



專家文選

從薪酬管理趨勢談HR作為

文／蘇麗美

104人資學院·資深顧問



根據104人力銀行所做調查，有三成八的企業確定會於2015年調薪，且平均薪資調幅將達4.01%，高於2014年的平均水準，而年終獎金亦隨經濟成長率逐漸好轉的激勵下，將創近四年來的新高，平均達到1.31個月。（註1）

無論是受薪階級的普羅大眾，或是HR的從業者，想必每年到了年終，心中總是七上八下，因為透過媒體的強力放送或是針對幾家標竿企業所發表年終數據，多半還是幾家歡樂幾家愁的局面，為什麼我們公司領的就是不如別人？是否該是跳槽的時候了？年後的離職潮總是年復一年的困擾著HR。然而不同產業的景氣循環、不同公司的競爭型態及個別公司在管理及營運狀況的差別，都將大大影響年終獎金發放及來年的調薪幅度。

趨勢解讀與HR的因應作為

當個人所屬企業高於調查結果之平均值時，相對的員工也就會有較高的期待，但也因為個人對其付出及回報的差異認知，往往也未必都會對結果滿意；而當個人所屬企業提出數據低於調查結果平均值時，HR人員隨即面臨的是「流」才與「留」才的議題，不管您效力的企業是高或低於調查結果，HR在年終獎金發放或調薪分配上，務必要盡力讓員工「有感」及「公平」。筆者想藉由多年來從事人資實務及輔導企業的經驗累積，提出幾個可行的建議及作法，供HR從業人員參考。

一、調薪分配

1. 根據調查有將近七成左右的企業會依據個人績效做為調薪的主要參考，但應再加上該員工現有薪資，與現有外部市場所處的薪資水平做整體性的比較；舉例：A君與B君的績效都是公司的優等，A君的薪資已在該市場薪資水平的P75，而B君僅在該市場薪資水平的P25位置，則兩者的調幅應該有所區別，以適時留下B君。
2. 調薪屬於公司的固定成本支出，一旦加薪後無特殊狀況是不得減薪的，故不得不慎；針對企業發展所需之關鍵人才，或是市場取得不易而需長期培養之人才，為避免流才風險及留住人才的需要，建議可以在調薪上多予考量。

3. 要讓員工對於調薪有感，最為直接且有效的方法就是讓其個人知道調薪幅度的理由及根據是甚麼，照本宣科或是場面話的肯定表現，往往讓員工只會覺得理所當然，而不知道公司對自己還有那些要求，這樣就失去調薪激勵的意義了，對於難得而來的溝通機會實在可惜，因此調薪應有一對一的溝通面談。

二、年終獎金發放

1. 年終獎金發放應依據個人績效，且優劣表現之獎金幅度要有顯著差異，才能激勵強者更優、弱者求強，於組織內部塑造具激勵及深化績效導向的企業文化。
2. 要讓員工對於年度的年終獎金有感，最為直接且有效的方法就是讓所有員工知道，今年大家是怎麼樣的表現，如產品良率的提升、高產量達成率，抑或是管理階層的某項措施發揮效用等，讓員工知其所然，如此他的表現與年終獎金的關聯性方能對來年的表現產生激勵的作用。

善用變動薪資與「有感」的福利措施

在104人資學院發布的台灣地區薪資福利調查報告中，2015年薪酬福利管理呈現三大趨勢：「變動薪資」比率增加、「縱橫切割」調薪方式、「員工協助」比率增加。其中「變動薪資」係將經理人的整體薪資與營運成效連結，具有共享、激勵、以及彈性的特點，惟需留意的是，若比率過低將缺乏激勵效果；比率過高則可能反讓經理人怯步，對留才不利。

除了薪資獎金之外，福利也是留才上可靈活運用的工具之一。依據104調查結果，福利項目的三大利器為：三節賀禮、禮金，員工旅遊補助，以及員工生日賀禮、生日假期。104人資學院營運長花梓馨則分析，三節禮金「最實際」，但旅遊假和生日假則因目前較少企業提供，反而具有較高的邊際效益。且在福利項目上也應訴求差異化，並讓員工有感，以透過福利制度突顯公司的企業文化與價值觀。（註2）

「績效調薪」須由健全績效管理做起

104資訊科技於2014年11月進行「徵才企業調查」，三成八的企業確定2015年會調薪，調薪方式則以「績效調薪」反映個人貢獻度最多(68.2%)，其次為「職務調薪」反映職務貢獻度(26.5%)，而「齊頭式全面調高固定薪資」則較少(10%)（註3）。然而需特別留意的是，「績效調薪」看似合乎激勵優秀員工的目的，但其前提是企業必須先有健全的績效管理制度，並落實績效管理循環中的各項作為，否則若員工的績效分數不能如實反映員工的努力與貢獻程度，所謂的「績效調薪」便失去其公平的基準與激勵的意義了！

績效管理是指管理者與員工之間就目標與如何實現目標上達成共識，並通過激勵和幫助員工取得優異績效從而實現組織目標的管理方法。有效的績效管理方案，建議分為四大階段之循環：績效目標設定(Goal setting)、績效目標執行(Operation)、績效目標評核(Appraisal)、績效發展(Learning)，如圖1所示。

除了落實績效管理循環之外，亦須考量到：每個企業均有其獨特的組織文化與狀態，同樣的績效制度辦法不能直接套用於不同企業，且績效制度的落實，更需要組織員工全體的認同與支持，因此建議可透過高階主管訪談、以及針對關鍵人才之量化問卷分析，由質化及量化兩個面向來了解績效管理目前在組織內施行的狀況，並彙整分析高階主管與關鍵員工之寶貴意見，作為制度修訂與調整之基礎。



· 圖1：績效管理四大階段循環

與策略目標連結的薪酬設計

綜合以上所述，薪酬是企業一項費用支出，對組織而言又是一項影響與控制員工的有效工具；薪資給付有多種不同的類型，包括傳統的職務薪資，以及非傳統的彈性福利、節餘分享、技能薪、績效薪、團體績效獎金等。薪酬的設計必須兼顧內部公平、外部公平與員工公平，方能達到吸引、激勵與留任人才的效果。

身負人資管理重任的HR們，對外須留意大環境薪酬趨勢，對內則必須致力使薪酬制度與企業發展現況及策略目標連結，以提供企業決策者：組織前瞻布局、資源配置、變革管理等整合建議，如此才能真正讓HR的角色往企業策略夥伴之路邁進。

註1&3：【2015平均調薪4.01% 高於2014】<http://www.104.com.tw/jb/area/media/article/detail/id/167121573302993601/cat/1>

註2：【搶人也搶心！2成8企業擬加碼福利】<http://www.104.com.tw/jb/area/media/article/detail/id/167121573303005574/cat/1>

關心人資 · 共創價值

招募
甄選

顧問
諮詢

績效
管理

訓練
發展

人資
e化