

松誼顧問專欄

企業發展成功之鑰：薪酬管理的動態因應之道

朱承平 首席顧問

HR領域深耕逾30年，以其對於人力資源管理的豐富經驗，對現今市場及產業洞見觀瞻。曾任中華航空公司行政副總經理、桃園航勤公司總經理、荷蘭商天遞公司TNT台灣區總經理、中華電腦中心總經理、日月光半導體集團副總、華宇集團人資副總、日月光半導體集團上海公司行政副總、印尼商金光APP集團工業用紙部總經理室副總經理，以及致伸集團人力資源總經理等職。



前言

經營一個企業，就以人力資源管理角度而言，要能夠有效(一)取得(acquisition)、(二)發展(development)、(三)保留任(retention)與(四)充分利用(utilization)人力，一直是人力資源管理必須兢兢業業的努力目標，其中薪酬與福利管理更是實現上述目的要項之一。

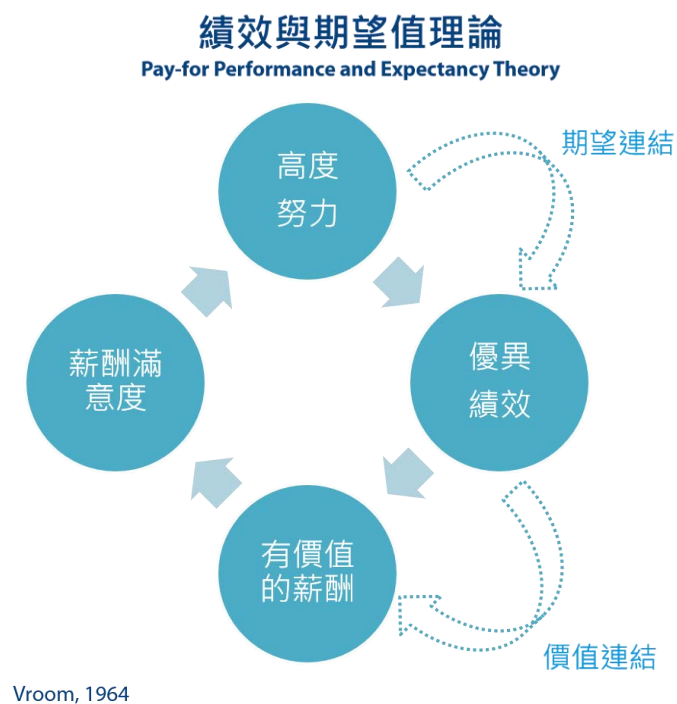
就企業角度而言，薪酬與福利既是激勵的因子，也是成本因素，兩者不可偏廢。

從激勵的角度來看，薪酬的目的是用以維持人力，並力促其貢獻擴大化(maximizing effectiveness)，後者則是力求在人力成本的管控(minimizing cost)。

我們試以下圖 Vroom 的期望理論，來說明激勵與薪酬的關係。Vroom 將員工與薪酬福利的關聯性分做兩個階段：期望連結與價值連結。在接受到目標指示與激勵，員工會盡力以

赴，再視企業提供的薪酬與福利是否能夠達到令其滿意或接受的程度。

而企業基於成本的考量，必須對於人力成本做有效管控。也是薪酬政策必須重視的一面。



企業對薪酬不變的大原則，就是員工對企業的生產力與貢獻度，要超越薪酬（報償）的付出。

薪酬系統的定位

Positioning on Compensation/Reward



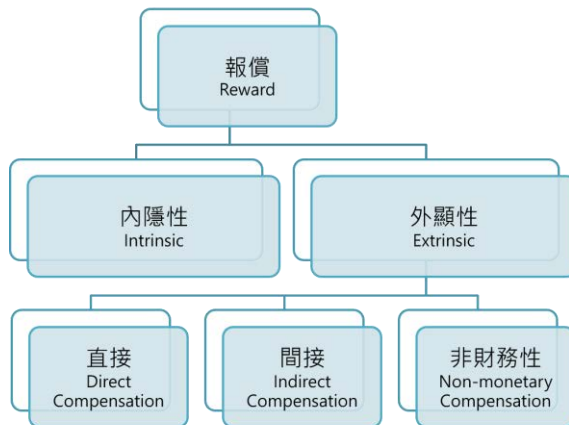
松諒首席顧問 朱承平 整理

關於薪酬的內容，雖然會因為企業的經營型態與職業類別不同，而產生不同的薪酬項目與內容，但大體可以外顯性報酬(Extrinsic Rewards)與內隱性報酬(Intrinsic Rewards)作為大分類。

其中所謂的直接的薪酬(報償)是指直接發放給員工的給付，包括固定給付(譬如本薪與各項固定津貼)與變動給付(如分紅、入股權利……等)；間接薪酬(報償)是指企業提供財務資源給員工(如團體保險、學習進修的補助、購車補助……等)，而不是

報償系統

Reward System



松諒首席顧問 朱承平 整理

直接發到其本人帳戶中；非財務性的包括推崇地位權利(提供較佳的停車位與辦公室)，內隱項目則屬於精神與心靈滿足層面(如對其能力與貢獻的肯定等)。

而論及薪酬決定的過程，當企業在經營大方針與策略已經決定後，接下來就要發展出以薪酬與福利政策與實施方案。而關於薪酬架構與標準，必須有職位評價(Job Evaluation)一做為決定職等職級的依據，並求內部的均衡，以及有可信度的薪酬調查(Compensation Survey)一做為訂定每一職等職位薪資的依據，是求在勞動市場的外部均衡，而由於整體

經營情勢變化頻仍，在制定薪酬與福利方案時宜將各種內外環境變動因素列入考慮，保持在必要時調整的彈性。

目前由於資訊與自動化與人力精實化盛行，加上

全球化的趨勢已經成形，各種職位評價與薪酬調查也做與時俱進的改進與提升，就以幾個職位評價所常用的評點法與職位分類法為例，無論是 Towers Watson 的職位評級或是 Hay 評估，莫不做及時的修正，以配合當前的需要。

當前經營環境對薪酬管理之影響

面對全球化衝突與競爭，以及接二連三的政經局勢變化，尤其是 2008 金融風暴與 2020 的疫情，企業界普遍陷入不穩定與難以蠱測的困頓中。其中薪酬與福利政策與措施必也受

薪資決定過程

The Wage/Salary Determination Process



松誼首席顧問 朱承平 整理

到波及。因此已經出現下列的挑戰：

- (一) 由於對於未來情勢，尤其是市場供需評估的困難，許多企業對預測都採取較保守的態度，因此對薪酬條件的提升，採取觀望心態。而對薪酬政策的建立，往往只想到應付短期局勢，較欠缺長遠與前瞻思維，因此薪酬政策提案運作，會陷入左支右絀的尷尬中。
- (二) 在疫情與變動時期，企業由於陷入應付的迷思，基於成本與效率的考量，往往較考慮及採取一些緊急應變措施。譬如提升變動薪資，減少固定薪資的比重；乃至凍結調薪、取消

或減少福利項目、無薪休假……等。

- (三) 當 AI、自動化、與工業 4.0 普遍後，企業界在取才用人更趨嚴謹，對菁英人才爭相聘用，甚至英才管理 (Talent Management)，也逐漸受到重視；相對地減少聘用較低生產能力工作者。一方面對於技術與管理人才的待遇會更見優渥，然而對較低生產力人員卻吝於給與較高的待遇。會這會造成薪酬與福利措施的兩極化，擴大貧富懸殊現象。
- (四) 因經濟局勢的變幻莫測，構成對專業能力很大的挑戰，如今薪酬的工作者，

對於專業知識如經濟、統計、成本效益的具備，分析能力、以及對於整體環境的敏感度，都相較於之前有更高的要求。

(五) 目前企業已從習以為常的職位導向思維發展出來的薪酬體系，逐漸演化為技能專業以及職能導向 (Competency) 的薪酬制度，也就是以往以職位為薪酬評定基礎逐漸轉為個人的技能專業與職能的趨勢。而在建立新的導向後，配合公司人力規劃方案，包括；績效管理與生涯以及英才管理 (Talent Management) 等功能的陸續受到重視，會使得取才用人更加能見宏效。

- (六) 經過屢次變動與挑戰，企業界已經較以往更加重視「遞延給付」的概念，譬如以增加退休金的比例，離退職金與儲蓄保險的準備。企業既要顧及員工當時服務的報酬，也要慮及

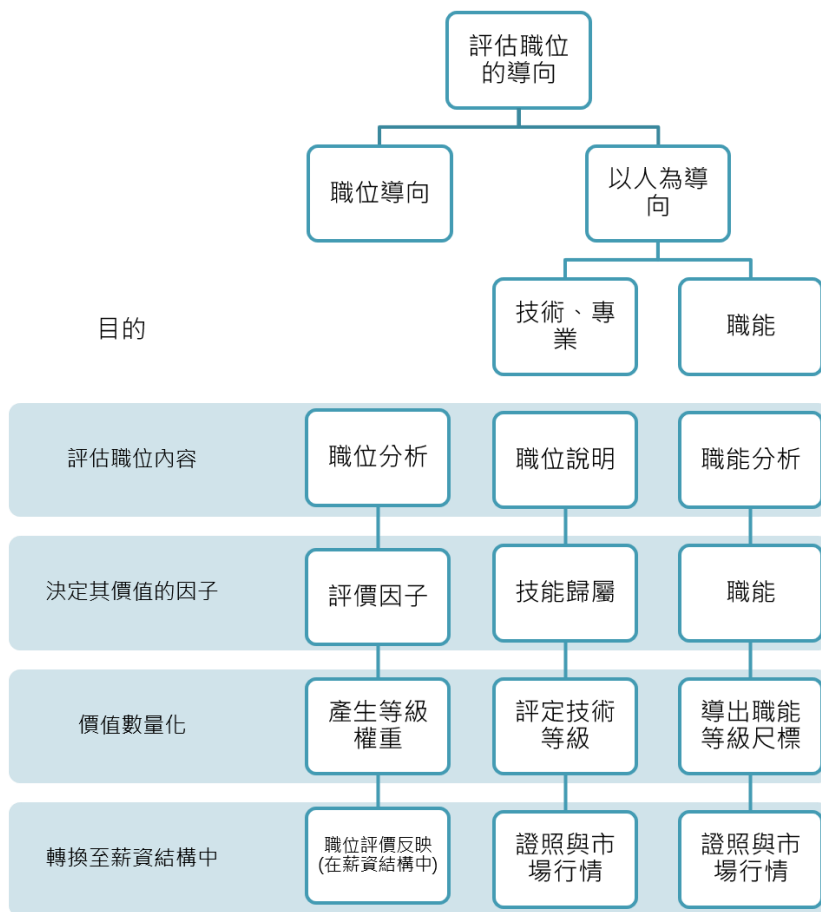
給予日後退休離職後更多的保障。

意願或可能，此時此際最需要的整軍頓武，建立制度，以保留現

有人力陣容為目的，因此在薪資制度上強調以固定薪資為主，也期望藉著職位評價結果，定位薪資，也較尊重薪年資以求人員的穩定，為求制度的一致性，以及成本的嚴控，他們會採取中央集權方式的管理薪資。

而拓展型企業一般出現在正在茁壯成長的企業，或者是有需要擴充產品與市場佔有率，這時除了求內部穩定外，並需要羅致來自企業以外優秀人才，因此期盼能建立更具彈性的薪酬制度，而非以固定薪酬為主軸。此外為了有效地延攬菁英人才，也採取以個別差異以及績效導向的薪酬哲學，並賦予部門主管較大的裁決權。

這兩種薪酬管理型態各有優



松諠首席顧問 朱承平 整理

薪酬政策須因應經營策略

企業在各種不同發展階段，必須要有不同的考量。Snow 與 Mills 曾揭櫫企業得依經營策略方向而有不同的各項措施，其中自禦型與拓展型影響薪酬政策的制定最顯著。

自禦型企業主要是處與公司經營狀況穩定或無擴大經營的

自禦型(Defender)與拓展型(Prospector)的企業其落實薪酬側重點的區別

自禦型	拓展型
固定型薪資結構 Fixed Pay	變動型薪資結構 Variable Pay
與職位有關的薪資結構 Job-based Pay	個別差異的薪資結構 Individual-based Pay
年資導向的薪資結構 Seniority-based Pay	績效導向的薪資結構 Performance-based Pay
中央集權式的薪資決定 Centralized Pay Decision	授權式的薪資決定 Decentralized Pay Decision

松諠首席顧問 朱承平 整理

劣點，端看目的與適用性而定。

薪資的調整結構

一般企業是員工前一年度績效評估做為調薪的依據，但已有人爭論，僅憑前一年度的績效，就可以無限期延續期調薪成果，也能做下一年度調薪的計算依據是否允情合理。

因此有學者倡議。我們在對員工做年度調薪時宜將要調薪部分分成 (1) 基本年度總調薪 (General Increase) 與 (2) 前一年度就績效評估結果所做的功績調薪 (Merit Increase)。

年度總調薪是參考物價上漲指數而定，是屬於通通有獎，而且可以並列做下年度基本薪資 (Base Pay) 中。

是以右圖為例 2020 年初，某甲底薪是 10000 元，(1)若依傳統模式加薪 3%，他調薪後薪資是 10300 元。(2) 若採用基本年度總調薪 1% + 功績調薪 2% 他在第一年(2020)度仍然是調至 10,300 元。(3) 若照傳統式計算，2021 年某甲調薪計基礎是以 10,300 計算，但是若依基本

年度總調薪+功績調薪分開計算，這時他的薪資計算基礎僅將去年的總調薪 (General Increase)列進，算是新年度調薪計算基礎，是 10,100 元。(4)易言之，某甲每年的功績調薪 (Merit Increase)是要依上年度績效評估結果而定。

這種制度的改革，可以促使員工都要朝建立良好績效而努力，而底薪也不會有急驟的提升。

公司若有雄圖大展企圖心的一大挑戰。

擁有眾多不同國籍成員的跨國公司，除了跨文化整合外，對於不同國籍員工共濟一堂，薪酬體系的建立的確是頗費周章的重大挑戰。我們首先要深入了解，來自五湖四海的員工的期盼，母國的國民所得，法律(駐在國與原籍國)、就業心態(是以長期雇用或者是有任期雇用)以

依功績調薪與年度總調薪制度之比較

Merit Increment vs. General Increment

傳統		功績調薪	
			10,000
2020	10,000	GI 1%	100
+3%	10,300	+ MI 2%	200
			10,300
			10,100
2021	10,300	GI 1.5%	151.5
+3%	10,609	+ MI 1.5%	151.5
			10,303

功績調薪率只適用於當年度有效
Merit Increment only Valid in Due Year

松諠首席顧問 朱承平 整理

邁向全球化時薪酬管理之挑戰

當時界變得越來越「平」，為了將版圖朝向全球化發展。國際性的薪酬與福利觀念會因應而起，面對不同國籍的員工，如何吸引世界各地的英才，也是

及雇用條件都應一一慮及。筆者曾服務於有許多不同國籍幹部組成的企業，深深體會要能夠做到公允合理，讓各國菁英都能夠接受，委實是一大考驗。

要在跨國性產業讓薪酬做到完善妥當，也要考慮到先採平

衡表法觀念的挹注。先將原先待遇做基礎，在未考慮加入後的調薪與津貼、福利(家屬、居住、膳食)、旅行、保險等雇用條件之前，必須參照下表所舉實例，然後再進一步討論雇用條件的全貌。就以下表為例，如要決定雇用他，首先就要吸收他移居比利時的 69,700 溢出的成本，然後再論及其他雇用待遇與條件。

而在期任滿是否需要提供財務性酬勞，由應列入考慮。

美國國會也通過「陶德-法蘭克華爾街改造與消費者保護法案」(Dodd-Frank Act)，並在 2010 年 7 月由美國歐巴馬總統簽署頒布，此法案對金融監管改革的總體原則是強化監管，防制類似雷曼兄弟事件發生。該法案也針對高官溢領高薪、股票與退職金，提出遏止歪風的建議。

我國也開始要求企業界對 2008 年金融海嘯一意外引出華爾街的肥貓問題，要求匡正與防堵，薪酬委員會乃在此背景

此外，金融管理當局對於公司或擔任經理人如果有連續虧損情事發生也有一些具體限制行為。

就以實務角度，身為薪酬管理者，大致上對於公司高層人員除薪酬待遇資料的進行與處理外，實在並無太多置喙之處，但至少可以在下列幾項內容可以略盡綿薄。

- (一) 在公司遴任薪酬委員會成員，對於人選的資歷與適用性提出一些適切的建議。
- (二) 準備詳實正確薪酬資料。
- (三) 提供薪資調查的資料。
- (四) 展現自己專業與關注程度。

平衡表法

每年開支	美國芝加哥	比利時布魯塞爾	津貼
房屋及水電	35,000	67,600	32,600
商品與服務	6,000	9,500	3,500
稅賦	22,400	56,000	33,600
可支配所得	10,000	10,000	0
總額	73,400	143,100	69,700

假定美國基本薪資為 8 萬美元/年
單位：美元

現代人力資源管理 第16章 管理全球的人力資源

企業高管人員薪酬倫理

2008 次貸危機所引起的金融危機，高階主管在企業頻臨倒閉之際，仍坐領高薪，形成肥貓現象，群眾掀起佔領華爾街運動，以表達不滿。而此時此際，

下因應產生。薪酬委員會成立的原始用意乃在防弊，要擔負起高階主管薪酬制度及實際運作執行的合理性。如要進行合理性評估，其背後就必須要有專業能力者支撐。除了監控，同時還要有建議權。

結語

人才關繫乎企業的成敗，而薪酬與福利更是攬才與留才不可或缺的工具。但薪酬與福利既具備激勵的功能，也需要成本效益的考量。

薪酬與福利實務工作者，所受的挑戰已經越來越吃重。但相對的，受到的重視程度也越來越高。在美國，各項人力資源管理功能中，被認為專業程度

最高者，薪酬總是居高位。

薪酬管理既是靜態的資料蒐集、整理、與分析，有時候也要扮演說明、溝通甚至參與談判的角色……等。因此薪酬早已逸出內勤靜態的屬性，而有內外兼治的特質。

隨著相關理論與科技的蓬勃，薪酬工作者必須隨時進修，才能與時俱進。

設計有效的績效薪資制度準則

Merit-pay Systems that Work

因績效而增加的幅度增大

- Use a wide range of increase

將報酬與績效緊密結合在一起

- Link rewards closely to performance

教導主管如何做好績效評估及如何給受評員工回饋

- Teach seniors how to appraisals and how to give feedback

發展出精確有效的績效評估制度

- Develop accurate performance appraisal system

建立績效的高標準

- Establish high standards of performance

Cascio, 2003