

勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足關係之研究 A Study of Relationships among the Labor-management Negotiation, Compensation Management and Compensation Satisfaction.

黃英忠 *Ing-Chung Huang*

國立中山大學人力資源管理研究所
Institute of Human Resource Management
National Sun Yat-Sen University

余德成 *Ter-Cheng Yu*

私立高雄工學院企業管理學系
Department of Business Administration
Kaohsiung Polytechnic Institute

葉清泉 *Ching-Chuan Yeh*

臺灣機械公司企劃處
Department of Business Planning
Taiwan Machinery Manufacturing Corp.

摘要

政府解嚴以後，勞資糾紛頻傳，薪酬為主要爭議訴求之一。在勞工意識抬頭的情況下，事業機構如何因應情勢，順利解決薪酬管理的問題？勞資協商可能是問題的關鍵。本研究根據修正 Heneman & Schwab (1979)的薪酬滿足差距模式，加入勞資協商變數，目的在建立勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足間的研究架構，協助事業機構解決薪酬有關的勞資爭議。研究方法主要根據此一架構發展出七個假設，應用問卷調查法，以製造業員工為研究對象，蒐集量的資料，檢驗所提出的假設。雖然假設只得到資料的部份支持，但分析結果發現：員工若透過團體協商管道，在決策權勢較小，以及協議範圍較大的情況下，可以改善薪酬水準與獎金發放的決定方式，然後提昇員工的薪酬滿足。最後，除

勞資協商與薪酬滿足

除了後續研究建議之外，本研究也針對勞資協商與薪酬管理分別指出管理意涵，俾利事業機構改善員工的薪酬滿足，並增進勞資關係之和諧。

關鍵詞：勞資協商、薪酬管理、薪酬滿足

Abstract

In view of frequent confrontation between employers and employees in Taiwan, of which the compensation is always the main struggling issue, therefore the employees of manufacturing industries are selected as samples to study the relationships among the labor-management negotiation, compensation management and compensation satisfaction, for seeking some practical proposals to enable the both sides to improve the channel of negotiation and compensation management system, that leading to a harmonic relationship between employers and employees. On the basis of modified discrepancy model developed by Heneman & Schwab (1979), this study established a theoretical framework with adding a new variable, labor-management negotiation. Questionnaire examination method was conducted to collect the data from subjects that was randomly selected from one thousand biggest manufacturing firms in Taiwan. The propositions are supported partially. Some applications are discussed, and future direction of research is suggested also.

Keywords :Labor-management negotiation, Compensation management, and Compensation satisfaction

壹、緒論

薪酬佔整體企業經營成本的比重相當可觀，降低薪資成本並確保員工的薪酬滿足，一直是學術研究與實務運作所關心的課題(Miceli & Lane, 1991; Lawler, 1981)。西方的工業社會非常強調工會組織、集體談判與勞資協商，集體談判與勞資協商是工會組織爭取勞工權益的重要途徑。其中，勞資協商是勞資之間的自治過程與結果(Fossum, 1992)，就國內勞資關係而言，此一途徑比較常見，適合進行實證分析。

Dunlop(1958)提出「工業關係系統」(industrial relations systems)之後，有

關勞資關係的分析架構均少不了政府機構的角色，不過均限制在集體談判規則的制定、最低工資的立法、以及勞資爭議的有限介入(衛民,1993)。從工業關係的發展歷史來看，過去歐美國家所發生的勞工運動，薪酬始終是勞工團體的訴求重點之一(Kochan, et al., 1994)，雖然政府介入薪酬制度面的爭議，制定法律規範基本工資或勞資協商的過程，但是薪酬管理與薪酬滿足的問題並未有效解決。早期探討薪酬管理的研究，工業關係學者主要根據經濟分析模式，試圖解決工資的分配問題，現代人力資源管理的觀點，側重新薪酬管理的制度面設計，並強調薪酬滿足的課題。有鑑於近年來國內勞資糾紛頻傳，而爭議的焦點也大多在薪酬上面，薪酬管理問題的解決方向與手法必須重新檢討。本研究主要目的，就在探討勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足間的關係，希望藉此了解如何透過勞資協商，以改善薪酬管理制度與員工薪酬滿足的問題，然後消滅勞資糾紛於無形。

有關薪酬的研究，經濟學者假定員工具具有同質性，注重薪酬水準的決定模式，忽略個人薪酬滿足的衡量與研究。根據經濟學的供需原理，在一個高度競爭勞動市場中，受雇人員的勞動報酬是由雇主依競爭市場的供給與需求所決定；但是勞動市場的競爭性並不完全，事業機構的勞動報酬可能是由勞資雙方參酌生產因素的生產力、同業的競爭條件、企業的獲利率、以及其他影響市場供需的因素，透過勞資協商而決定的(馬凱、吳惠林與周添城, 1991; Kochan, et al., 1994)。

薪酬滿足是衡量薪酬管理結果的重要變數之一，管理學者雖然了解經濟學者的研究缺失，並以個人特徵、工作環境等變數來解釋薪酬滿足上的差異，卻很少去綜合個人及工作背景以外的因素(Zollisch & Langsher, 1980)。事實上，薪酬滿足不僅受勞動市場機會的影響(e.g., Miceli & Lane, 1991)、與薪酬管理發生關係(黃英忠,1989)，而且與工作環境有所關連(e.g., Smith,1976)，就人力資源管理的觀點，合情、合理、及合法的薪酬管理可確保最佳勞動力，提高薪酬滿足，健全企業的均衡發展(黃英忠, 1989)。

Adams(1965)的公平理論經常被薪酬滿足研究學者所引用，強調薪酬滿足的公平性(e.g., Porter & Lawler, 1968; Lawler, 1971; Heneman & Schwab, 1979)。Porter & Lawler(1968)主張個人的報酬由績效決定，但報酬與滿足之間的關係，需視知覺公平性報酬的條件而定；Lawler(1971)結合Adams(1965)的公平理論與Porter & Lawler(1968)的薪酬滿足模式，發展公平性差距模

式，以個人「所知覺應得量」與「所知覺實際得到量」之差距定義薪酬滿足。事實上，薪酬的公平性只是薪酬滿足的多元構面中的一項，有足夠的證據顯示：薪酬滿足的定義應包含公平性以外的構面(Miceli & Lane, 1991)。本研究根據此一研究結果，參酌經濟效率觀點與工會運動理論的工作保障需求，將薪酬滿足予以重新界定，提出公平性、效率性與安定性的三因子模式，作為實證研究的理論基礎。

至於薪酬管理，Heneman & Schwab (1979)將薪酬管理分解為薪資額、薪資結構、薪資制度及薪資形成等四個構面。本研究重新界定薪酬管理與薪酬滿足，根據 Heneman & Schwab (1979)的薪酬滿足差距模式，同時考慮勞資協商(區分為協商管道與薪酬決策兩個構面)的影響效果，以製造業員工為分析單位，分別探討勞資協商、薪酬管理及薪酬滿足之間的複雜關係。

貳、文獻探討

一、薪酬滿足的定義

薪酬的本質是某種形式的經濟交換條件，係由勞方付出努力或貢獻後所獲得的回報，可滿足人們的生存、關係與成長需求 (Alderfer, 1969)，報酬結構與需求滿足概念分別成為薪酬研究的重要部份。其中，報酬結構是經濟學與傳統管理學討論的焦點，而薪酬滿足屬於工作滿足研究的附帶部份(Miceli & Lane, 1991)，或只是工作滿足因素之一，薪酬滿足本身的定義往往欠缺進一步的探討。最近，Miceli & Lane (1991)針對薪酬滿足模式做過深入探討，並將薪酬滿足區分為五種組成份：報酬水準滿足、階層系統滿足、層級系統滿足、福利水準滿足與福利系統滿足。此一因素分析的焦點在於報酬的內容，而不在滿足的內涵；他們雖然強調薪酬滿足因素的多元性，但是仍未能發現「滿足」部份的真正屬性。從 Miceli & Lane (1991)的諸多薪酬滿足因素模式來看，他們主要是以 Adams (1965)的薪酬公平性衡量受試者對薪酬結構的知覺，基本上，他們仍未跳脫傳統薪酬滿足的研究途徑。

根據 Adams(1965)的公平理論，薪酬設計若不具公平性，員工就會對薪酬管理感到不滿足。通常員工會片面降低本身的努力而謀取公平，不利於組織效能的提昇(Grunenberg, 1979)。薪酬滿足的公平性固然重要，但並不是唯一的因

素，從過去勞工運動的訴求與經濟的觀點來看，安定性與效率性不能被忽略。薪酬不但要有鼓勵作用，還需足以保障員工的安定生活，而且在企業的合理利潤之下，以不低於同業薪酬為原則，以得到應有的效率性（Reynolds, 周濟翻譯, 1990）。薪酬是一項成本，故應注重其設計，兼顧其對事業機構業務貢獻的多元性，一般實證研究的薪酬滿足構面有有效性、合理性、激勵性、效率性、安定性、公平性、外部公平性、內部公平性（蔡玲玉, 1989；陳文俊, 1989；陳雲雀譯, 1991；胡宏方, 1993；蔡文濱, 1993）；有效性、合理性與效率性相近；激勵性屬於公平性的範疇。本研究以薪酬滿足為員工在實際薪酬管理制度下的一種感覺或情感性的認知，乃將薪酬滿足構面歸納為公平性、安定性、及效率性等三項。至於薪酬則以有形報酬或員工所得到的實際所得，包括底薪、津貼、福利等等，但不再做細部分類（比較：Miceli & Lane, 1991）。

二、薪酬管理的構面

薪酬管理是一系列規劃、決策、組織和控制的活動，目的在使員工執行其工作並貢獻其心力，以獲得直接和間接給付之有關行為（黃英忠，1989），此一課題不但是人力資源管理實務上重要的一環，而且也一直是學術界研究的焦點（Zollisch & Langsher, 1980）。薪酬管理的構面，依研究目的而有不同的分類方法，綜合一些常見的架構，薪酬管理的因素有：薪資水準、薪資結構、薪資決策、支給方法、薪資控制、薪資系統、福利水準、福利系統、薪資體系、敘薪基礎、員工參與管理、溝通管道、年終獎金發放方式與數額、加薪標準、加薪幅度、績效評估正確度、紅利、股票購買選擇權、保險、退休金、加班費、薪工會計事務處理程序、薪酬控制及薪酬稽核等（Heneman & Schwab, 1979；Pigors & Myers, 1981；Heneman, 1985；黃其文, 1986；黃英忠, 1989；蔡玲玉, 1989；陳文俊, 1990；鄭為庠, 1992；郭榮哲, 1992；李建華與茅靜蘭, 1993；胡宏方, 1993）。基本上，這些因素都是整個報酬體系的一部份，在定義上是有形報酬的規劃與控制，可以作為發展薪酬管理的操作型定義的基礎。

Heneman & Schwab (1979) 的分類架構比較完整，並導出薪酬滿足的差距模式，將薪資管理界定為水準、結構、制度與形式等四個因素；可是制度、形式與結構又欠缺互斥性。本研究參考國內最近的管理實務，保留 Heneman & Schwab (1979) 的「薪酬水準」、「薪資構成」，加入「獎金發放」，形成

勞資協商與薪酬滿足

三因素的薪資管理模式。「薪酬水準」為事業機構的整體性薪酬管理定位，主要以事業機構員工的平均薪酬所得在產業內的高低等次，也可以作為管制薪酬總支出的最高指導指標；「薪資構成」係承續薪酬水準決策後，進行薪資內容的分化與組合，建構其項目和內含，以符合公平、合理、比較及激勵原則；至於「獎金發放」除可激勵員工追求績效的動機外，並可將組織的獲利與員工分享，因而獲得員工對組織的認同；但也必須在誠信公平原則下進行，依員工績效或他們對組織的貢獻程度予以論功行賞。

三、勞資協商的角色

勞資協商是勞資雙方摒棄激烈的行為對抗，採取民主式的談判方式，依序考量情、理、法等方面的各種因素，尋求雙方利益的均衡。根據吳秉恩（1991）的調查資料顯示：國內企業有 87.2% 廠家同意勞資協商之必要性，雙方可利用談判，爭取「權利優勢」，建立共信，達到「權利均衡」（吳秉恩，1991）。許多事業機構雖有追求勞資和諧的想法，但在制度設計上，卻缺乏利潤分享以建立勞資共識的可行作法。Porter (1980) 認為勞工屬於事業機構整體投入的供應者之一，他們在很多產業可以施展很大的力量，不論是高度技術熟練的專業員工，或者是參加嚴密工會組織的基層勞工，均能夠在議價中取走產業內一部份潛在利潤。未來勞資雙方無法避免這種趨勢，遲早會接受合作共存理念，透過協商行為來實現雙方權益的民主開放作風（黃英忠，1989）。有關勞資協商的行為模式，因勞資關係哲學的差異與考量因素之不同，而衍生出不同的協商模式：第一，批判性勞資協商模式（洪榮昭，1989）。勞資雙方爭議是源於「人性」的要求，雙方都應在進行交涉和斡旋時，謹慎處理之，強調民主風範的思考，追求是非判斷的公正性，以共同達成合理的條件。因此，勞資雙方若能在協商的過程中，保持自尊和自制，可以提高談判的成效。此一模式強調協商期前的觀念建立及態度風範，要求勞資雙方理性思考，並做自我批判；其次，系統化勞資協商模式（Swinehart & Sherr, 1986）。改善勞資協商必須管理階層與工會兩者的態度重新建構，尤其是工會會員為然。生存的危機會迫使工會、工會會員，以及管理階層在協商議題作出讓步，合作尋求解決生存問題。當危機過後，如果協商繼續進行，必須植基於穩定的基礎，雙方經由系統研究，採取開創性活動。此一模式先確立要協商，再評估勞資雙方代表的態度及相關的方案，經過協商、調整開發薪酬系統，並進行評價，對整個協商過程的作有系統的分析與規劃；第三，區域勞資協商模式

(Stagner & Rosen, 1965)。每個協商主題要獲得滿意解決，必須協商的結果在雙方都能接受的範圍內，這就是「協商區域」。如果一方的期望超過對方的限度，這個期望就會落在協商區域外；如果這方拒絕調整本身的期望而把雙方帶入協商區域，或對方拒絕擴大限度以適應這方的要求，則協商就會破裂。

如果能整合不同的模式，在勞資關係理念和實務上做適度的調適、妥協風格與解決問題風格的區域上做妥當的定位，則勞資協商的成效較易彰顯，也容易被勞資雙方所接受。就組織成長的過程或階段而言，組織層次會愈來愈多，勞資雙方溝通障礙也愈來愈大，有關薪資待遇的勞資協商，逐漸變成溝通與決策的程序：透過協商管道協議雙方權益，然後做出薪酬決策。因此，勞資協商可以包括兩個面向：協商管道與薪酬決策。

有關協商管道與薪酬決策的研究，Swinehart & Sherr (1986) 及 Stagner & Rosen (1965) 均以工會為溝通管道；蔡玲玉 (1989) 將溝通管道納入薪酬管理項下，其途徑有意見箱、座談、討論、建議與申訴制度等等。至於薪酬決策，在協商過程中，勞資雙方所採取之談判原則、協商風格與策略均可能影響協議結果，Swinehart & Sherr (1986) 重視內部因素，他們認為管理階層態度及工會領導人態度是關鍵因素。因此，在薪酬決策的過程中，管理階層考慮工會代表意見的程度，往往是勞資協商成敗的關鍵所在，稱為「決策權勢」，主要衡量管理階層考慮工會代表意見的程度。另外，「協議範圍」也是決策的重要課題，描述決策所涵蓋的範圍，包括調薪協商、津貼協商、獎金協商、及福利協商等四種。

四、勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足的關係

根據 Herzberg, et al. (1959) 的雙因子理論，薪酬滿足還可以區分為薪酬滿足與薪酬不滿足兩種。在勞資協商過程中，勞資雙方必需考量對方對自己的期望；資方付出薪酬雖在換取勞方的技能、努力和利益，在管理已走向民主化的今天，讓員工參與薪酬管理，以改善員工對薪酬的不滿足，同時提昇薪酬滿足，已經成為無可避免的趨勢。就理論分析而言，Herzberg, et al. 的觀點可以解釋許多薪酬態度的現象；但實證研究上，雙因子理論並未能獲得足夠證據的支持，並出現不少批判的聲音(Robbins, 1993)，而大部分這些因素均可被公平性理論所涵蓋。因此，後續學者大多根據公平理論探討薪酬滿足。

Lawler (1981) 認為員工參與薪資決策，能增進薪資滿足與激勵，有助

勞資協商與薪酬滿足

於薪資確實分配，並能符合員工的公平認知，且導向薪資滿足。此一觀點已經指出了，勞資協商可以改善薪酬滿足；因為勞資協商的目的，本是希望透過一種公平參與的程序，使勞資雙方都能接受薪酬調整的決定（施能傑，1994）。

蔡玲玉（1989）以薪資水準與結構、敘薪基礎，員工參與薪資管理，以及薪資溝通管道等四項為薪酬管理的構面，而以公平合理性、激勵性，以及效率性等三項為依變數，探討紡織業員工的薪酬滿足發現，薪資水準與結構、敘薪基礎、以及薪資溝通管道與公平性有顯著正相關。敘薪基礎以及薪資溝通管道則與效率性有顯著相關。其他薪酬管理變數則與薪酬滿足沒有顯著關係存在。

陳文俊（1989）以製造廠的中低層幹部與作業員為對象進行問卷調查，結果發現年終獎金發放方式、年終獎金發放數額、加薪標準、加薪數額、及績效評估正確性等薪酬管理變數，與薪酬滿足有顯著的相關存在。

胡宏方（1993）以生產操作人員、技術員、技工、領班、工程師、及技師為研究對象，其薪酬管理有薪資水準、年終獎金、績效獎金、認股權、分紅、加薪、及加班費等七個構面，薪酬滿足有外部公平性、內部公平性和效率性等三個構面，獲致下列三項主要結論：1)年終獎金發放方式、加薪標準、加薪數額、以及底薪發放數額與外部公平性有顯著正相關；2)加薪標準、加薪數額、以及底薪發放數額與內在公平性有顯著正相關；以及3)加薪標準以及分紅發放數額與效率性有顯著正相關。

從以上國內外最近的實證資料來看，勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足的研究不但少見，而且尚未得到一致性的結論，勞資協商對薪酬滿足雖有正面意義，但對於勞資可以透過何種溝通管道進行協商？協議範圍如何？以及決策權勢的影響效果如何？則未有實證研究的支持。本研究將同時探討勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足間的關係，並嘗試建構一個以薪酬管理為中間變數的連結模式，藉以解釋勞資協商與薪酬滿足的關係，作為發展勞資關係行為理論的基礎。以下是初步歸納的命題：

命題1. 勞資協商因素會影響組織的薪酬管理；亦即事業機構的協商管道與薪酬決策會影響組織在薪酬水準、薪資構成、及獎金發放方面的運作。

命題2. 勞資協商因素會影響員工的薪酬滿足；此一關係表示協商管道或

薪酬決策的差異，會影響員工的公平性、安定性及效率性薪酬滿足。

命題3. 薪酬管理因素會影響員工的薪酬滿足；組織在薪酬水準、薪資構成、或獎金發放方面運作的差異，會影響員工的公平性、安定性及效率性薪酬滿足。

參、研究設計

一、研究架構

有關勞資協商、薪酬管理、及薪酬滿足間的關係，基於前述文獻分析結果，除了這三個研究概念本身的定義性問題之外，關係性問題可以透過各變項的多元因素間的關係，導出可驗證性的研究假設。在變數定義之前，可以根據前述的三組命題，建立勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足關係之研究架構如下（圖1所示）：

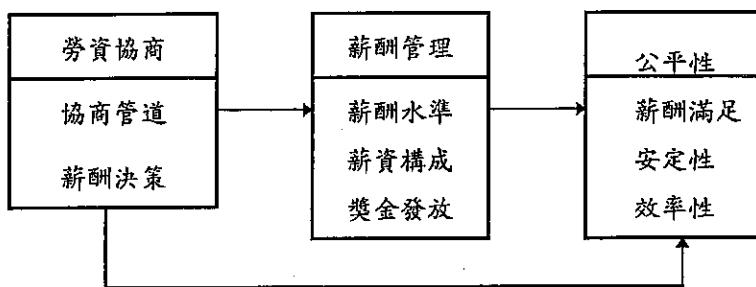


圖 1 勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足關係之研究架構

二、變數定義

1. 協商管道：指個人或勞工團體代表與事業機構代表討論工作報酬的途徑，包括工會、勞資會議、福委會、個人爭取及其他特殊管道等五種途徑。

2. 薪酬決策：主要涵蓋包括「決策權勢」與「協議範圍」兩個因素；「決策權勢」主要衡量管理階層考慮工會代表意見而調整薪酬的程度；「協議範圍」描述決策所涵蓋的範圍，包括獎金協商、福利協商、津貼協商及調薪協商等四種。

3. 薪酬水準：事業機構衡量整體性薪酬管理的定位，各層級員工的平均薪酬水準在相關產業內的高中低等次。

勞資協商與薪酬滿足

4.薪資構成：薪資內容的分化與組合；各事業機構所建構的薪酬項目和內含，本研究的重點在津貼獎金制度、底薪調整基礎、津貼給付依據及獎金給付依據等四項。

5.獎金發放：依員工對組織的貢獻程度予以論功行賞的方式，包括底薪佔薪資比例及獎金發放內容(主要是發放現金或股票的比重)為重點。

6.公平性：薪酬滿足公平性；員工對薪酬管理的認知過程，並將自己的薪酬與組織內其他人員比較之結果。

7.安定性：薪酬滿足安定性；係指勞工對雇主提供薪酬能保障生活條件程度的評價。

8.效率性：薪酬滿足效率性；一般工作者對事業機構所提供之薪酬與本身工作績效的關連性認知。

三、研究假設

根據前述的三個命題與相關變項的定義，本研究提出以下七個研究假設：

假設 1：不同的協商管道，可能導致不同的薪酬管理方式，包括薪酬水準、薪資構成與獎金發放。

假設 2：不同的薪酬決策，可能導致不同的薪酬水準、薪資構成與獎金發放方式。

假設 3：勞資協商時，如果透過不同的協商管道，員工對薪酬公平性、安定性與效率性滿足，均可能有顯著的差異。

假設 4：勞資協商時，如果透過不同的薪酬決策，員工對薪酬公平性、安定性與效率性滿足，均可能有顯著的差異。

假設 5：薪酬水準越高，員工對薪酬公平性、安定性與效率性滿足也可能越高。

假設 6：如果透過不同的薪資構成，員工對薪酬公平性、安定性與效率性滿足，均可能有顯著的差異。

假設 7：透過不同的獎金發放方式，員工對薪酬公平性、安定性與效率性滿足，均可能有顯著的差異。

四、研究對象

國內的勞工運動剛在起步的階段，工會組織與活動大多屬於藍領工作者

較多的產業或規模較大的組織，本研究的實證部份以製造業員工為例，主要事業機構樣本分佈在食品業、飲料菸草業、紡織業、成衣服飾業、皮革業、木竹製品業、造紙及印刷業、化學材料業、化學製品業、石油及煤製品業、橡膠製品業、非金屬礦物業、基本金屬業、金屬製品業、機械業、電機電子器材業、運輸工具業、精密器械業及雜項工業。

五、抽樣

根據中華徵信所出版之「一九九三台灣地區大型企業排名」，由製造業一千大中，每隔十家抽取一家，共抽出 100 家公司，再依其員工人數多寡郵寄個人問卷；人數在 500 人以下者 5 份，500 人至 2000 人者 10 份，2000 人以上者 15 份，共寄出 880 份個人問卷，僅回收 193 份，經剔除無效問卷 25 份，共得有效問卷 168 份，有效回收率 19.09%。其中非金屬礦物業及雜項工業無回收問卷，又為方便統計分析，將行業合併調整為食品飲料菸草業、紡織服飾皮革業、木竹造紙印刷業、石化材料製品業、金屬及製品業、電機電子器材業及機械運輸工具業；受測事業機構樣本的基本統計資料如表 1 所示。

表1 回收樣本基本統計資料

項目		人 數	百分比
行 業 別	食品飲料菸草業	24	14.3
	紡織服飾皮革業	18	10.7
	木竹造紙印刷業	2	1.2
	石化材料製品業	21	12.5
	金屬及製品業	52	31.0
	電機電子器材業	21	12.5
員 工 人 數	機械運輸工具業	30	17.9
	500 人以下	40	2.8
	500 人至 1,000 人	28	16.7
	1,001 人至 2,000 人	24	14.3
所有 權歸 屬	2,000 人以上	76	45.2
	民營	136	81.0
	公營	32	19.0

六、研究工具

(一) 勞資協商問卷：參考蔡玲玉（1989）、李建華與茅靜蘭（1993）之調查問卷，共計三題，依「協商管道」及「薪酬決策」等構面設計，列出明確意見或行為的偏好，由受測者以自我報導的方式勾選最適當者。

(二) 薪酬管理問卷：根據蔡玲玉（1989）、李建華與茅靜蘭（1993）之調查問卷修訂結果，共計九題，依「薪酬水準」、「薪資構成」與「獎金發放」等構面設計。其中第1,3,4題屬「薪酬水準」構面；第5,6題屬「薪資構成」構面；至於第7,8題乃屬於「獎金發放」構面。

(三) 薪酬滿足量表：整合蔡玲玉（1989）、陳文俊（1990）及胡宏方（1993）所用之量表，依「安定性」、「公平性」與「效率性」等三構面，設計二十道題目，以李克特五點尺度，由受測者依自己感覺或看法填答。其中的第1,2,3,4,6,9,13及19等八題衡量薪酬滿足的「安定性」；第5,8,16,18及20等五題衡量「公平性」；而第7,10,11,12,14,15及17等七題衡量「效率性」。

肆、統計分析

一、勞資協商與薪酬管理

勞資協商與薪酬管理的因素衡量，除了薪酬水準為連續尺度之外，其餘均為類別尺度，因此，勞資協商與薪酬水準關係的檢定使用單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 外，其餘使用卡方檢定 (χ^2 Test)來探討變項之間的關係，假設1與假設2的分析結果如表2所示 ($\alpha=0.05$ ，以下的檢定均同)：

假設1的檢定結果得到部份支持：協商管道分別與薪酬水準、獎金發放存在顯著的關係(適合度)，而協商管道與薪酬構成的適合度則未達顯著水準。協商管道與薪酬水準的關係，主要表現在「津貼」與「薪酬水準比較」方格的分配次數達於顯著水準 ($p=0.018$)。在國內，工會組織的功能不彰，大多數的雇主有足夠的權力主導薪酬水準，員工只能透過「個人爭取」方式影響自己的薪酬水準，他們主要透過此一協商管道爭取較高的津貼，如果工會採用此一談判策略，成功的機會也可能較高，因而「津貼」的利用率相對較高。另外，協商管道與獎金發放的關係方面，「津貼」與「獎金發放內容」方格的分配亦達於顯著水準 ($p=0.044$)。此一關係比較具有爭議性，因為許多

公司並沒有開放獎金的協商機會，而詳細資料顯示：在「獎金發放內容」中，部份協商管道偏向主張完全以現金支付（例，54.6%的個人爭取者；42.9%的福委會），而其他協商管道則主張以現金支付為主，股票為輔（例，50.0%的工會；48.0%的勞資會議）。至於協商管道與薪酬構成的適合度未達顯著水準的原因，可能與薪資結構的制度化較高有關係，一般事業機構本身有自己既定的薪酬構成體系，很少開放協商管道進行這一方面的調整。

假設2只有得到部份支持：除了薪酬決策與薪酬水準的關係得到資料的支持之外，薪酬決策分別與薪酬構成、獎金發放的適合度均未達顯著水準。薪酬決策與薪酬水準的關係主要表現在「決策權勢」與「薪酬水準比較」之間的相關關係呈現強烈的顯著關係($p=0.001$)，此證據顯示當資方主導薪酬決策之際，若能考慮員工的意見，薪酬水準通常會比較高。至於薪酬決策與薪酬構成、薪酬決策與獎金發放的適合度未達顯著水準的解釋，除前述薪資結構的制度化之外，一般公司對獎金發放方式則相對比較尊重員工的意見，這種兩極化的發展，造成薪酬決策分別與薪酬構成、獎金發放的關係未能達顯著水準。

表2 勞資協商與薪酬管理的差異分析

	薪酬管理							
	薪酬構成				薪酬水準		獎金發放	
勞資 協商	津貼 (χ^2)	調薪 (χ^2)	獎金 (χ^2)	制度" (χ^2)	調薪與職級 (F)	薪酬水準比較 (F)	內容 (χ^2)	比率 (χ^2)
協商 管道	調薪	0.327	0.826	0.476	0.641	0.687	0.743	0.235
	津貼	0.460	0.808	0.468	0.453	0.466	0.018*	0.044*
	獎金	0.146	0.830	0.161	0.31	0.140	0.797	0.309
	福利	0.105	0.268	0.664	0.561	0.186	0.869	0.198
薪酬 決策	決策 權勢	0.450	0.816	0.633	0.784	0.406	0.001**	0.444
	協議 範圍	0.139	0.640	0.102	0.522	0.172	0.146	0.542

說明：a表示津貼與獎金制度；b表示獎金發放內容；c表示底薪站薪資比率。

* : $P < 0.05$; ** : $P < 0.01$; *** : $P < 0.001$ 。

二、勞資協商與薪酬滿足

本研究之命題二在探討勞資協商對員工的薪酬滿足之影響，並發展出假設3（勞資協商時，如果透過不同的協商管道，員工對薪酬公平性、安定性與效率性滿足，均可能有顯著的差異）與假設4（勞資協商時，如果透過不同的薪酬決策，員工對薪酬公平性、安定性與效率性滿足，均可能有顯著的差異）。薪酬滿足為等距尺度，而勞資協商均為類別尺度，故採用單因子變異數分析檢定這兩個假設。檢定結果如表3所示：

表3 勞資協商與薪酬滿足的差異分析

勞資協商	薪酬滿足						
	公平性		安定性		效率性		
	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	
協商管道	調薪	1.44	0.2241	2.21	0.0712	2.28	0.0640
	津貼	1.85	0.1231	5.40	0.0004 ***	0.67	0.6132
	獎金	0.43	0.7838	0.89	0.4711	1.52	0.1988
	獎金	2.28	0.0634	1.90	0.1138	0.81	0.5216
薪酬決策	決策權勢	5.54	0.0013 **	10.62	0.0001 ***	5.12	0.0022 **
	協議範圍	2.66	0.0353 *	1.61	0.1739	2.78	0.0292 *

* P < 0 ** P < 0.01 *** P < 0.001

在假設3的檢定部份，除了在津貼協商上，勞資協商管道與薪酬滿足的安定性間顯示強烈的關係之外($p=0.0004$)，其他因素之間的關係均未達於顯著水準。整體而言，此一假設只得到資料的部份支持；究其原因，一般事業機構的調薪與獎金制度具有僵固性，其決定因素在能力或年資，通常無法透過勞資協商改變，因而在薪酬滿足方面無法產生任何效果；至於福利的部份，根據福利法的規定，具有一定規模（通常是人數）以上的事業組織，依法必須組織福利委員會，大多數福利措施透過此一組織運作，而且具有一定的程序與結果，這一部份也像調薪與獎金制度一樣，員工的滿足感比較不會出現顯著的變化。

表 4 津貼協商與安定性的多重比較

安定性		津貼協商管道				
平均數	津貼協商管道	工會	勞資會議	福委會	個人爭取	其他
3.5402	工會				*	*
3.2800	勞資會議				*	*
3.2679	福委會				*	
2.3409	個人爭取	*	*	*		
2.7693	其他	*	*			

* $P < 0.05$

雖然根據單因子變異數分析結果，可以知道津貼協商上，勞資協商管道與薪酬滿足的安定性間具有強烈關係，但並不能看出到底是哪些協商管道之間的差異效果？有必要做進一步分析，透過多重比較檢定(Bonferroni T test)，可以解決此一問題（如表 4 所示）。由表 4 可知：透過工會（平均得分 3.5402）、勞資會議（3.2800）、及福委會（3.2679）的協商管道，顯著地比個人爭取者（2.3409）的安定性滿意程度為高。團體談判力量比個人強，由工會代表協商，可能使資方讓步空間擴大，勞方受益程度較高。

另外，在假設 4 的檢定結果方面，除了協議範圍與安定性的關係未達於顯著水準之外，其他因素之間均存在顯著的正相關(包括決策權勢分別與薪酬滿足的公平性、安定性、效率性之間，協議範圍分別與薪酬滿足的公平性、效率性之間)，假設 4 已經得到絕對多數資料的支持。協議範圍與安定性的關係不顯著的理由，可能與工作保障的其他優勢決定因素有關，比較協議範圍與決策權勢對安定性的影響效果，協議範圍並不具有顯著的意義。至於這些具有顯著性差異者透過多重比較檢定結果如表 5、6、7、8、9 所示。

表 5 顯示決策權勢與薪酬滿足公平性的多重比較結果，「資方接納勞方多數意見」的決策方式(平均數為 3.1955)與「資方決定」的決策方式 (2.6755) 比較，前者的薪酬滿足公平性滿意程度顯著較高。其他兩兩之間比較，並未達到顯著水準。

勞資協商與薪酬滿足

表5 決策權勢與公平性的多重比較

公平性		決策權勢			
平均數	決策權勢	資方決定	資方接納勞方少數意見	資方接納勞方多數意見	勞方主導
2.6755	資方決定			*	
2.9322	資方接納勞方少數意見				
3.1955	資方接納勞方多數意見	*			
4.0000	勞方主導				

*: $P < 0.05$

由表6可知，「資方接納勞方多數意見」的決策方式(平均數為 3.3267)與「資方決定」的決策方式 (2.6465)比較，前者的薪酬滿足安定性滿意程度顯著較高。同時，「資方接納勞方少數意見」的決策方式(平均數為 3.0318)與「資方決定」的決策方式 (2.6465)比較，前者的薪酬滿足安定性滿意程度也顯著較高。其他兩兩比較，並未達到顯著水準。

表6 決策權勢與安定性的多重比較

安定性		決策權勢			
平均數	決策權勢	資方決定	資方接納勞方少數意見	資方接納勞方多數意見	勞方主導
2.6465	資方決定		*	*	
3.0318	資方接納勞方少數意見	*			
3.3267	資方接納勞方多數意見	*			
3.7500	勞方主導				

*: $P < 0.05$

就決策權勢與效率性的多重比較結果來看(參考表7)，「資方接納勞方多數意見」的決策方式(平均數為 3.8734)與「資方決定」的決策方式 (2.4754)比較，前者的薪酬滿足效率性滿意程度顯著較高。另外，「資方接納勞方多數意見」的決策方式(平均數為 2.4649)與「資方接納勞方少數意見」的決策方式 (2.6465)比較，前者的薪酬滿足效率性滿意程度也顯著較高。其他兩兩之間比較，並未達到顯著水準。

表7 決策權勢與效率性的多重比較

效率性		決策權勢			
平均數	決策權勢	資方決定	資方接納勞方少數意見	資方接納勞方多數意見	勞方主導
2.4754	資方決定			*	
2.4649	資方接納勞方少數意見			*	
3.8734	資方接納勞方多數意見	*	*		
4.5714	勞方主導				

*: P < 0.05

表 8 的分析結果顯示：協議範圍涵蓋薪酬全部者（平均數為 3.2952）與協議範圍僅及一項者（2.7036）比較，前者的薪酬滿足公平滿意程度顯著較高。同時，協議範圍涵蓋二項者（平均數為 3.1286）與協議範圍僅及一項者（為 2.7036）比較，前者的薪酬滿足公平性滿意程度也顯著較高。其他兩兩之間比較，並未達到顯著水準。

表8 協議範圍與公平性的多重比較

公平性		協議範圍			
平均數	協議範圍	一項	二項	三項	四項
2.7036	一項		*		*
3.1286	二項	*			
2.9765	三項				
3.2952	四項	*			

*: P < 0.05

至於協議範圍與薪酬滿足效率性的多重比較結果顯示(參考表 9)：協議範圍涵蓋薪酬全部者（平均數為 3.0680）與協議範圍僅及一項者（2.4337）比較，前者的薪酬滿足效率性滿意程度顯著較高。其他兩兩之間比較，並未達到顯著水準。

表9 協議範圍與效率性的多重比較

效率性		協議範圍			
平均數	協議範圍	一項	二項	三項	四項
2.4337	一項				*
2.6293	二項				
2.7479	三項				
3.0680	四項	*			

*: P < 0.05

勞資協商與薪酬滿足

三、薪酬管理與薪酬滿足

有關假設 5、假設 6 與假設 7 的檢定與分析，基於資料性質的差異與統計技術的配合應用，將薪資管理的三個因素分成二部份，第一部份為薪酬水準與薪酬滿足的關係，以皮爾森相關分析檢定之（假設 5 的檢定，參考表 10）；第二部份為薪資構成及獎金發放二構面與薪酬滿足的關係，此部份先以單因子變異數分析檢定其是否有顯著差異（假設 6 的檢定，參考表 11；假設 7 的檢定，參考表 12）；然後再將顯著性差異者透過多重比較分析，以了解哪些因素之間存在顯著差異（參考表 13、14），各假設的檢定分析結果分別說明如下：

首先，假設 5 的檢定結果顯示：薪酬管理的「薪酬水準」與薪酬滿足的公平性、安定性，以及效率性等三構面的關係均達於顯著水準（正相關），假設 5 獲得資料的充份支持。雖然許多學者認為：金錢無法激勵今日大多數員工，但有更多人相信有錢能使鬼推磨(Robbins,1993)。Loche & Henne (1986)回顧過去有關薪酬與激勵的研究發現，金錢的激勵最具代表性，甚至只要採取金錢作為激勵手段，員工的績效都會得到某種改善。本研究的薪酬水準與薪酬滿足的關連性，大致上可以補強 Loche & Henne (1986)的研究結果。

表10 薪酬水準與薪酬滿足的皮爾森相關分析

	薪酬水準		公平性		安定性	
	相關係數	判定	相關係數	判定	相關係數	判定
公平性	0.0336	*	1.0000			
安定性	0.0493	*	0.6492		1.0000	
效率性	0.0189	*	0.4959		0.4607	

*: $P < 0.05$

** $P < 0.01$

其次，假設 6 獲得資料的部份支持(表 11)：薪資構成的四個因素中，有津貼獎金制度分別與薪酬滿足的公平性、安定性存在顯著差異。一般相信報酬結構對薪酬滿足具有明顯的影響效果，可是報酬結構的實際設計方式一般考慮事業機構的長期生存與環境因素的限制條件，很少對個人需求而做彈性的設計。假設 6 沒有得到資料驗證的理由，除了樣本數不足與薪資結構體制的類似性之外，多少也反應受試者對現有薪資結構的全盤否定現象。

表11 薪資構成與薪酬滿足的單因子變異數分析

薪酬構成	薪酬滿足					
	公平性		安定性		效率性	
	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值
津貼獎金制度	4.22	0.0165 *	13.13	0.0001 ***	0.39	0.6808
底薪調整基礎	0.47	0.7009	0.19	0.8997	0.68	0.5632
津貼給付依據	0.98	0.4063	1.35	0.2595	1.46	0.2272
獎金給付依據	0.95	0.4205	1.79	0.1510	1.37	0.2555

*: P < 0.05 ** P < 0.01 *** P < 0.001

最後，假設 7 的檢定結果(表 12)顯示：獎金發放和薪酬滿足兩組因素之間的關係均未達到無顯著水準，假設 7 完全沒有得到實證資料的支持。前述的薪資構成僵化現象可能是假設 6 未得資料充份支持的主要原因，不過薪資構成還有制度化的優點而得到受試者的肯定，他們在薪酬滿足的公平性、安定性方面有所反應；在國內，獎金發放的管理問題更為嚴重，部分獎金以年終獎金的方式發放，另外部份則以各種名目發放，多數員工難以了解，本研究雖以「底薪佔薪資比例」推估獎金發放的比重，期望探究獎金發放對薪酬滿足的影響，但仍無法獲得實證資料支持假設。至於獎金發放內容的部份基於類似的理由，也無法藉此探究獎金發放與薪酬滿足的關係。因此，本假設實有待更進一步的資料蒐集予以驗證。

表12 獎金發放與薪酬滿足的單因子變異數分析

獎金發放	薪酬滿足					
	公平性		安定性		效率性	
	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值
底薪佔薪資比例	0.64	0.5879	0.64	0.5924	0.14	0.9379
獎金發放內容	0.01	0.9984	0.01	0.9984	0.56	0.6407

*: P < 0.05 ** P < 0.01 *** P < 0.001

根據前面有關薪資構成與薪酬滿足的分析結果，津貼獎金制度與薪酬滿足公平性存在顯著的關係，詳細因素的多重比較檢定結果列在表 13，可以了解哪些因素之間真正具有差異性。此一結果顯示「繼續實施」與「併入底薪」在公平性的效果上有所不同，「繼續實施」(公平性平均得分為 3.0293) 顯然高於「併入底薪」(2.5468)。從公平性的衡量結果來看，受試者比較傾向「繼續實施」，而不願意「併入底薪」。

勞資協商與薪酬滿足

表13 津貼獎金制度與公平性的多重比較

公平性		津貼獎金制度		
平均數	津貼獎金制度	廢除	繼續實施	併入底薪
2.6000	廢除			
3.0293	繼續實施			*
2.5468	併入底薪		*	

*: P < 0.05

最後，表 14 顯示津貼獎金制度與薪酬滿足安定性的多重比較檢定結果。結果也顯示「繼續實施」與「併入底薪」在安定性的效果上有所不同，「繼續實施」(安定性平均得分為 3.1445) 顯然高於「併入底薪」(2.6270)。因此，由公平性與安定性的衡量觀之，一般員工可能均不願意「併入底薪」，而傾向「繼續實施」現有的津貼獎金制度。

表14 津貼獎金制度與安定性的多重比較

安定性		津貼獎金制度		
平均數	津貼獎金制度	廢除	繼續實施	併入底薪
3.2500	廢除			
3.1445	繼續實施			*
2.6270	併入底薪		*	

*: P < 0.05

伍、結論與建議

假設檢定與分析可以暫告一段落，初步結果彙總成為表 15。假設 4 與假設 5 已經得到資料的支持，顯示薪酬決策與薪酬水準分別與薪酬滿足存在顯著的關連性。

假設 1 在檢定協商管道與薪酬管理方式間的關係，結果顯示協商管道之選擇，足以影響薪酬水準與獎金發放內容；而薪資構成則不受影響。假設 2 描述薪酬決策與薪酬管理方式間的關係，實證資料顯示在個人爭取的方式下，決策權勢愈高，則薪酬水準愈低；其他關係不顯著。假設 3 用以檢驗協商管道對薪酬滿足之影響效果，結果發現協商管道之選擇，只能影響個人之薪酬滿足安定性；公平性與效率性則不受影響。最後一個獲得部份支持者是假設 6，主要在檢定不同的薪資構成對薪酬滿足，資料顯示：津貼獎金制度僅影響薪酬滿足之公平性與安定性；至於底薪調整基礎、津貼給付依據、獎

金給付依據分別與薪酬滿足的三個構面間之關係不顯著。

至於假設 7 則完全未能獲得實證資料的支持：獎金發放和薪酬滿足兩組因素之間的關係均未達到無顯著水準。此一假設沒有得到資料驗證的最可能理由是樣本數不足與侷限於製造業；根據體制學派的觀點，相同產業的薪資結構可能會互相模仿而類似，無法反應受試者對現有薪資結構描述的組間差異。此一理由亦可以解釋其他部份支持的假設檢定結果，因為組織結構僵化現象可能使變數的衡量有所限制，不過若有制度化的優點而得到受試者的肯定，他們會反應在薪酬滿足上面。有關各假設未能充分獲得實證資料支持的詳細分析，已經在前面統計分析一節中討論過，不再贅述，以下就實務應用與後續研究提出建議：

表15 假設檢定結果彙總

假設	統計檢定結果			資料支持之摘要結果
	支持	部份支持	不支持	
1		✓		協商管道之選擇，影響薪酬水準與獎金發放內容；薪資構成則不受影響。
2		✓		個人爭取的方式下，決策權勢愈高，則薪酬水準愈低；其他關係不顯著。
3		✓		協商管道之選擇，只能影響個人之薪酬滿足安定性；公平性與效率性則不受影響。
4	✓			決策權勢與協議範圍之薪酬決策，均會影響薪酬滿足的三個構面。
5	✓			薪酬水準愈高，則薪酬滿足的三個構面均愈高。
6		✓		津貼獎金制度僅影響薪酬滿足之公平性與安定性；至於底薪調整基礎、津貼給付依據、獎金給付依據分別與薪酬滿足的三個構面間之關係不顯著。
7			✓	獎金發放方式與薪酬滿足的關係不顯著。

一、實務應用方面

本研究的建議是事業機構應該承認員工追求薪酬滿足的正當性，善用現有的勞資協商管道，改變薪酬的決策過程，有助於員工對薪酬管理系統的了解與認同。春鬥是一種聞名於全世界的日本式薪酬管理手段，十分接近此一建議，關鍵部份就在日本企業願意透過現有的勞資協商管道，與工會共同擬定下一個年度的薪酬決策，不但預防無謂的勞資糾紛於無形，而且兼顧企業發展與員工需求，值得國內事業機構效法之。

勞資協商與薪酬滿足

首先，在勞資協商部份，事業機構應該重視協商管道的設計，擴大協議範圍，積極讓員工參與薪酬決策。雖然相關假設並未全部通過資料的檢定，但仍有許多有用的資訊透露出來。從協商管道與薪酬水準的關連性、協商管道與薪酬滿足（特別是安定性），以及薪酬水準與薪酬滿足存在顯著的關係看來，協商管道的設計與應用應該有助於薪酬管理，進而改變員工的薪酬滿足。實際的資料顯示：透過工會、勞資會議、及福委會等團體協商的管道對員工的薪酬安定性，均明顯地高於個人爭取的方式，可以作為勞資雙方在薪酬實務上運作的參考。值得注意者是津貼協商，當資方主導薪酬決策的情況下，員工透過個人爭取的方式，員工的薪酬水準很可能會偏低，他們只能在津貼方面來改善，同時，此一管道最好是透過團體交涉的方式，例如工會、勞資會議等，不但能提高一般薪酬水準，甚至也可以左右獎金的發放內容。另外，在決策權勢與薪酬水準比較，以及薪酬決策與薪酬滿足方面，也有足夠的證據顯示這些因素之間的關連性；如果資方能接納勞方對薪酬管理的意見，擴大協議範圍，可以有效提高員工的薪酬滿足程度。

其次，在薪酬管理的部份，彈性應用現有津貼獎金制度，緩和薪酬結構的僵固性。薪酬管理與薪酬滿足的關係資料顯示：薪酬水準與員工對薪酬安定性、公平性與效率性等三構面的關係，均達於顯著水準，而津貼獎金制度對薪酬滿足的安定性及公平性有顯著的影響效果。同時，多重比較分析結果也顯示：員工對津貼獎金制度持肯定態度，支持其繼續實施，認為有益員工生活安定及薪酬公平。企業可運用員工凝聚的這種共識，配合經營環境變遷，依公平、合理、激勵原則，彈性運用津貼獎金制度，導引員工團隊精神與工作倫理，將有助於員工個人的薪酬滿足。

二、後續研究建議

本研究已經提出一個包含勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足的研究架構，並探索這些概念的定義性問題。基於衡量與抽樣上的限制，本研究只能進行探索性的處理，未來研究方向，除了深入探討各變數的衡量問題之外，還需要選擇勞資協商的前置變數，結合勞資協商理論、組織理論與組織行為的觀點，透過比較精密的衡量，蒐集不同行業的樣本，並採用較為精緻的多變量分析方法（例如驗證性路徑分析），進一步探討本研究所提出的研究架構。

參考文獻

- 李建華、茅靜蘭，1993，薪酬制度與管理實務，台北：超越企管顧問股份公司。
- 吳秉恩，1991，「人力資源管理理念認知、運用與展望：國內企業實施現況調查」，高雄：國立中山大學主辦，產業結構轉變下之人力資源發展策略研討會論文集：21-24。
- 洪榮昭，1989，追求溯源-勞資糾紛的心理因素，現代管理月刊，154期：88。
- 周濟譯，1990，L. G. Reynolds著，勞動經濟學與勞資關係，臺北：臺灣銀行經濟研究室。
- 胡宏方，1993，技術人員薪酬滿足及其決定因素之研究，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 馬凱、吳惠林、周添城，1991，「年終獎金制度研究」，台灣經濟研究論叢第三輯，台北：中華經濟研究院。
- 郭榮哲，1992，策略性的薪資設計在管理上的應用，政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 施能傑，1994，行政機關俸給政策：公平性理論的觀點，臺北：洪葉文化。
- 陳文俊，1990，員工薪酬滿足之研究—以製造業為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳雲雀譯，1991，Stephen, F. K.著，「透過人力資員管理策略提昇工作意願一個國際觀」，1990年代人力資源發展實用策略國際研討會會議實錄台北：行政院勞工委員會主辦。
- 黃其文，1986，「工作報酬與福利」，中國人事行政學會會刊，83期。
- 黃英忠，1989，現代人力資源管理，台北：華泰書局。
- 鄭為庠，1992，高階主管薪酬計畫與薪酬決定因素之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡文濱，1993，「人力資源管理與勞資關係研究領域異同之探討」，經營管理文摘，233期：21-22。
- 蔡玲玉，1989，薪酬管理制度與勞資關係氣氛之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 衛民，1993，工會組織與勞工運動，臺北縣：空中大學。

- Adams, J. S. , 1965, "Inequity in Social Exchanges" . L. Berkouitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* : 167-299 NY: Academic Press.
- Alderfer, C. P. , 1969, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," *Organizational Behavior and Human Performance*, May : pp.142-175.
- Belcher, D. W. , 1959, *Wage and Salary Administration*, Prentice-Hall.
- Dunlop, J. , 1958, *Industrial Relations Systems*, NY: Holt.
- Dyer, L. & R. Theriault, 1976, "The Determinants of Pay Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 61: pp.596-604.
- Fossum, J. A. , 1992, *Labor Relations: Development, Structure, Process* (5th ed.). Homewood: RICHARD D. IWWIN Inc..
- Gruneberg, M. M. , 1989, *Understanding Job Satisfaction*, NY: John Wiley & Sons.
- Henderson, R. L. , 1989, *Compensation Management: Rewarding Performance* (5th ed.), Reston, VA: Reston.
- Heneman, H. G. & D. P. Schwab, 1979, "Work and Rewards Theory". D. Yoder, & H. G. Heneman, Jr.(ed.), *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*:1-2, Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Heneman, H. G. III, 1985, "Pay Satisfaction", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 3:115-139, London: JAI, pp.115-139.
- Herzberg, F., B. Mausner, & B. Snyderman, 1959, *The Motivation to Work*, NY: John Wiley CO..
- Kochan, T., & H. Hatz, 1988, *Collective Bargaining and Industrial Relations*, Homewood, IL: Orwin.
- Kochan, T., H. Hatz, & R. McKersie, 1994, *The Transformation of American Industrial Relations* , Ithaca, NY: ILR Press.
- Lawler, E. E. , 1971, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, MA: McGraw-Hill Inc..
- Lawler, E. E. , 1981, *Pay and Organization Development*, Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- Lawler, E. E., & L. W. Porter, 1963, "Perceptions Regarding Management Compensation", *Industrial Relation*, 3: 41-49.

- Loche, E. A., & D. Henne, 1986, "Work Motivation Theories". C. L. Cooper & I. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Miceli, M. P., & M. C. Lane, 1991, "Antecedents of Pay Satisfaction: A Review and Extension", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9:235-309.
- Pigors, P. & C. A. Myers, 1981, *Personnel Administration* (9th ed.), McGraw-Hill Inc..
- Porter, M. E. , 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, NY: Free Press.
- Porter, I., & E. Lawler, 1968, *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: RICHARD D. IVWIN Inc..
- Robbins, S. P. , 1993, *Organizational Behavior* (6th ed.), Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc..
- Smith, A. , 1976, *The Theory of Morale Sentiments*. Oxford: Clarendon Press.
- Stagner, R. & H. Rosen, 1965, *Psychology of Union-Management Relation*. Belmont, CA: Wads Worth Publishing Company, Inc..
- Swinehart, D. P. & M. A. Sherr, 1986, "A system Model for Labor-Management Cooperation", *Personnel Administrator*, 31: 87-98.
- Zollisch, H. G., & A. Langsher, 1980, *Wage and Salary Administration*, Cincinnati: South-Western Publishing Co..

