

執行期間：90 年 08 月 01 日至 92 年 01 月 31 日

☐ 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

中 華 民 國 90 年 4 月 16 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

薪資差異對大陸合資企業員工工作態度之影響—— 探討個別差異之模適效果

The Impact of Pay Differences of Joint Venture Chinese on Their Job Attitudes—Examining the Moderating Effects of Individual Difference

計畫編號：NSC—90—2416—H—002—035

執行期限：90 年 08 月 01 日至 92 年 01 月 31 日

主持人：戚樹誠 執行機構及單位名稱

一、中文摘要

自從中共政權於 1979 年實施改革開放以來，大陸的經濟不斷朝向市場經濟發展。其中尤其是合資企業對於大陸經濟發展扮演關鍵性角色。本研究擬探討大陸合資企業員工所知覺到的相對薪資差異對其工作態度之影響。就大陸合資企業員工而言，有兩種主要的薪資比較參考團體：同企業內之大陸員工、其他合資企業員工。本研究將以公平理論為主要的理論基礎。不過，由於過去公平理論忽視個別差異的討論。本研究擬將個體因素加入以增強理論的預測力。本研究擬以公平敏感度作為探討的模適變項。研究者提出兩項研究問題：（1）合資的大陸員工的相對薪資差異是否對其工作態度具有影響？（2）個別差異變項是否對於前述關係產生模適效果？

研究程序如下：首先，研究者回顧相關文獻。第二，研究者根據文獻整理進行假說推導。變項則以量表加以衡量，以探討變項間之關係。正式研究乃透過研究者私人關係收得問卷 162 份。根據這些問卷填答資料驗證本研究的假設模型。最後，討論本研究在管理上的意涵。

關鍵詞：薪資差異、工作態度、公平敏感度。

Abstract

Since the open-door policy in China started in 1979, the Chinese government has shifted towards the development of market economies. One of the critical roles of China's economic development is played by joint ventures. This study attempts to investigate how comparative pay differences as perceived by joint venture Chinese impact on their work attitudes. For joint venture Chinese, there are two major reference groups for pay comparisons: local Chinese employees in the same joint venture, Chinese employees in other joint ventures. This study will base its theoretical foundations on the equity theory. However, equity theory has neglected the issues of individual differences in the past. This study hopes to include individual factors in order to enhance the theory's predictability. This study considers equity sensitivity as a moderate variable. This study proposes two research questions: (1) Whether or not comparative pay differences of joint venture Chinese affect their job attitudes? (2) Whether or not individual difference variables have moderate effects on the above relationships?

The research procedures were as follows: The procedures of this research project are as follows: First, the researcher reviewed literature. Second, the researcher based upon literature to derive their

hypotheses. The variables were measured by questionnaires and used to examine relationships among them. The formal research was distributed through personal relationships of the researchers. One hundred and sixty-two questionnaires were replied. Based upon the respondents' answers, this study's hypothetical model was tested. Finally, the implication of management of the study are discussed.

Keywords: pay difference, job attitude, equity sensitivity,

二、緣由與目的

自從中共政權於1979年實施改革開放以來，大陸的經濟不斷朝向市場經濟以至於蓬勃發展，大陸的GDP在1979年為4038億人民幣，而在1998年成為7兆9553億人民幣，約為1979年的20倍。其中尤其是合資企業對於大陸經濟發展扮演關鍵性角色。這些合資企業把技術帶進大陸，減少了大陸與其他國家的技術與經濟差距。而相對於其他大陸企業的大陸員工來說，合資企業提供較佳的工作環境與待遇。不過，這樣的差異已經隨著本地企業的發展而漸漸減小。目前來說，大陸合資企業員工所獲得的平均薪資水準的高低取決於該公司的薪酬政策。不同的合資企業之平均薪資會有不同的定位，有些較高有些則較低。更甚者，不同的員工依據他的年資、工作經驗、教育程度也可能會獲得不同的薪資報酬。最後，就主觀知覺而言，大陸合資企業員工對其所獲得之薪資的高低不但會因為上述原因而異，更可能由於個別差異影響他的薪資公平性知覺。本研究擬以公平敏感度做為可能的模適變項。在控制其他因素的情況下，這項個體因素可能使得某些大陸員工會知覺到薪資公平而另一些則知覺到薪資不公平。

就大陸合資企業而言，大陸員工可能有四種潛在的薪資比較參考團體：合資企業的外籍員工、其他大陸本地企業員工、同企業內之大陸員工、其他合資企業員工。本研究擬以上述四種參考團體中的後

二種作為本研究探討的對象。

公平理論是目前激勵理論中最能夠解釋薪資差異對員工之影響的理論之一。公平理論說明了組織成員會如何對組織所給予的報償予以回應(Adams, 1963, 1965)。Adams(1963, 1965)認為，一個組織成員會界定出他與組織之間的交換關係所牽涉到的投入與結果，當投入與結果的比值不等於他所選擇的某一位參考者的投入與結果比值，當事者會經歷到不公平的感受。學者指出，公平理論是組織行為理論之中最有用的中程理論(Weick, 1966)之一。最近，此一理論益形受到重視，並且被納入更廣義的組織正義(Organizational Justice)以及薪酬系統(Compensation Systems)的相關文獻裡(Greenberg, 1987, 1988; Martin & Peterson, 1987)。

在此同時，也有些學者提出質疑，他們認為公平理論忽視個別差異的影響(Major & Deaux, 1982; Huseman, Hatfield & Miles, 1985, 1987)。若是將個體變項加入將可能可以增強公平理論的預測效力。本研究便是試圖從此一角度探討大陸合資員工的薪資公平性知覺。研究者擬探討組織成員的公平敏感度(Equity Sensitivity)的可能模適效果(Moderating Effects)。研究者擬從大陸員工所知覺到的薪資差異(即公平敏感度)對於其工作態度的影響效果中，加入個體差異變項(即公平敏感度)，檢視此變項與薪資差異之間的互動項(Interaction Terms)是否能夠增強對於員工態度的預測力？綜合以上，研究者提出兩項研究問題：(1)合資的大陸員工的相對薪資差異是否對其工作態度具有影響？(2)公平敏感度是否對於前述關係產生模適效果？

三、結果與討論

本研究結果顯示：第一、就同企業內之大陸員工的參考群體而言，在控制年齡、性別、婚否、學歷、年資、職位的情況下，大陸員工之相對薪資差異與公平知覺($\beta=.41$, $p<.001$)、薪資滿意($\beta=.25$, $p<.05$)、組織承諾($\beta=.16$, $p<.10$)均有正相

關，換言之，合資企業中的大陸員工愈認為自己的薪資多於公司內的其他大陸員工，則有更多的公平知覺、薪資滿意、組織承諾。公平敏感度對於相對薪資差異與公平知覺的關係具有模適效果($\beta=-2.27$, $p<.05$)、公平敏感度對於相對薪資差異與薪資滿意的關係具有模適效果($\beta=-2.55$, $p<.05$)、公平敏感度對於相對薪資差異與離職傾向的關係具有模適效果($\beta=2.33$, $p<.05$)，也就是說，相較於利他者，利己者的薪資差異與公平知覺、薪資滿意的正相關更明顯，與離職傾向的負相關亦更明顯。第二、就其他合資企業員工的參考群體而言，在控制年齡、性別、婚否、學歷、年資、職位的情況下，大陸員工之相對薪資差異與公平知覺($\beta=.48$, $p<.001$)、工作滿意($\beta=.17$, $p<.10$)、薪資滿意($\beta=.51$, $p<.001$)、組織承諾($\beta=.19$, $p<.05$) 均有正相關、相對薪資差異與離職傾向有負相關($\beta=-.25$, $p<.01$)，換言之，合資企業中的大陸員工愈認為自己的薪資多於其他合資企業大陸員工，則有更多的公平知覺、工作滿意、薪資滿意、組織承諾與較少的離職傾向。公平敏感度對於相對薪資差異與組織承諾的關係具有模適效果($\beta=-.78$, $p<.05$)、公平敏感度對於相對薪資差異與離職傾向的關係具有模適效果($\beta=1.04$, $p<.01$)，也就是說，相較於利他者，利己者的薪資差異與組織承諾的正相關更明顯，與組織承諾的負相關亦更明顯。

四、計劃成果自評

本研究在管理理論與實務上均具有重要意涵，所得資料分析結果與所提研究架構與假說也幾乎完全相符。根據本研究結果，分析其理論貢獻與管理意涵如下：在大陸合資企業員工的薪資差異會影響工作態度，而公平敏感度會造成其影響程度的不同，顯示薪資差異對工作態度的影響有個別差異，驗證本研究之前所提出架構。本研究之研究成果亦可提供兩岸研究、跨文化研究或中西比較研究之參考。就管理意涵而言，薪酬管理是人力資源實務的重要一環，而薪資公平性被視為薪酬管理的核心議題。然而，如何針對個別差異設計一套符合薪資公平性的薪酬制度，將會是

一個值得重視的議題。本研究之研究成果應可以提供大陸台商在實務管理應用上的參考。

五、參考文獻

- Adams, J. S., & Rosenbaum, W. B. (1962). The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities. *Journal of Applied Psychology*, 46, 161-164.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 5, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, pp. 267-299.
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 9, New York: Academic Press, pp. 43-90.
- Adler, A. (1935). The fundamental views of individual psychology. *International Journal of Individual Psychology*, 1, 1, 5-8.
- Anderws, I. R. (1967). Wage inequity and job performance: An experimental study. *Journal of Applied Psychology*, 51, 39-45.
- Bing, M. N., & Burroughs, S. M. (Forthcoming). Equity sensitivity and job performance in teamwork-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*.
- Evans, W. M., & Simmons, R. G. (1969). Organizational effects of inequitable rewards: Two experiments in status inconsistency. *Administrative Science Quarterly*, 14, 224-237.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.

- Goodman, P. S., & Friedman A. (1971). An Examination of Adams' theory of inequity, *Administrative Science Quarterly*, 16, 271-288.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1985). Test for individual perceptions of job equity: Some preliminary findings. *Perceptual and Motor Skills*, 61, 1055-1064.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of Management Review*, 12, 2, 222-234.
- King, W. C., Jr., & Miles, E. W. (1994). The measurement of equity sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 2, 133-142.
- King, W. C., Jr., & Miles, E. W., & Day, D. D. (1993). A test and refinement of the equity sensitivity construct. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 301-317.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 3, 253-266.
- Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological Bulletin*, 70, 596-610.
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z. -M., & Sun, H. (1996). Job satisfaction in joint venture hotels in China: An organizational justice analysis. *Journal of International Business Studies*, Special issue: 947-962.
- Major, B., & Deaux, K. (1982). Individual differences in justice behavior. In J. Greenberg, & R. L. Cohen (Eds.), *Equity and Justice in Social Behavior*, New York: Academic Press, pp. 43-76.
- Martin, J. E., & Peterson, M. M. (1987). Two-tier wage structures: Implications for equity theory. *Academy of Management Journal*, 30, 297-315.
- Miles, E. W., Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. (1994). Equity sensitivity and outcome importance. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 585-596.
- Miner, J. B. (1980). *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale, IL: Dryden.
- Mowday, R. T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers, & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, pp. 111-131.
- O'Neill, B. S., & Mone, M. A. (1998). Investigating equity sensitivity as a moderator of relations between self-efficacy and workplace attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 83, 5, 805-816.
- Patrick, S. L., & Jackson, J. J. (1991). Further examination of the equity sensitivity construct. *Perceptual and Motor Skills*, 73, 1091-1106.
- Walster, E., Bercheid, E., & Walster, G. W. (1976). New directions in equity research. In L.
- Weick, K. E. (1966). The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 11, 414-439.

附件一 赴大陸地區出差或研習心得報告

赴大陸心得感想

本計畫曾赴大陸進行實地訪問與問卷資料蒐集。訪問行程為 92 年 1 月 27 至 30 日，前往北京地區。由於該地區企業具備相當的規模，我們希望透過訪問，瞭解實際的企業運作情形，以及大陸員工的工作想法。此次行程的另一項目的是與當地從事相關研究的學者有進一步的討論，並且透過關係蒐集問卷。研究人員於前一年便開始陸續與大陸學者聯繫，多次透過電子郵件討論研究事宜，並且正式訪問幾位大陸學者。研究人員一行訪問中國科學院心理研究所時勘教授，並且與多位相關領域教授（包括：蓋雨聆教授、王二平教授等）及博士班研究生（包括：陸佳芳等）進行研討。此次大陸行程相當順利，且達成原先所期望的目的。