

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

薪酬管理不僅決定公司所招募員工素質的良窳，且對公司整體士氣上具有莫大的影響（李健華，民 84）。在一個組織內，薪酬制度涉及每個人，一個員工所以決定參加某個組織，是因為該組織對其工作將給予合理的報償。假若薪酬制度設計符合依工作要求，而付給合理報酬的原則，則具有才能的員工，才願努力工作以達到高度要求。否則員工將另謀他就以獲取工作滿足（譚啟平，民 81）。

民國 78 年起，護理人員的流動率，在中小型醫院一直高居不下，而有多篇調查資料顯示，護理人員對工作滿意程度上，對薪資不滿意者佔很大之比例（楊瓊珠，民 80）（邱淑玲，民 81）（蕭淑純，民 83），此項問題可以影響人員的去留。在醫院中護理人員不但人數最多，且與病人接觸最頻繁，如果無法讓他們安心的工作，造成流動率高，病人得到的照護品質一定低落。在近代發展出的激勵理論中，員工不僅受金錢的刺激而激勵，其他的目標及工作本身帶來的滿足也同樣重要（Robbins，1998），但對大多數的人而言，金錢不僅可滿足生存基本需要，有時亦象徵一個人的身份、地位、權力及能力，所以薪酬仍是大多數人謀職的主要考慮因素。因此，合理的薪酬制度可提高工作效率，吸引優秀人才前來任職，並減少流動率，優厚的報酬固為員工所期望，但如給予不得要領，不但不能提高工作效率，對雇主而言，反為不必要的損失（李德玲，民 81）。護理人員亦是領薪階級，薪酬是其工作的報酬，薪酬是否合理、公平，影響其工作意願甚巨，當然機構能夠給予多少的薪酬，亦需視營運狀況、同業及地區薪酬水準、市

場需要等因素而定（李建華,民 84）（諸承明,民 85）。目前個案醫院護理人員薪資約佔醫院用人成本的 35 ~ 38%，對於醫院人事支出佔相當大的比例，所以如何訂定合理的薪資制度與如何管理薪酬成本並留住優秀的護理人員，是需要仔細研究與考量的，故擬針對此問題加以探討。

## 第二節 個案背景

個案醫院於民國 34 年由創辦人設立於瀋陽市，民國 36 年遷回台中復業，初始為小型診所，民國 55 年擴展為綜合醫院，民國 76 年通過地區教學醫院評鑑。創辦人為了讓醫院能夠永續的服務民眾，於民國 81 年把醫院捐贈出來，改制為財團法人醫療機構；民國 84 年新院區落成啟用後，原台中院區改制為分院，並發展老人醫療、緩和醫療及呼吸照護中心等。民國 86 年新院區已通過區域醫院評鑑。

目前新院區有 722 床，分院有 258 床；兩院區員工總人數為 1459 人；兩院區每日門診量約 2500 人次，急診量約 200 人次，佔床率 85% 左右。

護理部為醫院人員數最多的部門，兩院區護理人員數為 550 人，助理人員數 170 人，佔員工總人數的 50%。以下簡單描述該院護理人員在薪資、獎金及福利等三部份之現況：

### 一、薪資

分主管與非主管兩類；主管按照級數領薪，如副護理長有四級、護理長有五級、督導有六級、副主任有四級、主任有三級等，每年視表現、考績等情況升級，如副護理長薪資已升至一級，仍無法晉升護理長，則領取的薪資會停頓在副護理長一級，直到升遷護理長為止；如果護理長三級調升為督導，則從督導四級起薪等（表 1-1）。

表 1-1 主管薪資表

88 年 8 月 1 日製

職位	級數	薪資	職位	級數	薪資	職位	級數	薪資	職位	級數	薪資	職位	級數	薪資
主任	一級	102800	副主任	一級	75200	督導	一級	58950	護理長	一級	55550	副護理長	一級	46500
	二級	93600		二級	68200		二級	55550		二級	53750		二級	44600
	三級	85400		三級	61500		三級	53750		三級	51850		三級	42800
				四級	58950		四級	51850		四級	50050		四級	40600
					五級		50050	五級		48700				
					六級		48700							

非主管護理人員分成門診部及病房單位兩類不同基本薪資，門診部及病房單位又再細分護士、護理師、大學護理師等三種薪資，如下表：

表 1-2 非主管基本薪資表

88 年 8 月 1 日製

單位別	執照別	薪資	單位別	執照別	薪資
門診部	護士	27900	病房單位	護士	33850
	護理師	28900		護理師	35050
	大學護理師	30150		大學護理師	36600

除了上述基本薪資外，年資加給部份，服務滿一年者 1500 元、

二年 2500 元、三年 3000 元、四年 3500 元、五年 3800 元、六年 4100 元、七年 4400 元、八年 4700 元、九年 5000 元、十年 5200 元、十一年 5700 元、十二年 5900 元、十三年 6100 元、十四年 6300 元、十五年 6500 元，第十六年起維持在 6500 元。

專業能力進階制度，取得 N1 者，每月有 500 元獎勵金；取得 N2 者，每月有 800 元獎勵金；取得 N3 者，每月有 1500 元獎勵金；取得 N4 者，每月有 3000 元獎勵金。目前有 123 位護理人員取得 N1 資格，30 位取得 N2 資格。

大夜班津貼每天 500~550 元；小夜班津貼，每天 300~350 元。門診部不需承擔大小夜班，病房單位每位護理人員，每月則約需上六天大夜及六天小夜。

此外，每年調薪方式大部份是比照公務人員，以定率方式為主。

## 二、獎金

- (一) 護理長(含)以下之護理人員，依單位績效，每個月可以領取 0~5000 元績效獎金，平均值為 1500 元。
- (二) 年中獎金，依考績，每人可以領到 0.4 個月至一個月全薪。
- (三) 年終獎金，依考績，每人可以領到 0.4 個月至一個月全薪。
- (四) 中秋節及端午節禮金各 1000 元。

## 三、福利

- (一) 享受勞基法之各種休假、退休等制度。
- (二) 有隔週週休二日制。
- (三) 有免費提供制服、交通車、宿舍等。
- (四) 提供大學日間或研究所進修之同仁，每星期一天之進修假。
- (五) 每年補助一次國外旅遊費用，約 7500 元~10000 元不等。
- (六) 有專人管理之圖書室，內有期刊 150 種、書籍萬冊，並有醫學光碟、網際網路等。
- (七) 其他：醫療優惠、意外險、生產津貼、結婚津貼..等。

### 第三節 研究目的

- 一、了解個人屬性對薪酬制度的偏好及其滿意度的差異。
- 二、了解人格特質對薪酬制度的偏好及其滿意度的差異。
- 三、了解職場因素對薪酬制度的偏好及其滿意度的差異。
- 四、了解經濟負荷程度對薪酬制度的偏好及其滿意度的差異。
- 五、探討薪酬制度的偏好不同與滿意度的差異。

## 第二章文獻查證

## 第一節 薪酬制度

### 一、薪酬制度的意義

所謂薪酬 (compensation) 是組織對於提供服務的報酬。薪酬包括薪給 (Pay) 獎金 (Incentives) 福利 (Benefits)。薪給又分為工資 (Wage) 與薪水 (Salary) 兩項，工資通常論工作時間計酬；而薪水係以某一段時間為單位計酬，如週薪、月薪、年薪等。獎金是為鼓勵員工超過正常努力所給予的報酬，如紅利 (Bonus) 佣金 (Commissions) 及利潤分享計劃 (Profit share plans) 等。福利是僅問是否為組織成員的一份子，而不論工作表現好壞皆能享有者稱之，如健康保險、交通車、退休金等。(李建華，民 84)。

在各式各樣的酬賞制度之中，薪酬在員工的激勵管理中佔了相當重要的角色。Lawler 在回顧了 49 篇相關研究後結論：薪酬在員工心目中的重要性平均為第三名，而且將近有 27% 的研究指出薪酬的重要姓名列第一名；Quimn,R,P 等人在做全國抽樣性調查時，亦發現薪資的重要性排名在 33 個工作因素中列位第九，同時解釋整體工作滿足變異的百分之十一 (李建華，民 84)。部份學者亦認為薪酬制度在提升工作績效上最具顯著效果，這高於目標設定、工作豐富化、參與管理等其他激勵措施 (林舜秋，民 83)。

如果組織沒有付予具有競爭力的報酬，則難以獲得並維持有效的勞力。而薪酬計畫目的通常為招募、留任與激勵員工，可謂是酬勞其服務、安定其生活、維護其地位最主要的因素 (陳楚杰，民 87)。

總而言之，薪酬制度是組織為了誘發員工實質與潛在的工作表現，所給予一定程度內在或外在的報酬，包括財務或非財務的獎勵。而組織成員在不同的工作生涯中，對於薪酬的設計，即本金與獎勵薪資的比例，所能獲得滿足感亦不盡相同。組織如何設計出一套具有激勵作用又符合組織文化與方針的薪酬制度，一直是管理學者與實務工作者所深思的課題（洪幼珊，民 88）。

除了以上對薪酬的認識之外，薪酬制度在人力資源管理上尚有二重要性：1.薪酬是給予員工最直接的獎勵，薪酬制度的好壞會直接影響到員工的工作態度與工作表現。好的薪酬制度，除了可以維持員工正常的工作表現之外，更能夠誘發出員工在工作表現有形或無形的價值。2.薪酬制度足以顯示組織對人力資源管理的重視程度，好的薪酬制度顯示出醫院有心要留住員工，反之，只是消極的在應付員工的表現。所以薪酬制度的設計，必須考慮到公平性與鼓勵性的原則（錢慶文，民 87）。

根據 Michael R. Carvell & Frank Kuzmits 對報酬的分類，將報酬分為內在報酬與外在報酬，後者即所謂的薪酬。內在報酬是指個人由工作本身所獲得的滿足而言，大都是無形的，是工作參與的結果；而外在的報酬，則是指經過組織的控制所給與員工的，大都是有形的。目前國內企業所指的報酬，有關內在的報酬大部份皆未包含在內，其廣義的薪酬是指工資和薪水加上獎金和福利，而狹義的薪酬則專指薪水和工資。大體而言，薪水和工資是直接的財務性酬勞，而福利則是非財務性酬勞。本研究所稱的薪酬亦以外在的廣義的薪酬為範圍。

## 二、薪酬制度建立之原則

### (一) 公平原則

薪資之給予應該公平，方能良好之員工關係。部份私人企業有時難免由於親疏人情等等關係，而有厚此薄彼之情形發生，則將影響他人之工作情緒（李建華，1995）。薪酬的公平感可以分為內在公平性（Internal Equity）與外在公平性（External Equity），內在公平性意指員工認為自己所得到的薪資與組織內其他人的薪資是差不多的；外在公平性則是組織所支付的薪資相較於外部就業市場是一樣的行情，一來反應出員工在就業市場的價值，二來組織也比較能夠吸引與留任人才（Milkovich&Boudreau,1991）此外 Wallace 與 Fay(1988)主張除了內在公平性與外在公平性之外，也應該追求程序公平性（Process Equity），包括 1.組織將薪酬訊息作適度的公開。2.組織與員工收集對薪酬的認知、偏好等訊息。3.讓員工適度參與薪酬制度的設計與執行。4.建立員工申訴管道，讓員工能夠表達對薪酬的異議（林晏瑜，民 85）。

### (二) 鼓勵作用

在消極面，薪酬制度能讓員工做好份內的工作；而在積極面，除了維持員工正常的工作表現之外，更能讓員工發揮其所學（錢慶文，民 87）。所以，報酬必須切合員工的需要，如此，才能鼓勵員工勤勞、進取、及願意接受更困難工作之意願（李建華，民 84）。

## 三、薪酬設計的考量因素

在傳統上,薪酬系統有二種基本的給付基礎,一是“產量”,另一則是“時間”。根據這二項給付基礎,十六世紀的威尼斯商人,分別發展出按件計酬與按日計酬兩種不同的薪酬制度。時至今日,“時間”與“產量”雖仍是薪酬給付的重要基礎,但是薪酬設計時的考量因素,卻遠比過去更為複雜,而各種薪酬制度亦不斷推陳出新,例如:生活成本調整方案(COLA, cost of living adjustment) 標準工時制(standard hour plan) 總額獎金制(lump-summerit) 以及技能基準性薪資(skill-based pay)等(諸承明,民85)。且近年來多數企業傾向採取混合式的薪酬組合(李德玲,民81),在薪酬設計時結合多種的制度。這更說明公司在設計薪酬時,確實需要同時考慮許多因素。“時間”與“產量”只反映薪酬在核算基礎上有二種不同的單位,但不足以說明薪酬隨著地區、職務、績效、與個人特質等因素所產生的差異。所以在探討薪酬設計的考量因素時,仍應由多方面加以分析(諸承明,民85)。

#### (一) 薪酬調查、生活水準、物價指數與薪酬設計

O'Brien & Zawacki(1985)認為,外部公平性的達成,有賴客觀的薪酬調查資料。Viswesvaran & Barrick(1992)等學者更進一步指出,薪酬調查是組織精確評估市場薪酬率的可行辦法,對於公司薪酬具有決定性的影響。Rynes, Weber, & Milkovich(1989)的實證統計資料顯示,市場薪酬與職務評價對公司薪酬均有顯著影響,而市場薪酬的影響性更甚於職務評價。而Zippo(1981)引述的資料也指出,高達93%的人事經理在薪酬管理上,實際採取薪酬調查資料做為設計方案的依據。這些研究結果都顯示出薪酬調查在薪酬設計上的重要地位。

此外,生活水準與物價指數等資料,亦是薪酬設計時不可缺少的依據,近年來,有愈來愈多的企業採取生活成本調整方案(COLA),

即為明顯的例證。根據 Deitsch & Dilts(1982)的文章顯示，美國勞工統計局在 1978 年進行調查，結果有 47%的勞動契約中包含 COLA 條款，目的在於減少地區物價差異與通貨膨脹所造成的影響。而許多公司的 COLA 條款，是將薪資調整率與消費者物價指數訂成一個公式，當物價指數產生變化時，員工薪資即按一定比率予以調整。而國內許多企業在決定年度的調薪幅度時，亦會將物價水準視為主要的考慮因素（李德玲，民 81）。

## （二）職務價值與薪酬設計

為達到內部公平性，需依賴適當的職務評價系統 O'Brien & Zawacki (1985)。職務評價主要目的在於評估職務價值，然後根據職務的相對價值，給予各項職務公平的薪酬。職務評價具有四項目的

1. 確認組織目前的職務結構；
2. 將各項職務間建立有次序、符合公平性的關係；
3. 將各項職務的價值發展成一個階層，並根據此階層建立薪酬結構；
4. 使員工對於組織內的職務與薪酬關係達成共識。

Arvey (1986)亦指出，為了達到評估職務價值的目的，在進行職務評價之前，應先對該項工作進行詳細的工作分析，以取得職務內容的有關資訊，然後組成評價委員會，從這些職務資訊中找出可報酬因素，如職務責任、職務條件、職務所需技能與努力等，據此評估每項職務的相對價值，並給予適當分數。在得出每項職務的價值分數後，即可根據一定比例計算出各職務應有的薪酬水準。由於職務評價所決定的薪酬，是根據各職務的相對價值評分換算而來的，所以只要評估過程能夠做到公正與客觀，應能達到薪酬內部公平的目標。

## （三）員工績效與薪酬設計

除了公平性必須考量外，薪酬系統也應提供適當的激勵作用，增

強員工的工作與學習動機。Kanter(1987)認為薪酬給付應強調員工對於組織的實質貢獻，而不是工作本身的狀態。Kanter 並引述一項調查顯示，高達 90% 的公司認為績效是決定員工薪酬的重要因素；所以 Kanter 建議在設計薪酬時，應該採取視績效給付薪酬的觀念。此外 Lawler(1988)認為根據員工貢獻度提供獎勵之作法，是符合多數人心目中的正義感，而且運用績效基準性薪資，也可以達到激勵員工的目的。

Vroom 於 1964 年所提出的期望理論認為，人類行為動機的強弱，取決於個體的期望程度，而期望高低是由獎酬吸引力、績效與獎酬的聯結性、努力與績效的聯結性等三項因素所決定。他以下面這個公式來表達這個理論：

$$\text{偏好值} \times \text{期望} = \text{動機}$$

其中偏好值 (Valence)，所指的是一個人對某種結果之喜好強度，表示是達到目標之慾望的強弱點。期望 (Expectancy) 是個人相信某種行為會導致某種結果的力量，因為期望是一種行動與結果的關聯，所以行動所導致的特定結果，其機率的範圍可由百分之百到零。期望理論指出一個人的動機，是取決於所有行動後果的預期價值，與個人對行動能獲得後果之期望值的乘積。換句話說，假使個人的行動能獲得預期的結果，則這個行動就會一再重複(史懷哲，民 87)(劉明德譯，民 84)。由於金錢對大多數員工而言，確是相當有吸引力的獎酬，故採取薪酬來激勵員工，是符合期望理論的觀點。而且期望理論特別強調績效應該與獎酬互相聯結，這更是支持績效基準性薪資的一項有力論點。

#### (四) 員工技能與薪酬設計

Lawler, Ledford, & Chang(1993)指出過去十餘年間，員工技能在

薪酬設計上扮演的角色，已經愈來愈受到管理文獻上的重視。Barrett (1991)認為技能基準性薪酬與職務基準性薪酬的最大差異，在於前者的薪酬計算方式係以個人精通的技能做為基準，而不是根據員工實際執行的職務內容。傳統上，公司在決定薪酬前，會針對職務的內容進行分析，然後就職務內容所需的職責、條件、技能、努力等可報酬因素，進行合理的評估，並據此決定該職務應有的薪酬。雖然其中也曾考慮到員工技能層面，但前提是該技能必須是職務上會使用到的，或至少要與職務高度相關。然而，技能基準性薪酬依據的核薪技能應不限於職務上必須使用的或相關的，舉凡被組織認定為有價值的各種技能，均可做為薪酬給付的基礎。其主要目的在於激勵員工學習更多、更廣、與更深入的技能。由於技能基準性薪酬所獎勵的技能，不一定是員工目前職務上所需使用的。這時不禁令人感到懷疑，技能基準性薪酬可以為企業組織帶來何種利益？Lawler & Ledford(1985)曾對此加以解釋，並將技能基準性薪酬的實質益處，歸納為以下兩項予以說明：1.員工技能增多，可使組織的人力調配更具彈性，將有效降低員工曠班、離職或受訓所產生的不利影響；2.當低階員工也具備了足夠的技能與知識時，組織才能順利向下傳達資訊、知識、與決策權力，如此一來，將可有助於自我管理與參與管理等制度的落實。

Lawler,Ledford,&Chang(1993)引述的二項資料顯示，在受測的公司中，1987年的調查只發現40%的公司對其部份員工使用技能基本性薪酬，但是1990年的調查則發現該比例已提高為51%，達到過半數的水準，表示技能基本性薪酬受到實務界的重視程度確有提昇。綜合以上薪酬設計的考量因素後，諸承明等將其歸納成保健基準性薪酬、職務基準性薪酬、績效基準性薪酬，以及技能基準性薪酬等四項薪酬設計要素，並將其稱為“薪酬設計四要素模式”。而這四項薪酬設計要素的設計目的、薪酬基準、核薪依據、理論基礎、與配合措施等相關

要點，整理成下表：

薪酬設計四要素模式之觀念整理

薪酬設計要素	保健基準性薪酬	職務基準性薪酬	績效基準性薪酬	技能基準性薪酬
設計目的	維護薪酬的外部公平性	維護薪酬的內部公平性	激勵員工的工作動機	激勵員工的學習動機
薪酬基準	員工適當的保健需要	各項職務的相對價值	員工的績效表現	員工的技能程度
核薪依據	物價、生活水準薪酬調查資料	職務評價分數	績效評估分數	技能評鑑分數
理論基礎	公平理論 (外部公平)	公平理論 (內部公平)	期望理論	學習理論 組織變革理論
配合措施	薪酬調查系統	職務評價系統	績效評估系統	教育訓練系統

資料來源：諸承明、戚樹誠、李長貴(1998)

因此，在設計員工薪酬時，必須兼顧這四項薪酬設計要素，使得薪酬設計可以滿足各方面的需求。然而，兼顧並不意味著這四項薪酬設計要素必須完全均等，仍可考慮實際的需要，調整這四項薪酬設計要素的比例，規劃出適當的薪酬組合。但值得注意的是，各項薪酬設計要素雖有資源分配上的優先順序與比重差異，卻不宜完全忽略或捨棄某項薪酬設計要素，否則將導致薪酬制度的不健全，而薪酬功能亦將有所缺憾（諸承明等，民 87）。

#### 四、國內醫療機構的薪酬制度

國內的醫療機構薪酬制度大致上可以分為以下四類，如下圖（錢慶文，民 87）。固定薪意指不論工作表現如何，員工一定會得到的報酬，而變動薪往往與績效有關，有時又稱為工作獎金、績效獎金等，泛指企業主在給付員工基本工資之外，允以多一份貢獻即多一份報酬的辦法，來鼓勵員工付出更多的智力與勞力，從而提高生產力（史懷哲，民 87）。

**國內薪酬制度的種類**

		固 有	定 薪	無
變 動 薪	有	1	2	
	無	3	4	

第一類固定薪加變動薪的薪酬制度，醫院的員工除了有固定薪的保障之外，也有變動薪的激勵作用，但是混合式的薪酬制度，其薪酬組合的比例往往很難有個公平的結論；第二類完全變動的薪酬制度，將員工所獲得的報酬完全訴諸於工作的表現與績效的好壞，又可稱為從零開始的制度，目前這種制度只能針對醫師來使用；第三類全部固定薪的薪酬制度，員工的報酬與工作表現和醫院營運狀況毫不相關，目前這種制度大都在公立醫院實行，但是因為缺乏激勵與公平性，這樣的制度隨著時代的變遷與競爭壓力，已經不多見了。第四類薪酬制度其實不完全是一種薪酬制度，可以比喻像外包的工作酬勞，通常用來支付臨時聘雇的人員（錢慶文，民 87）。

## 第二節 激勵理論與薪酬滿足

## 一、兩因子激勵理論 ( Two-Factor Theory )

由心理學家賀資伯格提出。他以二百名工程師與會計師為調查對象，以問卷調查，讓受測者仔細去描述關於工作滿足感與不滿足感的情況。經整理分析後，賀氏發現：工作的滿足似乎與成就感、認同感、工作本身職責以及成長等「內在的因素」有關。當員工工作不滿足時，似乎與一些諸如公司政策和行政管理、監督、人際關係，以及工作環境等「外在的因素」有關。賀氏在研究發現中指出：「滿足」的反面是「無滿足」；而「不滿足」的反面是「無不滿足」。賀氏將導致工作滿足與導致工作不滿足的因素分開，促使工作滿足的因素稱「激勵因素」，影響工作不滿足的因素稱「保健因素」，茲解釋如下：

### (一) 激勵因子 ( Motivation Factor )

激勵因子為一些可以產生強烈工作動機和高度工作滿足感之工作條件，然而缺少它們，卻很少會引起強烈的不滿足。這些條件被認為是激勵因子。用來提高工作滿意度的因素，包括有：成就、賞識、升遷、工作本身、成長的可能性以及責任等。

### (二) 保健因子 ( Hygiene Factor )

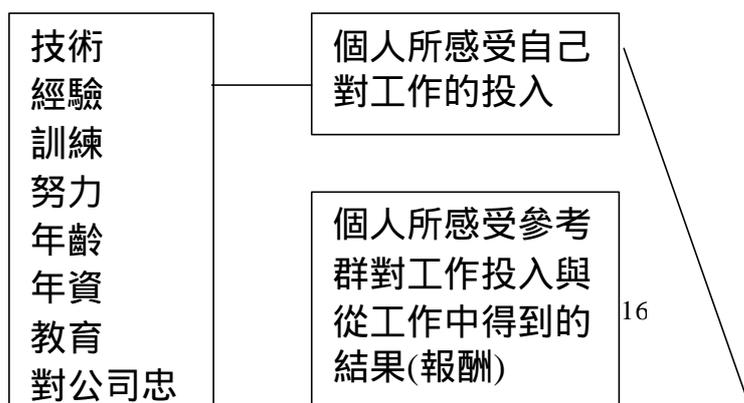
保健因子的存在，對員工保持一定水準的滿意度是必須的，缺少了它們會導致不滿，但它們的存在卻不見得具有激勵作用。維持員工最低工作滿意度的因子，包括有：薪水、公司的政策與管理、技術監督、與下屬的人際關係、工作保障、個人生活以及工作環境和地位等等 ( 陳德禹，民 85 ) Stephen P. Robbins&David A. De Cenzo(1998)。

## 二、薪酬滿足的意義

薪酬滿足是工作滿足的一個重要的構面，意謂員工對雇主的薪酬措施之感覺或情緒性反應。決定薪酬滿足的因素很多，然大部份的研究仍強調公平性，如 Locke(1976)認為主要是決定於個人實際獲得的與應該實際獲得的之間的差距，結果可能有滿足、被虧待或給付過低的感覺，後兩者的情形會令人不舒服，使人採取某些步驟加以調適，如另謀高就來改變被虧待的狀況。另外，薪酬滿足決定於對他人之比較，亦即以選擇類似對象之投入及產出和個人狀況之相比，其結果將影響個人對應獲得薪酬之看法，若為有利之比較，則感到滿足；若為不利，便會不滿足。但是人們常會誤解他人之投入與產出，比如說高估了比較對象的薪酬或低估其績效，而感到不滿足(李德玲，民 81)。

### 三、Lawler 薪酬滿足模式

Edward Lawler 綜合了各學者的看法，設計了一個薪資滿足的發展模式，如圖 1-1 所示，此模式綜合了許多激勵理論於差距理論之中，根據差距理論，一個人對於工作某一特質的滿足與否，端視其個人感覺在此工作特質中，實際獲得的與希望獲得的兩者間的差距。如果差距為零，則個人會感到滿足，否則會不滿足。Lawler 的模式中，則較強調薪資額與公平的概念，可更清楚看出薪資滿足之各決定性因素。



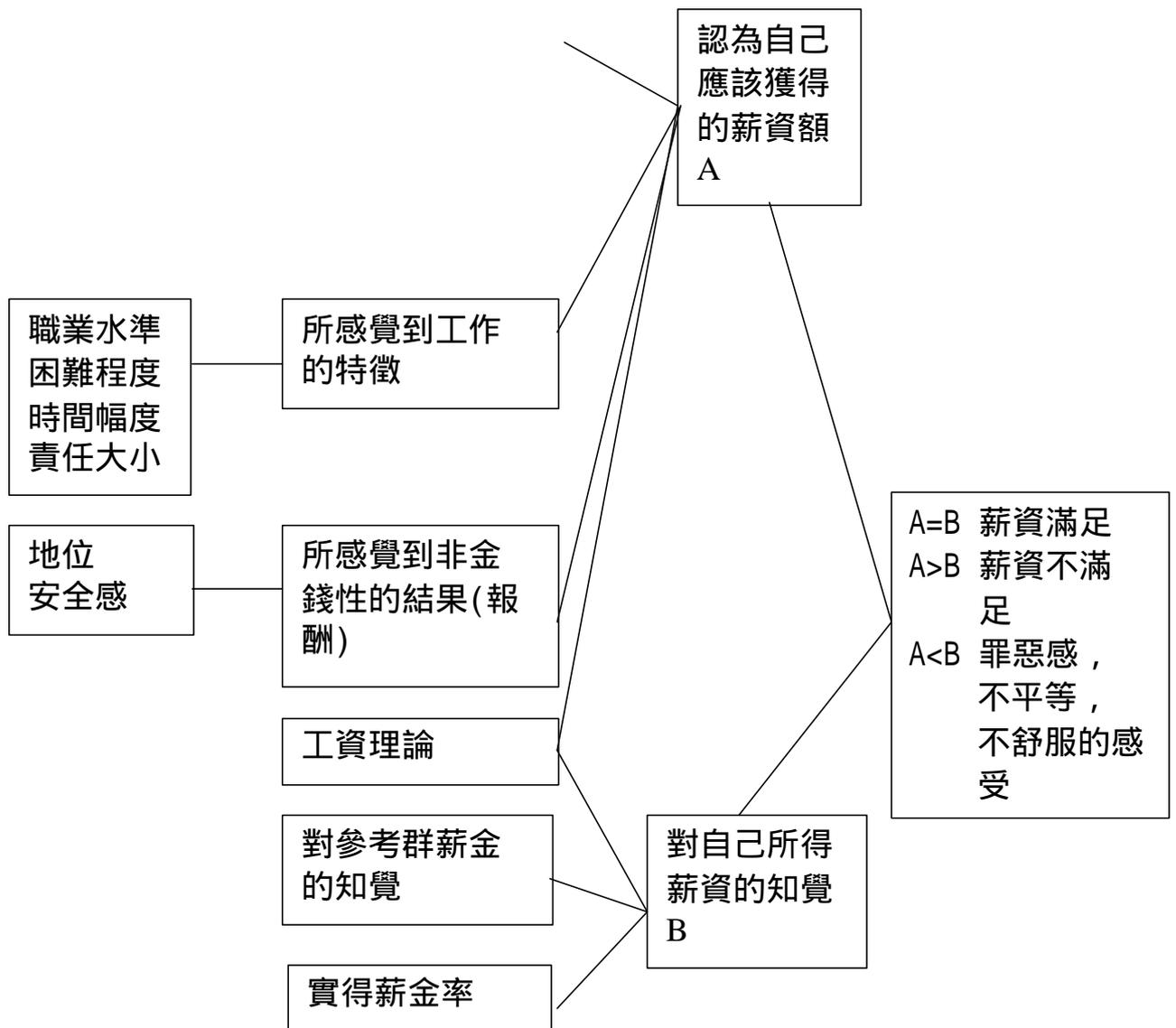


圖 2-1 Lawler 薪資滿足之發展模式

#### 四、影響薪酬滿足之實證研究

影響工作滿意度的因素有很多，曾有學者以實際資料作因素分析，試圖找出影響工作滿意度之潛在構面，Vroom 於 1964 年曾檢討

這類研究之結果，發現這些構面為：

- (一) 公司及管理當局
- (二) 昇遷機會
- (三) 工作內容
- (四) 直接主管
- (五) 金錢待遇
- (六) 工作環境
- (七) 工作同事

不過究竟什麼是工作滿意度的最佳構面，至今仍屬一個未獲圓滿解答的問題（史懷哲，民 87 年）。

薪酬滿足是員工對僱主薪酬措施的一種感覺或情感上的反應。薪酬的給付一直被認為必須兼具公平性、合理性與激勵性，因此傳統上的薪酬滿足理論都是從公平理論及激勵理論的觀點來探討，而在國內有些實證研究亦採同樣方法，以薪酬滿足所需具備的特性，來衡量員工的薪酬滿足，衡量的構面包括：公平性（蔡玲玉，民 78；胡宏方，民 82；葉清泉，民 83；林舜秋，民 83；陳裕棋，民 85；羅萱，民 85）、激勵性（蔡玲玉，民 78；洪幼珊，民 88）、效率性（蔡玲玉，民 78；胡宏方，民 82；葉清泉，民 83）、安定性（葉清泉，民 83）等。

在實證方面，綜合各研究的結果顯示，影響薪酬的滿足變項多，但主要的影響因素大致上可歸納為：人口統計變項、人格特質、薪酬政策及管理幾大類。人口統計變項中，年齡、年資、性別、婚姻狀況、職位、教育程度、家庭人口數等變項，都是可能影響薪酬滿足的因素（李建華，民 84；葉清泉，民 83；陳芳靖，民 83），人格

特質變項中，則以成就動機、個人傳統性或現代性取代兩者較具有影響力（林淑姬，民 81；歐全欽，民 81）。

上述三類變項雖然都對於薪酬滿意有一定程度的影響，但最直接也影響最大的因素，仍是以薪酬政策與其相關的管理程序最為主要，國內所有研究皆顯示，薪酬政策與管理和薪酬滿足具有顯著的正相關（蔡玲玉，民 78；李德玲，民 81；葉清泉，民 83；陳芳靖，民 83）。

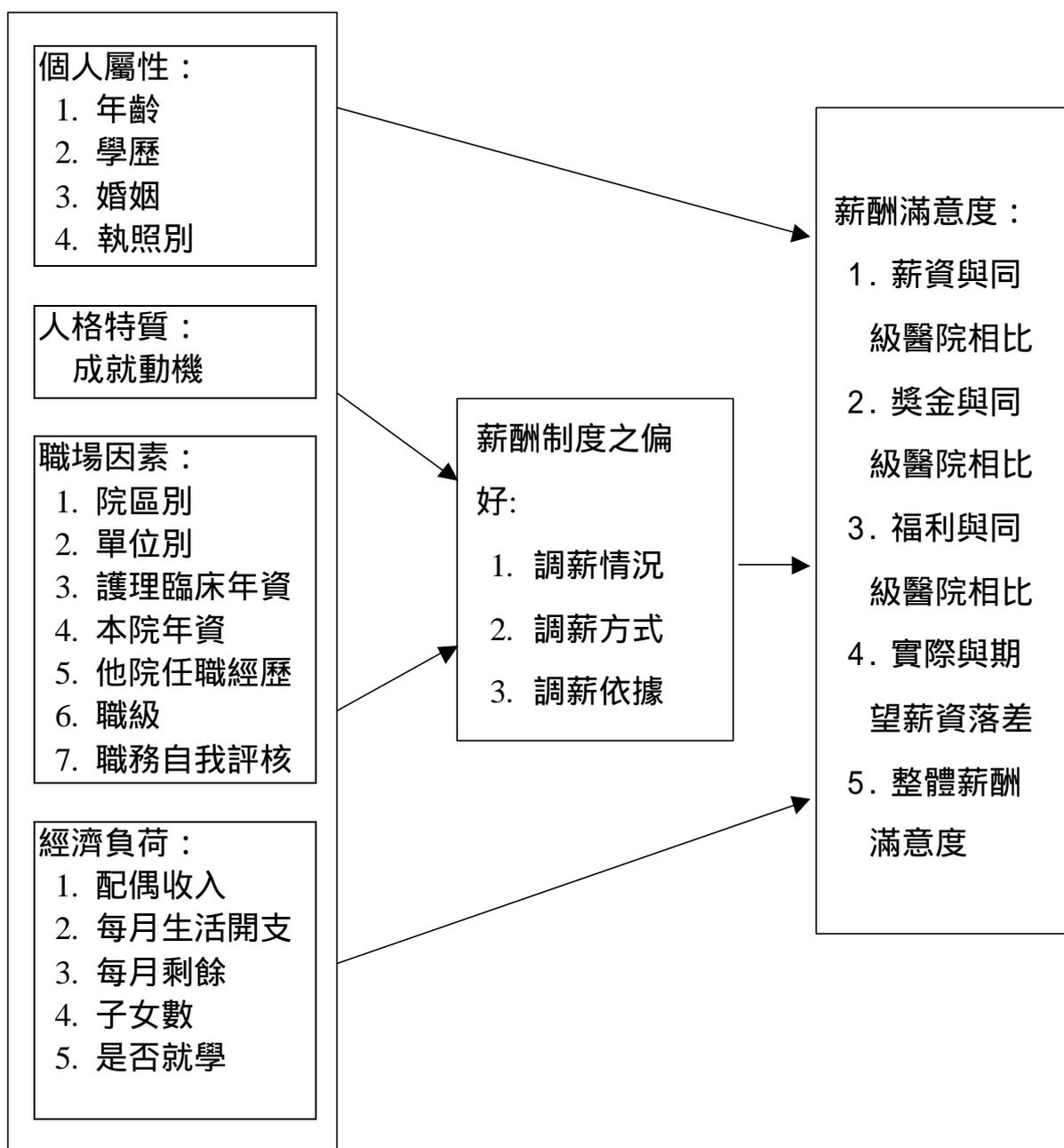
## 五、國內護理人員薪酬與工作滿足

國內研究護理人員與工作滿意度之報告，多數皆顯示，護理人員對薪資、福利方面滿意度低（林月桂，民 80；楊瓊珠，民 80；邱淑玲、郭憲文、彭田，民 81；蕭淑純，民 83）。楊瓊珠（民 80）林月桂（民 80）的研究結果亦發現，薪資越高者，工作滿意度亦越高。所以如何激勵士氣及提高工作滿意度，實是管理者應重視的問題（蕭淑純，民 83）。

## 第三章 研究設計與方法

### 第一節 研究架構

本研究以護理人員的個人屬性、人格特質、職場因素、經濟負荷等對薪酬制度之偏好及滿意度等為重點，並參考 E.E.Lawler(1971)對薪資滿足之發展模式，而提出本研究之概念架構。



## 第二節 研究對象

中部某區域醫院，本院 430 名護理人員，及分院 120 名護理人員全部都為研究對象，扣除服務未滿三個月、產假、留職停薪及填寫不

完整者，共回收 495 份有效問卷，回收率為 90.0%。

### 第三節 測量方法

#### 一、問卷設計：

依自行設計之結構式問卷，請中國醫藥學院醫務管理學研究所郝宏恕所長、中國醫藥學院環境醫學研究所郭憲文所長、財團法人仁愛綜合醫院廖仁院長等，進行問卷內容效度分析處理，經修改而完成初步之問卷；再由護理人員轉任書記之 10 位人員先進行預試，針對其不了解處修改後而完成本問卷。信度方面，使用再測信度 ( test – retest reliability )，即隨機抽樣 17 個護理人員，安排在問卷填答後二週再填寫一次問卷。其信度達 0.795，根據一般的研究，其信度水準在 0.7 以上即是高信度水準，本研究的信度水準在此一水準以上。

#### 二、施測時間：

問卷在 89 年元月五日，隨同薪資條發放給施測對象，一週後繳回給單位主管，採不記名方式填答。

#### 三、研究變項及操作型定義

##### (一) 個人屬性之變項方面：

- 1.年齡：分(1)25 歲以下、(2)26~35 歲、(3)36 歲以上三類。
- 2.學歷：分(1)護校、(2)專科、(3)大學以上三類。
- 3.婚姻：分(1)未婚、(2)已婚、(3)其他三類。

- 4.執照別：分(1)護士、(2)護理師、(3)無照三類，可以複選，因護理人員同時擁有護士與護理師執照者為數不少。

## (二) 職場因素之變項方面：

- 1.院區別：該院有兩院區，依院區別勾選。
- 2.目前單位：研究對象之本院有 20 個單位，分院有 10 個單位，由受測者自行填寫單位別。統計時，兩院區的護理部、感染管制護士、供應中心等，因人數過少僅七人，故合併為「其他」。
- 3.護理工作年資：受測者自學校畢業後，從事與護理有關之職業，截至民國 89 年元月 5 日止的護理工作年資，以「月」計算。
- 4.本院工作年資：指受測者至個案醫院工作，至民國 89 年元月 5 日的工作年資，以「月」計算。
- 5.他院任職經驗：需填答家數。
- 6.目前職級：共分為(1)護理人員、(2)組長、(3)副護理長、(4)護理長以上四級。
- 7.目前職務自我評核：以(1)目前工作量、(2)職責輕重、(3)工作複雜性、(4)所受上級監督、(5)需遵行常規、(6)所需要創造力等六項，主觀的自我評核工作的輕重。各單項如自認極輕給一分、輕給二分、中等給三分、重給四分、極重給五分。總分最低分為六分，即自認工作最輕鬆；最高分為三十分，即自認工作最吃重。

## (三) 經濟負荷方面：

- 1.有配偶，配偶每月收入分(1)30000 元以下、(2) 30001~60000

- 元、(3) 60001~100000 元、(4) 100001 元以上等四類。
2. 目前每個月約需開支 (生活費、會錢、貸款...): 需填總支出。
  3. 現在每個月剩餘的錢: 需填其實際剩餘的錢。
  4. 子女數: 自填子女數目。
  5. 您目前有就學嗎? 填(1)有、(2)沒有。

#### (四) 人格特質 (即成就動機)

指個人努力去從事自己認為重要或有價值的工作，以及追求創造、追求自我發展，以達成某些目標，並使之達到盡善盡美的內在驅動力。故請心理專家設計下列之題目：

1. 凡我從事的工作，我都喜歡盡力做好。
2. 我喜歡比別人更有能力做事。
3. 我喜歡去完成那些別人認為需要技巧和工夫的工作。
4. 我喜歡去解決別人有困難的問題。
5. 我願去完成具有重大意義的事情。
6. 我願我所做的事都成功。
7. 我願是某一工作職業專門領域裡公認的權威。
8. 我願能夠說我已經把一件困難的工作好好地做了。
9. 我願意寫一部偉大的小說或戲劇。

以上九個題目，答「是」給一分，答「否」給 0 分；分數越高代表成就動機越強。

#### (五) 對薪酬制度之偏好

1. 薪資水準是不是依醫院的盈餘情況而定，分成(1)非常不同意、(2)不同意、(3)無意見、(4)同意、(5)非常同意，五個選項。

## 2. 調薪幅度應採用之方式

- (1)如選擇定額調薪方式，自填每年應固定調升多少元，再由研究者分類為四類：5000 元以下、5001~10000 元、10001~15000 元、15001 元以上等四類。
- (2)如選擇定率調薪方式，自填每年固定底薪的幾 %，再由研究者分類為四類：5%以下、6-10%、11~15%、16%以上等四類。
- (3)如沒有意見或沒有想到者，可以勾選「不知道」。

## 3. 調薪應該依據何項？

- (1)依個人之績效(2)依年資(3)依學歷(4)比照同等級醫院(5)依物價指數(6)比照公務人員等六項。依各單項計分，如認為非常不重要給一分、不重要給二分、沒意見給三分、重要給四分、非常重要給五分。

## (六) 薪酬制度之滿意度

### 1. 每月的薪資與中部其他同級醫院相比：

找二家與研究對象，地點最接近及同等級的醫院「甲醫院」與「乙醫院」。由受試者自行填答比較多或比較少，並且寫出差距之金額，再由研究者分成以下四類，2000 元以下、2001~4000 元、4001~6000 元、6001 元以上等四類。

如不清楚者可以勾選「不知道」。

### 2. 全年的獎金(即中秋、端午、年中及年終)與中部其他同級醫院相比：

找二家與研究對象地點，最接近及同等級的醫院「甲醫院」與「乙醫院」。由受試者自行填答比較多或比較少，並且寫出差距之金額，再由研究者分成以下四類，5000 元以下、5001

~10000 元、10001~15000 元、15001 元以上等四類。

如不清楚者可以勾選「不知道」。

3. 全年的福利與中部其他同級醫院相比：

找二家與研究對象，地點最接近及同等級的醫院「甲醫院」與「乙醫院」。依李建華所列福利項目，再斟酌護理人員之需要性，列出六項福利項目給護理人員填答，項目為(1)宿舍、(2)交通車、(3)圖書室、(4)工作制服、(5)旅遊休閒、(6)在職進修等六項福利相比較。

各單項如填答比較差給一分、相同給二分、比較好給三分、不知道給 0 分；總分最低分為六分，即代表對福利最不滿意，最高分為十八分，即代表對福利最滿意。

4. 整體而言，對目前薪酬制度的滿意度分(1)非常不滿意、(2)不滿意、(3)無意見、(4)滿意、(5)非常滿意等五項，給受測者勾選。

5. 薪資落差調查：

(1)依民國 89 年元月之實際所得之各單項薪資做滿意度調查：

內含本薪、生活津貼、職務加給、專業津貼、全勤津貼、單位津貼、年資加給、伙食費、值班費、小夜值班費、大夜值班費、其他加項、久任獎金等十三項。各單項如勾選「非常不滿意」給一分、「不滿意」給二分、「沒意見」給三分、「滿意」給四分、「非常滿意」給五分。總分如果為十三分代表對薪資各項目最不滿意，總分 65 分代表對薪資各項目非常滿意。

(2)目前薪資總計：由受測者自行填寫。

(3)目前薪資與期望相比：

有偏低、相符、偏高三項，供受測者勾選。

如偏低，又設計 5%以下、6~10%、11%以上三項，供受測者勾選。

如偏高，亦設計 5%以下、6~10%、11%以上三項，供受測者勾選。

## 第四節 分析方法

本研究正式問卷收回後，即進行編碼並輸入個人電腦，以 SAS 程式進行分析，分析方法主要是：

### 一、描述性統計：

變項若是連續變項則以平均值、標準差、最大值、最小值分析；若是類別變項、序位變項，則以百分比作描述性之探討。

### 二、分析性統計：

(一) Chi-Square Test：若自變項為類別變項，依變項為類別變項則進行 Chi-Square Test。

(二) T- Test：若自變項為二類別變項，依變項為等距變項則進行 T-test。

(三) One-Way ANOVA：若自變項為多類別變項，依變項為等距變項，則以一方變異數分析檢定其平均值是否有差異，若有差異再進行薛費氏事後檢定各組間差異。

(四) Pearson's Correlation：若自變項、依變項同為等距變項，則以皮爾森積差相關檢定。

(五) Multiple Regression：可能有二個或二個以上自變數，對應變數產生影響時，即用此複迴歸檢定。

## 第五節 研究限制

- 一、本研究因探討醫院護理人員對薪酬制度的反應等相關問題，因薪資為較隱私之資料，要取得他院之問卷填答資料有困難，只以研究者任職之醫院為取樣對象，故研究結果僅可供本院內部調整薪酬制度之依據，外推能力受到限制，無法廣範圍應用。
- 二、本研究之問卷，由護理部統一送達至各單位，由各單位護理長負責發放與回收，如此可能造成護理人員因擔心所答問卷內容外洩，因而不願意真心回答。
- 三、本研究之問卷，是採用無記名自填式填答，因此無法知道填答者是否確實用心，所得之問卷是否能反映出受訪者之真正想法與意見。

## 第四章 研究結果

### 一、描述性統計結果

### (一) 個人屬性

共發出 550 份問卷，回收 495 份有效問卷，經統計結果得知，個案醫院的護理人員基本資料為，25 歲以下者即佔有 255 人 51.8%，26~35 歲的護理人員有 212 人 43.1%，可見護理人員年齡層偏低，有 94.9% 的人在 35 歲以下；婚姻方面，72.6% 的護理人員未婚；執照部份，以擁有護理師執照者為最多，有 399 人佔 80.9%，同時具有護理師、護士執照者亦為數不少，有 256 人佔 51.95%。綜合上述，探究原因，因為該院在「本院區」創院未滿五年，創院這幾年，接受大量護理學校推薦及自行招考應屆畢業生，故護理人員年齡層偏低且未婚較多；學歷以專科以上學校畢業者佔最大比率，執照亦以護理師最多，可見該院在人力素質方面，與同等級醫院相比較下，應屬良好(表 4-1-1)。

### (二) 人格特質

僅以成就動機題目來設計問卷，最低分為 0 分，最高分為九分，經統計結果最低分者亦僅為 1 分，最高分為 9 分，標準差為 1.68 分，平均分數為 7 分，護理人員應屬偏高的成就動機。

### (三) 職場因素

護理人員有 389 人佔 78.6% 任職在本院區，106 人佔 21.4% 任職在分院；271 人佔 54.9% 有他院任職經歷；在職級方面，大部份是基層護理人員，有 430 人佔 87.8%，其餘的組長佔 3.5%、副護理長佔 4.3%、護理長以上人員佔 4.5% 等(表 4-1-2)。

在職務自我評核方面：第一項有關「目前工作量」之主觀認為，自認輕者僅 5 人佔 1.0%，中等者 304 人佔 63.1%，重者達 173 人佔

35.8%；第二項有關「職責輕重」之主觀認為，自認輕者 24 人佔 4.9%，中等者 303 人佔 62.1%，重者亦達 161 人佔 33.7%；第三項有關「工作複雜性」之主觀認為，自認輕者亦僅有 5 人佔 1.1%，中等者 260 人佔 53.5%，重者高達 221 人佔 45.4%，可見護理人員有將近一半的人自認工作具有高度複雜性；第四項有關「所需上級監督」之主觀認為，自認輕者有 27 人佔 5.6%，中等者 330 人佔 69.0%，重者為 121 人佔 25.4%，第五項有關「需遵行常規」之主觀認為，自認輕者有 14 人佔 2.9%，中等者 314 人佔 65.1%，重者為 154 人佔 32.0%；第六項有關「所需要創造力」之主觀認為，自認輕者有 65 人佔 13.7%，中等者 314 人佔 65.8%，重者為 98 人佔 20.5%（表 4-1-3）。

職務自我評核，在各單項中，如果自認「極輕」給一分、「輕」給二分、「中等」給三分、「重」給四分、「極重」給五分，依照此給分方式，經統計之結果如下，第一項有關「目前工作量」之最高分數為五分，最低分數為一分，平均分數為 3.37，屬中等工作量，稍為偏重，第二項有關「職責輕重」之最高分數為五分，最低分數亦為一分，平均分數則為 3.31，亦屬中等工作量，稍為偏重；第三項有關「工作複雜性」之最高分數為五分，最低分數為一分，平均數為 3.50，屬中等工作量，且有偏重現象，是所有各單項中，平均分數最高者；第四項有關「所需上級監督」之最高分數為五分，最低分數為一分，平均分數為 3.20，屬中等工作量，稍有偏重現象；第五項有關「需遵行常規」之最高分數為五分，最低分數為一分，平均分數為 3.34，亦屬中等工作量，稍有偏重現象；最後一項有關「所需創造力」之最高分數為五分，最低分數為一分，平均分數為 3.08，是屬於中等工作量級。從六項分項得知，護理人員的主觀認為，各護理工作項目皆在中等負荷範圍，其中以工作複雜性最高，平均得分 3.50 分，所

需創造力最低，得分為 3.08 分，總平均得分為 3.30 分，即個案醫院的護理人員自認總體工作負荷度在中等但稍為偏重之程度（表 4-1-4）。

護理人員從事護理臨床工作的年資，在調查對象中最短的為 3 個月，最長的為 26 年 7 個月，平均為 4 年 11 個月；到個案醫院就職年資，最短的為 3 個月，最長的為 23 年 4 個月，平均為 3 年 8 個月；來到個案醫院就職前，有他院任職經歷者有 271 人佔 54.9%，其中最少的經歷為 1 家，最多為 5 家，平均家數為 1.6 家（表 4-1-5）。

#### （四）經濟負荷

有關經濟負荷部份，有配偶者 130 人佔 26.4%；配偶收入在 30001~60000 元者為最多，超過一半以上佔 62.7%；每個月有沒有剩餘錢？有 230 人佔 46.9% 每月都沒有剩錢；目前已有子女者，有 102 人，佔 20.6%；另一個最大的經濟負荷是就學，目前有就學者，為 66 人佔 13.3%，但是在職進修是未來的趨勢，預計每年會有 10% 以上的護理人員會繼續進修護理系或研究所（表 4-1-6）。

每月生活開支，最少者僅 1000 元，該名人員是未婚者，可能居住在家裡，生活開銷由家裡代為支出之故，最多者為 130,000 元，平均為 35,339 元；每個月有無剩錢部份，有 230 人沒有剩錢，但是仍有人每月可剩餘 56,000 元，平均剩餘 5,030 元；此外 132 個已結婚者，共有 102 個人有子女，子女數最少者為 1 人，最多者為 3 人，其子女平均數為 1.6 人（表 4-1-7）。

#### （五）薪酬制度的偏好

護理人員對薪酬制度偏好方面：

1. 對於調薪是不是要根據醫院的盈餘，看法較為分歧，有 220 人不同意佔 44.7%，相反的也有 186 人同意佔 37.8%，有 86 人 17.5% 的人沒有意見。
2. 調薪幅度應採用什麼方式？以選擇定率方式最多，共有 232 人佔 60.7%，選定額者亦有 82 人佔 21.5%，但是仍有 68 人選擇不知道，甚至有 113 人沒有填答。
3. 調薪應依據什麼方式？共設計六個項目，依其重要性讓護理人員選答，其結果如下，第一項「依個人績效」方面，達 70.1% 的護理人員認為重要；第二項「依年資」方面，高達 85.4% 的護理人員認為重要；第三項「依學歷」方面，有 61.4% 的護理人員認為重要；第四項「比照同等級醫院方面」，亦高達 84.6% 的護理人員認為重要；第五項「依物價指數」方面，更高達 91.7% 的護理人員認為重要；最後一項「比照公務人員」方面，有 75.2% 認為重要。從上述資料得知，有達到 80.0% 以上的護理人員認為，主要的調薪依據方式應有「依物價指數」、「比照同等級醫院」、「依年資」等，其他亦有達到 70% 以上者為「比照公務人員」、「依個人績效」，其中護理人員認為最不重要的是「依學歷」，但是仍有 61.4% 的人認為重要(詳見表 4- 1-8)。

#### (六) 薪酬滿意度

關於護理人員對於薪酬的滿意度：

1. 與同等級醫院相比部份，研究者挑選了兩家與個案醫院地理位置相近且同為區域級之醫院為相比較對象，經統計結果得知，高達 402 人 82.4% 以上的護理人員都不知道對方醫院的薪資；高達 372 人 77.5% 以上的護理人員都不知道對方醫院的獎金，但是如果答

「知道者」，大部份會填選對方醫院薪資與獎金較高；在福利部份依據李建華（民 84 年）所列之福利，再斟酌護理人員最需要之項目，共挑選六個項目做醫院別之比較，第一項為「宿舍」，自認比他院差的有 193 人 40.0%；第二項為「交通車」，自認比他院差的有 52 人 10.7%；第三項為「圖書室」，自認比他院差的有 216 人 44.6%；第四項為「工作制服」，自認比他院差的有 154 人 31.9%；第五項為「休閒旅遊」，自認比他院差的有 104 人 21.4%；第六項為「在職進修」，自認比他院差的有 142 人 29.0%；總體看來，個案醫院的護理人員，對該院的福利制度與他院相較之下，自認比較差的有 10.7%~44.6%，此項目較沒有持負向的看法（詳見表 4-1-9）。

2. 薪資各單項滿意度方面，對個案醫院目前薪資的十三項內容做調查。第一項為「本薪」，有 263 人不滿意佔 68.6%，其中遺失值為 112 人，這可能是研究對象誤認此項為標題故漏填答；第二項為「生活津貼」，有 168 人不滿意佔 35.8%；第三項為「職務加給」，有 147 人不滿意佔 31.5%；第四項為「專業津貼」，有 153 人不滿意佔 32.4%；第五項為「全勤津貼」，有 177 人不滿意佔 37.7%；第六項為「單位津貼」，有 250 人不滿意佔 54.0%；第七項為「年資加給」，有 238 人不滿意佔 50.0%；第八項為「伙食費」，有 172 人不滿意佔 36.4%；第九項為「值班費」，有 207 人不滿意佔 47.7%；第十項為「小夜班費」，有 338 人不滿意佔 72.3%；第十一項為「大夜班費」，有 302 人不滿意佔 67.1%；第十二項為「其他加項」，有 146 人不滿意佔 31.6%；第十三項為「久任獎金」，有 152 人不滿意佔 32.7%。綜合上述，對於薪資各單項不滿意部份達 50% 以上的項目有「小夜班費」、「本薪」、「大夜班費」及「單位津貼」等四項，對於不滿意的原因，究竟是給的太少？或給的不公？因

沒有做進一步的調查，所以無法得知，值得再做進一步的探究。

3. 薪資落差部份，護理人員主觀自填目前薪資總額，薪資最少者為 24,200 元，最多者為 72,000 元，平均為 38,862 元，與個案醫院實際發放的薪資相比有偏低情況，為什麼有此情況產生？可能是記憶問題，或者是對薪資總和的認知差異，一般護理人員或許會認為實領部份需扣除健保費、所得稅、久任獎金等才是其實際薪資所得。關於期望薪資與實際薪資的落差，有 425 人高達 88.9% 認為偏低，其中偏低在 5% 以下的有 178 人佔 48.4%，認為偏低在 6~10% 者有 177 人佔 48.1%，亦有 13 人佔 3.5% 的人認為偏低在 11% 以上。
4. 最後針對護理人員對整體的薪酬滿意度調查結果，有 71 人佔 14.5% 回答「非常不滿意」、有 276 人佔 56.7% 回答「不滿意」、有 110 人佔 22.6% 回答「無意見」、有 29 人佔 6.0% 回答「滿意」、僅有 1 人佔 0.2% 回答「非常滿意」，此項結果與多篇參考文獻的調查結果吻合（詳見表 4-1-10 及表 4-1-11）。

表 4-1-1 護理人員個人屬性描述之統計結果

變項名稱		統計數		統計數	
		人數	百分比	人數	百分比
年	25 歲以下	255	51.8%	婚	未婚
				358	72.6%

齡	26~35 歲	212	43.1%	姻	已婚	132	26.8%
	36 歲以上	25	5.1%		其他	3	0.6%
	遺失值	3			遺失值	2	
學  歷	護校	20	4.0%	執 照 別	護士	350	71.0%
	專科	453	92.1%		護理師	399	80.9%
	大學以上	19	3.9%		護士+護理師	256	51.9%
	遺失值	3			無照	2	0.4%
				遺失值	2		

表 4-1-2 護理人員職場因素描述之統計結果（一）

變項名稱	統計數			變項名稱	統計數		
	人數	百分比			人數	百分比	

院區別	本院區	389	78.6%	本院單位別	急診	28	5.7%
	分院區 遺失值	106 0	21.4%		門診	15	3.0%
他職院經任歷	有	271	54.9%	本院單位別	第一加護病房	51	10.3%
	沒有 遺失值	223 1	45.1%		手術室	42	8.5%
職級	護理人員	430	87.7%	本院單位別	產房	10	2.0%
	組長	17	3.5%		嬰兒室	9	1.8%
	副護理長	21	4.3%		小兒加護病房	12	2.4%
	護理長以上	22	4.5%		產兒科病房	14	2.8%
	遺失值	5			外科病房	34	6.9%
分院單位別	急診	9	1.8%	本院單位別	綜合科病房	33	6.7%
	門診	9	1.8%		內科病房	38	7.7%
	加護病房	12	2.4%		VIP 病房	18	3.6%
	5F RT 病房	17	3.4%		洗腎室	29	5.9%
	6F RT 病房	11	2.2%		B 棟病房	15	3.0%
	7F 緩和病房	10	2.0%		第二加護病房	17	3.4%
	洗腎室	31	6.3%		精神科病房	6	1.2%
	遺失值	0			呼吸照護小組	9	1.8%
			其他	10	2.0%		
			遺失值	0			

表 4-1-3 護理人員職務自我評核人數分佈之統計結果

負荷程度	極輕	輕	中等	重	極重	遺失
------	----	---	----	---	----	----

評核項目						值
一.目前工作量	1	4	304	162	11	13
	0.2%	0.8%	63.1%	33.6%	2.3%	
二.職責輕重	2	22	303	143	18	7
	0.4%	4.5%	62.1%	29.3%	3.7%	
三.工作複雜性	0	5	260	196	25	9
	0.0%	1.1%	53.5%	40.3%	5.1%	
四.需上級監督	4	23	330	112	9	9
	0.8%	4.8%	69.0%	23.4%	2.0%	
五.需遵行常規	2	12	314	128	26	13
	0.4%	2.5%	65.1%	26.6%	5.4%	
六.所需創造力	11	54	314	83	15	18
	2.4%	11.3%	65.8%	17.4%	3.1%	

表 4-1-4 護理人員職務自我評核分數之統計結果

變項名稱	統計數	平均值	最大值	最小值	標準差
職務自我評核總計		3.30	3.50	3.08	0.623
職務自我評核各分項：					
1. 目前工作量		3.37	5.00	1.00	0.555
2. 職責輕重		3.31	5.00	1.00	0.636
3. 工作複雜性		3.50	5.00	1.00	0.612
4. 所需上級監督		3.20	5.00	1.00	0.591
5. 需遵行常規		3.34	5.00	1.00	0.639
6. 所需創造力		3.08	5.00	1.00	0.707

表 4-1-5 護理人員職場因素描述之統計結果 (二)

統計數	平均值	最小值	最大值	標準差
-----	-----	-----	-----	-----

變項名稱				
護理臨床年資(月)	58.75	3	319	50.329
本院年資(月)	43.33	3	280	47.808
他院任職者曾任職家數	1.6	1	5	1.505

表 4-1-6 護理人員經濟負荷描述之統計結果 (一)

變項名稱		統計數	人數	百分比	變項名稱		統計數	人數	百分比	
有無配偶	有		130	26.4%	有無子女	有		102	20.6%	
	無		363	73.6%		無		393	79.4%	
	遺失值	2				遺失值	0			
配偶收入	30000 元以下		29	28.4%	有無就學	有		66	13.3%	
	30001~60000 元		64	62.7%		無		429	86.7%	
	60001~100000 元		9	8.9%		遺失值	0			
	遺失值	28								
有無剩餘	有		260	53.1%						
	無		230	46.9%						
	遺失值	5								

表 4-1-7 護理人員經濟負荷描述之統計結果 (二)

變項名稱	統計數	平均值	最小值	最大值	標準差
每月生活開支		35,339	1,000	130,000	18,232
每月剩餘		5,030	0	56,000	7,752
子女數		1.6	1	3	1.418

表 4-1-8 護理人員對薪酬制度偏好描述之統計結果

統計數		人數	百分比	統計數		人數	百分比
變項名稱				變項名稱			
調薪是否根據盈餘	非常不同意	65	13.2%	調薪依據方式	三.依學歷		
	不同意	155	31.5%		非常不重要	6	1.1%
	無意見	86	17.5%		不重要	50	10.1%
	同意	152	30.9%		沒意見	134	27.2%
	非常同意	34	6.9%		重要	262	53.1%
	遺失值	3			非常重要	41	8.3%
調薪幅度應採用方式	定額 5000 以下	75	19.6%	遺失值	2		
	定額 5001 以上	7	1.9%	四.比照同等級醫院			
	定率底薪 5%以下	114	29.9%	非常不重要	1	0.2%	
	定率底薪 6-10%	67	17.5%	不重要	50	2.0%	
	定率底薪 11-15%	23	6.0%	沒意見	65	13.2%	
	定率底薪 16%以上	28	7.3%	重要	287	58.5%	
	不知道	68	17.8%	非常重要	128	26.1%	
	遺失值	113		遺失值	4		
調薪依據方式	一.依個人績效			五.依物價指數			
	非常不重要	8	1.6%	非常不重要	1	0.2%	
	不重要	38	7.7%	不重要	4	0.8%	
	沒意見	101	20.6%	沒意見	36	7.3%	
	重要	288	58.7%	重要	204	41.3%	
	非常重要	56	11.4%	非常重要	249	50.4%	
	遺失值	4		遺失值	1		
	二.依年資			六.比照公務人員			
	非常不重要	2	0.4%	非常不重要	3	0.6%	
	不重要	12	2.4%	不重要	16	3.3%	
	沒意見	58	11.8%	沒意見	103	20.9%	
	重要	308	62.5%	重要	225	45.7%	
	非常重要	113	22.9%	非常重要	145	29.5%	
	遺失值	2		遺失值	3		

表 4-1-9 護理人員對於薪酬與同等級醫院相比之統計結果

變項名稱		統計數	人數	百分比	變項名稱		統計數	人數	百分比
薪資與同等級醫院相比	一.知道否?				福利與同等級醫院相比	一.宿舍			
	知道者		86	17.6%		不知道	223	46.3%	
	不知道者		402	82.4%		比較差	193	40.0%	
	遺失值		7			相同	54	11.2%	
	二.與甲醫院相比較					比較好	12	2.5%	
	不知道		402	85.4%		遺失值	13		
	比較多		4	0.8%		二.交通車			
	比較少		65	13.8%		不知道	209	42.8%	
	遺失值		24			比較差	52	10.7%	
	三.與乙醫院相比較					相同	156	32.0%	
	不知道		402	89.7%		比較好	71	14.5%	
	比較多		15	3.3%		遺失值	7		
比較少		31	7.0%	三.圖書室					
遺失值		47		不知道	179	37.0%			
獎金與同等級醫院相比	一.知道否?				比較差	216	44.6%		
	知道者		108	22.5%	相同	76	15.7%		
	不知道者		372	77.5%	比較好	13	2.7%		
	遺失值		15		遺失值	11			
	二.與甲醫院相比較				四.工作制服				
	不知道		372	79.5%	不知道	153	31.7%		
	比較多		0	0.0%	比較差	154	31.9%		
	比較少		96	20.5%	相同	139	28.8%		
	遺失值		24		比較好	37	7.6%		
	三.與乙醫院相比較				遺失值	12			
	不知道		373	89.4%	五.休閒旅遊				
	比較多		2	0.5%	不知道	161	33.2%		
比較少		42	10.1%	比較差	104	21.4%			
遺失值		78		相同	76	15.6%			
				比較好	145	29.8%			
				遺失值	9				
				六.在職進修					
				不知道	182	37.2%			
				比較差	142	29.1%			
				相同	113	23.1%			
				比較好	52	10.6%			
				遺失值	9				

表 4-1-10 護理人員對於薪資各單項滿意度之統計結果

滿意程度 薪資項目	非常 不滿意	不滿意	沒意見	滿意	非常 滿意	遺失值
一. 本薪	94 24.5%	169 44.1%	98 25.6%	22 5.8%	0 0.0%	112
二. 生活津貼	34 7.2%	134 28.6%	251 53.5%	49 10.4%	1 0.3%	26
三. 職務加給	32 6.9%	115 24.6%	267 57.2%	52 11.1%	1 0.2%	28
四. 專業津貼	36 7.6%	117 24.8%	239 50.6%	79 16.7%	1 0.3%	23
五. 全勤津貼	44 9.4%	133 28.3%	230 48.9%	61 13.0%	2 0.4%	25
六. 單位津貼	75 16.2%	175 37.8%	176 37.9%	37 8.1%	0 0.0%	32
七. 年資加給	59 12.4%	179 37.6%	201 42.2%	37 7.8%	0 0.0%	19
八. 伙食費	34 7.2%	138 29.2%	249 52.8%	49 10.4%	2 0.4%	23
九. 值班費	66 15.2%	141 32.5%	204 47.0%	22 5.1%	1 0.2%	61
十. 小夜班費	137 29.3%	201 43.0%	105 22.5%	24 5.2%	0 0.0%	28
十一.大夜班費	131 29.1%	171 38.0%	126 28.0%	22 4.9%	0 0.0%	45
十二.其他加項	43 10.0%	93 21.6%	268 62.2%	27 6.2%	0 0.0%	64
十三.久任獎金	46 9.9%	106 22.8%	234 50.4%	74 15.9%	4 1.0%	31

表 4-1-11 護理人員對薪酬滿意度描述之統計結果

統計數		人數	百分比	統計數		人數	百分比
變項名稱				變項名稱			
薪資落差	一.薪資與期望相比			薪資滿意度	整體薪酬滿意度		
	偏低	425	88.9%		非常不滿意	71	14.5%
	相符	53	11.1%		不滿意	276	56.7%
	遺失值	17			無意見	110	22.6%
					滿意	29	6.0%
					非常滿意	1	0.2%
					遺失值	8	
	二.偏低幅度						
	5%以下	178	48.4%				
	6-10%	177	48.1%				
11%以上	13	3.5%					
遺失值	74						

## 二、推論性之統計結果

## (一) 個人屬性和薪酬制度偏好與滿意度差異之統計結果

### 1. 個人屬性和薪酬制度偏好部份

#### (1) 個人屬性與調薪是否根據盈餘

經統計結果，在年齡、學歷、婚姻、執照別等變項上，都沒有達到顯著差異。

#### (2) 個人屬性與調薪幅度應採用方式

調薪幅度應採用方式，是希望採用定額或定率制？經統計結果，在年齡、學歷、婚姻、執照別等變項上，亦都沒有達到顯著差異。

#### (3) 個人屬性與調薪依據方式

在依個人績效方面，年齡各組沒有顯著差異，學歷方面則在專科與大學以上兩組間有顯著差異；在依年資方面，年齡各組亦沒有顯著差異，學歷方面，護校與專科及護校與大學以上，則有達到顯著差異。

在依學歷方面，年齡各組沒有顯著差異，學歷方面，在護校與專科、護校與大學以上、專科與大學以上等組間都有顯著差異，可見學歷愈高愈希望調薪根據學歷；在比照同等級醫院方面，年齡各組沒有顯著差異，學歷方面，亦未達到顯著差異。

在依物價指數方面，年齡在 25 歲以下與 26~35 歲兩組間達顯著差異，學歷方面都沒有達到顯著差異；在比照公務人員方面，年齡各組沒有顯著差異，學歷方面，亦未達到顯著差異（表 4-2-1、表 4-2-2、表 4-2-3）。

表 4-2-1：「個人屬性」與「調薪依據方式」之統計結果(一)

變項	依個人績效				依年資			
	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定
<b>年齡</b>								
25 歲以下	1	253	3.66 (0.81)	0.95		253	3.98 (0.72)	2.9
26~ 35 歲	2	211	3.74 (0.85)			212	4.13 (0.64)	
36 歲以上	3	24	3.83 (0.87)			25	4.00 (0.76)	
<b>學歷</b>								
護校	1	20	3.65 (0.81)	2.97*	2/3	20	4.55 (0.60)	6.3*
專科	2	449	3.69 (0.82)			451	4.04 (0.68)	1/2 1/3
大學以上	3	19	4.16 (0.83)			19	3.84 (0.90)	

註：1. \* P<0.05； \*\* P<0.01

2. ( )內為標準差

3. Scheffe 事後檢定 =0.05

表 4-2-2：「個人屬性」與「調薪依據方式」之統計結果(二)

變項	依學歷				比照同等級醫院			
	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定
<b>年齡</b>								
25 歲以下 1	254	3.52 (0.84)	2.38		251	4.04 (0.70)	1.16	
26~35 歲 2	212	3.65 (0.80)			212	4.13 (0.68)		
36 歲以上 3	24	3.33 (0.92)			25	4.16 (0.75)		
<b>學歷</b>								
護校 1	20	3.10 (0.79)	6.54 <sup>*</sup>	1/2 1/3	20	4.00 (0.65)	2.01	
專科 2	451	3.57 (0.82)		2/3	449	4.10 (0.69)		
大學以上 3	19	4.05 (0.91)			19	3.79 (0.78)		

註：1. <sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

2. ( )內為標準差

3. Scheffe 事後檢定 =0.05

表 4-2-3：「個人屬性」與「調薪依據方式」之統計結果(三)

變項	依物價指數				比照公務人員			
	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定
<b>年齡</b>								
25 歲以下 1	254	4.32 (0.74)	4.87 <sup>*</sup>	1/2	253	4.03 (0.79)	0.34	
26~35 歲 2	212	4.52 (0.60)			212	3.98 (0.87)		
36 歲以上 3	25	4.40 (0.58)			24	3.96 (0.81)		
<b>學歷</b>								
護校 1	20	4.35 (0.88)	0.13		20	4.10 (0.64)	1.55	
專科 2	452	4.42 (0.67)			450	4.01 (0.83)		
大學以上 3	19	4.37 (0.68)			19	3.68 (1.00)		

註：1. <sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

2. ( )內為標準差

3. Scheffe 事後檢定 =0.05

## 2. 個人屬性和薪酬滿意度部份

(1)個人屬性及薪資、獎金、福利與同級醫院相比之統計結果

從問卷得知大部份的人不知道同級醫院的薪資，計有 402 人 82.4%，只有 86 人知道同級醫院的薪資，但是知道同級醫院薪資者都認為同級醫院薪資較任職醫院高，調查得知認為比甲醫院少者有 65 人，比甲醫院多者僅 4 人；比乙醫院少者有 31 人，比乙醫院多者亦僅有 15 人。故只好針對「知道」與「不知道」兩者做比較分析，以年齡、學歷、婚姻、執照別等變項來做比較，但都未達顯著差異。

同樣的從問卷得知，有 372 人 77.5%不知道同級醫院的獎金，只有 108 人知道同級醫院的獎金，也是一樣的，知道同級醫院獎金者都會認為同級醫院獎金較任職醫院高，如認為比甲醫院少者有 96 人，且沒有比甲醫院多者；比乙醫院少者有 42 人，比乙醫院多者亦僅有 2 人。故亦針對「知道」與「不知道」兩者做比較分析，以年齡、學歷、婚姻、執照別等變項來做比較，除了婚姻之外，都未達顯著差異（表 4-2-4）。

福利與同級醫院相比方面，第一項是宿舍，年齡在 25 歲以下與 26~35 歲兩組間達顯著差異，學歷方面都沒有達到顯著差異；在第二項交通方面，年齡在 25 歲以下與 26~35 歲達顯著差異，學歷方面都沒有達到顯著差異；第三項圖書室、第四項工作制服、第五項休閒旅遊，在年齡及學歷上亦沒有顯著差異；最後一項在職進修，年齡在 25 歲以下與 36 歲以上兩組間達顯著差異，26~35 歲與 36 歲以上兩組間亦達顯著差異（表 4-2-5）。

表 4-2-4：「個人屬性」和「獎金與同級醫院相比」之統計結果

變項	知道同級醫院獎金		不知道同級醫院獎金		Chi-square 值
	樣本數	%	樣本數	%	
年齡(n=477)					5.213
25 歲以下	66	61.7	182	49.2	
26- 35 歲	37	34.6	168	45.4	
36 歲以上	4	3.7	20	5.4	
學歷(n=477)					1.664
護校	5	4.6	15	4.0	
專科	100	93.5	338	91.4	
大學以上	2	1.9	17	4.6	
婚姻(n=476)					12.436*
未婚	86	81.9	261	70.4	
已婚	19	18.1	110	29.6	
執照別(n=478)					3.431
護士	28	26.2	65	17.5	
護理師	79	73.8	306	82.5	

註： \*P<0.05； \*\*P<0.01

表 4-2-5：「個人屬性」和「福利與同級醫院相比」之統計結果

變項	宿舍			交通車			在職進修		
	樣本數	平均值	F 值	樣本數	平均值	F 值	樣本數	平均值	F 值
<b>年齡</b>			8.02 <sup>**</sup>			3.27 <sup>*</sup>			4.38 <sup>*</sup>
25 歲以下 1	247	0.83 (0.74)		252	1.31 (1.15)		253	1.04 (0.93)	
26~35 歲 2	208	0.54 (0.73)		209	1.04 (1.11)		209	1.04 (1.04)	
36 歲以上 3	24	0.75 (1.03)		24	1.17 (1.17)		24	1.67 (1.40)	
Scheffe 事後檢定		1/2			1/2		1/3	2/3	
<b>學歷</b>			0.51			2.50			0.60
護校 1	19	0.84 (0.69)		20	1.30 (1.17)		20	1.30 (0.98)	
專科 2	443	0.70 (0.76)		448	1.20 (1.14)		447	1.06 (1.00)	
大學以上 3	17	0.59 (0.87)		17	0.59 (1.12)		19	1.16 (1.30)	
Scheffe 事後檢定									

註：1. <sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

2. ( )內為標準差

3. Scheffe 事後檢定 =0.05

(2) 個人屬性和薪資落差之統計結果

經統計結果，年齡、學歷與執照別和薪資落差沒有達到顯著差異。

(3) 個人屬性和總體薪酬滿意度之統計結果

在總體薪酬滿意度方面，年齡在 25 歲以下與 36 歲以上達顯著差異，學歷方面護校與大學以上、專科與大學以上等有達到顯著差異（表 4-2-6）。

表 4-2-6：「個人屬性」和「總體薪酬滿意度」之統計結果

變項	樣本數	平均值	標準差	F 值	Scheffe 事後檢定
<b>年齡</b>					
25 歲以下 1	251	2.15 ± 0.72		3.9*	1/3
26-35 歲 2	210	2.22 ± 0.78			
36 歲以上 3	23	2.61 ± 0.99			
<b>學歷</b>					
護校 1	20	2.25 ± 0.79		8.33**	1/3 2/3
專科 2	445	2.17 ± 0.74			
大學以上 3	19	2.89 ± 1.10			

註：1. \*P<0.05；\*\*P<0.01

2. Scheffe 事後檢定 =0.05

## (二) 人格特質和薪酬制度偏好與滿意度差異之統計結果

### 1. 成就動機和薪酬制度偏好部份

本部份以 Pearson Correlation 來探討護理人員成就動機以及薪酬制度之相關情形，經檢定後發現，護理人員人格特質、調薪根據盈餘、調薪依個人績效、調薪依年資、調薪依學歷、調薪比照同等級醫院、調薪依物價指數、調薪比照公務人員等皆達顯著正相關（表 4-2-7）。

### 2. 成就動機和薪酬滿意度部份

成就動機的強弱與薪資落差沒有顯著相關；成就動機的強弱與總體薪酬滿意度亦沒有顯著相關。

表 4-2-7 「人格特質」和「薪酬制度偏好」之相關情形

	人 格 特 質	調 盈 薪 餘 根 據	調 人 薪 績 依 效 個	調 薪 依 年 資	調 薪 依 學 歷	調 等 薪 級 比 醫 照 院 同	調 指 薪 數 依 物 價	調 務 薪 人 比 員 照 公
人格特質	1.00							
調薪根據盈餘	0.15 <sup>**</sup>	1.00						
調薪依個人績效	0.07	0.29 <sup>**</sup>	1.00					
調薪依年資	0.03	-0.05	0.24 <sup>**</sup>	1.00				
調薪依學歷	0.14 <sup>**</sup>	0.12 <sup>*</sup>	0.26 <sup>**</sup>	0.35 <sup>**</sup>	1.00			
調薪比照同級醫院	-0.02	-0.00	0.15 <sup>**</sup>	0.25 <sup>**</sup>	0.30 <sup>**</sup>	1.00		
調薪依物價指數	0.07	-0.02	0.14 <sup>**</sup>	0.21 <sup>**</sup>	0.18 <sup>**</sup>	0.27 <sup>**</sup>	1.00	
調薪比照公務人員	0.05	0.00	-0.02	0.19 <sup>**</sup>	0.13 <sup>**</sup>	0.21 <sup>**</sup>	0.26 <sup>**</sup>	1.00

註：<sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

### (三) 職場因素和薪酬制度偏好與滿意度差異之統計結果

#### 1. 職場因素和薪酬制度偏好部份

##### (1) 職場因素與調薪是否根據盈餘

本院與分院兩院區，在調薪是否根據盈餘這一項目沒有達到顯著差異；另外在職級項目中，護理人員與護理長以上人員、組長與護理長以上人員都達顯著差異；單位別部份，嬰兒室、6F 外科病房、8F 內科病房、B 棟綜合科病房、呼吸治療小組等都與分院的洗腎室達到顯著差異（表 4-2-8）。

##### (2) 職場因素與調薪幅度應採用方式

調薪幅度應採用方式,是希望採用定額或定率制？經統計結果，在院區別、職級別都沒有達到顯著差異；在有沒有他院任職經歷者則有達到顯著差異（表 4-2-9）。

##### (3) 職場因素與調薪依據方式之統計結果

在依個人績效方面，院區別、有無他院任職經歷、職級，都沒有達到顯著差異；在依年資方面，院區別、職級等沒有達到顯著差異，有任職他院經驗與沒有任職他院經驗兩組間有顯著差異。

在依學歷及比照同等級醫院方面，院區別、有無他院任職經歷、職級都沒有達到顯著差異。

在依物價指數方面，院區別、職級沒有達到顯著差異，有任職他院經驗與沒有任職他院經驗有顯著差異；在比照公務人員方面，院區別、有無他院任職經歷，都沒有達到顯著差異，但在職級一項，護理人員與副護理長有達到顯著差異（表 4-2-10 表 4-2-11）。

表 4-2-8：「職場因素」和「調薪是否根據盈餘」之統計結果

變項	樣本數	平均值	標準差	F 值	Scheffe 事後檢定	
職級				4.57 <sup>*</sup>	1/4	2/4
護理人員 1	427	2.82 ± 1.19				
組長 2	17	2.58 ± 1.12				
副護理長 3	21	3.19 ± 1.17				
護理長以上 4	22	3.68 ± 0.84				
單位別				2.70 <sup>**</sup>	6/27	9/27
嬰兒室 6	9	3.78 ± 0.83			11/27	14/27
6F 病房 9	34	3.11 ± 1.15			17/27	
8F 病房 11	36	3.14 ± 1.29				
B 棟病房 14	15	3.47 ± 1.19				
呼吸小組 17	9	3.89 ± 0.78				
分院洗腎室 27	31	2.03 ± 1.05				

註：1. <sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

2. Scheffe 事後檢定 =0.05

表 4-2-9：「職場因素」和「調薪幅度應採用方式」之統計結果

變項	採定額制		採定率制		Chi-square 值
	樣本數	%	樣本數	%	
院區別(n=313)					0.045
本院區	61	75.3	170	73.3	
分院區	20	24.7	62	26.7	
職級別(n=310)					2.225
護理人員	73	90.1	192	83.8	
組長	2	2.5	9	3.9	
副護理長	3	3.7	10	4.4	
護理長以上	3	3.7	18	7.9	
他院任職 經驗(n=313)					4.758*
有	42	51.9	152	65.5	
沒有	39	48.2	80	34.5	

註： \*P<0.05； \*\*P<0.01

表 4-2-10：「職場因素」和「調薪依據方式」之統計結果(一)

變項	依年資			依物價指數		
	樣本數	平均值	t 值	樣本數	平均值	t 值
院區別			-0.572			-1.907
本院	386	4.04 (0.70)		387	4.38 (0.70)	
分院	106	4.08 (0.66)		106	4.52 (0.60)	
他院任職經驗			2.930*			2.480*
有	271	4.13 (0.67)		271	4.48 (0.61)	
沒有	221	3.95 (0.71)		222	4.32 (0.74)	

註：1. \*P<0.05；\*\*P<0.01

2. ( )內為標準差

表 4-2-11：「職場因素」和「調薪依據方式」之統計結果(二)

變項	比照公務人員			F 值	Scheffe 事後檢定
	樣本數	平均值	標準差		
職級				3.53*	1/3
護理人員 1	427	4.04 ± 0.82			
組長 2	17	3.82 ± 0.81			
副護理長 3	21	3.52 ± 1.12			
護理長以上 4	22	3.77 ± 0.75			

註：1. \*P<0.05；\*\*P<0.01

2. Scheffe 事後檢定 =0.05

## 2. 職場因素和薪酬滿意度部份

### (1) 職場因素以薪資、獎金、福利與同級醫院相比

從上述個人屬性部份已描述過，大部份的人不知道同級醫院的薪資，但是勾選知道同級醫院薪資者卻都認為同級醫院薪資較任職醫院高，故亦針對此現象對「知道」與「不知道」兩者做比較分析，結果，除了院區別有顯著差異外，職級、有無任職他院經歷，都未達顯著差異（表 4-2-12）。

同樣的大部份的人不知道同級醫院的獎金，基於上述理由，故亦針對此現象對「知道」與「不知道」兩者做比較分析，結果，院區別、職級、有無任職他院經歷，都未達顯著差異。

福利與同級醫院相比方面，第一項是宿舍，有無任職他院經歷未達顯著差異，但是在院區別則達顯著差異，在職級則是副護理長與護理長以上人員達到顯著差異；第二項是交通車，在院區別、職級、有無任職他院經歷，亦都未達顯著差異；第三項圖書室，在院區別、有無任職他院經歷，未達顯著差異，但在職級部份，組長與護理長以上人員，則達到顯著差異；第四項工作制服，在院區別、職級、有無任職他院經歷亦都未達顯著差異；第五項休閒旅遊，在院區別、有無任職他院經歷，未達顯著差異，但在職級部份，護理人員與護理長以上人員，則達到顯著差異；最後一項是在職進修，在院區別、有無任職他院經歷，未達顯著差異，但在職級部份，護理人員與副護理長、護理人員與護理長以上人員、組長與護理長以上人員、副護理

長與護理長以上人員都達到顯著差異（表 4-2-13 表 4-2-14 表 4-2-15）。

## (2) 職場因素和薪資落差之統計結果

經統計結果得知，臨床護理年資、本院年資與薪資落差沒有顯著相關，任職他院家數、職級等與薪資落差亦沒有達到顯著差異。

## (3) 職場因素和總體薪酬滿意度之統計結果

在臨床護理年資、本院年資與整體薪酬滿意度，沒有顯著相關，在院區別、有無他院任職經驗亦沒有達到顯著差異；在職級則是護理人員與護理長以上人員、組長與護理長以上人員、副護理長與護理長以上人員有達到顯著差異；單位別則是急診、門診、第一 ICU、小兒 ICU、9F 綜合科、洗腎室、第二 ICU、精神科、分院 ICU、分院 5F 病房、分院洗腎室等與其他（感管+供應室+護理部）達顯著差異（表 4-2-16）。

表 4-2-12：「職場因素」和「薪資與同級醫院相比」之統計結果

變項	知道同級醫院薪資		不知道同級醫院薪資		Chi-square 值
	樣本數	%	樣本數	%	
院區別(n=487)					5.400*
本院	76	88.4	306	76.3	
分院	10	11.6	95	23.7	
職級(n=483)					5.606
護理人員	81	94.1	342	86.2	
組長	3	3.5	14	3.5	
副護理長	1	1.2	20	5.0	
護理長以上	1	1.2	21	5.3	
他院任職經驗(n=487)					0.133
有	49	57.0	217	54.1	
沒有	37	43.0	184	45.9	

註：\*P<0.05；\*\*P<0.01

表 4-2-13：「職場因素」和「福利與同級醫院相比」之統計結果(一)

變項	宿舍				交通車			
	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定
職級			3.41*	3/4			1.23	
護理人員 1	418	0.69 (0.74)			424	1.18 (1.13)		
組長 2	16	0.94 (0.93)			16	1.19 (1.28)		
副護理長 3	21	0.43 (0.81)			21	0.95 (1.16)		
護理長以上 4	22	1.10 (0.97)			22	1.59 (1.18)		

註：1. \*P<0.05；\*\*P<0.01

2. ( )內為標準差

3. Scheffe 事後檢定 =0.05

表 4-2-14：「職場因素」和「福利與同級醫院相比」之統計結果(二)

變項	圖書室				工作制服			
	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定
職級			2.94 <sup>*</sup>	2/4			3.44 <sup>*</sup>	1/4
護理人員 1	420	0.84 (0.78)			420	1.10 (0.92)		
組長 2	16	0.44 (0.63)			16	1.00 (0.89)		
副護理長 3	21	0.76 (0.83)			21	1.10 (1.14)		
護理長以上 4	22	1.18 (0.80)			21	1.76 (1.18)		

註：1. <sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

2. ( )內為標準差

3. Scheffe 事後檢定 =0.05

表 4-2-15:「職場因素」和「福利與同級醫院相比」之統計結果(三)

變項	休閒旅遊				在職進修			
	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定	樣本數	平均值	F 值	Scheffe 事後檢定
職級			8.79 <sup>**</sup>	1/4			25.84 <sup>**</sup>	1/3
護理人員 1	422	1.37 (1.96)		2/4 3/4	425	0.97 (0.92)		1/4 2/4
組長 2	16	1.25 (1.31)			16	0.88 (1.09)		3/4
副護理長 3	21	1.57 (1.47)			21	1.67 (1.31)		
護理長以上 4	22	2.68 (0.89)			21	2.68 (0.89)		

註：1. <sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

2. ( )內為標準差 3. Scheffe 事後檢定 =0.05

表 4-2-16:「職場因素」和「總體薪酬滿意度」之統計結果

變項	樣本數	平均值	標準差	F 值	Scheffe 事後檢定		
職級				7.26 <sup>**</sup>	1/4	2/4	3/4
護理人員 1	424	2.18	±0.75				
組長 2	17	2.06	±0.75				
副護理長 3	20	2.20	±0.62				
護理長以上 4	21	2.95	±0.97				
單位別				2.61 <sup>**</sup>	1/18	2/18	
急診 1	28	2.21	±0.74		3/18	7/18	
門診 2	14	2.00	±0.78		12/18	13/18	
第一 ICU 3	51	2.10	±0.73		15/18	16/18	
小兒 ICU 7	12	1.92	±0.51		23/18	24/18	
9F 綜合科 12	17	2.12	±0.33		27/18		
洗腎室 13	29	1.90	±0.72				
第二 ICU 15	17	2.00	±0.71				
精神科 16	6	1.67	±0.52				
分院 ICU 23	12	1.92	±0.29				
分院 5F 病房 24	16	2.00	±0.73				
分院洗腎室 27	31	2.01	±0.77				
其他(感管等) 18	10	3.30	±0.95				

註：1. <sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

2. Scheffe 事後檢定 =0.05

#### (四) 經濟負荷和薪酬制度偏好與滿意度差異之統計結果

## 1. 經濟負荷和薪酬制度偏好部份

### (1) 經濟負荷與調薪是否根據盈餘

有無配偶、有無子女及有無就學等，在調薪是否根據盈餘這一項目沒有達到顯著差異；另外有無剩餘則有達到顯著差異（表 4-2-17）。

### (2) 經濟負荷與調薪幅度應採用方式

調薪幅度應採用方式，是希望採用定額或定率制？經統計結果，在有無配偶、有無剩餘、有無就學等都沒有達到顯著差異；在有無子女則有達到顯著差異（表 4-2-18）。

### (3) 經濟負荷與調薪依據方式之統計結果

在依個人績效方面，有無配偶、有無就學等，都沒有達到顯著差異，在有無剩餘、有無子女則有達到顯著差異；在依年資方面亦與依個人績效方面同，即有無配偶、有無就學等，都沒有達到顯著差異，在有無剩餘、有無子女則有達到顯著差異（表 4-2-19）。

在依學歷及比照同等級醫院方面，有無配偶、有無剩餘、有無子女、有無就學等都沒有達到顯著差異。

在依物價指數方面，有無剩餘、有無就學沒有達到顯著差異，有無配偶、有無子女有達到顯著差異（表 4-2-20）。

在比照公務人員方面，有無配偶、有無剩餘、有無子女、有無就學等都沒有達到顯著差異。

表 4-2-17: 「經濟負荷」和「調薪是否根據盈餘」之統計結果

變項	樣本數	平均值	標準差	t 值
有無配偶				0.491
有	130	2.92	± 1.21	
沒有	360	2.86	± 1.19	
有無剩餘				3.376 <sup>**</sup>
有	258	3.04	± 1.15	
沒有	229	2.68	± 1.21	
有無子女				0.511
有	102	2.92	± 1.20	
沒有	390	2.85	± 1.19	
有無就學				1.640
有	66	3.10	± 1.12	
沒有	426	2.83	± 1.20	

註： \*P<0.05； \*\*P<0.01

表 4-2-18:「經濟負荷」和「調薪幅度應採用方式」之統計結果

變項	採定額制		採定率制		Chi-square 值
	樣本數	%	樣本數	%	
有無配偶(n=313)					0.876
有	21	25.93	75	32.33	
沒有	60	74.07	157	67.67	
有無剩餘(n=310)					0.000
有	41	50.00	113	49.56	
沒有	41	50.00	115	50.44	
有無子女(n=312)					6.777 <sup>*</sup>
有	17	21.25	63	27.16	
沒有	63	78.75	169	72.84	
有無就學(n=314)					2.498
有	7	8.54	36	15.52	
沒有	75	91.46	196	84.48	

註： \*P<0.05； \*\*P<0.01

表 4-2-19 :「經濟負荷」和「調薪依據方式」之統計結果

依個人績效	依年資	依物價指數
-------	-----	-------

變項	樣本數	平均值	t 值	樣本數	平均值	t 值	樣本數	平均值	t 值
有無配偶			1.637			1.944			2.663 <sup>*</sup>
有	129	3.81 (0.84)		130	4.15 (0.69)		130	4.53 (0.59)	
沒有	360	3.67 (0.83)		361	4.01 (0.69)		362	4.36 (0.71)	
有無剩餘			2.051 <sup>*</sup>			-2.557 <sup>*</sup>			-0.578
有	259	3.78 (0.80)		259	3.98 (0.75)		260	4.39 (0.68)	
沒有	227	3.63 (0.85)		229	4.14 (0.61)		229	4.43 (0.68)	
有無子女			2.812 <sup>*</sup>			2.067 <sup>*</sup>			2.587 <sup>*</sup>
有	101	3.91 (0.84)		102	4.18 (0.74)		102	4.55 (0.59)	
沒有	390	3.65 (0.82)		391	4.02 (0.68)		392	4.37 (0.70)	
有無就學			0.396			1.080			0.976
有	66	3.74 (0.75)		66	4.14 (0.65)		66	4.48 (0.66)	
沒有	425	3.70 (0.84)		427	4.04 (0.70)		428	4.40 (0.68)	

註： 1. <sup>\*</sup>P<0.05； <sup>\*\*</sup>P<0.01

2. ( )為標準差

## 1. 經濟負荷和薪酬滿意度部份

(1)經濟負荷和薪資、獎金、福利與同級醫院相比之統計結果  
薪資部份亦針對「知道」與「不知道」兩者做比較分析，  
結果，除了有無剩餘達顯著差異外，有無配偶、有無子女、  
有無就學都未達顯著差異（表 4-2-20）。

同樣的大部份的人亦不知道同級醫院的獎金，基於上述理由，故亦針對此現象對「知道」與「不知道」兩者做比較分析，結果，除了有無配偶達顯著差異外，有無剩餘、有無子女、有無就學都未達顯著差異（表 4-2-21）。

福利與同級醫院相比方面，第一項是宿舍，有無剩餘、有無就學未達顯著差異，但是在有無配偶、有無子女則達顯著差異；第二項是交通車，有無配偶、有無剩餘、有無就學都未達顯著差異，但是在有無子女則達顯著差異；第三項圖書室，在有無配偶、有無剩餘、有無子女、有無就學皆未達顯著差異；第四項工作制服在有無配偶、有無子女都未達顯著差異，在有無剩餘、有無就學則達顯著差異；第五項休閒旅遊，在有無配偶、有無剩餘、有無子女，未達顯著差異，但在有無就學則達到顯著差異；最後一項在職進修，有無配偶、有無子女都未達顯著差異，在有無剩餘、有無就學則達顯著差異（表 4-2-22 表 4-2-23）。

(2)經濟負荷和薪資落差之統計結果

每月生活開支、子女數與薪資落差沒有顯著相關，但每月有無剩餘與薪資落差則有顯著相關（表 4-2-24）。

(3)經濟負荷和總體薪酬滿意度之統計結果

每月生活開支與總體薪酬滿意度沒有顯著相關；每月

剩餘與總體薪酬滿意度有顯著相關；子女數與與總體薪酬滿意度亦有顯著相關（表 4-2-24）。

表 4-2-20：「經濟負荷」和「薪資與同級醫院相比」之統計結果

變項	知道同級醫院薪資		不知道同級醫院薪資		Chi-square 值
	樣本數	%	樣本數	%	
有無配偶(n=486)					2.901
有	16	18.60	113	28.25	
沒有	70	81.40	287	71.75	
有無剩餘(n=483)					12.439 <sup>**</sup>
有	30	35.29	227	57.04	
沒有	55	64.71	171	42.96	
有無子女(n=485)					2.858
有	13	15.12	89	22.31	
沒有	73	84.88	310	77.69	
有無就學(n=488)					1.192
有	7	8.14	58	14.43	
沒有	79	91.86	344	85.57	

註：<sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

表 4-2-21：「經濟負荷」和「獎金與同級醫院相比」之統計結果

變項	知道同級醫院獎金		不知道同級醫院獎金		Chi-square 值
	樣本數	%	樣本數	%	
有無配偶(n=478)					4.957 <sup>*</sup>
有	19	17.59	107	28.92	
沒有	89	84.41	263	71.08	
有無剩餘(n=475)					0.754
有	53	49.53	202	54.89	
沒有	54	50.47	166	45.11	
有無子女(n=477)					1.839
有	19	17.59	81	21.95	
沒有	89	82.41	288	78.05	
有無就學(n=480)					0.373
有	12	11.11	52	13.98	
沒有	96	88.89	320	86.02	

註：<sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

表 4-2-22：「經濟負荷」和「福利與同級醫院相比」之統計結果(一)

變項	宿舍			交通車			圖書室		
	樣本數	平均值	t 值	樣本數	平均值	t 值	樣本數	平均值	t 值
有無配偶			-2.669 <sup>**</sup>			-1.085			-0.622
有	127	0.54 (0.77)		127	1.09 (1.15)		127	0.80 (0.83)	
沒有	353	0.75 (0.76)		359	1.21 (1.14)		355	0.85 (0.77)	
有無剩餘			1.687			0.685			1.613
有	253	0.75 (0.80)		256	1.20 (1.15)		253	0.89 (0.81)	
沒有	224	0.63 (0.72)		227	1.13 (1.12)		226	0.78 (0.73)	
有無子女			-2.854 <sup>**</sup>			-2.087 <sup>*</sup>			-0.757
有	99	0.51 (0.75)		99	0.97 (1.11)		99	0.79 (0.84)	
沒有	383	0.75 (0.76)		389	1.24 (1.14)		385	0.85 (0.77)	
有無就學			1.362			1.041			0.740
有	66	0.82 (0.82)		66	1.32 (1.15)		65	0.91 (0.72)	
沒有		0.68 (0.75)		422	1.16 (1.14)		419	0.83 (0.79)	

註：1. \* P<0.05； \*\* P<0.01

2. ( ) 為標準差

表 4-2-23:「經濟負荷」和「福利與同級醫院相比」之統計結果(二)

變項	工作制服			旅遊休閒			在職進修		
	樣本數	平均值	t 值	樣本數	平均值	t 值	樣本數	平均值	t 值
有無配偶			-0.036			0.062			1.048
有	125	1.12 (1.02)		127	1.43 (1.29)		127	1.16 (1.18)	
沒有	356	1.12 (0.92)		357	1.42 (1.21)		360	1.04 (0.94)	
有無剩餘			2.578 <sup>*</sup>			1.573			2.503 <sup>*</sup>
有	252	1.22 (0.99)		256	1.50 (1.24)		257	1.18 (1.07)	
沒有	226	1.00 (0.88)		225	1.32 (1.20)		227	0.95 (0.93)	
有無子女			-0.618			-0.712			0.668
有	98	1.07 (1.04)		99	1.34 (1.30)		99	1.14 (1.21)	
沒有	385	1.14 (0.92)		387	1.44 (1.21)		390	1.05 (0.96)	
有無就學			2.537 <sup>*</sup>			4.875 <sup>**</sup>			5.010 <sup>**</sup>
有	65	1.40 (0.95)		66	2.09 (1.15)		66	1.73 (1.17)	
沒有	418	1.08 (0.94)		420	1.32 (1.21)		423	0.97 (0.95)	

註：1. <sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

2. ( ) 為標準差

表 4-2-24 「經濟負荷」和「薪資落差、總體薪酬滿意度」之統計結果

	每月生活開支	每月剩餘	子女數
薪資落差	0.07869	-0.12138	-0.02838
	0.1277	0.0235 <sup>*</sup>	0.5812
總體薪酬滿意度	-0.03263	0.19728	0.11978
	0.4578	0.0001 <sup>**</sup>	0.0082 <sup>*</sup>

註：<sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

#### (五) 護理人員對薪資落差的複迴歸模式

在護理人員對薪資落差方面，共納入年齡、學歷、婚姻、成就動機、執照別、院區別、臨床年資、來院年資、有無任職他院經歷、職務自我評核、職級、有無配偶、有無剩餘、有無子女及有無就學等變項，結果僅有有無剩餘與薪資落差有顯著相關，整個迴歸模式可解釋的變異量僅為 5.4%。

#### (六) 護理人員對總體薪酬滿意度的複迴歸模式

在護理人員對總體薪酬滿意度方面，共納入年齡、學歷、婚姻、成就動機、執照別、院區別、臨床年資、來院年資、有無任職他院經歷、職級、職務自我評核、有無配偶、有無剩餘、有無子女及有無就學等變項，結果有職級、職務自我評核、有無剩餘與總體薪酬滿意度有顯著相關，整個迴歸模式可解釋的變異量為 10.92% (表 4-2-25)。

表 4-2-25：護理人員對總體薪酬滿意度相關因素之複迴歸分析

影響因素	迴歸係數	標準誤	P 值
年齡	-0.024	0.107	0.825
學歷	0.162	0.160	0.311
婚姻	-0.259	0.234	0.270
護士	0.015	0.092	0.870
護理師	-0.057	0.121	0.638
成就動機	0.031	0.026	0.236
院區別	-0.153	0.092	0.068
臨床年資	-0.002	0.001	0.183
來院年資	0.002	0.001	0.295
任職他院經歷	-0.125	0.099	0.205
職級	0.160	0.074	0.032 <sup>*</sup>
職務自我評核	-0.031	0.016	0.049 <sup>*</sup>
有無配偶	-0.358	0.230	0.121
有無剩餘	-0.297	0.083	0.000 <sup>**</sup>
有無子女	-0.124	0.169	0.462
有無就學	0.128	0.136	0.345
樣本數:495	F 值=2.512	P 值=0.001	R Square=0.1092

註：<sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

## 第五章 研究討論

## 一、護理人員對薪酬滿意度之討論

分析結果僅發現「職級」、「職務自我評核」、「有無剩餘」等三個變項與總體薪酬滿意度有直接的顯著相關，現在就這三個變項加以討論。

### (一) 職級

薪酬滿意度之各構面調查結果可以看出，職級較高的人薪酬滿意度較高，蔡玲玉(民 78)調查紡織業員工及陳芳靖(民 82)調查台南地區的護理人員亦有相同的結果。福利亦是如此，如宿舍、圖書室、工作制服、休閒旅遊、在職進修等都可以看出護理長以上人員都抱持著較正向的看法，且與護理人員等達到顯著差異；總體薪酬滿意度方面，護理長以上人員滿意度較高且亦與副護理長、組長、護理人員等達到顯著差異。在個案醫院裡職級越高者其年齡、薪資皆較高；蔡玲玉(民 78)調查紡織業員工，蕭淑純(民 83)調查門診護理人員滿意度都發現，年齡越大者滿意度愈高，當然也有多篇調查呈現負相關，其大致認為年齡越大，愈期望在工作上有所成就，然而職位、薪資並未因年齡增加而有所升高，所以精神、物質無法獲得相對回報，所以滿意度低，關於上述所發現的問題，剛好可以相對印證護理長以上人員，已能從護理工作中得到肯定與滿足感。關於薪資越高者薪資滿意度會不會越高？蔡玲玉(民 78)調查紡織業員工，林晏瑜(民 87)、羅萱(民 89)在調查主治醫師薪資滿足感時，亦證實有此現象；護理長以上人員薪資比其他護理人員高，且其每年會有數次機會代表院方出席院外各項會議及研討會，與護理界交流管道較暢通，在掌握薪酬外部公平性部份，應會比其他護理人員客觀且正確。

(二) 職務自我評核部份,即自認職務負荷量愈重者滿意度愈低。

護理人員依主觀方式自評職務之負荷程度,自評項目有目前工作量、職責輕重、工作複雜性、所需上級監督、需遵行常規、所需創造力等六個項目中,調查結果自認工作複雜性負荷量最高、所需創造力負荷量最低、總體職務負荷量在中等但稍為偏重之程度,可以預知在此種高複雜度、低創造力的情境中,經過一段時間容易產生倦勤、疲潰及不滿意等。為了進一步了解現況,首先以兩院區做比較分析,從結果得知,雖然兩個院區在職務負荷量沒有達到顯著差異,但可以看出以收治慢性病患為主的分院護理人員,自認職務負荷量大於收治急重症病患為主的本院區護理人員(表 5-1);此外,來院年資長的亦自認職務負荷量大於年資短的(表 5-2);單位自認職務負荷量最重的是呼吸治療小組,且與 6F 病房、洗腎室、第二加護病房等單位都達到顯著差異,為什麼會有此種現象呢?是否這些自認職務負荷量較重的情況,實際情形亦是如此呢?經個案醫院以三年來的護理時數做比對,結果本院區職務負荷實際上應較分院重,是否因分院以收治慢性病患為主,護理人員常規工作較多,工作較無創造性、挑戰性,故造成護理人員在工作中較無法尋求發展的機會以滿足自我實現

(Bern 1982),是心理因素所致?是不是如此,需要再做進一步的探討。另外資深人員工作駕輕就熟,應該會覺得職務負荷量較輕才對,但是反而自認負荷量較重,這有兩個原因可以解釋,第一個原因是兩院區的離職率,每年都大約在 16-20%之間,資深的人員必需承擔帶領新人的責任,又沒有得到任何的主管職位與加給,幾年下來抱怨聲時有所聞;第二個原因是護理人員都是女性,資深人員已結婚者居多,在家庭與工作都要兼顧的情行下,自然比一般未婚者需付出更多,在此種兩邊都需要兼顧的情況下,職務負荷上相對的會覺得較吃

重，此外在個案醫院中的護理人員，近年來離職原因佔第一位的即是「家庭因素」約佔 55%，可見女性在家庭與工作兩難兼顧的情況之下，會選擇離職者相當多。最後一項「單位別」與實際情況吻合，即呼吸治療小組工作複雜度較高，面對呼吸障礙的病患責任重大，與佔床率較低的第二 ICU、6F 病房等達到顯著差異（表 5-3）。

（三）有無剩餘，是影響總體薪酬滿意度最大的一個因素。

從調查中得知，沒有剩餘者，是年紀稍大在 26~35 歲的這一組護理人員，與 25 歲屬年齡層較低者，達到統計上的差異（表 5-4）；年資較長的與年資較短者在有無剩餘部份亦達到顯著差異，從統計結果中可以看出，年資較短的反而有剩餘，在個案醫院年齡較小者有年資較短的趨勢（表 5-5），所以我們可以知道，年齡在 25 歲以下、年資短者，比年齡在 26~35 歲及年資長者，反而每月有剩餘；再由經濟負荷的各個變項中做比較，其中有無配偶、有無子女與有無剩餘達到顯著差異，並可看出有配偶者與有子女者薪資沒有剩餘者較多（表 5-6，表 5-7）。綜合上述，年齡層在 26~35 歲、年資較長者、有配偶、有子女者，沒有剩餘的比率較高，在此「沒有剩餘」這個問題，是否是因為新成立家庭不久，房子貸款、子女及生活開銷等造成，或歸因於個人用錢態度或消費習慣？本文沒有進一步探討，可是可以理解的是，當薪資無法支付生活所需時或只足夠應付生活所需，滿意度當然是低的。

本篇研究調查結果總體薪酬滿意度僅 2.21 分，與洪瑞聰(民 87)的調查相符，都低於三分。整體而言，護理人員的薪酬滿意度還是處於一個較低的水準。Ronen(1986)認為如果員工對所獲得之薪資感覺到滿意時，通常對工作的其他構面也比較容易感到滿足；Lawler

(1971)亦認為薪資待遇是最可能成為影響員工滿足的來源。此外當薪資較低時，福利措施對於繼續留職、工作努力、工作進度和提昇品質等工作表現會有較大的影響力(林晏瑜，民 87)。

表 5-1：「院區別」和「職務自我評核」之統計結果

變項	樣本數	平均值	標準差	t 值
本院區	388	19.17	± 3.74	-1.732
分院	106	19.76	± 2.90	

註： \* P<0.05； \*\* P<0.01

表 5-2：「年資」和「職務自我評核」之統計結果

	年資	職務自我評核
年資	1.000 0.00	
職務自我評核	0.114 0.011*	1.000 0.00

註： \* P<0.05； \*\* P<0.01

表 5-3：「單位別」和「工作負荷」之統計結果

變項	樣本數	平均值	標準差	F 值	Scheffee 事後檢定		
6F 病房 9	34	18.15	± 3.04	1.68*	9/17	13/17	15/17

洗腎室 13	29	18.34 ± 4.62
第二 ICU 15	17	17.29 ± 6.10
呼吸治療組 17	9	23.67 ± 4.47

註：1. \*P<0.05； \*\*P<0.01

2. Scheffe 事後檢定 =0.05

表 5-4: 「年齡」和「有無剩餘」之統計結果

變項	樣本數	平均值	標準差	F 值	Scheffe 事後檢定
				5.09 <sup>**</sup>	1/2
25 歲以下 1	253	1.403 ± 0.49			
26~35 歲 2	209	1.550 ± 0.49			
36 歲以上 3	25	1.440 ± 0.50			

註：1. \*P<0.05； \*\*P<0.01

2. Scheffe 事後檢定 =0.05

表 5-5: 「有無剩餘」和「來院年資」之統計結果

變項	樣本數	平均值	標準差	t 值
				-1.732 <sup>*</sup>
有剩餘	258	37.55 ± 42.44		
無剩餘	229	49.96 ± 67.71		

註：\* : P<0.05； \*\* : P<0.01

表 5-6: 「有無剩餘」和「有無配偶」之統計結果

變項	有配偶		無配偶		Chi-square 值
	樣本數	%	樣本數	%	

有無剩餘(n=488)					4.634 <sup>*</sup>
有	58	44.96	201	55.99	
沒有	71	55.04	158	44.01	

註：<sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

表 5-7：「有無剩餘」和「有無子女」之統計結果

變項	有子女		無子女		Chi-square 值
	樣本數	%	樣本數	%	
有無剩餘(n=490)					3.280 <sup>*</sup>
有	46	45.10	214	55.15	
沒有	56	54.90	174	44.85	

註：<sup>\*</sup>P<0.05；<sup>\*\*</sup>P<0.01

## 二、護理人員對薪酬制度偏好之討論

對於調薪是不是要根據醫院的盈餘，看法較為分歧，有 220 人不同意佔 44.7%，相反的也有 186 人同意佔 37.8%，有 86 人 17.5% 的人沒有意見，由此可見，需仰賴自給自足的醫院必需做好各項管理，否則在沒有盈餘的情況下，仍有部份員工無法同甘共苦。依個人屬性部份再進一步分析，發現在年齡、學歷、婚姻、執照別等變項上，都沒有達到顯著差異；在成就動機部份則達到顯著的正相關，即成就動機愈強者愈贊成調薪應依據醫院的盈餘；此外職級越高者也愈能體諒就職醫院的現況，即職級愈高者愈贊成調薪應依據醫院的盈餘；另外薪資每月有剩餘者亦同樣較能體諒經營現狀，也比較贊成調薪應依據醫院的盈餘。

調薪幅度應採用什麼方式？以選擇定率方式最多，共有 232 人佔 60.7%，選定額者有 82 人佔 21.5%，但是仍有 68 人選擇不知道，

林晏瑜（民 87）的調查結果指出，醫師以定率方式來進行調薪其滿意度會較高，個案醫院的護理人員也較能接受此種調薪方式；趙銘崇（民 77）調查電工器材作業員，有 63.12%的人贊成定率制亦與個案醫院調查結果相仿；李德玲（民 81）調查企業調薪方式，定率方式仍是最被普遍採行的，由此可見，定率調薪方式是目前最受企業主及員工雙雙認同的制度。在年齡、學歷、婚姻、執照別、來院年資等變項上，與調薪該採用什麼方式沒有達到顯著差異；有任職他院經歷者，較無任職他院經歷者較接受定率制且達到統計上顯著差異；此外有子女者亦傾向定率制，與無子女者達到顯著差異。

調薪應依據什麼方式？有達到 80.0%以上的護理人員認同的有「依物價指數」、「比照同等級醫院」、「依年資」等，與趙銘崇（民 77）調查電工器材作業員大致相同，其依序為「依個人工作績效」、「依物價指數」、「比照同業水準」。同樣的再進一步依個人屬性與調薪依據方式做一統計分析，在最受青睞的「依物價指數」方面，年齡在 26-35 歲者極贊同此制度，此外有任職他院經驗者、有配偶者、有子女者亦較贊同此制度，這些人大部份都是剛建立新的家庭，可能是家計的負擔較重所造成的期望；比照同等級醫院方面，亦是大部份護理人員的期望；在「依年資」方面，護校畢業者最贊同此制度，護校是護理人員中學歷最低者，在職場各因素中除了年資外都較居劣勢，他們選擇了依照年資核薪是可以理解的，但是依年資核薪在日本薪資制度上已日漸式微，大部份經理人認為年資不能代表能力及績效（陳文光譯，民 88）；其他如「依個人績效」方面，大學以上學歷者較偏愛此制度，甚至與專科畢業者達到顯著差異，每月薪資有剩餘者及有子女者亦較無剩餘者、無子女者偏愛此制度，且有達到顯著差異，可見大學畢業者、經濟負荷較輕者，對自己較有自信與衝勁，

相信自己能夠創造績效，所以希望能夠從績效得到激勵，以及得到薪資的內在公平性；在比照公務人員方面，也得到很多基層護理人員的認同；依學歷部份，是六項選項中得到最少贊同者，這可能是個案醫院在核薪時，大學以上畢業者的薪資比專科高出甚多，目前個案醫院大學以上畢業者僅 3.9%，專科學歷者高達 92.1%，故造成選擇依學歷的人數較少之故。

### 三、薪酬支付方式的討論

依據諸承明（民 87）調查報告指出，我國營收淨額前一千大之企業薪資設計現況，大都會根據下列各種情形設計。

#### （一）保健因素：

1. 參考物價指數、地區生活成本、國民平均所得
2. 參考同業及當地就業市場的薪資水準

#### （二）職務要素：

1. 考慮到職位高低與職責大小
2. 考慮到該職務必備的基本條件與資格

#### （三）績效要素：

1. 根據績效表現給予適當薪資
2. 調薪幅度根據過去一年的績效表現
3. 紅利與獎金隨著貢獻度而變化

#### （四）技能要素：

1. 員工技能條件不同，薪資會有所差異

以上這四項因素中，職務因素仍居於主導地位，績效因素居次，顯示國內企業已逐漸接受視績效給付薪資的觀念，使員工

薪資能隨貢獻度而有所調整，第三位是保健因素，最後一項是技能因素，技能因素亦慢慢得到企業主的重視。

另外趙銘崇(民 77)調查國內一千大製造業之薪資，從 76 家樣本廠商得知，薪資結構項目從 3 項到 11 項，底薪佔總薪資額的 55-80%，調薪時以績效為最優先依據；福利措施算是完備，有餐廳、住宿、交通車、圖書閱覽室、制服、休閒中心、進修獎學金、醫療保險等。個案醫院除調薪是比照公務人員之外，其餘薪酬制度與上述相仿。

任何一種制度當確實的建立以後，倘對此制度作業不加以嚴格管制，它不可能發揮其預期的效果，薪酬制度亦然，常在最初籌建薪酬制度時，組織高階管理者信誓旦旦，但是各階層管理人員往往會透過組織所賦予的權力破壞這種制度標準，使負責薪酬作業管理者及員工信心盡失。所以必需建立一種標準作業程序加以管制，其程序如下：(1)建立制度中一切標準(2)依據實際作業狀況與標準評比(3)糾正實際作業誤失或修正原訂標準。在薪酬制度中所設定的各種標準實際涉及到員工的外在與內在報償、涉及到公平性的認定、涉及到員工對工作的滿足感、更涉及到員工的生產力，故不可隨意破壞。

此外，在目前護理工作普遍存在著高複雜度、日夜顛倒的三班制、假日輪休等情況下，除了薪資的激勵外，亦需在福利的部份加以補強，如包大小夜班者給予渡假券、假日上班者給予加班費等，以鼓舞護理人員的士氣，連帶的可以提高護理服務品質。

#### 四、健保支付、勞基法與護理用人成本的討論

全民健保財務窘迫，在 89 年 6 月將面臨現金週轉不靈的危機；目前健保每年保費收入成長率 3.25%，醫療支出卻以 10.5% 的比率增長，收支失衡嚴重，每年虧損達二百五十億至三百億。若收支狀況沒有改善，衛生署預估民國 90 年虧損將達 400 億，民國 93 年的虧損則高達九百八十七億(李明亮，民 89)。因此，為了全面因應健保財務危機，中央健保局近日已全力開源節流，並嚴密控制醫療費用成長率在 8% 以下，以及考慮刪除教學醫院 3% 的教學費用(張耀懋，民 89)。在目前健保體制下，小型醫院如不轉型已無法生存，中大型醫院亦面臨嚴重的經營考驗，在用人等成本逐漸擴大下，醫療收入卻慢慢壓縮的窘境中，如何維持高品質的醫療水準，是醫院經營者一個很重要的課題。

勞基法在民國 87 年 7 月在私立醫療院所開始實施，對護理界衝擊相當大，尤其是夜班、離職及休假等規範，對現行的醫療程序及行為造成相當大的影響。為了顧及病患的權益，只好增聘大量護理人力因應，以個案醫院為例，護理人員平均年資 3 年 8 個月，休假係數卻高達 1.58，即 10 個人員工作量，即需多聘用 5.8 個人力來應付休假，比未實施前的 1.45 係數高出甚多；最近又公佈民國 90 年將實施二週工作 84 小時制，預估又將增加 5% 的用人成本。

健保支付無法增加，用人費用又節節上升，如何維持護理人員的薪資水準又獲得更多的尊重，護理人員應向健保局爭取合理的護理費給付才對，因為目前全民健保所規劃的醫療費用給付標準中，獨缺「護理費」項目，健保局的解釋是護理費用含括在病房費內。這樣的說明，

除了忽視護理人員日以繼夜照顧病患的辛勤付出外，將護理人員在醫療團隊位居第一線所發揮的照顧、協調、溝通的功能否決掉(靳曾珍麗，民 89)。希望健保局能積極的精算，僅速給付合理的護理費，如此，才是保障全民健康與肯定護理專業的正確方法。

## 第六章 研究結論與建議

### 一、研究結論

## (一) 護理人員對薪酬制度偏好之發現

### 1. 調薪是不是要根據醫院的盈餘？

看法較為分歧，有 220 人不同意佔 44.7%，相反的也有 186 人同意佔 37.8%，有 86 人 17.5% 的人沒有意見。個人屬性等變項都沒有達到顯著差異；在成就動機部份則有達到顯著的正相關，此外，職級越高者也愈贊成調薪應依據醫院的盈餘；另外薪資每月有剩餘者亦較贊成調薪應依據醫院的盈餘。

### 2. 調薪幅度應採用什麼方式？

以選擇定率方式最多，共有 232 人佔 60.7%。有任職他院經歷者，較無任職他院經歷者較接受定率制且達到統計上顯著差異；此外有子女者亦傾向定率制，與無子女者達到顯著差異。

### 3. 調薪應依據什麼方式？

有達到 80.0% 以上的護理人員認同的有「依物價指數」、「比照同等級醫院」、「依年資」等。再進一步依個人屬性與調薪依據方式做統計分析，「依物價指數」方面，年齡在 26~35 歲者極贊同此制度，此外有任職他院經驗者、有配偶者、有子女者亦較贊同此制度；比照同等級醫院方面，在各變項上都沒有達到顯著差異；在「依年資」方面，護校畢業者最贊同此制度。

## (二) 職務自我評核之發現

1. 職務自我評核結果，護理人員自認工作複雜性負荷量最高、所需創造力負荷量最低、總體職務負荷量在中等但稍為偏重之程度。

2. 個人屬性部份，年齡分組的三組人員中，自認職務負荷量最大的是 26~35 歲的這一組人員，且與 25 歲以下人員達到顯著差異。
3. 在職場因素部份，年資較長的亦自認職務負荷量大，且與年資短的達到顯著相關；單位自認職務負荷量最重的是呼吸治療小組，且與 6F 病房、洗腎室、第二加護病房等單位都達到顯著差異。

### (三) 護理人員對薪酬滿意度之發現

#### 1. 薪資與同等級醫院相比

大部份的人不知道同級醫院的薪資，計有 402 人佔 82.4 %，只有 86 人知道同級醫院的薪資，但是知道同級醫院薪資者大都認為同級醫院薪資較任職醫院高。針對「知道」與「不知道」兩者做統計分析，結果本院區較分院、沒有剩餘者較有剩餘者，回答「知道」者多。

#### 2. 獎金與同等級醫院相比

同樣的從問卷得知，有 372 人 77.5% 不知道同級醫院的獎金，只有 108 人知道同級醫院的獎金，也是一樣的，知道同級醫院獎金者都會認為同級醫院獎金較任職醫院高。故亦針對「知道」與「不知道」兩者做比較分析，除了未婚者與已婚者之外，都未達顯著差異。

#### 3. 福利與同等級醫院相比

福利與同級醫院相比，第一項是宿舍，年齡在 25 歲以下的人比 26~35 歲的人持較正向的看法，護理長以上人員亦較副護理長持較正向的看法，沒有配偶的人比有配偶的人持較正向的看法；在第二項交通方面，亦是年齡在 25 歲以下的人

比 26~35 歲的人持較正向的看法，沒有子女的人比有子女的人持較正向的看法；第三項圖書室方面，職級以護理長以上人員的看法最正向；第四項工作制服，以有剩餘者較無剩餘者看法正向，以有就學者較無就學者正向；第五項休閒旅遊，護理長以上人員的看法最正向及有就學者較無就學者正向；最後一項在職進修，年齡在 36 歲以上的人比 25 歲以下的人看法較正向，以有剩餘者較無剩餘者看法正向，以及有就學者較無就學者正向。福利與同級醫院相比部份，可看出個案醫院的護理人員抱持較正向的看法，自認較差的項目比率不高，從 10.7%到 44.6%。

#### 4. 薪資各單項滿意度

在薪資結構十三個項目中，超過 50%不滿意的項目依序為，小夜班費佔 72.3%、本薪佔 68.6%、大夜班費佔 67.1%、單位津貼佔 54.0%。

#### 5. 總體薪酬滿意度

職級較高的人對總體薪酬滿意度較高，尤其是護理長以上人員與護理人員等達到顯著差異；職務自我評核方面，自認負荷量愈重者滿意度愈低；有無剩餘，亦是影響總體薪酬滿意度的一個因素。從調查結果得知，年齡層在 26~35 歲、年資較長者、有配偶、有子女者，沒有剩餘的比率較高，對薪酬的滿意度較低。

6. 本篇研究調查結果總體薪酬滿意度僅 2.21 分，整體而言，護理人員的薪酬滿意度還是處於一個較低的水準。

## 二、建議

### (一) 對個案醫院的建議

1. 可參考本次調查資料，規劃及重新檢討護理部門之薪酬制度。
2. 十三項薪資結構中護理人員最不滿意的四項 -小夜班費、本薪、大夜班費、單位加給等,在年度調薪時應特別提出檢討。
3. 護理人員希望調薪能「依物價指數」、「比照同等級醫院」，故需建立同業護理薪資資料及調查市場薪資概況。
4. 護理人員亦希望調薪能「依年資」，故現有年資加給存廢問題應慎重考量。
5. 應儘速加入績效制度，讓護理人員具有盈虧觀念，以克服其調薪時，有不願意配合盈餘之情形。
6. 26~35 歲者在各構面都呈現最不滿意，故在福利部份應加強，以提高其滿意度，如設計部份工時制，鼓勵未婚者包大、小夜班及設置托兒所等。
7. 應簡化護理作業流程，並鼓勵護理人員創新及研究，以避免工作疲潰。

## (二) 對後續研究之建議

1. 研訂薪資制度時，除了了解護理人員的期望、醫院本身的想法外，也需要以社會的動向為基礎，本研究很遺憾的無法取得其他醫療機構護理人員，有關薪資內容及看法的詳細資料，這部份需要再加強。
2. 可以再進一步調查個案醫院之各部門工作人員，以利互相比較及總體分析，達到全院人員對薪資內部公平性的需求，以及薪資管理者的整體合理作業。
3. 如個案醫院的薪資政策，已依護理人員的期望做修正後，應再次進行測量，以和這次研究結果作縱貫式的研究分析。

## 參考文獻

### 英文文獻

Arvey, R. D. "Sex Bias in Job Evaluation Procedures". Personnel Psychology,

- Vol.39, pp.315-335, 1986.
- Barrett, G. V. "Comparison of Skill – Based Pay with Traditional Job Evaluation Techniques". Human Resource Management Review, Vol.1, No.2, pp.97-105, 1991.
- Deitsch, C. R. and Dilts, D. A. "The COLA Clause; An Employer Bargaining Weapon? ". Personnel Journal , Vol.61, pp.220-223, March 1982.
- Kanter, R. M. "From Status to Contribution: Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay". Personnel, Vol.64, No.1, pp.12-37, January 1987.
- Lawler, E. E. . Pay and Organizational Effectiveness:A Psychological View. New York: Mcgraw-Hill, Inc. pp.215, 1971.
- Lawler, E. E. . and Ledford, G. E. Jr. "Skill–Based Pay: A Concept that' s Catching on". Personnel, Vol.62, No.9, pp.30-37, 1985.
- Lawler, E. E. . "Outlook on Compensation and Benefits:Pay for Performance Making It Work". Personnel, Vol.65, No.10, pp.68-71, 1988.
- Lawler, E. E. ., Ledford, G. E. Jr. and Lei Chang , "Who Uses Skill–Based Pay, and Why". Compensation and Benefits Review, pp.22-26, March-April 1993.
- Locke, E. A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction".Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago:Rand McNally, pp.1297-1349, 1976.
- Milkovich, G. T. and Boudreau, J. W. Human Resource Mangement 6<sup>th</sup>, 1991.
- O' Brien, J. C. and Zawacki, R. A. "Salary Surveys:Are They Worth the Effort? ". Personnel, Vol.62, No.10, pp.70-74, October 1985.
- Robbin, S. P. and De Cenzo, D. A. Fundamentals of Mangement, Prentice Hall International, Inc. pp.364-366, 1998.
- Rynes, S. L., Caroline, L. W. and Milkovich, G. T. "Effects of Market Survey Rates, Job Evaluation, and Job Gender on Job Pay". Journal of Applied Psychology, Vol.74, No.1, pp.114-123, 1989.

- Stamps, P. L. and Piedmonte, E. B. "Nurses and work satisfaction: A Index for measurement ".Journal of Nursing Administration , pp.15-20, 1986.
- Viswesvaran, Chockalingam, and Barrick, M. R. "Decision-Making Effective Compensation Survey: Implications for Market Wages". Journal Of Applied Psychology, Vol.77, No.5, pp.588-597,1992.
- Zippo, M. "Roundup-The Impact of inflation on Wage and Salary dministration". Personnel, Vol.58, pp.53-56, Nov.-Dec. 1981.

## 中文文獻

- 史懷哲, "績效獎金制度與醫院非醫師員工工作表現及滿意度關係之研究-以台北某教會醫院為例"。國立台灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所碩士

論文，民 87 年。

李德玲，“企業員工對薪酬制度反應之研究”。文化大學企業管理研究所碩士論文，民 81 年。

李明亮，“全民健保的走向與定位”。臺大 105 週年院慶演講會，民 89 年。

李建華、茅靜蘭，薪資制度與管理實務，清華管理科學圖書中心，民 84 年。

林月桂，“臺北市立醫療院所護理人員滿意度之研究”，公共衛生，第 18 卷，第 4 期，第 262-273 頁，民 80 年。

林舜秋，“國內地區教學以上醫院醫師費用制度調查之研究”。中國醫藥學院醫務管理研究所碩士論文，民 83 年。

林晏瑜、王精文，“績效考評和薪資福利制度對醫師離職行為之影響”，醫院，第 31 卷，第 4 期，第 44-54 頁，民 87 年。

邱淑玲、郭憲文、彭田，“燒傷單位、一般病房及急診處護理人員對燒傷病人認知與其工作滿意度之比較研究”，公共衛生，第 19 卷，第 3 期，第 295-307 頁，民 81 年。

洪幼珊，“醫院醫師薪資制度對醫師醫療行為影響之探討”。國立台灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所碩士論文，民 88 年。

洪瑞聰、余坤東、梁金樹，“薪資決定因素與薪資滿意關係之研究”，國立空中大學管理與資訊學系管理與資訊學報，第三期，第 97-116 頁，民 87 年。

胡宏方，“技術人員薪酬滿足及其決定因素之研究”。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，民 83 年。

黃佳經，“醫療機構實施獎金制度之探討”，醫院，第 29 期，第 4 卷，第 1-5 頁，民 85 年。

黃明仁，“醫院員工薪資與激勵制度之研究”。中國醫藥學院醫務管理學研究所碩士論文，民 77 年。

陳芳靖，“臨床護理人員薪資滿足之研究 – 以台南地區綜合醫院為例”。東海大

- 學企業管理研究所碩士論文，民 82 年。
- 陳裕棋，「薪酬公平與工作態度關係之探討」。國立中央大學人力資源管理研究所，民 85 年。
- 陳楚杰，醫院組織與管理(第五版)，自己醫院管理叢書之二，民 87 年。
- 陳德禹，行政管理，臺北:三民書局，民 84 年。
- 陳文光譯，人事薪資管理改善實務，臺華工商圖書出版公司，民 88 年。
- 陸碧霞，「企業策略、薪酬策略與績效關係之實證研究」。東吳大學管理研究所碩士論文，民 81 年。
- 湯玉英，「如何降低護理人員的離職率」，護理雜誌，第 41 卷，第 2 期，第 83-87 頁，民 83 年。
- 張峰鳴，「台灣省衛生所護理相關人員工作評價及滿意度之調查」，中華衛誌，第 14 卷，第 1 期，第 78-86 頁，民 84 年。
- 張耀懋，民生報，民 89 年。
- 葉清泉，「勞資協商、薪酬管理與薪酬滿足關係之研究」。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，民 83 年。
- 楊克平，「台灣地區護理人員流動因素之探討」，護理雜誌，第 36 卷，第 3 期，第 51-64 頁，民 78 年。
- 楊瓊珠，「北中南三區護士工作滿意程度及其影響因素之研究」，公共衛生，第 17 卷，第 4 期，第 334-349 頁，民 80 年。
- 楊建昌，「醫院薪資制度設計及福利規劃」。中央醫管顧問有限公司，民 85 年。
- 靳曾珍麗，「規劃完善的醫護體系」，厚生，第十期，第 8-9 頁，民 89 年。
- 趙銘崇，「人事績效考評、薪資制度與勞資和諧之關係」。文化大學勞工研究所碩士論文，民 77 年。
- 蔡玲玉，「薪酬管理制度與勞資關係氣氛之研究」。國立政治大學企業管理學研究所碩士論文，民 78 年。
- 諸承明、戚樹誠、李長貴，「我國大型企業薪資設計現況及其成效之研究 – 以

「薪資設計四要素模式」為分析架構”，輔仁管理評論，第 5 卷，第 1 期，第 97-116 頁，民 87 年。

錢慶文，“醫事人員獎勵金制度設計”。中央醫管顧問有限公司，民 85 年。

羅萱，“某醫學中心專任主治醫師薪資滿足感、離職傾向與影響因素關係之研究—線性結構模式分析之應用”，中華衛誌，第 17 卷，第 2 期，第 125-137 頁，民 87 年。

蕭淑純，“門診護理人員工作滿意度與工作內容之探討”。中國醫藥學院醫務管理學研究所碩士論文，民 83 年。

譚啟平，薪資管理實務，中興管理顧問公司，民 81 年。