

## 一、 緒論

### 1.1 研究動機與目的

長久以來，過高的人員流動率一直是會計師事務所人力資源管理上最頭痛的問題，財政部八十七年對全國會計師事務所所作的調查報告顯示，民國八十七年對會計師事務所經營上所面臨之困難因素中，「專業人員流動性」名列前茅；而未來經營策略的統計中，「加強人員培育及研究發展降低人員流動性」更是未來主要的經營策略之一。而根據美國 AICPA 在 1999 年針對執業會計師事務所作的統計資料也顯示招募與留下高品質的員工居會計師事務所五大重要管理議題的首位 (Stimpson,1999)。

「人」是會計師事務所專業服務最重要的經營資源，人力資源的質與量在在影響了此勞力密集行業的服務品質及營運成本。會計師事務所長久以來一直面臨中低階層人員高流動率的問題，尤其人員忙季離職更是造成事務所經營人員的極大困擾，養兵千日，緊要時卻無用之兵，對於事務所的永續經營及人才培訓都造成重大的影響。目前會計師事務所都面臨了傳統審計業務停滯成長，甚至委縮的瓶頸。世界的五大會計師事務所在面對此一問題時，均已在檢討各自的人力資源政策，以因應整個市場的變化。五大會計師事務所之一的Deloitte & Touche的CEO James Copeland在談到為何Deloitte & Touche 1999 年的成長率達到 30% ，居五大會計師之首，並選入Fortune雜誌全美一百家最佳工作之公司之一時，將這些成就全部歸功於低人員流動率<sup>1</sup>。

過去研究顯示在一些專業服務業（醫師、律師、建築師及會計師）中，會計專業人員的離職率比其他專業相對來的高；雖然適當的人員流動率對會計師事務所是必須的，因為僅有 5% 的人能成為合夥人 (Hermanson,1995)。Jennings (2000) 估計，會計師事務所的新進員工在一年內離職的人約佔 25~30% ，而在六年內離職的員工約佔 70~95% ，若忠誠的離職員工在客戶公司尋獲職位亦可增加事務所與顧客間之關係；但是，不當的流動率不僅影響對客戶的服務品質，更造成組織結構人員經驗傳承的斷層。根據統計一個有經驗的查帳員的離職成本估計在美金五萬至十萬元之間；

(Sander,1999) 此外，替換一位非管理級之員工，需花費成本約為第一年薪資費用的

---

<sup>1</sup> 見The CPA Journal, March 2000, p.10

18~31%<sup>2</sup>。

尤其目前美國已經面臨到資深查帳員及經理級人員的人力短缺，但是根據美國勞工部在 1999 年的統計，在未來七年內會計師事務所的人力供需呈現一個強勢的需求，而美國的高中畢業生選擇就讀商學院會計系的人數卻逐年下降；而在國內會計師事務所的人力需求亦一直呈現高度不滿足的狀態，雖然大型事務所對於新進人員均訂有兩年的簽約制度，但根據過去五大會計師事務所內部的統計資料顯示，過去五年平均的離職仍高居 35~40%，離職原因經內部的調查顯示事務所的制度面原因佔大多數；再加上近年來高科技產業及網路公司之蓬勃發展及高獲利，導致人力大量流失。

因此，本研究之目的欲以國內某大會計師事務所<sup>3</sup>為例，探討審計人員的離職意願模型，本研究以主管的領導行為、審計人員的角色壓力、職涯發展及薪資福利四個變數做為離職意願之前因變項，並根據研究結果提出建議，以供實務界參考使用，本研究之主要目的如下：

- 
- 一、 探討主管的領導行為與審計人員離職意願之關係
  - 二、 探討審計人員的角色壓力與其離職意願之關係
  - 三、 探討審計人員的職涯發展與其離職意願之關係
  - 四、 探討審計人員的薪資福利與其離職意願之關係

---

<sup>2</sup> 見The CPA Journal,September 1995,p.68

<sup>3</sup> 目前我國前四大會計師事務所，包括：勤業眾信、安侯建業、資誠及致遠會計師事務所。

## 1.2 論文架構

本論文共有五章，茲將其架構略述如下，並以圖 1-1 作研究架構。

### 第一章 緒論

說明本研究之動機與目的、研究流程與論文架構。

### 第二章 文獻探討

可分為四大部分，第一，對離職行為之基本定義、對組織之影響及離職理論進行了解，第二，影響離職意願的因素，第三，我國會計師事務所整體環境現況第四、會計師事務所離職行為之研究，最後，提出本文之研究架構及命題。

### 第三章 研究方法

本章內容包括研究方法的選擇與設計、資料蒐集方法、個案的選擇與資料整理的方式。

### 第四章 研究結果

就實證訪談的內容予以分析整理，並對命題加以討論。

### 第五章 結論與建議

本章共分三節，包括研究結論、研究限制及研究之貢獻。



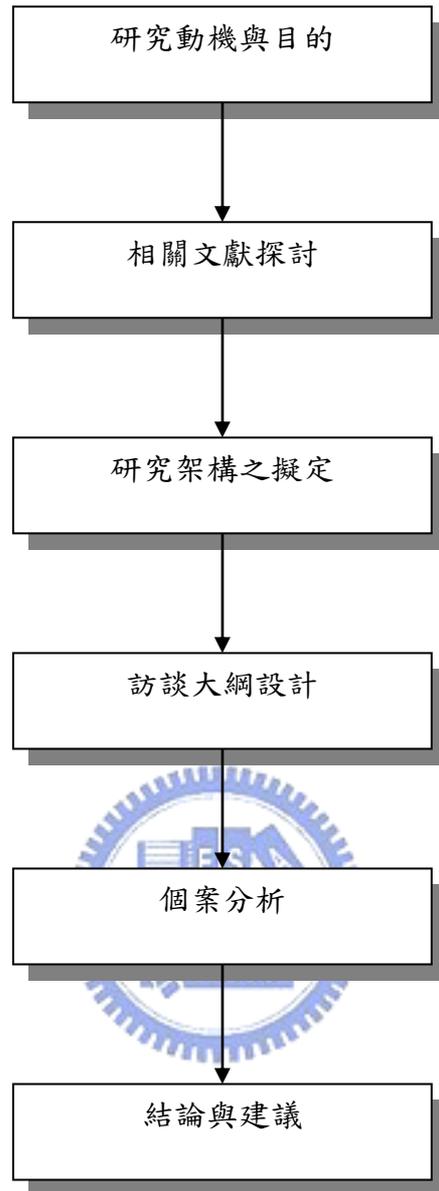


圖 1-1-1 論文架構圖

## 二、文獻探討

### 2.1 離職之定義、影響及離職理論模型

#### 2.1.1 離職之定義

所謂的離職，簡單的定義即是指個人離開其工作單位或職務的行為。Mobley (1977) 對離職所下的定義如下：離職是指個人在某個職務上工作一段時間後，經過個人主觀考慮，決定離開其工作單位的行為，此時，個人不僅失去原先的職務與利益，並且與該組織脫離關係。此外，離職必須是指離開組織的範圍，導致其身份、資格或地位的改變，但在同一組織內的移轉或是升遷並不算是離職 (Price 1977)。

Price (1977) 將離職區分為自願性與非自願性離職，二者之差別在於公司控制員工離職之程度，茲分述如下：

1. 自願性離職 (voluntary turnover)：是指個人在組織中工作一段時間後，經過個人主觀考慮，並沒有受到他人脅迫或壓力，自行決定離開其工作單位的行為。
2. 非自願性離職 (involuntary turnover)：是指組織對個人的開革、解聘或外力所導致的離職，如服役、死亡等。

Dalton、Krachard、Totor (1982)，Staw (1980) 及 Mobley (1982a) 開始提及員工的離職行為，對組織是具有潛在的正面效果。因為這幫助了組織免於員工流動上的停滯，也促使組織改變及創新，並汰換績效不佳的員工。雖然員工離職會發生人事成本，但它不全然都是負面的。離職對組織的影響，應該要視是誰離開了以及是誰留下來而定 (Mobley, 1982a)。

因此，Dalton、Krachard、Totor (1982) 以功能性的角度將自願性的離職區分為兩類：(圖 2-1)

- (1) 功能性的 (functional)：是指績效差的員工離職或是績效好的留下。因為功能性與否的區分，是假設取代離職員工的新進者至少是具有平均績效。所以當績效差的員工離開時，意謂著他會被績效較佳的新進所取代，將會有利於組織。
- (2) 非功能性的 (dysfunctional)：指績效佳的員工離職或是績效差的留下。同理，績效佳的員工離開時，將對組織造成損失，因為新進的員工很可能是較不具才幹的。

個人對組織的評估	沒有自願流動的打算	員工繼續留在組織	員工被解雇
	有自願流動的打算	員工離開組織 (非功能性離開)	員工離開組織 (功能性離開)

圖 2-1 離職行為：功能性的分類

資料來源：Dalton, Krachard & Totor. 1982. "Turnover overstated: A functional taxonomy", *Academy of Management Review*, 7, 117-123

最後，Abelson (1987) 進一步將非功能性的離職，區分為以下兩類：

- (1) 可避免的離職 (avoidable turnover)：此即是因組織中可控制的因素所導致而離職，例如：升遷、薪資及領導型態等。
- (2) 不可避免的離職 (unavoidable turnover)：此即是非組織中所能控制的因素所導致的離職，例如：婚姻、遷移及家庭因素等。

綜合上述學者的見解，歸納出離職乃是個體脫離了組織，導致其原有在組織內之身份、資格及地位產生變化。再者，離職對組織並非皆為負面效果，須視離職的性質而定。所以，組織的管理者應著重在會減損組織效益的離職行為上。因此，只有員工自願性離職、非功能性的離職且該離職是組織可避免，才是值得探討的。

## 2.1.2 離職對組織的影響

如前所述，離職對組織而言並不全然都是負面的，也有正面的影響，以下分別由此兩方面來討論：

### 1. 正面影響：

- (1) 汰換績效差的員工：

根據實證研究，員工的離職行為一般而言，會促進組織的生產力，因為功能性的離職較非功能性的離職更普遍 (McEvoy and Casico 1987; Williams and Living-stone 1994)。McEvoy and Casico (1987) 以 meta-analysis 集合過去 24 篇探討員工績效與離職率關係之文獻，以 7,717 個樣本進行分析；樣本包括：電子工程師、護

士、銀行櫃台人員等。研究結果發現：績效佳之員工有較高的工作滿意與較低的離職意願，故其流動率較低；反之，績效較差之員工會因工作壓力而有較高的離職意圖。

1994 年 Williams and Living-stone 則更擴大分析資料，蒐集 55 篇文獻 15,138 個樣本進行 meta-analysis，其結果同 Casico (1987) 研究，離職員工中績效差的佔多數，亦即屬功能性的離職。此外，這些表現不佳的員工可能因為找不到其他工作，而繼續留在組織中進而出現退縮 (withdrawal) 行為，例如：曠工、從事破壞活動 (Martin and Schermerhorn 1983; Mobley 1982a)。簡而言之，此類會分化組織的員工，其離開才能促進組織的效率 (Price, 1989)。

## (2) 注入新的知識和技術：

除了績效的改善，員工離職也會因新進者的加入，而為組織帶來新的知識及技術 (Price 1977)。Katz (1982) 以美國一科技公司研究發展中心的 50 個研發團隊為樣本，發現研發團隊的壽命 (longevity) 長短與團隊的績效呈負相關。當團隊成員一起工作的時間愈長，成員間會因彼此熟識發展出穩定的工作型態，而減少內部的溝通；並且會選擇性的避免與他們意見、觀念相左的外界互動。於是，團隊的時間愈長，對內對外的溝通皆顯著減少，而缺乏溝通的團隊，將阻礙其吸收外部其他領域的新知識及技術，進而對團隊的績效產生不利的影響。反之，若有新成員加入團隊往往可以帶來新的想法與技術，而提升績效。

相似地，Finkelstein 與 Hambrick (1990) 發現在 100 個企業組織中，包括：電腦、化工、天然氣等產業，高階管理團隊的年資愈長，會緊緊跟隨著公司既有的策略，且其績效也都接近產業的平均水準。相對的，較年輕的管理團隊，較常採取不同於業界的策略。這樣策略上的改變，往往是發生在組織外新進的人員而非既有的團隊。就如同，IBM、Allied-Signal 及其他 Fortune 雜誌中前 500 大的企業執行長，他們大多是由其他公司被聘請而來的 (Bremner 1991; Stewart 1993)。

## (3) 新的商機：

離職員工可能會提供新的商機給期原來的雇主。例如：在美國受訓的台灣人在回到台灣發展其高科技事業時，常常仍和其早先的公司維持密切的關係 (Barnathan, Einhorn and Nakarmi 1992)。

(4) 人事成本的節省：

當公司面對全球日益競爭的趨勢，自願性離職幫助公司控制並下降勞動成本 (Balkin 1992；Henkoff 1990；Jacob 1992)。此外，自願性離職相較於解雇員工、鼓勵提早退休、優惠離職 (job buy-out) 等是較不費成本的 (Balkin 1992；Faltermayer 1992)。裁員雖然普遍，但仍會發生財務上的費用，如：支遣費以及員工士氣的打擊且易使企業之公共關係受到傷害等 (Ashford, Lee, and Bobko 1989)。

(5) 升遷管道的暢通與員工權責的增加：

員工的離開對留下來的成員，是有可能會增加升遷的機會，因為多了工作的職缺，也少了升遷上的競爭 (Mobley 1982a；Staw 1980)。然而，Mueller 與 Price (1989) 根據 Mobley 上述的理論，以醫護人員為樣本，實證發現流動率的增加並不會增加升遷的機會。

相似地，主管的離開可能會增加部屬的權責 (Price, 1977, 1989)。可以想像，對一位新進主管而言，可能會對其權責感到不確定，因為他尚未熟悉該職務。於是，他可能會去諮詢其部屬一些背景資訊及忠告。Price (1977) 以美國鳳凰城之航空中心為研究對象發現，隨著主管的離開重新將該部門的工程師調整為自我管理的工作單位，進而使權力分散。

## 2. 負面影響

(1) 經濟成本：

Boudreau、Berger (1985) 與 Cascio (1991) 以人力資源的角度將離職費用分為三大組成，分別為：

- a. 分離成本 (separation cost)：是因離職行為直接產生的，例如：離職面談成本。
- b. 替換成本 (replacement cost)：是為尋求替代離職者所需花費的成本，例如：廣告工作職缺。
- c. 訓練成本 (training cost)：包括使新進員工認識環境成本、教育訓練成本及因訓練而損失的客戶收入成本。

Hom 與 Giffen (1995) 整理數位學者依不同職業別所衡量的離職成本，如下圖 2-2，所示：

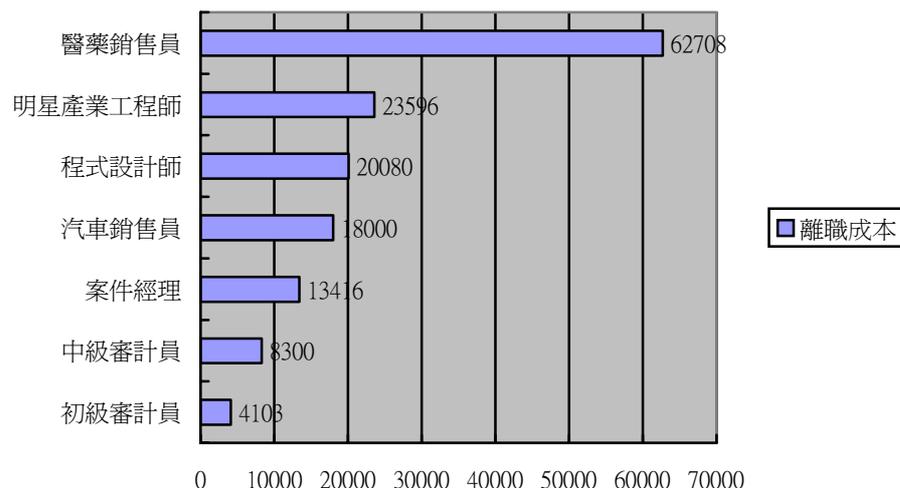


圖 2-2 每一份工作的離職成本

資料來源：Peter W.Hom and Rodger W. Giffen. Employee Turnover, South-Western College, Cincinnati, Ohio, 1995.

雖然上圖不同工作間的離職成本各有高低；然而在不同職業間因離職而發生的招募及訓練成本，其實是不適合相互比較的，因為這些成本是需要考慮不同職業勞動市場的供給情況與工作複雜度（Staw 1980）。在吃緊的人力市場中，會增加招募成本，就如同對一複雜的工作職務，在缺乏明確的標準為徵選依據時，是無法快速決定適任者。相似地，工作越複雜也增加了訓練成本，因為新進者是需要較多時間來熟悉工作。

## (2) 生產力下降：

員工自願性的離開，會減損組織的生產力（Price, 1977）。Rosse'（1988）以小型醫院的從業人員，包括：護士及看護，共 63 個樣本，探討退縮行為的路徑，發現遲到、缺席與離職三者皆呈現正相關。因此，離職員工往往在離開其職務前會疏忽其工作或者進度緩慢，導致生產力受到破壞。而替代離職員工的新進成員很可能生產較少的商品或服務，相較於老練的離職員工（Price 1977）。此外，新員工可能會打亂其他員工的工作，假如其他員工的工作需要視離職者而定或他們必須承擔該離職者的責任時（Mobley 1982a；Schlesinger and Heskett 1991；Staw 1980）。總而言之，員工的流動可能帶來生產力下降，因為離職者的生產力下跌及不熟練的新進者打亂工作流程。

## (3) 服務品質下降：

當服務人員耗損時，可推測對客戶的服務必然受到減損，因為人員不足的公司或店家都會導致服務延宕或保留服務 (Darmom 1990)。不像有經驗的離職者，新手可能無法提供較完備或較個人化的服務因為他們尚未了解客戶。因此，假如客戶的忠誠度是建立在與已離職業務員的密切關係上，則客戶是有可能隨業務員的離開，轉換到另一公司 (Darmom 1990；Schlesinger and Heskett 1991)。

(4) 商機的流失：

除了影響公司目前的績效外，人員的流動也可能阻礙組織未來的存亡，因為商機的流失可能是來自於重要貢獻者的離開 (Mobley, 1982)。同等重要的是，離開組織的員工可能會另創企業與原企業形成競爭對手 (Mandel and Farrell, 1992)。

(5) 增加行政上的負擔：

組織為了因應額外的招募與訓練，需增加管理上的職員 (Price, 1977, 1989)。

(6) 打擊員工士氣：

員工的離職可能會對留於原組織的員工，造成士氣上的傷害 (O'Reilly, Caldwell, and Barnett 1989；Price 1977)，因為他們失去了朋友 (Mowday, Porter, and Steer 1982)。又當離職者找到一份更好的工作時，會改變留職者對工作的認知。他可能會為目前的工作感到不具價值而開始思考其他工作的可能性 (Mobley 1982a)。一位員工的離開，可能會引發他的朋友或其他同事的跟進。此種情況在亞洲具有強烈凝聚力的團體中更明顯，該現象稱為雪球效應 (Krackhardt and Porter, 1985)。Mobley (1982) 整合了相關文獻，將離職行為對組織及個人的正面及負面影響，整理如圖。(圖 2-3)

負面 影響	招募、訓練成本增加 生產力下降 降低服務品質 商機流失 增加行政管理負擔 降低員工士氣	原組織年資及利益的喪失 工作轉換時期的壓力 找尋新工作的成本 家庭/社會網路的調整 原有資源的喪失 阻礙配偶的生涯發展/降低 配偶換工作的意願
正面 影響	汰舊表現不佳的員工 注入新的知識和技術 新的商機 節省人事成本 升遷管道的暢通 員工權責的增加	獲得較好的工 減輕工作上的壓力 恢復對工作的熱忱 發展自己的興趣 獲得滿意的工作環境 幫助配偶的生涯發展/間接 鼓勵配偶追求本身喜愛的工作

圖 2-3 離職對組織與離職員工的影響

資料來源：Mobley, W. H., *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982..

### 2.1.3 離職理論模型

為進一步了解離職行為，以下將介紹國外學者所提出的離職模型。

#### 1. March and Simon (1958) 的離職模型

March 及 Simon (1958) 認為員工的離職行為是導源於員工認知到個人所獲得的報酬與其對組織的貢獻不平衡，因而離開組織。March 及 Simon 此一「報酬—貢獻平衡」模型決定於兩因素：(1) 離開組織之可欲性 (the perceived desirability of movement) 及 (2) 對離職容易與否的知覺 (the perceived ease of movement )，如圖 2-4。

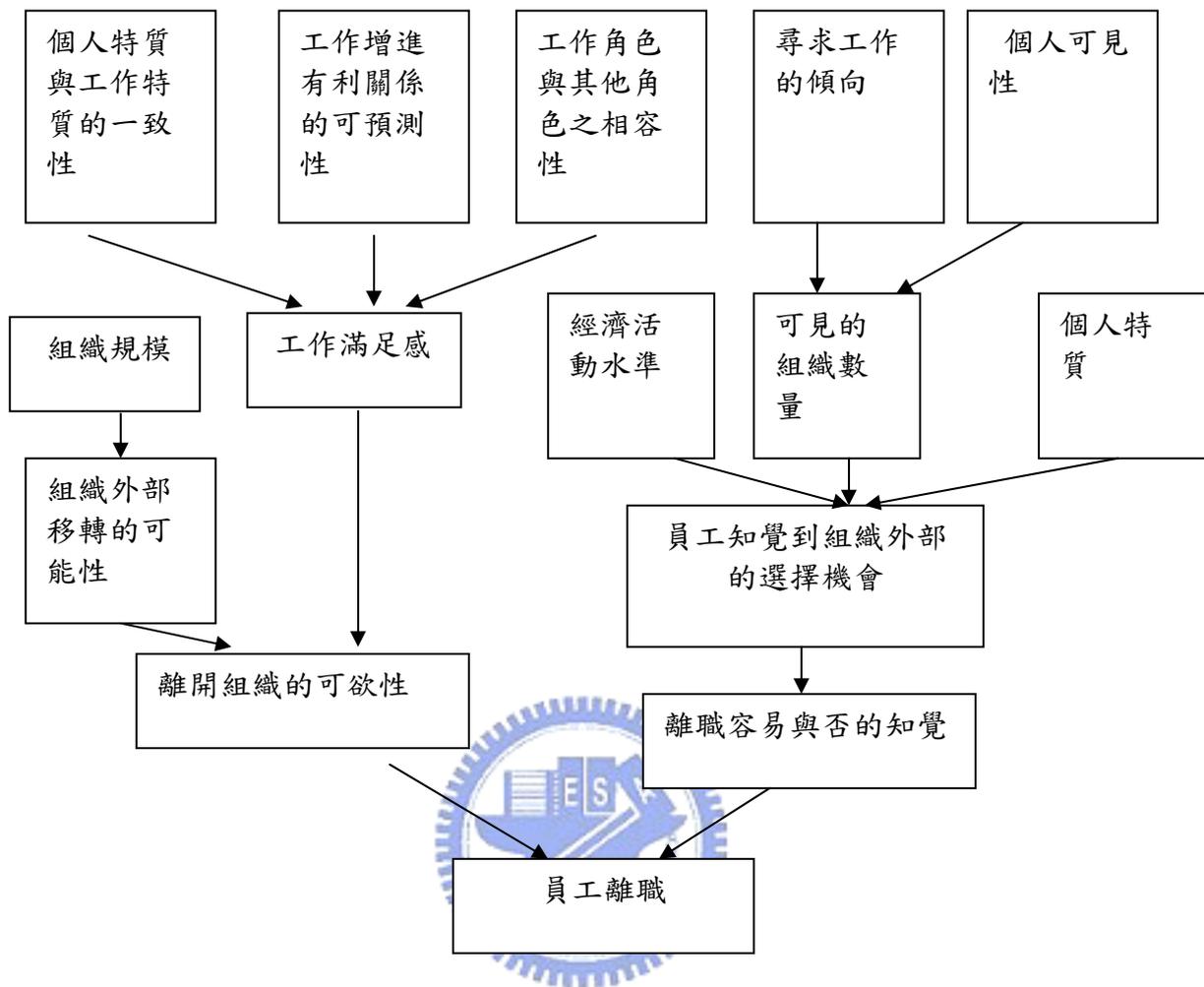


圖 2-4 March 及 Simon 的離職模型

資料來源：March, J.G., and H.A. Simon. Organizations, New York, 1958.

March 及 Simon 認為影響員工「離開組織之可欲性」的因素中，工作滿足是促使員工作出離職決定的主要因素，工作滿足感愈高，愈不容易離職。工作滿足程度又受三個層面的影響（如圖 2-4）：

- (1) 工作特性與個人特性愈一致，工作滿足感愈高。
- (2) 工作對增進個人有利關係的可預測性愈大，工作滿足感愈高。
- (3) 工作上的角色要求與扮演其他角色兩者的相容性愈大，工作滿足感愈高。

在「對離職容易與否的知覺」方面，March 及 Simon 認為如果組織外部可選擇的工作機會愈多，則員工對離職容易與否的知覺愈強。而此外部的工作機會是受到三個層面的影響（如圖 2-4）：

- (1) 經濟活動水準：幾乎在所有的情況下，這是衡量員工離職的一個最正確的預測因子，當可選擇的工作機會多時，即經濟情況繁榮時，員工自願性離職會較高。
- (2) 員工個人獲知的不同工作機會的數量：此受到組織的聲望及個人在組織中地位的可見性的影響。此外，個人尋找工作傾向愈強，其可見性愈高。而個人尋找工作的傾向則受到其工作滿足與否的影響而，服務年資的長短會限制員工找尋另一個工作的機會。
- (3) 員工個人特質：March 及 Simon 認為下列特質會影響到個人的「離職容易與否的知覺」，如性別、年齡、社會地位、服務年資等。

## 2. Price (1977) 的離職模型

Price 整理自 March 及 Simon 以來學者所發表的有關離職之文獻後，提出一個「志願性離職」模型，是一由「工作滿足的前因變項」至「離職」的因果模型（如圖 2-5）：

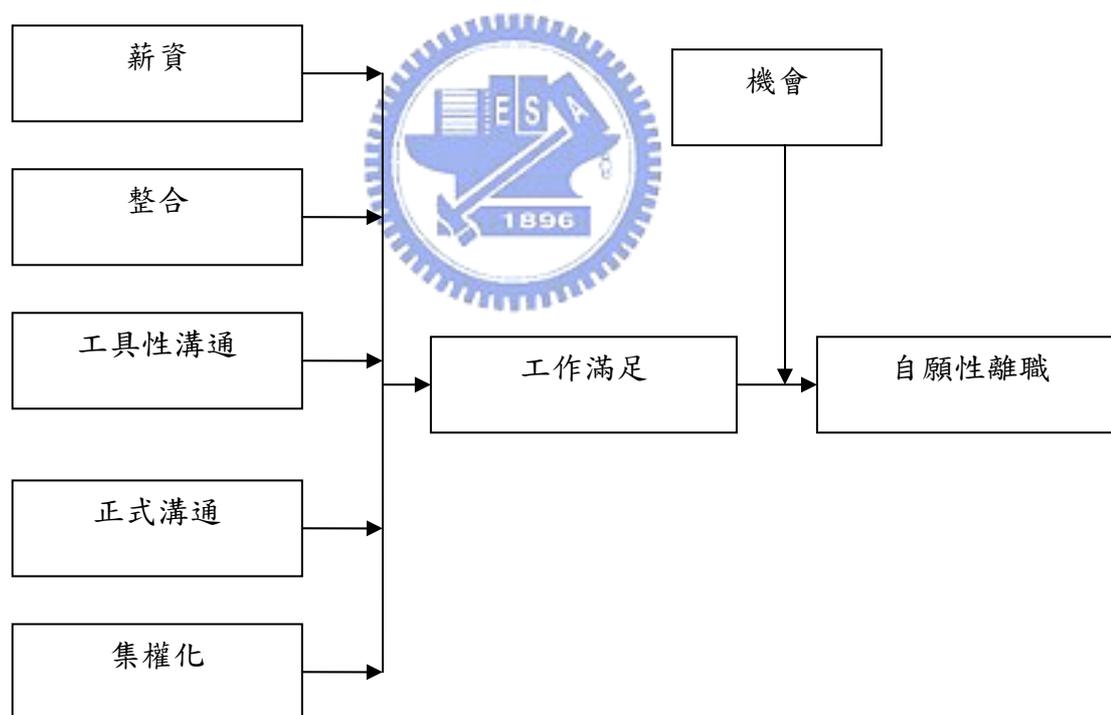


圖 2-5 Price (1977) 之離職模型

資料來源：Price, J.L. The Study of Turnover, Ames, Iowa: Iowa State University Press, 1977.

在 Price 的模型中工作滿足的前因變項，包括：

- (1) 薪資

- (2) 整合 (integration) --與同事建立良好友誼關係的程度
  - (3) 工具性溝通 (instrumental communication) --將工作執行之內容、目標及方法傳達於組織成員的程度
  - (4) 正式溝通 (formal communication) --即組織上下溝通管道的好壞
  - (5) 集權化 (centralization) --一個人在工作所擁有的決策權力大小
- 等五項決定了個人工作滿足的程度，而此滿足的程度影響了離職行為，此外，組織外部的工作機會將調節工作滿足感與離職行為。

### 3. Price 與 Mueller (1986) 離職模型

Price 與 Mueller's (1981、1986) 共同合作以護士人員為樣本，將 Price (1977) 離職模型不斷延伸，加入更多影響工作滿足感之變數，如：角色負擔、工作制式化等。並提出組織承諾將中介工作滿足感，影響離職意願。

(如圖 2-6)

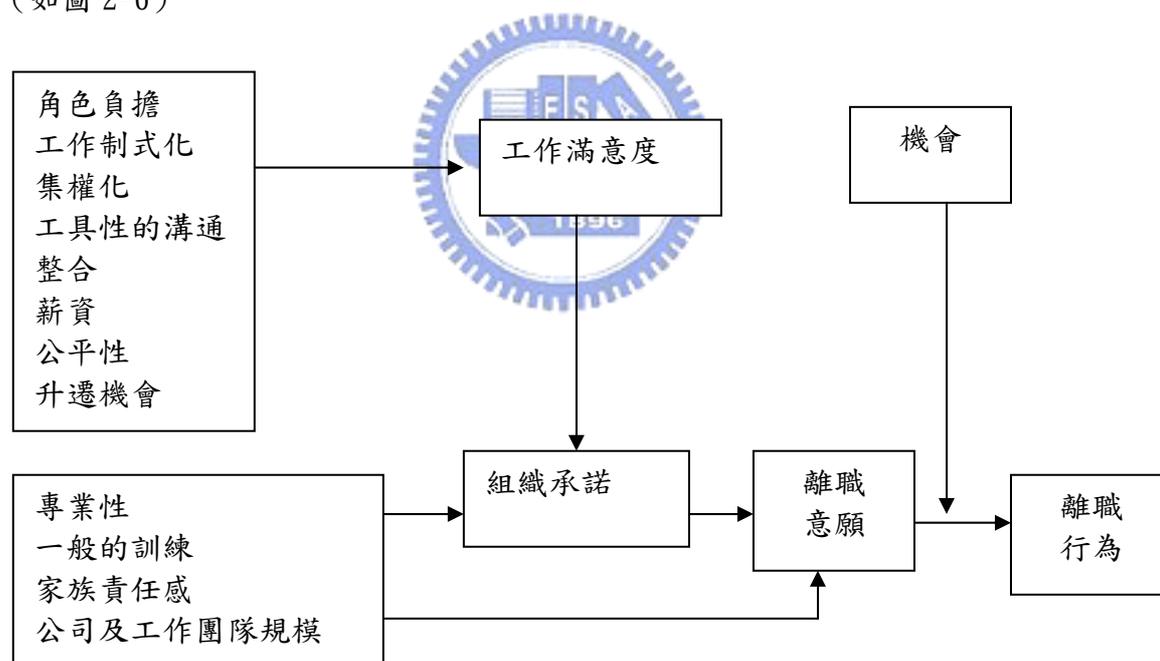


圖 2-6 Price 及 Mueller (1986) 離職模型

資料來源：Price, J.L. and C.W. Mueller. Absenteeism and Turnover of Hospital Employees., Greenwich, Conn.: JAI, 1986

### 4. Mobley, Griffeth, Hand, Meglino (1979) 的離職模型

Mobley 等人整理了有關離職行為的文獻後，發展出一個離職過程模型(如圖 2-7)，此模型有五個特點：

- (1) 不但考慮了個人在知覺 (Perception)、期望 (Expectation) 及價值觀 (Values) 的差異，而且考慮了個人的特質及職業上的差異。
- (2) 考慮對各種可能工作機會的認知及評估。
- (3) 特別提出下列的觀念：
  - a. 非工作價值的中心性 (centrality)，即不以工作為個人生活的核心。
  - b. 離職對非工作性的影響 (nonwork consequences of quitting)，即個人會考慮其離職行為對婚姻、家庭將產生之影響。
  - c. 合約的限制，是指如職業運動員、軍人及會計專業人員而言，合約的限制往往使他們無法離職而改採其他方式，如：怠職、曠工等退縮行為。
- (4) 提出下列三項因素對離職可能的貢獻：
  - a. 工作滿足感：工作滿足是來自於對工作評價的情感回應，而個人的價值觀與對工作相關的知覺將影響對工作的評價 (Lock,1969；1976)。基本上，工作滿足感是員工從工作中可獲得重要的價值感，然而；工作的不滿足感並不必然會導致離職，因為離職行為也有可能是來自員工對工作的期望 (Mobley,1982a)。
  - b. 對目前工作的預期效用：包括對未來工作結果的期望及對維持現有工作的期望。因此，缺乏工作滿足感的員工未必會離開，因為他可能預期會出現有利的結果，例如：找到更好的工作、升遷、組織情況改善 (Mobley,1982a)。
  - c. 對未來其他工作的預期效用：包括未來其他工作結果的期望及獲得工作機會的期望。因此，若缺乏具吸引力的工作機會，即使員工不滿意現有工作仍不會離開。反之，可能獲得的好工作，也會誘使具工作滿足感的員工離職 (Mobley et al.,1979)。
- (5) 離職意願為離職行為的前置因素，但是「衝動性行為」與「衡量受試者離職意願的時間與其實際離職行為的時間若相隔很久時」則均會減弱此一「離職意願--離職行為」的關係。

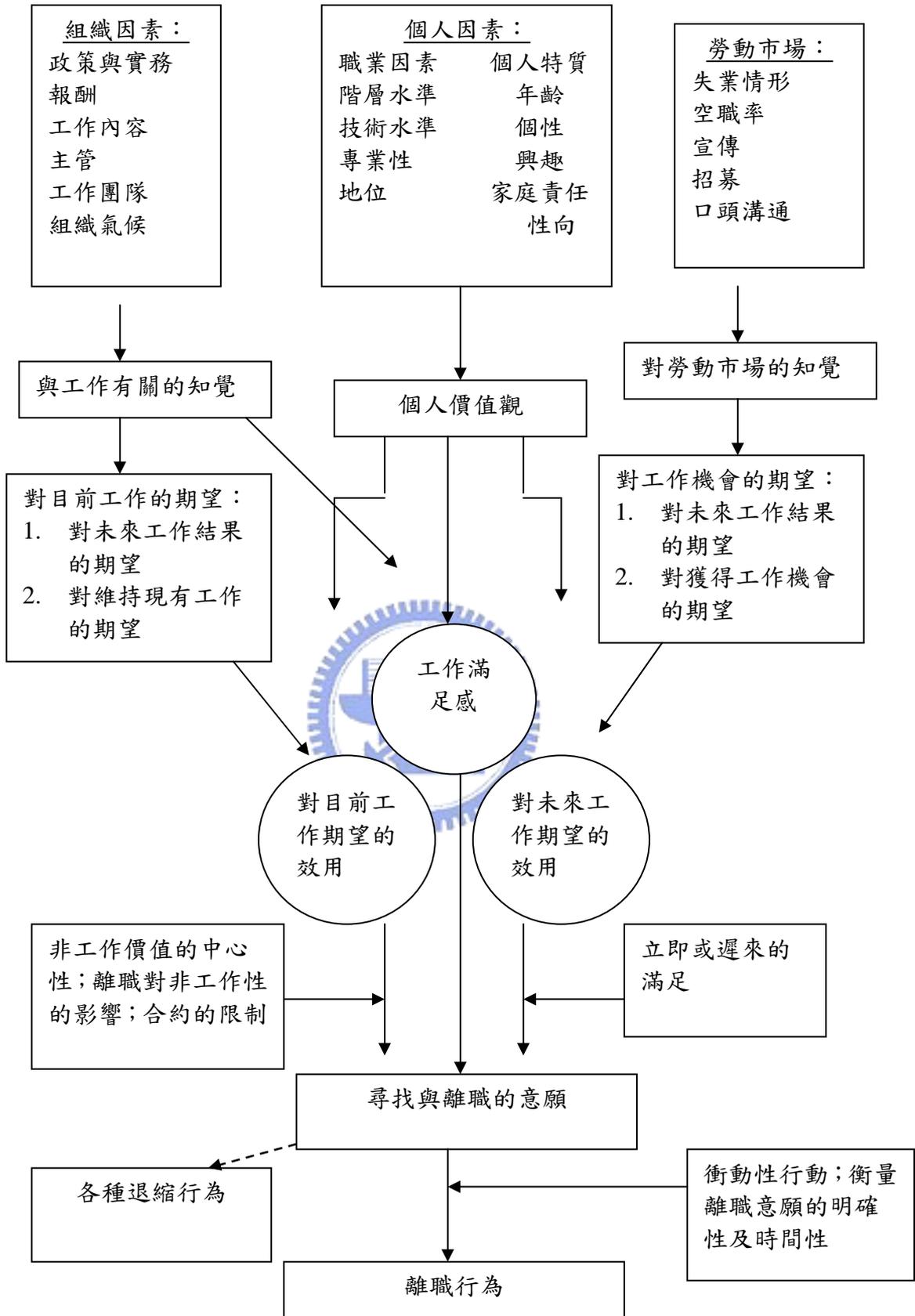


圖 2-7 Mobley, Griffeth, Hand, Meglino (1979) 離職模型

資料來源: Peter W. Hom and Rodger W. Giffen, H.H Hand, and B.M Meglino, 1979. "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", *Psychological Bulletin*, 86, 493-522

## 5. Allen、Shore 與 Griffeth (2003) 的離職模型

Giffeth 等學者分別以 215 位美國大型百貨公司的美容專櫃銷售小姐及 197 位大型國際保險公司的業務員為樣本，發現到組織人力資源政策的執行(參與決策、公平的獎賞、成長的機會)，將促進員工認知組織的支持(perceived organizational support)；而此認知將調節員工的組織承諾與工作滿意。(如圖 2-8)

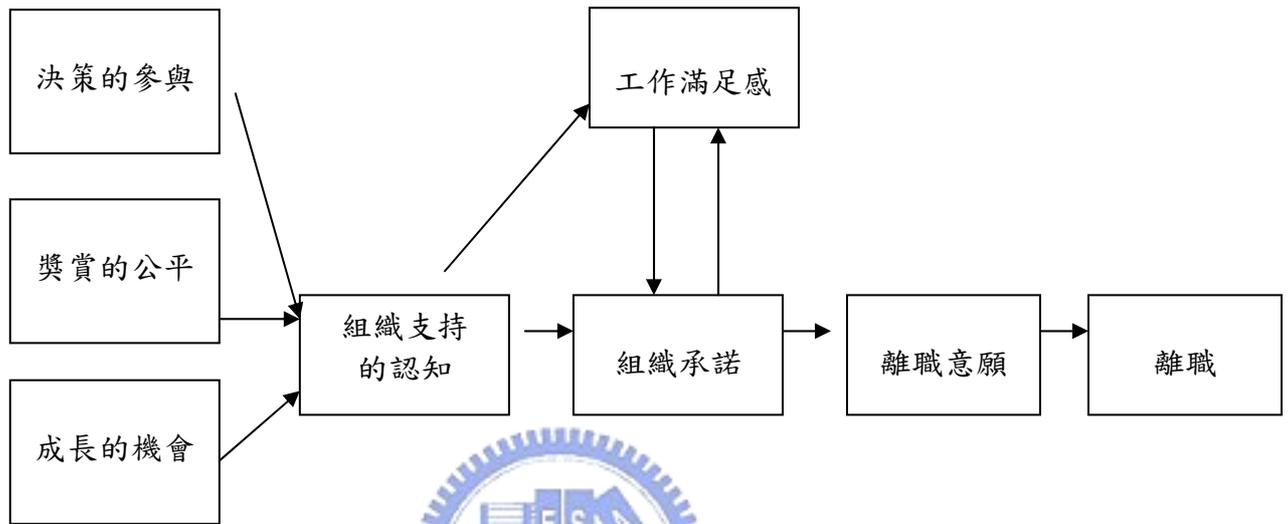


圖 2-8 Allen、Shore 與 Griffeth (2003) 的離職模型

資料來源：David G.Allen and Rodger W. Giffen, Lynn M.Shore ,2003."The Role of Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process ",*Journal of Management*,29-1,99-118

## 2.2 影響離職意願之因素

根據 Mobley, Griffeth ,Hand ,and Meglino(1979)歸納歷年來有關離職相關之研究發現影響離職的因素可分為四類；本研究依此分類，並整理過去學者所提出離職行為之相關變數及相關性，彙總於表 2-2：

### (1) 個人因素：

1. 年齡：一般的研究結果顯示，年齡增長與離職行為有顯著的負相關。亦即，年齡愈小者，愈容易離職；年齡愈大者，通常須負擔家庭責任，所以相對是比較穩定的員工。
2. 性別：關於性別與離職行為之關係，迄今仍無定論。Anderson et al. (1994) 的研究

則發現會計師事務所女性查帳員，尤其是資深人員普遍再績效上受到歧視，因此在升遷及調薪方面較男性差，導致離職意願較男性查帳人員高。

3. 年資：一般的研究結果顯示，年資與離職行為有顯著的負相關。亦即，年資愈長者，愈不會離開組織。
4. 教育程度：教育程度與離職意願間，研究結果並無一致的現象。
5. 人格特質：研究顯示，具有較強的成就動機、攻擊性、自信心、獨立性與社交能力者，會有較高的離職傾向。
6. 婚姻狀況：大部分的研究都發現已婚者因有較重的家庭責任，因此其離職意願較未婚者低。Anderson et al. (1994) 的研究則發現單身人員的升遷機會較已婚且有子女的查帳人員佳，且離職意願較低。
7. 家族責任：小孩人數的多寡、年紀、婚姻的狀況，都是衡量家族責任所需之指標 (Blegen, Mueller, and Price, 1988)；研究顯示小孩數目越多，員工離職傾向越低。

(2) 組織與工作環境因素：

1. 組織規模：組織規模大小與員工的離職行為沒有顯著的相關。
2. 報酬：包括：薪資滿意度、分配正義，多數的研究結果顯示，薪資滿足與離職意願呈負相關。
3. 主管領導型態：包括：主管-部屬之互動、參與式管理、主管的溝通技能、對主管領導的滿意度，多數研究發現對主管領導方式不滿意的員工，有較高的離職率。
4. 工作團隊：如：同事間凝聚力、對同事之滿意度，研究發現對工作伙伴的滿足程度與離職傾向有顯著的負相關。
5. 角色狀況：包括：角色清晰、角色負擔、角色衝突，研究顯示員工對自己在工作中的角色認知愈清晰，離職傾向愈低；然而，員工的角色負擔與衝突愈高，離職傾向也愈高。
6. 組織氣候：研究發現組織集權化的程度愈高，離職傾向也愈高。
7. 升遷機會：部分學者認為員工對升遷機會的多寡與滿意與離職意願沒有顯著相關；然而，多數近來學者研究顯示升遷機會與離職傾向呈負相關。
8. 訓練成長的機會：學者實証的結果顯示訓練成長的機會與離職傾向呈負相關。
9. 工作範圍：研究顯示當工作的複雜度與挑戰性愈高時，往往使員工有較高的工作滿意度及成長的需要，進而有較低的離職傾向。

10. 工作制式化：是指工作之重覆性，當工作愈缺少變化時，研究發現員工的離職意願將愈高。

11. 工作壓力：研究發現工作壓力愈高，離職傾向愈高。

(3) 整體工作滿足：是指個人對工作的正面或負面的感受程度，它是一種對工作場所、工作內容與職場人際關係在態度或情緒上的反應。大多數的工作滿足研究皆以離職行為作為一重要的後因變項，且多數的研究結果皆顯示了工作滿足與離職行為呈負相關。

(4) 勞動市場：意指經濟水準、工作機會等狀況，許多研究結果發現勞動市場中工作機會愈多，離職意願愈高；兩者呈現高度正相關。



表 2-2 影響離職意願之相關變數彙總

構面/變數	學者	與離職行為之相關性
(一) 個人因素		
1. 年齡	Poter and Steers (1973)、Princess (1977)	負相關
	Mobley et al., (1979)、Muchinsky and Tuttle (1979)	同上
	Hom and Griffeth (1995)	同上
2. 性別	Mangione (1973)、Princess (1977)	沒有顯著相關
	Mobley et al., (1979)	同上
	March and Mannari (1977)	女性之離職傾向較男性高
	Hom and Griffeth (1995)	女性之離職傾向較男性低
3. 年資	Shott, Albright, and Glennon (1963)	負相關
	Mangione (1973)、Mobley et al., (1979)	同上
	Waters and Roach (1971,1976)、Mobley et al., (1979)	同上
	Hom and Griffeth (1995)	同上
4. 教育程度	Hellriegel and White (1973)	沒有顯著相關
	Mangione (1973)	同上
	Federico and Lundquist (1976)	正相關
	Hom and Griffeth (1995)	正相關
5. 婚姻狀況	Hom and Griffeth (1995)、Mobley et al., (1979)	已婚者較未婚者離職傾向較低
6. 人格特質	Poter and Steers (1973)	具有極端人格特質者，如：焦慮程度高、情緒不穩定、侵略性、獨立性、自信心及野心較高者有較高的離職傾向。

表 2-2 影響離職意願之相關變數彙總

構面/變數	學者	與離職行為之相關性
7. 家族責任	Hom and Griffeth (1995)、Mobley et al., (1979)	負相關
(二)組織與工作環境因素		
1. 組規規模	Ingham (1970) Potter and Steers (1973) Princess (1977) Mobley et al., (1979)	沒有顯著相關 同上 同上 同上
2. 報酬	Armknrecht and Early (1972)、Blau (1973)、Fry (1973)、Price and Mueller (1986)、Hom and Griffeth (1995)	負相關 同上 同上
3. 主管領導型態	Fleishman and Harris (1962) Skinner (1969) Telly, Fernch ,and Scott (1971) Hom and Griffeth (1995) Waters and Roach (1973) Newman (1974) Mobley et al., (1979)	對領導型態的滿意與離職行為呈負相關 同上 同上 同上 沒有顯著相關 同上 同上
4. 工作團隊	Hulin (1968) Telly, Fernch ,and Scott (1971) Koch and Steers (1978) Hom and Griffeth (1995)	對工作團隊的滿意與離職行為呈負相關 同上 同上 同上

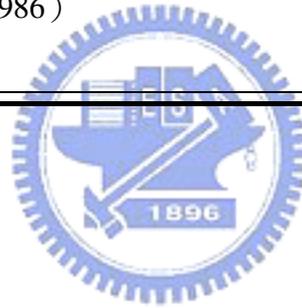
表 2-2 影響離職意願之相關變數彙總

構面/變數	學者	與離職行為之相關性
5. 角色狀況	Katz and Kahn (1978)、	角色清晰與離職行為呈負相關
	Hom and Griffeth (1995)	角色負擔與離職行為呈正相關
		角色衝突與離職行為呈正相關
6. 組織氣候	Mobley et al., (1979)、Price and Mueller (1986)	沒有顯著相關
	Hom and Griffeth (1995)	正相關
7. 升遷機會	Waters and Roach (1973)、Newman (1974)	沒有顯著相關
	Koch and Steers (1976)	同上
	Hellriegel and White (1973)、Szilagyi (1979)	負相關
	Hom and Griffeth (1995)	同上
8. 訓練、成長的機會	Price and Mueller (1986)、Allen、Shore	負相關
	、Griffeth (2003)	同上
9. 工作範圍	Hankman and Oldham (1980)	工作範圍越大與離職行為呈負相關
	Hom and Griffeth (1995)	同上
10. 工作制式化	Price and Mueller (1986)	工作制式化與離職行為呈正相關
	Poter and Steers (1973)	同上
	Hom and Griffeth (1995)	同上
11. 工作壓力	Van Sell, Brief, and Schuler (1979)	正相關
	Schuler (1980)	同上
	Hom and Griffeth (1995)	同上

表 2-2 影響離職意願之相關變數彙總

構面/變數	學者	與離職行為之相關性
(三)整體的工作滿意	Poter and Steers (1973)	負相關
	Mobley (1977)	同上
	Steers and Mowday (1981)	同上
	Price and Mueller (1986)	同上
(四)勞動市場	Forrest, Cummings ,and Johnson (1977)	工作機會與離職行為呈正相關
	Mobley (1977)	同上
	Price and Mueller (1986)	同上
	Gerhart (1990)	同上

資料來源：本研究整理



## 2.3 我國會計師事務所整體環境現況

### 一、公益與利益相交：

會計師的角色本來就是政府所賦予的，因為政府無法作中介的角色，所以由會計師來做而這個中介角色，這在資本市場是具有很大的正面意義（汪欣寧，2002）。過去會計師的專業與職業道德，讓會計師不容舞弊，同時也因為會計師必須負起社會責任，而使大眾會計師定會自律，會為保護投資人之利益挺身而出；然而，自安隆（Enron）事件以來，會計師成為眾矢之的，雖然企業破產年年發生，但從來沒有像安隆一樣，給會計師這樣重重的打擊。聲勢曾經如日中天的全美第七大企業安隆、全球屬一屬二的會計師事務所安達信（Anderson）因此崩塌，各方對會計師的責難也排山倒海而來，尤其對會計師扮演第三公正者角色，明顯失去信心。

然而，會計師雖為第三公正者，但會計師也和一般行業一樣，面臨業務的競爭，有成長與生存的壓力，會計師雖然扮演企業查核者的角色，但畢竟事後的查核，很難抵擋有心舞弊的管理階層。在整個資本市場中所依賴的財務資訊中，會計師僅僅只是財務報表資訊鏈中的一環，整個生態要健全，還是整個資訊鏈的共同責任，包括報表提供者—企業管理階層、主管機關、準則制定者、會計師、分析師、甚至是資訊的媒介—媒體等，都應該共同負起責任（陳依蘋，2003）。

因此，會計師在追求自身的成長與業績之時，同時仍要肩負起其社會責任，對企圖舞弊的不實企業，保持其獨立超然的責任。

### 二、合併風潮不斷：

在台灣會計師事務所中，大、中、小型事務所的營業規模，隨著近十幾年來事務所合併不斷發生，比例差距越來越大，從 1991 年會計師事務所的十大<sup>4</sup>，其中前五大的營業額皆在三億元以上，員工人數在接近 400 人以上；而次五大事務所的營業額則少於二億元，員工人數少於 250 人，到 2002 年以五大<sup>5</sup>會計師事務所為主，此五大事務所員工人數皆已成長到至少 1000 人以上，而排序其後的事務所員工人數至多僅為 200 人左右；而在營業額方面，前五大事務所中的前三大營業額在二十億元以上，五大之後除了日正聯合事務所營業額在二億到十億元間，其餘多在一至二億元間，見表 2-3-1 與表 2-3-2。

合併的風潮不斷，大多來自會計師事務所希望透過合併來快速的壯大客戶群與業

<sup>4</sup> 勤業、安侯協和、資誠、致遠、眾信、建業、正大、建興、立本台灣、正風（依營業額收入排序）。

<sup>5</sup> 勤業、安侯建業、資誠、致遠、眾信（依營業額收入排序）。

績，致遠會計師事務所執行長鄧泗堂曾不諱言的表達，合併來自於全球總部的壓力（陳依蘋，2003）。所以，合併一直不斷，除了大型事務所為了業績與成長找中型事務所談加入，中型的也會因為客戶的需求因而加入大型事務所，而因為意外的狀況談合併的，只有發生在當全球的聯盟事務所合併，像是 Peat Marwick Mitchel 與 Coopers & Lybrand 的合併造成台灣安侯協和與建業的合併，或是像 Anderson 瓦解，造成勤業與眾信的結合，並於 2003 年六月起正式以勤業眾信會計師事務所對客戶服務，成為台灣目前規模最大的會計師事務所，大型事務所的態勢也由五大轉為四大。

合併帶來的效益是否必然是一加一大於二，或者未來必定是大者恆大的定律，會計師界的看法並不一致，若參考美國的沙賓法案<sup>6</sup>，事務所的規模愈大，審計業務愈大，可做的非審計業務相對受到限制。致遠會計師事務所執行長鄧泗堂也提醒，客戶同質性太高，合併可能也會造成客戶流失，因為有很多行業上的機密，是必需要去做一些區隔，未來同產業客戶排擠的效應，在台灣會越來越明顯；安侯建業會計師事務所所長吳秋華也表示，現階段的態勢應該是同一家企業享受多家事務所共同服務的情況（陳依蘋，2003）。所以，未來會計師事務所的競合模式，中間的界線可能也會越來越模糊。



---

<sup>6</sup> 美國因應 2001 年所爆發的安隆公司財務報表醜聞後所頒布的法令，旨在要求會計師嚴守與查核客戶間的超然獨立關係，禁止對審計客戶提供非審計的業務。

表 2-3-1 我國十大會計師事務所員工人數（不含合夥會計師）

序號	事務所名	1991 年	事務所名	2002 年
1	勤業會計師事務所	606	勤業會計師事務所	1150
2	安侯協和會計師事務所 <sup>7</sup>	623	安侯建業會計師事務所	1584
3	資誠會計師事務所	489	資誠會計師事務所	1300
4	致遠會計師事務所	387	致遠會計師事務所	1000
5	眾信會計師事務所	398	眾信會計師事務所	1052
6	建業會計師事務所	239	日正聯合會計師事務所	210
7	正大會計師事務所	118	立本台灣會計師事務所	210
8	建興會計師事務所	100	大中國際會計師事務所	107
9	立本台灣會計師事務所	101	正風聯合會計師事務所	104
10	正風會計師事務所	90	建智聯合會計師事務所	102

資料來源：會計研究月刊，「80 年會計師事務所經營實力分析」，79 期，11-19 頁，民國 80 年；汪欣寧，「2002 年會計師事務所生態調查」，實用月刊，25 期，25-32 頁，民國 91 年

表 2-3-2 我國十大會計師事務所營業額

單位：億元

序號	事務所名	1991 年	事務所名	2002 年
1	勤業會計師事務所	5.90	勤業會計師事務所	-
2	安侯協和會計師事務所	5.20	安侯建業會計師事務所	20 以上
3	資誠會計師事務所	4.28	資誠會計師事務所	
4	致遠會計師事務所	3.39	致遠會計師事務所	10-20
5	眾信會計師事務所	3.57	眾信會計師事務所	
6	建業會計師事務所	1.80	日正聯合會計師事務所	2-10
7	正大會計師事務所	1.05	立本台灣會計師事務所	1-2
8	建興會計師事務所	0.95	大中國際會計師事務所	
9	立本台灣會計師事務所	0.86	正風聯合會計師事務所	
10	正風會計師事務所	0.58	建智聯合會計師事務所	

資料來源：同上表

<sup>7</sup> 已於 1999 年與建業會計師事務所合併，更名為安侯建業會計師事務所。

### 三、同業削價競爭：

景氣加上產業外移，審計業務萎縮，為了爭奪客戶，會計師事務所近年來削價競爭頻傳，使審計市場進入微利時代；此外，政府採購法的實施，迫使簽證公費竟以價格標決議，而公平會認為會計師公會所發佈的酬金標準違法，皆使得削價競爭的情形更為嚴重。

資誠會計師事務所所長薛明玲表示，在審計業務甚至呈現衰退的情況下，而事務所每年仍追求成長，每年也有新的會計師加入市場，在供給大於需求的狀況下，自然會產生競價的情形，站在企業的立場，企業一定喜歡品質好價格低的服務，然而，競價的責任則在會計師自己不團結，他進一步表示，審計業務是非常本土性的業務，它很難輸入，也很難輸出，這代表著業務的供給者只要能自律，就能避免價格競爭（汪欣寧，2003）。眾信會計師事務所所長楊民賢也表示，削價是供需失調所產生；不過，整個法令的配套措施不健全，也是造成削價競爭變嚴重的原因，像是政府採購法採價格標造成大家只重視價格（陳依蘋，2003）。

從經濟學的角度，競價也是一種自利行為，雖然會計師工作需要比較高的職業道德水準，有其需負的公益和責任，但會計師事務所不可否認的仍是一個營利個體，也需要去自利，因此，我國各大會計師事務所所長也多有表達，應該將會計師簽證視為專業服務而非一般性交易，是會影響廣大投資人的權益，允許會計師酬金有一定的標準，讓會計師的自利行為有所依循，如此才能減低削價競爭的情形。

削價競爭的結果，企業不一定是最終的受益者，因為削價競爭最後犧牲的一定是品質，雖然我國目前四大會計師事務所皆為與全球四大事務所結盟，接受全球四大事務所在風險控管與審計技術的要求，審計品質應該具有一定水準。不過，勤業會計師事務所的總裁魏永篤表示，國際性的事務所雖有一定的品質要求，但仍然要看會計師有沒有去遵行，有沒有將規定具體落實（鄭惠之，2003）。

### 四、業務成長受限：

台灣前五大會計師事務所之主要經營業務，包括：財務簽證、稅務簽證、特殊目的簽證、工商登記、輔導上市櫃、管理諮詢、大陸業務與其他，其中審計業務占營業額七成左右。然而，近年來台灣的會計師界，在全球經濟不見復甦之際，還得面臨產業西進，政府不斷簡化工商登記等行政程序導致業務量萎縮；事務所因應客戶移到大陸，會計師也勢必跟著移動到大陸，但台灣的會計師要到大陸從事業務，還受限於當地法令的規

定。為了服務台商，各事務所以不同的形式來執行業務，或以管理顧問公司的名義執行，或選擇當地的會員所合作，如表 2-3-3；但無論如何，為了把會計師市場的大餅做大，我國前幾大事務所莫不努力擴展版圖。

而企業財報醜聞的連串發生，也使得會計師的自律機制受到質疑，各國對於會計師的管理紛紛加重他律，美國因此提出嚴格的沙賓法案，限制對審計客戶提供非審計服務，以加強會計師的獨立性。雖然沙賓法案是美國的法令，未必對台灣會計師事務所直接的衝擊，但因為我國目前四大會計師事務所皆為國際性事務所，在與國外事務所結盟的情況下，各大事務所所長普遍認為沙賓法案對台灣事務所業務的發展是有影響的。

由沙賓法案的限制來看，似乎對於審計客戶越多的事務所越不利，資誠會計師事務所所長薛明玲表示，沙氏法案對於會計師業務當然會有衝擊，其限制對審計客戶提供非審計顧問服務，不過，換言之，可以對其他事務所的審計客戶提供非審計服務。安侯建業會計師事務所所長吳秋華也表示，當事務所不得對同一客戶同時提供審計與非審計服務，那麼會計師業務市場便能釋出更多的服務機會，促進各事務所間的良性競爭與自我品質提升。如同致遠會計師事務所執行長鄧泗堂所言，會計師界應可多互動，例如：策略聯盟，你可以做我的審計客戶的非審計顧問，我也可以做你審計客戶的顧問（鄭惠之，2003）。

依據實用月刊 2002 年會計師事務所生態調查中針對事務所經營困難的原因，排序如下：同業競爭、廠商外移、景氣不佳、企業醜聞、新種業務、財務編制準則、人員流動、無照橫行及法令限制，皆反映出目前台灣會計師事務所的現況。而這樣的經營困境，也迫使會計師思考事務所的核心競爭力，在各大事務所中，如：安侯建業會計師事務所所長吳秋華認為品質才是會計師業的利器；而資誠會計師事務所強調注重人才培育、風險控管及追求新時代新會計使命；致遠會計師事務所與所屬的Ernst & Young<sup>8</sup>則強調所謂的People First，即人才第一的觀念，他們認為要提供客戶高品質的服務，就必須要有高品質的人才，優秀的人才才是事務所最的利基。因此，當外在環境愈是艱困，會計師事務所更應維繫其品質的控管與人力資源的管理。

<sup>8</sup> 致遠會計師事務所所聯盟的國際會計師事務所。

表 2-3-3 我國各大事務所 2002 年大陸經營狀況

序號	事務所	在大陸是 否有連屬 事務所	地點	有無發展 其他大陸 據點	據點處	經營型態	有否 提供 台商 諮詢
1	安侯建業	有	北京、上海、廣州、深圳	有	昆山、上海、東莞、大連	管理顧問	有
2	致遠	有	北京、上海、廣州、深圳、香港	有	昆山	管理顧問	有
3	眾信聯合	有	蘇州			管理顧問	有
4	資誠	有	北京、大連、廣州、上海、深圳、天津			管理顧問	有
5	大中國際	有	上海、深圳、東莞	有	上海		有
6	日正聯合	有					有
7	日盛聯合	有	蘇州				有
8	正風聯合	有	香港、澳門、深圳、廣東、福建、北京、成都、重慶、大連				
9	立本台灣	有	上海	有	北京		有
10	全亞聯合			有	香港		有

資料來源：汪欣寧，「2002 年會計師事務所生態調查」，實用月刊，25 期，25-32 頁，民國 91 年

## 2.4 會計師事務所離職行為之研究

林良楓（1984）以個人背景、成究動機及性別角色等十一項變數作為預測變項；而以工作滿足各構面、組織承諾各因素及離職意願作分析發現：成究動機愈高者、男性、

年資低者、男性化特質分數低者<sup>9</sup>、女性化負性特質分數低者<sup>10</sup>、教育程度高者的查帳員，留職傾向愈強，即較少發生離職行為。該研究亦發現離職意願與工作滿足及組織承諾各因素呈顯著負相關，調查則發現 60.2% 的受訪者認為「待遇不夠理想」為其離職的主要原因，其次 36.1% 為「缺乏升遷機會」。

張榕枝（1987）的研究則顯示：個人基本變項（如年齡、年資）、工作滿足感、工作壓迫感、內控信念及衝動性傾向對離職意義的聯合解釋力達 56.47%，其中以意願變數對離職行為的聯合解釋力達 48.2%。而其結論則認為性別、會計師資格、工作滿足感及工作壓迫感為員工離職意願的顯著相關變數。此外，在其迴歸模型中顯示：年資愈久、工作壓迫感愈大、衝動性傾向愈高者，離職意願愈高。

王照明（1989）的研究則顯示個人的離職意願受到其婚姻狀況及年齡的影響，亦及已婚者及年齡愈大者，愈不容易離職；個人所受到的角色混淆及角色衝突愈大，愈會表現出離職行為，而成究動機愈高者愈易離職，逐步迴歸分析的結果也證實上述的關係存在。另外，影響查帳人員的離職因素中，成就動機（工作肯定成就感）、角色壓力（出差太多、加班太多）及主管的領導型態（管理政策或態度、監督不良、尊重及公平對待的程度），扮演決定性的角色。此外，報酬（薪資與員工福利）也深為員工注意的因素，特別是會計師事務所的工作是需要勞心勞力的，工作壓力非常重。

Almer et al. (1995) 以兩家 Big Six 會計師事務所中 199 名審計部門及稅務部門的員工發函調查，並利用 structural equation 模型建立會計專業人員離職意願的整合概念模型；得出個人價值與組織價值之間的一致性愈高，相對導致工作滿足的提高、組織承諾及低人員流動率。

## 2.5 研究架構

本研究擬以國內某大會計師事務所審計部門業務小組之審計員作為個案研究的訪談對象。在依據上述相關之理論模型及文獻後，提出影響會計師事務所審計員離職意願

---

男性化正性特質諸如獨立、有主見、有領導才能、主動、有雄心等特質

<sup>10</sup> 女性化負性特質諸如害羞、依賴、敏感、被動等特質

之構面如下：

1. 直屬主管的領導型態 (Leadership)：

領導是組織運作中不可缺少的工具之一，有效的領導，可以協助組織達成目標，激勵員工，改善績效。領導是在團體中負起指導與協調團體活動的工作 (Fiedler, 1976)。Koontz (1990) 也提出領導是一種影響力、一種技巧或程序，藉以影響他人；使其能自願的、盡力的致力於群體目標的達成。

美國俄亥俄州大學的一群學者 1945 年提出關懷型 (consideration) 及結構型 (initiating structure) 領導行為。所謂「關懷」是指領導者關心、重視、了解部屬的感受，以建立相互信任，彼此尊重的工作環境，重視人際關係的建立。而所謂的「結構」是指領導者運用管理功能來界定他和部屬的角色、地位，並建立工作程序，此種領導行為著重於外在的行為，以其達成組織的目標。

這兩個構面是獨立的，領導者可以同時具備這兩個構成的領導行為 (虞順光, 1999) 如圖 2-9 所示：



圖 2-9 領導行為座標圖

資料來源：Stogdill, R. M. and A. E. Coons, 1957, "Leader behavior, its description and measurement", Columbus, Ohio State Univ, 88

如圖 2-9 所示，俄亥俄州大學依程度高低，將領導者可能表現的領導行為分為四類：

- (1) 高關懷高結構：領導者不但重視工作或任務的達成也對部屬的需要極為關心，許多研究結果顯示適度的定規與高關懷，會導致最低的抱怨及離職率。
- (2) 高結構低關懷：領導者對工作最在意，對部屬較為嚴厲而忽視了部屬的感受，研究結果顯示，此種領導方式會有較高的生產力，同時也有較高的抱怨、怠工和離職率。
- (3) 高關懷低結構：領導者對部屬的關懷甚於對工作的要求，研究顯示，此種領導方式的抱怨率最低，但與生產力之間的關係，各研究結果不一。

(4) 低結構低關懷：領導者對工作的要求及部屬的需求均不關心，研究發現這種行為導致生產力及部屬的滿意度均降低。

許多研究皆證實領導行為與離職意願之間具有負向關係，如表 2-2。本研究依據美國俄亥俄州大學所提出的關懷式與結構式的領導行為，推論以下命題：

**命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係。**

## 2. 角色壓力 (Role Stress)：

所謂角色是指附屬於某個職位的行為，即當個人扮演某一角色時所應承擔的行為標準。當個人在組織中，若努力不夠，或是組織要求不一致，或是其他因素的干擾，致使個人無法成功的扮演角色時，就會產生角色壓力的問題。

一般而言，角色壓力的三個主要來源包括：角色衝突 (role conflict)、角色混淆 (role ambiguity) 及角色負荷過重 (role overload)，以下即對此三種類型的角色壓力作一簡介：

一、角色衝突：kahn 等人 (1964) 將其定義為「個人同時面對兩種或兩種以上相互衝突的角色期望，或被要求扮演與他們價值系統不一致的角色時，所產生的心理狀況」。此外，kahn 等人 (1964) 將角色衝突分為下列五種類型：

- (1) 角色間的衝突 (interrole conflict)：一個人同時扮演數個角色，而這些角色各有不同的規範及期望，使個人無法調適而造成衝突。
- (2) 角色內的衝突 (intrarole conflict)：角色賦予者在傳送期望給角色接受者時，本身所傳送的期望帶有衝突，即產生角色內的衝突。
- (3) 個人角色的衝突 (person-role conflict)：個體被要求扮演的角色與個人人格特質、需求、能力及價值期望互相衝突時，便形成個人角色的衝突。
- (4) 角色傳送者和角色傳送者之間的衝突 (intersender conflict)：不同的角色賦予者給予同一角色不同的角色期望，使得角色接受者感到無所適從。

二、角色過度負荷 (role overlord)：當角色傳遞者基於合法的地位對個人提出工作要求，如果個人無法如期完成，將承受超過其能力的心理負荷。其中有可分為兩類，若對角色行為要求過多，使其無法在一定期限內完成，會造成「量」方面的工作負荷過重；或角色要求行為是能力、技術與知識範圍所不能及，則會形成「質」

方面的工作負荷過重。

三、角色模糊：kahn 等人（1964）認為其定義為角色傳達的訊息不明確，使得角色接受者對其目標與權責缺乏足夠、確切的認識；而所謂的訊息不明確則包含了角色期望的訊息不充足完成角色期望的方法不明確以及角色行為的結果不明顯。

Franch and Caplan（1973）指出若要探討個人角色的模糊程度，可由下列幾點著手：

- （1）了解工作目標的程度
- （2）預測他人將來期望的能力
- （3）是否清楚了解他人目前的期望
- （4）了解工作範圍與職責的程度

梁瑞安（1990）則歸納多位學者的研究認為角色模糊可由下列四個方向來衡量：

- （1）是否了解他人對自己的期望
- （2）是否了解工作目標
- （3）是否了解工作權力與職責
- （4）是否了解工作進行的方法與步驟

從過去的文獻中，指出角色衝突、角色過度負荷、角色模糊與離職意願之間確實存在正向關係，如表 2-2，故本研究推論出以下命題：

**命題二之一：審計人員的角色衝突對離職意願有正向關係。**

**命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係。**

**命題二之三：審計人員的角色模糊對離職意願有正向關係。**

### 3. 職涯發展（Career planning and development）：

職業生涯不同於一份工作或是一份專業，它強調的是一個人的經歷；Adams（1991）認為職業生涯，包括：升遷、專業技能、所經歷過的工作及與角色相關的經驗。對重視學習與提升專業技能的員工而言，組織所支援的教育訓練與發展，都可促進其工作滿意，減少離職的情形（Mobley,1982）。而職業生涯也可以廣泛的被視為畢生的過程，係一個人隨著時間在整個社會結構中的移動（Hall,1987）。

此外，也有多位社會資本理論的學者則認為成功的職業生涯，與社會網絡組織（social network）息息相關（Burt,1992,1997；Ibarra ,1995；Podolny&Baron,1997）；社

會資本係社會結構的任何一個方面所創造的價值與促使個人在社會結構中的活動，就如同實體的資本被生產出，是因為材料的投入所改變的；而人力資本是個人技術與能力的改變所形成的；同樣的，社會資本是人與人之間發生有助益的行為所產生

(Coleman,1990)。當員工在網絡組織中的薄弱關係<sup>11</sup>越多，越能幫助其獲得社會資源與助益，如：接觸到更高位階的主管、更多多元化的觀點、資訊甚至是職涯的推薦者 (Robert,2001)。

Mobley (1979) 的離職模型中，指出員工會以目前在組織內的工作及角色，去評估其未來在組織外可能的效用，來衡量離職的可能性。因此，有時員工雖然對目前的工作滿意，他仍然有可能離開，因為他預期未來並不會有滿意的角色。此外，有價值的員工，當他改變其職業生涯的路徑、個人的抱負與價值以及家庭生活時，可能更容易離開 (Mobley,1982)。

本研究擬從升遷的機會、專業技能的發展、社會資本的累積，三方面來衡量審計員在會計師事務所的職涯發展；在本研究 2.2 影響離職意願的因素中，過去文獻指出當組織中升遷機會多、專業技能的學習空間大，有助於降低員工的離職意願。此外，在依據前述社會網絡組織有助於職涯發展的實証，本研究推論隨審計人員的資歷越豐富其社會資本的累積越足夠，將提高離職的意願。

綜上所述，本研究推論出以下命題：

**命題三之一：審計人員的升遷機會職意願有負向關係。**

**命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係。**

**命題三之三：審計人員的社會資本累積對離職意願有正向關係。**

#### 4. 薪酬 (Compensation)：

薪酬制度的主要目標乃在於對組織成員的良好行為給予獎勵，提升成員的工作意願與工作績效，以確組織的競爭力 (Milkovich & Newman,1990)。所謂的薪酬是指企業對員工所提供的工作報酬 (李建華，1999)。報酬可分為內在報酬 (intrinsic reward) 與外在報酬 (extrinsic reward) 兩類 (Robbins,1978；Carvell & Kuzmits,1982；Schuler,1988)，外在報酬是組織給予員工的一種有形獎勵，其中外在報酬依其性質又可分為直接薪酬、間接薪酬與非財務性報酬等三類，其內容分述如下：

##### 一、內在報酬 (intrinsic reward)

<sup>11</sup> 非情緒性的、不頻繁的受限在某一類狹窄的關係中，相對於強烈的關係是來自於朋友間、工作夥伴間。

指個人參與工作所獲得的滿足感及成就感等心理的感受，大多是無形的，包括參與決策權個人的成長機會、較有趣的工作及工作的多元化等。

## 二、外在報酬 (extrinsic reward)

1. 直接薪酬：其對於滿足生理及安全性的需求最重要，包括基本薪資、加班及假日津貼、績效獎金、利潤分享股票認股權等直接報酬。
2. 間接薪酬：係針對全體員工，較不能對員工有直接性的激勵，但卻是一項基本措施，一般稱為員工福利，包括保健計畫、非工作給付及額外津貼。
3. 非財務性報酬：是指私人辦公室、較長的午休時間、指定停車位、私人秘書及頭銜等間接性的報酬。

黃英忠 (1997) 將薪酬分為基本給、津貼及獎金三類，基本給包括年功給、職務給、職能給等，津貼包括物價津貼、房租津貼、交通津貼、眷屬津貼、專案津貼、職務加給、地域加給、加班費、誤餐費、危險津貼及超時津貼等，獎金包括績效獎金、工作獎金、年終獎金、全勤獎金、提案獎金及考績獎金等。Milkovich & Newman (1999) 認為薪資包括直接與間接薪資，其中直接薪資包括底薪、加薪、獎金、生活成本等，間接薪資包括保健計畫、休假給付、福利與服務等。

雖然薪酬的範圍廣泛，唯非財務性的報酬難以衡量，因此本研究的所定義的薪酬是指雇主給予員工各種直接的、財務性的報酬，包括本薪、加班費、各種獎金紅利及各種津貼，並加上間接的、財務性的報酬，包括健康保險、給薪休假、退休金等。

過去已有許多文獻指出薪資福利與離職意願之間具有很強的負向關係，如表 2-2。綜上所述，本研究推論出以下命題：

### **命題四：審計人員的薪資福利對離職意願有負向關係。**

本研究對審計人員的年資控制在至少兩年以上，且其職位至少擔任領組第二年。

綜上所述，提出對我國某大會計師事務所審計員之離職意願模型，如圖 2-10：

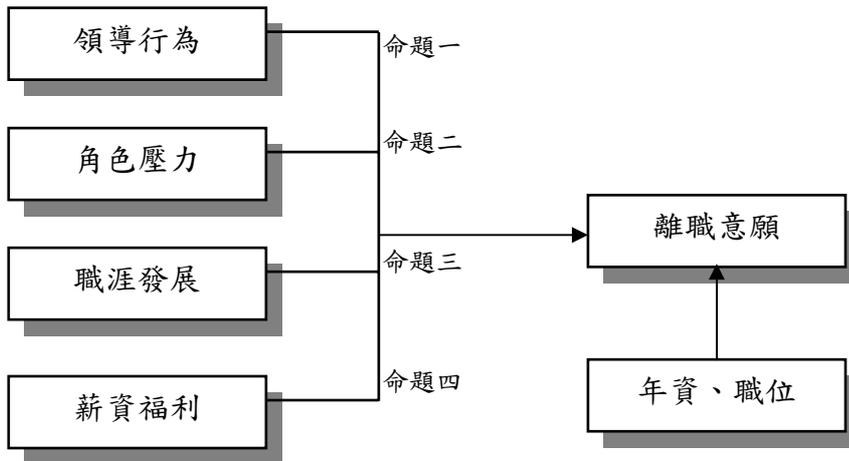


圖 2-10 本研究離職模型



### 三、研究方法

#### 3.1 研究方法選擇與設計

##### 3.1.1 研究方法

個案研究在很多情況中都被用來做為一種研究策略，包括：政策、政治科學、社群心理學、社會學、組織與管理的研究、城市和區域規劃研究、在某些社會科學中進行的碩博士論文研究-如在企業管理、管理科學、或社會工作等學術或專業的領域，甚至在經濟學中亦可發現以個案研究法來探討一個特定產業的結構（Yin,1994）。

Yin（1994）對社會科學的五個主要研究策略：實驗法、調查研究法、檔案紀錄研究法、歷史研究法、以及個案研究法的使用時機，提出三個條件包括了（1）所提出研究問題的類型；（2）研究者在實際行為的事件上擁有超控的程度；以及（3）著重在當時的現象而非歷史現象的程度，來說明研究方法的選擇，如表 3-1-1。

表 3-1-1 不同研究策略的相關狀況

策略	研究問題的形式	需要在行為事件上操控嗎？	是否著重在當時的事件上？
實驗法	如何，為什麼	是	是
調查研究法	什麼人，是什麼，在哪裡，有多少	否	是
檔案紀錄分析	什麼人，是什麼，在哪裡，有多少	否	是/否
歷史研究法	如何，為什麼	否	否
個案研究法	如何，為什麼	否	是

資料來源：Yin,1994

本研究之目的在探討會計師事務所審計人員離職行為的原因，主要在回答「如何」與「為什麼」的問題，而且研究者對於行為事件上並不需要操控，也確實著重在當時的事件上，故以個案研究法做為本研究的方法。

對於個案研究類型的選擇，Yin（1994）建議研究者可參照下列三種原則：探索性個案研究、描述性個案研究與解釋性個案研究。探索性之個案研究是在缺乏既有的理論假說基礎下，進行的現象探索，研究的本質是發現某一現象是否存在的研究；而描述性

個案研究的理論基礎是對於完整且清楚的說明某現象特性的研究；解釋性個案研究之理論基礎是在既有的理論假說基礎下，經由個案，進行演繹論證並提出支持或檢視既有理論不足的部分，使理論更趨完整。本研究依據研究目的與文獻探討，本研究在既有離職理論的假說基礎下，透過個案，進行演繹論證並提出支持或檢視既有理論不足的部分，使對於會計師事務所審計人員的離職行為的研究更趨於完整。因此應屬於「解釋性個案研究」較合乎研究目的。

### 3.1.2 個案研究的設計

個案研究的基本設計類型可分為四類：(1) 單一個案整體性的設計；(2) 單一個案嵌入式的設計；(3) 多重個案整體性的設計；(4) 多重個案嵌入式的設計，可以利用一個 2 乘 2 的矩陣來討論，如表 3-1-2。

表 3-1-2 個案研究設計類型

	單一個案設計	多重個案設計
整體性的 (單一分析單元)	類型一	類型三
嵌入式的 (多重分析單元)	類型二	類型四

資料來源：Yin,1994

單一個案設計的原因，可能來自於該個案在測試一個成熟理論的關鍵性個案、或是該個案代表一種極端或獨特的個案、或是揭露式個案<sup>12</sup>；如果在一個單一個案中，包含一個以上的分析單位，也就是其分析單位中注意到子分析單位，如：對某一公共計畫之單一個案，分析有可能包括計畫中的一些個別專案的結果，甚至有可能是大量專案的量化分析，這樣的設計被稱為嵌入式的個案設計 (Yin,1994)，即表 3-1-2 中的類型二；相反的，如果個案只檢查一個計畫或組織整體的本質，那麼就是使用整體性的設計，屬於類型一。

多重個案跟單一個案比較起來，有不同的優點和缺點，由多重個案得到的證據，通

<sup>12</sup>研究者如果有機會觀察和分析到一個先前科學研究無法探究的現象，就會出現這種情況。

常被認為是較強而有力的，也因此整個研究常被認為是較穩健的（Herriott & Firestine,1983）。然而，多重個案通常無法滿足採用單一個案設計的原因，而執行多重個案可能需要較大量的資源與時間；同樣的在多重個案中，每個獨立的個案仍然有可能是整體性的或是嵌入式的，換句話說，多重個案研究可能是由多重整體性的個案，類型三；或是多重嵌入式的個案所組成，類型四。

此外，個案研究就像實驗法一樣，結果可以推論到理論的命題，而不是要推論到母體或全體（Yin,1994）；所以，多重個案研究是採取「複現」的邏輯而非抽樣的邏輯，和多重實驗中用的方法類似（Hersen & Barlow,1976），它的目的不是要預測類似的結果，一種原樣的複現（a literal replication）；就是要由可預測的理由，產生不同的結果，一種理論的複現（a theoretical replication）。

本研究選擇一個以上的個案係多重個案，在每個獨立個案中的分析單位，即為審計人員，並未有多重分析單元，故本研究係採用類型三，多重個案整體性的設計，並參考 Yin（1994）所提出的個案研究方法來進行，如圖 3-1-1。

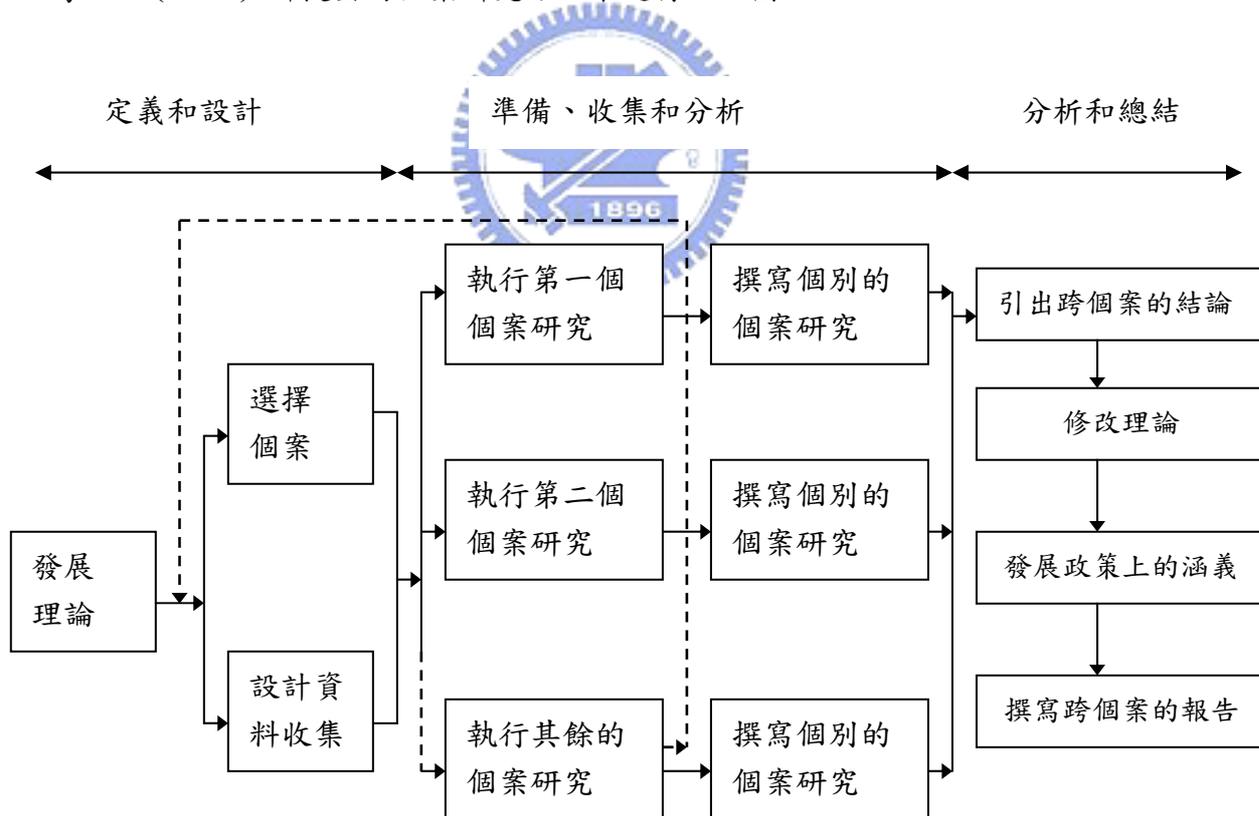


圖 3-1-1 個案研究的方法

資料來源：Yin,1994

### 3.2 資料蒐集與訪談大綱設計

對於個案研究資料蒐集的方法，Yin (1994) 提出六種方法可供選擇：利用文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察與實體的人造物等。除了注意各種不同的來源外，對於進行個案研究時任何資料收集的活動，有一些重要的基本原則，包括：(1) 多重證據來源，也就是由兩個或更多來源而來的證據，會收斂於同樣一組事實或研究發現上；(2) 建立個案研究的資料庫；(3) 發展一連串的證據鏈，也就是所提的問題、所收集的資料、和所導出的結論間，有詳細清楚的連結。因本研究之目的欲解釋審計人員之離職行為，涉及審計員行為之心理層面之了解，故本研究的資料蒐集選擇訪談法。

整體來說，因為大部分的個案研究都是和人有關的事務，因此訪談就成為個案研究證據的基本來源，它是自日常生活中發展出來使我們有機會進入他人的知覺，包括躲在行為後面的想法、態度和意見，其目的在得知觀點、解釋和賦予意義以對情境有更多的了解 (吳芝儀、李奉儒譯，1995)。將訪談分為三種：

1. 非正式會話式訪談：非正式會話式訪談完全取決於互動的自然流程中問題的自發性顯現，訪談過程具相當彈性此為參與觀察結合的主要工具。
2. 訪談指引法：主題事先決定好，但在訪談期間，研究者決定問題的順序及用字遣詞。
3. 標準化開放式訪談：問題所呈現的精確字組與順序，是於訪談前所決定的。受訪者依題目的固定順序被詢問，問題是以完全開放的形式來擬定的。

另外，在質的研究資料蒐集方面，也分「非結構式」、「半結構式」及「結構式」訪談。非結構式訪談往往是以日常生活閒聊與知情人士或專家訪談取得。半結構式是以「訪談大綱」來進行，對象可以是個人或團體。個人訪談即所謂深入訪談法，而團體訪談即為焦點團體法；本研究以「半結構式」進行訪談，訪談大綱如下，表 3-2-1：

表 3-2-1 訪談大綱

	在職組	離職組
Q1	請問你目前的年資多久？擔任的職位是？	請問你在該事務所的服務年資是多久？擔任到哪一個職位？
Q2	請你談談你目前小組的狀況（如：薪資福利、加班情形、人力配置、老闆作風、升遷機會等）	請你談談你從前小組的狀況（如：薪資福利、加班情形、人力配置、老闆作風、升遷機會等）
Q3	對於上述狀況有哪些是你滿意的？哪些是你不滿意的？（請舉例說明）	對於上述狀況有哪些是影響你離開的因素？（請舉例說明）
Q4	請問你曾因上述不滿意的因素而有離職的想法嗎？	請問你覺得會計師事務所合理的流動率是多少？你們小組實際的流動率是多少？
Q5	你覺得在會計師事務所競爭越來越激烈的情況，如：公費的難以調漲下，是否會影響審計員的福利？	同左
Q6	請問你覺得你離開事務所後，對你的小組（同事，in-charge，主管）有什麼影響？	同左

### 3.3 個案選擇與資料整理方式

#### 3.3.1 個案選擇

本研究係以國內規模前四大之某一會計師事務所之審計人員為研究對象。在考量會計師事務所高流動率之特性且流動查帳員年資多為二至三年的情況下，本研究將查帳員服務年資控制在最少兩年以上且職位至少為領組。

受訪者可分為兩組，一組在職組，一組為離職組。名單係由該事務所之審計業務部門中進行挑選，排除業務屬性較特別的日商組與外商組，並以審計業務量集中的審計一部到審計三部為考量，選取其中五個小組作為研究範圍，再從每個小組中挑選一位在職審計員與一位最近一年內離職的審計員，共十位審計員作為訪談對象。個案基本資料如表 3-3-1：

表 3-3-1 個案基本資料

變數	組別	在職組 (人數)	離職組 (人數)
性別	男	3	3
	女	2	2
年齡	26 ~ 30 歲	4	3
	31 ~ 35 歲	1	2
教育程度	大學	4	3
	研究所	1	2
職位	領組 (第二年)	2	2
	副理	3	3
婚姻	已婚	1	0
	未婚	4	5
服務年資	2 ~ 4 年	2	1
	4 年以上	3	4
會計師資格	有	1	2
	無	4	3

### 3.3.2 訪談資料整理方式

本研究在確認訪談大綱、訪談對象後，即著手進行個案檔案資料庫建立。訪談過程在徵詢受訪者同意後，一面摘記要點與全程錄音，結束後在仔細聽取結果，將錄音轉騰文字並整理訪談內容要點。訪談後資料整理期間，若發現所收集的資訊不一致時，無法維持證據邏輯連續性的情況時，則透過電話或網路郵件傳輸進行再次的確認與釐清。

## 四、研究結果

### 4.1 個別個案研究報告

本研究分別依組別順序，報告在職的個案與已離職的個案，並透過理論的命題來敘述、解釋十個個案訪談之結果。

#### 【第一組，在職個案 A】

- 受訪者背景：女性，年資三年 11 個月，前三年於同一事務所 a 組擔任至領組，離開後至證券業承銷部門一年，回到同一事務所 b 組，年資 11 個月，目前擔任副理第一年。台灣大學會計學系畢，28 歲未婚，無會計師證照。
- 訪談結果：在【個案 A】中大量陳述對於其直屬主管-資深經理，不論是「關懷」面或是「結構」面領導行為的諸多不滿，加上副理的角色過度負荷，讓個案多次表達離職的想法；而專業學習上的受限也頗使個案沮喪，對加班費的微詞則來自於組織正義的問題，但卻不是主要影響離職的動機。摘要訪談如下：

一、關懷式領導行為：所謂「關懷」是指領導者關心、重視、了解部屬的感受，以建立相互信任，彼此尊重的工作環境，重視人際關係的建立。

【個案 A 女：這陣子因為加班到半夜，我都清晨兩點才走，他（編按：老資深經理）可能看到我最近工作精神比較不好，所以找我過去談，我就跟他說我很累，壓力很大，後來他就說：『這是個瓶頸，你要去克服』……他還說：『副理這個職位工作本來就很累』，這我也知道，可是他說這些的目的是什麼？他也沒意思要幫我看一些 CASE，他說的話對我並沒有實質上的幫助，我已經暗示工作量太大，我很累了，搞不好會把案子給搞砸，他卻說不用擔心，工作總是會做完。所以意思就是說，你自己把它做完吧！為了這句話我想了很久，我覺得我應該要開始找工作了。】

【個案 A 女：我們有一個領組，他負責一家很大券商的 CASE，今年三月底走，他（編按：老資深經理）說：『我不會留你，你自己給會計師一個好的理由，就可以走』；我覺得在這麼忙的時候，一個這麼重要的人要走了，而這個位子不是馬上可以找到相同能力的人來替補，那你同樣的人力下，勢必要把案子分配給其他人……，重點就是，這案子不是他負責的，所以他也不會挽留你。】

個案分別舉自身與同事的例子說明主管的「關懷」情形，有趣的是，在第一個例子中，直屬主管在行為上已有關懷的舉動，但個案 A 在認知上卻認為這不是關懷，個案強

調關懷應要有實質上的幫助，如：主管真的有對部屬的工作內容進行支援（結構面），才會有被關心的感覺，亦即倘若僅有「關懷」構面卻無「結構」構面，容易使 A 女質疑「關懷」的真實性，個案認為在會計師事務所中，主管在工作上的支援比在口頭上的鼓勵實際。而第二個例子，A 女從主管處理人員異動的態度，來評估他對審計人員的重視程度，當主管選擇可有可無的態度時，尤其在忙季人力吃緊時，個案對主管的評價會越來越低。

二、結構式領導行為：所謂的「結構」是指領導者運用管理功能來界定他和部屬的角色、地位，並建立工作程序，此種領導行為著重於外在的行為，以其達成組織的目標；個案分別從工作人力的安排、與部屬的溝通方式、主管對工作成果的要求等方面來討論主管的結構式領導行為。

1. 工作人力的安排：

【個案 A 女：我以前不覺得一個人的影響力有這麼大…。現在我覺得我們這個組是一人主政，因為他操控整組案件的人力配置，他當然會說我們先討論，但是有一個問題是他自己後來會重新改，我常常是在出外勤前一個禮拜，他會叫 in-charge（編按：領組）跟我說，還不是直接跟我說喔！而且很痛苦的是，原本可能劃 KIKI 去查，因為他期中的時候做過了，現在把他換掉叫一個沒查過這 CASE 的小朋友來，那不是要重新學嗎？】

2. 溝通模式：

【個案 A 女：我們這組後來有再補一個資深經理…。他們之間不會直接溝通，常讓我覺得很痛苦的是：為什麼這個資深經理有意見他不直接跟另一個說，要透過下面的人（編按：副理，亦即 A 女）去傳達。…。另外，老資深經理他會覺得開會劃人力配置是很浪費時間的，可是我覺得開會是一種溝通，雖然有時還是會有不公平，但是起碼有協調，可是我們這組的開會等於沒有溝通，之前我們去開會劃案件人力配置的時候，他們都常會開玩笑說：『開什麼會啊！只是被通知而已』，這就是他的溝通方式。】

3. 工作成果的要求：

【個案 A 女：我最受不了的就是，他（編按：資深經理）跟我的小朋友說那個隨變做做就好了，那這樣我怎麼帶人，當我跟我的小朋友要求的時候，他可能也會覺得我很奇怪，資深經理都說隨變就可以了，我為什麼還要求？…。我也問過 XXX（編按：以前別組的同事）是不是我的問題，我以前沒有這樣討厭過一個人，XXX（同

前)說：『你們這一組的資深經理，資歷已經很久了<sup>13</sup>，這一組的問題跟資深經理的作風有關，這麼多年了很難改變了』，…。所以他不可能改變，那我只好我走，我不可能像他對會計師這麼忠心。】

在個案中，資深經理對案件人力配置的自行異動喪失開會的意義，且不符合人員學習的銜接；而個案對於被要求成為資深經理間的傳聲筒，也表示不滿意。另外，個案表示，當高階主管對工作成果不予重視，將使中階主管，如：副理的處境艱難，一方面無法獲得高階主管的支援，另一方面因高階主管與中階主管對工作要求不一致，將使他們的部屬，可能面臨角色衝突的問題。

個案 A 之主管的領導行為，使個案相當不滿，也是使個案有離職意願的主要原因，因此，命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，在個案 A 中是成立的。

三、角色壓力：角色壓力可分為角色衝突、角色過度負荷與角色模糊三方面。

【個案 A 女：這邊他給你的人力、時間只有我以前在 X 組的一半，反正只要報告出來就好了，我不敢說自己很會查帳，但就我過去查帳的方式和現在我所看到的，如果你自己去看就會發現，品質真的有差，這一組只要財報出來不要有大錯誤就好…。我覺得我這個忙季通宵的次數，比我前三年在別組的通宵合計起來還多，搞得身體很不好，我現在也在吃中藥，可是我漸漸發覺不能再這樣下去了…。有時候我也想在星期六、日跟爸媽一起吃個飯，或出去玩，甚至去學一些東西，可是在這邊沒辦法啊。】

在個案 A 中，其角色壓力係角色過度負荷，且與人力不足有關，過度負荷帶來身體健康的威脅，個案因此表示不能再這樣下去。因此，命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，在個案 A 中是成立的。

四、職涯發展：可以從升遷機會、專業技能的發展、社會資本三方面來看，在個案 A 中，僅有表達出在專業學習上的受限。

【個案 A 女：說嚴格一點我覺得上面的人(編按：資深經理、會計師)沒有在學習，我說的是知識上的，我覺得他們根本對報告某些部分就是不懂，我這邊報告完成後到資深經理、會計師那裡幾乎沒什麼改，通常只會改改錯字，加個逗號而已(受訪者笑)…。可是這樣我就不能知道可能錯的地方，我就學不到了，還好我有一個

<sup>13</sup> 據個案 A 表示，其資深經理在事務所跟隨該組的合夥會計師皆在同一組中，其年資已經十年以上。

CASE 跟的是別的會計師，他就會教我說這邊應該是從什麼角度看，觀念應該是.... 這樣起碼我有學到東西，可是只有一個 CASE 跟到。】

五、薪資福利：個案 A 對於副理本身的薪資未表示意見，但在考量到加班費的制度，如：是否可讓副理轉休假、制度適用者的公平性，仍有不滿。

【個案 A 女：如果星期六、日可以不加班的話，對於薪資我沒有什麼意見，副理以上加班費本來就不能報，我覺得加班的時數我可以不拿錢，可是應該要讓我轉休假，而且我們組很奇怪，副理以上不能報，可是資深經理級的又可以報加班費...。】

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，個案皆表示其意見；然而，對尚在職的個案 A 而言，僅有領導行為與角色壓力使其產生離職的意願，因此，在此個案中：

命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，是成立的。

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

#### 【第一組，離職個案 B】

- 受訪者背景：男性，年資四年 2 個月，皆在同一小組服務，離職時擔任副理第二年。台北大學會計學研究所，30 歲未婚，有會計師證照，目前任職於上櫃公司擔任董事長特別助理。
- 訪談結果：在【個案 B】中對於其直屬主管-資深經理，在「結構」面領導行為也表示其不滿；然而，長期的超時工作、過度負荷，以及在專業技能發展上的飽和，才是真正促成個案離職的主要原因，對薪資福利僅簡單表示尚可接受。摘要訪談如下：

一、結構式領導行為：個案對工作人力的安排與工作任務的規定是否清楚表達較多的不滿；個案並直接指出資深經理因為在人力的配置上具有決定性的影響，若不能以整組的最適狀況來調度，而只考量到自己的案件，將失去公平性；且工作內容的詳細、清楚與否，將幫助部屬更了解工作目標；尤其在事務所緊迫的時間壓力下，可以更快把事情完成。

1. 工作人力的安排：

【個案 B 男：資深經理對於工作的安排、人力的配置具有決定性的影響，我覺得人多多少少對某些同事會有特別偏愛，但是這種偏愛不應該反映在工作分配上，雖然我們也有 schedule 會議，但是如果你只是把人員、時段空在那裡讓大家去填，那是沒有效率的會議，因為先填的先贏，那通常資深經理就是 schedule manager 嘛！那你就想像到，他覺得那些人好用，他就先劃起來在他的案件中，那只好別人如：其他經、副理，去遷就他，其實大家只是敢怒不敢言而已！】

2. 工作任務的規定：

【個案 B 男：像事務所推 XXX（編按：新的審計查核方式）的時候，它可能沒有明確的答案，會計師雖然在執行的大方向有抓住，可是他的想法會一直變，他會先丟問題給你讓你去想，你想出來之後，過一陣子，他會跟你說那個怎樣做搞不好會更好，其實如果把做 XXX（同前）的方法或步驟寫的更清楚，那你可省下很多時間，否則你會非常討厭，因為你要重複做很多次，為了一件事情的結果....而且我們又不是只做要做這個就好了....。】

二、角色壓力：個案 B 的角色壓力，也是來自於角色過度負荷，新的審計查核方式增加原本的工作量、長期之下工時過長，是個案的主要離職原因之一。

【個案 B 男：我知道 XXX（編按：新的審計查核方式）的立意是好的，它的目的是要減少我們的審計風險，幫助我們把時間專注在適當的地方，可是到現在我還沒看到它的效果，反而佔去我很多工作時間，我們還是一樣要出財稅報，我們都是用下半年度做 XXX（同前），所以現在也沒什麼淡季了！】

【個案 B 男：我真的覺得累了，工作時間太長了，我不喜歡這樣一直下去，如果工作時間減少我就會留下來，問題是不可能啊！除非他們願意增加人力，可是如果會計師覺得審計員就是應該工時超過 10 小時，他就不會增加人力，可是我們就會想我們真的需要每天工作 10 小時嗎？如果我們沒有辦法符合老闆的想法的時候，這些人就會自動離開。】

在個案 B 中，直接指出除非工作時間減少，否則不願留下；所以，角色過度負荷確實為個案的主要離開原因。因此，命題二：審計人員的角色壓力對離職意願有正向關係，在個案中是成立的。

三、職涯發展：個案一方面批評事務所某些教育訓練效果不佳，一方面也認為依其資歷，事務所所能提供他在審計專業上的學習已經很有限了。

【個案 B 男：你覺得我們事務所排 XXX（編按：新的審計查核方式）的教育訓練有用嗎？你不覺得每次上教育訓練好像是在聯誼一樣？你不覺得上那些沒什用嗎？一個好的經理他可能可以把他自己的查核工作做的很好，可是他可能不是一個好的教導者...我覺得也夠了...學得差不多了...我也待到副理了，其實副理第二年跟副理第一年情況差不多，對 audit、財稅報告的了解與掌握，我想應該可以了...(追問：可以怎樣?) 可以出去外面了，也不用這麼累了。】

在個案 B 中，事務所的學習已趨於飽和，個案也認為是可以向外發展了。因此，命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

四、薪資福利：對個案 B 而言，薪資福利並是其離職的原因之一。訪談摘要如下：

【個案 B 男：假設在我不知道別人的薪資情況下，我覺得我的還可以啦！】

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對已離職的個案 B 而言，主要是角色壓力與職涯發展中的專業技能發展使其產生離職的意願，因此，在此個案中：

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

【第二組，在職個案 C】

受訪者背景：男性，年資四年 9 個月，皆在同一小組服務，目前擔任副理第二年。輔仁大學統計系畢，31 歲已婚，無會計師證照。

訪談結果：在【個案 C】中，也提及對主管人力上的配置不妥適；然而，在專業技能發展上的學習，才是個案最大的期許，促使他過去繼續留下的主因是為了學習更多，如今個案雖未離職，卻也明白表示想要離職的主要原因，也是因為不能在學習上獲得滿足。摘要訪談如下：

一、結構式領導行為：個案對事務所中案件人力上的規劃，所產生的浪費與人力不足，表示無奈。

【個案 C 男：我覺得人員銜接上有問題，其實我覺得我們資源有點...浪費，因為，比如說：Bruce（編按：某離職的第二年領組）他就是個很浪費的例子，我那時候就一直強調說，他那時候已經是 super（編按：對第二年領組的稱呼，相當於主任）了，super 你讓他去查 XXX（編按：某公開發行券商），你覺得他能力不足，那你在 consoling<sup>14</sup>的時後，就應該把他 stay 在原來的位子上，你今天讓升他為 super，那就該給他 super 該有的工作，而不是只給他一個公開發行的公司，而讓一個第一年的領組，去接一家上市櫃公司...，那也許 Bruce 他會做得很累，但他 super 本來就應該有 super 的責任，你經理不能因為怕交給這個人，你會很累所以...，不然你在 consoling 的時候就要管制。】

【個案 C 男：聽說樓上的15，他們去查安泰銀行就有 7 個人進去查喔！我們怎麼可能...我都已經副理第二年了，我還要算小家的 J16 表，可是你看連 XXX（編按：某資深經理）人家都已經是會計師了，他也要做 manager 的事，那我可以說什麼（追問：那有找人嗎？）...有啊！XXX（同前）有在找人，可是好像還找不到合適的...（受訪者苦笑）。】

二、職涯發展：個案清楚的指出在事務所一直留下是為了專業上的學習；然而，在組織狀況人力缺乏下，個案只好不段重複與其職位不相稱、較低階的工作內容，學習發展的受限是個案 C 的主要離職動機。

【個案 C 男：我覺得我會一直留下來，是因為我覺得我學得不夠多，我覺得這邊是一個可以讓你快速成長的地方...，我可以期許自己在什麼樣的 level，可以學到什麼樣的事情...可是，我覺得比較特別的是，因為我第二年就升 in-charge 了，我到現在還是有 in-charge 的工作，所以說我有整整四年的時間，在做 in-charge 的內容（受訪者苦笑），雖然我覺得每次看得東西是會不一樣。...其實我每年都有在想，我已經在看工作了，那今年想要離開的原因...，組織上的狀況，我覺得每個職位其

<sup>14</sup>係事務所每年於 10 月份主管與員工對工作績效、工作期許的協談。

<sup>15</sup>國內某大事務所

<sup>16</sup>會計師事務所對計算所得稅之工作底稿的簡稱。

實有每一個職位要學的，我會覺得經副理要做的是風險控管，而且我對財務金融是比較有興趣的，可是我發覺在目前的組織情況下，我沒有辦法學到我想學的，因為我還是要做 in-charge 的事，雖然是 routine 的事，但佔去我工作時間太多，那我的成長其實是會受限的。】

在個案 C 中，其小組狀況使個案必須花費較多的時間，做他早已學會的工作內容，壓縮到個案真正想要學習發展的，促成其離職意願的主因；因此，命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

三、薪資福利：個案對薪資水準表示肯定，但也表示出這份工作不能以薪資的水準來衡量，並暗示這份工作的附加價值，將反映在下一份工作。

【個案 C 男：看你要怎麼看啦，有人說如果用投入的時間跟所得是不成正比，可是，我覺得還不錯了啦！…我覺得你在事務所前幾年做的工作，本來就不是以薪水來看的，因為這只是你的跳板，所以也不用苛求太多。】

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對仍在職的個案 C 而言，主要是職涯發展中的專業技能發展使其產生離職的意願，因此，在此個案中：

命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

#### 【第二組，離職個案 D】

- 受訪者背景：男性，年資四年 5 個月，皆在同一小組服務，離職時擔任副理第二年。台北大學會計學研究所，30 歲未婚，有會計師證照，目前預備考國內會計學博士。
- 訪談結果：在【個案 D】中，主管對個案到大學兼課的處理方式，使個案覺得未受支持及尊重，加上個案對主管在人力上的配置有諸多的不滿意，進而使個案改變生涯規劃離開事務所；此外，個案因為對加班費核准的價值觀與組織成員價值觀的不一致，而這樣的歧異對個案是有可能因此而放棄現有的職位。整體來看，個案 D 的離職因素可歸納為領導行為、角色衝突與角色過度負荷。摘要訪談如下：

一、關懷式領導行為：主管是否給予部屬相當的尊重，是【個案 D】所看重的，在個案到大學兼課的事件中，個案希望獲得隱私與尊重，結果卻流言不斷，成為其離職的主要原因。而在第二個例子中，也反映出未得到尊重的審計人員，自然就不會去配合職場上的倫理。

【個案 D 男：我在副理第一年的時候，就有一個機會，所以開始兼課，我覺得我用一個星期中的某一天晚上去上課應該是還好啊！而且這是我自己下班的時間，我還是有把工作的事做完。……其實 XXX<sup>17</sup>很多經副理都在兼課，我們這邊就比較少……最後，晚上兼課的事大家都知道，連已經離職兩年的 France 都來問我這件事，我說我也不知道啊！我已經儘量低調了，可是還是有人會去講，那時我就想，我可能也要做個決定了……所以，一個組織如果說很在意這種事情的話，會變成造成人家心裡面不舒服，因為這種事情會拿出來講，就表示上面的人不鼓勵人家去做這種事情。……那時候我以前研究所的老闆，他也知道現在我們事務所的生態，他就問我要不要考慮考博士班，我也想了很久自己適合怎樣的工作環境……我想大家應該都是這樣，如果不是因為工作環境不滿意，你也不會選別的路，那時決定會走也是這個因素。】

【個案 D 男：人是互相的啦！像以前的人就會說：『反正你也對我不錯，那我就儘量』……可是現在變成說，如果你的作風不改，就像網路上寫的那些，讓人家覺得說你對一個員工很不尊重，那也許我們沒有必要跟你這樣互相……，你看以前大家都有一個行規，要走也會幫到忙季結束後，可是現在誰管你啊！很多人都是在忙季走的。】

二、結構式領導行為：個案主要針對主管在案件人力上的配置，表示不滿。

【個案 D 男：以前 Perry（編按：某副理）在的時候，他至少會去衡量這個案子需要多少人力下去做才做得完，可是現在我們組是每個案子會先把人抓住，抓住之後像我們這個 CASE 缺人就真的要不到人，那以前 Perry 至少會拿 schedule 來看說，你們這禮拜缺人那我給你一個新人看你要不要。可是現在大家都把自己的人抓住……比如說：我的人寧願讓他去做小的，像非公開（編按：非公開發行的公司）的案子，

---

<sup>17</sup>國內某大會計師事務所

也不願意幫你做大的上市櫃的案子，很多 in-charge 都跟 XXX（編按：某資深經理）反應過了，可是也都沒有什麼效果，.....我們花了很多時間在開會，開會開到最後，這個我都有跟 XXX（編按：某資深經理）講過，你會發現開到最後的結果，跟你有沒有進去開是一樣的，因為開會到最後的結果還是會被推翻掉。】

【個案 D 男：我跟 XXX（編按：某資深經理）說我的案子沒有說一定要誰進來做，像以前我在做 XXX（編按：某案件）的時候，有的人甚至只來兩三天，但是也是在幫忙啊，我常講這個觀念，我覺得人力的配置應該要視案件的複雜度來看需要多少人力進來做，可是，別人會把人抓住，跟他要人總是理由很多....我跟我案件的 in-charge 在劃 schedule 的時候都很無力，所謂無力感就是我們的 CASE 明明就比較大，可是就是劃不到 Level 218，我就在想難道當副理也要學這個嗎？這個問題我們已經反應很多次了，我覺得 XXX（編按：某資深經理）的態度很奇怪，他就不處理，.....這可能跟他要升 partner（編按：支薪會計師）有關。.....後來有一個 in-charge 甚至留一張紙條在某一個經副理的桌上，寫說他要怎樣要怎樣（追問：那是怎樣？）...就是他要誰啊！要有幾個小朋友啊！不然他要去，那時是去年十月，整個氣氛已經變成這樣了。】

在【個案 D】上述二例中，當資深經理不能有效的介入，使人力做有效率的調配時，部屬將面臨人力缺乏時的無力感與挫折感，並且使其質疑副理角色的學習價值。不論是「關懷」面或「結構」面的領導行為都令個案相當不滿意，也是個案的主要離開因素，因此，命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，在個案 D 中是成立的。

三、角色壓力：個案 D 的角色壓力可以從角色衝突與角色過度負荷兩方面來討論。

1. 角色衝突：是指個人同時面對兩種或兩種以上的相互衝突的角色期望，或被要求扮演與他們的價值系統不一致的角色時，所產生的心理狀況。

【個案 D 男：我們 XXX（編按：某上櫃案件）小朋友<sup>19</sup>都加班到深夜，我都會讓他們報加班，可是那時候組上還有一位經理發 mail 給我，問我說為什麼你們 XXX（編按：同前）可以報這麼多加班時數？我覺得 XXX（編按：本研究訪談之事務所）就是喜歡明知故問，你明明就知道這個 CASE 很缺人，那你還去問人家說為什可以報這麼

<sup>18</sup>有經驗的第二年審計人員

<sup>19</sup>指第一年及第二年的初級及中級審計員

多，...我就覺得說如果一個人的成就必須要建立在犧牲別人的話，那我寧願不要去當這樣的副理。】

面對主管級同事質疑個案 D 對加班費核准的適當性，對個案而言，加班費是反應事實，更是部屬辛苦所應得的；但對其他同事而言，加班費可能關係到案件人力成本的增加，甚至組織績效表現，此乃受訪者與組織成員價值觀的不一致，但個案 D 也表示這樣的價值觀，他寧可改變。

2. 角色過度負荷：人力不足、工時過長，導致個案的角色過度負荷。

【個案 D 男：劃不到人啊！...像我們 XXX（編按：某上櫃案件）每天都在加班，10 月份我們的 team 從 Level 1 到 Level 2 到 in-charge，每個 Level 都是我們組上加班時數的第一名.... 我覺得人生還很長，這個工作佔去我太多的時間，真的有必要這樣子嗎？。】

在個案 D 中，價值觀的不同帶來角色衝突的壓力以及角色的過度負荷，成為個案的離開的原因之一。因此，命題二之一：審計人員的角色衝突對離職意願有正向關係，與命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，在個案中是成立的。

四、職涯發展：雖然個案本身的離職行為，並非受職涯發展的影響，但也提出其對事務所中特殊的升遷機會的評論。

【個案 D 男：其實你一般行業沒有人一年升遷一次的啦！...依照事務所這種超時工作，如果你不用升遷來吸引人家的話，人家就走了，就像我們這樣子，我研究所畢業，在事務所做四年升到副理，你如果在外面做十年可能也沒有...，你看每年都有經副理說要走，可是做得到的不多，經副理他的流動率會比較低，因為他會有機會成本的問題，他可能到外面去掛個副理都還要切傳票，可能底下也沒有像事務所這麼多人讓他風光...。】

個案 D 對事務所中的升遷制度，提出很好的解釋，每年的升遷其實是為了降低原本就很高的流動率，而就個案在事務所的觀察，這樣的策略確實有一定的吸引力。

五、薪資福利：個案對於其薪資水準是可接受的，雖然加班費對於個案本身沒有影響，但個案也表示這個加班費的政策，卻對有資格申請加班費的審計員有影響，甚至在招募新人形成不利的條件；然而，個案也表示在部分的福利上，是因組別而異，而個案的小組福利狀況，雖非影響其離職的主要原因，卻也使個案對其小組留下負面的評價。

【個案 D 男：我自己是還可以啦，因為我也不能報加班費...，那個加班 100 小時內轉休假的要簽約，本來有個台大會計的學生要來，他就想一想幹嘛要跟你簽這個，就跑到樓上別家去報到了。... 那後來事務所也考慮一些...，應該說是時事所驅，所以就把它改掉了。】

【個案 D 男：像我之前在別組的同學就問我說，聽說你們出去玩的補助錢沒有拿到，人家隔壁組的，XXX（編案：某會計師）他們是只要你年資有兩年，你只要出一萬元就補助你到日本去玩；啊...像我們不是，我們那時候去東南亞玩，老闆只補助一萬元，我們自己先墊，墊到最後還拿不回來，可是他們還用技巧跟你說那個含在 Bonus 裡，可是你真的相信嗎？我覺得打聽哪一個事務所很重要，可是哪一組更重要。因為事務所即使同一部門，福利也不一定一樣。】

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對個案 D 而言，主要是主管的領導行為、角色壓力使其產生離職的意願，因此，在此個案中：

命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，是成立的。

命題二之一：審計人員的角色衝突對離職意願有正向關係，是成立的。

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

### 【第三組，在職個案 E】

- 受訪者背景：男性，年資三年 8 個月，前三年於同一事務所 c 組擔任至領組，離開一年後，回到同一事務所 d 組，年資 8 個月，目前擔任領組第二年。輔仁大學會計

學系，28 歲未婚，無會計師證照。

- 訪談結果：在【個案 E】中，雖然對主管的領導行為給予相當正面的評價，對事務所整體也沒有什麼不滿意；然而，個案也表示已確定會離開，除了角色過度負荷外，另一方面可從職涯發展來解釋。摘要訪談如下：

一、關懷式領導行為：個案對其目前主管給予高度的好評，並比較其過去在別組的情況。

【個案 E 男：像我現在跟的 manager 他就是大好人，他還會主動跟你說：『加班加得不少嘛！你要不要多寫一點？』....真的啊！人家是這樣講的，跟之前我在 X 組的時候，感覺就不一樣嘛！當然他的 CASE 我們也是做得很認真，那有些東西我可以幫你做的，我會先幫你想辦法做起來，那本來就是這樣，我覺得這都是互相的啦！...，那個我之前去美國出差去五天，那時候還不確定客戶那邊有沒有差旅費，他就說：『沒關係啦！你就先報事務所的。』所以我就領了兩遍，事務所一遍，客戶那邊一遍（受訪者笑）....，因為這邊老闆不管這些錢，那 X 組的老闆是很在乎這些錢，那這邊當然工作氣氛就會比較舒服。】

【個案 E 男：兩邊的型態（編按：E 男比較目前的小組與之前的 X 組）是差很多啦！一個是外商文化，一個是 local 文化，這邊老闆比較重感情、念舊....，光我們每次聚餐幾萬塊獎金就拿出來，很大方啊！人人有獎，....真的差很多，不能比。】

在個案中，當主管主動關心部屬的需求，如：加班費、差旅費或不時有激勵，如：獎金等金錢性的報償出現時，不但使部屬覺得體貼，也自然有正面的相互回報，及好的工作氣氛。

二、角色壓力：人力缺乏、工時長所帶來的角色過度負荷，是個案打算離開的原因之一。

【個案 E 男：兩人查上市櫃公司，所以報告 rough，影響查帳品質，因為人力缺乏，工時長負荷重，所以經副都下海做底稿，容易有盲點，因為層層覆核的功能沒有辦法彰顯，這邊對報告不要求沒有一部 20 嚴格....我覺得不需要把身體的健康都賠下去，真的健康的人不多吧！事務所的工作久了，真的健康的人不多吧！我覺得健康最重要，我現在已經很久沒運動了....像我之前在東莞的時後（編按：E 男曾離開事

<sup>20</sup> 指事務所中審計部門第一業務部。

所到大陸工作)一個禮拜運動三、四天，晚上就打球啊！很好啊！本來就應該要運動，不應該為了說工作...，當然工作要認真沒錯啦！但是不代表說就要不正常，那事務所就是把不正常變正常。】

因此，命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，在個案中是成立的。

三、職涯發展：在個案E中，可由升遷機會、專業技能的發展與社會資本的累積三方面來討論。

1. 升遷的機會：對個案E而言，再繼續留下來是有機會升遷為副理，然而，在可預期的未來副理的角色，並不具吸引力，因為仍需面對過度負荷的問題，而且可能更嚴重。

【個案E男：升遷不是問題啊！我如果留下來很有機會啊，可是我為什麼還要多留一年？...現在當副理是最累的，因為副理第一年很辛苦，一方面要開始當主管，另一方面又有 in-charge 的工作，又很難放手交給下面的人，又要沒天沒夜的工作，而且還是 repeat 一樣的工作。】

2. 專業技能的發展：個案E兩次驗證專業技能發展對他的重要性，過去離開X組是因為要學習不同的專業技能，現在要離開是個案覺得專業上的學習已趨飽和。

【我覺得如果是走一般的行業，撇開特殊的行業，像金融、保險證券這種，只要是走一般製造業的財會部份，我越來越覺得武功練得差不多了，可以應付外面需要了，我現在需要的是跟中國大陸工作的經驗。當初離開X組，就是我想看看其他不一樣的案子，那時候我缺的是推上市櫃的經驗，現在我要離開這組也是一樣，學得差不多就可以了。】

當組織已無法提供個案所想要的專業技能發展時，個案的離職動機就產生；因此，命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

3. 社會資本的累積：依據社會資本的觀點，當員工在網絡組織中的薄弱關係<sup>21</sup>越多，越能幫助其獲得社會資源與助益，如：接觸到更高位階的主管、更多多元化的觀點、資訊，甚至是職涯的推薦者，在個案E中，隨著在事務所查帳經驗的累積，使其網

<sup>21</sup> 非情緒性的、不頻繁的、受限在某一類狹窄的關係中，相對於強烈的關係是來自於朋友間、工作夥伴

絡組織中的人脈越來越廣，客戶的挖角成為其離開事務所的另一個原因。

【個案 E 男：我預估大概就做到今年 7 月，我覺得經驗夠了，而且已經跟兩家公司談過了，算是賣到好價錢了！...有多年媳婦熬成婆的感覺！（追問：哪兩家？是客戶那裡嗎？他們找你的嗎？）嗯...，一家是我以前在 X 組查的客戶（編按：上市公司，在大陸發展多年），他們剛好也在找要去大陸的財會主管，問我有沒有興趣，談的還不錯，我對他們的帳也很熟，那裡的主管、會計我也都認識；另一個是現在的客戶，也是要去大陸，也還算不錯！】

在個案 E 中，其社會資本的累積越足夠時，相對其向外發展的機會也越多，促成其離開事務所，因此，命題三之三：審計人員的社會資本累積對離職意願有正向關係，是成立的。

四、薪資福利：個案再次強調，事務所的工作對他而言，重要的是工作的經驗，薪資福利目前並非首要；對於加班費的政策，也指出不合理的制度對事務所的名聲是會有殺傷力的。

【個案 E 男：我覺得 OK 啦！錢不是唯一的重點，也許過五年，我三十幾歲的時候，錢是唯一的重點，但現在不是，我現在要的是經驗...。】

【個案 E 男：我覺得這幾年 XXX（編按：本研究訪談之事務所）的負面消息很多，但是我不相信別家沒有，只是...我覺得 XXX（同前）是死在那 100 小時，那太離譜了。...它是加班 100 小時先讓你轉休假，你休不完再發錢...，這是全所的 policy，只是後來被喧嚷的比較大一點，後來取消了，我覺得這是關鍵。...我們用的電腦設備是真的比人家（編按：其他大型事務所）差一截，這是實在話。】

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對個案 E 而言，主要是角色壓力、與職涯發展中的專業技能發展與社會資本累積使其產生離職的意願，因此，在此個案中：

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

命題三之三：審計人員的社會資本累積對離職意願有正向關係，是成立的。

---

間。

### 【第三組，離職個案 F】

- 受訪者背景：女性，年資四年 5 個月，皆在同一小組服務，離職擔任副理第一年。政治大學會計學系，28 歲未婚，無會計師證照，目前任職於上櫃公司財會主管。
- 訪談結果：在【個案 F】中，對主管的領導行為與個案 E 類似也給予正面的評價，但角色過度負荷情形與專業技能的發展已趨於飽和，係離職的主要原因。摘要訪談如下：

#### 一、關懷式領導行為：個案對組上主管與部屬的關係表示肯定。

【個案 F 女：我覺的我們那一組算是不錯了啦！...因為會計師人也蠻好的，所以主管對小朋友應該也都不錯，別組有的還會有派系之爭，我想我組上應該算單純的。我現在雖然已經離開事務所了，可以其實我還蠻懷念我們那一組...大家感情都不錯啊！好的主管是可遇不可求喔！】

#### 二、角色壓力：長期花在工作上的時間、身體的健康導致角色過度負荷，是個案離職的主因之一。

【個案 F 女：長期下來，我想應該沒有多少人可以一直留在事務所，除非他對審計真的興趣很濃厚...不然就是要當合夥人，這幾年全部的時間都花在工作上，我覺得我已經到極限了，身體又不是鐵打的，真的夠了。】

#### 三、職涯發展：個案表示事務所所能再提供給他所需要的專業技能已經有限，他目前所需要的是產業界的經驗，此為個案離職的原因之一。

##### 1. 專業技能的發展：

【個案 F 女：我對組上其實沒什麼不滿，當然是比較累啦！...我覺得其實很多人都會在副理這個 Level 走，做到副理這個位子，年資大概都有四五年了，我覺得差不多夠了...就是事務所的經驗啊！四五年下來，審計方面的知識、財務報表的表達、分析，應該都很夠了，要向外界發展應該不是問題，再待下去專業上的收穫當然還是有，不過我想學的已經差不多了...以前我只能對客戶提出管理建議書，後來我比較想做的是，把在事務所學的實際用在一個組織中，這就是我目前的工作可以給我的機會。...我想這也是事務所的特質，在事務所很辛苦，可是他可以密集栽培你、訓練你，然後，時候到了你就要畢業了，而且幫助你找到較好的工作。】

個案表示離開不一定是有什麼不滿，只是當組織已無法提供個案所想要的專業技能發展時，個案的離職動機就產生；而且個案將形容事務所就像一個教育訓練中心，覺得大多數的審計人員，在累積一定的時間後，必然會離開。因此，命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對個案 F 而言，主要是角色壓力與職涯發展中的專業技能發展使其離職，因此，在此個案中：

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

#### 【第四組，在職個案 G】

- 受訪者背景：女性，年資兩年 6 個月，前兩年於同一事務所 a 組擔任至領組，離開一年後，回到同一事務所 b 組，年資 6 個月，目前擔任領組第二年。淡江大學會計研究所，28 歲未婚，無會計師證照。
- 訪談結果：在【個案 G】中，雖然對主管的領導行為稍有微詞，然而，除了角色過度負荷外與會計師考試的壓力外，個案表達其實對於留下後可能有機會升遷，視野更開闊等，因此，個案 G 對於留在會計師事務所的職涯發展，是相當期許都寄予厚望。摘要訪談如下：

一、關懷式領導行為：個案以會計師考試為例，比較過去和現在小組中的領導風格；並對目前的主管在與部屬關係的經營上頗有微詞，但並非是影響其考慮離職的因素。

【個案 G 女：這可能就是跟我過去在 X 組最大的差別，XXX（編按：X 組會計師）當初在我離職的時候有找我進去談，我說要去考試，他說：『很好啊！那考完可以回來啊！』至少我覺得....他覺得這是一件正面的事情，不管是對我或是對這個工作，他是以一種長輩鼓勵的態度來說....我現在這組的主管也知道我有考試的問題....上面的人可能覺得，人就是這樣來來去去是很正常的。】

【個案 G 女：我覺得這邊是個比較情緒性的地方，像我以前在 X 組，我很少聽到上

面的人用比較不客氣的話來對下面的人；現在這組我覺得情緒性的用詞和態度很多，而且我進來半年我也被同化了，可是我很不喜歡這種感覺，....例如：他們（編案：經副理）會說：『你嘛幫幫忙！這個你要弄多久啊？』，可能他不不會很兇，可是這已經變成習慣了，而且一整個環境都這樣，那就變成我對小朋友可能也是這樣，我真的很不喜歡這種感覺。....或者是說：『你到底有沒有問清楚啊？你到底知不知道你在問什麼？』我覺得真的很受影響，雖然你很想把事情完成，可是不用把關係搞成這樣。】

二、角色壓力：角色過度負荷導致對健康的威脅，使個案考慮這樣的代價可能是不值得的。

【個案 G 女：健康是我現在比較重視的，像我現在回到這一組，我熬到隔天的頻率頗高的，我覺得我熬到隔天早上的次數，已經比我之前在 X 組兩年加起來的次數還要多了。我有想過可能是因為什麼什麼所以這樣，可是結果就是，我要花很多很多時間，到必須可能要犧牲我的健康，如果說要到這個地步的話，我倒不覺得這是 OK 的。】

因此，命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，在個案中是成立的。



三、職涯發展：對個案而言，升遷機會、專業技能的發展與社會資本三方面，皆是吸引其繼續留在事務所的主因。個案 G 考慮留下的一個主因，在於有升為副理的機會，而且個案也預期副理這職位，不但可幫助她專業上的專業學習更豐富，更明白指出未來頂著副理職位離開的價值又提高了，此外，個案對於留在事務所可以增加其網絡組織，也表示這機會是少有的。

【個案 G 女：這就是我考量的第二個原因<sup>22</sup>，就是考試啊！今年會計師考試是八月我還是要再考，那工作就很難銜接的上，如果我今年要考八月的考試，我一定是五月底離職....，可是我自己也很猶豫啊！....嗯，現在是卡到一點，因為我如果留下來，是有機會升副理的。今年要不要留下來，拼拼看升副理，那你升了副理，你面對的事情是不一樣的，你再出去，你要找的工作跟性質也不一樣了，這也是我在考慮的....我是個需要在一個不斷被督促的地方，在這裡可以學到很多東西，這份工作的內容...是真的很有成長性... 比如說：審計上的專業這是一定的、新的法令規定、還有你可

<sup>22</sup> 第一個考量因素係健康。

以接觸到不同產業的資訊、認識你查帳公司的主管、這些東西是很難在別的行业裡可以碰到的。】

在個案中，命題三中的升遷機會、專業技能發展皆使其離職意願下降；而社會資本累積則將提高離職的意願，因此，

命題三之一：審計人員的升遷機會對離職意願有負向關係，是成立的。

命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

命題三之三：審計人員的社會資本累積對離職意願有正向關係，是成立的。

四、薪資福利：個案對其薪資福利，明顯相較於其他個案滿意許多。

【個案 G 女：當然可以接受啊！薪水比一般的地方高耶！你碩士畢業的不一定能找到這樣的薪水....，加班費這邊也是不好啦！跟之前 X 組一樣，整體來看尚可啦。】

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對個案 G 而言，主要是角色壓力其產生離職的意願，但事務所提供的職涯發展也使其離職意願下降，因此，在此個案中：

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

命題三之一：審計人員的升遷機會對離職意願有負向關係，是成立的。

命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

命題三之三：審計人員的社會資本累積在初期對離職意願有負向關係，但在一定的年資後，對離職意願有正向關係，是成立的。

#### 【第四組，離職個案 H】

□ 受訪者背景：女性，年資四年 1 個月，皆在同一小組服務，離職時擔任領組第二年。台灣大學會計學系，28 歲未婚，無會計師證照。目前任職於大型外商公司擔任內部稽核。

□ 訪談結果：在【個案 H】中，離職原因主要來自於角色過度負荷，加上主管的溝通模式，使個案對謠言滿天飛的環境，深感不滿；此二因素是主要的原因。摘要訪談如下：

一、結構式領導行為：主要是對主管的溝通模式與專業支援上的不滿意。

1. 溝通模式：

【個案 H 女：我不喜歡他在背後講我壞話，像他會跟別人說『XXX 都已經是四年級的 in-charge 了，為什麼這種事還要問我，不會自己解決』，可是你也知道有些事情不是我 in-charge 所能決定的，就好像我不能跟客戶承諾說什麼時候要給客戶某個東西，那個是 manager 的事情啊！可是他（編按：manager）會覺得這麼小的事情也要問他，我認為他如果覺得我這樣做不好，他可以當面糾正我，我可以接受啊！可是他在我面前說：『好啊！好啊！這件事交給我就好了』，在我面前跟我很要好，別人都以為我們交情多好；可是卻在我背後講我壞話，這真的很要不得，好像在你背後捅你一刀。】

【個案 H 女：那時候我升上第四年，他們（編按：經理、資深經理）讓我挑 A、B 兩家證券業要接哪一家，那時候我是以案件的 manager 為考量，他們說 XXX manager 會接 A 券商，所以我就選了 A 券商，可是我才接一個月案件 manager 就換人了，這件事我蠻不高興的，可能是我比較直接，所以他們都知道我對這件事不高興，可是我不知道為什麼謠言會傳成說我跑去跟 XXX 資深經理吵，說我要把 A 券商換回 B 券商。最後傳到我耳朵的是，說我只會撿好的 CASE，爛的我就不要。我很生氣，因為我從來沒說我要 B 券商，我只是不高興案件 manager 被換掉，我沒有事先被告知，我覺得不受尊重，第二是，他們在背後亂講我，亂傳謠言....我在第四年的時候，常覺得謠言滿天飛，我覺得什麼樣的 manager，就會帶出什麼樣的環境！】

【個案 H】對表裡不一致的溝通表示失望，當主管未能營造出一個令部屬信賴且坦誠的溝通管道時，若發生誤解或謠言時，都將造成部屬在工作場所的傷害，在此二例中個案雖未明白指出其對離職意願的影響，但在三、「職涯發展」的命題中，個案表示充滿謠言的環境太差，是促使其離職的第二個原因。因此，命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，是成立的。

## 2. 專業上的支援：

【個案 H 女：我算所得稅的時候，就是有問題，他（編按：經理）也看不出來，通常都是我再檢查一次發現錯誤，跑去跟他說要改底稿，可是他已經簽名了。跟他最痛苦的一點就是他沒什麼專業知識，因為有時候我遇到困難，會找不到人幫我解決，我不可能什麼都會，可是問他他也不懂。】

在個案 H 中，當無法從主管那裡獲得專業知識上的教導與支援，使其遇到困難時求助無援，並對主管失去敬重與信賴。

二、角色壓力：角色過度負荷成為離職主要因素，也暗示若成為副理，角色負荷的情形只會更嚴重。

【個案 H 女：我在事務所的時候，搞到胃潰瘍，尤其在第四年，壓力太大、睡眠不足，也沒有正常吃飯....，我離職將近半年身體才調回來....我們的政策就是遇缺不補，前兩年我們這個組從上到下將近五十個人，我離開的時候人數只有將近四十人，所以，以前當副理不用兼當上市櫃案件的 in-charge，可是現在的副理如果掛上市櫃案件的副理，其實等於是當那案件的 in-charge，組上可能會給你一個三年級的 in-charge，可是那個小朋友可能是研究所升上來的，還很生嫩，所以你勢必要下來做很多底稿。】

因此，命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，在個案中是成立的。

三、職涯發展：從升遷機會與專業技能的發展來討論。

1. 升遷的機會：個案的職涯規劃原計畫待到副理，但在角色過度負荷與工作環境下只有放棄。

【個案 H 女：其實我原本的計劃是要留下來做到副理的，但是，第一、我的身體真的不行，加上後來的環境實在太差了（追問：比方說？）...比方：我剛才說的那些謠言啊。】

2. 專業技能的發展：個案表示在工作的負荷下沒時間去上課，對第四年學習狀況的很不滿意。

【個案 H 女：我覺得訓練不夠，像我四年級的課我幾乎都沒有上到，因為我都在外勤，沒有時間回去上，我覺得真的有差，以前我上過課至少聽過這個名詞，也知道哪裡查得到....，我覺得第四年和第三的我是沒有差的，我不覺得我專業有提升多少，雖然我第四年的時候有輔導上市，有接大型的證券業，可是基本上我覺得這些東西，我很急就章，比如說：我要輔導一家客戶上市，法令今天看一下，明天就派上用場了，我根本沒有時間好好思考，....我覺得很無奈啊！而且我也沒有時間好好教小朋友。】

四、薪資福利：個案因了解過去的薪資水準，相較下目前的所得下滑，自然會覺得不滿意。

【個案 H 女：福利真的是越來越差，我這個 level 以前薪資水準很高，可是等到我自己升到這個位子的時候，它就已經不是這樣子了。】

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對個案 H 而言，主要是主管的領導行為、角色壓力使其產生離職的意願，因此，在此個案中：

命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，是成立的。

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

#### 【第五組，在職個案 I】

- 受訪者背景：男性，年資四年 10 個月，皆在同一小組服務，目前擔任副理第一年。東吳大學會計系畢，30 歲未婚，有會計師證照。
- 訪談結果：在【個案 I】中，角色過度負荷是每年考慮離職的主要原因，但也肯定事務所中專業技能的發展，及社會資本的累積是留下很大的考量。摘要訪談如下：

一、角色壓力：個案對在人力缺乏、銜接上表示無奈，比起過去副理的角色，現在顯然更吃重，角色過度負荷也是個案每年考慮的重要因素，但也指出未能真的離職應該是要等待好的工作機會。

【個案 I 男：今年真的很辛苦，劃不到小朋友，會也是有開啊！....真的很缺人的情況下，你怎麼劃，還不是一樣，我現在雖然是副理，可是以前跟我查 XXX（編按：某上市公司）的兩個 Level 2 都走了，整個 CASE 都斷層了，現在我還不是很多底稿要自己做，以前 Joe（編按：從前此案件的副理，已離職）在的時候，是我們做底稿，他看底稿；現在我要做底稿、跟客戶對數字也是我、看底稿的也是我，...（受訪者搖頭苦笑）....有啊！這真的不是人過的生活，每年都想要走，也有在看工作...也有談過，可是....還沒看到我真正想要的。】

因此，命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，在個案中是成立的。

## 二、職涯發展：

1. 專業技能的發展：個案對在事務所的專業技能發展表示滿意，也是吸引其留下的原因之一。

【個案 I 男：你在這邊就是可以不斷的看、不斷的學，...你在這裡待久了，就會常碰到很新的 CASE，法令可能才通過，客戶就要去募集資金了，有時候是一家像台積電這樣的公司要去歐洲掛牌，有時候你又會處理到很奇怪的 CASE，明明是一家小公司，帳卻搞的很複雜，你要學的話，你在大型的事務所是真的很有挑戰性...你去外面很難接觸這麼多產業，我一直都留下來也是覺得還有東西可以學，只是也很累，人又不夠，也很難長久這樣操。】

因此，命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

2. 社會資本的累積：個案以自己與同事的例子說明透過事務所的工作，他們在社會結構中的網絡組織越來越廣。

【個案 I 男：上次 XXX（編按：受訪者的上市公司客戶經理）還找我去談，問我對他們大陸那邊的工作有沒有興趣，我是想去大陸沒錯，只是依我對他們公司的了解，他們在市場的競爭力...（追問：好像都會有客戶向事務所挖角的情形？）對啊！之前我們組上 Allen 查 XXX（編按：某上市公司），查到他們請他去當財務長，有時候事務所就像職業介紹所，客戶缺人會問你或請你介紹，現在事務所也會幫客戶找人才，對會計師來說，他也知道留不住 Allen，Allen 是真的很優秀，可是人家也不喜歡事務所的工作環境，所以讓 Allen 去反而比較好，反正 XXX（編按：某上市公司）也是會計師的客戶...雖然我沒有過去客戶那裡，不過你在事務所接觸的越多，就越有機會。】

在個案中，社會資本的累積幫助他們個人的職業生涯規劃，對個案 I 而言，還在累積與等待，使他願意繼續留下來；對個案的同事而言，則因為累積足夠的社會資本，使他離開事務所。因此，命題三之三：審計人員的社會資本累積對離職意願有正向關係，是成立的。

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對個案 I 而言，主要是角色壓力其產生離職的意願，但事務所提供的職涯發展也使其離職意願下降，因此，在此個案中：

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係，是成立的。

命題三之三：審計人員的社會資本累積對離職意願有正向關係，是成立的。

【第五組，離職個案 J】

- 受訪者背景：男性，年資三年 2 個月，皆在同一小組服務，離職時擔任領組第二年。輔仁大學會計學系，28 歲已婚，無會計師證照。目前任職於航運公司擔任內部稽核。
- 訪談結果：在【個案 J】中，表示領導行為離職、角色過度負荷與薪資福利是離職的主要原因。摘要訪談如下：

一、領導行為：個案同時指出主管在分配工作上的不恰當與未給予應有的關懷，而主管在得知個案欲離職的情況下，才表示的關心，也使個案覺得不真實。

【個案 J 男：我覺得主管一定最喜歡我和 Knight23 這種人，吃苦耐勞又不會吵，也因為我們太老實了，結果我們的 CASE 最重，每次加班還不是我們留得最晚...去年我剛升上 Super24，案子都分配好了，也都 OK，後來我有一個 CASE 客戶說要推上櫃，當然我的工作就會加重，然後組上又多幾個新客戶，XXX（編按：某經理）居然把比較大的分給我，而且那家內控還蠻亂的，我說我可能沒有辦法，我手上的案子已經滿了，應該有些人可以接，可是他們就會各種方式要你接，...搞到後來真的太累了...我說我要離職，他們才很緊張跟你說，你真的很辛苦，我們可以再做調整還請我去高級的日本料理店吃飯...拜託，會不會太晚了，以前為什麼不說，明明知道我自己已經很累了....】

因此，命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，是成立的。

二、角色壓力：長期加班、熬夜，造成角色過度負荷是個案離職的主因。

【個案 J 男：我那時候平均一個禮拜加班到清晨兩三點，大家都知道我幾乎都是最晚回家的，回到家，還要看一些底稿睡覺時已經清晨四點多了，早上九點要上班，只有星期日有機會休息，搞到我老婆都覺得有必要這樣嗎？薪水又不是很好，為誰賣命啊！再下去命都沒了。】

因此，在此個案中，命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

三、薪資福利：個案對其工作負擔越來越重與所得又不見調升，表示不滿促成其離職的原因之一。

---

<sup>23</sup> 個案 I 的化名

<sup>24</sup> 領組第二年的稱呼

【個案 J 男：我本來覺得薪水還可以，後來就像我前面說的，我的工作越來越重，新的 CASE 也分到我這邊來，他（編按：經理）只會叫你接 CASE，不會說要加薪水，如果說我的 CASE 不多就算了，問題是大家都知道我的 CASE 已經很重了，我也加班成這樣了，加班費還要 100 小時轉休假，我真的覺得很不公平，那時候我還不知道別人跟我同一個 Level 的領多少，我就已經很不滿了，結果，我在離職的最後一天上班，Jack 還跟我說 Monica<sup>25</sup>的薪水是多少，你知道嗎？她的 CASE 比我少，不需要像我這樣加班，人家領的還比我多。...套一句我常說的：『人好、配又好的工作，我為什麼不做』，那事務所人不好、配也不好，還這累我為什麼要待在那裡？】

因此，在此個案中，命題四：審計人員的薪資福利對離職意願有負向關係，是成立的。

從命題中影響離職意願的四個構面：領導行為、角色壓力、職涯發展與薪資福利，對個案 J 而言，主要是角色壓力與薪資福利使其離職，因此，在此個案中：

命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，是成立的。

命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，是成立的。

命題四：審計人員的薪資福利對離職意願有負向關係，是成立的。



---

<sup>25</sup> 與個案相同職位的同事

## 4.2 跨個案分析

本研究擬以每個個案發生離職意願的主要原因，即個案中成立的命題，以命題出現的次數來列表，如表 4-2-1：

表 4-2-1 本研究個別個案命題成立彙總表

命題		領導行為		角色壓力			職涯發展			薪資福利
組別	個案	關懷	結構	角色衝突	角色過度負荷	角色模糊	升遷機會	專業技能發展	社會資本累積	
一	A	V	V		V					
	B				V			V		
二	C							V		
	D	V		V	V					
三	E				V			V	V	
	F				V			V		
四	G				V		V	V	V	
	H		V		V					
五	I				V			V	V	
	J	V	V		V					V
合計次數		3	3	1	9	-	1	6	3	1

資料來源：本研究整理

### 一、領導行為：

在十個個案中領導行為時常被提及，其中僅有第三組的個案 E 與 F 對主管的領導行為表示肯定，其他四組大多數有不滿意之處，然而雖有個案表示不滿，但未必因此有離職意願，如：個案 B、C、G，而引發離職意願的個案 A、D、H、J，因對主管領導行為的不滿，如：缺乏實質幫助的關懷、人力的配置、溝通模式（個案 A）；大學兼課的隱私（個案 D）；案件分配的謠言（個案 H）；案件分配過重（個案 J）等，而對離職意願有直接的影響力，因此，命題一：直屬主管領導行為對離職意願有負向關係，在四個個案中，獲得支持。

## 二、角色壓力：

從角色壓力的三個構面——角色衝突、角色過度負荷、角色模糊來看；從個別個案中發現審計人員的角色壓力明顯集中於角色過度負荷，除了個案 C，其餘個案皆表示角色過度負荷之情形是使個案萌生去意的重要因素之一。

在角色衝突方面，僅有個案 D 面臨此問題，且在十個個案中並未出現角色模糊此情形；此現象可能與會計師事務所審計結構的成熟度有關，審計結構係一系統性方法會計師事務所在整合一連串查核政策及工具後制定相關步驟與規定讓查核人員在查核工作之判斷與必要書面文件之紀錄上得以參照使用 (Cushing and Loebbecke, 1986)。本研究之事務所因係與國際性事務所聯盟，在審計結構上已臻完備，故可幫助審計員了解工作目標、進行的方法與步驟等，減少角色模糊的狀況。

因此，命題二之一：審計人員的角色衝突對離職意願有正向關係，僅有一個個案中，獲得支持；命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係，在九個個案中，獲得支持；命題二之三：審計人員的角色模糊對離職意願有正向關係，在十個個案中，並未獲得支持。



## 三、職涯發展：

本研究對職涯發展的命題，從升遷機會、專業技能的發展與社會資本的累積三方面討論，在升遷機會中，僅有尚在職的個案 G 表示此因素使其離職意願下降，而有機會升遷為副理的個案 E 及 H，則在已有好的工作機會（個案 E）與角色過度負荷、對領導行為的不滿（個案 H）下，寧願放棄這機會，因此，命題三之一：審計人員的升遷機會對離職意願有負向關係，僅有一個個案獲得支持。

在專業技能的發展獲得普遍討論，雖然個案 B、C、E、F、G、I 而言，皆肯定事務所學習成長的機會，然而，對個案 G 與 I 而言，認為學習發展的空間還很大，因此是考慮留下的原因；反之，個案 B、E、F 是因為覺得學習上已經飽合，事務所能提供的已不多而有離職意願，但都支持了命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係。

最後，對於社會資本的累積，在個案 E、G、I 中影響了他們的離職意願，其中個案 E 與 I 敘述了自己及同事的例子說明在事務所因與客戶的接觸，使其人脈的不斷擴張，更有機會找到好的工作，個案 E 確實因此找到其理想的工作；相對於個案 E，個案 G 與 I 繼續留下的原因，即在等待機會與累積這樣無形的資源，正如同個案 I 所說事務

所也具有職業介紹所的特質，審計人員從中累積社會資本，但隨著資歷的豐富，也越有機會離開事務所。因此，命題三之三：審計人員的社會資本累積對離職意願有正向關係，是可獲得三個個案的支持。

#### 四、薪資福利：

在十個個案中，多數個案對於其薪資水準均表示尚可接受，雖然部分個案對加班費也頗有微詞，但卻非影響其離職意願的原因，僅有個案J表示人不好、配不好是其離職的主要因素，因此，命題四：審計人員的薪資福利對離職意願有負向關係，僅獲得一個個案的支持。



## 五、 結論與建議

### 5.1 研究結論

本研究之主要目的欲以國內某大會計師事務所為例，探討審計人員離職意願之模型，提出領導行為、角色壓力、職涯發展及薪資福利等四個構面將影響審計人員之離職意願，茲將研究命題與訪談結果彙總於表 5-1-1，並就研究結果作一說明。

表 5-1-1 研究結果彙整

研究命題	支持的 個案數
命題一、直屬主管的領導行為對離職意願有負向關係	四個
命題二之一：審計人員的角色衝突對離職意願有正向關係	一個
命題二之二：審計人員的角色過度負荷對離職意願有正向關係	九個
命題二之三：審計人員的角色模糊對離職意願有正向關係	未獲支持
命題三之一：審計人員的升遷機會對離職意願有負向關係	一個
命題三之二：審計人員的專業技能發展對離職意願有負向關係	六個
命題三之三：審計人員的社會資本累積對離職意願有有正向關係	三個
命題四、審計人員的薪資福利對離職意願具有負向關係	一個

資料來源：表 4-2-1

#### 一、 領導行為的影響

本研究發現，針對國內某大會計師事務所其審計人員對主管的領導行為，在「關懷」方面，低關懷的領導對審計人員的離職意願有負面的效果。在會計師事務所高流動率的特性下，人員來來去去，常常使審計人員的自我價值不高，倘若主管願意多經營彼此的關係，使部屬在忙碌之餘也能獲得肯定與鼓勵，可減緩對離職意願的影響。

在「結構」方面，審計人員對主管在工作人力配置的適當性提出許多質疑，正如 House and Mitchell (1974) 所指出，領導行為和部屬滿意度之間會受到一些中介變項的影響，如：部屬的期望、情境調節變項等，行業特性使會計師事務所中的成員，莫不以工作的完成為首要目標，由於工作時間長，在趕報告的壓力下，當主管的領導行

為不能使工作更有效率的進行時，審計人員對「結構」的重視可能更勝於「關懷」<sup>26</sup>。因此，主管若能更有效的協助部屬順利完成任務，將對審計人員的離職意願降低有更多的正面效果。

## 二、角色壓力的影響

就角色壓力對離職意願的影響方面，研究的結果顯示當角色衝突與角色過度負荷越高時，審計人員的離職意願越高，與大部分的文獻結果雷同。在本研究中，審計人員因為過長的工時、人力的不足使其角色壓力集中於角色過度負荷，雖然壓力在某些情況下有助於工作績效的提升（Spilker and Prawitt,1997），但在時間不足或人力缺乏下，這樣的壓力卻可能引發審計人員不利組織的行為，危害審計品質與專業形象<sup>27</sup>。因此，若審計人員長期處於過度負荷的情況下，不但提升個人的離職意願，對於事務所的審計品質必然也會有負面的影響。

## 三、職涯發展的影響

研究結果發現當會計師事務所能提供較其它行業更快速的陞遷機會時，審計人員確實會受吸引；然而，事務所以快速的陞遷來吸引在角色上過度負荷的審計人員，並非每次都能奏效，尤其對年資在三年以上專業訓練也越趨於成熟的審計人員，角色過度負荷所帶來的不滿意可能更勝過陞遷機會的吸引力。但事務所在專業技能的發展上與社會資本的累積上，對審計人員是頗受好評的。

## 四、薪資福利的影響

本研究個案普遍對薪資水準表示僅為尚可接受，同時不論是已離職或在職的審計人員多數傾向薪資福利雖重要，但並非其離開或考慮離開的主要因素。然而，對於事務所的加班費政策多數皆有意見，其中不乏已無申報資格的副理級以上的審計人員，當政策不合理時，不但提高部屬工作的不滿意，更可能影響事務所の形象與招募。

整體來看，角色過度負荷已是會計師事務所不爭的事實，也是審計人員難以久待的

<sup>26</sup> 個案A：其主管雖有關懷舉動卻不被視為真的關懷

<sup>27</sup> 個案A與E在談及角色壓力時

原因，而本研究個案中的審計人員的年資多數皆在三四年以上，支持他們願意累積到這樣的年資的因素，並非是主管的領導行為<sup>28</sup>，也不可能是差強人意的薪資福利，最有可能即是會計師事務所的工作有助於他們的職業生涯發展，就像一些個案形容的，它是一個跳板，或是教育訓練所，或是職業介紹所，他們相信這份工作的附加價值，如：專業技能的發展與社會資本的累積，這樣的價值將反映在下一份工作上，Hellriegel and White (1973) 發現審計人員在離開事務所後的新工作，可以增加其原工作薪資的百分之二十，這增加的薪資可解釋事務所審計人員薪資水準的低估，也可說明外界對會計師事務所栽培出的審計人員的肯定。

## 5.2 研究限制

- 一、研究對象的完整性：本研究雖然在排除業務性質特殊的小組後，去挑選事務所中五個審計業務性質同質性高且為主要業務集中之小組，但仍不足涵蓋研究之事務所中所有的業務小組。
- 二、研究方法：由於本研究者是採用深度訪談得到資料後進行分析，必會受到研究者本身的訪談技巧、經驗與態度、分析文本能力等特性所影響，這可能會導致研究者對研究結果造成某些偏誤。
- 三、受訪者的限制：受訪者在訪談過程中，可能因他的時間有限、回憶事件的記憶力或是個人私密等因素，而造成受訪者無法完整回答或有意忽略問題等情況出現。

## 5.3 研究貢獻與建議

本研究對會計師事務所審計人員的離職行為提出社會資本累積的命題，透過個案訪談證明，會計師事務所確實可以幫助審計人員建立更寬廣的社會網絡組織，當這樣的資源越來越充裕時，審計人員將有更好的機會找到新工作，而事務所扮演的不但培訓人才的中心，同時也是人才流動的媒介，這樣的流動對事務所未必是負面的，相反可能是對三方都有利，因為審計人員透過這樣的異動，其去處多為事務所的客戶端，事務所的員工變成它的客戶，也幫助了審計人員的職業生涯規劃與客戶的人力缺口。

---

<sup>28</sup> 多數皆對主管的作風不滿意，即使對主管滿意，如：個案E、F，也不會因此而留下。

過去對事務所審計員的離職行為探討，多集中於員工對工作的不滿意，本研究從社會資本累積的角度來看離職行為，使關於會計師事務所審計人員的離職理論更趨於完整，惟本研究係以質性的個案研究法，盼未來後續的研究者可參考此變數透過量化的方式加以驗證。



## 參考文獻

### 中文部份

1. 王照明,「我國會計師事務所查帳人員離職行為之研究」,政治大學,碩士論文,民國78年。
2. 林良楓,「會計師事務所查帳員工作滿足與組織承諾之研究」,政治大學,碩士論文,民國73年。
3. 邱國江,「我國企業福利制度、人口組成、員工流動與組織績效之關聯性研究」,國防管理學院,碩士論文,民國87年。
4. 張榕枝,「我國會計師事務所離職意願及離職行為之研究」,政治大學,碩士論文,民國76年。
5. 翁志強,王國樑,鄭丁旺,「我國會計師事務所經營效率研究」,政治大學,博士論文,民國89年。
6. 傅文芳,「會計師事務所人力資源政策研究」,台灣大學,碩士論文,民國90年。
7. 汪欣寧,「2002年會計師事務所生態調查」,實用月刊,25期,25-32頁,民國91年。
8. 陳依蘋,「會計師事務所整體環境剖析」,會計月刊,208期,29-35頁,民國92年。
9. 謝淑惠,「80年度會計師事務所經營實力分析」,會計研究月刊,79期,11-19頁,民國80年。
10. 鄭惠之,「五大會計師事務所經營態勢」,會計月刊,208期,36-44頁,民國92年。
11. (美)Robert K. Yin著,個案研究,尚榮安譯,弘智文化事業有限公司,台北市,民國90年。
12. (美)Michael Quinn Paatton著,質的評鑑與研究,吳芝儀、李奉儒譯,桂冠出版,台北,民國84年。

### 外文部份

1. Abelson, M. A., "Examination of avoidable and unavoidable turnover" Journal of Applied Psychology, 72, 382-386, 1987.
2. Almer, E. D., Hopper, J. R. and Kaplan, S. E. "The effect of diversity-related attributes on hiring, and voluntary turnover judgments" Accounting Horizons, 12, 1998.
3. Anderson, J. C., E. N. Johnson, and P. M. J. Reckers., "Perceived effects of gender, family structure, and physical appearance on career progression in public accounting: A research note", Accounting, Organization and Society, 19-6,483-496, 1994.
4. Ashford, S. J. C. Lee, and P. Boobko., "Contention, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test", Academy of Management Journal, 32,803-829., 1989.
5. Balkin, D. B., "Managing employee separations with the reward system", The Executive, 6, 64-71, 1992.

6. Barnathan, J., B. Einhorn, and L. Nakarmi., "Bringing it all back home", Business Week, December 7,133, 1992.
7. Blegen , M. A.,C. W. Mueller, and J. L. Price., "Measurement of kinship responsibility for organizational research", Journal of Applied Psychology, 73, 402-409, 1988.
8. Boudreau, J. W., and C. J. Berger., "Decision-theoretical utility analysis applied to employee separations and acquisitions". Journal of Applied Psychology, 70-3, 581-612, 1985.
9. Bremner, B., "Tough times, tough bosses", Business Week, November 25,174-179, 1991.
10. Cascio, W. F. Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations.3<sup>rd</sup> ed. Boston, Mass, :kent, 1991.
11. Cushing, B. E .and J.K. Loebbecke , " Comparison of audit methodologies of large accounting firms", Studies in Accounting Research , 26,1986.
12. Dalton, D. R., W. D. Totor, and D. M. Krachard., " Turnover overstated : A functional taxonomy", Academy of Management Review,7,117-123, 1982.
13. David G. Allen and Rodger W. Giffen, Lynn M. Shore., "The Role of Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", Journal of Management, 29-1,99-118, 2003.
14. Darmon, R. Y., "Identifying sources of turnover costs: A segmental approach", Journal of Marketing, 54,46-56, 1990.
15. Faltermeyer, E., "Is layoff necessary ? ", Fortune, June , 71, 1992.
16. Finkelstein, S. and D. C. Hambrick., "Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion", Administrative Science Quarterly, 35, 484-503, 1990.
17. Henkoff, R., "Cost cutting: How to do it right", Fortune, April , 40, 1990.
18. Hermanson, Roger H, "Better environment, better staff ", Journal of Accountancy, 179,39-43, 1995.
19. Herriott, R. E.,& Firestone, W. A., "Multisite qualitative policy research : Optimizing description and generalizability" ,Educational Research ,12,14-19,1983.
20. Herriegel, D., and White, G. E., "Turnover of professionals in public accounting :A comparative analysis ",Personnel Psychology ,26 ,239-49,1973.
21. Hersen ,M.,& Barlow, D. H., Single case experimental designs :Strategies for studying behavior , New York : Pergamon , 1976.
22. Jacob, R., "The search for the organization of tomorrow", Fortune, May , 92, 1992.
23. Jennings, T. A., "Hiring Generation X", Journal of Accountancy, 189, 55-59, 2000.
24. Katz, R., "The effect of group longevity on project communication and performance", Administrative Science Quarterly, 27, 81-104, 1982.
25. Krackhardt , D., and L. W. Porter, "When friends leave : A structural analysis of the relationship between turnover and stayers' attitudes", Administrative Science Quarterly,

- 30, 242-261, 1985.
26. March, J. G., and H. A. Simon. Organizations, New York,1958.
  27. Mandel, M. J., and C. Farrell., "The immigrants", Business Week ,July 13,114, 1992.
  28. McEvoy, G. M., and W. F. Cascio., "Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis". Journal of Applied Psychology, 70, 342-353, 1985.
  29. Martin, T. N., and J. R. Schermerhorn., "Work and nonwork influences on health: A research agenda using inability to leave as a critical variable". Academy of Management Review,8-4,650-659, 1983.
  30. Mobley, W. H., "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". Journal of Applied Psychology, 62, 237-240, 1977.
  31. Mobley, W .H., Employee Turnover:Causes,Consequences,and Control , Reading, Mass.:Addison-Wesley,1982.
  32. Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers.Employee-Organization Linkages, New York: Academic Press,1982.
  33. Muller, C. W., and J. L. Price., "Some consequences of turnover: A work unit analysis", Human Relations, 42,389-402, 1989.
  34. O'Reilly , C. A., D. F. Caldwell ,and W. P. Barnett .,"Work group demography, social integration, and turnover", Administrative Science Quarterly, 34, 21-37, 1989.
  35. Peter W. Hom and Rodger W. Giffen, H.H Hand, and B.M Meglino., "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", Psychological Bulletin, 86,493-522, 1979.
  36. Peter W.Hom nd Rodger W. Giffen. Employee Turnover, South-Western College , Cincinnati, Ohio, 1995.
  37. Price, J. L.,The Study of Turnover, Ames , Iowa :Iowa State University Press,1977.
  38. Price, J. L\_ and C. W. Mueller,Absenteeism and Turnover of Hospital Employees, Greenwich, Conn.: JAI, 1986.
  39. Price, J. L.,. "The impact of turnover on the organization". Work and Occupations, 16 , 461-473, 1989.
  40. Rosse', J. G., "Relations among lateness, absence, and turnover: Is there a progression of withdrawal ? ",Human Relations, 41,517-531, 1988.
  41. Sander, J. C., "Perceptions in the recruiting process", The CPA Journal, January , 55-61, 1999.
  42. Schlesinger, L. A., and J. L. Heskett., "The service-driven service company", Harvard Business Review, September 69,71-81, 1991.
  43. Spilker ,B. C. and D. F.Prawitt, "Adaptive responses to time pressure :The effects of experience on tax information search behavior ",Behavioral Research in Accounting, 9, 172-198 , 1997.
  44. Staw, B. M., "The consequences of turnover", Journal of Occupational Behavior,1,

253-273, 1980.

45. Stewart, T. A., "The king is dead", Fortune, January 11,34, 1993.
46. Stimpson, J., , Staffing Solutions. The Practical Accountant, Nov.1999, 34-42, 1999.
47. Williams, C. R., and L. P. Livingstone., "Another look at the relationship between performance and voluntary", Academy of Management Journal, 97 ,269-298, 1994.

