

薪資激勵制度對公車駕駛員薪資壓力、 滿足與工作績效之影響¹

CORRELATION BETWEEN SALARY STRUCTURE AND BUS DRIVERS' STRESS, SATISFACTION AND PERFORMANCE

張勝雄 Sheng-Hsiung Chang²

曾瑋悅 Wei-Yueh Tseng³

(92 年 7 月 17 日收稿，92 年 11 月 7 日修改，93 年 6 月 30 日定稿)

摘 要

駕駛員的薪資制度是影響公車服務品質之關鍵因素。本研究首先回顧薪資問題之研究現況與業者薪資設計實務，其次提出本研究之概念性模式與假設，並以 6 家臺北市公民營公車公司、184 位駕駛員進行實證分析。研究顯示，底薪低並不必然構成駕駛員的薪資壓力，因營收與工作天數門檻值的訂定造成薪資收入的巨幅門檻，才是造成駕駛員薪資知覺壓力的主要來源。不同薪資制度的駕駛員在薪資滿足感、薪資知覺壓力及工作績效等構面，均呈顯著差異。而由線性結構關係模式之分析亦知薪資知覺壓力負向影響薪資滿足感、薪資滿足感正向影響工作績效，而薪資知覺壓力與工作績效則無顯著關聯。本研究並針對研究結果提出一些策略性建議供公車業者擬定薪資制度參考。

關鍵詞：薪資制度；壓力；滿足感；績效；公車駕駛員

-
1. 本文感謝國科會 NSC88-2416-H-032-013 之經費補助暨審查委員提供之諸多寶貴意見。
 2. 淡江大學運輸管理學系暨運輸科學研究所副教授（聯絡地址：251 台北縣淡水鎮英專路 151 號淡江大學運輸管理學系）。
 3. 淡江大學運輸管理學系運輸科學碩士班碩士。

ABSTRACT

The salary of bus drivers and its structure are key factors affecting bus service quality. In this study, a conceptual framework and several hypotheses are proposed based on the literature review. An empirical study works on six Taipei city bus companies and 184 bus drivers is conducted to know if different salary structures cause different stress and satisfaction of pay perceived by bus drivers and then result in different operation performance. The results show that the threshold of revenue objections will cause salary stress perceived by bus drivers. Bus drivers with different salary structure perceive different stress and satisfaction of pay significantly. According to the analysis of LISREL, we know that salary stress and satisfaction are negative correlation; salary satisfaction will affect operation performance of drivers positively. Finally, several strategies of salary structure are suggested in the study to improve the quality of city bus service.

Key Words: Salary structure; Stress; Satisfaction; Performance; Bus drivers

一、前言

公車係臺北都會區大眾運輸系統重要的一環，現階段臺北都會區共有 14 家聯營公車公司，每日約有 3,600 輛公車、6,000 名公車駕駛員服務近 200 萬旅次。公車服務品質的良窳攸關市民生活權益，而影響公車服務品質之關鍵因素即在於駕駛員之管理，特別是駕駛員的薪資制度^[1,2]。

因應大眾運輸業的服務特性，公車駕駛員往往需延長工作時間或在例假日上班並領取相關津貼，如逾時津貼或假日津貼，業者在成本的考量下也會透過排班或發放獎金讓駕駛員達到勤怠上的要求。研究發現駕駛員最主要的工作壓力源為薪資獎金^[3]；而在公車業的勞動控制過程中，最為司機們所關切的顯著因素亦是「工資問題」^[4]。薪資設計與管理對勞資雙方同為重要，就業者而言，希望能利用報酬激勵員工達到組織目標，對駕駛員而言，薪資的獲得是勞動所應得的價值，員工更希望獲得公平合理的回報，如何兼顧公平合理性與激勵性，達到業者和員工的雙贏，是人力資源管理的重要課題，亦使公車駕駛員薪資制度的探討更具意義。

大臺北都會區 14 家公民營公車公司，除公營之臺北市公車處底薪較高外，民營業者的底薪均偏低，但薪資結構的設計差異並不大，大多包含底薪、獎金、津貼等三部分。公車業者一方面透過發放里程獎金與載客獎金來鼓勵司機多載客，另一方面亦透過服務與安全獎金的扣發來約束駕駛員，避免發生搶客與過站不停等不良的服務行為，在實施的績效上是否會有衝突？且在激勵獎金的發放過程是否影響員工的彼此互動、工作投入也是值得探討的課題。

在薪資所衍生的議題中，主要有駕駛員的薪資滿足感與薪資知覺壓力兩方面。就薪資

滿足感而言，業者不同的薪資設計是否影響駕駛員的薪資滿足？駕駛員在具激勵性的薪資制度下，對於薪資是否滿足，且能否進一步提升整體工作績效？這些問題對業者尤為重要，因為不滿意的員工通常會造成績效較差的行為，如缺勤、怠工、離職等^[5]。另一方面，激勵性薪資制度亦會對駕駛員產生薪資知覺壓力，此壓力源可能來自公司所規定的營收目標或服務、安全標準，雖然以適當的壓力創造良好的工作績效是薪資設計的關鍵，但從相關研究亦知駕駛員之薪資獎金壓力對工作態度具有顯著影響，過大的工作壓力對工作績效亦有負面影響。

本研究首先回顧薪資問題之研究現況與業者薪資設計實務，其次提出本研究之概念性模式與假設，並以 6 家臺北市公民營公車公司進行實證研究分析，了解業者不同的薪資設計、薪資激勵性對駕駛員之工作壓力、工作滿足與工作績效之影響。最後，並利用線性結構關係模式 (linear structure relation, LISREL) 了解薪資滿足感、薪資知覺壓力、工作績效三變數間之聯立關係，以對其因果關係及其影響路徑有整體了解，俾能提出具體有效的管理策略。

二、文獻回顧—薪資滿足、工作壓力與工作績效

2.1 薪資制度與薪資滿足

薪資滿足是指員工對薪資制度的一種情緒反應；公平理論認為薪資滿足是一種個人對於薪資給付公平的感覺，這種感覺源於知覺和比較的複雜過程^[6]；Miceli 和 Lane 則定義薪資滿足為個人對於薪資正向或負向的情感總額^[7]。員工通常會把薪資視為是工作的重要成果或獎酬，自然在行為與態度上會對薪資產生許多反應，「薪資滿足」即為其中的一種反應^[8]；影響薪資滿足的因素除了員工的薪資總額外，績效與獎金的關聯性、獎金與底薪的比率等均與薪資滿足正相關^[5]。

變動式薪資制度強調績效與獎金之間的關聯性，員工「愈努力工作，則獎金愈高」的績效獎勵影響薪資滿足感。Lawler^[9]認為薪資滿足感的增加是建立在員工所認知「應該」的標準上，因此員工愈能認同薪資制度其滿足愈高。此外，Heneman^[10]研究亦發現「適時的推行績效調薪方案能提升員工的工作動機、工作滿足與工作表現」，意即員工對績效獎勵的知覺越高，則員工愈能認知工作努力和獎金之間的關聯性。劉建良、陳芳靖、曹國雄^[3,8,11]等研究亦指出獎勵知覺愈強，薪資滿足感愈高，績效獎勵知覺是薪資滿足的重要解釋變項之一，且員工的年資、年齡與薪資滿足感成正相關；而在有關公車駕駛員薪資滿足感之實證指出公車駕駛員薪資滿足感與其工作壓力呈負相關，並與工作滿足成正相關。

2.2 工作壓力與薪資知覺壓力

壓力是對任何需求所產生的一種非預期反應，當個人面對刺激，為重新恢復正常狀況

所做的反應，不論該刺激是否超過個人負荷程度，凡有此反應即表示正處於壓力之下^[12,13]；壓力亦是個人與環境互動時發生不平衡的現象，導致個人行為產生失調的狀況，造成個體生理或心理上感受到威脅的一種緊張狀態，此種緊張的狀態往往使人在情緒上產生不愉快甚至痛苦的感受^[14,15]。

有關壓力的理論模式，大多以生物學和社會心理學為構建基礎，如「生物心理社會」(biopsychosocial)模式、「個人—環境相適」(person-environment fit) 模式及「壓力循環」(stress cycle) 模式^[16,17]。綜言之，壓力刺激是多向度的，可由不同因素交互作用而產生，影響壓力的因素不外乎社會、工作情境、個人等因素，但以環境壓力為最重要的因素，個體經過長期的壓力，如果沒有得到適當的紓解，就可能會產生倦怠，進而產生嚴重的身心疾病^[18]。

然而，壓力也非全是負面的影響，透過適度的壓力會刺激人產生挑戰或滿足感的反應，若無此種壓力便會缺乏創造動機，適當的壓力是增進生命活力不可或缺的要素^[19,20]。因此，壓力應受到管制而不應迴避，適量的壓力可增進績效，但是過度的壓力則會導致績效下降。人能在合理的壓力下正常運作，當壓力處於適當的水準，可激發工作精神，提高生產力及工作績效，然而當這些壓力達到不穩定、不平衡或超過個人所堪負荷時，就會對個人及組織帶來不利的後果，如員工的焦慮、緊張、曠職、離職等^[21]。

駕駛員薪資知覺壓力即是公車駕駛員在獲得薪資收入時所必須承受的壓力。黃清信^[22]研究提出駕駛員之薪資知覺壓力主要來自獎金、計薪方式、薪水等要項，並把薪資知覺壓力歸屬於工作壓力源之一。實證研究指出大有巴士與福和公車駕駛員薪資獎金為嚴重的工作壓力，且大有巴士駕駛員之「薪資獎金」更是工作壓力最主要的來源^[4,23]。

由公車公司之薪資制度（詳述於下節）可知，計薪值高低、營收目標的達成、服務獎金的扣發皆會對駕駛員之薪資知覺壓力產生一定程度的影響；而部分公車業者之高激勵性（獎金）薪資制度，若未達業者所定之營收目標時，即有大幅的薪資縮減（如近萬元），對駕駛員所造成之壓力可想而知。

本研究將駕駛員薪資知覺壓力定義為駕駛員在所處的薪資制度環境中，因情境上的相互作用，在面對具威脅性的情境時，一時無法消除威脅、脫離困境而產生的一種被壓迫的感受或緊張的狀態，而這種感受或緊張狀態是不愉快甚至是痛苦的感受，即為薪資知覺壓力。

2.3 工作績效

績效是組織衡量目標達成度的指標，可用以了解組織營運的狀況，一般企業組織所稱的績效多半為財務報表所獲得之會計報酬，包括總資產報酬率、股東權益報酬率或投資報酬率等，但企業經營績效之目標除了追求最大的利益之外，尚有追求市場占有率、員工滿足感等多項目標，舉凡員工之士氣、出勤率、離職率、生產力等都是績效衡量的準據，「績效」一詞可總括對所有經營目標的衡量^[24]。

薪資獎酬制度是人力資源政策中最基本的一環，對管理者而言，薪資為企業營運上的

重大支出，且能影響員工的行為與態度，包括對員工的留任意願、學習態度及生產力等。薪資制度若設計不當，可能造成員工工作意願低落、減少努力、甚至離職等後果，因此，企業無不希望能建立一套完善而適切的制度，在兼顧成本的考量下達到提升組織績效的目的^[25]。以公車服務而言，績效獎金不僅可以激勵司機工作意願，增加公司收入，也會影響乘客之服務品質^[2]。

三、臺北市公車駕駛員之薪資結構

3.1 薪資制度

「薪資」是一個較模糊名詞，研究者依據其研究主題的不同，往往有不同的定義；Mathis 和 Jackson^[26]將薪資分為三類，包括 1. 底薪：如週薪、月薪；2. 獎金：分紅、佣金、利潤分享；3. 福利：健康保險、給薪休假、退休金。黃英忠^[27]將薪資分為三類：1. 基本給：包含年功給、職務給以及職能給；2. 津貼：物價津貼、交通津貼、職務加給、加班費等；3. 獎金：績效獎金、工作獎金、年終獎金、全勤獎金、考績獎金等。諸承明^[28]將薪資概念解釋為經常性給予與非經常性給予，並定義薪資是雇主交付給員工直接的、一般的、財務性的工作報酬，包括本薪、加班費、獎金、佣金、紅利及各種津貼等，間接與非財務性的報酬則不屬於「薪資」的範圍。另洪瑞聰^[29]將薪資明確的定義為雇主支付給員工一種直接的貨幣性報酬，包括底薪、加班費、各種獎金、紅利、佣金及各種津貼等，而不包括那些非直接支付、非財務性的福利。

本研究所討論的薪資 (pay) 屬較狹義的薪資定義，僅侷限於一般性且直接的財務性報酬，包括底薪、營運獎金、與工作津貼，至於其他福利津貼、補助（如子女教育補助、婚喪補助）與非財務性報酬等則不包括在內。為比較不同的薪資制度對於公車駕駛員薪資知覺壓力、工作滿足與績效表現之影響，本研究總計蒐集 6 家臺北市聯營公車公司（三重、大有、大南、公車處、指南、首都）之薪資制度作為比較研究的基礎。因各業者在薪資名目上不盡相同，故在歸類上仍需依其性質（經常性或非經常性）作適當調整。如底薪即包括了本俸、基本俸、專業加給、伙食津貼或底薪等不同薪資名目；營運獎金則定義為與行駛里程與營收相關之薪資名目，包括里程獎金、載客獎金、激勵獎金、全勤獎金、安全獎金等；另津貼則定義為駕駛員在特殊假日加班、逾時加班、或行駛單班車所特別領取的津貼，包括假日津貼、逾時津貼、單延津貼等。有關各公司之薪資結構與薪資名目歸類列如表 1 所示。

除了薪資結構外，薪資的計算方式亦嚴重影響駕駛員之薪資總額，其影響因素主要來自駕駛員之勤怠、營收與扣發等三部分。茲說明如下：

1. 勤怠部分

上班天數多寡涉及駕駛員的載客營收與行駛里程，此為營運獎金的主要影響變數，綜

觀 6 家業者除市公車基本工資較高外，其他民營業者之駕駛員均會因請假使得載客營收與行駛里程減少，故請假一天將使營運獎金短少兩至三千元。另因應大眾運輸之服務特性，駕駛員往往需在假日或逾時加班，故勤怠正常與否也會影響逾時津貼、假日津貼的發放。

2. 營收部分

公車業者在設計薪資制度時，常以載客營收之固定比率作為駕駛員之載客獎金（或激勵獎金），並訂定營收目標以達激勵駕駛員的效果。各業者所訂載客營收目標的高低，攸關駕駛員達成的容易程度，如何給駕駛員適當的壓力、有效的激勵性且避免駕駛員開快車、搶客人的不良行為，則是薪資設計的挑戰。

3. 扣發部分

影響駕駛員薪資收入之扣發，包括服務獎金、安全獎金與勤怠獎金之扣發。業者為規範駕駛員的安全與服務行為，多依據「臺北市公民營公車單位行車人員執行安全服務指標獎懲實施要點」於員工工作規則中訂定扣發標準。在現階段業者均重視服務安全下，扣發之金額皆有所提高，如部分業者即規範駕駛員在車上服務時若未打領帶、未穿皮鞋、吸煙嚼食檳榔皆扣款 3,000 元。駕駛員請假未達公司排班天數時，亦會被扣發 2 千到 2 萬元不等之全勤獎金。

表 1 公車業者薪資結構與薪資名目歸類

薪資結構 公司別	底 薪	營運獎金	津 貼
A 業者	基本俸、專業加給	安全里程獎金、營收獎金、勤怠獎金、假期獎金	逾時津貼、假日津貼
B 業者	本俸、伙食津貼	里程獎金、績效獎金、楷模獎金	單延津貼、例假津貼
C 業者	底薪	里程獎金、老殘服務獎金、安全獎金、全勤獎金	例假日出勤津貼、逾時津貼
D 業者	底薪、伙食津貼	安全服務獎金、差旅津貼、特殊功績獎金、里程獎金	例假津貼、單延津貼、逾時津貼
E 業者	底薪	里程獎金、服務績效津貼、一般行車評鑑獎金	逾時加班費、假日加班費
F 業者	底薪、伙食津貼	里程獎金、載客獎金、敬業獎金	單延津貼、逾時加班費、假日加班費

不同的薪資名目均有其特定的設計目的，業者希望透過薪資設計來達到激勵與規範駕駛員的目的，但薪資設計亦直接影響駕駛員的行為。表 2 所示即為薪資制度中不同薪資名目的設計目的及其影響。

表 2 各主要薪資名目之設計目的與影響

薪資名目	設計目的	特 性	負面影響	計薪範圍
底薪	保健因素	公車處具保障底薪。其他業者若請假過多則照上班天數比率發給	影響薪資的穩定性	9,000~30,495 元
里程獎金	多跑趟數	避免司機脫班、抄小徑	過站不停	0.75~2.03 元/公里
載客獎金	獎勵載客	避免司機空車跑里程	搶大站捨小站	路線營收之 8.3%~11.32%
安全服務獎金	減少肇事服務乘客	多依「臺北市公民營公車單位行車人員執行安全服務指標獎懲實施要點」訂定適當準則	以扣發方式實施，易造成駕駛員抱怨	2,000~12,000 元
激勵獎金	強調激勵效果	除載客獎金外視營收情況另發放之獎金	設計不良，易造成激勵效果不佳	500~5,000 元
全勤獎金	人力不足	控制駕駛員勤怠正常	若排班天數過多，易造成駕駛員長時間工作	830~5,000 元

3.2 薪資制度之收入比較

然而，僅依薪資的結構（如底薪的高低）、計算方式仍無法充分反映工作量與駕駛員實際所獲得薪資的對應關係。本研究以所蒐集樣本中之單班駕駛員（工作條件近似）為例，分別以上班天數（勤怠因素）與載客營收為變數值，探討該二薪資影響變數與薪資收入之關係。

1. 收入與勤怠之關係

一般而言，駕駛員的上班天數與其行駛里程、營收多寡成比率增加。本研究以各公車公司之歷史營運資料為基礎試算駕駛員上班天數與薪資收入之關係。以 A 業者（公車處）277 線駕駛員為例，每月排班 24 天的情況下，行駛里程為 3,360 公里，可獲得載客營收 150,700 元，依公車處底薪、里程獎金、營收獎金與相關津貼的計算方式得知駕駛員工作 24 天的薪資收入為 61,341 元。同理可計算出其他工作天數之營收與薪資收入。各公司駕駛員之薪資收入亦可同理計算。圖 1 所示為各業者駕駛員薪資收入與上班天數之關係，另將各關係曲線之特徵值（如平均值、標準差等）計算如表 3 所示俾供比較各業者薪資制度之特色。

由圖 1 與表 3 之資料可知，公車處的底薪比率較其他民營業者高，表示其薪資制度較具保障性，而其他五家民營業者之底薪比率則差異不大。較特別的現象是 C、E 兩業者之標準差與斜率均較其他業者大，尤其在駕駛員未達排班天數（第 26 天）時，薪資上會有近 2 萬元的差距，顯示業者在薪資制度設計時，強烈希望透過薪資的發放達到激勵駕駛員之

工作天數達到業者既定目標。其他業者（包括 A、B、D、F）之駕駛員若上班天數減少，行駛里程與營運收入亦隨之減少，每日薪資收入之減少幅度約 3,000~4,000 元不等。因營收與工作天數門檻值的訂定造成薪資收入的巨幅減少（或門檻）即可能形成駕駛員的薪資知覺壓力。

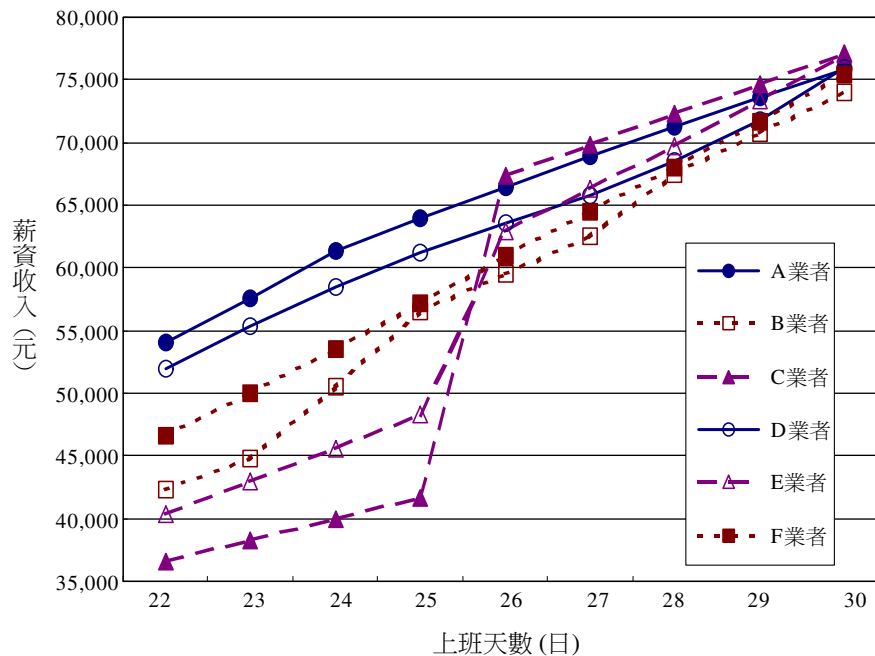


圖 1 駕駛員薪資收入與上班天數關係圖

表 3 薪資收入曲線之特徵值

區 分	斜率 ¹	薪 資 收 入					底薪比率 ²
		平均數	標準差	最大值	最小值	範圍	
A 業者	2,666	65,893	7,333	75,739	54,108	21,631	0.463
B 業者	4,076	59,908	11,212	71,835	42,661	29,174	0.225
C 業者	6,061	57,540	17,703	77,096	36,615	40,481	0.261
D 業者	2,831	63,619	7,773	75,892	51,996	23,896	0.249
E 業者	5,058	58,476	15,165	76,935	40,387	36,548	0.185
F 業者	3,612	60,882	9,894	75,437	46,574	28,863	0.209

註：1. 斜率為薪資收入 (Y) 與上班天數 (X) 關係曲線之斜率，即 $Y = a + bX$ 函數關係之 b 值。

2. 底薪比率 = 底薪 / 薪資平均值。

2. 薪資收入與營收之關係

另就薪資收入與營收的關係而言，假設駕駛員的勤怠正常，則以業者平均每月排班天數為基礎，試算不同的營收（以月營收值 $\pm 10\%$ 為範圍）對駕駛員薪資收入的影響。以 B 業者之駕駛員為例，每月正常排班 26 天，行駛里程為 4,784 公里，可得載客營收 213,749 元，依該公司之底薪、里程獎金、營收獎金與相關津貼的計算方式，可得駕駛員在營收為 213,749 元的情況下其薪資收入為 59,500 元。同理可計算不同營收水準與不同公司駕駛員之薪資收入如圖 2 所示，並將各關係曲線之特徵值計算如表 4 俾供比較各業者薪資制度之特色。

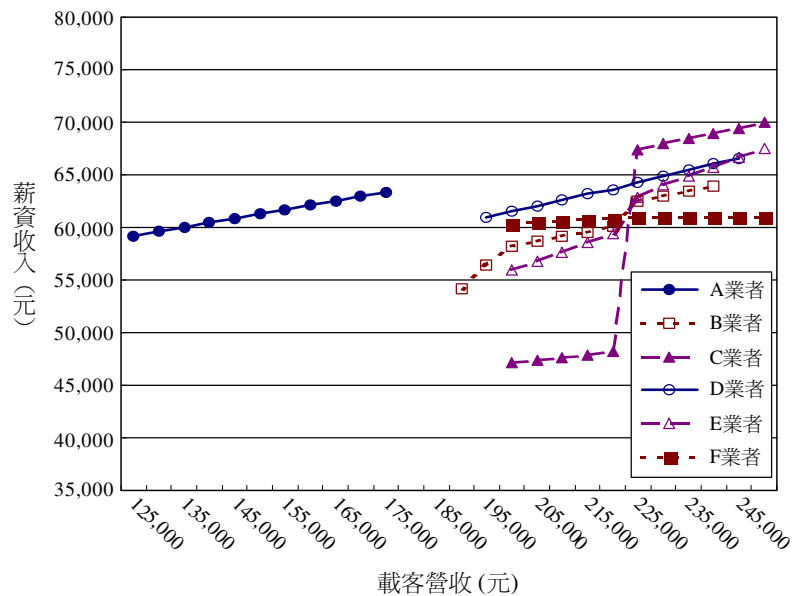


圖 2 薪資收入與載客營收關係圖

表 4 各業者薪資收入與載客營收關係曲線之特徵值

區分	斜率 ¹	薪資收入					底薪比率 ²
		平均數	標準差	最大值	最小值	範圍	
A 業者	0.083	61,288	1,376	63,358	59,208	4,150	0.496
B 業者	0.180	58,704	3,070	63,911	54,199	9,712	0.220
C 業者	0.590	59,136	11,011	69,960	47,160	22,800	0.254
D 業者	0.113	63,747	1,878	66,595	60,935	5,660	0.248
E 業者	0.252	61,808	4,238	67,485	55,920	11,565	0.174
F 業者	0.013	60,789	247	60,971	60,307	664	0.209

註：1. 斜率為薪資收入 (Y) 與載客營收 (X) 關係曲線之斜率，即 $Y = a + bX$ 函數關係之 b 值。

2. 底薪比率 = 底薪 / 薪資平均值。

由圖 2 與表 4 可知，A 業者（公車處）駕駛員每月平均載客營收較其他 5 家民營業者駕駛員少了近 5~7 萬元，但平均薪資收入仍與其他業者駕駛員相近，表示 A 業者駕駛員之勞動生產力較低。另由各業者薪資收入與載客營收之斜率高低與變動幅度可知，各業者之薪資激勵性以 C 業者最高，E、B、A、D 業者次之，F 業者最低。C、E 兩業者均以路線月營收為載客營收目標（門檻值），駕駛員若未達此營收目標，薪資分別會有 2 萬、4 千元的差距。薪資收入之變動範圍以 C 業者最大，F 業者最小。

由以上試算資料得知，各業者駕駛員之薪資收入平均值差異不大（其薪資總額並無明顯差異），但各業者駕駛員之薪資標準差卻有顯著不同，尤以 C、F 業者為甚。由於兩家業者均訂有載客營收或上班天數之門檻值（目標），此強調高激勵性之制度特性是造成駕駛員薪資收入有顯著差別的主要原因。

3.3 薪資制度之分類

由前述資料得知，A、D 兩業者所使用的薪資制度其薪資收入較穩定，其他 4 家業者之薪資制度則具有一定程度的激勵效果。因影響駕駛員的薪資收入最主要來自上班天數多寡，且上班天數正向影響載客營收，本研究乃以表 3 之斜率、平均值、標準差、範圍等特徵值為分類變數，定義集群數為二至五群，利用 K 平均數法（K-means methods）進行集群分析（cluster analysis），經測試多種分類變數與集群並考量分群結果之意涵，將 6 家業者之薪資制度區分為三個群別（分類變數為斜率與標準差），並命名為高激勵性薪資制度、中激勵性薪資制度、低激勵性薪資制度，各分類與其特色說明如下：

1. 高激勵性薪資制度：以 C、E 兩業者為代表。此類薪資制度會以固定的月平均營收值與行駛里程令駕駛員達到勤怠上的要求，利用較高比率的載客獎金，達到激勵駕駛員多載客的效果，因獎金的數額會視駕駛員之勤怠而異，且差距甚大，故薪資收入之變異較大，穩定性較差。
2. 中激勵性薪資制度：以 B、F 兩業者為代表。底薪占總薪資的比率在 20% 左右，駕駛員需透過載客與行駛里程來獲得獎金，薪資會隨者上班天數或營收明顯增加，但有別於高激勵性獎勵薪資制度，標準差較小，薪資收入曲線較平滑，並無明顯的門檻值存在。
3. 低激勵性薪資制度：以 A、D 兩業者為代表。A、D 兩業者底薪所占比率較高，薪資收入會隨上班天數或營收增加小幅成長，薪資收入曲線平滑，標準差最低（駕駛員薪資總額的差異較小），激勵性較 B、F 業者低，駕駛員營收目標值較容易達成。

由此薪資制度之分析與分類可知，影響各公車公司駕駛員績效表現之薪資制度實無法單純以底薪所占比率之高低、或公民營業者來分類討論，因底薪比率低者或民營業者之激勵效果亦有不同。各公車業者在薪資制度上會設計不同的措施，以達成激勵駕駛員與營運的績效目的。但以高激勵性薪資制度為例，薪資收入動輒近萬元的差距是激勵也是駕駛員知覺壓力所在，直接的影響可能反映在駕駛員薪資滿足感與後續的工作績效上，最終並影

響乘客之服務品質。以下本研究將以實證分析之結果說明不同薪資制度對駕駛員工作壓力、工作滿足與工作績效之影響。

四、實證分析

4.1 研究架構

本研究以三類薪資制度，6 家業者共 184 位公車駕駛員為實證對象，分別進行薪資知覺壓力、薪資滿足感、工作績效之差異性檢定，並進一步探討三變數間的關聯性，研究之概念性架構如圖 3 所示。預期在不同的薪資制度下，駕駛員會有不同程度的薪資滿足與薪資知覺壓力，並造成駕駛員工作績效上的迥異，而個人調節變項包括駕駛員之薪資特性與人格特質。茲將架構中各研究變項的操作性定義說明如下。

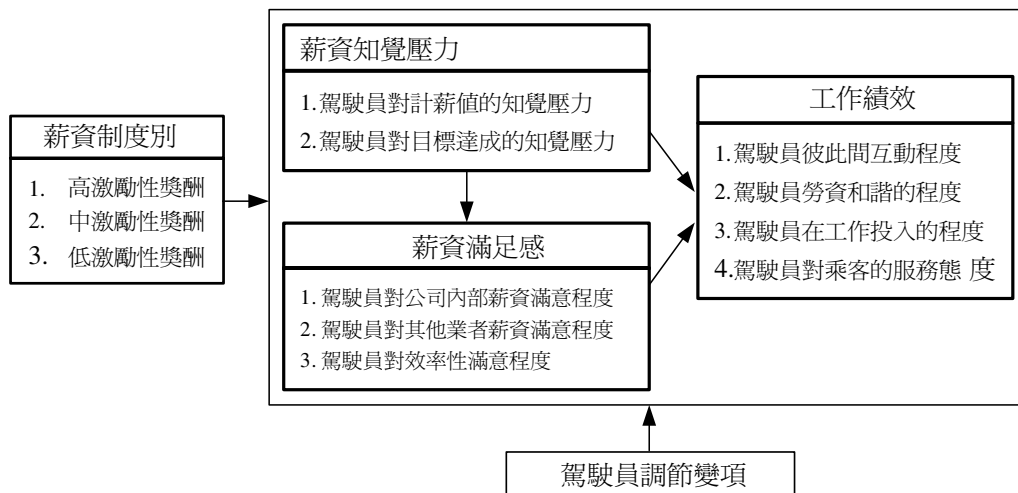


圖 3 本研究概念性架構圖

1. 薪資滿足感

薪資滿足感係參考胡宏方^[25]、劉建良^[4]之研究，駕駛員之薪資滿足 (pay satisfaction) 包含對薪資的「外部公平性」、「內部公平性」、「效率性」三個構面的認知，各構面得分代表各層面的滿足程度，得分越高表示薪資滿足感越高，茲將三個構面說明如下：

- (1) 外部公平性：指相對於其他競爭業者之駕駛員，受測者對於所屬公司所提供薪資的感覺。
- (2) 內部公平性：指在同一組織內部，相對於本人技能、同職等同仁、不同職等同仁，及組織的薪資結構，受測者對公司所提供薪資的感覺。

- (3) 效率性：指在薪資設計與管理上，受測者對所屬組織所提供薪資在個人貢獻上考量(如效率、績效)的感覺。

2. 薪資知覺壓力

薪資知覺壓力本為工作壓力源之一，主要包含了薪水、計薪方式^[22]，茲參考相關文獻與實地訪談將駕駛員薪資知覺壓力分為兩個構面，包含對薪資的「計薪值」、「目標達成」兩個構面的知覺壓力，茲說明如下：

- (1) 計薪值：因薪資設計上，底薪、獎金、津貼三部分計薪值的不同，造成駕駛員在薪資知覺壓力上有程度不等的存在。
- (2) 目標達成：在薪資制度設計中，駕駛員對於載客營收目標的達成、安全與服務獎金的扣發、排班天數的多寡等，造成駕駛員在薪資知覺壓力有程度不等的存在。

3. 工作績效

本研究茲參考吳雅芳^[30]對組織整體評價的五個題項，依駕駛員之情況與實際訪談資料予以修正、設計，用以衡量公司的薪資制度，對公車駕駛員工作績效的影響。本研究一共分成四個構面來衡量薪資制度實施之績效，得分越高表示駕駛員工作績效越高，茲將四個構面說明如下：

- (1) 同仁互動：指薪資制度影響駕駛員間彼此良好互動的程度。
- (2) 勞資和諧：指薪資制度影響駕駛員與管理當局和諧相處的程度。
- (3) 工作投入：指薪資制度影響駕駛員對工作投入的程度。
- (4) 服務態度：指薪資制度影響駕駛員對乘客服務態度之表現。

4.2 各構面之檢定結果分析

1. 薪資滿足感之比較

本研究利用變異數分析及雪費多重比較 (Scheffé multiple comparisons) 進行構面之比較，有關薪資滿足感三構面之感受程度如表 5 所示，因低激勵性獎酬薪資制度之薪資收入較穩定，故其外部公平性之滿足感最大；中激勵性獎酬薪資制度在「內部公平性」、「效率性」構面中得分最高，表示此薪資制度之激勵效果適中，使駕駛員間之薪資收入雖有差異，但在兩構面仍感到滿意；而高激勵性獎酬薪資制度因薪資收入上較不穩定，差距過大故使駕駛員在此構面的薪資滿足感比其他薪資制度有顯著差異，且在「外部公平性」得分上平均數小於 3。整體而言，薪資滿足感之總量表平均數以中激勵性最高、低激勵性次之，高激勵性最小，且會因薪資制度別造成駕駛員薪資滿足感之差異。此外，由薪資特性分析亦顯示傾向維持現況制度或對於薪資制度愈了解之駕駛員其薪資滿足感愈高。

由以上的分析結果得知，雖然高激勵性薪資制度之駕駛員激勵性較高，會因上班天數而增加較多之營收，但仍有可能因載客營收不佳薪資收入銳減，薪資收入變異過大反而造成駕駛員之薪資滿足不及其他薪資制度之駕駛員，故應給予駕駛員適當的激勵效果，方能達到最佳的薪資滿足感。

表 5 各薪資制度駕駛員薪資滿足感三構面之變異數分析與雪費多重比較

構面名稱	平均數			標準差			統計值		顯著差異群體		
	低激勵性薪資	中激勵性薪資	高激勵性薪資	低激勵性薪資	中激勵性薪資	高激勵性薪資	F 值	P 值	低-中	中-高	低-高
外部公平性	3.625	3.436	2.841	0.537	0.509	0.743	27.800	0.000	—	*	*
內部公平性	3.533	3.625	3.145	0.611	0.424	0.692	11.691	0.000	—	*	*
效率性	3.408	3.664	3.216	0.599	0.472	0.587	10.199	0.000	*	*	—
總量表	3.522	3.575	3.068	0.475	0.390	0.586	19.923	0.000	—	*	*

註：* 表雪費檢定達 $P < 0.05$ 之顯著差異。

2. 薪資知覺壓力之比較

由薪資知覺壓力兩構面之感受得分 (如表 6 所示) 可知, 在計薪值方面, 因高激勵性薪資制度之駕駛員面對兩階段的計薪方式, 有時在里程獎金與營收獎金銳減的情況下, 會認為薪資獎金發放太少, 感受到較大的薪資知覺壓力; 而在目標達成方面, 高激勵性薪資制度駕駛員與其他兩種薪資制度別駕駛員在壓力感受亦呈顯著差異, 表示高激勵性薪資制度所訂定的目標值較高, 尤其是載客營收門檻值的訂定太高, 是造成薪資知覺壓力的主要因素。而中激勵性與低激勵性薪資制度之駕駛員, 雖然激勵性有別, 但在駕駛員的薪資知覺壓力感受並無顯著差異。

由以上的實證結果得知, 高激勵性薪資制度之駕駛員激勵性較高, 雖然薪資收入會隨著載客營收目標的達成而顯著提高, 但在激勵駕駛員達成目標的過程中, 駕駛員亦承受較大的壓力, 而中、低激勵性薪資制度駕駛員的薪資知覺壓力則相對較小。薪資制度的激勵效果會讓駕駛員皆承受一定程度的壓力, 且因激勵性的不同而有程度上的差異, 整體而言, 以高激勵性薪資制度駕駛員之薪資知覺壓力最大, 感受平均值達 3.871, 中激勵性薪資制度次之。

另依駕駛員特性分析可知, 月休 3、4 天之駕駛員其薪資知覺壓力上小於月休天數 5、6 天之駕駛員。而薪資制度偏好維持原狀的駕駛員其薪資知覺壓力 (3.206) 亦比傾向提高底薪者 (3.592) 為低, 此亦反映駕駛員因壓力大而傾向改變現行薪資制度。

表 6 各薪資制度駕駛員薪資知覺壓力兩構面之變異數分析與雪費多重比較

構面名稱	平均數			標準差			統計值		顯著差異群體		
	低激勵性薪資	中激勵性薪資	高激勵性薪資	低激勵性薪資	中激勵性薪資	高激勵性薪資	F 值	P 值	中-低	高-中	高-低
計薪值	3.197	3.174	3.685	0.471	0.450	0.639	18.409	0.000	—	*	*
目標達成	3.223	3.306	4.056	0.553	0.532	0.462	47.975	0.000	—	*	*
總量表	3.210	3.240	3.871	0.452	0.438	0.475	40.989	0.000	—	*	*

註：* 表雪費檢定 $P < 0.05$ 之顯著差異。

3. 工作績效之比較

就駕駛員在工作績效四個構面之表現而言，高激勵性薪資制度在勞資關係、工作投入、服務態度三構面皆與中激勵性薪資制度、低激勵性薪資制度呈顯著差異（如表 7 所示）。在勞資關係、工作投入兩構面之平均得分皆小於 3，表示高激勵性薪資制度雖以增加載客營收與上班天數來激勵駕駛員（發放越多薪資），但載客營收目標設計卻造成駕駛員與管理部門的緊張與在工作上的投入程度。

另在服務態度方面，各薪資制度駕駛員之表現程度皆大於 3，但低、中激勵性薪資制度與高激勵性薪資制度仍呈顯著差異，而激勵性較低之薪資制度服務態度較好；在總量表表現方面，以中激勵性薪資制度之工作績效最佳，顯示適當的激勵性（而非最高的激勵性），駕駛員會有較佳的工作績效表現。

表 7 駕駛員工作績效四構面之變異數分析與雪費多重比較

構面名稱	平均數			標準差			統計值		顯著差異群體		
	低激勵性薪資	中激勵性薪資	高激勵性薪資	低激勵性薪資	中激勵性薪資	高激勵性薪資	F 值	P 值	低-中	中-高	低-高
彼此互動	3.475	3.690	3.275	0.632	0.513	0.634	7.282	0.001	—	*	—
勞資關係	3.325	3.444	2.869	0.612	0.601	0.659	14.537	0.000	—	*	*
工作投入	3.387	3.420	2.836	0.672	0.570	0.754	14.732	0.000	—	*	*
服務態度	3.570	3.685	3.010	0.569	0.572	0.623	23.171	0.000	—	*	*
總量表	3.439	3.560	3.000	0.453	0.429	0.529	24.232	0.000	—	*	*

註：* 表雪費多重比較分析達 $P < 0.05$ 之顯著差異。

4.3 變數因果關係驗證—線性結構關係模式之應用

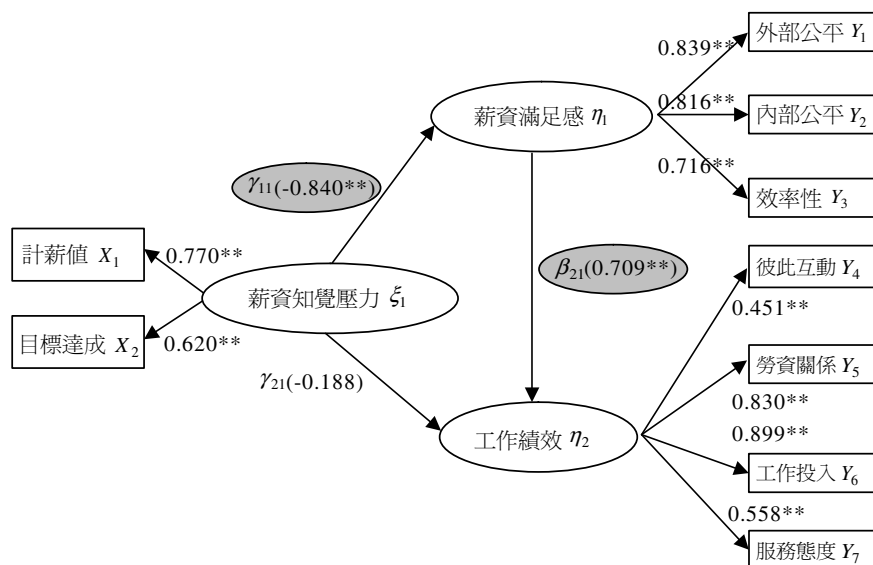
為驗證前述概念性架構之因果關係（圖 3），本研究分別以高、中、低激勵性薪資制度之駕駛員為樣本，利用 LISREL 探討薪資滿足感、薪資知覺壓力、工作績效間之關聯性與各構面對潛伏變數之解釋能力。表 8 所示為各樣本之資料配適度指標，另圖 4 至圖 6 為各樣本之驗證結果路徑圖。由資料之配適度指標顯示各模式之有效性均達顯著水準，具有實證解釋意義。

由各路徑圖潛伏變數 ξ_1 、 η_1 、 η_2 之關係可知，各種薪資制度之駕駛員薪資知覺壓力負向影響薪資滿足感，且薪資滿足感正向影響駕駛員之工作績效，兩者之係數估計值 γ_{11} 與 β_{21} 皆達顯著水準。另在薪資知覺壓力與工作績效的關係方面，三種激勵性薪資制度駕駛員之實證結果並不一致，高、低激勵性薪資制度之駕駛員其薪資知覺壓力負向影響工作績效；但中激勵性薪資制度之駕駛員其薪資知覺壓力則正向影響工作績效，表示適當的壓力或有助於工作績效的表現^[20]，惟各模式係數估計值 γ_{21} 均屬微弱相關亦未達顯著水準，實證解釋意義較小。

另由測量模式之係數可知，駕駛員之薪資知覺壓力主要源於「計薪值」，即駕駛員對於薪資計算時獎金計薪方式差距過大與底薪、津貼過少等感受較大的壓力。而在薪資滿足感部分，高激勵性薪資制度之駕駛員往往必須與他人競爭，故特別在意薪資之內部與外部是否公平，但在資源有限下，長期高激勵會造成個人主義的形成，而忽視了駕駛員間合作的重要性；相對而言，中、低激勵性薪資制度之駕駛員對於內部公平的感受上均明顯大於其他兩變數，這類制度之薪資總額相對較為穩定，在激勵性適中的情況下，駕駛員重視同仁間彼此的公平性，不強調高度競爭關係，而重視彼此的合作態度，以達到利益共享與公平之目的，進而影響到整體的薪資滿足。在工作績效的表現方面，高激勵性薪資制度之駕駛員較重視勞資關係與工作投入，但對於服務態度與彼此互動則較不重視；中激勵性薪資制度之駕駛員較重視其勞資關係（較能解釋其工作績效），而低激勵性薪資制度之駕駛員則以工作投入之因素負荷量最大，此因素最能解釋駕駛員之工作績效。

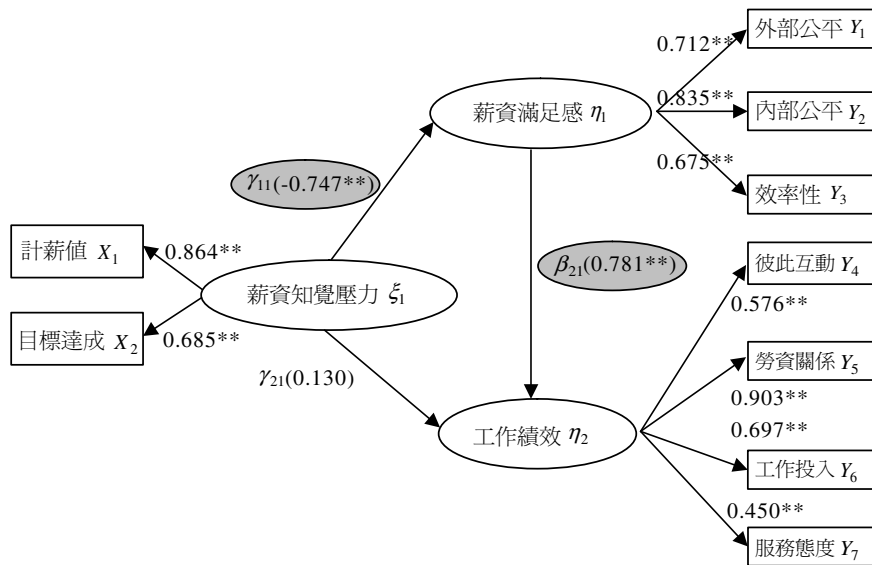
表 8 各樣本組之資料配適度

樣本來源	樣本數	配適度指標	
		卡方檢定值	GFI 值
高激勵性薪資	61	$\chi^2 = 41.1097$, $df = 21$, $P = 0.0054$	GFI = 0.8705
中激勵性薪資	63	$\chi^2 = 33.4214$, $df = 21$, $P = 0.0417$	GFI = 0.8835
低激勵性薪資	60	$\chi^2 = 32.878$, $df = 21$, $P = 0.0476$	GFI = 0.9029



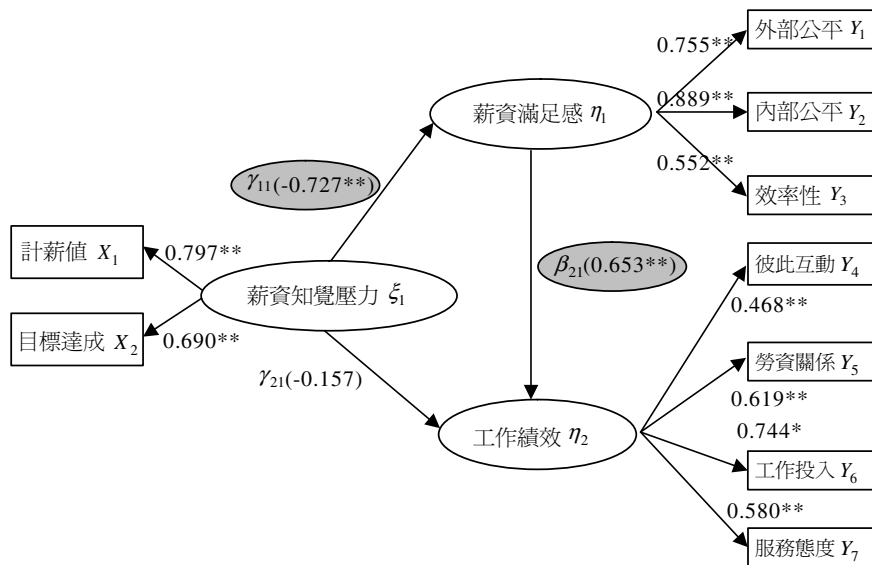
註：1.**表示 $P < 0.05$ 。 2.路徑係數均為標準化解值。

圖 4 高激勵性薪資制度駕駛員薪資知覺壓力、薪資滿足感、工作績效實證路徑圖



註：1.**表示 $P < 0.05$ 。 2.路徑係數均為標準化解值。

圖 5 中激勵性薪資制度駕駛員薪資知覺壓力、薪資滿足感、工作績效實證路徑圖



註：1.**表示 $P < 0.05$ 。 2.路徑係數均為標準化解值。

圖 6 低激勵性薪資制度駕駛員薪資知覺壓力、薪資滿足感、工作績效實證路徑圖

由以上分析得知高激勵性薪資制度之駕駛員因薪資知覺壓力較高進而影響到薪資滿足，使得駕駛員工作績效偏低，另中激勵性薪資制度之駕駛員，整體的薪資滿足感較高，在工作績效上亦有較高的成效。表示駕駛員會因薪資特性不同而有薪資滿足、薪資知覺壓力、工作績效三者之差異，從實證分析結果可知，為提高駕駛員工作績效，可以降低薪資知覺壓力、提高薪資滿足感為方法，茲依薪資制度別可採取的策略敘述如下：

1. 高激勵性薪資制度：可透過兩部分來達到降低薪資知覺壓力，在計薪值方面應縮小獎金發放差距，如逾時津貼、載客獎金等，或從提高底薪著手，在目標達成方面，高激勵性薪資制度雖然薪資收入較多但營收目標的訂定過高且門檻值過於明顯，形成巨大壓力，故可訂定多個營收目標，並採多級距獎金發放原則，來降低駕駛員之薪資知覺壓力並兼顧激勵性。由於駕駛員之薪資滿足感偏低，以提高內部公平性與外部公平性為主，如駕駛員在同樣的工作天數下，應避免因未達載客營收使薪資收入會有近萬元的差距。
2. 中激勵性薪資制度：駕駛員之壓力感受主要仍來自於月休天數較少與安全服務獎金的扣發，未來可從增加駕駛員月休天數與減少扣發安全服務獎金來降低薪資知覺壓力。在提高薪資滿足感方面，駕駛員較重視彼此間的合作，故可以整個工作團體（如路線別、單雙班別、調度站等）的方式來發放獎金，提升駕駛員薪資之內部公平。
3. 低激勵性薪資制度：因低激勵性薪資制度底薪較高且營收目標較易達成，薪資知覺壓力較小，唯仍可從扣發較少之安全服務獎金來降低知覺壓力。在薪資滿足感方面，駕駛員在內部公平與外部公平上滿足程度高，但激勵效果較低，難免會造成駕駛員「吃大鍋飯」的不效率，因此可透過提升駕駛員之「效率性」來提高薪資滿足感，透過提高激勵之誘因，如提高載客獎金之比率，達到提高駕駛員多載客與加班之意願。

五、結論與建議

由 6 家公民營公車業者的薪資制度比較分析可知，除公營之臺北市公車處底薪較高外，民營業者的底薪均偏低，但薪資結構的設計差異並不大，多包含底薪、獎金、津貼等三部分。影響駕駛員薪資收入主要來自駕駛員之勤怠、營收、扣發等三部分，底薪低並不必然構成駕駛員的薪資壓力，因營收與工作天數門檻值的訂定造成薪資收入的巨幅門檻，才是造成駕駛員的薪資知覺壓力的主要來源。

本研究蒐集 6 家公民營公車公司之薪資制度，以試算之薪資資料利用集群分析將業者之薪資制度分為「高激勵性薪資制度」、「中激勵性薪資制度」與「低激勵性薪資制度」等三類。並以 6 家業者 184 位駕駛員進行實證分析，研究結果顯示，不同薪資制度的駕駛員在薪資滿足感之「外部公平性」、「內部公平性」、「效率性」等三構面，薪資知覺壓力之「計薪方式」、「目標達成」兩構面，及工作績效之「彼此互動」、「勞資氣氛」、「工作投入」、「服務態度」四構面，均呈顯著差異。綜言之，高激勵性薪資制度之駕駛員激勵性較高，薪資收入會隨著目標（載客營收或上班天數）的達成而顯著提高，但亦有

可能因目標未達成使收入銳減，薪資總額變異過大，使駕駛員在達成目標的過程中承受較大的壓力，而中、低激勵性薪資制度駕駛員的薪資知覺壓力則相對較小。總體而言，中激勵性薪資制度之駕駛員其工作績效最佳，顯示適當的激勵性（而非最高的激勵性），駕駛員會有較佳的工作績效表現。

本研究分別以高、中、低激勵性薪資制度之駕駛員為樣本，利用線性結構關係模式探討薪資滿足感、薪資知覺壓力、工作績效間之關聯性與各構面對潛伏變數之解釋能力，並驗證概念性架構之因果關係。研究結果顯示薪資知覺壓力負向影響薪資滿足感、薪資滿足感正向影響工作績效、薪資知覺壓力與工作績效無顯著關聯。另由測量模式之係數可知，駕駛員之薪資知覺壓力主要源於「計薪值」，即駕駛員對於薪資計算時獎金計薪方式差距過大與底薪、津貼過少等感受較大的壓力。而在薪資滿足感部分，高激勵性薪資制度之駕駛員特別在意薪資之內部與外部是否公平；相對而言，中、低激勵性薪資制度之駕駛員對於內部公平的感受上均明顯大於其他兩變數，這類駕駛員重視同仁間彼此的公平性，不強調高度競爭關係，而重視彼此的合作態度，以達到利益共享與公平之目的，進而影響到整體的薪資滿足。在工作績效的表現方面，高激勵性薪資制度之駕駛員較重視勞資關係與工作投入，但對於服務態度與彼此互動則較不重視；中激勵性薪資制度之駕駛員較重視其勞資關係，而低激勵性薪資制度之駕駛員則以工作投入之因素負荷量最大，此因素最能解釋駕駛員之工作績效。

針對分析結果，本研究亦提出一些策略性建議以供業者參考，包括：高激勵性薪資制度宜訂定多個目標，獎金並採多級距發放；中激勵性薪資制度可增加駕駛員月休天數與減少扣發安全服務獎金來降低薪資知覺壓力，並以整個工作團體的方式來發放獎金，提升駕駛員薪資之內部公平。另在低激勵性薪資制度方面，可從扣發較少之安全服務獎金來降低知覺壓力，提高載客獎金之比率，以提高薪資之激勵效果。

此外，業者在薪資制度設計過程中除了成本因素外，亦需考量員工之感受，並針對員工反應來決定制度之推續及修正。以目前各民營公司之薪資設計而言，公司的營收似仍過度依賴駕駛員，而忽略管理部門在公司營收應扮演的角色，如整體企業形象的提升、路線規劃與客源開發等，做好管理工作，更能有效提高乘客搭乘意願，增加客運收入，方能與激勵駕駛員的薪資制度發揮相輔相成的效果。

參考文獻

1. 張勝雄、周駿呈、劉建良，「公車服務品質與駕駛員管理策略之研究」，**都市交通季刊**，第十五卷，第二期，民國八十九年，頁 16-26。
2. 周駿呈，「臺北市聯營公車服務品質與乘客滿意度之研究」，淡江大學運輸科學碩士班碩士論文，民國八十七年六月。
3. 劉建良，「公車駕駛員之薪資滿足感與工作壓力、工作滿足、服務品質之關係探討」，淡江大學運輸科學碩士班碩士論文，民國八十九年六月。

4. 陸玲玲，「勞動薪資之研究－以北市公車為研究個案」，國立政治大學勞工研究所碩士論文，民國八十九年六月。
5. 湛瑄宇，「員工薪資滿足之前因後果之研究」，中原大學企業管理研究所碩士論文，民國八十九年六月。
6. Adams, J. S., "Injustice in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 1965, pp. 87-92.
7. Miceli, M. P. and Lane, M. C., "Antecedent of Pay Satisfaction: A Review and Extension", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 1991, pp. 235-309.
8. 陳芳靖，「臨床護理人員薪資滿足之研究－以製造業為例」，中原大學企業管理研究所碩士論文，民國七十九年六月。
9. Lawler, E. E., *Pay and Organizational Effectiveness: Psychological View*, McGraw-Hill, New York, 1971.
10. Heneman, R. L., *Pay for Performance :Exploring the Merit System*, Pergamon Press, New York, 1984.
11. 曹國雄，「個人特徵、工作特徵和個人知覺及其相關因素對薪資滿足之影響」，**中原學報**，第二十六卷，第四期，民國八十七年。
12. Matteson, M. T. and Ivancovich, J. M., *Managing Job Stress and Health*, The Free Press, New York, 1982.
13. 陳貞芳，「花東地區六班國小教師行政工作角色壓力之研究」，花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文，民國八十五年六月。
14. 林純文，「國民小學組織氣候、教師工作壓力及其因應方式之研究」，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，民國八十五年六月。
15. 張春興，**現代心理學**，東華書局，民國八十年。
16. 郭峰偉，「國中教師工作壓力與教師效能關係之研究」，國立成功大學教育研究所碩士論文，民國八十五年六月。
17. Fleming, R., Baum, A., and Singer, J. E., "Toward an Integrative Approach to the Study of Stress", *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1984, pp. 939-949.
18. 張進上，「國小教師工作壓力調查與輔導之研究」，**國立臺南師範學院初等教育學系初等教育學報**，三，民國七十九年，頁 79-197。
19. Yates, J., *Managing Stress*, AMACOM, New York, 1979.
20. Meglino, B. M., "Stress and Performance: Are They Always Incompatible", *Supervisory Management*, 22, 1977, pp. 2-12.
21. 郭修旭，「電話話務人員心理變數與工作壓迫及服務績效之實證研究」，國立交通大學管理科學研究所碩士論文，民國七十一年六月。
22. 黃清信，「臺北都會區公車駕駛員工作壓力之研究」，國立交通大學土木工程研究所碩士論文，民國八十二年六月。

23. 徐智聖，「公車司機工作壓力量表之設計與測試—以大有巴士、福和客運為例」，國立交通大學交通運輸研究所碩士論文，民國八十六年六月。
24. 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，民國八十三年。
25. 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，民國八十一年六月。
26. Mathis, R. I. and Jackson, J. H., *Human Resource Management*, West Publishing Company, New York, 1988.
27. 黃英忠，**現代人力資源管理**，華泰書局，民國七十八年。
28. 諸承明，「薪資設計要素與組織效能關係之研究：以組織特性與任務特性為情境變項」，國立臺灣大學商學研究所博士論文，民國八十四年六月。
29. 洪瑞聰，「薪資決定因素與薪資滿足關係之研究—以臺灣地區船舶運送業為例」，國立臺灣海洋大學航運管理研究所碩士論文，民國八十五年六月。
30. 吳雅芳，「企業績效評估、成效與文化特徵差異之研究—以國內美商、日商、和臺商企業為實證」，中原大學企業管理研究所碩士論文，民國八十四年六月。