

# 永續共好？企業社會責任對半導體製造業 關鍵人才組織認同、離職傾向之影響

## SUSTAINABLE AND CO-PROSPERITY? THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND TURNOVER INTENTION OF KEY TALENTS IN THE SEMICONDUCTOR MANUFACTURING INDUSTRY

蕭婉鎔\*

國立暨南國際大學諮商心理與人力資源發展系教授

莊雅嵐

國立暨南國際大學終身學習與人力資源發展碩士學位學程研究生

**Wan-Jung Hsiao**

*Professor, Department of Counseling Psychology and Human Resource Development,  
National Chi Nan University*

**Ya-Lan Chuang**

*Graduate Student, Institute of Lifelong Learning and Human Resource Development,  
National Chi Nan University*

### 摘要

台灣半導體製造業近年來爆發人才荒，透過企業社會責任爭才及留才，或可成為解方。企業社會責任可分為內部及外部企業社會責任，然而並非兩者皆能使員工產生組織認同。因此，半導體製造業是否可透過強化企業社會責任，提升關鍵人才對組織認同，進而影響離職傾向為本研究欲探討問題。本研究以國內半導體製造業關鍵人才為研究對象，共計回收 205 份問卷。研究結果顯示，相較於外部企業社會責任，內部企業社會責任對半導體製造業關鍵人才離職傾向具負向影響，對組織認同具正向影

---

\*通訊作者，地址：545 南投縣埔里鎮大學路 1 號，電話：049-2910960#2708  
E-mail：wjhsiao@ncnu.edu.tw

響；組織認同對離職傾向具負向影響，而內部企業社會責任則會透過組織認同影響離職傾向。最後本研究依據上述結果，提出管理意涵及未來研究建議。

**關鍵字：**企業社會責任、組織認同、離職傾向、半導體人才

## ABSTRACT

Taiwan's semiconductor manufacturing industry has experienced a talent shortage in recent years. Recruiting and retaining talents through corporate social responsibility (CSR) may be the solution. CSR can be categorized into internal and external CSR, but the two do not have the same impact on employees' organizational identity. Therefore, this study aims to explore whether the semiconductor manufacturing industry can enhance organizational identity among key talents and consequently affect their turnover intention through strengthening CSR. This study focuses on key talents in the semiconductor manufacturing industry in Taiwan, and a total of 205 questionnaires responses were collected. The results show that compared to external CSR, there is a negative association between internal CSR and turnover intention among key talents in the semiconductor manufacturing industry, but shows a positive association with organizational identity. Furthermore, there is a negative association between organizational identity and turnover intention, and internal CSR influences turnover intention through organizational identity. Finally, based on the above results, this study provides management implications and suggestions for future research.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Organization Identity, Semiconductor Talents, Turnover Identity

## 壹、緒論

台灣為半導體製造業重要基地，為全世界生產過半需求的晶片；Miller (2022) 指出，全世界高達 90%最先進製程晶片來自台灣，晶片決定全世界經濟結構及地緣政治力量的平衡，美國若低估台灣將可能出現災難性後果。集邦科技 TrendForce 2021 年統計，台灣在全球半導體產值市占 26%，全球排名第二；IC 設計及封測產業分占全球 27%及 20%，位列全球第二及第一；晶圓代工市占率更以 64%穩居龍頭。台灣半導體

製造業成為全球半導體供應鏈重中之重，台灣因此被稱為全世界最危險的地方，半導體製造業更被視為「矽盾」(Silicon Shield)，保衛台灣在世界的地位。

台灣躋身世界半導體技術領先群，歸功於產業關鍵人才貢獻。關鍵人才分為兩類，有潛力成為企業高階管理者的高潛能人才、與擁有特定專業技術的核心技術人才 (Lepak & Snell, 1999)，其中核心技術人才之貢獻對半導體製造業尤為重要。半導體製造業為高度技術導向及知識密集產業，104 人力銀行《2022 半導體人才白皮書》指出，半導體製造業核心技術人才職缺前五大均為各類工程師，顯見工程師即為該產業關鍵人才；而該人才群體推動整體產業技術創新，使台灣半導體製造業持續保持技術領先地位，為該產業不可或缺角色。

儘管台灣半導體製造業在全球市場中已占有舉足輕重地位及代表性，但未來仍面臨諸多挑戰，其中之一即為半導體人才荒。104 人力銀行 (2022) 指出，台灣半導體人才缺口逐年擴大，人才需求量不斷攀升，2022 年上半年台灣半導體業平均每月人才缺口達 3.68 萬人，創下歷史新高。人才流失將拖累整體產業技術發展，台灣可能因此失去現今在全球半導體製造業中地位，帶來地緣政治風險及嚴重國安問題。

根據調查，55%的年輕 Z 世代比起高薪，更喜歡具有社會責任及環保的企業，企業所施行的企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 將影響員工工作態度 (Peterson, 2004)；企業若善盡企業社會責任，將為公司帶來員工忠誠度及降低離職傾向 (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008)。Carnahan, Kryscynski, and Olson (2017) 研究發現，911 恐怖攻擊事件後出生的紐約市律師，更重視企業的社會責任，並對其組織認同與離職產生影響；Hui (2021) 也指出，企業社會責任會對員工心理契約產生影響，進而影響其離職。Hui (2021) 更從社會情緒 (social-emotional) 觀點指出，員工對雇主企業社會責任的看法會影響其情感、態度和行為，對其工作行為以及組織認同產生影響。因此，企業透過社會責任進行爭才及留才，或可成為解決人才流失之關鍵。

在永續經營概念下，企業社會責任近年來儼然已成為全球政府組織、企業界及學術界炙手可熱議題。善盡企業社會責任除可為企業建立正面形象與聲譽外，更可提升競爭優勢，有助於吸引及留住優秀人才。KPMG (2022) 永續報告調查結果亦顯示，全球排名前 250 名的企業中，已有 96% 發布企業永續報告，台灣前百大企業也持續提升發布企業永續報告比例，自 2017 年 88% 成長至現在的 94%，顯見推動企業社會責任不僅是全球的重要趨勢，更是台灣企業接軌國際供應鏈不可或缺的重要關卡。

然而，過去有關社會責任的探討，多將企業社會責任視為單一概念，近年學者們陸續提出應將企業社會責任細分為：外部社會責任與內部社會責任（Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods, & Wallace, 2008；Farooq, Rupp, & Farooq, 2016）。外部社會責任是指企業對外部環境所進行的一切活動，如顧客、投資者、供應商、社區與環境…等（Farooq, Farooq, & Jasimuddin, 2014）；內部社會責任則是指企業對內部利害關係人的相關作為（Cornelius et al., 2008），在此所指的內部利害關係人以員工為主要對象（Skudiene & Auruskevicien, 2012；Cornelius et al., 2008）。過去大部份企業社會責任研究多聚焦於外部企業社會責任，內部企業社會責任較少受到關注（Ali, Nasruddin, & Lin, 2010）；然而，外部企業社會責任與內部企業社會責任對員工認知可能產生不同的影響，例如 Farooq et al.（2016）指出，外部社會責任會影響員工對企業聲望的認知，而內部企業社會責任則能使員工感到受尊重，有效提升組織認同感並導致不同種類組織公民行為。Zhao, Wu, Chen, and Zhou（2022）回顧 86 篇企業社會責任的統合分析（meta-analytical methods）中指出，員工所感知到的外部與內部社會責任在結果變數間的影響存在顯著的差異性；但有關內部企業社會的實證有限，建議未來研究應針對企業社會責任類型之間、實際企業社會責任感知、與結果變數間的影響進行交互驗證。由上述說明可知，過去的研究大多側重於外部企業社會責任或外部利害關係人之探討，較少研究將企業社會責任區分為內部與外部，並驗證其對組織內員工之影響；然而，員工對組織企業社會責任的認知差異，可能在工作上呈現不同的行為及態度。

因此，本研究認為若要進一步研究企業社會責任對員工之影響，應將其區分為外部及內部企業社會責任進行探討。此外，由於外部社會責任與內部社會責任關心的焦點團體有所不同，對員工的感受與認知亦可能有所差異。故本研究認為，釐清內外部企業社會責任對半導體製造業關鍵人才組織認同、離職傾向之影響是重要關鍵。希冀本研究結果在半導體人才荒的時代，能提供學術與實務之建議，協助企業留下關鍵人才，降低半導體產業關鍵人才之流動。

## 貳、文獻探討

### 一、企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）

近年來，企業社會責任的概念在實務界與學術界被廣為討論，隨著近年環保、資源分配及永續發展等議題發酵，愈來愈多企業認知到只有願意善盡社會責任的企業才能永續經營，投資企業社會責任將能為利害關係人及公司創造莫大價值（Fatima &

Elbanna, 2023 ; Zhao et al., 2022 )。企業社會責任應被視為策略問題 ( a strategic perspective ) ( Zerbini, 2017 )，是源自於高階主管對於直接以及間接利害關係人表現回報以及實踐的措施，此行為可使組織獲得競爭優勢 ( Fatima & Elbanna, 2023 )。根據調查，成功的企業社會責任策略會帶來更好的非財務績效以及公司價值 ( Schaltegger, Hörisch, & Freeman, 2019 )。

企業是權力與決策的中心，而企業所有做出的決策及行動與社會息息相關並深深影響社會大眾，因此，企業主要義務為追求符合社會價值觀與滿足社會的所有活動。企業如逃避企業社會責任，其社會權力亦會削弱或隨之消失，故企業必須擔負更多社會責任。Johnson ( 1971 ) 認為負責任的企業必須向員工、供應商、當地社區及國家負責。Davis ( 1973 ) 擴大企業社會責任思維，給予企業社會責任定義為：「企業於追求利潤極大化同時，應主動將社會倫理規範納入企業經營方針並實踐之。」Carroll ( 1979 ) 將企業社會責任區分為四個構面：經濟責任、法律責任、倫理責任、自發責任等，未來學者以此構面發展相關量表。Carroll ( 2021 ) 更以利害關係人觀點 ( stakeholder approach ) 指出組織必須與其利害關係共容共存，並重視利害關係人之價值。

近年來，企業社會責任發展進階至企業永續發展概念，1995 年，歐洲國家於瑞士日內瓦設立世界企業永續發展委員會 ( World Business Council for Sustainable Development, WBCSD ) 總部，2001 年該組織定調企業社會責任為企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展作出貢獻，並改善員工與其家庭、當地社區、社會的生活品質 ( Charles, Schmidheiny, & Watts, 2017 )。同年歐盟 ( European Union ) 將企業社會責任定義為企業應對其利害關係人負責，承諾以公平方式使利害關係人如員工、員工家庭、當地社區或地方社會達到經濟成長、生活素質提升、社會凝聚向心力及維護環境品質。然而，早期企業社會責任研究多以超越經濟和法律要求的企業義務進行實證研究 ( Zhao et al., 2022 )；近日研究更傾向於更廣泛的定義，並採取利害關係人的觀點，認為企業社會責任應屬多構面 ( multi-dimensional ) 以及多層次 ( multi-level nature ) 特性，對組織影響存在顯著的差異性 ( Fatima & Elbanna, 2023 )。

Cornelius et al. ( 2008 ) 認為企業社會責任依行為對象可區分為外部與內部利害關係人，Farooq, Payaud, Merunka, and Valette-Florence ( 2014 ) 更進一步將企業社會責任區分為外部企業社會責任與內部企業社會責任；組織對於外部與內部社會責任的策略會對員工的心理機制產生不同的影響，進而帶來不同的組織效益 ( Zhao et al., 2022 ; Fatima & Elbanna, 2023 )。因此，本研究將企業社會責任區分為外部及內部企業社會責任，研究企業社會責任對員工影響。

### (一)外部企業社會責任 (External CSR)

外部企業社會責任為企業對組織外部利害關係人所施行的行為，多數文獻指出企業外部利害關係人群體為顧客、投資者、供應商、社區與環境 (Clarkson, 1995)，企業透過外部企業社會責任行為能為外部利害關係人帶來直接利益。企業於外部利害關係人之行為包含：針對顧客提升產品品質以提高顧客滿意度；回應投資者需求，提升投資者對企業信心並提供具競爭力的投資報酬；以長期合作為目標，透過開放溝通、資訊分享與供應商共同制定政策，獲得彼此信任，增加產業競爭力；以捐款、支持當地慈善機構、贊助文化、教育活動等方式，改善社區生活品質；支持環境保護活動，融合環境永續生存政策於企業營運中(廖婉鈞、林月雲、虞邦祥，2009)。Rupp and Marloray (2015) 指出，組織進行外部社會責任的活動包含：行動主義、慈善捐贈、社區發展計畫、志工服務措施、環境永續發展計畫、以及經濟發展。Farooq et al. (2014) 從利害關係人角度出發，將外部企業社會責任之衡量構面區分為顧客、社會與環境：

1. 對顧客的社會責任：企業對顧客的責任包含產品安全、顧客關懷、以及超越法律規範的顧客抱怨。
2. 對社會的社會責任：企業對社會利害關係所承擔的責任，包含慈善捐款、公益活動等。
3. 對環境的社會責任：企業對自然環境所承擔的責任，如環境保護、創造美好生活等。

### (二)內部企業社會責任 (Internal CSR)

關於企業社會責任之研究，過去大部分聚焦於企業社會責任對於社會及環境保護的影響 (Cornelius et al., 2008)，目的在於提升企業形象，較少研究針對內部企業社會責任進行研究。內部企業社會責任研究之重要性，近年才漸受重視。學者們對於企業內部社會責任多數著重於企業社會責任與內部利害關係人之間關係研究，Skudiene and Auruskeviciene (2012) 認為員工為企業內部重要利益相關人。員工是企業利害關係人之一，同時也是組織的重要資源 (Barney, 1991)，故本研究認定企業內部利害關係人指的即為員工。Cornelius et al. (2008) 認為投資員工可視為企業內部社會責任的重要指標。研究發現外部企業社會責任影響員工認知企業聲望，而內部企業社會責任則能使員工感到受尊重，有效提升組織認同感 (Farooq et al., 2016)。因此，我們可視企業內部社會責任為企業對其內部員工所施行的社會行為及應承擔之責任。

Farooq, Farooq, and Jasimuddin (2014) 認為對員工的企業社會責任是指企業透過良好的工作條件確保員工福祉和支持的活動，包括職業機會、組織公正、家庭友善政策以及培訓和發展。各學者提出之企業內部社會責任指標亦不甚相同，Welford (2005)

認為企業內部社會責任方向應涵蓋非歧視性政策、機會均等、勞動條件結構、在職教育訓練、內部組織參與及申訴權利、人權保護。Brammer, Millington, and Rayton (2007) 認為企業內部社會責任包含員工健康與安全、員工技能發展、員工滿意度、員工工作品質、社會公平等。Ali et al. (2010) 認為內部企業社會責任指的是九種直接與員工心理及工作環境相關的責任實踐，包含員工勞動條件（健康與安全）、員工工作滿意度、工作生活平衡、機會平等、職場多樣化、職涯教育訓練、員工溝通管道、組織參與、薪資公平。Rupp and Marloray (2015) 則認為，內部企業社會責任包含：員工訓練、終身學習規劃、工作環境安全、多元化政策與實踐、日托計畫、道德勞工實踐。Mory, Wirtz, and Göttel (2016) 自社會交換理論觀點出發，以穩定僱傭關係、工作環境、工作技能發展、工作多樣性、工作家庭平衡、員工參與及賦權七個構面來衡量內部企業社會責任：

1. 穩定僱傭關係：穩定僱傭關係係指企業雇主提供員工保障及穩定的工作。企業提供員工工具保障且穩定工作，隨著競爭更加激烈的全球經濟市場，僱傭保障已成為社會關注焦點。
2. 員工工作安全與衛生：此構面意指員工工作安全與健康相關議題。企業應遵守勞動法規，提供及持續改善員工安全職場環境，保障員工職場安全與身心健康，落實管制並強化職場安全。
3. 員工訓練與發展：企業致力於人才培養，重視體系內員工學習發展需求，提供廣泛學習機會與資源，並關心員工職涯發展與規劃。
4. 員工工作與生活平衡：企業盡力推動員工工作與生活間平衡，提供多種工作與生活整合方案，使員工兼顧工作、家庭生活與身心健康。
5. 員工工作機會平等：企業公平對待與尊重員工，確保員工不會基於性別、種族、年齡、懷孕、婚姻狀況或殘疾狀況等被歧視。
6. 合理的薪資與報酬：企業給予員工財務回饋，確保整體薪酬於人才市場中具競爭力，並與員工共享經營成果與獲利。
7. 賦權：企業應賦予員工於工作內容及目標設定上的自主權，員工能夠自主決定工作順序或工作內容。

## 二、社會交換理論 (Social Exchange Theory)

企業社會責任是指企業在策略決策和行動中關注利害關係人的需求和期望，自願配置有限資源，實現社會、經濟和環境永續發展的組織行為 (Aguinis & Glavas, 2019)，履行企業社會責任有利於建立企業良好的社會形象，進而提升員工的組織認可 (Hui, 2021)。近年來，有關企業社會責任的相關研究，開始從微觀企業社會責任 (micro-CSR) 的角度探討企業社會責任如何影響員工的心理機制 (Rupp & Marlor, 2015；Zhao et al., 2022)；例如，Hui (2021) 從社會認同與社會交換理論探討企業社會責任對心理契約與離職傾向的影響。由於企業社會責任研究源自於策略和經濟學，過去著重於企業層面的宏觀 (macro) 分析，然而，隨著組織心理學家更重視組織個體動機與需求，因此認為企業社會責任增加以個體微觀分析有其必要性 (Fatima & Elbanna, 2023)。

Fatima and Elbanna (2023) 在進行後設研究時 (meta)，回顧 122 篇關於企業社會責任的實證研究中亦發現，關於企業社會責任實施的研究的理論基礎仍處於萌芽階段，相當一部分實證文獻 (約 45%) 缺乏理論基礎，在其餘 67 項有理論支持的研究中 (佔實證文獻總數的 54%)，最常用的理論包含利害關係理論、社會交換理論、與社會認同理論…等。Zhao et al. (2022) 彙整 86 篇企業社會責任相關研究後發現，在微觀企業社會責任中，組織正義、組織信任、以及組織認同是最常出現在微觀企業社會責任的心理機制中，其中又以社會交換理論最常被援以解釋企業社會責任對員工心理機制的影響。

社會交換理論將社會互動視為資源價值的交換過程，並將此利益交換視為累積與維持社會關係的基礎 (Blau, 1964)；該理論揭示了個體間是由互惠經濟、社會、以及心理資源的過程，而這些資源的互利互惠將形成可持續性的長期社會關係 (Cropanzano & Mitchell, 2005)。企業社會責任措施是公司認可並回報利害關係人 (包括員工) 的支持和利益的行動 (Rupp et al., 2015)，反過來說，員工對企業社會責任的反應可以被視為履行他們從公司和其他相關利害關係人那裡得到回報的義務，因此，在此社會互動過程中，員工感知到企業社會責任活動將中介影響員工和組織的關係以及結果變數 (Zhao et al., 2022)。多位學者們曾以社會交換理論探討企業社會責任與員工態度間關係，Slack, Corlett, and Morris (2015) 以此探討員工對企業社會責任投入之情況；Shen and Benson (2016) 以社會交換理論探討人力資源相關的企業社會責任對員工工作行為的影響；陳儀蓉與劉韻僖 (2020) 從主管對成員間企業社會責任的雙向互動探討其對成員行為的影響。Zhao et al. (2022) 更根據後設分析，彙整出從社會交換理論所提出的三種微觀企業社會責任在員工中可能存在的中介模式，如圖 1 所示。

由上述討論可知，社會交換理論可用於解釋企業社會責任與員工間交換關係。由於本研究主要焦點在於探討半導體關鍵人才之離職問題，且根據文獻資料顯示，現今工作者非常重視企業所施行的企業社會責任，且會對其企業的認同產生影響( Carnahan et al., 2017；Hui, 2021)；故本研究將藉由社會交換理論探討企業社會責任對半導體製造業關鍵人才組織認同及離職傾向影響。

### 三、組織認同

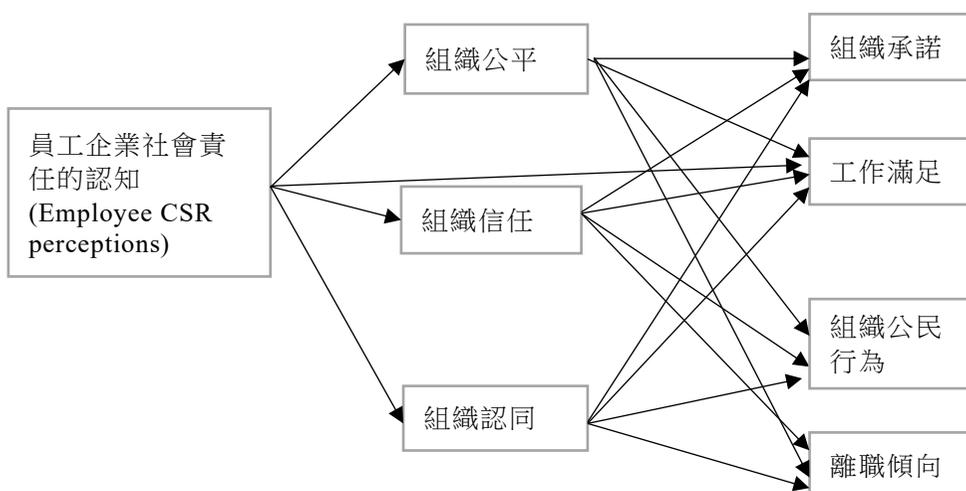
隨著現代企業經營朝向多元化發展，員工管理模式與過去大為不同，為提升組織績效並加強組織內部認同感，組織認同研究在研究組織行為領域中極為重要(Albert, Ashforth, & Dutton, 2000)。員工對企業的認同感將影響其是否願意持續為此公司服務的意願，故企業社會責任對員工組織認同的影響為本研究的重點之一。

組織認同是社會認同其中一個面向，是個體與組織間認知及情感上的連結，個體會與所屬的組織關係定義自己，並將組織特質轉化為自身一部分，當個體發現自我概念與組織有相同特質時，即產生組織認同(Ashforth & Mael, 1989)。當員工對企業價值觀具高度認同感，並以身為其中一員為榮時，員工將對該組織產生強烈使命感，積極參與企業活動追求榮譽(Kramer, 1992)。當員工具利他、犧牲奉獻精神時，將使該員工所屬的組織於表現上有良好提升。李雯智(2010)研究發現增強組織認同可以提升組織效能及組織公民行為。

由上述學者研究結論得知，當組織成員對組織有強烈認同感時，可獲得內心共鳴與情感連結，組織成員因此創造使命感，願意與組織攜手努力追求最大利益。故積極提升組織成員對組織認同感極為重要，企業不可不重視。

### 四、離職傾向

人才是企業最重要的資源，雖然人員流動可為組織帶來健康的循環過程，但過大的人員流動也會造成組織莫大損失及增加營運成本(Dalton & Todor, 1982)，因此離職(turnover)是人力資源管理中經常被探討的議題。Mobley(1977)最先以離職傾向代替實際離職行為的衡量。Miller and Jablin(1991)認為離職傾向是預測離職的重要變數。後續學者們也多以離職傾向為研究重點，以此做為衡量離職行為的預測指標，故本研究亦以離職傾向預測員工離職行為並提出減少員工離職行為措施。



引自：Zhao et al. (2022)

圖 1 從社會理論發展出企業社會責任對員工影響之中介模式

Mobley (1977) 認為離職指的是員工由組織內往外的勞力移出，員工於組織中擔任某職務，經過一段工作時間，詳細考慮並衡量各利害人關係後，自願離開原本工作，結束與原組織關係，而離職傾向為離職行為前最後一個步驟。Miller (1979) 認為離職傾向為離開原職務並尋找其他工作傾向的整體表現。Williams and Hazer (1986) 認為離職指的是員工永久離開組織，員工對於離開工作的傾向和計畫則為「離職傾向」。

綜合以上學者論述，本研究參考 Mobley (1977) 對離職與離職傾向定義，「離職」為員工於組織擔任某一職務，工作一段時間後，因組織或個人因素產生工作不滿足感，幾經考慮後決定離開原有組織，而「離職傾向」則為員工尚未離職前對於離開此份工作與尋找替代工作的想法，為離職行為前的最後一個步驟。

## 五、企業社會責任、組織認同及離職傾向間關係

### (一) 從社會交換理論探討企業社會責任與離職傾向關係

從利害關係人觀點來看，外部企業社會責任主要是針對顧客、社會、以及環境所施行的行動，而內部企業社會責任是企業對所屬員工施行的行動 (Farooq et al., 2014)；以員工角度所感知到的內部社會責任，對員工態度與行為會產生不同的影響效果 (Zhao et al., 2022；Fatima & Elbanna, 2023)。外部企業社會責任對組織外利害關係人的作為可提升企業外在形象，在聲譽良好的企業工作可獲得他人欣賞 (Brammer et al., 2007)；Valentine and Barnett (2003) 也指出員工較願意為合乎道德規範的企業工作。

意即外部企業社會責任透過對外施行的社會責任活動，建立外部人士正面觀感，可提高員工的入職意願（Backhaus, Stone, & Heiner, 2002），然而在員工離職傾向上，可能效果就不如內部社會責任。例如，在 Zhao et al. (2022) 後設分析結果發現，員工感知的內部企業社會責任與離職傾向的相關性比感知的外部企業社會責任的相關性更強；Hui (2021) 研究也發現，與外部企業社會責任相比，企業內部社會責任對員工離職意願的負面影響更強。

從社會交換理論來看，內部企業社會責任即是「企業與員工」之間的交換關係，經由企業對所屬員工施行的內部社會責任，即向員工表明他們對公司的當前和未來價值的性質；當員工感覺到交換關係本質上更具互惠程度，將產生信任、義務以及互利的感受，願意與組織維持可持續性的長期社會關係（Cropanzano & Mitchell, 2005）。Farooq et al. (2014) 研究也指出，相較於對一般群體的社會責任，當企業社會責任是直接對員工有利（directly beneficial to the employees）時，則員工更傾向於隸屬於該組織。

Meira and Hancer (2021) 在研究組織與員工關係，亦以社會交換理論為出發點，指出當員工在工作場所獲得經濟和社會情感資源時，他們感到有責任以更好的態度和行為來回報組織；由於互惠和信任而形成的義務感可以降低離職傾向（Chang & Busser, 2020）。因此，企業在施行內部社會責任時，若能提供在職訓練，員工愈能自覺履行工作職責，降低離職傾向；其次，組織所制定的薪酬制度越能滿足員工的需求，則員工愈願意待在組織中創造價值（Onyishi, Amaeshi, Ugwu, & Enwereuzor, 2020），因此，離開公司的可能性就越小。此外，組織若能為員工創造良好的工作環境和內部公平氛圍，越有利於改善企業與員工的合作關係，增強員工對組織的正面評價，降低離職傾向（Hui, 2021）。Go and Jung (2022) 在以半導體員工為研究對象的實證研究中也發現，當半導體員工感知到愈高的組織支持、以及對員工的正向關懷時，則員工的離職率愈低。Hsieh, Hu, and Teng (2022) 在探討高科技人才留任管理的研究中也指出，組織若能建立合理的內部升遷制度、完善的報酬、和諧的人際關係，則可減低高階人才的流動。

綜合上述討論，外部企業社會責任為針對組織外部利害關係人所投入的利他行為，可透過提升組織形象與組織聲望建立組織吸引力，提高員工入職意願。而內部企業社會責任則是直接以員工為利害關係人所施行的相關措施，從社會交換理論觀點來看，互動雙方更為明確且直接，因此會直接影響員工的工作感受，對員工離職傾向產生更直接的效果；因此，提出本研究假設：

H1：相較於外部企業社會責任，內部企業社會責任對半導體製造業關鍵人才離職傾向具負向影響。

## (二)從社會交換理論探討企業社會責任與組織認同關係

由於社會認同與組織認同已被證實，是組織人際間與群體間建立持續關係的強大驅動力 (Ashforth & Mael, 1989)。當企業因施行外部企業社會責任，與社會交換後獲得外界高度讚賞，可獲得較佳的企業形象，員工也將能以身為其中一分子為榮，進而對組織產生認同 (Farooq et al., 2016)。然而，有關外部企業社會責任亦有學者持相反的觀點，認為外部企業責任與員工組織認同的關係，從社會認同理論來看，個體渴望並努力獲得正向的社會認同，因此期望投身於企業形象較佳的組織中任職 (Aberson, Healy, & Romero, 2000)，然而，若從社會交換理論來看，員工期望企業優先將資源給予員工，當企業將資源給予外部利益關係人時，員工內心將產生認知失調，影響員工對企業組織認同度 (Lee & Seo, 2017)。Zhao et al. (2022) 後設分析結果亦發現，員工感知的內部企業社會責任與組織認同的相關性比感知的外部企業社會責任的相關性更強。

由於組織認同是指員工以身為組織中的一分子而感到為榮，將對該組織產生強烈使命感，願意積極參與組織活動 (Kramer, 1992)。從社會交換理論可說明組織與員工間交換關係，若組織重視員工的貢獻並關心員工，員工將對組織產生支持知覺作為交換，並透過自我價值與自我強化的過程，產生組織認同。Pratt (1998) 認為當組織滿足個體社會性情緒需求，如安全感、自尊、地位、歸屬感等，個體將對組織產生認同。Ali et al. (2010) 認為組織提供員工金錢或其他資源，員工將能提高對組織的承諾作為交換。李筱婷 (2013) 的研究發現當組織與組織成員間的交換關係建立於信任時，一旦組織成員對所屬組織信任感提升時，組織成員將會以社會交換關係回報組織。古芷瑄 (2022) 在以半導體員工為調查的研究中發現，當員工體驗到組織提供超越傳統的人力資源管理活動，更重視員工體驗，例如提供友善工作職場、關心員工福祉、重視員工發展需求…等，會使員工感受到組織重視，進而以身為組織成員為榮，提高組織認同。綜合上述，提出本研究假設：

H2：相較於外部企業社會責任，內部企業社會責任對半導體製造業關鍵人才組織認同具正向影響。

### (三)組織認同與離職傾向間關係

過去的研究中，Lee (1971) 發現具高度組織認同的專業人員，會因在工作上獲得滿足感或獎賞而降低離職傾向。O'Reilly and Chatman (1986) 發現組織認同會負向影響員工離職傾向。Dutton, Dukerich, and Harquail (1994) 研究指出，員工愈認同所處的組織時，留在該組織的意願愈高並願意為組織付出最大努力。Mael and Ashforth (1992) 認為組織認同度較高的員工，離職傾向較低。國內學者針對組織認同與離職傾向間關係也提出相似看法。多位學者研究中皆指出具高組織認同度的員工離職傾向較低，意即組織認同與離職傾向具負向影響(溫金豐，2005；洪文德，2010；張瑜芬，2011；林雅令，2011)。

基於過去學者研究及論述，可推論當組織成員認同度提升時，愈願意留下為組織效力，相反的當組織成員認同度降低時，則考慮離開現有組織，意即離職傾向會增加。故本研究認為組織認同與離職傾向有負向關係，提出以下假設：

H3：半導體製造業關鍵人才組織認同與離職傾向具負向影響。

### (四)企業社會責任、組織認同與離職傾向間關係

根據 Zhao et al. (2022) 的後設分析研究指出，企業社會責任可以社會交換理論觀點在員工中存在中介模式；亦即，當員工從企業社會責任施行活動中感知組織對其照顧與尊重，則會投以正向的回報，例如提高員工對組織的正向態度與行為，雙方關係將更為鞏固(Hui, 2021)。Paruzel, Klug, and Maier (2021) 在其後設研究中亦指出，社會認同在企業社會責任與員工離職傾向間扮演重要的中介角色。

此外，研究結果顯示，企業社會責任與組織認同間關係的強度取決於企業社會責任的焦點(focus of CSR)，內部社會責任與員工組織認同的相關性最高，對環境的企業社會責任(CSR toward the environment)相關性低(Farooq et al., 2014)。因此，與外部社會責任相比，以員工為主的內部社會責任對員工相關態度與行為的相關性會更強，因為這些舉措直接影響工作場所的員工(De Roeck, Marique, Stinglhamber, & Swaen, 2014)。當組織內部社會責任程度愈高，會提升員工的組織認同，進而建構關係性心理契約，基於此，員工更願意專注於與組織維持長期合作關係，進而降低離職傾向。基於上述討論，本研究認為，組織認同會在內部企業社會責任對離職傾向中扮演中介效果，提出本研究假設：

H4：組織認同在企業內部社會責任對離職傾向上具中介效果。

綜上所述，本研究架構與假設如圖 2 所示。

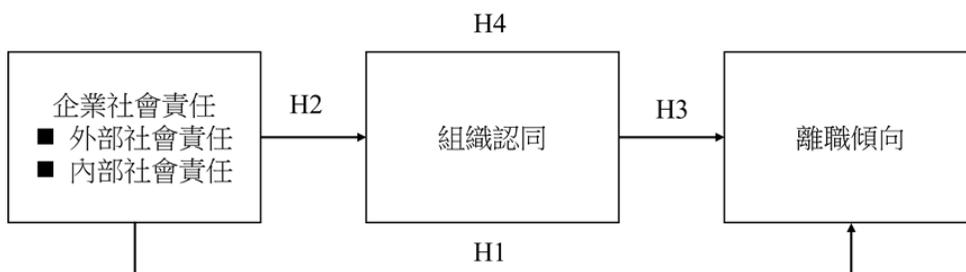


圖 2 研究架構圖

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究所界定研究對象產業範圍係參考行政院主計處行業標準分類之半導體產業，包含積體電路製造業、分離式元件製造業、半導體封裝及測試業。為探討企業社會責任與半導體關鍵人才組織認同與離職傾向的關係，因此鎖定國內半導體製造業工程師為研究對象並進行施測。資料蒐集採便利抽樣，由研究者邀請半導體產業研發部門或生產部門掛「工程師級別以上」之工作者為主要調查對象，採網路問卷進行資料蒐集。最終，共獲得 205 份有效問卷；平均年齡為 32.47 歲（標準差 = 6.71），平均工作年資 7.03 年（標準差 = 5.79）。其中，女性佔 42.4%，男性 57.6%；學歷部份，碩士以上佔 47.8%，大學 50.2%；81.5 為非管理職，18.5% 為管理職；74.1% 未婚，25.9% 已婚。

### 二、研究工具與變項

#### (一) 企業社會責任量表

本研究採用 Farooq et al. (2014) 的外部企業社會責任衡量構面，分為三構面：社會構面 3 題，題項如「公司提供捐款作為慈善用途」；環境構面 4 題，題項如「公司參與保護和改善自然環境的活動計畫」；顧客構面 3 題，題項如「公司對顧客權益的保護超越法律規定」，共 10 題，採 Likert 五點量表進行衡量。此問卷在企業社會責任相關實證研究中已被大量引用至少 300 次以上，具一定效度。此外，經信度分析，本問卷信量表信度（Cronbach's  $\alpha$  係數）為 .922，具內部一致性。

內部企業社會責任操作型定義為企業對其內部員工所施行的社會行為。本研究採用 Mory et al. (2016) 的內部企業社會責任衡量構面，分為七構面：穩定僱傭關係 7 題，題項如「公司永遠不會任意開除員工」；員工工作安全與衛生 5 題，題項如「我們公司提供員工安全健康的工作環境」；員工訓練與發展 6 題，題項如「公司支持員工經由職業諮詢與職涯規劃協助」；員工工作與生活平衡 7 題，題項如「公司協助員工以最好的方式於工作與生活取得平衡」；員工工作機會平等 6 題，題項如「公司為提供平等機會制定良好政策」；合理的薪資與報酬 6 題，題項如「如果營運狀況良好，公司與員工實質上共享成果」；及賦權 8 題，題項如「公司在授權員工於解決問題上給予高自由度」，共計 45 題。近年有關內部社會責任相關實證研究多引用此問卷為施測工具 (Hossen, Chan, & Hasan, 2020 ; Jaaron, Javid, & Garcia, 2023 )，經信度分析，本問卷信量表信度 (Cronbach's  $\alpha$  係數) 為.970，具內部一致性。

## (二) 組織認同量表

本研究認為組織認同操作型定義為組織成員自身價值觀與組織契合後，所產生對組織的感情連結，將自身歸為組織的一分子並願意為組織竭盡所能達成目標。本研究採用 Mael and Ashforth (1992) 所發展之組織認同量表，題項如「當有人批評我的公司時，感覺如同對我個人的侮辱」，量表內容共 6 題，採 Likert 五點量表進行衡量。該量表已是目前最廣泛被引用之問卷，具一定之信效度 (Riketta, 2005)，經信度分析，本問卷信量表信度 (Cronbach's  $\alpha$  係數) 為.849，具內部一致性。

## (三) 離職傾向量表

本研究參考 Mobley (1977) 對離職傾向定義，認為離職傾向操作型定義為員工尚未離職前對於離開此份工作與尋找替代工作的想法，為離職行為前的最後一個步驟。本研究採用 Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) 所提出之量表，題項如「我經常考慮辭掉現在工作」，量表內容共 3 題，採 Likert 五點量表進行衡量。由於該量僅用 3 題預測員工離職傾向，且具信效度，故該問卷常被援以作用員工離職傾向預測之衡量工具 (Kavaklı & Yildirim, 2022)，經信度分析，本問卷信量表信度 (Cronbach's  $\alpha$  係數) 為.891，具內部一致性。

## 肆、研究結果

### 一、相關分析

為了解本研究各變項之間相關性，本研究採用 Pearson 積差相關分析，檢驗各變項之間是否為顯著相關，分析結果如表 1。

#### (一)基本資料與其他變項之間的相關

性別與外部企業社會責任呈現正相關 ( $r = .142, p < .05$ )；年齡與外部企業社會責任呈現正相關 ( $r = .138, p < .05$ )；年齡與內部企業社會責任呈現負相關 ( $r = -.150, p < .05$ )；工作年資與外部企業社會責任呈現正相關 ( $r = .176, p < .05$ )；工作年資與內部企業社會責任呈現負相關 ( $r = -.041, p < .05$ )；教育年數與離職傾向呈現正相關 ( $r = .210, p < .01$ )。

由於基本資料中性別、年齡、工作年資及教育年數與其他變項有關聯，故後續階層迴歸分析將以性別、年齡、工作年資及教育作為迴歸模型中的控制變項。

#### (二)各變項之間的相關

外部企業社會責任與離職傾向呈現顯著負相關 ( $r = -.263, p < .01$ )，內部企業社會責任對離職傾向呈現顯著負相關 ( $r = -.444, p < .01$ )；外部企業社會責任與組織認同呈現正相關 ( $r = .230, p < .01$ )，內部企業社會責任與組織認同呈現正相關 ( $r = .578, p < .01$ )；組織認同與離職傾向呈現負相關 ( $r = -.466, p < .01$ )。

### 二、企業社會責任與離職傾向關係

本研究利用階層迴歸驗證企業社會責任與離職傾向之關係，並以表 2 呈現分析結果。由表 2 得知，置入控制變項後，再置入內、外部企業社會責任與離職傾向於迴歸模型中，得到的  $\beta$  係數分別為內部企業社會責任  $-.455$  ( $p < .01$ )，外部企業社會責任為  $-.035$ ，可得知相較於外部企業社會責任，內部企業社會責任可顯著負向預測離職傾向，因此假設 H1 獲得支持。

表 1 各變項之相關係數分析表

變數	平均數	標準差	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A 性別											
B 是否為管理職			-.048								
C 婚姻狀況			.304**	.177*							
D 年齡	32.47	6.706	.370**	.083	.523**						
E 工作年資	7.03	5.788	.275**	.211**	.546**	.831**					
F 教育年數	16.946	1.181	.254**	-.106	.169**	.134	.095				
G 外部企業社會責任	3.892	.655	.142*	.04	.278**	.138*	.176*	.136			
H 內部企業社會責任	3.584	.594	-.009	.1	.02	-.150*	-.041*	-.023	.537**		
I 組織認同	3.440	.697	-.045	.119	-.019	-.031	-.024	-.082	.230**	.578**	
J 離職傾向	2.639	.963	.105	-.069	-.045	-.089	-.118	.210**	-.263**	-.444**	-.466**

註 1：\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ 。

註 2：性別編碼：女=0，男=1；是否為管理職：非管理職=0，管理職=1；教育年數：專科=14年，大學=16年，碩士=18年，博士=22年。

表 2 企業社會責任與離職傾向之關係

		離職傾向	
		模型一	模型二
控制變數	性別	.108	.142
	年齡	-.056	-.244
	工作年資	-.120	.014
	教育年數	.201**	.199**
預測變數	內部企業社會責任		-.455**
	外部企業社會責任		-.035
	R 平方	.073**	.288**
	F	3.935**	13.358**
	R 平方變更	.073**	.215**

註：\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ 。

### 三、企業社會責任與組織認同關係

本研究利用階層迴歸驗證企業社會責任與組織認同之關係，並以表 3 呈現分析結果。由表 3 得知，置入控制變項後，再置入內、外部企業社會責任與組織認同於迴歸模型中，得到的  $\beta$  係數分別為內部企業社會責任.662 ( $p < .01$ )，外部企業社會責任為-.127，可得知相較於外部企業社會責任，內部企業社會責任可顯著正向預測組織認同，因此假設 H2 獲得支持。

### 四、組織認同與離職傾向之關係

本研究利用階層迴歸驗證組織認同與離職傾向之關係，並以表 4 呈現分析結果。由表 4 得知，置入控制變項後，再置入組織認同與離職傾向於迴歸模型中，得到的  $\beta$  係數為-.450 ( $p < .01$ )，可得知半導體製造業關鍵人才組織認同可顯著負向預測離職傾向，意即半導體製造業關鍵人才組織認同度愈高則離職傾向愈低，因此假設 H3 獲得支持。

表 3 企業社會責任與組織認同之關係

		組織認同	
		模型一	模型二
控制變數	性別	-.016	-.049
	年齡	-.142	.116
	工作年資	.153	-.005
	教育年數	-.074	-.052
預測變數	內部企業社會責任		.662**
	外部企業社會責任		-.127
R 平方		.015	.357**
F		.746	18.294**
R 平方變更		.015	.342**

註：\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ 。

表 4 組織認同與離職傾向之關係

		離職傾向	
		模型一	模型二
控制變數	性別	.108	.101
	年齡	-.056	-.120
	工作年資	-.120	-.052
	教育年數	.201**	.168**
預測變數	組織認同		-.450**
R 平方		.073**	.272**
F		3.935**	14.883**
R 平方變更		.073**	.199**

註：\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ 。

## 五、組織認同對企業社會責任與離職傾向間關係中介效果

依據 Baron and Kenny (1986) 觀點驗證組織認同對企業社會責任與離職傾向間關係中介效果，其驗證過程為：首先，前置變項對結果變項具有顯著的預測效果，如表 5 模型一所示，內部企業社會責任施行程程度對離職傾向具顯著負向預測效果，其  $\beta$  係數為  $-0.475$  ( $p < .01$ )。第二，前置變項對中介變項具有顯著的預測效果，如表 5 內部企業社會責任對組織認同具顯著正向預測效果，其  $\beta$  係數為  $0.591$  ( $p < .01$ )。第三，同時將前置變項與中介變項置入迴歸模型中，中介變項對結果變項具有顯著的預測效果，且前置變項的預測效果不顯著為完全中介；反之，前置變項的預測效果顯著為部分中介。如表 5 模式二所示組織認同對離職傾向具顯著負向預測效果，其  $\beta$  係數為  $-0.270$  ( $p < .01$ )，就內部企業社會責任而言，模型一  $\beta$  係數為  $-0.475$  ( $p < .01$ )，對離職傾向具顯著負向預測效果，而模型二之  $\beta$  係數 ( $\beta = -0.316$ ) 小於模型一  $\beta$  係數 ( $\beta = -0.475$ )，由此可知，加入中介變項後，內部企業社會責任對離職傾向  $\beta$  係數變小，呈部份中介之效果，因此假設 H4 獲得支持。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

本研究探討半導體製造業企業社會責任對組織認同及離職傾向之影響，以及組織認同對企業社會責任與離職傾向之中介效果，以下分別就實證結果進行探討。

#### (一) 半導體製造業企業社會責任與離職傾向之關係

研究結果指出，對於半導體關鍵人才離職傾向之預測，內部企業社會責任可顯著預測半導體製造業關鍵人才離職傾向，意即當半導體製造業內部企業社會責任程度愈高時，其關鍵人才離職傾向愈低。內部企業社會責任為企業對所屬員工施行的行動，與員工相關並能直接影響員工。根據社會交換理論，個人與組織間的交換關係分為經濟性與社會性，而社會性交換為心理層次上約定，員工若認為組織重視並關心員工福祉，員工將對組織支持有所覺察。因此，內部企業社會責任程度愈高，員工愈願意與組織維持長久關係，離職傾向較低，故企業應藉由積極推動內部企業社會責任達留才目的。

表 5 內部企業社會責任、組織認同與離職傾向之關係

	組織認同	離職傾向		
		模型一	模型二	
控制變數	性別	-.056	.140*	.125
	年齡	.098	-.249*	-.222*
	工作年資	-.012	.012	.009
	教育年數	-.066	.196**	.178**
預測變數	內部企業社會責任	.591**	-.475**	-.316**
	組織認同			-.270**
	R 平方	.346**	.287**	.335**
	F	21.081**	16.049**	16.622**
	R 平方變更	.332**	.214**	.262**

註：\* $p < .05$ ；\*\* $p < .01$ 。

### (二) 半導體製造業企業社會責任與組織認同之關係

研究結果發現，內部企業社會責任可顯著正向預測半導體製造業關鍵人才組織認同程度，意即當半導體製造業內部企業社會責任程度愈高，其關鍵人才對組織認同度也愈高。內部企業社會責任的實施程度，將直接影響員工感受來自組織的支持及關懷程度。當組織滿足個體社會性情緒需求，如安全感、自尊、地位、歸屬感等，個體將對組織產生認同 (Pratt, 1998)。換言之，內部企業社會責任程度愈高，員工感受度愈好，對組織認同度愈高。因此，企業可藉由落實內部企業社會責任，提升員工對組織認同度。

### (三) 組織認同與離職傾向之關係

由分析結果得知，半導體製造業關鍵人才組織認同可顯著負向預測離職傾向，意即當半導體製造業關鍵人才組織認同度愈高，離職傾向愈低。此一研究結果與多位學者研究結果相符 (溫金豐, 2005；洪文德, 2010；張瑜芬, 2011；林雅令, 2011)。當組織成員認同度提升時，愈願意留下為組織效力，離職傾向愈低。因此，企業應盡力提升組織成員認同感，降低員工離職傾向，提升留任機會。

#### (四)組織認同對內部企業社會責任與離職傾向關係之中介效果

研究結果指出，組織認同對內部企業社會責任與離職傾向有部分中介效果，意即內部企業社會責任會直接影響離職傾向，亦會透過組織認同之中介效果影響離職傾向。內部企業社會責任程度愈高，員工組織認同度愈高，員工愈願意持續為公司服務，相對的離職傾向愈低。因此，企業應善盡內部企業社會責任，提升員工組織認同度，並藉此降低離職傾向。

此外，本研究結果發現，外部企業社會責任對於半導體關鍵人才之組織認同與離職傾向皆未達顯著預測水準，此結果與過去文獻相似。例如 *Brammer et al. (2007)* 研究就指出，外部企業社會責任主要對組織外部利害關係人所施行的相關措施，直接受益對象為外部關係人，因此在企業形象上以及公司聲譽上可有效提升；但相對於內部關係人（如員工），更在意的是對其社會責任的展現（*Fatima & Elbanna, 2023*）。因此，外部企業社會責任在預測員工組織認同與離職傾向上，未達顯著預測水準，此結果與近年後設結果一致，組織外部 CSR 與內部 CSR 對員工的心理機制可能產生不同的影響效果，所帶來的組織效益亦有所不同（*Rupp & Marlorly, 2015*；*Zhao et al., 2022*），因此，未來在企業社會責任討論上，應將企業社會責任以實施對象加以區分，並進行實證研究，以補過去企業社會責任多以外部社會責任為討論焦點之不足。

## 二、管理意涵

企業社會責任依其相對應利害關係人，可分為外部企業社會責任與內部企業社會責任，而過往的企業社會責任研究集中於公益活動，以及與事業相關議題等外部企業社會責任構面，鮮少關注企業對員工責任實踐的內部企業社會責任構面（*Cornelius et al., 2008*）。根據本研究結果指出，相較於對應外部利害關係人（客戶、股東…等）所施行之外部企業社會責任，對應內部利害關係人（員工）所施行之內部企業社會責任，因與員工直接相關，透過內部直接感知組織對員工的照顧，更可提升半導體製造業關鍵人才組織認同度，進而降低其離職傾向。

內部企業社會責任關注組織對內部員工的關懷與責任，透過實踐內部企業社會責任，營造良好工作環境和員工關懷，可提高組織整體績效和促進組織永續發展。因此，若企業想於半導體人才爭奪戰中脫穎而出，提高關鍵人才組織認同度與降低離職率，可聚焦於內部利害關係人需求。依本研究內部企業社會責任問卷構面強化企業作為，針對問題提出改善方針，如提供穩定僱傭關係、確保員工工作安全與衛生、提供完善員工訓練與發展、落實工作與生活平衡、保障員工工作機會平等、提供合理薪資與報酬及充分賦權等，及早預防離職問題發生。同時，企業視員工為重要資產，希望與員工建立穩定正向關係。因此，企業可參考本研究組織認同問卷構面，針對提升員工對組織評價、行為、感情、認知方式，思考如何精進內部企業社會責任措施，以期提升員工對組織認同度。

對落實內部企業社會責任，可藉由內部行銷力量，影響及改變員工態度，提升員工對組織認同度（Farooq et al., 2016），促使關鍵人才願意與組織建立長久性關係，降低離職率；關鍵人才的留任，可為組織持續貢獻所長，減少企業人力訓練及聘雇成本，以達「永續經營、互為共好」的目標。

### 三、研究限制與未來建議

本研究採用自評陳述式問卷蒐集資料，可能有個人主觀因素的偏差；然因本研究主要調查變項為半導體關鍵人才對組織企業社會責任之認知以及個人態度行為之影響，使用自評量表有其適切性。為降低個人主觀因素偏差，問卷設計以嚴謹、字句簡潔為主，且在問卷指導語中，特別說明問卷對象及研究焦點，盡可能降低填答誤差。

此外，本研究結果發現，內部社會責任對關鍵人才的組織認同與離職傾向具明顯影響效果；然而，有關內部社會責任各企業實施方式不同，其影響效果可能也有所差異。建議後續研究可以質性方法，透過焦點群體和深度訪談，瞭解半導體製造業關鍵人才對內部企業社會責任的認知和感受，並進一步分析其對員工的影響，以豐富相關研究的廣度和深度。此外，有關外部社會責任對組織以及員工的效益分析亦值得進一步探討，以更完整企業社會責任概念以及實務應用之意涵。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 104 人力銀行(2022), 2022 半導體人才白皮書, 2022 半導體特輯, Retrieved July 3, 2022, 取自: <https://semiconductor.events.104.com.tw/story/>。  
104 Corporation (2022). 2022 White paper on semiconductor talent. 2022 Semiconductor Industry Job Expo. Retrieved July 3, 2022, from <https://semiconductor.events.104.com.tw/story/>.
2. 古芷瑄(2022), 探討員工體驗、員工敬業度、留任意願與組織認同之間的關係：以科技業員工為研究對象, 國立成功大學企業管理學系未出版碩士論文。  
Ku, C. H. (2022). Mapping the Relationships among Employee Experience, Employee Engagement, Intention to Stay, and Organizational Identification: A Study of Employees in Technology Industry. National Cheng Kung University Department of Business Administration, unpublished paper.
3. 李雯智(2010), 國小教師自我效能、工作特性、工作滿足、工作倦怠與組織公民行為之關係, 國立嘉義大學國民教育研究所未出版博士論文。  
Lee, W. C. (2010). An Examination of Elementary School Teachers' Self-efficacy, Job Characteristics, Job Satisfaction, Job Burnout and Their Organizational Citizenship Behaviors. National Chiayi University Department of Primary Education, unpublished paper.
4. 李筱婷(2013), 以社會交換理論探究船員對離職傾向之影響, 國立臺灣海洋大學商船學系未出版碩士論文。  
Lee, H. T. (2013). A Study on Turnover Intention of Seafarers by Using Social Exchange Theory. National Taiwan Ocean University Department of Merchant Marine, unpublished paper.

5. 林雅令(2011)，派遣人員之組織認同、工作倦怠對離職傾向影響之研究，國立高雄應用科技大學人力資源發展系未出版碩士論文。  
Lin, Y. L. (2011). A Study of Relationship among Organization Identification, Burnout and Turnover Intention of Taiwan Dispatched Workers. National Kaohsiung University of Applied Science Department of International Business, unpublished paper.
6. 洪文德(2010)，跨國企業員工心理所有權、組織認同與離職傾向關係之研究，大葉大學管理學院碩士在職專班未出版碩士論文。  
Hong, W. D. (2010). A Study of Relationships among Transnational Corporation Employees' Psychological Ownership, Organizational Identification and Turnover Intention. Da-Yeh University School of Management Master's Program, unpublished paper.
7. 張瑜芬(2011)，激勵因素與組織認同對離職傾向影響之研究－以光華商圈 3C 零售業為例，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系未出版碩士論文。  
Chang, Y. F. (2011). A Study on the Motivation, Organization Identification and Turnover Intention: The Case of Guang-Hua Market 3C Retail Stores. National Taiwan Normal University Department of Technology Application and Human Resource Development, unpublished paper.
8. 陳儀蓉、劉韻僊(2020)，轉化型領導對群體成員企業社會責任價值觀的雙向影響：程序公正與領導者－部屬企業社會責任價值觀一致性的中介效果，人力資源管理學報，20(2)，1-31。  
Chen, Y. J., & Liu, Y. S. (2020). Dual influence of transformational leadership on group members' corporate social responsibility values: Procedural justice and leader-follower congruence of corporate social responsibility values functioning as mediators. Journal of Human Resource Management, 20(2), 1-31.
9. 溫金豐(2005)，新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係：工作經驗與成長需求強度的干擾效應，臺大管理論叢，15(2)，143-164。  
Uen, J. F. (2005). The relationships between organizational socialization tactics and organizational identification of new-entry professionals: Moderating effects of work experience and growth need strength. NTU Management Review, 15(2), 143-164.

10. 廖婉鈞、林月雲、虞邦祥(2009), 知覺組織利害關係人重要程度與組織績效之關係：企業責任作為之中介效果，管理學報，26(2)，213-232。
- Liao, W. C., Lin, Y. Y., & Yu, P. H. (2009). Perceived stakeholder importance on organizational performance: Mediation effect of corporate responsibility practice. Journal of Management, 26(2), 213-232.

## 二、英文部分

1. Aberson, C. L., Healy, M., & Romero, V. (2000). Ingroup bias and self-esteem: A meta-analysis. Personality and Social Psychology Review, 4(2), 157-173.
2. Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. Journal of Management, 45(3), 1057-1086.
3. Ali, A., Nasruddin, E., & Lin, S. K. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. International Journal of Economics and Management Engineering, 4(7), 1842-1861.
4. Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. Academy of Management Review, 25(1), 13-17.
5. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.
6. Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. Business & Society, 41(3), 292-318.
7. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
8. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
9. Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. MIT Sloan Management Review, 49(2), 37-44.

10. Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Routledge.
11. Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, 18(10), 1701-1719.
12. Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017). When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11. Academy of Management Journal, 60(5), 1932-1962.
13. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4(4), 497-505.
14. Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. Business & Society, 60(6), 1258-1278.
15. Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: The role of contextual factors and thriving at work. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(1), 193-211.
16. Charles Jr, O. H., Schmidheiny, S., & Watts, P. (2017). Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development. Abingdon: Routledge.
17. Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20(1), 92-117.
18. Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate social responsibility and the social enterprise. Journal of Business Ethics, 81(2), 355-370.
19. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900.
20. Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1982). Turnover: A lucrative hard dollar phenomenon. Academy of Management Review, 7(2), 212-218.
21. Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management Journal, 16(2), 312-322.

22. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, *39*(2), 239-263.
23. De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: Mediating roles of overall justice and organizational identification. The International Journal of Human Resource Management, *25*(1), 91-112.
24. Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. European Management Journal, *32*(6), 916-927.
25. Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. Journal of Business Ethics, *125*, 563-580.
26. Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2016). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. Academy of Management Journal, *60*(3), 954-985.
27. Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. Journal of Business Ethics, *183*(1), 105-121.
28. Go, Y. K., & Jung, K. S. (2022). The effect of SME workers' perception of organizational support on turnover intention and the moderating effect of abusive supervision. The Journal of the Korea Contents Association, *22*(4), 620-633.
29. Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. Contemporary Management Research, *16*(3), 207-227.
30. Hsieh, C. H., Hu, C. R., & Teng, C. Y. (2022). Turnover Intention of High-Tech Industry Managers: A Push-Pull-Mooring Model. Paper presented at the 2022 IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE / ITMC) & 31st International Association for Management of Technology (IAMOT) Joint Conference, Nancy.

31. Hui, Z. (2021). Corporate social responsibilities, psychological contracts and employee turnover intention of SMEs in China. Frontiers in Psychology, 12, 754183.
32. Jaaron, A. A., Javaid, M., & Garcia, R. F. (2023). Can external and internal corporate social responsibility contribute to green customer behaviour? The mediating role of green trust in hotels. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 31(3), 1853-1867.
33. Johnson, H. L. (1971). Business in Contemporary Society: Framework and Issues. Calif: Wadsworth Publishing Company.
34. Kavaklı, B. D., & Yildirim, N. (2022). The relationship between workplace incivility and turnover intention in nurses: A cross-sectional study. Journal of Nursing Management, 30(5), 1235-1242.
35. KPMG (2022). Big shifts, small steps: Survey of sustainability reporting 2022. KPMG International. Retrieved Oct 18, 2023, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ssr-small-steps-big-shifts.pdf>.
36. Kramer, R. M. (1992). Cooperation and Organizational Identification. Graduate School of Business, Stanford University, unpublished paper.
37. Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. Academy of Management Journal, 14(2), 213-226.
38. Lee, S. Y., & Seo, Y. W. (2017). Corporate social responsibility motive attribution by service employees in the parcel logistics industry as a moderator between CSR perception and organizational effectiveness. Sustainability, 9(3), 355.
39. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, 24(1), 31-48.
40. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123.

41. Meira, J. V. D. S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(2), 670-692.
42. Miller, C. (2022). Chip War: The Fight for the World's Most Critical Technology. New York: Simon and Schuster.
43. Miller, S. M. (1979). Controllability and human stress: Method, evidence and theory. Behavior Research and Therapy, 17(4), 287-304.
44. Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. Academy of Management Review, 16(1), 92-120.
45. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237.
46. Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. Journal of Applied Psychology, 63(4), 408.
47. Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. The International Journal of Human Resource Management, 27(13), 1393-1425.
48. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 71(3), 492.
49. Onyishi, I. E., Amaeshi, K., Ugwu, F. O., & Enwereuzor, I. K. (2020). Going the extra mile because my organization does: How does corporate social responsibility influence organizational citizenship in Nigeria? Management and Organization Review, 16(1), 169-197.
50. Paruzel, A., Klug, H. J., & Maier, G. W. (2021). The relationship between perceived corporate social responsibility and employee-related outcomes: A meta-analysis. Frontiers in Psychology, 12, 607108.
51. Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. Business & Society, 43(3), 296-319.

52. Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), Identity in Organizations: Building Theory through Conversations, 171-207. New York: Sage Publication, Inc.
53. Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2(1), 211-236.
54. Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 66(2), 358-384.
55. Schaltegger, S., Hörisch, J., Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. Organization & Environment, 32(3), 191-212.
56. Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. Journal of Management, 42(6), 1723-1746.
57. Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. Baltic Journal of Management, 7(1), 49-67.
58. Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. Journal of Business Ethics, 127(3), 537-548.
59. Valentine, S., & Barnett, T. (2003). Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment. Journal of Personal Selling and Sales Management, 23(4), 359-367.
60. Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia: 2004 survey results. The Journal of Corporate Citizenship, 17, 33-52.
61. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, 71(2), 219.
62. Zerbini, F. (2017). CSR initiatives as market signals: A review and research agenda. Journal of Business Ethics, 146(1), 1-23.

63. Zhao, X., Wu, C., Chen, C. C., & Zhou, Z. (2022). The influence of corporate social responsibility on incumbent employees: A meta-analytic investigation of the mediating and moderating mechanisms. Journal of Management, 48(1), 114-146.

113 年 03 月 03 日收稿

113 年 04 月 07 日初審

113 年 06 月 11 日複審

113 年 07 月 16 日接受

## 作者介紹

### Author's Introduction

姓名 蕭婉鎔  
Name Wan-Jung Hsiao  
服務單位 國立暨南國際大學諮商心理與人力資源發展系教授  
Department Professor, Department of Counseling Psychology and Human Resource Development, National Chi Nan University  
聯絡地址 545 南投縣埔里鎮大學路 1 號  
Address No.1, University Rd., Puli Township, Nantou County, Taiwan 54561  
E-mail wjhsiao@ncnu.edu.tw  
專長 人力資源管理、組織行為、職場心理學  
Specialty Human Resource Management, Organizational Behavior, Work Psychology

姓名 莊雅嵐  
Name Ya-Lan Chuang  
服務單位 國立暨南國際大學終身學習與人力資源發展碩士學位學程研究生  
Department Graduate Student, Institute of Lifelong Learning and Human Resource Development, National Chi Nan University  
聯絡地址 545 南投縣埔里鎮大學路 1 號  
Address No.1, University Rd., Puli Township, Nantou County, Taiwan 54561  
E-mail y70076@yahoo.com.tw  
專長 人力資源管理、職場心理學  
Specialty Human Resource Management, Work Psychology