

# 國立交通大學

管理學院管理科學學程碩士班

## 碩士論文

分紅費用化後薪酬措施對員工工作滿足、組織承諾及離職傾向

影響之研究-以高科技產業為例

**The Effects of Replacement Incentives on Employee's Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Expensing Employee Stock Bonus: The Case of High-Tech Industries**

研究生：郭芬芳

指導教授：王耀德博士

中華民國一百年六月

分紅費用化後薪酬措施對員工工作滿足、組織承諾及離職傾向影響  
之研究-以高科技產業為例

The Effects of Replacement Incentives on Employee's Job Satisfaction,  
Organizational Commitment and Turnover Intention in Expensing  
Employee Stock Bonus: The Case of High-Tech Industries

研究生：郭芬芳

Student：Fen-Fang Kuo

指導教授：王耀德

Advisor：Yau-De Wang

國立交通大學

管理學院管理科學學程碩士班



碩士論文

A Thesis

Submitted to Master Program in Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Business Administration

June 2011

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國一〇一年六月

# 分紅費用化後薪酬替代措施對員工工作滿足、組織承諾及離職 傾向影響之研究-以高科技產業為例

學生：郭芬芳

指導教授：王耀德 博士

國立交通大學管理學院管理科學學程碩士班

## 摘要

員工分紅制度作為績效薪給方式之一，在過去的研究顯示，如果運用得當是會為組織帶來績效的改善、員工態度的轉變、離職率降低且促進團隊合作等效果。此外，從績效薪給所帶來誘因效果與分流效果，的確也可讓公司帶來留才的效果。

因此，在經濟部於 2007 年 1 月 24 日公佈經商字第 09600500940 號令與會計基金會發佈第 39 號會計公報「股份基礎給付之會計處理準則」，內容針對員工分紅之會計處理，悉參照國際會計準則規範，將其認列為費用，並自 2008 年 1 月 1 日起施行。對照新舊制度，影響最大的是員工實質所得下降，其次為企業獲利能力稀釋。是以，各企業對於新制度實施紛紛運用如提高薪資、提供績效獎金、提供員工認股權證、提供庫藏股等以減少衝擊。是以，本研究欲以薪酬替代措施之策略運用之角度，來探究該相關因應措施，已達到留才的效果。

本研究旨在探討員工分紅費用化後，薪酬替代措施對員工工作滿足、組織承諾及離職傾向之影響，以台灣高科技產業員工為主要探討的對象，並以立意抽樣取得 216 為之問卷資料。經 SPSS 統計方法進行實證分析，結果發現：

分紅費用化後，公司採取提高薪資及提供績效獎金之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異；分紅費用化後，公司採取以提供久任獎金之措施，對年齡在工作滿足有正面顯著差異；分紅費用化後，公司採取以發行員工認股權證之措施，對職位組織承諾有正面顯著差異。

關鍵詞：分紅費用化、工作滿足、組織承諾、離職傾向、薪酬替代措施

The Effects of Replacement Incentives on Employee's Job Satisfaction,  
Organizational Commitment and Turnover Intention in Expensing  
Employee Stock Bonus: The Case of High-Tech Industries

Student: Fen-Fang Kuo

Advisor: Yau-De Wang

Department of Management Science

National Chiao Tung University

### Abstract

In the study of the effects of various pay-for-performance incentives, profit sharing deserves more attention. Previous studies in the literature have found that firms with profit sharing incentive systems generally outperformed and grew faster than the firms that lacked of such systems. Some studies showed that profit sharing can enhance productivity, improve job satisfaction, and reduce turnover rate in employees.

Non-expensed, organization-wide stock award has become a most popular corporate incentive practice in the high-tech industries in Taiwan. However, the amendment on the Article 64 of the Business Accounting Law requires corporations to recognize stock award and other bonuses given to their employees as an expense item and to measure them by fair their market values. This amendment has brought a great impact on Taiwanese high-tech industries which had been treating stock award as a non-expense item.

The purpose of the present study is to find out the effects of other incentive systems that have been used as a replacement for stock award after the amendment of Article 64 on employees' job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. The findings of the study showed that the replacement practices, merit pay, and cash award for performance had a positive effect on employees' job satisfaction and organizational commitment and a negative effect on their turnover intentions. In addition, age was found to moderate the effect of merit pay and position moderated the effect of stock option.

Keywords: Expensing Employee Bonus, Stock Award, Replacement Incentive Systems,  
Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention

## 誌謝

再從回校園，再次拾起書本踏入學生生活，起因於另一半不停的敦促，卻讓我得到一個意外的美麗結果，心中真的充滿了感謝。

研究所就讀和工作真的是有很大的差別，工作是不停的在貢獻自己過去所累積的知識並且不停的追趕進度，很少能停下來想想自己的提案究竟是以什麼精神為出發點做事，忘了自己要的是什麼，而研究所期間，面對淵博知識的老師們及實務經驗豐富同學，總覺得有吸收不完的知識和訊息，點滴累積 ing...。

而在論文的過程中，讓我受益最多的是指導教授王耀德老師，老師作研究的嚴謹細膩及悉心的指導，對我研究的啟發扮演相當關鍵的角色，對老師無私的協助及指導由衷的感謝。口試委員的詰問更讓我對自己的論文探討的方向更清楚了。

同研究室的好伙伴筱雯、婉瑜、佳琪、雅雯以及鈞群，如果沒有大家的鼓勵及幫助，對工作忙碌總遲於參加 meeting 及生活鎖事一直不太靈光的我恐怕無法如此順利完成論文；同研究室博班燕萍學姐及志傑學長，真是多虧了兩位協助引導及解惑，讓我總能在五里霧外找回自己的方向。

最後，要感謝陪我渡過研究所期間所有歡樂及辛苦日子的好朋友們，尤其感謝另一半在這期間身兼兩職，扮演父親及母親的角色，讓我可愛的小孩不致因我的疏忽而生活失衡。未來，會以更堅定的決心，邁向新的目標並盡力達成。

郭芬芳 2011 於端午於交大管科

# 目錄

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| 摘要 .....                       | i    |
| Abstract.....                  | ii   |
| 誌謝 .....                       | iii  |
| 目錄 .....                       | iv   |
| 表目錄 .....                      | vi   |
| 圖目錄 .....                      | viii |
| 第一章 緒論 .....                   | 1    |
| 第一節 研究背景與動機 .....              | 1    |
| 第二節 研究目的 .....                 | 3    |
| 第二章 文獻探討 .....                 | 4    |
| 第一節 員工分紅入股制度及分紅費用化之源由 .....    | 4    |
| 第二節 激勵理論與績效薪給 .....            | 10   |
| 第三節 工作滿足 .....                 | 14   |
| 第四節 組織承諾 .....                 | 17   |
| 第五節 離職傾向 .....                 | 20   |
| 第六節 分紅與工作滿足、組織承諾與離職傾向之關聯 ..... | 21   |
| 第三章 研究方法 .....                 | 24   |
| 第一節 研究架構 .....                 | 24   |
| 第二節 研究對象 .....                 | 24   |
| 第三節 研究工具 .....                 | 25   |
| 第四節 資料分析方法 .....               | 28   |
| 第四章 研究分析與結果 .....              | 29   |
| 第一節 樣本特徵 .....                 | 29   |
| 第二節 變數的敘述統計及相關分析 .....         | 32   |
| 第三節 相關研究變項之迴歸分析 .....          | 42   |
| 第五章 結論與建議 .....                | 62   |
| 第一節 研究結論 .....                 | 62   |
| 第二節 學術意涵 .....                 | 65   |

|     |                   |    |
|-----|-------------------|----|
| 第三節 | 管理意涵 .....        | 66 |
| 第四節 | 研究限制與後續研究建議 ..... | 67 |

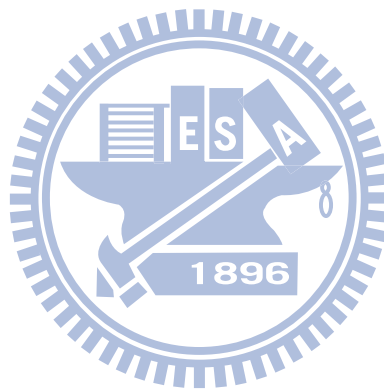


## 表目錄

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 表 2-1 薪酬替代措施分析表.....                  | 9  |
| 表 2-2 分紅與員工態度相關之研究.....               | 21 |
| 表 2-2 分紅與員工態度相關之研究(續).....            | 22 |
| 表 2-2 分紅與員工態度相關之研究(續).....            | 23 |
| 表 4-1 受測者基本資料分佈.....                  | 30 |
| 表 4-1 受測者基本資料分佈(續).....               | 31 |
| 表 4-2 研究變數之敘述統計量.....                 | 34 |
| 表 4-3 研究變數及構念之敘述統計量.....              | 34 |
| 表 4-4 薪酬替代措施偏好程度之敘述統計量.....           | 35 |
| 表 4-5 工作滿足之信度分析.....                  | 36 |
| 表 4-6 組織承諾之信度分析.....                  | 37 |
| 表 4-7 離職傾向之信度分析.....                  | 37 |
| 表 4-8-1 變項間之相關分析.....                 | 40 |
| 表 4-8-2 變項間之相關分析整理.....               | 41 |
| 表 4-9 薪酬替代措施與工作滿足、組織承諾及離職傾向之迴歸分析..... | 44 |
| 表 4-10 控制變項與提供績效獎金對組織承諾及離職傾向之關係.....  | 46 |
| 表 4-11 提供久任獎金與工作滿足及努力承諾之關係.....       | 49 |
| 表 4-12 發行員工認股權證與組織承諾之關係.....          | 51 |
| 表 4-13 庫藏股轉讓員工與組織承諾之關係.....           | 54 |
| 表 4-14 員工入股信託計劃與組織承諾之關係.....          | 56 |
| 表 4-15 以子公司或關係企業的股票報酬與留任承諾之關係.....    | 57 |
| 表 4-16 假說檢定結果彙整.....                  | 58 |



|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 表 4-16 假說檢定結果彙整(續).....       | 59 |
| 表 4-17 非假說之交互作用檢定結果彙整.....    | 60 |
| 表 4-17 非假說之交互作用檢定結果彙整(續)..... | 61 |



# 圖目錄

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 圖 3-1 本研究理論模式.....                   | 23 |
| 圖 4-1 性別在極值時提供績效獎金對組織承諾的影響效果.....    | 46 |
| 圖 4-2 性別在極值時提供績效獎金對離職傾向的影響效果.....    | 47 |
| 圖 4-3 年齡在極值提供久任獎金對工作滿足的影響效果.....     | 49 |
| 圖 4-4 年齡在極值時提供久任獎金對努力承諾的影響效果.....    | 50 |
| 圖 4-5 職位在極值時發行員工認股權證對留任承諾的影響效果.....  | 52 |
| 圖 4-6 年收入在極值時發行員工認股權證對留任承諾的影響效果..... | 52 |
| 圖 4-7 職位在極值時的庫藏股轉讓員工對組織承諾的影響效果.....  | 54 |
| 圖 4-8 年收入在極值時的庫藏股轉讓員工對組織承諾的影響效果..... | 55 |



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

從激勵理論的三個主要理論(Hierarchy of Needs Theory、Motivator-Hygiene Theory、Cognitive Evaluation Theory)顯示，金錢並非主要的激勵來源，或者是在比較低層次的需求才會有激勵效果，因此認為過度強調金錢的影響反而會傷害到原始的工作動機(Rynes et al. 2005)。

不過在相關的聚合研究(meta-analysis)顯示金錢是相當重要的誘因(Locke et al. 1980; Jenkins et al.1998)。作為績效薪給(pay for performance)方式之一的分紅制度，在過去的研究顯示，如果運用得當是會為組織帶來績效的改善、員工態度的轉變、離職率降低且促進團隊合作等效果(Best, 1961; Brower, 1957; Colletti, 1969; Metzger, 1975, 1966; New York Stock Exchange, 1982; Nightingale, 1980)。此外，從績效薪給(pay for performance)所帶來誘因效果(incentive effect)與分流效果(sorting effect) (Gerhart & Rynes 2003)，的確也可讓公司帶來留才的效果(Lazear, 1999)。

經濟部於 2007 年 1 月 24 日公佈經商字第 09600500940 號令與會計基金會發佈第 39 號會計公報「股份基礎給付之會計處理準則」，內容針對員工分紅之會計處理，悉參照國際會計準則規範，將其認列為費用，並自 2008 年 1 月 1 日起施行。對照新舊制度，影響最大的是員工實質所得下降，其次為企業獲利能力稀釋。

從上述所提在以分紅作為相關激勵措施的理論說明，及實際對照新舊制度產生的影響，可以理解企業對於新制度實施紛紛運用不同的方式(如提高薪資、提供績效獎金、提供員工認股權證、提供庫藏股等等)以減少衝擊。而在實際的應用上，究竟何種方式才能達到留才的效果，卻未能得知。是以，本研究欲就此方面來進行了解，以

期能夠達到薪酬策略運用之目的。



## 第二節 研究目的

根據上述的研究動機，本研究將探討員工分紅費用化後，薪酬替代措施對員工工作滿足、組織承諾及離職傾向之影響，是以本研究之研究目的如下：

- 1.員工分紅費用化後不同的薪酬替代措施是否對員工的工作滿足有影響?
- 2.員工分紅費用化後不同的薪酬替代措施是否對員工的組織承諾有影響?
- 3.員工分紅費用化後不同的薪酬替代措施是否對員工的離職傾向有影響?
- 4.員工分紅費用化後個人控制變項對薪酬替代措施與員工的工作滿足間是否有調節作用?
- 5.員工分紅費用化後個人控制變項對薪酬替代措施與員工的組織承諾間是否有調節作用?
- 6.員工分紅費用化後個人控制變項對薪酬替代措施與員工的離職傾向間是否有調節作用?
- 7.做為企業評估建立分紅費用化策略行使的參考。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 員工分紅入股制度及分紅費用化之源由

企業員工分紅激勵制度包含員工股票分紅、現金分紅、績效獎金、久任獎金、員工認股權證、買回庫藏股票轉讓給員工及提供子公司或關係企業之新股承購權等幾種方式。而在高科技產業薪酬制度更是以利潤分享(profit sharing)與激勵薪酬(incentive compensation scheme, ICS)為主。合適的激勵制度實施對員工工作滿足、組織承諾會有正向增強效果，並能降低員工離職傾向，進而使組織績效提升，獲利提升將能使企業導入最佳的激勵措施，更能增強此循環系統達成企業與員工雙贏局面。

#### 一、員工分紅入股制度起源及施行

台灣的員工分紅入股制度，源起於1980年5月9日公佈修正訂公司法第235條及第240條，增訂「章程應訂明員工分配紅利之成數」及「依股東會決議以紅利轉作資本時，依章程員工應分配之紅利，得發給新股或以現金支付之」，此乃為配合推動員工分紅入股制度所為之立法，此制度係指員工既分紅又入股之混合制，企業於年度終了結算，分配紅利時，得將紅利以現金或企業股票方式發放之。倘若以無償配給則稱為「配股」，若以股票面值或部份比率之股票市價認購，則為「入股」。目前台灣高科技業盛行以「臺式員工分紅配股制度」作為主要人才吸引之獎酬制度(陳安斌和王信文，2002)。實際施行此制度則首創於一九八五之聯華電子，當時國內半導體產業正值起步階段，薪資水準低於歐美先進國家，為使優秀人才回國服務，故採行員工分紅入股制度，無償取得公司股票之利潤分享方式不僅吸引優秀人才回流茁壯高科技產業，又企業僅須以股票面額作為保留盈餘之減項，因此厚值企業資本實力，員工因無償取得股票成為股東而對企業累積利潤產生認同感，對組織形成高度投入承諾，如

此造成台灣電子科技產業在國際間具相當競爭力。此外，在有關員工分紅制度設計與企業員工表現之關係的研究上，亦發現分紅會對工作滿意度及離職率造成影響 (Herppen, Praag, & Cools, 2005)。Robbins(2003)指出員工投入是指能讓員工願意貢獻所長，進而激勵其致力達成企業目標的一種參與過程。而關於能讓員工工作投入之操作方法，員工分紅入股制度即是其中的一項。宏碁董事長施振榮(2002)曾提到員工分紅入股有其存在意義與價值。正說明台灣企業鍾情於員工分紅入股制度原因。

## 二、分紅費用化之源由

國外之員工分紅入股制度已行之有年，特別是歐美地區，而國際會計準則將分紅列為費用，1997 年美國美光科技控告台灣傾銷靜態隨機存取記憶體一案，因其認為台灣企業員工股票分紅未認列為薪資費用，導致成本低估，被認定為傾銷要件。2002 年 7 月 18 日亞洲華爾街日報揭露美國企業安隆(Enron)、世界通訊(WorldCom)等企業爆發一連串會計醜聞，使台灣企業以擁有全球最優惠之員工股票分紅制度備受國際矚目，員工分紅入股制度合理與否探討聲浪不斷。

過去台灣將員工分紅入股列為稅後營餘項，與國際會計準則脫軌。而國內在受到國際輿論及反傾銷壓力後，為與國際會計準則接軌，經濟部於 2007 年 1 月 24 日公佈經商字第 09600500940 號令與會計基金會發佈第 39 號會計公報「股份基礎給付之會計處理準則」，內容針對員工分紅之會計處理，悉參照國際會計準則規範，將其認列為費用，並自 2008 年 1 月 1 日起施行。證期局為因應員工分紅費用化所產生影響，訂定相關配套措施，主要是為規範企業以股權相關之權益證券、取得商品及勞務之相關會計處理，此部分與員工獎酬密切相關，摘錄第 39 號會計公報適用範圍，包括員工股票分紅、員工認股權證、庫藏股轉讓與員工、企業母公司或聯屬公司移轉本身之權益商品予提供勞務者。新舊制度影響最大的是實質所得下降，其次為企業獲利能力

稀釋。

### 三、分紅費用化後之薪酬替代措施

#### (一)薪酬的意義

李建華、茅靜蘭(1980)認為薪酬(compensation)是組織給於員工所提供服務的報酬(reward)。而黃英忠(1997)則認為薪資是員工工作之所得，可分為基本給、津貼及獎金三類。基本給包括年供給、職務給及職能給等三項。津貼給包括專業津貼、職務加給、加班費等共有十一項，獎金包括績效獎金、工作獎金等共有六項，Schuler(1987)認為薪資的解釋，可分外在以及內在報酬，外在報酬和金錢有關，包括直接和間接報酬；內在報酬則與工作有關。Milkovich & Newman(2002)將薪酬分成直接與間接薪資，前者包括底薪、獎金等，而後者則包括保健計畫等。最後依勞動基準法對薪資的定義為勞工因工作而獲得之報酬；包括工資薪金及按計時、計日、計月、計件以現金或實物等方式給付之獎金，津貼及其他任何名義之經常性均屬之。由上述的說明，可知分紅係薪酬的一部分。

#### (二)分紅費用化後之薪酬替代措施

激勵措施向來是勞資雙方重視的議題，員工薪資獎酬制度設計適當與否，與企業組織績效息息相關，良好制度對人才留任具顯著效果、不僅能降低新進人員伴隨之學習成本；且以往研究亦發現，當年度發放之現金分紅、股票分紅對各產業生產力之組織績效皆為正面影響，且在大多數產業中皆為正面顯著之影響(張靜琪 2000)。員工分紅費用化後，對企業的衝擊，除了公司營運績效因此變化而致每股盈餘下降，更重要的是，如何在人才市場爭奪戰中，運用最佳獎酬組合以達到吸引外部人才、留住內部優秀員工之目的，又能使代理成本降到最低。

下列除配合與我國財務會計準則第三十九號公報股份基礎給付相關之獎酬工



具，並搭配討論提高薪資、獎金等獎酬方式，分析比較員工分紅費用化後及此公報實施對企業面及員工面的各項影響。

## 1.對企業影響

獎酬工具之運用與企業生命週期切身相關，公司草創之初，各項設備與業務發展均需投入資金，此時獎酬工具較不傾向使用大量現金方式，例如由公開市場買回公司股份以庫藏股方式轉讓與員工，或提供較人力市場高之薪資水準及各項獎金，通常傾向採員工股票紅利方式，以降低大量現金流出，保留盈餘轉增資以利公司擴張。

以激勵效果而言，績效獎金、員工分紅配現配股及以庫藏股轉讓與員工的方式，主要是獎勵員工對於公司過去績效的報酬，激勵效果雖佳，卻對員工離職不具約束效果，有研究顯示，員工於領取分紅股票後立即離職的現象，而員工認股權憑證制度及員工入股信託之設計則能有效解決留任員工的問題，其以一個期間的限制或目標價格之設定，用以激勵員工在未來的一段期間內創造績效達成目標，不僅能有效遞延員工離職時間，亦能將公司未來的營運績效和員工貢獻程度做結合。

又以對每股盈餘稀釋程度來看，員工分紅配股在費用化的影響下，不僅直接降低公司帳面盈餘，又因盈餘轉增資擴大股本，進而影響企業整體每股盈餘下降，而庫藏股轉讓與員工在選擇權評價模式下，公司須負擔酬勞成本故會降低帳面盈餘，惟因未發行新股，故每股盈餘降低幅度較小。

## 2.對員工影響

以股份作為獎勵制度基礎對員工意義主要反應在員工實質所得之多寡，以出資情形來看，久任獎金、績效獎金及員工分紅配現配股係因無償取得，對員工而言是最有利且具吸引力的獎酬工具，其餘如員工認股權證、庫藏股轉讓員工、子公司或關係企業之新股承購權皆有認購價格或轉讓價格的現金流出，獲利大小則視未來取得股份時

之市價而定，久任獎金、績效獎金及員工分紅配現配股因屬無償取得，故金額越大或市值越高則員工實質所得越大；公司在發行員工認股權憑證時，若市價低於認購價格時，員工不會執行認購權，因此不會有損失，其獲利與股價成正比，惟若認購後市價跌至認購價以下，仍有虧損疑慮，而買回庫藏股轉讓與員工、現金增資員工優先認股權及子公司或關係企業之新股承購權則因員工需出資購買股份，故當公司虧損使股票狂跌時，先前投入之轉讓價或認購價將可能全數損失。實質所得之多寡影響員工留任意願、對企業認同度及工作滿意情況。

另一對員工具重大影響為員工綜合所得稅及課稅時點問題，自 2009 年 12 月 31 日前，依促進產業升級條例第十九條之一規定：員工因公司紅利而取得之新發行記名股票，以面額課徵個人所得稅，而買回庫藏股轉讓與員工及發行員工認股權憑證則以轉讓價格或認購價格與市價的差額列入當年度之個人所得課稅，現金增資員工優先認股權及子公司或關係企業之新股承購權執行，則因員工自行出資購買股票，並無所得與所得稅之負擔，綜將各項比較列示於表 2-1。

但分紅費用化後，企業無法繼續維持高分紅配股措施以為對外吸引人才及留才之主要工具，對於其他薪酬替代措施如提高薪資、提供績效獎金、提供久任獎金、提供員工認股權證、提供庫藏股、提供員工入股信託計劃、提供子公司或關係企業之新股承購權等開始進行積極配套以求在競爭人力市場能取得優秀人才使公司研發能繼續超前其他競爭者。

表 2-1 薪酬替代措施分析表

| 項目               | 久任獎金                                   | 績效獎金                                   | 員工庫藏股  | 員工認股選擇權   | 員工入股信託計劃                               | 員工新股承購權                            |
|------------------|--|--|--|---|--|------------------------------------|
| 法源依據             | 勞基法第 10-2 條                            | 勞基法第 10-2 條                            | 證交法第 28-2 條、<br>上市上櫃公司<br>買回本公司辦法            | 證交法第 28-2 條、<br>第 28-3 條、發<br>行人募集與發<br>行有價證券處<br>理準則第 50<br>至 60 條 | 財務會計準<br>則第 39 號<br>公報                 | 公司法第<br>267 條                      |
| 使用時機             | 公司可視其<br>需求提出執<br>行計劃、執<br>行時機較具<br>彈性 | 公司可視其<br>需求提出執<br>行計劃、執<br>行時機較具<br>彈性 | 公司可視其需<br>求買回庫藏股<br>再轉給員工。<br>受新股發行之<br>法令限制 | 公司可視其需<br>求買回庫藏股<br>再轉給員工。  | 公司可視其<br>需求提出發<br>行計劃、發<br>行時機較具<br>彈性 | 不受限制                               |
| 認購資金             | 無償                                     | 無償                                     | 員工自付   | 員工自付  | 無償                                     | 員工自付                               |
| 認股<br>(發行<br>價格) | 公司取得員<br>工之勞務，<br>便由股東支<br>付對償         | 公司取得員<br>工之勞務，<br>便由股東支<br>付對償         | 以買回之平均<br>價值轉讓予員<br>工，但也可低<br>於平均價值          | 不低於發行日<br>收盤價   | 公司取得員<br>工之勞務，<br>便由股東支<br>付對償         | 同原股東認<br>購價格與對<br>外公開承銷<br>之價格     |
| 股票<br>來源         | -                                      | -                                      | 老股:買回後<br>公司需 2 年內<br>轉讓                     | 新股或老股   | 分配予員工<br>孳息之公平<br>價值應於給<br>予日衡量        | 新股:現金增<br>資保留<br>10~15%由員<br>工優先認購 |
| 管理               | -                                      | -                                      | 不得限制員工<br>轉讓                                 | 認股權憑證凍<br>結期至少 3 年  | 得約定領回<br>日期                            | 最長得限制<br>2 年內不得<br>轉讓              |

資料來源:本研究整理

## 第二節 激勵理論與績效薪給

### 一、激勵理論

討論分紅制度對於員工的影響，激勵係一種相當重要的因素，因此對於激勵理論的了解就有其必要性。在 Milkovich & Newman(2002)薪酬的著作中提及相關的激勵 (motivation) 理論如下：

#### (一)需求理論：

Maslow 的需求層次理論，主要的主張包括人是被內在需求所激勵的。需求的層次自較低的生理需求至較高的自我實現需求，此外需求遠永不會被滿足，會一直不斷的循環，較低的需求被滿足後才會至較高的層次，而若需求未被滿足則會有挫折感。

#### (二)雙因子理論：

Herzberg 雙因子理論，主要的主張為員工的激勵係為兩種，一項為保健因子，一項為激勵因子。前者主要的為可以防止員工缺席等事項，但並未能激勵員工的績效表現，這些主要的跟生活的基本所需、安全與公平的對待有關。後者主要可以包括如認同、升遷等可以達到滿足績效的目的。

#### (三)期望理論：

主要由三者所構成，期望值是員工對於所擔負工作能力的評估。工具性是員工認為工作表現被組織所可能獎勵的信念。效用值則是員工對某一次如工作結果偏好的程度。綜合而言，員工的激勵強度係各次級結果期望值、工具性與效用值乘積之和來決定。

#### (四)公平理論：

以 Adams 為代表的公平理論，主要的主張為當員工感受到績效與薪資的公平性時，就可以被激勵。因此若員工察覺到兩者的不平衡時，則會有負面的感受。

#### (五)增強理論:

獎酬制度可以增強績效，如果員工在出現好的行為時，可以給予即時性的獎勵，則會增強該行為，促使績效增加，反之若行為未受到即時性的獎勵，則有可能會使該行為中斷。

#### (六)目標設定理論:

具有挑戰性的績效目標可以影響員工績效的持續性，目標可作為員工績效評估的參考依據。

#### (七)代理理論:

薪資直接且激勵員工的績效。因此，如果績效可以被正確的控管，則薪資應是基於工作義務完成上，反之如果績效不能被正確的控管，則薪資應該與組織目標達成一致性。

## 二、績效薪給

Rynes et al.(2005)的文章中也曾提及有關傳統激勵理論的三個主要理論分別為 Maslow(1943) 需求理論(Hierarchy of Needs Theory)、Herzberg et al.(1957) 雙因子理論 (motivator-hygiene theory)、以及 Deci & Ryan(1985) 認知評估理論(cognitive evaluation theory)。這三種理論大致上強調的是金錢並非主要的激勵來源，或者是在比較低層次的需求才會有激勵效果，此類理論也認為過度強調金錢的影響反而會傷害到原始的工作動機。

不過根據相關的研究(Locke et al.1980;Jenkins et al.1998)，則認為金錢是相當重要的誘因，因此有效的績效薪給(pay for performance)制度的設計可以改善績效，帶來組織的效益。以 Locke et al.(1980)的研究為例，發現如果使用個人薪資誘因的措施會增加產量平均為 30%，使用工作豐富化的措施會增加產量約在 9%至 17%之間，而若使



用員工參與的方式則會增加產量約 1%。這樣的結果，可以說明金錢在激勵方面的重要性，而以理論來說明的話在心理學的部分可以包括如期望理論、目標設定理論、公平理論等，而在經濟學方面則可以代理理論(Jensen & Meckling, 1976)與競賽理論(tournament theory)(Lazear & Rosen, 1981)來說明。

雖然許多的理論都對績效薪給提出了不同的說法，但基本上績效薪給的激勵機制主要透過兩個過程(Gerhart & Rynes, 2003)。一為誘因效果(incentive effect)，主要是針對誘因制度的改變如計時工資變成計件工資，以 Lazear(1999)研究為例，當員工從計時工資變成計件工資後，整體的產量增加 40%。另一種效果為分流效果(sorting effect)，此部分主要為吸引與維持適合績效薪給的員工。以 Lazear(1999)研究為例，該公司採用計件工資後，高產出員工的離職率自 3.5%下降到 2.9%，而一般產出員工的離職率確從 4.6%上升到 5.3%，這樣的轉變造成高離職率與新進率，但一年後就改變了公司員工的特性，這就是分流的效果。

從上面的敘述可以得知績效薪給的情況，而分紅(profit sharing)或員工入股(stock option)都是績效薪給的一種方式(Rynes et al., 2005)，透過績效薪給的了解，有助於吾人在分析分紅作為影響員工在相關層面的效果。

此外 Brower (1957)針對 204 名實施分紅的執行長之研究顯示有 90%的填答者表示，分紅制度有改善員工的態度及與公司福利當中的員工利益。有 77%的填答者表示，分紅制度有改善員工的離職狀況。再者 Florkowski&Schuster(1992)研究顯示，透過分紅制度可以增強組織承諾。

依此針對解決分紅配股因費用化造成影響，企業採用之薪資措施對員工態度之影響提出以下假說。

H1：分紅費用化後，公司採取提高薪資之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職

傾向有顯著差異。

H2：分紅費用化後，公司採取提供績效獎金之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。

H3：分紅費用化後，公司採取提供久任獎金之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。

H4：分紅費用化後，公司採取提供員工認股權證之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。

H5：分紅費用化後，公司採取提供庫藏股之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。

H6：分紅費用化後，公司採取員工入股信託計劃之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。

H7：分紅費用化後，公司採取以子公司或關係企業之新股承購權之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。

H8：分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工工作滿足有正面顯著影響。

H9：分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工組織承諾有正面顯著影響。

H10：分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工離職傾向有負面顯著影響。



## 第三節 工作滿足

### 一、工作滿足的定義

工作滿足的觀念係 Hoppock 於 1935 出版的「工作滿足」(Job Satisfaction)書所提出，其是員工對於環境因素，於心理和生理方面產生的滿足感覺，員工對於工作情境的主觀認知，可視為對工作本身、工作環境或此二者組合的情緒認知或態度。簡言之，就是員工喜歡或不喜歡他們工作的程度，滿足程度高，代表著員工對於工作有較正面的態度，可能產生較佳的組織效果，反之，則會有負面的組織效果。因此，企業對於員工的工作滿足度皆相當重視，希望創造出可使員工感到工作滿足的環境，以留住優秀人才。

有關工作滿足的定義，依徐正光(1977)之歸納，可分為綜合性定義(Overall Satisfaction)、差距性定義(Expectation Discrepancy)以及參考架構說(Frame of Reference)三類。

#### (一)綜合性定義(Overall Satisfaction)

Kalleberg(1977)認為工作滿足可視為一個單一的概念，對工作滿足的概念作一般性的解釋，工作者可將不同工作構面上的滿足與不滿足予以折衷而形成集體滿足度，此不涉及工作滿足的構面、形成原因及過程，重點在於描述工作者對有關工作環境所抱持的一種態度或看法。

#### (二)差距性定義(Expectation Discrepancy)

Porter & Lawler (1968) 認為個人對於工作滿足程度的感受，取決於從工作中實際獲得的報酬與本身預期報酬的差距，也就是「所得到的」與「所希望得到的」之間的差距。因此該定義又可稱為「需求缺陷性定義」，若差距愈小，滿足程度愈高；反之，滿足程度愈低。



### (三)參考架構說(Frame of Reference)

Smith et al. (1969) 認為工作滿足為個人根據其參考架構，對於工作特性加以解釋後得到的結果，亦即工作者對於工作各構面的情感性反應，又稱為「構面性定義」。而工作構面種類，各研究者的區分不同，以 Smith et al. (1969) 為例，其所提出之構面為工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五項。

從上述的定義分類中，可以了解在期望差距定義中，期望與實際之差距較難以量測，而參考架構說則會因工作構面的不同導致不同的結果及解釋，是以本研究採用綜合性的觀點，即視工作滿足為工作者對其工作及相關環境所持有的態度及看法。

## 二、影響工作滿足的因素

影響工作滿足的因素甚多，雖然許多學者強調重點不同，但經 Seashore & Taber (1975) 的整理歸納後，其認為主要因素有兩類，一為環境的因素，如失業率、國家間的差異、職業類別、組織氣候、領導型態、工作特性等；二為個人屬性因素，如員工的年齡、任期、薪資、性別、種族、教育程度等人口統計變項及人格特質等。因影響工作滿足的因素眾多，本研究將採由個人屬性特徵的角度來探究工作滿足的影響。以下分別說明相關的情形：

### (一)年齡

有些學者的研究發現年齡與工作滿意度呈正相關，即年齡愈大者其工作滿意度愈高(Hulin & Smith, 1965)。有些學者的研究結果認為年齡與工作滿意之間呈 U 型曲線(Herzberg, 1956)。整體言，多數的研究還是傾向年齡與工作滿意有正相關，即年齡愈大，工作滿意的程度愈高。

### (二)性別

以國內的研究顯示，有男性的工作滿意度高於女性(李淑貞, 2000)；有工作滿足

與性別無關(張家振, 1994)亦有女性工作滿意度高於男性者(陳銀環, 1998)。不過，整體言，性別與工作滿意足之間的影響可能會受到社會外在環境因素與研究對象之職業、職位、產業別等之影響而有所不同。

### (三)學歷

有關學歷與工作滿足的研究結果亦有不同，有兩者是負相關者(Carrell & Elbert, 1974)、亦有正相關者(黃其隆, 1994)。這些差異結果可能的解釋是來自於研究者的研究對象，其所從事的職位與行業別會影響到學歷與工作滿足之間是否呈現正相關的結果。

### (四)年資

年資與工作滿足兩者的關係，相關的研究也有不同結論，有發現年資與工作滿意度呈正相關者(黃瑩宵, 1983)；有發現沒有相關者(李吉祥, 1997)；有發現負相關者(Gibson & Klein, 1970)；亦有認為呈 U 型相關者(李淑貞, 2000)。

綜上所述，控制變項對工作滿足影響在過去研究結果正負不一，但以年齡最具一致性，本研究亦欲針對年齡加以檢驗是否亦適用於台灣高科技產業，是故發展以下之假說。

H11：年齡對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與工作滿足間有調節作用。

對年齡越大者，久任獎金對工作滿足的正面影響較年齡小者強。

## 第四節 組織承諾

### 一、組織承諾的定義

組織承諾的概念係 Whyte (1956) 所提出，表示個人對組織的忠誠及貢獻，其基於「高度的組織承諾是對組織有利的」假設，使組織承諾之受到學者重視。然則不同的學者基於不同的理論學派與研究需求，對於組織承諾 (Organizational Commitment) 給予不同的定義。組織承諾的觀點大致上可分為「經濟觀點」與「心理觀點」兩種。前者著重於個人與組織之間的利益交換關係，亦即組織承諾來自於個人為了維持所獲得之利益，而展現出願意留在公司的承諾。以 Farrell & Rusbult (1981) 為例，即認為組織承諾係成員對組織獎勵與成本關係的滿意度。而後者則是基於激勵與自我實現的概念，視組織承諾為組織與個人目標趨於一致的過程。以 Scheldon (1971) 為例，其認為組織承諾是一種個人對組織的傾向或態度，將個人與組織連為一體。此外，Wiener (1982) 認為組織承諾是一種內化的規範力，使組織成員的行為配合組織目標及利益。因此，組織承諾也被視為影響組織績效的重要因素之一。誠如 Morris & Sherman (1981) 的研究所提，組織承諾除了可預測離職行為外，也可預測員工的績效。綜上所述，組織承諾不僅探討了員工對於組織的認同感與忠誠度，更能作為有效預測個人離職行為的指標。

### 二、組織承諾的分類

由於各家學者對於組織承諾的定義不同，因此所採取的分類方式亦有所別。Porter et al. (1974) 指出，組織承諾的三種傾向為(一)價值承諾 (Normative Commitment)：係指員工對組織的目標與價值有著強烈的信仰。(二)努力承諾 (Effort Commitment)：指員工願意為組織付出更多的努力。(三)留職承諾 (Retention Commitment)：係指員工渴望繼續成為組織的一份子。此外，Allen與Meyer (1990) 整理相關學者對組織

承諾之定義與看法後，將組織承諾的概念與意涵分為下列三大類：(一)道德性承諾 (Normative Commitment)：道德性承諾是指員工對組織的忠誠是一種義務，而承諾來自於強調維持對雇主忠誠的社會化經驗 (Wiener, 1982)，或因為得到組織利益，而使員工感受到有報答組織的義務。(二)情感性承諾 (Affective Commitment)：情感性承諾主要指的是員工在情感上依附、認同並投入組織。Buchanan (1974) 認為此情感上的依附，主要包括認同 (Identification)、忠誠 (Royalty) 及投入 (Involvement)；其中認同係指個人視組織目標及價值觀為一致，忠誠則是指員工對組織有所情感與依附，而投入則指的是員工在心理上專注或熱衷於個人的工作角色及活動。(三)持續性承諾 (Continuance Commitment)：持續性承諾是指員工認知對離開組織所帶來的成本，而有繼續留在組織的承諾。Reichers (1985) 認為個人投注在組織的承諾是一種利益交換關係，這也就是組織承諾的交換觀點 (Side-Bets)。

上述的分類大致上符合組織承諾中的「經濟觀點」與「心理觀點」兩種。由於在衡量組織承諾方面，以 Porter 等人所編製的『組織承諾問卷』，簡稱OCQ 最為普遍，因此本文採用的分類亦以Porter et al. (1974) 之價值承諾、努力承諾、留職承諾為主。

此外在員工分紅與組織承諾相關研究上亦有學者提出如性別等項關聯(Colletti, 1969)。是以，依據以上對組織承諾分類，特別就努力承諾、留職承諾及組織承諾在控制變項交互作用下所產生個別影響探討之，並提出以下假說。

H12：年齡對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與努力承諾間有調節作用。對年齡越大者，久任獎金對努力承諾的正面影響較年齡小者強。

H14：性別對公司分紅費用化後採取提供績效獎金之措施與組織承諾間有調節作用。對男性員工而言，提供績效獎金對組織承諾的正面影響較女性員工強。

H15：職位對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與留任承諾間有調節作

用。對職位高者而言，發行員工認股權證對留任承諾的正面影響較職位低者強。

H16：職位對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與組織承諾間有調節作用。對職位高者而言，庫藏股轉讓員工對組織承諾的正面影響較職位低者強。

H17：年收入對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與留任承諾間有調節作用。對年收入高者而言，發行員工認股權證對留任承諾的正面影響較年收入低者強。

H18：年收入對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與組織承諾間有調節作用。對年收入高者而言，庫藏股轉讓員工對組織承諾的正面影響較年收入低者強。



## 第五節 離職傾向

### 一、離職傾向的定義

離職意圖 (Turnover intention)是離職行為真正發生最主要的認知前兆 (Cognitive precursor)，簡單的說，離職傾向是使個體從事離職行為的心理狀態。相關的學者對此有不同的定義，以 Mobley (1977) 認為的離職傾向為員工經歷了不滿足後的下一個步驟就是離職念頭，而離職傾向則跟在離職念頭、尋找工作機會即評估其他工作機會的念頭之後，亦是實際離職行為前的最後一個步驟。此外，Tett 及 Meyer (1993) 認為「離職意向」為一種意識到及考慮到而任其自由意志離開組織。

### 二、離職的決策模式

Mobley (1978) 提出了有關離職決策過程模型，其認為員工會針對現有工作狀況予以評估，並產生「滿足」與「不滿足」兩種結果，而當有不滿足的感受與結果時，就會有負面的行為，例如缺席、怠職等。再者，有了離職念頭後，就會評估離職的成本與對尋找工作之難易度，接著就進行留任與尋找工作之兩者比較後，如果結果是找尋新工作較有利，員工就會作出離職的決定。在該過程中，亦提到年資和年齡影響工作滿足程度，當該程度低落，工作者可能直接有離職傾向或產生離職的想法。而若有其他更合適的工作機會，工作者也會產生離職的傾向。因此，離職傾向是離職行為的前因變項，個人離職傾向的強弱，將決定離職行為的呈現，且年資及個人年齡與其工作滿足有關。

H13：性別對公司分紅費用化後採取提供績效獎金之措施與離職傾向間有調節作用。  
對男性員工而言，提供績效獎金對離職傾向的負面影響較女性員工強。

## 第六節 分紅與工作滿足、組織承諾與離職傾向之關聯

有關分紅在組織方面的影響，可從相關的研究得知，其在產量、員工滿意、降低離職率等都有正面的影響(Best, 1961; Brower, 1957; Colletti, 1969; Metzger, 1975, 1966; New York Stock Exchange, 1982; Nightingale, 1980). 此外，在員工分紅與組織承諾部分，Florkowski & Schuster (1992) 針對在三家有實施員工分紅制度的公司共 190 員工所做的調查顯示，透過該項制度可以增強組織承諾。以下為 Florkowski (1987) 統整各相關學者研究的一覽表。

從上述的研究顯示，員工分紅制度對於工作滿足、組織承諾、離職傾向皆有正面的影響。

表 2-2 分紅與員工態度相關之研究

| 學者          | 研究樣本                         | 分析                 | 結論  |
|-------------|------------------------------|--------------------|---|
| Best (1961) | 在不同產業具有分紅與非分紅的員工<br>(樣本數未說明) | 非統計上的族群<br>次分數分析比較 | 在實施分紅制度的公司中有 79% 的員工感覺他們在公司當中有被公平的分享當公司成長且有獲利的時候，而非實施分紅制度的員工感受是低於 50% 以下。<br>此外，在有實施分紅制度的企業，60% 員工在財務獲利方面是來自於成本盈餘，而未實施分紅制度的企業則僅有 40%。 |

表 2-2 分紅與員工態度相關之研究(續)

| 學者                                   | 研究樣本   | 分析   | 結論  |
|--------------------------------------|--|------|---|
| Brower (1957)                        | 204 名實施分紅的<br>執行長                            | 次數分配 | 有 90%的填答者表示，分紅制度有改善員工的態度及與公司福利當中的員工利益。<br>有 77%的填答者表示，分紅制度有改善員工的離職狀況。       |
| Colletti(1969)                       | 76 名有實施制度的<br>員工                             | 次數分配 | 有 80%的填答者表示，它們明顯的分享到在公司成長與財務獲利的情況。<br>有 67%的填答者表示，分紅制度提供了每日工作誘因。            |
| Metzger (1966)                       | 108 名實施分紅的<br>執行長在不同的<br>產業                  | 次數分配 | 有高於 60%填答者表示，感覺到員工分紅制度已經降低成本且會增加效率。<br>有高於 80%填答者表示，感覺到員工分紅制度會改善員工的態度，團隊合作。 |
| Metzger (1975)                       | 33 名實施大規模<br>分紅的執行長在<br>不同的產業                | 等差中項 | 平均來看，填答者某種比例使用該員工分紅制度在節省成本、增加效率、即改進團隊合作上的一種措施。                              |
| New York Stock<br>Exchange<br>(1982) | 大約 290 實施分<br>紅的執行長公司<br>規模超過 500 人的<br>不同產業 | 次數分配 | 有 78%填答者表示，感覺到員工分紅制度已經增加產出  |



表 2-2 分紅與員工態度相關之研究(續)

| 學者                 | 研究樣本            | 分析   | 結論  |
|--------------------|-----------------|------|---|
| Nightingale (1980) | 83 名執行長在小型加拿大企業 | 次數分配 | <p>有 84% 填答者表示，員工分紅制度有高的員工滿足。</p> <p>有 64% 填答者表示，員工分紅制度使員工離職率低於產業標準。</p> <p>有 72% 填答者表示，員工分紅制度已經增加團隊合作。</p> |

資料來源: FLORKOWSKI, G. (1987), The organizational impact of profit sharing.

Academy of Management Review, 1987, 12, 622-636.

依據理論基礎及研究目的，整理並提出本研究的架構，如圖 3-1 所示。

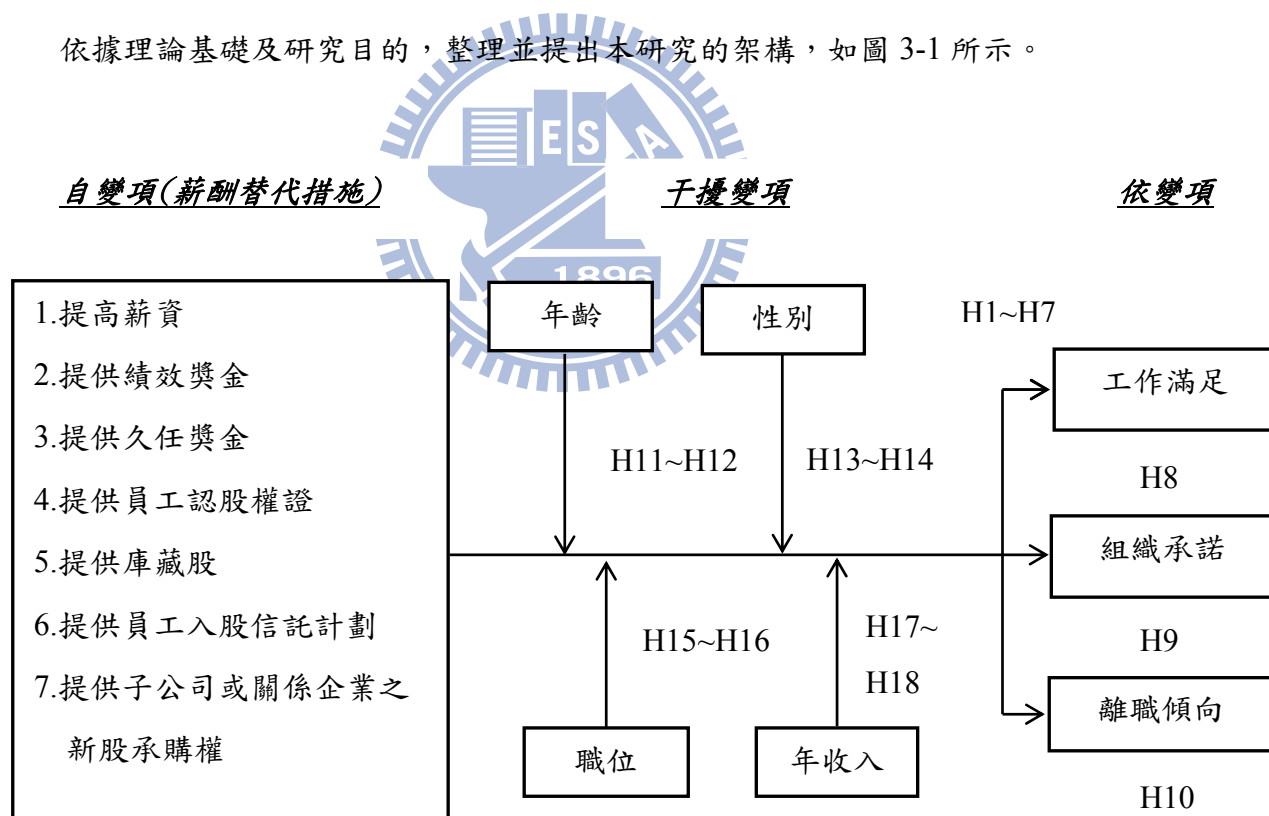


圖 3-1 本研究理論模式

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究架構

本研究探討的是分紅費用化後所施行之薪酬替代措施對員工工作滿足、組織承諾及離職傾向影響程度之研究，並以控制變項為干擾變項檢視薪酬替代措施對工作滿足、離職傾向以及組織承諾之影響差異。

### 第二節 研究對象

本研究係探討員工分紅費用化後，薪酬配套措施對高科技產業員工之工作滿足、離職傾向及組織承諾影響，為充份了解分紅配股遞減後，高科技業公司因應之薪酬配套措施是否能有效對員工工作滿足產生提升效果、增進員工與組織間之認同，進而降低離職傾向以達到留才目標，考量未上市櫃之企業之員工分紅配股因法令限制無法於公開市場進行買賣，變現不易，而以分紅配股進行人才留任的措施大多以上市櫃公司為主，故選擇以高科技產業上市櫃公司員工為對象進行實證研究。

### 第三節 研究工具

依據本研究架構，採用一次完成之問卷調查以收集初級資料，問卷內容包括五大部分，第一部份為工作滿足量表；第二部份為組織承諾量表；第三部份為離職傾向量表；第四部分為薪酬配套措施；第五部分為個人背景資料。（詳見附錄）。

本研究問卷的構成主要是參考國外三份問卷，分別為 Weiss,Dawis,England & Lofquist(1967)的明尼蘇達工作滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire)、Porter 的組織承諾問卷(Organization Commitment Questionnaire)、之離職傾向量表(Turnover Intention Questionnaire)，分別對三份問卷內容詳細說明如下。

#### 一、明尼蘇達工作滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Weiss, Dawis, England & Lofquist(1967)編制的明尼蘇達工作滿意問卷有長、短兩種題本，兩種題本均有二十個構面。長題本共一百題。短題本共計二十題。由於短題本目前已經有可接受的內部一致性信度，因此本研究以短題本問卷衡量。用短題本的研究者多將所有題目加總成一個總分，稱為整體滿意度，或是將所有題目區分成內在滿意度及外在滿意度。Weiss et al. (1967) 對六種不同職業 1,723 位受試者施測之結果，其整體滿意度的信度為 0.87 至 0.92，內在滿意度為 0.84 至 0.91，外在滿意度為 0.77 至 0.82。明尼蘇達工作滿意度問卷可測得的三構面的滿意度如下。

1. 內在滿意度是指與工作本身有關，以及人對於所做工作的感覺，衡量工作者對於目前工作的活動性、獨立性、創造性、變化性、運用能力的機會、工作上職權的大小、工作所能給予的成就感、責任感、工作的穩定性、安全感、工作對社會的服務性、在社會上的地位以及所做工作的道德價值方面感到滿意的程度。
2. 外在滿意度指的是個人對於目前工作的升遷性、所得報酬與讚賞、公司政策與實施

方式、技術上的督導、以及人際關係的好壞各方面，與工作內容本身無關的各方面滿意程度。

3. 整體滿意度則是指個人對於工作的環境設備、與同儕的關係以及工作的內在、外在滿意度層面感覺到滿意的程度。

本研究著重在工作者與工作的整體滿意程度，故僅衡量整體滿意度，而不區分內在或外在之滿意度，根據 Weiss et al. (1967) 所編製之明尼蘇達工作滿意問卷之短題本，經翻譯、編修而成的二十題量表。採用的原因在於該問卷的設計適合對不同的職業團體進行工作滿意的評量，設計結構亦較一般研究者所廣泛接受、問卷填答容易、以及依據該問卷的資料顯示各個項目的信度與效度均相當良好，信度為 0.77 至 0.92 之間。本問卷採用 Likert 五點尺度評量，由 1=非常不滿意到 5=非常滿意。其中，內在滿意度包括十二項題目，外在滿意度有六項題目，整體滿意度包括內在與外在滿意度之十八項題目，並另有二項題目，共計二十項題目，以加總平均衡量整體工作滿意度。

## 二、組織承諾問卷(Organization Commitment Questionnaire)

在衡量組織承諾方面，以 Wal 等人所編製的『組織承諾問卷』，簡稱 OCQ 最為普遍。因此本研究在組織承諾的量測上便以此為藍本，此問卷主要分為三個構面：『留職承諾』、『價值及努力承諾』及『整體性承諾』。

此問卷共有十五個題項，依受試者的同意程度加以計分，此量表以 Likert 五點尺度加以計分，從『非常不同意』到『非常同意』。得分越高所累積分數越高。

在信度方面，此量表所測得的信度 Cronbach Alpha 係數為 0.88 以上。

### 三、離職問卷(Turnover Intention Questionnaire)

離職傾向問卷乃綜合自 Konovsky and Cropanzano (1991) 及 Cammann, C., M. Fichman, G. D. Jenkins, and Klesh (1997) 等人所編製問卷，此問卷僅一構面，共計五個題項。此量表以 Likert 五點尺度加以計分，從『非常不同意』到『非常同意』。得分越高所累積分數越高，表示員工離職意願越高。

在信度方面，此量表所測得的信度 Cronbach Alpha 係數為 0.82 以上。



## 第四節 資料分析方法

本研究根據研究架構與假說，針對所蒐集的資料，以 SPSS 統計軟體進行統計分析與檢定步驟，採用下列的資料分析方法：

### 一、各研究變項的描述：

本研究以敘述統計分析用以描述樣本特性。

### 二、信度檢定：

本研究所使用的量表包含有工作滿足量表、組織承諾量表與離職傾向量表等三個部分，皆以 Cronbach Alpha 係數來驗證量表的信度。

### 三、自變項、干擾變項及依變項之關係：

本研究以 Pearson 相關分析將整體工作滿足、組織承諾與離職傾向，共計六個構面進行相關分析。

### 四、自變項、干擾變項與交互作用變項對依變項之影響：

以階層迴歸分析( Linear Regression)將自變項、干擾變項及交互作用變項放入迴歸方程式中，然後由判定係數與標準化迴歸係數來觀察預測效果。

## 第四章 研究分析與結果

本章對回收的有效問卷做描述性統計，再進行信度分析後，進行樣本及變項的特徵分析、相關分析與交互作用迴歸分析。問卷發放期間自 2011 年 3 月至 2011 年 4 月，採取紙本便利抽樣方式進行發放，發放份數為 383 份，回收份數為 290 份，回收率為 75.7%。刪除無效問卷 74 份，共計有效問卷為 216 份，有效問卷回收率為 56.4%。

### 第一節 樣本特徵

表 4-1 為 216 位受測者的基本資料狀況，從資料觀察中得知男性及女性受測者，各為 147 及 69 人，顯示科技業仍以男性居多。其他特徵為：平均年齡區間以 31~40 歲為多(42.6%)，31 歲以上佔 88.0%。婚姻狀況為已婚者佔 71.8%；並以有子女者居多，有 64.8%。教育水準為大學(含)以上學歷者有 187 人，達 86.6%。在公司擔任的角色，以擔任主管職居多，基層主管至高階主管共有 61.1%。職場總工作年資，以 6~20 年之間為多數，佔 73.2%。工作類型以研發(23.1%)、品質工程(10.7%)、製造廠務(13.9%)、行銷業務(18.5%)及行政支援(15.8%)為大多數，專案管理、運籌資材及資訊各佔 6.9%、7.4%、及 3.7%。個人年收入個別區間以 61~120 萬(37.0%)為多，其他依序為 121~180 萬(21.3%)、300 萬以上(15.3%)、181~240 萬(11.6%)、241~300 萬(8.3%)、60 萬以下(6.5%)，但整體而言年收入在 120 萬以上者佔 56.5%，顯示高科技產業個人所得偏高。樣本產業以半導體製造(30.1%)、光電/顯示(20.8%)及 IC 設計(19.0%)居多，佔樣本總數 69.9%，其餘依序為電腦及週邊(8.8%)、通訊/網路/手機(8.3%)、電子零件及生物科技/醫療皆為(3.7%)、機器設備(3.2%)、其他(2.4%)。

表 4-1 受測者基本資料分佈

| 受測者個人屬性 |                  | 人數  | 百分比   |
|---------|------------------|-----|-------|
| 性別      | 男                | 147 | 68.1% |
|         | 女                | 69  | 31.9% |
| 年齡      | 20~25 歲          | 2   | 0.9%  |
|         | 26~30 歲          | 24  | 11.1% |
|         | 31~40 歲          | 92  | 42.6% |
|         | 41~50 歲          | 78  | 36.1% |
|         | 51~60 歲          | 19  | 8.8%  |
|         | 60 歲以上           | 1   | 0.5%  |
| 婚姻      | 未婚               | 60  | 27.8% |
|         | 已婚               | 155 | 71.8% |
|         | 其他(喪偶)           | 1   | 0.5%  |
| 子女      | 無                | 76  | 35.2% |
|         | 有                | 140 | 64.8% |
| 教育程度    | 高中職(含以下)         | 5   | 2.3%  |
|         | 專科               | 17  | 7.9%  |
|         | 大學               | 85  | 39.4% |
|         | 碩士               | 102 | 47.2% |
|         | 博士               | 7   | 3.2%  |
| 職位      | 非主管              | 84  | 38.9% |
|         | 基層主管(經理以下)       | 30  | 13.9% |
|         | 中階主管(經理(含)以上)    | 46  | 21.3% |
|         | 高階主管(處長/協理(含)以上) | 56  | 25.9% |
| 職場總工作年資 | 1 年(含)以下         | 0   | 0.0%  |
|         | 2~5 年            | 19  | 8.8%  |
|         | 6~10 年           | 52  | 24.1% |
|         | 11~15 年          | 62  | 28.7% |



表 4-1 受測者基本資料分佈(續)

| 受測者個人屬性            |           | 人數 | 百分比   |
|--------------------|-----------|----|-------|
| 職場總工作年資            | 16~20 年   | 44 | 20.4% |
|                    | 21~25 年   | 18 | 8.3%  |
|                    | 25 年以上    | 21 | 9.7%  |
| 工作類型               | 研發        | 50 | 23.1% |
|                    | 品質工程      | 23 | 10.7% |
|                    | 製造廠務      | 30 | 13.9% |
|                    | 行銷業務      | 40 | 18.5% |
|                    | 專案管理      | 15 | 6.9%  |
|                    | 行政支援      | 34 | 15.8% |
|                    | 運籌資材      | 16 | 7.4%  |
|                    | 資訊        | 8  | 3.7%  |
| 個人年收入<br>(包含股票分紅等) | 60 萬以下    | 14 | 6.5%  |
|                    | 61~120 萬  | 80 | 37.0% |
|                    | 121~180 萬 | 46 | 21.3% |
|                    | 181~240 萬 | 25 | 11.6% |
|                    | 241~300 萬 | 18 | 8.3%  |
|                    | 300 萬以上   | 33 | 15.3% |
| 產業                 | IC 設計     | 41 | 19.0% |
|                    | 半導體製造     | 65 | 30.1% |
|                    | 光電/顯示     | 45 | 20.8% |
|                    | 通訊/網路/手機  | 18 | 8.3%  |
|                    | 機器設備      | 7  | 3.2%  |
|                    | 電腦及週邊     | 19 | 8.8%  |
|                    | 電子零件      | 8  | 3.7%  |
|                    | 生物科技/醫療   | 8  | 3.7%  |
|                    | 其他        | 5  | 2.4%  |

N=216

## 第二節 變數的敘述統計及相關分析

### 一、敘述性統計

216 位填答的樣本數中，量表中各變項所做的描述性分析如表 4-2、4-3 及 4-4。

#### 1. 薪酬替代措施方面

依表 4-2 所示，填答樣本數在調高薪資及提供績效獎金之平均數相對高於其他變項，調高薪資之平均數為 1.60，標準差為 1.82，人數為 129 人，百分比為 59.7%；提供績效獎金之平均數為 1.23，標準差為 1.44，人數為 136 人，百分比為 63.0%；提供久任獎金之平均數為 0.35，標準差為 0.80，人數為 43 人，百分比為 19.9%；發行員工認股權證之平均數為 0.50，標準差為 0.85，人數為 73 人，百分比為 33.8%；庫藏股轉讓員工之平均數為 0.34，標準差為 0.77，人數為 49 人，百分比為 22.7%；員工入股信託計劃之平均數為 0.32，標準差為 0.71，人數為 48 人，百分比為 22.2%；以子公司或關係企業的股票報酬之平均數為 0.13，標準差為 0.54，人數為 17 人，百分比為 7.9%。

以上各項薪酬替代措施在平均數上偏低，乃因薪酬替代措施中調高薪資為十一點量表，其餘皆為七點量表，受測者依公司所提供措施填答，但並非所有受測者之公司均有採行問卷中七項薪酬替代措施，即薪酬項目因公司資源分配問題有互斥性，受測者針對問卷項目非公司提供薪酬替代項目則填答為 0，故致平均數會偏低，此由上述樣本中公司有薪酬替代措施配套之人數亦可得知。

#### 2. 工作滿足方面

依表 4-3 所示，填答樣本數在目前整體工作滿足高於中點 3 分，平均數為 3.70，標準差為 0.48，顯示填答者對於目前工作狀態感到滿意。

### 3.組織承諾方面

依表 4-3 所示，填答樣本數在目前整體組織承諾顯示填答者對組織及目標願意付出較高的努力、能力及忠誠並且對繼續任職於目前公司有較高意願，其平均數為 3.53，標準差為 0.58。分別觀之所有構面，努力承諾平均數為 3.55，標準差為 0.70；價值承諾平均數為 3.62，標準差為 0.60；留任承諾平均數為 3.45，標準差為 0.66。

### 4.離職傾向方面

依表 4-3 所示，填答樣本數在目前整體離職傾向低於中點 3 分，表示樣本對離開目前工作意願較低。

### 5.員工對薪酬替代措施反應方面

依表 4-4 所示，填答樣本數在各項薪酬措施之平均數均高於中點 3 分，顯示員工對公司願意採行配套薪酬措施表示認同。調高薪資之平均數為 4.38，標準差為 0.63；提供績效獎金之平均數為 4.19，標準差為 0.70；提供久任獎金之平均數為 3.91，標準差為 0.84；發行員工認股權證之平均數為 3.75，標準差為 0.93；庫藏股轉讓員工之平均數為 3.88，標準差為 0.86；員工入股信託計劃之平均數為 3.42，標準差為 0.95；以子公司或關係企業的股票報酬之平均數為 3.60，標準差為 0.96。

由以上平均數可知，員工對薪酬替代措施喜好程度依序為調高薪資(4.38)、提供績效獎金(4.19)、提供久任獎金(3.91)、庫藏股轉讓員工(3.88)、發行員工認股權證(3.75)、以子公司或關係企業的股票報酬(3.60)、員工入股信託計劃(3.42)。而配合表 2-2 薪酬替代措施分析可知，員工對各項薪酬措施若能以無償且較短限制期間取得之偏好較高。

表 4-2 研究變數之敘述統計量

| 研究變數           | 樣本數 | 最小值 | 最大值 | 平均數  | 標準差  | 人數  | 百分比   |
|----------------|-----|-----|-----|------|------|-----|-------|
| 薪酬替代措施         |     |     |     |      |      |     |       |
| 調高薪資           | 216 | 0   | 11  | 1.60 | 1.82 | 129 | 59.7% |
| 提供績效獎金         | 216 | 0   | 6   | 1.23 | 1.44 | 136 | 63.0% |
| 提供久任獎金         | 216 | 0   | 5   | 0.35 | 0.80 | 43  | 19.9% |
| 發行員工認股權證       | 216 | 0   | 6   | 0.50 | 0.85 | 73  | 33.8% |
| 庫藏股轉讓員工        | 216 | 0   | 6   | 0.34 | 0.77 | 49  | 22.7% |
| 員工入股信託計劃       | 216 | 0   | 4   | 0.32 | 0.71 | 48  | 22.2% |
| 以子公司或關係企業的股票報酬 | 216 | 0   | 5   | 0.13 | 0.54 | 17  | 7.9%  |

表 4-3 研究變數及構念之敘述統計量

| 研究變數   | 樣本數 | 最小值  | 最大值  | 平均數  | 標準差  |
|--------|-----|------|------|------|------|
| 控制變項   |     |      |      |      |      |
| 性別*    | 216 | 0    | 1    | 0.32 | 0.47 |
| 年齡     | 216 | 1    | 6    | 3.42 | 0.85 |
| 教育程度   | 216 | 1    | 5    | 3.41 | 0.78 |
| 職位     | 216 | 1    | 4    | 2.34 | 1.24 |
| 年資     | 216 | 2    | 7    | 4.25 | 1.40 |
| 年收入    | 216 | 1    | 6    | 3.24 | 1.60 |
| 構念     |     |      |      |      |      |
| 整體工作滿足 | 216 | 2.00 | 4.95 | 3.70 | 0.48 |
| 組織承諾   |     |      |      |      |      |
| 努力承諾   | 216 | 1.80 | 5.00 | 3.55 | 0.70 |
| 價值承諾   | 216 | 1.75 | 5.00 | 3.62 | 0.60 |
| 留任承諾   | 216 | 1.83 | 5.00 | 3.45 | 0.66 |
| 整體組織承諾 | 216 | 2.20 | 4.93 | 3.53 | 0.58 |
| 整體離職傾向 | 216 | 1.00 | 4.80 | 2.73 | 0.78 |

\*性別為類別性變數，0 表示男性，1 代表女性。

表 4-4 薪酬替代措施偏好程度之敘述統計量

| 薪酬替代措施         | 樣本數 | 最小值 | 最大值 | 平均數  | 標準差  |
|----------------|-----|-----|-----|------|------|
| 調高薪資           | 216 | 2   | 5   | 4.38 | 0.63 |
| 提供績效獎金         | 216 | 2   | 5   | 4.19 | 0.70 |
| 提供久任獎金         | 216 | 2   | 5   | 3.91 | 0.84 |
| 發行員工認股權證       | 216 | 1   | 5   | 3.75 | 0.93 |
| 庫藏股轉讓員工        | 216 | 1   | 5   | 3.88 | 0.86 |
| 員工入股信託計劃       | 216 | 1   | 5   | 3.42 | 0.95 |
| 以子公司或關係企業的股票報酬 | 216 | 1   | 5   | 3.60 | 0.96 |

## 二、信度分析與效度

在內容效度方面，本研究針對研究變項進行嚴謹之文獻探討，並採用相關的衡量量表，所採用之量表皆引自國外學者發展成熟之量表，量表之原文為英文，本研究為求測量工具之廣泛性與準確性，針對初步擬定的問卷邀請相關產學界專家進行探討，並針對專家提出建議以修訂與補充問卷之不足，進而製訂最終問卷版本，因此本研究所產生的問卷符合內容效度。

本研究將問卷資料進行信度分析。所謂信度 (Reliability) 是指一份問卷所測得之結果變數其一致性的程度，經由信度分析可測得問卷結果的可信度或穩定性。本研究透過 Cronbach  $\alpha$  係數檢測量表題項的內部一致性程度，Cronbach  $\alpha$  係數越高代表信度越佳，Cronbach  $\alpha$  係數在 0.7 以上者表示信度高，不宜低於 0.35，量表來源、內容、計分方式、內部一致性信度詳述如下：

### 1. 工作滿足量表

工作滿足量表共 20 題，內在滿足為 12 題、外在滿足為 6 題、其他為 2 題，採用亂數排列方式進行施測，測得之 Cronbach  $\alpha$  係數為：0.91，彙整之題項及信度係數如

下：

表 4-5 工作滿足之信度分析

| 因素名稱 | 題項                         | Cronbach'α |
|------|----------------------------|------------|
| 工作滿足 | 1. 工作給我忙碌的程度，使我感到          | 0.91       |
|      | 2. 工作給我單獨表現的機會，使我感到        |            |
|      | 3. 工作給我時時做些不同事情的機會，使我感到    |            |
|      | 4. 工作讓我在公司或同業中有所表現的機會，使我感到 |            |
|      | 5. 上司對待屬下的方式，使我感到          |            |
|      | 6. 對於上司做決策的能力，我感到          |            |
|      | 7. 工作讓我不必做些違反良心的事，使我感到     |            |
|      | 8. 工作提供我的僱用穩定性，使我感到        |            |
|      | 9. 工作中為別人奉獻的機會，使我感到        |            |
|      | 10. 工作中能有機會告訴別人應該做什麼事，使我感到 |            |
|      | 11. 工作中能有機會使用自己的能力做事，使我感到  |            |
|      | 12. 公司實行政策的方式，使我感到         |            |
|      | 13. 就工作量與報酬而言，我感到          |            |
|      | 14. 工作給予我的升遷機會，使我感到        |            |
|      | 15. 工作中能自由運用自己判斷的機會，使我感到   |            |
|      | 16. 工作中能嘗試以自己的方法的機會，使我感到   |            |
|      | 17. 工作環境的條件，我感到            |            |
|      | 18. 同仁彼此的相處狀況，使我感到         |            |
|      | 19. 做好工作後所得到的讚許，使我感到       |            |
|      | 20. 工作中所得到的成就感，使我感到        |            |

## 2. 組織承諾量表

組織承諾量表共 15 題，價值承諾為 4 題、努力承諾為 5 題、留任承諾為 6 題，採用亂數排列方式進行施測，測得之 Cronbach α 係數分別為：價值承諾為 0.70；努力承諾為 0.86；留任承諾為 0.78，整體量表之 Cronbach α 係數為 0.90，彙整之題項及信度係數如下：

表 4-6 組織承諾之信度分析

| 因素名稱                  | 題項                              | Cronbach' $\alpha$ |
|-----------------------|---------------------------------|--------------------|
| 價值承諾                  | 1. 我願意付出額外的努力以協助公司獲得成功          | 0.70               |
|                       | 4. 我只要能繼續留在公司內，我願意接受公司所指派的任何工作  |                    |
|                       | 5. 我感覺自己與公司所重視的事十分相近            |                    |
|                       | 13.我十分關心公司的未來                   |                    |
| 努力承諾                  | 2. 我會告訴我的朋友我所服務的公司是一間值得效忠的公司    | 0.86               |
|                       | 6. 向別人提起自己是這個公司的一員時，我感到很自傲      |                    |
|                       | 8. 在這個公司服務，能使我充份發揮自己能力          |                    |
|                       | 10.我很慶幸當年找工作時，選擇了這家公司           |                    |
|                       | 14.對我來說，這家公司是我所待過的公司中最好的公司      |                    |
| 留任承諾                  | 3. 我對於我所服務的公司沒有什麼忠誠可言(反向題)      | 0.78               |
|                       | 7. 只要工作性質相似，到別家公司服務也無所謂(反向題)    |                    |
|                       | 9. 目前公司工作環境的些微改變會促使我離開這家公司(反向題) |                    |
|                       | 11.我繼續留在這家公司沒有足夠的機會求進步(反向題)     |                    |
|                       | 12.我經常不贊成公司內一些與員工有關的規定(反向題)     |                    |
|                       | 15.我決定在這家公司做事，顯然是一件錯誤的事(反向題)    |                    |
| 整體 Cronbach' $\alpha$ |                                 | 0.90               |

### 3.離職傾向量表

離職傾向量表共之 5 題，測得之 Cronbach  $\alpha$  係數為：0.82，彙整之題項及信度係數如下：

表 4-7 離職傾向之信度分析

| 因素名稱 | 題項                          | Cronbach' $\alpha$ |
|------|-----------------------------|--------------------|
| 離職傾向 | 1.我常想要離開這家公司                | 0.82               |
|      | 2.如果狀況許可，我預備明年要換新工作         |                    |
|      | 3.如果再來一次，我還是會選擇到這家公司工作(反向題) |                    |
|      | 4.我預備在這家公司一直待下去 (反向題)       |                    |
|      | 5.我覺得在別的公司找到適當工作的可能性很大      |                    |

### 三、相關分析

本研究主要探討薪酬替代措施與工作滿足、組織承諾及離職傾向之相關分析，如表所列各變項之相關分析。

#### 1. 薪酬替代措施與工作滿足

由檢定值可以發現薪酬替代措施中之提高薪資與工作滿足成正相關 ( $\gamma=.14$ ,  $p<.05$ )，即薪資越高，員工工作滿足越高；提供績效獎金與工作滿足成正相關 ( $\gamma=.27$ ,  $p<.01$ )，即提供績效獎金越高，員工工作滿足越高。其他薪酬替代措施則與員工工作滿足無明顯相關。假說 H1 及 H2 在工作滿足方面獲得支持。

#### 2. 薪酬替代措施與組織承諾

由檢定值可以發現薪酬替代措施中之提高薪資及提供績效獎金與組織承諾成正相關 ( $\gamma=.22$ ,  $p<.01$ ) ( $\gamma=.28$ ,  $p<.01$ )，表示提高薪資與提供績效獎金對員工與組織間之契合有增強效果，而對各構面均分別有正面之影響，分別說明如下：提高薪資及提供績效獎金與價值承諾成正相關 ( $\gamma=.14$ ,  $p<.05$ ) ( $\gamma=.23$ ,  $p<.01$ )，即薪資與績效獎金越高，員工對企業之組織文化及價值認同度越高；提高薪資及提供績效獎金與努力承諾成正相關 ( $\gamma=.22$ ,  $p<.01$ ) ( $\gamma=.26$ ,  $p<.01$ )，即薪資與績效獎金越高，員工願意為企業付出努力之承諾越高；提高薪資及提供績效獎金與留任承諾成正相關 ( $\gamma=.19$ ,  $p<.01$ ) ( $\gamma=.23$ ,  $p<.01$ )，即薪資與績效獎金越高，員工對企業向心力越高，離職傾向越低。假說 H1 及 H2 在組織承諾方面獲得支持。

#### 3. 薪酬替代措施與離職傾向

由檢定值可以發現薪酬替代措施中之提高薪資、提供績效獎金及與離職傾向成負相關 ( $\gamma=-.15$ ,  $p<.05$ ) ( $\gamma=-.21$ ,  $p<.01$ )，即薪資與績效獎金越高，員工離職傾向越低。而績效獎金在人才留任上優於提高薪資；員工入股信託計劃則對離職傾向成正相



關 ( $\gamma=.13, p<.05$ )，顯示員工對分年取得股票之信託計劃較無法接受，此措施會使員工萌生離職念頭。假說 H1 及 H2 在離職傾向方面獲得支持。

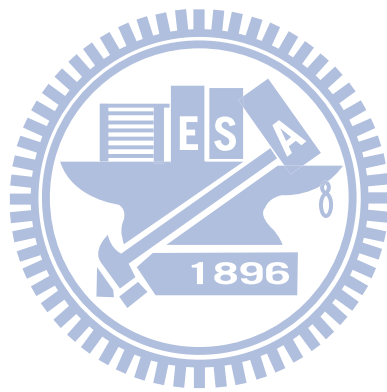


表 4-8-1 變項間之相關分析

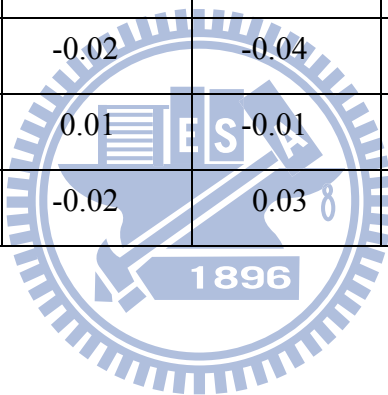
| Pearson相關        | 1       | 2       | 3      | 4       | 5       | 6       | 7      | 8       | 9     | 10     | 11     | 12    | 13    | 14      | 15      | 16      | 17      | 18      | 19   |
|------------------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|---------|-------|--------|--------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|------|
| <b>控制變項</b>      |         |         |        |         |         |         |        |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 1性別              | 1.00    |         |        |         |         |         |        |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 2年齡              | -0.29** | 1.00    |        |         |         |         |        |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 3教育程度            | -0.30** | 0.17*   | 1.00   |         |         |         |        |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 4職位              | -0.30** | 0.63**  | 0.31** | 1.00    |         |         |        |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 5年資              | -0.078  | 0.81**  | 0.03   | 0.64**  | 1.00    |         |        |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 6年收入             | -0.34** | 0.50**  | 0.42** | 0.76**  | 0.46**  | 1.00    |        |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| <b>薪酬替代措施</b>    |         |         |        |         |         |         |        |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 7提高薪資            | -0.09   | -0.09   | 0.09   | 0.03    | -0.04   | 0.27**  | 1.00   |         |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 8提供績效獎金          | -0.12   | 0.06    | 0.14*  | 0.18**  | -0.01   | 0.35**  | 0.24** | 1.00    |       |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 9提供久任獎金          | -0.09   | 0.01    | 0.10*  | 0.02    | -0.06   | 0.07    | 0.07   | 0.12    | 1.00  |        |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 10發行員工認股權證       | -0.12   | 0.11    | 0.05   | 0.24**  | 0.11    | 0.14*   | -0.05  | 0.04    | 0.14* | 1.00   |        |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 11庫藏股轉讓員工        | -0.16*  | 0.18**  | -0.14* | 0.22**  | 0.13*   | 0.17*   | -0.15* | 0.15*   | 0.09  | 0.27** | 1.00   |       |       |         |         |         |         |         |      |
| 12員工入股信託計劃       | -0.11   | -0.06   | -0.04  | 0.03    | -0.05   | -0.01   | -0.05  | -0.11   | -0.05 | 0.05   | 0.12   | 1.00  |       |         |         |         |         |         |      |
| 13子公司或關係企業股票     | -0.13   | 0.08    | 0.01   | 0.11    | -0.02   | 0.01    | -0.04  | 0.03    | 0.16* | 0.05   | 0.18** | 0.12  | 1.00  |         |         |         |         |         |      |
| 14 <b>整體工作滿足</b> | -0.10   | 0.31**  | 0.13   | 0.45**  | 0.30**  | 0.46**  | 0.14*  | 0.27**  | -0.18 | 0.04   | 0.09   | -0.09 | 0.10  | 1.00    |         |         |         |         |      |
| 15 <b>價值承諾</b>   | -0.06   | 0.38**  | 0.11   | 0.51**  | 0.38**  | 0.46**  | 0.14*  | 0.23**  | 0.07  | 0.06   | 0.09   | -0.10 | 0.12  | 0.65**  | 1.00    |         |         |         |      |
| 16 <b>努力承諾</b>   | -0.01   | 0.18**  | 0.05   | 0.30**  | 0.24**  | 0.38**  | 0.22** | 0.26**  | -0.01 | -0.02  | 0.03   | -0.13 | 0.08  | 0.71**  | 0.66**  | 1.00    |         |         |      |
| 17 <b>留任承諾</b>   | -0.13   | 0.31**  | 0.17*  | 0.44**  | 0.33**  | 0.45**  | 0.19** | 0.23**  | -0.02 | -0.04  | 0.06   | -0.07 | 0.05  | 0.62**  | 0.60**  | 0.67**  | 1.00    |         |      |
| 18 <b>整體組織承諾</b> | -0.08   | 0.32**  | 0.13   | 0.47**  | 0.36**  | 0.49**  | 0.22** | 0.28**  | 0.01  | -0.01  | 0.07   | -0.11 | 0.09  | 0.75**  | 0.82**  | 0.90**  | 0.90**  | 1.00    |      |
| 19 <b>整體離職傾向</b> | -0.03   | -0.22** | 0.05   | -0.23** | -0.29** | -0.25** | -0.15* | -0.21** | -0.02 | 0.03   | 0.02   | 0.13* | -0.04 | -0.57** | -0.55** | -0.73** | -0.70** | -0.77** | 1.00 |

N=216 \*P<0.05, \*\*P<0.01

表 4-8-2 變項間之相關分析整理

| 自變數<br>依變數 | 提高薪資          | 提供<br>績效獎金     | 提供<br>久任獎金 | 發行員工<br>認股權證 | 庫藏股<br>轉讓員工 | 員工入股<br>信託計劃 | 以子公司或關係<br>企業的股票報酬 |
|------------|---------------|----------------|------------|--------------|-------------|--------------|--------------------|
| 整體工作滿足     | <b>0.14*</b>  | <b>0.27**</b>  | -0.18      | 0.04         | 0.09        | -0.09        | 0.10               |
| 價值承諾       | <b>0.14*</b>  | <b>0.23**</b>  | 0.07       | 0.06         | 0.09        | -0.10        | 0.12               |
| 努力承諾       | <b>0.22**</b> | <b>0.26**</b>  | -0.01      | -0.02        | 0.03        | -0.13        | 0.08               |
| 留任承諾       | <b>0.19**</b> | <b>0.23**</b>  | -0.02      | -0.04        | 0.06        | -0.07        | 0.05               |
| 整體組織承諾     | <b>0.22**</b> | <b>0.28**</b>  | 0.01       | -0.01        | 0.07        | -0.11        | 0.09               |
| 整體離職傾向     | <b>-0.15*</b> | <b>-0.21**</b> | -0.02      | 0.03         | 0.02        | <b>0.13*</b> | -0.04              |

N=216 \*P<0.05, \*\*P<0.01



### 第三節 相關研究變項之迴歸分析

在階層迴歸分析中，一次放入人口統計變數、薪酬替代措施控制變項及工作滿足、組織承諾與離職傾向，迴歸分析結果列於表 4-9。以多元迴歸分析薪酬替代措施控制變項及工作滿足、組織承諾與離職傾向等依變項之交互作用，著重於探討薪酬替代措施與工作滿足、組織承諾與離職傾向之交互作用變項，以瞭解在控制變項的情況下，自變項對依變項之預測力。

#### 一、薪酬替代措施與工作滿足、組織承諾及離職傾向之迴歸分析

##### 1. 薪酬替代措施對於工作滿足之迴歸分析：

由表 4-9 工作滿足模式一之迴歸分析結果得知，藉著檢視迴歸模式的 F 值可以得知，此迴歸模式具顯著的解釋變異力( $F=11.44$ ,  $p<0.001$ )，迴歸模式對工作滿意度之總變異的解釋能力( $R^2$ )為 25%。由迴歸模式中得知，人口統計變項中，職位及年收入變項能夠顯著預測工作滿足度；年收入對工作滿足有顯著的正向影響 ( $\beta=0.33$ ,  $p<0.001$ )；而性別、年齡、教育程度及年資別對於工作滿意度的影響並不顯著。

如表 4-9 工作滿足模式二所示，加入薪酬替代措施後，對工作滿足的解釋力增加了 7%，達 32%，此迴歸模式具顯著的解釋變異力( $F=3.12$ ,  $p<0.001$ )。而提高薪資對工作滿足有顯著之正面影響 ( $\beta=0.11$ ,  $p<0.001$ )；職位及年收入對工作滿足仍是正面影響。假說 H8 在提高薪資方面獲得支持，其餘均未獲得支持。

##### 2. 薪酬替代措施對於組織承諾之迴歸分析：

由表 4-9 組織承諾模式一之迴歸分析結果得知，藉著檢視迴歸模式的 F 值可以得知，此迴歸模式具顯著的解釋變異力( $F=13.39$ ,  $p<0.001$ )，迴歸模式對組織承諾之總變異的解釋能力( $R^2$ )為 28%。由迴歸模式中得知，人口統計變項中，年收入變項對組織承諾有顯著的正向影響 ( $\beta=0.37$ ,  $p<0.001$ )；而性別、年齡、教育程度、職

位及年資別對於組織承諾的影響並不顯著。

如表 4-9 組織承諾模式二所示，加入薪酬替代措施後，對組織承諾的解釋力增加了 9%，達 37%，此迴歸模式具顯著的解釋變異力( $F=3.99$ ,  $p<0.01$ )。提供績效獎金對組織承諾有顯著之正面影響 ( $\beta=0.17$ ,  $p<0.01$ )；發行員工認股權證對組織承諾有顯著之負面影響 ( $\beta=0.20$ ,  $p<0.01$ )；年收入對組織承諾卻是負面影響，但增加了職位對組織承諾的正面影響。假說 H9 在提供績效獎金方面獲得支持，其餘則均未獲得支持，而在發行員工認股權證方面與假說則為相反。

### 3. 薪酬替代措施對於離職傾向之迴歸分析：

由表 4-9 離職傾向模式一之迴歸分析結果得知，藉著檢視迴歸模式的 F 值可以得知，此迴歸模式具顯著的解釋變異力( $F=4.87$ ,  $p<0.001$ )，迴歸模式對離職傾向之總變異的解釋能力( $R^2$ )為 12%。由迴歸模式中得知，人口統計變項中，年收入變項對員工離職傾向有顯著的負向影響 ( $\beta=-0.26$ ,  $p<0.001$ )；而性別、年齡、教育程度、職位及年資別對於離職傾向的影響並不顯著。

如表 4-9 離職傾向模式二所示，加入薪酬替代措施後，對離職傾向的解釋力增加了 6%，達 18%，此迴歸模式具些微顯著的解釋變異力( $F=2.00$ ,  $p<0.1$ )。所有薪酬替代措施對離職傾向均無顯著影響。假說 H10 未獲得支持。

表 4-9 薪酬替代措施與工作滿足、組織承諾及離職傾向之迴歸分析

|                | 工作滿足     |       |                   |       | 組織承諾      |       |         |       | 離職傾向              |       |                    |       |
|----------------|----------|-------|-------------------|-------|-----------|-------|---------|-------|-------------------|-------|--------------------|-------|
|                | 模式一      |       | 模式二               |       | 模式一       |       | 模式二     |       | 模式一               |       | 模式二                |       |
|                | $\beta$  | $t$   | $\beta$           | $t$   | $\beta$   | $t$   | $\beta$ | $t$   | $\beta$           | $t$   | $\beta$            | $t$   |
| 性別             | 0.08     | 1.11  | 0.06              | 0.83  | 0.09      | 1.31  | 0.07    | 1.03  | -0.08             | -1.08 | -0.08              | -1.04 |
| 年齡             | 0.08     | 0.68  | 0.02              | 0.15  | 0.01      | 0.06  | -0.04   | -0.38 | 0.01              | 0.10  | 0.05               | 0.37  |
| 教育程度           | -0.07    | -1.06 | -0.05             | -0.75 | -0.06     | -0.85 | -0.06   | -0.84 | 0.13 <sup>+</sup> | 1.74  | 0.13 <sup>+</sup>  | 1.72  |
| 職位             | 0.23*    | 2.06  | 0.27*             | 2.39  | 0.17      | 1.62  | 0.26*   | 2.34  | 0.03              | 0.27  | -0.03              | -0.22 |
| 年資             | -0.05    | -0.38 | 0.04              | 0.33  | 0.08      | 0.67  | 0.13    | 1.10  | -0.21             | -1.62 | -0.24 <sup>+</sup> | -1.87 |
| 年收入            | 0.33***  | 3.36  | 0.24*             | 2.33  | 0.37***   | 3.89  | 0.28**  | 2.81  | -0.26*            | -2.48 | -0.19 <sup>+</sup> | -1.67 |
| 調高薪資           |          |       | 0.11***           | 1.69  |           |       | 0.10    | 1.63  |                   |       | -0.11              | -1.62 |
| 提供績效獎金         |          |       | 0.21              | 3.37  |           |       | 0.17**  | 2.86  |                   |       | -0.11              | -1.63 |
| 提供久任獎金         |          |       | -0.02             | -0.30 |           |       | -0.01   | -0.21 |                   |       | -0.02              | -0.25 |
| 發行員工認股權證       |          |       | -0.07             | -1.08 |           |       | -0.20** | -3.21 |                   |       | 0.11               | 1.62  |
| 庫藏股轉讓員工        |          |       | -0.02             | -0.34 |           |       | 0.02    | 0.27  |                   |       | -0.02              | -0.33 |
| 員工入股信託計劃       |          |       | -0.02             | -0.38 |           |       | -0.07   | -1.15 |                   |       | 0.10               | 1.47  |
| 以子公司或關係企業的股票報酬 |          |       | 0.11 <sup>+</sup> | 1.71  |           |       | 0.08    | 1.28  |                   |       | -0.08              | -1.11 |
| R <sup>2</sup> | 0.25     |       | 0.32              |       | 0.28      |       | 0.37    |       | 0.12              |       | 0.18               |       |
| $\Delta R^2$   | 0.25     |       | 0.07              |       | 0.28      |       | 0.09    |       | 0.12              |       | 0.06               |       |
| F              | 11.44*** |       | 3.12**            |       | 13.39 *** |       | 3.99*** |       | 4.87***           |       | 2.00 <sup>+</sup>  |       |

$p^{***}<0.001$ ,  $p^{**}<0.01$ ,  $p^{*}<0.05$ ,  $p^{+}<0.1$

## 二、控制變項與薪酬替代措施對員工工作態度調節效果分析

本研究在檢定調節作用效果時，將每個迴歸分析放入控制變項、主效果及交互作用本身，以下分析僅列出有顯著交互作用者且將顯著交互作用置於同一表中，並對假說進行檢驗以繪圖說明。

### (一)控制變項與提供績效獎金之交互作用對組織承諾及離職傾向之影響

#### 1.性別與提供績效獎金之交互作用對組織承諾之影響

由表 4-10 階層迴歸分析得知性別與提供績效獎金的交乘項( $\beta=0.13$ ， $p<0.05$ )對組織承諾有接近顯著影響，由圖 4-1 可知女性員工對公司提供績效獎金對公司整體組織認同感較男性員工為高，與假說 H14 相反，假說 H14 未獲得支持。

#### 2.性別與提供績效獎金之交互作用對離職傾向之影響

由表 4-10 階層迴歸分析得知性別與提供績效獎金的交乘項( $\beta=-0.20$ ， $p<0.05$ )對離職傾向有接近顯著影響，且符號為負。由圖 4-2 可知女性員工對公司提供績效獎金對離職傾向有較男性員工越減少其離職想法。即提供績效獎金對減少女性之離職傾向有較高幫助，與假說 H13 相反，假說 H13 未獲得支持。

表 4-10 控制變項與提供績效獎金對組織承諾及離職傾向之關係

|                | 組織承諾    |        | 離職傾向    |        |
|----------------|---------|--------|---------|--------|
|                | $\beta$ | $t$    | $\beta$ | $t$    |
| 性別             | 0.10    | 1.54   | -0.11   | -1.50  |
| 年齡             | -0.01   | -0.11  | 0.06    | 0.47   |
| 教育             | -0.05   | -0.77  | 0.12    | 1.63   |
| 職位             | 0.21    | 1.87+  | -0.02   | -0.18  |
| 年資             | 0.12    | 0.98   | -0.23   | -1.79+ |
| 年收入            | 0.28    | 2.75** | -0.17   | -1.52  |
| 提供績效獎金         | 0.18    | 2.12*  | -0.19   | -2.11* |
| 提供績效獎金*性別      | 0.13*   | 1.68   | -0.20*  | -2.49  |
| R <sup>2</sup> | 0.31    |        | 0.18    |        |
| $\Delta R^2$   | 0.01    |        | 0.03    |        |
| F              | 0.71    |        | 1.38    |        |

$p^{***}<0.001$ ,  $p^{**}<0.01$ ,  $p^*<0.05$ ,  $p^+<0.1$

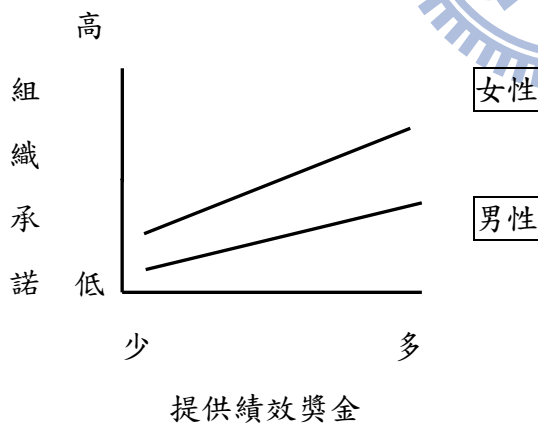


圖 4-1 性別在極值時提供績效獎金對組織承諾的影響效果



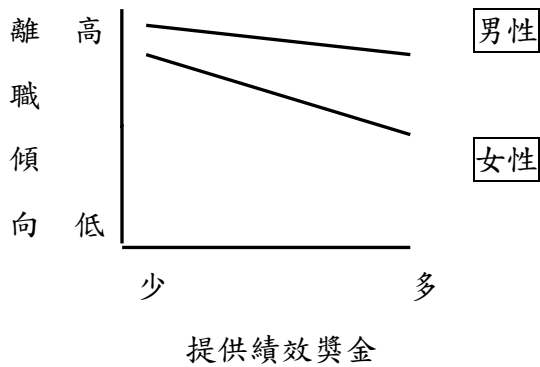


圖 4-2 性別在極值時提供績效獎金對離職傾向的影響效果

(二)控制變項與提供久任獎金之交互作用對工作滿足、努力承諾、留任承諾及組織承諾之影響

#### 1.年齡與提供久任獎金之交互作用對工作滿足之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-11)得知年齡與提供久任獎金的交乘項( $\beta=0.26$ ,  $p<0.05$ )對工作滿足有接近顯著的影響。由圖 4-3 可知年齡大之員工對公司提供久任獎金在工作滿足上較年齡小之員工有較深的感受，假說 H11 獲得支持。

#### 2.年齡與提供久任獎金之交互作用對努力承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-11)得知年齡與提供久任獎金的交乘項( $\beta=0.34$ ,  $p<0.01$ )對努力承諾有顯著的影響。由圖 4-4 可知年齡大之員工對公司提供久任獎金較年齡小之員工願付出更多時間及努力來達成公司目標，假說 H12 獲得支持。

#### 3.年資與提供久任獎金之交互作用對努力承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-11)得知年資與提供久任獎金的交乘項( $\beta=-0.27$ ,  $p<0.05$ )對努力承諾有接近顯著的影響，且符號為負。即年資深之員工對公司提供久任獎金較年資淺之員工不願付出更多時間及努力來達成公司目標。

#### 4.年資與提供久任獎金之交互作用對留任承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-11)得知年資與提供久任獎金的交乘項( $\beta=-0.31$ ,  $p<0.05$ )

對留任承諾有接近顯著的影響，且符號為負。即年資深之員工對公司提供久任獎金較年資淺之員工有更低意願繼續留在公司繼續服務。

#### 5.年資與提供久任獎金之交互作用對組織承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-11)得知年資與提供久任獎金的交乘項( $\beta=-0.26$ ， $p<0.05$ )對組織承諾有接近顯著的影響，且符號為負。即年資深之員工對公司提供久任獎金較年資淺之員工對公司整體組織認同感有較低感受。

#### 6.年收入與提供久任獎金之交互作用對努力承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-11)得知年資與提供久任獎金的交乘項( $\beta=0.24$ ， $p<0.05$ )對努力承諾有接近顯著的影響。即年收入高之員工較年收入低之員工對公司提供久任獎金願付出更多時間及努力來達成公司目標。

#### 7.年收入與提供久任獎金之交互作用對組織承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-11)得知年資與提供久任獎金的交乘項( $\beta=0.26$ ， $p<0.05$ )對組織承諾有接近顯著的影響。即年收入高之員工較年收入低之員工對公司提供久任獎金對公司整體組織認同感有較高感受。

表 4-11 提供久任獎金與工作滿足及努力承諾之關係

|                | 工作滿足    |       | 努力承諾    |       | 留任承諾    |       | 組織承諾    |       |
|----------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                | $\beta$ | $t$   | $\beta$ | $t$   | $\beta$ | $t$   | $\beta$ | $t$   |
| 性別             | 0.07    | 0.94  | 0.80    | 1.08  | 0.01    | 0.12  | 0.08    | 1.19  |
| 年齡             | 0.12    | 1.01  | -0.02   | -0.16 | 0.00    | -0.01 | 0.03    | 0.27  |
| 教育             | -0.10   | -1.39 | -0.11   | -1.43 | 0.01    | 0.15  | -0.06   | -0.82 |
| 職位             | 0.22*   | 1.97  | -0.02   | -0.14 | 0.17    | 1.51  | 0.16    | 1.48  |
| 年資             | -0.08   | -0.62 | 0.07    | 0.57  | 0.07    | 0.60  | 0.06    | 0.50  |
| 年收入            | 0.34*** | 3.48  | 0.46*** | 4.50  | 0.30*   | 2.98  | 0.39*** | 3.98  |
| 提供久任獎金         | -0.05   | -0.72 | -0.06   | -0.79 | -0.11   | -1.41 | -0.04   | -0.50 |
| 提供久任獎金*年齡      | 0.26*   | 2.05  | 0.34**  | 2.59  | 0.15    | 1.17  | 0.23+   | 1.87  |
| 提供久任獎金*年資      | -0.20+  | -1.74 | -0.27*  | -2.02 | -0.31*  | -2.40 | -0.26*  | -2.03 |
| 提供久任獎金*年收入     | 0.20+   | 1.84  | 0.24*   | 2.13  | 0.12    | 1.09  | 0.26*   | -2.03 |
| R <sup>2</sup> | 0.28    |       | 0.21    |       | 0.26    |       | 0.30    |       |
| $\Delta R^2$   | 0.03    |       | 0.03    |       | 0.03    |       | 0.02    |       |
| F              | 1.25    |       | 1.46    |       | 1.19    |       | 0.95    |       |

$p^{***}<0.001$ ,  $p^{**}<0.01$ ,  $p^{*}<0.05$ ,  $p^{+}<0.1$

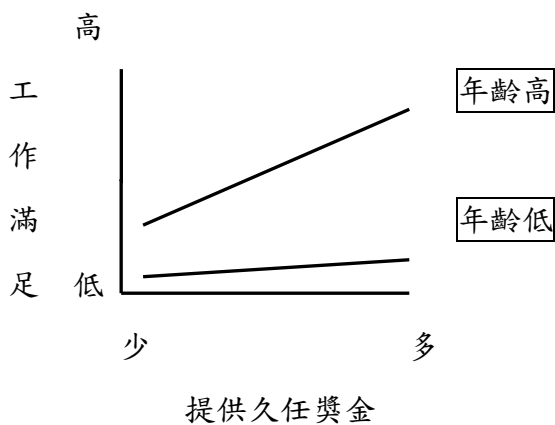


圖 4-3 年齡在極值提供久任獎金對工作滿足的影響效果

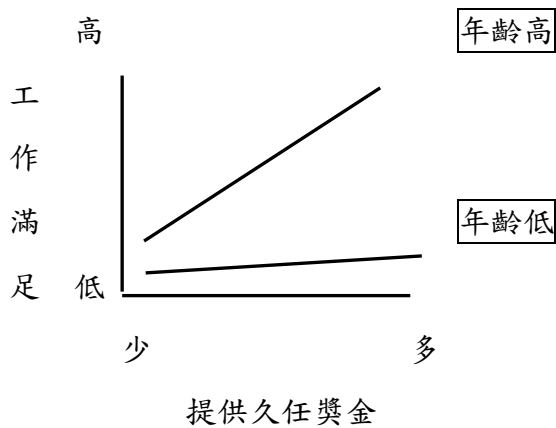


圖 4-4 年齡在極值時提供久任獎金對努力承諾的影響效果

(三)控制變項與發行員工認股權證之交互作用對價值承諾、努力承諾、留任承諾及組織承諾之影響

1.職位與發行員工認股權證之交互作用對價值承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-12)得知職位與發行員工認股權證的交乘項( $\beta=0.29$ ， $p<0.05$ )對組織承諾有接近顯著的影響。即職位高之員工較職位低之員工對公司發行員工認股權證對公司組織價值認同感有較高感受。

2.職位與發行員工認股權證之交互作用對努力承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-12)得知職位與發行員工認股權證的交乘項( $\beta=0.35$ ， $p<0.05$ )對努力承諾有接近顯著的影響。即職位高之員工較職位低之員工對公司發行員工認股權證願付出更多時間及努力來達成公司目標。

3.職位與發行員工認股權證之交互作用對留任承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-12)得知職位與發行員工認股權證的交乘項( $\beta=0.42$ ， $p<0.01$ )對留任承諾有顯著的影響。由圖 4-5 可知職位高之員工較職位低之員工對公司發行員工認股權證有更高意願繼續留在公司繼續服務。假說 H15 獲得支持。

4.職位與發行員工認股權證之交互作用對組織承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-12)得知職位與發行員工認股權證的交乘項( $\beta=0.42$ ， $p<0.01$ ) 對組織承諾有顯著的影響。即職位高之員工較職位低之員工對公司發行員工認股權證對公司整體組織認同感有較高感受。

#### 5. 年收入與發行員工認股權證之交互作用對留任承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-12)得知年收入與發行員工認股權證的交乘項( $\beta=-0.32$ ， $p<0.05$ ) 對組織承諾有接近顯著的影響，且符號為負。由圖 4-6 可知年收入高之員工較年收入低之員工對公司發行員工認股權證有更低意願繼續留在公司繼續服務。結果與假說 H17 相反，假說 H17 未獲得支持。

表 4-12 發行員工認股權證與組織承諾之關係

|                | 價值承諾    |       | 努力承諾    |       | 留任承諾     |       | 組織承諾     |       |
|----------------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|----------|-------|
|                | $\beta$ | $t$   | $\beta$ | $t$   | $\beta$  | $t$   | $\beta$  | $t$   |
| 性別             | 0.13+   | 1.95  | 0.09    | 1.29  | 0.01     | 0.12  | 0.08     | 1.17  |
| 年齡             | 0.11    | 0.97  | -0.14   | -1.18 | -0.12    | -1.03 | -0.08    | -0.73 |
| 教育             | -0.06   | -0.90 | -0.10   | -1.33 | 0.02     | 0.26  | -0.05    | -0.72 |
| 職位             | 0.41*** | 3.63  | 0.10    | 0.82  | 0.27*    | 2.40  | 0.28*    | 2.49  |
| 年資             | -0.05   | -0.41 | 0.11    | 0.87  | 0.17     | 1.46  | 0.11     | 0.95  |
| 年收入            | 0.21*   | 2.19  | 0.43*** | 4.11  | 0.26**   | 2.64  | 0.35***  | 3.65  |
| 發行員工認股權證       | -0.17*  | -2.34 | -0.20*  | -2.50 | -0.27*** | -3.61 | -0.25*** | -3.43 |
| 發行員工認股權證*職位    | 0.29*   | 1.99  | 0.35*   | 2.27  | 0.42**   | 2.89  | 0.42**   | 2.90  |
| 發行員工認股權證*年收入   |         |       |         |       | -0.32*   | -2.54 |          |       |
| R <sup>2</sup> | 0.33    |       | 0.21    |       | 0.30     |       | 0.33     |       |
| $\Delta R^2$   | 0.03    |       | 0.03    |       | 0.05     |       | 0.04     |       |
| F              | 1.68    |       | 1.45    |       | 2.17*    |       | 2.09+    |       |

$p^{***}<0.001$ ,  $p^{**}<0.01$ ,  $p^*<0.05$ ,  $p+<0.1$

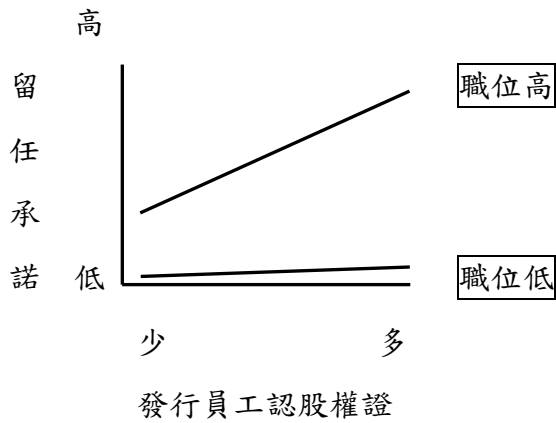


圖 4-5 職位在極值時發行員工認股權證對留任承諾的影響效果

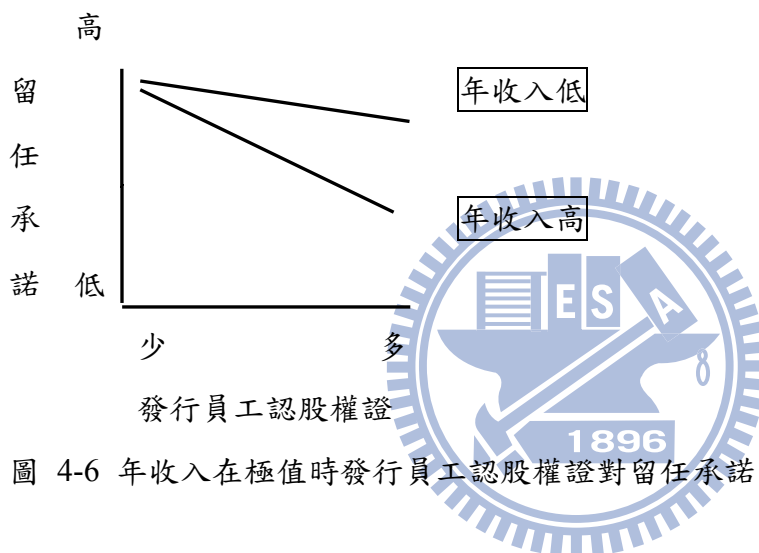


圖 4-6 年收入在極值時發行員工認股權證對留任承諾的影響效果

(四)控制變項與庫藏股轉讓員工之交互作用對價值承諾、努力承諾、留任承諾及組織承諾之影響

1.教育與庫藏股轉讓員工之交互作用對價值承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-13)得知職位與庫藏股轉讓員工的交乘項( $\beta=0.21, p<0.05$ )對價值承諾有接近顯著的影響。即職位程度高之員工較教育程度低之員工對公司執行庫藏股轉讓員工對公司組織價值認同感有較高感受。

2.職位與庫藏股轉讓員工之交互作用對努力承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-13)得知職位與庫藏股轉讓員工的交乘項( $\beta=0.27, p<0.05$ )對努力承諾有接近顯著的影響。即職位高之員工較職位低之員工對公司執行庫藏股轉讓

員工措施願付出更多時間及努力來達成公司目標。

### 3.職位與庫藏股轉讓員工之交互作用對組織承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-13)得知職位與庫藏股轉讓員工的交乘項( $\beta=0.27, p<0.05$ )對組織承諾有顯著的影響。由圖 4-7 可知職位高之員工較職位低之員工對公司執行庫藏股轉讓員工措施對公司整體組織認同感有較高感受。假說 H16 獲得支持。

### 4.年收入與庫藏股轉讓員工之交互作用對價值承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-13)得知年收入與庫藏股轉讓員工的交乘項( $\beta=-0.24, p<0.05$ )對價值承諾有接近顯著的影響。即年收入高之員工較年收入低之員工對公司執行庫藏股轉讓員工對公司組織價值認同感有較低感受。

### 5.年收入與庫藏股轉讓員工之交互作用對留任承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-13)得知年收入與庫藏股轉讓員工的交乘項( $\beta=-0.31, p<0.05$ )對留任承諾有接近顯著的影響。即年收入高之員工較年收入低之員工對公司執行庫藏股轉讓員工有更低意願繼續留在公司繼續服務。

### 6.年收入與庫藏股轉讓員工之交互作用對組織承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-13)得知年收入與庫藏股轉讓員工的交乘項( $\beta=-0.30, p<0.05$ )對組織承諾有顯著的影響。由圖 4-8 可知職位高之員工較職位低之員工對公司執行庫藏股轉讓員工措施對公司整體組織認同感有較低感受。結果與假說 H18 相反，假說 H18 未獲得支持。

表 4-13 庫藏股轉讓員工與組織承諾之關係

|                | 價值承諾    |       | 努力承諾    |       | 留任承諾    |       | 組織承諾     |       |
|----------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|
|                | $\beta$ | $t$   | $\beta$ | $t$   | $\beta$ | $t$   | $\beta$  | $t$   |
| 性別             | 0.14*   | 2.13  | 0.09    | 1.23  | 0.01    | 0.13  | 0.08     | 1.19  |
| 年齡             | 0.13    | 1.17  | -0.09   | -0.71 | -0.05   | -0.41 | -0.02    | -0.18 |
| 教育             | 0.00    | 0.02  | -0.07   | -0.87 | 0.01    | 0.12  | -0.02    | -0.32 |
| 職位             | 0.27*   | 2.47  | -0.06   | -0.49 | 0.13    | 1.15  | 0.11     | 1.01  |
| 年資             | 0.01    | 0.11  | 0.16    | 1.29  | 0.16    | 1.33  | 0.14     | 1.22  |
| 年收入            | 0.24*   | 2.56  | 0.48*** | 4.64  | 0.33*** | 3.32  | 0.41     | 4.30  |
| 庫藏股轉讓員工        | -0.09   | -1.13 | -0.12   | -1.43 | -0.10   | -1.13 | -0.12*** | -0.82 |
| 庫藏股轉讓員工*教育     | 0.21*   | 2.28  |         |       |         |       |          |       |
| 庫藏股轉讓員工*職位     |         |       | 0.27*   | 2.05  |         |       | 0.27*    | 2.22  |
| 庫藏股轉讓員工*年收入    | -0.24*  | -2.05 |         |       | -0.31*  | -2.57 | -0.30*   | -2.58 |
| R <sup>2</sup> | 0.34    |       | 0.22    |       | 0.28    |       | 0.32     |       |
| $\Delta R^2$   | 0.04    |       | 0.04    |       | 0.04    |       | 0.05     |       |
| F              | 1.94+   |       | 1.84+   |       | 1.99+   |       | 2.22*    |       |

$p^{***}<0.001$ ,  $p^{**}<0.01$ ,  $p^{*}<0.05$ ,  $p^{+}<0.1$

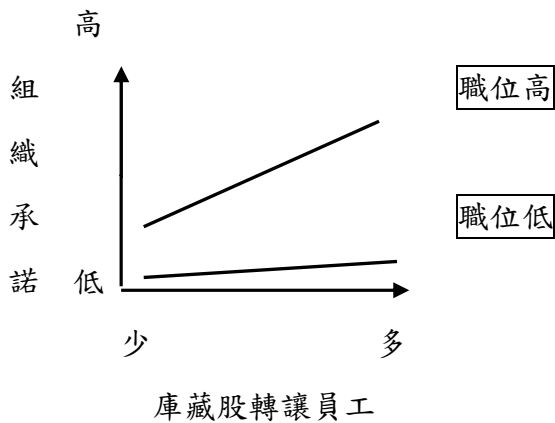


圖 4-7 職位在極值時的庫藏股轉讓員工對組織承諾的影響效果



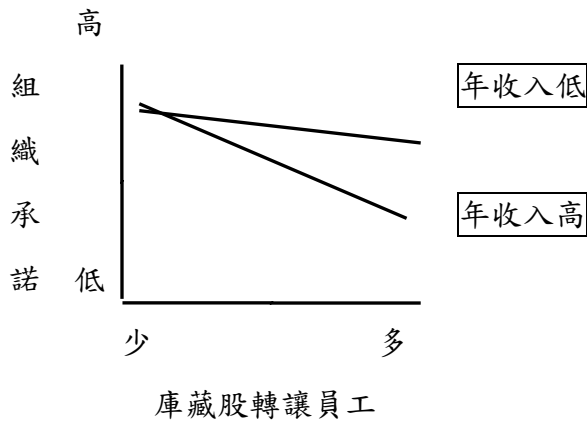


圖 4-8 年收入在極值時的庫藏股轉讓員工對組織承諾的影響效果

#### (五)控制變項與員工入股信託計劃之交互作用對留任承諾及組織承諾之影響

##### 1.性別與員工入股信託計劃之交互作用對留任承諾之影響

由表 4-14 階層迴歸分析得知性別與提供績效獎金的交乘項( $\beta=-0.25$ ,  $p<0.01$ ) 對組織承諾有顯著影響，且符號為負。即女性員工對公司提供員工入股信託計劃有更高意願繼續留在公司繼續服務。

##### 2.性別與員工入股信託計劃之交互作用對組織承諾之影響

由表 4-14 階層迴歸分析得知性別與員工入股信託計劃的交乘項( $\beta=-0.19$ ,  $p<0.05$ ) 對離職傾向有接近顯著影響，且符號為負。即女性員工對公司提供員工入股信託計劃對公司整體組織認同感較男性員工為高。

##### 3.年齡與員工入股信託計劃之交互作用對組織承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-14)得知年齡與員工入股信託計劃的交乘項( $\beta=-0.22$ ,  $p<0.05$ ) 對組織承諾有接近顯著的影響。即年齡高之員工較年齡低之員工對公司提供員工入股信託計劃對公司整體組織認同感有較低感受。

表 4-14 員工入股信託計劃與組織承諾之關係

|                | 留任承諾    |       | 組織承諾    |       |
|----------------|---------|-------|---------|-------|
|                | $\beta$ | $t$   | $\beta$ | $t$   |
| 性別             | -0.01   | -0.19 | 0.05    | 0.80  |
| 年齡             | -0.08   | -0.72 | -0.06   | -0.56 |
| 教育             | -0.03   | -0.39 | -0.09   | -1.25 |
| 職位             | 0.23+   | 1.95  | 0.23*   | 2.00  |
| 年資             | 0.11    | 0.94  | 0.07    | 0.61  |
| 年收入            | 0.28**  | 2.59  | 0.39*** | 3.76  |
| 員工入股信託計劃       | -0.15*  | -2.11 | -0.20** | -2.90 |
| 員工入股信託計劃*性別    | -0.25** | -3.22 | -0.19*  | -2.45 |
| 員工入股信託計劃*年齡    |         |       | -0.22*  | -1.98 |
| R <sup>2</sup> | 0.28    |       | 0.32    |       |
| $\Delta R^2$   | 0.04    |       | 0.03    |       |
| F              | 2.06    |       | 1.64    |       |

$p^{***}<0.001$ ,  $p^{**}<0.01$ ,  $p^{*}<0.05$ ,  $p^{+}<0.1$

#### (六)控制變項與以子公司或關係企業的股票報酬之交互作用對留任承諾之影響

##### 1.年收入與庫藏股轉讓員工之交互作用對留任承諾之影響

由階層迴歸分析(參照表 4-15)得知年收入與庫藏股轉讓員工的交乘項( $\beta=-0.25$ ,  $p<0.05$ )對留任承諾有接近顯著的影響。即年收入高之員工較年收入低之員工對公司執行以子公司或關係企業的股票報酬有更低意願繼續留在公司繼續服務。

表 4-15 以子公司或關係企業的股票報酬與留任承諾之關係

|                    | 留任承諾    |       |
|--------------------|---------|-------|
|                    | $\beta$ | $t$   |
| 性別                 | 0.02    | 0.29  |
| 年齡                 | -0.05   | -0.41 |
| 教育                 | 0.05    | 0.44  |
| 職位                 | 0.15    | 1.25  |
| 年資                 | 0.13    | 1.00  |
| 年收入                | 0.29**  | 2.82  |
| 以子公司或關係企業的股票報酬     | -0.04   | -0.30 |
| 以子公司或關係企業的股票報酬*年收入 | -0.25*  | -2.10 |
| R <sup>2</sup>     | 0.26    |       |
| $\Delta R^2$       | 0.02    |       |
| F                  | 0.98    |       |

$p^{***}<0.001$ ,  $p^{**}<0.01$ ,  $p^{*}<0.05$ ,  $p^{+}<0.1$

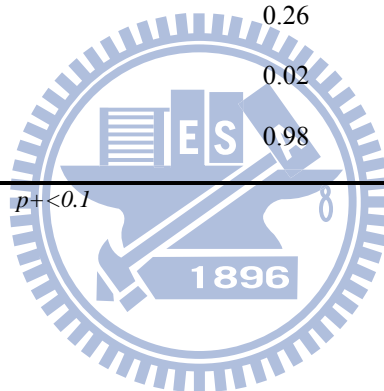


表 4-16 假說檢定結果彙整

| 研究假說   | 驗證結果                 | 結果       |
|--|----------------------|----------|
| H1 分紅費用化後，公司採取提高薪資之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。            | 相關                   | 成立       |
| H2 分紅費用化後，公司採取提供績效獎金之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。          | 相關                   | 成立       |
| H3 分紅費用化後，公司採取提供久任獎金之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。          | 不相關                  | 不成立      |
| H4 分紅費用化後，公司採取發行員工認股權證之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。        | 不相關                  | 不成立      |
| H5 分紅費用化後，公司採取庫藏股轉讓員工之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。         | 不相關                  | 不成立      |
| H6 分紅費用化後，公司採取員工入股信託計劃之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。        | 離職傾向<br>相關，其餘<br>不相關 | 部份<br>成立 |
| H7 分紅費用化後，公司採取以子公司或關係企業之新股承購權之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著差異。 | 不相關                  | 不成立      |
| H8 分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工工作滿足有正面顯著影響。                      | 顯著                   | 成立       |
| H9 分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工組織承諾有正面顯著影響。                      | 顯著                   | 成立       |
| H10 分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工離職傾向有負面顯著影響。                     | 些微顯著<br>符號為正         | 不成立      |

表 4-16 假說檢定結果彙整(續)

| 研究假說   | 驗證結果 | 結果 |
|--|------|----|
| H11 年齡對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與工作滿足間有調節作用。對年齡越大者，久任獎金對工作滿足的正面影響較年齡小者強。           | 接近顯著 | 成立 |
| H12 年齡對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與努力承諾間有調節作用。對年齡越大者，久任獎金對努力承諾的正面影響較年齡小者強。           | 顯著   | 成立 |
| H13 性別對公司分紅費用化後採取提供績效獎金之措施與離職傾向間有調節作用。對男性員工而言，提供績效獎金對離職傾向的負面影響較女性員工強。        | 接近顯著 | 相反 |
| H14 性別對公司分紅費用化後採取提供績效獎金之措施與組織承諾間有調節作用。對男性員工而言，提供績效獎金對組織承諾的正面影響較女性員工強。        | 接近顯著 | 相反 |
| H15 職位對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與留任承諾間有調節作用。對職位高者而言，發行員工認股權證對留任承諾的正面影響較職位低者強。    | 顯著   | 成立 |
| H16 職位對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與組織承諾間有調節作用。對職位高者而言，庫藏股轉讓員工對組織承諾的正面影響較職位低者強。      | 接近顯著 | 成立 |
| H17 年收入對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與留任承諾間有調節作用。對年收入高者而言，發行員工認股權證對留任承諾的正面影響較年收入低者強。 | 接近顯著 | 相反 |
| H18 年收入對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與組織承諾間有調節作用。對年收入高者而言，庫藏股轉讓員工對組織承諾的正面影響較年收入低者強。   | 接近顯著 | 相反 |

表 4-17 非假說之交互作用檢定結果彙整

| 研究  | 驗證結果      |
|---|-----------|
| 1.年資對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與努力承諾間有調節作用。對年資越深者，久任獎金對努力承諾的負面影響較年資淺者強。          | 接近顯著，符號為負 |
| 2.年資對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與留任承諾間有調節作用。對年資越深者，久任獎金對留任承諾的負面影響較年資淺者強。          | 接近顯著，符號為負 |
| 3.年資對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與組織承諾間有調節作用。對年資越深者，久任獎金對組織承諾的負面影響較年資淺者強。          | 接近顯著，符號為負 |
| 4.年收入對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與努力承諾間有調節作用。對年收入越高者，久任獎金對努力承諾的正面影響較年收入低者強。       | 接近顯著      |
| 5.年收入對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與組織承諾間有調節作用。對年收入越高者，久任獎金對組織承諾的正面影響較年收入低者強。       | 接近顯著      |
| 6.職位對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與價值承諾間有調節作用。對職位高者而言，發行員工認股權證對價值承諾的正面影響較職位低者強。   | 接近顯著      |
| 7.職位對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與努力承諾間有調節作用。對職位高者而言，發行員工認股權證對努力承諾的正面影響較職位低者強。   | 接近顯著      |
| 8.職位對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與組織承諾間有調節作用。對職位高者而言，發行員工認股權證對價值組織承諾的正面影響較職位低者強。 | 顯著        |

表 4-17 非假說之交互作用檢定結果彙整(續)

| 研究  | 驗證結果      |
|---|-----------|
| 9.教育對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與價值承諾間有調節作用。對教育程度高者而言，庫藏股轉讓員工對價值承諾的正面影響較教育程度低者強。               | 接近顯著      |
| 10.職位對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與努力承諾間有調節作用。對職位高者而言，庫藏股轉讓員工對努力承諾的正面影響較職位低者強。                  | 接近顯著      |
| 11.年收入對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與價值承諾間有調節作用。對年收入高者而言，庫藏股轉讓員工對價值承諾的負面影響較年收入低者強。               | 接近顯著，符號為負 |
| 12.年收入對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與留任承諾間有調節作用。對年收入高者而言，庫藏股轉讓員工對留任承諾的負面影響較年收入低者強。               | 接近顯著，符號為負 |
| 13.性別對公司分紅費用化後採取員工入股信託計畫之措施與留任承諾間有調節作用。對男性員工而言，員工入股信託計畫對留任承諾的負面影響較女性員工強。                | 顯著，符號為負   |
| 14.性別對公司分紅費用化後採取員工入股信託計畫之措施與組織承諾間有調節作用。對男性員工而言，員工入股信託計畫對組織承諾的負面影響較女性員工強。                | 接近顯著，符號為負 |
| 15.年齡對公司分紅費用化後採取員工入股信託計畫之措施與組織承諾間有調節作用。對年齡越大者，員工入股信託計畫對組織承諾的負面影響較年齡越小者強。                | 接近顯著，符號為負 |
| 16.年收入對公司分紅費用化後採取以子公司或關係企業的股票報酬之措施與留任承諾間有調節作用。對年收入高者而言，以子公司或關係企業的股票報酬對留任承諾的負面影響較年收入低者強。 | 接近顯著，符號為負 |

## 第五章 結論與建議

本研究主要以台灣高科技產業員工為研究對象，目的在探究分紅費用化後薪酬替代措施對員工工作滿足、組織承諾及離職傾向之影響。綜合本研究實證之結果，在本章依據研究所得之結果加以討論，再結合學術與業界實務操作，提出本研究之結論及建議。

### 第一節 研究結論

台灣自 2009 年 1 月 1 日起採用員工分紅費用化制度，對台灣科技業在人才留任措施造成極大改變及挑戰，尤其對上市櫃高科技產業，過去也曾有一些研究針對企業應運用何薪酬替代措施以使有限資源能作最具效果之運用，本研究實證結果發現以下幾項：

- 1.分紅費用化後，公司採取提高薪資之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著相關。
- 2.分紅費用化後，公司採取提供績效獎金之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向有顯著相關。
- 3.分紅費用化後，公司採取以員工入股信託計畫之措施對離職傾向有顯著相關。
- 4.分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工工作滿足有正向顯著影響。
- 5.分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工組織承諾有正向顯著影響。
- 6.年齡對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與工作滿足間有促進作用。對年齡越大者，久任獎金對工作滿足的正向影響較年齡小者強。
- 7.年齡對公司分紅費用化後採取提供久任獎金之措施與努力承諾間有促進作用。對年齡越大者，久任獎金對努力承諾的正向影響較年齡小者強。
- 8.職位對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與留任承諾間有促進作用。對職位高者而言，發行員工認股權證對留任承諾的正面影響較職位低者強。
9. 職位對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與組織承諾間有調節作用。對職



位高者而言，庫藏股轉讓員工對組織承諾的正面影響較職位低者強。

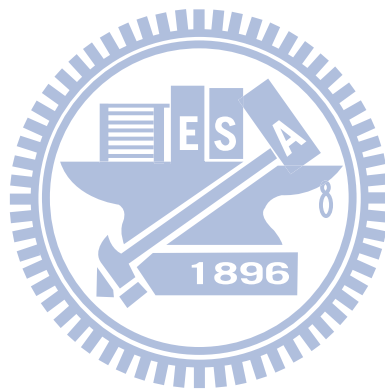
此外，在其他幾項假說並未獲得支持，茲說明如下：

1. 假說H3分紅費用化後，公司採取提供久任獎金之措施，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向無顯著差異。主要可能的原因是多數員工因遭逢金融海嘯，擔心公司的生存，因此對於久任獎金所需要的時間如一年或兩年以上較無法顯示其偏好。
2. 分紅費用化後，公司採取發行員工認股權證、庫藏股轉讓員工、員工入股信託計劃、以子公司或關係企業之新股承購權等措施(假說H4、H5、H6、H7)，在員工工作滿足、組織承諾、離職傾向無顯著差異。主要可能的原因是多數員工因遭逢金融海嘯，變現性較高且取得期間較短的薪酬替代措施較能對其態度產生效果，而以上措施大多需員工先自付部份取得成本且均有限制取得期間。
3. 假說H10 分紅費用化後，公司採取薪酬替代措施對員工離職傾向有負向顯著影響。主要可能的原因是每家公司提供之薪酬替代措施有不同，員工對此措施的偏好亦有所不同，致使仍有離職傾向。
4. 假說H13 性別對公司分紅費用化後採取提供績效獎金之措施與離職傾向間有調節作用。對男性員工而言，提供績效獎金對離職傾向的負面影響較女性員工強。主要可能的原因是提供績效獎金的比例與原來分紅的措施差異較大以致會有此情況。
5. 假說H14 性別對公司分紅費用化後採取提供績效獎金之措施與組織承諾間有調節作用。對男性員工而言，提供績效獎金對組織承諾的負面影響較女性員工強。主要可能的原因是提供績效獎金的比例與原來分紅的措施差異較大以致會有此情況。
6. 假說H17 年收入對公司分紅費用化後採取發行員工認股權證之措施與留任承諾間有調節作用。對年收入高者而言，發行員工認股權證對留任承諾的正面影響較年收入低者強。主要可能的原因是年收入高者對於工作付出與報酬的時間性可能期待的比較快，因

此對於發行員工認股權證所須等待的時間及收入的累積會有所影響所致。

7. 假說H18 年收入對公司分紅費用化後採取庫藏股轉讓員工之措施與組織承諾間有調節作用。對年收入高者而言，庫藏股轉讓員工對組織承諾的正面影響較年收入低者強。主要可能的原因是年收入高者對於工作付出與報酬的時間性可能期待的比較快，因此對於庫藏股轉讓員工所須等待的時間及收入的累積會有所影響所致。

綜上，本研究發現企業在運用薪酬替代措施可依員工不同層次的需求及公司本身具備資源作審慎評估及套配，期能對企業獎酬制度有所助益。



## 第二節 學術意涵

Rynes et al.(2005)曾提及有關傳統激勵理論的三個主要理論分別為 Maslow(1943)需求理論(Hierarchy of Needs Theory)、Herzberg et al.(1957)雙因子理論(motivator-hygiene theory)、以及 Deci & Ryan(1985)認知評估理論(cognitive evaluation theory)。這三種理論大致上強調的是金錢並非主要的激勵來源，或者是在比較低層次的需求才會有激勵效果。不過根據相關的研究(Locke et al.1980;Jenkins et al.1998)，則認為金錢是相當重要的誘因，因此有效的績效薪給(pay for performance)制度的設計可以改善績效，帶來組織的效益。而分紅(profit sharing)或員工入股(stock option)都是績效薪給的一種方式(Rynes et al.,2005)。

有關分紅在組織方面的影響，可從相關的研究得知，其在產量、員工滿意、降低離職率等都有正面的影響(Best, 1961;Brower, 1957; Colletti, 1969; Metzger, 1975, 1966;New York Stock Exchange, 1982; Nightingale, 1980)。此外，在員工分紅與組織承諾部分，Florkowski&Schuster(1992)認為透過分紅制度可以增強組織承諾。由此可見分紅制度對員工激勵的重要性，但上述研究較少針對其他薪酬施對分紅制度的替代性影響或是可能性，而此正是本文欲探究的重點所在。

綜上所述，本研究的理論意涵有三：第一、本研究以績效薪酬作為激勵理論的角度來檢視分紅制度的重要性。第二、本研究討論到薪酬替代的措施，不單是針對分紅本身或股票替代措施影響之討論。第三、本研究討論之薪酬替代措施多元至七項。

### 第三節 管理意涵

對於企業而言，留才是最重要的一件事，公司若未能採用適當的措施來留住優秀員工則組織的競爭優勢會受到影響，因此針對本研究的在管理意涵的說明如下：

#### 一、人資策略角色的運用

透過本研究可了解，分紅費用化後的薪酬措施是相當多元的，如何選用適當的方式來達到公司所要的目標，便是薪資政策所需思考的面向，此亦是企業或人資單位審思作為應如何發揮人力資源部門策略貢獻的角色。

#### 二、薪資政策的運用

實質所得及取得期間限制是分紅費用化後員工關心的事。因金融海嘯影響，影響企業實質營運績效，亦致股價大幅度波動，員工需自付部份金額取得之其他股票配套措施對員工吸引力較以往研究結果大為降低，顯示員工對於在工作付出時間及精力後所能取得之實質報酬對價性有較高期待，且期待能在較不受時間限制上獲取應得報酬，此部份結果值得企業在施行薪酬配套措施時作評估及選擇。

#### 三、建立完整的績效評制度

在績效與薪酬配套關連性上，調高薪資與提供績效獎金之薪酬替代措施在員工實質所得上與企業現金流出有正面相關，企業現金為有限資源，如何讓企業在有限資源達成營運績效目標，因此建議以績效在基礎薪資及績效獎金作為分配差異化標準，完善的績效考核制度之建構及落實，不論對員工或公司都有其實質意義。

#### 第四節 研究限制與後續研究建議

本研究因時間及人力上的限制，在樣本抽樣上以研究者周邊資源進行便利抽樣，且以費用化前即獲配股票分紅者作施行後影響之研究對象，再者，分紅費用化之問題涉及個人薪資資訊，部份受測者因薪資保密條款而漏答部份題項，致問卷收集不易，因此，研究結果的推論及應用有其限制。

對於未來的建議部分，由於本研究以橫段面(cross-section)的資料收集為主，因此未來若能針對相同樣本持續追蹤，則可看出因時間因素所造成的變化(如金融海嘯的影響等)，亦即採用縱斷面(longitudinal) 的樣本收集方式。

再者，對於不同產業別的影響，亦是未來研究可延伸來探討的部分，畢竟在不同的產業結構對於整體的薪資政策亦可能會有所不同。

最後，薪酬措施是整體人力資源措施的一部分，未來的研究可再針對其他人力資源措施來探討，如員工參與等。當然，若以人力資源制度的角度來看，則整體人力資源的措施亦可作為未來研究的延伸，以期能從不同的面向來檢視分紅費用化的種種影響。

## 參考文獻

### 一、中文部分

李吉祥(1997)，我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究，中興大學企業研究所未出版之碩士論文。

李淑貞(2000)，我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究，成功大學企研所未出版之碩士論文。

李建興、茅靜蘭(1999)，薪資制度與管理實務（六版），台北：清華管理科學圖書中心。

徐正光(1977)，工廠工人的工作滿足極其相關因素之探討，中央研究院民族學研究所集刊，第 34 期，頁 26-27。

施振榮（2002），員工分紅入股有其存在意義與價值，08-01，經濟日報。

張家振(1994)，銀行從業人員之人口統計特徵及人格特質對工作滿足感之影響—公營銀行與民營銀行之比較，中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

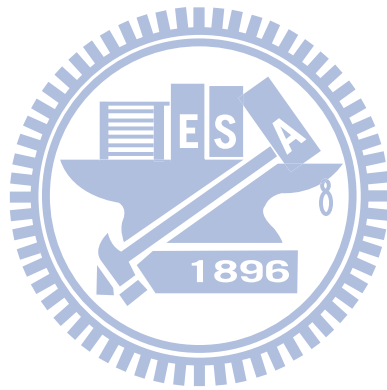
陳安斌、王信文（2002），知識經濟之競爭力泉源-獨步全球的台式員工分紅入股制度，產業論壇，第三卷第二期，頁 1-19。

陳銀環(1998)，我國政府部門審計人員工作滿足感之研究，中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

黃英忠(1997)，現代人力資源管理，台北：華泰書局。

黃其隆(1994)，台北市政府所屬公務人員人格特質、工作壓力與工作滿足感之相關研究，中興大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

黃瑩宵(1983)，台灣省基層主計人員工作滿足就，政治大學會計學研究所未出版之碩士論文。



## 二、英文部分

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 2, 1-18.

Best, R. (1961). Profit sharing and motivation for productivity. In *A symposium on profit sharing and productivity motivation (47-51)*, Madison, WI: Center for Productivity Motivation.

Brower, F. B. (1957). *Sharing profits with employees (Studies in Personnel Policy No. 162)*. New York: National Industrial Conference Board.

Buchanan, B. III. (1974). Government Manager, Business Executive, and Organizational Commitment. *Public Administration Review*, 34, 339-347.

Carrell, M.R., & Elbert, N.F. (1974). Some personal and organizational determinants of job satisfaction of postal clerks. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 368-373.

Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R. (1995). *Human Resource Management (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Colletti, J. Jr. (1969). *Profit sharing and employee attitudes*. Madison, WI: Center for the Study of Productivity Motivation.

Farrel, D., & Rusbult, C. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 78-95

Florkowski, G.W. (1987). The organizational impact of profit sharing. *Academy of Management Review*, 12, 622-636.

Florkowski, G.W. & Schuster, M.C. (1992). Support for Profit Sharing and Organizational commitment: A Path Analysis. *Human Relations*, 45(5), 507- 17.



Gehart, B. & Rynes, S.L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA:Sage.

Gibson, J.L. & Klein, S.M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization. *Academy of Management Journal*,13, 411-425.

Herpen, V. M., Praag, V. M., and Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement And Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist* ,153 (3), 303-329.

Herzberg, F. (1956). *Job Attitudes: Review and Opinion*. Pittsburg, PA: Psychological Services of Pittsburg.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper & Row.

Hulin, C.L. & Smith, P.C. (1965). A liner model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, 209-216.

Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.

Jenkins, D.G., Mitra, A., Gupta, N., Shaw, J.D.(1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.

Jensen, M.C., Meckling, W.H.(1976). Theory of the firm: managerial behavior , agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Lazear, EP.(1999). Personnel economics: past lessons and future directions. *Journal of Economics*,17, 199-236.

Lazear EP., & Rosen,S. (1981). Rank-Order Tournament as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*, 89, 841-864.

Locke, E.A., Feren, D.B., McCaleb, V.M., Shaw, K.N., Denny, A.T.(1980). The relative

effectiveness of four ways of motivating employee performance. In *Changes in Working Life*, ed. KD Duncan, MM Gruenberg, D Wallis, 363-388. New York: Wiley.

Metzger, B. L. (1966). *Profit sharing in perspective*. Evanston, IL: Profit Sharing Research Foundation.

Metzger, B. L. (1975). *Profit sharing in 38 large companies: Piece of the action for 1,000,000 participants*. Evanston, IL: Profit Sharing Research Foundation.

Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2002). *Compensation*, 7th ed., TX: Business Publications.

Mobley, W.H. (1977). International linkages in the relationship between jobsatisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62, 237-240.

Mobley, W., Horner, SS, & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover?. *Journal of Applied Psychology*. 63, 408-414.

Morris, J.H., & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.

New York Stock Exchange. (1982). *People and productivity: A challenge to corporate America*. New York: Author.

Nightingale, D, V. (1980). *Does profit sharing really make a difference?* Ottawa: Conference Board in Canada.

Porter, L.W., Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes & Performance*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 1(10), 3, 465-476.

Robbins.(2003).Organizational behavior .Upper Saddle River, New Jersey: Prentice -Hall.

Rynes, S.L., Gerhart, B., Parks, L.(2005). Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *The Annual Review Psychology*, 56, 571-600.

Scheldon, M. E.(1971). Investments and Improvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E.(1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices,” *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.

Seashore,S.E. & Taber,T.D. (1975).Job satisfaction and their correlations. *American Behavior & Scientists*,18, 346.

Smith, C. & Kendall, L.M. & Hullin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago: Rand McNally.

Tett, R.P.,& Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings”. *Personnel Psychology*, 46,259-180.

Whyte, W. (1956). *The Organization Man*, Garden City. New York: Doubleday Anchor Books.

Wiener, Y., (1982).Commitment in Organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

您好：

這是一份探討工作狀況與報酬制度的問卷，本量表中所有的問題，並無所謂的對或錯，請您根據本身的感受和看法來填寫。本問卷所得之資料，只做整體樣本統計，不會做個別分析，也不做學術研究以外之用途。本問卷採匿名方式，絕不會透露您的身份，敬請安心填答。懇請您協助於一週內回覆，謹此由衷地感謝您百忙之中抽空支持參與本研究。謝謝！

敬祝您

鴻圖大展萬事如意

國立交通大學管理科學研究所

指導教授：王耀德 博士

研究生：郭芬芳

Mail:victoriakuo19@gmail.com



**第一部份：**

以下是關於工作情況的描述，請您根據您自己的看法，在□中勾選一個最符合(打√)，以表示您對該敘述『滿意或不滿意的程度』。

| 1. 非常不滿意                   | 2. 不滿意 | 3. 普通 | 4. 滿意 | 5. 非常滿意 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|----------------------------|--------|-------|-------|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 工作給我忙碌的程度，使我感到          |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 工作給我單獨表現的機會，使我感到        |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 工作給我時時做些不同事情的機會，使我感到    |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 工作讓我在公司或同業中有所表現的機會，使我感到 |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 上司對待屬下的方式，使我感到          |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 對於上司做決策的能力，我感到          |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 工作讓我不必做些違反良心的事，使我感到     |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 工作提供我的僱用穩定性，使我感到        |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 工作中為別人奉獻的機會，使我感到        |        |       |       |         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |                           |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10.工作中能有機會告訴別人應該做什麼事，使我感到 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.工作中能有機會使用自己的能力做事，使我感到  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.公司實施政策的方式，使我感到         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.就工作量與報酬而言，我感到          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.工作給予我的升遷機會，使我感到        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.工作中能自由運用自己判斷的機會，使我感到   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.工作中能嘗試以自己的方法的機會，使我感到   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.工作環境的條件，我感到            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.同仁彼此的相處狀況，使我感到         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19.做好工作後所得到的讚許，使我感到       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.工作中所得到的成就感，使我感到        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**第二部份：**

以下描述的是您對服務的公司或組織的可能感受。請您在詳細閱讀後，針對個人的感受，在□中勾選一個最符合（打✓），以表示您對該敘述『同意或不同意的程度』。

- | 1. 非常不同意                      | 2. 不同意                   | 3. 無意見                   | 4. 同意                    | 5. 非常同意                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.我願意付出額外的努力以協助公司獲得成功         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.我會告訴我的朋友我所服務的公司是一間值得效忠的公司   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.我對於我所服務的公司沒有什麼忠誠可言          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.我只要能繼續留在公司內，我願意接受公司所指派的任何工作 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.我感覺自己與公司所重視的事十分相近           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.向別人提起自己是這個公司的一員時，我感到很自傲     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.只要工作性質相似，到別家公司服務也無所謂        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.在這個公司服務，能使我充份發揮自己能力         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.目前公司工作環境的些微改變會促使我離開這家公司     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.我很慶幸當年找工作時，選擇了這家公司         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.我繼續留在這家公司沒有足夠的機會求進步        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.我經常不贊成公司內一些與員工有關的規定        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.我十分關心公司的未來                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14.對我來說，這家公司是我所待過的公司中最好的公司

15.我決定在這家公司做事，顯然是一件錯誤的事

**第三部份：**

以下的描述是想了解您工作的實際狀況。請您在詳細閱讀後，針對個人的感受，在□中勾選一個最符合（打✓），以表示您對該敘述『同意或不同意的程度』。

- | 1.非常不同意                | 2.不同意 | 3.無意見 | 4.同意 | 5.非常同意 | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|------------------------|-------|-------|------|--------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.我常想要離開這家公司           |       |       |      |        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.如果狀況許可，我預備明年要換新工作    |       |       |      |        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.如果再來一次，我還是會選擇到這家公司工作 |       |       |      |        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.我預備在這家公司一直待下去        |       |       |      |        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.我覺得在別的公司找到適當工作的可能性很大 |       |       |      |        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**第四部份：**

以下的描述是想了解分紅費用化實施後您公司的配套措施及對您個人的影響，請依據符合的程度，在□中勾選一個最符合（打✓）。以表示您對該敘述『同意或不同意的程度』。若答案為有，請同時勾選右側百分比。

1.請問您在分紅費用化前有沒有參加過員工分紅配股

沒有 有

2.在分紅費用化後公司有沒有調高薪資

沒有

有，

↳ 5%以下 6-10% 11-15% 16-20% 21-25% 26-30% 31-35%

36-40% 41-45% 46-50% 51%以上

3.在分紅費用化後公司有沒有提供績效獎金

沒有

有，約佔年薪的%

↳ 10%以下 11-20% 21-30% 30-40% 41-50% 50%以上

4.在分紅費用化後公司有沒有提供久任獎金

沒有

有，約佔年薪的%

↳ 10%以下 11-20% 21-30% 30-40% 41-50% 50%以上

5.在分紅費用化後公司有沒有提供員工認股權證

沒有

有，約佔年薪的%

↳ 10%以下 11-20% 21-30% 30-40% 41-50% 50%以上

6.在分紅費用化後公司有沒有提供庫藏股

沒有

有，約佔年薪的%

↳ 10%以下 11-20% 21-30% 30-40% 41-50% 50%以上

7.在分紅費用化後公司有沒有提供員工入股信託計劃

沒有

有，約佔年薪的%

↳ 10%以下 11-20% 21-30% 30-40% 41-50% 50%以上

8.在分紅費用化後公司有沒有提供子公司或關係企業之新股承購權

沒有

有，約佔年薪的%

↳ 10%以下 11-20% 21-30% 30-40% 41-50% 50%以上

9.在分紅費用化後你最喜歡的方案為

1.非常不喜歡 2.不喜歡 3.無意見 4.喜歡 5.非常喜歡

1 2 3 4 5

1. 調高薪資

2. 提供績效獎金

3. 提供久任獎金
4. 發行員工認股權證
5. 庫藏股轉讓員工
6. 員工入股信託計劃
7. 以子公司或關係企業的股票報酬
10. 在分紅費用化後減少多少年薪
- 20 萬以下  21~50 萬  51~80 萬  81~110 萬  111~140 萬  141 萬以上

**第五部份：**

不具名基本資料。僅供樣本整體統計分析之用，不做單獨分析使用，請您安心填答。

1. 性別： 男  女
2. 年齡： 20~25 歲  26~30 歲  31~40 歲  41~50 歲  51~60 歲  60 歲以上
3. 婚姻狀況： 未婚  已婚  其他
4. 請問您有無子女？ 沒有  有，人數：\_\_\_\_\_位，年齡分別是\_\_\_\_，\_\_\_\_，\_\_\_\_，\_\_\_\_歲
5. 教育程度： 高中職(含以下)  專科  大學  碩士  博士
6. 職位： 非主管  基層主管(經理以下)  中階主管(經理(含)以上)  高階主管(處長/協理(含)以上)
7. 職場總工作年資： 1年(含)以下  2~5年  6~10年  11~15年  16~20年  
 21~25年  25年以上
8. 工作類型： 研發  品質工程  製造廠務  行銷業務  專案管理  行政支援  
 運籌資材  資訊  其他 \_\_\_\_\_
9. 個人年收入(包含股票分紅等)： 60 萬以下  61~120 萬  121~180 萬  181~240 萬  
 241~300 萬  300 萬以上
10. 產業： IC 設計  半導體製造  光電/顯示  通訊/網路/手機  資訊/軟體  
 車用電子  機器設備  電腦及週邊  電子零件  生物科技/醫療  
 其他 \_\_\_\_\_



※以上問卷結束，感謝您完成這份問卷，請檢查是否有遺漏之處，謝謝您的協助！

※提醒您，填寫完畢後請將本問卷裝入紙袋中彌封，以確保您的資料保密。再請您將問卷寄回給我們，地址如下：30010 新竹市大學路1001號管理一館M208

