

東海大學會計學系碩士在職專班

碩士論文

製造部門實施績效基礎薪酬制度成效之研究

-以變頻驅動控制產業 R 公司為例

A Research on the Implementation of
Performance-Based Compensation System
in the Manufacturing Division

- A Case Study of R Company in VFD Industry

指導教授：黃政仁 博士

研究生：姚美鳳 撰

中華民國一〇五年六月

製造部門實施績效基礎薪酬制度成效之研究

-以變頻驅動控制產業 R 公司為例

摘要

本研究主要探討製造部門實施以績效為基礎的薪酬制度後，對於員工生產效率、作業品質及出勤率之影響。本研究採用田野實證研究方法，以個案公司製造部門裝配、測試、校機課三個單位的員工為研究對象，並蒐集每月生產效率、作業品質、出勤率資料進行資料分析，研究結果如下：(1) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對員工生產效率具有正向影響。(2) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對員工作業品質具有正向影響。(3) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對員工出勤率具有正向影響。本研究進一步針對參加薪酬制度的員工進行實地訪談，結果發現績效基礎薪酬制度的實施，讓工作表現良好的員工得到獎勵，進而提高公司績效。希望藉由本研究可以提供學術界與實務界有關實施薪酬制度的參考。

關鍵詞：績效基礎薪酬制度、績效評估、個人績效、製造部門、激勵理論

A Research on the Implementation of Performance-Based Compensation System in the Manufacturing Division - A Case of R Company in VFD Industry

Abstract

This paper mainly discusses the influence of implementing performance-based compensation on employees' production efficiency, operation quality, and attendance rates in the manufacturing department. Using field empirical research method, this study uses the workers of the three production sections – assembly, testing, and mechanical checkout sections as research sample. Based on monthly data, the empirical results show that: (1) The implementation of the performance-based compensation system has a positive effect on employees' production efficiency. (2) The implementation of the performance-based compensation system has a positive effect on employees' operation quality. (3) The implementation of the performance-based compensation system has a positive effect on employees' attendance rates. This study further interviews the employees who participate the implementation of compensation system. The results show that the good employees are rewarded after the implementation of performance-based compensation system, thus improves firm performance. This research hopes that the results provides useful insights on the implementation of compensation system for academia and practice.

Keywords: Performance Compensation system, Performance evaluation, Individual performance, Manufacturing department, Motivation theory

目 錄

摘 要	I
Abstract	II
圖目錄	IV
表目錄	V
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究流程	4
第貳章 文獻探討	6
第一節 績效管理	6
第二節 激勵理論	10
第三節 薪酬制度	17
第四節 薪酬制度與員工績效之關聯性	20
第參章 研究方法	22
第一節 觀念性架構	22
第二節 假說發展	23
第三節 變數定義與衡量	25
第四節 研究模型	29
第五節 研究樣本與資料來源	30
第六節 公司簡介及薪酬制度推導歷程	31
第七節 實地訪談	34
第肆章 研究結果與分析	36
第一節 敘述統計分析	36
第二節 相關性分析	42
第三節 研究結果與分析	44
第四節 額外分析	47
第五節 實地訪談	55
第伍章 研究結論與建議	59
第一節 研究結論	59
第二節 管理意涵	61
第三節 對個案公司之建議	64
第四節 研究限制與未來研究方向	65
參考文獻	66

圖目錄

圖 1-1 研究架構圖	5
圖 3-1 觀念性架構圖	22

表目錄

表 2-1 激勵理論彙整表.....	10
表 3-1 部門別代碼說明.....	28
表 3-2 變數定義與衡量彙總表.....	28
表 4-1 各變數敘述統計量.....	37
表 4-2 敘述統計量：績效基礎薪酬制度實施前後之比較.....	39
表 4-3 敘述統計量：各製造部門之比較.....	41
表 4-4 相關係數矩陣.....	43
表 4-5 績效基礎薪酬制度實施後生產效率、作業品質與出勤率之影響.....	46
表 4-6 績效基礎薪酬制度實施後生產效率之影響-部門別.....	48
表 4-7 績效基礎薪酬制度實施後作業品質之影響-部門別.....	50
表 4-8 績效基礎薪酬制度實施後出勤率之影響-部門別.....	52
表 4-9 績效基礎薪酬制度實施對員工薪酬之影響.....	54

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

根據經濟部中小企業處發布 2015 年中小企業白皮書資料顯示，2014 年台灣中小企業總家數有 135 萬 3,049 家，提供了 866 萬 9 千人的就業機會，對台灣經濟有重大的貢獻(經濟部中小企業處 2015)。員工是公司重要的資產，大多數中小企業對於績效評估皆採取主觀方式評估，由單位主管依照公司所定標準進行考核，容易忽略了員工是否有其專長或優點，全部採用相同的衡量標準做為薪酬發放基礎，此種評估方式不夠客觀且並不公平。薪酬制度中的薪水與獎酬制度，對於個人、公司來說，代表不同的意涵。就個人而言，薪水是固定的報酬，依個人工作能力及經驗來給付；而獎酬是除了薪水以外的報酬，屬於變動所得，具激勵的作用，可提升員工對工作的士氣。對公司而言，薪酬制度最主要的目的是希望能激發員工對於工作的投入、穩定性及高忠誠度。薪酬是目前組織留才制度中的一項重要的政策，若公司能夠訂定好的獎勵誘因，讓員工有一個目標可以去努力，可以讓優秀員工繼續留下來，讓公司可以順利運作，並創造公司績效及價值。薪酬制度是吸引人才加入、留任人才及驅使員工執行工作最有效的激勵工具，也是公司評估員工貢獻的機制。Vroom (1964)的期望理論即特別強調，薪酬必須與績效相結合，良好的績效基礎薪酬制度可以激勵員工努力工作，創造良好的績效，獲取較佳的報酬。

公司最終目的是追求股東利益最大化，而要達到此目標必須要能夠激勵員工，使得員工的利益與股東的利益結合。就企業的觀點，公司實施之薪酬制度如果能使員工滿意度提升，工作效率提高，減少重工時間，對公司來說自然成本會降低，公司的競爭力會提升。從員工的觀點，薪酬評估方式是公平公開，讓員工了解努力可得到的一種獎勵；從財務的觀點，薪酬的成本是可以合理控制在公司可負擔的範圍內，不影響到整體的獲利，透過薪酬制度的設計整合組織中不同單位，加強跨部門的溝通。Trevor et al. (1997)認為組織的薪酬成長幅度是影響高績效員工是否離職的原因，組織處於低薪酬成長環境時，高績效員工離職率較高。薪酬的誘因，是促使員工與公司利益一致的方法(Baker et al. 1988)。Latham and Locke (1991) 指出，誘因是激勵行為的驅動力，薪酬制度對員工而言具有高度的激勵作用。企業要能夠順利運作，

其中一重要關鍵因素是針對員工的投入及產出，設計一套有效的誘因制度，依據員工的工作績效，而給予實質上的獎勵，以激勵員工為企業投入更多的心力，進而達到企業整體的目標。

員工努力工作的動機是滿足個人需求，所以激勵作用的產生會因人而異，當薪酬制度設計與執行時，主要的目的是為了激勵員工努力於工作上，因此工作績效與薪酬制度必須緊密連結。期望理論(expectancy theory)認為企業要能激勵員工，必須讓員工知道努力會有好的績效表現，依據員工的工作績效，給予實質上的獎勵，例如獎金、升遷、或分紅；而這些獎勵是否是員工所預期的。Gibbs (1995) 認為績效的高低是由員工的努力與意願共同決定，因此，期望理論認為在三種關係上：努力與績效的關聯性、績效與薪酬的關聯性、個人與目標的關聯性，必須同時呈現高度相關，才會真正達到制度設計的精神。

以製造業來說，生產部門對一家公司是相當重要的。產品從設計到研發階段，對公司而言都是成本投入的，唯有移轉至生產單位量產後，透過銷售才能產生收入。在過去，製造部門績效是公司整體績效考核系統內的一部份，並未特別針對製造單位有額外的績效薪酬辦法。在全球化的競爭環境下，產業的變化速度快、產品的生命週期短，公司必須要有新思維來適應環境的改變。設計一套良好且具公平合理的薪酬制度，使考核結果具有信度與效度，且程序與結果公平，工作績效考核的結果能真實反應個人的工作表現，如此才能有效激勵員工。因此，本研究動機主要是以個案公司製造部門實施以績效為基礎的薪酬制度為主題，探討實施績效基礎的薪酬制度是否會影響員工績效。

第二節 研究目的

基於上述的研究動機，藉由製造部門績效基礎薪酬制度的實施，以員工對組織的貢獻度做為薪酬的基礎，達到激勵員工的目的。個案公司為了提高工作績效，增強績效管理和改進績效評估，除了固定的薪資外，再設計變動薪資，提高激勵性的變動薪資比例，以強化薪酬和員工工作績效之間的連結。依據員工對組織的貢獻程度做為薪酬的基礎，不僅可以達到激勵員工的目的，同時也較能符合大多數員工所認同的公平正義。因此，本研究之目的如下：

- 一、探討製造部門實施績效基礎薪酬制度對員工生產效率的影響。
- 二、探討製造部門實施績效基礎薪酬制度對員工作業品質的影響。
- 三、探討製造部門實施績效基礎薪酬制度對員工出勤率的影響。

第三節 研究流程

本文研究架構分五大部分，其內容概述如下：

第壹章 緒論

本章主要敘述本文之研究背景與動機、研究目的、以及本文之研究架構。

第貳章 文獻探討

本章主要就績效管理、激勵理論、薪酬制度及薪酬制度與員工績效之關聯性進行相關文獻回顧。

第參章 研究方法

包括本研究之觀念性架構、研究假說、研究變數之定義與衡量、實證模型之建構及本研究的資料來源與樣本和個案公司簡介。

第肆章 研究結果與分析

包含敘述性統計分析、相關性分析、迴歸分析結果、實地訪談與研究發現。

第伍章 研究結論與建議

彙總本研究重要結論與實證結果，並提出未來研究建議。

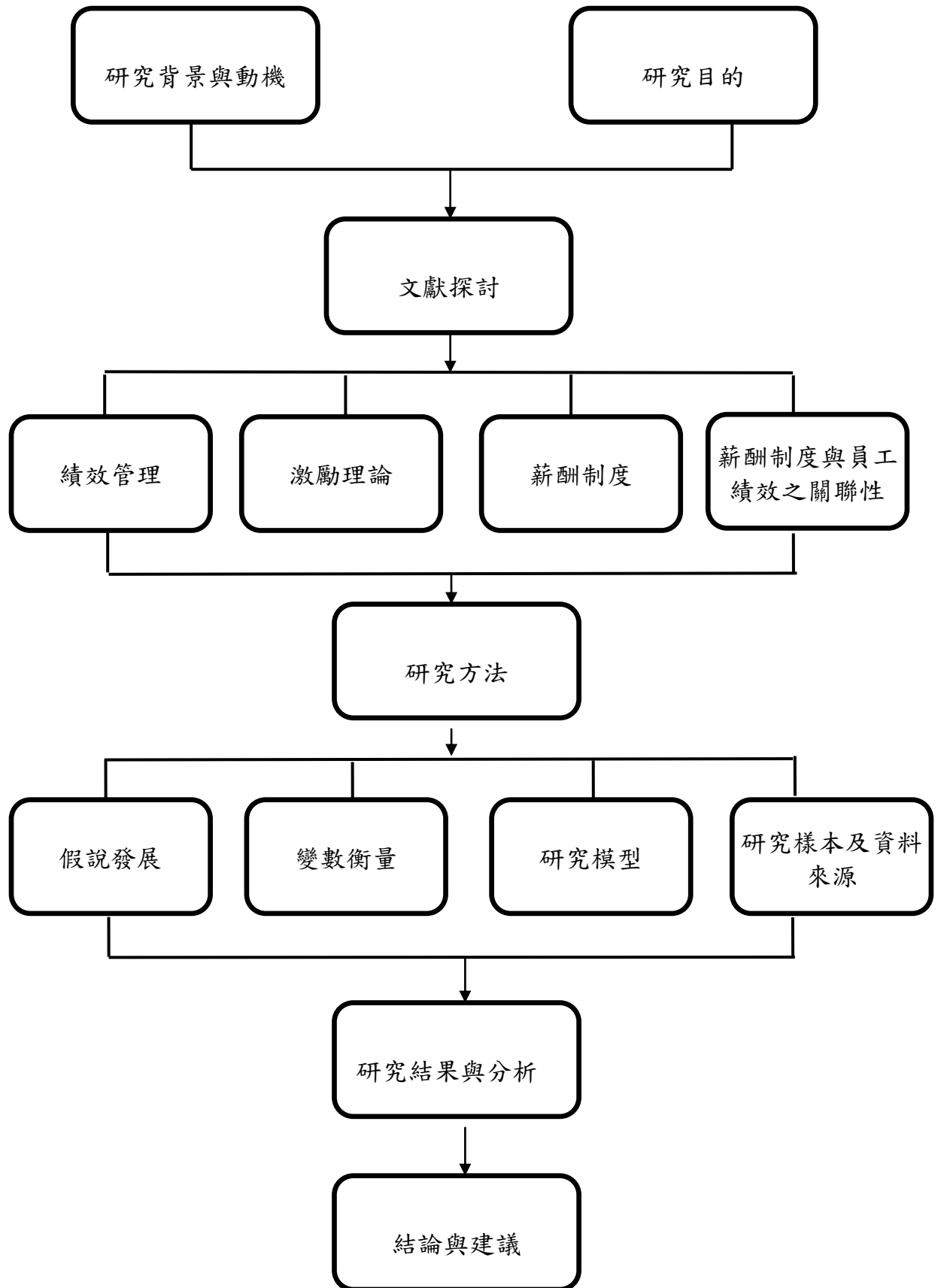


圖 1-1 研究架構圖

第貳章 文獻探討

本章共分成四小節，第一節為探討績效管理的定義與目的；第二節為探討激勵理論；第三節為探討薪酬制度的定義及薪酬制度的設計、衡量標準；第四節為探討薪酬制度與員工績效之關聯性。

第一節 績效管理

一、績效管理的定義

依 Harte(1994)之定義，績效管理(Performance management)：係一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提升目標達成的可能性。

傳統的績效管理大部分只關注在過去的表現成果，將工作的重要績效指標分層到各單位，根據完成度來評鑑績效是否達到標準。現在關鍵績效指標(Key Performance Index，簡稱 KPI)盛行，是目前所有公司評鑑及目標設定的重要指標，因此容易造成員工設定較低及容易達成的績效指標，只求短期目標的達成，員工易透過手段操作規定，例如季、年業績目標提前部分業績或延後，對公司而言不是一種真正的績效，將無法真正達到評鑑結果，也會失去其客觀性。因此，績效管理是策略性與整合性措施，可發展員工及團隊能力，改善工作績效，促進組織成功(Rogers 2005)。

績效管理在組織中扮演重要的角色，可引導員工的行為，改進個人與團體的績效完成組織的目標(Hendry et al. 1997)。績效管理的目的是為了要讓公司整體績效達到最大，不只是過去的績效表現，而是對於未來績效指標要如何執行、落實才是真正的績效管理的目的。績效管理的制定是以連結組織目標與員工行為(Bilgin 2007)。根據目標設定理論，認為目標本身就具有激勵作用，目標能把人的需要轉變為動機，使人們的行為朝著一定的方向努力。

績效管理制度中建立考核標準，激發員工的潛能、發展員工的能力，與組織目標連結(Houldsworth 2007)。管理是一種過程，績效才是真正的目的，因為傳統的績效管理較聚焦在管理方面，卻容易忽略了績效與潛力的發揮，

造成本末倒置。績效考核的結果和獎勵、升遷有直接的因果關係，較容易造成員工行為上的偏差，例如討好主管、輪流作莊，新人墊底等方法違背當初訂定績效管理的初衷，績效管理制度必須將績效結果與薪酬制度連結，以引導員工行為(Waal 2007)。若將績效管理聚焦在「績效」而非「管理」，會使的公司主管更加瞭解要如何適才適所，並且提升員工的能力，讓員工可以清楚知道要不斷提升自己的能力，成為符合公司未來需要的人才，充分發揮人盡其才的優勢。

綜合言之，企業可以藉由績效管理制度建立考核標準激勵員工的潛力、引導員工朝向組織目標，因此，藉由個人績效的提升改善組織的績效。企業要如何如何在有限的資源下真正的獎勵到優秀的人才，透過績效管理制度外，配合薪酬的設計，才能有效達到激勵人才的效果。

二、績效管理的目的

組織可以透過績效管理的機制，了解員工的能力，運用有效的管理來提升工作能力、改善個人績效，提升組織績效。績效管理包含下列三個主要目的(黃同圳，2013)：

1. 管理性目的

組織利用績效評核結果所獲得的訊息，來進行許多管理上的決策，例如調薪例、升遷、留任、資遣、或表揚員工的貢獻。

2. 發展性目的

績效管理的第二個目的，在於協助那些表現良好的員工持續發展，至於對那些表現不理想的員工，則協助其改善工作績效。例如技能不足、動機的問題，阻礙員工表現的因素，應尋求解決方式。

3. 策略性目的

績效管理系統最後、也是最重要的功能，應該是把員工的行動跟組織的目標做充分得結合。策略執行過程中主要方式之一是，訂定明確策略達成所需要的結果、行為方式、員工特質，例如知識與技能；則須一套衡量與回饋的制度，使員工個人特質能發揮到最大，充分的執行這些行動，產生所欲達成的結果。欲達成組織目標，績效管理系統應保持一定的彈性，當組織的目標與策略改變時，相關行為與特性也應比照調整。

綜合上述學者之論述，企業或組織面對競爭的經營環境，要有效激勵員工。績效管理制度可以提升組織績效，當員工瞭解績效評核的目標時，為績效改善的驅動力。換言之，企業要針對員工績效評估的結果加以探討與分析，找出影響個別員工績效的能力落差，並配合員工個人職涯發展規劃，提供其未來發展所需的訓練與輔導。

三、績效管理、組織文化與員工激勵之間關聯

組織文化會影響管理制度的決策及執行。因此，企業要如何將組織文化、績效管理的理念與激勵員工的目的做有效的整合。績效管理的成效與組織文化的形成及員工激勵之關係，下列分成二個主要關係(卓正欽，葛建培 2013)：

1. 績效管理與組織文化

從組織文化的角度來看，績效管理制度是塑造組織文化的最有效工具。當企業評核什麼（例如：團隊合作）時，團隊合作就自然會在這個組織內受到全體員工重視。當企業的所有獎勵措施與評核結果連結在一起時，其影響效果更為明顯。

當員工努力實踐組織之所好、避免組織之所惡時，漸漸地，員工的價值觀、態度、行為就會慢慢地改變，以趨近企業所重視的價值觀。最終的結果就是透過自然過濾(natural screening)，認同組織價值觀的員工會留下來，而無法認同組織價值觀的員工終究會選擇離開。

2. 績效管理與員工激勵

從管理的角度而言，績效管理的確是激勵員工的一項非常重要工作。組

織要達到全面激勵員工目的，首要的前提是要能滿足不同員工的不同需求。換言之，有效的績效管理是能針對員工的不同需求，透過有效的績效管理機制，給予員工不同的滿足標的（例如：薪酬、獎賞、晉升、學習與成長），以激勵員工能夠朝組織的整體目標而努力貢獻。

綜合上述學者之論述，績效管理是一個策略性及整合性的措施，經由此一措施可以發展個別員工及團隊的能力，改善員工績效，促進組織的成功。其實績效管理的目的是為了整體績效最大化，不只是過去一年的績效，還要有利於未來的績效。

第二節 激勵理論

一、激勵制度

激勵(motivation)一詞是由拉丁文 movere 所發展而來的其意為推動，滿足個人需求下，為達成組織目標付出最大努力的意願，激勵是一種影響的力量，使個人行為遵從組織的期望(Gellerman 1963)，激勵或動機泛指對任何目標所付出的努力，激勵的三個關鍵要素：投入、方向、持續。投入指員工驅策力和努力的強度，方向是投入有利於組織的方向，員工能持續努力。激勵理論的發展以 1960 年前後分為兩類：(1)早期激勵理論：分別為泰勒(Taylor)的科學管理，以及梅耶(Mayo)的霍桑研究、XY 理論；(2)近代激勵理論：共分為三種型態，其一為內容理論，有需求層級理論、雙因子理論、三需求理論、ERG 理論、成熟度理論；其二為過程理論，有公平理論、期望理論、目標設定理論；其三為增強理論(黃世勳 2005)。茲針對上述理論彙總如表 2-1。

表 2-1 激勵理論彙整表

理論	代表學者	代表理論	內容概述
早期的激勵理論	Taylor(1911)	科學管理原則	認為人的工作動機在獲取更多的財務報酬，應以財務為誘因作為激勵的基本工具。其論點強調工作機械層面，重視效率，但忽略人性因素，假設單一性工作動機。
	Mayo(1933)	霍桑研究	對於員工的激勵方式，應以人性為出發點，員工的社會心理需求被滿足，才能提高其生產力，達到激勵效果。
	Douglas McGregor(1960)	XY 理論	對於人性的看法，不是正面，就是負面。McGregor 主張之激勵方法為重視「決策授權」、「意見溝通」、「鼓勵參與」、「工作豐富化」，進一步將「人性」與「管理」結合。
內容理論	Maslow(1954)	需求層級理論	人類的需求有其層次，在過程中，只有先滿足較低層次需求，才會尋求較高層次的精神和道德發展。

	Herzberg(1966)	雙因子理論	影響工作滿意有兩種因素：(1)保健因子：維持一項工作所需要的要素；(2)激勵因子：工作滿足與工作激勵和個人成長發展有關。
	McClelland(1970)	三需求理論	三種需求分別為成就、權力、歸屬需求，每人均有此三種需求，但因人而異，不同的動機有不同的行為，針對不同需求的人應找出最適的工作性質內容或調整工作要求。
	Alderfer(1972)	ERG 理論	將 Maslow 之需求層級理論歸類為三種需求：生存需求、關係需求、成長需求，認為需求可以同時存在，且可以同時具激勵作用。
	Argyris(1962)	成熟度理論	在工作上給予員工有成長與成熟的機會，並幫助他們滿足生理與安全以外的需求，因此可以用來激勵他們，使他們發揮更大的潛力來完成組織目標。
過程理論	Adams(1963)	公平理論	個人工作滿意的感受，取決於個人付出與所得和他人比較，兩者之間的差距是否感到公平。
	Vroom(1964)	期望理論	一個人的努力工作，取決於他認為行為後能得到某結果的期望強度，及該結果對他的吸引力。
	Locke(1968)	目標設定理論	明確的目標本身就具有激勵作用，當目標相對較困難但又可以實現時，比簡單的目標更能有較高績效，工作中及時給予回饋，也具有激勵作用，提高工作績效。
增強理論	Skinner(1953)	增強理論	認為行為之後果才是影響行為的主因，那些能產生令人滿足結果的行為，以後會經常重覆出現，應強調藉著獎勵期望行為，激勵企業員工。

資料來源：本研究整理

二、近代激勵理論

(一)內容理論(Content Theory)

1. 需求層級理論(Needs Hierarchy Theory)

馬斯洛的需求層級論(Maslow 1954)是最負盛名的激勵理論，他的假設中認為人類有五種層級的需求：

(1) 生理需求(Physiological needs)

人類賴以維持生命生存下去必須要的需求，是人類最基本所必須滿足的需求。包括：飢餓、口渴、居住和其他身體上需求。

(2) 安全需求(Safety needs)

人類有需要獲得保護、避免受到傷害的需求。包括：身體及感情的安全感、家的溫暖與安定的環境等。

(3) 歸屬需求(belongingness needs)

人類有社會上付出與得到有誼的需求。包括：情感、歸屬感、接納和友誼等。

(4) 自尊需求(Esteem needs)

人類有獲得他人尊重與尊重他人的需求。包括：內在的尊重和自尊、自治權與成就感，以及外在的尊重(地位、認同與受重視)等。

(5) 自我實現需求(self-actualization needs)

人類最高層次的需求。包括：成長、發揮自我的潛能及自我實踐的感覺、完成自己有能力完成的事務之趨動力。

Maslow 認為人類的需求有其層次，在過程中，人們只有先滿足較低層次的需求，才會尋求較高層次的精神和道德發展。

2. 雙因子理論(Two-Factor Theory)

心理學家 Frederick Herzberg 提出雙因子理論，理論中認為，影響工作滿意有兩個因素：保健因子(hygiene factors)和激勵因子(motivation factors)。

保健因子的部分，指的是維持一項工作所需要的要素，例如：組織的政策與管理、人際關係、薪資、工作條件、工作的保障和工作環境等。良好的保健因子存在時，只能預防員工低落的表現行為及不滿足的發生，而無法促使人們有好的表現及增加員工的滿足，但缺乏保健因子時，會導致員工的不滿足。激勵因子的部分，指的是工作滿足的因素與工作激勵和個人成長發展有關，例如：成就、讚賞、責任感、受重視感、工作本身和升遷發展等。良好的激勵因子存在時，會導致員工滿足，但當缺乏激勵因子時，並不會導致員工不滿足，只會使員工無法獲得滿足的愉快經驗。

3. 三需求理論(Three-Needs Theory)

大衛·麥克里蘭(David C. McClelland)所提出，三種需求指的是成就需求、權力需求、及歸屬感需求。

- (1) 成就需求：認為人類有主動追求成就尋求成功的慾望，而非僅對環境給予的感受採取被動的滿足方式。
- (2) 權力需求：促使別人順從自己意志的慾望。
- (3) 歸屬感需求：追求與別人建立友善且親近的人際關係的慾望。

每個人均有此三種需求，但強度因人而異，且因不同的動機而有不同的行為，所以，對不同需求強度的人應找出最適宜的工作性質內容或調整工作的要求，才能對工作行為有適當的引導。

4. ERG 之需求理論(ERG Theory)

克雷頓·奧爾德佛(Clayton Alderfer)將馬斯洛的「需求層級理論」加以修

訂，提出三種核心需求：存在(existence)需求、關係(relation)需求和成長(growth)需求，為人的三種核心需求，故稱之 ERG 理論。

存在需求是指維持生存的基本需求，相對於馬斯洛的生理及安全需求；關係需求係指人們想維持重要人際關係的慾望。唯有透過與他人互動，才能滿足個體社交及建立身分地位的慾望，其相對於馬斯洛的歸屬需求及自尊需求的外在部分；而成長需求是指個人追求自我發展的慾望，相對於馬斯洛的自尊需求的內在部分及自我實現需求。

ERG 理論認為各需求可以同時存在，且可同時具有激勵作用，如果較高層次的需求未能滿足的話，則滿足低層次需求的慾望就會加深。

5. 成熟度理論(Maturity Theory)

克利斯·艾吉利斯(Chris Argyris)成熟度理論，係指艾吉利斯曾研究管理實務對於個人行為及成長的影響結果發現，人由不成熟狀況到成熟狀況有七種變化，在工作上給予員工有成長與成熟的機會，並幫助他們滿足生理與安全以外的需求，如此則可以用來激勵他們，並使他們發揮更大的潛力來完成組織目標。

(二)過程理論(Process Theory)

1. 公平理論(Equity Theory)

對員工來說，薪資給付公平與否，非常重要的。根據亞當·史密斯(J. Stacey Adams)提出的「公平理論」認為，薪資滿意的程度取決於工作者對付出與報酬之間平衡的知覺，換言之，個人工作滿意的感受，取決於個人實得的報酬與他所認為應得報酬二者之間的差距是否感到公平，或將自己的付出與所得和他人比較，希望能保持兩者之間的平衡。

2. 期望理論(Expectancy Theory)

心理學家(Victor H·Vroom)認為人之所以想採取某種行為的意願，例如努力工作，取決於他認為行為後能得到某種結果的期望強度，及該結果對他的吸引力。具體而言，期望理論認為，企業若想要員工產生工作動機，除了

薪酬本身應具有吸引力之外，在過程中必須讓員工產生適切的期望。而期望強度取決於兩項機率：一是員工會評估努力能否達成預定績效的機率；另一則是員工會評估達成績效能否帶來薪酬的機率。唯有當這兩項機率都高時，員工的期望才會提高，而工作動機也才能隨之增強。

3. 目標設定理論(Goal-Setting Theory)

心理學家(Edwin Locke)提出，該理論指出，明確的目標本身就具有激勵作用，這是因為人有希望瞭解自己行為的結果和目的的認同傾向，這種瞭解能減少行為的盲動，提高行為的自我控制。目標使人們知道他們要完成什麼樣的工作，以及他們要付出多少努力，才能完成，這種目標明確性能提高績效，尤其是當目標相對較困難但又可以實現時，比簡單的目標更能導致較高的績效。如果在工作中及時給予回饋，使人瞭解進展，瞭解行為的效率，也具有激勵作用，提高工作績效。

4. 增強理論(Reinforcement Theory)

心理學家(Burrhus F. Skinner)所提出增強理論，認為行為之後果才是影響行為的主因，換句話說，個體採取某種反應之後，若立即有可喜的結果出現，則此一結果就會變成控制行為的強化物，會增加或減少該行為重複出現的機率。因此，應強調藉著獎勵期望行為，來激勵企業員工。

增強理論指出，凡需經過學習而發生的操作行為均可透過控制「強化物」來加以控制與改造。增強理論方式有正強化和負強化兩種。正強化即用獎金、讚賞等吸引員工在類似條件下重複產生某一行為；負強化即預先告知某種不符合要求的行為可能引起的後果，來避免該行為；自然消退，即對某種行為不予理睬，使之逐漸消失；懲罰，即用批評、降薪、開除等手段來消除某種不符合要求的行為。

上述眾多理論中，本研究主要以需求層級理論、期望理論、增強理論、與公平理論作為理論基礎。首先，需求層級理論認為，雖然需求無法得到100%的滿足，但只要達到相當程度的滿足後，該需求便不再具有激勵作用。因此，對於基層員工需求起始於心理需求及安全需要，主要是透過外在事物(如薪資、年資、契約)來滿足。

其次，期望理論說明激勵必需與績效結合，員工個人努力程度、績效的表現，能否獲得組織的獎賞，該獎賞是否為員工個人所期望。因此，期望理論著重於三種關係上：努力與績效的關聯性、績效與獎賞的關聯性、獎賞與個人目標的關係。實務上金錢的獎勵對員工而言仍是最重要的激勵因子，通常會把金錢視為是努力付出應得之報酬，獲得金錢可以滿足個人目標，此外，增強理論和期望理論都認為金錢具激勵效果，增強理論認為獎勵期望行為，可以激勵員工更努力，而且是根據績效的表現來給付，證明了金錢具有激勵效果。

最後，公平理論認為員工努力投入與所獲得的報酬之間是否公平會影響績效表現，當員工認為獲得的報酬是不公平時，會改變行為降低投入、改變對自我的認知，也可能選擇離開。因此，公平理論強調分配的公平，員工覺得分配所得報償的量及方式是否公平的程度。因此，當組織設計誘因制度時，必須要有其他配套機制，以降低員工感受到不公平的情況，提高激勵作用。

綜合上述理論，激勵必須與績效結合，當薪酬的獲得有賴於績效表現時，激勵最強。良好的激勵制度可激發員工的工作潛能及凝聚組織成員的向心力，可達到公司設定的目標並提昇工作績效。

第三節 薪酬制度

一、 薪酬制度的意義

薪酬制度最主要的目的是希望能激發員工對於工作的投入、穩定性及高忠誠度，薪酬是目前組織留才制度中的一項重要的政策，因此，薪酬制度的設計及規劃應與績效相互結合，可激勵並提升組織的績效，使員工達成組織的目標。推行薪酬制度最重要在於員工是否能清楚瞭解薪酬必須與績效相結合，好的績效表現可獲取較佳的報酬。期望理論認為績效與薪酬的關聯性、個人與目標的關聯性，必須同時呈現高度相關，才會真正達到制度設計的精神。

二、 薪酬制度的區分

1. 狹義的薪酬制度

Locke et al. (1980)研究探討金錢、目標設定、參與決策、及工作再設計等激勵員工績效的方法。研究發現當採取以金錢為誘因時，對目標產生強烈動機，員工的工作績效較能達成組織目標。因此，增強理論及期望理論也認為金錢具激勵效果，因為金錢能滿足個體的目標。

2. 廣義的薪酬制度

人力資源管理功能可提升企業績效，激勵員工士氣、使員工獲得較高的滿足需求，提高生產力及工作績效。而人力資源管理之求才、用才、育才、晉才、留才五項程序，其目標在於強化核心競爭優勢，達成組織目標的程序、提高生產力、工作品質。因此，人力資源管理重視組織整體目標及員工發展。

3. 內在(Intrinsic)報酬與外在(Extrinsic)報酬

Robbins (1982)將報酬分為內在報酬跟外在報酬。內在報酬是個人因參與工作所獲得的報酬包含參與決策權、工作上自由裁量權、適當的權力與責任

及個人成長等；外在報酬組織給予員工有形的獎勵分為非財務性報酬(如：福利、保險、產假、喪假等)及財務性報酬(如：薪資、獎金、紅利等)。

三、 薪酬制度的設計

1. 個人薪酬制度

個人薪酬制度是員工個人績效表現而給予額外的報酬，當個人的績效達到績效標準值，則給予獎酬。一般常見的個人薪酬制度包括計件薪酬制度或是生產獎金制度。Lazear (2000)在 1994 年至 1995 年美國一家玻璃公司資料進行研究，當企業薪酬制度的改變對於員工生產力的影響，研究結果發現當薪酬制度由按時計酬制度改成按件計酬制度之後，員工生產力提高 44% 左右。因此，個人績效薪酬對於獨立作業的個人努力具有激勵效果。

2. 團體薪酬制度

在企業中有些工作是需要部門或團隊互相合作配合才能完成，由於成員間必須相互合作，要計算個人的績效及貢獻並不容易，需以團體為對象，優點是可以提升組員中互相合作的機制，缺點為不易看出個人的貢獻。在團體獎金分配上需考慮到責任與貢獻，責任則是最後結果的承擔；貢獻則是團體中成員加入或不加入，對整體績效的影響。因此，一般常見的利潤分享制或目標獎金制係以整個工作團體的工作績效為依據的獎勵制度。Long (2000)認為利潤分享制可提高工作的動機以及提高工作忠誠度、滿意度，對公司整體績效產生積極的影響。Kraft (1991)研究發現利潤分享制對生產力有正面影響，採用此制度的公司較少解雇員工。

四、 薪酬制度的衡量標準

1. 利潤導向

利潤分享使員工對於組織目標更有方向，提升工作績效、增加生產力，Kim (1998)提出企業可由利潤分享提昇員工的生產力。過去實證研究結果顯示，利潤分享制有助於提升生產力，(Weitzman and Kruse 1990); Kurse (1993)發現，採行利潤分享制公司生產力明顯提升，以期望理論而言，利潤分享制

可讓員工因預期績效提升獲得額外的報酬，進而激勵員工更努力投入工作。

2. 生產力導向

生產力的薪酬制度對員工而言，員工可以隨時檢視、稽核生產結果並針對其工作缺失加以修正以提升生產效率，獎勵之給付可依據生產效率或作業品質而定，Baime (1990)認為透過給予員工股票選擇權及認股機會，讓員工成為公司的股東，可使員工的工作誘因來自於公司的成長與成功。

綜合上述學者看法，薪酬制度是為了激勵員工，所設計的一種制度，最主要是吸引人才加入、留住人才最有力的激勵工具，激勵員工使其員工對工作有熱誠、認同感、基本需求，讓員工能盡最大的努力，來緊密結合工作與獎勵報酬之間關係以達到預期的績效。

第四節 薪酬制度與員工績效之關聯性

我國目前員工薪酬制度中大致包括薪資、年終獎金、績效獎金、員工分紅入股、庫藏股轉讓、員工新股認購權、員工認股權憑證制度。年終獎金與績效獎金都以發放現金為主，員工分紅入股、庫藏股轉讓、員工認股權都與公司經營績效相關。

員工分紅入股係指公司在盈餘分配紅利時，無償以股票給予或是一部分以現金支付加上一部分以股票給予的一種獎勵員工的獎酬方式，使員工可以獲得現金給付的紅利，也可以獲得股票成為股東。Meade(1972)提出古典分紅廠商理論，該理論認為企業應採行分紅制度，以達到誘因機制(incentive mechanism)，透過組織目標達成進而與員工共享成果，使得員工的生產力增加、生產成本下降並使勞資對立情形減少。Hermalin and Weisbach (1991)當管理者有較多股票時，誘因較強引起努力工作的動機，使公司股價提升，創造股東財富極大化。但因，2008年實施員工分紅費用化之後，使用員工分紅入股方式留才的公司較少採行，相對使用其他獎酬方式比率上升。

庫藏股轉讓係指公司買回自身的股票再轉讓給員工作為額外的報酬，對內可激勵員工對公司產生向心力，對外則可成為吸引優秀人才的誘因，同時對公司而言可以減少發行成本，可避免原始股東權益稀釋。員工新股認購權係以公司發行新股員工有優先認購權，員工必須支付認購股票之對價，增進員工對公司的向心力，鼓勵員工參與公司的經營，此制度為有償的員工獎酬。

員工認股權制度是一種獎酬員工未來長期績效，可以激勵員工未來的士氣，得使員工個人利益與股東利益趨於一致。實施員工薪酬制度之目的，乃是企業為以激勵員工工作動機，增進員工對公司的認同感及向心力，進而提升公司的競爭力，創造企業績效及價值。Core and Guay (2001)提出公司員工較多的認股權，將使員工有更強烈的動機增加公司價值，亦即員工認股權有激勵員工效果。Hall and Liebman (1998)認為員工認股權是透過公司利潤提供誘因，使員工努力與報酬連結，產生激勵作用有助於股東財富提升。

公司薪酬制度的設計會影響員工個人的表現，而生產效率與績效將與組織所訂目標相關，因此設計一套好的誘因機制使員工可以朝目標努力，是績效評估的重要議題。Lawler (1988)指出，根據員工的貢獻來提供薪酬之作法，符合多數人心中的公平感，可以達到激勵員工之目的。薪酬方式的改變是激勵員工提高生產績效的誘因(Lazear 2000)。Ho et al. (2009)探討改變薪酬計畫從以績效為基礎的薪酬，改為以較少績效基礎的薪酬，對員工績效的影響。正如理論所預測，Ho et al. (2009)發現對績效較不敏感的薪酬制度吸引了績效較差的員工，無法留住績效較佳的員工。Vroom (1964)的期望理論即特別強調薪酬必須與績效相結合，良好的績效基礎薪酬制度可以激勵員工努力工作，創造良好的績效，獲取較佳的報酬。

薪酬制度必須要與績效做連結，才能確定組織目標之達成。個案公司生產部門每月會將各課生產績效評估(生產效率、作業品質、出勤率)依據薪酬辦法上規定來計算獎金。然而，這些績效評估指標是經由生產部門主管根據目前現況所擬定，而且是員工所瞭解的一套薪酬辦法。一般員工對於薪酬制度的看法，多數僅是想要獲得更多及更滿意的獎金目標，但公司設計薪酬制度的目的，在能提升工作效率、員工士氣，吸引更好的人才、留住優秀的人才，激勵員工能夠執行更有效益的工作，能夠不斷的成長達到組織的目標。

第參章 研究方法

本章共分為七小節，第一節為觀念性架構；第二節為假說發展；第三節為變數定義與衡量；第四節為研究模型；第五節為研究樣本與資料來源；第六節為公司簡介及薪酬推導歷程；第七節為實地訪談。

第一節 觀念性架構

根據先前相關理論與文獻探討，本研究主要探討實施以績效為基礎的薪酬制度後對員工個人績效的影響。因此本研究發展三項研究主題：(1) 實施以績效為基礎的薪酬制度對員工生產效率之影響；(2) 實施以績效為基礎的薪酬制度對員工作業品質之影響；(3) 實施以績效為基礎的薪酬制度對員工出勤率之影響。本研究觀念性架構如圖 3-1 所示：

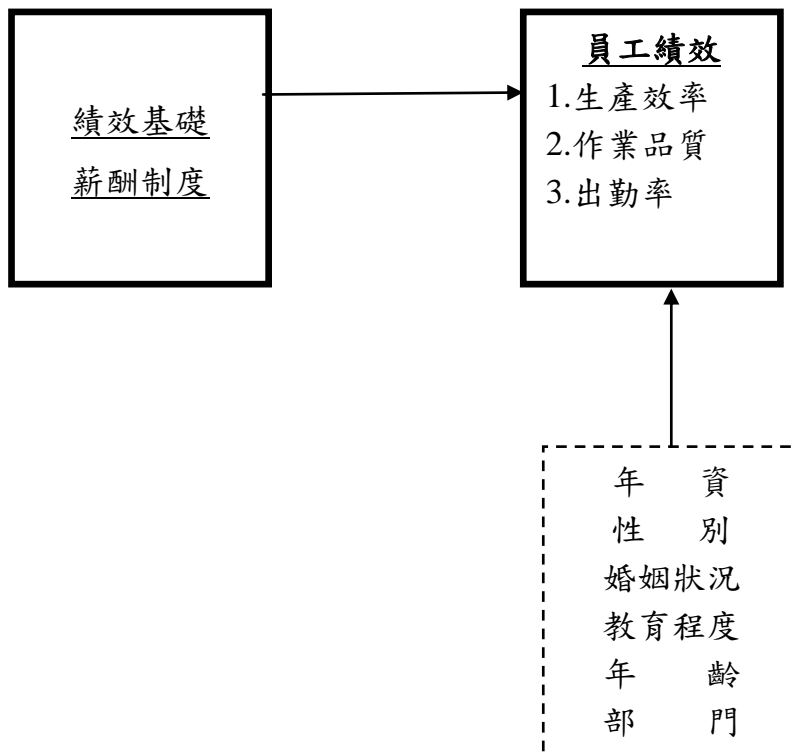


圖 3-1 觀念性架構圖

第二節 假說發展

一、實施以績效為基礎的薪酬制度對員工生產效率的影響

期望理論認為，企業若想要員工產生工作動機，除了薪酬本身應具有吸引力之外，過程中必須讓員工產生適切的期望。而期望強度取決於兩項機率：一是員工會評估努力能否達成預定績效的機率；另一則是員工會評估達成績效能否帶來獎酬機率。因此期望理論被證實對員工的生產力有強烈的解釋力，員工對於工作投入所產生的績效，若能夠與薪酬產生連結，將會引起員工對提高生產效率產生強烈動機。

當績效薪酬是外在誘因使得員工產生高的效率，對其工作的投入所產生的績效與薪酬的關聯，存在顯著相關。企業在選擇薪酬方案時，比較成本與收益各方面的優點是生產效率的提高 (Lazear 2000)。當生產效率與薪酬有相關聯，員工可以提高自己本身的生產效率而獲得額外的報酬，可以激勵員工的投入。透過激勵獎金制度的實施，使員工能配合企業之競爭策略，進而促進企業體的生產效率和組織經營績效(呂傳吉，黃同圳 1999)。根據上述理論與實證結果，本研究推論實施以績效為基礎的薪酬制度對生產效率會有正向影響：

H1：實施以績效為基礎的薪酬制度對員工生產效率有正向影響

二、實施以績效為基礎的薪酬制度對員工作業品質的影響

過去研究在績效衡量與薪酬制度上，越來越多使用了非財務指標如產品質量、生產效率、客戶滿意度。因為目前非財務指標就長期而言相對於財務績效是更好的衡量指標。許多公司使用非財務指標，如產品質量，客戶滿意度和市場佔有率來評估管理績效(Ittner et al. 1997)，談到全面品質管理及品質導向環境中，執行績效評估的效用是最大的(Ghorpade et al. 1995; Cardy et al. 1998)，Masterson and Taylor (1996) 認為全面品質管理與績效評估是互補性的。

生產過程中因製程缺失、人員的疏失都將導致產品品質不良的現象，這些將會造成成本的增加、利潤的降低。若能透過非財務指標來衡量提升品質績效，對公司而言是競爭力的提升。品質管理最終目的是要提升企業經營的品質，在競爭激烈的環境中，能夠維持競爭力。透過員工整體的努力，提升公司產品的品質，滿足顧客需求，讓企業不斷創新、永續經營。Kassicieh and Yourstone (1998) 研究指出績效評估以及薪酬有助於全面品質管理成功的執行。因此，本研究提出假說 2 如下：

H2：實施以績效為基礎的薪酬制度對員工作業品質有正向影響

三、實施以績效為基礎的薪酬制度對員工出勤率的影響

直接人員工作績效之各衡量指標中，除了與工作成果相關的工作品質、工作效率外，工作行為中的出勤狀況、獎懲紀錄、工作態度(鄒邕邨 2004)，在員工士氣表現上出勤率是其中一項因素。當在工作中可獲得需求滿足，將會提昇工作績效。生產單位直接人員最重要的是貢獻度，若出勤率不佳將會影響生產線人力的調度與產量的減少，因此，整體出勤率會影響工作績效。

當薪酬的誘因將出勤率列為直接人員績效評估標準以出勤率為評核特性，評核之標準非常明確以出勤卡或刷卡紀錄，每月評核立即以績效獎金給予獎勵。因此，本研究推論，當公司實施以績效為基礎的薪酬制度後，員工出勤率將有顯著成長，故推論以下假說：

H3：實施以績效為基礎的薪酬制度對員工出勤率有正向影響

第三節 變數定義與衡量

本研究以(1)生產效率，(2)作業品質及(3)出勤率，為員工個人績效之評核指標。生產效率之計算以製造部門每月 IE 系統資料轉出統計；作業品質則根據異常、缺失為計算基礎；出勤率依照公司規定出勤工時統計。績效評估標準以出勤率為主軸，生產效率及作業品質為主要考核內容。評核積分中月出勤率為基本門檻，月出勤未達標準，即喪失該月考核資格。

一、應變數

1.生產效率(EFF)

所謂生產效率，乃以一定期間所做各項工作的標準時數之和除以實際工時數之和(丁志達 2015)。績效指標中，生產效率是一個重要的指標，透過績效管理工作使企業薪酬具真實、公平性；使員工得到應有的報酬，生產部門關鍵績效工作是做好績效考核的第一步。生產效率之衡量如下：

$$\text{生產效率} = (\text{標準工時} / \text{實際工時}) * 100\%$$

- (1) 效率計算以標準製令為計算基礎。
- (2) 開放量產後首批與次批生產不列入評核。
- (3) 作業人員需能依工作排程需求，安排於課內所屬任何一製程站別作業。

2.作業品質(AQ)

品質管理最終目的是要提升企業經營的品質，在競爭激烈的環境中能夠維持競爭力，品質就是要符合內外部顧客的需求。作業品質滿分為 100 分，若發生下列品質缺失，則予以核減：

- (1) 生產製造過程發生：A. 整批性重大錯誤；B. 廠內炸機事件，經判斷為作業人員疏忽造成，當月作業品質績效為零。
- (2) 產品銷售後，由客戶端提出客訴，經判斷為作業人員疏忽造成，當月作業品質績效為零。
- (3) 除上述事件外，其他製造過程中發生異常情況依照下列規定：
 - A. 功能性作業製程缺失：每件扣 6 分。
 - B. 非功能性作業製程缺失：每件扣 3 分。
 - C. 其他不良(作業疏失、人為製程疏失)：每件扣 6 分。

3. 出勤率(ATT)

生產單位直接人員最重要的是貢獻度，若出勤率不佳將會影響生產線人力的調度與產量的減少。因此，績效評估標準以出勤率為主軸，評核月出勤率為基本門檻，月出勤未達標準，則該人員當月不列入評核。出勤率計算定義如下：

(1) 出勤率=(實際出勤工時－遲到及未打卡)/應出勤工時。

(2) 實際出勤工時=(應出勤工時－公假)－未出勤工時

(未出勤工時：臨時性特休、病假、事假、遲到及未打卡)

(3) 遲到及未打卡：每次扣 2 小時。

二、實驗變數：薪酬制度(RS)

製造部門績效基礎薪酬制度實施前：2014 年 4 月至 2015 年 3 月的資料設定為 0；製造部門績效基礎薪酬制度實施後：2015 年 4 月至 2016 年 3 月之

資料設定為 1。

三、 控制變數

1.年資(SE)

指員工任職於公司的年資(到職日~2016/3/31)。

2.性別(GN)

本研究以性別控制其對個人績效之影響。男性設為 1，女性設為 0。

3.婚姻狀況(MR)

本研究以婚姻狀況控制其對個人績效之影響。未婚為 1、已婚為 0。

4.教育程度(EDU)

係指員工受教育年限。大學為 16 年、專科為 14 年、高中為 12 年、國中為 9 年。

4. 年齡(AGE)

本研究以員工年齡控制對個人績效之影響。

5.部門別(DP)

本研究以個案公司之製造部門為研究樣本。本研究之製造部門包括：裝配課、測試課、校機課。由於這三個製造部門的特性不同，薪酬制度對於個人績效的影響也可能不同，因此以部門虛擬變數的方式加以控制，並以校機

課為基準，設立兩個部門虛擬變數，如表 3-1 所示。

表 3-1 部門別代碼說明

變數代號	部門別
DP1	1=裝配課，0=非裝配課
DP2	1=測試課，0=非測試課

茲將本研究之變數定義與衡量如表 3-2：

表 3-2 變數定義與衡量彙總表

變數名稱	代號	變數衡量
應變數		
生產效率	EFF	生產效率=(標準工時/實際工時)*100%
作業品質	AQ	作業品質滿分為 100 分，若發生品質缺失，則予以核減。
出勤率	ATT	出勤率=(實際出勤工時-遲到及未打卡)/應出勤工時。
實驗變數		
薪酬制度	RS	績效基礎薪酬制度實施前為 0，實施後為 1
控制變數		
年資	SE	員工任職於公司年資(到職日~2016/3/31)
性別	GN	男性為 1，女性為 0
婚姻狀況	MR	未婚為 1，已婚為 0
教育程度	EDU	大學為 16 年，專科為 14 年，高中為 12 年，國中為 9 年
年齡	AGE	員工實際年齡
部門別	DP	DP1：裝配課為 1，非裝配課為 0 DP2：測試課為 1，非測試課為 0

第四節 研究模型

為驗證本研究之假說 1 至假說 3，本研究以個案公司製造部門裝配、測試、校機課資料為樣本，並採用 Panel Data 迴歸的隨機效果模型 (Random-Effect Model) 進行分析，探討實施以績效為基礎的薪酬制度後對生產效率、作業品質與出勤率之影響，並建立模型 1-3 如下：

$$\begin{aligned} \text{模型 1: } \quad EFF_{i,t} = & \alpha_0 + \alpha_1 RS_{i,t} + \alpha_2 SE_{i,t} + \alpha_3 GN_{i,t} + \alpha_4 MR_{i,t} + \alpha_5 EDU_{i,t} \\ & + \alpha_6 AGE_{i,t} + \alpha_7 DP1_{i,t} + \alpha_8 DP2_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{模型 2: } \quad AQ_{i,t} = & \alpha_0 + \alpha_1 RS_{i,t} + \alpha_2 SE_{i,t} + \alpha_3 GN_{i,t} + \alpha_4 MR_{i,t} + \alpha_5 EDU_{i,t} \\ & + \alpha_6 AGE_{i,t} + \alpha_7 DP1_{i,t} + \alpha_8 DP2_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{模型 3: } \quad ATT_{i,t} = & \alpha_0 + \alpha_1 RS_{i,t} + \alpha_2 SE_{i,t} + \alpha_3 GN_{i,t} + \alpha_4 MR_{i,t} + \alpha_5 EDU_{i,t} \\ & + \alpha_6 AGE_{i,t} + \alpha_7 DP1_{i,t} + \alpha_8 DP2_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \end{aligned}$$

其中下標 i 代表員工； t 代表月份。EFF 代表生產效率；AQ 代表作業品質；ATT 代表出勤率；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表年齡；DP1 代表裝配課；DP2 代表測試課。模型 1 至 3 中，如果 α_1 顯著為正，則支持假說 1 至假說 3，代表 RS 能正向提升對生產效率、作業品質與出勤率的關係。

第五節 研究樣本與資料來源

本研究以田野實證研究法為主，研究對象為國內電子電機製造商。資料來源為個案公司生產製造部門測試、裝配、校機課三個單位每月生產效率、作業品質、出勤率。製造部門測試課、裝配課、校機課每月由 IE 系統內轉出資料檔，根據薪酬辦法規定進行資料整理、統計排除異常值後計算生產效率。作業品質則根據後端生產過程中發現異常判定為製程缺失、人為異常為基準統計作業品質績效。出勤率依照公司規定應實際出勤工時來計算；若出勤率未達 90% 以上不列入評比，當月不計算績效獎金。

資料蒐集期間為個案公司實施績效基礎薪酬制度前 2014 年 4 月至 2015 年 3 月生產單位生產效率、作業品質、出勤率為尚未實施制度前資料，實施新制度 2015 年 4 月至 2016 年 3 月生產單位生產效率、作業品質、出勤率為新制度資料，樣本期間為制度實施前後各一年度資料來比較生產效率、作業品質、出勤率的差異。全部樣本數共 576 筆。

第六節 公司簡介及薪酬制度推導歷程

一、變頻驅動控制產業介紹

我國發電、輸電、配電機械製造業之發展過程，主要係從電機工業之基礎延續而來，隨著重工業發展之需要，電機工業邁向重電機及高效率電器產品，在經歷 1970 年代前後兩次石油危機，我國政府努力推動電力事業發展及實施擴大內需方案，積極推動各項建設，且由於全球經濟穩定成長，國內經濟與工商業景氣得以保持上揚，進而提昇電力與重電設備需求，發電、輸電、配電機械製造業之產值亦持續成長；然而 1999 年以後，國內產業持續外移，造成需求呈現衰退。近年來，由於許多新興國家崛起、經濟成長、原油價格不穩定及國際環保題材之帶動下，節能減碳的節能設備成為國際上對於環保需求的新指標。

目前節能設備中，「變頻器 (Inverter)」為最直接有效之節能控制方法，其除具備變速之功能外，節能特性亦廣為人採用，尤其是在目前全球吹起節能熱潮中，愈使得變頻器之節能特性更加凸顯。由於變頻器可以在許多行業內高效地節約電能，提高工藝水準，因此在某種程度上，大力推廣變頻器在各行業的應用可以減輕電力行業發電量指標的壓力，節約電能的同時減少排放量，降低能耗。變頻器作為具有節能、調速等性能優勢的現代化產品，應用範圍以及市場規模逐步擴大，呈現快速增長的趨勢。

二、個案公司簡介

個案 R 公司成立於 1987 年，位於台中市工業區，為專業生產製造交流感應馬達控制器及相關系統之整合設計的專業製造廠，主要產品為交流馬達變頻器、輔助控制器、專案研發與系統設計。

R 公司自創業以來始終堅持優良的品質與完善的服務，才能在多變的市場佔有一席之地。本著「責任與創新」、「沒有最好、只有更好」的經營理念，經多年的深耕，多項產品品質深獲客戶之肯定與認同。尤其在以顧客需求為導向的系統設計上，更發揮精緻的技術與專業研發的能力，提供客戶高效率、低成本的整合系統，大幅強化彼此互動與競爭的能力。

R 公司的核心價值是以人為本、誠信守紀、鍥而不捨、樂觀進取。公司願景是成為全球交流馬達控制電動跑步機市場變頻驅動控制器領導廠商、國內橡塑膠產業變頻節能系統市占率第一、國內幫泵產業變頻節能系統領導廠商。公司未來的發展將以技術本位出發，聚焦在變頻應用的領域，主要朝橡塑膠設備產業、跑步機產業及幫浦產業的變頻技術應用發展。產業的經營環境隨著科技的發展日新月異，企業面臨的衝擊更加嚴峻，唯有不斷的創新與求變，厚植技術人才，提升管理綜效，才能永續經營。

三、績效基礎薪酬制度推導歷程

個案公司製造部門自 2015 年 4 月實施以績效為基礎薪酬制度，主要目的如下：

1. 針對基礎作業人力表現較佳人員給予實質且即時的獎勵，使本公司員工之生產獎金發放有所遵循。
2. 提高生產效率與品質，並鑑別出個別人員生產效率。
3. 使工作報酬更為公正合理，特訂定此制度。

績效基礎薪酬制度訂定初期，因公司本身並無類似制度可供模仿與建立，著實讓部門主管費盡心思，因為績效管理須兼顧公平性與永續性質，所以一開始就將下列幾個要素考量其中：

1. 標準工時定義與基準
2. 個人效率或團體效率
3. 批量計算或計件方式公開透明
4. 機種別或線別生產定義
5. 直接與間接人力薪酬方式
6. 鑑別人員績效優劣，讓表現優異的人員獲得實質鼓勵。
7. 公開透明

整個制定過程為避免過於寬鬆人員輕易獲得，失去績效獎勵之性質，另一方面顧慮標準過於嚴苛，人員不易達標久而失去鬥志，故經過數次討論的草擬覆核推敲，這都讓整個績效建制時充滿挑戰性。在績效推導與宣導期間因希望基礎作業人員能參與討論，讓整個績效制訂過程有團隊參與感，有時會發生較激烈與針對性的爭論，認同與不認同明顯分為兩派，但整個過程明顯看出老員工與新進員工的差異，老員工較不期望改變且是反彈較大一方，新進人員的接受度就較高，經過多次協商才達成共識。

薪酬制度實施初期，作業人員大多數人不當它一回事，抱持旁觀的態度，認為門檻制定過高讓員工無法達到目標，縱使部門主管信誓旦旦的保證及講解，許多員工仍半信半疑，每月底績效結算期間，亦是幹部們困擾的開始，因當時尚無人力及方法每日審核報表，更重要的是人員平時執行看板的確實性及觀念薄弱，錯誤率又高，使得薪酬制度的實施面臨困難，所幸管理人力及間接人力陸續補充，工時日報表逐項建立，IE 工時陸續分析修正，薪酬制度終於漸漸步入正軌。

以績效為基礎的薪酬發放後數月，因補正制度陸續建立實施，有專職人員統計分析報表，之前員工對工時及看板的敷衍心態陸續被提出檢討修正，績效考核陸續推動，員工犯錯的懲罰扣分也開始更嚴格的執行，要求人員效率提升的同時品質亦須兼顧，績效達標人員獎金也確實發放，人員開始正視績效考核的存在。人員相信績效開始，相對也就開始計較工時效率，部分人員犧牲休息時間及上班前，甚或提前上工的事件陸續發生，但也引起爭議，為符合公平性及提倡正確性，部門主管於公開會議中表揚了這些人員的上進心，但也告知如此的做法會產生，後續對於評核與標準工時產生的影響情形，讓員工自主修正心態與做法。

第七節 實地訪談

本研究主要在探討個案公司實施以績效為基礎的薪酬制度後，對於基層員工的生產效率、作業品質及出勤率之影響。根據期望理論，誘因制度的設計要使員工努力、績效和個人目標做緊密連結，才能產生激勵的作用。薪酬制度的設計以激勵員工努力的工作，達到企業組織整體的目標同時，也須要考慮到薪酬制度的設計及執行所產生的問題，因此，本研究進一步針對個案公司參與績效基礎薪酬制度的相關人員進行訪談。訪談方式分別說明如下：

一、 選擇訪談對象之原則

本研究訪談對象包括製造部門的組員、組長、及製造部門主管，隨機選擇如下：

1. 生產部裝配課組員 3 位、測試課組員 1 位、校機課組員 1 位。
2. 生產部裝配課組長 1 位、測試課組長 1 位、校機課組長 1 位。
3. 生產部副理 1 位、課長 1 位。

二、 訪談程序

1. 每位人員訪談時間約為 15-30 分鐘。
2. 訪談地點於個案公司二廠會議室，主要考量是選擇受訪者較熟悉的環境。
3. 訪談前先發放訪談大綱給受訪者參考，讓受訪者先了解訪談內容，做為回答前準備。
4. 訪談前先解釋訪談的目的及用途，讓受訪者可以安心回答。
5. 訪談並未錄音，只針對受訪者回答做彙整分析。

三、 訪談大綱

本研究實地訪談分別就下面主題進行探討：(1)績效基礎薪酬制度的目的與績效評估標準；(2) 對現行績效基礎薪酬制度的認同程度；(3)對現行績效基礎薪酬制度的整體看法。訪談大綱彙總如下：

1. 績效基礎薪酬制度的目的與績效評估標準：

- (1) 您認為實施績效基礎薪酬制度的主要原因與目的為何？
- (2) 您認為績效評估標準是否清楚？
- (3) 您認為績效評估標準是否合理？
- (4) 您認為績效評估標準是否與您工作內容相關？

2. 對現行績效基礎薪酬制度的認同程度：

- (1) 您認為績效評估結果是否確實反應您的工作能力？
- (2) 您認為實施績效基礎薪酬制度是否達到您的期望？
- (3) 您認為實施績效基礎薪酬制度是否比較公平、公正呢？
- (4) 您認為實施績效基礎薪酬制度後是否比較可以在工作中獲得成就感、發揮個人才能？
- (5) 您是否滿意目前所獲得的獎金？

3. 對現行績效基礎薪酬制度的整體看法：

- (1) 整體而言，您認為績效基礎薪酬制度的推行是否有效？
- (2) 整體而言，您是否滿意現行的績效基礎薪酬制度？
- (3) 您對於現行績效基礎薪酬制度是否有任何建議或需要改進的地方？

第肆章 研究結果與分析

本章共分為五小節，第一節為敘述統計分析；第二節為相關性分析；第三節為研究結果與分析；第四節為額外分析；第五節為實地訪談。

第一節 敘述統計分析

本研究之變數敘述性統計量列示於表 4-1，在生產效率(EFF)的平均數為 1.089，最小值為 0.78 及最大值為 1.58，表示製造部門員工生產效率差異甚大。作業品質(AQ)的平均數為 0.929，表示個案公司製造部門的作業品質良好，最小值為 0.3，最大值為 1，表示員工作業品質的差異頗大。出勤率(ATT)的平均數為 0.961，表示個案公司製造部門員工之出勤狀況良好。平均年資(SE)為 8.375 年，最小年資 1.36 年，最大年資 22.85 年，平均年齡(AGE)為 37.875 歲，最年輕為 23 歲，年紀最長者為 56 歲，平均教育程度(EDU)約為專科，最低學歷為國中，最高學歷為大學，個案公司製造部門員工平均薪酬(SL)為 \$27,545，最低薪酬為 \$21,285，最高薪酬為 \$35,585。

表 4-1 各變數敘述統計量

變數	平均數	標準差	最小值	最大值
EFF	1.089	0.140	0.78	1.58
AQ	0.929	0.12	0.3	1
ATT	0.961	0.068	0.668	1
RS	0.5	0.5	0	1
SE	8.375	6.396	1.36	22.85
GN	0.5	0.5	0	1
MR	0.375	0.484	0	1
EDU	13.25	2.048	9	16
AGE	37.875	8.490	23	56
DP1	0.485	0.499	0	1
DP2	0.250	0.433	0	1
DP3	0.292	0.455	0	1
SL	27,545	3,751	21,285	35,585

註：EFF 代表生產效率；AQ 代表作業品質；ATT 代表出勤率；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡；DP1 代表裝配課；DP2 代表測試課；DP3 代表校機課；SL 代表員工薪酬。

一、敘述統計量：績效基礎薪酬制度實施前後之比較

本研究進一步比較績效基礎薪酬制度實施前後各變數的敘述統計量，變數敘述性統計量列示於表4-2，生產效率(EFF)平均數在制度實施前為1.047，制度實施後為1.129，顯示製造部門生產效率經由績效薪酬制度實施後，員工生產效率明顯提升。作業品質(AQ)平均數在制度實施前為0.921，制度實施後為0.938，出勤率(ATT)平均數在制度實施前0.949，制度實施後為0.973，顯示製造部門人員在薪酬制度實施後，員工出勤狀況明顯提升。員工薪酬(SL)平均數在制度實施前為27344.96元，制度實施後為27746.77元，顯示製造部門員工薪資經由績效薪酬制度實施後，平均薪資提升401.81元。

綜合上述實證結果分析，公司實施績效薪酬制度後，員工生產效率(EFF)，作業品質(AQ)、出勤率(ATT)及薪酬(SL)，有顯著正向提升，支持薪酬制度(RS)與績效相結合，能激勵員工努力工作，提升公司生產績效，員工也因此獲得報酬。

表 4-2 敘述統計量：績效基礎薪酬制度實施前後之比較

變數名稱	績效基礎薪酬制度實施前 (288 個觀察值)				績效基礎薪酬制度實施後 (288 個觀察值)				(1) vs. (2) (t value)
	平均數	標準差	最小值	最大值	平均數	標準差	最小值	最大值	
EFF	1.047	0.092	0.94	1.38	1.129	0.166	0.78	1.73	7.1696***
AQ	0.921	0.126	0.2	1	0.938	0.114	0	1	1.7357*
ATT	0.949	0.069	0.524	1	0.973	0.066	0.464	1	4.1858***
SE	8.25	6.394	1.36	22.85	8.5	6.409	1.36	23.85	0.4687
GN	0.5	0.501	0	1	0.5	0.501	0	1	0
MR	0.375	0.485	0	1	0.375	0.485	0	1	0
EDU	13.25	2.049	9	16	13.25	2.049	9	16	0
AGE	37.75	8.491	23	55	38	8.503	23	56	0.3531
DP1	0.458	0.499	0	1	0.458	0.499	0	1	0
DP2	0.25	0.434	0	1	0.25	0.434	0	1	0
DP3	0.292	0.455	0	1	0.292	0.455	0	1	0
SL	27344.96	3744.092	21285	34635	27746.77	3753.693	21285	35835	1.2862*

註：EFF 代表生產效率；AQ 代表作業品質；ATT 代表出勤率；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡；DP1 代表裝配課；DP2 代表測試課；DP3 代表校機課；SL 代表員工薪酬。

二、敘述統計量：各製造部門之比較

本研究進一步比較製造部門裝配、測試、校機課三課的敘述統計量，變數敘述統計量列示於表4-3。由表4-3之結果得知，裝配、測試、校機課三個課別在生產效率(EFF)上皆有顯著差異，其中以測試課的生產效率最高，其次是裝配課與校機課。在作業品質(AQ)方面，裝配與測試課並無顯著差異，而校機課的作業品質最高。由於校機課為製造過程的最後一站，作業品質在前站移入時已完成基本檢查，因此，校機課在品質上較容易控制，因此作業品質也較佳，最後，在裝配與測試、校機課比較分析之下，整體員工出勤狀況都在合理範圍之內，並無顯著差異。

表 4-3 敘述統計量：各製造部門之比較

變數名稱	裝配課 (264 觀察值)				測試課 (144 觀察值)				校機課 (168 觀察值)				(1) vs. (2)	(1) vs. (3)	(2) vs. (3)
	平均數	標準差	最小值	最大值	平均數	標準差	最小值	最大值	平均數	標準差	最小值	最大值			
FEE	1.068	0.094	0.78	1.22	1.242	0.151	0.99	1.73	0.984	0.033	0.93	1.15	-14.052***	10.872***	21.069***
AQ	0.916	0.137	0.1	1	0.924	0.119	0	1	0.956	0.083	0.55	1	-0.629	-3.365***	-2.744***
ATT	0.954	0.087	0.464	1	0.969	0.046	0.762	1	0.966	0.050	0.724	1	-2.072**	-1.564	0.776
SE	4.812	3.155	1.48	11.15	10.978	4.786	4.57	21.23	11.742	8.264	1.36	23,85	-15.623***	-12.296***	-0.977
GN	0.455	0.499	0	1	0.333	0.473	0	1	0.714	0.453	0	1	2.388***	-5.465***	-7.254***
MR	0.545	0.499	0	1	0.166	0.373	0	1	0.286	0.453	0	1	7.969***	5.465***	-2.505***
EDU	13.455	2.680	9	16	12.667	0.946	12	14	13.428	1.403	12	16	3.412***	0.116	-5.525***
AGE	34.488	7.134	28	56	40.791	4.449	35	48	40.696	10.845	23	56	-9.627***	-7.177***	0.098
SL	26250.2	2810.369	22770	34734	27986.1	3388.185	24036	35835	29204.55	4537.427	21285	34884	-5.536***	-8.358***	-2.651***

註 1：*表示統計上達 10%顯著水準，**表示達 5%顯著水準，***表示達 1%顯著水準

註 2：EFF 代表生產效率；AQ 代表作業品質；ATT 代表出勤率；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡；

SL 代表員工薪酬。

第二節 相關性分析

本研究針對各變數的相關性進行 Pearson 相關係數分析，根據表 4-4 結果顯示，實施薪酬制度(RS)對生產效率(EFF)、作業品質(AQ)、出勤率(ATT)係數為 0.292、0.074、0.176，顯示薪酬制度(RS)與生產效率(EFF)、作業品質(AQ)、出勤率(ATT)具有顯著的正向關係。後續將進一步以實施薪酬制度作為自變數分別對上述三個應變數進行迴歸分析。另外，其他各變數間之相關係數最高僅達 0.675，VIF 值未達 2，因此並無共線性問題。

表 4-4 相關係數矩陣

	EFF	AQ	ATT	RS	SE	GN	MR	EDU	AGE	DP	SL
EFF	1.000										
AQ	-0.001 (0.982)	1.000									
ATT	0.120*** (0.005)	-0.074* (0.084)	1.000								
RS	0.292*** (0.000)	0.074* (0.083)	0.176*** (0.000)	1.000							
SE	-0.013 (0.764)	0.111*** (0.009)	0.003 (0.943)	-0.002 (0.958)	1.000						
GN	-0.322*** (0.000)	0.093** (0.029)	-0.156*** (0.000)	-0.021 (0.629)	0.439*** (0.000)	1.000					
MR	-0.149*** (0.000)	-0.149*** (0.000)	0.174*** (0.000)	-0.000 (0.996)	-0.338*** (0.000)	-0.259*** (0.000)	1.000				
EDU	-0.185*** (0.000)	0.042 (0.324)	-0.221*** (0.000)	0.013 (0.768)	0.024 (0.568)	0.547*** (0.000)	-0.323*** (0.000)	1.000			
AGE	0.062 (0.145)	0.028 (0.514)	0.161*** (0.000)	-0.011 (0.804)	0.675*** (0.000)	0.328*** (0.000)	-0.252*** (0.000)	-0.060 (0.156)	1.000		
DP	-0.177*** (0.000)	0.138*** (0.001)	0.080* (0.059)	0.006 (0.889)	0.503*** (0.000)	0.197*** (0.000)	-0.262*** (0.000)	-0.020 (0.631)	0.348*** (0.000)	1.000	
SL	-0.066 (0.119)	0.164*** (0.000)	-0.043 (0.314)	0.036 (0.401)	0.853*** (0.000)	0.581*** (0.000)	-0.431*** (0.000)	0.342*** (0.000)	0.472*** (0.000)	0.365*** (0.000)	1.000

註 1：括號內為 p 值

註 2：*表示統計上達 10%顯著水準，**表示達 5%顯著水準，***表示達 1%顯著水準

註 3：EFF 代表生產效率；AQ 代表作業品質；ATT 代表出勤率；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡；DP 代表製造部門；SL 代表員工薪酬。

第三節 研究結果與分析

本研究主要探討實施以績效為基礎的薪酬制度後對員工個人績效的影響。分別以三項研究主題探討：(一) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對生產效率之影響；(二) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對作業品質之影響；(三) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對出勤率之影響。

一、 績效基礎薪酬制度之實施對生產效率的影響

假說 1 推論實施以績效為基礎的薪酬制度後對生產效率有正向影響。由表 4-5 第 1 欄可得知，以生產效率的係數 α_1 顯著為正(係數 0.084, t 值 13.578)，表示實施以績效為基礎的薪酬制度後，生產效率明顯提升。研究結果與期望理論相符，亦即員工投入工作所產生的績效若能夠與薪酬連結，將會引起員工提高生產效率的強烈動機。因此，薪酬制度的實施是影響生產效率提升的關鍵因素，實證結果支持假說 1。

控制變數方面，GN 之係數顯著為負(係數-0.082, t 值-2.020)，表示相對於女性，男性員工的生產效率顯著較低。DP1、DP2 之係數為正，並達顯著水準(係數分別為 0.111、0.232, t 值分別為 2.934、5.710)，表示相對於校機課，裝配課(DP1)與測試課(DP2)員工的生產效率明顯較佳。

二、 績效基礎薪酬制度之實施對作業品質的影響

假說 2 推論實施以績效為基礎的薪酬制度後對作業品質有正向影響。由表 4-5 第 2 欄可得知，以作業品質的係數 α_2 達顯著水準(係數 0.018, t 值 1.865)，表示實施以績效為基礎的薪酬制度後，作業品質有明顯提升。研究結果與預期相符，亦即薪酬制度實施有助於品質管理的執行，實證結果支持假說 2。

控制變數方面，MR 之係數顯著為負(係數-0.036, t 值分別為-1.883)，表示相對於已婚，未婚者的作業品質顯著較低。

三、 績效基礎薪酬制度之實施對出勤率的影響

假說 3 實施以績效為基礎的薪酬制度後對出勤率有正向影響。由表 4-5 第 3 欄可得知，以出勤率的係數 α_3 顯著為正(係數 0.024，t 值 5.003)，表示實施以績效為基礎的薪酬制度後，出勤狀況明顯優於薪酬制度(RS)實施前。因此，此研究結果與預期相符，在員工士氣表現上，出勤率是其中一項因素，亦即薪酬制度的實施有助於改善出勤狀況良好的關鍵因素，因此實證結果支持假說 3。

控制變數方面，AGE 之係數達顯著水準(係數為 0.002，t 值為 1.851)，表示員工年齡(AGE)越大，相對於年紀較輕的人員出勤狀況較良好。

表 4-5 績效基礎薪酬制度實施後生產效率、作業品質與出勤率之影響

變數	模型一	模型二	模型三
	EFF	AQ	ATT
RS	0.084 ^{***} (13.578)	0.018 ^{**} (1.865)	0.024 ^{***} (5.003)
SE	0.004 (1.168)	0.002 (0.930)	-0.002 (-0.971)
GN	-0.082 ^{**} (-2.020)	0.009 (0.378)	-0.013 (-0.606)
MR	-0.017 (-0.483)	-0.036 [*] (-1.883)	0.026 (1.389)
EDU	0.003 (0.310)	-0.003 (-0.519)	-0.002 (-0.459)
AGE	0.002 (1.055)	-0.001 (-1.044)	0.002 [*] (1.851)
DP1	0.111 ^{***} (2.934)	-0.023 (-1.065)	-0.019 (-0.943)
DP2	0.232 ^{***} (5.710)	-0.032 (-1.423)	-0.000 (-0.018)
_CONS	0.819 ^{***} (5.228)	1.019 ^{***} (11.589)	0.913 ^{***} (10.769)
樣本數	553	553	553
adj. R^2	0.5679	0.0494	0.1562
Chi2值	249.23 ^{***}	0.0807 ^{**}	35.05 ^{***}

註 1：刮號內為 t 值

註 2：單尾檢定：*表示統計上達 10%顯著水準，**表示達 5%顯著水準，***表示達 1%顯著水準

註 3:EFF 代表生產效率；AQ 代表作業品質；ATT 代表出勤率；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡；DP1 代表裝配課；DP2 代表測試課

第四節 額外分析

本研究進一步針對製造的裝配、測試、與校機部門分析績效基礎薪酬制度實施後對每一個部門員工績效之影響，並且分析績效基礎薪酬制度實施後對於員工薪酬的影響。

一、 績效基礎薪酬制度實施後對生產效率之影響-部門別

(1) 裝配課

由表 4-6 第 1 欄之實證研究結果得知，績效基礎薪酬制度實施後對生產效率之係數 α_1 達顯著水準(係數 0.084, t 值 7.744)，表示績效基礎薪酬制度實施後在裝配課生產效率上有明顯提升效果，分析結果亦與前述結果一致。

(2) 測試課

由表 4-6 第 2 欄之實證研究結果得知，績效基礎薪酬制度實施後對生產效率之係數 α_1 達顯著水準(係數 0.143, t 值 12.032)，表示績效基礎薪酬制度實施後在測試課生產效率上有明顯提升效果，分析結果亦與前述結果一致。

(3) 校機課

由表 4-6 第 3 欄之實證研究結果得知，績效基礎薪酬制度實施後對生產效率之係數 α_1 達顯著水準(係數 0.035, t 值 8.136)，表示績效基礎薪酬制度實施後在校機課生產效率上有明顯提升效果，分析結果亦與前述結果一致。

綜合上述分析，研究結果支持期望理論，亦即員工對於工作投入所產生的績效，若能夠與薪酬產生連結將會引起員工對提高生產效率產生強烈動機。績效薪酬使得員工產生較高的效率，工作的投入產生的績效與績效基礎薪酬制度的實施存在顯著相關性。而根據 RS 的係數可知，績效基礎薪酬制度對於測試課生產效率的正向影響最大。

表 4-6 績效基礎薪酬制度實施後生產效率之影響-部門別

變數	裝配課	測試課	校機課
	EFF	EFF	EFF
RS	0.084 ^{***} (7.744)	0.143 ^{***} (12.032)	0.035 ^{***} (8.136)
SE	0.007 (1.620)	0.017 ^{***} (7.277)	0.000 (0.188)
GN	-0.003 (-0.225)	-0.746 ^{***} (-16.980)	-0.013 (-0.510)
MR	0.046 (1.635)	-0.435 ^{***} (-11.929)	-0.005 (-0.691)
EDU	0.001 (0.460)	0.185 ^{***} (18.751)	0.000 (0.016)
AGE	0.000 (0.185)	-0.025 ^{***} (-8.655)	0.000 (0.256)
_CONS	0.945 ^{***} (13.957)	0.000 (.)	0.966 ^{***} (13.045)
樣本數	249	144	160
adj. R^2	0.2104	0.7857	0.3184
Chi2值	64.5 ^{***}	25120.24 ^{***}	71.46 ^{***}

註 1：刮號內為 t 值

註 2：單尾檢定：*表示統計上達 10%顯著水準，**表示達 5%顯著水準，***表示達 1%顯著水準

註 3：EFF 代表生產效率；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡。

二、 績效基礎薪酬制度實施後對作業品質之影響-部門別

(1) 裝配課

由表 4-7 第 1 欄之實證研究結果得知，Chi2 值並未達顯著水準 (6.31)，表示整體模式未達顯著水準，因此本研究將不進行變數影響的分析。

(2) 測試課

由表 4-7 第 2 欄之實證研究結果得知，薪酬制度實施後對作業品質之係數 α_2 未達顯著水準(係數 0.005，t 值 0.262)，表示薪酬制度實施後測試課在作業品質上，相較於薪酬制度實施前無顯著影響。

(3) 校機課

由表 4-7 第 3 欄之實證研究結果得知，薪酬制度實施後對作業品質之係數 α_2 未達顯著水準(係數 0.018，t 值 1.417)，表示薪酬制度實施後校機課在作業品質上，相較於薪酬制度實施前有顯著的正向影響。

綜合上述的分析，表示實施以績效為基礎的薪酬制度後，對於校機課的作業品質具有顯著的正向影響，作業品質在評核上相較於制度實施前評核標準較嚴謹，品質管理最終目的是要提升企業經營的品質，在競爭激烈的環境中，嚴格的品質管理才能夠維持公司的競爭力。另外，裝配課與測試課研究結果不顯著的原因亦可能是各製造部門的研究樣本不足所造成。

表 4-7 績效基礎薪酬制度實施後作業品質之影響-部門別

變數	裝配課	測試課	校機課
	AQ	AQ	AQ
RS	0.027 (1.601)	0.005 (0.262)	0.018* (1.417)
SE	0.013 (1.094)	0.004 (1.115)	-0.011*** (-2.822)
GN	0.022 (0.551)	-0.246*** (-3.978)	0.259*** (3.459)
MR	0.043 (0.534)	-0.099* (-1.938)	-0.045** (-1.999)
EDU	0.002 (0.177)	0.091*** (6.596)	-0.046*** (-2.807)
AGE	-0.003 (-1.308)	-0.004 (-1.065)	0.002 (1.037)
_CONS	0.901*** (4.493)	0.000 (.)	1.458*** (6.794)
樣本數	249	144	160
adj. R^2	0.0456	0.0401	0.1301
Chi2值	6.31	6933.46***	22.88***

註 1：刮號內為 t 值

註 2：單尾檢定：*表示統計上達 10%顯著水準，**表示達 5%顯著水準，***表示達 1%顯著水準

註 3：AQ 代表作業品質；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡

三、 績效基礎薪酬制度實施後對出勤率之影響-部門別

(1) 裝配課

由表 4-8 第 1 欄之實證研究結果得知，薪酬制度實施後對出勤率之係數 α_3 達顯著水準(係數 0.019, t 值 2.125)，表示薪酬制度實施後裝配課在出勤率上有明顯改善，分析結果亦與前述結果一致。

(2) 測試課

由表 4-8 第 2 欄之實證研究結果得知，薪酬制度實施後對生產效率之係數 α_3 達顯著水準(係數 0.026, t 值 3.544)，表示薪酬制度實施後測試課在出勤率上有明顯改善，分析結果亦與前述結果一致。

(3) 校機課

由表 4-8 第 3 欄之實證研究結果得知，薪酬制度實施後對出勤率之係數 α_3 達顯著水準(係數 0.029, t 值 3.807)，表示薪酬制度實施後校機課在出勤率上有明顯改善，分析結果亦與前述結果一致。

綜合上述的分析，生產單位直接人員最重要的是貢獻度，若出勤率不佳將會影響生產線人力的調度與產量的減少，因此，整體出勤率會影響工作績效。由於績效基礎薪酬制度將出勤率列為直接人員的績效評估標準，因此，員工整體出勤狀況明顯提升。

表 4-8 績效基礎薪酬制度實施後出勤率之影響-部門別

變數	裝配課	測試課	校機課
	ATT	ATT	ATT
RS	0.019 ^{***} (2.125)	0.026 ^{***} (3.544)	0.029 ^{***} (3.807)
SE	0.006 (0.809)	-0.003 ^{**} (-2.390)	-0.001 (-0.579)
GN	-0.041 (-1.467)	-0.156 ^{***} (-7.701)	0.003 (0.071)
MR	0.085 (1.605)	0.011 (0.680)	0.023 [*] (1.690)
EDU	0.002 (0.250)	0.078 ^{***} (17.206)	0.004 (0.443)
AGE	0.003 [*] (1.712)	0.001 (0.798)	0.002 (1.449)
_CONS	0.762 ^{***} (5.749)	0.000 (.)	0.836 ^{***} (6.379)
樣本數	249	144	160
adj. R^2	0.2495	0.1492	0.1131
Chi2值	17.77 ^{***}	71018.93 ^{***}	19.51 ^{***}

註 1：刮號內為 t 值

註 2：單尾檢定：*表示統計上達 10%顯著水準，**表示達 5%顯著水準，***表示達 1%顯著水準

註 3：ATT 代表出勤率；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡

四、 績效基礎薪酬制度實施後對員工薪酬之影響

本研究進一步分析績效基礎薪酬制度實施後對於員工薪酬的影響，除了以整個製造部門為研究對象外，並分別針對三個製造課別進行分析。

(1) 生產部

由表 4-9 第 1 欄之實證研究結果得知，實施以績效為基礎的薪酬制度後，製造部門員工平均每月薪資增加 382.149 元。

(2) 裝配課

由表 4-9 第 2 欄之實證研究結果得知，實施以績效為基礎的薪酬制度後，裝配課員工平均每月薪資增加 531.193 元。

(3) 測試課

由表 4-9 第 3 欄之實證研究結果得知，實施以績效為基礎的薪酬制度後，測試課員工平均每月薪資增加 387.304 元。

(4) 校機課

由表 4-9 第 3 欄之實證研究結果得知，實施以績效為基礎的薪酬制度後，校機課員工平均每月薪資增加 112.796 元。

綜合上述實證結果分析，公司實施薪酬制度目的是為了能夠激勵員工，薪酬制度(RS)實施後，製造部門平均每月增加的薪酬約為 112~531 元，但公司整體的生產效率、出勤率有明顯提升，作業品質有明顯的改善，支持薪酬制度(RS)與績效相結合，能激勵員工努力工作，提升公司的生產績效，員工也因此獲取更高的報酬。

表 4-9 績效基礎薪酬制度實施對員工薪酬之影響

變數	生產部	裝配課	測試課	校機課
	SL	SL	SL	SL
RS	382.149 ^{***} (16.015)	531.193 ^{***} (15.071)	387.304 ^{***} (7.374)	112.796 ^{***} (3.641)
SE	204.497 ^{***} (3.298)	60.601 (0.640)	761.043 ^{***} (43.872)	-245.512 [*] (-1.898)
GN	3469.915 ^{***} (4.067)	1633.550 (1.354)	-5739.731 ^{***} (-18.084)	8147.770 ^{***} (4.558)
MR	-2194.375 ^{***} (-2.829)	-3006.342 ^{**} (-2.508)	-2872.904 ^{***} (-10.912)	-493.328 (-0.310)
EDU	-36.659 (-0.173)	110.418 (0.495)	2337.883 ^{***} (33.106)	-361.086 (-0.537)
AGE	-125.857 ^{**} (-2.252)	-162.646 ^{**} (-2.081)	-190.815 ^{***} (-9.029)	309.615 ^{***} (2.623)
_CONS	29982.626 ^{***} (8.646)	30714.085 ^{***} (7.929)	0.000 (.)	18600.756 [*] (1.720)
樣本數	576	264	144	168
adj. R^2	0.6109	0.6093	0.9912	0.9566
Chi2值	383.691 ^{***}	263.6 ^{***}	243472.25 ^{***}	117.91 ^{***}

註 1：刮號內為 t 值

註 2：單尾檢定：*表示統計上達 10%顯著水準，**表示達 5%顯著水準，***表示達 1%顯著水準

註 3：SL 代表薪資；RS 代表薪酬制度實施之虛擬變數；SE 代表年資；GN 代表性別；MR 代表婚姻狀況；EDU 代表教育程度；AGE 代表員工年齡

第五節 實地訪談

本研究針對個案公司參與績效基礎薪酬制度的相關人員，包括主管與基層員工進行實地訪談，分別探討以下主題：(1)績效基礎薪酬制度的目的與績效評估標準；(2)對現行績效基礎薪酬制度的認同程度；(3)對現行績效基礎薪酬制度的整體看法。茲分別說明如下：

一、 績效基礎薪酬制度的目的與績效評估標準

根據訪談結果，對於績效薪酬的目的與績效評估標準，無論主管或是基層員工的看法都是一致的，例如基層員工都認為績效基礎薪酬制度最主要是提高工作效率和提升員工士氣。例如，有組長 A 指出：“獎勵員工辛苦為工作的付出，因為每個人的付出不一樣，”製造部門主管也表示：“讓表現好的員工能夠彰顯出來，不會有大鍋飯的情況，…鑑別人員能力的高低，讓員工的評核賞罰更明確。”因此，個案公司員工對於績效基礎薪酬制度推行的目的都具有共識。

大部分員工認為績效評估標準是清楚的，組員 B 指出：“因為是電子看板上數據，實際、標準工時都很清楚。”組長 A 也表示，“針對評核標準如出勤率、生產效率、品質，都有跟大家宣導，…所有組員都閱讀過條文內容，條文也會定期檢討再改進…”但組員 A 也提到：“有時候不是很清楚，常常會不知道效率好、不好定義在那裡，自己會覺得我做的都很好，但是就沒達標。”

在績效評估標準合理性方面，基層員工普遍認為是合理的，例如組員 A 指出：“因為出勤率是自己可以控制的，…品質的部份如果是新手的話會比較容易出錯，但多做幾次就不容易出錯。”組長 B 則表示：“對於績效好的人會認為合理，不好的人當然會認為不合理，但是我們有一直在做微調的動作，例如治具的導入後針對效率的平均工時會調整到一定水準。”

另外，在績效評估標準與工作內容的相關性方面，所有的基層員工與主管都認為相關，組員 D 表示：“所有的工作流程都會有 SOP 流程來做，我們就依照流程來執行。”主管 B 認為：“除了支援別課的績效不算外，常

態性的工作都列入計算。”

整體而言，個案公司人員對於制度推行的目的、績效評核標準都是了解的，因此，有利於績效基礎薪酬制度的推動與執行。

二、對現行績效基礎薪酬制度的認同程度

根據訪談結果，原則上基層員工認為績效評估結果可以反應自己的工作能力，組員 A 表示：“常常工作完成後又是在規定時間內達標，大家會認為你的能力很好。”組長 A 也表示：“在未實施績效評核制度前多數以印象給分數，但實施績效評核制度後就很明確可以決定分數，也可以分辨出優劣。”但組員 B 也有一些顧慮：“有時候會有異常的情況，例如：工具故障、需檢查前一站的產品，很費工時，但這些情況並不代表能力不好。”對於員工無法控制的狀況，值得個案公司管理階層在設計績效基礎薪酬制度時注意。

對於績效基礎薪酬制度是否達到個人期望及是否滿意獲得的獎金時，組員們普遍認為可以，但部分的人員認為獎金少了一點，提不起勁，但也有認為雖然獎金稍微少了點，但是總比沒有好。組長 A 就表示：“就員工而言，獎金應該要提升至 3,000 以下或更多。就組長而言，組長獎金是需要組員績效好才會有獎金，所以只要不要低於標準都會有獎金可以領。”主管 B 也提出他的心得：“制度剛開始推行時，組員是反彈的總覺得是不可行，但至今也已經一年了，整體組員的表現是漸入佳境，一開始沒拿到獎金的組員現在也都拿到了，這就表示大家也慢慢接受這制度的推行。”

在績效基礎薪酬制度的公平與公正性部分，原則上，基層員工都表示公平，因為大家的標準都一樣，透過電子看板的數據計算實際及標準工時都很清楚是公平的。組員 A 表示：“在流水線上會受其他效率不好的人影響，但現在拆開計算到個人了就比较公平一點，可以靠自己的努力得到獎金。”組長 B 也提出他的作法：“每天都會公佈今天的效率多少，效率不好的低於 80% 的人員，會詢問狀況及是否有其他問題，會給大家簽名確認。”但人員線別不同會有不同的看法，主管 A 認為：“在校機課的人員或許會覺得不公平，常因為批量不足、重工改修、品號無法拆造成效率不好，無法達到績效評核標準。”

在訪談的過程中，所有的員工、組長與主管都認為實施績效基礎薪酬制

度後，員工都可以從工作中獲得成就感，組員 B 提到：“一個製令如果可以在 100%之內完成，就會覺得很有成就感。”組長 A 也指出：“組員績效好，對組長而言就是一種成就感。”

整體而言，員工對於績效評估結果的認同感，將會影響薪酬制度的成效。Adams(1963)的公平理論也認為，個人工作滿意的感受，取決於個人實得的報酬與他所認為應得報酬二者之間的差距是否感到公平，或將自己的付出與所得和他人比較，希望能保持兩者之間的平衡。

三、對現行績效基礎薪酬制度的整體看法

根據訪談結果，員工對現行績效基礎薪酬制度的整體看法都是一致的，普遍認為薪酬制度是有效的，也滿意現行的薪酬制度。組員 C 提到：“會讓自己變的更積極努力的工作。”組員 D 也表示：“在工作上會較謹慎小心，降低錯誤率，個人績效靠自己的能力獲得獎金。”對於主管而言，出勤率就有明顯的差異，組長 A 提到：“以前的臨時請假狀況改善很多，現在大家都採取預排休假，會讓主管可以安排工作給其他人處理，更容易掌握進度。效率好在排程上會較順暢，後端出貨進度也快，可以在掌握之中。”因此，藉由薪酬制度的執行，讓員工在工作上維持良好的績效，給予績效表現好的員工獎勵，進而提高生產力。主管 A 也認為：“在工時演進、達標的不會因為修改標準而減少，反而在效率上是提升，以整批量來看總工時是縮短的。除了改修、試量外，在標準品（的品質）上是正向上升。”

在對績效基礎薪酬制度的建議方面，組員 A 提出：“不要一個人都只會做一種工作，要大、小馬力輪流做，這樣子比較公平，大馬力台數少，效率較差，如果批量可以維持在一定量，會對我們比較有利，還有就是效率定的太高我們會不容易達標。”組員 B 認為：“在扣分數的地方要再清楚一點，希望可以提供扣分的明細讓組員知道。”組長 B 也提出他的看法：“目前報表還都是人工在計算很耗時，如果可以透過 MIS 整合讓系統自動彙整，可以節省工時。”

Vroom(1964)的期望理論認為，企業若想要員工產生工作動機，除了薪酬本身應具有吸引力之外，在過程中必須讓員工產生適切的期望。Merchant et al. (2003)也認為當酬勞誘因制度設計具挑戰性且可達成之目標，對員工激勵效果最大。根據實地訪談，本研究得到以下結果：(1) 員工對於制度推行的目的、績效評估標準的了解，有利於制度執行。(2) 員工對於績效評估結果的

認同感，會影響績效獎酬制度的成效。(3) 績效獎酬制度的執行，讓工作表現良好的員工得到獎勵，進而提高生產力。

第五章 研究結論與建議

第一節 研究結論

本研究主要探討實施以績效為基礎的薪酬制度後對員工個人績效的影響，藉由績效制度的評核，以判斷員工的貢獻度、工作效率、工作品質及未來的潛力。分為三項研究問題：(一) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對生產效率之影響；(二) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對作業品質之影響；(三) 實施以績效為基礎的薪酬制度後對出勤率之影響。研究結論有助於進一步瞭解實施績效基礎薪酬制度與員工個人績效兩者之間的相關性，其研究發現與實證結果分析可歸納如下：

一、 實施以績效為基礎的薪酬制度後對生產效率之影響

根據實證研究結果發現，實施以績效為基礎的薪酬制度後對生產效率產生正向影響。本研究認為，企業實施薪酬制度最主要的目的是希望能激發員工對於工作的投入、穩定性及高忠誠度，同時也是吸引人才加入、留任人才及驅使員工執行工作最有效的激勵工具，也是公司評估員工貢獻的機制。

經由實證研究結果顯示薪酬制度對於生產效率有顯著相關，實地訪談也發現員工對於整個制度實施的目的、衡量的標準及方法都很清楚，透過績效基礎薪酬制度的實施，讓員工知道提升工作上的效率，會獲得薪酬。Vroom(1964)的期望理論即特別強調，薪酬必須與績效相結合，良好的績效基礎薪酬制度可以激勵員工努力工作，創造良好的績效，獲取較佳的報酬。

二、 實施以績效為基礎的薪酬制度後對作業品質之影響

根據實證研究結果發現，實施以績效為基礎的薪酬制度後對於作業品質有顯著影響。本研究認為，品質管理最終目的是要提升企業經營的品質，在競爭激烈的環境中，才能夠維持競爭力。Masterson and Taylor (1996)認為全面品質管理與績效評估是互補性的。

經由實證研究結果顯示，薪酬制度對於作業品質有顯著相關。公司在制度實施前對於作業品質的衡量，以實際發生異常或客戶抱怨經過認定後，若是生產部人員的錯誤，則列入個人年度績效考核，隨著薪酬制度的實施在作業品質之衡量標準相較於過去嚴謹，因此，透過薪酬制度的實施讓作業品質提升。

三、 實施以績效為基礎的薪酬制度後對出勤率之影響

根據實證研究結果發現，實施以績效為基礎的薪酬制度後對出勤率產生正向影響。本研究認為，在員工士氣表現上出勤率是其中一項因素，當在工作中可獲得需求滿足，將會提昇工作績效，在直接人員的工作績效之各衡量指標中，出勤率為一項重要指標。

經由實證研究結果顯示薪酬制度對於出勤率有顯著相關，當薪酬的誘因以出勤率列為直接人員績效評估標準，評核之標準非常明確的以出勤卡或刷卡紀錄，每月評核即以績效獎金給予獎勵。生產單位直接人員最重要的是貢獻度，若出勤率不佳將會影響生產線人力的調度與產量的減少，因此，透過薪酬制度的實施讓出勤狀況良好，將有助於公司績效的提升。

第二節 管理意涵

企業實施薪酬制度，最主要目的不僅是為吸引及留住人才，同時也是企業面對競爭與快速變遷的環境中，追求公司品質的提升且藉由薪酬制度的實施激勵員工提升工作績效，從而建構公司的競爭優勢並達到公司營運目標。依據 Skinner (1953) 的增強理論與期望理論，獎金具激勵效果，藉由獎勵期望行為，來激勵企業員工。根據本研究的研究架構與研究結果，本節將提出管理實務上的建議，提供給公司管理團隊在實施以績效為基礎的薪酬制度，以及未來制度修訂時之參考。

一、 績效基礎薪酬制度有效提升生產效率與員工成就感

經由實證研究結果顯示薪酬制度對於生產效率有顯著相關，因此，結果支持期望理論，員工對於工作投入所產生的績效，若能夠與薪酬產生連結將會引起員工對提高生產效率產生強烈動機。績效薪酬使得員工產生較高的效率，工作的投入所產生的績效與薪酬存在顯著相關。

本研究訪談結果發現，企業實施績效基礎薪酬制度時，員工對於制度的瞭解會影響個人績效的表現，當員工對於制度的認同感越高時，將會提升工作績效、獲得成就感，所以公司目前實施薪酬制度除了測試課是依照個人績效發放績效獎金外，也可以試著將裝配課、校機課這二課，從目前的團隊績效獎勵制度改成以個人績效發放獎金，提升員工工作績效、員工士氣，讓表現好的員工能夠彰顯出來，不會有大鍋飯的情況。

二、 增加員工對於績效薪酬評核的瞭解

經由實證研究結果顯示薪酬制度對於生產部員工績效有明顯提升，因此進行績效管理，設定工作目標、衡量標準，讓員工有明確的標準可以執行，提升工作績效，使部門整體績效得以提升，達到績效管理的目的。

從訪談中發現，公司的主管都認為績效評估的目的、內容、程序都有與員工討論並宣導，但在訪談過程中有部分的員工卻反映出他們對於績效評估標準並非很清楚，常會不知道效率好、不好定義在那裡，自己會覺得做的都

很好，但就沒達標或是品質上被扣分。從研究分析結果得知，員工對於績效基礎薪酬制度在品質的評核上不夠瞭解，對於制度的瞭解不夠會影響到員工對制度的認同感，員工對於績效評估不認同，績效基礎薪酬制度無法達到預期的成效。因此，公司的主管應該要再將績效評估的內容、程序，放置資料交流區讓所有員工知道，讓整個制度更透明化、公正，讓員工知道自己應該要達到標準才會獲得獎金，讓員工有明確的目標去努力，激勵員工的工作態度進而提升公司績效。

三、 具備足夠薪酬誘因

經由實證研究結果顯示薪酬制度對於製造部門員工平均每月增加的薪酬約為 112~531 元，公司實施薪酬制度目的是為了能夠激勵員工，獎勵制度設計時，必須考量到獲得獎金的比例及獎金額度的大小將會產生不同的激勵效果，高額獎金吸引員工努力工作時，對少部份能力較好的員工有利，其他員工則退出競賽。當獎金制度設計是大部份員工都有機會獲得獎金時，不論能力好或差都傾向努力工作，且所有人都在這樣的獎勵制度下，表現出一致的工作態度，因此，當公司目標是為激勵大部份員工，低獎金制度所得到的結果會與公司目標契合。

從訪談中發現，員工對於績效基礎薪酬制度的期望並沒有很高，員工對於自己效率很好但獎金卻沒有很多，也會覺得獎金太少而提不起勁，對員工而言會認為制度可以彰顯出個人的績效，總是希望可以獲得更高的報酬。以激勵(motivation)一詞其意為推動，滿足個人需求下，為達成組織目標付出最大努力的意願。因此，薪酬制度必須要有吸引力才能使制度產生效果。所以薪酬的成本是可以合理控制在公司可負擔的範圍內，不影響到整體的獲利，可以在績效獎金額度上再重新評估提高額度，讓激勵作用提高、效果更加明顯。Presslee et al. (2013)研究指出現金獎勵，會對目標的承諾表現產生積極的影響。

四、 定期檢視薪酬制度

經由與製造部主管訪談後得知，當初績效制度制定時有些情況未考慮進來，但在這整個過程中作業方式會改變，針對不足的地方會不斷的有進階版的修改。制度剛開始推行時，組員的反彈是覺得不可行，但至今已經一段時間，整體組員的表現漸入佳境，一開始沒拿到獎金的組員現在也都拿到獎金了，表示員工慢慢接受制度的推行。

針對訪談中提到不同課別不公平的問題，公司表示會根據實際的狀況及課別不同修訂條文，一般標準的規定也會逐步的做修正，訂出合理的標準。激勵制度應依據不同類別的員工做出不同的設計。製造部門直接人員激勵的方式，如以獎金為激勵主要手段成效較佳。

第三節 對個案公司之建議

根據本研究內容與結果，仍有若干可作為個案公司後續制度推行改善之建議，彙整以下幾點進行探討：

1. 企業實施績效基礎薪酬制度的目的，最主要是獎勵員工、提升工作效率、增加產能，鑑別出人員能力的高低，人員的評核賞罰更明確，將目標一致優秀的人員放在一起。建議未來可以透過輪調的方式，訓練多功能的種子人員培育優秀人員。
2. 企業實施績效基礎薪酬制度的目的，透過績效評估之結果，讓員工可以了解自己的優點，改善自己的缺點，因此，員工對於績效評估結果的認同感，將會影響績效基礎薪酬制度的成效。日後，可以定期舉辦分享會，讓績效表現較佳的人員做經驗分享，同時也給予績效不好的人員鼓勵。
3. 績效獎金制度，在設計上應考量員工對於企業的貢獻，也必須要了解員工的期望，根據各項衡量指標的達成，並依照其規定發放獎金，雖然達到激勵成效，但對於績效一直不好的人員應該評估其適任性。
4. 就制度面來說，產品品號應該要分開，非標準品的改修情況太多，易造成工時無法正確衡量，訂定生產計畫時，應該要考慮到合理批量，避免造成工時浪費，人員績效不佳。
5. 透過治具的導入、改善生產流程與步驟，減少不必要的加工，讓生產效率提高，節省成本。
6. 目前績效獎金只針對本國員工實施，日後可考慮將外籍員工也加入考核，可以比較員工優劣。

第四節 研究限制與未來研究方向

1. 研究資料之限制：本研究探討製造部門實施績效基礎薪酬制度對於基層人員績效之影響，此制度為個案公司第一次推行，僅有部份人員參與此制度，因此，研究樣本數量過少可能影響到分析結果。將來個案公司若將績效基礎薪酬制度擴大到整個公司，則未來研究可以針對個案公司整體進行實證分析，將使研究更趨完整，提高研究結果的代表性。
2. 研究期間之限制：本研究係以 2014 年 4 月至 2016 年 3 月為研究期間，分別以實施績效基礎薪酬制度對員工績效之影響，研究期間僅有兩年，分析期間可能太短。未來研究可以延長研究期間，研究結論將更具說服力。
3. 訪談之限制：本研究僅隨機抽取部分製造部門參與績效基礎薪酬制度之人員。另外，考慮到基層人員對於訪談會有戒心，所以實地訪談並未採取錄音方式。未來研究可以徵得受訪者之同意，採取錄音方式，以提升深度訪談的完整性。
4. 雖然本研究探討績效基礎薪酬制度對於員工績效的影響，也進一步分析制度實施後對薪酬的影響，但本研究並未分析績效基礎薪酬制度實施對於個案公司的實際效益為何，因此無法說明制度實施的效益是否大於成本，未來研究可以嘗試量化實施績效基礎薪酬制度的成本與效益，提供管理階層更具體的參考依據。

參考文獻

- 呂傳吉與黃同圳，1999，以成果分享計劃提昇生產力之研究-以 K 公司為例，第五屆企業人力資源診斷專案研究研討會。
- 黃世勳，2005，激勵制度與工作績效認知關聯性之研究：以壽險業務員工為例元智大學管理研究所未出版碩士論文。
- 鄒邗邨，2004，應用層級程序分析法建立直接人員工作績效評鑑模式之研究：以蘇州台商監視器零件產業為例，中華大學經營管理研究所未出版碩士論文。
- 丁志達，2015，薪酬管理，揚智文化事業股份有限公司。
- 卓正欽與葛健培，2013，績效管理：理論與實務，雙葉書廊有限公司。
- 黃同圳，2013，人力資源管理的 12 堂課，遠見天下文化出版社股份有限公司。
- 經濟部中小企業處，2015，中小企業白皮書。網址：
http://book.moeasmea.gov.tw/book/doc_detail.jsp?pub_SerialNo=2015A01237&click=2015A01237。
- Baime, S. R. 1990. Incentives for the Masses: A Viable Pay Program? *Compensation & Benefits Review* 22 (6):50-57.
- Baker, G. P., M. C. Jensen, and K. J. Murphy. 1988. Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance* 43 (3):593-616.
- Bilgin, K. U. 2007. "Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel", *Public Personnel Management*,. 36 (2):93-114.
- Cardy, R. L., C. L. Sutton, K. P. Carson, and G. H. Dobbins. 1998. Person and system effects in performance appraisal: Ratings as a function of the degree of performance responsibility and errorfulness. *Journal of Quality Management* 3 (1):79-99.
- Core, J. E., and W. R. Guay. 2001. Stock option plans for non-executive employees. *Journal of financial economics* 61 (2):253-287.
- Gellerman, S. W. 1963. *Motivation and Productivity*. American Management Association. Inc., New York.
- Ghorpade, J., M. M. Chen, and J. Caggiano. 1995. Creating quality-driven performance appraisal systems. *Academy of Management Executive* 9 (1):32-39.
- Gibbs, M. 1995. Incentive compensation in a corporate hierarchy. *Journal of*

- Accounting and Economics* 19 (2):247-277.
- Hall, B., and J. Liebman. 1998. Are CEOs Really Paid Like bureaucrats? *Quarterly Journal of Economics* 113(3): August, 653-692.
- Hendry, C., P. Bradley, and S. Perkins. 1997. Missed a motivator? *People Management* 15 (2):20-25.
- Hermalin, B. E., and M. S. Weisbach. 1991. The effects of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial management*:101-112.
- Ho, J. L., L. C. Lee, and A. Wu. 2009. How Changes in Compensation Plans Affect Employee Performance, Recruitment, and Retention: An Empirical Study of a Car Dealership. *Contemporary Accounting Research* 26 (1):167-199.
- Houldsworth, E. 2007. Measuring and Managing Performance. *Personnel Today* 9:24-26.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, and M. V. Rajan. 1997. The choice of performance measures in annual bonus contracts. *Accounting Review*:231-255.
- Kassicieh, S. K., and S. A. Yourstone. 1998. Training, performance evaluation, rewards, and TQM implementation success. *Journal of Quality Management* 3 (1):25-38.
- Kim, S. 1998. Does profit sharing increase firms' profits? *Journal of Labor Research* 19 (2):351-370.
- Kraft, K. 1991. The incentive effects of dismissals, efficiency wages, piece-rates and profit-sharing. *The Review of Economics and Statistics*:451-459.
- Kurse, D. 1993. Profit sharing: Dose it make a difference. *Kalamazoo, MI: WE Upjohn Institute*.
- Latham, G. P., and E. A. Locke. 1991. Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes* 50 (2):212-247.
- Lawler, E. 1988. Outlook on compensation and benefits: pay for performance making it work. *Personnel* 65 (10):68-71.
- Lazear. 2000. "Performance Pay and Productivity,". *American Economic Review* 90 (5):1346-1361.
- Locke, E. A., D. B. Feren, V. M. McCaleb, K. N. Shaw, and A. T. Denny. 1980. The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. *Changes in working life* 363 (1):388.
- Long, R. J. 2000. Employee profit sharing: Consequences and moderators. *Relations Industrielles/Industrial Relations*:477-504.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivational and personality*: Harper & Row.
- Masterson, S. S., and M. S. Taylor. 1996. Total quality management and performance appraisal: An integrative perspective. *Journal of Quality*

- Management* 1 (1):67-89.
- Merchant, K. A., W. A. Van der Stede, and L. Zheng. 2003. Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2):251-286.
- Presslee, A., T. W. Vance, and R. A. Webb. 2013. The effects of reward type on employee goal setting, goal commitment, and performance. *The Accounting Review* 88 (5):1805-1831.
- Robbins, S. P. 1982. *Personnel, the management of human resources*: Prentice Hall.
- Rogers, R. W. 2005. *Realizing the promise of performance management*: DDI Press.
- Trevor, C. O., B. Gerhart, and J. W. Boudreau. 1997. Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of applied psychology* 82 (1):44.
- Vroom, V. 1964. *Work and motivation*. New York: John Willey & Sons: Inc.
- Waal, A. A. 2007. Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle! *Measuring Business Excellence* 11 (2):4-11.
- Weitzman, M., and D. Kruse. 1990. Profit sharing and productivity.95-142.