

中小企業之薪酬制度與薪酬滿足對組織承諾之影響

陳潭* 王怡堯*

摘要

本研究針對台中地區各企業人士進行薪酬制度之相關研究，共計發出問卷 250 份，回收後有效且可用問卷共 146 份，回收率為 58.4%。綜合本研究分析結果後，歸納出結論如下：

1. 本研究結果顯示，性別及服務年資在價值承諾、留職承諾及整體組織承諾上有顯著差異。
2. 整體上位於公司中階的員工無論在價值承諾、努力承諾、留職承諾或整體組織承諾上，均有高於其他員工的傾向，並在努力承諾及組織承諾上有顯著差異。
3. 學歷在價值承諾上有顯著差異，由本研究統計結果可看出學歷在高中職以下的員工其組織承諾三個構面均有高於其他學歷員工的傾向，並有學歷愈高組織承諾愈低的情形。
4. 受試者在新資組合、薪資給付依據及調薪基礎三方面的滿足感，會影響其對目前薪酬的滿足。
5. 員工在與外界公司比較的滿足感上會影響其價值承諾及留職承諾，但對努力承諾的影響並不大。

關鍵字：薪酬制度、薪酬滿足、組織承諾。

前言

企業存在的價值在於利潤的創造，唯有公司保有利潤，才能在高度競爭的經濟環境中生存發展。而利潤的來源，除銷售業績的創造之外，另一方面就是生產要素的有效組合及運用，其中人力資源即為一項重要因素。Drucker[11]曾指出：「每一家企業固然都有他的特色，但是就員工和資金這兩種資源而言，是每一家企業都有的，故而對員工和資金的管理，也是任何企業所共有的兩項重要的工作。」隨著企業的成長，生產規模的擴大，及資訊科技的蓬勃發展，如何建立一個有效的人力政策，以供決策者做根據是當前的一個重要課題。

* 東海大學工業工程學系

大多數人談到激勵時，會自然而然聯想到與金錢有關的報酬，雖然在近代的激勵理論中，相繼指出薪酬並非唯一的激勵因素，但對大多數的員工而言，正如同層級需求理論所述，生理與安全是員工最直接的需求，金錢不僅能滿足生理需求追求安全需求，在追求身份、地位及權力時亦扮演著重要的輔助角色。Locke[4]探討四種激勵員工績效的方法：金錢、目標設定、參與決策、指派更具挑戰性及職責的工作任務。結果指出，金錢提高工作績效 30%，目標設定提高 16%，參與決策不到 1%，更具挑戰性及職責的工作提高了 16%。由此可見，薪酬是多數人就職的主要考慮因素，而合理的薪酬制度更可提高工作效率，吸引優秀人才前來任職，並鼓勵員工出勤，減少離職率。Glueck[9]就曾指出：「良好的薪酬制度，可以產生激勵的作用，而改善主管人員的績效，為股東、員工帶來相當大的利益。」

優厚的薪酬固為員工所期望，但如給予的不得要領，非但無法提高工作效率，對企業主而言，更造成相當大的財務負擔，嚴重影響到企業的生存發展。因此，必須瞭解到企業員工對薪酬制度的滿意程度，以發揮最好的激勵效果，此即為本研究第一個研究目的。根據 Dyer 的修正後差距理論指出，員工會就本身條件，在薪酬水準、薪酬結構、薪酬制度及薪酬形式四個方面，產生當事人對其應得之薪酬的主觀看法及實得薪酬的知覺，而影響員工的薪酬滿足[5]。本研究第二個研究目的即在探討員工薪酬制度的滿足。而本研究第三個研究目的，在瞭解員工其薪酬滿足對績效表現及離職行為等的影響，並以與離職行為有顯著相關的組織承諾為效標變項，進行薪酬滿足對組織承諾之影響力的研究。

1.1 研究架構與假說

本研究所採用之薪酬制度問卷量表，採自"企業員工對薪酬制度反應之研究"中，關於薪酬制度量表修訂而成[14]，共包括薪資組合、薪資給付依據、底薪佔薪資總額比例、福利制度、調薪基礎、調薪幅度等六個要素。薪酬滿足含對目前薪酬的滿意度、與公司同仁比較的滿意度、與外界公司比較的滿意度三個要素。組織承諾則依 Porter[2]對組織承諾的定義，包含有三個構面，分別為價值承諾、努力承諾與留職承諾。依研究架構與假說，本研究之理論模式架構如附圖一所示。

本研究探討主題如下：

1. 薪酬制度滿足感與薪酬滿足之相關性。

2. 薪酬滿足與組織承諾之相關性。
3. 人口統計變項是否與組織承諾有顯著相關。

文獻探討

2.1 薪酬理論

所謂薪酬(compensation)是指企業對於員工所提供的工作報酬(reward)，對員工而言，這是理所當然的努力所得，自然是多多益善；對企業而言，這是經營成本的一部份，越低越好；但從社會角度來看，則是社會資源分配的手段，一定要追求合理[14]。

薪酬包括薪給(pay)、獎金(incentives)、福利(benefits)[13]。薪給分為工資(wage)與薪水(salary)兩項，工資通常論工作時間計酬；而薪水係以某一段時間為單位計酬，如週薪、月薪、年薪等。獎金是為鼓勵員工超過正常努力所給予的報酬，如紅利(bonus)、佣金(commissions)及利潤分享計畫(profitshare plans)等。福利是僅問是否為組織成員的一份子，而不論工作表現好壞皆能享有者稱之，如健康保險、假日給付、退休金等。

根據 Carvell 和 Kuzmits[3]對報酬的分類，將報酬分為內在(Intrinsic)報酬與外在(Extrinsic)報酬。所謂內在報酬是指個人由工作本身所獲得的滿足，大多是無形的；而外在的報酬則是指經過組織的控制所給予員工的，大多是有形的。

2.2 薪酬滿足

薪酬滿足意味員工對雇主的薪酬措施之感覺或情緒性反應，決定薪酬滿足的因素很多，大部份的理論均指向公平性，如 Locke[4]認為主要是決定於個人實際獲得的與應該實際獲得的之間的差距，其結果可能有滿足、被虧待或給付過高的感覺，後二者的情形會使人感覺到不舒服，而使人採取某些步驟加以調適，如以另謀高就來改變被虧待的狀況[1]。

國內相關研究中，林淑姬、吳靜吉[15]等指出薪酬公平對薪酬滿足有較高的解釋力；程序公正對薪酬制度滿足有較高的解釋力。陳芳靖[19]指出年齡、年資、職位越高，其薪資滿足較高，調薪基礎、調薪幅度與薪資滿足有高度相關。林懿中[16]指出已婚與年齡對薪酬滿足有正相關。

2.3 組織承諾

多年來組織承諾一直為管理學者所探討，因此發展出許多組織承諾的定義與理論。Morris 和 Sherman[7]認為組織承諾是組織和個人在相互誘因之下的交易結果，並且是一種對組織的正向感覺。Koch 和 Steer[6]認為組織承諾是個人在工作上的態度性反應，其特性有下列三項：

1. 個人實際的工作與理想的工作一致。
2. 個人認同於目前所選擇的工作。
3. 個人不願離開目前的組織，另謀出路。

Mowday[8]個人就曾指出數個不同的定義。例如，組織承諾是一種對組織的態度或傾向，而個人與組織連為一體；組織承諾是一種為社會系統付出資源及忠誠的意願；組織承諾是個人對於某一特定組織的認定及投入之態度傾向的相對強度。

國內關於組織承諾的研究相當的多，如黃國隆[21]指出男性比女性有較高的組織承諾，年資較高者的組織承諾較高。黃秀霜[20]指出性別、年齡、年資對組織承諾有顯著性。朴英培[10]指出性別、年資、教育程度等對組織承諾有顯著性。陳忠謙[18]指出員工的婚姻狀況、年齡、學歷、年資、職位及所屬部門在組織承諾上均有顯著差異。陳文建[17]指出當工作滿足較高時會產生較高的組織承諾，進一步形成較低的離職傾向。

研究方法

3.1 研究對象

基於時間、人力、物力各方面的考量，本研究之樣本以台中地區各企業員工為母體，共發出 250 份問卷，回收後有效且可用問卷共 146 份，回收率為 58.4%。

3.2 變數操作性定義

本研究之薪酬制度是指薪資組合、薪資給付依據、底薪佔薪資總額比例、福利制度、調薪基礎、調薪幅度等六個要素。

1. 薪資組合：分單一制與複合制。
2. 薪資給付依據：分別為服務年資、學歷、所任職務、工作表現。
3. 底薪佔薪資總額比例：分 60%以下、60%-80%、80%以上三種。

- 4.福利制度：福利餐廳、休閒活動、宿舍、進修獎學金、交通車、醫療保健、圖書館、員工心理輔導、工作制服、退休金計畫。
- 5.調薪基礎：依據個人績效、服務年資、教育程度、參照同業水準、物價變動水準、比照軍公教調薪水準、全體一致。
- 6.調薪幅度：分定率制與定額制。

本研究在組織承諾方面，採 Mowday[8]的定義，認為組織承諾是指個人對於某一特定組織的認定及投入之態度傾向的相對強度。其具有下列三個構面。

- 1.價值承諾：深信並接受組織之目標及價值。
- 2.努力承諾：願意為組織投入高度的努力。
- 3.留職承諾：具有強烈的欲望，以維持組織成員的身份。

3.3 衡量變項工具

本研究採用問卷調查方式，依據本研究之架構，所需分析的資料共有四類。包含有薪酬制度、薪酬滿足、組織承諾及個人基本資料。

(一) 薪酬制度量表

本量表在探討現行薪酬制度及其滿意程度，再參考國內相關書籍並請教學者及實務人士後，採用李德玲[14]發展之薪酬制度量表，由 18 道題目共分六個構面(包括薪資組合、薪資給付依據、底薪佔薪資總額比例、福利制度、調薪基礎、調薪幅度等六個構面)。每一構面分別由目前採行的制度，對目前制度的滿意程度，希望採行的制度等三個子題目組成。

對薪酬制度的滿意度量表由 2、5、8、11、14、17 等六題構成，依據 Likert 五點尺度法，由很滿意、滿意、尚可、不滿意到很不滿意五等，分別給予 5 分到 1 分。

(二) 薪酬滿足量表

本量表乃根據「明尼蘇達滿足感問卷」長題試本 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，中有關薪酬滿足構面的量表修訂而成。共分四題：

- 1.員工對目前公司給付薪酬主觀的滿意程度。
- 2.員工與公司同仁比較後的滿意程度。
- 3.員工與公司外界參考體比較薪酬給付方式的滿意程度。
- 4.員工與公司外界參考體比較薪酬數量的滿意程度。

依據 Likert 五點尺度法，由「很滿意」到「很不滿意」，分別給予 5 分到 1 分，分數愈高表示愈滿意。原量表的 Cronbach Alpha 為 0.87。

(三) 組織承諾量表

本研究採用吳靜吉[12]、楊啓良[22]修訂 Porter 等人所編製的組織承諾問卷 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)，共 15 題。其中 3、7、9、11、12、15 題為負向問題。

本量表用以測量組織承諾三個構面，其中第 2、4、5、6、8、10、14 等七題與價值承諾有關，第 1、3、13 題與努力承諾有關，餘 7、9、11、12、15 等五題與留職承諾有關。以五點尺度法，針對「非常同意」、「很同意」、「沒意見」、「不同意」、「非常不同意」五個答案，依次給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。得分愈高表示組織承諾愈大。

在信度、效度方面，吳靜吉、楊啓良分別測得 Cronbach Alpha 為 0.89、0.85。

(四) 個人基本資料

本研究個人基本資料包括性別、職位、年齡、學歷、公司規模、婚姻、服務年資等七項變項。

研究結果與分析

本研究以統計軟體 SAS 針對薪酬制度滿足感、薪酬滿足、組織承諾及人口統計變項，進行變異數分析 (analysis of variance) 及典型相關分析 (canonical correlation analysis)。

4.1 個人特性與組織承諾之關係

表 4-1 在說明組織承諾各構面與個人特性之統計結果。結果顯示：性別、年資、學歷、公司規模對價值承諾有顯著差異；婚姻狀況、職位對努力承諾呈現顯著差異；性別、年資對留職承諾有顯著差異；在整體組織承諾上，性別、年資及職位三方面呈現顯著性。

(一) 性別

本研究結果顯示，女性在價值承諾及留職承諾均顯著高於男性，而努力承諾方面男

性高於女性但並無顯著差異。此結果與黃國隆[21] 研究指出男性比女性有較高的組織承諾，大至相同，惟本研究發現若單以努力承諾方面而論則男性高於女性。

表 4-1 個人特性與組織承諾各構面之統計檢定

		價值承諾		努力承諾		留職承諾		組織承諾	
		平均	F 值	平均	F 值	平均	F 值	平均	F 值
性別	男	20.889	5.53 *	11.208	0.08	15.556	5.30 *	47.653	4.56 *
	女	22.554		11.122		16.649		50.324	
公司規模	50人以下	22.788	3.22 *	10.515	1.84	16.545	0.90	49.848	1.26
	51-100人	28.500		11.500		16.000		56.000	
	101-500人	20.455		11.145		15.909		47.509	
	501-1000人	22.321		11.393		15.429		49.143	
	1000人以上	21.929		11.714		16.679		50.321	
職位	基層	21.366	2.62	11.000	3.09 *	15.893	1.71	48.259	3.41 *
	中階	23.345		11.897		17.000		52.241	
	高階	20.600		10.600		15.800		47.000	
婚姻	未婚	21.663	0.06	10.899	4.92 *	16.124	0.01	48.685	0.40
	已婚	21.842		11.579		16.088		49.509	
年資	1年以下	22.552	3.29 *	11.224	0.90	16.478	2.44 *	50.254	2.62 *
	1-3年	22.000		10.706		15.471		48.176	
	3-5年	22.429		11.571		17.714		51.714	
	5-10年	19.148		10.815		15.370		45.333	
	10年以上	21.762		11.524		15.333		48.619	
學歷	國中以下	25.000	2.87 *	10.000	2.11	16.000	0.99	51.000	1.61
	高中職	23.016		11.033		16.639		50.689	
	專科	21.061		10.980		15.673		47.714	
	大學	20.536		12.000		15.964		48.500	
	碩士以上	19.571		10.429		15.143		45.143	
年齡	25歲以下	22.527	0.91	10.800	1.63	16.436	0.61	49.764	0.53
	26-35歲	21.280		11.347		15.987		48.613	
	36-45歲	20.769		11.231		15.231		47.231	
	46-55歲	23.500		12.500		16.500		52.500	
	56歲以上	21.000		14.000		18.000		53.000	

(二) 學歷

研究結果顯示，學歷在價值承諾上有顯著差異，由統計結果可看出學歷高中職以下

的員工在組織承諾各構面均高於其他學歷的員工，並有學歷愈高組織承諾愈低的情形。

(三) 年資

研究結果顯示，任職一年以內的員工對公司有較高的認同，而任職三至五年的員工有較高的留職承諾。黃國隆[21] 研究指出年資較高者的組織承諾較高。

(四) 職位

研究結果顯示，位於公司中階的員工在價值承諾、努力承諾、留職承諾及整體組織承諾上，均高於其他員工，並在努力承諾及組織承諾上有顯著差異。

(五) 公司規模

規模在 51-100 人之間的公司其價值承諾高於其他規模的公司，並達到 0.05 的顯著性。

(六) 婚姻狀況

已婚員工在努力承諾上顯著高於未婚的員工。而價值承諾與整體組織承諾雖未達到顯著水準，但亦顯示出已婚員工均高於未婚員工。

(七) 年齡

在年齡上雖然組織承諾三構面均未能達顯著性，但年齡在 36-45 歲的員工無論何構面均低於其他年齡層的員工。

4.2 薪酬制度滿足感與薪酬滿足之關係

本研究以典型相關分析說明「薪酬制度滿足感」與「薪酬滿足」兩組變數間的關係，其中最高相關係數產生於對「薪資組合」的滿足及「對目前薪酬的滿足感」之間 (0.4885)。在薪酬制度滿足感變項組內，最高相關係數產生於對「調薪基礎」與「對調薪幅度」的滿足感 (0.5342)。在薪酬滿足變項組內，最高相關係數產生於「對目前薪酬滿足感」及「與公司同仁比較的滿足感」之間 (0.8107)。

在典型相關分析中，「薪酬制度滿足感」以 X 變數表示，共有六個構面 (χ_1 、 χ_2 、 χ_3 、 χ_4 、 χ_5 、 χ_6)，「薪酬滿足」以 Y 表示，共有三個構面 (η_1 、 η_2 、 η_3)。得到三個典型相關係數，分別為 0.6412、0.2963 及 0.1611，其中僅有第一組典型相關 X_1 ($X_1=0.6412$) 達顯著水準 ($p<0.0001$)，其典型相關路徑圖 (附圖二)。

由圖二中可看出「薪資組合」($\chi_1=0.3704$)、「薪資給付依據」($\chi_2=0.3112$)及「調薪基礎」($\chi_3=0.3233$)三個 X 變項透過第一典型因素 X_1 影響「薪酬滿足」。並對薪酬制度

滿足變項有 17.67%的解釋程度，對薪酬滿足有 34.4%的解釋程度。

4.3 薪酬滿足與組織承諾之關係

在「薪酬滿足」與「組織承諾」的研究中，典型相關分析指出，最高相關係數產生於「與外界公司比較的滿足感」及「價值承諾」之中（0.5143），並與「留職承諾」亦有次高之相關係數（0.5050）。而組織承諾中最高相關係數產生於「價值承諾」與「留職承諾」之間（0.6085）。

在典型相關分析中，「薪酬滿足」以 X 變數表示，共有三個構面（ χ_1 、 χ_2 、 χ_3 ），「組織承諾」以 Y 表示，共有三個構面（ η_1 、 η_2 、 η_3 ）。得到三個典型相關係數，分別為 0.5729、0.1803 及 0.0240，其中第一組典型相關 $X_1(X_1=0.5729)$ 達顯著水準（ $p<0.0001$ ），其典型相關路徑圖如附圖三，第二及第三典型相關（ $X_2=0.1803$ ， $X_3=0.0240$ ）並未達顯著水準。

由路徑圖中指出，「與外界公司比較的滿足感」透過第一典型因素 X_1 而影響組織承諾三個構面。並對薪酬滿足有 21.87%的解釋程度，對組織承諾有 20.72%的解釋程度。

討論與建議

本研究經由問卷的發行及統計技巧的使用，分析出以下各點結論：

1. 本研究結果顯示，性別及服務年資在價值承諾、留職承諾及整體組織承諾上有顯著差異，並達到 0.05 的顯著水準。
2. 整體上位於公司中階的員工無論在價值承諾、努力承諾、留職承諾或整體組織承諾上，均有高於其他員工的傾向，並在努力承諾及組織承諾上有顯著差異。
3. 學歷在價值承諾上有顯著差異，由本研究統計結果可看出學歷在高中職以下的員工其組織承諾三個構面均有高於其他學歷員工的傾向，並有學歷愈高組織承諾愈低的情形。
4. 在年齡對組織承諾上雖然未呈現顯著性，但顯示出以 36-45 歲為低點的 U 型曲線，表示此階段員工的組織承諾各構面均有低於其他員工的傾向。
5. 依附圖二顯示，受試者在薪資組合、薪資給付依據及調薪基礎三方面的滿足感，會影響其對目前薪酬的滿足。

6. 依附圖三所顯示，員工在與外界公司比較的滿足感上會影響其價值承諾及留職承諾，但對努力承諾的影響並不大。附圖三中對"目前薪酬的滿足感"係數為-0.2354，典型相關路徑係數為負值表示員工薪酬的不滿足感會影響員工對「組織承諾」。

經由以上結論提出建議，當公司期望員工有較高的薪酬滿足，在薪資組合、薪資給付依據及調薪基礎三方面必須符合員工的期望，以提高員工對薪酬制度的滿足感。同時在薪資水準上可藉由薪資調查方式，瞭解其他公司的薪資水準，以此作為參考依據以達到外部公平性，而用以加強員工留職的意願。在個人特性與組織承諾的調查結果得知，不同個人特性的員工有不同的組織承諾，因此，公司在任用員工時可對員工個人特性加以考量。綜合以上結論，本研究對管理實務方面謹提出以下三點之建議：

1. 本研究結論發現，薪酬制度中薪資組合、薪資給付依據及調薪基礎三項特別顯著的影響到員工的薪酬滿足及組織承諾。因此，企業主在設計薪酬制度時應加強員工在此三方面的滿意程度，並建議在薪資組合上採取複合制，在薪資給付依據上主要是根據工作表現再輔以服務年資，在調薪基礎上則應以個人工作績效為主依據，而以服務年資為輔，並能達到物價變動的水準。
2. 由研究中發現，員工個人屬性之差異對其薪酬制度的期望有影響性。因此，企業主在替各職位設計薪酬時，可考慮任職員工的個人特性。公司規模較小的企業在底薪的設計以高底薪為主，年資較低的員工薪資組合以複合制為主，高年資員工的薪資給付依據則年資、所任職務及工作表現三項並重，並採用高底薪制度。
3. 本研究發現員工對於其薪酬無論是薪資給付依據或調薪基礎，均期望能根據其個人工作表現及工作績效來訂定，顯示出過去以年資為主的薪酬制度已漸不為員工所認同，因此企業應走向以能力與工作考績為重點的實力主義。

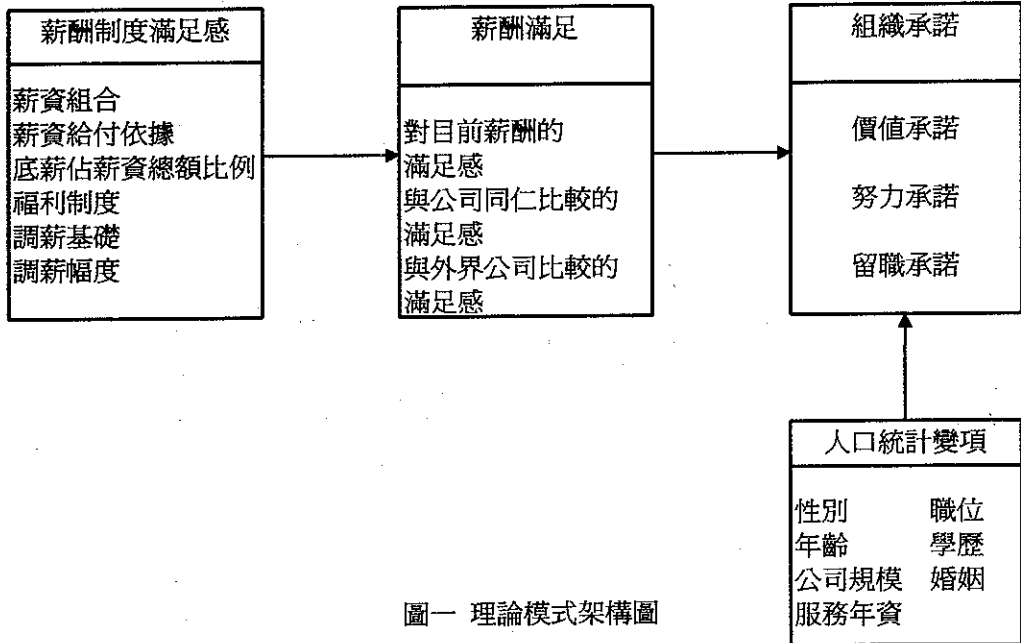
參考文獻

1. Edward E. Lawler, Pay and Organizational Effectiveness : A Psychological View, New York : McGraw-Hill Book Company, 1971.
2. Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, & P. V. Boullion, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," Journal of Applied

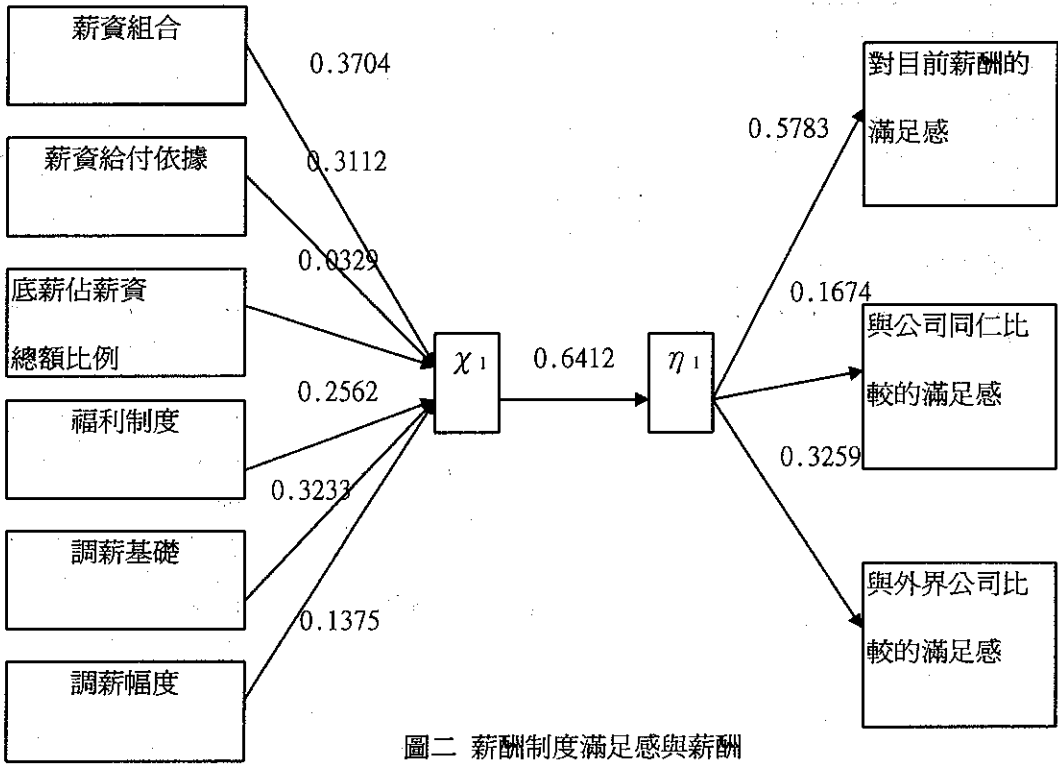
- Psychology, Vol.59, 1974.
3. Carvell, M. R., & F. E. Kuzmits, Personnel : Management of Human Resource, New York : Bell & Howell Co., 1982.
 4. Locke, E. A., et al., "The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance," in Changes in Working life, eds. K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, and D. Wallis, 1980, pp.363-383.
 5. Heneman, H. G., "Pay satisfaction." In K. M. Rowland, & G. R. Ferris, Research in Personnel and Human Resources Management, Greenwich, CT : JAI Press, 1985, pp.115-139.
 6. Koch James L., & Richard M. Steer, "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among public employee," Technical Report No.6, Office of Naval Research, University of Oregon, 1978.
 7. Morris J. H., and J. D. Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment Model", Academy of Management Journal, Vol. 24, 1981, pp.512-526.
 8. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., Employee Organization Linkages—The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, San Diego, CA : Academic Press Inc., 1982.
 9. Glueck, W.F., Foundations of Personnel, Texas : Business Publications, 1979, pp.318.
 10. 朴英培，「工作價值觀、領導型態與工作滿足之研究」，管理評論，1990年，pp.53-87。
 11. 行政院印，Drucker 演講詞「企業成長過程中高級主管應做的工作」，台北市，1975年。
 12. 吳靜吉、司徒達賢、丁虹，「企業文化與組織承諾之關係研究」，管理評論，1988年，pp.173-198。
 13. 李建華、茅靜蘭，薪資制度與管理實務，超越企管顧問股份有限公司，1990年。
 14. 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，1992年。
 15. 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，「薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係研究」，管理評論，vol. 13，1994年，pp.87-108。
 16. 林懿中，個人特質、工作壓力與工作滿足、工作績效之相關研究，私立東海大學企業管理研究所碩士論文，1990年。

17. 陳文建，個人道德哲學、組織倫理氣候與工作滿足、組織承諾、離職傾向關係之研究，成功大學企業管理研究所碩士論文，1995年。
18. 陳忠謙，企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究，成功大學企業管理研究所碩士論文，1995年。
19. 陳芳靖，臨床護理人員薪資滿足之研究，私立東海大學企業管理研究所碩士論文，1994年。
20. 黃秀霜，教育行政人員成就動機、工作特性與組織承諾之相關研究，國立政治大學教育研究所碩士論文，1987年。
21. 黃國隆，「中學教師的組織承諾與專業承諾」，國立政治大學學報，第 53 期，1986年，pp.55-83。
22. 楊啓良，個人特質、組織氣候與組織承諾之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1982年。

附圖



圖一 理論模式架構圖



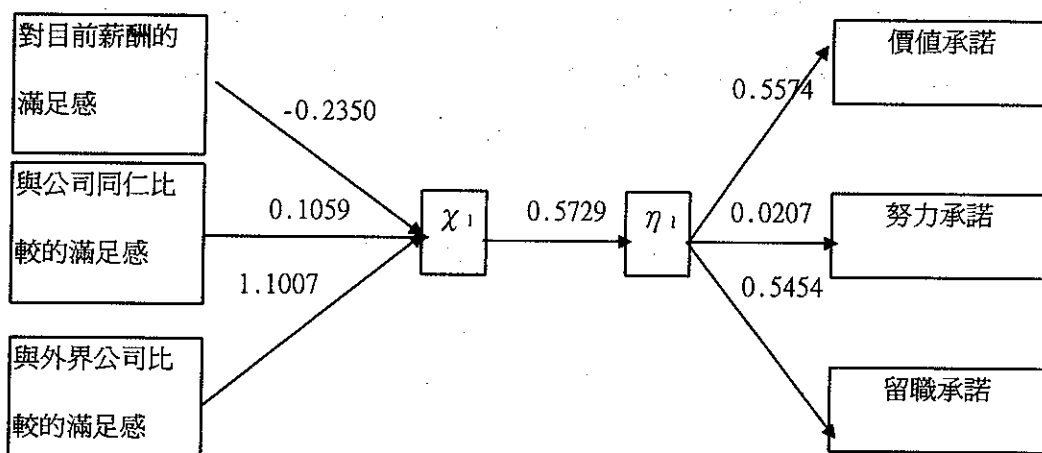
圖二 薪酬制度滿足感與薪酬滿足之典型相關路徑圖

註：典型相關分析說明。典型相關分析(Canonical Correlation Analysis)為複相關分析的延伸，目的即為設法找出最適當的迴歸係數向量 c 和 d，如下列二函數，促使線性組合分數χ和η之間的相關係數變為最大，而此一相關係數便是典型相關係數。

$$\chi = Xc = c_1x_1+c_2x_2+\dots+c_px_p$$

$$\eta = Yd = d_1y_1+d_2y_2+\dots+d_ay_a$$

圖二中「薪酬制度滿足感」與「薪酬滿足」之相關係數最大為 0.6412，其中「薪資組合」、「薪資給付依據」及「調薪基礎」三項對「薪酬制度滿足感」有較大的係數，而影響著「薪酬滿足」中的「對目前薪酬的滿足感」。



圖三 薪酬滿足與組織承諾之典型相關路徑圖

註：圖三中「薪酬滿足」與「組織承諾」之相關係數最大為 0.5729，其中「與外界公司比較的滿足感」對「薪酬滿足」有較大的係數，而影響著「組織承諾」中的「價值承諾」及「留職承諾」。

A Research on The Relationship Between Employees' Compensation System, Compensation Satisfaction and Organization Commitment of Enterprises

Tam Chan* and I-Yao Wang*

ABSTRACT

This research studies the relation between compensation system, compensation satisfaction and organization commitment. Moreover, this research investigate the compensation system and benefits currently. The research has 146 samples in the Taichung Area, and it is taken by using question-airs. The analysis of information is processed with SAS. T-Test, One-Way ANOVA, TUKEY post-hoc, simple correlation analysis and canonical correlation analysis have been used in this investigation. The following conclusions are made.

1. Some personal attributions (sex, years of service) have significant differences on the part-dimension of organization commitment.
2. Some personal attributions (position levels) have significant differences on the part-dimension of organization commitment.
3. Some personal attributions (education Levels) have significant differences on the part-dimension of organization commitment.
4. There is a significant relationship between the satisfaction of compensation system and compensation satisfaction.
5. There is a significant relationship between the satisfaction of compensation satisfaction and organization commitment.

Key words: compensation system, compensation satisfaction, organization commitment

* Department of Industrial Engineering, Tunghai University.