

國立臺灣大學管理學院商學研究所



碩士論文

Department of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

薪資公開程度及公告方式對員工績效之影響:以實驗法探討

Discussion Of How Pay Transparency And Pay-Related
Framing Effect Influence Employee's Performance: Using
Experimental Method

黃彥綾

Yen-Ling Huang

指導教授：劉怡靖 博士

Advisor: Yi-Ching Liu, Ph.D.

中華民國 107 年 7 月

July, 2018

誌謝



論文的撰寫終於進入尾聲，至今仍然不敢相信自己完成了這項挑戰。每個行為實驗研究都是一場耗費巨大心力及資源的冒險，在自己執行及體會過後，真心的敬佩所有以實驗法為研究方法的研究者，也很開心自己能在實驗法的領域中貢獻一點心力。

本研究最需要感謝的是我的指導教授劉怡靖教授，教授無微不至且無時無刻提供的幫助，對我來說是完成這次論文所不可或缺的助力，在我迷惘時為我導引方向。也感謝口試委員戚樹誠教授與陳瑀屏教授，在口試期間給予許多修改的寶貴意見，讓本次研究更臻於完善。本次進行實驗研究時，感謝台大團體動力與團隊管理實驗室的夥伴熱心分享研究招募訊息及幫我招募到許多受測者，在實驗進行期間也提供諸多幫忙。實驗進行期間，拜託了許多善良的朋友到場幫忙進行實驗，謝謝量貽、滋桓、如卿、子蓁，妳們的幫忙讓這次研究得以完成。最後，也感謝所有參與過本次研究的受測者，你們的參與讓這次研究誕生。

在論文撰寫途中，有時也會遇到不知如何前進的時刻，感謝好友承穎、芯瑋、冠蓉的陪伴，在挫折時依然互相扶持前進；謝謝怡仁，即使不擅言詞也默默的付出陪伴。最後，要謝謝我的父母願意相信我一路走來的努力，在我需要的時候一直都在我身後做最堅強的後盾，讓我可以毫無顧忌的往前追尋自己的目標。

再次感謝所有在研究所路上曾經幫助過我的師長、同學及父母，有你們的陪伴與鼓勵讓這兩年的碩士生活充滿精采與溫馨。

黃彥綾 謹誌

中華民國 107 年 8 月

中文摘要



薪資公開在資訊取得日益方便的現代社會中，一直是企業頗有爭論的議題，越來越多實務及理論研究欲探討薪資公開對於員工或企業本身而言，究竟代表何種意義。本研究除了探討薪資公開與薪資不公開的效果以外，欲探討介於兩者之間的部分公開情境是否可以達到兼容並蓄、綜合兩者的優點而對員工有更大的激勵效果、對績效表現提升有所幫助。

探討薪資公開制度外，本研究也欲了解以何種方式呈現獎金制度具有較好的效果，從框架效應的角度探討對於獎金制度中以強調獎勵、懲罰或獎懲兼具的訊息，何者將能對員工造成最大的影響效果。本研究以行為實驗方式進行資料蒐集，共蒐集 200 位受測者樣本進行實驗研究。研究結果顯示，薪資公開與否與績效並無直接影響效果，需要搭配不同的調節機制才能顯示其效果；另外，在不同的框架效應下，純獎勵與純懲罰的框架效應訊息在薪資公開情境效果優於薪資不公開情境，然而獎勵與懲罰兼具的框架效應訊息在薪資不公開情境效果反而優於薪資公開情境。

關鍵字：薪資公開、框架效應、績效、獎金、實驗法

Abstract



Pay transparency nowadays has become a hot issue in debate. There are more practical reforms and researches about this issue, in hope to discover more about pay transparency. This study aims to compare pay transparency with pay secrecy and an alternative called “partial transparency” to examine the effect of difference scenarios and see which one can best motivate employees.

In addition to Pay transparency, this study also examines the framing effect of the policy to see which kind of framing message (Pure Bonus, Pure Punishment, and Combination of Bonus & Punishment) will motivate the employee the most , and generate the best performance.

We used experiment method as the research method and invited 200 participants to participate the study. The result showed that the direct effect between pay transparency and performance is not significant, meaning that there might be other moderators that affect the relationship. For framing effect, we found that when giving pure message (Pure Bonus & Pure Punishment), performance in pay transparency scenario is better than performance in pay secrecy scenario; but when giving combined message, performance in pay secrecy is better than it in pay transparency scenario.

Keyword: Pay transparency, Framing effect, Performance, Bonus, Experiment method

目錄



口試委員會審定書	#
誌謝	i
中文摘要	ii
Abstract.....	iii
目錄	iv
圖目錄	vi
表目錄	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	4
第三節 研究重要性.....	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 薪資溝通政策.....	6
第二節 框架效應.....	10
第三節 框架效應的相關理論.....	11
第三章 研究方法.....	16
第一節 研究樣本.....	16
第二節 研究程序.....	17
第三節 研究工具.....	22
一、 公開情境與框架效應情境的操弄檢核.....	22

二、	薪資決定標準的客觀性與絕對性認知.....	22
三、	依變項：任務表現.....	23
第四節	資料分析方法.....	24
一、	操弄檢核.....	24
二、	依變項之分析.....	24
第四章	研究結果.....	25
第一節	情境操弄確認.....	25
一、	公開情境操弄.....	25
二、	框架操弄確認.....	34
第二節	假設檢驗.....	39
第三節	小結.....	47
第五章	討論與結論.....	48
第一節	結果與討論.....	48
第二節	研究限制與未來方向.....	50
一、	研究限制.....	50
二、	未來研究方向.....	53
三、	結論.....	53
參考文獻	55
附錄	58
一、	招募受測者宣傳廣告.....	58
二、	實驗問卷.....	60



圖目錄



圖 2-1	薪資溝通政策類型	6
圖 2-2	展望理論的價值曲線模型	11
圖 4-1	是否可以從實驗者得知組內成員的每回合任務成績 平均數圖	29
圖 4-2	是否可以從實驗者得知組內成員的每回合任務獎金 平均數圖	30
圖 4-3	可否在與組內成員溝通交流中討論及交換獎金相關的資訊 平均數圖	30
圖 4-4	絕對性平均數圖	33
圖 4-5	客觀性平均數圖	33
圖 4-6	框架效應操弄確認 平均數圖 1	38
圖 4-7	框架效應操弄確認 平均數圖 2	38
圖 4-8	框架效應操弄確認 平均數圖 3	39
圖 4-9	獎金公開程度及框架效應對任務表現影響 平均數圖	43
圖 4-10	純獎勵框架情境下檢測公開情境顯著性 平均數圖	44
圖 4-11	純懲罰框架情境下檢測公開情境顯著性 平均數圖	46
圖 4-12	獎懲兼具框架情境下檢測公開情境顯著性 平均數圖	47

表目錄



表 2-1	情境假設效果表	15
表 3-1	受測者樣本男女及年齡比例分布	16
表 3-2	實驗情境樣本數分布表	17
表 3-3	公開情境操弄條件表	18
表 3-4	框架效應情境操弄條件表	19
表 3-5	實驗情境操弄條件一覽表	21
表 3-6	操弄確認題目表	22
表 3-7	薪資決定標準認知量表	23
表 4-1	公開情境操弄之描述性統計資料	26
表 4-2	公開情境操弄之變異數分析	27
表 4-3	公開情境操弄之事後檢定 (Dunnett T3 檢定)	28
表 4-4	絕對性與客觀性操弄 統計描述性資料	31
表 4-5	絕對性與客觀性操弄 變異數分析	31
表 4-6	絕對性與客觀性操弄 事後多重比較 (LSD 法)	32
表 4-7	框架效應操弄確認 描述性統計資料	35
表 4-8	框架效應操弄確認 變異數分析	36
表 4-9	框架效應操弄確認 事後多重比較	37
表 4-10	獎金公開程度及框架效應對任務表現影響 描述性統計資料	40
表 4-11	獎金公開程度及框架效應對任務表現影響 同質性測試	40
表 4-12	獎金公開程度及框架效應對任務表現影響之檢定分析	41

表 4-13	獎金公開程度及框架效應對任務表現影響 公開*框架平均數表	42
表 4-14	純獎勵框架情境下檢測公開情境顯著性 描述性統計資料	43
表 4-15	純獎勵框架情境下檢測公開情境顯著性 效果檢定結果	44
表 4-16	純懲罰框架情境下檢測公開情境顯著性 描述性統計資料	45
表 4-17	純懲罰框架情境下檢測公開情境顯著性 效果檢定結果	45
表 4-18	獎懲兼具框架情境下檢測公開情境顯著性 描述性統計資料	46
表 4-19	獎懲兼具框架情境下檢測公開情境顯著性 效果檢定結果	46



第一章 緒論



第一節 研究背景與動機

近年來，薪資公開透明化的聲浪出現在社會中，造成廣泛的討論及辯論聲浪。過往企業一直保持著薪資保密的政策，到現在企業仍普遍在公司明定的工作規則上明訂禁止討論及交換薪資相關的情報資料，避免員工做薪資的比較與討論。然而，這樣的制度造成薪資的發放有可能產生不公平的現象，例如對於性別、種族等等的平等薪資待遇，在薪資保密的制度下這些問題將會被隱藏。此外，薪資保密也可能造成資訊不對等的情形，員工無法得知組織中他人的薪資，便無法進行比較、也無法據以要求自己合理的待遇，可能造成同工不同酬的狀況，同樣使工作場合內產生薪資結果分配不公平的結果。

在現今的社會中，資訊的快速取得及交換透過網際網路得以實現，對於薪資資訊的公開也提供了一股助力。在過去幾年間，光是國內就出現了若干薪資公開的網站，例如「各行各業薪資查詢網」(<http://www.ursalary0.com/>)、「qollie 求職天眼通」(<https://www.qollie.com/>)，這些網站蒐集任職員工的回饋，以匿名的方式蒐集企業薪資相關的資訊供人瀏覽及參考。在近年的調查中，台北市就業服務處也統計了青年就業及職場觀念調查(台北市就業服務處, 2017)，其中發現有 60.5% 的青年認為企業應該實行薪資公開透明，以減少薪資不公平的情形，可見薪資公開對目前的就業勞工而言是一項重要且亟欲跟隨的政策。主計處因應薪資透明公開的聲浪，也推出了由主計處成立的「薪情平台」(<https://earnings.dgbas.gov.tw/>)，以主計處蒐集的行業統計資料為民眾統計各行業的薪資水平、以及性別薪資差距等薪資相關的數據，讓民眾更能了解目前企業的薪資水平及相關資訊，此舉代表政府也開始重視薪資公平，並以數據及平台系統支持薪資透明化的聲浪。

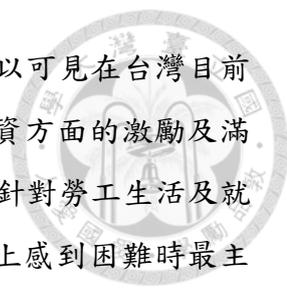
然而，關於採用何種薪資溝通政策，在目前學術與實務的討論中仍未有定論。薪資公開應該採取完全公開、或者應該公開哪些必要的項目，甚至薪資公開是否仍有其他潛在可能的缺點，目前的研究及實務並未給予確定的答案。因此，本研究旨在討論薪資公開下相較薪資保密時，是否能夠成功的讓員工對於組織的公平

性產生信任，進而提升其工作的績效表現，薪資公開是否能對企業的運作產生助力。此外，對於是否應該完全公開其薪資分配狀況，或選擇部分公開必要的資訊，也是本次研究欲探索的範圍。



薪資方面的激勵效果，學術上雖曾被研究，然而得出的大多數結論都指向金錢性的外在激勵效果，其表現並不如工作本身相關的內在激勵效果強，企業若欲激勵員工，也不推薦以金錢性的激勵作為主要的激勵方式。從以前的研究中，一向指出在激勵員工的方式中，薪資此類物質性獎酬所帶來的激勵效果較差、且持續效果較不理想，並且可能對於需要創新創意的工作內容有負面的影響效果。從以往的激勵理論也可以看到，激勵理論多從內在激勵的效果著眼，即使有提及外在激勵，也將外在激勵定調為較低層次的激勵，僅為滿足生理所需的低層次需求。如在雙因子理論中，薪資被視為保健因子而非激勵因子，意即薪資僅能滿足個體最低程度的生理、安全相關所需，然而並非為高層次的激勵因子，若要達到更高層次的激勵效果並不能以薪資達成激勵效果；然而，近期的薪資相關研究透過薪資公開的聲浪開始發展，研究也重新開始將目光轉至薪資對於激勵效果的影響。事實上，在過往的研究中，可以發現薪資雖然在研究中可能被歸類為較低層次的需求，但就如馬斯洛的需求理論所言，薪資雖位於激勵金字塔的底端，但正如同需求理論及雙因子理論所言，薪資為達成其他需求前首先須滿足的物質需求，在保健因子尚未齊備前，其他激勵因子無法產生激勵的效果，足證物質報酬的重要性。在研究中，也找到過往可能對於薪資重要性產生偏誤的證據，證明在過去的自述調查中，填答人可能因為社會觀感而將薪資的重要性低估，但若除去自述調查的偏誤，則無論性別，薪資皆為工作中最重要的要素(Rynes, Brown, &Colbert, 2002; Rynes, Gerhart, &Minette, 2004)

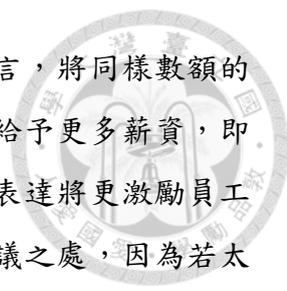
在台灣，薪資對於員工的重要性及激勵效果可能更加重要。台灣目前正處於低薪的環境，低薪的議題一直是勞資雙方、甚至與政府熱議的問題 (陳鈺馥 &陳梅英, 2018; Jennings, 2018)，足以可知目前台灣的薪資水準狀況並非理想。在勞動部的調查中，2016 年對於青年勞工就業的狀況調查中，詢問了在工作中哪個因素為選擇工作的最大考量，並於調查結果發現工作中的工作穩定性及薪資分別為考



量因素的前二大因素 (中華民國勞動部, 2016a)。透過該調查足以可見在台灣目前的低薪狀態中, 仍舊需要先正視薪資的議題, 讓人能夠獲得薪資方面的激勵及滿足, 是目前台灣勞動市場重要的方向。另外, 在勞動部 2016 年針對勞工生活及就業狀況的調查中, 可以觀察到無論何種年齡層的勞工, 在工作上感到困難時最主要的困擾也都與薪資有關, 此調查也意味目前在工作中最可能遇到瓶頸的仍為薪資報酬的部分 (中華民國勞動部, 2016b)。因此, 若能就薪資相關的激勵有更多研究及對實務上的做法建議, 對於台灣的勞動環境而言可能會帶來更立即且更有效的改善。若能就薪資溝通政策做進一步的研究, 了解不同薪資公開政策是否有助於員工在工作上的績效表現, 也是能夠對於薪資相關研究及現今的勞動環境有進一步的貢獻。

除了公開薪資的激勵效果外, 企業在有限的資金中, 如何在既有的預算內透過制度的設計, 達到最好的激勵效果, 這也是在低薪的環境中顯得更為重要的議題, 因為無法無限制地給予員工增加薪資做為激勵方法, 在預算有限的狀況下, 企業必須善用薪資制度的設計設法將每一分錢賦予更大的激勵意義, 讓員工接收到更好的激勵效果, 在績效上有更大的影響力。部分企業現今都會利用將部分薪資綁定績效目標的方式, 以激勵員工完成約定的績效目標, 進而提升員工的績效。這樣激勵薪的方法當然可以更成功的對員工產生激勵效果, 但本研究欲指出在實行激勵薪時, 企業若能注意公告員工薪資政策的方式, 對於激勵薪發放的激勵效果將有重要的影響。透過告知激勵薪發放的條件方式, 不同的說法將會有不同程度的激勵效果。

框架效應的操作已運用在薪資相關的研究中, 透過設定的情境與條件可以成功改變激勵的效果。同樣的獎金數額, 可以操作為告知員工「達成目標便可拿到獎金」與「若未達成目標則無法拿到獎金」, 兩者僅為告知的方法不同, 但研究上發現僅僅這樣的用詞改變, 即可以對員工產生不同程度的激勵效果 (Baumeister, Bratslavsky, & Vohs, 2001; Chung & Narayandas, 2017; Goldsmith & Dhar, 2013; Hong, Hossain, & List, 2015; Hossain & List, 2012)。研究發現人們因為損失趨避 (Loss Aversion) 的特性, 遭致損失的說法會比獲得獎勵的說法更有激勵效果, 因此普遍



而言負面的框架效果將會比正面的框架效果更為有效。舉例而言，將同樣數額的薪資，設計成帶有未達目標便扣除薪資的規定、與達成目標後給予更多薪資，即使在最後所得到的最高薪資額度相同，然而以前者的負面框架表達將更激勵員工達到目標以避免扣除薪資的懲罰。但負面的框架效果也有其爭議之處，因為若太過嚴重的負面框架將造成反效果，造成績效反而降低，因此正面與負面的框架操作需要更深入的研究施加的程度，找出最適宜激勵員工的框架效應操作方式。本研究的另一個目的，即在研究公開薪資下，加入框架效應的操作是否能夠更加強化薪資的激勵效果，進而最大化激勵員工，使其績效表現能夠在有限的薪資條件下最大化的提升，提出對目前低薪的台灣勞動環境中可行的激勵政策建議。

第二節 研究目的

本研究首先欲研究薪資公開程度對於員工績效表現的影響。薪資公開對於員工而言可以增加其對組織公平程度的認知，進而影響其在組織內的表現。然而，採行完全公開的薪資制度是否會造成員工間過度的比較或不合作行為反而降低績效，目前學術上仍未有定論。本研究進一步試圖檢驗部分公開薪資資訊的效果，期望能兼得薪資保密與公開的優點，進而避免薪資完全公開帶來可能的衝突或缺點，並透過實驗的操作以測試不同薪資溝通政策的效果。因此，本研究將會分為完全公開、部分公開及完全不公開薪資政策三種情境，比較在實驗結果資料中，何種方式將會對員工的激勵程度最高，能夠更佳的影響員工的績效表現。

在有限的資源下，如何將金錢報酬的價值與其激勵效果發揮到最大，是目前市場上亟需的知識。本研究在上段所述之不同公開薪資方式的操作下，欲研究加入正面、負面以及正負面合併的三種不同的激勵薪公告方式，欲檢視在三種不同的框架效應情境下，分別對於員工的激勵效果程度有何差別，以及檢視其績效表現的改變。本研究欲檢驗在固有的薪資框架預算下，利用框架效應加強激勵的效果，是否可以透過不同的公告方式，透過框架效應影響員工的績效表現。



第三節 研究重要性

本研究期望能對薪資公開的探索做出更進一步的貢獻，近年來研究已開始對於薪資公開的議題有所討論及研究，然而其對於職場員工績效的表現影響並未有所定論，且討論的類型通常也只有極端的公開與保密兩端。本研究希望以實驗比較薪資完全公開、完全保密的效果以外，進一步研究部分公開薪資資訊的效果，以為學術上的薪資公開研究做更進一步的貢獻，同時提供實務界的企業運營者更多關於薪資公開政策的參考做法，以利企業在組織內制定薪資溝通政策時，有更清楚的學術參考依據及建議。

此外，公開薪資的薪資溝通政策下，本研究欲引用框架效果研究了解不同的框架方式是否影響對員工的激勵程度。在以往的文獻中，已有提及操作不同框架的激勵性薪資對於員工有不同程度的激勵效果及績效不同程度的提升，本研究欲在公開薪資的狀態下研究框架效果對於員工的影響程度，以了解框架效應在不同公開薪資方式的狀態下是否有不同的效果，為學術上的框架效應研究做進一步的延伸，以得知在公開薪資情境下，相較於部分公開的框架效應效果。實務上則可以為台灣的企業提供薪資激勵政策說明時提供可行做法，薪資確為員工工作時的一大考量因素，因此透過框架效應可以在不更動既有的預算下以不同的溝通方法有效提升員工的績效，期望透過本研究可以提供實務薪資激勵方法的建議，以對台灣的勞動環境形成助力。

綜上所述，本研究欲透過公開薪資政策及薪資公告方式（框架效應應用）的研究，對於實務界薪酬相關的制定及溝通政策提出建議，期望能夠為實務界的薪酬政策施行提供進一步的研究貢獻，改善企業的薪酬政策制度。

第二章 文獻探討

第一節 薪資溝通政策



薪資溝通政策在過去一直保持著薪資保密主義為主的制度，直到最近學界及實務才開始有討論薪資公開的可能性。決定公司薪資公開或保密的程度主要由兩個構面觀察：組織限制 (Organizational restriction) 及員工限制 (Employee restriction) (Marasi & Bennett, 2016)。依據 Marasi 及 Bennett 的定義，「組織限制代表企業限制告知員工薪資相關資訊的程度；員工限制則是員工是否能夠自由的互相交換及討論薪資相關的資訊。」Marasi 及 Bennett 將組織限制與員工限制作為兩個座標軸，當公司的給予的組織及員工限制越低，則越靠近完全薪資公開，反之若給予的組織及員工限制越高，則會越接近完全的薪資保密。在完全薪資公開及保密極端的中間，亦即當公司給予的組織及員工限制皆為中等的時候，企業可能透過較中庸程度的組織限制，例如公布部分薪資相關資訊，或者放寬員工限制，例如不明文規定禁止討論薪資的規定，以在薪資溝通政策的選擇上達到中庸的狀態。

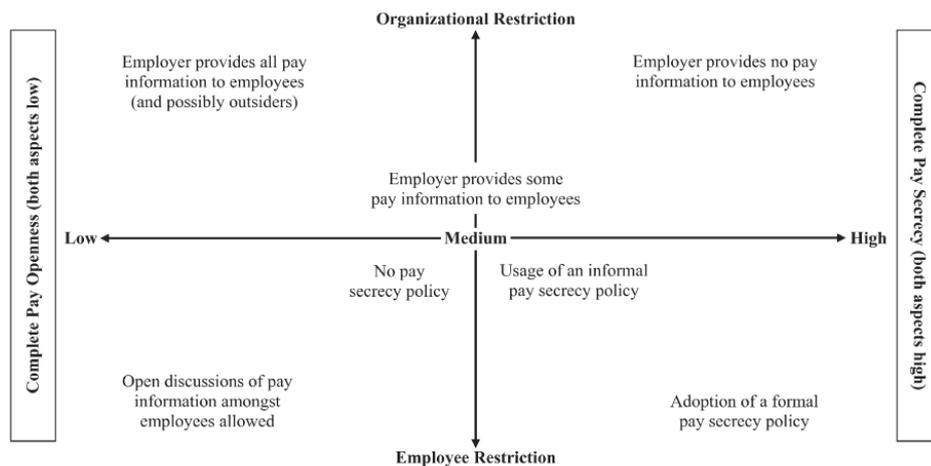


圖 2-1 薪資溝通政策類型

資料來源: Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Human Resource Management Review

Pay communication : Where do we go from here ? *Human Resource Management*

Review, 26(1), 50–58.



薪資政策的開放，在組織中可以借鏡組織公平理論 (Organization Justice Framework) 及期望理論 (Expectancy Theory) 觀察及解釋薪資溝通政策對員工的影響。組織公平理論分為分配公平 (Distributinal Justice)、程序公平 (Procedural Justice)、資訊公平 (Informational Justice) 及人際公平 (Interpersonal Justice) 等四個構面 (Colquitt, 2001)。其理論指出，員工在獲得薪資時不只會注意薪資分配的結果是否公平 (分配公平)，對於該分配結果的決策方式與過程 (程序公平)、以及所獲得的資訊 (資訊公平) 及被組織告知及溝通的方式 (人際公平)，將會以這些面向的總和判斷該組織的薪酬政策是否公平，進而對於組織的公平性產生判斷及認知。在選擇薪資溝通政策時，因為薪資溝通政策而不同的主要為員工可以了解的薪資決策程序詳細程度以及可以獲知的薪資相關資訊的差別，實際上公司的決策過程可能並未有所變動，改變的是溝通的方法及資訊透明的程度。因此，員工在不同薪資溝通政策下，所改變的為其所能獲得的薪資資訊及決策程序資訊的多寡，因溝通政策而改變的是程序公平及資訊公平這兩個組織公平中的構面。不同的薪資溝通政策會影響員工所能獲知的資訊，因此影響員工對於組織薪資決定程序是否公平的判斷，以及透過公司提供的資訊及允許討論的範圍內所得到的資訊判斷組織是否具有公平性。組織的程序公平為員工判斷組織的薪資決策過程中評斷員工應得薪資時，所使用的程序及過程是否正當；而資訊公平則是員工判斷組織給予的溝通中，關於員工薪資結果提供的解釋是否符合公平。程序公平及資訊公平皆影響員工對於組織整體的公平性判斷，而當員工判斷組織的薪資決策過程具有組織公平性，員工相信公司對自己為公平的對待時，員工會有較好的績效，同時也會有較高程度的組織公民行為，也會降低職場偏差行為的產生。(Marasi & Bennett, 2016)

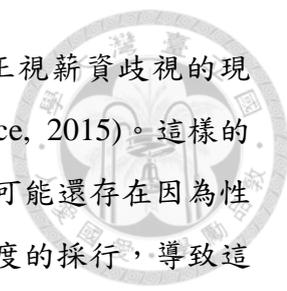
期望理論 (Expectancy Theory) 由 Vroom(Vroom, V, 1964) 提出，主張人的激勵程度受到行動的期望值 (Expectancy)、工具性 (Instrumentality) 及價值評價 (Valence) 影響，員工必須先有能力辨別其行動會連結到績效、而績效連結到其獎懲、最後獎懲結果必須符合員工的期望及目標。當員工認為其付出的努力可以透過組織的績效衡量及獎懲制度正確的被評價及被獎懲，員工才會被激勵產生更好



的績效表現以被正確的衡量及獲得獎勵。在薪資溝通政策中，主要需決定的是讓員工掌握多少關於薪資的資訊，員工得知薪資相關的資訊後，才得以判斷其薪資是否能與其自身的績效表現有合理的連結，因此薪資溝通政策的開放，意謂員工可以更好的透過充足的資訊將自身的績效表現與薪資分配結果做合理的連結，將績效連結到獎懲的能力提高，這也是期望理論所提到的工具性的定義，即員工有多少能力能將自身的績效與獎酬連結。因此，在選擇薪資溝通制度中，影響期望理論最為相關部分的即為不同薪資溝通政策影響到期望理論中的工具性，組織是否能夠透過良好的薪資制度設計進而有效且公平的衡量員工的績效並連結到獎懲，對於員工在期望理論下所獲得的激勵產生影響，也對後續員工的績效表現影響甚鉅。

在研究薪資公開政策時，首先必須先了解企業長久以來一直採行的密薪制的優缺點，進而探討薪資公開制度採行的必要性。密薪制的採行可以保持員工個人資訊的隱私、降低員工間衝突，同時也有利於公司的管理控制權力，但在密薪制的狀態下，同時也助長了薪資歧視的問題 (Trotter, Zacur, & Stickney, 2017)。在公司禁止員工討論及交換薪資資訊的狀態下，公司將有更多理由不處理員工間薪資分配不平等的問題，同時也默許了對於特定性別及種族薪資歧視的可能，研究也從實證的資料得出，女性的薪資水準在當時與男性的薪資確實有顯著的差異，即使在衡量了努力程度以後，仍然有無法解釋的薪資差異 (Blau & Kahn, 2007; Desai, Fang, Thompson, Jawa & Vachharajani, 2016; Gerhart, 1990)。同時，在資訊透明化及取得成本越低的時代下，保持隱私已經是越來越無法保持的優點，因此可認為密薪制目前的優點已經逐漸消逝、反而可能造成不平等的薪資制度。

2014年美國的索尼影業 (Sony Pictures) 爆發駭客攻擊的事件，隨著駭客的入侵，世人第一次意識到娛樂圈的薪資不平等現象。在洩漏的薪資資料中，可以發現女演員的參演片酬大幅低於同片演出的男演員，即使是當年最高收入的女演員，在與男演員比較仍有相當大的片酬收入差距。但在薪資保密的制度下，這些歧視的現象從來未被揭露，若非這次的駭客意外，好萊塢的性別薪資歧視問題永遠不會被發現。好萊塢的許多女演員也在事件爆發後，表達了對於好萊塢薪資歧



視的不滿，紛紛在公開場合及報章雜誌中表達希望製片公司正視薪資歧視的現象，期望演藝圈的工作環境能落實性別友善及薪資平等(Lawrence, 2015)。這樣的事件也應證了在思想更進步的現代社會，在薪資保密的制度下可能還存在因為性別或種族等等而生的薪資不平等現象，也正是因為薪資保密制度的採行，導致這些歧視少有被揭發、正視、甚至改正的機會。世界經濟論壇 2017 年出版的性別平等報告也指出，目前男女薪資仍存在顯著的差異，未來要達到薪資的平等仍要 217 年才可能達成 (World Economic Forum, 2017)。此數據揭露了即使已經身處進步的社會，因性別而起的薪資差異仍顯著存在，而密薪制的實行可能是助長不平等的推手。在這樣的環境下，彰顯了採行薪資公開的一項優點，可以避免上述薪資不平等的現象，因為性別而產生的薪資差距可望被彌平。

在薪資公開制度的實行下，密薪制度的不公平性將能被消彌。Castilla(2015) 透過研究一間九千人左右的大型公司，分析其 2004 年前與後，採行薪資公開制度前後的員工薪資資料比較，發現在實行薪資公開制度後，性別及種族的薪資差異確實有縮小差距的現象，降低薪資歧視發生的可能性 (Castilla, 2015; Trotter et al., 2017)。同時，Bamburger 及 Belogolovsky (2010)的研究中也發現，薪資公開制度對於員工認知的期望理論工具值確有提升的現象，並進而能夠提升員工的績效表現；同時，薪資公開制度也能對於員工認知的組織公平性有所改善，因此能降低組織偏差行為發生、以及增進組織的公民行為 (Marasi & Bennett, 2016)，改善認知的組織公平性也有助於員工績效的提升。然而，在薪資公開的狀況下也可能有其缺點。Mas (2017)的研究指出，在薪資公開的情況下，實證得到的資料反而有薪資壓縮 (Pay Compression) 的現象，研究發現在採行薪資公開的政策後，數據顯示組織中最高薪水者的薪資有顯著的降低現象，造成組織中所有員工的薪資最高值及最低值差距有所壓縮，此種壓縮來自高層領導者的薪資所得降低，此類的員工離職率也有增加的現象；Bamburger 及 Belogolovsky (2017) 的研究也發現，在個人意識強烈的狀況下，薪資公開可能造成忌妒最高薪資者的現象，因此組織內的其他同事對其給予的幫助行為會有降低的現象。

在討論薪資溝通政策時，值得注意的是這樣的討論並非建立於絕對的兩端，

企業在密薪制與薪資公開的中間，仍有選擇部分公開薪資相關資訊的選項(Marasi & Bennett, 2016)。Marasi 及 Bennett (2016)的研究中指出在採取中庸程度組織及員工限制下的薪資溝通政策時，員工感受到的組織支持感可能比極端的溝通薪資政策更強，對於員工績效及組織公民行為有正面的影響；另外，Bamburger 及 Belogolovsky (2014) 的研究指出，若在薪資溝通政策的制定時，其制定標準為根據員工絕對表現而非相對表現為基準、並且評價績效方式為客觀相對於主觀，員工對於績效與薪酬的連結感認知越強，即員工後續的績效將會正面的提升，這也是本研究認為可作為部分公開薪資溝通政策的基礎：公開評價員工績效的方式以及標準，透過公開絕對的評價基準及客觀的評價方式，是否便足以作為員工在接收激勵薪性質的目標獎金時，作為判斷公平性的基礎，透過部分公開薪資必要的資訊可以達到公開薪資欲追求的公平性、同時避免極端的薪資公開政策造成的負面影響。綜上所述，本研究提出下列假設及研究問題：

假設 1: 公開薪資制度對於提升員工績效將比密薪制更為有效

假設 2: 部分公開必要的薪資資訊制度對於提升員工績效將比密薪制更為有效

研究問題 1: 部分公開必要的薪資資訊，此種部份公開薪資制度的效果與完全公開薪資資訊相比，對績效提升的效果是否有所差別？

第二節 框架效應

框架效應為心理學上研究人類決策時所觀察到的現象。經濟學中的基本假設為人皆為理性，因此理論上在決策時，人們應該會對期望值相同的選擇有同等程度的偏好。然而，在 Tversky 及 Kahneman(1981)的研究中，發現透過不同的表達方式，人們對於相同期望值的選項會產生不同偏好的選擇結果，這樣透過話語框架影響人們決策的現象，即為框架效應(Framing Effect)。

Kahneman 與 Tversky (1981)的展望理論的提出，進而發現框架效應對於人們做決策的影響，也同時發展出了人們在做決策時面對損失及收穫的效用曲線模型

(圖 2-2)。在人們面臨決策時，在同個基準點考慮獲益及損失時，其價值曲線的斜率有所不同，面對獲益的價值曲線斜率較平緩，而相對面對損失的價值曲線斜率較陡峭，此模型的建立證明人們在做決策時並非完全理性，不同的溝通方式會帶來不同的偏好選擇，其中在面對損失與收穫時，面對相同程度的損失其感受會比得到相同程度的收穫來的強烈。

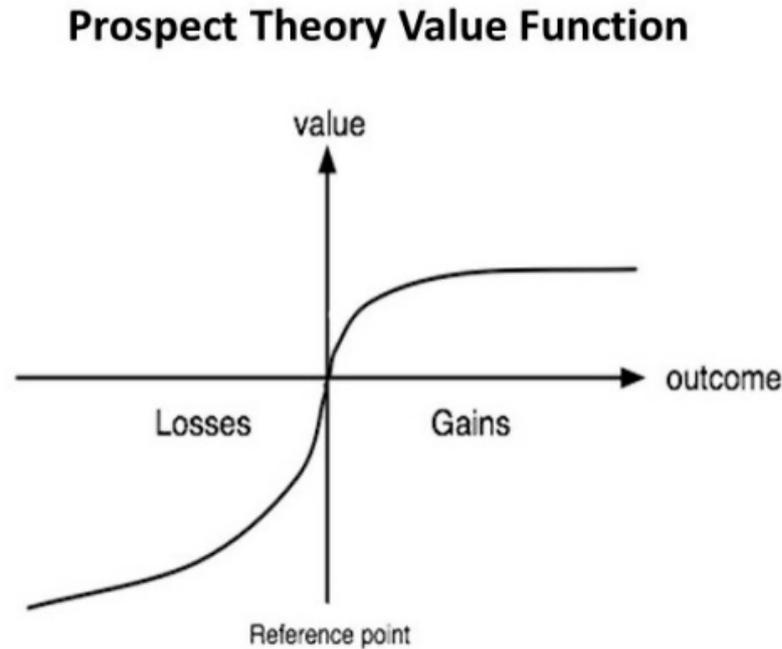


圖 2-2 展望理論的價值曲線模型

第三節 框架效應的相關理論

框架效應的最初理論起源於 Kahneman & Tversky 的展望理論 (Prospect Theory)。展望理論是根據前述發展的價值曲線所發展而來，主要描述人們在面對不確定性的選擇時，如何選擇決策的參考點及如何做出決策，與傳統經濟學的理性假設不同，展望理論描述了理性假設下人們做出不符假設選擇時的背後機制。在 Kahnemen & Tversky 提出的價值曲線中，可以觀察到人們對於負面的價值損失會大於同等程度的價值收穫，因此也衍生了損失趨避 (Loss Aversion) 的概念，人們在面對損失時的效用損失更大，也因此更有動機避免損失，也因為面臨損失而可以更快的修正行為及學習 (Baumeister et al., 2001)。根據上述理論，人們在面對

損失框架的敘述時，可能因為損失趨避而產生更大的激勵效果以避免該損失。

在員工薪資激勵時，損失趨避也能運用於描述薪資政策的激勵效果。員工在面對薪資激勵政策時，因為對於損失的效用降低程度較收穫的效用提升程度高，因此在進行激勵薪資時，負面框架下的激勵薪資政策將會比正面框架下的激勵薪資政策要更能激勵員工，提升其績效以避免受到損失。

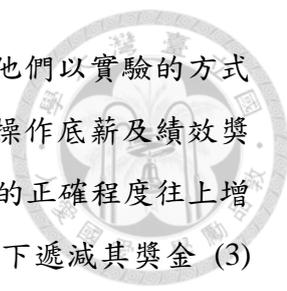
框架效應及損失趨避的應用，在過去的研究中也獲得了驗證。Goldsmith 與 Dhar (2013)的研究中，他們利用實驗的方式，試圖想了解人們面對正面或負面框架的獎勵機制時，是否會有不同的績效表現，同時他們也想了解在面對不同框架的獎勵機制時，人們的行為與意見想法是否會有衝突。他們分別以上班族及學生族群做了實驗，邀請他們進行拼字遊戲的任務，並且隨機給予正面或負面的獎勵訊息，若是正面框架，則告知受測者每答對一題拼字遊戲就可以獲得額外的獎金，最多累積到一特定的數額；負面框架的說法，則是告知受試者這場遊戲會給予該特定的數額獎金，但受試者若未答對一題拼字測驗，每答錯一題會從總額扣除固定金額作為懲罰。在測試人們的觀感時，他們則是把正面及負面框架的訊息作為情境，讓受測者閱讀後回答他們認為哪一種說法會更有效提升激勵效果與績效表現。研究結果驗證了人們在面對正面與負面的獎勵政策訊息時，在接收負面框架的受測者得到了比較好的表現。在測試人們對於不同框架的獎勵訊息觀感想法的部分，則發現人們普遍偏好正面的獎勵政策、也認為正面的獎勵政策將會帶來比較好的績效表現，這個有趣的矛盾可能也為目前普遍企業仍選擇採取正面框架以激勵員工的可能原因。

除了實驗室中進行的研究以外，在企業中實際進行的實驗調查，也得到了符合理論的結果。Hossain 與 List (2012)年對中國的大型集團工廠生產線員工進行田野實驗的研究，將實驗對象分為兩組，分別給予正面及負面的目標獎金訊息。若為正面框架，則告知若每個禮拜達到指定的生產目標，就會給予特定金額的獎勵金；若為負面框架，則改成告知員工欲給予他特定數量的獎金，但若每周末達生產目標，則每週扣除期獎勵金。進行績效獎金的告知後，比較員工在該期間是否

有績效上的進步。實驗結果發現，工廠裡被告知負面框架訊息的員工，其績效的表現顯著優於正面框架的員工，且可以提升高達總生產力 1% 的產值，不僅在統計及經濟上達到顯著差異，同時對於公司長期的產值成長也有相當大的影響力 (Hossain & List, 2012)。由此可知光是透過框架效應的訊息操弄，即可以有效的提升員工的激勵效果及績效表現。

Hong 等人 (2015) 數年後對同一家中國的集團工廠員工再度進行了實驗，對原本生產線上相似的工作團隊進行績效比賽，並且對於兩組分別給予正面及負面的績效獎金框架，欲研究哪一組的表現將會較佳。研究結果顯示，在團隊進行績效比賽時，得到負面框架溝通激勵訊息的團隊在團隊績效比賽獲勝的機率高出正面框架的團隊，再次證明負面框架的效果比正面框架還要具有激勵效果，對於績效的提升也更為有效 (Hong, Hossain, & List, 2015)。Chung 與 Narayandas (2017) 對印度的公司銷售人員進行測試不同框架的激勵獎金研究，在他們的實驗中，將框架效應的操作分為三個情境：(1) 正面框架組，告知若達到目標便給予額外獎金 (2) 期末結算負面框架組，告知在實驗開始時欲給予一筆額外獎金，但若本次目標未達成便會扣除該獎金，期末再結算應得獎金 (3) 期初給予獎金之負面框架組，實驗開始告知並真的先給予該筆獎金，但告知若未達目標則要追回其獎金。透過追蹤每週的銷售數字分析激勵的效果。此研究更進一步驗證了負面框架的效果在事前或事後的效果差異，發現若在事前真正先給予績效獎金，並採取若未達到績效目標便收回獎勵的方式，比起最後結算並決定是否給予獎金的方式更加具有強烈的激勵效果 (Chung & Narayandas, 2017)。

除了純粹的正面及負面框架比較，過去的研究也有試圖比較不同程度的正面及負面框架，以及合併使用的效果會如何。在展望理論的價值曲線可以看到，遭受損失的效用曲線呈現邊際遞減的現象，代表損失的激勵效果在過度的損失時可能會使員工減少激勵效果、且因為目標過於困難而放棄、或選擇較簡單的目標完成，因此如何適當的安排獎勵與懲罰的比例已產生最佳的激勵效果也是值得研究的課題。Armantier 與 Boly (2015) 的研究從經濟的角度出發，透過研究展望理論的曲線，因為參考點的不同會影響人們對於獎勵與懲罰的觀感，因此他們想研究



何種獎勵與懲罰的比例會讓人們更有激勵效果進而提升表現。他們以實驗的方式進行研究，邀請人們到實驗室進行文章的錯字批改，同時他們操作底薪及績效獎金的比例，一共分為三組：(1) 給予最低的基本報酬，隨著批改的正確程度往上增加其獎金 (2) 給予最高的基本報酬，但隨著批改的錯誤程度往下遞減其獎金 (3) 拿到中庸程度的基本報酬，其表現若越好則增加獎金，越差則降低其獎金。他們設計了四個表現的等級，在每個等級中每個情境所拿到的獎金期望值其實相同，但他們想測試不同的框架是否還是會影響到受測者的表現。實驗結果發現，一開始拿到中庸報酬、隨表現有可能增加或降低其報酬的組別表現最好，因為根據展望理論，較中庸且不偏向極端懲罰的框架效果邊際的損失價值最高，因此與單純給予懲罰的效果相比，較不會有因為效用曲線邊際損失降低，而產生對於損失敏感程度降低的現象，因此可推論員工比起單純的負面框架可能產生更好的激勵效果與表現。因此由此實驗可知，利用單純獎勵或單純懲罰、以及獎勵與懲罰兼具的激勵獎金政策比較時，選擇合併獎勵及懲罰兼具的方式會有更好的激勵效果。

綜上所述，展望理論及其衍伸出的框架效應現象，為員工面對負面框架的薪資激勵政策提供了解釋，員工在面對負面框架的激勵政策時將會因為損失趨避而提升其績效表現；然而，根據展望理論，過度的負面框架將會使員工的邊際損失效用降低，進而無法達到效果，反而容易使員工放棄達成目標。因此，本研究提出假設如下：

假設 3: 單純負面框架訊息激勵效果大於單純正面框架訊息；又，結合正面及負面框架的訊息激勵效果大於單純負面框架訊息。

本研究的另一個研究目的，在於延伸先前皆為分別研究的薪資公開及框架效應兩個領域，首次試圖了解在薪資公開的情境下，不同框架效應是否會對員工產生不同的激勵效果，以及了解在薪資公開的情境下如何才能對員工產生最大的激勵效果，及最大化的影響其績效表現。因此本研究提出下列的研究問題：

研究問題 2: 在薪資公開情境下操作框架效應，不同的框架效應會如何影響員工的績效表現？

本次研究的情境假設效果表，如下表 2-1 所示。

表 2-1 情境假設效果表

	公開	部分公開	不公開
純獎勵	++	++	+
純懲罰	+++	+++	++
獎懲兼具	++++	++++	+++





第三章 研究方法

本研究欲測試在不同的薪資公開程度及面對不同的框架效應訊息時，薪資公開程度及不同的框架訊息會如何影響人們的表現，根據先前的相關研究(Armantier & Boly, 2015; Bamberger & Belogolovsky, 2010; Belogolovsky & Bamberger, 2014)，本研究一樣採用實驗的方式，透過精準的情境操弄，更準確地比較不同薪資公開程度與不同框架效應之效果。

本實驗採用 3x3 的情境設計，主要操弄薪資公開程度(完全公開/部分公開/不公開)x 框架效應訊息(純獎勵/純懲罰/獎懲兼具)兩項變數，採取受測者間設計，隨機分配受測者至不同情境場次進行實驗。

第一節 研究樣本

本研究透過網路 Facebook 社團「NTU 台大學生交流版」、「NCCU 政大學生交流版」、「支援台大」、「出清台大」、「政是二手物品」等學生社團招募 20 歲以上之學生受測者，同時也於 PTT 批踢踢實業坊之 NTU 台大版與 PART-TIME 打工版張貼徵求受測者之訊息。在招募訊息中(見附錄一)，我們告知受測者須進行時長約一小時的實驗，提供報酬為出席車馬費新台幣 150 元，以及在實驗中有機會依據表現獲得額外的任務獎金。同時，為了鼓勵受測者報名參加實驗意願，在招募廣告中亦告知受測者在每一場次中，我們將會提供一位獲得抽獎獎金 200 元的名額。

我們總共招募了 200 位受測者參與實驗，樣本皆為大學或研究所學生，男女比及年齡分布如下表 3-1 所示。

表 3-1 受測者樣本男女及年齡比例分布

受測者樣本男女比		
性別	數量	比例
男	80	40%
女	120	60%

受測者年齡分布比例		
年齡	數量	比例
20-22 歲	110	55%
23-26 歲	74	37%
27-30 歲	15	7.5%
31-40 歲	1	0.5%

本次實驗總共舉行 14 場，以確保每個情境皆獲得足夠的樣本數，操弄情境採隨機分配至各場次，每個情境的樣本數分布如下表 3-2 所示。

表 3-2 實驗情境樣本數分布表

情境編號	情境內容	樣本數
1	獎金不公開+純獎勵框架	20 人
2	獎金不公開+純懲罰框架	20 人
3	獎金不公開+獎懲兼具框架	20 人
4	獎金部分公開+純獎勵框架	28 人
5	獎金部分公開+純懲罰框架	24 人
6	獎金部分公開+獎懲兼具框架	20 人
7	獎金完全公開+純獎勵框架	20 人
8	獎金完全公開+純懲罰框架	28 人
9	獎金完全公開+獎懲兼具框架	20 人

第二節 研究程序

本次實驗採取在電腦教室直接對受測者進行行為實驗，受測者透過 SONA 研究參與系統報名參與實驗時段，依報名時段到電腦教室參與實驗。報到後，由實驗者隨機安排入座，並簽屬實驗知情同意書，為了不曝光操作情境，知情說明書上的實驗名義為「個人任務表現與人際溝通之研究」。實驗開始後，由實驗者宣布實驗說明以及實驗的流程，並在實驗說明中依據情境不同給予不同的實驗說明。首先會告知受測者本次實驗為進行三回合各 5 分鐘的遊戲，並在回合間有兩階段 5 分鐘團體組員交流資訊的時間，最後則須完成填答一份問卷。每一回合遊戲結束



後，受測者須記錄下自己的該回合成績交給實驗者，同時實驗者也會核對電腦螢幕受測者成績，確認紀錄無誤。

在實驗者說明的內容中，我們進行了公開情境及框架效應訊息的傳達操弄。我們在招募時即在招募廣告告知受測者有依據表現給予的任務獎金，而在實驗時我們依據公開及框架效應情境的不同給予不同的實驗說明。本實驗關於公開程度操作情境的標準係參考 Bamberger 及 Belogolovsky (2010)的實驗設計，再參考 Belogolovsky 及 Bamberger (2014)的設計試圖設計出介於不公開與完全公開中間的部分公開情境。在公開情境操弄中的獎金部分，我們透過給予的資訊量多寡區分及操弄公開程度，完全公開情境提供最多資訊及獎金標準完全透明化，並且受測者會在每回合得知自己與同組匿名組員獲得的獎金；部分公開情境僅由實驗者說明給予獎金標準是如何決定，但並未告知確切成績與獎金的轉換標準，受測者僅能得知自己獲得的獎金；不公開情境則未給予任何說明，受測者只能得知自己獲得的獎金(如表 3-3)。

表 3-3 公開情境操弄條件表

	獎金資訊獲得	成績獎金轉換說明	交流話題限制
不公開	僅知道自己的獎金	無特別針對獎金如何轉換給予說明	禁止交流成績及獎金資訊
部分公開	僅知道自己的獎金	說明轉換方法係由前測樣本計算得來	無特別提及交流話題內容
完全公開	知道自己的獎金與小組成員的獎金	- 說明轉換方法由前測樣本計算得來 - 附上確切成績轉換獎金表格	特別強調交流內容無限制，可以自由討論

在公開情境操弄中的資訊交流部分也依照公開程度情境不同給予不同的指示。為提供受測者機會進行交流，如一般公司職員間交流薪資之情境，實驗者告知受測者，在回合間的交流時間將會與其餘三位匿名受測者組成共四人的小組，實驗者會先開設好 Google 匿名文件並且幫每位受測者編號，亦會提醒受測者切勿透漏辨識身分有關資訊以保持匿名性。在完全公開情境中，實驗者在解說流程時



會特別強調交流時間的話題並無限制；在部分公開情境中，不會給予特別的強調說明；在不公開的情境中，則會特別強調因獎金屬於個人隱私資訊，禁止討論個人成績及獎金相關話題。

框架效應訊息的操弄，則是參考 Armentier 及 Boly (2015)的實驗操弄設計。在三個回合中，每個情境我們皆提供每回合新台幣 20 元的任務獎金，然而依據框架效應操弄的不同，總共分為純獎勵、純懲罰及獎懲兼具的情境。在純獎勵組時，告知受測者獎金起始值為 0 元，然而隨著表現越好則可以拿到越高的獎金，最多可以拿到 20 元；在純懲罰組時，告知受測者獎金起始值為 20 元，然而隨著表現不達高標則會依據表現最多扣至 0 元；在獎懲兼具的情境中，則是告訴受測者獎金起始值為 10 元，如果達到高標就可以獲得至多 20，但表現不到低標則會被扣除獎金最多至 0 元。本次實驗的高均低標分數，係透過 12 人的前測樣本資料作計算建立出的標準。此外，為了加強框架效果，在每次告知受測者該回合獲得的獎金時，會在獲得獎金後方加註與獎金起始值相比，該回合受測者獲得額外或失去多少獎金。詳細的框架情境與操弄如下表 3-4 所整理。

表 3-4 框架效應情境操弄條件表

	獎金起始值	框架操弄訊息	每回合加註與 獎金起始值之差距
純獎勵	0	每一回合若您表現越好，則可以獲得總共 20 元的獎金。	獲得 20 元: +20 獲得 10 元: +10 獲得 0 元: +0
純懲罰	20	每回合若您的成績未達高標，則將會依據您的表現扣除獎金，最多扣除 20 元。	獲得 20 元: -0 獲得 10 元: -10 獲得 0 元: -20
獎懲兼具	10	每回合若您的表現越好，則可以依據表現獲得總共 20 元的獎金;但若您的表現未達高標，則將會依據您的表現程度最多扣除 10 元的獎金。	獲得 20 元: +10 獲得 10 元: ±0 獲得 0 元: -10

實驗說明結束後，實驗者會請受測者觀看本次任務的遊戲解說並輔助實驗者



的口頭說明。本次採用的遊戲為網路上的小遊戲「色彩星星消消看」(<http://i-gameworld.com/games/gk2161.php>)，選用本遊戲主要因為遊戲內容不須具備先備知識，任何受測者皆可以在實驗過程中馬上理解遊戲任務的內容及如何操作。經過遊戲解說後，會直接請受測者開始第一回合的任務，在 5 分鐘的任務結束後，為了讓實驗者有時間將收回的成績記錄表填上獎金再交回受測者，在每回合任務後會以測量語文、創意思像能力及數理能力為由請受測者進行一個 5 分鐘的干擾任務。在干擾任務結束後實驗者發還獎金資訊給每位受測者，並請受測者打開 Google doc 的網頁進行交流溝通。第二、三回合亦重複此步驟，直到第三回合遊戲任務結束後，實驗者簡短的感謝受測者的參與後會請受測者填寫網頁上已事先開啟的問卷，完成問卷後即可領取實驗報酬並離開。

本次實驗選擇在事後才對受測者公開實驗真正的研究目的，係為防止真實的研究目的在實驗結束前就先暴露，造成實驗日期較晚的場次受測者有機會在進行實驗前先聽聞本次的實驗真實目的，造成對實驗結果的汙染。因此在實驗進行流程中，最後並未進行實驗目的解說，而選擇在實驗結束後統一由研究者寄出實驗目的說明的郵件。詳細的各情境所有操作情境整理於下表 3-5。



表 3-5 實驗情境操弄條件一覽表

公開/框架訊息	純獎勵	純懲罰	獎懲兼具
不公開	<p><u>不公開</u>:只知道自己的獎金、交流時禁止討論成績與獎金資訊</p> <p><u>純獎勵</u>:獎金起始值為 0 元，表現越好可能拿到最高 20 元獎金</p>	<p><u>不公開</u>:只知道自己的獎金、交流時禁止討論成績與獎金資訊</p> <p><u>純懲罰</u>:獎金起始值為 20 元，表現越差可能扣除最多 20 元獎金</p>	<p><u>不公開</u>:只知道自己的獎金、交流時禁止討論成績與獎金資訊</p> <p><u>獎懲兼具</u>:獎金起始值為 10 元，表現越好最高拿到 20 元，越差則最低拿到 0 元</p>
部分公開	<p><u>部分公開</u>:只知道自己的獎金，關於交流的話題未提及任何限制</p> <p><u>純獎勵</u>:獎金起始值為 0 元，表現越好可能拿到最高 20 元獎金</p>	<p><u>部分公開</u>:只知道自己的獎金，關於交流的話題未提及任何限制</p> <p><u>純懲罰</u>:獎金起始值為 20 元，表現越差可能扣除最多 20 元獎金</p>	<p><u>部分公開</u>:只知道自己的獎金，關於交流的話題未提及任何限制</p> <p><u>獎懲兼具</u>:獎金起始值為 10 元，表現越好最高拿到 20 元，越差則最低拿到 0 元</p>
完全公開	<p><u>完全公開</u>:知道自己的獎金及小組成員獲得的獎金，特別強調交流時的話題無限制</p> <p><u>純獎勵</u>:獎金起始值為 0 元，表現越好可能拿到最高 20 元獎金</p>	<p><u>完全公開</u>:知道自己的獎金及小組成員獲得的獎金，特別強調交流時的話題無限制</p> <p><u>純懲罰</u>:獎金起始值為 20 元，表現越差可能扣除最多 20 元獎金</p>	<p><u>完全公開</u>:知道自己的獎金及小組成員獲得的獎金，特別強調交流時的話題無限制</p> <p><u>獎懲兼具</u>:獎金起始值為 10 元，表現越好最高拿到 20 元，越差則最低拿到 0 元</p>



第三節 研究工具

一、 公開情境與框架效應情境的操弄檢核

為了確保實驗者在實驗說明及實驗進行中所操弄的情境成功，本研究在實驗結束後的問卷中加入了研究者設計的操弄檢驗題，主要分為對公開情境設計的操弄及對框架效應情境設計的操弄兩大類，詳細的題目如下表 3-6 所示。

表 3-6 操弄確認題目表

公開情境操弄
1. 我可以從實驗者得知自己的每回合任務成績
2. 我可以從實驗者得知自己的每回合獲得獎金
3. 我可以從實驗者得知組內成員的每回合任務成績
4. 我可以從實驗者得知組內成員的每回合獲得獎金
5. 我可以在與組內成員溝通交流中討論及交換獎金相關的資訊
框架效應情境操弄
1. 每回合中，獲得的獎金為固定不變動
2. 每回合中，若表現夠好則可能獲得基本值以上的獎金
3. 每回合中，若表現不夠好則可能獲得低於基本值的獎金
4. 每回合中，最後獲得的獎金可能低於或高於基本值

問卷題項採 Likert 五分計點，選項分別為非常不同意(1分)、不同意(2分)、普通(3分)、同意(4分)、非常同意(5分)五項，分數越高代表受測者對該題所敘述內容同意程度越高。

二、 薪資決定標準的客觀性與絕對性認知

根據 Belogolovsky & Bamberger (2014)的研究指出，當員工對於薪資決定標準感知到其客觀性與絕對性時，員工將能夠較好的將表現與薪資連結，進而有更好的績效表現。客觀性的意思為在實驗者的實驗說明後，受測者感受到其最後獲得獎金的數額完全由自己的任務表現決定，並不會有其他影響獲得獎金數額的因素；絕對性則為，受測者認知到自己完全決定自己的表現並影響最後的獎金數額，



自己獲得的獎金並非與他人比較表現之後而決定。

因此本研究提出之部分公開即是試圖在不公開薪資結果的狀態下，試圖營造讓受測者擁有對於薪資決定標準的客觀性與絕對性，因此我們在操弄時特別強調本次的成績計算及轉換方法的由來來自前測的樣本，以及獎金完全由受測者的表現來決定，以強調獎金決定的標準客觀與絕對性。本研究借用 Belogolovsky 及 Bamberger (2010)的量表測量薪資決定標準客觀性與絕對性認知。量表內容如下表 3-7 所示。

表 3-7 薪資決定標準認知量表

薪資決定標準絕對性認知 量表
1. 我獲得的獎金僅受我的遊戲表現影響
2. 我得到的獎金主要取決於我的遊戲表現
3. 我得到的獎金會受他人的表現好壞影響 (反向題)
4. 我得到的獎金會受到與他人的表現比較而影響 (反向題)
薪資決定標準客觀性認知 量表
1. 我得到的獎金完全受到我絕對的遊戲表現成績所決定
2. 在這個實驗中，得到的獎金取決於個人自己的遊戲表現成績

問卷題項採 Likert 七點量表，選項為非常不同意(1分)、不同意(2分)、稍微不同意(3分)、普通(4分)、稍微同意(5分)、同意(6分)、非常同意(7分)，越高分代表受測者對該題所敘述內容同意程度越高。

三、 依變項：任務表現

本次實驗中欲測量的主要依變項為受測者在任務中的表現，在實驗內容中即為受測者在進行任務時的遊戲成績表現。藉由每回合告知受測者成績對應的獎金(部分公開、不公開情境)或告知受測者自己及小組成員獎金獲得狀況(完全公開情境)，以及利用告知獎金時給予的框架訊息(共有純獎勵/純懲罰/獎懲兼具三種，在告知獎金時標註與獎金起始值的差異)，測試是否在不同的情境下受測者的任務成績表現有所差異。

本研究參考 Bamberger 及 Belogolovsky (2010) 與 Belogolovsky 及 Bamberger (2014) 的實驗設計，將最後一回合的成績作為依變項的成績測量值，因為最後一回合進行任務時受測者已經接收到兩回合的獎金獲得情況及進行了兩次的組內交流任務，最後一回合時受測者應處於受到最完整操弄的狀態。同時本研究也將第一回合任務的成績作為控制變項，確保受測者在進行任務前對於此類任務的表現程度不會影響到實驗中的表現測量。

第四節 資料分析方法

本研究使用 SPSS 22.0 進行資料分析，主要使用變異數分析與二因子變異數分析分別進行操弄檢核及依變數分析，確認研究資料是否符合本研究之假設。

一、 操弄檢核

操弄檢核中，本研究使用變異數分析對操弄檢核的題目進行分析，比較確認每題操弄題項在不同情境中是否依操弄情境呈現出預計的組間顯著差異，以確認情境操弄是否成功。

本次操弄題目共有公開情境的資訊獲取程度及交流程度、公開情境的客觀性與絕對性、與框架效應訊息的接收三大類操弄檢核題項，皆使用變異數分析進行平均數的比較及確認是否有組間顯著差異。

二、 依變項之分析

本研究之依變項分析主要以受測者在進行任務時的最後一回合分數為依變項，確認公開情境及框架效應情境的不同是否會影響到受測者的任務表現。本研究使用二因子變異數分析，以第三回合成績為因變數，公開及框架效應情境為兩個因素，同時為確保所有受測者面對此類遊戲並無基本能力上的差異，以第一回合的成績作為共變量以控制。



第四章 研究結果

本章將說明研究分析結果。第一節先確認實驗中操弄的情境是否成功，第二節將就本研究提出之假設進行統計分析並驗證假設，以及對提出的研究問題進行回答。

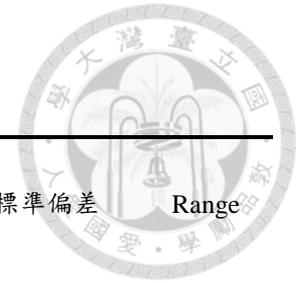
第一節 情境操弄確認

情境操弄檢驗題目包含薪資公開程度及框架效應的題目，以確認不同情境的受測者對於不同的薪資公開程度及框架效應的訊息有不同的影響。本次操弄檢定採用單因子變異數分析，測量關於公開及框架的操弄題項中，不同情境的受測者的回答是否具有顯著差異。

一、 公開情境操弄

在公開情境操弄中，本研究在問卷中提出五個問項，分別為：1. 是否可以從實驗者得知自己的每回合任務成績 2. 是否可以從實驗者得知自己的每回合獲得獎金 3. 是否可以從實驗者得知組內成員的每回合任務成績 4. 是否可以從實驗者得知組內成員的每回合獲得獎金 5. 是否可以在與組內成員溝通交流中討論及交換獎金相關的資訊。其中，前二題因為為所有情境皆無變化之步驟，因此若操弄成功則統計分析結果應不顯著；第三題則為反面的操弄確認，實際上任何一個情境的受測者皆無法從實驗者得知組內其他成員的成績表現，即使在完全公開組也只會得知組內獎金的分配，因此在本題中，若操弄成功應全部情境間平均數差異皆不顯著。第四題則只有完全公開情境下才有的操弄，因此若操弄成功完全公開之平均數應顯著大於其餘兩個情境。第五題關於與組內成員可否交流成績獎金資訊的問題中，由於完全公開情境特意說明討論內容不限，而不公開情境特別禁止討論交流成績獎金資訊，而部分公開則特意不做說明，因此若操作成功，公開與不公開情境間應有顯著差異，而部分公開應介於兩者間。以下表 4-1 為公開情境操弄之描述性統計資料。

表 4-1 公開情境操弄之描述性統計資料



		N	平均數	標準偏差	Range
從實驗者得知自己的每回合 任務成績	不公開	60	4.40	.960	1-5
	部分公開	72	4.56	.785	1-5
	完全公開	68	4.60	.775	1-5
	總計	200	4.53	.838	1-5
從實驗者得知自己的每回合 獲得獎金	不公開	60	4.62	.715	2-5
	部分公開	72	4.71	.458	4-5
	完全公開	68	4.63	.689	1-5
	總計	200	4.66	.623	1-5
從實驗者得知組內成員的每 回合任務成績	不公開	60	1.42	.809	1-5
	部分公開	72	2.00	1.353	1-5
	完全公開	68	3.57	1.577	1-5
	總計	200	2.36	1.582	1-5
從實驗者得知組內成員的每 回合獲得獎金	不公開	60	1.43	.810	1-5
	部分公開	72	2.06	1.403	1-5
	完全公開	68	4.60	.736	1-5
	總計	200	2.74	1.717	1-5
我可以在與組內成員溝通交 流中討論及交換獎金相關的 資訊	不公開	60	1.90	1.069	1-5
	部分公開	72	3.53	1.186	1-5
	完全公開	68	3.97	1.092	1-5
	總計	200	3.19	1.412	1-5



表 4-2 公開情境操弄之變異數分析

		平方和	df	平均值平方	F	顯著性
從實驗者得知自己的每回合任務成績	群組之間	1.418	2	.709	1.009	.367
	在群組內	138.457	197	.703		
	總計	139.875	199			
從實驗者得知自己的每回合獲得獎金	群組之間	.328	2	.164	.420	.658
	在群組內	76.867	197	.390		
	總計	77.195	199			
從實驗者得知組內成員的每回合任務成績	群組之間	162.864	2	81.432	47.856	.000*
	在群組內	335.216	197	1.702		
	總計	498.080	199			
從實驗者得知組內成員的每回合獲得獎金	群組之間	372.164	2	186.082	170.670	.000*
	在群組內	214.791	197	1.090		
	總計	586.955	199			
我可以在與組內成員溝通交流中討論及交換獎金相關的資訊	群組之間	149.494	2	74.747	59.547	.000*
	在群組內	247.286	197	1.255		
	總計	396.780	199			

* $p < 0.05$

由表 4-2 之變異數分析可以看到，前兩題組間差異皆不顯著($p > 0.05$)，符合操弄之效果；然而後三題之詳細成對比較及有無達到操弄效果，將由事後比較的表格進行分析比較。



表 4-3 公開情境操弄之事後檢定 (Dunnett T3 檢定)

因變數		(I) 公開	(J) 公開	平均差 標準錯		顯著性	95% 信賴區間	
				異 (I-J)	誤		下限	上限
從實驗者得知自己 的每回合任務成績	Dunnett T3	不公開	部分公開	-.156	.155	.679	-.53	.22
			完全公開	-.203	.156	.476	-.58	.17
		完全公開	不公開	.156	.155	.679	-.22	.53
			完全公開	-.047	.132	.978	-.37	.27
			不公開	.203	.156	.476	-.17	.58
從實驗者得知自己 的每回合獲得獎金	Dunnett T3	不公開	部分公開	-.092	.107	.775	-.35	.17
			完全公開	-.016	.125	.999	-.32	.29
		完全公開	不公開	.092	.107	.775	-.17	.35
			完全公開	.076	.099	.829	-.16	.32
			不公開	.016	.125	.999	-.29	.32
從實驗者得知組內 成員的每回合任務 成績	Dunnett T3	不公開	部分公開	-.583*	.191	.008	-1.04	-.12
			完全公開	-2.157*	.218	.000	-2.69	-1.63
		完全公開	不公開	.583*	.191	.008	.12	1.04
			完全公開	-1.574*	.249	.000	-2.18	-.97
			不公開	2.157*	.218	.000	1.63	2.69
從實驗者得知組內 成員的每回合獲得 獎金	Dunnett T3	不公開	部分公開	-.622*	.196	.006	-1.10	-.15
			完全公開	-3.170*	.137	.000	-3.50	-2.84
		完全公開	不公開	.622*	.196	.006	.15	1.10
			完全公開	-2.547*	.188	.000	-3.00	-2.09
			不公開	3.170*	.137	.000	2.84	3.50
我可以在與組內成 員溝通交流中討論 及交換獎金相關的 資訊	Dunnett T3	不公開	部分公開	-1.628*	.196	.000	-2.10	-1.15
			完全公開	-2.071*	.191	.000	-2.53	-1.61
		完全公開	不公開	1.628*	.196	.000	1.15	2.10
			完全公開	-.443	.193	.067	-.91	.02
			不公開	2.071*	.191	.000	1.61	2.53
			部分公開	.443	.193	.067	-.02	.91

*平均值差異在 0.05 層級顯著。

在表 4-3 之事後檢定中，可以看到第三題「從實驗者得知組內成員的每回合任務成績」的題項中，理論上所有組別皆無法由實驗者處得知組內成員的每回合任務成績，本題應組間差異不顯著；然而本題統計分析出現所有組間兩兩比較皆顯著的狀況，推測在回答本題時，受測者應該將可以得知組內成員「成績」與「獎金」兩項混淆，因此在本題中出現顯著差異之情形，從平均數圖可看到確實上題（如圖 4-1）與本題（圖 4-2）具有類似的結果。

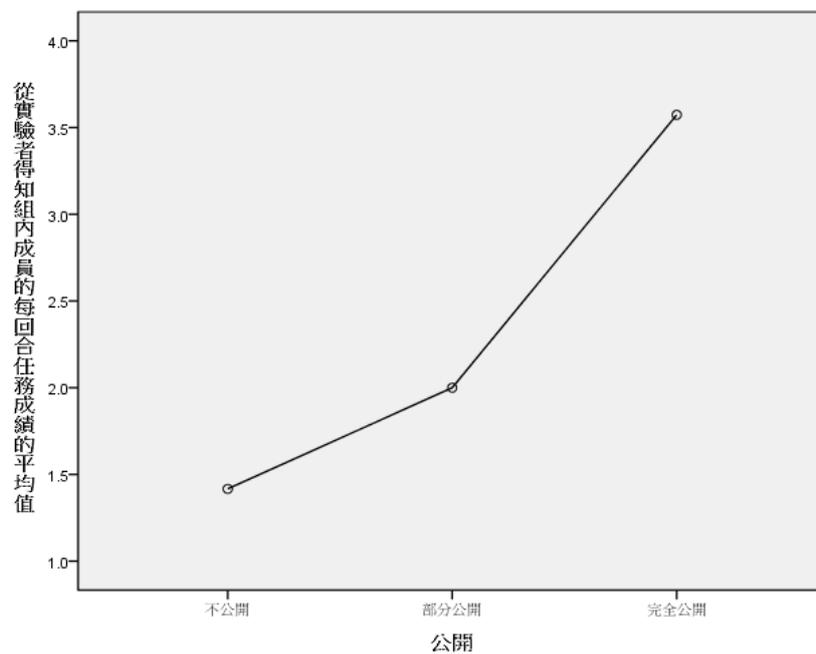


圖 4-1 是否可以從實驗者得知組內成員的每回合任務成績 平均數圖

第四題中，因為僅有完全公開組可以獲知組內成員的獎金獲得情形，因此完全公開的受測者平均數應顯著大於其他兩組，觀察事後觀察(表 4-3)及平均數圖(圖 4-2)確認操弄成功。

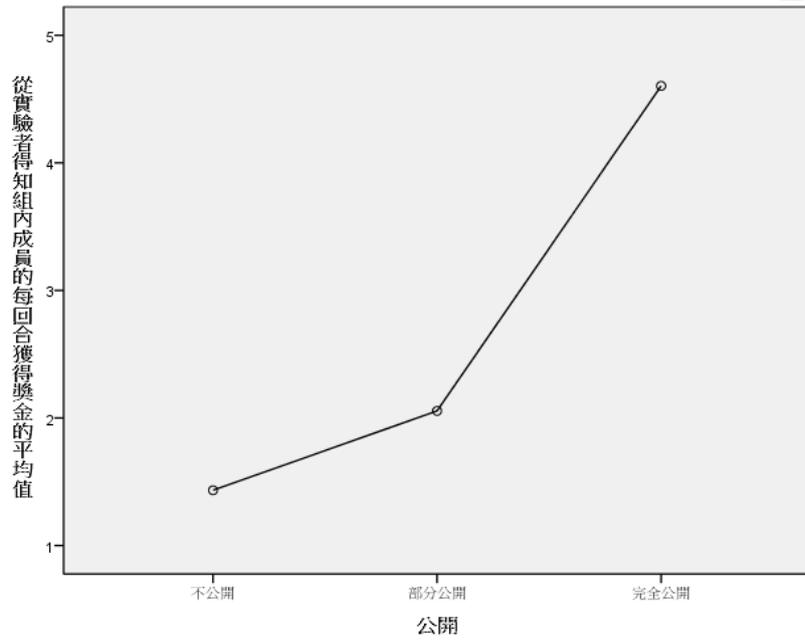


圖 4-2 是否可以從實驗者得知組內成員的每回合任務獎金 平均數圖

第五題測試受測者聊天任務內容，僅有不公開組被禁止交換成績獎金資訊，因此平均數應顯著小於其他二組，觀察事後比較(表 4-3)及平均數圖(圖 4-3)，皆符合操弄結果。

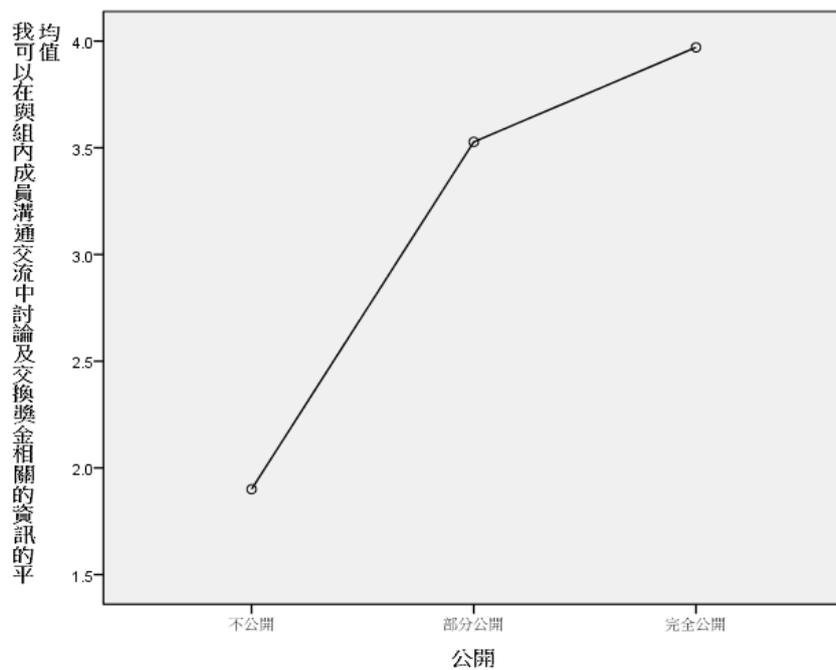


圖 4-3 可否在與組內成員溝通交流中討論及交換獎金相關的資訊 平均數圖



另外，在公開的操作檢驗中，為了確認薪資公開情境中公開程度的差別，本次實驗在問卷中加入薪資決定標準客觀性及絕對性認知的題項，藉此了解不同公開情境之受測者是否會有不同程度的認知，作為操弄檢驗的項目。本次實驗在完全公開的狀態下非常清楚地說明了分數標準建立的方法及直接展示分數獎金對照表，在部分公開則只有說明分數標準建立的方法，在不公開情境則無提及任何獎金分數對照的資訊。因此在客觀性與絕對性的操弄下，本研究預期完全公開情境的絕對性與客觀性應為最高，不公開情境為最低，部分公開情境則應介於兩者之間。絕對性與客觀性的操弄描述性統計資料如表 4-4。

表 4-4 絕對性與客觀性操弄 統計描述性資料

		N	平均數	標準偏 差	標準錯 誤	平均值的 95% 信 賴區間			
						下限	上限	最小值	最大值
絕對性	不公開	60	17.82	5.312	.686	16.44	19.19	9	28
	部分公開	72	17.82	5.016	.591	16.64	19.00	10	28
	完全公開	68	19.99	5.329	.646	18.70	21.28	8	28
	總計	200	18.56	5.288	.374	17.82	19.29	8	28
客觀性	不公開	60	9.58	3.049	.394	8.80	10.37	2	14
	部分公開	72	9.21	3.398	.400	8.41	10.01	2	14
	完全公開	68	10.63	3.209	.389	9.86	11.41	2	14
	總計	200	9.81	3.274	.232	9.35	10.26	2	14

表 4-5 絕對性與客觀性操弄 變異數分析

		平方和	df	平均值平方	F	顯著性
絕對性	群組之間	210.774	2	105.387	3.877	.022
	在群組內	5354.621	197	27.181		
	總計	5565.395	199			
客觀性	群組之間	75.128	2	37.564	3.595	.029
	在群組內	2058.267	197	10.448		
	總計	2133.395	199			



在表 4-5 之變異數分析中，可以看到兩者在群組間平均數皆呈現顯著差異，符合操弄。然而確切是否符合各情境的操弄結果需要由以下的事後多重比較判斷。

表 4-6 絕對性與客觀性操弄 事後多重比較 (LSD 法)

因變數	(I) 公開	(J) 公開	平均差異 (I-J)	標準錯誤	顯著性	95% 信賴區間	
						下限	上限
絕對性	不公開	部分公開	-.003	.911	.998	-1.80	1.79
		完全公開	-2.169*	.923	.020	-3.99	-.35
	部分公開	不公開	.003	.911	.998	-1.79	1.80
		完全公開	-2.166*	.882	.015	-3.90	-.43
	完全公開	不公開	2.169*	.923	.020	.35	3.99
		部分公開	2.166*	.882	.015	.43	3.90
客觀性	不公開	部分公開	.375	.565	.508	-.74	1.49
		完全公開	-1.049	.573	.068	-2.18	.08
	部分公開	不公開	-.375	.565	.508	-1.49	.74
		完全公開	-1.424*	.547	.010	-2.50	-.35
	完全公開	不公開	1.049	.573	.068	-.08	2.18
		部分公開	1.424*	.547	.010	.35	2.50

*. 平均值差異在 0.05 層級顯著。

在絕對性的操弄中，由表 4-6 可以看到情境比較中，完全公開的情境平均數顯著高於部分公開及不公開的情境，此部分符合操弄；然而在部分公開與不公開的情境中，兩者間卻無顯著差異，可以從統計分析得知在部分公開的情境並無成功操弄出位於中間程度的絕對性認知。

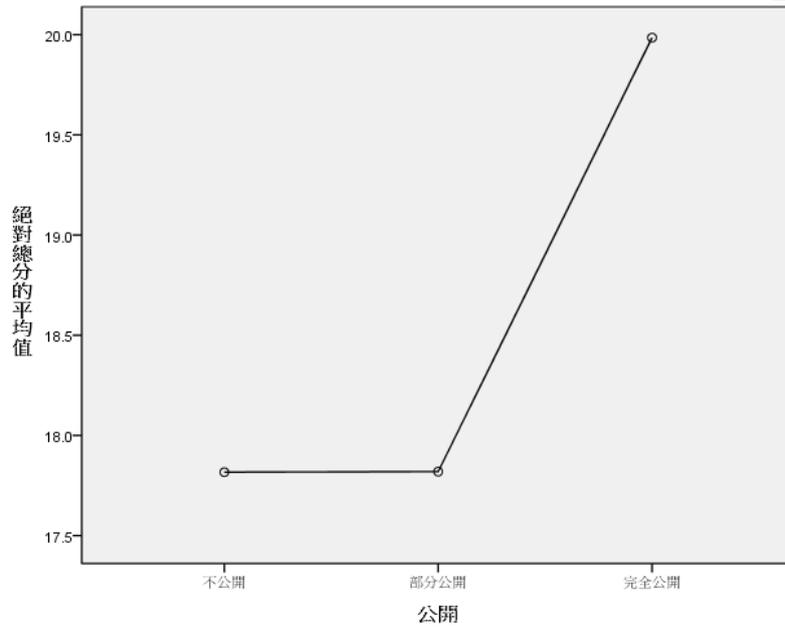


圖 4-4 絕對性平均數圖

在客觀性的操弄中，完全公開的情境平均數與部分公開有顯著差異，且部分公開情境的平均數由圖 4-5 得知甚至低於不公開的情境，與原本操弄欲達成的部分公開客觀性認知介於不公開與完全公開間的標準有所違背。

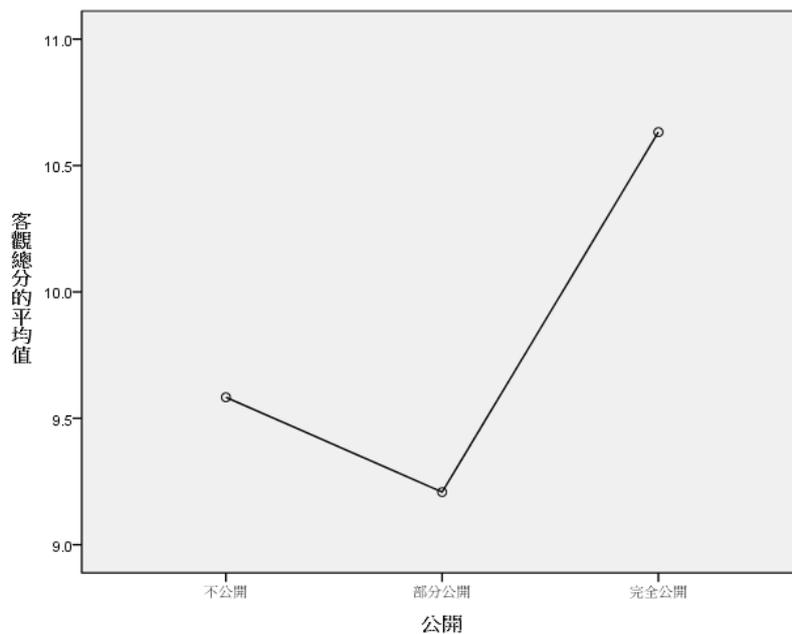


圖 4-5 客觀性平均數圖

另外，觀察部分公開情境下受測者於交流時段中的交流訊息時，本研究發現於總共 18 組的 4 人小組中，僅有 8 組(44%)的受測者有提及獲得獎金與成績的資訊，且觀察提及訊息的討論程度而言，並未有任何一組有深入討論分享彼此獎金成績，大多僅為組內 1 人提及，而提及後並未繼續深入討論。因此，交流時段中部分公開情境之受測者並未提及及分享個人獲得的獎金訊息，也可能為造成部分公開情境未操弄成功的因素。

總結而言，在公開情境的操弄確認中，不公開與完全公開情境的區別操弄成功，然而在部分公開的情境中，在客觀性認知與絕對性認知的操弄檢驗皆失敗，並沒有營造出介於不公開與完全公開情境的部分公開情境，在部分公開情境的操弄檢驗失敗。

二、 框架操弄確認

框架情境的操弄中，最主要需要確認受測者是否接收到不同情境中關於獎金起始值及獲得條件的訊息。問卷中加入了四題檢驗框架效應操弄的題項，分別為 1. 每回合中，獲得的獎金為固定不變動 2. 每回合中，若表現夠好則可能獲得基本值以上的獎金 3. 每回合中，若表現不夠好則可能獲得低於基本值的獎金 4. 每回合中，最後獲得的獎金可能低於或高於基本值。第一題為確認受測者意識到獎金非為固定而是依據表現變動，因此第一題應在全部情境比較中皆無顯著差異；第二題為測試獎金獎勵制度受測者是否接收到操弄訊息，因此獎勵情境的受測者平均應顯著高於其他兩情境；第三題為測試獎金懲罰制度受測者是否接收到操弄訊息，因此懲罰情境的受測者平均應顯著高於其他兩情境；最後一題則為獎金獎懲兼具的情境設計，該情境受測者平均數應顯著高於其他兩個情境的受測者。框架效應操弄確認的描述性統計資料如表 4-7 所示。



表 4-7 框架效應操弄確認 描述性統計資料

		N	平均數	標準偏 差	標準錯 誤	平均值的 95%		最小值	最大值
						信賴區間			
						下限	上限		
每回合中，獲得的 獎金為固定不變動	純獎勵	68	2.51	1.355	.164	2.19	2.84	1	5
	純懲罰	72	2.33	1.353	.159	2.02	2.65	1	5
	獎懲兼具	60	2.48	1.490	.192	2.10	2.87	1	5
	總計	200	2.44	1.391	.098	2.25	2.63	1	5
每回合中，若表現 夠好則可能獲得基 本值以上的獎金	純獎勵	68	4.43	.654	.079	4.27	4.58	3	5
	純懲罰	72	3.18	1.523	.179	2.82	3.54	1	5
	獎懲兼具	60	4.35	.899	.116	4.12	4.58	1	5
	總計	200	3.96	1.245	.088	3.78	4.13	1	5
每回合中，若表現 不夠好則可能獲得 低於基本值的獎金	純獎勵	68	2.57	1.386	.168	2.24	2.91	1	5
	純懲罰	72	4.35	.825	.097	4.15	4.54	1	5
	獎懲兼具	60	4.12	1.121	.145	3.83	4.41	1	5
	總計	200	3.68	1.378	.097	3.48	3.87	1	5
每回合中，最後獲 得的獎金可能低於 或高於基本值	純獎勵	68	2.74	1.400	.170	2.40	3.07	1	5
	純懲罰	72	3.32	1.527	.180	2.96	3.68	1	5
	獎懲兼具	60	4.33	.896	.116	4.10	4.56	1	5
	總計	200	3.43	1.465	.104	3.22	3.63	1	5



表 4-8 框架效應操弄確認 變異數分析

		平方和	df	平均值平方	F	顯著性
每回合中，獲得的獎金為固定不變動	群組之間	1.311	2	.656	.336	.715
	在群組內	383.969	197	1.949		
	總計	385.280	199			
每回合中，若表現夠好則可能獲得基本值以上的獎金	群組之間	67.660	2	33.830	27.661	.000
	在群組內	240.935	197	1.223		
	總計	308.595	199			
每回合中，若表現不夠好則可能獲得低於基本值的獎金	群組之間	126.740	2	63.370	49.710	.000
	在群組內	251.135	197	1.275		
	總計	377.875	199			
每回合中，最後獲得的獎金可能低於或高於基本值	群組之間	82.654	2	41.327	23.652	.000
	在群組內	344.221	197	1.747		
	總計	426.875	199			

在表 4-8 變異數分析中，可以看到第一題組間差異不顯著($p>0.05$)，符合操弄；第二、第三及第四題組間差異顯著，亦符合操弄。然而在二、三、四題中，詳細情境間的差異需要透過事後分析多重比較再確認各情境的操弄結果。



表 4-9 框架效應操弄確認 事後多重比較

因變數	(I) 框架	(J) 框架	平均差異		顯著性	95% 信賴區間		
			(I-J)	標準錯誤		下限	上限	
每回合中，獲得的獎金為固定不變動	Dunnett T3	純獎勵	純懲罰	.181	.229	.813	-.37	.73
			獎懲兼具	.031	.253	.999	-.58	.64
		純懲罰	純獎勵	-.181	.229	.813	-.73	.37
			獎懲兼具	-.150	.250	.908	-.75	.45
		獎懲兼具	純獎勵	-.031	.253	.999	-.64	.58
			純懲罰	.150	.250	.908	-.45	.75
每回合中，若表現夠好則可能獲得基本值以上的獎金	Dunnett T3	純獎勵	純懲罰	1.246*	.196	.000	.77	1.72
			獎懲兼具	.076	.141	.929	-.26	.42
		純懲罰	純獎勵	-1.246*	.196	.000	-1.72	-.77
			獎懲兼具	-1.169*	.214	.000	-1.69	-.65
		獎懲兼具	純獎勵	-.076	.141	.929	-.42	.26
			純懲罰	1.169*	.214	.000	.65	1.69
每回合中，若表現不夠好則可能獲得低於基本值的獎金	Dunnett T3	純獎勵	純懲罰	-1.774*	.194	.000	-2.24	-1.30
			獎懲兼具	-1.543*	.222	.000	-2.08	-1.01
		純懲罰	純獎勵	1.774*	.194	.000	1.30	2.24
			獎懲兼具	.231	.174	.464	-.19	.65
		獎懲兼具	純獎勵	1.543*	.222	.000	1.01	2.08
			純懲罰	-.231	.174	.464	-.65	.19
每回合中，最後獲得的獎金可能低於或高於基本值	Dunnett T3	純獎勵	純懲罰	-.584	.247	.058	-1.18	.01
			獎懲兼具	-1.598*	.205	.000	-2.10	-1.10
		純懲罰	純獎勵	.584	.247	.058	-.01	1.18
			獎懲兼具	-1.014*	.214	.000	-1.53	-.50
		獎懲兼具	純獎勵	1.598*	.205	.000	1.10	2.10
			純懲罰	1.014*	.214	.000	.50	1.53

*. 平均值差異在 0.05 層級顯著。

在表 4-9 事後比較中，第二題中由於懲罰情境的獎金基本值已為最高獎金值，因此不可能獲得比基本值高的獎金，因此此題在純懲罰情境平均數應顯著低於其餘二情境，由事後比較及平均數圖（見圖 4-6）可看出符合操弄。第三題中，由於獎勵情境的基本值為最低，因此不可能獲得筆獎金基本值更低的獎金，在此題中純獎勵情境平均數應顯著低於其餘二情境，由事後比較及平均數圖（見圖 4-7）可

看出此題亦符合操弄。最後一題則為測試獎懲兼具情境的操弄，此情境為唯一最後獎金可能高於也可能低於獎金基本值之情境，因此此題獎懲兼具的情境平均數應顯著高於其餘二組，由事後比較及平均數圖（見圖 4-8）可看出此題符合操弄。

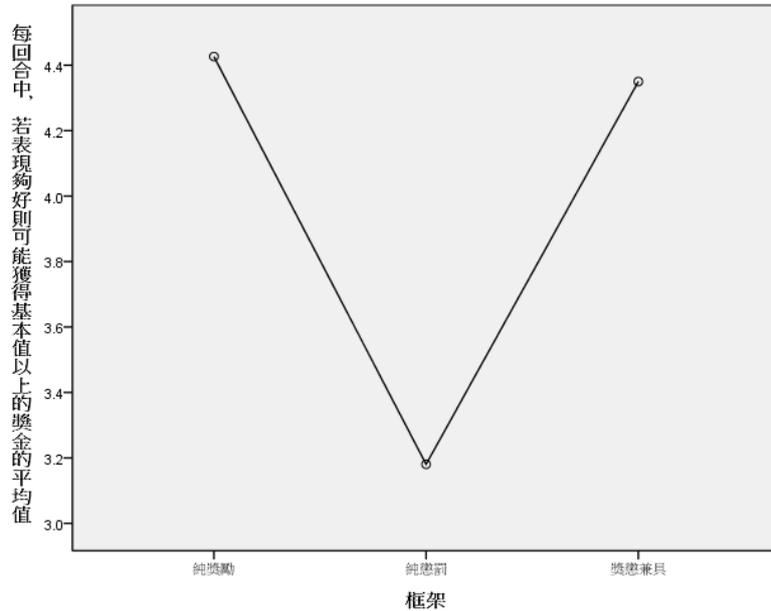


圖 4-6 框架效應操弄確認 平均數圖 1

「每回合中，若表現夠好則可能獲得基本值以上的獎金」

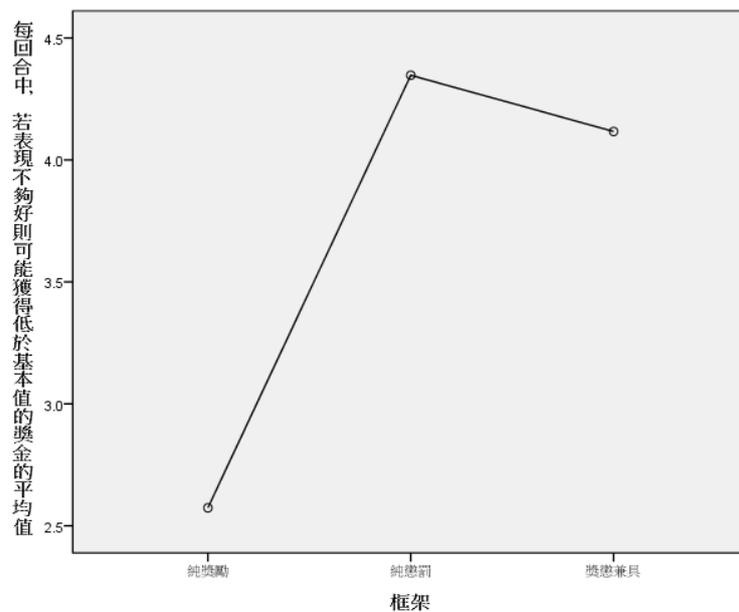


圖 4-7 框架效應操弄確認 平均數圖 2

「每回合中，若表現不夠好則可能獲得低於基本值的獎金」

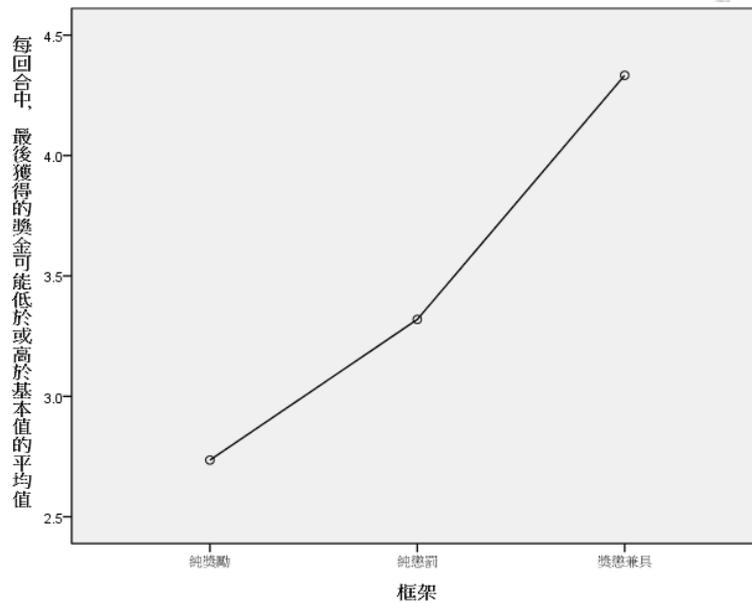


圖 4-8 框架效應操弄確認 平均數圖 3

「每回合中，最後獲得的獎金可能低於或高於基本值」

總結而言，在框架效應的操弄中，透過分析問卷問項平均數可以發現操弄全部成功，三個框架效應的情境皆成功操弄。

第二節 假設檢驗

本節中將會對本研究的假設及研究問題，利用實驗數據進行統計分析並得出研究結果，驗證所提出的假設及研究問題是否都被驗證及回答。本次實驗的描述性統計資料如下表 4-10 所示。

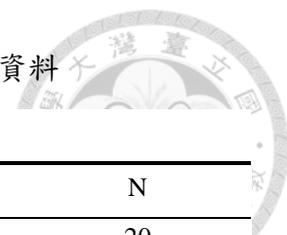


表 4-10 獎金公開程度及框架效應對任務表現影響 描述性統計資料

因變數： 成績3

公開	框架	平均數	標準偏差	N
不公開	純獎勵	3357.00	732.685	20
	純懲罰	3018.60	912.653	20
	獎懲兼具	3228.20	524.986	20
	總計	3201.27	741.380	60
完全公開	純獎勵	3721.65	666.898	20
	純懲罰	3307.86	700.486	28
	獎懲兼具	3010.35	684.935	20
	總計	3342.06	730.236	68
總計	純獎勵	3539.32	715.752	40
	純懲罰	3187.33	799.605	48
	獎懲兼具	3119.27	612.368	40
	總計	3276.06	735.962	128

表 4-11 獎金公開程度及框架效應對任務表現影響 同質性測試

因變數： 成績3

F	df1	df2	顯著性
1.387	5	122	.234

由同質性測試顯示，本次實驗分析並未違反同質性假設。

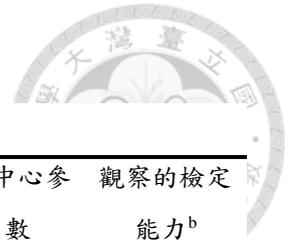


表 4-12 獎金公開程度及框架效應對任務表現影響之檢定分析

因變數： 成績³

來源	第 III 類平方和	df	平均值平方	F	顯著性	非中心參數	觀察的檢定能力 ^b
修正的模型	26226095.104 ^a	6	4371015.851	12.426	.000	74.558	1.000
截距	7640026.252	1	7640026.252	21.720	.000	21.720	.996
成績 ¹	19312190.133	1	19312190.133	54.903	.000	54.903	1.000
公開	689717.217	1	689717.217	1.961	.164	1.961	.284
框架	1887695.633	2	943847.817	2.683	.072	5.367	.523
公開 * 框架	2914084.008	2	1457042.004	4.142	.018	8.284	.722
錯誤	42562180.396	121	351753.557				
總計	1442559220.000	128					
校正後總數	68788275.500	127					

a. R 平方 = .381 (調整的 R 平方 = .351)

b. 使用 Alpha 計算 = .05

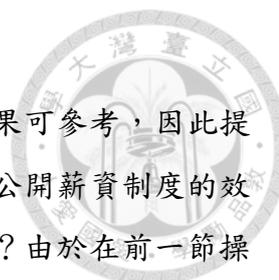
在文獻回顧中，本研究推導之研究假設分別為：

假設 1 公開薪資制度對於提升員工績效將比密薪制更為有效

假設 2 部分公開必要的薪資資訊制度對於提升員工績效將比密薪制更為有效

假設 3 由於人們會面臨負面效用的邊際遞減，因此結合正面與負面框架的效果相較於單純負面的框架更有效提升員工的績效。又因為人們具有損失趨避及注意力效果的影響，員工在面對薪資激勵政策時，負面框架將比正面框架有效提升員工的業績表現。假設 1 與假設 2 為對公開情境效果的假設，假設 3 則為對於框架效應效果的假設。

由檢定分析可以得知，單獨由獎金公開情境或框架效應情境影響任務表現的效果皆為不顯著($p>0.05$)，因此本研究的假設 1 與假設 2 並未獲得支持，獎金公開對任務表現的主效果並未顯著。同理，因為框架效應對任務表現的主效果也並未顯著，因此假設 3 並未獲得支持，假設 1 至 3 皆未成立。



同時，針對部分公開情境之效果，因為並未有相關研究結果可參考，因此提出了本研究第一個研究問題：部分公開必要的薪資資訊，部份公開薪資制度的效果與完全公開薪資資訊相比，對績效提升的效果是否有所差別？由於在前一節操作檢定時部分公開並未操弄成功，因此無法合適得回答本次提出的研究問題 1。

然而，研究問題 2 中欲探討在薪資公開的狀況下框架效應的操作將會如何影響績效表現。在檢定結果中，在獎金公開*框架效應的交互項對任務表現影響為顯著($p < 0.05$)，因此以下將討論不同公開情境下，與不同框架效應的交互效果對任務表現的影響。

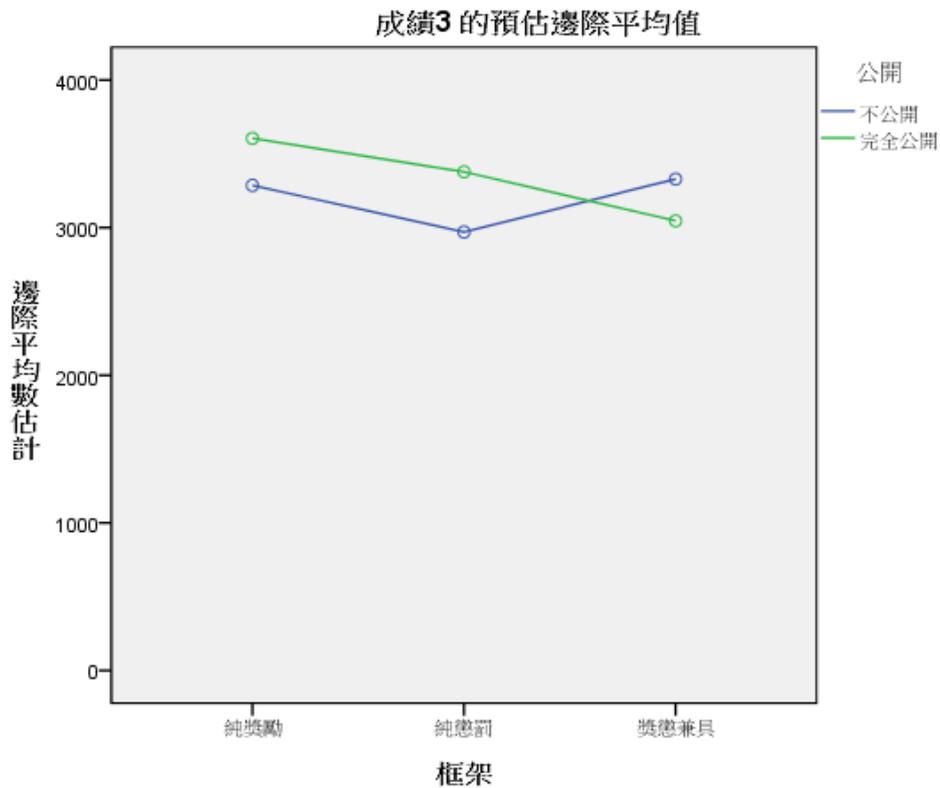
表 4-13 獎金公開程度及框架效應對任務表現影響 公開*框架平均數表

因變數： 成績3

公開	框架	平均數	標準錯誤	95% 信賴區間	
				下限	上限
不公開	純獎勵	3286.47 ^a	132.96	3023.24	3549.69
	純懲罰	2970.13 ^a	132.78	2707.26	3233.01
	獎懲兼具	3329.22 ^a	133.32	3065.28	3593.16
完全公開	純獎勵	3605.21 ^a	133.55	3340.82	3869.60
	純懲罰	3378.11 ^a	112.48	3155.42	3600.80
	獎懲兼具	3046.42 ^a	132.71	2783.69	3309.15

a. 模型中出現的共變量已估計下列值：成績1 = 2529.90。

從平均數表 4-13 中，可以看到在各種框架效應的情境中，搭配不同獎金公開程度對成績的影響。以各個框架效應來看，純獎勵情境時，完全公開(平均數= 3605.21)的表現高於不公開(平均數= 3286.47)，在純懲罰情境時，完全公開(平均數= 3378.11)的表現也高於不公開(平均數= 2970.13)；然而，在獎懲兼具情境時，反而不公開的表現(平均數= 3329.22)高於完全公開(平均數= 3046.42)。也就是說在純獎勵與純懲罰情境中，完全公開下的表現皆優於不公開，然而在獎懲兼具時，反過來不公開的情境表現優於完全公開。此交互效果圖如圖 4-9 所示。



會在下列值上評估在模型中出現的共變異：成績1 = 2529.90

圖 4-9 獎金公開程度及框架效應對任務表現影響 平均數圖

在了解不同公開情境中框架效應影響績效的差別後，本研究還須確認此差距是否具有顯著性。因此將各框架效應資料獨立出來，再次進行 ANOVA 統計以確認完全公開與不公開的差距是否顯著。首先在純獎勵框架下檢測 ANOVA，描述性統計資料如表 4-14 所示。從表 4-15 檢定效果觀察，公開情境對純獎勵框架情境並不具有顯著性差異($p=0.07$)。

表 4-14 純獎勵框架情境下檢測公開情境顯著性 描述性統計資料

因變數： 成績3

公開	平均數	標準偏差	N
不公開	3357.00	732.685	20
完全公開	3721.65	666.898	20
總計	3539.32	715.752	40

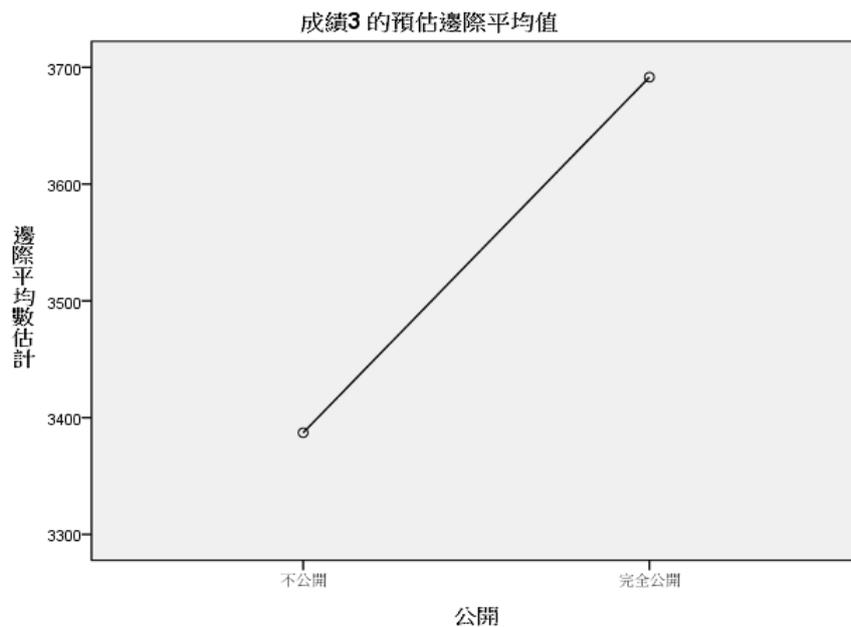


表 4-15 純獎勵框架情境下檢測公開情境顯著性 效果檢定結果

因變數: 成績3

來源	第 III 類平方和	df	平均值平方	F	顯著性
修正的模型	10357135.676 ^a	2	5178567.838	19.912	.000
截距	765327.095	1	765327.095	2.943	.095
成績1	9027439.451	1	9027439.451	34.712	.000
公開	923296.085	1	923296.085	3.550	.067
錯誤	9622587.099	37	260069.922		
總計	521052581.000	40			
校正後總數	19979722.775	39			

a. R 平方 = .518 (調整的 R 平方 = .492)



會在下列值上評估在模型中出現的共變異: 成績1 = 2648.73

圖 4-10 純獎勵框架情境下檢測公開情境顯著性 平均數圖

再者，在純懲罰框架下檢測 ANOVA，描述性統計資料如表 4-16 所示。從表 4-17 檢定效果觀察，公開情境對純懲罰框架情境並不具有顯著性差異($p=0.09$)。

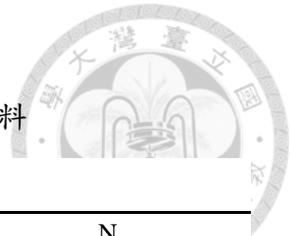


表 4-16 純懲罰框架情境下檢測公開情境顯著性 描述性統計資料

因變數： 成績3

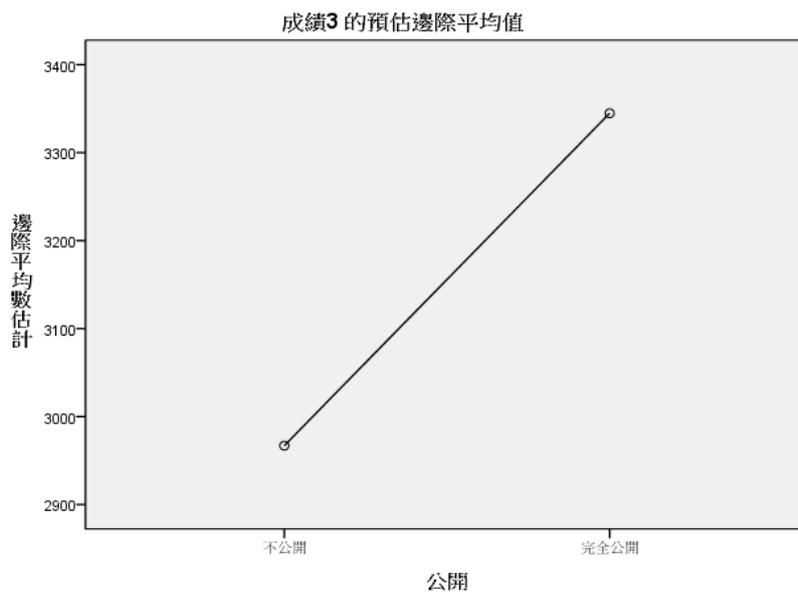
公開	平均數	標準偏差	N
不公開	3018.60	912.653	20
完全公開	3307.86	700.486	28
總計	3187.33	799.605	48

表 4-17 純懲罰框架情境下檢測公開情境顯著性 效果檢定結果

因變數： 成績3

來源	第 III 類平方和	df	平均值平方	F	顯著性
修正的模型	6071552.642 ^a	2	3035776.321	5.697	.006
截距	6342777.466	1	6342777.466	11.903	.001
成績1	5095406.204	1	5095406.204	9.562	.003
公開	1635585.747	1	1635585.747	3.069	.087
錯誤	23978748.025	45	532861.067		
總計	517686802.000	48			
校正後總數	30050300.667	47			

a. R 平方 = .202 (調整的 R 平方 = .167)



會在下列值上評估在模型中出現的共變異：成績1 = 2503.48



圖 4-11 純懲罰框架情境下檢測公開情境顯著性 平均數圖

最後，在獎懲兼具框架下檢測 ANOVA，描述性統計資料如表 4-18 所示。從表 4-19 檢定效果觀察，公開情境對獎懲兼具框架情境的影響接近顯著($p=0.05$)。

表 4-18 獎懲兼具框架情境下檢測公開情境顯著性 描述性統計資料

因變數： 成績3

公開	平均數	標準偏差	N
不公開	3228.20	524.986	20
完全公開	3010.35	684.935	20
總計	3119.27	612.368	40

表 4-19 獎懲兼具框架情境下檢測公開情境顯著性 效果檢定結果

因變數： 成績3

來源	第 III 類平方和	df	平均值平方	F	顯著性
修正的模型	6865306.696 ^a	2	3432653.348	16.368	.000
截距	1091482.547	1	1091482.547	5.205	.028
成績1	6390720.471	1	6390720.471	30.473	.000
公開	845816.838	1	845816.838	4.033	.052
錯誤	7759469.279	37	209715.386		
總計	403819837.000	40			
校正後總數	14624775.975	39			

a. R 平方 = .469 (調整的 R 平方 = .441)

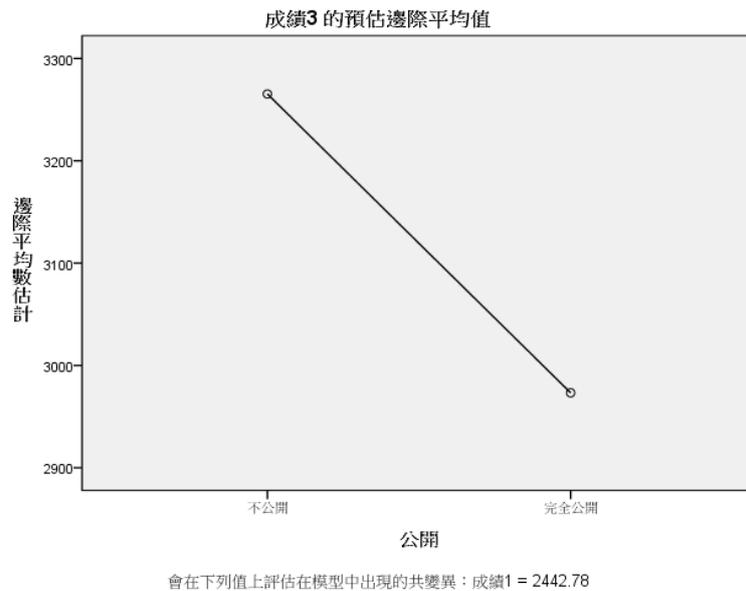


圖 4-12 獎懲兼具框架情境下檢測公開情境顯著性 平均數圖

第三節 小結

在情境操弄確認中，公開情境中的部分公開情境因為在操弄確認時不成功，因此不適合檢測部分公開情境的效果。在主效果及交互效果的檢測中，可以看到在主效果部分，單獨公開情境或框架效應情境皆對受測者成績表現無顯著影響，因而本次假設一至三皆不成立；然而交互項效果公開*框架效應對成績表現為顯著，在純獎勵與純懲罰框架情境時完全公開表現平均數皆優於不公開，然而在獎懲兼具情境時平均數為相反的結果，不公開的表現反而優於完全公開。

第五章 討論與結論



第一節 結果與討論

在過去的研究中，僅有單獨研究薪資公開對績效表現的效果，以及單獨研究操作框架效應下對績效表現的影響，過去並未有將研究薪資公開及框架效應綜合考量之研究。本研究透過合併兩者以觀察對績效表現的影響，欲探討在兩者綜合作用下，績效表現因為薪資公開及框架效應的變化下會有何種影響。

在薪資溝通政策中，我們在實驗中試圖檢驗是否公開受測者所獲得的任務獎金效果，相較於未公開獎金時是否更能提升受測者的績效表現。另外，延伸原本的研究發現(Bamberger & Belogolovsky, 2010 ; Belogolovsky & Bamberger , 2014) ，我們也試圖檢驗介於完全不公開獎金與完全公開獎金情境的部分公開獎金情境，藉以了解部分公開對於影響績效的效果為何。在研究結果中，首先操弄檢驗時發現本次實驗並未成功操弄出部分公開的情境，顯示可能在實驗設計中部份公開情境的操弄設計仍有需要改良之處以確實符合情境所需操弄。

在比較公開與不公開情境對於受測者績效表現的影響時，研究結果顯示影響結果不顯著，主效果的不顯著符合 Bamberger & Belogolovsky 在 2010 年的研究結果，當時的研究中也顯示薪資公開情境對績效表現影響的主效果並無顯著結果，而是必須考慮其他的中介或調節變相進入假設才會得出顯著差異的結果。在 Bamberger 及 Belogolovsky (2010) 的研究中，他們成功的找出一項調節機制---對不公平的容忍性(Inequity tolerance)，在調節機制的影響下，只有在對不公平容忍性高的狀態下，薪資公開情境對受測者績效表現的影響才會優於不公開情境，由此可知公開情境的優點可能並非放諸四海皆準，而是只有在如對不公平容忍性程度的調節機制下，才會對績效表現有所影響。

在框架效應的操弄中，本研究參考 Armentier 及 Boly (2015) 的研究，透過實驗結果發現在單純獎勵與單純懲罰兩種操作薪資給予條件的情境中，可以再創造出介於兩者之間的獎懲兼具(亦即起始基本獎金位於中間值)的情境。該研究證實獎



懲兼具的情境對員工表現的效果，比單純懲罰情境的效果好，因為在探討人損失趨避特性對於行為上的影響時，依據 Tversky 及 Kahneman (1981) 的研究，人的價值效用曲線具有邊際遞減的效應，因此在價值效用曲線上，人們對於損失所感到的損失價值會因為損失金額的增加而產生邊際遞減的現象，因此人們對於接受到更多損失時，其邊際損失效果會降低，因此單純的懲罰情境在懲罰金額增加的情況下將會變得越來越沒有效果。因此本研究在框架效應的實驗設計上也採用了三種不同的框架效應訊息設計，希望除了能複製原本的實驗結果，進而驗證中間值的起薪與獎懲兼具框架訊息內容是否真的可以讓員工有最好的激勵效果。在本實驗中實驗結果顯示框架效應對於員工績效影響為不顯著，意即在本次實驗中，框架訊息對於員工績效影響中沒有顯著的效果。這是與過往研究較不同之處，以往研究(Hossain & List, 2012; Goldsmith & Dhar, 2013; Hong, Hossain, & List, 2015; Chung & Narayandas, 2017)已數次證明框架效應的確有透過損失趨避的心理機制改變員工績效的影響力，然而在本次實驗中並未看到此效果。研究者認為可能的原因在於金額規模及任務難易度的影響。本實驗之獎金與底薪係參考 Bamberger 及 Belogolovsky (2010) 的實驗設計，因此依照實驗設計將獎金與底薪的比例設為 2:5。然而，在參考原本 Armantier 及 Boly(2015) 的研究中，受測者可以收到的底薪為 500 西非法郎，框架效應操弄的獎金範圍為 0-4500 西非法郎，由此可以看出獎金的規模更大，因此不同表現等級的差距也更大，可能造成對受測者更大的激勵作用，因為努力達成好的表現時邊際效應會更大。本實驗每回合的獎金值上限為 20 元新台幣，三回合總額最大獎金為 60 元新台幣，雖然以總額來看已達到 Bamberger 及 Belogolovsky (2010) 實驗設計中基本出席報酬 2/5 的規模，但可能分成三回合時金額看起來較少，因此無法成功的讓受測者獲得受到框架效應的激勵效果。

任務達標的難易程度可能也是在設計實驗中影響框架效果的一大因素。本次設定任務成績高、均及低標的標準是來自前測時 12 人的前測樣本表現計算得出，當時前測樣本的成績呈現較集中的趨勢，因此即使高標與低標間也只相距 1200 分的分數，整體而言高低標呈現較集中的趨勢，也可能造成受測者太過輕易便可以達到高標，進而無法測驗出框架效應對於績效表現的效果。



本研究最主要對於既有理論研究有所貢獻之處在於結合了框架效應及薪資溝通政策之後，兩者交互作用對於員工績效呈現顯著效果。此外在研究結果的平均數圖表呈現中，也可以看到在不同的框架效應情境下，公開與不公開薪資的效果在不同情境呈現不同的效果；在純獎勵及純懲罰的情境下，完全公開的情境下績效平均值大於不公開情境下績效平均值；然而，在獎懲兼具的情境中，研究結果得出不公開情境平均值大於公開情境的績效平均值的結果。研究者推測可能的原因在於結果的公開可能對獎懲兼具這個特殊的情境拿到低分的受測者更有壓力，造成不公開時可能有更好的表現。在獎懲兼具的情境中，比起其他兩個情境更強調了自身表現帶來的結果，在純懲罰的情境中所有人一開始都拿到了最高的獎金值，所有人的表現都只可能往同一個方向，意即減低獎金移動，或最好的表現也僅能維持此基本獎金值；純獎勵的情境也是類似的道理，所有人都從無任何獎金基本值開始，所以所有人的表現越好也將只使獎金增加，並不會有扣除獎金的狀況產生。相較此二情境，獎懲兼具的情境則可能使受測者獲得更多獎金、也可能獲得比獎金基本值低的情況產生。在這樣的狀況下，是否因為做得好(獎金增加)與做得不理想(獎金減少)的對比將在公開的情境更被強調，造成受測者在公開情境時表現公開對受測者來說壓力更大，容易有過度在意表現的情形，這樣的壓力也可能導致表現較不佳的結果。相較之下，不公開情境則因為少了公開獎金產生表現被強調的壓力，進而產生比較穩定良好的表現。

第二節 研究限制與未來方向

一、 研究限制

本次未能成功操弄出部分公開之情境，顯示可能在實驗設計中部份公開情境的操弄設計仍有需要改良之處以確實符合情境所需操弄。Belogolovsky 及 Bamberger (2014) 的研究指出如果讓員工得到關於薪資政策的線索，並可以由這些線索推論出公司的薪資政策具有絕對性及客觀性時，員工對於表現與薪資的連結認知將會更強，績效表現也因而會提升。在該研究中，薪資公開相較不公開而言，可以給予員工更強的薪資標準絕對性及客觀性認知，因此薪資的溝通政策透過研

究證明確實可以影響員工績效表現。基於此研究結果，本研究透過實驗說明的方式，設計使受測者產生足夠客觀性及絕對性認知、但不公開最終獎金獲得結果的部分公開情境，試圖觀察部分公開的情況下員工績效與完全公開相比效果為何，但部分公開情境並未通過操弄檢驗。

檢討為何部分公開的情境操弄失敗時，研究者重新檢視實驗者的實驗說明。在對於受測者關於任務成績獎金換算的說明中，在不公開情境時實驗者並未提及任何有關任務成績獎金轉換的說明；在部分公開情境時，實驗者會說明「本實驗之成績獎金轉換標準，係透過前測之樣本所建立出之高標、均標、低標標準。」，告知受測者任務獎金轉換標準是基於客觀的標準分數。在完全公開情境中，受測者在聽到實驗者的成績獎金標準轉換說明後，還會進一步在電腦畫面中看到詳細的高標、均標及低標對應到的獎金一覽表。

研究者猜想可能僅透過實驗者的說明仍無法讓受測者直接相信本次實驗獎金決定標準的客觀性與絕對性，受測者聽完說明後若仍無法被說服則可能更加懷疑實驗者是否陳述真實的狀況，因而無法達到對於獎金決定標準的客觀性與絕對性；相較之下，因為完全公開情境可以直接讓受測者看到獎金與成績的轉換表格，受測者在眼見為憑的狀況下對於獎金決定標準的客觀與絕對性將會更為確信，也不會懷疑實驗者可能有其他隱藏的獎金決定標準。因此未來若要繼續創造部分公開的情境時，可能需要調整為公布獎金與成績的轉換標準，但受測者只能知道自己的成績及獎金，或許為較好的情境操弄設計。

在公開薪資制度的研究中，本研究試圖營造出部分公開的情境，透過建立受測者對於薪資決定標準的絕對性與客觀性認知。本研究試圖透過實驗者說明來使受測者相信並作為對於薪資決定標準認知的資訊，但忽略了受測者對於實驗及實驗本身並不會自然產生信任而完全相信接收到的資訊，因此在缺乏客觀證據下，部分公開情境的操作最後並未成功。本研究認為，或可參考現今企業實際的執行方式，將所有薪資計算方式公開但不讓員工彼此知道互相收到的獎金，以此情境作為部分公開的操弄環境，或許會為更佳的實驗設計並且更有機會成功操弄出符

合現今企業部分公開的情境。在實驗的情境設計中，亦可考慮模擬更真實符合企業職場氛圍的設計，本次實驗任務選用網路遊戲的方式進行，然而此種任務可能造成受測者進行遊戲產生愉悅的感受，可能使受測者將重心放置於愉悅的進行遊戲，而未能注意到操弄的情境與訊息，造成操弄效果的不明顯。因此未來的研究中，可以改用其他較不會引起受測者情緒擾動的任務，以便得到更好的操弄品質。

在框架效應的操弄設計中，在前述討論中已有提及本次實驗獎金規模或許過小、及達標門檻過低造成效果可能不顯著的狀況，後續實驗可能須注意在實驗設計時確認到底足以造成框架效應的獎金規模應該為多少，透過調整降低底薪規模及增加獎金規模的方式強調底薪及獎金的規模差異，激勵受測者增加爭取獎金的動機，使框架效應發揮更大的激勵效果。另外，本研究之獎金激勵制度情境中，不同情境在同樣表現等級時皆營造相同的期望值，參考 Armantier 及 Boly (2015) 的實驗設計方式。然而，實驗中也需注意展望理論影響同等規模損失與獲得對於受測者的期望效用並不相同，未來若要操作相同的實驗也建議可參考營造不同情境間同等表現時，使受測者期望效用相同的設計方式，而非僅考慮期望值相同，使實驗得以更公平的基準衡量受測者受到框架影響的效果。

在過往的研究結果中，已有提到比起口頭承諾期間結束再結算獎金，實驗一開始時真的給予受測者獎金再依據其表現收回獎金對於受測者的激勵影響效果更加巨大(Chung & Narayandas, 2017)。本實驗因為實驗設計及現場流程操作之限制，並未能確實做到先給予獎金再收回，而採用口頭先行承諾的方式，確實可能因為效果較微弱而影響框架效應的效果。因此，未來操作框架效應實驗時亦可以採行直接先行給予獎金的方式以增加操弄效果。此外，研究中亦可以其他方式測試框架效應對績效的影響，例如 Roney, Higgins 及 Shah (1995)的實驗曾測試受測者在框架訊息的操弄下，會花多久的時間堅持在解不出來的任務答案，以堅持時間做為另一個測試績效的方法。

最後，本實驗將實驗情境設計於學校並招募學生樣本參與實驗，雖然學生樣本較具單一性避免實驗樣本組成本身產生對實驗的影響，然而為求本實驗機制在

不同樣本及時空下重複實驗仍具有其效度，未來研究可以改為不同的樣本條件及場合進行實驗，或許亦可由與實際企業配合，進行田野實驗以獲得真正組織內實行薪資溝通政策及獎金獎勵政策操作的樣本資料。



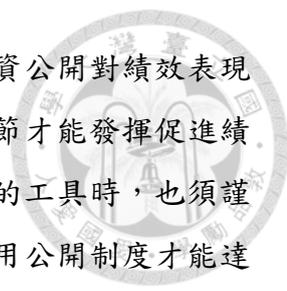
二、 未來研究方向

本研究試圖了解薪資公開與否對於員工激勵效果及對績效的影響，然而薪資結構在人力資源管理領域中實屬複雜的議題，員工的薪資不只是表面上的數字，其組成有許多複雜的構成，例如本薪、激勵薪、紅利獎金、津貼及福利等等指標，決定一個人各項薪資組成成分的條件也因職業、企業的不同而有各異的決定標準，因此本次雖然欲透過實驗了解薪資公開的影響，實際上僅探究了因為單純任務表現而會有所變動的激勵薪部分。未來研究可以再次將薪資的各組成分進行研究並檢討到底薪資中哪些部分適合做公開、而其他部分可能不適合以薪資公開的制度處理，對現今複雜的薪酬設計系統提供更多的實務指引方向。

最後，如研究討論所提及，在公開薪資的議題中可以發現公開薪資制度並非隨時隨地皆可適用的萬靈丹，而是非常仰賴不同的中介機制及調節機制使薪資公開制度得以作用。因此未來研究方向可以致力於探討其他中介及調節公開薪資制度的因素，並結合所有發現的因素以瞭解最適合採行公開薪資制度的適用情境，進而對員工產生最大的激勵效果，幫助其最大化的提升績效。透過後續的研究，將能了解何種情況下使用薪資公開的制度才能幫助企業提升員工的績效，為現今渴求資訊透明化的世代，對於薪資公開的議題提出實務上的建議。

三、 結論

本研究進一步驗證了薪資公開的機制對於員工績效表現的影響，並且從本研究的結果可以得知薪資公開並非必然對企業會產生好的或壞的影響，而是同時存在其他影響的因素尚待被發掘。例如，在 Bamberger 及 Belogolovsky (2010)的研究中，已經指出對不公平的容忍性為一項影響薪資公開效果甚鉅的調節因素，在對不公平的容忍性高的受測者與對不公平的容忍性低的受測者施加薪資公開的條



件下會呈現相反的績效影響結果。本次研究結果亦再次證明薪資公開對績效表現並無絕對性的影響效果，而是必須考慮其他因素進行中介或調節才能發揮促進績效表現的效果。未來企業若要使用薪資公開做為激勵員工表現的工具時，也須謹記此機制效果需要密切與企業及文化環境搭配，符合條件的使用公開制度才能達到企業所需的正向影響效果。

另外，本研究檢測薪資公開政策則搭配框架效果訊息的使用是否會影響員工的績效表現。研究結果發現，企業在實行薪資公開政策時若搭配不同的框架效應操弄會有不同的效果，給予純粹獎勵及純粹懲罰的框架訊息時，公開效果會比不公開更使員工有好的表現；但若是給予獎勵懲罰兼具的框架訊息制度時，公開效果則可能無法達到促進員工更好的績效表現的效果，因此企業在選擇激勵手段時，也須同時考慮框架效應與薪資結果公開與否的搭配，正確的組合將能夠更加提升激勵獎金的設置，更加發揮激勵作用並最大化的影響員工的績效表現。

參考文獻



中華民國勞動部. (2016a). *15-29歲青年勞工就業狀況調查報告*.

中華民國勞動部. (2016b). *勞工生活及就業狀況調查報告*.

台北市就業服務處. (2017). *北市就服處調查:60.5%青年認為企業薪資應公開透明*.
台北市就業服務處.

陳鈺馥, &陳梅英. (2018). 政院解決低薪 鎖定青年及服務業. *自由時報*, pp. 9–10.

Armantier, O., &Boly, A. (2015). Framing of Incentives and Effort Provision. *International Economic Review*, 56(3), 917–938.

Bamberger, P., &Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965–996.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01194.x>

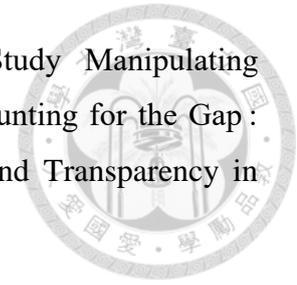
Bamberger, P., &Belogolovsky, E. (2017). The Dark Side of Transparency : How and When Pay Administration Practices Affect Employee Helping, *102(4)*, 658–671.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., &Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
<https://doi.org/10.1037//1089-2680.5.4.323>

Belogolovsky, E., &Bamberger, P. A. (2014). Signaling in secret: Pay for performance and the incentive and sorting effects of pay secrecy. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1706–1733. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0937>

Blau, F. D., &Kahn, L. M. (2007). Changes in the Labor Supply Behavior of Married Women. *Journal of Labor Economics*, 25(3), 393–438.

Castilla, E. J. (2015). Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Accounting for the Gap: A Firm Study Manipulating Organizational Accountability and Transparency in Pay Decisions, (January 2018).



Chung, D. J., & Narayandas, D. (2017). Incentives Versus Reciprocity: Insights from a Field Experiment. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 511–524. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0174>

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>

Desai, T., Ali, S., Fang, X., Thompson, W., Jawa, P., & Vachharajani, T. (2016). Equal work for unequal pay: the gender reimbursement gap for healthcare providers in the United States, (1), 571–575. <https://doi.org/10.1136/postgradmedj-2016-134094>

Gerhart, B. (1990). Gerhart_1990_Gender differences in current and starting salaries.pdf. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(4), 418–433.

Goldsmith, K., & Dhar, R. (2013). Negativity bias and task motivation: Testing the effectiveness of positively versus negatively framed incentives. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 19(4), 358–366. <https://doi.org/10.1037/a0034415>

Hong, F., Hossain, T., & List, J. A. (2015). Framing manipulations in contests: A natural field experiment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 118, 372–382. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.02.014>

Hossain, T., & List, J. A. (2012). The Behavioralist Visits the Factory: Increasing Productivity Using Simple Framing Manipulations The Behavioralist Visits the Factory: Increasing Productivity Using Simple Framing Manipulations,

(November 2013).



Jennings, R. (2018). Why Taiwan's Wages Are Low For A Developed Asian Economy. *Forbes Magazine*, pp. 5–8.

Lawrence, B. Y. J. (2015). Jennifer Lawrence : “ Why Do I Make Less Than My Male Co - Stars ?” *Lenny Letter*, 5–7.

Marasi, S., & Bennett, R. J. (2016). Human Resource Management Review Pay communication : Where do we go from here ? *Human Resource Management Review*, 26(1), 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.002>

Mas, A. (2017). Does Transparency Lead to Pay Compression? Alexandre Mas. *Journal of Political Economy*, 125(5).

Roney, C. J. R., Higgins, E. T., & Shah, J. (1995). Goals and Framing: How Outcome Focus Influences Motivation and Emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1151–1160.

Rynes, S. L., Brown, K. G., & Colbert, A. E. (2002). Seven common misconceptions about human resource.

Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>

Trotter, R. G., Zacur, S. R., & Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211, 453–458.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*.

附錄



一、 招募受測者宣傳廣告

【徵求團隊實驗參與者】

(參與者另外有抽獎 200 元獎金活動!!!)

抽獎活動:為了鼓勵參與，本次開設實驗場次將會在"每一個實驗時段"的"受測者"中，抽出 1 位報名且完成全程實驗的受測者，給予 200 元的獎金!!!是"每一個場次時段"抽 1 位，因此機率相當高喔!!!!等於參與實驗可能拿到 350 以上的\$\$~~~
另外，本次實驗一個場次為預計 20-24 人，若當天該場次不滿人數則會兩場合併 20-24 人為單位抽一位得獎者！

實驗簡介：您將利用電腦完成三回合各 5 分鐘的遊戲任務，任務結束後會請您填寫一份問卷，實驗結束後填寫問卷完成即可領取實驗報酬。任務內容簡單輕鬆，歡迎多多參加及分享。

參與者條件：年滿 20 歲之大學部及研究所學生 (限學生)

實驗長度：1 小時

實驗報酬：\$NT150+另有獲得任務獎金機會

實驗地點：國立臺灣大學管理學院一號館三樓 小電腦教室

實驗時間：目前開放日期為 5/22-5/25，場次時間請見 SONA 報名系統

<https://ntustudy.sona-systems.com/default.aspx...>



招募期間：即日至 2018 年 5 月 25 日

報名網址：<https://ntustudy.sona-systems.com/default.aspx...>

欲報名請直接於系統上登錄報名即可。請特別注意，遲到及缺席實驗的受測者，會導致其他出席的受測者因為人數不足而無法做實驗，而影響其他受測者的權益，因此請務必先行確認時間可以配合再進行報名。若報名後臨時無法前來，請自行找尋一位符合受測者資格之朋友代替您參加。遲到者無法參加實驗亦無法拿到實驗報酬，且將對同時段參加實驗卻被迫取消之受試者權益產生重大損害。

聯絡資訊：

國立臺灣大學工商管理學系暨商學研究所 劉怡靖助理教授

團體動力與團隊管理實驗室

聯絡人：黃彥綾

Email：jessica42119@gmail.com

二、 實驗問卷



個人任務表現與人際溝通之研究 實驗問卷

您好!

感謝您完成本次實驗，接下來請您填妥此份簡短的問題，填答完畢請通知實驗者，

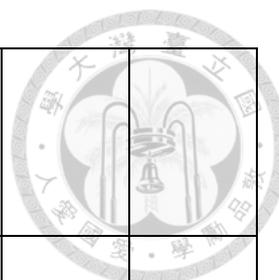
謝謝!本實驗相關的資料僅會做為實驗用途，不會外流及作為他用。

主持人:劉怡靖 助理教授

協同主持人:黃彥綾 碩士生

1. 請問您參加的實驗場次為?					
2. 請問您的座位編號為?					
3. 以下的問題，旨在詢問您關於本次實驗的情形					
題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
請問本次您每一回合再進行任務前，最初獲得的獎金基本值為?	(本題為開放回答，供受測者填寫獲得的基本值數字)				
我可以從實驗者得知自己的每回合任務成績	1	2	3	4	5
我可以從實驗者得知自己的每回合獲得獎金	1	2	3	4	5
我可以從實驗者得知組內成員的每回合任務成績	1	2	3	4	5
我可以從實驗者得知組內成員的每回合獲得獎金	1	2	3	4	5

為檢測您的填答品質，本題請選普通	1	2	3	4	5		
我可以在與組內成員溝通交流中討論及交換獎金相關的資訊	1	2	3	4	5		
每回合中，獲得的獎金為固定不變動	1	2	3	4	5		
每回合中，若表現夠好則可能獲得基本值以上的獎金	1	2	3	4	5		
每回合中，若表現不夠好則可能獲得低於基本值的獎金	1	2	3	4	5		
每回合中，最後獲得的獎金可能低於或高於基本值	1	2	3	4	5		
4. 根據本次實驗情形，針對下列問題，請勾選您的同意程度							
題目	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
我獲得的獎金僅受我的遊戲表現影響	1	2	3	4	5	6	7
我獲得的獎金主要取決於我的遊戲表現	1	2	3	4	5	6	7
我獲得的獎金會受他人的表現好壞影響	1	2	3	4	5	6	7
我獲得的獎金會受到與他人的表現比較而影響	1	2	3	4	5	6	7
我獲得的獎金完	1	2	3	4	5	6	7



全受到我自己絕對的遊戲表現成績所決定							
在這個實驗中，得到的獎金取決於個人自己的遊戲表現成績	1	2	3	4	5	6	7
實驗者有適時地傳達詳細的獎金決定方式之相關資訊。	1	2	3	4	5	6	7
實驗中，獎金的決定方式有一致的標準及規則。	1	2	3	4	5	6	7
實驗者有闡明獎金決定過程的合理性。	1	2	3	4	5	6	7
為檢測您的填答品質，本題請選非常不同意	1	2	3	4	5	6	7
實驗中，獎金的決定方式不會受到偏誤而左右。	1	2	3	4	5	6	7
實驗者有認真仔細地與你解釋獎金決定過程的細節資訊。	1	2	3	4	5	6	7
實驗中，實驗者決定獎金的過程	1	2	3	4	5	6	7

是基於正確的資訊。							
<p>5. 以下題目將會詢問您對於本次獎金與成績的關聯性認知程度。</p> <p>以下各小題題目中，將會提供您一個虛擬人物在單一遊戲回合中獲得的特定成績，在 0-20 元的範圍中，依據您本次實驗的規則，請猜測該成績可以讓該人在該回合獲得 0, 10 或 20 元獎金的機率。</p> <p>(!!!請注意!!! 在同一個遊戲成績中，獲得 0, 10, 20 元獎金的機率相加需等於 100%。)</p>							
5-1a. 小明在今天的第一回合得到 1020 分。請問，你認為他在該回合拿到 0 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-1a~5-1c 的回答，機率相加需等於 100%)				受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率			
5-1b. 小明在今天的第一回合得到 1020 分。請問，你認為他在該回合拿到 10 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-1a~5-1c 的回答，機率相加需等於 100%)				受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率			
5-1c. 小明在今天的第一回合得到 1020 分。請問，你認為他在該回合拿到 20 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-1a~5-1c 的回答，機率相加需等於 100%)				受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率			
5-1d. 請確認以上三題機率相加為 100%				是的，我已經確認三題相加，機率總和為 100%			
5-2a. 小美在今天的第一回合得到 2713 分。請問，你認為他在該回合拿到 0 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-2a~5-2c 的回答，機率相加需等於 100%)				受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率			
5-2b. 小美在今天的第一回合得到 2713 分。請問，你認為他在該回合拿到 10 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-2a~5-2c 的回答，機率相加需等於 100%)				受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率			

5-2c. 小美在今天的第一回合得到 2713 分。請問，你認為他在該回合拿到 20 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-2a~5-2c 的回答，機率相加需等於 100%)	受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率	
5-2d. 請確認以上三題機率相加為 100%	是的，我已經確認三題相加，機率總和為 100%	
5-3a. 阿華在今天的第一回合得到 4400 分。請問，你認為他在該回合拿到 0 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-3a~5-3c 的回答，機率相加需等於 100%)	受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率	
5-3b. 阿華在今天的第一回合得到 4400 分。請問，你認為他在該回合拿到 10 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-3a~5-3c 的回答，機率相加需等於 100%)	受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率	
5-3c. 阿華在今天的第一回合得到 4400 分。請問，你認為他拿到 20 元獎金的機率為多少?(注意:您在 5-3a~5-3c 的回答，機率相加需等於 100%)	受測者在 0%-100% 的範圍內選擇機率	
5-3d. 請確認以上三題機率相加為 100%	是的，我已經確認三題相加，機率總和為 100%	
6. 以下的問題，旨在了解您的基本資訊		
6-1 請問您的姓名為?	受測者填答名字	
6-2 請問您的性別為?	男	女
6-3 請問您的年齡為?	20-22 23-26 27-30 31-40 41-50 50 以上	
6-4 最後，請問您認為本次實驗在研究什麼?	受測者自由填答	