

# 明新科技大學 校內專題研究計畫成果報告

旅館業員工之金錢倫理認知對其薪資制度知覺與留任意願  
關係之影響研究

The Effect of Money Ethic on Employee's Salary System  
Perception and Retain Intention in Hotel Industry.

計畫類別：整合型計畫 個人計畫

計畫編號：MUST—97 整合—4—1

執行期間：97年 1月 1日至 97年 9月 30日

計畫主持人：蔡倩雯

共同主持人：無

計畫參與人員：陳羿仔

處理方式：除涉及專利或其他智慧財產權外得立即公開，  
唯必要時本校得展延發表時限。

可立即對外提供參考

(請打√) 一年後可對外提供參考

兩年後可對外提供參考

執行單位：旅館事業管理系

中 華 民 國 97 年 10 月 30 日

## 中文摘要

根據 Maslow 的需求理論，生理是人類的基本需求，應用在人力資源管理上，薪資便成為激勵或留任員工的重要策略。由現行實務界員工流動率高的事實顯見，以目前所實行的薪資制度而言，並未達到薪資策略應有的效益，然而，在業界已提出改善策略的情形下，究竟在哪一個環節使得薪資策略無法留任員工呢？Gbolahan Gbadamosi & Patricia Joubert (2005) 研究指出金錢的道德認識是重要的，且全世界社會的金錢價值感正在改變，而金錢倫理觀與工作績效及離職意願皆有顯著關係。

與倫理相關的議題，正日漸受到國內外教育界與業界的重視，尤其在世道倫常紊亂的今日，許多倫理價值觀對於人與人之間、員工與企業之間的關係等等，影響很深遠！其重要性實不言而喻。然而，仍少有實證探討相關議題。本研究以 22 家國際觀光旅館作為問卷調查對象，經由實證發現，薪資制度知覺的大部分構面皆對留任意願有顯著的影響，金錢倫理觀少部分構面對留任意願呈現顯著相關，金錢倫理觀對薪資制度知覺與留任意願間的關係均有中介及干擾的效果。業者可以以金錢倫理觀作為標準，依據既有之薪資制度，預測應徵者未來的留任意願，一方面選擇具有金錢倫理觀穩定度高之員工，另一方面適度調整薪資策略，藉以招募到適任員工以提升其競爭優勢，降低人力資源成本，此為業者在招募、選人等人力資源策略上重要之參考。

關鍵詞：旅館業、金錢倫理認知、薪資制度知覺、留任意願

## Abstract

According to Maslow's Hierarchy of Needs, physiology is basic towards people. As it is applied on the human resource management, salaries become an important strategy for inspiring or retaining employees. As the truth that high employees floating rate in the tourism industry, we could know that the salary system doesn't work nor effective. But, the practice has already had their salary improving solution to retain their employees. What on earth is the problem during this salary system or this condition? Gbolahan Gbadamosi & Patricia Joubert (2005) suggested that money ethics was important and had its impacts on employee resignation.

Because of the chaos in this world, issues about ethics have raised a lot of attention during education and practice these days. Ethics has a very important effect on the relationship between people and people, employees and enterprises etc. The fact could speak for itself! However, less empirical research discusses related issues. This research took 22 international tourists' hotels as research subjects. The empirical evidence shows that most dimensions of employee's salary system perception have obvious effects on retain intention, less dimensions of money ethic has obvious effects on retain intention. Money ethic plays a role as an intervening and moderation effect on retain intention. Tourism practices can use money ethic as a predictor for future employees retain intention. And it would be helpful for decreasing human resource management cost and will raise the enterprise's competition. This research makes reference for recruitment, compensation strategy in the tourism industry.

Keyword : Hotel Industry 、 Money Ethic 、 Salary System Perception 、 Retain Intention.

## 目 錄

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	II
目錄 .....	III
圖目錄 .....	IV
一、前言.....	1
二、文獻探討與假設.....	4
三、研究方法.....	11
四、研究結果.....	13
五、結論與建議.....	14
參考文獻.....	19

圖目錄

圖 1 研究架構圖.....4

# 旅館業員工之金錢倫理認知對其薪資制度知覺 與留任意願關係之影響研究

## 一、前言

在全球化洪流及知識經濟的推波助瀾下，觀光事業的發展已成為國家國際化與現代化的指標（張鏡湖，2000）。WTO 預估 2020 年，全球觀光人數將成長至十六億二百萬人次、收益二兆美元及 GDP 的 11.6% 的產值（觀光政策白皮書，2004）。面對國際觀光的趨勢與挑戰，觀光局於 2000 年宣示打造台灣成為「觀光之島」，「觀光客倍增計畫」亦成為行政院「挑戰 2008--國家發展重點計畫」之一（交通部觀光局，2006），近年來交通部觀光局亦訂定 2008 至 2009 年為「旅行台灣年」，以落實執行國內、國外宣傳推廣工作，營造友善旅遊環境，開發多元化台灣旅遊產品，引進新客源，達成年度來台旅客 400 萬人次之目標（交通部觀光局，2008），並藉由名人代言及舉辦各地慶典活動來推廣台灣在地特色，受到台灣觀光帶動與陸客來台的影響，2008 年 6 月主要客源市場人次及成長率分別以港澳 6 萬 6,323 人次，成長率為 33.92%、韓國 2 萬 3,442 人次，成長率為 40.60% 為大宗（交通部觀光局，2008），由此可見政府對觀光課題愈漸重視，隨著人們對休閒的重視和需要，「觀光產業」儼然成為二十一世紀最具社會經濟指標的產業。而旅館和交通、航運、電訊、旅行社、旅遊商品、娛樂設施、觀光地區構成了觀光事業生態圈（李欽明，1998）。台灣身處地域上的觀光發展優勢，要如何把握此次主流市場移轉時機，讓國際觀光客能來台灣旅遊，所有觀光事業生態圈的一份子皆責無旁貸。

旅館業者提升競爭力的主要方法不外乎提供良好的服務品質、建立良好口碑以及樹立飯店價值。許多文獻提及：只有滿意的員工，才有滿意的顧客。影響員工工作滿意度的

因素頗多，其中，Smith, Kendall & Hullin (1969) 所編製的工作描述指標 (JDI) 中，工作滿意度變數的第一個參考構面就是薪資構面。CAREER 就業情報於 2005 年 11 月 26 日的報導 (羅梅英, 2005) 中提及：臺灣地區的薪酬有不同幅度的增長。……分紅的制度，在臺灣特別普遍。2005 年 81% 參與調查的臺灣公司向員工支付了固定紅利。……職員離職率最高的國家分別為，菲律賓高達百分之 18.1%。其他職員離職率比較高的國家和地區包括台灣 17.7%。

根據 Maslow 的需求理論，生理是人類的基本需求，應用在人力資源管理上，薪資便成為激勵或留任員工的重要策略。由以上事實顯見，以目前所實行的薪資制度而言，並未達到薪資策略應有的效益，然而，在業界已提出改善策略的情形下，究竟在哪一個環節使得薪資策略無法留任員工呢？Gbolahan Gbadamosi & Patricia Joubert (2005) 研究指出金錢的道德認識是重要的，且全世界社會的金錢價值感正在改變，而金錢倫理觀與工作績效及離職意願皆有顯著關係。而國際觀光旅館的軟體以人的服務為主，如何使服務人員在服務表現上更為滿足顧客所需一直是研究上重要的議題。服務品質的議題，一直是觀光產業非常重視且亟欲提升的最大標的。而觀光業以人的服務為其主要產品 (Powers and Riegel, 1993)，顧客對服務品質的認知與評斷大部分來自於第一線服務人員的態度與行為等工作表現，因此員工在服務顧客的過程中扮演著極為重要的角色，因之，傳遞服務的員工為影響服務品質的主要因素 (An-Tien Hsieh & Tsai, Chien-Wen, 2003; Wang, Hsieh and Huan, 2000; Gould-Williams, 1999; Hartline and Jones, 1996; Vogt & Fesenmaier, 1995; Goldsmith, Flynn & Bonn, 1994; Bitner, 1990; Heskett, 1987 and Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Schmidt, 1979)，所以以人力資源管理的角度觀之，實務上，觀光業業者往往經由員工的選用來

改善服務品質(Lovelock, 1985; Schlesinger & Heskett, 1991; Schneider & Bowen, 1985, 1995; Elisa S. Moncarz, 1996; Zerbe, Dobni & Harel, 1998)。如何招募到適任的員工，一直是觀光業最重要的挑戰(Bartkus, Hartman & Parent, 1993)。

業者是否可以金錢倫理觀作為標準，依據業者既有之薪資制度，預測應徵者未來的留任意願，一方面選擇具有金錢倫理觀穩定度高之員工，另一方面適度調整薪資策略，藉以招募到適任員工以提升其競爭優勢，降低人力資源成本，將成為業者在招募、選人等人力資源策略上重要之參考。在學術上，並沒有實證研究金錢倫理觀在薪資制度知覺與留任意願關係上的效應上到底是什麼？因此，本研究欲釐清：薪資制度知覺與留任意願關係到底為何？員工金錢倫理觀對於原有二者變數的影響為何？是否真的可以藉由金錢倫理觀預測出此員工是否即是業者的未來適任員工？以上實有必要作進一步的釐清，此成為本研究亟欲解決的研究問題。

因此，根據以上之研究問題，本研究的目的是釐清薪資制度知覺與留任意願關係到底為何？員工金錢倫理觀對於原有二者變數的影響為何？是否真的可以藉由金錢倫理觀預測出此員工是否即是業者的未來適任員工？員工本身的金錢倫理觀與員工的薪資制度知覺、和其留任意願之間的關係為何？亦即，員工金錢倫理觀對員工薪資制度知覺與留任意願之間的關係是否有中介、干擾效果的影響？因此本研究之研究目的為：

- (一) 瞭解旅館業員工的薪資制度知覺、金錢倫理觀、留任意願為何。
- (二) 瞭解旅館員工的薪資制度知覺與其金錢倫理觀之間的關係。
- (三) 探討旅館業員工金錢倫理觀與其留任意願之間的



關係。

(四) 瞭解旅館員工的薪資制度知覺與其留任意願之間的關係。

(五) 釐清員工本身的金錢倫理觀對薪資制度知覺與其留任意願之間的關係是否有中介、干擾效果的影響。

因此，本研究之研究架構如圖 1 所示：

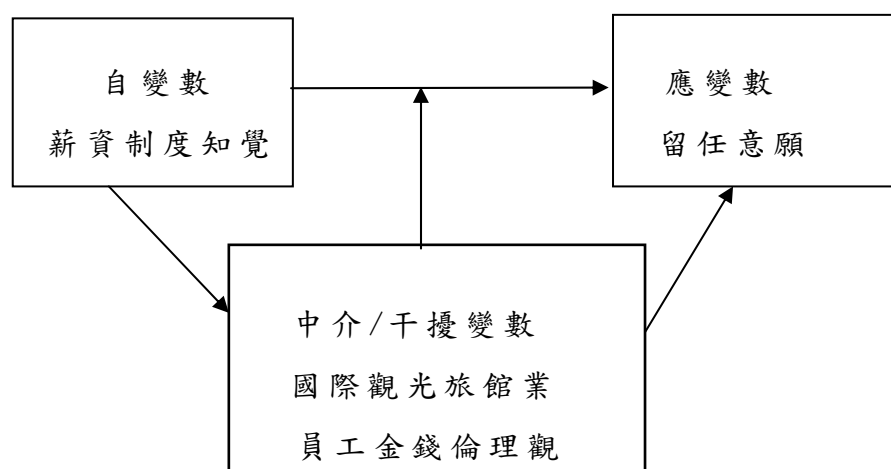


圖 1 研究架構圖

## 二、文獻探討與假設

### (一) 餐旅業薪資現況

依據行政院勞工委員會 2006 年的統計，住宿餐飲業的主管人員總薪資為 36,066、事務人員為 22,531，服務人員為 17,546；休閒服務業(含旅行社)的主管人員總薪資為 36,813、事務人員為 22,044，服務人員為 21,776。

依據行政院主計處 2007 公布的各行業個人平均薪資中提到，餐飲住宿業平均薪資為 18,251，與其它服務業相較，薪資明顯偏低。另外，根據 2002 年教育部委

託銘傳大學觀光學院所做的「台灣地區餐旅人力需求之調查」顯示旅館業目前整體人力使用狀況方面，國際觀光旅館 2001 年的員工每月整體平均薪資以 20,001~30,000 元以及 30,001~40,000 元最多；觀光旅館和一般旅館皆以 20,001~30,000 元居多，顯示出旅館從業人員薪資偏低的現況。旅館業為服務業行業之一，其中以提供勞務及服務的員工為最大組成單位，經營旅館中所需包括成本項目相當多樣且複雜，但提供服務的員工薪資仍佔整體成本的最大之部份，台灣各家旅館的員工總額薪資不盡相同，但各員工對其薪資的滿意度，間接影響員工其服務品質、流動率與日後旅館總收益之成長率。

目前的旅館業薪資普遍偏低，員工若是對薪資感到不滿足，而反應在服務態度上，則無法提昇服務品質，進而影響到其客源。故公司組織應擁有一套健全的薪酬制度，能幫助員工提升滿意度，降低公司離職率，降低顧客抱怨率。並進一步比較員工對於薪資制度、薪資公平認知與工作態度，來增進勞資雙方的關係讓雙方能夠有所共識達到維持員工對薪資滿意度的一定水平。許南雄(1997)曾提及合理的薪資，極具吸引力地使員工適才適所，而又適時地盡其最大能力，達成其績效。但不合理的薪資，卻可使員工對組織望而卻步、裹足不前，且相繼離去。

一般在市場上很難找到適當的薪資參照標準，大部分的旅館係以勞動市場中類似的工作或職位為參照，訂出其最高和最低薪資，然後再依職務的層級來劃分基本薪資的級數，建立基本薪資結構。薪資之標準在制定時，必須顧及旅館組織本身之負擔能力，另外更需

考慮該項標準是否能招募到所需要的人才及是否能滿足當地員工一般生活之所需。若薪資標準較同業相當程度（10%~20%）的高出雖較易吸引人才和留住人才，但勞動成本將會增高，大多用於新設的旅館組織。長期以來，觀光產業員工薪資所得偏低、工作所需體力耗費大、工作保障低、且工作時間長而不穩定……等，都是導致產業界出現高離職率或高流動率的現象的原因，此些事實業已存在許久，然而，業界其實有許多策略皆為了提升留任率。

於國際觀光旅館方面，旅館業為服務業行業之一，其中以員工所提供的勞務及服務為主要產品，經營旅館中所需包括成本項目相當多樣且複雜，但提供服務的員工薪資仍佔整體成本的最大之部份，台灣各家旅館的員工總額薪資不盡相同，但各員工對其薪資的滿意度，間接影響員工其服務品質、流動率與日後旅館總收益之成長率(丁一倫，2002)。市場的薪資標準通常是動態的，組織的薪資結構在年度預算內常是固定的，但旅館在面臨競爭的環境，需要有多套的薪資標準制度，以獲取其所需的人才(劉桂芬，2005)。旅館事業從業人員待遇不高、工作時間長，且工作負荷不均、福利制度、升遷有限等管理問題，產生員工高離職率的現象，而影響旅館的服務品質和經營績效(丁一倫，2002)。以某國際觀光旅館為例，其薪資結構有基本薪資、津貼、三節獎金、加班及誤餐費用等項目組成(請見附錄一)，蕭漢良(2004)提出國際旅館業薪資結構的種類有本薪、津貼及獎金，津貼還包含職務津貼、伙食津貼、交通津貼、空班津貼、值勤津貼、大夜津貼、出納津貼、證照津貼及其他津貼等八項，獎金包含優秀獎金、績效獎金、年終獎金、全勤獎金及其他獎金等五項獎金制度，且旅館

業者對新進同仁，會依據其所擔任之職務、具備之技能、相關工作經驗及年資、市場薪資行情來做為薪資決策的標準。調薪因素則有兩種，一為依據個人年資、工作表現、貢獻度、職位高低及市場的薪資水準來作為調薪的依據，二為考績調薪，一般考績評核，除了作為年終獎金發放的標準外，也是作為是否能晉升與調薪的最主要標準之一。劉桂芬（2005）提出，旅館業薪資可採用下列三種方式來調整，一為整體調薪，配合市場物價上漲或政府政策來做調整，二為考績調薪，以員工工作績效為加薪的依據，三為晉級調薪，以員工職務或職位來做薪資調整。

薪資政策是企業機構決定其員工待遇的基本方針，包含薪資結構與薪資體系的實務及內涵。但薪資政策，尤其工資部份，並不全由企業機構自行決定，一部分薪資政策係依據政府主管機關（如勞委會、勞工部等）政策與勞工法令（如勞基法）所規範，這說明各機構薪資政策有其共同性的層面。企業機構薪資係每月或每兩週發放一次，故最能激盪員工領取薪資時之感觸。薪資管理健全則可吸引激勵並保有能力出眾之人才，否則必使人才相繼求去。薪資制度例由人力資源管理部門與會計部門承辦，但首長與各級主管也都有監督與輔助之職能。

## （二）薪資制度知覺與留任意願之關係

多數研究一致指出，薪資是影響員工滿意度的重要因素之一。薪資制度知覺為個人對組織所訂定的策略及政策加以察覺、組織與解釋的心理歷程。薪資具有吸引、留住優秀人才及影響企業文化等對企業重要的意涵及功能 (Robert & Donald, 1986; 曾憲章, 1999) ,

lawer(1987)認為薪資設計對組織的人才招募、留任、激勵有很大的影響，陳耀茂(1997)認為一個好的薪資制度，可激勵員工努力工作，提升組織承諾並提高生產力，且可降低離職的情況產生，薪資系統的設計，是要增加優秀人才的留任意願以及增加員工工作出勤率(Edward, 1981)。過去研究發現，離職、曠職與工作報酬以及外在報酬有高度關聯性 (Porter & Steers, 1980)。良好的薪酬制度可以吸引優秀員工，增加工作滿意度(呂孟洲, 2003)，激勵員工工作士氣與績效，進而促使勞資雙方和諧，推動企業永續發展(馬樹榮, 2001)。企業應試著由薪資管理去找出如何增加員工的留任意願以及提高其出勤率，以降低因員工離職與曠職所花費的成本，如人才甄選、面試、人事訓練、作業的延誤等成本(蔡玲玉, 1989)。由以上文獻可以看出，良好薪資制度的落實，對員工的留任率有提升的效果。These premises lead to our first hypothesis.

假設 1: 員工薪資制度知覺與其留任意願具有顯著的正相關。

### (三) 金錢倫理觀與留任意願之關係

金錢對每個人都有不同的意義及用處，若能了解個人對金錢抱持的觀念與態度，在管理激勵上必定能夠發揮更大的效用(凌藝珊、林淑敏、陳秋菊、戴紫蘭、余婉瑜、陳宜娟, 2006)。金錢亦是所有商業行為建立的基礎，所以人們組織及成立企業目的即是賺錢，最顯而易見的例子就是勞資關係；企業給付勞工薪資換取勞動力，或為吸引、留任或是激勵員工的要素 (Milkovich & Newmn, 1993)。Tang(2001)亦認為，金錢是商業的工具和價值的衡量。管理者需使用金錢去吸引、留任和激勵員工。Belk & Wallendorf(1990)指出每一個人在金

錢的處理上都會投射出不同的價值觀，在社會或團體中對金錢也會發展出一套規定或原則如同社會的規範指導人們的行為。當人們想得到金錢且認為金錢是好的，通常會表現出高度自尊及高成就需求、認同新教工作倫理 (Protestant Work Ethic, Mirels & Garrett,1971)。Gbolahan Gbadamosi & Patricia Joubert (2005) 研究指出金錢的道德認識是重要的，且全世界社會的金錢價值感正在改變，並指出金錢倫理觀與工作績效及離職意願皆有顯著關係。These premises lead to our 2nd hypothesis.

假設 2: 員工金錢倫理觀與其留任意願具有顯著的正相關。

#### (四) 金錢倫理觀在員工薪資制度知覺與其留任意願之間扮演的角色

Hanley & Wilhelm(1992)認為金錢本身價值很少，只是一種交易工具，但是人對金錢所投射出的情緒性心理價值卻遠大於其經濟價值。Baker & Imerson (1992)認為人們因對金錢不同程度的認知，包含態度、信仰及行為，金錢將在企業管理上有一定程度的影響效果。Marshall & Magruder(1960)提出金錢是權利和控制力的象徵且金錢可代表個人成就與能力。Newcomb & Rabow(1999)提出金錢可以讓人受喜愛、快樂、有掌控力且提供一種對自我有價值的感覺。金錢除了具有自我肯定的意義以外還包含負面的意義，例如：Wernimont& Fitzpatrick(1972)定義金錢具有可恥、失敗的、輕視的態度、邪惡道德因素及社會排斥等負面的影響。Lane(1991)提出金錢具有可恥失敗、精神邪惡的、社會不可接受的、懷疑行為等負面的意義。具有正負面意義的：Belk & Wallendorf(1990)認為金錢意義為權利、不

信任和愛。Prince(1992)認為金錢可看做是象徵式的權利、尊重、成功及有良好福利的作用。Belk & Wallendorf(1990)指出每一個人在金錢的處理上都會投射出不同的價值觀，在社會或團體中對金錢也會發展出一套規定或原則如同社會的規範指導人們的行為。

Salvatore(1976)認為，金錢好像是保健因子，對管理者而言，可保障薪資的公平，以防員工心生不滿，Herbert 也認為金錢是成就與被肯定的象徵物，因而具有激勵的意義，鼓勵員工績效，朱證達（2003）研究指出金錢倫理觀中激勵因素者傾向愈高，則對組織認同與留職意願就愈高。本研究推論，觀光業從業人員有正向薪資制度知覺，其留任意願必為正向，而由於金錢倫理觀的介入，其激勵員工的效果將進一步增加其留任意願的強度。These premises lead to our 3rd hypothesis.

假設 3: 員工金錢倫理觀對其薪資制度知覺與留任意願具有中介效果。

對薪資水準感到不滿是引起員工離職意願的重要因素 (Ronan, 1969)。當員工對自己的薪資處於偏低的不平衡狀態時，其生產力、工作品質與態度都會受到影響 (Lawler, 1967)。根據過去文獻，由於個人金錢倫理觀的差異，使得此變數具有正向及負向的影響力，因此觀光業從業人員有高/低的薪資制度知覺，是否可藉由員工個人對金錢倫理觀具有正/負面觀念，相對提升/減低其留任意願？所以本研究推論，員工會因為個人對金錢倫理觀的差異，使原有二變數的關係改變，進而提升或降低其留任意願。These premises lead to our 4th hypothesis.

假設 4: 員工金錢倫理觀對其薪資制度知覺與留任

意願具有干擾效果。

### 三、研究方法

#### (一) 樣本與資料收集

本研究以 22 家五星級國際觀光旅館業的正職員工，每一家旅館平均發放 30 份的問卷，總數發放 660 份的問卷，回收 532 份，回收率為 80.6%，扣除 5 份填答不完整的廢卷，總共回收有效問卷 527 份，有效回收率為 79.8%。

#### (二) 員工薪資制度知覺的衡量

本研究引用馬樹榮(2000)依據蔡玲玉(1985)的薪資制度量表與薪資滿足量表，諸承明、戚樹誠與李長貴(1996)的薪資設計四要素問卷，以及 Herbert G.Henenman(1985)的薪資滿足量表(PSQ)中與薪資制度有關的部分，另外參考國內外薪資相關理論設計數題加以編制修訂而成，有合理性、競爭性、激勵性及回饋性四個構面，本量表共 30 題，並根據 Likert 五點尺度衡量，從非常不同意(1 分)到非常同意(5 分)。

#### (三) 留任意願的衡量

本研究採用江孟冠(2004)的留任意願調查表，其中組織留任三題，專業留任兩題，採用五分量表計分，從一定不會、可能不會、不一定、可能會、一定會，依次計分 1~5;第 3 及 5 題為反向題，採反向計分，可能最高為 25 分，最低為 5 分，分數越高表示留任意願越高，第 6 題主要在調查員工最想從事的工作為何，以確認其專業留任傾向之強度。



#### (四) 金錢倫理觀方面

本研究根據 Tang 在 1992 年所修改過後的金錢倫理量表包含六個構面，一共 30 題，無反向計分題，並以 Likert 五點尺度衡量，從非常不同意(1 分)到非常同意(5 分)。得分愈高，代表對金錢有較正面的看法。

#### (五) 個人基本資料

性別、年齡、教育程度、觀光相關科系、婚姻狀況、從事產業別、職務、每月薪資等共計 8 道題。

#### (六) 信度與效度

本研究對於各構面的信度檢定係以 Cronbach  $\alpha$  係數及分項對總項相關係數值 (item to total correlation) 來衡量內部的一致性及檢視變數間的凝聚程度，經過剔除一些題項後，薪資制度知覺信度 0.65-0.93；留任意願信度 0.56-0.70；金錢倫理觀信度 0.67-0.90。屬於可接受的信度值(Churchill & Peter, 1984; Nunnally, 1978)。

本研究以因素分析確認量表具有建構效度 (construct validity)。採用主成分因素分析法及最大變異數轉軸法，以萃取主要因素的成分。薪資制度知覺 KMO 值為 0.91、留任意願 KMO 值為 0.63、金錢倫理觀 KMO 值為 0.88。本研究剔除相關性低、負荷量絕對值低於 0.5，或是同一題目在二個因素皆大於 0.5 的題項後，萃取出特徵值大於 1 的因素如下：薪資制度知覺 (共刪掉五題，得到六構面) — 回饋性 5.43、競爭公平性 2.71、激勵性 2.57、合理性 2.56、個人屬性(學歷)重要性 2.40、獎酬性 1.76，解釋變異量分別為 21.73%、10.84%、10.26%、10.23%、9.59%、7.05%，累積解釋

變異量為 69.70%。留任意願－組織留任 1.82、專業留任 1.59，解釋變異量分別為 36.48%、31.86%，累積解釋變異量為 68.34%。金錢倫理觀（共刪掉八題，得到五構面）－金錢是好的 5.05、金錢是壞的 2.88、金錢代表成就 2.82、金錢代表權力與自尊 1.90、金錢預算 1.77，解釋變異量分別為 22.94%、13.07%、12.81%、8.61%、8.02%，累積解釋變異量為 65.45%。

#### 四、研究結果

##### （一）基本資料分析

受訪者以女性居多，佔 61.9%；以 20-39 歲之受訪者為最多，佔 49.8%；大學畢業者最多，佔 40.3%；大多非觀光相關科系畢業，佔 68.9%。單身者較多，佔 63.4%；基層員工（基層員工或行政助理）最多，佔 62.6%；服務年資平均 5.9 年；工作薪資方面，以 20000-29000 元者最多，佔 41.8%。

金錢倫理觀與留任意願間相關關係不顯著；薪資制度知覺與留任意願間相關係數呈顯著正相關，確定有其關聯性。

##### （二）薪資制度知覺與留任意願之關係

依據實證結果，薪資制度知覺之回饋性、競爭公平性、激勵性、獎酬性與留任意願之組織留任、專業留任之間具有顯著性；薪資制度知覺之合理性與留任意願之專業留任之間亦具有顯著性。

薪資制度知覺之合理性與留任意願之組織留任之間不具有顯著相關性；薪資制度知覺之個人屬性(學歷)

與留任意願之組織留任、專業留任之間不具有顯著相關性，部分支持假設一。

### (三) 金錢倫理觀與留任意願之關係

依據實證結果，只有金錢倫理觀的「金錢預算」與留任意願的「組織留任」間具有顯著性，其餘構面皆不呈顯著性。小部分支持假設二。

### (四) 員工金錢倫理觀對其薪資制度知覺與留任意願中介之關係

根據 Baron and Kenny (1986) 所提出的中介變項檢測分析比較，金錢倫理觀對薪資制度知覺與留任意願構面的中介效果分析上，可以發現在加入中介變項金錢倫理觀後，兩者的 Beta 值經過比較皆明顯變小，顯示薪資制度知覺確實會對留任意願造成影響，同時薪資制度知覺會經由金錢倫理觀來影響留任意願。表示金錢倫理觀確實具有中介效果。支持假設三。

### (五) 員工金錢倫理觀對其薪資制度知覺與留任意願干擾之關係

薪資制度知覺與金錢倫理觀的交互作用結果具有顯著性，結果顯示確實有干擾效果的存在，有充分證據顯示金錢倫理觀對薪資制度知覺與留任意願、組織留任間有產生干擾效果，支持假設四。

## 五、結論與建議

### (一) 結論

本研究釐清薪資制度知覺透過金錢倫理觀的作用，而在留任意願上會產生不同的結果。業者實施及建

構良好薪資制度，會增加員工留任企業與觀光領域的意願，亦印證一個好的薪資制度，可吸引優秀員工及降低離職的情況產生(呂孟洲，2003；陳耀茂，1997)。經由過去文獻(Porter & Lawer，1968；諸承明、戚樹誠、李長貴，1996)與本研究實證相互呼應，確實有利於員工留任意願的提升。

金錢倫理觀並不代表穩定的留任意願。本研究的結果發現員工金錢倫理觀與留任意願間只有金錢倫理觀中的預算構面與留任意願中的組織留任有顯著關係，其餘皆未達顯著水準。在吳文輝(2002)研究軟體工程師的金錢倫理觀與留職意願關係中，亦顯示金錢倫理觀無法有效預測是否願意繼續留任；曾志凌(2002)發現當其他變項，例如工作偏好、工作狂、完美主義等納入考量時，金錢倫理觀對專業留任意願的解釋力會下降。朱證達(2003)的研究結果為預算高對組織投入愈高，即是對組織留任意願也較高，與本研究結果相同。因此推測其他九項影響不成立的原因，有可能為旅館業員工有較高的倫理道德感，或者是旅館業員工較重視教育訓練、工作成就感、福利制度、非物質激勵等，較希望獲得心理層面的滿足，而非單以金錢來作為留任的誘因。

本研究觀察旅館業的獎酬制度，有許多種類，但因近年經濟環境的因素，造成許多業者對獎酬制度經費及種類的縮減，但本研究依據研究結果發現，獎酬制度確實對員工留任意願有激勵的作用，且其題意為用來激勵、反應及獎勵員工工作的投入程度，所以如優秀、年終、全勤、績效等基本獎金的給予，對員工來說是不可或缺，更是激勵員工的一種方法，但近年來，業者對這

類基本激勵人心的經費都大幅縮減，如年終月數分紅的縮減、全勤獎金的沒落，這都是造成現今留任趨勢沒落的原因之一，所以本研究依據研究結果配合產業現況，供業者參考，加以提升與改善。

上述獎酬制度對員工留任有關聯性的影響，本研究由旅館業人員體制發現，旅館業中包含各種不同部門及工作性質的差異，且飯店的營運重點在於人才技術的專業程度，因一切對顧客的服務都需仰賴員工所擁有的技術，文獻上，蕭漢良（2004）曾建議國際觀光旅館應實施證照津貼核發制度，以照顧具有相關技術證照的員工，而本研究亦建議旅館業者實施證照獎勵制度，讓廚房、服務、房務及櫃檯人員可考取不同種類的證照來做為獎勵的標準，以達到激勵、留任及人才專業技術的培養，政府方面，現今政府機構如職訓局常在推廣專業證照的考取率，且規定在幾年之內，飯店及餐廳人員需擁有一定的證照普及程度，經由學術及實務上的實證，可看出證照政策的實施是未來必要的趨勢，有賴於觀光業者的實施與改善。

也因旅館業的部門分類較繁雜(如房務部、餐飲部、業務部等等)，所以旅館業者可以由部門來著手，採用類似部門利潤制的獎勵，以各部門的業績來做分紅及利潤的標準，使各部門之間產生良性的競爭與士氣的提升，不僅達到用績效激勵員工的效果，更可增加企業整體的士氣，達到業者與員工雙贏的局面。

## （二）建議

本研究結果指出旅館產業留任意願的平均數為3.13，表示員工對本身所處的產業，還處於觀望態度，

沒有明確留任組織的意願，本研究建議旅館業者能夠重視員工留任問題，瞭解員工知覺薪資制度的合理、優劣、激勵機制、透明度對員工專業領域的留任有提升的效用，於此，業者應重視薪資制度對於員工於專業領域留任的影響，因業者提升薪資制度可增加人才對餐旅領域的留任，業者才能留用專業人才，去提升企業在旅館產業中的競爭力，以達到企業永續發展的目標。

旅館業以服務顧客為其工作主要的內容，在服務顧客當中，員工須具備何種特質以吸引顧客滿意與回流的意願，除了親切熱誠的態度，還須具備專業的素養，以利於營業額的擴展，Maslow(1954)曾提出尊重的需求，指出人們需要成就、地位、認同等尊重需求，從此了解人們會因成就與認同感，去追求更高的階級，本研究利用這點，建議業者，可將專業技能納入員工升遷時，所須具備的重要考核項目之一，以升遷作為誘因，促使員工培養專業素養，且本研究結果指出，假使技能為升遷的主要因素，有助於員工留任的提升，此政策的實施，可使業者達到提升營運與員工留任雙贏的局面。

旅館業薪資水準在市場上已有一定行情，但本研究建議業者，在制定一個公平合理的薪資制度時，應要考慮到地區的因素及員工基本的生理需求，因區域性的差異，會造成物價及消費水準上的異質性，所以業者在訂定薪資時，這是必須考量的因素之一，由(Anthony ,Perrewe & Kacmar, 1993; Dessler, 1988 ; Weber & Rynes, 1991)的實證研究中皆指出，公司在規劃薪資結構，須先執行薪資調查，了解當地薪資水準的狀況，本研究結果亦指出，企業訂定的薪資須滿足員工的基本生活所需與員工留任意願有正向的影響，這也是

企業必須正視及加以改善的議題。

本研究實證亦發現員工知覺到的薪資愈具有競爭性，員工愈願意留任，兩者有正向的關係，但過去文獻(行政院主計處，2007;吳武忠，2002)皆指出旅館業薪資水準仍有偏低的趨勢，謝安田(1982)認為薪資是由薪給、獎金、福利三項所組成。所以本研究建議，如業者要提升薪資的競爭性，可以由薪資制度中的福利與津貼著手，福利例如員工旅遊品質的提升或身為員工能在飯店享受特殊優惠與折扣，獎金例如加班費及交通費的給予，早班與大夜津貼的提撥，若能徹底與健全的實施，對員工高離職率會有大幅的降低。

此外，員工的職位階級間薪資與獎金若具有差異性，對員工留任有提升的效果，因此本研究建議業者，提升員工職務的加給，對員工而言是種向上發展的激勵作用，可激勵其工作績效的提升，有助於業者整體營運的提升，此可當作業者參考、修訂薪資制度的建議。

本研究結果亦證實，假使業者與員工一起評量薪資制度，會有助於員工留任的增加，現今旅館界，如亞都麗緻飯店實施員工意見箱，各飯店也有中階主管可作為與下屬溝通的管道，本認為研究業者在實施人力資源管理政策時，可主動聆聽員工的意見，因此建議業者可於各基層部門隨機抽出數名員工，來作深入訪談，業者可綜合基層員工與中階主管的論述，取其長處來對薪資制度作修正與檢討，會比現有政策更具有溝通性與成效，以上可供業者當做提升與員工溝通管道的參考。

與倫理相關的議題，正日漸受到國內外教育界與

業界的重視，尤其在世道倫常紊亂的今日，許多倫理行為對於人與人之間、員工與企業之間的關係等等，影響很深遠！其重要性實不言可喻。但實證上則仍不多見高度接觸顧客的服務業在員工金錢倫理觀與相關變數關係方面的探討。本研究以 analytical approach 的角度研究旅館業員工金錢倫理觀、薪資制度知覺與留任意願之間的關係，未來研究可以嘗試以 system approach 的方式研究所有影響留任意願的重要相關其他變數之間的關係，以完整的 clarify 各變數構面間的互動關係。

## 參考文獻

### (一) 中文部分

- 交通部觀光局，「中華民國九十一年觀光年報」，(2002)。
- 交通部觀光局，「中華民國九十二年觀光年報」，(2003)。
- 交通部觀光局，「中華民國九十三年觀光年報」，(2004)。
- 交通部觀光局，「中華民國九十四年觀光年報」，(2005)。
- 李欽明，旅館客房管理實務。台北：揚智文化，1998。
- CAREER 就業情報 (2005) 羅梅英的報導 2005 年 11 月 26 日  
[http://media.career.com.tw/epaper/enews/center\\_news.asp?no3=24721](http://media.career.com.tw/epaper/enews/center_news.asp?no3=24721)
- 丁志達(2005)，人力資源管理，台北：揚智出版社。
- 丁一倫(2003)，影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區觀光旅館為例，台中：朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 交通部觀光局，「中華民國九十一年觀光年報」，(2002、2003、2004)。
- 交通部觀光局 <http://www.taiwan.net.tw/lan/cht/index/>
- 江孟冠(2002)，長期照護管理者之人力資源管理措施與照顧服務員留任關係之探討，國立臺灣大學護理學研究所未初版之碩士論文。
- 江婷婷(2003)，研發工程師之金錢倫理觀、工作道德、工作狂、完美主義與



工作績效關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所，碩士論文。

行政院農委會網站，<http://www.coa.gov.tw/>。

李正綱、黃金印(2003)，人力資源管理新世紀觀點，台北：前程企業公司。

林書漢(2002)，國際觀光旅館業關鍵成功因素與績效評估指標設計之研究-平衡計分卡之應用，嘉義：南華大學旅遊與事業管理碩士論文。

林欽榮(2002)，商業心理學，台北：揚智文化。

洪明洲(1997)，管理-個案、理論、辨證，台北：科技圖書股份有限公司。

法鼓人文社會學院 <http://ccbs.ntu.edu.tw/FULLTEXT/JR-NX012/hq.921.htm>

徐木蘭，管理零距離，天下雜誌出版，2004

唐學斌(2002)，觀光事業概論，國立編譯館，台北：復文書局。

張麗英(2003)，旅館暨餐飲業人力資源管理，台北：揚智文化。

張鏡湖(2000)，序言載於李銘輝、郭建興(2000)：光遊憩資源規劃。台北市：揚智。

張火燦(1996)·策略性人力資源管理·台北：智揚。

陳錦華(2003)，「組織內部服務倫理對員工工作滿意度影響之研究—以稅捐處某單位為例」，台南成功大學企業管理研究所，碩士論文。

陳家聲(2002)，商業心理學，台北：東大出版社。

聖經資源中心 <http://bible.fhl.net/main/cover17.html>

謝安田(1998)，人力資源管理，台北：著者發行。

蔡明鑽(2003)，金錢倫理觀對專業承諾與組織承諾之影響性研究—以醫療器材產，國立中山大學人力資源管理研究所，碩士論文。

蔡明秀(2004)，人格特質、工作價值觀、金錢倫理觀與工作生活品質重視度對生涯導向影響之研究-以台南縣高中職應屆畢業生為例，南華大學管理科學研究所，碩士論文。

鄭繁楨，心理學概論，台北：五南圖書出版有限公司，1992。

郭崑謨、吳智、梁世安、王永正、詹毓玲、徐純慧、池進通(1996)·人事

管理·台北：空大。

- 黃鴻程(2003)，服務業經營，台中：滄海書局。
- 黃良振（1994），觀光旅館業人力資源管理，台北：中國文化大學出版部。
- 楊明賢(2002)，觀光學概論，台北：揚智出版社。
- 曹勝雄(2001)，觀光行銷學，台北：揚智文化。
- 詹益政(2002)，旅館管理實務，台北：揚智文化。
- 李俊杰(2004)，組織生涯管理、員工個人生涯規劃、人格特質與工作滿意度之關聯研究，台南：成功大學工業與資訊管理學系碩士論文。
- 許永忠（2001）組織特性、員工福利、員工態度之關聯性研究--以北部地區服務業員工為實證對象，中壢：中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 游旻義（2003），國際觀光旅館內部行銷與員工滿足及離職傾向之研究-以台北市為例，台北：銘傳大學觀光研究所碩士論文。
- 黃益裕（2002），薪酬滿足與晉升滿足對離職傾向之影響-以會計師事務所為例，台北：真理大學管理科學研究所碩士論文。
- 教育部委託銘傳大學觀光學院(2002)，「台灣地區餐旅人力需求之調查」，計畫主持人：吳武忠。
- 鄭志輝（2003），墾丁地區休閒渡假旅館經營策略與經營績效關係之研究，台南：長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 蔡美玲（2003），薪資管理與服務業第一線員工服務品質之關聯性研究—以餐飲業為例，中壢：中原大學企業管學系碩士論文。
- 陳毅明（2003），銷售服務業的人力資源管理活動對顧客關係理效益之影響～以醫療銷售業為例，高雄：國立中山大學人力資源管理所碩士在職專班碩士論文。
- 賴佳維（2003），旅館業電子化經營與績效之關聯性研究，台北：世新大學觀光學系碩士論文。
- 詹于萱(2004)，良好工作習慣、拖延習慣和工作滿意度、心理健康的關係以台灣地區臨床心理師為例，嘉義：中正大學心理研究所碩士論文。

蕭好伶、盧美秀(1996)，臨床護理人員之組織承諾、組織留任與專業留任的相關性研究，*護理研究*，4(2)，137-149。

謝安田(1998)，*人力資源管理*，台北：著者發行。

謝安田(1998)，*企業研究方法論(再版)*，台北：著者發行。

## (二) 英文部分

Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal and Applied Psychology*, 72(3), 383.

Adams, J.S. (1963) "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp422-436.

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 (pp. 267-299). New York: Academic press.

Alderfer, C. 1972. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.

Alexander, J.A., Lichtenstein, R., Oh, H.J., & Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric setting. *Research in Nursing & Health*, 21, 415-427.

Anderson, Zeithaml, "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance" *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1 (Mar., 1984), pp. 5-24.

Baker, W. E., & Jimerson, J. B. 1992. The sociology of money. *American Behavioral Scientist*, 35: 678-693.

Balkin, D.B. & Gomez-Mejia, L.R. (1987a). Effect of organizational strategy on pay policy. Paper presented at National Academy of Management Meetings, New Orleans, LA.

Balkin, D.B. & Gomez-Mejia, L.R. (1987b). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8, pp. 169-182.

Baron, Reuben M. and David A. Kenny, "The Moderator@Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (July 1986): 1173-82.

Belk, R. W., & Wallendorf, M. 1990. The sacred meanings of money. *Journal of Economic Psychology*, 11: 35-67.

Borda, R.G., & Norman, I.J. (1997). Factors influencing turnover and absence of nurses: a research review. *Nursing Studies*, 34(6), 385-394.

Caldwell, Sheri. A., Buenher, Richard E., Conroy, Maureen A., & Wolfe, William W., Sr. (1998), *A Flex-Plan for your Organization*, Journal

of Compensation & Benefits, 13(4), 113-128

- David, W., *Managing Human Resources in the Hospitality Industry*, U.S.A: AH & MA, pp. 41-45 (1989).
- Dalton, D. R., W. D. Todor, and D. M. Krackhardt, (1982). "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy". *Academy of Management Review*, Vol. 7, PP. 117-123.
- Dessler, G. (1988), *Personnel Management* (4th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Doyle, K. O. 1992. Toward a psychology of money. *American Behavioral Scientist*, 35: 708-724.
- Edward E. Lawler 3, *Pay and Organization Development*, Addison Wesley Publishing Company, 1981, pp, 17-18.
- Futrell, C.M (1978) Sales Manager's Perception of Compensation And Security Policies. *Industrial Marketing Management*, 7(2), 96-99
- Fumham, A. (1984b). Work values and belief in Britain. *Journal of Occupational Behavior*, 5, 281-291.
- Fumham, A., & Muhiudeen, C. (1984). The Protestant Work Ethic in Britain and Malaysia. *Journal of Social Psychology*, 122, 157-161.
- Furnham, A. 1996. Attitudinal correlates and demographic predictors of monetary beliefs and behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 373-388.
- Furnham, A. 1984. Many sides of the coin: The psychology of money usage. *Personality and Individual Difference*, 5(5): 501-509.
- Furnham, A., & Argyle, M. (1998) , *The pshchology of money*. London:Routledge.
- Genevieve, E.C. 1990. Retention: Has it obstructed nursing's view? *Nursing Administration*, 14(4) pp. 70-75.
- Gbolahan Gbadamosi & Patricia Joubert, 2005, Money ethic, moral conduct and work related attitudes: Field study from the public sector in Swaziland, *Journal of Management Development*, Vol 24 Issue 8 Page, 754 – 763
- Goldberg, H., & Lewis, R. T. 1978. *Money madness: The psychology of saving, spending, loving and hating money*. London: Springwood Books.
- Gresham, A. and Fontenot, G. (1989). The Different Attitudes of the Sexes Toward Money: An Application of the Money Attitude Scale. *Advances in Marketing*, 8, pp. 51-57.
- Gurney K. (1988) "Your Money Personality: What It Is and How You Can Profit from It." New York: Doubleday.
- Guralink, D . B . 1971. *The Webster's New World Dictionary of the America Language*, N.J: Prentice Hail.
- Hanley, A., & Wilhelm, M. 1992. *Compulsive buying: An exploration*

- into self-esteem and money attitudes. *Journal of Economic Psychology*, 13: 5-18.
- Hampton, Geralk M., (1977) , "Perceived Risks in Buying Products Made Abroad by American Firms ", *Baylor Business Studies*, October, pp.53-64.
- Hayhoe, C. R., Leach, L., & Turner, P. R. (1999). Discriminating the number of credit cards held by college students using credit and money attitudes. *Journal of Economic Psychology*,20,643-656.
- Heskett, J. L. (1987). Lesson in the service sector. *Harvard Business Review*, 65(Mar.-Apr.), 118-126.
- Henderson, R.I., *Compensation Management: Rewarding Performance*, Reston, Virginia: Reston Publishing Co.,1979.
- Herderson,R.I. ( 1989 ) .*Compensation Management Rewarding Performance*.5th ed.Englewood Cliffs,New Jersey:Prentice Hall, Inc, 32,PP.32-56.
- Herderson,R.I. ( 1989 ) *Compensation Management Rewarding performance*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 5th ed.
- Herzberg,F.B.Mausner,&Snyderman,B.B.(1959)"The Motivation to Work",New York:Johnson Wiley&Sons.
- Heneman, H.G. & Schwab, D.P. (1979). Work and rewards theory. In D.Yoder & H.G. Heneman, Jr. (Eds.) *ASPA Handbook of personnel and industrial relations*, 6 : 1-12. Washington, DC : Bureau of National Affairs.
- Heneman, R. 1984 *Pay for Performance: Exploring the Merit-Pay System*. New York: Work in America Institute.
- Herzberg, F., Marsner, B.and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons, New York.
- Herzberg F. ( 1966 ) , "Work and the nature of man" , New York: world pub. Co.
- Herzberg, F. ( 1987 ) , " One more time: How do you motivate employees?" , *Harvard Business Review*, 65(5): 109-121.
- Herzberg, F. ( 1987 ) , " Workers' Needs" , *Industry Week*, 234(6): 29-32.
- Hellriegel, Slocum & Woodman, 1989, "Organization Behavior", 5th, St. Paul: West Publishing Company, pp. 63
- Herbert G. Heneman, III , 1985, " Pay Satisfaction" , *Research In Personnel And Human Resource Management*, Vol.3, pp.115-139.
- Jiska, C.M.(1997).Turnover among nursing home staff: a review. *Nursing Management*,28(5),59-60,62,64.
- Kaiser, H.F. (1974). "An Index of Factorial Simplicity," *Psychometrika*(39), pp. 31-36.

- Kerr, J. L., (1985) "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study," *Academy of Management Journal*, 28(1): 155-179.
- Kirkcaldy, B., & Furnham, A. 1993. Predictors of beliefs about money. *Psychological Reports*, 73: 1079-1082.
- Krueger, D. W. 1991. Money meanings and madness: A psychoanalytic perspective. *Psychoanalytic Review*, 78(2): 209-224.
- Kraut Allen I. (1975). "Predicting turnover of employees from measured job attitudes". *Organizational Behavior and Human Performance*, April 1975.
- Lance & Dorothy, 1999, "The Compensation Handbook, 4th, pp.42, McGraw Hill, USA.
- Lawler, E. E. (1977). Job and work satisfaction. In W. C. Hamner & F. L. Schmidt (Eds.), *Contemporary problems in personnel*. Chicago: St. Clair Press.
- Lawler, E.E. and G.D. Jenkins (1981). Impact of Employee Participation in Pay Plan Development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28 : 111-128.
- Lawler, E. E. III. 1983. *Pay and organization development*. Addison Wesley Publishing Company.
- Lawler, E. E. (1987). The design of effective reward systems. In J. W. Lorsch (Eds.), *Handbook of Organization Behavior* (pp. 255-271). NJ: Prentice Hall.
- Lane, R. E. 1991. The market experience. New York: Cambridge University Press. 14(3): 295-313. (Spanish)
- Luna-Arocas, R., & Tang, T. L. P. 1999. The economic psychology of money: Analysis of the Money Ethic Scale (M.E.S.) and the Money Attitude Scale (E.A.D.-6). *Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3): 295-313. (Spanish)
- Lindgren H. "Great Expectation: The Psychology of Money" Los Altos CA: Williams Kaufmann Inc(1980).
- Lim, V. K. G., & Tao, T. S. H. 1997. Sex, money and financial hardship: An empirical study of attitudes towards money among undergraduates in Singapore. *Journal of Economic Psychology*, 18: 169-386.
- Maslow, A.H "A Theory of Human Motivation," *Psychological Review* 50, July, 1943, pp.370-396.
- Mahoney, Thomas A. (1989), Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation, *Human Resource Management*, 28(3), 337-347.
- Martin, T., & Kirkcaldy, B. F. (1998). Gender differences on the EPQ-R and attitudes to work. *Personality and Individual Differences*, NO.24, pp.1-5.
- Marshall, H. R. & Magruder, L. (1960). Relations between parent money

- education practices and children's knowledge. *Child Development*, 31, 253-284.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand
- Melvin, P. (1993), "Design and the creation of job satisfaction", *Facilities*, 11(4): 15-19.
- Medina, J., Saegert, J., & Gresham, A. 1996. Comparison of Mexican-American and Anglo-American attitudes towards money. *Journal of Consumer Research*, 30: 124-145.
- Mirels, H., & Garrott, J. 1971. The Protestant ethic as a personality variable. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 36: 40-44.
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C.M. (1984). *Designing strategic Human Resources System*. *Organizational Dynamics*, 13. pp.36-52.
- Milkovich, (1987), *Compensation systems in high technology companies*. In: A. Kleingartner and C.S. Anderson, Editors, *Human resource management in high technology firms*, Lexington Books, Lexington, MA (1987), pp. 103-131.
- Milkovich, G. T. & J. Boudreau, 1987, "Personnel: Human Resource Management", Texas: Business Publication, p.705.
- Milkovich, G.T., 1988. A strategic perspective on compensation management. *Research in Personnel and Human Resources Management* 6, pp. 263-288.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M., 1990, "Compensation", Boston: Homewood, IL.
- Milkovich & Newman, (1993), *Compensation*, Richard D. Irwin, Inc, USA.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M., 1993, "Compensation", Richard D. Irwin, Inc USA.
- Mitchell & Mickel (1999). The meaning of money : An individual -different perspective .*AMR*, 24, 3, 568-578.
- Motowidlo, S.J. Relationship between self-rated Performance and pay satisfaction among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*. 1982. Vol. 67, No. 2, 209-213.
- Motowidlo, S.J. Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation . *Journal of Applied Psychology*. 1983, Vol. 68, No. 3, 484-489.
- Monahan, R.S., & McCarthy, S. (1992). Nursing home employment the nurse's aides's perspective. *Journal of Gerontological Nursing*, 18(2), 13-16.
- Newcomb, M.D., & Rabow, J. 1999. Gender, socialization, and money. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(4): 852-869.
- O'Dell, C. (1987), "The Revolution in Employee Rewards," *Management Review*, 76, pp.30-33.

- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources of outcomes of Stress in organization settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Pahl, J. (1995), His money, her money: Recent research on financial organization in marriage. *Journal of Economic Psychology*, NO.16, pp.361-376.
- Personality and Individual Differences*, 27(1): 19-35(1999).
- Poduska, B. 1992. Money, marriage, and Maslow's hierarchy of needs. *American Behavioral Scientist*, 35: 756-770.
- Porter, L. W. & E. E. Lawler. 1968. "What Job Attitudes Tell about Motivation." *Harvard Business Review* 46 ( 1 ) :118-126.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, PP. 603-609.
- Porter, N. M., & Garman, E. T. 1992. Money as part of a measure of financial well-being. *American Behavior Scientist*, 35(6): 820-826.
- Prince, M. 1993a. Self-concept, money beliefs and values. *Journal of Economic Psychology*, 14: 161-173.
- Prince, M. 1993b. Women, men, and money styles. *Journal of Economic Psychology*, 14: 175-182.
- Price J.L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*. V.18, No.4/5/6, pg.305-558
- Roberts J. A, and Sepulveda M C. J. ( 1999 ) "Demographics and money attitudes: a test of Yamauchi and Templer's (1982) money attitude scale in Mexico" *Management*. St. Paul, MN: West Publishing, pp. 24-39.
- Robbins,S.P. ( 1978 ) *Personnel : The Management of Human Resource*  
Robbins, S. P. 1988. *Essentials of organizational behavior* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Robbins S P .1996 *Organizational Behavior : concepts Controversies and Applications* ( 7th ed. ) NJ : Prentice Hall p.227.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*, N. J. Prentice-Hall Inc., PP. 670-673.
- Rubinstein, C. R. 1981. Survey report on money. *Psychology Today*, 15(5): 29-44.
- Schuler, R. (1988). Human resource management choices and organizational strategy. In R.Schuler, S. Youndblood, V. Huber (eds.) *Readings in Personnel and Human Resource*.
- S.E.Seashore and T.D.Taber,"Job Satisfaction and Their Correlates,"*American Behavioral Scientist* 18 ,Jan-Feb, 1975,P.346
- Shore L.M & H.J.Martin ,*Job Satisfaction and Organizational*



Commitment in Relation to Work Performance And Turnover Intentions, *Human Relations*, Vol 42 ,Number 7 ,1989,pp.625-638

Steers, Richard M. and Black, J. Stewart, 1993, *Organizational Behavior*, 5th Edition, NY: Harper Collins College.

Steers, R. M. and J. S. Black. *Organizational Behavior*, 2d ed. New York: Harper Collins, 1994, 88.

Szilagyi, A.D. (1979) "Keeping employee turnover under control. *Personnel, the management of people at work*" pp42-51.

Tai, T.W., Bame, S.I., & Robinson, C.D. (1998). Review of nursing turnover research, 1977-1996. *Social Science Medical*, 47(12), 1905-1924.

Tansuhajm, D., Radnall, D., & McCullough, L. (1988). A services marketing and external marketing functions, *The Journal of Service Marketing*, 2(1), 31-38.

Tang, T. L.-P., & Baumeister, R. F. (1984). Effects of personal values, perceived surveillance, and task labels on task preference: The ideology of turning play into work. *Journal of Applied Psychology*, 69, 99-105.

Tang, T. L.-P. (1989). Effects of work ethic and task labels on task preference. *Journal of Psychology*, 123, 429-438.

Tang, T. L.-P. (1990). Factors affecting intrinsic motivation among university students in Taiwan. *Journal of Social Psychology*, 130, 219-230.

Tang, T. L. P. 1991. A Factor Analytic Study of the Protestant Work Ethic. *The Journal of social Psychology*, 133(1), 109-111.

Tang, T. L. P. 1992. The meaning of money revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 197-202.

Tang, T. L. P. 1993. The meaning of money: Extension and exploration of the money ethic scale in a sample of university students in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 93-99.

Tang, T. L. P. 1995. The development of a short money ethic scale: Attitudes toward money and pay satisfaction revisited. *Personality and Individual Difference*, 19(6): 809-816.

Tang, T. L. P., & Gilbert, P. R. 1995. Attitudes toward money as related to intrinsic and extrinsic job satisfaction, stress and work-related attitudes. *Personality and Individual Difference*, 19(3): 327-332.

Tang, T.L.P., Arocas, R. L. and Whiteside, H. D. (1997), Attitudes Toward Money and Demographic Variables as Related to Income and Life Satisfaction: USA vs. Spain.

Tang, T. L. P. 1998. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel Management* vol27 NO.4.

Tang, T. L. P., & Kim, J. K. 1999. The meaning of money among mental health workers: The endorsement of money ethic as related to

- organizational citizenship behavior, job satisfaction, and commitment. *Public Personnel Management*, 28(1): 15-26.
- Tang, T. L. P., Kim, J. K. & Tang, D. S. H. 2000. Does attitude toward money moderate the relationship between intrinsic job satisfaction and voluntary turnover? *Human Relations*, 53(2): 213-245.
- Tang, T. L. P. 2001. From Welfare to Work: The Endorsment of the Money Ethic and The Work Ethic among Welfare Recipients, Welfare Recipients in Trining Programs, and Employed Past Welfare Recipients. *Public Personnel Management*. Vol30 no.2
- Tang, T. L. P. 2002. Is “the love of money” the root of all evil? Or different strokes for different folks: Lessons in 12 countries. Paper presented at the International Conference on Business Ethics in the Knowledge Economy, Hong Kong Baptist University, Hong Kong, BRC.
- Tang, T. L. P. 2002. Endorsement of the money ethic, income, and life satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*;ABI/INFORM Global.
- Tang, T. L. P., Adrian Furnham and Grace Mei-Tzu Wu Davis. 2003. A Cross-cultural Comparison of The money ethic, The protestant work ethic, and Job satisfaction: Taiwan, The USA, and The UK. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(2), 175-194
- Weber, & Rynes, Sara L. (1991), Effects of Compensation Staretegy on Job Decisions, *Academy of Management Review*, 34(1), 86-109.
- Wernimont, P. F., & Fitzpatrick, S. 1972. The meaning of money. *Journal of Applied Psychology*, 56(3): 218-226.
- Wils, T., & Dyer, L. 1984. Relating business strategy to human resource strategy: Some preliminary evidence. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Boston.
- Yamauchi, K. T. and Templer, D. I. (1982), The Development of a Money Attitude Scale. *Journal Of Personality Assessment*, NO. 46, pp.522-528.
- Zelizer, V. A. 1994. *The social meaning of money*. New York: Basic Book.
- Zollisch, H. G. & A. Langsner, 1985, “Wage And Salary Adminstration”, Cincinnati: South-Western Publishing Co., P.3.