

員工離職理論綜述

熊明良 顧良智

摘要：員工離職問題日益受到關注，本文綜述了國內外專家學者對員工離職概念、影響離職因素、離職後果、離職管理、典型離職模型、測量量表等理論問題的最新研究進展，指出了其中研究的不足，並對其未來的發展趨勢進行了初步探討。

關鍵詞：員工離職 影響因素 典型模型 理論綜述

現代企業管理制度誕生以來，員工離職就一直是研究的熱點，隨著世界經濟的發展，員工的工作價值觀發生了很大變化，主觀需求日益多樣化和複雜化。由於人才競爭的加劇，員工的大量流失已成為困擾企業的嚴峻問題，因而員工離職問題日益受到各方關注。但長期以來，有關員工離職問題的研究一般都集中在某一方面或某一行業，而對前人研究成果進行歸納和總結的專門研究較少。本文旨在梳理國內外專家學者近年來對員工離職理論問題的研究現狀，以期為後來者研究員工離職問題提供參考和借鏡。

1 關於離職的界定

1.1 離職傾向含義

所謂離職傾向 (turnover intention)，是當員工經歷了不滿意以後的下一個退縮行為 (Porter & Steers, 1973)。Mobley, Horner & Hollingsworth (1978)認為離職傾向是工作不滿意、離職念頭、尋找其他工作傾向與找其他工作可能性之總和表現。

樊景立（1978）認為是指個人意欲離開目前之工作單位，另尋其他工作之傾向強度。蘇慧玲等（2003）認為離職傾向是使個體考慮從事離職行為的一種心理狀態，指的是一種想離開組織之認知及想法，亦即是一種對離職的認知及態度，當然也表示員工心中對離職的想法或計劃。

1.2 離職的含義

1.2.1 離職的概念

離職是個社會過程（Rice, 1950）。離職的概念看似簡單，實際上卻是一個值得討論的問題。因為對離職標準的界定不同，研究的範圍、意義及研究成果的應用價值是不同的（葉仁蓀，2005）。員工離職的英文原稱是“Employee Turnover”，一般學者都從廣義和狹義兩方面來解讀。Price（1977）給出了一個廣義的定義：“個體作為組織成員狀態的改變”。如果遵循這一定義，員工的流入、流出、晉升、降級以及轉崗等都應該納入到這個概念的範疇，將它譯成“員工流動”更能反映這個界定的外延。Mobley（1982）則給出了一個狹義的定義：“一個從企業領取貨幣性報酬的人中斷作為企業成員關係的過程”。這就將離職與企業內部的晉升、降級、調動區別開來。而且這個概念強調了離職是員工與組織僱傭關係的中斷，因此，又將離職和下崗區別開來。黃英忠（1997）也認為離職可以分成廣義與狹義的兩種意義：廣義的離職稱為勞動移動（labor turnover），包括地域間的移動、職業間的移動、產業間的移動，同時也意味著某一特定組織（如工廠、公司、機關等）員工的流入及流出。狹義的離職則僅指從組織內部往外部的勞動移動，此狹義的離職行為亦為本研究關心的部分。

另外，余杏容（1977）所謂離職，乃是指個人經過一段時間考慮後，對其職業的一種否定結果，這意味著不僅失去工作，且與此職業所賦予的利益完全脫

鈞。余安邦（1980）則界定離職行為是員工主動地請求終止僱傭關係，即員工在其一企業組織中工作一段時間後個人經過一番考慮，否定了原有職務結果不僅辭去工作及其職務所賦予的利益，而且與企業組織完全脫離關係。張火燦（2001）認為離職是社會學對社會流動的探討，主要包括：地區的流動、職業的改變、就業機構或公司的更換以及機構內職位的變動等。

為深入理解員工離職的概念並對其進行量度，有必要對員工離職進行分類。

1.2.2 離職的分類

根據研究者研究離職的角度不一樣，離職的概念有著不同的分類。

1.2.2.1 道統的分類

在道統上，依員工是否自願離職來區分：

自願性離職（voluntary turnover）：

A：因個人屬性而自願離職：如退休、移居等。

B：因組織因素而自願離職：如薪資、升遷、轉崗等。

C：因個人屬性和組織因素等綜合影響而自願離職：如辭職等。

非自願性離職（involuntary turnover）：一般為僱主或組織不想再僱傭，但員工仍想留在組織中工作：如解僱、開除、辭退、裁員等。

一般學者所關注的是自願性離職。上述分類用圖形表示如下：

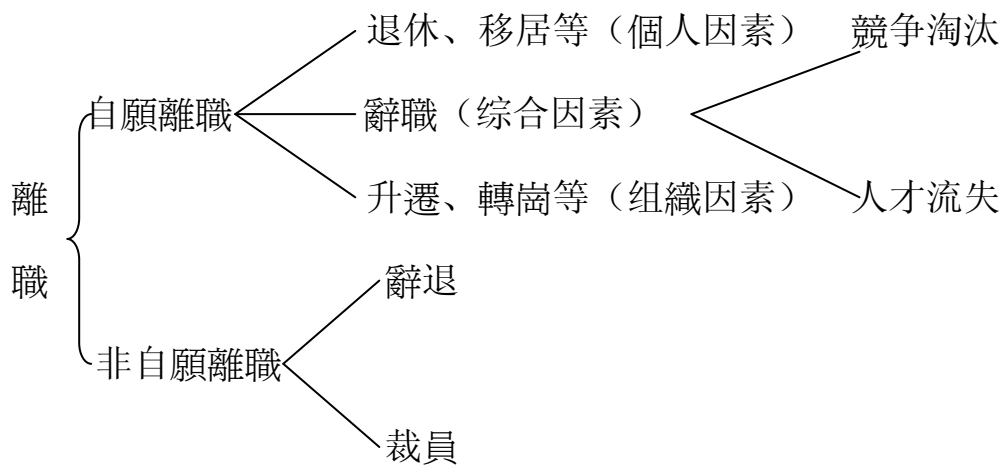


圖 1: 傳統離職分類圖

資料來源：本研究整理（2006）

1.2.2.2 Dalton&Todor 的分類法

Dalton 等人（1979），為解決按僱員離開組織劃分員工離職中存在的問題，從組織的角度，把自願性離職再細分為：

有效益離職（functional turnover）：此類的離職，是個人想離職而組織亦不在乎，對組織而言具有正面的組織效益，可以省去解僱員工的諸多問題。

無效益離職（dysfunctional turnover）：此類的離職，是個人想離職，但組織希望能加以慰留，對組織而言，這類的員工都為正面評價的員工，他們的離職對組織效益而言是有害的。

		組織對員工評價	
		優	劣
員工對組織評價	高	非自願離職的打算	員工留在組織
	低	自願性離職的打算	無效益離職
		價	

圖 2: 有效益/無效益離職分類法

資料來源：Dalton et al. (1979)

1.2.2.3 按員工離開組織不同意願分類

有的學者按員工離開組織不同意願，將員工離職劃分為主動離職、被動離職和自然離職三種，如下圖所示。

主動離職：是指員工在沒有任何壓力的情況下自願離開組織，主要指辭職等。

被動離職：是指員工在企業的要求下不得不離開組織，包括解僱、開除和架構性裁員等。

自然離職：包括退休、傷殘、死亡等。

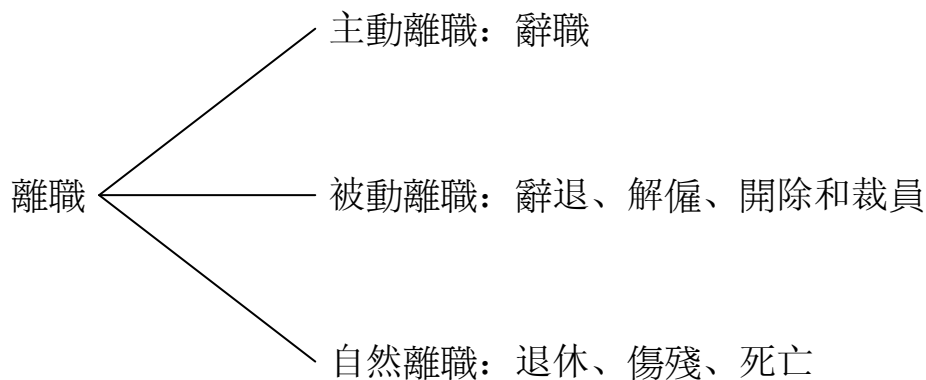


圖 3: 員工離職意願圖

資料來源：本研究整理 (2006)

大量關於員工離職的研究是在主動/被動離職分類的基礎上展開的，但有的學者仍對這種分類方法在研究中的應用性表示了懷疑和謹慎的態度 (Muchinsky & Tuttle, 1979; Mobley et al., 1978)。Muchinsky & Tuttle 認為在大多數的研究中，離職是主動的還是被動的界限是不清楚的。

1.2.2.4 Abelson 的分類法

Abelson (1987)及 Koo (1994)對離職的看法中，將離職以（是否自願性）（voluntary / involuntary）和是否可以避免（avoidable / unavoidable）為準則，分成四大類：

- 第 I 類：組織努力後可避免的自願性離職：與工作有關的原因，如對組織、領導、薪水、工作環境的不滿。
- 第 II 類：組織無法避免的自願性離職：個人原因，如懷孕、移民、照顧小孩等。
- 第 III 類：組織或經營者強製執行的離職：如開除、強製性退休、解僱等。
- 第 IV 類：組織無法控制的非自願性離職：如疾病、死亡等。

Abelson (ibid.)並且指出，繼續留職工作者與非自願離職者的特質相似，而與自願離職者的特質不相似，如下列表 1。

是否可避免性	是否自願性	
	自願	非自願
可 避 免	第 I 類 1、薪資 2、工作條件 3、管理方式 4、工作氣候	第 III 類 1、免職 2、解僱 3、強制性退休
不 可 避 免	第 II 類 1、結婚 2、生涯規劃 3、懷孕 4、照顧家人	第 IV 類 1、重病 2、死亡

表 1 Abelson 的分類簡表 （資料來源：Abelson (1987)）

本文僅從離職意願方面研究員工的主動自願離職傾向，即只研究通常所說的“跳槽”或“辭職”這一離職現象。

2 影響離職的相關因素

透過文獻閱覽，我們可把離職傾向的影響因素歸結為以下幾個維度：

2.1 個體因素，包括人口變量、與態度和期望等內部心理過程相關的因素。

2.1.1 人口統計變量

年齡(age)、性別(gender)、教育水準(education)、在組織內的任期(tenure)已被證明是離職或離職意願(Mobby, 1982； Igharia & Greenhaus, 1992 等)和工作滿意(Williams & Hazer, 1986)的有意義的預測源。Somers 等人(1996)也得出了相似的結論，並指出，員工年齡、任期、和教育水準對離職意願的影響主要是間接的。年輕的、無經驗的、較高教育水準的員工傾向於對工作和職業持低水準的滿意以及組織較低的承諾，這些負面態度轉而與離職意願相聯繫。

2.1.2 工作滿意、組織承諾及其他一些內部心理過程

工作滿意(job satisfaction)和組織承諾(organizational commitment)與離職或離職意願的聯繫已透過眾多元分析而得到確立(如 Cotton & Tuttle,1986；Hom & Grifeth, 1991;Koo, 1994 等)。Quatles (1994)發現，組織承諾和工作滿意對離職意願有直接的、負面的影響。Igharia & Greenhaus (1992)的研究認為對離職意願最直接的決定因素是組織承諾，而其他變量對離職意願的影響大多是透過這兩個與工作相關性的態度起作用。

2.1.3 其它與個體相關的因素

Harrison, Virick & William (1996，轉引自童利群：2004)研究了個體績效(individual performance)與離職之間的聯繫，指出績效對離職的影響受獎賞可能性大小的調節。在可獲得最大可能性獎賞的條件下，二者之間的聯繫比獲得適當可能性獎賞的條件下更強。同時指出，當前績效（動態的，倚賴於時間的）比平均績效（靜態的，在一定時間段的）更有預測力。

Iverson 等人(1999)的研究指出，一個人的家庭責任越大（如員工是單身父親

或母親，或是家庭中主要的收入來源等）他離職的可能性就越小。而且發現了年齡和家族關係的交互作用。指出，對 30 歲以上的員工而言，責任是阻礙其離開的一個因素。個體因素或直接影響了離職、離職意願，或透過其它變量的調節而對離職產生影響。

2.2 組織因素，包括與職位工作內容相關的因素、人際關係因素、培養訓練與學習因素、公司文化與道統等因素。

2.2.1 與職位工作內容相關的因素

Igharia & Greenhaus (1992)的研究發現，角色壓力對離職意願有正向、間接的影響，經歷高水準角色模糊(role ambiguity)和角色衝突(role conflict)的管理資訊系統員工傾向於對工作和組織不滿意，並對組織有較低承諾，因而有較強的離職意願。Quarles(1994)等的研究也得出了相似的結果。

Lambert, Hogan & Barton (2001)指出，任務多樣性(task variety)、與合作者的關係對工作滿意有顯著的、正向的影響。可見，員工能否正確認識自己在工作中的角色、工作本身的特徵等都可能對員工的滿意、承諾和離職意願等產生影響。

2.2.2 組織管理制度和管理水準

Quarles (1994)發現員工對決定的參與程度積極地影響了工作滿意的水準，轉而直接或間接地影響了離職意願。Aquino & Griffith(1997)指出，員工的離職能從其在溝通網路中的架構性位置而得到預測。他們所提出的如下三個假設都得到證明：架構上相當的個體（都從同樣的其他個體接受訊息）將更有可能做出相似的行為（如離開或留在組織）；與離開者有更多直接聯繫的員工將更有可能離開其現有工作；位於社會網路外圍的個體（接受較少的訊息）將更有可能離開其現有工作。

組織付薪規則對離職會有影響，基於技能的薪水支付系統可提升員工留在本公司的意願，而基於團隊的薪水支付系統卻與更多的離職相聯繫，而且後者的這種聯繫會隨著組織規模的增加而增加。因此，組織的一些政策、制度、措施、管理特徵等都可能對員工的滿意和承諾產生影響，從而與離職意願、離職相聯繫。

2.3 個體與組織之間的適合性因素，指個體偏好的氛圍和組織氛圍之間的適合性，如求職者會在價值觀、道德氛圍、個性等方面去判斷組織對他的適合性。

在檢驗影響離職的因素時，大部分研究都只考慮了各變量單獨的影響作用，而沒考慮到交互作用的存在。Pervin (1968)最早提出，當個體特徵和組織特徵或環境特徵匹配時，員工將產生高績效、高滿意和低壓力。Zeffane (1994)的研究支援了 Pervin 的個體—組織適合性理論，但都是集中於一般的組織氛圍。而 Sims & Kroeck (1994)則集中研究了個人和組織的道德氛圍之間的適合性對離職意願、承諾和滿意的影響，發現道德適合性與離職意願、持續承諾和情感承諾有顯著的聯繫，但與工作滿意沒有關係。除此以外，“個性與工作一致性”的員工有較高的滿意、承諾和績效。可見，如果個體和組織在彼此的價值、風格和特徵的選擇上能達到一致或相符的話，組織和個人都將會產生較高的績效、滿意和承諾，員工也會有較低的離職意願。組織在徵人時，必須注意選擇與本企業在價值、風格和特徵上相一致的個體，並把他們安置在合適的工作崗位上。

2.4 外部環境因素，包括勞動力市場狀況、組織外工作機會、就業情勢等。

Quarle (1994)發現外部的工作機會對承諾有直接的影響，轉而影響了離職意願。程文文等 (1999) 提出了勞動力市場維度的概念，並以此分析行業生命週期、勞動力市場與離職率之間的關係。他們把勞動力市場分為三個維度：寬裕度、穩定性、複雜性，三者的不同組合將產生不同的勞動力市場環境和不同的離職率。如

以高寬裕、高不穩定性、高複雜性為特徵的勞動力市場稱為朝陽市場（由於新興產業的產生而出現），具有不穩定性和易變性，因此有較高的離職率。以低寬裕度、低不穩定性、低複雜性為特徵的市場稱為飽和市場，具有較高的離職率。

3 離職行為調節因素的研究

員工即使產生了離職意向或離職傾向，並不一定會有實際的離職行為，從有離職意向到發生實際的離職行為還受到許多因素的制約或調節。實際離職行為(actual turnover behavior)，指員工產生離職意向並事實上離開組織的行為。實際離職行為的調節變數(accommodating variables)，指對有離職意向的員工產生影響促使該員工最終做出實際離職行為的因素或變數。這樣的一些因素包括：工作找尋行為，覺察到的組織外工作機會，對自己就業能力的知覺等。

Somers (1996)的研究指出，工作找尋行為是離職的有力的直接的預測源。但有關研究發現(Lee & Mitchell, 1994)，員工的離職並不一定是理性的或受外部工作機會所驅動，在沒有工作找尋和對外部機會的評價下，他們也會有直接的離職行為。如 Lee & Mitchell (1996)對護士的一項研究發現，許多人在離開以前，並沒有找尋工作行為。在他們的研究中，有 45%的被試者（護士）在手頭無實際工作機會的條件下離開了原來的組織，他們把這解釋為那時護士處於供不應求的地位，即使他們事先不找尋工作而離職，組織外也會有很多可得到的實際的工作機會。

用組織外工作機會來解釋離職行為受到 March & Simon (1958)所提出的“(工作)轉換的輕易性”這個概念的影響。此後就有許多相似的概念，如機會的實際數目，期望效應，替代工作的適合性，新工作的相對價值等。然而許多研究(Lambert,

Hogan & Barton, 2001)都把員工對組織外工作機會的知覺當作是影響離職傾向的因素。Quarles, Ross (1994)發現外部的工作機會對承諾有直接的影響，轉而影響了離職傾向，說明外部工作機會確實調節了其它因素對離職傾向的影響。

Kirschenbaum & Rita(1999)對工作機會(job opportunity)進行了詳細的區分：從參照對象上分為組織和勞動力市場（組織內或組織外），從本質上說分為覺察到的和客觀的。並指出，覺察到的工作機會只是增加離開的傾向，而並不會促使實際的離職行為的產生，組織內部的客觀的工作機會對實際離職行為有負面影響，組織外的客觀的工作機會對實際離職行為有正向影響。總之，客觀的工作機會比覺察到的工作機會能對實際的離職行為提供更好的解釋。對自己就業能力的知覺也是一個很重要的調節因素，即使組織外有很好的工作機會，但如果員工對自己的就業能力沒信心，即使產生了離職傾向，也不大可能產生實際的離職行為。

管理者應明白，員工即使產生了離職傾向並不一定會有實際的離職行為，還有一些調節因素在起作用。這就給管理者一定的空間和時間來思考在管理及其它方面存在的一些問題。雖然組織外部的因素是我們不能控制的，但管理者還是可以在組織內做出一些改變來增加員工的滿意、承諾，從而降低其離職傾向。當然，事先就管理好一些會影響員工產生離職傾向的因素，才是解決問題的根本。

4 離職後果的研究

員工離職，對社會、企業和員工本人都會有一定的影響，其性質既可能是積極的，也可能是消極的，但由於研究的目的是為企業領導者和管理部門提供有用的結論和方法，盡量減少離職給企業帶來的損失。因此，本部分著重闡述員工離職給企業帶來的消極影響。

員工自願離職的花費倚賴於許多的因素，包括勞動力市場的供給水準（如果你能在勞動力市場上比較輕易地獲得組織所需重新徵人的人力資源，供給水準就高）、替代離職者的費用、投資於員工培養訓練的費用和離開員工的績效水準等（Boudreau & Berger,1985）。當替代費用低且替代者的平均績效高時，組織就能從這種不良（績效）員工的離職而獲益。相反，高績效員工的離職更有可能是功能失調的。而且在較高工作等級上的高績效員工的離職會帶來更大的損失，也對公司的成功產生更大的影響。同時，他們的離職將可能導致組織未來領導者的流失。White(1995)認為離職的結果包括切實的和無形的。切實的損失包括重新招募、選擇和培養訓練新人員等。無形的損失包括在新員工被僱用以前所增加的工作負擔以及伴隨高離職率的內在騷動，從而對組織總體效能和士氣所產生的負面影響。

自願離職成本（本文也稱人力資源重置成本）是指員工離職後給企業帶來的一系列成本和代價，包括實際成本和無形成本。實際成本包括取得成本、開發成本等，無形成本包括空位成本、對其他員工精神上的影響、成熟員工到競爭對手後對企業的威脅、機會成本等。據國外有關學者研究，影響其主要因素有勞動力市場的供給水準和替代的費用、投資於僱員培養訓練的費用和離開僱員的績效水準等。自願離職成本是構成企業組織效率缺損的最主要因素之一，績效層次不同的員工產生組織效率缺損程度也不同。

5 離職管理的研究

本文“離職管理”是指企業管理人員透過採取一定的管理方法和措施，有效的控制企業所不希望出現的員工離職行為。

Igharia & Greenhaus(1992)認為應透過以下措施來管理離職：對態度調查進行定期的管理，追蹤工作態度隨時間的變化，並對一些影響態度的因素做一定的改變；必須採取一些方法來降低員工體驗到的角色刺激；應該開發一些創造性的方法來增加員工內部的流動機會；組織應該為員工提供一個雙重的職業路徑系統(技術路徑和管理路徑)。培養訓練能顯著地降低離職。因為培養訓練能令他們成長，當僱主投資於培養訓練時，員工就會以更高的生產率和更大的忠誠回報組織。高薪水可吸引員工，但僅僅是高薪水並不能把他們留住。只有同時滿足員工的成長需要，使他們愉快，才能留住他們。

Smith (2000)認為建立員工的忠誠度很好地降低員工離職。並提出了以下一些增加員工忠誠度的方法：給員工公平公正的薪水，如果可能，應儘可能使其薪酬稍高於市場薪酬水準；進行離職面談，從而發現保持員工忠誠度的方法；不管是口頭的，還是書面的，主管應多對員工說“謝謝”之類的話語，使員工感到他們的工作得到認可且確實是有價值的；對留在組織多年的員工(尤其是對較高績效的員工)，應適當改變一下他們的環境，讓他們接受新的挑戰；對員工未來的發展和福祉做出最佳的承諾。

可見，對員工離職的管理主要包括三個方面：第一，對影響員工離職或離職意向的因素進行管理。當組織意識到這些因素對促使員工產生離職意向的重要性，並對其中的一些弊端努力加以改善時，就能從根本上解決問題。第二，對已產生離職意向的員工的管理。員工產生了離職意向時，並不意味著他就會真正離開，組織應以積極、合作、忠誠的態度與員工交流，透過雙方的溝通和共同努力來解決問題。第三，對員工離職以後所產生的一些問題進行管理。當員工的離職已不可避免時，我們要盡量把他們的離職所帶來的損失降到最低，如盡快找到合

適的人選填補空缺等。並力圖透過離職面談，發現組織管理中存在的一些問題，以圖在以後加以改善。作好這三方面的管理工作，將有助於降低員工的離職率和提升組織效能。

6 常見的若干典型離職模型

6.1 國外有關離職研究的典型模型

員工離職研究的歷史可以追溯到 20 世紀初。比較早而且是影響也比較大的關於員工離職的總體模型出現於 March 和 Simon(1958)合著的《組織論》一書中，他們主要在員工理性決策的假設下建立了一個員工離職模型包括兩個主要的離職決定量：一個是離職意願，另一個是離職可能性。March 和 Simon 模型對其後員工離職動因模型的研究影響深遠，他們模型中的許多主要變量被其後多數的員工離職動因模型所吸收採納。

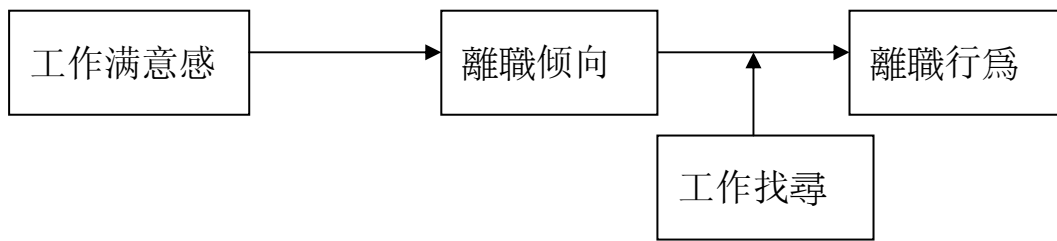
20 世紀 70 年代以後，員工離職模型得到了進一步的發展。許多經濟學、心理學、管理學界的專家學者對此進行了廣泛而深入的研究。Price(1977)在對多個學科關於員工離職研究文獻進行回顧的基礎上建立了一個員工離職動因模型，該模型把工作滿意度看作外生變量離職行為之間的中間變量，可替換工作的機會均等在工作滿意度和離職行為之間起調節作用。Mobley (1997)在 Fishbein 和 Ajzen (1975)計劃行為(Planned Behavior)理論的基礎上提出了一個連續仲介鏈模型，其最大的貢獻在於透過一系列仲介變量描述了員工進行離職決策的心理變化過程。Mobley 和他的同事在 1979 年提出了包括更多構想概念的擴展仲介鏈模型，以儘可能全面地捕捉到影響員工離職的各類複雜因素。

進入 20 世紀 80 年代，離職模型變得更複雜。Steers 和 Mowday (1981)在 Price

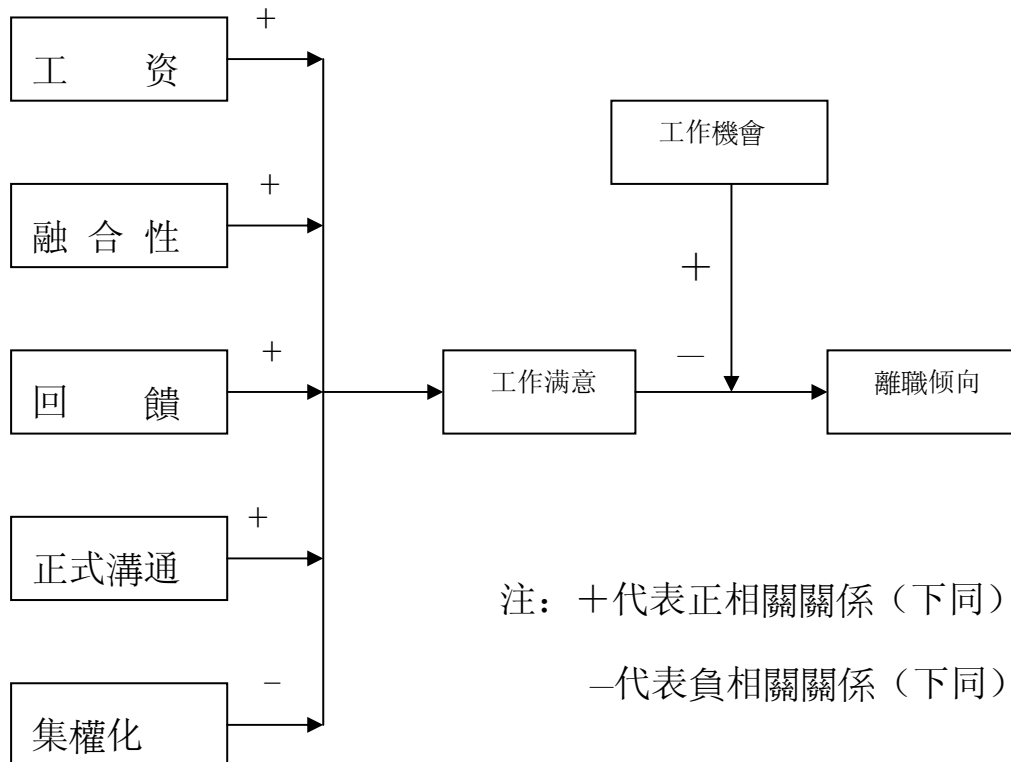
(1977)、Mobley (1977)模型的基礎上建立了一個動因模型。根據該模型，工作期望和工作價值影響員工對工作的主觀態度；主觀態度和一些非工作因素影響離職或留下的意圖；最終離職意圖會導致實際的離職行為。另外，隨著對組織承諾(Organizational Commitment)研究的深入，組織承諾也開始成為 Steers 和 Mowday (1981)模型中重要的中間變量。為了更好地預測實際的離職行為，Sheridan 和 Abelson (1983)從非線性突變論的角度出發，提出了一個“尖峰突變”(Cusp-catastrophe)模型，認為員工對工作的滿意度下降到某一特定的閾值時，會從保持狀態突變到離職狀態。

進入 20 世紀 90 年代，員工離職模型又得到了進一步的發展。Hom 和 Griffeth (1991)在 Hulin (1991)退出認知(Withdrawal Cognition)理論和 Mobley (1979)模型的基礎上建立了一個動因模型。該模型認為工作態度變量引起退出認知，進而導致不同的退出行為（如怠工、翹班和離職）。Lee 和 Mitchell (1994)以 Beach (1990)的映像理論(Imagine Theory)為基礎建立了員工離職“展開”(Unfolding)模型，他們認為導致員工離職的途徑是多條的，“系統震撼”(Shock to System)可以直接導致員工產生離職意圖甚至離職。Price 和 Muller 則在 Price(1977)模型的基礎上持續進行著模型的修訂工作，其模型在發展過程中吸收了社會學、心理學和經濟學對離職的研究成果，因此得到了一些實證研究很好的支援。Price 系列模型發展至今共有 6 個版本，其中最新的模型為 Price-Mueller (2000)模型。該模型是 Price-Mueller 及其團隊經過 30 多年的研究發展而成的，由於模型的具體內容發表在 Price (2000)這篇文獻上，所以，該模型就簡稱為 Price-Mueller (2000)模型。現將一些有關的離職模型列示如下：

6.1.1 傳統離職模型



6.1.2 Price (1977)離職模型

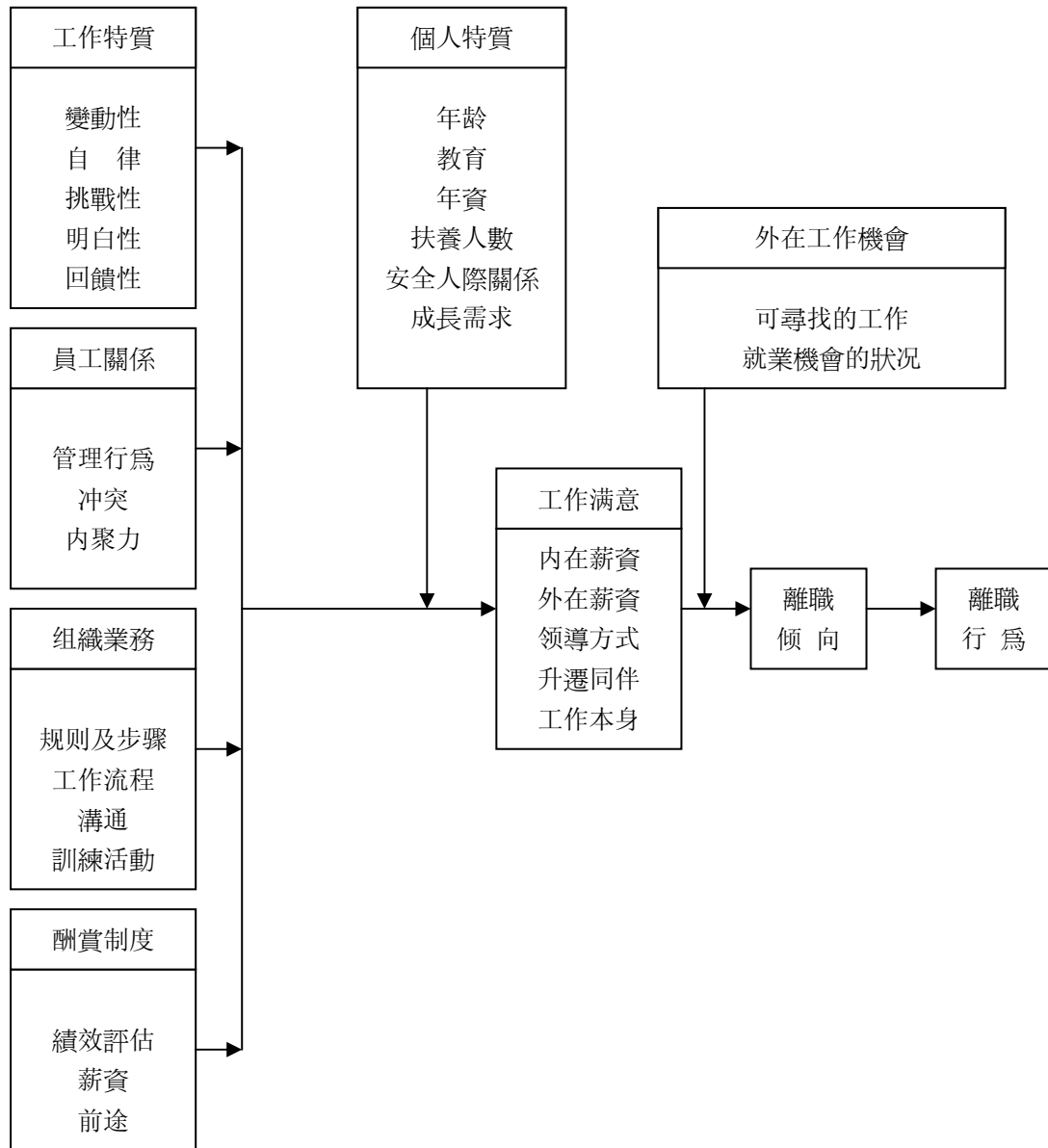


注：+代表正相關關係（下同）

-代表負相關關係（下同）

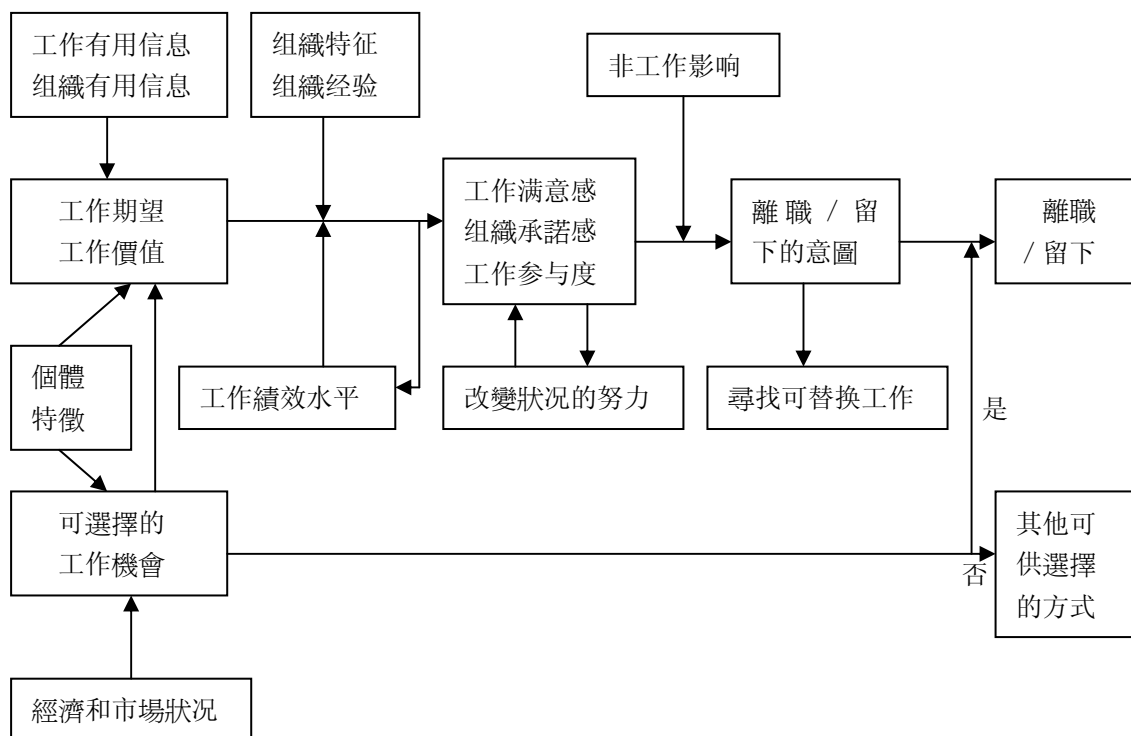
資料來源：Price (1977)

6.1.3 Szilagyi (1979) 離職模型



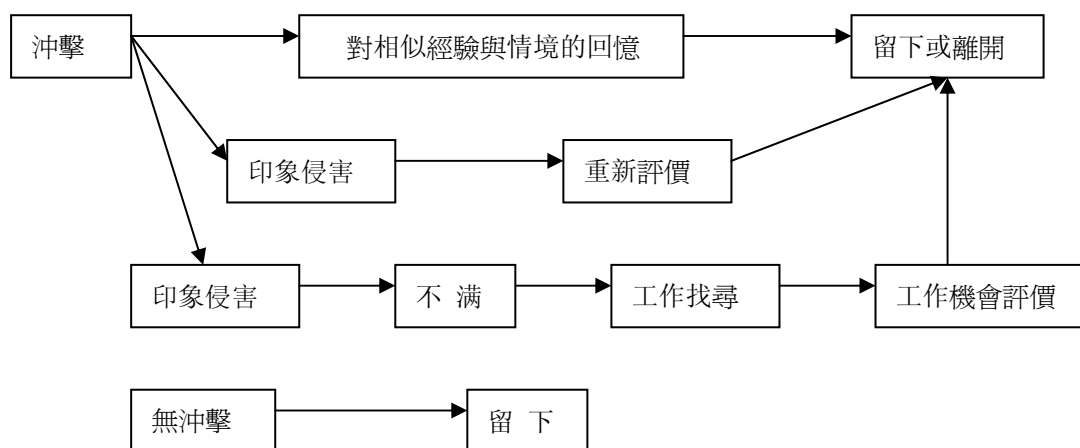
資料來源：Szilagyi (1979：42-55)

6.1.4 Steers-Mowday (1981)離職模型圖



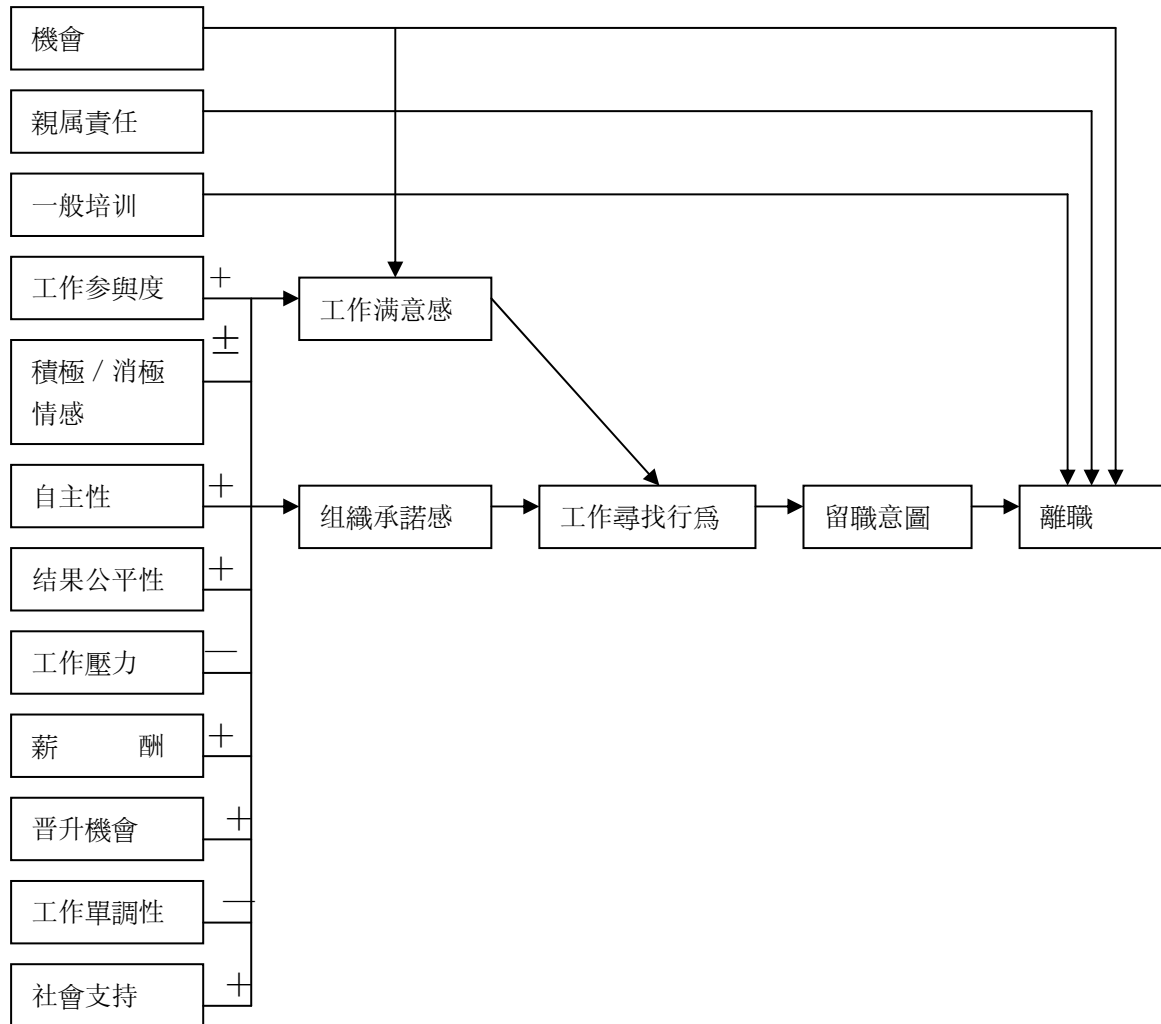
資料來源：Steers-Mowday (1982)

6.1.5 Lee-Mitchell (1994) 離職模型



資料來源：Lee-Mitchell (1994)

6.1.6 Price-Mueller (2000)模型圖



資料來源：Price(2000)

從回顧國外研究的情況可以看出，國外關於離職問題研究中具有代表性的模型有：（張勉和李樹茁，2001）：即 Steers 和 Mowday (1981)模型、Sheridan 和 Abelson (1983)的“尖峰突變”模型（因該模型過於複雜，在此文中不予討論）、Lee 和 Mitchell (1994)的“展開”模型以及 Price-Mueller (2000)模型。這些模型根據被實證的方法和如何對因變量進行界定來看，可以分成三大類：第一類可以稱為“主流”的僱員離職模型，它們採用定量分析為主的方法來預測和解釋兩分的因

變量（離職/留下），多數已有的模型屬於此類；第二類主要是一些複雜的決策理論模型，如 Lee 和 Mitchell(1994)的“展開”(Unfolding)模型；第三類是“非主流”的，主要從非線性的角度去考察僱員離職行為的產生，對離職的原因考慮相對比較少，如“尖峰突變”模型。

這三個代表性模型的主要貢獻及不足是：

6.2.1 Steers 和 Mowday (1981)模型

Steers 和 Mowday (1981)模型的主要目標也是在尋找影響僱員離職的主要變量並考察它們在離職過程中的關係，並以概念化的框圖模型表達出來。

Steers 和 Mowday (1981)模型的主要貢獻： 清晰地指出工作和組織有用訊息在僱員離職過程中的作用； 引入工作績效，作為影響主觀態度的變量； 工作參與度和組織承諾度也是僱員離職的前因變量； 比以前的研究者更強調非工作變量對離職意圖的影響； 僱員在對工作不滿意時可能會嘗試改變所處狀況。這其中，最大的貢獻在於第五點，突破了以往僱員離職中主觀態度到離職意圖只有一條路徑的假設。雖然 Steers 和 Mowday (1981)模型是在 Price (1977) 和 Mobley (1977)模型的基礎上發展起來的、包含更多變量的模型，但是對其進行實證的研究相對於後幾種模型比較少。

6.2.2 Lee 和 Mitchell (1994)模型

Lee 和 Mitchell(1994)模型從一個獨特的角度來研究離職問題，他們的模型建立在 Beach et al. (1990)映像理論(Imagine Theory)的基礎上，稱為“展開”模型。由於這個模型第一次提出導致離職可能存在多條路徑，所以在近年來受到了較多的關注。Lee 和 Mitchell (1994)模型最大的貢獻在於突破了道統的離職研究視角，指出一些離職的決策是獨立於工作滿意水準的，離職的決策可能由“系統震撼”

引起。模型的主要不足之處在於沒有考慮工作滿意度以外其它主觀態度變量（如組織承諾度）對離職的影響。

6.2.3 Price-Mueller (2000)模型

Price-Mueller (2000)模型主要建立在一個整體離職理論之上，這個理論的核心是由一系列的假設構成的。首先，假設僱員是帶著一定的期望進入組織的。其次，假設僱員和組織之間存在收益交換，組織對僱員的種種回報，用於交換僱員的服務。第三，假設僱員追求淨收益的最大化。Price-Mueller (2000)模型的主要貢獻在於它吸收了多個學術領域對離職的研究成果，在解釋僱員離職心理變化過程方面表現出了很好的預測能力。不足之處在於：模型包含的變量數目較多。某些變量之間的仲介影響過程還沒有很好的理論化解釋。從以上分析可知，國外對離職問題研究的重點是放在對離職動因的解釋上，對離職過程中組織因素與僱員的相互作用研究甚少，離職理論中組織因素與僱員的相互作用有待探討（陳壁輝、李慶，1998）。上面介紹的幾個典型離職模型各有所長，它們之間的關係以互補為主。因此，如何將它們綜合起來更好的解釋離職現象是非常有意義的（張勉和李樹茁，2001）。

6.3 國內離職研究狀況

雖然和國外豐富的員工離職文獻相比，國內對員工離職問題的研究可以說尚處於起步階段，但近幾年的研究也非常活躍。陳壁輝、李慶（1998）對國外離職問題的研究狀況進行了詳細的綜述，謝晉宇（1995a 1995b）細致評述了20世紀80年代以前在國外離職研究中一些有代表性的離職動因模型，包括 March 和 Simon (1958)模型、Price (1977)模型以及 Mobley (1977)模型。程文文（1999）主要以 March 和 Simon 的離職模型為基礎，從經濟學的角度對勞動力市場與離職率的

關係進行了研究，提出了員工離職的內外因模型。簡單地說，僱員之所以留在組織中是因為他們對組織有心理上的依附感、經濟上離不開、組織某些方面能夠滿足他們的期望、缺少相應的機會和他們覺得應該留在組織中。

張勉和李樹茁（2001）詳細評介了 20 世紀 80 年代後在國外流失研究中一些有代表性的流失動因模型，對 Steers 和 Mowday (1981)模型、Sheridan 和 Abelson (1983)的“尖峰突變”模型以及 Lee 和 Mitchell 的“展開”模型進行了介紹和評述。張勉（2002）還對 Price-Mueller (2000)模型進行改進，並將改進後的模型應用於中國 IT 企業員工離職意向的實證研究，取得了較理想的效果。

時勤（2001）對工作滿意度、組織承諾與員工離職行為的關係進行了卓有成效的研究。他指出，組織承諾對離職行為有更直接的影響，與工作滿意度相比，組織承諾在對離職行為的預測上所能解釋的變異更大，選擇組織承諾來預測離職行為將更為穩定和可靠。但時勤僅僅從理論上對這一論點進行了解釋，並沒有在實證方面做進一步的研究。此外，李原（2002）也從組織承諾或心理契約的角度對離職的行為進行了研究，他研究的重點放在了心理測驗學量表的設計上。崔勛（2003）對員工個人特性對組織承諾和離職意願的影響進行了實證分析。趙西萍等（2003）對工作滿意感、工作壓力感、組織承諾、經濟報酬等四個因素對員工離職傾向的影響進行了實證分析，並得出國有企業員工離職傾向最高，民營企業其次，最後才是三資企業的研究結論。張亞莉等（2000）對人員流動的風險與控制進行研究。葉仁蓀（2005）則對員工離職過程中組織與員工之間的相互作用進行了研究，並建立了相應的博弈分析模型。

總的來看，國內對員工離職問題研究雖然已取得較好的成果，但也存在一些問題：一是處在經濟學、心理學、管理學領域的研究者只從各自的學科角度研究

離職問題，沒有將已有的員工離職模型綜合起來解釋離職現象，使研究成果顯得有些單一；二是沒有很好地將國外較成熟的模型進行中國化；三是實證研究非常之少，以建築企業員工離職作為研究對象的成果還鮮見報導；四是實證研究中對離職問題採用一些調節變量進行研究的報告目前還沒有檢索到，因此，透過借鏡國外現有較成熟的模型，結合中國建築企業員工離職的實際狀況，來探討在組織認同的調節環境下員工工作滿意與離職傾向之關係，並建立適合中國建築企業特點的員工離職模型，以更好地解釋中國建築企業員工離職的現象，進而提出我國國有企業保持員工的策略，就顯得非常必要了。

7 離職傾向的衡量

7.1 黃開義（1984）的離職傾向量表

黃開義於 1984 年翻譯修訂自 Mobley(1978)設計的有關離職之研究中採用之問卷而來。本量表共四題：針對受僱員工衡量辭去現下工作的意願高低，其中包括離職念頭、尋找其他工作動機、外在工作機會之影響程度與離開現下工作的意願。題項為 您是否經常考慮要辭去現下的工作； 您是否想到要找尋其他的工作；以你目前的狀況和條件，您認為您在其他公司找到適當的職位的可能性有多少；您是否已確定要辭去現下的工作。樣本就每題五個答案中選擇一個答案來描述問題同意的程度，以李克特之五點量表計分，從「極同意」至「極不同意」分別給 5 至 1 分，得分愈高，表示員工的離職意願愈高，低分者則反之。本量表測試結果 Cronbach's α 信度系數為 0.8639，具有良好的信度。

7.2 樊景立（1978）的離職傾向量表

香港學者樊景立於 1978 年開發了該量表，並在香港使用該量表進行過研究，認

為該量表有較高的內部一致性系數和重測信度。共有四個項目：我常常想辭去我目前的工作；我在明年可能會離開公司另謀它就；我計劃在公司做長期的職業發展；假如我繼續呆在本單位，我的前景不會好。回答採用五級尺度，其中第三個項目是反向計分的項目。離職傾向的得分為這四項目的總和平均值，得分越高說明離職傾向越強。張勉（2001）用該量表對上海一些企業員工工作滿意感與離職傾向的關係進行了實證研究，驗證該量表具有良好的內部信度（Cronbach's α 系數為 0.8），對這四個項目使用了主成分因子分析，只產生了一個主成分，證明了該量表的會聚效度良好。以上所有量表的每個項目的回答項由 5 級李克特量表組成，從 1 “非常不同意” 到 5 “非常同意”。

8 離職理論的研究展望

8.1 以前研究的不足

以前的研究在選取被試時，大都是選擇一個行業的僱員，且樣本有點偏小（一般在 200 人左右）沒建立一個一般的離職模型。因此，模型雖然有較強的應用性，但其理論價值和推展性受到一定的限制。前人在進行研究時，大都是用現成的問卷，如組織承諾問卷、工作滿意度問卷、離職意向問卷、角色衝突問卷、角色模糊問卷和過程公平問卷等，這等於預先就確定了離職的影響因素，沒有從實際的數據中去探索因素（變量）的個數。因此，變量的選擇具有主觀性。

許多研究沒有適當地控制一些變量，如任期、教育水準等，而直接地檢驗變量之間的關係。但事實上，某些變量的關係是受其它一些控制變量所影響的。以前的許多研究只研究到了離職傾向，而對從前因變量到離職傾向的調節因素（如組織認同等）的研究過少，從而使所得出的模型不太全面。

8.2 離職研究的趨勢

從以上的綜述中，我們不難發現離職研究存在以下的趨勢：

- 從僅集中於離職影響因素的研究到注重研究離職的結果。
- 越來越注重運用心理學理論，如參照理論、印象理論、公平理論、期望理論和權變理論等，來解釋離職和建立模型。從而為離職理論和模型的建立提供一種不同於道統離職模型的新視角。
- 從單獨研究某個變量的影響，到在控制某個變量條件下，研究單個變量的影響，或研究兩個或多個變量之間的交互作用。
- 對內部心理過程給予更多的強調和關注。
- 對模型的研究存在寬泛化（對影響因素和調節因素進行比較全面的探討）和細化（對某個影響因素進行深入、細致研究，如公平感因素、工作滿意因素）兩個趨勢。

參考文獻

- (chen) 陳壁輝、李慶 (1998) 離職問題研究綜述《心理學動態》第 1 期
- (cheng) 程文文 (1999) 《員工離職與人力資源管理》上海交通大學博士論文
- (cheng) 程文文、陳國忠、葛世倫 (1997) 員工離職對企業投入與產出的影響《華東船舶工業學院學報》，第 11 卷第 2 期，頁 75-81
- (cheng) 程文文、葛世民 (1999) 勞動力市場維度與員工離職《華東船舶工程學院學報》第 1 期
- (cui) 崔勛 (2003) 員工個人特性對組織承諾與離職意願的影響研究《南開管理評論》第 4 期，頁 4-11
- (fan) 樊景立 (1978) 《紡織廠女作業員離職行為之研究》政治大學企管研究所碩士論文
- (fan) 樊景立、鄭伯塤 (2000) 華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析《本土心理學研究》，13 期，127-180
- (huang) 黃英忠 (1998) 《人力資源管理》台北：三民書局
- (huang) 黃開義 (1984) 《工作特性、個人特質領導性態、工作滿足與組織承諾之
- 熊明良、顧良智 (2007) 員工離職理論綜述《亞洲（澳門）國際公開大學學報》總第九期 62-82 頁

探討對離職意願之影響》 中原大學機械工程所碩士論文

- (li) 李原 (2002) 《員工心理契約的架構及其相關因素研究》 首都師範大學博士論文
- (shi) 時勤 (2001) 高科技人員離職行為的預測模型及對策《中國人事管理研究中心論文集》
- (su) 蘇慧玲、陳穎峰、趙必孝、凌雅慧 (2003) 服務業建教合作支援系統與個人特性對員工組織承諾與離職傾向的情境影響 《人力資源管理學報》(冬季號) 第三卷 第四期 頁 039-064
- (xie) 謝晉宇、王英、張再生 (1999) 《企業僱員流失：原因、後果、控制》 北京：經濟管理出版社
- (xie) 謝晉宇 (1995a) 《企業僱員流失模型評介(下)》 外國經濟與管理，第 6 期
- (xie) 謝晉宇 (1995b) 《企業僱員流失模型評介(上)》 外國經濟與管理，第 5 期
- (ye) 葉仁蓀 (2005) 《國有企業員工離職動因分析》 西南交通大學管理科學與工程專業博士學位論文
- (ye) 葉仁蓀、王玉芹 (2001) 高科技企業員工離職模型《中國人力資源開發》第 10 期，頁 19-21
- (ye) 葉仁蓀、郭耀煌 (2003) 企業員工離職的博弈分析模型《系統工程》第 3 期
- (yu) 余安邦 (1980) 《企業組織中員工離職行為之研究》 台灣大學心理研究所碩士論文
- (yu) 余杏容 (1977) 離職相關因素之探討 《思與行》 15 (2) : 99—105
- (zhang) 張德、李樹茁 (2003) IT 企業技術員工離職職意圖路徑模型實證研究 《南開管理評論》 第 4 期，頁 12-20
- (zhang) 張火燦 (2001) 《策略性人力資源管理》 台北：楊智出版社 78
- (zhang) 張亞莉、楊乃定 (2000) 《人員流動風險分析與控制》 科學學與科學技術管理，第 9 期
- (zhang) 張勉、李樹茁 (2001) 人口變量、工作滿意度和流失意圖的關係實證研究 《統計研究》第 10 期 頁 51-56
- (zhang) 張勉、李樹茁 (2001) 企業員工工作滿意度決定因素實證研究 《統計研究》第 8 期 頁 33-37
- (zhang) 張勉、李樹茁 (2001) 企業僱員流失意圖的決定因素實證研究 《預測》第 6 期 頁 14-20
- (zhang) 張勉、李樹茁 (2002) 僱員主動離職心理動因模型評述 《心理科學進展》第 10 卷第 3 期，頁 330-341
- (zhang) 張勉、張德 (2003) 期望匹配度對個體效能變量的影響實證研究 《預測》第 4 期 頁 16-22
- (zhang) 張勉、張德 (2003) IT 企業僱員離職影響因素研究 《中國軟科學》 第 5

期，頁 76-80

(zhang) 張勉 (2002) 企業僱員組織承諾三因素模型實證研究 《南開管理評論》第 5 期，頁 70-75

(zhao) 趙西萍、劉玲、張長征 (2003) 員工離職傾向影響因素的多變量分析 《中國軟科學》第 3 期，頁 71-74

(zheng) 鄭伯塤、樊景立 (1998) 華人組織家長式領導：一項文化觀點的分，本土心理學研究 《靶子論文》

Abelson, M.A., (1987) "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover" *Journal of Applied Psychology*, Vol.72, No.3, pp382-386.

Aquino, Karl & Griffith, Rodger W. (1977) "Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model." *Academy of Management Journal*, 40,5, pp.1208-1228.

Beach, L. R., & Mitchell, T. R. (1990) "Image Theory: A behavioral Theory of decision making in organizations" .In B. Staw & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press,Inc.

Boudreau, J.W., & Berger, C.J. (1985) "Decision-theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions." *Journal of Applied Psychology*, Vol:70, pp581-612.

Charles A.O' Reilly III. (1991) "Organizational behavior: Where we've been, Where we're going" *Annu. Rev. Psychology* 42 pp. 442-446.

Cotton, J. L., & J. M. Tuttle (1986) "Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research" *Academy of Management Review*, (11).

Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979) "Turnover Turned Over : An Expanded and Positive Perspective" *Academy of Management Review*, Vol.4,No.2,225-235.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975) *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley Pub. Co. Reading, Massachusetts

Hom, P. W., & R.W Griffith (1991) "Structural equations modeling test of a turnover theory:cross sectional and longitudinal analyses" *Journal of Applied Psychology* (76).

Hulin, C. L. (1991) "Adaptation, persistence, and commitment in organization" .In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Igarria, M., & J.H. Greenhaus (1992) "Determinants of MIS employees' turnover intentions:a structural equation model" *Communications of The Acm* (35).

Iverson & Roderick (1999) "An event history analysis of employee turnover: the case of hospital employees in Australia." *Human Resource Management Review*, 9, 4, 397-418.

- Kirschenbaum, Alan & Rita Mano-Negrin. (1999) "Underlying labor market dimensions of 'opportunities': The case of employee turnover." *Human Relation*.
- Koo, Leung Chee (1994) *Determinants of Employee-Organization Linkage Behaviours A Longitudinal Case Study of Tellers in HongKong Bank* Unpublished Ph. D. Thesis, The University of Hong Kong (<http://sunzi1.lib.hku.hk/hkuto/record/B31233600>)
- Lambert, Hogan & Barton(2001) The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers." *Social Science Journal* 38, 2, pp 233-251.
- Lee T. W. & Mitchell T. R. (1996) "The unfolding model of voluntary employee turnover" *Academy of Management Journal* 39,1,5-37.
- Lee T. W. & Mitchell T. R. (1994) "An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover" *Academy of Management Review* , 19(1): 51~89
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations* New York: Wiley.
- Mobby, W. H. (1982) "Some Unanswered Question in Turnover and Withdrawal Research" *Academy of Management Review* Vol.7, No.1, 111-116.
- Mobley, W. H. (1977) "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology* 62(2),237-239.
- Mobley, W. H. ,Horner, S. O. and Hollingsworth, A. T. (1978) "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover" *Journal of Applied Psychology* 63,408-414.
- Mowday, Richard T., Porter L.W., and Steers, R. M.(1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover* New York: Academic Press
- Muchinsky, P. M., & Tuttle, J. M. (1979) "Employee absenteeism: A review of the literature." *Journal of Vocational Behavior*, Vol:10 ,P:316-340.
- Naresh, K., C. T., & Fern, P. Budhwar (2001) "Explaining employee turnover in an Asian context" *Human Resource Management Journal* (11)
- Pervin, A. (1968) "Population education for the younger generation." *Family Planning Association of India*
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T., Boulian P.V. (1974) "Organizational commitment, job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians" *Journal of Applied Psychology* 59 pp603-609
- Porter, L.W & Steers,R.M. (1973) "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism" *Psychological Bulletin* Vol.80, pp151-176
- Porter, L.W., & Lawler, E. E. (1968) *Managerial Attitudes and Performance* Homewood , III. : R. D. Irwin

- Price, J. L. (1977) *The Study of turnover* Ams: Iowa State University Press, p:45-60.
- Price, J. L. (2000) *The development of a causal model of voluntary turnover*
University of Iowa
- Price, J. L. (2001) “Reflections on the determinants of voluntary turnover”
International Journal of Manpower, 22 (7).
- Price, J. L., & S. W. Kim (1993) “The relationship between demographic variables and intent to stay in the military: medical personnel in a US Air Force hospital”
Armed Forces and Society (20).
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981) “A causal model of turnover for nurses”
Academy of Management Journal , 1981 , (24).
- Price, J. L., & Mueller, C.W. (1986) *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees* Greenwich, Connecticut: JAI Press Inc.
- Quarles, Ross (1994) “An empirical examination of a model of the turnover intentions of information systems Auditors” *Journal of Applied Business Research*, 10,1 pp.73-86
- Seashore, S. E. & Taber, T. D. (1975) “Job Satisfaction and Their Correlation”
American Behavior & Scientist 18, 346.
- Sheridan, J. E. & Abelson, M. A. (1983) “Cusp-catastrophe model of employee turnover” *Academy of Management Journal* Vol:26,Iss:3 pp 418-436.
- Sims, Randi L & Kroeck, K Galen (1994) “The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover ” *Journal of Business Ethics* ,13,12.
- Smith, David (2000) “Employee loyalty best defence against turnover ” *Personnel Management* 26,3 pp31-33.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* Chicago: Rand and McNelly
- Somers, Mark John (1996) “Modeling employee withdrawal behaviour over time: A study of turnover using survival analysis.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- Steel, R. P. & R.W. Griffeth (1989) “The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior : a methodological or conceptual artifact” *Journal of Applied Psychology* (74).
- Steers R. M & Mowday R. T. (1981) “Employee turnover and post-decision accommodation process.” In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.).*Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn,: JAI Press,1,3:pp235-281.
- Steers, R. M. (1977) “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”
Administrative Science Quarterly 22 pp 46-54.
- Szilagyi, A. D. (1979) “Keeping Employee’s Turnover under Control” *The Management of People at Work* pp42-55.

- White, Gerald L. (1995) "Employee turnover: The hidden drain on profits" *HR Focus* 72,1.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986) "Antecedents and consequences of job satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods." *Journal of Applied Psychology* Vol:71, pp 219-231.
- Zeffane, Rachid M. (1994) "Understanding Employee Turnover: The Need for a Contingency Approach." *International Journal of Manpower* 15,9 pp. 22-38.