

# The Evaluation of Human Resource in Terms of Motivating Practices and Leader Behaviors in Mainland China - The Example of

江昱文、封德台；林福來

E-mail: 9314238@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

In mainland China, the operation environment, including the labor force qualifications, legal rules, culture and value, are different from those of Taiwan. Therefore, it would be challenging for managers to figure out proper leadership style and incentives in order to motivate their employees and solve relevant management problems. In this study, the company served as the case deeply realized the pressing needs of the employees in the mainland who work far away from home. In the area of motivating their employees, the company found out that the most effective method is to optimize their remuneration in terms of financial reward. In practice, they increase the salaries of the employees as the mean of motivation. As for non-financial reward, it also helps in solving the problem of the competence, the incentive and individual problems of the employees. As for the managers at different levels, they instituted various methods for the evaluation of the work performance of the employees, introduced the ERP system and salary review system. As for the needs of the employees at work or in life, they emphasize team spirit to create an environment where works could be performed in coordination and cooperation. Further, the managers hold different contest with reward in cash, map out plans for improving the quality of lives for the employees every year and relevant welfare policies to enhance the convergence of the employees. For this purpose, they utilize the leadership style of telling, authorizing, participating and selling. These practices were coupled with the incentive measures of financial and non-financial rewards in a flexible manner. Together, the effect of motivation enhanced, the employee turnover rate dropped, and unit productivity increased.

Keywords : management issues over employees ; incentive measures ; leadership style ; employee turnover rate ; productivity

## Table of Contents

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.....
.....xiv	表目錄.....	.....xvi	第一章
緒論 1.1 研究背景與動機.....	1	1.2 研究目的.....	2
1.3 研究範圍.....	2	1.4 研究程序.....	3
1.5 研究限制.....	4	第二章 文獻探討 2.1 大陸地區勞動條件.....	5
2.1.1 大陸勞動環境特色.....	5	2.1.2 大陸勞動管理法令.....	7
2.1.3 兩岸文化的差異.....	12	2.1.4 小結.....	15
2.2 激勵.....	15	2.2.1 早期激勵理論.....	17
2.2.1 早期激勵理論.....	15	2.2.2 近代激勵理論.....	19
2.2.2 激勵理論的整合.....	31	2.2.4 激勵措施.....	35
2.2.3 激勵理論的整合.....	31	2.2.5 小結.....	39
2.3 領導.....	39	2.3.1 定義.....	39
2.3.1 定義.....	39	2.3.2 理論基礎.....	41
2.3.2 理論基礎.....	39	2.3.3 領導風格.....	54
2.3.3 領導風格.....	39	2.3.4 小結.....	56
2.3.4 小結.....	54	2.4 員工管理問題相關理論.....	57
2.4 員工管理問題相關理論.....	57	2.4.1 員工管理問題相關理論.....	57
2.4.1 員工管理問題相關理論.....	57	2.4.2 員工管理問題分類.....	60
2.4.2 員工管理問題分類.....	57	2.4.3 問題解決策略相關理論.....	61
2.4.3 問題解決策略相關理論.....	61	2.4.4 小結.....	71
2.4.4 小結.....	61	2.5 員工離職.....	72
2.5 員工離職.....	72	2.5.1 離職的定義.....	72
2.5.1 離職的定義.....	72	2.5.2 離職的型態.....	74
2.5.2 離職的型態.....	74	2.5.3 離職的影響.....	75
2.5.3 離職的影響.....	74	2.5.4 離職的傾向.....	77
2.5.4 離職的傾向.....	75	2.5.5 離職的模式.....	78
2.5.5 離職的模式.....	75	2.5.6 小結.....	87
2.5.6 小結.....	78	2.6 生產力.....	87
2.6 生產力.....	87	2.6.1 生產力定義.....	87
2.6.1 生產力定義.....	87	2.6.2 生產力衡量公式.....	89
2.6.2 生產力衡量公式.....	87	2.6.3 生產力的衡量方法.....	90
2.6.3 生產力的衡量方法.....	89	2.6.4 小結.....	93
2.6.4 小結.....	90	第三章 研究方法 3.1 研究設計與個案選擇.....	95
3.1 研究設計與個案選擇.....	95	3.1.1 研究設計.....	95
3.1.1 研究設計.....	95	3.1.2 個案選擇.....	99
3.1.2 個案選擇.....	95	3.2 本研究信度與效度.....	99
3.2 本研究信度與效度.....	99	3.3 研究架構.....	103
3.3 研究架構.....	99	3.4 個案撰寫流程.....	103
3.4 個案撰寫流程.....	103	3.4.1 實施程序.....	104
3.4.1 實施程序.....	103	3.4.2 資料收集與分析.....	105
3.4.2 資料收集與分析.....	104	3.4.3 資料處理.....	105
3.4.3 資料處理.....	105	3.4.4 東	105

莞W公司訪談對象.....	108	3.4.5 東莞W公司問卷調查.....	109	第四章 個案分析與命題推導
4.1 個案分析.....	113	4.1.1 東莞W公司簡介.....	113	4.1.2 東莞W公司沿革歷史.....
113	4.1.3 經營政策.....	115	4.1.4 經營理念.....	116
116	4.1.5 管理理念與品質政策.....	116	4.1.6 營運現況.....	117
119	4.1.7 人力資源運用方針.....	119	4.1.8 個案公司SWOT分析.....	120
121	4.1.10 未來發展計畫.....	122	4.1.11 發展遠景知有利與布利因素與因應對策.....	123
124	4.1.12 東莞W公司問卷調查題目.....	124	4.1.13 東莞W公司訪談題目.....	124
124	4.1.15 訪談稿.....	124	4.2 命題發展.....	124
124	4.2.1 員工問題類型與激勵措施之關係.....	124	4.2.2 員工問題類型與主管領導風格之關係.....	130
130	4.2.3 激勵措施與領導風格之人力資源成效評估.....	135	第五章 結論與建議命題推導	5.1 研究結論.....
140	5.2 理論與實務涵義.....	142	5.2.1 理論涵義.....	142
142	5.2.2 實務涵義.....	142	5.3 後續研究建議.....	143
145	參考文獻 一、中文部分.....	145	二、英文部分.....	151
151	附錄 附錄一 東莞W公司問卷調查題目.....	160	附錄二 東莞W公司訪談題目.....	181
181	附錄三 東莞W公司組織設備.....	183	附錄四 訪談稿.....	187
187	圖目錄 圖1.1 研究流程圖.....	3	圖2.2-1 傳統理論之觀點.....	22
22	圖2.2-2 二因素理論(激勵-保健理論)之基本架構.....	22	圖2.2-3 ERG理論的架構.....	24
24	圖2.2-4 期望理論之簡化模型.....	26	圖2.2-5 公平理論模型.....	28
28	圖2.2-6 Porter & Lawler 的整合激勵模型.....	32	圖2.2-7 整合激勵模式.....	35
35	圖2.3-1 俄亥俄州立大學領導行為座標.....	43	圖2.3-2 管理方格的領導型態圖.....	45
45	圖2.3-3 Fiedler 之權變理論架構.....	48	圖2.3-4 途徑 目標理論架構.....	49
49	圖2.3-5 Hersey and Blanchard 之領導情境理論架構.....	51	圖2.3-6 領導方式與追隨者成熟水準之搭配.....	53
53	圖2.4-1 員工管理問題的解決策略(一).....	68	圖2.4-2 員工管理問題的解決策略(二).....	69
69	圖2.5-1 組織可預防與不可預防之員工離職.....	75	圖2.5-2 Price (1977) 的工作滿足離職模式.....	79
79	圖2.5-3 Mobley (1977) 的離職決策過程模式.....	80	圖2.5-4 Mobley, Horner & Hollingsworth(1978)員工退縮決策過程 模式.....	82
82	圖2.5-5 Mobley, Griffeth, Hand & Mezpino職過程模式.....	83	圖2.5-6 Szilagyi (1979)之離職過程模式.....	85
85	圖2.5-7 Arnold & Feldman 個人認知離職決定模式.....	86	圖3.2-1 研究資料蒐集來源之三角檢驗設計.....	101
101	圖3.3 研究架構圖.....	103	圖3.4 資料分析處理流程圖.....	106
106	表目錄 表2.2-1 各學者對激勵的定義.....	16	表2.2-2 近代激勵理論.....	19
19	表2.2-3 公平理論.....	27	表2.2-4 主要獎酬制度的分類.....	37
37	表2.3-1 領導定義彙總表.....	40	表2.3-2 影響領導風格之權變因素.....	54
54	表2.3-3 各年代領導風格之相關研究進展狀況.....	55	表2.5-1 學者對於離職的定義.....	73
73	表3.1-1 不同研究策略之相關情況.....	94	表3.1-2 本研究資料蒐集來源.....	97
97	表3.4-1 東莞W公司研究個案編碼案例.....	107	表3.4-2 東莞W公司訪談對象.....	109
109	表3.4-3 東莞W公司問卷調查綜合說明表.....	111	表4.1-1 東莞W公司SWOT分析表.....	120
120	表4.2-1 員工離職統計表.....	138	表4.2-2 生產力匯總表.....	139

## REFERENCES

- 一、中文部分 01.王慕凡(1999),「全民健保對各型醫院生產力之影響」,國立中正大學會計學研究所碩士論文。 02.台灣區電機電子工業同業公會(2003),「當商機遇上風險:2003中國大陸地區投資環境與風險調查」,台北:商周編輯顧問(股)公司。 03.行政院陸委會(2002),「2002年大陸總體政經社會情勢分析」,頁20。 04.江斌玉(1988),「激勵行為與績效之研究」,私立銘傳大學銘傳學報,第24期,頁81-110。 05.李永聖(2002),「南區國稅局稽徵人員對激勵制度之知覺及其與工作滿足、離職傾向關係之研究」,國立成功大學企業管理研究所碩士論文 06.李良猷(2002),「資訊主管的前程規劃」,台北:光寶集團。 07.李長貴(1997),「績效管理與績效評估」,台北:華泰文化事業公司。頁1-44。 08.李淑貞(2000),「我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究」,國立成功大學企業管理學系碩士論文。 09.呂秀雯(1999),「工作滿足、組織承諾、對外工作機會認知與離職意願之探討:以W公司為例」,國立中央大學第五屆企業人力資源管理診斷專案研究成果研討會 (<http://www.ncu.edu.tw/~hr/new/home.html>)。 10.呂志豪(2002),「我國企業知識管理導入程序之研究」,國立台灣科技大學企業管理系碩士論文。 11.呂勝瑛(1996),「兩岸員工工作價值觀、工作倫理與組織向心力之比較研究」,兩岸三地人力資源管理比較與整合研討論文集。 12.吳芝儀、廖梅花譯(Strauss, A 和Corbin, J著)(2001),「質性研究入門紮根理論研究方法」,嘉義:濤石書局。 13.吳俊卿,(1994),「有效管理要訣與案例」,北京:中國審計出版社,頁3-4。 14.吳惠林(1985),「台灣地區生產力衡量之檢討」,企銀季刊第九卷第一期。 15.邵宜

君(2002),「企業領導者更迭下的員工協助策略研究 - 以金融服務業為例」,私立朝陽科技大學企管研究所碩士論文。 16.林之雅(2001),「中國大陸台商企業經營管理模式之研究」,國立台北大學企業管理研究所碩士論文。 17.林振祥(1997),「企業人員之人口統計變項、工作特性與激勵因素之相關研究-以中部地區企業為例」,私立東海大學工業工程研究所碩士論文。 18.林振鋒(1998),「大陸勞工政策與法律制度新趨勢探討」,私立中國文化大學大陸研究所碩士論文。 19.俞文釗(1993),「中國的激勵理論及其模式」,上海:華東師範大學出版社,頁1-3。 20.曹萃栩(1984),「我國企業界技術專業人員離職意願之探討」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文。 21.許士軍(1988),「管理學」,台北:五南圖書出版公司。 22.許濱松(1981),「論激勵管理與人力資源管理的有效運用」,台北:七友出版傳播公司。 23.許文能(1984),「兩因素理論在我國之適用性研究」,國立清華大學管理研究所碩士論文。 24.陳川正(2000),「非營利組織的認同管理:以基督教的細胞小組模式等教會為例」,國立政治大學企業管理學系博士論文。 25.陳文財(2002),「臨床檢驗室生產力之比較研究」,私立義守大學管理研究所碩士論文。 26.陳宗志(1981),「台灣製造業要素生產力之測量」,國立中興大學經濟研究所碩士論文。 27.陳定國(1981),「企業管理」,台北:三民書局。 28.陳星予(2003),「兩岸人力資源管理實務之比較-以兩岸台商企業為例」,私立實踐大學企業研究所碩士論文。 29.陳萬淇(1985),「個案研究法」,台北:華泰書局。 30.陳國卿(2002),「員工績效不佳的原因」,台北:亞太教育資訊網。( <http://asia-leaning.com/mic3> ) 31.陳紹平(1995),「員工需求分析(二) - 從企業內組織行為來分析」,收錄於救國團張老師策劃主編,「員工協助方案實務手冊」,台北:張老師文化出版社。 32.陳蕙兒(2003),「人才人財」,台北:亞太教育資訊網。( <http://asia-leaning.com/michen> ) 33.陳儀蔓(2003),「任務特性、成員特性、領導風格與工作滿意關係之研究」,私立逢甲大學企業管理研究所 34.陳創立(2001),「高科技產業跨國知識移轉策略之研究」,國立台灣師範大學科技教育研究所碩士論文。 35.陳國鐘(1983),「員工管理備忘錄」,台北:永慶出版社。 36.黃文櫻(2000),「都市競爭力與製造業生產力關係之研究」,國立政治大學地政學系碩士班碩士論文。 37.黃英忠(1990),「現代人力資源管理」,台北:東華書局。 宋清華(1993),「女性員工離職意願之研究:以高雄市金融業為例」,中山大學企業管理研究所碩士論文。 38.黃英忠、趙必孝、宋清華(1994),「產業結構轉變下製造業員工產業間離職因素研究」,台北,中山管理評論,6月份,2期2卷,頁97-116。 39.黃英忠、趙必孝(1991),「產業內知覺之新工作比較在離職內的因果關係研究」,管理評論,第十期,頁103—122。 黃英忠(1997),「人力資源管理」,台北:三民書局。 40.趙必孝(1997),「台商在大陸跨文化的人力資源管理 - 兩岸三地人力資源管理的比較與整合」,高雄:復文圖書出版社,頁89。 41.黃能崇(1981),「役畢未升學未就業高中畢業青年就業意願調查研究」,國立臺灣師範大學工業教育研究所碩士論文。 42.黃國隆(1994),「海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異」,海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異論文集。 43.莊煙進(2003),「全球化產業邊陲廠商之資源能力建構與組織學習、業務型態關係之研究」,私立大葉大學國際企業管理研究所碩士論文。 44.彭懷真(1998),「團隊高績效」,台北:希代公司。 45.張潤書(1980),「組織行為與管理技巧」,台北:五南書局,頁113-117。 46.楊昭烈(2003),「員工管理問題類型及問題解決策略與組織變革型態的關係」,國立交通大學高階主管管理學程碩士班論文。 47.楊陞勇(2001),「企業改造與人力資源管理活動之研究」,私立元智大學管理研究所碩士論文。 48.楊錦彙(1995),「非營利組織工作人員激勵力量之探討」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文。 79.詹益統(1996),「個人屬性、人格特質與內滋激勵含外附激勵關連性之研究」,國立交通大學管理科學研究所碩士論文 50.鄧東濱(1988),「管理技巧(下)-員工問題之診斷與處理」,台北:格致管理顧問有限公司。 51.鄧東濱(1989),「管理技能進階手冊」,台北:長河出版社。 52.經濟部投審會(2004),「台商大陸投資製造業勞資關係之調查」( <http://www.dgbase.gov.tw/census/stseason/s2902.htm> )。 53.黎子言、林業偉(1985),「中國管理人員工作價值觀研究」,香港:經理出版社。 54.蔡培村(1980),「國中校長領導型式、教師人格特質與學校組織氣氛之關係」,國立政治大學教育研究所碩士論文。 55.蔡崑源(2001),「加工區華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究」,國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 56.管中祥(1999),「進階質化研究方法」,取自 <http://home.kimo.com.tw/kyalnuj/write/write4-1.htm/> 57.劉敏熙(1997),「大陸台商企業員工激勵制度 - 以製造業為例」,政治大學勞工研究所碩士論文。 58.劉燦樑(1985),「工廠輔導 - 一門新興的企業兵種」,台北,管理雜誌,第131期,頁142-145。 59.鄭陸霖(2001),「以田野觀察為中心的產業研究:方法反省與經驗分享」,取自 <http://140.109.196.10/cil/fieldreflect.htm/>。 60.盧瑞陽(1993),「組織行為:管理心理導向」,台北:華泰書局。 61.謝文全(1985),「教育行政」,台北:文星書局。 62.蕭新永(2002),「大陸台商人士管理」,台北:商周出版社。 63.瑞迪企管(2002),「員工工作績效問題確認流程」,台北:瑞迪企管顧問公司。 64.曾文雄(2003),「2003年中國大陸經貿法令及糾紛研討會」論文集,台北,台灣區電子工業同業公會,商周編輯顧問股份有限公司,頁69-88 65.鄭修明(2003),「兩因素理論、社會大眾角色評價與外部發展工作認知對離職傾向影響之研究 - 以海軍艦艇志願役士官為例」,私立義守大學管理研究所碩士論文 66.廖梅花、吳芝儀譯Strauss, A 和Corbin, J著(2001),「質性研究入門紮根理論研究方法」,嘉義:濤石書局。 67.樊景立(1978),「紡織廠女性員工離職行為之研究」,政治大學企業管理研究所碩士論文。 68.韓經綸譯(1994)Richard M. Steers著,「組織行為學導論」,台北:五南圖書公司,頁140 二、英文部分 01.Abbasi, S. M. and Hollman, K. W.(2000), "Turnover: The Real Bottom Line. Public Person Management", Vol.29, No.3,p.4.333-341。 02.Abelson, M.A.(1987), "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover", Journal of Applied Psychology, Vol.72, No3, p.382-286。 03.Adams J.S.(1963), "Toward an Understanding of Inequity", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, p.433 04.Adams, J.S. and W. B. Rosenbaum(1965), "The Relationship of Worker Productivity to Cognitive Dissonance About Wage Inequities", Journal of Applied Psychology, 46,p.161-164。 05.Adler, N. J. (1983), "Cross-cultural Management Research: The Ostrich and the Trend", Academy of management Review. 8, p.2。 06.A.H. Maslow(1954), "Motivation and Personality", Harper & Row, p. 80-100. 07.Aigner, D.J., C.A.K. Lovell, and P. Schmidt (1977), "Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Models", Journal of Econometrics, 6, p.21-37。 08.American Heritage Dictionary (2nd ed 1982), Boston: Houghton Mifflin。 09.Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982), "A multivariate analysis of the determinants of the job turnover", Journal of Applied Psychology, 67(3), p.350—360。 10.Bernhut, S. (2002), "Primal Leadership", with Daniel Goleman, Ivey Business Journal", Vol.66: p.14-15, Canada。 11.B. F. Skinner(1969), "Contingencies of Reinforcement", New York: Appleton-Century-Crofts, p.11-15。 12.Blake, R.R., Mouton, J.S., Barnes, L.B. & Greiner, L.E.(1964), "Breakthrough in Organization Development", Harvard Business Review, p.13。 13.Blueadron, A.C.(1982), "The theories of turnover: Causes effects and meaning", Research in

the Sociology of Organization, Vol.35, p.135-153. 14. Bolster, C.J. & Richard Bunion (1987), "Linkages between Cost Management and Productivity", *Topics in Health care Financing*, p.67-75. 15. Borman, W. C., and Motowidlo, S. J.(1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Context Performance", *Personnel Selection in Organization*, p.71-98. 16. Buggi, F. D. (1987) "Plain talk about productivity", *Across the Board*, Vol:34, Iss:1, P.43-47. 17. Brady, G., R. M. Fulmer, and D. L. Helmich (1982), "Planning executive succession: the effect of recruitment source and organizational problems on anticipated tenure", *Strategic Management Journal*, 3, p.269-275. 18. Charles, R.M. (1999), "Staff turnover: Occasional friend, frequent foe, and continuing frustration", *The Health Care Manager*, Vol.18, p.1-13. 19. Charnes, A., W.W. Cooper, and E. Rhodes (1990), "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", *European Journal of Operational Research* 2(6), p. 429-444. 20. Chung-Ming Huang, Chih-Hsien Dung, Yig-Hsueh Chrn, (1995), "The Effect of Culture Difference on Managing Employees from Taiwan and Mainland China, *The Cross-culture Comparison of Human Resource Management*". 21. Clayton. P. Alderfer (1972) "Existence, Relatedness, and Growth", New York: a division of the Macmillan Company, p. 9-21. 22. D' Aunno, and Fottler (1994), *Motivating people*. In S. M. Shortell, and A.D. Kaluzny, *Health care management*. 23. Edwin Locke (1990), "A Theory of Goal Setting and Task Performance", Prentice-Hall Inc., p.1-26. 24. Fabricant (1969), "A Primer on Productivity", New York: Random House. 25. Farrell, M. J. (1957) "The Measurement of Productive Efficiency" *Journal of the Royal Statistical Society A* 120, p.253-281. 26. Fiedler (1967), "A Theory of Leadership Effectiveness", N. Y. McGraw-Hill. 27. Fiedler (1964), "The Contingency Model-New directions for Leadership Utilization", *Journal of Contingency Business*, Autumn. 28. Frederick Herzberg (1959), "The motivation to work", New York: John Wiley and Sons. 29. Frederick Herzberg (1966), "Work and Nature of Man", the World Publishing Corp., p.12-31, 56, p.72-74. 30. James L. Gibson, John M. Ivancevic & James H. Donnelly (1991), "Organization: Behavior, Structure, and Process", Richard Irwin Inc., 7th., p.111. 31. Gellerman, Saul (1963), "Motivation and Productivity", 3rd ed., New York: American Management Association. 32. Guest, R. (1962), "Managerial succession in complex organizations", *American Journal of Sociology*, 68, p.47-50. 33. Gray Dessler (1980), "Organization and Management: A Contingency Approach", Prentice-Hall Inc., p.24. 34. Gray Dessler (1992), "Human Resource Management", Prentice-Hall, p.3. 35. Gouldner, A. W. (1954), "Patterns of industrial bureaucracy", Glencoe, IL: The Free Press. 36. Griffeth & Roger W. Griffeth (1995), "Employee Turnover", South-West College, P.35-70. 37. Halpin, A. W. and B. J. Winer (1957), "A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions", Paper Presented in the First International Conference on Bureau of Business Research, The Ohio State University, Ohio State. 38. Helmich, D. L., and W. B. Brown (1972), "Successor type and organizational change in the corporate enterprise", *Administrative Science Quarterly*, 17, p.371-381. 39. Hersey. P. & Blanchard (1974), "Management of Organization Behavior", Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall. 40. Hersey. P. & Blanchard (1977), "Management of Organization Behavior", 4th Edition, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall. 41. Hofstede, G. (1983), "National Cultures Revised, Behavior Science Research", p.285-304. 42. House, R.J. (1971), "Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, p.321-338. 43. Ivancevic, J. M. (1998), "Human Resource Management", Boston Massachusetts: Irwin-McGraw-Hill, p.669. 44. Jago, A.G. (1982) "Leadership: Perspectives in Theory and Research". *Management Science*, 28, p.315. 45. James, L. Gibson, John M. Ivancevic, James H. Donnelly, JR. (1991), "Organization: Behavior, structure and Process", Richard Irwin. Inc., 7th, p. 110-111. 46. Adams, J. S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, p.422-436. 47. Kelly, J. (1974), "Organization Behavior", 2nd ed., Homewood: Richard D. Irwin. 48. Kim, S. J. (1997), "Productivity of cities", Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vt.: Ashgate. 49. Krackhardt, D. and Porter, L.W. (1986), "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Network", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.1, p.50-55. 50. Locke, E. A. (1976) "What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance", 4, P.309-336. 51. Lundy, Sandra E. (1986), "Executive Resource Books", *Managing*, p.4-5. 52. Martin T. N., Price J. L., Mueller C.W. (1981), "Job Performance and Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol.66. 53. Mathis, R. L. and Jackson J. H. (1991), "Personnel / Human Resource Management", St. Paul: WEST PUBLISHING. 54. Michaels, C.E., & Spector P.E. (1982), "Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, No.1, p.53-59. 55. Mobley, W. H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, No.2, p.237-240. 56. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, No.4, p.408-414. 57. Mobley, W.H., Griffeth R.W., Hand H.H. & Mezpino B.M. (1979), "Review And Conceptual Analysis Of The Employee Turnover Process", *Psychological Bulletin*, Vol.86, p.493-522. 58. Morphet, E. L., Johns, R. L., & Reller, E. L. (1982), "Education organization and administration", New Jersey: Prentice-Hall. 59. Mobley, W. H. (1978) "An Evacuation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63, 4, p.410. 60. Newman, J.E. (1974), "Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures", *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, p.610-615. 61. Owens, R. G. (1981), "Organizational behavior in education" (2nd eds.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 62. Olanrewaju, L.A. (2002), "Job satisfaction of the business faculty in the Virginia Community college system: an examination of Herzberg's motivation-hygiene theory (Frederick, Herzberg)", Unpublished doctoral dissertations, University of George Mason. 63. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981), "A Causal Model of Turnover for Nurses", *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.3, 543-565. 64. Porter, L.W. and E.E. Lawler (1968), "Managerial Attitudes and Performance", Homewood Ill.: Richard D. Irwin, p.163-165. 65. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1973), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, p.603-609. 66. Price, J. L. (1977), "The study of turnover", Ames: Iowa State University Press. 67. Robbins, S. P. & M. Coulter (1999), "Management", 6th ed., New Jersey: Prentice Hall, p.496. 68. Robbins, S.P. and Gibson, J.

L.(1991), "Organizational behavior structure" ,7th ed., p.111. 69.Robbins, S.P. & Coulter M(1999), "Management" , 6th ed., p.496 .

70.Robbins, S.P.(1978), "Personnel :The Management of Human Resourse" , New Jersey:Prentice Hall, p.299. 71.Robbins, S. P.(1991), "Organizational behavior: Concepts,controversies, and applications" , New Jersey: Prentice- Hall. 72.Robbins, S. P. (1992), "Organization Behavior" , New Jersey:Prentice-Hall Inc., 6th, p.205-231. 73.Robbins, S. P. (1993), " Organizational Behavior" , Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall. 74.R.R.Blake and J.S.Mouton, "The Managerial Gride" (Houston Gulf, 1964). 75. Schermerhorn, J.R.( 1989), " Management of Productivity" , 3rd Edition New York, John Wiley and Sons. 76.Salaman, G.(1977), "An historical discontinuity: From charisma to routinization" , Human Relations, 30(4), p.373-388. 77.Schein, E. H.(1992), " Organizational Cluture and leadership" , San Francisco:Jossey-Bass. 78.Stogdill and Coons(1957), "Leader Behavior : Its Description and Measurement" ,No.88 Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, The Ohio State University. 79.Shortell, S. M. and Kaluzny (1988), "Health care Administration " A. 80.Silverman, B.S. (1999). " Technological resources and the direction of corporate diversification: toward an integration of the resource-based view and transaction cost economics. " Management Science 45(8), p.1109-1124. 81.Smucker, M.K. (2001), " Job satisfaction and referent selection in the sport industry" ,Unpublished doctoral dissertations, University of The Florida State. 82.Steel, R. P. , Shane, G.S. and Griffeth, R.W.(1990), "Correcting Turnover Statistcs For Comparative Analysis" Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 1, p. 179-187. 83.Steers, Richard M.(1994), "Introduction to Organizational Behavior" , 4th ed., New York: Harper Collins Publishers Inc. 84.Stewart, A. and Allyson, L. (1996) , "Strategic alliance is a good route to European market" , Marketing New, Vol:30, Iss:17, p.15. 85.Stogdill, R. M.(1950), " Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire-Form XII" ,Columbus, Ohio State University. 86.Stogdill ,R. M. and Coons(1957), eds. "Leader Behavior - Its Description and Measurement" , No.88 Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, The Ohio State University. 87.Szilagy, A .D.(1979), "Keeping employee.Turn over under control,Rersonnel - The Mangement of pelple at work" ,p.42-55. 88.Triandies, Harry C. (1993), "The Contingency Model in Cross-Culture Perspective" , in M.M. p.167-88. 89.Taxonomy of Turnover Avoidability ( Adapted from M. Abelson) (1987), "Examination of avoidable and unavoidable turnover" , Journal of Applied Psychology 72, p.383. 90. Victor Vroom,( 1964), " Management and Motivation" , New York: Job Wiley and Sonpp.p.34-50. 91.Yan, Aimin, and Barbara Gray (1994), "bargaining power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures:A Comparative Case Study" , Academy of Management Journal, 37(6), p.1478-1517. 92.Yin,R.K.(1993), "Applications of Case Study Research Applied Social Research Methods " ,London:New Delhi. 93.Yin,R.K. (1994) "Case Study Research: Design and Methods" ,London:New Delhi. 94.Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986), "Antecedents and consequences of satisfactionand ommitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structuralequation methods" , Journal of Applied ,Psychology, 71, p.219—231.