國立政治大學　社會科學學院

行政管理碩士學程第二十二屆碩士論文

水平薪酬差距與員工流動率之關聯性

—非擔任主管職務之全時員工觀點

The Relationship between Horizontal Compensation Gap and Employee Turnover-The Perspective of Full-Time Non-Managerial Employees

指導教授　翁永和　博士

研究生：陳怡杏　撰

中華民國一一一年五月

DOI:10.6814/NCCU202200792

謝辭

回顧在政大行管碩的兩年時光裡，授課老師的專業教學，同學間的相處點滴，不論是課程安排、學術講座、課堂報告，皆讓我受益良多，開啟了自己不同的思維與眼界。

感謝指導教授翁永和老師，總是帶給人親切和藹、如沐春風的感覺，對我們這群翁家班的學生細心的指導與解惑，予以鼓勵。謝謝學長姐工作忙碌之餘，回來指導論文寫作，讓我們可以更有概念進行研究。

最後再次感謝翁永和老師，悉心的規劃進度，安排翁家班的夥伴們一起學習，讓我們得以順利完成論文。也謝謝其他共同努力的翁家班夥伴們，在這段期間互相扶持，彼此鼓勵與安慰。時光飛逝，相處的點滴都成為美好的回憶，謝謝行管碩大家庭的每位成員、助教，所有的感謝皆銘記在心。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

摘要

本研究依 2019 年證交所首次揭示上市公司申報 2018 年度「非擔任主管職務之全時員工薪資資訊」為研究標的，以 2018 年至 2020 年我國上市櫃公司為研究樣本，並採用最小平方法，以員工特性（水平薪酬差距、員工平均年資）、公司特性（員工人數、總資產、成立年數）及公司營運治理（經營績效、公司治理）等三大構面進行實證研究。實證結果顯示「水平薪酬差距」、「公司總資產」、「經營績效」對員工流動率呈現負向影響，於部分模型中對員工流動率具有顯著影響效果；「員工平均年資」、「公司治理」對員工流動率均具有顯著負向影響；而「員工人數」對員工流動率則呈現顯著正向影響；「成立年數」於考量所有變數之模型時，此時公司成立年數與員工流動率呈顯著正向影響。

關鍵詞：非擔任主管職務之全時員工薪資資訊、薪酬差距、員工流動率

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

目錄

第一章　緒論 1

第一節　研究背景及動機 1

第二節　研究目的 2

第三節　研究範圍與方法 3

第四節　研究架構 4

第二章　文獻探討 5

第一節　員工流動率之定義與相關文獻 5

第二節　員工薪酬之相關文獻 7

第三節　其他影響員工流動率之相關文獻 14

第三章　影響員工流動率因素之現況分析 19

第一節　資料來源 19

第二節　影響員工流動率相關因素之現況分析 19

第四章　實證模型設定 27

第一節　變數說明及預期影響方向 27

第二節　實證模型 32

第五章　實證模型結果分析 33

第一節　實證變數之基本統計量 33

DOI:10.6814/NCCU202200792

第二節　解釋變數與相關性分析 34

第三節　實證結果之分析 34

第六章　結論與建議 42

第一節　研究結論 42

第二節　研究建議 43

參考文獻 45

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

圖目錄

圖 3-1 水平薪酬差距與員工流動率之關聯圖 20

圖 3-2 員工平均年資與員工流動率之關聯圖 21

圖 3-3 員工人數與員工流動率之關聯圖 22

圖 3-4 公司總資產與員工流動率之關聯圖 23

圖 3-5 公司成立年數與員工流動率之關聯圖 24

圖 3-6 經營績效與員工流動率之關聯圖 25

圖 3-7 公司治理與員工流動率之關聯圖 26

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

表目錄

表 2-1 員工流動率定義與相關文獻彙整表 6

表 2-2 員工薪酬之內涵及相關理論彙整表 8

表 2-3 員工薪酬差距相關理論 10

表 2-4 員工薪酬影響員工流動率之相關文獻 13

表 2-5 其他影響員工流動率之相關文獻彙整表 16

表 4-1 變數定義及實證模型預期影響方向彙總表 31

表 5-1 相關變數之敘述統計表 33

表 5-2 各項解釋變數之相關係數分析表 34

表 5-3 影響員工流動率之因素實證結果：模型 1-4 38

表 5-4 影響員工流動率之因素實證結果：模型 5-8 39

表 5-5 影響員工流動率之因素實證結果：模型 9-12 40

表 5-6 解釋變數及預期方向之實證結果彙整表 41

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

員工為企業最核心的價值資產，可為企業創造績效帶來收益，然而人才培育不易，產業經驗豐富的員工在人力市場上更為搶手，企業如何祭出合理且吸引人的薪酬待遇留住優秀的人才，為經營者及人力資源管理單位最大的挑戰。在公司治理機制下，企業社會責任（Corporate Social Responsibility，CSR）揭旨企業創造繁榮之時，應承擔對投資者利益及所有利害關係人的責任，且善待員工並建立良好的勞資關係，以達成社會公益、活絡經濟、及永續經營之理念。

人才為企業長久經營的基礎與核心，也是維持企業競爭力的要素，員工流動率程度足以影響企業的競爭優勢（Galbreath, 2010）。英國牛津經濟研究院發表「2021 年全球人才」[1]調查指出，臺灣在 46 個國家之中，人才流失最為嚴重，原因在於薪資缺乏競爭力。「低薪」一直是臺灣長久以來的社會問題，隨著全球化的發展，國際人才需求若渴，企業若無法提供相對水平的薪酬待遇，人才流失是必然的現象。臺灣長期處於低新的環境，政府除了透過調漲基本工資、軍公教調薪帶動民間企業調薪，為求薪資結構更透明化，規範上市櫃公司應公告員工薪資費用及人數等相關資訊，藉以改善薪資結構，希望藉此讓資方善盡企業社會責任，重視基層員工的薪資福利。

我國 2010 年 11 月證券交易法第 14 條之 6 第 1 項修正條文通過，明定上市櫃公司應成立薪酬委員會，透過定期檢討董、監事及高管人員績效與薪酬政策，提高公司治理，避免薪酬與績效間有不對稱的情形，確保薪酬制度之透明及公平並維護股東權益。證交所於 2019 年依據金管會發布之「新版公司治理藍圖」

[1] Global Talent 2021 - Oxford Economics

DOI:10.6814/NCCU202200792

（2018 年～2020 年）準則中，包含強化公司治理、提升資訊揭露品質及社會責任的重視，首次彙總揭示：本國上市公司申報之 2018 年度「非擔任主管職務之全時員工薪資資訊」，申報資料包括員工人數（排除董事與經理人）、薪資總額及薪資平均數及與前一年度比較之差異。自 2020 年起增加申報非擔任主管職務全時員工之薪資中位數。透過非主管薪酬揭露政策的推動，揭露員工薪資總額、平均數及中位數，讓民眾得以審視薪資待遇之合理性，也希望企業善盡企業社會責任適度提升員工薪資待遇，創造勞資雙贏。

臺灣普遍薪資低薪，加上薪資僵化，低薪現象令勞工苦不堪言，上市櫃公司的股東為社會大眾，企業於追求營利之時更應肩負企業社會責任，讓雇傭資訊透明化，同時也應讓社會檢視，屬於低薪的企業是否合理，希望透過資訊公開及對等方式，促進薪資合理化以符合市場行情標準。

第二節　研究目的

國外不少企業將員工薪酬設計與企業社會責任做連結，例如將薪酬與公司對環境友善的表現、法令規章遵循、員工照護、社會公益等做連結。企業善盡企業社會責任之時，對內降低高管與員工薪酬之差距，盡可能讓組織內之薪酬結構公平化。在資訊揭露越來越透明化之下，產業人才互通有無，員工求職時也會以產業間薪酬水準做為參考依據，因此薪酬制度的完善與否有利於企業招募與留置員工。

回顧有關薪酬差距與員工流動率之相關文獻，大多專注於企業內部垂直薪酬差距所造成的影響，垂直薪酬差距越大的公司可以吸引能力更好的高階管理人才，並提升公司績效帶來正向關係。Ghosh, et al.（2013）研究指出具競爭力的薪酬福利不僅對外的員工招募、或是對內的人才留任都具有相當吸引力。因此當企業可提供較優質的薪酬待遇時，對人才留任確實有一定的效果。過去學

DOI:10.6814/NCCU202200792

者於研究員工薪酬差距時，多以高層主管與基層員工之薪酬差異做為衡量標準；然而公司成員多來自非擔任主管職務之員工，加上國內薪資水準長期處於低迷狀態，基層員工之受雇薪資是否合乎就業市場薪資之合理性，為外界所關注，爰本研究冀以「非擔任主管職務之全時員工」之觀點探究與同產業平均薪資之差異做為薪酬差距衡量指標。

本研究以過去文獻為基石，進一步去探究員工薪酬與同產業薪酬之差距是否會影響員工流動率，俾達成下述目的:

一、 探討「非擔任主管職務之全時員工」平均薪酬與同產業的平均薪酬之差距與員工流動率之關聯性。

二、 彙整臺灣證券交易所公開資訊觀測站，及台灣經濟新報資料庫（Taiwan Economic Journal, TEJ）所載之數據，針對實證模型之結果，探究其他可能影響員工流動率之因素。

第三節 研究範圍與方法

本文透過文獻分析法，彙整相關學術研究與網路公開資訊等資料，對於薪酬差距與員工流動率之相關文獻進行彙整，並盤點出其他可能影響員工流動率之決定因素。

資料來源擷取自臺灣證券交易所公開資訊觀測站公布之 2018 年至 2020 年「非擔任主管職務之全時員工」薪資資訊及台灣經濟新報資料庫（Taiwan Economic Journal, TEJ）之受評鑑公司為研究樣本，運用 OLS 研究方法進行迴歸模型之實證分析，探究「非擔任主管職務之全時員工」平均薪酬與同產業的平均薪酬之差距與員工流動率之關聯性。

DOI:10.6814/NCCU202200792

第四節　研究架構

本研究架構區分為六章節，第一章為緒論，敘明研究動機及目的、研究方法與架構；第二章為文獻回顧，分別闡述影響員工流動率之相關實證文獻，進而彙整出影響員工流動率之決定因素；第三章說明目前影響員工流動率因素之現況分析；第四章為實證模型，首先將相關實證變數進行定義說明，並運用「最小平方法（OLS）」來建立多元迴歸模型；第五章為實證結果分析，第六章總結前章節所述之實證結果進行結論與建議，供後續研究者參考。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

第二章　文獻探討

本文研究為探究「非擔任主管職務之全時員工」平均薪酬與同產業的平均薪酬之差距與員工流動率之關聯性，本章節謹彙整相關理論及文獻，並分為三節，第一節說明員工流動率之定義及相關理論，第二節敘明員工薪酬之內涵及相關理論，接續綜整國內、外就員工薪酬與員工流動率之相關實證文獻，第三節則彙整其他可能影響員工流動率之相關文獻。

第一節　員工流動率之定義與相關文獻

本節先就公司員工流動率之定義與相關文獻予以彙整，分析如下：

一、 員工流動定義與相關文獻

影響員工流動的因素涉及組織及個人，過去學者也提出許多不同的看法。Rice, et al.（1950）對員工流動的定義，認為是組織中成員互動的社會過程，個人跨入組織後，跟組織之間彼此互動增加，假設二者之間互動未達到適當的層次，容易讓個人產生離開組織的想法與動機，因而產生離職之行為。Price（1977）指出員工流動是在一段期間內，當個人開始進入、離開組織跨界移動的行為，組織裡的之升、降職或調動無法稱為員工流動；Mobley（1997）認為個人在組織中任職一段期間之後，經過思索後，自願離開原職位，同時也失去該職位所享有之權益及利益，無論是資方或勞方提出，皆可視為員工流動。

在企業中，員工流動一直被管理者視為重要的議題，因為每位員工的流動都將使公司必須重新付出招募、訓練員工等人事成本做為代價（Casio，1991）。林惠姿（2003）對員工流動解釋為員工經過審慎評估，認為現任工作不適合或另有其他原因作為考量，因此決意離開現階段的組織而另尋發展。王瑤芬、洪久賢（2004）指出員工流動包含個人的工作及職業移動，可區分廣義及狹義，

DOI:10.6814/NCCU202200792

廣義方面為員工的工作場域移動，包含組織間工作場域轉移；狹義方面指員工離開某一個特定的組織。

表 2-1 員工流動率定義與相關文獻彙整表

提出者(年份)	研究結論
Rice, et al.（1950）	認為是組織中成員互動的社會過程，假設互動未達到適當的層次，容易讓個人產生離開組織的想法與動機，因而產生離職之行為。
Price（1977）	當個人開始進入、離開組織跨界移動的行為，組織裡的之升、降職或調動無法稱為員工流動。
Mobley（1997）	認為個人在組織中任職一段期間之後，離開原職位，無論是資方或勞方提出，皆可視為員工流動。
Casio（1991）	每位員工的流動都將使公司必須重新付出招募、訓練員工等人事成本做為代價。
林惠姿（2003）	對員工流動解釋為員工經過審慎評估，認為現任工作不適合或另有其他原因作為考量，因此決意離開現階段的組織而另尋發展。
王瑤芬、洪久賢（2004）	員工流動包含個人的工作及職業移動，可區分廣義及狹義，廣義方面為員工的工作場域移動，包含組織間工作場域轉移；狹義方面指員工離開某一個特定的組織。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202200792

第二節　員工薪酬之相關文獻

一、 員工薪酬之內涵及相關理論

薪酬是指員工付出勞務或專業後，所獲得之回報。Robbins（1978）將薪酬區分為兩種，分別為內在與外在報酬；內在的報酬為員工從投入工作中所獲得之成就感、滿足感，而外在的報酬是企業提供有形之獎勵，包含直接、間接薪資以及非財務性薪資等三種。Milkovich and Newman（1990）認為薪資包括直接薪酬及間接薪酬。直接薪酬包含本薪、額外薪酬如加薪、獎金、生活津貼等；間接薪酬指休假、勞健保及各項福利措施。張火燦（1996）指出雇主提供給員工薪資屬有形、具體的財務報酬多以現金方式提供，如本薪、獎金酬勞；員工福利為非現金方式給予。Dessler（1996）則認為員工薪資是指企業支付予員工任何形式的酬償。

員工為企業提供心力的最主要目的及動機為獲取薪酬，如同 Maslow（1943）以「需求層次理論」所述，薪酬滿足生活溫飽與安全最基本的需求，需求層次理論屬於早期激勵理論的根基，至今仍為企業提供激勵誘因的參考指標之一。擁有合理的薪酬方案，可激發員工發揮才能、身心愉快、士氣提升，對工作的品質、產量都有提升的效果，因此有助於提升員工穩定度。Vroom（1964）提出「期望理論」，認為薪酬具有激勵的效用，當員工相信付出努力提升績效表現，進而獲得高額報酬。胡秀華、陳詳衡（2008）指出完善的薪資制度，可提升員工工作意願，同時也可促成激勵作用，對工作投入有正向表現。

綜上過去研究者所提出的論點，企業在制定薪酬時需考量薪酬給付的水準與差距是否能帶來激勵效果，讓薪酬給付達到最大的效率，吸引及留住優秀人才，反之當員工自覺薪資水平不如他人時，可能會影響其留任意願。

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 2-2 員工薪酬之內涵及相關理論彙整表

提出者(年份)	研究結論
Robbins（1978）	薪酬區分為兩種，內在與外在報酬；內在的報酬為員工從投入工作中所獲得之成就感、滿足感，而外在的報酬是企業提供有形之獎勵，包含直接、間接薪資以及非財務性薪資等三種。
Milkovich and Newman（1990）	薪資包括直接薪酬與間接薪酬。直接薪酬包含本薪、額外薪酬如加薪、獎金、生活津貼等；間接薪酬指休假、勞健保及各項福利措施。
張火燦（1996）	指出雇主提供給員工薪資屬有形、具體的財務報酬多以現金方式提供，如本薪、獎金酬勞；員工福利為非現金方式給予。
Dessler（1996）	員工薪資是指企業支付與員工任何形式的酬償。
Maslow（1943）	提出「需求層次理論」，薪酬滿足生活溫飽與安全最基本的需求。
Vroom（1964）	提出「期望理論」，認為薪酬具有激勵的效用，當員工相信付出努力提升績效表現，進而獲得高額報酬。
胡秀華、陳詳衡（2008）	認為完善的薪資制度，可提升新鮮人工作意願，同時也可促成激勵作用，對工作投入有正向表現

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202200792

二、 員工薪酬差距相關理論

薪資水平主要透過對個人付出獲得補償的公平感知、與他人比較的公平感知影響企業員工滿意度與其工作行為，進而影響公司營運、個人留任意願。因此企業透過提高薪酬、福利及獎勵等方式，希望提高員工滿意度。有關薪酬差距，過往研究認為錦標賽理論適用於不同層級員工之間的薪酬比較，而公平理論則適用對象集中於同一組織層級的員工。

(一) 錦標賽理論（Tournament Theory）

Lazear and Rosen（1981）提出錦標賽理論(又稱競賽理論)，應用於員工的薪酬制度，描述公司內部職級間薪資差異現象，認為透過連續的淘汰競賽方式，企業組織內部可建立一套晉升與獎勵制度。該理論認為薪酬水平係透過員工間以競爭方式做為機制，藉由競賽的方式，員工若取得競賽勝利將獲得一筆獎金作為獎勵，意即組織間層級的薪酬差距，若員工想要晉升就須經由競爭方式打敗其他對手，此種薪酬結構方式對員工在競賽中形成強烈誘因。過去個體經濟學理論是以邊際生產力作為薪酬的衡量標準，生產力與薪酬呈正比，然而管理層級主要工作為決策性質，無法比照基層員工有明確衡量的方式，其生產力訊息不易取得或是根本無法取得，以生產力作為給薪標準恐怕不切實際，競賽理論從個人角度出發，將差距視為群體競爭中的誘餌，只有通過努力才能在人才的競爭中取勝。用它來激勵員工努力工作，從而提高業務績效。

(二)公平理論（Tournament Theory）

Adams（1963）提出公平理論（又稱社會比較理論），認為員工會對自己和比較對象的投入與產出（報酬）比例做主觀性的較量，依此對公平與否做出判斷。公平感對員工工作動機與行為具有直接影響，同時也影響其受激勵之程度。因此動機激發的過程，是經由人與人之間比較，進而做出公平與否的認知判斷，

DOI:10.6814/NCCU202200792

並影響行為的過程。部分學者認為透過公平理論的觀點，主張薪酬間之差距應符合公平分配原則，薪酬差距會破壞團結合作關係，干擾協作氛圍，對個人效率和組織績效有害是負面激勵因素。

Wallace and Fay（1988）將公平理論分為四個構面，一為外部公平，衡量組織內成員薪酬水準在外部競爭市場中是否符合水平。二為內部公平，組織內成員薪酬水準與工作難易度、責任、專業技能是否能相襯。三為個人公平，指組織內成員投入與努力之程度應反映於薪酬水準上。四為程序公平，包含薪酬決策應公開、讓員工可透過參與、溝通、申訴等管道，提高薪酬制度的評價與認同。

綜合上述理論，員工薪酬差距包含內部垂直薪酬差距以及組織內相似工作內容的薪資差距，外部與同產業水平薪酬差距等三類，本研究對薪酬差距的衡量指標係採證交所於公開資訊觀測站揭露之「非擔任主管職務之全時員工」平均薪資與同產業平均薪資之差距做為衡量標準。

表 2-3 員工薪酬差距相關理論

研究者(年份)	理論	研究結論
Lazear and Rosen（1981）	錦標賽理論 (又稱競賽理論)	認為薪酬水平係透過員工間以競爭方式做為機制，藉由競賽的方式，員工若取得競賽勝利將獲得一筆獎金作為獎勵，意即組織間層級的薪酬差距，若員工想要晉升就須經由競爭方式打敗其他對手，此種薪酬結構方式對員工在競賽中形成強烈誘因。

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 2-3 員工薪酬差距相關理論(續)

研究者(年份)	理論	研究結論
Adams（1963）	公平理論 （又稱社會比較理論）	員工會對自己和比較對象的投入與產出（報酬）比例做主觀性的較量，依此對公平與否做出判斷。 認為透過公平理論的觀點，主張薪酬間之差距應符合公平分配原則，薪酬差距會破壞團結合作關係，干擾協作氛圍，對個人效率和組織績效有害是負面激勵因素。
Wallace and Fay（1988）	將公平理論分為四個構面	一、外部公平，衡量組織內成員薪酬水準在外部競爭市場中是否符合水平。 二、內部公平，組織內成員薪酬水準與工作難易度、責任、專業技能是否能相襯。 三、個人公平，指組織內成員投入與努力之程度應反映於薪酬水準上。 四、程序公平，包含薪酬決策應公開、讓員工可透過參與、溝通、申訴等管道，提高薪酬制度的評價與認同。

資料來源：本研究整理。

三、 員工薪酬影響員工流動率之相關文獻

良好的薪資政策會吸引具備適當能力的員工，防止因為對薪資不滿而造成士氣低落，並可鼓勵員工留在企業中。若企業提供的薪資較同產業中的比較對象有較高的競爭力時，此時對於員工的留任意願會有提高的作用（林淑姬等四人，1994）。Lazear（1998）指出在相似的職位中，較佳的薪酬福利相較於低薪酬福利的企業更能留住員工。當員工於企業內部薪資比較過後產生不滿足感，

DOI:10.6814/NCCU202200792

代表企業內部提供的薪資與職位價值不符，員工則可能展現一些消極行為，如故意遲到早退、請假、降低工作努力甚至是離職以示不滿。在薪酬相關的文獻中，多數研究證明公平的薪酬制度對員工的工作態度及績效具有影響力，包含員工工作滿意度及績效的提升、員工離職意向降低等（Ambrose and Kulik，1999）。企業的薪資制度之完善與適宜將影響員工的績效、忠誠度及流動率（張麗英，2003）。

對於外部薪資比較後產生的不滿足感，表示企業提供的薪資不及於市場水準，則可能會使員工產生離職的意圖與舉動，對外尋找願意提供較高薪資的公司（諸承明，2003）。當企業所提供的薪資高於相同市場中的其他競爭者時，更有助於留住員工，具競爭力的薪酬福利不僅可以吸引有才能的員工加入而且還可以確保關鍵人才能留在企業中（Ghosh et al,2013）。陳心田、蘇國賢（2000）以電子製造業為研究對象，發現薪資與福利制度對員工流動率的影響無顯著的影響效果。呂昀儒（2011）研究員工薪酬對企業財務及非財務績效的影響，實證結果發現企業提供員工薪酬能進一步提升員工生產力及財務績效，但對員工流動率沒有降低效果。

薪資水平一直是員工在意的問題，也是社會長久關注的議題，員工對於薪酬水平除自身、企業內部比較，也會與外部進行比較，審視自身薪資待遇是否合乎或高於市場水平，綜上文獻顯示高於內部薪資水平會提升員工的成就感與公平感，高於外部薪酬水平則有利於員工的穩定和招募。因此設計合宜的薪酬制度，除了可以激勵員工努力投入，提升個人工作績效及公司的營運績效外，亦期望能吸引並留住員工，以降低企業的員工流動率，增加企業的績效。

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 2-4 員工薪酬影響員工流動率之相關文獻

提出者(年份)	研究結論
林淑姬等四人（1994）	若企業提供的薪資較同產業中的比較對象有較高的競爭力時，此時對於員工的留任意願會有提高的作用。
Lazear（1998）	指出在相似的職位中，較佳的薪酬福利相較於低薪酬福利的企業更能留住員工。
Ambrose and Kulik（1999）	公平的薪酬制度對員工的工作態度及績效具有影響力，包含員工工作滿意度及績效的提升、員工離職意向降低。
張麗英（2003）	企業的薪資制度之完善與適宜將影響員工的績效、忠誠度及流動率。
諸承明（2003）	企業提供的薪資不及於市場的水準，則可能會使員工產生離職的手段，對外尋找願意提供較高薪資的公司。
Ghosh et al,（2013）	具競爭力的薪酬福利不僅可以吸引有才能的員工加入而且還可以確保關鍵人才能留在企業中。
陳心田、蘇國賢（2000）	以電子製造業為研究對象，發現薪資與福利制度對員工流動率的影響無顯著的影響效果。
呂昀儒（2011）	研究員工薪酬對企業財務及非財務績效的影響，實證結果發現企業提供員工薪酬能進一步提升員工生產力及財務績效，但對員工流動率沒有降低效果。

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202200792

第三節　其他影響員工流動率之相關文獻

本研究另就「員工特性」、「公司特性」及「公司營運治理」等三大構面，探討其他可能影響員工流動率之因素。

(一)　員工平均年資

Mobley （1982）曾在研究中列表摘要出引發員工流動的原因，其中包含年齡、年資、內在工作滿足、整體工作滿足、組織承諾等。黃麗璇與方振瑞（1999）指出教育程度較高或累積一定的工作經驗，較助於員工判斷對自身經濟情勢，影響轉換工作之速度，進而影響員工流動率。陳惠薇（2002）認為以個人特性、工作特性、期間相依性、工作沉澱效果、個人異質性研究就業期間的影響，個人特性會因年齡、性別、學歷對就業期間有顯著影響，年紀越大就業期間愈長，男性較於女性就業期間短，學歷愈低就業期間愈長；工作特性因素會因薪資有所影響，薪資愈高就業期間愈長，決定是否離職或接受新工作，會考慮工作是否有發展性因素；在期間相依性方面，只在某一個工作職位上停留愈久，累積較多的特殊性人力資本，也就越不容易離職。然而徐煜捷（2007）以銀行業理財專員為研究對象，發現具有高年資、高學歷及高層級理專，反而有高程度的離職傾向，可能原因在於市場上對於學經歷俱佳的理財專員求才若渴，因此願意提供出高額獎金與報酬吸引人才，在外在環境的高度誘惑下，員工反而會產生高度的離職傾向。

(二)　公司規模

公司發展至一定規模時，在公司治理與企業社會責任方面也較為遵守，同時制度體系、福利制度較完善且健全。在過去文獻中學者對於公司規模的衡量方式有諸多見解，包含以公司市值、公司總資產、公司總人數作為衡量之指標。許琇婷（2004）以公司市值做為公司規模衡量變數，指出公司規模越大時、公

DOI:10.6814/NCCU202200792

司成長機率越高，對人力資源越為重視，藉由發放員工酬償來遴聘人員、留住現有優秀人才。顯見，當公司規模較高時，越有資源釋出吸引人才留任的誘因。程怡綾（2015）以公司年底總資產做為公司規模之衡量依據，指出公司規模越大，人事穩定度越趨於穩定。周仰晴（2016）則以員工總人數衡量公司規模，研究結果為當公司越具規模時，與員工流動率間呈負向關係。

(三) 成立年數

公司成立越久，在產業中經驗能力豐富，資源較為豐沛，相對於新創產業較為穩定。然而老牌公司因組織龐大，面對外在環境變化及創新趨勢可能相對保守，造成企業成長停滯，可能降低吸引外界人才及員工留任意願。周仰晴（2016）在探討影響員工流動率因素時，以公司成立年數做為控制變數，發現當控制企業生命週期之設立年數增加時，會使員工流動率上升。

(四) 經營績效

Park and Shaw（2013）總結過去文獻認為員工流動率與組織績效之間存在顯著負向關聯性。Hancock et al.（2013）亦採用整合分析觀察到員工流動率與企業績效之間具有顯著負向關聯性。杜玲華（2019）研究 2008 年至 2017 年臺灣上市櫃公司，以每股盈餘作為公司盈餘的指標，也是公司價值的指標，探討員工流動率對公司盈餘的影響，研究結果表示員工流動率對公司盈餘、公司價值呈現負相關。簡淑珠（2019）以 Tobin’s Q 作為企業競爭力衡量指標，則指出員工薪酬及員工穩定度對企業競爭力、公司價值有顯著正相關。

(五) 公司治理

公司治理是用來引導與規範企業落實責任的機制或準則，也是公司穩定發展重要核心。我國公司治理主要以五大構面做為評鑑標準，分別為維護股東權益、平等對待股東、強化董事會結構與運作、提升資訊透明度、落實企業社會

DOI:10.6814/NCCU202200792

責任。

Cropanzano et al,（2001）研究指出當員工越是認同工作環境為正義公平時，也就是對組織的認同感越強時，對組織績效會有正向的影響；相反的，員工績效將會下降，對員工產生負面影響。因此，當員工認為企業係遵循社會責任設立公平的員工管理體系與薪酬管理時，將可降低員工離職的發生。程怡綾（2015）於探討公司治理，對員工流動率之影響，發現公司治理構面中股權結構、董事會規模、董事長兼任總經理，都與員工流動率呈現顯著負相關。何偉豪（2016）以公司治理評鑑作為調節變項，指出公司治理品質優劣，對企業績效及高管人員留任的負向關係具有強化效果。

表 2-5 其他影響員工流動率之相關文獻彙整表

構面及解釋變數	研究者(年份)	研究結論
員工特性		
平均年資	Mobley (1982)	引發員工流動的原因，包含年齡、年資、內在工作滿足、整體工作滿足、組織承諾等。
	黃麗璇與方振瑞 (1999)	教育程度較高或累積一定的工作經驗，較助於員工判斷對自身經濟情勢，影響轉換工作之速度，進而影響員工流動率。
	陳惠薇（2002）	以個人特性、工作特性、期間相依性研究就業期間的影響，年紀越大就業期間愈長；薪資愈高就業期間愈長；只在某一個工作職位上停留愈久，累積較多的特殊性人力資本，也就越不容易離職。
	徐煜捷（2002）	以銀行業理專為研究對象，發現具有高年資、高學歷及高層級理專，容易因外在環境的高度利誘下，反而有較高程度的離職傾向。

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 25 其他影響員工流動率之相關文獻彙整表(續)

構面及解釋變數	研究者(年份)	研究結論
公司特性		
公司規模	許琇婷 (2004)	以公司市值做為公司規模衡量，指出公司規模越大時、公司成長機率越高，對人力資源越為重視，藉由發放員工酬償來招募新員、留住現有優秀人才。
	程怡綾 (2015)	以公司年底總資產做為公司規模之衡量依據，研究表示當公司越具規模，人事穩定度越趨於穩定，與員工流動率間呈負向關係。
	周仰晴（2016）	以員工總人數衡量公司規模，指出公司規模與員工流動率間呈負向關係。
成立年數	周仰晴（2016）	以公司成立年數做為控制變數，發現當控制企業生命週期之設立年數增加時，會使員工流動率上升。
公司營運治理		
經營績效	Park and Shaw (2013)	員工流動率與組織績效之間是存在顯著負向關聯性。
	Hancock et al. (2013)	採用整合分析觀察到員工流動率與企業績效之間具有顯著負向的關聯。
	杜玲華 (2019)	以每股盈餘作為公司盈餘的指標，也是公司價值的指標，探討員工流動率對公司盈餘的影響，研究結果表示員工流動率對公司盈餘、公司價值皆呈負相關。

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 25 其他影響員工流動率之相關文獻彙整表(續)

構面及解釋變數	研究者(年份)	研究結論
	簡淑珠 (2019)	指出員工薪酬及員工穩定度對企業競爭力有顯著正相關，也對公司價值呈正相關。
公司治理	Cropanzano et al, (2001)	當員工越認同工作環境為正義公平時，對組織績效會有正向的影響。當員工認為企業係遵循社會責任設立公平的員工管理體系與薪酬管理時，將可降低員工離職的發生。
	程怡綾 (2015)	公司治理構面中股權結構、董事會規模、董事長兼任總經理，都與員工流動率呈現顯著負相關。
	何偉豪 (2016)	以公司治理評鑑作為調節變項，指出公司治理品質優劣，對企業績效及高管人員留任的負向關係具有強化效果。

資料來源：本研究整理。

National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

第三章　影響員工流動率因素之現況分析

第一節　資料來源

本文之研究資料係取自臺灣證券交易所公開資訊觀測站自 2019 年首次揭示我國上市櫃公司申報 2018 年度「非擔任主管職務之全時員工薪資」之資訊，主要探討「非擔任主管職務之全時員工」平均薪資與同產業平均薪資之差距是否與員工流動率具關連性，故以 2018 年至 2020 年為研究期間。其他解釋變數及被解釋變數之資料來源取自台灣經濟新報資料庫（Taiwan Economic Journal, TEJ）之數據，為提升國內員工薪酬資訊透明度，排除以境外公司名義回台灣掛牌上市（KY 股），公司家數共計 736 家，經刪除資料不齊全之筆數，有效樣本數為 2,178 筆。

第二節　影響員工流動率相關因素之現況分析

本節延續前章文獻回顧做為研究基礎，以員工特性（水平薪酬差距、員工平均年資）、公司特性（員工人數、總資產、成立年數）及公司營運治理（經營績效、公司治理）等三大構面，共 7 個解釋變數進行研究，以下依各項變數之定義與資料特性進行說明。。

DOI:10.6814/NCCU202200792

一、員工特性

（一）水平薪酬差距

本項解釋變數採個別公司「非擔任主管職務之全時員工」平均薪資與同產業平均薪資間之差距作為代理變數，單位為倍數，依據 2018 年至 2020 年樣本數據，平均數為 0.92、標準差為 0.31、最大值為 3.17、最小值為 0.34。圖 3-1 為個別公司於 2018 年至 2020 年水平薪酬差距與員工流動率之關聯圖，由散佈圖及趨勢線顯示，水平薪酬差距與員工流動率呈負向關係。

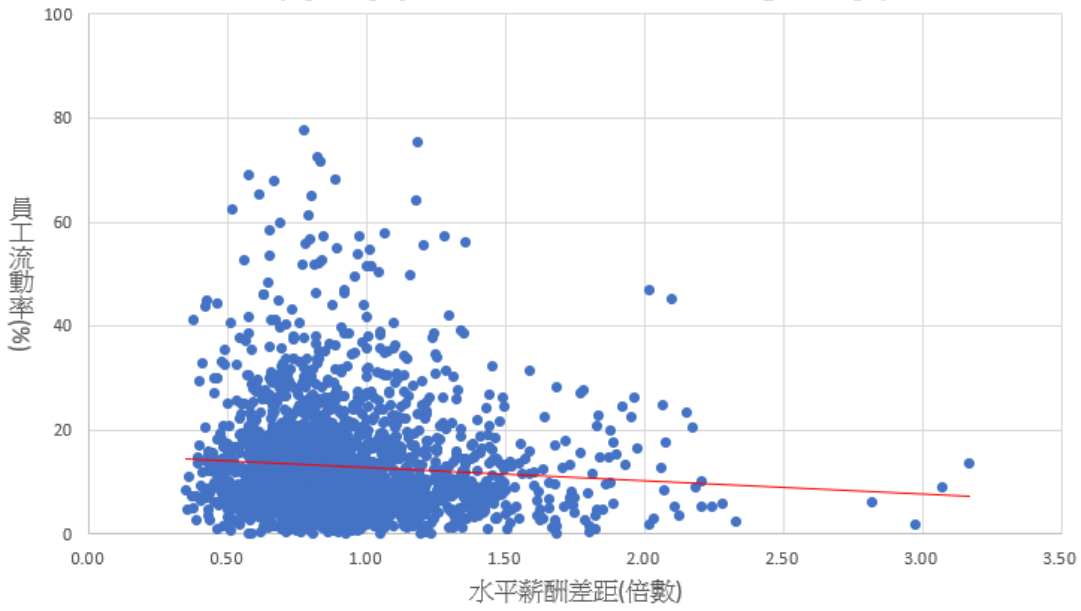

圖 3-1 水平薪酬差距與員工流動率之關聯圖

DOI:10.6814/NCCU202200792

（二）員工平均年資

本項解釋變數採個別公司員工平均年資為代理變數，單位為年，依據 2018 年至 2020 年樣本數據，平均數為 7.94、標準差為 3.71、最大值為 26、最小值為 1。圖 3-2 為個別公司於 2018 年至 2020 年員工平均年資與員工流動率之關聯圖，由散佈圖及趨勢線顯示，員工平均年資與員工流動率呈負向關係。

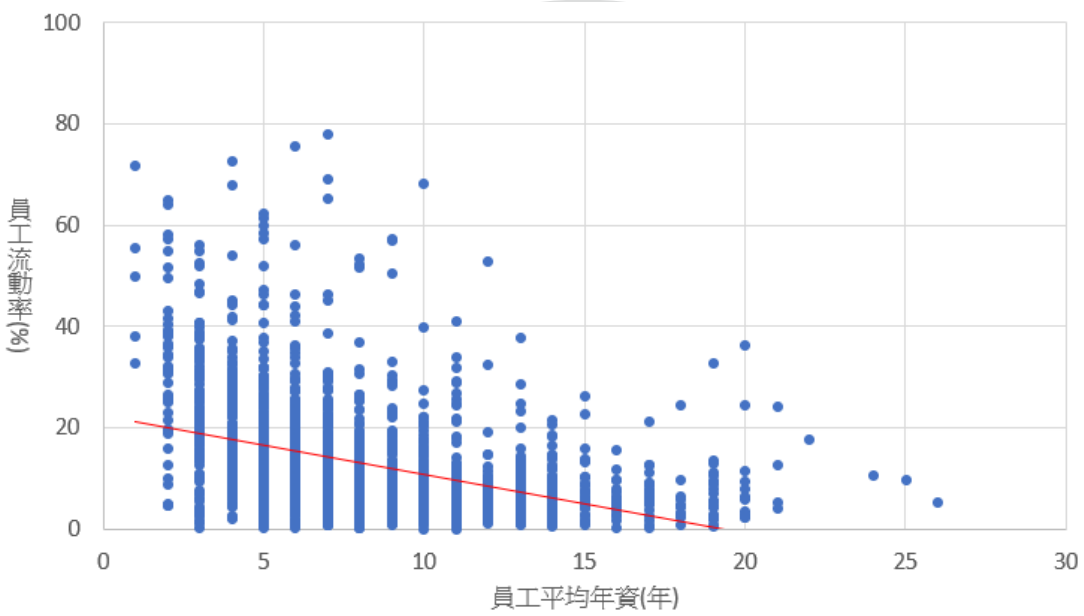

圖 3-2 員工平均年資與員工流動率之關聯圖

DOI:10.6814/NCCU202200792

二、公司特性

（一）員工人數

本項解釋變數採個別公司之員工人數為代理變數，單位為千人，依據 2018 年至 2020 年樣本數據，平均數為 3.43、標準差為 9.39、最大值為 132.36、最小值為 0。圖 3-3 為個別公司於 2018 年至 2020 年員工人數與員工流動率之關聯圖，由散佈圖及趨勢線顯示，員工人數與員工流動率呈正向關係。

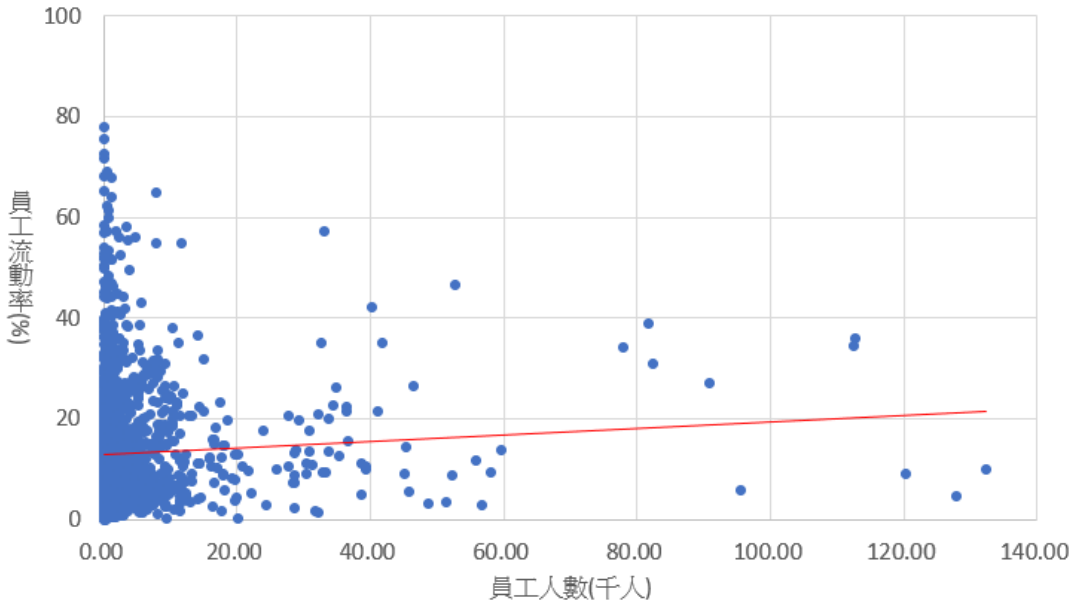

圖 3-3 員工人數與員工流動率之關聯圖

DOI:10.6814/NCCU202200792

（二）總資產

本項解釋變數採個別公司之總資產為代理變數，單位為億元，依據 2018 年至 2020 年樣本數據，平均數為 849.13、標準差為 3538.46、最大值為 38563.77、最小值為 3.93。圖 3-3 為個別公司於 2018 年至 2020 年公司總資產與員工流動率之關聯圖，由散佈圖及趨勢線顯示，公司總資產與員工流動率呈負向關係。

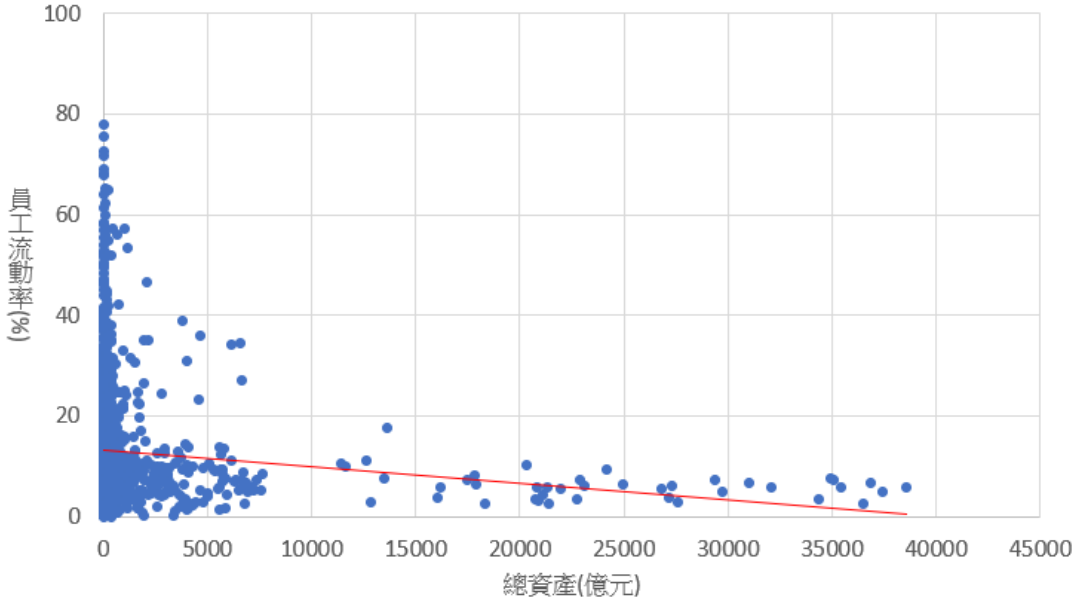

圖 3-4 公司總資產與員工流動率之關聯圖

DOI:10.6814/NCCU202200792

（三）成立年數

本項解釋變數採個別公司之成立年數為代理變數，單位為年，依據 2018 年至 2020 年樣本數據，平均數為 37.60、標準差為 14.31、最大值為 75、最小值為 2。圖 3-3 為個別公司於 2018 年至 2020 年公司成立年數與員工流動率之關聯圖，由散佈圖及趨勢線顯示，公司成立年數與員工流動率間無顯著正向或負向關係。

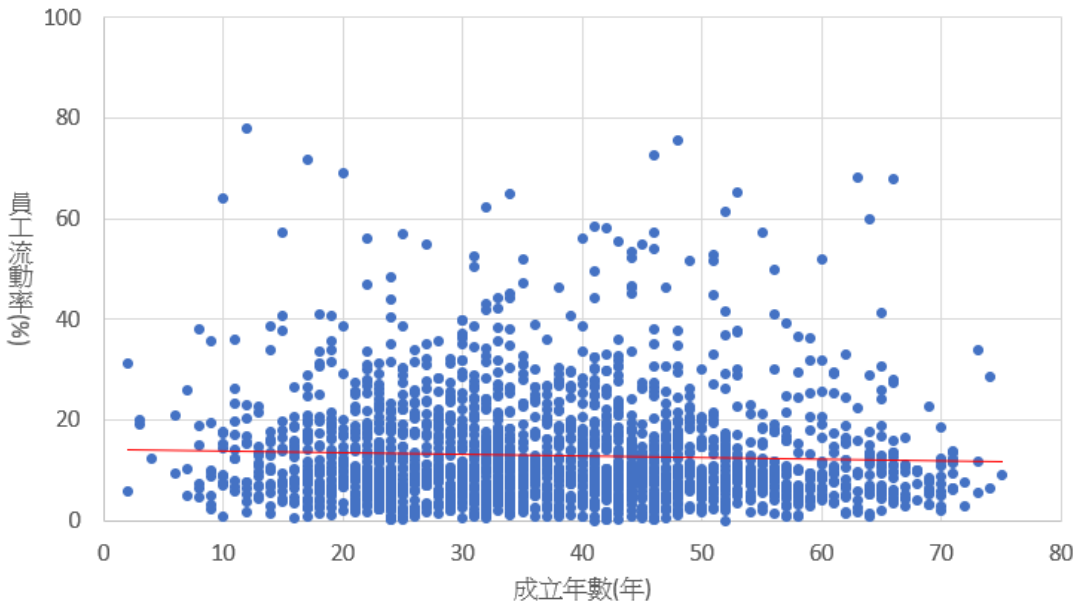

圖 3-5 公司成立年數與員工流動率之關聯圖

DOI:10.6814/NCCU202200792

三、公司營運治理面

（一）經營績效

本項解釋變數採個別公司之經營績效(每股盈餘)為代理變數，單位為元，依據 2018 年至 2020 年樣本數據，平均數為 2.62、標準差為 4.49、最大值為 49.25、最小值為-16.24。圖 3-4 為個別公司於 2018 年至 2020 年經營績效(每股盈餘)與員工流動率之關聯圖，由散佈圖及趨勢線顯示，經營績效(每股盈餘)與員工流動率呈負向關係。

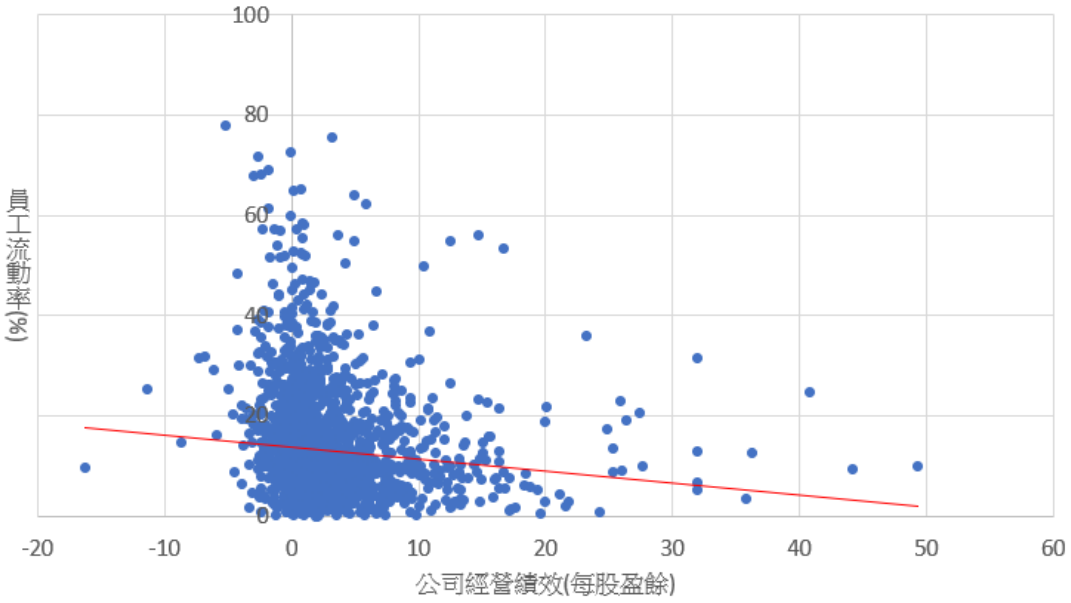

圖 3-6 經營績效與員工流動率之關聯圖

DOI:10.6814/NCCU202200792

（二）公司治理

本項解釋變數採個別公司之公司治理評鑑為代理變數，單位為分數，依據 2018 年至 2020 年樣本數據，平均數為 3.59、標準差為 1.88、最大值為 7、最小值為 1。圖 3-4 為個別公司於 2018 年至 2020 年公司治理評鑑與員工流動率之關聯圖，由散佈圖及趨勢線顯示，公司治理評鑑與員工流動率呈負向關係。

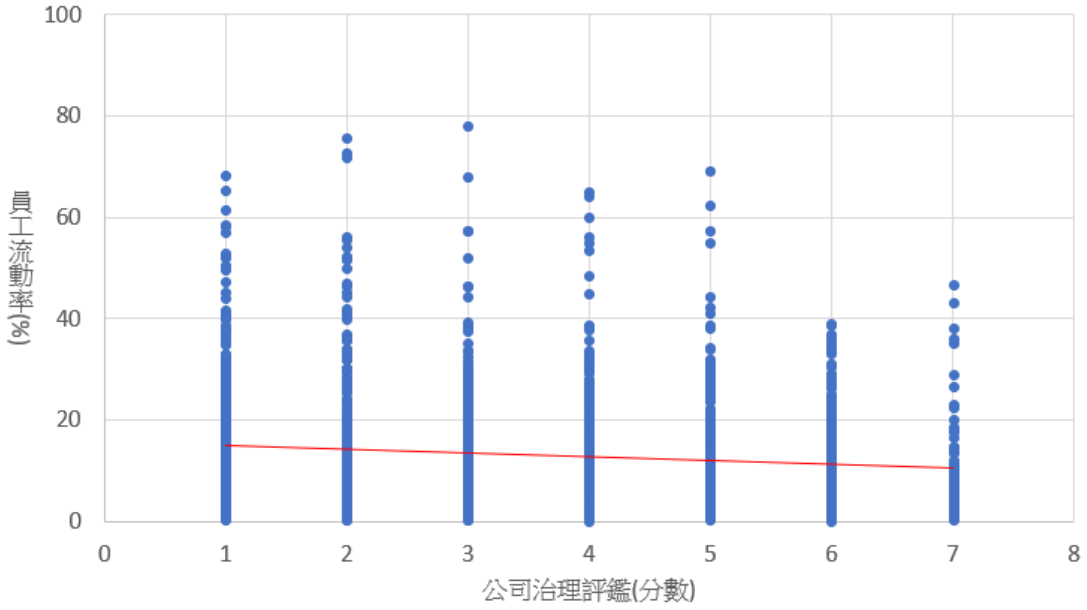

圖 3-7 公司治理與員工流動率之關聯圖

DOI:10.6814/NCCU202200792

第四章　實證模型設定

本章為根據第貳章影響員工流動率相關因素之文獻歸納，及第參章相關變數之現況分析統計資料，探究相關變數與員工流動率間之關聯性。第一節就解釋變數與被解釋變數進行定義說明，預期各項變數影響員工流動率之方向；第二節說明本文所採用的研究方法與實證模型。

第一節 變數說明及預期影響方向

一、 被解釋變數(Y)

本研究為探討水平薪酬差距對員工流動率之影響，被解釋變數為員工流動率，採用林揚舜與鍾俊文（2005）推演之公式，該公式亦為台灣經濟新報（TEJ）計算員工流動率之計算式，公式如下：

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

$$\frac{(N_t - X_{t+1}) \times (B_t + 1) + (Y_{t+1} \times 0.5)}{N_{t+1}} = B_{t+1} \quad \text{----------} \quad (2)$$

將(1)式及(2)式聯立，求得

$$X_{t+1} = \frac{2N_t B_t - 2N_{t+1} B_{t+1} + N_t + N_{t+1}}{2B_t + 1}$$

員工流動率計算方法為：

$$L_{t+1} = \frac{X_{t+1}}{N_t}$$

DOI:10.6814/NCCU202200792

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 年度員工流動率

二、 解釋變數（X）

依據本研究彙整之文獻與實證研究結果，就可能各項解釋變數劃分為三大構面，分別為員工特性、公司特性及公司營運治理；並就各解釋變數對員工流動率之預期影響方向進行彙整，分述如下：

(一) 員工特性之解釋變數

1、水平薪酬差距（GAP）

水平薪酬差距係採非擔任主管職務之全時員工之平均薪酬與同產業平均薪酬之差距倍數做為研究變項。員工自工作報酬獲得最基本的需求，多數學者認為在相似產業、職位中，企業若能提供較有競爭力的薪酬，對於遴選人員與員工的留任都具有吸引效果，認為與員工流動率之影響呈現負相關，如林淑姬等四人（1994）、Lazear（1998）、Ambrose and Kulik（1999）、張麗英（2003）、諸承明（2003）、Ghosh et al（2013）、呂昀儒（2011）等研究者；與本研究第三章現況分析之散佈圖兩者間關係一致呈負向；至陳心田、蘇國賢（2000）及呂昀儒（2011）則認為兩者間無顯著相關性。爰本研究預期水平薪酬差距對於員工流動率之預期方向為不確定。

DOI:10.6814/NCCU202200792

2、員工平均年資 （AVGS）

Mobley（1982）、黃麗璇與方振瑞（1999）、陳惠薇（2002）均認為員工年資對員工流動率具有一定影響因素，年資越長對於轉換跑道會有更多因素做為衡量，因此越不容易離職，與本研究第三章現況分析之散佈圖兩者間關係一致呈負向；然徐煜捷（2002）則認為高年資理專因具備豐富經驗值，在外在環境的高度誘惑下，反而會產生高度的離職傾向。爰本研究預期員工年資對於員工流動率之預期方向為不確定。

(二) 公司特性之解釋變數

1、員工人數 (SCA)

公司規模越大，制度規範越完整、公司穩定成長機率越高，周仰晴（2016）以員工總人數做為公司規模之衡量依據，研究結果顯示當公司越具規模，人事穩定度越趨於穩定，與員工流動率間呈負向關係。然本研究第三章現況分析之散佈圖兩者間關係呈正向，爰本研究預期員工人數對於員工流動率之預期方向為不確定。

2、總資產 (ASSETS)

許琇婷（2004）以公司市值做為公司規模衡量變數、程怡綾（2015）以公司年底總資產做為公司規模之衡量依據，指出公司規模越大時、公司成長機率越高，對人力資源越為重視，藉由釋出利多吸引人才，與員工流動率間呈負向關係，與本研究第三章現況分析之散佈圖兩者間關係一致呈負向；爰本研究預期公司總資產對於員工流動率之預期方向為負向關係。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

3、成立年數 (YEAR)

公司成立越久，相對於新創產業，無論在產業經驗與資源皆較為豐沛。然而面對外在環境變化及創新趨勢可能相對保守，造成企業成長停滯，影響人才的留任意願。周仰晴（2016）以公司成立年數做為控制變數，發現當控制企業生命週期之設立年數增加時，與員工流動率間呈正向關係；本研究第三章現況分析之散佈圖兩者間關係無明顯正負相關，爰本研究預期公司成立年數對於員工流動率之預期方向為不確定。

(三) 公司營運治理面之解釋變數

1、經營績效 (EPS)

Park and Shaw（2013）、Hancock et al.（2013）、杜玲華（2019）、簡淑珠（2019）等研究者，均認為員工流動率與組織績效之間是存在顯著負向關聯性，與本研究第三章現況分析之散佈圖兩者間關係一致呈負向；爰本研究預期經營績效對於員工流動率之預期方向為負相關。

2、公司治理 (CG)

公司治理為企業永續經營的基石，Cropanzano et al（2001）、程怡綾（2015）、何偉豪（2016）指出公司治理品質優劣，與員工流動率間呈負向關係，且具有強化效果，與本研究第三章現況分析之散佈圖兩者間關係一致呈負向；爰本研究預期公司治理對於員工流動率之預期方向為負相關。

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 4-1 變數定義及實證模型預期影響方向彙總表

變數名稱	代號	變數定義	預期方向
被解釋變數			
員工流動率	Y	〔第 t 年底至第 t+1 年底員工離職人數／第 t 年底員工人數〕×100%。	
解釋變數			
員工特性			
水平薪酬差距	GAP	非擔任主管職務之全時員工之平均薪酬／同產業平均薪酬。	?
員工平均年資	AVGS	個別企業 2018 年至 2020 年員工之平均年資。	?
公司特性			
員工人數	SCA	公司員工總人數。	?
總資產	ASSETS	財務報告所揭露之該年底總資產。	—
成立年數	YEAR	以樣本該年度減掉公司成立之年份。	?
公司營運面			
經營績效	EPS	（稅後純益－特別股股利）／加權平均流通在外普通股股數。	—
公司治理	CG	按公司治理評鑑級距由優至劣，依序給予 7 至 1 分。	—

資料來源：本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202200792

第二節 實證模型

本研究為探究「非擔任主管職務之全時員工」平均薪酬與同產業的平均薪酬之差距與員工流動率之關聯性。使用最小平方法（OLS）建立實證模型，依據前述變項，設定如下：

$$\triangle Y_i=\alpha_0+\beta_1 GAP_t+\beta_2 AVGS_t+\beta_3 SCA_t+\beta_4 ASSETS_t+\beta_5 YEAR_t+\beta_6 EPS_t+\beta_7 CG_t+\varepsilon_i$$

△Y 為（第 t 年底至第 t +1 年底之員工離職人數）÷第 t 年底員工人數，Y_i 代表第 i 家公司之員工流動率，i=1～1,2,3,....2178；α_0 為常數項；β_k 為解釋變數之係數，k=1, 2, 3,…7；GAP 為水平薪酬差距；AVGS 為員工平均年資；SCA 為員工人數；ASSETS 為總資產；YEAR 為公司成立年數；EPS 為經營績效；CG 為公司治理；ε_i 為誤差項。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

第五章　實證模型結果分析

本章為依據第四章擇定之變數與實證模型之架構，以 Stata 軟體之 OLS 模型進行迴歸分析。為避免各解釋變數間存在高度相關之共線性問題影響分析結果，本章節將先採用 Pearson 相關係數之分析，檢測各解釋變數間之共線性關係，接續進行模型結果之分析，以探究各解釋變數對於員工流動率之影響程度。

第一節　實證變數之基本統計量

本節根據前章之現況分析，將各項解釋變數之統計數據，如平均數、標準差、最大值、最小值彙整如表 5-1。

表 5-1 相關變數之敘述統計表

被解釋變數	單位	平均數	標準差	最大值	最小值
員工流動率	百分比	13.05	10.57	77.76	0.02
解釋變數	**單位**	**平均數**	**標準差**	**最大值**	**最小值**
水平薪酬差距	倍數	0.92	0.31	3.17	0.34
平均年資	年	7.94	3.71	26	1
員工人數	千人	3.43	9.39	132.36	0
總資產	億元	849.13	3538.46	38563.77	3.93
成立年數	年	37.60	14.31	75	2
經營績效	元	2.62	4.49	49.2	-16.24
公司治理	評鑑分數	3.59	1.88	7	1

資料來源 :本研究整理。

DOI:10.6814/NCCU202200792

第二節　解釋變數與相關性分析

為避免各解釋變數之間具高度相關性，影響實證結果之分析，爰先將各變數進行「皮爾森積差相關係數分析（Pearson correlation coefficient）」檢測。根據 Pearson 分析方法，將相關係數取絕對值後，分為三種相關程度，相關係數為 0 至 0.3 屬低度相關；0.3(含)至 0.7 屬中度相關；0.7(含)以上為高度相關，並將解釋變數間之相關性結果彙整於表 5-1。由表 5-2 分析結果顯示，本研究僅「員工平均年資（AVGS）」與「公司成立年數（YEAR）」為中度相關外，其他解釋變數間之相關係數皆為低度相關，不具有相關性。

表 5-2 各項解釋變數之相關係數分析表

	GAP	AVGS	SCA	ASSETS	YEAR	EPS	CG
GAP	1.00						
AVGS	0.04	1.00					
SCA	0.19	-0.12	1.00				
ASSETS	0.11	0.19	0.25	1.00			
YEAR	-0.05	**0.35**	-0.01	-0.06	1.00		
EPS	0.25	-0.09	0.08	0.02	-0.07	1.00	
CG	0.25	0.06	0.27	0.29	-0.07	0.13	1.00

資料來源：本研究整理

第三節　實證結果之分析

本節將實證模型擇定的 7 項解釋變數全數納入據以建立基礎模型，本章第一節檢測結果顯示，「員工平均年資（AVGS）」與「公司成立年數（YEAR）」相關係數為 0.35，屬中度相關，為避免各項解釋變數之相關係數存在高度相關，影響實證模型分析的解釋能力，首先自模型 1 中將「員工平均年資（AVGS）」剔除建立模型 2；將「公司成立年數（YEAR）」剔除建立模型 3；最後同時刪除以上二項變數並建立模型 4，為本研究實證之基礎模型（如表 5-3）。。

DOI:10.6814/NCCU202200792

此外，本研究考慮時間因素以及產業因素之虛擬變數，以確定實證模型的嚴謹性及完整性，說明如下：

一、 時間虛擬變數

爰以前述 4 種模型為基礎，依研究年度 2018 至 2020 年共三年，以 2018 年為基準年度，設定 3 個虛擬變數為 Y2018 至 Y2020，據以建立模型 5 至 8（如表 5-4）。

二、 產業虛擬變數

考量不同產業別對員工的專業技能、經驗值有不同要求，進而影響員工流動率，故本研究設定產業虛擬變數，將上市櫃公司區分為電子產業及非電子產業，據以建立模型 9 至 12（如表 5-5）。

以下將實證結果與預期方向依序進行說明，分述如下：

一、 員工特性

(一) 水平薪酬差距（GAP）

本項解釋變數預期方向為不確定，實證結果如表 5-3，在模型 1 至模型 4 皆為負向關係，亦即當員工薪酬越低於產業平均薪酬時，可能影響員工留任意願，而使員工流動率上升。此結論與林淑姬等四人（1994）、Lazear（1998）等研究者實證結果一致，本項解釋變數於基礎模型（表 5-3）中，於模型 2、模型 4 皆達顯著水準，代表員工薪酬差距對員工流動率有顯著負向影響，當基礎模型（表 5-3）於考量時間虛擬變數（表 5-4）或產業虛擬變數（表 5-5）時，其影響方向與顯著效果無差異。

(二) 員工平均年資（AVGS）

本項解釋變數預期方向為不確定，研究結果與預期方向一致為負向關係，

DOI:10.6814/NCCU202200792

亦即當員工平均年資越高，員工流動率越低。此結論與黃麗璇與方振瑞（1999）、陳惠薇（2002）等實證結果一致，本項解釋變數實證結果達顯著水準，代表員工平均年資對員工流動率有顯著負向影響，當基礎模型（表 5-3）於考量時間虛擬變數（表 5-4）或產業虛擬變數（表 5-5）時，其影響方向與顯著效果無差異。

(三) 員工人數（SCA）

本項解釋變數預期方向為不確定，研究結果為正向關係，亦即當員工人數越多，員工流動率越高，推估可能原因在於當員工人數較多時，薪資福利恐被分攤稀釋，加上內部升等競爭對象相對較多，而使員工流動率呈現較高現象。本項解釋變數實證結果達顯著水準，代表員工人數對員工流動率有顯著正向影響，當基礎模型（表 5-3）於考量時間虛擬變數（表 5-4）或產業虛擬變數（表 5-5）時，其影響方向與顯著效果無差異。

(四) 總資產（ASSETS）

本項解釋變數預期方向為負向，實證結果如表 5-3，在模型 1 至模型 4 皆為負向關係，與許琇婷（2004）及程怡綾（2015）之研究結果相符，代表公司越具規模，人事穩定度越趨於穩定，與員工流動率間呈顯著負向關係，本項解釋變數於基礎模型（表 5-3）中，於模型 2、模型 4 皆達顯著水準，當基礎模型（表 5-3）於考量時間虛擬變數（表 5-4）或產業虛擬變數（表 5-5）時，其影響方向與顯著效果無差異。

(五) 公司成立年數（YEAR）

本項解釋變數預期方向為不確定，實證結果如表 5-3，在模型 1 為正向關係，且達顯著水準，與周仰晴（2016）學者研究結果相符，代表當公司成立年數增加時，與員工流動率間呈顯著正向關係；在實證模型 2 則為顯著負向關係。當基礎模型（表 5-3）於考量時間虛擬變數（表 5-4）或產業虛擬變數（表 5-5）時，

DOI:10.6814/NCCU202200792

其影響方向與顯著效果無差異。

(六) 經營績效（EPS）

本項解釋變數預期方向為負向，研究結果均為負向關係，實證結果如表 5-3，在模型 1、模型 3 均達顯著水準，代表公司營運獲利提高時，可增加員工對公司正向的想法與信心，進而降低員工流動率，此結果與 Park and Shaw（2013）、Hancock et al.（2013）等研究結果相符。當基礎模型（表 5-3）於考量時間虛擬變數（表 5-4）或產業虛擬變數（表 5-5）時，其影響方向與顯著效果無差異。

(七) 公司治理（CG）

本項解釋變數預期方向為負向，研究結果為負向關係，與預期方向相符，代表當公司治理越佳時，將使員工流動率降低，與 Cropanzano et al,（2001）及程怡綾（2015）等研究者研究結果一致，本項解釋變數實證結果達顯著水準，代表公司治理對員工流動率有顯著負向影響。當基礎模型（表 5-3）於考量時間虛擬變數（表 5-4）或產業虛擬變數（表 5-5）時，其影響方向與顯著效果無差異。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 5-3 影響員工流動率之因素實證結果：模型 1-4

解釋變數	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4
截距項	22.984 ***	18.959 ***	25.050 ***	17.068 ***
	(0.930)	(0.985)	(0.813)	(0.760)
員工特性				
水平薪酬差距（GAP）	-0.759	-1.803 **	-0.926	-1.744 **
	(0.700)	(0.758)	(0.702)	(0.760)
員工平均年資（AVGS）	-1.225 ***		-1.119 ***	
	(0.062)		(0.058)	
公司特性				
員工人數（SCA）	0.050 **	0.148 ***	0.061 **	0.147 ***
	(0.024)	(0.025)	(0.024)	(0.025)
總資產（ASSETS）	-1.47e-05	-3.14e-04 ***	-5.31e-05	-3.05e-04 ***
	(6.31e-05)	(6.66e-05)	(6.28e-05)	(6.66e-05)
成立年數（YEAR）	0.070 ***	-0.047 ***		
	(0.016)	(0.016)		
公司營運治理				
經營績效（EPS）	-0.082 ***	-0.038	-0.084 ***	-0.033
	(0.026)	(0.028)	(0.025)	(0.028)
公司治理（CG）	-0.574 ***	-0.728 ***	-0.609 ***	-0.712 ***
	(0.119)	(0.129)	(0.119)	(0.129)
Adj. R-squared	0.1887	0.0429	0.1815	0.0394
Year Dummy	N	N	N	N
Industry Dummy	N	N	N	N
Number of obs	2,178	2,178	2,178	2,178

資料來源：本研究整理

註：1. *代表 P 值＜0.1，**代表 P 值＜0.05，***代表 P 值＜0.01。

2. (　)為標準誤

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 5-4 影響員工流動率之因素實證結果：模型 5-8

解釋變數	模型 5	模型 6	模型 7	模型 8
截距項	23.312 ***	19.379 ***	25.368 ***	17.615 ***
	(0.968)	(1.028)	(0.862)	(0.826)
員工特性				
水平薪酬差距（GAP）	-0.768	-1.810 **	-0.937	-1.754 **
	(0.700)	(0.758)	(0.702)	(0.759)
員工平均年資（AVGS）	-1.221 ***		-1.113 ***	
	(0.062)		(0.058)	
公司特性				
員工人數（SCA）	0.050 **	0.148 ***	0.062 **	0.146 ***
	(0.024)	(0.025)	(0.024)	(0.025)
總資產（ASSETS）	-1.46e-05	-3.13e-04 ***	-5.36e-05	-3.04e-04 ***
	(6.31e-05)	(6.65e-05)	(6.28e-05)	(6.65e-05)
成立年數（YEAR）	0.0712 ***	-0.045 ***		
	(0.016)	(0.016)		
公司營運治理				
經營績效（EPS）	-0.080 ***	-0.036	-0.083 ***	-0.031
	(0.026)	(0.028)	(0.026)	(0.028)
公司治理（CG）	-0.575 ***	-0.730 ***	-0.610 ***	-0.714 ***
	(0.119)	(0.129)	(0.119)	(0.129)
Adj. R-squared	0.1894	0.0446	0.1819	0.0414
Year Dummy	Y	Y	Y	Y
Industry Dummy	N	N	N	N
Number of obs	2,178	2,178	2,178	2,178

資料來源：本研究整理

註：1. *代表 P 值＜0.1，**代表 P 值＜0.05，***代表 P 值＜0.01。

2. (　)為標準誤

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 5-5 影響員工流動率之因素實證結果：模型 9-12

解釋變數	模型 9	模型 10	模型 11	模型 12
截距項	21.901 ***	16.569 ***	25.217 ***	16.330 ***
	(1.121)	(1.175)	(0.928)	(0.851)
員工特性				
水平薪酬差距（GAP）	-0.618	-1.455 **	-0.919	-1.440 **
	(0.702)	(0.757)	(0.704)	(0.755)
員工平均年資（AVGS）	-1.199 ***		-1.106 ***	
	(0.063)		(0.060)	
公司特性				
員工人數（SCA）	0.045 **	0.132 ***	0.061 **	0.131 ***
	(0.024)	(0.025)	(0.024)	(0.025)
總資產（ASSETS）	-7.16e-06	-2.56-04 ***	-5.16e-05	-2.53e-04 ***
	(6.36e-05)	(6.72e-05)	(6.3e-05)	(6.67e-05)
成立年數（YEAR）	0.088 ***	-0.005 ***		
	(0.017)	(0.018)		
公司營運治理				
經營績效（EPS）	-0.084 ***	-0.046	-0.083 ***	-0.045
	(0.026)	(0.028)	(0.026)	(0.028)
公司治理（CG）	-0.583 ***	-0.739 ***	-0.613 ***	-0.738 ***
	(0.119)	(0.128)	(0.120)	(0.128)
Adj. R-squared	0.1913	0.0545	0.1816	0.0549
Year Dummy	Y	Y	Y	Y
Industry Dummy	Y	Y	Y	Y
Number of obs	2,178	2,178	2,178	2,178

資料來源：本研究整理

註：1. *代表 P 值＜0.1，**代表 P 值＜0.05，***代表 P 值＜0.01。

2. (　)為標準誤

DOI:10.6814/NCCU202200792

表 5-6 解釋變數及預期方向之實證結果彙整表

解釋變數	預期方向	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7	模型8	模型9	模型10	模型11	模型12
員工特性													
水平薪酬差距（GAP）	?	—	—**	—	—**	—	—**	—	—**	—	—**	—	—**
員工平均年資（AVGS）	?	—***		—***		—***		—***		—***		—***	
公司特性													
員工人數（SCA）	?	+**	+***	+**	+***	+**	+***	+**	+***	+**	+***	+**	+***
總資產（ASSETS）	—	—	—***	—	—***	—	—***	—	—***	—	—***	—	—***
成立年數（YEAR）	?	+***	—***			+***	—***			+***	—***		
公司營運治理													
經營績效（EPS）	—	—***	—	—***	—	—***	—	—***	—	—***	—	—***	—
公司治理（CG）	—	—***	—***	—***	—***	—***	—***	—***	—***	—***	—***	—***	—***

資料來源：本研究整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

第六章　結論與建議

本研究自公開資訊觀測站與 TEJ 資料庫取得 2018 年至 2020 年臺灣上市櫃公司所載之相關數據，樣本為 2,178 筆，將解釋變數區分為三大構面進行探究影響員工流動率之決定因素，茲就本研究結果彙整說明如下：

第一節　研究結論

依據前一章節實證結果，以三大構面共 7 項解釋變數對於員工流動率之影響說明如次:

一、　員工特性

本研究之員工特性包含「水平薪酬差距」、「員工平均年資」，經實證研究結果發現，兩項解釋變數皆與員工流動率呈負相關。其中「水平薪酬差距」於各實證模型皆為負向之影響，不考慮員工平均年資情形下，水平薪酬差距對員工流動率之影響為顯著關係，代表員工薪酬越低於產業平均薪酬時，員工流動率越高，因此對員工流動率之影響呈顯著負相關。另一解釋變數「員工平均年資」對員工流動率之影響為顯著，顯示當員工年資越高時，薪資福利、經濟負擔可能逐漸累積，越不輕易離職，穩定度較高。

二、　公司特性

本研究之公司特性包含「員工人數」、「總資產」、「成立年數」均為影響員工流動率之決定因素。其中「員工人數」於各個實證研究結果均呈現顯著正向之影響，代表公司員工人數越多，薪資福利、升遷時，所面對的競爭者更多，因此可能影響員工留任意願。解釋變數「總資產」於各實證模型皆為負向之影響，不考慮員工平均年資情形下，總資產對員工流動率之影響為顯著關係，代

DOI:10.6814/NCCU202200792

表當公司規模越大總資產越高時，公司人事越趨於穩定，員工流動率較低，因此對員工流動率之影響呈顯著負相關。另「成立年數」於基礎模型中，模型 1 呈現顯著正相關，於模型 2 不考慮員工平均年資之解釋變數時，此時公司成立年數與員工流動率呈顯著負相關，可能原因在於當公司屬草創或成長期時，相較於老牌公司，經營成長可能較不穩定，進而影響公司人事穩定度。

三、 公司營運治理

本研究之公司營運治理特性包含「經營績效」、「公司治理」，其中「經營績效」於各個模型實證結果皆呈負相關，若考量員工平均年資之解釋變數時，經營績效對員工流動率之間則達顯著效果，可推斷當員工任職越久越能提供經驗值，進而替公司創造績效，當公司經營績效越高時，越有盈餘空間可分享給員工，此時公司人事也漸趨穩定，流動率也較低。另「公司治理」於各個模型實證結果皆為顯著負相關，代表公司治理效能越佳，越有助於公司留才，降低員工流動率。

整體而言，影響員工流動率因素眾多，由本研究的解釋變數經實證結果得知，當公司治理越佳、員工平均年資越高，無論是在何種模型下，都具有降低員工流動率的效果。而員工人數越多時，實證結果發現員工流動率越高，代表企業內部員工越多時，內部升遷、薪酬水準是否與員工付出的努力具有同等的回饋效果。另外其他解釋變數，如:水平薪酬差距、公司總資產、經營績效、公司成立年數於部分模型才具顯著效果，但仍為影響員工流動率的因素之一，企業在制定獎酬制度、留任人才時皆應予以考量。

第二節 研究建議

本研究解釋變數資料來自 TEJ 資料庫及臺灣證券交易所公開資訊觀測站所中取得，於梳理文獻時可知，影響員工流動率因素非常多元，包含心靈成就、

DOI:10.6814/NCCU202200792

主管領導風格等，都可能是影響員工流動率的因素之一，若未來資料充足，可加入更多解釋變數，或以質化研究同步進行探討，以多方實證方式去探討可能影響之因素。

此外，本研究受限於臺灣證券交易所公開資訊觀測站於 2018 年始揭露「非擔任主管職務之全時員工」平均薪酬與同產業的平均薪酬之資料，故僅能研究至 2020 年之數據，未來隨著時間及公司家數揭露更多訊息時，則可增加研究時間長度，透過縱剖面研究以驗證本研究結果。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

參考文獻

中文部分

王瑤芬、洪久賢（2004），「我國觀光餐旅業員工離職傾向之內容分析」，《觀光研究學報》，10（4），125-144。

何偉豪（2016），「公司績效與高階管理者流動率之關聯性-公司治理評鑑與家族所有權之調節作用」，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。

呂昀儒（2011），「大股東監督效果對 CEO 薪酬績效敏感度之影響」，東海大學企業管理學系碩士論文。

杜玲華（2019），「員工流動率對公司盈餘的影響」，國立政治大學行政管理碩士學程論文。

周仰晴（2016），「分紅費用化對員工流動率之影響－以我國電子產業為例」，國立政治大學經濟學系碩士論文。

林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢（1994），「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究」，《管理評論》，13（2），87-108。

林惠姿（2003），「會計人員工作壓力與離職意願關係之研究－以台北市政府主計處從業人員為例」，國立政治大學行政管理碩士學程論文。

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

胡秀華、陳詳衡（2008），「薪酬制度對大學生工作影響之研究」，《商業管理研討會》。

DOI:10.6814/NCCU202200792

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。

張火燦（1996），「薪酬相關理論與模式」，《人事管理》，384，19-30。

張麗英（2003），《旅館暨餐飲業人力資源管理》，臺北：揚智出版社。

許琇婷（2004），「員工分紅政策與公司特性及績效關連性之研究－以台灣上市資訊電子業為例」，國立政治大學會計研究所碩士論文。

陳心田、蘇國賢（2000），「影響員工流動的因素：我國科技公司之分析」，《科技管理學刊》，5（2），57-80。

陳惠薇（2002），「就業期間、就業次數與薪資－台灣地區專上畢業生縱橫資料分析」，國立政治大學經濟學系碩士論文。

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。

黃麗璇、方振瑞（1999），「人力資本與產業間之勞工」，《經濟研究》，36（1），45-62。

諸承明（2003），《薪酬管理論文與個案選集》，臺北：華泰文化。

簡淑珠（2019），「員工薪酬對於企業競爭力之影響」，國立政治大學行政管理碩士學程論文。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792

英文部分

Adams, J. S. (1963), “Toward an Understanding of Inequity,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Ambrose, M. L., and C. T. Kulik (1999), “Old Friends, New Face: Motivation Research in the 1990s” *Journal of Management*, 25(3), 231-292.

Casio, W. F. (1991), *Applied Psychology in Personnel Management*, NJ: Prentice-Hill, 4rd.

Cropanzano, R., Bryne, Z. S., Bobocel, D. R. and Rupp, D. E. (2001), “Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and other Denizens of Organizational Justice,” *Journal of Vocational Behaviour*, 58(2), 164-209.

Dessler, G. (1996), *Human Resource Management*, 7th ed., NJ.: Prentice Hall

Galbreath, J. (2010), “How Does Corporate Social Responsibility Benefit Firms? Evidence from Australia,” *European Business Review*, 22(4), 411-431.

Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., and Shadman, M. (2013), “Who Stays with You? Factors Predicting Employees' Intention to Stay,” *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., and Pierce, C. A. (2013), “Meta-analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance,” *Journal of Management*, 39(3), 573-603.

Lazear, E. P., and Rosen, S. (1981), “Rank-order Tournaments as Optimum Labor Contracts,” *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.

DOI:10.6814/NCCU202200792

Lazear, E. P. (1998), *Personnel Economics for Managers*, Wiley New York.

Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Milkovich, G. T., and Newman, J. M. (1990), *Compensation*, 3rd Edition, Boston: BPI. Irwin Homewood, Boston.

Mobley, W. H. (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Addison-Wesley.

Mobley, W. H. (1997), "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Park, T.-Y., and Shaw, J. D. (2013), "Turnover Rates and Organizational Performance: a Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 98(2) ,268–309.

Price, J. L. (1977), *The study of turnover*, Ames: Iowa State University Press.

Rice, A., Hill, J., and Trist, E. (1950), "The Representation of Labour Turnover as a Social Process: Studies in the Social Development of an Industrial Community (the Glacier Project)-II," *Human Relations*, 3(4), 349-372.

Robbins, S. P., (1978), *Personnel, The Management of Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

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

Wallace, M. J., and Fay, C. H. (1988), *Compensation Theory and Practice*, Boston, Massachusetts: Pws-Kent.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200792