

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES

DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

探討旅館業 ESOP 制度的實施與否對組織承諾與員工離職傾向之影響

**A Study on Whether the Implementation of ESOP Has  
Impact on Organizational Commitment and Labor  
Turnover Intention in Hotel Industry**

研究生：黃韋傑

GRADUATE STUDENT: Wei-Chieh Huang

指導教授：潘澤仁 博士

ADVISOR: Tze-Jen Pan, PH. D.

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

# 南 華 大 學

旅遊事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

探討旅館業 ESOP 的實施與否對組織承諾與員工離職傾向之影響

研究生：黃 韋 傑

經考試合格特此證明

口試委員：

賴 仰 明

王 嘉 淳

潘 瑞 仁

指導教授：

潘 瑞 仁

系主任(所長)：

丁 誌 敏

口試日期：中華民國 98 年 6 月 26 日

# 南華大學旅遊事業管理研究所 97 學年度第 2 學期碩士論文摘要

**論文題目：**探討旅館業 ESOP 的實施與否對組織承諾與員工離職傾向之影響

**研 究 生：**黃韋傑

**指導教授：**潘澤仁 博士

## 論文摘要內容：

餐旅服務業由於其工作特性，員工離職率較其他行業高。高離職率會對組織造成許多負面影響，其中包含顧客滿意度以及忠誠度，最終甚至影響組織績效。為了留住優秀人才，企業主往往會提出不同的誘因，「員工持股計畫」(Employee Stock Ownership Plan；簡稱 ESOP)就是其中一種。目前關於 ESOP 的相關研究多以財務績效或營運績效為衡量構面，且多以高科技產業為研究對象，為彌補此一研究缺口，本研究以臺灣國際觀光飯店為對象，並選擇組織承諾與員工離職傾向為衡量構面，以回歸分析與變異數分析探討 ESOP 制度的實施及持股與否對組織承諾及離職傾向的影響及其差異。

本研究以問卷調查之方式，了解 ESOP 的實施及員工持股狀況對臺灣旅館業員工的情感性承諾 (Affective Commitment)、持續性承諾 (Continuance Commitment)、規範性承諾 (Normative Commitment) 等三類型組織承諾與離職傾向之影響。

研究發現：旅館業者 ESOP 的實施與否及持股狀況其組織承諾與離職傾向有顯著差異。若因實施 ESOP 且讓員工持股對組織承諾有正向的影響，對離職傾向有負向影響；但實施 ESOP 制度卻未讓員工持股對組織承諾有負向的影響，對離職傾向有正向影響；若未實施 ESOP 制度對情感性、持續性與規範性承諾沒有影響，對離職傾向有正向影響。在組織承諾對離職傾向影響方面，情感性承諾與持續性承諾對組織承諾有負向影響，且情感性承諾的影響大於持續性承諾；規範性承諾對離職傾向則無顯著影響。

**關鍵字：** ESOP、組織承諾、離職傾向

**Title of Thesis :** A Study on Whether the Implementation of ESOP Has Effects on Organizational Commitment and Labor Turnover Intention in Hotel Industry.

**Name of Institute :** Department of Tourism Management Nan-Hua University

**Graduate Date :** January 2008

**Degree Conferred :** M.B.A

**Name of Student :** Wei-Chieh Huang     **Advisor :** Tze-Jen Pan, PH. D.

### **Abstract**

Due to the characteristics of job, the staff turnover rate in hotel industry is higher than any other industry. The high staff turnover rate has negative effects in many aspects including customer satisfaction, loyalty and organizational performance. For keeping excellent talents, the hotel owners and management usually offer different incentives, Employee Stock Ownership Plan (ESOP) is one of them. At present, most of the researches on ESOP take financial and operation performance as measurement and with hi-tech industry as the subject of study. To make up the gap, this study took international tourist hotels in Taiwan as the subjects and organizational commitments and staff turnover intention as measurement aspects. It also used regression analysis and analysis of variance to explore whether the implementation of ESOP system and stock ownership had effects on organizational commitments and turnover intention and their differences.

Through questionnaire survey, this study tried to understand the situation of the ESOP in international tourist hotels in Taiwan and explored the effects of implementation and employee's stock ownership on three types of organizational commitments, affective commitment, continuance commitment and normative commitment, and employment turnover intention.

The results found that whether a hotel implement ESOP and employment stock ownership had significant differences in organizational commitments and turnover intention. The implementation of ESOP and owning the stock by employees had positive effect on the organizational commitments but negative effect on the turnover intention. The implementation of ESOP without owning stock by employees had negative effect on organizational commitment but positive effect on turnover intention. Employees worked in non implementation of ESOP had no effect on organizational commitment and positive effect on turnover intention. On the effect of organizational commitments on turnover intention, affective and continuance commitments had negative effect on organizational commitments and affective commitment had stronger effect than continuance commitment.

**Keywords:** ESOP, Organizational Commitments, Turnover Intention

## 目 錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目 錄	.....	iii
表目錄	.....	vi
圖目錄	.....	vii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究動機.....	1
1.2	研究目的.....	4
第二章	文獻探討.....	5
2.1	員工入股.....	5
2.1.1	員工入股之意義.....	5
2.1.2	員工持股計畫的理論基礎.....	6
2.1.3	員工入股的種類與執行方式.....	8
2.1.4	ESOP制度的相關研究.....	11
2.2	績效：衡量變項.....	20
2.3	組織承諾.....	21
2.4	離職傾向.....	24
2.5	ESOP制度和組織承諾間之相關研究.....	29
2.6	ESOP制度和離職傾向間之相關研究.....	30
2.7	組織承諾與離職傾向.....	33
第三章	研究設計與研究方法.....	36
3.1	研究架構.....	36
3.2	研究假設.....	36
3.3	研究變項定義與衡量.....	37
3.3.1	組織承諾.....	38
3.3.2	離職傾向.....	40
3.3.3	控制變項：ESOP.....	41
3.4	資料收集.....	42
3.5	資料分析方法.....	42

第四章	研究分析與結果	45
4.1	樣本描述	45
4.2	人口統計分析	46
4.3	信度與效度分析	49
4.4	資料常態性檢定	51
4.5	變異數同質性檢定	52
4.6	旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況之單因子變異數分析	52
4.6.1	旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況與情感性承諾之單因子變異數分析	53
4.6.2	旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況與持續性承諾之單因子變異數分析	54
4.6.3	旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況與規範性承諾之單因子變異數分析	54
4.6.4	旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況與離職傾向之單因子變異數分析	55
4.7	旅館業者實施 ESOP 制度與否及持股情況對組織承諾及離職傾向之線性迴歸分析	56
4.7.1	三種情況下對情感性承諾之影響	56
4.7.2	三種情況下對持續性承諾之影響	57
4.7.3	三種情況下對規範性承諾之影響	58
4.7.4	三種情況下對離職傾向之影響	59
4.8	情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾對離職傾向之多元迴歸分析	60
4.9	研究假設驗證	61
第五章	結論與建議	66
5.1	研究結果與討論	66
5.1.1	敘述性統計之結果	66
5.1.2	情感性承諾之變異數分析結果	66
5.1.3	持續性承諾之變異數分析結果	67

5.1.4	規範性承諾之變異數分析結果·····	68
5.1.5	離職傾向之變異數分析結果·····	68
5.1.6	旅館業者實施 ESOP 制度與否及持股情況對組織承諾及 離職傾向之線性迴歸分析結果·····	69
5.1.7	組織承諾對離職傾向的多元迴歸分析結果·····	72
5.2	研究限制·····	73
5.3	貢獻與建議·····	74
參考文獻	·····	77
附錄一	·····	89

## 表目錄

表 2.1	臺灣員工入股方式之比較.....	9
表 2.2	ESOP 制度對組織績效之相關研究.....	17
表 3.1	組織承諾問項.....	40
表 3.2	離職傾向問項.....	41
表 4.1	問卷回收表.....	45
表 4.2	受訪對象基本資料.....	46
表 4.3	受訪對象類型員工.....	48
表 4.4	信度與效度分析結果表.....	50
表 4.5	常態分配檢定表.....	51
表 4.6	變異數同質性檢定表.....	52
表 4.7	三類型員工與情感性承諾之單因子變異數分析表.....	53
表 4.8	三類型員工與持續性承諾之單因子變異數分析表.....	54
表 4.9	三類型員工與規範性承諾之單因子變異數分析表.....	55
表 4.10	三類型員工與離職傾向之單因子變異數分析表.....	55
表 4.11	三種情況下對情感性承諾之影響.....	56
表 4.12	三種情況下對持續性承諾之影響.....	58
表 4.13	三種情況下對規範性承諾之影響.....	59
表 4.14	三種情況下對離職傾向之影響.....	60
表 4.15	組織承諾對離職傾向之迴歸分析表.....	61
表 4.16	研究假設彙整表.....	64



## 圖目錄

圖 2.1	Mobley 離職決策過程模式.....	26
圖 2.2	Price 的工作滿意離職模式.....	28
圖 3.1	本研究之研究架構.....	36

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

近年來，臺灣隨著「企業西進」、「工廠外移」與「原物料上漲」等因素，使得製造業就業人口銳減，服務業在臺灣所佔國內生產毛額(GDP)節節提高。張文怡(2009)以行政院主計處統計資料指出，2008年服務業產值佔國內生產毛額(GDP)的比重已超過70%，來到71.4%。在知識經濟的時代，人已被視為是企業的重要資產，在以人為本的服務業，甚至已成為企業的成敗關鍵。而餐旅服務業由於其工作特性，使得員工離職率(turnover rate)相較於其他行業來得高(Birder, 2002; Stockman, 2003)。對餐旅業而言，居高不下的人員流動率，更會造成服務人員的素質參差不齊，而影響了服務品質，進而對顧客滿意度、忠誠度造成影響，更甚者，影響組織營運績效，使獲利降低(Hinkin & Tracey, 2000)。

為了招募、培育並留住優秀的人才，企業主往往會提出不同的誘因，例如採取調高薪資、獎金或員工分紅等方式。員工分紅制度可分為員工現金分紅及員工股票分紅，其中員工股票分紅即所謂的員工分紅入股，它藉由分配股票予員工，使員工成為企業的股東之一，進而讓員工認同企業，將自己和企業視為一個生命共同體，以期達到較現金分紅更佳的激勵效果。

Kruse (2002) 的研究顯示，大多數人相信，受雇員工比公司擁有者更認真工作且會比股東更有興趣長期持有公司股票。Gates (1998) 也指出，讓員工持有公司股票，已被廣泛的實施，這樣的作法不但擴大財務的分配，並可減少勞動與管理者的衝突。

從社會交換理論 (Social Exchange Theory) 來看，資源提供者可以藉著滿足他人之需要，而從他人的順從反應獲得權力，其目的是在於這交換過程中個人的付出與報酬差距所得之利潤 (Homans, 1958)。因此，為了使員工個人目標與組織績效相結合，國內也有許多企業也透過「員工持股計畫」(Employee Stock Ownership Plans; 簡稱 ESOP) 作為激勵措施。這種利潤分享的概念將「經營權」與「所有權」合一的作法也確實可以有有效的激勵員工 (陳妙玲, 2003)。

然而，ESOP 制度所帶來的效果並非都是正面的，陳妙玲 (2003) 指出雖然 ESOP 制度的實施可能有效地激勵員工和經理人，但對股東權益帶來負面之影響，包括超額盈餘間接影響股東權益、在外流通股數的增加對股東權益的稀釋效果，傷害企業與股東或投資者的信任關係，造成投資者的投資意願降低及集資不易的窘境。因此，一個有效率、慎重、符合股東股利和公司利益的 ESOP 制度就顯得格外重要。

事實上，早在 1943 年，大同公司創辦人林尚志先生就已捐贈股份，

鼓勵員工認股，使員工成為股東（陳隆麒與翁寬，1992）。而台灣在 1970 年起，各企業也開始逐步實施 ESOP 制度，其中最為眾所能詳者，莫過於聯華電子公司（以下簡稱聯電）於 1985 年開啟實施「員工分紅入股」制度。聯電董事長曹興誠先生也數次提及員工分紅入股制度對電子業的貢獻，包括：「員工分紅入股有助於吸引國際人才，逐步建立產業的基礎」、「企業可以低成本吸引大量員工，有利於企業在成長過程中提升競爭力」、「員工分紅入股制度是台灣高科技產業異軍突起的推力」。在 2001 年公司法修正前，「員工分紅入股制度」是臺灣高科技產業最常用以吸引與留任員工、增加員工向心力、激勵生產力與提高公司整體經營效率的方式。確實，「員工分紅入股制度」強化臺灣高科技產業的全球競爭力，對台灣電子產業的發展功不可沒（林維珩與陳如慧，2005）。

姑且不論 ESOP 制度對組織企業帶來的負面影響，如「超額盈餘」、「股東權益稀釋效果」，根據以上所述，ESOP 制度中的「員工分紅入股制度」是目前台灣企業激勵員工的主流方法之一。但是此制度的實施是否會影響績效，目前國內研究對此議題並未獲得一致之結論（陳妙玲，2003）。綜觀過去相關文獻，本文作者發現績效衡量的構面多著重於探討財務績效（Financial Performance）或營運績效（Operation Performance），如生產力（Conte & Svejnar, 1988; Jones & Kato, 1995; Zahid & Shaikh,

2000；范姜如萱，2001）、營運績效（Zahid & Shaikh, 2000；張維漢，2005；林維珩與陳慧如，2005）、組織獲利能力（趙曉玲，2002；Elhayek & Petrovic-Lazarevic, 2005）。在組織績效（Organizational Effectiveness）中非財務性與利害關係人有關之指標，如員工滿意度、士氣、組織承諾與離職傾向等，相對比較少，且研究的對象多以製造業及電子產業為主，卻罕見應用於餐旅業，為彌補此一研究缺口，本研究欲以臺灣國際觀光旅館產業從業人員為施測對象，來探討 ESOP 制度的實施，其對組織承諾與離職傾向之影響。

## 1.2 研究目的

本研究主要是了解國際觀光產業員工的 ESOP 的實施對組織承諾與離職傾向是否有影響。因此，本研究之研究目的如下：

- 一、探討旅館業者實施 ESOP 制度與員工持股與否等不同情況下的組織承諾及離職傾向間的差異。
- 二、探討旅館業者實施 ESOP 制度與員工持股與否對組織承諾及離職傾向的影響。
- 三、探討旅館業員工情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾對離職傾向之影響。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 員工入股

下述包含「員工入股之意義」、「員工持股計畫的理論基礎」、「員工入股的種類與執行方式」、「ESOP 制度的相關研究」等小節。

#### 2.1.1 員工入股之意義

「員工入股」，又稱員工持股計畫 (Employee Stock Ownership Plans；簡稱 ESOP)，是指員工在公司主動的安排或情境下，而持有公司的股票，以縮短雇主與受雇者的對立距離。陳明裕 (2001) 指出，入股是指營利事業單位屬於股份有限公司性質者，將公司的部份股份轉讓給員工或於增資時將部分的增資股份讓員工認購稱之為入股。馬秀如與黃虹霞 (2003) 將「入股」定義為，就是讓員工變成公司股東，而要變成股東的方法，有些員工需付錢購買公司股票；有些雖不付錢，但也需透過分紅等獎勵方式取得股票。

綜合以上文獻所述，本研究將「入股」定義為股份有限公司在股權分配時，提供各種有利之條件，不論是有償方式或無償方式，使員工取得所屬公司之股票，進而成為公司股東，而享有與一般股東相同權利與義務的一種企業福利制度，其目的在於減少勞資對立並增進員工向心力及風險分擔之功能。

### 2.1.2 員工持股計畫 (ESOP) 的理論基礎

許多學者認為員工入股制度對組織績效的影響，主要是建立在高監督成本的概念下，事實上為了減輕組織企業的監督成本，管理學中也陸續發展出許多解決辦法，如按件計酬 (piece rate)、遞延薪資 (deferred compensation) 和效率工資 (efficiency wage)。但是，隨著工作型態的改變，強調團隊分工合作的工作模式使得個人績效的衡量不易，為了更有效的減輕組織企業的監督成本，員工入股制度(即本研究所討論的 ESOP) 的概念已開始被廣泛的使用 (Kruse, 1996)。

陳隆麒與翁霓指出 (1992)，以代理理論角度而言，ESOP 具有將「所有權」與「經營權」合一並可有效激勵員工的作用，其內涵就是指企業協助員工獲取企業所發行之股票進而成為股東，縮短雇主與受雇者之間對立的距離。

李建華 (1992) 認為，所謂「員工入股」，廣義而言，擁有公司股權就代表負起營利事業單位損益的負擔，員工就需承擔事業經營風險，而公司可依獎勵等方式使員工持有股票，作為推進公司方針或政策之策略。

熊科與劉耀中 (2004) 指出，「員工入股」方式可由企業依據各種獎勵方案，讓員工在公司內服務一定期限之後，使其擁有公司之股票，以達到激勵員工和實現公司預期目標。熊科與劉耀中認為，當員工持有公

司的股權後，員工就必須負擔公司經營的損益，同時承擔公司經營成敗的風險，當然也同時享有公司獲利時的超額報酬，這對於穩定員工的向心力有正面助益。

針對經理人持有公司股票的多寡與公司價值的關係 Jensen and Meckling (1976) 也是從代理理論的角度分析之。Jensen and Meckling 認為內部員工都具有個人私利的誘因，故在擬定財務決策及投資決策時並非以股東財富極大化為決策標準，而是首重個人目標為決策標準。因此，倘若內部員工並無持有公司股份，將會增加員工和股東之間的代理成本（包括監督成本、約束成本及無謂損失）。Jensen and Meckling 推論，當內部員工持有公司的股票越多，公司的代理成本越少，而公司的價值越大；當所有權與經營權合一時，公司的代理成本為零，此時公司的價值為極大，亦即內部員工的持股比率與公司價值間存有正向關係。

針對員工入股此分享制度對組織的重要影響，Long (2000) 則是從期望理論、社會交換理論的角度切入，Long 指出 ESOP 制度對組織的影響包括，可增加個人努力、薪酬吸引力、獎酬公平性以及組織認同感，且可促進組織成員間的合作、提高工作滿意度與提高員工參與感。其中，增加組織認同感是指透過此分享制度來提升員工對組織的認同與組織承諾，進而可有效地反映在組織的離職率、曠職率及員工的抱怨情形；而



提高工作滿意度則是指藉由此分享制度使薪酬滿意度提昇，亦可提高員工的工作滿意滿意度，進而有效地降低組織的離職率、曠職率及員工報怨等情形。

Klein (1987)認為，ESOP 的優點為，此制度可以提升員工的主人翁意識，使其可以直接增強員工的工作滿意與提高組織承諾。French, Schwert, and Stambaugh (1987) 亦支持這樣的說法，他認為把 ESOP 制度視為對員工的投資，透過此制度的實施可引導員工對組織的認同，而其益處就是能夠積極影響員工對組織的承諾。

### 2.1.3 員工入股的種類與執行方式

李誠、黃同圳與鄭晉昌 (1998) 將員工入股分為以下兩種：

#### 1. 無償入股：

狹義而言，係指公司依章程規定所應分配給員工的紅利，不以現金發放，而改以配股票之方式為之，這也是盈餘轉增資的一種方法；廣義而言，凡員工因獲得之獎金或紅利而取得公司股份者，均屬無償入股。

#### 2. 有償入股：

狹義而言，黃同圳 (1998) 引用公司法第 267 條之規定指出，公司辦理發行新股時，應保留百分之十至百分之十五的股份供員工認購入股稱之 (黃同圳 1998)，或由公司現有股東提供個人持有之股份供員工認購。

1943 年，大同公司創辦人林尚志先生捐贈自己持有之股份，鼓勵員工認股的方式，就屬此類。

在 2001 年發行的會計研究月刊所附之員工入股分紅制度基本手冊，依照臺灣相關法令之規定，將臺灣入股制度之執行方式分為五種：員工以技術作股、員工參予公司現金增資、分派員工股票紅利、買回庫藏股予員工、發行員工認股權憑證。詳述並由表 2.1 比較呈現：

表 2.1 臺灣員工入股方式之比較

入股方式	員工技術作股	現金增資員工優先承認	分派股票紅利	買回庫藏股之轉讓	員工認股權證
適用公司	公開及非公開發行之公司	股份有限公司	股份有限公司	上市、上櫃公司	上市、上櫃公司
適用員工	具有特定專業能力與知識之員工	本公司員工	本公司員工	本公司員工	本公司員工
股票來源	以技術作股取得股票	現金增資保留 10%~15% 由員工優先認股	盈餘分派時以股票分派員工紅利	由公司自公開市場買回公司股票轉讓給員工	公司發行新股或交付庫藏股履行員工認股權
認股價格	每股十元	與當次增資價格相同。	無償配股	不得無償轉讓，不得低於訂定轉換辦法當日之收盤價，不得訂定區間價格	不得低於發行當日之收盤價，新股發行價格亦不得低於面額

認股資金	員工無償取得	員工自付	無償配股	員工自付	員工自付
股票管理	無	公司得限制員工三年內不得轉讓 公司不得強制員工離職時轉讓給特定對象	依公司法規定不得限制員工轉讓	公司得於轉讓辦法中訂定轉讓限制或股票集中保管等定未於3年內轉讓給員工的部份須辦理註銷	權證自發行之日起2年後方得行使 認股憑證發行期間不得逾10年，不得轉讓（繼承除外）
對公司財務之影響	技術作價列無形資產須按期攤銷，將降低公司獲利	公司取得資金故公司之資產、股本及資本公積增加	盈餘分派，公司不得列入費用，但會造成股本增加，稀釋每股盈餘	買回庫藏股可能影響公司之股價	發行新股供員工轉讓時，其影響與現金增資相同；以庫藏股供員工轉讓時，其影響與庫藏股相同
對員工個人稅負之影響	出售股票時就面額部分課稅	無影響	股票面額課稅	無影響	無影響

資料來源：會計研究月刊（2001），員工分紅入股基本手冊

本研究將「入股」定義為股份有限公司在股權分配時，提供各種有利之條件，不論是有償方式或無償方式，使員工取得所屬公司之股票，因

此上述之五種入股方式皆為本研究所探討之 ESOP 的範圍。

## 2.1.4 ESOP 制度的相關研究

根據前面文獻所述，許多學者認為 ESOP 制度的實施對於組織績效可能擁有正面助益，然而實證結果是否也是如此，尚無一致結論，本研究彙整國內外相關的研究，希冀找出研究缺口。

### 2.1.4.1 國內研究

本研究發現，國內以高科技產業為研究對象之學者相當多，本文整理如下：

范姜如萱（2001）以用台灣新報資料庫電子資訊股 1999 年的財務資料進行分析，發現電子產業的分紅入股制度對組織生產力的實際影響。研究結果指出，實施現金或股票分紅並不一定能保證組織生產力的提升，但作者更進一步比較實施現金分紅和股票分紅對生產力的影響，發現現金分紅的效果較股票分紅為佳。

張維漢（2005）以 60 家電子公司經理級以上主管為研究對象，探討上市電子公司之員工分紅入股制度的實行方式及其與營運績效的相關性。結果指出與營業目標相結合的員工分紅與配股計劃，能有效激勵員工績效的達成、有助於團隊士氣的提升和營業目標的達成。

林維珩與陳如慧（2005）於 1999 年至 2002 年，用 DEA 衡量十二類電子產業的經營績效，輔以差額變數分析，再藉由 Tobit 模型迴歸分析探討員工分紅制度對其經營效率的影響，結果指出，員工分紅入股的分紅方式對其經營效率有顯著負向影響，而以員工現金分紅者則對其經營效率為不顯著影響。

趙曉玲（2002）以台灣新報資料庫之資料為主，彙天雷股票報價系統為輔，針對資料庫中公司之財務報表及股價資料進行橫斷面的實證研究分析，研究結果指出「員工分紅入股制度」對組織獲利能力有顯著正相關，且股票紅利的影響顯著大於現金分紅。

許承宙（2004）探討員工持股計畫對公司價值是否有直接影響；及檢視員工持股計畫是否具有激勵效果或稀釋效果。研究發現員工分紅配股對公司價值具有顯著正向的影響，而員工分紅配股對員工具有立即的激勵效果。

王繼和（2004）則採用 Panel Data 分析方法探討公司股權結構、董事會組成與員工分紅等對公司經營績效之影響。其研究結果指出，台灣上市櫃電子公司經理人持股比率與公司績效並無顯著關係，反而公司董監事持股比率與公司績效呈現顯著的正向關係。

陳妙玲（2003）用 Ohlson 與 LISRE 模型探討 ESOP 中的員工分紅配

股與股票選擇權的激勵效果與稀釋效果。其實證結果顯示，員工分紅配股對於超額盈餘存在顯著的激勵效果及對於股東權益存在顯著之激勵效果；員工股票選擇權對於發放當年度與次一年度超額盈餘與股東權益並無顯著之激勵效果與稀釋效果。

李雅婷（2003）分析 ESOP 中的分派股票紅利的分紅入股制度對企業生產力的影響。實證研究發現，以虛擬變數探討公司股票分紅制度的採行與否對員工生產力的效果並不顯著；若以分紅面值、分紅市值，以及分紅所佔薪資比例為指標，則對員工生產力有顯著的影響。李雅婷進一步使用分紅強度分析，發現電子產業中，半導體公司的分紅強度最高，也因此其產生的生產效力效應最強。

陳隆麟與翁霓（1992）以中華徵信所出版的台灣 500 大服務業與製造業企業行業中的 993 家公司為研究對象，嘗試了解 ESOP 對公司績效的影響。實證結果發現，無論是服務業或製造業，已實施與未實施 ESOP 的績效並無顯著差異；另外，研究結果也發現，ESOP 中的年底分紅入股，其對組織績效的影響是優於 ESOP 中的現金增資或股東移轉，此結果代表激勵效果大於租稅效果。

本研究彙整國內針對 ESOP 制度的實證研究後得知，研究對象對象大多為高科技產業。

#### 2.1.4.2 國外研究

Conte and Svejnar (1988) 以美國製造業為例，分析管理參與、利潤分享和員工分紅入股對生產力的影響。其研究結果證實少量的分紅入股對生產力有所貢獻，並發現當非管理者擁有的持股比例增加時，分紅入股對生產力的效果會縮減。

Jones and Kato (1995) 以日本 109 家股票上市的製造業公司為研究對象，針對 1973 至 1980 年的資料深入分析利潤分享、ESOP 制度的實施與生產力間的關係。研究發現產業平均利潤分享額度不變的情況下，公司提高 10% 的員工利潤分享額度，下一年度生產力可以提高 1%。檢測在 ESOP 制度和生產力之間的關係，研究指出，若企業導入 ESOP 制度，生產力可提升 4%~5%，長期下來，也有助於強化員工組織承諾與同儕的監督，而 ESOP 對生產力的效果在引進後的第 3 第 4 年最為明顯。

Yao (1997) 以中國 169 家國營製造業在 1980 與 1983 至 1987 年的資料研究利潤分享及獎金對生產力之影響。實證結果發現，利潤分享（以股票紅利分紅）或獎金均有助於生產力的提升。

Zahid and Shaikh (2000) 用時間序列作預測，以美國 183 家有實施員工持股計畫的公司為研究對象，探討分紅入股與營運績效，如生產力、營運週轉率與利潤之間的關係。研究發現有實施員工分紅入股之公司在

股價與公司的營運績效方面皆有正向影響。

Pugh, Oswald, and Jahera Jr. (2000) 以 156 間在 1988 年之前有實施 ESOP 制度的上市公司為研究對象，以時間序列對歷史資料作回歸分析，探討員工分紅入股制度對企業財務性績效之影響。結果發現，員工分紅入股制度對企業的財務績效有明顯的改善，但對於企業整體的績效方面，僅有短暫的效果。

Henry, Kavanaugh, Stretcher and Chisholm (2007) 則是針對美國 170 家有股票上市之公司為研究對象，並將研究樣本分為「有實施 ESOP 制度的公司」及「未實施 ESOP 制度的公司」，檢測兩類型公司其股價在市場之表現，結果發現有實施 ESOP 制度之公司其股價在市場表現較好，其研究結果表示，ESOP 制度是有助於員工與組織的目標結合。

Selvarajan, Ramamoorthy, Flood and Rowley (2004) 以愛爾蘭金融服務公司的 98 名員工為樣本，探討員工股票選擇權、公平、心理契約和員工態度間的關係，其研究發現，ESOP 制度的實施是會影響員工的態度如承諾、參與和離職率，但影響的好壞則取決於該公司的股票價值。

Elhayek and Petrovic-Lazarevic (2005) 以澳洲 60 間上市公司為研究對象，探討 ESOP 實施後的員工的參與率對組織財務績效之影響，結果發現，員工參與 ESOP 制度員工參與比率較低的企業，其財務績效反而



較高。Elhayek and Petrovic-Lazarevic 認為，這表示 ESOP 制度的實施對組織績效並沒有完全的影響。研究結果和過去大多的研究發現之所以不同，Elhayek and Petrovic-Lazarevic 推測，或許是因為受訪公司的員工和組織的目標並不一至，且過去研究多以美國企業為主有關，而在澳洲，並不積極鼓勵實施 ESOP 制度，或許正是因為這樣的差異而導致研究結果的不同。

經以上文獻整理，本研究發現國外研究亦多以製造業為研究對象。綜合國內外相關研究得知，ESOP 制度的實施對公司績效的激勵效果仍未有一致之結論。而 Conte (1992) 在其研究中也指出：「針對利潤分享和 ESOP 制度對組織績效的影響，許多實證研究結果是有分歧。」可見 ESOP 與公司績效的關係尚未定論。且目前針對 ESOP 的研究多侷限以電子業、製造業或金融業為研究對象，鮮少推及至其他產業，更遑論對於 ESOP 制度在餐旅業的研究，故本研究欲探討餐旅業 ESOP 制度的實施對組織承諾與員工的離職傾向的影響。

ESOP 制度相關實證研究彙整於表 2.2：

表 2.2 ESOP 制度對組織績效之相關研究

研究者 年份	績效衡量 指標	控制變數	樣本	研究方法	研究發現
林維珩與 陳慧如 (2005)	經營效率	現金分紅 分紅入股	臺灣上市上 櫃的電子業	包絡分析 DEA	分紅入股對經營績效 顯著負影響。 現金分紅對經營績效 為不顯著影響。分紅入 股若佔總薪資比例高 對經營績效有顯著正 影響。 分紅入股佔總銷貨淨 額比例高者對經營績 效有顯著負向影響。
王繼和 (2004)	經營績效	股權結構 董事會組成 員工入股	台灣上市櫃 電子公司	Panel Data 分析方法	公司經理人持股比率 與公司績效並無顯著 關係。董監事持股比率 與公司績效呈現顯著 的正向關係。
許承宙 (2004)	公司價值 ESOP 的激 勵效果與稀 釋效果	ESOP	台灣上市電 子公司員工	Ohlson 模式 LISREL 模 式	ESOP 對公司價值的影 響具有顯著正向的影 響 ESOP 對員工而 言，是存在著立即的激 勵效果。
李雅婷 (2003)	生產力	股票分紅制 度。分紅面 值、分紅市 值，以及分 紅所佔薪資 比例。	台灣上市電 子公司	simultaneous equations 設 立聯立方程 式	股票分紅制度的採行 與否對員工生產力的 效果並不顯著。 半導體公司的分紅強 度最高，也因此其產生 的生產效力效應最強。
張維漢 (2003)	營運績效	ESOP 的執 行方式	灣上市的 60 家電子公司 的經理級以 上主管	定量法	與營業目標相結合的 ESOP 制度，能效激勵 員工、有助於團隊士氣 的提升和營業目標的 達成。

陳妙玲 (2003)	激勵效果 稀釋效果	ESOP 的執行方式：員工分紅配股 or 股票選擇權	台灣電子公司員工	Ohlson 與 Llrel 模型	員工分紅配股對於超額盈餘存在顯著之激勵效果；對於股東權益存在顯著之激勵效果。員工股票選擇權對於發放當年度與次一年度超額盈餘與股東權益並無顯著之激勵效果與稀釋效果。
趙曉玲 (2002)	員工生產力、 組織獲利能力	現金分紅 分紅入股	臺灣上市上櫃之企業	收集各公司之財務報表資料及股價資料進行橫斷面的實證研究分析	員工分紅入股制度對組織獲利能力有顯著正相關。股票紅利的影響顯著大於現金分紅。
范姜如萱 (2001)	組織生產力	現金分紅 股票分紅	台灣 133 家上市電子公司員工	生產函數模型	現金或股票分紅並不一定能保證組織生產力的提升。現金分紅的效果較股票分紅為佳。
陳隆麟與 翁霓 (1992)	公司績效	ESOP 實施與否 ESOP 的持股來源。ESOP 所占流通在外股票的比率。	500 大服務業與製造業企業行業中的 993 家公司	回歸分析、多變量變異數分析。部分樣本公司進行深度訪談。	已實施與未實施 ESOP 的績效並無顯著差異。年底分紅入股方式，其績效優於以現金增資或股東移轉。
Elhayek and Petrovic-La zarevic (2005)	財務績效：獲利能力、流動資金、負債比例、投資比率以及股票分析	ESOP 的涉入程度	澳洲 60 間上市公司	T test 及 Mann - Whitney U test 進行數據的分析	ESOP 參與率較低的企業，其財務績效反而較高。這表示 ESOP 對組織績效並沒有完全的影響。
Selvarajan et al. (2004)	態度（承諾、參與和離職率）	ESOP 中的股票選擇權	愛爾蘭一金融服務公司的 98 名員工	測試模型	ESOP 會影響員工的態度，但影響的好壞也取決於該公司的股票價值。

Pugh et al. (2000)	企業的財務性績效	員工分紅入股	156 家在 1988 年之前有實施 ESOP 的上市公司	時間序列回歸分析	員工分紅入股制度對企業的財務績效有明顯的改善，但對於企業整體的績效方面，僅有短暫的效果
Zahid and Shaikh (2000)	營運績效：生產力、營運週轉率與利潤	員工分紅入股	美國 183 家有實施員工持股計畫的公司	時間序列分析	實施員工分紅入股之公司在股價與公司的營運績效方面皆有正向影響。
Shujie Yao (1997)	生產力	股票紅利分紅、獎金	中國 169 家國營製造業	CES 方程式的 Kmenta approximation 及 nonlinear simultaneous system	Kmenta approximation 的設定下，當獎金占全薪的比例提高 10% 時，生產力可提高 3.8%。 在 nonlinear simultaneous system 的設定下，當獎金占全薪的比例提高 10% 時，生產力可提高 4.56%。
Jones & Kato (1995)	生產力	利潤分享、ESOP	日本上市的 109 家製造業公司	OLS Cobb-Douglas 生產函數	公司提高 10% 的員工利潤分享額度，下一年度生產力可以提高 1%。企業導入 ESOPs，可以提升 4%~5%。ESOPs 對生產力的效果在引進後的第 3 第 4 年最為明顯。
Conte and Svejnar (1988)	生產力	管理參與利潤分享 ESOP	美國製造業	OLS 和 IV	利潤分享制度與生產力有正相關（可提升 32%）。少量 ESOP 對生產力有貢獻。非管理者擁有的持股比例增加時，則生產力的效果會縮減

資料來源：本研究整理

## 2.2 績效：衡量變項

所謂績效，係指一個企業或組織達到其所特定之目標的程度。用來衡量部分系統或整體系統的效率或效能，以確認整個作業的過程是否符合原先所設定的目標。也就是說績效指標可用來辨別與證明，預先規劃的目標成效是否有達成之衡量方法(郭建良，2003)。

李志華、方文寶(1996)指出一般企業所謂的經營績效通常是指財務報表上之會計報酬，包括投資報酬率、股東權益報酬率以及總資產報酬率等；此外企業還有追求如市場佔有率、產品與服務品質、員工滿意度等非財務性指標。

吳秉恩(1992)指出，當檢視人力資源管理策略面的績效時，也須兼顧整體性人力資源計量指標(如員工平均收益、員工生產力、重要員工流失率)與定性指標(如員工工作士氣、相關人員認同度、人力資源聲望)。

而針對人力資源管理策略對組織績效研究的衡量準則，Dyer and Reeves(1995)認為有幾個準則：

1. 人力資源的產出：如出勤率、員工流動率或士氣。
2. 組織的產出：如生產力、品質與服務。
3. 財務或會計的產出：如資產報酬率、投資報酬率等。

誠如上節所提，有關 ESOP 制度對組織績效的影響，其績效衡量構面多著墨於財務績效或組織營運績效。本研究認為組織績效的衡量不單只限於財務性的計量指標，也需注重非財務性的定性指標。故本研究下節續探討「組織承諾」與「離職傾向」與 ESOP 制度之相關研究，希冀以非財務性指標的「組織承諾」與「離職傾向」為本研究績效之衡量構面，以其彌補文獻上之缺口。

## 2.3 組織承諾

組織承諾一詞（organizational commitment）的概念由 Whyte 於 1965 所提出，Whyte 認為「組織人，是為組織工作的人，同時也是屬於組織的人」（楊亦源，2003）。

在組織中若是組織成員與組織有良好的互動，將會使組織的運作更為順利，並提升組織的效用（Mowday，1982）。

Porter, Steers, Mowday, and Boulian（1974）指出組織承諾比其它工作態度的變項更能做為預測離職傾向的預測指標，並可有效地預測員工的績效。因此，「組織承諾」不僅受到社會科學學家、組織行為學家及管理學家的重視（吳晉元，2006）。在實務上，組織也會以獎勵員工的方式以提升其組織承諾，以期增加績效並降低離職傾向。

許多組織行為的研究中，皆有探討「組織承諾」，並隨此概念發展出

對組織承諾之定義，但因研究者的研究背景與目的不同，對「組織承諾」所下定義也會有所不同。如 Porter et al. (1974) 認為組織承諾 (organizational commitment) 係指個體對組織所具有的忠誠、認同與投入，也就是指組織成員對組織的忠誠度、認同感及參與組織活動的積極程度，其包含了「相信並接受組織的目標及價值」、「成員願意達成組織的目標而付出努力」、「強力希望持續維持組織成員的身分，並幫助組織維持競爭力，提升生產力及工作品質」。而郭振生(2003)就是延續了 Porter et al. (1974) 的觀點，將組織承諾定義為組織成員對組織的認同及態度傾向的相對強度。戴有德、陳冠仰與陳偉仁 (2007) 則是將組織承諾定義為成員對組織有著相當認同且願意付出最大的努力以達成組織的目標。Brown (1969) 認為組織承諾是一些組織成員的概念，可用以預測、激勵自發性的貢獻及其他相關結果。Staw (1981) 將組織承諾分為「行為性的承諾」與「態度性的承諾」，前者是指個人對不可轉換的決策所做的一種補償程式，如個人受到組織規範，而不得不做出的心理調適，後者是指員工主動對組織的承諾，是個人與組織連結的一種態度或導向，如投入、認同或激勵。Robbins (2001) 認為組織承諾是工作態度的一種，是成員認同組織，並希望維持組織成員關係的程度。

綜合上述文獻可以發現，組織承諾大多是以態度 (Attitude) 及行為

(Behavior) 兩方面定義之。因此，綜合上述，本研究將組織承諾定義為員工在工作上的行為與態度，即員工認同特定組織的程度並將此態度化為行動，致力維持組織成員關係的行動程度。

而對於組織承諾之衡量，Mowday et al. (1974) 對組織承諾發展出一組織承諾觀察量表，而 Meyer and Allen (1991) 依據 Mowday 等人所設計的量表又做了進一步的修正，發展出一套組織承諾問卷 (OCQ) 量表，並將組織承諾分成三種類型：

1. 情感性承諾 (Affective Commitment)：指組織成員對組織的一種心理上承諾的程度，如情感依附、認同並且投入組織之中。
2. 持續性承諾 (Continuance Commitment)：指承諾的存在是基於離開組織時的成本考量，而想保有其在組織的身分或地位的一種承諾程度。
3. 規範性承諾 (Normative Commitment)：指由於組織給予成員某些利益，使成員認為有義務留在組織內的承諾程度，因成員們堅信對組織忠誠是一種必須且絕對要遵守的價值觀。

組織承諾之量表，具有心理測驗的特色，可以實地了解組織行為的方式 (Mathieu and Zajac, 1990)。許多的實證研究，亦將用此量表檢測員工的組織承諾擬了解員工的態度與行為，如 Meyer and Allen (1997); Irving et al. (1997); Hall et al. (2005); 紀乃文與張火燦 (2006); 吳晉元, (2006);



陳勁甫與鐘武倫（2007）；陳國勝與陳珮君（2007）。因此本研究遵循上述之學者腳步，亦採用組織承諾 OCQ 量表來探討 ESOP 制度的導入對旅館業從業人員的組織承諾是否有影響。

## 2.4 離職傾向

離職（turnover），牛津辭典對其字面上的解釋「turnover」為翻轉或轉換，有改變方向（change direction）及改變狀況（change condition）之意思（王瑤芬、洪久賢，2004）。

離職（turnover），廣義的解釋，泛指離開目前工作崗位或職務，即所謂的勞動移動（labor turnover）。簡單來說就是員工從一地方移到另一個地方，包括地區間的移動、職業間的移動及產業間的移動，同時也意味著一特定組織員工的流入與流出（黃英忠 1993）。而狹義的解釋，則僅指組織內部往外部的勞動移動（莊順天，2000）。

傾向（intention），指個體對於自身的生理、心理的所需與環境變遷所影響，而產生的知覺與省察行為。而離職傾向（turnover intention）是指一個人可能發生離職行為以及另尋其他工作機會的心理狀態或態度傾向，是一系列撤退認知過程的最後一個階段（王瑤芬、洪久賢，2004）。

Mobley（1977）認為，離職傾向是指員工在某職務工作一段時間後，經過一番考慮，然後選擇離開其工作單位的行為，因而失去其原先的職

務和所賦予的利益，並且和原組織完全脫離關係。Miller, Katerberg and Hulin (1979) 指出，離職傾向是一種想離職的念頭及尋找其他工作機會的表現或態度。陳嘉尚 (1985) 也是將離職傾向定義為個人意圖離開目前的工作崗位，而另尋其他工作機會傾向的強度。

黃蘭淳 (1999) 指出，離職傾向為個人進入組織工作一段時間後，因組織內問題或為尋找更好的工作機會，想離開組織的慾望；而若有實際的行動則稱之為「離職行為」。離職傾向為產生自心理的一種想法，一種想另尋其它工作的動機，但並未發生真正離開組織的行為，員工會在實際離職行為產生前，對離職前的相關問題，如離職的成本，做整體性的評估與考量，若評估結果更符合滿足本身需求，便產生了實際的離職行為。

綜合以上所述，本研究認為「離職傾向」是指在某種情況下，員工產生了離職的念頭與想法，而這樣的想法有可能導致員工確實做出「離職」的行為。

根據理性行為理論 (reasoned behavior theory)，離職傾向可作為預測離職行為之變項 (Porter et al., 1974)。許多學者相信，離職傾向對於預測離職行為有明顯的預測能力 (Iverson & Deery, 1997; Lance, 1991; Miller & Katerberg, 1979; Mobley, 1977; Stockman, 2003)。換言之，

離職傾向係指在實際離職行為前，個人對離職問題所作的評估與衡量。也就是說，先有「離職傾向」的產生，才有可能發生「離職行為」。

針對「離職傾向」到實際的「離職行為」的過程，Mobley (1977) 提出了概念性員工離職決策模式，此模式來解釋員工從離職傾向到決定離職的行為過程，如圖 2.1 所示：

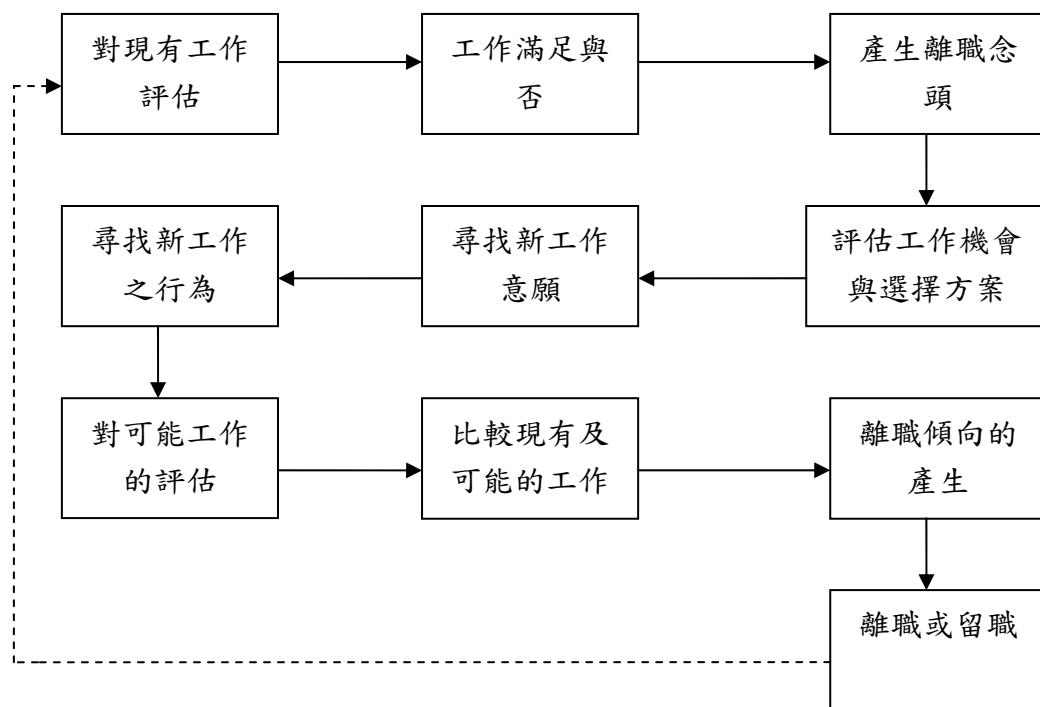


圖 2.1 Mobley (1977) 離職決策過程模式

Mobley (1977) 認為企業員工在離職的決策過程中是理性的，從開始對現有工作的評估，進而產生對現有工作的滿足或不滿足，如果產生不滿足，就會產生離職與另尋其它工作的念頭，在評估工作機會的選擇方案後，形成了離職傾向，最後做出離職決策。

一般而言，學者均將離職傾向大致歸納為二大類 (Price, 1977; 曹萃

栩，1984；陳彩，1994)：

1. 自願性離職 (voluntary turnover)。

其中自願性離職又分以下二類：

(1) 因組織因素而自願離職，如對領導、薪資或組織政策等之不滿。

(2) 因個人因素而自願離職，如健康關係、遷居、婚姻或深造等原因。

2. 非自願性離職 (involuntary turnover)，如解雇。

就降低員工的離職率的目的而言，泛指第一種的自願性離職，也就是設法消彌員工對組織的不滿，使其續留在原組織。

Price (1977) 建議將離職研究重點置於自願性離職，原因有三：1. 離職現象大部分是自願性離職；2. 理論的構成會因為研究對象之同質性而顯得更容易了解；3. 自願性及非自願性離職有其不同的決定因素，但自願性離職是比較容易受到組織的控制。

對於離職類型的分類，Dalton, Todor, and Krackhardt (1982) 指出自願性離職應包括二種不同的類型：

1. 非功能性的離職 (dysfunctional)，係指一個人想離職，但組織希望能留下他。

2. 功能性的 (functional)，係指一個人想離職，而組織並不在乎，因為組織對其工作上的評估是負面的。

Dalton et al. (1982) 認為一個組織應重視的，非整個自願性離職的議題，而是非功能性的自願性離職。

針對自願性離職的探討，Price (1977) 提出一自願性離職模式，如圖 2.2，Price 指出「薪資」、「整合」、「工作性溝通」、「正式溝通」與「集中化」等五項為工作滿意的前導變項，而工作滿意對離職傾向是存在著因果關係，也就是說，若員工的工作滿意越低是會有較高的離職傾向。

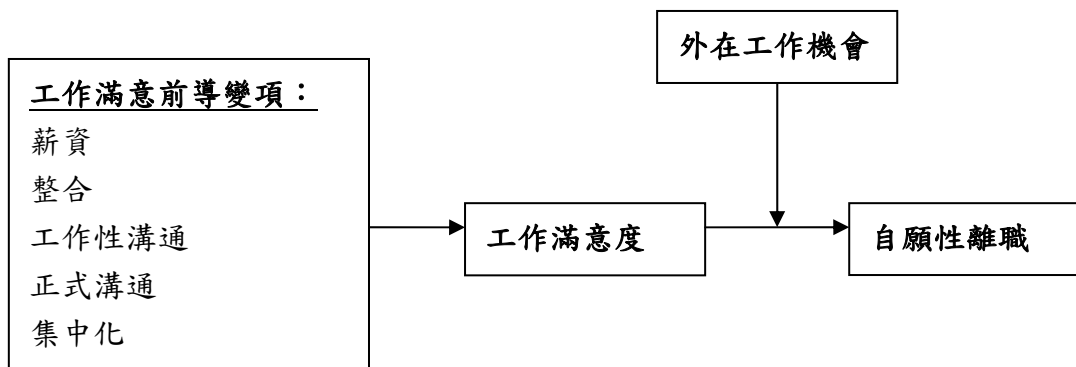


圖 2.2 Price (1977) 的工作滿意離職模式

在研究測量離職傾向的工具，多採用 Mobley (1977) 與 Michael and Spector (1982) 提出的量表，又因為 ESOP 制度與離職傾向的相關研究則傾向以 Michael and Spector (1982) 的量表為研究工具，如呂京儒 (2004) 與吳晉元 (2007)。因此，本研究亦採用 Michael and Spector (1982) 的量表為本研究測量離職傾向之工具。

## 2.5 ESOP 制度和組織承諾間之相關研究

ESOP 制度對於員工而言是一種獎賞的福利制度，林淑貞（2006）的研究發現，入股是員工最想要的福利之前三名（其它二名則為交通運輸津貼及員工旅遊）。學者們相信 ESOP 制度是一種可以增加組織承諾的方法（Rusbult & Farrell, 1983）。在 ESOP 制度對組織影響的理論基礎上，孫吉成（2006）認為，可將此制度視為是一種可以增進組織績效的獎勵措施，因為這種措施可以改變員工對公司與工作的態度。

實證研究方面，Klein（1987）的研究發現 ESOP 的滿意度與組織承諾是呈現顯著正相關，也就是說，若是員工對該組織的 ESOP 制度越滿意，則其對組織的承諾也越高。

對 Klein（1987）的研究發現，Buchko and Aaron（1992）則以 376 名通信公司的全職員工為研究對象做了後續研究，其研究結果也認同 ESOP 的滿意度與組織承諾是呈現顯著正相關的關係。

呂京儒（2004）則是以新竹科學園區的公司員工為研究對象，以 ESOP 制度中的股票選擇權為其研究探討，研究發現股票選擇權的滿意度和組織承諾是有顯著正向關係。

吳晉元（2007）在其研究也發現 ESOP 滿意度對組織承諾具有顯著正向影響。

Culpepper et al. (2004) 等學者則以 300 名美國航空公司機組工作人員為研究對象，測量員工對 ESOP 制度實施的知覺與賦能對情感性承諾與規範性承諾之關係，其研究結果發現，ESOP 制度的知覺與賦能與情感性承諾及規範性承諾皆有正向關係。

根據以上實證研究的結果發現，ESOP 制度滿意度及涉入程度對組織承諾皆會有所影響，但 ESOP 制度罕用於旅館產業。因此，對於此制度的導入，是否能夠增強組織員工的組織承諾則無法從過去實證研究得知，本研究以其他產業所得結果做出以下假設：

假設一：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「並未實施 ESOP 制度的旅館業員工」，三者的組織承諾有顯著差異。

假設二：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「並未實施 ESOP 制度的旅館業員工」對組織承諾有顯著影響。

## 2.6 ESOP 制度和離職傾向間之相關研究

如上所述，ESOP 制度對於員工而言是一種獎賞的福利制度，以激勵理論的觀點而言，ESOP 制度的實施可使員工分享更多公司的利潤，使員工增加實質收入，進而增加員工的薪資滿意度。據上述 Price (1977) 提

出的自願性離職模式來看，若 ESOP 能增加員工的薪資滿意度，那進而就能降低員工的離職傾向。

Klein (1987) 的研究指出，ESOP 的滿意度對離職傾向是有顯著負相關的，亦及若 ESOP 的制度規劃完善，員工是不願意離開現在的組織。

吳晉元 (2007) 也與 Klein (1987) 的研究結果相符合，其研究指出，ESOP 制度的滿意度與離職傾向具有顯著的負相關，另外，其研究也檢測員工對公司股價預期對 ESOP 制度滿意度與離職傾向之關係，結果顯示並無干擾效果。

劉莉玲 (2003) 以高科技產業為研究對象，探討 ESOP 制度與離職傾向的關係則有不同於 Klein (1987) 與吳晉元 (2007) 的研究發現。劉莉玲發現 ESOP 制度的實施與員工離職傾向呈現正向關係，亦即表示參與入股計畫的員工更想離職，此結果顯示 ESOP 制度的實施並非為一項留住員工的好方法。此研究結果與其他學者 (Klein, 1987; 吳晉元, 2007) 不同的原因，劉莉玲解釋組織若想藉由 ESOP 制度留住員工，必須考慮到員工的「預期」和「比較」，若股價表現不如預期，或與其他公司比較後，發現不如其他公司，都會反而產生不滿，導致員工更想離職。

Koegel (2008) 也認為，若無法讓員工感受到擁有公司股份的益處，企業想要留住員工，ESOP 制度似乎沒有發揮太大的功用。



Selvarajan et al. (2004) 的研究則指出，ESOP 制度對離職傾向確實有影響，但影響好壞是取決於股價的高低。

過去對於 ESOP 和離職傾向的研究多探討 ESOP 制度的滿意度對離職傾向的關係，而 ESOP 制度和離職傾向之間是否有影響，股價是否為可決定影響好壞之干擾變數，透過以上實證研究的文獻，並無法得到一致的結論。因此本研究認為在餐旅業探討 ESOP 制度對離職傾向的影響是有其重要性的，而又因為臺灣旅館業有股票上市、上櫃並實施 ESOP 制度的公司極為少見，因此本研究考慮到研究取樣等限制，無法一併討論員工對股價預期與比較等干擾因素，只以「ESOP 制度實施與否及員工持股狀況對離職傾向的影響」進行探討，而在不考慮其他干擾變數的情況下，本研究列出以下假設：

假設三：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」三者的離職傾向有顯著差異。

假設四：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」對離職傾向有顯著影響。

## 2.7 組織承諾與離職傾向

許多學者認為組織承諾是對該組織的行為與態度的表現(Porter et al., 1974; Robbins, 2001; 楊亦源, 2003; 郭振生, 2003; 戴有德、陳冠仰與陳偉仁, 2007), 並可透過組織承諾的衡量進而瞭解員工對組織是否有全面性且持久的認同, 而這樣的認同也會清楚地反應在員工的離職傾向。

在過去許多的實證研究中, Mowday et al (1982) 等人曾提出假設, 組織承諾對離職傾向有直接的負向影響, 即當員工的組織承諾越高, 則員工的離職傾向就越低。

許多學者的後續研究亦證實了 Mowday et al (1982) 等人的假設, 如廖瑞原、唐國銘、吳冠瑋與鍾莉容 (2006) 以醫護人員為研究對象, 以回歸分析檢測醫護人員的組織承諾與離職傾向之關係, 結果顯示兩者間存在負向關係。

陳勁甫與鍾武倫 (2007) 則以航空公司空服員為研究對象, 以結構方程式探討組織承諾與離職傾向的關係, 其研究結果發現, 組織承諾確實會直接負向影響離職傾向。

在餐旅業方面, 陳國勝與陳佩君 (2007) 以臺灣國際觀光旅館的廚務人員進行問卷調查, 其研究結果也發現組織承諾對離職傾向有顯著負向影響。

而 Meyer and Allen (1991) 在統整相關文獻後，提出其看法。他們認為，員工會留在組織中原因有三，他們想要如此 (want to do so)；他們必須如此 (need to do so)；他們應該如此 (ought to do so)。

因此，Meyer and Allen(1991)提出了 Three-dimensional questionnaire，即是三構面組織承諾，分別為情感性承諾 (Affective Commitment)、持續性承諾 (Continuance Commitment) 以及規範性承諾 (Normative Commitment)。

學者們相信，對於離職傾向之影響，各構面之組織承諾不會單獨存在，而是同時並存，且有程度上之差異 (Meyer and Allen,1991；Meyer and Hersovitch,2001；張火燦與紀乃文，2006)。因此，相較於單一構面模式，以 Meyer and Allen (1991) 所提出三構面承諾對離職傾向之影響，相信是較為完善。

過去以 Meyer and Allen (1991) 所提出三構面承諾對離職傾向影響之研究，許多學者發現，情感性承諾的影響皆大於持續性承諾與規範性承諾 (Meyer & Allen, 1997；Meyer & Hersovitch, 2001；Wasti, 2003)。對此，Allen (2003) 認為，這些研究多集中在個人主義較高的國家，而在集體主義為主，重視群體關係和諧的國家中，規範性承諾的對離職傾向影響應該大於情感性承諾與持續性承諾 (Chen & Francesco, 2003；

Vandenberghe, 2003 ; Wasti, 2003 )。

對此，紀乃文與張火燦（2006）亦證實了 Allen（2003）的說法，他們以臺灣 30 間醫療院所護理人員為研究對象探討護理人員組織承諾對離職傾向之影響，結果發現，對台灣之護理人員而言，規範性承諾確實會負向影響其離職傾向，且大於情感性承諾，而持續性承諾對離職傾向則無顯著影響。

彙整相關文獻，本研究推測，三構面之組織承諾對離職傾向皆有負向影響，本研究以 Meyer and Allen(1991)的 Three-dimensional questionnaire 量表檢測臺灣旅館業員工的情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾對離職傾向之影響。並做出以下假設：

假設五：旅館業員工的組織承諾對離職傾向有顯著影響。

H5-1：旅館業員工的情感性承諾對離職傾向有顯著負向影響。

H5-2：旅館業員工的持續性承諾對離職傾向有顯著負向影響。

H5-3：旅館業員工的規範性承諾對離職傾向有顯著負向影響。

### 第三章 研究設計與研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究之目的在於探討臺灣旅館 ESOP 制度的實施與員工持股情況對組織承諾與離職傾向間之差異與關係。根據前述的相關文獻整理，本研究架構建立如圖 3.1 所示：

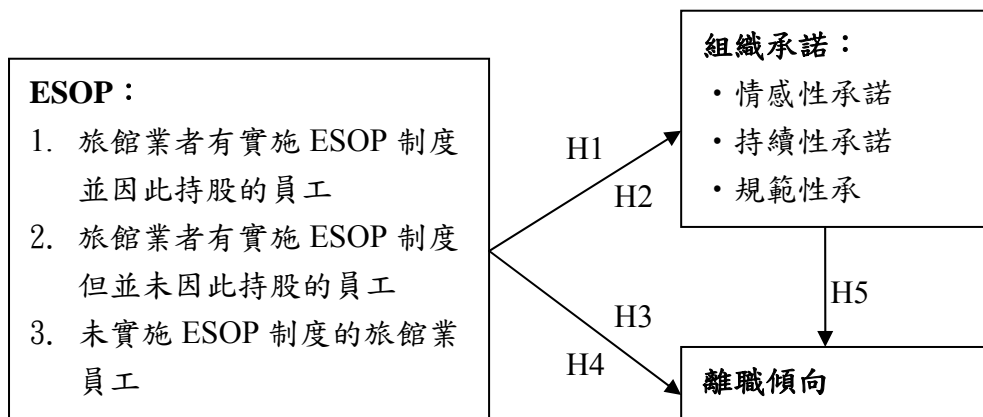


圖 3.1 本研究之研究架構

#### 3.2 研究假設

從上述架構顯示，本研究擬探討台灣旅館業 ESOP 制度的實施與員工持股情況對組織承諾與離職傾向間之差異，並進一步將名目尺度轉變為虛擬變數，用以探討旅館業實施 ESOP 制度與員工是否因此持有股票會對組織承諾與離職傾向之影響。

根據以上架構，本研究擬出以下假設：

假設一：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「並未實施 ESOP 制度

的旅館業員工」，三者的組織承諾有顯著差異。

假設二：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「並未實施 ESOP 制度的旅館業員工」對組織承諾有顯著影響。

假設三：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」三者的離職傾向有顯著差異。

假設四：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」對離職傾向有顯著影響。

研究假設五：旅館業員工的組織承諾對離職傾向有顯著影響。

H5-1：旅館業員工的情感性承諾對離職傾向有顯著負向影響。

H5-2：旅館業員工的持續性承諾對離職傾向有顯著負向影響。

H5-3：旅館業員工的規範性承諾對離職傾向有顯著負向影響。

### 3.3 研究變項定義與衡量

本研究主要探討構面主要有三項，包括員工的組織承諾以及離職傾向，並以 ESOP 制度的實施與員工持股與否為控制變項。而各項定義及

變數量表來源敘述如下：

### 3.3.1 組織承諾

本研究整合 Brown (1969)、Porter et al. (1974)、Robbins (2001)、Staw (1981)、楊亦源 (2003)、郭振生 (2003)、與戴有德、陳冠仰與陳偉仁 (2007) 等學者的概念，將組織承諾定義為員工對組織的行為與態度。組織承諾的衡量，可了解員工對組織是否有全面性且持久的認同與參與，並願意為組織目標付出高度的努力。

本研究參照 Meyer and Allen (1991) Three-dimensional questionnaire 的 OCQ 量表並作小幅度的修改，並以此檢測員工的三種類型的組織承諾態度，包括情感性承諾 (Affective Commitment)、持續性承諾 (Continuance Commitment) 以及規範性承諾 (Normative Commitment)。

原始量表本為 24 題，包括情感性承諾、持續性承諾以及規範性承諾三個構面，每個構面各有 8 題問項。

經過前測後，發現「我認為我可以很容易地成為任何一家公司的一份子」、「即使我離職，我不怕找不到下一份工作」、「我覺得我可以選擇的工作機會太少，所以沒有離開公司的本錢」、「我覺得最近公司很多人跳槽」、「對我而言，跳槽到別的公司並非是不道德的」、「即使我在其他地

方有更好的工作機會，我也不覺得離開公司是正確的」等 6 題信度未達 alpha 值大於 0.5 的可接受信度，在和業界及學界專家討論後，決定予以刪除。

另外經前測回收後發現，部分受訪者在「我覺得我對這家公司沒有感情」以及「我不認為以事業為重的人是不理智的」的兩個反向題項上反應語意不夠清楚，因此和學界專家討論後，將此兩題項改為正向問題「我覺得我對這家公司有著感情」以及「我認為以事業為重的人是理智的」。

最後，組織承諾留下 18 題問項，包括情感性承諾 7 題、持續性承諾 6 題以及規範性承諾 5 題。並採 Likert 五點尺度衡量，從「很不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」分為五種尺度，受測者僅能就每個問項之同意程度做單一圈選，並依序給予 1 分、2 分、3 分、4 分與 5 分。問項整理與表 3.1：



表 3.1 組織承諾問項

構面	問項
情感性承諾	1. 我將非常樂意將我的職業生涯留在這公司。
	2. 我以目前工作的公司為傲。
	3. 我認為公司的問題就是我自己的問題。
	4. 我不覺得我是公司的一份子。®
	5. 我覺得我對這家公司有著感情。
	6. 這公司對我個人來說意義重大。
	7. 我不覺得我對這家公司有歸屬感。®
持續性承諾	8. 即使我現在想離開公司，我覺得非常困難。
	9. 如果我決定我現在要離開公司，生活會受到很大影響。
	10. 即使現在離開公司，也不會付出太大代價。®
	11. 目前而言，留在公司是必須也是必要的。
	12. 離開公司的嚴重後果之一，是我可能沒有其他的工作機會。
	13. 我覺得現在的公司福利比其它公司來得好。
規範性承諾	14. 我不認為員工必須永遠忠於公司。®
	15. 我留在這公司繼續工作的原因之一，是因為覺得忠誠度很重要。
	16. 我認為對一家公司要有忠誠的觀念。
	17. 我認為一個人的職業生涯只留在一間公司，會比較好。
	18. 我認為以事業為重的人是理智的。

註：問項後有®記號者為反向題，計分時反向給分

### 3.3.2 離職傾向

整合 Mobley (1977)、Miller (1979)、陳嘉尚 (1985)、黃蘭淳 (1999)、王瑤芬與洪久賢 (2004) 等人所提出的概念，本研究將「離職傾向」定義為在某種情況下，員工產生了離職的念頭與想法，而這樣的想法是有可能導致員工確實做出「離職」的行為。

過去研究使許多學者相信，離職傾向可有效地預測離職行為 (Iverson

and Deery, 1997 ; Lance, 1991 ; Miller and Katerberg, 1979 ; Mobley ,1977 ; Stockman,2003 )。因此，擬預防員工產生離職行為，了解員工在產生離職行為前的離職傾向是有效的方法。本研究參照 Michael and Spector ( 1982 ) 之離職傾向量表，作為本研究研究測量離職傾向之工具。

離職傾向問卷之問項一共有 8 題，亦採 Likert 五點尺度衡量，從「很不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」五種尺度，受測者僅能就每個問項之同意程度做單一圈選，並依序給予 1 分、2 分、3 分、4 分與 5 分。問項整理與表 3.2：

表 3.2 離職傾向問項

構面	問項
離職傾向	1. 我會考慮辭掉現在的工作。
	2. 我會想要尋找其他「相同性質」的工作。
	3. 我會想要尋找其他「不同性質」的工作。
	4. 我會想以實際行動應徵其他的公司。
	5. 我近期可能會辭掉工作。
	6. 我不會把現在的工作當成長久的工作。
	7. 我有在規劃離開現職後的工作和生活。
	8. 我有在別家公司找到比目前更適合的工作。

### 3.3.3 控制變項：ESOP

員工持股計畫，即所謂的「員工入股」，指員工在公司主動的安排或情境下，持有公司的股票，以縮短雇主與受雇者的對立距離的一種方法。

本研究欲探討 ESOP 制度的實施與員工持股與否對組織承諾和離職傾

向的影響，因此，將研究對象分為三型：

1. 旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工。
2. 旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工。
3. 未實施 ESOP 制度的旅館業員工。

並檢測以上三者間對組織承諾與離職傾向的差異與影響。

### 3.4 資料收集

本研究以問卷資料做為研究分析的依據，施測對象為台灣國際觀光旅館的全體正職員工( 部門經理/副理、部門主管、各單位主管、領班/督導/主任與基層服務人員)，問卷發放以郵寄的方式將問卷寄至全臺灣觀光旅館，請該飯店人事部門協助問卷之發放。Tinsley and Tinsley (1987) 認為每一測量題目需要有 5 到 10 名受測者的比例。本研究共計有 28 項問題，發放 500 份問卷為可接受之樣本數。

### 3.5 資料分析方法

本研究利用電腦統計套裝軟體 SPSS 10.0 版進行資料分析。本研究所應用的統計分析方法如下：

1. 敘述性統計分析 ( Descriptive Statistics Analysis )

根據問卷結果，將受訪者的性別、年紀、現任工作年資、教育程度、

婚姻狀況、工作職稱、部門與薪資做敘述性統計資料分析。

## 2. 信度與效度分析 (Reliability and Validity Analysis)

本研究針對變數(組織承諾與離職傾向)及其構面之問項作信度分析，信度分析方法採 Cronbach's alpha 值。蕭文龍(2007)認為，alpha 值只要大於 0.5，即為可接受信度。

以 Item-total Correlation 檢測個別分項對總項相關係數之大小為建構效度之指標。各構面對總項之相關係數只要大於 0.5 即表示該問卷有良好之效度(丁誌紋、李長耿與李嘉伶，2008)。

## 3. 變異數分析 (Analysis of Variance, ANOVA)

本研究以單因子變異數分析的 Scheffe 法對受訪對象「旅館業者有實施 ESOP 並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 的旅館業員工」對組織承諾與離職傾向間之差異，並比較其各態度的表現程度之高低。

## 4. 線性回歸分析 (Regression Analysis)

本研究將受訪者分為三種類型之員工，「旅館業者有實施 ESOP 並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 但並未因此持股的員工」以及「未實施 ESOP 的旅館業員工」，並作虛擬變數，以線性回歸分析檢測旅館實施 ESOP 與員工持股與否對組織承諾與離職傾向之影響。

## 5. 多元回歸分析 (Multiple Regression Analysis)

本研究以多元回歸方程式來檢驗旅館業員工之情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾對離職傾向之影響。

## 第四章 研究分析與結果

### 4.1 樣本描述

本研究針對全臺灣 20 家國際觀光旅館的全體正職員工發放問卷，施測時間為 2009 年 3 月 2 日至 2009 年 4 月 8 日，問卷總計發出 500 份，合計回收 266 份，問卷回收率為 53.2%。

本問卷在各構面分項皆設有反向題，若有全部問項的態度程度皆為同樣分數，則分別檢測其反向問題之填答情況是否有矛盾處，用此作為亂答者的判定。而若有漏答與填寫不完整的情況與亂答者皆歸為無效問卷，扣除無效問卷 28 份，實際有效問卷共 238 份，實際有效問卷回收率為 47.6%。

問卷回收情況如表 4.1：

表 4.1 問卷回收表

發放問卷	回收數	回收率	無效問卷	有效回收數	有效回收率
500	266	53.2%	28	238	47.6%

## 4.2 人口統計分析

在本研究的 238 份有效樣本中，國際觀光旅館的受訪員工基本資料詳細情形如表 4.2。其中女性佔整體有效樣本之大部分（62.2%）；年齡部分以 26~30 歲最多（29.8%）、21~25 歲次之（25.6）；現任職務之工作年資則以 3 年以下為主（59.2%）；教育程度多為大專學歷（80.7%）；婚姻狀況多為未婚（64.7%）；工作職位則是以基層服務人員為大宗（60.9%）；工作部門則是客務部（10.9%），房務部（15.5%），餐飲部（18.5%），財務部（13.9%）；月薪方面，20001 元~30000 元佔大多數（62.6%）。

受訪者基本資料整理如表 4.2。

表 4.2 受訪對象基本資料

基本資料	項目	人數	百分比 (%)
性別	男	90	37.8
	女	148	62.2
年紀	20 歲 (含) 以下	5	2.1
	21—25 歲	61	25.6
	26—30 歲	71	29.8
	31—35 歲	51	21.4
	36—40 歲	27	11.3
	41—45 歲	15	6.3
	46—50 歲	1	0.4
	51—55 歲	5	2.1
	56 (含) 以上	2	0.8
現任職務工作年資	1 年 (含) 以下	45	18.9
	1 年以上—3 年	96	40.3
	3 年以上—5 年	43	18.1

	5 年以上－7 年	24	10.1
	7 年以上－9 年	10	4.2
	9 年以上－11 年	7	2.9
	11 年以上－13 年	3	1.3
	13 年以上－15 年	2	0.8
	15 年以上－17 年	3	1.3
	17 年以上－19 年	1	0.4
	19 年（含）以上	4	1.7
教育程度	國中（含）以下	1	0.4
	高中職	38	16.0
	大專（二、四技）	102	42.9
	大學	90	37.8
	研究所（含）以上	7	2.9
婚姻狀況	未婚	154	64.7
	已婚	84	35.3
工作職稱	部門主管	21	8.8
	單位(例如:餐廳、櫃檯 ...)主管	12	5.0
	領班/督導/主任	33	13.9
	基層服務人員	145	60.9
	其它	27	11.3
工作部門	客務部	26	10.9
	房務部	37	15.5
	餐飲部	44	18.5
	業務部	18	7.6
	公關部	2	0.8
	管理部	10	4.2
	人事部	15	6.3
	訓練部	2	0.8
	財務部	33	13.9
	採購部	5	2.1
	工務部	19	8.0
	安全部	1	0.4
	其他	26	10.9



目前月薪	20000 元(含)以下	34	14.3
	20001 元—30000 元	149	62.6
	30001 元—40000 元	29	12.2
	40001 元—50000 元	17	7.1
	50001 元—60000 元	5	2.1
	60001 元—70000 元	1	0.4
	70001 元—80000	2	0.8
	80001 元以上	1	0.4

因為旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工有 73 人 (30.67%)；旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工有 86 人 (36.13%)；未實施 ESOP 制度的旅館業員工有 79 人 (33.19%)。

受訪對象之類型員工及其持股狀況如表 4.3 所示。

表 4.3 受訪對象類型員工

研究對象	人數	百分比 (%)
旅館業者有實施 ESOP 並持股的員工	73	30.67%
旅館業者有實施 ESOP 但並未持股的員工	86	36.13%
未實施 ESOP 的旅館業員工	79	33.19%

### 4.3 信度與效度分析

信度分析之目的在於測量一構面中各問項之一至性，通常採 Cronbach's alpha 值作為是否符合信度之指標，蕭文龍(2007)認為，alpha 值只要大於 0.5，即為可接受信度。

效度方面，分別衡量內容效度與建構效度，各構面之問卷設計是以 Meyer and Allen (1991) 的 OCQ 組織承諾量表與 Michael and Spector (1982) 之離職傾向量表為主經小幅修改，所以衡量問項已能涵蓋所探討各構面之性質。而建構效度乃是強調分項對總類的關係 (Item-total Correlation) 法，也就是在總項目有效下，個別分項對總項相關係數之大小違建構效度之衡量指標；各構面分項對總項之相關係數只要大於 0.5 即表示可接受之效度 (丁誌紋、李長耿與李嘉伶，2008)。

本研究各問項之信度與效度如表 4.4：

表 4.4 信度與效度分析結果表

構面	問項	Item-total Correlation	Cronbach's alpha
情感性承諾	我將非常樂意將我的職業生涯留在這公司	0.83	0.9209
	我以目前工作的公司為傲	0.87	
	我認為公司的問題就是我自己的問題	0.79	
	我不覺得我是公司的一份子	0.75	
	我覺得我對這家公司有著感情	0.86	
	這公司對我個人來說意義重大	0.84	
	我不覺得我對這家公司有歸屬感	0.80	
持續性承諾	即使我現在想離開公司，我覺得非常困難	0.73	0.8517
	如果我決定我現在要離開公司，生活會受到很大影響	0.85	
	即使現在離開公司，也不會付出太大代價	0.74	
	目前而言，留在公司是必須也是必要的	0.80	
	離開公司的嚴重後果之一，是我可能沒有其他的工作機會	0.71	
	我覺得現在的公司福利比其它公司來得好	0.70	
規範性承諾	我不認為員工必須永遠忠於公司	0.77	0.8593
	我留在這公司繼續工作的原因之一，是因為覺得忠誠度很重要	0.83	
	我認為對一家公司要有忠誠的觀念	0.83	
	我認為一個人的職業生涯只留在一間公司，會比較好	0.78	
	我認為以事業為重的人是理智的	0.79	
離職傾向	我會考慮辭掉現在的工作	0.81	0.8935
	我會想要尋找其他「相同性質」的工作	0.65	
	我會想要尋找其他「不同性質」的工作	0.73	
	我會想以實際行動應徵其他的公司	0.86	
	我近期可能會辭掉工作	0.72	
	我不會把現在的工作當成長久的工作	0.77	
	我有在規劃離開現職後的工作和生活	0.79	
	我有在別家公司找到比目前更適合的工作	0.70	

透過上表可知，本研究各構面 Cronbach's alpha 值分別為 0.9209、0.8517、0.8593 與 0.8935，皆大於 0.5，表示本研究所用之量表具有良好的信度。

而各構面分項對總項之相關係數皆大於 0.5，表示問卷各問項皆有良好的效度。

#### 4.4 資料常態性檢定

本研究針對情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾與離職傾向作常態分配的檢定。結果如表 4.5：

表 4.5 常態分配檢定表

	情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾	離職傾向
平均數	3.44	3.19	3.19	2.75
中位數	3.57	3.17	3.20	2.75
眾數	4.0	3.0	3.0	3.0
偏態	-0.53	-0.18	-0.04	-0.16
峰度	0.13	0.14	0.09	0.06

據 Kilne (1998) 所提，當偏態係數大於 3，峰度係數大於 10，需視為非常態分配。透過表 4.5 得知，本研究各構面之偏態係數介於 -0.53~-0.04 之間，峰度係數介於 0.006~0.14 之間，顯示本研究各構面資料屬常態分配。

## 4.5 變異數同質性檢定

據邱皓政(2006)所言，變異數同質與不同質的情況下，作單因子變異數分析的事後比較之方法有其時機與特性，顯著性大於 0.05 為同質性，而本研究變異數同質性檢定如表 4.6：

表 4.6 變異數同質性檢定表

變數	Levene 統計量	分子自由度	分母自由度	顯著性
情感性承諾	4.46	2	235	0.012
持續性承諾	2.01	2	235	0.136
規範性承諾	3.88	2	235	0.022
離職傾向	1.70	2	235	0.184

透過上表得知持續性承諾與離職傾向的態度程度為變異數同質，情感性承諾與規範性承諾的態度程度為變異數不同質，因此事後比較方法也會有所不同。

## 4.6 旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況之單因子變異數分析

本研究以單因子變異數分析受訪對象「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」

與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」對情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾與離職傾向間之差異。

並比較其各態度程度之高低，依據邱皓政（2006）所提出，變異數同值下以 Scheffe 法比較，變異數假定的違反則以 Dunnett's T3 法比較。

#### 4.6.1 旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況與情感性承諾之單因子變異數分析

結果如表 4.7 所示，「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」與「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」以及「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」的情感性承諾有顯著差異。

表 4.7 三類型員工與情感性承諾之單因子變異數分析表

變數	類別	P 值	F 值	Dunnett's T3
情感性承諾	1.旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工	0.000***	29.46	1>2, 1>3
	2.旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工			
	3.未實施 ESO 制度 P 的旅館業員工			

#### 4.6.2 旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況與持續性承諾之單因子變異數分析

結果如表 4.8 所示，「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」與「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」以及「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」的持續性承諾有顯著差異。

表 4.8 三類型員工與持續性承諾之單因子變異數分析表

變數	類別	P 值	F 值	Scheffe
持續性承諾	1.旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工	0.000***	20.21	1>2, 1>3
	2.旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工			
	3.未實施 ESOP 制度的旅館業員工			

#### 4.6.3 旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況與規範性承諾之單因子變異數分析

結果如表 4.9 所示，「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」與「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」以及「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」的規範性承諾有顯著差異。

表 4.9 三類型員工與規範性承諾之單因子變異數分析表

變數	類別	P 值	F 值	Dunnett's T3
規範性承諾	1.旅館業者有實施 ESOP 並因此持股的員工	0.000 ***	27.40	1>2, 1>3
	2.旅館業者有實施 ESOP 但並未因此持股的員工			
	3.未實施 ESOP 的旅館業員工			

#### 4.6.4 旅館業者 ESOP 制度實施與否及員工持股狀況與離職傾向之單因子變異數分析

結果如表 4.10 得證明，「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」與「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」以及「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」的離職傾向有顯著差異。

表 4.10 三類型員工與離職傾向之單因子變異數分析表

變數	類別	P 值	F 值	Scheffe
離職傾向	1.旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工	0.000 ***	18.47	1<2, 1<3
	2.旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工			
	3.未實施 ESOP 制度的旅館業員工			



## 4.7 旅館業者實施 ESOP 制度與否及持股情況對組織承諾及離職傾向之線性迴歸分析

將三類型的員工，「旅館業者有實施 ESOP 並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 但並未因此持股的員工」以及「未實施 ESOP 的旅館業員工」，作虛擬變數，以線性迴歸分析檢測旅館實施 ESOP 制度與員工持股與否對情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾與離職傾向之影響。

### 4.7.1 三種情況下對情感性承諾之影響

結果如表 4.11 所示，有實施 ESOP 員工並持股對情感性承諾有顯著正向影響 ( $\beta$  值=0.425, P 值=0.000<sup>\*\*\*</sup>)；有實施 ESOP 員工卻未持股對情感性承諾有顯著負向影響 ( $\beta$  值=-0.335, P 值=0.000<sup>\*\*\*</sup>)；未實施 ESOP 對情感性承諾則無顯著影響 (P 值=0.251)。意即有實施 ESOP 制度之旅館業員工，若持有公司股票能增加其情感性承諾；有實施 ESOP 制度之旅館業員工，若無持有公司股票會減低其情感性承諾；旅館業若未實施 ESOP 制度，對員工之情感性承諾則無影響。

表 4.11 三種情況下對情感性承諾之影響

自變項	$\beta$ 值	P 值	R <sup>2</sup>	Adjuster R <sup>2</sup>
1.有實施並持股	0.425	0.000***	0.181	0.177
2.有實施未持股	-0.335	0.000***	0.112	0.108
3.並未實施	-0.075	0.251	0.006	0.001

#### 4.7.2 三種情況下對持續性承諾之影響

結果如表 4.12 所示，有實施 ESOP 員工並持股對持續性承諾有顯著正向影響 ( $\beta$  值=0.362, P 值=0.000\*\*\*); 有實施 ESOP 員工卻未持股對持續性承諾有顯著負向影響 ( $\beta$  值=-0.289, P 值=0.000\*\*\*); 未實施 ESOP 對持續性承諾則無顯著影響 (P 值=0.357)。意即有實施 ESOP 制度之旅館業員工，若持有公司股票能增加其持續性承諾；有實施 ESOP 制度之旅館業員工，若無持有公司股票會減低其持續性承諾；旅館業若未實施 ESOP 制度，對員工之持續性承諾則無影響。

表 4.12 三種情況下對持續性承諾之影響

自變項	$\beta$ 值	P 值	R <sup>2</sup>	Adjuster R <sup>2</sup>
1.有實施並持股	0.362	0.000***	0.131	0.128
2.有實施未持股	-0.289	0.000***	0.084	0.080
3.並未實施	-0.060	0.357	0.004	-0.001

#### 4.7.3 三種情況下對規範性承諾之影響

結果如表 4.13 所示，有實施 ESOP 員工並持股對規範性承諾有顯著正向影響 ( $\beta$  值=0.434, P 值=0.000\*\*\*); 有實施 ESOP 員工卻未持股對規範性承諾有顯著負向影響 ( $\beta$  值=-0.242, P 值=0.000\*\*\*); 未實施 ESOP 對規範性承諾並無顯著影響 (P 值=0.060)。意即有實施 ESOP 制度之旅館業員工，若持有公司股票能增加其規範性承諾；有實施 ESOP 制度之旅館業員工，若無持有公司股票會減低其規範性承諾；旅館業若未實施 ESOP 制度，對其規範性承諾則無影響。

表 4.13 三種情況下對規範性承諾之影響

自變項	$\beta$ 值	P 值	R <sup>2</sup>	Adjuster R <sup>2</sup>
1.有實施並持股	0.434	0.000***	0.188	0.185
2.有實施未持股	-0.242	0.000***	0.059	0.055
3.並未實施	-0.178	0.060	0.032	0.027

#### 4.7.4 三種情況下對離職傾向之影響

從表 4.14 得知，有實施 ESOP 員工並持股對離職傾向有顯著負向影響 ( $\beta$  值=-0.369, P 值=0.000\*\*\*); 有實施 ESOP 員工卻未持股對離職傾向有顯著正向影響 ( $\beta$  值=0.181, P 值=0.005\*\*); 未實施 ESOP 對離職傾向有顯著正向影響 ( $\beta$  值=0.176, P 值=0.006\*\*)。意即有實施 ESOP 制度之旅館業員工，若持有公司股票能減低其離職傾向；有實施 ESOP 制度之旅館業員工，若無持有公司股票會增加其離職傾向；旅館業若未實施 ESOP 制度，會增加其離職傾向。

表 4.14 三種情況下對離職傾向之影響

自變項	$\beta$ 值	P 值	R <sup>2</sup>	Adjuster R <sup>2</sup>
1.有實施並持股	-0.369	0.000 <sup>***</sup>	0.136	0.132
2.有實施未持股	0.181	0.005 <sup>**</sup>	0.033	0.029
3.並未實施	0.176	0.006 <sup>**</sup>	0.031	0.027

#### 4.8 情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾對離職傾向之多元迴歸分析

本研究將組織承諾分為情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾三個變項，並檢定該三種組織承諾是否會影響離職傾向，結果如表 4.15，結果發現情感性承諾對離職傾向有顯著負向影響（ $\beta$  值=-0.333, P 值=0.000<sup>\*\*\*</sup>）；持續性承諾對離職傾向有顯著負向影響（ $\beta$  值=-0.255, P 值=0.001<sup>\*\*</sup>）；規範性承諾對離職傾向則無顯著影響（P 值=0.122），且情感性承諾（ $\beta$  值= -0.333）之負向影響是大於持續性承諾（ $\beta$  值= -0.255）。

表 4.15 組織承諾對離職傾向之迴歸分析表

自變項	$\beta$ 值	標準誤	P 值
情感性承諾	-0.333	0.074	0.000***
持續性承諾	-0.255	0.070	0.001**
規範性承諾	-0.125	0.071	0.122
R <sup>2</sup>	0.42		
Adjusted R <sup>2</sup>	0.42		
F 值	57.01***		

#### 4.9 研究假設驗證

本研究從實證分析中，對於本研究假設的驗證情況與發現做出陳列。

(一) 假設一的驗證：

1. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的情感性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。
2. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的持續性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。

3. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的規範性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。

因此，本研究假設一成立。

(二) 假設二的驗證：

1. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此讓員工持股」對員工的情感性承諾有顯著的正向影響。
2. 「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此讓員工持股」對員工的情感性承諾有顯著的負向影響。
3. 「旅館業未實施 ESOP 制度」對員工的情感性承諾無顯著影響。
4. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此讓員工持股」對員工的持續性承諾有顯著的正向影響。
5. 「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此讓員工持股」對員工的持續性承諾有顯著的負向影響。
6. 「旅館業未實施 ESOP 制度」對員工的持續性承諾無顯著影響。
7. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此讓員工持股」對員工的規範性承諾有顯著的正向影響。
8. 「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此讓員工持股」對員工的規範

性承諾有顯著的負向影響。

9. 「旅館業未實施 ESOP 制度」對員工的規範性承諾無顯著影響。

因此，本研究假設二大部分成立。

(三) 假設三的驗證：

「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的離職傾向低於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。

因此，本研究假設三成立。

(四) 假設四的驗證：

1. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此讓員工持股」對員工的離職傾向有顯著的負向影響。

2. 「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此讓員工持股」對員工的離職傾向有顯著的正向影響。

3. 「旅館業未實施 ESOP 制度」對員工的離職傾向有顯著的正向影響。

因此，本研究假設四成立。

(五) 假設五的驗證：

1. 旅館業員工的情感性承諾對離職傾向有顯著的負向影響。

2. 旅館業員工的持續性承諾對離職傾向有顯著的負向影響。



3. 旅館業員工的規範性承諾對離職傾向並無顯著影響。

透過上述驗證結果發現，H5-1 假設成立、H5-2 假設成立、H5-3 假設不成立。因此，本研究假設五大部分成立。

本研究假設檢驗之結果彙整如表 4.16 所示。

表 4.16 研究假設彙整表

假設	發現	結果
假設一	1. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的情感性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。	假設一成立
	2. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的持續性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。	
	3. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的規範性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。	
假設二	1. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此讓員工持股」對員工的情感性承諾有顯著的正向影響。	假設二大部分成立
	2. 「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此讓員工持股」對員工的情感性承諾有顯著的負向影響。	
	3. 「旅館業未實施 ESOP 制度」對員工的情感性承諾無顯著影響。	
	4. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此讓員工持股」對員工的持續性承諾有顯著的正向影響。	
	5. 「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此讓員工持股」對員工的持續性承諾有顯著的負向影響。	
	6. 「旅館業未實施 ESOP 制度」對員工的持續性承諾無顯著影響。	
	7. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此讓員工持股」對員工的規範性承諾有顯著的正向影響。	

	8. 「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此讓員工持股」對員工的規範性承諾有顯著的負向影響。	
	9. 「旅館業未實施 ESOP 制度」對員工的規範性承諾無顯著影響。	
假設三	「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的離職傾向低於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。	假設三成立
假設四	1. 「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此讓員工持股」對員工的離職傾向有顯著的負向影響。 2. 「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此讓員工持股」對員工的離職傾向有顯著的正向影響 3. 「旅館業未實施 ESOP 制度」對員工的離職傾向有顯著的正向影響。	假設四成立
假設 5-1	旅館業員工的情感性承諾對離職傾向有顯著的負向影響。	假設 5-1 成立
假設 5-2	旅館業員工的持續性承諾對離職傾向有顯著的負向影響。	假設 5-2 成立
假設 5-3	旅館業員工的規範性承諾對離職傾向並無顯著影響。	假設 5-3 不成立

## 第五章 結論與建議

本章內容共有三節，第一節為研究結果與討論，第二節為研究限制，第三節則是依據前兩節作出建議，以供產、官、學界做參考。

### 5.1 研究結果與討論

#### 5.1.1 敘述性統計之結果

透過本研究 238 份有效樣本中的受訪者資料得知，台灣的國際觀光旅館的員工年紀普遍不高，多為 21 歲至 30 歲。

而工作年資普遍在三年以下，顯示台灣旅館業員工不太願意在現職留任太久，似乎也間接驗證 Birder (2002) 和 Stockman (2003) 所言，餐旅服務業之離職率普遍較其他行業為高。

在薪資部分，普遍是在三萬元以下，佔了有 76.9%，其中在最低保障薪資的兩萬元以下還佔了 14.3%，也印證了王瑤芬、洪久賢 (2004) 所述，餐旅服務業有低薪資、低門檻的特性。

#### 5.1.2 情感性承諾之變異數分析結果

「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」，三者的情感性承諾是有顯著差異，且「旅館業者有實施 ESOP 制度

並因此持股的員工」的情感性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。

透過上述，本研究發現，員工持有公司股票，會對組織有較高的情感認同，這類員工普遍對組織產生歸屬感，認為自己就是組織的一份子。此結果表示，ESOP 制度的導入確實如 Klein (1987)所言，能使員工產生主人翁意識，員工持有股票後，他們強烈地自覺到自己就是組織的一份子，這是因為持股後使員工和組織的連結更加緊密。

### 5.1.3 持續性承諾之變異數分析結果

「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」，三者的持續性承諾是有顯著差異，且「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的持續性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。

透過上述，本研究發現，對旅館業員工而言，持有公司股票會有較高的持續性承諾，意即員工相信留在組織中是有利益的，當員工持有公司股票，等於提高了員工離開組織的成本。亦如 Long (2000)所言，ESOP 制度的實施能夠增加薪酬吸引力。

#### 5.1.4 規範性承諾之變異數分析結果

「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」，三者的規範性承諾是有顯著差異，且「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的規範性承諾高於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。經上述，本研究發現，持有股票公司股票之員工，認為對組織要有忠誠度是很重要的，這類員工比未持有公司股票之員工普遍是有較高的忠誠度。

#### 5.1.5 離職傾向之變異數分析結果

「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」、「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」，三者的離職傾向是有顯著差異，且「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」的離職傾向低於「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」與「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」。

研究發現，持有公司股票旅館員工在找尋其他工作機會的傾向普遍較低，也較願意將現在工作當作長久的工作。這或許是因為持有股票後員工在情感上認同該組織，也或許是因為員工相信持有股票是有利益

的，而不願意離開現職。

### 5.1.6 旅館業者實施 ESOP 制度與否及持股情況對組織承諾及離職傾向之線性迴歸分析結果

在旅館業是否實施 ESOP 制度與員工持股情況對組織承諾之影響，本研究結果顯示：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」對員工的情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾有顯著的正向影響；「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」對員工的情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾有顯著的負向影響；「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」對情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾則無顯著影響。

透過上述，研究發現 ESOP 制度的實施確實能讓旅館業員工的情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾提高。此結果和 Culpepper et al. (2004) 的研究結果相近，即全面的實施 ESOP 制度是能有效地提升員工的組織承諾。亦如 Rusbult and Farrell (1983) 與孫吉成 (2006) 所言，ESOP 制度是一種可以增加員工的組織承諾的獎勵措施。因此，若旅館業實施 ESOP 制度並使員工持有股票，會使員工對公司產生歸屬感及提高忠誠度，並增加其離開公司之機會成本。

相對地，若旅館業實施 ESOP 制度卻未讓員工持有股票，那未持有股

票的員工，會對公司產生不滿並降低其忠誠度。以 Adams(1963)所提出的公平理論（又稱社會期望理論）而言，人們受激勵的原因主要來自人與人間的相互比較，比較的標準即投入與回報，在人力資源的運用下，所謂投入泛指員工付出的心力、時間、品質與成效等，而回報係指員工從工作得到的一切報酬，例如薪水、獎金、尊重和肯定等包含在五大需求層次的滿足。員工會將自己對工作的投入相對於所得到的回報比例與其他人做主觀性的比較，作為公平或正義與否的基準。比較對象可能是自己的同事、家人、朋友或別家公司做相同職務的人等，依據比較後的知覺結果，調整自己的行為，以尋求一個公平的平衡點，讓自己的回報除以投入約當於他人的回報除以投入。簡單而言，其意涵為員工重視的不是絕對公平，而是相對公平。因此「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」在跟其他有持股的同儕比較後，即使組織有實施 ESOP，卻未讓他們持有股票，他們也不會覺得公司的福利比其他公司好，比較過後，而導致這類員工心生不滿。因此，其對情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾皆產生負向影響，意即該員工的情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾都會減低。

而若旅館業者無實施 ESOP 制度，屏除掉 Adams 所提公平理論中員工的「比較」心態後，該類型員工無法透過比較而產生差異，因此對組

織的情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾方面則無影響。

在旅館業者是否實施 ESOP 制度與員工持股情況對離職傾向之影響方面，本研究結果顯示：「旅館業者有實施 ESOP 制度並因此持股的員工」對員工的離職傾向有顯著的負向影響；「旅館業者有實施 ESOP 制度但並未因此持股的員工」對員工的離職傾向有顯著的正向影響；「未實施 ESOP 制度的旅館業員工」對員工的離職傾向有顯著的負向影響。該結果表示，旅館業者實施並讓員工持有公司股票，能夠降低員工想要離職尋求其他工作的傾向，由此可證，如 Long (2000) 所言，ESOP 這樣的分享制度在員工的離職率與離職傾向方面會有所反應。

但若旅館業者有實施 ESOP 制度但卻未因此讓員工持股，反會使未持股的員工更想離開現職。從社會期望理論分析之，戚樹誠 (2001) 就指出，當員工透過比較後，所知覺到福利有所差異後即產生了公平敏感度，本研究推測，其公平敏感度使員工的態度產生了變化，這樣的變化就研究結果顯示應為負面的態度，因為從研究結果顯示，員工增強了其想離開現職的意圖，意即離職傾向提升。

而若未實施 ESOP 制度，研究結果顯示，未實施 ESOP 制度對員工的離職傾向有正向影響，也間接印證 Birder (2002) 與 Stockman (2003)，所言，餐旅服務業的離職率普遍較高的事實。本研究推測，這或許和餐



旅服務業「低門檻」的產業特性有關。所謂「低門檻」，意即餐旅服務業的從業人員在工作能力的需求上，較不像高技產業從業人員般需要較專業的特殊技能。因此，業主在招募、訓練新進員工的成本相對較低，也使業主在留任現有員工較不願意花太多成本，使得在無吸引員工留任的 ESOP 制度的實施下，員工離職傾向是會增加地。

### 5.1.7 組織承諾對離職傾向的多元迴歸分析結果

在旅館業員工的組織承諾對離職傾向的關係發現，旅館業員工的情感性承諾對離職傾向有顯著的負向影響；旅館業員工的持續性承諾對離職傾向有顯著的負向影響，而旅館業員工的規範性承諾對離職傾向並無顯著影響。且情感性承諾 ( $\beta$  值 = -0.333) 之負向影響是大於持續性承諾 ( $\beta$  值 = -0.255)，此一結果和 Allen (2003) 對重視群體關係和諧的國家中，規範性承諾對離職傾向影響應大於情感性承諾與持續性承諾之推論並不符合，也和 Chen and Francesco (2003)、Vandenberghe (2003) 與 Wasti (2003) 等人過去之研究有所不同。

本研究結果甚至和張火燦與紀乃文 (2006) 之研究結果完全相反，張火燦與紀乃文發現，在組織承諾三構面中，規範性承諾對離職傾向之負向影響最大，其次為情感性承諾，而持續性承諾對離職傾向則無顯著影

響。

Stockman (2003) 就認為餐旅服務業有「低薪資」、「低門檻」的產業特性。對於本研究所探討有關旅館業員工的組織承諾對離職傾向的發現有別於過去文獻之原因，本研究推論，或許這因為這樣的特性，因為薪酬普遍不高，使餐旅業員工除了重視對組織的情感的連結外，也重視本身利益與福利的考量，而員工是否續留現職，首要考慮自身的利益，這利益包括了薪酬、福利、各種的利益分享。

Birder (2002) 及 Stockman (2003) 也提及餐旅業的員工流動率普遍較高，或許因為這原因，對台灣的旅館業員工而言，忠誠度及道德規範就不屬於他們是否續留現職的原因了。

## 5.2 研究限制

從本研究之研究架構、研究方法、研究設計及結果，歸納出以下研究限制：

- (一) 本研究主要探討 ESOP 制度的實施與員工持股狀況對員工的組織承諾與離職傾向之關係之研究。然而，影響組織承諾與離職傾向的原因頗為複雜，如工作滿意、工作投入、專業承諾等原因皆有可能影響組織承諾與離職傾向，但限於研究主題與時間、成本與能力等原因之限，無法針對各種可能影響組織承諾與離職傾向之

(二) 本研究之問卷發放的方式是藉由郵寄方式發給目標旅館之員工，發放過程是由目標旅館自行選取部份員工作答，過程的隨機性本研究無法掌握，亦可能無法真實反應整體員工的真實狀況。

### 5.3 貢獻與建議

本節分為兩部份，第一部份是依本研究結果，舉出本研究可能對產業界之貢獻，並對旅館業者提出建議，第二部份則針對研究結果舉出對學術之貢獻，並以研究限制對未臻完善之處，對相關後續研究之建議。

#### 5.3.1 貢獻

針對 ESOP 對員工及組織績效影響之研究相單罕見，本研究補齊之前研究之缺口，並提供業者作為台灣旅館業者提昇員工組織承諾予降低離職傾向的策略選擇之一，並對台灣旅館業者提出策略選擇之建議。

本研究發現 ESOP 制度的實施與否對台灣旅館業員工的組織承諾及離職傾向皆有影響，而針對情感性承諾、持續性承諾與規範性對離職傾向之影響也有別於 Chen and Francesco (2003)、Vandenberghe (2003)、

Wasti (2003) 及紀乃文與張火燦 (2006) 之研究。

### 5.3.2 建議

據研究結果顯示，欲降低臺灣旅館業員工離職傾向，可考慮先提高員工之情感性承諾與持續性承諾，因為它們為降低員工之離職傾向的需要指標。

而要提高員工之組織承諾，就本研究之結果顯示，全面實施 ESOP 制度或許是一有效的方法。若旅館業者受限於成本等因素而無法全面實施，本研究建議應針對非功能性的離職員工（員工想離職但組織希望他們留下）作部分實施。

若旅館業者採部分實施 ESOP 制度，則需注意未持股的員工的感受，因為他們的情感性承諾與持續性承諾會降低，因本研究發現，有實施 ESOP 制度但員工並未因此持股，其對情感性承諾與規範性承諾是有顯著負向影響，而未實施 ESOP 制度則不影響。這或許是，若旅館業者導入 ESOP 制度但卻未全面實施，則會使員工產生比較的心理，且亦導致未參與 ESOP 制度的員工更容易產生不滿。

對於臺灣旅館業 ESOP 制度的實施與持股狀況對組織承諾及離職傾向之影響可做更深度及廣度的研究。某臺灣股票上市之國際觀光旅館，其股價曾為股票交易市場中成交價最高者，本研究建議未來研究者可針

對該旅館做個案研究，探討其股價表現、股價預期、持股滿意或涉入程度對員工之組織承諾與離職傾向之影響。

在情感性承諾、持續性承諾與規範性對離職傾向之影響方面，建議後續研究可針對薪資較低的產業為研究對象，探討不同產業的特性對組織承諾與離職傾向之關係是否會有所不同。

## 參考文獻

中文部分：

丁誌紋、李長耿、李佳玲（2008），電子商務旅遊產品交易滿意度及行為意圖模式之研究，觀光休閒學報，14 卷 1 期，59-81。

王瑤芬、洪久賢（2004），我國觀光餐旅業員工離職傾向研究之內容分析，觀光研究學報，10 卷 4 期。

王繼和（2004），公司治理機制與經營績效之關係研究—以台灣上市櫃電子公司為例，雲林科技大學財務金融研究所碩士論文。

李志華、方文寶（1996），企業績效評估理論與實務，超越企管。

李建華（1992），員工分紅入股理論與實務，清華管理科學圖書中心。

呂京儒（2004），員工股票選擇權滿意度對組織承諾、工作投入及離職意向影響之研究—以半導體產業為例，育達商業技術學院企業管理所碩士論文。

李雅婷（2003），台灣地區員工分紅入股制度對企業生產力的影響—以橫斷面法分析電子產業，中華管理評論國際學報。

李誠、黃同圳、鄭晉昌（1998），高科技產業員工技術來源之探討，新竹科學工業園區管理局委託研究報告，國立中央大學人力資源管理研究所。

沈進成、楊琬琪、郭振生（2006）內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究—以台南地區國民小學為例，人力資源管理學報，6卷1期，47-74。

吳晉元（2006），ESOP滿意度對組織承諾與離職傾向之影響—探討員工股價預期之干擾效果，大同大學事業經營研究所碩士論文。

吳家聲（1988），員工分紅入股制度之研究，台北：行政院勞委會。

吳秉恩（1992）事業策略與人力發展，台北：中華經濟研究所。

周詩涵（2005），企業員工分紅制度與退休金提撥政策之關聯性，東吳大學會計學系碩士論文。

林淑真（2006），企業建構員工滿意福利制度之探討，大葉大學人力資源公共關係學系碩士專班碩士論文。

林維珩、陳如慧（2005），員工分紅制度與經營效率，當前會計理論與實務研討會。

邱皓政（2006），量化研究法（二）—統計原理與分析技術，台北市，初刷二版，雙葉書郎。

紀乃文、張火燦（2006），人力資源主管角色、人力資源部門績效指標與組織績效關係之研究，人力資源管理學報，6卷3期，71-93頁。

范宏書、陳慶隆 (2006)，強制揭露員工紅利對盈餘影響資訊之政策效果評估，The International Journal of Accounting Studies 會計評論，42 期，115 - 150 頁。

范姜如萱 (2001)，台灣電子資訊公司分紅入股措施對員工生產力之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

孫吉成 (2006)，員工持股與員工滿意度關係之實證研究，東海大學公共事務碩士學程在職進修班碩士論文。

馬秀如、黃虹霞 (2003)，員工分紅入股-制度與會計處理，會計研究月刊，207 期，107-131 頁。

張文怡 (2009)，服務業人才佈局最佳化研討會。台灣商務新聞通訊社。資料引自 [http://www.taiwanpage.com.tw/new\\_view.cfm?id=20609](http://www.taiwanpage.com.tw/new_view.cfm?id=20609)

張維漢 (2005)，策略性員工分紅政策之研究—以上市電子公司為例，元智大學管理研究所碩士論文。

許承宙 (2004)，員工股票酬勞計劃之價值攸關性—激勵效果與稀釋效果，國立中山大學財務管理學系研究所碩士論文。

許崇源 (2007)，員工分紅制度之探討，證券暨期貨月刊，第 25 卷，7 期，5-11 頁。



郭建良 (2003), ISO 9001:2000 品質管理系統之關鍵因素與組織績效關聯性之研究—以台灣南部製造業為例, 國立成功大學企業管理學系EMBA碩士論文。

郭振生 (2003), 內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究—以台南地區國民小學為例, 南華大學管理研究所碩士論文。

陳明裕 (2001), 獎酬制度與管理實務, 初版, 台北: 元裕管理顧問。

陳勁甫、鍾武倫 (2007), 工作滿足、組織承諾、工作尋找與離職傾向關係之研究—以某國際航空公司空服員為例, 運輸學刊, 19 卷 2 期, 191-214 頁。

陳隆麒、翁霓 (1992), 員工持股計畫與公司績效關係之研究, 管理評論, 81-102 頁。

陳妙玲 (2003), 員工分紅配股評價對每股盈餘之影響, 會計研究月刊, 207 期, 132-136 頁。

陳彩 (1994), 工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究, 交通大學管理科學研究所碩士論文。

陳國勝、陳佩君 (2007), 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, 遠東學報, 24 卷 1 期。

陳嘉尚（1985），人格特質、成長需求、角色壓力與工作滿足、離職意願相關研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。

陳麗如、洪湘欽（2004），員工分紅入股制度與認股權憑證制度之探討，遠東學報，21卷，2期，335-340頁。

戚樹誠（2001），薪資差異對大陸合資企業員工工作態度之影響—探討個別差異之模適效果，行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告。

莊順天（2000），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。

曹萃栩（1984），我國企業技術專業人員離職意願之探討，管理評論。

黃英忠（1993）。產業訓練論。台北：三民出版。

黃蘭淳（1999），高雄地區公營廣播電台從業人員離職傾向及離職行為因素之研究，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。

劉莉玲（2003），股價差異對員工離職意願影響之研究，運籌管理期刊，4期，37-57頁。

趙曉玲（2002），員工分紅入股制度對組織績效的影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

楊亦源(2003)運用營運收入薪資比評估員工薪資滿意度對員工組織承諾和離職意願之影響—二項評估模式(BOPM),大葉學報,12卷,2期,19-30頁。

楊雨亮、黃同圳(2004),薪酬制度對組織績效影響之探討—以B公司為例,人力資源管理學報,4卷,2期,25-45頁。

熊科、劉耀中(2004),分紅入股:員工激勵的特別模式,人力資源 Human Resources,62-63頁。

廖瑞原、唐國銘、吳冠瑋與鍾莉容(2006),醫護人員組織承諾、工作滿足、工作投入與離職傾向之關聯分析,創新、整合與應用研討會。

戴有德、陳冠仰、陳偉仁(2007),旅行業員工組織公平、工作滿意度、組織承諾公民行為,第八屆管理學域學術研討會論文集。

英文部分：

- Aaron, C. (2007), Dynamics between Occupational and Organizational Commitment in the Context of Flexible Labor Markets: for a Future Research Agenda. Institute Technik And Bildung, Vol.26.
- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. Journal of abnormal and social psychology, Vol.67, No.5, pp.422-436.
- Allen, N. J.(2003), Examining organizational commitment in China, Journal of Vocational Behavior, Vol.62, No.3, pp.511-515.
- Birdir, K. (2002), General manager turnover and root causes. International J. of Contemporary Hospitality Management, Vol.14, No.1, pp43-47.
- Brown, M. E. (1969), Identification and some conditions of organizational involvement. Administrative Science Quarterly, Vol.14, pp. 346-355.
- Buchko, A. A. (1992), Employee Ownership, Attitudes, and Turnover: An Empirical Assessment. Human Relations, Vol.45, No.7, pp. 711-733.
- Chen, Z., & Francesco, A. M. (2003), The relationship between the three components of commitment and employee in China. Journal of Vocational Behavior, Vol.62, No.3, pp.490-510.
- Conte, M. A. (1992), Contingent Compensation: (How) Does It Affect Company Performance? Journal of Economic Issues, Vol.26, No.2, pp.583-592.
- Culpepper, R. A., Gamble, J. E.& Blubaugh, M. G. (2004), Employee Stock Ownership Plans and Three-component commitment, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.77, pp.155-170.
- Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M (1982), Turnover Overstated: The Functional Taxonomy, Academy of Management Review, Vol.7, No.1, pp. 117-123.

- Dyer, L.& Reeves,T. (1995), HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? International Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.3, pp.656-670.
- Elhayek, H. & Petrovic-Lazarevic, S. (2005), Are Employee Share Ownership Programs Really Improving Organisational Performance?, Business and Economics.
- French, K., W. Schwert, and R. Stambaugh (1987), “Expected stock returns and volatility,” Journal of Financial Economics, Vol.19, pp.3-29.
- Gates, J. R.(1998). The Ownership Solution: Toward a Shared Capitalism for the 21st Century, Addison-Wesley.
- Henry, S., Kavanaugh, J, Stretcher, R. & Chisholm, D. (2007). ESOP FIRM PERFORMANCE PRE- AND POST- MARKET EMPIRICAL EVIDENCE, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol. 11, No.1, pp.37-46.
- Hall, M., Smith, D., & Langfield-Smith, K. (2005). Accountant’s commitment to their profession: Multiple dimensions of professional commitment and opportunities for future research. Behavioal Research in Accounting, Vol.17, pp.89-109.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.41, No.3, pp.14-21.
- Homans, G. C., (1958). Social Behavior as Exchange, The American Journal of Sociology, pp. 597-606.
- Landau, I., Mitchell, R., O’Connell, A., & Ian, R. (2007), Employee Share Ownership: A Review of The Literature, Employee Share Ownership Project.

- Irving, P., G., Coleman, D. F., & Copper, C. L.(1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.3, pp.444-452.
- Iverson, R. D. & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry, Human Resource Management Journal, Vol.7, pp.71-82.
- Jones, D. C., & Takao, K. (1995). The productivity effects of employee stock ownership plans and bonuses: evidence form Japanese panel data, The American Economic Review, Vol.85, No.3, pp.391-414.
- Jensen, M. C.& Meckling, W. H. (1976), Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, Vol.3, pp.305-60.
- Koegel, J. (2008). Is There an ESOP in Your Future? Quarterly Journal of Business and Economics, Vol.17, No.1, pp.22-23.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: a test of three models, Journal of Applied Psychology Manograph, Vol.72, No.2, pp.319-332.
- Kline, R. B. (1998). Principles and Practice of Structral EquationModeling. New York: Guilford Press.
- Kruse, L. D.(1996), Why Do Firm Adopt Profit-sharing and Employee Ownership Plans, British Journal of Industrial Relations, Vol.34, No.4, pp.515-538.
- Kruse, L. D.(2002), Research evidence on prevalence and effects of Employee Ownership, The following paper was presented in testimony before the Subcommittee on Employer-Employee Relations, Committee on Education and the Workforce, U.S. House of Representatives.

- Lance, C. E. (1991), Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. Multivariate Behavioral Research, Vol.26, pp.137-162.
- Long, R. J. (2000). Employee Profit Sharing : Consequence and Moderators, Relations Industrielles/ Industrial Relations, Vol.55, No.3, pp.477-504.
- Matthieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, Vol.108, No.2, pp.171-194.
- Meyer, J. P & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, Vol.1, No.1, pp.61-89.
- Meyer, J. P & Allen, N. J.(1997) , Commitment in the workplace: Theory, research, and application, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P & Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace: Toward a general model, Human Resource Management Review, Vol.11, No.3, PP.299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersovitch, L.,& Topolnysky, L.(2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, Journal of Vocational Behavior, Vol.61, No.1, pp.20-52.
- Miller, H.E., Katerberg, R. & Hulin, C.L (1979), Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.64, pp.509-517.
- Mobely, W. H. (1977), Intermediate Linkages inn the relationship between job satisfaction and employee turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62, No.2, pp.237-240.

- Mobely, 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, pp.408-414.
- Mowday, R. T., Porter, W. & Steers, R. M (1982), Employee-organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, San Diego: Academic press.
- Porter, L., Steers, R. Mowday, R. & Boulian, N. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
- Price, J. L. (1977), The Study of Turnover. Ames: Iowa State University Press.
- Pugh, W. N., Oswald, S. L., Jahera Jr, J. S.(2000), The Effect of ESO Adoptions on Corporate Performance: Are There Really Performance Changes, Managerial and Decision Economics, Vol. 21, Iss.5, pp. 167.
- Robbins, S. P. (2001), Maryland: Prentice Hall, Human Resource Management.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D (1983) A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. Journal of Applied Psychology, Vol.68, pp.429-438.
- Selvarajan, T.T., Ramamoorthy, N., Flood, P. & Rowley, P.(2006), Employee stock option plan and employee attitudes, International Journal of Sociology and Social Policy, Vol.26, No.5/6, pp. 245-254.
- Staw, B. M. (1981), The Escalation of Commitment To a Course of Action, Academy of Management Review, Vol.6, No.4, pp.577-587.
- Spector, M. C. (1982), Causes of Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, pp.53-59.



- Stockman, C. R. (2003), The relationship between the perceived discrepancies between person/organizational basic assumptions and employee characteristics and employee turnover in the hotel industry. Unpublished DBA, NOVA Southeastern University.
- Svejnar, J. & Conte, M. A. (1988), Productivity Effects of worker participation in management, profit-sharing, worker ownership of asset and unionization in U.s. firms, International Journal of Organization, Vol.6, pp.139-151.
- Tinsely, H. E. A. & Tinsely, D. J. (1987), Use of Factor Analysis in Counseling Psychology Research, Journal of Counseling Psychology, Vol.34, pp.414-424.
- Vandenberghe, C. (2003), Application of the three-component model to China: Issues and perspectives. Journal of Vocational Behavior, Vol.62, No.3, pp.516-523.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), Measurement of business performance on strategy research: A comparison of approaches, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, pp.801-814.
- Wasti, S. A. (2003), Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values, Journal of Occupational and Organization Psychology, Vol.76, pp.303-321.
- Yao, S. (1997) Profit sharing Bonus Payment, and Productivity: A Case Study of Chinese State-owned Enterprises, Journal of Comparative Economics, Vol.24, No.3, pp.281-296.
- Zahid, I. & Shaikh, A. H. (2000), Stock Price and Operating Performance of ESO Firms: A Time-series Analysis, Quarterly Journal of Business and Economics, Vol.39, Iss.3, pp.25-47.

## 附錄一

---

您好! 這是一份純學術研究之問卷，主要目的在於瞭解企業實施「員工持股計畫」對員工的「組織承諾」與「離職傾向」之影響。本研究所謂的「員工持股計畫」，是一種使員工擁有公司股票之計畫。

煩請您撥冗十五分鐘填答，本問卷採不記名方式進行，您的所有資料絕不會對外公開。謝謝!

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授：潘澤仁博士

研究生：黃韋傑一同敬上

聯絡電話：0939166817

電子郵件：jalen2030@hotmail.com

---

1. 貴公司是否有實施「員工持股計畫」:

是

否

2. 因公司實施「員工持股計畫」，而我也因此持有公司股票:

是

否

### 第一部份 組織承諾量表

在考慮您是否參加了貴公司的「員工持股計畫」後，請您就下列對貴公司的態度描述同意程度，在適合的方格內作圈選或標記。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	很 不 同 意
1 我將非常樂意將我的職業生涯留在這公司。	5	4	3	2	1
2 我以目前工作的公司為傲。	5	4	3	2	1
3 我認為公司的問題就是我自己的問題。	5	4	3	2	1
4 我不覺得我是公司的一份子。	5	4	3	2	1
5 我覺得我對這家公司有著感情。	5	4	3	2	1
6 這公司對我個人來說意義重大。	5	4	3	2	1
7 我不覺得我對這家公司有歸屬感。	5	4	3	2	1
8 即使我現在想離開公司，我覺得非常困難。	5	4	3	2	1
9 如果我決定我現在要離開公司，生活會受到很大影響。	5	4	3	2	1
10 即使現在離開公司，也不會付出太大代價。	5	4	3	2	1
11 目前而言，留在公司是必須也是必要的。	5	4	3	2	1
12 離開公司的嚴重後果之一，是我可能沒有其他的工作機會。	5	4	3	2	1
13 我覺得現在的公司福利比其它公司來得好。	5	4	3	2	1
14 我不認為員工必須永遠忠於公司。	5	4	3	2	1
15 我留在這公司繼續工作的原因之一，是因為覺得忠誠度很重要。	5	4	3	2	1
16 我認為對一家公司要有忠誠的觀念。	5	4	3	2	1
17 我認為一個人的職業生涯只留在一間公司，會比較好。	5	4	3	2	1
18 我認為以事業為重的人是理智的。	5	4	3	2	1

## 第二部份 離職傾向量表

在考慮您是否參加了貴公司的「員工持股計畫」後，請您就下列對是否離開現職的態度描述的同意程度，在適合的方格內作圈選或標記。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	很 不 同 意
1 我會考慮辭掉現在的工作。	5	4	3	2	1
2 我會想要尋找其他「相同性質」的工作。	5	4	3	2	1
3 我會想要尋找其他「不同性質」的工作。	5	4	3	2	1
4 我會想以實際行動應徵其他的公司。	5	4	3	2	1
5 我近期可能會辭掉工作。	5	4	3	2	1
6 我不會把現在的工作當成長久的工作。	5	4	3	2	1
7 我有在規劃離開現職後的工作和生活。	5	4	3	2	1
8 我有在別家公司找到比目前更適合的工作。	5	4	3	2	1

---

## 個人的基本資料

1. 性別：

男 女

2. 年紀：

20歲(含)以下 21-25歲 26-30 31-35歲  
36-40歲 41-45歲 46-50歲 51-55歲  
其他\_\_\_\_\_

3. 現任職務之工作年資：

1年(含)以下 1年以上-3年 3年以上-5年  
5年以上-7年 7年以上-9年 9年以上-11年  
11年以上-13年 13年以上-15年 15年以上-17年  
17年以上-19年 其他\_\_\_\_\_年

4. 教育程度：

國中(含)以下 高中職 大專(二、四技) 大學  
研究所(含)以上

5. 婚姻狀況：

未婚 已婚

6. 工作職稱：

總經理/副總經理 部門主管 單位(例如:餐廳、櫃檯...)主管  
領班/督導/主任 基層服務人員 其它\_\_\_\_\_

7. 工作部門：

客務部 房務部 餐飲部 業務部 公關部 管理部  
人事部 訓練部 財務部 採購部 工務部 安全部  
其他\_\_\_\_\_

8. 目前月薪：

20000元(含)以下 20001元-30000元 30001元-40000元  
40001元-50000元 50001元-60000元 60001元-70000元  
70001元-80000元 80001元以上

---

**所有問題已經填答完畢，非常感謝您的協助！**

**若您對問卷或本研究有任何問題，歡迎與我聯繫。**

***E-MAIL : jalen2030 @hotmail.com***