

# 組織變革、心理契約與員工工作態度關聯性之研究 - 以高雄港公司化為例

## The Relationships among Organizational Change, Psychological Contract and Employee Work Attitude -A Case Study of Kaohsiung Port Corporatization

黃義俊

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

peterhun@cc.kuas.edu.tw

吳仁德

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班研究生

p14818@mail.khb.gov.tw

### 摘要

政府自 1989 年正式揭櫫公營事業民營化政策，且港口民營化早已是各國港口普遍的發展趨勢。加上台灣經濟轉型，近年來受中國大陸市場磁吸效應的影響，產業大量外移引發空洞化危機。高雄港是個天然良港，為有利高雄港經營環境的發展，體制變革確實勢在必行。探討員工知覺組織變革、心理契約與工作態度之關聯性，為本研究之動機。

本研究結果發現知覺組變革效益確實是影響心理契約及員工工作態度的重要變項。知覺變革憂慮變項對心理契約，有顯著負向影響。可透過提升工作內容及的財務報酬期望，增進員工工作態度。高學歷及低年資者對變革後的組織，是感到憂慮且不認同的，心理契約對變革知覺與工作態度具有中介效果。

**關鍵詞：**組織變革、知覺變革效益、知覺變革憂慮、心理契約、工作態度

### 壹、緒論

#### 一、研究背景

依照台灣過去經濟成長的歷程，公營事業之貢獻是不可磨滅的。在 1970 年代以前，公營事業不只可彌補市場機能之不足，對經濟成長也有很大的貢獻，且有助於社會及政治的安定。因此對公營事業的擴張大多持肯定的態度（陳烈甫，2001）。但由於經濟自由化的發展，且為了因應業務能本諸企業化經營原則，政府自 1989 年正式揭櫫公營事業民營化政策。在民營化的潮流下，港口民營化早已是各國港口普遍的發展趨勢。由於這種趨勢的存在，這也是各國港口朝向所謂「政企分離」或中國大陸慣用的「政企分開」方向改制的方案之一（吳榮貴等，2010）。

高雄港是個天然良港，航線遍及全世界，地理位置優越，港口條件極佳，對促進台灣的整體經濟發展貢獻良多，功不可沒。1996 年為促進經濟發展，計劃將台灣建設為亞太營運中心，其中「海運轉運中心」之規劃即以高雄港為主，基隆、臺中兩港為輔。為因應未來發展，引進企業經營理念，以建立現代化的港埠管理制度，交通部規劃成立航政局，並決定改組高雄港務局為企業經營體，將營運部門逐步移轉為民營（行政院經濟建設委員會，1996）。交通部的政策即成為未來航港管理體制改革與組織重組之主要依據（孫重輝，2001）。由於台灣經濟轉型，產業大量外移引發空洞化危機；高雄港從 1999 年前連續八年保持全球第三大貨櫃港，貨櫃裝卸量從 2007 年達最高峰（10,256,830 TEU）後逐年衰退。為有利高雄港經營環境的發展，體制變革確實勢在必行。

而航港管理體制之改革則朝三階段規劃，第一階段高雄港改隸交通部，第二階段高雄港改制為國營公司，而國營公司再轉為民營公司則為第三階段（孫重輝，2001）。高雄港從 2001 年草擬公法人，2006 年改革擬行政法人，改制推動多年未果，終於確定 2012 年改制為港務公司，雖高雄港當局向員工舉辦航港體制改革規劃情況，航港局成立及人員轉調任相關宣導事宜，並經網路調查員工之意願。由網路調查結果中僅有三成員工答覆，面對已規劃組織改造多年，大多數未表態員工之心理因素及工作態度為何，是值得探討。

一般員工普遍認為組織變革是裁員化的心理而產生知覺偏差，採反對態度或冷淡相應不理，因此在法人化過程中阻力重重，大都無法按照行政院經建會原訂進度完成（楊福珍，2006）。員工對於不確定的變革方向及時

程延宕等充滿無奈及疑慮，工作權、身份權的雙重失落感是全體員工的陰影及夢魘（王清泉，2004）。目前因整個大環境局勢不佳，員工擔心政策會改變，憂慮自己隨時可能遭資遣。員工對公司之公法人化政策普遍都有著「存有疑慮、不確定是否支持變革，但傾向留職」的矛盾心理（楊福珍，2006）。所以，港務局員工面對組織變革，這些變革所造成的不確定因素是否會進一步影響員工工作態度，是值得探討的課題。

## 二、研究動機與目的

Schweiger & Denisi (1991)指出組織變革被視為工作與生活中最主要的壓力源，組織變革本身即可被視為壓力事件。在預期民營化及組織整合及調整實施同時，員工即將被迫面臨不確定的未來，這使員工內心充滿工作的不安全感、角色衝突、工作負荷過重、可用資源減少及權益受損的預期不確定感(Hui & Lee, 2000)。Cunha & Cooper (2002)的研究發現，民營化變革的過程會衝擊員工的福利，因為民營化會增加不確定性，以致產生職業壓力，降低工作滿意度和提高心理與生理不健康的症狀。另外公務員身份可能喪失保障所引起權益受損的不確定感，是為本研究動機之一。

處在變革過程中的組織成員往往焦慮不安，擔心失去工作、失去職位、擔心更換工作地點、對於新工作的陌生感到惶恐以及對未來個人前程感到憂心等等（王湧水，2000）。員工對公司之公法人化政策，在組織文化有很高的認同，但在工作保障及組織效益方面，得到的往往是負面的訊息，例如：裁員、減薪，取消月退休俸及市港合一和營運將逐漸步入嚴重衰退的疑慮等（楊福珍，2006）。產業大量外移加上航商連續出走，競爭力日漸下滑，世界貨櫃量排名逐年落後，對未來營運自負盈虧缺乏信心，是否會造成平均年齡高達55歲的員工大量退休，產生斷層或青壯員工的離職，使更加老化，進而影響港埠的經營發展。因此，高雄港公司化，探討知覺變革對員工工作態度影響程度如何，為本研究動機之二。

變革將使個人地位有降低可能性或變革影響到工作內容或自由工作機會時，變革的過程中可能會引發員工的抗拒(Hodge & Johnson, 1970)。民營化所帶來的組織變革，勢必對員工產生一些不確定感、焦慮不安的影響，並進而對員工的態度和心理層面，造成深遠的影響(Doby & Caplan, 1995)。心理契約對於組織公民行為呈正面影響，讓公務人員能夠兼顧家庭與工作，才較容易有組織認同、協助同事、不生事爭利、公私分明、敬業守法與自我充實等組織公民行為的出現（陳怡昌等，2008）。在所有的改革或提升組織競爭力的措施仍須員工積極的配合，惟員工抗拒變革的心理是不容易克服的，所以公司化組織變革成功與否的關鍵，必要瞭解員工到底持正面或負面的看法，如何能夠化阻力為助力，以奠定改革成功的基礎，具有重大之研究價值。因此，瞭解員工組織變革對心理契約之影響性為本研究動機之三。以高雄港務局員工為抽樣架構，實證本研究架構之間的關聯性。茲將本研究的目的說明如下：

1. 探討目前港務局員工知覺組織變革對工作態度之影響。
2. 探討目前港務局員工知覺組織變革對心理契約之影響。
3. 探討目前港務局員工心理契約對工作態度之影響。

## 貳、文獻探討與假說

### 一、變革知覺與心理契約

葉匡時（2000）表示企業不斷隨著市場變動在改變，勞資雙方的關係已非以往單純之雇傭關係，在組織紛紛採取變革以求企業永續發展情勢下，勞資雙方都提升對彼此的期待，組織成員對變革若產生負面認知，便很容易發生心理契約不相容的現象。依據McFarlane Shore and Tetrick（1994）提出心理契約功能之一，就是心理契約會塑造員工的行為，由於員工會權衡他(她)對組織的責任與義務，和組織對他們的責任與義務之間的差異來調整行為，以做為產出標準的基礎。所以員工對組織變革能提升組織競爭力或員工自身權益，採取正面且支持的認知態度，並且積極配合，產生高品質的工作成效，進而有助建構員工與組織間維繫穩定長期互惠關係的雇傭關係。吳錯（2002）研究發現，組織成員對組織變革的知覺概分為正面及負面知覺，當產生正向之變革知覺時，其因變革所生成之壓力反應顯著低於負面知覺者；且對於組織承諾亦明顯高於負面知覺者。變革認知不

論是對組織競爭力的認知或對員工自身權益的認知對心理契約的建立均有顯著影響。因此，本研究提出假說 1：

H1：知覺變革效益與心理契約有顯著的正向相關。

H1a：知覺變革效益對工作內容有顯著的正向影響。

H1b：知覺變革效益對財務報酬有顯著的正向影響。

員工在面臨組織進行變革，最在意與感受最深的就是對於未來的不確定性憂慮。加以在預期的心理之下，也將造成個人心理上充滿著不確定感，不確定感對於員工的態度和心理層面，具有深遠的影響 (Doby & Caplan, 1995)。Schabracq & Cooper(1998)指出組織變革會造成組織成員的壓力，因為變革後工作技能或職位也可能造成改變，而若員工技能無法隨之改變，將形成對未來的不確定感；而不確定性也就是潛在無法適應變革的可能性，以及修正個人特殊技能的困難度，此將造成員工壓力(廖國鋒、范森、吳振昌，2002)。在員工抗拒組織變革的各項因素及預期組織變革心理影響中，以員工產生的不確定感為首(賴漢津，2005)。企業不斷隨著市場變動在改變，勞資雙方的關係已非以往單純之雇傭關係，在組織紛紛採取變革以求企業永續發展情勢下，勞資雙方都提升對彼此的期待，組織成員對變革若產生負面認知，便很容易發生心理契約不相容的現象(葉匡時，2000)。因此，本研究提出假說 2：

H2：知覺變革憂慮與心理契約有顯著的負向相關。

H2a：資源減少對工作內容有顯著的負向影響。

H2b：資源減少對財務報酬有顯著的負向影響。

H2c：角色衝突對工作內容有顯著的負向影響。

H2d：角色衝突對財務報酬有顯著的負向影響。

H2e：工作不安全感對工作內容有顯著的負向影響。

H2f：工作不安全感對財務報酬有顯著的負向影響。

## 二、心理契約與工作態度

心理契約對於組織公民行為具有正面影響，若能讓公務人員在工作上較能發揮所長並擁有較大的工作自主性，則比較有可能激發組織公民行為。另外就是必須讓公務人員能夠兼顧家庭與工作，才較容易有組織公民行為的出現(陳怡昌等，2001)。另外，以高科技產業員工為研究對象，發現心理契約違犯透過負面情緒反應影響員工工作行為，增加離職意圖、增加怠忽職守的程度、及降低員工參與組織公民行為的意願，且以經濟層面(係指貨幣性的報償)的心理契約較具影響衝擊(陳銘薰、方妙玲，2004)。而且，工作-家庭衝突與心理契約違反呈顯著正相關，工作-家庭衝突確實會透過心理契約違反對員工的工作滿意度、離職意圖、組織情感承諾、對組織的信任及生涯滿意度產生影響(陳芳瑩，2010)。Northcraft & Neale(1994)指出平衡的心理契約被視為延續組織與員工雙方和諧關係的必要條件。雙方若對彼此交換關係的期望能夠良好配合，則有助於工作士氣的提升與員工在組織中的表現。因此，本研究提出假說 3：

H3：心理契約與工作態度有顯著的正向相關。

H3a：工作內容對工作態度有顯著的正向影響。

H3b：財務報酬對工作態度有顯著的正向影響。

## 三、變革知覺與工作態度

民營化的過程中，如果員工對自身權益及組織的競爭策略認同感愈高的話，愈容易支持公司的變革，尤其是「對員工權益的認知」；相反的，如果員工在這些方面得不到應有的權益，就會疑慮變革，進而抗拒變革(陳烈甫，2001)。當組織成員面臨變革之際，規劃與決策者不應只單純以人事精簡、緊縮成本為考量依歸，而忽略組織成員對變革的知覺及其所生成的壓力的影響，將進而影響到成員組織承諾的高低，而導致之怠工及向心力偏離等影響組織競爭能力之關鍵要素(吳錯，2001)。員工認為組織變革會造成工作負荷的增加，人員精簡了，但工作量未必減少，面對未來工作量增加的心理預期下，沒有人願意承擔增加的工作量，造成同儕間的信任程度大為降低(Dekker & Schaufeli, 1995)。因此，本研究提出假說 4：

H4：知覺變革效益與工作態度有顯著的正向相關。

H4a：知覺變革效益對工作態度有顯著的正向影響。

在預期組織變革的前提下，員工心理層面產生了不確定感，包含變革後員工既有地位的降低、工作不保、角色衝突、角色負荷及可用資源減少等，甚至使整個組織信任、組織認同程度下降(Hui & Lee, 2000)。Ashford, Lee & Bobko (1989)認為員工的工作不安全感會對身體造成不適、產生離職傾向，進而造成對組織認同與工作投入的降低，並對組織承諾、組織信任、工作滿足產生影響及影響上司對績效的評核；當員工知覺工作不安全，會影響到對組織心理契約終止，並進而降低對組織的承諾。Vakola & Nikolaou (2005)的研究指出組織變革的不確定感是職業的壓力源，並會降低員工的組織承諾及工作滿意和增加離職的意圖。Anthony, Perrewe & Kacmar (2000)認為組織再造會造成員工士氣低落而影響其工作投入。另外，郭順成、趙必孝、王喻平、陳榮德(2004)研究亦指出組織再造，員工會產生工作不安全感，工作不安全會負向影響員工組織承諾及工作投入。因此，本研究提出假說5：

H5：知覺變革憂慮與工作態度有顯著的負向相關。

H5a：資源減少對工作態度有顯著的負向影響。

H5b：角色衝突對工作態度有顯著的負向影響。

H5c：工作不安全感對工作態度有顯著的負向影響。

#### 四、心理契約之中介效果

民營化的過程中，如果員工對自身權益及組織的競爭策略認同感愈高的話，愈容易支持公司的變革(陳烈甫, 2002)。Turnley & Feldman (1999)提出每個人的心理契約具有個人的獨特性，因為心理契約是每個人對在勞資關係中個人與組織之「相互義務」(reciprocal obligation)的了解與認知。在心理契約的相關文獻中，大部分都認為雇主對員工應負義務的實現程度多少會影響員工的行為(Rousseau, 1989; Robinson & Rousseau, 1994)，如果雇主實踐應盡義務的程度低，讓員工產生期望落差的話，就會造成心理契約破裂(psychological contract breach)的狀況，進一步影響工作滿意度、信任、組織承諾、留職意願等員工態度與行為(Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Robinson & Rousseau, 1994)。因此，本研究提出假說6：

H6：知覺變革效益會透過心理契約的中介作用，間接影響工作態度。

變革具有相當模糊的本質，又缺乏正確資訊，所以處在變革過程中的組織成員往往焦慮不安，擔心失去工作、失去職位、擔心更換工作地點、對於新工作的陌生感到惶恐以及對未來個人前程感到憂心等等(王湧水, 2000)。從員工的心態觀點而言，當面對有可能的角色衝突或是地位降低等壓力感受時，雖然不願意企業進行民營化的變革，但是基於良好的薪資福利，可能會更賣力工作以確保在變革的過程中，能持續的取得穩定工作機會，不會因內心的不滿影響工作情緒，在變革時工作遭到撤換(余明助, 2006)。員工面對組織變革的不確定感的增加，會影響員工的工作投入、組織承諾及工作滿足(余明助, 2006)。因此，透過員工心理契約的預期可以減少變革阻力，提升員工組織認同與工作滿意度。因此，本研究提出假說7：

H7：變革憂慮會透過心理契約的中介作用，間接影響工作態度。

### 參、研究設計

#### 一、研究架構

本研究根據Robbins論點為架構，以工作態度為依變數，前置變數則為知覺變革效益與知覺變革憂慮，知覺變革憂慮分為三個構面：資源減少、角色衝突、工作不安全感。而以心理契約中介變數，分為二個構面：工作內容與財務報酬，詳如圖1所示。

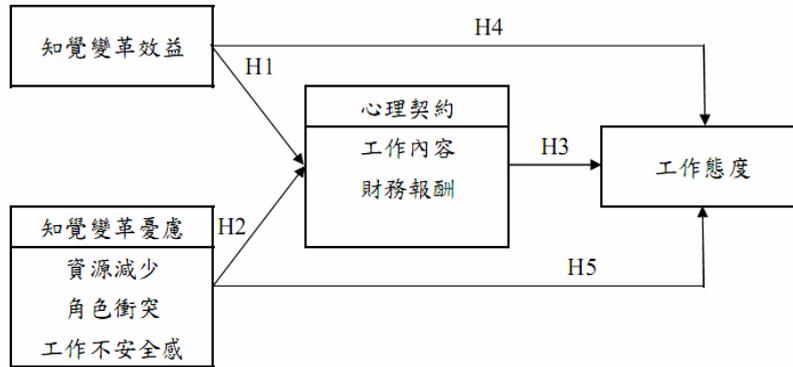


圖 1 研究架構圖

## 二、研究變項之操作性定義與衡量

### (一) 操作性定義

茲將本研究各變項操作性定義與衡量、參考文獻，彙整如表 1 所示。

### (二) 衡量：

以上問項皆採用 Likert 五點尺度，均採用(1=非常不同意，2=不同意，3=普通，4=同意，5=非常同意)，要求受測者從中勾選一項。

## 三、抽樣架構

本研究先發出 30 份預試問卷，回收問卷 30 份，有效問卷 30 份，有效回收百分比 100%。經採用 SPSS 17 統計軟體，針對 30 份之前測問卷做資料分析，得到知覺變革效益、知覺變革憂慮、心理契約及工作態度之 Cronbach's  $\alpha$  值分別為 0.928、0.864、0.910 及 0.815。

之後本研究以目前任職於高雄港務局的員工為研究對象。採用隨行機抽樣的方式，樣本將涵蓋局本部、各附屬單位、安平港分局、布袋及馬公辦事處。共發放問卷 309 份問卷，最後總計回收 284 份問卷，回收百分比 91.91%，其中 28 份為無效問，有效問卷 256 份，有效百分比 82.85%。

表 1 操作型定義總表

研究變項	構面	操作型定義	參考文獻
知覺變革 效益		員工對於組織變革在增進組織整體競爭能力及效率所產生影響之知覺及評價。	Robbins(1993)、吳鏞(2002)、Sonenshein(2010)
知覺變革 憂慮	資源減少	組織變革後，個人可運用的資源減少之看法。	Robbins(1993)、余明助(2006)
	角色衝突	個人無法同時兼顧角色所面臨的問題之看法。	
	工作不安全感	個人在具有威脅性的工作條例下，對自己是否能繼續工作下去，缺乏控制的能力之看法。	
心理契約	工作內容	員工預期在工作能夠表現個人才能及負責的程度。	Northcraft & Neale(1994)、
	財務報酬	員工預期對自己的表現所帶來的福利與獎金滿意的程度。	Guest(2004)、劉珮穎(2006)
工作態度		個人心理上對其目前工作的認同，對組織的使命、目標與價值，願意付出和貢獻，休戚與共的一體性認知。	Bennett & Bell(2004)、鍾富榮(2000)、余明助(2006)

## 四、因素分析與信度分析

本研究對知覺變革效益、知覺變革憂慮、心理契約、工作態度四構面，先進行 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，檢定結果四構面 KMO 值皆在 0.811 以上，表示適合進行因素分析。因素分析採用主成分分析法來萃取因素，並以最大變異數法進行直交轉軸，選取特徵值大於 1 的因素，構面因素分析結果如表 2、表 3、表 4 及表 5 所示。知覺變革效益經因素分析抽取主成份後可得一因素，如表 2 所示，其特徵值為 5.114，其分項對總項之相關係數皆大於 0.8 以上，累積解釋變異量為 73.05 %。知覺變革憂慮經因素分析抽取主成份後，可得三因素，如表 3 所示，其特徵值分別為 5.522、1.378、1.077，其分項對總項之相關係數皆大於 0.5 以上，累積解釋變異量為 72.53 %。心理契約經因素分析抽取主成份後，可得二因素，如表 4 所示，其特徵值分別為 6.112、1.385，其分項對總項之相關係數皆大於 0.5 以上，累積解釋變異量為 62.48 %。工作態度經分析結果，其分項對總項之相關係數皆大於 0.3 以上，整體  $\alpha$  值為 0.738，累積解釋變異量為 58.22 %。各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值均高於 0.7，屬於

高信度值；整體量表之 Cronbach's  $\alpha$  值也高於 0.7，表示本研究量表內部一致性相當高，具有很高信度。

表 2 知覺變革效益之因素分析摘要表

題項	因素負荷量		$\alpha$ 值	分項對總項之相關係數
	因素一	因素二		
a01 我認為組織變革確有施行的必要，否則可能面臨組織效率及決策效能的危機。	0.837		0.938	0.839***
a02 我認為組織變革的施行，可以提高行政效能。	0.882			0.881***
a03 我認為組織改造後，管理工作會更講求效率。	0.853			0.851***
a04 我認為組織架構重新調整可以提高工作品質，增進決策效率。	0.869			0.868***
a05 我會積極配合組織重整再造政策及各項改革活動。	0.838			0.832***
a06 我認為組織精簡合併後，組織及人事會更加精簡有效。	0.818			0.824***
a07 為了公司（單位）長遠利益，我認為組織變革的施行是有必要的。	0.883			0.885***
特徵值	5.114			
解釋變異量(%)	73.05			
累積解釋變異量(%)	73.05			

註：\*\*\* $p < 0.01$ 。

表 3 知覺變革憂慮之因素分析摘要表

因素名稱	題項	因素負荷量			$\alpha$ 值	分項對總項之相關係數
		因素一	因素二	因素三		
資源減少	b01 組織變革後，我會擔心個人的自主權限將降低。	0.829			0.855	0.717***
	b02 組織變革後，我擔心原有可用的資源可能減少。	0.834				0.732***
	b03 組織變革後，我個人所能享受的權力相對減少。	0.833				0.744***
	b04 組織變革後，我個人的福利可能會減少。	0.715				0.784***
角色衝突	b05 組織變革後，我可能會在兩個工作方式不同的單位中工作。		0.814		0.779	0.612***
	b06 組織變革後，我可能會從兩人或多人那裡，接到相互衝突的工作要求。		0.807			0.700***
	b07 組織變革後，我做的事情可能易於被一個人接受，卻不能被其他人接受。		0.695			0.645***
工作不安安全感	b08 組織變革後，未來我可能會被調降薪資。	0.763			0.835	0.706***
	b09 組織變革後，我可能會被調整職務或工作。	0.847				0.560***
	b10 組織變革後，我會對個人未來前景充滿不安全感。	0.637				0.783***
	b11 組織變革後，我的現有生活可能因此改變。	0.692				0.769***
特徵值	5.522	1.378	1.077			
解釋變異量(%)	30.34	22.8	19.39			
累積解釋變異量(%)	30.34	53.14	72.53			

註：\*\*\* $p < 0.01$ 。

表 4 心理契約之因素分析摘要

因素名稱	題項	因素負荷量		$\alpha$ 值	分項對總項之相關係數
		因素一	因素二		
工作內容	c01 我能兼顧到自己的工作與家庭生活。	0.848		0.796	0.646***
	c02 我的工作時數是符合標準合理的工時範圍內。	0.887			0.604***
	c03 我的工作具有高度自主性。	0.646			0.644***
	c05 我會以我在工作上的成就為榮。	0.535			0.678***
	c04 公司會提供我所需求的資源，使我有辦法將工作做的更好。		0.625		0.787***
財務報酬	c06 如果我有問題能從公司獲得援助。		0.725	0.905	0.786***
	c07 公司重視員工的福祉與福利。		0.842		0.811***
	c08 公司重視我個人的目標與價值。		0.832		0.797***
	c09 公司進行任何可能會影響到我的權益之決策時，會考慮我的意見。		0.809		0.734***
	c10 公司組織有提供我完整的教育訓練。		0.780		0.734***
	c11 公司提供合理薪資制度。		0.647		0.727***
	c12 整體上我滿意目前的工作。		0.510		0.564***

特徵值	6.112	1.385
解釋變異量(%)	38.48	24.00
累積解釋變異量(%)	38.48	62.48

註：\*\*\*p<0.01。

表 5 工作態度之因素分析摘要表

變數	題項	因素負荷量 因素一	$\alpha$ 值	分項對總項之相關係數
工作態度	d01	0.671	0.738	0.593***
	d02	0.725		0.614***
	d03	0.72		0.568***
	d04	0.755		0.627***
	d05	0.574		0.480***
	d06	0.656		0.612***
	d07	0.723		0.622***
	d08	0.648		0.622***
	d09	0.727		0.309***
	d10	0.631		0.479***
	d11	0.668		0.378***
	d12	0.619		0.368***
特徵值		6.987		
解釋變異量(%)		58.22		
累積解釋變異量(%)		58.22		

註：\*\*\*p<0.01。

## 肆、研究結果與分析

### 一、樣本結構分析

本研究受測者在性別方面，男性佔 66.4%，女性佔 33.6%，男性佔大多數，與母體分配大致相當。已婚佔 85.9%，未婚佔 14.1%，由因母體平均年齡約 60 歲，且受測者年齡大都大於 40 歲，故已婚比率與母體年齡分配相符。年齡在 40 歲(含)以下者佔 14.9%，41 歲至 45 歲者佔 10.2%，46 歲至 50 歲者佔 19.5%，51 歲至 55 歲者佔 27.7%，56 歲(含)以上者佔 27.7%。在年齡上以 51 歲以上最多，年齡普遍偏高，應係港務局為公營事業組織安定，人員流動率低之故，與公司因應民營化，近年採取自然離退，少補新人政策有關。教育程度為高中(職)之人數佔 22.3%，大專程度者佔 60.5%，碩士以上程度者佔 15.2%，整體而言，大專以上學歷者佔 75.7%，反映出高雄港務局仍具備人力資源之本質。資位以佐級(含)以下人數佔 32.4%，員級人員佔 18.4%，高員級(含)人員佔 38.7%，簡薦委人員最少佔 3.1%，表示非屬交通事業人員任用者，亦佔有一定之比率人數。一般而言，職位愈高，應具資位也愈高。服務年資在 10 年(含)以下者佔 17.2%，11 年至 15 年者佔 3.1%，16 年至 20 年者佔 10.6%，21 年至 25 年者佔 32%，26-30 年者佔 12.1%，31 年以上者佔 25%。在服務年資達 16 年以上者佔 79.7%，應係港務局為公營事業組織，人員流動率低之故。職務以主管者佔 10.6%，非主管者佔 89.4%。可見高雄港務局組織仍屬金字塔型，愈高層級人數愈少。

### 二、知覺變革效益、知覺變革憂慮、心理契約及工作態度之相關分析

本研究發現，知覺變革效益、與心理契約與工作態度皆呈顯著的正相關。知覺變革憂慮與心理契約呈顯著的負相關。心理契約與工作態度有顯著的正相關。知覺變革憂慮與工作態度有顯著的負相關。詳如表 6 所示。

### 三、知覺變革效益與心理契約之複迴歸分析

本研究以複迴歸探討，知覺變革效益自變數對心理契約、工作內容與財務報酬之迴歸模型達顯著水準，具有統計上的意義。且皆有顯著的正向影響，對財務報酬的影響高於工作內容。詳如表 7 所示。

### 四、知覺變革憂慮與心理契約之複迴歸分析

本研究以複迴歸探討，知覺變革憂慮、資源減少、角色衝突及工作不安全感自變數，其中知覺變革憂慮

對心理契約、工作不安全感對工作內容與財務報酬之迴歸模型達顯著水準，且皆有顯著的負向影響，其餘均無顯著影響。詳如表8所示。

表 6 各變項之平均數、標準差與相關係數表

變數	AA	BB	CC	DD
知覺變革效益(AA)	1.000			
知覺變革憂慮(BB)	-0.401***	1.000		
心理契約(CC)	0.503***	-0.377***	1.000	
工作態度(DD)	0.275***	-0.115*	0.401***	1.000
平均數	3.5949	3.4883	3.3682	3.5264
標準差	0.7998	0.6552	0.5989	0.4153

註：\* 表示  $p < 0.1$ ，\*\* 表示  $p < 0.05$ ，\*\*\* 表示  $p < 0.001$ 。

表 7 知覺變革效益對心理契約之複迴歸分析(n=256)

變數	心理契約		工作內容		財務報酬	
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值
知覺變革效益	0.377***	9.276	0.247***	5.214	0.442***	9.979
常數		2.014		2.665		1.689
F		86.039		27.191		99.587
Sig		0		0		0
R <sup>2</sup> -adj		0.25		0.093		0.279
Durbin-Watson 值		1.917		2.054		1.912

註：\*\*\*  $p < 0.001$

表 8 知覺變革憂慮對心理契約之複迴歸分析 (n=256)

變數	心理契約		工作內容			財務報酬		
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	VIF	$\beta$	t 值	VIF
知覺變革憂慮	-0.345***	-6.490						
資源減少			0.013	0.222	1.672	-0.030	-0.495	1.672
角色衝突			-0.050	-0.788	1.577	0.067	1.070	1.577
工作不安全感			-0.236***	-3.654	1.719	-0.405***	-6.390	1.719
常數	4.571			4.546			4.648	
F	42.120			9.098			21.804	
Sig	0.000			0.000			0.000	
R <sup>2</sup> -adj	0.139			0.087			0.197	
Durbin-Watson 值	1.936			2.084			1.878	

註：\*\*\*  $p < 0.001$

表 9 心理契約對工作態度之複迴歸分析 (n=256)

變數	工作態度				
	$\beta$	t 值	$\beta$	t 值	VIF
心理契約	0.278***	6.971			

工作內容		0.096*	2.004	1.635
財務報酬		0.182***	3.961	1.635
常數	2.590		2.587	
F	48.591		24.204	
Sig	0.000		0.000	
R <sup>2</sup> -adj	0.157		0.157	
Durbin-Watson 值	2.093		2.093	

註：\* p<0.1，\*\*\* p<0.001。

### 五、心理契約與工作態度之複迴歸分析

本研究以複迴歸探討，心理契約、工作內容及財務報酬自變數，對工作態度之迴歸模型達顯著水準，且皆有顯著的正向影響。詳如表9所示。

### 六、知覺變革效益與工作態度之迴歸分析

本研究以複迴歸探討，知覺變革效益自變數，對工作態度之迴歸模型達顯著水準，且有顯著的正向影響。詳如表10所示。

表 10 知覺變革效益對工作態度之迴歸分析 (n=256)

變數	工作態度	
	β	t 值
知覺變革效益	0.143***	4.564
常數	3.012	
F	20.828	
Sig	0	
R <sup>2</sup> -adj	0.072	
Durbin-Watson 值	2.181	

註：\*\*\* p<0.001

### 七、知覺變革憂慮與工作態度之複迴歸分析

本研究以複迴歸探討，知覺變革憂慮、資源減少、角色衝突及工作不安全感自變數，其中知覺變革憂慮對工作態度、工作不安全感對工作態度之迴歸模型達顯著水準，有顯著的負向影響。角色衝突則有正向影響工作態度，其餘均無顯著影響。本研究假說H5a及H5b不成立，H5及H5成立，詳如表11所示。

### 八、心理契約的中介效果

為驗證心理契約對知覺變革效益、知覺變革憂慮與工作態度之中介效果，本研究依循 Baron & Kenny (1986) 之建議，他們認為滿足下列三項條件時，便可判定中介效果成立：條件一，自變項與中介變項對依變項均有顯著影響；條件二，自變項對中介變項有顯著影響；條件三，加入中介變項置入迴歸式後，會降低自變項對依變項的影響力；若自變項對依變項的直接影響在加入中介變項後，仍呈顯著時，則為部份中介效果，若轉為不顯著時，則為完全中介效果。

表 11 知覺變革憂慮對工作態度之複迴歸分析 (n=256)

變數	工作態度				VIF
	β	t 值	β	t 值	
知覺變革憂慮	-0.073*	-1.841			
資源減少			0.010	0.249	1.672

角色衝突		0.074*	1.736	1.577
工作不安全感		-0.148**	-3.418	1.719
常數	3.780		3.790	
F	3.389		4.437	
Sig	0.067*		0.005**	
R <sup>2</sup> -adj	0.009		0.039	
Durbin-Watson 值	2.097		2.092	

註：\* p<0.1，\*\*p<0.01。

#### (一) 心理契約對知覺變革效益與工作態度中介效果分析

置入中介變項心理契約，知覺變革效益對工作態度的迴歸係數由 0.143 (p<0.001) 降為 0.099。因此，知覺變革效益與工作態度的關聯性上，心理契約與財務報酬具有完全中介效果。詳如表 12 所示。

#### (二) 心理契約對知覺變革憂慮與工作態度中介效果分析

置入中介變項心理契約，知覺變革憂慮對工作態度的迴歸係數由-0.115 (p<0.01) 增為 0.042，但方向相反。因此，知覺變革效益與工作態度的關聯性上，心理契約不具有中介效果。詳如表 13 所示。

表 12 心理契約對知覺變革效益與工作態度之中介效果分析(n=256)

變項	工作態度	
	模式 1	模式 2
知覺變革效益	0.143***	0.099
心理契約		0.351***
F	20.828	25.517
R <sup>2</sup> -adj	0.072	0.161
△R <sup>2</sup>		0.031

註：\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

表 13 心理契約對知覺變革憂慮與工作態度有中介效果分析(n=256)

變項	工作態度	
	模式 1	模式 2
知覺變革憂慮	-0.115*	0.042
心理契約		0.417***
F	3.389	24.477
R <sup>2</sup> -adj	0.072	0.156
△R <sup>2</sup>		0.084

註：\* p<0.1，\*\* p<0.01，\*\*\* p<0.001。

## 伍、結論與建議

### 一、研究假說之驗證

本研究假說H1至H7之驗證，經由Pearson相關分析、複迴歸分析，其實證結果之支持與否，如表14所示。

表 14 本研究假說之檢定結果彙整表

研究假說	假說內容	實證結果
H1	知覺變革效益與心理契約有顯著的正向相關。	成立
H1a	知覺變革效益對工作內容有顯著的正向影響。	成立

H1b	知覺變革效益對財務報酬有顯著的正向影響。	成立
H2	知覺變革憂慮與心理契約有顯著的負向相關。	成立
H2a	資源減少對工作內容有顯著的負向影響。	不成立
H2b	資源減少對財務報酬有顯著的負向影響。	不成立
H2c	角色衝突對工作內容有顯著的負向影響。	不成立
H2d	角色衝突對財務報酬有顯著的負向影響。	不成立
H2e	工作不安全感對工作內容有顯著的負向影響。	成立
H2f	工作不安全感對財務報酬有顯著的負向影響。	成立
H3	心理契約與工作態度有顯著的正向相關。	成立
H3a	工作內容對工作態度有顯著的正向影響。	成立
H3b	財務報酬對工作態度有顯著的正向影響。	成立
H4	知覺變革效益與工作態度有顯著的正向相關。	成立
H4a	知覺變革效益對工作態度有顯著的正向影響	成立
H5	知覺變革憂慮與工作態度有顯著的負向相關。	成立
H5a	資源減少對工作態度有顯著的負向影響。	不成立
H5b	角色衝突對工作態度有顯著的負向影響。	不成立
H5c	工作不安全感對工作態度有顯著的負向影響。	成立
H6	知覺變革效益會透過心理契約的中介作用，間接影響工作態度。	成立
H7	知覺變革憂慮會透過心理契約的中介作用，間接影響工作態度。	不成立

## 二、研究發現

### (一) 差異性分析

1. 不同性別之員工，在各研究構面上無顯著性的差異。
2. 已婚與未婚員工，除在資源減少、財務報酬無顯著性的差異外；在知覺變革效益上已婚高於未婚，角色衝突未婚高於已婚，工作不安全感上未婚高於已婚，工作內容已婚高於未婚，工作態度已婚高於未婚，並皆有顯著性差異。
3. 不同年齡之員工，在知覺變革效益、角色衝突、工作不安全感、財務報酬及工作態度構面上有顯著性的差異。在知覺變革效益上，41~45 歲者的感受最高，36~40 歲者的感受最低；在角色衝突的知覺上，分成兩個同質子集，以年齡 35 歲以下者有較深的感受，46~50 歲者的感受最低【{4,6,5,2,3}<{6,5,2,3,1}】；在工作不安全感的知覺上，35 歲以下者的感受最高，56 歲以上者的感受最低；在財務報酬的認知上，分成兩個同質子集，以年齡 56 歲以上者有較深的感受，36~40 歲者的感受最低【{2,4,1,5,3}<{4,1,5,3,6}】；在工作態度的認知上，分成三個同質子集，以年齡 41~45 歲者有較深的感受，36~40 歲者的感受最低【{2,1,4}<{1,4,5}<{4,5,6,3}】。
4. 不同學歷之員工，在工作不安全感及財務報酬有顯著性的差異；在工作不安全感的知覺上，碩士以上的感受最高，高中職的感受最低；在財務報酬的認知上，高中職的感受最高，碩士以上的感受最低。
5. 不同資位之員工，僅在角色衝突與工作不安全感有顯著性的差異；角色衝突的知覺上，以佐級的感受最高，士級的感受最低；工作不安全感的知覺上，分成兩個同質子集，以簡薦委有較深的感受，士級的感受最低【{1,6,3,2,4}<{3,2,4,5}】；其它構面則無顯著性的差異。
6. 不同的服務年資之員工，在角色衝突、工作不安全感、財務報酬及工作態度有顯著性差異；角色衝突的知覺上，分成兩個同質子集，以 10 年以下的感受最高，16~20 年的感受最低【{3,5,6,4,2}<{5,6,4,2,1}】；工作不安全感的知覺上，以 10 年以下的感受最高，31 年以上的感受最低；財務報酬的認知上，以 31 年以

上的感受最高，11~15 年的感受最低；工作態度的認知上，以 31 年以上的感受最高，10 年以下的感受最低；其它構面則無顯著性的差異。

7. 不同職位除在資源減少非主管高於主管，及工作態度主管高於非主管有顯著性差異外，其它構面上則無顯著性的差異。

## (二) 知覺變革效益、知覺變革憂慮、心理契約與工作態度之發現

### 1. 知覺變革效益、知覺變革憂慮與心理契約之關係

本研究發現知覺變革效益變項對心理契約，有顯著的正向影響。接著本研究進一步驗證知覺變革效益對於心理契約各構面影響，實證結果發現知覺變革效益與工作內容間具有顯著正向影響關係，同時與財務報酬間亦具有顯著正向影響關係，因此，可透過知覺變革效益提高，增加心理契約的提升。

本研究結論與劉珮穎（2006）員工變革認知與心理契約影響之研究結果相符，因此，本研究推論，員工對組織變革能提升組織競爭力，採取正面且支持的認知態度，期望在工作能夠表現個人才能，並且積極配合，產生高品質的工作成效，並且期望對自己的表現所帶來的福利與獎金有滿意的回報，進而有助於建構員工與組織間維繫穩定長期互惠關係的僱傭關係。

同理，因為知覺變革憂慮與知覺變革效益有顯著的負相關。本研究發現知覺變革憂慮變項對心理契約，有顯著負向影響。接著本研究進一步驗證知覺變革憂慮對於心理契約各構面影響，實證結果發現工作不安全感對工作內容與財務報酬有顯著負向影響。由此可知，當員工知覺到工作不安全感時，將會對其心理契約之工作內容與財務報酬產生不良的影響；其餘均無顯著影響。

本研究推論，港務局員工面對組織變革後，個人可運用的資源減少，及個人無法同時兼顧角色所面臨的問題之看法，並不會影響在工作能夠表現自我，及帶來滿意回報的期望；比較在意可能面對具有威脅性的工作條例下，使自己缺乏控制的能力，無法繼續工作下去。

### 2. 心理契約與工作態度之關係

本研究發現心理契約變項對工作態度，有顯著的正向影響。接著本研究進一步驗證心理契約對於工作態度各構面影響，實證結果發現工作內容、財務報酬與工作態間皆具有顯著的正向影響關係，因此，可透過提升工作內容及的財務報酬期望，增進員工工作態度。

本研究推論其原因，員工認為變革後之組織，預期在工作上仍能發揮個人才能及平衡的生活，且預期對自己的表現仍然會有滿意的回報。

### 3. 知覺變革效益與工作態度之關係

本研究發現知覺變革效益變項對工作態度，有顯著的正向影響。實證結果發現知覺變革效益對工作態度具有顯著正向影響關係，驗證本研究 H4a 成立。因此，知覺變革效益越高，則正向影響工作態度越大。

本研究結論與顏茂吉（2007）組織變革影響組織成員態度之研究結果相符，本研究推論其原因，員工在面臨組織變革之情況下的經營運作，知覺事業轉變成自由競爭時具有潛力，就會正向影響其工作態度。

### 4. 知覺變革憂慮與工作態度之關係

本研究發現知覺變革憂慮變項對工作態度，有顯著的負向影響，因此驗證本研究 H5 成立。此實證結果與過去學者 (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Hui & Lee, 2000; Vakola & Nikolaou, 2005; 吳振昌, 2001) 的研究結果相同。接著本研究進一步驗證知覺變革憂慮各構面對工作態度之影響，實證結果發現角色衝突的變革憂慮愈越高，則正向影響工作態度越大，與本研究假說方向相反；工作不安全感的變革憂慮越高，則負向影響工作態度越大。

本研究推論其原因，由於高雄港務局員工的薪資福利組合較一般企業優渥，當面對變革時，員工的心理反應會產生不同的解讀。從員工的心態觀點而言，當面對有可能的角色衝突，雖然不願意企業進行民營化的變革，但是基於良好的薪資福利，可能會更賣力工作以確保在變革的過程中，能持續的取得穩定工作機會，不會因內心的不滿影響工作情緒，在變革時工作遭到撤換。當面對有可能的工作不安全感，大部份員工屬於年資已夠，隨時可辦理退休，工作態度產生消極情況。

### 5. 心理契約對知覺變革效益與工作態度的中介效果

本研究發現心理契約變項對知覺變革效益與工作態度，有完全中介效果存在，因此驗證本研究 H6 成立。本研究推論其原因，組織變革規劃目前已在法定程序中進行，有許多前例可循，當然，每一位員工的處境不同，其個別期望要求將會不同，所以，大部份員工皆會期望變革後能維持目前的工作條件與報酬。

#### 6. 心理契約對知覺變革憂慮與工作態度的中介效果

本研究發現心理契約對知覺變革憂慮與工作態度無中介效果存在。本研究推論其原因，港務局的組織變革屬於既定施行的政策，對員工而言，是不可控制的選項。

### 三、管理意涵

本研究主要以探討港務局員工在面對公司化的外在環境衝擊下，所造成之組織變革知覺，探討員工的工作態度反應，並進一步探討以心理契約為中介變數時，對工作態度的影響。研究發現當員工個人預期組織變革能提升組織競爭力，採取正面且支持的認知態度，有利於組織變革的發展。而當員工預期工作不安全感上升時，將會直接造成對工作態度的負向轉變。研究推論是組織變革知覺是一個有層次感的認知感受，可能是由於本身的知覺、公司制度作業、或是透過環境氣氛與訊息的掌握中，變革憂慮就是潛在無法適應變革的可能性，以及修正個人特殊技能的困難度，漸漸形成員工的內在壓力。而當越接近變革而資訊狀況越不明朗時，員工的不確定感就越大，進而漸漸影響組織內部員工的工作態度。

因此，當企業在進行有計劃性的變革時，宜強化員工心理契約，能有效的管理內部溝通行為，包括整體公司內部溝通、上下行溝通管道等，皆能有效幫助提升公司內部員工心理契約，並能提升同事與主管間的信任關係。心理契約確能和緩員工內在壓力，提升員工工作態度。

員工面對組織變革的憂慮，又以工作不安全的感受最深，因此在組織變革過程應如何確保員工工作權及補償應是首要之務；在心理契約構面上，又以財務報酬為最低，港務局若要著手改善內部憂慮，現階段最主要工作，本研究建議建立具競爭力及發展性的組織結構，及須做好人力資源的妥善規劃，將抗拒變革所造成的衝擊降至最低，以減少員工抗拒，並發揮變革的最大效益。此點對於管理者而言是重要的，因此事先的預防與妥善規劃，激發組織內同仁間的信任關係，並加強主管與部屬間的溝通管道，讓員工的士氣提昇、誤會降低，將有助於提高員工的工作態度。

### 四、實務建議

#### (一) 建立具競爭力及發展性的組織結構

本研究證實知覺組織變革效益確實是影響心理契約及員工工作態度的重要變項。具競爭力及發展性的組織結構會增進員工的心理契約期望，同時提升員工的工作態度。因此，對主政者而言，規劃出「組織靈活化」、「經營企業化」，提供「高效率」、「低成本」及「高附加價值」服務的經營體制，快速回應航港埠市場競爭需求，是不容忽視的課題，也是達成組織變革目標的一個重要的途徑。

#### (二) 須好人力資源的妥善規劃

本研究發現年齡 35 歲以下者，在工作不安全感的知覺上的感受最高；服務年資 10 年以下者，在角色衝突、工作不安全感的感受最高，工作態度的感受最低；且碩士以上學歷在工作不安全感的感受最高，在財務報酬的感受最低；因此，這些高學歷及低年資者對變革後的組織，是感到憂慮且不認同的，所以，組織變革規劃須避免人力資源反淘汰現象發生。

### 五 研究貢獻

#### (一) 驗證心理契約的中介效果

過去研究尚無探討心理契約對組織變革與工作態度中介效果。本研究以組織變革情境為背景，特將原本涵蓋於知覺與認知的心理因素分出，企圖檢驗心理契約在「知覺→認知」路徑的中介效果。透過實證研究發現，心理契約對組織變革與工作態度，有完全中介效果，是影響員工工作態度的主要原因。

#### (二) 確立 Hewitt 員工工作投入模式觀點

本研究主要探討各研究構面對工作態度的影響，以及心理契約的中介效果，經由上述驗證結果，除了資源減少無顯著影響外，其它各構面皆對工作態度產生直接及間接影響效果。據此，證實了 Bennett & Bell (2004) 所

提出 Hewitt 員工工作投入模式。

## 六、研究限制

- (一) 港務局的改制推動多年，主要就是希望行政監理與營運分離，試圖從組織改造，提升港口的競爭力。規劃高雄、台中、基隆及花蓮 4 個港務局改制為單一港務公司。本案僅以高雄港員工為抽樣對象，因各港務局的現實情況不同，員工的認知會有所不同，故可能會產生些微偏差。
- (二) 由於組織變革相關法案目前在立法院審查中，因此，規劃組織變革的各項措施及執行方案就無法確定，本研究結果可能因認知不同而產生些微偏差。

## 七、後續研究建議

- (一) 本研究係以成員知覺變革為自變項來探討成員對工作態度的關係，並以心理契約作為中介變數，若能再加入成員之人格特質及組織文化等變數，相信對整體預測能力會更具水準。
- (二) 本研究係以將進行組織變革的高雄港務局之員工為個案，若再對已完成組織變革的港務公司之員工為個案，以資比較有無差異及其差異原因，其研究結果會更具可信度。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- [1] 交通部航政司 (2006)。因應政府組織再造—航政機關與行政法人港務局組織間權責分工。交通部委託研究報告。
- [2] 王清泉 (2004)。組織變革過程中不確定因素之探討—以中華電信民營化為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- [3] 余明助 (2006)。組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究—以組織溝通和員工信任為中介變數。人力資源管理學報，夏季號，第六卷第二期，89-110 頁。
- [4] 吳再益等 (2007)。國營事業採公有民營之可行性與配套措施之研究。行政院經濟建設委員會。
- [5] 吳振昌 (2001)。預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之研究。國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- [6] 吳榮貴等 (2010)。臺灣貨櫃港埠之創新管理研究。交通部運輸研究所。
- [7] 吳鐸 (2002)。變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究—以郵政總局民營化變革為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [8] 林秋娟、余明助、翁碧蓮、呂貫維(2006)。組織變革知覺、生涯管理和員工信任對組織公民行為影響之研究—以銀行業為例。台灣商管與資訊研討會，台北大學商學院主辦。
- [9] 孫重輝 (2001) 我國國際商港公法人化組織重組之研究---以交通部高雄港務局為例。國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- [10] 許士軍 (2009)。企業組織變革新趨勢。研考雙月刊，第 33 卷第 3 期，14-21 頁。
- [11] 張簡英翔(2007)。銀行員工面對組織變革知覺對組織公民行為影響之研究—以組織犬儒主義、組織政治知覺為中介變項。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班碩士論文。
- [12] 梁芷菁(2004)。組織變革、組織溝通與組織承諾之關聯性研究-以台鐵民營化為個案。銘傳大學公共事務研究所碩士學位論文。
- [13] 郭順成、趙必孝、王喻平、陳榮德 (2004)。政府組織再造對員工組織承諾與工作投入影響之研究-以精省為例。人力資源管理學報，春季號，第 4 卷第 1 期，1-28 頁。
- [14] 廖國鋒、范森、吳振昌 (2002)。預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之實證研究」。台大管理論叢，第 13 卷第 1 期，227-256 頁。
- [15] 陳怡昌、楊賀雯、陳思穎 (2008)。公務人員之心理契約對組織公民行為的影響—以公共服務動機為干擾變

數。第十一屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會。

- [16] 陳銘薰、方妙玲 (2004)。心理契約違犯對員工工作行為之影響之研究—以高科技產業為例。輔仁管理評論，第十一卷第二期，1-32 頁。
- [17] 楊福珍 (2006)。公營事業員工離職意願之探討—以高雄港務局公法人化為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- [18] 劉芳君 (2003)。組織人力精簡對留任員工之態度和行為及組織績效關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- [19] 劉珮穎 (2006)。組織溝通對員工變革認知與心理契約影響之研究—以 F 技術學院改名為科技大學過程為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- [20] 陳芳瑩 (2010)。連結工作-家庭衝突與員工工作態度之心理契約違反的過程：個人-組織適配度的干擾角色。國立聯合大學管理碩士學位學程碩士論文。
- [21] 陳烈甫 (2001)。民營化組織變革中員工反應態度及離職意願之調查研究台電公司員工之觀點。淡江大學管理科學系碩士論文。
- [22] 賴漢津 (2005)。預期組織變革不確定感、組織溝通、信任與工作態度關係之研究—以中華電信南區分公司為例。國立成功大學工學院工程管理碩士在職專班碩士論文。
- [23] 顏茂吉 (2007)。組織變革影響組織成員態度之研究—以空軍官校修補大隊人員為例。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- [24] 蘇宏文 (2007) 員工對組織變革知覺、組織政治知覺、個人生涯規劃與組織認同關係之研究—以台灣糖業公司為例國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班碩士論文

## 二、英文部分

- [1] Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Contant, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- [2] Bennett, M. & Bell, A. (2004), *Leadership & Talent in Asia: How the Best Employers Deliver Extraordinary Performance*, Hewitt, John Wiley & Sons Inc.
- [3] Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- [4] Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- [5] Cunha, R. C., & Cooper, C. L. (2002). Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing? *Journal of Managerial Psychology*, 17(1), 21-49.
- [6] Davis & Newstrom. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York : McGraw Hill.
- [7] Dekker, S.W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist*, 30, 57-63.
- [8] Doby, V. J., & Caplan, R. D. (1995). Organizational stress as threat to reputation: Effects on anxiety at work and at home. *Academy of Management Journal*, 38, 1105-1123.
- [9] Downey, H, K & Slocum, J, W. (1975). Uncertainty: Measures, Research and Sources of Variation. *Academy of Management Journal*, 1 (3) ,562-578.
- [10] Guest, D. (2004). *The Psychological Contract and Good Employment Relations*. Labour Relations Commission - Ireland, Symposium Papers, November.
- [11] Greiner, L. E. (1967). Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*, May-June, 119-130.
- [12] Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

- [13] Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- [14] Moore, S. F., Shaffer, L. S., Pollak, E. L., & Taylor-Lemcke, P. (1987). The effect of interpersonal trust and prior common problem experience on common management. *Journal of Social Psychology*, 127, 19-29.
- [15] Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1994). *Organizational behavior - A management challenge* (2nd ed). Fort Worth : Dryden Press.
- [16] Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior – Concepts, Controversies, and Applications* (6th ed). Prentice-Hall, Inc.
- [17] Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- [18] Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks : SAGE Publications.
- [19] Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- [20] Sonenshein, S. (2010). "We're Changing—or Are We? Untangling The Role of Progressive, Regressive, and Stability Narratives during Strategic Change Implementation". *Academy of Management Journal*. 53 (3), 477-512.
- [21] UNCTAD (1998). *Guidelines for port Authorities and Governments on the Privatization of Port Facilities*, UNCTAD/SDTE/TIB/1.