

# Research of the Relationships Among Incentive System Leadership Style Attitudes of Staff and Turnover Intention - ...

端木川、高立箴

E-mail: 9607757@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

It has been over twenty years since the Opening Reforming Policy has been implementing in the People ' s Republic of China. China ' s economy has grown at a remarkable rate these years which conduce to China being ranked as the fourth greatest economy in the world, as well as being one of the worldwide largest Foreign Direct Investment (F.D.I) country. More and more Taiwanese companies invested business in China. Therefore, it is necessary to identify the factors affected staff turnover rate within the currently policies, such as motivation, leadership and the employee work attitude. It is not only helpful to reduce the staff turnover rate, but also increase the company ' s business and performance which is a win-win strategy. In this report, the author focused on a Taiwanese company located in Shanghai of China, taking questionnaire as one of the methodologies, sampling with 350 participations. The research results are listed as following: 1. Within the Taiwanese Company in China, motivation and the Employee work attitude positively affect each other. 2. Within the Taiwanese Company in China, leadership and the Employee work attitude positively affect each other. 3. Within the Taiwanese Company in China, the Employee work attitude and staff turnover rate negatively affect each other.

Keywords : motivation ; leadership ; employee work attitude ; staff turnover rate

## Table of Contents

內容目錄 中文摘要	iii	英文摘要	iii
iv 誌謝辭		vi 內容目錄	
vii 表目錄		ix 圖目錄	
xi 第一章 研究背景、問題、目的與重要性	1	第一節 研究背景	
1 第二節 研究問題與目的	3	第三節 研究流程	
4 第四節 研究重要性	6	第二章 文獻探討	
7 第一節 激勵制度	7	第二節 領導風格	
10 第三節 員工態度	13	第四節 離職	
14 第五節 各構面之關係	16	第三章 研究方法	
20 第一節 研究架構	20	第二節	
21 第三節 變數之操作性定義與衡量	23	第四節	
27 第五節 研究限制	29	第四章	
31 第一節 資料收集與樣本結構	31	第一節 資料收集與樣本結構	
34 第二節 量表信度	34	第三節 效度分析	
38 第四節 單因子變異數分析及費雪檢定	43	第五節 相關分析	
48 第五章 結論與建議	50	第一節 結論	
50 第二節 研究建議	54	參考文獻	
57 附錄	71		

## REFERENCES

- 一、中文部份 丁一倫(2001), 影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例, 朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。  
王文峰(2003), 私立中等學校主管領導型態、組織溝通滿足、激勵制度與學校效能關係之研究-以台南市為例, 成功大學企業管理研究所碩士論文。  
任晟蓀(1981), 國中校長領導型式輔導教師教育背景對輔導教師工作滿足之影響, 政治大學教育研究所碩士論文。  
江明修(1994), 非營利組織領導行為之研究, 政治大學公共行政研究所碩士論文。  
江斌玉(1998), 激勵行為與績效之研究, 銘傳學報, 24, 81-100。  
余安邦(1980), 企業組織中員工離職行為之研究, 臺灣大學心理研究所碩士論文。  
余杏容(1977), 「離職相關因素之探討」, 思與言, 15(2), 39-47。  
余景達(2001), 國民小學學校本位管理與教師工作滿意關係之研究, 臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。  
吳秉恩(1993), 組織行為學, 台北:華泰書局。  
宋秋燕(2005), 員工對於組織發展就業能力之認知與離職傾向關係之研究-以台灣都會區

之金控公司為例，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。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。李文娟(1997)，領導型態、工作滿意度與工作績效相關之個案實證研究，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。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，成功大學企業管理研究所碩士論文。李佳倫(2003)，主管與員工認知工作滿足溝通風格之相似性對員工溝通滿足、工作績效、與離職傾向的影響，政治大學心理研究所碩士論文。李炳賢(2005)，中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究-以汽車零件製造業為例，成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。李雅芳(2004)，銀行業之勞資關係氣氛、工作滿意度與組織承諾之關係，中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。李團益(2002)，領導行為對工作信心相關研究，中國文化大學勞工研究所碩士論文。沈銘淦(2005)，關係主義與激勵制度對組織購買行為影響之研究-以傳統食品零售商為例，高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文。卓靜怡(2004)，報社激勵制度滿意度與員工工作績效關係之研究-以中國時報、自由時報、聯合報為例，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。周倩慧(2000)，靜思語教學對國小學生孝道態度、行為效果之研究，慈濟大學教育研究所碩士論文。林君威(2005)，銀行保險櫃櫃檯行銷激勵與衝突之研究，淡江大學保險學系保險經營碩士在職專班碩士論文。林孟學(2004)，工作事件情緒感受與工作滿足、組織承諾對離職傾向影響之研究，中正大學企業管理研究所碩士論文。林芬英(2003)，女性領導者領導特質與領導風格之研究，中山大學企業管理學系碩士班碩士論文。林炳魁(2005)，銀行合併後-組織文化、主管領導型態對員工工作滿意影響之研究，台北大學企業管理學系碩士論文。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性研究，東海大學工業工程學研究所碩士論文。林海清(1994)，高中教師激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能之研究，政治大學教育研究所博士論文。林滿祝(2002)，交易式/轉換式領導風格對於員工態度之關聯性研究-以親信關係及員工人格特質為情境變項，中原大學企業管理系碩士論文。林睿宏(2004)，我國文官體系中公務人員激勵制度之研究-以我國司法院所屬司法行政人員為例，東華大學公共行政研究所碩士論文。邵小娟(1999)，旅館業、旅行業及航空業員工社會化與離職傾向關係之比較研究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。邱惠貞(2001)，工作生活品質與離職傾向關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。柯龍光(2005)，組織定位與工作滿意度離職傾向之關聯性研究-以北部工業區管理機構為例，中原大學企業管理學系碩士論文。孫倩玉(2004)，升遷與離職傾向關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。翁秀芬(2003)領導風格及組織文化與企業內部控制制度執行成效關聯性研究，東吳大學會計學系研究所碩士論文。張元昌(2005)，組織變革、主管領導、激勵制度、工作壓力、工作滿足與工作倦怠之關聯性研究-以國泰人壽保險從業人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。張永隆(2005)，領導型態、工作滿足、組織承諾與離職意願關係之研究-以大桃園地區美髮業員工為例，東華大學企業管理學系碩士論文。張佩琪(2005)，激勵制度對工作投入與工作滿足之研究，大葉大學事業經營研究所碩士在職專班碩士論文。張金鑑(1985)。管理學新論，台北市：五南。張春興、楊國樞(1996)，心理學，台北，三民書局。張瓊恩(2000)，激勵與工作滿足關係之研究，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。張鴻友(2003)，領導風格、勞資協商與工作滿足關係之研究，中正大學勞工研究所碩士論文。梁春櫻(2005)，行政人員離職傾向及其相關因素之研究-以高雄市政府為例，高雄師範大學成人教育研究所文教行政人員在職進修專班碩士論文。莊順天(1999)，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，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。許士軍(2001)，管理學，東華書局。許士軍著(1993)，管理學(10 ed.)，台北：東華書局。郭進財(1995)，我國大學院校體育教師對體育主任領導方式與工作滿意度之研究，體育學院體育研究所碩士論文。陳文宗(2003)，內部行銷與領導風格對工作滿意度及顧客導向行為影響之研究-以桃園縣消防局為例，元智大學企業管理研究所碩士論文。陳宗賢(2003)，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究-以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。陳建壕(2004)，領導型態、組織文化與激勵制度對工作滿足之實證研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。陳思婷(2006)，激勵、領導風格、工作特性與組織創新績效之關聯性研究-以台灣高科技產業為例，成功大學企業管理研究所碩士在職專班碩士論文。陳益世(1997)，高科技產業特性與工作壓力、工作滿意、離職傾向之相關性研究-以新竹地區高科技廠商研發與工程技術人員為例，靜宜大學管理科學研究所碩士論文。陳國勝(2005)，國際觀光旅館廚務人員角色壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究，南華大學旅遊事業管理學研究所碩士論文。曾斯翰(2005)，審計人員離職傾向之探討-人格特質與角色壓力之影響，南台科技大學會計資訊研究所碩士學位論文。黃英忠(1989)，現代人力資源管理，台北：華泰書局。黃英忠(2001)，現代管理學，台北：華泰。黃淑禎(2005)，兩岸員工工作價值觀與工作態度關聯性之比較，亞洲大學國際企業學系碩士班碩士論文。黃蘭鈺(2003)，激勵因素、激勵制度與工作滿足之研究-以台中市某國際觀光旅館員工為例，靜宜大學觀光事業學系碩士論文。楊文昌(2002)，台商兩岸三地員工激勵制度滿意度影響個人工作績效之研究-以電子零件通路商Y公司為例，台灣科技大學管理研究所碩士論文。楊樹欽(2005)，大陸製罐業台商內部行銷及工作滿足與組織承諾關係之研究，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。劉怡孜(2002)，工作特性與工作價值觀對離職傾向影響之研究-以台灣地區食品產業之研發人員為例，南華大學管理研究所碩士論文。劉莉蘭(1994)，員工分紅入股滿意度、組織投注與離職意向關係之研究，中正大學勞工研究所碩士論文。樊景立(1977)，紡織廠女作員離職行為之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。歐陽玲(1994)，工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討，東海大學企業管理研究所碩士論文。滕青芬(1987)，台灣省縣市社員工離職行為和離職傾向之研究，東海大學社會工作研究所碩士論文。蔡明忠(2005)，個人職場認知、薪資與退撫制度、工作壓力與工作態度關係之研究-以私立高中職教師為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。蔡英文(2003)，大陸經濟情勢與兩岸經貿發展，九十二年度大陸經濟發展研討會演講稿。鄭文俊(1995)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究-以台北市民營公車駕駛員為例，中國文化大學勞工研究所碩士論文。鄭堂楷(1999)，工作變換之成因分析及其影響，中山大學企業管理研究所碩士論文。謝文全(2000)，學校行政，台北：五南。謝明勳(2000)，台灣上市(櫃)公司赴中國大陸投資租稅優惠及規劃之研究，中原大學會計研究所碩士論文。簡金鴻(2005)，兩岸三地企業領導型態對工作滿意度之研究-以某台商製造業為例，開南管理學院企業管理學系碩士論文。藍偉峰(2003)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究-以技職院校教師為研究對象，成功大學企業管理研究所碩士論文。二、英文部分 Abratt, R., & Smythe, M. R. (1989). A Survey of Sales Incentive Programs. *Industrial Marketing Management*, 18, 209-214. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2,

267-299. Adams, J. S. (1963). Toward and Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. Bluedron, A. C. (1982). The Theories of Turnover: Causes Effects and Meaning. *Research in the Sociology of Organization*, 35, 135-153. Churchill. (1990). *Sales force management*, 3th ed., New York: McGraw-Hill. Cuieford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, N. Y. McGraw-Hill. Davis, HS'h ed. (1972). *Human Behavior at Work: Organization Behavior*, 5THed. N. Y: Mcgrae-Hill. Douglas McGregor, (1960). *The Human Side of Enterprise*. Dubrin, R. (1998). Central Life Interests and organizational Commitment of Workers. *Administrative Science Quarterly*. 411-421. DuBrin, A. J. (2004). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*, 4 th ed., Houghton Mifflin Company. Dunno, & Fottler, (1994). *Motivating People*, In S.M. Shortell, and A. D. Kaluzny. *Health Care Management*. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York. Greenberg, J., & Liebman, M. (1990, Jul./Aug.). Incentives: The Missing in Strategic Performance. *The Journal of Business Strategy*, 8-11. Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. The World Publishing Co., 12-31, 56, 72-74 . Herzberg, F. B., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Wbrk*, N. Y: John Willey & Sons, Inc. 2nd.ed, 136-142. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Happer and Brother. House, R. J. (1971). Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. Janda, (1960). Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Janda, 1960. Concept of Power. *Human Relation*, 13, 345-363. Johnston, M., Boles, J., & Hair, J. (1987). Motivation and supervision of the sales force. Working paper (Vol. 87-3). Department of Marketing, State University of Louisiana. Kaiser, H. F., & Little Jiffy, (1974). Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 111-117. Likert, Rensis. (1967). *The Human Organization:Its Management and Value*. New York:McGraw-Hill Book Company. Locke, E. A. (1968). The Relationship of Inentions to level of Performance. *Journal of Applied Psychology*, 50, 60-66. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Happer & Brothers. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2002). *compensation* 7th edition, McGraw-Hill, 8. Miller, H. E. & Katerberg, R. (1979). valuation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509-517. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. Porter, L. A. & E. E. Lawler, (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Homnwood, IL: Richard D. Irwin. Robbins, S. P. (1994). *Organizational behavior*. NJ: Prentice-Hall. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, (8th ed.). Prentice Hall, New York. Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.). Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall. Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and Dignity*, N. Y. Fred A. Knopf, Inc. Smith, P. C., L. M. Kendall, & C. L. Hulin, (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally. Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire-Form* . Columbus: Bureau of Educeational Research, Ohio State University. 88. Urbanski, A. (1986). Incentives Get Specific. *Sales and Marketing Management*, Apr, 98- 102 Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, N. Y. : John Willey & Sons, Inc,. Walter, H. (1973). Leadership style: rigid or flexible. *Organzational Behavior and Human Performance*, 35-47. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231. Yukl, Gray A. (1989). *Management Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Mana ement*, 15: 251-289