

管理



叢書

Compensation Management

薪酬管理

丁志達◎編著





薪酬管理

Compensation Management

薪酬管理

管理叢書 6

編著者／丁志達

出版者／揚智文化事業股份有限公司

發行人／葉忠賢

總編輯／林新倫

執行編輯／晏華璞

登記證／局版北市業字第1117號

地址／台北市新生南路三段88號5樓之6

電話／(02)2366-0309

傳真／(02)2366-0310

E-mail／service@ycrc.com.tw

網址／<http://www.ycrc.com.tw>

郵撥帳號／19735365

戶名／葉忠賢

印刷／大象彩色印刷製版股份有限公司

法律顧問／北辰著作權事務所 蕭雄淋律師

初版一刷／2006年3月

定價／新台幣550元

I S B N／957-818-774-2

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

版權所有翻印必究



序

船靠水，水靠船，江海無水倆無緣。

～台灣俗諺～

民國五十八（1969）年七月，個人從東沙群島返台退役後，同年八月，承蒙堂叔丁玉鑫先生的介紹，在東成機械（中日合資）公司謀得「人事兼總務」乙職，月薪二千四百元。依稀記得，在當年八月底第一次領薪時，總經理萬興勃先生請我到他的辦公室，他當面將薪水袋交給我後，告訴我一段他的故事：他從哈爾濱大學（現改名為哈爾濱工業大學）畢業後找到了第一份工作，在他領到第一次薪水的當天下班時，他特地到一家布莊選了一塊質料很好的布料送給母親。聽到長官這席話後，我想到我的母親（施彩鸞女士）生平最喜歡穿「繡花鞋」，我就利用領薪後的第一個假日，特地到台北西門町成都路上一家專門販售繡花鞋的「小花園」名店，買了一雙繡有「鳳凰」圖樣的鞋子寄回鹿港老家給母親。這就是我的老長官給我初入職場工作時，最刻骨銘心的一段往事的回憶，也讓我在職場工作三十多年來，懂得如何珍惜人家給你的「照顧」與一顆量力而為的「心」，這也讓我願意將在人力資源專業領域工作上獲得的一些淺見，在退出職場轉任顧問職後，出書分享有緣的讀者，以盡個人一份棉薄之力，跟當年聆聽到的這席話不無關係。

薪酬為勞工工作報酬之所得，為其生活費用之主要來源，從上班第一天起到離開職場，薪酬始終是勞工追求的重點之一，也代表個人的能力獲得成就的肯定；另一方面，薪酬對企業主而言，它不僅僅是成本，也關係著企業的競爭力，甚至影響企業的投資意願。所以，無論以勞工個人所得，或企業費用的支出觀點來看，薪酬管理都顯得非常重要。

本書撰寫的架構，先從宏觀面的薪酬管理概念、工作分析、職位評價、績效考評、激勵理論等五大主軸鋪陳敘述其相互之間的關聯

性，然後從微觀面導入薪資管理制度、各類獎工給付制度、激勵管理制度，以及創意性福利制度的規劃為重點的實務操作方法，再由個人蒐集到的有關國內外著名企業實施薪酬管理的成功範例，來印證本書各章節所提到的論點作為有利的佐證，凸顯出本書是一本實用性強、操作力度高的參考書籍。

個人曾服務於台灣國際標準電子（ALCATEL-TAISEL）公司十八年，在職期間，曾為這家公司爭取到行政院勞工委員會頒發的「全國優良福利事業單位」及「全國勞動條件優良單位」的二十大榮銜。所以，本書的特色係以實務面見長，因為這正是個人所具備的職能中較為拿手的一環，書中多處引用曾在服務過公司的一些施行有效的作法，冀望讀者閱讀本書時，旁徵博引，現學現用。

俗話說：「孤掌難鳴」，個人能夠獨力完成《薪酬管理》這本書，其實務經驗的獲得與累積，實得力於長期跟個人一起從事「薪酬管理」工作的優秀同事（尊稱略）：張裕青、俞雲眉、唐元熙、江燕瑩、王美惠、廖文瑛、陳子仁、張學真、蘇憶茹、蔣蕙文、經惠菁、石雅雯、朱致慧等諸位女士、先生，在工作期間的相互切磋、指導、砥礪與分享，以及個人的長官蔡武雄處長在個人受雇台灣國際標準電子公司期間，委以「薪資暨行政經理」的重任，在這些因緣際會之下，才能有這本「作品」的問世，飲水思源，謹向在職場上協助過個人成長的長官與同事致敬。

中華企業管理發展中心李董事長裕昆先生，是個人在一生職場生涯中，讓個人最尊敬、最欽佩，也最照顧、提攜個人的一位「良師」與「長者」，尤其個人在五十五歲離開職場後，李董事長特意安排個人定期在中華企管中心傳授「人力資源管理」一系列的實務課程，「薪資管理實務」是其中一門課程，每二個月開課一次，說明了在職場上人資人員對這門課程學習的期盼與熱烈的迴響，但苦以授課時數（受限於參與學員的時間安排），無法暢所欲言，乃不揣譴陋，撰稿成書。又，承蒙揚智文化事業公司葉總經理忠賢先生的慨允協助出版，在本書付梓之際，謹向李董事長、葉總經理致最大的敬意與謝意，讓個人再度出書「圓夢」。



本書在寫作過程中參考和引用了諸多國內外學者、專家的著作精華，在此對所有的著者及譯者深表感謝。同時對任教於台南女子技術學院應用外文系助理教授王志峰博士、內人林專女士，以及丁經岳先生、詹宜穎小姐、丁經芸小姐的協助蒐集與整理資料，一併致謝。

由於編著者知識與經驗的侷限，錯誤和疏漏在所難免，懇請方家不吝指教為盼。

丁志達 謹識



目錄

序 i

第一章 薪酬管理概念 1

- 整體薪酬概念 3
- 薪酬管理的框架 10
- 工資給付的法令規範 13
- 薪資給付制度類型 18
- 薪酬管理策略 24
- 薪酬管理新潮流 35
- 結語 39

第二章 工作分析與工作說明 41

- 工作分析概念 42
- 工作分析考慮項目 46
- 工作分析過程 48
- 工作分析方法 51
- 工作說明書 60
- 工作規範 64
- 結語 68

第三章 職位評價 69

- 職位評價概念 71
- 職位評價：非量化法 77
- 職位評價：定量法 81

職位評價方法的選擇 95

結語 97

第四章 績效評價與績效付薪制度 101

績效管理與績效考核 102

目標管理制度 104

關鍵績效指標考核 108

全方位績效回饋制度 113

平衡計分卡 123

績效薪資制度 124

結語 130

第五章 薪資制度設計 133

薪資管理工具 134

薪資調查 136

薪資制度設計原則 149

薪資結構設計方法 152

薪資結構設計的專有術語 163

扁平寬幅薪資結構 173

結語 180

第六章 激勵理論與獎勵制度 183

薪資與員工滿意度 184

內容理論 189

過程理論 194

增強理論 203

激勵的層次性	203
員工激勵制度設計	213
結語	221

第七章 分紅入股與財產形成 223

企業利潤分享制	224
分紅入股制	227
員工持股信託制	233
股票認購權	238
庫藏股制	240
結語	244

第八章 獎工制度設計 247

獎工制度設計的原則與條件	248
獎工制度類別	252
史堪隆計畫	265
團體獎勵制度規劃	268
年終獎金制度規劃	270
結語	273

第九章 專業人員薪酬管理 275

高階經理人薪酬管理	276
主管人員薪酬管理	282
科技人員薪酬管理	285
業務人員薪酬管理	287
海外派駐人員薪酬管理	291

結語 295

第十章 薪資行政管理作業 297

- 薪資方案管理 298
- 用人費概念 299
- 薪資調整考慮因素 305
- 績效調薪作業 311
- 薪資成本控制 314
- 薪資溝通要訣 316
- 晉升給薪作法 317
- 薪酬資訊透明度 319
- 一般特殊薪資問題解決方案 324
- 結語 327

第十一章 員工福利制度 331

- 企業實施福利制度的沿革 332
- 員工福利概念 335
- 法律規定的福利項目 342
- 自助式福利計畫 352
- 員工協助方案 356
- 員工福利規劃新思潮 360
- 結語 370

第十二章 著名企業薪酬管理制度實務作法 371

- 國際商業機器公司（績效管理與獎勵制度的變革） 372
- 日產汽車公司（薪資管理的變革） 376

林肯電氣公司（績效薪酬策略）	377
英代爾公司（排名給薪制）	379
台灣積體電路公司（薪酬管理制度）	381
聯華電子公司（薪資與配股的配套制度）	383
台塑關係企業（效率獎金制度）	385
東元電機公司（職位評價制度）	390
統一企業公司（職位分類薪資制度）	392
寶成工業公司（股票分紅激勵策略）	396
中國石油公司（經營績效獎金制度）	397
中國鋼鐵公司（超額產銷獎金制度）	400
台灣國際標準電子公司（創意性福利制度）	402
結語	409

附錄 勞退新制對企業的衝擊與因應之道 411

勞退舊制下領取退休金的門檻	412
勞退新制的特色	412
企業的衝擊與因應之道	418
勞資和諧，共存共榮	421

詞彙表 423

參考書目 439

圖目錄

- 圖1-1 人力資源管理工作內容 2
- 圖1-2 整體薪酬計畫的結構 5
- 圖1-3 開發薪酬方案的框架 11
- 圖1-4 能力主義薪資管理的架構 23
- 圖1-5 薪資政策的選擇 32
- 圖2-1 工作分析功能圖 44
- 圖3-1 職位評價在建立薪資結構的過程地位 70
- 圖3-2 建立點數加權工作評價方案的步驟 86
- 圖3-3 建立因素比較法的步驟 90
- 圖4-1 目標管理制度的全面程序 106
- 圖4-2 關鍵績效指標執行步驟及時程計畫 113
- 圖4-3 自我評估制度程序 120
- 圖4-4 績效薪資結構圖 126
- 圖5-1 薪酬設計的策略角度 135
- 圖5-2 個人財務性薪資之基本因素 157
- 圖5-3 薪酬管理流程圖 160
- 圖5-4 薪資等幅中有關績效之界疇 167
- 圖5-5 薪資重疊的類型 171
- 圖5-6 工資曲線 172
- 圖5-7 發展薪資曲線（迴歸分析） 173
- 圖5-8 扁平寬幅薪資結構與傳統薪資結構之比較 175
- 圖6-1 薪資滿意的決定因素模式 186
- 圖6-2 工作滿意度：影響因素及相關結果 187
- 圖6-3 近代激勵理論的整合 189
- 圖6-4 馬斯洛與赫茲伯格的激勵理論比較 192

- 圖6-5 期望理論的激勵模型 195
- 圖6-6 外部公平、內部公平、個人公平在薪酬管理之影響 200
- 圖6-7 公平理論在薪酬決定中的作用 201
- 圖6-8 目標設定理論 202
- 圖8-1 影響直接人工獎金制度的因素 253
- 圖9-1 制定經營者報酬計畫的考慮因素 277
- 圖9-2 高階經理人（CEO）薪資結構的因果關係 281
- 圖9-3 高階經理人薪資設計之基本架構 282
- 圖9-4 良好業務報酬制度必備要素 288
- 圖9-5 美國多國籍企業海外派遣人員之薪資體系 292
- 圖10-1 調整薪資的決定要因圖 307
- 圖10-2 升給基準線的型態 318
- 圖11-1 就業保險申請流程圖 348
- 圖12-1 底薪制度的類別型態 381
- 圖12-2 薪資雙軌制（1992-1999） 384
- 圖12-3 工作評價專案之目的 391
- 圖12-4 工作評價專案推展後預期效益分析 391

表目錄

表1-1	津貼的種類	6
表1-2	員工心目中理想的工作環境	9
表1-3	調整基本工資影響的成本負擔項目	15
表1-4	工資給付相關法令的規範條文	16
表1-5	企業薪酬管理發展歷程	19
表1-6	工作導向與技能導向的比較表	22
表1-7	薪酬制度的比較	25
表1-8	制定薪資政策的目標	29
表1-9	影響決定薪酬的因素有關文獻彙總表	34
表1-10	自助式整體薪酬體系表	38
表2-1	工作分析方式	43
表2-2	工作分析方法與內容	52
表2-3	工作分析方法優缺點彙總表	58
表2-4	工作分析方法與適用目的	60
表2-5	工作分析常用動詞庫（中英文對照）	63
表3-1	職位評價的定義	71
表3-2	職位評價的目的	73
表3-3	實施職位評價前與員工溝通要項	76
表3-4	排列法優缺點比較	78
表3-5	工作分類法優缺點比較	81
表3-6	因素點數法優缺點比較	89
表3-7	因素加權的作法	94
表3-8	因素比較法優缺點比較	94
表4-1	常用的關鍵績效指標	110
表4-2	關鍵績效指標的SMART原則	111
表4-3	組織績效面向及其評估指標	112
表4-4	全方位績效評比與傳統績效評估方法的比較	120
表4-5	平衡計分卡的實施流程	125
表5-1	標竿職位名稱（中英文對照）	140

表5-2	薪資問卷調查的項目與內容	142
表5-3	薪資調查之統計應用	146
表5-4	薪資構成項目特性與衡量方法比較表	149
表5-5	薪資方案的比較表	151
表5-6	各類薪資制度基本類型優缺點比較	152
表5-7	決定薪資系統考慮的因素	155
表5-8	薪資設計四要素模式之觀念整理	158
表5-9	薪資結構設計表	161
表5-10	薪資設計理論要素與實務制度之整合性模式	162
表5-11	公務人員俸級區分表	165
表5-12	依薪幅計算最高與最低值	168
表5-13	薪資均衡指標的計算公式	168
表5-14	高低薪資均衡指標產生的原因	169
表5-15	企業採行扁平寬幅薪資結構的原因	174
表5-16	企業的實務與扁平寬幅薪資結構理論之比較	178
表5-17	報酬策略與發展階段的關係	181
表6-1	學者對薪資之激勵效果觀點彙總表	184
表6-2	激勵理論彙整表	188
表6-3	自我實現的特點	191
表6-4	人由不成熟到成熟的七種變化	194
表6-5	公平理論模式	197
表7-1	員工獎勵制度優劣比較表	225
表7-2	實施員工持股信託制度優缺點比較	239
表7-3	企業入股型態整理	244
表8-1	薪資與獎金在管理上的意義	249
表8-2	計時制與計件制薪資制度比較表	250
表8-3	泰勒差別計件制優缺點對照表	254
表8-4	甘特獎工制優缺點對照表	255
表8-5	海爾賽獎工制優缺點對照表	257
表8-6	艾默生效率獎金比率對照表	259
表8-7	百分之百獎工制優缺點對照表	260

表9-1	各階層員工對報酬內容的定位	276
表9-2	薪酬委員會的功能	279
表9-3	研發人員薪資管理的實務作法	286
表9-4	高科技人員對報酬內容的價值定位	287
表9-5	給付業務人員薪資型態的比較	291
表9-6	海外工作人員待遇結構項目與內容	293
表10-1	雇用員工的可能薪資成本	301
表10-2	成本結構表	301
表10-3	工資總額的構成	303
表10-4	用人費用決算表	306
表10-5	年度績效調薪表	313
表10-6	薪酬制度的溝通內容	316
表10-7	薪資保密與薪資公開的比較	320
表10-8	企業薪酬資訊溝通公開程度的影響因素	321
表10-9	薪資擠壓解決參考方案	325
表11-1	企業福利項目的分類	337
表11-2	企業實施福利的特徵	340
表11-3	彈性福利的項目	341
表11-4	職業災害勞工保護法各項補助一覽表	347
表11-5	彈性福利之種類	353
表11-6	實施自助式福利計畫優缺點分析	357
表11-7	員工協助方案定義彙整表	359
附表1	企業負擔法定保費明細	413
附表2	勞工退休金月提繳工資分級表	414
附表3	勞退新舊制條文內容的比較	417

範例目錄

- 範例1-1：雷尼爾效應 8
- 範例1-2：薪資管理政策 26
- 範例2-1：工作分析調查表 55
- 範例2-2：市場部經理職位說明書 65
- 範例3-1：海氏（Hay）工作評價系統評價因素描述 82
- 範例3-2：職位價值測評因素及其權重 87
- 範例3-3：部分民營公司職階結構表 96
- 範例3-4：標竿職位評價表 98
- 範例4-1：績效決定薪資 105
- 範例4-2：員工績效考核暨發展表 115
- 範例4-3：平衡計分卡的實施經驗 125
- 範例4-4：IBM的績效支薪制 127
- 範例5-1：亞馬遜網路書店的薪資設計 163
- 範例5-2：全距式薪資結構要項計算舉例 164
- 範例5-3：職系、職等、職稱總表 166
- 範例6-1：直接生產作業人員獎勵辦法及審核標準 204
- 範例6-2：創造發明獎勵辦法 208
- 範例6-3：創意性的獎勵方式 213
- 範例6-4：創意性低成本之獎品種類 214
- 範例6-5：打動人心的獎金制度 216
- 範例6-6：「金香蕉獎」的由來 217
- 範例6-7：安麗（Amway）直銷事業獎銜與獎勵一覽表 219
- 範例7-1：員工認股計畫協議書 229
- 範例7-2：員工持股信託委員會章程 234
- 範例7-3：員工持股信託成立之步驟 237
- 範例8-1：史堪隆計畫獎金核計方法 268
- 範例8-2：年終獎金核發辦法 271