

合理的薪資調整方法 與 人工費用的支付限度

中興管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

合理的薪資調整方法 與 人工費用的支付限度

管理實務研究會 編著

中興管理顧問公司

發 行

中興經營管理叢書目錄

合理的制度規劃與有效的管理實踐
陳文哲教授校訂 管理實務研究會編著
銷售利益責任制度
管理實務研究會編著
(新版) 管理精論
H. KOONTZ 著 朱衷梁教授校閱
C. O' DONNELL 著
工業工程與管理
陳文哲教授著
士氣激勵與領導統御
Douglas McGregor 著 陳照明教授譯
經營新論——現況、對策及實例——
高仲顯著 杜武志譯
有效性的領導力
占部都美著 毛仲強校訂
目標規劃
張家澤教授編著
生產計劃與管制
葉若春博士著
系統化化的管理
高瑾祺校閱 陳擇賢譯
外銷開拓策略
Franklin R. Root 原著 陳勝年譯
應用統計學
唐明月博士著
工程經濟
Tarquin and Blank 著 郭東耀教授校訂
生產效率管理
窪田千貫著 陳文哲教授校譯
品質計劃與分析
Juran and Gryna 著 劉振 陳文哲校訂
預測方法——理論與實例——
郭明哲教授著
品質管制與工廠統計
中井重行 池澤辰夫著 陳文哲黃清連合譯
線型規劃——原理及應用——
郭明哲教授著
(新版) 財務管理
Van Horne 著 巫永森教授校閱
機械學
唐明月教授 陳英亮教授合著

經營策略的設計
陳勝年教授著
經營管理：工作、責任與實踐
Peter F. Drucker 著 陳勝年教授校訂
新市場開發：策略分析
陳勝年教授著
新產品計劃
陳勝年教授著
管理會計
Anthony and Welsch 著 樂梅江教授校譯
生產管制 (計量分析)
J. E. Biegel 著 李錦榮 林雲平合譯
行銷管理
P. Kotler 著 樓鈞穗等合譯
企業預算規劃與控制
R. Villers 著 劉溥仁校授校閱
生產管理：預測、計劃與管制
Mac Niece 著 陳文哲教授校訂
(新版) 工作研究
陳文哲教授編著
(新版) 作業研究與計量管理
Bierman, Bonini Hausman 合著 葉能哲博士校訂
初級實驗計劃法
石川馨等著 陳文哲教授譯
管理經濟
Gillis 著 林華德博士校訂
企業業診斷實務
陳勝年編著
工廠管理之改善
新鄉重夫著 王愛濤譯
管理系統計
陳文哲 林隆儀合著
線型規劃——理論與應用——
葉若春博士著
生產與存庫管制——原理、技術、實務——
林宗慶編著
人性與管理
William G. Dyer 原著 陳照明譯
簡便工作因素法
陳哲仁譯
鍋爐技術實務
高梨湛·齊藤久古原著 黃鍊豐編譯

中興管理顧問公司

104：臺北市民生東路66號 (新力大樓五樓)
電話：5616356 · 5616357 郵政劃撥帳戶100952號

版權所有
翻印必究

中華民國六十九年十一月 初版

高級塑膠皮封面，彈簧夾活頁式裝訂
每本定價新台幣九百元

中興管理顧問公司

發行者：臺北市民生東路66號 新力大樓5樓

電話：5616356 · 5616357

郵政劃撥儲金帳戶第100952號

印刷者：萬達打字印刷公司

電話：394-0718

行政院新聞局出版事業登記證版台業字0040號

序

薪資調整一向是企業主管所最感困擾及關切的問題。此問題所牽涉的範圍廣泛且影響深遠，因此，如果處理不當，將嚴重地傷及企業的存續。

長久以來，我國在經濟快速成長的優異環境下，一般企業皆僅憑勞動力的市場行情來決定薪資的調升幅度。然而，自從能源危機以來，企業界正承受着成本高漲的壓力，經營上亦面臨新的挑戰。為此，各企業應該正視其本身的薪資支付能力，並建立一套合理的薪資調整制度，俾利促進勞資雙方為達成「高工資、高效率」的目標而努力。

這一本實務性的薪資調整方法與制度，係本研究會多年來共同研究的成果。經濟部國營事業委員會鄭勝龍先生及黑松飲料股份有限公司林隆儀先生提供精闢的見解與豐富的資料，謹此誌謝。

最後，本人真誠的希望這套探討薪資調整及人工費用支付能力的方法，能夠對貴企業的發展有所助益。

國立交通大學管理科學研究所教授

陳文龍

謹識

民國 69 年 11 月

目 次

I. 薪資的決定因素及附加價值分析	1
1 經營的目的及其基本流程	2
1-1 經營的最終目的在於追求利潤與薪資	2
1-2 為達成目的的基本做法	2
1-3 經營的目的及其基本流程	2
1-4 薪資管理的兩個重要層面	4
2 薪資的決定因素	7
2-1 決定薪資的因素	7
2-2 決定薪資標準因素的關係	7
2-3 薪資決定因素的具體掌握方法	8
2-4 勞動力市場	10
2-5 附加價值計算的方法	11
2-6 附加價值的內容結構	11
2-7 附加價值的計算方法	12
2-8 實際生活費用與理想生活費用的意義	13
2-9 檢討薪資問題的基本因素	14
2-10 標準生活費用的消費支出內容	14
2-11 軍公教人員待遇調整的原則	20
II. 人工費用的支付限度計算方法	24
1 依據附加價值的支付能力指標	25
1-1 何謂支付能力上升率	25
1-2 做為人工費用支付能力的四個附加價值指標	25
1-3 為提高人工費用支付能力的檢核表	26
1-4 有助於判定支付能力的各項指標	26

2	支付能力的分析步驟	28
2-1	檢討過去的情況	28
2-2	現狀分析與問題發掘	28
2-3	利用附加價值勞動分配率的變動趨勢做單純的判斷方法	29
2-4	虧損公司與盈餘公司的附加價值分析與人工費用的支付能力	29
3	利用損益平衡點方式的支付限度計算方法	32
3-1	支付限度計算式	32
3-2	損益平衡點的求法	32
3-3	適當的人工費用支付限度之決定方法	32
4	利用用人費用佔營業收入之比率的支付限度計算方法	34
4-1	用人費率概述	34
4-2	計算用人費率方法	34
4-3	計算年度用人費預算限額方法	34
4-4	以用人費率決定用人費支付限度之運用	34
5	薪資的上限與下限	36
5-1	薪資的下限	36
5-2	薪資的上限	36
5-3	可以提高上限	37
	(表格1) 為計算人工費用支付能力之過去實績分析表	38
III.	薪資調升率的決定方法	40
1	薪資調升率的決定方法及其基本模式	41
1-1	決定薪資調升率的方法有兩種	41
1-2	總體的薪資調升率之決定方法	41
1-3	決定薪資調升率的基本模式	45
2	人工費用的結構	47
2-1	人工費用的結構	47

2-2	規定內薪資佔總人工費用的比率	48
2-3	調整薪資與加薪在本質上不相同	48
IV.	人工費用預算與必要銷貨收入	64
1	決定人工費用預算的方法與決定其必要銷貨收入的方法	65
1-1	人工費用計劃的體系	65
1-2	決定人工費用預算的方法	66
1-3	年度獎金支付計劃的構想	66
1-4	目標利益的決定方法	67
1-5	決定年度固定費用預算的方法	67
1-6	為承受薪資上漲的壓力、決定年度必要銷貨收入的方法	68
1-7	在不景氣且難以增長銷售量的情況下，擬定計劃的方法與步驟	68
1-8	經營上必要的人數	69
1-9	人員管理的方法	69
1-10	決定所需人數的方法	70
2	合理的勞動分配率與平衡點分配率的求法	72
2-1	合理的勞動分配率之意義及其決定方法	72
2-2	安全分配率區域與危險分配率區域	72
2-3	平衡點分配率的求法	73
2-4	勞動分配率悉依行業而異，不能一概而論	73
2-5	暫定性合理勞動分配率的想法	75
2-6	依自有資本比例別設定合理的勞動分配率例	75
3	長期薪資經營計劃的想法	76
3-1	擬定長期薪資水準計劃	76
3-2	長期人工費用計劃與長期經營計劃的關聯	77
	(表格2) 年度人員及薪資水準計劃表	79
	(表格3) 長期人員及薪資水準計劃表	80
	(表格4) 年度別經營計劃檢討表	81
	(表格5) 業績趨勢與計劃方案檢討表	82

(表格 6) 各種中期計劃方案的比較表.....	83
(表格 7) 部門別、年度利益計劃表.....	84
V. 合理的調薪率之計算及對策	85
1 今年可能調升多少薪資及其計算方法.....	86
1-1 利益計劃的決策.....	86
1-2 計算可能支付的人工費用上限.....	86
1-3 判定有沒有支付能力的方法.....	87
1-4 有支付能力的薪資水準之計算方法.....	87
1-5 在運用上須有彈性.....	88
2 沒有支付能力時的對策.....	89
2-1 提高支付能力的基本對策.....	89
2-2 為提高支付能力的積極對策.....	89
2-3 消極對策.....	90
2-4 總人工費用管理的做法.....	91
2-5 在虧損狀況下，沒有支付人工費用的能力，且勞動分配率太高時的對策步驟.....	92
2-6 人力合理化策略的實施方法.....	93
3 為削減人工費用而精簡人員的方法.....	94
3-1 削減人員的一般型態.....	94
3-2 徵求自動離職人員的基準.....	94
(表格 8) 為計算人工費用支付限度的薪資調升率別經營計劃表.....	95
(表格 9) 人工費用支付限度判定表.....	96
VI. 成果分配與制訂調薪規則.....	97
1 業績獎金與成果分配.....	98
1-1 固定獎金與業績獎金.....	98
1-2 業績獎金的個人分配方法.....	98
1-3 業績獎金與成果分配的差異.....	99
1-4 成果分配的目的.....	99

1 — 5	成果分配獎金的計算方法.....	100
1 — 6	某中小企業的成果分配制度.....	100
2	如何制定公司的調薪規則.....	101
2 — 1	制定公司的調薪規則.....	101
2 — 2	設定公司調薪規則的模式.....	101
	(表格 10) 成果分配獎金計算表	103
	(參考資料).....	104

I . 薪資的決定因素及附加價值分析

1 經營的目的及其基本流程

- 1-1 經營的最終目的在於追求利潤與薪資
- 1-2 為達成目的的基本做法
- 1-3 經營的目的及其基本流程
- 1-4 薪資管理的兩個重要層面

2 薪資的決定因素

- 2-1 決定薪資的因素
- 2-2 決定薪資標準因素的關係
- 2-3 薪資決定因素的具體掌握方法
- 2-4 勞動力市場
- 2-5 附加價值計算的方法
- 2-6 附加價值的內容結構
- 2-7 附加價值的計算方法
- 2-8 實際生活費用與理想生活費用的意義
- 2-9 檢討薪資問題的基本因素
- 2-10 標準生活費用的消費支出內容
- 2-11 軍公教人員待遇調整的原則

1 經營的目的及其基本流程

1 - 1

經營的最終目的
在於追求利潤與
薪資

經營的最終目的在於追求利潤與薪資。公司應儘可能增加及儲蓄利潤，並給員工更多的薪資及獎金，以促進其享受更豐富的生活。此結果亦即是對社會的貢獻。

因此，爲提高附加價值或邊際利益，當然是勞資雙方的共同目標，同時也是共同的責任。

1 - 2

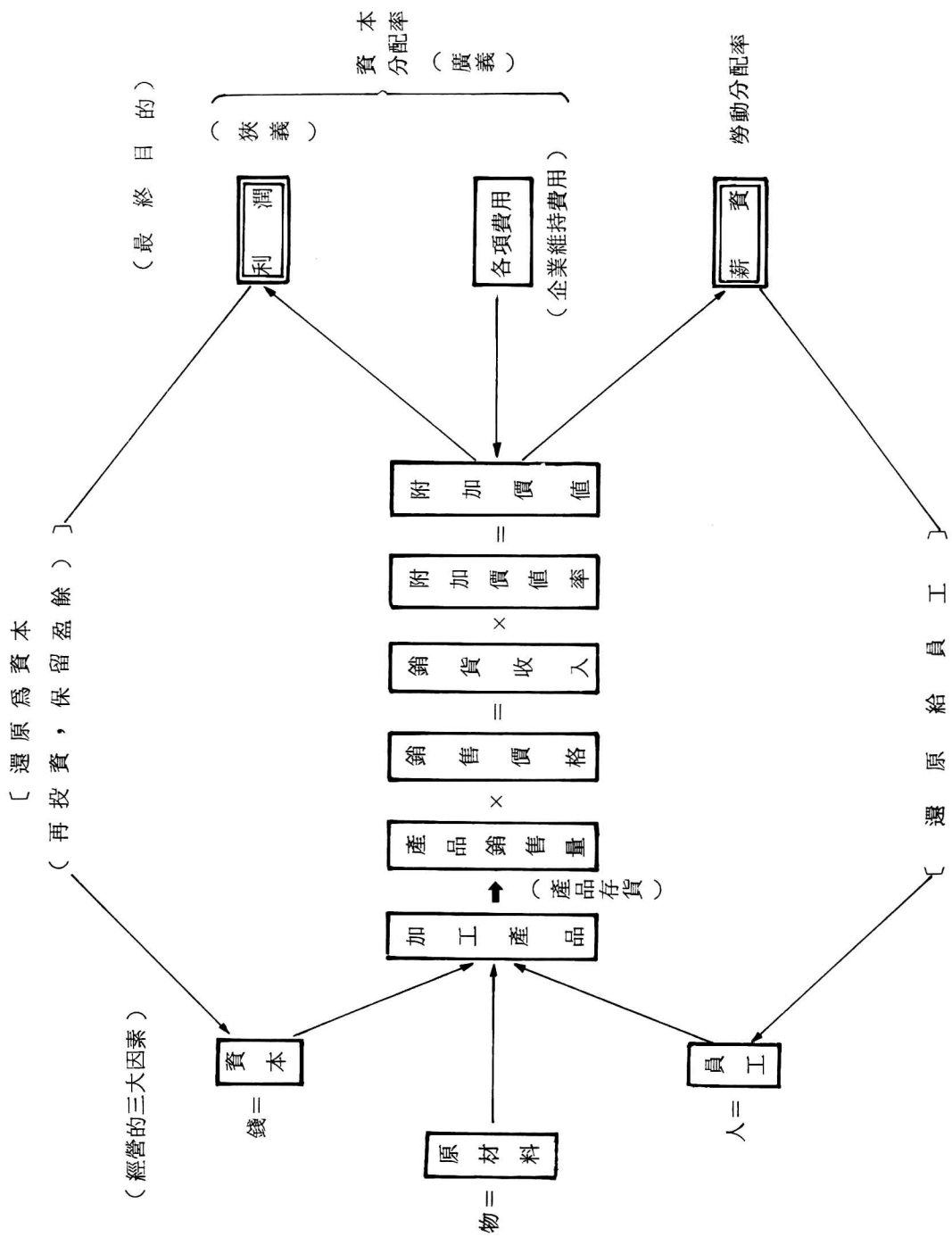
爲達成目的的基
本做法

爲了達成經營目的，首先要確保銷貨收入；沒有銷貨收入便沒有利益；沒有市場佔有率就不能保證銷貨收入；沒有高效率的技術，便不能期望企業的成長。又如員工缺乏「幹勁」，企業就不可能持續生存。

因此，擬訂計劃目標之後，須要按照計劃來展開經營活動。

1 - 3

經營的目的及其
基本流程



薪資管理的兩個**重要層面**

將支付給每個員工的平均薪資，亦即平均薪資乘以員工人數，即可求得薪資總額，而此個別薪資與薪資總額，在薪資管理上具有重要的層面。

$$\text{平均薪資} \times \text{員工人數} = \text{薪資總額}$$

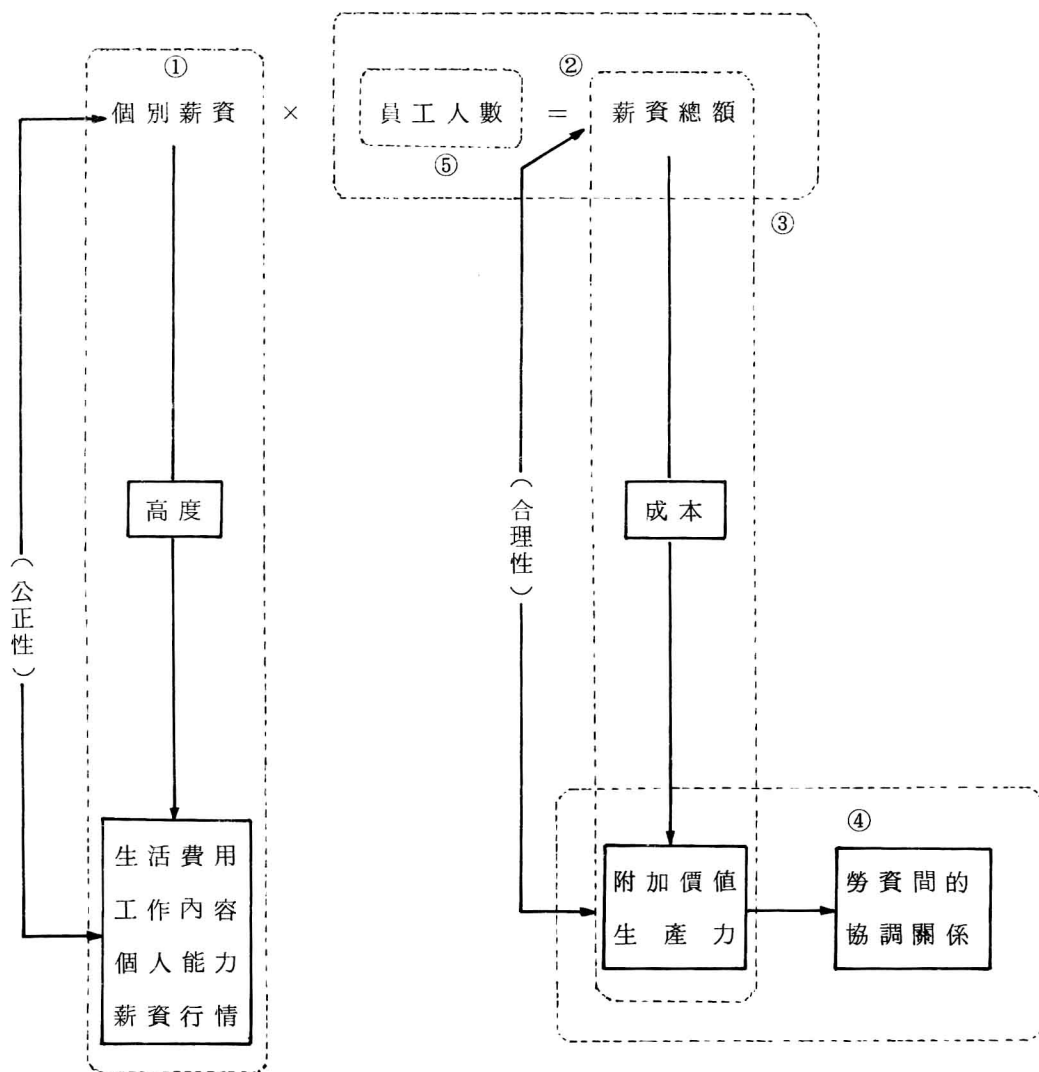
個別薪資必須要配合勞動力供需、勞動市場薪資行情或勞動者生活費用、所任工作的內容、個人的能力等而公正地予以訂定。薪資的訂定如果不公平，將致使員工產生不滿，喪失幹勁，甚至於導致勞資間的不睦。

換言之，應該依個人的各種條件來訂定薪資差距。然而，如果未明訂其差距的依據，將無法使員工對薪資能夠心服。因此，必須依照年齡別的生活費用差異，或是每個人所承辦的工作內容差異，以及其具有的能力差異，公正地來訂定薪資。

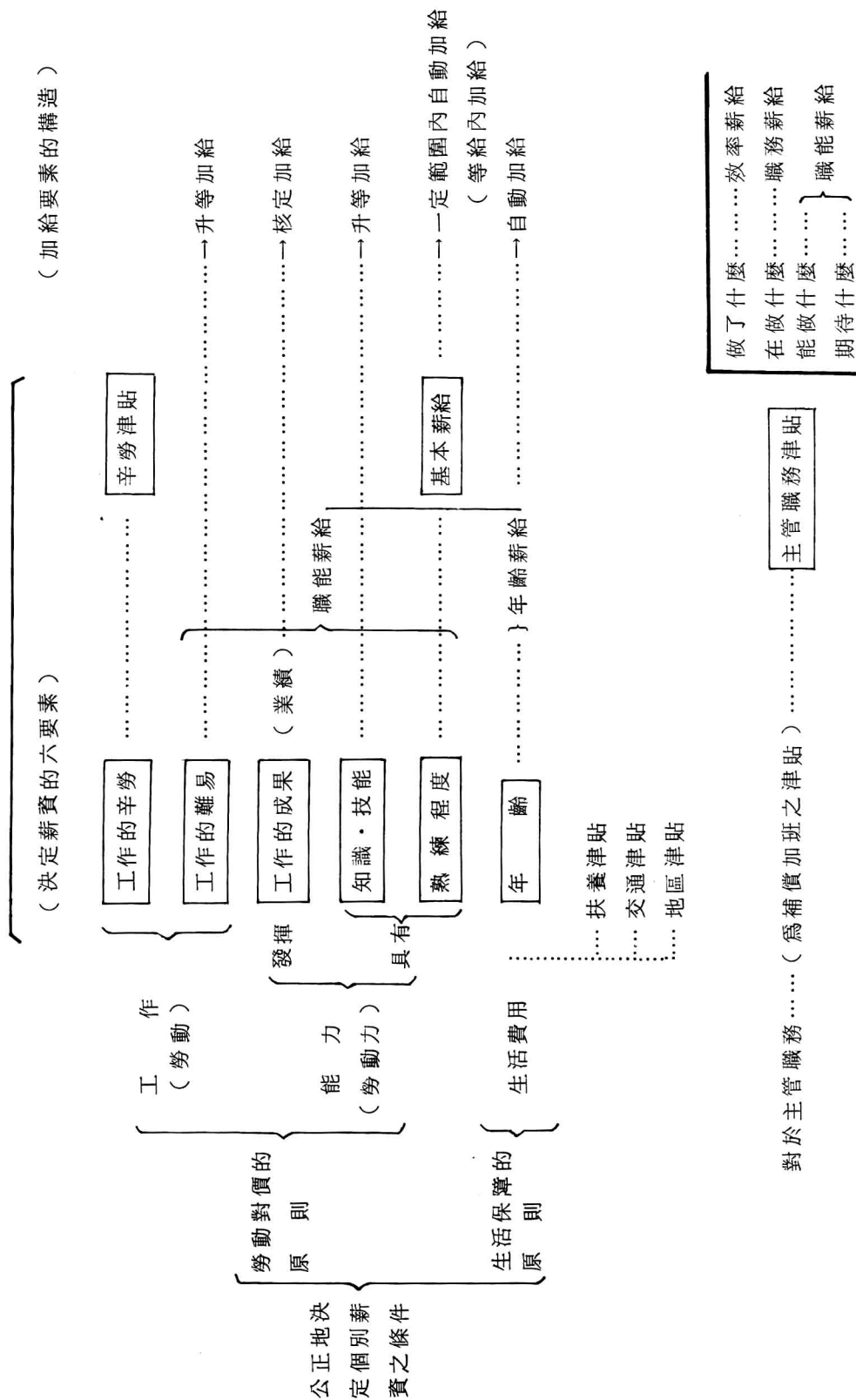
除了個別薪資的公正性之外，尚有一個重要的層面。亦即薪資總額與勞資共同努力所創造的附加價值生產力，是否能夠保持適切的均衡。如果很不幸的未能保持均衡，將有「因薪資負擔太重而倒閉」之虞。

薪資總額雖然屬於成本支出，但此薪資總額的來源是附加價值。因此，必須要保持附加價值大於薪資總額的局面。

- ①實現個別薪資的公正性。
- ②擬訂人員計劃，俾利訂定人工費用總額計劃。
- ③爲了負擔薪資總額，必須策劃提高生產力的方法。
- ④爲了提高生產力，必須加強勞資的協調關係（以員工參與的方式行之）
- ⑤積極開發勞動能力，並引進能力主義的體制。



新資體系的結構



2 薪資的決定因素

2 - 1

決定薪資的因素

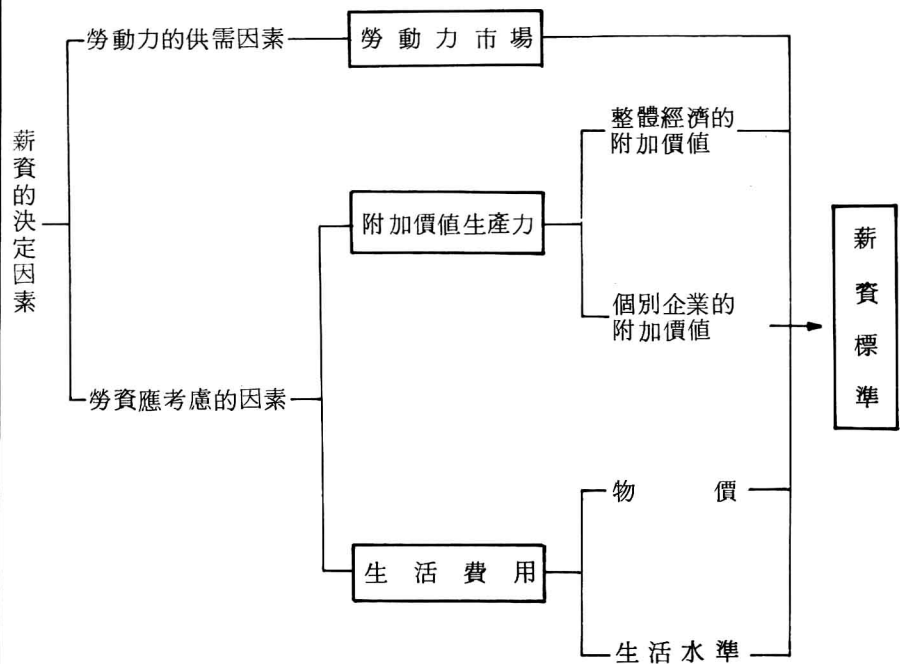
薪資係以提供勞力的賣方之生活費用，及徵求勞力的買方之附加價值生產力做為決定的基本因素，並斟酌勞力的供需情形，以及勞資關係等因素而定。

通常，決定薪資的因素有員工的生活費用；企業在獲取的附加價值中，對人工費用的支付能力；以及勞動力市場行情的薪資水準等。

從企業的立場而言，以在該企業的人工費用支付能力範圍內做成薪資調整最為理想，然而，事實上受到市面行情的影響很大。

2 - 2

決定薪資標準因素的關係



薪資決定因素的

具體掌握方法

爲具體的掌握勞動力市場，附加價值生產力，以及生活費用，有下列方法。

- ① 勞 動 力 市 場——以有效求人倍率來掌握
- ② 附加價值生產力——以附加價值分析（過去的實績與今後的預測值）來掌握。
- ③ 生 活 費 用——以行政院主計處、省、市政府主計處發表的標準生活費用來掌握。

調整薪資的決定要因圖

