



# 不同薪酬給付基礎與員工薪酬需求相關性之研究

A study on relationship between different compensation paying-base and employees' compensation needs

計畫編號：NSC 90-2416-H-032-025

執行期限：90 年 8 月 1 日至 91 年 7 月 31 日

主持人：陳海鳴 淡江大學管理科學研究所

計畫參與人員：陳佳慧 淡江大學管理科學研究所

## 一、中文摘要

申請人於 89 年執行中之國科會研究案(“不同薪酬給付基礎於組織內整合應用之研究”，NSC89-2416-H-032-033)，已完成包含績效、特殊技能、年資、職務等不同薪酬給付基礎之整合性架構，並探討其於組織內之應用。進而推論組織內各職位相對上適合強調之薪酬給付基礎，以滿足員工所重視之薪酬需求，如：工作安全、回饋、成長與發展等。

本年度研究進一步以高科技產業為研究對象，探討員工之薪酬需求狀況，針對不同職位特性的人力，提出其應強調之薪酬給付基礎，最後進行不同薪酬給付基礎與員工薪酬需求相關性之研究，研究結果顯示不同部門與不同職位之員工薪酬需求有顯著差異，不同薪酬給付基礎的偏好者在其對員工薪酬需求的重視上亦有顯著差異。組織在為員工設計薪酬制度時，應針對不同職位特性之人力，著重強調不同薪酬給付基礎，以滿足員工之薪酬需求。

**關鍵詞：**薪酬、薪酬給付基礎、員工需求

### Abstract

In last project, we proposes an integrated framework of compensation payment base which integrate four kind of compensation payment bases: performance, special skill, job and seniority. And discuss how different payment-base integrated applied with an organization. Finally, derive relative appropriately compensation payment base for different position within an organization. We considerate the

integrated applied of this framework can satisfy some of employee needs, For example: job security, feedback, growth and development.

In this project, we further to explore the status of compensation needs of high-technical employee. We use “competitive advantage of human resource” and “explicitness of job worth” as two dimensions to decide appropriately compensation payment base for different position. Finally, to explore the relationship between compensation payment base and employee compensation needs. We found that the difference in compensation needs between different departments and positions which employees belong to. It is also different in compensation needs between preferences for payment base. Organization should emphasize different payment base for employees with different position characters to satisfy employees' needs.

**Keywords:** compensation、payment base、employee needs

## 二、緣由與目的

薪酬對個人、組織及社會均非常重要。對個人而言，薪酬不僅是工作的回饋，亦代表個人的能力或成就的肯定；對組織而言，不僅是成本或花費，也是爭取競爭優勢(人力資本)的利器；對社會而言，不僅影響財富的分配，亦是社會公平與正義的表徵(張火燦,民 85)。因為

薪酬對個人具有另一層意義，故在組織的人力資源管理功能中常成為員工所關注的焦點，透過個人的對薪酬制度與管理的知覺，而影響組織績效。此外，薪酬設計方式在某些層面上，確實與公司不論是資產報酬率等財務性或員工離職傾向、薪資滿足、工作投入等非財務性績效均具顯著關連性(Gomez-Mejia & Balkin,1989；Gerhart & Mikovich,1990；諸承明、戚樹誠及李長貴,民 87)。薪資的給付雖然是員工賴以維持生活的泉源，對企業而言是支付員工勞務的酬償，但良好的薪資設計模式所能滿足的不單只單純的報酬給付關係而已，亦是發展良好勞資關係的基石，更可以激勵團隊士氣與增強員工對組織的向心力，提昇公司的競爭力(張舒婷,民 90)。

近年來學者將人力視為組織的資源，組織可藉由人力資源獲得競爭優勢，因此企業是否吸引人力、激勵員工、留住人力，進而使員工滿意度、生產力提高，實與薪酬有著密不可分的關係，故從 1970 年起便有不少文章研究薪酬及其與組織間的關係(Gerhart & Milkovich,1990；Zenger,1992；Madura,1993；李德玲,民 81；諸承明、戚樹誠及李長貴,民 87；張靜琪,民 89；廖啟凱,90；錢書華,民 91)。

傳統上，貨幣薪酬一直扮演著平衡者的角色，使得在條件差或危險的工作環境下，也能吸引人力前來工作。但漸漸的組織發現報酬不僅只有貨幣一種，員工對薪酬的需求有許多類別。Newman & Kyzystofiak(1998)之研究中曾發現員工需求超過 1,100 種滿足因素或報酬，發生在雇用環境上包括：薪酬、福利、社會交互作用、工作安全、地位/認同、工作變化性、工作負荷量、工作價值、職權/控制/自主性、晉陞、回饋、工作環境、發展/成長等 13 種報酬類別。

Walton(1972)認為工作投入是導因於組織(工作)環境設計可促進自我與成長的需求。Blau(1984)的研究證實高度工作投入

的員工，其離職率比較低。陳富祥(1984)的研究結果提出當個人知覺到組織可滿足自己目前的顯著需求時，且知覺唯有透過個人努力才能使需求實現時，個人會有較高的工作投入。蔡崑源(民 89)提到工作投入會受到個人顯著需求(內在或外在需求)之影響。報酬必須切合員工的需要，才能鼓勵員工勤勞、進取及願意接受更困難工作之意願(余慶華,民 90)。林長毅(民 89)認為為了改善薪酬滿足、增加工作投入，可從薪酬制度中薪資組合、薪資給付依據等幾項構面著手進行。

Newman & Kyzystofiak(1998)提出員工所重視的薪酬除貨幣外，尚包括回饋、工作安全、成長與發展等需求須滿足。然而近年來，薪資制度有效性的探討多著重從資產報酬率、員工離職傾向、薪資滿足與工作投入等主客觀績效上進行其相關性的研究。即使研究結果得證薪資相關因素與員工離職傾向、薪資滿足感與工作投入之關係，但並未進一步瞭解與薪酬相關之員工需求為何？

薪酬滿足是工作滿足的一個重要變項，透過薪酬滿足的激勵因子，可產生強烈工作動機和提昇工作績效(余慶華,民 90)。合理的薪酬制度可提高工作效率，吸引優秀人才前來任職，並鼓勵員工出勤，減少流動率。優厚的報酬因為員工所期望，但如給與不得要領，不但不能提高工作效率，對雇主而言，反為不必要的損失。因而必須瞭解員工對薪酬制度的偏好，以發揮最好的激勵效果。(李德玲,民 81)

在面對日異變遷的環境，高科技產業之發展影響國家經濟甚鉅，申請人於前一專題研究計畫案中，進行績效、特殊技能、年資、職務等不同薪酬給付基礎於組織內整合運用之研究，推論此整合架構中強調年資基礎者使員工獲得工作安全；強調績

效基礎者可滿足回饋需求；強調特殊技能基礎者使員工得以成長與發展，可同時滿足員工所重視的非貨幣薪酬需求。本研究擬進一步瞭解目前高科技產業之員工薪酬需求狀況，且驗證前一研究計畫之部份推論。唯有瞭解員工需求狀況，強化員工所重視之薪酬需求，探討員工需求與不同薪酬給付基礎之相關性，以提高薪酬制度設計之效果與效率，才能達到有效激勵員工之目的。

### 三、結果與討論

#### 1.名詞定義

##### (1)薪酬

Robbins(1978)將報酬分為內在報酬及外在報酬兩部份，外在報酬又依其性質分為直接薪酬、間接薪酬及非財務性薪酬等大類。Boxall(1998)提到員工會尋求與其知覺其對公司貢獻一致的內在和外在報償之組合。廣義而言，內在報償包括工作本質、未來成長的可能性的滿足，而外在報酬包括對薪資現況、安全等滿足。

##### (2)薪酬給付基礎

申請人於前一專題研究計畫案中，以「人力競爭優勢性」和「工作價值明確性」兩個構面來建立組織內薪酬給付基礎之整合性架構，提出「特殊技能」、「績效」、「年資」、「職務」薪酬給付基礎。

##### (3)員工需求

Newman & Kyzystofiak(1998)之研究中曾發現發生在雇用環境上之薪酬尚包括：薪酬、福利、社會交互作用、工作安全、認同、工作變化性、工作負荷量、工作價值、職權/控制/自主性、晉陞、回饋、工作環境、發展/成長等 13 種報酬類別。並進一步探索員工所重視薪酬需求的趨勢，特別提出回饋 (feedback)、工作安全 (Job Security)、成長與發展 (Growth and Development)、授權 (Empowerment) 加以說明。本研究主要對「回饋」、「工作安全」、「成長/發展」等員工薪酬需求進行瞭解。「回饋」係指取得績效資訊以改善績效；

「工作安全」是指穩定及一致的職位；「成長/發展」係指建立新技能的機會。

#### 2.不同薪酬給付基礎可滿足員工薪酬需求之推論

- (1) 強調特殊技能給付基礎者：鼓勵員工學習有助於組織競爭優勢提昇之特殊技能，並基於員工擁有之特殊技能給薪，具有增強員工學習特殊技能的動機，將可滿足員工「成長/發展」之需求，以幫助員工適應環境變遷。
- (2) 強調績效給付基礎者：乃將員工的努力和薪酬加以連結，基於其符合組織任務的績效產出成果給付薪酬。進一步將其「績效產出結果」與員工進行面談，有助員工瞭解努力方向或促使績效差的員工改進，以避免其後具懲罰性的負結果產生，將可滿足員工在「回饋」此一需求之滿足。
- (3) 強調年資給付基礎者：乃為鼓勵組織內之輔助支援人員在一定績效水準下長期留任以累積經驗，故以禮遇長期工作者的態度，基於其教育程度為最初任職起薪基礎，再依年資配合考績做為加薪依據。可滿足員工「工作安全」的需求，在穩定、一致的職位上持續工作。

#### 3.高科技業員工薪酬需求現況及缺失分析

個案公司乃從事超大型積體電路設計製造及行銷的高科技公司，研發多種符合市場需要之產品。個案公司在總經理下部門包括研發、銷售、生產及行政支援等。公司提供良好學習環境，尊重個人培養專業。

經由面談及問卷調查得知，目前員工所重視的需求，以重視「成長/發展」者居多(51.08%)，其次為「工作安全」(33.81%)，最後為「回饋」(15.11%)。顯示組織內各員工之薪酬需求有所差異，高科技產業所面對的環境日新月異變動快速，員工若不持續追求自我的成長與發展，恐將遭環境所

淘汰。過去「工作安全」也許不是員工所最為視的薪酬項目，但在現今產業外移、組織重整刪減人力及日益趨高的失業率下，均提高「工作安全」在員工薪酬項目評價中的排名。

研究結果顯示不同部門之員工薪酬需求具顯著性差異( $p \leq 0.05$ )。行政支援部門對於「工作安全」需求顯著高於其他部門，研發部門對於「成長/發展」需求顯著高於其他部門，銷售部門則對「回饋」需求之評價顯著高於其他部門，符合本研究之理論推導。行政支援部門人員多為輔助人員，同時非為公司之核心人力，無法以其明確之績效給薪，其技能又非公司之核心技能，故該部門人員較重視職位的穩定性。研發部門為該組織核心部門，為競爭優勢之來源，在面對強大的競爭力下，該部門人員非常重視技術提昇與創新。銷售部門人員之產出結果可明確衡量，將績效資訊回饋銷售人員，提供修正依據，避免負結果的產生，此為其所重視之需求。

不同職位對員工薪酬需求的重視亦有顯著差異( $p \leq 0.05$ )。研究結果顯示，經理重視「回饋」，副理、廠處經理重視「成長/發展」，其他職位包括：助理、行政支援人員、生產部門的工程師等，則較著重「工作安全」薪酬需求。組織內經理的薪資常決定於組織之整體績效，故取得績效資訊可滿足其改進績效之需求。副理、廠處經理屬中階管理者，追求新技能，晉升更高階職位為其主要需求。

不同薪酬給付基礎的偏好者在其對員工薪酬需求的重視上亦有顯著差異( $p \leq 0.05$ )。研究結果顯示，偏好「職務給付基礎」和「年資給付基礎」者顯著重視「工作安全」需求，偏好「績效給付基礎」者對「回饋」較為重視，偏好「特殊技能給付基礎」者則重視「成長/發展」需求，與原推論相符。

分析個案公司之訪談結果顯示，針對著重「工作安全」需求者之員工，該公司較強調「特殊技能薪酬給付基礎」；對於著

重「回饋」需求者，該公司薪酬組合上則較強調「職務薪酬給付基礎」；對於著重「成長/發展需求者」，則較強調「績效薪酬給付基礎」。研究資料顯示著重「工作安全」需求者多為行政支援部門人員，公司強調「特殊技能薪酬給付基礎」，若未在制度上配合提供提升技能的管道，將不具任何激勵效果。著重「回饋」需求者，以銷售部門人員為多，基於其職務給付薪資，同樣失去激勵性。著重「成長/發展需求者」，多為研發部門人員，該些人員之績效不易明確衡量且在短期下無法立即看出其貢獻，必須假以時日才可見，而在薪資組合上反強調基於績效給付薪資，將使該些研發部門人員覺得貢獻和所獲得之薪酬不對等，而造成跳槽和高離職現象。

#### 4. 不同薪酬給付基礎與員工薪酬需求間相關性研究建議

研究結果顯示，個案公司員工所偏好的薪酬給付基礎和員工之薪酬需求的關係，符合本研究之理論推導。然而個案公司實務上對不同職位特性之員工，其薪酬給付基礎與本研究之理論推導有極大之差異，顯示其無法滿足員工之薪酬需求。Lowe, Milliman, Cieri & Dowling (2002)認為人力資源的“現況”和員工所期望間的差距縮小，為增加員工績效和滿意度的作法之一。

針對個案公司，本研究提供如下建議：

- 一、重視「成長/發展」需求者，以研發部門，職位為副理、廠處經理居多，在其薪酬組合應著重強調「特殊技能給付基礎」，基於其所擁有特殊技能之數目、類型和深度給薪。
- 二、重視「工作安全」需求者，以行政部門，職位為助理、行政支援人員、生產部門工程師等人員居多，在其薪酬組合，應著重強調「職務給付基礎」和「年資給付基礎」，基於其所擔任各項職務之相對價值，或以員工教育程度和年資為基礎給薪。
- 三、重視「回饋」需求者，以銷售部門，職位為經理者居多，其薪酬組合應特別強調「績效給付基礎」，基於組織整體績效給薪。

四、為滿足員工之需求，組織可加強非薪酬制度之人力資源管理活動如下：

「成長/發展」需求方面--

- 1.藉由各種職內、職外訓練，提供員工建立新技能的機會。
- 2.進行訓練評估，

「工作安全」需求方面--

- 1.為員工建立工作路徑，清楚提供員工明白經安排的工作指派工作。
- 2.建立公開、公正與合理的解僱原則。

「回饋」需求方面--

- 1.針對不同職位特性之員工選擇適當績效評估方式，確保回饋資訊的正確性。
- 2.針對員工績效資訊與員工進行面談，對於有滿意績效員工，增加發展計畫；或以口頭、書面、財務性獎酬鼓勵其維持績效；對於不滿意績效員工，提供矯正計畫，幫助其改善績效。

#### 五、建構完善之溝通系統

科技環境的進步，在組織內建構一套互動式的溝通系統並非難事，可強化與改善雇主和員工間的溝通，使其更為了解員工之需求，修正薪酬策略滿足員工需求。

#### 四、計畫成果自評

本計畫成果如下：

- 1.過去文獻均研究說明滿足員工需求將影響主客觀績效，本計畫進一步瞭解較為重要的薪酬需求狀況。
- 2.印證前一研究的推論，強調特殊技能給付基礎者可滿足員工「成長/發展」之需求；強調績效給付基礎者可滿足員工「回饋」之需求；強調年資給付基礎者可滿足員工「工作安全」之需求。
- 3.提醒組織重視不同部門、不同職位人力所著重薪酬需求具差異性，做為人力資源計畫安排上之參考依據。
- 4.經由本計畫瞭解員工所偏好之薪酬給付基礎與員工薪酬需求間有顯著相關性，提供組織做為薪酬制度設計上之參考，將有

助高科技產業人力的穩定與激勵，提昇國際競爭力。

- 5.「回饋」、「工作安全」、「成長/發展」需求衡量不易，本計畫由員工對該些薪酬需求項目之評價程度進行分析，將來將進一步尋求衡量指標。

#### 五、參考文獻

- [1] 李德玲，企業員工對薪酬制度反應之研究，文化大學企業管理研究所碩士論文，民 81。
- [2] 余慶華，消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究—以高雄地區銀行為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民 90。
- [3] 林長毅，印刷業員工對薪酬制度滿意度及工作投入之研究，華岡印刷傳播學報，31，民 89：97-103。
- [4] 陳富祥，個人屬性、工作滿足與工作投入關係之探討(以金融業為例)，政治大學企業管理研究所碩士論文，民 74。
- [5] 張火燦，薪酬的相關理論及其模式，人事管理，33(1)，民 85：4-12。
- [6] 張靜琪，員工薪資福利對組織績效影響之探討，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民 89。
- [7] 張舒婷，營造廠薪資設計要素與組織環境特性、工作特性相關性之研究，朝陽科技大學營建工程系碩士論文，民 90。
- [8] 蔡崑源，華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民 89。
- [9] 廖啟凱，網際網路公司員工之薪酬滿意度、工作投入與離職傾向關係研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民 90。
- [10] 諸承明、戚樹誠和李長貴，薪資要素、任務特性與員工態度之關聯性研究—薪資設計兩構面情境模式之理論與實證，管理學報，15(4)，民 87：561-585。

- [11] 錢書華, *Compensation Structure and Individual Performance of R&D Staff in Taiwan High Technology Organizations*, 中正大學勞工研究所, 民 91。
- [12] Boxall, P. Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy : Towards A theory of Industry Dynamics. 8(3), 1998:265-288.
- [13] Gerhart, B., & Milkovich, G. T. *Organizational Difference in Managerial Compensation and Financial Performance*. Academy of Management Journal. 33,1990:663-691.
- [14] Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. *Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies*. Industrial Relations. 28(3), 1989 : 431-445.
- [15] Lowe, K. B., Milliman, J., Cieri, H.D., & Dowling, P. J. *International Compensation Practices: A Ten-Country Comparative Analysis*. Human Resource Managementet. 41(1), 2002: 45-66.
- [16] Madura, J. *A Proposal for Aligning CEO Compensation with Performance*. Human Resource Management Review. 3(1), 1993:15-28.
- [17] Newman, J. M., & Krzystofiak, F. J. *Value-Chain Compensation*. Compensation and Benefits Review. 30(3), 1998:60-66.
- [18] Newman, J. M., & Waite, M. Do Broad –based Stock Option Create Value? Compensation and Benefits Review. 30(4), 1998:78-86.
- [19] Robbins, S. P. Personnel : The Management of Human Resource, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Company, 1978.
- [20] Zenger, T. R. *Why Do Employers Only Reward Extreme Performance ? Examining the Relationships among Performance , Pay and Turnover*. Administrative Science Quarterly. 37(2), 1992:198-219.