

我國派外經理人報償管理與報償 滿足、派外意願關係之研究

余明助*

(收稿日期：92 年 6 月 19 日；第一次修正：92 年 9 月 26 日；
接受刊登日期：92 年 11 月 7 日)

摘要

本文旨在探討我國派外經理人的派外報償認知與報償公平的交互作用對報償滿足和派外意願的影響。透過 169 位派外經理人之問卷調查與資料分析結果顯示，不同派駐特性和派外地區之人員在派外報償、報償滿足、報償公平認知上具有部分顯著差異。此外，派外人員派外報償、報償公平認知對報償滿足與派外意願均有顯著正向影響，且在高報償公平認知下，愈強調福利措施提供有助於提高派外報償滿意；同時，愈重視津貼組合，並提供激勵性獎金，亦可提高派外意願。

關鍵詞彙：派外報償，報償公平認知，報償滿足，派外意願

壹·緒論

我國企業隨著國際化腳步快速發展，對於派外人員需求日增，於是派外人員管理的相關議題成為企業人力資源管理領域中，全新且主要的課題。尤其在企業國際化初期由於當地缺乏可用的管理或技術人才，欲對當地營運之控制、培育及訓練具有國際經營經驗的管理人才或基於產銷技術的保密，任用母國國籍員工應是最佳的方法 (Solomon, 1995 ; Klaus, 1995 ; Hodgetts & Luthans, 1993)。因為企業國際化成長之關鍵在於將適當的人在適當的時機，安置在合適的位置。多國籍企業為配合國際化策略之需要，派遣人員至海外建立子公司的制度架構，並負責海外營運，以確保公司能順利運作。然而對派外人員而言，薪資報償乃是非常重要的激勵措施，因此公司應建立一套健全且有效率之派外報償管理制度，以提高員工的派外意願與工作態度 (趙必孝，1998)。

此外，派外任務失敗是一個長期困擾多國籍企業的問題，海外派遣人員提早回任，對企業的營運直接成本是十分昂貴的。另外有些看不見的間接成

* 作者簡介：余明助，高雄應用科技大學人力資源發展系助理教授。

本，如市場佔有率的損失，破壞和當地政府的關係，因當地員工不滿造成生產力下降，更是無法估計 (Shannonhouse, 1996)。因此面對激烈競爭的國際市場，善用報償管理來激勵派外經理人樂於維持其生產力，是國際人力資源部門主管關心的熱門課題，亦是影響企業海外投資的關鍵因素。因此，由派外經理人角度來探討其派外報償對派外意願與報償滿足的影響，對多國籍企業而言係極具重大的研究價值，亦是本研究擬探討之重要課題。

李長貴 (1998) 認為報償管理最能吸引員工加入，留住及執行工作最有力的工具。在人力資源管理制度中，報償管理是非常重要的一環，因為它直接影響與員工間的工作關係，且報償能有效激發員工的原動力，使員工更具有挑戰性的心態，來達成公司的人力資源計劃與事業策略目標。Brown (1990) 亦認為員工報償管理的滿意是決定員工滿意度最重要的因素。因此，對國際企業持續建立海外據點的同時，國際報償制度是具有策略的價值。國際企業發展一套特殊的報償系統是為了補足派外人員犧牲家庭生活至海外面對不熟悉的文化，責任的提高與更高生活費用所引發的不確定感 (Martocchio, 1998)。縱使派外報償管理對國際企業而言的確相當重要，然而隨著企業國際化有關國際人力資源管理的研究大量形成，在派外管理的研究中最少卻是報償管理 (Bonache & Fernandez, 1997)。對國內企業而言，由於國際化較晚，目前大多處於國際化的初期階段，唯在因應國際化的過程中，亦有不少學者相繼進行派外人員適應的研究 (顧鳳姿, 1993; 柯元達, 1994; 黃國隆, 1995)，但對於我國派外經理人報償管理的研究尚付闕如。派外報償是功能性部門的責任，主要利用不同的生活成本和房屋津貼差異，賦稅處理和貨幣激勵等來保證公平性和鼓勵員工接受國際派遣 (Bonache & Fernandez, 1997)。

面對政府致力提倡國際化之際，派外報償管理的問題實有深入研究的必要。派外人員成本對國際企業而言相當高，然而提供如此優渥的派外報償是否就能有效地激勵派外人員的報償滿足與派外意願？再者，Heneman (1985) 探討報償滿足時指出報償不滿足對於員工的離職及缺勤行為有顯著影響。故健全的報償管理，其報償給予應公平且具有激勵作用，公司在薪資設計時必須兼顧外部與內部公平性，才能避免員工不滿足，進而採取離職與怠忽的行為 (諸承明, 1995)。因此，本研究將進一步探討派外報償影響派外人員報償滿足與派外意願時是否受報償公平認知的交互影響？

其次，不同派外人員之派外特性在派外報償認知與報償滿足、派外意願上是否有顯著差異，亦是本研究的重要研究動機。

基於上述研究動機，本研究擬探討派外人員之派外報償認知、報償公平認知、報償滿足及派外意願之關聯性為何，並從中瞭解不同派駐特性之派外人員在上述各構面之差異性。因此，本研究的目的有以下幾點：

- 1.探討派外人員的派外報償認知對其報償滿足及派外意願的影響。
- 2.探討報償公平認知對派外人員的派外報償認知與報償滿足、派外意願之間的調節作用影響。
- 3.探討不同派駐特性之派外人員在派外報償認知、報償公平認知、報償滿足及派外意願上是否有顯著差異。

貳·文獻探討

一、派外報償認知探討

派外人員在地主國所面臨的是不同文化、不同的社會結構、不同語言、不同法令、不同價值系統以及不同族群的工作伙伴，因而成功的派外人員必須能敏感地察覺派外地區的特性，還要能瞭解、共事並管理不同文化的人 (Doz & Prahalad, 1986)。足見派外是一見高度風險與不確定性的工作，組織也明白國際派遣對員工及其家庭而言涉及風險與犧牲，因此都會提供合適的報償，讓員工感覺海外派遣是有價值的 (Borstorf, Harris, Field & Giles, 1997)。由於派外的報償管理是非常重要的激勵措施，因此公司必須建立一套健全且有效率之派外報償管理制度，以確保員工有高度的駐外意願。

就派外報償內容而言，Milkovich & Bloom (1998) 提出一種策略彈性模式，將派外報償分成：(1)核心組，含現金，甚至福利，績效薪資等項目，可依各地狀況而定；(2)顧客化組，含本薪/紅利組合，認股選擇權，福利選擇，彈性時程等項目，由地區經理人自主地由一套清單中選擇；(3)選擇組，含購股，遞延課稅、基本薪/紅利組合等項目，可從多套格式中更有彈性地挑選。此模式可克服傳統派外報償制度的缺點，且可因應特殊情境的需求。

Overman (1992) 亦提出國際報償主要包含本薪、物品/服務加給、住屋加給、稅補貼、獎金、福利、額外補貼，改變工作地點加給及非現金獎勵。Hodgetts & Luthans (1993) 認為典型派外人員報償組合包含傳統的本薪及福利，再加上加給及稅賦公平補助，而本薪通常是作為紅利及福利的計算基準，加給是派外報償組合最昂貴的部份，常見的是生活成本加給、子女教育加給、艱困加給

及稅補助。Stewart & Delisle (1994) 探討香港派駐大陸經理人發現派外人員報償是以香港市場為主，再額外加上激勵性福利，艱苦加給則視地區不同，依本薪的 20—40% 為基準，許多公司對派外人員三餐、交通費用亦以加給方式處理，另外提供海外服務加給，離家費或家眷隨行則給予家庭加給。

廖佩名 (1998) 調查台灣企業派外人員報償管理時，發現其內涵主要包括本薪、海外薪酬、福利與服務及獎金與紅利等，派外人員派外期間本薪皆以母國報償系統為基準；海外報償以多元津貼方式為主；福利及服務則呈現多元化，以在海外當地維持台灣生活水準的基本照顧及隨行眷屬相關照顧等經濟性及設施性福利措施為主；且大多數公司未提供派外人員額外的獎金或紅利。O'Donnell (1999) 則利用許多績效構面來決定派外經理人的報償組合。Kerr & Slocum (1987) 則發現績效基礎報償制度，策略性任務與績效標準聯結用來決定報償。故本研究綜合學者派外報償內容主要仍包含本薪、津貼組合、福利措施、獎金及紅利、績效報償等五大類。

二、派外報償與報償滿足關係

報償管理對人力資源管理而言是非常重要的，因為它直接關聯到企業與員工之間的工作關係，報償也是影響員工工作態度和行為的重要途徑。如果報償制度設計與運行良好，可促使員工對企業更有滿足感以及工作上有更好的表現；反之，則直接打擊員工士氣及其積極性，並與員工缺席率和離職率有密切關係 (何永福和楊國安，1995)。

諸承明 (1995) 研究發現報償設計要素的重視程度愈高，則員工報償滿足感、工作投入與組織承諾都將愈高。Brown (1990) 亦認為員工對報償系統的滿意度是決定員工滿意度最重要的因素。Gomez-Mejia & Balkin (1989) 的研究發現公司的報償組合若採取整體性獎勵政策，則員工的報償滿足感與團隊績效均會有正面且顯著的提昇，員工的離職傾向亦會顯著的降低。此外，蔡玲玉 (1989) 的研究發現敘薪基礎、報償水準與結構，對於員工報償滿足感有密切相關。李德玲 (1992) 則發現報償組合、福利制度等因素，均對於報償滿足與工作投入具有顯著的相關。李世彬 (1996) 探討福利與工作意願關係時發現，福利措施與工作意願有高度的相關，而且在提昇工作投入、組織認同與整體工作意願上有高度的影響力。

呂錦隆 (1994) 探討員工赴大陸誘因中最大的比例亦可來自獲得較高的報償。而盧美月 (1998) 的研究發現派外活動中的高額報償與員工滿意度呈正相關。Naumann (1992) 在派外離職模式中，也指出派外的期望滿足程度對其

組織承諾與工作投入有正向的影響。黃國隆 (1986) 認為若個人自認為對組織所作之投資而期望之報償獲得滿足時，則對其組織投入更多。綜合報償滿足與派外報償關係之探討可知，報償系統的確是組織移轉員工行為最直接、最有效的方法。良好的報償管理會帶給員工高度的報償滿足，進而影響其工作態度。故本研究推論假設 1 如下：

假設 1：派外人員的派外報償認知對其報償滿足有顯著正向影響。

三、派外報償與派外意願關係

對多國籍企業而言，輪調員工至海外工作成為派外人員是一種重要的競爭策略。因此派外經理人派駐海外後需扮演海外子公司控制、技術移轉與設置新營運據點的艱難角色，如果員工樂於至海外工作係企業主要的公司資產 (Brett, Stroh & Reilly, 1993)。故研究員工派外意願的決策過程有助於降低員工拒絕派外和不滿意的輪調 (Turban, Campion & Eyring, 1992)。依 Borstorff, Harris, Field, & Giles (1997) 的看法影響派外意願的因素相當多，如員工個人特徵、員工工作與輪調態度、配偶特徵與輪調態度與組織的輪調支持活動等、而其中報償支援，包括滿足家庭生活週期需要，小孩教育及生活成本適應均會影響員工的派外意願。且 Noe, Steffy & Barber (1988) 亦認為組織如果能提供福利計劃給員工，也能透過財務激勵使員工樂於輪調。

Martocchio (1998) 認為要發展和執行成功的國際報償系統必須考慮下列四項因素：(1)國際報償細節要能提昇公司海外的利益和鼓勵員工海外派遣；(2)設計良好報償制度能讓員工的財務風險極小化，並儘可能的使其個人及家庭感到愉快；(3)國際報償制度必須能促使海外員工回任時順利的重回母國生活；(4)健全的國際報償制度可促進企業在海外市場的低成本和差異化策略 (Martocchio, 1998)。企業提供薪資報償的財務誘因，係為了增加高階人員接受國際性派任的意願與國際性管理的成功 (Victor & Tania, 1999)。因此本研究推論：

假設 2：派外人員的派外報償認知對其派外意願有顯著的正向影響。

四、報償認知公平與派外報償、報償滿足、派外意願關係

何永福和楊國安 (1995) 認為公平原則是報償制度中最重要概念，報償結構公平與否對員工的去留有顯著的影響，公平原則應可分為外部公平

(External equity) 與內部公平 (Internal equity)。外部公平是指企業的報償水平是否與同類型企業的報償水平相等，而內部公平係指組織內感受企業內報償水平是否相等。Moorman (1991) 發現組織公平知覺確實會影響員工的工作表現。溫金豐和錢書華 (2002) 探討報償公平認知時亦發現報償結構設計會影響公平認知，同時員工若認為組織內部報酬分配公平時，則與同事關係較為和諧而樂於互相幫助，並提高員工對組織的認同，增進其與人良好互動與留職的意願。陳裕琪 (1997) 的研究指出報償公平認知對組織承諾及報償滿足均有顯著正向影響效果，而且認為透過報償公平認知互動來影響組織承諾及報償滿足是提昇員工工作態度最佳方法。蔡淑君 (1988) 的研究亦指出提高薪資與獎金及其公平性，在沒有階級、人種的歧視下，均可有效的提高派外人員的派外意願。故本研究推論：

假設 3：派外人員的報償公平認知對其報償滿足有顯著正向影響。

假設 4：派外人員的報償公平認知對其派外意願有顯著的正向影響。

Folger & Konovsky (1989) 研究指出，程序公平對組織承諾，對主管的信任及報償滿足均有獨特解釋力，而分配公平僅對報償滿足有解釋力，而就報償滿足而言，分配公平的解釋力較高。Ronen (1986) 之研究提出外部報償滿足對工作滿足及留職意願之影響力，大於內部報償滿足之影響力，且二者之互動影響效果大於個別之主效果。而 Lawler (1981) 認為努力會引導績效，再影響報償系統，最後影響員工滿意度，然而在報償影響滿足度的過程中會受公平認知的交互作用，如果員工感受報償公平性愈高則相對滿意度亦愈高。余坤東 (1984) 探討報償公平、認知型態及工作滿足三因素互動關係時指出、感知型認知型態的員工與程序公平情境較易有互動、並形成較高的工作滿足；理性認知型態的員工，則與分配公平較易互動，並且產生工作滿足。足見認知公平與派外報償的交互作用應會影響派外經理人的派外意願與報償滿足。故本研究推論：

假設 5：派外人員的派外報償認知與報償公平認知的交互作用對其報償滿足有顯著的影響。

假設 6：派外人員的派外報償認知與報償公平認知的交互作用對其派外意願有顯著的影響。

五、派駐特性探討

派駐地區與派駐職位是國際人力資源管理的重要影響因素 (Tung, 1987)、Harvey (1993) 探討國際報償制度設計時發現派外人員職位、派駐國文化差異及經濟發展階段均會影響駐外報償制度的設計。Maddox (1990) 的研究指出當美國派外人員被派駐至伊拉克、利比亞、黎巴嫩等地時，會嚴重影響其派外意願和報償期望，尤其是遭受暴力威脅和惡劣環境將引發駐外經理人在其報償組合中有更高的艱苦津貼。Mamman, Sulaiman & Fodel (1996) 亦認為職位會影響報償系統，職位不同對生活成本的偏好亦有差異。Swaak (1995) 認為發展一套具有成本觀的派駐人員報償組合應依派駐型態、派駐地區、派駐期間進行差異，再者，報償組合特別還會受「個人到不合意地區的意願」及「公司任務被執行的程度」的影響，且特殊人才的供給與需求亦會決定報償的薪酬與薪酬項目。

Huo & Steers (1994) 認為國際企業在不同文化的環境中激勵員工時，在報償制度的設計上會有差異，高團隊精神文化特徵則強調群體基礎的獎勵制度，面對文化環具有不明確容忍度時，不明確且鬆散地績效與報償結合的獎金制度較易被使用。DeSarbo, MacMillan & Day (1986) 則認為派駐至文化差異高的國家，需要提高財務報償來激發派外經理人面對變動所帶來的可能挫折。廖佩名 (民 87) 的研究發現派駐至歐美先進地區者生活津貼較高；派駐落後地區者則艱苦津貼較高，但對津貼總額而言則以派駐先進地區較高；再者，派駐歐洲地區者其年休假制較當地化，而派駐非歐美地區者傾向母國化；最後派駐至歐洲先進地區者則返國探親的頻率低於派駐落後地區。由此可見，本研究推論：

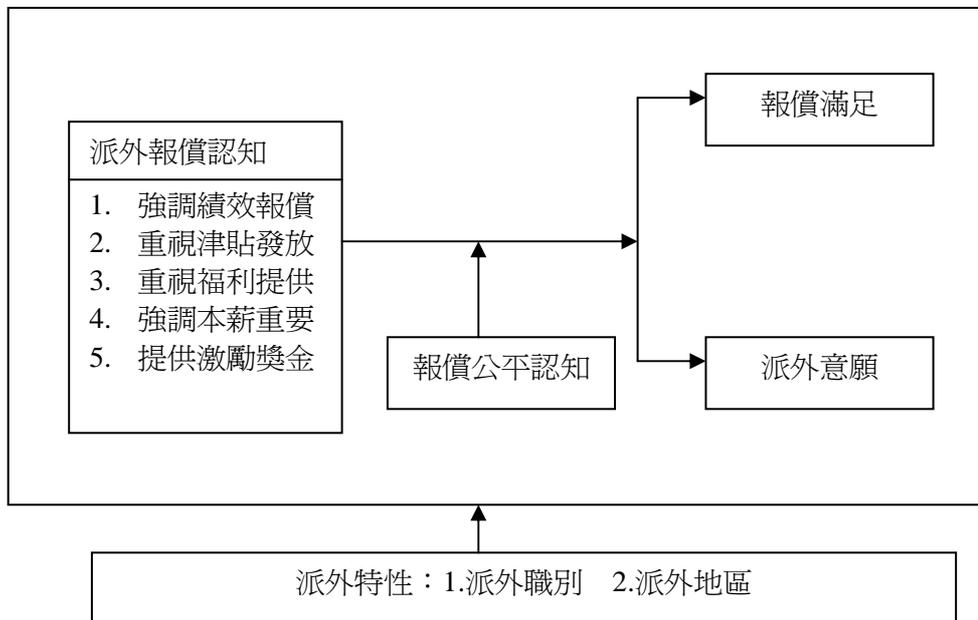
假設 7：不同派駐特性之派外人員在派外報償認知、報償公平認知、報償滿足及派外意願上有顯著差異。

參·實證研究方法

一、研究架構與假設

本研究旨在探討派外人員報償認知對派外意願與報償滿足的主要影響及其受報償公平性認知的交互影響。依據研究動機與文獻探討的推論，本研究乃綜合 Hodgetts & Luthans (1993)、Dowling, Schuler & Welch (1999)、Folger &

Konovsky (1989)、廖佩名 (1998)、余坤東 (1994) 的觀點，提出本研究的研究架構，如圖一所示：



圖一 本研究之研究架構

二、操作性定義與測量

(一)派外報償認知：

指派外人員對企業所提供的各種薪資內容實施狀況的認知。本構面之問項係依 Hodgetts & Luthans (1993)、Dowling, Schuler & Welch (1999) 和廖佩名 (1998)、趙必孝 (1998) 的定義，由作者編修之量表共有 17 題，以五分尺度測量，其定義分述如下：

1.強調績效報償：

指公司會將派外人員績效與報償相聯結，報償來自工作成果和績效。

2.重視津貼發放：

指派外報償中相當重視生活成本、搬家、子女教育、辛苦津貼等各種津貼的發放。

3.重視福利提供：

指公司相當重視派外人員返國探親休假、醫療保障及宿舍的提供。

4.強調本薪重要：

指派外報償組合中，本薪佔相當重要部份。

5.提供激勵性獎金：

指公司提供派外人員獎金、股票、紅利。

(二)報償公平認知：

指派外人員對於派外薪資給付、薪資結構和政策是否公平的認知。本量表問項共 9 題係參考陳裕琪 (1997) 的問項修改而成，以五分尺度測量。

(三)報償滿足：

指派外人員對派外報償措施之感覺或情緒性反應。本量表共 8 題係參考陳裕琪 (1997)、Banai & Reisel (1993) 的定義修改而成，以五分尺度測量。

(四)派外意願：

指派外人員的派外動機來自自願派外。本量表共 2 題係參考 Borstorff、Harris、Field & Giles (1997) 的文獻修改而成，以五分尺度量測。

(五)派外特性：

包括派外職務別與派外地區別。

1.派外職務別：

本研究將派外人員職務別分為高階主管 (總經理、經理、廠長)、中低階主管。

2.派外地區別：

本研究將派外地區別分為歐美地區與亞洲地區。

三、抽樣與樣本特性分析

本研究範圍針對內企業派駐海外人員為研究母體。故以中華徵信所 1999 年出版之「台灣地區集團企業研究」內載之 113 家集團企業及其子企業中有從事海外投資之企業，配合海峽交流基金會經貿服務處出版之「大陸地區台商協會會員名錄」為抽樣對象，以隨機抽樣方式抽取樣本，再以電話洽詢該企業之人事主管，請其提供該企業派外人員名單，為顧及樣本分散性，每家公司以二位派外人員為原則，共抽取 800 位派外人員為本研究之樣本，並於 90 年 2 月對研究對象寄出問卷，經由電話催收，總計收回 178 份問卷，扣除無效問卷，有效問卷為 169 份，有效回收率為 21.13%。

回收問卷中在派外職務別方面，高階主管佔 46.15%，中低階主管佔 53.85%；在派駐地區別方面以亞洲（含大陸及東南亞各國）地區最多佔 81.06%，歐美地區 18.94%。

四、信度與效度分析

本研究針對派外報償認知、報償公平認知、報償滿足與派外意願進行因素分析。均以主成份分析來萃取其主要構面因素，並以各因素為單位進行 Cronbach α 內部一致性分析，以確認各因素之信度。取出特徵值大於 1 之因素，再以最大變異法進行轉軸，將負荷量絕對值大於 0.5 以上者，定為顯著負荷量，並且各因素負荷量之間的差異需大於 0.3，以決定每個因素所包含的題目。且 Cronbach α 值均需合乎信度之最低標準 0.5 以上 (Nunnally, 1967)。

(一)派外報償認知量表

本研究之派外報償認知量表經因素分析後可得五個因素，如表一所示。因素一為「強調績效報償」(特徵值=4.06, α 值=0.90)，包含績效與報償連結，依工作成果而報償差異，較同業高的績效報償，報償係來自績效表現，報償考核以本年度目標為主。因素二為「重視津貼發放」(特徵值=2.92, α 值=0.84)，包含搬家津貼、子女教育津貼、生活成本津貼、辛苦津貼的重視。因素三為「重視福利提供」(特徵值=2.05, α 值=0.74)，包含返國探親休假、宿舍的提供、醫療保障費用提供。因素四為「提供激勵性獎金」(特徵值=1.98, α 值=0.86)，包含激勵性的獎金、紅利及配股的提供。因素五為「強調本薪重要」(特徵值

=1.76, α 值=0.83), 包含報償以本薪為主及本薪相當重要。五個因素之共同累積解釋變異量達 75%。

表一 派外報償認知之因素分析

| 因素內容 | 因素負荷量 | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.強調績效報償 | | | | | |
| (1)績效與報償相連結 | 0.88 | 0.04 | -0.07 | 0.19 | 0.10 |
| (2)因工作成果而報償差異 | 0.84 | 0.14 | 0.08 | 0.16 | 0.09 |
| (3)報償部分來自績效表現 | 0.82 | -0.07 | -0.01 | 0.18 | 0.17 |
| (4)員工因獲利而分發獎金 | 0.81 | 0.22 | 0.20 | 0.02 | 0.04 |
| (5)報償考核以本年度工作目標為主 | 0.69 | 0.13 | 0.25 | 0.09 | 0.14 |
| (6)較同業高的績效報償 | 0.58 | 0.08 | 0.14 | 0.24 | 0.02 |
| 2.重視津貼發放 | | | | | |
| (1)子女教育補助 | 0.14 | 0.86 | 0.16 | 0.19 | -0.06 |
| (2)搬家津貼 | -0.01 | 0.85 | 0.09 | 0.18 | 0.01 |
| (3)生活成本津貼 | 0.01 | 0.80 | 0.23 | -0.04 | 0.15 |
| (4)辛苦津貼 | 0.38 | 0.72 | 0.10 | 0.21 | 0.02 |
| 3.重視福利提供 | | | | | |
| (1)返國探親休假 | 0.08 | 0.12 | 0.80 | -0.03 | 0.19 |
| (2)醫療保險提供 | -0.03 | 0.20 | 0.76 | 0.19 | 0.02 |
| (3)宿舍的提供 | 0.31 | 0.16 | 0.73 | 0.10 | 0.04 |
| 4.提供激勵性獎金 | | | | | |
| (1)提供完成任務的紅利 | 0.21 | 0.16 | 0.04 | 0.86 | 0.20 |
| (2)提供利潤分享及配股 | 0.24 | 0.29 | 0.18 | 0.80 | 0.13 |
| 5.強調本薪重要 | | | | | |
| (1)本薪相當重要 | 0.13 | 0.00 | 0.16 | 0.11 | 0.89 |
| (2)報償組合以本薪為主 | 0.21 | 0.08 | 0.06 | 0.16 | 0.88 |
| 特徵值 | 4.06 | 2.92 | 2.05 | 1.98 | 1.76 |
| 解釋變異量 | 0.24 | 0.17 | 0.12 | 0.12 | 0.10 |
| Cronbach α 值 | 0.90 | 0.84 | 0.04 | 0.86 | 0.83 |

(二)報償公平認知量表

本研究之報償公平認知量表經因素分析後，只萃取一個特徵值大於 1 的因素，即命名為「薪資公平認知」，包含派外報償合理與其他公司比較薪資報償公平合理等。特徵值為 6.14，解釋變異量達 68%。Cronbach α 值為 0.84，足見量表的內部一致性良好。

(三)報償滿足量表

本研究之報償滿足量表經因素分析後，只萃取一個特徵值大於 1 的因素，即命名為「報償滿足」，包含派外人員相當滿意派外薪酬、福利總額、報償結構設計、調薪幅度等。特徵值為 5.97，解釋變異量達 74.63%。Cronbach α 值為 0.95，足見量表的內部一致性良好。

(四)派外意願量表

本研究之派外意願量表經由因素分析後，只萃取一個特徵值大於 1 的因素，即命名為「派外意願」。特徵值為 1.68，解釋變異量達 84%。Cronbach α 值為 0.70，包含樂於派外、願意留任海外。

綜合因素分析結果，可知派外報償、報償公平認知、報償滿足、派外意願構面因素之累積解釋變異量皆高達 66% 以上，且 Cronbach α 值亦高達 0.70 以上，顯示本量表抽取的因素皆具有適當的信度。再者，各構面所萃取的因素與本研究操作性定義之內容一致，因此本研究之量表應具有適當的建構效度。

肆・研究結果與討論

一、派外報償認知、報償公平認知與報償滿足關係之研討

本研究為驗證假設 1、假設 3 及假設 5，以派外特性為控制變項，派外報償認知與報償公平認知為自變項，並以報償滿足為依變項，進行主效果和交互效果之檢定，其結果如表二所示。

表二中的方程式 1 乃為分析派外報償認知對報償滿足的主要影響，結果發現方程式 1 的 R^2 為 0.44 ($F=17.75$, $p<0.001$ 非常顯著)，其中強調績效報償對報償滿足 ($b=0.18$, $p<0.01$) 有顯著正向影響；重視津貼發放對報償滿足

($b=0.13$, $p<0.05$) 亦有顯著正向影響；重視福利提供對報償滿足 ($b=0.22$, $p<0.01$) 亦達相當顯著的正向影響；提供激勵性獎金對報償滿足 ($b=0.23$, $p<0.001$) 均有顯著正向影響。顯然派外人員對企業所提的派外報償認知愈佳時，則其報償滿足愈高，尤其是福利措施的提供，含返國探視休假頻次及規劃完整的派外福利措施，更有助於提昇派外人員繼續為子公司奉獻心力的意願，所以研究結果支持假設 1。

表二中方程式 2 係為驗證假設 3 有關報償公平認知對報償滿足的主要影響。結果發現派外人員的薪資公平認知對薪酬滿足 ($b=0.77$, $p<0.001$) 呈現顯著的正向影響，表示派外人員認知公司的派外報償愈公平時，則派外人員對報償的滿意度愈高，所以本研究假設 3 獲完全支持。

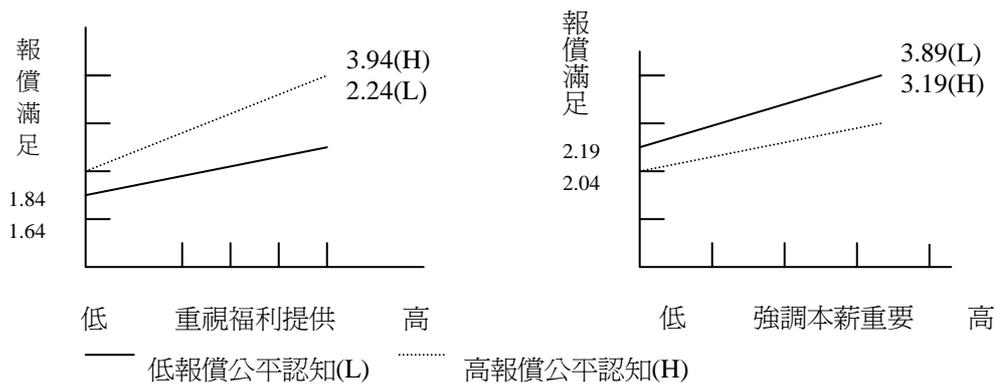
表二中方程式 3 為檢定假設 5 有關「報償公平性」與「派外報償認知」交互作用對「報償滿足」的影響。結果發現方程式 3 中重視福利提供與報償公平認知的交互作用 ($b=0.11$, $p<0.1$) 對報償滿足有輕微正向影響；強調本薪重要與報償公平認知交互作用 ($b=-0.11$, $p<0.1$) 對報償滿足有輕微負向影響，其交互作用如圖二，圖三所示。

由圖二中明顯可看出在派外人員高報償公平認知下，企業愈重視福利提供則派外人員會有較高的報償滿足；在低報償公平認知下，重視福利提供仍會有較高的報償滿足，只是其關係較不明顯而已。另外，圖三中可知原來強調本薪對報償滿足並無影響效果，當導入報償公平認知的調節作用後，發現派外人員在低報償公平認知下，企業可以藉由強調本薪的重要性及提高本薪，派外人員才會有較高的報償滿足感。因此，對派外人員報償管理而言，如果要強化經理人的報償滿足，進而提高其工作態度時，應特別注意報償公平性的認知。

表二 報償滿足之層級迴歸分析

| 自變數 | 依變數 | 報償滿足 | | |
|-------------------|-----|----------|----------|----------|
| | | 方程式 1 | 方程式 2 | 方程式 3 |
| 控制變數 | | | | |
| 派外職別 | | -0.01 | -0.04 | -0.04 |
| 派外地區 | | -0.27+ | -0.02 | -0.02 |
| 強調績效報償 (PY) | | 0.18** | 0.03 | -0.01 |
| 重視津貼發放 (AL) | | 0.13* | 0.03 | 0.04 |
| 重視福利提供 (WE) | | 0.22** | 0.12* | -0.19 |
| 強調本薪重要 (BA) | | 0.02 | -0.13** | 0.18 |
| 提供激勵獎金 (BO) | | 0.23*** | 0.08 | -0.10 |
| 報償公平認知 (PE) | | | 0.77*** | 0.53* |
| PY*PE | | | | 0.01 |
| AL*PE | | | | -0.00 |
| WE*PE | | | | 0.11+ |
| BA*PE | | | | -0.11+ |
| BO*PE | | | | 0.06 |
| d.f | | 7,161 | 8,160 | 13,155 |
| F 值 | | 17.75*** | 43.27*** | 27.27*** |
| R ² | | 0.44 | 0.68 | 0.70 |
| R ² 增量 | | 0.44 | 0.24 | 0.02 |

註：+P<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***P<0.001；表中β值為標準化後係數。



圖二 報償滿足與重視福利提供受報償公平認知之干擾作用

圖三 報償滿足與強調本薪重要受報償公平認知之干擾作用

二、派外報償認知、報償公平認知與派外意願關係之探討

本研究為驗證假設 2、假設 4 及假設 6，將以派外特性為控制變項，派外報償認知與報償公平認知為自變項，並以派外意願為依變項，進行主效果與交互效果檢定，其結果如表三所示。

表三 派外意願之層級迴歸分析

| 自變數 | 依變數 | 派外意願 | | |
|-------------------|-----|---------|---------|---------|
| | | 方程式 1 | 方程式 2 | 方程式 3 |
| 控制變數 | | | | |
| 派外職別 | | -0.03 | -0.04 | 0.02 |
| 派外地區 | | -0.12 | -0.05 | -0.10 |
| 強調績效報償 (PY) | | 0.21* | 0.17+ | 0.15 |
| 重視津貼發放 (AL) | | 0.15* | 0.12+ | 0.64* |
| 重視福利提供 (WE) | | 0.06 | 0.03 | -0.18 |
| 強調本薪重要 (BA) | | 0.11 | 0.07 | -0.16 |
| 提供激勵獎金 (BO) | | -0.04 | -0.08 | -0.61* |
| 報償公平認知 (PE) | | | 0.23* | -0.51 |
| PY * PE | | | | 0.01 |
| AL * PE | | | | -0.17* |
| WE * PE | | | | 0.07 |
| BA * PE | | | | 0.08 |
| BO * PE | | | | 0.17+ |
| d.f | | 7,161 | 8,160 | 13,155 |
| F 值 | | 4.69*** | 4.69*** | 3.60*** |
| R ² | | 0.17 | 0.19 | 0.23 |
| R ² 增量 | | 0.17 | 0.02 | 0.04 |

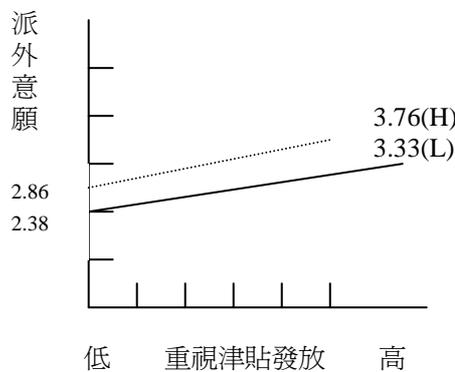
註：+P<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***P<0.001；表中β值為標準化後係數

表三中的方程式 1 乃為分析派外報償認知對派外意願的主要影響，結果發現其R²=0.17 (F=4.69, 達p<0.001 的極顯著水準)，其中強調績效報償 (b=0.21, p<0.05) 與重視津貼發放 (b=0.15, p<0.05) 對派外意願呈現正向的影響，表示企業的派外報償組合中愈重視績效報償控制與提供各種津貼組合對於派外人員的派外意願有相當的助益。所以研究結果假設 2 獲得部分支持。

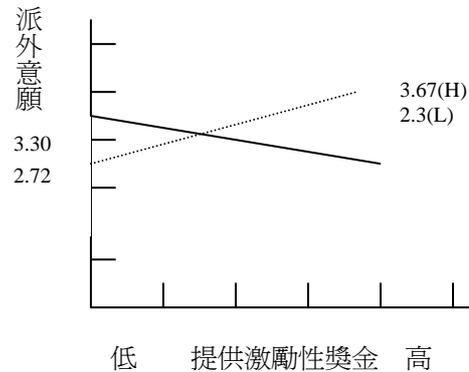
方程式 2 再加入報償公平認知以利檢定其對派外意願的主要影響，結果發現其 R^2 為 0.19 ($F=4.69$ ，達 $p<0.001$ 的極顯著水準)，且報償公平認知 ($b=0.23$ ， $p<0.05$) 對派外意願呈正向影響，表示派外人員認知企業的派外報償公平合理性愈高時，則其派外意願將會愈高，由此可知假設 4 獲得支持。

方程式 3 為進一步驗證派外報償認知與報償公平認知交互作用對派外意願的影響，結果發現其 R^2 為 0.23 ($F=6.60$ ，達 $p<0.001$ 極顯著的水準)，且由方程式 1 與方程式 3 間 R^2 的增量達 0.06，顯然所增加的派外報償認知與報償公平認知的交互作用，可提高派外意願變量中被解釋的比例。在交互作用檢定中可知重視津貼發放與報償公平認知交互作用 ($b=-0.17$ ， $p<0.05$) 對派外意願呈負向影響；提供激勵性獎金與報償公平認知交互作用 ($b=0.17$ ， $p<0.05$) 對派外意願呈正向影響，其交互作用如圖四、圖五所示。

由圖四中可知，在高報償公平認知之下，企業愈重視派外人員津貼組合的發放均有助於於提昇派外人員的派外意願，唯在高報償公平認知時愈重視津貼發放則提昇派外意願的比例更高。另外，圖五呈現在高報償公平認知下，企業的派外報償愈提供激勵性獎金則有助於提昇派外人員駐外意願；但在低報償公平認知下，派外人員認為派外報償不公平，企業即使提供激勵性獎金，亦無法提昇派外人員的派外意願。



圖四 派外意願與重視津貼發放受報償公平性認知之干擾作用



圖五 派外意願與提供激勵性獎金受報償公平性認知之干擾作用

綜合派外報償認知與報償公平性交互作用對報償滿足、派外意願的影響可知，當派外人員在高報償公平認知下，企業愈重視福利提供則愈能提高派外

人員的報償滿足；在低報償公平認知下，企業必須藉由強調本薪重要性，才能提高派外人員的報償滿足；同樣地，企業愈重視津貼發放與激勵性獎金提高則對派外人員的派外意願有催化作用。由此可知管理當局欲提昇派外人員的報償滿足與派外意願，在報償組合設計上應從加強報償公平性著手，尤其是在設計派外報償時應先透過薪資調查方式瞭解員工的公平認知，以為設計報償之參考依據。

再者，由交互圖中可知，強調本薪重要原先對報償滿足沒有影響效果，當加入報償公平認知調節作用後發現派外人員在低報償公平認知下唯有強調本薪重要才能使報償滿足提高。此結果值得企業深思，原來派外人員認為派外報償中的本薪，企業為維持回任或輪調方便會維持與國內任職時一致，因此對報償滿足並無影響，唯在派外人員認知低報償公平時，企業即可藉由本薪的強調來作為提昇派外人員報償滿足的利器；相同的，提供激勵性獎金係屬長期激勵部分對派外意願的提昇並不明顯，當加入報償公平認知調節後發現在高報償認知下，則對派外意願有強化作用，亦即派外人員如果認為紅利、利潤分享及配股計劃在未來如果能確保公平性，同時將派外工作列為考慮因素時，則會有較高的派外意願。因此本研究推論：組織若想增進派外人員的報償滿足與派外意願，更應提昇組織的報償公平，並盡量公開組織報償組合之訊息給予派外人員，提高員工對派外報償組合的瞭解，讓其覺得報償相當公平，因而提高員工對報償的滿足，增進其派外意願。

三、不同派外特性之差異分析

為探討假設 7 不同派外特性的派外人員在派外報償認知、報償公平認知、報償滿足及派外意願構面之差異，本研究分別以派外職務別、派外地區為自變數，派外報償認知、報償公平認知、報償滿足及派外意願為依變數，利用 t 檢定進行資料分析，其結果如表四所示。

在派外職務別方面，本研究將其區分為二類，分別為高階主管（含總經理、副總經理、經理、廠長）與中低階主管，以利探討不同派外職務別在各構面之差異性。結果發現不同派外職別在強調績效報償 ($t=2.87, p<0.01$) 及重視津貼發放 ($t=2.49, p<0.05$) 上具有顯著差異，且高階主管在績效報償與福利提供的平均數均高於中低階主管，顯然高階主管認為針對派外報償部分企業應強調績效報償，並重視福利提供，亦即多國籍企業應將高階主管的績效與報償相互連結，依其工作成果和績效作為報償之依據，同時提供完整的福利措施，才能有效激發高階主管派外意願，此點與 Dowling, Schuler & Welch (1999) 的看

法亦相符合，因為高階主管在海外必須經常與當地政府、供應商或相關機構進行溝通協調，會面對較高的跨文化環境的壓力，故企業必須運用較高的財務報償來激發其面對變動所帶來的挫折。另外，不同職務別的派外人員在報償公平認知與派外意願上均未達顯著水準。但由平均數中可發現派外人員均相當重視派外報償的公平性，且高階主管的派外意願亦相當高。

表四 不同派外特性在各構面之差異分析

| 平均數 | 自變數 | 依變數 | 強調 | 重視 | 重視 | 強調 | 提供 | 報償 | 報償 | 派外 |
|----------|----------------|-----|--------|-------|--------|------|------|---------|--------|------|
| | | | 績效 | 津貼 | 福利 | 本薪 | 激勵 | 公平 | 滿足 | |
| | | | 報償 | 發放 | 提供 | 重要 | 獎金 | 認知 | | 意願 |
| 派外 職別 | 1.高階主管 (N=78) | | 3.28 | 2.69 | 3.80 | 3.65 | 3.35 | 3.22 | 3.24 | 3.35 |
| | 2.中低階主管 (N=91) | | 2.87 | 2.79 | 3.46 | 3.49 | 3.25 | 3.08 | 3.00 | 3.18 |
| | t 值 | | 2.87** | -0.64 | 2.49* | 1.09 | 0.66 | 1.64 | 1.77 | 1.22 |
| | 比較 | | 1>2 | | 1>2 | | | | | |
| 派外 地區 | 1.亞洲 (n=137) | | 3.18 | 2.73 | 3.72 | 3.64 | 3.30 | 3.22 | 3.21 | 3.32 |
| | 2.歐美 (n=32) | | 2.57 | 2.81 | 3.19 | 3.27 | 3.28 | 2.67 | 2.71 | 3.00 |
| | t 值 | | 3.36** | -0.41 | 3.03** | 1.93 | 0.11 | 3.60*** | 2.99** | 1.85 |
| | 比較 | | 1>2 | | 1>2 | | 1>2 | 1>2 | | |

註：*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

在派外地區別方面，本研究將其區分為亞洲（含大陸與東南亞）及歐美地區，以利探討不同派外地區在各構面之差異性，其結果發現在派外報償認知的強調績效報償 ($t=3.36, p<0.01$) 及重視福利提供 ($t=3.03, p<0.01$) 方面，不同派外地區派外人員的認知上均有顯著差異，且派駐亞洲地區者在績效報償與福利提供上的認知均高於派駐歐美地區者。此點與廖佩名 (1998) 的研究結果一致，因派駐亞洲地區者，其距離與台灣較近，返台探親的頻次較高，故派外人員認知企業較重視福利提供。再者，在報償公平認知 ($t=3.60, p<0.001$) 與報償滿足 ($t=2.99, p<0.01$) 上，不同派外地區亦呈現顯著差異。且派駐亞洲人員均高於派駐歐美地區人員，顯示亞洲地區的派外人員認知派外報償公平性較高，進而報償的滿足亦較高。

綜合派外特性之差異分析結果顯示派外職別與派外地區在強調績效報償與重視福利提供上均達顯著差異。同時派駐亞洲地區者其報償公平認知與報償滿足均較高，因此本研究之假設 7 獲得部分支持。

伍·結論與建議

一、結論

本研究的目的在於探討派外人員對企業提供派外報償認知、報償公平認知與報償滿足、派外意願之關連性。研究結果發現不同派外職別的派外人員在強調績效報償、重視福利提供上皆具有顯著差異，且高階主管認知企業提供的派外報償組合中以績效報償與福利措施較佳，故對組織有較高的投入度。另外，不同派外地區人員在強調績效報償，重視福利津貼、報償公平認知及報償滿足上皆具顯著差異，尤其派外地區為亞洲者較強調績效報償與福利提供，此結果與廖佩名 (1998) 的研究結果相符，因為派駐亞洲地區者，由於距離台灣較近，母公司提供返國休假頻率較高，故派外人員會認知福利提供較佳。再加上認知派外報償較公平合理，以致報償滿足愈高。

再者，迴歸分析結果顯示強調績效報償，並重視津貼發放有助於提昇派外人員報償滿足及派外意願；而重視福利提供也能促進派外人員的報償滿足。此結果可發現台灣企業派外人員報償組合仍以本薪、海外津貼與福利提供為主，而較少使用紅利、配股等方式 (廖佩名, 1998; Stewart & Delisle, 1994)，基於此，本研究推論，在派外報償組合中應多強調績效報償，並將派外人員工作成果與報償相互聯結；並提供維持派外人員海外生活水準和津貼發放；同時提供完整的福利措施，含返台休假及醫療保險，則可以提昇派外人員的報償滿足，此結果同時與蔡淑君 (1988) 的研究結果相符，若企業能充實福利政策與提高薪資，則可提高派外人員的派外意願。

本研究進一步比較影響報償滿足與派外意願的因素時，發現強調績效報償、重視津貼發放與福利提供，並提供激勵性獎金均有助於提昇報償滿足。而影響派外意願的因素卻只有強調績效報償與重視津貼發放。其間的差異來自派外人員對各種報償組合項目的際感受不同所形成。在五種駐外報償組合中，本薪係派外報償組合的基本薪資項目，企業可能基於輪調便利性，並不會任意更動本薪結構，因此強調本薪重要並不會對報償滿足與派外意願產生影響效果。但是績效報償獎金與津貼發放係屬於短期的直接性財務報償，而福利係間接性財務報償，激勵性獎金係針對高階主管所提供的長期性激勵因素。對派外人員而言，這些直接財務性報償或間接財務性報償，以及長期激勵性報償的提供，猶如蔡佩名 (1998)、李德玲 (1992)、蔡玲玉 (1989) 的研究結果一樣均能有效的提高報償滿足感。在影響派外意願方面，卻只有績效報償獎金與津貼發放等

短期直接性財務報償有助於提昇派外意願，可能是因為派外人員認為返國探親、醫療保險、宿舍提供的福利措施，是組織常態性必須提供的福利，對意願的激發效果不大。再者，激勵性獎金如發放股票、紅利等誘因係長期性獎勵，派外人員會衡量自己派外時間的長短，如果認為自己派外時間不會太長，仍然較期望公司提供的是每月的獎金與津貼發放較切合實際，對於長期性激勵報償不會抱持太大期望。

再者，本研究亦發現派外人員認知派外報償較公平合理時，則派外人員的報償滿足及派外意願愈佳。研究結果正如陳裕琪 (1987) 與 Ronen (1986) 所提要改進派外人員報償滿足除直接由派外報償組合著手外，如能同時考量報償公平性，則能有效同步提昇派外人員報償滿足與派外意願。

另外，本研究納入報償公平認知為干擾因素，資料分析結果顯示：報償公平認知分別在「重視福利提供與報償滿足」、「強調本薪重要與報償滿足」、「重視津貼發放與派外意願」、「提供激勵獎金與派外意願」之間存在顯著的情境效應。大體而言，派外人員認知派外報償公平合理性愈高時，企業如果愈重視福利提供，則有利於提高派外人員報償滿足感；派外人員認知報償公平低時，有效的強調本薪重要，亦有助於提昇報償滿足；同時在高報償公平認知下，企業愈重視津貼發放及提供激勵獎金愈多時，則派外人員的派外意願會愈高。以上的研究結果與陳裕琪 (1987)、Ronen (1986)、余坤東 (1984) 的研究雷同，唯本研究首次將報償公平性與派外報償內容進行交互作用檢定，由研究中推論報償公平認知可能是派外報償組合與報償滿足與派外意願間的干擾變數。故企業在規劃派外報償制度時應特別考量報償公平性的問題，應讓派外人員確實感受報償分配公平，才能激發駐外意願，同時藉由報償滿足來強化派外人員的工作態度。

二、管理意涵

我國企業隨著國際化腳步快速發展，對於派外人員需求日增，於是派外人員管理的相關議題成國際人力資源管理領域中相當重要的課題。而在人力資源管理系統中，薪資報償會直接影響與員工間的工作關係，並能激發員工的原動力。因此由駐外經理人角度來探討駐外報償與薪酬滿足、派外意願之間的關係，是攸關其海外子公司經營成敗的重要因素。

由於派外人員成本對多國籍企業而言相當高，然而提供優渥的派外報償是否就能有效地激勵派外人員的報償滿足和派外意願，值得深思。因此在健全的報償制度下，薪資給予應具公平合理，同時兼具顧內部與外部公平性，才能

提高報償滿足度。因此，本研究將報償公平認知作為情境變數，進一步探討派外報償影響報償滿足與派外意願時是否受報償公平認知的交互影響？

就派外報償內容而言，派外人員相當重視本薪、津貼、福利提供與績效報償的組合，因此，企業在建構派外報償系統時應妥善將海外營運績效與報償相互聯結，同時提供完善的津貼組合與福利措施，並增加返台探親的頻次，必能有效的提昇派外人員的報償滿足和工作意願。並且在報償制度設計時更需考量同業、市場及組織內部的公平性。另外，當員工在高報償公平認知下，強化本薪及福利措施可激發更高的報償滿足；同時，充分運用津貼組合與激勵性獎金則可提高派外意願。

因此可知派外報償與報償公平認知的主要作用與交互作用對派外人員的報償滿足與派外意願均有影響，這些因素對管理實務而言是非常重要的，故多國籍企業在設計派外報償系統時應列重要的參考因素。

三、建議

最後，本研究根據各項的研究結論與過程經驗，針對後續研究與實務應用綜合提出以下的建議：

1. 建構完善派外報償組合，有效提昇派外人員報償滿足與派外意願

企業應重視駐外報償中與績效有關連的報償激勵、高比例的津貼發放及加強醫療保險、返國探親、海外工作加給措施的提供，藉此吸引派外人員的派外意願和提高良好的工作態度。

2. 重視派外報償的公平合理性

企業在建構派外報償時應將派外地區、產業競爭者或公司內部員工職等列為考量依據，使得報償水準達到內部、外部公平性，則可提高派外人員的工作態度與派外意願。同時建議若員工認知報償公平性高時則可藉由津貼組合、激勵性獎金的運用來強化派外意願。

3. 派外人員報償管理的新議題

對派外人員報償的重點而言，在於如何設計能吸引員工願意接受到海外工作的優厚報償與照顧，同時制定合理、公平的國際報償為主，唯台灣企業派外報償管理早期均以設計高誘因報償來吸引員工接受派外任務，而隨著國際化的程度加深與企業經營環境變遷的影響，企業應重新思考合理報償與成本的問題，並逐漸對津貼及激勵性加給作限制，對某些福利項目可能會隨著派外一段時間後取消，企業或許可提供類似自助餐式福利的報償計劃，可節省成本且讓

派外人員有更多的選擇，這些派外報償管理的新議題均值得台灣多國籍企業重新思考與界定派外報償的課題。

4.本研究派外報償係以派外人員對現行企業薪資政策的主觀認知，因此無法針對我國多國籍企業的派外報償金額多寡進行量化分析；再者，本研究係利用問卷蒐集資料，主要的研究變項為派外報償認知，由派外人員填答，填答者如果無法正確且充分瞭解報償項目重要性時，容易產生填答偏誤，可能使研究結果在概判上受到影響。在研究變數上亦未能充分納入影響派外報償的前因變項，如國際化程度、企業策略、職務、組織及產業環境等變數，而無法深入探討變項之系統動態關係，故建議後續研究者予以納入，以強化派外報償研究的完整性。

參考文獻

何永福、楊國安，「人力資源策略管理」，台北：三民書局，1995年。

余坤東，「認知型態、薪資公平對工作滿足之影響研究」，中國工商學報，1994年，16：頁173-186。

呂錦龍，「台商赴大陸投資之人員派遣制度研究」，中國文化大學勞工所碩士論文，1994年。

李世彬，「勞工福利與勞工工作意願關聯性之研究」，台灣大學社會學研究所碩士論文，1996年。

李長貴，「績效管理與績效評估」，台北：華泰公司，1998年。

李德玲，「企業員工對薪酬制度反應之研究」，中國文化大學企管研究所碩士論文，1992年。

林偉仁，「資訊服務業技術人員薪酬滿足之研究」，中央大學資訊管理研究所碩士論文，1996年。

柯元達，「台商派駐大陸經理人適應問題之研究」，中山大學企管研究所碩士論文，1994年。

陳裕棋，「薪酬公平與工作態度關係之探討」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，1997年。

黃國隆，「中學教師的組織承諾與專業承諾」，*國立政治大學學報*，53，1986年，頁574-575。

黃國隆，「台灣派駐大陸之企業管理人員的生活適應」，*台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會論文集*，1995年。

趙必孝，「國際人力資源管理理論與實證」，第一版，台北：華泰書局，1998年。

溫金豐、錢書華，「報酬結構、認知公平與研發人員績效關係之研究：以某高科技研發機構為例」，*人力資源管理學報*，第二卷第一期，頁19-35。

- 廖佩名，「台灣企業派外人員薪酬管理之研究」，輔仁大學管理學研究所碩士論文，1998年。
- 蔡玲玉，「薪酬管理與勞資氣氛研究」，政治大學企業管理研究所碩士論文，1989年。
- 蔡淑君，「我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究」，中國文化大學企管所碩士論文，1988年。
- 諸承明，「薪資設計要素與組織效能關係之研究—以組織特性與任務特性為情境變項」，台灣大學商學研究所博士論文，1995年。
- 盧美月，「大陸台商企業經理人工作滿意度之研究」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，1998年。
- 顧鳳姿，「資訊業駐外經理海外適應之研究」，政治大學企管所博士論文，1993年。
- Banai, M. & Reise, W. D., "Expatriate Managers' Loyalty to the MNC: Myth or Reality? An Exploratory Study", *Journal of International Business Studies*, 2, 1993, pp.233-247.
- Bonache, J. & Fernandez, Z., "Expatriate Compensation and its Link to the Subsidiary Strategic Role: A Theoretical Analysis", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 1997, pp.457-475.
- Borstorff, P.C., Harris, S.G., Field, H.S. & Giles, W.F., "Who'll go? A Review of Factors Associated with Employee Willingness to Work Overseas", *Human Resource Planning*, 20(3), 1997, pp.29-41.
- Brett, J.M., Stron, L.K. & Reilly, A.H., "Pulling Up Roots in the 1990s: Who's Willing to Relocate?", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 1993, pp.49-60.
- Brown, C., "Firms Choice of Method of Pay", *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 1990, pp.165-182.
- DeSarbo, W., MacMillan, I.C. & Day, D.L., "Criteria for Corporate Venturing: Importance Assigned by Managers", *Journal of Business Venturing*, 2, 1986, pp.329-350.
- Dowling, P.J., Schuler, R.S. & Welch, D.E., "International Dimensions of Human Resource Management", 2nd ed. CA: Wadsworth, 1999.
- Doz, T. & Prahalad, C.K., "Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC", *Human Resource Management*, 25(1), 1996, pp.55-71.
- Folger, R. & Konovsky, M.A., "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reaction to Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 2, 1989, pp.115-130.
- Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B., "Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies", *Industrial Relations*, 28(3), 1989, pp.431-445.
- Harvey, M., "Designing a Global Compensation System: The Logic and a Model", *The Columbia Journal of World Business*, 28, 1993, pp.56-72.
- Heneman, H.G., "Pay Satisfaction", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 3, 1985, pp.115-139.

- Hodgetts, R.M. & Luthans, F.U.S., "Multinational's Expatriate Compensation Strategies", *Compensation and Benefits Review*, 25(1), 1993, pp.57-62.
- Huo, Y.P. & Steers, R.M., "Cultural Influences on the Design of Incentive Systems: The Case of East Asia Pacific", *Journal of Management*, 10(1), 1994, pp.71-85.
- Kerr, T. & Slocum, J. "Managing Corporate Culture Through Reward System", *Academy of Management executives*, 1(2), 1987, pp.99-108.
- Lawler, E.E., "Pay and Organization Development", Addison-Wesley Publishing Company, 1981, pp.17-18.
- Maddox, R., "Terrorism's Hidden Threat and the Promise for Multinational Corporations", *Business Horizons*, 33, 1990, pp.48-62.
- Mamman, A., Sulaiman, M. & Fadel, A., "Attitudes to Pay Systems: An Exploratory Study Within and Across Cultures", *The International of Human Resource Management*, 7(1), 1996, pp.101-121.
- Martocchio, J.J., "Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach", 1st ed. Prentice-Hall, Inc. U.S.A., 1998.
- Moorman, R.H., "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? ", *Journal of Applied Psychology*, 76, 1991, pp.845-855.
- Naumann, E., "A Conceptual Model of Expatriate Turnover", *Journal of International Business Studies*, 23(3), 1992, pp.499-531.
- Noe, R.A., Steffy, B.D. & Barber, A.E., "An Investigation of the Factors Influencing Employees' Willingness to Accept Mobility Opportunities", *Personal psychology*, 41, 1988, pp.559-580.
- Nunnally, J.C., "Psychometric Theory", New York : McGraw-Hill, 1967.
- Overman, S., "The Right Package", *HRM Magazine*, 1992, July : 71-74.
- Ronen, S., "Equity Perception in Multiple Comparisons: A Field Study", *Human Relation*, 39, 1986, pp.333-346.
- Solomon, C.M., "Global Compensation : Learn the ABCs", *Personnel Journal*, 74(7), 1995, pp.70-76.
- Stewart, S. & Delisle, P., "Hong Kong Expatriates in the People's Republic of China", *International Studies of Management & Organization*, 1994, pp.105-118.
- Swaak, R.A., "Expatriate management: The Search for Best Practices", *Compensation & Benefits Review*, 27(2), 1995, pp.21-29.
- Tung, R., "Expatriate Assignment: Enhancing Success and Minimizing Failure", *Academy of Management Executive*, 1(2), 1987, pp.117-126.
- Turban, D.B., Campion, J.E. & Eyring, A.R., "Factors Relating to Relocation Decisions of Research and Development Employees", *Journal of Vocational Behavior*, 41, 1992, pp.183-199.
- Victor, Y. H. & Tania, S. "Understanding Reactions to International Mobility Policies and Practices", *Human Resource Management*, 22(3), 1999, pp.40-52.

An Empirical Study on the Relationship between Expatriate Compensation, Compensation Satisfaction, and Expatriate Willingness: The Case of Taiwanese Managers

MING-CHU YU *

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of interactions between expatriate's compensation package and compensation equity on compensation satisfaction and the manager's willingness to stay in a foreign location. Through a series of mail survey of 169 expatriate managers demonstrated that expatriates assigned to the different positions and areas had a significant difference in terms of their expatriate compensations, compensation equities and compensation satisfaction. Additionally, the results also revealed that expatriate compensations, perceived compensation equities had a positive effect on payroll satisfaction and expatriate willingness.

Finally, when the expatriate has higher perceived compensation equity, the MNCs should stress benefits system for the expatriation in order to create more payroll satisfaction. Similarly, MNCs should stress allowances and incentive bonuses for the expatriation to increase expatriate willingness.

Keywords: expatriate compensation, perceived compensation equity, compensation satisfaction, expatriate willingness

* Ming-Chu YU, Assistant Professor, Department of Human Resource Development, National Kaohsiung University of Applied Sciences.

