

台灣企業的薪酬管理與外在環境因素分析

謝馥蔓*

- 壹、前 言
- 貳、薪資制度概論
- 參、外在環境的影響因素
- 肆、台灣的薪酬制度
- 伍、結 論
- 參考書目

摘 要

薪資制度是人力資源管理中重要的一環，影響Staffing, HRD, Labor relations & Merit management. 根據Prentice-Hall/ASPA所進行的調查顯示，薪資管理是所有人事管理功能中最重要的第二項或第三項，而一個良好的薪酬設計，可從概念、技術和目標加以說明。本文將從鉅視觀點論述影響薪酬管理的外在因素，並藉以說明台灣薪資設計的現況及可行模式。

*謝馥蔓：企業管理科專任講師

壹、前言

薪資制度是人事管理中重要一環，影響Staffing, Development Labor relations和績效管理與控制（圖1-1）。

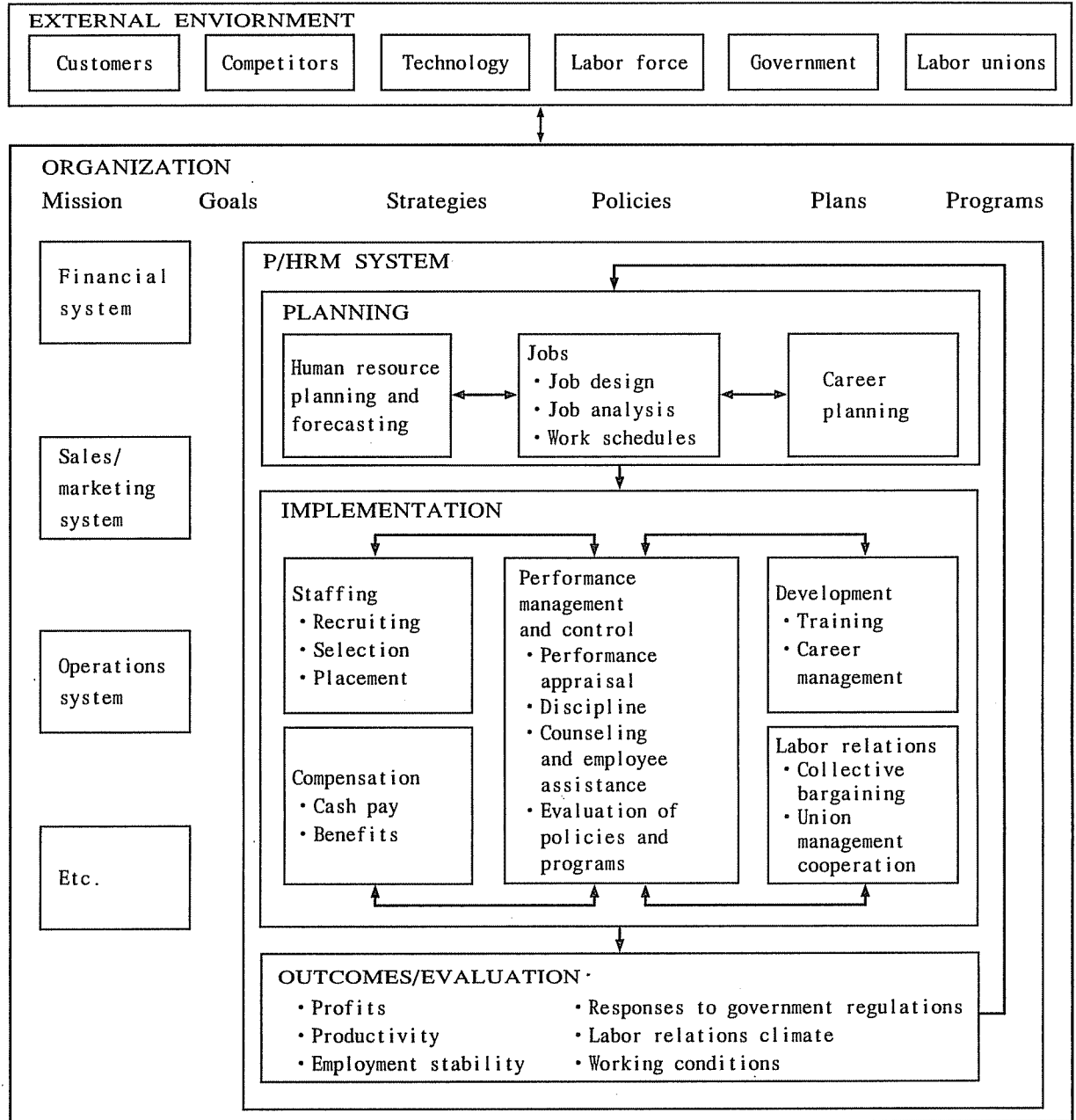


圖1-1 影響薪資制度的因素分析

資料來源：V.G. Scarpello & J.Ledyinka, "Personnel/Human Resource Management", PWS-KNT Publishing Company, 1988. p. 254。

根據美國Prentice-Hall/ASPA調查一千四百位人事經理，認為薪資管理是所有人事管理功能中最重要第二項或第三項（Gluck, 1979:282）。

良好的薪資設計可以吸引、留住和發展企業所需的人才，且可控制成本，通常在企業投資成本中，人事費用往往佔有極大的比率，值得我們投入和研究，以改善生產力。

而一個良好的薪資設計，可從概念、技術和目標加以說明（圖1-2）。

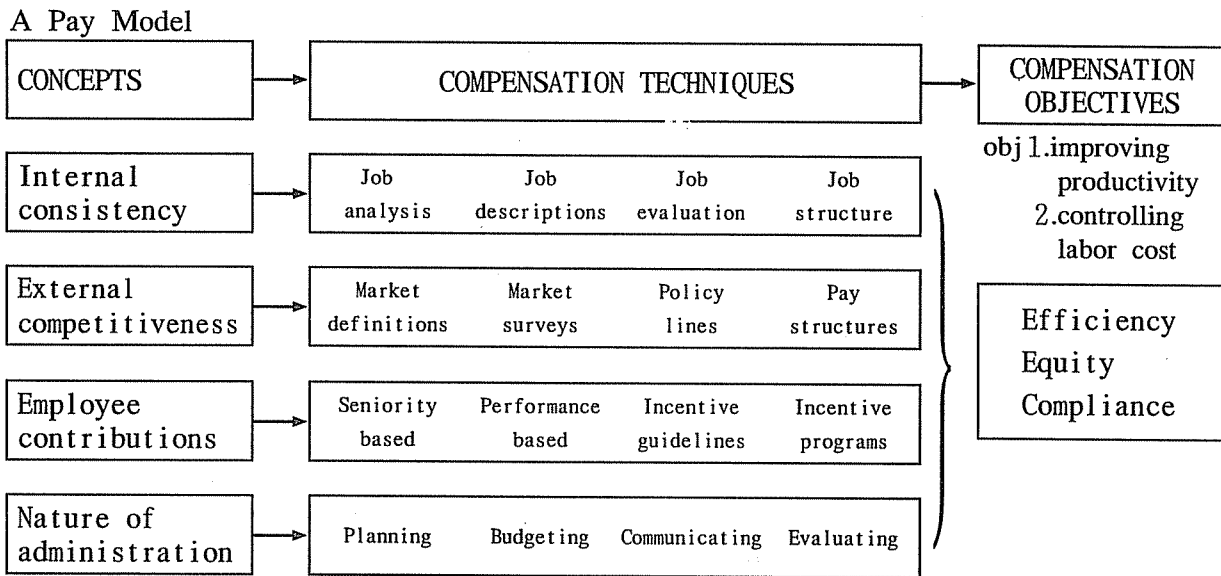


圖1-2 薪資設計模型

資料來源：Milkovich & Newman, "Compensation", 1987. p. 7. °

貳、薪資制度概論

一、薪酬的意義：

報酬係指員工認為有價值及想獲得，以及雇主能夠且願意提供的所有物質，以作為交換員工對組織所作的貢獻（Henderson：1989）。

換言之，亦即一個人之所以願意留在一企業組織內工作，即源於該企業組織或雇主所提供的激勵因素，這種激勵因素稱為報酬（林政惠：1993）至於薪酬和報酬的區別在於薪酬是僱用關係的一部份，尤指員工所接受的財務性報酬和有形的福利、服務（"Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship." George T. Milkovich & Jerry M. Newman, 1987）

根據以上區辦的意義，可發現有有形和無形的福利，也有財務性和非財務性的報酬，以下列舉幾位學者對於報酬的分類：

二、報酬的分類

Carnell & Kuzmits (1982) 將報酬分為

- ┌ 內在報酬 (Intrinsic reward)
- └ 外在報酬 (Extrinsic reward)

Robbins 則將外在報酬再區分為

- Extrinsic reward —┬ direct compensation
- ├ indirect compensation
- └ nonfinancial compensation

一般而言，企業組織對員工之報酬，可分為財務性報酬和非財務性報酬，其內涵如下：

(一)財務性報酬

1.財務性現金報酬可以歸納為以下幾種型態：

- (1)基本薪資
- (2)佣金
- (3)獎金
 - ①分紅計畫
 - ②效率獎金制度
- (4)現金津貼
 - ①加班津貼
 - ②職位津貼—如主管津貼。
 - ③福利津貼—如單身津貼、交通津貼、伙食津貼。
- (5)其他以現金方式，作為實質報酬的手段，均屬此類。

2.財務性非現金報酬

非以現金支付，但很容易用財務性現金估算出來者。

- (1)保險—如員工本人或屬的壽險、醫療保險、意外保險，均屬之。
- (2)福利措施。
- (3)旅行安排。
- (4)訓練補助。
- (5)退休、退職計畫。
- (6)員工儲蓄計畫、優惠貸款計畫。

(二)非財務性報酬

很多企業的從業人員，願意留任於某一企業，有時與財務性報酬並無絕對及直接的關係，而全賴於「精神力」的支持，也就是非財務性報酬的吸引。此類報酬，對員工的意義，有時比財務性報酬還大，影響更為深遠。非財務性激勵因素，大體可簡述如下：

- 1.公司的信譽—給員工或家屬無形的榮譽感。
 - 2.工作環境。
 - 3.公司的管理制度。
 - 4.公司的管理哲學，良好的組織氣候。
 - 5.員工對組織的歸屬感。
 - 6.社會文化層次的考慮。
 - 7.工作安全感。
 - 8.公司升遷、培養、訓練計畫。
 - 9.職業之地位，擔任職位之權力、影響力，及其可能享受的特權。
 - 10.充分授權。
 - 11.公司之前途，員工對公司的信賴度及將來的期望。
 - 12.公司主管人員領導統御方式，及其被員工接受的程度。
- 以上皆屬非財務性報酬，其在管理上作用有時甚至超越財務性報酬。

從Compensation的觀點來看，其形式也可分成下列兩種（Milkovich & Newman, 1987），如圖2-1。

Forms of Compensation

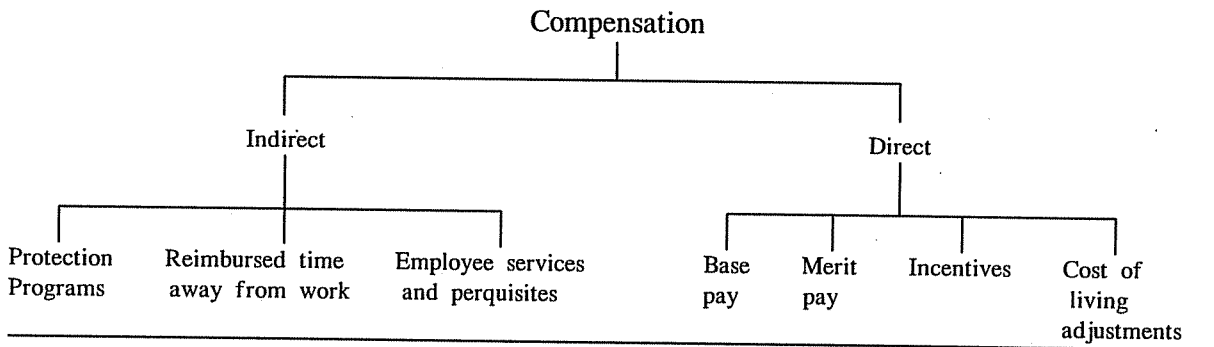


圖2-1 薪資的形式

資料來源：George J. Milkovich & Jerry M. Newman, "Compensation", 1987. p4.

綜合上述有關報酬和薪酬的分類，Robbins 以下圖表示之。

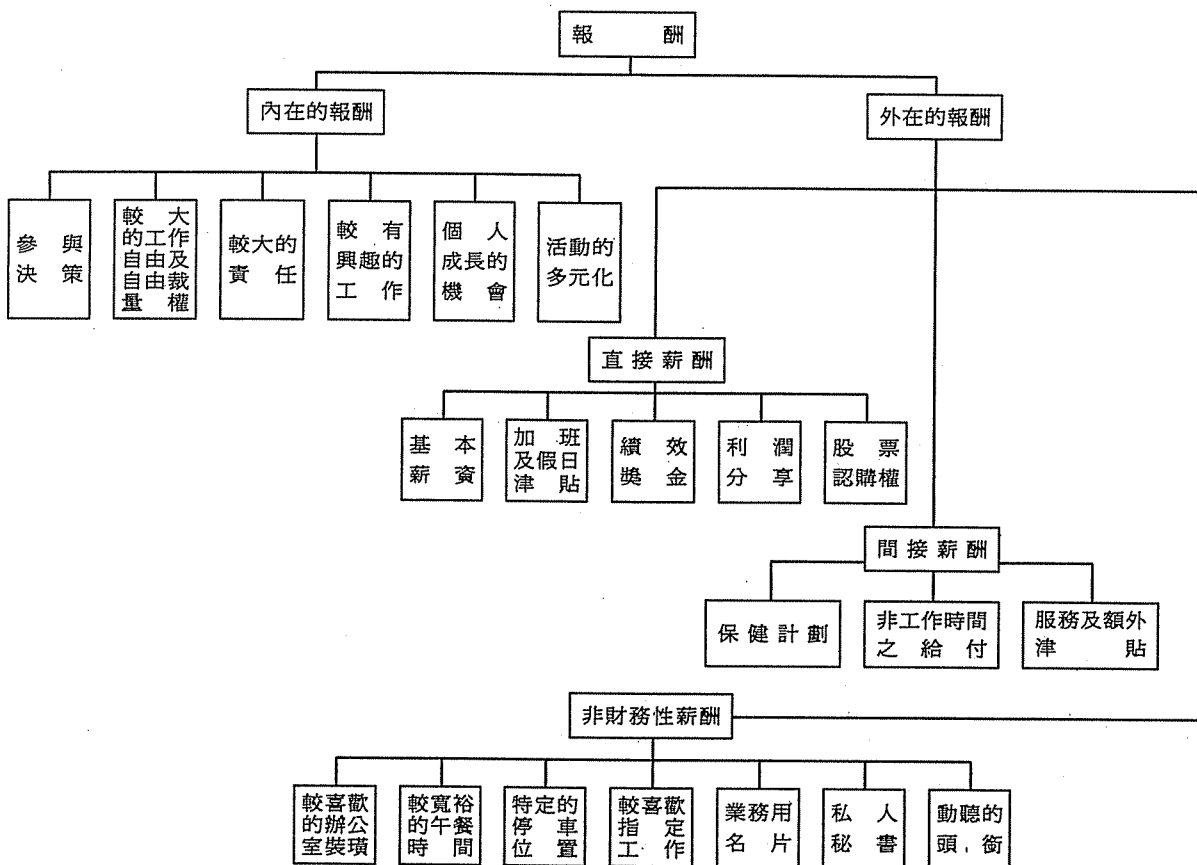


圖2-2 報酬結構分類圖

三、以台灣現況為基礎之企業化薪酬制定的內容（林政惠：1993）

(一)財務性直接薪酬

- 基本薪資
- 績效獎金
 - 業務銷售獎金（行銷人員）
 - 生產力提高獎金（生產人員製造工程）
 - 節省成本獎金（生產／物料／採購／行政人員）
 - 工程績效獎金（工程人員）
- 利潤分享
 - 年終獎金
 - 目標盈餘獎金（分紅）
 - 高階主管特別獎金
- 股票認購權
 - 認購權的取得
 - 入股優待
 - 以股票作為獎金型態發放
- 各項津貼（如各項生活補助金等）

(二)財務性間接薪酬

- 保健計劃
 - 保險（壽險，醫藥／住院／意外）
 - 個人
 - 家庭及子女
 - 健康檢查
- 退休制度
 - 高薪員工退休福利制度之設計及管理
 - 低薪員工退休福利制度之設計及管理
 - 員工退休與社會保險（如勞保）應否整合之問題探討
 - 退休與員工儲蓄制度如何整合
 - 退休制度與公司所負社會責任
- 退職制度的設計
 - 從管理的立場探討設計退職制度
 - 公司中長期人力源需求
 - 公司中長期人力規劃
 - 新陳代謝
 - 公司之經營哲學
 - 退職制度與公司所負社會責任
- 退職制度與員工儲蓄計劃如何整合
- 撫卹制度之設計
- 高階主管的特別福利計劃

- 家庭旅遊，利用公司之汽車
- 提高社會地位之娛樂活動（如俱樂部）
- 提供住宅家具
- 家庭娛樂
- 其他有效財務性間接薪酬
 - 員工優惠貸款
 - 公司產品之優惠計劃
 - 其他

(三)非財務性薪酬

- 辦公室，自己選用裝璜
- 漂亮的私人外表
- 使用公司提供的停車位
- 不受公司管理規則以約束
 - 如不用打卡
 - 較彈性工作時間

四、薪酬的Package觀念（薪酬的各元素組合）

$$\text{Package} \rightarrow A + B + C + D + E$$

A : Base

- 1.基本薪俸（本俸base salary）
- 2.職位加給

concepts :

- (1)base salary是固定薪資的一部份，也是其他薪資設計的重要基礎
- (2)依據supply/demand決定價格的市場行情
- (3)職位加給即為該職位組織結構中的位置

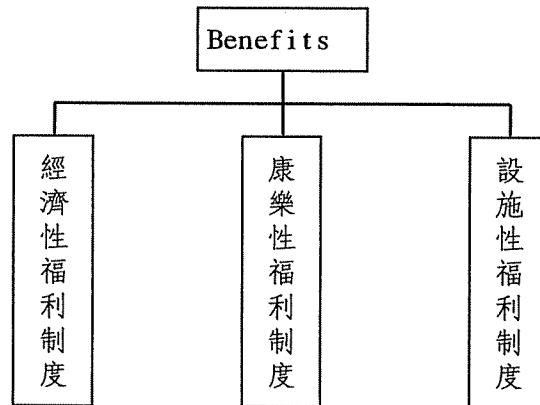
B : Benefits

- 1.economic benefits
- 2.non-economic benefits

concepts :

- (1)福利屬於間接薪資，具競爭性的福利水準，並需配合法令規定，市場狀況和員工需求
- (2)影響員工福利的因素包括：
 - ①法令規章
 - ②工會
 - ③企業主
 - ④稅務法則
 - ⑤地域性

(3)企業福利之分類



其內容如下（林政惠：1993）

①經濟性福利制度

- 退休制度、退職制度、資遣制度
- 保險制度
- 壽險（本人、家屬）
- 意外保險（本人、家庭）
- 疾病保險（本人、家庭）
- 員工儲蓄計劃（互助金）
- 分紅入股
- 公司優惠貸款、存款計劃
- 房屋貸款
- 緊急貸款
- 撫卹制度
- 員工子女教育補助計劃
- 員工急難救助計劃

②康樂性之福利制度，如：旅遊、運動，為員工個人特殊興趣及特殊才能而舉辦的娛樂性活動計劃。

③設施性的福利計劃

- 保健服務
- 提供醫務室、提供專任、特約醫生、護理人員
- 提供特約醫院
- 年度體檢
- 飲食設施服務
- 餐廳
- 交誼中心
- 員工服務中心
- 法律諮詢服務
- 財務諮詢服務
- 特約輔導室

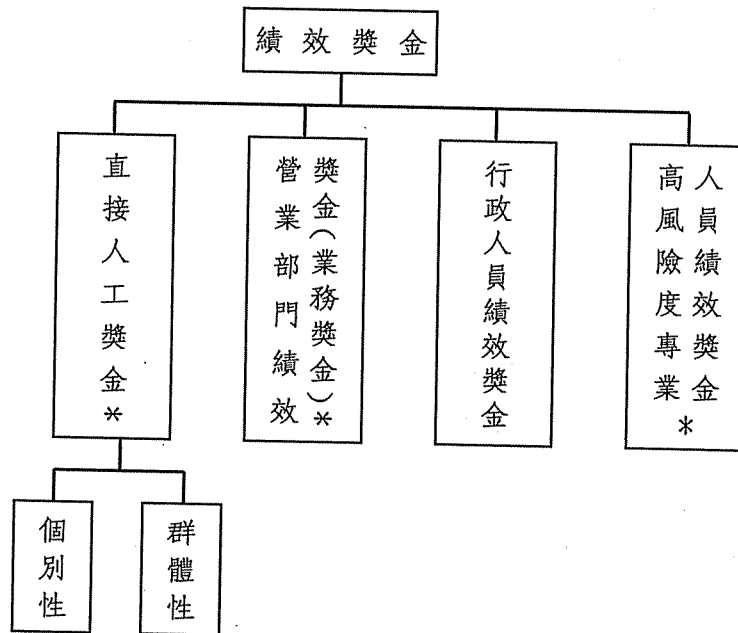
- 員工宿舍計劃
- 交通服務
 - 交通車
- 增進員工知識之教育設施
 - 員工子弟學校（幼稚園、托兒所、補習學校）
 - 圖書室
 - 員工教育中心

C : Profit sharing

concepts :

1. 績效獎金的意義可由二個層面來看，其一是指員工超越公司的標準工作量，產生了標準以上的利潤，此一利潤應由公司和員工依事先約定的一定比例分享。其二是目的用以激勵員工工作績效達到某一種程度所支付的報酬。

2. 績效獎金的類別(一)



說明：* 業務獎金乃以業務人員可以自主控制的成本或增加貢獻度之各項因素為標準。

* 高風險度是指為企業從事外匯操作或股票投資的專業人員。

*影響直接人工獎金制度的因素如下：

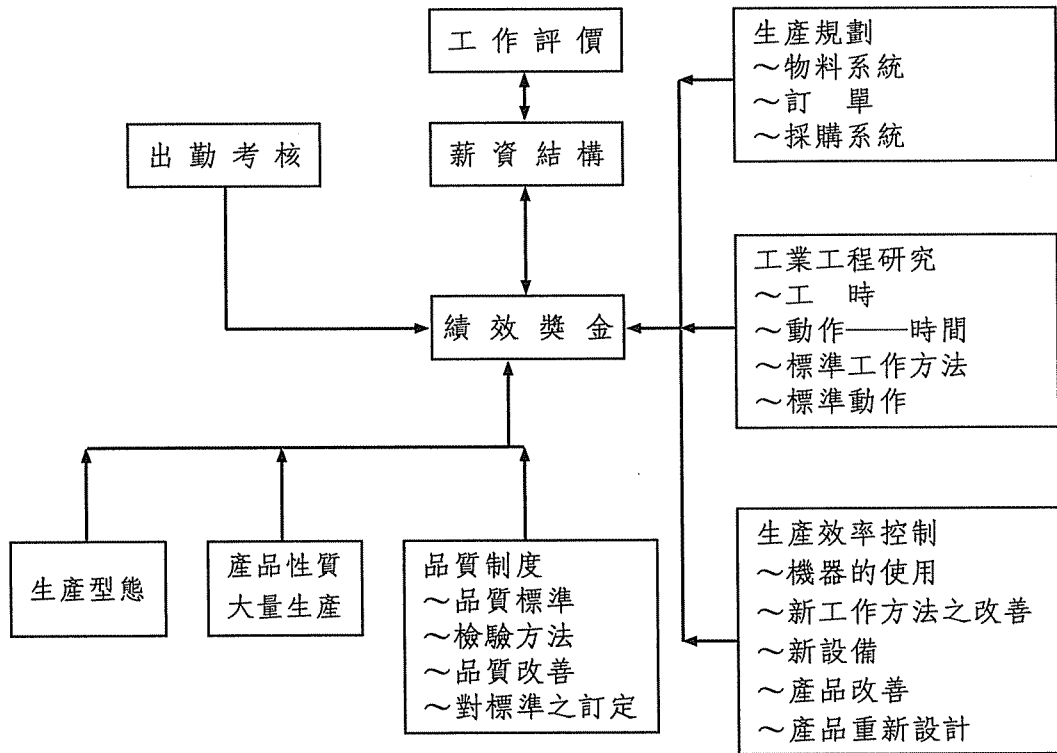


圖2-3 影響直接人工獎金制度的因素

資料來源：林政惠，「報酬管理與制度設計」，1993，頁54。

3. 績效獎金的類別(二)

若依實施對象人數的多寡，又可分為

- ┌ 個人績效獎金：重視個別員工的競爭
- └ 群體績效獎金：強調team work

4. 績效獎金的類別(三)

以時間長短區分

- ┌ 短期績效獎金：激勵員工達成或超越短期（一年內）目標，獎金的額度會隨著每件工作的績效的好壞而有起伏。
- └ 長期績效獎金：
 - ┌ 激勵員工達成或超越長期目標（一年以上）
 - └ 維持管理人才的功能

5. 台灣實施績效獎金的困難處：

- (1) 因產業屬於job shop的生產方式，很難訂出個人標準量以實施個人績效獎金
- (2) 勞工和企業對於標準成本的建立有所爭議。機械設備的支出會改善生產力，但這是屬於員工績效的提升或資本支出？這是台灣企業實施團體績效獎金所面臨的問題。

6. 國外為避免工會介入管理層面過多，較少實施團體績效獎金。

D：預期收入：

員工目前的貢獻會創造公司未來的利潤及累積組織的資產，形成一種預期的收入，同時也是一種隱藏性的利潤，無法在財務報表上顯現者，

Ex. Goodwill, Image.

但此部份必須反應給員工，其反應類別包括：

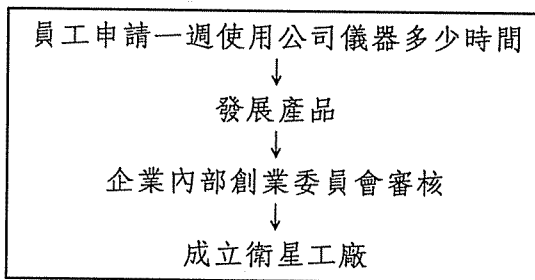
- 1.認乾股
- 2.升遷
- 3.訓練與發展等等

E：企業根據員工個人的風險偏好，協助員工投資個人所累積的財貨，以使員工和企業領導階層一樣都能創造更多的財務收入。

例如：1.CEO參與董事會的投資機會，成為投資夥伴

2.內部創業

Flowchart(one example)



目前台泥、三陽、國產、宏碁、台塑等企業有提供內部創業的機會。

五、薪酬的功能

(一)吸引適當的人才加入企業

(二)留住已吸收的適當人才

(三)激勵既存的人才，薪酬乃為一財務性激勵因素，用以協助員工發展其潛力、使生產力極大化，並達到企業的目標。

(四)滿足廣泛的需求 (Hall & Goodale：1986) 所謂需求有高、低層次之分，根據Maslow的說法，共有七個層次的需求，而薪酬可使員工達成這些層次的需求。

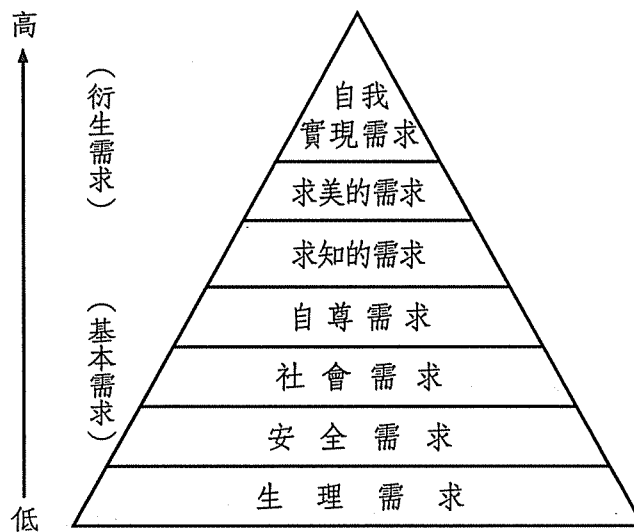


圖2-4 Maslow的需求階層論

資料來源：Mondy、Sharplin、Premeaux, "Management", 1991, p. 299.

(五)強化組織結構和企業文化

例如"Hero"乃是企業文化的元素之一，對於Hero的激勵，正可以強化組織結構和企業文化。

六、薪資的設計

(一)薪酬制定的flowchart in detailed：圖2-5、圖2-6、圖2-9乃是三項薪酬設計的可行模式。

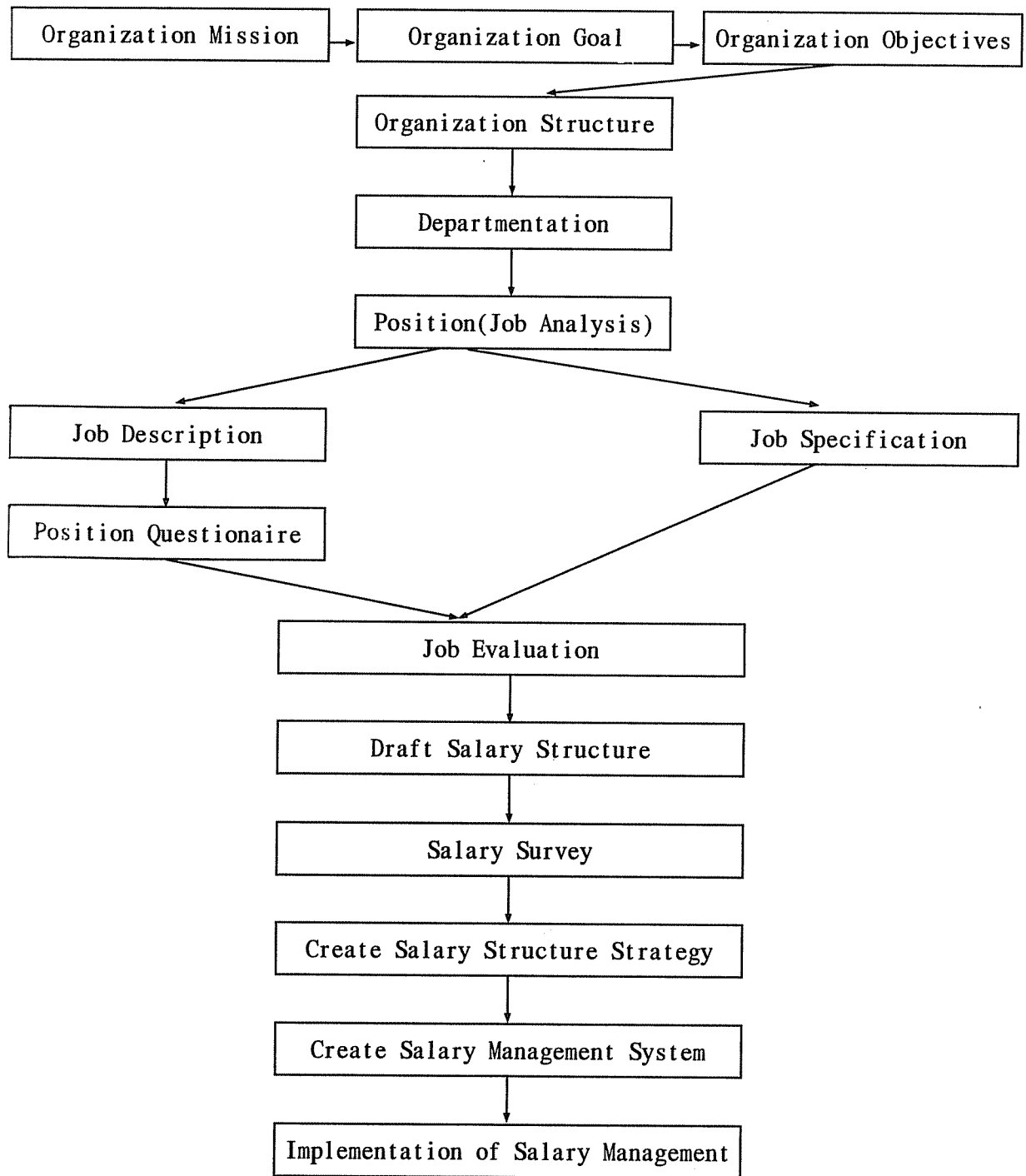


圖2-5 薪酬制定的流程(一)

資料依據：林政惠，薪酬管理上課講授內容，1998

若將上圖整合，可以圖2-6表示（林政惠：1993）

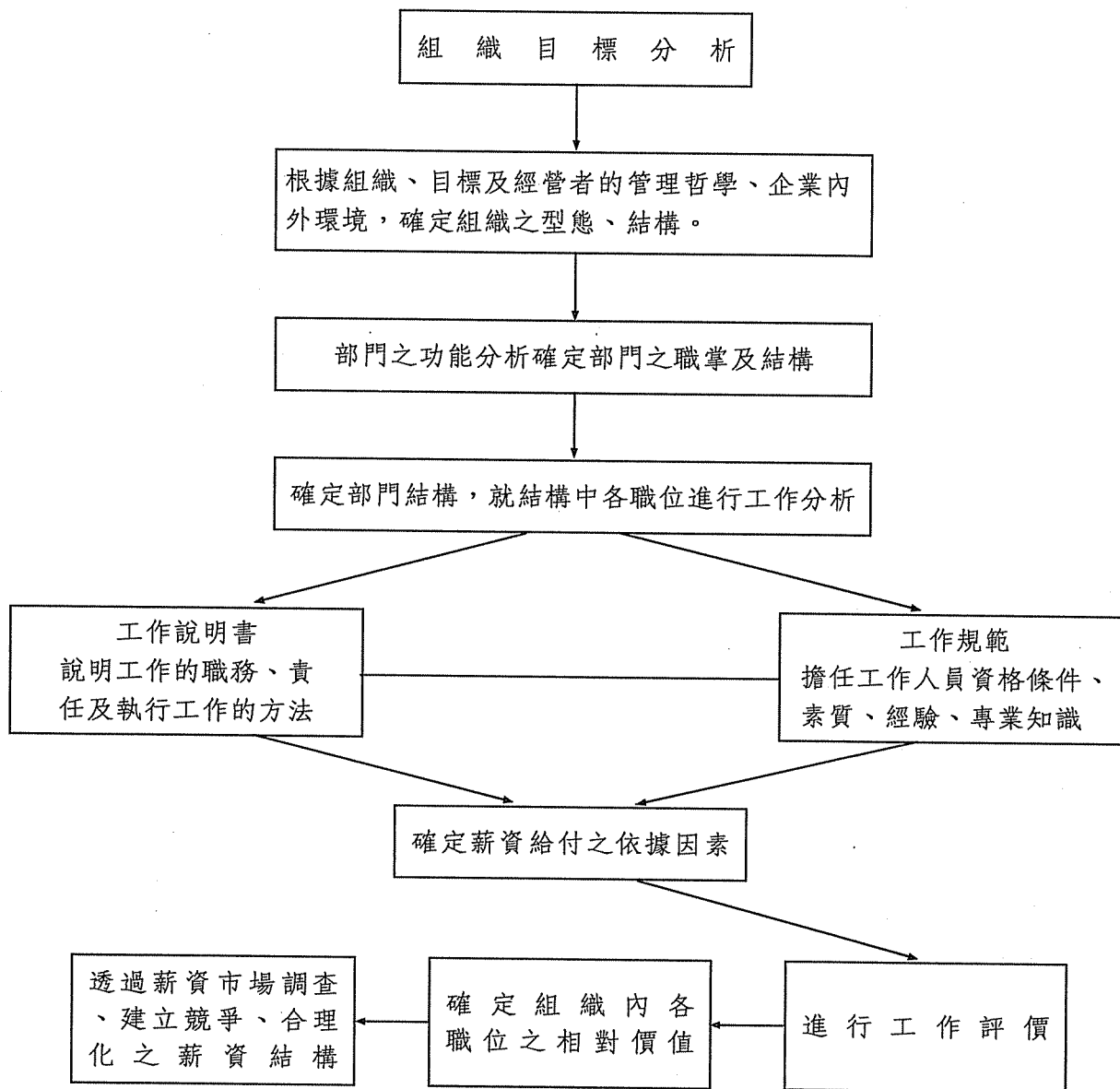


圖2-6 薪資制定的流程(二)

資料來源：林政惠：“報酬管理與制度設計”，1993年，頁45。

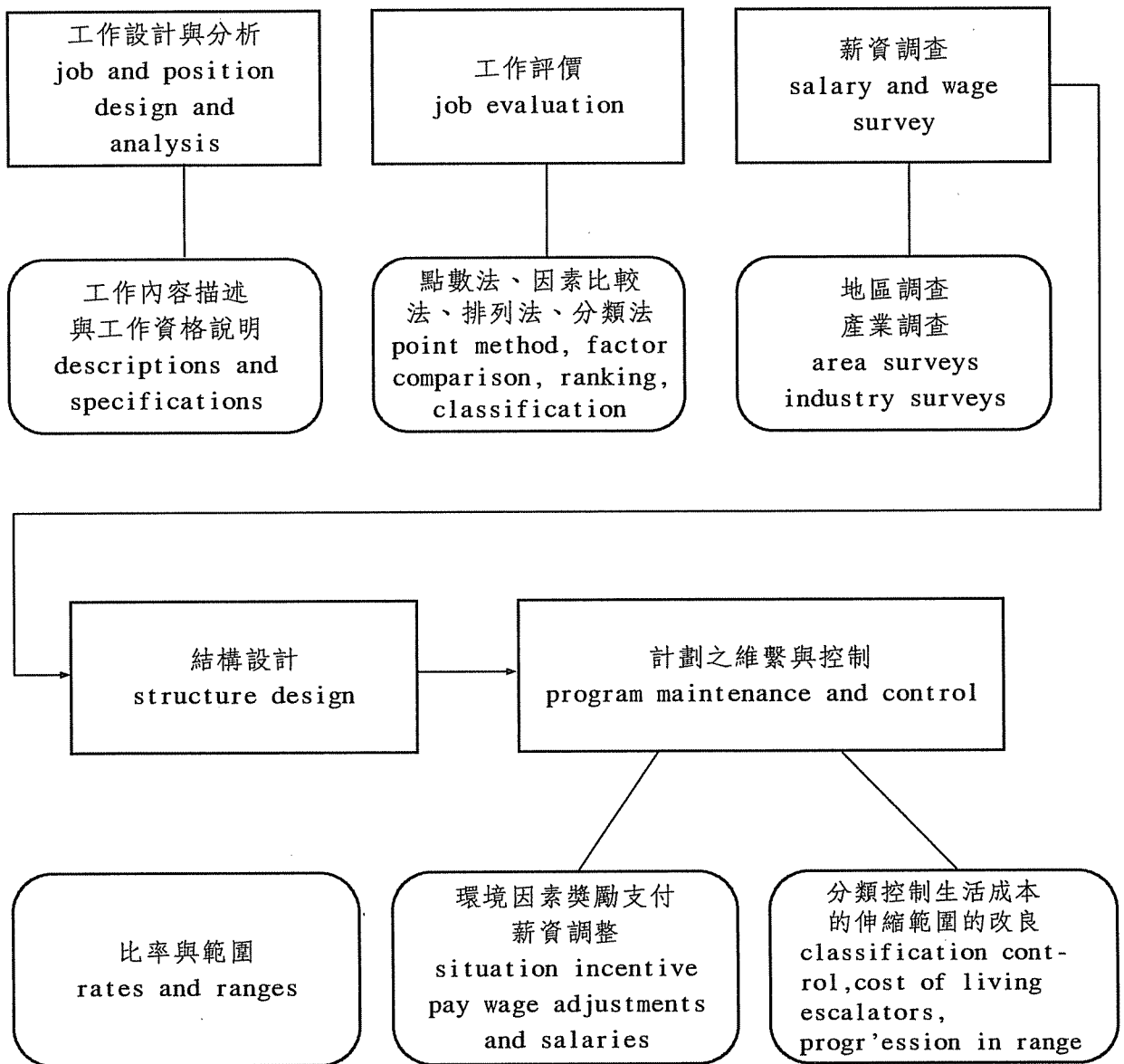


圖2-7 薪酬程序流程圖(三)

(二)制定薪酬的步驟：

- 1.組織Mission、Goal、Objective的分析
- 2.內在、外在環境影響因素的評估
- 3.分析現行之結構，發展應有的效能化組織結構
- 4.工作分析→運用Pace Setter System
- 5.經用工作分析後，製定工作說明書及工作規範
- *6.運用Position Questionnaire，訂定工作評價因素
- 7.製定工作評價手冊
- *8.確定組織內各職位的相對價值（相對重要性）～Job Evaluation
- 9.依內部均衡原則，建立初步的薪資結構（Draft Salary Structure）～Job Ecaluation
- 10.Salary Survey（Compensation Market Survey）經由從事人事管理或薪

資管理的同業或非同業人員的互相協助，獲得labor market的資訊以建立符合外部均衡原則的薪酬。

11. 訂定薪資政策，此乃隨人事策略的改變而調整
12. 訂定薪資管理的制度
13. 建立 { 管理人員和行政人員的 } 薪資管理手冊
 { 技術人員和非技術人員 }
14. 實施並執行薪資管理的功能

Explanation

* 6. 職務內容調查表，包括六大項

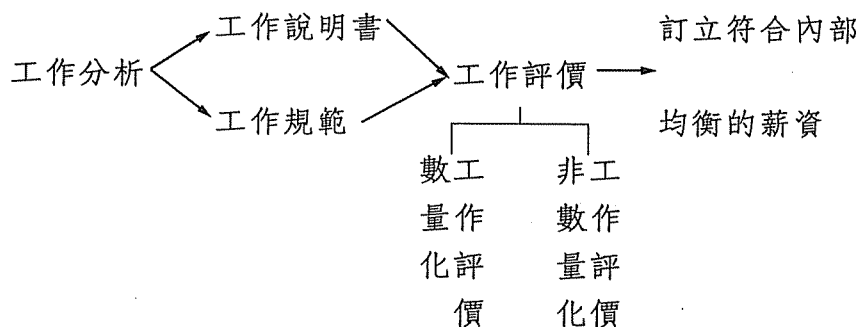
- (1) Education
- (2) Experience
- (3) Professional knowledge 的深度與廣度
- (4) Duty level ┌ 財務責任的多寡
└ 決策風險的大小
- (5) Complexity of Interpersonal Relationship
- (6) Management ability

* 8. 工作分析的目的

- (1) 設計Organization structure
- (2) 職務分工的Basis
- (3) 訓練的建立
- (4) 工作指派的Basis
- (5) 人員精簡
- (6) Job enlargement/Job enrichment

七、薪酬設計的原則

(一) Internal Equity 達到內部均衡的步驟為



所謂內部均衡乃存在於組織內，經工作評價後決定職位之間的相對價值所訂定的薪資水準。

(二) External Equity

外部均衡存在於市場上其它類似產業的工作的薪資水準，所謂市場包括兩類：Product market, Labor market此乃經由Compensation market sur-

vey所獲得的資訊。

(三)Motivation principle

激勵基礎的criteria有二：因企業資源有限，故衡量指標為

- ┌ 1.個人貢獻度（相對於去年的進步程度）
- └ 2.個人與個人互相比較的貢獻度

此部份貢獻度依年終獎金而不加入薪資。

(四)Competitive compensation level

為吸引且留住適當的人才，企業所提供的薪資水準在市場上必須具備競爭性的力量。

(五)Supply/Demand決定員工在市場上的薪資水準

(六)當內、外部均衡原則產生衝突時，以外部均衡為重，以達成所需求的人力。

(七)薪酬的最終目的乃在於達成組織的目標，使員工生產力極大化。

(八)對於科技（High-Tech）人員應實施Dual ladder system以激勵其創新。

八、台灣的四個薪資市場

由於台灣並非共產國家，由於人才層次的不同，而有四種薪資市場，且其未來必走向高科技化和**管理導向**的市場經營方向，所以將有相當程度的調薪：

(一)專業經理人才（Executives）

- ┌ CEO
 - └ Senior manager
- 未來有20%以上的上漲空間

(二)科技人才

有80%~10%的調薪

(三)行政及一般管理人才

有5%~8%的調薪

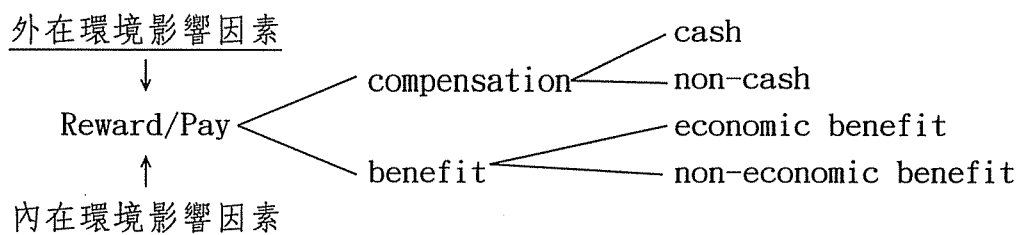
(四)半技術性或非技術性人才

無變動或小幅度上漲

由於台灣的組織規模太小，所以在薪資設計時，外部均衡的重要性，大於內部均衡。

由於組織的擴充和成長速度太慢，故不能以升遷為晉升的唯一機會，而是加強薪資管理。

參、外在環境的影響因素



在本文第二章曾明確指出薪酬管理乃是人力資源管理的功能性活動之一。足以影響員工的工作績效，但在設計薪資制度時，除了必須考慮五大原則之外（本文貳、七、），同時，也需考量所面臨的內在、外在環境因素，才能設計出真正符合外部均衡和內部均衡的薪酬水準。

在本章將針對影響薪酬管理的各項外在環境因素，一一加以解釋，藉以瞭解台灣未來的薪酬發展方向。

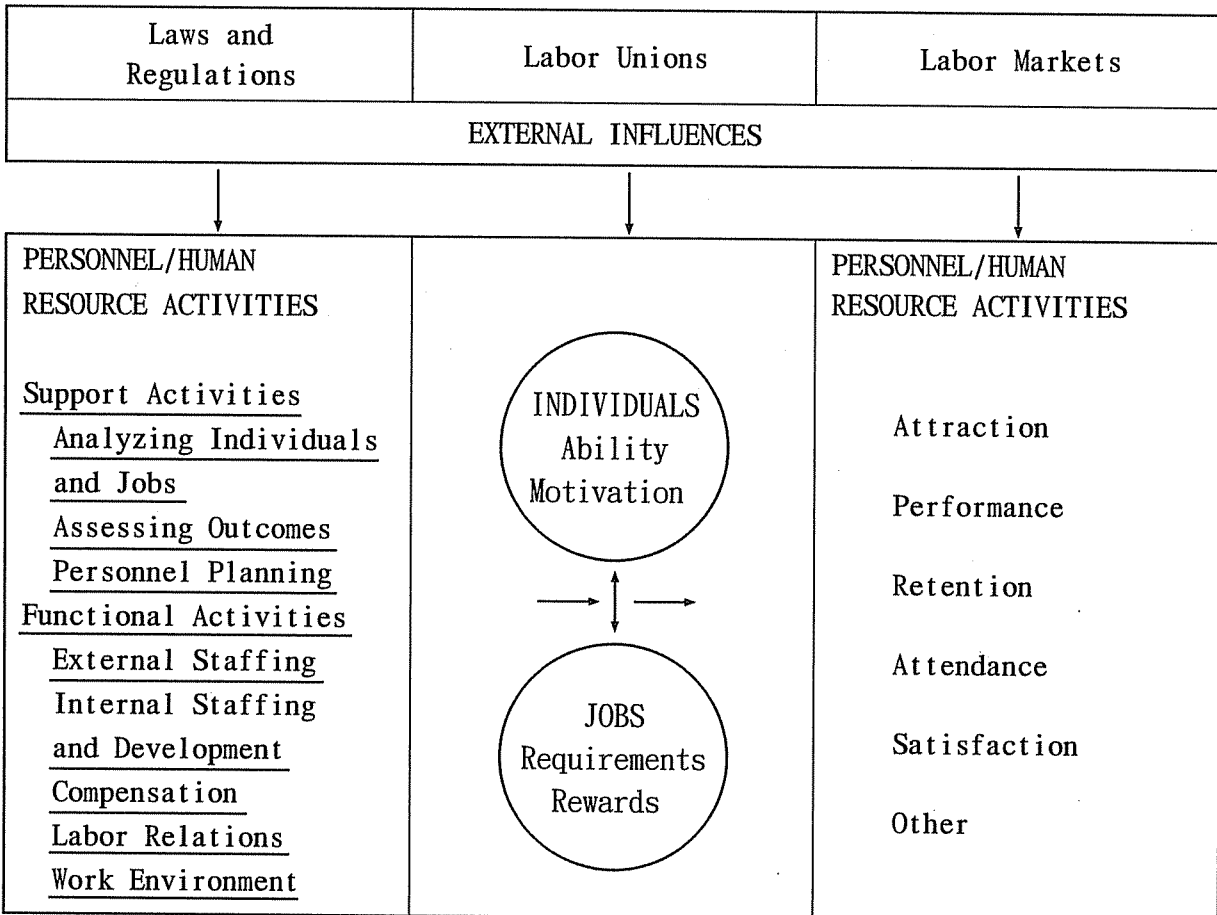


圖3-1 外在因素對人力資源管理各項功能活動的影響

SOURCE : Personnel/Human Resource Management, Richad D. Irwin, Inc 1983 P8

AUTHOR : Herbert G. Heneman
 Donald P. Schwab
 John A. Fossum
 Lee D. Dyer

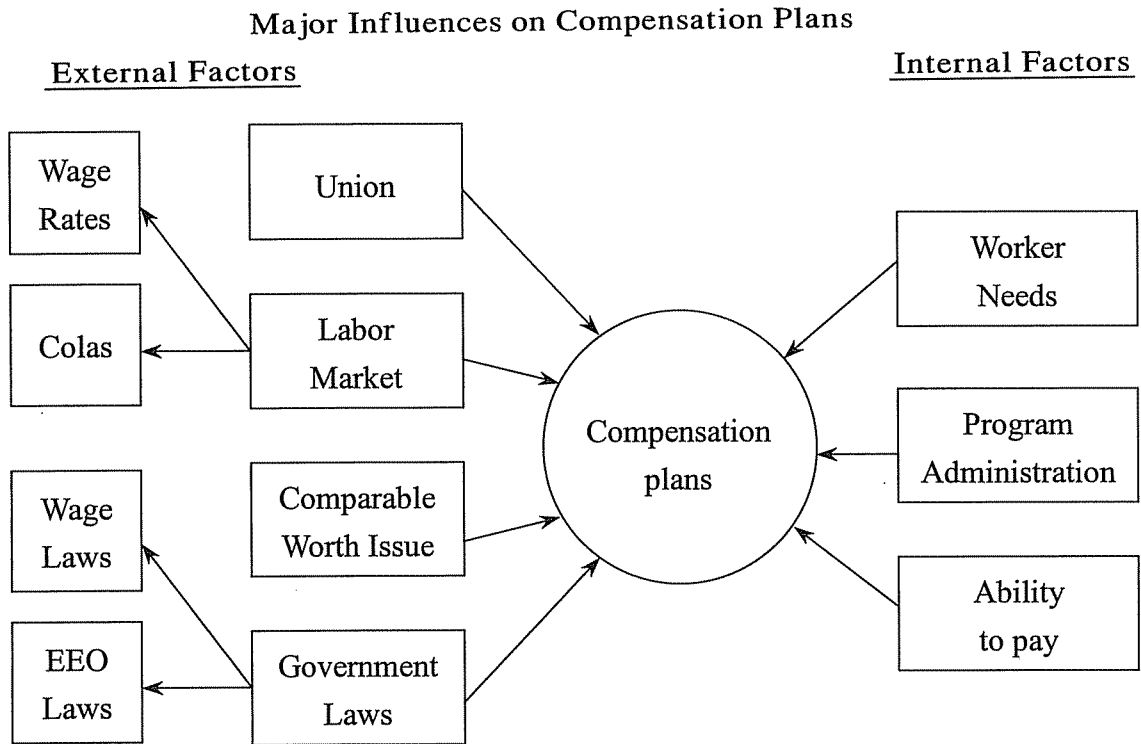


圖3-2 外在因素對薪酬計劃的影響

Resources : Marc G. Singer, Human Resource Management, p.271

從圖3-1、圖3-2可知影響薪酬的外在因素包括：

- 1.工會
- 2.勞力市場
- 3.法令

但依台灣的環境，尚需考慮下項因素：

- 4.社會性因素
- 5.文化性因素
- 6.政黨政治的因素
- 7.經濟性因素

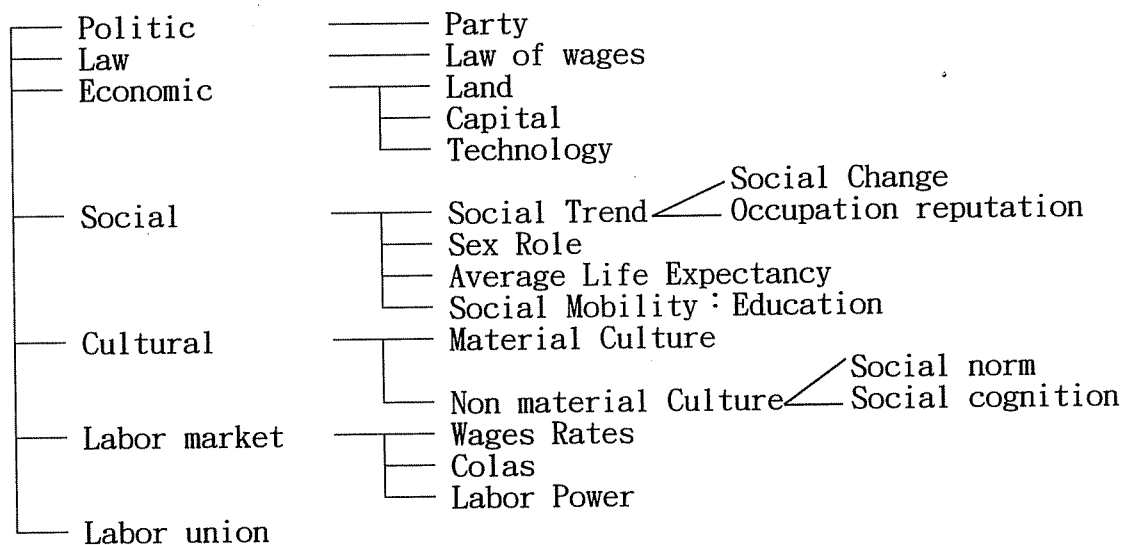
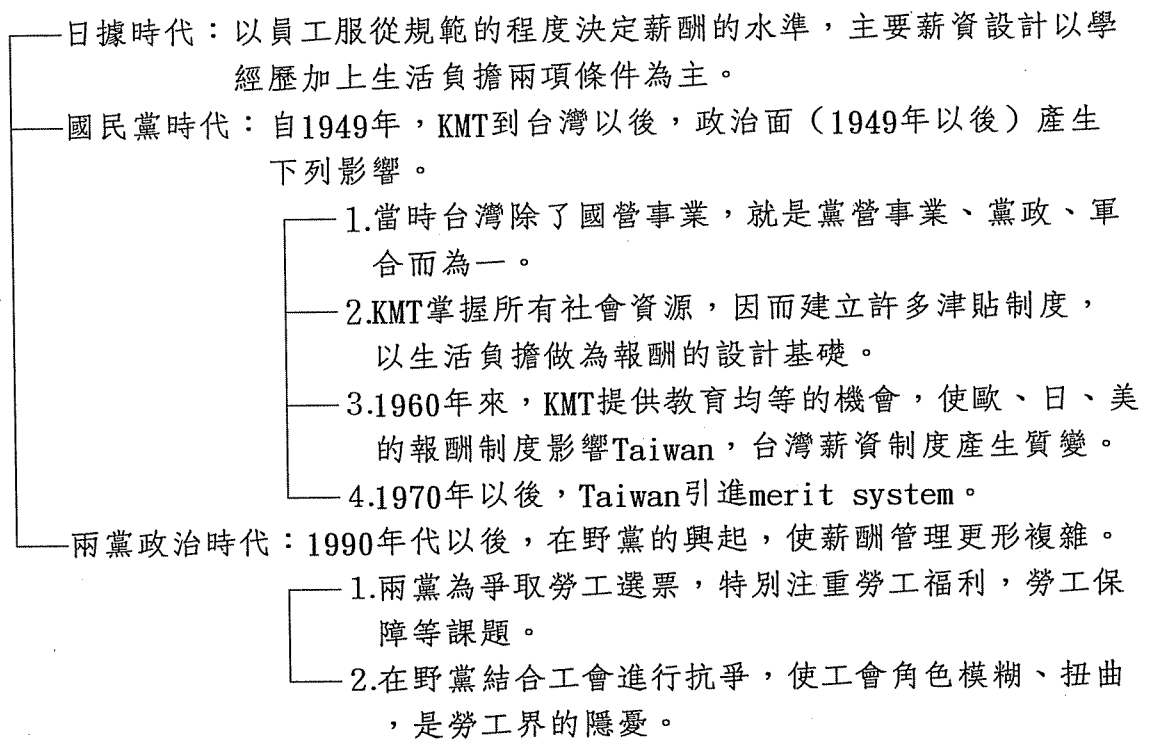


圖3-3 各項外在因素的結構圖

今從Macroview說明各項外在因素在台灣的演變及現況

一、政治面／法律面



政府的運作方式對薪資水準的影響，又可從法令和政策面來看：

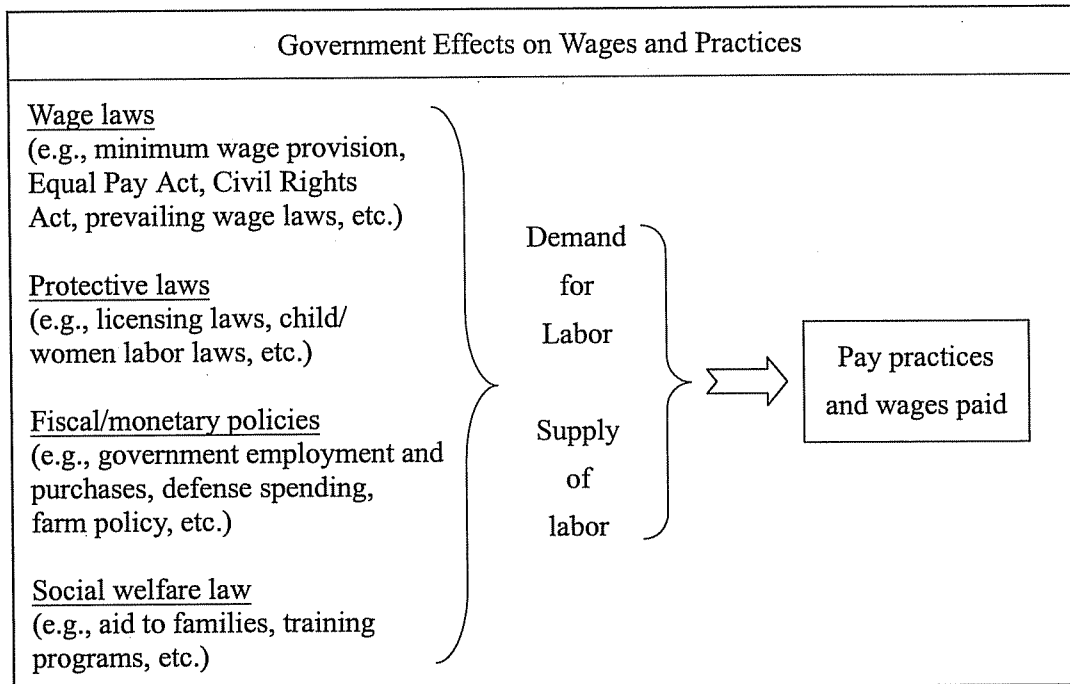


圖3-4 政府運作方式對薪資水準的影響

Resource : Milkorich & Newman, "Compensation". 1987. P.453

由圖3-4可知政府的採購，國防支出均影響勞力供需而目前在Taiwn 影響薪資的法令面包括下列幾項：

[此兩方面的影響均使wage/pay產生變化。(Policies/Law)]

- (一)勞動基準法
- (二)工廠法
- (三)工會法
- (四)勞動安全衛生法
- (五)福利金條例
- (六)勞資仲裁條件
- (七)外商管理條例

二、經濟面

經濟發展是一個非常錯綜複雜的過程，也是多種力量匯集的結果，而經濟發展因素又分為兩大類：自然資源、資本、人力資源、技術等等稱為經濟的因素。而政治、文化、社會制度，乃至於宗教制度則稱為非經濟因素。

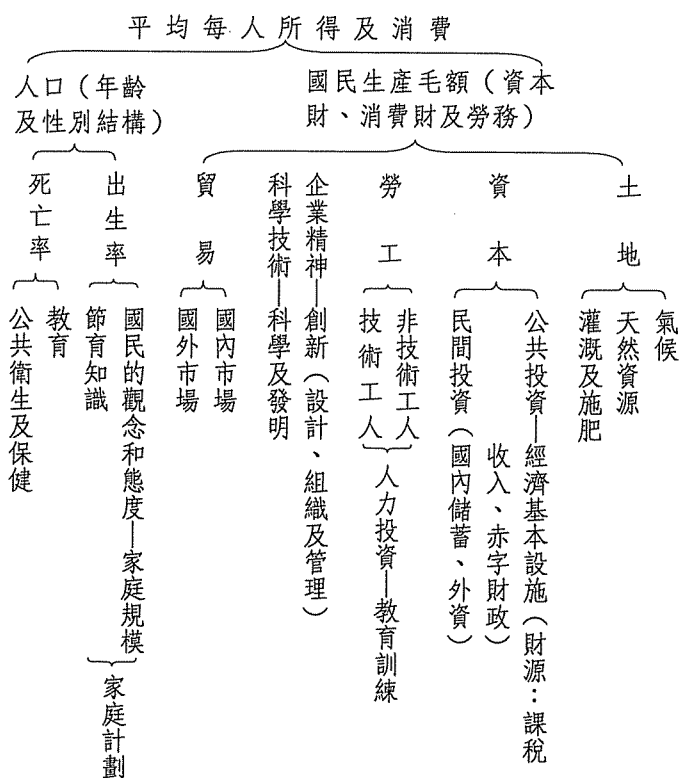


圖3-5經濟發展的重要因素

資料來源：周朝宗等，“工會運動的發展與任務”1985年，頁68。

(一)貿易：

例如最近各國經濟成長率速度減慢，甚或下降的情形，不僅減少企業的營業利潤，也導致企業對員工福利部份投資的減少。

(二)科學技術：

Technology的發展，可取代部份的人力需求，但使企業的生產量增加，

此兩方面的影響足以改變薪資水準。

(三)企業精神：

這屬於內在因素，是企業文化的一種。

(四)公共投資：

政府課稅收入，赤字財政等，會影響勞力市場的供需，進而變薪資水準。
。（參考圖3-4）

(五)民間投資：

包括外資和國內儲蓄比率。

三、社會面

社會趨勢足以影響薪資水準：

(一)社會變遷

社會變遷 (social change) 是社會互動和社會關係等所構成之社會結構的組織及功能的變遷，變遷的原因包括下列幾種：

1. 人口因素：
 - 出生率
 - 死亡率
 - 人口增長趨勢
 - 遷移型態
 - 兩性人口比例分配

2. 社會價值觀的混淆

3. 社會資源的不足

4. 角色的衝突

例如婦女就業，女性勞動人口的增加，導致兩性角色的調整。

5. 社會職務的衝突：

職位、職責的差異，例如邊際人等。

(二)職位聲望

社會對各種職業、職位的聲望評價，可使一位薪資稍低於 average level，卻能滿足於高聲望的工作的員工，留在企業中工作。

(三)兩性角色

例如：當女性員工增加時，雇主會增設托兒所，這將成為員工福利的一種，而長久以來，女性員工薪資水準偏低於同階層男性員工的情形，將獲得立法或企業的保護和改善。

(四)老年人口的增加

人口學上的生命餘歲數 (life expectancy)，越來越高，人口老化緩慢，老年人口佔總人口的百分比增加 (表3-1)，銀髮族成為勞力的資源。

台灣在民國85年 (1996) 時的65歲以上老人人口佔人口總數的7.7%，約165萬7千餘人，預估到了民國100年 (2011) 老年人口數將佔10.2%，民國125年 (2036) 的數值則為21.6%。

表3-1 主要工業化國家老年人口在總人口之百分比，1950~2050年

年 代	國 家									
	奧 國	比 利 時	法 國	德 國	日 本	荷 蘭	瑞 典	英 國	澳 洲	加 拿 大
1950	10.4	11.1	11.4	9.4	4.9	7.7	10.3	10.7	8.1	7.7
1955	11.3	11.5	11.6	10.1	5.3	8.4	10.9	11.3		
1960	12.0	12.0	11.6	10.8	5.7	9.0	12.0	11.7	8.5	7.5
1965	13.3	12.6	12.1	11.9	6.2	9.6	12.7	12.0		
1970	14.1	13.4	12.9	13.2	7.1	10.2	13.7	12.9	8.3	7.9
1975	15.1	14.2	13.3	14.3	7.8	10.7	14.9	13.6		
1980	15.3	14.4	13.4	14.9	8.6	11.0	15.7	14.1	8.9	8.8
1985	13.8	13.3	12.1	13.4	9.2	11.2	16.0	13.9		
1990	14.0	13.9	12.8	13.6	10.2	11.6	16.1	13.9	9.4	9.5
1995	14.0	14.3	13.3	14.0	11.7	11.8	15.5	13.5		
2000	13.8	14.7	13.7	14.6	13.2	11.9	14.5	12.8	9.3	9.8
2025	16.4	17.3	16.3	18.1	16.9	16.9	18.7	15.8	14.3	16.7
2050	17.2	17.5	17.3	17.9	17.9	17.4	19.7	16.9	16.6	17.4

資料來源：U. S. Department of HEW, Social Security in a Changing World, Table 1, p. 91。

(五) Social Mobility

造成社會階層流動的主要原因是1960年代KMT提供教育均等的機會，而受完整教育的青年進入就業市場後，在薪酬制度的設計必須加入學、經歷因素，其次是高學歷人口的增多，形成低階層人才的缺乏和高階層工作機會的供需失調，影響薪資水準的設計。

四、文化面

英國人類學者Edward B. Taylor (1871) 對文化所下的定義廣為被人接受。

「文化從廣義來講，是一個包括人在社會中所習得的知識、信仰、美術、道德、法律、風格，以及任何其它的能力與習慣的整體。」

文化的功能

- (1)文化是區別的標誌
- (2)文化使一個社會的價值更加系統化
- (3)文化對社會團體的團結提供重要的基礎
- (4)文化對社會結構提供材料與藍圖
- (5)文化是模塑社會人格方面的主要因素

文化又分為material culture和nonmaterial culture，尤其是nonmaterial culture中的normative culture和cognitive culture對compensation system的影響最大，例如員工對工作的認知和工作規範的遵守均影響

薪酬水準和因素，而文化規範強烈的影響員工的態度。

社會學者Parsons曾提出A-G-I-L體系說明文化乃維護社會整合的主要工具（參考圖3-7）從企業的角度來看，文化是維護人力資源管理暨薪酬制度的重要因素。

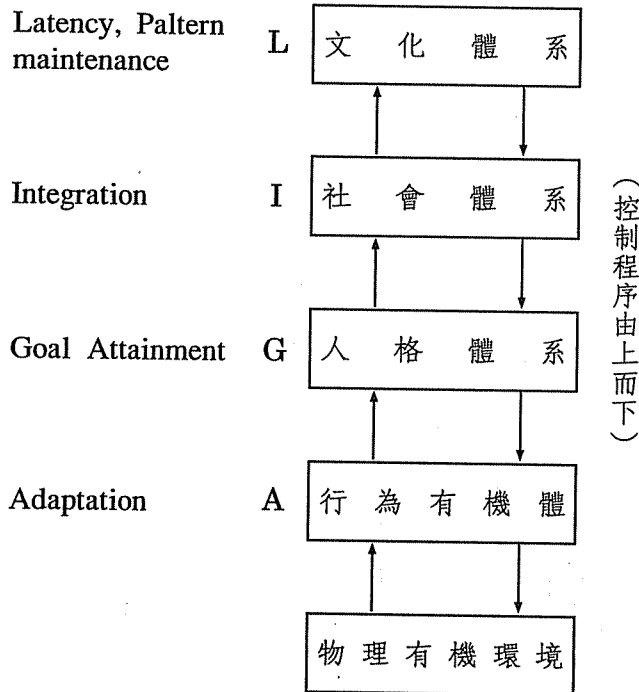


圖3-7 行動體系階層

資料來源：蔡文輝“社會學”民74, 頁105。

梁漱溟（1983）則犀利的指出在中國文化熏陶之下所培養的國民性格，下列十項性格均間接的影響薪酬設計：

- (一)自私自利
- (二)勤 儉
- (三)愛講虛情客套、重形式、愛面子
- (四)和平自得、但文弱
- (五)知 足
- (六)守 舊
- (七)馬 虎
- (八)堅忍及殘忍
- (九)韌性及彈性
- (十)圓熟老到

五、Labor Market

(一)薪資水準

在第二章的薪資設計部份Compensation survey是建立符合External equity的重要步驟。

(二)員工的基本生活水準

員工的基本生活水準，例如日本的薪酬設計針對員在不同年齡層所面臨

的生活負擔，給予不同的津貼補助。

(三)勞動力

- 1.勞委會引進外勞後，增加勞動力的供給，影響本國的薪資水準
- 2.女性就業人口的增加
- 3.銀髮族的二度就業
- 4.高學歷勞動人口的激增

六、工 會

(一)工會組織體系

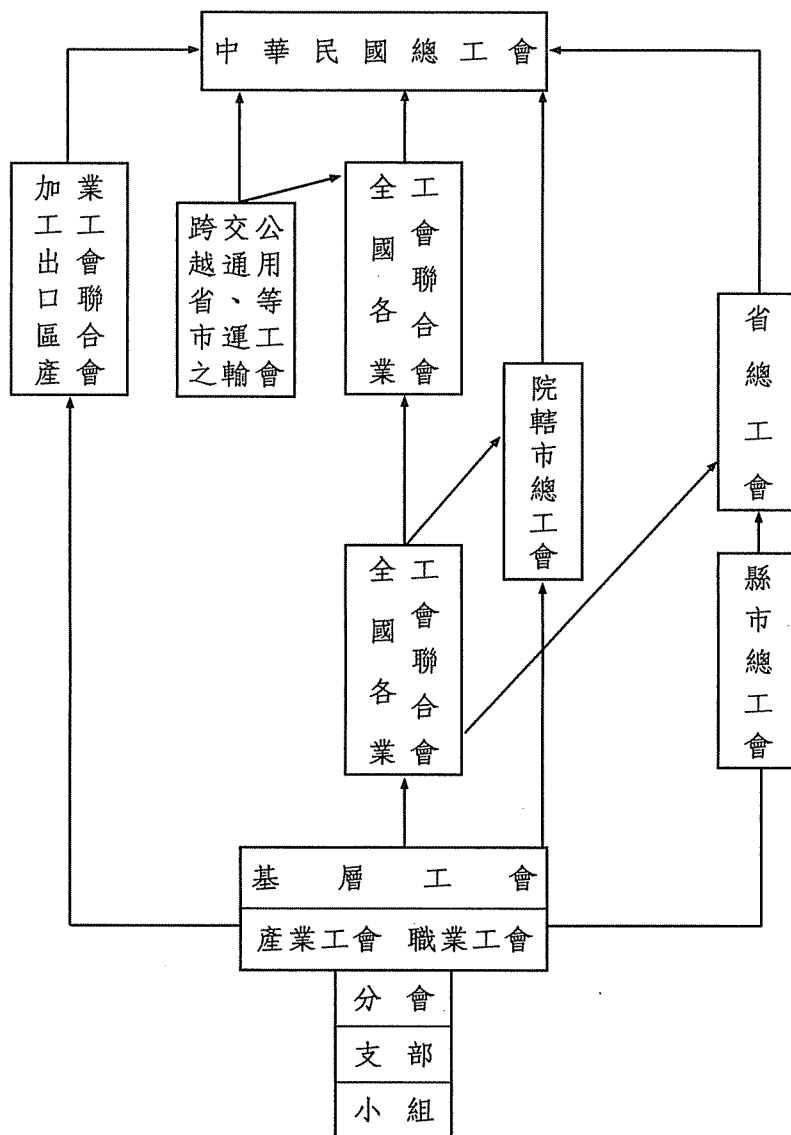


圖3-8 工會組織體系

(二)工會的立法依據：

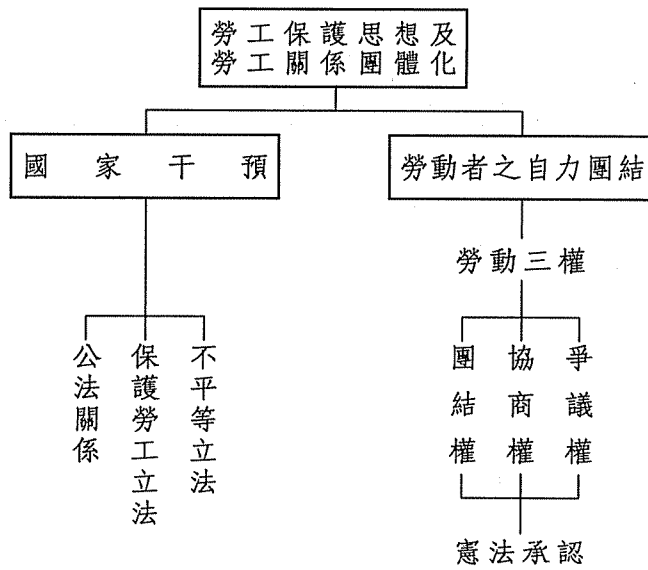


圖3-9 工會的立法依據

資料來源：吳水郎，「我國團體協約制度之研究」，文化大學勞研所碩士論文，74年7月，p. 14-23。

我國工會法規體系圖

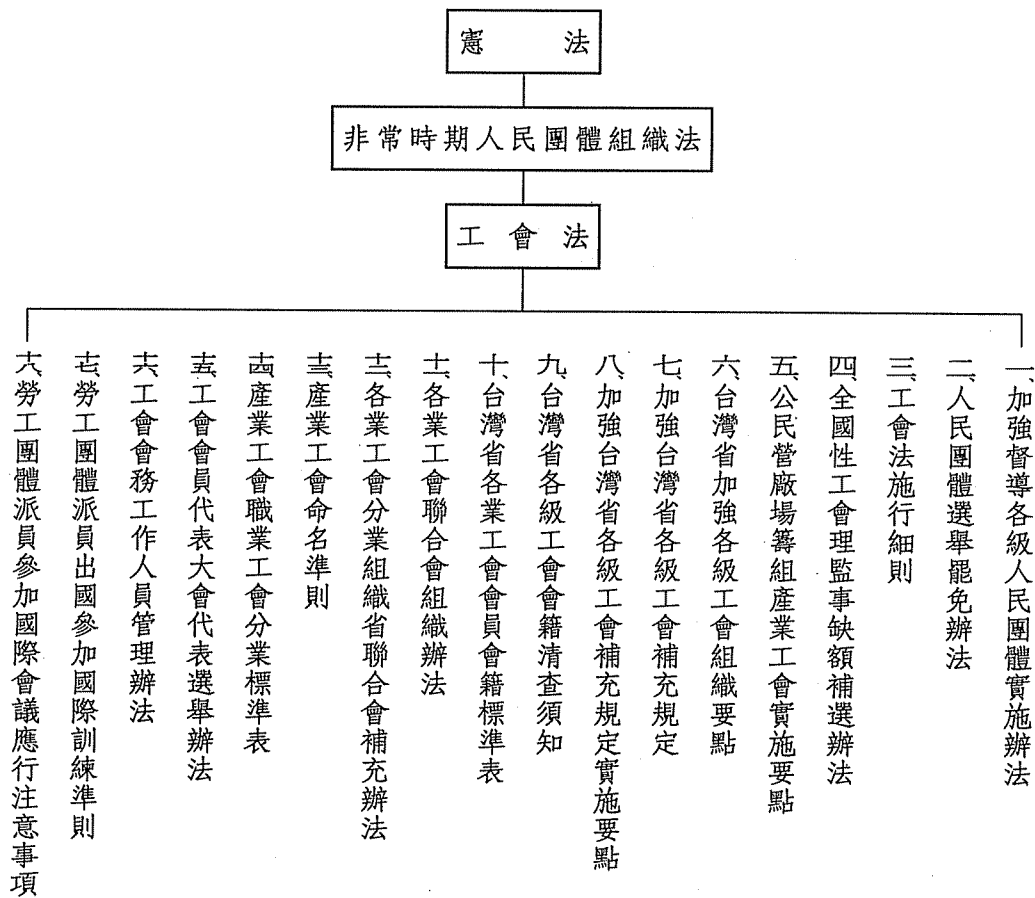


表3-2 有關工會法規

Resource：周朝宗等工會的發展與任務，民76年，頁125。

(三) 工會角色的演進

1. 共濟性的自救團體：產業革命後，力量薄弱而受壓抑與迫害。
2. 抗爭團體：18 世紀下半葉，有破壞性與鬥爭性。
3. 生產夥伴與經營共同決定者：本世紀初合夥關係，民主化發展。
4. 社會計劃共同制定及執行者：二次大戰後的發展。

(*我國仍停留在抗爭階段)

資料來源：『我國工會任務當前概況與未來展望』，勞工研究季刊，文化勞研所，p. 71-72。

而常見工會的抗爭手段包括：

1. 包圍工廠
2. 街頭遊行抗議
3. 向政府相關單位作定點抗議
4. 廠商抗議
5. 團體休假

**大多數勞工都會先採取其他較溫和的抗議方式，例如

1. 向媒體申訴
2. 向政府有關單位陳情或抗議
3. 要求協調
4. 請求政府有關單位調解
5. 要求仲裁
6. 提出訴訟

(四) 台灣地區工會現況

1. 工會組織率：

年 別	我 國	美	韓	西 德
78	38.06	—	—	38.3%
79	43.34	16.1	21.7	—
80	47.99	—	—	—

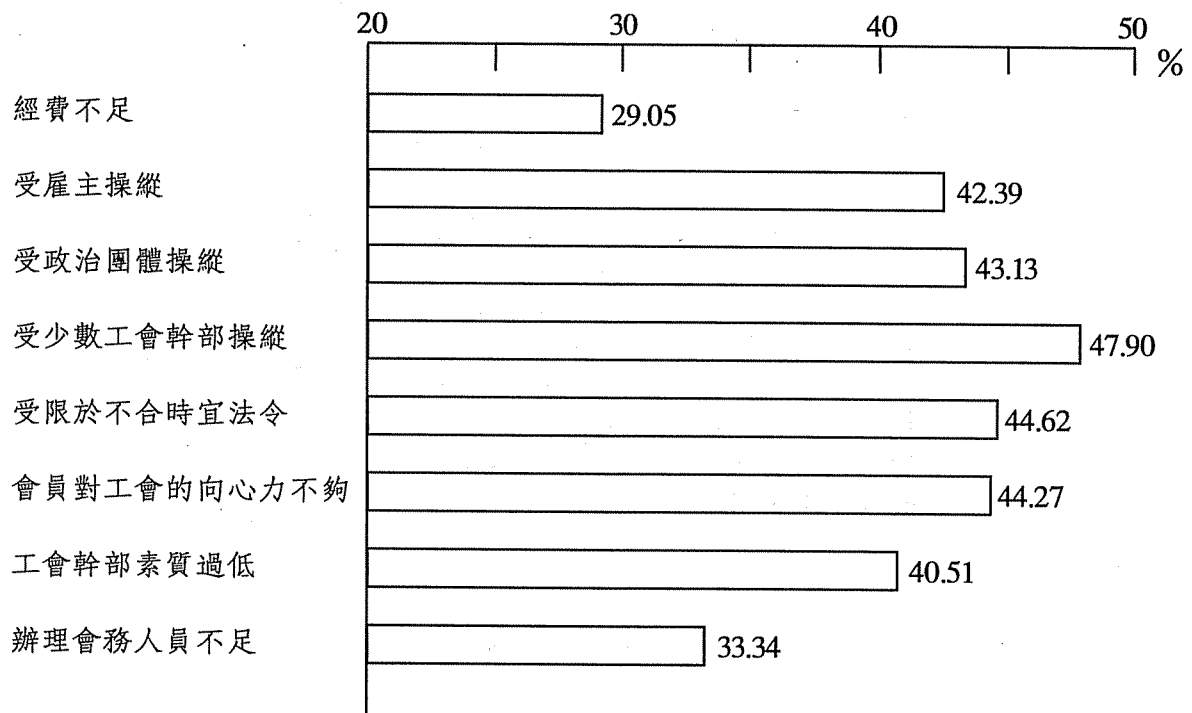
* 工會組織率不遜他國

* 勞工籌組工會意願增強

2. 工會家數及會員人數：

年 別	工會數(家)	會員數(人)
75	2,260	1,724,439
76	2,510	2,099,813
77	3,041	2,260,585
78	3,315	2,419,664
79	3,524	2,756,620
80	3,654	2,941,766

雖然工會家數和會員人數逐年增加，但亦有不少的勞工對工會的功能並不滿意：



資料來源：統計月刊，民79年。

尤其是對受數工會幹部的操縱，感到憂心，事實上工會組織結構必須有所調整，才能真正維護勞動之權。

(五)工會組織結構的改善

1. 勞工立法之改善

許多勞工立法的法條，無法配合社會事實，甚至基本上是違反國際勞動標準者，必須加以修正。

2. 政府在勞資爭議發生時，需扮演中立角色。

3. 經濟的改善，所得的增加，消費能力的提高，雇主較樂意提供更佳之勞動條件與福利，工會應朝向經濟性之團體，減少政治化傾向。

4. 減少和在野黨接觸和弱小團體的聯盟（工會角色模糊的主因）。

肆、台灣的薪資酬制度

一、薪資策略變遷

從第三章可得知環境因素對於薪酬設計具有相當大的影響，除此之外，隨著企業的成長，薪資策略亦會隨之改變，表4-1即說明台灣薪資策略的變化。

表4-1 薪資策略隨著企業發展而改變

企業發展	薪資策略	資金來源
早期創業	分紅入股 尋求個股均等	個股
家族企業	高階主管的報酬	家族
利基	薪資水準	市場
國際化	Benefits. 由 Supply/Demand決定 薪資水準，不需嚴謹的 薪資結構與本土化薪 資策略有所差異	策略性 銷售據點

Resource: 林政惠, “薪酬管理講授內容”, 1994年。

二、二套報酬體系

表4-1指出台灣企業，將出現國際化和本土化兩套趨勢，也因此產生兩套報酬體系。

(一)南向政策（國際化）

投資東南亞、大陸，需利用貢獻度決定報酬的理論，就好像五〇年代美國在台灣所設立的分支公司一樣，是一種短期激勵的制度。

(二)學經歷+merit System的薪資結構（本土化）

但在台灣本土的母公司，必須考量年資、學經歷、職位的相對價值，生活負擔，福利等薪資條件，其實實施要點為：

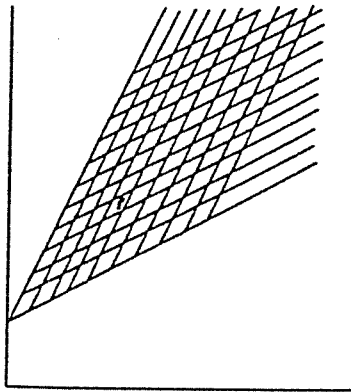
1. 學經歷是起薪（basic pay）的條件。
2. 生活負擔乃是維持員工基本生存的需求，類似於日本的生活津貼。
3. 年資在社會觀念裏，年資必須納入薪酬因素中。
4. 職位相對價值，此乃經工作評價後所產生的，其結果反映於職位加給中。

發展趨勢：

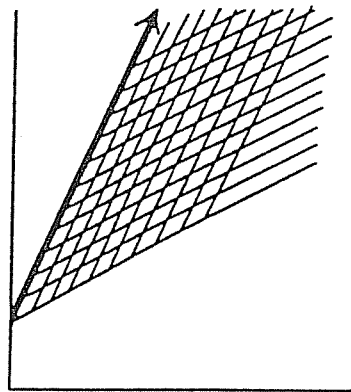
由於GNP的提高，員工將企業所提供的benefit應被視為薪酬的一部份。

母公司的薪資結構：學經歷+工作評價結果+年資+生活負擔+福利。

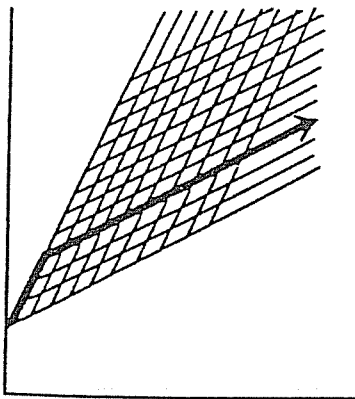
由於員工在企業中將有不同的發展（因為台灣企業組織規模太小，成長速度不夠快）所以培養員工的第二乃至第三專長，形成薪資結構不同方式的成長（圖4-2）



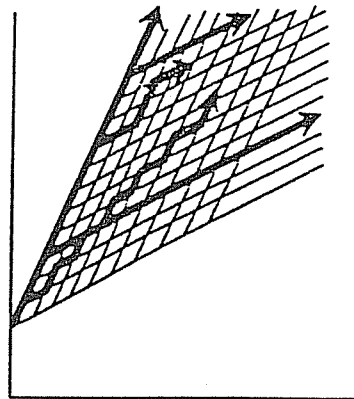
The Wage Structure



Some employee
may go this way



Some may go
this way

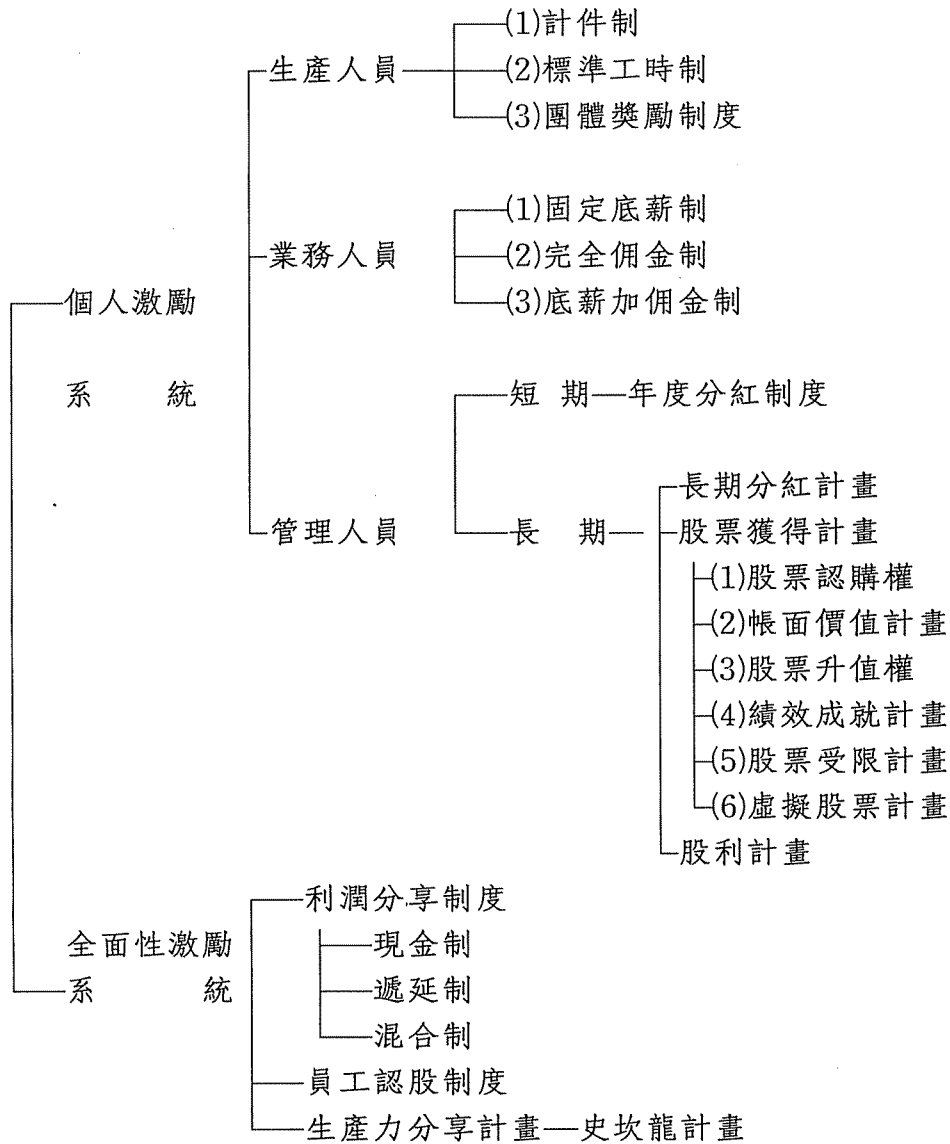


Most employess will
go variety of ways

Resource : Osamu Mishina & Masakuni Inaba, The Integrated wage and salary system p. 46.

三、不同性質從業人員的薪資制度設計

由於不同職務的員工，有其不同的工作目標和內容，故其激勵制度亦不同（圖4-3）



四、不同階層從業人員所重視的薪資因素

更詳細地說，每個階層對工作提供的激勵重視程度均不相同，根據美國南加大李斯敬之研究，呈現下列結果，值得薪酬制度設計人員考量：

(一)高階主管

1. 為高階主管特設之「高階主管獎金」（與經營績效絕對相關）
2. 大的工作挑戰
3. 工作內容本身
4. 良好的退休福利
5. 從公司負責人（最高主管）獲得的績效肯定
6. 高薪（低薪）

(二)經理（中階主管）

- 1.大量的工作自主權 (Job freedom)
- 2.從事有興趣及自認為有意義的工作
- 3.參與制定工作目標，並且做決策
- 4.從各級主管得到的「績效肯定」
- 5.升遷發展機會
- 6.大量的工作挑戰

(三)工程師

- 1.升遷機會
- 2.工作責任
- 3.大量的工作自主權
- 4.有興趣的工作內容
- 5.參與感
- 6.高的工作挑戰

(四)一般行政 (工作主發) 人員

- 1.工作安全感
- 2.升 遷
- 3.上級的領導 (督導) 方法
- 4.上級對工作的回饋
- 5.待 遇

(五)高科技人員對報酬內容的價值定位參考

- 1.與頂尖專家工作的機會
- 2.對工作決策有相當的自主權
- 3.優美的工作地點
- 4.激揚的工作環境
- 5.存「領先」的公司工作
- 6.建設性的組織氣氛
- 7.彈性工作時間
- 8.提供雙元化個人發展升遷的機會
- 9.參與公司各種「成功」的機會
- 10.保持領先「同群」的前程機會
- 11.公開、充分溝通的管理
- 12.對重要專案能徹底參與
- 13.提供個人充分表達的機會
- 14.對公司的「將來」扮演重要影響或主導角色
- 15.為明天而努力，不做重覆性及規則性的業務
- 16.穩定性的長程專案
- 17.能對上級充分表達個人需要的機會
- 18.公司業務不斷轉向擴充發展，以繼續提供新機會
- 19.公司提供良好休閒設施
- 20.加薪速度快

21.用不完或沒空用的休假，公司可以提供報酬。

結論：1.在台灣未來的薪資市場中，package內的C. D. E. 會越來越重要，尤其是D. E.。

2.不同階層的工作者，對於Package各元素的重視比例也有所不同。

Pochange 階層	A	B	C	D	E
高階主管			★	★	★
中階主管	★		★	★	★
基層主管	★	★	★		
一般員工	★	★	★		

3.A (base salary) 和 B (profit sharing) 均是一種competitive level 以吸收企業所需要的各種人才。

4.薪酬管理是管理中重要的一環，若無妥善規劃容易產生下列問題：

- (1)無法吸引和留住人才
- (2)無法激勵人才
- (3)使企業產生遞延負債

5.支付員工薪酬不能超過product market的費用，亦不能超過labor market的水準，但此法則亦視欲吸引的人才層次而定。

COMPONENTS OF JOB WORTH Unskilled Job

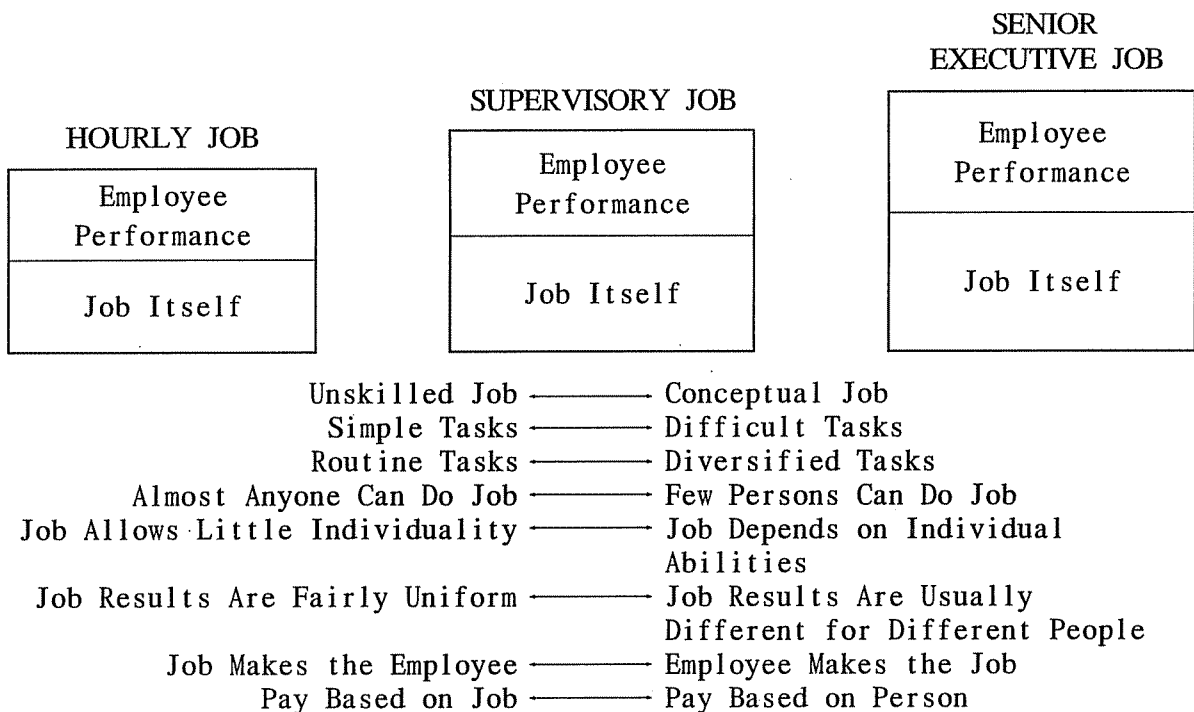


圖4-4 不同從業人員所重視的薪資因素

SOURCE : Adapted from Wage and Salary Administration, 2nd. by Zollitsch and Langsner. Copyright 1970, by South-Western Publishing Co. Reprinted by permission.

伍、結 論

根據本文的探索，可得出下列結論：

- 一、薪資制度涉及成本及人員流動等問題，值得注意
- 二、不管在任何國界，薪資制度的設計需以終身雇用為出發點。
- 三、良好的薪資設計可以留住好的員工，創造更大的貢獻度。
- 四、組織結構的變化，使Merit system 在台灣蔚為主流。而中小企業會走向擴大化、國際化趨勢。
- 五、Total package concept of compensation會越來越受重視。
- 六、台灣薪資制度的設計：

$$\text{學經歷} + \text{年資} + \text{生活負擔} + \text{merit system} = \text{compensation}$$

但台灣社會的變遷，使compensation面臨到阻礙

*社會公平說

↑
————→ 貢獻度決定報酬

party politic → labor revolution → social equity

例如Philip員工要求營業利潤依人頭發給而非以職位為標準，這就影響貢獻度決定報酬的概念

參考書目

1. 劉仁傑 “日本式人力資源管理移轉條件之探討” 產業管理研討會論文集，1992年，7月4日
2. 劉仁傑，日本的產業策略，台北：聯經出版社，1992年。
3. 奧林康司，「日本式人力資源管理的特質與適用條件」 產業管理研討會論文集，1992年。
5. 林政惠，“報酬管理與制度設計”，1993年。林政惠，“人力資源管理與發展”，1993年。
6. 林政惠，“薪酬管理講授內容”，1993~1994。
7. Qsamu Mishina & Masakum Inaba, The Integrated wage and salary system, Japan.
8. George T. Milkovich & Jerry M. Newman, Compensation Texas, 1987.
9. Jerry S. Rosenbloom & G. Victor Hallman, Employee Benefit Planning, New Jorsey, 1986.
10. Henderson, Richard I, Compensation Management : Rewarding Performance, New Jersey : 1989.
11. 蔡文輝，社會學，台北：三民書局，民1989。
12. 狄爾／甘迺迪合著，企業文化，台北：長河出版社，民80年。
13. 周朝宗等 “工會運動的發展與任務” 行政院勞委會，民76年。

The Analysis of Compensation Management and Factors of External Environment

Fuh-Mann Hsieh

ABSTRACT

The compensation institution is one of the most important factors of HRM. It could affect staffing, HRD, labor relations and merit management. According to the investigation of Prentice-Hall/ASPA, compensation is the second or third substantial item to management function.

A good compensation could be designed by concept, skill and goal. This paper tries to explain external factors and suitability of compensation management, from macroview, and also the design of reward.