

## 企業員工福利滿意度與員工離職傾向關係之研究—以南區

### 某化工公司為例

曾國鴻\*、廖居治\*\*、林怡君\*\*\*、吳怡萩\*\*\*\*、莊佳雯\*\*\*\*\*

#### 摘要

本研究旨在了解企業員工的福利與離職情形，並探討企業員工福利滿意度與員工離職傾向之關係。本研究以普查方式進行問卷調查，以南區某化工公司所有員工做為研究對象，共計發出問卷 200 人，而回收有效問卷為 176 人，有效問卷回收率達 88%。

本研究使用的研究工具包括福利滿意度量表、離職傾向量表。採用 SPSS 統計套裝軟體對回收的問卷進行統計分析，以及使用頻率次數和百分比及迴歸分析的統計方法來分析回收問卷結果，並分析企業員工福利滿意度與員工離職傾向之關係。

根據本研究結果顯示，受訪者對於福利略感到滿意(平均值 3.89)；離職傾向偏低(平均值 3.73)，而且此二者屬負相關( $\beta=-0.75$ ； $p<0.01$ )，亦即企業員工的福利滿意愈高，則離職傾向愈低，據此，本研究建議該企業體應該重視並加強企業福利措施之內容並予落實，以提高員工工作滿足，從而降低離職傾向。

關鍵詞：員工福利、離職傾向

---

\*美和技術學院教授

\*\*高雄師範大學工業科技教育學系博士生

\*\*\*美和技術學院企管系畢業生

\*\*\*\*美和技術學院企管系畢業學生

\*\*\*\*\*美和技術學院企管系畢業學生

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

隨著高度科技發展的社會來臨，「人」在組織中所扮演的角色越來越重要，因此，人力資源的管理與應用已深受社會各界所重視，鄭友超等（2003）指出，人力資源的管理一直是企業組織經營管理的重要議題。組織管理學家魯西爾(Lussier)曾說：「組織是由一群致力於達成既定目標的人組合而成，這群人是組織最重要的構成要素，他們可說是決定組織運作成敗的關鍵」。韓福瑞(Humphrey)也指出：「現今任何組織所具有唯一能持久的競爭優勢並非其產品，而是組織中的人」(蔡樹培，1994)。李隆盛等（2000）亦指出：「人才是企業最重要的資產，所以企業應有投資於人的理念和作為」。因此，福利制度的設計與實施若能照顧到企業的員工，就能留住比較好的人才。員工福利的提供是為了提高員工的生活品質，例如：實施彈性的工作時間，可使員工兼顧其家庭責任，促進其身心健康，及保障其財富，使員工免於恐懼、免於匱乏、使員工無後顧之憂，竭盡其力、貢獻所長。

現代化的競爭，無論經濟競爭、科技競爭，還是軍事競爭，歸根到底都是人才的競爭，我們必須十分重視人才問題，儘快設立完善的人才培養體系，建立發現人才、用好人才、留住人才的良好機制，只要在人才競爭中不被打敗，我們的企業就有可能在激烈的競爭中立住腳跟，不斷發展壯大自己。(黃世友，2002)。而人才是維持競爭優勢的重要關鍵，公司應提供福利以有效吸引及留任人才，所以公司必須更關注所提供福利的效益，謹慎設計有效的福利辦法。因此，一個公司必須對人才資產做法，有全面且深入的了解，配合所處的經濟社會環境，以建立能夠落實其營運策略，及塑造獨特企業文化的人力資源制度。

許多實證研究關於企業福利對員工行為的影響，不乏有力的證據，例如：降低流動率與離職率、提高工作意願等，都給予正面的支持（邱瑤琪，2001；林杏娥，2001；張芳源，2002）。

綜上所述，如何去控制節節上漲的福利成本，且同時維持或提高員工福利滿足感，成為雇主所面臨的重要課題。故本研究將透過問卷調查，以了解企業員工的福利與離職情形，並探討企業員工福利滿意度與員工離職傾向之關係。

### 二、研究目的

依據上述研究動機，本研究之主要研究目的如下：

- 一、了解企業員工的福利情形
- 二、探討企業員工的離職情形
- 三、分析企業員工福利與離職之關係
- 四、提出相關建議

## 貳、文獻探討

### 一、企業員工的福利滿意度涵意及其相關研究

員工福利(Employee Benefit)一詞之概念，在不同的國家中，通常會有不一樣的名稱與說法。例如：在西方文獻上的「員工福利」直接以 Labor welfare 來說明，且涵蓋在社會福利政策措施內，或以「附加給付、邊際給付福利」(fringe benefits)、「薪資補助」(wage supplement)、「非薪資給付福利」(non-wage benefits)、「社會性薪資」(social wages)等。在 1970 年代以來較多文獻以「員工福利」此一名詞來綜括勞工所享有各種不同型式的福利。而企業福利是增進員工生活品質及提高生活水準的重要手段，尤其保險福利更是發生意外時，員工賴以保障生活的唯一的憑藉。國內對於「員工福利」的用詞，則無一致的界定。然而自從「職工福利金條例」頒訂以來，職工福利、工人福利、勞工福利、企業福利(industrial welfare & corporation welfare)、職業福利(occupational welfare)等各種用語的交互使用，並無明確的認定用詞。及至 1971 年，我國較傾向改用「勞工福利」用詞，其涵蓋之範圍亦採取較廣泛的觀點，來解釋說明勞工福利。

綜上所述，企業在給予員工報酬時，除了雇主與員工事先約定好的薪資外，即是提供額外的一些利益與服務，這些福利與服務便是一般所稱的「福利」。總而言之，薪水或工資經常被視為直接的財務性所得，而福利與服務則被視為各種具有多樣用途的非直接(indirect)財務性或非財務性的員工所得。由於員工福利是雇主的一項成本，同時又被員工視為待遇的一部份。因此，無論是雇主或員工均極為重視此項福利。

#### (一)、員工福利的定義

「員工福利」是企業組織由勞資雙方共同決議的勞工權利，而非雇主的恩賜措施，更是提昇員工幸福，促進企業繁榮的管理策略。企業界是否能夠留住人才，開拓產業發展，取得競爭優勢，員工福利勢必扮演了關鍵性的因素。Henderson(1985)認為：員工及其家屬的生存是企業經營中十分受到各界關切的重點，只要在制度上可行，財務上允許，企業單位應盡力採行各種措施來確保員工的生存條件。因此，企業管理者的經營理念，應著重於生產利潤和受僱員工福利的兼顧，企業單位也逐漸承擔保障員工經濟安全與改善員工工作環境，並使員工的生活品質逐漸提昇。進而透過員工對工作與生活的滿足感，期望能增進員工的合作，以利員工對企業的忠誠。(轉引自許永忠，2001)

員工福利乃是所有薪酬(total compensation)中屬於非直接形式的一種所得，通常和員工的工作年資有關，包括保險、年金和其他各種服務。其次，從員工福利的範疇而言，其定義可分兩方面來說明。就廣義的觀點而言，是針對勞工在工作上及生活上的實際需求，運用政府、勞工、資方的力量，有系統的舉辦各種福利措施，以滿足員工精神及物質上的各種需求。其範圍包括工資、工時、童工、女工、勞工保險、安全衛生、職工福利等等。而就狹義的觀點而言，員工福利是在工作之外，由雇主及勞工團體有計畫與辦理各項福利措施，使員工及眷屬在工

作中與生活上都獲有相當大的利益。

若以組織的觀點來定義時，認為組織的福利必須符合組織成本、可自由裁決、組織溝通及一致的政策等準則，這些準則內容無法涵蓋員工福利的項目，也排除了法律所要求的福利，僅包括雇主直接與間接的成本。若以員工為出發點來定義時，其員工需求就是最符合福利的目的與內涵。因為員工知覺到這是福利時，則組織必須配合員工的需要來規劃該項福利，儘量滿足員工個人的期望，這種以員工為主體的定義，正是企業界訂定員工福利最根本的條件。換言之，員工福利的來源，濫觴於雇主與勞工之間的就業關係，亦是勞工對雇主有所貢獻，具備工作的能力，則才能享有福利；否則無論是法定的福利或企業的福利根本不能享受。由此可知，員工福利的定義應該採取廣義的定義，將員工福利涵蓋於法定或非法定之外。(林杏娥，2001)

綜觀以上學者為員工福利所下的定義，本研究可以歸納出員工福利定義的共同性，即是員工福利基本上是勞資關係而來的，公司員工透過雇用關係才有此項福利，而且此項福利是員工因工作所給予的薪酬以外之利益。

## (二)、雇主提供員工福利的目的

1.根據 Harris 與 Fink (1994)福利的目的是爲了：

- (1) 增加員工生活品質
- (2) 增進員工身心健康
- (3) 增加員工財富
- (4) 組織知覺，即企業欲給予外界其支持及關心員工的形象

2.根據 Broderick 與 Barry Gerhart (1999)福利的目的在於下列幾項：

- (1) 政府要求與規定
- (2) 工會要求
- (3) 員工工作滿意度
- (4) 勞力市場競爭

綜上所述，雇主提供員工的福利，係因應政府、工會、員工等之需求，旨在提高員工財富、健康品質、生活素質以及對組織的關懷等。

## (三)、員工福利的內涵

企業福利的內涵有法定內與法定外企業福利之分。茲簡述如下(蔡宏昭，1989)：

1. 內企業福利：是由政府經由社會立法而成僱主負責提供的福利服務。在我國，諸如：勞動基準法中的加班費、資遣費、休假、職災補償、退休金；社會保險中的各種保險費；勞工安全衛生法的安全衛生設施與管理，職工福利金條例的福利金之提撥與管理等均是。
2. 法定外企業福利：這是企業為提升員工生活品質與勞動生產力而由勞資雙方共同規劃之企業內、法定外之福利措施。也是僱主基於員工需求的經營目的，主動將其企業福利範疇擴及能滿足員工需求又能支持組織目標達成的各種福利及服務項目。

根據學者(洪榮昭；楊松德；王麗容，1991)研究指出，企業福利有下列特點：

1. 企業福利的投資花費有別於直接工資，且福利費用的成長不一定與工資成正相關的成長。
2. 企業福利的經濟主體係由企業自身及勞工團體為主，第三者(如政府)則扮演輔助角色。
3. 企業福利所實施的福利措施並非一定為法令、規章所訂定限制，多由勞資雙方共同決議。
4. 企業福利的實施不僅包括工作面，也包括生活面。
5. 企業福利對象不僅包括所僱用的員工，甚至包括家屬。
6. 企業福利的經費來源，主要以企業給付為主，政府與勞工則僅是扮演贊助、協助的角色。

我國企業福利包括了法定內的企業福利項目及事業單位因應員工需求的其他福利措施、原則上包含六大類：互助福利、法定社會保險給付、私人保險及退休給付方案、在職中非上班時間之支付、非工資本額(如績效獎金)的額外現金給付。

綜合言之，企業福利是指企業中的員工福利，廣義而言，工資給付以外對勞務提供所支付的任何報酬，均屬員工福利。企業所提供的員工福利不但是工作誘因的一種指標，而且是工作生活素質的一種指標，所涉及的重要課題包括老年遺囑殘障暨健康保險、失業保險、職業災害補償、退休年金、員工服務與協助(employee service)及員工輔導服務計劃(employee assistance programs)等。

#### (四)、員工福利的分類

員工福利的分類，如表 1 六項主要的福利型式：

表 1 員工福利的分類

型 式	員 工 福 利 的 分 類
法律要求之社會保險計劃	社會安全、失業補償、勞工補償、非職業殘障保險
私人保險與退休計劃	壽險、殘障險、醫療險、牙齒險、其他法律規定保險、財產險、車險、養老金計劃、貢獻養老金計劃
員工放假時，仍有薪資的給予	假期與假日的給予、病假、事假的給予、員工擔任陪審團職務、休息時間、休假、員工被軍事點召
員工服務	伙食津貼、娛樂設施、制服、停車場、退休諮詢、日間看護介紹中心
其他現金支出	教育津貼、固定津貼、儲蓄計劃、假日津貼、餐費
其他	雇用契約、自由假期時間、更多的意外險、私人財產險、公務車與司機、公司飛機與遊艇、主管住宅津貼、稅賦與財務諮詢

資料來源：轉引自邱瑤琪，2001

綜合以上福利型式大致可分類如下：

- (1) 醫療與醫療相關福利給付
- (2) 退休與儲蓄計劃提供
- (3) 非工作時間給付
- (4) 壽險與死亡補助金
- (5) 其他福利，例如：因配偶生產或收養小孩、小孩、配偶或長者生病須照顧，彈性工時。

#### (五)、個人因素對福利項目的選擇偏好情形

Nealey(1963)認為未婚者較已婚者偏重休假。Andrews and Henry (1963)調查發現，經理人員對薪資提高的興趣，較福利增加的興趣強烈。年輕、教育程度高者對薪資的偏好較高。Greene (1963)研究指出員工隨所得、年齡、服務年資的增加，對福利的偏好加大；員工並不會因其他雇主提供較好的福利而考慮離職。Mahoney(1964)研究發現(1)經理人偏好現金類的報酬型態，(2)較老、所得較高、年資較深、兒女年紀較大的經理人員對養老金的興趣較高。Nealey 和 Eoodale(1967)研究發現藍領工人對增加福利(有給病假和假期)的興趣較提高薪資的興趣高些。

綜上所述，雖然人口結構、員工生活型態、價值觀都會產生重大的改變，但是員工工作不滿意的最大原因乃係待遇、福利不佳。一個組織所提供的福利措施，若令員工感到不滿足，將進而對工作士氣產生負面的影響。而缺乏合理的員工福利措施將造成離職率與曠職上升。所以加強對於員工福利的措施提供，不但可以協助員工在工作與生活中取得平衡，儲蓄企業無窮的戰力，更可以促進勞資雙方關係的和諧，並強化員工向心力，如此一來對企業整體績效的提昇有很重大的幫助。

## 二、企業員工的離職意願涵及其相關研究

### (一)、員工離職的定義

離職理論被建構在一個公平的基本概念，員工在報酬和福利的分配不公平情形下，產生不滿足最後離開組織，不公平的做法可導致離職。Mobley(1976)認為，員工在組織中某一職務上，工作了一段時間後，個人經由詳慮之後，決心離開原有的工作崗位，導致於失去了職務及其賦予的利益，而且和原來的組織也不再有任何關係。

余杏容(1997)從職業流動觀點來探討離職，認為離職是一個人組織內某一職務上，工作了一段時間後，經過一番考慮，而對其職業提出一種否定結果，意味不僅失去職務，及其職務所賦予的利益，而且與組織完全脫離關係。黃英忠(1997)從廣義的離職概念，定義為勞動移動，所謂勞動移動包括員工從一地移到另一地(地域間的移動)，或是從某一職業移到另一職業(職業間的移動)，或是從某一產業轉移到另一產業(產業間的移動)。狹義的勞動移動即是指離職，即組織內部外部的移動。

離職理論被建構在一公平的基本概念上，員工在報酬的分配不公平情形之

下，產生不滿足、最後離開組織。

綜上所述，離職乃是員工經由詳細評估後，發現目前的工作不合適，或是其他因素的考量；因而決定離開目前的組織另謀發展。

## (二)、員工離職的類型

傳統上學者多將離職行為歸納為自願性離職和非自願性離職(林杏娥，2001)，茲分述如下：

### 1.自願性離職

(1) 由於組織因素：包含薪資、升遷、工作排戰、更好的工作機會、同事間相處的情況等。

(2) 由於個人因素：包含健康狀況、遷居、生涯規劃等。

而近年來有學者認為傳統上離職行為有不合理處；於是又對自願性離職加以細分：

(1) 功能性的自願離職：個人想離職，但組織對於他的離職並不在乎。因為此人的工作績效不好，留下來反而危害了組織的整體績效。

(2) 非功能性的自願離職：個人想離職，但組織希望慰留他。因為此人的流失危害了組織的整體利益。

### 2.非自願性離職

一般可分為解僱和暫時解僱，主要由僱主或組織立場所強制執行的離職，非員工的意願反應。主要原因有：(1)員工個人關係：如工作能力減少、疾病、兵役、遣散、死亡等。(2)業主或公司原因：如公司業務緊縮、歇業或經濟不景氣。(3)退休：如員工仍願意工作，但已達退休年齡而強迫退休者。

一個組織想要完全避免員工離職是不可能的，根據個人是否自願離職與離職是否可避免兩個角度。蔡崑源(2000)曾經將離職行為分類如圖 1 所示。由圖 1 可知，員工的離職行為確實涵括了相當多的因素，包括個人及組織的因素、可避免及不可避免等因素。

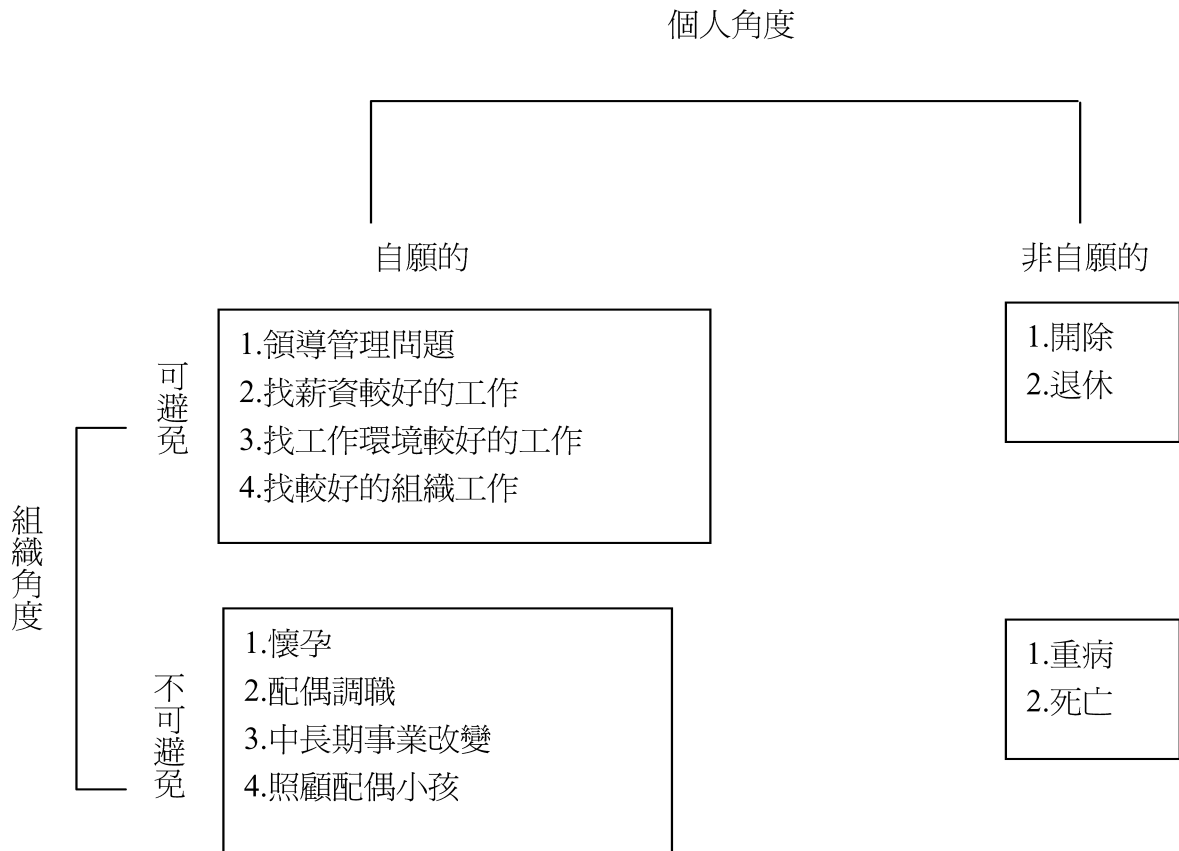


圖 1 離職行為的分類

資料來源：引自蔡崑源，2000

### (三)、員工離職傾向

離職乃是產生離開組織的行為；失業則是離開行為後的狀態；而離職傾向或離職意願，則是在產生離職行為前的心理狀態。學者們對於離職傾向的定義如下：

樊景立(1978)研究指出離職傾向是指個人想離開目前的工作崗位，另尋找其他工作機會之傾向強度。

歐陽玲(1994)認為所謂離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為。劉麗蘭(1994)強調離職傾向乃是指一種對離職一事之認知與態度，表示個體心中對離職的目的或計畫，因此離職傾向是個體從事離職行為的心理狀態。

綜上所述，員工在組織的某一職務上，工作了一段時間後，個人經由詳慮之後，決心離開原有的工作崗位，導致失去了職務及所賦予的利益，而且和原有的組織也不再有任何關係。而林杏娥（2001）整理離職行為簡單模式如圖 2 所示，由圖 2 可知離職傾向乃是一個人想離開目前工作單位，因而產生脫離原有組織的想法，另外再去尋找新的工作機會。而離職傾向是離職行為的最佳預測指標；當一個人離職傾向強度愈明顯時，愈容易發生離職行為。



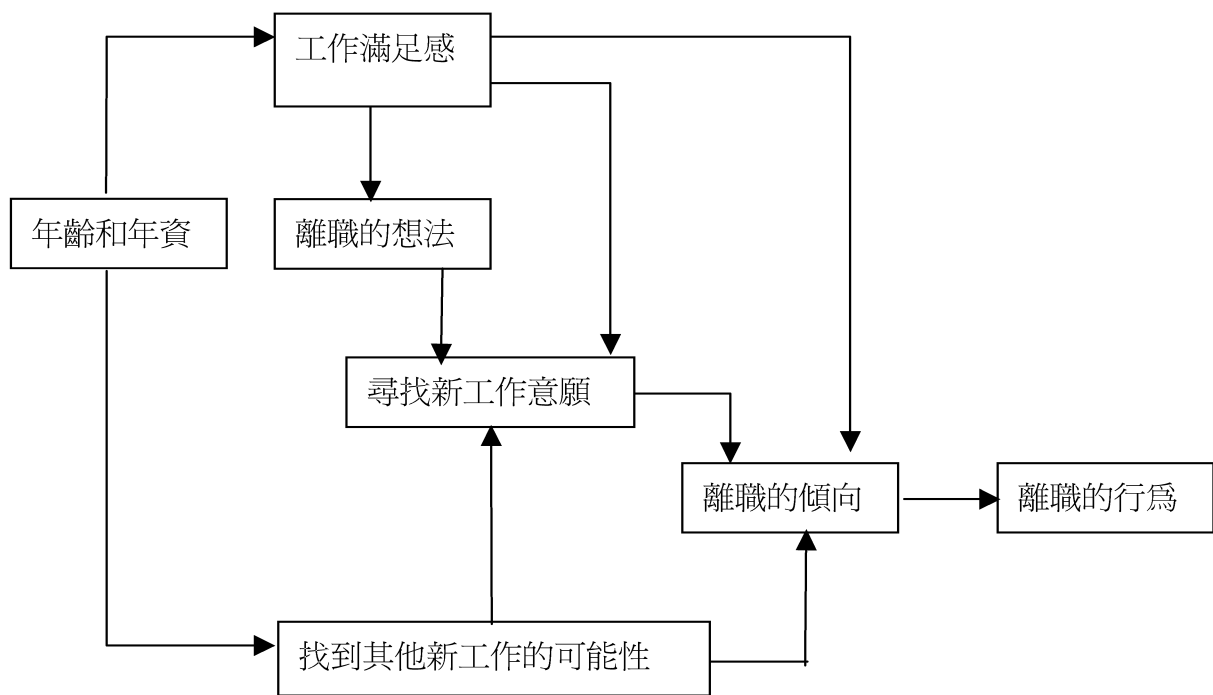


圖 2 離職行為簡單模式  
資料來源：引自林杏娥，2001

### 三、員工離職傾向相關研究

針對影響離職傾向的因素，可歸納為七類：

1. 人口統計因素與特質：如年齡、年資、性別、教育程度、婚姻狀況等…。
2. 工作滿意度。
  - (1) 組織及工作環境：如薪資、升遷、主管、同事關係、職位壓力等…。
  - (2) 工作內在因素：對工作本身的滿意與工作特性等…。
  - (3) 外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會的期望等…。
  - (4) 職業行為：如藍領與白領階級個有不同的離職行為。
  - (5) 行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等。

### 四、員工福利與離職傾向之關係及其相關研究

#### (一)、員工福利需求與工作滿足之關係

Maslow 於 1954 年提出層次需求理論(Hierarchy Needs Theory)，認為人類存著一組複雜的需求慾望，而該需求又依其對人之重要程度為何而層級式地排列出來。Maslow 將層次需求理論歸納為五個層次：生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求、自我實現需求，該理論建立在：

1. 已經被滿足的要求，不會再產生激勵的作用，當一個需求被滿足了，其他的需求也就伴隨而來，並慢慢蘊釀而取代被滿足的需求。
2. 需求的網路(The Needs Networks)對大部分的人而言是很複雜的，需求也因人而異，且一個人也可能出現多種需求。
3. 各需求的滿足由下而上，低層次需求被滿足之後，將再追求較高層次需求

的滿足。

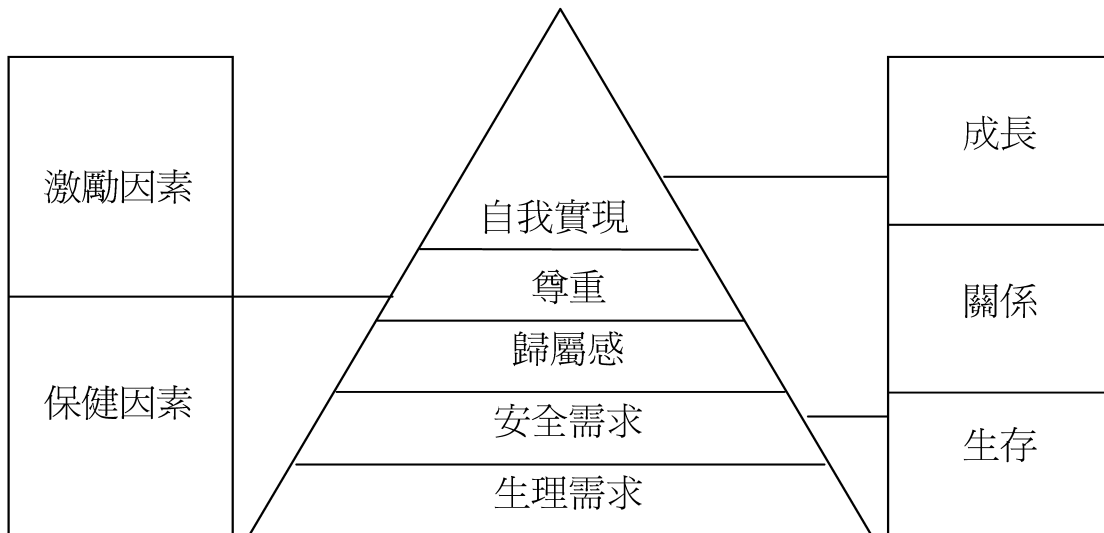
4. 對某一層次需求達部分程度的滿足後，即會開始追求較高層次的需求，各需求層次之間沒有明顯的界線，其間往往互相重疊。

而 Alderfer 所提出的激勵理論—ERG 理論，將 Maslow 的五個需求層次分為生存、關係與成長三種需求，生存需求是指生理與物質方面的需求，如飢餓、薪資、福利等。其理論之重點如下：

1. 各層次需求愈不滿足，則追求之慾望愈強。
2. 較低層次滿足愈多，較高層次之需求愈強。
3. 較高層次滿足愈少，較低層次之需求愈強。

Herzberg(1959)提出兩因子理論(Two-Factors Theory，如圖四所示)亦即影響工作滿足和工作不滿足的因素並不相同，能使員工滿足的因素稱為激勵因素(motivators)，能防止不滿足的因素稱為保健因素(hygiene factors)；其兩因子如下：

1. 激勵因素(motivators)：它與工作內容有直接關係，此類因素主要能滿足個人高層次需求的工作特質，包括成就感、升遷、成長的機會、富有挑戰性的工作、擔負重要責任、受人讚賞與認同等，因此又稱為內在因子。良好的激勵因素可以激發工作意願，導致工作滿足；然而這些因素不良時，並不會導致不滿足，而只是使個人無法獲得滿足的愉快經驗而已。
2. 保健因素(hygiene factors)：它與工作內容無關，而與工作環境有關，包括薪水、工作條件、工作安全、地位、人際關係、上司的監督等，它主要是與滿足個人基本的生理、安全及社會需求有關，因此又稱為外在因子。當保健因素不良時，員工會感到不滿，而一旦這些因素獲得充分改善，則只能消除不滿，但不會導致滿足。



Herzberg--兩因子理論    Maslow--層次需求理論    Alderfer-- ERG 理論

圖 4 Herzberg , Maslow 與 Alderfer 需求理論對照

資料來源：本研究整理

所以，激勵可提昇員工生產力，而員工福利是提昇員工滿足程度，激勵員工努力工作的一種工具。因此，當較低層次的需求被滿足後，人們便會想往更高層級發展，越是到高層級，則先後滿足順序越不明顯，且不同的人，有不同的需求

層級及順序。以現今台灣員工的需求而言，他們已經提升到社會需求或自尊需求，甚至更高的自我實現需求的層級。

### (二)、工作滿足與離職傾向之關係

Price(1977)提出工作滿足離職模式：由五個工作滿足前置變項(薪資、整合、工具性溝通、正式溝通及集中化)、工作滿足、自願性離職構成果關係。由於這些前置變項會導致不同工作滿足程度，加上機會的干擾互動，而造成自願性離職。

Mobley(1978)則指出離職傾向是離職行為中最有具有預測力的變項，會影響真正的離職，認為探討離職的最直接指標是「離職傾向」，只針對離職傾向的測試，便可預知影響未來離職的可能因素，並可藉由改善措施，而減緩離職行為的產生；在離職傾向較弱的情況下，個人較不易做出離職行為。而且個人的年齡及年資與其對工作滿意程度，有顯著的相關，而個人的工作滿意程度與其離職念頭、離職傾向之間，則有顯著的負相關。

Arnold and Feldman(1986)的模式中，認為離職傾向與其它工作機會將會直接影響離職行為，而工作滿足、專業性、一般訓練程度及家庭責任則會影響離職傾向。郭文祥(1980)的研究發現，在工作滿意之工作本身、薪資、陞遷等構面與離職傾向有顯著負相關。黃國隆(1982)發現，工作滿意與離職傾向有顯著負相關。柯惠玲(1989)的研究發現，影響離職傾向的最大變項是工作滿意。

葉桂珍(1995)研究結果顯示，工作滿足與離職傾向同時受到職位變項之顯著影響，意謂工作滿意度比組織承諾對離職傾向的影響更直接，因此組織承諾可能會影響員工對工作滿足的評估，而工作滿足則直接影響個人的離職傾向。楊承亮(1997)所做的研究發現，工作滿足(包括內在滿足與外在滿足)與離職傾向呈顯著負相關。王培志(1997)的研究也發現，工作滿意與離職傾向有顯著負相關。

李嘉聖(1999)對新竹科學園區的研發技術人員的研究顯示，工作滿足與離職傾向呈高度負相關，表示工作滿足愈高則離職傾向愈低。蔡坤宏(1999)就工作滿足與離職傾向的回顧，以 Meta 分析研究後發現，測量工作滿足的工具不論是工作描述指數(JDI)或明尼蘇達問卷(MSQ)皆顯示：工作滿足與離職傾向均呈負向關係，一般認為工作滿足是離職傾向重要的前因，而離職傾向最能預測離職行為的發生。

整合以上的研究結果得知多年來，國外有許多涉及工作滿足與離職傾向之實證研究，分析研究發現：工作滿足與離職傾向呈負相關，即工作者知覺到的工作滿足程度較低，其離職傾向較高，工作滿足與離職傾向之間為顯著的負相關。

### (三)、員工福利滿意度與離職傾向之關係

企業福利措施將對於工作滿的影響，而導致離職傾向，「福利滿意度」對工作團體互動滿足、工作實質收入滿足、整體工作滿足與離職傾向都有極高之預測影響力，「貨幣性福利」與「非貨幣性福利」需求之供給，對提高工作團體互動滿足、工作實質收入滿足、整體工作滿足均達正向預測影響。

因此，由以上整合結果可知，加強企業福利使員工滿意度提高，才能增加工作滿足，減少員工離職。

綜合以上本研究之目的與文獻探討，本研究之研究假設如下：

1. 員工福利滿意度與員工離職傾向呈負相關。
2. 員工福利滿意度可以顯著預測員工離職傾向。

### 參、研究方法

本研究以南區某化工公司為研究對象。透過問卷調查蒐集資料。

#### 一、研究架構

本研究旨在了解員工福利滿意度與離職傾向的關係，並根據以上所述，擬定研究架構如圖 5 所示。

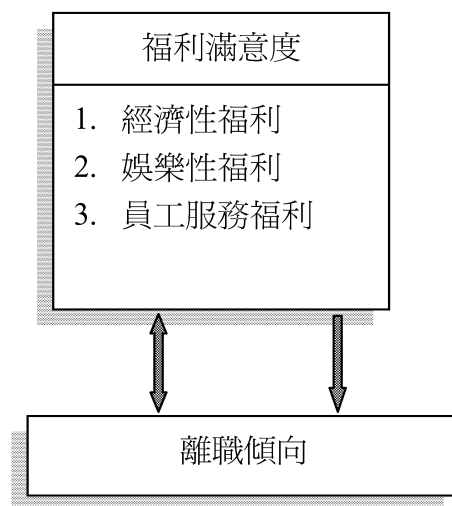


圖 5 本研究之架構圖

#### 二、研究工具

本研究所使用的研究工具包括福利滿意度量表、離職傾向量表。第一部份是員工福利滿意度量表，本研究採用林杏娥(2001)所發展的福利滿意度量表，以此量表來測量員工對公司福利滿意度的同意情形。例如，詢問員工「我對員工旅遊補助這項福利覺得滿意？」，以了解員工對公司福利的狀況。列出該公司目前所提供之福利項目，以了解分析不同員工個人特質之福利滿意度，其同意程度分為『非常同意』、『同意』、『不一定』、『不同意』、『非常不同意』等五項，分別給予 5、4、3、2、1 分，分數愈高表示同意度愈高；反之分數愈低表示同意度愈低。該量表總解釋變異量達 76.58%，具建構效度。另外，員工福利、娛樂性福利、經濟性福利等三分量表的信度分析 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.94、0.88、0.81 亦顯示各分量表內部一致性高，具良好之信度。

對於第二部份員工離職傾向量表，本研究則採取黃光國(1983)所編製之工作士氣量表中之離職傾向量表，共 15 題，以離職傾向量表來測量員工對公司離職意願的同意情形。例如，詢問員工「我經常想要離開現在的公司(反向題)」；又如，詢問員工「無論公司景氣與否，我都不會離開這家公司」，以了解員工對公

司離職意願的狀況。採「李克特五點尺度法」，正向敘述題時，以『非常同意』、『同意』、『不一定』、『不同意』、『非常不同意』之順序，分別給予 5、4、3、2、1 分，其中第 1 題至第 4 題為正面題，第 5 題至第 15 為反面題，分數愈高者表示受試者離職的傾向愈高。該量表總解釋變異量達 55.52%，具建構效度。另外，信度分析 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.73，亦顯示量表內部一致性高，具良好之信度。

### 三、研究樣本

本研究的母體為南區某化工公司所有員工，共計 200 人，採普查方式進行問卷調查，而回收有效問卷為 176 份，回收率達 88%，其員工資料見表 2 所示。

表 2 員工之概述資料表

研究對象	人數	年齡範圍	平均年齡	未婚	已婚有小孩	已婚無小孩
男性	112 人	30 至 56 歲	49.36	31	56	22
女性	64 人	27 至 56 歲	46.52	18	34	15

N=176

### 四、資料處理與分析

本研究根據研究目的之需要，使用 SPSS 統計套裝軟體對回收的問卷進行統計分析，並採用頻率次數和百分比及迴歸分析的統計方法來分析回收問卷調查結果。

## 肆、結果分析與討論

本研究對問卷調查所獲得的資料進行相關之統計分析如下：

### 一、樣本特性之敘述統計分析

本研究主要從收回問卷之樣本資料加以統計分析，期能經由這些資料，分析出當前員工福利滿意度與員工離職意願關係之現況。

本研究所回收有效問卷 176 份問卷的樣本統計資料如表 3 所示。

表 3 樣本結構分析統計表

基本資料	項目	樣本數	百分比(%)	
性別	男	112	63.6%	
	女	64	36.4%	
年齡	30 歲以下	23	13.1%	
	31~45 歲	43	24.4%	
	46~55 歲	95	54%	
	56 以上	15	8.5%	
教育程度	國中/初中	7	5.1%	
	高中/高職	28	15.9%	
	專科	49	27.8%	
	大學	76	43.2%	
	研究所及以上	14	8%	
婚姻狀況	未婚	49	27.8%	
	已婚無小孩	37	21%	
	已婚有小孩	90	51.2%	
月薪	20,000~30,000	44	25%	
	30,001~40,000	98	55.7%	
	40,001~50,000	29	16.5%	
	50,001 以上	5	2.8%	
職務	現場操作基層人員 (如技術員、作業員)	51	29%	
	行政基層人員	79	45%	
	現場操作基層主管 (如組長、股長、工程師)	24	13.6%	
	中層主管 (如科長、課長)	18	10.2%	
	高級主管 (如經理、處長、總經理)	4	2.2%	
	N=176		資料來源：本研究整理	

## 二、研究結果

表 4 員工福利滿意度與離職傾向之全體平均值與標準差

變項	個數	全體平均值	標準差
福利	176	47.91	8.775
離職	176	48.55	8.625

N=176

從表 4 的統計分析結果顯示，員工福利滿意度全體之平均值為 47.91 分，全體之標準差為 8.775；員工離職傾向全體之平均值為 48.55 分，全體之標準差為 8.625。

表 5 員工福利滿意度與離職傾向之題項平均值與標準差

變項	個數	題項平均值	標準差
福利	176	3.685	0.675
離職	176	3.734	0.663

N=176

從表 5 的統計分析結果顯示，員工福利滿意度題項之平均值為 3.685 分，題項標準差為 0.675；員工離職傾向題項之平均值為 3.734 分，題項之標準差為 0.663，以上就員工福利部份，呈略為滿意狀態。

表 6 員工福利滿意度敘述統計表

題項	問卷題目	樣本數	平均值	標準差
1	我對急難救助金這項福利覺得滿意	176	3.74	0.86
2	我對伙食補助這項福利覺得滿意	176	3.74	0.87
3.	我對年節獎金這項福利覺得滿意	176	3.64	0.95
4.	我對分紅(含工作獎金、績效獎金) 這項福利覺得滿意	176	3.57	0.87
5	我對全民健康保險這項福利覺得滿意	176	3.59	0.95
6.	我對職業疾病或傷害補償撫卹措施這項福利覺得滿意	176	3.64	0.87
7	我對退休金這項福利覺得滿意	176	3.71	0.94
8	我對員工旅遊補助這項福利覺得滿意	176	3.65	0.87
9	我對個人年休假這項福利覺得滿意	176	3.74	0.89
10	我對給薪病假這項福利覺得滿意	176	3.80	0.90
11	我對在職訓練這項福利覺得滿意	176	3.71	0.93
12	我對員工子女教育補助或獎學金這項福利覺得滿意	176	3.72	0.85
13	我對康樂設施(如卡拉 OK、健身房)這項福利覺得滿意	176	3.65	0.85

從表 6 的福利滿意度敘述統計量表中，可知 1 至 13 題各題均高於平均值 3，表示員工對福利滿意度呈現略為滿意的情形。

表 7 員工離職傾向敘述統計表

題項	問卷題目	樣本數	平均值	標準差
1	我經常想要離開現在的公司	176	2.65	1.00
2	繼續待在這家公司不會什麼好處	176	2.53	0.89
3	我當初決定這家公司做事，顯然是件錯誤的事	176	2.78	0.96
4	只要工作性質類似，到別家公司去做事也無所謂	176	2.71	0.82
5	我覺得在這家公司裡有一股親切感	176	3.84	0.82
6	我常對我的朋友說：我服務的公司是相當理想的工作場所	176	3.71	0.77
7	公司有很好的發展，我的前途就有保障	176	3.79	0.90
8	我很慶幸當年在選擇職業時，我自己決定到這家公司工作	176	3.68	0.85
9	身為這家公司的一份子，我覺得很光榮	176	3.84	0.84
10	即使有別的公司來挖角，我也不會離開本公司	176	3.76	0.87
11	無論公司景氣與否，我都不會離開這家公司	176	3.68	0.93
12	對我來說，這家公司是我目前能選擇的公司中，最好的一家	176	3.72	0.85
13	我願意介紹我的親戚、朋友和同學來本公司工作	176	3.85	0.93

N=176

從表 7 的離職傾向敘述統計表得知，該公司員工離職意願較其福利滿意度為低。



表 8 員工福利滿意度三個層面分量表與離職之傾向多元逐步迴歸摘要表

投入變項	相關係數R值	調整後R <sup>2</sup> 值	R <sup>2</sup> 改變量	F 檢定	標準化迴歸係數	Sig
員工服務福利	.722	.519	.521	189.577**	-.508	.000
娛樂性福利	.744	.548	.032	107.278**	-.203	.000
經濟性福利	.755	.563	.017	76.147**	-.151	.000

註：\*\*\* $p < 0.01$

若就員工福利滿意度三個層面分量表與離職傾向兩者關係之分析而言，以員工福利滿意度三個層面分量表為預測變項，而以離職傾向為效標變項進行逐步迴歸分析，結果顯示三個層面分量表迴歸模式皆達到顯著水準，決定係數 (R<sup>2</sup>) 達 0.570，表示總解釋量達到 57%(見表 8)。就個別變項的解釋量來看，以「員工福利」層面的解釋力最佳，其解釋力為 52.1%，其次為「娛樂性福利」層面、「經濟性福利」層面，其解釋力分別為 3.2%、1.7%。

綜合以上分析結果顯示，員工福利滿意度愈高，則員工離職傾向便會愈低；因此，兩者呈現負相關( $\beta = -0.754$ ； $p < 0.01$ )，本研究之研究假設 1「員工福利滿意度與員工離職傾向呈負相關」獲得支持。因 R<sup>2</sup> 的決定係數為 0.570，因此其解釋量達 57%，故此迴歸模式可解釋之能力頗高，本研究之研究假設 2「員工福利滿意度可以顯著預測員工離職傾向」獲得支持。

### 三、討論

本研究發現「福利滿意度」與「離職傾向」呈現顯著負相關，其結果與黃英忠(1989)、蔡宏昭(1989)、王麗容(1993)、余杏容(1997)、林杏娥(2000)、邱瑤琪(2000)與丁一倫(2002)等人的主張相吻合，亦即福利滿意度愈高則離職傾向愈低。更進一步分析，企業應該重視並加強企業福利措施之內容並具體加以落實，以提高員工工作滿足度，從而降低離職傾向。換句話說，降低離職傾向，應從提高福利滿意度著手。

### 伍、結論與建議

茲根據前述實證分析，彙整重要結論，並提出對企業體及員工之建議，最後針對本研究之限制與不足處提出建議。

#### 一、結論

從迴歸分析結果來看，員工福利滿意度與離職傾向呈負相關，也就是說企業

福利滿意度愈高，則離職傾向愈低。亦即當員工對企業福利滿意度愈高時，員工工作滿足也愈高，員工離職傾向也愈低；相反的，如果企業福利措施匱乏而讓員工產生不滿意，影響工作滿足，並進而重新評估工作成本與所得，產生一連串退縮行為的離職傾向也愈高。就個別變項的解釋量來看，以「員工服務福利」層面的解釋力最佳，其解釋力達到 52.1%。故企業應該多重視其員工服務方面的福利，而對娛樂性與經濟性的福利則次之。

## 二、建議

由研究結果與發現可知員工對企業福利的滿意與否，著實影響工作滿足與離職傾向，因此建議該企業體應該重視並加強企業福利措施之內容並加以落實，以提高員工工作滿足而降低離職傾向。

對於未來的研究，本研究建議如果能擴大研究範圍至其他大企業、增長研究時間，就能使樣本人口結構較為平均，則更能提出具說服力的解釋與說明。

致謝：本研究之完成，首次得感謝南區某化工公司受調查員工的填寫問卷，並謝謝張樑治先生對本研究統計上的協助。

## 參考文獻

- 丁一倫 (2002)。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，未出版，台中。
- 王培志 (1997)。義工參與的決策因素、工作滿足、離職傾向之研究——以高雄地區醫院義工為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 王美雀 (1991)。組織氣候、工作滿足與離職傾向關係之研究——以 x 公司服務站人員為例。大同工業學院事業經營研究所碩士論文，未出版，台北。
- 王麗容 (1993)。企業福利的雙元性格和其組織性功能。台大社會科學論叢，第 41 卷，63-85 頁。
- 宋清華 (1992)。女性員工離職意願之研究——以高雄金融業為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 朱昌樑 (2002)。大陸台商企業員工離職意願之研究——以電子產業為實證對象。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，中壢。
- 余安邦 (1970)。企業組織中員工離職行為之研究。國立台灣大學心理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 余杏容 (1997)。離職相關因素之探討。思與言，第 15 卷第二期，99-105 頁。
- 吳忠吉 (1983)。高雄加工出口區離職率之再研究，民 61 年至民 67 年的實證分析。國立台灣大學經濟管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 李隆盛 賴春金 (2000)。英國人才投資者標準簡析。載於科技與人力教育的進展。台北市：師大書苑。
- 林杏娥 (2000)。企業福利、員工工作滿足與離職傾向之探討——以某報社為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 林懿中 (1989)。個人特質、工作壓力與工作滿足、工作績效、離職傾向之相關研究——以證券公司營業員為例。東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 邱瑤琪 (2000)。員工福利滿意度——前因後果。中原大企業管理研究所碩士論文，未出版，中壢。
- 柯惠玲 (1989)。工作滿足、工作績效與離職傾向之研究。政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 唐大均 (2000)。工作價值與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向的探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 許士軍 (1990)。管理學。台北：東華書局，335-336 頁。
- 許永忠 (2001)。組織特性、員工福利、員工態度關聯性研究——以北部區服務業員工為實證對象。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，中壢。
- 許菁容 (2001)。員工福利措施對勞資關係影響之研究。國立中山大學人力資源研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 郭文祥 (1980)。大學畢業生離職行為研究。政治大學企業管理研究所碩士論文，

- 未出版，台北。
- 張玉環 (1999)。連鎖餐飲業員工之工作滿足與離職傾向之研究——以某家年排、沙拉連鎖餐廳為例。東吳大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 張芳源 (2002)。非薪津福利與股利制度對薪資及工作滿意之影響。國立中山大學人力資源研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 張靜琪 (2000)。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研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 鄭友超、李國梁 (2003)。行為改變技術與組織人力資源管理探討。人事月刊，36，5。57-60 頁。
- 蔡樹培(1994)。人群關係與組織管理。台北市：五南圖書出版社。
- 曹萃栩 (1996)。公關公司員工工作生活品質知覺、工作績效知覺與個人屬性之關聯性研究。國立東華大學企業管理研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 黃英忠 (1989)。現代人力資源管理。台北：華泰書局。
- 黃英忠 (1997)。現代管理學。台北：華泰書局。
- 黃國隆 (1982)。領導方式、工作特性、成就動機、內外性、專斷性與教師工作滿足的關係。政治大學教育與心理學報，第 5 期，49-76 頁。
- 楊松德；洪榮昭 (1993)。企業福利措施對提昇工作意願與生產力之研究。勞工季刊，第 110 期，1-19 頁。
- 楊家雅 (1991)。彈性工時制度對員工工作滿意度及離職傾向之影響。中國文化大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 蔡宏昭 (1989)。企業福利與原則性探討。社會建設，第 66、67 期，41-44 頁。
- 蔡昆源 (2000)。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班碩士論文，未出版，高雄。
- 趙必孝 (1994)。國際企業子公司人力資源管、策略、控制與績效。國立中山大學企業管理研究所博士論文，未出版，高雄。
- 樊景立 (1978)。紡織廠女作業員離職行為之研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北。
- 歐陽玲 (1994)。工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研究。東海大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 謝宜峰 (2000)。百貨公司樓面管理人員離職意願及相關因素研究。國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，台北。
- 劉怡孜 (2003)。工作特性與價值觀對離職傾向影響之研究——以台灣地區食品產業之研究人員為例。南華大學管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- Arnold, H. J. & Feldman, D. C. (1986). *Organizational Behavior*, Grave-Hill, Inc 1986.
- Andrews, I. R. & Henry, Mildred. M. (1963). Management Attitudes Toward Pay. In *Managerial Motivation and Compensation*, p.350- 361.
- Broderick, N. G. R., Monro, T. M., Bennett P. J. & Richardson, D. R. (1999). *Nonlinearlity in holey optical fibers: Measurement and furture opportunities*,

- Opt. Lett.* 24, 1395-1397.
- Broderick, R. F. (1987). *Pay Policy and Business Strategy: A Question of Fit*. In R. Niehaus(ed.), *The human resource planning society's research symposium* (pp.43-58). New York: Plenum Renae.
- Broderick & Barry Gerhart (1999). Antecedents of Pay Satisfaction. *Non-Wage Compensation*. P.145-309.
- Greene Mark R. (1963). Fringe Benefits or Salary? *Journal of Marketing*, October, pp63-68.21
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, 2th ed., New York: Wiley, 1959.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of the Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*. Vol.63, pp.408-414.
- Nealey, S. M. & Eoodale, J. G.. (1967). Worker Preference among Time-off Benefits and Pay, *Journal of Applied Psychology* 1967, vol.51, p.357-367
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.

# **A Study of Employee's Fringe-Benefits Satisfaction And Probablity Of Job-Leaving--A Case Study of A Chemical Company**

Kuo-hung Tseng\*, Chu-Chih Liao\*\*, Yi-Jun Lin,\*\*\* Yi-Di Wu\*\*\*\*, Jia-Wen

Zhuang\*\*\*\*\*

## **Abstract**

The purposes of this study were to examine the employees' fringe benefit and job-leaving situation and to determine the relation of between employees' satisfaction with fringe benefits and their intent to leave the enterprise.

This study was based upon a questionnaire survey to all employees, the subjects, of a chemical company. Two hundred (200) copies of survey were given out, with a valid return rate of 88 percent, or 176 copies.

Research instruments included a benefit-satisfaction scale and a job-leaving aptitude scale. The SPSS statistics software package was used to analyze the obtained data in terms of frequency of use and percentage, and regression to explore the relationship between employees' satisfaction with fringe benefits and probability of job-leaving.

Findings demonstrated the following: The participants were slightly satisfied with their benefits (average=3.89) and showed low intent of leaving the job (average=3.73), with a negative correlation of ( $\beta=-0.75$  ;  $p<0.01$  ). That means, the higher the satisfaction rate, the lower the rate of leaving jobs. Therefore, this study suggested that enterprise should proffer better fringe benefits to elevate job satisfaction rate and minimize job-leaving rate.

Keywords: job satisfaction, intent of job-leave

---

\* Professor, Meiho Institute of Technology

\*\* Doctor's Student, National Kaohsiung Normal University

\*\*\* Graduated from Meiho Institute of Technology

\*\*\*\* Graduated from Meiho Institute of Technology

\*\*\*\*\* Graduated from Meiho Institute of Technology