

薪資透明政策對國內企業人力資源管理的影響與因應

鍾文雄 | 一零四資訊科技股份有限公司 資深副總經理暨人資長



► 壹、前言

每個國家為保障國民在求職、就業與日常生活都能獲得平等對待，會透過立法程序，制定就業平等與公平對待勞動者的政策與法令。近年來各國政府與企業正積極倡議永續發展、公司治理與多元(Diversity)、公平(Equity)、共融(Inclusion)的政策，員工薪酬的公平對待逐漸受到政府與企業的重視。薪資透明

度是指企業或組織對於員工在薪酬結構、薪資範圍、績效獎金、員工福利等方面資訊進行公開和透明化的程度。根據實證研究，薪資透明可以為企業帶來多方面的正向影響，包括提升員工滿意度、組織信任度、工作績效以及人才吸引力。但是另一方面，這政策卻跟部分企業薪酬保密原則背道而馳。

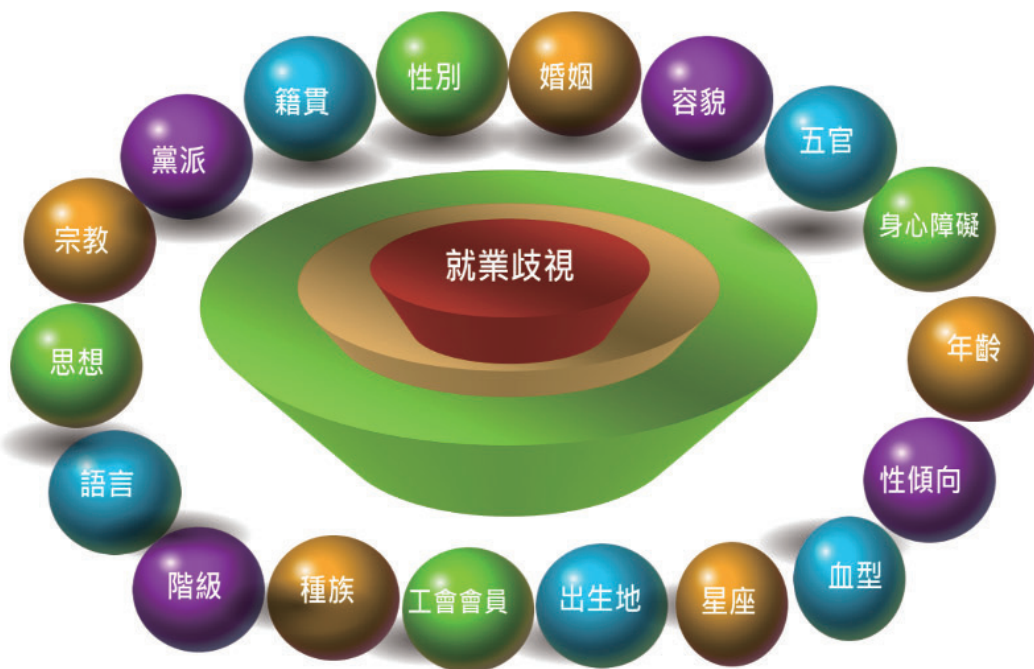
根據 104 人力銀行針對上班族工作價值觀的研究調查，台灣上班族對於工作的價值觀、求職優先考量因素與轉換工作的主因，薪資條件符合期待是首要因素¹。企業如果能夠透過薪資透明政策，讓員工了解公司的薪資水準符合市場競爭力，也兼具內部公平性，員工便能安心、穩定地留任下來，為企業貢獻心力

► 貳、我國關於薪酬公平與薪資透明的法令規定

關於薪酬公平對待的勞動法令，主要揭槩在勞動基準法第 25 條規定：「雇主對

勞工不得因性別而有差別之待遇。工作相同、效率相同者，給付同等之工資。企業對於不同背景與特徵的員工，必須設計同工同酬與同值同酬的薪酬制度，不應該有差別待遇」。

其次就業服務法第 5 條規定：「為保障國民就業機會平等，雇主對求職人或所僱用員工，不得以種族、階級、語言、思想、宗教、黨派、籍貫、出生地、性別、性傾向、年齡、婚姻、容貌、五官、身心障礙、星座、血型或以往工會會員身分為由，予以歧視」。(參見圖 1)



▲ 圖 1：就業服務法第 5 條規定禁止就業歧視項目

性別平等工作法第10條也規定，雇主對受僱者薪資之給付，不得因性別或性傾向而有差別待遇；其工作或價值相同者，應給付同等薪資。

身心障礙者權益保護法第16條規定，身心障礙者之人格及合法權益，應受尊重及保障，對其接受教育、應考、進用、就業、居住、遷徙、醫療等權益，不得有歧視之對待。

在薪資透明政策方面，則規範在就業服務法第5條第2項第6款：「雇主招募或僱用員工，不得有下列情事：六、提供職缺之經常性薪資未達新台幣四萬元而未公開揭示或告知其薪資範圍」，違反者，依就業服務法第67條第1項規定可裁處新台幣（以下同）6萬元以上30萬元以下罰鍰。

另外行政院每年透過臺灣證券交易所，彙總並揭露本國上市公司申報年度非擔任主管職務之全時員工薪資資訊，包括員工人數、薪資總額、薪資平均數及中位數，該資訊係排除經理人及部分工時人員

等，聚焦於一般常僱員工之薪資水準，期許上市公司於營運績效成長之際，亦應重視員工權益、增進基層員工薪資待遇、促進勞資雙贏，俾落實公司治理及企業社會責任。

參、薪資透明度與DEI之間的關聯

薪資透明度和多元、公平性與共融（Diversity, Equity and Inclusion, DEI）之間存在密切關聯。DEI是指組織或公司在聘用、僱用、晉升、薪酬等方面重視多樣性，並確保公平對待所有員工，不論其種族、性別、性傾向、宗教、身心障礙狀況或其他特徵。

- 一、多元（Diversity）：看見人的多元性（包括性別／性傾向／種族／宗教等），進一步接納重視這些多元與差異。
- 二、公平（Equity）：創造每個人可以盡情發揮、被公平對待的環境，根據個別差異給予機會和資源，達到實質公平。



三、共融 (Inclusion)：多元個體都可以在組織的設定中感受到自己的價值，能在組織貢獻的歸屬感。

薪資透明度在DEI中扮演重要角色，其關聯性主要表現在以下幾個方面：

- (一) 減少薪資差異：薪資透明度使員工能夠了解同一職位或同樣貢獻的人之間的薪資差異。這可以幫助發現不合理的薪酬差異，並促進更公平的薪酬分配，從而減少薪資上的不平等。
- (二) 激勵多樣性：薪資透明度可以確保公司內部的薪資標準一致，不會因為個人特徵而有所不同。這有助於吸引和激勵不同背景和多樣性的員工加入公司，因為他們知道自己會得到公平對待。
- (三) 提高公平感：DEI的一個重要目標，是讓所有員工感到受到平等尊重和看重。薪資透明度可以讓員工知道公司對待薪資的公平標準，從而增加他們對公司的信任，並提高公平感。
- (四) 促進透明和開放文化：薪資透明度不僅揭露薪資數字，還反映了公司的開放文化和價值觀。一個重視DEI的公司，通常更願意公開其薪資結構，鼓勵溝通和討論，從而打造更加共融和多樣化的工作環境。



► 肆、歐洲薪資平等和薪資透明度的政策

隨著各國政府與企業擁抱多元化、公平與共融政策，未來的工作職場與文化將變得更開放、透明與公平。2022年12月歐洲議會和歐盟理事會就薪資平等與薪資透明度的政策與措施，達成政治協議，歐盟正進入薪資平等與薪資透明度的新時代。

歐盟薪資平等和薪資透明化的企業政策涵蓋三個領域：

一、法律遵循

某些形式的性別薪資報告是歐洲和全球越來越多國家的法律要求，而對於薪資透明度的要求也日益增加。

二、員工體驗

員工期待企業建構更平等與透明的文化與做法，讓員工可以安心貢獻更好的勞動成果。

三、薪資平等

薪資透明度與穩健管理制度相結合，有助與員工了解同工同酬與同值同酬的真實狀況，支持更公平的薪資和職業平等²。

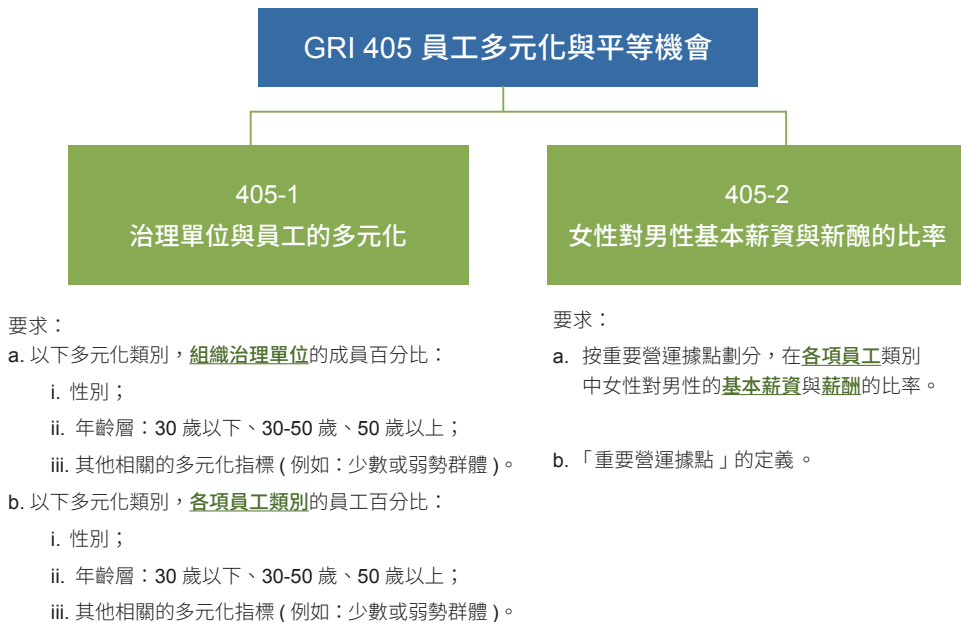
另外在美國有近 10 個州已經執行工資透明法 (Pay Transparency Law)，加州也在 2023 年跟進實施，足見薪資透明度也是歐美國家持續推動的重要政策。

伍、薪酬公平與全球永續性報告協會 GRI 標準的關聯

金融監督管理委員會在今年 3 月公布 2023 年上市櫃公司永續發展行動方案，要求 1,267 家實收資本額不到 20 億元上市櫃公司，自 2025 年起編製永續報告書，還將打造數位化永續報告書平

台，建立標準化統一格式揭露企業在環境 (Environment)、社會 (Social) 與公司治理 (Governance) (簡稱 ESG) 相關資訊，並將於 2024 年試行，未來更進一步研議溫室氣體排放數據強制揭露的可行性。在最新公布上市櫃公司永續發展行動方案中，以治理、透明、數位、創新四大主軸，主要聚焦五大面向，包括企業淨零、永續治理、永續資訊揭露，利害關係人溝通，以及推動 ESG 評鑑及數位化³。

各國政府在制定永續發展行動方案時，大多引用全球永續性報告協會 (Global Reporting Initiative, 簡稱 GRI) 在經濟、環境與社會構面所制定的 GRI 標準，其中 GRI 405 管理方針揭露項目包括 405-1 治理單位與員工的多元化與 405-2 女性對男性基本薪資加薪酬的比率 (參見圖 2)，企



▲ 圖 2：全球永續性報告協會 GRI 405 員工多元與平等機會內涵

業得描述法律與社經環境所提供性別平等的機會與障礙，包括女性工作者於組織活動中的工作、同工同酬以及參與最高治理層級的比例⁴。

薪資透明度僅是實現 DEI 策略和目標的一個部分，要能實現真正的多元性、公平性和共融性，需要公司採取整合性的措施，包括改善人才招聘流程、員工教育訓練晉升與調遷、驅動組織文化的轉變等。

陸、企業薪資透明政策案例

有些企業和組織採取了不同程度的薪資透明政策，具體案例如下：

一、**Buffer**：**Buffer** 是一家知名的社交媒體管理工具公司，以其開放和透明的文化而聞名。全公司實施薪資透明政策，員工可以在內部系統中查看所有同事

的薪酬。此舉旨在促進員工之間的公平感和信任，並確保薪酬的公正性⁵。

二、**Whole Foods Market**：這家美國有機食品零售商，實施薪資透明政策。他們將所有員工的薪酬訊息都建置在一個內部系統中，供所有員工查閱。這種透明度政策旨在鼓勵員工分享薪酬訊息，並提高他們對公司的忠誠度。

三、公共部門和政府組織：許多政府組織和公共部門實行薪資透明政策，特別是在一些北歐國家。這些國家的公務員薪酬通常是公開透明的，以確保公平和合理的薪酬結構，減少腐敗和不公平的可能性。

薪資透明並不是所有企業都會採用的策略，部分公司可能因為人才競爭和商業機密等原因，選擇不完全公開薪酬資訊。



薪資透明政策需要謹慎的實施，以確保合理的薪酬差異和激勵機制，並降低可能帶來的負面影響。

◎ 柒、企業人力資源管理的因應措施

根據人才招聘網站 Indeed 的最新數據發現，該平台上超過 40% 的美國職缺，會發布企業提供的薪資訊息，這在過去三年中增加 137%。國內 104 人力銀行統計 2023 年 7 月有刊登求才廣告的 67,452 家企業中，有 94.1% 的企業有揭露薪資數據，整體 556,024 職缺數中有 81.1% 的職缺有揭露薪資，足見在政府的政策法令推動與人才競爭的態勢下，就業市場的薪資揭露是必然的趨勢。

企業在執行薪資透明政策時，如果要避免員工的比較心態，造成不公平感，建議可採行措施如下：

一、一開始發布薪資訊息時，可以公開各職等的薪資區間，比如 7 職等的薪資幅距是 60,000 元到 80,000 元、8 職等



的薪資幅距是 65,000 元到 90,000 元，員工可以就職等職級得知薪資概況。其次也可以公布不同職務的專業加給、工作津貼與主管職務津貼數額，讓員工了解不同專業、不同工作性質與擔任主管時的津貼額度是有所差異的。

二、蒐集同業薪資訊息、參加市場薪資調查或是使用人力銀行的薪資情報平台，透過員工職務、職等與就業市場的比對，協助員工在就業市場和現行績效、能力狀態下，了解自己的薪資行情。

三、建構薪資連結職務職能基準的架構，讓員工透過技能測試與職能評鑑，了解自己的專業技能 (Hard skills) 與職能 (Soft skills) 等級，當員工持續學習提升專業技能與職能後，可以申請晉升更高的職等。比如 104 資訊科技的晉升作業，除了主管在每年元月提報晉升以外，員工可以隨時舉手申請晉升評鑑。在 2022 年全年 207 位晉升員工中，就有 72 人 (佔 35%) 是透過職務職等評價後獲得晉升。

四、制定並公告明確的年度獎金與員工酬勞制度，有些企業會提撥每月稅前盈餘的固定比例做為員工年終獎金，年度結算後盈餘的固定比例做為員工分紅與酬勞，搭配每月公布累積獎金數字與換算月數，讓員工掌握公司的營運與獲利狀況，並了解公司利潤分享的誠意。



► 捌、結論

近年台灣企業正面臨前所未見的缺工潮，許多公司為了吸引與留任人才，在薪酬政策上採用調高固定薪、降低變動薪的方式，讓求職者更透明、清楚地了解薪資待遇。在內部員工方面，則建議採用循序漸進的方式公布薪資級距與津貼額度，建構以職務職能為基礎的薪資結構，員工

可以透過終身學習提升專業技能，獲得職位晉升與調薪的機會。透過就業市場薪資調查可以確認公司薪資水準是否具備競爭力、採取薪資透明政策讓員工理解公司薪酬公平的政策與事實，如此更能建構勞資雙方穩固的互信基礎，一起為實現企業願景而打拚。

參考文獻

1. 104 人力銀行 2023 年工作價值觀調查報告，2023 年 7 月。
2. 歐洲薪資平等和薪資透明度的案例 The Case for equal pay and pay transparency in Europe，美世顧問股份有限公司 (Mercer)，2023 年。
3. 2023 年企業永續發展行動方案出爐！資本額不到 20 億元上市櫃公司未來也要編製永續報告書，iThome，2023 年 3 月 29 日發表。
4. ESG 永續報告書與勞動關係，中國文化大學法律系邱駿彥教授，2023 年 5 月。
5. 戴羽 (2022 年 6 月 30 日)。你想知道同事的薪資嗎？介意全世界知道你的薪資嗎？這兩家公司主張「薪資完全透明」，行得通嗎？創新拿鐵。<https://startuplatte.com/2022/06/30/pay-transparency/>。