

Dingzing

Science. Innovation. Collaboration.

薪酬專案結案會議

Lilian 黃 愛

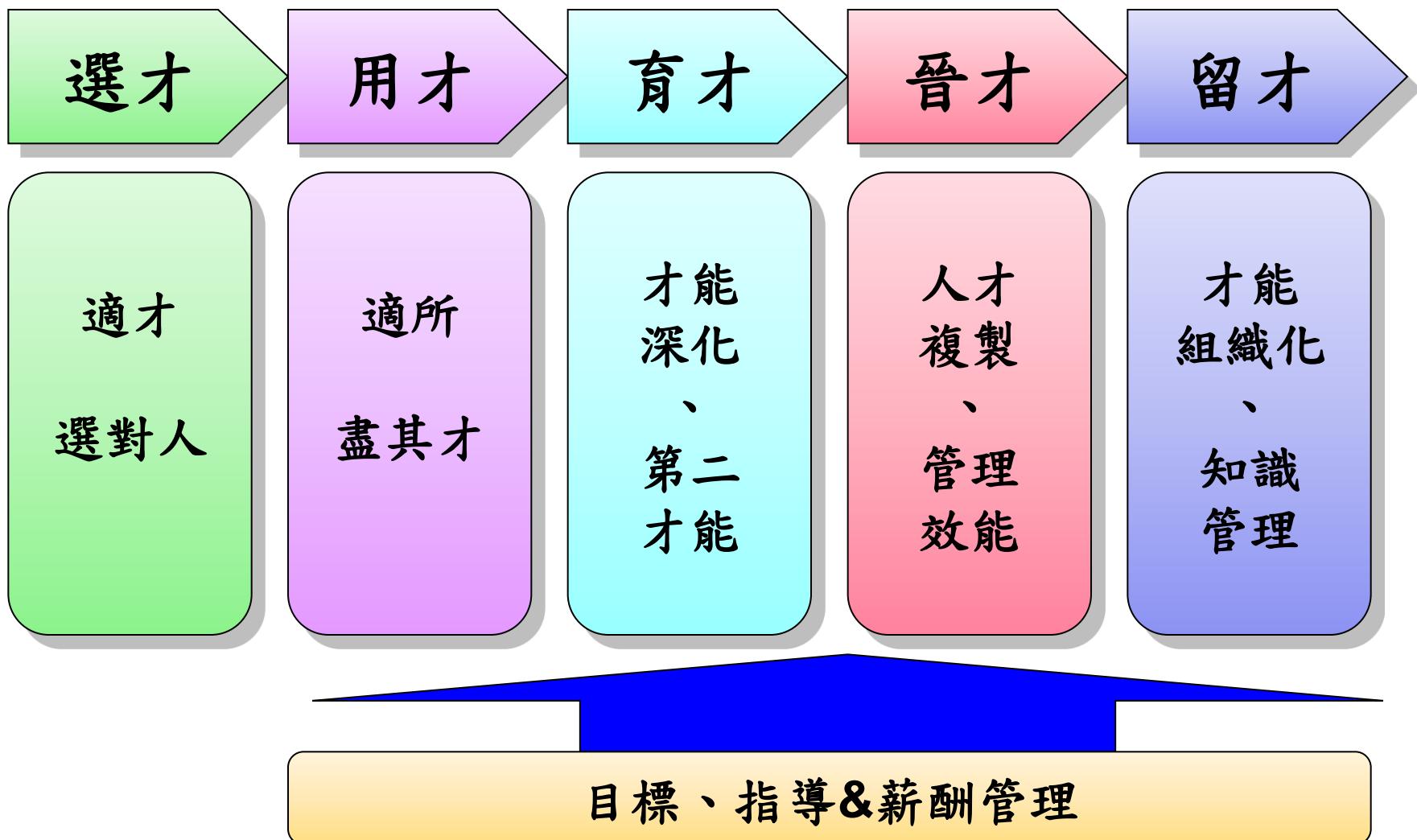
資深顧問

104人資學院 專案服務部

2015.12.24

專案與您

HR Management 五才管理



專案目的 Project Purpose

- 確保公司策略執行，使目標合理展開
- 驅動、引導員工的行為
- 改善、提昇團隊及個人的競爭力
- 表彰貢獻、落實激勵
- 區分差異→作為獎酬及發展的基礎

專案效益

- 完善現有人才之培訓發展。
- 深耕企業核心價值，形塑企業願景文化。
- 與組織營運目標緊密結合，落實執行力。
- 強化主管角色，增進主管與員工的良性溝通。
- 績效差異化，落實日常工作中的績效管理。
- 創造競爭性、公平性及激勵性之薪資管理制度，
，增進員工向心力，創造勞資雙贏。

專案導入流程II

績效結案會議

職等職級確認會議

晉升制度設計

晉升制度初稿討論會

晉升制度定稿

晉升結案會議

鼎基

104

鼎基配合

內外部薪資結構分析比對

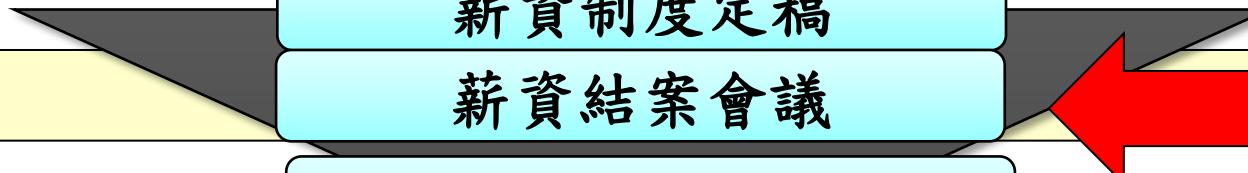
薪資制度初稿

薪資制度初稿討論會

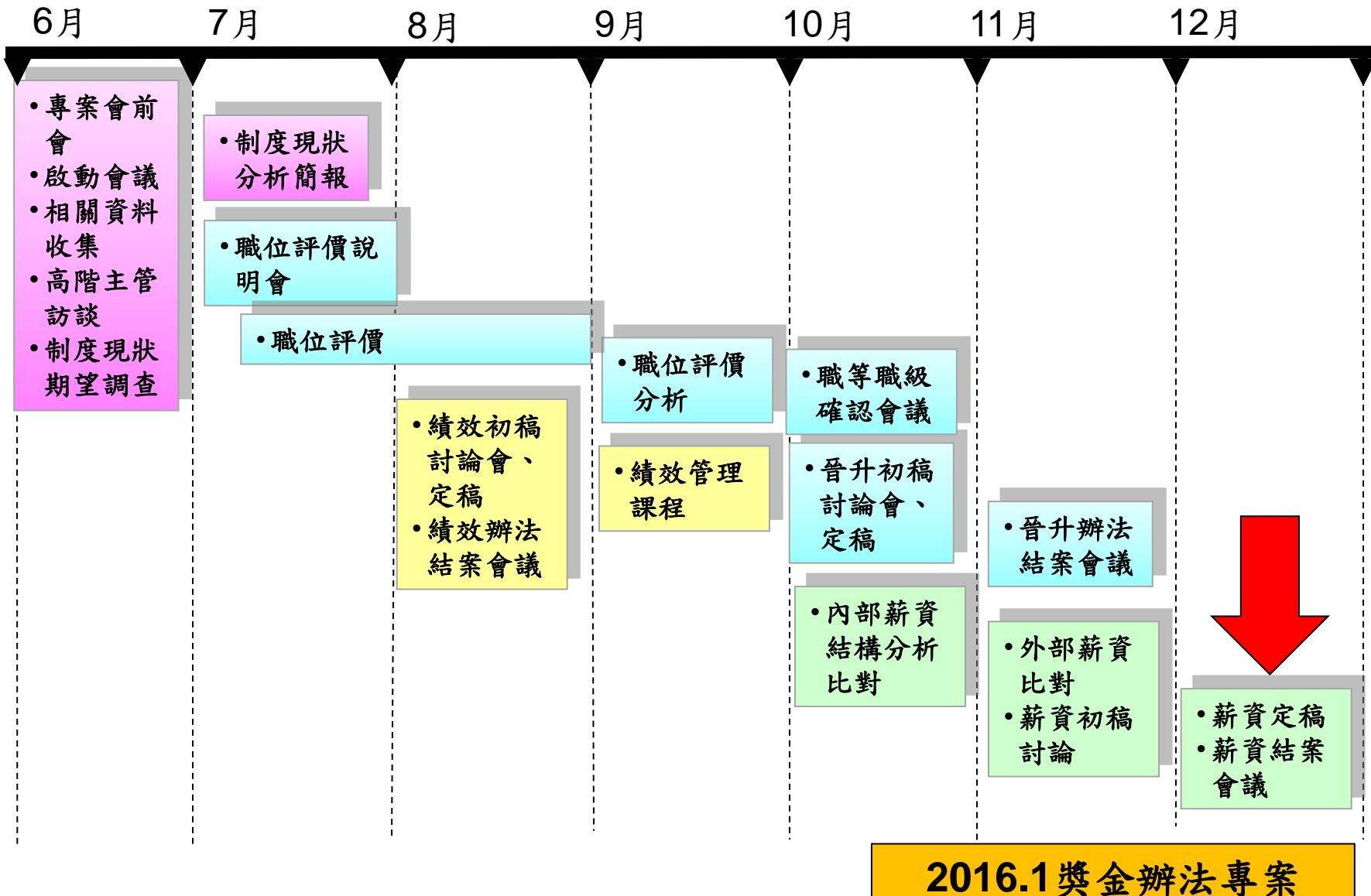
薪資制度定稿

薪資結案會議

獎金管理專案



專案時程



質量化焦點

質量化之交叉比對

項目	期望重點	努力重點(<3.5)
內部公平	公平性(8)、依經驗能力調薪	公司普遍存在同工不同酬、待遇不合理的現象(2.26)；我覺得公司的調薪制度公平合理(3.14)；我覺得公司薪資的評定方式是公平的(3.3)
激勵	應具激勵性	
績效報酬	績效導向(5)	公司給工作表現良好的員工的報酬及讚許是不夠的(2.48)
薪酬制度	差異化(8)、要有標準(7)、職務津貼應統一(5)、職等職級應明確(4)、客觀(2)、透明化	我理解公司如何確定薪資調整幅度(3.25)
外部公平		
薪酬滿意度		我覺得自己的年薪(薪水、獎金等)符合自己的期望(3.34)
其他	老闆高階主管的支持認同(4)；項目複雜應統整	

質量化之交叉比對

項目	期望重點	努力重點
內部公平		公司普遍存在同工不同酬、待 遇不均等現象(2.26)
激勵		鼓勵員工展 現個人潛力(3.85)
績效報酬		好員工的報酬 約(2.48)
薪酬制度	公平、合理 激勵性、績效導向 差異化、標準 職務津貼統一、職等職級明確 客觀、透明化 老闆高階主管的支持認同	定期薪資調整
外部公平		同業的薪資 水準(3.34)
薪酬滿意度		薪水、獎 勵、福利(3.34)
其他	工作內容複雜 薪資獎金中上(2); 項目複雜 應統整	

Agenda

1

職等職級表

2

各職等之職責與能力要求

3

新進人員任用職等對應

4

薪資現況分析及薪資級距表

5

薪資內容及調薪原則

6

Q & A

Agenda

1

職等職級表

2

各職等之職責與能力要求

3

新進人員任用職等對應

4

薪資現況分析及薪資級距表

5

薪資內容及調薪原則

6

Q & A

規劃版職等職級表

職等	職級	管理職		專業職					
		層級	主管	層級	研發	生產/品保/ 物流	業務	支援 管理	財務會 計
12	決策層	總經理	副總經理	高階主管	總工程師	顧問、特助	顧問、特助	顧問、特助	顧問、特助
11		副總經理							
10	2	財務長、處長、廠長、協理、資深經理	部長、經理	中階主管	主任工程師	資深專員	資深專員/秘書工程師	資深會計	資深會計
9	1								
8	2	副部長、副理	課長	資深	資深工程師	高級專員	高級專員/秘書工程師	高級會計	高級會計
7	1								
6	2	副課長	組長	高級	高級工程師	專員	專員/秘書工程師	會計	會計
5	1								
4	2	副組長	工程師	中級	初級工程師 高級技術員	助理	初級工程師 助理	助理會計	助理會計
3	3								
3	2	技術員	作業員	初專助理	助理	助理	助理	助理	助理
2	1								
1	3	作業員	作業員	初專助理	助理	助理	助理	助理	助理
1	2								
1	1								

- 新增職級，以利同職等之升等需求。
- 橫向統一。
- 管理與專業並重，專業職最高階與部長、經理職同等級。
- 因應外部市場或業務需要，得經主管同意，使用該職類職等所對應名片職務名稱印製名片。

Agenda

1

職等職級表

2

各職等之職責與能力要求

3

新進人員任用職等對應

4

薪資現況分析及薪資級距表

5

薪資內容及調薪原則

6

Q & A

各職等之職責與能力要求

職等	管理職		職責與能力要求
12	決策層		掌握市場脈動，規劃影響事業營運發展策略；擬定年度策略目標，督導所轄單位落實年度策略；負責跨部門合作，營造追求企業願景的組織氛圍及文化。
11			根據公司整體經營方向，規劃營運策略，並督導落實執行；協助所屬訂立年度目標，提出最佳解決方案，優化營運效益；透過內部資源分配管理，解決跨部門議題；規劃績效發展及人才發展，提升組織營效。
10	高階主管		規劃部門年度目標，並督導執行年度計劃；提出創新改善方案；領導所屬主管與人員達成部門年度目標，並落實績效管理及人員培訓與激勵計畫。
9			規劃部門年度目標，並督導執行年度計劃；提出創新改善方案；領導所屬主管與人員達成部門年度目標，並落實績效管理及人員培訓與激勵計畫。
8	中階主管		依既定作業規範，督導日常業務執行進度與品質；領導所屬人員達成個人工作目標，並執行績效管理與工作指導之主管職責。
7			具備公司作業流程相關領域的專業知識與技能，彙整大量複雜且專業的資訊，於整合後提出見解或建議。
6	基層主管	高級	透過相關專業知識與工作經驗累積，能獨立作業而不需主管持續督導；在既定工作規範與作業流程下，依據前例或經驗，主動解決問題或提出改善建議；可透過自身經驗，提供資淺或新人專業指導與訓練。
5			具備特定領域的專業知識或工作經驗，依循明確的工作規範與作業程序，執行所被賦予的任務；具備處理工作流程外的問題解決，並在主管督導下完成所交付的任務。
4		中級	了解日常作業程序與規範，執行例行性作業或行政事務；透過培訓取得工作所需專業能力，可正確且有品質完成工作要求。
3			了解日常作業程序與規範，執行例行性作業或行政事務；透過培訓取得工作所需專業能力，可正確且有品質完成工作要求。
2		初專助理	了解日常作業程序與規範，執行例行性作業或行政事務；透過培訓取得工作所需專業能力，可正確且有品質完成工作要求。
1			了解日常作業程序與規範，執行例行性作業或行政事務；透過培訓取得工作所需專業能力，可正確且有品質完成工作要求。

Agenda

1

職等職級表

2

各職等之職責與能力要求

3

新進人員任用職等對應

4

薪資現況分析及薪資級距表

5

薪資內容及調薪原則

6

Q & A

新人任用職等之對應條件表

新進人員的任用職等，應以職務內容為考量，並參酌以下條件作總體評估。

職等	資格條件要求			
	學位	經歷		專業知識
		主管年資	專業年資	
12	大學 以上	10年以上	10年以上	其專業經驗能力於營運策略目標擬定，處理整合分析公司整體營運計畫預算與政策。
11				其專業知識能運用專業化的企業方法與技巧，並且組織、發展及協調企業內複雜的技術性活動。
10				須具備多種專業知識、技能，並能分析、應用於專業領域工作上。
9				須具備負責領域之專業知識、操作技能或相關公信力單位頒發之證照。
8				須具備相關專業一般性知識。
7		3~5年(未滿)	5~10年(未滿)	須具處理例行工作所須的基本知識
6			3~5年(未滿)	
5		1~3年(未滿)	3~5年(未滿)	
4		一年以下	1~3年(未滿)	
3				
2				
1				

Agenda

1

職等職級表

2

各職等之職責與能力要求

3

新進人員任用職等對應

4

薪資現況分析及薪資級距表

5

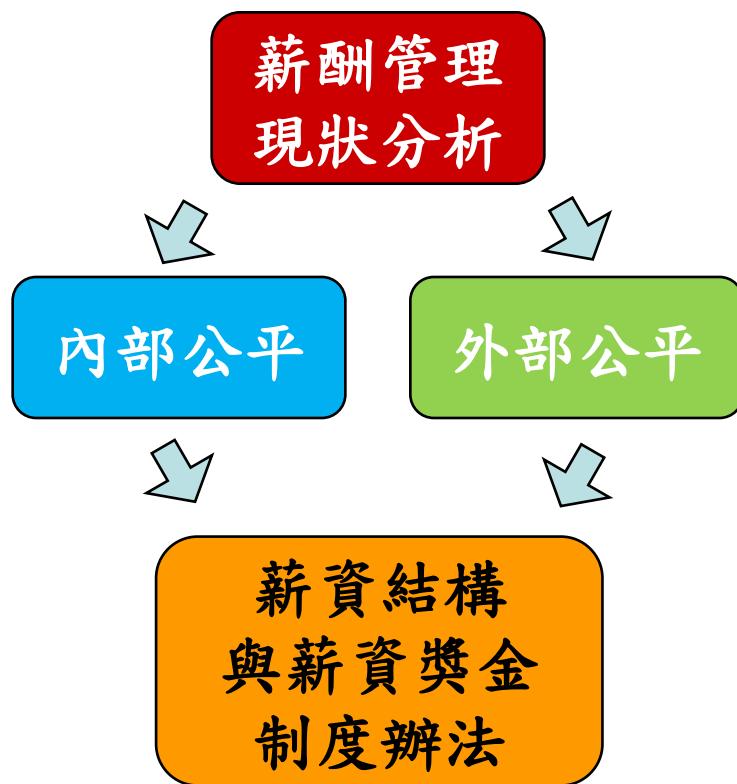
薪資內容及調薪原則

6

Q & A

專案流程與產出

流程



產出

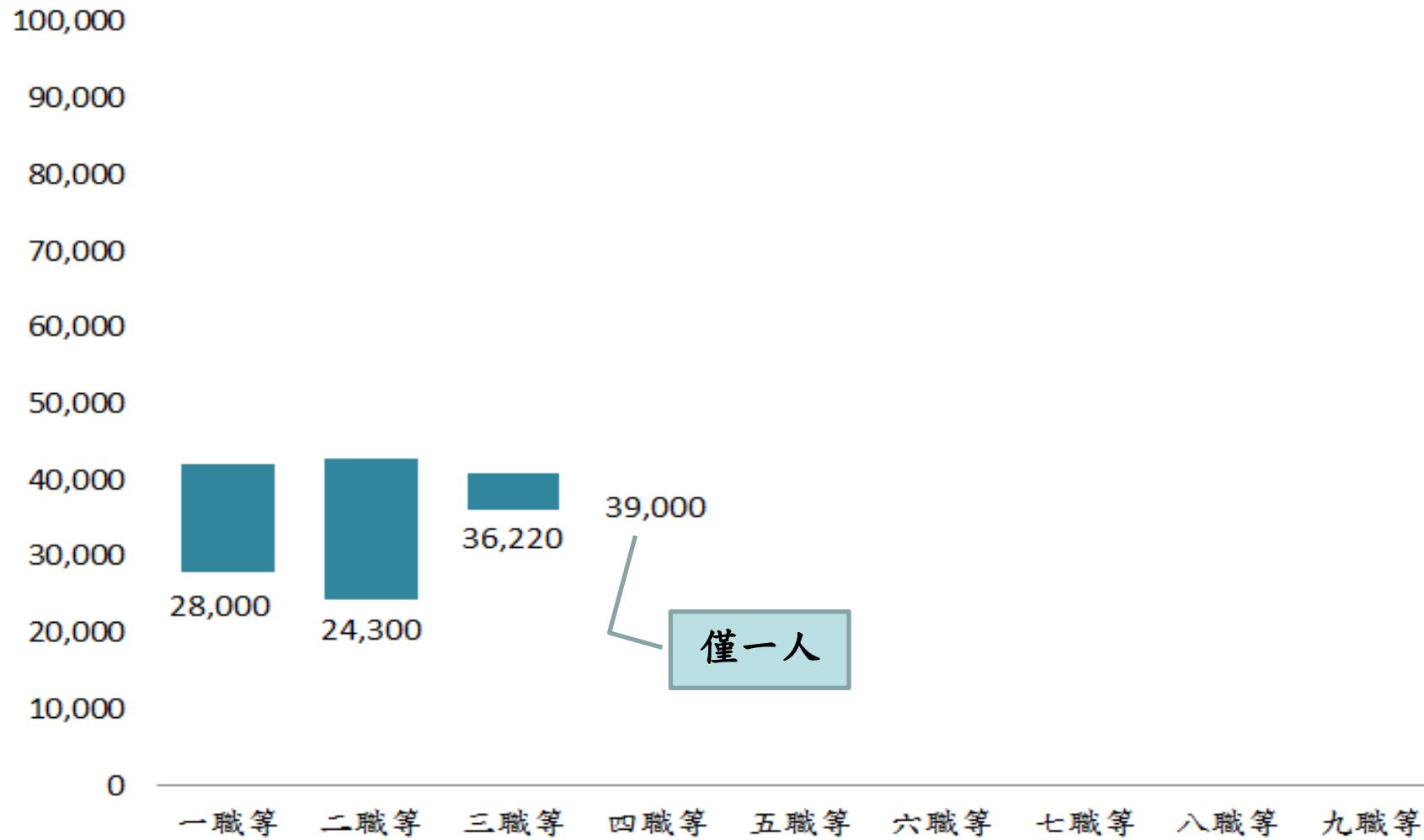
- 薪酬策略
- 職等職級架構
- 職務評價結果
- 薪資結構
- 薪資管理辦法
- 獎金管理辦法

外部公平 Market Salary Comparison



104薪資調查之參與企業遍佈全台灣，涵蓋各大產業與多樣化的職務，完全在地深耕。參與企業共210家，資本額從1億到100億。職務薪資資訊共207筆。

薪資現況分析-示意圖



內部薪資比對

部	組/課	職務名稱	104建議職稱	104建議職等	每月薪資	分析職系	對應新職等落點
管理部	人事管理組	人資專員	專員	3		支援管理	2
品質測試中心		技術員	技術員	2		研發	2
品質測試中心		技術員	技術員	2		研發	2
品質測試中心		技術員	技術員	2		研發	2
品質測試中心		技術員	技術員	2		研發	2
品質測試中心		初級工程師	初級工程師	2		研發	2
倉管部		領班	高級技術員	2		生產品保物流	2
倉管部		領班	高級技術員	2		生產品保物流	2
倉管部		領班	高級技術員	2		生產品保物流	2
倉管部		領班	高級技術員	2		生產品保物流	2
倉管部		領班	高級技術員	2		生產品保物流	2
倉管部		領班	高級技術員	2		生產品保物流	2
倉管部		技術員	技術員	2		生產品保物流	2
財會部	會計組	會計員	會計	3		財務會計	2
財會部	財務組	會計員	會計	3		財務會計	2
財會部	會計組	會計員	會計	3		財務會計	2
財會部	會計組	會計員	會計	3		財務會計	2
財會部	倉管會計組	會計員	會計	3		財務會計	2
財會部	倉管會計組	會計員	會計	3		財務會計	2
財會部	倉管會計組	會計員	會計	3		財務會計	2
財會部	倉管會計組	會計員	會計	3		財務會計	2

外部薪資比對

職等	外部薪資比對職級					
	主管	研發	生產 物流	業務	支援 管理	財務
11	A02					
10	A03					
9	A04 經理	C01		B01		
8	A04 副理					
7	A05	C02		B02 資深會計		
6						
5	A06 組長	C03		B03 高級會計		
4	A06 副組長 領班					
3		C04	B04	B04 會計		
2		C05	B05			
1		C05 C06	B06			

塑膠製品製造業

橡膠製品製造業

合成樹脂/塑膠及橡膠製造業

代碼	慣用職稱
A02	副總
A03	協理、處長、資深經理
A04	經理、副理
A05	課長、襄理、主任
A06	組長、領班
B01	特助、顧問
B02	資深專員
B03	高級專員
B04	專員
B05	助理
B06	工讀生
C01	技術幕僚長、總工程師
C02	資深工程師
C03	高級工程師
C04	工程師
C05	助理工程師、技術員
C06	作業員

台北、新北、桃園、新竹、台中、南投、等地為主

外部薪資比對-生產/品保/物流職

薪調職級	鼎基職等	P10	P25	P50	P75	P90	目前平均薪資	目前P	規劃薪資	規劃P
C01	9	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX%	XXXX	XX%
C01	8	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX%	XXXX	XX%
C02	7	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX%	XXXX	XX%
C02	6	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX%	XXXX	XX%
C03	5	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX%	XXXX	XX%
C03	4	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX%	XXXX	XX%
C04	3	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX%	XXXX	XX%
C05	2	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX%	XXXX	XX%

薪資級距表-生產/品保/物流職

(機密：限相關敘薪人員使用)

		生產/品保/物流職			
薪段		Q2		Q4	
		Q1		Q3	
	職等	下限薪	第一段薪	中點薪	第三段薪
9	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
8	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
7	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
6	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
5	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
4	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
3	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX
2	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX

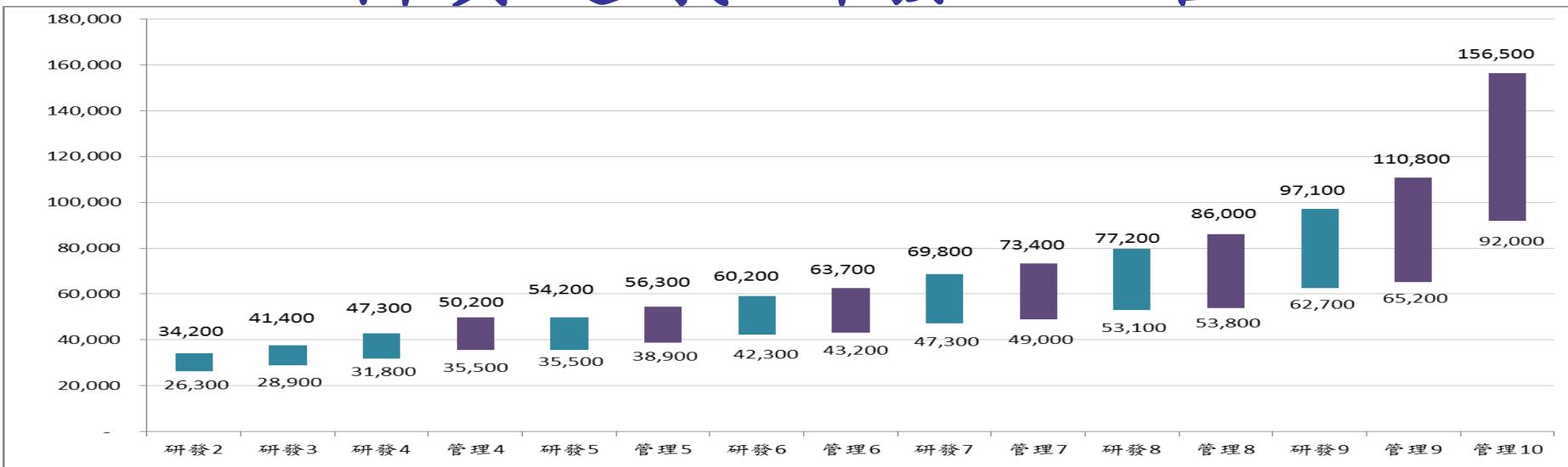
薪資級距表所列各段薪資，含主管津貼，不包含假日出勤、加班費、獎金等。 24

敘薪方式與各薪段的意義

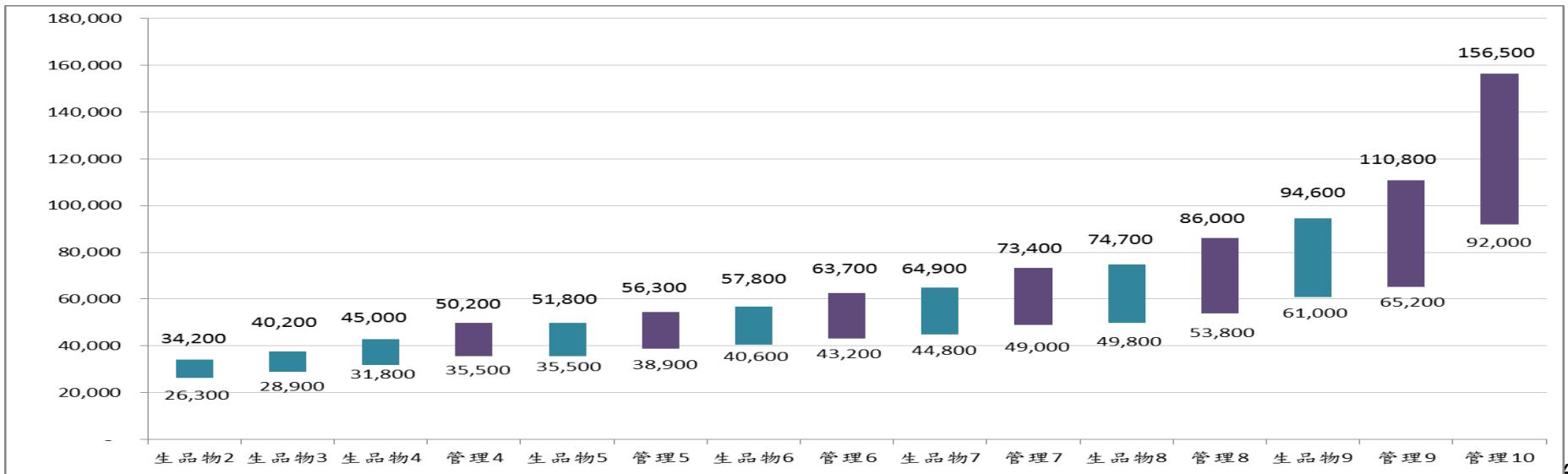
1. 薪資核定應依據各職位所對應之職等的薪資幅度做為敘薪之依據，同時考量個人之工作經驗、過去績效表現與能力進行核薪。
2. 敘薪方式：根據新進人員所核定之職等，參照薪資級距表予以敘薪。
3. 各薪段意義如下說明。
4. 新進人員之任用均依此管理辦法規定實施，因單位工作任務需要高聘專業人才，因而超過本管理辦法規範之職位薪資水準者，須事先另案簽報詳述原因，經總經理及董事長核准。
5. 新進人員試用期滿後，將依循年度薪資檢視與調整作業辦理。

	敘薪區間	各薪段之意義
Q1	下限薪至第一段薪	<p>1. 為新人任用的薪資範圍。為使新進同仁在未來幾年的薪資具有挑戰性與空間，建議此區段為任用薪資。</p> <p>2. 若個人之工作資歷較淺、或工作技術、能力、條件尚未達到該職位需求，建議此區段為核敘薪資範圍。</p>
Q2	第一段薪至中點薪	<p>1. 晉用相對有經驗新人之任用薪資上限。</p> <p>2. 若個人工作資歷或工作技術、能力、條件已完全達到該職位需求，建議此區段為核敘薪資範圍。</p>
Q3	中點薪至第三段薪	<p>1. 晉用相對資深之新人之任用薪資上限。</p> <p>2. 若個人工作資歷或工作技術、能力、條件已完全超越該職位需求，可採用此區段為核敘薪資範圍。</p>
Q4	第三段薪至上限薪	<p>1. 為此職等的最高薪資落點，即代表市場上給付給此職務職等的最高薪資。</p> <p>2. 若個人工作資歷或工作技術、能力、條件已大幅超越該職位需求，且具有高度之個人潛力，可採用此區段為核敘薪資範圍。</p>

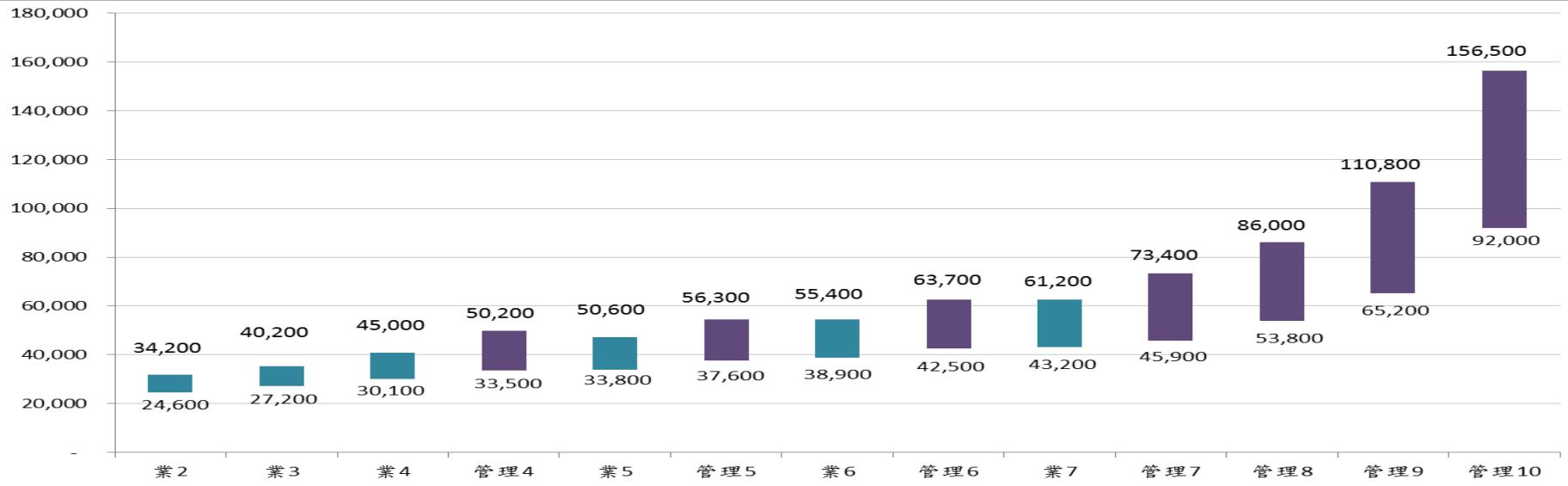
薪資建議-研發&主管



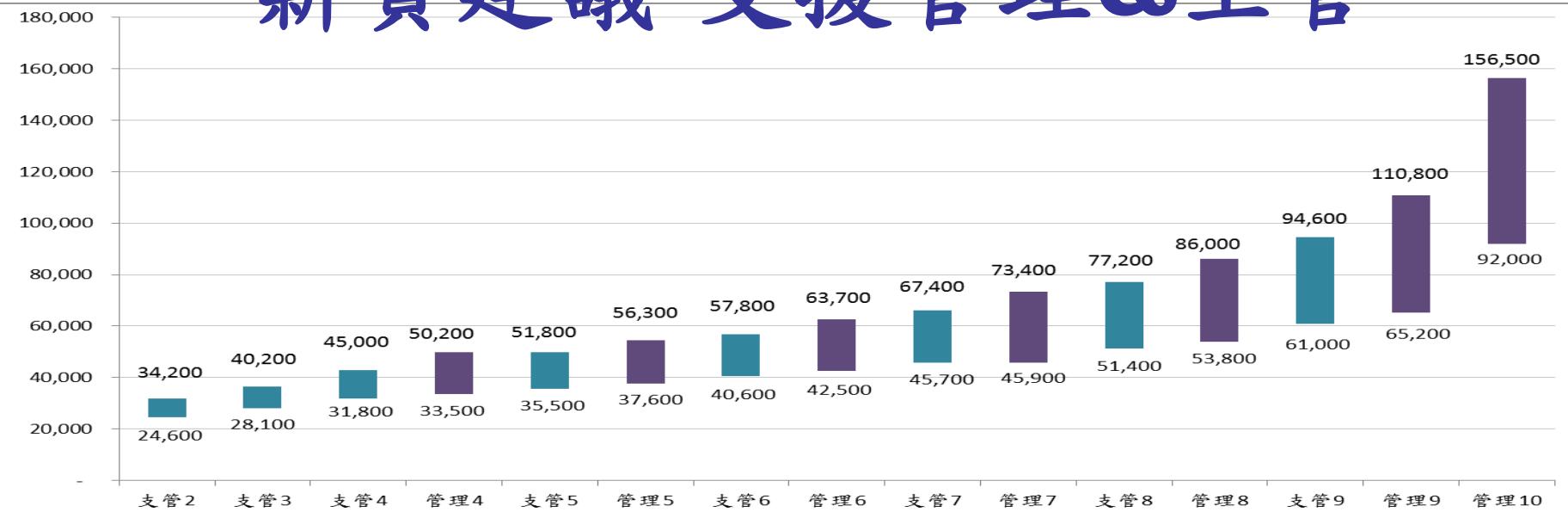
薪資建議-生產/品保/物流&主管



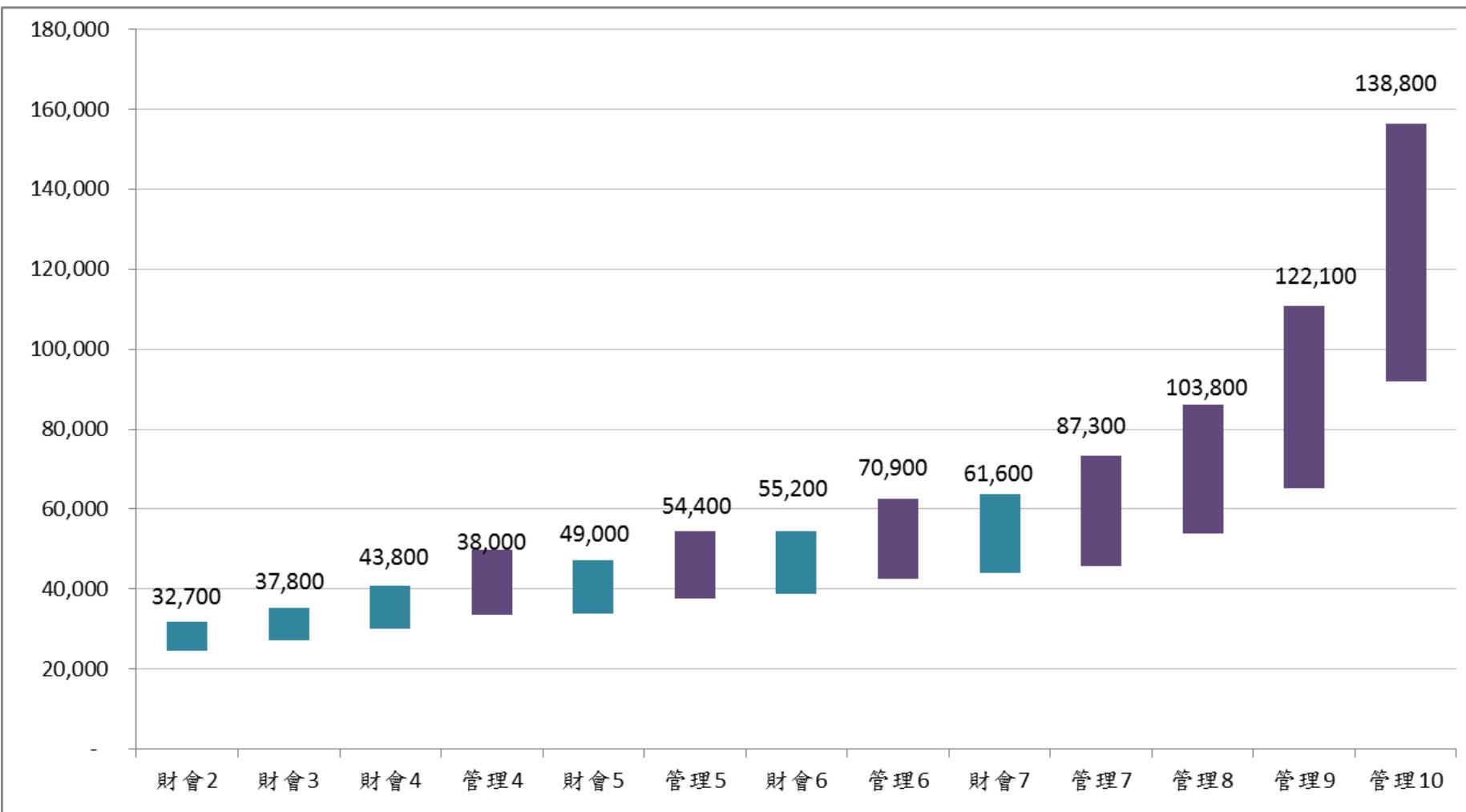
薪資建議-業務&主管



薪資建議-支援管理&主管



薪資建議-財務會計&主管



Agenda

1

職等職級表

2

各職等之職責與能力要求

3

新進人員任用職等對應

4

薪資現況分析及薪資級距表

5

薪資內容及調薪原則

6

Q & A

薪資內容

月固定薪

1. 本公司從業人員每月固定薪資基本結構主要為底薪+主管津貼+其他津貼，為月本薪。月本薪乃依個人工作職責相對貢獻程度與持續績效表現所支付的固定酬勞。
2. 主管津貼：考量管理者應承擔公司賦予之組織管理職責，故擔任管理職之同仁依不同職等、職稱給予以下主管加給，如主管轉任非主管職時，則取消本項津貼(詳見次頁)
3. 環境津貼等。
4. 各類津貼發放，依據相關辦法或規定辦理。

月變動薪

1. 績效獎金
2. 年終獎金
3. 年節禮金
4. 產能獎金、品檢(IPQC)獎金、證照獎金
5. 各類獎金發放，依據相關辦法或規定辦理。

主管津貼表

		職稱	主管加給
10	高階 主管	財務長、處長、廠長、 協理、資深經理	X,XXX
9		部長、經理	X,XXX
8	中階 主管	副部長、副理	X,XXX
7		課長	X,XXX
6		副課長	X,XXX
5	基層 主管	組長	X,XXX
4		副組長	X,XXX

薪資檢視與調薪

- 1. 調薪幅度：**公司參考依據市場業界調幅、公家機構調幅、經濟成長率、及公司營運狀況，由經營決策主管決議調薪預算與幅度。
- 2. 調薪時間：**為一年一次(每年**7月**)，得依公司營運實際狀況由管理部建議調整或暫停辦理，並經**薪酬委員會**核准。
- 3. 調薪適用對象：**年度調薪適用對象為前一年度**12/31(含)**在職且已通過試用期者。
- 4. 調薪計算基準：**調薪之計算基礎為「月本底薪」。
- 5. 調薪依據：**個人調薪幅度主要依據個人所擔負的職責(見表各職等之職責與能力要求表)、最近一年績效表現及具備公司未來發展所需能力；並與個人所處之薪段為主要考量，個人績效越高暨所處的薪段越低，則調薪的幅度越大。

薪資檢視與調薪

以全公司平均調薪幅度X%為例說明如下表：表中Q2與C之交會點(5%)，為全公司平均調薪幅度，個人調薪幅度則以個人績效表現與所處薪段，按照下表之參考比率進行年度調整。下表每一調薪區間以等差級數遞增或遞減調薪幅度試算調薪矩陣；比對矩陣的平均調薪幅度與預算的平均調薪幅度，如果兩者相差太大就必須修正調薪矩陣。

薪資調幅建議表

薪幅 績效 \	Q0 低於最低點	Q1 0-25%	Q2 25-50%	Q3 50-75%	Q4 75-100%	Q5 高於最高點
A	X6%	X6%	X5%	X4%	X1%	
B	X6%	X5%	X3%	X1%	Y1%	0%
C	X5%	X2%	X1%	Y1%	Y2%	
D	X2%	X1%	Y1%	Y2%		0%
E				0%		

職位或職等異動時之薪資調整

1. 職位晉升：

薪資調整需評估人員績效表現、未來潛力及新職位職等的薪資市場競爭力，以決定晉升薪資調整幅度。

2. 所在職位之等級調升：

因人員持續展現優異績效表現，並具備公司未來發展之所需能力，個人可以於同一職等內有職級調整的機會，惟以一年一次為原則，其薪資調整與年度薪資調整一併辦理。

3. 相同職位等級之異動：

當人員異動至相同等級職位時，視為提供擴大專業能力及促進個人學習成長之機會，薪資應維持不變。

4. 異動至較低職位等級：

因公司營運需要，由需求單位申請並經總經理董事長核准後，可依其原職位敘等級，後續相關之調整仍依原職等薪資辦理；但若該人員離開此職位，遞補之新任人員仍需依該職位等級區間予以敘等任用。

因個人不適現職，或因應組職人力調配需求，或因人員薪資高於現職所進行之任務調動經本人同意，其薪資調整及相關獎酬事宜，均依轉調後新職之職等薪資水準辦理。

薪資計算

1. 薪資加項：加班費及各類獎金
2. 薪資減項：薪資所得稅、勞工保險費、全民健康保險費、福利金、請假減發、其他代扣項。
3. 發薪日：當月薪資於**次月5日發放**，如發薪當日遇休假日，則提前一日發放，如遇特定連續休假日則依公司年度行事曆公告之發薪日為準；。
4. 薪資計算：除特殊約定外，公司採月薪制，員工於到職或離職當月，將依實際工作日數（含國定例假日、休假日）計算薪資。

專案時程

6月

7月

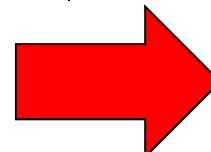
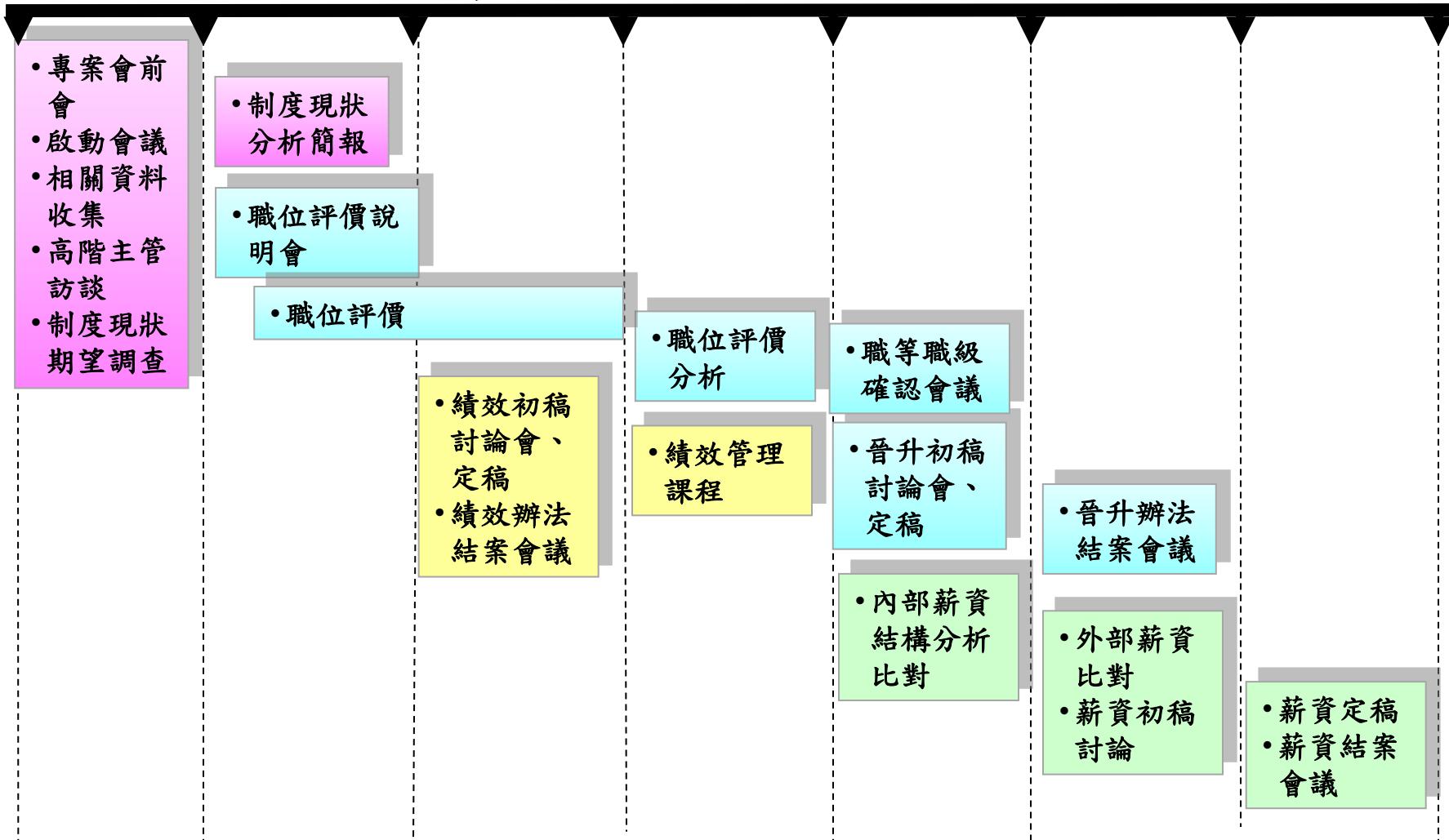
8月

9月

10月

11月

12月



2016.1 嘬金辦法專案

制度成功落實的關鍵三



Q&A

