

東吳經濟商學學報 第五十二期
(民國九十五年三月)：235-262.

員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究

陳惠芳* 洪嘉徽**

(收稿日期：93年9月10日；第一次修正：94年4月29日；第二次修正：94年5月31日；
接受刊登日期：94年10月7日)

摘要

公平是薪酬制度設計的基本要素；在薪酬管理的研究上，許多研究指出薪酬公平的重要性與影響力。賦權係指提升員工自主決策的權力，過去研究指出，賦權可以提升員工內在激勵，進而提高員工對組織的承諾。認知評價理論指出，工作本身之內在酬償會因外在酬償的加入而降低整體的內在激勵效果。本研究依據並延伸此觀點，認為外在酬償之不足可藉由內在酬償之提升來強化激勵作用。

本研究以問卷調查及便利取樣方式，收集台商在大陸企業之台籍與大陸籍員工共二百人資料作實證，探討員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾之影響。實證結果顯示，員工知覺薪酬公平對組織承諾具有顯著影響，員工賦權對組織承諾也具有顯著影響，而且員工知覺薪酬公平與賦權之交互作用對組織承諾呈現顯著影響；再進一步分析此交互作用之影響，發現賦權程度較高之員工，其知覺薪酬公平對組織承諾之影響程度顯然低於賦權程度較低之員工；換言之，當員工賦權程度較低時，員工知覺薪酬公平對組織承諾之影響程度較高。本文最後提出研究結果之學術與管理涵意及未來研究建議。

關鍵詞：薪酬公平、賦權、組織承諾

* 東吳大學國際貿易學系副教授。

** 東吳大學國際貿易學系在職專班碩士。

壹、緒 論

一、研究動機

公平是薪酬制度設計的基本要素；在薪酬管理的研究上，許多研究指出薪酬公平的重要性與影響力(Adams, 1965; Lawler, 1971; Dessler, 2000)。廣義而言，組織的酬償系統可分為兩大部份，一為財務酬償，一為非財務酬償(Cascio, 1998)。財務酬償以薪酬為主，包括薪資與福利，屬於外在酬償；非財務酬償，例如員工參與決策、成長機會、工作獲得肯定等，屬於內在酬償。研究顯示，員工對薪酬公平之知覺有助於提升其對組織之正面態度(Dowling *et al.*, 2004; 湛瑄宇, 民 89)。反之，當員工知覺薪酬不公時，可能會對產生負面的想法或態度，因此企業如何面對員工知覺薪酬之公平與否，是一項重要的議題。

在組織行為的研究上，賦權係指提升員工自主決策的權力。在講求速度與組織扁平化的時代，賦予員工決策權力，可以加速回應市場需求及管理控制幅度日益擴大的組織。從員工心理層面來看，員工知覺的賦權可分為四個構面，即對工作意義的感受、相信自己能力的程度、自我決定之空間、及工作對組織之影響程度。過去研究指出，賦權可以提升員工內在激勵，進而提高員工對組織的承諾(Spreitzer *et al.*, 1997; Koberg *et al.*, 1999)。

Deci(1971)之認知評價理論(cognitive evaluation theory)指出，人之激勵系統有內在與外在兩種次系統，當人們將行為歸因於情境因素，也就是將內在歸因轉換成外在歸因時，會造成內在激勵的下降(Deci & Ryan, 1980)，因此工作本身之內在酬償會因外在酬償的加入而降低內在激勵效果(Robbins, 2001)。本研究延伸此觀點，認為當員工知覺外在酬償不足時，可藉由內在酬償之提升來強化激勵作用。由於賦權為一種內在激勵，也是一種內在酬償，當員工知覺薪酬（外在酬償）公平不足時，如果組織給予員工較高的賦權（內在酬償）程度，將有助於提升員工對組織之正面態度（例如組織承諾）。目前許多組織行為之研究，強調員工賦權之重要性，但尚未有學者將賦權與內在激勵理論合併一起討論(Ambrose & Kulik, 1999)。

從企業薪酬管理實務上言，台商在大陸之經營，逐漸走向台籍幹部與大陸籍幹部並用的時代，兩種不同背景之員工，薪酬不同自有其複雜的因素，但知覺薪酬不公平卻可能為台商企業帶來經營上的困擾，因此如何透過管理途徑來消除不同背景員工因薪酬知覺之不同所帶來的負面效應，是許多台商亟待解決的問題。本研究認為同時考量員工知覺薪酬公平與賦權議題，應可解決部份難題。

二、研究目的

本研究以認知評價理論為基礎，結合薪酬公平理論與賦權觀點，來探討知覺薪酬公平與賦權之內在酬償對員工組織承諾之影響關係。在實務上，如果企業能善用薪酬公平與賦權這兩種管理制度，將有助於提升員工對組織之正面態度和組織效能。本文以台商不同國籍之員工做為實證對象，檢視知覺薪酬公平與賦權對員工組織承諾之影響，同時探討賦權在員工知覺薪酬公平對組織承諾之影響上是否具有干擾效果，進而提出對台商薪酬制度的具體建議。

本研究之主要目的如下：

1. 以認知評價理論為基礎，建立理論架構以闡明薪酬公平與賦權對員工組織承諾之影響關係，並以實證方式來驗證上述變項間之關係
2. 探討員工知覺薪酬公平對其組織承諾之影響
3. 驗證員工賦權對其組織承諾之影響
4. 檢視員工賦權在知覺薪酬公平對其組織承諾之關係上是否具有干擾效果，進而說明員工知覺薪酬公平與賦權之搭配如何對組織承諾產生影響
5. 依據研究結果，對在大陸營運之台商企業提出國際薪酬制度設計之建議

貳、文獻探討與研究假設

一、薪酬公平與組織承諾之關係

廣義而言，組織的酬償系統可分為兩大部份，一為財務酬償，一為非財務酬償(Cascio, 1998)。財務酬償以薪酬為主，包括薪資與福利，屬於外

在酬償；非財務酬償，如員工參與決策、成長機會、工作獲得肯定等，屬於內在酬償。在薪酬制度設計上，學者均指出公平性是重要的設計元素（黃英忠等人，民87）。公平係指個人與他人的報酬對努力的比值相同(Adams, 1965)。公平理論(equity theory) (Adams, 1963; 1965)指出個人會評估自己與他人所獲得成果（如薪資）與付出（如努力、教育、訓練等）之比例，如果發現個人之成果與付出比例與他人比較不平等時，則會產生不公平的知覺，這種不公平之知覺會引發緊張情緒，進而影響個人工作績效(Klein, 1973)。

依據公平理論的觀點，薪酬公平應要符合分配公平與程序公平原則。分配公平係指個人薪酬與其他參考團體作比較之結果，可區分為內部公平、外部公平、及個人公平三個層面。內部公平是指組織職位的薪資須能反映職位之間的差距，如技能、貢獻、工作環境等。因此在這個目標之下的薪資決策必須要藉由建立薪資結構，如工作分析與工作結構的設計來達到目的。通常內部公平的考量目的，是希望能夠留住公司內部優秀的人才(Lawler, 1981)。外部公平所欲達成的目的，是希望能夠吸引優秀的人才前來，進而使得公司的經營績效提升。因此在這個目標之下的薪資決策，就是薪資水準與結構的決策，輔以薪資調查的設計及福利結構的決策。個人公平是指在組織內，做相同的工作，或相等的條件下，員工的薪酬不會有差異。組織在決定薪酬差異時，首先是透過績效考評作業來評估個人績效，其次需考慮比較工作價值及年資、經驗、人際關係、發展潛力、教育程度等。所以為達到個人公平，組織內部應有合理之績效考核制度及薪酬評價制度，使薪酬的訂定與員工績效或產出能夠結合。在薪酬制度上，程序公平是指員工對薪資政策制訂程序如檢討薪資結構、制訂獎勵辦法等是否公平的知覺，以及員工對薪資決策程序，如調薪、獎金紅利及績效考核等決策是否公平之知覺。國際企業之薪酬公平問題，通常發生在國際化初期之派外人員與當地員工的薪酬差異上。傳統上國際企業之派外人員享有較優渥的薪酬配套，故與當地員工之薪酬差距極大，常引發當地員工之不平或反彈(Dowling *et al.*, 2004)。但隨著企業國際化程度的加深，倚賴當地員工的比例逐漸增加，加上當地人員素質提高和訓練發展的加強，使得派外人員與當地員工的薪酬差距，已逐漸在縮小當中。由於員工知覺薪酬不公平常會影響員工之工作態度，故許多國際企業都異常重視及注意員工對薪酬的感受。

組織承諾主要在說明員工與組織間的關係，包括員工對組織的奉獻、投入、與忠誠的表現等。Kanter(1968)指出組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而持續工作的承諾，是因個人考慮到其對組織的投資與犧牲，使他覺得離開組織的代價過高，而難以脫離組織。Mowday *et al.* (1982)認為組織承諾係指在一種狀態下，個人認同某一特定組織及其目標，願意維持其成員身份以促成目標之達成。Sheldon(1971)認為組織承諾是將個人與組織連結或附著成一體的個人態度或傾向，個人以投資和投入來說明組織承諾形成的過程。由於對組織投資相當程度之後，會對組織產生相當的認同感，而不得不對組織有所承諾。Meyer 及 Allen(1991)提出以多重構面的方式來衡量組織承諾，即組織承諾的構念係由三種對組織不同依附方式所組成，分別為情感性承諾(affective commitment)、持續性承諾(continuance commitment)及規範性承諾(normative commitment)。情感性承諾係指組織成員對組織情感性依附、認同並投入組織內。員工擁有強烈的情感性承諾乃基於他們想要留在組織中。持續性承諾則指組織成員基於功利性考量而願意繼續留在組織中。規範性承諾指組織成員認為有義務必須留在組織中是一種必要而須遵守的價值觀(Meyer *et al.*, 1993)。

組織承諾被視為一種認同組織的心理狀態，Porter、Steers、Mowday 及 Boulian(1974)就指出組織承諾可以有效的預測員工的離職行為。Steers(1977)的研究結果指出，組織承諾受到重視的原因有三：(1)組織承諾對成員之離職行為具有預測力；(2)高組織承諾的員工，其工作績效較佳；(3)組織承諾可作為組織效能預測的指標。

在薪酬相關的研究上，學者提出許多證據來說明公平的薪酬制度可以影響員工的工作態度及績效，包括提高員工的工作滿意及績效、降低員工的離職意向等(Ambrose 及 Kulik, 1999)。Levine(1993)的研究指出，員工擁有較高的工資剩餘時，較不會輕易辭職，對薪酬較滿意，也較願意努力工作，同時對企業之承諾也較高。Summers 及 Henfrix (1991)指出，管理者對薪酬公平之知覺會影響其工作績效與離職意向。在派外人員的管理上，薪酬配套也是影響員工績效的重要變項(Dowling *et al.*, 2004)。

本研究認為組織承諾代表員工與組織間關係的指標，如果讓員工知覺薪酬公平，員工自然會比較願意投入工作，展現對組織的忠誠，也比較不

會有離開組織的想法。就情感而言，公平的薪酬制度會提升員工對組織的情感依附和認同，使他們更想要留在組織工作；就持續性而言，員工知覺薪酬公平，會使他們更樂意留在組織，故願意持續在組織中努力，不會有求去的念頭；就規範性而言，公平的薪酬使他們感恩圖報，認為留在組織是一種義務。故本文認為基於以上的推論，當員工知覺薪酬公平時，對其留在組織或努力為組織工作的態度，具有正向的影響力，故提出以下假設：

假設 1：員工知覺薪酬公平對其組織承諾具有正向影響

二、員工賦權與組織承諾之關係

過去有關賦權的研究都將重點放在管理實務上，包括組織高層將決策權授予較低層人員，提高組織成員對資訊和資源的接觸機會。Daft(2001)認為賦權係指給予員工權力、自由、和資訊，以進行決策和參與組織事務的概念。在實務上，員工賦權包括分享企業績效資訊，具有達成組織目標的知識和技能，擁有實質決策權力，員工可基於公司績效獲得利潤之分享或認股之獎勵。近年來學者將賦權觀點轉移到心理層面，即強調工作者對賦權的認知。Conger 及 Kanungo (1988)將賦權界定為自我效能的激勵概念。Thomas及Velthouse(1990)主張賦權為一種多面向的概念，他們認為賦權可以提高內在工作激勵，此種激勵表現在四個構面，即意義(meaning)、能力(competence)、自決(self-determination)、和影響力(impact)。意義指工作目標或目的的价值，係依據個人理念和標準來判斷；意義涉及工作角色之需求與信念、價值觀、和行為間的適配。能力或稱自我效能，指個人對自己有足夠能力和技術來表現良好績效的信念，其重點在工作角色層次。自決指自己感覺可以倡導和節制行動的選擇，自決反映個人在工作行為和過程中倡導和持續的自主性。例如決定工作方式、速度、和努力等。影響力指個人可以影響策略、行政管理、和營運結果的程度。從此定義來看，賦權屬於心理層面，為一種內在酬償的形式。

Niehoff *et al.* (2001)進一步認為可由兩個不同觀點來討論賦權，第一，從管理者的賦權行動來考量，賦權是一組活動和實務，讓管理者給予部屬權力、控制和職權；在實務上，管理者可以透過行為來賦權給員工，包括製

造和樂的組織氣氛，公開獎勵員工，表達對員工的信心，展現革新氣魄，努力達到成功。第二，從部屬接受賦權的觀點來考量，賦權包括四個層面，即工作對員工個人的意義，員工覺得有足夠能力來完成任務，員工具有能力自決以選擇完成任務之活動，以及員工覺得工作有較高的影響力。賦權可以強化員工的能力，提高他們對工作的所有感與操控感。本文係以第二種觀點來界定賦權。

過去實證研究指出，賦權與員工的忠誠心或承諾有正向關係，*Niehoff et al.* (1990)的研究顯示，上司讓員工影響決策和支持員工努力之表現，會提高員工對組織之承諾。*Fulford* 及 *Enz* (1995)的研究發現，在服務業中員工知覺賦權與員工忠誠具有正向關係。此外賦權也與老師對學校之承諾有正向關係(*Wu* 及 *Short*, 1996)。在組織中力行賦權，讓員工可以分享資訊，增加權力或是提高對工作的控制力，或讓他們參與決策，從賦權過程中激勵員工，提升員工的自我效能，讓他們有被重用之感覺，並有學習成長之機會，這些因素可以強化員工對組織的認同感，讓他們願意努力為組織做事，並願意長期留在組織，因而提高對組織之承諾。基於以上之說明，本文提出以下假設：

假設 2：員工賦權對其組織承諾具有正向影響

三、員工賦權之干擾效果

Deci(1971)提出認知評價理論之觀點，依據該理論，人們的激勵有兩大系統，一為外在激勵系統，一為內在激勵系統，而人之內在激勵具有「內在因果軌跡」，換言之，受內在激勵之人員，其行為歸因於有內在需求而表現出某種特定行為，以獲取內在報酬與滿意，但如果人們將行為歸因於情境因素，也就是將內在歸因移轉為外在歸因時，則會造成內在激勵之下降(*Deci* 及 *Ryan*, 1980)。*Sherman* 及 *Smith*(1984)指出在兩種情況下，外在獎勵會影響內在激勵，第一是人員之知覺因果軌跡改變，即人員從事某些活動所獲取之內在報酬轉換為外在報酬，則人員之內在激勵因而降低；第二是假設人們因內在激勵所從事之活動，讓他們覺得有自主性和能力感，外在獎勵之出現，可能負面影響自我能力和自我決策空間，因而降低內在

激勵。有些研究也指出，外在的限制和控制也會負面影響內在激勵，例如組織結構的特性，也會對內在激勵產生負面影響(Sherman 及 Smith, 1984)。因此依據認知評價理論，影響人們自我決策和能力展現之感覺，即會影響他們的內在激勵 (Richer 及 Vallerand, 1995)。但是，當這種激勵次系統轉換時，如果是造成一種情境，讓人員自覺能力提升時，則人員之內在激勵會隨之提高(Ambrose 及 Kulik, 1999)。

由以上的探討得知，在激勵相關研究中，認知評價理論指出，工作本身的內在酬償，會因外在酬償（例如薪酬）之加入，而降低內在激勵效果。延伸此理論的觀念，本研究推論在個人的激勵作用上，內在激勵與外在激勵具有相互影響效果。當個人外在激勵不足時，依據 Ambrose 及 Kulik (1999) 之觀點，如果有具體之管理措施，提高自我決策或自我效能，應有助於內在激勵之提升。在薪酬設計上，本文推論，當員工知覺薪酬不公平時（外在激勵不足），如果管理制度上有較好的內在激勵做法，例如賦權，可以提升員工之自我決策、自我能力、工作意義等，整體而言，應可提高員工之內在激勵，因而穩定員工對組織的承諾。換言之，員工知覺賦權可以強化知覺薪酬公平對組織承諾之影響程度。基於以上之推論，本研究認為賦權在員工知覺薪酬公平對員工組織承諾之影響上具有干擾效果，因此本文提出以下研究假設：

假設 3：員工賦權在知覺薪酬公平對其組織承諾之關係上具有干擾效果

假設 3.1：員工賦權可以強化知覺薪酬公平對其組織承諾之影響程度

本研究之主要架構及研究假設，可由圖1加以說明。

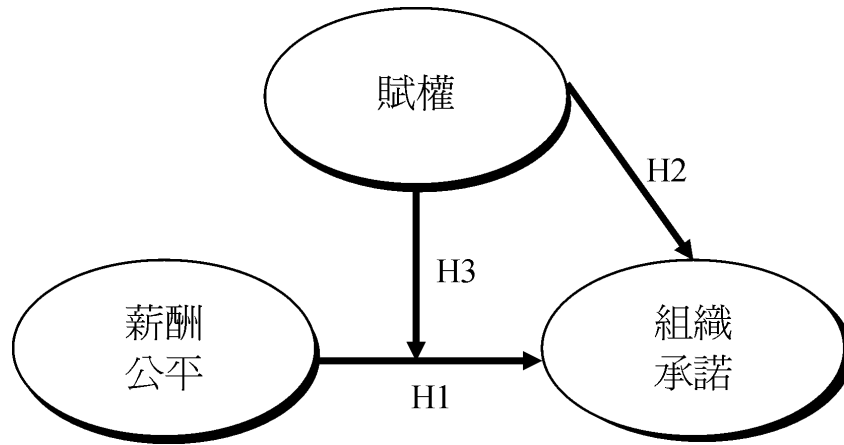


圖1 研究架構圖

參、研究方法

一、研究對象

本研究的研究對象為台商在大陸珠江三角洲之十家高科技產業公司，其中樣本企業必須在台灣設有母公司，且在大陸亦設有子公司者，以便利取樣之方式，就較熟悉且願意協助填答問卷之企業，採用電子郵件寄送問卷的方式，由台灣派駐大陸之台籍員工及大陸籍員工來填答。2004年三月中至四月初，陸續寄出所有問卷，截至四月底回收。有效樣本結構及分布情形說明如下：總受訪者年齡在26-35歲者占了約61%，顯示出在目前在台商企業受訪的樣本中，員工以年輕化為主流。受訪者教育程度在大學以上者占了三分之二以上（約65%）。在有效樣本中主要工作部門別集中在研發部門，占39%，其次則為銷售部門，占28%。整體而言，在有效樣本中主要工作年資集中在1~2年、2~3年二個區間之內。其他樣本基本特徵詳下表1。

表 1 樣本基本特徵

項目	類別	身份		總人數 = 200	百分比(%)
		台籍	陸籍		
性別	男性	57	50	107	53.50%
	女性	43	50	93	46.50%
年齡	20 歲以下	0	4	4	2.00%
	21-25 歲	5	40	45	22.50%
	26-30 歲	49	26	75	37.50%
	31-35 歲	26	21	47	23.50%
	35-40 歲	13	7	20	10.00%
	40 歲以上	7	2	9	4.50%
教育程度	國中及以下	0	1	1	5.00%
	高中職（中專）	6	63	69	34.50%
	大專（本科）	68	33	101	50.50%
	研究所及以上	26	3	29	14.50%
所屬單位	銷售	37	19	56	28.00%
	財務	3	6	9	4.50%
	研發	35	43	78	39.00%
	行政管理	15	5	20	10.00%
	其他	10	27	37	18.50%
年資	1 年以下	12	27	39	19.50%
	1 年~2 年以下	32	22	54	27.00%
	2 年到 3 年以下	31	23	54	27.00%
	3 年到 5 年以下	15	17	32	16.00%
	5 年及以上	10	11	21	10.50%

資料來源：本研究整理

二、問卷設計

本研究之問卷設計分為四大部份，第一部份衡量員工知覺薪酬公平程度；包括內部公平、外部公平、及個人公平等三個構面，每個構面分別以兩題來衡量。內部公平包括與其他員工相比或相同職務員工之薪酬比較；外部公平包括與其他職務員工或其他公司相同性質員工之比較；個人公平則包括與實際工作責任或個人表現之比較。第二部份為有關賦權部份，主要內容在衡量包含四個構面（各三題，共十二題）：即(1)工作意義：係指個人對工作的目標或目的所存在的價值感受。(2)能力：指的是自我效能，

特別是針對工作上的效率而言，即相信個人的能力可以對工作產生績效。(3)自我決策：係指員工在工作上的自主權，可以對工作上所使用的方式、空間和想要付出多少的努力作決策的知覺。(4)影響力：指個人可以影響組織策略、行政管理和經營績效的知覺程度而言。第三部份為員工之組織承諾，包括情感性承諾、持續性承諾、及規範性承諾等三個構面，各由六題衡量。唯在進行初步因素分析時，除情感性承諾仍維持六題外，持續性承諾只篩選出兩題，而規範性承諾則保有五題。第四部份為人員之背景資料，包括性別、年齡、教育程度、身份、個人所得、所屬單位、及在公司之年資等共七題。

三、變項衡量

本研究之架構中，主要變項之觀念性定義與操作性定義，說明如下表，研究問卷主要問題係採用五點李克特尺度衡量（1表非常不同意，5表非常同意）：

表 2 主要變項之定義與衡量

主要變項	觀念性定義	衡量題項	參考文獻
(1)知覺薪酬公平 ($\alpha = 0.92$)			
★內部公平	• 指組織職位的薪酬能反映職位之間的差異 ($\alpha = 0.91$)	1. 與其他職工的工作表現相比之薪酬合理公平 ($\lambda = 0.93^{***}$) 2. 與相同工作或職務的職工相比之薪酬合理公平 ($\lambda = 0.90^{***}$)	Lawler(1981) 王怡堯 (民 87) 黃泉源 (民 90)
★外部公平	• 指薪酬能反映人員與組織之間的差異 ($\alpha = 0.83$)	1. 與其他性質相似公司的職工相比之薪酬合理公平 ($\lambda = 0.85^{***}$) 2. 與其他性質相似公司的職工相比之福利合理公平 ($\lambda = 0.84^{***}$)	
★個人公平	• 指薪酬能反映人員之績效及責任的差異 ($\alpha = 0.92^{***}$)	1. 就工作量與工作責任而言，薪酬合理公平 ($\lambda = 0.93^{***}$) 2. 就作表現而言，薪酬合理公平 ($\lambda = 0.91^{***}$)	

(2)賦權 ($\alpha = 0.87$)

★工作意義	• 指個人對工作的目標或目的所存在的價值感受 ($\alpha = 0.92$)	1.所做的工作非常重要 ($\lambda = 0.83^{***}$) 2.工作上所做的各種活動是富有意義 ($\lambda = 0.94^{***}$) 3.所做的工作很有意義 ($\lambda = 0.91^{***}$)	Thomas & Velthouse (1990) Spreitzer (1995) Spreitzer <i>et al.</i> (1997)
★能力	• 指自我效能,即相信個人能力可以產生績效 ($\alpha = 0.90$)	1.對工作上的能力之把握 ($\lambda = 0.83^{**}$ *) 2.關於執行工作所需要的技能和能力 ($\lambda = 0.94^{***}$) 3.精通工作上所必須具備的技術 ($\lambda = 0.83^{***}$)	
★自我決策	• 指員工在工作上的自主權 ($\alpha = 0.87$)	1.決定該如何做工作之自主性 ($\lambda = 0.77^{***}$) 2.可以自己決定如何去進行工作 ($\lambda = 0.91^{***}$) 3.擁有機會獨立和自由思考如何執行工作 ($\lambda = 0.83^{***}$)	
★影響力	• 指個人可以影響組織策略、行政管理和經營績效 ($\alpha = 0.95$)	1.在部門中能顯著影響部門內事情 ($\lambda = 0.89^{***}$) 2.對於部門裡所發生事情具有控制力 ($\lambda = 0.95^{***}$) 3.對於部門裡所發生事情具有影響力 ($\lambda = 0.97^{***}$)	

(3)組織承諾 ($\alpha = 0.77$)

★情感性承諾	• 指員工在心理上或情感上認同組織、珍惜與組織間的關係 ($\alpha = 0.86$)	1.對自己是這家公司的一員覺得很自傲 ($\lambda = 0.71^{***}$) 2.這個公司能夠鼓舞個人盡力發揮所長 ($\lambda = 0.83^{***}$) 3.個人價值觀與公司的經營理念十分類似 ($\lambda = 0.79^{***}$) 4.願意付出額外努力以使公司獲得成功 ($\lambda = 0.68^{***}$) 5.這家公司可能是服務過的公司中最好的 ($\lambda = 0.66^{***}$) 6.關心公司前途 ($\lambda = 0.60^{***}$)	Meyer & Allen (1991) 楊勝賀 (民 89) 黃泉源 (民 90)
★持續性承諾	• 指員工基於功利性考量而願意繼續留在組織中 ($\alpha = 0.66$)	1.很難離開這家公司 ($\lambda = 0.68^{***}$) # 2.離開這家公司目前的生活將受影響 ($\lambda = 0.72^{***}$) #	

★規範性承諾	• 指員工堅信對組織忠誠是一種必要而須絕對遵守的價值觀 $(\alpha = 0.79)$	1. 即使對我有利，我也不覺得現在離開公司是對的 ($\lambda = 0.33^{***}$) 2. 現在不會離開這公司 ($\lambda = 0.69^{***}$) 3. 如果現在離開這家公司會有罪惡感 ($\lambda = 0.83^{***}$) 4. 覺得這家公司有恩於我 ($\lambda = 0.82^{**}$ *) 5. 不覺得有任何的義務留在這家公司 ($\lambda = 0.61^{***}$) #
--------	--	--

註：* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$, *** : $p < 0.001$ # : 反向計分題

四、效度與信度

本研究以確認性因素分析來檢視研究架構之主要變項的聚合效度 (convergent validity) 與區別效度 (discriminant validity) (Anderson & Gerbing, 1988), 而以 Cronbach's α 值、構念信度 (construct reliability)、及萃取變異量 (variance extracted) 來檢視主要研究變項之信度與內部一致性 (Hair *et al.*, 1998)。

(一) 效度分析

本研究首先對主要變項包括知覺薪酬公平、賦權、及組織承諾之構面分別進行確認性因素分析，以說明其聚合效度與區別效度。

1. 聚合效度分析

首先，就知覺薪酬公平之三個構面，包括內部公平、外部公平、及個人公平，進行確認性因素分析，結果顯示，卡方 $\chi^2 = 67.46$ ，自由度 d.f. = 6 ($p = 0.00$)，GFI = 0.92，NFI = 0.95，CFI = 0.95，RMR = 0.02，大致符合 Hair *et al.* (1998) 所建議之標準。各衡量題項因素負荷量之 t 值皆已達顯著水準 (見表 2)，顯示知覺薪酬公平各構面衡量題項之聚合效度為可接受。其次，賦權有四個構面，包括工作意義、能力、自我決策、與影響力，其確認性因素分析結果顯示，卡方 $\chi^2 = 115.59$ ，自由度 d.f. = 48 ($p = 0.00$)，GFI = 0.92，AGFI = 0.87，NFI = 0.95，CFI = 0.97，RMR = 0.04，大致符合 Hair, *et al.* (1998) 所建議之標準。各衡量題項因素負荷量之 t 值皆已達顯著水準 (見表 2)，顯示賦權之四個構面其衡量題項之聚合效度均在可接受水準 (Anderson 及 Gerbing, 1988)。

最後，組織承諾之三個構面包括情感性承諾、持續性承諾、與規範性承諾，在進行確認性因素分析過程中，將持續性承諾刪除四題，將規範性承諾刪除一題，以符合標準之要求，故表 2 結果三變項各呈現六題、二題、及五題。其確認性因素分析結果，卡方 $\chi^2 = 266.82$ ，自由度 $d.f. = 62$ ($p = 0.00$)， $GFI = 0.84$ ， $NFI = 0.87$ ， $CFI = 0.89$ ， $RMR = 0.08$ ，大致符合 Hair *et al.* (1998) 所建議之標準。各衡量題項因素負荷量之 t 值皆已達顯著水準（見表 2），顯示組織承諾之三個構面其衡量題項之聚合效度均為可接受 (Anderson 及 Gerbing, 1988)。

2. 區別效度分析

本研究之區別效度分析乃是針對知覺薪酬公平、賦權、及組織承諾之構面分別檢視，其進行方式為將上述三個變項之兩兩相關係數限定為一，將此限定模式與未限定模式進行卡方差異度檢定 (chi-square difference test)，檢定結果顯示，限定模式之卡方值較未限定模式為大，且單位卡方值均已達顯著水準（見下表 3），故顯示三個變項間具有區別效度 (Anderson 及 Gerbing, 1988)。

表 3 主要構念之區別效度檢定

模式	χ^2	d.f.	GFI	AGFI	CFI	RMR
1. $\zeta_1 \neq \zeta_2 \neq \zeta_3$	96.64	32	0.90	0.84	0.92	0.07
2. $\zeta_1 = \zeta_2 \neq \zeta_3$	145.85	33	0.86	0.77	0.86	0.12
3. $\zeta_1 = \zeta_3 \neq \zeta_2$	158.44	33	0.85	0.76	0.85	0.10
4. $\zeta_2 = \zeta_3 \neq \zeta_1$	107.72	33	0.90	0.83	0.91	0.08

註： ζ_1 ：知覺薪酬公平， ζ_2 ：賦權， ζ_3 ：組織承諾。

(二) 信度分析

為說明本研究變項之信度，首先檢視本研究各變項及構面的 Cronbach's α 值如表 2 所示。其中主要變項包括知覺薪酬公平、賦權、及組織承諾等，其 Cronbach's α 值分別為 0.92、0.87、及 0.77，各變項主要構面之 Cronbach's α 值，除持續性承諾為 0.66 略低外，其餘都在 0.70 以上，故其內部一致性在可接受水準。

其次，依據Hair *et al.*(1998)之建議，分別計算主要變項之構念信度(construct reliability)、及萃取變異量(variance extracted)。計算結果顯示知覺薪酬公平之內部公平其構念信度為 0.91，萃取變異量為 0.84；外部公平之構念信度為 0.83，萃取變異量為 0.72；個人公平之構念信度為 0.92，萃取變異量為 0.85。賦權之工作意義構念信度為 0.92，萃取變異量為 0.80；能力部份其構念信度為 0.90，萃取變異量為 0.76；自我決策之構念信度為 0.88，萃取變異量為 0.70；而影響力之構念信度為 0.96，萃取變異量為 0.88。組織承諾之情感性承諾其構念信度為 0.86，萃取變異量為 0.51；持續性承諾其構念信度為 0.66，萃取變異量為 0.50；規範性承諾其構念信度為 0.80，萃取變異量為 0.47。其中除持續性承諾之構念信度只有 0.66 稍不理想外，其他構面之結果則與Hair *et al.*(1998)建議之構念信度接近 0.70 與萃取變異量須超過 0.50 之標準接近，故從構念信度及萃取變異量可看出本研究變項之信度是可接受的。

肆、分析結果與討論

本研究以層級迴歸模式來驗證主要假設。由於之前有些研究指出人格特質對知覺公平有影響作用，即公平敏感度之議題(Huseman *et al.*, 1987; King Jr. *et al.*, 1993; Miles *et al.*, 1994)。由於本文未研究此議題，然仍考量個人差異對知覺公平及其他變項之影響，故本研究以主要人文變項包括性別、年齡、及教育程度等作為控制變項，以控制個人差異對相關變項之影響。

一、假設驗證

本研究以層級迴歸分析來驗證主要假設，迴歸分析結果詳見表 4 至表 6。

表 4 知覺薪酬公平對組織承諾之迴歸分析

依變項：組織承諾			
自變項	模式 4-1	模式 4-2	模式 4-3
	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配
性別	0.054	0.032	0.025
年齡	0.215**	0.106	0.103
教育程度	-0.097	-0.037	-0.043
內部公平		0.082	
外部公平		0.216*	
個人公平		0.097	
知覺公平			0.346***
R ²	0.049	0.160	0.155
ΔR ²		0.111***	0.106***
F 值	3.349*	6.148***	8.925***

註：*：p < 0.05，**：p < 0.01，***：p < 0.001

就知覺薪酬公平與組織承諾的關係而言，表 4 迴歸結果顯示，知覺薪酬公平之外部公平對組織承諾具有顯著正向影響，迴歸係數為 0.216 ($t = 2.343$, $p < 0.05$)，然而內部公平及個人公平對組織承諾無顯著影響。由於內部公平、外部公平、及個人公平同時對組織承諾之迴歸分析，呈現共線現象，故以整體公平知覺再對組織承諾作迴歸分析，結果顯示，整體知覺薪酬公平對組織承諾存在顯著影響，迴歸係數為 0.346 ($t = 4.949$, $p < 0.001$) (詳見表 4)，故本研究之假設 1 獲得支持。

本研究再進一步分別對台籍與大陸籍員工工作迴歸分析，結果顯示台籍員工之年齡和教育程度對組織承諾具有顯著影響，迴歸係數分別為 0.344 ($t = 3.592$, $p < 0.001$) 及 0.174 ($t = 1.875$, $p < 0.10$)，而知覺公平中則以個人公平對組織承諾之影響較顯著，迴歸係數為 0.211 ($t = 1.735$, $p < 0.10$)。對大陸籍員工而言，只有外部公平對組織承諾呈現顯著影響，迴歸係數為 0.338 ($t = 2.334$, $p < 0.05$)。此結果顯示台籍與大陸籍員工在知覺薪酬公平對組織承諾之影響上，存在差異。

表 5 員工賦權對組織承諾之迴歸分析

自變項	依變項：組織承諾		
	模式 5-1	模式 5-2	模式 5-3
	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配
性別	0.054	0.056	0.052
年齡	0.215**	0.095	0.030
教育程度	-0.097	0.001	-0.071
工作意義 能力		0.521***	
自我決策 影響力		-0.107	
員工賦與		-0.014	0.401***
R ²	0.049	0.329	0.176
ΔR ²		0.280***	0.127
F 值	3.349*	13.461***	10.405***

註：*：p < 0.05，**：p < 0.01，***：p < 0.001

就員工賦權與組織承諾的關係而言，表 5 層級迴歸分析結果顯示，賦權之兩個構面，工作意義和影響力均對組織承諾具有顯著正向影響，迴歸係數分別為 0.521 ($t = 8.112, p < 0.001$) 及 0.149 ($t = 1.971, p < 0.05$)。就整體員工賦權而言，其對組織承諾之影響也呈現顯著結果，迴歸係數為 0.401 ($t = 5.485, p < 0.001$) (詳見表 5)。此外本研究也發現，在員工賦權的構面中，其中工作意義對三種不同組織承諾之構面均有顯著影響，唯工作意義對持續性承諾之影響為負向。其次，影響力構面對規範性承諾亦具有顯著正向影響，整體而言，本研究之假設 2 獲得支持。

本文進一步分析台籍與大陸籍員工在賦權與組織承諾間關係之比較；就台籍員工而言，分析結果顯示員工之年齡和教育程度對組織承諾均具有顯著影響，而賦權之兩個構面，工作意義和影響力均對組織承諾具有顯著正向影響，迴歸係數分別為 0.222 ($t = 2.026, p < 0.05$) 及 0.219 ($t = 1.735, p < 0.10$)。就大陸籍員工而言，年齡與教育程度對組織承諾並無顯著影響，但主要賦權構面，包括工作意義、能力、和影響力三者都對組織承諾

均有顯著影響，迴歸係數分別為 0.597 ($t = 7.156, p < 0.001$)、-0.212 ($t = -2.371, p < 0.05$) 及 0.202 ($t = 2.098, p < 0.05$)，其中與台籍不同的是個人能力對組織承諾呈現負向影響，顯示大陸籍員工之能力較強者，可能對組織承諾會有所保留，這是值得深思的問題。

就員工賦權對知覺薪酬公平與組織承諾關係的干擾效果而言，層級迴歸分析結果見表 6。迴歸分析結果顯示，知覺薪酬公平與賦權分別對組織承諾具有顯著正向影響，而知覺薪酬公平與賦權之交互作用對組織承諾亦有顯著負向影響，迴歸係數為 -1.371 ($t = -2.347, p < 0.05$)。據此結果，本研究進一步分析來了解知覺薪酬公平與賦權之交互作用所產生的意義。本研究首先將賦權以平均數為中心區分為高賦權與低賦權兩組資料，分別進行知覺薪酬公平對組織承諾之迴歸分析，並將兩組迴歸分析結果並列，詳見圖 2。

表 6 員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾之影響

自變項	依變項：組織承諾			
	模式 6-1	模式 6-2	模式 6-3	模式 6-4
	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配	標準化係數 Beta 分配
性別	0.054	0.052	0.027	0.018
年齡	0.215**	0.030	-0.042	-0.028
教育程度	-0.097	-0.071	-0.029	-0.038
員工賦權		0.401***		
員工賦權 知覺公平			0.351***	
員工賦權 知覺公平			0.292***	
賦權*公平				1.050***
				1.277**
				-1.371*
R ²	0.049	0.179	0.250	0.270
ΔR ²		0.130	0.201	0.221
F 值	3.349*	10.405***	12.903***	11.920***

註：*：p < 0.05，**：p < 0.01，***：p < 0.001

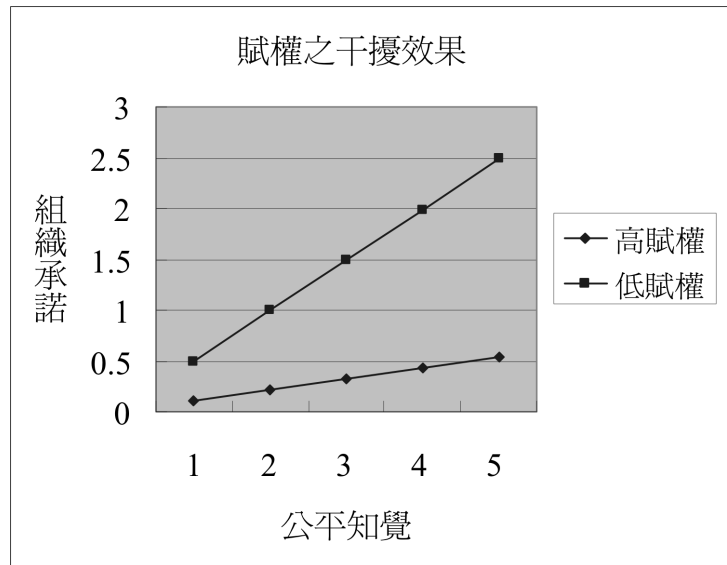


圖 2 知覺薪酬公平與賦權之交互作用

由表 6 及圖 2 分析結果可知，高賦權與低賦權在知覺薪酬公平性對組織承諾之影響程度上具有顯著差異；即高賦權之員工，其知覺薪酬公平性對組織承諾之影響程度低於低賦權之員工；而低賦權之員工，其知覺薪酬公平性對組織承諾之影響程度高於高賦權之員工。此結果顯示，賦權在知覺薪酬公平與組織承諾之關係確具有干擾作用，然並非本研究所假設的強化作用，故本研究之假設 3.1 並未獲得支持。

二、研究結果之討論

本文上述三個主要假設中，有兩個假設獲得支持，有一個假設未獲支持。以下針對實證結果進一步說明與討論。首先，將本研究獲得支持之實證結果與過去研究作比較。就假設 1「員工知覺薪酬公平性對其組織承諾有正向影響」之結果而言，與湛瑄宇（民 89）、馬樹榮（民 90）、黃仲毅（民 90）、張峯銘（民 91）、盧榮俊（民 92）等的結果頗為一致，唯本研究更明確指出，其中外部公平對組織承諾之影響尤其重要，而在三種不同的組織承諾中，又以情感性承諾受外部公平之影響為最大。本文進一步分析賦權在外部公平對組織承諾影響之干擾效果，發現其結果與賦權在整體

公平對組織承諾影響之干擾效果類似。

其次，就假設 2「員工賦權對其組織承諾有正向影響」之實證結果而言，與陳雅琪（民 89）、Niehoff *et al.* (1990)、Fulford 及 Enz (1995) 等的結論相近。其中工作意義與影響力對組織承諾之三個構面均具有相當顯著之影響，但能力及自我決策則影響較不明顯。本結果可能是因為在華人社會中，企業員工自己擁有之能力，秉持較保守的評價，同時在謙虛為懷的社會風氣下，對自我決策的知覺，表現出較為保留的態度所致。

第三，針對假設 3「員工賦權在知覺薪酬公平性對其組織承諾之關係上具有干擾效果」之結果，可以發現賦權在員工知覺薪酬公平與組織承諾之關係上確具有干預作用。再從不同背景之員工之多變量分析結果顯示，台籍員工在賦權和知覺薪酬公平上平均得分各為 3.586（標準差為 0.502）及 3.005（標準差為 0.596），大陸籍員工在賦權和知覺薪酬公平上平均得分各為 3.453（標準差為 0.569）及 3.208（標準差為 0.759），台籍員工與大陸籍員工在賦權和知覺薪酬公平上具有顯著差異，其 F 檢定值分別為 3.093（ $p < 0.1$ ）及 4.441（ $p < 0.05$ ），但兩者在組織承諾上則無顯著差異（F 檢定值為 0.607， $p > 0.1$ ）；由以上之分析可知，台籍員工之賦權程度顯著高於大陸籍員工，而大陸籍員工之知覺薪酬公平則顯著高於台籍員工，兩者在賦權和知覺薪酬公平上的差異呈相反方向，而兩者在組織承諾上則無顯著差異，由此本研究推論，兩種不同背景之員工，在賦權和知覺薪酬公平上雖不同，但因截長補短，使員工之組織承諾均能維持在適當水準而不會有顯著差異。換言之，當員工知覺薪酬公平較低時，如果組織有適當的賦權措施，則讓員工對組織承諾之程度可以維持在適當水準。

在迴歸分析中，本研究發現外部公平對持續性承諾產生顯著負向影響，而賦權中的工作意義構面也對持續性承諾產生顯著負向影響，前者可能的原因在外部公平是與其他公司比較之結果，如果員工發現其他公司待遇還不錯，因此可能產生離職念頭，故外部公平對持續性承諾產生顯著負向影響；而工作意義對持續性承諾產生負向影響之原因可能是員工如果覺得自己工作意義極大，因此在不同的公司做相同的工作，似乎也無不可，因此才會有上述之結果。此外，本文資料分析發現，由於持續性承諾均為反向計分題，其原始題項聚合程度不佳，故在資料縮減過程中刪除四題，此外，

經成對樣本 T 檢定也發現，持續性承諾之得分顯著低於情感性承諾與規範性承諾，在相關分析中也發現持續性承諾與其他組織承諾構面呈負向相關，而與整體組織承諾未有顯著相關，由此結果，本文認為持續性承諾之衡量並不理想，可能也是產生以上與推論相左之迴歸結果的原因。

伍、結論與建議

一、結論與意涵

(一) 研究結論

本研究延伸認知評價理論之觀點，探討員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾之影響關係。研究結果顯示，員工知覺薪酬公平對組織承諾具有顯著影響力，而其影響性主要表現在外部公平上。員工賦權對組織承諾亦有顯著影響力，特別是在工作意義與影響力之構面上，賦權對情感性承諾、持續性承諾、及規範性承諾均具有影響。此外，員工賦權在員工知覺薪酬公平對組織承諾之影響上具有顯著干擾效果，即賦權較高之員工，其知覺薪酬公平對組織承諾之影響反低於賦權較低之員工。本研究之實證結果則顯示，台籍員工之賦權程度較高，而知覺薪酬公平程度較低，而大陸籍員工則相反，即大陸籍員工知覺賦權較低而知覺薪酬公平較高，但二者之組織承諾並無顯著差異。因此，本研究認為，當員工知覺薪酬公平較低時，如果組織有較高程度之賦權，必可維持適當的組織承諾；換言之，當員工賦權較低時，如果其知覺薪酬公平較高，則其組織承諾不會有明顯的影響。

(二) 研究貢獻與意涵

本研究之主要貢獻包括理論與實務兩方面。從理論貢獻來看，本文延伸認知評價理論之觀點，結合員工知覺薪酬公平與賦權，探討這兩種不同的變項之外在激勵與內在激勵，如何交互影響員工對組織的承諾。在這個研究模式下，本文引出一個重要的結論，即員工知覺薪酬公平與賦權，在對員工的組織承諾上，可以交互運用，如果我們將薪酬視為外在激勵，而將賦權視為內在激勵，當企業外在激勵不足時，例如員工知覺薪酬不公，可以藉助內在激勵的作用，例如給予員工較高賦權，則可維持員工對組織

的承諾水準，這是過去理論研究上較少討論的觀點。

就實務貢獻而言，本文的實證結果，提出以下的管理意涵。本研究認為在薪酬管理上，薪酬制度的設計應以公平為基礎，其公平包括內部公平、外部公平、及個人公平，為避免員工對薪酬設計因知覺其有不公平而產生負面態度，企業應注意強化其具有內在激勵的管理制度，例如賦權，透過薪酬的外在激勵與賦權內在激勵之交互作用，來維護員工對組織的正面態度，進而提升組織效能。

由於本文係以大陸台商為實證對象，因此依據實證結論提出幾點對大陸台商的管理建議。首先，在員工對組織的承諾上，雖然台籍與大陸籍員工在組織承諾的程度上無顯著差異，但從不同背景的員工資料比較上，發現大陸籍員工在情感性承諾與規範性承諾上高於台籍員工，而台籍員工之持續性承諾則高於大陸籍員工，由此可知台商企業應注意兩種不同員工之組織承諾的發展，讓他們在組織的三個構面上都能維持良性競爭。在薪酬制度上，本研究發現大陸籍員工在知覺薪酬公平的三個構面上均高於台籍員工，顯示台籍員工在薪酬制度上仍有所不滿，這與台籍員工多屬派外性質，企業顯然須在派外人員的薪酬制度上多花點心思，以提升派外人員的知覺薪酬公平程度。

在賦權程度上，資料顯示台籍員工知覺之賦權程度顯著高於大陸籍員工，特別是在能力、自決、及影響力等三個賦權的構面上均有顯著差異，這顯示台商企業在賦權程度上，讓大陸籍員工感受明顯差異，對其內在激勵會有負面影響，台商企業應檢討整體賦權制度的公平性，務必讓其負面影響降至最低。

二、研究限制與建議

本研究的主要限制有下列幾方面：第一，本研究主要以台商在大陸營運之企業之員工做為研究對象，以便利取樣方式收集資料，故樣本局限在大陸珠江三角洲之台商，故在運用研究結論上，應注意其限制性。第二，由於本研究部份衡量題項在作確認性因素分析前，曾加以篩選，以符合實證上的效度和信度，有些構面，如持續性承諾在構念信度未臻理想。第三，本研究未考慮員工之人格特質或工作性質之差異可能帶來之影響。第四，

本研究並未考量其他結果變項，如組織績效或員工離職傾向等。第五，本文未依產業別作樣本之比較，故運用本研究之結果仍有限制。基於以上之實證與討論，以及本研究之限制，本文提出未來研究相關之建議：

1. 針對本研究變項中，其效度或信度較為不理想者，改善其衡量題項。
2. 針對本研究實證中，曾出現負向之影響關係，建議可再進一步探討其背後影響因素。
3. 本研究可依不同產業及不同地區，擴充樣本來做實證，來比較本研究架構在不同產業之應用。
4. 未來研究可再考量其他研究變項，包括員工之人格特質或工作性質不同，可能帶來之影響。

參考文獻

1. 王怡堯（民87），企業員工薪酬制度、薪酬滿足與組織承諾之相關研究，東海大學工業工程管理研究所碩士論文。
2. 馬樹榮（民90），組織公平與組織承諾關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 張峯銘（民90），薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究－以鍋爐製造業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 陳雅琪（民89），臺灣企業派外人員報償管理之研究，成功大學企業管理學系/博士論文
5. 湛瑄宇（民89），員工薪資滿足之前因後果之研究，中原大學企業管理學系碩士論文。
6. 黃仲毅（民89），薪酬公平的認知與醫院員工工作態度關係之探討，台北醫學院醫學研究所碩士論文。
7. 黃泉源（民90），大陸台商本土員工的組織承諾影響因素之研究，國立中山大學國際高階經營管理研究所碩士論文
8. 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（民87），人力資源管理，華泰書局。
9. 楊勝賀（民89），國際行銷人員跨文化訓練、組織承諾與組織公民行為之研究，東吳大學國際貿易研究所碩士論文。
10. 盧榮俊（民92），公務機關員工之薪資制度、福利制度及升遷制度之知覺與其工作態度關聯性之研究，中原大學企業管理學系碩士學位論文。
11. Adams J.S. (1965), *Inequity in Social Exchanges*, N.Y: Academic Press.
12. Adams, J. S. (1963), "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, No.3, pp.422-436.
13. Ambrose, M. L. and C. T. Kulik (1999), "Old friends, new face: Motivation research in the 1990s," *Journal of Management*, 25, No.3, pp.231-292.
14. Anderson, J.C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103, No.3, pp.411-23.
15. Cascio, W. F. (1998), *Managing Human Resources*, Fifth Edition, N. Y. : McGraw-Hill.
16. Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13, No.1, pp.471-482.
17. Daft, R. L. (2001), *Organization Theory and Design*, Seventh Edition, South-Western.
18. Deci, E. L. (1971), "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation," *Journal of Per-*

- sonality and Social Psychology*, 18, No.1, pp.105-115.
19. Deci, E. L. and R. M. Bryan (1980), "The empirical exploration of intrinsic motivational processes" in L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, pp.39-80, New York : Academic.
 20. Dessler, G. (2000), *Human Resource Management*, Eighth Edition, N. J. : Prentice-Hall, Inc.
 21. Dowling, P. J., D. E. Welch and R. S. Schuler (2004), *International Human Resource Management- Managing People in a Multinational Context*, Fourth Edition, Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.
 22. Frey, B. S. (1997), "On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation," *International Journal of Industrial Organization*, 15, No.3, pp.427-439.
 23. Fulford, M. D. and C. A. Enz (1995), "The impact of empowerment on service employees," *Journal of Managerial Issues*, 7, No.1, pp.161-175.
 24. Hair, Jr., J. F., Anderson, R., R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, N. J. : Prentice Hall International Editions.
 25. Huseman, R. C., J. D. Hatfield and E. W. Miles (1987), "A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct," *Academy of Management of Review*, 12, No.2, pp.222-234.
 26. Kanter, R.M. (1968), "Commitment and social organization," *American Sociological Review*, 33, No. 4, pp.499-517.
 27. King, Jr. W. C., E. W. Miles and D. D. Day (1993), "A test and refinement of the equity sensitivity construct," *Journal of Organizational Behavior*, 14, No.4, pp.301-317.
 28. Klein, S. M. (1973), "Pay factors as predictors to satisfaction: A comparison of reinforcement, equity, and expectancy," *Academy of Management Journal*, 16, No.4, pp.598-610.
 29. Koberg, C. S., R. W. Boss J. C. Senjem and E. A. Goodman (1999), "Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry." *Group & Organization Management*, 24, No.1, pp.71-91.
 30. Lawler, E. (1971), *Pay and Organization Effectiveness: A Psychological View*, New York: McGraw-Hill.
 31. Lawler, E. (1981), *Pay and Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
 32. Levine, D. I. (1993), "What do wages buy?" *Administrative Science Quarterly*, 38, No.4, pp.462-483.
 33. Meyer, J.P. and N.J. Allen (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, 1, No.1, pp.61-98.
 34. Meyer, J.P., N.J. Allen and C.A. Smith (1993), "Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of Applied Psychology*, 78, No.5, pp.538-551.

35. Miles, E. W., J. D. Hatfield and R. C. Huseman (1994), "Equity sensitivity and outcome importance," *Journal of Organizational Behavior*, 15, No.7, pp.585-596.
36. Mowday, R., R. Steers and L. Porter (1982), *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.
37. Niehoff, B. P., C. A. Enz and R. A. Grover (1990), "The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions," *Group and Organization Studies*, 15, No.3, pp.337-352.
38. Niehoff, B.P., R. H., Moorman G. Blakely and J. Fuller (2001), "The influence of empowerment on employee loyalty in a downsizing environment," *Group & Organization Management*, 26, No.1, pp. 93-113.
39. Porter, L.M., R.M. Steers R.T. Mowday and P. V. Boulion (1974) ,"Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59, No.5, pp.603-609.
40. Richer, S. F. and R. J. Vallerand (1995), "Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation," *The Journal of Social Psychology*, 135, No.6, pp.707-722.
41. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, 9th Edition, Prentice Hall.
42. Sheldon, M.E. (1971), "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organizationl," *Administrative Science Quarterly*, 16, No.2, pp.143-150.
43. Sherman, J. D. and H. L. Smith (1984), "The influence of organizational structure on intrinsic versus extrinsic motivation," *Academy of Management Journal*, 27, No.4, pp.877-885.
44. Spreitzer, G. M. (1995)," Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38, No.5, pp.1442-1465.
45. Spreitzer, G. M., M. A. Kizilos and S. W. Nason (1997). "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain," *Journal of Management*, 23, No.3, pp.679-704.
46. Steers, R.M. (1977), "Antecedents outcomes of organizational commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, No.1, pp.46-56.
47. Summers, T. P. and W. H. Hendrix (1991), "Modeling the role of pay equity perceptions: A field study." *Journal of Occupational Psychology*, 64, No.1, pp.145-157.
48. Thomas, K. W. and B. A. Velthouse (1990), "Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15, No.4, pp.666-681.
49. Wu, V. and P. M. Short (1996), "The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction," *Journal of Instructional Psychology*, 23, No.1, pp.85-89.

Soochow Journal of Economics and Business

No.52 (March 2006) : 235-262.

THE IMPACTS OF COMPENSATION EQUITY AND EMPOWERMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Huei-Fang Chen* Chia-Hwei Hung**

(Received: September 10, 2004; First Revised: April 29, 2005; Second Revised: May 31, 2005; Accepted: October 7, 2005)

ABSTRACT

In the researches of compensation management, equity is the basic element in pay system design. Compensation is regarded as an extrinsic rewards. Empowerment is defined as increased intrinsic task motivation manifested in a set of four cognitions reflecting an individual's orientation to one's work role. Based on this perspective, it is inferred that the effects of extrinsic rewards (such as perception of pay unfairness) on commitments toward organizations can be influenced by intrinsic rewards (such as empowerment).

With a questionnaire survey of 200 employees of Taiwan's enterprises operating in Mainland China, empirical evidences revealed that employees' perceptions of compensation equity and empowerment significantly influenced their organizational commitments respectively. In addition, there exists an interaction effect of compensation equity and empowerment on organizational commitment. It is showed that the impact of employees' perceptions of compensation equity on organizational commitment is moderated by employees' perceptions of empowerment. Lastly, the academy and management implications of this research are interpreted and some suggestions for future studies are recommended.

Keywords: Compensation Equity, Empowerment, Organizational Commitment.

* Associate Professor, Department of International Business, Soochow University.

** Master of International Business in Executive Program, Soochow University.
