

## 第二章 文獻探討

近二十年來，代理理論是會計領域中最重要的理論之一。代理理論之所以能吸引會計學者目光，最重要的因素在於：該理論將利益衝突、酬勞誘因問題與控制誘因問題的機制明確地納入模型中(Lambert 2001; Indjejikian 1999)。雖然代理理論對於管理會計之理論與實務皆造成重大的衝擊，實證研究結論卻莫衷一是。支持提高績效與獎酬關連者，如 Kahn and Sherer(1990)、Bailey et al.(1998)、Lazear(2000)、Sprinkle(2000)、Banker et al.(2001)等，研究中均發現，採用績效酬勞不但有助於改善當期績效，還具有篩選員工與提高未來績效的功能；提出各種質疑者如 Baker et al.(1988)、Jensen and Murphy(1990)、Prendergast and Topel(1993)、Barkema and Gomez-Mejia(1998)、Indjejikian(1999)、Bonner et al.(2000)、Bonner and Sprinkle(2002)與 Zhou and Swan(2003)卻發現，績效與酬勞間的關連性，並不如代理理論預期般高。理論與實證結果出現歧異，更促使各學派研究者們更積極提出不同觀點予以解釋<sup>1</sup>。

此外，傳統的代理理論對於員工在升遷點上酬勞出現不連續的跳躍點(jump)，亦無法提供合理的解釋(Lazear 1999)。Lazear and Rosen(1981)以一個實務上普遍可見的例子，生動地說明了此一現象。一般而言，在高階經理人的酬勞結構中，副總經理的薪資酬勞遠較總經理低，而總經理多半由副總經理晉升。當某天某人由副總經理晉升為總經理時，其酬勞在一夕之間跳升三倍，但是，難以令人置信的是其對公司的邊際貢獻也在短短的一天之內跳升三倍。由員工邊際生產力決定酬勞的代理理論出現了解釋實務現況的瓶頸，因此，勞動經濟學家試圖以競賽理論解釋企業內部酬勞誘因與績效間之關係(Lazear 1999)。

Prendergast(1999)利用文獻回顧方式，彙總包括績效酬勞、晉升誘因、效率工資、及遞延酬勞等酬勞誘因機制的理論與實證研究<sup>2</sup>。他認為相較於其他誘因機制，競賽與晉升誘因在實務上受到高度青睞，然而在實證研究上卻未受到等同的注意，主要原因在於酬勞契約相關的實證資料無法取得。Gibbs(1995)認為企業並不需要面對「績效酬勞」與「競賽酬勞」二者擇一的問題，相反的，酬勞誘因不但可兩者並存，彼此具有相輔相成的功能，因此，本研究酬勞誘因同時涵蓋績效酬勞與競賽誘因。

<sup>1</sup> 經濟學家與組織或心理學家在研究績效評估與酬勞制度時，基於不同的觀點，使得兩者之看法南轅北轍(Merchant et al. 2003)。經濟學家多視酬勞制度係為達到監控與激勵的目的，而組織及心理學家則傾向將焦點放在員工個人行為期望、員工對於評估關係的期望或可能侵害績效評估的機制或文化上的力量(Baron and Kreps 1999)。例如，Cowherd and Levine(1992)認為基於酬勞分配上的公平性(distributive justice theory)，即使在控制不同企業的有/無工會、規模、員工酬勞、市場占有率、及科技水準後，顧客認為主管與基層員工酬勞差距較小的企業，其產品品質明顯高於其他競爭者。Ryan and Deci(2000)與Kohn(1988)均認為提供績效酬勞可能會削弱代理人的內在動機；Kunz and Phaff(2002)認為標準代理模型在本質上並未考慮非貨幣層面(non-monetary behavioral aspects)對績效的影響。

<sup>2</sup> 除了競賽誘因與績效酬勞誘因之外，Shapiro and Tigli(1984)與Kreps(1997)皆主張效率工資亦是激勵員工的有效機制。效率工資主張一旦員工表現差會有解雇的可能時，當公司所支付工資較其他公司的薪資高時，也會誘使員工更努力。然而經個案公司訪談，該公司極少以解雇作為誘因手段，因此，不將效率工資納入本研究之分析中。

此外，Milgrom and Roberts(1995)主張組織在設計各種管理機制時，應考量各種機制間的互補性。Wageman and Baker(1997)亦認為：在進行酬勞誘因設計時，若工作設計視為不可改變，則會忽略同步修改工作設計與酬勞誘因設計以提昇績效的機會。Prendergast(1999)更呼籲酬勞議題的研究者應多瞭解為何酬勞契約會隨環境不同而不同，尤其是理論方面的研究，過去的文獻只專注在一種酬勞契約上的最佳化，忽略比較不同環境下的最佳酬勞契約之選擇。因此，本章第一節擬介紹競賽理論並回顧相關文獻；第二節則針對工作特性與酬勞誘因間的配適議題，回顧當員工工作上所需的合作程度不同時，酬勞誘因與績效之間關係的相關文獻。

## 第一節 競賽理論之相關文獻

競賽理論最早係由 Lazear and Rosen(1981)所提出，比較按件計酬與依競賽排序決定酬勞等兩種誘因酬勞制度，其研究顯示，對於風險中立的員工而言，兩者皆可達到相同的經濟效率，使資源有效分配；然而，在有些情況下，風險趨避型的員工更偏好以競賽排序決定薪酬。績效的排序不僅可作為員工升遷的依據，亦可作為員工薪酬獎金的準則，因此，競賽理論可同時適用職務內之酬勞誘因(within-job incentives)與職務間之酬勞誘因(between-job incentives)(Gibbs 1995)，前者意指：在無升遷年度，員工在留任原職位時，因工作績效相較於同儕較高而獲得較高之獎酬，可稱為「職務內的同儕競賽酬勞誘因」；後者代表因升遷而獲得較高的加薪或獎金及未來再晉升更高職位的競賽機會<sup>3</sup>，可稱為「職務間的晉升誘因」。為求敘述簡明，以下將同儕競賽酬勞誘因與晉升誘因合稱為競賽誘因。

實務上盛行以競賽排序決定員工的酬勞與升遷，特別是對白領階層員工更是如此，主要係因競賽誘因具有多項優點：第一，由於酬勞高低係取決於相對績效，而非絕對績效，因此亦會納入競賽對手的相關資訊，有利於濾除共同不確定風險(Main et al. 1993; Lazear 1999)；第二，可節省績效衡量成本<sup>4</sup>，因為「對績效優劣的排序」較「精確衡量每位員工的邊際生產力」要容易得多，即使員工的績效無法觀察或難以衡量，亦可依競賽排序決定獎酬(Malcomson 1984; Henderson and Fredrickson 2001; Taylor and Trogdon 2002)；第三，競賽獎項事先固定，可避免雇主事後不承認員工良好績效以節省酬勞成本，有助於舒緩雇主的道德危險(Prendergast 1999; Fisher et al. 2003)；第四，主管對員工進行績效評估時，強迫主管排序，降低主觀績效評估時的偏誤(Prendergast 1999)。

縱然競賽誘因集諸多優點於一身，學者們仍對這項企業實務常見的誘因機制提出多項質疑，包括(1)在多工情況下，員工在不同層面績效表現互見長短，難以確定員工綜合的績效排序(Dye 1984)；(2)競賽者間的勾結，皆會使競賽誘因失靈(Dye 1984)；(3)參賽者間的能力差異太大時，居優勢者與劣勢者皆缺乏激勵效果(Baker et al. 1988)；(4)參賽者為提高自己的獲勝機會，暗中破壞對手或者採取不合作態度(Lazear 1989; Drago and Garvey 1998; Prendergast 1999)等。當企業希望一石二鳥，利用競賽同時達成職務安置及獎酬二種效果時，可能使問題更大，其中最著名的即為彼得原理(Peter Principle)(Peter and Hull 1969)。彼得原理主張：員工會被升遷至不足以勝任的職位<sup>5</sup>，因為升遷前所需的技能不一定合乎升遷後所需的技能<sup>6</sup>。此外，對於大型、升遷慢且僵化的階層式組織而言，員工在激勵不足的情況下，很可能會導致績優人才離職，而形成逆選擇(Baker et al. 1988; Gibbs 1995; Baron and Kreps 1999)。

<sup>3</sup> Lazear(1998)將晉升後可再參與更高職位競賽機會的參賽權稱為「選擇權價值」(option value)。相較於基層員工具有參賽選擇權價值，晉升到高階者則已到金字塔的頂端，也就沒有附帶選擇權了。

<sup>4</sup> 因為順序尺度(ordinal scale)所需的必要條件較計數尺度(cardinal scale)少，如果觀察排名比觀察員工的產出成本要低，則利用競賽結果決定酬勞較按件計酬決定酬勞具有優勢(Lazear and Rosen 1981)。

<sup>5</sup> Lazear(2004)以分析性研究推翻過去彼得原理之說法，證明升遷後員工能力的下降是統計上的問題，而非升遷決策錯誤所致。

<sup>6</sup> 科技界有句戲言：「升了一個好的工程師，卻造就一位爛主管」。

競賽理論相關之實證研究可依研究對象區分為運動競賽、高階經理人與中低階層員工等三大類型。第一是探討運動競賽獎金設計與競賽結果間的關係。Ehrenberg and Bognanno(1990a; 1990b)有個有趣的發現：一般人的預期是：參賽者在每一場都會全力以赴以爭取獲勝，然而在 Ehrenberg and Bognanno 的研究中發現：在歐洲與美國高爾夫球巡迴賽中，獲勝者之獎金愈多，同一位高爾夫球球員在同一個球場之比賽成績愈好(以較低桿數衡量)。Taylor and Trogon (2002)以當美國 NBA 籃球賽為例，發現在球賽規則中同時提供贏球與輸球的誘因時，NBA 球隊輸球的機率上升，研究結果可彰顯競賽失敗誘因設計對於競賽績效之影響。

第二類研究為以總經理或公司高階經理人為對象，探討高階經理人之酬勞結構是否符合競賽理論之預期。Gibbons and Murphy(1992)以 Forbes 在 1971 至 1989 年所公布 1,493 家公司，共計 2,972 位高階經理人為對象，探討職涯考量之隱含誘因及酬勞契約中的明示誘因間是否具有互補關係。研究中預期：即使存在外顯誘因(explicit incentives)，因職涯考量(career concern)而產生的隱含誘因(implicit incentives)仍具重要影響力。因此，最佳誘因契約使總酬勞最佳化，並非二者擇一，而是應結合職涯考量之隱含誘因及酬勞契約中的明示誘因。實證結果發現，對退休前三年的高階經理人(職涯考量較弱)而言，股東財富變動 10%，會改變高階經理人現金酬勞 1.7%；但對離退休超過三年以上者(職涯考量較強)，則為 1.3%。本文重點不在績效與酬勞間的關係，而在證明對職涯考量較弱的族群，應提高明示誘因的強度，以維持一定的激勵效果，支持職涯考量與明示績效酬勞誘因之間具有互補關係。

部分以高階經理人為對象的研究，主要探討高階經理人間酬勞差距的決定因素。Bognanno(2001)主張在爭取擔任總裁職務的競賽中，獲得總裁職務者所贏得的獎項隨競爭人數增加而增加，與競賽理論的預期一致。相反的，O'Reilly et al.(1988)實證結果卻不支持總裁與副總裁間酬勞差距與副總裁人數呈正相關，與競賽理論之預期不符。李佳玲與李孟燕(2003)為國內探討競賽理論的少數實證文獻之一，其研究結果有二：(1)不對稱的產品資訊愈多<sup>7</sup>，監督愈困難時，高階經理人間之酬勞差距愈大；(2)產品資訊性與酬勞差距之配適愈符合競賽理論之預期時，則酬勞差距愈大，公司績效好，與競賽理論預期相符。

第三類研究以中低階層員工為研究對象，探討企業內部的實務現況與競賽理論之預期是否相符。Gibbs(1995)首先以分析性模式證明：當升遷誘因大時，職務內誘因無須太大，當升遷誘因小時，則需增強職務內誘因。其次，以一家大型而多階層公司 1969-1988 年的人事資料，以中階經理人為研究對象，對其職務內(within-job)與升遷基礎(promotion-based)之誘因進行實證分析。實證結果顯示：將員工主觀績效評等分五等地，績效每提高一等，則加薪增加 4%，獎金增加 1-2%，合計 5-6%，幾年後可使酬勞大幅增加。但是，對於分析性模型中所預測：當升遷誘因大時，職務內誘因小，當升遷誘因小時，則職務內誘因大，研究結果並不支持預期，相反的，公司只採用一個簡單的誘因機制，使得已通過升遷或升遷無望者的努力誘因皆下降。

Wier et al.(2002)利用 1976 至 1995 年的資料，以 2,525 個公司中低階層員工為對象，同時採用問卷調查、訪談與檔案資料(archival data)三種研究法，探討管理會

<sup>7</sup> 作者以產業競爭層級、企業生命週期與產品創新程度等變數衡量不對稱的產品資訊。

計人員的績效評估與晉升關係之二個議題，包括(1)晉升是否存在捷徑(fast-tracks)<sup>8</sup>，即是否升遷具有正的序列相關？(2)晉升主要是取決於相對績效(within-rank comparison)或取決於絕對績效(comparisons to standards)？結果並不支持晉升存在捷徑，反而是晉升為主任(senior)所耗費的時間與晉升為經理所耗費的時間成反比。有關第二個議題之結果為，晉升為經理主要受絕對績效影響最大，而晉升為主任受相對績效之影響最大。

綜合而論，競賽理論所主張：組織可利用同儕競賽排序決定酬勞與職務安置，且隨著勝負間的酬勞差距擴大，提高參賽者的努力誘因，獲得實證上普遍的支持。然而，各種酬勞誘因之間是否具有相互的替代關係，實證上未有一致性的結論。例如，比較Gibbons and Murphy(1992)與Gibbs(1995)研究中的論述，二者皆主張最佳酬勞契約應同時包括績效酬勞誘因與升遷競賽誘因(職涯考量)，且當公司提供升遷競賽誘因(職涯考量)較強時，短期的績效酬勞可以較弱，換言之，績效酬勞誘因與升遷競賽誘因(職涯考量)彼此具有誘因強度相互替代的關係。在實證結果上，二者未達一致性的結論，造成結論不同之原因可能有二，第一，Gibbons and Murphy(1992)的職涯考量同時涉及內部及外部勞動市場，而Gibbs(1995)的升遷競賽誘因係只侷限內部勞動市場；第二，Gibbons and Murphy(1992)以高階經理人為研究對象，研究結果支持績效酬勞誘因與職涯考量彼此具有誘因強度相互替代的關係，更具體而言，對於即將退休的高階經理人而言，績效與酬勞的關係強度會超過一般的高階經理人。相對而言，Gibbs(1995)以中低階層員工為對象，研究結果不支持績效酬勞誘因與升遷競賽誘因彼此具有誘因強度相互替代的關係。由此可知，競賽理論之研究結果可能因以高階經理人或以中低階員工為研究對象不同而不同。

在此以表 2-1 彙總競賽理論之相關文獻，以供綜覽。

---

<sup>8</sup> 晉升捷徑係指在初期晉升愈快，後續亦會繼續晉升快速。

表 2-1 競賽理論相關研究文獻整理

作者與年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論與研究上的啟示
Lazear and Rosen(1981)	<p>本文為探討競賽理論的原創性研究。作者主張員工在組織中以績效的排序(ordinal rank)與以邊際產值來給付酬勞，皆為有效率的獎酬制度。依排序與以邊際產值給付酬勞的差異在，前者依參賽者相對績效進行排序，且各名次之獎金在事先固定，績效的誘因來自贏得獲勝者較高的獎項；而後者則依參賽者絕對產值決定酬勞大小，與其他參賽者之績效無關。</p>	無	分析性模式	<p>一、研究結果：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>對於風險中立員工而言，不論依排序或依個人產出水準來給付獎酬，皆可使資源有效分配。因為以排序決定員工薪酬，改變了衡量的成本，也改變了員工承擔風險的本質，更使得趨避風險的員工更偏好以排序作為酬勞給付依據。此結果有助於解釋為何在某些情況上，以排序方式給付員工的薪資是一個較好的方式，可產生較有效率的誘因架構。</li> <li>若員工能力異質，則低本事(low-quality)的員工會試圖污染(contaminate)擁有高本事員工的公司，進行造成逆選擇。因此若公司可預先清楚員工彼此的能力，則可採用競爭性的讓步架構(competitive handicapping structure)，使所有的員工進行更有效率的競爭。</li> </ol> <p>二、研究上的啟示：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lazear and Rosen(1981)研究的特色在於突破傳統績效酬勞需連結員工酬勞與邊際生產力的主張。他們推論出，即使高階人員的酬勞遠超過其邊際生產力，仍可達到經濟效率。效率是來自高階經理人的高薪可激勵新進或中低階層員工接受進入排序競賽(rank-order tournament)中，其中最大的獎項即為總裁的職位。</li> <li>Lazear and Rosen(1981)的研究不但開啟競賽理論的研究之門，更為後來的勞動經濟學奠立良好的研究典範。在此研究之前，勞動經濟學最為人垢病之處即為缺乏理論基礎，Lazear 因為諸多相關的研究，而有勞動經濟學之父的美譽。</li> </ol>

表 2-1 競賽理論相關研究文獻整理(續)

作者與年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論與研究上的啟示
Gibbs (1995)	<p>本文以中階經理人的工作職務上及升遷上誘因進行理論與實證分析中階經理長短期之誘因結構。</p> <p>Gibbs(1995)為首篇正式將工作內誘因(within-job incentives)及升遷誘因(promotion-based incentives)同時納入競賽理論的研究。</p>	<p>以一家個案公司之1969-1988年8個職等的中階經理人之升遷及績效評等資料。</p>	<p>1. 利用分析性模式研究：公司如何最佳化結合二種常見的誘因酬勞—職務內誘因及職務間的升遷誘因。</p> <p>2. 模型中假設：公司及員工均為風險中立者下，利用單期代理模式來推導最適工作內誘因強度。</p> <p>2. 其次利用一家公司內部實際資料進行實證檢定。</p>	<p>一、研究結果</p> <p>1. 其將工作內獎酬(within-job reward)定義為「在無升遷年度，員工在原職位因工作表現所獲得之績效增加及紅利獎賞」；將升遷獎酬(promotion-based reward)定義為「因升遷所造成之當期薪資、紅利之增加以及未來升遷至更高職位之升遷利益之總和乘上升遷機會」。</p> <p>2. 分析性模型中發現：升遷具有二項功能，可依據能力篩選員工及對員工之努力行為具有誘因。而公司在設計誘因制度時會權衡(trade-off)職務內誘因(within-job)及晉升誘因(promotion-based)。</p> <p>3. 職務上(within-job)誘因較過去研究為強，績效評等(含加薪與紅利)加一級可加薪4%，預期紅利增加1至2%，而全年增加5~6%，使幾年內不同績效之酬勞差異大。但降職(demotion)及解雇(dismissal)之威脅並非誘因的重要來源。</p> <p>4. 員工只要在未來能維持績效，則升遷與所得大幅增加有關。能力之最佳代理變數是在職位上的任期。獲得升遷及由升遷而得到的酬勞顯著隨員工能力而變動。</p> <p>5. 實證結果不支持公司權衡(trade-off)職務內誘因及晉升誘因。反之，若只採用一種簡單誘因制度，會使已升遷者的誘因下降。</p>

表 2-1 競賽理論相關研究文獻整理(續)

作者與年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論與研究上的啟示
Prendergast (1999)	<p>本研究主要是從經濟學家的觀點，回顧公司所採行的各種誘因機制，並分析各種誘因機制的利弊得失。由於本研究涵蓋酬勞誘因型態相當多，以下討論僅限晉升誘因有關的論述。</p> <p>作者利用簡單的模型說明員工的努力程度會隨獎項的增加及監督的效率性增加而增加，其模式的結論與 Lazear and Rosen (1982)一致，即為主理人利用競賽來誘使員工投入最佳的努力水準。</p>	無	分析性模型與文獻回顧。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 升遷在公司具有多重功能，最重要的是對員工能力進行排序。公司利用企業內部的競爭，依員工能力將員工安置在不同的職位上，並據以給付薪酬。就像在體育競賽中，重要的不是絕對績效的好壞，而在於表現是否優於競爭者。</li> <li>2. 大公司普遍以升遷作為主要的誘因機制，對白領階層員工更是如此。相較於其他誘因制度，晉升誘因成為最佳機制的可能原因有三：(1)評估者為了濾除共同不確定因素，要得知員工真正的績效雖不易，但要對他們進行績效的排序卻不難；(2)獎項的固定可避免公司事後低報員工績效以節省薪資成本；(3)公司可迫使負責評等之主管對員工的績效排序，舒緩仁慈偏誤與集中偏誤的問題，也可削弱員工對主管的影響活動。</li> <li>3. Prendergast(1999)在回顧競賽理論之相關實證研究後，發現下述的主張皆獲實證上的支持，包括(1)獎項愈大，努力程度愈高；(2)在競賽中，如果只有一位優勝者，獎項應隨參賽人數增加而增加。另外，競賽理論預測當競賽中有某位參與者有較高的獲勝機會時，可能會導致獲勝機率高者投入較低的努力，而另一位明顯落後者則會出現較具風險性的行為，為了迎頭趕上，可能採取風險性的策略，但這部分仍未有相關的實證研究。</li> </ol>



## 第二節 員工工作彼此合作/獨立與競賽理論之相關文獻

近年來，由於工作的不可分割性或者團隊工作相互支援，使得跨功能團隊的大幅增加，酬勞誘因理論逐漸注意員工透過協助同儕對他人或團隊績效的影響(Lazear 1989; Drago and Garvey 1998)。當員工以團隊方式完成工作時，由於績效來自多人的投入，個人所投入的努力程度會隱藏在團體中，因此不易衡量個別的貢獻。如果因個人績效不易衡量，便將所有的工作都單獨切割，是否為組織之最佳選擇？Lazear (1998)認為是否採行團隊工作取決於團隊工作的效益與成本。在團隊成員之間的工作互補性強、專門化工作所組成的工作流程與知識移轉等情況下，可使團隊工作的效益增加，則團隊合作優於獨立作業。

競賽理論主張競爭鼓勵提高努力，對產出會有正面的影響(Lazear and Rosen 1981)，然而，當團隊合作對組織而言很重要時，酬勞誘因的設計就不能只考量個人努力的提高，還要顧及員工彼此的合作意願。Lazear(1998)認為促進員工合作最直接的方法是獎勵員工的行為或懲罰員工不合作的行為，然而，這種方法在實際執行上過於困難，因為員工的合作行為不易監督及衡量。

Lazear(1989)分析性研究探討：當員工具有影響他人產出的情況下，酬勞差距應擴大或壓縮較有助於組織績效提昇？研究結果顯示，依同儕競賽排序決定酬勞的高低，表示個人可利用二種方式來增加其財富：第一，增加個人努力的程度，以提高個人獲勝的機會；第二，暗中破壞同儕績效，降低對手獲勝的機會。這種利用競爭決定酬勞的方式，抑制參賽者彼此合作，產生同儕間暗中較勁或暗中破壞的行為。當贏家與輸家的酬勞差距愈大，這兩種效果愈明顯。因此，讓員工為了升遷競賽而造成彼此敵意，並非明智的誘因設計，適當壓縮酬勞差異反而有助於提升績效。Milgrom and Roberts(1988)亦認為晉升後的酬勞差距相當大時，員工為了提高升遷的機率，將精力投入無益於生產行為的影響行動或辦公室政治活動，反而使整體績效下降。因此，扁平式的酬勞結構可有效降低員工進行影響活動的意圖，使員工專注於生產活動，進而提高組織效率。

如果將競賽的酬勞差距縮小，是否就是同時具有提高努力與合作意願的最佳誘因設計？對此問題，Milgrom and Robert (1992)認為，只要存在酬勞差異必影響員工對於不同努力上的分配，即使縮小酬勞差距也不能完全消弭彼此的競爭。更糟的是，壓縮酬勞差距可能使企業付出更大的代價，因為當績效較佳的員工發現其酬勞與同儕無異時，可能會選擇離開(Baron and Kreps 1999)。酬勞差距的擴大，可解決員工投入努力不足的道德危險，卻會造成員工因競爭而採取不合作態度；酬勞差距的縮小，可抑制員工間的競爭行為，提高員工彼此合作意願，卻可能引發高績效員工因酬勞低於預期水準，而選擇離開公司的逆選擇問題。由此可見，如何在激勵與合作間取得平衡，成為酬勞設計上的一大難題。

組織管理學與行為學者們則從另一種觀點來看酬勞差距對整體績效的影響。Cowherd and Levine(1992)利用分配正義(distribution justice)中的公平理論(equity)及相對剝奪(relative deprivation)理論，說明酬勞差距對員工行為的

影響。公平理論係指：在社會交換關係中的人相信：酬勞依照個人的貢獻水準來分配。與組織間交換是否具有公平性的判斷是藉由比較「自己的投入與產出」與「參考團體的投入與產出」兩者後決定。當個人認為自己的投入/產出比與參考團體類似，則認為公平；若兩者存在酬勞差距，則感覺不公平。相對剝奪理論(relative deprivation theory)則主張：當個人比較自己與參考團體的獎酬後，覺得自己實得低於應得獎酬，就會有被剝奪的感覺。由於公平理論(equity)通常討論同儕彼此的投入與酬勞關係之公平性；而相對剝奪理論通常比較上下職等間的投入與酬勞關係之公平性，因此，依「比較的參考團體」將酬勞差距分為二類：高低階層員工間(interclass)的酬勞公平性與同階層員工間(within-class)的酬勞公平性。不論是公平理論(equity)及相對剝奪(relative deprivation)理論，均抱持類似的觀點，主張當員工認知到彼此的酬勞存在差距，會降低努力的動力，損害員工道德，增加離職率(Merchant et al. 2003)。因此，組織在設計酬勞誘因時，如何兼顧公平正義與激勵效果，需面臨設計上兩難的困境。

在考量員工合作意願的分析性模式中，通常會加入「協助努力」或「暗中破壞同儕」等變數，來彰顯酬勞誘因設計對員工合作意願的影響。Lazear(1989)的模式中定義：個人產出函數受個人努力的投入水準與同儕暗中破壞(sabotage)或暗中設立合作障礙之影響，此一假設為Eriksson(1999)與Rob and Zemsky(2002)所沿用；而Drago and Garvey(1998)之定義為個人產出函數受個人努力的投入水準與同儕協助(helping effort)之影響。Lazear(1989)與Drago and Garvey(1998)定義上的差異只是在前者會的「暗中破壞行為」會減少同儕的產出；後者的「協助同儕行為」會增加同儕的產出，兩者主張「員工產出受同儕行為所影響」的基本精神不變。

組織管理與經濟的實證文獻中，則常利用相依性(interdependence)來說明員工努力對同儕或團體績效的影響。組織的相依性包括資訊分享、設備共用、產品或地區獨立或多角化經營等。Wageman and Baker(1997)主張將工作的相依性視為一連續性的線段(continuum)，線段的一端是完全獨立的工作，如負責據點銷售的業務人員；線段的另一端為由工作團隊所集體完成的工作或者使用共同的設備與資源，如系統開發與新產品的研發。Main et al.(1993)與Eriksson(1999)研究高階團隊彼此相依性(executive team interdependence)與酬勞差距間的關係，並以高階人員工作有「利潤中心負責人」頭銜之比例予以衡量，比例高則團隊的獨立性高，比例低則相依性高。Bushman et al.(1995)分別以「產品線多角化程度」與「地區多角化程度」衡量公司內相互依存度。當產品線多角化程度愈高，顯示事業單位的獨立程度較高，彼此相互依存小；當事業單位的地區愈分散，顯示事業單位的獨立程度較高，彼此相互依存小。Drago and Garvey(1998)則以澳洲企業之問卷調查獲得實證資料，研究中以受訪者主觀認知的「機器設備」的共用程度來衡量「同僚協助」變數。Henderson and Fredrickson(2001)以相關性(relatedness)、事業個數、研發支出與資本支出等四個指標，衡量合作的需要程度。

除了競賽誘因之外，績效酬勞也是解決代理問題的一大利器。傳統代理理論的按件計酬制即屬以個人為衡量單位的績效酬勞誘因。近年來，為了因應市場的急遽變化與快速反應客戶需求，許多公司逐漸採取工作團隊方式完成工作任務。雖然多數研究都主張團體績效酬勞與個人績效酬勞皆有提昇組織績效的作用，但兩者優缺點則相異。以個人績效為酬勞計算基準時，員工傾向不幫助團隊中其他的員工，而以團體績

效為基準時，員工較傾向幫助其他的成員(Drago and Garvey 1998)。Scott and Tiessen(1999)以問卷調查方式進行實證研究，發現當團體績效占酬勞權重高時，則團隊績效會明顯變好。在國內的實證研究方面，劉育昇(2002)理論模型的比較靜態結果顯示，個人業績獎金比率的增加，會增加搶工作發生的頻率；團體獎金比率的增加，則會降低搶工作發生的頻率。實證結果發現，無論有無控制店內的特徵變數，在個人業績獎金比率較高且沒有團體獎金制度的團隊內，員工搶工作的頻率顯著較高，與理論預期相符。

不同酬勞誘因設計存在優缺點並存的問題，以個人作為績效衡量與獎酬基準者，可有效激勵個人努力，卻可能削弱員工合作意願(Drago and Garvey 1998)；以團體作為績效衡量與獎酬基準者，可提高員工彼此合作的意願，卻可能誘使員工有搭便車(free riding)的行為(Wageman and Baker 1997；Lazear 1998；Baron and Kreps 1999)；以競賽排序作為獎酬基準，雖可大幅降低衡量成本、濾除共同風險，卻也迫使員工持不合作的態度(Lazear 1989；Baron and Kreps 1999；Henderson and Fredrickson 2001)。因此，隨著工作中員工彼此互動關係與合作需求的不同，不同酬勞制度之利弊得失便有所差異。

有關酬勞誘因設計對合作行為的影響，Bull et al.(1987)與 Drago and Garvey(1998)提供了相當豐富的實證證據。Bull et al.(1987)以實驗方式進行研究，研究結果指出，在按件計酬制度下，參賽者只有單純利益極大化的行為，而在競賽誘因制度中，則會出現策略性行為，因為參賽者的酬勞取決於相對績效，迫使參賽者落入不合作賽局中。Drago and Garvey(1998)以 2,066 位基層員工為研究對象，結果發現：當晉升誘因愈強，員工協助他人的努力程度下降，而個人的努力程度上升，與 Lazear(1989)的主張一致。由於兩者的研究目僅止於探討酬勞誘因設計對員工合作意願與協助同儕的影響，然而對於企業最重視績效是否提昇的議題，Bull et al.(1987)與 Drago and Garvey(1998)的研究均未提供有力的答案。

Main et al.(1993)以 13,347 位高階經理人為研究對象，探討酬勞差距與組織績效間的關係。研究預測：當組織的獨立性愈高(合作需求愈小)時，總裁與副總間的酬勞差距愈大，經營績效愈好。研究結果顯示：合作需求與酬勞差距的交乘項不顯著，表示不支持 Lazear(1989)壓縮薪資有助於提昇組織績效的說法，反而較支持競賽理論的主張，即酬勞差距愈大，經營績效愈好。Wageman and Baker(1997)認為工作相依性與酬勞相依性的交互作用有助於提高績效，而工作相依性雖有助於合作，卻不一定有助於提高績效。其研究以 120 位大學生為實驗對象，預期：當工作性質需彼此合作時(工作相依性高)，團體酬勞(酬勞相依性高)的績效較(1)工作相依低且酬勞相依性低；(2)工作相依低且酬勞相依性高；(3)工作相依高且酬勞相依性低等三種組合好，實驗結果支持其預期。

比較 Wageman and Baker(1997)與 Main et al.(1993)研究可發現，Main et al.(1993)的研究結果不支持當員工工作需合作時，壓縮薪資有助於提昇組織績效的說法，可能原因有二，第一，其研究以高階經理人為對象，若各自負責事業部門則工作可能各自獨立，與其他事業部門協調合作的需求程度可能不高；第二，以高階經理人員工作有「利潤中心負責人」頭銜之比例，作為衡量合作程度的代理變數，並不恰當。Wageman and Baker(1997)的研究則以學生為對象，雖然實證支持其研究預期，

依然無法得知實際世界中，員工工作的合作需求與酬勞誘因設計間的關係。

Henderson and Fredrickson (2001)在研究中主張：在下列情況下，宜縮小酬勞差距，(1)維持團體和諧關係很重要；(2)很難評估個人邊際貢獻；(3)團體競爭會導致員工暗中破壞同儕績效；(4)合作對組織而言很重要。Henderson and Fredrickson(2001)以高階經理人對研究對象，探討合作需求與酬勞差距之交互效果對經營績效的影響，但是未得到一致性的結論。

由上述研究中可清楚發現，多數研究指出，團體績效酬勞最重要的功能在於鼓勵員工的合作行為，抑止彼此的競爭或破壞(如搶工作)；而競賽誘因則有抑止彼此合作行為。然而，當員工工作傾向合作時，壓縮酬勞差異與給與團體績效酬勞是否能提高組織績效，Main et al.(1993)、Wageman and Baker(1997)與 Henderson and Fredrickson (2001)的研究結果無法達成一致性的結論，使得工作特性的合作/獨立與酬勞設計間之關係，仍待後續研究繼續探索與驗證。

在此將相關文獻彙總於表 2-2，以供綜覽。

表 2-2 員工工作彼此合作/獨立與競賽理論之相關文獻整理

作者與年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論與研究上的啟示
Lazear (1989)	<p>本文分析的核心在於為何採行均等酬勞結構可達效率性。</p> <p>Lazear and Rosen(1981)的研究結論中顯示，應擴大贏家與輸家的酬勞差距，以激勵員工投入更多的努力；而在 Lazear(1989)的研究結論中卻又主張，均等的酬勞結構(而非擴大酬勞差距)亦可達成效率性。兩者差異之關鍵在於，Lazear and Rosen(1981)的研究中只單純考慮以同儕競賽的相對績效取代絕對績效給付酬勞是否可達成效率，而 Lazear(1989)進一步考慮當員工具有影響他人產出的能力時，對公司整體生產力的影響。</p>	無	<p>分析性研究。Lazear (1989)的假設中有二個創新之處，第一，假設員工因競爭而出現暗中破壞同儕(sabotage)或暗中設立合作之障礙，此一假設為後續多位研究者皆延用，包括 Drago and Garvey(1998)及 Rob and Zemsky (2002)；第二，將員工的人格特質分為鷹派(hawks)與鴿派(doves)，前者屬積進派之人格特質，後者屬溫和派之人格特質，其中鴿派若對同事有暗中破壞的行為，其成本大於鷹派的成本。</p>	<p>一、在本研究中主要的研究結論有四：</p> <p>(1)當員工具有影響他人產出的能力時，酬勞會較均等；</p> <p>(2)在其他情況不變下，掠奪性的行為(predatory behavior)永遠會降低產出，競賽的誘因效果不足以彌補因不合作行為所造成產出上的損失；</p> <p>(3)人格特質的重要性：積進者並不會自我篩選，所以公司應將人格特質當作選才的標準；</p> <p>(4)壓縮工資(wage compression)與組織依產品別(而非依功能別)間可能具有正相關。</p> <p>二、研究上的啟示：</p> <p>依產品別(如家電業、電腦業等)劃分部門優於依功能別(如行銷企劃、銷售執行等)之原因在於：功能別間需有高度合作才能提供快速而優質之服務，若以功能別界定競賽單位，則易使各功能各自為政，相互較勁；反之，依產品別劃分部門，除非是互補品或替代品，否則產品間所需的合作關係較少，可以相互競爭。由此可見，工作劃分方式不同，可能最佳酬勞設計方式亦不同。</p>

表 2-2 員工工作彼此合作/獨立與競賽理論之相關文獻整理(續)

作者與年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論與研究上的啟示
Drago and Garvey( 1998)	<p>探討當員工工作具有多重努力性質時，特別是員工透過協助他人所投入的努力 (helping efforts)，對他人績效的影響。其利用分析性模式推導出下列命題：</p> <p>(1)當按件計酬比率增加時，員工比較不傾向幫助團隊中其他的員工；(2)當有團體獎金制度時，員工較傾向幫助其他的成員。</p>	<p>對澳大利亞分屬 23 個工作地點的 2,066 位員工進行問卷調查，共獲得 839 位回卷，回卷率 40.6%。</p>	<p>分析性模式及問卷調查。</p>	<p>一、研究結果發現：</p> <p>當升遷的誘因(prize)較強時，協助上的努力降低，而個人的努力(以請假比率衡量)提高。按件計酬 Piece rates 及利潤分享(profit-sharing)對協助的影響有限，而工作上的多樣性(task variety)與協助努力呈正相關。</p> <p>二、對本研究的啟示：</p> <p>1. 協助他人或者工作的合作與協調對於知識型經濟愈來愈重要，作者在競賽理論中加入“協助他人努力”的變數，有助於更精確瞭解個人在面對不同酬勞制度下，員工在各種努力的分配。雖然作者在理論模型中加入合作/協助同儕的變數，然而在其實證研究中，由於採用問卷調查的方式，如為了避免在問卷中直接詢問協助同儕的努力程度，因此採用迂迴方式詢問：「你的同事將他們的工具或機器借給你的機會有多頻繁？」、酬勞誘因制度以有/無單位績效計酬(piece-rate)或有/無團體獎酬衡量等諸多變數皆可能存在衡量誤差，而使研究結果受到影響。</p> <p>2. 作者在本研究中僅探討酬勞誘因設計對「協助努力」的影響，然而，就企業所關心「酬勞誘因提高合作或協助努力，是否績效會隨之增加」的議題，仍無法提高合適的解</p>

表 2-2 員工工作彼此合作/獨立與競賽理論之相關文獻整理(續)

作者與年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論與研究上的啟示
				答，值得未來研究繼續探索。
Eriksson (1999)	<p>本文依據競賽理論探討高階經理人酬勞之相關議題。探討問題包括：</p> <p>(1)各工作階層酬勞差異與相對酬勞是否一致？</p> <p>(2)在雜訊愈多的環境中，酬勞差異的程度是否較高？</p> <p>(3)酬勞差距愈小的公司，其平均酬勞是否較低？</p> <p>(4)酬勞差距愈大是否公司績效愈好？</p>	<p>由一家大型管理顧問公司提供自1992至1995年，大約210家丹麥公司的2,600位高階經理人之資料，包含個人年薪、詳細的個人職位及公司背景特性資料。酬勞資料有本薪、獎金及雇主提撥退休金，但不含股票相關酬勞，因為在丹麥股票選擇權、遞延酬勞及股票獎酬罕見。公司績效資料由1987至1994共計8年。</p>	實證研究	<p>一、研究結果發現：</p> <p>1. 各階層間的酬勞差異與競賽理論一致，當任職於公司之層級愈高，上下二職等間的酬勞差異愈大。此外，研究結果顯示，酬勞與職等間呈相當穩定的convex關係。其中人力資本的相關變數約可解釋20%的酬勞變異，而工作職等的虛擬變數約可解釋60%的酬勞變異。當經理人職掌範圍大，則薪酬差異愈大。其競賽理論預測參賽人數與獎項間具正相關。</p> <p>2. 公司內部酬勞差異是否隨競爭人數增加而擴大，實證結果顯示影響程度有限。雖然實證結果大致上均與競賽理論的預測相吻合，作者也提醒應謹慎解釋結果，特別是以公司的銷貨變異係數及以產業產出的變異係數作為公司間雜訊上的差異，可能是一項粗糙的代理變數。</p> <p>二對本研究的啟示：</p> <p>如作者所述，由於美國與丹麥在公司治理上迥然不同，因此丹麥公司只有少數上市公司，而美國則傾向以外部董事構成董事會。本研究有助於瞭解非上市之中小企業在設計酬勞設計時的考慮因素。</p>

表 2-2 員工工作彼此合作/獨立與競賽理論之相關文獻整理(續)

作者與年度	研究主題	研究樣本	研究方法	研究結論與研究上的啟示
<p>李佳玲與李孟燕 (2003)</p>	<p>本文研究從競賽理論觀點探討二項議題。第一，產品資訊不對稱程度<sup>9</sup>愈高，代表對代理人之監督愈困難。本文擬探討產品資訊不對稱對經理人薪酬差距間之影響；第二，當產品資訊不對稱與經理人薪酬差距間的關係愈符合競賽理論的預期時，是否有助於公司績效之提昇。</p>	<p>本文研究期間為民國 86 年至 90 年，以台灣上市及上櫃公司為研究樣本，其計 2,451 筆公司/年觀察值。</p>	<p>實證研究。</p>	<p>一、研究結果 研究結果發現：在產品資訊不對稱與經理人薪酬差距間的關係方面，當(1)產業競爭層級愈多、(2)企業生命週期愈成熟及、(3)產品創新程度愈高時，經理人之薪酬差距愈大，與競賽理論之預期一致。其次，當產品資訊不對稱與經理人薪酬差距配適愈符合競賽理論，則公司績效愈好。</p> <p>二、對本研究的啟示 本文主張各公司隨著產品資訊上之不同，監督成本及資訊蒐集成本亦各異。若依據傳統經濟理論，以員工邊際生產力來給付酬勞，必大幅提高其監督及資訊衡量成本。對於產品資訊不對稱程度較高的公司而言，監督</p>

<sup>9</sup>本文利用產業競爭層級、企業生命週期及產品創新程度來衡量產品資訊不對稱的程度。



### 第三節 研究延伸

本節擬以本章前二節所彙整之文獻為基礎，分別從(1)援用過去研究之處；(2)補充過去研究之處；以及(3)因應個案公司特色之考量等三方面，說明本研究之研究延伸。

#### 一、援用過去研究之處

##### (一)研究主題與理論基礎

酬勞誘因與績效間之關連性的研究有二大主流：第一，源起於 Holmstrom(1979)之代理理論模型，說明如何利用績效與酬勞間的關係，解決代理問題；第二，以 Lazear and Rosen(1981)為首之競賽理論，探討以競賽後勝負間的酬勞差距作為誘因。這二大主流之研究由 Gibbs(1995)將績效酬勞誘因及晉升誘因同時納入模型中。本文擬參考 Gibbs 的模型設定方式，將競賽誘因與績效酬勞同時納入考量。

其次，參考 Drago and Garvey(1998)的經濟模型與 Wageman and Baker(1997)組織管理理論的觀點，將績效酬勞誘因進一步區分為個人績效酬勞與團體績效酬勞。因為雖然績效酬勞均依絕對績效計算，然而對員工行為的影響卻截然不同。依團體績效計算酬勞的最大優點是提高群體的合作意願，而最大的缺點則是搭便車(free riding)的問題，而依個人績效酬勞的優點則與團體績效酬勞恰好相反。Wageman and Baker(1997)主張：當工作具有高度相依性(task interdependence)時，合作價值高，酬勞設計應提高員工的合作誘因；當工作不需合作時，則搭便車的效應會凌駕合作利益，則團體績效獎勵會導致較低的績效。因此，本文援用過去的研究主題與理論，使酬勞誘因研究的分類上更細緻。

在工作性質部分，Lazear(1989)是最早在競賽模型中引進合作/協助他人的努力程度變數。其後 Drago and Garvey (1998)與 Eriksson (1999)更具體分析各種酬勞設計需考慮協助同儕努力與個人努力間的替代性。本文參考 Lazear(1989)、Drago and Garvey (1998)與 Eriksson (1999)的協助/暗中破壞同儕變數，以彰顯員工工作合作需求程度不同時，酬勞誘因對組織績效可能有不同之影響。

##### (二)研究方法

本研究第四章探討不同工作特性下，酬勞誘因對經營績效的影響的競賽模型，係援用 Lazear and Rosen(1981)、Lazear(1989)、Gibbs(1995)、Drago and Garvey (1998)與 Eriksson(1999)的一般化模型，探討在員工工作彼此獨立或工作彼此合作情況下，酬勞誘因設計對經營績效的影響。

理論模型的主要目的在推導具實證涵義的研究假說，並無特殊創新之處。

#### 二、補充過去研究之處

## (一) 研究主題與理論基礎

目前依據競賽理論探討酬勞誘因對績效影響之文獻，多以高階經理人(如 O'Reilly et al.1988; Gibbons and Murphy 1992; Main et al.1993; Chan 1996; Henderson and Fredrickson 2001; Bognanno 2001)或運動競賽(如 Ehrenberg and Bognanno 1990a, b; Becker and Huselid 1992; Taylor and Trogon 2002)為研究對象；極少數以中低階層為研究對象者(如 Gibbs 1995)，亦未分析各種酬勞誘因與績效間的關係，因此本文將焦點鎖定中低階層員工，分析各種酬勞誘因設計對營業單位經營績效影響。

目前的文獻對於酬勞誘因的實證研究多僅以單一酬勞誘因，忽略企業同時採行各種酬勞誘因具有彼此互補或增強的效果。本研究同時將個人績效酬勞、團體績效酬勞、與競賽誘因(包括同儕競賽酬勞誘因與晉升誘因)納入理論模型與實證分析中，使酬勞誘因對經營績效影響的分析更臻完善。

過去實證研究文獻對於酬勞誘因與績效間關係之研究結論莫衷一是，一方主張擴大酬勞差距可激勵員工更努力爭取獲勝機會，使經營績效隨之提昇；另一方則認為擴大酬勞差距有害員工彼此合作，甚至會出現暗中較勁及破壞行為，以致降低經營績效，結論分歧的可能原因為未考慮兩者之關係可能隨員工工作性質上之不同而異。Merchant et al.(2003)認為情境變數(contextual variables)如產業、工作特性、競爭程度與企業環境等皆可能與誘因制度選擇或與結果相互結合。本文依員工之工作性質，分別探討員工工作彼此獨立與員工工作彼此合作等兩種情況下，酬勞誘因與績效的關係，將有利於澄清過去實證結果上的分歧。

## (二) 研究方法

Lazear(1999)與 Sprinkle(2003)認為分析性研究不切實際的假設，經常備受質疑，使得競賽理論僅限於紙上談兵。Prendergast(1999)亦呼籲，截至目前，限於資料取得上之困難，使得我們卻對企業內部實際酬勞制度的運作，所知甚少。本文延用過去的理論基礎，以實際資料對競賽理論進行驗證，可彌補過去文獻對企業酬勞制度實際運作瞭解不足。

過去以個案公司作為樣本的研究最大的批評是，缺乏推論上的一般性(generalizability) (Ghosh and Lusch 2000)。然而，在探討酬勞制度與績效關係時，問卷調查往往為了酬勞議題的敏感，採匿名方式以極大化回函率，無法有效連結實際的績效(Joseph and Kalwani1998)，或者僅能以虛擬變數(有/無績效酬勞)進行實證測試(Drago and Garvey1998)，以致實證結果缺乏精確的衡量與測試。相對而言，實地實證法能夠取得員工實際的酬勞資料與營業單位的經營績效，可提供相關議題較深入而完整的答案。

## 三、因應個案公司特色之考量

### (一) 研究主題與理論基礎

由於個案公司同時經營汽車經銷與維修業務，負責這二種截然不同的業務的員工，彼此所需的合作程度亦不同。汽車經銷業務主要是仰賴業務人員個人的人脈網絡、銷售技巧與服務熱忱，業務人員的工作性質不需與同儕有太多的互動，主要是獨自完成其個人的業務。汽車維修人員幾乎都在維修廠中，等待客戶進廠維修，除了維修人員個人對維修技術的提昇、維修品質的掌握及對客戶的服務態度外，尚需配合廠長或技師長的指示，配合工單分派、協助同儕完成工作以達成對客戶限期交車的承諾。如果維修人員不願與其他人配合協調，就會出現占用共用的設備、不帶領資淺的新進技師、不配合旺季或天災後的加班、推卸公司所承諾的保固維修案件等事項。由於個案公司兩種業務性質上的不同，提供了一個同時可驗證員工工作彼此獨立與彼此合作下酬勞與績效間關係的最佳環境。

雖然所有的連鎖營業所與維修保養廠皆屬同一個案公司的直營據點，然而，因據點遍及全國各地，使得總公司直接進行監督困難。為了維持產業之龍頭地位，總公司對各營業單位高度授權，高度自主權與經營彈性使得單位主管在所屬員工的績效評估與酬勞決策上握相當大的裁量權。營業單位主管管理風格不同、績效評估的標準不一<sup>10</sup>、獎酬的分配各異的情況下，使得本研究有機會觀察在不同工作特性下，各種酬勞誘因對營業單位經營績效影響的實際狀況。

## (二)研究方法

在研究客體上的選擇上，擬將負責汽車經銷之營業所及負責汽車維修的維修廠納入實證分析的樣本中，俾利於比較酬勞誘因對績效的影響程度是否隨員工彼此合作需求程度不同而異。由於個案公司管理與行政支援部門並無客觀的財務績效，無法衡量酬勞制度對單位經營績效之影響，因此，排除於研究樣本中。

在變數衡量方面，由於過去研究中由於多研究總經理或高階經理人酬勞，無法區分事業單位內與事業單位間競爭上的差異或進行細緻的酬勞分類。由於個案公司酬勞誘因的多樣性，使得本研究可利用同一資料庫檢測代理理論與競賽理論的多種假說，包括(1)績效酬勞區分為個人績效酬勞與團體績效酬勞；(2)酬勞差距可區分職務間與職務內等，以突顯各種酬勞制度對績效影響的差異，並可釐清多項命題間是否彼此具有一致性(Eriksson 1999)。

表 2-3 彙總本研究之研究主題與理論基礎、研究方法及變數衡量的情況，並說明本研究與過去研究之相同及相異之處。

<sup>10</sup> 依據個案公司人事主管與營業單位主管訪談，個案公司對於單位主管只有要求每年需提供所屬員工的主觀績效評等，但未規定考核的項目標準。

表 2-3 本研究之研究延伸彙總表

項目	本研究採用過去研究之處	本研究補充過去研究之處	因應個案公司特色之考量
研究主題與立論基礎	<p>1. 參考 Gibbs 的模型設定方式，將 Lazear and Rosen(1981)的競賽理論與傳統代理理論中的績效酬勞同時納入考量。</p> <p>2. 本文援用 Lazear(1989)、Drago and Garvey (1998)與 Eriksson (1999)的協助/暗中破壞同儕變數，以彰顯員工工作合作需求程度不同時，酬勞誘因對組織績效可能有不同之影響。</p>	<p>1. 本文將焦點鎖定中低階層員工，分析各種酬勞誘因設計對營業單位經營績效影響，有別於過去文獻以高階經理人或以運動競賽作為研究對象。</p> <p>2. 本文依員工之工作性質，分別探討員工工作彼此獨立與員工工作彼此合作等兩種情況下，酬勞誘因與績效的關係，將有利於澄清過去實證結果上的分歧。</p>	<p>1. 由於個案公司兩種業務性質上的不同，提供了一個同時可驗證員工工作彼此獨立與彼此合作下酬勞與績效間關係的最佳環境。</p> <p>2. 營業單位主管管理風格不同、績效評估的標準不一、獎酬的分配各異的情況下，使得本研究有機會觀察在不同工作特性下，各種酬勞誘因對營業單位經營績效影響的實際狀況。</p>
研究方法	<p>1. 理論模型係援用 Gibbs(1995)、Lazear(1989)、Drago and Garvey (1998)與 Eriksson(1999)的一般化模型，主要目的在推導其實證涵義的研究假說，並無特殊創新之處。</p>	<p>1. 本文延用過去的理论基礎，以實際資料對競賽理論進行驗證，可彌補過去文獻對企業酬勞制度實際運作瞭解不足。</p> <p>2. 實地實證法能夠取得員工實際的酬勞資料與營業單位的經營績效，可提供相關議題較深入而完整的答案。</p>	<p>1. 在研究客體上的選擇上，擬將負責汽車經銷之營業所及負責汽車維修的維修廠納入實證分析的樣本中，俾利於比較酬勞誘因對績效的影響程度是否隨員工彼此合作需求程度不同而異。</p> <p>2. 由於個案公司酬勞誘因的多樣性，使得本研究可利用同一資料庫檢測競賽理論的多種假說，包括(1)績效酬勞區分為個人績效酬勞與團體績效酬勞；(2)酬勞差距可區分職務間與職務內等，以突顯各種酬勞制度對績效影響的差異，並可釐清多項命題間是否彼此具有一致性。</p>