



台灣中小企業推動員工協助方案現況與策略之探討

A Study on the Situation and Strategy of Implementing EAP for the Small Business in Taiwan

林世賢

Shih-Hsien, Lin

南榮技術學院企管系講師

摘要

為瞭解台灣中小企業推動員工協助方案現況與策略，本調查主要以員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度進行探討，並根據實證結果，擬出相關結論與策略，以做為中小企業人力資源管理之參考。本研究以台灣中小型企業 392 位員工為對象，並利用信度分析、描述性統計分析、t 檢定與 ANOVA 平均數分析以及迴歸模型檢定其影響關係。所得之研究結果為中小企業員工認為推動員工協助方案，最主要的關鍵成功因素是企業的組織文化與高階主管的支持，但困難之處在於缺乏專職人員與機構輔導。其次，心理契約對組織氣候與組織變革接受度確實存在影響，以及員工協助方案對組織氣候與組織變革接受度亦有顯著性影響存在。

關鍵詞：員工協助方案、心理契約、組織氣候、組織變革接受度

一、緒論

台灣中小企業成長歷程，在戰後至民國 50 年，主要以電力、肥料、紡織等產業為重點，此為中小企業發展基礎；其次為民國 51~62 年，採取輸出導向政策，並大量設置加工出區與工業區，為快速成長期；再來就是民國 63~71 年的發展期，此階段開始推動資本技術密集進口替代政策，逐漸發展重化、機械、電子、資訊等產業；以民國 72 年之後，隨著中國大陸改革開放、區域合作發展、國際分工模式改變，中小企業逐漸轉往海外投資，形成策略聯盟(台灣綜合研究院，2008)。

過去台灣中小企業一直以機動、靈活、彈性及韌性等經營特性，在管理領域佔有一席之地，並透過隨時調整經營策略之模式，開拓了台灣更寬廣的視野與思維。但近年來台灣面臨全球化競爭與外在經濟環境的衝擊，亦開始採取組織的變革、縮編、裁員等策略，以因應低迷景氣，期望透過轉型與變革的適應力，來建立企業競爭力(Druskat & Wolff,2001)。而本研究認為企業的主體是員工，其是否能夠接受組織變革才是最重要的關鍵因素，有效推動員工協助方案才能強化員工的凝聚力與工作績效，有效的進行組織變革。



員工協助方案是一種組織機制，有別於一般的福利措施，其主要運用組織的力量與提供診斷、輔導、協商等服務，進而協助員工解決社會、心理、家庭、經濟與健康方面等問題，最終期待的就是能預防影響工作問題的發生(華幸娟，2005；黃思宇，2011)，也就是將干擾員工的障礙因素降至最低，提高工作績效與品質。所以，員工若是因為工作上或家庭與個人方面的問題有所干擾，將會導致企業人力資源的損失，所以創造符合人性且完善的工作場所，是經營管理者所必須面對的問題。

因此，本研究在台灣中小企業在定義上主要是以涉及製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本新台幣 8000 萬下，且其他行業前一年度營業額新台幣 1 億元以下為主；或是另外配合輔導需求，雇用未滿 200 人之員工，其他行業則未滿 50 人(台灣綜合研究院，2008)，此定義與經濟部發佈之中小企業認定標準雷同。是故本文調查對象為中小企業員工，並以員工協助方案之實行概況為基礎，分析員工面對經濟不景氣時對企業所提的員工協助方案看法以及心理契約之態度，更進一步探討兩者對組織氣候與組織變革接受度之影響。

二、文獻探討

本研究主要以員工協助方案為基礎，心理契約為輔，探討兩者對組織氣候與組織變革接受度之影響。

(一) 員工協助方案之定義與內容

根據美國國際 EAP 協會定義，員工協助方案(Employee Assistance Program, EAP)是工作組織的資源，其運用專業的技术，透過預防、確認和解決員工個人及生產力問題，以增進員工與工作組織的效能。Dessler(1994)則認為 EAP 是企業內部正式有系列的方案，主要是管理者遇到員工面臨情緒、壓力、酗酒、賭博等問題時，可提供諮商、輔導及有效性的治療方案，協助他們度過困難。

Nicolvoa(2000)認為 EAP 除了提供服務個人問題外，亦可幫助主管提高公司的士氣、節省健康看護成本及創造有利的公共關係，廣義來說是一種使員工尋求協助的調適系統，當員工有任何問題時都可以尋求服務(張添洲，1996)，其主要目標在於提供





診斷、輔導、協商等服務，以降低員工負面干擾因素。為了順利推展以獲得有效的成果，員工協助方案的實施原則可有下列幾點：(1)主動出擊，重視預防推廣；(2)保密原則；(3)信任原則；(4)事業單位主動推行與支持；(5)縝密的實程序與運作規劃；(6)確實的追蹤與評估；(7)專業知識與工作者之服務；(8)與社會資源結合等原則(華幸娟，2005)，其中企業推展的過程中，最困難的是建立員工對企業的信任，若能消除員工的疑慮，則 EAPs 使用意願就會越高(于筱平，1991)。

本文則參考 Canada's EAP services provider (2001) 將員工協助方案的分類，包括有專業諮商服務、生活資訊服務與員工服務三大類，並將員工協助方案的定義修正為生活照顧、諮詢協助與業務規劃等三構面，除提供諮詢協助解決員工個人的問題外，也考慮員工與家人的生活照顧，以及業務層面的事項。

(二) 心理契約之特性

心理契約也是一種心智模式，用來形成承諾、同意與信賴感(江明修，1999)，如高薪與快速升遷，員工必須付出相對的貢獻，即是員工與雇主為了對方的承諾，需要在未來提供某些利益的義務，此即產生心理契約(黃家齊，2004)。而心理契約的特性主要包括有(1)心理契約是員工對於其與組織的雇用關係中彼此應負的義務與權利；(2)心理契約是動態的，會隨員工與組織雙方需求的不同而變化；(3)組織僅能提供產生心理契約的環境，其本身不具備認知與形成心理契約的能力。所以，心理契約是雇主與員工之間的交換行為，環境本身並沒有形成心理契約的能力。

Coyle-Shapiro(2000)將心理契約分為交易型、關係型以及教育訓練型義務三種，在交易型部分，係指著重在短期且特定的層面，如：具有競爭力的薪資，或是績效型的計酬方式等項目；而關係型部分，則係指著重在社會情感層面，屬於比較廣泛又不明確的協議，如：長期的工作保障、職業發展機會、忠誠與安全感等項目；以及教育訓練部分，則是無法特定歸類為交易性或關係性義務之項目，如：即時訓練發展。

因此，本研究主要參考 Coyle-Shapiro(2000)對心理契約之定義分類，有交易型、關係型以及教育訓練型義務等三種，藉此了解員工和組織之間是否存在某種程度的期望認知，當有效強化員工心理契約，是否可增進員工對組織的向心力與工作績效的效果，提升組織變革之效益。



(三) 組織氣候與組織變革接受度之影響

企業組織氣候通常是組織成員對組織的一種長久性態度的集合，員工對於工作環境與態度的認知，是一種感受性的知覺反應。不同的組織氣候會對員工的行為和工作士氣產生不同的影響，其重要性如同結構性組織可影響組織的前景與未來。也就是改善組織氣候可以協助整體組織行為模式的運作，其理念在於透過管理方法營造一個共同標，提高員工有利的行為動機，藉以提昇組織效率，有效地達成組織目標(游鳳珠，2006)。就是員工對身處組織的感受，用來體驗組織環境的特色，並影響其工作態度與士氣，當有效改善組織氣候，將是組織變革的一大助力。

而組織變革是組織提昇組織文化及成員的能力，藉此適應環境變化，以達到生存與發展目的之調整過程(吳秉恩，1993)，若要有效推動組織變革，則需要多鼓勵員工參與及互動，透過建立願景，提高員工的組織變革意願(邱紋絹，2010)。一般來說，員工對於組織變革的接受度為三種情形，支持、中立觀望與抗拒，所以，員工對組織變革之接受度將會決定組織變革的成效。

組織變革學理的討論，多數學者是參照 Leavitt(1964)所提出之組織變革架構，其認為組織是一個多變數所組成的系統，內容包含了任務、結構、人員與技術四個主要相互影響的變數。而 McCann(1991)則跳脫組織變革的過程探討，認為管理者可著重組織的變革形式，取得策略上的優勢，其主張變革形式為(1)產品與服務的變革：係指組織產品與服務的產出，其新產品的產出也包含現存產品的漸進式創新，藉由品質、成本或服務的改善，使顧客感到滿意；(2)策略與結構的變革：係指組織管理方面的變革，其所牽涉的是監督與管理問題，此變革內容包含組織結構、策略管理、政策、薪資系統、勞資關係、合作機制、管理與控制系統及會計與預算系統；(3)人員與文化的變革：係指關於價值、態度、期望、信仰、能力與員工行為改變，組織希望選用最佳人員或提昇重要管理人員之領導能力，屬於人員的變革。

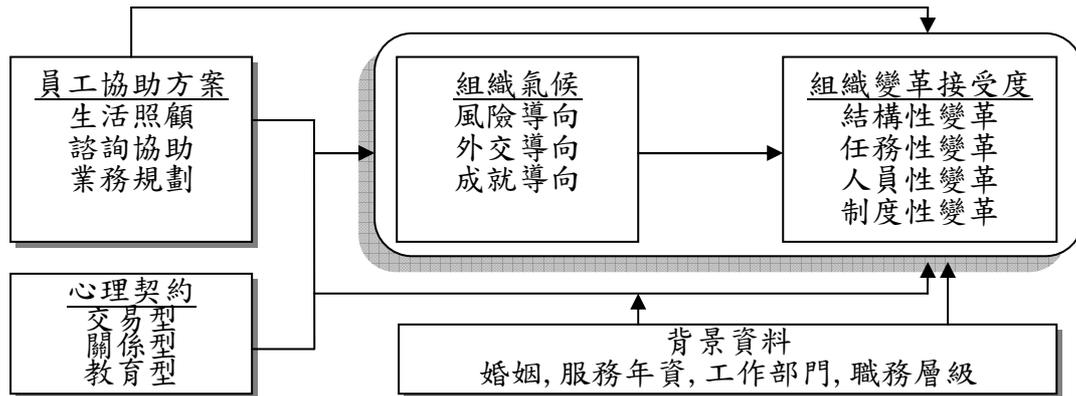
本研究在組織接受度測量主要參考 Leavitt(1964)與 McCann(1991)所提之組織變革內容，以探討中小企業員工面對經濟不景氣時，其對組織氣候與組織變革之接受度。



三、研究設計

(一)研究架構

本文經文獻分析之後，期能瞭解台灣中小企業推動員工協助方案現況與策略，並以員工協助方案與心理契約為自變項探討對組織氣候與組織變革接受度之影響，其概念性架構如圖一所示，並提出下列相關研究假設：



圖一 研究架構圖

假設 1：不同員工之背景資料對於心理契約、員工協助方案、組織氣候與組織變革接受度之看法無顯著差異。

假設 2：組織氣候對組織變革接受度無顯著影響。

假設 3：心理契約對組織氣候與組織變革接受度無顯著影響。

假設 4：員工協助方案需求對組織氣候與組織變革接受度無顯著影響。

(二)研究對象與信度分析

本研究以台灣中小企業員工為研究對象，採便利抽樣面訪共發放 400 份問卷，主要是為符合樣本抽樣公式，故將問卷數設定為 400 份，當達到 400 份即停止面訪，故回收率為 100%，有效回收率為 98.0%。所得之樣本結構為已婚者佔 64.5% 較多，在服務年資方面，則以 11-15 年者佔 40.3% 最多，在工作部門方面，以工務技術部門者佔 48.0% 最多，其次為業務服務部門者佔 37.2%，在職務層級方面，以非管理職者佔 54.6% 居多。再者，本文進行信度檢定，發現總量表信度為 0.977，具有相當高之內部一致性，其中員工協助方案之 Cronbach's α 值為 0.959、心理契約為 0.949()、組織氣候為 0.913、組織變革接受度為 0.977，且累積解釋變異量皆達到 60% 以上，因此本文在信度檢測之 Cronbach's α 係數皆大於 0.7，是故本問卷之題項具有可信程度。

四、統計結果與分析

(一)描述性統計分析

為瞭解台灣中小企業推動員工協助方案現況與策略，先以描述性統計進行分析，其結果如表一：中小企業員工針對員工協助方案的需求，以諮詢協助的同意度最高，其次為業務規劃與生活照顧，也就是在經濟不景氣下，公司應提供員工紓解壓力與心靈的課程或是舉辦勞資方面的諮詢課程，強化員工的安全感；在心理契約部分，中小企業員工對教育型導向的同意度最高，其次為關係型與交易型，員工認為工作責任愈大，薪資應該要高；在組織氣候部分，主要以成就導向最高，其次為外交導向與風險導向，員工認為當公司目標達成時，是令人感到非常開心的事情；在組織變革接受度部分，則以人員性變革之滿意度高於制度性變革、結構性變革與任務性變革，尤其員工覺得現階段可接受人員離退不補，雖然工作量增加，願意接受目前就業困境。

表一 各變項構面之描述性分析統計表

變項與構面	最小值	最大值	平均數	標準差
生活照顧	1.00	5.00	3.6460	0.84842
諮詢協助	1.00	5.00	4.3515	0.70584
業務規劃	1.00	4.67	3.8138	0.69231
員工協助方案	1.00	4.92	3.9819	0.63803
交易型	1.00	5.00	3.8871	0.78030
關係型	1.00	5.00	4.0740	0.62525
教育型	1.00	5.00	4.0893	0.63543
心理契約認知	1.00	4.64	4.0116	0.56160
風險導向	1.40	4.80	4.0929	0.58677
外交導向	1.50	4.88	4.1244	0.61576
成就導向	1.00	5.00	4.1480	0.85138
組織氣候	1.43	4.64	4.1217	0.58956
結構性變革	1.00	5.00	4.2679	0.72386
任務性變革	1.00	5.00	4.0825	0.77232
人員性變革	1.00	5.00	4.3427	0.77116
制度性變革	1.00	5.00	4.2883	0.82340
組織變革接受度	1.43	5.00	4.2485	0.72078

(二) 推動員工協助方案之需求概況

為瞭解中小企業推動員工協助方案現況，本研究分別探討推動員工協助方案之關鍵的成功因素與相關之阻礙，首先以次數分配與百分比分析，探討中小企業員工對推動員工協助方案之成功因素，依序為：組織文化與高階主管的支持佔比率 38.3%最多，其次為工會的支持與配合(35.5%)、設置專業人員(20.7%)、員工的信任(2.0%)、保密的承諾(1.8%)與經費的編列(1.8%)，此顯示中小企業員工認為組織文化與高階主管





的主持是決定推動員工協助方案最重要因素。

其次，推動員工協助方案的困難或阻礙，其結果依序為：缺乏專職人員與機構佔比率 41.8%最多，其次為專業人員不易培養(26.0%)、主管之配合度與支持度不高(23.2%)以及成本太高(8.9%)，顯示員工認為缺乏專職人員與機構是決定推動員工協助方案的困難與阻礙。而中小企業目前確實缺乏專職人員與機構進行諮詢與輔導，若能提供有效之員工協助方案，以協助中小企業照顧員工，亦是一種務實的經營管理策略。

(三) 員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度之看法分析

本文以 T 檢定與單因子變異數分析瞭解不同婚姻、服務年資、工作部門與職務之員工對協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度等看法是否有差異看法存在。

1. 婚姻狀況

不同婚姻狀況之中小企業員工對員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度，呈現顯著差異($P < 0.05$)，透過平均數分析，得知已婚員工對員工協助方案與心理契約之滿意度高於未婚者；而未婚員工對組織氣候與組織變革接受度的滿意度高於已婚員工。

表二 不同婚姻狀況對各構面看法之差異性

構面	平均數		T 值	P 值
	已婚	單身		
生活照顧	3.5939	3.7410	1.702	0.000***
諮詢協助	4.5391	4.0101	-6.839	0.000***
業務規劃	3.8327	3.7794	-0.702	0.483
交易型	4.0030	3.6763	-4.043	0.000***
關係型	4.1897	3.8633	-5.100	0.000***
教育型	4.1304	4.0144	-1.734	0.084
風險導向	3.9763	4.3050	4.454	0.000***
外交導向	4.1754	4.0315	-2.143	0.033*
成就導向	3.8814	4.6331	9.216	0.000***
結構性變革	4.1613	4.4619	3.721	0.000***
任務性變革	3.9144	4.3885	5.519	0.000***
人員性變革	4.2912	4.4365	1.557	0.121
制度性變革	4.2411	4.3741	1.344	0.180
員工協助方案	4.0474	3.8627	-2.765	0.006**
心理契約	4.1003	3.8502	-4.310	0.000***
組織氣候	4.0110	4.3232	5.178	0.000***
組織變革	4.1533	4.4219	3.140	0.002**

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異

在員工協助方案部分，其滿意度為諮詢協助高於業務規劃與生活照顧，顯示已婚員工認為人際互動的訓練是需要的，並希望能舉辦勞資方面的諮詢課程，不過在業務



規劃方面並無顯著性差異，顯示對工作流程的認知差異不大；在心理契約部分，其滿意度為關係型導向高於教育型與交易型，顯示已婚員工認為公司應給予適度的工作保障與提供職涯發展的機會；在組織氣候部分，其滿意度為成就導向高於風險與外交導向，顯示未婚員工認為公司若能達成目標，將是令人感到非常開心的事情；而在組織變革接受度部分，其滿意度為結構性變革高於任務性變革，顯示已婚者認為經濟不景氣時，公司若因為業務需要而調整工作流程是可被接受的。

2.服務年資

由表三可知：不同服務年資之員工對員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度，皆呈現顯著差異($P < 0.05$)，其中服務年資在 6-10 年之員工對員工協助方案與心理契約的滿意度高於其他服務年資者；而服務年資在 5 年以下之員工對組織氣候與組織變革接受度的滿意度高於其他。

表三 不同服務年資對各構面看法之差異性

構面	平均數				F 值	P 值
	5年以下	6-10年	11-15年	16年以上		
生活照顧	4.0569	4.4906	3.1519	3.3491	73.805	0.000***
諮詢協助	4.5447	4.4906	4.3835	3.7276	22.034	0.000***
業務規劃	3.9566	4.3270	3.6772	3.4138	23.387	0.000***
交易型	4.3008	4.4906	3.8481	2.5647	191.264	0.000***
關係型	4.3008	4.4906	4.0000	3.4138	48.473	0.000***
教育型	4.0000	4.0000	4.1519	4.1897	2.171	0.000***
風險導向	4.4130	4.4075	4.0342	3.2862	92.516	0.000***
外交導向	4.1951	3.9410	4.3204	3.6078	24.918	0.000***
成就導向	4.1545	4.0189	4.1519	4.2414	0.641	0.589
結構性變革	4.5041	4.5094	4.4241	3.1207	101.605	0.000***
任務性變革	3.1207	4.5094	3.9388	2.9483	143.816	0.000***
人員性變革	4.5366	4.5094	4.5823	3.1264	99.259	0.000***
制度性變革	4.5366	4.5094	4.5316	2.8966	128.028	0.000***
員工協助方案	4.2351	4.4497	3.7964	3.5230	39.354	0.000***
心理契約	4.1914	4.3122	4.0000	3.3871	44.188	0.000***
組織氣候	4.2542	4.1225	4.1688	3.7118	12.820	0.000***
組織變革	4.5424	4.5094	4.3770	3.0369	130.389	0.000***

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異

在員工協助方案部分，其滿意度為諮詢協助與生活照顧高於業務規劃，顯示服務年資在 6-10 年之員工認為公司應經常舉辦旅遊、競賽、慶生等活動，甚至可提供家中老年長者或孩童的照顧服務，讓工作中的員工能夠安心；在心理契約部分，其滿意度為關係型與交易型導向高於教育型，顯示服務年資在 6-10 年之員工認為當工作責任愈大，則薪資應該愈高；在組織氣候部分，其滿意度為風險導向高於外交與成就導向，顯示





服務年資在 5 年以下之員工覺得為了確保競爭優勢，公司必須在經濟不景氣中投入更多資源，讓公司有更好的發展，不過，對成就導向之看法並無顯著差異，員工認為當公司目標達成時是令人感到開心；而在組織變革接受度部分，其滿意度為制度性變革與人員性變革較高，顯示服務年資在 5 年以下者認為能保有工作比薪酬制度更加重要。

3.工作部門

不同工作部門之中小企業員工對員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度，呈現顯著差異($P < 0.05$)，且業務服務部門對員工協助方案、心理契約與組織變革接受度的滿意度高於其他部門員工。在員工協助方案部分，其滿意度為諮詢協助最高，顯示業務部門員工認為常舉辦勞資方面的諮詢課程或經常舉辦旅遊、競賽、慶生等活動，將有助於員工的士氣；在心理契約部分，其滿意度為關係型最高，顯示業務服務部門員工認為公司應給予適度的工作保障與提供職涯發展的機會；在組織氣候部分，其滿意度為風險導向較高，顯示業務部門員工覺得公司在作決策時要有寬廣的視野，才能達到最大的效率，而成就導向之看法並無差異，民眾認為在行銷業務上，公司是具備領先其他競爭者的能力；而在組織變革接受度部分，其滿意度在結構性變革、任務性變革、人員性變革與制度性變革皆相等，顯示業務服務部門員工認為公司在各方面皆會注重員工態度、價值觀念、專業技術、人際關係和文化氣氛等滿意度。

表四 不同工作部門對各構面看法之差異性

構面	工作部門			F 值	P 值
	行政管理	工務技術	業務服務		
生活照顧	3.3491	3.1277	4.4315	208.777	0.000***
諮詢協助	3.7276	4.4819	4.4315	30.906	0.000***
業務規劃	3.4138	3.5691	4.2877	77.340	0.000***
交易型	2.5647	3.8723	4.4315	301.680	0.000***
關係型	3.4138	4.0000	4.4315	81.076	0.000***
教育型	4.1897	4.1277	4.0000	2.527	0.081
風險導向	3.2862	4.0606	4.4548	143.094	0.000***
外交導向	3.6078	4.4089	3.9632	58.977	0.000***
成就導向	4.2414	4.1277	4.1370	0.413	0.662
結構性變革	3.1207	4.3883	4.5685	159.315	0.000***
任務性變革	2.9483	4.0550	4.5685	171.376	0.000***
人員性變革	3.1264	4.5426	4.5685	148.715	0.000***
制度性變革	2.8966	4.5000	4.5685	193.579	0.000***
員工協助方案	3.5230	3.8023	4.3955	72.591	0.000***
心理契約	3.3871	4.0000	4.2746	70.303	0.000***
組織氣候	3.7118	4.1991	4.1850	17.905	0.000***
組織變革	3.0369	4.3739	4.5685	200.230	0.000***

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異



4.職務層級

不同職務層級之中小企業員工對員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度，呈現顯著差異($P < 0.05$)，顯示非管理職員工對員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度的滿意度高於管理職之員工。在員工協助方案部分，其滿意度為諮詢協助較高，且非管理職員工的滿意度高於管理職；在心理契約部分，僅為交易型導向之心理契約呈顯著性差異，且非管理職員工的滿意度高於管理職，顯示非管理職員工認為當工作內容與其他公司相近時，公司應給予相同的福利，而關係型與教育型則無顯著差異性，顯示員工認為在行銷業務上，公司是具備領先其他競爭者的能力；在組織氣候部分，其滿意度為成就導向較高，且非管理職員工的滿意度高於管理職，顯示非管理職員工認為公司是具備領先其他競爭者的能力；而在組織變革接受度部分，其滿意度以任務性變革較高，顯示不同職務層級之中小企業員工認為經濟不景氣時，組織調整可提高員工積極性與自覺性，有助於提升部門績效。

表五 不同職務層級對各構面看法之差異性

構面	平均數		T 值	P 值
	非管理職	管理職		
生活照顧	3.7430	3.5295	2.405	0.017*
諮詢協助	4.5449	4.1191	6.227	0.000***
業務規劃	3.7025	3.9476	-3.452	0.001**
交易型	4.0093	3.7402	3.254	0.001**
關係型	4.1215	4.0169	1.544	0.124
教育型	4.1121	4.0618	0.727	0.468
風險導向	4.3636	3.7674	11.600	0.000***
外交導向	4.3773	3.8202	9.980	0.000***
成就導向	4.3785	3.8708	6.149	0.000***
結構性變革	4.4187	4.0865	4.420	0.000***
任務性變革	4.5654	3.5019	18.645	0.000***
人員性變革	4.4766	4.1816	3.615	0.000***
制度性變革	4.4393	4.1067	3.847	0.000***
員工協助方案	4.0670	3.8797	2.729	0.007**
心理契約	4.0773	3.9326	2.361	0.019*
組織氣候	4.3731	3.8195	9.864	0.000***
組織變革	4.4670	3.9860	6.659	0.000***

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異

故承上述，不同婚姻、服務年資、工作部門與職務層級之中小企業員工對員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度等變項之看法確實皆有顯著差異存在。因此，面對此波經濟不景氣之態勢，管理者可參酌相關調查數據，藉此瞭解員工對組織氣候與組織變革接受度之看法，並適時調整企業內部之員工協助方案，提升所有員





工的心理契約認同，改善組織績效，共同突破此波經濟困境。

(五) 員工協助方案、心理契約與組織氣候對組織變革接受度之影響性

為瞭解員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度之關係，分別以迴歸分析進行模式檢定，藉此探討各變項之間的線性關係，其所獲得結果分述如下：

表六 心理契約、員工協助方案與組織變革接受度之關係表

自變數	依變數	未標準化係數	標準化係數	R ²	t值	P 值	檢定
組織氣候	組織變革接受度	0.627	-	0.516	3.501	0.001**	假設2
		0.879	0.719		20.406	0.000***	
心理契約	組織氣候	1.885	-	0.282	10.330	0.000***	假設3
		0.558	0.531		12.383	0.000***	
	組織變革接受度	1.429	-	0.300	6.489	0.000***	
		0.703	0.548		12.923	0.000***	
員工協助方案	組織氣候	2.652	-	0.160	15.332	0.000***	假設4
		0.369	0.399		8.604	0.000***	
	組織變革接受度	2.771	-	0.108	12.718	0.000***	
		0.371	0.328		6.867	0.000***	

註：*表P值<0.05顯著影響

1. 組織氣候對組織變革接受度之影響

本研究在組織氣候主要區分為風險導向、外交導向與成就導向，經調查實證後可由表六得知：組織氣候對組織變革接受度有顯著影響性(P<0.05)，其對組織變革接受度具有相當之解釋力，R² 值為 0.516，顯示組織氣候可以解釋組織變革接受度的能力達 51.6%；再者，透過標準化係數可知為 0.719，組織氣候與組織變革接受度具有高相關性。因此，組織氣候對組織變革接受度有顯著影響性存在，故假設 2 被拒絕。

2. 心理契約對組織氣候與組織變革接受度之影響

心理契約對組織氣候與組織變革接受度有顯著影響性(P<0.05)，其心理契約對組織氣候與組織變革接受度具有解釋力，R² 值分別為 0.282,0.300，顯示心理契約可以解釋組織氣候與組織變革接受度的能力分別達 28.2%,30.0%，其中透過標準化係數可知，心理契約之影響性分別為 0.531, 0.548，具有相關性存在。因此，心理契約對組織氣候與組織變革接受度有顯著影響性存在，故假設 3 被拒絕。也就是中小企業員工對心理契約認知看法愈趨向正面認同，則愈認為公司應給予好的工作保障，不能任意裁員，且適當提供員工升遷管道，才能有效強化員工之組織氣候與組織變革的接受度。

3. 員工協助方案對組織氣候與組織變革接受度之影響

員工協助方案對組織氣候與組織變革接受度有顯著影響性(P<0.05)，也就是員工



協助方案對組織氣候與組織變革接受度具有解釋力， R^2 值分別為 0.160, 0.108，顯示員工協助方案可以解釋組織氣候與組織變革接受度的能力達 16.0%, 10.8%，其中透過標準化係數可知，員工協助方案對組織氣候與組織變革接受度之影響性為 0.399, 0.328，具有相關性存在。因此，若能在員工協助方案中有效擬出生活照顧、諮詢協助與業務規劃等優惠條件，將可使得組織氣候有效提升，可讓中小企業以穩定的管理風格來達到領先的地位；另外，提出適當之員工協助方案亦可使得員工心情在面臨裁員困境中獲得紓解，有效增加各單位之工作效率，進而強化組織變革接受度，故假設 4 被拒絕。

五、結論

為了面對現階段經濟的困窘，中小企業無不積極尋求方案與對策，以擬出有效之具體方法解決經營困境。因此，本文以中小企業員工為調查對象，探討員工協助方案、心理契約、組織氣候與組織變革接受度之關係，並擬出以下結論：

1. 推動員工協助方案之現況

中小企業員工認為推動員工協助方案，最主要的關鍵成功因素是企業的組織文化與高階主管的支持，其次為工會的支持與配合、設置專業人員。而認為在推行的過程中遇到的困難與阻礙，主要是以缺乏專職人員與機構最多，其次為專業人員不易培養、主管之配合度與支持度不高以及成本太高。是故，若能改善企業的組織文化，善用專職人員之能力，爭取高階主管與工會的支持都是很重要的過程之一，尤其對員工協助方案的需求，員工認為提供諮詢協助為最重要，例如：面對經濟不景氣時，公司應提供員工紓解壓力與心靈的課程或是個人心理諮商的協助，甚至當員工發生疾病醫療的問題，可以進行協助以強化安全感。

2. 民眾對組織氣候與組織變革接受度之看法

中小企業之競爭環境日益艱困，有關組織管理議題的重要性也與日遽增，其更成為台灣經濟發展的重要課題，所以明確掌握員工對組織氣候與組織變革接受度之看法也是相當重要的，如何透過組織氣候影響組織變革亦是本文主題之一。在組織氣候部分，主要以成就導向最高，員工認為當公司目標達成時，會感到非常開心，且身為公司的一份子，亦會感到無上光榮；在組織變革接受度部分，則以人員性變革的滿意度





最高，當員工面臨此波經濟困境之後，皆可調整心態接受人員離退不補、工作量增加以及高頻率的加班。本研究進一步以迴歸分析檢定，發現組織氣候對組織變革接受度有顯著影響性存在，當員工對組織氣候認同度愈高，則對公司愈感到正面認同，此將有助管理者對組織進行精簡與調整編制人員之相關變革。

3.心理契約對組織氣候與組織變革接受度之影響

不同婚姻、服務年資、工作部門與職務層級之中小企業員工對心理契約、組織氣候與組織變革接受度等之看法有顯著差異存在，且員工在心理契約的滿意度部分，以教育型導向的同意度最高，員工認為工作責任愈大，薪資應該要高，當遇到不景氣時，公司應該增加教育訓練的投資或系統化的在職訓練，員工才會對公司產生正面凝聚力。更進一步透過迴歸分析檢定，發現心理契約對組織氣候與組織變革接受度具有正向影響性，顯示中小企業員工對心理契約的看法愈趨向正面認同，則對組織氣候與組織變革接受度愈有正面影響，是故企業可透過提供硬體設備、升遷管道與在職訓練等方式，提升員工對組織的認同，未來在制度性或結構性等組織變革時才能發揮成效。

4.推動員工協助方案之策略

員工協助方案對組織氣候與組織變革接受度亦有顯著性影響，顯示員工對協助方案的看法愈趨向正面認同，則對組織氣候與組織變革接受度愈有正面影響。因此，為了因應經濟不景氣，有效提升企業組織績效，中小企業對於員工協助方案的規劃應納入經營管理策略。首先在諮詢協助計劃部分，鎖定已婚且服務年資在 6-10 年之員工進行輔導，當經濟環境惡劣時，提供員工紓解壓力與心靈的課程或個人心理諮商的協助，亦可外聘師資參與各項訓練；其次，在生活照顧計劃部分，鎖定單身者為對象，主要是年輕員工離職率較高，可提供多口味餐飲，經常舉辦旅遊、競賽、慶生等活動，並提供舒適的宿舍與休憩空間；最後在業務規劃部分，鎖定非管理職員工，由於管理職的滿意度相對較高，故需強化非管理職員工，是故公司可提供非管理職員工的生涯規劃，或舉辦座談會聯絡全體感情，並將現場輪班問題與工作處理流程由下往上設定目標形成共識，才能有效提升整體組織績效。



參考文獻

1. 于筱平(1991)，把問題交給專家，《管理雜誌》，208，42-43。
2. 江明修(1999)，組織情感與心理契約的建立，教育資料與研究，《現代教育論壇》，30，7-10。
3. 吳秉恩(1993)，組織行為學，台北：華泰文化出版公司。
4. 邱紋絹(2010)，組織變革意願和組織溝通對於組織學習的影響-以工具機 M-Team 為例，碩士論文，暨南國際大學國際企業學系。
5. 張添洲(1996)，員工協助方案-勞資雙贏有效策略，《人力資源發展月刊》，9，29-34。
6. 黃思宇(2011)，台灣地區企業員工協助方案之需求分析：以元大證券為例，碩士論文，東華大學企管系。
7. 游鳳珠 (2006)，探討組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾、角色壓力與工作滿足之關聯性研究—以中華電信中區分公司為例，碩士論文，南華大學管理科學研究所。
8. 華幸娟(2006)，企業推動員工協助方案與組織文化、組織承諾關聯性之研究，碩士論文，文化大學勞動學研究所。
9. 黃家齊(2004)，人力資源管理活動、雇用關係與員工反應之關聯性研究-心理契約觀點，《管理學報》，20(3)，483-514。
10. 台灣綜合研究院中小企業，<http://www.tri.org.tw/ceo/index.html>。
11. Coyle-Shapiro, J. and I. Kessler. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey, *Journal of Management Studies*, 37: 903-930.
12. Dessler, G. (1994). *Human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall. Harvey.
13. Druskat, V.U. and Wolff, S.B. (2001). Building the emotional intelligence of groups, *Harvard Business Review*, 79(3), 80-90.
14. Leavitt, H. J.(1964).*Applied Organization Change in Industry: Structure, Technical, and Human Approaches*, New Perspective in Organization Research, Rand McNally.
15. Lewin, K.(1951).*Field theory in social science*, New York : Harper & Brothers.
16. McCann, E.J.(1991).Design Principles for Innovating Company, *Academy of Management Review*,5:76-93.
17. Nicolova, R.(2000).EAPs grow as Employers Find Plans to Benefit Company too, *Kansas City Business Journal*, 18(31):17-18.

