

# 兩岸台商企業員工離職因素比較研究

李榮霽、賴文魁

E-mail: 9121608@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

中文摘要 二〇〇二年中國大陸與台灣同時加入世界貿易組織(WTO)後,受到兩岸入會、市場開放的誘因吸引,很多規模不小,技術不差的跨國企業都積極搶攻大陸市場;台商更將帶動新一波的投資大陸熱潮。未來兩岸人才競逐的場域,將是在全球,而非大陸或台灣。台灣產業結構正進行第三次轉型,全球工作職場迅速變遷,再加上面對世界不景氣風潮,外在經營環境日益艱困,台灣失業率迭創新高,產業界訴求企業再造,人力資源適時引入,並有效運用,已成為經營管理階層所關切的問題,如何加強企業本身競爭優勢,使生產力提高,成本降低,是經營管理者努力達成的目標。台灣與大陸雖屬同文同種,但是海峽兩岸政治上已分離分治達五十年之久,雙方在社會制度、經濟體制與生活方式上已有相當差異,使得許多大陸台商在經營管理上遭遇不少困難。本研究目的是藉由問卷調查、統計分析方法,瞭解影響兩岸台商企業員工離職因素,研究結果除升遷機會、薪資福利、教育訓練、人際取向領導風格等與離職有顯著相關,藉此提供兩岸台商企業人力資源管理策略規劃及制定有效的人事管理制度,以留住人才。關鍵字:離職、領導風格、事業良師

關鍵詞:離職;領導風格;事業良師

## 目錄

目錄封面內頁	簽名頁	授權書	iii
中文摘要	v	英文摘要	vi
誌謝	viii	目錄	ix
圖目錄	xii	表目錄	xiii
第一章 緒論		第一節 研究背景與動機	1
		一、研究背景	1
		二、研究動機	4
		第二節 研究目的	7
		第三節 研究流程	8
第二章 文獻探討		第一節 兩岸人力資源比較與展望	9
		第二節 兩岸文化價值觀差異	13
		第三節 離職	17
		一、定義	17
		二、離職的種類	17
		三、離職的相關理論與模式	19
		第四節 工作因素	26
		一、薪資福利	26
		二、上司領導風格	36
		三、教育訓練	36
		第五節 事業發展機會	40
		一、事業良師提攜	40
		二、上司異動可能	43
		三、部門權力	44
		四、內外部工作機會	46
		第六節 各變項與離職間的關係	47
		一、個人變項與離職間的關係	47
		二、工作因素變項與離職間關係	48
		三、事業發展機會變項與離職間關係	51
第三章 研究方法		第一節 研究架構	54
		第二節 變項操作性定義	56
		第三節 研究假設	58
		第四節 資料蒐集程序	60
		第五節 衡量方法	65
		第六節 測量工具	69
		第七節 統計分析方法	73
第四章 研究結果		第一節 兩岸台商企業員工各變項之敘述性統計分析比較	75
		第二節 兩岸台商企業員工各變項之差異檢定	81
		第三節 相關分析	85
		第四節 多元迴歸分析	89
第五章 研究結論與建議		第一節 驗證與結論	93
		第二節 建議	99
		第三節 研究限制與後續研究	104
		參考文獻	
		一、中文部分	105
		二、英文部分	110
		附錄 研究問卷	121
		圖目錄	
		圖1-1-1 台灣近年失業率	4
		圖1-1-2 台灣近年關廠失業人口	5
		圖1-1-3 大陸人力成本遠低於台灣	6
		圖1-3-1 研究流程	8
		圖1-3-1 研究架構	55
		表目錄	
		表1-1-1 現階段兩岸人才競爭力比較	3
		表1-1-2 兩岸經濟成長比較	3
		表2-1-1 大陸生活品質低於台灣	10
		表2-1-2 大陸教育經費比例與重視專利程度低於台灣	10
		表2-2-1 大陸人與台灣人價值觀指數	13
		表2-2-2 台灣及大陸文化價值觀差異	14
		表2-7-1 事業發展機會與其他變數的關係	53
		表3-3-1 問卷回收狀況	61
		表3-3-2 樣本回收之個人因素統計變項分析	62
		表4-1-1 各工作因素之描述性統計分析	75
		表4-1-2 事業良師提攜之描述性統計分析	77
		表4-1-3 部門權力之描述性統計分析	78
		表4-1-4 上司異動可能性之描述性統計分析	78
		表4-1-5 外部工作機會之描述性統計分析	78
		表4-1-6 離職傾向之描述性統計分析	80
		表4-2-1 性別、婚姻狀況與離職變項之平均數差異檢定	81
		表4-2-2 不同教育程度與離職變項之單因子變異數差異檢定	83
		表4-2-3 不同職位與各變項上之單因子變異數分析	84
		表4-3-1 個人因素、工作因素、事業發展與離職間之相關	85
		表4-4-1 各變項與離職之迴歸分析	90
		表5-1-1 假設檢定彙整表	93

## 參考文獻

參考文獻 一、中文部分: 陳海鳴, 余朝權合譯, Dessler原著, 人事管理, 台北; 華泰, 1983年。張清滄, 企業人事管理方法論, 高雄; 復文, 1984年。謝安田, 人事管理, 台北; 著者發行, 1988年。李長貴, 人事管理學, 台北; 台灣中華, 1987年。石銳譯, H.T.Graham著, 人力資源管理 工業心理學與人事管理, 台北, 台華, 1990年。黃英忠, 現代人力資源管理, 台北, 華泰, 1998年。洪榮昭, 人力資源管理, 台北, 哈佛, 1995年。李漢雄, 人力資源策略管理, 台北, 揚智, 2000年。Cheers編輯, 搶不走的優勢 兩岸人才大車拚, 台北, 天下, 2002年。黃同川, 大陸台商人力資源管理, 台北, 風和, 1995年。蕭新求, 大陸台人事管理, 台北, 商周, 2001年。鄭伯燦、黃國隆、郭建志, 海峽兩岸之人力資源管理, 台北, 遠流, 2001年。郭玫蘭, WTO壓頂 兩岸經貿大變樣, 投資中國, 第95期, 2002年。潘錫堂, WTO架構下的兩岸互動大局, 投資中國, 第96期, 2002年。胡培兆, 中國大陸入世後如何開局, 投資中國, 第97期, 2002年。羅應鋒, 「個人特質、薪資滿足與離職意願之相關性分析 以某顧問為個案研究」, 中華大學工業研究所碩士論文, 1995年。廖恭聰, 「台灣地區與大陸地區人力資源管理實務之比較研究」, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文

, 1997年。郭佩雯,「旅行業作業人員人格特質與離職傾向關係之研究」,中國文化大學觀光事業研究所碩士論文,1998年。林英顏,「國際觀光旅館員工訓練與離職傾向關係之研究」,中國文化大學觀光事業研究所碩士論文,1999年。莊順天,「工作特性、工作滿足、組織承諾與離職意願之探討以高雄市公民營銀行為例」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文,1999年。詹怡偉,「在台外商本土經理人離職因素之研究」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文,2000年。張靜琪,「員工薪資福利對組織績效影響之探討」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文,2000年。吳坤成,「台商公司與大陸子公司員工薪資滿足差異比較研究以汽車產業為例」,中原大學企業管理學系碩士論文,2001年。朱昌樑,「大陸台商企業員工離職意願之研究以電子業為實證對象」,中原大學企業管理學系碩士論文,2002年。朱高寧,「大陸台商薪資福利制度之研究」,大葉大學事業經營研究所碩士論文,1998年。何國全,「大陸員工價值觀與台商管理行為的互動地區次文化差異研究」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文,1995年。李佳津,「中國大陸台商企業員工激勵制度及受僱勞工工作滿意狀況之研究」,淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組碩士論文,1996年。金科,「大陸員工工作價值觀工作態度工作績效之相關研究」,淡江大學中國大陸研究所碩士論文,1997年。劉宜惠,「大陸職工薪資決定因素之研究台資企業大陸廠實證分析」,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文,1996年。呂勝瑛,「兩岸員工價值觀工作倫理與組織向心力的比較研究」,兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會,1996年。陳茉莉,「兩岸人力資源訓練與開發管理之比較」,兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會,1996年。黃國隆,「台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較(1)」,兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會,1996年。吳榮欽,「大陸台商受僱勞工工作滿足程度影響因素之研究」,國立中山大學大陸研究所碩士論文,1996年。大陸台商經貿網, www.chinabiz.org.tw。行政院大陸委員會網站, www.mac.gov.tw。經濟部投資業務處網站, www.idic.gov.tw。中國貿易報網站, www.chinatradenews.com.cn。二、英文部分:

Abelson, M.A.(1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3, 383-391.

Angle, H.L., & Perry, J.L.(1981). An Empirical Assessment of Organizational commitment and Organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Mar, Vol.26, 1-15.

Arnold, H.J., & Feldman, D.C.(1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of the Determinants of the Job Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.3, 350-360.

Arthur, J.B.(1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, Vol.37, 670-687.

Baron, R.M., & Kenny, D.A.(1986). The Moderator-Mediator Variable distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51:1173-1182.

Birdseye, M.G., & Hill, J.S.(1995). Individual organizational/work and environment influences on expatriate turnover tendencies: An empirical study, *Journal of International Business Studies*, Vol.26, No.4, 787-813.

Black, J.S., & Stephens, G.K.(1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment, *Journal of Management*, Vol.15, 545-561.

Bluedorn, A.C.(1982). The theories of turnover: causes, effect and meaning. *Research in Sociology of Organization*, 1, 75-128.

Boudreau, J.W.(1991). Utility analysis in human resource management decisions, In M.D. Dunnette & L.M. Hough(Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(2d ed.), Vol.2, pp.621-745. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bowen, D.E., Ledford, G.E., & Nathan, B.R.(1991). Hiring for the organization, not the job, *Academy of Management Executive*, Vol.5, 35-51.

Bretz, R.D., Ash, R.A., & Dreher, G.G.(1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis, *Personnel Psychology*. Vol.42, 561-581.

Cable, D.M. & Judge, T.A.(1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.67, No.3, 294-311.

Chatman, J.A.(1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, *Academy of Management Review*, Vol.14, No.13, 333-349.

Chatman, J.A.(1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 459-484.

Christian, V.(1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, 175-184.

Chung-Ming Huang, Chih-Hsien Kung, Yih-Hsueh Chen, "The Effects of Cultural Differences on Managing Employees from Taiwan and Mainland China", *The cross-culture Comparison of Human Resource Management*(二), 1995.

DeCotiis, T.A., & Summers, T.P.(1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*, Vol.40, 445-471.

Delaney, J.T., Lewin, D., & Ichniowski, C.(1989). Human resource policies and practices in American firms, Washington, DC: US Government Printing Office.

England, G.W.(1967). Personal value systems of American managers, *Academy of Management Journal*, Vol.10, 53-68.

Farkas, A.J. and Tetrick, L.E.(1989). A Three-Wave Longitudinal analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decisions. *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, No.6, 855-868.

Friss, L.(1982). Equal pay for comparable work: stimulus of future civil service reform, *Review of Public Personnel Administration*, Vol.2, 37-49.

George, J.M., & Jones, G.R.(1997). Experiencing work: Values, attitudes, and mood, *Human Relations*, Vol.50, 393-416.

Gould, S., & Penley, L.E.(1984). Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.34, 244-265.

Graves, C.W., "Levels of Existence: An Open Systems theory of Values," *Journal of Humanistic Psychology*, Fall 1970, pp.131-155.

Gregersen, H.B., & Black, J.S.(1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation, *Academy of Management Journal*, Vol.35, 65-91.

Hadden, R.(1997). Mentoring and coaching, *Executive Excellence*, p.17.

Heenan, D.A., & Perlmutter, H.V.(1979). Multi-national organization development, reading, MA: Addison-Wesley, 18-29.

Hofstede, G.(1980). Culture and organizations, *International Studies of Management & Organization*, Vol.10, 15-42.

Hofstede, G., "Culture constraints in management theories" *Academy of Management Executive*, 1993 Vol.7, No.1, pp.81-93.

Hoppock, R.(1935). Job Satisfaction, Harper & Row Inc. New York.

Hrebiniak, L., & Alutto, J.(1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17.

Ichniowski, C., Shaq, K., & Prensush, G.(1993). The effects of human resource management practices on productivity, Working Paper, Columbia University.

Jones, G.R., & Wright, P.M.(1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.10, 271-299.

Kleiner, M.M.(1990). The

role of industrial relations in firm performance, *Employee and Labor Relations*, 23-43 Kristor, A.L. (1996), Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, Vol. 49, 1-32 Li, L., & Tse, E. (1998), Antecedents and consequences of expatriate satisfaction in the Asian Pacific, *Tourism Management*, Vol. 19, No. 2, 135-143 MacDuffie, J.P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, 197-221 McGregor, Douglas, *The Human side of enterprise*. NY: McGraw-Hill, 1960 Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L. (1989), a work value approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 3, 424-432 Messmer, M. (1998), Mentoring: Building your company's intellectual capital. *HR Focus*, Vol. 75, 11-12 Mobley, W.H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62:238 Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin*, 86:518 Mobley, W.H. (1982). Supervisor and Employee race and Sex Effects on Performance Appraisals: A field study of Adverse Impact and generalizability, *Academy of Management Journal*, 25 Morris, J.H., Steers, R.M., & Koch, J.L. (1979), Influence of organization structure on role conflict and ambiguity for three occupational groupings, *Academy of Management Journal*, Mar., Vol. 22 Morris, J.H., & Sherman, J.D. (1981), Generalizability of an organizational commitment model, *Academy of Management Journal*, Sep., Vol. 24, 512-527 Naumann, E. (1993), Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers, *Group & Organization Management*, Vol. 18, No. 2, 153-187 Nystrom, P.C. & McArthur, A.W. (1989), Propositions linking organizations and career, *Handbook of Career Theory*, New York: Cambridge University Press O'Reilly, C. (1977), Personality job fit-implications for individual attitudes and performance, *Organizational behavior and Human Performance*, Feb., Vol. 18 O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 4, 487-516 Powell, G.N. (1998), Reinforcing and extending today's organizations: The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity, *Organizational Dynamics*, Vol. 26, 50-61 Pucik, V. (1984), *Strategic human resource management in a multinational firm*, New York: John Wiley, p. 425 Randall, Donna M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3): 462 Ralston, D.A., Gustafson, D.J., Cheung, F.M., & Terpstra, R.H. (1993), Differences in managerial values: A study of U.S., Hong Kong and PRC managers, *Journal of International Business Studies*, Second quarter, 249-275 Redpath, L., & Nielsen, M.O. (1997), A comparison of native culture, non-native culture and new management ideology, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 14, 327-339 Roberts, K.H., & Glick, W. (1981). The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review. *Journal of Applied Psychology*. 66: 193-217 Rosenbaum, J.E. (1984), *Career mobility in a corporate hierarchy*, San Diego, Calif.: Academic Press Salancik, G.R. (1977). Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief. In B.M. Staw, & G.R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (1-95). Chicago: St. Clair Press Shaffer, M.A., & Harrison, D.A. (1998), Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences, *Personnel Psychology*, Vol. 51, No. 1, 87-118 Sheridan, J.E. (1992), Organizational culture and employee retention, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, 1036-1056 Soeters, J., & Schreuder, H. (1988), The interaction between national and organizational cultures in accounting firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, 75-86 Tom, V.R. (1971), The role of personality and organizational image in the recruiting process, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, 573- 592 U.S. Department of Labor (1993), *High performance work practices and firm performance*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office Vancouver, J.B., & Schmitt, N.W. (1991), An exploratory examination of person- organization fit: Organizational goal congruence, *Personnel Psychology*, Vol. 44, 333-352 Zey, M.G. (1991), *The mentor connection: Strategic alliances in corporate life*, New Brunswick, NJ: Transaction Publishing