




人力資源管理—基礎篇

第五章 留才

主辦單位：  行政院勞工委員會職業訓練局

承辦單位：  中華民國全國中小企業總會

目 錄

第五章 留才.....	1
第一節 公司願景與個人發展.....	2
一、 公司願景與員工的關係.....	2
二、 公司願景對員工的影響.....	5
三、 個人發展與企業的關係.....	7
四、 個人發展中企業所扮演的角色.....	9
第二節 薪資管理.....	12
一、 薪資管理的目標.....	12
二、 薪資構成的因素.....	14
三、 薪資項目與薪資策略的運用.....	16
四、 薪資管理工具.....	19
第三節 福利制度.....	23
一、 福利制度的重要性與功能.....	23
二、 企業福利的架構.....	25
三、 企業福利項目.....	30
四、 勞資關係.....	36
五、 高階主管與人事單位對勞資關係應有的認識.....	50
第四節 企業留才新思維.....	53
一、 築夢篇～人有夢想而偉大.....	53
二、 活力法～把僵硬制度變成新生命.....	53
三、 緩衝法～處理留才的新策略.....	54
四、 變革法～懲處員工的革新做法.....	55
五、 需求法～需求式的激勵方法.....	55
六、 獎勵法～獎金設計匯入年資因素的考量.....	56
七、 信仰法～人都脫離不了神鬼之說.....	56
第五節 個案分享.....	58
個案一：臺灣積體電路公司（薪酬管理制度）.....	58
個案二：臺灣糖業公司（經營績效獎金）.....	60
第六節 結語.....	61
參考書目.....	62

第五章 留才

「人是企業最重要的資產」，這樣的標題經常出現在許多媒體上，顯然有效的人力資源運用已經成為企業競爭力的重要指標；由於近年來國內經濟環境遭遇到前所未有的衝擊，許多公司面臨前所未有的考驗，加上電子、資訊業的蓬勃發展，以相當優渥的報酬條件，像顆大磁鐵一樣的吸引人才，挖角、跳槽之聲此起彼落，在這場「人才保衛戰」中，企業如果沒有一套整體性的留才策略與制度，恐怕只能徒留「新兵訓練中心」的無奈與悲哀，在這場人才爭奪戰中，如何留下優秀人才協助員工發展，的確是人力資源工作者最大的挑戰。

管理大師彼得·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）預言：「薪資再也買不到員工的忠誠了，未來的組織必須向知識員工證明，組織能夠提供他們最好的發揮機會。」的確，除了薪資與福利的滿足之外，員工越來越重視企業競爭力、企業文化及發展前景等整體性的問題。固然我們可以從「員工滿意度調查」以及「離職原因分析」中列舉多項關鍵因素，去掌握員工對公司的需求或不滿意之處，然若能從營造一個提供員工盡情發揮的經營策略並密切與人力資源連結，將更有效發揮留才的效用。

本章以公司願景與個人發展、薪資管理、福利制度、企業留才新思維、個案分享(台灣積體電路公司、台灣糖業公司)為觀點來加以論述，已確保企業能「留住人才」、讓人才才能發揮潛能，使企業能用續經營。

第一節 公司願景與個人發展

組織遠景所代表的是組織成員中共同持有的意象，而這種意象會使成員們產生一體感，進而產生一種拉力，把員工們拉向真正想實現的目標。

一、公司願景與員工的關係

公司願景 (company vision) 與組織遠景 (organization vision) 只是翻譯上的不同，因此在本文中，若有提到組織遠景或企業願景時請視為同一意義。組織遠景是對組織走向的一種簡單且清楚的描述，其目的在於讓組織的成員能對組織的未來有所瞭解，並為實現這個未來做好準備 (Kotler, 1992)。Sashkin (1992) 也認為，擬定遠景是高層主管最主要的任務，也是領導能力的表現。因此，一個規劃良好且為成員們所廣泛接受的組織遠景，不僅對公司的未來有所幫助，也會讓員工對公司更有案例感與向心力。

根據研究結果發現：

- (一) 當組織的遠景強度較強時，則員工對組織的認同與投入會增加。
- (二) 若組織所定的遠景是偏向「遠景概述式」時，則員工對組織的認同及投入感會增加。而所謂的組織遠景概述是一種強調長期策略規劃的遠景型式，根據 Koontz (1976) 的說法：策略是一種整體性的行動，強調達成公司某項基本任務，其所代表的是公司的主要目標及方向。這樣強調長期策略規劃的遠景，可以讓員工看到公司在面對未來的威脅或機會時的處理方式及其努力的方向，進而對公司產生認同並為組織投入更多的關注。
- (三) 學者 Oswald et al. (1994) 認為，一個所有組織成員都能共享及支持的遠景才能算是一個好遠景，經由共享才能產生心理上對組織情緒的依戀 (emotional attachment)，進而更認同組織。再者，參與式管理一直是管理上增加綜效的重要一環，經由員工們的參與訂定，將能使遠景更符合實際的狀況，並且讓員工因為參與而認同這個遠景。
- (四) 革新具體化的遠景強調行動及反應競爭，能讓組織成員知道當內在或外在環境有所變動時，應將力量集中於何處，且因競爭目標明確，更能激發成員的憂患意識，而力量集中的對外行動。

- (五) 清楚的遠景是一種容易瞭解其含意的遠景型式，Oswald et. al.(1994)認為一個好的組織遠景應該要能很清楚讓成員瞭解並接受，因為組織遠景的清楚或模糊，將會影響員工對組織的瞭解與認同，進而影響對組織的承諾，因此清楚的遠景較易引發成員對組織的投入與認同。
- (六) 詳細式的遠景是指詳細記載公司未來走向的遠景，這反映了員工喜歡多知道公司的未來走向，且這類的資訊是愈多愈好。如表 1-1 所示：

表 1-1：企業願景描述

企業名稱	願景描述
波音公司	在民用飛機領域中成為舉足輕重的角色，把世界帶入噴氣式時代（1950 年）。
蘋果電腦公司	讓每人擁有一台電腦。
迪士尼公司	成為全球的超級娛樂公司。
日本萬代玩具公司	公司存在的目的就是要實現全世界小孩的夢想。
海爾集團	創中國的世界名牌，為民族爭光。
柯達公司	只要是圖片都是我們的業務。
信義房屋仲介公司	服務新典範，信義新成長。
喬山健康技術公司	成為全球最好最大的健身器材集團。
勝典科技公司	學習、分享、成長。
財團法人 保險事業發展中心	保險專業至庫與區域性保險教育中心
台塑企業	我們希望，未來無論是石化或是電子產業領域，都能達到世界性規模，居於產業的全球領導地位，以強化企業的競爭力，達到永續經營之目的。
鴻海集團	透過提供全球最具競爭力的『全方位成本優勢』，使全人類皆能有享用 3C 產品所帶來的便利環保生活。

【資料來源：丁志達 整理。】

- (七) 冒風險的願景在某方面來說，可讓公司的成員感受公司所賦予的責任有挑戰性，而鼓舞員工看向未來，增加對組織的投入。但從另一方面來看，風險程度的增加，也讓組織成員較沒安全感，而對是否會留在現有的工作，持保留態度。因此，高層主管在訂定遠景時，應對風險面的拿捏有所衡量。

(八) 利潤導向式的遠景是唯一與組織承諾成員相關的遠景構面，其原因可能是企業在要求員工達成利潤目標的同時，並未顧及員工個人的目標及想法，而導致對組織成員的承諾度下降，這表示「一切以利潤為目的」的遠景對員工的承諾是有害的。

在彼得·聖吉（Peter M. Senge）所著《第五項修練》（The Fifth Discipline：The Art and Practice of the Learning Organization）這本書中對於願景與員工的關係也有清楚的介紹：共同願景最簡單的說法是「我們想要創造什麼？」正如願景是人們心中或腦海中所持有的意象或景象，共同願景也是組織中人們所共同持有的意象或景象，他創造出眾人是一體的感覺，並遍佈到組織全面的活動，而使各種不同的活動融會起來，企業中的共同願景會改變成員與組織間的關係，它不再是「他們的公司」，而是「我們的公司」。共同願景使互不信任的人在一起工作的第一步就是產生一體感，事實上，組織成員所共有的目的、願景及價值觀，是構成共識的基礎。共同願景是從個人發展計畫匯集而成，藉著匯集個人發展計畫，共同願景獲利能量和承諾（commitment）等。有意建立共同願景的組織，必須持續不斷的鼓勵成員發展自己的個人願景。如果人們沒有自己的發展計畫，他們所能做的僅僅是附和與順從，絕不是發自內心的意願；另一方面，原本各自擁有強烈目標感的人結合起來，可以創造強大的綜效（synergy），朝向個人及團體真正想要的目標邁進。「自我超越」是發展「共同願景」的基礎，這個基礎不僅包括個人願景，還包括忠於真相和創造性張力。

在共同願景的概念下，企業文化將會有所改變，不但士氣受到提振，團隊般的氣氛也會充滿整個公司，而公司必須匯集員工個人的發展，才能建立一個既吸引員工且對組織有幫助的願景，而一種長期的、有策略的、能反應環境變動的、與成員充分溝通且共享的、清楚的、重視挑戰性且詳細描述公司未來發展方向的組織遠景，才能增加員工對組織的認同與投入程度。

小叮嚀

五項修練

它強調組織應更瞭解「人」，包括人的創造力、潛能和最重要的學習能力，並透過創造一種環境，讓人們集體學習，思考未來應有的改變，與其他多半強調讓組織如何更有效率的管理方法不同。

二、 公司願景對員工的影響

通常一個公司能獲取員工的認同感之關鍵，乃在於提供他們成功且可實現理想的前程，人事規劃、篩選及訓練都在前程發展過程中扮演著重要的角色。公司的願景對人力資源規劃及組織前程發展都提供了藍圖，在整合人力資源規劃與組織前程發展 (Organization Career Development) 方面，在人力資源管理強調組織需求應與員工需求相配合，因此人力資源規劃不僅要考慮到公司立場，也應顧及員工的事業需要。事實上，人力資源規劃與組織前程發展可說是人力資源計畫 (規劃的產物) 中的重要一環。英國教育社會學者 Moore 甚至認為，經由「前程發展」方案，可使人力規劃轉成人力資源規劃；由此可知將組織前程發展納入整體規劃系統中，才能構成完整的人力資源規劃。反之，若是從組織前程發展的角度觀察，Gtterodge 指出，人力資源規劃傾向瞭解並提供方法以滿足組織整體的人員需求，而組織前程發展則著重於員工個人發展並努力使其與特定組織生涯機會相配合。儘管組織前程發展與人力資源規劃各自有其重視之處，但兩者必須密切配合，才能達成人力資源管理的整體目標。

(一) 組織前程發展

前程發展，係基於員工個人的前程與組織目標相互結合，在互惠、互利的前提下，不斷地發展之過程。一個良好的前程發展計畫，員工可依其能力發展可能進步的機會，並使企業組織培植未來的管理人才。如今國內的企業結構提昇為技術及資本密集，邁向現代化的經營管理之時，建立創新的前程發展制度是相當迫切的。

從組織方面而言，它能夠降低由流動率所引起的成本，亦可防止員工退化，更具體的說，前程發展計畫大體上是為了提高個人及組織的效率，而且對於那些較有才幹的員工加以發展，組織較容易培育未來的經理人，經由精心安排的訓練以及提供低階層員工一些必要的工作經驗，形成重要的人力資源，為企業的明日儲備管理人才。

組織的前程規劃則是前程規劃的一部份，由員工個人發展進入整個組織的發展，包括公司整體的人力資源規劃、設計前程發展途徑、教育訓練計畫及控制制度等。因此，組織的前程規劃乃組織的管理階層將員工個人的目標與組織目標相互結合，並建立一套發展計畫以完成此雙重的目標。

在生涯發展中，組織從事的是生涯管理，主要的工作有招募與遴選、績效考核、報酬、潛能評估、生涯路徑、人力資源發展、人力資源資訊、生涯諮商和生涯資訊等。這些工作的推展需考慮個人與組織雙方面的需要，並透過工作的許多活動，將個人的需要與組織的目標作密切的配合。一個完整的生涯發展計畫，應包括個人與組織兩方面，除考慮組織的利益與目標外，應關心並符合員工的發展與需要，使員工認為自己是組織的一部份，同時依其能力提供其在工作上有成就感，生活中充滿信心的情況下，對組織作最大的貢獻。亦即，生涯的發展，係以「人」為本，兼顧「工作」與「非工作」兩個向度的發展，以培養一個完整的人。

(二) 人力資源管理

人在組織中，會因組織結構的改變而更換其職位，他會在工作的轉換與晉升的管道中，改變個人的職責與地位。人力資源發展表面上針對的是組織中「人」的因素，事實上應是「組織中的人」，人力資源發展也唯有落實到組織中，與組織結構相結合方能發揮其功能，產生推動組織運作的功能，至於組織中的成員，乃是為了達成組織的目標，個人的行為必會受到組織的牽制或影響，使之與組織的角色相一致，換言之，當個人的職位有所異動，或工作內容有新的要求時，就需經由學習的歷程，增強或擴展履行角色的能力或特質，方能有令人滿意的工作表現，人力資源發展大都經由訓練、教育和發展的途徑，用以增強或擴充員工的學習經驗。

(三) 明確告知公司未來發展，以利員工發展生涯發展系統管理

過去員工關注的重心不外是薪資、升遷、工作成就、福利制度和退休金提繳，直到今日，組織成員對「工作生活品質」(Quality of Working Life, QWL)日漸重視，個人對事業成功和人生價值的看法產生巨變。以往只重視有形物質的功成名就，已轉向同時兼具精神與無形的心理成長，因此這種針對企業或組織內成員的「生涯發展系統」(Career Development System, CDS)管理，就成為人力資源管理模式中最重要的一環。

對企業來說，人力資源管理也逐漸超越了人事組織釐定、薪資職等規劃、工作滿意度調查，或是招募、訓練、晉升，而是進一步反應企業外部的異質變化，因而就公司未來人力資源需求的綜合管理。許多大型公司已逐步地由巨觀的人力資源面，轉向微觀的員工個別觀察與滿足，由於個人在發展歷程中，自我的發展會影響到職業角色的選擇、接受與實踐，在此將之歸為個人發展規劃 (Individual

Development Planning, IDP)；而組織則亦有其無法更替的發展過程與目標，此部份則稱為組織發展規劃 (Organization Development Planning, ODP)。ODP 的成長與完成，有賴企業或組織內的 IDP 方能達成。同時，IDP 的生存與成就亦需靠 ODP 的協助和提供才得以持續。因此兩者之間有某種程度的結合，最後產生了所謂的生涯發展規劃 (Career Development Planning, CDP)。企業建立生涯發展管理系統最大的任務就是瞭解企業內個人的 IDP，並透過與 ODP 之間的分析與評估，找出個人與組織最為融洽合一的 CDP。

小叮嚀

生涯的意義

生涯 (career) 源自拉丁文的「路徑」之意，可以引申為個人一生的道路或進展途徑。事實上所謂的「生涯」，應包括工作、家庭、自我、愛情、休閒和健康等人生發展的整體歷程。生涯發展學者 Super (1976) 說：生涯猶如一條火車的軌道，是個人生命的進程，結合每個人一生扮演各種角色，統合各種職業和工作、休閒等角色，表露個人獨特的自我發展型態。

Taiwan TrainQuali System

三、個人發展與企業的關係

自一個員工進入一家企業後，就開始了其在這家公司的工作生涯。這個生涯可能只維持幾天，也可能持續好幾十年。至於一個員工是否願意繼續留在企業之中，就要看公司能否提供一個適合的環境，讓其在企業中成長，所以員工的個人發展，和企業實在有密不可分的關係，而一項設計良好的個人生涯規劃，能為公司帶來什麼好處呢？我們可以從以下幾點來看：(De Cenzo & Robbins, 1994)

(一) 所需人才得以確保

個人生涯發展的結果將會自然的與公司的人力資源規劃策略相結合產生一致的效果。當公司設定其長程規劃時，若能夠多瞭解員工的需求及其對公司的期望，並加以考量，那麼就可以增進合適的員工與公司人力需求間之供需配合度。

(二) 增進公司延攬與留住優秀人才的能力

優秀的人才通常是很少的，而且各公司間對於爭取優秀員工的競爭又很激烈。在此一情況之下，優秀的人才除了比較薪資待遇外，就更加重視公司對員工的關懷程度。如果一家公司能夠針對優秀人才提供生涯進階的計畫，則其對於公司會較具有忠誠度與使命感；而生涯發展在日漸重視工作生活品質以及個人規劃的今天來說，似乎是一件很自然必備的事。此外，隨著社會價值的改變，有越來越多的人認為工作必須與個人和家庭的價值、目標一致。所以，個人發展的實踐，能夠讓公司與員工之間培養出較和諧的勞資關係，如此，不但可降低員工的離職率，對於工作效率的提昇，亦當有所助益。

(三) 降低員工的挫折感

當員工的教育程度提高之後，員工對於職業的期許也會隨著增加，然而，在經濟不景氣與公司降低成本的呼聲日漸高漲之際，員工達成期望的機會可能會降低，這種情形將導致員工挫折感的產生，當公司藉著精簡人事以降低成本時，員工的生涯路徑（career path）、生涯軌道（career track），以及生涯階梯等，可能都會瓦解，而透過諮商輔導則可以更實在的導正員工的期望，以降低員工的挫折感。

(四) 增進文化的多樣性

21 世紀的勞動力將是融合多元種族、性別以及價值觀的複雜混合體。有效的組織生涯發展應該能夠為各種不同類型的員工提供各種發展的管道，而擴大的生涯發展機會將形成文化的多樣性，並由此讓公司組織文化更加開放與包容。

(五) 提昇公司的企業形象

如果員工認為雇主或公司關懷他們的長期幸福時，員工會將組織的正面形象帶入其生活的其他領域之中，如此對於公司的企業形象，當有所助益。

由以上的探討我們可以知道有好的個人生涯規劃對企業來說相當重要的。

小叮嚀

關鍵人才

2009年，資誠聯合會計師事務所（Pricewaterhouse Coopers）在一項針對全球 CEO 的調查中，詢問 1,000 位 CEO 有關「維持貴企業長期成長之競爭優勢來源中最重要的因素為何？」97% 以上將「取得並維持關鍵人才」列為最重要的公司競爭優勢來源。

四、個人發展中企業所扮演的角色

企業對於個人發展的協助，我們可以從兩方面來加以討論。第一是個人生涯的規劃；第二是個人價值的創造。

（一）個人生涯的規劃

企業對於個人生涯規劃的協助，在於發展生涯路徑（career path），好讓員工能夠按照這個網路以發展其終生事業，其作法不外從兩個方面著手。一是就企業以往的職位流動，建立流動矩陣（transition matrix），它不但表現出各個職位間的上下左右關係，也可以分析出流動的速度及方向，企業根據流動矩陣，便可建立一套生涯網路，這個作法雖然實際，但未必完全合理，因為過去的經驗未必是個良好的作法，所以另一個方面是採取規範性的敘述，將工作的性質和內容，按著工作的繁簡難易、責任輕重以及不同工作間的關係，再配合預期的勞動供給與需求，安排生涯網路，其中不但包括相同職類的層級階梯，也涵蓋不同職系之間的工作輪替與調派，這個生涯網路即符合企業內在勞動市場流動理論。在企業內員工可以有職級的晉升，這是垂直的異動，也可以因工作責任的加重，而有圈內的移動，當然也可以被調到其他工作部門、同等的工作，這是圈外的移動，這些異動都應加以綜合的考量以建立生涯網路，培養員工個人能力，提昇個人志業。

或許在變化迅速的大環境下，個人生涯發展之規劃的確有執行上的困難，但最重要的，企業能提供員工申請異動至其他職位之機會，在職位出缺時，能先予以內部公告，待內部無適當人選時，再向外界招募，也就是提供員工在企業內能

依照自己的興趣與專長，做水平或垂直的異動，提供一個自由的環境，對員工的職涯發展亦能發揮不錯的效果。

(二) 個人價值的創造

在個人價值的創造方面，企業所能協助個人的，就是在於員工訓練 (employee training) 與員工發展 (employee development)。從時間架構來區分，在此所稱的訓練是較傾向於現時取向，其重點在於個人目前的工作，並希望增進個人特定的技術和能力以便於能立即應用至目前的工作上，而員工發展的重點則在於公司員工未來的工作上，其主要目的在灌輸員工正確的推理過程，增進個人理解與詮釋知識的能力而不只是特定技術的學習。(De Cenzo & Robbins, 1994)

若為了將來承擔更多的責任做準備的話，一個員工必須具備分析、人文關懷、新觀念的接受力及特定的技巧，同時需有思考、理解的能力，這些能力的養成是無法以員工訓練達成的，而只能藉由以教育過程為主導的員工發展來完成。

員工發展有一項重要因素非常值得重視；那就是無論哪一個層次的員工都可以被發展。傳統上認為發展是為了那些具有成為管理者潛能的員工而設立的，例如，規劃、組織、領導、控制與決策等活動。但事實顯示，這些技術對非管理者而言，亦是同等的重要。團隊的應用、監督層級的減少、允許員工參與工作設計等等的改變，均已改變了傳統的生產方式，而需要員工發展的內涵。(De Cenzo & Robbins, 1994)

小叮嚀

職涯發展的效能

- 透過職涯規劃發展員工，使其適合短期或長期工作的調動。
- 發展及協助員工實現其潛能。
- 激勵員工訂定自己的職涯目標、事業目標並使之實現。
- 增進管理階層瞭解公司中的可用之才。
- 幫助員工滿足升遷、賞識及成就感等需求，提昇工作動機與士氣，並增強對組織的認同與工作滿意度。
- 吸引員工留任，降低缺勤率及流動率。
- 幫助企業做長期的規劃準備，追求策略成功和機會，並避免威脅。
- 將個人目標、興趣、利益和組織目標、工作相結合，由協助個人成長發展中，來推動組織的成長和發展。
- 整合人力資源規劃與績效評估升遷辦法等，提昇人力效能。
- 維繫並創造和諧的勞資關係。

【資料來源：丁志達（2012），《人力資源管理》，揚智文化出版，頁 182-183】

Taiwan TrainQuali System

第二節 薪資管理

薪資管理的目標旨在建立薪資策略，以延攬事業機構所需人才。維持可競爭人力資源並激勵士氣，進而完成組織的目標。

錢要花在刀口上，在薪資管理上，大家都想清楚的知道給的薪水到底合不合理，而薪資制度應具備公平、合理與提昇效率的作用，雖然大家都清楚瞭解，但在公司「資源有限，慾望無窮」的情況下，如何面對外界不斷挖角的壓力，的確相當不容易。本章將為您逐項介紹薪資管理的目標、薪資構成因素、薪資項目與薪資政策的運用、及薪資管理的工具；此外，由於《勞動基準法》(簡稱《勞基法》)的擴大適用，瞭解《勞基法》內的工資意涵，不論對於人事主管或是受雇員工來說，都是相當重要的。所以本章除了從管理的角度，也要從法令規範的角度來探討薪資的問題，希望能夠讓您有全盤性的認識。

一、薪資管理的目標

薪資管理的目的是發展和維持一套薪酬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。

(一) 組織的目標

薪資管理應以透過給付員工報酬的方法去提高員工的績效，並具彈性以備調整。一般言之，其效益可分述如下：

1. 保證組織可以聘僱到所需要的人才。
2. 穩定有績效的員工。
3. 給予員工報酬以增進績效。
4. 工作對組織價值為取向，釐定各工作之間的合理差距，並維持薪資給付的全面均衡。
5. 具有隨市場及組織變動機動調整之彈性。
6. 便於解說、瞭解、作業及控制。
7. 講求成本效益而不耗時、耗資。

(二) 員工的目標

員工覺得所獲待遇合理及公平，並能配合生活費及勞動市場之水準和職責的增加，隨之調整，進而從中建立自我期許的信心。

(三) 法令規定及勞資關係

《勞基法》適用單位在薪資管理上仍須考慮法令之規定，而近年諸多勞資爭議大多起因於薪酬的糾紛，因此對法令的研究以符合法令規定及保持和諧之勞資關係，亦為薪資管理的目標之一。

小叮嚀

公平理論 (Equity Theory)

公平理論，它是美國行為科學家亞當斯 (J. Stacey Adams) 在《工人關於工資不公平的內心衝突同其生產率的關係》(1962 年與羅森·鮑姆合寫)、《工資不公平對工作質量的影響》(1964 年與雅各·布森合寫)、《社會交換中的不公平》等著作中提出來的一種激勵理論。

根據調查和實驗的結果表明，薪資不公平感的產生，絕大多數是由於經過比較，認為自己目前的報酬過低而產生的。為了避免員工產生薪資不公平的感覺，企業往往採取各種手段，在企業中造成一種公平合理的氣氛，使員工產生一種主觀上的公平感。例如有的企業採用保密薪資的辦法，使員工相互之間不瞭解彼此的收支比率，以免員工互相比較而產生不公平感。

【資料來源：丁志達 (2012)，《人力資源管理》，揚智文化出版，頁 182-183】

二、薪資構成的因素

當我們談到薪資構成的因素時，可以從以下圖 2-1 來一窺究竟。

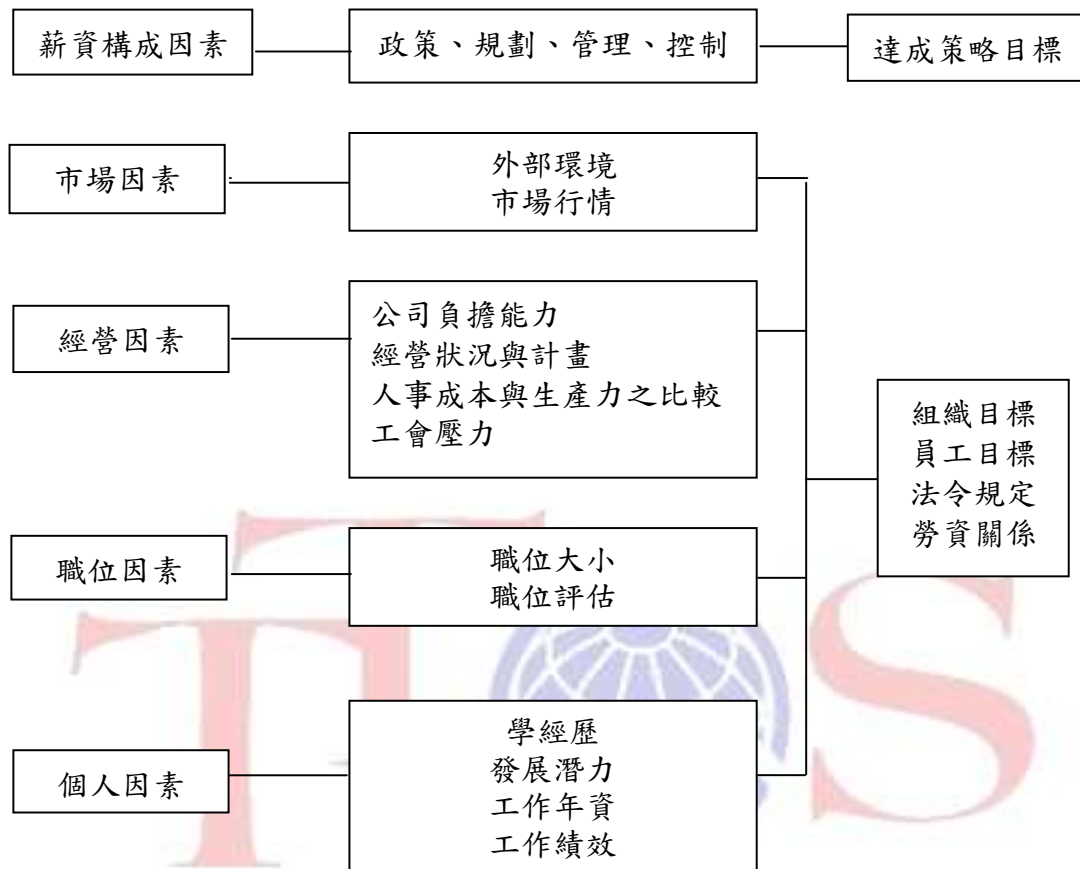


圖 2-1 薪資構成因素

薪資由四種因素所構成

(一) 市場因素

1. 外部環境

外部環境指的是政治、經濟、社會及科技等環境的影響，而跨國性的公司，往往將此因素列為一個重要的指標，包括：經濟成長率、平均國民生產毛額、平均國民所得、消費者物價指數上漲率、失業率、公務人員調薪幅度及市場調薪狀況等，都是我們在規劃薪資制度時，應予掌握的。

2. 市場行情

所謂市場，就區域別而分，包括國際性、全國性、地區性及地方性；就產業別來說，包括同業及異業，市場行情之取得，通常透過人事聯誼會及薪資調查。

(二) 經營因素

1. 企業負擔能力

目前人事成本與營業額或費用總額之比例，是否過高？

2. 經營狀況與計畫

公司經營狀況是否達成預訂之目標？未來計畫為何？擴編或縮編？

3. 人事成本與生產力之比較

生產力大於人事成本的部分是績效，但如果人事成本增加率大於生產力增加率，績效將逐漸消失。

4. 工會壓力

工會對於公司調薪狀況、年終資金發放情形，可能會施以壓力，亦為考慮因素之一。

(三) 職位因素

1. 職位大小

擔任工作的位階高低影響薪資，應為眾所皆知的觀念。

2. 職位評估

透過分析方法，評定出該職位對於公司之相對重要性與價值。

(四) 個人因素

1. 學經歷

學歷及過去工作經驗，通常在企業核定新進人員的薪資時，根據市場行情及公司政策與需要，列入主要考慮因素。

2. 發展潛力

為求提昇工作效率以及培養優秀人才，發展潛力高者，不論在薪資調整、職位晉升及教育訓練上，通常都會獲得較優惠的待遇。

3. 工作年資

以往中小企業的員工調薪，大多以年資作為加薪的依據指標，而現在則以員工貢獻度的績效調薪所取代年資調薪。

4. 工作績效

企業在調整薪資時，通常就公司薪酬價值觀而在年資及績效狀況上做不同處理。

小叮嚀

報酬制度須合法

企業設計薪酬制度或政策時，需要注意有關的勞動法規對工資的規範，企業可以用此做為「底線」，但只有超出底線給付，才能面對人才爭奪下，聘僱到合適的人才。

三、薪資項目與薪資策略的運用

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，薪酬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，薪酬管理都顯得格外的重要。

(一) 薪資制度的種類

企業在設計薪資制度時，首先必須要考慮的是要導入何種的薪資制度，簡要說明如下：

1. 職本薪制度

職本薪制度，乃強調薪資多寡是以員工所擔任職務的高低為準，對職務不對人，亦即員工薪資依職務等級區分，職等職級愈高，則薪資愈高。

2. 人本薪制度

人本薪制度，係強調每個職位薪資必須和目前薪資市場水準相連動，而員工個人薪資的多寡則是以員工個人的技術、知識、所負擔的責任及能力、證照情形等，依員工個人特質連結現行薪資市場情形給薪。

3. 饋本薪制度

饋本薪制度，是以員工個人的績效達成表現做為薪給的標準，鼓勵員工超越目標，向上挑戰，打破僵硬式的薪資制度。饋本薪的薪資目標強調是績效表現與薪資的對等關係，即「薪資＝價值」的觀念。

4. 能本薪制度

能本薪，是結合人本薪與饋本薪的優點，由組織提供足夠或超越薪資市場水準的薪資報酬，吸引外界人才的投入與優秀員工的留任，然後定期依據員工個人所賦予的目標達成表現情形，做為公司定期評價員工個人薪資的基準。能本薪制度必須和組織的目標策略制度、績效考評制度與責任中心制度等相互結合方有成效，藉以激勵士氣，留任有績效的員工，淘汰無績效的員工。

(二) 薪資項目

在薪資管理上通常會產生這樣的問題：薪資項目多一點較好？還是少一點較好？個人認為，無論項目的多寡，最重要的是公司要對每一項給付都給予定義，也就是各項給付對於公司及員工的意義為何？在釐清這些問題之後，自然就能很清楚掌握各項目，更利於管理。一般而言，薪資之項目可分為底薪（或稱本薪、基本給薪）、津貼及獎金等三大類。我們可以將他們加以定義，在薪資管理上能有清楚的脈絡依循。

1. 底薪

根據公司薪酬價值觀，願給付該職位或個人之基本薪資。

2. 津貼

- (1) 特殊工作性質、工作環境或擔任某種職務另外給予之補貼，擔任該職務時可支領，調離該職位時即喪失支領資格。如職務加給、主管加給、技術津貼、環境津貼、勞務津貼或辛苦津貼。
- (2) 公司對於員工之補貼。如伙食津貼、交通津貼或租屋津貼等。

3. 獎金

- (1) 激勵生產力或提昇品質所給予之獎勵，如全勤獎金、績效獎金、競賽獎金或工作改善獎金等。
- (2) 勞動契約明訂者，例如在契約中明訂年薪 14 個月，在年節發放月薪之外之二個月獎金。
- (3) 勉勵性與恩惠給予：雇主勉勵員工或犒賞員工之獎金，如一般的年終獎金。

(三) 薪資的支付內容

薪資支付的內容總體來說有財務性導向與非財務性導向薪資兩種：

1. 財務性導向敘薪 (financial compensation)

- (1) 直接性財務薪資：如工資、薪水、獎金、分紅或紅利等，直接以金錢給付者。
- (2) 間接性財務薪資：如商業保險、實物給與、福利、配股、員工孩童及老年照顧、股票選擇權，等同於薪資的一種給付。

2. 非財務性導向薪資 (non-financial compensation)

非財務性導向薪資包括：如優於法令的年休假（外商公司與高科技公司最常看到）、出國旅遊、給予股票選擇權 (stock options)、提供免費宿舍或公務座車或停車位、提供免費在職進修訓練等。

(四) 薪資策略的運用

相信大家都已經有了這樣的共識：公司的薪資策略應隨著公司的經營策略及組織的文化而有所改變。在薪資策略的運用上，創新性策略應重視內部公平，提高品質策略亦是，而廉價策略則應以外部公平為主。底薪水準方面，廉價策略應以低薪為本，而輔以獎金制度，隨著員工表現而變化；創新性策略因失敗率很高，而員工必須在一個穩定的環境下創新，因此，底薪應該較高；提高品質策略的底薪水準應在兩者之間，當工作小組在品質提高上有貢獻時，應給與獎勵。此外，就薪資和獎勵制度的目的來說，創新性策略與品質提高策略都應以增加員工歸屬感為主，而廉價策略則不用太重視員工的歸屬感，所以企業利潤的分享在創新性和品質提高策略較為重要，最後，員工工作保障，在創新性策略與品質提高策略應較為重視，以安定員工的向心力，而廉價策略方面，員工工作的保障則較為次要。表 2-1 即表示不同的公司策略下所採取不同的薪資策略。

表 2-1：薪資制度與公司策略

	創新性策略	品質提高策略	廉價策略
薪資構成較重視面向	內部公平	內部公平	外部公平
底 薪	高	中	低
獎金制度	低	低	高
利潤分享	高	高	低
員工工作保障	高	中	低

四、薪資管理工具

建立完整的薪資系統需要四個基本工具：

(一) 職位分析

1. 瞭解職位的工作項目。
2. 瞭解該職位的活動過程。
3. 擔任該職位所需具備的知識與技能。
4. 做為職位評估之依據。

(二) 職位評估

1. 評定該職位組織中之相對重要性及價值（達成內部平衡）。
2. 與外界比較時有相同之基準（與外界持衡）。
3. 職位設計。
4. 生涯規劃。
5. 薪酬設計：薪資結構。

(三) 薪資結構

在發展薪資結構時，我們可以依照下列步驟：

1. 訂定薪資策略

依照公司經營策略而訂定薪資政策之目標。

2. 決定薪資政策線（百分位多少）

在綜合考量市場（整體市場、行業別、功能別、地區別）、經營（經營策略、經營績效、經營風險）與管理（用人素質、附加價值率、人員流動率）等因素之後，決定公司的薪酬待遇在市場上的定位（position in the market），我們通常說 P（百分位）多少，（例如：P60，即表示在市場上有 40% 的公司薪資水準在您的企業之下）。

3. 決定薪級（Pay Grade）

依照職位評估結果，可依點數值或百分比設定薪級，如表 2-2 所示：

表 2-2：兩種薪級，點數值與百分比例

依點數值		
職位評估點數	點數範圍	薪級
99 以下	100	1
100-199	100	2
200-299	100	3
300-424	125	4
425-550 以上	125	5
依比例		
職位評估點數	點數範圍	薪級
99 以下	100%	1
100-199	100%	2
200-299	100%	3
300-420	120%	4
421-540	120%	5

4. 設定各薪級的上下限的設定原則

(1) 中間點 (Middle Point)

一個人對完成工作目標在工作能力與經驗上足以勝任，他的薪資應該是該薪級的中間點，若他不具經驗或還無法勝任該項工作，則薪資應從下限開始起算，如相當資深者或表現優異而使薪資超過上限，我們當思考，上下限的設定是否符合實際情況？舉例而言，完全能勝任者薪資較無經驗者薪資低，則薪級的設定就毫無意義。

(2) 依中間點，上下各設定百分比，取得薪級上下限

例：

中間點為 30,000，上下差距設定為 50%，則上限為 36,000，下限為 24,000。

5. 薪資實際線與政策線的比較

(1) 若薪資實際線較政策線為低，但招募上並無困難，則起薪標準在市場上已具競爭力。

(2) 若平均薪資較低且人員流動頻繁，應調整目前薪資水準。

(3) 若人員大多為資深者，且無因薪資而離職或使招募發生困難，則需思考薪資政策是否過高。

(四) 薪資調查

薪資調查，除了參加人事聯誼會的資訊交流較客觀的參考依據外，應該就是參加企管顧問公司的薪資調查，在參加之前，我們除了要充分瞭解參加的客戶名單、產業類別，當然客戶的反應以及專業與售後服務都是應該注意的地方。以下將介紹一般企管顧問公司的薪資調查的相關事宜。

1. 方法

運用職位評估法界定各種職位與職位間的差異，並將其間的複雜關係予以數據化，使各種不同行業、各種規模大小不一的公司，都能立足在同一個衡量基礎上，來做為薪酬結構上的比較。

2. 步驟

- (1) 樣本挑選。
- (2) 職位評估。
- (3) 評估結果確認。
- (4) 填寫薪資及福利調查問卷。
- (5) 資料收集與確認。
- (6) 顧問公司資料處理分析。
- (7) 顧問公司提出報告。

3. 功用

- (1) 藉由相互比較，評估公司在相關人力資源市場上的競爭能力是否符合公司目標。
- (2) 藉由各種獎金支付情形與變動趨勢，衡量目前措施是否合理。
- (3) 藉報告中所列最新及預期薪資市場動態情報，規劃、編列調薪預算。
- (4) 比較福利事項與工作條件作為參考標準。
- (5) 瞭解臺灣人力市場管理上發展與趨勢，並可比較其他國家薪資水準。

4. 查核項目

- (1) 挑選之職位是否代表公司目前真正情況。
- (2) 薪資線是否能反映出公司目前實際狀況。
- (3) 選擇比較的市場、類別是否恰當。
- (4) 檢核目前薪資線在市場中之位置。
- (5) 市場薪資的調整是否如原先預測。

- (6) 再檢核及規劃、執行薪資政策。
- (7) 進一步檢核及分析。

小叮嚀

薪資調查的目的

- 幫助制訂新進人員之僱用起薪。
- 幫助查對薪資不合理的職位。
- 幫助瞭解同業平均考績調薪、平均晉升調薪與一般調薪之價碼。
- 幫助掌握薪資管理的新趨勢。
- 糾正員工對某類工作給薪的誤解，並對員工工作動機產生正面的影響。
- 衡量企業的競爭力。
- 薪資結構的「定價」。
- 計畫年度調薪預算與維持薪資政策與運作。
- 與員工／工會薪資給付基準的溝通工具。

【資料來源：Stanley B. Henrici (1986),《管理實務》，楊信長 譯，前程企業出版】

第三節 福利制度

企業福利制度常常有邊緣、附帶的意味，只是公司經營管理中的一個小配角。不過隨著時代的轉變，企業福利在外國或是我國都已經變成一個相當令人注目的領域。

一、福利制度的重要性與功能

員工福利（employee benefits）又稱為邊緣福利（fringe benefits），是指在薪資（工資）以外對員工的報酬，它不同於工資（薪資）及獎勵，福利通常與員工的績效無關，它是一種提升員工福祉，促進企業發展的管理策略。企業提供完善的福利措施，不但可以減少經營成本、降低流動率、維持勞動關係和諧，更能提升企業形象，進而能提升在勞動市場上的競爭能力，在穩定人力資源的投資上會有相當大的助益。

（一）企業福利制度的重要性

企業的福利制度長久以來都不太受到重視，從早期英文中將企業福利稱為 fringe benefits 可知，其主要的原由有以下幾點：

1. 幾乎在所有的先進工業國家中，企業福利支出占企業所有勞動費用的支出都超過了 30%（國武輝久，1991）。以美國為例，在 1929 年，這項福利給付在勞務總報酬中所占的比重只有 3%，到了 1955 年，員工的福利給付在薪資中所占的比重已升至 17%，1991 年更躍升至 38.2%。而在 1993 年臺灣地區跨國公司員工福利給付在薪資中所占的比重也已到達 30.1%（徐育珠、黃仁德 1993：70）。因此福利給付數量的擴大，可以說明企業福利已逐漸受到重視了。
2. 伴隨著勞動力構成的高齡化、流動化以及員工需求的多樣化，因此積極開發新的福利制度和保障項目有其必要性，故今日除了傳統的福利項目外，許多組織也提供像托嬰照顧、教育資助和財務計畫等等，以便滿足不同勞動力的需求。
3. 除了企業福利在質與量上產生變化外，由於人口的高齡化、產業結構的轉變，以及勞動力構成的變化等等因素，造成整個社會環境的轉變，再加上各國均面對財政危機的問題，致使有必要去重新思考整個社會

保障制度，因而有國家財政負擔分散化的政策產生，要求企業負擔更多的責任。而面對這樣的情況，對於個別的企業而言，也需要有積極性的政策以因應此種要求與情形。

(二) 企業福利制度的功能

而從企業管理的角度來看，基本上認為推行企業福利具有以下幾個功能：

1. 人力資源的維持與開發

一個企業如能興辦有助於員工的福利措施，不僅能夠維持既有的人才，且也有助於優良人才的吸引。尤其現今在臺灣製造業、服務業缺工嚴重的情況下，企業主如何降低員工的流動率，且能夠吸引更多的人才進入公司，亦是一重要的課題。像臺灣的製造業或是成衣業，對於女性員工的需求量高，故雇主如能提高福利的措施，例如：給予育兒措施或是彈性工時等制度，使女性的員工有較大的彈性空間能夠兼顧家庭與工作，因此必能有助於勞動力的維持與開發的。

2. 維持勞資關係的和諧

從企業管理的觀點認為，企業福利措施有助於勞資關係的發展，促進勞資合作，建立勞資一體的共識，從許多財產形成的方案中尤其可以獲得功能性解釋（但並非排斥其他方案），這些方案包括利潤分享、分紅、年終獎金或是員工入股計畫等。事實上根據Rowland & Ferris (1982)的研究顯示，在七十二項勞資糾紛中，有關狹義的福利爭議有三十六項，若在這 50% 之勞資糾紛項目中能加以解決，則勞資和諧度必定增加，生產力亦可提昇。另從廣義而言，將工資、工時、勞工保險等皆視為勞工福利，則所發生的勞資爭議幾乎與勞工福利都有關係，故如能提昇勞工福利的工作，解決這些問題，企業發展必能更上層樓。

3. 提升企業形象

從企業管理的觀點來看，施行良好的福利制度有助於企業形象的維持。因為完美的企業形象是建築在三個相互關連的層面上，即經濟面、人性面及社會面上。就人性面來講，是滿足員工與消費者的需求，以員工而言，就是與員工分享成果，以福利措施照顧員工，這將使企業在勞動市場上佔有極大的優勢。而以社會面來講，企業照顧員工的生活，分擔社會的責任，亦對於企業在市場形象上有很大的幫助，在今日消費市場競

爭激烈的情況下，企業與其投資大筆的宣傳費用，倒不如真正用來照顧員工來得實用。

4. 提高企業效率與員工生產意願

福利措施是企業體制內人力資源發展的重要措施之一，從赫茨伯格（Herzberg）的雙因素理論的動機因素與保健因素來看，福利措施是一種必要的工作條件，而非充分條件，亦即缺乏這個措施，則員工的工作意願會受到影響。而根據楊松德、王麗容、洪榮昭(1993)的研究也顯示，福利制度的確會影響勞動者的工作意願，因此從企業管理的觀點認為福利措施的施行，對於員工的工作意願與效率會有很大的提昇。

5. 享受政府的優惠待遇

政府為獎勵企業主辦企業福利，都會採取一些優惠措施來吸引雇主，例如以賦稅優惠及融資優惠（利息補貼）等方式，鼓勵企業興建勞工住宅、勞工宿舍，來協助企業內員工解決居住問題；此外，以獎勵補助的方式來輔導企業辦理勞工托兒服務。因此事業單位從事福利措施，不僅能使企業本身在組織功能上得到提昇，亦可得到政府獎勵的措施，對於企業來講，是有利而無害的。

二、企業福利的架構

探討企業福利時，可以從以下幾個方向進行瞭解（Mark. L. Lengnick-Hall, Nancy A. Berema, 1994）：

（一）企業福利的內容與範圍

企業福利的內容與範圍是探討福利架構的主要焦點，而在此其可以劃分成四類進行探討：

1. 雇主所提供的企業福利，其形式與項目為何？例如：雇主在提供育嬰措施時，是採取自辦托兒所的方式，或是給予員工育兒津貼，還是與外面的托兒所簽約，凡本公司員工的子女在此就讀，提供適當的優惠待遇。
2. 公司提供的福利水準多高，例如：給員工投保的健康保險其金額多高。
3. 公司的福利成本為何？（不論對雇主而言是直接或是間接成本）。

4. 公司的福利彈性為何？例如：公司提供的福利項目是具有選擇性，還是所有員工皆相同呢？

(二) 雇主偏好

雇主偏好會受到外部環境因素、內部環境因素，以及員工偏好三個因素的影響：

1. 內部環境因素

- (1) 組織支付能力。
- (2) 組織的經營策略。
- (3) 組織的技術。
- (4) 組織文化。
- (5) 組織的規模。

2. 外部環境因素

- (1) 競爭程度（或是產業集中度）。
- (2) 產品需求程度。
- (3) 產業特性。
- (4) 勞動市場因素（例如：勞動供給與需求特性）。
- (5) 不同福利的成本。
- (6) 組織地點（例如：鄉村或是城市）。

有一些證據可以顯示以上這些因素的確會影響雇主對福利的偏好。例如：Alpert & Zawn (1986)發現員工收入、最低稅率、工會狀態和公司規模對企業福利有正向且一致的影響。McNeely & Fogarty (1988)發現公司地點、型態和工會程度與公司採取彈性時間會有相關（亦即位在大都市、服務和金融貿易公司、沒有工會的公司較容易接受彈性工時）。Sheets & Ting (1988)發現組織規模和市場集中度對於公司離職（termination）政策與福利會有顯著的影響。

3. 員工偏好

雇主偏好是影響企業提供給員工福利範圍最主要之因素。然而，當雇主在選擇提供給員工的福利性，從員工偏好到雇主偏好之間的虛線則代表雇主可能會將員工的偏好納入考量，亦可能不予以採納。而確實雇主在設計福利組合時，將員工的偏好納入考量是必要的，但是由於雇主亦會

受到成本、稅法和其他因素的影響，因此公司對於福利的提供會隨著員工偏好的重要性而有不同。

(三) 企業福利對於個人結果的影響

公司福利提供的範圍對員工的結果有直接的影響，並且對於公司的結果也會間接影響（特別是吸引員工與留住人才方面）。在員工的結果方面，像是認知、態度與行為方面，會受到公司福利供應的影響。

1. 認知方面，除了包括員工是否認為雇主所提供的福利是否真的是一種福利外，也包括雇主所提供的福利對員工來講所具有的認知價值有多高。例如：Wilson、Northcraft & Neale (1985)發現公司缺乏對於員工認知的瞭解，特別是有關員工對雇主所提供的福利其成本觀念、健康保險的市場價值和對福利的評估。最近，Williams & Newman (1993)發現受訪的大多數員工對於福利範圍的形式與水準有不正確的認知。
2. 在態度方面，則包括員工對組織的承諾、員工滿意度和員工離職與否的傾向等等。例如：Dreher、Ash & Bret (1988)發現員工對於福利的滿意，傾向是增加福利的範圍，並且減少員工的成本。Lane(1993)發現員工福利滿意度提高時，會提高其組織承諾與對管理的信任，並且降低員工離職的意願和工作壓力。
3. 在行為方面，則包括員工缺席率、離職率，以及抱怨範圍等。

然而個人結果是會受到兩個中介變項的影響，一是福利溝通與交付（即雇主如何將福利措施介紹給員工，以及提供員工福利的制度與手段）；二是個人的差異（包括有年齡、收入、婚姻地位、性別和福利沿革）。福利溝通的數量與品質會直接影響員工對於福利的知識，並且對於個人的知覺、態度與行為有直接的影響。例如：Dreher、Ash & Bret (1988)的研究發現，探討員工滿意度和福利範圍之間的關係需在員工具備有正確的福利訊息之下。而所謂的福利交付（benefit delivery）係指公司提供員工福利時，所採取的制度與手段。而福利交付會影響個人的結果，不論是正向或負向。例如：公司提供給員工的福利，其所採用的制度和手段具適時性與協商性，員工將對福利有較正向的態度和反應。而個人的年齡、收入、婚姻狀況和性別是員工對福利態度、認知和行為的中介變項。而所謂的福利沿革（benefit history），係指員工過去在不同公司下所具有的福利經驗，而這亦會影響員工對福利的期待。

個人結果亦會受到員工偏好的影響。而在圖 4-1 中，利用虛線來表示員工偏好與個人結果的關係，代表著員工偏好在決定個人結果時可能扮演著很大的影響，亦可能只具有小部份的作用。此外，員工結果也會影響員工偏好，因為員工過去所獲得的福利，以及對過去福利的反應，也會對他們現有的福利偏好產生影響。

(四) 員工偏好

員工偏好亦會受到員工個別差異和公司所提供的福利組合之特性所影響。例如：公司如有提供彈性福利，對於年輕的員工將比較偏好健康保險或是壽險；而對於年老的勞工則可能比較偏好退休福利。所以員工的年齡、收入、婚姻狀況、性別以及福利沿革，對於員工選擇何種的福利項目將有很重要的影響。這些個人差異的變項可能會透過中介變項（例如：對休閒與收入的偏好以及對安全的需求程度等）來影響員工偏好。然而員工偏好也會受到福利溝通與交付的影響。一個有好的福利溝通計畫與福利交付制度的公司，將會比沒有好的福利溝通計畫與福利交付制度的公司，對員工偏好產生較大的影響。

外部環境因素也會影響員工偏好。Miceli & Lane(1991)認為最會影響員工偏好的外部因素有：

1. 利率
2. 失業率
3. 經濟蕭條
4. 通貨膨脹

例如：利率的升降可能使某些福利的項目變得較有價值，而失業則可能使員工偏好選擇有關收入安全的福利。

(五) 企業福利對組織結果的影響

組織結果也可能受到雇主所提供福利範圍的影響。公司能否吸引新進員工也會受到公司所提供的福利程度而定。並且大多數的薪資制度專家都認為福利制度是影響重要員工是否繼續待在公司的重要因素。有一些研究支持這樣的論點。例如：Mitchell (1982.1983)發現福利的供應（特別是年金制度）會降低員工的離職率。

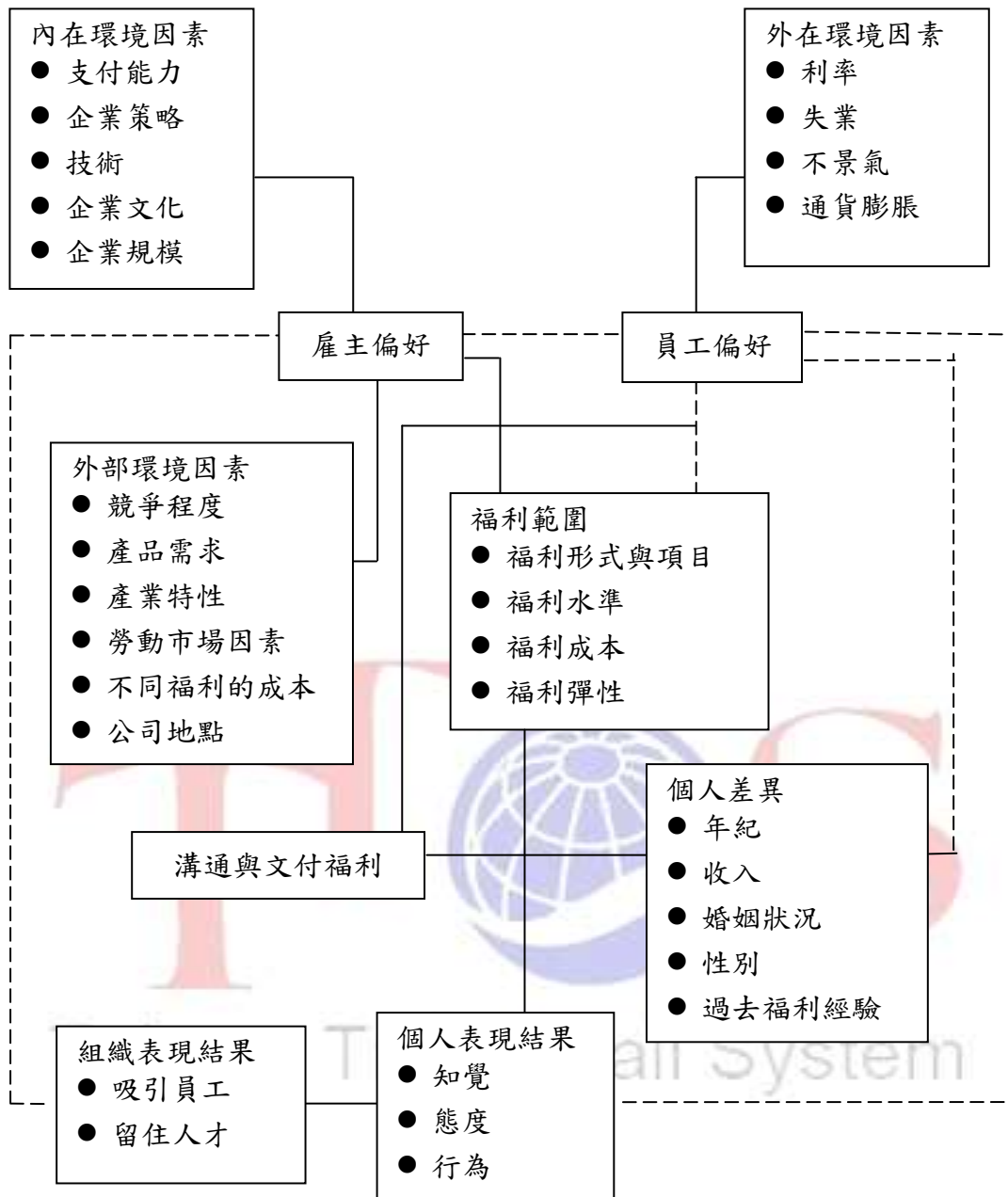


圖 3-1 員工福利架構圖

【資料來源：Mark. Lengenick-Hall, Nancy A. Bereman, 1994】

在圖 3-1 中介於組織成果與雇主偏好的虛線，代表組織成果的影響在雇主偏好中扮演著重要的角色。例如：許多公司提供股票選擇權給主要的員工，其主要的目的便是希望能夠留住人才。這樣福利策略的成功與否將會影響雇主是否繼續這樣的福利項目。

三、 企業福利項目

在探討企業福利項目時，劃分其內容的標準有許多種，可以從員工需求面進行瞭解，將企業福利的內容分成經濟性福利（以滿足員工生存需求與安全需求為目的）及精神性福利（以滿足員工親密需求、尊敬需求以及自我實現需求為目的）兩種；也可以從經營角度進行劃分，將企業福利分成經濟性的福利服務、娛樂性的福利服務以及設施性的福利服務；亦可從福利觀點，將福利制度區分成補助性薪資、保險、退休及員工服務福利四種（張玉燕 1994）。不過基於現實企業經營的狀況，法令規章的規定對於企業推行企業福利有相當重要的影響，因此在此以法律觀點對企業福利進行探討。

（一）法定福利項目

有關企業福利的內涵，有法定企業福利與法定外企業福利兩種。所謂法定企業福利，是依據政府法規由企業實施的福利制度。包括有《勞基法》的加班費、資遣費、獎金、休假、職業災害補償，以及退休金提撥（繳）等；社會保險的各種保險費；《勞工安全衛生法》的安全衛生設施與管理；《職工福利金條例》的福利金之提撥與管理等（蔡宏昭 1992）。以下列舉幾種重要的法定福利項目進行探討：

1. 勞工保險

勞工保險為我國最早開辦之社會保險，以勞工保險來解決勞工福利，為過去勞工行政之主要軸線。根據《勞工保險條例》第二條規定，勞工保險之分類及其給付種類有：普通事故保險（分生育、傷病、失能、老年及死亡五種給付。）及職業災害保險（分傷病、醫療、失能及死亡四種給付。）

2. 勞工退休準備金

我國現行退休準備金制度乃依《勞基法》第五十六條之規定而來，而根據該條規定，內政部又擬具了《勞工退休準備金提撥及管理辦法》、《勞工退休金收支保管及運用辦法》等法規，以茲推行。而有關勞工退休準備金的規定有如下：

- (1) 雇主應按月提撥勞工退休準備金；
- (2) 勞工退休準備金應專戶存儲；
- (3) 勞工退休準備金不得作為讓與、扣押、抵銷或擔保；

- (4) 退休準備金提撥率，由中央主管機關擬定，報請行政院核定之；
- (5) 勞工退休準備金，由中央主管機關會同財政部指定金融機構保管運用；
- (6) 勞工退休準備金之收益不得低於當地銀行兩年定期存款利率之收益，如有虧損由國庫補足之；
- (7) 退休準備金之提撥，應由勞工與雇主共同組織委員會監督之；
- (8) 退休金監督委員會中勞工代表人數不得少於三分之二。

勞委會指出，勞退新制實施前，全國僅六萬家有舊制員工的企業在臺灣銀行開戶提撥退休準備金，新制實施後，開戶企業增加到十六萬家，但也僅占應開戶的六成，高達四成未依法提撥退休準備金；且有開戶企業，也不見得足額提撥。

【資料來源：許俊偉，〈老闆若惡性關廠 167 萬勞工討嘸錢〉，聯合報(2013/02/08 A6 話題版)】

3. 勞工退休金條例

勞工退休金改制方案，自 1990 年提出，歷經長達十四年的討論，才在 2004 年 6 月 11 日經立法院完成《勞工退休金條例》三讀程序，其內容是以確定提撥為原則的可攜式個人退休金帳戶制，解決現制下，絕大多數的勞工因為離職或是企業倒閉而領不到退休金的問題，並去除現行勞退金制度對中高齡勞工形成的就業障礙。《勞工退休金條例》自 2005 年 7 月 1 日起實施。其勞退新舊制條文內容比較如下表所示：

表 3-1：勞退新舊制條文內容的比較

項目	勞動基準法（勞退舊制）	勞工退休金條例（勞退新制）
法 源	勞動基準法（1984 年制訂）	勞工退休金條例（2003 年制訂）
給付類別	確定給付制（Defined Benefit Plan, DB）	確定提撥制（Defined Contribution Plan, DC）
提撥（繳）率	勞工每月薪資總額 2%~15% 範圍內按月提撥勞工退休準備金。（勞工退休金提撥及管理辦法第 2 條）	雇主以不得低於勞工每月工資 6% 提繳率按月提繳；勞工得在其每月工資 6% 範圍內自願另行提繳。（第 14 條）
適用對象	勞動基準法勞工（第 2 條）	勞動基準法之本國籍勞工（第 7 條）
收 支 保管單位	台灣銀行（勞工退休基金收支保管及運用辦法第 3 條）	勞工保險局（第 6 條）
退休金給付 計算標準	退休前六個月的平均工資（第 55 條）	每月工資（依提繳工資分級表而定）（第 14 條）
工作年資 計算方式	工作年資須在同一事業單位（第 84 條之 2）	退休金金額累積不限在同一事業單位（第 16 條）
請領條件	工作 15 年以上年滿 55 歲者，或工作 25 年以上者，或工作十年以上年滿六十歲者得自請退休（第 53 條）。年滿六十五歲者得強制退休（第 54 條）。	年滿 60 歲，無論退休與否皆可請領（第 24 條）；勞工於請領退休前死亡者，應由遺屬或指定請領人請領一次退休金。（第 26 條）
給付標準	$(1\sim 15 \text{ 年}) \times 2 \text{ 基數} + (\text{超過 } 15 \text{ 年以上之工作年資}) \times 1 \text{ 基數} \leq 45 \text{ 基數}$ 。（第 55 條）	勞工退休金個人專戶累積本金及收益（提繳工資 $\times 6\% \times 12$ 個月 \times 年資 + 投資累積收益）。（第 23 條）
給付方式	一次發給。（第 55 條）	工作年資滿 15 年以上者得請領月退休金；工作年資未滿 15 年者應請領一次退休金。（第 24 條）
資遣費	每滿一年發給相當於一個月平均工資。（第 17 條）	每滿一年發給二分之一個月之平均工資，最高以發給六個月平均工資為限。（第 12 條）
所有權	雇主	勞工

【資料來源：丁志達（2013），〈102 年度勞資爭議調解人訓練及認證〉講義，中華民國勞資協進會編印】

勞委會表示，勞退新制實施後，雇主每月必須提撥員工百分之六的薪資到勞工個人帳戶中，即使轉換雇主，退休金也可以帶著走，且雇主提撥率幾近百分之百，五百六十多萬純新制勞工退休金都有保障。

統計顯示，國內有一百六十七萬舊制和「舊加新」（選擇新制但保留舊制年資）勞工，依《勞基法》和《勞工退休金條例》規定，雇主應依舊制勞工人數、工資、工作年資和流動率等因素，提撥一定金額的舊制退休準備金，但高達四成雇主根本沒開戶，要是面臨雇主落跑，就拿不到半毛錢。

【資料來源：許俊偉，〈老闆若惡性關廠 167 萬勞工討嘸錢〉，聯合報(2013/02/08 A6 話題版)】

4. 職工福利金制度

員工福利，是指在員工原有報酬之外，由企業主有計畫、有組織的舉辦各項福利措施及行動，使員工在工作上或生活上獲得更多的改善，以提高生產率的一種作法。實務上，員工福利可分為兩類：

- (1) 法定福利支出，係依法令的規定或要求所提供的給與或服務，譬如勞工保險、全民健康保險、職工福利金提撥、退休準備金提撥、退休金的提繳等。
- (2) 非法定福利支出，係企業本身依員工的需求、管理的理念、經營的哲學與財務負擔等額外所提供給全體員工享有的，譬如團體商業人身保險、醫療保險、離職金、在職進修補助等。

5. 職工福利金提撥制度

根據《職工福利金條例》第一條的規定：「凡公營、私營之工廠、礦場或其他企業組織均應提撥職工福利金辦理職工福利事業。」

法定的職工福利事業，有下列幾項的規範要遵守：

(1) 職工福利金的來源

依《職工福利金條例》第二條規定，職工福利金的來源有：

- A. 創立時就其資本總額提撥百分之一至百分之五。
- B. 每月營業收入總額內提撥百分之〇・〇五至百分之〇・一五。
- C. 每月於每個職員工人薪津內各扣百分之〇・五。
- D. 下腳變價時提撥百分之二十至四十。

無營業收入之機關得按其規費或其他收入比例提撥。

(2) 成立職工福利委員會

事業單位應依《職工福利金條例》及《職工福利委員會組織規程》之規定，向所在地勞工行政主管機關提出申請設立登記「事業單位職工福利金管理委員會」。

委員會應置委員七人至二十一人，但事業單位人數在一千人以上者，委員人數得增至三十一人。事業單位指定一人為當然委員，其餘委員依下列規定辦理：

A. 已組織工會者，委員之產生方式由事業單位及工會分別訂定。但工會推選之委員不得少於委員總人數三分之二。

B. 就依法不加入工會之職員代表及工會會員推選之。

（《職工福利委員會組織規程》第四條第一項）

(3) 職工福利委員會任期

每一任不得超過四年，其任期自就職之日起計算，就職日至遲不得超過上屆委員任期屆滿後十四日。（第二項）委員連選連任者不得超過三分之二。但當然委員任期不受限制。（第四項）職工福利委員會委員均為無給職（第五項）。（《職工福利委員會組織規程》第六條）

(4) 福利金的保管動用

依《職工福利金條例》規定，職工福利金之保管動用，應由依法組織之工會及各工廠礦場或其他企業組織共同設置職工福利委員會負責辦理。（第五條）因保管人之過失致職工福利金受損失時，保管人應負賠償責任。（第十條）

(5) 設置職工福利委員會組織規程

凡公營、私營之工廠、礦場或其他企業均應提撥職工福利金辦理職工福利事業。職工福利金之保管動用，應由依法組織之工會或各工廠、礦場或其他企業組織共同設置職工福利委員會負責辦理。

職工福利委員會每三個月應召開會議一次，必要時得召開臨時會。（第一項）委員會議由主任委員召集之（第二項）。臨時會議經全體委員三分之一連署請求者，主任委員應於七日內召集之。

（第三項）主任委員無正當理由不召開定期會議或臨時會議者，得經全體委員三分之一連署，報請主管機關指定委員一人召集之。

（第四項）（《職工福利委員會組織規程》第十條）

(6) 職工福利委員會之任務

- A. 職工福利事業之審議、促進及督導事項。
- B. 職工福利金之籌劃、保管及動用事項。
- C. 職工福利事業經費之分配、稽核及收支報告事項。
- D. 其他有關職工福利事項。（《職工福利委員會組織規程》第十二條）

（二）非法定福利項目

所謂非法定福利項目，是指由勞雇雙方共同協商，運用與管理之福利制度。例如：員工住宅的提供、貸款與補助；員工的福利社、餐廳、制服、獎學金、生活指導等的提供；衛生、保健及安全設施、人員和措施的充實；文化、娛樂、體育及訓練活動的舉辦；婚喪喜慶費用的補助；集體參加民間保險（蔡宏昭 1992）。

有關非法定福利項目所包括的種類繁多，不勝枚舉，而不同形式的福利給付往往具有不同的功能與目的。有些福利項目可能較符合雇主的利益，有些福利項目可能比較符合受雇員工的目的，但也有些福利項目同時具有提高勞工福利與企業經營效率的功能，而一個良好的福利給付制度，其規劃目標應儘可能滿足勞資雙方的利益（徐育珠、黃仁德 1993）。

不過事業單位在推行福利措施時，仍有一些事情需要注意，如良好的福利方案雖然可以降低離職率與流動率，但是否能夠留住真正的人才卻是需要考量的。因為離職率降低也可能是由於優秀的人才離開，而遺留下那些尚能符合公司最低要求者之故（林昌輝 1989：90）。因此在推行福利事項之際，公司同時仍要與其他人力資源措施相互配合，例如：績效評估考核、薪資制度等，才能達到留住人才的目的。

小叮嚀

員工健康檢查規定

- 年滿六十五歲以上者，每年檢查一次。
- 年滿四十歲以上未滿六十五歲者，每三年檢查一次。
- 未滿四十歲者，每五年檢查一次。

【資料來源：《勞工健康保護規則》第十二條】

四、勞資關係

勞資關係應建立在「誠信原則」之上，和諧勞資關係的維持，使企業經營能順利推動，已成了企業經營上重要的課題，也成為人力資源單位重要的工作之一。勞資關係大體上可分為集體勞動關係與個別勞動關係。個別即指勞工個人，集體指的就是勞工組織—工會。勞動三權係指團結權、集體協商權（或稱團體交涉權）與爭議權三者。

（一）勞動三權

自 19 世紀初工業革命以來，近代工業資本主義的快速發展擴張，使得大多數的人們必須離開家園，進入工作場域，用自身的勞動力換取薪資，以維持基本生活，社會上開始出現一群在經濟及社會地位上處於弱勢的勞動階級。因此，上世紀以來，世界各國憲法的規定有異於 19 世紀憲法僅保障國民的自由權，乃是基於社會正義原則，更進一步地保障生存權，即社會權的保障，使個人能在社會中獨立生存，其中主要則落實在對勞工權利的保障。

1. 勞動三權與勞動三法的關連性

勞動三法，包括：《工會法》、《團體協約法》和《勞資爭議處理法》，為核心之集體勞動法，它係建立勞資協商機制、促進勞資合作、解決勞資爭議之法制。

勞動三法規範的是勞動三權：「團結權」、「集體協商權」和「爭議權」的行使，是勞工最重要之權利。團體權之具體實踐，則為組織工會；協商權之具體實踐則為締結團體協約；爭議權之具體實踐，則為罷工。

勞工團結起來組織工會（為行使團結權）之後，接下來便是要運用集體的力量和資方交涉、進行團體協商（為行使協商權），爭取勞動條件的提高，以確保和提昇勞工權益，而採取罷工等爭議行為（為行使爭議權）則是前兩者權利的後盾，萬一勞資之間無法達成共識，工會可以運用一些爭議行為，例如用罷工等籌碼來逼迫資方理會勞工的訴求，工會也才有實際的作用。因此，勞動三法與勞動三權必須一併評估，方能得知勞動三權有沒有獲得確實的保障。勞動三權與勞動三法關係圖如下：

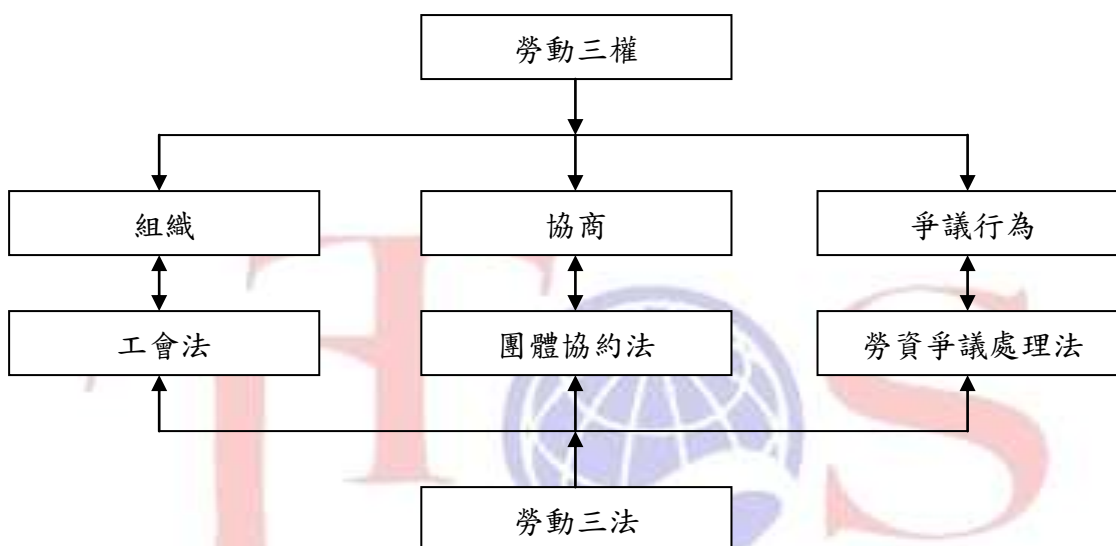


圖 3-2：勞動三權與勞動三法關係圖

2. 勞動三權解說

(1) 團結權

勞工團結權之保障，係依《憲法》第十四條規定：「人民有集會及結社之自由」之意旨而來。它係指勞工為了維持或改善其勞動條件，並且以進行集體協商為目的而組織或加入工會的權利。由於個別勞工與雇主進行交涉地位不對等，必須先組成團體（工會），才能擁有與雇主或有法人資格之雇主團體（以下簡稱雇主）對等的地位。

(2) 集體協商權

它係指勞工藉團結權組成的工會，才能與雇主集體協商有關勞動條件及相關事項，並締結團體協約的權利。此項權利在整個勞動三權的結構中最為重要，因為它促使勞動組織能與雇主對等協商，以改善勞動條件，提升經濟地位。

(3) 爭議權

它係指工會在與雇主協商時有進行爭議行為(例如罷工、怠工)之權利。爭議行為是一種抗爭行為，其行使之目的在向雇主施壓，以確保協商地位的對等。

勞工三權雖然區分為三種權利，但三者之間彼此密切關聯。團結權係集體協商權與爭議權的根源，勞工若無團結權的自由，即無法形成對雇主行使對等協商的組織與力量，協商權與爭議權均因此而無法實現；集體協商權係勞動三權中之核心，透過與雇主協商達成或改善勞動條件，為團結權實現的目的；集體協商要能貫徹，必須有爭議權作為後盾，所以爭議權又可以說是集體協商權之手段。

總而言之，勞動三權合在一起才能確保勞工的生存與工作，三者缺其一，都無法扭轉勞工先天上的弱勢地位。

【資料來源：衛民、許繼峰(1999)。《勞資關係與爭議問題》。空中大學出版，頁60。】

(二) 工會法

組織工會，在理論上是《憲法》賦予勞工的一種基本權利；在社會上，勞工不必用個人的身分、經濟弱勢者的地位，來跟資本家做沒有可能勝利的奮鬥；在經濟上，工會使勞資關係從剝削變成相互合作的關係。因此，工會在國家的政策上、在法律上不但被承認，而且還要促進其功能的發揮。所以，企業員工要籌組工會，法律的門檻是相當低的。《工會法》第四條規定，除現役軍人與國防部所屬及依法監督之軍火工業員工，不得組織工會外，勞工均有組織及加入工會之權利。

1. 工會組織的形式

依《工會法》第六條規定，工會組織類型如下，但教師僅得組織及加入第二款及第三款之工會：

(1) 企業工會：

結合同一廠場、同一事業單位、依公司法所定具有控制與從屬關係之企業，或依金融控股公司法所定金融控股公司與子公司內之勞工，所組織之工會。

(2) 產業工會：

結合相關產業內之勞工，所組織之工會。

(3) 職業工會：

結合相關職業技能之勞工，所組織之工會。

前項第三款組織之職業工會，應以同一直轄市或縣（市）為組織區域。依《工會法》第六條第一項第一款之企業工會，其勞工應加入工會。（第七條）

2. 不當勞動行為之禁止

依《工會法》第三十五條規定，雇主或代表雇主行使管理權之人，不得有下列行為：

- (1) 對於勞工組織工會、加入工會、參加工會活動或擔任工會職務，而拒絕僱用、解僱、降調、減薪或為其他不利之待遇。
- (2) 對於勞工或求職者以不加入工會或擔任工會職務為僱用條件。
- (3) 對於勞工提出團體協商之要求或參與團體協商相關事務，而拒絕僱用、解僱、降調、減薪或為其他不利之待遇。
- (4) 對於勞工參與或支持爭議行為，而解僱、降調、減薪或為其他不利之待遇。
- (5) 不當影響、妨礙或限制工會之成立、組織或活動。

雇主或代表雇主行使管理權之人，為前項規定所為之解僱、降調或減薪者，無效。（第二項）

另依《工會法》第四十五條規定，雇主或代表雇主行使管理權之人違反第三十五條第一項規定，經依勞資爭議處理法裁決決定者，由中央主管機關處雇主新臺幣三萬元以上十五萬元以下罰鍰（第一項）。

雇主或代表雇主行使管理權之人違反第三十五條第一項第一款、第三款或第四款規定，未依前項裁決決定書所定期限為一定之行為或不行為者，由中央主管機關處雇主新臺幣六萬元以上三十萬元以下罰鍰（第二項）。

雇主或代表雇主行使管理權之人違反第三十五條第一項第二款或第五款規定，未依第一項裁決決定書所定期限為一定之行為或不行為者，由中央主管機關處雇主新臺幣六萬元以上三十萬元以下罰鍰，並得令其限期改正；屆期未改正者，得按次連續處罰（第三項）。

(三) 團體協約法

我國《團體協約法》是保障勞動者「團體協商」權之重要法律。團體協約，是工會與雇主或雇主團體，針對勞動條件及其他勞資雙方當事人間之勞動關係事

項，進行團體協商後達成合意之結果予以文書化，由於該等文書係勞工團結組織與雇主之間所締結之契約，因此稱為「團體協約」。

我國的《團體協約法》第一章總則第一條開宗明義的指出：「為規範團體協約之協商程序及其效力，穩定勞動關係，促進勞資和諧，保障勞資權益，特制定本法。」

1. 團體協約的要義

團體協約是雇主與工會簽訂的私法契約，它涵蓋下列的幾項要義：

- (1) 團體協約為雇主或有法人資格之雇主團體，與有法人資格之工會（工人團體）所簽訂的契約。
- (2) 團體協約以規定工作條件與僱用條件，及勞動關係有關事項為其基本內容。
- (3) 團體協約的構成，以經過勞資雙方合意為原則，若僅由單方片面所規定的規章，尚不得逕視為團體協約。
- (4) 團體協約是要式契約，必須以書面訂定，不像勞動契約可以用口頭或書面約定。
- (5) 團體協約之法律位階高於工作規則，工作規則中有違反團體協約者，無效。

2. 誠信協商義務

《團體協約法》第六條規定：「勞資雙方應本誠實信用原則，進行團體協約之協商；對於他方所提團體協約之協商，無正當理由者，不得拒絕。（第一項）勞資之一方於有協商資格之他方提出協商時，有下列情形之一，為無正當理由：

- (1) 對於他方提出合理適當之協商內容、時間、地點及進行方式，拒絕進行協商。
- (2) 未於六十日內針對協商書面通知提出對應方案，並進行協商。
- (3) 拒絕提供進行協商所必要之資料。（第二項）

另依《團體協約法》第三十二條規定，勞資之一方，違反第六條第一項規定，經依勞資爭議處理法之裁決認定者，處新臺幣十萬元以上五十萬元以下罰鍰（第一項）。

勞資之一方，未依前項裁決決定書所定期限為一定行為或不行為者，再處新臺幣十萬元以上五十萬元以下罰鍰，並得令其限期改正；屆期仍未改正者，得按次連續處罰（第二項）。

因進行團體協約協商而提供資料之勞資一方，得要求他方保守秘密，並給付必要費用。（第七條）

3. 禁止搭便車條款

簽訂團體協約的目的，在藉由平等、民主之協商方式，確立勞資之間權利義務的規範，期能公平、合理地分享勞資雙方共同創造的事業成果與利潤。而團體協約一經簽訂，最重要的是誠心信守並貫徹執行協約中約定的事項。

依《團體協約法》第十三條規定，受該團體協約拘束之雇主，非有正當理由，不得對所屬非該團體協約關係人之勞工，就該團體協約所約定之勞動條件，進行調整。但團體協約另有約定，非該團體協約關係人之勞工，支付一定之費用予工會者，不在此限。

依《團體協約法》第十五條規定，團體協約不得有限制雇主採用新式機器、改良生產、買入製成品或加工品之約定。

4. 團體協約爭議之處理

在實務上，團體協約可訂立特別條款，例如約定將爭議提交由雙方代表所組成的聯合會議、民間中介團體、社會公正人士調處，或直接依《勞資爭議處理法》所訂程序處理。

5. 團體協約的終止

團體協約終止的原因，依《團體協約法》規定，可歸納為以下幾種：

- (1) 當事人之合意團體協約之簽訂係因勞資雙方之合意，因此，不論其定期、不定期或以一定工作完成為期限，均得由協約當事人合意終止。
- (2) 有效期間之屆滿團體協約為定期者，其期限不得超過三年；超過三年者，縮短為三年。
- (3) 當事人單方之終止意思表示團體協約為不定期者，當事人之一方於團體協約簽訂一年後，得隨時終止團體協約。但應於三個月前以書面通知他方當事人。團體協約約定之通知期間較前項但書規定之期間為長者，從其約定。

【資料來源：行政院勞工委員會編印（2011），《簽訂團體協約參考手冊》，行政院勞工委員會出版，頁 1-15】

總而言之，團體協約除了是受僱者意識的凝結與行動力團結一致的展現之外，更重要的是勞資雙方對於協約的遵守，受僱者權益的保障。

(四) 勞資爭議處理法

勞資爭議是法律上的名詞，習慣上稱之為勞資糾紛。引起勞資間緊張或衝突的原因很多，在雇主方面，或因勞工的怠惰、工作輪調問題、績效標準認定的差異等，而在勞工方面，或認為雇主侵犯由法律、團體協約及勞動契約所保護之權利，或無故解僱等，這些均足以引起勞資爭議。

1. 權利事項及調整事項

勞資爭議，係指權利事項及調整（利益）事項之勞資爭議兩種。其用詞定義如下：

(1) 權利事項之爭議

係指勞資雙方當事人基於法令、團體協約、勞動契約之規定所為權利義務之爭議（大部分的勞資爭議均屬之）。

(2) 調整事項之爭議

係指勞資雙方當事人對於勞動條件主張繼續維持或變更之爭議。一般而言，調整事項之爭議，並無法令可資依循以決定調整內容，法院無從判決，因此其處理屬行政體系勞資爭議處理機構之範圍。

依其勞資爭議內容之性質，權利事項之勞資爭議，為法律上之爭議，係主張現在之權利是否受損，或是權利是否存在為其內容；調整事項之勞資爭議，為利益之爭議，係主張將來權益之調整為其內容，上述舉例之分類，僅為法律上的分類，就實務上而言，勞資爭議之類型相當廣泛，從人數上而言，有集體勞資爭議與個別勞資爭議；從爭議標的上而言，有終止契約爭議、調職爭議、資遣費爭議、退休金爭議、工資爭議、工時爭議、職業災害補償爭議、年終獎金爭議、罷工爭議、鎖廠爭議等等。但教師之勞資爭議屬依法提起行政救濟之事項者，不適用之。

權利事項之勞資爭議，經依鄉鎮市調解條例調解成立者，其效力依該條例規定（第六十四條第一項）。權利事項勞資爭議經當事人雙方合意，依仲裁法所為之仲裁，其效力依該法之規定（第六十四條第二項）。

2. 勞資爭議處理管道

勞資爭議處理方式，主要可分為兩種，一為正式的勞資爭議處理方式，另外一種是非正式的勞資爭議處理方式。

(1) 正式的勞資爭議處理方式

正式的勞資爭議處理方式又可分為二種途徑，第一種是循司法(法院)的途徑，另一種則循行政的途徑，也就是「調解、仲裁、裁決」程序處理之。

依《勞資爭議處理法》第六條規定，權利事項之勞資爭議，得依《勞資爭議處理法》所定之調解、仲裁或裁決程序處理之(第一項)。法院為審理權利事項之勞資爭議，必要時應設勞工法庭(第二項)。權利事項之勞資爭議，勞方當事人提起訴訟或依仲裁法提起仲裁者，中央主管機關得給予適當扶助；其扶助業務，得委託民間團體辦理(第三項)。

另依《勞資爭議處理法》第七條規定，調整事項之勞資爭議，依本法所定之調解、仲裁程序處理之(第一項)。

前項勞資爭議之勞方當事人，應為工會。但有下列情形者，亦得為勞方當事人：

- A. 未加入工會，而具有相同主張之勞工達十人以上。
- B. 受僱於僱用勞工未滿十人之事業單位，其未加入工會之勞工具有相同主張者達三分之二以上(第二項)。

(2) 非正式的勞資爭議處理方式

它係指的是爭議當事人尋求民意代表、專家學者等非特定的人士，以協調、和談的方式進行爭議之解決，協調次數及時間不定，協調結果可能失敗，也可能成功。

勞資爭議之處理程序，主要依據之法令為《勞資爭議處理法》，該法設計之處理制度有調解與仲裁。此外，《就業服務法》中就業歧視之認定，《鄉鎮市調解條例》之調解，《仲裁法》之仲裁，《民事訴訟法》之調解及督促程序、保全、簡易訴訟程序等，皆為經常運用之勞資爭議處理的程序與救濟方式。勞資爭議的發生，實為勞資雙方在實體法上，權利義務發生變動所造成，而勞資爭議處理上，勞動法之規定及相關法源都值得瞭解與說明。

(五) 禁止行為

依《勞資爭議處理法》第八條規定，勞資爭議在調解、仲裁或裁決期間，資方不得因該勞資爭議事件而歇業、停工、終止勞動契約或為其他不利於勞工之行為；勞方不得因該勞資爭議事件而罷工或為其他爭議行為。

另依《勞資爭議處理法》第六十二條規定，雇主或雇主團體違反第八條規定者，處新臺幣二十萬元以上六十萬元以下罰鍰（第一項）；工會違反第八條規定者，處新臺幣十萬元以上三十萬元以下罰鍰（第二項）；勞工違反第八條規定者，處新臺幣一萬元以上三萬元以下罰鍰（第三項）。

（六）爭議行為

2009年立法通過的《勞資爭議處理法》，新立專章規範勞工爭議行為（爭議權）之行使及其限制，尤其是爭議行為中之罷工程序及其限制；以及本於謀求工會之爭議權與雇主及第三人之間法益平衡之調合原則，而規定爭議行為之免責規範。

1. 用詞定義

爭議行為，係指勞資爭議當事人為達成其主張，所為之罷工或其他阻礙事業正常運作及與之對抗之行為（第五條第四款）。因此，爭議行為須滿足下列兩個要件：

- （1）爭議當事人須有「達成其主張」之意思。
- （2）爭議行為須達到「阻礙事業的正常運作及與之對抗」的程度。

勞資爭議為一種「態樣」，爭議為一種「行為」。勞方之爭議行為，學理上包括：罷工、怠工、杯葛、接管及糾察等；資方之爭議行為，學理上包括：鎖場及建立黑名單等。

2. 罷工規範

罷工，係指勞工所為暫時拒絕提供勞務之行為（第五條第五款）。罷工是使勞動契約關係的暫時終止，必須由工會主導。

（1）合法罷工條件

勞資爭議，非經調解不成立，不得為爭議行為；權利事項之勞資爭議，不得罷工（第五十三條第一項）。雇主、雇主團體經中央主管機關裁決認定違反工會法第三十五條、團體協約法第六條第一項規定者，工會得依本法為爭議行為（第五十三條第二項）。

工會非經會員以直接、無記名投票且經全體過半數同意，不得宣告罷工及設置糾察線（按：係指參與罷工之勞工，於工作場所之入口處或附近站立或集結，以說服不參與罷工且欲從事工作之其他勞工，請其基於團結而加入罷工行列）。（第五十四條第一項）

教師和國防部及其所屬機關(構)、學校之勞工，不得罷工(第五十四條第二項)。

(2) 公共利益事業罷工規範

禁止教師、國防部及其所屬機關(構)、學校的勞工罷工。但對於影響大眾生命安全、國家安全或重大公共利益之事業：自來水事業；電力及燃氣供應業；醫院；經營銀行間資金移轉帳務清算的金融資訊服務業與證券期貨交易、結算、保管事業及其他辦理支付系統服務事業，如勞資雙方有約定必要服務條款時，工會得宣告罷工。

災害防救期間之罷工限制：重大災害發生或有發生之虞時，各級政府為執行災害防治法所定災害預防工作或有應變處置之必要，得於災害防救期間禁止、限制或停止罷工(第五十四條第七項)。

(3) 安全衛生設備之維持

爭議行為期間，爭議當事人雙方應維持工作場所安全及衛生設備之正常運轉(第五十六條)。

(4) 禁止爭議行為之期間

勞資爭議在調解、仲裁或裁決期間，資方不得因該勞資爭議事件而歇業、停工、終止勞動契約或為其他不利於勞工之行為；勞方不得因該勞資爭議事件而罷工或為其他爭議行為。在調解、仲裁或裁決期間，勞方不得因該勞資爭議事件而罷工或為其他爭議行為(第八條)。

(5) 保護勞工的罷工權

《勞資爭議處理法》規定，雇主不得以工會及其會員依本法所為之爭議行為所生損害為由，向其請求賠償，換句話說，工會有民事免責權。其次，工會所發動罷工如果正當合法時，即受本法之保護，縱使有觸犯刑法時，也可以免除其刑責，但是如果工會罷工時所運用的手段有強暴脅迫致他人生命身體受侵害或有受侵害之虞時，仍應追究其刑責。

爭議行為應依誠實信用及權利不得濫用原則為之(第五十五條第一項)。

雇主不得以工會及其會員依本法所為之爭議行為所生損害為由，向其請求賠償(第五十五條第二項)。

工會及其會員所為之爭議行為，該當刑法及其他特別刑法之構成要件，而具有正當性者，不罰。但以強暴脅迫致他人生命、身體受侵害或有受侵害之虞時，不適用之（第五十五條第三項）。

(6) 訴訟費用之暫減及強制執行之裁定

勞工或工會提起確認僱傭關係或給付工資之訴，暫免徵收依民事訴訟法所定裁判費之二分之一（第五十七條）。

勞工就工資、職業災害補償或賠償、退休金或資遣費等給付，為保全強制執行而對雇主或雇主團體聲請假扣押或假處分者，法院依民事訴訟法所命供擔保之金額，不得高於請求標的金額或價額之十分之一（第五十八條）。

(7) 暫免繳執行費

勞資爭議經調解成立或仲裁者，依其內容當事人一方負私法上給付之義務，而不履行其義務時，他方當事人得向該管法院聲請裁定強制執行並暫免繳裁判費；於聲請強制執行時，並暫免繳執行費（第五十九條第一項）。

前項聲請事件，法院應於七日內裁定之（第五十九條第二項）。

對於前項裁定，當事人得為抗告，抗告之程序適用非訟事件法之規定，非訟事件法未規定者，準用民事訴訟法之規定（第五十九條第三項）。

法院駁回聲請：有下列各款情形之一者，法院應駁回其強制執行裁定之聲請：

- A. 調解內容或仲裁判斷，係使勞資爭議當事人為法律上所禁止之行為。
- B. 調解內容或仲裁判斷，與爭議標的顯屬無關或性質不適於強制執行。
- C. 依其他法律不得為強制執行。（第六十條）

依本法成立之調解，經法院裁定駁回強制執行聲請者，視為調解不成立。但依前條（按：第六十條）第二款規定駁回，或除去經駁回強制執行之部分亦得成立者，不適用之。（第六十條）

合法罷工，使勞動契約關係暫時終止。因此，雇主給付工資與勞工服勞務之權利義務，發生暫時終止的效果。但基於勞動契約所生之忠誠與照顧義務等附隨義務，仍然存在。所以，雇主在罷工期間，無庸給付工資，但仍應維持勞工之勞保、健保，並持續提撥勞工退休金。

企業與工會是在一個圈子裡的二股動勢，「易經」講一陰一陽，相互之間，有其對立、相反的一面，但是也無可否認的具有相互依賴、互利互助的一面，企業與工會雙方面都應該深深體認共同努力求取均衡、穩定的動態平衡，誠如「易經」所言：「相反相成，相剋相生。」二個持相反立場的團體，在對立中仍要顧全對方的立場與利益，以達到互助、互依的境界。所以，企業主不願意見到工會的成立，平日就要多照顧員工，讓員工專心工作，而不是讓員工等著「抓企業的辮子」，「鷸蚌相爭」的結果，讓勞資關係降至「冰點」，走上街頭，用社會的公權力來逼企業「飲鴆止渴」，體質弱的企業只好「關廠」、「歇業」。

(七) 勞資會議

勞資會議乃溝通勞資雙方意見，減少及防止勞資糾紛，並共謀勞動條件之改善與生產事業之發展，進而促進勞資雙方的瞭解與信賴，而使勞資雙方相互合作，均蒙其利的一種重要法律制度。故透過勞資會議之舉行，不但可以協助團體協約之簽訂，而且更可進而邁向並實現「工業民主化」的目標。據日本生產性本部前田昭夫部長表示，日本的勞資關係，是從對立到抗爭，從抗爭到協調，從協調到教育，再從教育到目前的勞資協議，從而達成企業與工會間之共識，終使勞資關係趨於和諧，而勞資會議正是連繫勞資雙方之紐帶，也是促成勞資協調合作的重要方式。故加強召開勞資會議顯有助於防止勞資爭議之發生。

1. 舉辦勞資會議目的

勞資會議係規定於《勞動基準法》第八十三條中，其目的為協調勞資關係，促進勞資合作，提高工作效率。故基本上勞資會議是一種勞資諮商制度，藉由勞資雙方同數代表組成並定期舉辦之，會中以報告或提案討論的方式，經多數代表同意後作成決議，再交由勞資雙方共同執行，以達到改善勞動條件與增進生產的目的。

2. 勞資會議功能

《勞資會議實施辦法》，係行政院勞工委員會於2007年12月12日（經濟部會銜）發布，以作為企業召開勞資會議的準則，其內容除詳細規定如何產生勞資會議的代表及勞資會議的議事範圍及程序外，並要求勞資會議之決議，應由事業單位分送工會及有關部門辦理（第二十二條）。但因為《勞動基準法》中對於未召開勞資會議之企業，未設有處罰規定，以致於多年來，該「應」舉辦勞資會議的規定始終形同虛設，無法落實。因此，行政院勞工委員會乃協調證券交易所及櫃檯買賣中心，以強

化上市、上櫃企業勞資協商功能為由，將「召開勞資會議」列為上市、上櫃審查準則之一。

在2002年12月10日經立法院三讀通過修正，並自同年12月28日起生效實施的《勞動基準法》，對企業如尚未設有工會，企業如要採取下列作為，均須經過勞資會議的同意：

- (1) 將兩週內二日之正常工作時數，分配於其他工作日。(第三十條第一項)
- (2) 將八週內之正常工作時數加以分配。(第三十條第二項)
- (3) 延長工作時間(即一般所謂之加班)。(第三十條之一第一款、第二款)
- (4) 女性勞工，除妊娠或哺乳期間者外，得於夜間工作。(第三十條之一第四款)

3. 勞資會議組織

勞資會議之組織、雙方代表之產生、召集與舉行之規定如下：

(1) 勞資會議之組織

勞資會議由勞資雙方同數代表組成，其代表人數各為二至十五人，視事業單位規模(包括員工人數、部門多寡)而定。但事業單位人數在一百人以上時，雙方人數各不得少於五人。勞方代表並可選出應選人數二分之一的候補代表。

(2) 雙方代表之產生

A. 資方代表：

由事業單位直接指派，指派的人選應具有相當程度的決策能力，且為熟悉業務、勞工情形者之人員(雇主本人亦可擔任代表)。任期三年，連派得連任，因職務變動或出缺時，隨時由雇主改派之(故無須指派候補代表)。

B. 勞方代表：

任期三年，連選得連任，但年滿十六歲者始有選舉勞方代表權，年滿二十歲，工作滿一年以上者，始有被選舉為勞方代表之權。選務工作，已成立工會者，由工會會員或會員代表大會選舉之；尚未成立工會者，由全體勞工直接選舉之。

C. 當選名額的保障：

事業單位內單一性別勞工人數達到全體勞工總人數二分之一以上時，所選出之單一性別人數不得少於勞工應選代表總數的三分之一。

D. 名額限制：

工會理、監事得當選為勞資會議之勞工代表，但不得超過勞方所選出代表總數三分之二，以保障多數勞工於勞資會議中有充分的表達意見的權利。

E. 選舉勞工代表時，得同時選出不超過勞方代表總數的候補代表，以備於勞方代表出缺時，予以遞補。遞補代表遞補時，不受單一性別及工會理、監事當選勞方代表名額的限制。

勞資會議代表選出或派定後，應報請當地主管機關備查，遞補、補選或改派時亦同。（《勞資會議實施辦法》第十一條）

召集與舉行會議之規定

勞資會議由會議主席召集之，而勞資會議之主席，原則上由勞資會議雙方代表輪流擔任之。但必須時，亦可由勞資雙方代表各推派一人，共同擔任主席（即雙主席制）。

定期性勞資會議，至少每三月舉行一次，必要時，可有主席召集，召開臨時會。勞資會議主席應於會議召開七日前發出開會通知，會議之提案應於會議三日前分送各代表。

勞資會議之議事範圍，分為報告事項（包括：上次會議決議事項辦理情形；勞工動態；關於生產計畫及業務概況；其他報告事項）、討論事項（包括：關於協調勞資關係、促進勞資合作事項；關於勞動條件事項；關於勞工福利籌劃事項；提高工作效率事項）以及建議事項（並非一定要做成決議，但代表們可就工作環境、生產問題及工作安全場所之安全等提出建議，不但可增加員工參與感，亦可做為雇主決策時之參考）。

勞資會議應有勞資雙方代表各過半數之出席，其決議須有出席代表四分之三以上之同意，使得做成決議，但決議的內容不得違反國家有關法令及團體協約的規定。

4. 會議紀錄與報備規定

勞資會議紀錄與報備規定如下：

(1) 會議紀錄

勞資會議決議事項，應作成會議紀錄，並應由事業單位分送工會及有關部門辦理，如不能實施時，得提交下次會議覆議。

(2) 報備規定

選舉勞方代表，選舉日期應於選舉前十日公告。（《勞資會議實施辦法》第九條第二項）

勞資會議乃是本著企業內全體員工上下同舟共濟、榮辱一體的精神，建立勞資雙方正式溝通的管道。事業若能充分利用此一勞資會議的制度，不僅可避免勞資雙方較為嚴肅的談判或激烈的衝突，更可形成企業上下一體之共識，使生產、效率、品質及團隊士氣明顯提升，尤其在無工會組織之事業單位，更應藉由召開勞資會議，活化企業組織、強化員工參與感、增進管理效能，如此整個企業體將更為堅實穩固，達到名符其實「勞雇同心，共存雙贏」之目標。

【資料來源：新北市政府勞工局編印（2010）。《勞資會議說明手冊》，新北市政府勞工局出版，頁 4-13。】

在現行法令規範下的企業勞資關係制度，除勞資會議外，尚有團體協商、職工福利委員會、勞工安全衛生委員會、及勞工退休準備金監督委員會等。此外，另基於自發性之企業內勞工關係的互動，常見的還有：品管圈制度、提案制度、申訴制度等，這些組織（制度）與勞資會議比較下，功能雖不盡相同，卻又有存在相互之關聯性，都是要達成「勞資和諧，互蒙其利」的勞資雙贏的溝通管道。

五、高階主管與人事單位對勞資關係應有的認識

從企業與員工雙贏的觀點來看，對於勞資雙方衝突或爭議產生的可能，企業應設計一套制度，俾便「思防微杜漸之處，以竟圓滿周全之功。」避免因事小不慎而釀成大害。防微杜漸，就要溝通，溝通不只是表面的象徵或是訊息而已，它是組織賴以生存、調適和茁壯的重要過程。

（一）高階主管對促進勞資關係之理念與作法

1. 提高人事單位於勞資關係中之重要性

- (1) 人事單位成為處理勞資問題的專責單位。
- (2) 人事單位可直接向總經理報告。

2. 照顧員工之基本理念

- (1) 不斷於會議中重覆勞資一體的觀念。

- (2) 舉辦各種活動，親自參加。
- (3) 參加各種勞資協商會議，如勞資會議、年終獎金協調會等。
3. 以遵守法令規範為制訂各項制度之原則
4. 加強基層主管勞資關係之訓練
 - (1) 直接掌握員工問題。
 - (2) 避免勞資爭議的擴大。
5. 對產業工會抱持開放的態度
6. 對企業工會抱持開放的態度

(二) 人事單位於勞資關係中扮演之角色

1. 人力資源政策關係員工生產力及工作生活品質之改善
 - (1) 工作設計應滿足員工成就感。
 - (2) 透過教育訓練激發員工潛能，提高生產力。
 - (3) 遴選高素質及具工作熱誠之新進人員。
 - (4) 建立公平、合理、具激勵性的績效評估制度。
 - (5) 建立充分反應員工績效的薪酬制度。
2. 向各單位宣導人力資源政策，貫徹員工教育訓練與雙向溝通
3. 得到各部門主管對人事部門之支持
4. 勞資溝通之橋樑
 - (1) 與企業工會建立良好互動關係。
 - (2) 以誠意面對員工問題而非逃避。
 - (3) 設計並維持各種溝通管道之暢通。

(三) 促進勞資和諧的機制

勞資一體在我國《憲法》第 154 條有明文規定：「勞資雙方應本協調合作原則，發展生產事業。勞資糾紛之調解與仲裁，以法律定之。」由此可知，我國勞工政策的一項重要原則—勞資合作。企業為預防勞資爭議的發生，應透過以下機制，促進勞資和諧。

1. 確實遵守法令

有許多勞資爭議案件都是由於雇主不遵守法令所致，因此遵守法令規定，是促進勞資和諧的基礎。

2. 勞工參與制度

勞工能真正參與公司的經營，例如提案制度，透過提案，讓工作運作更順暢、成本更降低、效率更高，除滿足員工成就感，更讓員工感受自己是公司的一份子，增強歸屬感。

3. 暢通溝通管道

勞資爭議發生的另一種因素為溝通不良，公司未與員工做充分的溝通，可能導致政策被誤解或扭曲，美意變成惡意，而透過良性的溝通，許多分歧的意見能加以整合，因此溝通管道的暢通亦十分重要。

4. 加強勞工法令之教育訓練

針對工會、單位主管與員工灌輸勞工法令知識，使其對勞工法令有正確的認識。

5. 建構員工申訴制度

員工對公司政策、制度或主管領導風格有所建議或不滿時，應設立申訴管道，讓其意見能適當反應，加以審慎處理，並做後續追蹤，將有助於員工意見表達及抒解不滿情緒。

6. 實施人性化管理

由公司嚴格管制、控制員工行為的時代將逐漸過去，該由員工自己管理自己，人性化管理方式將使員工有被尊重的感覺。

7. 締造團體協約

透過締結團體協約，明訂勞資雙方之權利義務，有助於不必要之紛爭產生。

8. 實施利潤分享制度

實施利潤分享制度除展現利益與員工分享的理念、增強員工的歸屬感及達成留才之效果，並可達到幫助員工財產的形成。

第四節 企業留才新思維

一、築夢篇～人有夢想而偉大

2005 年日本 NHK 曾報導一則消息：「三菱重工即將研發全世界第一台「MS 鋼彈勇士」，年輕人不再青睞的傳統產業日本三菱重工，現正以製造 MS 鋼彈為目標，成立 MS 計畫，吸引有志青年加入三菱重工，並且於 2005 年 2 月 21 日至 3 月 7 日期間於仙臺、大阪、福岡、名古屋、札幌等地舉辦說明會，歡迎船舶、海洋、原子動力、航空、宇宙、工作機械等相關科系的大學以上程度應屆畢業生前往應徵...」

相信喜歡鋼彈勇士的漫畫或卡通迷們在看完上篇的報導之後，難掩心中的興奮與澎湃。沒有錯，企業的願景除了動不動要成為全亞洲、世界第一等的頭銜之外，也要想一想員工的個人夢想是什麼？企業應如何協助員工達成其個人的夢想。舉例來說，很多人都有環遊全世界的夢想，但是大部份的人最後都只淪為做夢而已。其實，企業可以鼓勵員工長期留任與特別休假結合，因為依法年資愈久的員工則其每年的特別休假愈長，企業這時可以運用旅遊補貼等方式，鼓勵員工運用每年特別休假到不同的國家走一走，逐步完成其環遊全世界的夢想，這就是一個典型協助員工完夢的計畫，也是留住人才的一個方法。

二、活力法～把僵硬制度變成新生命

我們常聽到「制度是死的，但人是活的」的一句諺語，但是如何把僵硬的制度變成有留才激勵效果的新生命呢？以下茲就一些企業實例部分做一說明，供大家參考：

(一) 平淡無奇的退休制度變革

臺灣南部有一家歷史悠久的傳統產業○寶樹脂公司，凡是員工退休的最後工作日當天，一定會由公司主管親自歡送，公司並以賓士等高級轎車載送退休員工回到家中，以感謝員工這數十年的辛勞。

(二) 傳統獎勵公告的方式變革

一般公司的獎勵都會公告的方式為之，但是國際知名公司奇異（GE）執行長捷克·威爾許（Jack Welch）可不是這麼想，因為每當有員工要受獎勵公告表揚時，他都會事前親筆寫一封感謝信函，並且一定在公告之前送達到員工當事人手上。

(三) 優良員工表揚制度的變革

許多企業在做年度優良員工的表揚時，大多數是以獎金、獎品或獎牌、錦旗的方式為獎勵方式，但有一家知名企業卻可不是這麼做，因為凡優良員工除了可獲得獎金與獎牌之外，優良員工的子女日後憑此獎牌來公司找工作時一律免面試（Interview），這真是一個創新的作法。

(四) 尾牙摸彩制度的變革

企業到了農曆年底時，都會舉辦尾牙餐會以慰勞全體員工這一年的辛勞與付出，同時亦會舉辦尾牙摸彩的活動。但是有些企業發現大獎都會被新進人員給摸走，所以開始限制試用期間的新人不能參與，接著又發現外勞很會摸大獎，所以又限制外勞不能參與摸彩，弄得外勞與新進人員很不是滋味，心生不滿與抱怨。國內知名企業鴻海精密有著歷史悠久的 AX 級尾牙摸彩規定，就是把績效好壞與尾牙摸彩相結合，讓員工的績效好壞直接與尾牙摸彩相連動，以鼓勵績效表現優良的員工，同時又達成留才的目標。

三、 緩衝法～處理留才的新策略

大部分的人在離職後，並非對於新任工作感到十足的滿意，但往往因為面子問題而想回鍋任職卻又不敢向老東家提出來。國內新竹科學園區某家科技公司在處理優秀人才提出離職申請準備轉換工作時，都會建議員工可以暫時以「特休假」、「事假」或「留職停薪」的方式處理，讓員工到新任公司述職工作幾天以後再決定是否確定真的要離職，如果員工發現不適應新環境而回心轉意時，只要辦理銷假上班就好，這樣可避免離職申請經批准但又再回鍋的尷尬問題；當然，如果部屬真的辭意甚堅，基於組織運作之遂順原則，企業還是得必須辦理招募事宜。

四、 變革法～懲處員工的革新做法

誰說懲處員工方式除了記過、開除等處分以外，難道不可以用社區服務、海邊河邊公園檢垃圾或是其他具有愛心且又有公益的作法來替代傳統的懲處方法嗎？因為這樣的方式不但可以讓員工感懷於心，同時看在其他員工的眼裏也會覺得公司很有人情味，間接達成留住員工的心之目的。舉例來說，相信各位都曾聽過某國道客運駕駛邊吃飯邊開車遭記者爆料後，公司最後讓這位駕駛到醫院做義工的方式來抵充解僱的處分，當電視台記者追蹤該事件的後續事件發展時，只見到該司機在電視機前一直感謝公司的作法，因為公司如果真的解僱他，他不知道該如何去扶養家中六口人，有可能走頭無路時會全家燒炭自殺。

五、 需求法～需求式的激勵方法

基於需求的不同，留才的方式也有所不同，套用 Z 理論大師馬斯洛 (Abraham Harold Maslow) 的「人類需求層次理論」(Need-hierarchy theory) 如圖 6-1 所示，人類的需求分為生理上的需求、安全的需求、情感歸屬與被接納的需求、受人尊重的需求、及自我實現的需求。企業可運用員工需求的不同而有不同的留才措施。例如，有的員工需求是薪資的不滿，當然企業僱主可以運用薪資或獎金的制度做誘因 (如 IBM 公司以提供業界第一的薪資水平做為招攬人才與留才的措施)。再者，企業僱主可以建構一個讓員工安心工作的環境，以做為員工求安定心理的留才措施。其次，企業可以運用擴大員工參與決策的方式，加深員工與公司間的認同感 (如某德商的董事會可以讓員工參加與發言的機制)，同時企業亦可以導入「能力主義」讓績效與能力表現好的員工有破格晉升的機會，以日本富士通為例，日本富士通從 1997 年起開始進一步倡導「能力主義」，公司高層主張廢除企業內部白領階層和藍領階層的區別，建立能夠充分發揮每位員工能力和工作熱情的體制。日本富士通按資歷劃分薪資等級的作法改為以職責判定薪資等級的制度，不再以學歷和年齡及年資進行管理，主張取得顯著績效的人員應該晉升快，加強職責評價與報酬的聯結程度。這些變革為富士通帶來了活力，進而提高了企業的競爭力。(資料來源-日本富士通公司)。當然，企業可以對於想要創業的員工導入「內部創業制度」，實現員工的夢想，同時公司也不會痛失人才。

誠如明基電通公司 (BenQ) 董事長李焜耀曾說過的一句話：「人才必須要不斷地運用才能創造財富，如果不用就如同廢物；就像公司資產，如果你不去用

它，就是沒用」。沒有錯，企業必須要特別注意用才的問題，留才的措施才能顯示出效益，否則只想把人才給限制停留在企業裡面，但不規劃如何運用人才，讓人才得以適才適所，最後人才終究還是會離開公司另求發展，所謂「良禽擇木而棲」即是這個道理。

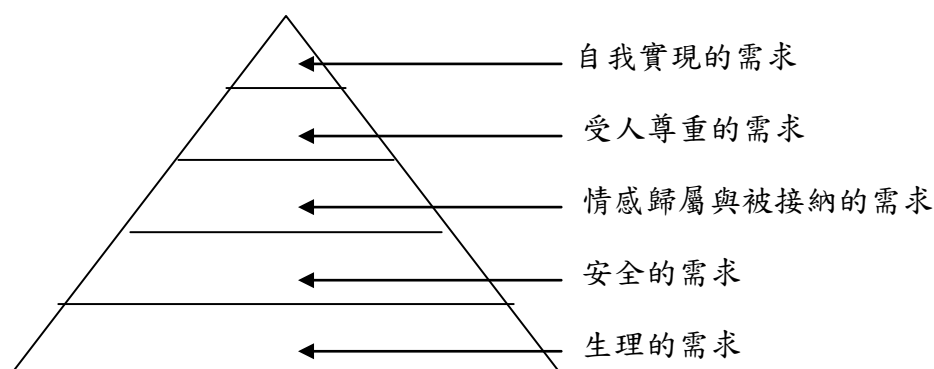


圖 4-1：馬斯洛(Maslow) 所提出之「人類需求層次」

六、獎勵法～獎金設計匯入年資因素的考量

企業如果面臨到企業核心職位的員工平均年資均不長的情況時，可以考慮設立如：年資金（年資金是由僱主按勞工工作年資的增長而每年定期發給核心職能員工的一種獎勵金）、久任獎金（久任獎金是企業僱主為了要鼓勵核心職能且有貢獻的員工久任於公司而所給予的一種獎勵金；依慣例，通常久任獎金是當這些員工年資符合一定的期限之後，如三年或五年，再由僱主一次發給的不定期性獎勵金。）此種作法目前以流動率高科技產業的研發工程師、高階經理人或者在年終獎金與員工分紅配股的計算公式中，加入或提高年資的獎勵因素，鼓勵員工繼續留任。

七、信仰法～人都脫離不了神鬼之說

許多人都有與公司簽署「離職競業條款」或「保守商業機密」協議書的經驗，但是這真的有效嗎？臺灣一家頗具知名的國營企業總經理在接受國內某家有線頻道電視台針對人才外流的問題做專訪時，也被主持人問及這個問題，但是這家國營企業他們並不怕公司內部的高階經理人或研發人才被同行挖角或離職後自行創業做競爭，因為總經理早已帶領一級主管與研發單位人才赴香火鼎盛的「王爺公」

廟裡拜拜，並立下誓言…，所以說「沒有知識也要有常識，沒有常識也要常看電視」，這句話還真的一點都沒有錯。



第五節 個案分享

個案一：臺灣積體電路公司（薪酬管理制度）

臺灣積體電路公司（Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Ltd, TSMC）於 1987 年在新竹科學園區成立，是全球第一家以先進製程技術提供晶圓專業製造服務的公司，為半導體（IC）產業開創嶄新營運模式。該公司的經營方針與眾不同，本著「技術分工，資源共享」原則，由該公司從事資本及技術密集的 IC 製造，而業者則從事腦力技術密集的 IC 設計，透過此種分工方式使雙方在各自的領域上更為增進，而形成合作的夥伴關係。

在薪酬制度方面，台積電的整體薪酬維持在同業水準之上，秉持與員工利潤共享的理念吸引、留任、培育與激勵各方優秀人才。

（一）薪資制度

提供多元化並具競爭性的薪資制度，並且不吝與員工分享營運上的成功表現。員工享有固定薪資十二個月及兩個月的年終獎金。

（二）獎金

提供各種獎金以獎賞員工優良的績效表現。依據獲利程度、員工個人績效及組織目標達成率決定獎金發放金額。

（三）員工分紅獎金

提供優渥的員工分紅獎金制度。員工分紅獎金與公司營運績效、團隊表現以及個人績效直接相關。

（四）福利措施

提供完善及高品質的福利措施，以照顧員工。

1. 完善的保險與退休計畫

除依法為每位員工投保勞工保險、全民健康保險及每月定期提繳退休金外，並為員工規劃了團體綜合保險（包括壽險、意外險、醫療險、癌症險等），以增加員工整體之保障。

2. 彈性的假勤制度

提供優於勞基法的特別休假制度，員工到職滿三個月即可享有特休。
實施彈性休假制度，方便員工於一年中排定假期。

3. 貼心的工作環境

體貼並照顧員工的工作及生活所需，在食、住、行、育、樂等領域提供全方位的服務與設施，使員工能輕鬆兼顧工作與生活。

4. 員工協助方案

重視員工的身心健康，每年定期員工健康檢查及保健方案，幫助員工掌握自己的健康狀況。員工生活及工作諮詢服務與門診醫療服務能適時給予員工專業的諮商建議與診療。

5. 學費補助制度

為鼓勵員工進修，提供員工教育訓練費用補助，以參加外部的相關訓練課程。

【資料來源：臺灣積體電路公司網站】



個案二：臺灣糖業公司（經營績效獎金）

第二次世界大戰結束，政府將原由日人經營的大日本、臺灣、明治及鹽水港四製糖會社合併，組成臺灣糖業股份有限公司，於1946年5月1日成立，為經濟部所屬國營事業。1952年至1964年間，臺灣砂糖出口值始終佔外銷品第一位，最高時曾佔全部外匯收入的74%。目前依產品屬性區分為砂糖、量販、生物科技、精緻農業、畜殖、油品、休閒遊憩，以及商品行銷等八個事業部，另在總管理處轄下設有土地開發與資產營運。

台糖公司為提昇工作績效並善用人力資源，制定了完善的人事管理制度與福利制度，期使人員的發展與公司發展緊密配合。台糖公司的經營績效獎金區分為「考核獎金」與「績效獎金」兩大類。

（一）考核獎金之分配

考核獎金扣除考績獎金（含董事長考成獎金）及全勤獎金後之獎金，稱之為工作獎金，先自工作獎金中提撥工作重點獎金5,000萬元，做為公司內部各項獎勵辦法之財源，餘按各單位當年度工作考核分數及一個月薪給額為基礎發給各單位。

（二）績效獎金之分配

自2010年度起，從績效獎金總額內提撥5%（首長2%；各單位、處室3%）之獎金，由公司首長（單位主管）核給績優單位（部門）或人員，餘95%之獎金按責任中心各單位績效及1個月薪給額為基礎分配至各單位。

為使單位主管於年度中，得以運用即時獎勵之工具，相關規定如下：

1. 依據「從業人員工作獎金發給要點」規定，在年度中遇有績優部門或人員須即時獎勵者，得在單位月薪給額之10%限額內先行核給獎金，並於年度分配單位之工作獎金數額內併銷。
2. 依據「各單位重點績優獎金發給原則」規定，各區處、各處室、研究所，以月薪給額之3%核給獎金；各事業部、環保事業營運分處及高雄分公司，訂有營業收入成長、營業利益成長、營業利益等獎金（上限為月薪給額之17%），經核算獎金總額未達月薪給額之4%者，按4%核給。

【資料來源：人力資源處，〈經營績效獎金知多少〉，台糖通訊1993期（2011/07）】

第六節 結語

留才是人力資源管理部門最重要的職責，企業留才策略要有吸引力的薪酬給付（good pay），要重視員工身心靈的健全發展（good life），和職業生涯的規劃與培訓（good job），使克有成。



參考書目

中文部分

- 張火燦 (1997)。策略性人力資源管理 (初版)。台北：揚智。
- 吳思華 (1996)。策略九說 (初版)。台北：麥田出版社。
- 邱義城 (1997)。策略聖經 (初版)。台北：商業周刊。
- 薛迪安 (譯) (1997)。S.A.Sapre 著。面對管理時代的大師—彼得杜拉克及其管理哲學 (初版)。新北市：新雨。
- 諸承明、楊錦洲、張光正 (1992)。我國企業實施人力資源規劃之現況分析。人力資源學報，第二期
- 嚴慧玲 (1991)。生涯規劃—創造企業更高的人力價值。戰略生產力雜誌，429 期
- 顧淑馨 (譯) (1995)。Gary Hamel & C.K. Prahalad 著。競爭大未來 (第一版)。台北：智庫。
- 郭進隆 (譯) (1994)。Peter M. Senge 著。第五項修練—學習型組織的藝術與實務 P.307-344
- 江佳欣 (1996)。組織遠景及組織承諾之關係。淡江管理科學研究所論文，未出版，淡江大學
- 黃英忠 (1991)。前程發展管理在企業人力發展中的運用。人力資源學報創刊號。
- 張火燦 (1992)。員工生涯規劃與人力資源發展的關係與整合，就業與訓練。10 卷 4 期。
- 劉會梁 (譯) (1997)。C.Britt Beemer & Robert L.Shook 著。掠奪式行銷 (初版)。台北：商業周刊。
- 何永福、楊國安 (1995)。人力資源策略管理 (再版)。台北：三民書局。
- 黃英忠 (1997)。現代人力資源管理 (新版)。台北：三民書局。
- 李建華、茅靜蘭 (1993)。薪資制度與管理實務 (三版)。台北：清華管理科學圖書中心。

- 潘清泉 (1995)。人事管理手冊。台北：清華管理科學圖書中心
- 羅業勤 (1992)。薪資管理 (初版)。自印。
- 王惠玲 (1996/5)。工資義涵之探討。月旦法學雜誌，第 13 期。
- 陳建文 (1997/9)。勞基法工資定義相關判決之探討。勞動學報，第 6 期。
- 謝安田 (1991)。人事管理 (六版)。自印。
- 林昌輝 (1989)。員工福利制度實施可能性之研究。勞工研究季刊，第 96 期。
- 劉泰英 (1990)。我國現行退休金準備金制度之探討與評估。行政院勞工委員會委託報告。未出版。
- 楊松德 (1991)。勞工福利與企業發展 (下)。勞工行政，第 41 期。
- 蔡宏昭 (1993)。勞工福利政策。台北：桂冠圖書公司。
- 陳漢銘 (1993)。政府與企業勞工福利理念整合之探討。勞工之友雜誌，第 506 期。
- 楊松德、洪榮昭、王麗容 (1993)。企業福利措施對提昇工作意願與生產力之研究。勞工研究，第 110 期。
- 徐育珠、黃仁德 (1993)。臺灣地區跨國地區企業福利制度之研究。勞工行政委託研究報告。未出版。
- 王麗容 (1993)。企業福利的雙元性格和其組織性功能。社會科學會議。未出版。
- 張玉燕 (1994)。勞工特質對企業福利、工作意願與勞資關係之影響研究。政大勞工所碩士論文。未出版。
- 施教裕 (1995)。勞工福利措施之規劃，加強推動職工福利宣導會報告。行政院勞工委員會。未出版。
- 蔡佳燕 (1996)。我國職工福利政策執行之研究—以政策執行理論與企業組織回應策略的角度探討。中正社福所碩士論文。未出版。
- 王惠玲 (1995)。如何制訂激發勞動品質之勞工政策。財團法人勞雇合作關係基金會。
- 鄭為元 (1995)。勞資合作的社會基礎和途徑。財團法人勞雇合作關係基金會。

- 周談輝 (1995)。勞動力資源開發與職業管理。財團法人勞雇合作關係基金會。
- 藍科正 (1995)。促進勞資和諧的政府角色。財團法人勞雇合作關係基金會。
- 吳明雄 (1995)。勤勞敬業與生產力提昇。財團法人勞雇合作關係基金會。
- 羅業勤 (1995)。經社變遷中如何強化勞資關係。財團法人勞雇合作關係基金會。
- 劉志鵬 (1996)。勞動法解讀。台北：月旦出版社。
- 黃越欽 (1991)。勞動法論。台北：三民書局。
- 黃程貫 (1996)。勞動法 (初版)。新北市：國立空中大學。

英文部分

- Collins & Porras (1991). "Organization Vision and Visionary Organization". California Management Review, Fall.
- Oswald ed al.. "Vision Saliency and Strategic Involvement: Implication For Psychological Attachment To Organization and Job". Strategic Management Journal, Vol. 15, P.484.
- Larwood, Laurie et. al. (1995). "Structure And Meaning of Organizational Vision". Academy of Management Journal, Vol.38, No.3.
- El-Namaki, M.S.S. (1992). "Creating a corporate vision". Long Range Planning, Vol.25, No.6, P.25-29.
- Milkovich, G. T & Newman, J.M. (1996). Compensation, 5th ed, Irwin.
- Dessler, G (1994). Human Resource Management. 6th ed, Prentice-Hall.
- Mark. L. Lengnick-Hall, Nancy A. Bereman (1994). A Conceptual Framework For The Study of Employee Benefits, Human Resource Management Review Vol4, Num2.
- De Cenzo, A. David & Robbins, P. Stephen (1994). Human Resource Management: Concepts and Practices, 4th ed, John Wiley & Sons, Inc.