

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

員工分紅與員工認股選擇權制度

用於企業策略之研究

A Study on an Employee Stock Bonus and
Stock Option Program used as an Enterprise Strategy

研究生：馮 清 章

指導教授：楊 千 教授

中華民國九十三年六月

員工分紅與員工認股選擇權制度用於企業策略之研究

A Study on an Employee Stock Bonus and Stock Option Program
used as an Enterprise Strategy

研究生：馮清章

Student : Ching-Jang Feng

指導教授：楊 千

Advisor : Chyan Yang

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班



Submitted to Master Program of Management for Executives
College of Management
National Chiao Tung University
in partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Executive Master
of
Business Administration

June 2004

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年六月

員工分紅與員工認股選擇權制度用於企業策略之研究

學生：馮清章

指導教授：楊千

國立交通大學 高階主管管理學程碩士班

摘要

國內高科技產業率先實施「員工分紅配股制度」，並成就一套台灣獨有的特殊員工獎勵制度，由於這套制度的實施，直接或間接地讓台灣的高科技產業吸收了很多優秀的人才，並造就了很多科技新貴，良性因果循環的結果讓台灣的高科技產業不斷蓬勃發展，迅速成長。因此，「員工分紅配股制度」可說是促成台灣高科技產業快速發展的原因之一。2001年起國內開始實施的「員工認股選擇權制度」係另一種員工獎勵制度，與原來的「員工分紅配股制度」配套實施的措施。

本論文係以國內高科技產業為研究對象，並以電子業為個案探討對象，分析「員工分紅配股制度」與「員工認股選擇權制度」做為員工激勵的企業策略，如何以這兩種制度做為員工激勵的措施，來積極爭取專業人才，謀求企業最大的獲利，達到公司、員工和股東的三贏局面。以及在這兩種制度裡面，其實施的內涵和政府的法令，對於員工激勵的效果，具有哪些影響？員工分紅制度是否如一般所認為的，是在稀釋股東權益？

本論文亦深入探討政府對國內剛實施不久的「員工認股選擇權制度」所採取的一些法令和稅賦規定，對公司經理人所造成的影響，相當不利於此制度的實施。

綜合而言，本論文研究認為台灣高科技電子產業所採用的「員工分紅配股制度」和「員工認股選擇權制度」，不只讓這些企業吸納了很多高科技人才，提升企業競爭優勢，創造公司更高的價值，也造就不少科技新貴。「員工分紅配股制度」和「員工認股選擇權制度」絕不是這些企業成功的唯一因素，但至少是個原動力。人才是公司最重要的資產，由於有這些制度的配合，員工的利益與公司的利益更相互結合，在員工努力追求創造價值的同時，公司與股東也相對得到了更高的回饋，達到公司、員工和股東的三贏局面，也形成台灣高科技產業成功的經營模式。

關鍵字：員工分紅配股、員工認股選擇權

A Study on an Employee Stock Bonus and Stock Option Program used as an Enterprise Strategy

Student: Ching-Jang Feng

Advisor: Dr. Chyan Yang

Master Program of Management for Executives
National Chiao Tung University

ABSTRACT

The Taiwanese high-tech industry took the lead in implementing an “employee stock bonus” and successfully completed a special bonus system package for workers unique in Taiwan. Since the implementation of the system, it has directly or indirectly attracted many talented personnel and gave rise to a lot of technology upstarts. The beneficial results have further boosted the continued and rapid growth of Taiwan’s high-tech industry. Thus, the “employee stock bonus” can be considered as one of the factors that contributed to the fast-paced development of Taiwan’s high-tech industry. From 2001, Taiwan has started implementing another worker reward system called the “employee stock option” to complement the original “employee stock bonus.”

The respondent of this research is Taiwan’s high-tech industry, particularly the electronics sector where case studies are sourced, to analyze the employee incentive business strategies of “employee stock bonus” and “employee stock option.” The research investigates how these two types of reward systems manage to positively attract professionals and maximize profit for the company, employees, and stockholders.

From the two systems, what are the effects of implementation and government rules on employee incentive? Does the employee bonus system dilute stockholder rights according to common opinion?

This study further investigates the effect of government rules and taxation regarding Taiwan’s recently implemented “employee stock option” on company managers who are disadvantaged with the system’s implementation.

In summary, the study thinks that the “employee stock bonus” and “employee stock option” implemented by Taiwan’s high-tech electronics industry not only allowed companies to absorb many high-tech talent but also improved business competitive advantage, creating higher value and a lot of technology upstarts. Although the two systems are not the sole success factors for these companies, they are at least the primary drivers. Personnel are the most valuable asset of a company and with these two systems, both employee and company rights are mutually combined. As employees strive to create value, the company and stockholders also receive better feedback, and all three are in a win-win situation. This has also contributed to the success of Taiwan’s high-tech industry business model.

Keywords: Employee Stock Bonus, Employee Stock Option



誌 謝

離開學校投入工業界工作已經二十餘年，這段期間雖常有許多學習充電的機會，但終究只是短暫和片段的。在同事兼好友李能松學長的激發鼓勵下，讓我有勇氣在繁瑣的公務之餘，放棄可以陪伴親友、休養生息的寶貴假日，集中心力再投入學生式生活，三年下來深覺獲益良多，在此銘誌感謝的心意。

這篇論文的完成，首先應該感謝班主任兼指導教授楊千博士在就學期間的熱心教導啟示，以及論文研究過程、架構、方法上的指導，還有傅振華教授在論文內容、方向及修正上的督促、啟發，使得本論文得以精益求精。此外張耕華與蔡麗惠兩位同學在資料彙整、編排上的大力協助，以及口試階段，楊千教授、傅振華教授、何偉真教授的不吝指正，使得這篇論文得以修正後付梓完成，在此一併致上敬意與謝意。

在修習 **EMBA** 期間，有幸與來自各不同專業領域，而且事業有成的同學一起走這段再學習、再成長的歷程，來自老師們的教導、同學之間彼此的實務啟發，尤其是和居住在台北地區同組同學的互相扶持、切磋研究，都令我留下深刻的記憶。

雖然學位不是我修讀 **EMBA** 的目的，但課業和論文的完成，仍令我有另一份成就感。這段期間，除繁忙的公務之外，還須兼顧課業，因此家人的支持是最重要的。最後謹以這篇論文獻給對我真心關懷與絕對支持的妻子與兒女，他們的鼓勵、包容是我最大的精神支柱。



目 錄

一、 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	1
1.3 研究對象與範圍	1
1.4 研究流程	2
二、 文獻探討	3
2.1 員工激勵	3
2.1.1 激勵的意義	3
2.1.2 激勵的重要性與效用	6
2.1.3 激勵員工的目的何在	7
2.1.4 如何推行員工激勵制度	8
2.1.5 員工激勵制度相關法規探討	10
2.2 員工分紅	10
2.2.1 何謂員工分紅制度	10
2.2.2 我國員工分紅相關法令規定	14
2.2.3 員工分紅制度之相關研究	16
2.3 員工認股選擇權	17
2.3.1 員工認股選擇權意義	17
2.3.2 員工認股選擇權之優缺點	18
2.3.3 我國實施員工認股選擇權現況	19
2.3.4 員工對認股選擇權滿意之影響因素及相關研究	20
2.4 員工分紅與認股選擇權之比較	22
三、 策略分析	23
3.1 台灣電子產業員工分紅與員工認股選擇權實施概況	23
3.1.1 員工分紅	23
3.1.2 員工認股選擇權	24
3.1.3 綜合評述	26
3.2 員工分紅與員工認股選擇權制度之實施對企業、股東、員工之利弊分析	26
四、 個案公司分析	33
4.1 個案A公司分析(致茂電子)	33
4.1.1 個案A公司背景簡介	33
4.1.2 實施制度說明	34
4.2 個案B公司分析(台積電)	36
4.2.1 個案B公司背景簡介	36
4.2.2 實施制度說明	37

4.3 個案C公司分析(智邦).....	37
4.3.1 個案C公司背景簡介.....	37
4.3.2 實施制度說明.....	40
4.4 綜合分析.....	41
五、 結論與建議.....	43
5.1 結論與建議.....	43
參考文獻.....	45
附錄一 (專家訪談).....	47
附錄二 (個案 A 公司員工分紅實施辦法).....	51
附錄三 (個案 A 公司員工認股選擇權實施辦法).....	52
附錄四 (個案 C 公司員工認股選擇權實施辦法).....	56
附錄五.....	60
附錄六.....	61
附錄七 發行人募集與發行有價證券處理準則.....	62



表目錄

表 2-1 近代激勵理論	4
表 2-2 國內學者激勵定義	4
表 2-3 國外學者激勵定義	5
表 2-4 88 年國內電子業股票紅利分配表	9
表 2-5 員工分紅與認股選擇權之比較	22
表 3-1 我國員工認股選擇權相關規定	24
表 3-2 員工分紅配股的利弊	31
表 3-3 員工認股選擇權的利弊	32
表 4-1 致茂電子公司員工紅利之提撥比例	35
表 4-2 致茂電子公司獲利與員工紅利分配情況	35
表 4-3 個案公司盈餘中提撥做為員工分紅之比例	41
表 4-4 個案公司員工認股選擇權制度比較	42



圖目錄

圖 3-1 員工分紅與員工認股選擇權對公司發展之影響示意圖	26
圖 3-2 員工認股權益變化示意圖	28
圖 3-3 公司、員工、股東三贏示意圖	30
圖 3-4 創造「成果分享」的企業制度與環境	30



一、緒論

1.1 研究背景與動機

自民國七十年代初始，拜個人電腦崛起之勢，很多台灣電子公司轉而經營相容電腦與顯示器製造代工，其後又有半導體、電腦週邊、光電產品、通訊產品，以及資訊軟體等，帶動了台灣高科技電子資訊相關產業的蓬勃發展，演變至今二十餘年，台灣已成為全世界電子資訊相關產品的研發及製造大本營。依據經濟部「兩兆雙星計劃」，至 2006 年，「兩兆產業」的國內半導體產業的產值高達新台幣 1 兆 5,900 億元，平片顯示面板及液晶顯示器產值合計高達新台幣 1 兆 3,700 億元；「雙星產業」的數位內容產業的的產值高達新台幣 3,700 億元，生物技術產業的產值高達新台幣 2,500 億元。

兩兆雙星產業其實就是我國高科技產業的代表，在這麼大的產業發展計劃中，各公司無不卯足勁，積極地策略部署，全力掌握各種資源，期望在這塊產業大餅爭奪戰中取得絕對的優勢。而專業人才將是這項產業計劃中極重要的關鍵成功因素。因此各公司在員工薪酬制度的設計上，除了基本薪資和定期或不定期的獎金之外，亦提供「員工分紅」和「員工認股選擇權」兩種制度。

目前很多文章都在報導或分析這兩種制度的細節和它的影響，國外公司基於市場競爭的考量，對我國實施「員工分紅」的公司控訴應該將「員工分紅」改列為公司費用，這對於普遍實施「員工分紅」的我國高科技公司而言，不啻一項獲利與否的嚴重威脅。而政府自 2001 年核准實施「員工認股選擇權」制度也才不過 3 年，新制實施難免有考慮未週到之處。筆者任職於國內電子公司，公司實施這兩項制度已多年，因此，本論文以局內人的角度來分析探討這兩項制度，並提出個人見解。

1.2 研究目的

本論文旨在探討國內企業實施的「員工分紅」與「員工認股選擇權」這兩套制度，以企業策略角度來看，做為員工激勵的措施，來積極爭取專業人才，謀求企業最大的獲利，達到公司、員工和股東的三贏局面。在這兩種制度裡面，其實施的內涵和政府的法令，對於員工激勵的效果，具有哪些影響？員工分紅制度是否如一般所認為的，是在稀釋股東權益？

1.3 研究對象與範圍

國內高科技產業率先實施「員工分紅配股制度」，並成就一套台灣獨有的特殊員工獎勵制度，由於這套制度的實施，直接或間接地讓台灣的高科技產業吸收了很多優秀的人才，並造就了很多科技新貴，良性因果循環的結果，讓台灣的高科技產業不斷蓬勃發展，迅速成長。因此，「員工分紅配股制度」可說是促成台灣高科技業快速發展的原因

之一。九十年起國內開始實施的「員工認股選擇權制度」係另一種員工獎酬制度，與原來的「員工分紅配股制度」配套實施的措施。本論文係以國內高科技產業為研究對象，並以電子業為個案探討對象，分析「員工分紅制度」與「員工認股選擇權制度」做為員工激勵的企業策略。

1.4 研究流程

本研究流程分為下列五個步驟來進行：

(1) 探討相關文獻

探討國內外相關文獻及相關理論，包括員工激勵等相關主題。

(2) 建立研究架構

根據相關文獻及相關理論的研究探討，發展出本研究的觀念架構。

(3) 進行個案專家訪談

企業實施「員工分紅制度」與「員工認股選擇權制度」對員工激勵的效果，以及對公司營運的影響，透過深度的專家訪談，來進行本研究。

(4) 訪談資料整理分析

對本個案訪談資料整理進行分析與比較。

(5) 做成結論與建議

將本研究的結果做整理歸納，將研究發現做成結論，並提出對企業界、學術界及後續研究者的建議。



二、文獻探討

2.1 員工激勵

民國 90 年公司法修正後，對於員工取得公司股份的來源包括：

- 一、員工以公司所需之技術做為出資
- 二、公司買回庫藏股供員工認購
- 三、以員工紅利方式發放新股
- 四、公司與員工簽訂認股權契約
- 五、辦理現金增資時提撥一定比例由員工認購。

讓員工擁有公司股票，可讓公司的員工有機會享受到自己創造出來的價值與財富，從而維持員工對所服務之企業的凝聚力，並避免因員工的流動與跳槽而衍生出更強的競爭對手。因此，以較低成本讓員工擁有公司股票的做法，是一種員工激勵措施，也是公司在講求各種企業經營策略中重要的一環。

本論文集集中探討員工現金分紅，以及讓員工擁有公司股票之第三項員工分紅配股與第四項員工認股選擇權等員工激勵制度，探討公司採用這些制度做為企業策略之一部份，對公司、員工和股東之影響。員工現金分紅和員工分紅配股可以合稱「員工分紅」。

2.1.1 激勵的意義

「激勵」，在許多相關的研究中均有探討，茲將其所述之定義綜整分述如後：

- 一、激勵是主動為組織目標而努力的意願，這意願和努力是否可以滿足個人的需求有關 [1]。
- 二、俞文釗認為：激勵為對生產力的促進劑、推進劑。透過激勵瞭解員工的動機，才能留住員工，激發其創造力。亦即藉由激勵將個人的需求與組織的目標結合，使個人的努力對組織發揮作用。激勵效果會因為人、情境的不同，而有不同的結果。管理者要激勵不同的工作人員，獲致最大的激勵效果，必須先考慮彈性，即認識文化差異而在激勵上保持彈性[2]。近代激勵理論主要分成以下三類型態：

表2-1 近代激勵理論[2]

型態	特徵	理論	管理實例
內容	相關激起、產生或引發激勵行為的因素	1、需求層級理論 2、激勵保健理論 3、ERG理論	藉滿足員工金錢、地位與成就需求來激勵部屬
過程	注意引發行為的因素及行為模式的過程、方法或選擇	1、期望理論 2、公平理論 3、目標理論	藉瞭解員工對工作投入、績效、標準要求與報酬知覺來予以激勵
強化	注意相關增加重複期望行為與減少非期望行為重複的可能因素	增強理論（工具性制約作用）	藉激勵期望行為來予以激勵

資料來源：張潤書（1990），頁113、吳定等，民87，p143。

三、激勵可分成二個構面：(1)內在激勵：包含工作成就感、工作責任感等。(2)外在激勵：包含外在財務性激勵、外在非財務性激勵等各項激勵方式。所以內在激勵是一種無法直接觀測的內在歷程，它賦予行為動力，引導朝向組織目標，為員工由工作本身所獲得的滿足狀況。外在激勵則是透過外在酬賞的誘導激發作用，滿足個人的願望需求，引發個人朝向組織期望的目標行動的動機，產生特殊的目標導向的行為反應，以達到改善員工的工作品質為目的[3]。詹明乾(2000)認為激勵指藉由滿足個人的需求，進而引發其行為的動機，以達到特定目的的一種手段，由管理觀點而言，可視為滿足員工的需求，促使其為組織目標而努力的方法。

四、激勵一詞緣於拉丁字 *movere*，為採取行動之意，管理者針對員工心理或生理上的需求，採取某些激勵措施，營造適當的工作環境，激發其工作意願及工作士氣，以達到組織的目標。國內外學者對激勵定義之綜合整理說明如下：

表2-2 國內學者激勵定義

國內學者	提出時間	激勵定義
許濱松	1981	激勵的主要目的，在於促使員工產生努力工作的作為，使個人的潛在能力，在組織各種激勵方案的激勵下，自動自發的發揮出來，奉獻給組織，使組織的資源得到有效運用，而順利達成組織的目標。
許士軍	1982	激勵乃指個人希望藉由某種行為以達到他所具有價值之目的。
江斌玉	1988	激勵可分為兩種：一是引致個人去行為的一種內在心理狀態；一是管理者做某件事來誘使他人以某種方式作為，而產生組織所要求的結果。
許是祥(譯)	1991	激勵也是一種內在和心理的程序，激勵是無形的，惟有在看到人的行為後，始能推知有無激勵。

表2-2 國內學者激勵定義〔續〕

國內學者	提出時間	激勵定義
謝文全	1993	任何刺激會造成一種情境而產生某種反應的狀態，均可視之為激勵。
邱紫禎(譯)	1994	驅使人驅智殫精，用最好效率的方法完成工作，這項藝術稱為激勵。
陳定國	1994	指設法激起他人的行動，以達到特定目的之過程。
余文釗	1996	心理學術語，指持續激發人的動機的心理過程。
林振祥	1997	激勵是以外在的刺激，激發他人之工作意願和行動，而朝向期望目標的一種手段。
張潤書	1998	激勵就是引發人員的工作動機，人們為了滿足那些基本的慾望產生工作動機。
梁坤茂	1999	(一)是引發、驅動個人以產生行為的一種內在歷程。 (二)是目標引導的行為。 (三)是一種需求滿足的過程。 (四)是領導者激勵學校教師成為工作團隊的一種方法。

表2-3 國外學者激勵定義

國外學者	提出時間	激勵定義
Jones	1955	行為是如何開端、延續、導向、終止；以及當行為在進行中，組織會出現何種主觀反應。
Herbb	1955	激勵是一切被描述為希望、慾望、驅力的奮鬥情況
Gellerman	1963	激勵係指一種影響的力量，足以使一個人很有意識地遵從組織的期望而行動。
Vroom	1964	激勵是一個過程，使個人於自願活動中做出抉擇，並朝目標前進。
Atkinson	1964	激勵為對行動的方向有其持續性的影響。
Lofland	1964	強調自我激勵為一內部想像力將負面激勵轉化為正面感受產生正面力量。
Berelson & Steiner	1964	「激勵」是所有一切被描述為希望、欲望的奮鬥情況...亦即一種刺激，引發的內在情況。
Davis	1972	激勵係針對工作人員的需求，透過各種誘導、激發的方式，使組織成員產生完成組織目標的行為。
Herlinger	1973	「激勵」是一種中介變項，它是一種無法直接觀察的內在心理過程。
Kelly	1974	激勵是有關維持及改變行動的方向及強度的力量。

表2-3 國外學者激勵定義〔續〕

國外學者	提出時間	激勵定義
Gibson & Ivancevich & Donnelly	1976	認為「激勵」是一種有導向的程序，同時應該注意到選擇、方向與目標。
Dessler	1976	視「激勵」為人們要求滿足某種需要的反應。
Herzberg	1992	激勵乃是一種內在力量，亦即自我振作、自我控制和自我滿足，不受外在環境限制。
Rue & Byars	1992	所謂激勵是一因果關係，需要—>動機—>目的之實現
Robbins	1992	激勵是一種刺激引發的內在狀況；也是種中介變數，無法直接觀測的內在歷程；它是個體與環境互動的結果，常因人、因情境而異。在滿足個人需求下，為組織目標之達成而更加努力工作之意願。
Anderson	1994	生活上及事業上可運用之激勵方式，包括財物、非財物、內在、外在激勵等來達到追求目的。
Smith	1994	認為激勵有三種：權力、成就、關係，找出每人所需者而建立其激勵方式。
D'Aunno	1994	激勵為某人所感覺或思考到被刺激或鼓舞的狀況，以去完成某件任務或從事某特殊行為。
Schermerhorn, Huint & Osborn	1997	激勵應指個人在工作中所努力程度、選擇及堅持的過程

林海清(1994)以心理學的角度來看，認為激勵是激發人類動機的心理過程。透過激勵，使人的心理維持在一定程度的興奮狀態中，因而產生一種內心的驅力，即行動力，使個人會表現一種特定的，想達到某種目標的行為。從管理學的立場言，就是領導者採取符合人的心理和行為活動的客觀規律和各種激勵手段，激發成員的動機，以引起他們採取積極性的行動，努力實現組織目標。因此，激勵可定義為：領導者針對成員心理或生理上複雜的需求，透過有效的激勵策略，設置適當的工作環境，誘導其工作意願及工作士氣，激發成員動機，產生內心驅力，導向組織目標的達成。[4, 5]。

2.1.2 激勵的重要性與效用

激勵除了建立獨立專業的自主能力，亦可增加工作勝任感。另外，楊國瑛(1993)指出激勵的效用在於了解員工的行為動機與需求，以激發其工作潛能，提高工作表現。Fisher, Hinson, & Deets(1994)認為以激勵方式有助於個人因應壓力能力的提昇，可以面對較多的工作壓力，減少離職意念的產生。Garrett和McDaniel(2001)研究指出藉由激勵個人自我覺察的認知能力，預期在充滿挑戰性的工作環境，可能帶來其情緒耗竭的負向影響，有效預防工作疲潰感的產生，以增加個人工作成就感。綜合上述，員工士氣的高低會受各種工作因素影響，在工作中善用激勵理念，提昇員工工作士氣，使員工產生

對工作的滿足感，是當今管理者必須具備的重要認知與信念[3]。

2.1.3 激勵員工的目的何在

激勵員工的目的，在許多相關的研究中均有探討，茲將其所述之定義綜整分述如後：

一、激勵員工的目的，是令他們全心全意地工作；使他們竭盡所能，協助達到部門的目的和目標。組織內最重要的資產是人員，管理者應使員工充滿幹勁，領導、指導和激勵他們。對管理者來說，最困難的工作是學習如何有效激勵員工，並使他們不斷得到激勵[6]。

二、激勵的目的有以下幾點：

1. 激勵的目標要很明確而實際：

激勵計劃明白確定目標為何。目標設定要實在且可達成。

2. 達到獎賞的標準要很清楚告知。

3. 獎賞應依績效的好壞，而非主管的好惡：

賞罰除了分明外，而且要公平，絕不能依主管印象實施賞罰，應該依其實際的表現來獎賞。

4. 好的激勵應包括物質和精神上的獎賞。

5. 激勵手法要不斷翻新。

6. 營造長期的激勵環境：儘管各種激勵手法可以達到短期的激勵目的，但最重要的是營造一個長期具有激勵的環境，讓人員能夠真正發揮所長新[7]。

三、員工持股對激勵的影響

將股票當做績效紅利，讓員工成為公司的股東。目的是希望員工的激勵、滿意和生產力都能提高 [8] 。

四、廿一世紀後，全球經濟面臨嚴重不景氣的停滯狀況，組織內員工的工作價值觀急遽變化與員工的工作忠誠度大幅流失，導致員工流動率日益頻繁等因素的相互影響，組織必須迅速掌握時代變化的未來趨勢，才能在永續競爭的洪流中達到「短期求生存，長期求成功」的組織目標。由於員工工作價值觀迥異，如何有效激勵員工將越來越受到重視，對組織管理者而言，亦將是廿一世紀如何有效提昇組織績效的最大挑戰。

基本上，組織成員的績效是由工作能力與工作激勵兩個因素互動而成。儘管使用誘人的薪資和豐渥的紅利這種傳統的員工獎酬觀念，仍是目前大多數組織激勵員工的主流，但是，唯有求新求變，組織才能夠滿足員工的真正需求，進而成功留下優秀的員工。激勵員工的觀念，是一種內在建構，透過有效的激勵，管理者可以鼓舞員工的工作熱忱，

進而達成各階段挑戰性的工作。

對管理者而言，激勵員工績效的工作情境是一件非常困難的工作。經由完整的事前規劃，管理者可以瞭解員工如何達成組織的工作目標，以及規劃如何在適當的時機，提供有意義且具公平性的獎酬。針對目標、績效以及獎酬之間關係的釐清，將是有效激勵員工創造最大生產力的首要前提。因此，明確的目標設定會是一種有效的管理工具 [9]。

五、激勵員工的目的共有以下幾點：

- 了解員工的需要，增強激勵的針對性

管理者應掌握、分析員工的需要，以提出不同的需求，並做全面的需要調查，把各種需要進行分類，並正確引導員工的需要。使員工樹立正確的“需要觀”。

- 活用激勵理論，講求激勵的實效性

在充分了解需要的基礎上，適時、適當、適度地進行為激勵的目的。如何讓激勵更為有效呢？美國心理學家弗魯姆在《工作與激勵》一書中，提出了一個激勵公式：激勵力=效價×期望值。這一理論給激勵提供了有益的啟示：（1）管理者應當抓多數組織成員認為效價最大的激勵措施。（2）設置某一激勵目標時應盡可能加大其效價的綜合值。（3）適當加大不同人實際效價的差值，加大組織希望行為與非希望行為之間的效價差值。（4）適當控制期望概率和實際概率。

- 綜合運用多種激勵方式，豐富激勵的內容

首先要有合理的薪酬設計。薪酬設計的要點，在於“對內具有公平性，對外具有競爭力。”其次是推出員工持股計劃。員工持股是能極大地調動員工積極性，增強員工對企業忠誠度的重要激勵方式。二是升降激勵。升降激勵必須堅持任人唯賢，升降得當。堅持正確的任用方針，唯能是用，德才兼備。才能起到激勵作用。三是輿論激勵。主要方式是透過文件通報、報刊、會議以及壁報、廣播、網路等宣傳媒介，對先進事跡進行表揚，對不良行為進行批評。以達到弘揚正氣、抵制歪風的目的。四是民主激勵。如果一個單位的領導者能夠充分發揚民主，給予廣大下屬以參與決策和管理的機會，那麼這個單位的生產、工作、員工情緒、內部團結都能處於最佳狀態。廣大員工參加民主管理的程度越高，就越有利於調動他們的積極性 [10]。

2.1.4 如何推行員工激勵制度

如何推行員工激勵制度，所述之定義綜整分述如後：

一、激勵制度推行目的主要是希望藉由激勵員工，使員工參與公司經營並共同創造公司價值，產生的利潤由公司及員工共同享有，因此激勵制度能否成功的關鍵在於計劃

設計是否適當及公平、員工是否知悉計劃的內容、員工所擁有的權利、義務是否清楚劃分、公司推行此計劃的目的是否明確表達及員工能否接受此激勵制度 [11]。

二、國內、外學者對激勵制度的相關實證研究之彙整如下所示：

由此可知，激勵制度若要成功，就必須讓員工感覺激勵制度實施的過程與結果符合公平、公正及公開的原則，且藉由不同的激勵制度所產生的激勵效果，將會影響員工的工作績效[5]。

三、討論激勵制度時並不能將所有重點置於股票的發放上，因為台灣分紅制度的實施雖然使得科技快速成長，但也造成股本快速膨脹，如果公司不屬於高成長性的產業，如傳統產業，則分紅制度可能反使公司因盈餘未能趕上股本膨脹的速度而導致產業衰退，國內大部份傳統產業的股票並不能如高科技產業一樣維持在高價位上，且國內傳統產業近幾年來股價的表現大多數呈現下降的走勢，因此以股票來獎勵員工並不能有效的達到吸引員工及留住公司優秀人才的目的，所以台灣一般傳統產業並不適合以股票為基礎的激勵措施，所以除了以股票做為吸引員工之外，亦可以考慮以現金做為員工的激勵措施。依88.05.20 工商時報的預估：從一般電子公司分紅水準上可發現，國內所實施的分紅制度的確是較外國優渥(與金士頓相較)。

表2-4 88年國內電子業股票紅利分配表

	員工股票 紅利總張數	可分配 員工人數	平均每位 配發張數	88.05.20 市價(元)	預估除權 後市價 (元)	分紅 約略市值 (萬元)
台積電	110,456	5,980	18.47	110.5	80	150
廣達	10,690	2,800	3.82	601	220	84
技嘉	7,300	1,000	7.3	268	150	84
華碩	6,000	1,287	1.83	380	270	50
仁寶	24,000	2,700	8.89	88	88	80

資料來源：工商時報,民國88年5月21日

四、實施激勵制度的目的即是提供員工較佳工作誘因，使得員工自身利益能夠與公司利益緊密結合，一同朝向公司目標來成長，創造員工與公司共贏的目的。因此若能將激勵制度結合員工工作表現並適度遞延而不是當期發放，則可以降低公司員工的流動率並留住優秀的人才。假如公司能夠設計一套完善合理的激勵制度並提供安全的保證，則將會受員工的歡迎及提高員工的向心力[12]。

五、馬里蘭大學Edwin Locke 研究有關金錢的激勵作用，提出四種激勵員工績效的方法：即金錢、目標設定、參與決策、工作具挑戰性。他發現，金錢可以使績效平均提昇30%；相對的目標設定為16%；參與決策則不到1%；而挑戰性的工作也僅有17%。若僅採金錢激勵手段，員工的績效都會得到一定程度的改善。因此，若將激勵制度視為以金錢為又因基礎者，可稱之為「狹義的激勵制度」。由此來定義偏重

貨幣性薪資制度探討及財物性誘因的激發。而薪資與激勵的關係，根據美國霍桑的研究指出，人類所以要工作，主要乃在追求生理上、安全上、信賴上、地位上需要的滿足。企業界為提高員工的工作效率，首先被考慮到的激勵手段，常以金錢為主，而欲發揮金錢的激勵作用，又有賴於完整合理的薪資制度。激勵性薪資制度主要目標，是藉由薪資結構或體系的合理與完整，使員工盡最大的能力，藉由「多一份貢獻，則多一份報酬」，來緊密結合工作與報酬之間的關係，以達到企業預期之目標。一套激勵的薪資制度必須具備公平、合理[2]。

2.1.5 員工激勵制度相關法規探討

員工激勵制度的推行必需有完善的法律制度相互配合，1999年行政院已同意配合修正公司法及証交法相關條文來推動股票選擇權制度，但仍有值得探討之事項：國內在利潤分享計劃方面制度未臻於至善且無遞延稅率制度，而國外針對不同利潤分享計劃皆有不同稅率制度，因此公司可依其稅率的考量及公司需求選擇合適的利潤分享計劃做為激勵員工制度，而根據資誠會計事務所公司鑑價及退休金管理副總林中君精算師的意見，國內未來在推行利潤分享計劃時，一定要有遞延稅率的制度及相關的租稅配套措施，否則無法達到如文章中所提留住優秀員工及共創公司價值的目標，而只能視為公司發給員工獎金。而國內由於獎金之發放為所得稅之減項，而紅利為稅後盈餘之分配，因此大部份以獎金來替代紅利之發放來享有所得稅之抵減，且國內並沒有遞延稅率制度，故獎金的發放則視為員工所得，併入當年所得稅的課稅額來課稅[11]。

2.2 員工分紅

2.2.1 何謂員工分紅制度

員工分紅，在許多相關的研究中均有探討，茲將其所述之定義綜整分述如後：

■ 辭海

企業團體於每屆決算時，從盈餘中提出一部分分配給使用人或勞動者，稱為分紅，或花紅，有獎勵勞動補助工資的意思。

因此，分紅為分配紅利之簡稱，與利潤分享同義。分紅，係指事業單位於營業年度終了結算之利潤，扣除稅捐、彌補虧損、公積金提撥、及其他依法應分配之項目後剩餘之盈餘。此外，1988年國際分紅會議(The International Congress of Profit Sharing)對分紅定義為「所謂分紅仍是指根據一項自由的合約，員工得依事前約定之比例，分享利潤」，依上述定義，分紅為稅後盈餘之分配，與年終獎金、績效獎金之概念有所差異，年終獎金在會計處理上，依慣例必須逐月預估薪資費用入帳，次年度發放時為應付費用之實現；至於績效獎金，則是企業事先設定營業績效指標，依每月或每季的達成情形，給予員工的短期激勵金，通常以現金或其他實物發放。和分紅不同，此兩者均以費用計入損益表中。

張時（1967）：

根據一項自由的合約，員工得依事前約定之比例，分享利潤。

杜功壁（1980）：

公司於營業終了，經過決算，若有盈餘，通例先繳納營利事業所得稅，提存法定盈餘公積，提列定率股息後，餘數即為股息及紅利，若股東將出資的報酬讓出若干嘉惠員工，則為分紅。

王麗容（1992）

美國的利潤計劃和我國的分紅制度觀念類似，主要為營利事業單位經由盈餘分配，提供員工財產累積的機會。

故分紅之內涵為分配員工紅利，亦即公司稅後盈餘的分配，可以現金或股票方式發給之，為現金紅利或股票紅利 [13]。

從報酬性質的角度來說，分紅是勞工在工資以外所分配的企業盈利，與獎勵性工資（生產效率獎金）不同，故分紅為福利而非工資；亦有學者認為分紅是公司基於企業經營之利潤而對員工所做之貢獻，並非福利給付。另外，Richard & Greenhill(1980)認為利潤分享應視為一種非保障性的報酬，與工資及薪水皆不相同。若從功能角度來看，利潤分享為改善勞資關係的企業制度，藉由利潤分享制度讓員工分享企業成果，可增加對企業的向心力。利潤分享主要內涵的看法為：一，分享的標的必須是企業經營的稅後盈餘。二，分享基準仍以員工貢獻為主軸，再者，其比例通常依事前協議加以分配(一般載於公司章程)。

企業透過利潤分享制度讓員工享受企業盈餘，除認知員工在生產程序上的重要性外，更期望藉由紅利的發放產生誘因效果，以提高生產力。利潤分享屬於員工報酬的一環，對員工本身具有正效用，可做為員工提昇績效時的獎勵因子。通常，企業提供福利措施的原因有二：一為經濟規模之考量，大廠商因具有較大的議價能力，故提供福利的成本相對偏低；二為可吸引特定員工，造成員工分流，並規避因工資歧視所衍生的法律與企業形象問題。從經濟學的觀點而言，利潤分享制度的意涵在於員工透過對企業經營成果參與來提昇企業的生產力與獲利，此即表示勞資的合作有助於企業的經營。Weitzman(1983,1984,1985,1986)認為利潤分享制度可增加企業勞動成本上的彈性，避免企業以減少雇用的方式來達到員工邊際生產報酬率與薪資成本的平衡，降低企業雇用變動與員工失業的機會。Florkowski (1987)認為利潤分享制度可用以激勵團隊增加生產力，並使工資結構更增彈性，以因應營運的實際狀況並保障員工就業，也有助於吸引及保留員工。

分紅制度實施的穩定程度、分配時程與員工參與制度的落實，也是強化分紅制度功能的重要因素。因此，企業在選擇分紅類型時，應先了解分紅工具是否可能產生報償與誘因效果，並考量現階段管理上的缺口、未來管理藍圖、員工的偏好、對風險的承受能

力與企業背景等，務使分紅制度確實成為管理上的助力，而非只是因應潮流的工具。同時，對於企業關係人的利益亦應一併考量，不應將員工分紅僅視為企業分散股權的手段之一，進而抵損分紅入股制度原有的美意與功能 [14] 。

● 分紅制度緣起[24]

分紅制度係以法國開其端，然後流傳到英國、德國、荷蘭、義大利、日本及北歐等國，十九世紀下半葉再傳入美、加等國，其中美國大為盛行。

德國最早之分紅制度創始人為孟斯潤先生，他原為著名的經濟學者，後來在他自己創辦的一家房地產公司中實施分紅制度，把每年公司盈利所得分享給他的員工。孟氏認為一個國家在經濟開發時期，員工除應得薪資報酬外，他們努力於事業的貢獻，亦應分享其利益。該公司的分紅方式是按固定比率提撥一部分作為現金分配，其餘未分配的金額，則採行遞延分配的辦法，留作員工將來生活保障等費用。

英國自第一次世界大戰以後，各業推行分紅制度，年有增加，至一九二九年而達尖峰，惟自一九二九年發生經濟恐慌之後，工業利潤普遍減低，員工失業增加，分紅制度一度呈現衰退現象，直至一九四五年以後，又重行流行。一九五五年，全國共有三百一十六個分紅計劃，參加員工有三十五萬人。英國所實施的分紅辦法，大都屬現金分配制，遞延分紅制在英國而言，幾乎沒有，其原因為英國社會福利制度完善，養老保障已成為雇主的一項固定義務，因而遞延分紅之實質意義降低，此為英國分紅制度的特點。

日本方面，所採行的分紅制度，多數屬於現金分紅之型態。近年來日本各企業則流行員工儲蓄購股制度，公司則多採補貼手續費之方式予以優惠。

美國推行分紅制度可分三個階段：第一階段自一八八六年至一九〇〇年，認為只是理想；第二階段自一九二九年，認為只可以解決勞工問題；第三階段自一九三年認為係實際可行。

根據美國工業關係顧問委員會在一九三七年的調查，自一八八一年至調查時止，美國共有一九三家公司曾經實施分紅制度，但僅有八十九家尚在繼續實施，其餘一〇四家都已中斷。當時美國政府乃將所得稅率予以調整，以利分紅制度的實施。一九四〇年以後，成效顯著，僅在一九六三—一九六五年間，美國財政部即核准了一萬六千五百個公司的分紅辦法。根據調查發現，美國雇用員工在五十人以上的公司，實施分紅制度的比率幾達百分之二十五。一九七四年，美國約有三十一萬二千個分紅計劃，大體上與退休制度相結合，受益員工在一千萬人以上。

分紅制度在工業先進國家之流行概況已如前述，而在若干開發中國家，也正急起直追，以國家立法或減免稅捐等方法，誘導企業主實施分紅制度。例如：中美洲之墨西哥在一九六四年頒佈「利潤分配法」，規定公司必須將其可分配之淨利，提出百分之二十，配與受僱之員工。

伊朗於一九六三年制訂「工業利潤分配法」，亦有相同之規定。由此可見，分紅制

度在各國之盛行。

● 我國分紅制度[18]

我國現代工商企業最早實施員工分紅制度的機構，首推由王雲五先生主持的上海商務印書館，該館在民國前八年即已實施員工分紅制度。民國十八年，國民政府在研訂工廠法時，曾參考法國的員工分紅制度，其目的在使工人以紅利入股，或其他儲蓄生利辦法，以期勞資關係日趨協調；民國三十五年，台北市大同股份有限公司實施「工者有其股」制度，鼓勵員工認購公司股份，並以贈股或無息貸款方式，使員工成為股東，此為我國最早實施員工入股制度的企業 [24] 。

我國對於員工分紅的會計處理，現行商業會計法第六十四條明訂「商業盈餘之分配，如股息紅利等不得作為費用或損失」，其將分紅歸屬於盈餘之分配，故不影響公司之淨利；而美國的員工分紅獎勵不論是以現金、股票，或是股票選擇權的方式發放，均以薪資費用記錄，列於損益表中。正因為雙方認知的差異，1988年美國美光科技控告台灣傾銷靜態隨機存取記憶體(SRAM)一案，關鍵即在於台灣廠商未將員工分紅金額列入人事費用中，以致生產成本低估，構成傾銷要件。由於我國將分紅視為盈餘之分配，在會計處理上，員工分紅不僅未列入損益中的費用，就算在股權變動表上也以面值為其依據，但對公司及股東而言，卻必須付出發放現金或釋出股權之代價，相對於公司獲利及每股盈餘的揭露，不免失真，進而發生企業前一年度之盈餘，低於當年度分紅市值，或企業年度雖未獲利，卻仍可以保留盈餘發放員工紅利之怪象。近幾年，我國上市公司員工分紅的市值隨著證券市場的榮枯有高有低，88年度甚至將近仟億，而其中電子業佔95%以上，如此龐大的成本未列入財務報表，難怪許多國際投資人即詬病，如將員工分紅以費用列帳，我國半導體業者的表現，並不如表面亮麗，甚至可能由盈轉虧。

發放員工紅利屬盈餘分派，依公司法規定，屬普通決議，其表決僅需代表已發行股份總額半數股東之出席，表決權過半數同意行之。但公司若擬將股息及紅利以發行新股方式支付，應有已發行股份總數三分之二以上股東出席，表決權過半數決議。若公開發行公司股息及紅利之分派章程已明定比率，並授權董事會決議辦理者，得以董事會三分之二以上董事出席，出席過半數之決議，將應分派之股息及紅利之全部或一部以發行新股方式為之，並報告股東會。

推究各產業間分紅方式差異之原因：

1. 與產業競爭情勢的強弱相關

在台灣整個產業中，因為電子業是對高級人才需求最為殷切的地方，人才排擠效應也最為強烈，為了招募好的人才，各電子公司無不相競提出誘人的員工分紅獎勵辦法，一般而言，股票又比現金更受高科技人員的青睞。

2. 與現金壓迫相關

成長型企業資金需求大，多半選擇以股票做為紅利發放，如電子業，而成熟型產業

則相反，如紡織業。

3. 與股價相關

許多傳統產業股價在面值以下，員工因考量股票風險高，或個人綜合所得稅以面值計算課徵，此時會較傾向發放現金紅利。

4. 股本相關

股本大的公司為避免股權過度稀釋，多半選擇以現金發放。

2.2.2 我國員工分紅相關法令規定

為勞基法第二十一條規定，企業如有盈餘，扣除必要法定提繳項目，對全年工作無過失責任之勞工應給獎金或分配紅利。另外，公司法二百三十五條第二項規定，員工分紅之成數應於公司章程中明訂，然對成數高低並無硬性規定 [14]。

勞動基準法第二十九條，「事業單位於營業年度終了結算，如有盈餘，除繳納稅捐、彌補虧損及提列股息、公積金外，對於全年工作並無過失之勞工，應給予獎金或分配紅利。」

公司法第二百三十五條第二項，「章程應訂明員工分配紅利之成數。」但，分配紅利有前提與限制，依公司法第二百三十二條第一項，「公司非彌補虧損及依本法規定，提出法定盈餘公積後，不得分配股息及紅利。」同條第二項，「公司無盈餘時，不得分派股息及紅利。」法定盈餘公積之提列係依據二百三十七條之規定，「公司於完納一切稅捐後，分派盈餘時，應先提出百分之十為法定盈餘公積。」 [16]。

1945 至 1975 年間為我國分紅入股制度的倡導時期。此一期間最重要的草案首推「公民營營利事業推行分紅制度綱要草案」，主要內容包括：1.訂定之宗旨；2.分紅之成數；3.分紅之計算基礎；4.給付之方式；5.入股比例；6.績效之獎勵等 [17]。

公司法第二百三十二條第二項之規定：「公司無盈餘時，不得分派股息及紅利」，此舉更將雇主與受雇人之利害合為一體，有助於勞資關係之改善。論文名稱：人力資源重要性對員工分紅入股決策之影響

公司法第二百三十五條規定「章程應訂明員工分配紅利之成數」，而在上市公司年報中，「股利政策」亦為必要揭示項目之一，不過，實際發放數則須經由股東會，或授權董事會決議通過，在財務簽核報告書中之「股東權益變動表」，詳實記載發放數額。

現行商業會計法第六十四條明訂「商業盈餘之分配，如股息紅利等不得作為費用或損失」，其將分紅歸屬於盈餘之分配，故不影響公司之淨利；而美國的員工分紅獎勵不論是以現金、股票，或是股票選擇權的方式發放，均以薪資費用記錄，列於損益表中。正因為雙方認知的差異，1988 年美國美光科技控告台灣傾銷靜態隨機存取記憶體 (SRAM)一案，關鍵即在於台灣廠商未將員工分紅金額列入人事費用中，以致生產成本

低估，構成傾銷要件。

隨著時代的進展，勞工意識抬頭，員工分紅制度日漸我國企業常用的獎勵方式之一，其依據之法源基礎有：

1. 工廠法第四十條「工廠每營業年度中結算如有盈餘，除提股息、公積金外，對於全年工作並無過失之工人，應給予獎金或分配盈餘。
2. 勞動基準法第二十九條「事業單位於年度終了結算，如有盈餘，除繳納稅捐、彌補虧損及提列股息公積金外，對於全年工作並無過失之勞工，應給與獎金或分配紅利。」
3. 公司法第二百三十五條第二項「章程應訂明員工分配紅利之成數。」

在實務運作上，主要以公司法為依歸，以下依公司法條文之規定，說明我國員工分紅制度實施情形：

1. 第二百三十二條（股利之分派）：

「公司非彌補虧損及依本法規定提出法定盈餘公積後，不得分派股息及紅利。公司無盈餘時，不得分派股息及紅利。但法定盈餘公積已超過實收資本額百分之五十時，得以其超過部分派充股息及紅利。」此之盈餘，所指為帳上累積之保留盈餘，非當年度稅後盈餘，故須彌補前年度之虧損，並提列法定盈餘、特別股股利及其他應扣除事項外，始可據以分派股利及員工紅利。倘若本年度無盈餘，但累積保留盈餘仍有餘額，依法仍得發放股利及紅利。

2. 第二百三十五條（股息及紅利之分派方法）：

「章程應訂明員工分配紅利之成數。章程得訂明員工分配股票紅利之對象，包括符合一定條件之從屬公司員工。」公司法僅規範公司(包含有限公司及股份有限公司)應於章程中明訂分紅成數，但對於成數高低及分派方法，由企業自行決定，且實際發放須經股東會決議通過，故發放與否並無法律強制性。本研究結果發現不同產業間，發放家數及比率存在相當懸殊之差異。

3. 第二百四十條（以發行新股分派股息及紅利）**[18]**：

「公司得由有代表已發行股份總數三分之二以上股東出席之股東會，以出席股東表決權過半數之決議，將應分派股息及紅利之全部或一部，以發行新股方式為之；不滿一股之金額，以現金分派之。」發放員工紅利屬盈餘分派，依公司法規定，屬普通決議，其表決僅需代表已發行股份總額半數股東之出席，以出席股東表決權過半數同意行之。但公司若擬將股息及紅利以發行新股方式支付，應有已發行股份總數三分之二以上股東出席，出席股東表決權過半數決議。若公開發行公司股息及紅利之分派章程已明定比率，並授權董事會決議辦理者，得以董事會三分之二以上董事出席，出席過半數之決議，將應分派之股息及紅利之全部或一部以發行新股方式為之，並報告股東會。

2.2.3 員工分紅制度之相關研究[14, 15, 18]

鄭邦偉(民79)針對 189 家製造業廠商以問卷調查方式取得民國 75 年至 77 年三年的資料，利用 Cobb-Douglas 生產力函數的設定探討浮動分紅與固定基數分紅制度對生產力的影響。結果則發現：實施浮動分紅制度較固定基數分紅制度，在營業額上有 1.812 倍之差；且上期分紅對本期生產力的貢獻上，其差異亦達 5 倍。

在國外的相關研究中，Fitzroy & Kraft(1987)以西德金屬製造業 65 家公司為對象，以 1977 至 1979 年資料，運用 OLS 與 WLS Tobit 兩種模式分析利潤分享制度與生產力的關係，結果指出分紅可降低員工流動率且促使生產力增加並提高營業額。

Kruse 於 1993 年更針對美國 500 家上市公司 1970 年至 1991 年資料進行研究，發現遞延式分紅或 ESOPs 均會使公司生產力小幅增加，但現金分紅則可提高員工平均銷售量至 3.5%，每位員工附加價值成長率至 6.5%，且分紅數量越多，生產力效果越明顯，而且，小公司實施分紅制度的效果高於大型公司。

Yao(1997)以中國大陸 169 家國營製造業 1983 至 1987 年的資料，利用 CES 方程式的 Kmenta approximate 和 nonlinear simultaneous system 研究利潤分享及獎金對生產力的影響。結果發現，在 Kmenta approximate 的設定下，當分紅佔全薪的比例提高 10%，生產力則提高 3.8%；但在 nonlinear simultaneous system 的設定下，當分紅佔全薪的比例提高 10%，生產力則可提高至 4.56%。

Antti Kauhanen (2002) 利用 1999~2000 年芬蘭企業雇主與員工間的相關資料，進行紅利分享的預測研究。結果發現，紅利可以藉由員工教育程度、研究發展費用、資本密集度、企業風險、公司規模以及企業為了追求平穩成長所做的努力進行預測。若企業規模較大，藉由實施利潤分享，可使企業獲取益處；資本密集的公司一旦資本遭誤用，所造成的傷害亦不可小覷，因此也會發放較多紅利。或當企業的成本結構屬於缺乏經營風險彈性者，往往亦較傾向採用有彈性的紅利分享計劃。

劉莉蘭(1994)以國內前一百大民營製造業中推行分紅入股制度之員工為研究對象，採用 143 份有效問卷，發現如下：一、受試樣本對分紅入股制度滿意程度不算高，其中分紅方面，受試者對公司的分紅政策最不滿。二、員工個人特徵變項，有部份在分紅滿意度、組織投注及離職意向形成顯著差異。

顏文欽(1998)以半導體業之上市公司（共 16 家）為研究對象，有效回收問卷 173 份，在分紅滿意度方面，對公司計算現金分紅政策最不滿意，而對能以股票分紅方式分享公司經營成果感到最滿意。

胡孝忠(2002)調查台灣半導體相關公司(包括台積電、聯電、華邦、矽統及世界先進等)員工對分紅入股制度與員工績效、員工態度、員工參與之關係，202 份有效問卷結果顯示：不論是分紅入股滿意度、或抑是分紅入股公平認知，均與員工績效、員工態度及員工參與關係達到顯著水準：與員工績效、工作滿足、組織承諾、溝通、工作團隊之

相關性為正相關，與離職傾向之相關性為負的低度相關。

潘奎佑(2002)針對現金紅利、股票紅利、認股選擇權三種激勵政策對積體電路產業之中、高階經理人之效果，結果發現，在制度之激勵效果上：股票紅利在激勵中階經理人績效改善、留任穩定、自我提升專業、及人才吸引力上皆較現金紅利及認股選擇權具激勵效果，而在現金紅利與認股選擇權之激勵效果比較並不顯著。而針對高階經理人之驗證上則發現，股票紅利仍為最具激勵效果之制度，但股票紅利與認股選擇權在激勵留任穩定及自我提升專業上之效果並無顯著差異，而另外，在人才吸引力構面上，認股選擇權之效果則顯著強過現金紅利，但其餘構面則無顯著差異。

范姜如萱(2001)以台灣電子產業為研究對象，利用生產函數的設定進行實證分析。結果發現，實施現金或股票分紅並不能保證生產力的提昇，進一步比較現金分紅和股票分紅的生產力效果之後，發現現金分紅的效果較股票分紅為佳。

汪美伶(2002)即以 355 家台灣上市上櫃之高科技公司為研究對象，利用台灣新報資料庫電子資訊類股 1991~2000 年的財務資料，探討台灣高科技產業的分紅入股制度對組織生產力的實際影響。結果發現，不論是實施現金分紅或股票分紅，僅能短暫提昇次年的生產力與獲利力，而且現金分紅的效果較股票分紅為佳。

趙曉玲(2002)以國內上市上櫃之所有產業為研究對象，利用 1999 及 2000 年期的財務及會計資料，針對國內產業目前所採行的分紅入股制度，就其組織績效以生產力及獲利能力二類指標，進行一橫斷面之實證分析，以探究分紅入股對企業的影響。結果指出，企業在實施分紅入股制度之後，不一定能提升員工生產力，然而對組織獲利能力則有正面的助益。進一步討論之，現金分紅對員工生產力的影響顯著高於股票紅利的影響效果；而在組織獲利能力方面，則是股票紅利的影響高於現金分紅，且均達顯著水準。

巫素玫(2002)以股票紅利比率、現金紅利比率、員工分紅入股比率成長率作為解釋變數，以探討證券市場投資者對員工分紅入股的反應。實證研究結果如下：

- (1) 規模小的公司，員工分紅入股比例較高，公司規模與員工分紅入股高低呈負相關；當公司來自營運活動的現金不足支付固定支出時，員工分紅入股比例較高；高科技公司的員工分紅入股比例較高；股價高的公司員工分紅入股比例也較高。
- (2) 以市價計算的員工分紅入股價值若大於公司當年度淨利時，市場投資者會做出負向的反應。

2.3 員工認股選擇權

2.3.1 員工認股選擇權意義

員工「認股選擇權」，在許多相關的研究中均有探討，茲將其所述之定義綜整分述如後：

一、所謂員工「認股選擇權」，是指員工在進入公司之前，公司與員工之間訂立契約相

互約定，員工於公司服務期滿一定時間之後，雙方得依約定之股價及特定數量等約定條件，向公司購入股票，公司於員工要求依上開規定購入股票時，有依約定條件出售其股票之義務 [19] 。

二、對企業而言，員工「認股選擇權」是指員工在企業服務滿一定期間後以契約約定的執行價格來取得企業股份權利賦與；一般而言，企業中員工認股選擇權的取得，在時間上是有限制的，因此可利用此機制來激勵員工努力工作，留住優秀員工，使其長期留在企業為企業服務，而未來員工在執行時的價差部份，可視為員工過去努力工作的報償，因為員工愈努力創造企業價值，股價上升愈多，則員工所獲得價差部份就愈大。當董事會通過分派認股選擇權時，其分配給員工的日期稱為發行日(**granted date**)，而員工必須在符合持有規定之後才能完全擁有該認股選擇權 [20] 。

三、一般而言，所謂員工認股選擇權，是指企業依照員工（包括經理人）在企業中的工作表現、重要性或其他相關的因素，給予員工在服務滿一定期間之內以雙方契約約定之價格購買特定數量的股票。這項激勵措施是目前許多國內外高科技公司或其他企業吸引人才和留住優秀員工的手段之一 [21] 。

2.3.2 員工認股選擇權之優缺點

優點：

員工「認股選擇權」之優點，除上述之定義時已敘述外，對於首創之新公司，資本較少，不如大公司可以提供充分之獎勵報酬，延攬人才或留住優秀員工，倘若公司提供「認股選擇權」之獎勵制度，則可以將來可能實現之資本利得，吸引留住人才，繼續為公司服務。另外有學者歸納為四點：靈活彈性、獎懲明確、效果延續、激勵未來 [22] 。

（一）靈活彈性：

依據我國現行法令之激勵員工的方式，必須在企業欲辦理增資發行股票時始可適用，惟企業增資必須經過繁瑣的種種手續，須時較長。員工認股選擇權制度則可以由企業買回自己股票的方式完成，不必經增資發行新股之繁複程序，可以配合企業營運狀況而定。

（二）獎懲明確：

公司可以在認股選擇權契約中約定，依員工在公司服務的工作表現來決定其是否有認股選擇權。且員工努力工作提昇公司獲利能力，股價自然上漲，員工行使認股選擇權時亦有較大的獲利空間，倘若員工怠惰影響公司營利績效，股價自然下跌，而員工也就喪失執行選擇權的獲利空間。因此認股選擇權具有明確獎懲員工的效果。

（三）激勵未來：

一般地，企業可以在員工認股選擇權契約中約定，依員工服務期間屆滿後之工作表現決定該員工是否有認股選擇權。而縱無此等約定，員工努力工作以提高企業獲利，自

然會使企業股票價格上漲，將來員工行使認股選擇權會取得較有價值之股票，故員工認股選擇權會明確達到激勵員工的效果。

（四）效果延續：

員工認股選擇權，公司員工須於契約約定服務期間屆滿之後才能行使其選擇權，在行使認股選擇權之前，可使員工受激勵效果延續較久，此外亦可以限制員工於行使選擇權後一定時間內不得賣出股票，則其效果將更為延長。「員工認股選擇權」除能使員工取得股權外，最主要的目的則應在於激勵員工之努力 [19]。

缺點：

（一）股價下跌：

當股市下跌時，容易發生員工跳槽的現象。因為當認股選擇權執行價格低於市價時則未來認股選擇權執行的機會低，因此與其待在同一家公司不如選擇其他較佳的公司。

（二）景氣波動：

易受景氣波動的影響。當景氣好的時候股票選擇權可吸引到優秀的人才，但當景氣不佳時認股選擇權的價值下降，甚至可能完全沒有價值存在。而其他以現金為基礎的激勵制度對員工而言則反而優於認股選擇權。

（三）遭到稀釋：

由於當認股選擇權執行時，同國內股票紅利制度一樣會造成股本膨脹、盈餘及投票權遭到稀釋，但認股選擇權可藉由買回庫藏股的動作來減少稀釋的效果 [20]。

2.3.3 我國實施員工認股選擇權現況

國內企業發行員工認股選擇權最大之潛在阻礙，其探究之主要原因大致上分為兩部份，即為國內法令規章制定的不盡完備及員工對其規定內容的未深入了解，以致於大大地減損了該機制的激勵效果。

然而，我國對於員工認股選擇權之相關法令規章大致上都侷限於發行之對象及相關條件之規定，對於公司員工取得認股選擇權或履約時之各項事宜及公司會計財務報表之忠實呈現亦無相關之明文規定，國內稅法及會計公報也無完整的配套措施，不僅使企業實施時面臨許多法令規定解釋的難題，且未來履行約定時應運而生的種種相關問題，必然會令認股選擇權之持有人面臨無所適從的窘境。

雖然員工認股選擇權制度不失為企業延攬及培養優秀人才、激勵員工之獎酬機制，但隨著員工認股選擇權在國外各公司普及實施之下，也有許多人開始質疑公司經理人是否真正知道其為何採行認股選擇權作為激勵的獎酬機制之一，亦有人質疑該機制是否符合公司營運之策略性目標。事實上，員工認股選擇權向來被許多人認為有稀釋股東權益之虞；也有學者指出員工認股選擇權的激勵機制大多是給予高階經理人，成為高價值財

富但卻無關經營績效；更有評論家指稱員工認股選擇權造成了企業領導人追求短暫時間下的股價套利，而非建立企業中、長期的獲利營收。

再者而言，我國目前對員工認股選擇權之相關法令規定未臻齊備完善，若其配股成本計算差異則可能構成不法傾銷等爭議。若國內企業可採行員工認股選擇權之機制，將認股選擇權明確的訂為企業獎酬機制的一部分，如此便可避免相同的爭議發生之可能性；故該機制之實施可使國內企業獎酬激勵制度與國外企業同軌，避免因生產製造成本計算上之差異而引發爭議。

至於對於員工認股選擇權在國內企業實施之後，企業各界應如何從目前所實行之股票分紅制度轉換為員工認股選擇權，因為競爭同業若不改採員工認選擇權制度，而自身企業先行施行，那慣領股票分紅的員工可能會離職求去，無法留住優秀人才。

雖然員工認股選擇權在國外已行之有年，但對國內企業經營者或企業員工而言，皆是相當的陌生，在此現況之下，企業不但在發行前之溝通時間及教育訓練成本較高，且溝通之重點多屬顧於表層意義之解釋，未能將員工認股選擇權之潛能激勵因子發揮得淋漓盡致，導致其激勵之效果大打折扣。由於員工無法真正了解其真正意涵，故恐流於員工一味追求股價市值，進而削減了其長期激勵之效果 [19]。

2.3.4 員工對認股選擇權滿意之影響因素及相關研究

有關員工入股滿意度之影響因素，在許多的研究中都曾經提出相關一些因素的探討。但是在員工認股選擇權方面則稍嫌缺乏，故本研究先對過去有關員工入股滿意的部分作一探究。但是，大致上目前有的研究對於員工入股滿意影響之因素卻尚未完全釐清，例如員工對於員工入股制度的滿意度都一樣嗎？如果不是，哪些因素員工特徵會造成差異？公司特性的因素有多少的解釋力？職務高低有無影響？薪資多寡有無影響？教育程度有無影響？等等…。本研究以 Klein 及 Hall 在 1988 年首先提出個別員工入股滿意度模型(model of individual employee satisfaction with stock ownership)為參考依據，這個模型是假設員工對入股的滿意度的因素主要來自於入股計劃特徵、個人特徵及公司特徵等三項特徵。而此三項主要特徵又可歸納成下列六項因素，影響因素及相關研究分別敘述如後：

(一) 入股計劃特徵

Klein (1987) 的研究証實在解釋不同企業之間員工對配股滿意度入股的經濟效益以及管理階層對入股的政策及作法兩者是十分重要的。在以企業層級的分析上發現，員工平均入股滿意度較高的公司作法是：提撥較高比例的股份供予員工認股；公司對員工入股有較高的承諾 (commitment) 以及企業對入股的溝通是較為廣泛的。上述的特徵在分析不同企業之間入股滿意度時是非常明顯的，而員工之間也可以加以預測。除此之外，再加上另外兩項特徵：實施入股制度的年數；企業是否給予員工股票授與權力 (Vesting)? 是在何時給？是在離開公司時？或是在退休時才給？這些都是值得深入探討的問題。

（二）個人特徵

即是員工在該制度中的地位及員工對其制度的瞭解。員工在制度中的地位亦即是員工在制度中的財務地位，即員工透過員工分紅入股所能得到的錢。因此員工對入股的滿意度會反應在此一制度上，因此這個假設也證明了福利的大小與員工的滿意度有直接相關（Schwab&Wallace,1974; Berger&Schwab,1980; Deneman,1984; Lawler,1971,1981）。員工透過入股所能分到的金錢往往是決定於員工的薪資（**salary**）、年資（**tenure**）以及授與權與否（**vesting**），故員工入股滿意度與員工的薪資、年資及授與權與否有正相關的關係。而員工對入股計劃的了解及評價也是決定滿意度之因素，而這會受到員工的教育水準以及年齡所影響。因此員工入股滿意度會受到個人特徵的影響如性別、薪資、年資、授與（**Vesting**）、教育水準以及年齡。

（三）員工的價值觀

員工的價值觀乃是指企業員工對入股所抱持的期望往往會影響員工入股的滿意度。員工是否想透過入股以對公司的各項決策發出更多的聲音，抑或只是想獲得更多的報酬，這項因素會影響到員工入股的滿意度。Ellerman（1984）以及 French（1987）的研究指出，員工大多都不希望只獲得金錢上的獎酬激勵而已，並且還希望自己能在公司的各項決策中獲得更多且更大的影響力。

（四）個人與入股計劃特徵的互動

Hall 及 Klein 兩位學者認為員工入股計劃特徵與員工個人特徵都會影響員工入股的滿意度。他們皆認為這兩項因素會產生互動而入股制度的特徵是員工特徵和員工入股滿意的中介變數。例如，當員工入股計劃是一項新計劃、公司對入股所採的比例很小以及公司股票股價不佳時，則他們預測在員工入股滿意以及員工的薪資水準、年資之間的差異將會非常小。

（五）公司特徵

一般而言，所謂公司特徵所指的是公司未來的願景與相關的入股政策。公司未來的願景攸關於公司未來的經營獲利能力，而此種因素往往會反應到公司股價價格，進而對其認股意願及入股所得的財務報酬有非常大的影響，因此當公司獲利能力越高，相關的入股政策越好時，該公司員工會對其入股制度較為滿意。所以主要衡量的公司特徵有公司獲利能力、股利政策及資本額等三項特徵。

（六）對企業的態度

最後一項會影響員工對入股滿意度的因素是員工對企業的態度。因為員工入股不是企業員工每日的經驗，因此員工對組織的一般態度會渲染他對此計劃的評估。如果對公司極為滿意，它或許視入股為組織的獎酬 [19] 。

2.4 員工分紅與認股選擇權之比較

相對於現在的現金分紅，或是公司以盈餘轉增資的方式發給員工股票，選擇權的分紅方式較能增加員工對公司的向心力。發放股票選擇權做為員工紅利，由於這個紅利的價值倚賴於公司的發展成長潛能能否在未來實現，所以公司跟員工的未來緊緊相連，使得員工現在的努力不只是為了公司，同時也是為了自己。如此雙方面有了共同努力的目標，不只可以減少目前高科技惡性挖角，人才高流動率的問題，也為研發的經驗累積提供了一個解決之道員工分紅與認股選擇權之比較如下表。

表2-5 員工分紅與認股選擇權之比較[23]

獎勵制度	員工分紅	認股選擇權
特性	<ol style="list-style-type: none"> 1 必須以公司員工為限 2 稅後盈餘用於提列各項公積、彌補虧損、分派股息後，尚有餘額時，才可分派紅利 3 公司章程必須明訂員工紅利發放之比例 	<ol style="list-style-type: none"> 1 員工依設定起始日價格購入所配得之股權 2 依員工於公司服務之期間，分期取得所配發股權 3 員工可自行決定購入與否 4 員工行使認股權時，須以當時市價核算所得課稅 5 公司可擴張信用
優點	<ol style="list-style-type: none"> 1 結合員工與公司利益，提昇經營效率 2 員工紅利之發放為盈餘分派項目，故在會計上並不影響公司獲利能力 	<ol style="list-style-type: none"> 1 公司業績持續成長可使股價隨之上揚 2 員工要長期工作才能分期取得股票，可對長期任職的員工予以獎勵 3 股東與員工之利益方向一致 4 公司可透過擴張信用方式吸引優秀人才 5 可籌措資金
缺點	<ol style="list-style-type: none"> 1 分配不公將造成員工間之爭執 2 以盈餘分配為基礎的紅利，因不得列為報稅時費用科目，故無減稅效用 3 若公司無年度分紅將造成員工不滿之情緒 4 若以現金給付則無員工儲蓄或退休基金功能 	<ol style="list-style-type: none"> 1 股價需要長時間才會上升 2 股東權益遭稀釋 3 股價稀釋作用 4 若公司營運獲利不佳或股價表現不如預期，則員工將難以因此一制度獲利 5 員工與主管之配發額度常為爭論之焦點

三、策略分析

3.1 台灣電子產業員工分紅與員工認股選擇權實施概況

自民國七十年代初始，拜個人電腦崛起之勢，很多台灣電子公司轉而經營相容電腦與顯示器製造代工，其後又有半導體、電腦週邊、光電產品、通訊產品，以及資訊軟體等，帶動了台灣高科技電子資訊相關產業的蓬勃發展，演變至今二十餘年，台灣已成為全世界電子資訊相關產品的研發及製造大本營。依據經濟部「兩兆雙星計劃」，至 2006 年，「兩兆產業」的國內半導體產業的產值高達新台幣 1 兆 5,900 億元，平片顯示面板及液晶顯示器產值合計高達新台幣 1 兆 3,700 億元；「雙星產業」的數位內容產業的的產值高達新台幣 3,700 億元，生物技術產業的產值高達新台幣 2,500 億元。

兩兆雙星產業其實就是我國高科技產業的代表，在這麼大的產業發展計劃中，各公司無不卯足勁，積極地策略部署，全力掌握各種資源，期望在這塊產業大餅爭奪戰中取得絕對的優勢。而專業人才將是這項產業計劃中極重要的關鍵成功因素。因此各公司在員工薪酬制度的設計上，除了基本薪資和定期或不定期的獎金之外，亦提供「員工分紅」和「員工認股選擇權」兩種制度。

3.1.1 員工分紅

員工分紅，或稱「員工紅利」，係指事業單位於會計年度結算後，將其課徵營利事業所得稅後之可分配盈餘的一部分紅利，分配給參與貢獻的全體員工。員工想要分紅增加，便要努力工作使企業賺錢。

勞動基準法第 29 條：「事業單位於營業年度終了結算，如有盈餘，除繳納稅捐、彌補虧損及提列股息、公積金外，對於全年工作無過失之勞工，應給予獎金或分配紅利。」

公司法第 235 條：「章程應訂明員工分配紅利之成數」

台灣的企業在早期實施「員工分紅」制度時，多以發放「現金」方式為之。1984 年聯電公司率先實施「員工分紅配股」制度，引領高科技業仿效風潮。

新竹科學園區的聯電公司相信唯有激勵員工才能為股東帶來最大利潤，同時也為了吸引全球一流的人才以創造一流的企業，聯電成為台灣第一家員工分紅入股的公司，經由員工入股可以消弭員工與資方間的衝突，使員工成為經營團隊最大的後盾，而後新竹科學園區的公司紛紛學習，這才使得科學園區能夠吸引到眾多的優秀人才歸國效力，連許多外國工程師也願意加入一同奮鬥。

以「員工分紅配股」方式分配公司股票給員工，員工通常可以比「現金分紅」得到較大的實質酬勞。也因此，國內高科技公司以往之「員工分紅」多以配股方式實施，但因各公司不斷以增資配股方式發配股息及員工分紅，致公司股本不斷擴大，覆因自民國

89 年中起，世界經濟景氣的衰退，導致各公司獲利情況大不如前，股價也因此持續下滑，近幾年來，大部分公司開始以一部分現金，一部分股票方式發放員工分紅。

員工分紅的規劃，一般考慮下列各項因素，做為分配的依據：

1. 職務的輕重（職級的高低）
2. 績效的表現
3. 服務的年資

其中「職級高低」和「績效表現」在權衡員工分紅數量的考慮因素中通常佔最大權數，而「服務年資」則僅佔非常小的權數。以某一電子公司為例，當結算前一年度公司營業結果有獲利，且員工只要在前一年底以前即到職，公司就會發放員工分紅給這些員工，至於發放現金或股票，則與當年發放股東股息之比例一致。通常公司會在七、八月間公司股票除息除權時一併發放員工分紅，若是分紅配股，股票會在除權前一天撥入員工的股票集保戶頭，員工最快可以在除權當天在市場中賣出。

3.1.2 員工認股選擇權

員工認股選擇權(Stock Option)是公司給予員工得以預定之價格(權利行使價格)，在將來預定之期間內(權利行使期間)，買進預定數量之本公司股份之權利。其初衷是，到他們將認股權轉換成實際股票時，價格已經上漲。這時，他們即可以保留，也可以出售。

據證期會統計，自從員工認股選擇權相關規定生效施行後，2001 年間上市櫃公司計 45 家申請發行員工認股選擇權證。2002 年增至 247 家，2003 年則增至 257 家，顯然，員工認股選擇權制度已漸漸為業者所接受。

「發行人募集與發行有價證券處理準則」規定「權利行使價格」為認股選擇權發行時的收盤價，「權利行使期間」為最短須滿兩年，最長不超過十年，「權利行使價格」會因公司分配股利或增資而調整。我國員工認股選擇權相關規定如下表所示：

表3-1 我國員工認股選擇權相關規定[26]

項 目	我國員工認股選擇權相關規定
認股價格	認股價格不得低於發行當日標第股票收盤價 與櫃股票、未上市或未在證券商營業處所買賣之公司發行員工認股權憑證，其認股價格不得低於發行日最近期經會計師查核簽證之財務報告每股淨值。但發行日已為上市或上櫃公司者，應依前項規定辦理。(第 55 條)
權利行使之限制	持有認股權證滿兩年後才能執行認股權

表3-1 我國員工認股選擇權相關規定〔續〕

項 目	我國員工認股選擇權相關規定
存續期間	不得超過十年(第 56 條)
權利之轉讓	員工認股權憑證不得轉讓。但因繼承者不在此限。(第 54 條)
發行數量限制	一、 每次發行得認購股份數額，不得超過已發行股份總數的百分之十 二、 加計前各次員工認股權證流通在外餘額，不得超過已發行股份總數的百分之十五 三、 給予單一認股權人之認股權數量，不得超過每次發行員工認股權憑證總數之百分之十，且單一認股權人每一會計年度得認購股數不得超過年度結束日已發行股份總數之百分之一。 (第 53 條)

員工認股選擇權所購買之股份可以是增資股，也可以是公司買回的庫藏股。以庫藏股推行員工選擇權制度的方式，可以避免因發行新股，致股本膨脹，稀釋獲利的不利影響，但因買入庫藏股需要動用短期資金，必須考慮公司的資金狀況，以做最適當的運用。

國際會計標準委員會於 2004 年初宣布要求所有使用國際會計準則的企業，將從 2005 年 1 月開始，必須將員工認股選擇權改列為成本，台灣近年來提倡與國際接軌，針對此議題，我國財政部證期會仍在評估中。不過，若未來國內員工認股選擇權改列為成本，恐將使獲利數字縮水，企業在留住人才及吸引投資人青睞方面，將出現負面效應。

員工認股選擇權的真義是讓員工分享企業未來的獲利前景，將公司業績與員工利益結合，由以公司草創初期延攬人才及申請上市上櫃前或股票市價偏低時，多會採用的模式。我國財政部證期會的資料顯示，截至 2003 年底為止國內上市櫃企業申報發行員工認股選擇權共計二百五十七件，其中，已報備執行的已達二十六件。

未來將員工認股權證由原本列於資本公積提示，改列為損益表中的成本項，衝擊最大的就是獲利遭稀釋，對於未來企業發行員工認股權證的意願可能會降低，不過，對股東來說，發行員工認股權證改列為成本，反而可使財務報表更透明。

但從整體制度面來看，美國多以員工股票選擇權獎勵員工，但我國獨立於潮流之外，自行發明的員工分紅配股制度，反而獨樹一幟。原本外資即曾大肆批評台灣企業分紅配股政策後，造成企業獲利虛增，引發主管單位和國內企業逐漸增加發行員工認股權證的意願，惟未來會計原則配合國際趨勢，將員工認股權證改列成本後，若員工分紅制度仍在主管單位的保護傘下，繼續存在，可能又將迫使企業為留住人才、降低人事成本，仍會繼續一面倒的採行員工分紅配股制度。

3.1.3 綜合評述

國內高科技企業相繼實施員工分紅與員工認股選擇權制度，使員工分享企業經營的成果，是幫助員工財產形成的具體作為之一，藉盈餘或股權的分配，來提高員工對企業的向心力與認同感，降低員工流動率，鼓勵員工長期儲蓄，做好理財規劃，專心工作，進而提昇企業生產力與營運績效，落實工者有其股，和諧勞資關係，亦是達成勞資合作的有效途徑之一。

3.2 員工分紅與員工認股選擇權制度之實施對企業、股東、員工之利弊分析

以「員工分紅」和「員工認股選擇權」做為實施員工激勵制度的出發點在於因為：

1. 這是一個因知識而享有財富的年代
2. 設計良好的員工配股或認股選擇權制度，可讓公司的員工有機會享受到自己創造出來的價值與財富，從而維持員工對所服務之企業的凝聚力，並避免因員工的流動與跳槽而衍生出更強的競爭者

「員工分紅」和「員工認股選擇權」制度有利於吸收企業所需之優秀人才，來為企業創造更高的價值，為公司、員工和股東謀求最大的利益[圖 3-1]。

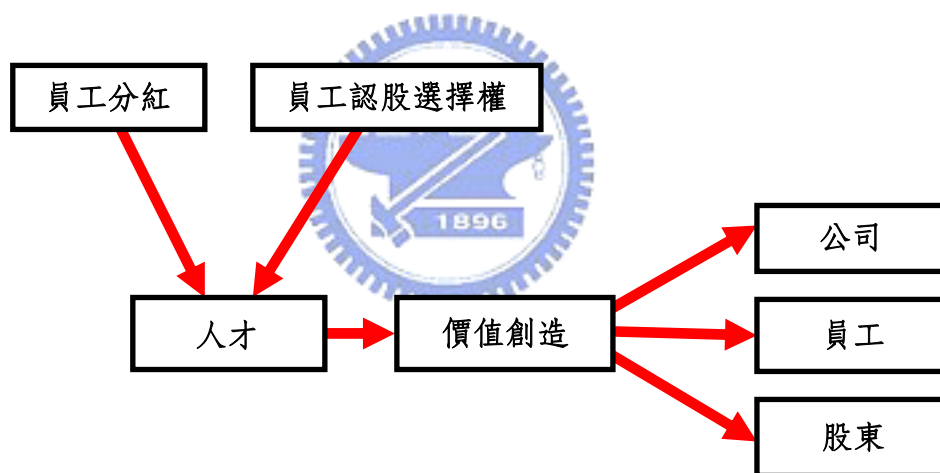


圖 3-1 員工分紅與員工認股選擇權對公司發展之影響示意圖

公司在設計員工分紅與員工認股選擇權等激勵措施時，稅務上的考量和規劃常常是公司和員工都很關心的問題，也是員工感受這些制度所能帶給他們的實質好處有多少的一個很重要的考量因素。

以員工現金分紅來說就很單純，公司每分配一元現金給員工，其實質所得亦為一元，課稅的所得計算基準也是一元，其激勵效果就如同獎金的發放。

以員工分紅配股來說，通常發放當時股價必定是在面額以上，以現行稅法對員工分紅配股採行面額課稅的方式，員工若賣出股票，超出面額的部分是不課稅的。由於員工取得股票的成本為零，因此這種分紅配股方式對員工來說只需要繳出一小部分所得稅

(面額部份)，而大部分所得(高出面額部份)是完全不必繳稅的，若股價越高，免稅的部分比例也就越高。民國 88 年當時，財政部考量稅賦公平，曾經研擬員工分紅配股改採實價課稅。亦即以賣出價格列入分紅配股所得課稅，但遭到當時高科技公司的極力反對，主要理由是分紅配股是高科技公司賴以爭取高科技人才的一項主要誘因，若貿然實施實價課稅，勢必嚴重影響國內高科技產業的發展。財政部乃宣布延長三年依面額課稅，到 91 年再商議的方式解決當時之紛爭。

以現在某些股價在 100 元以上的公司為例，如果某員工分得分紅配股 100 張，其分得股票市價已超過 1,000 萬元，假設其所得稅稅基已達最高級 40%，依時價課稅方式將會比依面額課稅方式多繳交新台幣 360 萬元以上所得稅。

因此，就激勵效果來說，採用員工分紅配股是極具吸引力的，但也必須考量因員工分紅配股造成的股本膨脹所引起的獲利稀釋效果，招致股東的反彈。

就員工認股選擇權而言，公司股價必須高於認股權認購價格，才有執行認股選擇權的價值。民國 90 年世界先進公司發行員工認股權憑證，是第一家獲政府核准發行的公司，之後，陸陸續續有多家公司也獲准發行員工認股權憑證。當時由於剛經歷網路泡沫化的衝擊，加上美國的 911 攻擊事件，讓全世界的整個經濟重挫，不景氣長達約 3 年，這段期間股市一直處於低迷情況，故當時發行的認股權憑證的價格都不高。依法令規定，員工行使認股權應待發行屆滿二年以上方能行使認股權，至民國 92 年發行始屆滿兩年時，適逢景氣開始復甦，各家公司業績和獲利持續成長，股市更加活絡，各公司股票也順勢揚升，因此開始有公司員工行使認股權買進公司股票。

民國 93 年初政府討論公司員工行使認股權取得之股票如何課稅的問題，最後研議以員工行使認股權當天的收盤價減掉認股價格核定員工的收益，計入員工綜合所得課稅，並且自 92 年起行使認股權者均適用此項規定。

對政府而言，這項課稅基礎的計算方式有簡單明確的優點，但是對行使認股權買進公司股票的公司員工而言，其實質利得與課稅基礎之間，會因為股票售出的時間而有所不同，以下分別討論之。

以一般情況而言，員工行使認股權取得公司股票時通常會立刻賣出這些股票，以兌現價差利益。由於行使認股權必須先繳交認股款，待五個工作天之後方能取得股票在市場中賣出，因此，實際賣出價格與行使認股權當天價格可能不同，若在市場價格激烈波動的時候，五天的股價行情變化在-30.4%到+40.2%之間(每天不超過+/-7%)，假設員工不做套利操作，-30.4%的股價下跌就是員工此時的最大風險，除非員工取得股票後仍繼續持有，未馬上賣出。如圖 3-2 所示，認股價格為 A，行使認股權當天收盤價為 B，股票實際賣出價格為 C，政府認定(B-A)為行使認股權之利得，並以此為所得課稅計算基礎；(C-A)為員工實際利得，C 可能高於 B，也可能低於 B，因此員工實際利得(C-A)與所得課稅計算基礎(B-A)不必然相等。最糟糕情況是 C 低於 A，但此情況應不易發生。

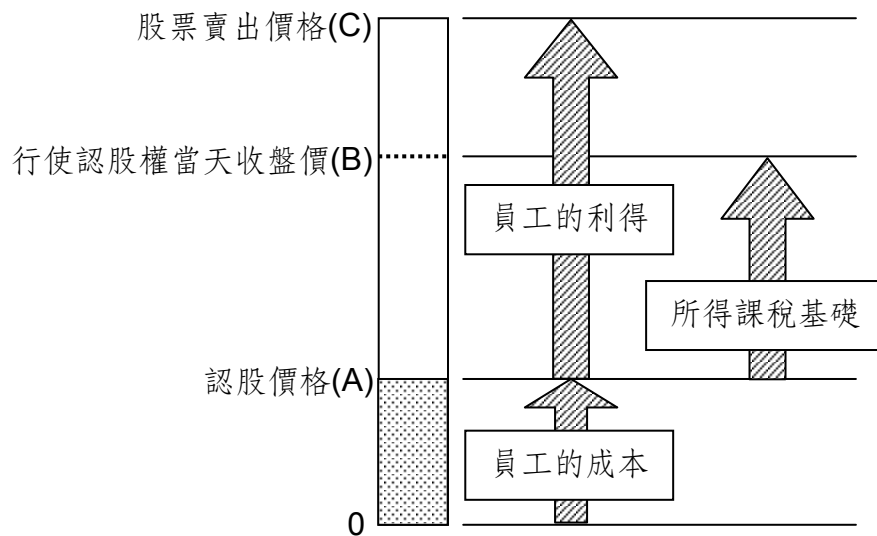


圖 3-2 員工認股權益變化示意圖

但是對於公司經理人而言，情況就大有不同。證券交易法第一百五十七條：「發行股票公司董事、監察人、經理人或持有公司股份超過百分之十之股東，對公司之上市股票，於取得後六個月內再行賣出，或於賣出後六個月內再行買進，因而獲得利益者，公司應請求將其利益歸於公司。」

以往，對「經理人」的定義一直難有明確規範，因此，財政部證券暨期貨管理委員會於民國九十二年三月二十七日發佈「台財證三字第 0920001301 號函」，針對證券交易法規定之「經理人」的適用範圍做了明確之定義[附錄六]：「證券交易法第二十二條之二、第二十五條、第二十八條之二、第一百五十七條及第一百五十七條之一規定之經理人，其適用範圍訂定如下：

- (一) 總經理及相當等級者
- (二) 副總經理及相當等級者
- (三) 協理及相當等級者
- (四) 財務部門主管
- (五) 會計部門主管
- (六) 其他有為公司管理事務及簽名權利之人」

另外，財政部證券暨期貨管理委員會(九〇)台財證(三)字第一七二四七九號令，公司內部人行使員工認股權而取得公司股票，有歸入權規定之適用：「員工認股權憑證依規定不得轉讓，且未開放上市買賣，故公司內部人取得公司發給之員工認股權憑證，尚非證券交易法第一百五十七條之適用範圍。惟該內部人如行使員工認股權，取得公司股票或股款繳納憑證，則屬證券交易法第一百五十七條第一項所定『取得』範圍，應有歸入權之適用。」在此，內部人為公司董事、監察人、經理人或持有公司股份超過百分之十之股東之泛稱。

依此規定，公司經理人於行使認股權取得公司之股票後，必須繼續持有六個月後方能賣出，或是在市場買進公司股票後六個月內，不得行使認股權。即「買進」公司股票與「賣出」公司股票之間不能短於六個月，而不論先「買進」或先「賣出」。此規定用意在防止公司經理人的內線交易，同時也是鼓勵或強制公司經理人長期持有公司股票。

公司經理人於行使認股權時必須提付認購股票之現金，取得公司之股票後，又必須繼續持有六個月以上方能賣出。另從稅務角度來說，行使認股權時的股票市價減去認股價隻價差將被視為個人所得，列入綜合所得課稅，但這個時候，因股票尚不能馬上賣出，實際上並無所得，況且等到持續持有至少六個月之後賣出，其實際出售價格與稅務單位核定所得之市價(即行使認股權時的股票市價)可能差異很大。因此，員工認股選擇權對公司經理人而言，在決定是否行使權利時，不只會考量投資資金必須積壓六個月以上的問題，還會考量行使認股權時的市價做為核定所得之依據，所牽涉到的個人所得稅金多寡問題，以及至少六個月期間內不得(事先)買進或(事後)出售股票，以致必須承擔此期間股價變化的風險。綜合考量這些因素，員工認股選擇權制度對公司經理人的誘因及激勵效果將降低許多。因此，公司經理人僅能以長期持有股票為最可能選擇，但若是股市活絡時發行的員工認股選擇權，通常認股價格也較高，這時由於未來可能獲利空間相對小，風險性卻相對較高，行使認股權的意願可能不高。在此情況之下，以員工認股選擇權制度做為企業經營策略，希望以此制度達到吸引優秀高階經理人的目的，其實效果將大打折扣。因此，本研究認為，站在促進產業發展與考量稅收的角度來綜合思考，證劵暨期貨管理委員會在(九〇)台財證(三)字第一七二四七九號令中有關公司經理人行使員工認股權視為「取得」公司股票而有適用「歸入權」之規定，應有重新檢討修正之必要 [附錄五]。

員工認股選擇權所購買之股份可以是增資股，也可以是庫藏股。以庫藏股推行員工選擇權制度的方式，對於新成立的公司具有一定作用。對許多新成立且處於成長期初期的公司而言，公司股價仍低，因此買回股票成本相對較低；他們也更需要留住人才，因此正好可用庫藏股的方式對員工做股票分紅的具體背書；同時，亦可保持公司資本穩定，其實相當適合[25]。

當經濟大環境處於較不景氣，股市低迷，股價相對較低時，這時候公司若買回自家股票，其成本也較低，此時以庫藏股做為實施員工認股選擇權，對員工的激勵作用將更高。蓋此時認股價格也較低，若員工能夠持續不斷努力經營，創造公司最大價值，等到未來景氣循環到達上升點，股價自然升高，執行員工認股選擇權對員工的利得也更高。

其次，以庫藏股推行員工選擇權制度的方式，可以避免因發行新股，致股本膨脹，稀釋獲利的不利影響，但因買入庫藏股需要動用短期資金，必須考慮公司的資金狀況，以做最適當的運用。

在股價相對低檔時使用員工認股選擇權，在股價相對高檔時搭配分紅配股。自證交法第二十八條修訂以來，國內已經有了提供股票選擇權的工具，上市櫃公司可以發行認股權憑證或訂定庫藏股轉讓辦法，制定等同股票選擇權的獎酬工具。員工股票選擇權對

股東價值也有傷害，但是比員工分紅配股的傷害來得小，因為只有公司股價未來有成長時，股票選擇權才有價值。

就獎酬效力而言，認股選擇權不如分紅配股，所以未來台灣的上市公司仍將交互應用這兩種工具。兩種認股選擇權的工具中，認股權憑證適合以新股支應的公司，通常是股價高或股權稀釋接受度高的公司，如高科技業；庫藏股轉讓辦法則較有彈性，適合股價疲軟的公司或現金流量充裕的公司。

長期獎酬引導長期績效，未來台灣的股票獎酬如何能突破現階段短期獎酬的格局，取得股東、員工及公司三贏[圖 3-3]，拉長分紅配股績效期間、引進績效選擇權辦法、鼓勵員工持股等，都是值得研究的做法[27]。

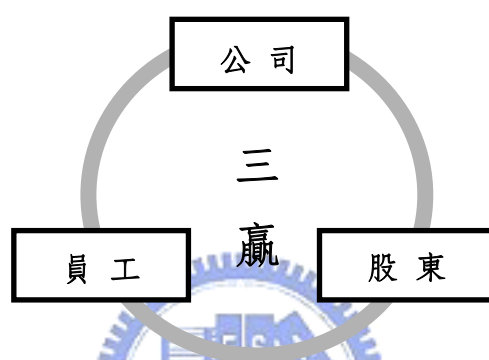


圖 3-3 公司、員工、股東三贏示意圖

在一個以目標管理做為依歸的企業組織裡，績效評估當以目標達成度為考核依據，在這樣的制度下，員工總期望在他貢獻心力，為公司努力創造獲利的同時，能夠獲得公司給予的更高的回饋，滿足他的需求，除了職位的升遷，薪酬的相對回饋亦為員工重要需求；相對地，公司也希望員工能盡心盡力，為公司創造更高的價值。因此，一個追求利潤與成長的企業領導者必須體會「將心比心」的道理，盡力營造一個能夠滿足雙方需求的企業制度與環境，一個很基本的做法就是「成果分享」[圖 3-4]。

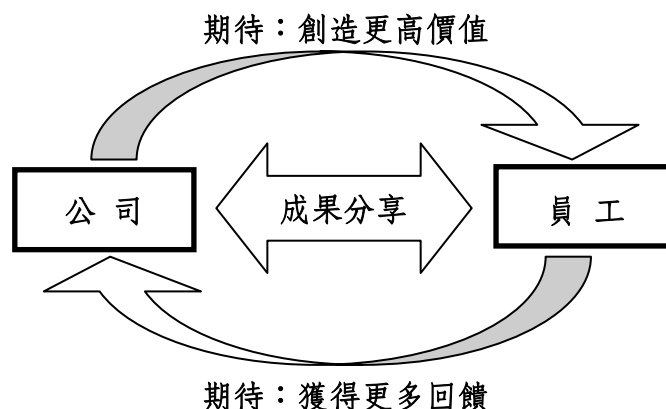


圖 3-4 創造「成果分享」的企業制度與環境

有些人批評員工分紅配股制度與員工認股選擇權制度稀釋掉股東的權益，本論文認為這是僅從結果來分析，並未從全面的、因果關係的思維來思考。

在知識經濟時代，人才是企業最重要的資產，擁有優秀的人才，無疑的在競爭的市場環境中將佔有相對的優勢，成功的機率也相對提高。而且，擁有優秀人才，企業更具競爭力，獲利與成長的機會相對高，而成長的企業也更能吸引優秀人才的加入，這樣的一種良性循環，就長期而言，無疑的對股東具有正面的價值。

因此，員工分紅配股制度與員工認股選擇權制度的實施，就表面而言，雖然股東權益似乎有被稀釋的表象，但若去分析其因果關係，實際上對股東的權益反而是增加的。

舉個例來分析，假設甲公司去年自稅後盈餘中提撥 8% 做為員工分紅配股，表面上對股東而言，實質盈餘僅剩下 92% (實際上可能尚須扣除董監酬勞)，但若改以全面性的因果關係來分析，假設由於甲公司實施員工分紅配股制度，公司吸引力提升，因此吸引更多人才投效，員工素質提升，價值創造力相對於未實施此制度時提升 10% 以上。若將未實施此制度時之公司盈餘設為 P，即此時對股東而言，P 是完全屬於股東之實質獲益 (假設暫不考慮董監酬勞與保留盈餘，盈餘全部分配給股東)；甲公司因實施員工分紅配股制度，盈餘提升 10% (即盈餘 = $P \times (1+10\%)$)，公司自盈餘中提撥 8% 做為員工分紅配股，那麼股東之實質獲益將變成 $P \times (1+10\%) \times (1-8\%) = 1.012P$ ，這個數字大於 P，也就是實施員工分紅配股制度反而有利於股東。

以上論述和舉例只是在闡述一個觀念：應以全面的因果關係來分析員工分紅配股制度與員工認股選擇權制度對股東權益的影響，由以上舉例可以說明採用員工分紅配股制度與員工認股選擇權制度對公司、員工和股東具有「三贏」的正面效果 [圖 3-3]。在資本主義經濟體系裡，這種良性因果循環的制度也是促進經濟發展的原動力之一。

員工分紅配股與員工認股選擇權的利弊整理如表 3-2 和 3-3 所示：

表3-2 員工分紅配股的利弊

	利	弊
公司	<ul style="list-style-type: none"> ■ 實施此制度之公司在招募人才方面有相對優勢 ■ 對留住人才亦有幫助 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 累積多年分紅，員工財富增加，可能造成員工離職；若員工選擇創業，可能與公司競爭。 ■ 若獲利衰退，分紅減少，若無其他適當配套育才留才措施，優秀人才之離職率可能提高。

表3-2 員工分紅配股的利弊〔續〕

	利	弊
員工	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司獲利越高，股價通常也越高，員工分紅配股相對多，分紅之實質所得也水漲船高。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 價值觀的改變—由於高科技產業高成長高分紅的現象，造成年輕員工的財富累積速度比其他行業來得快許多，像一些 IC 設計公司的高獲利、高股價、高分紅造就許多年輕億萬富翁，也造成其他行業從業員工的羨慕或忌妒。由於容易年輕致富，某些人可能在金錢價值觀上產生很大的變化，這些變化是否造成個人或對社會不良影響尚有待觀察。
股東	<ul style="list-style-type: none"> ■ 整體且長期而言，可以獲得較高的投資收益 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 稀釋獲利—就短期現象而言，似乎是如此。不過，股東若是以長期投資眼光來看，員工分紅對公司的長期影響反映到公司長期獲利，對股東而言，其整體獲利反而很可能是有利的。

表3-3 員工認股選擇權的利弊

利	弊
<ul style="list-style-type: none"> ■ 一種激勵措施，員工可以因努力工作，使公司獲利，股價成長，不只為公司創造價值，也為自己創造利益 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 就股份而言，些微稀釋股東權益 ■ 經營階層可能作帳以哄抬股價

四、個案公司分析

4.1 個案 A 公司分析(致茂電子)

4.1.1 個案 A 公司背景簡介

一、公司簡介

(一)設立日期：民國七十三年十一月八日

(二)總公司地址：台北縣五股鄉五權路 43 號

總公司電話：(02)2298-3855

林口廠地址：桃園縣龜山鄉華亞一路 66 號

林口廠電話：(03)397-5788

(三)公司沿革：

- 民國 73 年 11 月 於台北市成立公司，資本額為新台幣 200 萬元。
首部國人自製可程式視頻信號產生器(65MHz)，正式推出上市，並獲得國內各監視器大廠大量採用。
- 75 年 11 月 全球第一套同步平行測試架構之交換式電源供應器自動測試
- 82 年 02 月 投資美國 CHROMA ATE INC.子公司，佈下公司於美國之銷售據點。
- 82 年 12 月 五股新廠開幕啟用。
- 83 年 09 月 投資香港 Newworld Electronics Limited 子公司，為公司拓展大陸市場之據點。
- 83 年 12 月 取得 ISO9002 品質認證。
- 84 年 11 月 取得中央標準局國家標準實驗室認證(CNLA)。
- 85 年 12 月 本公司股票於 12 月 21 日上市掛牌買賣。
- 86 年 08 月 取得 ISO9001 品質認證。
- 87 年 02 月 2325 系列視頻信號圖形產生器推出上市。
7110 電腦介面卡色彩分析儀推出上市。
- 87 年 03 月 運用先進數位信號處理技術之 9107 系列不斷電電源供應器推出上市。
- 87 年 04 月 獲經濟部頒發第六屆產業科技發展獎傑出獎。
積體電路自動測試系統技術研發計劃獲經濟部民營事業科專計劃審核通過。
轉投資光遠科技股份有限公司。
- 87 年 07 月 7100 色彩分析儀獲台北光電第二屆傑出光電產品獎。
盈餘及現金增資至新台幣 1,152,000,000 元整。
- 87 年 09 月 轉投資凌華科技股份有限公司。
- 87 年 12 月 2225 系列與 2325 系列視頻信號圖形產生器與 9105 不斷電電源供

- 應器雙雙榮獲第七屆台灣精品獎。
- 88年01月 轉投資唯特科技股份有限公司。
- 88年04月 轉投資東捷半導體股份有限公司。
- 88年05月 9105/9107 不斷電電源供應器獲優良產品設計獎。
- 88年06月 購併俊傑科技股份有限公司。
- 88年07月 盈餘增資至新台幣 1,521,600,000 元整。
- 88年10月 投資 CHROMA ATE EUROPE B.V.荷蘭子公司，佈下公司於歐洲之銷售據點。
- 88年11月 林口新廠開幕啟用。
- 89年02月 7600 液晶投影機測試系統推出上市。
- 89年04月 購併詮華科技股份有限公司。
- 89年06月 Cpwr-1500 熱抽換 Compact/PCI 電源供應器推出上市；發行轉換公司債新台幣 1,500,000,000 元整。
- 89年07月 盈餘增資至新台幣 2,013,000,000 元整。
- 89年08月 轉投資易維特科技股份有限公司；7630 發光二極體自動測試系統推出上市。
- 89年11月 6345 系列超高速上升斜率直流電子負載推出上市。
- 89年12月 買回庫藏股 7,000,000 股。
- 90年01月 吸收合併洩華科技股份有限公司，合併股本增加至新台幣 2,083,588,230 元整。
- 90年03月 註銷庫藏股減資至新台幣 2,013,588,230 元整
- 90年07月 盈餘暨資本公積轉增資至新台幣 2,343,000,000 元整。
- 91年07月 盈餘暨資本公積轉增資至新台幣 2,526,900,000 元整。
- 91年12月 進駐竹科，成立竹科分公司。
- 92年02月 接獲 Nokia 第三代行動通訊系統電源供應系統設備訂單。
- 92年03月 林口華亞科技園區研發大樓新建工程開發動土。
- 92年04月 Chroma 7901 自動光學檢測系統推出上市。
- 92年05月 推出全台第一款 PXI 攜帶式機箱。
- 92年07月 盈餘轉增資至 2,722,891,500 元整。
- 92年07月 Chroma 52941 PXI/CompactPCI 嵌入式控制器推出上市。
Chroma 3500 LCD Driver IC 測試系統量產上市
- 92年08月 盈餘轉增資至 2,722,891,500 元整。
- 92年11月 VLSI 測試系統進駐南港系統晶片設計園區測試實驗室
- 93年03月 註銷庫藏股減資及員工認股權轉換增資至新台幣 2,525,786,500 元整。
- 93年03月 回饋母校，捐贈交通大學首座校園 360 度 LED 環場顯示器。

【資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站】

4.1.2 實施制度說明

4.1.2.1 員工分紅制度

為激勵公司員工努力工作，致力提升公司的獲利，以及落實「分享」的公司文化，A 公司制定一套「員工分紅辦法」[附錄二]，每年依前一年度獲利目標達成率提撥盈餘之 3%至 10%做為分配給員工之紅利，其適用對象係前一年度已在職，且紅利分配時仍在職的全職員工。員工紅利分配時通常比照股東股利分配之現金與股票比例，也就是若股東股利全部分派股票，員工紅利也就全部以股票分配；若股東股利是分派現金與股票各半，那麼員工紅利亦為現金與股票各半。

下表是員工紅利之提撥比例：

表4-1 致茂電子公司員工紅利之提撥比例

獲利目標達成率	員工分紅比例
120 % 以上	10 %
110 %	9 %
100 %	8 %
95 %	6.5 %
90 %	5 %
85 %	4 %
80 %	3 %

在員工分紅制度的設計上，公司獲利目標達成率越高，員工分紅提撥的比例也越高，其目的在激勵員工朝更高獲利目標努力。自 90 年度至 92 年度，公司獲利與員工紅利分配情況如下表所示：

表4-2 致茂電子公司獲利與員工紅利分配情況

年度	稅後盈餘	員工紅利總額	提撥比例	股票紅利	現金紅利
90	354,710 千元	19,890 千元	5.6%	19,890 千元	-
91	454,573 千元	38,217 千元	8.4%	19,108 千元	19,108 千元
92	490,387 千元	41,240 千元	8.4%	20,620 千元	20,620 千元

註：股票紅利以面額計算

資料來源：各年度公開說明書&公司年報

以上表為例，A 公司 91 年度純益為 4.55 億元，提撥 3,822 萬元(純益之 8.4%)做為員工紅利，現金與股票各半。

A 公司員工約 600 名，平均每人可分得現金 31,847 元，股票 3,184 股。依公司除權除息時每股參考價約 22 元計算，平均每位員工帳面分紅所得約 10.2 萬元。

4.1.2.2 員工認股選擇權

政府自九十年一月公告核准上市櫃公司發行員工認股選擇權後，公司於同年七月十六日申請發行並獲核准通過，並於該年七月二十四日發行第一次員工認股選擇權，發行總數為 8,000,000 股，佔公司當時股份 234,300,000 股的 3.41%

認股條件

- (1) 認股價格：以發行當日本公司普通股收盤價格為認股價格。若當日收盤價格低於面額時，則以普通股股票面額為認股價格。認股價格隨除權除息而變更。
- (2) 權利期間：認股權人自被授予員工認股權憑證屆滿二年後可按規定時程行使認股權。認股權憑證之存續期間為七年，不得轉讓，但因繼承者不在此限。

行使認股權(Exercise)：

<u>自發行認股選擇權起</u>	<u>可行使認股比例</u>
屆滿 2 年	50%
屆滿 3 年	75%
屆滿 4 年	100%

4.2 個案 B 公司分析(台積電)

4.2.1 個案 B 公司背景簡介



台積電公司於民國七十六年二月二十一日在新竹科學園區成立。台積電公司股票在臺灣證券交易所掛牌上市，台積電公司股票的存託憑證 (ADR) 以 TSM 為代號，在美國紐約證券交易所 (NYSE) 掛牌交易。

台積電公司是全球第一家、也是規模最大的專業積體電路製造服務公司。由於台積電公司專為客戶提供製造服務，而且絕不從事設計、生產或銷售自有品牌產品，所以台積電公司與客戶之間的商業利益沒有任何衝突，是全球積體電路業者最理想的伙伴。

目前，台積電公司在台灣設有六吋積體電路晶圓廠一座 (晶圓二廠)、八吋晶圓廠五座 (晶圓三廠、五廠、六廠、七廠及八廠) 以及十二吋晶圓廠二座 [晶圓十二廠 (第一期) 及十四廠 (第一期)]。同時，台積電公司另擁有三家轉投資、合資公司的產能配合，包括在台灣轉投資的世界先進公司 (Vanguard International Semiconductor Corporation, VIS)、在美國轉投資的 WaferTech 公司，以及在新加坡與飛利浦半導體

(Philips Semiconductor) 公司所合資設立的 SSMC (Systems on Silicon Manufacturing Company) 公司。在民國九十一年，台積電公司及其轉投資、合資公司的總產能，已達全年 390 萬片八吋晶圓 (約當量)。

除了致力本業，台積電公司亦不忘企業公民的社會責任，常積極參與社會服務，並

致力維護與投資人的關係。

台積電公司董事會成員包括經驗豐富的企業家及知名學者，以維護財務誠信及高標準的經營管理為職志。民國九十一年，台積電公司邀請前英國電信（British Telecommunications）執行長邦菲爵士（Sir Peter Bonfield）及麻省理工學院管理學院梭羅教授（Lester Thurow）擔任獨立董事，並邀請哈佛大學波特教授（Michael Porter）為監察人。同年，董事會下設立稽核委員會，確保財務和審計系統的完整與嚴正。

4.2.2 實施制度說明

4.2.2.1 員工分紅制度

員工分紅是變動性的激勵薪酬，其設計精神在於將員工利益與股東利益直接接軌。台積電公司每一年員工分紅的預算，來自該年度法定的可分配盈餘。每位員工的分紅所得，則是根據其職務、責任及其工作績效與貢獻而變動。員工分紅占員工總體薪酬相當顯著的比例。責任愈重的員工，尤其是經理職與高階主管，其變動性的分紅所得，占其整體薪酬比例就愈高。

台積電公司於九十三年五月獲股東大會同意，將民國九十二年法定可分配盈餘的8%，用以發放 272,651,363 股公司股票及現金紅利 681,628,401 元做為員工分紅。

4.2.2.2 員工認股選擇權

為了配合各地勞動市場的實際狀況，台積電公司國內編制員工僅具有參與分配員工分紅之權益，並不參與「員工認股權憑證制度」；相對的，台積電公司的海外員工則不參與上述員工分紅制度，而是參加台積電公司的「員工認股權憑證制度」。認股權憑證的存續期間為十年，員工於授予憑證後滿兩年可行使 50% 的權利，第三年累進為 75%，第四年則為 100% [附錄一]。

4.3 個案 C 公司分析(智邦)

4.3.1 個案 C 公司背景簡介

一、公司簡介

(1) 設立日期：民國七十七年二月九日

(2) 公司沿革：

民國 77 年 — 公司於本年 2 月成立於新竹市科學工業園區工業東四路 28 號 2 樓。

— 公司設立實收資本額 3,000 萬元。

— 發表雙絞線集線器 (EtherHub) 及雙絞線網路卡 (EtherPair) 產品，成為雙絞線網路領導廠商之一。

78 年 — 辦理現金增資 9,150 萬元，另以技術股份作價 1,500 萬元，共計 10,650 萬元；資本額增至 13,650 萬元。

— 再度辦理現金增資 6,300 萬元，實收資本額增至 19,950 萬元。

- 發表 4Mbps 環記網路卡(RingPair)及環記網路集線器(RingHub)產品，進入 Token Ring 領域。
- 推出網路作業系統 (LanSoft)，提供辦公室整體解決方案。
- 79 年 — 智邦科技美國子公司成立。
- 辦理現金增資 5,000 萬元，補辦公開發行，實收資本額增至 24,950 萬元。
- 新廠破土興建。
- 80 年 — 發表 10BASE T 雙絞乙太網路卡及乙太網路集線器系列產品。
- 發表高速 16Mbps 環記網路卡和環記網路集線器產品。
- 口袋型環記網路卡 (RingPocket) 榮獲科學園區『創新產品獎』。
- 網路作業系統 (LanSoft)榮獲行政院『傑出資訊應用獎』。
- 81 年 — 新廠完工，開始運轉生產。
- 發表第一代智慧型堆疊式乙太網路集線器 (EtherHub 1000)及網路管理軟體(AccView)。
- EtherHub 1000 堆疊式乙太網路集線器榮獲科學園區『創新產品獎』。
- 口袋型環記網路卡(RingPocket)榮獲美國 PC Magazine『Editors' Choice』獎。
- 杜憶民先生擢升為總經理。
- 82 年 — 盈餘轉增資 3,568 萬元暨資本公積轉增資 1,932 萬元，實收資本額增資至 30,450 萬元。
- 通過英國 BSI 與經濟部商品檢驗局 ISO-9001 認證。
- 推出 PCMCIA 名片型乙太網路卡，進入筆記型電腦市場。
- MPX 網路卡榮獲科學園區『創新產品獎』。
- 榮獲第二屆『優良產業科技發展獎』。
- 榮獲 82 年『傑出資訊人才獎』。
- 榮獲科學園區『研發投入獎』。
- 83 年 — 發表 Compass 1000 智慧型網際網路系列產品，含遠程網路伺服器(Compass Remote)、多埠乙太網路橋接器(Compass Bridge)及遠程網路橋接器(Compass Remote Bridge)三項產品，進軍企業網路市場。
- EtherHub 1000 及 Compass 1000 二項產品榮獲『台灣精品標誌』。
- MPX 網路卡榮獲全國工業總會績優廠商開發新產品獎。
- 榮獲第三屆「優良產業科技發展獎」傑出獎。
- EtherHub 1500 榮獲科學園區『創新產品獎』。
- 推出精靈型集線器 EtherHub 500 系列產品，頗獲好評。
- 84 年 — 盈餘轉增資 13,714 萬元暨資本公積轉增資 3,498 萬元，及辦理現

- 金增資 8,200 仟股每股溢價發行新台幣 36 元，實收資本額增至 35,400 萬元並於 84 年 11 月 15 日於臺灣證券交易所掛牌上市。
- 推出第二代多重封包加速 MPX 乙太網路卡，兼具多功率、高效能及親和度等特質。
 - 多區段堆疊式網路集線器系統榮獲第三屆『國家產品形象金質獎』。
 - MPX 網路系統榮獲第三屆『國家產品形象銀質獎』。
- 85 年 — 盈餘轉增資 9,729 萬元暨資本公積轉增資 5,586 萬元，實收資本額增至 71,177.5 萬元。投資興建東公司 1,080 萬元以取得其 30% 股權。
- 高速乙太網路交換器 SwitchHub 榮獲「台灣精品標誌」及「國家產品形象銀質獎」。
 - 精靈型八埠乙太網路集線器 EtherHub 8st 榮獲「台灣精品標誌」。
- 86 年 — 2 月 14 日現金增資發行海外存託憑證 12,000,000 單位表彰本公司普通股 24,000,000 股，發行總金額為美金 90,120 仟元並於盧森堡證券交易所掛牌上市。實收資本額增至 95,177.5 萬元。
- 盈餘轉增資 30,159 萬元暨資本公積轉增資 7,614 萬元，實收資本額增至 132,951 萬元。
 - 透過海外控股公司投資 SMC 美金 4,023 萬元以取得其 80.1% 股權。
 - 超高速乙太網路集線器榮獲榮獲「台灣精品標誌」及科學園區「創新產品獎」。
 - 發表智邦企業識別系統(CIS)「集智之樹」及精神標語「落實真正夥伴關係」。
 - 創設科學園區首座托兒中心以加強員工福利。
 - 籌辦安寧病房慈善晚會，號召園區同業捐款襄助。
- 87 年 — 2 月份發行第一次無擔保公司債，計新台幣壹拾億元整。
- 5 月份獲頒行政院績優廠商獎。
 - 盈餘轉增資 29,696 萬元暨資本公積轉增資 13,960 萬元，現金增資 25,000 仟股，每股溢價發行新台幣 51 元，實收資本額增至 201,607 萬元。
 - 榮獲中華民國政府頒贈首屆「傑出企業暨產品金牌獎」。
 - 榮獲 87 年科學園區『研發投入獎』。
 - 堆疊式智慧型雙速率乙太網路集線器榮獲 87 年科學園區『創新產品獎』。
 - 堆疊式智慧型雙速率乙太網路集線器，超高速乙太網路可堆疊式交換器系統，通用串列匯排流乙太網路轉換器三項產品獲頒『台灣精品標誌』。
- 88 年 — 盈餘轉增資 17,955 萬元暨資本公積轉增資 15,121 萬元，實收資本

- 額增至 234,682 萬元。
- 榮獲英國國家標準局 ISO 14000 環境管理系統認證。
 - 超高速智慧型乙太網路可堆疊式交換器系統榮獲行政院「傑出資訊應用暨產品獎」。
 - 八月份『智邦生活館』之電子郵件用戶已突破 80 萬人次。
 - 多層次插槽式路由交換器系統榮獲科學園區「創新產品獎」。
 - 積極投入 921 災後重建工作並認養災區寄讀生。
 - 十二月份發行國內第一無擔保轉換公司債，計新台幣壹拾貳億元。
- 89 年
- 1 月份 EH3008Q 8 埠 10/100 集線器、ES4508 超高速乙太網路交換器、ES3552 48 埠可堆疊式交換器榮獲第八屆台灣精品獎。
 - 盈餘轉增資 40,292 萬元、資本公積轉增資 12,908 萬元暨債券換股權利證書轉換 9,709 萬元，實收資本額增加至 297,591 萬元。
 - 子公司興建東大樓興建完成。
 - 七月份舉辦台灣首屆「網路駭客風雲會」，培養國內網路菁英。
 - 成立智邦藝術基金會。
- 90 年
- 2 月份宣佈合併禾翔通信，取得無線區域網路(WLAN)的研發、量產的技術，完成通訊網路設備整體版圖的整體佈局。
 - 盈餘轉增資 62,532 萬元、資本公積轉增資 7,525 萬元，實收資本額增加至 371,044 萬元。
 - 成立 e-charity 易善網，長期投入台灣災後重建及弱勢關懷工作。
 - 7 月份發行第一次海外可轉換公司債計美金七仟萬元。
 - 12 月完成合併禾翔通信，順利跨入無線區域網路之市場。
- 91 年
- 1 月宣佈與上海廣電集團成立合資公司「上海廣智科技公司」。
 - 3 月籌辦「企業齊購物 重建跨大步」重建區農特產品展示會，協助重建區復原工作。
 - 4 月 8 日董事中國商銀受託保管宿霧控股公司因業務繁忙，無法兼顧而請辭董事一職。
 - 8 月盈餘轉增資 100,058 萬元，員工紅利轉增資 18,852 萬元，實收資本額增加至 568,136 萬元
 - 12 月 3 日宣佈調整 2002 年之財務預測、營收、稅前淨利之目標分別為 166.3 億及 12.1 億。
- 92 年
- 1 月宣佈與飛利浦簽訂合作意向書，將合資成立一家新公司，搶攻無線市場。
 - 2 月 13 日董事會決議將無線網路事業部門獨立分割出成為一子公司。

4.3.2 實施制度說明

智邦公司實施員工分紅與員工認股選擇權兩項制度，

4.3.2.1 員工分紅制度

智邦公司實施員工分紅制度，每年從盈餘中提撥 15% 做為員工分紅。民國 91 年(含)以前是採取全部發放股票方式，92 年起改為現金和股票並行方式，並採取非主管級以發放現金為主，主管級以發放股票為主的方式。而且，股票的發放是分期給付的，發放當時先給予 50%，滿 2 年後再發放 25%，滿 3 年後發放剩下的 25%。

4.3.2.2 員工認股選擇權

智邦公司自民國 92 年開始實施員工認股選擇權制度[附錄四]，當年共發行 40,000,000 股，其認股辦法約略如下：

(1) 認股價格：每單位認股價格為發行日本公司普通股之每股收盤價。若當日收盤價格低於面額時，則以普通股每股面額為每股認股價格。

(2) 權利期間：

(一) 本認股權憑證之存續期間為十年，此一期間內不得轉讓，但因認股權人死亡其繼承者不在此限。十年存續期間期滿時，未行使之認股權利視同放棄。

(二) 認股權人自被授予認股權憑證屆滿二年後，可就授予之認股權憑證數量之百分之五十為限，行使認股權利；自授予起屆滿三年後，認股權人可就全部授予之認股權憑證行使認股權利。



自發行認股選擇權起	可行使認股比例
屆滿 2 年	50%
屆滿 3 年	100%

智邦公司第一次發行員工認股選擇權是在民國 92 年 11 月 15 日[附錄四]，依據法規和辦法，必須到民國 94 年 11 月 15 日屆滿兩年才能開始行使認股權。

4.4 綜合分析

綜合三家個案公司的員工分紅辦法，其自年度公司盈餘中提撥做為員工分紅之比例整理如下表：

表4-3 個案公司盈餘中提撥做為員工分紅之比例

個案公司	員工分紅提撥比例
致茂電子	3 ~ 10%
台積電	8%
智邦	15%

早期三家個案公司的員工分紅都以發放股票方式為之，近年因為資本額已大，為免過度稀釋每股獲益，都已逐步改成發放部分現金和部分股票。

除台積電公司在國內僅實施員工分紅制度，並未實施員工認股選擇權制度，另兩家公司致茂電子與智邦都同時實施「員工分紅制度」和「員工認股選擇權制度」。兩家公司的員工認股選擇權制度比較如下：

表4-4 個案公司員工認股選擇權制度比較

個案公司	第一次發行日期	認股權發行年限	執行方式
致茂電子	90年7月24日	2~7年	屆滿2年可執行50% 屆滿3年可執行75% 屆滿4年可執行100%
智邦	92年11月15日	2~10年	屆滿2年可執行50% 屆滿3年可執行100%

據證期會統計，自從員工認股選擇權相關規定生效施行後，2001年間上市櫃公司計45家申請發行員工認股權證。2002年增至247家，2003年則增至257家，顯然，員工認股選擇權制度已漸漸為業者所接受。



五、 結論與建議

5.1 結論與建議

讓員工擁有公司股票，可讓公司的員工有機會享受到自己創造出來的價值與財富，從而維持員工對所服務之企業的凝聚力，並避免因員工的流動與跳槽而衍生出更強的競爭對手。因此，以較低成本讓員工擁有公司股票的做法，是一種員工激勵措施，也是公司在講求各種企業經營策略中重要的一環。

台灣高科技電子產業經過二十餘年不斷地發展與成長，並獨樹一格地採用「員工分紅配股制度」，最近再加上「員工認股選擇權制度」，不只讓這些企業吸納了很多高科技人才，提升企業競爭優勢，創造公司更高的價值，也造就不少科技新貴。「員工分紅配股制度」和「員工認股選擇權制度」絕不是這些企業成功的唯一因素，但至少是個原動力。人才是公司最重要的資產，由於有這些制度的配合，員工的利益與公司的利益更相互結合，在員工努力追求創造價值的同時，公司與股東也相對得到了更高的回饋，形成台灣高科技產業成功的經營模式。

而公司在設計員工分紅與員工認股選擇權等激勵措施時，稅務上的考量和規劃常常是公司和員工都很關心的問題，也是員工感受這些制度所能帶給他們的實質好處有多少的一個很重要的考量因素。

以本論文研究的幾種員工激勵措施來看，當以「員工分紅配股制度」對員工最具吸引力，亦最具激勵效果。蓋以員工分紅配股來說，通常發放當時股價必定是在面額以上，以現行稅法對員工分紅配股採行面額課稅的方式，員工若賣出股票，超出面額的部分是不課稅的。由於員工取得股票的成本為零，因此這種分紅配股方式對員工來說只需要繳出一小部分所得稅(面額部份)，而大部分所得(高出面額部份)是完全不必繳稅的，若股價越高，免稅的部分比例也就越高。

因此，就激勵效果來說，採用員工分紅配股是極具吸引力的，但也必須考量因員工分紅配股造成的股本膨脹所引起的獲利稀釋效果，招致股東的反彈。

以員工現金分紅來說就很單純，公司每分配一元現金給員工，其實質所得亦為一元，課稅的所得計算基準也是一元，其激勵效果就如同獎金的發放，對員工仍有實質的激勵效果。

公司股價必須高於認股權認購價格時，才有執行認股選擇權的價值。因此，發行員工認股選擇權的較佳時機是在公司股票的價格偏低時，此時發行的認股權對員工也才具吸引力。而市價與認股價格之間的價差越大，員工的實質利得便越高。相對地，在公司股價偏高高時實施員工分紅配股，對員工較具吸引力。因此，這兩種制度的選擇運用，給予公司決策者一個很大的彈性策略運用空間。

公司的中高階主管是決策的制定者，對公司的經營成敗具有較大的影響力。一般而言，職位越高，影響程度越大。也因此，一般公司在實施「員工分紅」與「員工認股選擇權」時，對基層員工會偏向於採用員工現金分紅方式；而對於主管級員工，則偏向於採用員工分紅配股和員工認股選擇權的方式。這樣的方式對於高階主管而言，更能產生個人利益與公司利益相結合的情況。

「員工分紅配股制度」被人詬病有稀釋股東權益的情況，本論文研究認為這是從局部效益去分析的結果；若從整體效益去分析，以長期眼光來看，反而可以因為「員工分紅配股制度」的實施，可以爭取到更好的員工，有更好的激勵效果，員工能夠有更高的價值創造，公司能更成長，最終股東權益可以比未實施「員工分紅配股制度」來得更高。

同樣地，亦有人懷疑「員工認股選擇權制度」有股本膨脹，稀釋股東權益的疑慮。消除疑慮較直接的做法是由公司買回庫藏股當做員工認股權股票，避免股本膨脹。但若從整體和長期的效益去分析，與「員工分紅配股制度」相同，實施「員工認股選擇權制度」之後，最終股東權益應可以更高。

由於政府為考慮稅收與執行的簡便，針對員工認股選擇權的課稅問題，採用執行認股權當時的市價與認股價差做為計算員工所得的依據。由於執行認股權不同於出售股票，獲得利益，這樣的法令規定將造成「員工認股選擇權制度」實施的激勵效果大打折扣。

類似的情況，由於政府為避免內線交易情形發生，對執行員工認股權視為「買進」公司股票，而適用公司內部人「歸入權」的法令規定。這個法令解釋的結果，造成公司經理人在執行員工認股權取得公司股票前後六個月之內不得有「賣出」公司股票的行為。由於六個月的股價變動風險性很高，加上上述採用執行認股權當時的市價與認股價差做為計算員工所得的課稅依據，對公司經理人而言，員工認股選擇權的激勵效果和吸引力將受到嚴重打擊，對台灣高科技產業而言，將是一項極不利因素。

整體而言，本論文研究認為「員工分紅制度」和「員工認股選擇權制度」是很重要的企業策略之一，以此做為員工激勵的重要手段，可以促進達成企業競爭與成長獲利的目的，最終達到員工、公司和股東三方共贏的局面。

本論文係從「員工分紅制度」和「員工認股選擇權制度」的實施內涵、對員工激勵和對公司的整體效益與影響做分析研究。而政府對於「員工認股選擇權」課稅的問題在2004年初才剛確認；對執行員工認股權視為「買進」公司股票，而適用公司內部人「歸入權」的法令規定也才宣布不久；而且政府也在考慮下階段實施「員工分紅配股」採用時價課稅。這些法令規定，在在都影響「員工分紅制度」和「員工認股選擇權制度」。討論和爭議似乎才剛開始，建議未來的研究者繼續探討一個可以兼顧員工激勵效果和合理稅賦的方案，讓這台灣特有的員工獎酬制度能夠繼續發揮它對台灣高科技產業快速成長的影響力。

參考文獻

- [1]<http://ec.im.shu.edu.tw/MGT/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%B8FrontPage/Chap14.htm>
- [2]吳沛霖，"中國大陸國有企業激勵制度改革之研究"，東華大學公共行政研究所碩士論文，92年6月
- [3]胡玉英，北市某醫院護理人員激勵與工作滿意度之相關性研究，臺灣師範大學衛生教育研究所碩士論文，92年6月
- [4]李莉莉，台北市國民小學激勵策略與教師效能之研究，台北師範學院國民教育研究所，91年10月
- [5]王文峰，"私立中等學校主管領導型態、組織溝通滿足、激勵制度與學校效能關係之研究—以台南市為例"，成功大學企業管理研究所碩士論文，92年5月
- [6]<http://www.csb.gov.hk/hkgcsb/hrm/c-motivation/c-why.htm>
- [7]http://www.104sense.com.tw/cfdocs/jobssense/sense/isee.cfm?tit=%B7~%B0%C8%BF%CE%AA%BA%A4%BB%A4j%ADn%B3Z&sr=433_2421625&so=e
- [8]<http://ceiba.cc.ntu.edu.tw/management/content/ch12content.htm#>激勵與個人需求
- [9]梅台生，"廿一世紀激勵員工的變革管理"，T&D 飛訊第三期，91年11月
- [10]http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/employment/2003-05/13/content_867260.htm
- [11]范欽舜，"台灣企業員工激勵計劃~引進獲利分享計劃及股票選擇權"，政治大學財務管理研究所碩士論文，88年6月
- [12]范欽舜，"台灣企業員工激勵計劃~引進獲利分享計劃及股票選擇權-1"，政治大學財務管理研究所碩士論文，88年6月
- [13]潘奎佑，"企業中高階經理人現金紅利、股票紅利及認股選擇權之激勵效果研究—以積體電路產業為例"，東吳大學企業管理研究所碩士論文，91年6月
- [14]林蕙芬，"台灣證券業分紅入股制度對員工生產力之影響探討"，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，91年6月
- [15]崔瓊之，"人力資源重要性對員工分紅入股決策之影響"，成功大學會計學研究所碩士論文，92年6月
- [16]劉欣萍，"員工分紅配股租稅政策對資訊電子業股價之影響"，台灣大學會計學研究所碩士論文，90年6月
- [17]莊澄祥，庫藏股與公司股價、員工分紅配股及投資支出關聯性之研究-以台灣上市公司為例，中原大學企業管理學系碩士，92年6月
- [18]郭靜雅，"最適員工分紅率之探討--以台灣上市公司為例"，高雄第一科技大學金融營運所碩士論文，91年6月
- [19]陳志發，"員工股票選擇權滿意度對離職意願.組織承諾關係之研究--以外商高科技企業為例"，中央大學人力資源管理研究所碩士論文，91年6月
- [20]范欽舜，"台灣企業員工激勵計劃~引進獲利分享計劃及股票選擇權-2"，政治大學財

- 務管理研究所碩士論文，88 年 6 月
- [21]葉京怡，”員工最適激勵契約設計—股票與股票選擇權之應用”，政治大學國際貿易研究所碩士論文，89 年 6 月
- [22]<http://www.tse.com.tw/plan/essay/469/Chiu.htm>
- [23]<http://ais.idv.tw/channel/q123.htm#RQ123-1>
- [24]認識勞工分紅入股(初級)，行政院勞委會勞工福利處勞工教育教材
(<http://intra.cla.gov.tw/webcla/claweb.nsf/0/4825670f0027dcbd48256655002df7e4?OpenDocument>)
- [25]庫藏股有助資本市場發展--公司可買回在外的股票---張育寧，遠見 2004-04-09
- [26]「發行人募集與發行有價證券處理準則」第四章發行員工認股權憑證第 52 條至 62 條 (民國 93 年 2 月 2 日修正)
- [27]以股票獎酬引導長期績效-創造員工、股東及公司三贏局面，惠悅觀點，2002.10 李彥興(美商惠悅公司副總經理暨精算師)



附錄一(專家訪談)

為了對高科技公司實施「員工分紅制度」與「員工認股選擇權制度」的情況和實施結果做進一步了解，本論文研究期間進行了個案公司的專家訪談。訪談對象為B公司(台積電)的經理級人員和C公司(智邦)的副總級人員。

兩家公司受訪人員均非常肯定「員工分紅制度」對員工激勵的高度效益，對吸引人才和留住人才均有正面的高度影響。

員工分紅與員工認股選擇權之專家訪談(問題集)

【綜合問題】

1. 貴公司是否實施員工分紅制度？是否實施員工認股選擇權制度？
2. (貴公司若兩種制度都有)員工是否能同時擁有兩種制度實施的機會？或者員工僅能二選一？(即員工是否僅能選擇或適用其中一種制度)
3. 就貴公司實施員工分紅與員工認股選擇權制度的經驗來看，何者對員工較具吸引力？激勵效果如何？
4. 你認為員工分紅與員工認股選擇權制度是有效的「員工激勵制度」嗎？你的看法如何？

【員工分紅制度】

1. 貴公司員工分紅制度(辦法)為何？何時開始實施？
2. 最近三年員工分紅的情況？
3. 你認為貴公司實施員工分紅制度所獲得的好處有哪些？
4. 就下列幾項企業經營的重要因素而言，貴公司實施員工分紅制度有什麼樣的影響？(正面／負面)
 - 人才取得
 - 人才留任
 - 員工平均素質
 - 員工工作績效
 - 員工流動率
 - 高階經理人的管理績效
 - 整體企業經營績效
5. 你贊同「實施員工分紅制度對公司、員工和股東三方都有利」這樣的說法嗎？

【員工認股選擇權】

1. 貴公司員工認股選擇權制度(辦法)為何？何時開始實施？
2. 你認為貴公司實施員工認股選擇權制度所獲得的好處有哪些？
3. 就下列幾項企業經營的重要因素而言，貴公司實施員工認股選擇權制度有什麼樣的影響？（正面／負面）
 - － 人才取得
 - － 人才留任
 - － 員工平均素質
 - － 員工工作績效
 - － 員工流動率
 - － 高階經理人的管理績效
 - － 整體企業經營績效
4. 你贊同「實施員工認股選擇權制度對公司、員工和股東三方都有利」這樣的說法嗎？為什麼？你的看法如何？

訪談結果如下：

【綜合問題】

1. 貴公司是否實施員工分紅制度？是否實施員工認股選擇權制度？
答：台積電：國內只實施員工分紅制度，海外公司則僅實施員工認股選擇權制度
智邦：兩項制度均實施
2. (貴公司若兩種制度都有)員工是否能同時擁有兩種制度實施的機會？或者員工僅能二選一？(即員工是否僅能選擇或適用其中一種制度)
答：台積電：國內只實施員工分紅制度，故國內員工僅享有員工分紅
智邦：兩項制度均可同時享有
3. 就貴公司實施員工分紅與員工認股選擇權制度的經驗來看，何者對員工較具吸引力？激勵效果如何？
答：台積電：就員工普遍的反應，員工分紅配股因為股票市價具成長機會，實質利得有較高機會，因此最具吸引力
智邦：理由同上，員工分紅配股較具吸引力
4. 你認為員工分紅與員工認股選擇權制度是有效的「員工激勵制度」嗎？你的看法如何？
答：台積電：同意
智邦：同意

【員工分紅制度】

1. 貴公司員工分紅制度(辦法)為何？何時開始實施？

答：台積電：提撥比例由董事會決定，近幾年約佔年度盈餘的 8%，92 年度盈餘之員工分紅分配股票與現金之比例為 8：2，預計 93 年度為 6：4，發放現金之比例逐漸增加

智邦：公司章程中規定提撥比例為年度盈餘的 15%，現金股票各半

2. 最近三年員工分紅的情況？

答：台積電：92 年：股票 2,726,513,630 元，現金 681,628,401 元

91 年：股票 1,539,013,000 元

90 年：股票 1,070,783,000 元

智邦：92 年：無

91 年：161,211,715 元，現金與股票各半

90 年：188,527,200 元，全部股票

3. 你認為貴公司實施員工分紅制度所獲得的好處有哪些？

答：台積電：對吸引人才和留才具有很大正面影響

智邦：同上

4. 就下列幾項企業經營的重要因素而言，貴公司實施員工分紅制度有什麼樣的影響？
(正面／負面)

- 人才取得
- 人才留任
- 員工平均素質
- 員工工作績效
- 員工流動率
- 高階經理人的管理績效
- 整體企業經營績效

答：台積電：一般而言均具絕對性的正面影響

智邦：一般而言均具正面良性影響，唯獨因為基層非主管人員以發放現金分紅為主，而有部分怨言

5. 你贊同「實施員工分紅制度對公司、員工和股東三方都有利」這樣的說法嗎？

答：台積電：同意

智邦：同意

【員工認股選擇權】

1. 貴公司員工認股選擇權制度(辦法)為何？何時開始實施？

答：台積電：國內未實施，僅在海外公司實施

智邦：自民國 92 年開始實施員工認股選擇權制度，當年共發行 40,000,000 股，存續期間為 2 至 10 年，發行屆滿 2 年可執行其中的 50%，屆滿 3 年可執行 100%。

2. 你認為貴公司實施員工認股選擇權制度所獲得的好處有哪些？

答：台積電：公司的未來與員工個人利益相結合，可以激勵員工努力創造公司價值，讓公司股價可以提升，提高認股權價值

智邦：同上

3. 就下列幾項企業經營的重要因素而言，貴公司實施員工認股選擇權制度有什麼樣的影響？（正面／負面）

- 人才取得
- 人才留任
- 員工平均素質
- 員工工作績效
- 員工流動率
- 高階經理人的管理績效
- 整體企業經營績效

答：台積電：一般而言均具絕對性的正面影響，尤其是對於高階主管

智邦：同上

4. 你贊同「實施員工認股選擇權制度對公司、員工和股東三方都有利」這樣的說法嗎？

答：台積電：同意

智邦：同意



附錄二(個案 A 公司員工分紅實施辦法)

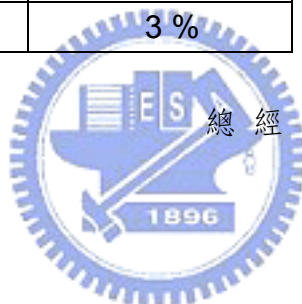
公 告

(〇〇)〇人字第〇〇〇〇號

主旨：員工紅利提撥比例

公告事項：依據公司章程第〇〇條之規定，於年度盈餘分配時，應提撥百分之三至百分之十為員工紅利，經董事會決議通過，員工紅利按獲利目標達成狀況依下表提撥：

獲利目標達成率	員工分紅比例
120 % 以上	10 %
110 %	9 %
100 %	8 %
95 %	6.5 %
90 %	5 %
85 %	4 %
80 %	3 %



總 經 理

〇 〇 〇

附錄三(個案 A 公司員工認股選擇權實施辦法)

致茂電子股份有限公司
九十年度員工認股權憑證發行及認股辦法

一、發行目的

本公司為吸引及留任公司所需之科技及專業人才，並提高員工對公司之向心力及歸屬感，以共同創造公司及股東之利益，特訂定本辦法。

二、發行日期

於主管機關核准後一年內發行，實際發行日期由董事長訂之。

三、認股權人

- (一) 以認股基準日當日之五職等(含)以上，且在本公司工作滿一年以上之本公司全職員工。
 - (二) 以認股基準日當日之八職等(含)以上之本公司全職員工。
 - (三) 為引進具特殊專才者，經董事長專案核准者，唯須於到職後始能授予認股權證。
 - (四) 其他本公司員工績效卓著，有特殊貢獻者，提報經董事長核准者。
 - (五) 子公司其他員工對公司有特殊貢獻者，經董事長核准者。
- 實際得為認股權人之員工及所得認股之數量將參酌年資、職級、工作績效、整體貢獻或特殊績效由董事長提報董事會同意認定之。任一員工被授予之認股權數量，不得超過本次發行員工認股權憑證總數之百分之十，且單一認股權人每一會計年度得認購數量，不得超過年度結束日已發行股份總數之百分之一。

四、發行總數

發行總額為 800,000 單位，每單位認股權憑證得認購股數為 10 股，得分次發行。因認股權行使而須發行之普通股新股總數為 8,000,000 股。

五、認股條件

- (一) 認股價格：以發行當日本公司普通股收盤價格。若當日收盤價格低於 面額時，則以普通股股票面額為認股價格。
- (二) 權利期間：認股權人自被授予員工認股權憑證屆滿二年後可按下列時 程行使認股。認股權憑證之存續期間為七年，不得轉讓，但因繼承者不在此限。

時 程	可行使認股比例
屆滿二年	50%
屆滿三年	75%
屆滿四年	100%

(三) 認購股份之種類：本公司普通股股票。

(四) 認股權人如因故離職，應依下列方式處理：

- (1) 自願離職：已具行使權之認股權憑證，得自離職日起三個月內行使認股權利。未具行使權之認股權憑證，於離職當日即視為放棄認股權利。留職停薪及被解聘者，自生效日起亦比照辦理。
 - (2) 退休：已授予之認股權憑證，於退休時，可以行使全部之認股權利，除仍應於被授予認股權憑證屆滿二年後方得行使外，不受本條第二項有關時程屆滿可行使認股比例之限制。惟該認股權利，應自退休日起或被授予認股權憑證屆滿二年時起（以日期較晚者為主），一年內行使之。
 - (3) 死亡：已授予之認股權憑證，於死亡時，繼承人可以行使全部之認股權利。除仍應於被授予認股權憑證屆滿二年後方得行使外，不受本條第二項有關時程屆滿可行使認股比例之限制。惟該認股權利，應自死亡日起或被授予認股權憑證屆滿二年時起（以日期較晚者為主），一年內行使之。
 - (4) 因受職業災害殘疾或死亡者：
 1. 因受職業災害致身體殘疾而無法繼續任職者，已授予之認股權憑證，於離職時，可以行使全部之認股權利。除仍應於被授予認股權憑證屆滿二年後方得行使外，不受本條第二項有關時程屆滿可行使認股比例之限制。惟該認股權利，應自離職日起或被授予認股權憑證屆滿二年時起（以日期較晚者為主），一年內行使之。
 2. 因受職業災害致死亡者，已授予之認股權憑證，於死亡時，繼承人可以行使全部之認股權利。除仍應於被授予認股權憑證屆滿二年後方得行使外，不受本條第二項有關時程屆滿可行使認股比例之限制。惟該認股權利，應自死亡日起或被授予認股權憑證屆滿二年時起（以日期較晚者為主），一年內行使之。
 - (5) 資遣：已具行使權之認股權憑證，得自資遣生效日起三個月內行使認股權利。未具行使權之認股權憑證，自資遣生效日起即視為放棄認股權利或得由董事長或其授權主管人員於本條第二項權利行使時程範圍內核訂其認股權利及行使時限。
 - (6) 認股權人或其繼承人若未能於上述期限內行使認股權者，即視為放棄認股權利。
- (五) 放棄認股權利之認股權憑證處理方式：對於放棄認股權利之認股憑證，本公司將予以註銷不再發行。

六、履約方式

以本公司發行新股交付，並依公司法第一百六十一條第一項但書規定，採先發行股票後辦理資本額變更登記。

七、認股價格之調整

- (一) 本認股權憑證發行後，遇有本公司普通股股份發生變動時（即辦理現金增資、盈餘轉增資、資本公積轉增資、公司合併、股票分割及辦理現金增資參與發行海外存託憑證等），認股價格依下列公式調整之（計算至新台幣角為止，分以下四捨五入）。除法令另有規定或需經主管機關核可外，對於登載於股東名簿之認股權股款繳納憑證持有人，本公司將按認股價格調整之差異加發認股權股款繳納憑證。實際發行日期由董事長訂之。加發認股權股款繳納憑證時，若有不足壹股之股份金額，本公司以現金償付。

$$\text{調整後認股價格} = (\text{調整前認股價格} - \text{現金股利}) \times \frac{\text{已發行股數} + \frac{\text{每股繳款額} \times \text{新股發行股數}}{\text{調整前認股價格}}}{\text{已發行股數} + \text{新股發行股數}}$$

- (1) 已發行股數係指普通股已發行股份總數，不含認股權股款繳納憑證及債券換股權利證書之股數。
- (2) 每股繳款金額如係屬無償配股或股票分割，則其繳款金額為零。
- (3) 與他公司合併時，增資新股每股繳款額為合併基準日（含）前三十個營業日本公司普通股平均收盤價。
- (4) 遇有調整後認股價格高於調整前認股價格時，則不予調整。
- (二) 認股憑證發行後，本公司遇有發放現金股利，認股價格等值調整之。

八、行使認股權程序

- (一) 認股權人除依法暫停過戶期間及依本辦法第十條第一項所規定之限制期間外，得依本辦法第五條第二項所訂之時程行使認股權利，並填具認股請求書，向本公司之股務代理機構提出申請，於遞送時即生認股之效力，且不得申請撤銷。
- (二) 本公司股務代理機構受理認股之請求後，即製作認股權股款繳納通知，繳款期間為五個營業日，通知認股權人繳納股款至指定銀行，認股權人未於繳款期限內繳足股款，則視同放棄認股權利。認股權人不得要求再恢復其認權利。
- (三) 本公司股務代理機構於確認收足股款後，將其認購之股數登載於本公司股東名簿，於五個營業日內以集保劃撥方式發給本公司新發行之普通股。
- (四) 本公司自交付認股權人新發行之普通股之日起，該新發行之普通股即得於台灣證券交易所上市買賣。
- (五) 本公司每一會計年度以下列四日為申請換發普通股之基準日，向主管機關辦理資本額變更登記及新股發行之申請。
- (1) 三月一日
- (2) 當年度本公司無償配股基準日或配息基準日（以日期較晚者為主）；惟當年度若股東常會決議不辦理無償配股或配息時，則改為六月二十八日
- (3) 九月二十八日
- (4) 十二月二十八日

九、認股價格低於股票面額之處理

本公司發行認股權憑證之認股價格如低於普通股股票面額時，以普通股股票面額為認股價格。

十、認股權行使後之權利限制

本公司所交付予員工之認股權憑證，在法定停止過戶期間及下列期間不得行使認股權：

- (一)「每年度自本公司向交易所洽辦每償配股停止過戶除權公告日與現金股息停止過戶除息公告日前三個營業日」起至「無償配股與現金配息基準日（以較晚者）之期間」
- (二)「每年度自公司向交易所洽辦現金增資認股停止過戶除權公告日前三個營業日」起至「現金增資認股基準日」之期間。
- (三)「決定當年度之合併基準日之公告日前三個營業日」起至當年度合併基準日之期間；或「決定當年度之分割基準日之公告日前三個營業日」起至當年度分割基準日之期間。

十一、其他

- (一) 本辦法經董事會同意，並報經主管機關核准後生效，修改時亦同。但認股權已發行後，本辦法若有修改須經董事會同意，並提報下次股東會。
- (二) 本辦法如有未盡事宜悉依相關法令規定辦法。

主管機關核准日期：90年07月16日

發行日期：90年07月24日

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站

http://mops.tse.com.tw/server-java/t47sb09?TYPEK=sii&colorchg=1&step=1&co_id=2360&name=致茂電子股份有限公司&allow_date=20010716

附錄四(個案 C 公司員工認股選擇權實施辦法)

智邦科技股份有限公司九十二年員工認股權辦法

第一條 發行目的

本公司為吸引人才，激勵員工長期服務意願並提昇向心力，以共創公司及股東之利益，茲訂定本公司員工認股權憑證發行及認股辦法。

第二條 發行期間

依據證券交易法第二十八條之三及財政部證券暨期貨管理委員會發布之「發行人募集與發行有價證券處理準則」等相關規定，本員工認股權憑證於主管機關申報生效通知到達之日起一年內得視實際需求，為一次或分次發行，實際發行日期由董事長訂之。

第三條 認股權人資格條件

以本公司及國內外由本公司直接(間接)轉投資事業持股超過 50% 之子公司全職正式員工為限。實際得為認股權人之員工及其得認購之股權，將以其職稱、職等、薪資、服務年資、績效表現、其對公司之貢獻及其他等因素為決定原則，由本公司承辦部門按前述原則，依認購當時之相關法令規定，並參酌公司營運需求及業務發展策略與方針所需，擬定提案，經總經理同意後，提報董事會決議通過後認定之。單一員工被授予之認股權數量，不得超過每次發行員工認股權憑證總數之百分之十，且每一會計年度得認購股數，不得超過年度結束日已發行股份總數之百分之一。

第四條 發行總數

本次發行總額為 40,000,000 單位，每單位認股權憑證得認購股數為普通股一股。因認股權行使而須發行之普通股新股總數為 40,000,000 股。

第五條 認股條件

二、認股價格及認股價格低於股票面額之處理

每單位認股價格為發行日本公司普通股之每股收盤價。若當日收盤價格低於面額時，則以普通股每股面額為每股認股價格。

二、權利期間

- (一) 本認股權憑證之存續期間為十年，此一期間內不得轉讓，但因認股權人死亡其繼承者不在此限。十年存續期間期滿時，未行使之認股權利視同放棄。
- (二) 認股權人自被授予認股權憑證屆滿二年後，可就授予之認股權憑證數量之百分之五十為限，行使認股權利；自授予起屆滿三年後，認股權人可就全部授予之認股權憑證行使認股權利。

三、認購股份之種類

本公司普通股股票。

四、認股權人因故離職，應於認股權憑證存續期間內，依下列方式處理：

(一) 一般離職(含自願離職、退休、資遣及開除)

已具行使權之認股權憑證，得自離職之日起 30 日內行使認股權；未具行使權之認股權憑證，於離職當日即喪失一切權利義務。

(二) 轉任關係企業

因本公司營運所需，經本公司總經理核定須轉任本公司關係企業或其他公司之認股權人，其已授予認股權憑證之權利義務均不受轉任之影響。

(三) 留職停薪

凡經本公司核准已辦理留職停薪之認股權人，其已具行使權利之認股權憑證，應自留職停薪始日起 30 日內行使認股權完畢，逾期行使者，凍結其認股行使權利，並遞延至復職後恢復；未具行使權利之認股權憑證，自復職日起回復其權益，惟認股行使期間應按留職停薪期間，往後遞延，但仍以本認股權憑證存續期間為限。

(四) 職業災害

因受職業災害致無法繼續任職之認股權人，於離職後，其已授予之認股權憑證不因離職而影響其權益，但仍須按本辦法規定行使認股權利。

(五) 認股權人死亡時，由其繼承人繼承其被授予之認股權憑證，不因繼承而影響原授予認股權憑證之權益，但仍須按本辦法規定行使認股權利。繼承人辦理繼承事宜時，除應依民法相關規定外，另依「公開發行股票公司股務處理準則」等相關規定辦理。

(六) 認股權人或其繼承人若未能於上述期限內行使認股權者，即視為放棄認股權利。

五、放棄認股權利之認股權憑證處理方式：

對於放棄認股權利之認股權憑證，本公司將予以註銷。

第六條 履約方式

以發行新股方式交付。

第七條 認股價格之調整

一、本認股權憑證發行後，遇有本公司普通股股份發生變動時〔即辦理現金增資、盈餘轉增資、資本公積轉增資、公司合併、公司分割、股票分割及辦理現金增資參與發行海外存託憑證等〕，每股認股價格依下列公式調整〔計算至新台幣角為止，以下四捨五入〕。若有不足壹股之股份金額，本公司以現金償付並計算至元為止。

調整後認股價格 = 調整前認股價格 × 已發行股數 + 〔每一新股繳納金額 × 新股發行股數〕 ÷ 調整前認股價格已發行股數 + 新股發行股數

註 1：上述『已發行股數』係指普通股已發行股份總數〔含未註銷或未轉讓之庫藏股票，不含『債券換股權利證書』〕。

註 2：每一新股繳款金額如係屬無償配股部份或股票分割時，則其繳款金額為零。

註 3：與他公司合併時，每一新股繳款金額為合併基準日前第 45 個營業日起連續 30 個營業日本公司普通股收盤價之簡單算數平均數。

註 4：遇有調整後之認股價格高於調整前之認股價格時，則不予調整

註 5：遇有調整後之認股價格低於面額者，以每股面額為認股價格

- 二、本公司辦理盈餘轉增資及資本公積轉增資時，對於已授與但尚未行使認股權利之認股權憑證，除依本條第一項調降認股價格外，本公司得按認股價格調整之差異，以前述調降後之價格為認股價格加發認股權憑證，但以認股時公司章程載明有足以供認購股份數額者為限，實際發行日期由董事長訂之。加發認股權憑證時，遇有不足壹單位者則不予發放。
- 三、認股權憑證發行後，遇有依本條之規定加發認股權憑證，致可認購之股份數額超過公司章程所定之額度時，應先完成變更章程增加可認購股份之數額後，始得為之。
- 四、認股權憑證發行後，本公司若有發放現金股利，認股價格等幅調降之

第八條 行使認股權之程序

- 一、認股權人除依法暫停過戶期間外，得依本辦法行使認股權利，並填具認股請求書，向本公司提出申請。
- 二、本公司受理認股之請求後，通知認股權人繳納股款至指定銀行，認股權人一經繳款後，即不得撤銷認股繳款。
- 三、本公司於確認收足股款後，將其認購之股數登載於本公司股東名簿，於五個營業日內以集保劃撥方式發給本公司新發行之普通股。
- 四、本公司新發行之普通股自向認股權人交付之日起上市買賣。
- 五、本公司依本辦法發行新股交付予認股權人，將於每季結束後向公司登記之主管機關申請資本額變更登記；惟當年度若遇無償配股除權基準日或現金增資認股基準日，得衡酌調整變更登記時間。

第九條 認股權行使後之權利限制

認股權行使後普通股權利義務與本公司普通股股份相同。

第十條 保密規定及處分限制

- 一、認股權人經授予認股權憑證後，應恪遵本公司薪資保密規定，不探詢他人或洩漏被授予之認股權憑證相關內容及數量。
- 二、本認股權憑證及其權益，不得轉讓、作為抵押及設質之標的物、贈與他人或為其他方式之處分。

第十一條 終止規定

因下列原因之一發生，以致本辦法無法適用時，本公司得報經政府主管機關核准後，終止本辦法，然已具行使權利之認股權憑證，仍應訂定相當期限准予行使認股權利：

- 一、政府相關法令修正；
- 二、本公司辦理減資、分割或二家以上獨立之公司、因合併而為消滅之公司
- 三、當其他足以影響本辦法存在之重大因素。

第十二條 實施細則

個別認股權人被授予之認股權憑證數量、認股權憑證行使、認股繳款、換發股票等事宜之相關手續及各該作業時間，將由本公司另行通知認股權人。

第十三條 其他重要事項

- 一、本辦法經董事會三分之二以上董事出席及出席董事超過二分之一同意，並報經

主管機關核准後生效，並授權董事長於實際發行前遇主管機關或法令變更要求修訂時得全權處理，惟嗣後仍須經董事會三分之二以上董事出席及出席董事超過二分之一同意追認。

二、本辦法如有未盡事宜，悉依相關法令規定辦理。

主管機關核准日期：92年9月22日

發行日期：92年11月25日

資料來源：台灣證券交易所公開資訊觀測站

http://mops.tse.com.tw/server-java/t47sb09?TYPEK=sii&colorchg=1&step=1&co_id=2345&name=智邦科技股份有限公司&allow_date=20030922



附錄五

財政部證券暨期貨管理委員會 令

受文者：財政部中部辦公室

速別：最速

發文日期：中華民國九十一年三月七日

發文字號：（九〇）台財證（三）字第一七二四七九號

附件：無

- 一、員工認股權憑證依規定不得轉讓，且未開放上市買賣，故公司內部人取得公司發給之員工認股權憑證，尚非證券交易法第一百五十七條之適用範圍。惟該內部人如行使員工認股權，取得公司股票或股款繳納憑證，則屬證券交易法第一百五十七條第一項所定『取得』範圍，應有歸入權之適用。至於以行使員工認股權取得之股款繳納憑證換取股票，則非該條文所定『取得』範圍。
- 二、公司內部人參與公開承銷認購可轉換公司債或附認股權公司債，行使可轉換公司債或附認股權公司債之轉換權或認股權取得股票、債券換股權利證書或股款繳納憑證、及以債券換股權利證書或股款繳納憑證換取股票，均非證券交易法第一百五十七條第一項所定『取得』範圍。

正本：財政部中部辦公室（請刊登公報）、貼本會公告欄

副本：中華民國證券商業同業公會、台灣證券交易所股份有限公司、財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心、
財團法人中華民國證券暨期貨發展基金會、法源資訊股份有限公司

附錄六

發文單位：財政部證券暨期貨管理委員會

發文字號：台財證三字第 0920001301 號

發文日期：民國 92 年 03 月 27 日

資料來源：財政部證券暨期貨管理委員會

相關法條：證券交易法 第 157、157-1、22-2、25、28-2 條 (91.06.12)

要 旨：證券交易法規定之經理人適用範圍

(原財政部證券暨期貨管理委員會 80.07.27 (80) 台財證 (三) 字第 19337 號函自即日起不予適用)

全文內容：

一、證券交易法第二十二條之二、第二十五條、第二十八條之二、第一百五十七條及第一百五十七條之一規定之經理人，其適用範圍訂定如下：

- 
- (一) 總經理及相當等級者
 - (二) 副總經理及相當等級者
 - (三) 協理及相當等級者
 - (四) 財務部門主管
 - (五) 會計部門主管
 - (六) 其他有為公司管理事務及簽名權利之人

二、本會八十年七月廿七日 (八〇) 台財證 (三) 第一九三三七號函自即日起停止適用。

參考法條：證券交易法 第 22-2、25、28-2、157、157-1 條 (91.06.12)

附錄七 發行人募集與發行有價證券處理準則

「發行人募集與發行有價證券處理準則」針對公開發行公司發行員工認股權憑證另有規範與額外的限制：

- 證期會審核要件
- 發行數量及單一認股權人認購股數之限制
- 認股價格之限制
 - >> 上市上櫃公司：不得低於發行日標的股票之收盤價
 - >> 興櫃股票、未上市：不得低於申報日最近期經會計師查核簽證之財務報告每股淨值。
 - >> 不受公司法第一百四十條之限制
- 認股履約期間之限制
- 發行及認股辦法之應記載事項

