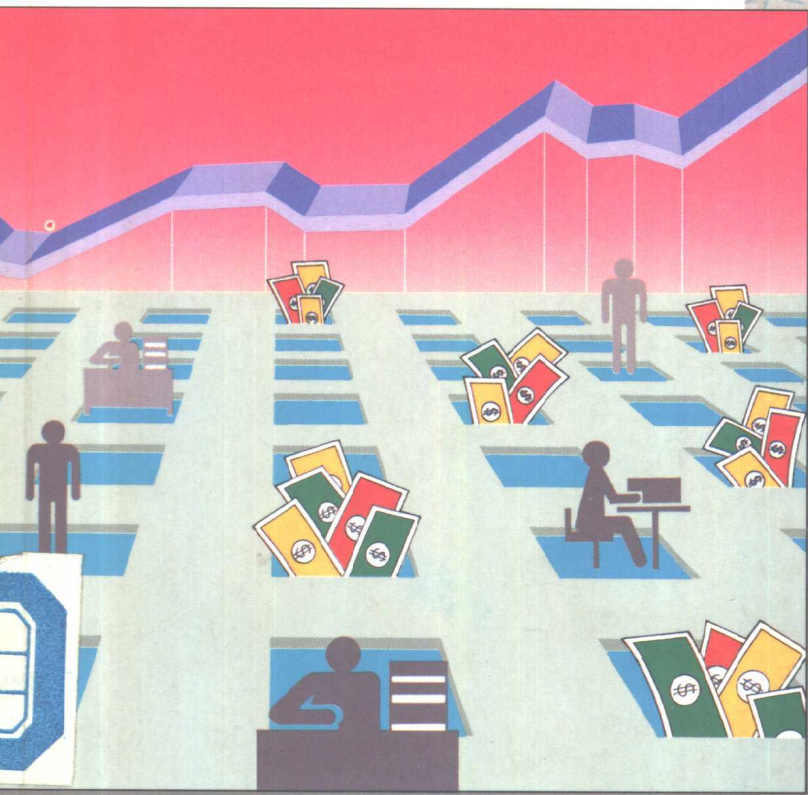


薪酬管理

■ 周巧笑



中文大學出版社

薪酬管理

周巧笑



中文大學出版社

©香港中文大學 1990

本書版權為香港中文大學所有。除獲香港中文大學書面允許外，不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖片。

國際統一書號 (ISBN) : 962-201-472-0

出版：中文大學出版社

香港中文大學・香港 新界 沙田

承印：高雅印刷有限公司

沙田火炭山尾街宇宙工業中心

序

薪酬管理是人事管理中最重要的一環，尤以在吸引、保留及激勵員工方面為要。薪酬水平的高低會決定公司所能招聘員工的質素。薪酬不單牽涉到生產力分享是否公平的問題，而且對公司整體的士氣有莫大的影響。此外，員工薪酬若佔整個營運成本很大的比率，會直接影響公司的利潤及在市場上的競爭能力。

近年來，由於香港各行各業皆出現人才流失和勞工短缺的現象；企業家在無計可施的情況下，被迫提高薪酬福利去吸引及挽留人才，導致設計一個公平合理的薪酬制度變得更為複雜，薪酬管理顯得更為重要。

薪酬問題是一項非常複雜的課題，值得探討的問題很多，不少大學已將薪酬管理獨立出來，成為正式的專門課程。雖然西方國家出版了不少有關薪酬管理的著作，但這些書籍都是以英文為寫作媒介，並針對個別地方的問題，因此不完全適用於香港的情況。如有中文書籍能夠就本港的薪酬管理作有系統的闡述，則當有一定的意義和價值。

本人在香港中文大學講授工商管理學科，曾就有關薪酬管理問題搜集本地及外國學者的研究資料，將內容本地化，再加上自己的見解和心得寫成《薪酬管理》一書，與讀者分

享。全書以深入淺出的文字和簡潔清晰的圖表，探討一些有關薪酬管理的問題，可供負責薪酬管理的人士參考，也可以作為有興趣認識薪酬管理的人士的入門書籍。

由於本人學識和經驗有限，在課餘編寫稿件，倉促成書，難免有錯漏謬誤之處，敬祈先進賢達不吝指正。

周巧笑 謹識

一九八九年九月

目 錄

序

一 概論	1
1 薪酬管理的重要性	2
2 薪酬的類別	5
3 薪酬管理的基本理論	9
4 薪酬管理的步驟及範圍	16
二 工作分析	21
5 工作分析的目的與用途	22
6 工作分析的方法與程序	25
7 工作說明與工作規範	35
三 工作評價	43
8 工作評價的目的	44
9 工作評價的程序	45
10 工作評價的方法	47
四 薪酬調查	63
11 影響工資水平的因素	64
12 薪酬調查的原因	68

13	薪酬調查設計	71
14	間接的薪酬資料及其他有關的薪酬趨勢調查	79
五	工資結構	87
15	釐定工資結構的程序	88
16	運用薪酬結構獎勵員工的工作表現	98
17	香港公務員的薪酬結構	100
六	工作績效評估	103
18	工作績效評估的意義和目的	104
19	考核的方法和形式	107
20	考核制度的缺點及未能有效應用的原因	120
七	獎勵制度	125
21	金錢及非金錢的激勵	126
22	獎勵計劃的形式	127
23	績優薪給獎勵制度	143
八	員工福利與保障	145
24	員工福利與保障的意義	147
25	福利計劃的範圍與分類	149
26	勞工保障	157
27	彈性的福利計劃	163
九	工資政策的執行、維繫及成本控制	165
28	策劃	166
29	預算	169
30	成本控制	173
31	審核	176
32	傳達有關薪酬的訊息	178

十 銷售人員、行政人員、專業人員以及海外僱 員的薪酬管理	181
33 管理人員之薪酬	182
34 銷售人員之薪酬	186
35 科技及專業人員的薪酬	191
36 海外僱員的薪酬	195
註	201
參考書目	203

概論

薪酬管理是人事管理中最重要的一環，尤其是在吸引、保留及激勵員工方面。薪酬水平的高低會決定和影響公司所能招募員工的質素。薪酬不但牽涉到生產力分享是否公平的問題，而且對公司整體員工的士氣有很大的影響。此外，員工薪酬在整個營運成本上佔有很大的比率，而薪酬管理會直接影響公司在市場上的競爭能力，因而影響公司的利潤。

值得注意的是，薪酬管理並非故意壓低薪酬數目，很多人誤以為若公司付出較少薪酬僱用一名員工，便會使公司節省許多開支，但事實上可能會適得其反。問題是在於這些以較低工資僱用員工的僱主只是考慮直接的薪金支出，並沒有考慮到間接的支出，例如人才流失率高、昂貴的徵聘和訓練員工費用、員工過度的缺勤以及工作效率下降等問題。事實上，由這些問題所帶來的損失，往往超過了支付直接薪金開支所能節省下來的金額。薪酬管理是人事管理學科中一個重要的課題，目前，很多所大學已將薪酬管理視為一門學科，是一項獨立的課程。

1 薪酬管理的重要性

薪酬問題所牽涉的範圍和層面甚廣，下面是簡略討論薪酬問題在各方面的影響：

（一）激勵

一些行為科學家如赫斯伯 (Herzberg) 認為報酬並非「激勵因子」(Motivator)，而只屬於「維持因子」(Hygiene factor)¹。維持因子只能滿足一些較低層次的需求，如薪金、工作條件、個人生活以及安全問題等。這些因素的存在只能免除員工的不滿，卻不能產生激勵作用。激勵因子能滿足人類較高層次的需要，如成長、工作性質、艱鉅的任務、聲望、被認同以及成就感等。這些因素能導致工作滿足感和具有激勵作用。但一個公平合理的薪酬制度會使員工為公司的生產和營業目標而努力，是令到員工貢獻其力量的重要誘因。薪酬的多寡能顯示該員工的身份和地位，同時也代表該員工對企業的貢獻與成就的一種數量化價值。一般而言，僱員都非常重視他們所應得的報酬。因此，薪酬是直接影響生產效率及工作情緒的主要原因。

（二）社會民生

薪酬是僱員的主要收入來源，是維持基本生活所必需的要素，同時是決定生活水準的主因。在一些西方國家如美國，設有最低工資(Minimum wage)的規定，以保障員工的基本生活。

（三）招攬人才

薪酬水平的高低影響公司所能招募員工的質素。若公司給予員工的薪酬偏低，在吸引及保留現有員工方面便會感到困難。特別是目前本港正面對勞工短缺問題的困擾，加上由於移民、派往駐海外及國內工作而使到大批人才流出香港，工資便會因人手短缺而有上升的趨勢，補救的辦法是利用加薪以挽留及吸引所需要的人才。

（四）資源及財富分配

從經濟角度分析，薪酬是一個資源及財富分配的問題，關鍵在於員工付出的勞力、技能、知識等而應獲得多少報酬才是公平合理，不會被僱主剝削呢？這是一個頗具爭論性的問題。最近，政府全面檢討紀律部隊的薪酬及編制，雖然大部分的紀律部隊人員已獲得10%至16%的增薪，但警隊以外的紀律部隊仍然表示不公平，這種「不患寡而患不均」的分配現象帶來了一連串的抗議，而有關的僱員甚至採取其他的行動，如張貼大字報和上街遊行示威等，除表示對薪酬的不滿外，並企圖向政府施加壓力，以改善他們目前的薪酬待遇。

（五）勞資協調

大部分的勞資糾紛都是由於薪酬以及與薪酬有關的問題所引起的。研究本港工業關係的學者唐納(Turner et al)²指出，本港自1946至1977三十年來的罷工和閉廠統計數字個案，在初議階段的工資問題往往牽涉工潮。另外兩位專門從事研究本港工業關係的學者英倫和利雅(England and Rear)則指出，在1946至1950年時，本港由於工人長期罷工而損失了大量的工作日，這些罷工的工潮，大部分是與工資有關。自1966年以來，工廠停工大部分是由於工資問題所引起的³。在1987年，勞工處勞資關係科共處理了140宗勞資糾紛的個

案，經勞工處職員調解後，其中有8,909名工人獲得僱主發還欠薪、代通知金、遣散費及其他款項，總額達40,043,633港元。這些勞資糾紛所引起的罷工及閉廠事件，一共損失了2,773工作日，其中與工資有關的共有1,577工作日，約佔全部損失工作日的57%。由此可見，勞工糾紛與薪酬兩者之間有着很密切的關係。

(六) 工作價值

薪酬的多寡應與工作價值的高低成正比例。工作價值愈高，獲得的薪酬應該愈多，否則整個薪酬制度便是有欠公允。薪酬能反映員工的工作價值、對企業的貢獻、地位以及成就。

2 薪酬的類別

在分述薪酬的類別前，先簡單介紹幾個有關名詞：

薪酬(Compensation)：所有不同形式的金錢收益，包括福利及服務，通常泛指一切的報酬。

收入(Earnings)：受僱的員工所獲得的報酬，包括薪金、加班費、津貼、獎金等的總和。

報酬(Reward)：完成任務後，僱主給予的任何有形或無形的待遇。

獎勵(Incentives)：用作鼓勵員工超過正常工作所給予的報酬，包括紅利、佣金、利潤分享計劃等。通常在員工付出超過正常工作效率前，公司會列舉一些獎勵的準則，作為一種誘因(Inducement)，誘使員工超額完成工作。至於報酬則是在事後派發，即員工完成任務後所應該獲得的部分。

福利(Benefits)：只要是屬於公司成員的一份子（臨時工人及兼職工作的員工不在包括的範圍內），無論工作表現怎樣，都能享有公司指定的福利，如有薪假期和勞工保險等。

工資(Wages)：工資通常是以工作時間或完成產品件數來計算員工應獲得的薪酬，如時薪、日薪或週薪工資以及計件工資等。

薪金(Salary)：通常是以一段較長的時間為單位來計算員工的薪酬，如月薪、年薪等。

薪給(Pay)：薪給分為工資和薪金兩種。

薪酬的類別大致分為金錢報酬及非金錢報酬兩大類。非金錢報酬是指除物質報酬外精神方面的報酬，包括個人的名譽、特權、從工作本身所得到的滿足感、參與決策權、個人成長的機會等。金錢報酬則又分為直接金錢報酬與間接金錢報酬。而薪酬又可以直接用現金支付，或以間接形式支付（如福利及服務）：

（一）直接金錢報酬

（1）基本薪給(Base Pay)

基本薪給的多寡是視乎工作的職務及責任的繁重而定，是薪酬組合的最主要部分，與個人的工作表現無關。

（2）績優薪給(Merit Pay)

績優薪給是純粹因工作表現優良或因特殊貢獻而僱主發給僱員的薪給，可以是一次過發給僱員的一筆現金或是給僱員跳升一個增薪點(Increment)。

（3）獎勵(Incentives)

獎勵是基於薪金與工作表現的直接關係，獎勵的基本原則是多勞多得和論功行賞。獎勵分為長期獎勵和短期獎勵。短期獎勵是當員工達到某特定標準或目標時，便可以得到獎賞，如節約成本，達到指定的產品數量、品質以及利潤等。這種獎勵可以是個人或團體為一單位。至於長期獎勵則有長期服務獎。

獎勵與績優薪給不同的地方是：獎勵是一種誘因，而績優薪給是由於僱員過往工作表現優良而給予的報酬。

（4）根據消費物價指數調整薪金

調整薪金是為補償因物價上升而引致購買力下降。

（二）間接金錢報酬

（1）員工保障(Protection)

員工保障是指勞工保險、醫療費、公積金或退休金等。

(2) 休息日及有薪假期(Rest time and Paid vacations)
包括有薪假期、年假以及上班期間的休息時間項目等。

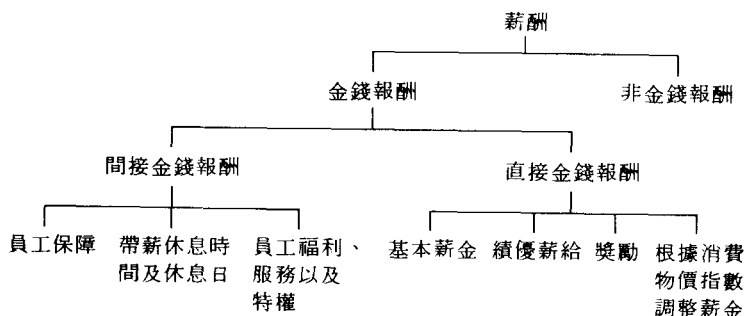
(3) 員工的福利、服務和特權(Benefits, Services and Perquisites)

包括膳堂、廉價午餐、廠車接送、房屋津貼、低息貸款、子女教育津貼費用等。

以上各項形式的薪酬類別可參看圖表2.1。

整個薪酬組合(Total compensation package)是包括直接及間接金錢報酬，至於兩者的比例是怎樣，就沒有慣例可循。一般而言，直接金錢報酬的效用較大，員工除了可以直接支取現金及按自己的喜好或需要而運用所得的薪金外，還對員工的獎勵有較大的作用。另一方面，由於物價高漲，使僱主投入的間接報酬費用增加，主要是保險費及醫療費用大幅度上升，樓價租金暴漲。雖然僱主花費了很多時間及金錢釐定這些員工保障和福利與服務，但並不能完全符合僱員的

圖表2.1 薪酬的類別



喜好和要求，可以說是吃力不討好。此外，由於非金錢報酬大多是屬於精神及心理方面的獎勵而毋須耗費大量金錢，故此僱主可以加以運用這方面的獎勵方法。

3 薪酬管理的基本理論

報酬是僱主與僱員間的一項相互的交易(exchange)，如圖表3.1所示。僱主依據員工對公司所作出的貢獻和努力，包括時間、學識、技能及工作表現等，給予員工相稱的補償。對僱主及僱員而言，這是一項公平交易。

公平理論(Equity Theory)是由亞當氏(J. S. Adams)所提出的⁴。亞當氏認為員工將自己的投入(Input)和成果(outcome)與其他地位相等的人員比較，所謂其他地位相等的人員(Reference person，即參考人)可能是公司裏年資與職位和自己相若的人，也可能是公司裏其他部門的員工或其他公司的員工。至於投入是指員工認為他對公司所作出的貢獻和任何對公司有價值的東西，如教育程度、經驗、技術、工作成

圖表3.1 僱主與僱員的相互交易

