業務的修改工作或額外工作，需另外提供酬勞						
<b>因素三：善待員工</b>						
6.尊重你的作品或工作，適度採納您提出的意見						
10.額外支出的補助(如長途電話費、影印費、交通費、誤餐費等)	.59		1.80	12.90(54.41)	3.78	1.00
11.盡可能將彼此的約定明文化(簽訂合約)						
<b>因素四：業務交付</b>						
3.交付業務時，工作要求及流程要說明清楚	.49		1.63	11.67 (66.08)	4.27	0.86
5.出版社提供的資料與訊息要完整						

### 4.3.2 心理契約之員工責任內涵

心理契約之員工責任量表亦採 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)以及 Bartlett's 球形檢定進行檢測，其 KMO 取樣適當性統計量為 0.85，Bartlett 球形檢定值為 872.55，結果顯著。而後進行因素分析，利用主成分分析法抽取共同因素，採 Kaiser 法選取特徵值大於 1 的因素，並以直交轉軸法中的變異數最大法 (Varimax) 進行因素轉軸，並以 0.4 做為轉軸後因素負荷量絕對值之選擇標準，結果總共萃取 3 個因素，得到的結果如表 4.3.3 以及表 4.3.4。



表 4.3.3 心理契約之員工責任因素分析

題項	成分		
	1	2	3
6	.82		
7	.80		
11	.65		
12	.63		
8	.59		.48
3		.80	
1		.75	
2		.74	
4		.57	
5		.50	.49
10			.85
9			.35
特徵值	2.86	2.62	1.89
解釋變量%	23.84	21.91	15.76
累積解釋變量%	23.84	45.75	61.51

表 4.3.4 心理契約員工責任萃取之因素

問卷題目	信度	值	特徵值	解釋變量(累積解釋變量)%	平均數	標準差
因素一：協助公司及自我能力提升						
6.主動藉由各種管道獲取新						
7.主動參與提升能力的課程或活動						
8.不斷的提昇自己的技能與知識	.82		2.86	23.84 (23.84)	4.02	0.95
11.不做出損傷公司名譽及形象的行為						
12.主動提供有利的訊息及建議給出版社						
因素二：完善處理工作						
1.準時完成出版社交付的工作						
2.完全依照出版社的要求，完成交派工作 (含編寫作品或行政工作)						
3.工作或作品如有問題，需妥善處理完畢	.77		2.62	21.91 (45.75)	4.19	0.83
4.隨時回報進度及處理狀況						
5.必須讓出版社隨時可連絡到(與出版社 隨時保持聯絡)						
因素三：保密及同儕相處						
9.與同事及公司其他合作機構的人員，良 善溝通、友好相處	.522		1.89	15.76 (61.51)	4.27	0.93
10.不管對內或對外，均能保守公司之營業 機密						

將員工責任題項進行因素分析後，萃取出 3 個因素，其特徵值皆大於 1，總解釋變異量為 61.51%，因素內各變數之因素負荷量皆大於 0.4，由於心理契約的相互特性，在題項 5 及題項 8 均反應出兩種因素，研究中同樣依因素負荷量較高者歸類。將萃取出因素分別依其內容命名：

因素一：協助公司及自我能力提升

因素一中，因素負荷量絕對值大於 0.4 共有五題，與受雇者的自我能力的提升、維護公司形象以及利於公司發展有關。此因素之 Cronbach's  $\alpha$  值達 0.82，顯示此五個問題一致性良好，將之命名為協助公司及自我能力提升。

因素二：完善處理工作

因素二中，因素負荷量絕對值大於 0.4 共有五題，與受雇者的工作內容有關有關。此因素之 Cronbach's  $\alpha$  值達 0.77，顯示此五個問題一致性良好，將之命名為完善處理工作。

因素三：保密及同儕相處

因素三中，因素負荷量絕對值大於 0.4 共有兩題，與保護公司機密及同儕之間相處有關。此因素之 Cronbach's  $\alpha$  值僅 0.52，顯示此兩個問題並無適當的一致性，然由於時間的因素，無法再修改內容或增刪題項另行施測，故仍以此因素進行後續分析，並將之命名為保密及同儕相處。

### 4.3.3 本節小結

1. 心理契約內涵之雇主責任，包含福利與資源提供、善待員工、薪酬、業務交付等四個因素。
2. 心理契約內涵之員工責任，包含協助公司及自我能力提升、完善處理工作、保密及同儕相處等三個因素。

## 4.4 不同個人背景對心理契約內涵之影響

分別以獨立樣本 t 檢定以及單因子變異數分析來檢定不同的性別、婚姻狀況，以及年齡、教育程度、專長領域，若屬於不同的群組，其心理契約的內涵(含雇主責任與員工責任)是否有顯著的差異存在。其中專長領域，於問

卷調查時選項過多，故將回填資料相關領域合併為一項，而分為人文學科、商社傳播學科、藝術設計學科、理工醫農學科、其他等五項，再進行統計分析。

#### 4.4.1 不同性別、婚姻對於心理契約內涵之影響

由表 4.4.1 與表 4.4.2 可知不同性別與不同婚姻狀態的權宜雇用受雇者，其心理契約之內涵均無顯著差異(P 值 > 0.05)，得知不同性別與婚姻狀態均無對心理契約內涵產生影響。因此假設 2-1 與假設 2-2 均不成立。

表 4.4.1 不同性別之心理契約內涵差異

心理契約構面	性別	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	女性	125	3.56	0.22
	男性	61	3.53	
雇主責任--善待員工	女性	125	4.60	0.92
	男性	61	4.51	
雇主責任--薪酬	女性	125	3.81	0.87
	男性	61	3.71	
雇主責任--業務交付	女性	125	4.27	0.19
	男性	61	4.25	
員工責任--協助公司及自我能力提升	女性	125	4.00	-0.24
	男性	61	4.03	
員工責任--完善處理工作	女性	125	4.16	-1.06
	男性	61	4.26	
員工責任--保密及同儕相處	女性	125	4.24	-0.69
	男性	61	4.32	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

表 4.4.2 不同婚姻之心理契約內涵差異(續)

心理契約構面	婚姻	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	單身	114	3.59	0.75
	已婚	62	3.47	
雇主責任--善待員工	單身	114	4.52	-1.25
	已婚	62	4.63	
雇主責任--薪酬	單身	114	3.81	-0.46
	已婚	62	4.19	
雇主責任--業務交付	單身	114	4.16	-1.43
	已婚	62	4.35	

員工責任--協助公司及自我能力提升	單身	114	3.93	-1.56
	已婚	62	4.11	
員工責任--完善處理工作	單身	114	4.19	-0.02
	已婚	62	4.19	
員工責任--保密及同儕相處	單身	114	4.23	-1.06
	已婚	62	4.36	

註：\*表  $P < 0.05$ , \*\*表  $P < 0.01$ , \*\*\*表  $P < 0.001$

#### 4.4.2 不同年齡、教育程度、專長領域對心理契約內涵之影響

由表 4.4.3 可知年齡對於心理契約內涵的影響，只有出現其所認知之雇主責任的福利與資源提供因素，以及員工責任的協助公司及自我能力提升因素與完善處理工作因素，其  $P$  值  $< 0.05$  均達成顯著，進一步以 Scheffe 檢定進行事後多重比較，得知年齡 18-25 歲以及 46-55 歲，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知，同時高於 26-35 歲以及 36-45 歲兩個年齡層的受僱者。此外，26-35 歲以及 36-45 歲兩個年齡層的受僱者，對於員工的協助公司及自我能力提升此一責任的認知，同時高於 46-55 歲的受僱者。因此假設 2-3 部分成立。

由表 4.4.4 可知教育程度對於心理契約內涵的影響，同樣出現在其所認知之雇主責任的福利與資源提供以及薪酬兩個因素，其  $P$  值  $< 0.05$  均達成顯著，經 Scheffe 事後檢定得出，高中、商業或技術學院以及大學(專)程度的受僱者，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知均高於研究所以以上程度的受僱者。因此假設 2-4 部分成立。

由表 4.4.5 可知專長領域對於心理契約內涵的影響，也出現在其所認知之雇主責任的福利與資源提供因素，其  $P$  值  $< 0.05$  均達成顯著，進一步以 Scheffe 檢定進行事後多重比較，然所得結果各專長領域並無差異。因此假設 2-5 不成立。

表 4.4.3 不同年齡之心理契約內涵差異

心理契約構面	年齡	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任--福利與資源提供	(1)18-25 歲	69	3.95	10.82***	(1) > (2)
	(2)26-35 歲	60	3.25		(1) > (3)
	(3)36-45 歲	49	3.24		(4) > (2)
	(4)46-55 歲	8	4.31		(4) > (3)
雇主責任--善待員工	(1)18-25 歲	69	4.50	0.82	
	(2)26-35 歲	60	4.63		
	(3)36-45 歲	49	4.56		
	(4)46-55 歲	8	4.75		
雇主責任--薪酬	(1)18-25 歲	69	3.85	0.62	
	(2)26-35 歲	60	3.71		
	(3)36-45 歲	49	3.74		
	(4)46-55 歲	8	4.00		
雇主責任--業務交付	(1)18-25 歲	69	4.24	0.35	
	(2)26-35 歲	60	4.31		
	(3)36-45 歲	49	4.21		
	(4)46-55 歲	8	4.43		
員工責任--協助公司及自我能力提升	(1)18-25 歲	69	3.87	4.85**	(2) > (4)
	(2)26-35 歲	60	4.12		(3) > (4)
	(3)36-45 歲	49	4.19		
	(4)46-55 歲	8	3.35		
員工責任--完善處理工作	(1)18-25 歲	69	4.12	3.68	
	(2)26-35 歲	60	4.38		
	(3)36-45 歲	49	4.12		
	(4)46-55 歲	8	3.82		
員工責任--保密及同儕相處	(1)18-25 歲	69	4.19	0.53	
	(2)26-35 歲	60	4.27		
	(3)36-45 歲	49	4.37		
	(4)46-55 歲	8	4.25		

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

表 4.4.4 不同教育程度之心理契約內涵差異

心理契約構面	教育程度	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任--福利與資源提供	(1)商業或技術學院	38	3.84	7.69***	(1) > (3)
	(2)大學(專)程度	102	3.48		(2) > (3)
	(3)研究所以上	15	2.55		(4) > (3)
	(4)高中	24	3.79		
雇主責任--善待員工	(1)商業或技術學院	38	4.56	0.58	
	(2)大學(專)程度	102	4.58		
	(3)研究所以上	15	4.73		
	(4)高中	24	4.48		
雇主責任--薪酬	(1)商業或技術學院	38	3.88	1.16*	
	(2)大學(專)程度	102	3.80		
	(3)研究所以上	15	3.46		
	(4)高中	24	3.66		
雇主責任--業務交付	(1)商業或技術學院	38	4.40	0.56	
	(2)大學(專)程度	102	4.25		
	(3)研究所以上	15	4.23		
	(4)高中	24	4.14		
員工責任--協助公司及自我能力提升	(1)商業或技術學院	38	4.07	0.63	
	(2)大學(專)程度	102	4.00		
	(3)研究所以上	15	4.20		
	(4)高中	24	3.96		
員工責任--完善處理工作	(1)商業或技術學院	38	4.24	1.64	
	(2)大學(專)程度	102	4.20		
	(3)研究所以上	15	4.40		
	(4)高中	24	4.09		
員工責任--保密及同儕相處	(1)商業或技術學院	38	4.35	0.73	
	(2)大學(專)程度	102	4.20		
	(3)研究所以上	15	4.30		
	(4)高中	24	4.45		

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

表 4.4.5 不同專長領域之心理契約內涵差異

心理契約構面	專長領域	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任--福利與資源提供	(1)人文學科	27	3.26	2.89*	
	(2)商社傳播學科	58	3.54		
	(3)藝術設計學科	67	3.42		
	(4)醫學理工農學科	14	3.91		
	(5)其他	3	4.33		
雇主責任--善待員工	(1)人文學科	27	4.69	0.47	
	(2)商社傳播學科	58	4.51		
	(3)藝術設計學科	67	4.56		
	(4)醫學理工農學科	14	4.66		
	(5)其他	3	4.66		
雇主責任--薪酬	(1)人文學科	27	3.96	1.64	
	(2)商社傳播學科	58	3.63		
	(3)藝術設計學科	67	3.72		
	(4)醫學理工農學科	14	4.11		
	(5)其他	3	4.00		
雇主責任--業務交付	(1)人文學科	27	4.44	0.80	
	(2)商社傳播學科	58	4.16		
	(3)藝術設計學科	67	4.23		
	(4)醫學理工農學科	14	4.42		
	(5)其他	3	4.33		
員工責任--協助公司及自我能力提升	(1)人文學科	27	4.17	1.29	
	(2)商社傳播學科	58	3.94		
	(3)藝術設計學科	67	4.09		
	(4)醫學理工農學科	14	4.04		
	(5)其他	3	3.40		
員工責任--完善處理工作	(1)人文學科	27	4.28	3.17**	
	(2)商社傳播學科	58	4.20		
	(3)藝術設計學科	67	4.24		
	(4)醫學理工農學科	14	4.40		
	(5)其他	3	3.46		
員工責任--保密及同儕相處	(1)人文學科	27	4.27	2.16	
	(2)商社傳播學科	58	4.21		
	(3)藝術設計學科	67	4.27		
	(4)醫學理工農學科	14	4.28		
	(5)其他	3	5.66		

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.4.3 本節小結

1. 假設 2-1 不同性別的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵無顯著差異，假設不成立。
2. 假設 2-2 不同婚姻狀況的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵無顯著差異，假設不成立。
3. 假設 2-3 不同年齡的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵僅有雇主責任的福利與資源提供因素，以及員工責任的協助公司及自我能力提升因素有顯著差異。其中年齡 18-25 歲以及 46-55 歲，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知，同時高於 26-35 歲以及 36-45 歲兩個年齡層的受僱者。此外，26-35 歲以及 36-45 歲兩個年齡層的受僱者，對於員工的協助公司及自我能力提升此一責任的認知，同時高於 46-55 歲的受僱者。分析結果該假設部分成立。
4. 假設 2-4 不同教育程度的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵僅雇主責任的福利與資源提供因素有顯著差異，高中、商業或技術學院以及大學(專)程度的受僱者，對於雇主提供的福利此一責任的認知均高於研究所以以上程度的受僱者。分析結果該假設部分成立。
5. 假設 2-5 不同專長領域的權宜雇用受僱者，其心理契約內涵無顯著差異，假設不成立。

#### 4.5 工作脈絡的差異對心理契約內涵之影響

利用獨立樣本 t 檢定，檢定不同的從事權宜雇用工作意願、對出版社的依賴程度、是否到出版社工作的狀況、目前全職工作的情形、全職工作的經驗、未來工作規劃、與多家公司保持合作關係的情況等權宜受僱人員，對心理契約的內涵(雇主責任與員工責任)是否有顯著的差異存在。此外並以單因子變異數分析權宜雇用人員在權宜雇用工作的類型、工作業務內容、從事權宜工作的年資等，若屬於不同的群組，對心理契約的內涵是否有顯著的差異存在。



#### 4.5.1 不同權宜雇用工作的類型對心理契約內涵之影響

由表 4.5.1 可知不同的權宜工作型態對於心理契約內涵的影響，出現在其所認知之雇主責任的福利與資源提供因素，以及員工責任的完善處理工作因素，其 P 值 < 0.05 達成顯著，進一步以 Scheffe 檢定進行事後多重比較，僅得出部分工時人員對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知高於臨時人員與定期契約人員；而關於員工責任之完善處理工作因素，則無差異。因此假設 3-1 部分成立。

表 4.5.1 權雇工作類型之心理契約內涵差異

心理契約構面	類型	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任--福利與資源提供	(1)部分工時人員	78	3.93	11.33***	(1) > (2)
	(2)臨時人員	69	3.27		(1) > (3)
	(3)定期契約人員	39	3.29		
雇主責任--善待員工	(1)部分工時人員	78	4.51	1.39	
	(2)臨時人員	69	4.66		
	(3)定期契約人員	39	4.52		
雇主責任--薪酬	(1)部分工時人員	78	3.76	0.20	
	(2)臨時人員	69	3.83		
	(3)定期契約人員	39	3.75		
雇主責任--業務交付	(1)部分工時人員	78	4.25	0.84	
	(2)臨時人員	69	4.34		
	(3)定期契約人員	39	4.16		
員工責任--協助公司及自我能力提升	(1)部分工時人員	78	3.89	2.82	
	(2)臨時人員	69	4.17		
	(3)定期契約人員	39	3.98		
員工責任--完善處理工作	(1)部分工時人員	78	4.05	3.42*	
	(2)臨時人員	69	4.28		
	(3)定期契約人員	39	4.29		
員工責任--保密及同儕相處	(1)部分工時人員	78	4.29	0.18	
	(2)臨時人員	69	4.28		
	(3)定期契約人員	39	4.20		

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.5.2 工作業務內容的差異對心理契約內涵之影響

由表 4.5.2 可知不同的權宜工作內容對於心理契約內涵的影響，出現在其所認知之雇主責任的福利與資源提供因素、員工責任的協助公司及自我能力提升因素，與完善處理工作因素，其 P 值 < 0.05 達成顯著，進一步以 Scheffe 檢定進行事後多重比較，得知勞務性與業務支援的受雇者，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知高於創意性受雇者；員工責任之協助公司及自我能力提升因素，創意性工作者高於勞務性工作者；員工責任之完善處理工作因素，創意性與業務支援的受雇者，則同時高於勞務性受雇人員。因此假設 3-2 部分成立。

表 4.5.2 權雇工作內容之心理契約內涵差異

心理契約構面	業務內容	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任--福利與資源提供	(1)創意性	93	3.13	22.77***	(2) > (1)
	(2)勞務性	62	4.08		(3) > (1)
	(3)業務支援	31	3.75		
雇主責任--善待員工	(1)創意性	93	4.63	1.68	
	(2)勞務性	62	4.56		
	(3)業務支援	31	4.41		
雇主責任--薪酬	(1)創意性	93	3.79	1.28	
	(2)勞務性	62	3.86		
	(3)業務支援	31	3.60		
雇主責任--業務交付	(1)創意性	93	4.27	0.22	
	(2)勞務性	62	4.29		
	(3)業務支援	31	4.19		
員工責任--協助公司及自我能力提升	(1)創意性	93	4.15	5.45**	(1) > (2)
	(2)勞務性	62	3.77		
	(3)業務支援	31	4.07		
員工責任--完善處理工作	(1)創意性	93	4.32	11.83***	(1) > (2)
	(2)勞務性	62	3.90		(3) > (2)
	(3)業務支援	31	4.39		
員工責任--保密及同儕相處	(1)創意性	93	4.32	0.72	
	(2)勞務性	62	4.17		
	(3)業務支援	31	4.29		

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

### 4.5.3 不同的從事權宜雇用工作意願對心理契約內涵之影響

由表 4.5.3 得知，樂意從事權宜雇用工作的意願與否，在雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之完善處理工作與保密及同儕相處等三個因素的心理契約內涵，其影響達到顯著水準(P 值 < 0.05)，表示受雇者從事權宜雇用工作意願的不同，其心理契約內涵的認知，在雇主責任部分僅有福利與資源提供有差異，在員工責任部分，則在完善處理工作與保密及同儕相處兩個因素有差異；其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 3-3 部分成立。

表 4.5.3 不同權宜雇用意願之心理契約內涵差異

心理契約構面		樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	喜歡	146	3.40	-5.07***
	不喜歡	39	4.10	
雇主責任--善待員工	喜歡	146	4.55	-0.55
	不喜歡	39	4.61	
雇主責任--薪酬	喜歡	146	3.74	-1.51
	不喜歡	39	3.94	
雇主責任--業務交付	喜歡	146	4.30	1.40
	不喜歡	39	4.12	
員工責任--協助公司及自我能力提升	喜歡	146	4.05	1.01
	不喜歡	39	3.92	
員工責任--完善處理工作	喜歡	146	4.25	2.56*
	不喜歡	39	3.97	
員工責任--保密及同儕相處	喜歡	146	4.20	-2.02*
	不喜歡	39	4.48	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

### 4.5.4 對出版社的依賴程度對心理契約內涵之影響

對出版社的依賴程度在題項中，以受雇者目前從事權宜雇用工作，是否是因無合意的全職工作此一題項，以及從事權宜雇用工作型態為主動或被動的各個因素，來與心理契約內涵因素進行 t 檢定。由表 4.5.4 得知，樂意從事權宜雇用工作的意願與否，在雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之

完善處理工作等兩個因素的心理契約內涵，其影響達到顯著水準(P 值 < 0.05)，表示受雇者從事權宜雇用工作意願的不同，其心理契約內涵的認知，在雇主責任部分僅有福利與資源提供有差異，在員工責任部分，僅完善處理工作有差異；其他心理契約內涵則均無顯著差異。

此外，表 4.5.5 整理從事權宜雇用工作型態之主動或被動的各個因素中，對於心理契約內涵之影響達到顯著水準(P 值 < 0.05)者，其中多接一份工作(被動)、不想與社會脫節(被動)、無法全時工作(被動)、拓展生活層面(主動)、挑戰性高(主動)等，對於心理契約內涵之影響均無達到顯著水準，故不列入。得知被動因素中會影響心理契約內涵者包含：1.需要照顧家庭(影響雇主責任之善待員工、保密及同儕相處)；2.找不到全職工作(影響雇主責任之福利與資源提供；員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作)；3.想先了解業界 雇主責任--善待員工。主動因素中，會影響心理契約內涵者包含：1.兼顧理想做自己想做的事(影響雇主責任之福利與資源提供)；2.滿足成就感(影響雇主責任之薪酬)；3.打發時間(影響雇主責任之福利與資源提供)；4.喜歡這樣的工作型態(影響雇主責任之福利與資源提供、員工責任之協助公司及自我能力提升)；5.時間具彈性(影響雇主責任之福利與資源提供)；6.保持競爭力(影響雇主責任之薪酬、員工責任之完善處理工作)。由前述結果得知假設 3-4 部分成立。

表 4.5.4 對出版社依賴程度之心理契約內涵差異之一

心理契約構面	無合意全職工作	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	63	3.82	2.77**
	否	123	3.41	
雇主責任--善待員工	是	63	4.60	0.61
	否	123	4.55	
雇主責任--薪酬	是	63	3.84	0.73
	否	123	3.75	
雇主責任--業務交付	是	63	4.26	-0.09
	否	123	4.27	
員工責任--協助公司及自我能力提升	是	63	3.89	-1.59
	否	123	4.07	
員工責任--完善處理工作	是	63	4.04	-2.38*
	否	123	4.26	
員工責任--保密及同儕相處	是	63	4.20	-0.82
	否	123	4.30	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

表 4.5.5 對出版社依賴程度之心理契約內涵差異之二

心理契約構面/主被動理由	需要照顧家庭(被動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--善待員工	是	47	4.71	2.04**
	否	139	4.52	
員工責任--保密及同儕相處	是	47	4.56	3.08**
	否	139	4.17	
心理契約構面/主被動理由	找不到全職工作(被動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	27	4.10	3.28**
	否	159	3.46	
員工責任--協助公司及自我能力提升	是	27	3.69	-2.50*
	否	159	4.07	
員工責任--完善處理工作	是	27	3.86	-3.09**
	否	159	4.25	
心理契約構面/主被動理由	想先了解業界(被動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--善待員工	是	26	4.23	-2.60*
	否	160	4.64	
心理契約構面/主被動理由	兼顧理想做自己想做的事(主動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	72	3.27	-3.19**
	否	114	3.73	
心理契約構面/主被動理由	滿足成就感(主動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--薪酬	是	33	3.51	-2.3*
	否	153	3.84	
心理契約構面/主被動理由	打發時間(主動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	24	3.81	2.07*
	否	162	3.51	
心理契約構面/主被動理由	喜歡這樣的工作型態(主動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	73	3.29	-2.97**
	否	113	3.72	
員工責任--協助公司及自我能力提升	是	73	4.14	1.98*
	否	113	3.93	
心理契約構面/主被動理由	時間具彈性(主動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	86	3.21	-4.67***
	否	100	3.85	
心理契約構面/主被動理由	保持競爭力(主動)	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--薪酬	是	23	3.46	-2.21**
	否	163	3.83	
員工責任--完善處理工作	是	23	4.40	2.24*
	否	163	4.16	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.5.5 未來工作規劃對心理契約內涵之影響

未來工作規劃在題項中，即是未來若有全職機會是否仍優先考慮權宜工作，如是，即是指未來仍繼續從事權宜工作，由表 4.5.6 得知，未來仍從事權宜雇用工作的意願，在雇主責任部分的福利與資源提供、善待員工、業務交付三個內涵，有達到顯著水準的影響(P 值 < 0.05)，表示未來工作規劃的不同，其心理契約內涵的認知僅有雇主責任之福利與資源提供、善待員工、業務交付等三個因素有差異，其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 3-5 部分成立。

表 4.5.6 未來工作規劃之心理契約內涵差異

心理契約構面		樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	104	3.41	-2.11*
	否	81	3.71	
雇主責任--善待員工	是	104	4.48	-2.52*
	否	81	4.68	
雇主責任--薪酬	是	104	3.68	-2.00*
	否	81	3.89	
雇主責任--業務交付	是	104	4.20	-1.36
	否	81	4.34	
員工責任--協助公司及自我能力提升	是	104	3.96	-1.06
	否	81	4.08	
員工責任--完善處理工作	是	104	4.18	-0.27
	否	81	4.20	
員工責任--保密及同儕相處	是	104	4.20	-1.27
	否	81	4.35	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.5.6 從事權宜工作的年資對心理契約內涵之影響

由表 4.5.7 可知從事權宜工作年資的經驗，對於心理契約內涵的影響，僅出現在其所認知之雇主責任的福利與資源提供因素，其 P 值 < 0.05 達成顯著，進一步以 Scheffe 檢定進行事後多重比較，得知年資 1 年以下與 1-3 年的

受雇者，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知同時高於年資 5-7 年的受雇者，也可知道相對於年資 1 年以下與 1-3 年的受雇者，有 5-7 年權宜工作經驗的受雇者，認為福利與資源的提供，雇主應負的責任比較低。因此假設 3-6 部分成立。

表 4.5.7 權雇工作年資之心理契約內涵差異(續)

心理契約構面	業務內容	樣本數	平均數	F 值	Scheffe 多重比較
雇主責任--福利與資源提供	(1)1 年以下	44	3.78	4.28**	(1) > (4)
	(2)1-3 年	61	3.77		(2) > (4)
	(3)3-5 年	40	3.34		
	(4)5-7 年	15	2.70		
	(5)7-10 年	11	3.51		
	(6)10 年以上	15	3.42		
雇主責任--善待員工	(1)1 年以下	44	4.53	0.38	
	(2)1-3 年	61	4.55		
	(3)3-5 年	40	4.65		
	(4)5-7 年	15	4.55		
	(5)7-10 年	11	4.45		
	(6)10 年以上	15	4.64		
雇主責任--薪酬	(1)1 年以下	44	4.01	1.98	
	(2)1-3 年	61	3.79		
	(3)3-5 年	40	3.57		
	(4)5-7 年	15	3.57		
	(5)7-10 年	11	4.00		
	(6)10 年以上	15	3.66		
雇主責任--業務交付	(1)1 年以下	44	4.35	2.19	
	(2)1-3 年	61	4.22		
	(3)3-5 年	40	4.28		
	(4)5-7 年	15	3.76		
	(5)7-10 年	11	4.50		
	(6)10 年以上	15	4.46		
員工責任--協助公司及自我能力提升	(1)1 年以下	44	3.96	1.35	
	(2)1-3 年	61	3.87		
	(3)3-5 年	40	4.08		
	(4)5-7 年	15	4.14		

	(5)7-10 年	11	4.18	
	(6)10 年以上	15	4.33	
員工責任--完善處理工作	(1)1 年以下	44	4.25	1.39
	(2)1-3 年	61	4.07	
	(3)3-5 年	40	4.16	
	(4)5-7 年	15	4.21	
	(5)7-10 年	11	4.41	
	(6)10 年以上	15	4.44	
員工責任--保密及同儕相處	(1)1 年以下	44	4.22	0.35
	(2)1-3 年	61	4.30	
	(3)3-5 年	40	4.17	
	(4)5-7 年	15	4.36	
	(5)7-10 年	11	4.27	
	(6)10 年以上	15	4.43	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.5.7 全職工作的經驗對心理契約內涵之影響

過去是否有全職工作經驗，對於心理契約內涵之影響，可由表 4.5.8 得知，對於雇主責任之福利與資源提供、薪酬；以及員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作等四個因素的心理契約內涵，其影響達到顯著水準(P 值 < 0.05)，表示受雇者全職工作經驗的差異，其心理契約內涵的認知，在雇主責任部分有福利與資源提供，以及薪酬兩因素有差異，在員工責任部分，則在完善協助公司及自我能力提升、完善處理工作兩因素有差異；其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 3-7 部分成立。

表 4.5.8 全職工作經驗之心理契約內涵差異(續)

心理契約構面	曾有全職	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	117	3.33	-4.81***
	否	69	3.93	
雇主責任--善待員工	是	117	4.59	0.60
	否	69	4.54	
雇主責任--薪酬	是	117	3.86	2.00*
	否	69	3.64	
雇主責任--業務交付	是	117	4.27	0.11
	否	69	4.26	



員工責任--協助公司及自我能力提升	是	117	4.14	3.28**
	否	69	3.79	
員工責任--完善處理工作	是	117	4.26	2.07*
	否	69	4.07	
員工責任--保密及同儕相處	是	117	4.27	0.04
	否	69	4.26	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.5.8 目前全職工作的情形對心理契約內涵之影響

目前是否有另一份全職工作的情況，對於心理契約內涵之影響，可由表 4.5.9 得知，其對所有因素影響均無達到顯著水準(P 值 > 0.05)，表示受雇者目前是否另有全職工作的情況，其心理契約內涵的認知均無顯著差異，因此假設 3-8 不成立。

表 4.5.9 目前全職工作的情形之心理契約內涵差異

心理契約構面	另有全職	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	另有全職	27	3.55	-0.03
	另無全職	156	3.56	
雇主責任--善待員工	另有全職	27	4.66	1.00
	另無全職	156	4.54	
雇主責任--薪酬	另有全職	27	3.88	0.82
	另無全職	156	3.75	
雇主責任--業務交付	另有全職	27	4.33	0.56
	另無全職	156	4.25	
員工責任--協助公司及自我能力提升	另有全職	27	4.19	1.40
	另無全職	156	3.97	
員工責任--完善處理工作	另有全職	27	4.38	1.73
	另無全職	156	4.16	
員工責任--保密及同儕相處	另有全職	27	4.24	-0.32
	另無全職	156	4.27	

註：\*表 P < 0.1, \*\*表 P < 0.05, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.5.9 是否到出版社工作的狀況對心理契約內涵之影響

是否到出版社工作，對於心理契約內涵之影響，可由表 4.5.10 得知，對於員工責任之協助公司及自我能力提升此一心理契約內涵，其影響達到顯著水準(P 值 < 0.05)，表示受雇者是否有到出版社工作，其心理契約內涵的認知僅員工責任之協助公司及自我能力提升有差異，其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 3-9 部分成立。

表 4.5.10 社內工作與否之心理契約內涵差異

心理契約構面		樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	91	3.44	-1.49
	否	94	3.66	
雇主責任--善待員工	是	91	4.57	0.00
	否	94	4.57	
雇主責任--薪酬	是	91	3.86	1.40
	否	94	3.70	
雇主責任--業務交付	是	91	4.18	-1.47
	否	94	4.34	
員工責任--協助公司及自我能力提升	是	91	4.16	2.73**
	否	94	3.87	
員工責任--完善處理工作	是	91	4.25	1.42
	否	94	4.13	
員工責任--保密及同儕相處	是	91	4.23	-0.63
	否	94	4.30	

註：\*表 P < 0.1, \*\*表 P < 0.05, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.5.10 與多家公司保持合作關係的情況對心理契約內涵之影響

是否同時與多家公司保持合作關係，對於心理契約內涵之影響，可由表 4.5.11 得知，對於雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作等三個因素的心理契約內涵，其影響達到顯著水準(P 值 < 0.05)，表示受雇者同時與多家公司保持合作關係與否，其心理契約內涵的認知，在雇主責任部分僅有福利與資源提供有差異，在員工責任部

分，則在完善協助公司及自我能力提升，以及完善處理工作兩因素有差異；其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 3-10 部分成立。

表 4.5.11 多家公司合作情形之心理契約內涵差異

心理契約構面	多家合作	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	是	82	3.11	-5.85***
	否	102	3.89	
雇主責任--善待員工	是	82	4.59	0.41
	否	102	4.55	
雇主責任--薪酬	是	82	3.74	-0.74
	否	102	3.82	
雇主責任--業務交付	是	82	4.28	0.05
	否	102	4.27	
員工責任--協助公司及自我能力提升	是	82	4.18	2.61*
	否	102	3.91	
員工責任--完善處理工作	是	82	4.30	2.04*
	否	102	4.12	
員工責任--保密及同儕相處	是	82	4.32	1.47
	否	102	4.17	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

#### 4.5.11 本節小結

1. 假設 3-1 不同權宜雇用的類型，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，不同權宜雇用的類型會對心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供因素，以及員工責任的完善處理工作因素產生影響。
2. 假設 3-2 不同業務內容的受雇者，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，不同的權宜工作內容會對心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供因素、員工責任的協助公司及自我能力提升因素，與完善處理工作因素產生影響。
3. 假設 3-3 本身工作意願的不同，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，樂意從事權宜雇用工作的意願與否，會對雇主

責任之福利與資源提供、以及員工責任之完善處理工作與保密及同儕相處等三個因素的心理契約內涵產生影響。

4. 假設 3-4 對出版社的依賴程度的不同，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，對出版社的依賴程度會對心理契約內涵之雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之完善處理工作等兩個因素產生影響。
5. 假設 3-5 未來工作規劃不同，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，未來工作規劃會對雇主責任部分的福利與資源提供、善待員工、業務交付三個內涵產生影響。
6. 假設 3-6 從事權宜工作的年資，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，年資僅對雇主責任的福利與資源提供此一心理契約內涵產生影響。
7. 假設 3-7 是否曾有全職工作，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，曾有全職工作，會對雇主責任之福利與資源提供、薪酬；以及員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作等四個因素的心理契約內涵產生影響。
8. 假設 3-8 是否另有全職工作，其心理契約內涵無顯著差異。分析結果假設不成立。
9. 假設 3-9 是否到出版社工作，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，是否到出版社工作，對於員工責任之協助公司及自我能力提升此一心理契約內涵產生影響。
10. 假設 3-10 是否同時與多家公司保持合作關係，其心理契約內涵有顯著差異。分析結果假設部分成立，同時與多家公司保持合作關係，會影響雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作等三個因素的心理契約內涵。

## 4.6 對所受待遇之感受對心理契約內涵之影響

「受雇者對所受待遇的感受」有受雇者對出版社是否盡到其義務的評價以及受雇者對於出版社對彼此關係態度之感受兩個構面，將兩個構面之滿意程度，依量表得分之總合依高低排列，以總分最高及最低的 27% 為分組界限，分別區分為高滿意度以及低滿意度兩組，並各採獨立樣本 t 檢定，考驗兩組在每個心理契約因素的差異，檢視權宜雇用受雇者對其所受待遇之不同滿意程度，其心理契約的內涵(雇主責任與員工責任)是否有顯著的差異。

### 4.6.1 受雇者對出版社是否盡到其義務的評價對心理契約內涵之影響

受雇者對於出版社是否盡到其義務的滿意程度，對於心理契約內涵之影響，可由表 4.6.1 得知，對於雇主責任之業務交付，員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作三個因素的心理契約內涵，其影響達到顯著水準 (P 值 < 0.05)，受雇者對於出版社盡到其義務的滿意度高低，對其心理契約內涵的認知的影響，在雇主責任部分的業務交付，以及員工責任部分的完善協助公司及自我能力提升、完善處理工作三個因素有差異；其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 4-1 部分成立。

表 4.6.1 受雇者對出版社是否盡到其義務的評價之心理契約內涵差異

心理契約構面	滿意度	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	低	55	3.47	-0.83
	高	58	3.63	
雇主責任--善待員工	低	55	4.52	-0.11
	高	58	4.54	
雇主責任--薪酬	低	55	3.68	-0.87
	高	58	3.81	
雇主責任--業務交付	低	55	4.05	-2.17*
	高	58	4.35	
員工責任--協助公司及自我能力提升	低	55	3.85	-3.03**
	高	58	4.24	
員工責任--完善處理工作	低	55	3.98	-3.30**
	高	58	4.35	
員工責任--保密及同儕相處	低	55	4.27	-0.47
	高	58	4.34	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

## 4.6.2 受雇者對於出版社對彼此關係的態度之感受對心理契約內涵之影響

受雇者對於出版社對彼此關係態度的滿意程度，對於心理契約內涵之影響，可由表 4.6.2 得知，對於員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作兩個因素的心理契約內涵，其影響達到顯著水準(P 值 < 0.05)，受雇者所反應出的出版社對彼此關係的態度，對其心理契約內涵認知的影響，只有在員工責任部分的完善協助公司及自我能力提升，以及完善處理工作兩個因素有差異；其他心理契約內涵則均無顯著差異，因此假設 4-2 部分成立。

表 4.6.2 受雇者對於出版社對彼此關係的態度之感受之心理契約內涵差異

心理契約構面	滿意度	樣本數	平均數	T 值
雇主責任--福利與資源提供	低	105	3.60	0.79
	高	81	3.49	
雇主責任--善待員工	低	105	4.63	1.63
	高	81	4.49	
雇主責任--薪酬	低	105	3.80	0.31
	高	81	3.76	
雇主責任--業務交付	低	105	4.25	-0.35
	高	81	4.29	
員工責任--協助公司及自我能力提升	低	105	3.88	-3.06**
	高	81	4.19	
員工責任--完善處理工作	低	105	4.08	-3.06**
	高	81	4.34	
員工責任--保密及同儕相處	低	105	4.23	-0.81
	高	81	4.32	

註：\*表 P < 0.05, \*\*表 P < 0.01, \*\*\*表 P < 0.001

## 4.6.3 本節小結

1. 假設 4-1 受雇者對出版社是否盡到其義務的評價，對其心理契約內涵有顯著影響。分析結果假設部分成立，受雇者對出版社是否盡到其義務的評價，會影響雇主責任的業務交付，以及員工責任的完善協助公

司及自我能力提升、完善處理工作三個因素的心理契約內涵。

2. 假設 4-2 受僱者對於出版社對彼此關係的態度之感受，對其心理契約內涵有顯著影響。分析結果假設部分成立，受僱者對於出版社對彼此關係的態度之感受，會影響員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作兩個因素的心理契約內涵。

## 4.7 假設檢定結果之彙整

本節將各研究假設之檢定結果，彙整如表 4.7.1：

表 4.7.1 研究假設檢定結果

	假設	檢定結果	
		拒絕	不拒絕
H1	權宜僱用受僱者所認知的勞僱雙方關係為交易主導型		
H2	權宜僱用受僱者的個人背景因素，會影響其心理契約的內涵		
H2-1	不同性別的權宜僱用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異		
H2-2	不同婚姻狀況的權宜僱用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異		
H2-3	不同年齡的權宜僱用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異		
H2-4	不同教育程度的權宜僱用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異		
H2-5	不同專長領域的權宜僱用受僱者，其心理契約內涵有顯著差異		
H3	權宜僱用受僱者的工作脈絡因素，會影響其心理契約的內涵		
H3-1	不同權宜僱用的類型，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-2	不同業務內容的受僱者，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-3	本身工作意願的不同，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-4	對出版社的依賴程度的不同，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-5	未來工作規劃不同，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-6	從事權宜工作的年資，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-7	是否曾有全職工作，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-8	是否另有全職工作，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-9	是否到出版社工作，其心理契約內涵有顯著差異		
H3-10	是否同時與多家公司保持合作關係，其心理契約內涵有顯著差異		
H4	受僱者對所受待遇之感受，會影響其心理契約的內涵		
H4-1	受僱者對出版社是否盡到其義務的評價，對其心理契約內涵有顯著影響		
H4-2	受僱者對於出版社對彼此關係的態度之感受，對其心理契約內涵有顯著影響		

## 4.8 針對研究結果之討論

本節將針對所欲了解的研究問題，透過前述分析結果，依「勞雇雙方關係本質」、「樣本特徵描述」、「心理契約的內涵」、「影響心理契約因素」等方面，分別說明研究發現，並提出討論。

### 4.8.1 勞雇雙方關係本質

權宜雇用受雇者對雙方關係本質的認知，在買賣關係以及長期合作關係兩類題項，同意程度均偏高，可知同時具有兩種成分的認知。然而買賣關係以及長期合作關係兩者的最高標準差有差異，前者為 1.09，後者為 0.89，得知對於雙方有長期合作關係的認同感較高，而對於彼此為買賣關係有稍高的認知差異。近年來隨著時代的變動影響勞雇間的關係發展，受雇者漸著重於與雇主間的利益交換，然而由本研究結果可發現，仍有部分填答者對於雙方為買賣關係的同意程度並不高，此情況或與國情有關，根據黃家齊(2002)針對台灣企業的研究發現，長期人力資本投資活動對於員工任務績效表現的正項影響，更甚於經濟誘因活動，由此可知利益交換並非受雇者最重視的；另也可能因買賣關係題項的表達方式較強烈，讓部分的填答者，無實際勾選個人感受，使得勾選程度的差異稍大。

雖然分析結果中，對於長期合作關係的期望平均數略高於買賣關係的構面，然而僅有些微差距，加上雙方關係基本上是短暫且變動的，無法預期未來長期合作的狀況，故符合本研究推論之權宜雇用受雇者所認知與組織間的勞雇關係，屬於交易主導型。

### 4.8.2 樣本特徵描述

首先就個人背景而言，可知圖書出版業多數的權宜雇用受雇者為女性，佔 67.2% 過半的比例，或是由於原本圖書出版業的從業人員即以女性為主，也或是由於這樣的工作性質，適合二度就業或希望與職場保持持續關係的家庭主婦。年齡的分布，以 18-25 歲為最多；而教育程度偏向大學(專)程度，由



這兩個特性，可推論此一類型從業人員，多為在學學生，抑或畢業不久的新鮮人。專長領域則以藝術設計領域的人數為多，可知此一產業傾向將美術編輯、設計等工作交由非正職人員進行。

以個人工作脈絡來看，此一類型雇用人員以部分工時者為最多，或也可解釋個人背景中，商社傳播領域為第二強的原因，或因出版產業同為傳播的一環，使得有相關領域的學生成為部份工時工作者。業務內容以創意性為最多，創意為出版產業的核心工作，由此可知出版產業有將核心業務外包的傾向。

從事權宜雇用原因則以主動因素比例較多，加上接受權宜雇用多數並非無合意的全職工作，以及多數填答者都喜歡權宜雇用的工作型態，可知受雇者是樂於選擇此一雇用型態。由曾有全職工作經驗者較多，以及目前多半無全職工作，再加上若有全職工作，其優先考慮權宜工作的人數較多，也可驗證其主動從事此一工作的意願。

於出版業內擔任權宜工作的總共年資以 1-3 年最多，可知此一雇用型態在出版業的廣泛運用並無太長的歷史，此外有高達 78% 的受雇者，在出版業內擔任權宜工作的總共年資低於五年，由此可知，大部分的受雇者都將權宜雇用工作當成階段性或次要的選擇，就長期而言，他們還是都期望與組織有長期穩定的關係。這部分與過去歐美的研究有著極大的差異，權宜雇用在歐美國家已行之有年，其雇用形式與習慣上，勞僱雙方皆有不期待僱用關係持續的認知；然而在台灣，由於比較重視人情，所以希望彼此間發展長期的關係，而不只是單純的買賣關係，即便是雙方的僱用關係是有期限的，他們還是希望可以長期持續的合作。

合作的出版社則以北部為大宗，應是因多數的出版業都集中於北部的因素。其他狀況還包含多數無同時與多家出版社合作，同時僅與單一家出版社配合，或是由於出版社委外的業務都十分急切，使得這樣的受雇人員無法同時承接不同出版社的工作。至於是否到出版社工作的比例非常接近。

### 4.8.3 心理契約的內涵

心理契約的內涵分別由權宜雇用受雇者所認知的雇主以及員工責任之題項，進行因素分析萃取而成，分別說明如下：

1. 雇主責任：包含福利與資源提供、薪酬、善待員工、業務交付等四個因素，以此對照蔡綺芬(2002)對於應屆畢業生和在職員工所做心理契約內涵調查，所得之工作適切性與學習性、優渥的福利、重視溝通與分享的文化、完善的制度、成就感、薪酬等六個因素，可發現僅有福利與薪酬兩個因素有相近之處，而其完善制度所強調之升遷與福利給予也近似於本研究提出之福利與資源提供，其餘工作適切性與學習性、重視溝通與分享的文化、成就感則不在本研究權宜雇用受雇者所認知的雇主責任中，推論或者由於雙方關係的短暫，而對於雇主責任的期望也因而降低，且著重於實際的福利與薪資提供，以及善待員工、業務交付等明確的工作內容說明。
2. 員工責任：包含協助公司及自我能力提升、完善處理工作、保密及同儕相處等三個因素，此一部份，目前仍為國內研究忽略，其中「協助公司及自我能力提升」此一因素，乃為權宜雇用人員為提升個人於組織中表現而強調者，與 Hiltrop(1995)所提出之現有的心理契約，員工責任包含創業精神、創新、提高績效表現的能力、出色的績效等因素有濃厚的關係；至於完善處理工作、保密及同儕相處則與過去的心理契約內涵無太大的差異。

過去 Rousseau(1990)的研究中所提出之雇主應盡之長期工作保障、職涯發展、支持員工等關係型心理契約，在權宜雇用受雇者的心中，均已不復見，其中的職涯發展更是已歸向於受雇者本身的責任。Rousseau(1990)提出之快速晉升、培訓、高額報酬以及績效獎勵等交易型心理契約，則仍舊保留在權宜雇用受雇者對於組織責任的看法中，在本研究中，快速晉升、培訓以及績效獎勵均屬福利與資源的提供，與過去的關係型心理契約相似；高額報酬則屬薪酬此一雇主責任，同屬交易型心理契約。

由前述理由，可知權宜雇用人員與過去以常雇人員為對象之心理契約內

涵，已有相當的差異。權宜雇用人員與雇主交易的時間有限，故要求雇主應盡到薪酬的準時支付、善待員工，以及業務交付的完整性等責任，此類責任較偏屬於交易型的心理契約，將雙方關係清楚明白列出事項；然而其又將福利與資源的提供一併視為雇主對於權宜受雇者應盡的責任，此一內涵屬關係型心理契約，與過去在組織內科層體制下的常雇人員，對於雇主的基本要求相同，由此可看出權宜受雇者心理狀態的矛盾情況。

權宜雇用人員對自我應盡責任的要求中，協助公司及自我能力提升此一面向在於過去，是屬於常雇人員要求組織所應盡的責任，然因應時代的轉變，為累積個人的競爭力，這些受雇者將此一面向轉而要求個人主動對自我的投資，更甚提供相關訊息協助公司，由此可見這些受雇者與組織之間的關係屬性，以非之前的隸屬或依附關係，在偏重交易型的勞雇關係中，個人將知能資本化，直接與組織合夥營利，使得雙方而成為兩個獨立平行之合夥或聯盟關係(陳照明、萬榮水，2001a)。

由上述分析結果，可知權宜雇用受雇者之心理契約的內涵，仍以交易因素佔絕大部分，而關係因素僅有福利與資源提供此一構面，故雙方偏向交易主導型的僱用關係以及心理契約。對於勞雇雙方彼此應盡的責任義務，在雇主責任中，所有的面向均是與受雇者直接相關；而受雇者的責任中，直接影響雙方合作關係者，僅有完善處理工作、保密及同儕相處兩者，協助公司及自我能力提升此一面向則對於勞雇雙方均有助益。由此看來，在權宜雇用這樣的勞雇關係下，相對比較下，受雇者還是比較關注於本身未來的發展，當下與出版社的配合，也都是為了累積個人的能力與資歷。

#### 4.8.4 影響心理契約因素

心理契約內涵的差異，會受到個人背景中的年齡與教育程度影響，由於不同年齡層，其人生歷練以及看事情的視角有差異，再加上近年來價值觀的變化，使得其心理契約內涵顯著不同；至於教育程度，或是因教育程度的差異，使得各自著重的層面不同。

此外個人工作脈絡因素，對於其心理契約的內涵，也會產生影響。其中

權宜雇用的類型、業務內容、權宜雇用意願、對出版社的依賴程度、對未來工作規劃、從事權宜工作的年資、是否曾有全職工作、是否到出版社工作、是否同時與多家公司保持合作關係等的不同，其心理契約內涵有顯著差異。

1. 權宜雇用類型：由於與出版社合作的型態不同，在這種情況下，出版社與其合作管理方式，以及對其工作要求當然會有所不同，而由於合作的基礎有所差異，其心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供因素，以及員工責任的完善處理工作，也有顯著不同。
2. 業務內容：影響心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供因素、員工責任的協助公司及自我能力提升因素，與完善處理工作因素，或是導因各業務內容在出版社所佔重要性不同的影響，使得出版社也有不同的措施，連帶影響到受雇者對於雇主以及員工本身責任的要求有所差異。
3. 權宜雇用意願及對出版社的依賴程度：研究中有多個題項均在了解受雇者從事此一工作型態的意願，而其意願也反應著其對出版社依賴程度的強弱，若其由於被動因素而選擇此一工作型態，相對而言，其對出版社的依賴程度會比較強，而自我控制程度則較弱。過去從事此種型態的受雇者，多數是由於被動因素，如找不到全職工作、需照顧家庭等，然由研究結果得知，目前選擇此一工作型態的受雇者，多數出自個人的主動意願，及樂於從事此種型態的工作，其樂意與否，會影響其心理契約內涵之認知，包含雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之完善處理工作與保密及同儕相處等三個因素。會影響這三個因素，或是導因於樂意的權宜雇用受雇者，著重於對自我工作的要求，以累積個人的能力，並獲得工作上的成就感或更多的合作機會；此外若是自願選擇這樣類型的工作者，可能不期望獲得比照全職人員的待遇，因而對於雇主福利與資源提供的要求不高；關於保密及同儕相處部分，樂意的受雇者，由於比較積極，所以態度上會有別於被迫從事此一類型工作的受雇者。而對出版社的依賴程度，則會對心理契約內涵之雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之完善處理工作等兩個因素產生影響。依賴程度較高的，或是為了保障自己的權益，而對於雇主責任之福利與資源提供有較高的要求；為了期望與組織更長的合作關係，所以也會更要求自己盡到完善處理工作的責任。

4. 對未來工作規劃：未來工作規劃是否優先考慮權宜雇用工作，可知受雇者是否持續選擇此一類型的工作，其選擇的狀況會對雇主責任部分的福利與資源提供、善待員工、業務交付三個內涵產生影響。想持續從事此一類型工作的受雇者，會比較關注雇主提供了什麼樣的福利與資源，給這類型的受雇人員；此外也會希望雇主能善待自己；至於雇主業務交付是否清楚，會影響雙方合作的品質以及受雇者的工作成效，或是由於此一因素，使預計持續從事此類型工作的受雇者，重視此一雇主的責任。
5. 從事權宜工作的年資以及是否曾有全職工作：此兩個因素與受雇者過去的資歷有關，由於不同的工作經驗，使得其對心理契約的內涵的認知有所差異，年資 1 年以下與 1-3 年的受雇者，對於雇主提供的福利與資源此一責任的認知同時高於年資 5-7 年的受雇者，由此可知權宜雇用年資較短的受雇者，或由於工作經驗較少，不自覺自己與正職人員的差異，或是因年資較短者多為部分工時或至社內工作者，故期望擁有比照常雇人員之福利與資源；而權宜雇用年資較長的受雇者，或是因為長期從事這樣的工作型態，已安於自己的身分，故不期望享有福利或資源。而曾有全職工作的受雇者，由於其過去的工作經驗，會影響其面對此類型工作的看法，曾有全職工作經驗者，對於全職及權宜雇用的差異感受較深，在雇主責任部分，福利與資源提供或許不是他們所強調的，因為他們清楚自己的角色屬於權宜雇用人員，然而也因此依身分而著重於交易層面之薪酬要求；在員工責任部分，或是由於離開曾有的全職身分，讓他們較重視協助公司及自我能力提升此一面向，更加提升自己的能力，並盡量完善處理工作，使自己比過去的身分更具競爭力。
6. 是否到出版社工作：在訪談中，部分受雇者由於到出版社工作與否的不同狀況，而對心理契約的內涵有不同的看法；而依據資料分析結果，可得知受雇者是否有到出版社工作，其心理契約內涵中，員工責任之協助公司及自我能力提升有顯著差異，或是由於至出版社工作者會不自覺將自己等同於全職人員，而不至出版社工作的受雇人員，很清楚自己的角色是不屬於出版社的內部人員，故社外工作的受雇者對於協助公司及自我能力提升此一員工責任的看法，應該會比社內工作的受雇者積極。

7. 是否同時與多家公司保持合作關係：此一因素，則驗證了 McLean Parks 等人(1998)所提出之多重代理構面，可知受僱者有更多工作機會的選擇，其與組織協商的空間會更大，自主性較強，故會影響其心理契約的內涵。

關於受僱者對出版社是否盡到其義務的評價，以及受僱者對於出版社對彼此關係的態度之感受，此兩種情況之受僱者對所受待遇之感受的不同，也同時影響著受僱者心理契約的內涵。前者結果與黃家齊(2002)的實證研究有近似結果，後者則驗證了本研究的訪談結果，由此可知出版社的管理及相關政策、態度等，均會影響權宜僱用受僱者心理契約的內涵。

由差異分析的結果，可看出個人背景、工作脈絡以及受僱者對出版社是否盡到其義務的評價，對於心理契約內涵的影響，以僱主提供的福利與資源此一因素最受到關注。由此可知，該不同型態的權宜受僱者的心理契約，對於僱主責任之福利與資源的提供，皆非常重視。

過去穩定、長期的終身僱用體制下的勞僱關係，組織為了長期獲得受僱者的忠誠以及能力，於是提供相當福利等人力資源措施以為交換，此類交換條件，是針對常僱人員所提供的。然而權宜僱用關係中，雙方的關係期限是短暫的，勞方依據工作的時數或內容來支付薪資，受僱者依據所得薪資來付出個人知能，其本質上是屬於交易關係，強調的是單次交易彼此能力與薪津的交換，著重於當下各自的交易內容是否滿足彼此的需求。但是權宜僱用受僱者不自覺以為僱主福利與資源的提供，是其應得的交換條件，其影響程度更甚於對於僱主責任之薪酬此一利益交換因素，此一結果與受僱者之權宜僱用的身分兩者極具衝突性。推測或是由於權宜僱用與長期僱用兩種型態，目前仍在台灣並行發展，於是權宜僱用人員，仍以長期僱用型態的心態來面對權宜僱用工作。

## 第五章 結論與建議

本研究試圖了解權宜僱用人員心理契約內涵，且解析與提出權宜僱用受僱者心理契約之內涵及其相關影響因素，以提供圖書出版業的管理者，與權宜僱用類型的受僱者合作時，適時調整管理的方針。

本章承續文獻探討、研究假設、研究設計、以及資料分析與討論，提出研究結論，以及對未來相關研究的建議，以期對日後相關主題研究發展有所助益。共分三節，第一節根據上一章之分析，歸納整理本研究的結論。第二節是對相關研究提出後續研究建議。第三節依據則研究結果提供出版業與權宜僱用人員合作時，實務上的管理建議。

### 5.1 研究結論

本研究欲探究權宜僱用受僱者，對於勞雇雙方的關係本質上實際的認知；並欲瞭解此類型受僱人員心理契約之內容，以及影響其心理契約之因素。為處理上述問題，本研究依據組織與個人關係理論，再加上實際深度訪談所得實際現況資料，發展研究架構及研究假設。為獲得相關實證資料以檢驗本研究提出之研究觀點及假設，採取深度訪談以及問卷調查兩種方式，而後依據所得資料進行統計分析。

在本研究的 186 份有效樣本中，權宜僱用受僱者多為女性、單身，年齡以 18-25 歲佔大部分比例，教育程度偏向大學(專)程度，專長以藝術設計與商社傳播領域為多。以下針對研究架構，整理相關研究結論。

#### 5.1.1 心理契約的內涵

心理契約內涵包括雇主應盡責任之福利與資源提供、薪酬、善待員工，以及業務交付等四個構面；此外也包含員工應盡責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作、保密及同儕相處等等三個構面。

### 5.1.2 個人背景因素對心理契約內涵的影響

個人背景因素中，年齡與教育程度的不同，其心理契約內涵有顯著差異。年齡 18-25 歲以及 46-55 歲受雇者，比 26-35 歲以及 36-45 歲兩個年齡層的受雇者更重視「雇主提供的福利與資源」此一構面；26-35 歲以及 36-45 歲兩個年齡層的受雇者，對於「員工的協助公司及自我能力提升」此一構面的認知，同時高於 46-55 歲的受雇者。高中、商業或技術學院以及大學(專)程度的受雇者，比研究所以上程度的受雇者更重視「雇主提供的福利與資源」此一因素。

### 5.1.3 個人工作脈絡因素對心理契約內涵的影響

個人工作脈絡因素中，除了是否另有全職工作，其心理契約內涵無顯著差異外。其餘權宜雇用的類型、業務內容、權宜雇用意願、對出版社的依賴程度、對未來工作規劃、從事權宜工作的年資、是否曾有全職工作、是否到出版社工作、是否同時與多家公司保持合作關係等的不同，其心理契約內涵有顯著差異。分述如下：

1. 不同權宜雇用的類型會對心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供因素，以及員工責任的完善處理工作因素產生影響。
2. 不同業務內容的受雇者會對心理契約內涵之雇主責任的福利與資源提供因素、員工責任的協助公司及自我能力提升因素，與完善處理工作因素產生影響。
3. 從事權宜雇用工作的樂意與否，會對雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之完善處理工作與保密及同儕相處等三個因素的心理契約內涵產生影響。
4. 對出版社的依賴程度會對心理契約內涵之雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之完善處理工作等兩個因素產生影響。
5. 未來工作規劃會對雇主責任部分的福利與資源提供、善待員工、業務交付三個內涵產生影響。
6. 年資 1 年以下與 1-3 年的受雇者，相對於有 5-7 年權宜工作經驗的受雇者，認為福利與資源的提供，雇主應負的責任比較高。



7. 曾有全職工作，會對雇主責任之福利與資源提供、薪酬；以及員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作等四個因素的心理契約內涵產生影響。
8. 是否到出版社工作，對於員工責任之協助公司及自我能力提升此一心理契約內涵產生影響。
9. 同時與多家公司保持合作關係，會影響雇主責任之福利與資源提供、以及員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作等三個因素的心理契約內涵。

#### 5.1.4 受雇者對所受待遇之感受對心理契約內涵的影響

對所受待遇之感受部分，受雇者對出版社是否盡到其義務的評價以及受雇者對於出版社對彼此關係的態度之感受的差異，對其心理契約內涵均有顯著影響。前者會影響會影響雇主責任的業務交付，以及員工責任的完善協助公司及自我能力提升、完善處理工作三方面；後者則使員工責任之協助公司及自我能力提升、完善處理工作兩個因素產生變化。

#### 5.1.5 研究貢獻

在管理學的理论研究中，人力資源管理一直是極為重要的一環，而以往人力資源管理關注的對象，是當時組織中主要的成員——常雇人員，組織為有效管理常雇人員，發展出徵選、任用、晉升、福利等不同的管理機制。然而隨著環境的變動，各組織紛紛採取各項瘦身的手段以降低人事成本，並將相關業務外包，因而使得僱用關係產生變化。在新的僱用關係的情勢下，組織也正尋求適當的角度或方式來看待及管理這些不隸屬於組織的權宜雇用人員。員工的心理契約與其反應出的行為息息相關，而對於權宜雇用人員心理契約的相關研究，讓組織得以推測員工的需求與期望，並藉之發展一套新的管理系統，來有效運用此類型人力。

過去關於心理契約的研究多以常雇人員為主，少部分留意到權宜雇用人員的研究，並無考量到僱用關係的變化以及此類型受雇人員的特性，而在舊

有研究的基礎下發展研究架構。隨著權宜僱用在各產業的蓬勃發展，舊有觀點有其不適切之處，本研究考量到權宜僱用之僱用關係特性，而提出新的研究觀點，從勞僱關係的本質上，探討權宜僱用受僱者心理契約之內涵，為學術研究發展一新的探究角度，並提供了實證資料，以供日後相關研究再深入探討瞭解不同類型之權宜僱用受僱者對於勞僱關係的看法，並且提供實務界運用之參考。

由研究結果中，發現雖然權宜僱用人員的僱用條件與過去的常僱人員有著顯著的差異，然而有許多權宜僱用人員卻仍不自覺的期望獲得過去僱主提供給常僱人員之福利與資源，此部份與歐美的情況有著極大的差異，或是由於台灣社會文化環境中，一直以來僱主背負著照顧員工的責任，或是由於權宜僱用在台灣的發展未趨成熟，使得這些受僱者無法及時調整自己的心態。這些權宜僱用受僱者是否會一直採取這樣的態度來看待與僱主間的關係，而僱主又該如何因應這些受僱人員的想法，是需要配合受僱者的想法，調整僱主的相關措施，以便更有效運用這些人來協助業務之進行；抑或是採取其他的管理措施，來教育改變這些受僱者的看法，這個現象值得管理界相關研究近一步的推敲與觀察，以反應台灣真實的狀況。

本研究主要貢獻在於採取權宜僱用受僱者與組織之間的勞僱關係為「交易主導型」此一新論點，來探究權宜僱用受僱者心理契約之內涵，並為此一論點提供了實證研究的資料。其次改變過去針對常僱人員之心理契約探討角度，直接依據權宜僱用受僱者的特性，發展出適合的研究架構，來探究其心理契約的內涵。此外，充實了心理契約理論發展之範疇，有助於瞭解權宜僱用此一新興的僱用型態之員工的想法及行為，且說明此類型受僱者之心理契約的內涵與特徵。

結果得知權宜僱用人員對於勞僱雙方僱用關係本質之認知為「交易主導型」，而不同背景、工作脈絡因素以及所受待遇感受滿意程度之權宜僱用受僱者，會影響到其心理契約的內涵，其中並以對於僱主責任之福利與資源提供此一心理契約內涵的影響為最大，此結果可提供勞僱雙方，更瞭解彼此的想法，並協商出一最佳的合作方式，使得雙方均能獲利。

## 5.2 後續研究建議

首先在研究對象方面，基於研究，我們需要找到一個合適的產業來做觀察，圖書出版業是一個非常依賴人力的產業，此外我們也由相關的調查資料發現，出版社的全職雇用員工，有減少的趨勢，所以我們選擇了圖書出版業為觀察對象。然根據相關資料可發現，目前其他行業也有使用權宜雇用人員的情況，如銀行、鋼鐵、以及部分的國營事業，不同產業的特徵與從業人員的特質均有差異，建議日後可依不同產業進行調查，以使此一研究內容更趨完整。另外本研究僅以受雇者單方面角度，來呈現勞雇間心理契約內涵，然心理契約實際牽涉著契約的雙方，也就是雇主以及受雇者，因此，對未來的研究而言，需將出版社對於心理契約內涵的觀點納入，才能更具像呈現心理契約內涵。

其次，由於本研究採初探性研究，故問卷的設計以受雇者的經驗為依據，而忽略了同一受雇者與不同出版社合作時，其心理契約會因而有變動，由於各家出版社之間，不僅勞務報酬有高度落差，對待權宜雇用受雇者的態度等等亦然，建議日後的研究，可配合單一家出版社與受雇者，調查其心理契約的情況，將使研究更具參考價值。

此外，本研究礙於時間因素，採橫向方式調查受雇者心理契約所包含的因素，然並無法了解不同時期間，心理契約的變化，是否會受到出版社政策、環境等因素的改變而有所更動，且無法得知各因素對心理契約的影響程度，後續研究可將時間構面納入研究範圍，由於心理契約具動態特性，可由此看出其發展的趨勢，提供雇主在規劃相關管理措施時，有一參考依據。

## 5.3 實務應用建議

研究結果得知，權宜雇用受雇者所認知之雇主責任包含福利與資源提供、薪酬、善待員工，以及業務交付；而其認為個人應對雇主所盡之責任包括協助公司及自我能力提升、完善處理工作、保密及同儕相處。圖書出版業可參酌上述結果，在與權宜雇用受雇者合作時，考量受雇者的需求，而調整自己對於受雇者的對待方式；此外也須考量企業對於受雇者的要求，是否符

合受雇者對自我本身的要求，若兩者間存在差異，出版社可透過其他管理的手段，以平衡兩方面的認知落差。

## 參考文獻

- 成之約(1999)。淺論「非典型聘僱關係」工作型態的發展與影響。《勞工行政》，139，10-18。
- 行政院文化建設委員會(2000)。《中華民國八十九年臺灣圖書雜誌出版市場研究報告》。台北市：行政院文化建設委員會。
- 行政院主計處。94年3月人力資源調查統計結果。2005年4月22日從<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13258&ctNode=3248> 瀏覽。
- 行政院新聞局編(2003)。《中華民國九十一年圖書出版產業調查研究報告》。台北市：新聞局。
- 行政院新聞局編(2004)。《中華民國九十二年圖書出版產業調查研究報告》。台北市：新聞局。
- 吳明隆(2003)。《SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計》。台北市：知城數位科技。
- 李仲長譯(1999)。改變中的臨時工作形態--美國非典型工作形態新知。《勞工行政》，139，53-57。
- 李原、郭德俊(2002)。組織中的心理契約。《心理科學進展》，10(1)，83-90。
- 沈福仁(1998)。政府機關不續僱臨時工之評析。《中國勞工》，983，38-39。
- 林士峰(2003)。《銀行業人力彈性運用與員工心理契約的關係及影響》。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 林泰安(1996)。部份時間工作勞工之僱用契約與勞動法令之地位。《臺灣勞工》，32期，29-37。
- 邱皓政(2002)。《量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析》。台北市：五南。
- 柯志哲、何明信(2002)。臨時工之工作型態與人力資源管理—以石化業承攬商僱用之臨時工為例。《人力資源管理學報》，2(3)，1-23。
- 徐鈴珠(1996)。約聘人員權益何在？--從擴大勞基法適用範圍談約聘雇人員之權益保障。《法律與你》，104，6-14。
- 陳正良(1994)。派遣業勞工之僱用關係與勞動條件。《勞資關係月刊》，12(12)，6~15。

- 陳致榮(2002)。鄉鎮圖書館任用臨時人員之探討。《圖書館學刊》，31，66-73。
- 陳照明、萬榮水(2001a)。勞僱心理契約理論建構的爭論之剖析及其解決之展望。《中國行政評論》，10(4)，101-128。
- 陳照明、萬榮水(2001b)。「跨組織發展」生涯期望的管理意涵及臺灣新進基層公務人員的實證。《中國行政評論》，10(3)，79-120。
- 陳錦慧(2001)。非典型聘僱的決定因素與績效之探討。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 黃家齊(2002)。人力資源管理活動任隻與員工態度、績效之關聯性差異分析—心理契約與社會交換觀點。《管理評論》，21(4)，101-127。
- 黃素惠(1994)。建立約聘(僱)人員離職給與制度必要性之析述。《人事月刊》，18(3)，40-43。
- 黃映慈(2000)。SOHO族現況分析與特質探討。未出版碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
- 黃櫻美、喬友慶(2004)。僱用關係型態與人力資源管理實務關聯性之探索性研究。《政大勞動學報》，15，79-103。
- 楊士賢(2003)。非典型工作者與全時正職工作者之工作價值觀比較研究。未出版碩士論文，長榮大學經營管理研究所，台南縣。
- 溫金豐(1999)。高科技廠商的人力資源系統構形及其對組織績效的意涵。《科技管理學刊》，4(2)，1-16。
- 萬榮水(2001)。從勞僱關係屬性的改變論我國公務人員管理機能的調整。未出版博士論文，國立交通大學經營管理研究所，新竹市。
- 萬榮水(2002)。公務人員期望「跨組織發展」生涯之勞僱心理契約意涵。《研習論壇》，19，頁 29-34。
- 萬榮水(2005)。權宜僱用受僱者的心理契約內涵與特徵之研究：以圖書出版業為例。行政院國家科學委員會專題研究成果報告。
- 葉清江(2004)。從交易成本觀點探討買方-賣方關係與競爭優勢之關聯性-台灣工具機產業之實證。未出版碩士論文，國立交通大學經營管理研究所，新竹市。
- 蔡綺芬(2002)。心理契約量表之建立。未出版碩士論文，國立中央大學企業管理研究所，中壢市。

- 蔡憲文(1990)。婦女勞動力的開發與運用。 *台灣勞工* , 11 , 4-9。
- 鄭津津(2001)。 *非典型工作型態的發展與相關法制的建立 : The Development of Atypical Employment and the Establishment of Relevant Regulations and Systems*。行政院國家科學委員會專題研究成果報告。
- 鄭銀榮(2004)。印刷產業臨時雇用人員構成及受雇者對工作與生涯看法之研究。 *出版界* , 69 , 34-38。
- 鄭銀榮(2006)。 *圖書出版業者與獨立業務承包人關係發展之研究*。未出版碩士論文, 南華大學出版事業管理研究所, 嘉義縣。
- 鄧學良(1997)。論公營事業約聘僱人員之勞動權益。 *勞資關係* , 16(1) , 24-33。
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(Special Issue), 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Arnold, J. (1996). The psychological contracts: a concept in need of closer scrutiny? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), 511-520
- Arthur, J. B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.
- Axel, H. (1995). Contingent employment. *HR Executive Review*, 3 (2), 2-14.
- Beard, K. M., & Edwards, J. R. (1995). Employees at risk: contingent work and the psychological experience of contingent workers. In Cary L. C. & Denise M. R. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 2, 109-126. New York: John Wiley & Sons.
- Belous, R. S. (1989). How human resource system adjust to the shift toward contingent work. *Monthly Labor Review*, 112(3), 7-12.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Carnoy, M., C. & Benner, M.C., (1997). Labour markets and employment practices in the age of flexibility: a case study of Silicon Valley. *International Labour Review*, 136(1), 27-48.

- Cordova, E. (1986). From full-time wage employment to atypical employment : a major shift in the evolution of labour relations ? *International Labour Review*, 125(6), 646-648.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903-930.
- Craig, D. D. (2001). *The processes underlying the psychological contract: exchange relationship, breach, and violation*. Unpublished doctoral dissertation, University of Houston, Texas.
- Cross, T. B., & Raizman, M. (1986). *Telecommuting: the future technology of work*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- DeGrip, A., Hoevenberg, J., & Willems, E., (1997). Atypical employment in the European Union. *International Labour Review*, 136(1), 49-71.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Model of theorizing in strategic human resources management: test of universalistic, contingency, and configurational performance prediction. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Edwards, C. & Robinson, O., (1999). Managing part-timers in the police service: a study of inflexibility. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 5-18.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I. & Turnley, W. H. (2001). Managing temporary workers: a permanent HRM challenge, *Organizational Dynamics*, 23(2), 49-63.
- Freeze, C. & Shalk, R. (1996). Implication of difference in psychological contracts for human resources management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 501-509.
- French, W. (1994). *Human Resource Management*. Boston: HMC Inc. Gibson.
- Groudlner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological worth taking seriously? *Journal of*



- Organization Behavior*, 19, 649-664.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human resource management*, 33(3), 447-462.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1995). *New deals: the revolution in managerial Careers*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resources Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49(6), 757-790.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work. *Annual Review Sociology*, 26, 341-365.
- Kickul, J. & Lester, S. W. (2001). Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 191-217.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 469-488.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: managing the joining-up process. *California Management review*, 15(3), 91-99.
- Lawler, E. E. (1988). Choosing an involvement strategy. *Academy of Management Executive*, 2(3), 197-204.
- Levinson, H. et al., (1962). *Man, management and mental health*. Unpublished master's thesis, Harvard University Press, Cambridge.
- McLean Parks, J. and Schmedemann, D. (1994). When promises become contracts: implied contracts and handbook provisions on job security, *Human Resources*

- Management*, 33, 403-423.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998), Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 19, 697-730.
- Mcshulskis, E. (1998). Contractor performance: how good are contingent workers at the professional level? *IEEE Transactions on Engineering Management Journal*, 45,11-19.
- Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), 353-372.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Morse, D. (1969). *The peripheral worker*. New York: Columbia University Press.
- Ouchi, W. G (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). On the definition of Contingent work. *Monthly Labor Review*, 112(12), 9-16.
- Porter, L. W., Pearce, J L., Tripoli, A. M., & Lewis, K. M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: implications for psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 769-782.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Robinson, S. L., & Kraatz, M. S. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.

- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Rousseau, D. M. (1998). The Problem of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: administrative contract Makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43. Greenwich, CT: JAI.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology*, 84(4), 514-528.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S.A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Schein, E. H. (1965). *Organization psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1980). *Organization psychology (3<sup>rd</sup> ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper and D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109. New York: John Wiley & Sons.

- Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75-92.
- Sparrow, P. R. (1998). Reappraising psychological contracting. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 30-63.
- Sparrow, P. R., & Cooper, C. L. (1998). New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4), 356-371.
- Summers, Clyde W. (1997). Contingent employment in the United States. *Comparative Labor Law Journal*, 18, 503.
- Thomas, H. D. C. & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.
- Tornow, W. W. (1988). Contract redesign. *The Personnel Administrator*, 33, 97-101.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71-83.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.
- Wilson, David T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.

## 附錄一 訪談大綱

一、你屬於哪一種權宜雇用人員？

二、權宜雇用受僱者心理契約的內涵：

1. 你為什麼會接受權宜僱用的工作？
2. 你覺得權宜僱用這樣的工作型態有什麼優點？
3. 你覺得權宜僱用這樣的工作型態有什麼缺點？
4. 你覺得你對出版社有什麼樣的義務與責任？
5. 你覺得出版社對於你有什麼樣的義務與責任？

三、勞資雙方關係因素

1. 請你說說你覺得你跟合作的出版社之間，存在什麼樣的關係？
2. 你目前或過去合作的出版社如何看待你們這樣的人員？
3. 你是否期望與同一出版社有持續或多次合作的機會。為什麼？
4. 與每家合作的出版社有長期的合作關係有哪些優點？

四、個人因素

1. 你是否同時與多家出版社合作？
2. 你如何和(各家)出版社洽談自己的酬勞？
3. 同時與多家出版社合作的身分，是否會影響你與各家出版社間條件(如薪資、福利 )的商談？
4. 你覺得本身具有什麼樣的條件或專長，使得出版社願意持續與你合作？
5. 你覺得合作期間需要有什麼樣的表現，才能與出版社有持續或多次合作的機會？
6. 第一次合作的出版社，你會先做什麼樣的準備？
7. 多次合作的出版社，你覺得你是否有需要注意或特別加強的地方
8. 面對多次合作與第一次合作的出版社，你對自己是否有不同程度的要求？

五、工作脈絡因素

1. 你目前的工作內容包含哪些項目？
2. 你期望出版社提供什麼樣的工作場所讓你工作？
3. 你目前或過去合作的出版社如何管理你們這樣的人員？
4. 首次合作的出版社須有哪些條件才會讓你願意與他合作？
5. 多次(長期)合作之後哪些因素，會影響你與該出版社繼續合作的意願？
6. 你希望合作的出版社有什麼樣的文化及環境

## 附錄二 訪談內容整理

	C君	D君	E君	F君	G君	H君	L君	R君	W君	Y君	
性別	女	女	女	女	女	女	女	女	女	女	
年齡	25	24	27	31	36	33	34	31	36	37	
婚姻狀況	單身	單身	單身	單身	已婚	已婚	已婚	單身	已婚	單身	
權宜雇用年資	2年	11個月	5年	8年	5年	7-8年	4年	1年	5年	3年	
B.事實：屬於何種權宜雇用人員	工讀生	工讀生	臨時人員	臨時人員、定期契約	定期契約臨時人員	特約作者、特約文編	特約文編	特約作者、特約文編	臨時人員	臨時人員	
A.事實：工作經驗			工讀生	1.全職工作	1.SOHO外包接 case 2.現有全職工作	1.全職工作 2.SOHO外包接 case 3.現有全職工作		1.以專職身分待過七家公司，多半是媒體、媒體週邊、公關公司、雜誌社 2.最後一個工作在某雜誌社兩年，做執行編輯 3.跟最後一家合作公司成為特約關係(外稿人員) 4.同時接其他公司案子 5.跟某些出版社也有文字合約或年約	1.全職工作	1.全職工作 2.SOHO外包接 case 3.現有全職工作	
B.事實：接受權宜僱用工作原因	1.做適合自己的工作 2.符合自己的個性 3.有一份穩定的工作	1.還在讀書 2.想先接觸有興趣的行業 3.了解該行業的工作流程、所需能力等等 4.作為未來畢	1.能夠有時間閱讀 2.能夠做自己想做的事 3.可依興趣自由選擇自己想接的案子	1.時間自由、彈性 2.之前全職人員的工作重複性太高 3.可依興趣自由選擇自己	1.符合所學--美編設計 2.定期簽約，收入穩定 3.比較有彈性，也具有保障，不像自己	作者 1.希望自己能夠對自己有不同的一個挑戰跟試煉 編輯 1.時間彈性	1.兼顧家庭 2.時間有限無法做全職人員 3.多一份收入 4.工作環境	1.兼顧家庭 2.時間有限無法做全職人員 3.多一份收入 4.工作環境	1.個人生涯規劃，想創業 2.對工作內容有興趣 3.原全職工作的內容自己不那麼喜歡	1.有家庭、兼顧小孩的照顧 2.時間彈性 3.目前不適合做全職工作，又想與職場間保持聯繫	1.多一份收入 2.增加不同的工作內容跟經驗



	員少，但待遇比較低			3.需靠自己自我成長 4.需主動去獲得新知		時候就可以休息 3.工作比較沒有保障 4.沒有什麼福利	1.覺得比較瑣碎 2.無法確切知道出版社的要求 3.難將編輯的功力發揮極致		3.頭一年經濟壓力滿重	費拿不到或打折扣的狀況 4.出版社薪資支付緩慢 5.收入不穩定	若沒有採用全部，則薪資會有落差
A.感知：對出版社盡到的義務	1.工作職責：盡速將作品趕出來 2.全力配合 3.自我能力提升	1.將事情順利完成	1.保密 2.準時交件 3.作品品質在水準之上 4.配合態度更積極 5.妥善掌控整個流程 6.逐步自我挑戰，提昇自我能力	1.工作方面全力配合 2.準時交件 3.自我能力提升	1.完成出版 2.隨時回報進度及處理狀況 3.自己能力的提升 4.保密 5.不能一稿兩投	1.完成出版 2.隨時回報進度及處理狀況 3.自己能力的提升 4.保密 5.不能一稿兩投	1.準時交稿 2.準時交稿 3.自己能力的提升 4.保密 5.不能一稿兩投	1.完成出版 2.隨時回報進度及處理狀況 3.自己能力的提升 4.保密 5.不能一稿兩投	1.配合預期的出版時間 2.符合內容方面的要求 3.速度方面的配合 4.品質優 5.自我能力的提升 6.保密	1.完成完整的 case，額外的狀況不佔太多時間 2.準時交件 3.保密 4.自我能力的提升 5.會提出建議，但主要配合出版社	
A.感知：出版社應有的責任	1.提供伙食費 2.提供勞健保 3.調薪	1.提供固定休假 2.薪資穩定 3.將權雇人員納入績效評估	1.簽約 2.尊重專業 3.不能一直修改	1.勞健保 2.薪資方面需考慮公司的標準及受雇者的希望待遇	1.雙方的溝通管道順暢 2.要求說明清楚 3.送書	1.工作上相關資源的提供 2.準時付款	1.準時支付薪資 2.行政上的支援 3.額外支出的補助(如交通費、聚餐費) 4.明文的合約	1.準時支付薪資 2.行政上的支援 3.額外支出的補助(如交通費、聚餐費) 4.明文的合約	1.交付業務時，合作的方 式、費用的支 付在合作之初 要說清楚	1.準時支付薪資 2.合作方式、內容、要求要事先	



	<p>4.培訓員工</p>	<p>的機制 4.提供勞健保、旅遊等基本的福利</p>	<p>該交付業務，理念想法一致 4.對長期合作的權宜僱用人員，案子要結束需提前告知 5.簽訂合約，雙方才有保障 6.稿費盡量準時發放 7.稿費發放有問題應告知，如權僱人員不斷索取薪資，會覺得有去要錢的感覺，感覺不舒服 8.出版社的東西很急，截稿時，權宜僱用人員趕件，可是趕完後，相對受到的拖延稿費的對待，會使其心理不平衡 9.尊重作品 10.剛畢業希望有發揮的空間，較重視自</p>	<p>3.規定中包含給予工作獎金 4.主動簽定合約 5.與受僱者溝通且適度尊重專業</p>	<p>4.尊重專業</p>	<p>5.尊重專業</p>	<p>2.不能事後不斷修改 3.如為長期配合者應簽訂合約 4.如為短期，基於已經跟這個主編或編輯已經有信任的關係跟默契，就不用簽約 5.如果是第一次合作，或者是屬於說像是作者，就必須簽約 6.準時付款 7.業務上的行政支援(如長途電話費)</p>	<p>說清楚 3.工作流程要說清楚</p>
--	---------------	---------------------------------	---	---	---------------	---------------	---	---------------------------

A.感知：與出版社的關係	1.介於朋友與利益交換之間，兩者比例各半 2.希望與同一家公司合作，因為喜歡該環境，可多學習--電腦方面的技能、編輯的知識	1.各取所需 2.關心明天，比較現實 3.不見得希望與出版社有長期合作的關係，要看環境是否合適	1.像朋友 2.彼此共生的關係 3.不見得希望與出版社有長期合作的關係，因為喜歡有變化 4.彼此尊重 5.個人不甘願於在公司裡面工作，所以出來自己做，對自己要求比較高，公司沒有辦法做所以外包出來 此尊重長期合作優點： 1.默契夠、好做事、3.工作時效高 長期合作的缺點	主權，工作後可溝通妥協，配合出版社提供資料整理不完整，會影響受雇者的進度	1.像朋友，而非雇主 2.較不重視利益，有時不好意思爭取自己利益 3.希望有長期合作的關係 長期合作(半年)型態的優點 1.收入穩定	1.夥伴關係 2.出版社成長，受雇者才有 case 接 3.出版社產品賣得好，對受雇者也有好口碑 4.非忠於出版社，而是針對出版社內主編而轉換出版社	1.合作關係：累積自身經驗、不斷學習、與社會脫節 2.交易：牽涉金錢，較少 3.希望有長期合作的關係 長期合作的優點 1.默契夠，了解彼此需求 2.可互相體諒 3.不用不斷解釋彼此的狀況	1.對等的合作關係 2.可考驗個人的業務能力 3.現實的交易關係只有 5%，但最重要 4.希望有長期合作的關係 5.長期經營彼此的關係 長期合作的優點 1.受雇者瞭解出版社的需求 2.容易掌控出版社的狀況 3.知道出版社的風格、走向	1.比較現實 2.受雇者處於比較被動位置，接受然後配合 3.學習、合作關係比較濃，因為感興趣的題材才會接，非只為賺錢 4.希望有長期合作的關係，因為工作比較穩定、開發新合作對象很辛苦而且風險大、在某一主題及專業領域可以長期經營	1.像共生的關係 2.出版社人手不夠，將事情釋放出來，然後由權雇人員完成 3.合作成分比較濃，雙方共同完成事情 3.希望有長期合作的關係，因為有合作的默契比較容易上手；跟不同的出版社就要重新去評估他的狀況；有特定合作對象，基本收入穩定，並可有
--------------	--	---	---	--------------------------------------	--	---	---	--	--	--

<p>A.感知：受雇者感受之出版社對彼此關係的看法</p>	<p>1.朋友與現實兩關係各半 2.大致而言是尊重專業 3.有時不是每件事，會很放心，會有一些事情，會有不被尊重的感覺</p>	<p>1.像朋友 2.出版社對權宜雇用人員比較現實，無提供福利，但要求雇用人員儘速提供作品。</p>	<p>1.尊重受雇者合作的氣氛比較濃</p>	<p>1.像救火隊，隨時支援出版社 2.交易成分比較濃 3.作者待遇較好：因被視為長期深耕培養的人；因擁有的資源(如人脈、能力)多，則合作成分會高一點</p>	<p>1.合作關係</p>	<p>1.對等的 2.銀貨兩訖很少 3.希望關係長遠 4.大家都還是以誠信為原則</p>	<p>1.交易成分較濃 2.案子需要外包人力，找一個合適的人外包 3.不會長期經營 4.case by case</p>	<p>機會開發新的不同合作對象；工作默契很好；薪資的給付安全</p>
<p>點：1.無趣</p>	<p>1.希望作品上有不一樣的表現 2.希望受雇者配合度高 3.希望受雇者的表現出色 4.對受雇者要求較高 5.希望受雇者速度又快品質又好 6.蠻彼此尊重的，他們會用麻煩你幫忙我們，這邊有工作需要你幫忙</p>	<p>1.出版社對受雇者能力上信賴度會比較高 1.通常一個時</p>	<p>1.除了定期契約合作外，同時有接case做關係 2.希望仍保留 3.同時與不同家公司合作</p>	<p>會影響 1.出版社對受雇者能力上信賴度會比較高 1.通常一個時</p>	<p>同時與多家出版社會合作，每家都以簽約方式</p>	<p>同時與多家出版社會合作，每家都以簽約方式</p>	<p>1.影響與出版商商談酬勞的空間</p>	<p>曾同時與多家出版社合作</p>
<p>B.事實：多家合作的經驗，是否會影響你與各家出版社間條件</p>	<p>1.不會同時跟很多同質性的出版社合作 2.會同時跟不同質性的出版社合作</p>	<p>1.通常一個時</p>	<p>1.除了定期契約合作外，同時有接case做關係 2.希望仍保留 3.同時與不同家公司合作</p>	<p>會影響 1.出版社對受雇者能力上信賴度會比較高 1.通常一個時</p>	<p>同時與多家出版社會合作，每家都以簽約方式</p>	<p>同時與多家出版社會合作，每家都以簽約方式</p>	<p>1.影響與出版商商談酬勞的空間</p>	<p>曾同時與多家出版社合作</p>

B.事實：酬勞的支付標準		1.依公司標準受雇者期望 2.評估受雇者的表現後，加薪	1.依公司標準 2.依受雇者的要求評估 3.依受雇者的報價 4.受雇者的資歷	1.依公司的標準 2.依受雇者的作品 3.依受雇者之前的資歷 4.依受雇者的工作態度	4.同時與不同家公司合作的身分不會影響酬勞的洽談	問僅與一家出版社合作 2.兩家以上出版社的東西不可重疊		1.依公司標準	1.依公司標準 2.依合約 3.依受雇者的資歷	1.依公司標準 2.依受雇者的要求 3.依受雇者之前的成品	1.依公司規定 2.依受雇者的要求	
B.事實：自認本身的能力、專長或特質	1.有文書方面的證照 2.個性隨合 3.對公司制度配合度高	1.溝通協調的能力 2.有創意	1.獨立作業 2.主動提供想法、諮詢	1.工作效率高 2.時間上的配合 3.個性溫和 4.溝通容易 5.不會因為作品被修改而有情緒	1.專業能力受肯定 2.人格方面不錯 3.配合度高 4.交件速度依要求		1.耐心 2.細心 3.配合度 4.編、寫的能力	1.索取的費用較低 2.個性直接，少跟出版社凹稿酬 3.配合度高 4.可獨立作業 5.抗壓性強 6.溝通協調的能力 7.專業能力夠 8.配合不同調性的出版社提供不同性質的作品	1.中英文的語文能力 2.之前在職場上(雜誌社)的採訪或編輯經驗	1.溝通協調的能力		
B.事實：出版社願意持續合作的因素	1.細心 2.負責	1.能獨立解決問題	1.配合度高 2.時間上的配合 3.願意付出合約之外的修改	1.工作效率高 2.時間上的配合 3.個性溫和 4.溝通容易 5.不會因為作	1.專業能力達到他們的期望 2.時間上的配合	1.準時交稿 2.品質優	1.如期交稿 2.內容品質優	1.畫到自己的義務--- 2.準時交稿 3.稿件品質優	1.會視情況主動提供建議	1.準時交稿 2.作品品質		

B.事實：首次合作的準備	1.無 2.單純就喜歡出版社這樣的環境	1.自己的語言能力 2.夠獨立 3.溝通協調的能力	1.提供個人作品要求出版社先看過 2.了解出版社的風格，衡量彼此是否合適合作的條件 1.出版社可接受個人風格才合作	品被修改而有情緒 6.有合作默契 1.提供個人作品 2.請出版社提供想做的東西 3.了解出版社的風格 B.事實：合作的條件 1.受雇者有興趣的題材	1.先索取公司的東西回來參考	1.看出版社的作品 2.比較不同出版社之同類型的出版品 3.了解出版社的作品脈絡	1.看出版社的相關作品，以掌握寫作或編的風格	1.了解出版社的路線 2.準時洽談案子	1.了解出版社的資本、經營狀況、組織架構 2.了解出版社是否有一定的制度規模 3.了解出版社出的作品是否符合個人興趣	1.收集出版社的資料 2.了解出版社的風格 3.觀察其作品的品質，以推測其要求 4.探知這家出版社的或主編的狀況條件 5.探知這家出版社是否會出爾反爾，合作後臨時交派其他工作
B.事實：受雇者自認須加強的能力		1.語言能力 2.對產業環境的了解 3.清楚業務流程的操作 4.熟悉制度	接觸新的東西，常去看雜誌，因為雜誌的資訊最新，強迫自己去看看一些很新的東西，不要都在一個窠臼裡面				無			
B.事實：有無合作經驗，對自己是否			都一致	多次合作經驗的出版	都一致	無，無論有無合作過態度都	合作過的出版社：控制	多次合作經驗的出版，受雇者仍須依	多次合作經驗的出版社，受	多次合作經驗的出版

有不同程度的要求				社，受雇者仍須依不同的狀況做調整，心情會比較輕鬆沒合作過的出版社，心情會比較嚴謹重要的是溝通的窗口。	相同嚴謹	品質沒合作過的出版社：要求較高、表現好	不同的狀況做調整，以維護自己的名聲	雇者仍須依不同的狀況做調整基本上都是一樣，就是盡量配合他們希望的時間及他們希望呈現的內容去做合作過的出版社，熟悉了，心情會比較輕鬆沒合作過的出版社，會更謹慎	社，受雇者仍須依不同的狀況做調整都相同，都依據不同的要求，做調整
B.事實：工作內容	1.行政 2.協助編輯	插畫、網站設計	行銷企劃助理	美術相關工作，如版面設計、廣告設計等等	繪圖、封面設計、設計工作	文編、寫作	文編、寫作、採訪撰稿	幫忙提企劃案、資料蒐集、文字整理、作者、編輯、採訪撰稿	編輯、撰稿
期望出版社提供的工作場所	1.軟硬體完善 2.工作空間大一點		1.資源完整	1.固定的位置	1.提供工作所需的硬體 2.配合工作的需求		1.不會被打擾的座位 2.固定的位子		
B.事實：出版社實際的管理	1.福利基本上比照正	1.提供軟硬體設備	1.規範工作時間	1.薪資提供的標準：依公司	1.勞健保 2.薪資為月薪	1.by case 支付薪資	1.依據合約 2.薪資依據行情、雙	1.薪資提供的標準：依公司	1.工作成果的評估：隨

<p>職人員(如勞健保、加班津貼、少量的年終、員工旅遊)</p> <p>2.有勞健保 3.旅遊比照屬，提供小額補助 4.薪資每月支 5.依工作時間支付薪資 6.工作成果評估由部門的主管執行 7.監督管理由部門的主管管 8.依據每月的控制，若業務量過重會調整 9.配合度 10.準時交稿 11.監督管理方式：彼此主動聯繫 12.簽訂合約，受雇者有議價的空間</p>	<p>3.薪資方面有考慮公司的標準及受雇者的希望待遇 4.進度的監督管理：有定出一周的進度，每週交出</p>	<p>了解雙方的要求 3.評估工作成果一準時交稿、配合度、品質 4.進度的監督管理一看最後的成果，有問題中途才會溝通</p>	<p>2.依公司的標準支付薪資 3.直接依成品、直接交稿、合度等評估工作成果 4.透過雙方不斷保持聯繫來監督管理進度</p>	<p>方談妥的 3.工作成果的評估：是否準時、合作時的配合度、作品品質 4.進度的監督管理：彼此隨時保持聯繫</p>	<p>的標準、雇用的行情及個人經驗 2.工作成果的評估：準時交稿、作品品質 3.進度的監督管理：雙方不斷保持聯繫 4.無福利，僅按件計酬，作者的話如果不是實斷則另外有版稅，可是其實他也是說按件計酬的一種阿，只是你採取是不同的付費方式。</p>	<p>時保持聯繫 2.管理的部分較鬆散 3.進度的監督管理：時間跟進度的中間聯繫</p>
<p>B.事實：第一次合作的出版社考慮的條件</p>	<p>1.對工作內容感興趣 2.工作環境不錯 3.薪資方面滿意</p>	<p>1.出版社的名聲 2.過去出版品的品質不錯</p>	<p>1.準時付錢 2.想接觸新題材 3.依出版社要求考核的項目提供作品</p>	<p>1.準時付錢 2.出版社的出版理念或出版方向 3.你的人已經決定了你會走哪個路線了，作者本身他的一個技能，包括他的價</p>	<p>1.了解一下出版社的風評 2.出版社財務狀況是否正常 3.挑自己感興趣的題材 4.價格符合自己</p>	<p>1.出版方向 2.出版內容想再多接觸 3.薪資的發放方式(現金、開票一票期)</p>

B.事實：長期合作的出版社考慮是否繼續合作的原因	1.符合自己的興趣 2.環境單純，為受僱者喜歡的環境 3.適合自己的環境 4.可多學習--電腦方面的技能、編輯的知識 不繼續合作原因： 1.待遇太低 2.沒有調薪	1.出版社環境完整 2.出版社提供教育訓練 3.穩定的福利 4.穩定的資源 5.辦公室的團隊向心力夠 6.可多看多學 7.有無其他可提供繼續學習的地方	1.是否很好配合 2.溝通管道是否通暢	1.不以錢為第一考量 2.喜歡與可溝通、尊重他人的出版社合作 3.不喜歡與氣焰高的出版社合作 4.拖欠稿費 5.溝通窗口不夠尊重受僱者	1.工作困難度太高	1.拖欠稿費 2.冒用作品	4.出版社名聲 5.聯繫的人不錯 6.合作方式(如取稿方式)可互相配合 7.酬勞滿意	1.自己時間是否允許 2.個人有其他的規劃 3.價格不滿意	1.人情 2.付款準時 3.會不會凹作者 4.很有效率，不能改太多次	1.是否有拖欠稿費或不付稿費的狀況 2.合作過程是否愉快	1.之前合作經驗愉快 2.薪資滿意 3.溝通良好 4.薪資的發放方式(現金、開票—票期)
B.事實：希望合作的出版社有什麼組織文化或環境氣氛	1.出版社的作品受消費者肯定 2.同事關係很好	1.團隊合作 2.公司是很有默契的 3.部門跟部門間的協調很好	1.活潑 2.有人情味 3.有彈性的	都可以增長見識，什麼樣的組織文化都可以接受	1.同事之間處的好一點 2.大家的目標一致，向心力強	1.尊重 2.人文氣息濃厚 3.環境整齊 4.合作的氣氛	1.對受僱者影響少 2.學習型的組織 3.願意幫助	1.交朋友 2.尊重 3.團隊的經營，跟作者保持一個還不錯的關係	1.尊重外包特約的人 2.希望出版社也是很專業 3.提供學習的，提供學習	1.你跟主編的合作，比較像朋友 2.學習性比較強	





<p>其他事實</p>	<p>背景：之前從事與出版無關的工作</p>						<p>理制度中，提供一套福利或開放更多的發揮空間</p>	<p>B.事實：自由工作者彼此消息會互通有無 B.事實：現有全職工作的影響 1.工作穩定，有基本的收入 2.有機會或多學習或增加自己的經驗 3.挑自己有興趣的稿件 4.有挑戰性</p>
	<p>B.事實：雙方的關係 1.受雇者做好時間管理，不讓出版社知道其忙碌狀況，以利接case 2.這一行大家都很敬業，沒人會拿自己的名聲開玩笑 3.出版社會互通有無，是一種無形制衡的力量 B.事實： 1.搭配的合作對象可以自己指定，有時公會指派 2.與公司確認適當的對象 3.先跟公司確認狀況，有基本溝通，確認後才會執行，不會先斬後奏</p>							

### 附錄三 書面回答訪談之內容整理

	K1 君	L2 君	K3 君	K4 君	K5 君
性別	女	女	女	女	男
年齡	39	34	24	21	30
婚姻狀況	已婚	已婚	單身	單身	單身
權宜僱用年資	10 幾年	3-4 年	1-2 年	1-2 年	5 年
B.事實：屬於何種權宜僱用人員	外包排版打字	獨立業務承包者(SOHO)	部分工時人員	季節性臨時人員	獨立業務承包者
B.事實：接受權宜僱用工作原因	工作時間自由、自己興趣	工作時間較調性	保持競爭力、兼顧理想做自己想做的事滿足成就感、拓展生活層面	時間彈性、擴展生活層面、打發時間	時間上有彈性
B.事實：權宜僱用工作的優點	發揮自己所長	時間上較具調性，較能自己安排利用	時間彈性、心理負擔較正式僱用員工輕	時間較彈性	接受工作的挑戰性高
B.事實：權宜僱用工作的缺點	有時價錢較低	收入較不穩定，壓力亦較大	福利較少、工作內容較無法深入了解行業型態	因為是屬季節性，所以非寒暑假時工作較少	有做才有收入，沒有例假日與休假的區別
A.感知：對出版社盡到的義務	配合公司需求	將稿件做到最好的狀況並準時交稿以免錯過出版時間	配合要求完成任務(包含提升技能及知識)	配合要求完成任務、準時交件	準時交件
A.感知：出版社應有的責任	提供勞健保	可用資源充足及充分的稿件來源和稿酬的合理性	合理待遇及福利、員工培訓、激勵措施	經濟或物質條件如待遇或資源上的協助、工作保障如合約的簽訂、應提供的福利如勞健保、尊重員工、讓我擁有自主權	經濟或物質條件如待遇或資源上的協助
A.感知：與出版社的關係	1.交出成品而出版社支付薪資 2.希望有長期合作的關係，因為固定收入、配合度佳	1.彼此合作追求雙贏的合作關係 2.希望有長期合作的關係，因為如此一來稿源充足也不用擔心會有無案件可接的情況 3.長期合作優點：彼此容易了	對於合作的出版社來說、權宜僱用人員與其本身僅為純粹利益交換的關係 不希望長期合作 長期合作的優點：較熟悉相關事務容易上	交出成品而出版社支付薪資、純粹的利益交換、彼此合作追求雙贏、對等的合作關係 希望有長期合作的關係，因為溝通容易、較穩定性	對等的合作關係 希望有長期合作的關係，因為有固定工作量的保障

		解各自的需求與要求，而不需一再重複合作方面應注意事項	手、較有機會深入合作		
B.事實：多家合作的經驗，是否會影響你與各家出版社間條件		不會，因各家的條件均是一獨立的			不會
B.事實：酬勞的支付標準	依業界行情	大部份以出版社報的價為主，但若遇不合理時亦會提出自己的意見或就不承接	剛開始可依公司標準、而後以工作績效調整	依公司標準	依你的需求(精緻度、完整度)
B.事實：自認本身的能力、專長或特質	專業能力強、作品品質優、溝通容易	專業方面的經驗	容易溝通、做事效率高、專業能力中上、有意願學習	溝通容易	作品品質優
B.事實：出版社願意持續合作的因素	配合度高、準時交件	準時交稿及優良的品質，雙方之間的默契也相當重要	配合度高、具獨立操作能力、可溝通	配合度高、準時交件	配合度高、準時交件
B.事實：首次合作的準備	出版社的出版方向	了解該出版社並準報價單及以前做過成品	查看其相關作品及發展歷史	探聽其名聲	留意該出版社的出版方向、至市面上看他們的出版品、探聽其名聲
B.事實：受雇者自認須加強的能力	不同案子加強自己的專業能力	每一本書都需視同第一次合作，對任何細節方面還是要詳細了解	專業能力提升	依不同案子加強自己的專業能力	依不同案子加強自己的專業能力
B.事實：有無合作經驗，對自己是否有不同程度的要求	多次合作比較有默契	應該是端視第一次合作的廠商方面應注意的事項去做修訂，因為大部份出版社之間的需求還是或多或少會有所不同的	剛開始較為嚴謹、多次合作較有默契後希望能主導合作事件	第一次合作會比較嚴謹、多次合作比較有默契	無差異都會視同第一次合作
B.事實：工作內容	排版、打字	不同的出版社需負責的項目均不太一樣，會差異頗大的（所	業務助理、行銷企劃助理及其他臨時支援工作	教具製作、包裝、整合	平面廣告設計、插畫繪製

		以應該是從作者催稿到完稿前的各項相關的工作項目均包括在內)			
期望出版社提供的工作場所			至出版社工作、期望中優良工作場所包含方便完整的硬體設施及穩定的工作氣氛	至出版社工作，輕鬆無壓力的環境	舒適的場所、有豐富足夠的參考資料
B.事實：出版社實際的管理	1.給薪方式—按件計酬 2.薪資標準—依據技能，公司內定價錢，依難易度而分 3.評估工作成果—可以接受 4.看工作品質及配合度	簽訂長訂合作的契約，並每年有固定的本數，且會先談好價錢並簽約	1.給薪方式—每月電匯支付 2.薪資標準—依公司薪資制度 3.評估工作成果—要求提供工作清單 4.進度的監督管理—包含出勤、工作績效、以各部門主管評斷為主	1.給薪方式—每月定期付薪二次 2.薪資標準—依公司薪資制度 3.評估工作成果—有無準時交件、工作態度 4.進度的監督管理—授權者現場監督 5.勞健保 6.工作速度	1.給薪方式—開立支票 2.薪資標準—依據技能 3.評估工作成果—與其他的聘僱人員比較 4.進度的監督管理—電話聯繫 5.平等對待
A.感知：受雇者感受之出版社對彼此關係的看法	彼此僅有利益交換的關係	在合作過的出版社中有些會表現出很尊重，但有的就覺得只是利益交換而已	彼此僅有利益交換的關係	彼此僅有利益交換的關係、對等的合作關係	對等的合作關係
B.事實：第一次合作的出版社考慮的條件	出版社名聲優、準時付款	價錢合理，準時付款及會談時的被接受度	出版社名聲及合作對象是否適合	出版社名聲優、準時付款	認同他的出版理念、出版方向、出版社名聲優、準時付款
B.事實：長期合作的出版社考慮是否繼續合作的原因	付款不准時	出現不合理的要求或藉故扣錢並無形中增加原本不包含其中的工作量	工作環境及氣氛、工作內容	付款不准時	付款不准時、交付的工作常變動、主管審核的方式與態度
B.事實：希望合作的出版社有什麼組織文化或環境氣氛	活潑、同事關係良好	同事關係良好	團隊工作、完善制度(對於權宜雇用人員)、同事相處融洽、分工清楚	輕鬆、有趣、活潑、團隊分享、同事關係良好	輕鬆、有趣、活潑、團隊分享、同事關係良好

## 附錄四 前測項目分析結果

### 一、雇主的責任義務之項目分析

題項	T 值
1. 準時支付薪資	2.70 *
2. 薪資發放如有問題，應事先告知	1.72 **
3. 薪資標準，除出版社標準外，也要考量權雇人員的要求，待遇要合理	5.84 ***
4. 交付業務時，工作要求及流程要說明清楚	5.27 ***
5. 合作的方式、費用的支付在合作之初要說清楚	2.80 ***
6. 公司內部對交付的業務，理念及作法一致	5.15 ***
7. 交付業務後，不能不斷修改	6.97 ***
8. 出版社提供的資料與訊息要完整	5.01 ***
9. 對長期合作的權雇人員，如案子要結束需提前告知	5.38 ***
10. 雙方的溝通管道順暢	5.88 ***
11. 按照勞基法，提供最基本的福利，如勞健保	4.91 ***
12. 提供伙食費、員工旅遊、尾牙等優於勞基法的福利	3.85 ***
13. 將權雇人員納入績效評估的機制，依工作表現提供績效獎金或調薪	9.32 ***
14. 提供額外工作的報償	5.07 ***
15. 提供工作上需要的相關資源(如不被打擾的座位、電腦、美工用具等)	7.12 ***
16. 額外支出的補助(如長途電話費、影印費、交通費、誤餐費等)	6.34 ***
17. 配合案子提供所需要的支援(如發公文)	4.48 ***
18. 第一次合作一定要簽訂合約	5.08 ***
19. 主動提供明文的合約	4.81 ***
20. 合約需依受雇者的需求而做調整	4.65 ***
21. 長期的合作關係需簽定合約	4.06 ***
22. 短期的合作關係需簽定合約	3.49 **
23. 提供訓練課程使您在這行業中很專業，並為您準備其他的機會	8.28 ***
24. 提供工作上適當的訓練	6.29 ***
25. 依據您的能力，提供成為全職人員的機會	5.30 ***
26. 依據您工作成果的表現，給予再合作的機會	5.28 ***
27. 提供機會讓您表達意見或看法	6.36 ***
28. 適度的採納您對案子的意見	6.49 ***
29. 尊重您的作品，要修正需詢問您的意見	6.05 ***

註：\*表  $P < 0.05$ , \*\*表  $P < 0.01$ , \*\*\*表  $P < 0.001$

### 二、員工的責任義務之項目分析

題項	T 值
1. 準時完成交付的工作	5.06 ***
2. 掌握工作的進度	5.38 ***
3. 完全依照出版社的要求，完成任務(含編寫作品或行政工作)	3.04 **
4. 服從公司的指示，即便他們的指示並不是很明確	2.36 *
5. 工作內容或品質符合出版社的要求	5.76 ***

6. 工作或作品如有問題，需處理完善	3.96	***
7. 需隨時回報進度及處理狀況	3.49	**
8. 讓出版社隨時可連絡到	3.33	**
9. 與出版社聯繫主管隨時保持聯絡	5.02	***
10. 主動藉由各種管道獲取新知	9.20	***
11. 主動參與提升能力課程或活動	9.14	***
12. 藉由接不同性質的工作提升自己的能力	7.36	***
13. 不斷的提昇自己的技能與知識	6.93	***
14. 不管對內或對外，均能保守公司之機密	4.97	***
15. 不可洩漏與公司立場矛盾的訊息	4.48	***

註：\*表  $P < 0.05$ , \*\*表  $P < 0.01$ , \*\*\*表  $P < 0.001$

### 三、勞雇雙方關係的本質之項目分析

題項	T 值	
1. 雖然不常獲得應有之重視，我仍相信日後終會被肯定	2.31	*
2. 我覺得與出版社之關係純屬我提供勞務而出版社支付薪資	4.66	***
3. 因為相信出版社一定會善待我，故會為出版社爭取最大利益	1.14	
4. 我只重視出版社目前所給我的，而不在乎日後的發展	2.93	**
5. 我的薪資與所付出之心力相當	1.55	
6. 除非出版社善待我，否則我不想全力以赴	5.60	***
7. 我與出版社間的關係，建立在互信之基礎上	1.64	
8. 我非常重視在出版社內，我的貢獻與收穫是否成正比	3.52	**
9. 若出版社會給予應有之獎勵，則我願辛勞付出	3.00	**
10. 我很擔心出版社對我的一切努力不會給予應有之回報	5.28	***
11. 出版社提供給我累積自身經驗、不斷學習、不與社會脫節的機會，所以我願意跟出版社合作	1.30	
12. 我只期望出版社給予我應得之工作酬勞	2.66	*
13. 出版社人手不夠，將事情釋放出來，然後由權雇人員完成，雙方是共利的關係	4.93	***
14. 出版社與我之間，互相各取所需	5.29	***
15. 我覺得跟出版社之間是彼此合作追求雙贏、對等的合作關係	2.92	**
16. 出版社與我純粹是工作上的關係，對這份工作我並未投入多少情感	2.87	**
17. 我會長期經營跟出版社之間的關係	0.84	
18. 我聽命行事純粹因為出版社付我薪水	2.60	*
19. 我會考量今日的作為，以免影響日後我與該出版社合作的機會	2.34	*
20. 我覺得跟出版社之間是關心明天，比較現實	1.32	
21. 為了在某一主題及專業領域可以長期經營，我希望跟同一家出版社長期合作	3.27	**
22. 我喜歡有變化，不希望與出版社有長期合作的關係	2.74	*
23. 由於開發新合作對象很辛苦而且風險大，所以我喜歡跟合作過的出版社維持長期的關係	4.79	***

註：\*表  $P < 0.05$ , \*\*表  $P < 0.01$ , \*\*\*表  $P < 0.001$

### 四、受雇者對所受待遇之感受之項目分析

題項	T 值	
1. 出版社準時支付我薪資	4.02	***
2. 出版社薪資發放有問題，事先告知我	4.22	***
3. 出版社薪資標準，除出版社標準外，也要考量我的要求，待遇合理	6.70	***

4. 出版社交付業務時，工作要求及流程說明清楚	6.06	***
5. 合作的方式、費用的支付在合作之初，出版社有清楚說明	4.96	***
6. 出版社內部對交付的業務，理念及作法一致	4.90	***
7. 出版社交付業務後，不會不斷修改	3.31	**
8. 出版社提供的資料與訊息完整	5.13	***
9. 出版社跟我長期合作，當案子結束前需事先告知我	6.65	***
10. 出版社的聯繫窗口(主編、編輯、部門主管)跟我有默契、溝通關係順暢	3.85	**
11. 出版社依據勞基法提供我基本的福利，如勞健保等	4.34	***
12. 出版社提供優於勞基法的福利給我，如伙食費、員工旅遊、尾牙等	5.38	***
13. 出版社將我納入績效評估的機制，出版社依工作表現提供績效獎金或調薪	5.90	***
14. 出版社提供給我額外工作的報償	4.61	***
15. 出版社提供我工作上需要的相關資源(如不被打擾的座位、電腦、美工用具等)	3.88	**
16. 出版社提供我額外支出的補助(如長途電話費、影印費、交通費、誤餐費等)	4.02	***
17. 出版社配合案子提供我所需要的支援(如發公文)	4.88	***
18. 出版社跟我第一次合作會簽訂合約	4.53	***
19. 出版社主動提供明文的合約	5.00	***
20. 出版社提出的合約會依我的需求而做調整	7.76	***
21. 出版社跟我建立長期的合作關係時會簽定合約	5.28	***
22. 出版社跟我建立短期的合作關係時會簽定合約	3.78	***
23. 出版社提供訓練課程使我在這行業中很專業，並為我準備其他的機會	3.98	***
24. 出版社提供給我工作上適當的訓練	4.76	***
25. 當我工作成果評估良好時，出版社給予優先轉為全職人員的獎勵	3.08	**
26. 當我工作成果評估良好時，出版社給予優先給予再合作機會的獎勵	4.93	***
27. 出版社提供機會讓我表達意見或看法	5.01	***
28. 出版社適度的採納我對案子的意見	6.88	***
29. 出版社尊重我的作品，要修正需詢問我的意見	6.12	***
30. 出版社認為我像救火隊，需隨時支援出版社	4.51	***
31. 出版社對待我比較現實，無提供福利，但要求我儘速完成任務	5.14	***
32. 出版社對待我比較利益取向，純粹的交易關係較濃厚	5.03	***
33. 出版社認為與我之間是共利關係，因為我協助他們，為其分擔其社內無法按時完成或無能力完成的工作	7.71	***
34. 由於對我的了解以及合作默契，出版社希望與我的關係長遠	6.12	***
35. 出版社看待與我之間為對等的合作關係	5.18	***

註：\*表  $P < 0.05$ , \*\*表  $P < 0.01$ , \*\*\*表  $P < 0.001$



## 附錄五 研究問卷

親愛的朋友您好：

這是一份研究圖書出版業權宜雇用受僱者的心理契約內涵的問卷，目的在了解圖書出版業權宜雇用受僱者心理契約的內涵及其各項影響心理契約因素。心理契約意指權宜雇用受僱者對組織與個人雙方之權利與義務的認知。權宜雇用指出版社為特定任務或管理需要而運用的非全職或非經常性之雇用安排，如部份工時人員、臨時人員、定期契約人員等。

本問卷採不記名填答，您所提供的資料僅供學術上研究分析之用，絕不對外公開，請您安心填答。問卷約須 15 分鐘即可完成，期盼您填答確實的資料。研究報告完成之後將可供學術上後續研究及實務界參考運用，會是有用的公共資產。謝謝您的幫忙，敬祝

身心健康，萬事如意！

委託單位：行政院國家科學委員會

執行單位：南華大學出版事業管理研究所

指導教授：萬榮水博士

研究生：謝婉婉

若您對問卷內容有任何問題請連絡：謝婉婉

電話：(日)05-2721001 轉 1437 (夜)05-2721001 轉 6328 (手機)0982263721

電子信箱：[wwshieh@mail.nhu.edu.tw](mailto:wwshieh@mail.nhu.edu.tw)

### 第一部分 工作脈絡因素

說明：請針對下列各項敘述，依個人情況勾選您的看法。

1. 請問您屬於哪一種權宜雇用人員？(請選擇單一身分填寫)

部份工時人員(如工讀生、行政助理、企劃編輯助理等)

臨時人員(如特約作者、特約美編、特約攝影 )

定期契約人員(如特約作者、特約美編、特約攝影 ) 其他(請說明) \_\_\_\_\_

2. 您工作的業務內容為：

創意性(作家、編輯、美術設計、翻譯、攝影、插畫 )

勞務性(打字、排版、教具包裝 )

業務支援(編輯助理、行政助理、電腦維修 ) 其他(請說明) \_\_\_\_\_

3. 您從事權宜雇用工作的原因為：(可複選)

需要照顧家庭 多接一份工作 不想與社會脫節 找不到全職工作

無法全時工作 想先了解業界 兼顧理想做自己想做的事 滿足成就感

打發時間 拓展生活層面 喜歡這樣的工作型態 時間具彈性

挑戰性高 保持競爭力 其他(請說明) \_\_\_\_\_

4. 您在出版業之內擔任權宜工作的總共年資是  
 1 年以下      1-3 年      3-5 年      5-7 年      7-10 年      10 年以上
5. 您合作的出版社所在地區是      北部      中部      南部      其他(請說明)\_\_\_\_\_
6. 您是否有到出版社內工作？      是      否
7. 您是否另外有全職工作？      是      否
8. 您是否曾經有過全職工作？      是，全職工作的年資為\_\_\_\_\_年      否
9. 您是否喜歡權宜雇用的工作型態？      是      否
10. 您是否同時與多家出版社保持合作關係？      是      否
11. 您接受權宜雇用工作，是因為沒有合意的全職工作？      是      否
12. 若有全職機會，您是否仍然會優先考慮接受權宜工作？      是      否

## 第二部分 受僱者對勞雇雙方權利義務的認知

### 2-1 出版社的責任義務

當您與出版社開始合作，你們之間各有自己的權利義務，根據您的經驗，下列項目，不管該出版社有沒有做到，您覺得出版社應該要負責的程度為何？請勾選您的看法。

不	雇	雇	大	完
是	主	主	部	全
雇	無	有	份	是
主	法	一	是	雇
的	完	部	雇	主
責	全	份	主	的
任	免	的	責	任
	責	責	任	
	任	任		

1. 準時支付薪資
2. 薪資若延遲發放，須事先告知
3. 交付業務時，工作要求及流程要說明清楚
4. 超出原定交付業務的修改工作或額外工作，需另外提供酬勞
5. 出版社提供的資料與訊息要完整
6. 尊重你的作品或工作，適度採納您提出的意見
7. 提供伙食費、員工旅遊、尾牙等優於勞基法的福利
8. 將權雇人員納入績效評估的機制，依工作表現提供績效獎金或調薪
9. 提供工作上需要的相關資源(如發公文、不被打擾的座位、美工用具等)

不是雇 雇 大 完  
 是主主 主 部 全  
 雇主無 主 有 份 是  
 主的法 有 一 是 雇  
 的完 全 部 份 主  
 責全 免 份 的 的  
 任免 責 的 責 責  
 全 任 任 任 任

10. 額外支出的補助(如長途電話費、影印費、交通費、誤餐費等)
11. 盡可能將彼此的約定明文化(簽訂合約)
12. 提供或贊助適當的訓練課程，使您更為專業
13. 依據您的能力，提供成為全職人員的機會
14. 依據您工作成果的表現，提供再合作的機會

## 2-2 員工的責任義務

根據您的經驗，下列項目，不管出版社有沒有要求，您覺得自己應該對出版社負責的程度為何？請勾選您的看法。

不是您 您無法 您有一 大部份 完全是  
 的責任 完全免 部份的 是您責 您的責  
 責 責 責任 任 任

1. 準時完成出版社交付的工作
2. 完全依照出版社的要求，完成交派工作(含編寫作品或行政工作)
3. 工作或作品如有問題，需妥善處理完畢
4. 隨時回報進度及處理狀況
5. 必須讓出版社隨時可連絡到(與出版社隨時保持聯絡)
6. 主動藉由各種管道獲取新知
7. 主動參與提升能力的課程或活動
8. 不斷的提昇自己的技能與知識
9. 與同事及公司其他合作機構的人員，良善溝通、友好相處
10. 不管對內或對外，均能保守公司之營業機密
11. 不做出損傷公司名譽及形象的行為
12. 主動提供有利的訊息及建議給出版社

### 第三部分 勞雇雙方關係的本質

說明：請針對下列各項敘述，依個人的情況，自非常不同意~非常同意，勾選您的看法。

非常  
不  
同  
意

無  
意  
見

同  
意

非  
常  
同  
意

1. 出版社與我之間的關係是各取所需，我提供勞務，出版社支付薪資
2. 除非出版社善待我，否則我不想全力以赴
3. 我非常重視在出版社內，我的貢獻與收獲是否成正比
4. 我很擔心出版社對我的一切努力不會給予應有的回報
5. 我會考量今日的作為，以免影響日後我與該出版社合作的機會
6. 我會長期經營跟出版社之間的關係
7. 我喜歡跟合作過的出版社維持長期持續的合作關係

### 第四部分 受雇者對所受待遇之滿意度

說明：根據您的經驗，針對下列合作出版社對待您的各項敘述，依個人的情況，自非常不滿意~非常滿意，勾選您的看法。

非  
常  
不  
滿  
意

不  
滿  
意

無  
意  
見

滿  
意

非  
常  
滿  
意

1. 對於出版社支付薪資給您的準時程度
2. 對於出版社支付給您的待遇或薪資
3. 對於出版社交付業務給您時，清楚說明工作要求及流程的狀況
4. 對於出版社交付業務給您時，提供工作相關資料或訊息的完整度
5. 對於出版社交付業務後的額外工作，他另外提供酬勞給您的情形
6. 出版社對您的工作或作品的尊重程度
7. 對於出版社提供給您的獎勵方式
8. 對於出版社適時提供您相關資源或支援的行為
9. 對於出版社的聯繫主管(部門主管)對待您的態度
10. 對於出版社所要求的工作或內容品質的標準
11. 對於出版社看待勞雇雙方之間關係的態度

## 第五部分 個人背景資料

1. 性別 女性 男性
2. 婚姻狀態 單身 已婚 其他
3. 年齡 17 歲以下 18-25 歲 26-35 歲 36 – 45 歲 46 – 55 歲  
56 – 66 歲 66 歲以上
4. 教育程度 高中 商業或技術(職業)學校 大學(專)程度 研究所以上
5. 專長領域 人文學科 法學科 管理學科 商學科 傳播學科 藝術學科  
設計學科 醫學科 農工學科 其他(請說明)\_\_\_\_\_

此研究成果發表後，您是否希望拿到此份研究的摘要結果：

是，請寄研究摘要結果寄至以下地址：\_\_\_\_\_

是，請以電子郵件將研究摘要結果至以下電子信箱：\_\_\_\_\_

否，不用寄摘要結果給我。

~~本問卷到此結束，非常感謝您的填答！~~