

# 修平科技大學人力資源管理與發展系

Hsiuping University of Science and Technology

Department of Human Resource Management and Development

## 實務專題論文

Thesis of Practical Project

### 幸福企業指標的產業比較

-以2023年上市公司為例

Industry Comparison of Happiness Enterprise Indicators:

A Case Study of Listed Companies in 2023

指導老師：鄭雅云

班級：四技人資系四年甲班

學生：王智彥 BI110020

黃彩縈 BI110037

李哲惠 BI110038

中華民國 114 年 1 月

## 謝誌

在本次專題研究的過程中，我們衷心感謝鄭雅云老師的悉心指導。雅云老師在專題的每一個階段都提供了寶貴的建議與支持，無論是研究方向的確立、資料的分析還是報告的撰寫，她都給予了細緻的指導，這讓我們在學術上受益良多。

同時，我們也深表感謝專題口試委員許世卿老師、陳俊碩老師、李子元老師、楊雯惠老師及廖珮玟老師。在口試過程中，各位老師提出了許多具有啟發性的建議，幫助我們完善研究內容，提升專題的深度與廣度。這些建議不僅讓我們看到了研究中需要改進的地方，也激勵我們對學術研究追求更高的標準。

同樣地，我們也要感謝我們的組員。在研究過程中，彼此的支持與合作是我們完成專題的關鍵。正是有了彼此的陪伴和努力，我們才能順利克服挑戰，完成這次研究。

最後，我們誠摯地感謝所有在專題研究中提供幫助與支持的人，正是因為有了大家的鼓勵與協助，讓我們的學術旅程變得更加豐富且充滿意義。

王智彥、黃彩縈、李哲惠

民國 114 年 1 月

# 中文摘要

本研究旨在探討幸福企業指標在不同產業間的差異，並以2023年台灣上市公司為研究對象，分析金融業、科技業及營造建築業三大產業的員工流動率、復職留任率與育嬰留停申請率。採用台灣經濟新報（TEJ）資料庫的數據進行實證分析。

研究結果顯示，金融業的員工流動率最低且復職留任率最高，而營造建築業的員工流動率最高且復職留任率最低；此外，科技業的育嬰留停申請率最高，但不同產業在該指標上的差異未達顯著水準。性別分析發現，女性的育嬰留停申請率顯著高於男性，顯示性別角色對福利政策的應用具有影響。

基於上述發現，本研究建議企業應提升工作環境與支持措施，特別是針對高流動率產業；同時推廣性別平等的育嬰政策，並依據產業特性制定幸福企業策略，以實現員工幸福感與企業績效的雙贏。

關鍵詞：幸福企業、幸福指標、2023年上市公司

# 目錄

謝誌 .....	I
中文摘要 .....	II
目錄 .....	III
表目次 .....	V
圖目次 .....	VI
<b>第一章緒論</b> .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
第三節 研究流程 .....	2
<b>第二章文獻探討</b> .....	4
第一節 幸福企業理論基礎 .....	4
第二節 幸福企業 .....	5
第三節 定義幸福企業指標之相關研究 .....	6
第四節 幸福企業對社會、對企業績效及員工之影響 .....	9
<b>第三章研究方法</b> .....	18
第一節 研究架構 .....	18
第二節 研究對象 .....	19
第三節 研究方法 .....	19
第四節 研究工具 .....	15
<b>第四章研究結果與討論</b> .....	16
第一節 實證結果 .....	16

<b>第五章 結論與建議</b> .....	21
<b>第一節 研究結果</b> .....	21
<b>第二節 研究建議</b> .....	21
<b>參考文獻</b> .....	28

## 表目次

表 1. 各變數之觀察值 .....	16
表 2. 各變數相關係數矩陣 .....	18
表 3. 各項幸福指標產業比較效果 ANOVA.....	19
表 4. 成對樣本統計量 .....	20

## 圖目次

圖 1-1 研究流程.....	3
圖 3-1 研究架構.....	13

# 第一章緒論

## 第一節 研究背景與動機

隨著現代社會經濟的快速發展，企業逐漸認識到員工幸福感對企業長期成功的重要性。幸福企業指標（Happiness at Work Index）已成為衡量企業績效的一個關鍵參數。本文旨在探討幸福企業指標在不同產業的差異，特別是員工流動率、復職留任率以及育嬰留停申請率的比較。越來越多的研究指出，幸福感的提升與企業管理政策密切相關，特別是在多元性、公平性與包容性( DEI )方面，這些因素能顯著提升員工的工作滿意度和忠誠度，對企業的幸福感指標具有重要影響。

自2020年初新冠疫情爆發以來，全球經濟和企業運營模式發生了劇變。企業被迫調整工作方式，實行遠程辦公和靈活工作時間等措施。這些變化不僅影響了員工的工作方式，也改變了他們對工作的期望和需求。在疫情的背景下，如何在新常態中維持和提升員工的幸福感，成為企業面臨的一個重要挑戰。因此，本研究選擇以2023年上市公司為例，探討疫情影響下的幸福企業指標。

員工流動率、復職留任率和育嬰留停申請率是反映企業幸福感的重要指標。高流動率通常暗示員工對於工作不滿或顯示企業管理存在的問題；而完善的育嬰留停政策則凸顯企業對員工家庭生活的支持。復職留任率，作為員工重新回到工作崗位並選擇繼續留任的比例，是衡量企業對員工職業發展和工作生活平衡關注

的另一重要指標。高復職留任率通常意味著企業在促進員工與工作之間的平衡方面表現良好，這有助於保持員工的忠誠度。

這些指標不僅直接影響員工的幸福感，還會影響企業的名聲及長期發展的成效。因此，本研究將從不同產業的角度，分析企業員工流動率、復職留任率和育嬰留停申請率的差異，並探討這些指標對企業幸福感指標的影響，進而提出提升企業幸福感的策略建議。

## 第二節 研究目的

- 一、 探討幸福企業的定義，並梳理相關研究的類型及其主要成果，作為研究的理論基礎。
- 二、 針對不同產業為對象，分析幸福企業相關指標的具體表現及其差異。

## 第三節 研究流程

本研究的進行流程包括六個主要步驟：第一步，先確認專題方向，明確研究主題與目標；第二步，確認研究項目與背景動機，說明研究的必要性；第三步，進行文獻資料的收集，建立理論基礎；第四步，將資料進行彙整與分析，提取關鍵資訊；第五步，根據分析結果進行深入討論與解釋；第六步，總結研究結果，並提出未來研究建議，整體研究流程如圖 1-1 所示。

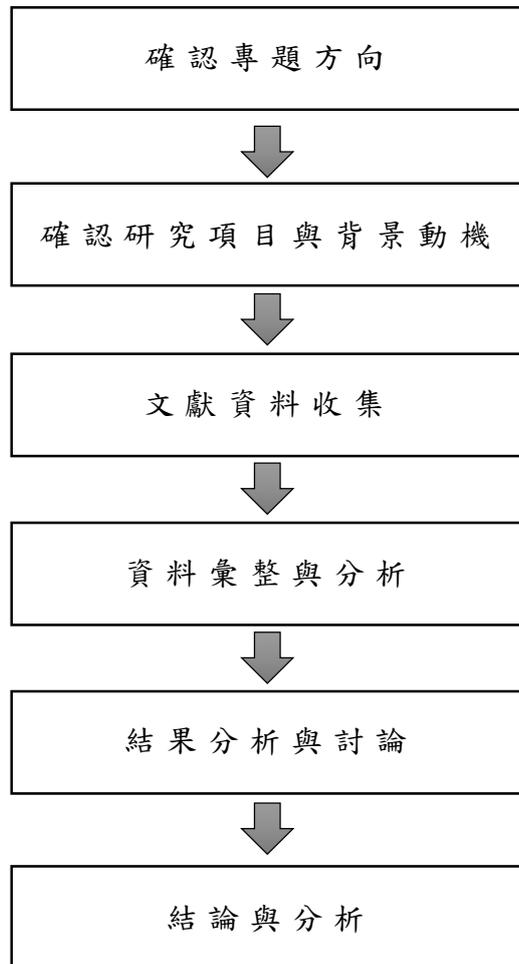


圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節 幸福企業理論基礎

幸福企業的核心在於實現員工與組織的雙贏，通過滿足員工需求、創造積極的工作環境，提升員工的幸福感與工作績效。以下三大理論共同構建幸福企業的理论基礎：

#### 一、心理契約理論 (Psychological Contract Theory)

由 Rousseau (1989) 提出，強調組織與員工之間存在一種隱性協議，涵蓋雙方對彼此的責任與回報的期望。心理契約的履行與否直接影響員工對組織的忠誠度與信任感，當心理契約被滿足時，員工的工作滿意度和承諾度會提升；若心理契約被違背，可能導致員工離職或工作動機下降 (Rousseau, 1989)。在幸福企業的情境下，心理契約理論解釋了企業如何通過履行對員工隱性需求的承諾（如職涯發展、家庭支持）來提升幸福指標，如降低員工流動率和提高復職留任率。

#### 二、員工敬業度模型 (Employee Engagement Model)

由 Kahn (1990) 提出的員工敬業度模型指出，員工在工作中展現的身體、情感與認知投入程度是組織成功的關鍵。高敬業度員工通常對工作環境有高度認同，願意投入更多努力以實現組織目標 (Kahn, 1990)。幸福企業旨在創造能激發員工敬業度的環境，通過透明的溝通、公平的政策與有效的激勵措施來提升員工對工作的熱情，進而降低流動率並提高復職留任率。

### 三、正向組織行為理論 (Positive Organizational Behavior, POB)

由 Luthans (2002) 提出，主張組織應注重員工心理資本的開發，包括希望、樂觀、自信與韌性等正向心理特質。這些心理資本不僅能提升員工的幸福感，還能增強他們面對工作挑戰的能力 (Luthans, 2002)。幸福企業通過設計支持性政策 (如家庭友善政策) 和提供心理健康資源，促進員工的心理資本發展，有助於提高幸福指標的表現，例如減少員工流動率和促進育嬰留停政策的使用。

## 第二節 幸福企業

根據智庫百科(年)定義：幸福企業是能夠滿足員工不斷增長的幸福需要的企業，定義中明白指出：企業是為人類幸福而存在的。企業存在的意義有兩個：一是為社會創造幸福，二是為員工創造幸福。因此，廣義的講，幸福企業就是能夠為人類創造幸福的企業。狹義的講，幸福企業就是能夠滿足員工幸福感的企業。滿足員工的幸福感，就是滿足員工不斷增長的正當需要。因此，簡單的講，幸福企業就是以人為本的企業。形象的講，幸福企業就是充滿微笑的企業。具體的講，幸福企業就是和諧友愛、快樂工作、共同富裕、共同發展、受人尊敬、健康長壽的企業。

張淑麗 (2023) 整理部分研究對幸福企業的定義，認為幸福企業並無嚴謹的定義，幸福企業並無嚴謹的定義，然根據謝孟璿 (2013) 所提出，幸福企業應從「人」的角度來滿足員工幸福的需求，並能讓員工長期安居樂業 (劉念琪，2013)。另外，企業也應致力於改善員工及其家庭、當地社區，和社會大眾等利害關係人的生活品質 (Bettencourt, 2004)，使員工、客戶及社會都獲

得幸福（柯志哲，2019）。近年來，美國與台灣陸續頒定「幸福企業」「友善職場」、「最佳雇主」等相關之審核獎項，旨在促進企業對員工權益之維護與促進，亦可看出整個世代風潮之變化，以及社會價值的改變。

### 第三節 定義幸福企業指標之相關研究

Cheers(2017)綜合歸納各項研究及學者建議指出，幸福企業所擁有的共同 DNA 包括以下4個重點：

#### 一、 創造歸屬感

關於員工需要什麼，不是企業「想當然爾」，而是真實理解他們的心聲，才能用制度與福利創造出「同舟共濟」的歸屬感。

獲得運動企業認證的光學檢測設備公司牧德科技，就透過廣發問卷了解員工想法，而且開過多次會議，定調員工福利的內容。總經理甚至親自走訪兩岸的基層員工，一一聆聽心聲，確定彼此目標在同一條線上。

擘劃願景幾乎是企業少不了的動作，但牧德科技董事長汪光夏反問：「願景和員工有什麼關係？」若員工只重視紅利，卻不認同願景，不過是另一家「血汗工廠」。

透過調查，牧德科技發現員工希望多照顧家庭，於是在遇到旺季需要加班時，把本來的「晚班」改成加「早班」，讓員工增加陪家人吃晚餐、聊天的時間，當老闆說到做到，就能讓員工有感。

「企業不能將員工當成機器，而是蘋果樹，逐漸成長茁壯，」汪光夏自信地說。唯有把員工需求當成企業自己的需求，找出雙贏之道，勞資間才會真正成為「生命共同體」。

## 二、 資訊透明及制度公平

每家公司都有制度，但制度是否落實和公平可就不一定。偏偏，青世代最重視言行合一與資訊透明，在社群網站發達的今天，不管是員工對外爆料或將「家務事」訴諸公評，除了破壞互信，對企業也是很大的傷害。

工具箱大廠明昌國際集團，近年來快速成長，從1個事業體擴張至6個事業體。明昌國際工業總經理畢美桂指出，關鍵即在於「透明化制度」。

她將家族企業制度化，公司的內部資訊平台明確標示員工入股、退休金加碼制度及海外保單規定，員工只要達到相關成績，就能擁有特定福利，「制度務必透明、實際執行，而且一定要公平，讓員工相信制度可行。若員工質疑，再好的制度也做不下去，」她強調。

明昌的內部刊物《明昌園地》，則明確羅列各機制執行成效，也讓員工分享得到進修補助、海外旅遊的心得，讓所有人透過公開平台，知道這些福利既「看得到也吃得到」，自然提升工作動機及期待感。

## 三、 打破層級界線的無礙溝通

員工對雇主不滿的理由，經常未必直接來自薪酬待遇，而是老闆不願傾聽員工的心聲，長期累積成不滿與猜忌的情緒。

如何打破「有話不能說」的障礙，尤其當組織愈來愈大、愈來愈複雜時？中華汽車幾年前由管理部開設 LINE 群組，只

要是員工都可以加入，就像提供一個能暢所欲言的溝通平台，讓員工心聲上達，主管也增加了接納及討論的管道。

中華汽車協理錢經武指出，從上對下，主管可透過群組說明公司政策、福利，還可公布每週員工餐廳的特殊小吃、開員工團購；由下對上，日常瑣事如廁所故障，員工即時回報後，管理部馬上交付負責單位處理，真正做到問題解決零時差。

另外，中華汽車內部有22對親子檔，不同世代對制度和福利的需求也不同。除了針對年輕員工開設「新世代策略研討會」，請他們分享對公司的期待，包括希望邀請的尾牙藝人名單，也徵詢員工建議，力求從不同的管道，滿足不同世代員工的需求。

#### 四、 彈性設計，讓工作更有自主性

網路軟體公司橘子集團總部設有幼兒園、健身房，以福利制度貼心著稱。2016年初，橘子集團甚至擴大實行有薪「自主假」，員工自主管理工作目標，用完特休假後，只需上網登記、不需主管同意，就能使用無上限的自主假。

橘子集團人力資源總監張文杰強調，當時的出發點，是為了鼓勵員工有效率地工作，可多花點時間做自己的事。不過，試行初期仍引發主管譁然，擔心無法管理團隊，甚至引發員工不顧績效只顧休假。

不過，在橘子集團執行長劉柏園的堅持下，這項制度施行一年多下來，至今只有1成員工使用過自主假，且多為年假較少的資淺員工。

張文杰指出，不僅制度本身得到近9成員工支持，也並未

出現有人「擺爛」的情形，顯然企業願意給員工更大的彈性，員工也會自制。「彈性制度讓員工更有效率地工作，臨時有事也不怕被扣薪，大大提升安定感，」張文杰強調。

智庫百科(年)認為幸福企業應該有三個方面的基本的標準：第一是傳統的高效標準，即高效率、高效益；第二個是創新，包括管理創新、商業模式創新、產品和技術的創新；第三是綠色，即企業的可持續發展，包括了環保、低碳，也包括企業的社會責任。因此愈來愈多的研究從企業社會責任的執行，來定義或評斷是否為幸福企業。

楊舒涵(2018)。研究參考 Chen, Tang, and Hung (2013) 建構企業社會責任指數的方法並且參照 Gompers, Ishii and Metrick (2003) 建構 G-Index 的模式來編製幸福企業指數 (CHI)。使用臺灣上市公司之幸福企業指數、企業社會責任指數、財務績效指標、企業價值指標、成長率指標以及市場指標做為資料變數，其中財務績效指標，企業價值指標、成長率指標與市場指標之數據皆來自臺灣經濟新報 (Taiwan Economic Journal, TEJ)。

過去研究多從問卷方式分析員工對幸福感、幸福企業的認知，近來也有研究從相關的指數來定義幸福企業。

#### **第四節 幸福企業對社會、對企業績效及員工之影響**

智庫百科(年)認為建設幸福企業的必要性在於：

- 一、 建設幸福企業是每個員工的核心需要。每個員工努力工作的根本目的就是為了過上幸福生活。
- 二、 建設幸福企業是企業可持續發展的客觀需要。人才是企業的核心競爭力，如果員工在企業里感到不幸福，即使不跳樓，

也一定會跳槽。只有幸福企業才能最大限度的吸引人才，激勵人才，留住人才。有了人才，企業才能最大、做強、做久。

三、建設幸福企業是企業應盡的社會責任。企業的責任有三個，分別是為社會創造財富、為員工創造幸福、為股東創造回報，這三者究竟誰最重要？研究了很久，實在不知道什麼最重要。給股東創造回報是創辦企業的原動力，如果沒有回報，股東就沒有投資的動力，企業就完了。

給社會創造財富是企業的根本任務，如果不能創造財富的話，企業就失去了存在的意義。給員工創造幸福，是辦好企業的根本條件，如果不能給員工創造幸福，企業就不會有人才，企業肯定辦不好。因此，建設幸福企業，為員工創造幸福，是企業應盡的社會責任。

施欣怡(2013)研究指出企業了解執行企業社會責任不僅是花錢做公益及對外部形象提升的外顯效益而已，內部最重要的利害關係人-員工的心理層面也有正向性的影響，進而產生員工幸福感，有幸福感的員工企業才有競爭力。

天下雜誌(蕭富元2012)「企業經營的目的，不是賺錢而已，而是要讓員工幸福，幸福也是賺，」施振榮說。賽仕軟體公司將資源投資在員工福利。例如，聘請五十三位全職醫護、心理治療師等，照顧員工健康。員工省去外出看病的麻煩與花費，因此能專注工作，產生更多創新與更高效率。創辦至今三十六年，賽仕營業額成長兩萬倍，且從未出現虧損。

科技新報(黃嫻2019)英國牛津大學賽德商學院(SaïdBusiness School)研究人員發現，在員工自稱非常快樂的

時間內，比起表示非常不快樂的人，生產率平均提高 13%。此外，快樂的員工不一定工作更長的時間，但是當他們在工作時，他們的生產力更高。研究人員表示，這項研究結果顯然符合員工自身的利益，也符合其雇主的利益。另外一個有趣的發現是外部因素也會影響生產力。研究人員希望測量外力影響，他們將天氣資訊也納入衡量，結果發現，惡劣的天氣嚴重影響員工的幸福感，進而影響他們的銷售表現。

有些研究在探討員工感知到幸福感之後，對企業之成功有所幫助：張淑惠等（2012）發現，員工的幸福感對於工作滿意度、組織承諾和離職傾向之顯著預測作用。根據全球人力資本趨勢報告（2020），有 80%的受訪企業認為員工幸福感對於企業之成功至關重要，62%的受訪者則指出主要影響員工幸福感的因素在於職場體驗。這些研究結果突顯出企業對員工幸福感的重視，並進一步明白幸福感對於影響員工的工作滿意度、組織承諾和留任意願等方面的重要性。因此，通過創造積極的職場體驗，企業能夠促進員工的幸福感，進而提升員工對企業的忠誠度，並有助於提升企業的績效和成功。

也有研究在探討如何讓員工提升幸福感：張淑麗（2023）研究透過在企業員工之上班時間，提供長期多面向健身運動作為員工福利，探討多面向健身運動對員工之工作滿意度與幸福感之影響，並著重在「工作生活平衡」層面之需求，探討員工福利對員工之工作滿意度之影響。研究結果顯示，在經過12週之多面向運動後，相較於控制組，運動組有較高之工作滿意度，幸福感則無顯著差異。除此之外，在生理指標方面，兩組在體脂肪率與骨骼肌重兩項指標上，時間前後差異皆達到顯著水準，顯示出在後測

時，體脂肪率下降與骨骼肌重的增加。具體而言，本研究對於運動對員工幸福感的影響進行了一定程度的探索，提供了初步的證據支援運動對工作滿意度的正面效果。

楊舒涵（2018）。研究參考 Chen, Tang, and Hung (2013) 建構企業社會責任指數的方法並且參照 Gompers, Ishii and Metrick (2003) 建構 G-Index 的模式來編製幸福企業指數 (CHI)，主要目的為探討高度幸福企業與低度幸福企業對於獲利能力、企業價值、成長力及市場指標之影響，依照企業幸福指數將樣本區分為高、低兩組，並以平均數檢定針對 2010 年至 2015 年臺灣上市公司為對象進行分析，探討公司高、低幸福企業對各項指標之影響。

實證結果發現高幸福企業的 Tobin' s Q、每股現金股利、總資產報酬率、淨值報酬率、每股盈餘、營業利益率、企業社會責任、三大法人合計持股大部分顯著大於低幸福企業，而高幸福企業其每股淨值於 2011 年小於低幸福企業，2010 年及 2012 年至 2015 年皆大於低幸福企業；在成長率分析中，2010 年的總資產報酬平均成長率、2013 年及 2014 年的淨值報酬平均成長率與 2014 年營業利益平均成長率雖高幸福企業小於低幸福企業，但皆無顯著的差異，高幸福企業的財務績效基期較高，隨著時間的經過，高幸福企業其平均成長率亦於大於低幸福企業。隨著員工幸福感的重要性越來越受到企業的重視，企業更願意為員工帶來更好的工作環境，進而提升企業的價值，依照各項指標來看，高幸福企業其經營績效相較低幸福企業表現較佳。故本研究支持企業為員工提供更好的工作環境以及制度等，來成為幸福企業。

# 第三章 研究方法

## 第一節 研究架構

本研究的架構如圖3-1所示，主要分為以下四個部分：

- 一、 **產業類型**：選取金融業、科技業及其他產業作為研究對象，針對不同產業進行幸福企業相關指標的比較分析。
- 二、 **幸福企業指標**：分析三大指標，包括員工流動率、復職留任率及育嬰留停申請率，作為衡量幸福企業的關鍵指標。
- 三、 **產業間幸福企業指標差異分析**：探討不同產業在上述指標上的差異，挖掘影響幸福企業表現的可能因素。
- 四、 **研究結論與建議**：根據分析結果，提出研究結論並提供針對企業及未來研究的建議，促進企業在幸福指標上的改善。

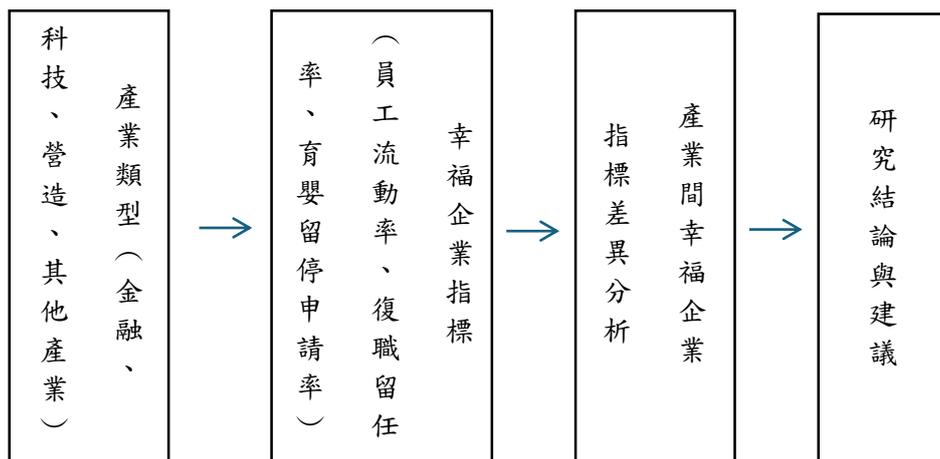


圖3-1 研究架構

## 第二節 研究對象

本研究選定台灣上市櫃公司作為研究對象，據1111人力銀行「上班族職場幸福感調查」結果，選取金融業、科技業及營造建築業作為分析。之所以選擇這三大產業，主要基於金融業、科技業及營造建築業在調查中名列上班族幸福感較高的產業，顯示其在薪資水準、職場穩定性及職涯發展機會等方面具有顯著優勢。這些特質使得這些產業在吸引與留住人才方面表現突出，成為幸福感的重要參考對象。金融業與科技業為台灣經濟發展的重要支柱，營造建築業則與城市發展及基礎建設息息相關，研究這些產業不僅有助於深入了解企業內部的幸福感建構機制，也能為其他產業提供參考。本研究將參考台灣經濟新報（TEJ）資料庫提供的2023年幸福企業指標，針對上述三大產業進行深入分析，以期全面探討其在職場幸福指標的表現及其影響因素。

## 第三節 研究方法

有關本研究的研究資料說明如下所述。

資料取自台灣經濟新報資料庫（TEJ）之基本資料庫。以2023年，針對台灣上市公司為研究對象，共計280家公司，其中包括24家金融業公司、154家科技業公司、16家營造業公司以及86家其他產業（包含製造業、運輸及倉儲業、住宿及餐飲業、批發及零售業、資訊及通訊傳播業、用水供應及污染整治業、專業科學及技術服務業等）。並自TEJ資料庫取得『員工流動率』、『復職留任率』以及『育嬰留停申請率』等資訊。而選擇這三個指標因為它們能夠全面反映企業對員工的支持、幸福感及工作生活平衡，進而影響企業的長期成功與員工忠誠度。

## 第四節 研究工具

### 一、 觀察值摘要（描述性統計）

觀察值摘要是一種統計方法，是用來簡要描述和總結數據集的基本特徵的一種統計方法。它通過計算和呈現一些關鍵統計量，幫助研究者快速了解數據的集中趨勢、分散程度、分佈情況以及其他重要特徵。

### 二、 成對樣本 t 檢定

成對樣本 T 檢定是一種統計方法，用來比較同一組樣本在兩個不同條件或時間點下的平均值是否有顯著差異。這個檢定通常用於對比兩個相關樣本的數據，比如測量同一個體在兩個不同時間的變化，或測試某些干預前後的差異。

### 三、 單因子變異數分析

單因子變異數分析是一種統計方法，用於比較三個或更多組之間的平均值是否有統計上的差異。這種方法通常用於評估單個因素對於結果的影響，例如不同劑量的藥物對於疾病治療效果的影響。通過單因子變異數分析，您可以確定不同組之間的差異是否因為隨機變動或真正的組間差異。

## 第四章 研究結果與討論

### 第一節 實證結果

為驗證本研究針對280家公進行分析，探討2023年台灣上市公司員工流動率、復職留任率以及育嬰留停申請率，這三項幸福企業相關指標。

表 1. 各變數之觀察值

	平均值	最小值	最大值	樣本數
<b>A 金融業 N:24家</b>				
員工流動率%	6.69	6	11	22
復職留任率%(合計)	85.21	60	100	23
育嬰留停申請率%(合計)	24.42	15	44	21
<b>B 科技業 N:154家</b>				
員工流動率%	11.32	0	39	141
復職留任率%(合計)	78.28	0	100	114
育嬰留停申請率%(合計)	27.79	2	100	123
<b>C 營造業 N:16家</b>				
員工流動率%	17.60	3	62	15
復職留任率%(合計)	53.13	0	100	8
育嬰留停申請率%(合計)	29.57	8	100	9
<b>D 其他產業 N:86家</b>				
員工流動率%	10.38	0	43	77
復職留任率%(合計)	79.96	0	100	52
育嬰留停申請率%(合計)	29.74	1	100	57
<b>E 總和 N:280家</b>				
員工流動率%	11.01	0	62	255
復職留任率%(合計)	78.51	0	100	197
育嬰留停申請率%(合計)	28.06	1	100	210

表 1 呈現了各產業中關於員工流動率、復職留任率及育嬰留停申請率的統計摘要結果，依產業別將公司分為金融業 (A)、科

技業 (B)、營造業 (C)、其他產業 (D)、產業總和 (E)，並比較各產業在員工流動率、復職留任率及育嬰留停申請率上的差異。結果顯示：

員工流動率金融業的員工流動率平均值為 6.69%，為所有產業中最低，最小值與最大值分別為 6% 和 11%，顯示流動性較為穩定。營造業的員工流動率平均值為 17.60%，最高值達 62%，顯示該產業的流動性波動較大，員工穩定性相對較差。科技業的流動率平均值為 11.32%，介於金融業與營造業之間，波動範圍較廣(0%至39%)。其他產業的平均流動率為 10.38%，稍高於金融業，但仍低於整體平均水平。

復職留任率金融業的復職留任率平均值為 85.21%，最高值達 100%，顯示該產業在支持員工復職後的穩定性方面表現最佳。營造業的復職留任率平均值僅為 53.13%，最低值為 0%，顯示其復職留任率最低，可能受到工作環境或條件的影響。科技業的平均復職留任率為 78.28%，整體表現較好，但仍略低於金融業。其他產業的平均復職留任率為 79.96%，與科技業相近，波動幅度亦較小。

育嬰留停申請率科技業的育嬰留停申請率平均值為 27.79%，最高值達 100%，顯示科技業在家庭友善政策上較為積極，員工對此政策的接受度也較高。金融業的育嬰留停申請率平均值為 24.42%，為所有產業中最低，顯示其員工在育嬰留停政策上的申請比例相對較低。營造業與其他產業的平均育嬰留停申請率分別為 29.57% 和 29.74%，與科技業接近，但相較於金融業略高

產業總和的員工流動率平均為 11.01%，復職留任率平均為 78.51%，而育嬰留停申請率平均為 28.06%。透過數據分析，可

以更了解各產業的差異，為後續的深入分析提供基礎數據支持。

表 2. 各變數相關係數矩陣

2-1.	變數名稱	員工流動率 %	復職留任率 %	育嬰留停申請率 %
	員工流動率 %	1	-	-
	復職留任率 % (合計)	-.210*	1	-
	嬰留停申請率 % (合計)	.006	-.008	1
2-2.	變數名稱	員工流動率 %	復職留任率 %	育嬰留停申請率 %
	員工流動率 %	1	-	-
	復職留任率 % (合計)	-.043	1	-
	嬰留停申請率 % (合計)	.084	.205	1

註：\*\*<math>p</math><math><0.01</math>；\*

根據表 2 的相關分析結果，2-1 為三大產業，2-2 為其他產業，針對員工流動率、復職留任率以及育嬰留停申請率三項變數進行分析。在三大產業中，員工流動率與復職留任率的相關係數為 -0.210，達顯著水準 ( $p < 0.05$ )，顯示兩者之間存在顯著負相關，這表明員工流動率較高時，復職留任率傾向較低。而育嬰留停申請率與其他兩變數的相關係數分別為 0.06 與 -0.008，均未達顯著水準，顯示這兩組變數之間無顯著相關性。2-2 在其他產業中，員工流動率與復職留任率的相關係數為 -0.043，未達顯著水準；與育嬰留停申請相關係數為 0.084，同樣未達顯著水準。復職留任率與育嬰留停申請率之間的相關係數為 0.205，稍高但亦未達顯著性。分析結果表明，三大產業中，員工流動率與復職留任率之間的顯著負相關可能反映出高流動率對企業穩定性的負面影響。而育嬰留停申請率與其他變數的低相關性，則顯示其可能為獨立於其他指標的產業福利政策具體反映。

表 3.各項幸福指標產業比較效果 ANOVA

A.依變數：員工流動率(%)	SS	df	MS	F	顯著性
組間	1105.809	3	368.603	5.098	.002**
組內	18147.964	251	72.303		
總和	19253.773	254			
B.依變數：復職留任率(%)	SS	df	MS	F	顯著性
組間	6303.894	3	2101.298	3.589	.015*
組內	112985.172	193	585.415		
總和	119289.066	196			
C.依變數：育嬰留停申請率(%)	SS	df	MS	F	顯著性
組間	468.506	3	156.169	.237	.871
組內	135897.531	206	659.697		
總和	136366.036	209			

註：\*\* $p < 0.01$ ；\* $p < 0.05$

表 3 透過單因子變異數分析 (ANOVA)，檢驗不同產業在員工流動率、復職留任率及育嬰留停申請率三項幸福企業指標上的差異。結果顯示，員工流動率的 F 值為 5.098， $p = 0.002$ (達顯著水準， $p < 0.001$ )，顯示不同產業在此指標上存在顯著差異。復職留任率的 F 值為 3.589， $P = 0.015$ (達顯著水準， $p < 0.05$ )，表明產業特性對該指標也有重要影響。然而，育嬰留停申請率的 F 值僅為 0.237， $p = 0.871$ (未達顯著水準)，說明該指標在不同產業間的差異並不明顯。分析結果指出，產業間在員工流動率與復職留任率上具有顯著差異，可能受到產業特性的影響；相較之下，育嬰留停申請率的低差異性可能與行業文化或相關法規的一致性有關。

表 4. 成對樣本統計量

變數名稱	(男)		(女)		差異 (男)-(女)	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	t 檢定
復職留任率 %	75.05	30.762	79.05	25.958	-4.001	-1.312
育嬰留停申請率 %	14.39	23.070	36.17	25.566	-21.778	-13.177**

註：\*\* $p < 0.01$ ；\* $p < 0.05$

表 4 呈現了復職留任率及育嬰留停申請率兩項幸福企業指標在男性與女性之間的差異，透過成對樣本的平均數、標準差及 t 檢定值進行分析，檢驗性別對這些指標的影響。復職留任率在男性與女性之間無顯著差異，表明性別對復職留任率的影響較小。育嬰留停申請率在男性與女性之間存在顯著差異，女性的申請率遠高於男性，這反映出性別在育嬰留停政策使用上的明顯不平衡。企業在推行幸福企業政策時，需考慮如何平衡性別需求，促進政策使用的公平性。透過比較，可以分析幸福企業指標（如復職留任率、育嬰留停申請率）是否對不同性別產生不同影響，進而了解企業政策的性別公平性。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結果

本研究以票選出的前三大幸福企業作為分析對象，聚焦於員工流動率、復職留任率與育嬰留停申請率三項幸福指標，探討不同產業與性別在這些指標上的表現與關聯性。結果顯示，幸福企業的員工流動率相對較低且復職留任率較高，呈現出顯著負相關，反映這些企業在員工穩定性上的良好表現。然而，不同產業的幸福企業在這兩項指標上仍存在顯著差異，說明產業特性對幸福企業指標具有重要影響。此外，育嬰留停申請率顯示性別間存在顯著差異，女性申請率遠高於男性，表明性別角色分工仍在影響政策的使用情況。

### 第二節 研究建議

- 一、 借鑒幸福企業經驗降低流動率：幸福企業在員工流動率上的優勢表明，其在工作環境、員工支持與企業文化上的努力值得其他企業參考，尤其是流動率較高的產業。
- 二、 提升復職後支持措施：幸福企業的復職留任率偏高顯示有效的支持政策，如彈性工時與在職訓練，能顯著提升復職員工的穩定性，建議推廣至其他企業。

三、 促進男性育嬰政策的應用： 儘管幸福企業在育嬰留停政策上已具良好基礎，但男性申請率仍偏低，建議透過政策宣導與文化變革，進一步促進性別平等的福利應用。

四、 依產業特性制定幸福策略： 幸福企業的分析結果顯示，不同產業在幸福指標上的表現差異，應根據產業需求與特性制定專屬策略，以實現幸福企業的最佳實踐。

## 參考文獻

Cheers 雜誌第207期。幸福企業，如何讓勞資都有感？

<https://web.cheers.com.tw/issue/2018/csrusr/article-happy-corp.html>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692 - 724.

<https://doi.org/10.5465/256287>

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695 - 706.

<https://doi.org/10.1002/job.165>

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121 - 139.

<https://doi.org/10.1007/BF01384942>

表1各產業觀察值摘要

<file:///C:/google/ABCD%E8%A7%80%E5%AF%9F%E5%80%BC.pdf>

表2各變數相關係數矩陣

<file:///C:/Users/poiu7/Downloads/ABC%E7%9B%B8%E9%97%9C%4%BF%82%E6%95%B8%E7%9F%A9%E9%99%A3.pdf>

<Users/poiu7/Downloads/D%E7%9B%B8%E9%97%9C%E4%BF%82%E6%95%B8%E7%F%A9%E9%99%A3.pdf>

表3各項幸福指標產業比較效果 ANOVA

<file:///C:/Users/poiu7/Downloads/%E5%96%AE%E4%B8%80%E5%AD%90%E8%AE%8A%E7%95%B0%E6%95%B8%E5%88%86%E6%9E%90.pdf>

表4成對樣本統計量

<file:///C:/Users/poiu7/Downloads/%E6%88%90%E5%B0%8D%E6%A8%A3%E6%9C%ACT%E6%AA%A2%E5%AE%9A.pdf>

施欣怡 (2013)。企業社會責任與員工幸福感之關聯性研究。

[ 碩士論文。國立中山大學 ]。

<https://hdl.handle.net/11296/9fmv3p>

國泰金控 (2024-02-07) DEI

<https://www.cathayholdings.com/holdings/esg/media/articles/esg-life/dei>

張淑麗 (2023)。塑造幸福企業：以多面向運動促進員工滿意度

與幸福感之研究。<https://hdl.handle.net/11296/yw5phb>。

智庫百科 甚麼是幸福企業

<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%B9%B8%E7%A6%8F%E4%BC%81%E4%B8%9A>

黃綉閔 (2023)。1111產經新聞網：上班族職場幸福感調查。

<https://www.1111.com.tw/news/jobns/153935>

黃嫻 (2019)。科技新報：幸福企業不只對員工有利，研究：快樂

員工生產力更高。

<https://technews.tw/2019/10/23/happiness-worker-have>

[r-better-productivity/](#)

楊舒涵 (2018)。幸福企業對經營績效之影響。

<https://hdl.handle.net/11296/hjgu3k>。

詹富棋 (2021)。以系統動態觀點探討影響幸福企業指數之因

素。<https://hdl.handle.net/11296/yka46k>