

我國大型企業薪資設計現況及其成效之 研究 - 以「薪資設計四要素模式」 為分析架構

諸承明* 戚樹誠** 李長貴***

*中原大學企業管理學系

**台灣大學商學研究所

***台灣大學商學研究所

(收稿日期：85 年 7 月 29 日；第一次修正：85 年 11 月 19 日；
接受刊登日期：86 年 1 月 21 日)

摘要

本研究採取薪資設計四要素模式為分析架構，針對國內大型企業進行問卷調查，探討我國企業的薪資設計現況及其成效。在研究設計方面，本研究選定營收淨額排名前一千名的民營企業與資產淨額前一百名的民營銀行，合計一千一百家公司做為研究母體。針對研究母體採取郵寄問卷方式進行調查，共計有 118 家公司完成兩階段調查。本研究將回卷資料整理完成後，採用 SPSS/PC+ 進行統計分析，主要的研究發現可歸納為下列四項：

- (1)統計資料顯示，多數員工普遍認為公司在擬訂薪資時，分別都已將保健、職務、績效、以及技能等四項薪資設計要素納入考慮，顯示薪資設計四要素模式所歸納的四項要素，確是薪資設計時不可缺少的重要因素。
- (2)在薪資設計四要素中，以職務要素的得分最高、績效要素的得分居次、保健要素的得分第三、技能要素的得分殿後。顯示職務基準性薪資受到的重視程度最高，而技能基準性薪資的重視程度最低。
- (3)各項薪資設計要素的重視程度愈高，薪資滿足感、工作投入、以及組織承諾等員工態度也都愈佳，其間相關性均達顯著水準。但是採取各薪資設計要素的相對比重進行分析時，則都未具有顯著的相關性。
- (4)保健基準性薪資的重視程度愈高，勞資關係氣氛會愈好；而保健基準性薪資的相對比重愈高，流動率與缺席率會愈低，勞資關係氣氛也會愈好。職務與績效基準性薪資的重視程度愈高，首要目標達成率會愈高；但績效基準性薪資的相對比重愈高，流動率卻會愈高。上述各項相關性已達到顯著水準，顯示薪資設計對於部份組織績效項目，亦具有相當程度之關聯性。

關鍵詞彙：薪資設計要素，員工態度，組織績效，統計分析

壹 緒言

薪資管理是企業經營必須面對的重要問題，但如何才能設計出良好的薪資方案，卻是相當複雜而困難的工作。薪資不單是企業為獲得勞務所支付給員工的代價而已，薪資更具有誘導員工順從與激勵員工行為的多種功能。而企業在設計薪資時也必須同時考慮許多影響層面，如：物價指數、生活成

本、市場薪資水準、職務的內容與價值、員工的努力與績效表現、以及員工的技能與知識水準等。事實上，多數企業在設計薪資方案時，都會兼顧多項薪資設計要素，並視本身需要決定適當的薪資組合。諸承明、戚樹誠、與李長貴[7]曾廣泛地蒐集薪資設計上的有關文獻，經由嚴謹的回顧與評論過程，歸納出保健基準性薪資、職務基準性薪資、績效基準性薪資、以及技能基準性薪資等四項薪資設計要素，並將其稱為「薪資設計四要素模式」。本研究將採取該模式為分析架構，針對國內大型企業進行問卷調查，探討我國企業的薪資設計現況，並就各項薪資設計要素對於員工態度與組織績效之相關性，進行實證分析。

貳 文獻探討

自從人類社會懂得利用勞務換取報酬，發展出勞雇關係以來，薪資就一直是不斷被討論的重要課題。企業在進行薪資設計時，除了需要兼顧薪資的多元目的與功能外，也必須注意薪資系統與組織效能間之關聯性。以下將針對薪資設計的相關文獻進行探討。

一、薪資設計的考量因素

在傳統上，薪資系統有兩種基本的給付基礎，一是「產量」，另一則是「時間」。根據這兩項給付基礎，十六世紀的威尼斯商人，分別發展出按件計酬與按日計酬兩種不同的薪資制度。時至今日，「時間」與「產量」雖仍是薪資給付的重要基礎，但是薪資設計時的考量因素，卻遠比過去更為複雜，而各種薪資制度亦不斷推陳出新，例如：生活成本調整方案(COLA, cost of living adjustment)、標準工時制(standard hour plan)、總額獎金制(lump-sum merit)、以及技能基準性薪資(skill-based pay)等。而且近年來多數企業傾向採取混合式的薪資組合，在薪資設計時結合多種的制度。這更說明公司在設計薪資時，確實需要同時考慮許多因素。「時間」與「產量」只反映薪資在核算基礎上有兩種不同的單位，但不足以說明薪資隨著地區、職務、績效、與個人特質等因素所產生的差異。所以在探討薪資設計的考量因素時，仍應由多方面加以分析。

(一) 薪資調查、生活水準、物價指數、與薪資設計

薪資設計首先需要考慮的問題，就是如何維持薪資的公平性，避免員工因為薪資不公平而心生不滿。陳文俊[4]的研究曾指出員工在評估公平性時，會同時考量內部公平性與外部公平性兩方面的因素。在內部公平性方面，員工將對組織內部的各階層薪資加以比較；而外部公平性方面，員工則會參考組織外部的市場薪資水準。所以 O'Brien & Zawacki[27]認為，維護內部公平性應建立適當的職務評價系統；而外部公平性的達成，則有賴客觀的薪資調查資料。McKendrick[26]、Viswesvaran & Barrick[31]等學者更進一步指出，薪資調查是組織精確評估市場薪資率的可行辦法，對於公司薪資具有決定性的影響。

Rynes & Milkovich[29]指出，近來許多法院判決建議，市場薪資率較之職務評價，更能反映出職務的真實價值。畢竟由供需法則所決定的市場薪資，是不容任何人忽略的，而個人在真實市場中反映出的價碼，也是薪資設計時必須考慮的外部公平性因素。Rynes, Weber, & Milkovich[30]的實證統計資料顯示，市場薪資與職務評價對公司薪資均有顯著影響，而市場薪資的影響性更甚於職務評價。Weber & Rynes[33]亦證實管理者在做薪資決策時，重視市場資訊的程度更甚於職務評價。而 Zippo[34]引述的資料也指出，高達 93% 的人事經理在薪資管理上，實際採取薪資調查資料做為設計方案的依據。這些研究結果都已經顯示出薪資調查在薪資設計上的重要地位。

此外，生活水準與物價指數等資料，亦是薪資設計時不可缺少的依據。近年來，有愈來愈多的企業採取生活成本調整方案(COLA)，即為明顯的例證。根據 Deitsch & Dilts[12]的文章顯示，美國勞工統計局在 1978 年進行調查，結果發現約有半數(47%)的勞動契約中包含 COLA 條款，目的在於減少地區物價差異與通貨膨脹所造成的影響。而許多公司的 COLA 條款，是將薪資調整率與消費者物價指數訂成一個公式，當物價指數產生變化時，員工薪資即按一定比率予以調整。而王冠軍[1]與李德玲[2]等人之研究，也發現國內許多企業在決定年度的調薪幅度時，會將物價水準視為主要的考慮因素。

由於企業組織是開放性系統，必須與外界環境保持互動關係，所以企業所處地區的物價高低、生活成本、與其他企業的薪資水準，都會對公司薪資產生決定性的影響。倘若忽略這些因素，將導致實質薪資與購買力降低，或是跟不上同業水準，進而引起員工對於薪資的不滿足。為了消除這種不滿足，企業必須在薪資設計上提供足夠的保健因子，在符合外部公平性的原則下，給予員工適當的薪資報酬，使得企業能吸引外界優秀人才並避免內部人員的不當流失。

(二) 職務價值與薪資設計

如上所述，外部公平性應參考薪資調查資料，而內部公平性的達成，則需依賴適當的職務評價系統。Mahoney[25]將這種以職務評價為基礎所建立的職務基準性薪資，稱之為傳統性薪資計劃(traditional pay plan)，顯示職務價值一直是薪資設計時不可忽視的層面。Gupta & Jenkins[16]曾指出，早在 150 年前，美國參議院為確保薪資內部公平性，即通過決議，認為應按照勞工的工作特性、負擔責任、所需資格、與相關價值等因素，將職務分類以決定其薪資。而職務評價的正式系統，在十九世紀末期即為政府部門率先採用，至於民間企業亦於二次大戰前後開始引進。到了七 0 年代中期，已有大約 75% 的美國企業採用一個或更多的職務評價系統，可見職務評價的運用情形相當普遍。

職務評價主要目的在於評估職務價值，然後根據職務的相對價值，給予各項職務公平的薪資。Plachy[28]曾指出職務評價具有四項目的：(1)確認組織目前的職務結構；(2)將各項職務間建立有次序、符合公平性的關係；(3)將各項職務的價值發展成一個階層，並根據此階層建立薪資結構；(4)使員工對於組織內的職務與薪資關係達成共識。Arvey[10]亦指出，為了達到評估職務價值的目標，在進行職務評價之前，應先對該項工作進行詳細的職務分析(job analysis)，以取得職務內容的有關資訊，然後組成評價委員會，從這些職務資訊中找出可報酬因素(compensable factors)，例如：職務責任、職務條件、職務所需技能與努力等，據此評估每項職務的相對價值，並給予適當分數。在得出每項職務的價值分數後，即可根據一定比例計算出各職務應有的薪資水準。由於職務評價所決定的薪資，是根據各職務的相對價值評分換算而來的，所以只要評估過程能夠做到公正與客觀，應能達到薪資內部公平的目標。

(三)員工績效與薪資設計

除了公平性必須考量外，薪資系統也應提供適當的激勵作用，增強員工的工作與學習動機。Kanter[18]認為薪資給付應強調員工對於組織的實質貢獻(contribution)，而不是工作本身的狀態(status)。Kanter並引述一項調查顯示，高達90%的公司認為績效是決定員工薪資的重要因素，而內部公平性卻只獲得63%的比例，落居第二位。所以Kanter建議在設計薪資時，應該採取「視績效給付薪資」(pay for performance)的觀念。此外，Lawler[21]認為根據員工貢獻度提供獎勵之作法，是符合多數人心目中的正義感，而且運用績效基準性薪資，也可以達到激勵員工的目的。

Vroom[32]的期望理論認為，人類行為動機的強弱，取決於個體的期望程度，而期望高低是由獎酬吸引力(attractiveness)、績效與獎酬的聯結性(performance-reward linkage)、努力與績效的聯結性(effort-performance linkage)等三項因素所決定。由於金錢對大多數員工而言，確是相當有吸引力的獎酬，故採取薪資來激勵員工，是符合期望理論的觀點。而且期望理論特別強調績效應該與獎酬相互聯結，這更是支持績效基準性薪資的一項有力論點。此外，Lambert, Larcher, & Weigelt[19]指出，近年來已有許多研究，嘗試採代理論(agency theory)的觀點，探討組織獎勵的目的與作用。Eisenhardt[13]認為企業主為克服代理問題，可以採取兩種途徑：一是增加資訊上的投資，嚴格監督員工(代理人)的行為；另一則是採代理人的產出做為薪資契約之基礎，使其在符合自利的基礎上，能採取對企業主亦有利的決策與行動。林穎芬[3]的研究發現，副總經理薪資與公司績效具有顯著的正相關。而鄭為庠[5]的研究亦證實，公司績效確是決定高階經理人員薪資的主要因素。

(四) 員工技能與薪資設計

Lawler, Ledford, & Chang[23]指出過去十餘年間，員工技能在薪資設計上扮演的角色，已經愈來愈受到管理文獻上的重視。Barrett[11]認為技能基準性薪資與職務基準性薪資的最大差異，在於前者的薪資計算方式係以個人精通的技能做為基準，而不是根據員工實際執行的職務內容。傳統上，公司在決定薪資前，會針對職務的內容進行分析，然後就職務內容所需的職責、條件、技能、與努力等可報酬因素，進行合理的評估，並據此決定該職務應有的薪資。雖然其中也曾考慮到員工技能層面，但前提是該技能必須是職務上會使用到的，或至少要與職務高度相關的。然而，技能基準性薪資依據的核薪技能應不限於職務上必須使用的或相關的。舉凡被組織認定為有價值的各種技能，均可做為薪資給付的基礎。其主要目的在於激勵員工學習更多、更廣、與更深入的技能。

由於技能基準性薪資所獎勵的技能，不一定是員工目前職務上所需使用的。這時不禁令人感到懷疑，技能基準性薪資可以為企業組織帶來何種利益？Lawler & Ledford[20]曾對此加以解釋，並將技能基準性薪資的實質益處，歸納為以下兩項予以說明：(1)員工技能增多，可使組織的人力調配更具彈性，將有效降低員工缺席或離職所產生的不利影響；(2)當低階員工也具備了足夠的技能與知識時，組織才能順利向下傳遞資訊、知識、與決策權力，如此一來，將可有助於自我管理與參與管理等制度的落實。Lawler, Ledford,

& Chang[23]引述的兩項調查資料顯示，在受測的公司中，1987年的調查只發現40%的公司對其部份員工使用技能基準性薪資，但是1990年的調查則發現該比例已提高為51%，達到過半數的水準，表示技能基準性薪資受到實務界的重視程度確有提昇。此外，Lawler[22]認為組織在決定何種技能應給予獎勵時，應考慮組織策略與工作設計等因素，使得員工技能可以符合企業未來的發展需要。

二、薪資設計四要素模式

薪資設計需要同時兼顧許多不同的考量因素，諸承明、戚樹誠、與李長貴[7]在廣泛地回顧薪資設計上的有關文獻後，歸納出保健基準性薪資、職務基準性薪資、績效基準性薪資、以及技能基準性薪資等四項薪資設計要素，並將其稱為「薪資設計四要素模式」。而這四項薪資設計要素的設計目的、薪資基準、核薪依據、理論基礎、與配合措施等相關要點，整理如表一所示。至於這四項薪資設計要素的定義，則說明如下：

表一 薪資設計四要素模式之觀念整理

薪資設計要素	保健基準性薪資	職務基準性薪資	績效基準性薪資	技能基準性薪資
設計目的	維護薪資的外部公平性	維護薪資的內部公平性	激勵員工的工作動機	激勵員工的學習動機
薪資基準	員工適當的保健需要	各項職務的相對價值	員工的績效表現	員工的技能程度
核薪依據	物價、生活水準、薪資調查資料	職務評價分數	績效評估分數	技能評鑑分數
理論基礎	公平理論 (外部公平)	公平理論 (內部公平)	期望理論 代理理論	學習理論 組織變革理論
配合措施	薪資調查系統	職務評價系統	績效評估系統	教育訓練系統

資料來源：諸承明、戚樹誠、李長貴[7]

(1)保健基準性薪資(Hygiene-Based Pay)

組織基於外部公平性考量，以員工適當的保健需要為基準所設計的薪資。

(2)職務基準性薪資(Job-Based Pay)

組織基於內部公平性考量，以各項職務的相對價值為基準所設計的薪資。

(3)績效基準性薪資(Performance-Based Pay)

組織基於激勵員工努力之考量，以員工的績效表現為基準所設計的薪資。

(4)技能基準性薪資(Skill-Based Pay)

組織基於激勵員工學習之考量，以員工的技能程度為基準所設計的薪資。

三、薪資設計與組織效能

長久以來，薪資課題一直在企業管理上扮演著重要地位，主要原因不外乎是薪資設計對於組織效能常會產生顯著的影響。Abowd[9]的實證研究，即發現管理者薪資的績效敏感度愈高，則公司的財務績效將會愈好。Gerhart & Milkovich[14]的研究亦發現，公司給予的紅利比率與長期獎勵措施愈高，公司的資產報酬率(ROA, return of assets)也將愈高。Leonard[24]以 439 家美國大型企業為對象，分析 1981 年至 1985 年的各項有關資料，研究結果顯示，採取紅利政策的公司，其權益報酬率(ROE, return of equity)的平均值將顯著高於未採用的公司，但是在 ROE 變化率方面，紅利政策卻沒有顯著的影響；至於長期獎勵計劃則有相反效應，亦即採取長期獎勵計劃的公司，其 ROE 平均值雖然較低，但卻能使得 ROE 的衰退情形減低。

除了財務性指標外，Gomez-Mejia & Balkin[15]的研究發現，公司的薪資組合若採取整體性獎勵策略，則員工的薪資滿足感(pay satisfaction)與團隊績效(team performance)，均會有正面且顯著的提昇，而員工離職傾向(propensity to leave)，亦會有顯著的降低。而 Kahn & Sherer[17]則以員工個人績效為分析對象，採取目標管理(MBO, management by objectives)觀念來衡量員工的目標達成度，結果顯示紅利的績效敏感度對於後續表現（目標執行情形）有較為顯著的影響。此外，蔡玲玉[6]的研究發現，「敘薪基礎」、「薪資水準與結構」、與「員工參與薪資管理」等三項構面，對於員工的薪資滿足感有密切的相關性；而「薪資水準與結構」與「員工參與薪資決策」兩項構面，對於勞資關係氣氛亦有密切的相關性。而李德玲[2]發現，無論是薪資組合、薪資給付依據、底薪占薪資總額比例、福利制度、調薪基礎、或是調薪幅度等因素，均對於薪資滿足與工作投入具有顯著的相關性。

綜合上述各項文獻，可知薪資設計與組織效能之間，確實具有相當程度之關聯性。其中績效基準性薪資（如：紅利、長期獎勵、整體性獎勵等）對

公司的財務績效以及員工的目標達成度與薪資滿足感等，均呈現顯著的相關性；而敘薪基礎、薪資給付依據、與底薪所占比例等因素，也都會在薪資滿足或工作投入上得到顯著的相關性。因此，本研究認為在探討薪資設計成效時，可參考納入這些組織效能變項，並依據研究主旨將其劃分為微觀層次與宏觀層次加以分析。前者是以個別員工為分析單位，探討薪資設計對於員工態度之影響，採取薪資滿足感、工作投入、與組織承諾等變項，做為薪資成效的分析項目。而後者是以整體組織為分析單位，探討薪資設計對於組織績效之影響，採取營收成長率、淨值報酬率、資產報酬率、目標達成率、目標達成滿意度、員工流動率、員工缺席率、以及勞資關係氣氛等變項，做為薪資成效的分析項目。

參 研究方法

本研究係以我國大型企業為對象，進行各項有關的實證分析工作。在研究母體方面，本研究以中華徵信所彙編的「台灣地區大型企業排名」（民國八十三年版）為依據，選定其中營收淨額排名前一千名的民營企業，以及資產淨額前一百名的民營銀行（銀行業的排名準則與一般企業不同），共計一千一百家公司，做為研究之母體。

在研究設計方面，本研究先舉行四場焦點群體座談會，以定性研究方法，初步檢視薪資設計四要素模式是否合理，並且藉此發展適當的薪資設計要素之間卷題項。之後，針對研究母體展開兩階段的問卷調查，第一階段問卷調查係包含研究母體內的所有公司，每家公司各寄發一份問卷，由該公司總經理填答，衡量變項為目標達成率與目標達成滿意度，並請求公司提供人事主管的姓名與聯絡方式。第一階段共寄發問卷 1100 份，回收問卷 276 份，回卷率為 25.09%。第二階段問卷調查，係將調查範圍設定在第一階段回卷的 276 家公司，針對每家公司各寄發六份問卷，其中人事主管問卷一份，衡量變項包括勞資關係氣氛、員工缺席率、與員工流動率等；而員工問卷五份，則分別請該公司人事主管選取具代表性的五名員工負責填答，衡量變項包含薪資設計要素、薪資滿足感、工作投入、組織承諾、以及員工背景變項等。第二階段共寄發人事主管問卷 276 份，員工問卷 1380 份，收到 125 家公司回卷，其中包括人事主管問卷 120 份，回卷率為 43.48%；員工問卷 445 份，回卷率為 32.25%。

在完成兩階段問卷調查之後，共有 125 家公司回卷，得到人事主管問卷 120 份(其中 5 家公司缺少人事主管問卷)與員工問卷 445 份(其中 2 家公司缺少

員工問卷，其餘各家均有 1 至 5 份員工問卷¹)。然而，本研究在進行宏觀層次分析時，是採取整體組織做為分析單位，所以應該選取三種問卷均有回卷的 118(=125-5-2)家公司做為研究樣本²；至於在微觀層次分析時，則員工問卷回卷的 445 位人員，將可全部做為研究樣本。

肆 我國大型企業薪資設計之現況分析

為瞭解我國大型企業之薪資設計現況，本研究根據定性研究結果，共擬訂十七題敘述句詢問員工，以瞭解該公司在設計員工薪資時，對於各項薪資設計要素的重視程度。其中保健基準性薪資與職務基準性薪資各有五題，績效基準性薪資有四題，技能基準性薪資則有三題。由於問卷採七點尺度衡量員工對於各題敘述句的同意度，並分別給予 1~7，所以各項薪資設計要素的平均分數愈高，意即整體意見愈傾向於同意，表示該項薪資設計要素受到的重視程度較高；反之，平均分數愈低，意即整體意見愈傾向於不同意，表示該項薪資設計要素受到的重視程度較低。

將回收的 445 份員工問卷進行統計分析，得知四項薪資設計要素的平均分數都已超過 4 分（如表二所示）。其中以職務基準性薪資的得分最高，分數達到 5.011；績效基準性薪資的得分次之，分數為 4.824；保健基準性薪資的得分排名第三，分數為 4.748；技能基準性薪資的得分殿後，分數則為 4.502。而四項薪資設計要素的整體平均得分為 4.770。由於各項薪資設計要素的得分均明顯高於 4 分，顯示多數員工對於各項薪資設計要素的評估，都持正面而肯定的評價。由此可知，國內企業在設計員工薪資時，都有將這四項薪資設計要素納入考慮，並表示「薪資設計四要素模式」歸納的四項薪資設計要素，均是薪資設計時相當重要的考量因素。

在保健基準性薪資方面，「物價指數、地區生活成本、與國民平均所得」的得分為 5.221，「同業及當地就業市場的薪資水準」的得分為 5.126，這兩題分數都超過 5 分，顯示這些因素是薪資設計時非常重要的考量。而

¹ 本研究在進行第二階段調查時，除了寄發人事主管問卷外，同時要求人事主管選取具代表性的 5 名員工負責填答。最後回收做為組織層次分析的 118 家公司，各有 1~5 名員工問卷以為代表。雖然此代表性略嫌不足，但若增加每家公司的員工樣本數，將會降低回卷意願，使回卷的公司數減少，故權衡之後以此方式進行之。所幸本研究員工樣本總數已達 445 份，而一公司回收 5 份員工問卷的有 32 家(佔 27%)，回收 4 份的有 44 家(累計為 64%)，回收 3 份的有 19 家(累計已達 81%)，故仍具有相當程度之代表性。

² 本研究在進行組織層次分析時，共計有 118 家公司為樣本，約占研究母體 1100 家大型企業的 11%。雖然此回卷比率略為偏低，但本研究將回收樣本的產業別分配、資本別分配、營收淨額分配、以及員工人數分配等方面，與研究母體之各項分配加以比較，兩者之間均極為相近(諸承明[8])，故以此 118 家樣本公司推論國內大型企業之現況，雖然仍有其限制，但已具有相當程度之代表性。

「公務人員調薪幅度」以及「提供適當的生活津貼」，兩項得分亦在 4 分以上，可知薪資設計時也都有所考慮。然而，在「員工的家計責任與負擔」上，得分僅有 3.906，表示該因素比較沒有受到重視。

表二 薪資設計要素各衡量項目之平均得分與標準差

薪資設計要素之衡量項目		各項目之 平均得分 與標準差	各要素之 平均得分 與標準差	總體之 平均得分 與標準差
保 健 要 素	1.參考物價指數、地區生活成本、國民平均所得	5.221(1.463)	4.748 (1.126)	4.770 (1.098)
	2.參考公務人員調薪幅度	4.989(1.506)		
	3.提供適當的生活津貼	4.505(1.711)		
	4.參考同業及當地就業市場的薪資水準	5.126(1.429)		
	5.考慮到員工的家計責任與負擔	3.906(1.720)		
職 務 要 素	1.考慮到職位高低與職責大小	5.529(1.277)	5.011 (1.192)	
	2.根據職務評價結果給予適當薪資	4.705(1.598)		
	3.考慮到職務的內容與性質	4.844(1.592)		
	4.考慮到工作場所與周邊環境	4.627(1.550)		
	5.考慮到該職務必備的基本條件與資格	5.350(1.241)		
績 效 要 素	1.根據績效表現給予適當薪資	5.090(1.560)	4.824 (1.289)	
	2.薪資隨著該月份實際績效而變化	4.122(1.967)		
	3.調薪幅度根據過去一年的績效表現	5.043(1.529)		
	4.紅利與年終獎金隨著貢獻度而變化	5.059(1.613)		
技 能 要 素	1.具備新技能時會有薪資上的獎勵	4.598(1.739)	4.502 (1.357)	
	2.員工技能條件不同，薪資會有所差異	5.117(1.562)		
	3.調薪幅度參考過去一年的教育訓練記錄	3.791(1.645)		

註：括號內數字為標準差

在職務基準性薪資方面，「職位高低與職責大小」的得分為 5.529，是全部題目中得分最高的一項，而「職務必備的基本條件與資格」亦獲得 5.350 的高分，為全部題目中次高的一項，表示這些因素是薪資設計時極為重要的考量。至於「職務評價結果」、「職務的內容與性質」、以及「工作場所與周邊環境」等項目，得分也都超過 4 分，可知薪資設計時也都會納入考慮。

在績效基準性薪資方面，「根據績效表現給予適當薪資」得分為 5.090，「紅利與年終獎金隨著貢獻度而變化」得分為 5.059，「調薪幅度根

據過去一年的績效表現」得分為 5.043。這三題分數都超過 5 分，顯示員工績效確實是薪資設計時的重要考量。雖然「薪資隨著該月份實際績效而變化」的得分較低，但仍在 4 分以上。

在技能基準性薪資方面，「員工技能條件不同，薪資會有所差異」得分為 5.117，表示員工技能條件也獲得相當程度的重視。而「具備新技能時會有薪資上的獎勵」得分為 4.598，亦在 4 分以上，可見薪資確有激勵員工學習新技能之功能。然而，「調薪幅度參考過去一年的教育訓練記錄」的得分僅有 3.791，是全部題目中最底一項，顯示薪資設計尚未與訓練成果相結合。事實上，本研究在定性研究的座談會中，亦發現技能基準性薪資在國內企業的運用情形較少，而且技能基準性薪資在四項薪資設計要素中的占有比例也明顯偏低，顯示技能基準性薪資的重視程度仍有待提昇。

伍 薪資設計要素與組織效能之關聯性分析

本研究在探討薪資設計要素與組織效能之關聯性時，主要分為微觀層次與宏觀層次兩方面加以分析。在微觀層次方面，是以個別員工為分析單位，探討薪資設計要素與員工態度之關聯性；而宏觀層次方面，則是以整體組織為分析單位，探討薪資設計要素與組織績效之關聯性。

一、薪資設計要素與員工態度之關聯性分析

為瞭解薪資設計要素與員工態度間之關聯性，首先，本研究直接採取各項薪資設計要素的得分進行分析，分別將之與三項員工態度指標進行相關分析。結果發現各項相關係數都呈現顯著的正相關（如表三所示），顯示各項薪資設計要素的重視程度愈高，員工的薪資滿足感、工作投入、與組織承諾都將愈高。其中各項薪資設計要素得分對於薪資滿足感的相關性均最高，相關係數分別為 0.5626、0.5167、0.5107、0.4637（依次分別為保健要素、職務要素、績效要素、與技能要素，對於薪資滿足感之相關係數）；對於組織承諾的相關性均排名第二，相關係數分別為 0.5128、0.5115、0.4645、0.4245；對於工作投入的相關性則都居於第三，相關係數分別為 0.3624、0.3928、0.3545、0.3169。

表三 薪資設計要素得分與員工態度之相關分析表

薪資設計要素得分 員工態度	保健要素	職務要素	績效要素	技能要素
薪資滿足感	0.5626 ***	0.5167 ***	0.5107 ***	0.4637 ***

工作投入	0.3624 ***	0.3928 ***	0.3545 ***	0.3169 ***
組織承諾	0.5128 ***	0.5115 ***	0.4645 ***	0.4245 ***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

雖然上述分析已經證實各項薪資設計要素的重視程度愈高，員工的薪資滿足感、工作投入、與組織承諾都將愈高，但此結果只能表示各項薪資設計要素的絕對水準愈高，員工的態度反應將會愈好，卻不能顯示出構成薪資組合的各項薪資設計要素之相對比重，是否也會在員工態度上產生顯著關聯性。因此，本研究進一步採取各項薪資設計要素的相對得分進行分析，而相對得分的計算方式是將樣本的各項薪資設計要素得分，減去該樣本的薪資總平均分數，以得到各項要素的相對得分。例如某員工的保健、職務、績效、與技能要素得分，分別為 4.5、3.5、5.2、4.8，總平均分數為 4.5，則各項薪資設計要素的相對得分，應分別為 0、-1.0、0.7、0.3³。採取相對得分的主要目的，是為了瞭解各項薪資設計要素的相對比重（而非絕對水準），對於員工態度的關聯性。分析結果發現，各項薪資設計要素相對得分與員工態度間的相關性都極低，均未達顯著水準（如表四所示）。由此可知，雖然各項薪資設計要素的重視程度愈高（絕對水準），員工態度將會愈佳；但是各項薪資設計要素的相對比重，並不會直接影響員工態度。顯示這四項薪資設計要素對員工態度之影響效果間，並未有顯著的差異。

表四 薪資設計要素相對得分與員工態度之相關分析表

	薪資設計要素相對得分	保健要素	職務要素	績效要素	技能要素
員工態度	相對得分	相對得分	相對得分	相對得分	相對得分

³ 本研究的各項薪資設計要素相對得分之計算方式，已在文章中有所說明，以下將詳列有關的統計分析程式(SPSS/PC+)：

COMPUTE S12=(S8+S9+S10+S11)/4

COMPUTE SD8=S8-S12

COMPUTE SD9=S9-S12

COMPUTE SD10=S10-S12

COMPUTE SD11=S11-S12

其中 S8, S9, S10, S11 分別代表保健要素、職務要素、績效要素、與技能要素等變項的得分；SD8, SD9, SD10, SD11 分別代表保健要素、職務要素、績效要素、與技能要素等變項的相對得分。

薪資滿足感	-0.0036	0.0473	0.0469	-0.0085
工作投入	-0.0589	0.0514	0.0317	-0.0179
組織承諾	-0.0249	0.0322	0.0212	-0.0239

* p<0.05 ; ** p<0.01 ; *** p<0.001

二、薪資設計要素與組織績效之關聯性分析

為瞭解薪資設計要素與組織績效間之關聯性，本研究同樣先直接採取各項薪資設計要素的得分進行分析，分別將之與十項組織績效指標進行相關分析，結果發現部份項目的相關性已達顯著水準。在保健基準性薪資方面，對於勞資關係氣氛具有顯著正相關，相關係數為 0.1854，顯示保健基準性薪資的重視程度愈高，勞資關係氣氛將會愈好；在職務基準性薪資方面，對於首要目標達成率有顯著正相關，相關係數為 0.2155，顯示職務基準性薪資的重視程度愈高，首要目標達成率將會愈高；在績效基準性薪資方面，也對於首要目標達成率有顯著的正相關，相關係數為 0.2302，顯示績效基準性薪資的重視程度愈高，首要目標達成率也將會愈高（如表五所示）。

表五 薪資設計要素得分與組織績效之相關分析表

薪資設計要素得分 組織績效	保健要素	職務要素	績效要素	技能要素
營收成長率	-0.1121	-0.0498	-0.1291	-0.1105
淨值報酬率	0.0262	0.0432	0.0197	0.0295
資產報酬率	-0.0210	-0.0315	-0.0775	-0.1032
加權目標達成率	0.1143	0.1833	0.1933	0.1613
加權目標達成滿意度	0.0084	-0.0565	0.0385	-0.0092
首要目標達成率	0.1767	0.2155*	0.2302*	0.1757
首要目標達成滿意度	0.0391	-0.0330	0.0388	-0.0528
流動率	-0.1400	0.0231	0.1115	0.0516
缺席率	-0.1021	0.0505	0.0875	0.0490
勞資關係氣氛	0.1854*	-0.0103	-0.0671	-0.0104

* p<0.05 ; ** p<0.01 ; *** p<0.001

其次，本研究亦進一步採取各項薪資設計要素的相對得分進行分析，分別將之與十項組織績效指標進行相關分析，結果發現部份項目的相關性亦達顯著水準。在保健基準性薪資相對得分方面，對於流動率的相關係數為-

0.2915，對於缺席率的相關係數為-0.2386，對於勞資關係氣氛的相關係數為0.2829，這三項的相關性都已達到顯著水準；表示保健基準性薪資的相對重視程度愈高，員工的流動率與缺席率都將會愈低，而勞資關係氣氛則會愈理想。在績效基準性薪資相對得分方面，對於流動率的相關係數為0.2035，相關性亦達到顯著水準，表示績效基準性薪資的相對重視程度愈高，員工流動率將會愈高（如表六所示）。由分析結果可知，保健基準性薪資的相對比重愈高，流動率將會愈低；但是績效基準性薪資的相對比重愈高，流動率卻會愈高，兩者效果正好相反。此結果反映出員工對於保健基準性薪資的接受度較高，當保健基準性薪資的相對比重較高時，流動率與缺席率都將會較低，勞資關係氣氛也會比較和諧；而績效基準性薪資卻會帶給員工壓力，當績效基準性薪資的相對比重較高時，員工流動率將會隨之增高。

表六 薪資設計要素相對得分與組織績效之相關分析表

薪資設計要素相對得分 組織績效	保健要素 相對得分	職務要素 相對得分	績效要素 相對得分	技能要素 相對得分
營收成長率	0.0034	0.1687	-0.0737	-0.0441
淨值報酬率	-0.0120	0.0355	-0.0166	0.0066
資產報酬率	0.0838	0.0970	-0.0438	-0.1172
加權目標達成率	-0.1249	0.0331	0.0926	0.0171
加權目標達成滿意度	0.0216	-0.1434	0.0922	-0.0155
首要目標達成率	-0.0950	0.0115	0.1034	-0.0164
首要目標達成滿意度	0.0735	-0.0798	0.0917	-0.1142
流動率	-0.2915 **	0.0123	0.2035 *	0.0812
缺席率	-0.2386 *	0.0629	0.1357	0.0585
勞資關係氣氛	0.2829 **	-0.0711	-0.1717	-0.0571

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

陸 結論與建議

綜合上述各項實證分析結果，以下將歸納出本研究的主要結論，並且針對薪資設計上的管理涵意與後續研究，分別提出適當的建議。

一、結論

(一) 薪資設計四要素均獲得相當程度重視

由本研究的實證結果可以得知，我國大型企業在設計薪資系統時，普遍都已將保健基準性薪資、職務基準性薪資、績效基準性薪資、與技能基準性薪資等四項薪資設計要素納入考慮，顯示「薪資設計四要素模式」所歸納的四項要素，確實是薪資設計時不可缺少的重要因素。而這四項薪資設計要素中，以職務基準性薪資受到的重視程度最高、績效基準性薪資居次、保健基準性薪資第三、技能基準性薪資則殿後。此結果反映出公司在核訂員工薪資時，係以員工擔任的職務價值，做為決定薪資的最重要依據，表示職務基準性薪資目前仍居於主導地位；然而，績效基準性薪資的重視程度亦緊接在後，顯示國內企業已逐漸接受「視績效給付薪資」(pay for performance)的觀念，使員工薪資能隨著貢獻度而有所調整；至於保健與技能基準性薪資的得分雖然較低，但平均分數也都超過 4 分，表示這兩項薪資設計要素仍獲得了相當程度的重視。

(二) 薪資設計要素得分對員工態度的關聯性較強，對 組 織績效的關聯性較弱

本研究在探討薪資設計成效時，主要分為員工態度與組織績效兩方面。由實證分析結果可知（如表三與表五所示），薪資設計要素得分對員工態度的關聯性較強，全部項目均已達 0.001 的顯著水準，而且相關係數達 0.5 以上者有 5 項(5/12)，相關係數在 0.4~0.5 的有 3 項(3/12)，而相關係數在 0.3~0.4 的亦有 4 項(4/12)；然而，薪資設計要素得分對組織績效的關聯性則較弱，僅有 3 項(3/40)達 0.05 的顯著水準，且相關係數均未超過 0.3。由此可知，提高各項薪資設計要素的絕對水準，明顯有助於改善員工的態度，但對於組織績效的助益卻不大，尤其在各項財務性組織績效指標（營收成長率、淨值報酬率、與資產報酬率）上，更沒有任何一項達到顯著水準。事實上，影響一企業的組織績效之環境因素甚多（如：景氣循環、市場競爭、產業特性等），導致薪資所能解釋的組織績效變異現象並不顯著；另一方面，提高各項薪資設計要素的絕對水準，將增加公司的人事成本，這也會在組織績效上產生抵消作用。因此，薪資設計要素與組織績效之關聯性，明顯低於薪資設計要素與員工態度之關聯性。

(三) 薪資設計要素的絕對水準與相對比重，會在組織 效 能上產生不同效應

本研究在探討薪資設計要素與組織效能之關聯性時，分別採取薪資設計要素的得分與相對得分進行分析，其實證結果有部份的明顯差異（表三 vs.表四；表五 vs.表六），顯示薪資設計要素的絕對水準與相對比重，會在組織效能上產生不同的效應。以員工態度為例，採取薪資設計要素得分進行分析，各項相關性均為顯著的正相關；但以薪資設計要素相對得分進行分析，則各項相關性有正有負，而且全部未達顯著水準。此結果正說明：任何一項薪資設計要素的絕對水準愈高，員工態度都將會愈好（只要是加薪，不論是加在那一項薪資要素上，員工都會感到高興）；但是在一定的薪資水準下，調整各項薪資設計要素的相對比重（某項薪資要素的比重提高，其它要素的相對比重將降低），員工態度將會出現正負不一的反應，顯示員工對各項薪資設計要素的偏好可能會有所不同，但是因為尚未達到顯著水準，故仍無法推論。事實上，本研究認為各薪資設計要素相對比重之所以未在員工態度上產生顯著的關聯性，是因為未將員工的任務特性一併納入分析所致。舉例而言：一般在設計銷售人員的薪資時，會安排相當數量的銷售獎金，使績效基準性薪資的比例提高，以增進銷售人員的工作動機；但是設計研發人員的薪資時，卻由於工作績效在短期內很難具體衡量，將不適合採取太高比例的績效基準性薪資，而會以獎勵員工的技能水準為主，使技能基準性薪資占有較高的比例。由此可知，在探討薪資設計要素相對比重對員工態度之關聯性時，應採取情境理論觀點加以分析，諸承明[8]曾對此進一步研究，本文因篇幅所限無法深入探討，將於後續發表的論文中詳述。

二、建議

（一）兼顧薪資設計四要素，規劃適當的薪資組合

本研究的「薪資設計四要素模式」已經獲得實證資料的普遍支持，顯示保健基準性薪資、職務基準性薪資、績效基準性薪資、以及技能基準性薪資都是薪資設計上不可或缺的重要因素。因此，公司在設計員工薪資時，必須兼顧這四項薪資設計要素，使得薪資計劃可以滿足各方面需求。然而，兼顧並不意味著這四項薪資設計要素必須完全均等，公司仍可考慮實際的需要，調整這四項薪資設計要素的比例，規劃出適當的薪資組合。但值得注意的是，各項薪資設計要素雖有資源分配上的優先順序與比重差異，卻不宜完全略或捨棄某項薪資設計要素，否則將導致薪資制度的不健全，而薪資功能亦將有所缺憾。

(二)重視薪資設計與組織效能之關聯性，並考慮薪資成

本上的限制

本研究實證資料顯示，各項薪資設計要素的重視程度愈高，員工的薪資滿足感、工作投入、與組織承諾都將顯著愈高；而保健要素的重視程度愈高，勞資關係氣氛將顯著改善；至於職務要素與績效要素的重視程度愈高，也會使得首要目標達成率顯著提昇。由此可知，薪資設計與組織效能間，具有相當程度的關聯性，公司若想要提高組織效能，確實應該重視各項薪資設計要素的可能效益。然而，提高各項薪資設計要素的絕對水準，將會增加公司的人事成本，對公司的財務績效未必有利。所以公司在擬定薪資計劃時，也必須考慮薪資成本上的限制，然後在薪資成本與效益間取得平衡，使有限的薪資資源可以發揮最大的功效。

(三)後續研究應納入情境變項，並嘗試運用長期資料加

以分析

本研究並未發現各項薪資設計要素相對比重與員工態度之間具有顯著的關聯性，使得薪資組合比例的影響效應尚未獲得證實。然而，誠如研究結論的第三點所述，在探討薪資組合比例與員工態度間之關聯性時，應採取情境理論觀點加以分析，將員工的任務特性一併納入研究架構中，才能深入瞭解三者之間可能存在的複雜關係。諸承明[8]已對此進行過實證研究，後續將予發表。此外，本研究也未能證實薪資設計與財務績效間之關聯性，其中原因除了在研究結論第二點中已有所述外，也可能是薪資設計對財務績效之影響常有時間上的延遲與落後所致，所以必須觀察長期資料才能確知兩者間的關聯性。例如：Leonard[24]曾利用五年的長期資料進行分析，探討紅利與長期獎勵計劃對於權益報酬率之影響。因此，後續研究不妨可以嘗試採取各公司的長期資料，在排除特殊事件的影響後，分析薪資設計對於財務績效之關聯性。

參考文獻

- 王冠軍,「員工對企業年度調薪態度反應之研究 - 當前國內汽車製造業實施現況探討」,中國文化大學勞工研究所碩士論文,1980年6月。
- 李德玲,「企業員工對薪酬制度反應之研究」,中國文化大學企業管理研究所碩士論文,1992年6月。
- 林穎芬,「民營企業最高主管報償與公司績效之研究」,中山大學企業管理研究所碩士論文,1988年6月。
- 陳文俊,「員工薪資滿足之研究 - 以製造業為例」,中原大學企業管理研究所碩士論文,1990年7月。
- 鄭為庠,「高階主管薪酬計劃與薪酬決定因素之研究」,政治大學企業管理研究所碩士論文,1992年6月。
- 蔡玲玉,「薪酬管理制度與勞資關係氣氛之研究」,政治大學企業管理研究所碩士論文,1989年6月。
- 諸承明、戚樹誠、李長貴,「薪資設計之文獻回顧與評論 - 建立『薪資設計四要素模式』」,人力資源學報(第六期),1996年12月,頁57-86。
- 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6月。
- Abowd, John M., "Does Performance-Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance?", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, Special Issue, February 1990, pp.52s-73s.
- Arvey, Richard D., "Sex Bias in Job Evaluation Procedures", *Personnel Psychology*, vol. 39, 1986, pp.315-335.
- Barrett, Gerald V., "Comparison of Skill-Based Pay with Traditional Job Evaluation Techniques", *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 2, 1991, pp.97-105.
- Deitsch, Clarence R., and David A. Dilts, "The COLA Clause; An Employer Bargaining Weapon?", *Personnel Journal*, vol. 61, March 1982, pp.220-223.
- Eisenhardt, Kathleen M., "Agency - and Institutional - Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation", *Academy of Management Journal*, vol. 31, no. 3, 1988, pp.488-511.
- Gerhart, Barry, and George T. Milkovich, "Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance", *Academy of Management Review*, vol. 33, 1990, pp.663-691.
- Gomez-Mejia, Luis R., and Davis B. Balkin, "Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies", *Industrial Relations*, vol. 28, no. 3, Fall 1989, pp.431-445.
- Gupta, Nina, and G. Douglas Jenkins, Jr., "Job Evaluation: An Overview", *Human Resource Management Review*, vol. 1, no. 2, 1991, pp.91-95.
- Kahn, Lawrence M., and Peter D. Sherer, "Contingent Pay and Managerial Performance", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, Special Issue, 1990, pp.107s-120s.
- Kanter, Rosabeth M., "From Status to Contribution: Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay", *Personnel*, vol. 64, no. 1, January 1987, pp.12-37.

- Lambert, Richard A., David F. Larcher, and Keith Weigelt, "The Structure of Organizational Incentives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, 1993, pp.438-461.
- Lawler, Edward E. ., and Gerald E. Ledford, Jr., "Skill-Based Pay: A Concept that's Catching on", *Personnel*, vol. 62, no. 9, 1985, pp.30-37.
- Lawler, Edward E. ., "Outlook on Compensation and Benefits: Pay for Performance Making it Work", *Personnel*, vol. 65, no. 10, 1988, pp.68-71.
- Lawler, Edward E. ., "Pay the Person, Not the Job", *Industry Week*, December 1992, pp.19-24.
- Lawler, Edward E. ., Gerald E. Ledford, Jr., and Lei Chang, "Who Uses Skill-Based Pay, and Why", *Compensation and Benefits Review*, March-April 1993, pp.22-26.
- Leonard, Jonathan S., "Executive Pay and Firm Performance", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, Special Issue, February 1990, pp.13s-29s.
- Mahoney, Thomas A., "Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation", *Human Resource Management*, vol. 28, no. 3, Fall 1989, pp.337-347.
- McKendrick, Joseph E., Jr., "Salary Surveys - Roadmaps for the Volatile Employment Scene of the 1990s", *Management World*, vol. 19, March-April 1990, pp.18-20.
- O'Brien, Joan C., and Robert A. Zawacki, "Salary Surveys: Are They Worth the Effort?", *Personnel*, vol. 62, no. 10, October 1985, pp.70-74.
- Plachy, Roger, "The Case for Effective Point-Factor Job Evaluation, Viewpoint 1", *Personnel*, vol. 64 , April 1987, pp.30-32.
- Rynes, Sara L., and George T. Milkovich, "Wage Surveys: Dispelling Some Myths about Market Wage", *Personnel Psychology*, vol. 39, 1986, pp.71-90.
- Rynes, Sara L., Caroline L. Weber, and George T. Milkovich, "Effects of Market Survey Rates, Job Evaluation, and Job Gender on Job Pay", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, 1989, pp.114-123.
- Viswesvaran, Chockalingam, and Murray R. Barrick, "Decision - Making Effectson Compensation Surveys: Implications for Market Wages", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no. 5, 1992, pp.588-597.
- Vroom, V. H., "Work and Motivation", New York: John Wiley, 1964.
- Weber, Caroline L., and Sara L. Rynes, "Effects of Compensation Strategy on Job Decisions", *Academy of Management Review*, vol. 34, no. 1, 1991, pp.86-109.
- Zippo, Mary, "Roundup - The Impact of Inflation on Wage and Salary Administration", *Personnel*, vol. 58, Nov.-Dec. 1981, pp.53-56.

The Practice and Effects of Pay Design on Large Enterprises in Taiwan -- "The Four Pay-Design Factors Model" as a Framework

CHEN-MING CHU*, SHU-CHENG CHI*,
AND CHANG-KUEI LEE***

**Department of Business Administration, Chung Yuan Christian University*

***Graduate Institute of Business Administration, National Taiwan University*

****Graduate Institute of Business Administration, National Taiwan University*

ABSTRACT

Based on "The Four Pay-Design Factors Model", this study shall conduct a survey to examine the practice and effects of pay design on large enterprises in Taiwan. We adopt the top 1000 private corporations and the top 100 private banks as research population and use mail questionnaires to collect data. In all, we receive questionnaires from 118 companies. Our analysis concludes the four results:

(1) Most of the large enterprises take into consideration the four pay-design factors: hygiene-based pay, job-based pay, performance-based pay, and skill-based pay. This shows that "The Four Pay-Design Factors Model" has gotten great support.

(2) Among four pay-design factors, the job-based pay is valued the most important, the performance-based pay second, the hygiene-based pay third, and the skill-based pay last.

(3) The more important each pay-design factor is valued, the higher the employees' pay satisfaction, job involvement and organizational commitment. However, the relative proportion of each pay-design factor does not have any influence on the employees' attitudes.

(4) The more important the hygiene-based pay is valued, the better the industrial relations climate. The higher the relative proportion of the hygiene-based pay is, the lower the turnover and absenteeism and the better the industrial relations climate. The more important the job-based and performance-based pay is valued, the higher the premier goal reaching rate. However, the higher the relative proportion of performance-based pay is, the higher the turnover.

Keywords: pay-design factors, employee's attitudes, organizational performance, statistics analysis