

青創會訊

中國青年創業協會總會

China Youth Career Development Association Headquarters

www.careernet.org.tw 2010.07 (秋季刊)

封面故事 / 創業創新 是台灣最佳的競爭優勢

專題報導 / 創業領航計畫持續續航

產經線上 / 從富士康加薪蝴蝶效應看~企業留才因應策略

人物特寫 / 右肩正正派派做事 左肩實實在在做人



專訪 經濟部中小企業處 賴杉桂 處長

從富士康加薪蝴蝶效應看~

企業留才因應策略

富士康大手筆將深圳廠區員工基本薪資大幅增加一倍，揭開企業毛利偏低、留才成本大增等雙重壓力鍋的問題。企業除了面對國際競爭毛利下滑的挑戰之外，原物料價格上揚，大幅加薪的勞動力成本將迫使廠家雙壓罩頂，尋求因應策略。加薪留才雖容易執行，不過加薪墊高的人事成本屬於固定成本且會有二次成本的衍生，而且任何企業都面臨景氣循環的波動壓力，一旦遇到景氣衰退期，企業財務壓力將接踵而至。

富士康將基本員工薪資一口氣由單月900元人民幣，大幅拉升至2000元人民幣，若加計食宿、社保單月2200元人民幣，合計薪資達4200元人民幣，勞工成本將超過國內基本薪資17280元。此舉對代工為主的廠家而言，形成經營成本大幅增加的壓力。大增的勞動力成本、與壓縮的毛利率，使得企業經營更為不易。加薪蝴蝶效應展開，亦掀起了企業對生產基地移轉問題、以及採加薪犒賞好或分紅留才好等思維考量；若採加薪犒賞，企業更必須了解二次成本的問題。

企業主直接進行加薪留才增加的二次成本

企業面臨成本為增加薪資*116.52%
員工受惠度為增加薪資*(1-4.14%)

二次成本-加薪所衍生的成本

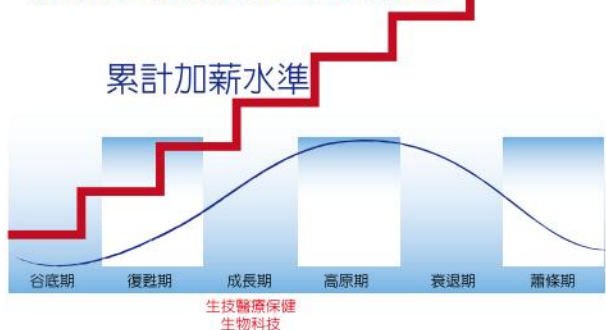
項目	投保費率	雇主		員工	
		負擔比率	增加成本	負擔比率	增加成本
勞保(註一)	6.5%	70%	4.55%	20%	1.30%
健保(註二)	5.17%	60%	5.27%	30%	2.64%
就業保險	1%	70%	0.70%	20%	0.20%
退休金	6%	100%	6%	0%	0%
總計			+16.52%		-4.14%

以國內法令來看，加薪留才會造成的二次成本包括：勞保、健保、勞退的企業負擔成本，加薪100元企業實際負擔成本約116.52元，而員工實際受惠扣除自負額部份可得約95.86元，且上述成本均屬於固定成本，一旦採加薪的方式進行留才的目的，將讓企業固定成本部份直接提昇。

薪資有累進性 但產業需面臨景氣循環的挑戰

由於多數產業均有淡旺季之分，營運過程也會受景氣循環所影響；以製造業為主的企業而言，景氣循環速度快，且訂單營收的變化也大，一旦企業為了留才採行加薪的策略，若面臨景氣循環的衰退期，薪資成本與企業營收將呈現企業負荷過重的情形，屆時勞資關係亦呈現緊繃的窘境。直接採行加薪留才的方式，對中小企業而言，由於薪資水平屬於落後指標，採行此方式將使得企業應變性降低。

薪資水準的累進性VS企業景氣循環



註1: 未含職災保費；未來勞保年金實施後，勞保費率將逐年調整至11%。

註2: 內含假設平均扶養眷口數為0.7人；健保面臨財務缺口，健保費率未來亦可能調漲。

註3: 本比較表未考慮加班費、資遣費、職災責任等費用增加。

現金分紅留才～ 利基型企業重賞員工的主要方式

從2009年上市櫃企業的股利及員工紅利政策來看，重視員工現金紅利發放的24家企業中，2009年股利也都超過3元，比較計算可以發現，這些企業發放給員工的紅利竟達股東現金紅利的兩成以上，可謂是『勞資和諧雙贏股』；再進一步分析，這些企業多具有研發、利基型產業的特色，而且股本小，符合國內以中小企業為主的營運型態，且公司優異的表現當然也獲得市場的認同，股價甚至多為百元俱樂部。

從此類別公司裡也可看出，採以年度現金分紅的企業中，除了股本小、營收成長率高的特性之外，這些企業核心價值多以研發、技術跨入門檻高、行業別屬於景氣成長型的企業為主，這些企業營運週期必須緊湊市場脈動，研發人才的貢獻直接關係著企業經營的成果，所以員工分紅的推動有其必要性。再者，上述企業在資本市場上也有得天獨厚的優勢，以股本小、高成長性的題材，其股價在資本市場上擁有較高的本益比，因此，企業本身更有資源延攬人才，對於成熟性或規模較大的企業，較不常用此類方式延攬人才。

股票留才～分紅費用化後逐漸式微

加薪留才的方式難以普羅推廣，過去股票分紅的方式又在分紅費用化時價課稅上路跌了一跤。自從2008實施分紅費用化之後，股票分紅犒賞人才的方式，就逐步式微。主要原因是，對員工而言，所配發股票按市價課徵所得稅，每年繳稅季前，恐因繳稅現金需求，造成股票賣壓求現；對企業而言，為了股票配股給員工達留才目的，企業必須實施庫藏股買回自家股票，買回股票的成本不固定，而且又有股權稀釋的影響，更重要的是，由於企業人力需求落後於景氣與股市指標，當擴廠增員的需求產生，股價往往已在高檔，企業實施庫藏股同時將徒增過高的成本，此舉無形中將造成人力成本的不固定，亦或造成企業內部人才成本『一國多制』的局面。在上述的影響下，股票留才以逐步走入歷史。

另類的犒賞人才方式就是以股票提存的福儲信託規劃。執行方式為企業開設員工福儲信託帳戶，提撥固定金額給專戶，申購自己的股票，而員工轉為持有專戶的單位數。股票福儲信託和過去直接配股相較，的確在企業施行留才計畫的成本得以管控，對於人事流動、增減的因應，企業也較不會因為了實施庫藏股購回股票，卻因為股票價格變動過大，產生實施留才成本難以管控的問題。

不過不論是上述股票分紅、或股票福儲信託規劃為留才獲犒賞員工的方式，仍面臨三大問題：

1. 未上市櫃公司難以執行；
2. 單一標的價格(該企業股價)變動太大，若遇員工轉職，清算所持有的單位價值時，總價值難以預計；
3. 企業股票的價值若未超過面額太多，對人才而言，吸引力不大；

常見企業留才方式比較

項目比較	加薪留才計畫	股票分紅計畫	福儲信託計畫	企業年金計畫
實施方式	現金直接贈與	庫藏股購回股票	現金提撥信託專戶	現金提撥年金帳戶
給付內容	現金	股票	常見購買公司股票轉成信託單位數	各種基金、貨幣帳戶
實施成本	固定	不固定	固定	固定
衍生成本	勞、健保、勞退二次成本	無	信託管理費	帳戶管理費
資金管理方式	無	無	定時買入股票	自訂各式投資策略
資金管理績效	無	視股價表現而定	視股價表現而定	視自訂投資組合而定
能否因應景氣循環	難、薪資有累增效果	可，以紅利政策金額提撥	可，以紅利政策金額提撥	可，以紅利政策金額提撥
有無留才效果	無	有	有	有
員工離職面臨問題	無	無、帶走股票	股價變化可能造成價值減損	債券組合變動幅度小

資料整理/精宏投顧

企業對於人才的犒賞與留才，參酌如外國運用企業內部專設的企業年金執行方式，和福儲信託留才相較，不但所有公司都能適用，且留才成本不會造成二次成本的增加，對於股東權益也不會一味因為發股票擴充股本而稀釋，運用帳戶分散性的投資管理，例如：帳戶管理採債券組合或貨幣組合配置，更能解決單一股票價格波動太大，員工離轉職情形才能隨時因應；當然，和現金紅利發放相比，更具有留才的效果。最重要的是，企業實施成本明確，方不會窒礙難行，員工與公司才能共創雙贏。

(文/精宏投顧鄭琮寰)