



企業訓練聯絡網
training.evta.gov.tw

企業人力資源管理手冊 薪資管理

主辦單位：行政院勞工委員會職業訓練局
承辦單位：中華民國全國工業總會

目

錄

第一章 企業薪酬管理的策略.....	3
第一節 薪資理論.....	4
第二節 薪資管理應掌握的事項.....	10
第三節 薪資制度的目標.....	14
第四節 薪資的決定因素.....	15
第二章 企業薪酬管理四個模組.....	16
第一節 基本概念.....	16
第二節 薪資四個模組發展.....	17
第三節 薪酬設計的傳統與創新.....	19
第四節 薪酬設計要素與員工、組織效能之關連性分析.....	21
第五節 結論與建議.....	22
第三章 模組一：保健為基礎薪酬.....	24
第一節 參加薪資調查的必要性.....	24
第二節 薪資調查的程序.....	25
第三節 調查資料的內容.....	28
第四節 調查報告的運用.....	29
第四章 模組二：職務基礎薪酬.....	49
第一節 為什麼企業不願導入工作說明書(Job description)與評價 (Job evaluation)?.....	49
第二節 何為工作說明與評價，它的價值在那?.....	49
第三節 專案預期效益與困難.....	50
第五章 模組三：績效為導向薪資.....	53
第一節 目標.....	53
第二節 建立績效標準.....	56
第三節 績效獎金的訂定.....	60
實務分享結合目標績效管理與獎金模式.....	62
一、前言.....	62
二、流程與架構.....	63
附錄.....	74

業績超額分享計劃實施辦法	75
第六章 模組四：技能基礎薪酬	80
第七章 相關福利與留才方案	86
第八章 企業個案	96
案例一	96
第一章 總則	96
第二章 非工資定義及發放	96
第三章 附 則	98
案例二	99
第一章 總 則	99
第二章 薪資定義	99
第三章 薪資發放細則	104
第四章 附 則	105
第九章 相關法令	108
附件一	

第一章 企業薪酬管理的策略

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，薪酬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)，已經體認到薪酬問題的重要性，並認為應在法律中明文加以規範。

薪資管理的定義與目標

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。

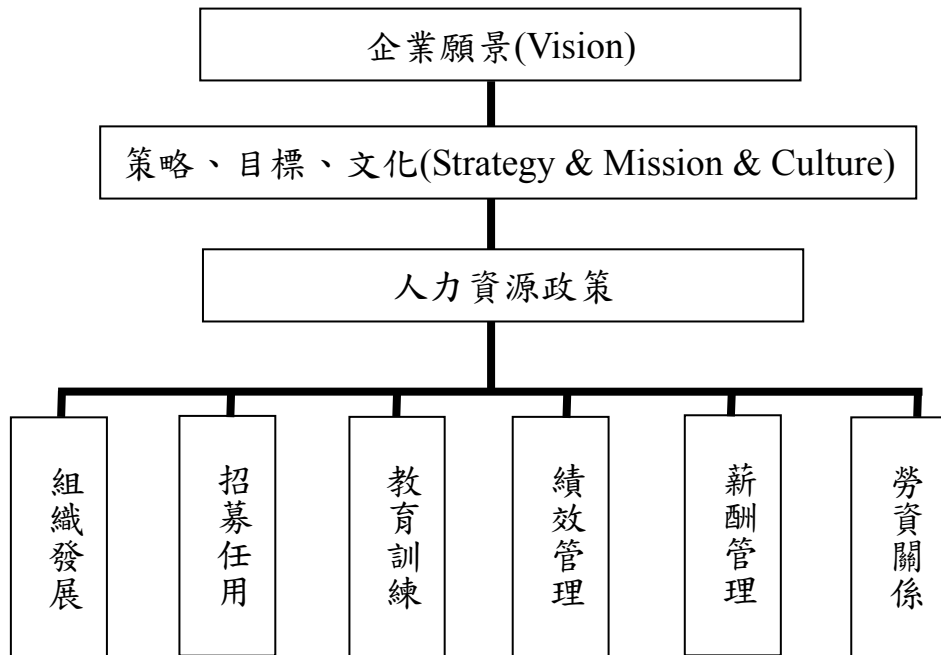


圖 1-1：人力資源管理系統圖

第一節 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（趙崇銘，1988）。

（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。

所謂「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(direct compensation)、間接薪資(indirect 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、獎金、生活成本等，「間接薪資」則含括有保健計劃、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。其中基本給包括年功給、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，獎金則包括績效獎金、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、福利基金提存以及其他福利支出則排除在外。

仲悅企管 2006 薪資調查針對薪資定義（如附件一）

（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（劉克勇，1997）。

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（張火燦，1996）。

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（黃英忠，1994）

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（李明書，1995）。

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。

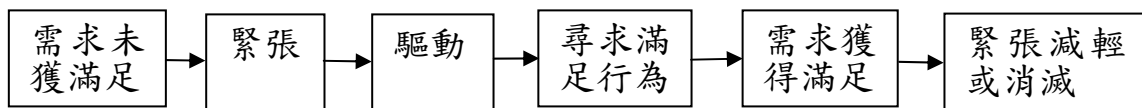


圖 1-2：激勵過程

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 Maslow 的需求層級理論、Herzberg 的雙因子理論、Alderfer 的 ERG 理論、McClelland 的三需求理論、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 Adams 的公平理論、Vroom 的期望理論與 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（李田樹，1987）。

（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(Robbins, 1993)。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。

第二節 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？筆者認為以下各項是薪資管理應加以把握與因應的：

(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下並參略圖 1-3。

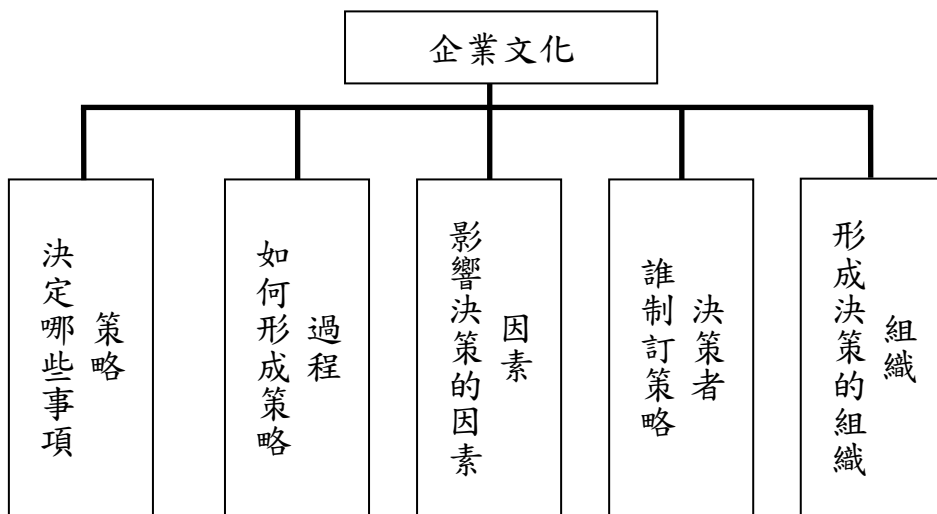


圖 1-3：企業文化與決策的關係

- 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個 package 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，這在最後法令部份提供相關法源及解釋令。

另外，如全民健康保險法實施後企業除了勞保費、健保費及新制退休金、及中信局舊利提撥，大約增加每月薪資 18—20% 法定成本。之外還要增加約數倍的成本負擔，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，以期外部公平性。

（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，可減少勞資間的衝突，更可使企業在股東與員工間做一適當的資源分配。

第三節 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（何永福、楊國安，1995）。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，提昇工作品質與效率。

（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。

第四節 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（小柳勝次郎，1990），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。對於決定薪資的因素，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及核薪的主要依據。

第二章 企業薪酬管理四個模組

第一節 基本概念

薪酬的英文是 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---薪酬。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。薪酬需要考量外部性與內部性因素；外部性因素是指物價指數、生活成本與市場薪資水準等外在環境因素；內部性則涵蓋職務內容等企業或個人因素，並且有四種保健、職務、績效、技能基準性特質，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，在兩難下如何取折衷點，有待各位先進共同來研究探討。

台灣產業屬性多為中小型、夫妻合作型等，包含目前台面上許多高科技公司也都從傳統產業轉型出來。大多是先生負責業務或技術；太太擔任財務與人事工作，故公司薪資制度大多是老板娘一手打理，在人力資源下一種獨特的模式。

但隨著企業為薪資成本高漲外移大陸、為分紅入股而挖角人才、員工為薪酬不公平與激勵不張跳槽，因應 94 年勞退新制提撥薪資 6%成本，企業工資定義起爭議等問題，向來以公司經營者對『經營管理』主觀規劃，或業界參考類似薪資結構方式，已發生管理上瓶頸，再加上近年企業薪資成本高漲、員工工作價值觀改變，薪資之激勵效果不得不去有效重新規劃。

經過 94 年七月勞退新制實施，加上外在經營競爭壓力、及近來物價上漲趨勢，相信薪酬制度將更加對企業有其重要性，薪酬不但

是企業為獲得勞務所支付給勞工的代價而已，薪酬更具有誘導員工順從與激勵員工行為的多種功能。再設計薪酬時也會考慮物價指數、生活成本、市場薪資水準、職務內容等。本篇從現代新角度來看長久與嚴謹薪資有何變化性，將更有價值而言。

第二節 薪資四個模組發展

一、以下為我國中大型企業薪酬設計現況及分析

參考一份諸承明博士，研究國內 200-1000 人公司薪酬研究結果，以瞭解該公司在設計員工薪酬時，對於各項薪酬設計要素的重視程度。其中保健基準性薪酬、職務基準性薪酬、績效基準性薪酬、技能基準性薪酬調查分析結果分享。

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，所以各項薪酬設計要素的平均分數欲高，意即整體意見愈傾向於同意，表示該項薪酬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，表示該項薪酬設計要素受到的重視程度較低。

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	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		

從筆者以上可觀察出，調查結果以薪資設計有四種模式，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、績效基準性薪酬的重視程度高，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【目標績效管理】【激勵獎金】配套制度相形重要，至於保健因素在於外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【核心職能】議題可能為未來一個趨勢，值得觀察。但實務上混合四種模式薪資是許多公司以明顯出現。

二、規劃薪酬設計四大要項

我國在薪資規劃中，向來以公司經營者主觀觀點主導，或業界參考類似薪資結構與職務表，故與每個公司屬性差異很大，故無法達到一致化管理之效果，再加上近年企業薪資成本高漲、員工工作價值觀改變，薪資之激勵效果不得不去有效規劃。以下為

四大要領由筆者整理比較分析如下

薪酬要素	Hygiene-base	Job-base	Performance-base	Skill-base
設計目的	維持薪酬外部公平	維持薪酬內部公平性	激勵員工工作動機	激勵員工學習動機
預期效果	員工基本需要滿足	各項職務相對價值	員工績效表現反應	員工技能提升程度
配合方式	薪資調查(外界報告)	職務評價(討論法)	績效評估(KPI+職能)	技能評鑑(內部建立)
薪資結構設計	本薪+經驗薪	主管加給 職務加給	績效獎金 年終、分紅	證照津貼 訓練補助
配合管理辦法	新進敘薪標準規範	職務職等體系	目標、績效評估制度	晉升調薪教育訓練系統

第三節 薪酬設計的傳統與創新

傳統方式：

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案件計酬與按日計酬的制度。但現在的薪酬制度卻遠比以前複雜，亦要推出了生活成本調整法案、標準工時制、總額獎金制、技能基準性薪資。

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

現行趨勢：

(一) 薪資調查、生活水準、物價指數、與薪酬設計

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。

(二) 職務價值與薪酬設計

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。

(三) 員工績效與薪酬設計

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，採取薪酬來激勵員工，是附合期望理論的觀點。

(四) 員工技能與薪酬設計

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此模式運用

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酬加以比較	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	

第四節 薪酬設計要素與員工、組織效能之關連性分析

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

一、薪酬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。顯示各項薪酬設計要素的重視程度愈高，員工的薪酬滿足感、工作投入與組織承諾都將愈高。

薪酬要素 得分 員工態度	保健要素	職務要素	績效要素	技能要素
薪酬滿足感	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、薪酬設計要素與組織績效之關連性分析

為瞭解薪酬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酬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份顯著水準。

薪酬要素相對得分 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

第五節 結論與建議

(一) 設計四要素均獲得相當程度重視

我國許多企業在設計薪酬系統時，普遍都已將薪酬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：職務基準性薪酬、績效基準性薪酬、保健基準性薪酬、技能基準性薪酬。此結果反映出公司在擬定薪酬時，是以員工擔任的職務價值作為決定薪酬的重要依據，然而績效基準性薪酬緊跟在後，顯示國內企業也逐漸接受『視績效給付薪酬』的觀念使員工薪酬能隨著貢獻度而有所調整。

(二) 薪酬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

提高各項薪酬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)，導致薪酬所能解釋的組織績效變異程度並不顯著；另一方面，提高薪酬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，薪酬設計要素與組織績效之連聯性，明顯低於薪酬設計要素與員工態度之關連性。

(三) 兼顧薪酬設計四要素，規劃適當的薪酬組合

公司組織需視實際的需要，調整這四項薪酬設計要

素的比例，規劃出適當的薪酬組合。但必須注意的是，薪酬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，否則將導致其薪酬制度之不健全，其功能亦將有所缺憾。

(四) 重視薪酬設計與組織效能之關連性，並考慮薪酬成本上的限制

公司在擬定薪酬計畫時，必須考慮薪酬成本上的限制，然後在薪酬成本與效益間取得平衡，使有限的薪酬資源可以發揮最大的功效。

第三章 模組一：保健為基礎薪酬

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調等方法，當成薪資設計為重要基礎，故以下談論到薪資調查理論等比例運用。

第一節 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以及解決人員流失與晉用困難的問題；而主管面對部屬抱怨薪資低的狀況，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。

因此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。

因此透過企管顧問公司的薪資調查有下列好處：

- (一) 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。
- (二) 參加企業因無資料外洩之可能，投入之資料較為正確。
- (三) 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。
- (四) 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。
- (五) 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。
- (六) 專屬的人力資源管理顧問，隨時提供線上諮詢服務。
- (七) 可針對薪資管理與顧問公司進行顧問協助專案。

第二節 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，便於調查企業政策線與目前水準落差。

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，再依等級作為比較基礎。

(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。

第三節 調查資料的內容

通常一份較為完備的薪資調查報告會包括以下各項：

(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.各薪資項目所佔比例情形。

(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)、薪籌總計(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。

第四節 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以及金額的分配狀況。

保健基礎薪酬(Hygiene-based Pay)

為什麼要做薪資調查

薪酬的英文是 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。

今日企業為獲利勞務所支付給勞工的代價—薪酬，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。薪酬需要考量外部性與內部性因素；外部性因素指物價指數、生活成本與市場薪資水準等外在環境因素；內部性則涵蓋職務內容等企業或個人因素。並且有四種保健、職務、績效、技能基準性特質，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，在兩難下如何取折衷點，有待各位先進與仲悅企管共同來研究探討。

仲悅企管本次調查著重於以下五點：

(一) 分全產業、高科技業、電子製造週邊業、消費品業、專業

技術性服務業、一般製造業等，瞭解不同產業、人數之不同水準。

(二) 員工職務上：分為 63 個職務，並做一些不同公司職務比對工作，使統計起來正確性更高一點；職務體系分行政、財務、研發、生產、業務行銷等上用較簡單不複雜分類，讓填寫人簡單填寫。

(三) 薪資結構上設計

本次分本薪、津貼、固定獎金、變動獎金、全薪來做分類比較與權重，並從 P10、P25、P50、P75、P90 等描述統計方法，協助貴公司觀察產業行情水準。

(四) 特別主題

本次仍特別人力資源主題調查一如新進敘薪、試用期間、年度調薪、非典型人力、招募工具、績效考核、績效獎金、留才方案等，讓企業瞭解目前外界人資發展趨勢。

(五) 最後做一些評論與看法，建議企業如何運用此調查表，並非只是看出外界水準而已，而是如何更積極針對自己企業如何盤點與檢核薪資合理性，或做有效薪資規劃之更有效行動。

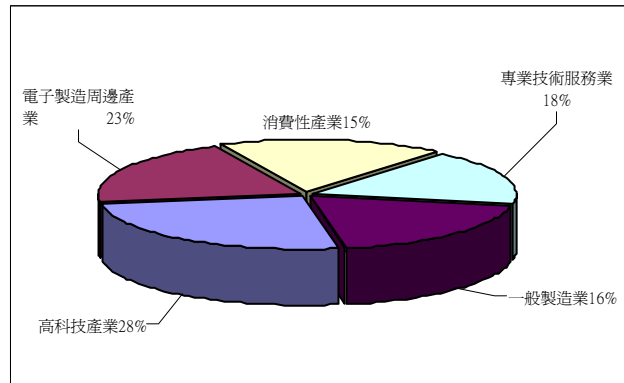
台灣產業屬性多為中小型、夫妻合作型等，包含目前台面上許多高科技公司也都從傳統產業轉型出來。大多先生負責業務或技術；太太擔任財務與人事工作。故公司薪資制度大多是老板娘一手打理，在人力資源下一種獨特的模式。

但隨著企業為薪資成本高漲外移大陸，為分紅入股而挖角人才、員工為薪資不公平與激勵不張跳槽，因應 94 年勞退新制提撥薪資 6% 成本，企業工資定義起爭議等問題，向來以公司經營者對「經營管理」主觀規劃，或業界參考類似薪資結構方式，已發生管理上瓶頸，再加上近年企業薪資成本高漲、員工工作價值觀改變，薪資之激勵效果不得不去有效重新規劃，期本次報告對本國薪資管理能盡一些棉薄之力。

第一部分 基本資料概述

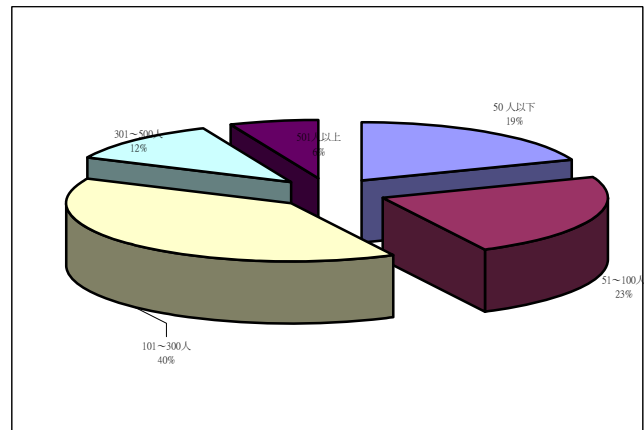
1. 行業別概況分析

	家數	百分比
高科技產業	24	25.53%
電子製造周邊產業	19	20.21%
消費性產業	17	18.09%
專業技術服務業	16	17.02%
一般製造業	18	19.15%



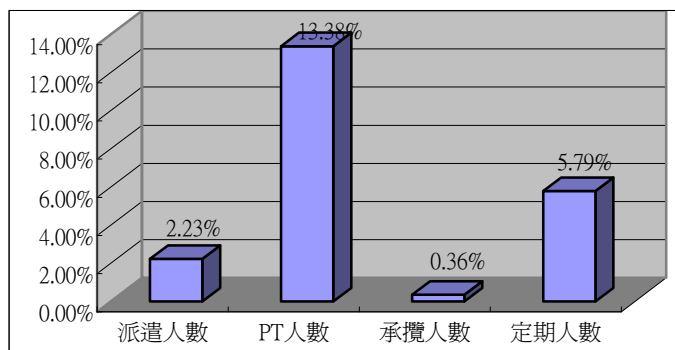
2. 公司規模

	家數	百分比
50 人以下	18	19.15%
51~100 人	22	23.40%
101~300 人	37	39.36%
301~500 人	11	11.70%
501 人以上	6	6.38%



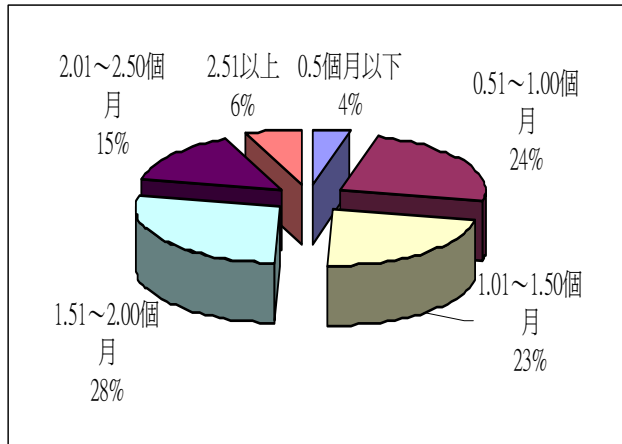
3. 非典型人力概況

	人數	百分比
派遣人數	355	2.23%
PT 人數	2128	13.38%
承攬人數	57	0.36%
定期人數	921	5.79%



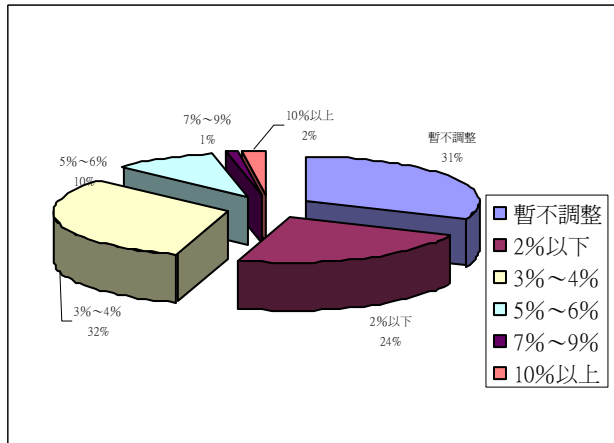
4. 年終獎金月份

	家數	百分比
0.5 個月以下	4	4.30%
0.51~1.00 個月	22	23.66%
1.01~1.50 個月	21	22.58%
1.51~2.00 個月	26	27.96%
2.01~2.50 個月	14	15.05%
.51 以上	6	6.45%



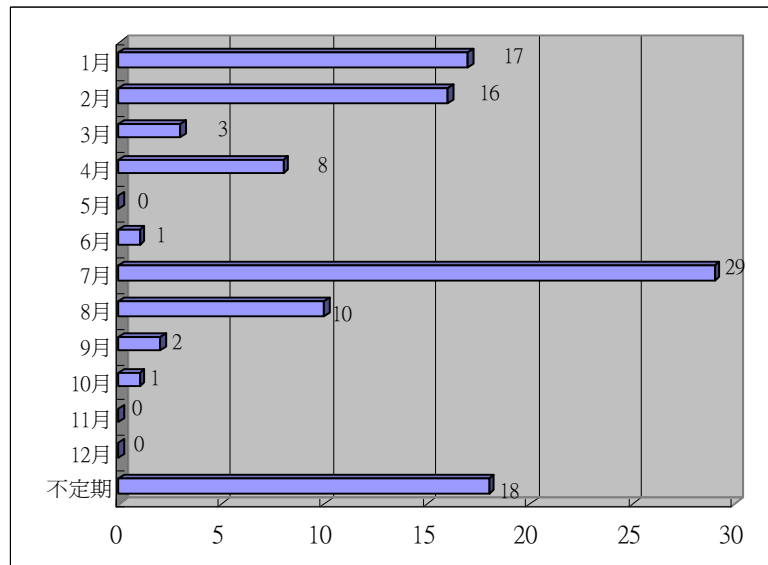
5. 2006 預定調薪幅度

	家數	百分比
暫不調整	29	31.18%
2% 以下	22	23.66%
3%~4%	30	32.26%
5%~6%	9	9.68%
7%~9%	1	1.08%
10% 以上	2	2.15%



6. 企業調薪月份

	家數	百分比
1 月	17	16.19%
2 月	16	15.24%
3 月	3	2.86%
4 月	8	7.62%
5 月	0	0.00%
6 月	1	0.95%
7 月	29	27.62%
8 月	10	9.52%
9 月	2	1.90%
10 月	1	0.95%
11 月	0	0.00%
12 月	0	0.00%
不定期	18	17.14%



1.既有員工教育程度概況

	博士 百分比	碩士 百分比	大學 百分比	專科 百分比	高中 百分比
高科技產業	0.61%	5.54%	23.48%	25.79%	44.58%
電子製造周邊產業	0.20%	3.39%	24.86%	26.93%	44.61%
消費性產業	0.27%	3.11%	18.90%	22.63%	55.09%
專業技術服務業	0.15%	2.73%	17.39%	19.30%	60.44%
一般製造業	0.09%	2.20%	15.60%	20.81%	61.29%
全產業	0.31%	3.74%	20.71%	23.48%	51.75%

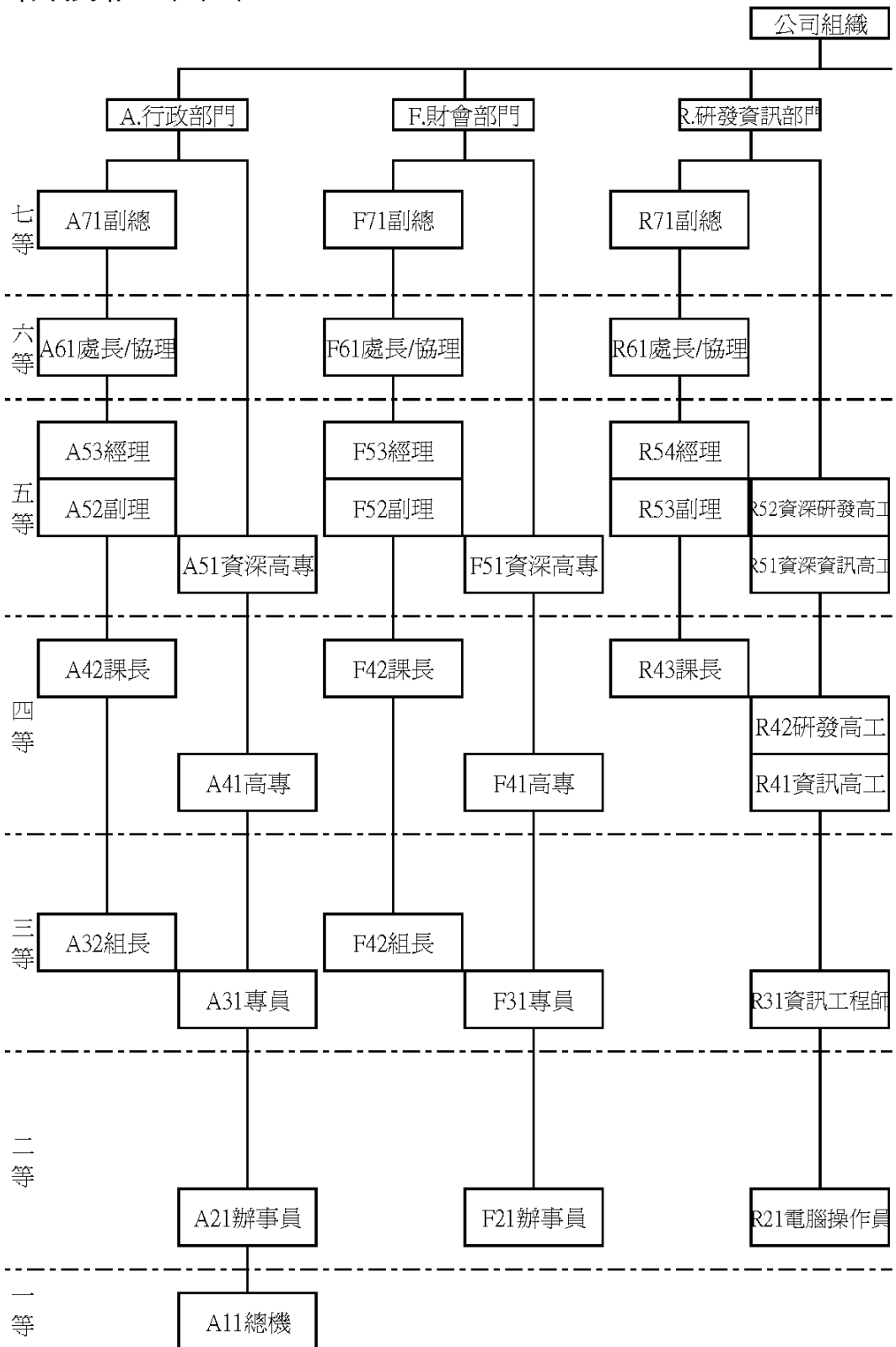
2.新進人員起薪概況

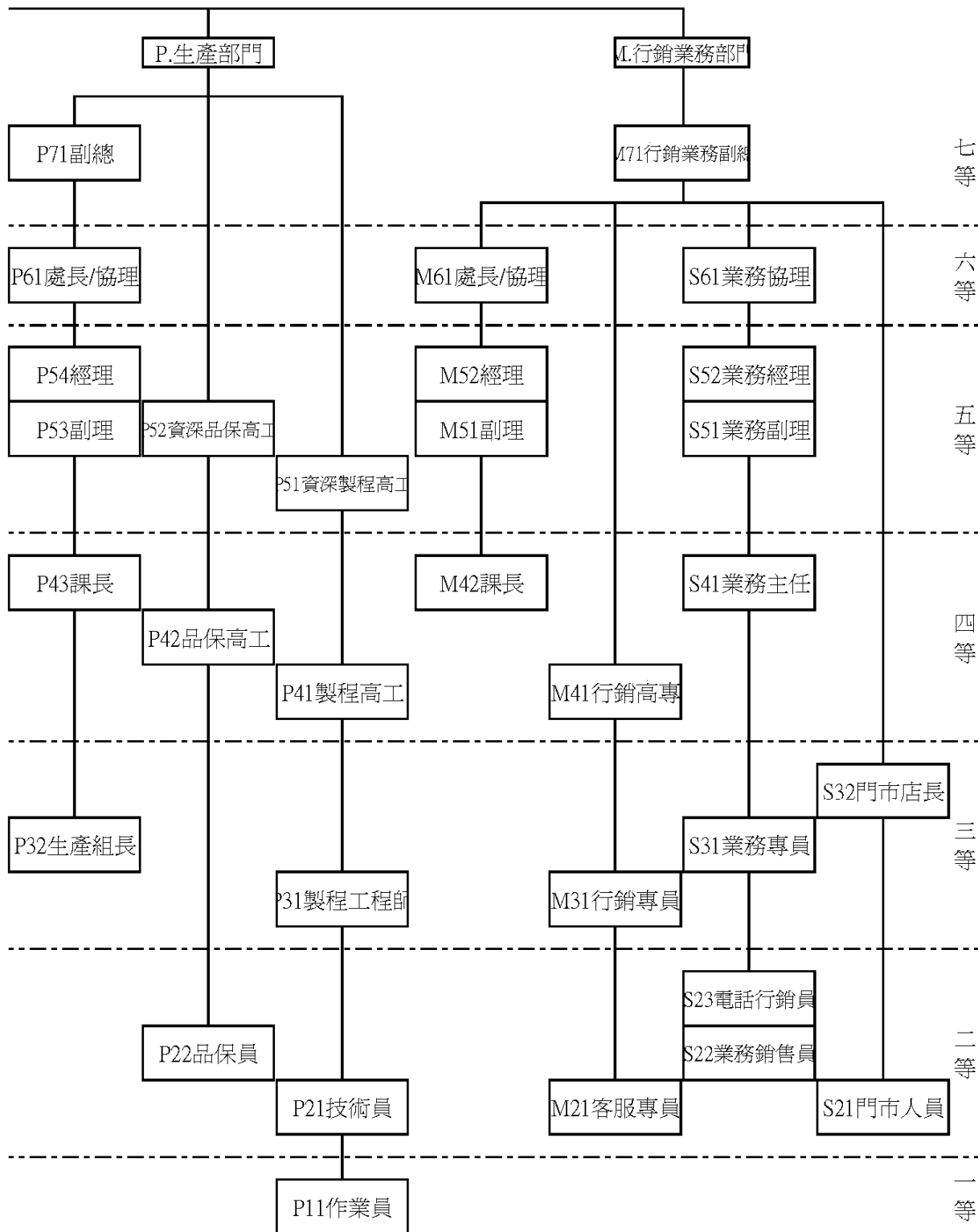
	碩士	大學	專科	高中(含)以下
人事行政類	32,010	28,174	26,319	22,574
財務會計類	32,681	29,789	26,271	22,763
製程/品保技術類	35,880	29,904	27,998	25,459
研發/產品開發類	35,785	30,760	27,339	23,211
業務銷售類	33,701	30,156	27,539	24,221
行銷公關客服類	33,163	30,789	26,195	24,282
現場作業員	26,837	24,694	23,086	21,462
總平均	32,865	29,181	26,392	23,425

產業分類

高科技業	IC 半導體相關產業	專業技術性服務業	進出口貿易產業	
	ADS 及軟體相關產業		金融證券產險相關產業	
	電腦周邊相關產業		企管及其他工建顧問業	
	多媒體影像處理相關產業		財團法人、民間團體	
	電腦系統相關產業		媒體公關、廣告行銷產業	
	網際網路相關產業		人壽保險相關產業	
	光電通信相關產業		法律會計建築師事務所	
電子製造周邊業	電子製造相關產業 (涵蓋各項電子製造, 例如連接器、電池與變壓器、電源供應器、IC 板與相關電子零件等製造生產商)		學校及文教機構	
			大樓管理保全相關產業	
消費品業	食品飲料相關產業		醫藥生化相關產業	
	旅遊相關產業		不動產相關產業	
	百貨零售相關產業		運輸倉儲服務相關產業	
	廣播電視相關產業		一般製造業	塑化製造相關產業
	文具玩具商品相關產業			電器電工器材相關產業
	餐飲商店相關產業	自動控制相關產業		
	其他消費性產品產業	玻璃陶瓷相關產業		
	報紙雜誌翻譯相關	紡織成衣相關產業		
	傳銷直銷相關產業	汽機車自行車相關產業		
	圖書出版相關產業	機械製造相關產業		
	婚紗美容美髮產業	營建建設相關產業		
	金屬原料及加工相關產業			
	印刷排版攝影相關產業			

職務體系圖





名詞解釋

- 1.本薪：員工每月因工作獲得之基礎薪資。
- 2.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。
- 3.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。
- 4.獎勵獎金：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。
- 5.職能：將公司職務體系建立態度、行為、專業技能及企業核心能力明確敘述，作為考核量表。
- 6.KPI 量化達成率：針對職務內容建立一項量化考核工具，如產量達成率、業績達成率等。
- 7.非典型人力：指企業不定期勞動契約以外的工作者；例如派遣公司派至公司員工、定期性員工、部份工時者（未滿 2 週 84 小時工時工作者）、承攬工作者（如委外加工、程式設計等）。
- 8.P10：由小到大排列，在百分比 10 的位置上的數值。
- 9.P25：由小到大排列，在百分比 25 的位置上的數值。
- 10.P50：由小到大排列，在百分比 50 的位置上的數值。
- 11.P75：由小到大排列，在百分比 75 的位置上的數值。
- 12.P90：由小到大排列，在百分比 90 的位置上的數值。

2006 台灣中小型為主（廠商規模 30-500 人）整體獎酬調查分析

經過一年勞退新制實施，加上外在經營競爭壓力、及近來物價上漲趨勢。許多廠商都想瞭解今年薪資結構有那些變化，仲悅企管發表最新年度的獎酬調查報告，除了做為企業用人給薪的重要參考外，每年的調查結果也反應出了市場的趨勢、走向，在此摘要有價值資訊與您分享……。

台灣薪酬趨勢及本次調查樣本

根據行政院主計處最新的統計數據顯示，2006 年上半年台灣民營企業的个人月平均所得（包括固定薪資及變動薪資）為新臺幣 47,207 元，個人月薪（即固定薪資，包括本薪、固定津貼、固定獎金）為新臺幣 35,977 元，與去年同期相較分別成長了 0.96%和 1.17%。依據今年消費者物價上升率 1.9%調整過後，上半年，國人平均個人薪資相較之下，仍為下降趨勢。

本次調查樣本以 101-300 人佔 39.36%最高、50-100 人佔 23.40%次之，並與 50 人以下(19.15%)合計共 81.91%，為調查樣本詳之主要對象。

產業分布方面，家數佔比如下：高科技業（佔 25.53%）、電子製造週邊業(20.21%)、一般製造業(19.15%)、消費品業(18.09%)、專業技術性服務業(17.02%)，各產業分佈平均。

2006 年整體薪酬調查報告分享

●趨勢一：全產業高低獎酬差異化擴大

- 「平均固定薪資」最高薪到最低薪倍數比約 6 倍
- 「平均變動薪資」倍數比約 13 倍
- 「平均全薪」倍數比約 8 倍

●趨勢二：全產業變動獎金依職等不同比例

（基層：班組長、專員以下，中職：課長、理級，高階：協理、副總等）

- 變動獎金佔全薪比從基層(11%)、中階(13%)、高階(17%)
- 固定獎金佔全薪比從基層(9%)、中階(11%)、高階(12%)
- 高階較以績效導向薪資(Performance-base)

●趨勢三：全產業變動獎金依職務不同比例

- 變動獎金佔全薪比：從行政(13%)、財務(12%)、研發(11%)、生產(14%)、業務(19%)
- 目前而言仍依業務、生產職務薪資較以績效為導向(Performance-base)並與變動獎金結合較多
- 研發、財務職務薪資較為職務導向(Job-base)

●趨勢四：全產業固定獎金依職務領有比例

- 固定津貼以生產職務領有比例最高(92.28%)
- 固定獎金以研發職務領有比例最高(88.49%)
- 變動獎金以業務(84.19%)、生產(83.91%)、財務(83.98%)職務領有比例皆高

●趨勢五：全產業各職務薪資水準佔平均總薪曲線、平均固定薪資曲線狀況

- 平均各職務高於平均總薪曲線—業務、研發、行政職
- 平均各職務高於平均固定薪資趨線—研發、行政、財務職

●趨勢六：員工薪資針對現在、未來不同模式

- 定期考核導入 85 家，仍以每年一次佔 37 家居多、半年一次 33 家。
- 但考核模式有全部導入 KPI 指標模式僅 14 家，但考核以「職能評量」方式有 20 家（此職能評量方式仍限一般主觀判斷態度行為傳統面談表），企業正規績效考核值得肯定，但相關客觀考核工具仍有進步空間。

—員工現行表現：決定反應於獎金上（年終獎金佔 72.34%最高，其次為業績獎金、分紅等）

—員工未來表現：反映在調薪上（3%-4%佔 32.26%；暫不調薪佔 31.18%；2%以下佔 23.66%），可見調薪幅度採保守或不調整；調薪月份以 7 月為主(27.62%)、不定期(17.14%)等，調薪月份越來越分散趨向或採不定期模式。

●趨勢七：運用非典型人力，重視日增薪資成本

—非典型人力以 PT 人員 2,128 人為主(13.38%)、其次定期契約人數佔 921 人(5.79%)、派遣人數 355 人（佔 2.23%），企業運用此方式減少正式編制員工與勞基法規範，並減輕勞、健保與退休金成本日益增加問題。

新進敘薪部份（無經驗）

●全產業部份：

分為碩士 33,737、大學 28,917，專科 26,392 與高中（含）以下為 22,978，整體與去年調查相近。

職務方面其中以【研發與產品開發類】最高，依序分別為【製程與品保技術類】、【業務銷售類】、【行銷公關客服類】、【財務會計類】、【人事行政類】與【現場作業員】。

●高科技業

分為碩士 35,299、大學 29,720、專科 26,511 與高中（含）以下為 22,973。

職務方面其中以【製程與品保技術類】最高，依序分別為【研發與產品開發類】、【業務銷售類】、【財務會計類】、【行銷公關客服類】、【人事行政類】與【現場作業員】。

●電子製造週邊業

分為碩士 32,783、大學 27,954、專科 25,728 與高中（含）以下為 23,173。

職務方面其中以【研發與產品開發類】最高，依序分別為【業務銷售類】、【行銷公關客服類】、【財務會計類】、【製程與品保技術類】、【人事行政類】與【現場作業員】。

●消費品業

分為碩士 36,119、大學 29,793、專科 27,201 與高中（含）以下為 24,300。

職務方面其中以【行銷公關客服類】最高，依序分別為【研發與產品開發類】、【財務會計類】、【製程與品保技術類】、【業務銷售類】、【人事行政類】與【現場作業員】。

●專業技術性服務業

分為碩士 32,676、大學 28,610、專科 26,506 與高中（含）以下為 19,942。

職務方面其中以【業務銷售類】最高，依序分別為【製程與品保技術類】、【研發與產品開發類】、【現場作業員】、【行銷公關客服類】、【財務會計類】與【人事行政類】。

●一般製造業

分為碩士 33,077、大學 28,506、專科 26,016 與高中（含）以下為 23,722。

職務方面其中以【研發與產品開發類】最高，依序分別為【業務銷售類】、【製造與品保技術類】、【行銷公差客服類】、【財務會計類】、【人事行政類】與【現場作業員】。

特別主題

根據本次調查發現，非典型人力有逐漸成長趨勢，可見目前勞動人口結構轉型。年終獎金方面，去年以本薪 1.5-2 個月佔 27.96% 最高，以 0.5-1 個月佔 23.66% 為次之，1-1.5 個月佔 22.58% 為第三，比去年調查以 0.5-1 月(29.8%)較進步，所以勞退新制雖讓企業營運成本加大，並未年終獎金發放，預測未來變動性獎金反會讓企業更善

加運用。

調薪月份集中七月（佔 27.62%），次之為不定期月份（佔 17.14%），再者為一月(16.19%)、二月(15.24%)，發現採取「不定期月份」調整企業有激增現象，調薪比例以 3%-4%為主、次之暫不調整，顯現固定薪資部份往後將控制調幅。

招募工具部份：本項採複選答題，企業多以傳統面談(佔 96.81%)為主，專業筆試(43.68%)、性向測驗(41.49%)。雖然傳統面談為主，但近日新興甄選工具【職能導向面談】有到 7.45%趨勢，值得關心未來發展，也顯示出企業對求才管道重視，並期待發展更好招募工具。

新進試用：仍以 90 天為主(62.37%)，次之為 60 天(20.43%)。試用後調薪本薪 3%以內(35.87%)、不調(27.17%)，與一般認知慣例差不多。

績效考核頻率：以每年一次（佔 39.36%）最高，每半年一次(35.11%)次之。至於每月(7.45%)、每季(8.51%)，雖然是專家學者認為最佳的考核頻率，但許多企業仍考慮作業成本過高，仍以每年、半年為主。

KPI 量化導入考核：無(64.04%)、部份導入(20.22%)、完全導入最少(15.73%)，目標管理與關鍵績效指標題(KPI)導入，在一般企業專業經理人常引用管理工具，企業主也普遍認為很重要，但實際運用程度並不如預期。

職能評量導入考核：無(55.68%)、全體導入(22.73%)、部份導、部份導和最少(21.59%)，職能評量運用程度亦不高，但有許多公司部份導入，屬於比較能接受新管理觀念的企業，但經瞭解大多企業自行建立主題「態度行為考核表」，非專業職能發展考核。

績效獎金：複選題分布年終獎金(72.34%)、業績獎金(43.62%)、分紅(27.66%)，年獎仍為國人最重視獎金制度。

留才計劃：有留才計劃的廠商（佔 69.15%），可見許多中小型廠商都有重視人才之留才規劃，其中運用方案以分紅(27.69%)、入股

(21.54%)與認股權證(21.54%)為主；另外，有許多新興方案如離職金(1.54%)與簽約金(9.23%)尚較少被使用在留才規劃上。其他仍見商業保險留才、內部創業等方案。

訓練預算：最高為 1000 元以下(25.84%)，其次為 1001-2000 元與 6000 元以上並列(22.47%)，訓練預算分配十分兩極化，許多公司仍預算編列偏低，每年每人不到 1000 元；但也有不少比例企業已達每年每人 6000 元以上。

三節節金：最高為 1000 元以下(36.56%)，其次為 1001-2000 元(31.18%)、本薪 0.5-1 個月(12.9%)，足見企業一般仍以 1000 元預算編列，但也有許多廠商走向 0.5-1 個月趨勢，是否企業將變動性獎金比重加大，並以此科目來運用，需再深入探索。

未休特休假結算：全部放棄(32.98%)、得遞延休假(27.66%)，看出許多企業並不主張擇現金給付。

直接人員平均每月加班時數：10H 以下佔(40.245)、11-20H(26.83%)、超過 46 小時以上仍有 11 家廠商(佔 13.42%)、21-30H(9.76%)與 31-46H (佔 9.76%)。

當您閱讀後－薪資管理行動方案

許多企業主、人資專家閱讀多大量管理資料後，通常會有共同毛病－不知「How to do?」企業為薪資成本高漲外移大陸、為分紅入股挖角人才、員工為薪酬不公平與激勵不張而跳槽，並因應勞退薪制提撥薪資 6%成本，企業工資定義起爭議等……。以下文章協助您如何 Step by Step 運用本調查來檢核與修正貴公司薪資制度。

一、先認識基本薪資原則與屬性

下表為仲悅彙整之四大薪酬分析取向，供您參酌並考量貴公司適合何種薪資模式：

導向 要素	Hyeienoeoroost- base	Job-base	Performance- base	Skill-base
設計目的	維持薪酬	維持薪資	激勵員工	激勵員工

	外部公平	內部公平	工作動機	學習動機
預期效果	員工基本 需要滿足	各項職務 相對價值	員工績效 表現反應	員工技能 提升程度
配合方式	薪資調查、勞動 成本（外界報 告）	職務評價 （討論法）	績效評估 （KPI+職 能）	技能評鑑 （內部建立）
薪資結構 設計	本薪+經驗薪 工資與非工資	主管加給 職務加給	績效獎金 年終，分紅	證照津貼 訓練補助
配合管理 辦法	新進敘薪 標準規範	職務職等 體系	目標、績效評 估制度	晉升調薪、教 育訓練系統

至此，您能判斷貴公司是以那個模式為主嗎？

二、公司薪資與外界薪資水準（全產業或相關產業）

運用以上分析方法，將貴公司薪酬狀況與外界水準比對，判別超過或偏低的人員或特定職務，並分析造成此現象的主要因素。

三、試行規劃與修正薪資政策：

（一）與經營核心層討論企業薪資政策，外部薪資調查水準與公司決策，取決未來以何種模式為主要方案

（二）建立適合職務職等體系

●是否要工作說明書、工作評價

●職務職等建立（主管職、行政與業務職、技術職三體系）

●職等薪資分析工作：各職等薪資水準（Mar-Avg-Min）建立、Grade、Range、Overlap 等以上分析其合理性

（三）建立薪資結構模式

●本薪、津貼、獎金、福利等要項結構分析與工資定義。

（四）建立新進敘薪辦法

●學歷薪

●經驗薪

(五) 建立長短期獎金辦法 (建議配合目標績效考核)

●長期獎金：其他 Bonus/Stock、留才計劃等

●短期績效獎金

(六) 薪資管理辦法與相關表單

(七) 晉升輪調、調薪與留才辦法

(八) 說明會或溝通會議，並配合新舊薪資與職等轉換作業

四、規劃後影響與預期目標 (是否提高績效、成本控制、符合法令?)

規劃實施後，評估推動方式與觀察預期效果非常重要；以下為一般企業考量與評估重點：

(一) 員工的滿足感與營運績效是否能同時提昇？

(二) 初期員工離職率可能增高 (有些人不能適應績效導向制度)；後期離職率不受影響或降低

(三) 推動中預期可能反彈與經營者推動決心等。

(四) 避免未來各項法定成本增高之虞 (控制工資、非工資比例)。

(五) 成立專案小組與外部顧問來進行推動。

五、企業如何推動必要基礎

(一) 經營者支持。

(二) 可以自行推動，請求外部顧問協助諮詢。

(三) 如擔心複雜難推動，可從小規模與局部修正調整。

(四) 推動初期中可能不完整，邊做邊修正。

(五) 建立出明確有系統薪資制度。

結語

兼顧薪酬設計四要素，規劃適當的薪酬組合

規劃出適當的薪酬組合，但必須注意的是，薪酬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，否則將導致其薪酬制度之不健全，其功能亦將有所缺憾。

重視薪酬設計與組織效能之關連性，並考慮薪酬成本上的限制

公司在撰寫薪酬計劃時，必須考慮薪酬成本上的限制，然後在薪酬成本與效益間取得平衡，使有限的資源可以發揮最大的功效。

職務體系、與績效結合價值，給予公平的薪資

確認目前的職務結構，將各項職務間建立有次序、符合公平性的關係；將績效達成發展成一個獎金制度、使員工對於組織內的職務與薪資關係達成共識。

專業顧問協助後續變化，並做適當調整

別忽略外部顧問協助貴公司掌握，分析薪酬設計對於財務績效的關連性。

第四章 模組二：職務基礎薪酬

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！

第一節 為什麼企業不願導入工作說明書(Job description)與評價(Job evaluation)?

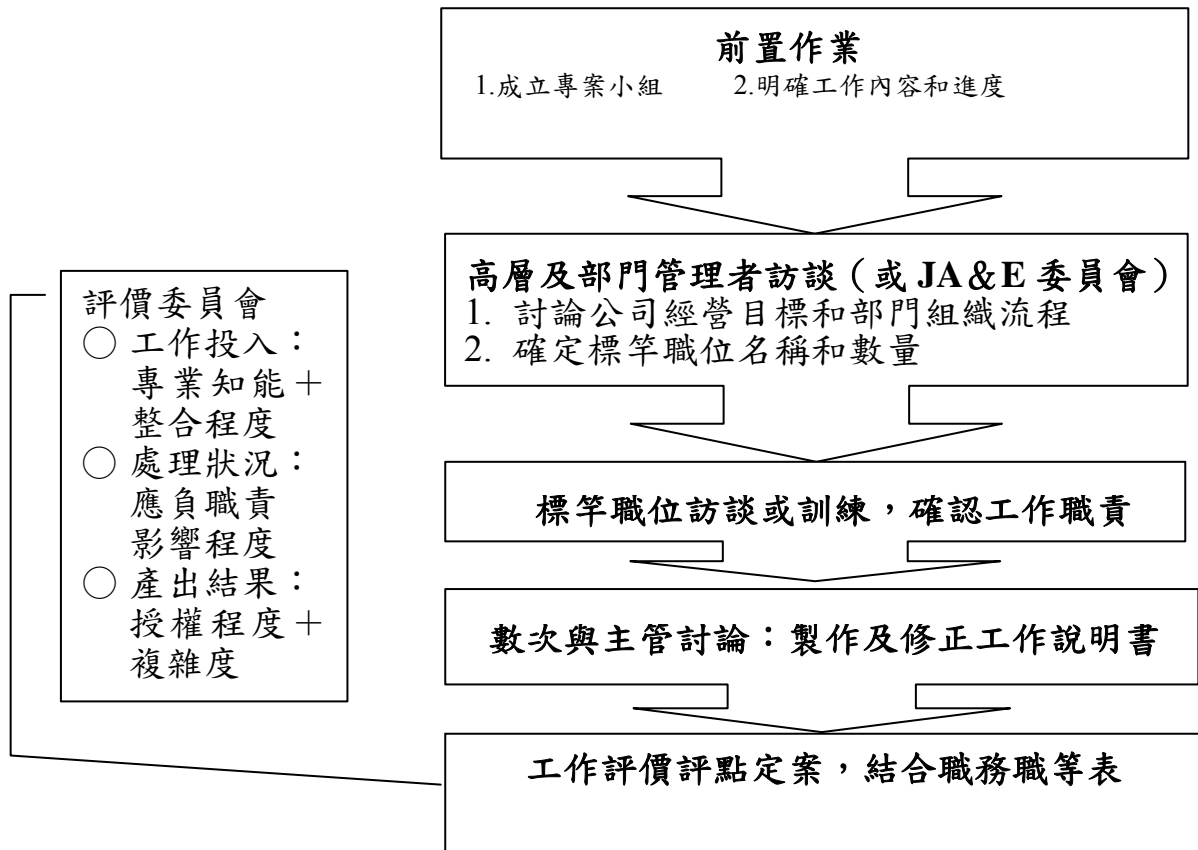
許多企業都瞭解工作流程、員工明確職務說明是有助於企業經營管理，但許多企業聽到許多不好經驗一如作業成本很高、員工配合度不佳、主管認為無效率、需經常修改、推動之專業能力不足等理由，促使企業裹足不前。

但我們知道完整的職位說明書，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。呼應在 2003 天下雜誌調查報告提出，員工離職原因排名前三名：**【員工對工作內容不清楚】**、**【與直屬主管合不來】**、**【薪資績效不公平等原則】**。**【員工對工作內容不清楚**，由於工作說明與評價不清處，當企業多瞭解它的重要性及推動技巧，發現它並不會窒礙難行、與管理成本昂貴，它是很符合投資報酬率！

第二節 何為工作說明與評價，它的價值在那？

組織架構與基本流程明確化為首先，並做各項職務定義與工作分析，故工作說明書實而明確的權責指標，並建立合乎邏輯、內部公平體系的基礎。如下敘述相關流程。

專案流程



(設計薪資制度)

第三節 專案預期效益與困難

困難之處：

1. 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？
2. 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。
3. 未來定期要修正調整工作說明書工作。
4. 工作評價會影響薪資敘薪，如何評價客觀是一挑戰。

預期好處：

1. 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。

2. 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。
3. 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。
4. 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。
5. 招募員工有應循標準與條件，人才適任度提高。

職務津貼標準如下：

職	主管職		行政員工		技術員工	
7	總經理					
6	副總經理	24000				
6	協理	20000				
5	經理	15000	特別助理	15000	特別助理	15000
5	副理	13000				
4	主任	9400	高級管理師	7900	技師	8900
4	(生產)組長	7700				
3			管理師	6000	工程師	7000
2			專員	5900	技術員	5800
1			辦事員	0~5000	作業員	0~5000

專業津貼標準如下：

區分	模具	裝配	成型	生管
----	----	----	----	----

主任	4100	5800	6800	800
技師	4100	5800	6800	-
組長	4100	5800	6800	-

第五章 模組三：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？

第一節 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（何永福、楊國安，民 84）：（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（prospecter）、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 (Milkovich & Newman, 1996: 14)。

(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)。

這種以員工績效作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（諸承明，民 84：33）。

依據 Cumming（1989）的看法，策略性薪資的設計，包含兩個主要的部份：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）（Schuler, 1987；郭榮哲，民 81；黃家齊，民 86）。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作為酬償或額外獎金。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（Schuler，1984:262）。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 (民 84) 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 (民 86) 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

Herzberg 的二因子理論，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。

第二節 建立績效標準

(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 (吳秉恩，1999)：

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（吳秉恩，1999）：

- 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（李誠編，1999）。

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（Dessler, 1994）。

而有效的績效評估面談，則要把握以下幾個原則（李誠編，1999）：

- 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（李誠編，1999；Dessler, 1994；何永福，楊國安，民84）：

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：乃將每一員工與所有其他員工逐一比較，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。而他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。

第三節 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 (Champagne & McAfee, 1989)。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 (Champagne & McAfee, 1989；郭榮哲，民 81)：(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：

- ◆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。
- ◆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：(Wilson & Bowey, 1989；郭榮哲，民 81)

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。

而關於團體績效獎金制度的優缺點可分為以下幾項 (許濱松，民 70；Ost, 1990；郭榮哲，民 81)：

- ◆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記錄，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。

◆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，如何做有效成本控制、提高營運績效規劃、人才發展等？

1. 每年年度計劃常常無法落實！
2. 不知人事費用如何掌控與損益預估？
3. 公司目標與部門目標有效整合？
4. 如何有效評估員工績效表現？

實務分享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，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 IT 科技技術，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。

STEP1：策略規劃：

企業此所謂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（目前可能 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”，其企業此最高準則，目地亦在為企業執行各種方案之圭臬；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 BSC（平衡計分卡）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！

組織設計(分功能型組織、責任中心制組織)

當您企業有的初步有了願景與策略後，除以傳統外分產、銷、人、發、財功能型組織外，如往未來 MBO 與利潤中心方向，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做法，但如何分權中又能兼顧資源整合功能，是一大考驗，故先分析有那些種類與型態：

一、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/可控制製造費用，重點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。

二、費用中心：

適合行政管理部門，主要在行政費用有效控管，在有效費用節省，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。

三、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……。

四、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。

五、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（RD／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

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：

一、產量目標

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

二、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。

三、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%。

四、研發目標

開發新產品或新技術之目標，某**5 項新產品上市需今年 9 月前。

五、利潤目標

預期獲利率為何？或投資報酬率為何？今年 EPS=3 元；
ROI=10%

六、管理目標

如何提高管理效能之各種計劃，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（可數量）：可以運用數字與標準性來界定一個目標。
- 3.Attainable（可行性）：要是可行之目標，非是遙不可及。
- 4.Realiable（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。

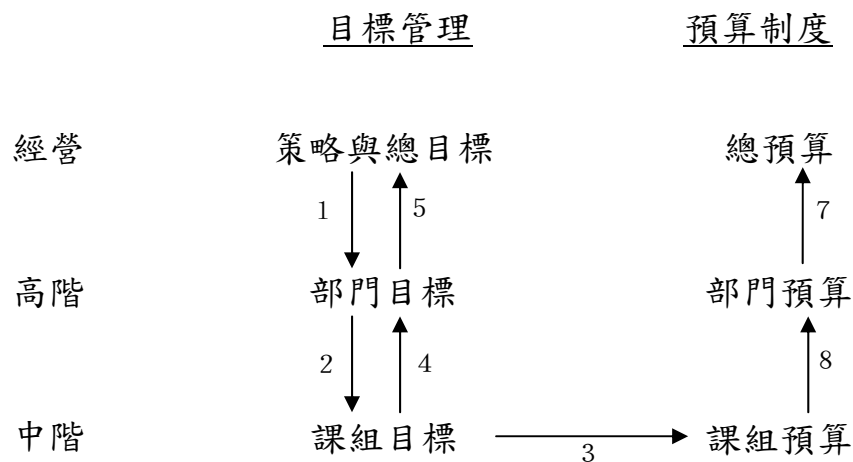
在 STEP1-STEP2 中明確道出策略與目標管理相依相存關係，與藍圖與執行方案之位階。接下來，需說明在貫徹執行面與結果評核面如何建立。

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」、「作業流程」、「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，重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（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（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！

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，我們可稱為轉撥計價（transfer price）此費用高低影響部門績效，以下幾種方式提供參考：

*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！

*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，其皆其優缺點之處，只需考量內部有共同標準與基礎（台灣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：

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。

直接歸屬：依直接關係事業部入帳

(2) 可控銷售與管理費用：直接由原事業部接受。

(3) 不可控財務與管理費用：有平均人數分攤法；或一方式，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。

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！

(一) 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訴考量，也鼓勵同仁勇於挑

戰與創新求勝精神，如未考量此因素，同仁對目標設定標準較低，如此較容易達成目標，對目標困難度高的同仁有不公平之虞！

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，也是正面鼓勵同仁投入。

5.加權係數：

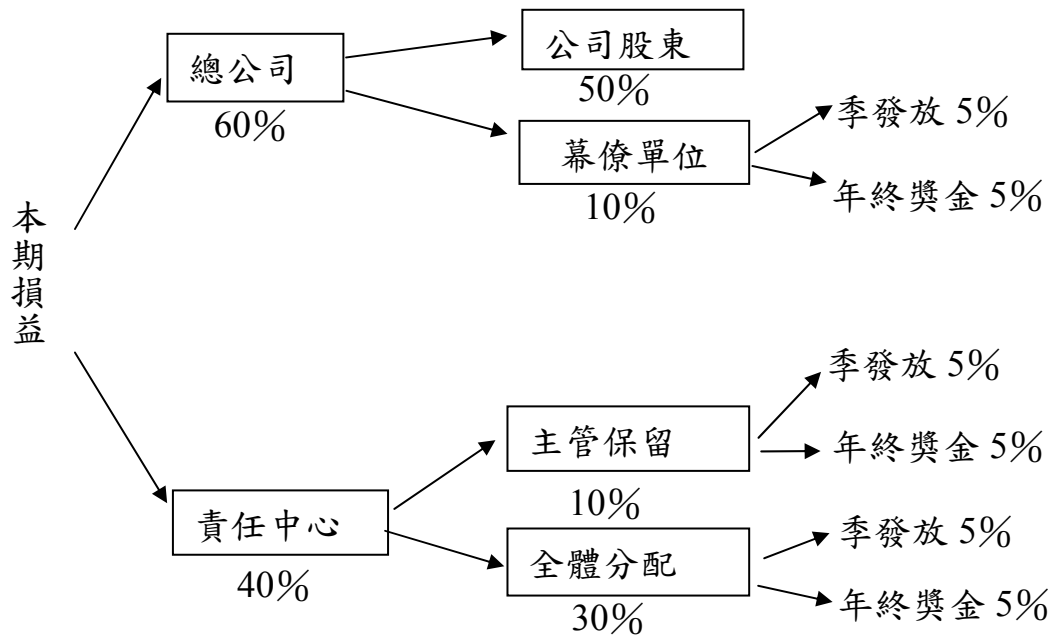
此為各項目所定之重要性比率，總和 100%，當分數總和，折算出積分，可給於每積分一個點值，每人之績效獎金即為積分*點值。

（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）

某公司以利潤中心制度； 以下分配方式：



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；至於分配同仁多寡，就回到以上目標卡評量方式，給與分配獎金之依據。

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 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度年功考量。

以下為自我心得，認為如此結合，較有相關性，客觀性與公平合理性。考核結果；如與獎懲合一，如何去結合影響員工之做法？（MBO 為目標管理）

1. 昇遷
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

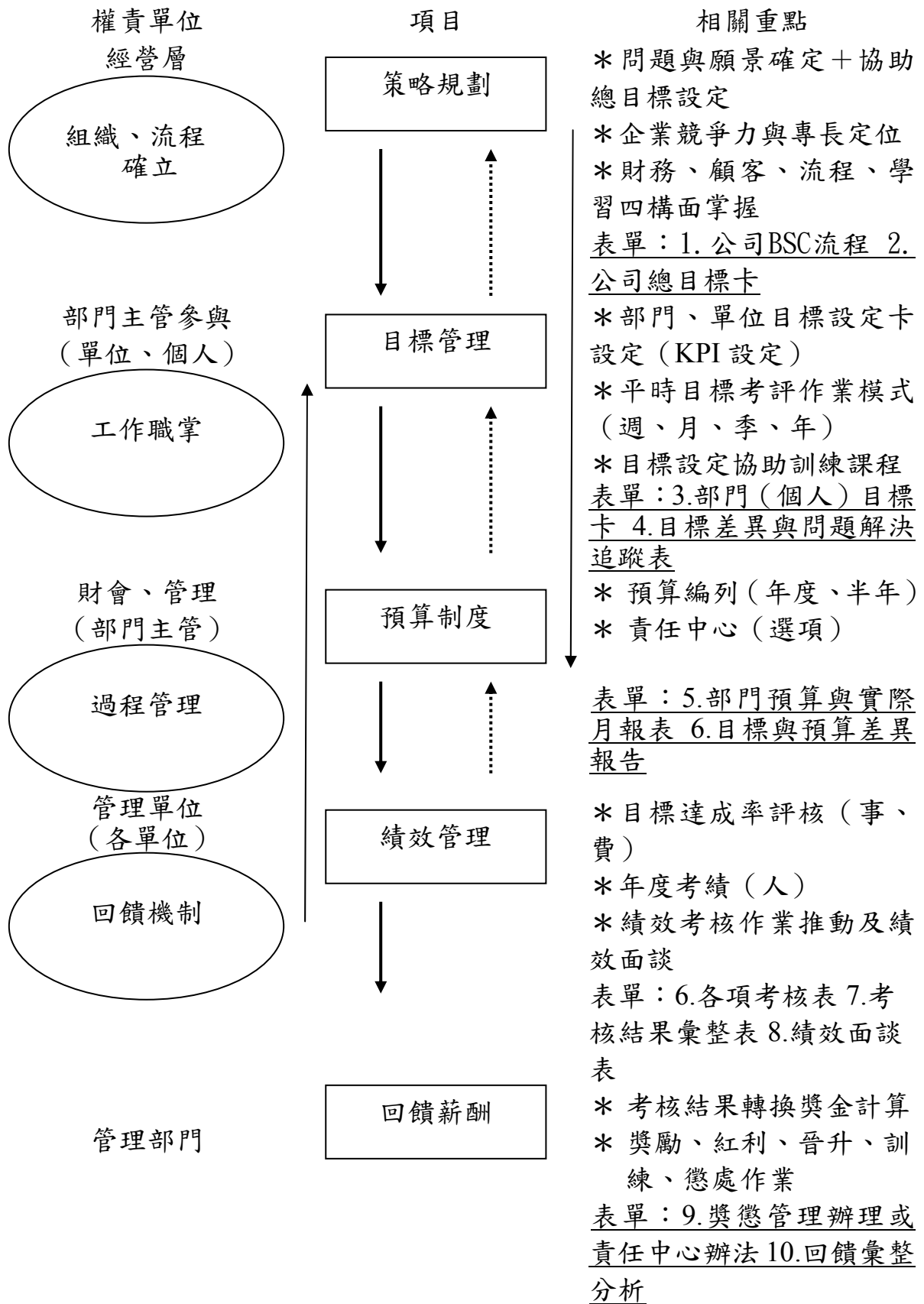
結論：

過去許多企業與管理專家，常以策略規劃為專長、或 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，但常常無法運用很得當，無法發揮其綜效，或推動失敗，有時令人扼腕可惜，真非戰之罪！所以僅談策略規劃，無目標管理，僅為劃大餅而已，有目標管理，無有財務數據之預算制度，嫌無法具體達成目標，如有達成目標，無客觀公平績效考核制度來獎懲，就無法激勵此行為持續，故此模式為規劃—執行—評估—再行動之基本管理原則落實！

將以上各項功能整合，如企業再納入利潤中心制度，將有如虎添翼之效，才為對企業治本之方式，當然在納入整個系統，將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，或由那些功能先導入，將最為企業接受，或那個時段為最佳時段，皆為關鍵要素！

建立企業基本目標與績效管理制度，為最基本與關鍵之事，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 ERP 等，運用 IT 技術整合，才能真正提升企業競爭力！

附錄



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： $M = \frac{T(\text{當月業務人員業績額}) - \text{萬}}{\text{(基本業績額)}} * 20\%$

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，使得已發給獎金。
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 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：

$$\text{獎金} = \left[\text{核定標準天數} \times \text{績效考核積數} \times \text{個人日薪} \right] \\ - \text{考勤積數} + \text{訓練積數}$$

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

$$\text{績效優等} = 1.2 \sim 1.5$$

$$\text{績效甲等} = 1$$

$$\text{績效乙等} = 0.8$$

$$\text{績效丙等} = 0$$

$$\text{考勤積數} = \text{曠職天數} \times 2 - \text{事假天數} \times 0.8 - \text{病假天數} \times 0.5$$

■ 訓練績數：

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（依會計部提出之帳臨表），其超過部份按年息 3% 計算利息，由當季業績獎金或當年年終獎金扣除。

MBO 目標考核卡，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。

第六章 模組四：技能基礎薪酬

本文所謂的薪酬包括法定的工資-「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酬。

談到薪酬管理實務前，我們先了解薪酬制度設計的目的。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。

本篇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。

案例：

友家公司原來的全部薪酬只有月薪及年終獎金兩大部份。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」的薪酬政策，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做法，如何讓員工接受？勞基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酬政策，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法定義有所不同。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。

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。

過去部份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，部份企業便將提繳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。

分紅化的薪酬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。薪酬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、職災補的成本，因為它們都是依據「法定工資」為計算基礎。

註一：

就工資及非工資的法定定義列表如下：

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。
非工資	一、紅利。 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。

	<p>三、春節、端午節、中秋節給與之節金。</p> <p>四、醫療補助費、勞工及其子女教育補助費。</p> <p>五、勞工直接受自顧客之服務費。</p> <p>六、婚喪喜慶由雇主致送之賀禮、慰問金或奠儀等。</p> <p>七、職業災害補償費。</p> <p>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。</p> <p>九、差旅費、差旅津貼及交際費。</p> <p>十、工作服、作業用品及其代金。</p>
--	---

註二：

最高法院民事裁判

裁判字號：81 年 台上 字第 2221 號

裁判日期：民國 81 年 09 月 25 日

查上訴人於原審主張：產銷獎金（即超額產銷獎金）並非經常性給與，不應計入平日工資計算等語，提出高雄市政府勞工局八十年三月二日（80）高市勞局二字第○○三一三三號函為證（見原審卷二第一頁）。經查該函說明意旨略稱：超額產銷獎金是否屬於工資，應否列入平均工資計算，曾函請經濟部、經濟部國營事業委員會及上訴人公司提供相關資料參考。

上開單位均表示該超額產銷獎金係上訴人當月份「實際生產量」超過「基準生產量」，同時獲有「盈餘」時所發給之獎金，此種依生產績效與盈餘狀況之不確定性、變動性而發給之激勵給與（無盈餘則無獎金），與因從事工作獲致每月穩定、經常性，且不論盈虧皆須發給之薪資，性質不同，可歸列於「紅利」，依勞基法施行細則第十條第一款規定，不屬經常性給與云云（見原審卷二第三頁背面），不失為一種

重要之防禦方法，所稱有無可採，與被上訴人請求給付之金額，於若干範圍內為有理由，至有關係。原審未於理由項下說明摒棄不採之理由，遽將產銷獎金列為薪資，計算延時工資，判令上訴人給付，自有未洽。

第七章 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，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	身份證正本、退伍令、相片2張(彩色白底)	自費	費用1,400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、身份證 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：

- (1) 日支生活補助費：依出差日數採定額支付。

(2)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。

(3)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。

(4)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。

(5)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末滿九十天者(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：

(1) 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)。

(2) 營業門市：月休六日；每日工時統一 10.5H(含用餐時間)。

(3) 台籍幹部屬責任制人員。

11.2. 各項假別：

(1) 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。

(2) 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 $[(\text{本薪} + \text{職務加給}) \div 30 \times \text{天數}]$ ，不得保留回台請休。

(3) 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。

(4) 婚 假：八日／次。

(5) 喪 假：

A. 父母（含養父母或繼父母）、配偶喪亡者給予八日。

B. 祖父母、配偶之父母（含養父母或繼父母）、子女喪亡者給予六日。

C. 兄弟姐妹喪亡者給予三日。

◎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。

(6) 產 假：八週／次。

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。

(1)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。

(2)所有食、宿事宜，由當地公司統籌辦理。

(3)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 400 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

(1)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。

(2)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。

(1)派駐地至國內機場往返交通費、機場建設費。

(2)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，人員外派的薪酬設計相當重要，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 XXXX 公司所設計的外派大陸地區薪酬設計，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酬設計之參考。

簡報

大陸現場對策》大陸台幹薪資規劃注意事項 劉芳榮 94/5/18

目前派駐大陸台籍幹部的薪資，每月多由台灣母公司與大陸子公司按一定比率發放，這種作法一來因為台籍幹部在台灣有勞保、健保、退休金等原因，使台籍幹部在台灣必須有台幣收入，另一個原因是依據大陸外籍個人所得稅法規定，台灣居民只要一年累積在大陸居住超過 90 天(持美國、加拿大、日本等國家護照居民則是 183 天)，就必須每月由聘用單位代扣代繳個人所得稅。因此，台籍幹部長期在大陸工作，也必須有人民幣收入，才能符合大陸法律要求。

問題出在台籍幹部雖然人在大陸工作，但很多人事根本法律關係還是發生在台灣，就以台灣即將實施的勞退新制來說，這個新規定將影響在大陸工作台籍幹部的退休金問題，因為一個月領新台幣 10 元的台灣經理人，如果被派往大陸工作後，按照每月大陸發放 40%等值的人民幣金額，台灣發放 60%剩餘台幣的典型作法，依台灣勞退新制每月由公司為員工提存薪資 6%作為退休金，這位台籍幹部每月提存的退休金就會少了新台幣 2,400 元(4 萬 x 6%)，類似問題最近不斷出現大陸台資企業，與過去個人所得稅的問題不同，大陸台籍幹部在大陸繳納的個人所得稅，只要取得繳稅憑證，可以在台灣抵扣，不會發生重複課稅，但因勞退新制，一部份薪資在大陸領取將減少台灣提存的退休金，是台商在派遣台灣幹部前往大陸工作時，須先思考的重點。

另外，還有三點也是台商在規劃大陸台籍幹部薪資要注意的關鍵：

1. 在大陸居住時間長短，是繳納個人所得稅的判斷標準:很多人誤會只要掛名大陸設立公司的董事長或總經理，或取得大陸居住證、就業證的台籍幹部，就要繳個人所得稅。事實上，在大陸要不要每月申報個人所得稅，還是依照上面所說的，在大陸一年是否累積待滿 90 天來作為納稅依據。
2. 大陸申報個人所得高低，由地方政府決定:到底台籍幹部在大陸申報多少個人所得，完全依照當地地稅局裁量和判斷，因為個

人所得稅和增值稅不同，增值稅屬於國稅；個人所得稅則屬於地稅的範圍。大陸法律對外籍個人在大陸申報收入，沒有明文規定，以昆山為例，昆山地稅局今年要求台籍幹部從過去簡稱的 7、8、9(一般技術人員人民幣 7,000 元/月，中階人員 8,000 元/月，高階人員 9,000 元/月)標準提高到人民幣 8,000 元、1 萬元、1 萬 2 千元的新標準，就算同一地不同企業，在個人所得稅的申報實務上還是存在不小差異，完全視地稅局的判斷決定。

3. 全球所得:台籍幹部最該擔心的不是每月申報多少個人所得，而應該擔心連續在大陸工作超過五年後，可能被課徵全球所得的稅務風險。雖然說按大陸個人所得稅法，在大陸工作一年以上五年以下，經向稅務機關申請同意後，可以免課全球所得，但實務上稅務機關一般都不會回覆這種申請，因為五年以下查處全球所得的案例極少，倒是連續在大陸工作超過五年的台籍幹部，要利用連續離境 30 天可中斷五年計算期的類似作法，好好規劃自己的個人所得稅。

第八章 企業個案

案例一

本例是某化工業，員工節金及獎金等非經常性給與(以下稱為非工資)發放之相關辦法規定，條文大綱如下：

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

- (二) 端午獎金

1. 端午獎金於每年六月發放。
2. 獎金金額原則上為在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) 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

■ 獎金日數，每年視營運狀況由總經理裁定。

■ 績效考核等第之係數

1. 績效優等者，係數為 1.0~1.5

2. 績效甲等者，係數為 1

3. 績效乙等者，係數為 0.8

4. 績效丙等者，係數為 0~0.5

■ 日薪定義：年度平均日工資。

■ 公司保留最後調整權限。

■ 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：

■ 加項：

1. 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。

■ 扣項：

1. 當年度申請事假者，減發二分之一事假日數。
2. 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，發給之分紅性獎金。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。

案例二

員工薪酬辦法

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同仁。
- 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

1. 底薪。
2. 職務津貼。
3. 生產獎金。
4. 全勤獎金。

(二) 非經常性給與

1. 年終獎金。
2. 春節、端午節、中秋節等節金補助。
3. 其他節金。

- 第 七 條 本公司員工之本薪敘薪依「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	生產獎金	交通津貼
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：

區分	主管職		行政員工		技術員工	
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：

A) 優等得考慮公司營運狀況做適度調整。

B) 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= I X 日薪 X 該年度出勤率 ± 功/過 X1 天或 3 天或 9 天)

- 日薪定義：年度平均日工資。
- I= 獎金天數 30 天，可另視營運狀況增減。
- 出勤率=全年實際出勤時數/全年應出勤時數。
- 公司保留最後調整權限

■ 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何一方者，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準得修

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	覆核
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	

第九章 相關法令

主題：天然災害發生時(後)勞工之出勤管理及工資給付處理原則

依據：行政院勞工委員會八十年七月十二日台八十勞動二字第一七五六四號函

內容：事業單位勞工於天然災害發生時(後)之出勤管理及工資給付事宜，依左列原則處理：

1. 天然災害發生時(後)，事業單位之勞工在何種狀況下得停止工作，宜由勞雇雙方事先訂於勞動契約、團體協約或工作規則之中，以求明確；明訂時可參照行政院頒「天然災害發生時停止辦公及上課作業要點」之規定。如事前並無約定，可參照前開要點及企業慣例，由勞雇雙方協商辦理。
2. 天然災害發生時(後)，勞工如確因災害而未出勤，雇主不得視為曠工，或強迫以事假處理，惟亦可不發工資；勞工如到工時，是否加給工資，可由雇主斟酌情形辦理。

主題：女性勞工請生理假，或因妊娠未滿三個月流產請產假者，於計算平均工資時，上開期間之工資及日數均不列入計算

依據：行政院勞工委員會九十二年一月八日勞動二字第○九二○○○一三二一號令

內容：女性受僱者依兩性工作平等法第十四條規定請生理假，或因妊娠未滿三個月流產，依同法第十五條規定請產假者，於依勞動基準法第二條第四款規定計算平均工資時，上開期間之工資及日數均不列入計算。

主題：事業單位停工，其停工期間工資如何發給疑義

依據：行政院勞工委員會八十三年五月十一日台八十三勞動二字第三五二九○號函

內容：1. 事業單位停工期間之工資如何發給，應視停工原因依具體個案認定之：

停工原因如係可歸責於雇主，而非歸責於勞工時，停工期間之工資應由雇主照給。另停工原因如屬雇主經營之風險者，為可歸責於雇主之事由。

停工原因如係不可歸責於雇主，而係歸責於勞工，雇主可不發給工資。

停工原因不可歸責於勞雇任何一方者，勞工不必補服勞務，雇主亦不必發給工資。但勞雇雙方如另有約定者，從其約定。

準此，歸責於雇主之停工，工資自不得低於基本工資。歸責於勞工之停工，雇主可不發給工資，自無可否低於基本工資之問題。不可歸責於勞雇任何一方之停工，勞工不必補服勞務，雇主亦可不發給工資，但勞雇雙方另有約定者，從其約定，不受基本工資之限制。

主題： 「一個月平均工資」等於勞工退休或資遣前六個月工資總額直接除以六

依據： 行政院勞工委員會八十三年四月九日台八十三勞動二字第二五五六四號函

內容： 1. 由於勞動基準法暨施行細則對於「一個月平均工資」並無定義，該法第二條第四款雖有「平均工資」定義，惟係屬「日平均工資」之意，該法施行之初，前主管機關內政部曾於七十四年函釋：「一個月平均工資，係指日平均工資乘以三十所得之數額」。

2. 惟該函執行以來，迭有反映有欠合理，因計算事由發生之當日前六個月之總日數，由於大月小月不同，分別為一八一天至一八四天，而非一八〇天，平均每月之日數應為三〇·一七天至三〇·六七天而非三〇天，故一律以三〇天計算，將使勞工應得之資遣費、退休金、職業災害補償費減少，故改以「日平均工資」乘以計算期間每月之平均日數為計算標準，等於以勞工退休前六個月工資總額直接除以六，較為簡易、準確

及合理。

3. 新修正之一個月平均工資計算標準自八十三年四月十一日起適用，原內政部七十四年十二月二十一日（七十四）台內勞字第三七一六七八號釋示，同時停止援用。凡八十三年四月十一日以後退休或資遣者，雇主應以新規定之月平均工資計算勞工之退休金或資遣費，惟在八十三年四月十日以前退休或資遣者，仍依內政部七十四年十二月二十一日台內勞字第三七一六七八號之函規定辦理。

依據： 行政院勞工委員會八十三年四月九日台八十三勞動二字第二五五六四號函

內容： 本法第二條第四款平均工資定義，所稱「六個月」係指依曆計算之六個月總日數。

本法第十七條第一款及第五十五條第二項所稱之「一個月平均工資」係指依本法第二條第四款規定計算所得之「平均工資」乘三十之數額。

主題： 勞動基準法第三十條修正後，勞工於「週休二日之星期六」出勤之工資應如何發給？

依據： 行政院勞工委員會九十年六月七日台九十勞動二字第〇〇一九二四八號函

內容： 實施「週休二日」制之事業單位，勞工於非例假日之休息日出勤工作，工資應如何發給，應視該休息日之性質而定。該日如係因勞資雙方約定之正常工作時間少於法定正常工時所生者，其未逾勞動基準法第三十條所定之法定正常工作總時數之部分，工資應由勞雇雙方協商定之；逾法定正常工作總時數者，應依該法第二十四條規定辦理。

該日如係依本法第三十條第二項將其正常工作時數分配於其他工作日者，因二週內其他工作日分配之正常工時已達法定正常工作總時數，工資應依本法第二十四條規定辦理。至於，該日

如係調移該法第三十七條之休假日而來者，其工作時數於調移紀念日時數以內者，雇主應依同法第三十九條之規定加倍發給該時數之工資；逾法定正常工作總時數工作者，則應依同法第二十四條規定辦理。上開逾法定正常工作時間工作四小時以上之部分，工資如何發給，法未明定，可由勞資雙方自行協商，惟不可低於同法第二十四條第一項第二款規定。

主題： 新工時制度實施後，按日計酬或按時計酬勞工的工資如何計給？

依據： 行政院勞工委員會九十年七月二十四日台九十勞動二字第○○二六九七○號函

內容： 關於新工時制度實施後，勞資雙方所約定之工資給付方式如係按日計酬或按時計酬，且明確約定給付及計算方式，其因法定工時制度改變，致正常工作時間必須減少以符法令規定時，雇主按實際工作之日數或時數給付工資，尚難謂其違反勞動法令。但若勞工與公司間原約定按月計酬，公司片面變更為按時或按日計酬，如實際變更契約內容且損及勞工之權益時，應事先取得雙方協議。

主題： 新制工時實施後，「月薪制」勞工之延長工時工資如何計算？

依據： 行政院勞工委員會九十年六月二十六日台九十勞動二字第○○二六二○二號函

內容： 新制工時實施後，以「月薪制」計酬之勞工延長工作時間時，其延時工資應依勞動基準法第二十四條規定辦理。至所稱「平日每小時工資額」如何計算，應視勞動契約之內容而定。即原月薪給付總額為二四○小時者，除勞資雙方重行約定者外，仍得視為給付二四○小時之工資，其「平日每小時工資額」據原公式推算，並無不可；惟勞資雙方已就工資總額及計算內涵重行約定者，應依新約定之內容推算之。

主題： 應休未休特別休假應否發給工資

依據： 行政院勞工委員會八十九年九月十四日台八十九勞動二字第○○二八七八七號函

內容： 查勞動基準法施行細則第二十四條第二款規定「特別休假日期應由勞雇雙方協商排定」，故協商排定後，若經當事人雙方同意，得變更特別休假日期，本會八十二年八月二十七日台勞動二字第四四〇六四號函「勞動契約終止時，勞工尚未休完之特別休假如係勞工應休能休而不休者，則非屬歸責於雇主之原因，雇主可不發給未休完特別休假日數之工資」，所稱「勞工應休能休而不休者」，係指勞工拋棄特別休假之權利而言，勞工既然拋棄特別休假之權利，則雇主可不發給未休完特別休假日數之工資。

勞工與雇主就特別休假日期協商排定，係為行使勞工之特別休假權利，後因勞工自請離職勞動契約終止，勞工欲於契約終止前休完未休之特別休假，應與雇主協商，並告知雇主，並無拋棄權利之意，雇主應以同意為宜；雇主尚不得單方面公告規定「已申請離職之員工，不可將特別休假調整至離職日之前」，若不同意勞工請求休完應休未休之特別休假，則應依勞動基準法第二十四條第三款規定發給未休完特別休假日數之工資。

主題： 事業單位每年年終考核發給勞工之考核獎金是否屬工資疑義

依據： 行政院勞工委員會八十九年七月二十八日台八九勞動二字第○○三一三五五號函

內容： 關於員工年度考核無級可晉者加發一個月薪資，若係屬事業單位每年年終考核發給勞工之考核獎金，依勞動基準法第二條第三、第四款及其施行細則第十條規定，非屬工資，得不計入平均工資計算退休金。

主題： 勞動契約終止時，雇主應否發給勞工未休完特別休假日數工資疑義

依據： 行政院勞工委員會八十二年八月廿七日台八十二勞動二字第第四

四〇六四號函

- 內容： 1. 查「勞工之特別休假應在勞動契約有效期間為之，惟勞動契約之終止，如係可歸責於雇主之原因時，雇主應發給未休完特別休假日數之工資。」前經本會七十九年十二月二十七日台七十九勞動二字第二一七七六號函釋在案。故當勞動契約終止時，勞工尚未休完之特別休假如係勞工應休能休而不休者，則非屬可歸責於雇主之原因，雇主可不發給未休完特別休假日數之工資。
2. 本會七十九年十二月二十七日台七十九勞動二字第二一七七六號函所稱「可歸責於雇主之原因」尚非僅以勞動基準法所列各條終止勞動契約規定之條次為判斷，仍應就各條款規定之情事依事實個案認定之，如年度開始雇主即強制勞工退休，致勞工未能有充分時間安排特別休假時，雇主應發給勞工未休完特別休假日數工資。

主題： 事業單位以品質扣款、盤損等名目扣發績效獎金作為賠償之用，是否違反勞動基準法第二十六條規定疑義

依據： 行政院勞工委員會八十九年七月二十八日台八十九勞動二字第〇〇三一三四三號函

內容： 依勞動基準法第二十二條規定，工資應全額直接給付勞工。同法第二十六條規定，雇主不得預扣勞工工資作為違約金或賠償費用。所稱「預扣勞工工資」，係指在違約、賠償等事實未發生或其事實已發生，但責任歸屬、範圍大小、金額多寡等未確定前，雇主預先扣發勞工工資作為違約金或賠償費用。故本件是否違反前開規定，需依事實妥處。

主題： 輪班人員於調移之紀念節日當日工作應否加倍發給工資

依據： 行政院勞工委員會八十七年二月十六日台 87 勞動二字第〇〇五〇五六號函

內容： 依勞動基準法第三十七條暨同法施行細則第二十三條所定之應

放假之日，雖均應休假，惟該休假日得經勞資雙方協商同意與其他工作日對調。調移後之原休假日（紀念節日之當日）已成為工作日，勞工於該日出勤工作，不生加倍發給工資問題。惟事業單位另有優於法令之規定者，可從其規定。

主題： 提供外勞之膳宿可否約定為工資給付項目疑義

依據： 行政院勞工委員會八十八年七月三十一日台八九勞動二字第○○三一三五四號

內容： 勞動基準法第二十二條規定，工資之給付，應以法定通用貨幣為之。但基於習慣或業務性質，得於勞動契約內訂明一部以實物給付之。工資之一部以實物給付時，其實物之作價應公平合理，並適合勞工及其家屬之需要。基上，提供外勞之膳宿費用自可由勞雇雙方自行於契約約定納入工資給付之項目。

主題： 事業單位因停電致雇主宣佈停工休息，工資如何發給疑義

依據： 行政院勞工委員會八十年六月廿七日台80勞動二字第15716號函

內容： 勞工赴事業單位工作，因台電公司停電致雇主宣布停工休息，該日停工因不可歸責於勞資雙方，故工資如何發給，可由勞資雙方協商。

主題： 事業單位實施五天工作制，勞工於休息日工作，該日工時逾四小時以上部分之工資計給疑義

依據： 行政院勞工委員會八十六年四月十七日台86勞動二字第○一四一七五號函

內容： 查事業單位實施五天工作制，勞工於勞雇雙方協定之休息日工作，該日工時以延時工作計算，其工資之發給應依勞動基準法第二十四條規定辦理，至於該日工時逾四小時以上部分，因該法未予明定，可由勞資雙方協商。惟不得低於前開規定，前經本會八十年八月十二日台80勞動二字第○四四四號函釋在

案。

所謂「不得低於前開規定」，因勞動基準法第二十四條規定，延長工作時間在二小時以內者按平日每小時工資額加給三分之一以上；再延長工作時間在二小時以內者按平日每小時工資額加給三分之二以上，故延長工時逾四小時以上部分，勞雇雙方之約定應不得低於按平日每小時工資額加給三分之二以上。

主題： 無另訂外籍勞工基本工資之規定

依據： 行政院勞工委員會八十二年六月八日台 82 勞動二字第二九九一八號函

內容： 1. 查外籍勞工來華工作，應遵守我國法令，亦受我國法令保障。勞動基準法對於外籍勞工並無另訂基本工資之規定，凡受僱於適用勞動基準法事業單位之勞工，不論本國勞工或外籍勞工，其工資均不得低於基本工資。

2. 關於建議對外籍勞工參酌該國當地工資與生活指數另行訂定最低工資乙節，其他國家無類似作法，故未便同意。

主題： 依工作地點遠近支給之交通補助費是否屬工資疑義

依據： 行政院勞工委員會八十年十一月二日台 80 勞動二字第二八七九〇號函

內容： 事業單位依勞工居住地距上班地點遠近支給之交通補助費，如非勞工因工作而獲得之報酬並經與勞工協商同意，則非屬勞動基準法第二條第三款所稱之工資，於計算延長工時工資時無庸計入。

主題： 雇主依勞工保險條例第八條第三項規定加保者，其依勞動基準法第二十八條規定提繳積欠工資墊償基金，有關雇主部分免予提繳，亦不得墊償

依據： 行政院勞工委員會八十七年九月十四日台 87 勞動二字第〇四〇九一六號函

- 內容： 1. 勞動基準法第二十八條第二項規定，雇主應繳納積欠工資墊償基金，作為墊償同條第一項積欠工資之用。積欠工資墊償基金提繳及管理辦法第三條並規定，其係依勞工保險投保薪資總額萬分之二·五按月提繳。而查勞工保險條例第八條第三項規定，實際從事勞動之雇主，得參加勞工保險，致勞保投保薪資包括該等雇主在內。
2. 惟本會八十二年四月二十一日台 82 勞動二字第一八六三八號函略以：「另事業單位負責人依勞動基準法第二條第二款之定義，係屬該法所定之雇主，應不得墊償...」。雇主既非屬該法所稱之勞工，自非屬積欠工資墊償基金墊償對象。參加勞保之實際從事勞動之雇主其既不得墊償，則應免予提繳積欠工資墊償基金。
-

主題： 年度終結之應休未休特別休假工資，併入平均工資計算疑義

依據： 行政院勞工委員會八十年二月六日台 80 勞動二字第○一七四七號函

內容： 勞工因工作而獲得之報酬，不論是否屬於經常性，依勞動基準法第二條第三款之規定，均係工資。雇主依同法第三十九條發給勞工於特別休假日未休而工作之工資，如在計算事由發生之當日前六個月內時，依法自應併入平均工資計算。惟事業單位如採由勞工自行擇日休假之方式，則於年度終結雇主發給之應休未休日數工資，係屬勞工全年度未休假而工作之報酬，故於計算平均工資時，上開工資究有多少屬於平均工資之計算期間內，法無明定，應由勞資雙方自行協商。

主題： 終止契約後之所得無庸計入平均工資

依據： 行政院勞工委員會七十七年九月十九日台 77 勞動二字第○六四九號函

內容： 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廿四條第二款規定，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。

主題： 勞工請假被扣全勤獎金，致當月所得低於基本工資疑義

依據： 行政院勞工委員會七十七年七月廿六日台 77 勞動字第一四四二三號函

內容： 依勞動基準法第二十一條規定勞工工資不得低於基本工資，故勞工每月於正常工作時間內所得之工資，不得低於每月基本工資扣除因請假而未發之每日基本工資後之餘額。

主題： 雇主應發給計件勞工假日工資

依據： 行政院勞工委員會七十六年十一月十九日台 76 勞動字第六六六四號函

內容： 勞動基準法第三十六條規定「勞工每七日中至少應有一日之休息，作為例假」。第三十七條規定「紀念日、勞動節日及其他由中央主管機關規定應放假之日，均應休假」。故凡適用該法之各事業單位受僱勞工，不論是否屬於計件或計日工人，均應享有上開法定權利。又第三十六條所定之例假，第三十七條所定之休假，工資應由雇主照給為該法第三十九條所明定，故事業單位應依法發給其所僱計件工例假日及休假日之工資。

主題： 因天然災害而延長工時，工資應加倍發給並予適當休息

依據： 行政院勞工委員會七十六年十月十六日台 76 勞動字第三九二八號函

內容： 天然災害發生時，停止辦公通報及起訖時間，應以事業單位所在地政府首長發布之通報為依據，如經宣佈停止工作或勞工確因居住地發生災害無法到工者，工資應如何發給，可由勞資雙方自行協商。但因天災，必須於正常工作時間以外工作者，依

勞動基準法第二十四條及三十二條規定，工資應按平日每小時工資額加倍發給之，並應於事後補給勞工適當之休息。上述有關事項，應列入工作規則中，報請主管機關核備，並公開揭示之。

主題： 計算平均工資時應將普通傷病期間扣除

依據： 行政院勞工委員會七十六年九月十七日台 76 勞動字第二二五五號函

內容： 依照勞動基準法第二條第四款規定計算平均工資時，如因普通傷病假或留職停薪致工資折半發給或不發給期間，應不列入計算平均工資，前經內政部 74.11.21 台內勞字第三五七二二四號函釋在案；計算平均工資時，應將上開期間扣除，往前推計。

主題： 事業單位僱用之勞工，如有依法可免參加勞工保險者，仍可申請積欠工資墊償

依據： 行政院勞工委員會七十六年二月十一日台內勞字第四六八二五一號函

內容： 雇主已依勞動基準法第二十八條規定，按月提繳一定數額之積欠工資墊償基金，發生勞工申請墊償積欠工資之事實時，該事業單位內縱有依法可免參加勞工保險之勞工者，應併同參加勞工保險之勞工享有申請墊償權利。

主題： 曠工應以扣發當日工資為限

依據： 行政院勞工委員會七十四年五月十七日台內勞字第三一三二七五號函

內容： 勞工曠工當日工資得不發給，惟應以扣發當日工資為限。有關規定並應明定於工作規則，報准主管機關後公開揭示。

主題： 工資認定疑義

依據： 行政院勞工委員會八十五年二月十日台 85 勞動二字第一〇三二

五二號函

內容：查勞動基準法第二條第三款規定「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」，基此，工資定義重點應在該款前段所敘「勞工因工作而獲得之報酬」，至於該款後段「包括」以下文字係例舉屬於工資之各項給與，規定包括「工資、薪金」、「按計時：：獎金、津貼」或「其他任何名義之經常性給與」均屬之，但非謂「工資、薪金」、「按計時：：獎金、津貼」必須符合「經常性給與」要件始屬工資，而應視其是否為勞工因工作而獲得之報酬而定。

又該款末句「其他任何名義之經常性給與」一詞，法令雖無明文解釋，但應指非臨時起意且非與工作無關之給與而言，立法原旨在於防止雇主對勞工因工作而獲得之報酬不以工資之名而改用其他名義，故特於該法明定應屬工資，以資保護。

主題：勞工未於年度終結時休完特別休假，應休未休特別休假工資發給疑義

依據：行政院勞工委員會七十九年九月十五日台 79 勞動二字第二一八二七號函

內容：本會 79.8.7 勞動二字第一七八七三號書函中之「不可歸責於雇主之原因時」之範圍，係屬事實認定問題。故來函所詢勞工未於年度終結時休完特別休假，如係因事業單位生產之需要，致使勞工無法休完特別休假時，則屬可歸責於雇主之原因，雇主應發給未休日數之工資。至於特別休假未休完之日數，如係勞工個人之原因而自行未休時，則雇主可不發給未休日數之工資。

主題：勞動基準法第十四條第一項第五款「按件計酬之勞工」疑義

依據：行政院勞工委員會八十二年一月十六日台 82 勞動二字第〇〇三六二號函

內容： 勞動基準法第十四條第一項第五款所定「按件計酬之勞工」係指勞工之工資中包含依完成工作量所獲致之工資，而此項工資之多寡，足以影響其生活可否維持者而言。上開情形之勞工，其雇主如不供給充分之工作而影響其生活之維持時，自有該款之適用。

主題： 勞工定期固定支領之伙(膳)食津貼應列入平均工資計算

依據： 行政院勞工委員會七十六年十月十六日台 76 勞動字第三九三二號函

內容： 1. 勞動基準法第二條暨施行細則第二條、第十條關於平均工資之計算及工資中非經常性給予項目中，均未將勞工定期固定支領之伙(膳)食津貼排除於工資之外，故事業單位每月按實際到職人數，核發伙(膳)食津貼，或將伙(膳)食津貼交由伙食團辦理者，以其具有對每一在職從事工作之勞工給予工作報酬之意思，應視為勞工提供勞務所取得之經常性給予，於計算平均工資時，自應將其列入一併計算，不因給付方式不同而影響其性質。

2. 事業單位如係免費提供勞工伙(膳)食，或由勞工自費負擔，事業單位酌予補助，且對於未用膳勞工不另發津貼或不予補助者，應視為事業單位之福利措施，不屬工資範疇。

主題： 勞工於服務滿一定期間之日即因退休而終止勞動契約，已毋須出勤自無特別休假工資

依據： 行政院勞工委員會七十六年九月卅日台 76 勞動字第〇八一二號函

內容： 1. 依勞動基準法第三十八條規定，凡勞工在同一雇主或事業單位，繼續工作滿一定期間者，每年應給予特別休假。本案勞工於新年度開始即因屆齡退休而終止勞動契約，並不影響該勞工當年度特別休假(之權利)，雇主應依同法施行細則第二十四條第三款之規定辦理。

76.4.3 台 76 內勞字第四八六五四四號函所稱「並不影響該勞工當年度特別休假之權利...」係指並不影響該勞工最後在職當年因基於上年服務滿一定期間之特別休假，雇主應依同法施行細則第二十四條第三款之規定辦理。至勞工於服務滿一定期間之日即因退休而終止勞動契約，因毋須出勤自無特別休假工資。

主題： 公務員週休二日之實施與勞動基準法第三十七條及同法施行細則第二十三條規定之應放假日適用

依據： 行政院勞工委員會八十六年七月十七日台 86 勞動二字第○二八六九二號函

內容： 勞動基準法第三十七條及同法施行細則第二十三條所規定應放假日，均應放假，惟依該法第三十九條規定經徵得勞工同意後得於該假日工作；亦可經勞資雙方協商同意後，與其他工作日對調，前經本會 77.9.6 台 77 勞動二字第○一二三號函釋在案。應放假日與其他工作日對調後，原放假日即為應工作之日，勞工於該工作日工作，應無加倍發給工資問題。又銀行員工進入銀行業工作，應已知悉並應尊重該業特性，該業營業時間若依銀行法做適當之調整，基於勞資合作及權利不得濫用原則，銀行員工應予配合。

主題： 奉派至國外或大陸之子公司工作，發生資方積欠勞工工資情事，國內之行政機關管轄權疑義

依據： 行政院勞工委員會八十六年元月二十七日台 86 勞動二字第○〇〇〇八九號函

內容： 查勞動契約為諾成契約，勞資雙方意思表示一致契約即成立，其契約內容(薪資給付方式、工作地點、勞務提供對象等)可由雙方約定之。另母公司與子公司為個別權利義務主體，若該勞工係基於借調關係，由母公司調往子公司工作，勞雇關係仍存在於母公司。若非基於借調關係，而係與母公司合意終止原約，再與子公司成立新的契約，則屬另一勞動契約之履行。準此，

勞工奉派至國外或大陸子公司工作，若係基於借調關係，而資方有積欠工資情事，主管機關自可依法處理；若母公司僅代為招募，其勞雇關係存在於子公司時，其在國外或大陸服務期間發生未獲工資爭議，因涉及涉外民事法律適用法、台灣地區與大陸地區人民關係條例或國內法域所不及之事實，而非主管機關行政權所能及。

主題： 與法院確定判決有同一效力之支付命令得作為工資債權證明

依據： 行政院勞工委員會八十六年五月二十日台 86 勞動二字第○二○九五號函

內容： 本會積欠工資墊償基金管理委員會第三十二次會議，獲致決議：「依民事訴訟法合法送達但雇主未於法定期間內表示異議之支付命令，具有與法院確定判決有同一效力時，勞工得以其作為工資債權證明，向勞保局申請積欠工資墊償基金」。

主題： 久任獎金之認定疑義

依據： 行政院勞工委員會八十六年六月二十四日台 86 勞動二字第○二五四○二號函

內容： 事業單位發給勞工之久任獎金，若非一次發給而係雇主按月發給並構成勞工工作報酬之一部分者，依勞動基準法第二條第三款規定，應屬工資，於計算平均工資時應列入計算。

主題： 以支票支付工資屆期未兌現即屬違法

依據： 行政院勞工委員會八十六年九月二十三日台 86 勞動二字第○三九九○四號函

內容： 查勞動基準法第二十三條規定雇主應按期給付工資，雇主若為給付工資而發給勞工支票，支票如不能兌現，則與未按期給付工資並無不同，應以違反該法第二十三條論處。另依同法第二十七條規定雇主不按期給付工資者，主管機關得限期令其給付。

主題： 月平均工資之期日計算

依據： 行政院勞工委員會八十六年十二月九日台 86 勞動二字第○五二六七五號函

內容： 1. 查民法第一百二十三條之立法理由已明定，以月或年定期間者，為交易上便利，應依曆計算。月或年非連續計算者，既非連續，即無從依曆計算，故應就其日數以一月為三十日。

2. 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，即事由發生當日不算入，自當日前一日依曆往前推算六個月期間，該期間並不屬於非連續計算之情形，自應依民法第一百二十三條第一項規定依曆計算，而不宜解為算足三十日。故本會八十三年四月九日台 83 勞動二字第○二五五六四號函釋內容與民法第一百二十三條規定，尚無抵觸。因此，有關平均工資之計算，仍請依上開函釋規定辦理。

主題： 工資可否包括膳宿等實物

依據： 行政院勞工委員會八十七年四月十三日台 87 勞動二字第○一四四二一號函

內容： 凡受僱於適用勞動基準法事業單位之勞工，依該法第二十一條第一項規定，工資由勞雇雙方議定之，但不得低於基本工資。至於工資之給付，該法第二十二條規定以法定通用貨幣為之，但基於習慣或業務性質，得於勞動契約內訂明一部以實物給付。基上，雇主提供勞工之膳宿、水電費用等均得約定為工資之一部分，連同以法定通用貨幣給付之部分，若不低於基本工資，應屬合法。

主題： 關於勞工兼辦其他工作，所領之各項津貼或加班費是否列入平均工資計算疑義

依據： 行政院勞工委員會八十七年四月二十九日台 87 勞動二字第○一六四六九號函

內容： 勞工兼辦職工福利委員會及住宅輔建福利互助委員會工作，所

領之各項津貼或加班費是否列入平均工資計算，應視該工作及給與是否由雇主指派及發給而定。

主題： 公營事業單位員工之加班費計算

依據： 行政院勞工委員會八十七年六月六日台 87 勞動二字第○二○九四○號函

內容： 關於適用勞動基準法之公營事業單位，「純勞工」之加班費應以該法第二十四條規定標準發給，計算加班費之工資應依該法第二條第三款工資定義辦理；「公務員兼具勞工身分者」之加班費，依勞動基準法第八十四條後段但書規定，亦應依該法第二十四條規定標準發給。惟計算加班費之工資，應依該法第八十四條前段規定適用公務員法令之薪資定義辦理。

主題： 績效獎金是否屬工資之疑義

依據： 行政院勞工委員會八十七年八月二十日台 87 勞動二字第○三五一九八號函

內容： 績效獎金如係以勞工工作達成預定目標而發放，具有因工作而獲得之報酬之性質，依勞動基準法第二條第三款暨施行細則第十條規定，應屬工資範疇，於計算退休金時，自應列入平均工資計算。

主題： 勞工於休假日工作工資如何發給疑義

依據： 行政院勞工委員會八十七年八月三十一日台 87 勞動二字第○三七四二六號函

內容： 查勞動基準法第三十九條規定勞工於休假日工作，工資應加倍發給，至於勞工應否於休假日工作及該假日須工作多久，均由雇主決定，應屬於事業單位內部管理事宜。勞工於休假工作後，勞雇雙方如協商同意擇日補休，為法所不禁。但補休時數如何換算，仍應由勞雇雙方協商決定。

主題： 團體獎金是否屬工資疑義

依據： 行政院勞工委員會八十七年八月三十一日台 87 勞動二字第○三六七九五號函

內容： 查勞動基準法第二條第三款規定工資係指勞工因工作而獲得之報酬，包括工資及其他任何名義之經常性給與均屬之。本案事業單位為激發勞工工作士氣，獎勵工作績效所發放之「團體獎金」，難謂與勞工工作無關，如係經常性按月而非臨時性之發給，已符上開工資定義，應屬勞動基準法上工資。

主題： 全勤獎金是否屬工資疑義

依據： 行政院勞工委員會八十七年九月十四日台 87 勞動二字第○四○二○四號函

內容： 勞動基準法第二條第三款工資定義，謂勞工因工作而獲得之報酬，故全勤獎金若係以勞工出勤狀況而發給，具有因工作而獲得之報酬之性質，則屬工資範疇。至平均工資之計算，同條第四款定有明文。

主題： 勞工於休假日工作工資如何計算

依據： 行政院勞工委員會八十七年九月十四日台 87 勞動二字第○三九六七五號函

內容： 勞動基準法第三十九條規定勞工於休假日工作，工資應加倍發給。所稱「加倍發給」，係指假日當日工資照給外，再加發一日工資，此乃因勞工於假日工作，即使未滿八小時，亦已無法充分運用假日之故，與同法第三十二條延長每日工時應依第二十四條按平日每小時工資額加成或加倍發給工資，係於正常工作時間後再繼續工作，其精神、體力之負荷有所不同。至於勞工應否延長工時或於休假日工作及該假日須工作多久，均由雇主決定，應屬於事業單位內部管理事宜，尚難謂有不合理之處。故勞工假日出勤工作於八小時內，應依前開規定辦理；超過八小時部分，應依同法第二十四條規定辦理。

主題： 基本工資之制訂與調整經過

- 內容：
1. 民國 19 年我國政府批准國際勞工組織「設釐定最低工資機構公約」。
 2. 民國 25 年 12 月 23 日國民政府公布最低工資法，法規定成年工資以維持其本身足以供給無工作能力親屬二人之必要生活為準。惜因歷經抗戰、勦匪、致未施行。遷台後，因該法所定標準稍高，工業正起步，故未施行。該法已於 75 年 12 月 3 日總統令廢止。
 3. 民國 44 年 11 月中國國民黨會議，總裁指示每月所得不足 300 元者，應予改善。
 4. 民國 45 年初訂基本工資為每月 300 元（新台幣、下同）。
 5. 民國 53 年調整基本工資為每月 450 元。
 6. 民國 57 年 3 月 16 日行政院發布「基本工資暫行辦法」，並調整基本工資為每月 600 元，每日 20 元。
 7. 民國 67 年 11 月 29 日行政院發布，自 12 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 2,400 元，每日 80 元。
 8. 民國 69 年 4 月 29 日行政院發布，自 5 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 3,300 元，每日 110 元。
 9. 民國 72 年 4 月 29 日行政院發布，自 5 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 5,700 元，每日 190 元。
 10. 民國 73 年 6 月 14 日行政院發布，自 7 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 6,150 元，每日 205 元。
 11. 民國 75 年 10 月 27 日行政院發布，自 11 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 6,900 元，每日 230 元。
 12. 民國 77 年 6 月 28 日行政院發布，自 7 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 8,130 元，每日 271 元。
-

- 13.民國 78 年 6 月 26 日行政院發布，自 7 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 8,820 元，每日 294 元。
- 14.民國 79 年 7 月 25 日行政院發布，自 8 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 9,750 元，每日 325 元。
- 15.民國 80 年 8 月 1 日行政院發布，自 8 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 11,040 元，每日 368 元。
- 16.民國 81 年 8 月 13 日行政院發布，自 8 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 12,365 元，每日 412 元，每小時 51.5 元。
- 17.民國 82 年 8 月 13 日行政院發布，自 8 月 16 日起實施，調整基本工資為每月 13,350 元，每日 445 元，每小時 55.5 元。
- 18.民國 83 年 8 月 19 日行政院發布，自 8 月 20 日起實施，調整基本工資為每月 14,010 元，每日 467 元，每小時 58.5 元。
- 19.民國 84 年 7 月 17 日行政院發布，自 8 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 14,880 元，每日 469 元，每小時 62 元。
- 20.民國 85 年 8 月 31 日發布，自 9 月 1 日起實施，調整基本工資為每月 15,360 元，每日 512 元，每小時 64 元。
- 21.民國 86 年 10 月 16 日發布，自 10 月 16 日起實施，調整基本工資為每月 15,840 元，每日 528 元，每小時 66 元。

主題： 有關雇主發給之夜點費及誤餐費是否為工資，應依勞基法第 2 條第 3 款規定個案認定。

依據： 行政院勞工委員會 94 年 6 月 20 日勞動 2 字第 0940032710 號令

內容： 動基準法第 2 條第 3 款規定：「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」。事業單位發給之夜點費如係雇主為體恤夜間輪班工作之勞工，給與購買點心之費用，誤餐費如係因耽誤勞工用餐所提供之餐費，則非屬該法所稱之工資。鑒於事業單位迭有將「輪

班津貼」或「夜勤津貼」等具有工資性質之給付，以「夜點費」或「誤餐費」名義發放，以減輕雇主日後平均工資之給付責任，實有欠妥，爰修正刪除勞動基準法施行細則第10條第9款之「夜點費」或「誤餐費」規定，嗣後有關夜點費及誤餐費是否為工資，應依該法第2條第3款規定及上開原則，個案認定。

主題： 勞保局受理勞工工資墊償申請時，如發現雇主有未（欠）繳情事，得准完備補（提）繳要件後予以審核

依據： 行政院勞工委員會九十一年七月九日勞動二字第0九一00三五二號函

內容： 勞工保險局於受理勞工工資墊償申請時，如發現雇主有未（欠）繳情事，得准完備補（提）繳要件後予以審核。民國九十一年七月九日後，因雇主未提（補）繳基金，經勞工保險局核定不予墊償或未予受理，但尚可向本會積欠工資墊償基金管理委員會提異議而未提出者，以及已向本會積欠工資墊償基金管理委員會提出異議且於審議中者，得於完備補（提）繳要件後，重行向勞工保險局提出申請。

主題： 停工期間之工資是否為積欠工資墊償基金墊償範圍

依據： 行政院勞工委員會八十九年八月十八日台八十九勞動二字第○○三六〇一八號函

內容

- 1.事業單位停工之原因如係可歸責於雇主，而非歸責於勞工時，停工期間之工資應由雇主照給。
- 2.雇主因歇業、清算或宣告破產，本於勞動契約所積欠之工資未滿六個月部分，如有可歸責於雇主原因之停工期間工資，經勞工請求未獲清償者，得依法向勞工保險局申請由積欠工資墊償基金墊償之，惟如勞工於停工期間受僱於其他事業單位並領取工資者，其領取之工資應予扣除。

來源:勞委會網站

附件一

1. 本薪：員工每月因工作獲得之基礎薪資。
2. 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。
3. 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。
4. 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。