

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

不同薪酬給付基礎與組織薪酬目標相關性之研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC91-2416-H-032-018-

執行期間：91年08月01日至92年07月31日

執行單位：淡江大學管理科學學系

計畫主持人：陳海鳴

計畫參與人員：陳佳慧，黃凱溶

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中華民國 92 年 10 月 29 日

不同薪酬給付基礎與組織薪酬目標相關性之研究

A study on relationship between different compensation paying-base and employer' compensation objectives

計畫編號：NSC 91-2416 -H -032 -018

執行期限：91 年 8 月 1 日至 92 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

近年來許多學者或實務界人士均認為人力資源管理為 21 世紀產業之致勝關鍵，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，因此企業如何吸引人力、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。

主持人於 89 年和 90 年已結案之國科會研究案(“不同薪酬給付基礎於組織內整合應用之研究”，NSC89-2416-H-032-033；“不同薪酬給付基礎與員工薪酬需求相關性之研究”，NSC90-2416-H-032-025)，89 年之研究已完成包含績效、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。進而於 90 年進一步驗證 89 年之部份推論，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，建議其應強調之薪酬給付基礎，並進行不同薪酬給付基礎與員工薪酬需求相關性之研究，以期有助於高科技產業人力資源薪酬管理之運作。

本年度研究延續 89、90 年之研究，以高科技產業為研究對象，針對不同職位特性的人力，探討薪酬制度的設計，以使組織所重視之薪酬目標得以達成，並進行不同薪酬給付基礎與組織薪酬目標相關性之研究，研究結果顯示不同部門與不同職位之員工對組織強調薪酬目標認知具差異性，不同薪酬給付基礎的

偏好者在其對組織著重薪酬目標之認知部份具顯著差異。組織在進行薪酬目標溝通時，應針對不同職位特性人力，考量適當之薪酬目標，以成功引導員工有效行為。

關鍵詞：薪酬、薪酬給付基礎、薪酬目標、高科技

Abstract

In recently, there are many theorists and managers suggest human resource management is the key successful factors for industry of twenty-one century. They consider human are the resource of organization. Organization can get competitive advantage from human resource. Therefore, it is related to compensation to attract human, motivate employee, sustain membership and increase satisfaction, and productivity of employee.

In the project we had finished on 2001 and 2002, we proposed an integrated framework of compensation paying base which integrate four kind of compensation paying base : performance, special skill, job and seniority. And discussed how different paying-base integrated applied with an organization.

Further, we had explored the status of compensation needs of high-tech employees. We use “competitive advantage of human resource” and “explicitness of job worth” as two dimensions to decide appropriately

compensation paying-base for different position, and explored the relationship between compensation paying-base and employee compensation needs before July 2002. It is helpful to do compensation management well for high-tech industry.

In this project, we continued to research the subject of "paying bases". The status of employer' compensation objectives of high-tech industries had be explored. We used same dimensions as two characteristics of position to understand which compensation objective are emphasized for certain position. Then the relationship between paying base and employer' compensation objectives had be explored, We found that the difference in compensation objects which employee consider organization emphasized on them between different departments and positions which employees belong to. It is also different in compensation objects that organization emphasizes from employees' recognition between preferences for payment base. Organization should considerate difference payment base for employees with different position characters when he communicates compensation objects with employees to lead effective behavior successfully.

Keywords: compensation、pay-based、
compensation objectives、
high-tech

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)。涂淑惠(民 91)亦提到薪酬對企業而言，具有

兩項重要的含義，其一為薪酬是企業營運的支出；其次為薪酬不但能影響企業成員之工作行為及態度，亦可做為激勵及留住人才的有效工具。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。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)。

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。Robbins(1989)指出金錢因素的誘因將導致生產力的增加，也就是說透過提供具有吸引力薪酬的方式將可提高員工的工作動機，進而使組織績效提昇(王鴻柏,民 90)。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,89；廖啟凱,民 90；錢書華,民 91)。

近二十年來，台灣配合全球之發展趨勢，致力於成為「科技島」，積極發展高科技產業。高科技是以人才為本的產業，人力資源管理的重要性相對顯得更重要，而其中又以薪酬管理為重心(羅順華，民 89)。薪酬管理指的是組織建立一套可適當的薪酬制度，以吸引、留住人才並激勵員工提升其工作效率，進而提升組織績效、達成組織目標(涂淑惠,民 91)。公平、合理的薪酬管理可以穩定人心；具競爭性的薪酬管理可以吸引、留住優秀人才；配合績效目標的薪酬管理可以激勵員工潛能，提高生產力；符合整體營運與財務負擔的薪酬管理，可使員工因努力所獲得的報酬與企業整體

經營績效相結合，兼具公平、合理、激勵、財務負擔以及市場競爭性的薪酬管理對企業永續經營就顯得無比重要(莊智英,民 91)。

「人」是企業永續經營的重要資源，企業一切之活動皆要仰賴有績效之人才予以完成。Frederick(1993)忠誠管理中提到想要留住客戶的關鍵在於留住員工。如：第一線員工直接與客戶接觸，影響客戶對公司的忠誠度，而在公司待得愈久的員工較新進者了解客戶，因而較能使客戶感到滿意。企業若是要持續成長、永續經營，其首要目標就是要讓員工願意在公司自己的崗位上全力以赴的工作(唐文愷，民 90)。

為使薪酬制度更為有效，公司於評估該制度的效率時必須考慮雇主的目標。薪酬制度的主要目標為「吸引優秀人才」、「留住好員工」、「激勵員工」、「管理者給予合法的給付」、「達到人力資源規劃與策略營運規劃」、「獲得競爭的優點」(Schuler,1992)。Newman & Krzystofiak(1998)認為薪酬制度應能平衡「維持成員」、「激勵績效」、「建立承諾」、「鼓勵員工成長」四個薪酬目標，且此四個目標環環相扣，相互影響，藉由價值鏈薪酬制度之設計同時達成此四個薪酬目標，才能為組織創造價值。一組織內其費用支出，約占半數以上為給付予員工的報酬。若不能使薪酬管理與組織目標加以連結，則企業不易永續經營。湛瑄宇(民 89)之研究中亦認為企業應強化薪資與企業目標的關連性，使員工越努力地達成企業目標時，越能得到高薪資和獎金。

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單獨或進行其一、二相關性的研究。即使研究結果得證薪酬相關因素與員工離職傾向、薪資滿足感與工作投入之關係，但並未全面瞭解企業著重缺一不可之薪酬目標為何?Newman & Kyzystofiak(1998)

二位學者提出價值鏈薪酬(Value-chain compensation)的觀念，相信可藉由設計創造符合組織目標及員工需求的報酬系統，使企業成功。最後建議：1.當評價其報酬計劃的效果時，公司必須考慮雇主的四個目標；2.必須更小心注意員工薪酬需求及彼此間之交互作用；2.公司必須考慮各種報酬型態如何促進他們的目標等三點結論，僅是一些觀念或思考方向，並未明確指出適當的薪酬制度。

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，主持人於89年專題研究計畫案中，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職務基礎者，可維持內部公平性；強調年資基礎者可滿足「維持成員」與「提高員工留職承諾」等目標；強調績效基礎者，可滿足「激勵績效」與「提高員工投入承諾」等薪酬目標；而強調特殊技能基礎者則使「鼓勵員工成長」之薪酬目標得以達成，可同時滿足組織所重視之不同薪酬目標。本研究進一步對於組織薪酬目標進行瞭解，且驗證89年研究計畫之部份推論。唯有將薪酬制度與組織目標結合，強化組織目標之達成，探討不同薪酬給付基礎與組織薪酬目標之相關性，以提高薪酬制度設計之效果與效率。

三、結果與討論

1.名詞定義

(1)薪酬

Burgess(1989)、Milkovich & Newman(1996)認為薪酬應包括員工在雇用關係上，可以得到的金錢給付、各種實質的服務和福利。O'Donnell(2000)認為金錢的激勵方式包括固定薪資、短期獎金及長期獎金三部份。國內學者黃英忠(民 82)、洪瑞聰、余坤東及梁金樹(民 87)、諸承明、戚樹誠及李長貴(民 85)等人則將薪酬定義為直接的、一般的、財務性的工作報酬，本研究重點在於探討不同薪酬給付基礎與組織薪酬目標相關性之研究，故採諸承

明、戚樹誠及李長貴(民 85)之觀點，將「薪酬」界定為：組織於考慮外部公平性，並符合勞動基準法規定下，給付予員工之報償，包括基本薪資、績效獎金和各種獎勵，不包括如：交通津貼、膳食津貼等非以薪酬給付基礎為考量之項目。

(2) 薪酬給付基礎

主持人於 89 年度專題研究計畫案中，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) 組織薪酬目標

Newman & Krzystofiak(1998)認為薪酬制度應能平衡四個薪酬目標，且這些目標均具有相同的重要性，缺一不可。首要目標即「維持成員」，若沒有穩定的勞力，不可能創造績效與提高員工成長，也不可能進而使組織達到長期成功。第二個薪酬目標為「激勵績效」，組織採功績獎金、一次紅利給付及利潤分享等以績效為給付基礎的複雜薪酬組合，期改善績效。目標三為「建立承諾」，若員工願意於工作相關的事務上幫助同事，願意參與管理、組織的改善，自願從事額外的任務，可視為具有高度「投入承諾」；此外，當員工面對更好的工作機會時，仍願與組織同在，則表示具「留職承諾」。許多公司相信沒有承諾的勞力是無法維持績效。最後組織的薪酬目標為「鼓勵員工成長」，為因應企業環境的快速變動，組織應使員工持續升級技術

2. 不同薪酬給付基礎可達成組織薪酬目標之推論

- (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，將使「鼓勵員工成長」之薪酬目標得以達成，以因應企業環境之快速變動。
- (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，在美國私人企業中 90~98%之企業採用此類方案，提昇生產力約在 15~35%之間(Lawler, 1989, Peach&Buckley, 1993)。進一步將其「績效產出結果」與員工進行面談，促使員工改進及提昇績效，績效評估中同時納入員工協助同事、參與管理及主動從事額外的任務情況之考量。將可達到「激勵績效」和「建立投入承諾」之薪酬目標。

- (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。可達到組織所重視「維持成員」與「提高員工留職承諾」等目標，減少人力之流動，促使組織達到長期成功。

3. 高科技業員工於薪酬目標之認知現況及缺失分析

個案公司為一專注於超大型積體電路設計、製造、行銷的高科技公司，其整合設計、研發、生產、行銷及售後服務，致力於開發高附加價值產品及自有品牌產品之建立。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。公司重視高素質的人力資源，除提供員工完善的工作環境與優厚的薪資與福利，積極透過多種管道鼓勵員工學習，幫助員工在變化環境中抓住機會。

樣本資料以女性(57.02%)、年齡介於 30~39 歲之間、年資為 1~4 年、專科/大學畢業、服務於生產部門、職位為工程師、年薪在 80 萬以下之員工佔多數。經由問卷調查得知，目前員工認為公司最希望藉由薪酬制度達成的目標，以重視「激勵績效」者居多(48.17%)，其次為「維持成員」(18%)，再其次為「鼓勵員工成長」(17.3%)。最後分別為「建立投入承諾」(8.7%)、「建

立留職承諾」(7.5%)。顯示高科技產業員工認為組織內首要薪酬目標為績效之提昇；而即使在整個人力市場處於供過於求的情況，留住核心人力仍為高科技產業面對之共同課題；處於動態不確定性較高的環境，員工認為公司亦著重「鼓勵員工成長」之薪酬目標，使員工重視持續追求自我的成長與發展，以因應外在環境變動，避免工作壓力之加重或造成人員流失。「組織承諾」之建立為員工認為該公司較為忽略之薪酬目標。

研究結果顯示不同薪酬給付基礎的偏好者對組織所強調薪酬目標的認知上具顯著差異($p < 0.05$)。偏好「特殊技能薪酬給付基礎」者，其認為公司較著重之薪酬目標為「鼓勵員工成長」；偏好「績效薪酬給付基礎」者認為公司較著重之薪酬目標為「激勵績效」；偏好「年資薪酬給付基礎」者認為公司較強調「建立投入承諾」；而偏好「工作薪酬給付基礎」者則認為公司較強調「建立留職承諾」。部份與原推論相符。

分析個案公司之調查結果顯示，認為組織著重「激勵績效」薪酬目標者之員工，認知該組織對其薪酬給付較強調「績效薪酬給付基礎」；認為組織著重「建立投入承諾」薪酬目標者之員工，認知該組織對其薪酬給付較強調「年資薪酬給付基礎」，而年資導向獎酬制度無法激勵人才，將影響薪酬目標之達成；認為組織著重「建立留職承諾」薪酬目標者之員工，認知該組織對其薪酬給付較強調「工作薪酬給付基礎」，工作基礎薪酬係建立在公平理論下，員工對公平的認知將影響離職意願及對組織的留職承諾。

調查結果顯示職位特性「人力競爭優勢性」與「工作價值明確性」均高的員工認為組織強調之薪酬目標為「鼓勵員工成長」，「人力競爭優勢性」低、「工作價值明確性」高的員工認為組織著重「建立留職承諾」薪酬目標，而「人力競爭優勢性」與「工作價值明確性」均低的員工則認為組織希望藉由薪酬制度達成「維持成員」

的目標。

不同職位員工對組織所強調薪酬目標之認知調查結果得知，相對上多數的行銷/業務人員認為組織較重視「維持成員」薪酬目標，此一認知對於強調績效，並以績效為給薪基礎的行銷/業務人員易生混淆。經理、副理及廠處以上主管認為組織較強調「激勵績效」薪酬目標，組織為該些職位人員所建立之薪酬制度常以績效為給薪基礎，確實達到組織在該些人力上所希望達到的薪酬目標。作業員認為組織著重「建立投入承諾」、「鼓勵員工成長」薪酬目標，組織常以個人或團體績效為給薪基礎，得以促進員工之工作投入。工程師則認為組織著重「建立留職承諾」薪酬目標。

不同部門員工對組織所著重薪酬目標之認知，經由調查結果顯示銷售部門員工認為組織著重「維持成員」、「激勵績效」薪酬目標，多數高科技公司對其銷售部門員工常建立變動式薪酬制度，以其績效為薪酬決定基礎，輔以發放股票股利，然而面對經濟不景氣的環境，高科技產業將面臨強大競爭挑戰，股票股利之激勵效果降低，如何維持直接影響組織收入之銷售人員更是當務之急。

4. 不同薪酬給付基礎與組織薪酬目標間相關性研究建議

莊智英(民 91)提到薪酬制度設計與經營策略相結合，可使員工表現出經營策略所要求的行為和績效，協助達成組織的策略性目標。即薪酬制度之設計可有效引導員工之行為。Miljus & Smith(1987)也認為在高科技產業中，創新的薪資是吸引、留住員工的必要條件。

研究結果顯示，個案公司員工所偏好的薪酬給付基礎和組織強調之薪酬目標的關係，部份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存在差異，且並不具顯著相關性。即薪酬給付

基礎與組織薪酬目標的連結性並不強，將無法有效引導員工之行為。

針對個案公司，本研究提供如下建議：

- 一、薪酬方案能否達到吸引、留住和激勵員工工作表現，取決於員工對方案的知覺。
- 二、認為組織強調「鼓勵員工成長」薪酬目標者，以生產部門，職位為作業員居多，對該類員工，為促進生產力之提昇，組織常基於個人或團隊績效給付薪酬，著重「激勵績效」薪酬目標，與員工對組織所著重薪酬目標之認知有差異，於薪酬制度執行時與員工溝通，讓員工明確認知組織所著重的目標，有效引導員工行為。而針對研發部門，研究人員、工程師，則可建立該些員工對「鼓勵員工成長」薪酬目標的認知，在其薪酬組合上著重強調「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。
- 三、認為組織重視「建立留職承諾」、「維持成員」薪酬目標者，以銷售和其他部門，職位為行銷/業務人員及工程師居多，建議進一步檢視該些人員之生產力及績效，思考是否因對於組織所著重薪酬目標認知上之差異影響工作表現。組織針對此些人員應以績效為給薪基礎，有效引導員工在工作上提高產出，另一方面建立組織對其所重視的薪酬目標即為「激勵績效」的認知，以成功藉由薪酬制度達成組織欲達成之薪酬目標。建議針對行政部門，職位為助理、行政支援等人員強化「建立留職承諾」、「維持成員」薪酬目標之認知，在其薪酬組合，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。
- 四、認為組織著重「激勵績效」、「建立投入承諾」薪酬目標者，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。

- 五、薪酬制度建立上除了結果分配公平會影響員工績效表現外，程序公平亦會對員工的績效造成影響，應盡可能建立簡單公開薪酬架構，讓其充分瞭解，建立互信，使員工自發性改變工作態度，可提高員工對薪酬認知的確實性及對薪酬制度的信任程度。薪酬制度公開化亦會影響薪資滿足、離職意願和工作滿足。

六、建構良好之溝通途徑

為使員工明確瞭解組織為其建立薪酬制度所希望達成之薪酬目標，高科技公司有必要在組織內建構互動式的溝通途徑，可強化與改善雇主和員工間的溝通，正確引導員工行為。

四、計畫成果自評

本計畫成果如下：

- 1.過去文獻均個別研究組織希望藉由薪酬制度設計達到薪酬目標，本計畫進一步探討對適用不同薪酬給付基礎之職位，其員工對組織強調薪酬目標認知狀況。
- 2.印證 89 年國科會研究的部份推論，強調特殊技能給付基礎者可達成「鼓勵員工成長」之目標；強調績效給付基礎者可達到「激勵績效」、「建立投入承諾」之目標；強調年資給付基礎者可達到「維持成員」、「建立留職承諾」薪酬目標。
- 3.提醒組織重視不同部門、不同職位人力對組織薪酬目標的認知具差異性，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對組織強調薪酬目標間有顯著相關性，部份不符推論，其正提供組織做為薪酬制度設計上及與員工進行薪資溝通上之參考，將有助組織全面性薪酬目標之達成，有效的引導員工之行為與績效。
- 5.員工對組織強調「建立組織承諾」薪酬目標的認知較低，且在不同薪酬給付基礎與「建立組織承諾」薪酬目標關係並不顯著。後續研究可針對以程序公平為中介變數進行相關研究。

五、參考文獻

- [1] 王鴻柏, 網路關係、企業文化、激勵策略與產品創新績效關係之研究, 國立中正大學企業管理研究所未出版之碩士論文, 民 90。
- [2] 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。
- [3] 洪瑞聰、余坤東和梁金樹, 薪資決定因素與薪資滿意關係之研究, 管理與資訊學報, 3, 民 87 : 33-54。
- [4] 涂淑惠, 管理才能、薪酬與組織績效關聯性之探討—人力資本理論之應用, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文, 民 91。
- [5] 莊智英, 淺談薪酬管理概念, 台肥月刊, 5 月號, 民 91 : 17-22。
- [6] 唐文愷, 員工績效評核制度與薪資架構相關之研究, 國立台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文, 民 90。
- [7] 張火燦, 薪酬的相關理論及其模式, 人事管理, 33(1), 民 85 : 4-12。
- [8] 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。
- [9] 湛瑄宇, 員工薪資滿足之前因後果之研究, 中原大學企業管理學系碩士論文, 民 89。
- [10] 黃英忠, 現代管理學, 台北:「華泰書局」, 民 82。
- [11] 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。
- [12] 諸承明、戚樹誠和李長貴, 薪資設計之文獻回顧與評論—建立薪資設計四要素模式, 人力資源學報, 6, 民 85:57-84。
- [13] 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。
- [14] 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。
- [15] 羅順華, 高科技廠商薪資策略研究—以新竹科學工業園區為例, 元智大學管理研究所碩士論文, 民 89。
- [16] Burgess, L. R. *Compensation Administration*(2thed).Columbus,Ohio:Merrill Publishing Company. 1989.
- [17] Frederick, F. R., *Royalty-Based Management*, Harvard Business Review.
- [18] Gerhart, B., & Milkovich, G. T. *Organizational Difference in Managerial Compensation and Financial Performance*. Academy of Management Journal. 33,1990:663-691.
- [19] Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. *Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies*. Industrial Relations. 28(3), 1989 : 431-445.
- [20] Lawler, E. E. *Pay for Performance: A strategic analysis*, In L. R. Gomez-Mejia(ed), *Compensation and benefits* Washington, DC:Bureau of National Affairs. 1989.
- [21] Madura, J. *A Proposal for Aligning CEO Compensation with Performance*. Human Resource Management Review. 3(1), 1993:15-28.
- [22] Miljus, R. C. & Smith, R. L. Key human resource issues for management in high tech firm. In A. Kleingartner & C. S. Anderson(eds) *Human resource management in high technology firm*. Lexington, MA:Lexington Books.1987.
- [23] Milkovich, G. T., & Newman, J. M. *Compensation*(5thed.). Plane TX: Business Publications Inc. 1996.
- [24] O'Donnell, S. W. *Managing Foreign Subsidiaries : agents of headquarters or an interdependent network?* Strategic Management Journal. 21, 2000:525-548.
- [25] Peach, E. B., & Buckley, M. R. Pay for performance. In H. J. Bernardin & J. E. A. Ruesell(eds.), *Human Resource Management: An experimental approach*, New York; McGraw-Hill. 1993.
- [26] Robbins, S. P. *Management*, New Jersey: Prentice-Hall 1989.
- [27] Schuler, R. S. *Managing Human Resources* (4th ed.). New

York:west.1992.

- [28] 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.