

國立政治大學 社會科學學院

行政管理碩士學程第十九屆碩士論文

指導教授 黃柏鈞 博士

員工流動率之影響因素：員工福利所扮演之角色

The Determinants of Employee Turnover of Listed Companies in Taiwan:  
The Role of Employee Benefit

研究生：蘇家貞 撰

中華民國一〇八年六月

## 摘要

微軟共同創辦人比爾蓋茲的一席話：「失去最優秀的 20 位人才，微軟就不再是個重要的公司。」最能表達「人才是企業最重要資產」之真義。一如Wright, McMahan and McWilliam (1994) 曾表示，企業憑藉內部人力資源的積累，不僅能提升組織的整體績效，也能更敏捷地回應外界變化，進而形成組織的持續競爭優勢。尤其在知識經濟時代，作為知識載體的優秀員工，絕對是創造並活絡企業價值的重要關鍵。

基此，作為管控員工去留指標的「員工流動率」，其重要性自不言可喻。過去文獻大多僅視員工流動率為影響企業績效或公司價值的變數之一，或是從影響員工流動率的個人主觀知覺或主管領導風格等非財務性角度切入流動議題，較少有文獻反向從影響員工流動的重要財務性指標予以討論，更遑論對其相關影響因素進行比較分析，尤其是從員工福利此一居於基本且必要之指標予以探討員工流動率。

本研究係利用台灣經濟新報 (TEJ) 資料庫所提供的 2008 至 2017 年台灣上市及上櫃企業為原始樣本資料來源，以員工流動率為被解釋變數，分別由員工福利、個人屬性及公司特徵等三大構面作為解釋變數，利用迴歸分析進行實證研討，並據以提出結論與建議。

關鍵詞：員工流動率、員工福利

## 目錄

摘要 .....	I
目錄 .....	II
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	3
第三節 研究架構 .....	3
第二章 文獻回顧 .....	5
第一節 員工流動之定義、員工流動率對企業組織之影響與相關文獻 .....	5
第二節 員工福利及員工分紅入股之相關文獻 .....	10
第三節 影響員工流動率相關因素之實證文獻彙整 .....	15
第三章 員工流動率相關影響因素之現況分析 .....	20
第一節 資料來源 .....	20
第二節 影響員工流動率的重要相關因素之現況分析 .....	21
第四章 實證模型設定 .....	29
第一節 相關變數說明及預期影響方向 .....	29
第二節 實證模型之建立 .....	36
第五章 實證結果分析 .....	37
第一節 各解釋變數間之相關性分析 .....	37
第二節 實證結果分析 .....	38
第六章 結論與建議 .....	45
第一節 研究結論 .....	45
第二節 研究建議 .....	46
參考文獻 .....	48

## 圖表目錄

圖 1-1 Maslow 人類需求金字塔理論.....	2
圖 1-2 期望理論簡化模型.....	2
圖 1-3 本研究架構 .....	4
表 2-1 員工流動定義一覽表.....	6
表 2-2 員工流動對企業之影響與相關實證文獻.....	8
表 2-3 員工福利定義一覽表.....	11
表 2-4 員工分紅配股定義一覽表.....	13
表 2-5 員工分紅配與員工流動率關係相關實證文獻.....	14
表 3-1 2008 年至 2017 年間各年度樣本數.....	20
表 3-2 相關變數基本統計量一覽表.....	21
圖 3-1 員工分紅率與員工流動率關係圖.....	22
圖 3-2 員工現金分紅與員工流動率關係圖.....	23
圖 3-3 員工配股分紅與員工流動率關係圖.....	24
圖 3-4 員工平均年資與員工流動率關係圖.....	25
圖 3-5 員工平均年齡與員工流動率關係圖.....	25
圖 3-6 碩士以上學歷比率與員工流動率關係.....	26
圖 3-7 董事長兼任總經理與員工流動率關係圖.....	27

圖 3-8 董監酬勞與員工流動率關係圖.....	28
圖 3-9 負債比率與員工流動率關係圖.....	28
表 4-1 實證模型相關變數一覽表.....	35
表 5-1 各項解釋變數間相關係數表.....	37
表 5-2 影響員工流動率之決定因素實證結果分析表.....	39
表 5-3 各解釋變數實證結果與預期影響方向比較表.....	44



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

置身「知識經濟」電掣風馳之新世紀，企業要在全球瞬息萬變且競逐劇烈的嚴苛環境中致勝，優秀人才不僅扮演轉化無形知識為企業價值之核心角色，甚至進一步成為決定企業成敗的關鍵所在。揆諸人才已然成為企業最重要之資產，如何汰劣留良，吸引並留用適任人才，俾利增強企業的經營績效及競爭優勢，企業之員工流動率自然成為人力資源管理上刻不容緩的議題，尤其員工流動率之變化勢必直接或間接以各種不同形式影響企業的營運與成長，尤不可等閒視之。

過去國內學者在探討員工流動率議題時，大多透過領導型態（王蘭，1998；吳旨啟，2009）、工作滿足（石樸，1991；張珮琦，2008）、組織承諾（林俊瑩，2010；林薇莉，2005）以及組織文化（藍偉峯，2003；王文輝，2009）等人力資本非貨幣性因素切入，且研究方法多採問卷調查方式進行。本研究認為有關員工流動率之影響因素除了考量非貨幣性項目外，尤須納入貨幣性因素對員工流動率之影響，蓋多數人投入工作的最大誘因即是為了掙取能維持基本生活的經濟性收入，證諸於心理學家 Maslow 之人類需求金字塔理論，如圖1-1所示，人們在最基本的溫飽生計需求獲得滿足之後，才會逐級追求更高層次的其他需求，所謂「衣食足然後知榮辱」、「衣食足而後禮義興」，而 Vroom（1964）所創之期望理論如圖1-2（林燕萍，1994），亦認為金錢是企業主要之激勵工具，當員工相信其付出一定努力之後，能夠創造好的績效評價，而通過好的工作考核可以獲得相對豐厚的績效獎酬，且當該獎酬可以滿足其個人目標時，激勵效果乃於焉產生；

故陳欽雨、呂博裕與邱明欽（2013）研究顯示良好之薪資福利制度是企業用以留住優秀員工的最根本要素，張凱鈞（2001）之研究亦指出，對壽險業務人員而言，財務型獎酬制度之激勵效果明顯優於非財務型獎賞制度。因此，金錢性獎勵對員工而言最具激勵效果（Reuter, 1980）。

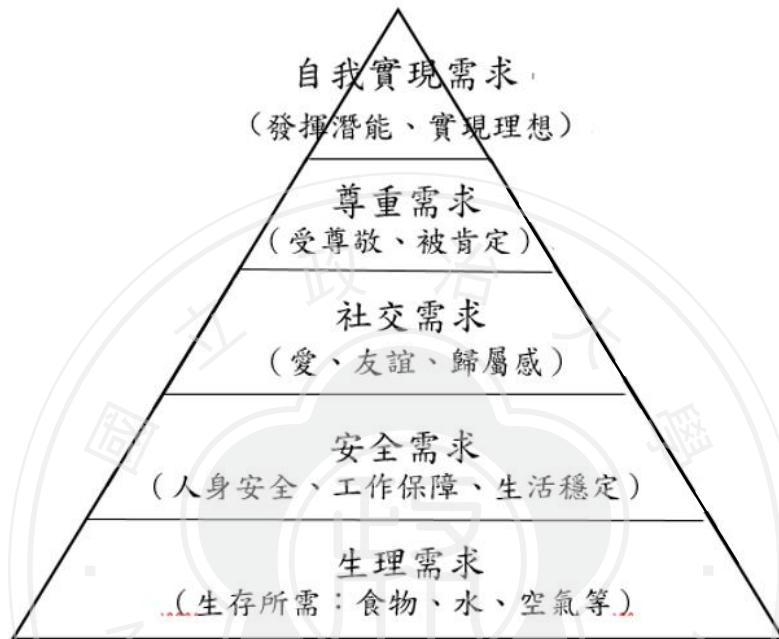


圖 1-1 Maslow 人類需求金字塔理論 (本研究整理)

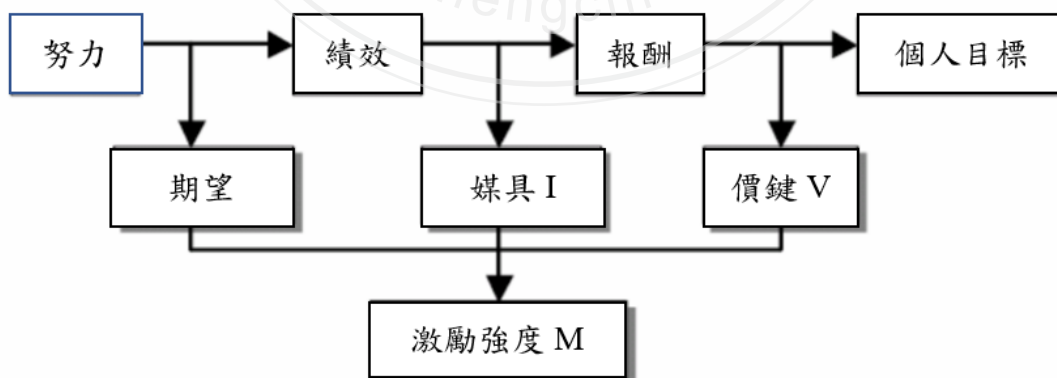


圖 1-2 期望理論簡化模型 (林燕萍，1994)

基此，企業為吸引或留住優秀人才，藉以維持一定的員工雇用穩定度，無不費盡心力提供滿足員工需求的薪酬獎勵制度。黃英忠（1998）即明白揭示，員工福利係勞工基本權益之一，不僅能改善勞工的生活，同時能提升勞工的工作效率，可謂創造勞資雙贏。

## 第二節 研究目的

本研究以臺灣上市及上櫃企業為對象，運用文獻回顧結合實證分析，藉以瞭解員工福利對員工流動率之重要性影響。研究目的如下：

- 一、 探討員工福利是否足以影響員工流動率，俾提供企業利害關係人未來決策之依據，以積極創造勞資雙贏局面。
- 二、 探討其他不同因素對員工流動率之影響強度，期作為企業管理員工流動之參考。

## 第三節 研究架構

本研究之架構如圖 1-3 所示，在章節的安排上共計六章，第一章緒論，係簡要敘述研究動機、目的及架構，第二章文獻回顧，則針對國內外對員工流動率具有影響力之相關因素進行文獻探討，進而歸納出其間之相關性；第三章員工流動率相關影響因素之現況分析，則係瞭解各解釋變數對員工流動率影響之概況；第四章實證模型設定，首先定義相關實證變數，接著結合實證文獻與統計資料，分析解釋變數對被解釋變數預期方向之影響，最後建立計量模型及預估方法；第五章實證結果分析，係對計量模型進行多元迴歸分析並導出實證研究結果；第六章結論與建議，彙整前揭實證結果歸納出具體結論並提出相關建議，提供後續學術研究及實務運作為參考依據。



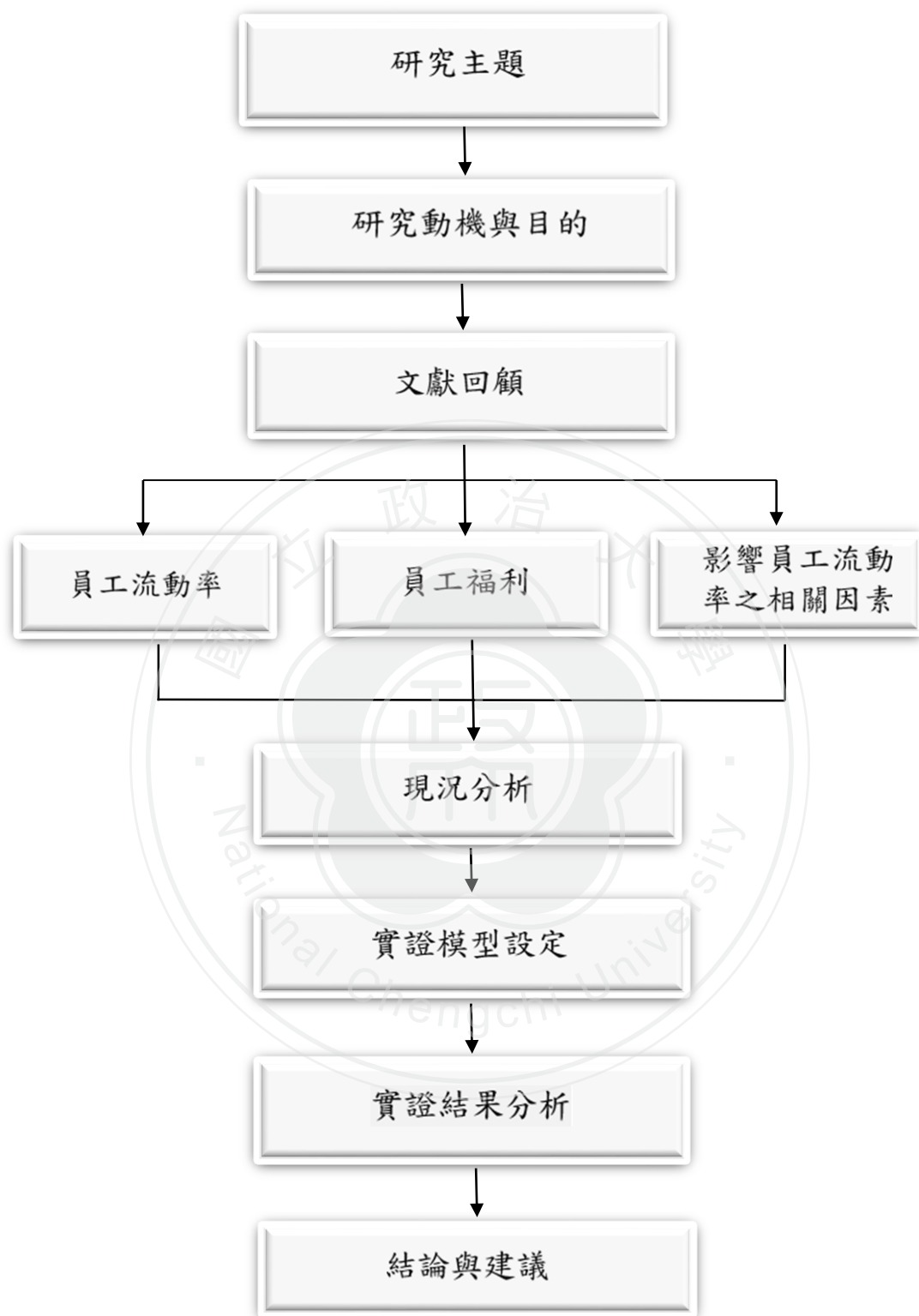


圖 1-3 本研究架構

## 第二章 文獻回顧

本研究著重於探討我國企業員工福利對員工流動率之影響。本章首先就員工流動率之定義、對企業組織之影響及過去中外學者之文獻研究進行說明與探討，其次進一步介紹員工福利之定義及相關學者之實證文獻，並對相關文獻加以歸納整理，最後透過所蒐集的實證文獻，綜整及論述影響員工流動率之相關重要因素。

### 第一節 員工流動之定義、員工流動率對企業組織之影響與相關文獻

本節首先介紹員工流動之定義，其次再進一步說明員工流動率對企業組織之正負向影響，並整理分析過去探討員工流動率之相關實證文獻。

#### 一、員工流動之定義

關於員工流動之定義，因其涉及組織與個人等諸多因素，至今尚無能解釋其成因的明確及統一之標準，而過去不同學者因思考角度或範圍取捨之相異，亦導致相關研究者各自有著不同的解讀。Price (1977) 曾定義員工流動係員工進入或離開某個組織所產生跨越界線之移動，導致其身份、資格或地位跟著發生改變，因此，屬於同一組織內部的調職或升遷，並非所謂的員工流動。Mobley (1977) 指出流動係個人在組織內擔任某個職位一定期間後，經過慎重思考，最後自願決定脫離現有任職單位的行為，以致其不僅失去該職位及其所賦予之利益，並與該組織再無任何關係。Ferguson (1986) 則認為員工流動係勞資關係之終止，無論是由勞方或資方任一方所提出，均可稱為員工流動行為。Abbasi et al. (2000) 說明員工流動係於勞動力供需市場中，勞工在不同公司及不同工作職位之間就業與失業的移動情況。

表 2-1 員工流動定義一覽表

研究者及年分	員工流動之定義
Price (1977)	員工脫離組織，因此改變其身份、資格或地位，故同一組織內部之調動或升職並非所謂的流動。
Mobley (1977)	個人在組織內擔任某一職位一定期間後，經過慎重考慮，最後決定脫離現有任職單位之行為，使其不僅失去該職位所賦予之利益，並與該組織再無任何關係。
Ferguson (1986)	員工流動為勞資雙方關係之結束，無論是由勞方或資方任一方所提出，均屬之。
Abbasi et al. (2000)	勞工在勞動市場中不同公司、不同工作職位之間就業與失業的移動狀況。

資料來源：本研究自行彙整

## 二、員工流動率對企業之影響與相關實證文獻

在全球化知識經濟時代趨勢下，人才的移動益顯機動自由，然而盱衡當前全球經濟發展趨勢，人力資本早已成為企業競爭優勢之核心與根本，因此，所有企業無不戮力維持優秀人才的穩定度，員工流動議題遂成為企業提升競爭力的關鍵管理議題，備受重視。

關於員工流動率對企業組織具有不可忽視的重要性及影響力，許多實證研究結果已提供印證。Ulrich et al. (1991) 的研究指出同一公司中財務績效較佳的轄區較績效較差的轄區，員工流動率相對較低，證明員工流動確實會降低組織生產力。而 Sheridan (1992) 以會計公司為對象的研究結

果發現，每當公司以一位新手來替補具有 3 年工作資歷的離職員工時，該公司就會虧損約 47,000 美元之獲利。另外 Alexander et al. (1994) 研究美國 407 間醫院中護士之自願離職率，實證結果顯示當護士的自願離職率越高，則醫院的不效率性也隨之提高。Baron, Hannan and Burton (2000) 以 54 家企業進行實證研究後，發現離職率對營收成長存在負向影響，且組織進行變革後不僅離職率會提高，且離職現象在短期內會對組織績效表現帶來負面結果。Dess and Shaw (2001) 研究當員工離開公司後，公司內部原來有利於提升公司績效的社會網絡功能會跟著減弱，公司績效也會隨之降低。

凡事如一把雙刃劍，利弊相互轉化。前揭研究雖指出員工流動的負面影響，然而，對組織而言，員工流動也會帶來正向影響，Staw (1980) 即指出當組織流失的是績效表現較差的員工時，員工流動率反而會對組織整體績效產生正向影響。另外 Dalton and Todor (1979) 認為員工流動能為企業帶來創新、彈性以及適應力等正向能量。Sheehan (1993) 也提出新進遞補人員的薪資福利成本相對較低，同時能為組織注入新想法。Saxenian (1994) 則以矽谷為觀測對象，研究發現人員之流動能促進產業的創新及商機。赫淑幸 (2014) 指出適度之員工流動率，不僅能幫助企業進行組織更新，避免老化，更能幫助企業提高經營表現，然而，過高之流動率，則會衝擊企業的穩定性，進而帶來組織危機，台灣的壽險企業即面臨員工流動率過高的窘境，尤其是客服中心負責顧客諮詢與服務之員工。郭婷婷 (2016) 也支持適度的人才流動能幫助企業之新陳代謝，惟其研究指出台灣半導體封測業工程職人員人力的長期不穩定，成為封測業技術精進的強大阻力，因此有必要採取更積極有效的預防措施，來掌握並識別影響人才留任的關鍵因素。馮耀平 (2016) 研究 Forbes 2000 年之高科技公司，實證

發現員工流動率與公司之創新的確呈倒U型曲線的線性關係，進而指出公司應該找到最佳的員工流動率，以獲取創新進步之能力。

Glebbeck (2004) 之研究早已明白揭示此一假設，即員工流動率與企業績效呈現一種倒U型關係，換言之，過高或過低之員工流動率對組織而言都是有害的，易言之，該研究顯示員工流動與企業績效存有反曲點，即適當之員工流動率有助於提升企業績效，然而當員工流動率到達某一極值之後，過高的員工流動率反而會促使企業績效降低。綜上所述，唯有適度的員工流動率才能避免組織老化，促進企業新陳代謝，有助於組織保持彈性與創新，進而提升經營績效。而過高之流動率，不僅易於流失有經驗的員工，還會產生招募訓練新人之費用支出，更有可能導致留任者士氣低落，甚至會發生人力不足的狀況，更甚者會侵蝕企業利潤，影響企業成長。但是，員工流動率低也不見得是件好事，因為太低的流動率可能使得員工士氣和工作動力日趨低落，持續打擊生產力與效能，終致企業陷入僵化或萎縮。因此，企業為確保組織之生存、獲利與成長，必須保持合理的員工流動，並讓流動率成為管控員工去留之重要指標，進而促使企業的每一位組成份子均能成為最有貢獻之員工。

表 2-2 員工流動對企業之影響與相關實證文獻

研究者及年分	研究發現或結論
Ulrich et al. (1991)	就員工流動率之比較而言，同一公司中，財務績效較佳之轄區會比績效較差的轄區，相對來得低，證明員工流動確實會降低組織生產力。
Sheridan (1992)	以會計公司為研究對象，發現每當公司以一位新手來替補具有 3 年資歷的離職員工時，該公司就會虧損高達 47,000 美元之獲利。

研究者及年分	研究發現或結論
Alexander et al. (1994)	研究美國 407 間醫院之護士，實證結果顯示當護士的自願離職率越高，則醫院的效率性也隨之變得越差。
Baron, Hannan and Burton (2000)	實證研究 54 家企業後，發現離職率對營收成長具負向影響，且組織進行變革後不僅離職率會提高，而且短期內，離職現象會降低組織績效。
Dess and Shaw (2001)	發現員工離開公司後，公司內部有助於公司績效的社會網絡會跟著減弱，公司績效遂跟著降低。
Dalton and Todor (1979)	認為員工流動能為企業帶來創新、彈性以及適應能力。
Sheehan (1993)	新進遞補人員的薪資福利成本較低，而且能為組織注入新想法。
Saxenian (1994)	研究矽谷的流動現象，發現人員之流動促進了產業的創新及商機。
Staw (1980)	當組織流失的是績效表現較差的員工時，反而利於提升組織整體績效。
Glebbeck (2004)	指出員工流動和公司企業績效間呈倒 U 形關係的假設：過高或過低的員工流動是有害的。
赫淑幸 (2014)	適度的員工流動率固有助於企業進行新陳代謝並提升經營效率。但若流動率高於一般水準，則會衝擊企業的穩定性。台灣的壽險公司就面臨員離職率偏高的問題，客服中心尤其是辛苦又流動率高的單位。

研究者及年分	研究發現或結論
馮耀平 (2016)	研究 Forbes 2000 年的高科技公司，實證發現員工流動率與公司的創新績效之間確實存有倒 U 曲線之線性關係。
郭婷婷 (2016)	適度的人才流動能幫助企業的新陳代謝，但台灣半導體封測業工程職人員人力的長期不穩定，卻成為技術精進的強大阻力。

資料來源：本研究自行彙整

## 第二節 員工福利及員工分紅入股之相關文獻

本節先對員工福利之定義進行說明，同時回顧相關文獻；繼則簡要介紹員工福利中員工分紅入股之定義，並探討相關文獻。

### 一、員工福利之定義及相關文獻回顧

過去數十年來，台灣憑藉豐沛的人力資源，持續締造經濟奇蹟，而隨著社會經濟進步，生活水準提高，使得員工對福利的自主性及選擇性之意識不斷被激發與提升，因此，員工福利優渥與否，遂成為企業穩定員工並留住人才之關鍵因素或重要指標。本節先就員工福利之定義與相關文獻研究進行綜整分析。

關於員工福利之定義，國內外學者因其詮釋立場之不同而各有不同的解讀觀點，因此，員工福利一直缺乏統一而完整之定義。Harris and Fink (1994) 解釋員工福利為除了能以金錢衡量之薪資、勞健保及退休金之外，其他非屬現金之員工福利，如家庭假期、子女照顧及生理假等，亦應一併加以考量。Rosenbloom and Hallman (1991) 指出「福利」是員工除應得之薪酬外，還享有公司所提供的其他利益和服務。郭穎昌 (1997) 認為員工

福利是除了薪資以外，凡能讓員工受惠的各種加給均屬之。羅麗婉(2008)亦指出員工福利是除了勞工因勞務所得的工資之外，包含其他經由勞資協商所議定由雇主給予受僱者的任何形式之酬勞或服務。Williams, Malos and Palmer (2002)認為員工福利是「間接支付給個人非直接用於工作上之薪資、保險、養老金、收入維護和雜項服務」。至黃英忠(1999)則區分福利措施為廣義及狹義等2種範圍，其中廣義者包含薪資在內。沙克強(1998)區分員工福利為法定的、狹義的及廣義的等3類，所謂法定福利係指「職工福利金條例」所規定之職工福利；狹義福利係指僱主所提供非財物性的利益與服務，包括法定福利在內；廣義福利則指薪資、遞延薪資及前揭兩類員工福利。綜觀以上研究者對於員工福利之定義，約可區分為廣義與狹義兩類，本研究係採取廣義解釋。

表 2-3 員工福利定義一覽表

研究者及年分	員工福利定義
Rosenbloom and Hallman (1991)	員工福利是指除了應得之直接薪酬外，其他任何形式之薪資給付。
Harris and Fink (1994)	除了能以金錢衡量的薪資、勞健保和退休金之外，其他非現金的員工福利如子女照顧、家庭假期與生理假等也應予以考量。
郭穎昌 (1997)	員工福利是除了薪資以外，凡能讓員工受惠的各種加給均屬之。
黃英忠 (1999)	福利措施有廣義及狹義等兩種範圍，其中廣義者包含薪資在內。
沙克強 (1998)	區分員工福利為法定的、狹義的及廣義的等3類員工福利，其中廣義之員工福利，包含薪資、遞延薪資及法定的、狹義的兩類員工福利。



研究者及年分	員工福利定義
Williams, Malos and Palmer (2002)	員工福利是間接支付給個人非直接用於工作上之薪資、保險、養老金、收入維護和雜項服務。
羅麗婉 (2008)	員工福利是除工資之外，包含其他透過勞資協商所議定由雇主給予受僱者的任何形式之酬勞或服務。

資料來源：本研究自行彙整

綜整不同學者對員工福利內容之觀點，本研究乃以近幾年備受學者重視之員工福利的三個主要項目-員工分紅率、員工現金分紅及員工配股分紅等切入，探討其對員工流動率之影響。

## 二、員工分紅配股之定義及相關文獻探討

員工分紅制度已實施百餘年，該制度係起源於 1842 年法國巴黎福查奈斯油漆裝潢公司 (Le Fancheur Nestier and cie 25 Rue Bleue Paris) 率先提倡工人分紅制度，不僅能使工人更加努力工作，更可增進勞資和諧關係。而我國導入員工分紅入股制度則係緣於 1980 年 5 月 9 日公布修正公司法第 235 條，增訂「章程應訂明員工分配紅利之成數」之規定，並修正公司法第 240 條，增訂「依股東會特別決議以紅利轉作資本時，依章程員工應分配之紅利，得發給新股或以現金支付之」。因此，所謂員工分紅配股制度，可區分為「員工現金分紅」及「員工配股分紅」兩項內容。同時，該年之公司法即明白揭示，員工分紅入股制度之立法精神，係為激勵員工工作士氣，增進員工認同感與參與感，並降低代理成本，使員工報酬與公司利潤相互結合，藉以提升經營績效，共享營運成果 (王志誠，1999)。易言之，企業透過員工分紅配股制度來獎酬與激勵員工，在勞資利益一致之前

提下，當然有助於提升員工對企業的向心力與認同感（趙曉玲，2002），同時協助企業吸引到更多的優秀人才，最終達到增進公司績效與價值之目的。

關於員工分紅配股之定義，Kruse（1993）認為被雇員工在一定期間所領取之薪資中，若有部分屬於公司之獲利者即為分紅。杜功璧（1980）指出分紅制度係指企業於年度終結結算時，若有盈餘，則先將盈餘扣除稅捐，提撥公積金，提列定率股息後，剩餘之數即為股息及紅利，為企業股東讓出其部分報酬，作為激勵並嘉惠員工之誘因。吳家聲（1988）則認為員工分紅係營利事業單位將其盈利依一定比例，分配給相關的組織成員，不僅具有所得重分配效果，更有助於擴大內需，促進經濟之安定與成長。

表 2-4 員工分紅配股定義一覽表

研究者及年分	員工分紅配股定義
Kruse（1993）	凡被雇員工在一定期間所領取之薪資，其中部分來自於公司之獲利者即為分紅。
杜功璧（1980）	凡企業於年度終結結算，遇有盈餘時，先將盈餘扣除稅捐，提撥公積金，提列定率股息後，剩餘之數即為股息及紅利。
吳家聲（1988）	員工分紅係營利事業單位將其盈利依一定比例，分配給相關之組織成員。

資料來源：本研究自行彙整

關於分紅配股對員工流動率所產生之影響，國外研究者如 Kruse（1993）指出，員工現金分紅與員工穩定性的關係很大。而 OECD（1995）則提出美國多數研究均指出，員工現金分紅具有降低員工波動性的功能。

再者，國內研究者如賴以倫（2003）對新竹科學園區六大高科技產業的 97 家公司所進行之研究結果發現，實行分紅入股制度的公司與其員工離職率為負向關係，換言之，有分紅入股的公司，其員工離職率較低。黃姿惠（2009）研究我國 2003 年至 2007 年間 1,280 家上市櫃公司發現，員工分紅配股制度具有穩定員工之效果，而且員工分紅配股與離職率顯著負相關。另許哲維（2017）研究結果亦指出，員工分紅制度確實有助於提高企業的僱用穩定性。劉瓊惠（2009）實證研究也支持現金分紅對員工具正面激勵效果，可以降低員工流動率，但員工股票分紅與員工分紅率對員工流動率的影響效果則不顯著。然而，程怡綾（2015）研究結果顯示，股票分紅會促使員工流動率上升，而現金分紅則有利於穩定企業人事，尤其對員工流動率具有顯著負向影響。而呂均芸（2016）以臺灣 2005 年至 2014 年所有上市及上櫃企業為樣本，研究結果顯示員工分紅配股無論是對電子業或非電子業的離職率，均為正向顯著相關。

表 2-5 員工分紅配股與員工流動率關係相關實證文獻

研究者及年分	研究發現或結論
OECD (1995)	美國多數研究均指出，員工現金分紅能降低員工波動性。
Kruse (1993)	員工現金分紅與員工穩定性關係顯著。
賴以倫 (2003)	實行分紅入股制的公司與其員工離職率為負向之關係，意即有分紅入股之公司，其員工離職率較低。
黃姿惠 (2009)	研究發現員工分紅配股愈多，員工的離職人數愈低。

研究者及年分	研究發現或結論
劉瓊惠 (2009)	員工分紅現金對員工具正面激勵效果，可以降低員工流動率。
程怡綾 (2015)	分配現金紅利有利於企業人事穩定，然分配股票紅利會使員工流動率呈上升趨勢。
呂均芸 (2016)	員工分紅配股對電子業與非電子業之離職率均有顯著負向影響。
許哲維 (2017)	研究台灣於 2002 年至 2015 年橫跨分紅費用化前後，員工分紅制度對企業穩定僱用的影響，其研究結果顯示，整體而言，台灣的員工分紅制度確實有助於企業達到提高僱用穩定度的效果。

資料來源：本研究自行彙整

### 第三節 影響員工流動率相關因素之實證文獻彙整

影響企業組織員工流動率的相關因素眾多，除前揭之員工福利構面外，本研究另擇員工屬性與公司特徵等 2 大構面，彙理過去國內外學者之研究文獻，以作為後續變數設定之參考依據。

#### 一、員工屬性與員工流動率

在員工屬性此一構面，茲從員工的平均年資、平均年齡與教育程度等 3 項因素，探討諸因素與員工流動率之關係。

##### (一) 員工平均年資

企業經過多年辛勤的培訓與教導，終於栽培出一群可發揮實際戰力的

員工，倘若這批熬過基本功訓練的員工選擇在能為企業創造出價值的關鍵時期離開，勢必對企業造成損失，因此眾多企業無不留意影響流動率的年資問題。莊文玫（2005）針對國際觀光旅館餐飲部門員工之研究發現，年資為未滿1年及年資為1至3年員工的流動率高於年資7年以上者。徐文冠與黃琬婷（2008）探討台南縣、市的高爾夫球休閒事業，指出高爾夫球場若承諾不足，將降低員工的忠誠度與向心力，進而造成員工離職或異動，其研究表示不同工作年資的員工在組織承諾滿意度五個不同構面的表現，達顯著差異水準。董玉娟（2011）研究指出台糖公司的群體年資多元性對離職率具有顯著正向影響，即台糖公司群體年資差異性愈高，新進人員離職率愈高。藍毓莉、王家芬、陳建智與王美慧（2017）研究個案醫院近五年內的新進員工，提出渠等易有離職行為。以上各研究的發現與之前其它領域的文獻探討，均顯示年資較淺者為相對高流動率之員工，資深者之流動率則相對較低，可能肇因於在傳統的年資制度下，新人即使擁有學歷優勢或表現突出也不易獲得升遷機會，從而對企業認同度普遍較低，因此容易轉換工作；而資深者則擁有較豐富的工作經驗，且更熟悉企業的營運模式及環境，較能安於目前的工作，另因年資積累也相對享有較佳的公司福利與升遷機會，而易維持低流動率。然而，徐煜捷（2007）卻指出年資高的高層級理財專員反而有著較高的流動率，可能與外在環境對經驗豐富的高層理專具更高誘惑有關。

## （二）員工平均年齡

不同年齡層的員工對於工作或組織具有不同的期待，自然會對員工流動率造成不同程度的影響。陳潭（1995）研究工具機業的員工流動率發現，員工之年齡與其流動率呈U型關係，表示不同年齡之員工在流動率上具顯著差異。李豐文（2012）探討台灣紡織業從業人員的流動率，指出年輕員

工的流動率高於年長員工；張立功（2015）研究台灣地區五星級旅館員工的留任意願，亦指出年齡對留任意願具有顯著之影響關係。前揭研究與過去眾多研究之結果一致（方代青，2000；藍偉峰，2003；Mobely, Horner and Hollingsworth, 1978; Parasuraman and Alutto, 1984），均指出年齡是影響員工流動率之重要因素，可能是因為年輕員工的工作經驗或穩定性相對不足，或抗壓性較低，或覺得發展受限而致其流動率較高，而年紀越大的員工，可能因為相對熟悉工作與環境，或薪酬相對穩定，或因年紀問題已不易轉換工作而繼續留任。李青（2011）針對臺北市、臺中市、高雄市共 24 家國際觀光旅館之正職員工所作的研究亦支持此一推論。

### （三）員工教育程度

員工教育程度對不同職業的員工流動率，影響各異。田超亞（2005）以特定國軍醫院的聘僱人員為研究對象，表示該等人員的教育程度與員工流動率呈現顯著正相關。但蕭義軒（2011）針對國內某連鎖速食企業高屏地區員工所做的研究卻指出，員工之教育程度對員工流動率不具顯著差異。

## 二、公司特徵與員工流動率

在公司特徵此一面向，茲從董監酬勞、董事長兼任總經理及負債比率等 3 項因素，分別探討其與員工流動率之關係。

### （一）董事長兼任總經理

董事長係公司所有權之代表，立於監督地位，而總經理則為公司經營權之象徵，居於執行角色，兩者的地位與功能不同。若執行者與監督者為同一人，難免予人球員兼裁判之印象，因此，Jensen（1993）建議，為強化董事會功能，企業之董事長與執行長應由不同人士擔任。Vafeas（1999）更建議企業之董事長應由外部專業人士擔任，以有效強化董事會專業、獨立

的監督功能。

此外，根據聯合新聞網 2018 年 4 月 15 日報導指出金管會擬針對上市櫃公司分階段採取公司治理強化措施，並預計自 2020 年強制要求所有上市櫃公司採行。林子軒（2008）認為董事長兼任總經理的單一領導權制度固能迅速反應公司狀況，但也易導致董事會監督功能下降，進而對公司績效造成不良影響。賴丞坡與李昇倫（2012）亦指出對產險公司來說，若董事長同時兼任總經理，可能會使董事會失去客觀決策與制衡監督的功能，另其可能基於自利動機經營公司，進而使公司陷入經營績效愈來愈差之惡性循環。程怡綾（2015）則進一步實證表示，董事長兼任總經理與員工流動率顯著正相關。

## （二）董監酬勞

企業隨著組織規模與股東人數的持續擴展，促使所有權與經營權分離，從而衍生代理問題，即居於企業代理人地位之經理人基於利己動機做出偏離股東利益的行為（Jensen and Meckling, 1976）。為有效解決代理問題，股東乃選出董監事，賦予其監督管理階層之責，以抑制經理人不當之自利行為（Klein, 2002）。因此，企業向來視董監事為監督管理階層的重要機制，而不吝給予其高額酬勞，以酬謝並激勵其善盡督導之責。

洪福彬、吳錦碧與陳君達（2009）針對台灣金融控股公司員工探討財務績效與員工流動率之關係，經其比對各家公司財務資料後發現，公司的財務績效越好，員工流動率越低，換言之，兩者呈現負相關。劉瓊惠（2009）以 2006 年度及 2007 年度之上市公司為研究對象，實證結果發現，平均每位董監酬勞提高，有助於提昇企業當年度經營表現，進而降低員工流動率。

### (三) 負債比率

負債比率係企業負債佔總資產之比值，為觀察企業體質或資本結構是否健全的指標之一。適當的舉債固然可以增加資產運用效率，然而一旦企業營運狀況欠佳，過高的舉債反而可能提升企業的信用風險，周恆志、陳達新與巫春洲（2007）即指出企業的信用風險越高，則破產成本也會跟著提升，不僅會侵蝕原本所厚植的人力資本，同時會破壞內部向心力，促使員工離職率上升。Wayne（2009）亦持相同見解，認為公司透過舉債籌資經營，一旦負擔不起舉債所生之利息費用，將使公司面臨信用危機，值此之際，對公司信心不足的員工會轉而向外尋求資本結構較為穩健的公司任職，遂導致員工穩定性下降。



### 第三章 員工流動率相關影響因素之現況分析

本章延續第二章文獻回顧之立論基礎，首先說明樣本資料來源；其次則對樣本資料進行現況分析，探討影響我國企業員工流動率之重要相關因素。

#### 第一節 資料來源

本研究係以台灣上市及上櫃企業為實證對象，因臺灣自 2008 年實施員工分紅費用化新制，故使用自 2008 年至 2017 年為期 10 年之公開資料進行分析，樣本來源係取自台灣經濟新報資料庫所統計之台灣上市及上櫃企業相關數據資料，經扣除資料不齊全者，實際樣本數為 12,738 筆，藉此檢證 2008 年至 2017 年間影響台灣上市及上櫃企業員工流動率之相關因素。各年度樣本數及其占比詳如表 3-1，各年度樣本數所占比率介於 8.78% 至 10.79% 之間，樣本數分布平均。

表 3-1 2008 年至 2017 年間各年度樣本數

年度	樣本數	比率
2008	1119	8.78%
2009	1159	9.10%
2010	1195	9.38%
2011	1223	9.60%
2012	1271	9.98%
2013	1326	10.41%
2014	1343	10.54%
2015	1373	10.78%
2016	1375	10.79%
2017	1354	10.63%
合計	12,738	100%

資料來源：本研究自行整理。

## 第二節 影響員工流動率的重要相關因素之現況分析

基於影響企業員工流動率之相關因素眾多，本節將延續第二章文獻回顧之研究架構，從員工福利（含員工分紅率、員工現金分紅及員工配股分紅等 3 項變數）、員工屬性（包括員工平均年資、員工平均年齡及碩士以上學歷比率等 3 項變數）及公司特徵（包含董事長兼任總經理、董監酬勞及負債比率等 3 項變數）等三大構面重要因素進行現況分析。

另針對全體樣本製成相關變數基本統計量一覽表如表 3-2，據此敘述各項變數之標準差、平均值、最大值及最小值。

表 3-2 相關變數基本統計量一覽表

變數	平均值	標準差	最大值	最小值
被解釋變數				
員工流動率(%)	15.90	14.09	100.00	0.00
解釋變數				
員工分紅率(%)	3.80	26.90	2,985.07	-104.49
員工現金分紅(千元)	45,374.04	461,081.07	23,019,082.00	0.00
員工配股分紅(千元)	9,410.18	213,397.78	10,598,195.00	0.00
員工平均年資	6.54	3.61	29.00	0.00
員工平均年齡	36.88	4.53	65.00	21.00
碩士以上學歷比率(%)	11.41	13.31	91.54	0.00
董事長兼任總經理	0.32	0.47	1.00	0.00
董監酬勞(百萬元)	7.28	23.33	549.16	0.00
負債比率(%)	41.83	19.40	99.76	0.54
合計	100.00	100.00	100.00	100.00

資料來源：本研究自行整理。

最後藉由 XY 散佈圖之繪製，逐一顯示並說明員工流動率分別與三大構面各解釋變數之間的兩兩關係。其中被解釋變數員工流動率之樣本數經統計分析顯示，其平均值為 15.90%，主要分布於 0% 至 100% 之間，先予敘明。

## 一、員工福利構面

### (一) 員工分紅率與員工流動率

經統計分析本研究之樣本數顯示，員工分紅率之最大值為 2,985.07%，最小值為 -104.49%，平均值則為 3.80%。觀察圖 3-4 所示，在尚未控制其他條件不變之情況下，發現員工分紅率對員工流動率呈現負向關係，顯示適當的獎酬策略對穩定員工流動率具有明顯助益，亦即員工分紅率越高，員工流動率則呈明顯下降之趨勢。

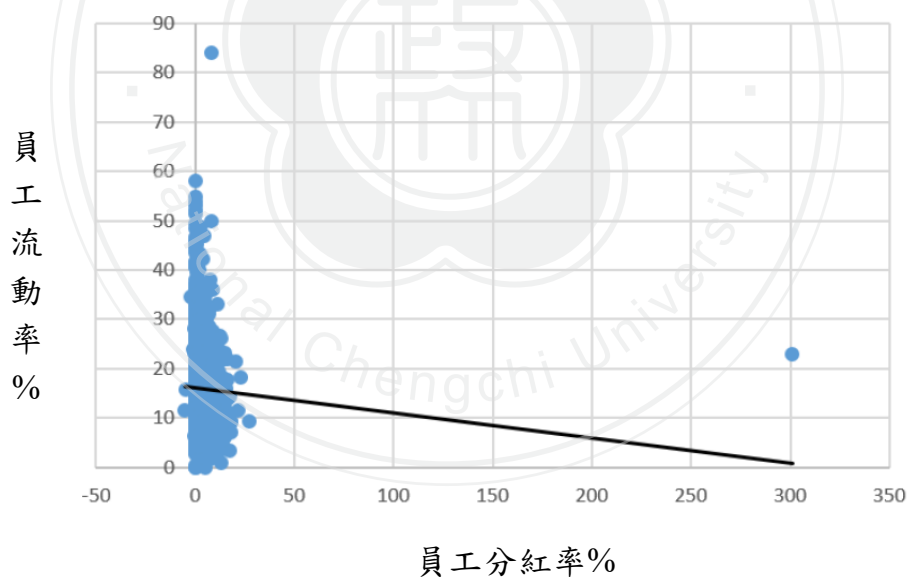


圖 3-1 員工分紅率與員工流動率關係圖（本研究繪製）

### (二) 員工現金分紅與員工流動率

經統計分析本研究之樣本數顯示，員工現金分紅之最大值為 10,598,195 千元，最小值為 0 千元，平均值為 45,374.04 千元。如圖 3-5 所

示，在尚未控制其他條件不變的情況下，觀察發現員工現金分紅對員工流動率具有顯著之負向影響，代表員工現金分紅越高，員工流動率有明顯減少之趨勢。

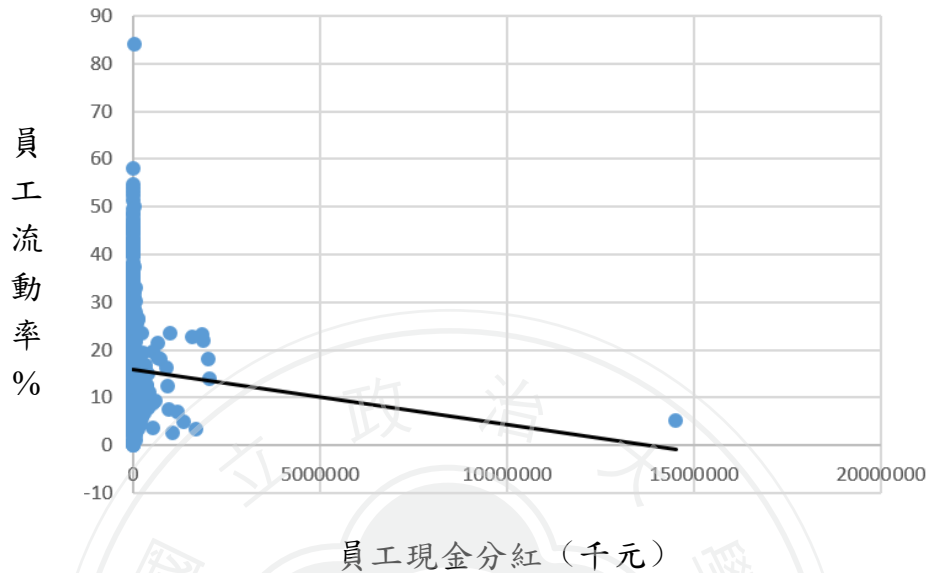


圖 3-2 員工現金分紅與員工流動率關係圖（本研究繪製）

### （三）員工配股分紅與員工流動率

經統計分析本研究之樣本數顯示，員工配股分紅之最大值為 23,019,082 千元，最小值為 0 千元，平均值為 9,410.18 千元。觀察圖 3-6 所示，在尚未控制其他條件不變之情況下，發現員工配股分紅對員工流動率呈負相關，即員工配股分紅越多，員工流動率呈反向走勢，反而有所下降，惟兩者間之負向關係並不顯著。

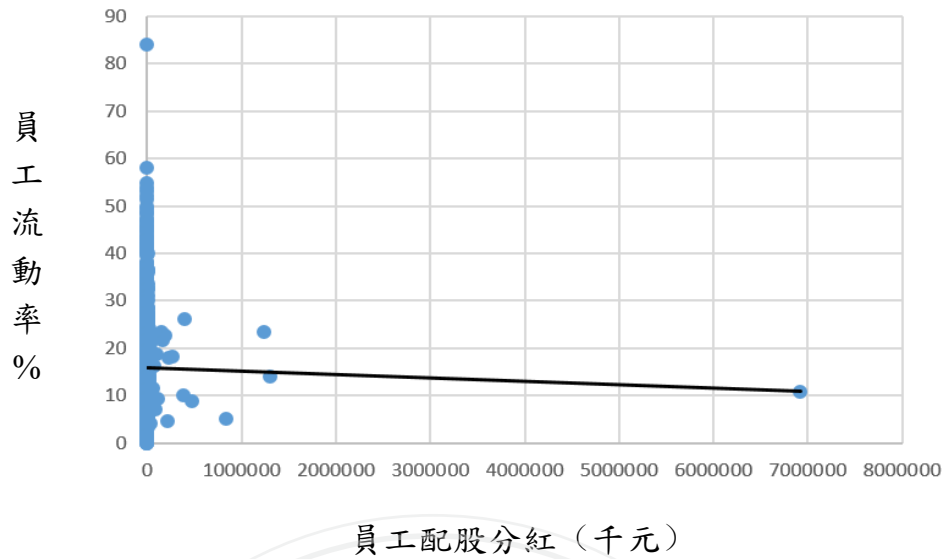


圖 3-3 員工配股分紅與員工流動率關係圖（本研究繪製）

## 二、員工屬性構面

### （一）員工平均年資與員工流動率

經統計分析本研究之樣本數顯示，員工平均年資之最大值為 29 年，最小值則不滿 1 年，平均值為 6.54 年。觀察圖 3-7 所示，在尚未控制其他條件不變之情況下，發現員工平均年資對員工流動率呈顯著負向關係，即員工平均年資越低，員工流動率則越高，尤以平均年資在 5 年以內的員工，其員工流動率最高。

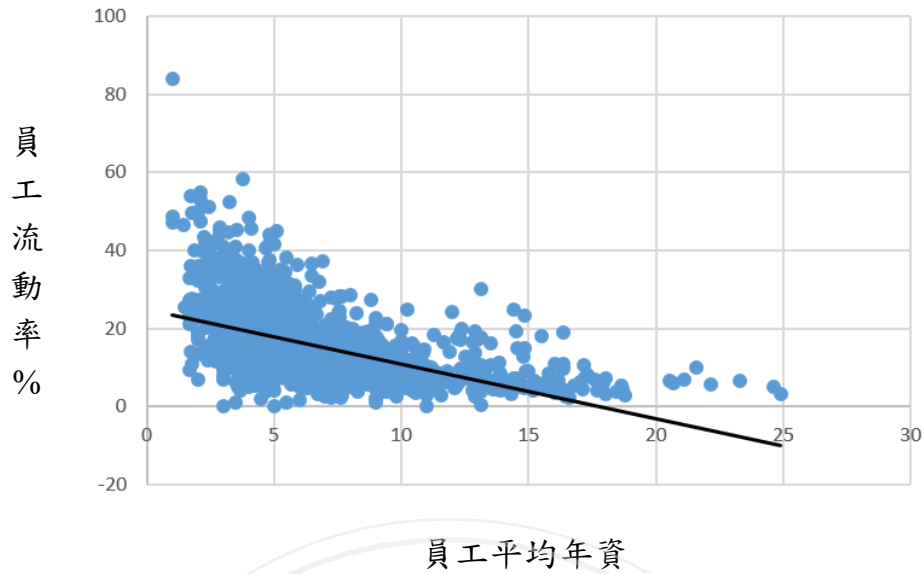


圖 3-4 員工平均年資與員工流動率關係圖（本研究繪製）

## （二）員工平均年齡與員工流動率

經統計分析本研究的樣本數顯示，員工平均年齡的最大值為 65 歲，最小值為 21 歲，平均值為 36.88 歲。觀察圖 3-8 所示，在尚未控制其他條件不變的情況下，發現員工平均年齡對員工流動率具有顯著負向影響關係，表示員工平均年齡越低，員工流動率則越高，尤以平均年齡在 35 歲至 40 歲區間者，其員工流動率最高。

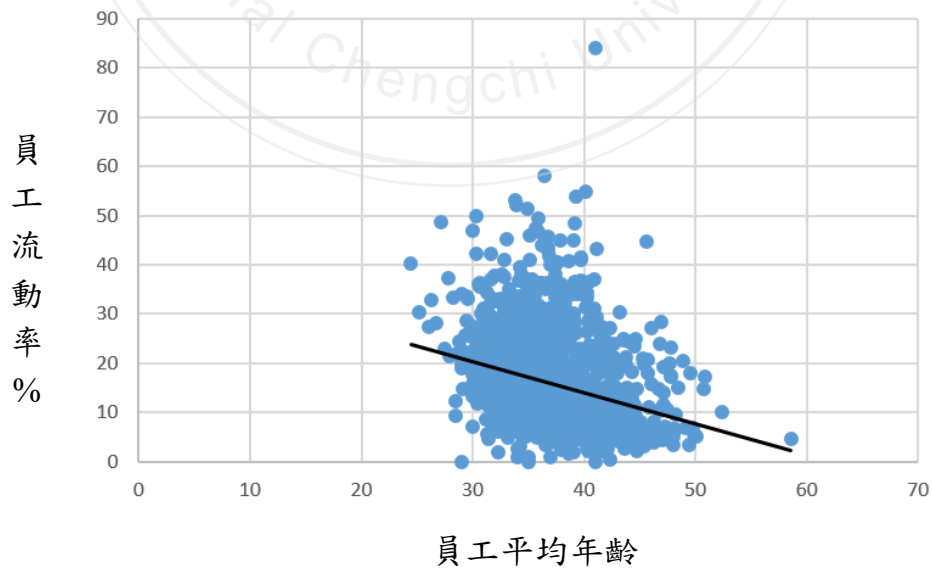


圖 3-5 員工平均年齡與員工流動率關係圖（本研究繪製）

### （三）碩士以上學歷比率與員工流動率

因具有碩士以上學歷之員工，其專業性對企業而言較具有不可替代性，相對屬於公司的稀缺資源，若其離開公司，比起其他教育程度的員工，對公司之影響相對較大，故本研究聚焦於碩士以上教育程度比例對員工流動率之影響。經統計分析本研究之樣本數顯示，員工碩士以上學歷比率的最大值為 91.54%，最小值為 0%，平均值為 11.41%。觀察圖 3-9 所示，在尚未控制其他條件不變的情況下，發現企業中具碩士以上教育程度的員工比率越多，該等員工的流動率呈微幅下降的趨勢，表示兩者之間雖呈現負向關係，惟並未具顯著影響。

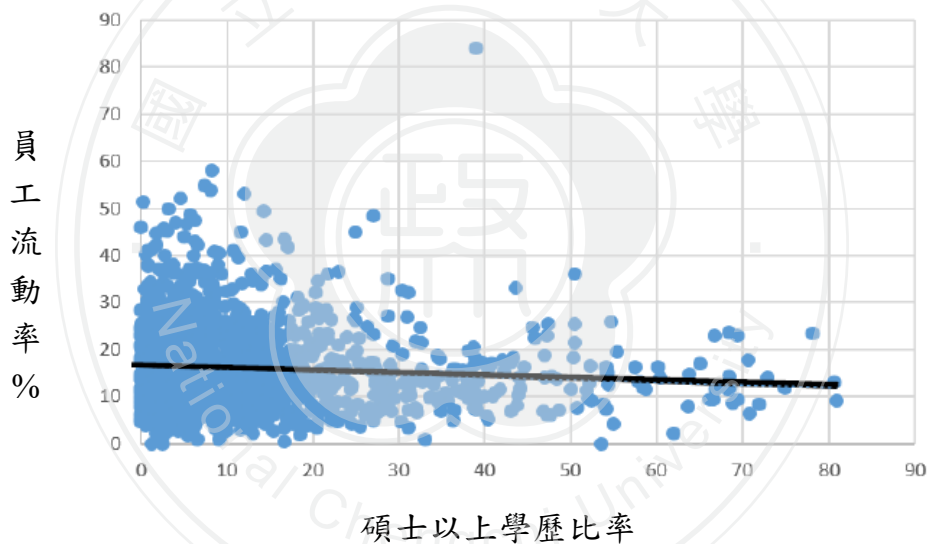


圖 3-6 碩士以上學歷比率與員工流動率關係圖（本研究繪製）

### 三、公司特徵構面

#### （一）董事長兼任總經理與員工流動率

經統計分析本研究的樣本數顯示，虛擬解釋變數董事長是否兼任總經理之最大值是 1.00，最小值是 0，平均值是 0.32。觀察圖 3-10 所示，在尚未控制其他條件不變之情況下，發現董事長兼任總經理對員工流動率雖具

有正向影響，但影響程度並不顯著。

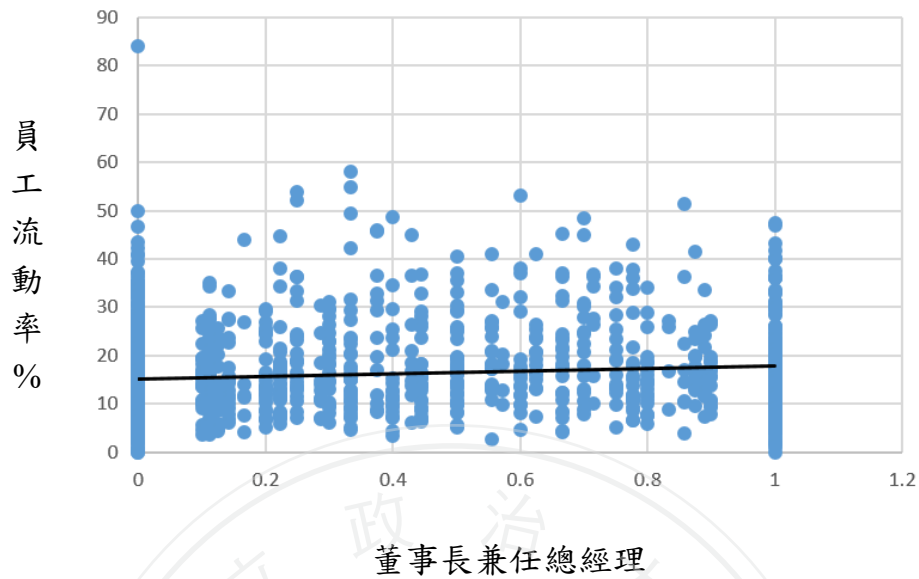


圖 3-7 董事長兼任總經理與員工流動率關係圖 (本研究繪製)

## (二) 董監酬勞與員工流動率

經統計分析本研究的樣本數顯示，董監酬勞的最大值為 549.16 百萬元，最小值為 0 元，平均值為 7.28 百萬元。觀察圖 3-11 所示，在尚未控制其他條件不變的情況下，發現董監酬勞對員工流動率呈顯著負相關，即董監酬勞越低，員工流動率相對越高，尤以董監酬勞在 10 百萬元以內者，其員工流動率最高。



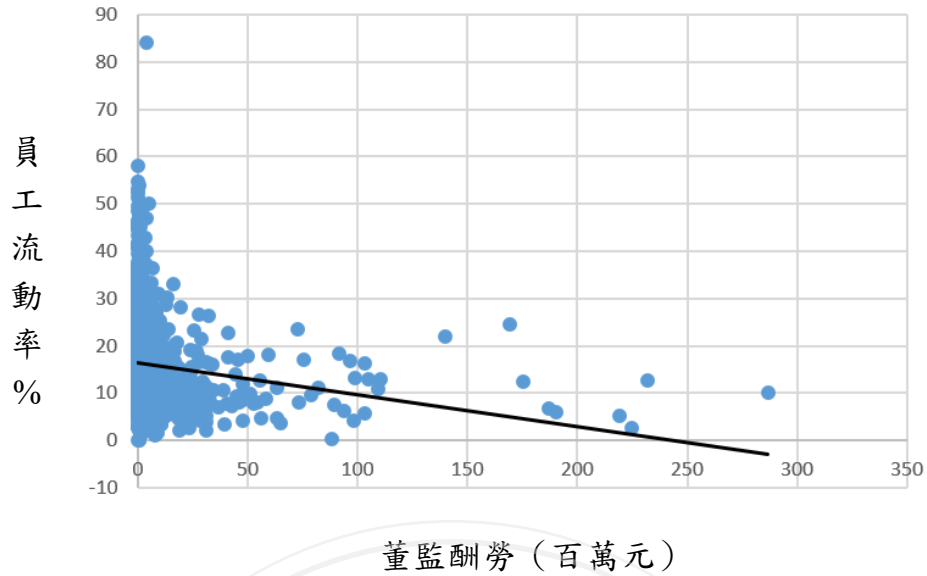


圖 3-8 董監酬勞與員工流動率關係圖（本研究繪製）

### （三）負債比率與員工流動率

經統計分析本研究之樣本數顯示，負債比率的最高值是 99.76%，最小值是 0.54%，平均值是 41.83%。觀察圖 3-12 所示，在尚未控制其他條件不變之情況下，發現負債比率對員工流動率呈正相關影響，惟影響程度未達顯著關係，換言之，公司的負債比率越高，員工流動率上升的趨勢並不明顯。

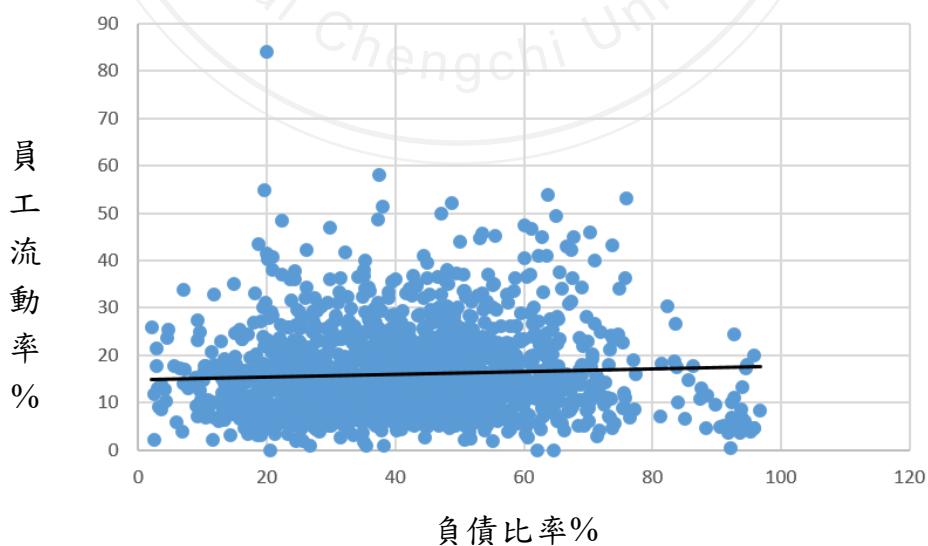


圖 3-9 負債比率與員工流動率關係圖（本研究繪製）

## 第四章 實證模型設定

本研究主要探討員工福利對員工流動率之影響。本章依據第二章實證文獻與第三章現況分析所彙整之員工流動率相關影響因素作為建構實證模型變數擇定的主要基礎，第一節首先說明被解釋變數（Y）及解釋變數（X）之定義，並進一步檢測各項解釋變數之影響方向，第二節則就本章所採用之統計方法，建立實證模型。

### 第一節 相關變數說明及預期影響方向

本節根據前揭所探討之相關實證文獻及針對影響員工流動率所進行之現況統計分析，擇定本研究探討員工流動率決定因素之解釋變數，並先予說明被解釋變數及解釋變數之定義，進而預測各解釋變數的影響方向。

#### 一、被解釋變數（Y）

本研究係以員工流動率作為被解釋變數，使用台灣經濟新報資料庫2008年至2017年間上市及上櫃企業總計12,738筆之員工流動率數據資料作為衡量指標。關於員工流動率係採用林揚舜與鍾俊文（2005）所提出之計算方式，說明如次：

$$N_t - X_{t-1} + Y_{t+1} = N_{t+1} \quad (1 \text{ 式})$$

$$[(N_t - X_{t+1}) * (B_t + 1) + (Y_{t+1} * 0.5)] / N_{t+1} = B_{t+1} \quad (2 \text{ 式})$$

聯立第1式與第2式求出X

$$X_{t+1} = (2N_t B_t - 2N_{t+1} B_{t+1} + N_t + N_{t+1}) / (2B_t + 1)$$

$$L_{t+1} = X_{t+1} / N_t$$

$N_t$ ：第t年底員工人數

$B_t$ ：第  $t$  年底員工服務平均年資

$X_{t+1}$ ：第  $t$  年底至第  $t+1$  年底員工離職人數

$Y_{t+1}$ ：第  $t$  年底至第  $t+1$  年底員工新增人數

$L_{t+1}$ ：第  $t+1$  年底員工流動率。」

## 二、解釋變數（ $X$ ）

延續前兩章之文獻回顧與統計分析，本研究仍區分相關解釋變數為員工福利、員工屬性與公司特徵等三大構面，據以分類並歸納各解釋變數對被解釋變數可能之影響方向，以作為後續設定實證模型變數之重要參考。茲就三大構面各項影響員工流動率的決定因素予以說明。

### （一）員工福利構面

在員工福利構面之解釋變數，經彙整分析擇定員工分紅率、員工現金分紅及員工配股分紅等三項，分別說明如下：

#### 1. 員工分紅率（BONUS）

本項變數係以員工分紅率做為代理變數，所謂員工分紅率係企業將公司盈餘依事先訂立的一定比例與員工分享，這是一種用來吸引外部優秀人才並激勵內部士氣之積極作法，其目的不外藉由分紅制度讓員工與公司股東的目標一致，促使員工努力工作，進而增進公司成長。

自第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變之情況下，員工流動率與員工分紅率呈負向關係。另綜合第二章學者賴以倫（2003）、黃姿惠（2009）、許哲維（2017）等實證文獻所述，亦維持相同見解，均指出企業之員工分紅率對員工流動率具有負向顯著影響，換言之，公司的員工分紅率愈高，愈能增強員工對於組織的認同感，進而替公司留住人才，降低公

司之員工流動率。

本研究據此推論員工分紅率與員工流動率之關係預期影響方向為負向，其預期符號為負。

## 2. 員工現金分紅 (CASH)

本項變數係以企業分配予員工的現金分紅金額為代理變數，現金分紅係企業為獎勵員工努力付出所實施的一種股利政策，具有留任人才、凝聚向心力及激勵生產力等多重作用。

自第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變的情況下，員工現金分紅與員工流動率具有顯著負向關係。另綜合第二章學者 Kruse (1993)、劉瓊惠 (2009)、程怡綾 (2015) 等實證文獻所述，亦顯示相同結果，均指出員工現金分紅對員工離職率具有負向顯著影響，即公司的員工現金分紅愈高，其員工流動率愈低。易言之，實施員工現金分紅有助於降低公司的員工流動率。

綜上所述，本研究判斷員工現金分紅對員工流動率是負向影響，其預期符號為負。

## 3. 員工配股分紅 (STOCK)

本項變數係以企業分配予員工的股票分紅金額為代理變數，配股分紅亦為企業獎勵員工努力付出所實施的一種股利政策。由於該政策使企業員工因持有公司股票而具有股東身份，讓員工與公司成為一定程度的生命共同體，既可激勵員工更努力工作以取得更多股權，也使得員工同時承擔了公司經營成敗之風險。

自第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變之情況下，員工配股

分紅與員工流動率具有顯著負向關係。另綜合第二章學者黃姿惠(2009)、呂均芸(2016)等實證文獻所述，亦表達相同結論，均指出員工配股分紅對員工離職率具有負向顯著影響，即公司的員工配股分紅愈高，其員工流動率愈低。易言之，實施員工配股分紅確實有助於降低公司的員工流動率。然而，程怡綾(2015)卻指出公司分配股票紅利會使員工流動率呈上升趨勢，亦即員工配股分紅對員工流動率呈正向影響。

由於不同學者的實證文獻就員工配股分紅對員工流動率的影響，持有正向或負向之不同看法，本研究據此推論其預期符號為不確定。

## (二) 員工屬性構面

在員工屬性構面之解釋變數，本研究分別擇定員工平均年資、員工平均年齡及碩士以上學歷比率等三項，說明如下：

### 1. 員工平均年資 (YAVE)

本項變數係以員工進入企業任職之平均年資為代理變數，從第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變的情況下，員工平均年資與員工流動率呈顯著負向關係。另綜合第二章莊文玫(2005)、董玉娟(2011)等學者的實證文獻研究，均指出員工平均年資對員工流動率具有負向顯著影響，即年資較淺的員工，其流動率相對較高，反之，年資較深者，其流動率相對較低。另一方面，徐煜捷(2007)卻發現就流動率而言，年資較高之高層級理財專員反而較高。綜上所述，針對不同學者因探討對象相異而有正負向的不同發現，故本研究推論員工平均年資對員工流動率之關係預期方向為不確定。

## 2. 員工平均年齡 (AAVE)

本項變數係以企業員工本身的平均年齡為代理變數，由第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變之情況下，員工平均年齡對員工流動率之關係呈顯著負向影響。另根據第二章李豐文(2012)、李青(2011)等學者的實證文獻研究，均指出員工平均年齡對員工流動率具有負向影響，即年齡較輕之員工，有著較高的流動率，而年紀較長之員工，其流動率則較低。綜上所述，本研究推論員工平均年資對員工流動率之關係預期方向為負向，即其預期符號為負。

## 3. 碩士以上學歷比率 (MEDU)

本項變數係以企業員工具有碩士以上學歷之比率為代理變數。由第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變的情況下，員工具碩士以上教育程度之比率對員工流動率之關係具有不顯著的負向影響。另根據第二章田超亞(2005)的研究發現，特定國軍醫院聘僱人員的教育程度與員工流動率具有顯著正向關係。惟蕭義軒(2011)的研究卻指出，國內某連鎖速食企業在高屏地區員工的教育程度對員工流動率沒有顯著差異。綜上所述，針對不同學者因探討對象之不同而有正負向各異之發現，本研究乃推論碩士以上學歷比率對員工流動率之關係預期方向為不確定。

### (三) 公司特徵構面

在公司特徵構面之解釋變數，分別擇定董事長兼任總經理、董監酬勞及負債比率等三項，分述如下：

#### 1. 董事長兼任總經理 (DUAL)

董事長兼任總經理這項變數係採虛擬變數方式，將董事長有兼任總經

理情形者設為 1，而董事長無兼任總經理情形者則設為 0。由第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變之情況下，董事長兼任總經理對員工流動率之關係具有顯著之負向影響。然而根據第二章程怡綾(2015)實證表示，董事長兼任總經理與員工流動率顯著正相關。本研究爰推測董事長有兼任總經理情形者對員工流動率之關係預期方向為不確定。

## 2. 董監酬勞 (REWARD)

本項變數係以企業之董監酬勞作為代理變數。由第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變之情況下，董監酬勞對員工流動率之關係呈顯著負相關。另根據第二章洪福彬、吳錦碧與陳君達(2009)及劉瓊惠(2009)的研究發現，董監酬勞與員工流動率具有負向關係。綜上所述，本研究乃推論董監酬勞對員工流動率之關係預期方向為負向。

## 3. 負債比率 (DEBT)

本項變數係以企業之負債比率作為代理變數。由第三章現況分析得知，在未控制其他變數不變之情況下，負債比率對員工流動率之關係為正向關係，惟影響並不顯著。然根據第二章周恆志、陳達新與巫春洲(2007)及Wayne(2009)的實證研究均支持負債比率與員工流動率具有正向關係，換言之，一旦公司透過舉債籌資經營，勢必導致企業的信用風險日益升高，進而會促使對公司信心不足的員工轉而向外投靠資本結構較為穩健的公司，於是使得原公司之員工離職率不斷向上推升。綜上所述，本研究乃推論負債比率對員工流動率之關係預期方向為正向。

為與本研究後續實證結果進行比對，茲將前揭相關實證變數之定義與預期方向彙整如表 4-1。

表 4-1 實證模型相關變數一覽表

變數別及代號	變數定義	預期符號
<b>被解釋變數</b>		
員工流動率 Y	當年度員工流動率	
<b>解釋變數</b>		
<b>員工福利</b>		
員工分紅率 (BONUS)	(員工分紅總市值/稅前淨利) *100%	—
員工現金分紅 (CASH)	員工現金分紅總額	—
員工配股分紅 (STOCK)	員工股票分紅總額	?
<b>員工屬性</b>		
員工平均年資 (YAVE)	個別企業自 2008 年至 2017 年所有 員工之平均服務年資	?
員工平均年齡 (AAVE)	個別企業自 2008 年至 2017 年所有 員工之平均年齡	—
碩士以上學歷比率 (MEDU)	個別企業自 2008 年至 2017 年擁有 碩士以上學歷員工之平均比率	?
<b>公司特徵</b>		
董事長兼任總經理 (DUAL)	1=兼任 0=其他	?
董監酬勞 (REWARD)	公司章程定依獲利狀況之定額或比率 分派董監事之酬勞	—
負債比率 (DEBT)	(負債總額/資產總額) *100%	+

資料來源：本研究自行彙整。



註：預期符號「+」表示員工流動率與該解釋變數為正向關係，預期符號「-」表示員工流動率與該解釋變數為負向關係，預期符號「？」表示關係未確定。

## 第二節 實證模型之建立

本研究運用多元迴歸模型進行驗證，該模型係以最小平方法 (Ordinary Least Squares，以下簡稱 OLS) 進行推估。OLS 使用前提包括研究之樣本母體呈常態分配、自變數間彼此獨立無共線性、誤差項與變數不具相關性且服從常態分配。

多元迴歸的目的在探討多個自變數 (X) 與一個依變數 (Y) 之間的關聯性，並建立出迴歸模型，藉此預測各個自變數對依變數之獨立影響程度。本研究即運用此一統計技術探討員工福利相關變數對員工流動率是否存在顯著影響，並分析其他不同變數對於員工流動率的影響強度。因此將 Y 設為被解釋變數，亦即員工流動率為被解釋變數或依變數；X 則為解釋變數或自變數。根據第一節所述之各項解釋變數來預測或推論各解釋變數對於員工流動率之影響。茲設定本研究所使用之實證模型如下：

$$Y_i = \alpha_0 + \beta_1 \text{BONUS}_i + \beta_2 \text{CASH}_i + \beta_3 \text{STOCK}_i + \beta_4 \text{YAVE}_i + \beta_5 \text{AAVE}_i + \beta_6 \text{MEDU}_i + \beta_7 \text{DUAL}_i + \beta_8 \text{REWARD}_i + \beta_9 \text{DEBT}_i + \varepsilon_i$$

上開模型中， $Y_i$  為被解釋變數，分別代表第  $i$  家公司之員工流動率， $i=1, 2, 3, \dots, 12, 738$ ； $\alpha_0$  代表常數項； $\beta_j$  為解釋變數之係數， $j=1, 2, 3, \dots, 9$ ， $\varepsilon_i$  代表誤差項。其中，BONUS 代表員工分紅率、CASH 代表員工現金分紅、STOCK 代表員工配股分紅、YAVE 代表員工平均年資、AAVE 代表員工平均年齡、HEDU 代表碩士以上學歷比率、DUAL 代表董事長兼任總經理、REWARD 代表董監酬勞、DEBT 代表負債比率。

## 第五章 實證結果分析

本章延續前一章節之變數說明與模型設定，運用 Stata 軟體對所彙整各相關統計資料進行實證分析，藉以全面瞭解影響企業員工流動率之決定因素及影響程度。為排除各解釋變數間存有共線性而影響模型之實證結果，第一節首先進行解釋變數間相關係數分析。第二節則於個別刪除前一節存在高度相關性之變數後，依序根據第四章之分類論述各解釋變數之實證結果。

### 第一節 各解釋變數間之相關性分析

本階段主要探討影響員工流動率之決定因素，然為避免導致錯誤之實證結果，在闡述並討論實證模型之前，須先進行各解釋變數間之共線性診斷，亦即仔細檢視自變項之間不存在高度相關之密切關係。本研究以第四章所擇定之 9 個變數進行相關係數分析，並彙整檢測結果如表 5-1。

表 5-1 各項解釋變數間相關係數表

	BONUS	CASH	STOCK	YAVE	AAVE	MEDU	DUAL	REWARD	EBT
BONUS	1.00								
CASH	0.02	1.00							
STOCK	0.01	0.10	1.00						
YAVE	-0.02	0.01	-0.02	1.00					
AAVE	-0.03	-0.04	-0.02	<b>0.68</b>	1.00				
MEDU	0.05	0.10	0.08	-0.10	0.02	1.00			
DUAL	-0.01	-0.03	0.02	-0.10	-0.04	-0.01	1.00		
REWARD	0.02	<b>0.40</b>	0.03	0.11	-0.01	0.03	-0.09	1.00	
DEBT	-0.03	-0.01	0.02	0.03	-0.10	-0.19	-0.06	0.12	1.00

資料來源：本研究自行整理

註：BONUS 代表員工分紅率(%)、CASH 代表員工現金分紅(千元)、STOCK

代表員工配股分紅(千元)、YAVE 代表員工平均年資、AAVE 代表員工平均年齡、HEDU 代表碩士以上學歷比率(%)、DUAL 代表董事長是否兼任總經理、REWARD 代表董監酬勞(百萬元)、DEBT 代表負債比率(%)。

依據 Pearson 所提出之相關係數分析，若相關係數絕對值小於 0.3 者屬低度相關，絕對值在 0.3 以上但未達 0.7 者屬中度相關，絕對值在 0.7 以上者則屬高度相關。據此檢視表 5-1 相關係數矩陣資料可知，「員工平均年資」與「員工平均年齡」所對應之相關係數絕對值 0.68 為最高，次高者則為「員工現金分紅」與「董監酬勞」所對應之相關係數絕對值 0.40，前揭變數均屬中度相關。本研究為排除共線性之干擾，以確保回歸模型之穩定性及實證結果之可信度，爰逐一剔除前述 4 個解釋變數，分別建立不同模型。

## 第二節 實證結果分析

本節首先全數納入所擇定之 9 個解釋變數，建立完整模型 1。嗣後分別剔除前述「員工現金分紅」、「員工平均年資」、「員工平均年齡」及「董監酬勞」等 4 個變數，分別建立模型 2 至模型 5 等不同模型，並彙整各模型實證結果如表 5-2，以檢視不同模型間之分析結果。

表 5-2 影響員工流動率之決定因素實證結果分析表

解釋變數	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
截距項	15.468 (1.128)***	15.503 (1.127)***	39.466 (1.045)***	26.055 (0.394)***	15.124 (1.126)***
員工分紅率 (BONUS)	-0.008 (0.004)**	-0.008 (0.004)**	-0.009 (0.004)**	-0.009 (0.004)**	-0.008 (0.004)**
員工現金分紅 (CASH)	2.30e-07 (2.70e-07)		1.94e-07 (2.89e-07)	1.46e-07 (2.71e-07)	-2.49e-07 (2.48e-07)
員工配股分紅 (STOCK)	-3.49e-07 (5.34e-07)	-3.10e-07 (5.32e-07)	-4.34e-07 (5.70e-07)	-4.46e-07 (5.36e-07)	-3.22e-07 (5.34e-07)
員工平均年資 (YAVE)	-1.863 (0.043)***	-1.863 (0.043)***		-1.563 (0.031)***	-1.892 (0.043)***
員工平均年齡 (AAVE)	0.344 (0.034)***	0.343 (0.034)***	-0.663 (0.026)***		0.358 (0.034)***
碩士以上學歷 (MEDU)	-0.114 (0.008)***	-0.114 (0.008)***	-0.051 (0.009)***	-0.102 (0.008)***	-0.116 (0.008)***
董事長兼任總經理 (DUAL)	1.306 (0.243)***	1.306 (0.243)***	2.256 (0.259)***	1.389 (0.244)***	1.370 (0.243)***
董監酬勞 (REWARD)	-0.024 (0.005)***	-0.022 (0.004)***	-0.057 (0.005)***	-0.029 (0.005)***	
負債比率 (DEBT)	0.024 (0.006)***	0.023 (0.005)***	0.028 (0.006)***	0.024 (0.006)***	0.020 (0.005)***
R-squared	0.183	0.183	0.065	0.176	0.181
Number of obs	12,738	12,738	12,738	12,738	12,738

資料來源：本研究整理。

註：1. ( ) 括號內係標準誤。

2. \*表示  $P < 0.1$ ，\*\*表示  $P < 0.05$ ，\*\*\*表示  $P < 0.01$ 。
3. 參數估計值為正，表示對員工流動率為正向影響，負數則為負向影響。

觀察表 5-2 之實證結果，模型 1 係完整納入所有解釋變數進行分析，模型 2 去除員工現金分紅變數，模型 3 刪除員工平均年資變數，模型 4 剔除員工平均年齡變數，模型 5 則去除董監酬勞變數。茲延續第 4 章所區分之「員工福利」、「個人屬性」及「公司特徵」3 大構面針對各解釋變數之實證結果依序進行探討，並對應前一章所預期之影響方向進行比對分析，彙整各解釋變數實證結果與預期影響方向比較表如表 5-3。

### 一、模型 1 之實證結果

模型 1 係納入所有解釋變數所設立之實證模型，經檢視表 5-2 實證結果，其中「員工分紅率」、「員工平均年資」、「員工平均年齡」、「碩士以上學歷」、「董事長兼任總經理」、「董監酬勞」、「負債比率」等 7 個解釋變數具顯著性解釋能力，為影響企業員工流動率之重要決定因素。茲透過解釋變數之 3 大構面予以分析。

#### (一) 員工福利構面：

##### 1. 員工分紅率：

本變數預測方向為負向與實證結果估計係數相符，亦即公司的員工分紅率愈高，其員工流動率相對愈低。實證結果與賴以倫（2003）、黃姿惠（2009）、許哲維（2017）等研究方向一致。另本變數通過統計顯著性檢定，顯示員工分紅率與員工流動率存有具顯著負向關係。因此，企業可妥善運用提高員工分紅率來降低員工流動率，達到吸引並留任公司所需優秀人才之目的。

## 2. 員工現金分紅：

本變數預測方向為負向，表示公司之員工現金分紅愈高，其員工流動率愈低，惟實證結果估計係數為正向，推論兩者不相符，可能係肇因於自 2008 年起實施員工分紅費用化制度，規定公司若進行員工分紅，公司應認列薪資費用，不得作為公司盈餘之分配，造成公司盈餘減少，而員工因分紅所取得之金額，亦須依市價課徵所得稅，不再採面額課稅方式，致驟然增加個人之稅額負擔，因此，大大降低了企業企圖透過現金分紅之誘因機能達到留才之獎酬效果。此外，本變數未通過統計顯著性檢驗，不具顯著性解釋能力。

## 3. 員工配股分紅：

本變數預期符號為不確定，然實證結果估計係數則為負向，推論兩者不一致之原因可能為台灣自 2008 年開始實施員工分紅費用化制度，意謂員工分紅採取配股方式發放者，企業須以公平市價認列為費用，員工亦須以公平市價申報所得稅。因此衝擊企業之每股盈餘與稅後獲利，而員工則因分紅總額固定，若公司股價越高，配股數相對越低，讓其實質所得跟著減少。另實證結果與黃姿惠（2009）、呂均芸（2016）等學者之研究相符。惟本變數未通過統計顯著性檢驗，不具顯著性解釋能力。

### （二）員工屬性構面：

#### 1. 員工平均年資：

本變數預測符號為不確定，但實證結果估計係數為負向，代表公司員工平均年資愈高，其流動率愈低。實證結果與莊文玫（2005）、董玉娟（2011）等研究方向一致。另本變數通過統計顯著性檢驗，具顯著性解釋

能力，兩者之間具有顯著負向關係，表示員工平均年資為員工流動率之重要決定因素。

## 2. 員工平均年齡：

本變數預測方向為負向，然實證結果估計係數則為正向，即員工平均年齡越高，員工流動率亦越高，推論兩者不一致係肇因於員工之專業與經驗會隨著年齡增長而愈趨成熟，進而成為自身之競爭優勢，無論是為追求更佳之經濟報酬或為尋找自我實現之舞台，均易於流動，而且一般人愈接近遲暮之年，愈易因對公司之價值有限而進入流動之列。此外，本變數通過顯著性檢驗，具顯著性解釋能力。顯示員工平均年齡居影響員工流動率之重要地位。

## 3. 碩士以上學歷比率：

本變數預期符號為不確定，惟實證結果估計係數為負向，即碩士以上學歷比率越高，員工流動率越低，推論兩者不相符之原因係預期方向未考量產業對教育程度之要求，即一般勞力或簡易工作並未針對學歷作嚴格要求，然而對知識密集產業而言，智慧資本係企業維持競爭優勢之核心與關鍵所在，因此，此等產業公司勢必採取各項激勵措施留住核心人才，以穩定優秀員工之流動率。另實證結果與黃姿惠（2009）、呂均芸（2016）等學者之研究方向相符。此外，本變數通過統計顯著性檢驗，具顯著性解釋能力。表示碩士以上學歷比率對員工流動率之影響力而言，扮演重要之角色。

### （三）公司特徵構面：

#### 1. 董事長兼任總經理：

本變數預測方向為不確定，實證結果估計係數則為正向，即董事長兼

任總經理之程度愈高，其員工流動率亦愈高，實證結果與程怡綾（2015）之研究方向一致。另本變數通過統計顯著性檢驗，具正向解釋能力。

## 2. 董監酬勞：

本變數預期方向為負向，實證結果估計係數亦為負向，即董監酬勞越高，員工流動率越低，實證結果與洪福彬、吳錦碧、陳君達（2009）與劉瓊惠（2009）等研究方向一致。另本變數通過統計顯著性檢定，具顯著性解釋能力，即董監酬勞與員工流動率具有負向顯著關係。

## 3. 負債比率：

本變數預期方向為正向，實證結果估計係數亦為正向，即負債比率越高，員工流動率亦隨之提高，實證結果與周恆志、陳達新與巫春洲（2007）及 Wayne（2009）等多數實證研究結果一致。另本變數通過統計顯著性檢定，具顯著性解釋能力，易言之，董監酬勞與員工流動率具有正向顯著關係。

## 二、其他模型之實證結果

模型 1 經去除員工現金分紅變數後設定為模型 2，模型 3 係模型 1 刪除員工平均年資變數後所設，模型 4 之建立為模型 1 剔除員工平均年齡變數而成，模型 5 則為模型 1 去除董監酬勞變數後而建立。模型 2 至模型 5 經分別調節其中一項解釋變數後，與被解釋變數關係產生變動部分，實證結果顯示，除模型 3 之員工平均年齡及模型 5 員工現金分紅之估計係數轉向外，其餘模型解釋變數之估計係數的正負向及顯著性程度均與模型 1 之分析結果保持一致。

觀察模型 3，在剔除員工平均年資此一變數後，其中員工平均年齡估



計係數的影響方向發生改變，從其他模型的正向轉為負向，代表在不考量員工平均年資因素下，員工平均年齡越高，員工流動率則越低，符合一般認知，並與李豐文（2012）等多數學者研究方向一致，且本變數通過統計顯著性檢定，具負向解釋能力。

復觀察模型 5，在剔除董監酬勞此一變數後，其中員工現金分紅估計係數的影響方向發生改變，從其他模型的正向轉為負向，代表在不考量董監酬勞因素下，員工現金分紅越高，員工流動率則越低，但本變數未通過統計顯著性檢定，不具負向解釋能力。

表 5-3 各解釋變數實證結果與預期影響方向比較表

解釋變數	預期影響方向	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
員工分紅率	—	—**	—**	—**	—**	—**
員工現金分紅	—	+		+	+	—
員工配股分紅	?	—	—	—	—	—
員工平均年資	?	—***	—***		—***	—***
員工平均年齡	—	+***	+***	—***		+***
碩士以上學歷比率	?	—***	—***	—***	—***	—***
董事長兼任總經理	?	+***	+***	+***	+***	+***
董監酬勞	—	—***	—***	—***	—***	
負債比率	+	+***	+***	+***	+***	+***

資料來源：本研究整理

## 第六章 結論與建議

本研究運用 OLS 模型針對台灣經濟新報資料庫自 2008 年至 2017 年期間台灣上市及上櫃企業 12,738 筆樣本資料，分別從員工福利、員工屬性及公司特徵等 3 大構面進行實證分析，探討影響員工流動率之決定因素。茲依本研究實證結果彙整歸納以下研究結論與建議。

### 第一節 研究結論

本節根據第五章實證研究結果分別從員工福利、員工屬性及公司特徵等 3 構面說明影響員工流動率之決定因素。

#### 一、就員工福利構面而論

在「員工分紅率」、「員工現金分紅」、「員工配股分紅」等 3 個變數中，以「員工分紅率」為影響員工流動率之決定因素。員工分紅率在所有實證模型分析中之估計係數皆為負向，且均通過顯著性檢驗，顯示員工分紅率對員工流動率呈負向影響，並具有顯著解釋能力，代表員工分紅率越高，員工流動率相對越低，該實證結果與相關研究文獻看法一致。至「員工現金分紅」及「員工配股分紅」等 2 個變數則未通過顯著性檢驗，未具顯著解釋能力，與相關文獻研究結果並不一致。推論其原因可能為取樣觀察期間不夠長，並未納入實施員工分紅費用化制度前之相當期間，來觀察「員工現金分紅」及「員工配股分紅」等 2 項變數對員工流動率的影響，易言之，前述 2 項變數是否因為員工分紅費用化制度相關措施之實施而影響其所具有之吸引並留任人才的相對誘因優勢，值得進一步討論。

## 二、就員工屬性構面而論

「員工平均年資」、「員工平均年齡」及「碩士以上學歷比率」等 3 個變數均通過顯著性檢驗，其中「員工平均年資」與「碩士以上學歷」等 2 個變數對員工流動率呈負向影響，表示員工平均年資或碩士以上學歷比率愈高，員工流動率愈低；而「員工平均年齡」除在模型 3「員工平均年資」不存在時，對員工流動率呈負向影響外，在其他模型則均呈正向影響，表示同時考量員工平均年資此一影響因素時，員工平均年齡愈高，員工流動率亦隨之提高，符合多數文獻研究結果之主張。

## 三、就公司特徵構面而論

「董事長兼任總經理」、「董監酬勞」及「負債比率」等 3 個變數均通過顯著性檢驗，其中「董事長兼任總經理」與「負債比率」等 2 個變數對員工流動率為正向影響關係，「董監酬勞」對員工流動率則為負向影響關係，表示董事長兼任總經理程度愈高或負債比率愈高，員工流動率也會愈高，而董監酬勞愈高，員工流動率則相對愈低，與多數學者文獻研究結果之主張一致。

## 第二節 研究建議

處在今日擁有人才，即擁有一切之知識經濟時代，對於員工流動率之有效管控，尤其是對核心人才流動率之妥善管理與掌握，無疑已成為企業維持經營與成長的重中之重，而觀察本研究員工福利構面，其中員工現金分紅及員工配股分紅 2 大解釋變數對員工流動率未具顯著影響力，建議將來之研究可拉長觀察年度至實施員工分紅費用化制度前一定期間，以觀察員工現金分紅及員工配股分紅對員工流動率的影響變化；另外建議企業亦可重新構思並提供更具誘因優勢之員工福利整體獎酬組合，以吸引並激勵

所需優秀人才的加入或留任。

又員工流動率之影響因素眾多，本研究僅從 3 大構面總計 9 個均屬於企業內部環境因素之解釋變數進行探討，建議後續研究者可再強化研究內容之深度及廣度，針對解釋變數作更細緻之分類，納入影響企業活動之其他重要財務性指標因素，諸如常用以檢驗企業績效之每股盈餘或 Tobin's Q 等指標外，更可納入經濟景氣循環、國內外就業市場狀況等企業外部環境影響變數予以討論。蓋企業績效之良窳與員工福利深具連動關係，而企業因應外部環境考驗之策略及能力，更勢必連帶影響員工福利之內容與品質。

另本研究之探討對象為臺灣上市及上櫃企業，涵蓋行業遍及水泥、食品、塑膠及電子等多元行業，惟未區分產業別，建議未來相關研究可依據不同產業加入適合的干擾因素，俾利瞭解不同產業面臨各異之干擾因素時，企業員工福利之內容對其員工流動率之作用與影響。

## 參考文獻

### 中文部分

- 方代青 (2000),《工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討—以台南市稅捐稽徵處為例》,國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 王文輝 (2009),《國軍單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向之研究—以國軍 A 部隊志願士兵為例》,臺灣師範大學工業科技教育學系在職進修碩士論文。
- 王志誠 (1999),「論我國員工持股制度之現況與前瞻」,《集保月刊》, 63, 15-34。
- 王蘭 (1998),《醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究》,高雄醫學大學公共衛生學研究所學位論文。
- 田超亞 (2005),《組織人力精簡對留任員工態度及行為關係之研究—以國軍醫院為例》,元智大學管理研究所學位論文。
- 石樸 (1991),《企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究》,國立政治大學社會學研究所碩士論文。
- 吳旨啟 (2009),《主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究—以半導體產業為例》,成功大學高階管理碩士在職專班 (EMBA) 學位論文。
- 吳家聲 (1988),「員工分紅入股制度之研究」,台北:行政院勞委會。
- 呂均芸 (2016),《員工分紅時價課稅與員工離職率及企業生產力之關聯性》,

銘傳大學會計學系碩士班論文。

李青 (2010),《家長式領導、工作滿足與留任意願關係之研究—以臺灣國際觀光旅館為例》,高雄餐旅大學餐飲管理研究所碩士論文。

李豐文 (2012),《激勵制度、工作壓力與離職傾向之關係研究:以紡織業為例》,臺北大學企業管理學系碩士論文。

杜功璧 (1980),析論公司法修正案中之員工分紅、入股與分紅入股,自立晚報,1980年5月2日,第四版。

沙克強 (1998),「勞工福利的規劃與實務」,台北:瑞霖企業管理顧問公司。

周恆志、陳達新與巫春洲 (2007),「Gram-Charlier GARCH 選擇權演算法的評價與避險績效」,《管理與系統》,14 (1),95-119。

林子軒 (2008),《董事長兼任總經理之影響因素及其對績效之影響》,中原大學會計研究所碩士論文。

林俊瑩 (2010),「工作滿意度,組織承諾與離職意圖:中小學教師與其他職業之比較」,《教育實踐與研究》,23 (1),1-30。

林揚舜與鍾俊文 (2005),「員工分紅配股與員工流動率間之關係」,《貨幣觀測與信用評等》,52,88-98。

林燕萍 (1994),《直銷商獎酬制度之激勵效果分析》,國立台灣大學商學研究所碩士論文。

林薇莉 (2005),《護理之家照顧服務員工作滿足、組織承諾與離職意圖之相關研究》,臺北醫學大學護理學研究所碩士論文。

洪福彬、吳錦碧與陳君達 (2009),「台灣地區金控公司員工離職傾向之研

究」，《朝陽商管評論》，8，23-48。

徐文冠與黃琬婷（2008），《高爾夫球休閒事業員工組織氛圍與組織承諾關係之探究—以台南縣、市為例》，華醫教師研究獎助。

徐煜捷（2007），《銀行理財專員角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之研究—以 T 銀行為例》，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。

張立功（2015），《授權式領導與主從關係對留任意願影響之研究—以台灣地區五星級旅館員工為例》，東海大學餐旅管理學系碩士論文。

張珮琦（2008），《個人背景及幸福感與工作滿意、組織承諾、離職意向之關聯》，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

張凱鈞（2001），《台灣壽險公司業務人員對現行績效考核與酬賞制度的激勵效果認知之研究》，逢甲大學大學保險學系碩士論文。

莊文玫（2005），《內部行銷、工作滿足及離職傾向關係之研究—以國際觀光旅館餐飲部門為例》，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。

許哲維（2017），《員工分紅措施對企業僱用穩定度之影響》，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

郭婷婷（2016），《影響留任意願之關鍵因素—以半導體封測業 A 公司之工程職人員為例》，中原大學企業管理研究所碩士論文。

郭穎昌（1997），「企業員工福利制度之經濟分析」，《勞工研究》，128，86-99。

陳欽雨、呂博裕與邱明欽（2013），「內部行銷、關係品質及薪酬福利對員工離職傾向之影響—以保險業為例」，《經營管理論叢特刊》，5，17-35。

- 陳潭 (1995), 「工具機業員工工作滿足與離職傾向之相關研究」, 《技術學刊》, 10 (2), 217-223。
- 程怡綾 (2015), 《員工分紅與公司治理對員工流動率之影響》, 大葉大學管理學院碩士在職專班碩士論文。
- 馮耀平 (2016), 《高科技公司的員工流動與創新績效：員工流動率與社會網絡的觀點》, 國立台灣科技大學資訊管理系碩士學位論文。
- 黃姿惠 (2009), 《員工分紅配股對員工流動率所造成之影響》, 南台科技大學會計資訊系碩士論文。
- 黃英忠 (1998), 人力資源管理, 台北：三民書局。
- 黃英忠 (1999), 人力資源管理, 台北：三民書局。
- 董玉娟 (2011), 《群體多元性與新進人員離職率關係之研究—以台糖公司為例》, 國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。
- 赫淑幸 (2014), 《人員流動率對壽險業客服中心之影響—以 T 人壽為例》, 國立中山大學國立中山大學高階經營碩士班碩士論文。
- 趙曉玲 (2002), 《員工分紅入股制度對組織績效的影響》, 國立中央大學人力資源管理研究所版碩士論文。
- 劉瓊惠 (2009), 《公司治理與員工分紅對員工流動率之影響》, 國立屏東科技大學企業管理系所碩士論文。
- 蕭義軒 (2011), 《工作壓力、激勵制度與留任意願關係之研究—以連鎖速食業員工為例》, 高雄餐旅學院餐飲管理研究所碩士論文。
- 賴以倫 (2003), 《高科技廠商薪資策略與離職率關係之探討》, 國立中央大



學人力資源管理研究所碩士論文。

賴丞坡與李昇倫(2012),「公司治理對產險公司經營績效影響之研究」,《保險專刊》, 28 (2), 169 - 185。

藍偉峯(2003),《領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究》, 成功大學企業管理研究所碩士論文。

藍毓莉、王家芬、陳建智與王美慧(2017),「員工離職實證性研究—探討人格特質與工作特性之關聯性」,《顧客滿意學刊》, 13 (2), 133-155。

羅麗婉(2008),《研發人員福利需求與滿意度之研究—以高科技產業為例》, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。

#### 英文部分

Abbasi, S. M., and K. W. Hollman (2000), “Turnover: The Real Bottom Line,” *Personnel Administration*, 29(3), 333-342.

Alexander, Jeffrey A., Joan R. Bloom, and Beverly A. Nuchols (1994), “Nursing Turnover and Hospital Efficiency: An Organization Level Analysis,” *Industrial Relation*, 33, 505-520.

Baron, J. N., M. T. Hannan, and M. D. Burton (2000), “Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young High-tech Firms,” *American Journal of Sociology*, 106(4), 961-1012.

Dalton, D. R. and W. D. Todor (1979), “Turnover Turned over: An Expanded and Positive Perspective,” *Academy of Management Review*, 4(2), 225-235.

Dess, Gregory G. and Jason D. Shaw (2001), “Voluntary Turnover, Social

Capital, and Organizational Performance,” *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.

Ferguson, G. H. and W. F. Ferguson (1986), “Distinguishing Voluntary from Involuntary Nurse Turnover,” *Nursing Management*, 17(12), 43-44.

Glebbeck, A. C. and E. H. Bax (2004), “Is High Employee Turnover Really Harmful? An Empirical Test Using Company Records,” *Academy of Management Journal*, 47(2), 277-286.

Harris, Michael M. and Laurence S. Fink (1994), “Employee Benefit Programs and Attitudinal and Behavioral Outcomes: A Preliminary Model,” *Human Resource Management Review*, 4(2), 117-129.

Jensen, M. C. (1993), “The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems,” *The Journal of Finance*, 48, 831-880.

Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure,” *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Klein, A. (2002), “Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management,” *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), 375-400.

Kruse, D. L. (1993), *Profit Sharing: Does It Make a Difference? The Productivity and Stability Effects of Employee Profit-sharing Plans*. MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.

Mobley, W. H. (1977), “Intermediate Linkages in the Relationship Between Job

- Satisfaction and Employee Turnover,” *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H., S. O. Horner and A. T. Hollingsworth (1978), “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover,” *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- OECD (1995), Profit-sharing in OECD Countries, OECD Employment outlook.
- Parasuraman, S. and J. A. Alutto (1984), “Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model,” *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Price, J. L. (1977), *The Study of Turnover*, Iowa State University Press.
- Reuter, V. G. (1980), “Wage Incentives: A Valuable Productivity Tool,” *Journal of System Management*, 10, 27-33.
- Rosenbloom, Jerry S. and G. Victor Hallman (1991), *Employee Benefit Planning*, Englewood, NJ: Prentice Hall.
- Saxenian, A. L. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge: Mass Harvard University Press.
- Sheehan, E. P. (1993), “The Effect of Turnover on the Productivity of Those Who Stay,” *The Journal of Social Psychology*, 133(5), 699-706.
- Sheridan, J. E. (1992), “Organizational Culture and Employee Retention,” *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.
- Staw, B. M. (1980), “The Consequences of Turnover,” *Journal of Occupational*

*Behavior*, 1, 253-273.

Ulrich, D., R. Halbrook, D. Meder, M. Stuchlik and S. Thorpe (1991), "Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage," *Human Resource Planning*, 14(2), 89-103.

Vafeas, N. (1999), "Board Meeting Frequency and Firm Performance," *Journal of Financial Economics*, 53(1), 113-142.

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Wayne, G. (2009), "The Influence of Board Monitoring, Executive Incentives, and Corporate Strategy on Employment Stability," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 22(1), 45-64.

Williams, M. L., S. B. Malos, and D. K. Palmer (2002), "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences," *Journal of Management*, 28(2), 195-215.

Wright, Patrick M., Gary C. McMahan and Abigail McWilliams (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.