

薪酬、工作滿足與組織承諾關係 —中國東莞市某台商企業大陸員工案例研究

陳乃華

景文科技大學

陳詳衡

國立中央大學

摘要

本研究探討薪酬滿意對工作滿足、組織承諾之影響關係，並以人口統計變項做為控制變項，兼論工作滿足中介之效果，針對中國大陸東莞市某企業員工發放問卷，共發放318份問卷，有效問卷為311份，有效問卷回收率為98%。使用敘述統計分析、信度分析、效度分析、因素分析、變異數分析，並利用多元迴歸分析等方法驗證假設。研究結果發現薪酬滿意會正向顯著影響工作滿足，工作滿足會正向顯著影響組織承諾，薪酬滿意會正向顯著影響組織承諾，工作滿足會部份中介於薪酬滿意對組織承諾的影響關係。

關鍵詞：薪酬、工作滿足、組織承諾、中介效果、中國東莞市

陳乃華 景文科技大學企業管理系副教授，E-mail: nhchen59@just.edu.tw

陳詳衡 國立中央大學企業管理系博士候選人，E-mail: mikenrvs@gmail.com

（收件：2012年3月28日，修正：2012年5月14日，接受：2012年6月19日）

壹、緒論

一、研究背景與動機

城市的興榮與建設攸關企業的興亡與生存，一間良好的企業與城市的依存是息息相關，城市的環境、政策、補助與發展將對於企業永續經營有莫大關係，然而企業也能夠為城市帶來更多的就業機會，以及更多的外資進入，為城市的繁榮添加更多的生命力，為此在研究企業之時要先鎖定合適的城市為研究對象，將對於企業未來發展與策略建議才會有顯著助益。在台灣前進中國大陸之際，許多台商將中國東莞市列為主要進入目標，楊友仁、夏鑄九（2005）更指出東莞是台商群聚的主要據點，群聚現象以達到原本期許以東莞為外銷飛地，現在則逐漸轉化為內銷的競爭陣地，而中國大陸市場快速成長，世界各國大型企業爭相佔有中國大陸的廣大市場能力，與充裕的人力資源、低廉的原料成本。但中國與台灣間畢竟政治、環境、法規、教育、人文、社會皆有所差異的狀況下（Shenkar and Ronen, 1990）。深入探討中國大陸人力資源的特性，也是現今研究者重視的課題。

經濟的不景氣，在現今人力資源管理日漸重視的社會中，薪酬已經是員工非常重視的課題，若有員工對薪酬感到不滿意，將可能發生怠工、跳槽等對企業不利的行為（李文瑞等，2009）。為了提高社會新鮮人投入職場，和提升在職工作者的工作意願，適當的薪酬可以創造工作滿足，進而激勵員工，強化員工對於工作的投入程度。在經濟學者及策略大師預估未來經濟會復甦的情形下，業主為了要增加公司營業額是必需要招募新血，而要如何招募到業主希望人才，及如何留住已在職優秀員工，將會是業主了解員工對薪酬態度、工作滿足，是現今業主非常重視的課題。

Heneman（1984）認為薪酬是工作滿足的重要預測因素，績效調薪方案會提升工作動機、工作滿足和工作表現，但Robbins and Judge（2008）表示薪酬不一定會創造工作之滿足，因此這也意味著薪酬除了要影響工作滿足外，更應

該要促進組織成員對工作的投入與承諾，才會對組織帶來正面效益。再者許多學者指出工作滿足會與組織承諾具有顯著正向影響（Currivan, 2000），在現今多變的社會中，員工若是忠誠度降低，將會對組織績效、企業知識、專業技術移轉都會有所傷害。綜觀報導指出中國大陸員工較不具有組織承諾，且容易受到挖角離職之際，對企業留才，與技術移轉，甚至是知識外流都有非常嚴重的傷害。所以本研究以台商聚集盛多的中國東莞市為研究區域，希望藉由了解組織成員薪酬態度與工作滿足的影響關係，及員工對於工作滿足與組織承諾傾向的影響效果，最後在給予業主實務面的建議。

二、研究目的

- （一）了解員工對於薪酬態度、工作滿足、組織承諾之程度。
- （二）分析薪酬態度對工作滿足之影響關係。
- （三）分析工作滿足對組織承諾之影響關係。

三、研究流程

本研究應用文獻探討與問卷分析方式，首先探討其研究背景及擬定目的，並收集國內外學者相關研究，在進行問卷設計，回收問卷後資料分析，最後擬定出結論及給予業主適當的建議。

貳、文獻探討

一、薪酬

（一）薪酬之定義

諸承明等（1995）認為薪酬設計應考慮到物價指數、生活成本、與薪資調查資料等外部因素對於薪酬設計的影響。並將薪酬設計的關鍵性要素歸納為保健基準性薪資、職務基準性薪資、績效基準性薪資以及技能基準性薪資等四個

項目。Lawler（1987）將企業薪酬給付的方式區分為職務薪給、技能薪給以及績效薪給等三種薪酬給付基礎將薪資定義為雇主交付給員工直接的、一般的、財物性的工作報酬，包括本薪、加班費、獎金、佣金、紅利及各種津貼。李文瑞等（2009）則認為只要是業主以直接或是間接的方式給予組織成員報酬，皆可稱為薪酬，有良好的薪酬制度將可以滿足組織成員具有激勵的成效。

（二）薪酬的變項分類

黃家齊（1997）提出將薪酬給付基礎分類為：技能本位薪資、職務本位薪資以及績效本位薪資等三種的分類模式。李文瑞等（2009）也在研究中將薪酬分為技能性薪酬、職務性薪酬、績效型薪酬加以衡量中國大陸組織成員對以上變項的態度。Henderson（1985）將薪酬分為酬勞系統與非酬勞系統兩類，前者是指企業以貨幣及各種服務求償權的型態分配給員工；後者是指企業給予員工在精神、心理、身體上的任何福利活動。

（三）小結

薪酬是指業主或組織給予成員的直接性酬勞，其酬勞基礎可分為，依照組織成員之技術能力、績效表現、職務內容，所給予應有的報償。

二、工作滿足

（一）工作滿足之定義

Spector（1985）指出服務業員工工作滿足主要因素為：薪資、升遷、人際關係、福利、獎酬、工作性質、溝通等滿意程度。Porter and Smith（1970）認為一個人是否感到工作滿足，會檢視自我工作所實際獲得有形或無形報酬與期望間是否有差距。若實際獲得大於期望則會較為滿足，但若實際獲得小於期望則會不滿意，一般而言員工期望基本上都會比實際獲得還高，因此只要差距越小將會使員工越感到工作滿足。

表一 工作滿足定義表

學者	定義
Vroom (1964)	提出公司及管理當局、升遷機會、工作內容、直接主管、金錢待遇、工作環境及同事等構面來構成工作滿足。
Porter and Smith (1970)	一個人是否感到工作滿足，會檢視自我工作所實際獲得有形或無形報酬與期望間是否有差距。
Smith, Kendall, and Hulling (1969)	是指工作者對其工作環境的感覺、感受或情感性反應，這種感覺是來自於工作環境中實際獲得的報酬與其預期獲得的報酬之差距。
Dunn and Stephens (1972)	員工對整個工作情境反應的一種感受，且此一感受來自於個人希望自工作中獲得與實際所經驗兩者間的差距。
Prince (1972)	在工作體系中，成員對該體系中的角色感情性取向。具有正的感情性取向者，即為感到滿意的員工。
Dessler (1976)	是個人從工作中所獲得需求滿足的程度。
Spector (1985)	服務業組織中工作滿足的主要因素，包括薪資、升遷、與上司關係、福利、獎酬、工作流程、同事關係、工作性質以及溝通之滿意程度等構面。
Robbins (1996)	視為個人對工作所抱持的一般性態度。員工的工作滿足高，則表示他對工作抱持正面態度，反之，則表示員工對工作不滿，有著負面的態度。

(二) 工作滿足的變項分類

Smith, Kendall, and Hulling (1969) 發展出JDI量表衡量工作滿足，其量表變項為工作本身、薪資、升遷、管理、同事共五個變項。Weiss et al. (1967) 所提出之MSQ量表，將工作滿足區分出內在滿足與外在滿足兩變項評估組織成員工作滿足程度。內在滿足變項評估組織成員藉由個人於工作本身中所感受到的滿足程度，外在滿足變項評估組織成員藉由他人或是環境於工作中所感受到的滿足程度。Seibert and Kraimer (2001) 研究中也都引用MSQ量表，以內在滿足與外在滿足衡量組織成員工作滿足程度。李文瑞等 (2009) 也在研究中以內在滿足與外在滿足評估組織成員工作滿足之態度。

（三）小結

工作滿足即為個人由工作所感到的滿意程度。而國內外學者也認為工作滿足會受到薪資、升遷、與上司關係、福利、獎酬、工作流程、同事關係、工作性質等因素影響。而差距性理論認為工作滿足是由於預期價值與實際獲得之差異程度進行衡量。

三、組織承諾

（一）組織承諾之定義

組織承諾又可稱為工作忠誠，其國內外學者許多研究都進行探討，所發現出的結論也有些不同。Mak & Sockel（2001）表示組織承諾與員工忠誠，經常被視為員工對工作或企業態度性的或情感性的反應，可以被解釋為個人對於特定組織之認同且涉入的相對強度。也以員工忠誠度就是員工對於成為組織一份子的情感知覺（Hales and Gough, 2003）。Powers（2000）認為為組織承諾是一種員工對組織的態度，雖未被視為組織內最重要的態度，但被視為是最基層的動作表現。Porter and Smith（1970）以心性觀點對工作忠誠與組織承諾提出以下論點，其指出工作忠誠與組織承諾是指員工對組織有積極、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同、工作投入，及對組織的忠誠表現。國外學者對組織承諾定義為：員工對特定組織感受到與表現出的忠誠（Mueller, Wallace, and Price, 1992; Price, 1997）。Meyer, Allen, and Gellatly（1990）將組織承諾概念化為一種建立在對組織的忠誠度上、並認為組織承諾與工作忠誠是員工情感式的表現。林淑姬等（1994）和Organ（1988）與Dyne, Graham, and Dienesch（1994）都認為員工忠誠表現在組織成員對服務機關展現認同或承諾的態度。

（二）組織承諾的變項分類

Stevens, Beyer, and Trice（1978）將組織承諾區分為規範性承諾與交換性

承諾。規範性承諾意指組織成員對某特定行為抱持規範的理念，交換性承諾意指組織成員以投資報酬觀點衡量付出與報酬的差距。Mowday, Porter, and Steers (1979) 將組織承諾分為價值承諾、努力承諾、留職承諾三個變項。其價值承諾評估組織成員深信並願意接受組織價值程度。努力承諾評估組織成員願意為組織投入更多的心力程度。留職承諾評估組織成員有強烈欲望繼續留在組織中，成為組織成員的表現程度。Ford et al. (2003) 也曾經以Mowday, Porter, and Steers (1979) 所提出之組織承諾變項：價值承諾、努力承諾、留職承諾衡量組織成員組織承諾之態度。本研究主要採用Mowday, Porter, and Steers (1979) 論點將組織承諾構面分為價值承諾變項、努力承諾變項、留職承諾變項加以衡量。

(三) 小結

組織承諾又可稱為工作忠誠度，其主要探討員工對於公司與組織的認同感，所願意投入的程度，與離職的傾向。整體而言員工的組織承諾是成員對組織所表現的情感，一個具有忠誠度的員工，會對組織具有認同感，也會投入更多的心力在工作上，並且不會輕易離職，對於公司的整體效益與利益都會呈現正面的效果。

四、薪酬對工作滿足之影響

(一) 相關學者論述

湛瑄宇 (2000) 認為組織在設計薪資制度時，必須注重員工在程序公平和分配公平性知覺、員工所期望的薪資、獎金是否足夠以及員工的成就動機，以提高員工的薪資滿足感，進而使員工在工作上得到滿足，強化其工作意願。Heneman (1984) 的研究發現，適時推行績效調薪方案會提升工作動機、工作滿足和工作表現。薪酬制度不僅能激勵工作表現，同時員工對於薪資不滿往往會引起不良的工作反應，如影響工作績效、造成怠工、缺勤與工作不滿等現象 (Lawler, 1971)。

（二）小結

經由以上論述發現，組織成員若有良好的薪酬將有助於對組織的貢獻，並也會有良好的工作滿足。反之若組織成員對薪酬不滿意，將會對組織表現具有負面之影響，因此薪酬上的滿意可以激勵員工的工作表現，使其對工作感到滿足。故本研究假說一如以下所示：

假說一：薪酬滿意會正向顯著影響工作滿足。

五、工作滿足對組織承諾之影響

（一）相關學者論述

Currivan（2000）發現具有承諾與工作投入的員工，需要先讓其對工作感受到滿足，不滿意的員工將可能對組織缺乏歸屬，無法投入心力於工作，故工作滿意與組織承諾具有正向的影響，也會使員工對公司的工作忠誠度提升，並會降低其離職傾向。Slattery and Selvarajan（2005）研究中以派遣人力為研究對象，其結果發現工作滿足對組織承諾有正向顯著影響。Greenberg（1997）針對組織承諾和組織信任關係進行探討員工忠誠度，研究發現員工對有高度的組織承諾將會更加認同組織，不會隨意離職，當聽到對組織不良批評時，會挺身為組織解釋與辯護，因此員工也具有高度忠誠度。Heskett（1997）研究顧客忠誠度以及員工忠誠度與企業利潤的關係。其發現利潤、顧客忠誠度、顧客滿意度、顧客獲得的產品以及服務、員工能力、工作滿足、工作忠誠度皆存在著直接的關係，並指出員工忠誠度是公司發展、最終盈餘的關鍵因素之一。

（二）小結

工作滿足會正向影響組織承諾，並且有良好的工作滿足與組織承諾，都能夠提升組織效率、降低離職率、提升士氣等對企業正面之功效，所以本研究希望進一步探討工作滿足對組織承諾間之影響關係。故本研究假說二如下所示：

假說二：工作滿足會正向顯著影響組織承諾。

六、薪酬對組織承諾之影響

(一) 相關學者論述

Steers and Porter (1983) 在研究中發現薪酬是工作投入與承諾的動因，員工得到合理的報酬，將可促進員工投入於工作，強化其組織承諾，也會使工作滿足提升。Huddart (1996) 也發現員工對薪酬上的滿足與組織承諾間具有正相關聯性。李文瑞等 (2009) 表示組織成員若對薪酬感到滿意將有助於對工作的投入與促進組織承諾，故員工對薪酬感到滿意將會對組織承諾具有正向效果。對整體組織將會正面效益，有助於組織運作。

(二) 小結

Baron and Kenny (1986) 指出，驗證中介效果需包含三項條件。第一：自變項會顯著影響中介變項，第二：自變項會顯著影響依變項，第三：當中介變項介入自變項對依變項影響關係時，會使原本顯著影響效果變為不顯著或是弱化顯著。Heneman (1984) 認為薪酬是工作滿足的重要預測因素，績效調薪方案會提升工作動機、工作滿足和工作表現，但Robbins and Judge (2008) 表示薪酬不一定會創造工作之滿足，因此這也意味著薪酬除了要影響工作滿足外，更應該要促進組織成員對工作的投入與承諾，才會對組織帶來正面效益。再者許多學者指出工作滿足會與組織承諾具有顯著正向影響 (Currivan, 2000)，而先前文獻探討推論假說已經符合Baron and Kenny (1986) 中介假定，也由文獻探討發現薪酬滿意會正向影響工作滿足、組織承諾，工作滿足會正向影響組織承諾，這也意味著要利用薪酬會直接影響組織承諾，但需要先促使員工工作滿足，才會更加投入於工作。因此本研究認為工作滿足會中介於薪酬對組織承諾之影響關係。故本研究假說如以下所示：

假說三：薪酬滿意會正向顯著影響組織承諾。

假說四：工作滿足在薪酬滿意對組織承諾影響關係具有中介效果。

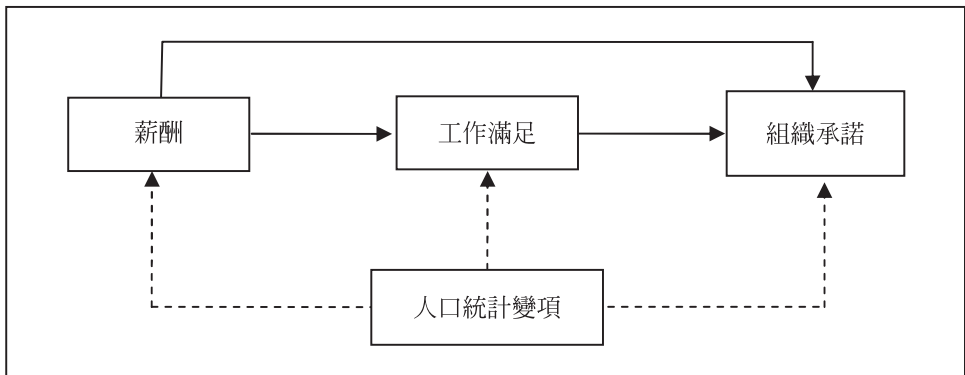
七、人口統計變項對組織行為之影響

Mak（1993）發現不同的人口統計變項對組織行為具有顯著差異，包含薪資、福利、工作滿足、工作認知皆有影響。Tocher, filed, and Giles（2006）也認為人口統計變項如性別、年資等在薪酬認知、工作滿足、組織行為等構面上也具有顯著差異。李文瑞等（2009）也指出人口統計變項區分將是對工作滿足、組織承諾、離職傾向的影響有不同的展現，故本研究以人口統計變項作為控制變項，進行差異的檢定。

參、研究方法

一、研究架構

本研究架構如圖一所示，根據本文緒論與文獻探討了解動機與相關理論與國內外學者對於各構面的定義與邏輯後，希望藉由薪酬滿意程度，了解受訪者對工作滿足影響關係，進而影響組織承諾，並驗證是否具有中介關係。最後將人口統計變項列為控制變項一併檢視影響效果，及對各變項驗證是否具顯著差異。



圖一 研究架構圖

二、研究對象及問卷發放

在台商前進中國之際，台商在中國擁有許多區域群聚之行爲，而中國大陸東莞市又是台商群聚的主要區域（楊友仁、夏鑄九，2005），故研究東莞市內的企業就格外重要，本研究也因此以中國大陸東莞市爲主要研究區域，但由於中國對於問卷調查進行管制，隨機抽樣困難，僅能使用便利抽樣方式研究，不過爲求樣本具有代表性，因此本研究仍以台灣某兩岸上市上櫃公司中國大陸東莞市之分公司之員工爲研究對象進行普查。共發放318份問卷，有效回收問卷爲311份，有效回收率爲98%。根據抽樣公式表示當信心水準95%，可容忍誤差6%時，需抽樣267份樣本。

三、量表發展

本研究探討各專業學者對薪酬滿意、工作滿足、組織承諾、離職傾向研究中使用之構面，並參考及修改設計於問卷，以下整理出各學者探討構面、變項、題項、操作型定義如表二所示。衡量問項括弧內數字爲題號，其中第19題以反向題來衡量。由於本研究是要探討薪酬對工作滿足、組織承諾影響關係，在Smith, Kendall, and Hulling（1969）發展出JDI量表薪酬是工作滿足的變項之一，但Weiss et al.（1967）所提出之MSQ量表以內在滿足與外在滿足區分，與薪酬無關，在組織成員希望薪酬具有隱匿性，不便以實際數值衡量之時，使用滿意度來衡量薪酬較爲合適，故工作滿足以MSQ量表進行衡量。

四、研究變項與衡量

（一）基本資料

包含性別、年資、收入、職位等，調查受訪者基本背景概況。基本資料運用分類性尺度衡量。

表二 研究構面歸納表

構面	變項	操作型定義	衡量題項（題號）	量表來源
薪酬滿意	單一變項	組織成員對公司所給予的薪酬感受的滿意程度。	(01) 我對公司的給予技能薪酬感到滿意。 (02) 我對公司給予的績效薪酬感到滿意。 (03) 我對公司給予的職位薪酬感到滿意。	Lawler (1987) 李文瑞等 (2009)
工作滿足	內在滿足	組織成員藉由個人於工作本身中所感受到的滿足程度。	(04) 我的工作提供我在工作上的穩定性。 (05) 我在工作上能夠指導或為別人做事。 (06) 我在工作上能夠發揮自己能力。 (07) 我在工作上能夠嘗試以自己的方法處理事情。	Weiss et al. (1967) Seibert and Kraimer (2001)
	外在滿足	組織成員藉由他人或是環境於工作中所感受到的滿足程度。	(08) 我對主管對待員工的方式感到滿意。 (09) 我同意主管在制訂決策上的能力。 (10) 我同意公司推動政策的方式。 (11) 這個工作給我升遷機會。 (12) 做好工作時即可得到讚賞。	李文瑞等 (2009)
組織承諾	價值承諾	組織成員深信並願意接受組織價值程度。	(13) 我會對我的朋友說我服務的公司是一間值得效勞的公司。 (14) 我很驕傲對別人說我是本公司成員。 (15) 我很慶幸當初找工作到本公司服務。	Mowday et al. (1979) Ford et al. (2003)
	努力承諾	組織成員願意為組織投入更多的心力程度。	(16) 我願意付出比一般期望更多努力來幫助公司發展並獲得成功。 (17) 我對公司的忠誠度很高。 (18) 我很關心公司的未來。	
	留職承諾	組織成員有強烈欲望繼續留在組織，成為組織成員的表現程度。	(19) 若工作內容有變化，會促使我離開公司。(反向題) (20) 繼續在本公司工作讓我受益良多。	

（二）薪酬滿意

針對薪酬構面以滿意度來衡量，了解受訪者對公司，自我評估組織所給予的技能薪酬、職位薪酬、績效薪酬的滿意程度。以李克特六點尺度法衡量（1為非常不同意，6為非常同意）。

（三）工作滿足

針對工作滿足構面中，了解受訪者對公司，自我評估所感受到的內在滿足與外在滿足的同意程度。以李克特六點尺度法衡量（1為非常不同意，6為非常同意）。

（四）組織承諾

針對組織承諾構面中，了解受訪者對公司，自我評估所表現到的價值承諾、努力承諾、留職承諾的同意程度。並運用李克特六點尺度法衡量（1為非常不同意，6為非常同意）。

五、資料收集

（一）文獻資料

針對各種專書及研討會論文和期刊敘述，了解多數學者研究薪酬滿意、工作滿足、組織承諾之內容參考研究。

（二）初級資料

針對某上市上櫃公司員工發放問卷，本研究問卷共分四大部分，第一部分調查受訪者基本資料，第二部分調查受訪者對公司感受到的薪酬滿意同意程度，第三部分調查受訪者對公司所感受到的工作滿足同意程度，第四部分調查受訪者是否表現出的組織承諾同意程度。

（三）前測及資料分析方法

本研究針首先發放30份前測問卷，訪問回收及試跑統計，並修正不良處再進行正式發放。前測資料均大於最低合適之信度值0.7，及效標效度相關係數值0.5。並運用SPSS 14.0 for Windows統計套裝軟體及Excel 2003進行統計分析。最後擬定結論後給予研究適當的建議。

肆、資料分析

一、次數分配分析

針對於基本資料非Likert尺度法部分，本研究運用次數分配統計之百分比法，對於不同問項群體來進行歸納，如表三所示。

二、信度分析、因素分析、效度分析

針對問卷第二、三、四部份薪酬滿意、工作滿足、組織承諾構面，本研究進行信度分析Cronbach's α 測得薪酬滿意、工作滿足、組織承諾構面各子變項，問卷題項都超過0.7高信度水準。僅留職承諾為0.631，與內在滿足為0.671，仍非常接近高信度值，因此視同高信度代表。如下表所示。

本研究效度分析部分是採內容效度分析及建構效度分析雙方面進行，以力求絕對嚴謹。內容效度分析參考專家學者對於薪酬滿意、工作滿足、組織承諾的研究文獻，了解其構面設計問卷量表。建構效度分析部分本研究運用因素分析，首先進行KMO及Bartlett檢定，本研究量表所有構面KMO值都大於0.6，顯著性都小於0.01，表示適合進行因素分析。接下來運用因素分析之主成份分析法，將因素負荷量小於0.45之題目刪除。而本研究各變項特徵值均大於1，表示可獨立一個變項，整體構面解釋變異量都超過50%，表示構面變項具有解釋力，且各變項之題項因素負荷量均超過0.45，表示具有建構效度。如表四所示。由於礙於表格大小限制，各題項僅以題號展現，如要瞭解題號對應題目內容，請參考表一。

表三 基本資料表

受訪者統計變數	分類	人數	百分比 (%)
性別	男	101	32.5
	女	210	67.5
年齡	18歲以下	30	9.6
	19~24歲	167	53.7
	25~30歲	81	26.0
	31歲以上	33	10.7
月收入	1,500元以下	164	52.7
	1,501~2,500元	120	38.6
	2,501~3,500元	10	3.2
	3,501~4,500元	6	2.0
	4,501元以上	11	3.5
年資	0~0.5年	125	40.2
	0.5~1.5年	121	38.9
	1.5~2.5年	24	7.7
	2.5~3.5年	17	5.5
	3.5年以上	24	7.7
職位	作業員以下	170	54.7
	班長、組長、文員、倉管員	119	38.3
	課長與經理以上	22	7.0
部門	管理部與財務部	24	7.7
	業務部	23	7.4
	製造部	207	66.6
	品保部	30	9.6
	採購部與生管部	16	5.1
	研發部	11	3.5

表四 因素分析表

構面	變項	題號	因素負荷量	Cronbach's α 與特徵值	KMO與 Bartlett檢定
薪酬滿意	單一變項	題號 (1)	0.883	信度值：0.849 特徵值：2.305	KMO=0.719 Bartlett顯著性=0.000*** 解釋變異量=76.842%
		題號 (2)	0.898		
		題號 (3)	0.848		
工作滿足	內在滿足	題號 (4)	0.485	信度值：0.671 特徵值：2.601	KMO=0.749 Bartlett顯著性=0.000*** 解釋變異量=51.548%
		題號 (5)	0.770		
		題號 (6)	0.841		
		題號 (7)	0.624		
	外在滿足	題號 (8)	0.743	信度值：0.750 特徵值：2.039	
		題號 (9)	0.743		
題號 (10)		0.633			
題號 (11)		0.708			
組織承諾	價值承諾	題號 (13)	0.814	信度值：0.827 特徵值：2.490	KMO=0.876 Bartlett顯著性=0.000*** 解釋變異量=74.462%
		題號 (14)	0.843		
		題號 (15)	0.740		
	努力承諾	題號 (16)	0.684	信度值：0.802 特徵值：2.110	
		題號 (17)	0.811		
		題號 (18)	0.828		
	留職承諾	題號 (19)	0.563	信度值：0.631 特徵值：1.357	
題號 (20)		0.903			

說明：*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ 。

針對共同方法變異問題，本研究引用彭台光、高月慈、林鈺琴（2006）認為研究問卷的所有衡量題項都由受訪者一人填答，可能會造成衡量變數之間的關係會因受訪者故意將其關係合理化而使得真正關係並未完整呈現。為了避免此問題之發生，建議利用反向題設計法、題項意義隱匿法進行事前預防共同方法變異，並將量表所有問項以探索性因素分析未轉軸之解釋變異量，進行事後偵測量表是否具有共同方法變異問題。本研究量表利用此方法測出六個因子，最大解釋變異量的第一因子為30.98%，六個因子總解釋變異量為64.23%，第一

因子未超過總解釋變異量的一半，故本研究量表應不致存有共同方法變異之問題。

三、描述性統計分析

本研究將薪酬滿意單一變項，與工作滿足之兩變項：內在滿足、外在滿足，及組織承諾三變項：價值承諾、努力承諾、留職承諾進行描述性統計分析，針對薪酬滿意結果發現，受訪者對此變項平均數為3.59。工作滿足部分內在滿足平均數為4.29較外在滿足平均數3.99高。組織承諾部分努力承諾平均數4.78為最高，其次為價值承諾平均數為4.32，第三為留職承諾平均數為4.14，如表五所示。

表五 描述性統計分析表

構面	變項	平均數	標準差
薪酬滿意	單一變項	3.59	0.902
工作滿足	內在滿足	4.29	0.748
	外在滿足	3.99	0.889
組織承諾	價值承諾	4.32	1.006
	努力承諾	4.78	0.855
	留職承諾	4.14	0.948

四、相關分析

本研究在進行迴歸驗證假設前，先進行相關分析，以瞭解各變項間的關係。由表六顯示薪酬滿意與工作滿足中內在滿足、外在滿足具有顯著正相關係，而薪酬滿意也與組織承諾中價值承諾、努力承諾、留職承諾具有顯著正相關係，工作滿足中內在滿足、外在滿足與組織承諾中價值承諾、努力承諾、留職承諾具有顯著正相關係。

表六 相關分析表

	薪酬滿意	內在滿足	外在滿足	價值承諾	努力承諾
內在滿足	0.220***				
外在滿足	0.328***	0.441***			
價值承諾	0.409***	0.363***	0.568***		
努力承諾	0.224***	0.392***	0.462***	0.604***	
留職承諾	0.344***	0.266***	0.377***	0.505***	0.447***

說明：*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ 。

五、迴歸分析

本研究進行複迴歸分析，以了解薪酬滿意對工作滿足各變項之影響關係，並將控制變項量化尺度部分一併納入迴歸分析，質化尺度部分進行變異數分析。由下表所示各迴歸線性VIF（Variance Inflation Factor）小於周文賢（2002）建議之標準值4，容忍值（Tolerance）大於周文賢（2002）建議之標準值0.4，表示各條迴歸線性並無共線性問題。

薪酬滿意對工作滿足各子變項：內在滿足、外在滿足皆呈正向顯著影響關係，其薪酬滿意係數0.194正向顯著影響內在滿足，及薪酬滿意係數0.310正向顯著影響外在滿足。整體而言薪酬滿意對外在滿足較對內在滿足更具有正向顯著影響效果。因此本研究假說一成立。

工作滿足之內在滿足、外在滿足對組織承諾三變項：價值承諾、努力承諾、留職承諾皆呈正向顯著影響，其中內在滿足係數0.136與外在滿足係數0.481正向顯著影響價值承諾，內在滿足係數0.218與外在滿足係數0.316正向顯著影響努力承諾，內在滿足呈係數0.111與外在滿足係數0.408正向顯著影響留職承諾。整體而言，外在滿足比內在滿足對組織承諾各變項更具有正向顯著影響效果，因此本研究假說二成立，如表七所示。

接下來本研究希望驗證薪酬滿意對組織承諾各變項：價值承諾、努力承

表七 複迴歸分析表

依變項	自變項	β 值	t 值	共線性診斷
內在滿足	年齡 (控制變項)	-0.002	-0.033	VIF : 1.189 容忍值 : 0.841 VIF : 1.437 容忍值 : 0.696
	月收入 (控制變項)	0.143	2.184*	
	年資 (控制變項)	0.088	1.408	
	薪酬滿意	0.194	3.471***	
外在滿足	年齡 (控制變項)	0.176	3.079**	VIF : 1.313 容忍值 : 0.762 VIF : 1.047 容忍值 : 0.955
	月收入 (控制變項)	-0.039	-0.628	
	年資 (控制變項)	0.139	2.322*	
	薪酬滿意	0.310	5.794***	
價值承諾	年齡 (控制變項)	0.058	1.142	VIF : 1.231 容忍值 : 0.812 VIF : 1.437 容忍值 : 0.696 VIF : 1.313 容忍值 : 0.762 VIF : 1.287 容忍值 : 0.777 VIF : 1.313 容忍值 : 0.761
	月收入 (控制變項)	-0.036	-0.642	
	年資 (控制變項)	0.103	1.953	
	內在滿足	0.136	2.600**	
	外在滿足	0.481	9.110***	
努力承諾	年齡 (控制變項)	0.096	1.804	VIF : 1.231 容忍值 : 0.812 VIF : 1.437 容忍值 : 0.696 VIF : 1.313 容忍值 : 0.762 VIF : 1.287 容忍值 : 0.777 VIF : 1.313 容忍值 : 0.761
	月收入 (控制變項)	0.002	0.026	
	年資 (控制變項)	0.153	2.785**	
	內在滿足	0.218	4.001***	
	外在滿足	0.316	5.743***	
留職承諾	年齡 (控制變項)	0.076	1.387	VIF : 1.231 容忍值 : 0.812 VIF : 1.437 容忍值 : 0.696 VIF : 1.313 容忍值 : 0.762 VIF : 1.287 容忍值 : 0.777 VIF : 1.313 容忍值 : 0.761
	月收入 (控制變項)	0.043	0.726	
	年資 (控制變項)	0.037	0.658	
	內在滿足	0.111	1.988*	
	外在滿足	0.408	7.235***	

說明：*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ 。

諾、留職承諾之影響關係，與工作滿足是否會中介於薪酬滿意對組織承諾之影響關係。由下表各迴歸模式一所示，薪酬滿意係數0.404正向顯著影響價值承諾，並且係數0.201正向顯著影響努力承諾，以及係數0.386正向顯著影響留職承諾，因此本研究假說三成立。中介效果部分Baron and Kenny (1986) 指出，驗證中介效果需包含三項條件。第一：自變項會顯著影響中介變項，第二：自變項會顯著影響依變項，第三：當中介變項介入自變項對依變項影響關係時，會使原本顯著影響效果變為不顯著或是弱化顯著。因此本研究驗證，由表七所

示自變項薪酬滿意對中介變項工作滿足各變項皆具有正向顯著影響關係。由表八所示自變項薪酬滿意對依變項組織承諾各變項也都具有正向顯著影響關係。

表八 中介效果驗證表

模式	依變項	自變項	β 值	t 值	共線性診斷
模式一	價值承諾	年齡（控制變項）	0.122	2.219*	VIF：1.189 容忍值：0.841
		月收入（控制變項）	-0.078	-1.298	VIF：1.437 容忍值：0.696
		年資（控制變項）	0.206	3.569***	VIF：1.313 容忍值：0.762
		薪酬滿意	0.404	7.834***	VIF：1.047 容忍值：0.955
模式二	價值承諾	年齡（控制變項）	0.050	1.029	VIF：1.232 容忍值：0.811
		月收入（控制變項）	-0.079	-1.477	VIF：1.472 容忍值：0.680
		年資（控制變項）	0.139	2.722**	VIF：1.335 容忍值：0.749
		薪酬滿意	0.255	5.338***	VIF：1.167 容忍值：0.857
		內在滿足	0.117	2.330**	VIF：1.294 容忍值：0.773
		外在滿足	0.408	7.790***	VIF：1.409 容忍值：0.710
模式一	努力承諾	年齡（控制變項）	0.146	2.524*	VIF：1.189 容忍值：0.841
		月收入（控制變項）	0.009	0.136	VIF：1.437 容忍值：0.696
		年資（控制變項）	0.223	3.674***	VIF：1.313 容忍值：0.762
		薪酬滿意	0.201	3.715***	VIF：1.047 容忍值：0.955
模式二	努力承諾	年齡（控制變項）	0.094	1.765	VIF：1.232 容忍值：0.811
		月收入（控制變項）	-0.010	-0.174	VIF：1.472 容忍值：0.680
		年資（控制變項）	0.163	2.936**	VIF：1.335 容忍值：0.749
		薪酬滿意	0.068	1.310	VIF：1.167 容忍值：0.857
		內在滿足	0.213	3.903***	VIF：1.294 容忍值：0.773
		外在滿足	0.297	5.209***	VIF：1.409 容忍值：0.710
模式一	留職承諾	年齡（控制變項）	0.125	2.254*	VIF：1.189 容忍值：0.841
		月收入（控制變項）	-0.003	-0.045	VIF：1.437 容忍值：0.696
		年資（控制變項）	0.128	2.199*	VIF：1.313 容忍值：0.762
		薪酬滿意	0.386	7.399**	VIF：1.047 容忍值：0.955
模式二	留職承諾	年齡（控制變項）	0.067	1.286	VIF：1.232 容忍值：0.811
		月收入（控制變項）	-0.003	-0.048	VIF：1.472 容忍值：0.680
		年資（控制變項）	0.074	1.364	VIF：1.335 容忍值：0.749
		薪酬滿意	0.266	5.215***	VIF：1.167 容忍值：0.857
		內在滿足	0.091	1.698	VIF：1.294 容忍值：0.773
		外在滿足	0.331	5.918***	VIF：1.409 容忍值：0.710

說明：*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ 。

在各迴歸模式二中當中介變項工作滿足之內在滿足變項與外在滿足變項介入自變項薪酬滿意對依變項組織承諾各變項時，使原本薪酬滿意t值皆有變小現象，即可發現工作滿足具有部分中介效果。本研究假說四部分成立。

六、變異數分析

本研究將控制變項質化尺度部分之人口統計變項：性別、職位、部門，對薪酬滿意、內在滿足、外在滿足、價值承諾、努力承諾、留職承諾進行變異數分析，首先分析前各變項皆通過變異數同質性檢定，其結果皆大於標準值0.05，表示變項具有恆常性適合進行變異數分析，並對總檢定顯著之變項進行雪費比較分析。由於性別部份對各變項皆未通過同質性檢定或是總檢定，職位跟部門部分對價值承諾也未通過同質性檢定或是總檢定，因此本研究不深入探討其變項之差異。

本研究發現不同的部門對薪酬滿意具有顯著差異且通過同質性檢定，並進行雪費比較。其中業務部對薪酬感到最滿意，品保部對薪酬感到最不滿意。而職位部分在對薪酬滿意時未通過變異數同質性檢定或是總檢定，因此本研究不深入探討其結果，如表九所示。

表九 薪酬滿意變異數分析表

類別	分析項目	薪酬滿意平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
部門	管理部與財務部	3.82	0.000***	0.437	管理部與財務部>品保部* 業務部>製造部** 業務部>品保部*** 業務部>採購部與生管部*** 業務部>研發部** 製造部>品保部*
	業務部	4.36			
	製造部	3.62			
	品保部	3.01			
	採購部與生管部	3.10			
	研發部	3.09			

說明：*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ 。

本研究發現不同的職位、部門對內在滿足具有顯著差異且通過同質性檢定，並進行雪費比較。職位部分發現越高職位越具內在滿足，反之基層職位較不具內在滿足。部門部分發現業務部最具內在滿足，採購與生管部最不具內在滿足，如表十。

表十 內在滿足變異數分析表

類別	分析項目	內在滿足平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
職位	作業員以下	4.08	0.007**	0.315	課長與經理以上>作業員以下**
	班長、組長、文員、倉管員	4.20			
	課長與經理以上	4.56			
部門	管理部與財務部	4.15	0.005**	0.697	業務部>製造部* 業務部>採購與生管部*
	業務部	4.68			
	製造部	4.12			
	品保部	4.09			
	採購部與生管部	3.90			
	研發部	4.35			

說明：*表示 $p < 0.05$ ；**表示 $p < 0.01$ ；***表示 $p < 0.001$ 。

本研究發現不同的職位對外在滿足具有顯著差異且通過同質性檢定，並進行雪費比較。其中職位部分班長、組長、文員、倉管員最具有外在滿足，作業員以下最不具外在滿足。部門部分對外在滿足時未通過變異數同質性檢定或是總檢定，因此本研究不深入探討其結果，如表十一所示。

本研究發現不同的職位、部門對努力承諾具有顯著差異且通過同質性檢定，並進行雪費比較。職位部分越高的職位越具有努力承諾，反之基層職位較不具努力承諾。部門部分業務部最具努力承諾，品保部最不具努力承諾，如表十二所示。

表十一 外在滿足變異數分析表

類別	分析項目	外在滿足平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
職位	作業員以下	3.78	0.000***	0.819	班長、組長、文員、倉管員>作業員以下***
	班長、組長、文員、倉管員	4.26			
	課長與經理以上	4.19			

說明：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$ 。

表十二 努力承諾變異數分析表

類別	分析項目	努力承諾平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
職位	作業員以下	4.66	0.000***	0.146	課長與經理以上>作業員以下**
	班長、組長、文員、倉管員	4.83			
	課長與經理以上	5.42			
部門	管理部與財務部	5.03	0.008**	0.052	業務部>品保部*
	業務部	5.35			
	製造部	4.73			
	品保部	4.56			
	採購部與生管部	4.65			
	研發部	4.82			

說明：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$ 。

本研究發現不同的職位、部門對留職承諾具有顯著差異且通過同質性檢定，並進行雪費比較。其中越高的職位越具有留職承諾，反之基層職位較不具留職承諾。部門部分業務部最具有留職承諾，品保部最不具有留職承諾，如表十三所示。

表十三 留職承諾變異數分析表

類別	分析項目	留職承諾平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
職位	作業員以下	4.04	0.016*	0.061	課長與經理以上>作業員以下*
	班長、組長、文員、倉管員	4.18			
	課長與經理以上	4.64vup			
部門	管理部與財務部	4.21	0.016*	0.625	業務部>品保部*
	業務部	4.74			
	製造部	4.11			
	品保部	3.78			
	採購部與生管部	4.13			
	研發部	4.14			

說明：*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$ 。

伍、結論與建議

一、研究結論與討論

本研究主要以台商群聚顯著的中國大陸東莞市為研究區域，並針對區域內某台商為研究對象進行調查，探討組織成員薪酬滿意構面，對工作滿足構面中內在滿足變項、外在滿足變項之影響，及工作滿足各變項對組織承諾構面中價值承諾變項、努力承諾變項、留職承諾變項之影響關係，進而驗證工作滿足各變項之中介效果，與驗證人口統計變項對薪酬滿意構面、工作滿足各變項、組織承諾各變項是否具有顯著差異。在台灣前進中國大陸之際，許多台商將中國東莞市列為主要進入目標，現今東莞已是台商群聚的主要據點（楊友仁、夏鑄九，2005），而中國大陸市場快速成長，世界各國大型企業爭相佔有中國大陸的廣大市場能力，與充裕的人力資源、低廉的原料成本。但中國與台灣間

畢竟政治、環境、法規、教育、人文、社會皆有所差異的狀況下（Shenkar and Ronen, 1990），故瞭解台商在東莞當地組織行為之發展就格外重要。本研究結論在描述性統計分析發現，薪酬滿意平均數為3.59，工作滿足構面中內在滿足變項平均數較外在滿足變項高。組織承諾構面中努力承諾變項平均數為最高，其次為價值承諾變項，第三為留職承諾變項。複迴歸影響關係發現薪酬滿意構面會正向顯著影響工作滿足構面中內在滿足變項與外在滿足變項，其中對外在滿足比對內在滿足更具有正向影響效果，與Heneman（1984）研究結果相符，如此可以證明薪酬可以增加成員工作動機，促進對工作之滿意。但Robbins and Judge（2008）認為薪酬不一定會影響工作滿足，故本研究亦發現薪酬滿意構面也會正向顯著影響組織承諾構面中價值承諾變項、努力承諾變項、留職承諾變項，此部份也與 Steers and Porter（1983）推論一致，故薪酬除了影響工作滿足外，更重要是能夠促使成員對工作投入與努力，否則員工縱使工作滿足但好逸惡勞，對組織仍然無法創造正面價值。在組織承諾中對價值承諾最具有正向影響效果，其次是對留職承諾。Currivan（2000）研究發現不滿意的員工將可能對組織缺乏歸屬，無法投入心力於工作，而且工作滿足是成員認同、努力投入於工作的重要因素，本研究在工作滿足構面中內在滿足變項與外在滿足變項皆會正向顯著影響組織承諾構面中價值承諾變項、努力承諾變項、留職承諾變項。其中外在滿足比內在滿足更具有正向影響效果，並且也發現工作滿足各變項在薪酬滿意對組織承諾影響關係中具有部分中介效果，本研究認為薪酬只能代表員工對於組織承諾的部分成因，影響薪酬對組織承諾的中介要素很多，如組織公平、組織公民行為等，建議後續研究可以加以探討。最後控制變項部分發現不同的職位對內在滿足、外在滿足、努力承諾、留職承諾具有顯著差異，其中多數變項發現高職位較低職位更具有顯著滿足與承諾效果。而不同的部門對薪酬滿意、內在滿足、努力承諾、留職承諾具有顯著差異。其中多數變項發現業務部最具滿足與承諾，品保部最不具滿足與承諾。

二、研究建議

（一）重視薪酬制度

研究指出薪酬制度可以正向顯著影響內在滿足、外在滿足、價值承諾、努力承諾、留職承諾。因此建議公司在擬定薪酬制度時，應該要以公開、公平、公正的方式給予組織成員報酬，降低組織成員比較心態或是對投入與回饋上的不滿。以及對於高技術人力或是高績效人力及管理階層人力，可以利用津貼或是獎金制度激勵組織成員投入工作。

（二）強化工作滿足

分析結果發現工作滿足構面中之內在滿足與外在滿足皆會正向顯著影響組織承諾構面中之價值承諾、努力承諾、留職承諾，而且外在滿足比內在滿足更具有影響效果，並會部分中介於薪酬滿意對組織承諾的影響關係。因此建議公司要時常瞭解組織成員對企業心態，並建立開放式溝通管道，如高階主管不定期探視基層，及開設匿名信箱，或是建立焦點座談會機制，讓不同階層員工皆可參加分享想法，進而讓成員培養其成就感。公司也應該落實宣導企業願景與目標，讓組織成員認同組織政策，與主管決策，並且將升遷機制擬定量化指標，讓組織成員不會認為升等永遠是遙不可及的夢。最後教育訓練也可以創造組織成員更能掌握其工作內容，甚至是指導他人，使員工更樂意投入工作。

（三）瞭解製造部門基層員工想法

由變異數分析發現高職位成員較低職位成員較對薪酬感到滿意，且具有工作滿足與組織承諾，反之基層員工較對薪酬感到不滿，且不具工作滿足與組織承諾。由於本研究受訪企業為電子製造業，因此基層人員佔公司總人數最多。因此建議公司對於基層員工給予較多關懷，與公平的薪資福利制度，讓基層員工感受到被受尊重。也可在招募人力時先了解員工所預期的薪酬，讓組織與員工間尋找到一個平衡點。並且透過人力資源部門對員工生涯規劃發展，增進

其知識與技能。讓基層員工認為自己未來仍有升遷機會或是發展專長。

三、研究限制與後續研究建議

由於中國大陸市場調查受到管制，因此隨機抽樣困難，僅能使用便利抽樣方式研究。但本研究為了力求樣本代表性，仍以在台上市上櫃公司進行抽樣，也因如此可能受到該企業文化或是制度規範影響，使得結果會受偏頗，如本研究中介效果僅部分成立。另外本研究以橫斷面問卷抽樣分析為主，尚未從事縱斷面時間續列的研究，未來可朝向不同時間點調查受訪者感受的差異性。最後本研究雖為量化科學研究，但畢竟人力資源議題探討是以人為本，了解人性傾向較需具有高度彈性，因此未來可搭配定性研究方法或訪談研究，在以問卷調查驗證，更可達到質化與量化之研究平衡，使理論與實務更能接軌。

參考文獻

- 李文瑞、陳世傑、徐承毅、陳詳衡（2009）。〈薪酬滿意、工作滿足、組織承諾與離職傾向影響路徑關係之研究—海峽兩岸員工之比較〉，「第六屆提升競爭力與經營管理研討會」論文。新北市：淡江大學企業管理研究所，5月15日。
- (Wen-Ruey Lee, Shih-Chieh Chen, Chen-Yi Hsu, and Hsiang-Heng Chen [2009]. "A Path Analysis on the Relationship between Employees' Satisfactory Compensation, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Propensity to Leave: A Comparison." Paper presented at the 6th Promotion Competitive and Operation Management Conference. New Taipei City: Tamkang University, May 15.)
- 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢（1994）。〈薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究〉，《管理評論》，第13卷，第2期，頁87-107。
- (Shu-Ji Lin, Jing-Li Fan, Jing-Ji Wu, and Da-Xian Si-Tu [1994]. "Organizational Justice; Distributive Justice ; Procedural Justice ; Organizational Commitment ; Organizational Citizenship Behavior ; Satisfaction with Pay ; Satisfaction with Pay System." *Management Review*, Vol. 13, No. 2:87-107.)
- 周文賢（2002）。《多變量分析SAS / STAT使用方法》。台北：智勝出版。
- (Wen-Hsien Chow [2002]. *Multivariate Analysis*. Taipei: Best-Wise Publishing.)
- 黃家齊（1997）。《技術特性與薪資給付基礎之關係研究—績效控制觀點》。台北：國立臺灣大學商學研究所未出版博士論文。
- (Jia-Chi Huang [1997]. *A Study on Relationships between Technology and Basis for Pay: The Performance Control Perspectives*. Unpublished doctoral dissertation, Graduate institute of Business Administration, National Taiwan University, Taipei.)
- 彭台光、高月慈、林鈺琴（2006）。〈管理研究中的共同方法變異—問題本質、影響、測試和補救〉，《管理學報》，第23卷，第1期，頁77-98。
- (Tai-Kuang Peng, Yueh-Tzu Kao, and Cheng-Shen Lin [2006]. "Common Method Variance in Management Research: Its Nature, Effects, Detection, and Remedies." *Journal of Management*, Vol. 23, No. 1:77-98.)
- 湛瑄宇（2000）。《員工薪資滿足之前因後果之研究》。桃園：中原大學企業管理學系未出版碩士論文。
- (Hsuan-Yu Chan [2000]. *Antecedents and Consequences of Pay Satisfaction*. Unpublished thesis paper. Graduate Institute of Business Administration, Chung Yuan Christian University, Taoyuan.)
- 楊友仁、夏鑄九（2005）。〈跨界生產網絡之在地鑲嵌與地方性制度之演化—以大東莞地區為例，都市與計劃〉，《都市與計劃》，第32卷，第3期，頁277-301。
- (You-RenYang and Chu-Joe Hsia [2005]. "The Local Embeddedness of the Trans-border Production Networks and the Evolution of Local Institutions: A Case Study of Greater Dongguan Area's IT Cluster." *City and Planning*, Vol. 32, No. 3:277-301.)

- 諸承明、戚樹誠、李長貴（1995）。〈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》，第15卷，第4期，頁561-585。
- (Cheng-Ming Chu, Shu-Cheng Chi, Chang-Kuei Li [1995]. "A Study on the Relationships Among Pay Factors, Task Characteristics, and Employee Attitudes: The Theory and Empirical Analysis on the Two-Dimensional Contingency Model of Pay Design." *Journal of Management*, Vol. 15, No. 4:561-585.)
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986). "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6:1173-82.
- Currivan, Douglas B. (2000). "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover." *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 4:495-524.
- Dunn, J. D. and Elvis C. Stephens (1972). *Management of Personnel: Manpower Management and Organization Behavior*. New York: MacGraw-Hill.
- Dessler, G., (1976). *Organization and Management: A Contingency Approach*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Dyne, L. V., Jill W. Graham, and Richard M. Dienesch (1994). "Organizational Citizenships Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4:765-802.
- Ford, J. K., Daniel Weissbein, and Kevin Plamondon (2003). "Distinguishing Organizational from Strategy Commitment: Linking Officers, Commitment to Community Policing to Job Behaviors and Satisfaction." *Justice Quarterly*, Vol. 20, No. 1:159-185.
- Greenberg, J. and Robert A. Baron (1997). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hales, Colin and Orla Gough (2003). "Employee Evaluations of Company Occupational Pensions: HR Implications." *Personnel Review*, Vol. 32, No. 3:319-331.
- Hederson, R. I. (1985). *Compensation Management - rewarding Performance Reston*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Heneman, R. L. (1984). *Pay for Performance: Exploring the Merit System*. New York: Pergamon Press.
- Heskett, J. L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and growth to Loyalty, Satisfaction, and Balue*. New York: The Free Press.
- Huddart, Steven and Mark Lang (1996). "Employee Stock Options Exercises: An Empirical Analysis." *Journal of Accounting and Economic*, Vol. 21, No. 1:5-43.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organization Effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
- _____ (1987). *The Design of Effective Reward Systems*. New Jersey: Prentice- Hall.

- Mak, B. L. and Sockel, H. (2001). "A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention." *Information and Management*, Vol. 38, No. 5:265-276.
- Mak, K. (1993). "Motivating the Private vs. Public Sector Managers." *Public Personnel Management*, Vol. 22, No. 3:391-401.
- Mowday, R. T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steers (1979). "The Measurement of Organization Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2:224-247.
- Meyer, J. P., Natalie J. Allen, and Ian R. Gellatly (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time Lagged Relations." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6:710-720.
- Mueller, Charles, Jean Wallace, and James Price (1992). "Employee Commitment: Resolving Some Issues." *Work and Occupations*, Vol. 19, No. 3: 211-236.
- Tocher, Neil, Hubert S. Field, and William F. Giles (2006). "Valuations of Compensation and Benefit Items by New Entrants into the Professional Workforce: Do Men and Women Differ." *Journal of Employment Counseling*, Vol. 43, No. 2:84-96.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Porter, L. W. and F. J. Smith (1970). "The Etiology of Organizational Commitment." Unpublished Paper, University of California, United States.
- Price, J. L. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*. Lexington: Health.
- _____ (1997). "Handbook of organizational measurement." *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 4:305-558.
- Powers, Edward L. (2000). "Employee Loyalty in the New Millennium." *Sam Advanced Management Journal*, Vol. 65, No. 3:4-8.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior, Concept, Controversies, and Application*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. and Judge (2008). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Seibert, S. E. and Maria L. Kraimer (2001). "The Five Factor Models of Personality and Career Success." *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 1:1-21.
- Shenkar, O. and S. Ronen (1990). "Culture, Ideology, or Economy: a comparative Exploration of Work Goal Importance Among managers in Chinese Societies." *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3:117-134.
- Slattery, J. P. and T. R. Selvarajan (2005). "Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12, No. 1:14-53.
- Smith, P. C., Lorne M. Kendall, and Charles L. Hulling (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Stevens, J. M., Janice M. Beyer, and Harrison M. Trice (1978). "Assessing Personal, Role, and Organization Predictors of Managerial Commitment." *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 3:380-396.

- Spector, P. E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey." *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, No. 6:693-713.
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw.
- Vroom, Victor Harold (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Weiss, D. J., Rene V. Dawis, George W. England, and Lloyd M. Lofquist (1967). "Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: Manual for the Minnesota satisfaction Questionnaire." Scribd Inc. <http://www.scribd.com/doc/43935497/Manual-de-Satisfaccion-de-Minnesota> (accessed July 11,2012).

The Relationship between Compensation, Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study on Chinese Employees of A Taiwanese Business in Dongguan City

Nai-Hua Chen and Hsiang-Heng Chen

Abstract

This paper investigates the impacts of Compensation, Job Satisfaction on Organizational Commitment. This analysis is based on questionnaires with a 98% response rate (311 of 318 returned) collected from Chinese employees of A Taiwanese Business in Dongguan City. The hypotheses tests of regression analysis showed the Compensation positive affects the Job Satisfaction, Job Satisfaction positive affects Organizational Commitment, Job Satisfaction had partial mediating affects on the relationship between Compensation and Organizational Commitment.

Key words: compensation, job satisfaction, organizational commitment, mediation, China Dongguan City.

Nai-Hua Chen is associate professor at Department of Business Administration, Jin-Wen University of Science & Technology, Taipei, Taiwan. <nhchen59@just.edu.tw>

Hsiang-Heng, Chen is Ph. D. candidate at Department of business administration, National Central University, Taoyuan, Taiwan. <mikenrvs@gmail.com>