




# 人力資源管理—進階篇

## 第四章 薪資管理

主辦單位： 勞動部勞動力發展署

承辦單位： 中華民國全國中小企業總會

# 目 錄

第四章 薪資管理.....	1
第一節 企業薪資管理的策略.....	2
一、 薪資理論.....	3
二、 薪資管理應掌握的事項.....	8
三、 薪資制度的目標.....	12
四、 薪資的決定因素.....	13
第二節 企業薪資管理四個模組.....	14
一、 薪資四個模組發展.....	14
二、 薪資設計的傳統與創新.....	16
三、 薪資設計要素與員工、組織效能之關連性分析.....	18
四、 結論與建議.....	20
第三節 保健為基礎薪資.....	21
一、 參加薪資調查的必要性.....	21
二、 薪資調查的程序.....	22
三、 調查資料的內容.....	25
四、 調查報告的運用.....	26
第四節 職務基礎薪資.....	29
一、 工作說明與職位評價的意義.....	29
二、 專案預期效益與困難.....	31
第五節 績效為導向薪資.....	33
一、 薪資管理的目標.....	33
二、 建立績效標準.....	36
三、 績效獎金的訂定.....	39
第六節 技能基礎薪資.....	42
一、 案例一.....	42
二、 案例二.....	44
第七節：個案分享.....	46
個案一：東元電機公司（績效薪資制）.....	46
個案二：日產汽車公司（薪資管理的變革）.....	48
第八節：結語.....	50
附件.....	51
附件一：業績超額分享計畫實施辦法.....	51
附件二：結合目標績效管理與獎金模式.....	53
附件三：業績超額分享計畫實施辦法.....	63
附件四：員工節金及獎金之發放.....	68
附件五：相關福利與留才方案.....	71
附件六：員工薪資辦法.....	80
參考書目.....	91

## 第四章 薪資管理

薪資管理是人力資源管理體系中最重要核心功能之一。薪資係員工工作報酬之所得，為其生活費與提升個人生活品質之主要來源，從上班第一天起一直到離開職場，薪資多寡始終是工作者追求的重點之一；另一方面，薪資支出列為企業的用人成本，人事成本關係著企業的收益，甚至影響其投資意願。所以，無論以員工的所得收入或企業費用支出的觀點，薪資管理都顯得格外的重要。

薪資管理為人力資源管理的一環，將薪資制度合理的制定，並有系統的實施、調整、統制之行為稱之。它包括薪資水準、薪資結構、薪資政策、給付方法和薪資控制等。薪資管理的目的是發展和維持一套薪資給付政策和作業流程，讓組織可以吸收、留住和激勵所要的人才，並控制人事成本，進而激發員工的工作意願，發揮其潛力，貢獻其生產力於公司。

薪資設計是重要而複雜的管理工作，需要同時兼顧許多不同的考量層面。根據諸承明對台灣企業實證研究的薪酬管理論文中，歸納得出了四項關鍵性的薪資設計要素，即本章所引用的「薪資設計四要素模式」，定義出保健基準薪資（hygiene-based pay）、職務基準性薪資（job-based pay）、績效基準性薪資（performance-based pay）和技能基準性薪資（skill-based pay）。但企業在擬訂薪資計畫時應採取「整合性觀點」，不能只考慮到某一項薪資設計要素，而忽略其他三項要素在薪資設計上的重要地位。唯有兼顧員工對薪資的各種需求，將四項薪資設計一併納入考慮，才能擬訂出理想的薪資組合方案，使薪資的功能更加齊備。【資料來源：諸承明 著，《薪酬管理：論文與個案選集》，華泰文化事業，頁41】

本章以企業薪資管理的策略、企業薪資管理四個模組、保健為基礎薪資、職務基礎薪資、績效為導向薪資、技能基礎薪資和個案分享（東元電機、日產汽車）等觀點加以論述，並附上六種實用的薪資管理附件，以供參考與有效的運用。

## 第一節 企業薪資管理的策略

自從人類社會懂得利用勞務換取報酬，發展出勞雇關係以來，薪資就一直是社會科學中不斷被討論的重要課題。根據文獻記載，早在距今約四千年前的《漢摩拉比法典》(The Code of Hammurabi)中，就曾揭示出最低工資的明確規定，顯示當時的巴比倫人(Babylonians)，已經體認到薪資問題的重要性，並認為應在法律中明文加以規範。

在快速變化與競爭激烈的環境下，企業運作必須藉由組織文化及管理制度使組織發展與員工的績效產出與企業願景及策略緊密結合，這就是人力資源管理或策略性人力資源管理最終的目標與意義。

企業要發展成什麼規模、如何善用管理制度使目標順利達成，以及組織文化的發展或重塑、企業強調的經營理念、鼓勵員工什麼行為，乃至於員工對企業發展方向的認知以及認同，都是人力資源制度規劃的重點。據此，人力資源單位方能將企業發展與員工發展加以結合，是近年來企業越來越重視人力資源的原因，也是人力資源工作者最重要的價值所在。

薪資管理是人力資源管理中的一環，而且是員工相當重視的報酬問題。從層次上而言，要討論薪資管理之前，應該先將人力資源管理的體系以及對應企業內外整體環境的關係做系統性的掌握，而不是一般人過去對「人事」單位的認知，僅是算算薪水的加減乘除或辦辦勞保、健保、退休金等如此單純容易。因此，要真的將薪資管理作一適切的規劃與執行，必然要清楚企業願景及策略、目標、文化以及薪資管理與其他人力資源工作項目之間的關連，如圖 1-1。

薪資對組織的效能往往造成重大的影響，薪資制度的良窳將有助於員工的招募與留置(Retention)、激勵員工的績效表現、促進員工技能發展、塑造組織文化、影響組織結構及影響組織營運成本等(Lawler,1987)。對企業而言，如何以最有效的薪資管理制度來換取員工的最大向心力，將是人力資源管理的一大課題。而對員工而言，除了是生活與生存上最主要的經濟來源之外，在進入一個企業時，薪資與福利是他相當重視的部分，當然也是他在考量企業是否能給他正面回饋，以及去留之間的重要考量因素之一。

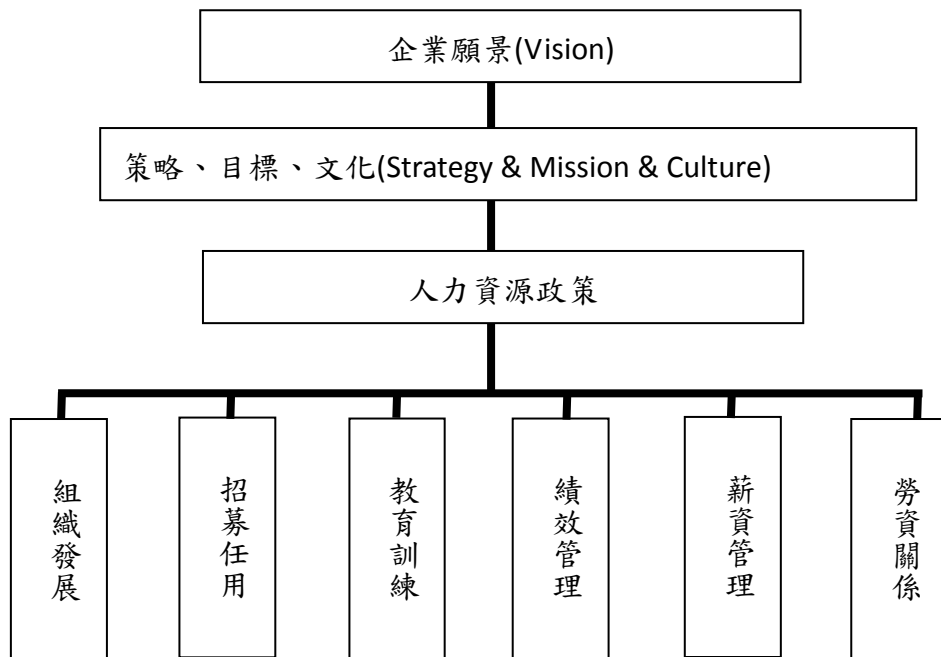


圖 1-1：人力資源管理系統圖

## 一、薪資理論

近來，台灣在國際化與自由化的潮流下，許多傳統製造等產業外移到大陸，除了強調勞工權益的保障外，在產業結構也逐漸轉變為以高科技與服務業為主，對高品質人力需求日益增加，企業在「人」的管理上也愈形複雜，因而人力資源管理將是現今企業所需面臨的新課題。在人力資源管理的範疇中，薪資制度與管理扮演著舉足輕重的角色(Glueck, 1979)。蔡幸娟(1995)對國內前 500 大企業進行普查發現，薪資管理受企業重視程度位居所有人力資源管理活動的第一位；此外，解嚴後發生的勞資爭議案件，大多為薪資問題所引起。

### (一) 薪資的定義

「薪資」一詞，對於不同個人、企業和社會而言，常有不同的意義。就個人而言「薪資」的實質意義係員工為維持物質生活所需，以提供勞務來獲取財務性的報償，對企業組織而言，薪資是企業支付員工提供勞務的報酬，具有工作價值與工作報酬之間的對價關係，不僅是成本，也是爭取競爭優勢的利器。對社會而言，薪資影響社會財富的分配，薪資的給付須與勞務相等，代表社會交換是否公平的指標。由此可知，「薪資」一詞不再只是單純做為員工生活依據或是企業的營運成本，是具有相當豐富的內涵，有必要加以明確定義。

薪資，係指企業對於員工所提供勞動力的報償，許多學者皆嘗試賦予薪資一

個明確而完整的定義。Robbins(1978)與Carrell & Kuzmits(1986)將報酬(reward)分為內部報酬(intrinsic reward)與外部報酬(extrinsic reward)兩類，Robbins進一步指出所謂內部報酬是指個人因參與工作所獲得的滿足感，而外部報酬則是組織給予員工的有形獎勵，其中外部報酬依照性質可以區分為直接薪資(direct compensation)、間接薪資(in-direct compensation)及非財務性薪資(nonfinancial compensation)三種。Carrell & Kuzmits則明白指出外部報酬即為薪資。

Henderson(1979)雖將薪資區分為報酬系統(compensation reward system)與非報酬系統(noncompensation reward system)兩者，但其內涵和前者之區分有異曲同工之處。報酬系統乃指企業以貨幣及各種服務求償權的型態，將盈餘分配給員工，而非報酬系統是指企業給予員工在精神、心理、身體上的任何福利活動。

Milkovich & Newman(1990)進一步闡釋直接薪資與間接薪資之意涵，「直接薪資」包括底薪、加薪、資金、生活成本等，「間接薪資」則包括有保健計畫、休假給付、福利與服務等。

至於國內學者黃英忠(1993)將薪資區分為基本給、津貼及獎金三類。基本給，包括年功給、職務給、職能給等；津貼，包括物價津貼、房租津貼、交通津貼、眷屬津貼、專案津貼、職務加給、地域加給、加班費、誤餐費、危險津貼、超時津貼等；獎金，包括績效獎金、工作獎金、年終獎金、全勤獎金、提案獎金、考績獎金等。諸承明(1995)將薪資定義為雇主交付給員工直接性的、一般性的、財務性的工作報酬，包括本薪、加班費、獎金、佣金、紅利及其他各種津貼等。

洪瑞聰、余坤東、梁金樹(1998)等學者則將薪資給予明確的定義，其為雇主支付給員工一種直接的貨幣性報酬，包括本薪、加班費、各種獎金、紅利、佣金及各種津貼等，然而非直接支付、非財務性的福利則不包括在薪資內。其將薪資定義侷限在直接性與貨幣性給予的實質報酬，非貨幣性及間接的報酬則排除在薪資定義之外。

除了上述理論的探討外，在實務上為了有效界定薪資的合理範疇，行政院主計處在辦理受雇員工調查與職業別薪資調查時，對於「薪資」一詞有明確的定義，其認為薪資包含本薪、按月獎金或佣金、固定津貼等經常性給與以及加班費、非按月獎金或佣金、其他津貼等非經常性給與，然而，保險費、資遣費、福利基金提撥以及其他福利支出則排除在外。仲悅企管的薪資調查針對薪資定義，如附件

一如示。

## (二) 薪資的理論基礎

薪資的理論基礎可從社會學、經濟學與心理學的觀點加以分析。

### 1. 社會學觀點的薪資理論

人類是群體的動物，在人類社會中，會有一些互動往來的行為，此為社會交換的概念，在此交換關係中涉及輸入與輸出的公平性，即為公平理論。在公平理論(Equity Theory)中有所謂「分配的正義」(distributive justice)原則，亦即在交換關係中，所有人的輸入與輸出比例應是相同的。

就薪資面而言，企業員工會將自己投入與產出選擇一個對象做比較，此對象可能為自己、他人或薪資系統。在比較過程中，員工所關心的是自己的產出，亦即企業給付報酬是否等同於他的投入，如果價值相同則認為公平。

一般對薪資公平性的測定可分為內部公平性與外部公平性兩個構面。薪資內部公平性，在強調維持同工同酬政策，其會訂定公司一致的薪資結構，雖然員工工作部門或地點也可能不同，但從事相同的工作就可獲得相同的薪資。薪資外部公平性，則考量外部勞動市場的影響，其不強調公司內部薪資結構的一致性，亦即在不同地區或不同事業部擔任相同的職務，可能獲得不同報酬。因此，就社會學觀點的公平理論，若企業薪資能達到內、外部的公平性，將是至高無上的境界。

### 2. 經濟學觀點的薪資理論

關於薪資理論的經濟學觀點，不同經濟學者有不同的見解與主張。以下為各種經常學薪資理論。

#### (1) 生活費說(cost of subsistence theory)

古典經濟學家李嘉圖(David Ricardo)於1817年提出此學說，又稱生存說(subsistence theory)，認為薪資是依據勞動者自身和其家族賴以維生的生活費所決定的(D. Ricardo, 1957)。此學說受到英國經濟學家馬爾薩斯(Thomas Robert Malthus)的「人口論」影響，亦即薪資若超過勞動者維持基本生活費時，可以養活較多子女，結果勞動人口會增加，勞動市場上勞動力供過於求，造成勞動力市場價格下降，自然勞動者生活困難，勞動人數降低，勞動市場價格上升，勞動者的薪資上升，甚至是超過生活費。

然而，此學說過於強調收入與勞動人口的關係，在現代工業國家中，勞動者的薪資報酬早已超過其生活水準，並且工資超過生活水準也不一定能使人口增加，故此學說只能是用於少數低開發國家。

(2) 邊際生產力說(marginal productivity theory)

美國經濟學家克拉克(J. B. Clark)認為，薪資應與勞動者生產力相互對照，假設資本的總值不變，勞動者的人數增加，每增加一單位的勞動所增加的生產量會減少，此乃邊際的概念。因為勞動人數愈多，每個人可運用的資本就愈少，勞動生產力必逐漸下降，直到最後一單位勞動者的生產量等於所支付的薪資，此時勞動人數便不再增加(蔡憲六，1980)。故企業主願意支付的工資即以最後生產力為準。

(3) 生產效力說(productive efficiency theory)

此學說改良邊際生產力說，依據每位勞動者的生產效力而支付不同薪資。若勞動者生產效力超過所訂定的工作標準，則支付較高的薪資；反之則減少薪資。勞動者為追求較高的薪資則會努力工作。此學說雖比邊際生產力說較具建設性，但在決定薪資時，除了生產力外，還應考量其他因素，如該地區的生活費用、職業等級因素、技術能力及勞動市場供需等因素。

(4) 薪資契約說(wage bargaining theory)

美國學者大衛森於1989年提出，認為薪資是依據勞資雙方相互交涉決定。勞資雙方就交涉結果訂立團體協約，雇主依照該團體協約支付薪資給勞動者，此學說強調工會的行動與功能。

3. 心理學觀點的薪資理論

人的行為基本上是目標導向或是由需求所引發出來的，可分為主動行為與被動行為。主動行為是慾望尋求滿足的過程，而被動行為是刺激與反應的過程。而激勵可引致個人去產生行為，也可視為管理活動之一。

Robbins(1993)認為激勵是為目標付出努力的意願，這種意願受制於此一努力能否滿足個體的某種需求。依D. B. Linsley對激勵的定義指出其為各種驅動力的組合，可藉著直接激發，迫使行為持續、完成目標(吳秉恩，1986)。如圖1-2所示，激勵是一種滿足需求的過程，一種未經滿足的需求會產生緊張狀態，造成一股驅動個體行為的力量，直到目標達成後，這種緊張才會消除或減輕。



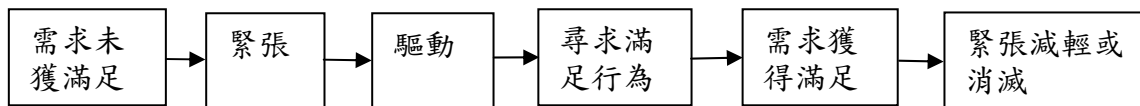


圖 1-2：激勵過程

激勵理論依其特技可以分類為內容理論、過程理論與增強理論（李明書，1995）。

(1) 內容理論

包括馬斯洛（Maslow）的需求層級理論、赫茨伯格（Herzberg）的雙因子理論、阿爾德佛（Alderfer）的 ERG 理論、麥克里蘭（McClelland）的三需求理論、阿吉里斯（Argyris）的成熟論。該理論集中於何者激勵、引發或發動行為的問題，著重在個人內在需求因素的瞭解。

(2) 過程理論

包含了亞當斯（Adams）的公平理論、弗魯姆（Vroom）的期望理論與洛克（Locke）的目標設定理論。該理論旨在說明個體行為係基於個體對自己目前行為與未來行為的思考、解釋後所做有意識性的決定過程，亦即希望找出並解釋人類行為是如何開始、引發、持續及終止。

(3) 增強理論

認為行為之後果才是影響行為的主因，亦即個體採取了某種反應之後，若立即有可喜的結果出現，則此一結果就會變成控制行為的強化物，會增加或減少該行為重複出現的機率。因此，應強調藉著獎勵期望行為，來激勵企業員工。

將激勵運用到企業組織中，必須包含三個要素：努力、組織目標及員工需求（Robbins, 1993）。因為激勵不僅可增強員工努力程度，促進生產力、提高績效而有助於組織目標達成，另一方面也可使個人需求獲得滿足。因此，如何應用激勵性薪資制度，以激發員工工作意願與潛能，並提高組織績效，對企業經營是一項重要的策略。

### 小叮嚀

獎勵制度，是指除支付員工基本薪資外，透過適當獎勵辦法，允許多一份貢獻就多一份報酬的機制。就企業經營而言，獎勵大都為變動成本，與薪資待遇之本質並非全然相同，其利益在於對員工定期或專案之成效給於應有的鼓勵。

【資料來源：常昭鳴、共好知識編輯群（2010）。PMR 企業人力再造實戰兵法（頁 306）。臉譜。】

## 二、薪資管理應掌握的事項

如前所述，薪資管理必須與企業發展願景和策略目標相結合，因此，在我們掌握薪資定義與理論基礎後，在操作與規劃薪資管理時，應如何確實符合企業目前之現狀與發展狀況，以便使薪資管理除了能兼顧解決企業目標遭遇之問題，並能藉以協助企業未來發展之用？以下各項是薪資管理應加以把握與因應的方向。

### （一）以企業文化為核心

薪資管理是企業重要策略之一，而由企業策略的形成，應以企業文化為核心，薪資管理也不例外，因此要探討薪資政策的形成，應由企業決策制訂的各項因素著手；而策略的形成，皆與企業文化有密不可分的關係，而由企業文化角度而言，我們應觀察的事項如圖 1-3 所示。

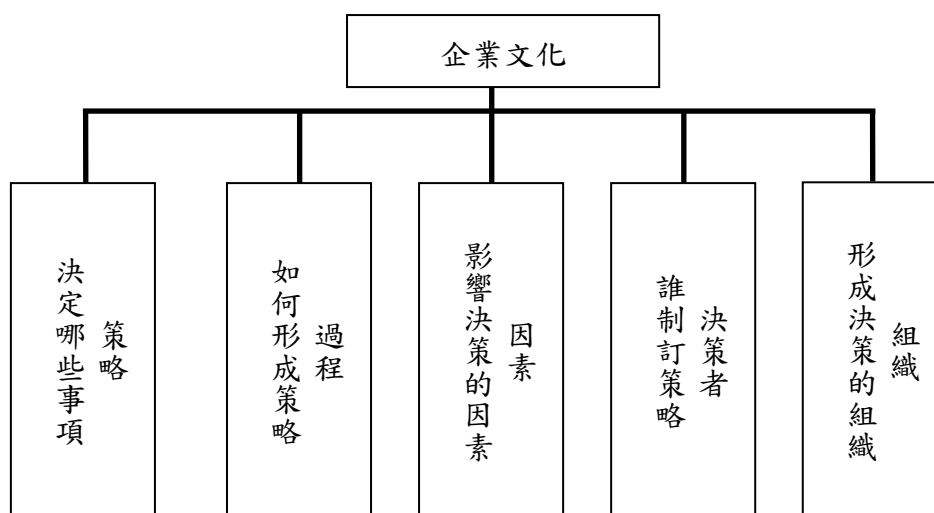


圖 1-3：企業文化與決策的關係

1. 策略：在策略中有哪些決定與原則。
2. 過程：策略形成的過程。
3. 因素：影響決策的因素，包括內在與外在。
4. 決策者：企業由誰制訂策略。
5. 組織：企業策略由那個組織制訂。

## (二) 吸引、激勵與留住人力資本

在人才爭奪激烈的市場中，薪資通常是吸引人才進入該企業的重要考量因素之一；而掌握市場資訊並衡量企業目前經營狀況，訂定出一個吸引人的薪資政策，將關係到人才就職意願，以及企業未來人員素質、經營成效以及長久發展。因此企業在薪資、福利以及認股辦法等整套的設計上，除了內部平衡（擔心新進員工薪資較原有員工為高而產生內部反彈情形）以及制度的維持（當例外多過正常標準時，該標準似乎已不復存在）的考量之外，應該確實徹底思考「你現在引進什麼樣水準的員工，將來公司就會變成那個樣子」，從企業文化的重塑做起，允許優秀人才的進入，並能接受新進同仁因過去工作經驗，以及公司對其專長的需求與肯定而給予較高薪資的事實，否則，企業將無法容納優質人才的進入，而形成一種人才的惡性循環。

而在激勵方面，人都是需求被肯定，尤其是他表現優異時，除了公開表揚、口頭讚賞等無形酬勞之外，在薪資設計時，也能針對企業營運特性以及員工的期望在薪資上予以獎勵，立即性、專案性、階段性或者一季獎勵一次，或者表現在年終獎金中，都是可以依照狀況來加以安排的。但需要注意的是，激勵的幅度與額度的大小要經過仔細的思考，一開始幅度過大，養大員工胃口，下次如果沒那麼多，反而打擊士氣；而如果激勵成為常態，員工將會把薪資激勵視為必然，變成他薪資的一部份，就喪失原本設計激勵措施的原意了。

在留才方面，高薪政策固然是留才的好方法之一，競爭者較難以更高的薪資來進行挖角，但對於企業經營會不會變成更沈重的負擔，是考量的重點之一，除非企業有把握持續高獲利，否則高薪政策只能確保員工不會因為薪資離職，但其他如發展空間、企業前景等其他因素不能加以配合，留才上還是會出現問題。而近年來，國內許多企業紛紛以員工入股方式來留才或證股權證(Stock option)，員工必須要任職滿一年限才能實現股票獲利，而且可能遠較年薪為高，這種方式在高科技產業較為多見，而相同的，其他的因素如不能加以配合，員工還是會揚棄這樣的高獲利。

薪資固然是員工相當重視的一環，而當員工因為薪資而離職時，應該要分析他的薪資是否在市場上有過低的情形，而他的被取代性如何，這樣的人才在市場上取得容不容易，而不是一味的用薪水把他強留下來，可能有一天他還是會再被其他企業以更高薪資挖走，因此，企業在考量一個人才的去留時，價值觀應是考量的重點之一。

### (三) 掌握外部環境之影響因素（法令規定、市場行情）

外部環境，亦為薪資政策中不可忽視的一環。法令規定部分，除應注意《勞動基準法》對於「工資」的定義，將關係到設計薪資結構時應注意「工資」將影響到資遣費或退休金的計算基礎，對企業人事成本的負擔將會產生影響。《勞動基準法》第二十一條規定的基本工資，企業給付員工薪資不得低於基本工資。

另外，企業除了勞保費、勞退舊制的提撥外，《全民健康保險法》、《勞工退休金條例》實施後，亦要提繳健保費、新制退休金，社會保險費大約增加每月薪資 20~25%法定成本。另外，薪資市場針對不同職務有不同市場行情，故企業須參閱薪資調查報告，以參考外部公平性的薪資給付參考指標。

### (四) 結合企業發展目標與管理哲學

薪資政策通常依循企業發展方向或管理哲學而制訂，其中包含工時（與加班費有關）、薪資在市場的位階（高薪、低薪政策），或者鎖定某些競爭對象作為目標、公司目前經營狀況（與給付能力有關）。在企業的運作當中，誰是公司主要決策者，薪資政策也會因為決策者的管理哲學而有所不同。有些是由個人做決策，如董事長或總經理甚至人力資源單位的負責人，有些是由群體共同決策而成，如董事會或高階主管會議。因此在掌握或觀察公司薪資政策時，必先瞭解公司決策過程。

### (五) 用人成績的有效性（人頭數、與整體費用之比例、費用控制）

薪資通常為企業營運上比例相當高的成本項目之一，因此對於人事成本加以適當控制，亦將對於企業獲利能力有正面的助益。許多企業在面臨經營危機或外界激烈競爭之時，以為降低員工人數或者降低調薪比例就可以降低薪資成本，而且能立竿見影的降低整體費用，以提高企業獲利能力。但如果我們將視野放大，對外界環境而言，若企業因未能妥善處理勞資關係而使形象受到影響，將來想招募優秀人才時困難度加高而使招募費用增加，而且還不一定有人願意來任職，或者只能引進程度平平的工作者，對企業內部而言，員工因工作保障受到威脅而產

生信心危機，而導致工作績效下降。

這些問題如果都視為用人成本的一種，那當初因裁員而減少的費用將可能被抵銷或甚至超過。因此，當企業在考慮裁員時，應該要作全面性的考量，除了能盡量安排員工轉任關係企業以及其他公司，或者開創新的業務或部門，萬一不得已一定要裁員方式處理時，應能讓員工或工會清楚掌握公司營運上的問題，並讓其明瞭裁員只是要保住大多數員工的工作權，以及維持公司長久經營的不得已措施，並能盡量在資遣費上給予較優惠的條件，在資遣費上多一些費用，卻可以得到員工的認同。因此，在計算用人成本時，還是要正視內外部環境的狀況，並以最佳的處理手法降低副作用，企業在面對變動環境下，才能真正藉由最佳的成本組合，在成本上獲利競爭優勢。

#### (六) 勞資關係

勞資關係，尤其對於員工有組成工會的企業而言，工會的壓力通常會對於企業薪資政策有所影響。近年來勞資爭議事件頻傳，而其中包括調薪或年終獎金等薪資因素佔有相當大的比例，因此審慎處理勞資關係對於企業在運作薪資管理上亦為重要課題，透過如勞資會議或會員大會等正式溝通方式或經由日常的良性互動，可減少勞資之間的衝突，更可使企業在股東與員工之間做一適當的資源分配。

#### 小叮嚀

《勞動基準法》是保護勞工的法律，勞工為了解自身權益，應該認識該法內容；對雇主而言，由於該法課雇主若干作為或不作為義務，為使企業順利經營、勞資關係和諧，雇主更該有一定程度的認知與研究。而薪資設計關係到企業的經營成本，如薪資增加率超過勞動生產力，勢將使得企業人事支出成本提高，導致營運困難，所以必須瞭解勞動基準法內工資的定義。

### 三、薪資制度的目標

在討論薪資管理制度前，先要確認薪資制度的目標。訂立薪資目標是企業重要決策，因為在每個年度企業會遇到成千上萬與薪資有關的問題，明確的薪資目標有助於提供一致性的解決方針，除外若薪資制度目標不同，企業可訂定出不同的薪資制度，達到不同的效果，對此目標應與企業目標、策略與文化互相配合。

一般而言，企業的薪資目標可分為下列三類：

#### (一) 提高員工工作效率

利用有競爭力及合理的薪資制度，不但可以吸引素質較高的員工並減少員工流動率，更能有效激勵員工，提升工作品質與效率。

#### (二) 降低生產成本

人力成本是企業重要的費用支出，若能透過對薪資制度的研究與設計，將可節省非必要的支出，但仍可保持同樣的工作效率。

#### (三) 相關法令的遵行

在講求法治的社會，企業當然要遵守法令的規定，可減低因觸法而招致的法律訴訟，進而塑造企業正面形象。

#### 小叮嚀

《勞動基準法》第二條第四款規定，平均工資係計算事由發生之當日前六個月內所得工資總額除以該期間之總日數所得之金額。故勞工於終止勞動契約前六個月依法取得之工資，均應併入平均工資計算。至於雇主依該法施行細則第二十四條第二款規定，經與勞工協商排定之特別休假於終止勞動契約時仍未休完，所發給之應休未休特別休假工資，因屬終止勞動契約後之所得，於計算平均工資時，無庸併入計算。(勞委會 77 年 9 月 19 日台勞動二字第 20649 號函)

## 四、薪資的決定因素

隨著時代變遷，有各種不同的薪資制度產生，如年功薪給、效率薪給、職能薪給、資格薪給、職務薪給等，各種薪資制度的產生在於給付基礎不同，對於決定薪資有不同的考量因素。Mahoney(1989)將薪資決定因素歸納為三個構面：

### (一) 職務(job)

以工作分析、工作評價等方法衡量職務的價值，並以職務價值為核薪的主要依據。

### (二) 績效(performance)

以員工的績效表現為核薪主要的依據。

### (三) 個人(person)

以員工技能、年資、教育程度等個人因素為核薪的主要依據。

#### 小叮嚀

薪資給付的方法為薪資管理中一項非常重要的工具。薪資制度因給付的方式不同，通常可分為許多類型，但最基本的有四類：職位給薪制 (job-based pay)、績效給薪制 (pay for performance)、技能給薪制 (skill-based pay) 及能力給薪制 (competency-based pay)。

## 第二節 企業薪資管理四個模組

薪資設計是重要而複雜的管理工作，需要同時兼顧許多不同的考量層面。一般而言，薪資設計四個模組為保健要素、職務要素、績效要素與技能要素。

薪資的英文是salary，在牛津英文字典解釋”Money allowed to Roman soldier for the purchase of salt, hence, their pay.”在古羅馬時代以鹽（salt）代替士兵薪資（salary）。

有考古學家在古埃及金字塔挖掘到不只法老王陵墓，而且發現在塔中有許多小型木乃伊墓，經研究是建造金字塔奴工，經推論這偉大工程不是法老王奴役勞工造成的，是許多為死後可到天堂信徒，有權利進入金字塔安葬之誘因，非單純薪資而已。

今日企業為獲得勞務所支付給勞工的代價---薪資，並非單純讓求取溫飽員工工作，而具有誘導員工與激勵行為的多種功能。薪資需要考量外部與內部因素；外部因素是指物價指數、生活成本與市場薪資水準等外在環境因素；內部則涵蓋職務內容等企業或個人因素，並且有保健、職務、績效及技能等四種基準特質，是企業營運成本管控重點，也是發揮員工績效最有效管理工具。

### 一、薪資四個模組發展

企業為了滿足多元目標，在薪資設計時，必須兼顧多元要素。因此，過去有關薪資方面的研究，即不斷針對薪資設計的本質進行探討，嘗試歸納出設計薪資設計應包含的基本要素。

參考一份諸承明博士研究國內 200-1000 人公司薪資研究結果，以瞭解該公司在設計員工薪資時，對於各項薪資設計要素的重視程度，得到保健、職務、績效及技能等四個模組之基準薪資調查分析結果。

問卷採七點尺度衡量員工對於各題敘述句的同意度，並分別給予 1~7 分，所以各項薪資設計要素的平均分數欲高，意即整體意見愈傾向於同意，表示該項薪資設計要素受到的重視程度較高；反之，平均分數愈低，意即整體意見愈傾向於



不同意，表示該項薪資設計要素受到的重視程度較低。

表 2-1：薪資設計要素的重視程度

薪酬設計要素之衡量項目		各項目之 平均得分 與標準差	各要素之 平均得分 與標準差	總體之平 均得分與 標準差
保健 要素	1. 參考物價指數、地區生活成本、國民平均所得	5.221	4.748	4.770
	2. 參考公務人員調薪幅度	4.989		
	3. 提供適當的生活津貼	4.505		
	4. 參考同業及當地就業市場的薪資水準	5.126		
	5. 考慮到員工的家計責任與負擔	3.906		
職務 要素	1. 考慮到職位高低與職責大小	5.529	5.011	
	2. 根據職務評價結果給予適當薪酬	4.705		
	3. 考慮到職務的內容與性質	4.844		
	4. 考到工作場所與週邊環境	4.627		
	5. 考慮到該職務必備的基本條件與資格	5.350		
績 效 要 素	1. 根據績效表現給予適當薪酬	5.090	4.824	
	2. 薪酬隨著該月份實際績效而變化	4.122		
	3. 調薪幅度根據過去一年的績效表現	5.043		
	4. 紅利與年終獎金隨著貢獻度而變化	5.059		
技 能 要 素	1. 具備新技能時會有薪酬上的獎勵	4.598	4.502	
	2. 員工技能條件不同，薪酬會有所差異	5.117		
	3. 調薪幅度參考過去一年的教育訓練記錄	3.791		

從以上可觀察出，其中以職務要素得分最高、績效要素第二、保健要素第三、技能要素第四。職務、績效基準性薪資的重視程度高，首要目標達成率越高。故職務為導向之「工作說明書與評價」、績效為導向之「目標績效管理」（激勵獎金）的配套制度相形重要，至於保健要素在業界薪資水準也是公司薪資規劃參考要項，每年「薪資調查」工作亦為重要，至於近年許多人所重視的「核心職能」議題，可能為未來一個給薪趨勢，值得觀察。但實務上混合四種模式薪資是許多公司已明顯出現。

### 小叮嚀

薪資體系設計時，是從策略面、制度面和執行面三方面著手。策略面首先要企業的定位。定位是透過企業的使命、願景及宗旨而導入所謂市場競爭策略和體質強化策略。有了這兩個策略，方能明確的訂定所謂的人力資源發展策略。

【資料來源：常昭鳴、共好知識編輯群（2010）。PMR 企業人力再造實戰兵法（頁 310）。臉譜。】

## 二、薪資設計的傳統與創新

多數企業在設計薪資方案時，都會兼顧多項薪資設計要素，並視本身需要決定適當的薪資組合。

### （一）傳統方式

傳統有兩種基本的給付基礎，一是「產量」，另一則是「時間」。根據這兩項給付基礎發展出按件計酬與按日計酬的制度。但現在的薪資制度卻遠比以前複雜，亦要推出像生活成本調整法案、標準工時制、總額獎金制、技能基準性薪資的類別給付制。

表 2-2：傳統薪資制度

傳統給付條件	產量、時間
傳統薪資制度	按日計酬、按件計酬
缺點	不足反應薪資其它因素(地區、職務、績效、個人特質等因素)所產生的差異。

### （二）現行趨勢

員工在評估公平性時，會同時考量內部公平性與外部公平性的因素。在內部公平性方面，員工將對組織內部的各階層薪資加以比較，而外部公平性方面，員

工則會參考組織外部的市場薪資水準。維護內部公平性應建立適當的職務評價系統，而外部公平性則有賴市場薪資率的可行辦法。

### 1. 職務價值與薪資設計

職務評價的目的在於評估職務價值，給予公平的薪資。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資結構；
- (4) 使員工對於組織內的職務與薪資關係達成共識。

### 2. 員工績效與薪資設計

人類的行為動機強弱，取決於個體的期望程度，而期望高低是由獎酬吸引力、績效、與獎酬的連結性等三項因素所決定。由於金錢對大多數員工而言，卻是相當有吸引力的獎酬，採取薪資來激勵員工，是附合期望理論的觀點。

### 3. 員工技能與薪資設計

依員工擁有專業技能多寡建立敘薪標準，企業強調擁有專業技能與知識偏向此模式運用。

表 2-3：傳統薪資制度

薪資調查考量因素	內部公平性	外部公平性
評量方法	組織內部的各階層薪資加以比較	參考組織外部的市場薪資水準
建立法則	建立適當的職務評價系統	客觀的薪資調查資料
方案	參考外界薪資水準/ 內部制定薪資合理體系	
目的	減少地區物價差異與通貨膨脹的影響/ 降低內部同仁不公平現象	

### 小叮嚀

搜集薪資資料的管道有：面試者提供的薪資資訊；人事同業聯誼會薪資調查資料；向管理顧問公司購買薪資調查報告；人事廣告欄片斷的薪資資訊；報刊雜誌的薪資專欄報導；其他各種管道(參加各項研習學員間交換的資訊)。

## 三、薪資設計要素與員工、組織效能之關連性分析

從以個別員工為分析單位，探討薪資設計要素與員工態度之關連性；以整體組織為分析單位，從諸承明研究報告中各項薪資設計要素的得分進行分析，探討薪資設計要素與組織績效之關連性。

### (一) 薪資設計要素與員工態度之關連性分析

分別將之與三項員工態度指標進行相關分析。結果發現各項相關係數都能呈現顯著的正相關。顯示各項薪資設計要素的重視程度愈高，員工的薪資滿足感、工作投入與組織承諾都將愈高。

表 2-4：薪資設計要素與員工態度之關連性分析

薪資要素得分 員工態度	保健要素	職務要素	績效要素	技能要素
薪資滿足感	0.5626***	0.5167***	0.5107***	0.4637***
工作投入	0.3624***	0.3928***	0.3545***	0.3169***
組織承諾	0.5128***	0.5115***	0.4645***	0.4245***

\* $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$

## (二) 薪資設計要素與組織績效之關連性分析

為瞭解薪資設計要素與組織績效間之關連性，本研究同樣先直接採取各項薪資要素的得分進行分析，分別將之與十項組織績效指標等進行相關分析，結果發現部分項目的相關性有部分顯著水準。

表 2-5：薪資設計要素與組織績效之關連性分析

薪資要素相對 得分 員工態度	保健要素 相對得分	職務要素 相對得分	績效要素 相對得分	技能要素 相對得分
營收成長率	0.0034	0.1687	-0.0737	-0.0441
淨值報酬率	-0.0120	0.0355	-0.0166	0.0066
資產報酬率	0.0838	0.0970	-0.0438	-0.1172
加權目標達成率	-0.1249	0.0331	0.0926	0.0171
加權目標達成滿意度	0.0216	-0.1434	0.0922	-0.0155
首要目標達成率	-0.0950	0.0115	0.1034	-0.0164
首要目標達成滿意度	0.0735	-0.0798	0.0917	-0.1142
流動率	-0.2915**	0.0123	0.2035*	0.0812
缺席率	-0.2386*	0.0629	0.1357	0.0585
勞資關係氣氛	0.2829*	-0.0711	-0.1717	-0.0571

\*p<0.05    \*\* p<0.01    \*\*\* p<0.001

### 小叮嚀

決定薪資政策考慮面有：產品或勞務的利潤；自身人力成本的架構；所需人力資源的素質；人力資源供需狀況；勞動市場薪資水平；內部職務相關性和個人績效對組織的貢獻度。

## 四、結論與建議

綜和上述各項實證分析結果，歸納出下列的主要結論，並針對薪資設計上的管理意涵與後續研究，分別提出適當的建議。

### (一) 薪資設計四要素均獲得相當程度重視

我國許多企業在設計薪資系統時，普遍都已將薪資設計四要素納入考慮，而這四項設計要素中，依照其重要性排行分別為：職務基準性薪資、績效基準性薪資、保健基準性薪資、技能基準性薪資。此結果反映出公司在擬定薪資制度時，是以員工擔任的職務價值作為決定薪資的重要依據，然而績效基準性薪資緊跟在後，顯示國內企業也逐漸接受「視績效給付薪資」的觀念，使員工薪資能隨著貢獻度而有所調整。

薪資設計要素得分對員工態度的關聯性較強，對組織績效的關聯性較弱，提高各項薪資設計要素的絕對水準明顯有助於改善員工的態度，但對於組織績效的助益有限，尤其在各項財務性組織績效指標上，原因因素甚多（例如：景氣循環、市場競爭、產業特性等），導致薪資所能解釋的組織績效變異程度並不顯著；另一方面，提高薪資的相對水準將增加公司的人事成本，這也會在組織績效上產生抵銷作用。因此，薪資設計要素與組織績效之連聯性，明顯低於薪資設計要素與員工態度之關連性。

### (二) 兼顧薪資設計四要素，規劃適當的薪資組合

公司組織需視實際的需要，調整這四項薪資設計要素的比例，規劃出適當的薪資組合。但必須注意的是，薪資設計要素雖有其資源分配上的優先順序與比重差異，但不宜完全忽略或捨棄某項設計要素，否則將導致其薪資制度之不健全，其功能亦將有所缺憾。

重視薪資設計與組織效能之關連性，並考慮薪資成本上的限制。公司在擬定薪資計畫時，必須考慮薪資成本上的限制，然後在薪資成本與效益間取得平衡，使有限的薪資資源可以發揮最大的功效。

### 第三節 保健為基礎薪資

人員抱怨薪資過低，競爭者薪資水準如何，年度調薪該抓多少預算，這些問題常常困擾我們，該去找一份具公信力與專業性的薪資調查。保健為導向薪資模式，就是如何善用外在薪資調查等方法，當成薪資設計之重要基礎。

#### 一、參加薪資調查的必要性

在薪資管理的過程中，如何掌握市場資訊甚至競爭對手的薪資給付狀況，將關係到企業訂定薪資政策線，及解決人員流動率與晉用困難的問題；而主管面對部屬抱怨薪資低的狀況下，如何提出一份具有公信力的市場行情分析與之進行溝通，亦為管理上的問題之一。

企業對於市場行情的掌握皆有程度不同的需求，而部分企業間使用相互交換薪資資料的方法（尤其以會員制方式之人事人員聯誼會最常使用），除了有相互隱瞞實際狀況的問題之外，兩家或多家職位的對應性上通常會出現比對的問題，例如：同樣職稱是經理，但在不同企業中，經理的職責卻不盡相同。因此，藉由客觀第三者，也就是由企管顧問公司以特定職位評估或比對方式來運作整個薪資調查作業，逐漸在世界各國以及國內興起，越來越多的企業透過企管顧問公司的客觀調查方式，可以真正掌握目前薪資行情以及自己所處的位置，而一份完整的薪資調查報告，應該具有以下功能：

- (一) 掌握即時與正確的市場資訊，作為規劃企業薪資策略的基礎。
- (二) 精確的職位比對，以作為訂定薪資政策、調薪、年終資金之重要參考。
- (三) 個別資料分析，充分掌握企業的薪資與福利在市場上的競爭力。
- (四) 具公信力的市場行情，有利於與主管及部屬溝通薪資事宜。
- (五) 透過企管顧問公司的薪資調查有下列好處：
- (六) 職位比對方式固定，各職位的評價較為客觀，相互比對較具意義。
- (七) 參加企業因無資料外洩之可能，投入之資料較為正確。

- (八) 調查報告並將薪資管理之重點指標，如政治、社會與經濟等環境變化詳述其中，方便薪資管理人員向公司報告之用。
- (九) 可針對相關產業特別進行薪資比對，可確實掌握該產業薪資行情，有助於徵才與留才之用。
- (十) 薪資調查可分別就各薪資項目加以分類，以掌握市場與同業對於固定與變動薪資以及福利項目之分配情形。
- (十一) 專屬的人力資源管理顧問，隨時提供線上諮詢服務。
- (十二) 可針對薪資管理與顧問公司進行顧問協助專案。

### 小叮嚀

薪資調查的主要功能，就是找出公司現有薪資在市場上的位置，如此才能掌握市場行情，提供具競爭力的薪資架構。因此，進行薪資設計時，薪資調查是不可或缺的工具。

## 二、薪資調查的程序

在公司決定參加薪資調查後，人力資源單位應進行以下工作：

### (一) 選定調查公司

在選定調查公司時，應考慮以下因素：

1. 參加調查的企業家數  
參加家數多，反映整體市場行情的代表性高。
2. 同業參加調查的家數  
同業接受調查家數多，除可另外挑選同業相互比較，更可正確反映行業目前薪資狀況，在面臨同業挖角或員工跳槽時，對於重要員工(key man)可預先對於薪資狀況確實掌握。



3. 參加調查企業的屬性

參加企業多屬於外商或本國企業，高科技或傳統產業等屬性的不同，將關係到調查報告反應的市場狀況，屬性不同，薪資行情與對人才需求的狀況也不同，因此對於參加企業之屬性狀況，應予留意。

4. 調查公司的專業性

薪資調查乃一專業技術，因此調查公司的專業性，包括統計技術、資料分析與歸納、對薪資管理的專業度，以及調查顧問的素質等。

5. 調查公司的風評

參加者的反應以及市場的評價。

6. 資料的即時性

調查次數以及調查時間點能否即時反映市場資訊。例如企業調薪時間使用調查資料時，該資料是否具有說服力與公信力，藉以向決策當局說明市場調薪狀況。

7. 資料的正確性

有些不肖顧問公司為保有顧客數，即便企業不參加，仍可能以舊資料或自行調整方式來充數，值得注意。

8. 職位比對方式的正確性

職位比對方式是否具有公信力，以及專業度將影響企業間相互比較的結果。因此對於職位評估方式應多加觀察與瞭解。

9. 資料分析使用性

各項目之詳細分析將有助於各薪資項目分配與調整之用，而對企業個別分析，有助於掌握目前所屬位置，便於調查企業薪資政策線與目前給付水準落差。

10. 售後服務

報告出籠後之詳細解說，將該次調查發現之現象與趨勢作一解說，有助於使用者判讀與使用。

(二) 挑選比對職位(Benchmark jobs Selected)

根據企業薪資政策或關注焦點來挑選接受調查與比較的職位，而挑選的職位亦就留意該職位是否具有代表性，否則將會影響調查報告之參考性。

### (三) 職位比對(Job Matching)

職位比對方法各家各有不同，但目的都在於正確評估職位的重要性，得到一個相對的值，而對於等值的職位加以比較。

職位比對方式介紹以下兩種：

#### 1. 職位說明書勾選

以顧問公司備妥的職位說明書，勾選該職位實際負責之工作項目，再由顧問公司進行評分，得到點數，再加以分級比較。但評估過程為顧問公司自行進行，企業無法得知評估過程，是一缺點。

#### 2. 企業與顧問公司共同進行評估

依該職位所需經驗、知識、人際關係、工作影響度、管理人數、管理複雜度與決策影響度等項目，由企業指派主管與顧問公司共同進行評估，再根據評估結果區分等級，再依等級做為比較基礎。

### (四) 接受企管顧問公司訓練

在填寫薪資調查資料與問卷前，需由顧問公司提供相關原則，以便於填寫資料之正確性。

### (五) 填寫問卷

根據調查公司提供之問卷與項目填入資料

### (六) 資料輸入

將企業薪資資料填入檔案中，再以磁片方式交由公司進行資料分析。

### (七) 調查公司進行資料分析

調查公司收集資料後進行資料分析

### (八) 調查公司提出調查報告

資料分析歸納後提出調查報告。

### (九) 報告解說

通常會以說明會方式對客戶加以解說。

### 小叮嚀

薪資調查對象選擇的原則為：與本公司營運特質為同一類型的企業；人力結構類似，可構成競爭對象的企業；產業結構相同，產品具替代性的企業；工作環境、經營政策、薪資與信譽均合乎一般水準的企業；與本公司有地緣關係，在同一勞動力市場延攬同類人才的公司；組織業務均持續成長的公司。

## 三、調查資料的內容

通常一份較為完備的薪資調查報告，包括以下各項：

### (一) 參加公司的介紹與類別

除將參加公司表列出來，並加以註記類別，以供參加者參考。

### (二) 觀察報告

將該時期政經環境、產業間發生的問題以及管理學引起討論的一些課題作一整理報告，包括：

1. 主要經濟指標：包括經濟成長率、通貨膨脹率、失業率等。
2. 勞力市場供需情形。
3. 市場上較為搶手的人才。
4. 薪資成長情形與產業及消費者物價指數的關係。
5. 如何面對目前市場競爭的狀況。
6. 企業留才的問題。
7. 各企業調薪幅度、時間以及市場定位。
8. 各薪資項目所占比例情形。

### (三) 個別資料分析

分別將保證薪資(guaranteed cash)、薪資所得(total cash)、福利項目(benefit

value)、薪資總計(total compensation)等四項分析該企業在整體市場或特別挑選之產業或參加公司之比較情形，以顯示各項目在市場上的所處位置。一般以P多少來顯示，例如P60，顯示在參加企業中排行前 60%。

#### (四) 各職類分析

分別就各職類之市場資料加以分析，例如：行銷、銷售、技術、品管、人力資源、會計／財務、資訊、採購、物流、總務、公關、法務、秘書、司機等職類，並依各等級或相對應之職稱列出P10、P25、P50、P75、P90 之相對薪資，便於企業掌握目前市場薪資給付狀況，作為調整整體、部分單位或特定員工之薪資參考。

#### (五) 名詞定義

將調查報告中各專有名詞加以解釋，便於釐清各名詞代表意義以及使用者使用時之指引。

#### 小叮嚀

進行薪資調查注意事項有：區域性之考量；行業別之考量；企業經濟規模之考量；邀集參與調查對象家數不宜過多；對等窗口(位階)之考量；對等窗口在該公司是否具備代表性角色，和調查結果函覆對方應恪守之職業道德。

### 四、調查報告的運用

在掌握調查報告之內容後，薪資管理者要從以下各項思考如何妥善運用其中之資料：

#### (一) 向決策者說明國內政經環境變動狀況

政治環境的變動，通常對於外商公司在台投資之意願有所影響，因此政策環境的變動狀況，外商公司特別重視，而調查公司在報告中揭示的部分，可供作參考或沿用。而經濟環境的變動，例如消費者物價指數、通貨膨脹的情形、勞力供

需狀況的分析，亦有助於決策者在決策過程中能確實掌握國內經濟環境變動情形，在規劃薪資預算時，除了企業經營狀況外，能一併加以考慮。因此調查公司的政經環境報告，對於某些廠商而言是頗為重要的部分，甚至有些廠商希望先獲得這份報告，以便於先向母公司或決策者提出報告，這是在薪資調查報告中的另外一項附加價值。

## （二）向決策者說明目前的市場狀況

調查報告中揭示了哪些重要資訊，薪資管理者應在充分掌握之後，向決策者說明目前市場薪資之變動情形，以便在決策過程中，瞭解公司政策性位置與實際狀況間之落差，以及人才因薪資問題而流失的現象，如公司獲利尚佳，可以一次或分次補足方式銜接落差，如公司獲利狀況不佳，可針對部分重要職位或人員給予適當的提升，使人員因薪資因素而流失之現象稍加舒緩或徹底解決。

## （三）起薪標準的檢視

由於市場競爭與人才爭奪激烈，企業為能順利晉用人才，需確實掌握市場起薪標準的狀況，因此起薪標準的調查報告頗值得研究，如有因起薪過低而遭遇人才晉用困難的狀況時，可依照企業需求與實力加以適當調查。當然，人才在考慮進入哪家企業服務，薪資只是考量項目之一，高薪政策不見得就能真正吸引優秀人才進入，還是要憑藉企業經營實力、市場評價以及學習成長空間等因素之搭配，否則，光靠調查起薪標準，可能導致成本過高，甚至人才晉用依然遭遇困難的情形產生。

## （四）年度調薪預算的編列

在規劃年度調薪預算時，市場行情的變動狀況是重要參考因素之一，例如：業界調薪狀況、業界薪資狀況、以及公司政策線與實際線的差距問題，都是關注的重點。當然，調薪預算的編列還要兼顧到企業經營狀況，以及解決人才流失嚴重的特殊狀況，預算過高企業無法承擔，過低又無法對於員工有所激勵與發揮留置的效果，因此在預算編列上需要綜合各項參考因素而成。

## （五）激勵獎金的檢視

為激勵員工並使貢獻與回饋成正比，在激勵獎金的設置上還需兼顧到市場的

狀況，在薪資調查中的各項目的比例，可作為企業在檢視激勵獎金的參考，包括長期性的員工股票認購權(stock option)、年終獎金，短期的績效獎金等辦法上的比例及金額的分配狀況。

### 小叮嚀

薪資調查報告的用途有：市場平均調薪比例；本公司總體與市場總體付薪水準的比較；本公司具體職位與市場付薪水準的比較。



## 第四節 職務基礎薪資

在魚市場小販賣魚，針對不同魚種，用磅秤來評定這魚多少價值，顧客才會決定是否購買與否。魚就像「工作」，磅秤相當於「工作說明與評價」，至於不同魚種相當於「職等職務體系」，顧客就像「僱主與主管」，有了清楚認定標準，顧客就容易決定他的購買之給付價值！

完整的職位說明書，可以合理化現有職位的權責，並結合招募、績效考核、薪資規劃、降低離職率等之運用，可以讓企業發揮高績效基礎。同時在目前企業人力精簡之策略，能明確工作內容發揮個人戰力，可配合公司的經營目標一致。從許多現行外商及競爭力強的企業顯示，往往不景氣下具有人力資源競爭力公司，許多都是有工作說明書與工作評價的。

### 一、工作說明與職位評價的意義

企業目標的達成必須透過組織運作。所以，組織規劃與設計是企業遂行各項企業活動的第一項要務。組織規劃與設計後呈現出結構性的組織架構，無論是功能分工、地區分工、抑或是矩陣式結構型態，必然產生各別職位，而每一職位的設置，其工作職掌，工作內容，甚至於工作條件就必須加以規範。此項規範，在專業領域的工作程序就包含了工作設計與工作分析。其流程如圖所示。

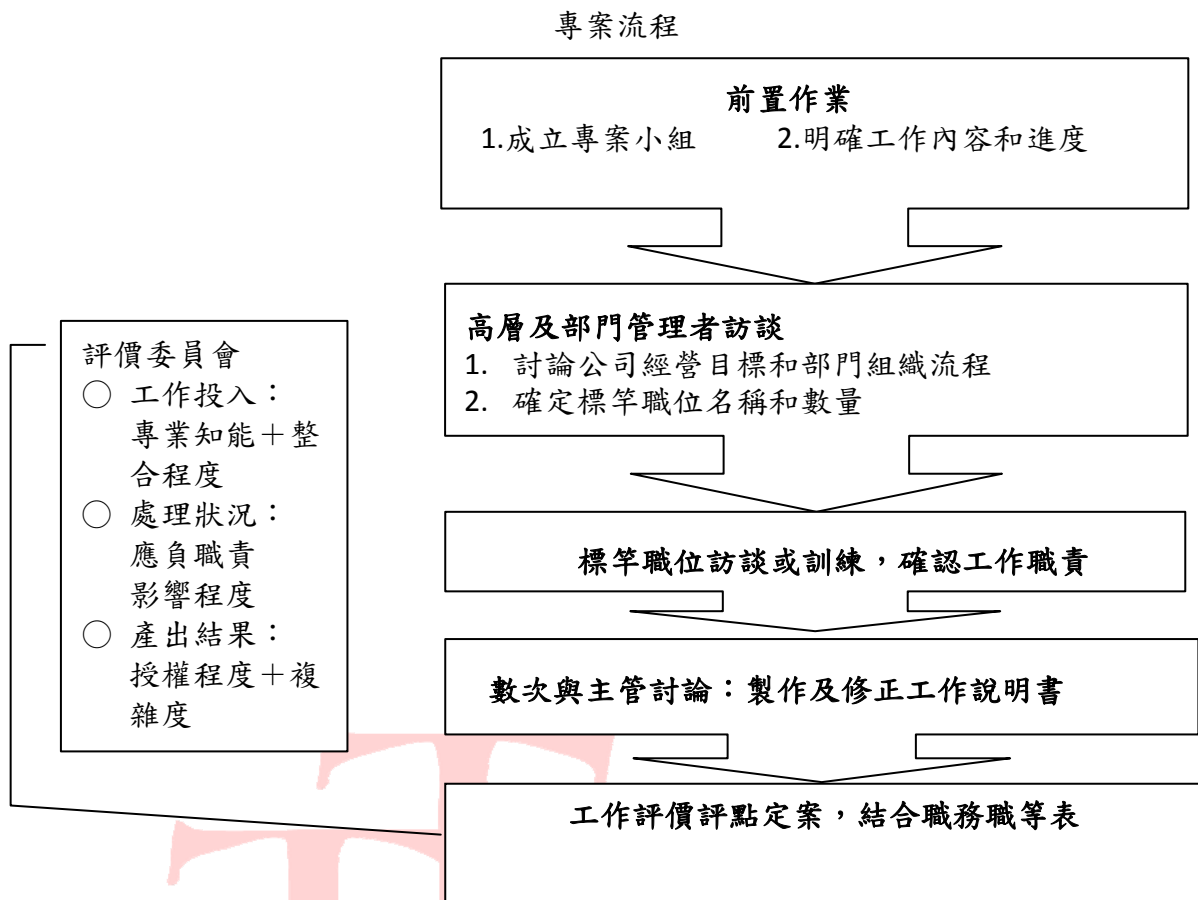


圖 4-1：建立工作設計與工作分析流程

### 小叮嚀

工作分析思想最早緣起於古希臘時期蘇格拉底在對理想社會的設想中指出：社會的需求是多種多樣的，每個人只有通過社會分工的方法從事自己力所能及的工作，才能為社會做出較大的貢獻。所以說，工作分析是分析者採用科學的手段和技術，對每個職位的工作結構因素及其相互關係進行分解、比較和綜合，確定職位工作要素特點、性質與要求的過程。



## 二、專案預期效益與困難

企業目標的達成必須透過組織有效運作方可成功。所以組織規劃與工作設是企業遂行各項企業活動的第一要務。而工作設計、工作分析與職位說明書應該將之視為一體，且應以職位說明書為核心，以做為建立職位評價的根基。但在推行此一系列工程時，也會遭遇到一些困難。

困難之處：

- (一) 推動本專案時間不短，依公司規模大小，2個月-6個月不等，並且是否有專業人才推動？
- (二) 部門主管與員工會有排斥心理因素，因為讓既有工作量曝光、主管會為自己爭取部門權益等問題。
- (三) 未來定期要修正調整工作說明書工作。
- (四) 工作評價會影響薪資敘薪，如何評價客觀是一挑戰。

事實上，企業推動工作分析與職位評價會有下列的益處產生：

- (一) 人力盤點效益：根據公司現有的組織機構圖，釐清公司中各職能工作的職位數量和名稱，為未來的人力規劃奠定基礎。
- (二) 工作講清楚、說明白、寫下來：確定職務內容(responsibility)與核心職能(competency)，減少認知差異。
- (三) 主管績效考核有標準：根據公司經營的關鍵績效指標，到個人職掌結合，可有效做職能考核工作。
- (四) 薪資有一定敘薪邏輯、符合企業價值薪資體系，方便和統一人力資源的管理，可借重外界顧問協助。
- (五) 招募員工有應循標準與條件，人才適任度提高。

### 小叮嚀

人力盤點的功能，可分為追求人力精實合理化為主的「合理」觀點，及以滿足人力需求最適化為主的「需求」觀點。前者強調人力成本降低，以資遣或遇缺不補手段來達成；後者係以達成組織績效為目的，以人力成長或尋求外部優質人才方式來進行。

【資料來源：常昭鳴、共好知識編輯群（2010）。PMR 企業人力再造實戰兵法（頁 266）。臉譜。】



## 第五節 績效為導向薪資

隨著員工年資不斷增加，企業逐年調薪的結果，人事成本亦隨之漸漸提高。問題是究竟待得久的人應該領得多，抑或做的好的應該領的多？這是本節探討的主題。

### 一、薪資管理的目標

薪資管理的目標，可分別從公平性、競爭性、激勵性及持續性等四方面來探討。

#### (一) 公平性

薪資管理的首要目標在於公平性原則。在此所謂的公平性，可分為內在公平性與外在公平性兩方面來加以探討。所謂內在公平性，是指員工所獲得的薪資與自己的工作成果及跟其他同仁的比較而覺得公平合理，假若員工有不公平的想法存在，則對組織的士氣及效率會有負面的影響。而為了避免內在公平性的問題存在，各企業除了加強工作評價的客觀及精確性外，尚採用薪資保密原則來加以防範。至於外在公平性，則是指在薪資給付時，必須與其他公司相互比較，否則將難以留住或吸引條件好的員工。

#### (二) 競爭性

所謂薪資的競爭性，即是薪資的外部競爭力，即對公司本身的薪資與競爭者的薪資做比較，以求得一個適合的薪資水準。當公司擬定其薪資水準時，可以有三個抉擇：

1. 超出競爭企業的水平 (lead)
2. 相應於競爭企業的水平 (match competition)
3. 低於競爭企業的水平 (lag)

至於在薪資水準的競爭性上如何與企業策略配合呢？Miles & Snow (1984) 將組織策略分為擴張者 (prospector)、防衛者 (defender) 及分析者 (analyzer) 三

種，並認為當組織採行擴張者的企業策略時，應強調其薪資的外部競爭性。

另外，在一個兩千家工廠樣本的研究中，Anderson & Zeithaml（1984）發現在成長中的公司，其外部競爭性（相對於競爭者的薪資水準）較大。而陳惠玟（民84）針對我國紡織、電子電器業中之大型企業92家公司研究結果認為擴張者的薪資水準策略是採高於競爭企業的薪資水準策略，與Miles & Snow的看法相同。

這些研究結果可以支持薪資水準的策略性質，亦即在成長期與擴張期的公司可能需要較高的人力素質來開發新產品，因此運用較高的薪資水準來招募優秀的員工。而此一公司外部競爭策略的決定與執行，對於薪資目標有兩個影響：

1. 可以確定其給付水準足以吸引及留住員工，而讓公司可以得到所需的人才，並減少員工流動率；
2. 可以控制勞動成本，如此可以讓公司的產品或服務價格維持競爭力。

所以，外部的競爭直接影響了工作效率及給付公平。此外，在做這樣的薪資決策時，考量是否遵守法律規定當然仍是必要的。

### （三）激勵性

學者Gerhart & Milkovich（1990）認為，薪資水準和薪資組合的設計會影響企業的績效，其中薪資水準直接影響員工的招募和留任，而薪資組合則為重要的激勵因素。早在產業革命以前，績效產出性薪資（performance output pay）就已經居於主導地位（Mahoney, 1991）。這種以員工績效做為主要核薪依據的薪資制度，早期是以計件制（piecework）的型態出現，在科學管理運動尚未展開前，計件制一直是運用最廣泛的一種薪資設計方式。時至今日，完全計件制（straight piecework）雖然已經很少被採用，但是依據員工績效決定薪資的觀念與作法，卻未曾中斷，而且近年來已越來越受重視。

依據Cumming（1989）的看法，策略性薪資的設計，包含兩個主要的部分：基本薪資與績效薪資。基本薪資為一種固定薪資，而績效薪資則為一種變動薪資。一般而言，績效薪資可分為兩種形式：一為獎勵薪資（incentive pay），另一為功績薪資（merit pay）。獎勵薪資是指組織依照個人或團體產出績效高低，給予

一定的薪資比例做為酬償或額外獎金。至於功績薪資則是指個人直接薪資的調整比率，乃是依照績效評估來決定的。雖然二者給薪的依據略有不同，但不論其給薪依據為何者，均與績效有關。

至於變動薪資的類型，Schuster & Zingheim (1993) 認為，變動薪資型態大致可分為三種類型：

1. 附加型 (add-on)

即組織維持基本薪資之競爭優勢，但與員工分享組織利潤之增加。

2. 風險型 (at risk)

即組織降低一定之本薪比例，而對績效之改善提供等量之變動薪資，使本薪降低之比例變成變動薪資。

3. 混合型 (potential base pay atrisk)

若公司過去幾年來皆保證平均 5% 的底薪加薪，但目前卻保證平均 2% 的底薪加薪，並將 3% 改為以績效為準之變動薪資中，則稱之。至於其適用時機，一般而言，組織薪資給付能力越高，其所提供附加型變動薪資越多，若當組織需面臨暫時解雇情況，則風險型變動薪資則較為適合。基本上，績效標準設定越高，越容易採行附加型變動薪資。

在有關的研究方面，Gomez-Mejia & Balkin (1992) 依據 Miles & Snow (1984) 的策略分析模型，以美國 243 家企業為樣本研究發現擴張者易採用經驗式 (experiential) 的薪資給付方式，而在獎勵薪資比例上會採取較高的薪資策略。另外，諸承明 (1995) 針對 118 家公司的研究發現，當任務產出變異性與任務價值分析性為「高一高」的任務時，適合採用較多的績效基準性薪資。而黃家齊 (1997) 對 87 家電子業廠商的研究則發現，產出可衡量性越高，越傾向於使用績效本位薪資。

#### (四) 持續性

赫茨伯格 (Herzberg) 的雙因子理論，將薪資視為一項保健因子，並認為薪資只能消除不滿足，而不能提高員工的滿足。雖然許多學者並不同意這種看法 (薪資也有激勵作用，可提高滿足感)，但薪資中應提供適當的保健功能，卻是無庸置疑的。因此，薪資給付的持續性，讓員工得以無生活上的後顧之憂，並能繼續

留在公司，就顯的格外重要。而根據學習理論的觀點，組織若希望員工不斷的學習新技能，則應對學習行為給予適當的正增強，以提高員工學習行為的出現意願及頻率，而技能基礎薪資（skill-based pay）正可扮演此一角色。

### 小叮嚀

利用財務獎勵方式來鼓舞績效超過預定工作目標的員工，是菲得列·泰勒（Frederick W. Taylor）在 18 世紀倡導後才逐漸流行的。如何運用薪資與績效連結起來的薪資獎勵計畫去激勵員工，是當今企業主思考課題。好的績效帶來高的薪資，反之則否，唯有確實進行這個原則，才能有效激勵員工工作意願與績效。

## 二、建立績效標準

除了薪資的公平性必須考量外，企業在設計薪資方案時，也不可忽視薪資應具有的激勵作用，以便透過薪資制度來有效提升員工的工作與學習動機。在激勵員工的工作動機方面，早在產業革命開始前，績效產生性薪資（performance output pay）就已經在薪資實務上居於主導地位。

### （一）績效目標

基本上應負職責是訂定目標之重要依據，每一職位之職責以設定 4—8 項為原則。該公司依工作說明書設定之。其結構包括三項要點：

1. 最終工作成果：所應達成之職責。
2. 方法：最終工作成果應如何達成。
3. 行動的動詞：職位對最終工作成果的影響力。

而為配合「目標管理」精神，此項職責之訂定該公司規定需經同仁與主管共同協商後決定，於初期擬定績效計畫時，各項應負職責應依其對組織的重要性及貢獻度分別訂定所佔比重以利績效考評。至於目標訂定的方式，可分為下列幾項：

1. 由上而下提供目標指引，由部屬與主管透過坦誠、理性的雙向溝通，共同訂定目標。
2. 目標以上二級核定為原則。
3. 如歸屬二位主管指揮管理之職位，應分別與二位主管商訂目標，並協商應負職責、目標所佔比重，必要時得使用二張績效計畫及評估表。
4. 目標訂定完竣並簽章後，正本由直屬主管保存，副本由當事人保存。

## (二) 績效評估面談

績效評估面談的主要目的，是讓主管與部屬共同討論部屬的工作表現。評估面談強調雙向的溝通，主管說明評估報告的內容，員工則提出他的看法。評估面談的另一個目的，在於共同商訂改善未來工作績效的具體行動或方案，其間也可討論部屬在組織中的未來展望與期望，以及部屬需要哪些訓練或發展方案。

在績效評估面談前，有三件事要做。首先是收集資料。研究此人的工作說明書，將此人的績效與標準相比較，並評閱過去績效的紀錄。接著，讓員工有充分的準備。給予員工至少一星期的告示，讓他們評估其工作，閱讀其工作說明書，分析問題，收集問題及意見。最後，選擇時間與地點，找出彼此合適的時間面談，並有充分的面談時間。與較低層的員工，如工人與保養人員面談不應超過一小時，而評估管理人員則常需花二至三小時，至於面談地點則需選在隱密不受干擾之場所。

有效的績效評估面談，則要把握以下幾個原則：

1. 具體的、而非原則性的需求。
2. 著重員工所表現的行為，而非人格特質。
3. 替被評估者考慮及設想。
4. 強調被評估者可以經由努力而改善的事項。
5. 儘量尋求共識而非強制採行。
6. 分享經驗與資訊，儘量少指揮或命令。
7. 清晰明確的溝通。
8. 討論實際所表現出來的行為，不要去臆測或指責被評估者行為背後的動機。

### (三) 績效評等

績效評估的方法可分為下列幾項：

#### 1. 相對標準法

即綜合各量度的內容，然後將員工排列優劣次序，其排列方式又可分為：

- (1) 直接排列：乃順著次序將員工的整體工作表現排成一、二、三……等。
- (2) 間隔排列：乃先選擇最好的員工排在榜首，再選擇表現最差的員工排在榜尾，依此類推。
- (3) 配對比較：乃將每一員工與其他員工逐一比較，若某員工優於其他員工的次數最多，他就是最佳員工，以此類推。
- (4) 強制分配法：乃根據量度的內容，將員工排列，然後按照預定的百分比，將他們分成等級。

#### 2. 絕對標準法

即首先定一標準，然後再比較個別員工是否達到這個標準。常見的絕對標準法有三：

- (1) 特徵評核表：它假設儘管工作不同，在所有工作表現優良者中，都存有一些共同的特徵，所以特徵評核表乃由這些特徵組成。
- (2) 行為定向評核表：它是建立於工作分析，量度內容因工作種類而有不同。而它量度的內容不是主觀的特徵，而是客觀並可觀察的行為。
- (3) 行為觀察評核表：它與定向評核表類同，同樣是建立於工作分析和與工作有關的行為類別，但在每一行為類別中，行為觀察評核表只選擇一些重要的行為狀況句子，以發生的頻率加以形容。

#### 3. 目標管理法

這個方法是以目標達成的程度作為績效評核的指標。其前提是假定組織的目標逐級下授，傳達到各部門與責任中心，最後到各員工。因此，主管在擬定工作目標時，應先與部屬共同討論。不管目標的重點為何，應具下列特性才是較有效益的：



- (1) 具體性：具體的行為或產出標準。
- (2) 時間性：明確的任務完成期限。
- (3) 優先性：目標的重要性或優先順序。
- (4) 後果：達成或未達成特定績效水準可能造成的後果。
- (5) 目標一致性：員工的工作目標應與部門目標一致。

#### 4. 直接指標法

即是以一些重要的指標為根據，判斷員工一年的工作表現。它與工作標準法不同，因他的重點是工作結果，而不是一些工作過程的標準。常用的直接指標包括顧客的抱怨次數、產品的好壞比例、銷售量等等。

#### 小叮嚀

美國著名的待遇專家 Risher 在名為《pay for performance: A guide for Federal Managers》的結論中，有一段足資參考的論述：「我們可藉由待遇激勵員工嗎？(他說)當待遇制度能與組織價值結合，每一位員工能夠明確的瞭解組織的目標，且有一致性的期望，那麼，待遇就能夠成為有效的激勵。這些共同的期望就是心理學家所謂的『心理契約』。當大家用心地 (conscientiously) 推動(績效)待遇制度，將有助於創造一個支持高績效的文化。此時，政策的興革絕對有助於各機關業務的推動。」

### 三、績效獎金的訂定

績效獎金訂定的方式若依績效評估的對象來分，可分為個人與團體績效薪資兩種。

#### (一) 個人績效獎金

個人績效獎金乃根據個別員工的行為與績效以決定激勵薪資。此種以個人為基礎的激勵制度，一般而言，在實施時都需具備以下五個基本要件才能客觀的進行，以獲得員工對此種績效制度的信任：

1. 建立工作標準；
2. 記錄每個工作的任務數量；
3. 決定每週的工作時數（即標準工時）；
4. 記錄每一個員工實際工作的時間；
5. 以標準時數除以實際工作時數，計算每一個員工的效率，並據此給予激勵。

至於個人績效獎金的優缺點，Milkovich & Newman (1996:331) 曾整理出以下幾點：

1. 優點：
  - (1) 其最重要的貢獻在於增加生產力，減少生產成本及增加員工的薪資。
  - (2) 相較於依時間給薪，雖減少了監督亦能維持合理的產出水準。
  - (3) 依產出結果給薪能夠比依時間給薪的方式更正確的衡量勞動成本，而有助於成本及預算的控制。
2. 缺點：
  - (1) 在員工追求極大產出與管理者關心產品品質降低問題之間，常會發生較大的衝突。
  - (2) 在員工關心新技術的引進會影響產品產出的情況下，員工會對新技術的引進加以抗拒。
  - (3) 較難維持公平的抱怨增加，而阻礙了員工致力於追求較多報酬的企圖。
  - (4) 由於有經驗的員工拒絕對新進員工進行在職訓練，會使新進員工的離職率增加。

## (二) 團體績效獎金

所謂團體績效獎金制度，指績效薪資的發放是以整個工作團體的工作績效為依據 (Henderson, 1989)。一般組織所採用的團體績效獎金制度，通常有以下的特徵：

1. 激勵薪資的訴求及針對團體的運作，希望達成一個或更多的組織目標。
2. 組織目標的達成乃是以一個或一個以上的團體生產力評估結果來界定。
3. 團體的績效除了可以直接評估外，亦可以採用間接的方式來評估。例如，

在評估時除了要考慮勞動人力所能直接控制的因素之外，尚應考慮不在這些直接因素之中的其他外在因素。因為管理者必須負責處理這些外在因素，所以此制度若要成功運作，則管理者與員工必須定期討論。故一個設計良好的團體績效薪資制度不僅可以增加勞動人力之間的合作，而且可增加勞動人力在組織管理上參與。

關於團體績效獎金制度的優缺點，可分為以下幾項：

1. 優點：

- (1) 可激發團體努力以增加工作成果。因團體的成員可運用社會控制的功能，一方面鼓勵成員有良好的工作績效；另一方面可以挑同事有不良的工作表現。因此，組織在管理上較不需要對工作團體予以嚴密的監督。
- (2) 因為組織不必衡量及保存個別員工的績效紀錄，因此可以省下一些管理成本。
- (3) 此制度較符合團體成員推動參與式的管理方式，以提高員工的士氣，並集眾人的智慧為組織效力。
- (4) 易於實施工作輪調，而工作輪調制度可以激勵員工士氣。

2. 缺點：

- (1) 由於在團體獎勵制度下，員工獲取的報酬與其個人工作成果之間，缺乏密切聯繫，以致激勵的價值較低。且當工作團體越大時，員工對於薪資與工作成果缺乏關聯的感覺，就會越明顯。
- (2) 個別員工的表現易於冷淡，認為個人之努力成果需與他人分享，個人獲益不大，因此常不願盡全力發揮其工作績效。

企業在營運競爭中，除獨特創新研發外，更需要做有效成本控制、提高營運績效規劃與人才發展。（附錄：結合目標績效管理與獎金模式）

## 第六節 技能基礎薪資

本文所謂的薪資包括法定的工資-「勞務對價」，即付出勞務之一方(受雇者)從買進勞務之他方(雇主)得到的報酬(主要為金錢)，以及各項福利性、恩勉性之給付、費用性津貼之補助、或分紅性獎金等等廣義的薪資。

談到薪資管理實務前，我們先了解薪資制度設計的目的。勞雇雙方在人力市場上存在有勞務交易的行為，此交易的標的(人力、人才)必有某種可以用數字來界定的價值。因此買方(雇主)必須有一套具市場性的訂價標準，才能將人力或人才找進來。薪資設計的目的在於訂出一套標準，讓企業「找得到人」、「留得住想留的人」、「能激勵出工作績效」、「能讓員工心安」，要符合「內部公平」，要考慮「社會觀感」，甚至負擔「社會責任」。

此外，公司必須認識法律對「薪資內涵」的規範，在應用上也必須合法。而要讓企業獲利，永續經營，也要有「划得來」的成本考量。

### 一、案例一

本節所要談的重點是用合法、合理的成本角度去思考薪資政策。以下先用一個案例來思考。

友家公司原來的全部薪資只有月薪及年終獎金兩大部分。月薪是單一薪制，沒有規劃各項津貼、獎金，過去勞保以多報少，有違法的問題。

友家公司知道許多企業都有端午、中秋節金的發放，而年終獎金也有達二個月以上者。友家員工常以此在公司內部耳語相傳，說是別人公司的福利總是比較好，長久下來多少會影響工作士氣，人心也會浮動。

其實，員工哪知道他們只把話聽了一半，仔細算來，友家的月薪加上年終獎金合計算來年所得並不會低於同業，老闆認為把錢每個月發給員工比年終才發對員工是比較好的。不過，會增加成本的勞動法令越來越多，而勞、健保也年年被調整，員工又常以為公司福利不好，自我意識越來越高，讓他逐漸有不平的感嘆。他請人事主管張經理想想辦法。後來公司在薪資政策及辦法做了如下的改

變。

公司做了職等規劃，並劃分出各職等的本薪區間，同時依各職務內容增設職務津貼，並劃分出獎金區塊，準備未來落實績效獎金制度。很重要的一點是，公司開始有中秋、端午、春節節金，並調整每月固定薪資。

公司基於永續經營的目的，有修訂薪資政策的必要，未來更將逐漸走向「低薪高獎金」的薪資政策，經營績效高，獎金分配的金額就高，期望用激勵性的薪資政策提高公司獲利能力。

不過另一方面，增發三節獎金降低月薪的作法，如何讓員工接受？《勞動基準法》明訂工資由勞雇雙方議定，公司片面調整薪資未與員工達成協議也是不合法。所以公司也必須思考員工溝通的問題。

過去友家公司薪資政策不夠縝密。其他公司隨著產業環境、法令的頒布，勞動意識的提升，以及人力資源管理知識的創新等，老早就有更創新、更能激勵績效的薪資政策出來，現在做的只是跟上時代而已，比照業界將薪資重新規劃定位，增加「產銷獎金辦法」。

新制度經過幹部溝通、部門教育宣導、說明會，讓員工了解公司經營政策及維護員工權益，追求公司永續經營的目標，確定員工認同新的制度後才實施。至於新進員工，一律以新的薪資制度核薪及告知。

友家公司的例子談到兩個重點。一個是認識法令，將工資與非工資區分清楚。另一個是透過新的薪資政策，來促使員工重視績效提升，讓員工了解到公司獲利，員工就能分享利潤。

就第一個重點認識法令來說，許多企業老早便有「工資」及「非工資」的概念，只不過他們的認知與法令定義有所不同。對於加班費或者勞保的投保薪資，或者當時只保障到「工廠工人」的退休金制度，概以他們認定的工資做基礎，這也可從當有「請假扣薪」的情形時，公司相對地只扣其本薪得到印證。若說以前的老闆欺壓也不全然公平。

不論《工廠法》時代或《勞基法》的實施，法令對於工資都有所定義(註一)。

不過，早年勞工普遍有「有工作便是福」的心態，勞動權益意識不如現在，所以很多法律規範較沒有落實，雇主也因此忽略潛在的勞動成本。

## 二、案例二

再提一例，有家勞資關係相當「和諧」的公司，公司員工數不多，勞資關係緊密，過去二十年來，老闆與員工同在一個屋簷下打拼，公司雖不能算是大賺錢的企業，但都能讓員工安居樂業，所以老闆與員工如同一家人。

不過過去二十年，老闆並沒有算到退休金成本這個區塊，如今勞退新制實施，才驚覺員工流動率「異常」的小，所以年資都相當久，若是全部提出退休申請，公司恐怕難以支付巨額退休金。該公司一向採高薪低獎金制度，與很多傳統企業一樣。所以時至今日，有了這一筆巨額的未實現負債。

過去部分中小型企業在人工成本上多只考慮到月薪、年終獎金及勞健保等費用，對於勞工退休準備金是用「閉隻眼」的態度。

有些員工知道《勞基法》規定雇主應該付另一筆退休金，但可能因公司無此能力而不敢奢求。在這種情況下，部分企業便將提撥勞工退休準備金這件事擱置一旁。

近年，政府展現照顧勞工生活，維護勞工權益的決心。勞退新制實施以來，敦促企業依法提繳的成效也已顯現出來，而勞健保的投保不實現象也在這波風潮中被突顯出來。未來，各項勞動法令的增修可預見地將陸續出現，我們也樂見勞工的生活及權益越來越得到政府的重視。

勞動權益越受重視，相對地會造成雇主的經營壓力，企業必需認清今日的產業環境已有不同，政府的政策在修改落實，企業主及經營管理者都應有體會，所以未來人力資源及勞動成本管理都應該是被重視的一個區塊，要有策略，有方案。

第二個重點，從「經營績效」決定分紅來看，台灣勞工的薪資結構走向「紅利化」已是一個趨勢，員工所得要看企業獲利與個人績效而定。今日台灣勞工薪資結構中，紅利、獎金等「非經常性薪資」所占的比率，已提高到二成以上。在

更早的 1980 年代平均為 18%，1970 年代則只有 10% 左右。

分紅化的薪資代表員工必需先讓公司賺錢，自己才能從中分享獲利。現代的企業相信，台灣的生活水準老早已過只求溫飽的階段，「保健」式的薪資已能獲得，未來員工要享受更高的生活品質，必需要有能力獲得更高的報酬，而這報酬來自於自己的實質貢獻，也就是說過去重「苦勞」的薪資，將漸轉化成重「功勞」的績效獎金。而就法律面來講，這種分紅式的「產銷獎金」不算是工資(註二)。對成本管理也有效用。

以上所述的重點有管理面及法律面的問題，對勞動成本管理也有影響。薪資制度能影響經營績效；能因改變工資的內涵而影響退休金、資遣費、勞健保投保、職災補償的成本，因為它們都是依據「法定工資」為計算基礎。

表 6-1：工資及非工資的法定定義

區分	說明
工資	工資：謂勞工因工作而獲得之報酬；包括工資、薪金及按計時、計日、計月、計件以現金或實物等方式給付之獎金、津貼及其他任何名義之經常性給與均屬之。(勞動基準法第 2 條規定)
非工資	<ul style="list-style-type: none"> <li>一、紅利。</li> <li>二、獎金：指年終獎金、競賽獎金、研究發明獎金、特殊功績獎金、久任獎金、節約燃料物料獎金及其他非經常性獎金。</li> <li>三、春節、端午節、中秋節給與之節金。</li> <li>四、醫療補助費、勞工及其子女教育補助費。</li> <li>五、勞工直接受自顧客之服務費。</li> <li>六、婚喪喜慶由雇主致送之賀禮、慰問金或奠儀等。</li> <li>七、職業災害補償費。</li> <li>八、勞工保險及雇主以勞工為被保險人加入商業保險支付之保險費。</li> <li>九、差旅費、差旅津貼及交際費。</li> <li>十、工作服、作業用品及其代金。</li> <li>十一、其他經中央主管機關會同中央目的事業主管機關指定者。(勞動基準法施行細則第 10 條規定)</li> </ul>

## 第七節：個案分享

### 個案一：東元電機公司（績效薪資制）

東元電機創立於1956年，是雄踞重電、電控、家電、風力發電、基礎工程建設等領域的國際化集團。54年來，東元始終堅持「一流人才、一流品質」，面對產業轉型與市場競爭，東元持續深化人才競爭優勢，包括以績效薪資制度造就文化變革；以能力盤點與發展方案改善同仁能力缺口；以關鍵人才計畫儲備並發展組織所需人才等創新方案，成果斐然，更一舉榮獲第六屆國家人力創新獎的肯定。

#### （一）推行績效薪資制

東元電機為因應環境快速變遷與公司成長突破，須破除50年傳統的舊觀念，重新塑造以績效為導向的組織文化。因此，該公司以「績效薪資制」推行文化變革，使200位經理級以上主管的固定薪資，依照個人關鍵績效指標（Key Performance Index, KPI）達成率每季浮動。

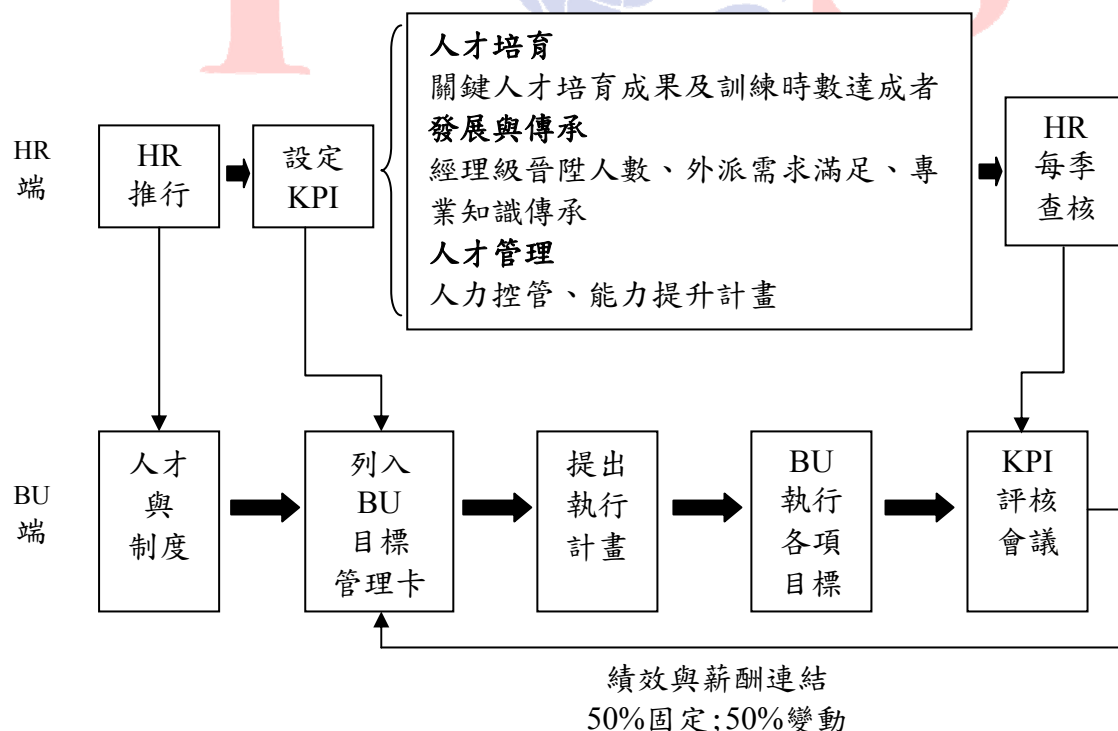


圖 7-1：以KPI制度催化人才培育發展



## (二) 溝通協調 人資扮演策略夥伴

推行文化變革難免會遇到抗拒的聲浪，為此，東元高階主管向全體員工宣示變革決心，人力資源處也不斷與各階層主管、工會代表溝通協商，並開放員工參與績效薪資制度設計。歷經制度試行、檢討與修正後，因員工能充分參與變革過程而降低對浮動薪資的疑慮，最終使全體主管同意推行績效薪資制度。

成功塑造以績效為導向的組織文化，高(低)績效主管即時獲得加(減)薪，使主管更積極追求目標達成率，公司經營績效因而顯著提升，主管三年平均薪資成長率也高達 10%。基於「一流人才、一流品質」的理念，東元將人才培育與發展績效，列入事業部目標管理卡—人才與制度項目中，使各事業部同等重視短期財務指標與長期人才培育。

【資料來源：行政院勞工委員會編輯小組 編著(2010)，〈第六屆國家人力創新獎案例專刊：東元電機股份有限公司〉，行政院勞工委員會出版，頁 57-58】



## 個案二：日產汽車公司（薪資管理的變革）

1999 年，日本的日產（Nissan）汽車被法國雷諾汽車（Renault）公司購併，執行長高恩（Carlos Ghosn）接下整頓日產汽車的重責大任後，面對的是一個財務亮起紅燈的日產汽車，以及近十五萬名習於傳統作法的日產員工，身處於如此的艱困環境下，高恩的目標是要讓日產汽車免於破產並且轉虧為盈。面對壓力，高恩反而以「義無反顧」的決心，許了一個承諾，2000 年若不能轉虧為盈，他與高階主管就要集體下台。結果他成功了，2001 年日產汽車甚至達到 7.9% 的利潤率。

高恩在人力資源部門改革的項目中，許多作法值得借鏡：

- （一）取消年資敘薪制度，暢通升遷管道。
- （二）全球各單位的高級主管職位若有重複，一律精簡合併。
- （三）改變薪資制度，根據考績加薪。
- （四）依據「日產振興方案」實施成果發放所有員工獎金。
- （五）刪減浮濫的交際費用。

日產汽車過去也和其他日本企業一樣，採取終身雇用制，並根據員工年資和年齡支付薪水，員工在日產汽車待的時間愈久，薪資和權利也愈高，無論工作表現如何。高恩對全體員工下了一道指令：日產汽車今後將以考績作為職等升遷和獎金發放的依據。高恩認為，一家想把優良產品賣給消費者的汽車公司，應當根據員工實際工作表現建立獎勵制度才有意義。

雖然高恩任命的高層主管都是表現優異的資深幹部，但是他們的年資不見得最老，因此，有些幹部會遇到年紀較大的員工不願聽命差遣的問題。儘管如此，高恩依然廢除年資敘薪制度，他相信這種緊張狀況將會隨著時間紓解。

現在日產汽車一律依照考績結果為主管分紅加薪之依據，這是日本企業鮮少採行的作法。從前工作表現優異的員工，每年加薪只比表現不良的人略高，不能為幹部提供太大的誘惑，難怪沒人願意改善公司營運狀況，也不會督促其他員工

加倍努力。如今，考績優等的日產汽車主管可以獲得高達薪水四分之一的現金獎勵，不過先決條件還是他們必須努力打拚，因為獎金提高，表示責任與義務也隨之增加，一旦發生問題，大家比較不會推諉塞責。公司向全體員工傳出一個訊息：今後日產汽車不再奉行日本傳統，也不再以其他條件作為獎勵標準，而是論功行賞。

獎金發放水準也和公司整體表現有關，不再依照分支機構個別業績提供獎勵。舉例來說，假設田納西史莫那廠達到或超出預定目標，主管即可獲得部分獎金，若要拿到全額獎金，前提是日產汽車必須在全球獲利，這也是總公司的管理招數之一，目的是透過共同目標將全球分支機構凝聚在一起。

【資料來源：譚家瑜(譯)(2003)。大衛·馬季(David Magee)著。NISSAN反敗為勝(Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued NISSAN)(頁166-170)。臺北市：天下雜誌。】



## 第八節：結語

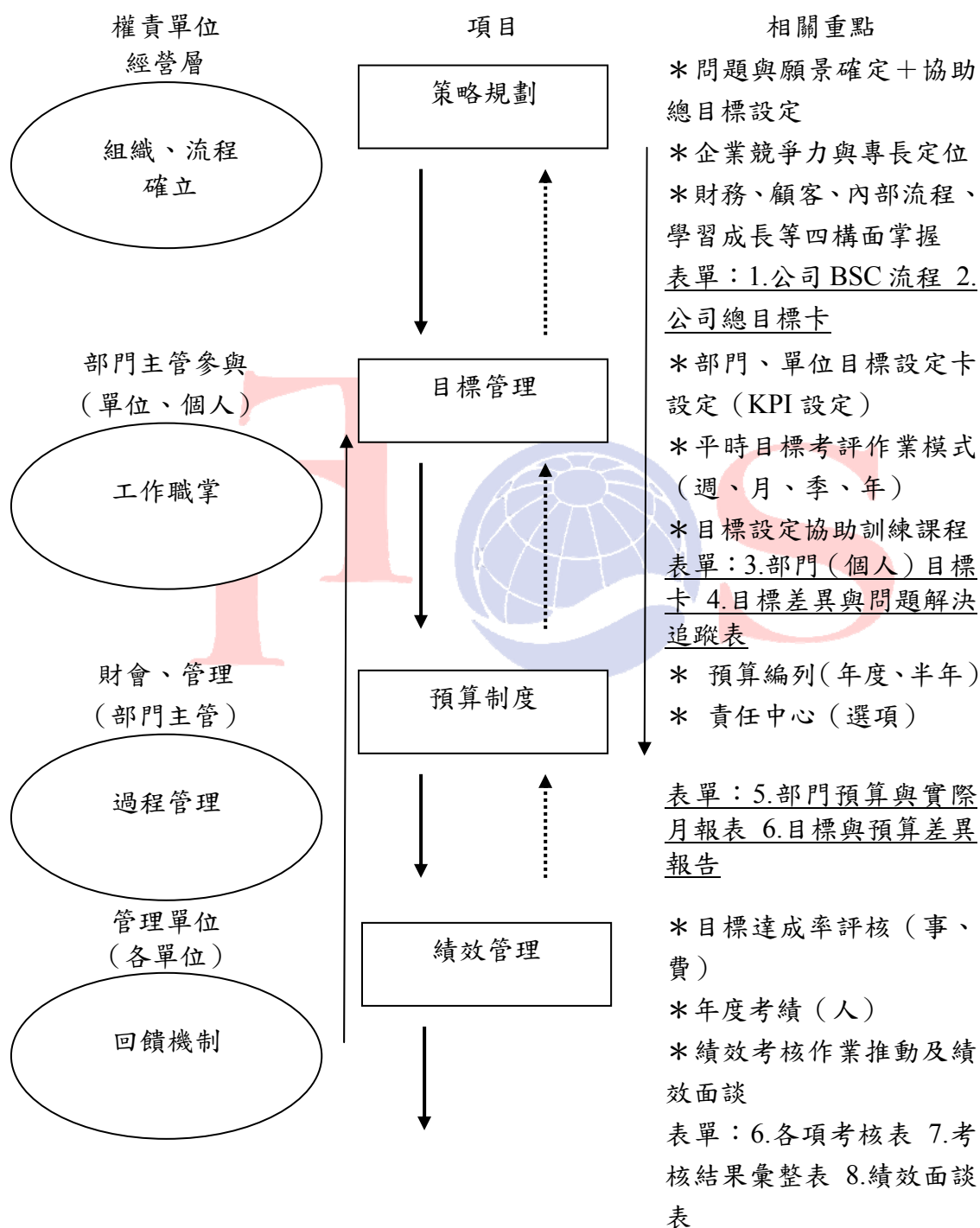
過去許多企業與管理專家，常以策略規劃為專長、或目標管理（MBO）專家或以財會預算編列為重，但僅導入某一項制度運用在公司，常常無法運用得很得當，無法發揮其綜效，或推動失敗，有時令人扼腕可惜，實非戰之罪！所以僅談策略規劃，無目標管理，則有如畫大餅而已，有目標管理，而無有財務數據之預算制度，皆無法具體達成目標，如有達成目標，無客觀公平績效考核制度來獎懲，亦無法激勵此行為持續，故此模式為落實「規劃—執行—評估—再行動」之基本管理原則。

將以上各項功能整合，如再納入利潤中心制度，將有如虎添翼之效，亦為企業治本之道。當然在納入整個系統前，須考量公司目前狀況與本質，及公司規模與組織文化，是否需全部納入體系，或先導入那些功能，較為企業接受，或那個時段為最佳導入時段，皆為關鍵要素。

企業建立基本目標與績效管理制度，乃至為關鍵之事，無論是科技新興產業或傳統產業，組織如何彈性化與行銷生產模式如何改變，仍需要此制度來維繫，也許要做一些權變與修正，如配合企業資源規劃(Enterprise Resource Planning, ERP)等，運用資訊技術 (Information Technology, IT) 整合，才能真正提升企業競爭力。

# 附件

## 附件一：業績超額分享計畫實施辦法



管理部門

回饋薪資

\* 考核結果轉換獎金計算

\* 獎勵、紅利、晉升、訓練、懲處作業

表單：9.獎懲管理辦理或責任中心辦法 10.回饋彙整分析



## 附件二：結合目標績效管理與獎金模式

### 一、前言

企業面對競爭激烈環境，須不斷調整經營策略；不斷運用新興管理工具。無論以顧客關係管理(CRM)、電子商務(EC)、知識管理(KM)、企業資源規劃(ERP)推動，運用現有資訊科技(IT)技術，做創新式管理改變。就在此時，不要忽略內部最基本完善目標與績效管理制度建立更為重要！

如果缺乏完善經營管理制度，如不斷追求新興管理模式，實為捨本逐末，並不能真正解決企業本質。正如沒企業目標化，就無法有效執行，也就不能談到資訊化！如將公司策略規劃、目標管理、預算制度、績效考核、獎酬制度五者合一，並予以流程化，將使企業經營管理帶到萬流歸宗之效果，聚百川於一海，能使企業永續經營，永保長青！

### 二、流程與架構

流程如下：

STEP1：經營願景/使命/策略→策略規劃→組織設計

STEP2：年度目標→如何設定部門與個人目標

STEP3：配合年度預算→如何透過預算編列達成目標

STEP4：結合績效考核辦法

STEP5：結合獎酬、教育訓練與管理運用

PS：進行步驟考量企業特性，不需全盤導入。

---

#### (一) STEP1：策略規劃

策略規劃為中長期整體方針釐定；如從一個企業願景(Vision)與經營理念開始到目標(1-3年左右)；並制定當年度目標；故策略規劃是謀略；目標管理(MBO)為有效執行手法。

從企業主得知企業”願景”到建立出”經營理念”，為企業的最高準則，目的地亦在為企業執行各種方案之主臬；如同”治國理念”般崇高地位，或憲法為各法之最高地位，管理者從此理念與企業處事風格，建立企業文化；進而到公司針對平衡計分卡(BSC)方式對財務構面／顧客構面／流程構面／學習成長構面等決策風格。

至於策略規劃手法可參考S(優勢)W(弱勢)O(機會)T(威脅)方式，去找出企業未來該如何走與方向目標。

## (二) STEP1：組織設計(分功能型組織、責任中心制組織)

當一家企業有了初步願景與策略後，除以傳統作法分為產、銷、人、發、財功能型組織外，如往未來次標管理(MBO)與利潤中心方向發展，一定需先組織定位，去界定角色與貢獻度。

以下介紹責任中心制組織(Duty center)觀念，也是所謂策略性事業部(SBU-Strategic Business Unit)方式，依地區別／產品別／通路／顧客來建立組織架構，並以自己自足方式，含發展／製造／行銷等功能，讓大公司下有許多小公司，是一種企業內部自我創業型態，極符合台灣人的心態——”寧為雞首，勿為牛後”；同時也是讓企業組織設計與經營管理結合之最佳作法，但如何分權中又能兼顧資源整合功能，是一大考驗，故先分析有那些組織種類與型態。

### 1. 成本中心

適合生產單位，主要為生產成本控制，包含直接原料／直接人工／可控製造費用，重點在於主管如何建立標準成本與生產預算，並在目標管理中做有效控管成本。

### 2. 費用中心

適合行政管理部門，主要在行政費用有效控管，在於有效費用節省，但有其盲點，如果只考量數字來衡量績效，恐追求降低費用，影響產出品質，非其目的。

### 3. 收益中心

以業務單位為主，在此僅能在現有銷貨成本與費用預算，爭取最大收益，故其責任在增加營業量等。



#### 4. 利潤中心

主管可以控制成本／費用／收益一切，其收入－成本＝利潤，此為該單位其績效。

#### 5. 投資中心

以投資報酬率來衡量一個單位績效，其中心可以自行主導一切事務（研發／財務／人事．．．．．）

整體優點：

1. 讓高階集中規劃與策略事務，免除日常業務。
2. 清楚明確掌握各部門經營成果。
3. 讓熟悉業務第一線，直接有效快速決策。
4. 培養人才。
5. 會加強彼此溝通協調而建立共識。

整體缺點：

1. 部門經理有許多不可控因素，仍無法評估部門績效。
2. 許多部門前提與基準點不同（新部門／獲利不同產業）。
3. 易偏向追求短期利益。
4. 部門經理決策仍受限。

各中心優缺點之比較：

	優點	缺點
成本中心	有效控制進貨成本／人工／製造費用，成本有競爭力	生產品質是否受影響
費用中心	降低間接費用，提高競爭力	管理績效因費用控制
收益中心	高營業額為挑戰性	業務導向，不顧其它管理單位配合
利潤中心	綜合以上優點	但仍有未能掌握之處被制掣之虞
投資中心	完全有主導性	整個母公司較無法掌控

### (三) STEP2：目標管理

如前所言，策略規劃為企業發展之藍圖；目標管理為其落實之工具；從長期性策略規劃到當年度目標釐定，及如何去完成階段性任務。依據總目標建立部門目標到課組目標（由上而下）；在由基層提出可行性與上層溝通，建立可行性的基準。

企業目標為何？

現有狀況為何？未來希望達成狀況為何？中間之差異，即為努力之方向，亦為目標設定標準。以下有一些總目標與不同部門目標設定參考：

#### 1. 產量目標

以機器設備全部產能（full capacity）為生產最大效益化，如本年度提高產能 20%。

#### 2. 銷售目標

銷售額為能負荷、創造營收、做大效益，如今年業績提升 5000 萬。

#### 3. 成本目標

控制成本費用最有效控制，今年底行政管理總費用下降5%。

#### 4. 研發目標

開發新產品或新技術之目標，如某項新產品上市需在今年9月前。

#### 5. 利潤目標

預期獲利率為何？或投資報酬率為何？今年每股盈餘（Earnings Per Share, EPS）=3元；投資報酬率（Return on Investment, ROI）=10%

#### 6. 管理目標

如何提高管理效能之各種計畫，今年推動新人事管理制度與目標管理制度。

如何協助主管或當事人如何設立目標，也是目標管理推動成功與否關鍵因素，故釐定目標之五大原則（SMART）：

1. Special（特定性）：針對特定目標，非一般性行政作業事務之事，那屬作業流程部份。
2. Measurable（可量測）：可以運用數字與標準性來界定一個目標。
3. Attainable（可達成）：要是可行之目標，非是遙不可及。
4. Reliable（事實性）：依事實與實務需求來規劃，客觀性而分主觀進行。
5. Tangible（具體的）：非抽象曖昧不清用語，是明確與完整描述。

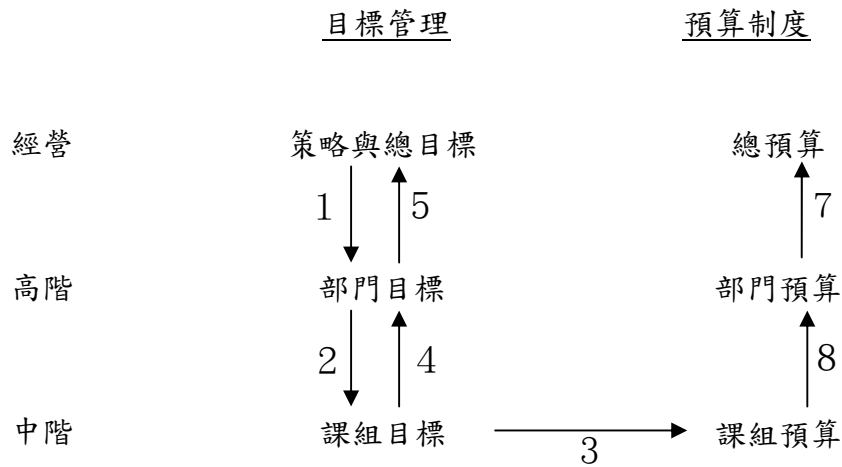
在STEP1-STEP2中明確道出策略與目標管理相依相存關係，與藍圖與執行方案之位階。接下來，需說明在貫徹執行面與結果評核面如何建立。

#### （四）STEP3：預算與利潤中心

預算制度與目標管理同為貫徹企業策略規劃之手法；目標管理偏重在「人與事」為因素來有效控制；預算制度偏重在「財務數據」為管理基礎；在「平衡計分卡」觀念中「財務」、「顧客」、「內部流程」、「創新與學習」四種目標也有相同觀點。

目標管理之目標規劃，由上往下方式將策略方向釐定，到中階基層戰術建立；預算制度則依據做好的目標與戰術，編寫費用支出狀況與預期收入為何，編制年度預算表，從基層建立，逐步往上彙整，建立全公司預算表。

以下為兩者架構圖：



實務預算制度如何編列：

1. 明年度經營會議，釐定明年度重點工作（約今年底 10 月底討論），由企劃與財會單位主導，從產銷兩大單位預估出明年計劃起。
2. 建立明年產銷計劃與數量。
3. 資本支出評估（採購六萬元以上；兩年使用年限為資本支出，攤提折舊）。
4. 明年度調薪考量。
5. 預算編列基礎確認與費用分攤原則，提供今年預算與實支狀況。
6. 可控與不可控費用編列原則（11 月初發佈）。
7. 各部門填寫預算表；金額較大者，需填寫原因。
8. 第一次交預算表（11/中旬）。
9. 財會或企畫主辦單位協商各部門預算內容（一週內）。
10. 第二次交預算表（定案 12/底）。
11. 次年執行，每月召開預算執行會議，控制與修正工作。

控制與修正工作：

1. 每月報表有預算與實績部份，如產生差異，則金額 100 萬以上，差異 5% 以上，50-100 萬，差異 10%... 等標準，需說明之，1 萬元以下不需說明，原則建立或達成率 20% 之差異說明。
2. 可運用每月目標管理會議，來追縱費用與目標狀況。

### 3. 每半年做一次分析與修正。

如上半年業績達成率差異多少%以上，則做一些說明；分析落後或超前之原因；費用支出如嚴重達成率不足與超支，去分析在變動成本或固定成本問題；找出問題核心；以便下半年找對策。

如果是利潤中心之預算編列，一定會面對轉撥計價問題，如何從生產單位出貨到行銷單位後，成本收入如何計算，是否有標準計算標準，稱為轉撥計價(transfer price)。此費用高低影響部門績效。以下幾種方式提供參考：

#### 1. 實際成本法

由轉出單位之實際製造成本直接計算，優點是簡單容易計算，缺點是成本會隨時因外界成本高低影響而變化較大，難控制成本之慮。

#### 2. 標準成本法

由財會部門協同相關單位訂定標準成本，不可輕易變動，往往此方法較易控制成本，但易造成移出部門有無謂浪費與品質不佳之虞。

其他有成本加成法／變動成本法／市價法／協議價格法等，其皆有優缺點之處，只需考量內部有共同標準與基礎（比例以實際成本法佔 60%，標準成本法佔 13%，其它方法較少；或是許多公司混合式，如每月以標準成本入帳，次月計算出實際成本後，再補其差異）。

### 費用分攤標準

#### 1. 資產折舊分攤：

(1) 非直接歸屬：生產部門或銷售部門各自固定資產，平均或按基準，分攤到各相關事業部或分區處；後勤共同部份由服務單位認列。

(2) 直接歸屬：依直接關係事業部入帳。

#### 2. 可控銷售與管理費用：直接由原事業部接收。

#### 3. 不可控財務與管理費用：有平均人數分攤法；或有另一方式，為總額 30% 平均分配各部門，70%依事業部目標營業額之比例分攤。

## (五) STEP4：績效考核

許多公司都有所謂績效考核表，但許多是由人事單位從一些非量化與客觀性標準設計出來的考核表，從一些直接主管平日一些觀察出現象，打下一個分數或甲、乙等的評量；甚至只是受到組織平均分配限額中，組合出一種常態分配方式，實不為正確評量方式，更遑論去做公平的獎懲。故從以上目標管理中與預算制度中整理出一種兼顧工作量與質的方法，做較明確考核。

### 目標卡量化評估（針對事）

如附表—目標評分表

1. 從工作重要性排序而下。
2. 達成率為多少？

一般而言，此為最重要的指標；也是對組織最直接貢獻表徵，如業績目標達成率 110%，超出原先目標，自然在此績效評量優異。可設計達成率 90% 以上為 A；75%-89% 為 B...，使達成率為一彈性且客觀標準。

3. 困難程度

代表此對目標的困難度做因素考量，也鼓勵員工勇於挑戰與創新求勝精神，如未考量此因素，員工對目標設定標準較低，如此較容易達成目標，對目標困難度高的員工有不公平之虞。

4. 努力因素

許多非可控外在因素發生，造成影響目標達成，但執行者付出精神與心力，也是很重要指標，也是正面鼓勵員工投入。

5. 加權係數

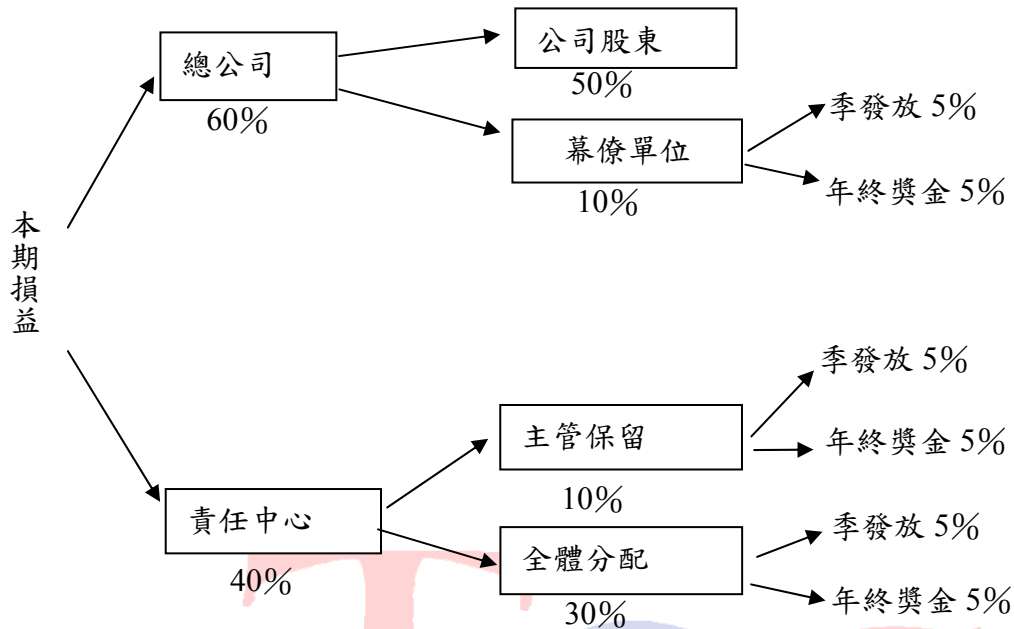
此為各項目所定之重要性比率，總和 100%，當分數總和，折算出積分，可給於每積分一個點值，每人之績效獎金即為積分×點值。

(某例一)

某單位預估營餘為 1100 萬，如達成率 95% 以上，發放 2%，實際盈餘如此單位可發 20 萬元績效獎金，該單位合計共有 2000 分，故每分點值為 100 元，如有人為 90 分，故有 9000 元績效獎金。

(某例二)

某公司實施利潤中心制度，則其分配方式如下：



責任中心主管就完全主控，本期盈餘之 40%，分配至季績效獎金與年終獎金；至於分配員工多寡，就回到以上目標卡評量方式，給與分配獎金之依據。

#### (六) STEP5：結合教育訓練與管理訓練

傳統人事評估，重點在人際關係／工作態度／人才培育等各項構面；其此方面也是目標管理中運用目標卡較忽略地方，此方面建議配合年終一次績效考核，配合目標卡，主管應與同仁做一次績效面談，重點在工作績效如何提升，避免僅依目標管理 (MBO) 之數字化考量，並可給與教育訓練發展方向建議，升遷發展考量依據，並不建議以調薪參考，調薪應考量職務評價與外在生活物價指數或小幅年度功考量。

考核結果，如與獎懲合一，較有相關性，客觀性與公平合理性。

1. 升遷
2. 獎狀表揚
3. 調薪
4. 年終獎金

5.績效獎金

6.訓練發展

7.分紅

8.入股





## 附件三：業績超額分享計劃實施辦法

### 第一章 總 則

第一條 本公司針對全體員工依不同業務、職務設定相關績效獎金制度，為提高經營績效，達成營運目標，利潤分享原則，特訂定本辦法。

### 第二條 相關範圍

共分為如下兩種：

2.1 業績超額分享獎金（每月發放一次）。

2.2 年終獎金（於次年一月發放），並配合公司其它相關規定。

2.3 獎金發放對象：

A 種對象：營業部業務同仁（依以上公式計算）。

B 種對象：會計、行銷企劃、行政管理職等人員。

### 第二章 獎金發放辦法

#### 第三條 計算方式

A 種對象：業務人員超越營業額分享計劃（每月結算；累計並於月發放）

純利 M	業務分享比率 S
10 萬~50 萬	以 15%計算
50 萬~120 萬	以 16%計算
120 萬~230 萬	以 17%計算
230 萬~340 萬	以 18%計算
440 萬~650 萬	以 19%計算
650 萬 (含) 以上	以 20%計算

1. 純利之計算公式： $M = [T (\text{當月業務人員業績額}) - \times \times \times \text{萬} (\text{基本業績額})] \times 20\%$

營業淨額定義

貨款入帳金額－已實現上、下半年呆帳或損失總額＝營業淨額

2. 往來滿一年之客戶（簽約成交日起算），該客戶獎金額以 50% 為計算金額之基礎；視實行滿一年後再行檢討。
3. 營業額計算日：以當月份發票及出貨日為準，不得累進計算。
4. 以客戶現金或票據完成兌現，並依規定存入公司帳戶日起算，使得發給獎金。
5. 有領取獎金案件，在公務執行中若有因人為因素使公司蒙受損失，而非人力不可抗拒所造成，應從當案件獎金扣除製造成本。
6. 凡有呆帳部份，而使公司蒙受損失，業務人員應退還當月所領獎金並以不追究過往為原則，追繳以一次為限。

團體獎金：當月達成績效超過訂立目標 100% 以下，每組各發 10,000 元獎金。

團體獎金達成期間：

#### 第四條 計算方式

B種對象：

發放方式：

個人核發金額發放係數模式如下

職稱（主管職）	職稱（幕僚職）	發放係數
總經理/副總經理		
協理	特助	1.6
經理	高專	1.4
副理	專員	1.2
課長	專員	1
副課長	專員	0.8
	主辦	0.7
	助理員	0.6
	工讀生	

個人發放獎金 = 核定總金額 × 個人權數 ÷ 總權數合計

由總經理調整之後為核定之個人金額。

#### 第五條 發放時間點

如一月份分配超額分紅，於三月份發放，依此類推；兩個月份作業期間。

#### 第六條 年終獎金辦法

6.1 年終獎金每年發放一次，於農曆年前發放。

6.2 公司該營業年度之營運狀況，如有盈餘，得提撥獎金，依員工之目標管理與績效考核結果、考勤及年資等分配。

6.3 計算期間為每年一月一日至六月三十日；七月一日至十二月三十一日。兩次考核成績加總除以二的平均考績，為年尾考核。（考績計算方式，請參照員工目標管理暨績效考核作業管理辦法）

公式

一般同仁：

獎金=【核定標準天數 × 績效考核積數 × 個人日薪】 - 考勤積數 + 訓練積數

試用期同仁：不發放或給與紅包，由總經理核定。

■ 核定標準天數，視營運狀況而定。

■ 績效考核積數

績效優等 = 1.2~1.5

績效甲等 = 1

績效乙等 = 0.8

績效丙等 = 0

考勤積數 = (曠職天數 × 2) - (事假天數 × 0.8) - (病假天數 × 0.5)

■ 訓練積數

紅利或年終獎金之發放，以員工發放當日仍在職服務者為限，公司並保留最後調整權限。

#### 第七條 其它調整部份

銷貨退回與折讓由當月份或當季營收中減除。

收回帳款超過規定期間者（依會計部提出之帳目表），其超過部份按年息 2% 計算利息，由當季業績獎金或當年年終獎金扣除。

目標考核卡（MBO 卡），未依規定辦理及繳交者，得停發當次之業績超額分享獎金。

### 第三章 附 則

第八條 目標管理暨績效考核等相關資料應列為公司機密文件，不得對外公開或複印攜出，違者依員工職務保密協定辦法予以懲處。

第九條 本辦法經總經理核准後施行，如有修正時亦同。



## 附件四：員工節金及獎金之發放

### 第一章 總則

- 一、 本公司員工之非工資，包括各節金、年終獎金、業務超額獎金等非工作對價給與均屬之。
- 二、 發放酌參公司營運、考績、薪資、責任之輕重綜合考量。
- 三、 本辦法所規定事項，如無特別指定適用對象者，均適用本公司暨所屬各分支機構全體員工。

### 第二章 非工資定義及發放

- 一、 本公司員工非工資待遇項目如下：

(一) 端午獎金

(二) 中秋獎金

(三) 春節節金

(四) 年終獎金

(五) 業務超額獎金

- 二、 發放原則

(一) 端午獎金

1. 端午獎金於每年六月發放。
2. 獎金金額原則上為 0.3~1 個月薪資，發放金額公司保留最後調整權利，且由總經理裁示後發給。

## (二) 中秋獎金

1. 中秋獎金於每年九~十月發放。
2. 獎金金額原則上為 0.3~1 個月薪資，發放金額公司保留最後調整權利，且由總經理裁示後發給。

## (三) 春節節金

1. 春節節金於每年二月發放。
2. 獎金金額原則上為 0.3~1 個月薪資，發放金額公司保留最後調整權利，且由總經理裁示後發給。

## (四) 年終獎金

1. 年終獎金金額參考員工績效考核、貢獻度與公司獲利情形，實際金額經總經理裁示後發放。

2. 年終獎金發放來源及標準

- (1) 公司於營業年度終了結算，如有盈餘，得提撥年終獎金，依員工之績效考核及年資等分配，計算期間為每年一月一日至十二月三十一日。

- (2) 年終獎金公式

獎金日數×績效考等第係數×日薪×該年度任職日數/365

A. 獎金日數，每年視營運狀況由總經理裁定。

B. 績效考核等第之係數

(A) 績效優等者，係數為 1.0~1.5

(B) 績效甲等者，係數為 1

(C) 績效乙等者，係數為 0.8

(D) 績效丙等者，係數為 0~0.5

C. 日薪定義：年度平均日工資。

D. 公司保留最後調整權限。

E. 年終獎金於農曆年前發放。

(3) 為獎勵出勤、回饋員工貢獻，年終獎金加扣項目如下：

A. 加項

當年度記有大功者，每支大功加發 9 日；記有小功者，每支小功加發 3 日；記有嘉獎者，每支嘉獎加發 1 日。

B. 扣項

(A) 當年度申請事假者，減發二分之一事假日數。

(B) 當年度記有大過者，每支大過減發 9 日；記有小過者，每支小過減發 3 日；記有警告者，每支警告減發 1 日。

(4) 員工如有中途到職、復職或留職停薪者，其年終獎金按服務比例發給。試用期同仁無年終獎金。

(5) 年終獎金之發放，以員工於發放當日仍在職服務者為限。

(五) 業務超額獎金

營業額超出設定目標並結算有獲利時，發給之分紅獎金。視實際業績及獲利情況由經總經理核准後發放。

第三章 附 則

一、 本辦法如有未盡事宜，依照相關法令、工作規則及勞動契約等之規定辦理。

二、 本辦法如遇法令修改或公司章程變更，得呈請總經理核准後修正之。



## 附件五：相關福利與留才方案

### 1.目的

- 1.1. 為使本公司中國地區人員人力資源維持穩定，並滿足因業務成長所需之人才補充，強化經營體質。
- 1.2. 為使出差大陸地區人員之差旅費、交通費、住宿費等有所依循。
- 1.3. 為使派駐大陸地區人員之薪資、津貼、出勤、眷探處理有所依循。

### 2.適用範圍

- 2.1. 出差：凡經由台灣地區核定前往大陸地區支援者，未達九十天者。
- 2.2. 派駐：凡經由台灣地區調派前往大陸地區任職者；或支援達九十天者。

### 3.管制基準

- 3.1. 擴大編制：因編制內人員不足，致使業務推動發生困難時，得依擴大編制為申請理由提出增補。
- 3.2. 儲備人力：配合展店計劃所產生之人力編制需求，得依儲備人力之申請理由提出增補。
- 3.3. 短期需求：單位業務推動需短期協助處理得申請之。
- 3.4. 返鄉補充：編制內人員因各項因素返鄉，其所主辦之業務無多餘人力能承接時，得依返鄉補充之申請理由提出增補。
- 3.5. 其他：其他未定義之特殊需求，因編制內人員不足，得依其他需求說明理由提出增補。

### 4.增補方式

- 4.1. 外招：當所需職務內部無適合人選，可透由對外招募進行增補。

4.2. 內調：當所需職務於企業內部即有可擔任之人員，可透由內部調遷增補。

## 5.申請流程

因應人力需求統一由營運處評估並填具「海外人才需求申請表」或「海外出差申請表」，依核決權限簽核准後，由台灣地區人資部依申請單位之需求執行後續行政作業。

## 6.執行單位

由營運處統籌並會辦配合調派人力的功能性單位後告知人資部執行人員異動作業。

## 7.出差申請

7.1. 需於出差前一週申請，以利統一訂定機票（或船票）、申請預支金。

7.2. 若涉及到下列的簽證事宜，請依下列簽證規定再提早天數提出。



### 7.3. 申請簽證規定

項目	工作日	所需資料	費用	備註
新辦台胞證	7 天	護照影本、相片 1 張、身分證影本（舊台胞證需繳回）	公司付費（因公）	費用 1,800 元
台胞證加簽	4-5 天	台胞證	公司付費（因公）	期限 3 個月一次 費用 700 元
護照換照	7 天	身分證正本、退伍令、相片 2 張（彩色白底）	自費	費用 1,300 元 進大陸需有效期限 3 個月以上
香港電子簽證	2 天	護照影本	公司付費（因公）	期限 2 個月 2 次 費用 600 元
小三通許可	1-3 天	護照正本、身分證影本、勞健保加保證明影本（可向人力資源部申請）	公司付費（因公）	期限一年多次 費用 800 元

### 7.4. 填寫表單：

- A. 海外出差申請表（請註明所有相關明細）。
- B. 出入境申請書（向秘書室索取）。
- C. 員工聘僱證明書（向秘書室索取）。

### 7.5. 流程：申請人→部門主管→秘書室→財務部進行相關作業。

## 8. 出差費用給付標準

### 8.1. 出差費用申請規定

項目	日支生活補助費	餐費	交通費	住宿費	雜費
成本單位	總公司	總公司	總公司	總公司	當地公司
使用單據	差旅報告書	差旅報告書	差旅報告書	發票	支出證明單
金額(說明)	人民幣 50 元/日(不含餐費)	人民幣 40 元/餐 (公司若有供餐則不得支領)	實報實銷	人民幣 600 元/日	實報實銷
備註	副總級(含)以上人員實報實銷，且不得再支領生活補助費				

8.2. 因出差產生之費用，返國後一週內填寫「海外出差費用彙總表」申請完畢，並盡可能取得單據。

### 8.3. 各項費用之注意事項：

- A. 日支生活補助費：依出差日數採定額支付。
- B. 餐費：依出差日數×3餐，採定額支付，若公司已提供膳食者，出差人員不得請領。
- C. 交通費：由秘書室依「海外出差申請表」，協助辦理機票或船票之訂購事宜。
- D. 住宿費：
  - (A) 若出差之大陸地區備有員工宿舍者，出差人員需優先選擇住宿。
  - (B) 若住宿憑證金額高於給付標準時，則依憑證金額於上限內實報實

銷。

E. 雜費：

- (A) 係指因公務所產生之電話費、行李費、機場管理建設費等。
- (B) 出差人員之隨身行李不得支領行李費；但因公務所需攜帶之裝備，若超出行李託運限制者，可另支行李費。

8.4. 若差旅費報支費用超出規定之給付標準時，除經專案報請核准外，其餘超過部份均由出差人員自行負擔。

9. 派駐期：

任期兩年，派駐期限屆滿前三個月由當地主管評估是否留任，因特殊情形經公司核准後得延長一次任期。

10. 薪資銓敘

- 10.1. 門市：依原薪資取消生活津貼，改發大陸生活津貼 6000 元；另加發早、晚班服務加給。
- 10.2. 幕僚：加發大陸生活津貼 6000 元。
- 10.3. 駐外津貼：依各項薪資銓敘合計金額之百分之十核發。
- 10.4. 薪資在派駐地提撥人民幣 4000 元做為生活零用金(其匯率依公司每月 1 日公佈為標準)，其餘金額則轉入在台薪資帳戶。
- 10.5. 派任海外之同仁若因任務需要可由直屬主管依核決權限重敘職等，任務完成歸建時再依原職級任用。(若返台前晉升則不在此限)
- 10.6. 另因公務指派至海外任期未滿九十天者(含九十天)，依本文件出差相關規定辦理；倘超過九十天或因任務需要而決定調派海外時，則以第九十一天為調派生效日基準日。

## 11. 出勤管理

### 11.1. 工時、休假：

- A. 幕僚單位（含營業部行政體系）：周休二日。
  - (A) 一般幕僚：每日工時 09:00~17:30(中午用餐時間 0.5 小時)。
  - (B) 營業部負責門市業務同仁：上下班起訖時間為 11:00~19:30(含一次用餐 0.5 小時)。
- B. 營業門市：月休六日；每日工時統一 10.5H(含用餐時間)。
- C. 台籍幹部屬責任制人員。

### 11.2. 各項假別

- A. 整裝假：
  - (A) 凡本公司因任務需求派駐中國大陸人員，可申請整裝假乙日，其於任務出發前由台灣核給，任務結束時由海外核給；惟其出發至派駐地或自派駐地返台時，所需之行程時間不另增給；應包含於該整裝假之內併計。
  - (B) 基於公正、合理原則，倘有夜班調任日班之派駐者，仍予比照右開條件辦理，不另增給他項假別。
- B. 返鄉假：使用原則暨管制基準
  - (A) 給假日數：凡派駐中國人員滿一年核給返鄉假三十日；倘若派駐期限未滿一年者，應按實際派駐天數比例核給，返鄉假可合併請休，惟不得預休。
  - (B) 派駐中國大陸期間返鄉假僅限累積於次年度使用，另因任務結束返台，返鄉假未休訖者，由海外部門核給薪資[(本薪+職務加給)÷30×天數]，不得保留回台請休。

C. 年假：任職期間之年假合併於返鄉假中，故無另行給假；奉派前在台之年假，可自行選擇核薪或保留回國後休訖，唯保留天數最高以七天為限；核薪部份由在台部門核給薪資  $[(\text{本薪} + \text{職務加給}) \div 30 \times \text{天數}]$ ，保留年假天數須於回國後一年內休訖。

D. 婚假：八日／次。

E. 喪假

(A) 父母、養父母、繼父母、配偶喪亡者，給予喪假八日。

(B) 祖父母、子女、配偶之父母、配偶之養父母或繼父母喪亡者，給予喪假六日。

(C) 曾祖父母、兄弟姊妹、配偶之祖父母喪亡者，給予喪假三日。

◎ 其餘親等不另給假，惟因狀況所需者得以事假或返鄉假辦理。

F. 產假：八週／次。

G. 陪產假：二日(於配偶分娩前後十四日內請休)。

## 12.食、宿、交通安排

由公司統一安排食宿

12.1. 公司聘請專人負責烹調三餐暨衣物清洗等相關事宜，包含攜眷親屬，不含員工之特別休假。

12.2. 標準依職等別訂定每人每月住宿費用，由派駐地負擔。

A. 奉派前來各職級主管倘有攜眷者：攜配偶者安排一室；攜配偶及子女者另多加一室，由總務單位統一安排。

B. 所有食、宿事宜，由當地公司統籌辦理。

C. 相關部門同仁洽談租屋應考量住宿與辦公地點兩者距離之合理方便

性；倘因上下班需搭乘交通工具者，得檢附單據按核決權限呈請上級主管簽核。

當地交通費：每日往返住宿地與公司之交通費用，採實報實銷方式辦理。

### 13.保險

13.1. 派駐地加保意外險 1000 萬元。

13.2. 勞健保：派外人員得繼續參加全民健保、勞工保險；唯繼續加保所產生之薪資收入須依國內《所得稅法》規定辦理。

### 14.福利

#### 14.1. 機票提供

- 
- A. 未婚者：公司提供個人每年四次來回機票，即每任職滿三個月可申請返台來回機票乙次，該四次來回機票除本人適用外，亦得轉由直系親屬申請使用。
- B. 已婚者：公司提供個人每年六次來回機票，即每任職滿二個月可申請返台來回機票乙次，該六次來回機票除本人適用外，亦得轉由父母、配偶及子女等人申請使用。

備註：A.上述之機票提供，僅限返台使用，第三地之旅遊不得申請。

B.逾期未申請使用者，視同放棄辦理。

14.2. 返鄉交通費：本人得報銷以下費用專案，應檢付交通費票根（含購票證明），經所屬單位核准由派駐地分公司出帳。

A. 派駐地至國內機場往返交通費、機場建設費。

B. 台灣機場至居住地（一律搭乘大眾交通工具）往返交通費。



## 15.其他

- 15.1. 派駐投保勞健保則列為薪資所得同步需扣福利金者，即可享有福委會福利。
- 15.2. 派駐海外人員原在台年資均予以延續。
- 15.3. 外派人員由台灣出發至派駐地報到之第一張機票由總公司購買單程機票，回任台灣之機票由派駐分公司購買單程機票。
- 15.4. 在台調派至海外時，本人之當地簽證暨工作期間之台胞證加簽及駐外期間所需之證明文件相關費用，均由總公司支付，自海外調派回國內公司相關費用，均由海外公司支付。
- 15.5. 配偶、親屬之護照、台胞證等證件需自行備妥，若需公司代辦一律自行付費，另若辦理居留等相關費用一律自行付費。

## 總結

由於台灣娛樂產業趨於飽和，拓展海外市場事在必行，尤其是大陸市場，因此，人員外派的薪資設計相當重要，除了考量最基本的保健因素外，其他的加成，返鄉，住宿等津貼，都是安定外派人員的動力。

綜觀XX公司所設計的外派大陸地區薪資設計，許多層面皆已考量到，雖加成部份只有10%，但以目前兩岸人才競爭激烈的情況而言，既使不加成，亦有許多人員願意外派，以賺取海外工作資歷。所以，上述之設計，亦值得其他業界，做為外派大陸地區薪資設計之參考。

## 附件六：員工薪資辦法

### 第一章 總 則

- 第 一 條 為使員工之工資及獎金福利之核發有所依循，特訂定本辦法。
- 第 二 條 本辦法所稱員工，指受本公司僱用任職於本公司之全體員工。
- 第 三 條 本公司員工之薪資，概依其學識、經驗、技能、潛能及擔任職位價值考量核定之。
- 第 四 條 本辦法規定事項，如無特別指定適用對象者，均適用本公司暨所屬各分支機構全體員工。

### 第二章 薪資定義

第 五 條 本公司各級員工職務之分類，必要時得呈准更改或設置其他職稱。

第 六 條 本公司員工薪資待遇項目如下：

#### 一、 經常性給與

(一) 底薪

(二) 職務津貼

(三) 生產獎金

(四) 全勤獎金

#### 二、 非經常性給與

(一) 年終獎金

(二) 春節、端午節、中秋節等節金補助

(三) 其他節金

第七條 本公司員工之本薪，其敘薪依「敘薪等級表」(下表)規定辦理。

	主管職	行政員工	技術員工	基礎底薪
7	總經理	(本表金額不公開)		
6	副總經理、協理			
5	經理、副理	特別助理	特別助理	
4	(副)課長	(高級) 管理師	(高級) 工程師	
3	組長	專員	技師	
2	班長	副管理師	副技師	
1		辦事員	作業員	

職務津貼標準如下：

7	總經理	(本表金額不公開)				
6	副總經理					
6	協理					
5	經理		特別助理		特別助理	
5	副理					
4	課長		高級管理師		高級工程師	
4	副課長		管理師		工程師	
3	(生產)組長	一級	專員		技師	一級
		二級				二級

		三級				三級	
2	(生產)班長		副管理師		副技師		
1			辦事員		作業員		

一、 試用期間敘薪依正式任用薪九成計。

二、 試用期間為三個月，工作表現經評量未符公司標準者得由公司決定是否延長或解僱。

第 八 條 本公司員工之薪資分類說明如下：

一、 經常性給與

(一) 底薪：

1. 依「敘薪等級表」訂定之給付範圍，在此範圍內再依學歷、能力、任務、工作需要程度等核給之固定薪資。
2. 職務升遷程度、績效考核、專業能力提升....等為底薪調整考量因素。
3. 底薪職等職級之調整依當年度個人考核成績：
  - (1) 優等得考慮公司營運狀況做適度調整。
  - (2) 丁等得以降職或減薪。
4. 員工薪等級已達該等最高級數時，如未達到升等規定，即無法調整其薪級。

(二) 職務津貼

1. 依各職務之職務評價核定發給之津貼，按月支給。
2. 調動後職務津貼依新職核給。

(三) 生產獎金：為獎勵生產之績效獎金，金額依績效得浮動發給。

(四) 全勤獎金

1. 課長(含)級以下人員核給，全勤者每人每月 1000 元。
2. 遲到每達三次者以事假半小時計。
3. 有事病假、曠職記錄者，該月不發全勤獎金。

## 二、非經常性給與

(一) 年終獎金：

1. 公司於營業年度，得提撥年終獎金，計算期間為每年一月一日至十二月三十一日。

2. 公式

一般同仁：年終獎金=IX 日薪 X 該年度出勤率 ± 功/過 X1 天或 3 天或 9 天 )

(1) 日薪定義：年度平均日工資。

(2) I= 獎金天數 30 天，可另視營運狀況增減。

(3) 出勤率=全年實際出勤時數/全年應出勤時數。

(4) 公司保留最後調整權限

(5) 年終獎金於農曆年前發放。

3. 員工如有中途到職、復職或留職停薪者，其年終獎金按服務月數比例發給。未滿三個月同仁酌發紅包。

4. 年終獎金之發放，以員工於發放當日仍在職服務者為

限。

(二) 年度終了結算，如有盈餘，得提撥紅利，於每年五月發放。

員工分配紅利= 發放金額 x 員工個人權數/全體員工總權數

員工權數包括：

1. 出勤率=全年實際出勤時數/全年應出勤時數。

2. 考核係數

優等： 1.0~1.5

甲等： 1

乙等： 0.8

丙等： 0~0.5

(三) 節金

1. 現有節金依序為春節獎金（二月）、端午獎金（六月）、中秋獎金（十月）。

2. 其他具勉勵性或之非經常性給與：得視需要經公司總經理批准實施。

第九條 下列款項得從員工薪資中扣繳：

- 一、 薪資所得稅扣繳。
- 二、 勞、健保費或商業保險費。
- 三、 職工福利金視需要另訂。
- 四、 法令另有規定。

五、 預借款及勞雇雙方另有約定者。

### 第三章 薪資發放細則

#### 第十條 (停工之工資)

本公司如有停工情形，停工期間工資依下列標準發給：

- 一、 停工原因如係可歸責於本公司而非可歸責於員工時，停工期間之工資應由本公司照給。
- 二、 停工原因如係不可歸責於本公司而係歸責於員工時，停工期間本公司可不發給工資。
- 三、 停工原因不可歸責於本公司或員工任一方者，員工不必補服勞務，本公司亦不必發給工資。

#### 第十一條 (薪資發放日)

每月之工資，應於次月五日由本公司直接撥入員工個人銀行帳戶；如發放日適逢休息或假日者，得延後發給。

本公司員工非工資(亦稱節金)之發放，應依下列規定為之：

- 一、 紅利及年終獎金之發放日依行政公告定之。
- 二、 相關代金之發放，視物品堪用情形由人事單位核定之。
- 三、 其他非工資科目視各科目性質，由人事單位擬定發放日，呈請總經理核定之。

#### 第十二條 (缺勤扣款、違約金及賠償)

本公司因停工而不發給工資者，該工資額度應換算為日薪或時薪計算扣款。換算為日薪或時薪時，依下列標準計算：

- 一、 日薪：每月經常性給予除以三十所得之金額。

二、 時薪：每月經常性給予除以二百四十所得之金額。

本公司管理辦法訂有違約金或賠償規定者，其違約金額或賠償費用得自員工工資科目扣除。

第十三條（代為扣繳）按：所得稅、勞保、健保之扣繳為公司之法定義務，本公司得經員工同意代為扣繳所得稅、勞健保保費、福利金、預借款、自願繳納勞工退休金部分款額及其他經勞資雙方協議成立之款項。

第十四條（工資清冊及非工資清冊）

本公司員工應領之薪資科目，悉依薪資印領清冊核定之。

本公司應置備員工工資及加班費清冊，將發放工資、工資計算、工資總額等事項記入。

工資清冊應保存五年。

本公司得備置非工資清冊，將發放非工資、非工資計算及總額等事項記入。

第十五條（起薪停薪）

本公司員工均按報到之日起支薪，離職之日停薪。

離職人員未辦妥移交手續或離職手續而逕自離職者，暫時停發未領之薪資及其他可領之款項。

員工離職日前未領之薪資及其他款項，或依前項規定停發之款項，均依勞動基準法第二十三條規定，由該員工完成移交或離職手續，並經人事單位查核無誤後，於查核當月五日發給；如查核日已逾該日期者，於次月五日發給。發給方式人事單位得視情況請員工親自領取。



#### 第四章 附 則

第十六條 本辦法如有未盡事宜，依照相關法令、工作規則及勞動契約等之規定辦理。

第十七條 本辦法如遇法令修改或公司章程變更或總經理核准得修正之。

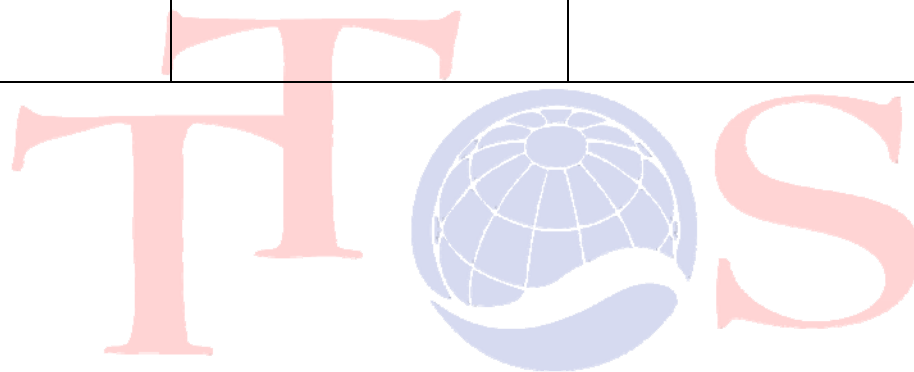
新進員工薪資核定表

姓 名		員工編號	
到職日期		擔任職務	
工作單位		職等職級	
摘要		初核	
核定項目一	底 薪		
	職務加給		
	生產獎金 基準		
	全勤獎金		
工資總額			
核定項目二	春節（固定）		
	端午（固定）		
	中秋（固定）		
總合計			
核定項目三	勞保保額		
	健保保額		
簽核	總經理	人事主管	承辦人

員工薪資異動核定表

姓 名		員工編號			
到職日期		擔任職務			
工作單位		職等職級			
	項目	調動前	調動一 (日期: )	調動二 (日期: )	調動三 (日期: )
核定項目一	底 薪				
	職務加給				
	生產獎金基準				
	全勤獎金				
工資總額					
核定項目二	春節(固定)				
	端午(固定)				
	中秋(固定)				
總合計					

核定項目三	勞保保額				
	健保保額				
簽核		總經理	人事主管		承辦人



## 附件

- 一、 本薪：員工每月因工作獲得之基礎薪資。
- 二、 津貼：涵蓋各項每月發給之與工作相關之各項定額經常性薪資，舉例如：伙食津貼、交通津貼等。
- 三、 固定獎金：涵蓋各項保障性質之非經常性固定獎金，舉例如。保障年終獎金、保障三節獎金等。
- 四、 變動獎金：涵蓋各項變動性之獎金，公司為激勵員工或獎勵性質提供之各項獎金，舉例如：年終、分紅、變動性績效獎金等。



## 參考書目

丁志達 (2013)。薪酬管理 (第二版)。新北市：揚智文化。

諸承明 (2003)，《薪酬管理：論文與個案選集》，華泰文化事業

譚家瑜 (譯) (2003)。大衛·馬季 (David Magee) 著。NISSAN 反敗為勝  
(Turnaround: How Carlos Ghosn Rescued NISSAN) (頁 166-170)。臺  
北市：天下雜誌。

行政院勞工委員會編輯小組 編著 (2010)，〈第六屆國家人力創新獎案例專刊：  
東元電機股份有限公司〉，行政院勞工委員會出版

