

## 薪資制度與管理第 1 次上課大要

### 第一章 薪資管理的內涵與理論

※ **薪資的定義**：指員工所獲得之任何形式的財物、服務與福利，是僱傭關係的一部份。

\* 就個人而言，薪資不僅是工作的報償，也代表個人能力或成就的肯定；薪資的存在是員工與組織（雇主）經濟利益交換的一種結果，員工以本身所擁有的能力、工作績效與工作職責，來換取組織（雇主）的獎酬。薪資也可以代表員工在組織地位或頭銜，地位愈高愈重要，薪資愈高；有時薪資對員工來說，也是一種工作成就，是做好工作後的一種獎賞。所以薪資對大部分員工而言，薪資是決定幸福的因素。

\* 對組織而言，薪資不僅是成本或花費，也是對組織成長的投資、爭取競爭優勢的一大利器；也是一項激勵員工的有效工具，組織通常會運用薪資來影響員工行為和改善組織績效，在薪資政策的激勵影響下，員工為了爭取高薪或獎酬而樂於提高工作品質、改善工作態度；或自願學習新知、提供有利組織的建言；甚或降低參加工會而與公司對抗的想法。

\* 對社會而言，薪資不僅影響財富的分配，也是社會公平與正義的表徵。從社會的角度來看，薪資可視為一種人類維持基本生活水準的意涵，所以薪資政策必須考量最低薪或基本薪。不同國家因為國情與歷史背景的不同，最低工資標準也不同。我國基本工資係依據前一期行政院核定的基本工資水準，以物價指數上升率及工業部門勞工生產力上升率的一半來調整。

※ **薪資的類型**：

\* 財務獎酬：（一）直接薪資：

1. 固定薪：本薪。通常與工作本身價值有關。因工作經驗、技術或職等而有所區別。
2. 變動薪：屬績效薪的一種形式。其功能在激勵員工的工作績效表現。包括短期激勵薪與長期激勵薪，前者如工作獎金，後者如股票選擇權。

（二）間接薪資：福利。如健保、休假、產假、育嬰假…

\* 非財務獎酬：（一）內在獎酬：私人秘書、特定停車位、獨立辦公室…

（二）外在獎酬：工作成就感、團隊合作、成長機會…

\* 非財務獎酬優點：1.比較經濟；2.比現金更具宣傳效果；3.比現金更有彈性（不受物價水準影響）；4.促進家庭的參與和目標設定；5.獎品的價值（是員工所期望的）。

\* 近來非財務獎酬越來越受重視，成為留任有價值員工的重要因素，在運用上包含以下幾種策略：

（一）動機法：讓員工覺得有價值且被重視。例如採取彈性工時；讓高績效員工參與解決問題，增強其自信，使其成為組織有價值的利害關係人；另外，非正式、個人化且經常性的表彰個人努力，這些對激

勵員工士氣有正面的影響。

(二) 升遷法：這是最明顯獎勵高績效者的方法，但可能受到組織規模及組織結構的影響、

(三) 升遷以外的方法：1. 專案參與：讓其負擔更多責任；2. 看法判斷：主管多關心員工的滿意情況及工作現況；3. 讓個人有表現的機會；4. 於會議中公開讚許；5. 避免員工過度操勞。

※薪資給付類型是由下列三個因素構面來區分：

1. 工作：核薪原則以職務為基礎，而衡量職務價值的方法為工作分析與職務評價。(職務薪，以職位、工作條件及工作責任等因素做為給薪的基礎)

2. 績效：核薪的原則以員工的績效表現為主。(績效薪，以工作結果、產出或績效等因素做為給薪的基礎)

3. 個人：決定核薪的原則以員工的技能、年資及教育等為主要因素。(技能薪，以員工的知識範圍及所精通技能數量作為給薪的基礎)

### ※薪資理論基礎

#### 一、需求滿足理論：

\* Maslow (1954) 提出人有五種層級的需求：生理需求(如飢餓，口渴)、安全需求(如身心不受傷害)、社會需求(如被人接納及友誼)、自尊需求(如自尊心、身分地位)及自我實現需求(如自我成長)。這些需求有順序性，滿足高一層級的需求之前需先得低一層級需求滿足

\* Herzberg (1968) 提出雙因子理論。激勵因子是由工作本身或個人內在所產生的因子，如成就、成長、職責等；保健因子則是工作本身或個人以外的因子，如薪資、公司政策、督導、工作環境等。增加保健因子，雖可消除工作的不滿足，但卻無法使人們獲得滿足，而只有在激勵因子出現，人們才會產生工作的滿足。基於這樣的論點，我們可以將 Herzberg 的保健因子類推到 Maslow 的生理與安全等較低層次的需求，而將激勵因子類推到 Maslow 的自尊與自我實現等較高層次的需求。

\* Alderfer (1969) 提出 ERG 需求理論，類似 Maslow 的層級需求理論，不同之處在於 Alderfer 將 Maslow 的生理與安全的需求歸類為生存需求，將社會需求稱作關係需求，以及將自尊需求與自我實現需求歸類為成長需求。同時不認為滿足較低層次的需求後，才會追求較高層次的需求滿足，反而強調一個人的需求可能同時存在有數種，而且較高層級的需求無法獲得滿足時，會退而追求較低層次的需求滿足。

由需求滿足理論可以提供薪資制定者一些有用的指引，讓他們了解何種需求可以由某種薪資來滿足；同時讓他們知道，如果能同時滿足低層次與高層次的需求，或是內在與外在的需求，應該比單獨或個別滿足高層或低層需求，內在或外在需求的程度，要來得更能誘使員工貢獻出有利組織的行為。

二、公平理論：1963 年 Adams 提出。認為每個人會將自己與他人之工作投入與獲得結果的比值作比較。

\* 內部公平：在相同的組織中，員工將自己的薪資待遇與其他執行相似工作的員工作比較，如果覺得是公平的，就稱之為內部公平。

\* 外部公平：員工將自己的薪資待遇與其他組織執行相似工作的員工作比較，如果覺得是公平的，就稱之為外部公平。

\* 分配公平與程序公平：著眼於如何決定結果分配是否公平的知覺。程序公平的主軸在於假設當員工認為分配結果的決策過程是公平的時候，員工就會受到激勵而會有好的績效表現；相對的，如果員工認為他們的績效不會被正確的評估時，因為主管沒有注意到他們的貢獻，或是主管個人偏差的感覺，而影響到績效評估，此時員工將不會受到同等強度的激勵而表現好的績效。

三、期望理論：Vroom（1964）提出的觀點，認為一個人努力工作意願的高低，取決於他認為行為後能得到某項結果的期望強度，以及該項結果對他的吸引力。期望理論主要涵蓋期望（Expectancies；E）、工具（Instrumentality；I）與價值（Valence；V）三個關係變數上

1. 期望（E）：**（努力與績效的關連性）**，績效考核時，員工的努力必須能夠真實反映在績效考核成績上，讓員工感覺自己的努力與績效評核會產生關聯。
2. 工具（I）：**（績效與酬償的關連性）** 績效考核成績必須與激勵獎金做緊密的聯結。
3. 價值（V）：**（酬償與個體目標的關連性）** 個體認為組織給予的酬償能否滿足個人需求目標的程度，及這些潛在酬償對個人的吸引力有多高，也就是酬償的內容必須符合員工的需要，具有足夠的激勵性。

企業如果想要員工產生努力工作的動機，在薪資設計方面，除了提供的獎酬本身要具有足夠的吸引力外，在過程中也要能讓員工產生適切的期望。

四、強化理論：源自 Skinner 操作制約學習理論，認為人類的行為猶如動物，可以透過刺激-反應的連結來達成強化或削弱的目的。行為是結果的函數，強化物可以決定行為。伴隨行為的結果如果是人們想要的，此項行為出現的頻率就會增加；反之，當行為無法得到正面的強化，那麼出現此行為的機率就低了。強化作用可分為連續性強化與間歇性強化，前者指良好的行為一出現就予以強化；後者指間斷性的給予強化。研究顯示，後者比前者更能收到強化的效果。間歇性強化可區分為固定式與變動式兩種類型，而有固定-定時制、變動-定時制、固定-定率制、變動-定率制四種不同的組合。

一般而言，變動性強化對績效提升的效果會比固定性強化的效果來得高。

#### ※ 薪資管理的目標

- 一、組織公平：員工知覺是否受到組織公平的對待，將影響或改變其努力投入工作的程度。因此員工付出的程度，決定於報償與投入的比率、是否有參與表達意見的機會、程序公平以及符合法律規範。組織要達到公平薪資管理的目標，就是要達到**同工同酬**的目的，同時要注意是否**內部與外部的**

**薪資公平**，做好外部薪資調查與內部薪資結構建立，提供較佳**福利**措施，以及符合**法令**規範，薪資才能激勵士氣，提高員工滿足與員工績效。

二、選才優勢：優渥的薪資福利能吸引優秀人才進入組織，但要考量組織支付能力。

三、學習成長：技能薪設計的目的，就是要來誘發成員努力學習的意願與動機，以提高自我的工作能力，當人員素質提升後，組織才有可能成長與發展。

四、激勵獎賞：對組織成員良好行為給予獎勵，以提升其工作意願與工作績效，以確保組織的競爭力。

五、成本效益：薪資目標主要在於達成工作績效、成本降低及顧客滿意的效益，以提高組織的競爭優勢。

所以薪資的效益目標包含：

1.降低離職率，以節省訓練成本，降低產品瑕疵率、提高生產力。

2.產品的改善，以符合顧客的需求，維持毛利水準。

3.達成品質標準，以維持市場佔有率，產生較高的產值、與實施流程改善。

※ **薪資策略應與組織的經營策略**適配。組織策略是組織在評估所處環境的機會與威脅、本身的優勢與劣勢之後，為達成組織所設定目標，所形成相互協調的行動方案。企業環境的變動性很高，策略性薪資應包括**競爭廠商**薪資水準調查、**內部公平與外部競爭**的薪資取向、依據職務訂定**技術性**薪資、依據**績效**或**資歷**、團隊或個人報償薪資報償的基礎等。

※ **薪資設計的原則**：

一、評（公平）原則：掌握內部公平原則（又稱內部一致性）。工作分析與工作評價是組織薪資設計為達內部公平所需從事的兩項活動。工作分析是描述性的過程，以確認和定義工作的內容（工作職責與工作職務），以及完成工作所需的技術與能力。工作評價則是評量工作間價值的流程，是組織內部一致性薪資系統的關鍵和策略工具。

二、選（競爭）原則：密切關心外部勞動市場的變化，確保外部競爭性。外部公平係指一個員工的薪資水準與外部就業市場上的薪資水準比較。薪資水準要與企業競爭優勢相結合，才能吸引優秀人才進入組織。

三、育（發展）原則：組織成員是否具備良好的技術能力、高度的工作動機、及學習成長的意願，將嚴重影響到個人的工作績效與組織營運的目標，因此設計具有發展性的薪資系統，是組織薪資管理的一大課題。

四、留（貢獻）原則：組織設計薪資系統，要充分掌握與考量員工對組織的貢獻度。不同工作績效，給予不同的薪資獎勵，才能達到留才的目的。

五、效（效率）原則：效率是以最低的投入，做最大的產出。薪資預算的合理編制、薪資成本的控制，以及做好薪資的溝通，以減少不必要的誤解與抗爭。

※ **薪資活動**

一、工作分析：將組織中各項工作的內容、責任、性質與員工所需具備的知識、能力、責任與熟練度加以研究、分析的過程。

二、工作評價：使用工作分析後所獲得的工作說明書與工作規範內容，對於工作職務進行系統性與規則性的評量，其目的在於分辨各項工作職務對組織的相對貢獻度與重要性，以作為評定該項工作職務薪資價格的憑據。

三、薪資調查：資料可來自政府相關部門公佈的資料、產業調查資料、公司自行調查的資料。企業可根據本身的需求，考量實用性與成本等因素，進行薪資調查資料的蒐集。

四、薪資結構設計：考量薪資政策線、薪幅、重疊率、晉等率、薪資擠壓等問題的決定與解決。

五、技能薪資：技能薪資是一種根據員工所擁有與工作相關聯的技術、能力、及知識深度和廣度來支付的薪資制度。技能薪資包括技術薪資、能力薪資和知識薪資等。從學習理論的觀點來看，技能薪資最大的優點在於強調個人不斷的學習與成長，將有助於員工對自我技術能力的要求與提升。

六、績效評估與功績薪：績效評估係指某一段時間內對於員工工作表現與結果之衡量評價，藉以作為薪資、任免、晉升、職務調整、工作輔導、訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據。績效評估之所以產生積極作用，主要在於產生「績效衡量標準」與「激勵手段之利用」，前者顯示員工應努力的方向；後者賦予員工努力之動機。功績薪是根據較長期的評估成績來決定，第一階段是根據先前的工作績效表現；第二階段，薪資的增加會激勵員工未來的工作績效。

七、激勵薪：激勵薪與功績薪都是屬於績效薪。兩者區別在於：1.功績薪的調整是根據個人實際表現而非潛在的表現；2.功績薪大多根據個人主觀績效成績；而激勵薪是以客觀的績效指標為衡量標準；3.功績薪的調整多是根據個人績效成績，而激勵薪則是重視組織與部門、團隊績效目標的達成。激勵薪資的類型大致可分為獎勵的時間與獎勵的層級，獎勵的時間又分為短期與長期的獎勵，前者通常是指一年內即可獲取或實現為標準所設計的薪資制度，如利潤分享、目標分享、年終獎金、結餘分享、部門生產獎金、團隊生產獎金等類型；而長期薪需要一年以上才可以獲取或實現，以股票選擇最具代表。

八、員工福利：金錢報酬以外的補償性薪資，包括金錢給付的福利（退休金，保險給付…）以及非金錢給付的服務（間接性的報償，如康樂設施、文藝活動、…）

九、薪資行政：企業在薪資政策下，能以經濟有效的方法與步驟，將一套薪資計畫予以執行，以達薪資控制目標的過程。

## 第二章 企業策略與策略薪資管理

※薪資策略管理之意涵：策略是一個企業組織對於長期使命與目標的決定，及配

合此決定所必須採取的行動與資源的分配。薪資通常占企業整個營運成本的 20% 至 50%。薪資管理包含了薪資計畫、激勵獎金計畫或是一個績效管理的程序。薪資管理系統是將薪資策略與目標轉化為行動的過程。

**※人力資源策略與薪資管理策略之關係：**在快速變化的大環境下，人力資源管理者必須接受組織之競爭策略以促進員工有效率的工作，人力資源策略的發展必須要支持企業整體的事業策略與企業的人力資源管理目標，才能定義出員工的績效表現，同時也必須對企業所處內外部環境與欲達成該目標之企業所擁有人力資源優勢及劣勢進行診斷與強化。薪資策略設計的目的用來獎酬員工朝企業目標邁進。企業中的其他人力資源管理活動，如招募、績效管理、生涯發展等活動，也必須與薪資管理策略配合，總之，薪資策略的發展必須奠基於人力資源管理策略的內涵上。

**※進行薪酬管理策略的五項考量要件：**

- 一、薪資管理在人力資源管理策略上的角色：薪資只是扮演支持整體人力資源策略的一項工具而已，其決策不能忽視與其他人力資源管理的相關活動的連結。
- 二、市場競爭力：競爭對手的薪資水準及薪資組合，將影響管理者是否能直接激勵員工達成企業的績效目標。
- 三、內部薪資結構：考量不同工作及技能之薪資如何進行分配。部分企業會參考外部市場的訂價，再決定內部之薪資結構。
- 四、員工的貢獻度：考量員工對組織的貢獻度以進行薪資調整。
- 五、薪資行政管理：薪資預算的合理編製、薪資成本的控制、以及做好薪資的溝通，讓員工了解激勵薪資計畫，以及相信激勵薪資的效能，知覺薪資分配的公平性。

**※具管理效能之薪資管理策略原則：**

- 一、需連結組織價值，如強調創新、品質、成本、個人、團隊或彈性等價值。
- 二、要與組織管理風格和文化相稱。
- 三、能指引和支持組織所期望的員工行為。
- 四、能吸引和保留組織所需的技術、知識員工。
- 五、支持工作流程。
- 六、支持公平性原則。
- 七、連結組織績效與薪資的關係。
- 八、個人績效與薪資差異的範圍。
- 九、薪資系統彈性的程度。
- 十、讓員工參與薪資設計的必要性。
- 十一、與員工溝通薪資政策的必要性。

**※ 滿足薪資管理競爭性的三項標準**

- 一、薪資策略是否與企業策略連結？此包含與企業策略的連結、與企業外部的經濟及複雜的條件連結，以及在整體的人力資源系統做內部的連結。

二、薪資策略是否具備差異化？部分學者相信策略必須獨特才能獲取競爭優勢。與眾不同的薪資管理策略是組織競爭優勢的來源。

三、薪資策略是否能為企業增值？除非薪資能為企業創造更大的附加價值，否則企業將面臨很大的成本壓力。

※ **未來成功的組織有下列特徵：**

- 1.將供應端與顧客端連結：即時反應顧客的需求。
- 2.邁向全球化：以全球性的思考來將資源作經濟及效益的配置。
- 3.跨功能性組織：取得跨功能的專業人才，以快速整合各功能以較迅速的方式回應市場的需求。
- 4.由知識工作者所建立：由於科技及環境的轉變，企業對知識工作者的依賴將凌駕勞動工作者。
- 5.需面對持續的改革：面臨變動快速、不再是穩定及可預測的大環境，變革是理所當然的常態，也是組織未來的宿命。因此必須有一套因應的薪資管理制度，以激勵不同特性的員工，並能做彈性的調整。

※**情境權變的薪資管理策略：**以往標準化、集權式及特定產業的薪資策略已不能滿足現今組織與勞動力的需求。企業薪資策略攸關員工福祉、募才的吸引力、員工工作動機的維持與驅動、員工的留任等，薪資策略的設計，必須思考與環境做連結。

※**垂直觀點的薪資管理策略：**企業很少將薪資視為投資，多視為費用。也就是組織未將績效表現的改善視為是薪資給付的結果。很多企業的成功，是因為他們有效的設計及執行管理系統，薪資管理是其中一個管理系統，而管理者需要對企業的各計畫加以整合，才能對員工的績效表現產生加乘的影響力。明確的說，薪資策略系統，絕對不是企業單一的企業活動，它必須與組織策略緊密結合的活動，它能驅動組織內部成員的行為或產出，使其與企業目標一致，因此薪資設計需要深入及周詳的審視及規劃。一個薪資決策者必須是一個策略家，他必須具備策略性思維，了解企業的競爭定位、企業欲傳遞給員工的價值，以及了解增強員工行為的相關技巧，將之整合並運用在薪資的設計及管理上。因此薪資不僅是企業的一個管理作業活動而已，它具備策略性的思維及垂直的觀點。

※**以策略性、系統性、全面性觀點制定薪資策略：**Balkin, Gomez-Mejia (1987) 指出，策略就如一張地圖可以幫助組織達成目標。地圖可以指引你要往哪裡走，以及目的地的方向。一個企業的薪資策略若未與其他組織系統協調，是很難成功的。若能整合策略所需的資源並能與相關管理活動適當的契合，將使企業單一功能的效益與組織的整體目標及策略連結。因此薪資管理的角色不僅是求單一功能管理效率的最大化，它需要與人力資源相關活動做搭配。一個具策略性、系統性、全面性觀點的薪資系統必須與組織目標相連結，才能轉變策略成爲一個有利於股東價值的強大驅力，其發展應考量下列原則：

- 1.組織的成功關鍵因素爲何？組織應做什麼以實現其使命及達成想要的競爭

定位？

- 2.要執行此競爭策略時，什麼行爲及行動是必需的？
- 3.什麼方案可以用來增強這些行爲？而增強想要的行爲的每個方案的目的爲何？
- 4.什麼價值是企業要傳遞給員工的？而我們如何知道它是具價值的？
- 5.組織現行的薪資方案與以上的要求有配合嗎？

從上述原則中，企業經理人可以反思薪資管理政策之設計是否具備長期與短期的策略思維？是否能使員工與股東的利益趨於一致？這樣的管理政策是否能激勵及驅動員工的工作動力？薪資管理不能只定位為一項行政事務，它是需要與情境、策略與人力資源等相關活動搭配的一項管理系統。

#### ※ 薪資策略管理之引導地圖

1. 清楚界定企業的策略計畫、願景價值。
2. 擬定事業策略：如何取得競爭優勢。
3. 擬定人力資源策略，使企業透過人力資源管理的手段協助企業在競爭環境中達成企業目標及取得優勢。
4. 擬定策略薪資決策：設計能吸引優秀人才以及能對內部人力資源產生激勵效果，促使員工維持工作動機並獎酬他們對組織的貢獻。
5. 著手薪資系統設計：參考社會環境（如工資水準）、競爭環境（同業薪資內容）、法律環境等影響因素後，再全面評估各因素以利進行薪資系統各項實務的設計。
6. 檢視員工態度與行爲：擬定薪資策略後，進一步檢視員工是否朝組織所要的價值及行爲發展。如果薪資系統設計得宜，企業目標與員工行爲及產出貢獻將能緊密連結，並發揮策略薪資管理的卓越效益。
7. 建立競爭優勢：當企業策略和目標與員工的行爲及產出貢獻能緊密連結時，企業就會產生競爭優勢。

※ **企業策略類型與薪資管理**：Miles & Snow（1984）依據產品與市場的變動，將企業分爲防禦者、探勘者與分析者，不同企業策略對於組織結構、任務特徵及薪資系統會衍生不同的管理規劃。

一、防禦者策略型態對成本效益需求較高，故採行機械式組織結構有助於系統穩定性，穩定任務需要適當的薪資系統來支持。防禦者策略在薪資系統上有下列特色：

- 1.較高度發放個人紅利。
- 2.薪資制度特別強調短期績效。
- 3.強調內部公平給付。
- 4.適當的將薪資給付水準與市場比較。
- 5.適當的運用遞延薪資以鼓勵員工之穩定性。
- 6.高度運用節餘分享計畫。
- 7.適當的運用保證薪資於關鍵職務、管理及專家等人員上。



二、探勘者對新產品、新市場的開發及創新有相對較高程度的需求，採行有機式的組織結構，將使企業更具彈性，使企業能快速的回應市場或創新的需求。由於任務性質較不具穩定性，需要適當的薪資系統。探勘者策略在薪資系統上的特色：

- 1.較重視功績薪設計。
- 2.高程度運用團隊或組織紅利計畫。
- 3.薪資制度同時強調長短期績效。
- 4.紅利給付較多。
- 5.薪資給付水準比市場高。
- 6.多運用遞延薪資以鼓勵員工之穩定性。
7. 高度運用保證薪資於關鍵職務、管理及專家等人員上。

三、分析者策略同時對成本效益需求高，對新市場的開發及新產品的創新也有較高程度的需求，故組織結構系統中需要機械式結構以穩定任務，同時也需要有機式的組織結構，使企業更具彈性更快速的回應市場或創新的需求。

#### ※Zingheim and Schuster（1965）歸納企業策略的類型

- 一、降低成本策略：強調員工執行工作說明書的內容，重視短期效率，強調大量生產並同時強調成本的降低，故員工之薪資設計以個人激勵及節餘分享回饋給員工，促使員工的行為可以配合降低成本的策略目標。
- 二、顧客導向策略：此策略重視增進與顧客的溝通及長期關係發展。將對顧客的服務列入績效衡量項目中，並將薪資與其績效做連結。
- 三、財務績效：重視員工對財務績效的貢獻，由個人的附加價值決定其薪資。運用組織整體或各單位之財務績效表現（如銷售額）作為變動薪給付的標準。
- 四、創新：運用產品發展作為激勵發放的基礎，強調員工於企業發揮創造力並注重專業及長期的發展。
- 五、速度：重點在激勵組織流程改善與決策反應速度。多運用縮短產品發展週期、新產品利潤及新產品收益來作為變動薪資設計的基礎。
- 六、品質：焦點在於激勵流程改善以及問題解決及決策等技能。以可靠度、正確性、錯誤的修正等標準來衡量員工績效與貢獻。本策略強調員工對於企業執行工作之特定技能與知識，加強員工對組織的承諾。故薪資強調內部公平甚於外部競爭性，因此薪資結構較為平坦，變動薪多採利潤分享制。
- 七、成長：此策略包括顧客、創新、速度、品質之能力，企業需要新技術以擴充新市場和新業務，因此多採市佔率及利潤之成長來衡量績效。

#### ※產品策略類型與薪資管理：Galbraith and Nathanson（1978）將產品策略分為五個類型：

- 1.單一產品策略：此一產品策略之組織架構多是功能組織的設計，其薪資的設

計多為非制度化，同時以大家長的方式進行報償分配。

2. 單一產品（加強垂直整合）策略：此產品策略之組織同樣是透過功能性組織的運作，相關薪資的設計多依賴績效與生產力提升作為酬償的依據。
3. 收購相關事業成長策略：此產品策略之組織結構主要是透過獨立自主的事業部組織來運作，薪資的設計乃依據一定的公式計算（包括投資報酬率與獲利率的數據）來決定報酬。
4. 經由內部成長與收購進行產品線的相關多角化策略：此產品策略之組織結構主要是透過多事業部組織來運作，薪資的設計採用紅利制（依據績效評估結果）方式來分配報償。
5. 多國多產品策略：此產品策略之組織結構主要是透過全球性組織來運作，薪資的設計採用紅利制（依據多元目標及高階主管裁量）方式來分配報償。

※**產品生命週期（PLC）與薪資管理**：Ellig 在 1981 年提出產品生命週期與主管人員之薪資計畫之情境配適的相關研究結果，不同產品生命週期與薪資管理策略如下：

1. 引入期：在此期間企業注重經營重心為投資於行銷及生產程序的發展，為保持現金流量，主管的薪資低於市場薪資，但強調長期及成長導向的激勵。如股票選擇權或股票購買計畫為主，以達到留才的功效。
2. 成長期：在此期間企業的薪資管理重點在於改善主管的薪資，為了激勵主管達成成長目標，其變動薪高過固定薪，並設計長期及短期的激勵誘因。長期的激勵旨在酬償市場佔有率的達成；短期的激勵薪資在於激勵主管在企業的營運效率。
3. 轉變期：本週期的薪資設計重點與引入期類似。
4. 成熟期：此時企業經營重心在於促使短期利潤的最大化，並產生正向的現金流量，故主管薪資以固定薪為主並搭配長期及短期的激勵誘因。主管的薪資設計主要在降低變動薪的比例，而增加固定薪及福利的比例。
5. 衰退期：此時期組織在於活化現金流量，因此主管薪資以基本薪及福利為主，且不強調任何激勵薪資，激勵薪多用在設法降低短期成本以及達成長期營運效率時運用。

### 第三章 工作分析

※ **工作分析的定義**：黃英忠（1995）指出，工作分析是根據工作的事實，將企業中各項工作的內容、責任、性質及員工所應具備的基本條件，包括知識、能力、責任與熟練度等加以研究、分析。McCormick（1976）具體指出，組織透過工作分析蒐集以下資訊：

1. 工作活動：指員工如何、為何及何時執行一項活動。
2. 人類行為：包括工作要求事項。
3. 工作所使用的機器、工具、設備及輔助器材。
4. 績效標準：指員工工作數量或工作品質的績效評估標準。

5. 工作內涵：包括工作環境條件、工作時間、必須與誰連絡，和哪些人往來，以及完成工作後的可能獎勵等訊息資料。
  6. 人員條件：指適合從事該工作的人員條件，如知識與技能，及人格特質等。
- ※ 工作分析的結果產出「工作說明書」與「工作規範」。前者針對該項工作或職務的內容做描述；後者係根據工作說明書的內容，律定應該具備什麼樣資格條件才能勝任該項工作。
- ※ 工作分析在薪資管理方面的用途：
1. 工作評價：為建立薪資的內部公平，組織須對工作做客觀的評價。工作評價的基礎，通常與此項工作所需的技術、知識、能力以及工作環境的危險度、責任等工作分析有密切相關，如果缺乏工作分析的資料，恐怕就無法做出客觀而正確的工作評價。
  2. 薪資調查：薪資系統除了內部公平外，還要建立外部公平。透過工作分析結果的工作說明書與工作規範所提供的資料，可以將許多類似的工作歸類至同屬於某些特定的工作群，以作為市場薪資調查時和同類工作族群衡量比較的基礎。
  3. 績效評估：績效評估是將員工的實際工作表現與相關績效指標作比較，是衡量員工對組織貢獻程度的基礎，也是作為考量員工調整薪資的主要依據。工作說明書提供了員工執行的工作內容，以及這些工作的績效標準，可使主管對員工的績效評估，以及薪資調整更具說服力。
- ※ 工作分析在其他人力資源管理方面的用途：
1. 招募徵選與解僱：工作說明書所載工作內容與要求，可資比對。
  2. 訓練發展：可用來檢討訓練需求以及設計訓練課程的基礎。
  3. 工作簡化：對工作清晰明確描述，可指出重覆或錯誤的工作程序。
  4. 人力合理化：對工作負荷、流程與權責進行檢視，可做合理調整人力的依據。
  5. 改善工作環境：提供危險性或有公安顧慮的工作進行消除或改善。
  6. 改善勞資關係：勞資雙方可據此來履行必要的權利與義務，可避免爭議。
- ※ 工作分析的程序：
1. 確定工作分析用途：不同用途的工作分析，蒐集資料型態及方法不盡相同。問卷調查方法所蒐集的工作數據，較適合用來進行各項工作的比較，並作為決定薪酬的重要依據。
  2. 成立分析任務小組：參與分析的人員對工作要有一定程度的熟悉，也要有受過訪談、蒐集與分析資料的訓練。有時需藉助專業人士來協助特殊分析方法的應用。
  3. 審視相關背景資料：組織架構圖、工作流程圖、現有工作說明書等資料的取得與審視，也要了解每個工作在組織所處地位重要程度、以及區別各工作複雜程度。
  4. 選擇具代表性工作來分析：以節省工作分析時所必須耗費的人力與財力。

當代表性的工作分析完成後，各性質相近的工作便容易進行歸類與調整。

5. 實際進行工作分析：每項工作方法都有不同的適用情境和目的，透過這些方法，實際蒐集員工工作時所需的知識、技術、方法、行為等資訊。工作分析前的事前連繫不可少，包括通知單位主管與員工、與部門主管溝通，爭取支持、不可影響其工作的進行等。
6. 檢視工作分析資料：工作分析資料蒐集整理後，應請受訪或接受調查的人員和主管來確認，以確保資料正確性與完整性，並較可讓其接受分析結果。
7. 發展工作說明書及工作規範

#### ※ 工作分析蒐集資料類型

- (一) 與工作有關的資料：主要為工作定義與工作內容，包括基本的工作職稱、工作部門、多少人從事該工作；其次，工作內容（任務、活動的目的、活動的範圍與限制），還要蒐集工作績效表現的指標（工作重點及工作環境的要求）、從屬關係所產生的活動（領導、監督或溝通的角色）。
- (二) 與人員有關的資料：何種條件的人擔任、工作與內、外部的關係、工作所必須具備的技能（心智、文字、寫作、計量、機械、概念、領導及人際相處等）、知識、經驗等。

#### ※ 基本工作分析方法

- (一) 觀察法：實地觀察工作者的工作內容與工作行為的方法，即觀察記錄有關工作項目、工作技術、工作流程等資料的方法。此方法是用於一些變化不大且以身體活動為主的工作。但有下列限制：
  1. 無法觀察到一些屬於心智活動的工作，如律師、設計工程師等。
  2. 偶爾才會發生的工作不太適合。例如護理人員處理急診的活動。
  3. 相當耗時，如時間有限無法全程觀察，將致蒐集資料不夠完整。
  4. 由多人來觀察，易造成觀察者間觀察評估不一致的偏誤。
  5. 容易讓工作者覺得隱私受侵犯，而影響其行為。

##### 觀察法的觀察技術

1. 工作方法分析技術：著重於工作元素的分析。所謂工作元素是指一項可以確認的最小工作組件。主要是藉由動作分析評估每分鐘工作者的肢體動作，可以判斷每一項動作的效率，和找出可能導致勞累的動作。其主要結合 Taylor 的科學管理理論，適用發展計件薪資系統。
2. 重要事件技術：直接觀察人的行為，由熟悉工作的人描述有效完成工作，或無法有效完成工作的相關重要事件，以及導致事件形成的原因、所產生的結果。Flanagan (1954) 提出應用該技術的步驟：(1) 設定活動的目標；(2) 確定所要觀察的細節要件（所要觀察的情境、與目標的關聯性、對目標的影響程度、觀察人員的挑選）；(3) 趁記憶猶新時，做好評估、歸類與記錄的工作；(4) 將所蒐集的資料予以分析，以獲得可供使用的評估構面。

- (二) 問卷法

- 1.基本程序：先設計問卷，然後選定員工發放問卷，請其在一定期間填覆，以獲取有關的資訊。
  - 2.問卷可區分結構式問卷與非結構式問卷，前者適合基層員工；後者適合中高階管理人員。
  - 3.優點：省錢、可透過網際網路大量進行問卷調查、可快速且正確的進行統計分析。
  - 4.缺點：有效發展與建立一份能夠完整蒐集資料的問卷是相當困難的，一般員工不願花時間填答，有些還不完整寫出工作內容。
- (三) 面談法：直接與相關人員交談以獲取所需資料的方法。
- 1.面談的形式：個別面談、集體面談、主管面談、討論會。
  - 2.面談的優點：可不拘形式，問句內容有彈性，遇有遺漏的地方隨時可以補充或反問，獲得的資料較豐富完整，有些很難觀察的背景細節，面談比較容易獲得此資料。
  - 3.面談的缺點：資料可能由於面談者提供錯誤而扭曲，或每個人認知不同，造成對某些現象的解釋有差異，還有面談的資料整理相當費時。
  - 4.面談應注意事項：
    - (1) 工作分析者應與主管密切配合，尋找實際了解工作內容的受訪者。
    - (2) 與受訪者建立和諧與信任的關係。
    - (3) 面談過程中，訪談者應保持主動發問，引導受訪者提供所需資料。
    - (4) 當一個好的聽眾，只有願意傾聽，受訪者才有全盤托出資訊的可能。
    - (5) 不可遺漏重要的問題。
    - (6) 不要與受訪者爭辯，不要對各個觀點表示贊同與否。
    - (7) 對員工僱用關係、主管部屬關係或勞資關係，不輕率表示同情哪一方，盡量保持傾聽的態度。
- (四) 工作日誌法：要求員工依時間順序詳細記下一定時間內所從事的活動。
- 1.優點：逐日或任務後即記錄，可避免遺漏。
  - 2.缺點：無法保證某些工作會被過分強調或輕描淡寫，且記錄者的文字水準與表達能力，可能影響應用此法的一項因素。

### ※特定分析方法

- (一) 職位分析問卷法 (position analysis questionnaire,PAQ)：是美國普渡大學 McCormick (1976) 所發展出來的一種工作分析方法。此分析方法以工作者導向方析。McCormick 假設：(1) 存在於所有工作中的工作項目都相當有限的，(2) 所有的工作都可以用這些行為來描述。基於這些假設，他發展了 194 項描述工作者行為問題的結構式問卷，每個問題依照工作的重要性與完成工作所需的時間來評分。194 問題區分下列六種類型：
- 1.資訊來源：工作者如何取得資訊及如何在工作上利用這些資訊。
  - 2.心理活動：指完成工作過程中，會利用哪些理解、決策、規劃與資訊處理的活動。

- 3.工作活動：指工作者的體能活動，及利用哪些設施與工具。
- 4.人際關係：指完成工作過程中，需與其他人保持哪些關係。
- 5.工作環境：指工作是在何種實體與社會環境下完成的。
- 6.其他特性：包括輪班工作、薪資給付等與工作有關的其他活動。

#### PAQ 優點：

1. 根據「溝通、決策制定、或社會交際責任，執行技能性活動，體能性活動，操作工具與設備，處理資訊」五項基本構面來為每項工作評定具體的分數。
2. 可以用來作為僱用決策的甄選準據。
3. 可以作為決定每項工作薪資給付水準的參考。

#### PAQ 缺點：

1. 必須向顧問公司購買，成本較高。
  2. 必需具備一定教育的人才能清楚理解問卷的內容。
- (二) 美國勞工部分分析法 (U.S. Department of Labor, USDOL)：基本上是一種功能性分析。此種分析方法的核心，是由分析人員依照工作所涉及的「資料的利用、人員的往來、事物的處理」三項活動與功能來評估各項工作。同樣數值分數的工作就可以歸屬於同一等級的工作。
- (三) 職業頭銜字典 (Dictionary of Occupational Titles, DOT)：係運用美國勞工部以功能性工作分析對數以千計的工作描述記錄為基礎，建立 DOT 識別碼，以供工作分析者許多有關工作分析的資訊，而有助於工作說明書的撰寫。(以職業代號、識別碼翻閱參考)。

#### ※工作說明書的撰寫

- 1.工作識別：職稱、代號、所屬部門、薪資等級、製作日期等。
- 2.工作摘要：工作目的、性質、內容與責任等。
- 3.工作關係：工作職位與組織內外人員之間的關係。
- 4.職務與職責：主要任務與責任。
- 5.績效標準：執行工作所需達到的績效標準。
- 6.工作條件：描述工作所處的環境狀況及相關的各種機具與設備。
- 7.工作規範：工作者所需的資格條件，包括知識、經驗、技術與能力。
- 8.簽核：需任職者本人、直屬主管及工作分析員簽字認可。

#### ※工作分析的信度與效度

- (一) 信度：在不同時間對某件事情進行量測，都得到相同的結果，此量測是有信度的。由於經驗的累積和知識的增長，員工對工作的處理有不一樣的方式，或增加了一些技巧，使工作績效變好，但主管不一定知道這些改變，此對信度會產生影響。所以要儘可能降低資料來源的差異。
- (二) 效度：工作分析是否能真實描繪工作面貌，還沒有一種分析能夠精確計算出來。工作分析效度的檢驗，通常只能藉由不同資料來源或不同分析方法的聚合度來加以佐證。如果工作者、主管和同事對問卷調查的回應都相

同，這樣的資訊可能比較具有效度。

#### ※工作分析的明確、模糊與存在必要探討

- 1.有認為工作說明書，職位高者不易明確化，職位低者較易清楚描述。
- 2.有的主張工作說明書應保留模糊，認為組織是一個動態的實體，環境與生產技術日新月異，再周詳的說明書也會迅速失效，因而不如點出基本項目與內容即可。
- 3.科技技術的快速發展，組織結構趨向扁平化，組織工作的本質已產生很大的變化，工作的意義也變得模糊不清，對於員工的工作也越來越難以明確訂定，因此工作分析變得更加動態。許多組織正努力朝向簡化職務的途徑邁進，降低專業化程度，及增加工作分攤與團隊運用等。
- 4.從制定薪資決策的目的來看，由於工作分析的資訊能夠協助區辨工作的異同與歸類，而有利工作評價任務的遂行，如果具備一定程度的信度、效度與可接受性，工作分析仍然是有用的。

#### ※工作分析的未來趨勢

- (一) 由「職務 (job)」轉移到「工作 (work)」：面對快速變遷的環境，組織需要更有彈性與適應力來加以因應，具備多能工 (multi-skill) 的員工逐漸受到組織的重視。因此在強調團隊合作的現代組織裡，員工職務的內涵已非單元工作 (single job) 的功能，職責的撰寫也應以「職群 (class description)」為範疇。因為任務是指派給整個團隊，許多學者因而主張以「工作分析」取代「職務分析」。
- (二) 由工作條件轉移到工作者資格：由於個人是組織的應徵者，而不是工作的應徵者，所以組織挑選人才時，關心的是應徵者個人是否能與組織契合，甚至強調應徵者能否執行某項特定的工作。近年來五大人格理論的發展，已被應用作為決定工作所需的人格屬性的理論基礎。這五項人格特質為 (1) 嘗試精神-冒險與好奇的；(2) 勤勉可靠-負責任的；(3) 外向的-喜好人群的；(4) 親和性-合作的；(5) 情緒不穩定性-擔憂與焦慮。研究指出五大人格能夠用來做為工作分析，而且支持人格能對工作績效產生影響。
- (三) 職能模式 (competence modeling)：認為某些技術能力的本質能夠形成組織的競爭優勢，在職能模式裡，關心的是要確認哪些能夠提昇組織價值的個人特質，這些特質是傾向比較廣泛的，不是針對工作需要的，這種較為廣泛而非狹窄的特質，可能較可以協助因應工作日漸彈性、範圍日漸模糊的改變趨勢。

※工作分析是組織有系統工作資訊的程序，工作分析結果產生的資訊，可作為許多人力資源管理的用途。特別是在薪資管理方面，它是工作評價、薪資調查與績效評估的主要依據，是組織制定薪資時，評定可酬要素的主要來源，也是組織達到內部公平與外部公平、以及激勵員工貢獻之薪資目標的重要基礎。

## 薪資制度與管理第 2 次上課大要

### 第四章 工作評價

※ **工作評價的起源**：始於 19 世紀美國的國家電器製造協會。其演進大致從動時研究（1881）的工作評價運動開始，一直到第 1 次世界大戰，因人才恐慌，組織才開始大量使用工時評價來決定工資。1930 年代，美國制定勞工法案以保障勞工權益，工作評價才開始受到學者的重視並開始進行研究。第 2 次世界大戰期間，工作評價被美國企業一致公認是合理核定薪資的方法，所以更爲企業所採行。1980 年代，企業競爭更加激烈，工作評價更被視爲是一種控制成本、促進勞資關係和防止員工流失的好方法。

#### ※ 工作評價的定義

- \* Belccher (1955)：工作評價是組織中運用有系統的方法來評估各工作間的相對價值，它提供一致性的程序來設定及維持工作的階層制度。
- \* Thakur 及 Gill (1976)：工作評價是藉由評估工作來建立彼此間的相對價值，以促進組織內部公平的技術，它不是一種科學技術，卻是一個系統性的方法。
- \* Dessler (1991)：工作評價在於決定工作間之相對價值，其基本的程序是按照所需努力的程度、職責和所需的技能等項目來比較各項工作。
- \* Milkovich 和 Newman (1995)：工作評價是一個用來幫助雇主建立工作間薪資差異的系統化程序。
- \* 黃英忠 (1999)：工作評價係比較企業組織內各個工作所具責任度及執行業務所遭遇的困難度、複雜度與危險度而來決定其工作的相對價值，用以支付不同薪資的過程。
- \* 吳秉恩 (1999)：工作評價爲薪資規劃程序之一，是用來確定組織中各種工作之相對價值，按照其相對價值差異給付不同的薪資。
- \* 綜上所述，工作評價主要是分析並研究工作的內容及功用，以獲得工作的特徵，並根據它們的難易程度及重要性，評估這些工作特徵的相對價值，以建立公平的薪資制度。簡單的說，工作評價是依工作的相對重要性及價值予以評估，以作爲薪資給付的依據。所以，1.工作評價爲一個系統性的過程；2.工作評價需有客觀的標準；3.它用來決定組織內各種工作之相對價值；4.它是爲促進達成薪資內部公平性的目的；5.工作評價之焦點爲工作而非個人。

#### ※ 工作評價對組織管理的價值及優點

- (一) 工作評價方案可顯示組織中各工作的關係及正確地區分各工作。了解工作的事實與本質後，員工才會接受他的職位與薪資
- (二) 依工作評價方案，縱使有新的工作亦可適當的安插，新工作仍能與現有的工作銜接並建立一套健全的標準。
- (三) 工作評價的方案是依原則及事實建立的，程序上皆能被工會、員工及管理階層所接受。



- (四) 工作評價制度讓員工了解他們所必須履行的任務。
- (五) 工作評價將薪資制度與人分開來，其評價的標的為工作而非個別員工，無論是誰從事該職務皆可領到訂定的薪給。

#### ※ 實施工作評價的目的

- \* Wylie (1953)：1.消除同工不同酬的現象；2.消除員工個人偏見；3.確實建立工資管理計畫；4.強調用以建立工作價值各項因素的重要性；5.簡化工資體系。
- \* 常昭鳴 (2005)：工作評價的主要目的在於建立薪資制度，根據客觀的職位與職位間評定其對組織的相對重要性與貢獻度，使薪資制度更能符合內部及外部公平性與合理性。

#### ※ 挑選標竿工作的指標：工作評價通常只進行標竿工作的評價，其選擇指標：

- (一) 穩定性：工作內容較具穩定性及改變幅度較小者。
- (二) 大數原則：依關鍵工作內容且職位數較多的工作來進行評價。
- (三) 易於了解：一般員工與主管對於標竿工作都能有所了解。
- (四) 有比較基礎：在其他企業亦有相對應的工作名稱，以便可做薪資調查。

#### ※ 工作評價的方法

- (一) 排列法：又稱列比法。將工作之重要性、困難度等因素相互比較，依其對組織的相對價值或貢獻度進行高低排列，以決定其在全部工作中的高低順序。其步驟有四：1.首先選擇欲比較的工作；2.輸入相關工作的資訊；3.進行工作排列；4.排列的結果獲得排列者間之同意。實務中多採下列方法：

- (1) 逐次比較法：工作評價委員研究各項工作之說明書後，再逐一比較其重要性與貢獻度，排出順序，取得平均值，再依平均值排出各工作的高低順序。如表 4-2 (P：94)。
- (2) 配對比較法：即一對一的比較。實務的作法有符號比較法及配分比較法。符號配對比較法如表 4-2 (P：94)。
- (3) 配分比較法：即透過用給分的方式來進行職位間的相對價值比較。如表 4-4 (P：95)，重要給 3 分，同等重要給 2 分，不比另一項重要時給 1 分。

- (二) 因素比較法：此法是先選出適當的評價因素作為評價標準，然後將標竿工作依其評價因素上的相對重要性予以排列，並將現行薪資比率分配於所選定的因素上，最後再按照因素比較結果分配薪資多寡。實施步驟為：

- 1. 選擇標竿工作：標竿工作須符合下列特性：(1) 現行給付之薪資合理公平且主管與員工皆滿意，也無任何爭辯；(2) 須包含從最低薪資至最高薪資的工作；(3) 必須符合當地之現行薪資狀況。
- 2. 選擇可酬要素：理論上可酬要素之選定應可能包括各種職務個性，以免遺漏任何可能影響因素。而實務上當選取的因素越多，相對地

評價工作的繁雜程度就越高，且過多的因素會使每個因素對評價結果的影響相對降低，致使無法區別，因此，選取時應留意能確切反應每一職位在組織內的相對價值。

3. 輸入標竿工作的資訊：評價委員應了解可酬要素的定義與標竿工作的工作說明書，以便進行因素評比的工作。
4. 用因素列比標竿工作：評價委員就評價因素之相對重要性加以排列（即將標竿職務依智能、體力、責任、技能、工作環境等可酬要素以高低分排列評比，以得到各個因素之評價排列結果），然後進行委員評價會議，一一檢視討論各標竿工作之排列順序。意見有差異時，由持不同意見委員提出說明，若無法達成共識，由主席協調仲裁。

（三）工作分類法：多運用於政府機關（構）。

（四）因素計點法：其主要之精神為將工作評等與工作定價分開處理。

#### ※ 進行工作評價時可酬要素的選取原則

- （一）可酬要素應為參與其中的各團體所接受。
- （二）可酬要素應有效地在不同的工作中被區別出來。
- （三）可酬要素必要與被評價的各項工作相關。
- （四）不同的工作所選擇的可酬要素會有不同。
- （五）可酬要素必需是可衡量的。
- （六）可酬要素之間彼此需要相互獨立。

\*黃英忠（1999）指出，可酬要素考量的原則：

- （一）所選擇的要素必須為工作中重要者。
- （二）此要素必須是可評價的。
- （三）此要素必須廣泛應用在工作型態上。
- （四）此要素必須在意義上不重複。
- （五）此要素必須與單位有關並切合實際需要。
- （六）此要素必須符合勞資雙方標準。

\*常昭鳴（2005）認為選擇可酬要素時，直接人員與間接人員應分開考量。直接人員是直接操作和企業產品或服務有關的人力，其工作性質較固定及重複，可用傳統工時研究法設定衡量標準；間接人員是指直接操作以外的人力，其工作項目繁多，較難固定，較少重複，通常勞心多於勞力。因此，直接人員之可酬要素包括如知識、技能、對他人安全財務與業務監督知識等項目；間接人員可酬要素如：教育程度、智力運用、所予監督、所受監督、與人接觸等項目。

\*綜合以上說法，可酬要素的決定原則應有：

1. 因應組織策略與價值而來。
2. 為員工所能接受。
3. 為工作評價的基本要素。

※現行實務上常用的可酬要素：

- 1.所需之教育程度。
- 2.所需之經驗。
- 3.工作職責的範疇。
- 4.在工作上監督及實行的本質。
- 5.在工作犯錯的結果。
- 6.工作投入之心智、肢體及社會需求。
- 7.工作的工作條件等可酬要素。

※可酬要素最好由高層主管率同主管及工作表現較佳的員工共同選取，因為高層主管需要一些建言以決定工作之相對貢獻及價值，而主管對於工作有較清楚之認識與了解，而且對工作的重要性有清楚的見解，而員工為工作的執行者，對於不同工作間相對公平的待遇有所體會，若以員工的觀點來進行可酬要素的選取，可展現程序公平。有時亦會請工會代表加入。

※工作評價的程序

(一) 組成工作評價委員會：成員約 5-12 人，多為企業高階主管，亦可聘請外部顧問或專家擔任。成員依專業、熟悉度、成員分佈性考量，條件為：1. 須對整體業務運作狀況相當程度的了解；2. 須對標竿職位有相當程度的了解；3. 必須有高度分析能力及良好溝通能力；4. 應來自不同功能部門。

(二) 工作評價委員之前置訓練：Plachy (1987) 指出，前置訓練應注意：

1. 向委員會成員解釋工作評價的重要性及將完成之薪資計畫藍圖。
2. 向成員解釋為何工作評價是必要的，評價之成果如何與整體系統結合？
3. 協助評價委員了解工作評價是一個排序的工作，如何運用點數來協助組織將工作依有貢獻到最少貢獻進行排序。
4. 解釋透過可酬要素來評量每個工作的重要性。
5. 告知委員會成員其工作是在組織的結構下決定每個工作的價值。

(三) 標竿工作的選取：選取原則：

1. 穩定性：針對工作內容具較高穩定性及改變幅度較小者，進行工作評價。
2. 大數原則：針對關鍵工作內容且職位數較多的工作進行評價。指標工作數目至少約佔企業所有工作職稱之 40%~60%。

(四) 選取可酬要素並釐定各可酬要素權重、層級及總點數：選取企業所重視且大部分職務之可酬要素，以作為工作評價的基礎。視職務性質而選取不同的可酬要素。例如銀行之可酬要素：

1. 知識 40%：含學歷與證照 10%，專業與創新技能 20%，工作經驗 10%。
2. 職責 35%：含犯錯嚴重性 20%，決策重要性 15%。
3. 溝通 25%：含內部溝通 15%，外部溝通 10%。

(五) 求出各指標工作之個別因素得分後予以加總。

(六) 根據各標竿工作總分建立工作價值體系：進行各標竿工作的評價後，就各職位所得到的總分，進行等級的擬定，在各等級中配予適當的點數，

以使各標竿工作納入適合的職等。

(七) 建立職等體系：依企業組織的層次或職務階梯的需要，將評價的分數分成數個職等。該項職等系統，即是未來薪資結構設計的基礎。

#### ※工作評價計畫採外購或外購決定之因素

\* 自行發展的優點：1.較能契合企業的需求；2.較能與企業之策略緊密結合。

自行發展的缺點：1.耗時；2.成本較高；缺少技術專家。

\* 從顧問公司外購之優點：1.快速；2.有廣大的專家支援；3.利用顧問公司的市場薪資資料，將內部工作結構轉成爲一個薪資架構；4.可避免內部政治問題。

從顧問公司外購之缺點：1.成本較高；2.難以尋找一個顧問公司了解自己的產品市場；3.可能須長期仰賴外部的專家去監督及更新系統。

### 第五章 薪資調查

※ **薪資調查的意義**：薪資調查是企業爲了解其他企業相同工作或職務之員工的待遇，以爲釐定企業本身員工薪資待遇標準所從事的一種實際調查行爲與過程。

※ **工作評價是建立內部薪資公平的重要手段；薪資調查則是維持外部薪資公平的主要方法。**

※ **薪資調查所蒐集的資訊，不僅限於薪資而已，也應包括福利部分。**

※ **薪資調查的目的**

- (一) 確保內部薪資及福利與其他企業相同或相似職務的薪資相較具有競爭性。
- (二) 提供企業有關其他競爭廠商薪資調查的資訊以做爲薪資政策的指引。
- (三) 確保薪資與福利的公平性以吸引優秀人才加入及留任於組織之中。
- (四) 確保薪資與福利成本不會過高而影響其在產業的競爭力。

#### ※薪資調查對於薪資政策制度的功用

- 1.決定新進人員起薪。
- 2.設計或修正薪資架構。
- 3.決定薪資漸增率與薪資政策線。
- 4.檢視薪資組合百分比。
- 5.決定福利的項目與給付水準。
- 6.評估整體與個人調薪幅度
- 7.確立遠高於（或低於）企業薪資結構的特殊職務。

#### ※標竿職務選擇的準則

- 1.選取的標竿工作必須涵蓋薪資結構中的高、中、低職務的工作。
- 2.必須在大多數的組織中都可以找到這些工作的薪資資料。
- 3.這些工作可以很容易被明確的定義。
- 4.這些工作內容必須相當的穩定。
- 5.這些工作必須隨著要求條件不同而有所差異。

- 6.管理者和員工都必須對這些工作了解。
- 7.這些工作必須存在於外部市場中。
- 8.這些工作供給和需求都必需相當穩定，並且不易受到短期因素的影響。
- 9.有相當一部分人在擔任這些工作。
- 10.新進員工的職位或是此一職位在勞動市場中面臨人才競爭的工作。
- 11.在組織內經常出現問題的職位。(如招不到人或離職率太高)

#### ※薪資調查區域的選擇

\* 薪資調查區域的選擇主要是指組織要根據每一個標竿工作確認其所屬的相關勞動市場。所謂勞動市場是指尋找工作者以組織所要求的技術與行為，交換雇主所給付之薪資或其他工作報酬的地理區域。勞動市場可能存在不同三種類型：

- 1.寬鬆的勞動市場：勞工供給大於需求。
- 2.固定勞動市場：無論需求多少，勞工供給量是固定的。
- 3.緊縮的勞動市場：市場上的勞工需求量大於供給量。

\* 不同勞動市場，該工作職務是屬於供給多於需求，還是需求多於供給，對工作職務的市場薪資具有決定性的影響。當勞動市場人力短缺時，優秀的人才便有較大薪資議價的空間與機會，如果組織內部剛好欠缺這種人才，相對於人力不虞匱乏的其他職位，組織就要付出較高的薪資給付。

\* 寬鬆的勞動市場，雇主可以設定高標準甄選員工，給付相對低廉的薪資待遇；固定的勞動市場，雇主就其所需的勞工，支付高薪資或尋找替代的勞動者；緊縮的勞動市場中，雇主需藉由高薪來激勵其他勞動者參加此勞動市場，或是藉此來獲得工作技術所需的員工。

\* 薪資調查時也必須了解總體經濟的狀況，避免所制定出來的薪資對個人而言有不敷使用的情況發生，或降低吸引優秀人才的功用。總體經濟所參考的指標，包括 1.通貨膨脹率；2.失業率；3.勞動參與率；4.經濟成長率。

\* 當總體經濟好的時候，薪資須配合調高；失業率上升時，員工比較好找，員工對於工作的選擇性下降，員工比較好找，薪資成本也可以降低。

\* 薪資調查的區域有兩種選擇方法：

- 1.概念分析法：以公司或工廠為中心，然後計算其所應調查的半徑範圍。範圍較大。
- 2.等壓線分析法：如果員工不盡然來自公司的四周，而是來自於同一個方向，也許是北方，或南方，那就須以員工的分布範圍劃分等壓線。

#### ※薪資調查產業的選擇：黃英忠（1995）提出的參考準則

- 1.本業中同一類型的其他公司。
- 2.其他行業中有相似工作的公司。
- 3.擁有相似技能的公司。
- 4.選用同類工人人數最多，可構成競爭對手的公司。
- 5.工作環境、經營政策、薪資與信譽均合乎一般標準的公司。

- 6.包含不同規模的公司，並取得平衡，但規模較小的公司不要列入。
- 7.這些公司應有正式的薪資體系，並由薪資領域的專業人士進行管理。
- 8.與本公司距離較近，而在同一勞動市場僱用員工的公司。

\*McMahon and Hand(1991)對於調查產業的選擇，認為應考量下列兩個問題：

- 1.我們的人才會流向哪些公司？
- 2.我們可以從哪些公司得到我們所需的人才？

\*薪資調查除上所述外，尚應包含

- 1.產品上下游相關產業薪資調查。
- 2.產業未來發展情況（避免被挖角）。

### ※薪資調查的方式：

(一) 組織自行調查：調查方式又可分正式與非正式兩種

1.正式的調查：透過問卷方式進行。問卷內容可區分六個部分

- (1) 引導信：描述問卷調查目的、以匿名方式作答等。
- (2) 基本資料：包括受調查公司屬性（地址、員工人數、工作時數等）及工作屬性（每項工作人數、離職率、平均年資等）。
- (3) 公司政策：工作評價與薪資結構，全部薪資最高、最低、平均基本薪資、調薪方式與調薪時間等。
- (4) 福利：包括保險、給假、補助、退休制度及其他福利。
- (5) 獎金與紅利：包括發放種類、數額及發放方式等。
- (6) 工作資料：包括標竿工作的詳細資料。

2.非正式的調查：通常以電話進行訪問，資料的信度和效度都可能較差。

(二) 透過其他組織的調查：

- 1.政府部門調查：(1) 受僱員工薪資調查 (2) 職業類別薪資調查。
- 2.顧問公司及相關團體的調查。

### ※決定薪資調查由組織自己來做應考量之問題

- 1.若是由第三組織來做薪資調查，是否比較容易蒐集到特定公司的資料？
- 2.是否有足夠的人力去負擔薪資調查的工作量？
- 3.此一第三組織是否可增加資料的可信度？
- 4.本公司是否有足夠的預算？
- 5.本公司員工是否有能力去分析蒐集資料？
- 6.此一第三組織是否充分了解在我們產業中所面臨的特殊議題呢？
- 7.如果是調查非貨幣薪資，計算方法是否超過我們內部的能力呢？

### ※薪資調查的方法

(一) 指標工作對照法：以蒐集來自市場中指標工作的相關資料，如工作說明書、組織架構圖等，進行與公司所選定之指標工作進行職務的比照與定位，以了解公司指標工作的薪資水準與市場薪資水準的關係，作為建立與調整薪資結構的依據。

(二) 頻次分配法：根據某一職系，如工程師或技術人員為範圍，調查在各職系

內，不同薪資水準在某一範圍內，其人數分布情形，以提供各職系之給薪幅度。

(三) 成熟曲線法：係將「學習曲線理論」應用於薪資調查的一種方法。其主要優點在於改善「指標工作對照法」無法調查員工的工作年資、教育程度等與薪資水準有關的資訊，因此近年來普遍受到業界的採用。典型學習曲線有下列三個特點：

1. 員工在某一具體職位上的熟練程度是隨著時間的推移在提高，在這個職位工作時間越長，其熟練程度越高。
2. 員工在某一職位的學習程度呈現「前期學習快，但學習程度逐漸遞減」的特點，即員工在職位的熟練程度，前期快速提升，後期增速減緩。
3. 員工在某一職位的熟練程度到達一定程度後，增速趨於零，說明如果員工長期處在某一工作職位上，其成長的速度會減慢。

圖 5-7 即表示每個人努力的程度所產生的績效與貢獻不同，其達到薪資頂點的年資也不同。

※ **薪資調查資料的分析：**當擁有市場薪資資訊，組織就可以利用線性迴歸的統計技巧來獲得市場薪資線與決定公司薪資政策線等相關資訊。

- \* 市場薪資線：係將組織中每個工作的工作評價的點數（或已排序的工作）和其所對應的市場薪資進行連結所畫出的一條線，其迴歸程式為： $Y = a + bX$ ，其中  $a$  為截距， $b$  為斜率。市場薪資線的功能主要基於市場無法提供組織所有工作的薪資水準，透過市場薪資線可以用來估計標竿工作以外的其他類似工作的薪資水準，以描述市場薪資與工作間的關係。
- \* 薪資政策線：薪資調查通常不是最新的資料，所以薪資分析者必須更新市場薪資線以反映薪資在這段期間的改變，甚至通貨膨脹的因素也納入考量。藉此修正，以反映公司本身的薪資政策，而薪資政策則是決定組織是傾向持平、領先（採市場領導策略）或是落後（薪資水準低於市場水準）市場薪資水準。
- \* 薪資調查報告：薪資調查除做成市場薪資線外，一般也會羅列較為詳細的調查報告，再經過適當的統計分析與整理，即可成為有用的決策資訊。

## 第六章 薪資結構設計

※ **決定薪資結構與薪資政策線之步驟**

- (一) 工作結構分析：先檢視工作評價後各職位的點數及職等與現有薪資的關係，以建立企業的工作結構。藉由工作結構的分析，將職位劃分為適當的職等數目，依各職等的重要性訂定出適當的薪資標準後，再依各職等發展出企業的薪資線。
- (二) 參考市場薪資調查結果：根據薪資調查後所取得之標竿職等、職位在市場中的平均薪資水準後，可得市場平均薪資線。
- (三) 建立企業薪資政策線：Bergmann & Scarpello (2002) 認為組織可運用下

列兩種方式來進行訂價或建立薪資政策線：

1. 直接市場訂價法：依據其他企業在標竿工作上所給付的薪資水準。主要是利用組織內的工作與其他企業的工作進行比對，兩者相似或接近，則薪資定價相同。如此可確保應徵者認知其薪資水準在外部勞動市場的公平性。
2. 整合式的市場訂價法：是同時運用薪資調查資訊及工作評價資訊作為薪資定價的決策基礎。即藉由比較薪資調查的薪資定價及工作評價所得之工作相對價值的訊息，組織可以系統性的評估並成功的訂定薪資政策。此法有利於決策者維持外部公平性（透過薪資調查）與內部公平性（透過工作評價），取得兩者間的均衡。

### ※薪資政策的種類

- （一）領先政策：即企業之薪資水準領先於市場平均薪資水準。
- （二）中位政策：即企業之薪資水準相當於市場平均薪資水準。
- （三）落後政策：即企業之薪資水準落後於市場平均薪資水準。

### ※企業薪資結構之五項重要設計決策

- （一）單一或多重薪資結構的抉擇：

\* 企業在進行單一或多重薪資結構的選擇時，管理者應考量以下之問題：

1. 是否不同職系的職位均應納入同一薪資結構中？
2. 是否所有層級的職位均應納入同一薪資結構中？
3. 是否不同事業部的職位均應納入同一薪資結構中？
4. 是否同一薪資結構適用於企業不同地理區域的單位？

就以上問題考量，一個企業可能擁有一條以上之薪資政策線，針對不同性質職位、職系，進行有效的薪酬制度的設計，以獎酬與激勵不同職務的員工。

\* 企業採用多重薪資結構的理由

1. 不同工作職系的可酬要素以及權重或許會不相同。
2. 不同的工作職系可能需要對照不同的勞動市場，若將所有的工作職系的薪資設定在同一水準，可能會引發外部公平性的問題。
3. 工會通常會在勞資談判中主張用分開的薪資結構。

\* 應使用多種或是單一薪資結構的決定應取決於：

1. 是否單一套組可酬要素及其權重可以公正地區隔出不同的工作？若是不能，則採用多重薪資結構會較適宜；但若組織中的工作同質性較高時，就可採用單一的薪資結構。
2. 是否使用單一工作評價系統所產生的工作層級，將導致不同市場薪資的工作被用同一種方式評估？如果是，則採用多重的薪資結構較合適。

- （二）薪資政策之決定：有的企業參考市場薪資調查結果，比較企業本身與外部市場調查後的薪資線之差異狀況，再規劃企業之薪資政策線，決定本身的薪資政策（領先、中位或落後）。所以薪資政策之決定端賴企業自身情況



而決定。

(三) 薪資等級數目的規劃：此一決策取決於組織規模、組織層級、工作結構複雜程度、組織晉升政策，以及單一或複式薪資結構，一般規劃約為 10-15 個職等。職等的規劃多會將工作性質類似、責任相近的職位歸為一個等級。歸類方式則依據工作評價的點數高低做為分群的基礎，再將此點數等級轉換成薪資等級。薪資等級決定一個職位要支付多少薪水。

\* 採用非常多的薪等，需要令每個工作都能明確的被區辨，否則就不要那麼多。決定好薪資等級後，將會影響薪等間重疊的程度，過大的重疊將降低晉升的意義，所以當下一薪資的工作有晉升的關聯時，重疊的程度就需要小一點。

\* 為了薪資管理的目的，本質上相同的工作應該被分配到同一職等中。

(四) 各職等之薪幅（薪資全距）設計：薪幅的大小通常與工作的重要性、價值與所需技能有關。工作的重要性與所需技能愈低，其薪幅愈小。反之，技能需求愈高，重要性較高的工作，由於要達到熟練的程度需要較長時間，對企業的貢獻度也較高，所以較寬廣的薪幅設計較為恰當。

\* Bergermann and Scarpello (2002) 指出，薪幅的設計應考量以下數點：

1. 薪幅應能反應員工在工作上的學習速度。
2. 薪資在相同工作但不同績效表現上應有不同的調整。
3. 薪幅應可允許新進但具有相關經驗的員工給予較高起薪的彈性。
4. 可依不同的服務年資，使薪資具有成長的空間。
5. 薪幅的設計要能酬償有較佳績效表現及有正面組織公民行為的員工。

\* Bergermann and Scarpello (2002) 更進一步指出，薪資全距分成二類型：

1. 開放式的薪幅：指的是當一薪等中有最高薪、最低薪及等中點時，員工的薪資可以訂在任何一個金額。
2. 階梯式的薪幅：有特定薪資額度（例如分成六階，每階差額 2,000 元）。

\* 薪資上限的設定：薪資代表企業의 支付能力，應有上、下限。

\* 各職等的薪幅計算：薪資給付全距幅度簡稱為薪幅。薪幅反應員工預期在該薪等內所需服務的長度，通常以百分比來表示，合理的薪幅為 20%~100%。其計算式如下：

$$(\text{最高薪} - \text{最低薪}) \div \text{最低薪} \times 100\% \text{ (百分比)}$$

\* 計算一薪等之薪幅大小，主要有二項考慮因素：1. 一位員工在該薪內平均的服務年資；2. 期望的調薪幅度。換句話說，薪幅大小可就多數表現平平的員工在該薪等內從最低薪到最高薪之可能服務年資數來決定。

\* 薪幅以及職等數目的選擇將決定每個薪等間重疊的程度，較大的薪幅就會有較多的重疊；較小的薪幅就會有較少的重疊。故決定薪幅最合理的方法，就是選擇一個合理的薪等間距，以建構出薪資結構，並進一步檢視重疊的程度以及薪幅的寬度是否合理。

(五) 計算兩職等間之重疊率：若重疊區域過大時，則表示企業薪資結構越不具激勵性。Henderson (1994) 指出，重疊率的理論涵意是指兩個相鄰薪等工作內容彼此間之職責、所需技術、能力的相似程度。重疊率過大時，使得下一薪等的員工晉升至上一薪等，很快就達到薪等的頂端，而降低了激勵性。實務上薪等重疊率宜在 40%~50% 之間，一般以不跨越 3 個職等的重疊為原則。

## 薪資制度與管理第 3 次上課大要

### 第五章 薪資調查的 3 節起

#### ※薪資調查區域的選擇

\* 薪資調查區域的選擇主要是指組織要根據每一個標竿工作確認其所屬的相關勞動市場。所謂勞動市場是指尋找工作者以組織所要求的技術與行為，交換雇主所給付之薪資或其他工作報酬的地理區域。勞動市場可能存在不同三種類型：

- 1.寬鬆的勞動市場：勞工供給大於需求。
- 2.固定勞動市場：無論需求多少，勞工供給量是固定的。
- 3.緊縮的勞動市場：市場上的勞工需求量大於供給量。

\* 不同勞動市場，該工作職務是屬於供給多於需求，還是需求多於供給，對工作職務的市場薪資具有決定性的影響。當勞動市場人力短缺時，優秀的人才便有較大薪資議價的空間與機會，如果組織內部剛好欠缺這種人才，相對於人力不虞匱乏的其他職位，組織就要付出較高的薪資給付。

\* 寬鬆的勞動市場，雇主可以設定高標準甄選員工，給付相對低廉的薪資待遇；固定的勞動市場，雇主就其所需的勞工，支付高薪資或尋找替代的勞動者；緊縮的勞動市場中，雇主需藉由高薪來激勵其他勞動者參加此勞動市場，或是藉此來獲得工作技術所需的員工。

\* 薪資調查時也必須了解總體經濟的狀況，避免所制定出來的薪資對個人而言有不敷使用的情況發生，或降低吸引優秀人才的功用。總體經濟所參考的指標，包括 1.通貨膨脹率；2.失業率；3.勞動參與率；4.經濟成長率。

\* 當總體經濟好的時候，薪資須配合調高；失業率上升時，員工比較好找，員工對於工作的選擇性下降，員工比較好找，薪資成本也可以降低。

\* 薪資調查的區域有兩種選擇方法：

- 1.概念分析法：以公司或工廠為中心，然後計算其所應調查的半徑範圍。範圍較大。
- 2.等壓線分析法：如果員工不盡然來自公司的四周，而是來自於同一個方向，也許是北方，或南方，那就須以員工的分布範圍劃分等壓線。

#### ※薪資調查產業的選擇：黃英忠（1995）提出的參考準則

- 1.本業中同一類型的其他公司。
- 2.其他行業中有相似工作的公司。
- 3.擁有相似技能的公司。
- 4.選用同類工人人數最多，可構成競爭對手的公司。
- 5.工作環境、經營政策、薪資與信譽均合乎一般標準的公司。
- 6.包含不同規模的公司，並取得平衡，但規模較小的公司不要列入。
- 7.這些公司應有正式的薪資體系，並由薪資領域的專業人士進行管理。
- 8.與本公司距離較近，而在同一勞動市場僱用員工的公司。

\* McMahon and Hand (1991) 對於調查產業的選擇，認為應考量下列兩個問題：

- 1.我們的人才會流向哪些公司？
- 2.我們可以從哪些公司得到我們所需的人才？

\*薪資調查除上所述外，尚應包含

- 1.產品上下游相關產業薪資調查。
- 2.產業未來發展情況（避免被挖角）。

#### ※薪資調查的方式：

(一) 組織自行調查：調查方式又可分正式與非正式兩種

1.正式的調查：透過問卷方式進行。問卷內容可區分六個部分

- (1) 引導信：描述問卷調查目的、以匿名方式作答等。
- (2) 基本資料：包括受調查公司屬性（地址、員工人數、工作時數等）及工作屬性（每項工作人數、離職率、平均年資等）。
- (3) 公司政策：工作評價與薪資結構，全部薪資最高、最低、平均基本薪資、調薪方式與調薪時間等。
- (4) 福利：包括保險、給假、補助、退休制度及其他福利。
- (5) 獎金與紅利：包括發放種類、數額及發放方式等。
- (6) 工作資料：包括標竿工作的詳細資料。

2.非正式的調查：通常以電話進行訪問，資料的信度和效度都可能較差。

(二) 透過其他組織的調查：

- 1.政府部門調查：(1) 受僱員工薪資調查 (2) 職業類別薪資調查。
- 2.顧問公司及相關團體的調查。

#### ※決定薪資調查由組織自己來做應考量之問題

- 1.若是由第三組織來做薪資調查，是否比較容易蒐集到特定公司的資料？
- 2.本公司是否有足夠的人力去負擔薪資調查的工作量？
- 3.此一第三組織是否可增加資料的可信度？
- 4.本公司是否有足夠的預算？
- 5.本公司員工是否有能力去分析蒐集資料？
- 6.此一第三組織是否充分了解在我們產業中所面臨的特殊議題呢？
- 7.如果是調查非貨幣薪資，計算方法是否超過我們內部的能力呢？

#### ※薪資調查的方法

(一) 指標工作對照法：以蒐集來自市場中指標工作的相關資料，如工作說明書、組織架構圖等，進行與公司所選定之指標工作進行職務的比照與定位，以了解公司指標工作的薪資水準與市場薪資水準的關係，作為建立與調整薪資結構的依據。

(二) 頻次分配法：根據某一職系，如工程師或技術人員為範圍，調查在各職系內，不同薪資水準在某一範圍內，其人數分布情形，以提供各職系之給薪幅度。

(三) 成熟曲線法：係將「學習曲線理論」應用於薪資調查的一種方法。其主要優點在於改善「指標工作對照法」無法調查員工的工作年資、教育程度等

與薪資水準有關的資訊，因此近年來普遍受到業界的採用。典型學習曲線有下列三個特點：

- 1.員工在某一具體職位上的熟練程度是隨著時間的推移在提高，在這個職位工作時間越長，其熟練程度越高。
- 2.員工在某一職位的學習程度呈現「前期學習快，但學習程度逐漸遞減」的特點，即員工在職位的熟練程度，前期快速提升，後期增速減緩。
- 3.員工在某一職位的熟練程度到達一定程度後，增速趨於零，說明如果員工長期處在某一工作職位上，其成長的速度會減慢。

圖 5-7 即表示每個人努力的程度所產生的績效與貢獻不同，其達到薪資頂點的年資也不同。

※ **薪資調查資料的分析：**當擁有市場薪資資訊，組織就可以利用線性迴歸的統計技巧來獲得市場薪資線與決定公司薪資政策線等相關資訊。

- \* 市場薪資線：係將組織中每個工作的工作評價的點數（或已排序的工作）和其所對應的市場薪資進行連結所畫出的一條線，其迴歸程式為： $Y = a + bX$ ，其中  $a$  為截距， $b$  為斜率。市場薪資線的功能主要基於市場無法提供組織所有工作的薪資水準，透過市場薪資線可以用來估計標竿工作以外的其他類似工作的薪資水準，以**描述市場薪資與工作間的關係**。
- \* 薪資政策線：薪資調查通常不是最新的資料，所以薪資分析者必須更新市場薪資線以反映**薪資在這段期間的改變**，甚至**通貨膨脹**的因素也納入考量。藉此修正，以反映公司本身的薪資政策，而薪資政策則是決定組織是傾向持平、領先（採市場領導策略）或是落後（薪資水準低於市場水準）市場薪資水準。
- \* 薪資調查報告：薪資調查除做成市場薪資線外，一般也會羅列較為詳細的調查報告，再經過適當的統計分析與整理，即可成為有用的決策資訊。

## 第六章 薪資結構設計

※ **決定薪資結構與薪資政策線之步驟**

- （四）工作結構分析：先檢視工作評價後各職位的**點數及職等**與現有**薪資**的關係，以建立企業的工作結構。藉由工作結構的分析，將職位劃分為適當的職等數目，依各職等的重要性訂定出適當的薪資標準後，再依各職等發展出企業的薪資線。
- （五）參考市場薪資調查結果：根據薪資調查後所取得之標竿職等、職位在市場中的平均薪資水準後，可得市場平均薪資線。
- （六）建立企業薪資政策線：Bergmann & Scarpello（2002）認為組織可運用下列兩種方式來進行訂價或建立薪資政策線：
  3. 直接市場訂價法：依據其他企業在標竿工作上所給付的薪資水準。主要是利用組織內的工作與其他企業的工作進行比對，兩者相似或接近，則薪資定價相同。如此可確保應徵者認知其薪資水準在外部

勞動市場的公平性。

4. 整合式的市場訂價法：是同時運用**薪資調查資訊**及**工作評價資訊**作為薪資定價的決策基礎。即藉由比較薪資調查的薪資定價及工作評價所得之工作相對價值的訊息，組織可以系統性的評估並成功的訂定薪資政策。此法有利於決策者維持外部公平性（透過薪資調查）與內部公平性（透過工作評價），取得兩者間的均衡。

#### ※薪資政策的種類

- （一）領先政策：即企業之薪資水準領先於市場平均薪資水準。
- （二）中位政策：即企業之薪資水準相當於市場平均薪資水準。
- （三）落後政策：即企業之薪資水準落後於市場平均薪資水準。

#### ※企業薪資結構之五項重要設計決策

- （一）單一或多重薪資結構的抉擇：

\* 企業在進行單一或多重薪資結構的選擇時，管理者應考量以下之問題：

1. 是否**不同職系**的職位均應納入同一薪資結構中？
2. 是否**所有層級**的職位均應納入同一薪資結構中？
3. 是否**不同事業部**的職位均應納入同一薪資結構中？
4. 是否同一薪資結構適用於企業**不同地理區域**的單位？

就以上問題考量，一個企業可能擁有一條以上之薪資政策線，針對不同性質職位、職系，進行有效的薪酬制度的設計，以獎酬與激勵不同職務的員工。

\* 企業採用多重薪資結構的理由

1. 不同工作職系的**可酬要素以及權重**或許會不相同。
2. 不同的工作職系可能需要**對照不同的勞動市場**，若將所有的工作職系的薪資設定在同一水準，可能會引發外部公平性的問題。
3. **工會**通常會在勞資談判中主張用分開的薪資結構。

\* 應使用多種或是單一薪資結構的決定應取決於：

1. 是否單一套組可酬要素以及其權重可以公正地區隔出不同的工作？若是不能，則採用多重薪資結構會較適宜；但若組織中的工作**同質性**較高時，就可採用**單一**的薪資結構。
2. 是否使用單一工作評價系統所產生的工作層級，將導致不同市場薪資的工作被用同一種方式評估？如果是，則採用多重的薪資結構較合適。

- （二）薪資政策之決定：有的企業參考市場薪資調查結果，比較企業本身與外部市場調查後的薪資線之差異狀況，再規劃企業之薪資政策線，決定本身的薪資政策（領先、中位或落後）。所以薪資政策之決定端賴企業自身情況而決定。

- （三）薪資等級數目的規劃：此一決策取決於組織規模、組織層級、工作結構複雜程度、組織晉升政策，以及單一或複式薪資結構，一般規劃約為 10-15 個職等。職等的規劃多會將工作性質類似、責任相近的職位歸為一個等

級。歸類方式則依據工作評價的點數高低做為分群的基礎，再將此點數等級轉換成薪資等級。薪資等級決定一個職位要支付多少薪水。

\* 採用非常多的薪等，需要令每個工作都能明確的被區辨，否則就不要那麼多。決定好薪資等級後，將會影響薪等間重疊的程度，過大的重疊將降低晉升的意義，所以當下一薪資的工作有晉升的關聯時，重疊的程度就需要小一點。

\* 為了薪資管理的目的，本質上相同的工作應該被分配到同一職等中。

(四) 各職等之薪幅(薪資全距)設計：薪幅的大小通常與工作的重要性、價值與所需技能有關。工作的重要性與所需技能愈低，其薪幅愈小。反之，技能需求愈高，重要性較高的工作，由於要達到熟練的程度需要較長時間，對企業的貢獻度也較高，所以較寬廣的薪幅設計較為恰當。

\* Bergermann and Scarpello (2002) 指出，薪幅的設計應考量以下數點：

1. 薪幅應能反應員工在工作上的學習速度。
2. 薪資在相同工作但不同績效表現上應有不同的調整。
3. 薪幅應可允許新進但具有相關經驗的員工給予較高起薪的彈性。
4. 可依不同的服務年資，使薪資具有成長的空間。
5. 薪幅的設計要能酬償有較佳績效表現及有正面組織公民行為的員工。

\* Bergermann and Scarpello (2002) 更進一步指出，薪資全距分成二類型：

1. 開放式的薪幅：指的是當一薪等中有最高薪、最低薪及等中點時，員工的薪資可以訂在任何一個金額。
2. 階梯式的薪幅：有特定薪資額度(例如分成六階，每階差額 2,000 元)。

\* 薪資上限的設定：薪資代表企業의 支付能力，應有上、下限。

\* 各職等的薪幅計算：薪資給付全距幅度簡稱為薪幅。薪幅反應員工預期在該薪等內所需服務的長度，通常以百分比來表示，合理的薪幅為 20%~100%。其計算式如下：

$$(\text{最高薪} - \text{最低薪}) \div \text{最低薪} \times 100\% (\text{百分比})$$

\* 計算一薪等之薪幅大小，主要有二項考慮因素：1. 一位員工在該薪內平均的服務年資；2. 期望的調薪幅度。換句話說，薪幅大小可就多數表現平平的員工在該薪等內從最低薪到最高薪之可能服務年資數來決定。

\* 薪幅以及職等數目的選擇將決定每個薪等間重疊的程度，較大的薪幅就會有較多的重疊；較小的薪幅就會有較少的重疊。故決定薪幅最合理的方法，就是選擇一個合理的薪等間距，以建構出薪資結構，並進一步檢視重疊的程度以及薪幅的寬度是否合理。

(五) 計算兩職等間之重疊率：若重疊區域過大時，則表示企業薪資結構越不具激勵性。Henderson (1994) 指出，重疊率的理論涵意是指兩個相鄰薪等工作內容彼此間之職責、所需技術、能力的相似程度。重疊率過大時，使得下一薪等的員工晉升至上一薪等，很快就達到薪等的頂端，而降低了激勵

性。實務上薪等重疊率宜在 40%~50%之間，一般以不跨越 3 個職等的重疊為原則。

### ※如何以 Compa-Ratio 來替薪資系統健檢

\* Compa-Ratio 計算公式為**實際給付的薪資÷該薪幅的中點薪**（以個別員工進行計算）。Compa-Ratio 等於 1.0，表示該員工獲得該薪等的中點薪，這也是受過良好訓練或有能力的員工應獲得的薪資；若 Compa-Ratio 小於 1.0，有可能是新進員工；若是受過良好訓練或有能力的員工是這種薪資，表示員工薪資被低估，可能需要修正。

\* Compa-Ratio 值可以檢視薪資之內部公平性、外部公平性以及個人公平性，對於薪資決策者而言，是個重要的工具。Henderson（1989）指出 Compa-Ratio 值有五種使用方法：

- （一）薪等分析：Compa-Ratio 用來檢視在職者在薪等中的分配情況，更進一步，Compa-Ratio 可依工作、性別或年齡的不同來檢視在職者薪資的分配情況，所以 Compa-Ratio 值可以當作薪資分布的重要指標。
- （二）部門分析：使用 Compa-Ratio 公式來比較不同部門間薪資分布的不同。可使部門間的薪資待遇更公平，或是確保不同的部門間的薪資更公平，或是確保不同的部門依照其貢獻程度給予不同的薪資水準。
- （三）與薪資調整的績效評估等級有關：有些用 Compa-Ratio 值來分配員工功績增加的幅度，所以使用 Compa-Ratio 值便可找到更為合適的個人薪資水準。
- （四）功績預算決策：Compa-Ratio 值或其倒數都可以用來使部門間的預算更為平均，而藉由 Compa-Ratio 值的使用方式，不僅可以了解目標為何，更可確認有沒有達到預期的目標。
- （五）薪資結構分析：藉由對 Compa-Ratio 值與市場上競爭廠商的薪資做比較，並進而做調整，以維持公司的薪資競爭優勢，其公式為：**公司的等中點薪÷市場的等中點薪**。薪資的決策者便可以有一指標決定公司目前的薪資系統是處領先、中位或是落後地位，這樣的用法有時也稱之為「**競爭性的 Compa-Ratio 值**」或是「**市場指標**」。

\* Compa-Ratio 值用來評估外部公平性：下列三種方法

- （一）先決定好**競爭性的 Compa-Ratio 值**，若 Compa-Ratio 值等於 1.0 表示該公司的薪資具有競爭力；Compa-Ratio 值大於 1.0 表示領先市場；Compa-Ratio 值小於 1.0 表示比市場落後。
- （二）以本公司的**薪資增加幅度**與其他相關的競爭者進行比較，即本公司的薪資增加幅度除上競爭者平均薪資增加幅度，當 Compa-Ratio 值等於 1.0 時，表示與市場的增加幅度一樣；Compa-Ratio 值大於 1.0 時，表示領先市場的實務；Compa-Ratio 值小於 1.0 時，則表示其比市場實務情況落後。
- （三）利用 Compa-Ratio 值來檢視本公司吸引員工以及留任員工的情況：**藉由**



評估不同工作在一段時間內變動的 Compa-Ratio 值，看看顯示出甚麼趨勢？這樣的變動持續多久？應徵者的能力如何（數量、所需技能等）？而薪資系統對於招募的影響又是甚麼（正面、中立或負面）？是否留下所需員工？可藉由離職的總數量及趨勢得到答案；離職員工對於薪資是否滿意？可利用技能種類以及水準以分析離職者的情況，這可從總數量以及趨勢著手。

- \* **Compa-Ratio 值**用來評估內部公平性：先決定中等薪的間隔或增加情形，而等中等的間隔是用百分比的方式表示與鄰近薪等的距離。計算等中點間隔的公式為： $(\text{高薪等的等中點薪} - \text{低薪等的等中點薪}) \div \text{低薪等的等中點薪}$

### ※薪資政策及結構的其他議題

- \* 薪資政策曲線的斜率越陡峭，表示職等間薪資差距越大。此設計將達到吸引及留任高階人才的目的。
- \* 薪資壓縮：薪資壓縮是指兩相鄰職等中的職位間薪資差異的大小。由於**加班**的關係，較低評價的工作其所得的薪資可能會比高評價的工作要高，此情況稱之為「薪資膨脹」。利用計算兩個在組織中排序鄰近的職位之平均薪資的差異，以評估職位間的薪資壓縮的程度。在這種方法中，也需要檢視加班差異的比率以定義薪資的壓縮程度，以減少加班對於薪資產生壓縮的現象。如果該薪資的設計因重疊率在 60%或 70%以上，因此造成薪資擠壓現象，也降低了薪等設計的激勵作用。
- \* 新型態的扁平寬幅薪資結構：為依據角色與能力的期望，將現存的職等及薪幅作一整合，使其成為職等較少及薪幅較寬的彈性化薪資結構。其意義及特色為：
  - 1.它是描述一種簡單且薪幅較寬的彈性化薪資結構。
  - 2.它反應出一種簡化的職位分類。
  - 3.它提供一個最新的生涯發展模式。
  - 4.它呈現一個超過 100%薪幅的薪資結構。(例如甲骨文公司，平均薪幅 120%)。
- \* 個別員工薪資如低於最低薪，可能為下列兩種原因：(1) 可能使用了錯誤的薪資率；(2) 該員工可能尚未符合最低的工作要求。這種薪資低於薪等最低薪的現象，稱之為「綠圈」。
- \* 個別員工薪資如高於最高薪，可能為下列兩種原因：(1) 這些人可能是關鍵員工，工作表現傑出；(2) 該等員工可能由較高薪降職到較低的職等，但仍維持原本較高的薪資，此現象，稱之為「紅圈」。表示將會凍結這些員工的調薪，直到整體薪資系統向上調整時，或是將這些員工放置到合適的薪等時再調薪。

## 第七章 技能薪資

※**技能薪資的意義**：係指企業根據員工所擁有與工作相關聯的技術、能力及知識

的深度和廣度來支付薪酬的一種報償制度。也就是員工在工作中所獲得的薪酬，將與其所擁有的知識、或一種或多種技術，以及能力具有密切的關聯。技能薪資有多種不同的類型名稱，其中包括技術薪資、能力薪資、知識薪資以及策略或核心能力薪資等，雖名稱略有差異，制度也稍有不同，但薪資設計的精神卻是相同。這種技能薪資制度給付給員工的薪資主要是根據他們擁有多少技術、能力或知識而定，而不是在於他們執行哪項任務，即使是職務變動了，但其技術、知識和能力沒有增加，該員工也無法加薪。技能薪資涵蓋下列特性：

- 1.工作分析的內容是技術單位或能力單位，而不是工作職務。
- 2.評估技術的熟練度並給予證照。
- 3.薪給的變動不必然與職務變動連結在一起。
- 4.幾乎不考慮員工的年資。

### ※技能薪資的類型

(一) 技術薪資：是一種個人薪資的型態，它是以員工所擁有能夠應用於組織的知識或技術種類與數量的多寡，而不是以某項僱用的工作性質來決定其薪資，又稱為屬人薪資。職場上的技術通常以技術的深度與技術的廣度來區分：

- 1.技術的深度：指的是技術的專業程度。
- 2.技術的廣度：指的是經由不同的新技術來取得更高的報償。

(二) 能力薪資：所謂能力，一般又稱為職能，指一個人所擁有的技術、知識和行爲。能力薪資係以能夠促進工作績效的個人特性，包括知識、技術和行爲，來計算薪資。依據佛洛伊德的「冰山原理」，職能區分下列五種特性：

- 1.動機：驅使一個人去達成特定的行動或目標。
- 2.特質：指一個人與生俱來、生理上的特質及對一些情境與訊息之一致性的反應。
- 3.自我概念：指一個人的態度、價值觀及對自我的想法。
- 4.知識：係指一個人所具備某方面特別領域的知識，且知識可以使人能夠完成一些事，而不是只做某件事而已。
- 5.技巧：係指完成工作的生理或心智能力，包括分析性思考及概念性思考。

※技術薪資建立的程序：一般而言，技術薪資建立的程序包括工作與組織關係的聯結、技術分析、技術模組、技術說明、技術結構等步驟。也就是：技術薪資必須先分析工作與組織的關係，以瞭解組織需要哪些主要工作，然後根據這些工作項目進行分析需要哪些技術，接著則將分析出來的技術進行模組與歸類，再對這些技術進行說明，最後則建立組織所需的技術結構。

\*參與蒐集資料的人員包括主管、員工與人力資源專業人員。技術薪資之建立有下列七個重要決策點：

- (一) 應包含哪些工作：可以包含組織內所有工作、一些代表性工作，或只是包含部分工作。技術薪資系統決定要包含哪些工作後，就要分析這些工作，工作分析方法以工作導向的方法最為合適，再定義出要完成該工作需要哪些技能，並且以頻率、重要性和困難程度的觀點來評比。
- (二) 如何決定各技術組的內容：確認應具備之技能並且加以群組化。
- (三) 應該有幾個技術群：技術群的數量會影響技術薪資系統的效率。技術薪資系統需要有多少個技能群，需視組織特有的情況而定。
- (四) 如何為各技術群定價：Schuster and Zingheim 找出在技術薪資計畫中可以制定技能價值的四種選擇：(1) 根據企業意願定價；(2) 將技能群歸類到工作之下，並且和以工作為主的定價系統比較；(3) 根據技能群定價並且說明其經濟價值；(4) 根據市場價值定價。
- (五) 透過技術群組，我們應該使用何種政策引導員工發展的方向：員工不可能對所有技能都熟練，因此必須限制技能群組的數量，如此才能讓員工熟練這些技能。
- (六) 如何分辨哪些員工是專業人員、該由誰來分辨、何時分辨：可藉由考試來證明員工是否具備該技能，或透過工作抽樣測驗來證明員工是否知道並且能夠確實執行該工作。員工可依專業性分為下列三個層級：
  - (1) qualified 有資格的，通過檢定的：此員工不需指導就能表現該技能；
  - (2) perform 此員工需要一些指示才能繼續指定的任務；
  - (3) trained 指當員工只在技能的表現上得到一些指導。
- (七) 決策如何跟員工溝通技術薪資系統：技術薪資系統的複雜度的原因是：
  - (1) 多樣化的職涯發展路徑；
  - (2) 事前的訓練；
  - (3) 專業認證的需求；
  - (4) 計畫中其他複雜的地方。

**※能力薪資、技術薪資與職務薪資不同點：**技術薪資或職務薪資通常聚焦於較為特定具體之工作或任務上面；但能力薪資則是建立在較為廣泛的概念上，包括一些屬於廣泛應用性的知識、技術或行為，而這些是成功執行組織當中任一層級工作所必須具備的基本能力，然後根據這些核心職能再去建構組織的職能指標。所以能力薪資必須建立組織的核心職能與職能指標：1.核心職能：此會與組織的使命、願景或經營哲學有所連結；2.職能指標：指具體可觀察的行為，以作為衡量一個人的能力程度。

**※能力薪資盛行的理由：**

- (一) 面對環境的需求，許多組織已發現，知道一個人擁有哪些能力，比瞭解一個人會做哪些傳統的工作還來得重要。
- (二) 能力薪能夠連結組織的目標與薪資計畫來提升員工的競爭力，以使組織更有能力面對快速變遷的市場環境。

**※能力薪資建立的程序：**與技術薪資建立程序同。能力薪資是依據能力來決定薪資的一種制度。而所謂能力是指執行該職務所必要的執行能力而言。所以要建立能力薪資制度，必須先釐清哪些是達成組織目標所需具備的職能，然後再根

據這些職能建立職能指標。Lawler III（1994）將職能歸類為下列三種：

- 1.人格特質：員工被期望在組織當中擁有信任、忠誠、有禮貌、正直和受他人尊敬等人格特質，並能在工作崗位上發揮和證明他們具有這些特質。
- 2.卓越見識：這屬於高層次的職能表現，包括具有全球觀、指引組織未來發展方向等。
- 3.本質學能：主要為滿足組織各項特定功能運作所需的職能，包括領導、溝通、激勵、顧客導向等。

**※職能升遷指標：**一個技術人員是不是有資格升遷，最主要的考核指標是技能或是核心能力指標。通常包括下列指標：

第一個指標：技術認證，也就是技術人員完成工作所必須具備的技術能力水準。

第二個指標：是指員工所從事不同種類工作項目指標。

第三個指標：是指行政知識與管理技能的考核。

**※技能薪資的目的：**

- （一）彈性：技能薪給制度核薪與加薪是根據員工技能標準和學習的情形來決定，因此可鼓勵員工技能的學習，擴大技能的廣度，當員工擁有多樣性技能後，企業便可根據生產或服務需要，將員工工作適當的調整，使工作間能相互整合，員工間能相互支援，而提高生產與服務工作的彈性。
- （二）效率：技能薪資的另一目的是要提高生產的效率。技能薪資設計除可讓員工學習技能的廣度外，亦可作深度學習的設計，當員工擁有更進階的技能後，對於一般工作的執行，一定更能得心應手、駕輕就熟，對於生產效率的提升自然有重大影響。
- （三）團隊績效：技能薪資有加強自我管理技能的設計。這些員工自我管理的技能對於工作團隊的建立具有絕對必要性。因此有些技能薪給制的設計、目的，即在建立工作團隊，達成團隊組織績效。

**※技能薪資的優點**

- （一）技能薪資能使企業增加其分配工作給員工的彈性：擁有多項技能的員工，可因應產品或顧客需求的改變而有效執行，且可落實職務代理制度。
- （二）因為員工都能擁有執行類群中每項工作的技能，可減少薪資公平的問題。
- （三）內部人力資源調動彈性化，可減少主管監督工作。
- （四）降低離職與曠職問題：內部員工可根據不同的技術發展需求，逐一來滿足高層次的技術需求，降低了其另尋更換其他工作的想法。
- （五）技能薪資強調合作、彈性、自我管理 etc 等特性，是團隊工作導向的理想薪資制度，可激發員工發揮良好的工作團隊行為。

**※技能薪資潛在的缺點**

- （一）高成本：訓練成本與一般費用均較其他薪資制度高。
- （二）與其他激勵制度的競合：技能薪資系統容易與其他激勵制度產生競爭性，而有過度重疊的疑慮，造成資源的浪費。

**※技能薪與職務薪的不同點**

項目/內容	職務薪資	技能薪資
薪資方面	屬職薪資	屬人薪資
職級方面	級數較多	級數較少
調薪方面	以升等為調薪基礎	以技能程度為調薪基礎
客觀性與不明確性	較客觀明確	較主觀與模糊
企業適用條件	職務已標準化 能按照個人能力給職 職務等級多 薪資水準具有某種程度保障 職務內容趨向穩定	職務尚未標準化 不必按能力給職 職務等級較少 薪資水準較無保障 職務內容較不穩定

#### ※ 技能薪資模式

- (一) 階梯層級模式：公司只有少數且具有明顯差異時適用。此種模式可依工作的技術或複雜度作變化，還可依據新進人員工作以至更複雜的工作，設計一系列進階學習項目。例如每一層級可依相同困難度設計，或以逐級增加困難度的方式設計，其薪資也按比例增加。
- (二) 技術模組模式：就是將各項工作群組化。但工作不必然逐級進階，所以其技術層級的觀念不如階梯層級模式來得明確。例如 A 模組（新進水準）；進入 B 模組（較困難），增加 5% 薪資；進入 C 模組（最困難），增加 30% 薪資。
- (三) 學校課程模式：與階梯層級模式相似，唯一差別在於每階的技術項目中，還有一些不同的要求，其中每一層級的技術項目中，有一部分是大多數員工都必須學習的「核心技術」，有一部分是少數員工必須熟練的「選擇性技術」。
- (四) 跨部門模式：此模式特別適用於規模較小，且部門分散多地的組織，也可適用於任何特別強調部門間輪調或相互支援的組織。例如支二等薪者，只執行一個部門所有的工作；支三等薪者，除熟練一個部門所有的工作，尚需熟練任何一個其他部門的工作；以下類推。
- (五) 薪級進階模式：此模式是建立在既有的薪等與薪級的薪資結構上，將個人技術或能力的取得與學習，來代替舊有的以年資或績效為標準的薪給模式。
- (六) 技能評核模式：此模式係透過技能學習與取得的績效評核方式來進行。員工薪資的調整，除了必須考量其學習技能的成果外，也必須考慮個人工作績效。

#### ※ 技能薪給應考慮事項

- (一) 一般事項：組織外在環境與技能薪給制的配合。包括企業的目標及科技的使用、參考當地或同行的薪資水準、技能薪資是否應涵蓋所有員工、制度必須定期檢視與修正。

- (二) 技術事項：考量技能薪給制本身的相關制度設計是否與生產流程結合、有無重疊、技術檢定方法是否具有信度與效度、以及面臨訓練與生產效率衝突等問題。
- (三) 過渡事項：當從舊有制度轉換為技能薪給制時可能面臨的問題，包括薪資制度轉換時須先檢定所有員工的技術，再按照每位員工被評定的技術層級或模組予以核薪；對於擁有特別技能的新進人員，除給予較高薪資外，在一定期間內學習更高層級技術時，經檢定再予調薪；轉換新為技能薪給之新制時，對於舊制中缺乏技能但因年資較高而取得較高薪資之人員，可先凍結其薪資不予調薪，或讓其仍使用舊制，抑或實施退休計畫解決。

## 薪資制度與管理第 4 次上課大要

### 第八章 績效評估與功績薪

※ **績效評估的意義**：係指於某一段時間內，對於員工工作表現進行有系統的評量，以提供員工工作回饋，並協助主管瞭解部屬工作行為與成果，藉以作為薪資調整、獎懲、任免、晉升、職務調整、工作輔導改進、決定訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據。許士重指出，所謂績效評估，在本質上，即管理活動中之「控制」功能。這種功能，就消極意義來說，係瞭解執行進度與狀況；就積極意義而言，是希望藉由績效評估制度的建立，能在事前或活動進行中對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致。

\* 績效評估之所以能產生上述積極作用，主要在於下列兩個因素：

1. 績效衡量標準：該標準的選擇，顯示員工所應努力之方向或標的。
2. 激勵手段之利用：激勵之提供，讓員工有努力之動機或力量。

※ **績效評估與經營策略的關係**：績效評估是人力資源規劃中的一部分，並在規劃中與經營策略，以及人力資源的其他功能相整合，彼此是相互關聯的。績效評估須與經營策略整合的原因有三：

1. 連結策略所需的員工行為與結果，使策略得以實施。
2. 協助其他人力資源管理的推動，獲得策略資訊。例如瞭解目前員工的能力及未來需要何種能力的人員等，以利策略執行。
3. 績效評估可應用來瞭解企業人力資源的優劣，作為擬定新策略的參考。

※ **績效評估與其他人力資源管理功能之連結**：績效評估的工作非為一獨立的人力資源的一項政策，它必須與人力資源其他的管理工作，如任用、獎酬和訓練發展等功能加以連結，形成一個整體性的人力資源管理系統。

※ **績效衡量的標準**：績效衡量指標在不同年代有不同的強調重點，包括下列績效衡量指標：

(一) 人格特質：1940 年代前，一些著名的領導理論強調成功的領導者應具備何種人格特質，如創意、積極、判斷力、洞察力和理解力等。

(二) 工作行為：1950 年代後，轉向重視員工的工作實質的行為與結果。評估重點在於績效評估期間，個人所從事的活動，或表現出來的行為，以及工作的產出。也就是對於部屬工作過程中的各項投入進行評估。例如工作前是否有規劃、工作中是否有新想法、是否與相關人員溝通及協調，以及工作態度、工作關係、是否準時上下班等都作為評估要點。

\* Wexley & Klimoski (1984) 支持以工作行為作為績效指標的理由：

1. 工作行為與人格特質衡量相比，工作行為較客觀與明確。
2. 工作行為評估，可以用來衡量較為複雜的工作。
3. 工作行為評估，與員工的實際工作較具直接關係。
4. 工作行為評估比以工作結果來衡量，可減少非員工所能控制的因素。
5. 工作行為評估明確說明工作上所需的行為，降低員工的角色模糊程度。

6.工作行為評估可包含與成本相關之衡量。

- (三) 工作結果：以此作為評估依據，主要是因為結果的成敗攸關工作的最終目的。「目標管理法」即是以產出為基礎的評估方式，在事前主管和部屬須共同決定與同意該期間其工作範圍內工作的責任及績效的標準，作為判斷工作成果的基礎。Wexley & Klimoski (1984) 認為以人格特質或是工作行為來評估，將牽涉到評估者的主觀判斷；但工作結果的評估比較客觀，不需要評估者的認知過程來判斷。

**※績效衡量指標的選擇：**不同類型人員所適用的績效衡量指標不同，至於績效標準的建立，可參考過去表現，或與同行競爭者作比較。但無論採取何種方式，管理者與員工間須經由討論取得共識後再作績效評估。績效衡量指標的選擇有下列數種：

- (一) 依工作類型來選擇，主要採用工作行為或結果導向來衡量，前者著重工作過程；後者著重工作產出。
- (二) 當工作行為的明顯性不夠或觀察的機會與能力不足時，以工作結果做為衡量指標較為適合。
- (三) 若工作情境無法全盤控制，如特殊事件影響、預算、經濟不景氣、原料供應等諸多問題干擾時，以結果作為衡量方式，或許能為企業獲得短期利益，卻可能傷害長期利益，如此就不宜僅以工作結果做為單一的衡量指標。
- (四) 當績效評估的目的為人員晉升時，採用特質取向的績效效標較適合，評估的方式則可運用敘述、評語、圖表評等、排序等方式來進行人員的績效評估，選擇績效較佳者調遷或晉升。
- (五) 若績效評估的目的在加薪、敘獎與核定獎金時，宜採結果效標，評估的方式則可運用行為定向法、重要事件法或敘述評語等方式。
- (六) 對管理、專業的職務，則可採用目標管理或工作計畫的方法；至於考慮加薪或獎金的多寡，則可採用排序或強迫分配的方法來評估。

**※評估的工具係指評估的格式或量表。**評估工具編製過程相當複雜，至少應具信度（評估者與評估者間的一致性）與效度。

**※目標管理 (Management By Objective, MBO) 定義：**1954 年彼得杜拉克 (Peter Drucker) 提倡。其定義為：每一位員工根據公司的總目標建立其特定的工作目標，並自行負責規劃、執行及控制考評的管理方法。目標管理的精神在於激發員工潛能、群策群力達成目標。不但重視個人心理需求的滿足，並能兼顧企業追求生存、成長、利潤、穩定等基本目標。

**※目標管理的重點**

1. 設定總目標作為全體員工共同努力的方向，其目的在建立組織團隊力量。
2. 追求成果績效為目的，其目的在發揮經營管理的績效。
3. 參與程序為手段，其目的在提高人性面管理，充分運用人力資源。

**※Carrill & Tosi (1973) 認為目標管理應與績效評估融合，根據他們的研究結果**



顯示，績效水準與滿意的報酬有極高的相關。Lawler（1973）研究指出，最有效的激勵績效制度就是與薪資有關的目標管理制度。所以目標管理若沒有與薪酬層面的連結，則考績將流於形式。因此管理者應將考核與獎懲連結，不僅可使目標管理貫徹執行，並可達激勵員工，發揮員工潛能之效果。

**※行為定錨法（Behaviorally Anchored Rating Scales, BARS）：**為美國 Patricia Smith 及 Lorne Kendall 兩位心理學家，在 1963 年，專門為全國護理協會護理人員研創的一套績效評估方法。兩學者認為好的績效評估方法必須兼顧信度與效度，因此程序的正確性與合理性應列為首要。他們主張績效的效標應由受評人自行研擬，並持續觀察及記錄在這些績效衡量指標因素內的工作行為，落實重要的績效行為，建立行為標準及不同水平尺度以為度量。

**※行為定錨法之行為建立步驟：**

**步驟一：**由各部門員工各自列出工作中的重要因素（頻繁度），再依照員工所列的項目中，選取次數最頻繁者。例如人際關係技巧、溝通技巧、知識及判斷、可靠性等。

**步驟二：**針對以上所研擬的因素，分別擬定績效高、中、低水平，並且予以概括說明。

**步驟三：**針對每一因素的高、中、低績效提供行為事例，然後再將各類行為事例整理詮釋成特定期望行為的範例。

**步驟四：**整合績效構面與範例行為，並針對某些績效行為或績效因素進行篩選。如果某一範例行為，確認無任何績效因素可供歸屬，該範例行為則予刪除；如某一項績效因素無法收納後來發展出來的範例行為，該績效構面亦予刪除。

**步驟五：**評估者依照每一績效因素所收納的範例行為以及說明，評估部屬的實際行為表現，其中若任何一項範例行為，評估者的配分分布有極偏現象，則不予採用。凡是採用的範例行為，計算平均數，然後進行組間變異數分析，求其組間信度檢驗。換言之，各評估者對於同一範例行為的看法，必須在無顯著差異下，才能獲得結論。

**※ 行為定錨法之優點：**

1. 行為定錨法是經由管理者與工作者實際的參與所發展出來的，可增加其被員工接受的程度。
2. 行為定錨法是由最了解工作要求及工作本身的執行者所發展，所以會較正確地衡量該工作績效。
3. 循序著尺度上的特殊事蹟，有助於澄清何謂「績效特優」、「績效尚可」等，在績效標準的衡量上更為明確。
4. 利用特殊的事蹟，可使被評者得到回饋。
5. 不同的評估者對同一名員工的評估項目相似，故行為定錨法較為公平可靠。
6. 將員工的工作活動依據上下參與原則制定，可提供員工工作行為的指引，

進而朝向組織所期望的行為，確保組織整體目標的達成。

※ **行為定錨法之缺點**

1. 行為定錨法需要花費較多時間發展。
2. 不同的工作必須發展個別的評量尺度，當工作類型眾多時，需耗費時日建立多種評等尺度。

※ **功績薪的定義**：功績薪是按照個人過去的績效評等，而決定增加其本薪的多寡，一旦增加，則為其本薪的一部分。功績薪與其他激勵薪的最大不同為：它是一種依據主觀、個人績效，而不是依據可衡量的客觀性、群體性及單次績效而調整或增加薪資的制度，也是一種根據本薪調整的一固定薪型態。Heneman（1992）強調功績薪通常是基於較長期而非在某個時點的評估成績，功績薪可被視為二階段的過程，第一階段，薪資增加是根據先前的工作績效表現；第二階段，薪資的增加被視為將會激勵未來的工作績效，並可以讓員工的努力增加，亦可隨時注意員工是否遵循對的方向，而且運用評量主觀性績效，而非計數性的指標來評量員工之績效時，較能針對工作之品質對員工進行獎酬。

※ **功績薪之適用情境**：Heneman（1992）認為功績薪並不適用於各種狀況，他指出，運用功績薪時，則須加以運用績效評估以協助功績薪的使用。有利於運用功績薪的經濟狀況為物價穩定，無進行工資及價格管制、較低稅率或有適當預算之時機；有利於運用功績薪的組織及制度情境則為：服務部門之組織具彈性及專業化的技術、工作特徵以清楚定義並較具競爭性的組織文化等情境。而組織內的員工，有些偏好依年資基礎來進行薪資的調整，也有偏好績效薪資者。

※ **功績薪的潛在缺陷**：

1. 員工可能因金錢的酬償而降低其內在工作動機、過度重視個人表現與績效，進而降低員工間的合作，忽視團隊合作的重要性。
2. 由於自尊與公平性知覺等負面效應，對績效佳與不佳的員工來說都可能存在不公平的知覺，而產生馬太效應或過度報酬不公平知覺。【馬太效應是指績效表現不好的員工會認為不公平，因為他們的薪資會被減低而用在酬償績效表現較好的員工；而過度報酬的不公平則意指績效表現較好的員工認為不公平，因為他們的功績薪資與績效表現不好的員工相比較時，顯然不成比例。】
3. 功績薪所衡量的是員工相對績效的等級而非絕對績效，給予績效佳的員工獎賞則形成一種零和競賽，造成員工間相互競爭而減少了必要的合作行為。
4. 當績效難以精確評估或評估成本過高時，功績薪實施的對象對於績效評估系統大多不太信任。

## 第九章 激勵薪資

※ **激勵薪的意涵**：係以有效獎酬方式來達到激勵員工的目的之薪資設計。其目

的在於希望透過獎酬的方式來激勵員工，以促使員工工作動機的提升，來達到更好的績效表現。只要能夠達到激勵員工目的的薪資計畫，原則上都是激勵薪資的一種形式。所以激勵薪資在作法上並沒有固定的形式，但其基本原理都是希望設法能夠將薪資的給付與員工的工作績效表現連結在一起，而使員工瞭解到如果要獲得較高的報酬，就必須付出更多的努力和更好的績效表現才行。例如股票選擇權、員工分紅入股計畫、利潤分享、節餘分享等都是激勵薪資。

※ **激勵薪與功績薪比較**

比較項目		功績薪	激勵薪
1	主觀或客觀績效衡量指標	調薪係以個人主觀績效考核為依據	獎金係以客觀績效指標為衡量標準
2	個人或團隊績效目標達成	調薪以個人績效為主	重視團隊整體目標的達成
3	對本薪的影響	功績薪會累加到本薪上，而形成複利累加效果。	激勵薪與本薪分開計算，不會對本薪形成累加效果。

※ **激勵薪的優點**：Rollins（1987）認為此制度有以下優點

1. 具公平性，員工表現不同，則會有不同的報酬。
2. 績效評估不再流於形式，而有實際的酬償回饋。
3. 藉由對績效的酬償回饋，可幫助員工瞭解努力的方向。
4. 促使績效差的員工改進或離開組織，對績效好的員工激勵。
5. 使員工能感受自己對公司整體績效的貢獻。
6. 激勵員工在設定的目標下注意自己的績效，並朝更好的績效邁進。

※ **激勵薪的缺點**：Rollins（1987）認為此制度有以下缺點

1. 績效基準的薪資制度屬於外在獎勵，如此將會削弱員工的內在工作動機。
2. 績效評估若缺乏客觀性，則易流於主觀的個人因素。
3. 員工喜歡較高的安全保障，因此偏好以年資為基礎的薪資制度。
4. 企業常因預算的限制，使得績效基準制的薪資制度無法落實。
5. 大多數的績效基準酬償制度是以個人為分配單位，如此將使團隊工作建立不易，形成不必要的競爭。
6. 評估績效可能非常耗時，進而造成執行工作時間減少。
7. 績效基準使公司將部分風險轉嫁員工，當景氣因素所造成員工績效不好時，員工並非心甘情願的接受公司的制度，如此也會使員工降低對工作本身的興趣。

※ **期望理論與激勵薪資的關係**：根據期望理論，人類在採取某種行為時，會事先衡量在從事某種行為後所可能得到的獎勵程度，才決定是否要真正努力去達成該目標。換言之，期望理論有以下三要素：第一項是獎酬的吸引力：獎酬結果是正向或負向，以及程度差別，都會影響員工的努力程度；第二項要素是績效

與獎酬的關連性：係指員工相信工作表現到達某種程度時所可能獲得某種期望獎酬的程度；第三項要素是努力與績效的關聯性：指員工付出一定量的努力之後，與其是否能達預期績效中間的關聯程度，如果員工相信自己努力工作確實會達到好的績效，他們才會受到激勵而努力表現，反之，就不會受到激勵而努力工作。

**※代理理論與激勵薪資的關係：**代理理論起源於 1960 年代及 1970 年代初期。代理理論認為除了風險分攤外，當合作團體間的成員有不同目標或因組織分工，也會引起代理問題。代理問題有兩種，一為逆選擇，另一為道德危機。前者為主理人（企業主）與代理人（企業管理者）簽約前所存在的知識或資訊不對稱所造成，主要的課題在於代理人是否具備主理人所要求的一些能力與特質；後者則為簽訂契約後雙方當事人一些行動的不可觀察性或不可驗證性所造成，主理人如何評估並酬償代理人的表現，使代理人能依主理人的意志行事是此時關心的議題。由於兩者間的立場不同，彼此存在著利益衝突，在追求利益的過程中，代理人常會利用資訊的優勢來極大化自己的利益，而極小化自己的努力，甚至犧牲主理人的利益。為解決此問題，主理人必須增加蒐集代理人的行為資訊，來提高對代理人行為的監督，但此作法有執行上的極限，因此主理人只能在薪資上激勵代理人，並以代理人的產出作為擬定薪資契約的主要依據。透過激勵薪資系統的設計，使主代理人的利益與代理人的利益一致，以解決兩者利益衝突的問題。

**※激勵薪資的目標：**根據 Wilson (1999) 的觀點，激勵薪資主要目標有下列幾項：

- (一) 建立創業精神：讓員工與管理當局回復到設立之初「同舟一命」的創業精神。例如 Amazon. Com 的薪資體系，本薪略低於市場水準，但是提供股票選擇權的長期激勵計畫，吸引了一些敢於冒險、創新和吃苦耐勞的人員。
- (二) 提高顧客滿意度：顧客至上、滿足顧客需求是現代成功企業經營的不變法則，而貼心的獎酬系統是維繫和強化企業經營理念的主要力量。例如 Starbucks Coffee 的經營管理，對全體員工以健康保險、醫療照顧、股票選擇計畫等貼心的獎酬系統，來提升顧客滿意及維護公司的核心價值文化。
- (三) 強化團隊的工作精神：在激烈的競爭環境中，企業可運用不同的薪資組合，讓員工具有共同分攤風險與分享工作績效的團隊工作精神。例如 Dupont 採取股票選擇權的獎勵計畫來維繫員工的團隊精神。
- (四) 支持企業徹底改革：當企業面臨生死存亡關頭，通常不是逃避就是戰鬥。唯有周詳的計畫和有向心力的員工一起戰鬥才能在危機的情況下勝出。例如 Sears 採取利潤分享計畫、股票選擇權等長期激勵，且以員工滿意、顧客忠誠與財務結果的全面績效指標作為測量基礎，終能徹底組織變革。
- (五) 保留重要技術才能：提供過高的財務報酬，換得的只是員工暫時性的忠

誠與承諾。爲了達到吸引與留住人才的目的，Fleet Financial Group 公司已正式或非正式的獎酬系統，例如針對高度競爭的技術人員所設計的公積擴大計畫、無限制條件的股票選擇權、提供重要貢獻之紅利保留獎酬制度等，來吸引員工與強化他們對組織的貢獻。

(六) 強化品質流程：去除浪費、提高行銷速度，以及建立更高的顧客忠誠度，是組織對產品的要求，這樣比較能夠在市場成功。康寧 (Corning) 靠著採取目標分享的獎勵計畫來維繫和強化公司的品質流程。

(七) 契合變革策略：組織擁有與市場環境適配策略，並且有能力去執行它，同時擁有全體員工的高度承諾，才不會喪失已占有的市場，也才會有新的商機。李維 (Levi Stauss & Co) 採取了多樣的長期與短期獎酬系統來激勵員工，以支持公司的策略與核心價值，終讓組織起死回生。

### ※設計激勵薪資的要件

1. 激勵獎酬計畫必須是員工有能力表現到的績效水準。
2. 員工必須相信他們只要努力就可以有高的績效表現。
3. 員工必須相信好的表現可以得到更多的獎酬。
4. 員工必須認爲報酬是值得的。
5. 工作表現是允許有變化的空間，不能限定少數幾項工作表現才可以獲得獎酬。
6. 績效衡量要盡可能具體客觀，且可衡量的。
7. 績效評估過程必須被認爲是公平的。
8. 獎酬計畫必須符合工作的特性，亦即組織必須決定績效是歸功於個人還是團體。

### ※勵薪資的類型

#### (一) 獎勵的時間

1. 短期的獎勵：一年以內可獲取所設計的激勵薪資，包含利潤分享、目標分享、年終獎金、節餘分享、團隊獎勵等激勵計畫。Balkin and Gomez-Mejia (1984) 認爲其對企業的重要性有三：

- (1) 短期激勵有助於維持員工間的平等與促進科技創新。
- (2) 短期激勵是經理人用來與員工溝通公司目標的有力策略。
- (3) 短期激勵使經理人更有彈性的給付薪資給員工。

2. 長期的獎勵：通常指一年以上或多年 (3 至 5 年) 可獲取或實現所設計的激勵薪資。包含股票選擇權、員工入股、分紅入股等激勵薪資計畫。長期激勵薪資的目標除了與短期激勵目標一致外，其更重大的目標是爲了結合管理者與股東的需求與目的。

#### (二) 獎勵的層級：區分企業、部門和個人三個層級。

類別	作	法	薪資項目	使用時機
企業	當個別員工經由組織的運作，會有生產力的團隊乘數效果，其績效可		<b>短期</b> ：利潤分享、目標	工作屬於非業務性質之

	超越個人績效之總和，此整體表現所創造出來的利潤，將發放給員工。	分享。 <b>長期：</b> 股票選擇權、員工入股計畫、分紅入股等。	員工，其個人績效不易衡量，比較適合適用此方式。
部門	<p>有兩種作法：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 實施利潤中心制度：就是所有的工作單位就費用和資本支出授權情形，劃分成利潤中心，每一利潤中心有其單獨的損益估算，彼此提供的服務，透過費用帳面的計算，年底有盈餘時，即做為部門獎金計算的基礎。此優點在於能公平的確認每一部門對組織的貢獻；缺點則是易造成部門間的摩擦。</li> <li>2. 成本中心制度：將組織內的單位，依其工作上的權責，分別劃分為一成本中心，每一成本中心有權決定其各項費用的支出，每年年初由各成本中心依工作編列預算，於核准認定後執行，於年終若實際支出低於預算數字，則為其部門獎金的基礎。此作法優點在於比較容易推行，且能達到控制成本的目的；缺點則是各成本中心為了節省成本而可能影響工作或產品的品質。</li> </ol>	節餘分享、團隊獎金等。	<p>團隊獎金的必要條件：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 團隊績效可以衡量。</li> <li>2. 在績效衡量前，先將績效標準與員工溝通，取得共識。</li> <li>3. 獎勵系統讓員工易於瞭解。</li> <li>4. 以圖表、統計分析等資料來說明團隊成員得到的績效回饋。</li> <li>5. 團隊成員相信他們可以影響績效結果。</li> <li>6. 要有問題解決和參與的企業文化。</li> </ol>
個人	係衡量個人的產出結果予以獎勵。	按件計酬、標準工	勞力較為密集的組織較

		時制、考績 獎金、介紹 獎金、專利 獎金等。	常使用。
--	--	---------------------------------	------

※ 各種主要薪資激勵薪資計畫內容

一、企業層級激勵計畫

類別	內 涵	計 畫 實 施 類 型
利潤分享	將公司所累積獲得的利潤，立即分配給員工，或是延後一段時間才分配給員工享有。為短期激勵薪資的一種。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 即時分配計畫：公司將一定期內（如每年）的利潤，取出一定的比例（約15%至20%）分配給員工，又稱現金分配，最受歡迎的一種利潤分享計畫，與我國年終分紅制度類似。通常在每年年底發放完畢。</li> <li>2. 遞延利潤分享計畫：將原先要發放的利潤存入一個基金中，待個人退休、離職、死亡或喪失工作能力時發放。因為所得稅得以遞延，稅率較低，有節稅的好處，是目前成長最快的計畫。</li> <li>3. 混合計畫：部分利潤即時分配給員工，其餘部分則留置指定帳戶中，日後才讓員工領取。</li> </ol>
目標分享	是指針對整體企業策略與目標的達成來訂定的一種獎勵機制。為短期激勵薪資的一種。	適用對象為全體員工，獎金的核發計算標準為企業目標達成的門檻，核發基金的來源為總體薪資年度預算。
股票選擇權	指在一段期間內，員工擁有以特定價格購買公司定額股票的權利。為長期激勵薪資的一種，可鼓勵員工與公司的未來發展結合。	員工於服務滿一定時間後，得依約定價格及數量等條件，向公司買入其股票，而公司於員工要求依上述約定買進股票時，有依約定出售其股票之義務。
員工入股計畫	是指公司提撥一定額度的股份，或是用來購買這一類股票的現金給信託機構，信託機構則代	其係屬於整個企業層級的一種獎勵計畫。通常是由公司每年按員工薪資約15%來提撥，由信託機構代為管理個人帳戶中存有的股票，並於員工退休或無法工作時發給股票。

	表公司員工購買這些股權。	其與股票選擇權計畫不同。員工入股計畫是採用與退休有關的信託方式，並非員工需要的時候，直接分配給員工個人運用。此計畫的優點在於公司和員工都能獲得減稅，公司可根據提撥給員工入股計畫之紅利來申報減稅；員工則是自信託機構取得股票時才會被課稅。但推行成本高是其缺點。
分紅入股	其係為一種利潤分享制度，藉由利潤分享來激勵員工，進而提升生產力、工作績效及留住人才。	此制度涵蓋並融合了「分紅」與「入股」兩種制度的特色。「分紅」是指企業將年終結算的盈餘，扣除稅捐、公積金及其他依法應分配的項目後所剩餘的「紅利」，提撥一定比例分給員工，以酬謝其一年的辛勞，並藉激勵士氣；「入股」則是企業將給予員工的紅利以股票的方式發放（認股的計算方式多考量職等、服務年資以及個人特別配額等因素），使其成為股東，而共同承擔經營成敗的風險。所以分紅入股計畫即是讓員工既分紅又入股，將兩者相連而成的一種制度。

\* 分紅入股計畫實施方式有很多樣，因時空背景及政府法令不同而有所差異，較盛行於國外企業，而我國為配合電子業快速發展衍生的台式分紅入股，可說是特有的一種分紅入股計畫，此種計畫最大的特色在於以無償之盈餘轉增資方式發行股票以作為員工福利，其獨到之處有下列 11 項：

1. 相關法規配合，制度創新且優惠，員工取得股票時不需繳稅，賣出時則以面值扣稅，所以報償相當優惠。
2. 台式分紅入股使得勞資雙方不再涇渭分明，可促使勞資和諧，提升員工忠誠度與組織向心力。
3. 員工清楚知道只有提高生產力，才能為公司創造高績效，為自己創造更多財富，如此可促成充滿內聚力的生命共同體。
4. 制度本身調整空間大，富彈性，各公司可依個別環境、員工表現等差異做調整。
5. 利潤共享，創造雙贏。
6. 以人為本的創業工作精神，提升管理績效。
7. 減少變革阻力，強化企業轉型彈性。
8. 由於群策群力，可發揮景氣循環的穩定力量。
9. 員工有機會成為公司的主要股東，公司經營權的傳承也因此得以在專業經理人或優秀的管理者間選賢與能，可打破家族企業二代傳承迷



思。

10. 對傳統產業具示範作用，提升國家整體競爭力。

11. 台灣以科技產業為大宗，其分紅入股方式，使競爭對象（美、日、韓等）之員工待遇差之甚遠，使「創業報酬」成為創造競爭力之主力。

## 二、部門層級激勵計畫

類別	內 涵	計 畫 實 施 類 型
節餘分享	節餘分享係編列執行預算在完成執行任務後所節餘下來的部分，是屬於成本的節省；其與利潤分享不同（利潤分享係經由生產或創造所增益的部分）。節餘分享實質上是一種團體獎金計畫，係經營管理階層為獎勵員工參與，以提高營運績效，而所增加的生產力會產生財務上的收益，其成果由事業所有人、經營管理人及員工三方面共同分享。	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 史坎隆計畫：1973 年美國聯合鋼鐵公會會員 Scanlon 提出。其認為員工可直接分享任何<b>因建議而產生的利潤</b>。但此計畫必須是在參與人數較少（少於 1,000 人）、產品與成本相較穩定、以及良好的管理監督與何協的勞資關係才能成功。</li><li>2. 洛克計畫：1930 年代經濟不景氣時經濟學者 Rucker 的研究，發現製造業中約有 90% 的公司其<b>勞動成本與附加價值（產品售價與成本之差）</b>的比率，無論景氣低迷或高峰，都有相當固定的比率存在。假如公司過去勞動成本固定是 1 年 100 萬元，實際勞動成本 80 萬元，那麼節省的 20 萬元，其中 5 萬元保留作為日後勞動成本上揚時調整之用，其餘 15 萬元則由公司與員工來分享。</li><li>3. 改善分享計畫：是由工業工程師 Mitchell 所發展出來的計畫。強調勞資一體，管理當局應能即時回應員工建議，強調<b>經由分享來改善生產成果</b>，並將間接員工納入在獎勵計畫之中。</li></ol>
團隊獎勵	團隊獎勵是介於個人獎勵（如按件計酬制）與企業組織獎勵計畫（如利潤分享）間的激勵計畫。其給付是依據團隊的績效，而非員工個人績效，所以績效評估基礎在	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 團體依每位成員設定工作標準，同時紀錄每位成員個別產量，然後依下列三種公式給付：（1）所有成員依最高生產者的所得給付；（2）所有成員依最低生產者的所得給付；（3）所有成員依團體平均所得給付。</li><li>2. 以團隊的最後產出來設定產量標準，所有成員可依團體工作計件率獲得相同的給付。</li></ol>

	於工作團隊，不是強調個人表現。因此團隊獎勵計畫策略性的將團隊目標與財務性目標加以連結，同時也使得個人與團隊的目標產生關聯。	3. 選擇團隊可控制的標準來設定團體的生產力或績效，如最終產品的總工作小時。 4. 將團隊績效與公司策略目標加以連結，也就是發展一套以策略為導向的獎勵計畫，並以團隊成果作為給付基礎。
--	---	--

\* 利潤分享、節餘分享與目標分享的比較

區分	利 潤 分 享	節 餘 分 享	目 標 分 享
目的	針對整體企業利潤中心的獲利情形	針對部門營業上或成本的節餘	針對整體企業策略與目標的達成
對象	全體員工	參與計畫的員工	全體員工
計算基準	稅前或稅後盈餘	成本節餘金額	企業目標達成的門檻
基金來源	盈餘	節餘金額	總體薪資額度或年度預算
發放頻率	年度	週或月	年度
類型	年終獎金、紅利	史坎隆計畫 洛克計畫 改善分享計畫	平衡計分改善流程
主導者	企業與部門負責人	發展公式的專家以及所有員工	目標分享委員會

三、個人層級激勵計畫

類別	內 涵	實 施 方 式	優 點	缺 點
按件計酬制	公司根據員工的產出量，每單位支付一定的工資率。	有下列兩方式： 1. 完全按件計酬制：員工沒有最低工資保障，完全依照員工的產量來計酬。 2. 保障按件計酬制：有最低工資的保障，再超過一定的產量，另以不同的工資率計酬。	1. 容易計算，容易為員工所瞭解。 2. 獎勵的原理公平，且直接與績效有關。 3. 獎勵的價值有效。	1. 有些公司會認為給付太多工資，而任意調高產量的計算標準。 2. 一調高產量計算標準員工就會抗拒，不管其是否合理。 3. 員工之間不會相互幫助。
標準	當員工的績	標準工時的制定是	容易計算和	此計畫以時間為

計時制	效超過標準時，就可以獲得超過標準之某一比例的給付。	此種計畫的重點，公司可以參考過去的歷史紀錄、動作與時間研究，或綜合二者來制定。	容易瞭解。	單位來計算，而不是以產量來計算，因此員工不會將產量標準與獎酬予以連結。
考績獎金	係指評核員工個人過去某一段期間績效表現到達某一水準所給予的獎金制度。	員工個人績效通常由主管直接考核，期間通常為半年或1年。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 員工會注重業績的達成和工作表現。</li> <li>2. 獎優汰劣。</li> <li>3. 主管可妥善運用與獎懲連結之考核及檢測制度。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 很難做到完全公平。</li> <li>2. 易產生暈輪效果、接近誤差等現象。</li> </ol>
介紹獎金	當員工介紹人員至公司任職即可獲得之獎金。	可依全職、兼職以及任職期間長短給予不同額度之獎金。		
專利獎金	因專利作品經相關程序取得專利許可後發放之獎金。	專利申請經單位主管核可，並完成對外申請手續者，即可獲得此獎金。	鼓勵員工創新發明，提升組織競爭力。	