

生意人叢刊 ④3

如何訂定薪資

程兮 編譯



生意人叢刊 43

程 兮 編譯

如何訂定
羅雜
理

國家出版社印行

¥14.00

行政院新聞局版臺業字第零陸貳號

有著作權

不准翻印

生意人叢刊43

如何訂定薪資

特價：新台幣壹佰貳拾元正

編譯者：程
發行人：林
總編輯：林
出版者：國家出版社
發行所：國家書店有限公司
郵撥帳戶：一〇四八〇一號
總公司：臺北市新生南路二段二六之八號三樓
電話：三九一二四二五・三九一四二六一
發行部：臺北市濟南路二段三一之六號二樓
電話：三九一七九一八・三五二〇九一七號
印刷所：其宗印刷廠

中華民國

三十四年五月

出版

¥14.00

「生意人叢刊」序

這是一個工商業大放異彩的時代，同時也是一個知識爆發的時代。

我們由農業社會，邁進了工業社會，經濟結構型態，社會組織樣貌，都發生了巨大的變化。不可否認的事實表明出來，今天工商界的從業人員，對國家、社會以及對整個世界而言，已成為舉足輕重的角色了。

古人曾說：「學而優則仕。」在從前古老時代，似乎祇有從政為官，才需要學問。如今則不盡然，學問的領域，遠較曩昔為大，而學術的分類，也比以往細密，政治固是一門高深學問，其他各行各業，也同樣需要專門學識，要想在一行中出人頭地，除了成為這行的專家外，還得要具備種種常識，保持一副敏銳的探求新知的眼光，才不致和學術脫節，才配合得上這個飛躍時代的脚步，向前邁進。我們有鑒於此，爰有「生意人叢刊」之發行，期能對工商界人士提供一些有價值的讀物，俾在當前這個競爭劇烈的時代，掌握成功之鑰，創造出更輝煌的事業，是為至願。

中華民國六十五年光復節

國家出版社編輯委員會謹識

目錄

前言

第一章 我國的薪資體系

1 目前的新制

職能薪資逐年增加／重視服務年資的職能薪制／年資薪制對員工士氣的影響／年資薪制的靈活運用／可怕的「年資中毒症」

2 未來的新資制度

以職務定薪資／同工同酬／新薪資體系的檢討要點／尊重年齡、年資的危險性

3 改革的決策

對薪資決定方式的不滿／重新檢討薪資制度的管理方法／重視有工作欲的員工意向

目錄

第二章 重視年資的主要因素……………二五

1 服務年資產生的背景……………二七

改革意識稀薄的勞工姿態

2 我國已不是個低薪的國家……………二八

一個美國學生的證言／精打細算的歐美人／善用金錢，等於提高薪資／有效的運用勞動條件

3 捨棄服務年資的新制……………三五

低薪意識和薪資決定的關係／依責任來提高能力／捨棄被動式的人事管理

第三章 職能薪資與職務薪資的差異……………四一

——重新檢討職務薪資

1 職務薪資的特徵……………四三

貫徹同工同酬的原則／何謂職務

2 職務編定的步驟.....四六

〔步驟一〕 職位調查和實施的方法

〔步驟二〕 職務分析表的檢討

〔步驟三〕 職務編定和分析

職務記錄手冊的重要性和優點／享受支薪休假

3 職務評鑑法.....六六

職務評鑑的必要性／職務評鑑的方法／職務評鑑時的注意事項／職務薪制

4 職能薪制.....八五

視能力決定薪資／職能薪制的缺點／職能薪制和待遇、工作關係不够密切／職能

薪制未能提高員工的工作意欲

5 推行職能薪制時的注意事項.....八九

調配必須得當／必須確定職務的資格與條件／挖掘潛能的方法

第四章 未來的薪資體系……………九三

——職務薪制和職能薪制的比較

1 薪資管理新法……………九五

提高工作意欲的手段／階級、職位是決定待遇的必要條件／員工同意的薪資決定方式／薪資管理重點的改變

2 高新時代的新薪資決定方向……………九九

以工作和能力為基礎的薪資制定方式

3 職務薪制實際的導入……………一〇一

確定職務內容／導行職務薪制的方法

4 管理幹部和一般員工的待遇……………一〇四

一般員工的薪資決定方式／乾脆刪除年資色彩／走馬看兼差／待遇觀念的培養

5 給管理、監督者的待遇……………一〇八

貫徹同一等級同一待遇制／驅除溫室氣氛／職務薪制？職能薪制？

第五章

如何由年資薪制轉到職務薪制

1

除去障礙

公司應採取主動／應先加強經營者的理解力／今後勞資雙方對待應持的態度／
切忌紙上談兵／傳達員工的意見

2

轉換為職務薪制後的必要措施

養家不足糊口有餘／外國人眼裏的臺灣生活水準／低薪資應由自己負責／從適當
調配着手／轉職雖然不易……／每日的生活態度也是問題

第六章

管理者的待遇

1

職務薪制時主管級的待遇問題

管理者的期望／對管理者的業績要作嚴格的評定

2

管理者的人事管理法

以適當調配為前提／職業棒球隊員的調配／也有降格的可能／向主管階層實施職

務薪制的手續／主管階級的人事考核法／準備好職務記錄手冊／支付高薪給主管階級

第七章 在新待遇制度實施前

- 1 使新制國際化……………一三九
- 2 薪資制定應從小處著手……………一四二
- 3 薪資決定要依階層和職掌來區別……………一四四
- 4 薪制分門別類的重要性／階層區分不是差別化／妨礙各種薪資決定的主因
薪制的公開化……………一四八
- 5 不明確的薪制／簡單明瞭的美國式薪制／錯綜複雜的原因
津貼制度……………一五〇

如何訂定津貼／住宅津貼／住宅費用面面觀／對津貼之我見

第八章 未來的人事考核法……………一五七

1 未來的新資和人事考核制度……………一五九

人事考核寬大化的傾向／公開的人事考核制度／獲得勞工組織支持的方法／以教育、指導為基礎的人事考核法

2 新時代的人事考核法……………一六二

有職掌別、階層別、能力別的人事考核法／人事考核項目的簡化／印象考核的缺點／人事考核應從「記憶」走向「記錄」／教育考核者的重要性／考核制度的徹底化

3 和待遇有關的人事考核重點……………一七一

人事考核反映於薪資的問題／考核目標在明示要求標準／合乎個人特徵的教育

第九章 將來薪資的制定形態……………一七五

1 實行時的注意事項……………一七七

一貫性的薪資管理制度／強化薪資的刺激性／老資格在不景氣時的表現／對懶惰的員工應嚴格。

2 朝著「脫離職能薪制」的方向走……………一八二

朝企業主導型走的薪資管理法／以勞資雙方共存共榮為目標的薪制

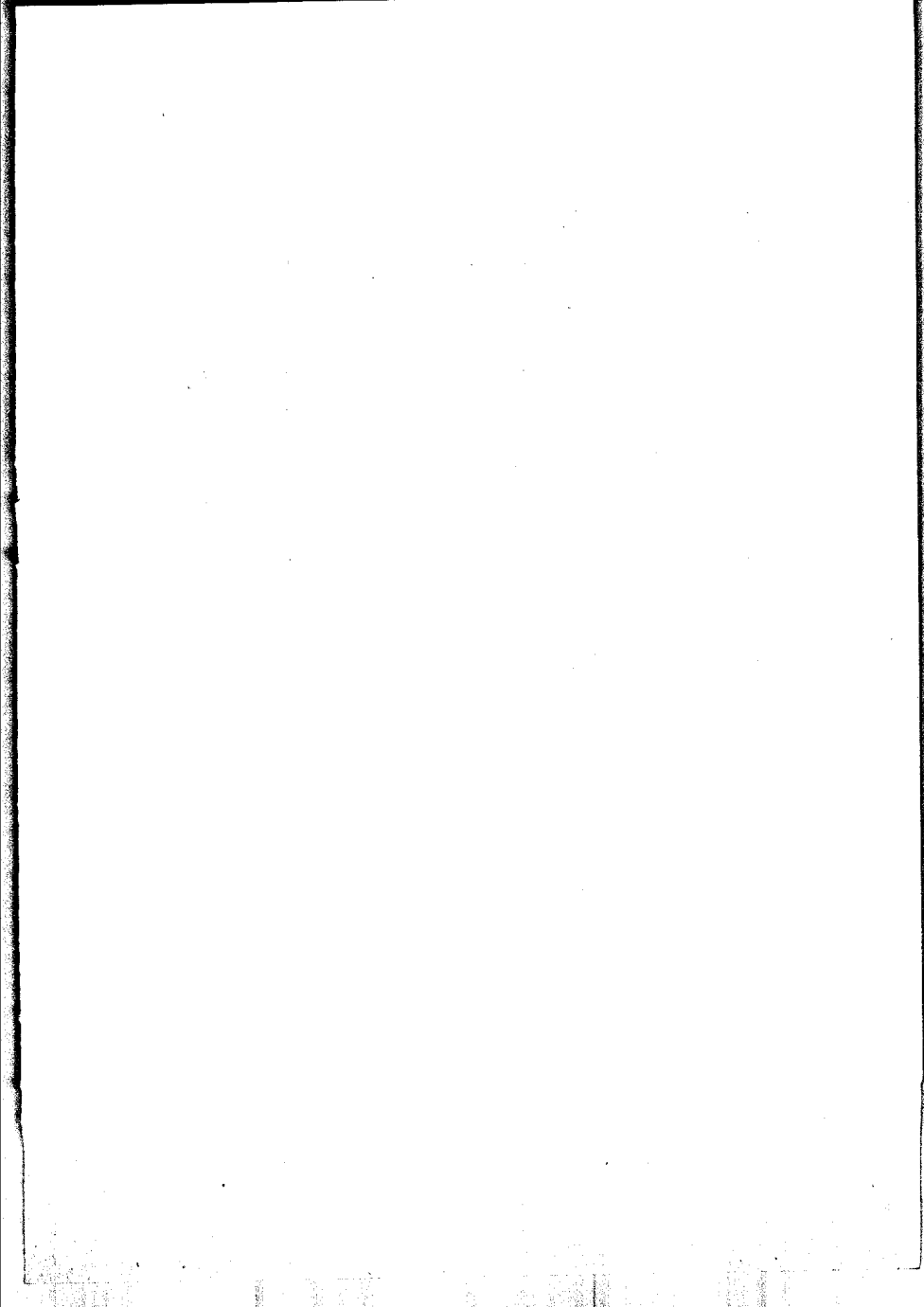
前言

隨著科學技術的飛躍成長，我們的社會結構也有顯著的改變——由農業社會轉為工業社會。因此，憑藉薪資生活的人也愈來愈多了。

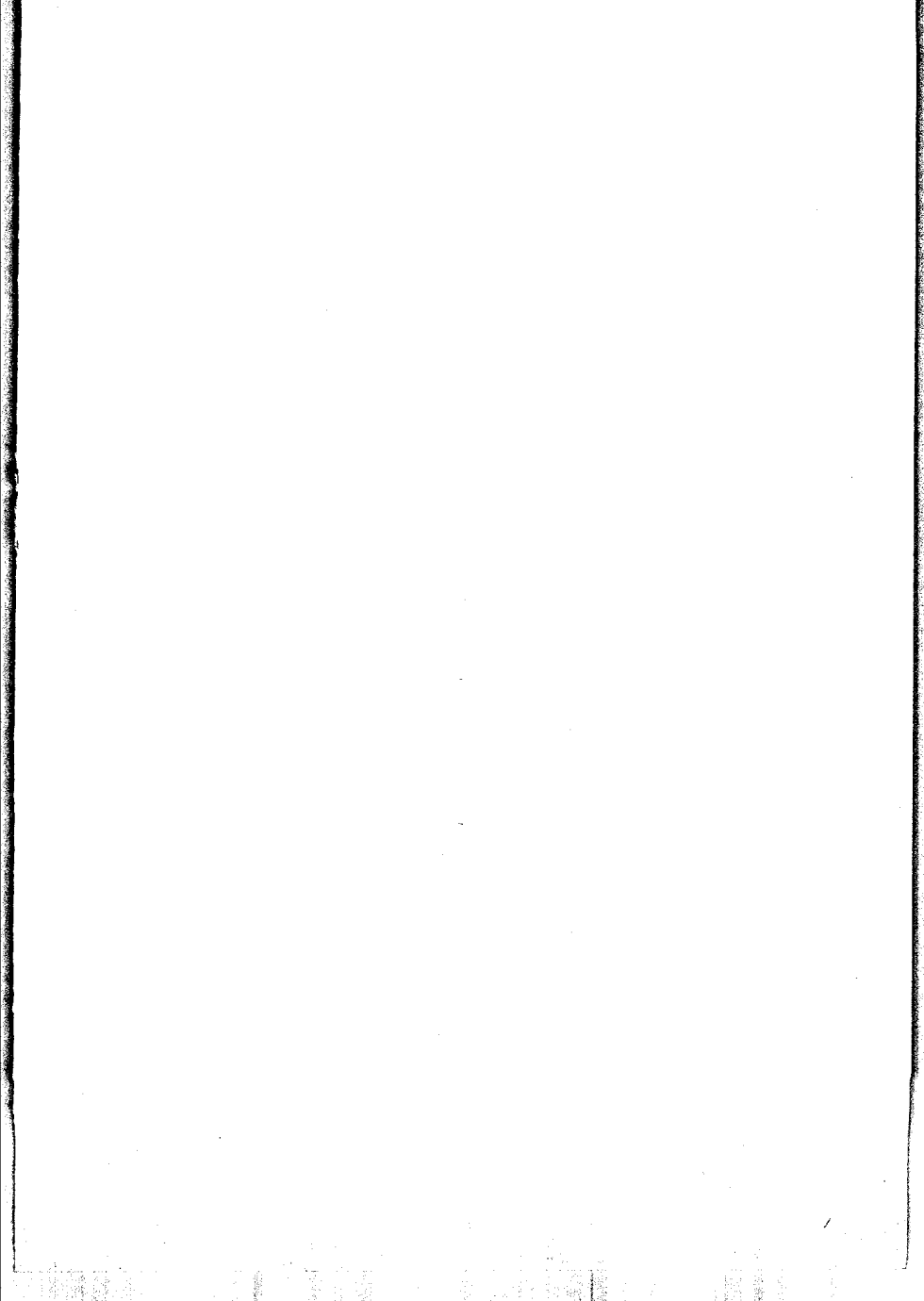
因為生活水準的驟然提高，古老的新資制度，遂無法配合日常之所需，故在慨嘆生活困難之餘，我們還常聽到「無論如何要提高薪資，不然，實在難以維持生活……」。這種話，所以薪資問題，實在值得我們好好檢討、改進。

對於現在和將來的薪資給付問題，最重要的是要決定個別薪資，關於這一點應如何處理？本書有詳盡的說明。

一個人的個別薪資，應該以何種基準作決定？又在格差體系中如何決定個別薪資？……。這些都和工作人員的工作意欲有關，本書即針對此點加以解說，俾能在新資的給付問題上有所助益。讀者若能在看完此書時，能為原本對立的勞資雙方找出一條確切的調和之路，那就是筆者莫大的安慰了。



第一章 我國的薪資體系



1 目前的薪制

職能薪資逐年增加

在本章中，我們首先來討論過去的薪資決定法。依我國「薪資勞動時間制度綜合調查」的結果發現一般基本薪資的決定方式可大別爲三類：

第一種是「工作薪水體系」：包括職務津貼、職能津貼、職種津貼，這是完全依工作內容和能力，來決定其本薪的方法。

第二種是「屬人薪水體系」：根據個人的年齡、服務年限、學歷等因素，而決定其基薪的薪制。

第三種是「綜合薪水體系」：就是把「工作薪水體系」和「屬人薪水體系」的特點，作一綜合性的判斷而決定基薪的薪制。

依目前的情勢看，以工作內容和能力來區分的薪水體系，正有日漸增多的趨勢。

也許你會認爲屬人薪水體系已經逐漸式微了，工作薪水體系相對的定會逐日增加，可是工作薪水體系真的增加了嗎？關於這一點，因目前沒有具體的調查資料，所以筆者只能就個人所知作如下的結