

薪酬設計理論與實務之整合性模式 －台灣大型企業實證分析

A Comprehensive Framework for Compensation Management: Integrating Theoretical and Practical Perspectives

諸承明* Chen-Ming Chu

89 年 11 月 14 日收稿，90 年 2 月 21 日修改，90 年 2 月 23 日接受刊登

摘 要

薪酬設計對於多數企業經營者而言，是一項極重要卻又相當棘手的問題。因為薪酬設計不僅在理念上必須兼顧多項要素，在實務運用上亦有許多不同的名稱與制度，使得薪酬設計成為複雜且難以釐清的課題。為克服此一問題，本研究嘗試以薪酬設計的理論要素為經、實務制度為緯，建立一整合性模式；將保健、職務、績效、與技能等四項理論要素，充分反映在本薪結構及其他特定性質的薪酬制度上。透過此一模式的詮釋，有助於將原本複雜的薪酬設計課題，轉化成為一清晰而且完整的架構。此外，本研究蒐集了台灣 146 家知名大型企業的薪酬設計資料，並將這些實證資料納入整合性模式中加以呈現，使得管理者可以更輕易地掌握薪酬設計的全貌。

關鍵字：薪酬設計、整合性模式、台灣大型企業、實證分析

Abstract

Compensation management is a critical challenge for HR managers because it encompasses many different theoretical concepts and practical programs. In theory, the multiple bases for designing compensation systems reflect different concepts and strategies, and each basis is better satisfied for the specific compensation objective. On the other hand, there has always been a variety of compensation programs and forms of compensation in managerial practices. In order to integrate these theoretical and practical perspectives, this article attempts to develop a comprehensive framework interpreting the design for compensation systems. Furthermore, this article conducts a field survey including 146 samples from the top corporations in Taiwan. The empirical analysis aligned with the comprehensive framework may help HR managers handle and manage the whole compensation systems.

Key Words : Compensation Systems, Comprehensive Framework, Top Corporations in Taiwan, Empirical Analysis.

* 中原大學企業管理研究所

壹、緒 論

薪酬設計對於多數企業經營者而言，是一項極重要卻又相當棘手的問題。因為薪酬在企業管理中所扮演的角色，不應只是單純的勞務報酬而已，薪酬也是企業經營者用以影響及操控員工行為的重要工具。因此，企業在設計薪酬方案時，往往為了滿足多元化目標，必須在設計理念上同時兼顧多項基本要素，包括：保健要素、職務要素、績效要素、技能要素等 (e.g., 諸承明, 1995; 諸承明、戚樹誠、李長貴, 1996)。反映在實務制度上，則有許多不同的制度應運而生，諸如「本薪制」、「獎金制」、「佣金制」、「加給」、「津貼」、以及「紅利」等。由於各種實務制度的名稱分歧，再加上許多研究常將理論要素與實務制度混為一談，使得薪酬設計的整體概念一直難以釐清。有鑑於此，本研究嘗試以薪酬設計的理論要素為經、實務制度為緯，建立一整合性模式。透過此一模式的詮釋，有助於將原本複雜難懂的薪酬設計課題，轉化成為一清晰而且完整的架構，使得管理者可以輕易掌握薪酬設計的全貌。此外，值得注意的是，本文探討的薪酬範圍，將採取較為廣義的觀點，舉凡「直接性」、「一般性」、「財務性」的工作報酬均包含在內 (諸承明, 1995)。至於那些間接性（未直接給予員工，如保險支出等）、特殊性（給予一次即終止勞雇關係，如退休金、資遣費等）、以及非財務性（如旅遊活動、托兒服務、法律諮詢等）的工作報酬，則應視為「福利」項目較為恰當，將不在本文的探討範圍內。因此，本研究將以薪酬的廣義觀點出發，並擬達成下列主要的研究目的：

- (1) 首先擬針對薪酬設計的理論要素進行探討，說明包括保健、職務、績效、與技能要素在內的四項薪酬設計要素，對於薪酬設計理念上具有的意涵與貢獻。
- (2) 其次針對薪酬實務制度加以探討，將各種實務制度概略劃分為本薪制度以及包括各類獎金、加給、津貼、紅利在內的其他特定性質薪酬制度兩大類。
- (3) 以薪酬設計的理論要素為經、實務制度為緯，建立一整合性模式，將各項薪酬設計要素與實務制度之對應關係，做一清楚的描述與詮釋。
- (4) 為真實反映出國內大型企業的薪酬設計現況，本研究將分析台灣地區 146 家知名大型企業的薪酬設計資料，並將這些實證資料納入整合性模式中完整加以呈現。

貳、文獻探討與整合性模式

本研究旨在建立一整合性模式，以有效整合薪酬設計的理論要素及實務制度。因此，在文獻探討方面，首先，將由理論面探討構成薪酬設計的基本要素；其次，以理論要素為經、實務制度為緯，提出薪酬設計的整合性模式；最後，將針對實務制度中的本薪結構做一深入探討。

一、薪酬設計的理論要素—四要素模式

誠如緒論中所言，企業為了滿足多元目標，在薪酬設計時必須兼顧多項要素。因此，過去許多有關薪酬方面的研究，即不斷針對薪酬設計的本質進行探討，嘗試歸納出薪酬設計所應包含的基本要素。Mahoney (1989) 對此曾經有過探討，並在分析過各種薪酬制度後歸納出三項基本要素，分別是職務 (job)、績效 (performance)、與個人 (person) 等三構面。其中職務要素係指薪酬必

須反映出該職務的相對價值 (comparable worth)，使薪酬能符合同工同酬的內部公平性 (internal equity) 原則 (e.g., Mahoney, 1983; Plachy, 1987; Weiner, 1991; Gupta & Jenkins, 1991)。績效要素係指薪酬必須與員工績效加以結合，使薪酬能發揮激勵員工努力表現的功能 (e.g., Kanter, 1987; Abowd, 1990; Lambert, Larcher, & Weigelt, 1993)。而個人要素係指薪酬必須考量到員工個人所具備的技能 (skill) 條件，使薪酬能發揮激勵員工努力學習的功能 (e.g., Lawler & Ledford, 1985; Barrett, 1991; Lawler, Ledford, & Chang, 1993)。

雖然上述 Mahoney (1989) 的薪酬模式已能有效解釋多數薪酬制度背後所蘊含的設計理念，但是諸承明、戚樹誠、李長貴 (1996) 的研究認為，上述三項要素仍有部份不足之處，尤其是未將物價指數、生活成本、與薪資調查資料等外部公平性 (external equity) 因素納入，以致於該模式無法解釋企業是如何決定出公司的薪酬水準以及年度調薪幅度。O'Brien & Zawacki (1985) 就曾指出，職務評價系統雖然可用來維護薪酬制度的內部公平性；但是外部公平性的達成，卻必須依賴客觀的薪資調查資料。Rynes & Milkovich (1986) 亦曾指出，近年來美國許多的法院判決建議，市場薪資率較之於職務評價，更能反映出職務的真實價值。畢竟由市場法則所決定出的薪酬水準，是不容忽視的。此外，生活水準與物價指數等資料，亦是薪酬設計時不可缺少的依據。國外許多企業採取的生活成本調整方案 (Cost Of Living Adjustment; COLA)，目的就在於克服地區性的物價差異以及通貨膨脹問題 (Deitsh & Dilts, 1982)。舉例而言：一企業同時在台灣及大陸設有據點，這時企業雖然可以將台灣的薪酬制度移植到大陸，但是薪酬水準卻要做大幅度的調整，才能符合兩岸相差了將近十倍的市場薪酬水準。而此調節薪酬水準的機制，卻是無關於職務、績效、及個人因素，而是與企業外在的兩岸生活條件差異具有密切關係。

有鑑於此，諸承明、戚樹誠、李長貴 (1996) 遂提出薪資設計四要素模式，在原有的三項薪酬要素之外，另外增加保健要素 (hygiene-based) 概念，以彌補原有模式之不足。該研究並將各項薪酬要素的設計目的、薪酬基準、核薪依據、理論基礎、及配合措施等，整理如表 1 所示，而各要素之定義則分別敘述如下：

表 1 薪酬設計的理論要素－四要素模式之觀念整理

薪酬要素	保健基準性薪資	職務基準性薪資	績效基準性薪資	技能基準性薪資
設計目的	維持薪資的外部公平性	維持薪資的內部公平性	激勵員工的工作動機	激勵員工的學習動機
薪酬基準	員工適當的保健需要	各項職務的相對價值	員工的績效表現	員工的技能程度
核薪依據	物價、生活水準、薪資調查資料	職務評價分數	績效評估分數	技能評鑑分數
理論基礎	公平理論 (外部公平)	公平理論 (內部公平)	期望理論 代理理論	學習理論 組織變革理論
配合措施	薪資調查系統	職務評價系統	績效評估系統	教育訓練系統

資料來源：諸承明、戚樹誠、李長貴 (1996)

- (1) 保健基準性薪資 (Hygiene-Based Pay)：組織基於外部公平性考量，以員工適當的保健需要為基準所設計的薪資。
- (2) 職務基準性薪資 (Job-Based Pay)：組織基於內部公平性考量，以各項職務的相對價值為基準所設計的薪資。
- (3) 績效基準性薪資 (Performance-Based Pay)：組織基於激勵員工努力之考量，以員工的績效表現為基準所設計的薪資。
- (4) 技能基準性薪資 (Skill-Based Pay)：組織基於激勵員工學習之考量，以員工的技能程度為基準所設計的薪資。

二、理論要素與實務制度之整合性模式

上述四要素模式已清楚指出企業在薪酬設計時所須考量的理論要素。然而，在實務運作上，薪酬制度不僅種類眾多，名稱的使用亦相當分歧。尤其本文採取廣義的薪酬觀點，探討的範圍將不只有「本薪」而已，其他如各類型的獎金、佣金、加班費、加給、津貼、紅利、甚至於員工配股等制度，亦皆包含在內。面對如此繁多的實務制度，使得管理者在規劃薪酬方案時，常會有混淆而難以釐清的困擾。事實上，儘管薪酬制度的種類及名稱甚多，但是各種實務制度背後的所蘊含的理論要素，卻不外乎上述的四項薪酬要素。因此，本研究嘗試以薪酬設計的四項理論要素為經、實務制度為緯，建立一整合性模式 (如表 2 所示)。在此模式中，實務制度將被分為兩大類，一為同時兼具四項薪酬要素特質的「本薪制度」(基本的薪資結構)，另一則為基於某項薪酬要素個別需要所發展出來的「特定性質薪酬制度」。透過此一模式的詮釋，有助於將原本複雜難懂的薪酬設計課題，轉化成為一清晰而且完整的架構。

表 2 薪酬設計理論要素與實務制度之整合性模式

理論要素 實務制度	保健要素	職務要素	績效要素	技能要素
本薪制度	· 根據保健需要決定薪酬水準(薪資曲線的截距及其斜率)	· 根據職務價值，決定各項職務所適用的薪等	· 在固定的薪資全距範圍內(薪等不變下)，視績效決定員工薪資 · 決定是否調整適用的薪等(視績效調整職務)	· 在固定的薪資全距範圍內(薪等不變下)，視技能決定員工薪資
特定性質的薪酬制度	· 眷屬津貼 · 房租津貼 · 交通津貼 · 伙食津貼 · 偏遠地區津貼 · 派外津貼 · 生活成本調整方案	· 主管加給 · 專業加給	· 加班費 · 生產獎金 · 銷售獎金 · 功蹟獎金 · 年終獎金 · 紅利 · 員工認股	· 技術加給 · 學位加給

在本薪制度方面，許多人常會誤以為只與職務要素有關，而忽略其他三項薪酬要素在本薪制度中所扮演的重要角色。其實職務評價系統只能將各職務建立起有次序的薪等結構，卻不能具體決定出各薪等的實際金額以及各員工應該核定的薪酬。因此，當企業欲核定各薪等應給予的實際金額時，仍需要參考市場薪資、生活成本、與物價水準等保健要素，才能據此決定出當年度的公司薪酬水準（薪資曲線的截距及其斜率）。此外，在個別員工的薪酬核定上，首先當然須視其擔任職務決定出適用的薪等（此乃職務要素），但是一個薪等通常會跨越若干個的薪點（此即薪資全距，意指一薪等應為一薪資區間，而非單一固定的金額），所以在此薪資全距範圍內究竟該給予員工多少薪酬，仍然需要依據員工本身的技能水準與績效表現，才可以做出適當的核定，而此時技能要素與績效要素的功能自然也就反映在本薪的決定上。由此可知，即使在單一薪資的本薪制度中，保健、職務、績效、技能等四項要素，仍然是薪酬設計時不可或缺的基本要素（如圖 1 所示）。

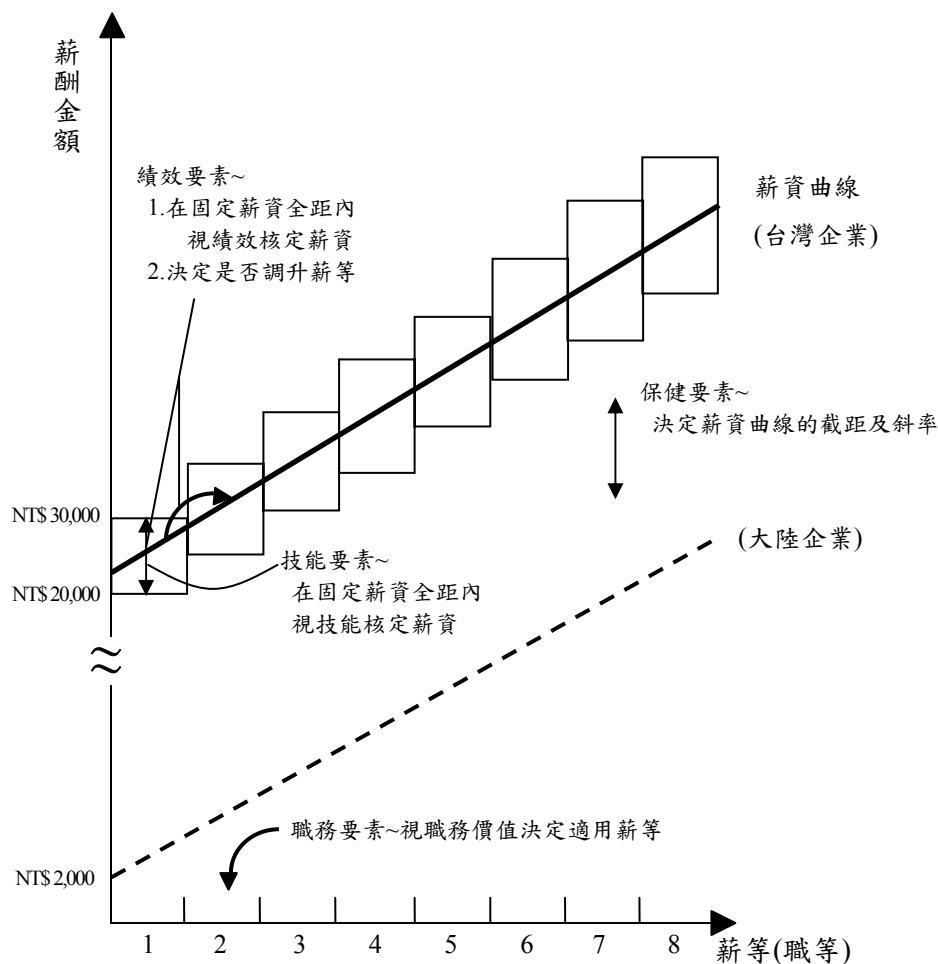


圖 1 本薪結構與薪酬四要素之關係圖

雖然本薪制度已能同時兼顧四項薪酬要素，但是單一薪資仍有其實務運作上的限制。尤其是當組織內部的部門特性或工作特性差距甚大時，更難以單一的本薪制度套用在所有員工上。因此，許多企業在考量到實際需要後，往往會在本薪制度外，再增加一些特定性質的薪酬制度，以強化特定的薪酬要素之功能（當然也有少數公司採行單一薪資，只有本薪制度而無其他特定性質的薪酬制度）。在保健要素方面，公司為了照顧某些生活負擔較重的員工，常會規劃出眷屬津貼、

房租津貼、交通津貼、伙食津貼、偏遠地區津貼、派外津貼、與生活成本調整方案等；在職務要素方面，針對主管及某些專業性質較為特殊的工作，公司會提供適當的主管加給或專業加給；在績效要素方面，公司對於生產、銷售、以及若干具有特殊功蹟的員工，會給予加班費、生產獎金、銷售獎金、功蹟獎金、年終獎金、紅利、與員工認股等；在技能要素方面，公司為鼓勵員工學習更多的技能，會提供技術加給或學位加給等。綜言之，無論是本薪制度或其他特定性質的薪酬制度，其實質內涵均不外乎這四項薪酬要素，而企業可視其需要調整這四項要素的比重，發展出適切的薪酬組合方案。

三、實務制度之探討—本薪結構之建立

在前述的整合性模式中，本文嘗試將薪酬的實務制度劃分為本薪制度以及其他特定性質薪酬制度兩大類。其中後者所包含的各項特定性質薪酬制度，由於種類繁多而且在實務運用時常會有許多型式上的變化，所以此處將無法一一加以探討，但是在隨後的實證分析中仍會有一概括性的介紹。至於前者的本薪制度，則是構成薪酬系統中最基本的項目，因此本文將進一步加以探討，以深入瞭解建立一薪資結構 (pay structure) 的各項要點。一般而言，通常規模達到一定水準以上的企業，為了維護本薪制度的有效運作，會設定一明確的薪資結構圖 (表)，將所有員工納入此一結構系統中。雖然此一薪資結構圖是根據職務評價 (job evaluation) 的結果所建立，但是只有職務評價資料是不夠的。因為職務評價只能得到各職務的評價點數 (evaluated point) 或排列順序，卻無法直接得出具有實際金額的薪資結構表。事實上，企業在完成職務評價之後，仍須決定薪資曲線之斜率 (各評點之換算率)、薪等數目、薪資全距、以及各薪等間的重疊部份等問題，以建立一完整的薪資結構圖。

(一) 薪資曲線 (Wage Curve)

在設定薪資結構時，首先要決定的是薪資率 (wage rates) 的折算比率，亦即職務評價所得到的評點分數，應該以多少的比率換算成實際的薪資數額。而此折算率將直接影響薪資曲線之斜率，折算率愈高，薪資曲線斜率愈大，折算率愈低，薪資曲線斜率愈小。此外，折算率有時並非是一固定的數值，部份企業會依薪等不同將折算率分為數個不同的數值，由此形成的薪資曲線可能是一直線，也可能會是曲線 (Sherman & Bohlander, 1996)。例如：中國石油公司的薪點折算標準即分階段而有所不同，以 1997 年的折算率為例，薪點在 600 點以下每點 59.97 元，601~1200 點每點 46.30 元，1201 點以上每點 51.46 元 (諸承明，1999)。倘若折算率隨薪等愈高而愈高時，薪資曲線的斜率將呈現邊際遞增，若折算率隨薪等愈高而愈低時，則薪資曲線將呈現邊際遞減。

就一般情況而言，通常企業為了加大高層管理者的責任感，管理人員的薪資曲線會採取邊際遞增，愈高薪等者的薪資增加率應愈高；至於一般作業人員，則為求公平起見，其薪資曲線會採取邊際遞減，以避免引起作業人員之間的衝突。由於每家公司所採行的折算率方式不同，部份為遞增型、部份為遞減型，所以每家公司所繪出來的薪資結構圖亦不相同。大致上，薪資曲線可分為平坦型結構 (flat structure) 與高峭型結構 (steep structure) 兩類 (何永福、楊國安，1993)。通常日本企業較偏向平坦型，高級主管與基層員工的薪資差距不超出 20 倍；而美國企業較偏向高峭型，高層主管與基層員工的薪資差距甚至可達上百倍 (張清

滄，1992)。由於國人普遍較為重視內部公平性，故亦傾向採取平坦型為多。尤其國營事業，此高低差距通常僅有 4~5 倍左右，導致高階管理者的薪資水準普遍較低，此一現象易引發人才流失問題。

(二) 薪(職)等數目 (Pay Grades)

為了便於有效管理員工薪酬，企業通常會根據職務評價的結果，將評點相近的工作劃分為同一等級，使所有的評點分數區分為數個薪等。然而，薪等數目究竟多少才最為理想呢？此一問題卻很難有一致性的結論。因為薪等數目不僅與組織規模（員工人數）有關，對於員工生涯發展亦有重要的影響。倘若薪等的數目較多，員工往上晉升的機會將會較大；而薪等數目太少，晉升的機會自然也就有限了（胡秀華，1998）。然而，薪等數目太多，也會有其管理上的不便。否則任由數目不斷增加，則原先分等的意義將不復存在，不如直接採取評點分數即可。此外，近年來企業逐漸朝向扁平化組織發展，薪等數目也有隨之逐步減少的趨勢。一般而言，目前以劃分 10~15 個職等居多，但考量未來組織扁平化，以 5~10 個職等為宜（張火燦，1996）。Cooke (1995) 就曾指出，在組織扁平化並尋找行政簡化的同時，薪資結構會朝薪等減少的方向發展，通常會從原有 20 個薪等簡化至 10 個左右；尤有甚者，更會簡化至 5 或 6 個。由此可知，薪等多寡並沒有一定不變的原則，可視組織的規模與型態而調整，但若過多或過少，都將會造成管理不便或失去晉升誘因的困擾。

(三) 薪資全距 (Salary Range)

當薪等劃分完成後，接下來要決定的是薪資全距，亦即一個薪等應涵蓋多寬的薪資數額，其最高薪 (maximum) 與最低薪 (minimum) 之間的差距應有多少。設定薪資全距的目的有二，一則是管理者可以更有彈性地面對勞力市場的薪資行情變化；另一則是讓同一薪等的員工，可視其績效或年資等因素而給予適當的調節 (Dessler, 1997)。通常薪資全距的計算方式，是由同一薪等內最高薪減去最低薪，然後再除以最低薪，通常是以百分比來表示。一般而言，薪資全距以不超過 50% 為宜（黃英忠，1997）。而職等愈高，薪資全距通常也會愈大。基層人員的薪資全距在 20%~25% 左右；中層人員在 35%~60% 之間；而高層人員則為 60%~120% (Milkovich & Newman, 1990)。然而，當組織扁平化時，由於薪等數目減少，薪資全距也會隨之加大。例如：當薪等數目由 20 個減為 10 個時，薪資全距會拉得較寬，平均從 50% 拉到 75% 左右；若再進一步簡化為 5 或 6 個薪等，則薪資全距甚至會拉到 150% 到 400% 不等，甚至於根本沒有範圍限制 (e.g., Cooke, 1995; Neubauer, 1995; Vogt, 1996)。事實上，為了增加彈性運用以及獎勵優秀員工的目的，薪資全距確實應保持一定範圍以上的區間，但是在操作上應以員工的技能與績效來做為核定薪資的依據，而不應過於重視年資因素，避免薪資全距淪為年資晉級的工具。

(四) 薪等間之重疊 (Overlap)

薪等間之重疊係指相鄰的兩薪等間，其薪資全距之間的重疊部份。由於各薪等並非一個薪資數額而是一個區間，所以當各薪等的中值 (midpoint) 間距小、薪資全距大時，兩個薪等之間就會出現重疊部份。因此，薪等間具有重疊部份，應屬正常現象；但是重疊部份過大，

則須思考有無區分為兩個薪等之必要，並可考慮將其合併為一個薪等。兩薪等的重疊部份應為多少？並無一定的標準存在，但一般原則是重疊部份不宜超過 60% (吳美連，1997)，而跨薪等以不超過三個職等的重疊為原則 (張火燦，1996)。至於影響薪等間重疊之因素，除了薪等劃分數目外，薪等間距 (differential) 及薪資全距也都與其有密切關係。如圖 2 之(一) 所示，薪等間重疊部份達 80%。當薪資全距不變、薪等間距增為 15 % 時，薪等間重疊部份縮減為 67.5%，如圖 2 之(二) 所示。當薪等間距不變、薪資全距增為 60 % 時，薪等間重疊部份增加為 83.7%，如圖 2 之(三) 所示。

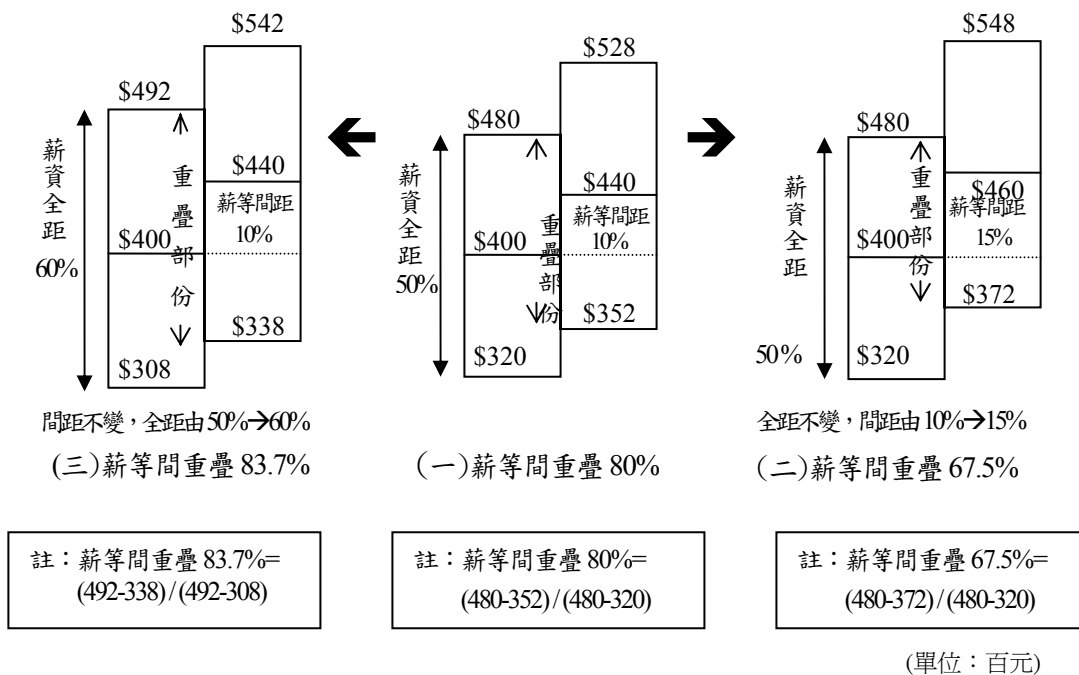


圖 2 薪等間距、薪資全距、與薪等間重疊部份之關係圖

參、研究方法

在完成上述的文獻探討及模式建立之後，本研究擬蒐集國內資料進行統計分析，並將這些實證資料納入整合性模式中加以呈現。使管理者不僅可以輕易掌握薪酬設計的全貌，更能進一步獲得國內企業的實際運作資料予以參考。然而，在選擇研究對象時，本研究考量到多數中小企業較缺乏明確的管理制度，再加上時常缺乏專人負責人力資源業務，問卷調查資料恐有失真現象。因此，本研究將以大型企業為實證對象，採取中華徵信所彙編的「台灣地區大型企業排名」資料 (中華徵信所，1999)，選定其中營業額排名一千大的民營企業 (包括製造業 608 家及服務業 392 家) 以及資產排名一百大的民營銀行 (銀行與一般企業排名標準不同) 做為研究母體，合計共 1100 家企業。其中製造業佔母體比例為 55.27%，服務業比例為 35.64%，銀行業 9.09%。本研究針對上述研究母體內的所有企業進行全面性的問卷調查，共發出 1100 份問卷給予該企業的人力資源主管。經由研究人員多次催收後，共獲得 148 份回收問卷。剔除無效問卷 2 份後，獲得 146 份有效樣本，有效回卷率 13.27 %。其中製造業 76 家，佔全部樣本的 52.05%；服務業 53 家，佔全部樣本的 36.30%；銀行業 17 家，佔全部樣本的 11.64% (如表 3 所示)。而此一樣本分配與母體分配極為接近，顯示研究樣本具有相當程度之代表性，應能有效反映目前國內大型企業的現況。進一步細分產業別，則上述 146 份樣本涵蓋了水泥、食品、石化、紡織、機械、電子、資訊、營建、運

輸、保險、百貨、證券、銀行等國內各主要產業，樣本分佈應可符合普遍化原則。至於回收樣本公司之完整名單，如附錄所示。

表 3 研究母體及回收樣本產業別一覽表

產業別	研究母體		回收樣本	
	家數	百分比	家數	百分比
製造業	608	55.27 %	76	52.05 %
服務業	392	35.64 %	53	36.30 %
銀行業	100	9.09 %	17	11.64 %
合計	1100	100 %	146	100 %

肆、台灣地區大型企業實證分析

如前所述，薪酬設計是企業經營者必須面對的重要課題。因為薪酬不僅具有操控員工行為的功能，薪酬計畫所須耗費龐大的組織資源，也是促使管理者無法輕忽的理由之一。根據本研究的回收資料顯示：台灣地區大型企業目前薪酬成本佔人事成本之比例，平均值為 69.01 %，標準差為 29.37 % (如表 4 所示)；而人事成本佔營運總成本之比例，平均值為 24.37 %，標準差為 21.09 % (如表 5 所示)。意即總成本中約有兩成四花費在人事支出上，而人事支出中又有七成左右屬於薪酬成本，由此可知薪酬成本對於企業營運具有相當程度的重要性。然而，值得注意的是，人事成本佔總成本比例的標準差相當大，顯示不同企業的人事成本所佔比例相去甚遠。此一結果反映出國內部分產業已能將人事成本控制在一定範圍以內，但是亦有部份產業卻仍然停留在人事成本負擔較重的勞力密集階段。以下將針對回收樣本企業的薪酬設計現況，做一全面性的分析。

表 4 薪酬成本佔人事成本比例頻次分析表

薪酬成本佔有比例	家數	有效百分比
30%以下	20	16.7 %
30%~60%以下	4	3.3 %
60%~70%以下	9	7.5 %
70%~80%以下	14	11.7 %
80%~90%以下	40	33.3 %
90%~100%	33	27.5 %
合計	120	100 %
資料空缺	26	-
總計	146	-
平均值	69.01 %	
標準差	29.37 %	

表 5 人事成本佔營運總成本比例頻次分析表

人事成本佔有比例	家數	有效百分比
10%以下	26	23.0 %
10%~20%以下	37	32.8 %
20%~30%以下	11	9.7 %
30%~40%以下	14	12.4 %
40%~50%以下	7	6.2 %
50%~60%以下	6	5.3 %
50%~100%	12	10.6 %
合計	113	100 %
資料空缺	33	-
總計	146	-
平均值	24.37 %	
標準差	21.09 %	

一、各項薪酬制度組成比例之實證分析

根據前述表 2 的整合性模式所示，本研究在探討薪酬設計的實務制度方面，將薪酬制度劃分為「本薪制度」以及「特定性質的薪酬制度」兩大類。前者的「本薪制度」，係同時兼具有保健、職務、績效、與技能等四項薪酬要素之功能；而後者「特定性質的薪酬制度」，則是針對本薪制度中無法充分滿足的個別薪酬要素，所額外設計的補助性薪酬制度，以強化某項特定薪酬要素之功能。根據本研究的調查結果顯示，國內大型企業的各项薪酬制度組合比例分別為：本薪部份約佔全部薪酬的 68.92 %，特定性質薪酬制度合計約佔全部薪酬的 32.68 %。而後者的特定性質薪酬制度中，以績效性質為主的各類獎金部份佔有比例最高，比例約為 13.27 %；以職務性質為主的加給部份佔有比例次之，比例約為 9.22 %；以保健性質為主的生活津貼部份佔有比例第三，比例約為 6.06 %；以技能性質為主的加給部份佔有比例最低，比例約為 4.13 %。而各項組成比例之標準差方面，則除了本薪制度的標準差 15.23 % 是遠低於平均值以外，其餘各項特定性質薪酬制度組成比例之標準差，幾乎都與平均值極為接近甚至有所超過，顯示各企業在這方面的實務操作方式相當分歧 (如表 6 所示)。以生活津貼為例，雖然組成比例的平均值僅為 6.06 %，但是標準差卻高達 6.84 %。樣本中 17.0 % 的企業是完全沒有提供這項薪酬制度，而此項薪酬組成比例超過 10 % 的企業卻也有 25.9 %，由此可知各企業間的變異程度相當明顯 (如表 8 所示)。至於其他各項薪酬制度組成比例之詳細頻次分析表，則分別如表 7、表 9、表 10、表 11 所示。

表 6 各項薪酬制度組成比例表

薪酬制度組合	組成比例平均值	標準差
本薪部份	68.92 %	15.23 %
特定性質的薪酬制度		
生活津貼部份 (保健性質)	6.06 %	6.84 %
職務加給部份 (職務性質)	9.22 %	9.99 %
獎金部份 (績效性質)	13.27 %	12.25 %
技能加給部份 (技能性質)	4.13 %	4.76 %
合計	32.68 %	-
總計	101.60 %	-

註：合計各項薪酬制度組成比例之理論值應為 100 %，本研究調查結果略有誤差，合計約為 101.60 %。

表 7 本薪部份佔有比例頻次分析表

本薪部份佔有比例	家數	有效百分比
50%以下	6	4.3 %
50%~60%以下	20	14.5 %
60%~70%以下	34	24.7 %
70%~80%以下	35	25.3 %
80%~90%以下	29	21.1 %
90%~100%	14	10.1 %
合計	138	100 %
資料空缺	8	-
總計	146	-

表 8 生活津貼部份佔有比例頻次分析表

生活津貼部份佔有比例	家數	有效百分比
0%	23	17.0 %
5%以下	43	31.9 %
5%~10%以下	34	25.2 %
10%~15%以下	24	17.8 %
15%~20%以下	3	2.2 %
20%以上(含)	8	5.9 %
合計	135	100 %
資料空缺	11	-
總計	146	-

表 9 職務加給部份佔有比例頻次分析表

職務加給部份佔有比例	家數	有效百分比
0%	23	16.9 %
5%以下	15	11.0 %
5%~10%以下	34	25.0 %
10%~15%以下	39	28.7 %
15%~20%以下	8	5.9 %
20%~25%以下	10	7.4 %
25%以上(含)	7	5.1 %
合計	136	100 %
資料空缺	10	-
總計	146	-

表 10 獎金部份佔有比例頻次分析表

獎金部份佔有比例	家數	有效百分比
0%	21	15.7 %
5%以下	14	10.4 %
5%~10%以下	19	14.2 %
10%~15%以下	26	19.4 %
15%~20%以下	12	9.0 %
20%~25%以下	17	12.6 %
25%~30%以下	7	5.3 %
30%~35%以下	9	6.7 %
35%以上(含)	9	6.7 %
合計	134	100 %
資料空缺	12	-
總計	146	-

表 11 技能加給部份佔有比例頻次分析表

技能加給部份佔有比例	家數	有效百分比
0%	51	38.3 %
5%以下	21	15.8 %
5%~10%以下	36	27.1 %
10%~15%以下	20	15.0 %
15%以上(含)	5	3.8 %
合計	133	100 %
資料空缺	13	-
總計	146	-

二、本薪制度之實證分析

在本薪制度方面，本研究的實證分析除了將涵蓋薪資曲線結構型態、薪等及薪級數目、薪資全距範圍、與薪等間重疊部份等課題外，亦擬針對新進員工彈性核薪空間以及年度調薪幅度進行探討，以便深入瞭解現階段國內大型企業本薪制度之實務運用狀況。

(一) 薪資曲線結構型態之分析

薪資曲線可反映出一家企業的薪資競爭能力。首先，在薪資水準方面，研究發現國內大型企業中將近有一半 (48.2%) 的企業，採取「與產業平均水準差不多」的薪資水準，是頻次分析中佔有比例最高的一項。而高於產業平均水準的企業合計約有 39.0%；低於產業平均水準的企業合計約有 12.7%。其中以「約高於產業平均水準 10 %」的比例較高，約有 27.7% 的企業採取此一薪資水準 (如表 12 所示)。其次，在高低薪的比值方面，最高職等與最低職等的薪資比值介於 3~6 倍的比例最高，約有 30.9% 的企業；高低薪比值介於 6~9 倍的比例次之，約有 25.9% 的企業；高低薪比值介於 9~12 倍的比例第三，約有 13.7% 的企業。相對於國外企業動輒數十倍甚至上百倍的差距而言，國內大型企業高低薪比值顯然是偏低的。而樣本中高低薪比值達百倍以上者，亦僅僅只有一家企業而已 (如表 13 所示)。再者，在薪資曲線的形狀方面，以向上曲線 (薪資隨職位增高而加速增加) 的比例最高，約有 42.1% 的企業；近似直線 (薪資隨職位增高以同比例增加) 的比例次之，約有 32.9% 的企業；向下曲線

(薪資隨職位增高而緩慢增加) 的比例最低，約有 25.0% 的企業 (如表 14 所示)。整體而言，國內大型企業的薪資曲線結構型態，多數具有「相等或略高於產業水準」、「平坦型結構」、以及「向上曲線」等特徵。

表 12 公司薪資水準定位頻次分析表

公司薪資水準	家數	有效百分比
約低於產業平均水準 30 % 及以下	1	0.7 %
約低於產業平均水準 20 %	4	2.8 %
約低於產業平均水準 10 %	13	9.2 %
與產業平均水準差不多	68	48.2 %
約高於產業平均水準 10 %	39	27.7 %
約高於產業平均水準 20 %	13	9.2 %
約高於產業平均水準 30 % 及以上	3	2.1 %
合計	141	100 %
資料空缺	5	-
總計	146	-

表 13 最高職等與最低職等薪資比值頻次分析表

高低薪比值	家數	有效百分比
3 倍以內	12	8.6 %
3~6 倍以內	43	30.9 %
6~9 倍以內	36	25.9 %
9~12 倍以內	19	13.7 %
12~15 倍以內	16	11.5 %
15~25 倍以內	11	7.9 %
25~100 倍以內	1	0.7 %
100 倍以上	1	0.7 %
合計	139	100 %
資料空缺	7	-
總計	146	-

表 14 薪資曲線形狀頻次分析表

薪資曲線形狀	家數	有效百分比
近似直線 (薪資隨職位增高以同比例增加)	46	32.9 %
向上曲線 (薪資隨職位增高而加速增加)	59	42.1 %
向下曲線 (薪資隨職位增高而緩慢增加)	35	25.0 %
合計	140	100 %
資料空缺	6	-
總計	146	-

(二) 薪等及薪級數目之分析

在薪等及薪級劃分方面，首先，實證分析顯示國內大型企業中高達 90.4% 的企業有進行薪等劃分，未劃分薪等者僅為 9.6%。至於在劃分薪等的 132 家企業中，將作業性與非作業性職位「分開列等」的企業略多一些，有 63 家企業採取此一方式；而「合併列等」的企業則為 58 家 (如表 15 所示)。其次，在薪等數目方面，無論是針對「合併列等的全部職位」或是「分開列等中的非操作性職位」進行分析，均是以劃分為 10~12 薪等的企業比例最高，

所佔比例分別為 31.6 % 及 34.4%。而「合併列等」劃分為 13~15 等的比例次之，約有 28.1% 的企業；「分開列等中非操作性職位」劃分為 7~9 薪等的比例次之，約有 24.6% 的企業 (如表 16 所示)。再者，在劃分薪等的 132 家中，有進一步劃分薪級的企業為 87 家，約佔 65.9%；未劃分薪級的企業為 45 家，約佔 34.1% (如表 17 所示)。至於薪級劃分數目則分佈範圍甚廣，部份企業僅將每薪等劃分為 1~3 級，但也有部份企業將每薪等劃分為 19 級以上。而本研究在詢問各薪等所含薪級數目時，特區分為高、中、低薪等員工分別加以詢問，其中高薪等員工係指公司內部高階主管、中薪等員工係指公司內部中階管理及技術人員、低薪等員工係指公司內部基層事務及操作人員。然而，各薪級劃分數目列表分析如表 18 所示，但是結果並未顯示高、中、低薪等員工之薪級數目有任何明顯的差異。

表 15 本薪部份有無劃分薪等頻次分析表

	家數	有效百分比
有劃分薪等	132	90.4 %
作業與非作業性職位分開列等	63	
作業與非作業性職位合併列等	58	
資料空缺	11	
未劃分薪等	14	9.6 %
合計	146	100 %

表 16 薪等劃分數目頻次分析表

薪等劃分方式	非作業性職位 (作業與非作業性職位分開列等)		全部職位 (作業與非作業性職位合併列等)	
	家數	有效百分比	家數	有效百分比
薪等數目				
1~3 等	2	3.3 %	1	1.8 %
4~6 等	6	9.8 %	4	7.0 %
7~9 等	15	24.6 %	10	17.5 %
10~12 等	21	34.4 %	18	31.6 %
13~15 等	8	13.1 %	16	28.1 %
16~18 等	4	6.6 %	3	5.3 %
19 等或以上	5	8.2 %	5	8.8 %
合計	61	100 %	57	100 %
資料空缺	2	-	1	-
總計	63	-	58	-

表 17 各薪等內有無劃分薪級頻次分析表

	家數	有效百分比
有劃分薪級	87	65.9 %
未劃分薪級	45	34.1 %
合計	132	100 %

表 18 各薪等員工薪級劃分數目頻次分析表

各薪等員工 薪級數目	高薪等員工		中薪等員工		低薪等員工	
	家數	有效百分比	家數	有效百分比	家數	有效百分比
1~3 級	12	14.1 %	8	9.8 %	12	14.5 %
4~6 級	11	12.9 %	17	20.7 %	16	19.3 %
7~9 級	11	12.9 %	8	9.8 %	5	6.0 %
10~12 級	14	16.5 %	11	13.4 %	12	14.5 %
13~15 級	6	7.1 %	9	11.0 %	8	9.6 %
16~18 級	4	4.7 %	4	4.9 %	4	4.8 %
19 級或以上	27	31.8 %	25	30.5 %	26	31.3 %
小計	85	100 %	82	100 %	83	100 %
資料空缺	2	-	5	-	4	-
總計	87	-	87	-	87	-

(三) 薪資全距範圍之分析

在薪資全距方面，本研究針對有劃分薪等的 132 家企業進行分析。結果顯示：無論是高、中、低薪等員工，其薪資全距均以 10% 以內者最多，所佔比例依序分別為 25.0%、27.3%、37.4%；薪資全距在 10%~20% 以內者居次，所佔比例依序分別為 23.5%、23.5%、20.6%；薪資全距在 20%~30% 以內者第三，所佔比例依序分別為 15.9%、17.4%、13.7%。雖然研究樣本中也有相當比例的薪資全距超過 30%、甚至達到 100% 以上，但是此一分析結果與國外研究相比較，薪資全距仍有明顯偏低的現象。此外，低薪等員工薪資全距在 10% 以內的比例達 37.4%，確實高於高薪等員工的 25.0% 以及中薪等員工的 27.3%。顯示薪等愈高，薪資全距也有略為增加的趨勢，但是其差異程度並不是很大 (如表 19 所示)。

表 19 各薪等員工薪資全距範圍頻次分析表

各薪等員工 薪資全距	高薪等員工		中薪等員工		低薪等員工	
	家數	有效百分比	家數	有效百分比	家數	有效百分比
10%以內	33	25.0 %	36	27.3 %	49	37.4 %
10%~20%以內	31	23.5 %	31	23.5 %	27	20.6 %
20%~30%以內	21	15.9 %	23	17.4 %	18	13.7 %
30%~40%以內	13	9.8 %	8	6.1 %	10	7.6 %
40%~60%以內	16	12.1 %	17	12.9 %	10	7.6 %
60%~100%以內	12	9.1 %	12	9.1 %	10	7.6 %
100%以上(含)	6	4.5 %	5	3.8 %	7	5.3 %
合計	132	100 %	132	100 %	132	100 %

(四) 薪等間重疊部份之分析

在薪等間重疊方面，本研究亦針對有劃分薪等的 132 家企業進行分析。結果顯示：薪等間重疊以 1~2 個薪等者及 3~4 個薪等者並列第一，所佔比例均為 36.9%；薪等間重疊 5~6 個薪等者位居第三，所佔比例為 13.1%。雖然研究樣本中也少數企業的薪等間重疊達 7 個薪等以上，但是所佔比例甚低 (如表 20 所示)。此一分析結果頗能符合以往學者所建議的不宜超過 3 個薪等，顯示國內大型企業多數的薪等間重疊部份尚屬適宜。

表 20 各薪等薪幅重疊部份所含薪等數頻次分析表

薪等重疊部份	家數	有效百分比
1~2 等	45	36.9 %
3~4 等	45	36.9 %
5~6 等	16	13.1 %
7~8 等	9	7.4 %
9~10 等	2	1.6 %
11~12 等	1	0.8 %
13 等或以上	4	3.3 %
合計	122	100 %
資料空缺	10	-
總計	132	-

註：各薪等薪幅重疊部份所含薪等數係指低薪等薪資上限可往上跨越至幾薪等的薪資下限。

(五) 新進員工彈性核薪空間之分析

如前薪資全距所述，多數企業會將各薪等的薪資設計成爲一個全距範圍，管理者可在此全距範圍，根據員工的績效表現與技能水準來調節員工實際的薪資。對於新進員工而言，由於尚未有具體的績效表現，所以新進員工只能視其技能程度來彈性核薪，至於績效表現則須留待日後調薪時考量。然而，根據本研究分析結果顯示，樣本中有 27.7% 的企業對於新進員工完全沒有給予彈性核薪的空間，所比例甚高。但是值得注意的是，樣本中也有 24.1% 的企業提供 5%~10% 的彈性核薪空間；22.7% 的企業提供 5% 以內的彈性核薪空間；而彈性空間達 10% 以上的企業也合計有 25.4%，顯示多數企業仍給予新進員工相當程度的彈性核薪空間（如表 21 所示）。

表 21 新進員工本薪部份彈性核薪空間頻次分析表

彈性核薪空間	家數	有效百分比
完全沒有彈性	39	27.7 %
5%以內	32	22.7 %
5~10%以內	34	24.1 %
10~15%以內	15	10.6 %
15~20%以內	14	9.9 %
20~25%以內	3	2.1 %
25~30%以內	2	1.4 %
30%以上(含)	2	1.4 %
合計	141	100 %
資料空缺	5	-
總計	146	-

(六) 年度調薪幅度之分析

隨著物價上漲、生活水準提高、以及市場薪資率的波動，本薪結構在經過一段時期之後，勢必需要有所調整才能適應環境的變化。一般而言，企業爲因應內外部強大的壓力，每年均會促使其檢討本薪結構一次，並據此做成是否年度調薪的決策。事實上，年度調薪的目的不只是單純地修正薪資曲線而已，年度調薪也應同時具有激勵員工績效表現的作用。因此，本

研究除了詢問樣本公司的全體員工平均調薪幅度外，亦分別詢問調幅前四分之一員工以及調幅後四分之一員工的平均調薪幅度。而兩者之間的調幅差距，即可反映出員工績效表現在年度調薪中所具有的影響效應。分析結果顯示：目前國內大型企業全體員工的年度平均調薪幅度為 4.14%，調幅前四分之一員工的平均調薪幅度為 6.20%，調幅後四分之一員工的平均調薪幅度為 2.88%，兩者間調幅差達 3.32%，顯示多數企業在年度調薪中確實會考量到績效要素，而不是完全採取齊頭平等式的調幅（如表 22 所示）。至於全體員工平均調幅的頻次分析則如表 23 所示，其中調幅 3% 的企業最多，比例達 31.9%；調幅在 4% 及 5% 者各有 14.8%；調幅 6%~10% 者亦有 19.2%（如表 23 所示）。

表 22 最近一次公司年度調薪各類員工平均調幅表

各類員工	調薪幅度	平均值	標準差
全體員工		4.14 %	2.58 %
調幅前四分之一員工		6.20 %	5.29 %
調幅後四分之一員工		2.88 %	2.74 %

表 23 最近一次公司年度調薪全體員工平均調幅頻次分析表

調薪幅度	家數	有效百分比
0%	5	3.7 %
1%	4	3.0 %
2%	15	11.1 %
3%	43	31.9 %
4%	20	14.8 %
5%	20	14.8 %
6~10%	26	19.2 %
11%以上(含)	2	1.4 %
合計	135	100 %
資料空缺	11	-
總計	146	-

二、特定性質薪酬制度之實證分析

誠如本研究的整合性模式所述，薪酬管理在實務運作上除了本薪制度外，尚有包括各種獎金、加給、津貼、及紅利等在內的各種特定性質薪酬制度。因為本薪制度雖然已能同時兼顧四項薪酬要素，但是企業若想要對於某項薪酬要素予以加強時，仍有需要針對此一要素性質設計特定的薪酬制度。因此，本研究將分別由保健要素、職務要素、績效要素、以及技能要素的觀點，進一步分析國內大型企業在本薪制度以外所設計的各種特定性質薪酬制度。

（一）保健性質薪酬制度之分析

在保健要素方面，雖然本薪制度於擬訂薪資水準薪時已有考量到此一要素，但是本薪制度所反映的是公司全面性的保健需要，並沒有針對員工的個別差異及特殊需求加以滿足。因此，企業為了強化薪酬的保健功能，有時會在本薪制度之外再增添一些保健性質的津貼制度。根據本研究的調查結果顯示，國內大型企業目前約有 4.1% 的公司實施眷屬津貼、約有

22.1% 的公司實施房租津貼、約有 55.9% 的公司實施交通津貼、約有 78.6% 的公司實施伙食津貼、約有 15.2% 的公司實施偏遠地區津貼、約有 42.8% 的公司實施派外津貼 (如表 24 所示)。其中以伙食津貼的實施比例最高，交通津貼的實施比例率次之。

表 24 各種保健性質津貼制度實施比例表

保健性質津貼制度	實施家數 (有效百分比)	未實施家數 (有效百分比)	合計家數 (有效百分比)	資料空缺	總計
眷屬津貼	6 (4.1%)	139 (95.9%)	145 (100%)	1	146
房租津貼	32 (22.1%)	113 (77.9%)	145 (100%)	1	146
交通津貼	81 (55.9%)	64 (44.1%)	145 (100%)	1	146
伙食津貼	114 (78.6%)	31 (21.4%)	145 (100%)	1	146
偏遠地區津貼	22 (15.2%)	123 (84.8%)	145 (100%)	1	146
派外津貼	62 (42.8%)	83 (57.2%)	145 (100%)	1	146

(二) 職務性質薪酬制度之分析

同樣的，在職務要素方面，企業爲了強化薪酬的職務功能，有時也會在本薪制度之外再增添一些職務性質的加給制度。根據本研究的調查結果顯示，國內大型企業目前約有 80.7% 的公司實施主管加給制度，實施比例高達八成以上；而專業加給制度則有 46.2% 的公司實施，實施比例將近半數 (如表 25 所示)。

表 25 各種職務性質加給制度實施比例表

職務性質加給制度	實施家數 (有效百分比)	未實施家數 (有效百分比)	合計家數 (有效百分比)	資料空缺	總計
主管加給	117 (80.7%)	28 (19.3%)	145 (100%)	1	146
專業加給	67 (46.2%)	78 (53.8%)	145 (100%)	1	146

(三) 績效性質薪酬制度之分析

在績效要素方面，許多企業會在平時或年度終了時採取一些獎金制度，以強化薪酬的績效功能。首先，在當期性 (平時性) 績優獎金制度方面，樣本中共有 88 家公司目前有實施此一制度，實施比率達 61.1%。在有實施當期性績優獎金制度的 88 家公司中，56 家公司的獎金制度爲定期性、32 家公司的獎金制度爲不定期性 (如表 26 所示)。至於實施定期性獎金制度的 56 家公司中，其獎金發放間隔週期以 1 個月 (月獎金) 的比例最高，約爲 59.3%；3 個月 (季獎金) 的比例次之，約爲 22.2% (如表 27 所示)。其次，在年終獎金方面，樣本中全部公司都有實施此一制度，實施比例高達 100%。在有實施年終獎金制度的 146 家公司中，54 家公司的年終獎金爲定額性 (約佔 38.0%)、88 家公司的年終獎金爲不定額性 (約佔

62.0%)，亦即視年度營運績效而定 (如表 28 所示)。至於實施定額性年終獎金制度的 54 家公司中，以發放 2 個月年終獎金的比例最高，約為 49.1%；發放 1 個月年終獎金的比例次之，約為 32.1%；全體平均水準約為 1.93 個月年終獎金 (如表 29 所示)。

表 26 公司有無核發當期性 (平時性) 績優獎金制度頻次分析表

當期性績優獎金制度	家數	有效百分比
有實施	88	61.1 %
定期性	56	
不定期性	32	
未實施	56	38.9 %
合計	144	100 %
資料空缺	2	-
總計	146	-

表 27 實施定期性績優獎金公司發放間隔週期頻次分析表

獎金間隔週期	家數	有效百分比
1 個月	32	59.3 %
2 個月	2	3.7 %
3 個月	12	22.2 %
4 個月	1	1.9 %
6 個月及以上	7	13.0 %
合計	54	100 %
資料空缺	2	-
總計	56	-
平均值 (月數)	2.41	
標準差	2.45	

表 28 公司有無核發年終獎金制度頻次分析表

年終獎金制度	家數	有效百分比
有實施	146	100.0 %
定額性	54	
不定額性 (視年度營運績效而定)	88	
資料空缺	4	
未實施	0	0.0 %
合計	146	100 %

表 29 實施定額性年終獎金制度公司每年發放年終獎金月數

年終獎金月數	家數	有效百分比
約 1 個月年終獎金	17	32.1 %
約 2 個月年終獎金	26	49.1 %
約 3 個月年終獎金	8	15.1 %
約 4 個月年終獎金	1	1.9 %
約 5 個月年終獎金及以上	1	1.9 %
合計	53	100 %
資料空缺	1	-
總計	54	-
平均值	1.93	
標準差	0.85	

(四) 技能性質薪酬制度之分析

在技能要素方面，企業爲了強化薪酬的技能功能，有時也會提供一些技能性質的加給制度。根據本研究的調查結果顯示，國內大型企業目前約有 44.8% 的公司實施技術加給制度，實施比例超過四成；而學位加給制度則有 10.3% 的公司實施，實施比例僅有一成左右（如表 30 所示）。

表 30 各種技能性質加給制度實施比例表

技能性質加給制度	實施家數 (有效百分比)	未實施家數 (有效百分比)	合計家數 (有效百分比)	資料空缺	總計
技術加給	65 (44.8%)	80 (55.2%)	145 (100%)	1	146
學位加給	15 (10.3%)	130 (89.7%)	145 (100%)	1	146

伍、結論與建議

一、結論

(一) 薪酬設計整合性模式可有效結合薪酬設計的理論要素與實務制度

薪酬方案爲了滿足多元目標，不僅在設計理念上必須同時兼顧多項要素，反映在實務運用上，亦有許多不同的制度及名稱應運而生。由於以往許多的研究常將理論要素與實務制度混爲一談，使得薪酬設計的整體概念一直難以釐清。本研究爲有效整合薪酬設計的理論要素與實務制度，嘗試以薪酬設計的理論要素爲經、實務制度爲緯，建立一整合性模式。在理論要素方面，主要分爲保健要素、職務要素、績效要素、與技能要素；在實務制度方面，則分爲本薪制度以及其他各類特定性質的薪酬制度。透過此一模式的詮釋，並配合本研究實地蒐集到的 146 家大型企業薪酬設計資料，可以使得企業經營者更輕易地掌握到薪酬設計的全貌，據此做爲制訂或調整公司薪酬制度之參考。

(二) 國內大型企業本薪比重約佔七成，其他特定性質薪酬比重約佔三成

本研究在探討薪酬實務制度方面，將薪酬制度劃分爲本薪制度以及特定性質的薪酬制度兩大類。根據實證調查顯示，國內大型企業的薪酬組合中，本薪部份的佔有比重約達全部薪酬的七成 (68.92 %)，其他各類特定性質薪酬制度的佔有比重合計約爲全部薪酬的三成 (32.68 %)。而後者中以績效性質的各類獎金部份所佔比例最高，職務性質的各類加給部份所佔比例次之，保健性質的各類生活津貼所佔比例第三，佔有比例最低的則爲技能性質的各類加給。整體而言，本薪部份與其他特定性質薪酬制度的組成比例均屬適當，然而技能性質的各類加給目前佔有比例較爲偏低，未來仍有待提昇。

(三) 本薪制度具有平坦型結構、薪等數較多、薪資全距較窄等特性

在本薪制度方面，本研究的實證資料顯示，國內大型企業的薪資水準多數採取「與產業平均水準差不多」或是「約高於產業平均水準 10 %」，顯示大型企業在薪資水準上仍維持

一定的競爭能力。然而，在高低薪的比值方面，樣本中卻是以比值介於 3~6 倍的比例最高，其次是介於 6~9 倍者，兩者合計已超過樣本半數。相較於國外企業動輒數十倍或上百倍的差距而言，國內大型企業的高低薪比值顯然是偏低的，以至於形成「平坦型」的本薪結構。至於薪等劃分方面，則是以劃分 10~12 薪等的企業比例最高，其次則分別為 13~15 薪等以及 7~9 薪等，顯示國內大型企業目前的薪等劃分數目仍較多，距離扁平寬幅 (broadbanding) 的結構尚有一段距離。因此，各薪等的薪資全距也相當窄，全距範圍以 10% 以內者最多，其次則分別為全距範圍介於 10%~20% 者以及 20%~30% 者。

(四) 各類特定性質薪酬制度中分別以伙食津貼、主管加給、年終獎金、技術加給的實施比例最高

在特定性質的薪酬制度方面，本研究的實證資料顯示，國內大型企業在保健性質的津貼制度上，以伙食津貼的實施比例最高，實施比例將近約有八成 (78.6%)。在職務性質的加給制度上，以主管加給的實施比例最高，實施比例超過八成 (80.7%)。在績效性質的獎金制度上，當期性獎金 (平時獎金) 的實施比例約有六成 (61.1%)；而年終獎金的實施比例則高達百分之百，其中並有超過六成公司的年終獎金額度是取決於年度營運績效而定。在技能性質的加給制度上，以技術加給的實施比例最高，實施比例約有四成 (44.8%)。在上述四項特定性質的薪酬制度中，目前以技能性質的加給制度實施比例較低，而其餘三項特定性質薪酬制度都有部份項目的實施比例達到八成左右。

二、建議

(一) 本薪及其他各類薪酬組成比例尚屬適當，惟績效獎金部份仍有加強之空間

誠如研究結論所述，目前國內大型企業的薪酬組合中，本薪部份的比重約佔七成，而其他各類特定性質薪酬制度的比重合計約為三成。整體而言，此一組成比例尚屬適當。雖然以往有部份美商企業主張採取單一薪資制 (亦即只有本薪而無其他特定性質的薪酬制度)，但是要貫徹單一薪資制並非易事。因為若想要以單一的本薪結構套用在所有員工上，是很難兼顧到各種不同任務的性質差異，除非在作法上將本薪結構中的薪資全距加大到相當寬的幅度，才有可能適應公司內各部門的實際需要。但是相對而言，特定性質薪酬制度的佔有比重卻也不宜太高，更切忌巧立名目導致人事成本變相增加。不過值得注意的是，各類獎金制度如果確實能做到與績效密切結合，則此部份的變動性薪酬 (variable pay) 的比重則不妨適度提高，如此不僅有助於激勵員工士氣，運用得當甚至可發揮控制成本的作用。

(二) 本薪結構應擴大高低薪比值，薪資全距範圍亦有適度增加之必要

實證結果顯示，國內大型企業的本薪結構具有平坦型、薪等數較多、以及薪資全距較窄等特性。其中平坦型結構主要應與國人較重視內部平等的特質有關，企業經營者不希望公開的本薪結構中將高低薪比值相差太大，以免使得基層員工心生不滿。然而，此一高低薪比值與國外企業相比較，確實有明顯偏低的現象，以致於高階員工所獲得的本薪水準並不能與其所擔負的職責相稱，有適度增加之必要。而薪資全距普遍較窄，也將使得彈性調整的機制較為不足，導致本薪部份不易形成競爭優勢。至於薪等數目較多，則與國內企業的組織型態仍傾向高塔型結構 (tall structure) 有關，在面對未來扁平型結構 (flat structure) 的發展趨勢

下，應考慮逐步加以合併簡化。

(三) 各類特定性質薪酬制度的實施比例尚屬適當，惟部份津貼及加給項目仍須適度控制

在特定性質薪酬制度方面，實證資料顯示各項實施比例尚屬適當。然而，這些本薪之外的其他薪酬項目，在實務運用上最忌過於浮濫以及不合時宜，使得部分津貼及加給項目缺少適度的控制。例如：早年實施的偏遠地區津貼，可能會隨著環境發展而無繼續存在的價值，但是多數企業卻很少主動檢討其存廢。此外，部分企業會凍結某些特定薪酬制度的金額，使其不隨著本薪或物價指數而調整。長期下來，這些津貼或加給制度雖然並未取消，但是實質意義卻已不復存在。因此，本研究認為這些特定性質薪酬制度有必要定期加以檢討，刪除不合時宜的項目，並根據當時環境需要審慎決定是否增添其他項目，使整體薪酬制度更切合企業需要。

(四) 各項薪酬組成比例變異甚大，後續研究可針對產業別進行比較性研究

由於本研究旨在分析國內大型企業的薪酬設計現況，所以研究對象在考量到普遍化原則的情況下，範圍涵蓋了製造業、服務業、與銀行業在內的國內各主要產業。然而，本研究的實證資料顯示，國內大型企業各項薪酬組合比例的變異甚大。以生活津貼為例，佔有比例的平均值為 6.06 %，但是標準差卻高達 6.84 %，足見各企業的組成比例相去甚遠。進一步檢視樣本資料得知，其變異的主因是源自各產業之間的特性差異。例如電子業與傳統產業在面對截然不同的經營環境下，其薪酬實務制度自然也會有相當大的差異。本文因篇幅所限，在此無法詳述。此外，國內為數眾多的中小企業，在薪酬設計上能否比照大型企業的作法，亦值得深入研究。因此，後續研究將可針對產業別、公司規模、以及任務特性等因素進行比較性研究，以便深入探討產業及組織差異對於薪酬制度之影響，並可針對個別產業提出更為具體的資料及參考建議。

陸、參考文獻

- 中華徵信所編，1999，台灣地區大型企業排名，台北：中華徵信所。
- 何永福、楊國安，1993，人力資源策略管理，台北：三民書局。
- 吳美連、林俊毅，1997，人力資源管理－理論與實務，台北：智勝文化事業公司。
- 胡秀華，1998，組織變革之策略性薪酬制度－扁平寬幅薪資結構之研究，台北：台灣大學商學研究所碩士論文。
- 張火燦，1996，策略性人力資源管理，台北：揚智文化事業公司。
- 張清滄，1992，薪酬管理實用，台北：前程出版社。
- 黃英忠，1997，人力資源管理，台北：三民書局。
- 諸承明，1995，薪資設計要素與組織效能關係之研究－以組織特性與任務特性為情境變項，台北：國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 諸承明、戚樹誠、李長貴，1996，「薪資設計之文獻回顧與評論－建立『薪資設計四要素模式』」，人力資源學報（第六期），台北：中華民國人力資源發展學會，頁 57-86。
- 諸承明，1999，「中國石油公司－薪酬管理制度個案」，第四屆台灣本土企業個案研討論文集，台南：國立成功大學，頁 407-414。
- Abowd, J. M., 1990, " Does Performance-Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance ? " , *Industrial and Labor Relations Review* , 43 (Special Issue) , pp.52s-73s.
- Barrett, G. V., 1991, " Comparison of Skill-Based Pay with Traditional Job Evaluation Techniques " , *Human Resource Management Review* , 1 (2) , pp.97-105.
- Cooke, R., 1995, " Trends in HR " , *Credit Union Management* , 18 (12) , pp.50-51.
- Deitsch, C. R. , and Dilts, D. A., 1982, " The COLA Clause ; An Employer Bargaining Weapon ? " , *Personnel Journal* , 61 , pp.220-223.
- Dessler, G., 1997, *Human Resource Management* (7 ed.) , N.J.: Prentice-Hall.
- Gupta, N. , and Jenkins, G. D. Jr., 1991, " Practical Problems in Using Job Evaluation Systems to Determine Compensation " , *Human Resource Management Review* , 1 (2) , pp.133-144.
- Kanter, R. M., 1987, " From Status to Contribution : Some Organizational Implications of the Changing Basis for Pay " , *Personnel* , 64 (1) , pp.12-37.
- Lambert, R. A. , Larcher, D. F. , and Weigelt, K., 1993, " The Structure of Organizational Incentives " , *Administrative Science Quarterly* , 38 , pp.438-461.
- Lawler, E. E. III. , and Ledford, G. E. Jr., 1985, " Skill-Based Pay : A Concept that's Catching on " , *Personnel* , 62 (9) , pp.30-37.
- Lawler, E. E. III. , Ledford, G. E. Jr. , and Chang, L., 1993, " Who Uses Skill-Based Pay , and Why " , *Compensation and Benefits Review* , (Mar.-Apr.) , pp.22-26.
- Mahoney, T. A., 1983, " Approaches to the Definition of Comparable Worth " , *Academy of Management Review* , 8 (1) , pp.14-22.
- Mahoney, T. A., 1989, " Multiple Pay Contingencies : Strategic Design of Compensation " , *Human Resource Management* , 28 (3) , pp.337-347.
- Milkovich, G. , and Newman, J., 1990, *Compensation* , IL: Homewood.
- Neubauer, R. J., 1995, " Broadbanding: Management Fad or Savior " , *Compensation & Benefit*

Management , 11 (4) , pp.50-54.

O'Brien, J. C. , and Zawacki, R. A., 1985, " Salary Surveys : Are They Worth the Effort ? " , *Personnel* , 62 (10) , pp.70-74.

Plachy, R., 1987, " The Case for Effective Point-Factor Job Evaluation , Viewpoint 1 " , *Personnel* , 64 , pp.30-32.

Rynes, S. L. , and Milkovich, G. T., 1986, " Wage Surveys : Dispelling Some Myths about Market Wage " , *Personnel Psychology* , 39 , pp.71-90.

Sherman, A., Bohlander, G. , and Snell, S., 1996, *Managing Human Resources* , South-Western College Publishing.

Vogt, P., 1996, " Broad Bands of Pay " , *Credit Union Management* , 19 (5) , pp.34-37.

Weiner, N. J., 1991, " Job Evaluation Systems : A Critique " , *Human Resource Management Review* , 1 (2) , pp.119-132.

附錄 回卷樣本公司一覽表

製 造 業	憶聲電子	台灣勝家實業	福客多商店
中國鋼鐵	台灣普利司通	服 務 業	陸利
中華汽車工業	台灣日立電視科技	和泰汽車	國開營造
福特六和汽車	愛之味	統一超商	寶成建設
明碁電腦	永嘉化學工業	富邦產物保險	大華建設
統一企業	台達化學工業	新光三越百貨	晶華國際酒店
環隆電氣	東豐纖維企業	南陽實業	坤福營造
中美和石油化學	環球水泥	松下產業科技	利晉工程
豐群水產	台灣日光燈	宏碁科技	佳美貿易
燁隆企業	三芳化學工業	中央產物保險	榮久營造
福懋興業	台灣農林	中鼎工程	明德春天百貨
華通電腦	泰豐輪胎	日盛國際租賃	德安開發
台朔重工	普大興業	全家便利商店	鄉城建設實業
東和鋼鐵企業	福華電子	新光產物保險	惠陽百貨
台達電子工業	建邦科技事業	中國航聯產物保險	大成工程
旺宏電子	千興不銹鋼	遠傳電信	東帝士營造
統一實業	聚隆纖維	德寶營造	和旺建設
台灣卜蜂企業	磐英科技	萊爾富國際	銀 行 業
國產實業建設	台灣太陽誘電	皇普建設	彰化商業銀行
寶僑家品	佳錄科技	友尚	世華聯合商業銀行
豐興鋼鐵	大億交通工業製造	遠東航空	富邦商業銀行
台灣雙葉電子	旭興科技	台灣全錄	亞太商業銀行
東盟開發實業	麗嬰房	長谷建設	復華證券金融
新寶科技	厚生	美商喬治亞人壽保險	誠泰商業銀行
康舒科技	大東紡織	國揚實業	板信商業銀行
東元資訊	大山電線電纜	北誼興業	台中市第三信用合作社
勝創科技	中國合成橡膠	展碁國際	台中市第二信用合作社
台灣合成橡膠	高鋁金屬	彬泰流通	台北縣新莊市農會
楠梓電子	弘博鋼鐵	興農	高雄市農會
南亞科技	台硝	中興百貨業	台中市第九信用合作社
榮成紙業	久津實業	大榮汽車貨運	花蓮市第二信用合作社
桂宏企業	大慶汽車工業	中興保全	國際票券金融
台灣鎳業	永彰機電	統領百貨	新竹市第三信用合作社
永大機電工業	銘洋交通器材製造	香港商誼家貿易	彰化縣彰化市第一信用
黑松	台光電子材料	三光行	台北市第五信用合作社
三福化工	台灣光罩	台灣電通	
力山工業	佰鈺科技	中華顧問工程	
群武企業	精元電腦	良京實業	

感謝上述公司人力資源主管惠賜資料，本文作者在此致上最誠摯的敬意。