

薪资调查项目规划

前言：

所谓薪资调查就是一套系统化的搜集、分析和评估薪资市场的方法，做为人力市场定价策略的步骤与准则。一般产品研发至成熟阶段，在商品化推出之前均会透过各种方式向目标市场做市场调查，以了解市场接受程度，确切掌握市场动态及反映。然而在人力市场而言，因不同的时间，不同的环境，不同的地区，不同的企业，不同的职种，会出现不同的薪资水平，我们为求知知己知彼，了解薪资市场行情，亦须透过薪资市场调查来搜集情报，以控制营运成本，故薪资调查是薪资管理上首要的一环。

需求说明：

薪资调查之目的应在以下几点：

- 一、做为公司订定薪资与福利制度的重要参考数据。
- 二、收集特定目标的薪资，以了解公司在市场中之定位。
- 三、了解各评价职位在同业中之平均薪资水平及找出薪资不合理的职位。
- 四、做为吸引或留住人才及控制薪资预算的信息。
- 六、探讨目前薪资的给付方式及未来的调整方向，做为薪资调整之参考。

需求分析：

一. 调查区域

- 1) 较低薪或低专长之职位，如现场作业人员，人力招募来源受区域性影响，故以企业所在地行政区为调查范围。
- 2) 较高薪或高级技术专业人才，如行政、管理、专业人才，其人力招募来源较不受区域限制，故以大区域（例如广东省）为调查范围。
- 3) 介于低职位与高职位间之技术人员或管理人员，若其人力招募来源为内部晋升者，较能认同企业文化，故宜以当地薪资调查为范围，酌订其薪资行情。若其人力招募来源系以对外招募为主且招募区域不限定在当地者，宜做大区域薪资调查，真确掌握该职位薪资行情。

二. 对象选定：

- 1) 竞争厂商：在本行业中竞争厂商是薪资调查之最主要的对象，故在选择时必须列入且样本数不宜过少，应占总调查数一半以上。
- 2) 非竞争厂商：非本行业但其招募员工的专长与本企业所用员工的专长其同构型很高，且也可能成为本企业未来的竞争者（潜在的竞争者）。
- 3) 地区别：涵盖企业所有可能招募来源的区域，以了解可能招募地区人力市场的薪资状况，供企业调整其薪资策略。

三. 样本选定：

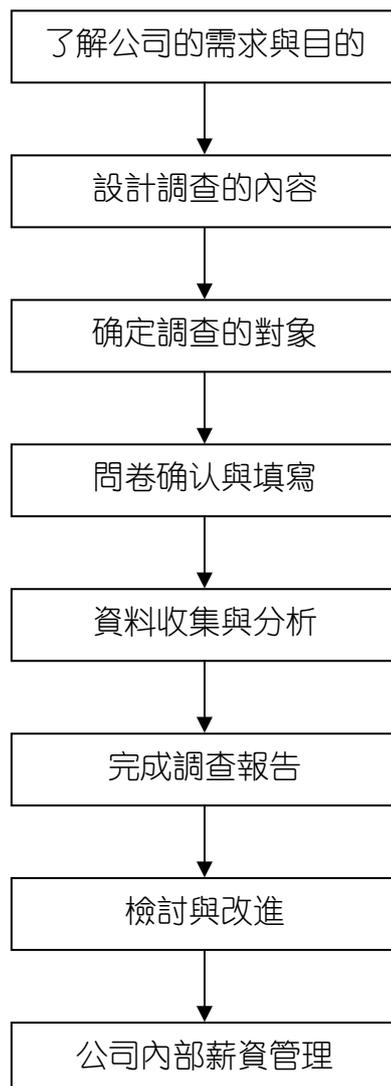
- 1) 调查对象之样本数过少则较不客观，若过多则易造成企业本身行政工作上之沉重负担，故适当的样本数选在 10 家公司左右，并视状况增减之。
- 2) 低职位到高职位都要选取。
- 3) 功能部门间职位要平均选取。
- 4) 员工较多的职位或习惯上较被员工当做比较基准的职位。

四. 调查内容：

就薪资调查的实务面而言，在不同企业间其职位、职称、职务内容、评价方式、叙薪方式、奖金、福利措施、晋升制度、工作时数等等均不尽相同。故对调查内容若未能妥为规划则不仅调查数据无法做系统性整理，更可能会误导或扭曲调查资料之实质内涵，如此对企业及对员工两方面来说均不公平。我们都非常的了解，即使在同行间，同样是业务经理，有的须负责较高的业绩，有的须负本单位之盈亏（利润中心制），有的须订定完整的营业计划或策划企业未来数年营业方向。有的业务主管除月薪外尚有盈余分红或保障最低年薪或其它福利，不一而足。因此，在从事薪资调查时须特别注意，不能仅以职位或职称来做比较，而要以实质的工作内容及职责权限与绩效要求之标准等综合来评比。一般而言，我们将薪资调查的内容区分如下：

- 1) 公司概况： 包括负责人、连络人（人事单位主管）、资本额、营业额、主要产品（业务）、公司成立时间、地点、直接员工与间接员工之分布状况.. 等。
- 2) 2004 年每月离职率
- 3) 工作时间： 包括每日、每周、每月之工作时数、天数，周六及例假、国定假日之休假方式，每日上、下班时间与休息时间。
- 4) 本薪状况： 包括新进人员之职别及学历、经历与薪资的关系。
- 5) 薪资结构： 包括各种名目加给或津贴。
- 6) 调薪方式： 包括调薪的对象、次数、时间及试用期满或其它调薪方式。
- 7) 例年调幅： 包括最近数年受调查职位之平均调幅（百分比）。
- 8) 加班计算： 包括平时及假日之加班计算方式，可报支加班费的对象。
- 9) 奖金红利： 包括各项奖金名目及发放基数、基数计算基础、发放日期。
- 10) 福利措施： 包括劳工保险、团体保险、旅游计划、购车辅助、购屋辅助、交通车接送、油费辅助、宿舍、供应午餐，教育训练：人平费用占人平月薪额%.. 等。
- 11) 调查职类：
 - a) 研发类： 软件设计；
 - b) 工程类： 硬件维护、ME、IE、品管、产品项目管理、化学加工（喷漆技术）；
 - c) 模具类： 模具设计、钳工、数控加工、机械加工、磨床加工；
 - d) 专业类： 采购、生管、物管、仓管、进出口、业务、财务、人力资源
- 12) 职务内容： 包括职位说明。

五. 调查程序：



六. 调查表单

- | | | |
|-------------|-----------------|------------|
| 1) 薪资调查表 | 2) 薪资结构比较表 | 3) 各种奖金比较表 |
| 4) 加班费计算比较表 | 5) 每年调薪幅度及频率比较表 | 6) 福利项目比较表 |

七. 薪资调查报告之运用

- 1) 制作不同职位人员之薪资分布表——依薪资调查所有薪资数据按「四分位法」或「百分位法」归类，以了解薪资分布状况，再依全距中最低薪资与最高薪资之差距，求出每项职位的平均薪资与其中位数及标准差。
- 2) 绘出所有受调查职位的薪资曲线——这条曲线应尽量包括所有受调查的职位，在绘制出薪资调查曲线后可与本公司目前的薪资曲线相比较，以检视本公司之实际薪资地位。
- 3) 做为检讨本公司薪资策略的参考——在众多的数据中，我们如何来解读我们所要的数据，首先要确立本公司的薪资策略，本公司的薪资策略是支付同业之平均薪资水平时，就找各职位平均薪资水平作参考。假如本公司的薪资策略是支付同业之「四分之三位差」的薪资水平时，就找「四分之三位差」的薪资数据做参考。
- 4) 做为本公司薪资曲线调薪之参考——所谓薪资曲线调薪即调整本公司之薪资曲线，使之与调查后薪资曲线保持适当的关系，但在调整的过程中我们不要忽视了可能会产生的「时差因素」。因从调查开始至报告出炉，企业再经内部检讨后而反应到本身企业之调整薪资，中间将经历数月，而外界薪资可能又产生新的变化，故薪资信息之掌握是否迅速？更新是否快速？均是克服「时差」，及实际薪资与薪资曲线之配合关系之重要关键。

薪资调查可能面临的问题

一. 不适当的样本及样本不合宜——调查的样本应找出具代表性的企业，通常会因调查的方便性、调查对象不易寻找而将就的采用不适当的样本。在样本公司确定后，要找出具代表性的职位，通常会因参与调查的企业未提供类似于「工作说明书」之类的档，致使提供的样本职位名称相似，但内涵却未加深究，而将就采用此不合宜的样本。

二. 薪资结构不同，非财务性给付复杂——每一企业都有其不同的企业文化，而孕育出不同的管理模式，故每一企业的薪资结构都不尽相同。有些企业较重视本薪采单一薪俸制，有些企业则除本薪外尚有名目众多的加给、津贴、奖金及非财务性的给付如团体保险、交通车、宿舍、制服、午餐、停车位、职衔、专属秘书、专用办公室等，给付状况相当复杂。所以有经验的或资深的薪资调查人员，必须在采用调查资料时先区别各企业的不同点做差异性分析，而不仅以本薪或年终奖金之多寡即判定薪资给付的高低。

三. 问卷设计不佳——薪资调查方式一般都以信函、电话、亲自拜访等透过正式、非正式或现场调查来取得所需资料。但不论以何种方式为之，其问卷的内容是成败的关键，如未能针对本身需要事先设计适当的问卷内容、职位说明书，以致调查时搜集许多不完整、片面的资料，造成尔后汇整、统计、分析的困难。

四. 炙手可热的职种——薪资是由人力市场供需来决定，在不同的时期、不同的地区，人力市场对不同的职位会产生不同的需求，这也造成一些热门的职业，往往其薪资水平远超过一般性职位评价的薪资水平，对此类职位，最好采个案处理，以免因某一职位的高薪而连带提高整体的平均薪资曲线。

五. 调查资料保密必须确实——薪资调查的资料得来不易，故不管此资料取之于何方，都应列为机密，尤其当资料来自于竞争厂商时更要注意保密。我们在做薪资调查时不应有任何理由损害到参与调查的单位或个人。例如，仅标示职位、职称而不标示姓名，所有参与薪资调查的企业名号均以A、B、C或甲、乙、丙的代号公布之。负责编撰的人亦应严守职业道德，如此才能得到所有参与厂商的信赖，而愿意提供数据，协助完成调查任务。

六. 不易区分能力及绩效——根据薪资之内涵，对新进的无工作经验的人员而言，因无其它对「人」的因素（能力、绩效），故较能评出一个客观的起薪，但对在企业内已工作相当一段时间的人员而言，经验、能力与绩效才是决定薪资的主要评估项目，而此时所调查出来的数据，须经一定方式过虑后才能使用。

七. 时间上之落差掌握不易——一般而言，薪资调查从计划、寻找对象、寄发问卷、收集问卷、分析资料、完成调查报告之时程依所调查的对象多寡，大约需一至二个月的作业时间。当完成报告后检讨改进本公司的薪资策略及薪资制度或薪资管理方式，直到能运用到薪资调整的具体工作上时，大约亦需一至二个月。故一个严谨的薪资调查开始至实际落实到薪资调整上需时二至四个月，若规模大时，耗时更久。所以数据使用者在运用数据时，应特别注意掌握时间上的落差，以免使用过时的数据。