

The Impacts on Corporate Performance of
the Banking Industry's Compensation & Incentive Policy

by

Cheng Ming

A Dissertation Presented in Partial Fulfillment
of the Requirements For the Degree
Doctor of Business Administration

Approved March 2016 by the
Graduate Supervisory Committee:

Peggy Lee, Co-Chair
Hong Chen, Co-Chair
Chun Chang

ARIZONA STATE UNIVERSITY

May 2016

银行业薪酬结构及员工激励制度对公司经营之影响

作者：明诚

全球金融管理专业工商管理博士
学位论文

研究生管理委员会
批准于二零一六年三月

Peggy Lee，联席主席
陈宏，联席主席
张春

亚利桑那州立大学

二零一六年五月

ABSTRACT

Ever since the registration of private banks was deregulated in Taiwan in 1991, the sector has suffered significant decline in profitability. Facing such a dynamic sector yet vital to domestic economy, what should the banks do to successfully improve their competitiveness? As external changes are often unpredictable, the exploration and buildup of internal resources is a critical approach. This article focuses on how to effectively manage internal competition so as to upgrade business performance and accomplish organizational goals.

This article discusses the effects of the compensation system and employee incentives on business performance in banking in two areas. First of all, based on the statistics on the banking sector in Taiwan, it explores the regulating effects of different compensation systems on two conflicts in the industry. It also reviews the literature on Conflict Theory. Research shows that when people trust each other, they tend to accept a value statement different from theirs. And our research also shows that trust can minimize task conflict and relationship conflict between team members. Moreover, after identifying the role of compensation structure to trust and task conflict, this article further categorizes the structure into team performance reward and individual performance reward. Analysis points out that when the organization bases compensation payment on team performance reward, the relationship between trust and task conflict is

higher than that on individual performance reward. That is, team performance reward better helps to reinforce such correlation compared to individual performance reward.

Second, the research studies different forms of employee incentives in Taiwan's banking sector as well as resulting performance. During the studied period, the majority of the financial institutions preferred cash bonus. In addition, financial institutions also take other incentives. Cash bonus covered the highest percentage, followed by share bonus, treasury repo and transfer, and options in order. We study the ROEs under different incentives and conclude it is higher and more stable in the institutions offering multiple employee shares instead of single method. Whether the incentives are implemented also influence the level of net ROE.

摘要

自 1991 年台湾开放民营银行申请设立后，市场竞争程度骤然增大，造成银行业者的获利能力大幅滑落。面对一个经营环境艰辛动荡却攸关国家经济体的经营业态，究竟各银行应采哪些做法才能成功地提升竞争力？由于外部环境的变化往往非组织所能预期，因此，重视组织内部资源的发掘和积累是一个重要的手段。本文重点研究如何有效地进行员工竞争管理以提高企业组织绩效、实现组织目标。

本文从两个角度探讨银行业薪资福利及员工激励制度对公司绩效的影响。首先，我们基于台湾银行业的数据，探索银行业不同薪酬结构对两种冲突的调节作用，本实证研究补充了冲突理论的相关文献。研究表明，当人们能够信任对方时，倾向较能接受和自己不同的价值陈述。我们的研究也发现，信任能够降低团队员工之间的关系冲突和任务冲突。另外，在得出信任和任务冲突之间受薪资结构调节后，本文进一步将薪资结构分为团队绩效奖金与个人绩效奖金两组。分析后发现，当组织以团队绩效奖金作为薪资给付的基准时，信任和任务冲突的关系高于采用个人绩效奖金，即团队绩效奖金相较于个人绩效奖金而言，更有助于强化员工信任与任务冲突之间的关系。

第二，我们研究了台湾本地银行不同形态的员工激励以及不同激励形态下的银行经营绩效。在样本期间，多数金融机构仍采用发放现金红利为主。另外，金融机构还采用了其他的员工激励制度。在各项激励制度中以实行现金红利家数最多、依序为股票红利、买回库藏股转让予员工、员工认股权凭证。我们分别研究了不同激励制度下的金融机构经营绩效（ROE）的差异，结果显示实施多重员工分红入股制度的金融机构的净资产报酬率的表

现比实施单一员工分红入股制更好，也更为稳定。对于这几种激励，实施与否也能够影响公司净资产报酬率的大小。

目录

	页码
表格目录.....	viii
图目录.....	x
章节	
1 引言.....	1
2 相关文献回顾.....	7
2.1 银行业的薪资结构.....	7
2.1.1 薪资.....	7
2.1.2 薪资管理.....	9
2.1.3 薪资体系.....	10
2.1.4 薪资结构.....	11
2.1.5 薪资奖励制度.....	13
2.1.6 台湾银行业的薪资结构.....	15
2.2 员工激励制度对公司绩效影响的相关文献.....	17
2.2.1 员工分红配股.....	17
2.2.2 员工认股权凭证(股票选择权).....	18
2.2.3 员工分红配股与员工认股权凭证的比较.....	19
2.3 冲突的相关研究综述.....	19

章节	页码
2.3.1 冲突的类型划分及测量.....	19
2.3.2 任务冲突和关系冲突的不同效应.....	20
3 薪资结构的选择对银行经营效率的影响之研究	23
3.1 数据以及研究变量	23
3.1.1 主要变量	23
3.1.2 其他个人变量	25
3.2 研究假设和方法.....	26
3.2.1 研究假设.....	26
3.2.2 研究方法	27
3.3 描述性统计分析.....	29
3.3.1 模型适配能力	32
3.3.2 信度检测	34
3.3.3 区别效度	34
3.3.4 收敛效度	35
3.4 不同薪资结构的调节效果的回归分析.....	37
3.5 本章小结.....	39
4 台湾上市金控公司的员工激励及其效果	41
4.1 员工激励形式的变迁.....	41

章节	页码
5 结论	59
参考文献	59
附录	
A 台湾本土银行列表	66
B 台湾公股银行的薪资和福利制度	68
C 台湾泛公股银行的薪资和福利制度	71
D 台湾民营银行的薪资和福利制度	74

表格目录

表格	页码
1 构成薪资总额之项目	10
2 不同的薪资结构	12
3 薪资设计两构面情境模式	15
4 主要变量的量表	24
5 主要变量的设定方法	25
6 个人变量之次数分配表	26
7 虚拟变量设定方法	28
8 描述性统计分析表	31
9 模式配适度指针意义与检验结果	34
10 各研究变量之信度分析	34
11 区别效度	35
12 收敛效度量测结果	36
13 阶层回归分析结果	39
14 上市(柜)金控、银行发放员工红利家数统计	43
15 上市金控、银行实行买回库藏股转让予员工家数统计	45
16 上市金控、银行实行员工认股权凭证家数统计	46
17 上市金控、银行净值报酬率(Returns on Equity)	48

表格

页码

19 实施各种员工激励与否对公司绩效的影响	58
-----------------------------	----

图目录

图	页码
1 薪资管理在人力资源扮演的角色.....	9
2 银行业经常性薪资、非经常性薪资及变动薪资占薪资总额比重.....	17
3 不同类别下调节效果之差异.....	40
4 上市(柜)金控、银行实行各项员工分红入股制度统计	47
5 至少实施一种员工激励的公司的绩效 (ROE)	58

1 引言

台湾本土银行业起源于 1949 年国民党政府自大陆来台湾后接收改组原日据时代金融机构，最早之市场参与者即是在光复初期的 7 家商业银行、1 家合作金库、1 家信托公司以及多家区域性的信用合作社。早期由于具官方背景的公营金融机构瓜分了绝大多数的市场，在竞争者数量少的情况下，银行业就等同于高获利。然而，自 1991 年开放民营银行申请设立后，由于新加入的竞争者，至 2000 年底短短 10 年间本地银行即由 25 家成长至 53 家，但整体市场需求却无法呈等比例扩增，造成银行业者的获利能力大幅滑落。

2001 年 11 月「金融控股公司法」上路，14 家金融控股公司的设立开启了银行、保险、证券等异业合并的大门，然这使得金融分业经营的界线逐渐模糊，再加上台湾金融业分散且竞争激烈的业态、多数银行提供同构型的商品，致使产业竞争压力普遍升高。另外，2006 年由于发卡之浮滥而爆发双卡风暴、2007 年底延续至今的次级房贷风暴等事件，使得银行业经营环境的动荡与危机一触即发。

面对一个经营环境艰辛动荡却攸关国家经济体的经营业态，究竟各银行应采哪些做法才能成功地提升竞争力？传统上学者强调竞争导向，主张组织之营运焦点应置于外部环境侦测及其因应策略之执行。然而，在全球化、科技化等趋势下，组织经营环境愈益复杂、动态及不确定性，外部环境的变化往往非组织所能预期，故学者们转向重视组织内部竞争资源之发掘与累积(Hoskisson, Hitt, Wan & Yiu, 1999)。通过核心资源及能力之累积与培养，提升组织外部适应力，强调由内而外建立竞争地位，以核心资源创造持续性竞争优势。

对于知识型的服务性组织而言，核心的内部资源即是员工，这是因为大部分的生产力资源是来自于员工身上，故企业必须通过策略性人力资源管理让人力资本能够发挥最优生产力，由内而外巩固竞争优势。银行内各任务的运作，除了受规则、程序与流程规范的规范外，人与人之间的合作、协商或妥协，更是业务处理的关键。活生生的人们，各有不同的情绪、性格与处事态度，当受到来自组织中的经营文化、技术专业、操作导向等要素拉扯时，无可避免地每个接触的节点就会引爆冲突。曾经有调查显示，企业管理者花 20%左右的时间解决员工竞争冲突，特别是现代市场环境日益复杂的竞争环境，趋势将只会更明显。因此，如何有效地进行员工竞争管理已经成为企业管理者提高组织绩效、实现组织目标，甚至是关系到企业生死存亡的重要课题。

之所以选择台湾银行业作为研究对象，主要有两个原因：首先，在利率市场化之前，台湾金融机构一直以国营银行为主，在 50 年代发展进口替代工业和发展出口导向经济过程中，为配合台湾当局的经济发展目标及各项经济政策措施，发挥了重要的作用。但随着内外环境的发展变化，官办银行自身的弊端，如缺乏效率和竞争力、缺乏弹性等逐渐暴露，以致无法配合经济自由化发展的新需要，为此于 1989 年 7 月 17 日公布实施银行法部分条文修正案,以推进金融自由化、国际化的发展。修正重点包括开放民营银行的设立，放宽银行业务限制，废除利率管制等。台湾当局继续开放外国银行在台增设分支机构，放宽来台湾设立分行标准，并准许经营证券及承销业务。台湾当局也鼓励本地银行设立海外分支机构，以扩大资金调度与运用效益。为配合经济自由化与国际化，与之配合的金融政策还有如台湾“中央银行”调整外汇市场操作方式、修正证券交易法等。因此，可以看出以前台湾银行业

和目前国内银行业有相似之处，国营银行占据主要位置。后来随着利率市场化的放开，进而开放民营资本进入银行业。与之对应的，大陆银行产业受到严格的业务管制，银行主要以传统的存贷款为主，加上利率还未市场化，大陆银行业享有央行保护性的利差收入，所以银行的经营绩效很少受到激励机制设计的影响。随着中国大陆的利率市场化的逐步推进，未来银行员工的薪酬设计将对银行的经营绩效产生明显的影响。因此，了解台湾银行业的员工薪酬制度对经营绩效的作用机制，能够对中国银行业的发展有其指导意义。

另一方面，本文主要从人力资源的角度讨论银行业经营绩效的影响因素。中华地区的人员拥有勤劳努力的传统美德，根据 YouGov 的调查，北美、中东、亚洲、澳洲及欧洲的 22 个国家（及地区）的休假情况中，中国 11 天的平均年假天数排名倒数第二。仅仅比泰国的休息时间长一些——他们的平均年假天数是 5 天。综合这两方面的原因，我们选择台湾银行业作为我们的研究样本。

ⓧ % 全部或几乎全部休完带薪年假的员工人数百分比

ⓧ 平均带薪休假天数



薪资福利是劳资双方皆重视的议题，之所以成为劳资问题中最重要的核心问题，原因有二：(一)薪资福利是员工为雇主工作而获得的报酬，亦是员工和他的家属维持生活的经济来源。故员工无不希望获得较高的薪资福利，以提高生活水平。(二)薪资福利是雇主雇用员工所支付的费用，所以是生产成本的一部份，薪资福利高，生产成本增高，产品价格亦相对提高，有时会影响产品在市场上的竞争力。

薪资福利的好坏亦影响员工满意、士气与忠诚，进而影响工作上的表现，并反馈至公司绩效上。而就资方而言，更希望薪资福利的各项支出能发挥综效，使其对公司绩效能有正向影响。

本研究拟从两个角度探讨银行业薪资福利及员工激励制度对公司绩效的影响，做为在推动薪资福利及各项员工激励制度与公司绩效连结之参考。

首先，我们以团队内部的任务冲突和关系冲突对团队过程及结果的影响作用做为研究中心。在西方文化背景下发展而来的冲突理论在概念构思界定及操作化等认识的基础方面已经处于较为成熟的阶段,并被应用于中国背景下的一些团队研究(例如,Lang, Xi & Guo,2008; Tjosvold, Law & Sun,2003)。然而，关注任务冲突和关系冲突对团队产出结果的影响效应探讨一直以来并未得到一致的统计结论，我们基于台湾银行业的数据，探索银行业不同薪酬结构对两种冲突的调节作用，本实证研究补充了冲突理论的相关文献。Mishra(1996)的研究表明，当人们能够信任对方时，倾向较能接受和自己不同的价值陈述。我们的研究也发现，信任能够降低团队员工之间的关系冲突和任务冲突。另外，在得出信任和任务冲突之间受薪资结构调节后，本文进一步将薪资结构分为团队绩效奖金与个人绩效奖金两组。分析后发现，当组织以团队绩效奖金作为薪资给付的基准时，信任和任务冲突的关系高于采用个人绩效奖金，即团队绩效奖金相较于个人绩效奖金而言，更有助于强化员工信任与任务冲突之间的关系。

另一篇研究中，我们研究不同形态的员工激励下的银行经营绩效。台湾本地银行多为上市的民营银行，发放员工红利的形式包括现金红利、股票红利或二者都有。在 2001 年前，

发放员工股票红利的家数多于员工现金红利的家数。东南亚金融风暴后，银行多采用现金红利以避免过度发放员工股票红利，稀释银行未来的获利。在 2007 年至 2014 年八年间，24 家台湾银行，金控公司采用发放现金红利平均计 17 家，采用股票红利平均计有 3 家，现金红利及股票红利皆有发放计 1 家，表明多数金融机构仍采用发放现金红利为主。在这八年间，24 家金融机构还采用了其他的员工激励制度，比如买回库藏股转让予员工、员工认股权凭证。在各项激励制度中以实行现金红利家数最多、依序为股票红利、买回库藏股转让予员工、员工认股权凭证。我们分别研究了不同激励制度下的金融机构经营绩效(ROE)的差异，结果显示实施多重员工分红入股制度的金融机构的净资产报酬率的表现比实施单一员工分红入股制更好，也更为稳定。对于这几种激励，实施与否也能够影响公司净资产报酬率的大小。

在后续的章节中，我们现在第二章中对相关文献进行回顾，包括银行业的薪资管理，薪资体系以及薪资结构，还有员工激励制度对公司绩效的影响以及团队的冲突管理不同效应。第三章研究了不同薪资结构的选择对公司经营效率的影响。第四章阐述台湾银行业的激励形式的变迁，以及不同激励制度下的绩效差异。最后一章是结论。

2 相关文献回顾

2.1 银行业的薪资结构

台湾银行业的薪资结构相当多元，薪资结构可区分为以下几种类型：有些员工的薪资结构是以高底薪、低个人业绩奖金比率为主；有的员工则领取无底薪、高个人业绩奖金比率；当然还有一部分的员工，其薪资结构则介于前述两者之间，另外有些公司则以团队的绩效发放奖金。概括而论，在银行服务的员工，其薪资是以底薪、个人业绩奖金比率、团体奖金比率三者组合而成。

以台湾的银行业而言，是以分行做为运作单位，分行内的员工可视为同一「工作团队」的成员，通过薪资结构除了可塑造出组织文化外，更使得员工之间存在着竞争的关系。因为员工发展始终离不开资源的支撑和利益驱动，而这也是多数员工求职工作最根本的原因之一，所以希望能以劳动经济学的薪资结构切入，探讨信任与任务员工竞争冲突的关系，以及薪资结构在信任与任务员工竞争冲突之间所带来的调节效果。

2.1.1 薪资

在人力资源管理的范畴中，薪资管理扮演着举足轻重的角色，薪资管理制度不仅直接影响公司是否能延揽、留用及激发优秀人才，还能促使员工努力为公司效力，更进一步强化和厘清组织与企业文化。本节将从薪资之定义、薪资管理的定义、薪资管理的构面等关键要素分别探讨说明。

劳动基准法将「薪资」称为「工资」，根据劳基法第二条第三款对「工资」之说明如下：谓劳工因工作而获得之报酬，包括工资、薪金及按计时、计日、计月、计件以现金或实物等方式给付之奖金、津贴及其他任何名义之经常性给与均属之。

关于对薪资的定义，Carvell & Kuzmits(1982)认为报酬可分为内在报酬与外在报酬，而外在报酬(extrinsic reward)即所谓的薪资。薪资包括直接财务给付及非财务性支出。Milkovich & Newman(1990)认为薪资包括直接与间接薪资。直接薪资包括底薪、加薪奖金、生活成本等，间接薪资包括保健计划、休假给付、福利与服务等。蔡宪六(1980)对薪资的定义是薪水(Salary)和工资(Wage)。薪水是以时间为基础的报酬，系按周或月或年为计算单位；而工资乃是在某一定时间内，因贡献劳务所获得的总收入，总收入等于每件产品工资乘产品件数加上奖金，或每小时的工资乘上工时数加上奖金。黄英忠(1993)认为薪资包括薪资体系、薪资结构与薪资给付三项。薪资体系指构成薪资总额之项目，主要包括基本给、津贴及奖金三项；薪资结构指薪资之等级及薪资隔差；薪资给付则指薪给依不同方式给付，如计件式、计时制、奖工制等。诸承明(1995)则认为薪资为雇主交付给员工直接的、一般的、财务性的工作报酬，包括本薪、加班费、奖金、佣金、红利及各种津贴等。

依据上述学者及法规对薪资的定义，可以归纳出上述学者多半将薪资划分为以下三类：
(1)基本薪资，也就是对经任用之现职员工经常性给付；(2)工资，依据劳动基准法乃劳工因工作所获得之报酬；(3)加给与奖金，为对于某些情形较为特殊的工作、地区或员工，额外赋予非经常性之给付。

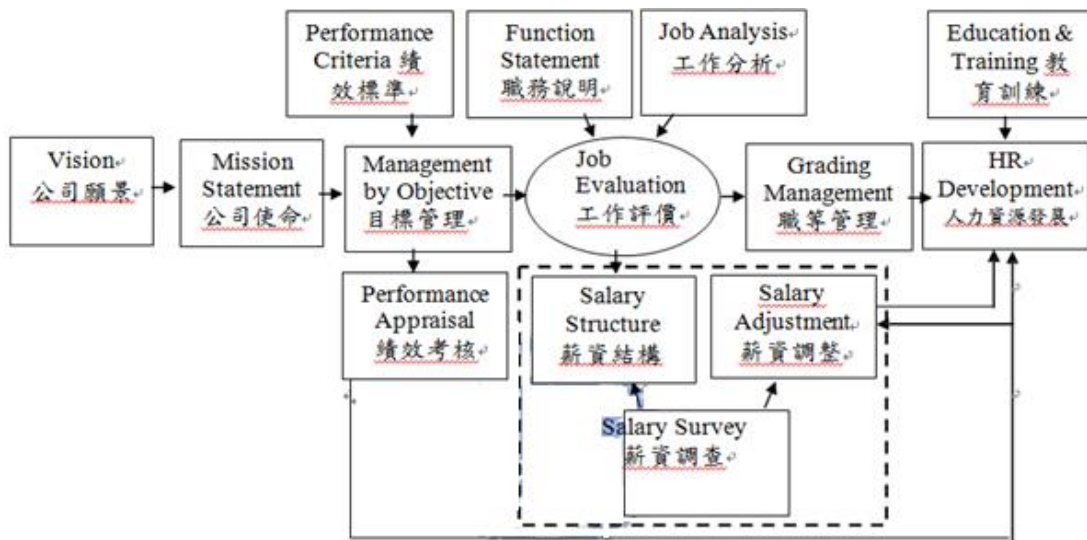
2.1.2 薪资管理

薪资管理最重要的目的在于将薪资结构合理化，进一步采取有系统的实施且适时的调整薪资，以符合受雇人员的付出，确保员工心理需求得到满足，并激发公司竞争力向上提升。本研究以图 2 揭示薪资管理在组织中影响人力资源发展所扮演的角色。

学者对薪资管理的范畴提出不同的看法，黄俊英(1997)认为薪资管理包含薪资水平、薪资结构、薪资决策、支給方式、薪资控制等。黄英忠等学者(1998)认为薪资管理包含下列：薪资体系---构成薪资总合的主要项目；薪资结构---企业内每位员工所支給平均薪资额度及各职等间薪资的差距；薪资政策---订定新标准、决定基本薪资率及设计薪资幅度。

此外，要能成功的做好薪资管理，就必须掌握薪资管理的原则：公平(满足组织内外的比较)、安全原则(使劳雇双方均有安全感)、弹性原则(确实能以薪资反映功绩或疏失)、激励原则(周昌湘，1999)。

图 1 薪资管理在人力资源扮演的角色



数据源：Milkovich & Newman(2005)

2.1.3 薪资体系

薪资体系是构成薪资总额之项目，主要包括基本薪、津贴及奖金三类。基本薪又称本薪或称底薪，即雇主支付员工之基本薪给，分为年功给、职务给及职能给等三种；津贴则是对基本薪所作之额外补助，以配合实际需要；另外奖金则是基本薪之外给予金钱之奖励。表 1 清楚列示基本给、津贴及奖金等项目详细的涵盖范围。

表格 1 构成薪资总额之项目

薪资构成项目		说明
基本	年功给	依学历、年资或经验等人为条件订定薪资的等级，在亚洲国家广采用。
	职务给	依工作质与量的相对价值(指工作的责任度、困难度、危险度与复杂度等)决定薪资，亦即确立工作分析与工作评价后，采「同工同酬」之原则给薪。
	职能给	依工作表现之能力或对某一职务之贡献度来决定薪资。
津贴	物价津贴	因应物价的波动，参考物价指数给予之。
	眷属津贴	对于员工眷属，按眷口多寡给予津贴或实物配给。
	房屋津贴	对未配住宿舍员工给予之。
	专业津贴	对于某些专业人员或技术人员给予之。
	危险津贴	对于担任具有危险性工作之人员给予之。
	夜班津贴	对于夜班轮值工作人员给予之。
	交通津贴	对于远地通勤人员，或未搭乘交通车人员，或对外务人员给予之津贴。
	职务加给	对主管人员或职务较重者给予之。
	误餐费	对于因加班误餐人员给予之。
	地域加给	对于服务偏远、深山交通不便地区人员给予之。
	超时加给	即加班费，对于超过规定工作时间者，按超时之时数给予之。
绩效奖金	奖金之给予视其直接参与营运、生产、或作业绩效之高低而给予之。	

奖金	工作奖金	企业在一定期间内不分效率或盈余多寡，给予员工的奖金，通常年终发放。
	全勤奖金	员工全月或全年无请假，亦无旷工、迟到、早退者，给予奖金。
	资深奖金	员工服务同一公司达一定年限，而无重大过错者，给予奖金。
	提案奖金	对员工所提有实行价值的改进意见，或经实行后成绩显著者，给予奖金。
	考绩奖金	定期或专员工之工作表现作一考核，成绩优良者晋级之外，另给之奖金。

数据源：黄英忠等编著(1998)

2.1.4 薪资结构

薪资结构订定的标准很多，但最常用的标准不外乎以工作(Job)、技术(Skill)及绩效(Performance)三种不同的基准来制订薪资，如表格 2 所示。

表格 2 不同的薪资结构

	工作基准制	技术基准制	绩效基准制
内容	以职位、工作条件、体力及工作责任等因素计薪	以员工技术、年资、教育、能力等因素计薪	以工作结果、产出或绩效等因素计薪
理论	公平理论	增强理论	期望理论
优点	可维持工作价值与薪资报酬之间的合理对应关系，以保障组织内部的公平性。	<ol style="list-style-type: none"> 1.强调个人不断的学习成长，有助员工与组织的发展。 2.增加工作弹性。 3.长期生产力提升。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.具公平性。 2.藉由对绩效的酬偿回馈，可帮助员工了解努力的方向。 3.促使绩效差员工改进或离开。 4.员工能感受对公司绩效的贡献。
缺点	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作评量的内容并不一定能表示员工对公司的贡献。 2.不一定真正公平。 3.创新性的组织不见得适用。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.由于每个人在公司受训机会、原因皆不同，使得员工新技能增加有不公平的现象。 2.技能的增加不一定能反应员工对公司贡献。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.绩效基准制属外在奖励，将削弱工作的内在激励。 2.员工喜欢安全保障，故偏好以年资为基础的薪资结构。 3.因预算的限制使得绩效基准制的薪资结构无法落实。 4.以个人为分配单位，如此将使团队工作建立不易。
适用场合	<ol style="list-style-type: none"> 1.大量生产、专业分工。 2.工作程序标准化。 3.稳定的环境。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.复杂变动的环境。 2.工作程序与产出变动高。 3.工作十分依赖技术。 4.强调个人化提升生产力及品质。 5.组织强调创新。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.产出能明确定义。 2.组织协调及监督较少。 3.决策、行动与计划有高整合性。 4.组织与环境关系小。 5.静态的规划式。 6.组织持续的改变是可预期的。

参考数据：丘宏昌(1997)

由于探讨「以绩效为基础」的薪资给定方式，故将此部分再详加说明。所谓「以绩效基准的薪资结构」乃以员工的产出或绩效作为衡量的标准，再依此标准之评估结果对员工进行酬偿，如佣金制、提案奖金制、按件计酬、利润分享制等制度皆是以此为基础，而此法有

助于员工更努力以改善绩效。

2.1.5 薪资奖励制度

绩效奖励制度乃针对个人或组织绩效加以测量后，给予不同的奖励水平。公司使用这种给付制度，将可协助企业因应变动快速的环境，因为在这种薪资设计下能激发员工愿意且快速地学习新工作或新方法，唯有设法调整他们的工作态度及工作方法，才得以避免失去竞争力(Milkovich & Newman,1990)。而 Dessler(1992)将奖励薪酬计划，依照奖励对象的不同又区分为个人层级与团体层级之奖励。以下就个人绩效奖励制度与团队绩效奖励制度做一说明：

个人绩效奖励制度：个人层级的奖励薪酬承认员工对于组织目标的达成有不同贡献，并且根据各别员工的行为与绩效以决定奖金的给付额度。其前提假设是员工会为了得到更多的奖励性薪酬而更努力工作。其实施计划的形态在生产作业人员方面，包括计件薪酬制度(piece-rate plan)、生产奖励制度(production bonus plan)等；在销售人员的奖励薪资部分，则包括了底薪制、佣金制与底薪佣金混合制；在专业人员的奖励方式则多为绩效加薪制或分红；对于经理人和主管人才，可以用发放红利或各种股票计划来做为奖励制度。

对组织而言，个人绩效奖励制度的优点在于能控制劳动成本；对员工而言，能鼓励其承担企业经营之风险，将奖励薪酬与个人的工作绩效做紧密的连结，能有效激励员工提高生产力。然而，此种给薪制度并无考量到人与人之间的互赖性、与除了金钱外的其他需求等要素，易造成同侪间之压力。所以除非组织的工作能够精密分工，使得各个单位及个别员工间完全独立，否则组织采用个人绩效并不能达到最大效果。

团队绩效奖励制度：在组织中许多工作是需要部门或团队成员间互助合作才能完成的，成员之间彼此的工作相互关联，要计算每一个体的贡献度并不容易，所以在进行激励薪酬制度时可能必须以团队为衡量与发放的对象，藉由评定整个团队的工作绩效来决定是否发放奖金。罗业勤(1996)主张将一般以团队或组织为发放对象的奖励制度分成团体奖工、利润分享、盈余奖工等三种。团体奖工通常是以工作现场、已成型的工作单位为团队，它可以是同一职域，亦可以是跨职域所组成的项目小组，每一团队配合组织营运计划订有绩效目标，依既定的模式分享绩效缔造下的盈余；而利润分享计划的主要精神则是当企业产生利润时，要将利润的一部份与员工分享，如果收入未达标准，仍然可以用降低成本的方式共享节余；盈余奖工是指将因生产力提高或成本降低所获得的盈余由劳资双方分享。另外年终奖金与员工认股制也属于团队奖励薪酬制度。当组织采团队绩效给薪时，有利于促进组织改善生产力、降低浪费、增进合作，并降低组织中对立的气氛。相对地，由于此给薪方式激励性较为间接、个人贡献难以认定、以及努力与所得相关性有限等特性，易面临搭便车等问题。

中国学者的研究方面，诸承明等(1998)以任务产出变异性的_{高低}及任务价值分析性的_{高低}发展出薪资设计两构面情境模式，将薪资分为技能基准性、绩效基准性、职务基准性及保健基准性四种薪资设计模式，如表 3 表示。其中，绩效基准性薪资，较适合应用在任务产出变异性较高，且任务价值分析性较高的职位。而任务产出变异性高则表示员工的工作绩效会受到员工努力程度所影响，因此公司激励制度的设计应以高诱因的方式，激发员

工提高绩效；至于任务价值的分析性则表示该工作的绩效可以清楚、明确的衡量出来，也可依员工的相对贡献来给予合理的薪资。

表格 3 薪资设计两构面情境模式

		任务价值分析性	
		低	高
任务产出 变异性	低	<u>技能基准性薪资</u> <input type="checkbox"/> 支持理论：学习理论、组织变革理论 <input type="checkbox"/> 核薪基础：教育、经验、专业技能 <input type="checkbox"/> 重要的人事功能：训练、教育、发展 <input type="checkbox"/> 公司导向：研发导向	<u>绩效基准性薪资</u> <input type="checkbox"/> 支持理论：期望理论、代理理论 <input type="checkbox"/> 核薪基础：工作绩效 <input type="checkbox"/> 重要的人事功能：绩效评估 <input type="checkbox"/> 公司导向：营销导向
	高	<u>保健基准性薪资</u> <input type="checkbox"/> 支持理论：公平理论（外部公平） <input type="checkbox"/> 核薪基础：物价、生活水平、市场薪资 <input type="checkbox"/> 重要人事功能：薪资调查 <input type="checkbox"/> 公司导向：行政支持导向	<u>职务基准性薪资</u> <input type="checkbox"/> 支持理论：公平理论（内部公平） <input type="checkbox"/> 核薪基础：职务的相对价值 <input type="checkbox"/> 重要人事功能：职务分析、职务评价 <input type="checkbox"/> 公司导向：生产导向

数据源：诸承明等编着(1998)

综合来说，以团队绩效为组织薪资结构的作法，因为是以整体的表现获得利益，故容易诱使人们合作共事；倘若报酬的结构偏向竞争性，那么人们倾向要赢过他的工作伙伴，诱发员工之间表现出竞争的行为。无论不管采用个人或团队奖励制度都有其适用性及限制，管理者应基于组织的激励目标，选择适当之奖励制度。

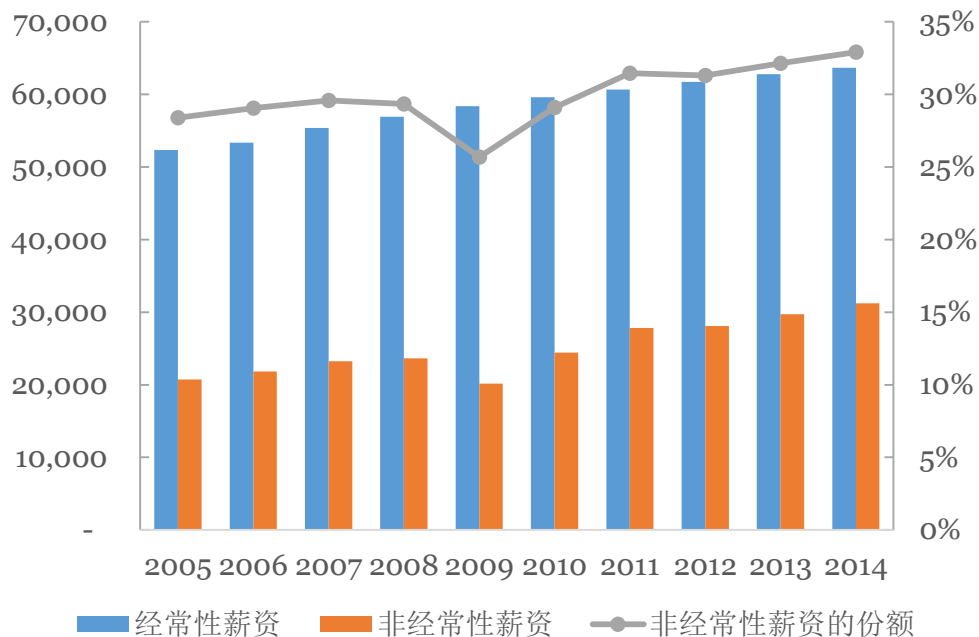
2.1.6 台湾银行业的薪资结构

通过对 2005 年至 2014 年十年间银行业的薪资结构进行分析，可以发现绩效奖金的占比逐年提高。经常性薪资由 2005 年的 52,334 元台币上升至 2014 年的 63,651 元台币，增

增长率为 22%；而非经常性薪资由 20,749 元台币上升至 31,204 元台币，增长率为 50%。从占比角度看，非经常性薪资占薪资总额的比重由 28% 上升到 33%，增长率为 18%。这些数据表明了台湾银行业对员工绩效重视的程度，且逐年攀升。这一趋势与日本企业的薪资结构中，绩效奖金平均占四分之一强相当。对员工绩效的重视程度由此可见一般。

附录 2-4 分别给出公股银行、泛公股银行及民营银行(取样 5 家)进行薪资的福利制度比较。从对比结果来看，两家公股银行的薪资结构并无明显差异。而几家泛公股银行除了绩效奖金和员工红利外，还另外增订了销售奖金或超盈余奖金项目，奖金发放月数也依员工绩效表现而有大幅差异，可见银行对员工绩效与公司绩效连结较为重视。而民营银行尽管在非经常性薪资部分各有差异，但是都很重视员工绩效与公司绩效相互连结。另外，还设立了其他福利制度，如员工股票分红、员工储蓄会、员工持股信托以及员工养老险等。虽民营银行不如公股行库有退休人员优惠存款的保障，但在各项福利制度方面也显见民营银行对吸引人才及员工福利的重视程度。

图 2 银行业经常性薪资、非经常性薪资及变动薪资占薪资总额比重



2.2 员工激励制度对公司绩效影响的相关文献

本小节将员工分红配股与员工认股权凭证(员工股票选择权)对公司绩效之影响相关文献分别详述如下:

2.2.1 员工分红配股

员工分红配股被企业界所采用,其对公司绩效(如生产力、公司盈余等)之影响,是否可达到激励员工的目的。

陈金福(1982)探讨台湾员工分红配股实施情形及其相关问题。他发现率先实行员工分红配股的大同公司,在实行该制度后,其1980年的业绩与获利能力均显著成长。

蓝科正（1993）以 1988-1992 年间的伦飞计算机公司为案例，他发现实行员工入股制度后，不论是资本额、营业额、附加价值额、或每元营业额的直接劳工成本与管理与营销的劳动成本均有长足的改善。

赵晓玲（2002）以 1999 及 2000 年台湾上市的所有产业为研究对象，指出企业在实施分红配股后，不一定能提升员工生产力，然而对公司获利能力则有显著正面影响，且现金分红对员工生产力的影响显著高于股票红利的的影响效果，而组织获利能力方面，股票红利的影响显著高于现金分红。

张培真（2002）以公司股价超额报酬、平均股价、资产报酬率、净值报酬率、以及 Tobin's Q 比率等五项指标来衡量公司的绩效，实证结果显示员工分红配股之激励效果确实存在，员工分红入股的程度与公司绩效表现呈正向关系。此外，当公司有较高的成长机会、或其吸引员工留任之必要性较高时，会倾向于配发较多的股票给员工。

上述文献可知员工分红配股对公司绩效有正向影响。然而，张静琪（2000）发现，虽然员工分红配股对公司当年度生产力之组织绩效有正面影响，但此激励效果并不存在于下一年度。

2.2.2 员工认股权凭证(股票选择权)

Conte（1992）探讨员工持股计划和利润分享与公司绩效间的关系。他发现，员工持股计划和利润分享的实施不会增加员工薪资与公司获利间的关系，薪资和税前净利相关高的公司确实有较好绩效。

在周诚宽（1996）、王文宇（1998）、叶京怡（2001）研究中，指出「员工股票选择权」相较于「员工分红配股」而言，有其显见的优点：较灵活弹性、明确链接员工努力与公司营运、股东权益稀释效果较弱、激励效果延续。

陈鸿毅（1997）发现经理人对股票的喜爱程度甚于钞票，当经理人薪资报酬中股票的比例愈高，其对公司向心力愈高。

Hall 和 Liebman（1998）则发现实施股票相关的奖励制度，股东财富与高阶经理人财富的关系上升，即其的确能够发挥激励效果。

2.2.3 员工分红配股与员工认股权凭证的比较

潘奎佑（2002）通过对 2001 年 44 家集成电路公司的中高阶经理人进行问卷调查，分析后发现员工分红配股在激励高阶经理人绩效改善、留任稳定、自我提升专业及人才吸引力上皆较现金红利及股票选择权更具激励效果。

杨雨雯(2002)分析 2001-2003 年间 130 余家公司的员工分红配股和员工股票选择权对公司绩效的影响，发现公司发行员工股票选择权后对公司绩效没有显著的影响，而给予员工股票分红对公司而言是一种较有效的激励员工制度。

2.3 冲突的相关研究综述

2.3.1 冲突的类型划分及测量

以往的组织冲突文献结合各自不同的研究侧重，选取不同标准对冲突内容进行类型划分(Barki & Hartwick, 2004)。其中，根据冲突来源的类别划分一般包括：利益冲突—双方或者多方在相互作用过程中对于利益有不同的占有倾向；价值冲突—双方或者多方有不同

的价值观念；意见冲突——不同方面在看待达到共同目标时候应采取不同的方法(Rahim, 1992)。而另一种主要的分类方式，是按照冲突针对的目标对象是“人”还是“事”进行的划分(e.g., Jehn, 1995, 1997; Li & Hambriek, 2005)。

Guetzkow & Gyr(1954)首次将基于任务实体的实质型(substantive)冲突与基于人际关系的情感型(affective)冲突进行了区分。Priem & Price(1991)将这两种冲突描述为任务认知型(cognitive task-related)冲突和社会情感型(social-emotional)冲突。Pinkley(1990)应用多维度分析得到的三维冲突结构中的“任务/关系维度”,也说明了争论者将任务冲突与关系冲突进行了区分。

Jehn(1997)对发生在实际工作场景下的群体内部冲突的研究中,通过访谈与观察等定性研究方法,得到群体内部冲突的类型划分及维度内容,清晰确立的冲突主要类型包括任务(内容)冲突、(任务)过程冲突和关系冲突。以后与群体/团队内部冲突相关的研究大多沿用了这种主要依据冲突问题“是否与任务相关”进行的分类。

“任务冲突”是聚焦于工作任务本身的,是指组内成员之间对于所执行任务的内容、目标以及工作流程存在争论或意见分歧,包括意见、想法和观点的差异,而“关系冲突”则是聚焦于人际关系的,与工作任务不相关,指的是群体内部成员之间存在的人际矛盾,通常包含紧张、敌意及厌恶等情绪成分(e.g., Jehn, 1995; Jehn & Malmix,2001)。

2.3.2 任务冲突和关系冲突的不同效应

针对任务产生的冲突能够引导团队成员质疑不同的观点并深入讨论，有助于成员间的相互学习，产生新的观点和创意，能够使团队作业更加高效和团队组织赋有创新性(e.g.,

Jehn, 1997; Kurtzbe & Mueller, 2005)。尤其在面对非常规任务(non-routine tasks)的情况下, 任务冲突能够引导团队成员对任务议题进行审视, 并且参与到对任务相关信息的深层处理过程中, 有助于团队内部发挥集体协作优势, 更加全面地处理综合型问题, 完成没有标准答案的创新型任务(De Dreu & West, 2001; Jehn, 1995)。相反, 由于常规任务通常具有高度完善的操作流程标准, 在团队中产生的任务冲突(特别是过程冲突)更可能会妨碍这些流程而非改善它们(Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001)。

在 Jehn & Mannix(2001)对冲突效应的纵向研究中, 综合考虑了包括过程冲突在内的三种不同类型冲突在团队不同任务阶段中的表现, 研究的对比结果显示, 高绩效团队除了在任务中期存在的任务冲突较高外, 在其他的任务阶段, 其任务冲突、过程冲突及关系冲突水平均比低绩效团队的表现水平低。虽然, 高绩效团队在任务执行阶段表现出就任务目标及内容相关方面产生的矛盾分歧水平较高, 然而, 进行总体上的推断, 体现出的主要还是冲突与绩效间主要体现为负相关关系。

De Dreu & Weingart(2003)整理了 1994 至 2001 年八年间的 35 个研究, 对任务、关系冲突与团队绩效及团队成员满意度间的关系进行元分析, 结果显示两种类型的冲突均与团队绩效呈中等强度的显著负相关关系。这一研究还考察对比了不同类型团队中存在的任务冲突、关系冲突与团队绩效之间的关系。此外, 他们按任务、关系冲突间的相关程度强弱, 对纳入元分析中的研究划分, 比较两者在不同相关程度下, 任务冲突与团队绩效间的相关关系。结果显示, 当任务冲突与关系冲突存在强相关关系($r > 0.52$)时, 任务冲突与团队绩效存在中等强度的显著负相关($r = -0.35$); 当两者弱相关($r \leq 0.52$)时, 任务冲突与团队绩

效则呈负的弱相关关系($r=-0.10$)。这一元分析的研究设计及结论在对以往的相关研究进行整合的基础上, 也为后续研究提供了进一步讨论的可能(De Dreu, 2006)。

3 薪资结构的选择对银行经营效率的影响之研究

在这一章节中，我们从人力资源的角度，了解组织内信任、任务冲突、与关系冲突等研究变量间之关系，以及探讨薪资发放制度，对信任与任务冲突、信任与关系冲突间所带来的调节效果，协助银行业提升经营效率。

3.1 数据以及研究变量

我们的样本来自于 291 份有效问卷，主要询问受测者在银行的员工关系，包括员工之间的信任关系，以及工作工程中的任务冲突和关系冲突。另外，我们还记录了受访者的个人情况以作为控制变量。主要采用统计分析软件包 SPSS 与 SAS 为分析工具，针对 291 份有效问卷进行样本数据的叙述性统计分析、验证性因素分析、以及阶层回归分析。

3.1.1 主要变量

我们主要的研究变量是信任，任务冲突和关系冲突。通过 24 个问题来刻画这些变量，信任部分的每个问题都有五个选项：非常同意，同意，普通，不同意，非常不同意。冲突部分的问题也有五个选项：非常高，高，中等，低，非常低。

对于每个选项，我们设定一个取值。对于“信任”变量，从非常同意到非常不同意，分别赋值为 1 到 5，即分数愈高，员工之间的信任程度越低。同样的，冲突部分的取值，衡量的是冲突的频率，从非常高到非常低，分别赋值为 1 到 5，即分数越高，员工之间的任务冲突和关系冲突的次数越少。

表格 4 主要变量的量表

研究变量	题项	指标
信任	1	即使同事给我的解释不像是真的，我仍相信他们所讲的是事实。
	2	同事常常延迟信息的提供，甚至给予错误的讯息。
	3	同事会遵守对我的承诺。
	4	同事对我们营运作业的建议，都是肺腑之言。
	5	我相信同事是真诚的。
	6	虽然环境改变，但我相信同事会有所准备，而且愿意帮助和支持我。
	7	当同事做重大决策时，会考虑我的利益。
	8	当我向同事反应问题时，会有善意的响应。
	9	我相信同事会顾及其决策和行动对我们未来的影响。
任务 冲突	10	同事间对完成任务的方式发生意见不一致的频率
	11	同事间对于开会的地点发生意见不一致的频率
	12	同事间对于开会的时间发生意见不一致的频率
	13	同事间对于决策内容发生意见不一致的频率
	14	同事间对于任务进度发生意见不一致的频率
	15	同事间对于任务内容划分发生意见不一致的频率
	16	同事间对于任务责任的承担发生意见不一致的频率
	17	同事间对于任务资源分配发生意见不一致的频率
关系 冲突	18	同事间发生争论的频率
	19	同事做出令人生气的事情，其频率为
	20	同事间发生焦虑的频率
	21	同事间互相怨恨的频率
	22	同事间因个性不合而发生冲突的频率
	23	同事间因共事而引发紧张的频率
	24	因为和同事共事而萌发挫折感的频率

表格 5 主要变量的设定方法

变量	变量符号	含义（员工关系）	编码
信任	X	非常信任	1
		信任	2
		中等信任	3
		不信任	4
		非常不信任	5
任务冲突	Y ₁	冲突非常多	1
		冲突多	2
		冲突一般多	3
		冲突少	4
		冲突非常少	5
关系冲突	Y ₂	冲突非常多	1
		冲突多	2
		冲突一般多	3
		冲突少	4
		冲突非常少	5

3.1.2 其他个人变量

接下来，我们探讨受测者基本控制变量的结构分布，希望能藉此了解样本的概况，并将结果整理如表 6。

针对个人基本资料之特性叙述如下：以性别区分受测者，则女性多于男性，所占百分比分别为女性 66.67%、男性 33.33%；而在婚姻状况的资料中，多数的受测者表示自己处于未婚状态(占 68.95%)，故已婚者相对为少数(占 31.05%)；若以工作职级加以划分，基层员工所占比例高达 88.13%，明显高于主管层级（占 11.87%）。若以薪资发放方式观之，则发现受测者所属的公司，以同时衡量员工个人与团队绩效的公司最多(占 43.83%)、而以个人

绩效衡量员工表现、以所属团队绩效衡量员工表现的公司则分居二、三，各占 31.51%与 15.07%。

表格 6 个人变量之次数分配表

变量	类别	样本数	百分比(%)
性别	男生	73	33.33%
	女生	146	66.67%
婚姻状况	已婚	68	31.05%
	未婚	151	68.95%
工作职级	基层员工	193	88.13%
	主管	26	11.87%
薪资发放方式	依个人绩效给付	69	31.51%
	依所属团队绩效给付	33	15.07%
	混合型(含个人与团队绩效)	96	43.83%

3.2 研究假设和方法

3.2.1 研究假设

Mishra(1996)的研究指出，当人们能够信任对方时，倾向较能接受和自己不同的价值陈述，而在归因时也比较不易忽略任务上的需求、不易推测别人将采攻击性的手段；反之当团队成员不信任对方时，他们很可能把不确定的行为通通归咎于负面的人际间冲突，并且停止为对方的行为进行理性的分析判断。

H1-1: 信任对任务冲突具负向影响。

H1-2: 信任对关系冲突具负向影响。

激励理论倡导者认为,报酬机制会迫使员工的行为,和报酬联系在一起(Vroom,1964; Lawler,1981),即以团队奖酬的机制,能使员工为追求共好的团队报偿,促使合作的行为、减少冲突;反之,个人绩效则削弱员工之间合作的动机,减少员工彼此之间协调的重要性,甚而导致彼此竞争、冲突的行为。

H2-1: 「薪资结构」对「信任」与「任务冲突」(H1-1)之间存在调节作用。

H2-2: 「薪资结构」对「信任」与「关系冲突」(H1-2)之间存在调节作用。

3.2.2 研究方法

阶层回归分析(Hierarchical Regression): 为探讨本架构中自变量、及因变量之间的相互关系,本研究利用阶层回归分析方法将自变量加入回归模式中进行分析,再利用分析结果所得到的标准化回归系数(β)及显著性,了解调节变量薪资结构的效果。为充实回归式之完整性,拟纳入控制变量一并探讨,所以针对控制变量,包括性别、婚姻状况及工作职级等虚拟变量(Dummy Variable),就必须先加以设定,而设定方法如表 7 所示:

表格 7 虚拟变量设定方法

控制变量	变量符号	分类	编码	虚拟变量的取值
性别	H	男	1	0
		女	2	1
婚姻状况	I	已婚	1	0
		未婚	2	1
工作职级	J	非管理职	1	0
		管理职	2	1

待控制变量逐一设定完毕后，引入回归分析则可得完整方程式，本研究共计两条回归方程式。延续假设 1-1 与假设 1-2，同样以阶层回归分析，探究薪资结构对于信任与任务冲突、及信任与关系冲突之间的调节效果。调节变量效果乃检验交互变量(Interaction term)，以薪资结构对信任与任务冲突的调节效果而言，所谓交互变量是先计算自变量「信任(X₁)」与可能的调节变量「薪资结构(X₂)」两者相乘的积，再用阶层回归(Hierarchical Regression)的测试方法，比较(3)式与(4)式。

假设 1-1: 信任(X₁)对任务冲突(Y₁)具负向影响。

$$Y_1 = \beta_{011} + \beta_{111}H + \beta_{211}I + \beta_{311}J + \varepsilon_{11} \quad (1)$$

$$Y_1 = \beta_{012} + \beta_{112}H + \beta_{212}I + \beta_{312}J + \beta_{412}X_1 + \varepsilon_{12}$$

虚无假设: H₀: $\beta_{412} = 0$; H₁: $\beta_{412} < 0$, 其中，控制变量之虚拟变量设定 H 为性别、I 为婚姻状况、J 为工作职级。

假设 1-2: 信任(X₁)对关系冲突(Y₂)具负向影响

$$Y_2 = \beta_{021} + \beta_{121}H + \beta_{221}I + \beta_{321}J + \varepsilon_{21} \quad (2)$$

$$Y_2 = \beta_{022} + \beta_{122}H + \beta_{222}I + \beta_{322}J + \beta_{422}X_1 + \varepsilon_{22}$$

虚无假设: $H_0: \beta_{422} = 0$; $H_1: \beta_{422} < 0$, 其中, 控制变量之虚拟变量设定 H 为性别、 I 为婚姻状况、 J 为工作职级。

假设 2-1: 薪资结构(X_2)对信任(X_1)与任务冲突(Y_1)是否存在调节效果。

$$Y_1 = \beta_{013} + \beta_{113}H + \beta_{213}I + \beta_{313}J + \beta_{413}X_1 + \beta_{513}X_2 + \varepsilon_{13} \quad (3)$$

$$Y_1 = \beta_{014} + \beta_{114}H + \beta_{214}I + \beta_{314}J + \beta_{414}X_1 + \beta_{514}X_2 + \beta_{614}X_1X_2 + \varepsilon_{14}$$

虚无假设: $H_0: \beta_{614} = 0$; $H_1: \beta_{614} < 0$, 其中, 控制变量之虚拟变量设定 H 为性别、 I 为婚姻状况、 J 为工作职级。

假设 2-2: 薪资结构(X_2)对信任(X_1)与关系冲突(Y_2)是否存在调节效果

$$Y_2 = \beta_{023} + \beta_{123}H + \beta_{223}I + \beta_{323}J + \beta_{423}X_1 + \beta_{523}X_2 + \varepsilon_{23} \quad (4)$$

$$Y_2 = \beta_{024} + \beta_{124}H + \beta_{224}I + \beta_{324}J + \beta_{424}X_1 + \beta_{524}X_2 + \beta_{624}X_1X_2 + \varepsilon_{24}$$

虚无假设: $H_0: \beta_{624} = 0$; $H_1: \beta_{624} < 0$, 其中, 控制变量之虚拟变量设定 H 为性别、 I 为婚姻状况、 J 为工作职级。

其中, 薪资结构 **Dummy** 的设定, **0** 表示个人业绩奖金、**1** 表示团体业绩奖金。控制变量之虚拟变量设定 H 为性别、 I 为婚姻状况、 J 为工作职级。

3.3 描述性统计分析

揭示衡量信任、任务冲突与关系冲突等各变量问题的平均数与标准偏差。综观而言, 信任的平均数皆达 **3.00** 以上(除第 **1** 题外)且接近中间值 **3**, 而任务冲突与关系冲突的平均数

则 3.00 之下，显示受测者对信任、任务冲突与关系冲突感受，多半介于「普通」到「同意」之间、以及「中等」至「低」之间。

信任在各题项的整体标准偏差为 0.846，而总平均数为 3.426，接近平均水平 3.00，仔细观察后仍可发现各题项中平均数分布情况的差异，其中第 1 题平均数落在 2.81，显示相较于其他问项，受测者倾向较不认同的态度；此外 3、4、5、6、8、9 等题项的平均数则都介于 3.50 至 4.00 间，表受测者对于这几个题项持较认同的态度，由此判定受测者对于信任的不同面向，存在知觉程度上的差异；而在任务冲突方面，整体标准偏差为 0.848，总平均数为 2.685，低于平均水平 3.00，显示受测者感知到的任务冲突程度平均而言偏低。

关系冲突在各题项的整体标准偏差为 0.873，而总平均数为 2.53，低于平均水平 3.00，其中这个部份所衡量出来的平均数普遍较低，显示受测者感知到的关系冲突程度平均而言偏低。

表格 8 描述性统计分析表

研究变量	题号	平均数	标准差	总和	
				平均数	标准差
信任	1	2.81	1.01	3.426	0.846
	2	3.37	0.93		
	3	3.53	0.75		
	4	3.53	0.78		
	5	3.68	0.76		
	6	3.56	0.81		
	7	3.11	0.97		
	8	3.61	0.79		
	9	3.63	0.81		
任务 冲突	10	2.88	0.77	2.685	0.848
	11	2.37	0.95		
	12	2.47	0.91		
	13	2.69	0.81		
	14	2.63	0.71		
	15	2.77	0.85		
	16	2.85	0.89		
	17	2.82	0.89		
关系 冲突	18	2.55	0.89	2.530	0.873
	19	2.52	0.88		
	20	2.59	0.85		
	21	2.43	0.9		
	22	2.51	0.84		
	23	2.55	0.87		
	24	2.56	0.88		

3.3.1 模型适配能力

判断过度辨认，模式必须符合 Bollen (1989)提出的 t 法则，t 值代表模式中的自由估计参数数目 (邱皓政, 2003)，当 $t < DP$ (Data Point, 数据点数) 则模式为过度辨识。本研究之观察变量为 24 个， $DP = (24 * 25) / 2 = 300$ ， $t < DP$ 。整体模式适配度检验指针 (goodness-of-fit indices) 种类有数十种以上，不同指标具有不同评价意义。采用以下几种指标，并以 SAS 9.0 对研究变量作辨认，确认模式估计是否合理。兹将各指标概念说明如下：

卡方值(χ^2)：在结构方程模式 SEM 的检验中，研究者通常希望获得不显著的结果，以表示模式与数据之间适配。然而卡方值的检验易受到样本大小的影响，通常样本数达 200 人以上，卡方检验便容易达到显著程度，导致模式与数据的不适配(余民宁, 2006)。因此，卡方值并不是唯一的检验工具。

正规化卡方值(NORMED χ^2)：正规化卡方值即 χ^2 和 df 的比值，指数值与期望的差距度。邱皓政(2006)认为 NORMED $\chi^2 > 2$ 以上为判断标准，但没有提到上限为何。余民宁(2006)认为 NORMED χ^2 在 1~3 之间表示有精简适配程度， $\chi^2 < 1$ 表示模式可能过度辨识(over identified)， $\chi^2 > 5$ 以上表示模式需要修正。综上所述，NORMED χ^2 值 2~4 之间都算不错，过高或过低都不好。

均方根近似误(root-mean-square error of approximation, 简称 RMSEA)：RMSEA 被认为最能代表适配度的指标之一。它是用来衡量某个具有未知但适当选定参数值之模式，用来适配母群体共变量矩阵时的适配程度(余民宁, 2006)。

RMSEA=0 模式最佳, RMSEA<0.05 为良好适配, 0.05<RMSEA<0.08 为合理适配, 0.08<RMSEA<0.10 为普通适配, RMSEA>0.10 为不良适配。

均方根残差(root-mean-square residual,简称 RMR): RMR 代表观察共变异量矩阵与数据矩阵间差异平方的平均值。Jöreskog & Sörbom(1993)认为, 当值小于 0.08(最好是 0.05)时, 则可以表示模式适配度佳; 而其值为 0 时, 则表示此模式具有极佳适配度(叶美玲、高美玲, 1999)。

适配度指标(goodness-of-fit index,简称 GFI): GFI 为被公认最具信赖的绝对适配指标代表之一(余民宁, 2006), 数值愈大表示愈适配, 其可能的值域在 0 至 1 之间, 若大于 0.90 以上, 表示具有良好的适配度。

修正的适配度指标(adjust goodness-of-fit index,简称 AGFI): AGFI 为用来表示整体模式适配程度的一种指标。其值域介于 0 至 1, 若大于 0.90 以上, 表示具有良好的适配度。

正规化适配指标 (normed fit index,简称 NFI): NFI 的值域也是介于 0 到 1 之间, 在 0.90 以上表示适配良好。

虽然 AGFI 未落在判断值的范围, 但根据学者田部井明美(1995)指出, RMSEA 落在 0.05 到 0.1 的范围内, 被视为灰色区域, 尚可接受。虽然并未完全达理想配适的标准, 但已趋近门槛, 因此仍可为良好模式。表示本研究所提出的模型, 可用以描述实际观察所得之变量间的关系。将结果列示于表 9:

表格 9 模式配适度指针意义与检验结果

配适度指标	判断准则	本研究结果	模式配适结果
χ^2/df	<3	2.9553	适配
RMSEA	<0.08	0.0771	合理适配
RMR	<0.05	0.0791	合理适配
GFI	>0.9	0.8766	合理适配
AGFI	>0.9	0.8276	未达标准
NFI	>0.9	0.9038	适配

3.3.2 信度检测

本研究信度分析采用斯坦福大学(Stanford University) Lee J. Cronbach 教授于 1951 年所发展的 α 系数, 即 Cronbach's α , Cronbach α 系数越高, 表示内部一致性越高。本量表所有变量的 Cronbach α 系数介于 0.714~0.916。一般来说, Cronbach α 系数大于 0.70 即表示接受, 可见本量表具有良好的内部一致性(结果列示于表 10)。

表格 10 各研究变量之信度分析

研究变量	研究变量 Cronbach α 系数
信任	0.846
任务冲突	0.911
关系冲突	0.916

3.3.3 区别效度

这个部分旨在以信赖区间检验构念间的区别效度。虽然不同构念间允许存在相关, 但相关系数应避免高至接近 1 或-1。我们先计算各成对构念相关系数 ρ 的 95% 置信区间, 因各构念之变异数为 1, 故其相关系数就等于共变异数, ρ 的 95% 信赖区间求取公式为 $\rho \pm 2 \times$ 标准偏差(ρ)。对任意两个不同构念, 如果其相关系数之信赖区间未包含 1 或-1, 则拒绝这

两个构念间之完全相关性，表该两个构念具区别效度。以信任、任务冲突为例，由下表可得 ρ 的 95% 信赖区间为 $0.01503 \pm 2 \times 0.00921 = (0.03344, -0.00339)$ ，并未包含 1 或 -1，故信任和任务冲突可有效区别，同样地很容易可获知所有成对构念相关系数的 95% 信赖区间均未包含 1 或 -1，故区别效度获支持。

表格 11 区别效度

变量 1	变量 2	估计值	标准误	t 值
信任	任务冲突	0.01503	0.00921	1.63
信任	关系冲突	0.01989	0.00916	2.17
任务冲突	关系冲突	0.04301	0.00904	4.76

3.3.4 收敛效度

效度是指问卷的有效程度，亦即能够真正测得变量性质之程度，本研究选用收敛效度 (Convergence Validity) 作为问卷效度之衡量依据。收敛效度主要测试以一个变量发展出的多项问项，最后是否会收敛于一个因素中。本研究由表 14 可知所有题项 t 之绝对值皆远远超过最低标准值 1.96 (显著水平 $\alpha=0.05$)，显见本研究具备收敛效度 (Hatcher, 1994)。以题项 1 为例，其对信任此构面之因素负荷量估计值为 7.563。

表格 12 收敛效度量测结果

研究变量	题项	题项与研究构面的相关系数(t 值)
信任	1	7.56 (1130.8)
	2	-0.035 (-4.094)
	3	0.548 (12.173)
	4	0.567 (11.982)
	5	0.596 (13.515)
	6	0.670 (15.307)
	7	0.583 (9.879)
	8	0.548 (12.656)
	9	0.580 (14.135)
任务 冲突	10	0.555 (12.038)
	11	0.538 (8.850)
	12	0.600 (10.697)
	13	0.637 (13.565)
	14	0.549 (13.214)
	15	0.754 (16.377)
	16	0.730 (14.229)
	17	0.735 (14.734)
关系 冲突	18	0.686 (13.198)
	19	0.768 (15.932)
	20	0.668 (13.563)
	21	0.750 (14.834)
	22	0.717 (15.441)
	23	0.631 (12.213)
	24	0.713 (14.358)

3.4 不同薪资结构的调节效果的回归分析

回归分析虽然无法完整地看清所有路径关系，但却有利于引进控制变量，排除可能影响的因素，让原有的关系更为纯净。

在回归分析的部分，我们将薪资信任对任务冲突、及信任对关系冲突的回归分析表。通过表中的信息得以了解，所选定的控制变量，对于回归分析上皆无显著之影响。接着以薪资作为自变量、任务冲突为因变量时，模式考验的结果则如下：判定系数值为 0.271 ，且 F 值达显著水平($p < 0.001$)，表示模式具有解释能力。 β_{412} 系数值为 -0.540 达显著水平，故弃却 $H1-1$ 之虚无假设，接受对立假设。显示薪资及信任对任务冲突有显著的负向影响，即当员工认为其工作环境愈信任时，则任务冲突的程度越低。推测薪资及信任与任务冲突存在显著的负相关，此乃因信任时员工倾向能敞开心胸了解其他同事的主张，以理性的思考逻辑剖析差异，故在归因时也 比较不易忽略任务上的需求，连带使任务冲突的情况减少。

而在以薪资及信任作为自变量、关系冲突为因变量的分析中，调整后的判定系数值为 0.200 ，且 F 值达显著水平($p < 0.001$)，表示模式具有解释能力。 β_{422} 系数则为 -0.415 达显著水平，故弃却 $H1-2$ 之虚无假设，接受对立假设。表示薪资及信任对关系冲突有显著的负向影响，即员工认为其工作环境愈为信任，则关系冲突的程度越低。推论当团队成员信任对方时，他们较不会将不确定的行为归咎于负面的人际间冲突，并且能在薪资及信任基准下，经营长期的互赖关系，故较能营造彼此之间和谐的气氛，降低情感上不必要的人际冲突。

图 3 任务冲突的部分观察包含信任与薪资结构交互作用变化，发现构面 F 检验显著，显示模型被接受。而 R_2 值与式(13) R_2 值之差值 ΔR_2 为 0.068，表示式(14)对其变异数的解释能力增加 6.8%，而交互作用 β 值为 0.209，显示薪资结构对信任与任务冲突确实存在显著之调节效果，故弃却 H2-1 之虚无假设，支持对立假设。在了解薪资结构确实存在调节作用后，本研究更以表格 13 深入说明，不同类别(个人绩效奖金与团队绩效奖金)的薪资结构其调节效果的强弱。

图 3 关系冲突的部分观察包含信任与薪资结构交互作用变量 (X_1X_2) 的式 (24)，发现构面 F 检验不具显著性，且交互作用项之系数 β_{624} 也未显著，故结论推翻本研究 H2-2。

表格 13 阶层回归分析结果

因变量	任务冲突				关系冲突			
	式(11)	式(12)	式(13)	式(14)	式(21)	式(22)	式(23)	式(24)
性别	-0.031	-0.109	-0.132	-0.136	-0.020	-0.080	-0.095	-0.100
婚姻状况	-0.121	-0.015	0.128	0.074	-0.184	-0.102	-0.129	-0.150
工作职级	-0.072	0.098	-0.057	0.115	-0.176	-0.045	-0.025	-0.042
信任		-	-	-		-0.415*	-	-
		0.540*	0.450*	0.372*			0.356*	0.262*
薪资结构			-	0.276			-	0.497
			0.298*				0.197*	
信任*薪资结构				-				-0.736
				0.209*				
R^2	0.016	0.271	0.347	0.416	0.049	0.200	0.233	0.245
ΔR^2		0.255	0.077	0.068		0.151	0.033	0.012
F 值改变量	0.526	34.027*	15.687	27.538	1.679	18.325*	4.184	1.446

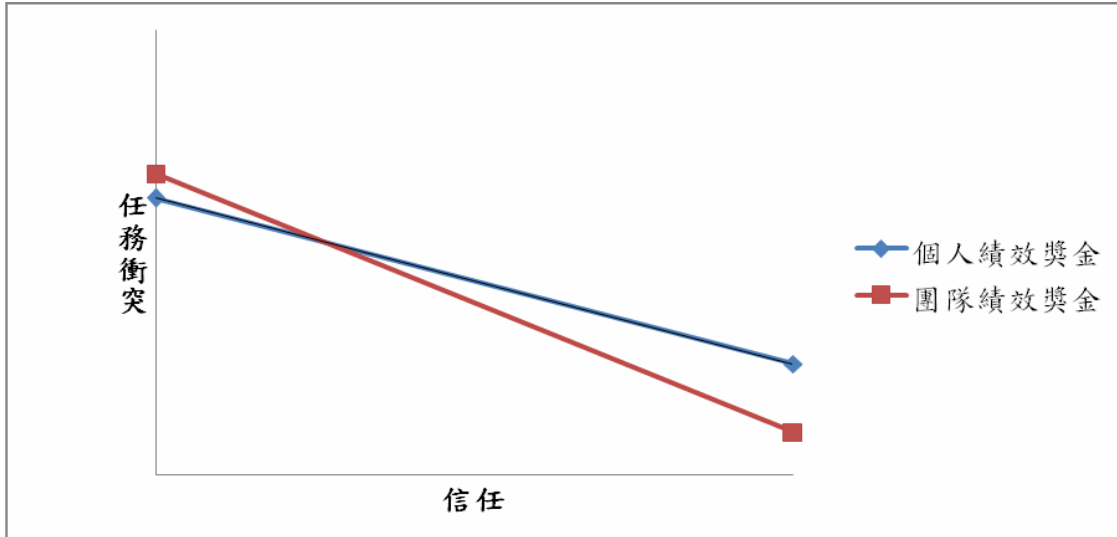
备注：*表示 $p < 0.05$

3.5 本章小结

在得出信任和任务冲突之间受薪资结构调节后，本研究更进一步将薪资结构分为团队绩效奖金与个人绩效奖金两组。经观察后发现，当组织以团队绩效奖金作为薪资给付的基准时，信任和任务冲突的关系高于采用个人绩效奖金，即团队绩效奖金相较于个人绩效奖金而言，更有助于强化员工信任与任务冲突之间的关系。推论此乃因团队绩效奖金会削弱个人英雄主义的重要性，取而代之的则是发觉每位成员的个人知能，在具有共识的目标下促使团队成员群策群力。是故，在某信任程度下的员工受到团队绩效奖金制度激励时，倾向较能以坦然的态度和同事凝聚共识，即使一时之间意见相左，但多能以大局为重，避免

意气之争，展现较高度的团队的精神，减少不必要的任务冲突；反之，当组织实行个人绩效奖金来激励员工时，员工为了追求个体卓越的成就，便容易发生隐瞒知识、推卸对自己不利的任务等，趋缓原本信任对任务冲突的影响力。

图 3 不同类别下调节效果之差异



4 台湾上市金控公司的员工激励及其效果

4.1 员工激励形式的变迁

本章就员工红利的种类与银行经营形态加以分析。在 2001 年金融控股公司法尚未制定前，除公营银行外，台湾本地银行多为上市的民营银行，发放员工红利的形式包括现金红利、股票红利或二者都有，而发放员工股票红利的家数多于员工现金红利的家数，显示银行为了迎合员工的偏好，倾向于发放员工股票红利，或同时发放员工现金红利与股票红利，以避免过度发放员工股票红利，稀释银行未来的获利。在东南亚金融风暴期间，台湾股市低迷，导致 2001 年发放员工股票红利的家数减少至 3 家。金融控股公司法制定后，既存的民营银行为扩大营运规模、进行多角化的跨业经营，以因应竞争日趋激烈的金融环境，乃陆续以股份转换或营业让与的方式设立金融控股公司。

由于银行转换为金融控股公司后，银行的股票必须下市，改由金融控股公司的股票上市，因此金融控股公司子银行的员工，过去偏好股票红利，以享有股票增值利益的诱因顿时消失，加以金融控股公司为了维持对其子银行 100% 股权的完整性，往往要求旗下的子银行只能发放员工现金红利，故自 2002 年以后，除了上市民营银行仍发放员工股票红利或同时发放员工现金红利及股票红利外，其余发放员工红利的银行均以现金红利为主，以至于发放员工现金红利的银行家数有增加的趋势，而发放员工股票红利的家数则大幅降低；且由于银行经营形态的差异，也造成民营银行与金融控股公司子银行发放员工红利的差异。

截至 2014 年底，台湾上市金控、银行计 24 家，表 14 将 2007 年至 2014 年员工红利(现金红利、股票红利)分派情形统计如下，过去八年间采用发放现金红利平均计 17 家，采

用股票红利平均计有 3 家，表明多数金融机构仍采用发放现金红利为主，现金红利及股票红利皆有发放计 1 家为玉山金控(发放年度为 2007 年、2008 年、2013 及 2014 年)。

表格 14 上市(柜)金控、银行发放员工红利家数统计

股票代码	个股名称	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		小计	
		现 金 红 利	股 票 红 利	现 金 红 利	股 票 红 利	现 金 红 利	股 票 红 利	现 金 红 利	股 票 红 利	现 金 红 利	股 票 红 利	现 金 红 利	股 票 红 利	现 金 红 利	股 票 红 利	现 金 红 利	股 票 红 利	现 金 红 利	股 票 红 利
2801	彰银	v		v		v		v		v		v		v		v		8	-
2809	京城银											v		v		v		3	-
2812	台中银	v		v				v		v		v		v		v		7	-
2834	台企银			v		v		v		v		v		v		v		7	-
2836	高雄银		v						v			v		v		v		-	5
2838	联邦银											v		v		v		-	3
2845	远东银						v		v		v		v		v		v	-	6
2847	大众银									v		v		v		v		4	-
2849	安泰银							v		v		v		v		v		5	-
2880	华南金	v		v		v		v		v		v		v		v		8	-
2881	富邦金	v				v		v		v		v		v		v		7	-
2882	国泰金	v				v		v		v		v		v				6	-
2883	开发金	v				v		v				v		v		v		6	-
2884	玉山金	v	v	v	v			v		v			v	v	v	v	v	6	5
2885	元大金	v		v		v		v		v		v		v		v		8	-
2886	兆丰金	v		v		v		v		v		v		v		v		8	-
2887	台新金	v				v		v		v		v		v				6	-
2888	新光金	v										v		v		v		4	-

2889	国票金	v				v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	7	-		
2890	永丰金	v				v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	7	-		
2891	中信金		v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	7	1		
2892	第一金	v		v		v	v	v	v	v	v	v	v	v		7	-		
5880	合库金							v	v	v	v	v	v	v		4	-		
5820	日盛金						v	v	v	v	v	v	v	v		5	-		
小计		14	3	9	1	13	1	17	2	18	1	20	4	21	4	18	4	130	20

注 1: 合库金控成立于 2011 年 12 月 1 日

注 2: 2014 年公司股利分派情形尚未公告计有国泰金、台新金、第一金。

数据源: 公开信息观测站

表格 15 将 2007 年至 2014 年间实行买回库藏股转让给员工的金融机构统计如下，24 家金融机构共计 9 家曾采用实行员工库藏股票，其中开发金过去八年间有五年实行员工库藏股票为最多，京城银有三年度次之，而后依序为大众银、玉山金、国票金皆为二年度，富邦金、国泰金、新光金、中信金为一年度。

表格 15 上市金控、银行实行买回库藏股转让予员工家数统计

股票 代号	个股 名称	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	小计
2801	彰银									0
2809	京城银		v		v	v				3
2812	台中银									0
2834	台企银									0
2836	高雄银									0
2838	联邦银									0
2845	远东银									0
2847	大众银					v	v			2
2849	安泰银									0
2880	华南金									0
2881	富邦金				v					1
2882	国泰金					v				1
2883	开发金	v	v	v			v		v	5
2884	玉山金		v		v					2
2885	元大金									0
2886	兆丰金									0
2887	台新金									0
2888	新光金	v								1
2889	国票金		v				v			2
2890	永丰金									0
2891	中信金		v							1
2892	第一金									0
5880	合库金									0
5820	日盛金									0
	小计	2	5	1	3	3	3	0	1	18

数据源：公开信息观测站

表 16 将 2007 年至 2014 年间实行员工认股权凭证的金融机构统计如下，高科技产业广泛使用员工认股权凭证制度，尤其在资金不足的高科技公司，研发需长时间激励，故常采用员工认股权凭证吸引人才，但反观金融业过去八年间 24 家金融机构仅 4 家曾采用实行员工认股权凭证，显示金融业员工较偏好于实时性的激励制度。

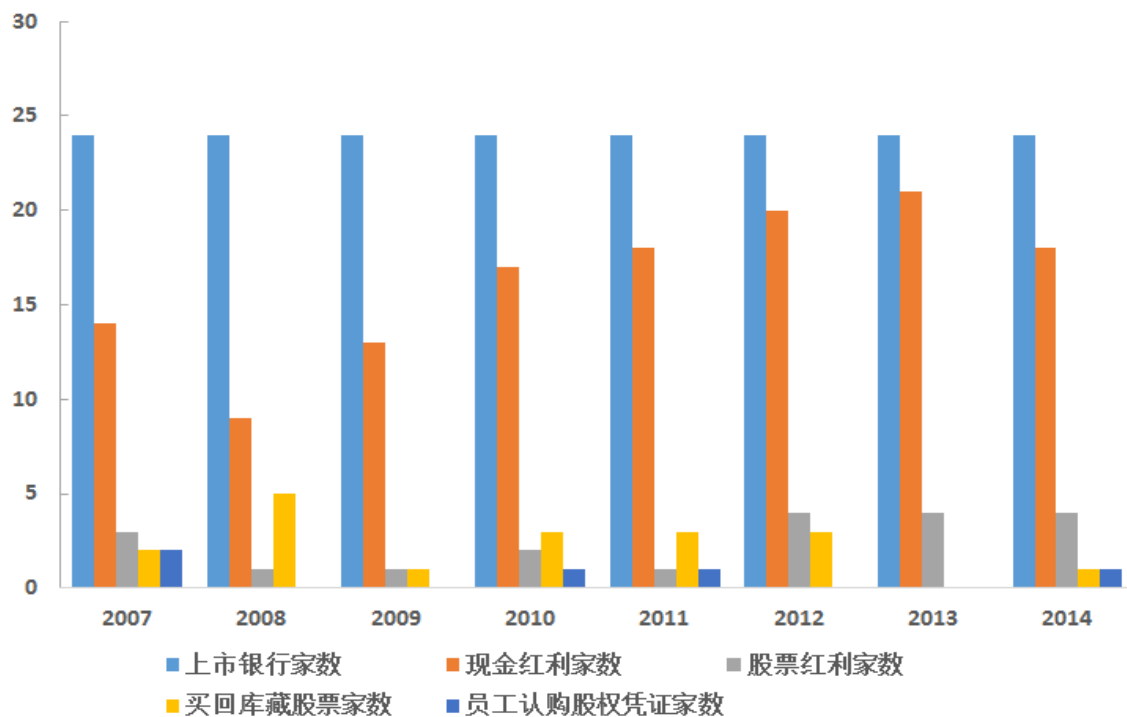
表格 16 上市金控、银行实行员工认股权凭证家数统计

股票 代号	个股 名称	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	小计
2847	大众银					V				1
2881	富邦金	V								1
2883	开发金								V	1
2887	台新金	V			V					2
	小计	2	0	0	1	1	0	0	1	5

数据源：公开信息观测站

图 4 将 2007 年至 2014 年间各项员工激励制度实行状况统计如下，在各项激励制度中以实行现金红利家数最多、依序为股票红利、买回库藏股转让予员工、员工认股权凭证。实行员工认股权凭证的金融机构统计如下。

图 4 上市(柜)金控、银行实行各项员工分红入股制度统计



4.2 不同激励形式产生的绩效差异

我们首先对 2007 年至 2014 年间台湾上市金控、银行计 24 家之净值报酬率(Returns on Equity)进行统计, 结果显示实施多重员工分红入股制度之金融机构在净值报酬率的表现较实施单一员工分红入股制较佳, 如国泰金(实行现金红利、员工库藏股、员工认股权凭证), 同时也较为稳定, 如玉山金(现金红利、股票红利、员工库藏股)。

表格 17 上市金控、银行净值报酬率(Returns on Equity)

股票 代号	个股 名称	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	平均
2801	彰银	10.35	5.98	3.82	9.34	9.92	8.49	8.12	-	8.00
2809	京城银	3.13	0.55	0.23	15.24	18.09	19.4	18.69	-	10.76
2812	台中银	14.70	1.31	0.12	2.37	6.48	10.55	10.38	-	6.56
2834	台企银	2.64	0.24	3.53	4.69	6.56	6.68	6.51	-	4.41
2836	高雄银	1.35	(9.88)	0.81	1.34	(4.35)	4.47	3.94	-	(0.33)
2838	联邦银	(26.87)	(6.88)	1.48	7.50	8.69	10.94	10.71	-	0.80
2845	远东银	(4.04)	(14.04)	6.18	10.08	10.00	10.02	11.05	-	4.18
2847	大众银	(43.74)	0.48	5.62	3.61	6.80	4.67	8.80	-	(1.97)
2849	安泰银	(113.05)	(35.52)	0.40	10.36	10.56	18.27	10.69	-	(14.04)
2880	华南金	10.15	9.78	4.88	6.26	7.44	6.86	7.58	9.44	7.80
2881	富邦金	8.79	7.02	10.92	11.10	13.60	10.81	11.02	16.88	11.27
2882	国泰金	14.04	1.27	6.59	3.90	5.11	7.36	10.85	14.06	7.90
2883	开发金	6.75	(1.98)	6.05	6.26	1.33	3.60	5.29	6.25	4.19
2884	玉山金	6.84	2.59	3.71	6.93	5.62	9.87	10.73	11.28	7.20
2885	元大金	7.33	1.56	6.41	7.13	10.13	4.67	4.99	10.23	6.56
2886	兆丰金	8.93	0.32	7.69	7.93	8.78	10.52	10.20	12.05	8.30
2887	台新金	4.92	(6.08)	9.36	7.93	9.17	10.00	13.55	1.30	6.27
2888	新光金	4.88	(32.38)	1.76	5.32	6.95	12.98	11.81	6.40	2.22
2889	国票金	6.56	(7.25)	11.27	8.76	5.69	5.09	4.79	5.5	5.05
2890	永丰金	4.21	(4.95)	1.52	5.98	3.39	9.98	10.49	10.95	5.20
2891	中信金	10.37	10.33	2.12	8.97	10.94	12.33	11.79	19.05	10.74
2892	第一金	12.82	7.23	3.00	6.80	6.50	7.77	7.95	9.34	7.68

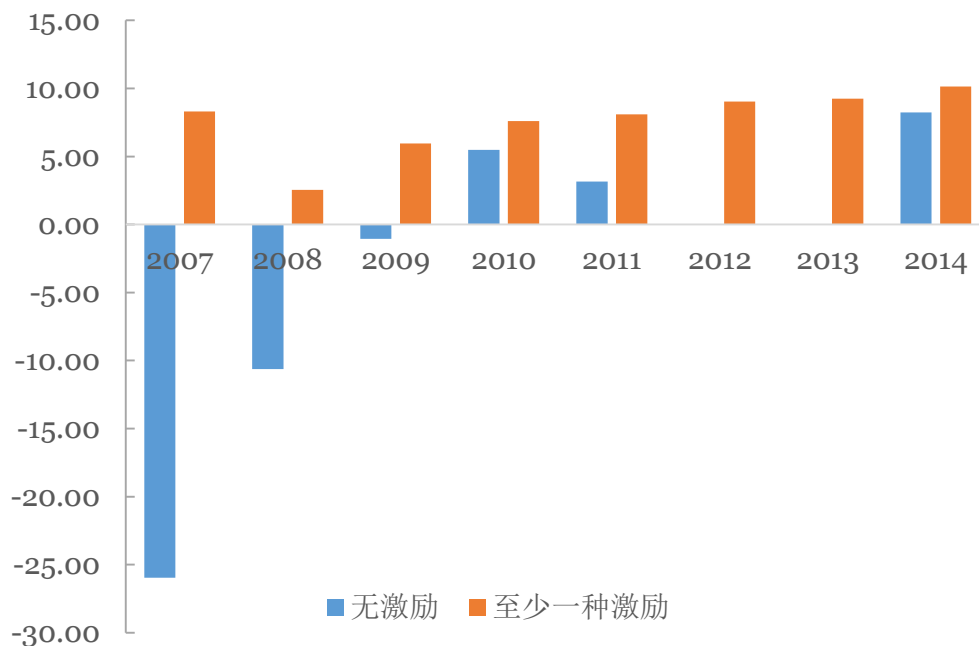
5880	合库金	-	-	-	-	0.20	5.61	5.84	6.73	4.60
5820	日盛金	0.19	(15.83)	(23.68)	10.61	7.10	6.14	6.24	6.91	(0.29)

注 1: 合库金控成立于 100 年 12 月 1 日

注 2: 103 年 ROE 尚未公告之银行为彰银、京城、台中银、台企银、高雄银、联邦银、远东银、大众银、安泰银。

数据源: 各金融机构年报

图 5 至少实施一种员工激励的公司的绩效 (ROE)



表格 18 实施各种员工激励与否对公司绩效的影响

年份	买回库藏股转 让予员工		现金红利		股票红利		实行员工认股权 凭证	
	否	是	否	是	否	是	否	是
2007	-2.88	5.82	-18.89	8.66	-3.37	6.19	-2.97	6.86
2008	-5.02	0.85	-8.96	4.37	-4.03	2.59	-3.74	
2009	3.08	6.05	-0.34	5.94	3.07	6.18	3.21	
2010	6.76	11.09	7.18	7.37	7.48	5.71	7.29	7.93
2011	6.89	10.00	6.79	7.44	7.16	10.00	7.30	6.80
2012	9.70	4.45	8.83	9.09	9.09	8.83	9.05	
2013	9.25		8.57	9.35	9.28	9.11	9.25	
2014	10.01	6.25	8.23	10.14	9.65	11.28	10.01	6.25

5 结论

本研究从两个角度探讨银行业薪资福利及员工激励制度对公司绩效的影响，做为在推动薪资福利及各项员工激励制度与公司绩效连结之参考。

首先，我们以台湾银行业 291 份有效问卷为基础，调查团队内部的任务冲突和关系冲突对团队过程及结果的影响作用。我们的研究发现，信任能够降低团队员工之间的关系冲突和任务冲突。我们将薪资结构分为团队绩效奖金与个人绩效奖金两组。分析后发现，当组织以团队绩效奖金作为薪资给付的基准时，信任和任务冲突的关系高于采用个人绩效奖金，即团队绩效奖金相较于个人绩效奖金而言，更有助于强化员工信任与任务冲突之间的关系。

我们的发现证实了薪资结构对薪资及信任与任务冲突间存在调节作用。而团队激励制度会削弱个人英雄主义的重要性，取而代之的则是发觉每位成员的个人知能，在具有共识的目标下促使团队成员群策群力。因此，在薪资及某信任程度下的员工受到团队绩效制度激励时，倾向较能以坦然的态度和同事凝聚共识，即使一时之间意见相左，但多能以大局为重，避免意气之争，展现较高度的团队的精神，减少不必要的任务冲突；然而，当组织实行个人绩效激励员工时，个体为了追求卓越的成就，往往容易隐瞒知识，推卸不利于己的责任等，趋缓原本信任对任务冲突的影响力。

就银行业务而言，有些创新性高，需要不同意见的冲击与激荡，此时适度的任务冲突将有利于组织之发展，然而有些则是制式的行政工作，只要照本宣科即可，那么对于任务冲突的需求程度就大幅降低。故银行业的管理者必需依照业务需求与企业文化，选择适合的

薪资结构，让适宜的薪资结构，发挥管理组织信任与任务冲突的功效。

在检验后发现，薪资结构对信任与关系竞争冲突间不存在调节作用。在对结果推论之前，先回顾关系冲突的定义，所谓关系竞争冲突指的是因个体间情绪性或情感上的分歧，而造成人际交往上的紧张、摩擦、挫折、愤怒等情绪，引发冲突的肇因可能是异质的价值观、成长背景等。本研究认为薪资结构无法显著调节信任与关系冲突的主要原因，在于人格特质是人们根深蒂固的性情，难以一朝一夕即以少量的金钱改变。当初在设定此假设时，乃架构在有钱能使鬼推磨上，然而环顾目前业界的情势发现，其实少有管理者愿意花许多心力与资源，在解决非相关于任务的冲突，也就是员工并没有足够的诱因，去改变他们原有的价值观。本研究建议资，如欲强化信任与关系冲突之间的关系，应该多为员工建立一些非正式的社交场所，例如咖啡厅或周末踏青，如此一来员工可以了解其他同事多元的面向，即使某方面彼此的价值观有所不同，却很可能受共同的兴趣或面向所吸引，降低员工在推论他人时的冲突效果，进而强化信任与关系上的融洽性。

对于信任、关系冲突、与任务冲突的研究，构面间独立看来似无新意，但如将其串连一并探讨，则发现有创新突破的贡献。

由于银行业面临复杂、动态及不确定性的经营环境，造成员工业务复杂且业务重叠性高，故员工之间的薪资及信任便相当重要。主管应设法营造和谐融洽的工作环境，通过正式或非正式的手段促进成员互动，进而提升彼此共享的看法或价值观，以促使成员间信任感的萌发，进而降低组织内冲突。

此外，另一个探讨的重点则是薪资结构。薪资结构有利于管理者运筹组织中信任与任务冲突的关系，若管理者欲更有效的降低组织内任务冲突，则应采团队绩效奖金制度；反之，当使用个人绩效给付薪资时，其强化信任与任务冲突效果的功能，则逊于团队绩效。环顾目前业界的情势我们发现，其实多半的银行仍采个人绩效奖金制度，虽然有利于激发员工潜能，却忽略了员工可能因为追求个人私利而损坏组织共享价值的情况，故我们认为管理者应回头了解团队绩效奖金制度的重要性。

然而在信任与关系冲突上，薪资结构则起不了太大的作用，所以本研究认为，组织在管理关系冲突时，应从马斯洛的安全需求层级着眼，了解组织文化、任务特质与工作目标后，为员工创造适合的交流空间，例如可举办一些非正式的聚会，让员工携伴参加，通过轻松的交流让员工了解他人多元的人格形态，除了公事外还有私人的情谊。特别在台湾这块集体主义色彩浓厚的土地上，以心灵层面解决员工间信任与关系冲突的问题，相信会有更好效果，而这也将是后续学者可以关注的议题。

另外，我们遍历了 2007 年至 2014 年八年间 24 家台湾银行和金控公司的员工激励方式，发现多数金融机构采用发放现金红利为主，其次是股票红利、买回库藏股转让予员工、员工认股权凭证。我们研究了不同形态的员工激励下的银行经营绩效。结果显示实施多重员工分红入股制度的金融机构的净资产报酬率的表现比实施单一员工分红入股制更好，也更为稳定。对于这几种激励，实施与否也能够影响公司净资产报酬率的大小。

事实上，当分析员工激励设计与企业的经营绩效时，更多的讨论在于员工激励的形

式上，其实这里隐含了一个假设，那就是员工能够对不同的激励方式感兴趣，进而引发他们的积极性。正如我们前面对样本描述时候讲的，中华地区，甚至放宽到东南亚地区的文化中包含着“勤劳致富”的思想，那么在那些地区实施员工激励的效果可能效果更大。更宽泛的讲，即使在重视休闲的欧美地区，不同“勤劳”程度的地区，执行效果也会不一样，因为这个问题的本源就在于员工能够对激励产生反应。

那么另外一个问题是这种做法可否推广到其他行业，结论是可以推行到部分行业。因为这种做法的关键在于人力资源在企业经营中能够起到重要作用，所以这类行业中人力资源的贡献往往更大或者占据很大的比重，资本不是那么重要，比如银行业和科技行业，而重工业行业等重资产行业实施的效果明显不佳。但是，不同行业可以选择的激励方式和种类有所区别，比如高科技公司，一般不会选择现金分红的形式而普遍采用股权激励。而银行业则可以说是可以使用激励种类最全的行业之一。

参考文献

- Steers,Black, 韩经伦译, 组织行为学导论, 五南图书, 台北, 1994。
- 田部井明美着, 陈耀茂编审, 共变异数构造分析AMOS使用手册, 鼎茂图书, 台北, 2005。
- 汪明生、朱斌好, 冲突管理, 五南图书, 台北, 1999。
- 林清山, 「验证性因素分析的理论及应用: 修订魏氏儿童智力量表之验证性因素分析」, 测验年刊, 35, 117-136页, 1988。
- 余民宁, 潜在变量模式: SIMPLIS的应用, 高等教育, 台北, 2006。
- 邱皓政, 量化研究与统计分析, 五南出版社, 台北, 2006。
- 柯进雄, 冲突理论与学校领导, 台联出版社, 台北, 1994。
- 黄同圳, 绩效评估与管理, 天下文化, 1999。
- 黄英忠, 现代人力资源管理, 华泰文化, 台北, 1993。
- 黄英忠等编着, 人力资源管理, 华泰文化, 1998。
- 黄俊英, 人力资源管理, 华泰文化, 1997。
- 叶美玲、高美玲, 「结构方程模式与线性结构关系之简介」, 护理研究, 7(5), 490-497页, 1999。
- 邓孝纯, 「寿险业的绩效评估与奖金制度之研究」, 台湾科技大学企业管理所, 硕士论文, 2000。
- 诸承明, 「薪资设计要素与组织效能关系之研究---以组织特性与任务特性为情境变量」, 国立台湾大学商学研究所, 硕士论文, 1995。
- 蔡宪六, 企业薪资管理, 三民书局, 1980。
- 罗业勤, 奖工计划理论与实务, 合勤企业管理顾问公司, 1996。

- Barki, H. & Hartwick, J. Conceptualizing the construct of interpersonal conflict [J]. *International Journal of Conflict Management*, 2004, 15(3):216-244
- Bollen, K. A., *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, 1989.
- De Dreu, C. K. W & West, M. A. Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(6): 1191-1201
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis [J]. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(4): 741-749
- De Dreu, C. K. W. When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams [J]. *Journal of Management*, 2006, 32(1):83-107
- Dessler, G., *Human Resource Management*, Prentice-Hall Inc, 1992.
- Hatcher, L., *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*, NC: SAS Institute Inc, 1994
- Hoskisson, R. E., Hitt, Wan, and Yiu, "Theory and research in strategic management: Swings of a Pendulum", *Journal of Management*, 25(3), pp. 417-456, 1999.
- Jehn, K. A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40(2): 256-282
- Jehn, K. A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997, 42(3): 530-557
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. The study of intergroup conflict and dynamic nature of conflict: A longitudinal group performance [J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(2): 238-251
- Kurtzberg, T. R. & Mueller, J. S. The longitudinal study influence of daily conflict on of creativity: A longitudinal study [J]. *International Journal perceptions of Conflict* 2005, 16(4): 335-353

- Lang, C.-G, Xi, Y-M. & Guo, S.-Y Impact of team conflict on team decision quality and satisfaction: An empirical research in China [J]. *Frontiers of Business Research in China*, 2008, 2(1): 1-14
- Lawler, E.E. III., *Pay and organizational development*, Addison- Wesley, 1981.
- Li, J. & Hambrick, D. C Factional groups: A new vantage on disintegration in work teams [J] *demographic Academy of Management Journal*, 2006, 48(5): 794-813
- Milkovich, G., and Newman, J., *Compensation*, Homewood, 1990.
- Pinkley, R. L. Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1990, 75(2): 117-126
- Priem, R. & Price, K. H. Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making [J]. *Group & Organization Studies*, 1991, 16(2): 206-225
- Rahim, M. A. & Magner, N. Confirmatory factor-analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80(1): 122-132
- Tjosvold, D., Law, K. S. & Sun, H. F. Collectivistic and individualistic values: Their effects on group dynamics and productivity in China [J]. *Group Decision and Negotiation*, 2003, 12: 243-263
- Vroom, V. H., *Work and motivation*, John Wiley and Sons, 1964.

附录 A

台湾本土银行列表

目前，台湾拥有银行共有以下：

中央信托局、台湾银行、台湾土地银行、合作金库银行、第一商业银行、华南商业
行、彰化商业银行、花旗(台湾)商业银行、上海商业储蓄银行、台北富邦银行、国泰世华商
业银行、中国输出入银行、高雄银行、兆丰国际商业银行、中华开发工业银行、台湾工业银
行、渣打国际商业银行、台中商业银行、华泰商业银行、台湾新光商业银行、阳信商业银
行、板信商业银行、三信商业银行、联邦商业银行、远东国际商业银行、元大商业银行、永
丰商业银行、玉山商业银行、万泰商业银行、宝华商业银行、台新国际商业银行、大众商业
银行、日盛国际商业银行、安泰商业银行、中国信托商业银行、庆丰商业银行、台湾中小企
业银行、京城商业银行、中联信托投资公司、亚洲信托投资公司、稻江商业银行、台湾邮政
公司、全国农业金库。

附录 B

台湾公股银行的薪资和福利制度

附表 1 是公股银行(台湾银行、土地银行)薪资系依「公营金融、保险事业机构各职等职位新进人员资格条件及核薪标准表」及各银行规定支薪，两家银行在底薪部份无明显差异，且加班费均可列入固定薪资项目，另外在福利制度项目包含行员储蓄存款 48 万额度 13% 计息、职员存款额度 300 万(依 3 年期定储利率计息)、三节礼金、国民旅游卡补助、退休人员优惠存款等，另外在年终奖金部分平均为 2 个月，考绩奖金约 4.6 个月，两家银行无明显差异。

附表 1：公股银行薪资、福利一览表

类别	公股银行	
	台湾银行	土地银行
薪资、福利	<p><u>薪资</u></p> <p>按「公营金融、保险事业机构各职等职位新进人员资格条件及核薪标准表」及台湾银行规定支薪：</p> <p>五职等(助理办事员)32,000 元 六职等(初级办事员)36,000 元 七职等(中级办事员)41,000 元 八职等(高级办事员)46,000 元 九职等(领组)51,000 元(含职务加给5,000 元) 加班费 3,000 元为固定薪资项目 伙食津贴 1,800 元</p> <p><u>福利</u></p> <p>行储额度 48 万，利率为 13%固定计息 职员存款：额度 300 万(利率依 3 年定储利率计息) 年终奖金(农历年前发)：1.5~2.5 个月 考绩奖金(每季发放)2.8~4.6 个月 三节礼金：平均 5,000 元 国旅卡补助 8,000 元~16,000 元 行员贷款(房、信贷) 退休人员优惠存款利率 13% 在职进修补助 子女教育补助及奖学金</p>	<p><u>薪资</u></p> <p>按「公营金融、保险事业机构各职等职位新进人员资格条件及核薪标准表」及土地银行规定支薪：</p> <p>五职等(助理办事员)33,580 元 六职等(初级办事员)36,000 元 七职等(中级办事员)44,816 元 八职等(高级办事员)51,023 元 九职等(领组)55,000 元 加班费 3,000~5,000 元为固定薪资项目 伙食津贴 1,800 元</p> <p><u>福利</u></p> <p>行储额度 48 万，利率为 13%固定计息 职员存款：额度 300 万(利率依 3 年定储利率计息) 年终奖金(农历年前发)：平均 2 个月 考绩奖金(每季发放)最高 4.6 个月 三节礼金：平均 5,000 元 国旅卡补助 8,000 元~16,000 元 行员贷款(房、信贷) 退休人员优惠存款利率 13% 在职进修补助 子女教育补助及奖学金</p>

附录 C

台湾泛公股银行的薪资和福利制度

附表2为泛公股银行(取样彰化银行、华南银行、第一银行等三家)在台湾银行、土地银行)在薪资表现方面，五职等至七职等底薪、加班费及伙食津贴并无明显差异，在福利制度部分，行储额度皆为48万依年利率13%计息，年终奖金部份皆为2个月，但在绩效奖金、员工红利则有所差异，彰化银行绩效奖金制度较接近公股银行，发放月数约2至3个月较为稳定，无因公司绩效表现而有大幅变动，但反观在华南银行、第一银行除了绩效奖金、员工红利外还另外增订了销售奖金或超盈余奖金项目，奖金发放月数也依员工绩效表现而有大幅差异，可见两家银行对员工绩效与公司绩效连结较为重视。

附表 2: 泛公股银行薪资福利一览表

类别	泛公股银行 (彰银、华南、合库、第一、兆丰、台企)		
	彰化银行	华南银行	第一银行
薪资、福利	薪资 五职等(助理办事员)31,030 元 六职等(初级办事员)35,244 元 七职等(中级办事员)43,200 元 加班费 3,000 元~5000 元额度 伙食津贴 1,800 元	薪资 五职等(助理办事员)30,700 元 六职等(初级办事员)36,500 元 七职等(中级办事员)43,200 元 加班费 3,000~5,000 元额度 伙食津贴 1,800 元	薪资 五职等(助理办事员)30,295 元 六职等(初级办事员)36,500 元 七职等(中级办事员)43,506 元 加班费 3,000~5,000 元额度 伙食津贴 1,800 元
	福利 行储额度 48 万, 利率为 13% 固定计息 年节奖金: 春节 1.5 个月+中秋节 0.5 个月 绩效奖金: 3 个月 员工红利: 1~2 个月(9 月发) 三节礼金: 5,000 元; 3,000 元; 2,000 元 行员贷款(房、信贷) 退休金优惠存款 子女教育补助及奖学金	福利 行储额度 48 万, 利率为 13% 固定计息 年终奖金(农历年前发): 固定 1.5 个月 绩效奖金: 平均 3.44 个月 or 销售奖金: 平均 10.19 个月 员工红利: 平均 1.28 个月 三节礼金: 平均 4,000 元 行员贷款(房、信贷) 退休金优惠存款 子女教育补助及奖学金	福利 行储额度 48 万, 利率为 13% 固定计息 年终奖金(农历年前发): 固定 2 个月 绩效奖金、员工红利、超盈余奖金 (上述三项 103 年合计发放约 2.6~5.5 个月) 三节礼金: 平均 5,000 元 行员贷款(房、信贷) 退休金优惠存款 在职进修补助 子女教育补助及奖学金

附录 D

台湾民营银行的薪资和福利制度

附表3为民营银行(取样玉山银行、元大银行、国泰世华银行、永丰银行、星展银行等五家)薪资及福利制度比较,在薪资表现方面,五家银行对新进人员给薪有明显差异,以永丰银行最高为31,000元,元大银行、国泰世华银行最低为28,000元;伙食津贴部分皆为1,800元,惟玉山银行依地区性有所差异,台北市为2,800元、新北市为2,700元、其他地区1,800元,另针对台北地区行员给予地区加给2,000元。

在福利制度方面,各银行行员储蓄存款额度皆为48万,惟在行储利率部分则为各银行自行订定以永丰银行13%为最高,元大银行6.33%最低,在非经常性薪资部分,民营银行皆重视员工绩效与公司绩效连结程度,奖金发放月数皆因员工或公司绩效表现有明显差异。另外在其他福利制度的部分,如玉山银行的员工股票分红、员工储蓄会;其他银行的员工持股信托,或国泰世华的员工养老险等。虽民营银行不若公股行库有退休人员优惠存款的保障,但在各项福利制度方面也显见民营银行对吸引人才及员工福利的重视程度。

附表 3: 民营银行薪资福利一览表

类别	民营银行		
	玉山银行	元大银行	国泰世华
薪资、福利	<p>薪资</p> <p>五职等(办事员)30,000 元</p> <p>六职等(专三)35,000 元</p> <p>七职等(专二)40,000 元</p> <p>八职等(专一)42,000 元</p> <p>九职等(助襄)50,000 元(含职务加给 5,000 元)</p> <p>伙食津贴</p> <p>台北地区 2,800 元; 新北市 2,700 元; 其他 1,800 元</p> <p>地区加给: 台北地区 2,000 元</p> <p>福利</p> <p>行储额度: 五职等 14 万、六职等 28 万、七职等(含)以上 48 万; 利率为 1 年定储利率+7%, 目前为 8.3%)</p> <p>年中奖金(中秋节后发): 1~1.5 个月</p> <p>年终奖金(农历年前发)2~4 个月</p> <p>三节礼金: 端午、中秋各 5,000 元, 春节 10,000 元</p> <p>员工配股</p> <p>员工储蓄会</p> <p>行员贷款(房、信贷)优惠利率</p>	<p>薪资</p> <p>五职等 28,000 元</p> <p>六职等 33,000 元</p> <p>七职等 38,000 元</p> <p>八职等 42,000 元</p> <p>伙食津贴 1,800 元</p> <p>福利</p> <p>行储额度 48 万(利率为 1 年定储利率+5%, 目前为 6.33%)</p> <p>年终奖金(农历年前发): 2~7 个月</p> <p>三节奖金: 端午 0.5 个月、中秋 0.5 个月, 春节 1 个月</p> <p>员工持股信托</p> <p>行员贷款(房、信贷)优惠利率</p> <p>子女奖学金</p>	<p>薪资</p> <p>七职等(办事员)28,000 元</p> <p>六职等(高办)33,000 元</p> <p>五职等(资深办事员)38,000 元</p> <p>四职等(中专)41,000 元</p> <p>伙食津贴 1,800 元</p> <p>福利</p> <p>行储额度 48 万(利率依基放+1.5%目前为 7.624%计息)</p> <p>绩效奖金、年终奖金: 两项合计平均约 5~9 个月</p> <p>福利金: 6,000 元</p> <p>生日礼金</p> <p>三节礼金: 春节 6,000 元, 端午、中秋各 3,000 元</p> <p>养老险(员工付 1/3、公司付 2/3, 六年期满领回)</p> <p>员工认股</p> <p>行员贷款(房、信贷)优惠利率</p> <p>关系企业员工优惠</p>

类别	民营银行	
	永丰银行	星展银行(外商)
薪资、福利	<p>薪资</p> <p>三职等 31,000 元</p> <p>四职等 35,000 元</p> <p>五职等 40,000 元</p> <p>伙食津贴 1,800 元</p> <p>福利</p> <p>行储额度 48 万(利率 13%); 惟 100/7 后入行员工已取消行储福利,但反应在薪资上, 同职等薪资会较 100/7 前入行员工高</p> <p>绩效奖金: 1.5~3.5 个月</p> <p>年终奖金: 固定 2 个月</p> <p>三节礼金: 春节 5,000 元, 端午、中秋各 2,000 元</p> <p>生日礼金 1,000 元</p> <p>员工认股</p> <p>行员贷款(房、信贷)优惠利率</p> <p>关系企业员工优惠</p>	<p>薪资</p> <p>五职等 30,000 元</p> <p>六职等 35,000 元</p> <p>七职等 40,000 元</p> <p>八职等 45,000 元</p> <p>伙食津贴 1,800 元</p> <p>福利</p> <p>行储额度 48 万(利率 8%)</p> <p>无年终奖金</p> <p>红利奖金: 约 1.5 至 4 个月</p> <p>行员贷款(房、信贷)优惠利率</p>