

多層次傳銷公司獎金制度之模擬分析

李桂春、王國安、李瑞敏

中台醫護技術學院資訊管理系

406 台中市北屯區廓子里廓子巷 11 號

TEL : 04-22391647 轉 7718

E-mail : gcline@chtai.ctc.edu.tw

摘要

根據公平交易委員會 2001 年統計資料顯示，公司營業額與會員人數大致成正比，所以多年來各多層次傳銷公司致力於增員的動作。為了達到吸引群眾加入與激勵之效果，因此各家莫不竭盡心力於設計獎金、佣金分配制度。學術界對國內多層次傳銷之薪酬制度進行研究並不多，不同制度設計對業務人員獲利的影響之研究，則是付諸闕如。

本文將分析獎金制度的設計之精神與重點，探討獎金制度各項控制參數之意義與用途，並將其中關聯之項目予以分類整理，使得精神、重點與意義、用途能有明確的控制參數為依據。文中選擇興田公司為代表範例，因其獎金制度重點項目均備且清楚而不繁複。研究方法採用數學推導與電腦程式計算來模擬業務員晉升與獲利之情形，兩者相互驗證。除了分析該公司獎金制度的修正對業務員收入之影響，亦同時探討不同組織發展模式與業務員收入之關係。

結果顯示下線佈線方式對獎金之結構與收入影響頗大，在位階更換時，獎金之起伏變化亦大，升至最高階時才有較穩定之成長。另外隨著不同之獎金制度的設計，須有不同之消費與組織發展因應之道，才能從中獲取更大之利潤。

關鍵字： 直銷、多層次傳銷、獎金制度

壹、緒論

一、研究背景

多層次傳銷(multilevel marketing)是屬於訪問銷售的一環，包含了「銷售」與「介紹」兩部份，因此傳銷商除了銷售商品的利潤外，還可獲得自己所推薦及訓練的銷售網之拓展組織獎金(吳水丕，1993；林訓民，1994)，可說是兼具消費者、銷售者與經營者三者角色(張文華，1996)。

多層次傳銷 1945 年發源於美國加州，初期僅銷售健康食品，其後擴及到日用品、化妝品、鑽石、黃金等各類商品，甚至投資公司也以此方式吸收游資(陳錦全，1989)。在台灣代理美國 Time-Life、Newsweek 及讀者文摘的台灣英文雜誌社，由美國 Time-Life 總公司的協助，在 1974 年成立直銷部門，透過人員直銷的管道並仿效美、日兩國的獎金辦法，興起本土圖書直銷公司的風潮。

台灣多層次傳銷是由 1976 年成立的「中華保康促進會」所開始，也是變相多層次傳銷之始，其規定入會會員需繳納入會費三百元，常年會費一千二百元，贊助金五千元，同時須介紹兩個人入會，公司透過層層擴展到組織第八代，原來第一代會員便可領回三十二萬元，近五十倍的暴利。所以不到三個月發展到十三代，擁有會員四千九百四十九人，斂財所得約二千四百七十四萬元；而 1978 年成立的「台家有限公司」用吸收人頭入會從中獲利，成立後三年爆發最著名老鼠會詐欺事件，受害人達一萬一千餘人，斂財超過四億餘元，以上兩事件之幕後主持人均為日本人。

台家公司風暴後，台灣多層次傳銷市場籠罩老鼠會的陰影，直到安麗(Amway Corporation, Inc)於 1982 年底引入美式經營理念、制度，為台灣多層次傳銷一個重要的里程碑。在 1986 年四月，由台英、安麗、松柏、統健、怡樂智及雅芳等六家創會會員公司，籌備成立「中華民國直銷聯誼會」正式加入「世界直銷協會聯盟」，成為第三十個會員國。並於 1990 年經內政部核准成立的「中華民國直銷協會」，該協會會員公司實施世界直銷聯盟制訂的「商德約法」，其精神在提倡傳銷公司、傳銷人員及消費者三者之間，應能秉持公平的經營理念，能滿足消費者需求、保障消費者權益並維護傳銷人員的利益。其後為加強學術研究與實務應用兩個層面的探討，推廣傳銷正確觀念，提昇傳銷的公眾與專業形象，1992 年有中山大學「直

銷學術研發中心」的成立。

直銷經過十多年的發展，組織型態由單層次發展到多層次傳銷公司。我國於1992年實施「公平交易法」將多層次傳銷事業歸納在內，每月以隨機抽樣方式，定期檢查十家以上的多層次傳銷公司，檢查重點為各項應放置於營業場所的資料，以及營業行為是否違法。

根據公平交易委員會統計資料，至2001年底實際在經營的多層次傳銷業者有215家，年營業額為385.86億元。從業人員已達392.9萬人，吸引眾多的就業人口，因此多層次傳銷行業在目前商業經營環境的已逐漸成為重要角色，也為某些公司造就驚人的成長業績，近年來更有公司引用本土模式，積極向大陸市場佈局。

上述多層次傳銷公司業績的創造均以傳銷商之推廣為主，根據研究顯示，薪酬設計方式對工作投入具有顯著關聯性(Barry & George,1990)，因此多層次傳銷商設計適當的薪酬制度，除了為第一線的傳銷商帶來豐厚的利潤外，更因為受到實質激勵，而帶動整個公司的高度成長，是成員對公司產生向心力的核心因素，更是傳銷商持續突破績效的重要原因。

二、研究目的

2001年多層次傳銷事業之總營業額385.73億元，其中進貨或製造成本總計104.69億元占總營業額27.14%；佣金支出總計168.50億元占總營業額43.68%。上述統計資料可知，薪酬支出在多層次傳銷公司營運成本中佔很大的比例，而薪酬發放的設計若無精確計算與模擬，有可能造成發放之獎金過高不敷成本，使公司無法經營下去，或發放太少失去激勵誘因，造成傳銷商高離職率或不願加入。

能否有效激勵傳銷從業人員與其公司發展息息相關，其中最直接關聯的激勵因子便是獎金制度的設計。因此本研究擬藉由一家多層次傳銷公司新舊獎金制度的變化，評估其改變之原因及影響，進而提供業界做為展業說明會之增員工具或獎金制度設計之參考。

貳、文獻探討

傳銷商的薪酬是根據銷售業績與拓展下線人數的績效來發放獎金，並無固定底薪或津貼，因此多層次傳銷的獎金制度即為薪酬制度，本節中將針對薪酬與獎金結構等相關理論進行探討。

一、薪酬制度與績效評估

薪酬制度的功能主要在於激勵員工達成組織期望的行為或成果，並且能結合績效評估的結果，強化員工的努力至組織所期望的目標以提高生產力(Carolyn,2002)，因此透過薪酬可將個人績效與組織績效結合在一起(Vivian,2001)。

而薪酬(compensation)可定義為員工在雇用關係上，所得到的金錢給付、各種實質服務和福利(Milkovich & Newman,1999)。若更進一步區分可分成「內在報酬」(Intrinsic Reward)與「外在報酬」(Extrinsic Reward)兩種(Robbins,1978)。內在報酬是個人在工作中獲得的滿足感，這種屬無形的；外在報酬多是有形的，包括金錢、升遷、獎勵、良好的工作環境等；外在報酬更可進一步區分為「財務性報酬」與「非財務性報酬」兩類型，財務報酬包括底薪、加給、獎金等；非財務性則包括工作環境的改變、給假、升遷或職位享有特權等。

薪酬設計上應考慮外部公平性與內部公平性，在外部公平性應考慮外部因素，如通貨膨脹、政府法令、工會及勞力市場薪資水準等(Balkin & Gomez-Mejia,1987；諸承明等，1996)；內部公平性可從內部一致性和員工貢獻度來討論，內部一致性強調工作本身與薪酬之間的關係，也就是組織對職務依賴性越強，該職務重要性越高，薪酬水準也應越高；員工貢獻度則強調工作者的績效決定薪酬的高低(Mahoney,1989)。

企業為了滿足多元目標時，在薪酬設計時會使用多項要素，學者 Mahoney(1989)曾歸納三項薪資要素構面，分別是職務、績效與個人，也就是說薪酬應能反映職務的相對價值，使薪酬能符合同工同酬的內部公平性，並且結合績效以激勵員工努力工作，另外的個人要素則是考量員工個人具備的技能。各項薪資要素的使用上應視工作特性情境，如當工作的產出具有可確認與可控制的特性時，此工作採取較多的績效基準性薪資；當工作是屬於明確定義的任務，而且產出是標準化產品時，適合較多的職務基準性薪資；當工作具有變異性的任務與產出，且需要相當程度的技能時，適合採個人基準性薪資。

國內學者部分，陳海鳴、陳佳慧(2001)則以薪資給付基礎之二構面為人力競爭優勢性與工作價值明確性，其認為高人力競爭優勢性與工作價值明確性強調特殊技能者，可鼓勵員工成長；低工作價值明確性與高人力競爭優勢性強調績效者，可滿足激勵績效與提高員工投入承諾等目標；低工作價值明確性與人力競爭優勢

性強調年資者可滿足維持成員與提高員工留職承諾等目標；高工作價值明確性與低人力競爭優勢性強調職務基礎者，可維持內部公平性。諸承明等(1998)以任務產出變異性的高低及任務價值分析的高低發展薪資設計兩構面情境模式，將薪資分為技能基準性、績效基準性、職務基準性及保健基準性四種薪資設計模式。以技能為要素者，在固定的薪資全距內以員工技能決定薪資，如學位加給與技術加給；以績效為要素者是採績效高低來決定薪資，如銷售獎金、生產獎金與紅利等；以職務為要素者，則根據職務價值決定適用職等與薪資，如主管加給與專業加給；以保健為要素者，認為應根據保健需要來決定薪資水準，如房租津貼、交通津貼及伙食津貼等。

而在績效評估方面是衡量員工對工作的達成企業目標的程度(Carroll & Schneier,1982)，但企業目標有很多種，必須依據行業特性與組織型態採用不同績效評估指標，才能達成企業目標同時有效達成組織績效評估的目的(許宏明，1995)。其目的可概括為薪酬管理、晉升與增進工作績效(Thomas & Bretz,1994；張火燦，1994)，組織因其目的選擇適當指標，指標有員工個人特質、工作行為與結果指標(張火燦，1994；林威宇，2000)，Lee(1985)認為應依工作產出的可衡量性與工作行為的掌控性之高低來決定何種指標，高產出衡量與低工作行為的掌控，可採結果為指標如業務員；高產出衡量性與高工作行為的掌控，可用結果或行為為指標如裝配員；低產出衡量性與低工作行為的掌控，可用遴選與訓練為指標如研究人員；低產出衡量性與高工作行為的掌控，可用行為為指標如銀行櫃檯員。

確認指標後可使用的評估工具有：員工比較系統(Employee Comparison System, ECS)、圖解式評估量表(Graphic Rating Scale, GRS)、行為定向評估量表(Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS)、行為觀察量表(Behavior Observation Scale, BOS)、重要事蹟法(Critical Incident Technique, CIT)、成就紀錄法(Accomplishment Records, AR)、目標管理法(Management by Objectives, MBO)等方法(張火燦，1994；孫德修，1999)。

有評估的工具進行評估後，依績效高低可給薪酬獎勵，此時發放對象可分為個人與組織績效，其薪酬發放也應分成個人層級與團體層級之獎勵(Milkovich & Newman,1999)。個人層級的獎勵薪酬設計應根據個別員工的行為與績效決定獎金的給付額度。如生產作業人員的計件薪酬制度與生產獎勵制度；在銷售人員的底薪制、佣金制與底薪佣金混合制；專業人員可採用績效加薪制或分紅；經理人和

主管人才可用發放紅利或各種股票做為獎勵制度(鄧孝純，2000)；團體層級獎勵則是組織中有些工作是要部門或團隊成員互助合作才能完成，因而藉由評定整個團隊的工作績效來決定是否發放獎金。

設計一個績效給薪計劃時，評估指標、時間與次數應該針對產業、組織文化及員工工作型態等因素進行考量(林義屏，2001)。同時不管採用何種評估指標或工具，設計薪酬制度應滿足效率、公平及遵守法令三部份(Milkovich & Newman,1999)。

綜合上述，本文根據多層次傳銷行業特性，將薪酬界定為：傳銷公司考慮通貨膨脹等外部公平性因素並且符合公平交易法下，給予之各項獎金、福利與獎勵等外部報酬。而該行業的公司成長是靠傳銷商拓展下線與銷售商品而來，評估績效項目是可確認的且其變異性低，這種以行銷導向可用結果指標做為薪酬設計之基礎。同時達成要公司成長須由傳銷商與下線共同達成，發放獎金時除個人為計算基礎外，薪酬設計上也應考慮傳銷商之下線組織體系共同完成之績效。

二、多層次傳銷公司之獎金制度

多層次傳銷公司的獎金制度，其計算方式並非由銷售額乘上獎金率，許多國內多層次傳銷公司設計獎金制度時，會使用積分額(Point Value，簡稱 PV)與售貨額(Business Point,簡稱 BV)方式來計算，主要是獎金制度制訂後不能任意改變，否則會影響傳銷商的權益或公司利益，但又需依通貨膨脹率、物價指數及市場供需等經濟環境的改變而變動利潤率，因此傳銷公司會以 PV 及 BV 之間的參數比例計算經銷商的獎金金額，根據調查台灣約有 71%採用採用積分值為計算基準，另 29% 直接採用銷售額或消費值。以下簡單說明這兩種名詞的定義：

積分額 PV：基本涵義就是所銷售產品的單位數量。傳銷公司都是同時販賣多種商品，產品價格往往差異很大，需要不同加權數字來代表不同產品的銷售數量，因而設計積分額來表示銷售能力的高低。這樣一來物價上升與國際間匯率變動等情況時，營業額不能代表真正銷售能力，因此採積分額可代表的是銷售數量的指標，而營業額僅表示產品銷售金額的指標。

售貨額 BV：指產品在各種附加價之前的金額，其附加價含增值營業稅及零售利潤等。其主要是用來計算獎金的基準。

國內學者對多層次傳銷公司獎金制度進行分析，覃怡輝(1999)認為傳銷公司的獎金制度區分為零售利潤、業績獎金與福利獎勵三部份。所謂零售利潤是傳銷商以批發價（或折扣價）向公司購買了產品之後，再以公司所建議的零售價，將產品賣給顧客所賺到的差額。公司若重銷售，其零售利潤會較高，但是如果希望能快速拓展組織而非銷售商品，則零售利潤會比較低；而業績獎金即所謂佣金，依據營業成本結構，以批發價或會員價為基礎所計算出來的「淨營業額」（即稅後的營業額），並從中提撥出來的一個固定比例數字，做為傳銷商的酬勞。公司分配業績獎金的方法大約可區分為鼓勵銷售的獎金與鼓勵發展組織的獎金；第三部份則是以金錢或非金錢的方式進行福利獎勵，如旅遊、贈車和保險等。

陳得發(2001)認為傳銷公司的獎金制度可分為業績獎金、領導獎金與福利三部份，分述如下：

(一)業績獎金：它的設計在於獎勵銷售，許多公司訂定的最高獎金率，往往要發展下線，以組織的力量才能達到，而決定獎金率的積分額會因是否採累積制而造成制度上的差異(陳得發，2000)，但在業績獎金制度下，當傳銷商的下線也達到最高時，傳銷商從下線可獲得之「差額獎金」將會消失，如此一來會使傳銷商不願意培育太強的下線，為激勵傳銷商繼續努力，會有更高層次的獎金制度來銜接，稱之為領導獎金。

(二)領導獎金：主要是鼓勵發展組織，但為了避免高階傳銷商只依靠下線的業績來達到領取獎金的目的，大部分的傳銷公司會要求傳銷商的個人業績要符合規定之積分，才能領取領導獎金，避免不勞而獲的現象。而設計上有「固定類型」之領導獎金制度，其獎銜的晉升是由最低層的獎銜人數來決定，會傾向鼓勵下線往「廣」的方向發展組織。另一種「替代類型」的獎銜晉升是由同階或鄰近階層獎銜的下線人數來決定，會傾向鼓勵下線往「深」的方向發展組織。

(三)福利獎勵：公司可採發放金錢的方式或非金錢的方式進行，常使用的方式有國內外旅遊研討會、分期付款贈送車子或保險等。

鄭國威(2001)主張多層次傳銷公司的獎金可分為零售利潤、業績獎金、領導獎金與福利四個項目。第一項零售利潤為傳銷商以批發價（或折扣價）向公司購買了產品之後，再以公司所建議的零售價，將產品賣給顧客所賺到的差額；第二項業績獎金即所謂佣金，公司分配業績獎金大約可區分為鼓勵銷售的獎金與鼓勵發展組織、網路的獎金；第三項領導獎金是傳銷商獎金結構中最大的部分，也屬於業績獎金的一種，亦可分為鼓勵銷售與發展組織的獎金；第四項福利簡單劃分可分實質福利與非實質福利，前者如旅遊、汽車、房子、分紅、股份等。後者如保險、獎學金、講師培訓、福利品，甚至公司帶動的促銷活動、表揚大會等。

表1 多層次傳銷公司獎金項目之比較

學者 比較項目	覃怡輝(1999)	陳得發(2001)	鄭國威(2001)
獎金項目	1. 零售利潤 2. 業績獎金 3. 福利獎勵	1. 業績獎金(含銷售公司給予直接獎金與差額獎金) 2. 領導獎金 3. 福利獎勵	1. 零售利潤 2. 業績獎金 3. 領導獎金 4. 福利
包含類別	傳銷商向顧客獲取利潤及公司發放各項獎勵	以公司發放各項獎勵為主	傳銷商向顧客獲取利潤及公司發放各項獎勵

綜合上述國內學者對多層次傳銷公司獎金之研究，其項目可分為兩大類別，一為傳銷商因銷售給顧客之零售利潤，二為公司發放財務性或非財務性之各項獎勵。本文以公司發放給傳銷商之獎金為探討內容，若銷售商品而從顧客獲得之零售利潤，無法正確掌握傳銷商是否完全以公司訂定之價格銷售，故不在討論範圍。因此採用陳得發(2001)對獎金種類的定義：業績獎金(直接獎金及差額獎金)、領導獎金與福利獎勵。

三、相關研究之文獻探討

鄭雯芳(1995)針對雅芳公司與安麗公司進行個案訪談，以經濟學角度探討直銷商管理控制，其管理控制包含行為基礎控制及財務績效基礎控制。公司獎金制度的研究發現：獎金制度是多層次傳銷一個很重要的核心，公司如何設計一套獎金制度能吸引人員加入，且避免直銷人員對公司產生「道德危險」問題；同時如何

透過獎金制度對直銷商進行激勵，這些問題有賴後續研究者建立一模型來探討獎金制度。

戴嬪坪等(1999)以個案研討方式探討安麗、雙鶴及泰瑞獎金制度。而多層次傳銷公司的獎金制度內容大致可分成：零售毛利、業績獎金、領導獎金等。獎金、獎銜或額外獎勵為各家傳銷公司激勵制度之基本要素，各家公司獎金項目上大同小異，但計算方式不同。單就獎金制度給直銷商財務激勵部份，從個案研討的定性研究上無法判定哪一家多層次傳銷公司獎金制度較為有利。

胡同來等(1999)運用問卷調查方式，針對我國二百多家多層次傳銷公司進行調查，以瞭解這些公司的服務傳送系統（Service Delivery System）對公司營運績效之影響。研究結果發現：提高銷售獎金比例、發展可行的目標對營運績效的提昇有助益。

覃怡輝(1999)研究發現：固定銷售能力的情況下，不歸零的制度會對傳銷商比較有利。從較長期的角度看，在不歸零的獎金制度中，傳銷商都能達到最高一級的獎金率。因此在不歸零制中，無論業績獎金或是領導獎金，傳銷商的收入來源，最後可能都只剩下個人的零售一途，無法發揮領導獎金的功能。而且不歸零制的獎金制度較利於資金雄厚的傳銷商。

陳得發等(2000)以個案研討方式對從美國、日本所引進創立及本土從事多層次傳銷的傳銷公司進行獎金激勵制度之探討。研究結果發現：美商如新公司採高零售利潤政策，而日商及台商公司採較低零售利潤政策；業績獎金計算有採歸零者及不歸零者都有其設計上之考量；零售業績是傳銷事業所有業績的主要來源。對想要成為直銷商而言，選擇零售利潤比率，在傳銷公司的獎金制度設計時，是相當困難的抉擇，因為零售利潤太高（毛利率超過 35%），容易造成傳銷商過份倚重零售，零售收入在其收入中所佔比率偏高，因而無暇去發展下線組織網，使業績停滯，失去了傳銷組織發展，造成業績倍增的意義；但如果零售利潤偏低（毛利率低於 10%），雖然銷售心理障礙小，但因銷售利潤低，銷售意願誘因也降低，零售業績也導向偏低，容易造成太偏重組織發展甚至坐享其成，因為收入來源大部分得靠整個組織的總業績來決定。

参、研究方法

一、研究問題

研究問題的重點有下列六項：

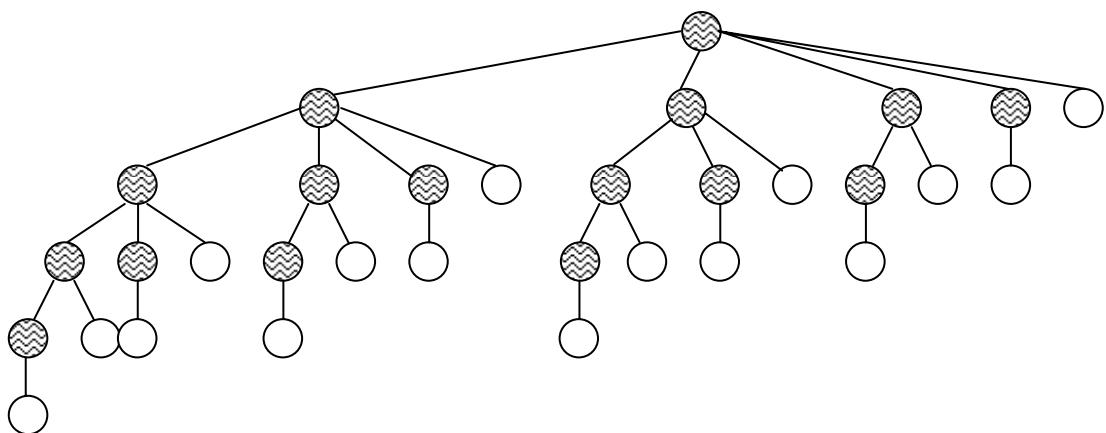
- (一) 嘉獎制度設計之精神與重點。
 - (二) 各項控制參數之意義與用途。
 - (三) 會員人數增加之方式與晉升、收入之關係。
 - (四) 會員晉升過程中，各項獎金分配之情形。
 - (五) 不同獎金制度晉升條件之差異，對傳銷商收入之影響。
 - (六) 嘉獎制度發放是重基層或高層，還是各職級間力求平等。

二、研究步驟

(一) 數學公式推導

本研究以數學模式推導及電腦模擬互相驗證，並對分項獎金的正確性與收斂性一一檢驗，以求結果之正確。

首先假設每人加入之後下個月起每個月均增員一人，以興田舊制度為例，加入首月每人均銷售 110 點，第二個月以後均銷售 30 點，下圖是發展至第六個月時之樹狀組織圖。



令 n 為月份，則「會員總人數」為 2^{n-1} ，「當月組織業績」為 $140 \times 2^{n-2}$ ，「累計組織業績」為 $110 + 140 \times (1+2+\dots+2^{n-2})$ ，由公式可推出第四月底即可升主任，「當月收入」則變化太大，僅以第六月份為例計算如下：

$$30 \times 0.26 + 140 \times 2^{n-3} \times 0.06 + 140 \times 2^{n-3} \times 0.03 = 108.6.$$

下線發展若照上述模式，兩年多即成天文數字，因此為了儘量符合實際狀況，可增員之人數與可增員之月份應可隨時調整，修正推導公式如下：

每人每月（自加入之下一月起）多 m 位下線， $n-1$ 個月後停止 ($m>0$, $n>1$)。

當 $p > n$ 時，公式須做以下修正：

月份	總人數	公式
$n+n$	S_{n+n}	$(m+1)^{n+n-1} - nm (m+1)^{n-1}$
$n+n+1$	S_{n+n+1}	$(S_{n+n}-S_{n+1})m + S_{n+n} = (m+1) S_{n+n} - m S_{n+1} =$ $(m+1)^{n+n} - (n+1)m (m+1)^{n-1} + m^2$
$n+n+2$	S_{n+n+2}	$(S_{n+n+1}-S_{n+2})m + S_{n+n+1} = (m+1) S_{n+n+1} - m S_{n+2} =$ $(m+1)^{n+n+1} - (n+2)m (m+1)^{n-1} + 3m^2 (m+1)$
$n+n+3$	S_{n+n+3}	$(S_{n+n+2}-S_{n+3})m + S_{n+n+2} = (m+1) S_{n+n+2} - m S_{n+3} =$ $(m+1)^{n+n+2} - (n+3)m (m+1)^{n-2} + 6m^2 (m+1)^2$
:	:	:
$n+n+k$	S_{n+n+k}	$(S_{n+n+k-1}-S_{n+k})m + S_{n+n+k-1} = (m+1) S_{n+n+k-1} - m S_{n+k} =$ $(m+1)^{n+n+k-1} - (n+k)m (m+1)^{n+k-1} + [k(k+1)/2]m^2 (m+1)^{k-1} \dots \text{(公式二)}$

欲證明 S_{n+n+k} 公式之正確性，採用數學歸納法：

1. 當 $k=1$ 時， $S_{n+n+1}=(m+1)^{n+n}-(n+1)m(m+1)^n+m^2$ ，公式成立。
2. 設 $k=i$ 時亦成立，即 $S_{n+n+i}=(m+1)^{n+n+i-1}-(n+i)m(m+1)^{n+i-1}+[i(i+1)/2]m^2(m+1)^{i-1}$ 。
3. 則 $j=i+1$ 時， $S_{n+n+j}=(S_{n+n+j-1}-S_{n+j})m+S_{n+n+j-1}=(m+1)S_{n+n+j-1}mS_{n+j}=(m+1)S_{n+n+i}mS_{n+j}$
 $= (m+1)^{n+n+i}-(n+i)m(m+1)^{n+i}+[i(i+1)/2]m^2(m+1)^i - m(m+1)^{n+i}+(i+1)m^2(m+1)^i$
 $= (m+1)^{n+n+j-1}-(n+j)m(m+1)^{n+j-1}+[j(j+1)/2]m^2(m+1)^{j-1}$ 故得證。

當 $p>2n$ 時，公式仍須修正，但與電腦部分驗證已經足夠，故不再往下推。

(二) 電腦程式設計

電腦程式是使用 Borland 公司著名的 Turbo Pascal 語言，主架構分成四大部分，即新增會員、業績統計、獎金計算與等級登錄。會員佈線方式以總人數高分及增員之快慢分成 case1~case4 四種，數字挑選之原則以第二代分別為 6 與 12 人，逐漸遞減，最後總人數須相同，因此會造成每代增員人數有較慢與較快遞減之效果，在約四千億種組合中挑出數千與數萬人各一種，如下表所示：

名稱	每月每代新增人數	總人數
Case1	1-6-5-4-2-2-2-1-1-1-1-1	6637
Case2	1-12-12-7-1-1-1-1-1-1-1	6637
Case3	1-6-5-4-2-2-2-2-2-2-1-1	30637
Case4	1-12-11-7-4-1-1-1-1-1-1-1	30637

業績統計每人每月均定為 300 點，亦可視情況區分新進人員與各階人員每月有不同點數，更可以將每人點數分批以不同時間輸入，這對立即晉升之制度較有影響。獎金計算部分包括了點數進來時位階的變動、各項獎金資格的認定與各項獎金金額的計算。最後等級登錄做各項累計積分的寫入及下月晉升的準備工作。

三、個案公司分析-興田企業股份有限公司

成立於 1985 年的昭金企業有限公司，在 1990 年 9 月改名為興田企業股份有限公司，當時主要營業氧氣健康器。並於 1993 年起在東南亞設立分公司進軍國際市場。其經營原則為健康傳銷事業合法永續經營；組織文化為感恩、惜福，堅持做自己的主人；經營理念強調創造健康、美化生活、幸福人生；經營使命將健康、美麗與財富帶入世界每一個家庭。銷售的產品分成健康器材、養生食品、美容保養品、生活環保用品、輔宣品等五類。興田公司的組織概況可分國際事業部及台灣公司，目前以大陸及國際其他國家為兩大主軸，國際版圖至美、澳、加等國家。

興田公司的獎金制度是以「點數」計算，即所謂的「PV」值，透過「PV」去計算經銷商可以領多少獎金，目前 1PV 相當於 10 元。

(一) 舊獎金制度(蔡雅琪，1999)

舊獎金制度特色有組織業績點數無限代累積、職級不滑動、超越可回歸，總發放比例達 63%。組織制度採四級三階制「專員」、「主任」、「經理」、「總裁」，層級少而簡單，設計讓直銷商容易瞭解與達成。

專員：110 點的購貨點數。

主任：組織業績點數累計達 990 點。

經理：組織業績點數累計達 5,000 點，三條主任線，即可晉升經理。

總裁：組織業績點數累計達 26,000 點，三條經理線，即可晉升總裁。

獎金的分配著重兩大方向，鼓勵銷售與領導組織體系，另外公司為鼓勵領導階級的總裁，而規劃四項福利：全國分紅獎金 (12%)、總裁購車獎金 (1%)、海外旅遊基金 (1%)、飛龍俱樂部獎金 (1%)。獎金內容分別敘述如下：

1. 零售獎金：直銷商個人直接零售商品所獲得之利潤。

職級	專員	主任	經理	總裁
零售獎金%	20%	26%	35%	45%

2. 組織獎金：上下線不同職級直銷商因零售獎金率不同，所產生的差額利潤。

職級	主任與下線之差額	經理與下線之差額	總裁與下線之差額
專員	6%	15%	25%
主任		9%	19%
經理			10%

3. 輔導獎金：同職級之直銷商，因個人零售獎金率相同，無組織利潤獎金產

生，為獎勵培育下線有功所給予之獎金謂之。主任級直銷商可自第一代主任獲得 3% 之輔導獎金（此獎金由上線經理或總裁撥給）；經理級直銷商可自第一代經理獲得 2% 之輔導獎金，自第二代經理獲得 2% 之輔導獎金（此獎金由上線總裁撥給）。但主任級與經理級直銷商欲領取輔導獎金，當月個人零售／個人小組點數分別須在 30／150 與 30／250 點以上。

4. 四大福利

(1) 全國分紅獎金：為了獎勵總裁級直銷商，發放全國有效業績總額之 12%，依總裁個人小組業績加權比例而給予之獎金。其資格必須為合格總裁，且每月個人零售業績點數達 30 點以上，及每月個人小組業績點數達 800 點以上（或有五線以上總裁）。

總裁個人當月應得之全國分紅獎金 = (總裁個人當月加權計算後之積分：全國總裁當月加權計算後之總積分) × 全國有效業績總額 × 12%

其中積分計算方式為(①+②)×加權積分

① 下線組織之經理、主任、專員所產生之個人小組業績點數總和。

② 未達全國分紅獎金領取資格之下線總裁個人小組業績點數。

職級 加權分數 組織業績	合格	1 線	2 線	3 線	4 線	5 線	6 線	7 線	8 線	9 線	10 線
	總裁	總裁	總裁	總裁	總裁	總裁	總裁	總裁	總裁	總裁	總裁
第一代	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
第二代		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
第三代		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
第四代		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
第五代			4	4	4	4	4	4	4	4	4
第六代				3	3	3	3	3	3	3	3
第七代					3	3	3	3	3	3	3
第八代						2	2	2	2	2	2
第九代							2	2	2	2	2
第十代								1	1	1	1
第十一代									1	1	1
第十二代										1	1

(2)總裁購車獎金 (1%)：全國有效業績總額之 1%，計算方式與規定同全國分紅獎金。

(3)海外旅遊基金 (1%)：全國有效業績總額之 1%，計算方式與規定同全國分紅獎金。

(4)飛龍俱樂部 (1%)：提撥全國有效業績總額之 1%，做為興田飛龍俱樂部基金，以提升總裁級直銷商之直銷專業智能及發展組織體系。

(5)其他福利有享有興田飛龍俱樂部會員夫妻每人 500 萬平安保險；金鑽飛龍，個人小組滑動累計 12 個月業績達 100,000 點、150,000 點、200,000 點者（不含國外業績），分別享新台幣十萬元、三十萬元與五十萬元之金鑽獎金，資格到達後，業績點歸零，重新計算；國內之聯誼旅遊；生日禮金。

(二)新獎金制度

其獎金特色獎金比例最高達 66%、組織業績無限代累積不歸零、職級不降、從經理級開始到晉升總裁的過程如有超越時，採超越回歸制。晉升與計算獎金時除個人積分外，先要了解幾種積分算法：

小組積分：個人零售及不含同階之組織業績總和。

組織積分：個人小組積分及含同階之組織業績總和。

緊縮積分：個人小組積分及含不合格總裁個人小組積分之組織業績總和。

興田公司職級為會員、專員、主任、經理與總裁(珍珠總裁、翡翠總裁、鑽石總裁皇冠總裁)。其主要晉升條件如下：

會員	1. 購買入會套裝 NT\$1,500 元者。
專員	1. 組織積分累計達 1,000 分以上。 2. 立即晉升。
主任	1. 從會員開始組織積分累計達 5,000 分以上。 2. 立即晉升。
經理	1. 從會員開始組織積分累計達 30,000 分以上。 2. 培育二位直屬主任。 3. 次月晉升。
總裁	1. 從會員開始組織積分累計達 120,000 分以上。從經理開始 9 個月滑動組織積分。 2. 培育二位直屬經理。

多層次傳銷公司獎金制度之模擬分析

	3. 次月晉升。
珍珠總裁	1. 培養 1 線至 4 線合格總裁者。 2. 立即晉升。 3. 連續二個月保持 1 線以上合格總裁者，則職級永不滑落。
翡翠總裁	1. 培養 5 線至 9 線合格總裁者。 2. 立即晉升。 3. 連續二個月保持 5 線以上合格總裁者，則職級永不滑落。
鑽石總裁	1. 培養 10 線至 14 線合格總裁者。 2. 立即晉升 3. 連續二個月保持 10 線以上合格總裁者，則職級永不滑落，免除小組積分。
皇冠總裁	1. 培養 15 線以上合格總裁者。 2. 立即晉升。 3. 連續二個月保持 15 線以上合格總裁者，則職級永不滑落，免除小組積分。

興田公司之獎金包括零售利潤、組織獎金、領導獎金、傳家獎金與福利獎金，分述如下：

1. 零售獎金：即直銷商個人直接零售商品所獲得的利潤。每種層級的傳銷商進貨價格皆相同，但經由 PV 值換算後，其利潤率因職級不同而有不同獲利率。

職級	會員	專員	主任	經理	總裁
零售獎金%	0%	10%	20%	30%	40%

2. 組織獎金：不同職級的直銷商因個人零售獎金不一，上下線間所產生的差額獎金部分謂之。但專員、主任、經理及總裁直銷商欲領取組織利潤獎金，每月個人零售業績須達 300 分（含）以上。

職級	專員 與下線差額	主任 與下線差額	經理 與下線差額	總裁 與下線差額
會員	10%	20%	30%	40%
專員		10%	20%	30%
主任			10%	20%
經理				10%

3. 領導獎金：獎勵總裁培養同階總裁之獎金，採緊縮（Roll Up）制度，即不合格總裁之小組積分往上緊縮至合格總裁，領取資格及層數如下。

直屬合格總裁線數	合格總裁	1-4 線(合格)珍珠總裁	5 線(合格)翡翠總裁
個人積分	300 分	300 分	300 分
小組積分	6,000 分	6,000 分	3,000 分
同階獎金	本人合格總裁	5%	5%
	第一層合格總裁		5%
	第二層合格總裁		5%
	第三層合格總裁		2%
	第四層合格總裁		1%
	第五層合格總裁		1%

4. 傳家獎金(為每月領取一次)

(1) 珍珠獎金 1% 規定如下

- A. 珍珠總裁級直銷商：直屬合格總裁線數為 1~4 線合格總裁級直銷商。
- B. 為獎勵合格珍珠總裁，依其至第一層合格珍珠總裁之間，所有緊縮積分可領取 1% 傳家獎金。
- C. 資格：必須為合格珍珠總裁級直銷商。

(2) 翡翠獎金 1%

- A. 翡翠總裁級直銷商：直屬合格總裁線數為 5~9 線合格總裁級直銷商。
- B. 為獎勵合格翡翠總裁，依其至第一層合格翡翠總裁之間，所有緊縮積分可領取 1% 傳家獎金。
- C. 資格：必須為合格翡翠總裁級直銷商。

(3) 鑽石獎金 1%

- A. 鑽石總裁級直銷商：直屬合格總裁線數為 10~14 線合格總裁級直銷商。
- B. 為獎勵合格鑽石總裁，依其至第一層合格鑽石總裁之間，所有緊縮積分可領取 1% 傳家獎金。
- C. 資格：必須為合格鑽石總裁級直銷商。

(4) 皇冠獎金 1%

- A. 皇冠總裁級直銷商：直屬合格總裁線數為 15 (含) 線以上之合格總裁

級直銷商。

B.為獎勵合格皇冠總裁，依其至第一層合格皇冠總裁之間，所有緊縮積分可領取 1% 傳家獎金。

C.資格：必須為合格皇冠總裁級直銷商。

以上不得兼任其他直銷公司負責人、股東、業務執行人、職員、講師。

5.福利：興田公司福利獎金分成兩部分

(1)飛龍福利 1%：提撥全國有效業績積分總額 1%，提昇專業能力及發展組織體系，做為興田事業飛龍俱樂部會員夫妻平安保險福利之用。

(2) 興田教育基金 1%：提撥全國有效業績積分總額 1%，以做為符合公司規定之各職級直銷商之旅遊、教育訓練等。

(三)新舊之獎金制度分析與比較

首先由小組積分、組織積分與緊縮積分三項相同基本計積條件談起，小組積分僅不如同階之所有下線積分，故其重複性頗高，主要用做獎金領取之資格；而組織積分除不含下線是總裁之體系，其餘均含，重複性最高，一般只當做位階晉升條件之一；緊縮積分出現於新制度中，將本身消費額度不合格的總裁小組積分累計給上線合格總裁，此積分直接用來計算獎金。雖說重複性高的積分不宜當成獎金以免發爆，但是經過兩種處理辦法後仍然可行，一是所有此類積分再全部加權加總後當成分母來計算；二是限定領取之位階，例如總裁位階才可領，如此不管是組織積分或緊縮積分，所有總裁相加之和即為全公司業績。

在晉升方面主任位階之前只採用組織積分，所以可以完全靠下線之積分升至主任，一旦升上主任就必須培養 2 至 3 線主任才能繼續往上升，以避免一條龍狀況，亦即一人得道，雞犬升天。在新制度的獎金領取條件中，很明顯的大幅提高了點數值，因此在晉升方面較舊制度緩慢，又加上升總裁須九個月的滑動組織積分十二萬 PV，使得升總裁非得要在連續九個月內一鼓作氣衝業績不可。

興田公司獎金制度可歸納成四大類獎金，新舊獎金制度中發放給個別傳銷商之獎金率分別為 64% 及 63%。若屬提撥固定百分比給所有傳銷商做為旅遊或教育訓練等福利，不予計算，以公司角度來看之比較分析如下表：

表 2 新舊獎金結構之比較

獎金名稱	舊制度	新制度	領取職級
1.零售獎金	45%	40%	專員、主任、經理、總裁
2.組織獎金	-	-	
3.輔導獎金(領導獎金)	4%	20%	舊制度：主任、經理 新制度：總裁
4.分紅獎金(傳家獎金)	15%	4%	總裁
5.福利獎金		2%	'
合計獎金率	64%	66%	

舊獎金制度中有一項金鑽飛龍並未列於上表中，以一點十元來算，二十萬點享五十萬元之獎金，比例高達 25%，新制度中已無此項獎金。

屬於個人本身業績之零售獎金降低了 5%，屬於總裁級之獎金，由 15% 提升至 24%，但升總裁之難度也提高了。

肆、結果與討論

圖 1 為每人每月均新增一位下線，連續 24 個月公司所發出各項獎金比例及小計獎金比例。橫座標軸代表月份，縱座標軸是獎金比例。顯示三月晉升主任後小計獎金比例即往上攀升，其他兩階晉升之月份分別為七月、十一月，直接+組織、輔導、分紅的比例上限應分別為 0.45、0.4、0.14，而結果顯示分別為 0.45、0.0481、0.14，輔導獎金比例多出除與四捨五入有關外，立即晉升之主任小組積分重複累計亦有影響。前六個月之個人組織積分與獎金與所推數學公式驗證無誤。

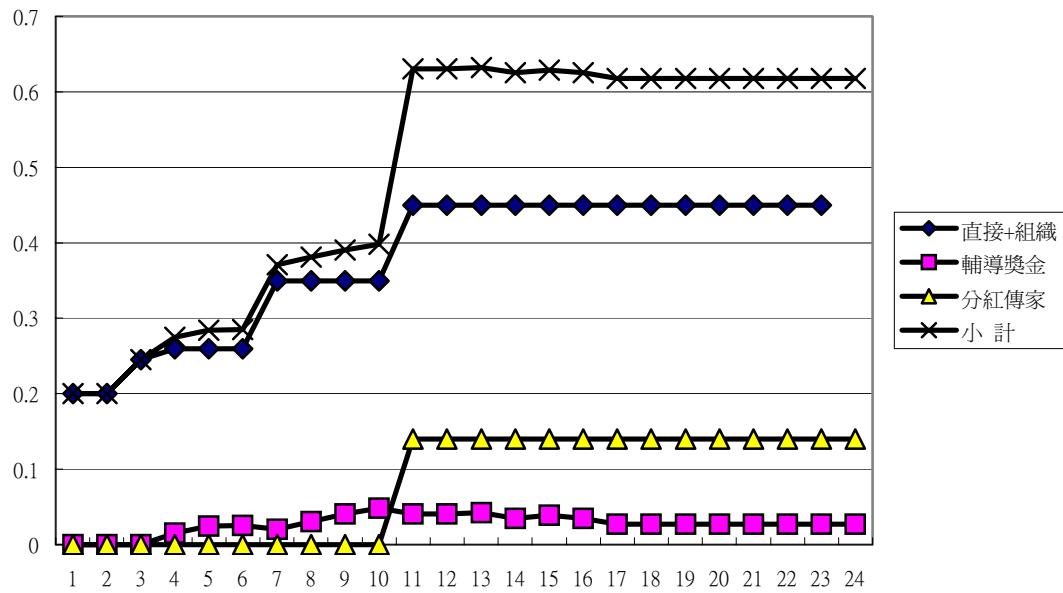


圖 1 舊制度各項獎金率趨勢圖

圖 2 與圖 1 唯一的差異是新舊獎金制度，因條件所限僅晉升至經理級，比例上限 0.3 完全吻合，第一代分別在五月與八月晉升主任、經理。

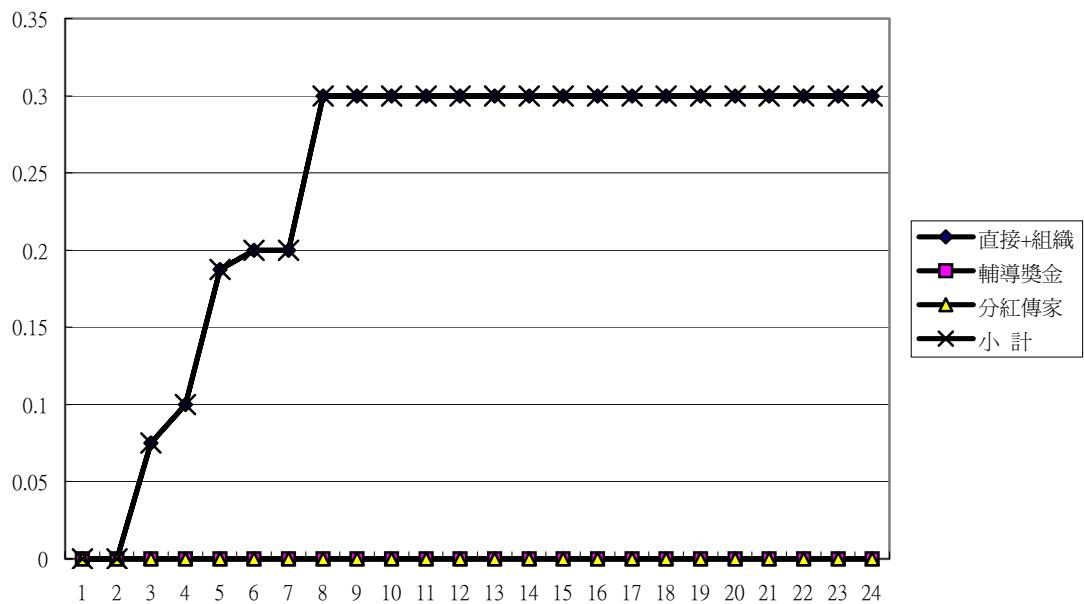


圖 2 新制度各項獎金率趨勢圖

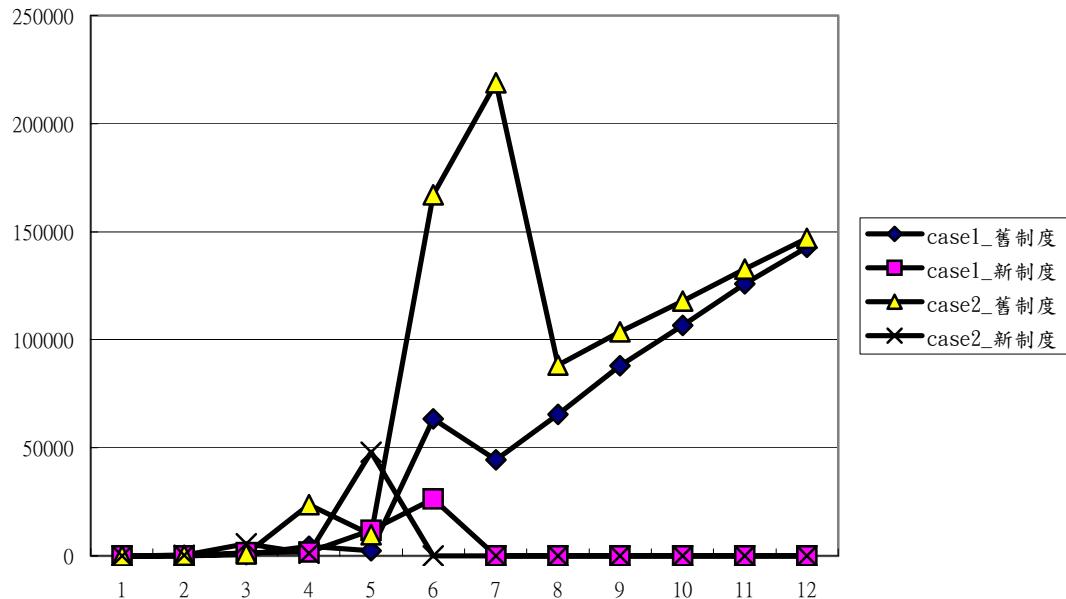


圖 3 Case1 與 Case2 個人每月總獎金

由圖 3 case1_舊制度來看，局部收入低點出現於五月，此乃晉升經理之第二個月失去組織獎金之故，即便多出輔導獎金也補不回來。局部收入高點出現於六月，這時剛升上總裁，下線全為經理，分紅獎金佔了大部分，加上組織獎金的貢獻，故表現較佳。七月因下線亦升總裁而失去組織獎金，故獎金下降，七月以後幾乎是靠分紅獎金穩定成長。圖 4 case3_舊制度在前六個月的發展與圖 3 case1_舊制度相同，七月以後雖然趨勢類似，但因 case3 人數為 case1 之四倍多，故獎金增加率快得多。

由圖 3 case2_舊制度來看，局部收入低點出現之月份和原因同前述兩種 case，六月剛升總裁，大量的組織獎金與分紅獎金使得總獎金急速往上竄升，然局部最高點出現於七月乃因此時下線仍為經理，致使組織獎金與分紅獎金再次提昇。八月下線升總裁失去可觀的組織獎金後，就靠分紅獎金穩定向上爬升了。圖 4 case4_舊制度並未如之前所有 case 在局部收入高點前出現局部收入低點，恰巧在五月失去的組織獎金由輔導獎金彌補回來，六月又出現總裁-經理架構，龐大的組織獎金與分紅獎金造成局部收入高點，但隨即七月的總裁-總裁架構少了組織獎金，使得總獎金急速下滑。

新制度由於總裁門檻較高，本文所設計的情況未能晉升為總裁，這對於修正增加總裁獎金率的新制度而言是非常不利的，換句話說以舊制度經銷商經營模式來套用於新制度是很吃虧的。圖 3 case1_新制度與圖 4 case3_新制度均於六月出現局部收入高點，這是經理-主任架構之故，次月起經理-經理架構下就只剩直接獎金了。圖 3 case2_新制度與圖 4 case4_新制度情形很相似，所差為提早了一個月達局部收入最高點。

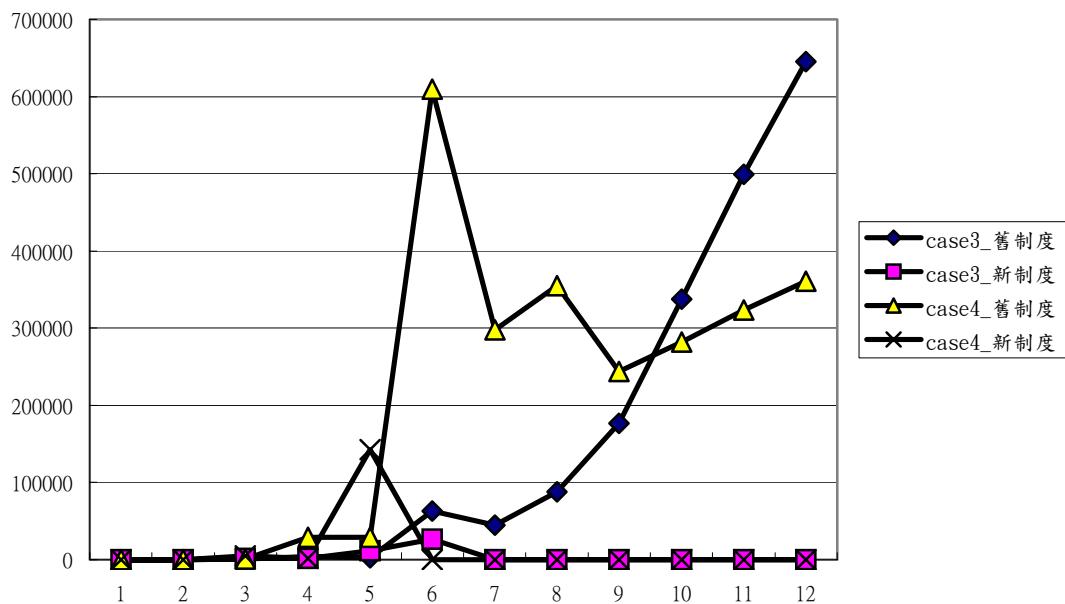


圖 4 Case3 與 Case4 個人每月總獎金

圖 5 為第一代個人獎金逐月累計之結果，最右邊之數據即為個人 1~12 月獎金總和，可看出在下線總人數相同之情況下，對第一代之獎金總和而言，第二代人數為 12 者較 6 者明顯高得多，若升不上總裁則無影響。圖 6 為總人數較多之情形，與圖 5 有類似之曲線變化。

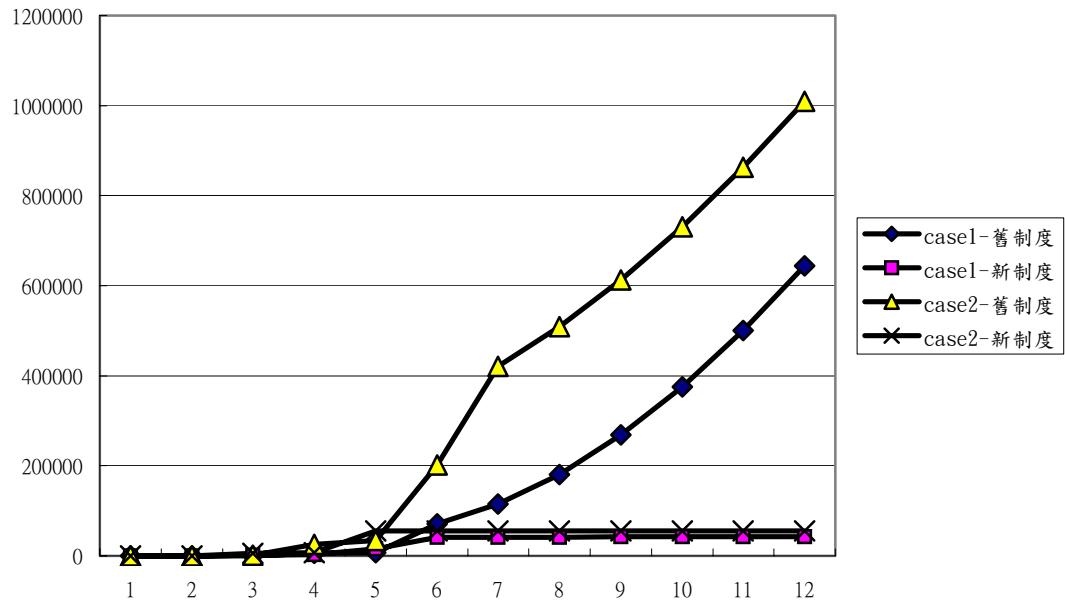


圖 5 Case1 與 Case2 個人累計總獎金

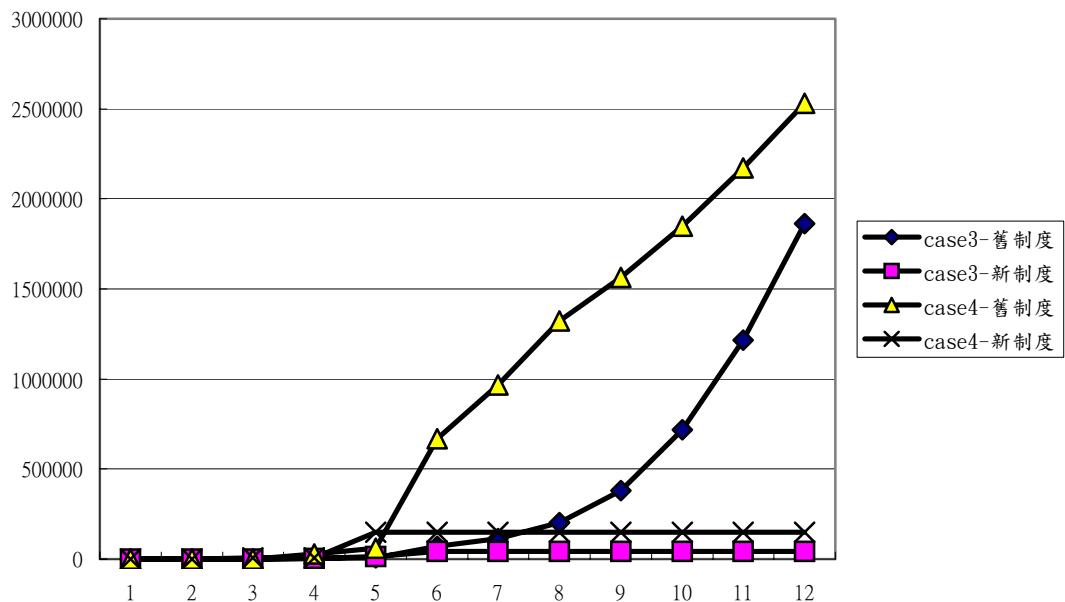


圖 6 Case3 與 Case4 個人累計總獎金

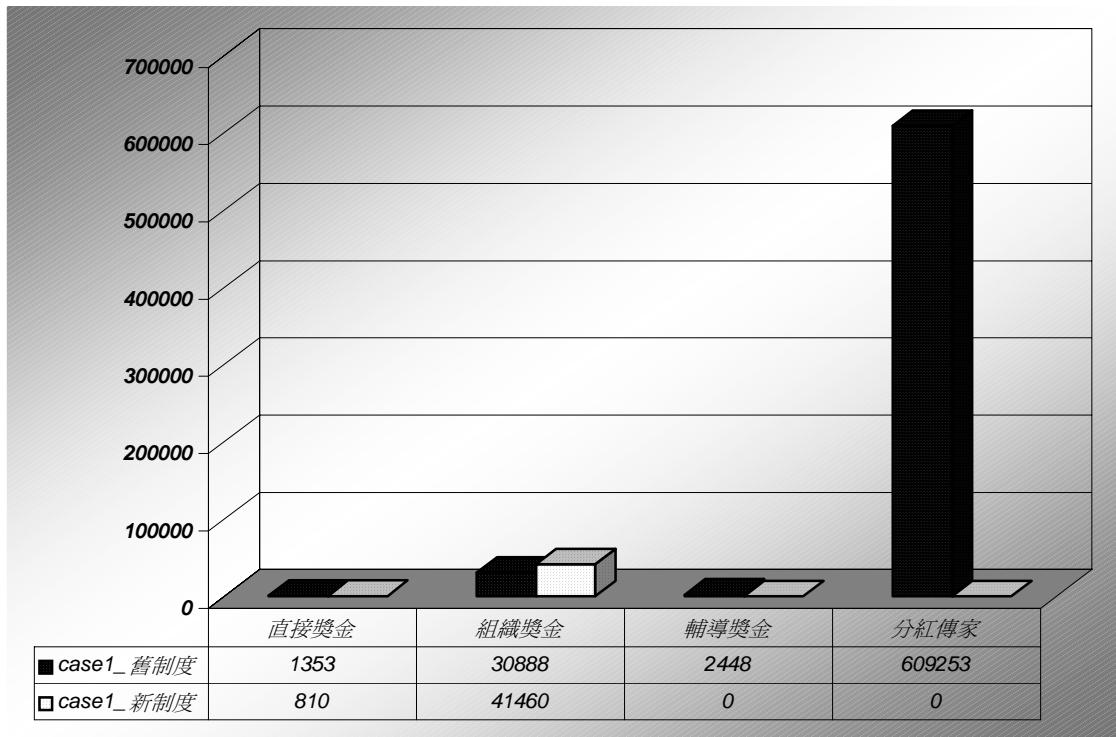


圖 7 Case1 新舊制度各項獎金分佈圖

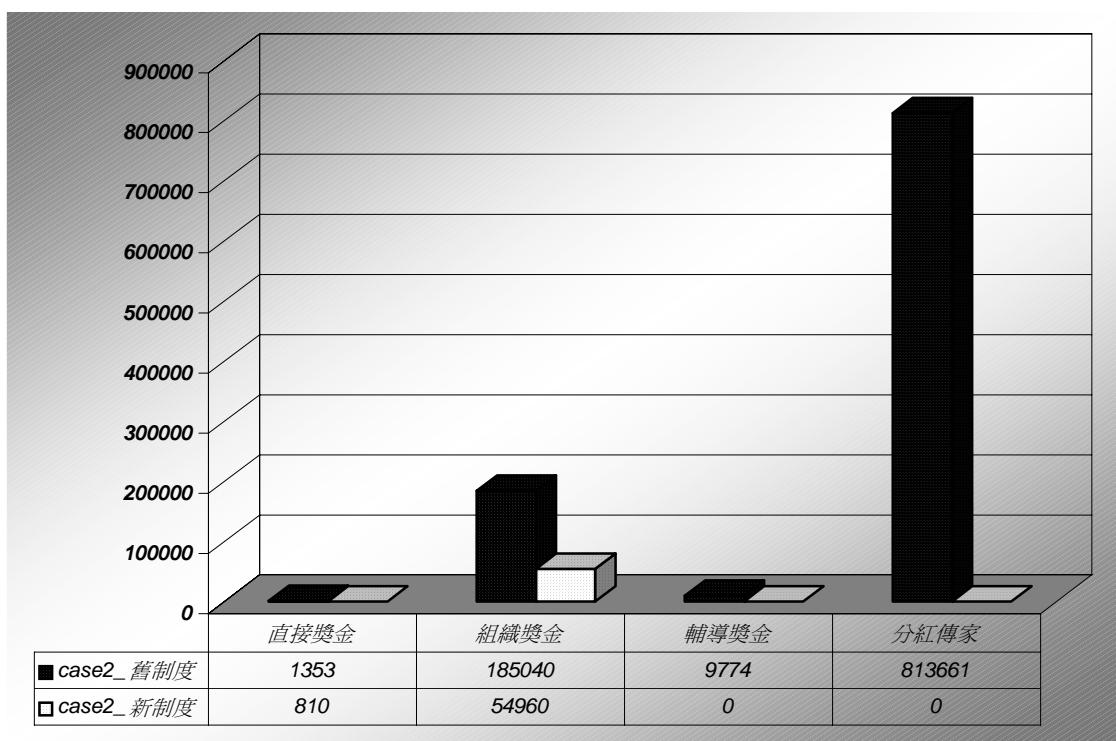


圖 8 Case2 新舊制度各項獎金分佈圖

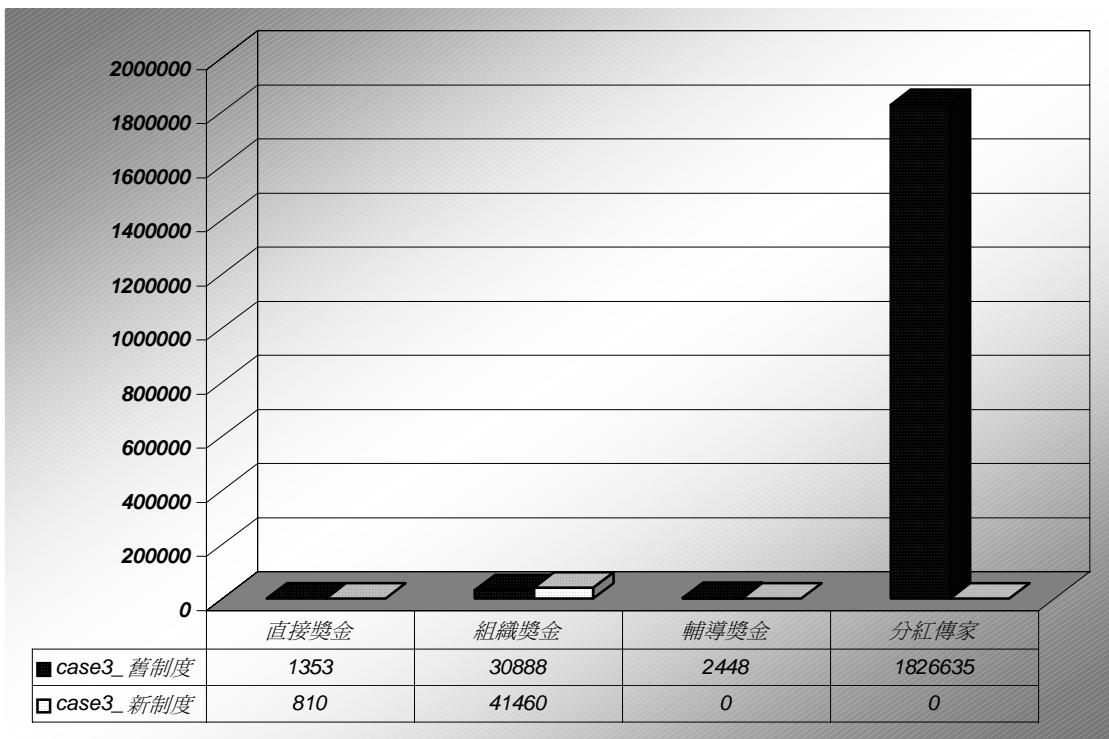


圖 9 Case3 新舊制度各項獎金分佈圖

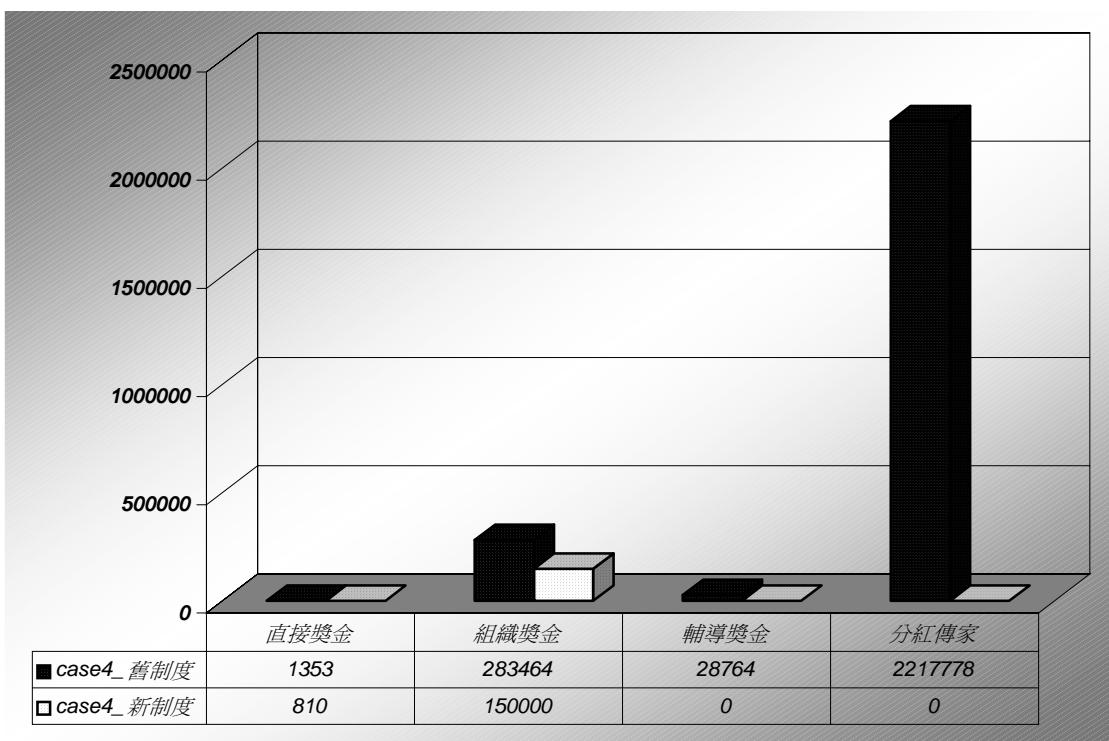


圖 10 Case4 新舊制度各項獎金分佈圖

圖 7 至圖 10 可看出各分項獎金對第一代個人而言，第二代下線 12 人遠較 6 人有利，且分紅獎金佔了舉足輕重之地位，其次則為組織獎金，在其次則為輔導獎金，直接獎金則敬陪末座。

伍、結論

由以上分析可歸納出獎金制度設計之重點在於公平性、安全性與發展性，所謂公平性即重視個人業績與組織發展的貢獻，不優遇上層壓榨下層或忽略上層偏重下層，必須在上層增員意願與下層加入意願間取得收入滿意之平衡點，這是屬於餅分配問題，而非如何把餅做大。安全性之定義為在任何情況之下，公司所發出總獎金比率必定小於或等於某數值，該數值為既定且在公司收支平衡限度內。所謂發展性則是制度的設計須讓會員能不斷地產生業績與增員，且升至最高階時不應有瓶頸之存在。上述特性轉換成實際的問題就是位階晉升之條件如何定？獎金領取之資格如何定？獎金分配之比例如何定？其餘要點分述如下：

1. 組織間積分的累計須注意重複性，確定那一種累計方式之和為全公司總積分，以訂定計算規則。
2. 無重複性之累計積分可直接用來分配獎金；具重複性之累計積分只可間接用來分配獎金或當成晉升條件與領取資格。
3. 晉升不能只靠積分累計，高階人員的養成才能使整體組織壯大。
4. 晉升情形發生時，通常晉升者之獎金收入也隨之提高，晉升者之上線則相反。
5. 下線組合方式不同時，對上線之收入影響很大，第一代下線人數不宜過少。
6. 當組織達一定人數後，分紅（傳家）獎金之重要性即突顯出來。
7. 分紅獎金收入 > 組織獎金收入 > 輔導獎金收入 > 直接獎金收入，是希望會員能經營組織儘快衝上最高階，且最高階之前不要被下線所超越。

參考文獻

中文部分

1. 行政院公平交易委員會，九十年多層次傳銷事業經營概況調查。
2. 吳水丕(1993)"多層次傳銷次的世界"，漢宇出版社。
3. 林訓民(1994)，傳銷全方位指南(上)，台灣英文雜誌社。
4. 林威宇(2000)，醫院醫療事務部門實施績效獎金制度前後，對其員工認知、態度及工作滿意改變之相關研究，國立台灣大學醫療機構管理研究所碩士論文。
5. 林義屏(2001)，市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間關係之研究--以科學園區資訊電子產業為例，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
6. 胡同來，林玲瑛，謝文雀(1999)"A Study of Service Delivery Systems and Operational Performance in Multi-level Marketing Companies in Taiwan"，第四屆直銷學術研討會論文集，237-262。
7. 張文華(1996)"淺述多層次傳銷"，商業職業教育季刊，66，43-53。
8. 張火燦(1994)"績效評估的模式及相關理論"，人事管理，31(9)，4-7。
9. 張火燦(1994)"績效評估的模式及相關理論(續)"，人事管理，31(10)，12-14。
10. 張火燦(1994)"績效評估的模式及相關理論(續)"，人事管理，31(11)，12-19。
11. 張火燦(1994)"績效評估的模式及相關理論(續)"，人事管理，31(12)，21-24。
12. 張火燦(1994)"績效評估的模式及相關理論(續)"，人事管理，32(1)，17-23。
13. 許宏明(1995)，高科技產業的教育訓練制度與組織績效之相關性研究，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
14. 陳海鳴，陳佳慧(2001)"組織內薪酬給付基礎之整合架構"，台大管理論叢，11(2)，155-173。
15. 陳得發(2000)"傳銷商獎金歸零與不歸零之比較分析"，傳銷世紀，96，52-55。
16. 陳得發 (2001) "做的越久，領的越多！？談組織領導獎金和福利獎金"，傳銷世紀，98， 52-54。
17. 陳得發，施正雄，孫治明(2000)"傳銷商獎金制度之探討--針對美國、日本、本土公司比較--以如新、妮芙露、偉新公司為例"，第五屆直銷學術研討會論

文集，49-81。

18. 陳錦全(1989)"多層次傳銷立法之研究"，東吳大學法律研究所碩士論文。
19. 覃怡輝 (1999)"傳銷實務制度的探討"，第四屆直銷學術研討會論文集，35-60。
20. 鄧孝純(2000)，壽險業的績效評估與獎金制度之研究，國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。
21. 蔡雅琪(1999)"偉新公司經營個案"，直銷公司經營管理個案集，J1-J28。
22. 鄭國威(2001)，多層次傳銷公司獎金制度之研究，大葉大學事業經營管理研究所碩士論文。
23. 鄭雯芳(1995)"直銷人員績效控制與管理"，第二屆直銷學術研討會論文集，1-31。
24. 諸承明，戚樹誠，李長貴(1996)"薪資設計之文獻回顧與評論-建立薪資設計四要素模式"，人力資源管理學報，6(12)，57-84.。
25. 諸承明，戚樹誠，李長貴(1998)"薪資要素、任務特性、與員工態度之關聯性研究-「薪資設計兩構面情境模式」之理論與實證"，管理學報，15(4)，561-585。
26. 孫德修(1999)，從人才到人財-人力資源管理實戰手冊，中衛發展中心出版。
27. 戴嬪坪，張克傑，洪嘉駿等 (1999)"多層次傳銷激勵制度的比較-以安泰、雙鶴及泰瑞為例"，第四屆直銷學術研討會論文集，263-291。

英文

28. Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1987)"Toward a Contingency Theory of Compensation", *Strategic Management Journal*, 8(2), 169–182.
29. Barry, G., & George T. (1990)"Organizational Difference in Managerial Compensation and Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.
30. Carroll J.R., & Schneier C. E. (1982), *Performance Appraisal and Development of Performance in Organization*, Glenview Illionis: Scott, Foresman
31. Carolyn B. (2002)"Executive Compensation", *Insights*, 16(3), 13–15.
32. Lee, C. (1985)"Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types Appraisal Process, and Rater Training", *Academy of Management Review*, 10(2), 322–331.
33. Mahoney, T. A. (1989)"Multiple Pay Contingencies: Strategy Design of Compensation", *Human Resource Management*, 28(3), 337–347.
34. Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1999), *Compensation*, 6rd, Irwin McGraw-Hill, Inc
35. Robbins, S. P. (1978), *The Management of HR Resource* , Englewood Cliffs, N. I. Prentice-Hall, Inc.
36. Thomas, S. L. & Bretz, R. D. Jr. (1994)"Research and Practice in Performance Appraisal: Evaluating Employee Performance in American's Largest Companies", *SAM Advanced Management Journal*, 59(2), 28–34.
37. Vivian D. A. (2001)"Performance-Based Reward, Line-of-Sight Foster Ownership Behavior in Staff", *Canadian HR Reporter*, 14(7),10.