

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

自從台灣半導體業在1990年代急速的發展開始，高科技廠商在產業週期如此短的環境之下，為加速公司的成長，對員工的激勵不遺餘力，除了良好的福利之外，分紅入股在股市一片榮景之下，深深吸引人潮追求；分紅多、獎酬高的企業，人力資源不停的湧入，根本不用擔心人才不足；相反的，未能提供相對報酬的產業或是企業，則一直為人才之招募、訓練及維持所困。在此特殊環境之下，半導體產業製造廠的供應商；特別是中小型的代理商，面臨了在人力市場上和客戶搶人的困境。

眾所週知，人才是公司的最大資源，各個公司也都想盡所有的方法來留住人才，諸如分紅入股、股票選擇權、工作環境、訓練機會、輪調制度等；然而，究竟這些福利或是獎酬制度會有多少功用呢？甚至於，這些政策在不同的企業生命週期會不會有矛盾衝突產生呢？尤其是中小型供應商初創時期分紅入股、股票選擇權對員工來說也許只是未來式或遙不可及，對實質激勵有限，都是值得經營者去深思的問題。

對一個從事代理經銷業務的公司而言，代理甚麼產品是企業成功的重要因素，特別是在產業週期變化很快的半導體產業，可代理的產品有限之下，經銷權的存續會因為銷售成績的太好或太壞的影響；太好則原廠會策略應用而轉而直接銷售，太壞則又會另覓經銷商取而代之；因此，未來充滿不確定性、不安定性；尤其是在初創時期，公司資源又少；一切在摸索之中的情況之下，如何在最短期限吸引人才，完成產品行銷佈局、創造營收是公司在創初期的重心。因此，企業經理人在產業環境及成本考量之下，必須設計出最佳的行銷組織及薪酬獎金制度以確保在顧及公司資源及吸引人才之下，銷售人員能夠發揮最佳績效，創造營收；因此，銷售人員的獎酬制度對從事代理經銷的新創公司是十分重要的。

台灣以中小型企業為主，而這些中小型企業中有很大的比率是從事代理經銷業務的小型公司；特別是在過去的十幾年以來，高科技的大型企業進相成為人才追足的目標；因此這些中小型企業在如此的外在環境之下，吸引人才、留住人才，進而完成產品行銷佈局、創造營收，其所展現的堅強的生命力是我們值得去研究的；然而，綜觀國內對行銷人員的獎酬制度的研究，大抵上均以大型企業為主體，對中小型企業的研究卻很少；而目前耳熟能詳的大型企業在新創之初，也必定走過規模小、資源不足的嬰兒

期階段；此外，個人經營半導體設備耗材代理商第二年，面臨銷售人員獎勵制度的設計與調整；這更促使本研究的動機。

## 第二節 研究方法步驟與目的

本研究方法首先採文獻回顧，由「文獻分析法」(literature analysis)整合不同理論及實徵資料以建構模型。並且以經營者之「個案研究法」以了解實務上的現象。訪談對象以國內十家成立迄今五年內之半導體設備耗材代理商為訪談對象，採用深入訪談的方式，探討其草創之初以至目前，行銷人員獎勵制度之相關策略及其面臨之困難與問題，分析實務界較常採行之激勵制度，並嘗試和文獻理論作一對應及比較；再從經營者的角度，瞭解在企業嬰兒期其對激勵制度的看法及問題。

本研究之研究步驟可分為(1)根據研究的動機與目的，確認研究方向；(2)文獻分析的歸納整理；(3)實務研究的歸納整理；(4)文獻與實務經驗之對照比較。研究流程如下圖1-1所示。

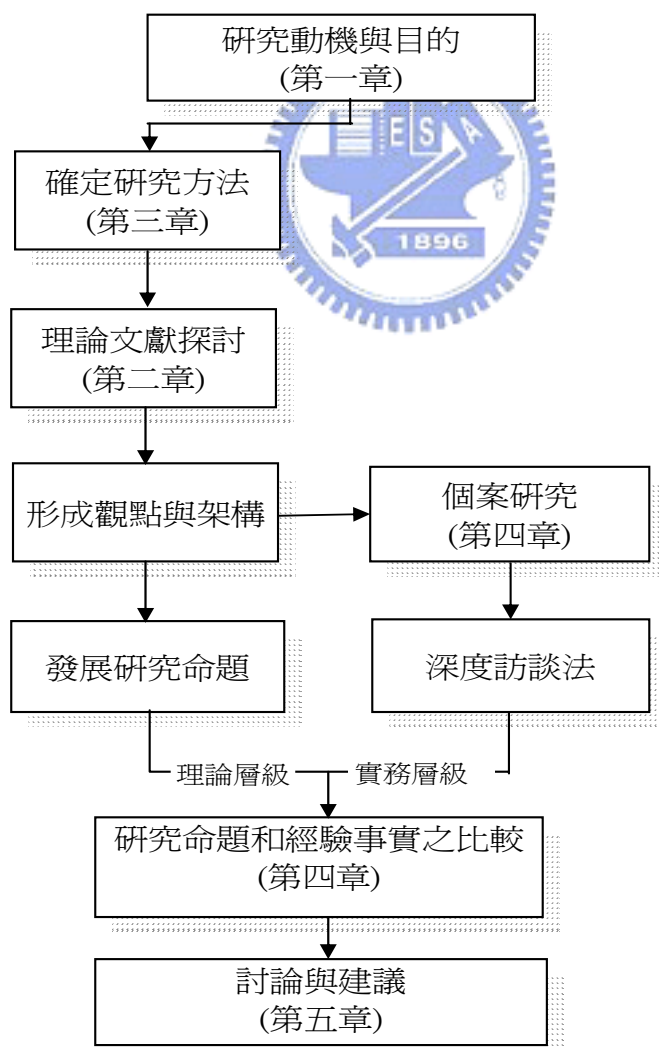


圖1-1 研究流程 資料來源:本研究整理

希望透過本研究，提供中小型企業主在新創公司追求業務成長生存時，經營者採行激勵制度的參考。

因此，本研究的研究目的可歸納如下：

1. 由文獻中瞭解各種激勵制度。並建構企業嬰兒期激勵制度應具備的特性。
2. 瞭解現行半導體產業小型代理商常用之行銷人員激勵制度，和經營者對於激勵制度的看法。
3. 由比較現行半導體產業小型代理商常用之行銷人員激勵制度，和文獻建構的激勵制度應具備的特性之不同，從而探討經營者對激勵制度的問題和想法。

### 第三節 研究限制

由於研究過程中涉及研究者的主觀意見與判斷，研究結果可能受到影響。

首先，本研究屬於模型建構階段的探索性研究，其研究命題的發展或推導易受研究者主觀判斷的影響。再者，在質性資料分析的過程中，研究者扮演極為重要的角色，每一分析步驟或多或少都會受到研究者本身價值的影響，而本研究自審視訪談記錄、選取語幹、等分析步驟，皆由研究者獨自完成，因此，訪談內容釋義的分析過程中，皆會受到個人主觀判斷的影響。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 企業的生命週期

企業生命週期理論已被廣泛地運用在企業經營策略的制定、企業經營策略與經營績效之關聯性、組織結構特徵、領導者風格、及財務與非財務資訊的價值攸關性等方面。根據Adizes (1988) 的企業生命週期理論，企業發展是一連串調適與變革的過程，分為：企業追求期(Courtship)、企業嬰兒期(Infant stage)、企業學步期(Go-gostage)、企業青春期(Adolescence stage)、企業壯年期(Prime stage)、企業穩定期、企業貴族期(Aristocracy stage)、官僚早期、官僚期及死亡等九個階段；和生物一樣，都會經歷創立、成長、成熟、及衰退等階段。每個階段有不同的成長瓶頸，及不同的致命問題，能突破障礙，改善問題，才得以繼續發展 (如表2-1)。

表2-1 企業生命週期主要問題與成長關鍵彙總表

企業生命階段	生存問題	成長關鍵
1 企業追求期	創辦人建立的承諾要夠堅定務實	具體表現在承擔風險。
2 企業嬰兒期	資金不足, 掌控制度, 領導風格, 承諾與支持度不足。	業務與資金需求穩定。
3 企業學步期	自大自滿, 被動的銷售導向, 權責不分, 賞罰不明, 職務因人而異, 制度缺乏。	如無法改善, 可能經營不善而倒閉。
4 企業青春期	重回企業學步期, 創業型經理人離開, 公司虧損員工卻領獎金, 權力轉移使工作癱瘓難行, 失去互信互重。	應速制度化。
5 企業壯年期	員工素質低, 內鬥及自滿失去長短期目標兼顧的活力, 失去創業精神, 不能增強原有的成長動力。	成長與衰退的轉捩點。
6 企業穩定期	彈性減少, 行事保守, 忽視冒險創新, 喪失創業精神, 不再期盼成長, 緬懷過去成就不再有願景。	企業開始老化的徵兆。
7 企業貴族期	投資在控制系統與福利措施, 缺乏創新, 失去目標, 注重表面型式, 重視HOW而非WHAT與WHY, 活力開始衰退。	盡是企業老化的跡象。
8 官僚早期	內鬥嚴重, 問題發生互相推諉而不去補救解決, 不太重視外部客戶, 本位主義強烈且搶功推責。	
9 官僚期及死亡	與外在環境脫節, 失效的制度(規章很多無法發揮預定功能), 缺乏信心(沒把握把事情做好), 嚴重忽視客戶等。	

資料來源: Adizes, I, Corporate Lifecycles, 企業生命週期, 徐聯恩譯, 二版, 長河出版社, 台北, 民國八十六年。

因為企業組織所面臨的生存問題會因其所處的生命週期階段的不同而不同，企業的經營策略與組織結構亦會隨著企業生命週期階段的改變而變

化，以求穩健成長、持續改善永續經營。以下本研究單就嬰兒期作概略的說明：

## 企業嬰兒期

企業在創業構想開始進入追求期之後，開始有資源的實際投入，承諾的具體表現是承擔風險，譬如：有人辭掉原有的工作，新辦公室付款租下來了，或公司答應顧客在某天要交貨了；真正有人承擔風險時，企業便進入了生命週期的第二階段—嬰兒期，企業在嬰兒期的問題有以下特徵：

1. 由於行動導向，機會驅動，因此，
2. 沒什麼制度規章，政策，因此，
3. 表現不穩定，因此，
4. 容易受挫，稍不注意問題就惡化成為危機，因此，
5. 管理行為由危機決定落入危機管理的險境，因此，
6. 企業缺乏授權，是一場一人秀，因此，
7. 創辦人的承諾，不斷受到試煉，並且是企業是否存活的重要指標。

在很多方面，嬰兒期的企業都和真正的嬰兒很像；為了生存，他們都需要

1. 定期授奶，缺乏奶水（應付日增的存貨，及應收帳款所需的營運資金），他們就會死亡。
2. 父母的愛（創辦人的承諾），缺乏父母的愛心，他們也會死亡。

而這兩者都是企業嬰兒期最容易引起的疾病。

在此一時期的問題特徵之下所表現的現象如下表 2-2



企業嬰兒期正常現象	不正常現象
承諾不會在碰到困難時消失	承諾再遭遇困難時消失
現金不足	長期現金不足
辛勤工作進而激發工作意願	喪失努力的目標及意願
缺乏制度	過早訂定規則制度與流程
缺乏授權	過早授權
個人秀但能接受意見	創辦人失去控制，自大不能接受意見
犯錯	不容許犯錯
家庭支持	家人不支持
外力支持	外力干擾使創辦人心生疏離

表 2-2 資料來源: Adizes, I, Corporate Lifecycles, 企業生命週期。

徐聯恩譯，二版，長河出版社，台北，民國八十六年

## 第二節 激勵理論之期望理論

針對激勵效果之探討，國內之研究多運用期望理論為研究架構，因此為求瞭解文獻作法及發展本研究之架構，此先將激勵內涵簡單整理，並進而敘述激勵理論中之期望理論內涵。

### 一、激勵 (Motivation)

許多學者皆曾為「激勵」(Motivation)一詞下過定義(表2)，激勵是驅使人願意竭盡所能，使人成功地施展所長的過程-使人因為願意竭盡所能而工作得更起勁、更有效率。對於企業而言，它是一種人性化的管理策略，其目的在針對員工行為需求層面的瞭解，而誘導其工作意願和鼓勵其工作士氣。尤其，領導者激勵的作用將是一項關鍵的因素。國內外各學者對激勵的定義，整理如表2-3：

表2-3 國內外各學者對激勵的定義

專家及學者	激勵的定義
Herzberg (1959)	激勵是一種內化的力量 (Internalized Force), 亦即不受外在環境控制, 而能自我振作、自我控制和自我滿足。
Atkinson (1964)	激勵的分析應該集中在那些引起 (arouse)或激起(incite) 人們活動的相關因素上。
Berelson & Steiner (1964)	激勵是所有一切被描述為希望、慾望的奮鬥情況, 亦即是一種刺激引發的內在情況。
Keith Davis (1972)	激勵, 乃針對工作人員的需要、願望之有待滿足, 而透過各種誘導和激發方式, 使彼等產生合乎組織目標的行為。
Kerlinger (1973)	激勵是一種中介變項(intervening variable), 它是一種無法直接觀測的內在心理過程, 無法見到或感覺到, 只能用來解釋行為, 或以行為來推測之。
Joe Kelley (1974)	一個人期望滿足某些需要的反應, 亦即有關維持及改變行為的方向、品質、及強度的力量。
Gibson & Ivancevich & Donnelly (1976)	激勵是一種有導向的程序(process), 同時應注意到選擇、方向(direction)與目標(goals)。
Kast & rosenzweig (1985)	促使人以某種方式去行動或至少去發展某些特殊行為傾向的方法, 此種促使行動的動力可以是外在的刺激所引起, 也可以是由個人內在的心理與思考程序所激發。
Dessler (1980)	激勵是人類滿足某種需要的慾望之反射作用。
陳定國 (1981)	激勵是設法激起他人行動, 以達成特定目的的過程。
M.R. Jones (1995)	激勵是討論行為如何開始、如何被推動、如何維持、如何引導、如何停止, 在這些歷程中, 組織內出現的是什麼樣的主要反應。
Siegel & Lane (1982)	激勵是行為開始並朝某方向前進的程序。
許士軍 (1982)	激勵是指一個人希望藉由某種行動, 以達到的目的對他所具有的價值。
McCormick & Ilgen (1985)	工作激勵是指能夠對達成工作目標的相關行為的激發、導引與維持造成影響的情況, 其又認為有四個因素使工作激勵變得極端複雜: 1. 人們之所以工作的原因之多樣性; 2. 人們對於工作行為認知上的障礙; 3. 同樣的行為在不同的時間背景可能基於不同的原因; 4. 人們對許多工作激勵相關行為有興趣, 而導致這些行為的原因又不盡相同。
Steers & Porter (1987)	激勵包含有關行為的三個因素: 激發(Energizing)、方向(Directing)與維持(Maintaining or Sustaining), 其中維持因素在工作組織內特別重要, 因為員工必須經常表現出會導致良好工作績效的行為, 對組織而言才算是激勵員工。
Robbins (1999)	<p>激勵是個體在努力滿足某些個人需求的情形下, 而朝著組織目標付出過度努力的意願。其定義中特別著重三個要素: 1. 努力 2. 需求 3. 組織目標。其激勵過程如下:</p> <pre> graph LR     A[需求未滿足] --&gt; B[緊張]     B --&gt; C[驅動力]     C --&gt; D[搜尋行為]     D --&gt; E[需求得滿足]     E --&gt; F[降低緊張] </pre>

資料來源：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。東吳大學商學院企業管理學系碩士班，碩士論文，民國九十一年。

管理領域中激勵理論的發展過程，最早始於Taylor 科學管理中經濟人（Economic Man）的描述，他認為人的工作動機在於獲取財務報酬—金錢，故主張以財務為誘因作為激勵之基本工具，此種強調工作機械層面，重視效率之激勵觀點，在當時頗為有效，但其忽略了人性因素與單一性工作動機之假設，為其缺失。鑑於Taylor 觀念的偏失，Mayo 及人群關係學者於霍桑研究（Hawthorne Study）中發現人際關係及非正式群體規範對工作效率之影響，其認為對於員工的激勵方式應以人性為出發點，並堅持「有快樂員工即有較高的工作效率」。此種看法，基本上彌補了科學管理之缺失，但仍然忽視個人特質及群體間關係之複雜性。後來由於人群關係學派對於人性的重視，McGregor 提出著名的X理論與Y理論，其主張之激勵方法為重視「決策授權」、「意見溝通」、「鼓勵參與」、「工作豐富化」及「培訓訓練」等，他加強了對個人特質的探討並將人性與管理結合。從上述管理領域中早期激勵理論之發展可以得知，激勵理論的主要論題已從一種哲學途徑走向一種偏向心理學及偏向管理的途徑。

根據Greenberg (1999)，激勵本質上包含了三項要素，分別為(1)行為出現的驅力、(2)行為選擇的過程、及(3)促使行為的持續及維持，依Daft & Noe (2001) 的人類激勵簡單模型(如圖2-1) 即可看出此激勵的三項要素。

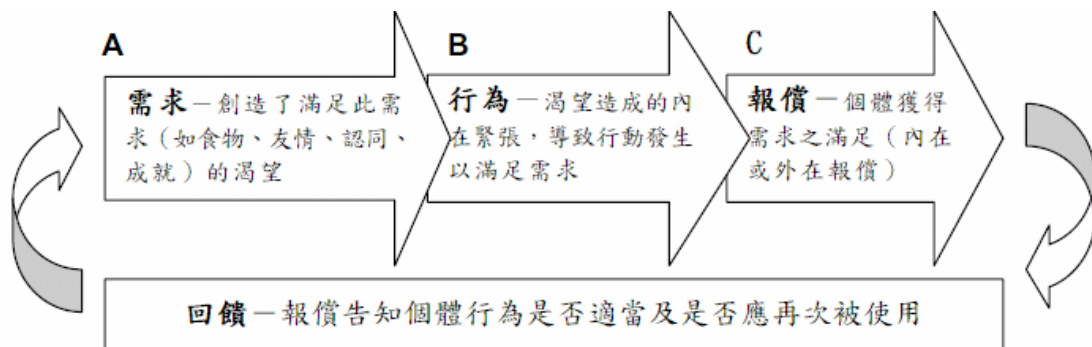


圖2-1. 激勵模型

資料來源：Daft & Noe, *Organizational Behavior*, 2001.

因此，激勵探討之內涵實包括引致及維持個體活動的內在需求因素（分析引起行為的內容）、個體動機行為方向或選擇的內在活動作用過程（分析行為形成的過程）、及個體行為本身是如何強化、維持和停止的（分析能增強或減少期望/非期望行為的可能因素）。此即激勵的三大模式，



分別為焦點於圖1 之A 的內容模式、B 的程序模式、及C 的強化模式  
( Daft & Noe,2001 )，在此，將其模式說明及各代表性理論整理如下表2-4  
：

表2-4 激勵三大模式

	內容模式	程序模式	強化模式
理論 內涵	◆著重人內在需求的分析— Daft & Noe. ◆著重在個人需求，讓我們 有衝動想去減少或去除的 生理上或心理上的不足— Schermerhorn etc. ◆注意引起或維持激勵行為 的因素 ◆探討人需求的內涵	◆關注影響行為的思維過程 — Daft & Noe. ◆將焦點放在個人內心思想 與認知過程，以及如何影 響他們的行為— Schermerhorn etc. ◆較不注意引發行為的因 素，而比較注意其行為方 式之方向、選擇、或程序 ◆為動機行為的方向及強度	◆焦點於員工如何被鼓 勵去學習公司所期望的 工作行為— Daft & Noe. ◆強調個人行為和一些 特定結果的關聯— Schermerhorn etc. ◆注意到能增加期望行 為重複與減少非期望行 為重複的可能性因素
代表 理論	①需求層級理論 ②取得需求理論 ③ ERG 理論 ④二因子理論 ⑤工作特性理論 ⑥成熟理論	①期望理論 ②公平理論 ③目標設定理論	①強化理論 ②社會學習理論

資料來源：Daft & Noe, Organizational Behavior, 2001 / 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。東吳大學商學院企業管理學系碩士班，碩士論文，民國九十一年。

## 二、程序模式之期望理論 (Expectancy Theory)

根據Vroom (1964)的期望理論，是由認知理論(cognitive theory)與決策理論(decision theory)整合而成。主張一個人行為的產生，是一種審慎理性的意識過程，即認為人是理性的，且常會考慮工作行為的結果，所以人們之所以採取某種行為，是基於他認為這樣做可以得到某種成果，且這種成果對他而言是具吸引力的。

主要的三個概念為：

1. 期望：相信特定努力可以產生特定績效（為初級結果）的信念。其值可由相信具絕對關係（期望值為+1）至毫無關係（期望值為0）之間來

變動。

2. 媒具：指初級結果（績效）與次級結果（報酬）間是否具有絕對關係，其值由-1 至+1，+1 表兩者間具正向關係，即初級結果一定會產生次級結果，依此類推。此部份實為管理當局應建立的威信。
3. 價鍵：指個人對工作結果的偏好程度，即此工作結果對個人目標是否滿足的吸引力。若此工作結果對個體沒有影響或不重要（不具吸引力），則價鍵值為0。

Vroom（1964）主張個體對三者之主觀認知於個體內在交互作用後，創造出動機作用力（Motivational Force），而此一作用力，為個體傾向於以特定方式行動的強度（Steers & Porter,1991）。而三認知因素的函數，經數學式之邏輯運算後，求得的激勵作用力，其運算概念如下：

$$F_i = f \sum_{j=1}^n (E_{ij} V_j) \quad \text{與} \quad V_j = f \left[ \sum_{k=1}^n I_{jk} V_k \right]$$

$F_i$  = 為個體執行某一行動（i）的內在激勵強度，即動機作用力  
 $E_{ij}$  = 為個體相信行動是否會產生初級結果（j）的期望  
 $V_j$  = 初級結果（j）對個體的價鍵（吸引力）  
 $I_{jk}$  = 為初級結果（j）與次級結果（k）間是否具絕對關係的媒具。  
 $V_k$  = 次級結果（k）對個體的價鍵（吸引力）

簡單來說，激勵為來自期望、媒具、及價鍵三者於個人之內在交互作用而來，簡化的激勵模型概念如圖 2-2（林燕萍，1994）。

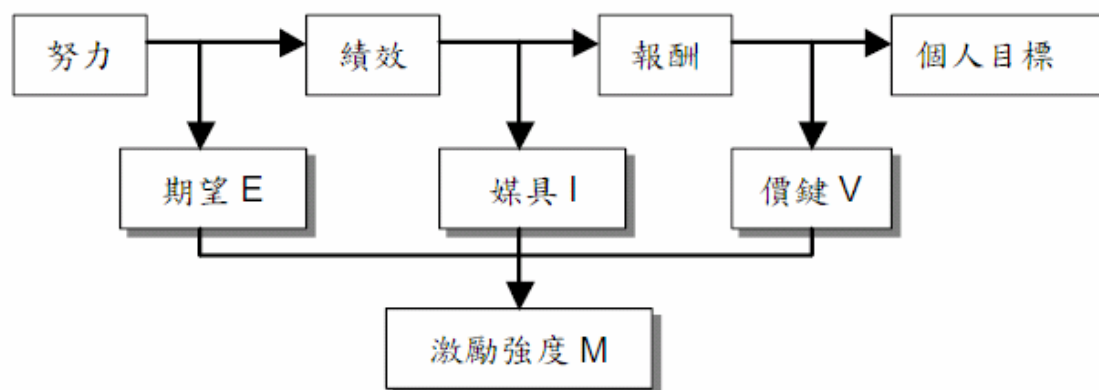


圖2-2. 期望理論之簡化模型

然而，Porter & Lawler(1967)以期望理論為基礎，提出修正的Porter/Lawler模型（如圖2-3），其使用簡化的 $M=EV$  模型（模型的前半段）衡量激勵強度，而將期望與媒具視為對變數間相關性的認知程度，即整合了期望（努

力—績效）與媒具（績效—報酬）進入其模型之E（期望，Expectancy）的概念：個人對努力能獲得報酬的期望機率。

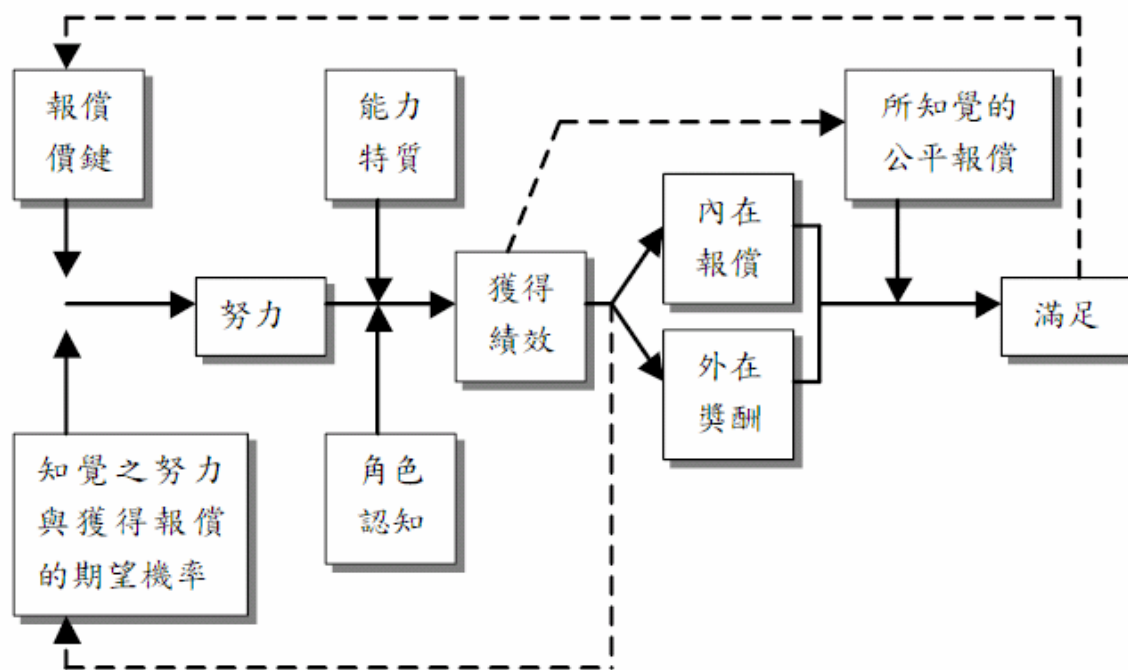


圖2-3. 修正之Porter/Lawler 模型

資料來源：Steers & Porter, *Motivation and Work Behavior*, 1991.

此一模式（ $M=E \times V$ ）經國內的廣泛運用，已成為目前國內激勵效果文獻的主要驗證方法，例如潘明燦（1991）採用此方式驗證激勵效果，其驗證的主要研究架構圖如下圖2-4。



圖2-4. 國內主要激勵效果研究之架構概圖

資料來源：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，東吳大學商學院企業管理學系碩士班，碩士論文，民國九十一年

### 第三節 獎酬制度

企業為了能留住優秀的人才，以為公司所用，因此在相關的激勵措施上，不斷的更新提昇，諸如分紅入股/股票選擇權之導入、薪酬制度之強化、組織承諾之兌現、溝通之透明化、工作滿意度之重視及生涯規劃之執行等，本節將引述各文獻之探討結論，來檢視這些措施之有效性。有效的激勵領導，可以增加成員的參與感與挑戰性之機會，進而強化成員的責任感，以竭盡心力達成組織任務。范欽舜（2000）於其論文中指出，設立好的激勵制度，有下列好處：

1. 提高員工之向心力。
2. 吸引及留住優秀的員工。
3. 降低員工之離職率。
4. 提昇員工工作士氣與效率。
5. 促進勞資關係之和諧。
6. 提高管理效率及員工之自制力。
7. 幫助員工做好未來之生涯規劃。



一般而言，激勵制度被粗略地劃分為廣義的激勵制度與狹義的激勵制度。Locke & Feren(1980)探討四種激勵員工績效的方法：金錢、目標設定、參與決策、工作具挑戰性，結果發現，金錢獎勵最具有激勵效果。若將激勵制度視為以金錢為誘因基礎者，可稱為狹義的激勵制度；也可稱為薪資福利制度(徐聯恩、劉彥伯，1996)。然而，就激勵的定義而言，激勵制度應不僅止於薪資福利制度，Dessler(1991)亦指出，所有人力資源管理活動都有激勵的涵意。廣義的激勵制度方面，則每項人事活動，都有激勵作用的涵義(Dessler,1992)。

表2-6 列出狹義激勵制度的性質、目的與衡量方式。(謝長宏、馮永猶，1990)

表2-5 激勵制度的性質、目的與衡量方式

激勵方式	制度	性質	目的	衡量基礎	衡量方法
本薪	按件計酬制 職能資格制 績效薪酬制 階梯式給付制	經常性 固定性 直接性 個別性 財務性	滿足生活、工作、地位的基本需要	1. 年齡 2. 學歷 3. 經歷 4. 服務年資 5. 工作條件 6. 能力	1. 採工作評價，區分高低。運用方法： (1) 可以量化： 點數法 因素比較法。 (2) 不可量化： 工作排列法 分類法 2. 訂定薪級制： (1) 薪等(級) (2) 薪點 (3) 薪額
獎金	績效獎金制 團體獎金制 分享利潤制 員工認股制	激勵性 變動性 個別性 集體性 財物性	激勵員工或獎勵超過正常工作努力所給予的報酬	工作或營運績效標準： (1) 金額 (2) 數量 (3) 比率 (4) 品質	1. 以設定的績效標準與實際表現比較 2. 訂定獎金的額度與分配方式： (1) 以績效評核表 團體、個人 (2) 以薪資比率： 固定比率
福利	貸款性福利 儲蓄性福利 廉價性福利 享用性福利 彈性福利制	補充性 間接性 個別性 集體性 非財物性	協助組織運作順暢 降低離職率 提高士氣 增進就業安全	1. 資格 2. 員工需要 3. 財務狀況 4. 社會狀況 5. 工會力量	衡酌實際需要與財務狀況而定
參與管理	非正式參與(口頭建議) 書面建議 勞資會議	間接性 個別性 集體性 非財務性	加強組織與員工的溝通，提高員工自信心自主權與成就感	1. 組織文化 2. 政治因素 3. 工會力量	衡量公司文化與相關法令規定

資料來源：謝長宏、馮永猶，激勵性薪資制度之設計，人力資源管理之設計，台北：人力資源管理，中華民國管理科學會，民國七十九年。



據研究指出，國內企業較常使用的激勵制度，依工作形態而設計不同內容；大致上可分為內勤人員與外行銷人員。在內勤方面，除了部份因應產業特性而設置的人員外，一般企業並無太大不同。對於內勤人員，通常提供全勤獎金、年終獎金、專業加給、與外勤業績連動的績效獎金…等來作為激勵的工具。相對於內勤工作，外勤行銷工作的複雜性及挑戰性均更為可觀。本研究將針對一般企業對行銷人員的激勵制度的多樣化，整理如下：

依Greenberg & Liebman(1990)對激勵制度的分類方法，包含有：物質型激勵制度、活動型激勵制度與社會型激勵制度：

### 一、物質型激勵制度

1. 獎金制度：一般而言，各公司的行銷人員薪資制度略有差異，而主要差異點在於底薪（固定薪）與獎金（變動薪）的比例問題，而底薪部份普遍都不高，故薪資多寡主要決定於依績效而定的獎金之上。而獎金之發放，主要有下列各情形：
  - (1) 行銷人員於公司所舉辦的不定期競賽獲勝或其完成特定業務目標時，公司加發獎金。
  - (2) 依其團體之績效而發給其所屬團體「團體績效獎金」。
  - (3) 依行銷人員個人績效而發給其「個人績效獎金」；以發放時間區分，又可分為季獎金、半年獎金、年度獎金。
  - (4) 佳節獎金：特殊節日，如端午節、中秋節時發放。
  - (5) 年終獎金：於年終時，依其年度績效而發放。
2. 獎品制度：發放情形與上述獎金頗為類似，不同處在於獎品一般較少被視為薪資的一部份。
  - (1) 業務員於公司所舉辦的不定期競賽獲勝或其完成特定業務目標時，公司加發獎品。
  - (2) 年節獎品：特殊節日，如端午節、中秋節時發放。
3. 福利制度：為協助組織運作順暢、降低離職率、提高士氣、增進就業安全，壽險公司也會設置若干福利措施，以激勵業務員：
  - (1) 各類團體保險或社會保險

(2) 低利優惠貸款

(3) 旅遊獎勵

(4) 退休計劃

(5) 定期健康檢查

## 二、活動型激勵制度

1. 業務競賽制度：企業誘使行銷人員完成公司的特定目的，如擴展新市場、刺激單月的業績量、提升市占率、降低理賠率...等，經常以競賽制度求其短期激勵效果。有些企業也將業務競賽制度當作一種常態性的激勵制度，以每季或每年累計之業績，作為接受競賽獎勵的評估標準，而其獎勵的方式有以上述獎金、獎品或表揚等。而依業績競賽的參與對象，可分為

(1) 團體業績競賽制度

(2) 個人業績競賽制度

2. 職位升遷制度：隨著行銷人員業績不斷成長，其工作層級與頭銜也會改變，身份和地位隨之提高，且通常其薪資結構也會隨其職位升遷而水漲船高。因此，企業多會以職位升遷的制度，除了嘗試留住人才，也提供業務員明確的生涯規劃目標。
3. 教育訓練制度：藉著定期舉辦教育訓練課程，讓行銷人員得以加強其專業的知識、態度、技巧與態度之外，同時，培養該公司行銷人員的專業形象。
4. 參與式目標管理制度：取代由公司由上而下地為行銷人員指定目標的方式，而建立參與式的目標管理制度，鼓勵行銷人員參與目標設定及後續進度追縱及控制管理等過程，以增加其自信心、自主權與成就感。

## 三、社會型激勵制度

1. 績優團體會員制度：設立績優人員團體(如Top Sales 俱樂部)或是借重公司外部的績優團體，以鼓勵業務員設立較高難度的目標，創造佳績。
2. 公開表揚制度：定期或不定期於特殊場合中頒與錦旗或獎牌、主管口

頭表揚獎勵、公司期刊或網站刊登績優事蹟、代表公司參加國內或國際性菁英會議等。

## 第四節 員工分紅入股制度

### 一、 員工分紅入股制度的來由及影響

起源於1842年法國的福查奈斯油漆公司，由於此項制度對促進勞資關係有極大的幫助，在1887年傳入美國普洛脫·甘貝爾(Proder & Comber)公司之後，隨後即為企業界所採用。在台灣，此制度最早由聯電董事長於1983年起創新實施之員工分紅入股制度；由於實施成效良好，使得其他高科技及大型企業相繼採用，例如大同、宏碁、全友、味全等等公司，然後由於1980年代後期，台灣高科技電子業快速成長，導致許多高科技電子公司競相採用，一時蔚為風潮，這個現象，尤其以新竹科學園區的高科技電子廠商最為盛行，由於採行這個制度後，使得公司的員工士氣大振，不但專業人才得以留住，而且可吸引國內外一流人才來為公司服務。另一方面，高科技電子公司利用分紅入股的方式，以配股取代部份薪資酬勞，在紅利方面則是以配股取代現金，此舉雖然會稀釋掉全體股東權益，但換來的是公司人才、資金的穩定。

此制度能在台灣快速成長的原因，除了提升員工士氣、有效吸取優秀人才外，對於台灣經濟面及產業面，有莫大的影響。就經濟面而言，可從1995年到2002年來看，台灣股市總市值變為1.5倍，但是科技類股的股票總市值則變為8倍；在1995年時，電子股只佔加權平均指數的1成，然而，在2002年卻高達5成以上，成為股市的投資主流。就產業面，其為台灣企業注入了許多活力，也對許多產業提供不少助力，像是一些高科技產業，如IC產業、TFT-LCD、PC等等，如果沒有此一制度，那麼這些產業想必不會存在，也就是說，分紅入股制度是台灣高科技產業競爭力很重要的驅動力量。以IC產業為例，在1996~1998的不景氣期間，雖然股價大跌，但對台灣的IC產業的長期發展，至為有利，這是因為在不景氣當中，國外先進廠商，皆延緩投資及精減費用，台灣廠商卻乘機努力前進，迅速縮小差距，如此作法，由於費用不減反增，就短期股價而言，可能是雪上加霜，但體質及競爭力卻為之壯大。

由台積電財務長張孝威的觀察可知，在1990年代之初，台灣有許多科技公司紛紛上市上櫃，而上市上櫃後勢必會造成股權分散，那麼老闆分散股權的對象，第一個就是員工。在這個情況之下，發展出老闆讓員工變

成股東的員工分紅配股制度，則會將老闆與員工之間拉近，造成集體認同。而聯電董事長曹興誠也認為，員工配股扭轉了「過去老闆可以發財，員工只能溫飽」的定律，員工只要好好做，也有機會發財，不必自己做老闆。因此，台灣的員工分紅入股制度所產生的效果，使高科技公司變成台灣的重要產業，以及競爭力的代表。

## 二、員工分紅入股制度的定義

員工分紅入股制度(Profit Sharing and Stock Ownership)，主要分成分紅、入股、以及分紅入股三方面（趙曉玲，2002）；這三種獎勵員工的方式，在台灣，是實施成效最佳的制度，特別對台灣的高科技電子資訊產業。經由對員工分紅制度加以改良而成的分紅入股制度，使得員工的整體待遇大幅提高、企業的薪資成本降低、成功吸引一流的人才、有效提升員工士氣以及企業競爭力等等。

依據勞委會的定義，「分紅」是指勞工於工資之外，分配到你公司的紅利；「入股」乃指公司將部分股票讓售與勞工；「分紅入股」則是公司將分配給員工的紅利以公司之股票方式給予，所以包含了分紅與入股。經整理概略說明如下：



### 1. 分紅

分紅一詞最早可追溯至1899年國際分紅會議(The International Congress of Profit Sharing)中所做的定義：「分紅乃指企業或公司提撥營利中之固定比例，並據以分配給企業內員工之報酬，且該報酬之多寡乃按照雙方自由協約所訂定之應提撥的比例為準；但該比例一旦決定即不得由企業主任意變更」（陳盈成，2001）。乃是以分配公司紅利為主的(Profit Sharing or Bonus)制度，也就是利潤分享，多以現金紅利為主。此外，台灣的公司法也明文規定：「公司非彌補虧損及依本法規定，提出法定公積後，不得分配股息與紅利」<sup>1</sup>，故紅利分配在法律上有所限制，這種制度在台灣早期的傳統產業較普遍使用。

### 2. 入股

入股(Stock Ownership)制度，在台灣乃適用於股份有限公司，主要是讓員工成為公司的股東，而且僅限於員工所服務公司之股票。因此，又稱



為員工持股，因公司之性質，得將資本分為股份而予以發行的公司，必然限於股份有限公司。然而，在歐美等國的實施情形，則不限於所服務的公司之股票、債券或普通股等。員工入股方式可由企業依各式獎勵方案，讓員工於公司服務一定期間後，使其持有公司股票，從而激勵員工、達成公司追求的目標。而企業員工因持有公司股權，也意謂著員工須負擔公司經營上的損益，亦須承擔公司經營成敗的風險。相對而言，員工亦同時享有公司獲利時的超額報酬(Excess Return)，對於員工的向心力及勞資和諧有相當大的助益（陳安斌、王信文，2002）。

另一方面，此種制度含有兩種層面之意義：（1）因公司股東權代表著公司的損益負擔，因此員工只要願意承擔事業經營成敗的風險，而取得股份，即員工在各種情況下，係單純地擁有公司股票，即為員工入股。（2）基於法律規定或公司之措施，其促使員工取得公司股份係為推動公司之方針或政策之工具，因而使員工擁有公司股票。

### 3. 分紅入股

此乃結合分紅及入股的一種制度。企業有權來決定將部份比例的紅利，以開立支票或現金發放的型式配給員工外，另一部份紅利則改配以企業所發行的股票。若為無償配給則稱為「配股」，若為以股票面值或部分比例之股票市價認購，則為「入股」。因此，員工除了可獲得企業股權外，又可獲取企業的盈餘紅利。以普遍施行分紅入股的台灣高科技產業而言，大多是以配股為主。而台灣的分紅入股制度的最大創新之處，在於盈餘轉增資無償配股、以股票面值課稅與無交易稅以及其他稅賦（陳安斌、王信文，2002）。



### 三、 員工分紅入股制度的特性

員工分紅入股制度之所以在台灣的高科技企業形成風潮，主要具有以下特性：

#### 1. 無勞資問題：

藉由分紅入股，員工成為股東之一，不僅沒有所謂的勞資問題，可說是根本不再有勞資之分界。

#### 2. 激發員工創業進取精神：

由於享有股票之增值利益，員工可以接受遠低於其他國家之固定薪資，使台灣高科技產業（如IC工業）之固定成本，在世界上最具競爭力。而這種「公司不賺錢，員工無所得」的制度，也使得員工充滿創業及進取的精神。

#### 3. 吸收國際人才無往不利：

員工固定薪資雖低，但公司一旦獲利，員工整體所得，反較先進國家如美、日、新加坡等國高出許多，幾乎無往不利。而以此制度所獲致的國際人才，往往具有創業精神，使得台灣的高科技產業（如IC工業），不僅人才充沛，而且具創造力。

#### 4. 分紅入股制度極具彈性：

此制度的盈餘可以保留，留待以後年度分配，盈餘也可以現金方式分配，員工分紅之比例也可調整；而員工入股之股價不一定要以面值為準，金額都是可彈性調整的。以聯電公司為例，員工分紅比例從最初的25%，調降至12%，後來又調降至8%，因此可見此制度非常具有彈性，端賴公司經營者視性況調整。

#### 5. 為員工及股東創造出驚人的雙贏效果：

此一制度的模式主要利用員工配股，企圖壓低薪資成本，美化公司損益，作高股價，減少現金流出，然後公司可以集中資本來支應擴充，進而促使公司快速成長，股價正循環，人才更形集中。公司股價升高後，連帶地吸引股市投資人將資金投入股市，股票價值推升後，不僅使股東獲取利益，對於公司及員工的獲利產生驚人的雙贏效果。

#### 6. 管理效能大幅提升：

由於分紅入股制度可創造雙贏，所以實行分紅入股的公司，員工大都潔身自愛，自動自發；公司管理者不必嘔心瀝血，而員工亦可恪遵職守，管理也因可更有效能。

#### 7. 解決企業傳承問題

在分紅入股的制度當中，員工如不賣股票，則有機會成為公司之主要股東。經營權力的傳承，則可在專業經理人之間選取適合的人才，做為公司的接班人，使公司能永續經營。

#### 四、 員工分紅入股實施的情形



台灣有許多企業都採用此一制度，而且有不少經理人將其看成是企業與他人競爭人才的利器，並藉此而壓低日常支付的現金工資，有些公司因而把員工分紅的比例訂得甚高，如盈餘的12%，甚至更多。在各行業當中，出手最大方的就數電子業。

另一方面，員工分紅入股制度雖然為高科技企業吸引到優秀的人才以及有效激勵士氣，短期內也讓公司的員工流動率降低，可是在每家公司都需才若渴的情況下，同樣地都會以誘人的股票分紅條件來吸引這些人才，因此，在這個情況下，造成了高科技公司相互搶人情形，尤其以園區跳槽挖角的風氣最盛。因此，可以發現這個制度雖然有許多好處，但是，造成高科技產業間員工流動率增加的缺失，卻是這個制度所始料未及的。

## 第五節 員工認股選擇權

#### 一、 員工股票選擇權制度的來由

最早由美國發展出來，於1960年代漸廣為美國高科技企業所採用，再加上此一制度乃由上往下，從適用於組織上層，逐漸往組織下層移動，此種趨勢使得員工覺得是在為自己的公司而努力，而激發出更多的創造力，此制度在美國非常普遍；此外，我們可以發現，近年來歐美企業實施員工股票選擇權逐漸演變成全員參與的盛況，可以說沒有選擇權等於招攬不到人才。由於其具有許多優點，故亦受到英、法等國的企業所採用。近年來日本、韓國、德國、新加坡乃至台灣等企業，為了提振其經濟及提升企業競爭力，有效留住國內優秀人才，均相繼引進此一制度。

## 二、 員工股票選擇權制度的定義

所謂的員工股票選擇權(Employee stock option)，係一種使公司業績與報酬連動的誘因報酬制度，又稱為「認股選擇權」，亦即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），買進預定數量之所屬公司股份權利之制度。其主要目的，是要使公司業績提升而造成股價上漲，並與員工的利益連結在一起，因此對員工有刺激提昇公司業績之誘因，以及確保吸引留住新創(Venture)企業人才之效果，此一制度實際上在美國缺乏資金之新興科技企業所採行的比率趨近100%。

此外，在國外認股選擇權亦得付與董事，因此董事、員工以及股東之利益一致，有助於經營階層更加重視股東利益。員工股票選擇權是權利，而非義務，因此當股價低於行使價格時，可以不必行使權利，也就不會產生損失。在公司方面，為準備行使員工股票選擇權所需之股份，得以事先買進自己股份作為庫藏股，或以發行新股之方式因應。

## 三、 員工股票選擇權制度的功能

員工股票選擇權制度的功能主要有以下幾點（邱秋芳，2001）：

1. 能有效吸優秀人才並留住人才，又稱之為「金手銬」(golden handcuff)。
2. 促使公司業績提升。
3. 提升公司股價。
4. 有效將公司業績與員工報酬連結。

5. 能解決企業缺乏資金的困難：例如公司剛成立，還沒有獲利或足夠的盈餘進行員工分紅，且在公開市場也無股票流通，此時可考慮以相當的價格發行員工認股權，以留住員工。
6. 可保障企業長期成功。

#### 四、 員工股票選擇權制度之優點

員工股票選擇權制度之優點，一般有以下四點（王文宇，1998）：

##### 1. 靈活彈性

員工股票選擇權制度可用買回自己股票的方式（庫藏股制度），不需經增資發行新股之繁複程序，可以掌握公司營運需要之時機。

##### 2. 獎懲明確

實施此制度的公司，可在員工股票選擇權契約中約定，依員工工作之表現來決定其是否有股票選擇權，也就是說，員工如果努力工作而提高公司營運獲利能力，自然會使公司股票上漲將來員工行使選擇權會取得較有價值股票。可是，如因員工怠惰使得公司營運能力下降，股價隨之反映下跌，則員工就喪失行使認股選擇權獲利的空間。因此，可以很清楚地知道員工股票選擇權制度具有獎懲分明的效果。

##### 3. 效果延續

此外，員工股票選擇權制度需要員工在約定服務期間屆滿後才能行使，在行使選擇權前，可使員工激勵之效果延續較久，此外，亦可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。且此一制度會將選擇權分幾年實施，故對股價的影響較小。

##### 4. 激勵未來

由於此制度係事先約定，可使員工有預期心理而可在將來發生激勵效果。尤其對於「創新導向」的企業類型而言，在公司之創立多半由具理想及才能之創業家與擁有雄厚資本之資本家結合，採行員工股票選擇

權之方式，可由資本家先當然擁有部分股權，而創業家須數年後方可以認股選擇權行使之方式實現其股權，可加強其經營公司之動力，資本家因此更願意投入資金幫助創業家實現其理想。

## 五、 員工股票選擇權應有的配套制度

王文字（1998）針對台灣企業如要順利地實施員工股票選擇權制度，必須要有一些配套措施：

### 1. 公司得買回自家的股票（庫藏股）

當員工行使股票選擇權時，公司必須持有股票以符合員工認股之需求，其途徑包括 於公司設立時保留部份股票；.日後發行新股時保留股票；.公司從市場買回其股票。

### 2. 公司得發行認股選擇權憑証

公司決定以賦予員工股票選擇權方式激勵員工時，必須發行認股選擇權憑証，供員工持有以表彰其認股選擇權。

### 3. 關於發行與認股價格之決策機關

公司法對於發行之決策機關與對價格亦應有適當授權規定，依國外實務，認股價格通常依發行選擇權時公司股票之市場價格而定，因此，如員工日後果真行使認股選擇權時，股票市價可能已飆漲數倍；在此情況下，選擇權的發行價格多不等於股票面額，而為使公司能視需要決定認股權的內容與價格，公司法不但應授權公司之內部機關依適當程序決定發行內容與時機，更應賦予發行時的彈性訂價空間。

## 六、 員工分紅入股制度與員工股票選擇權制度之比較

以上員工分紅入股制度與員工股票選擇權制度，各有其優缺點(如表 2-6)，值得注意的是，當初台灣政府引進員工股票選擇權制度，主要目的是要取代已經實施20年的員工分紅入股制度，然而從近年來美國持續著一連串的會計弊案與高層舞弊案，個個重創資本市場。



表2-6 員工分紅入股制度與員工股票選擇權制度之優缺點

	員工分紅入股制度	員工股票選擇權制度
優點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 手續簡便</li> <li>2. 所得可重分配</li> <li>3. 租稅優惠</li> <li>4. 執行時效佳</li> <li>5. 具獲利即時性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 靈活彈性</li> <li>2. 獎懲明確</li> <li>3. 效果延續</li> <li>4. 激勵未來</li> <li>5. 降低員工流動率</li> <li>6. 員工不須承擔金錢成本的風險</li> <li>7. 有籌資的功能</li> </ol>
缺點	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 股本容易過度膨脹</li> <li>2. 股權容易稀釋</li> <li>3. 容易造成短視近利、股東與員工利益不一致</li> <li>4. 激勵不公</li> <li>5. 過度膨脹員工的報酬</li> <li>6. 無籌資的功能</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 易受景氣波動的影響</li> <li>2. 個股股價下跌時，無助員工流動率</li> <li>3. 難以精確訂定認購價格</li> <li>4. 推廣的衝突度頗高</li> <li>5. 賦稅所造成的員工資金調度問題</li> <li>6. 租稅不合理的延伸問題</li> </ol>

資料來源：本研究整理



## 第六節 國內激勵效果之實證研究

在國內的研究中，有不少進行激勵效果分析的研究。除陳鴻毅（1997）運用數學模型研究激勵效果，以及鄭育儒（1997）由文獻歸納激勵效果的特定衡量變數外，其餘研究（潘明燦1991；林燕萍1994；孫令凡2000；張凱鈞2001）皆為運用期望理論來實證激勵因素之激勵效果。

陳鴻毅（1997）之研究主要在建立理論之數學模型來驗證員工入股計畫對公司經理人之投資決策與激勵效果的影響，亦即係採取非實證性研究，而在激勵效果的部分發現，經理人對股票的喜愛程度甚於鈔票，因此發給經理人的股票愈多，經理人對公司的向心力愈高。

林燕萍（1994）及張凱鈞（2001）之激勵效果研究的理論架構主要為參考潘明燦（1991）之理論模式發展而成，亦即皆運用Vroom之期望理論驗證激勵效果。概念如下：經問卷方式調查業務員對激勵因子的主觀判

定，而獲取業務員對激勵因子的認定價值（Valence），以及業務員認為獲得此激勵因子的可能性（Expectancy），再經由兩者乘積以獲得激勵效果，當中，乃整合、簡化了期望及媒具的概念，將之合而唯一，以期望表示之，亦即採取 $\Sigma EV$ 的模型。

潘明燦（1991）之研究乃針對電子資訊業激勵制度對業務員的激勵效果做實證分析，並納入個人特質之人口統計、生涯變數，及組織經驗之主管領導方式、現行主要激勵制度的影響，結果發現：(1)就激勵制度的激勵效果而言，以佣金制度、獎金制度、表揚制度最佳，旅遊制度次之，而以獎品制度最差，(2)就人口統計變數而言，性別與子女數對激勵制度的激勵效果有顯著影響，(3)就生涯變數而言，年齡與激勵制度的激勵效果，有顯著相關，(4)主管領導行為對激勵制度的激勵效果有顯著影響，及(5)現行激勵制度對激勵制度的激勵效果有顯著影響。

張凱鈞（2001）的研究在激勵效果的部分主要發現：(1)台灣壽險公司業務員對於各類型的酬賞制度，不論是在價值之重要性或是在獲得之可能性，以及在酬賞制度的激勵效果上，財務型的酬賞制度均顯著比非財務型的酬賞制度佳，(2)「性別」、「平均月收入」及「心理特徵」等變數對財務型及非財務型酬賞制度的激勵效果均有顯著之影響(3)「年齡」、「教育程度」及「服務的公司體系」等變數則僅對非財務型酬賞制度之激勵效果有顯著之影響，(4)「心理特徵」與「性別」等變數對財務型酬賞制度之激勵效果有解釋能力；而「心理特徵」與「服務的公司體系」等變數對非財務型酬賞制度之激勵效果有解釋能力。

孫令凡（2000）之研究對激勵效果的詮釋不同於上述運用期望理論的做法，其經文獻推論出報酬是主要影響工作滿足的基礎，並檢閱出工作滿足的理論基本上都是從期望理論與公平理論發展出來；因此，其乃結合期望理論及公平理論以發展激勵效果，也就是經由對報酬的期望（期望理論之E）及對所獲得報酬公平性的知覺（公平理論）兩者交互作用而獲取報酬之激勵效果，換句話說，其研究乃推論個體是經由報酬激勵效果而對工作滿足產生影響。研究中並納入人口屬性及組織特性的影響，而有研究之發現：個體對工作是否會產生滿足感確實會受到個體對報酬的期望與對報酬公平性知覺的影響。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究設計

#### 一、研究方法

本研究方法首先採文獻回顧，由「文獻分析法」(literature analysis)整合不同理論及實徵資料以建構模型。並且以經營者之「個案研究法」強化實務上的現象探索的邏輯連貫。個案研究之訪談方式兼採「參與」與「觀察」的觀點(participant and observant perspective, Aycan, Kanungo, & Sinha, 1999)，即自身及他人經驗的陳述以對其採用之行銷人員獎酬制度作一分類。進一步以「深度訪談法」(in-depth interview)分析企業外部條件下實務的考量、各種激勵制度的優劣。

以下就文獻分析法與深度訪談法加以敘述說明。

#### 一、文獻分析法

為便於本研究進行文獻探討(literature review)及就本研究的研究範圍進行一般性探討，乃先蒐集過去相關研究、書籍、期刊論文、學位論文等文獻予以研討，並進行歸納式的分析。在文獻資料的取捨上，本研究試圖在獎酬議題的研究領域中，由不同觀點及不同方法討探企業在行銷人員獎酬制度之相關決策、行為，及認知歷程。在文獻分析上，本研究透過獎酬制度相關理論文獻的探討，從分散的命題中，整合出完整的架構，作為描述、瞭解企業在獎酬制度一般性參考架構；

#### 二、深度訪談法

在進行文獻分析研究後，本研究以深度訪談進行初級資料的蒐集，其目的是透過對受訪者的深入訪談，期望更加深入的了解實務上經營者在企業嬰兒期的內外部環境、認知特徵、獎酬制度之意圖，並了解是否有些問題是文獻中無法得知的。

##### (一) 深度訪談的特色

深度訪談為質性研究中一種蒐集資料的基本方法，並非強調驗證假設、發現因果關係，及建立通則，而是期望在實際的場域中發現事實真相（潘明宏、陳志瑋譯，1999）。該研究方法旨在發現受訪者的觀點，蒐集特定爭論問題或事件的訊息，錫藉由深度訪談發現一些由觀察或統計數量所未能獲得之重要資訊。故訪談設計即為深度訪談之前置作業，依據研究者所欲瞭解的特定議題，擬定訪談題綱，再經由訪談的互動過程中，增添或修改原題綱不足之處。深度訪談的資料蒐集來自於受訪者言說表達的文字內容，受訪者以敘說故事的方式（stories-telling），重構其經歷，以及個人對於相關文化意義的理解、認知，與詮釋；而研究者則是將故事的內涵建構成有意義的架構（meaning-making），再以此架構來瞭解受訪者個人的認知、詮釋觀點、經驗，以及對於社會文化的解讀。

因此，深度訪談是透過受訪者與研究者之間主觀意識的流動，建構出最貼近真實生活的情境。

## （二）深度訪談的過程

由於深度訪談是一種社會互動過程，過程中時常會出現不可預知的變數，因而事前的訪談設計與準備相當重要。訪談前充份瞭解受訪者之個人之基本資料、背景，及經歷，並與受訪者的充分溝通，使受訪者清楚本研究的動機與目的。本研究針對研究問題，依據文獻的分析結果，決定深入訪談的主題。每位受訪者的時間約為半小時至一小時，並予以錄音。

## 二、 研究對象

訪談對象以台灣半導體/FPD設備耗材代理商新創期公司的創業經營者為主，本研究為顧及受訪者的隱私，在呈現時皆以代號方式——英文字母ABC…做代表，訪談對象背景如表3-1 所示。

表3-1 訪談對象及其背景



代號	性別	職務 / 部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
A	M	CEO	10	4	Equipment	10	15	3	14-Jan-05
B	M	CEO	15	2.5	Parts / Service	8	15	3	2-Mar-05
C	M	CEO	11	3	Parts	10	15	3	2-Mar-05
D	M	CEO	8	4	Equipment	15	20	2	4-Mar-05
E	M	CEO	5	5	Equipment / Parts	20	25	5	8-Mar-05
F	M	CEO	6	3	Parts	10	8	4	12-Apr-05
G	M	CEO	8	3	Parts	8	6	3	15-Apr-05
H	M	CEO	9	1.5	Equipment	5	4	2	15-Apr-05
I	M	CEO	9	4	Parts	12	15	8	18-Apr-05
J	M	CEO	15	1.2	Parts / Equipment	5	6	3	22-Apr-05

本研究現象（對象）界定於台灣半導體/FPD設備耗材代理商新創期公司的創業經營者，係因為在此產業中，其銷售的對象大多是獎酬福利完善的高科技公司，尤其是在初創時期，公司資源又少；如何在最短期限吸引人才，完成產品行銷佈局、創造營收一連串的策略思考是公司生存的重心。

## 第二節 資料的蒐集

本研究採用訪談法來蒐集資料。研究資料之蒐集與分析是否適切，將影響研究之信度與效度，茲將訪談法及本研究資料之蒐集與分析方式說明如下：

### 一、資料蒐集---訪談法

本研究採用訪談法，目的在了解受訪者的觀點，俾從受訪者的觀點探究現象的事實，進行分析。因此，依先編製了開放性的訪談大綱(如表11)。研究者首先詢問受訪者的基本資料、經歷、公司的背景資料等，企圖尋找影響經營者獎酬制度策略應用的相關脈絡。

研究者依訪談大綱，蒐集受訪個案綜合、系統和深度的訊息。訪談的問題包括態度、價值與現況問題。藉這些開放性的問題來詢問每一位受訪經營者，讓每一個案有充裕的表達機會，針對基本問題或某一特定話題進行深入且較完整的探測(如附錄一)。



## 二、本研究採用的訪談類型

正式訪談：事先約定時間、地點進行訪談。研究者與10位台灣半導體/FPD設備耗材代理商新創期公司的創業經營者的訪談皆採正式訪談。

## 三、本研究訪談的問題

1. 態度問題：探討經營者在企業嬰兒期的內外部環境下設訂獎酬制度之意圖及方式等問題。
2. 價值問題：經營者在企業嬰兒期對獎酬制度的重視程度。
3. 現況問題：現行之獎酬制度最近發生的問題。

表3-2 企業行銷人員獎酬制度深度訪談大綱

項目	訪談內容
1	貴公司現階段的營運重心是什麼?
2	貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?
3	你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?
4	貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?
5	貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?
6	您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?
7	您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?
8	當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?

資料來源:本研究整理

## 第三節 資料分析

質性研究的資料分析是一種系統化的過程，是將資料予以組織，成為

可以管理的單位、結合或綜合觀念、發展概念、主題與理論，及闡明研究的重要發現。而「直接摘述」(direct quotations)為質性研究中原始資料的基本來源，可顯露出受訪者的經驗、想法、情緒，及基本知覺。此外，質性之資料分析為一種選擇、歸類、比較、綜合，及詮釋的過程，主要是相似性與相異性類型的搜尋，並對該類型加以詮釋（李美華等譯，1996）。進一步而言，訪談所得資料的分析可運用以下五種途徑：（1）濃縮（condensation）：縮減受訪者所表達較長的陳述，保留主要意義的描述；（2）分類（categorization）：將訪談內容編碼出若干類別，並可以圖表或數字的方式呈現；（3）敘說（narrative）：就訪談內容進行一般性的組織，建立故事的結構及情節；（4）詮釋（interpretation）：超越訪談內容所顯示的意義，進行較具深度且具思索性的詮釋；（5）特別（ad hoc）：廣泛而折衷的分析途徑，運用不同的途徑以顯現訪談內容中不同部分的意義。

本研究主要是運用歸納的邏輯，參據上述有關質性資料分析的重點及途徑，就訪談所得資料進行分析。資料分析的過程不僅將研究重點置於受訪者的「獎酬制度」，亦從認知取向瞭解受訪者之決策的認知歷程。詳言之，針對訪談內容的分析，本研究所採取的方式主要可分為（1）現行之獎酬制度之分析，以及（2）特殊議題之探討兩個階段。

## 第四章 研究結果

整體而言，本研究經由文獻分析法，初步建構出「企業嬰兒期最佳的行銷人員獎酬制度模型」。本章節即根據第一章所界定之研究範圍及第二章進行文獻探討的結果，進一步就個案深度訪談的分析加以檢證及說明。

本研究研究結果的呈現方式，首先根據文獻回顧與分析，以深度訪談之探索式研究，瞭解現行激勵制度。再者，依據企業嬰兒期(Infant stage)階段的成長瓶頸及致命問題和目前外部環境的特殊性，就經營者之觀點以歸納出1)「企業嬰兒期的營運重心」。並進一步分析(2)為滿足該目的，獎酬制度所應具備的核心重點。最後，綜合實務的觀察及理論的研究，以分析(3)台灣半導體/FPD設備耗材供應商嬰兒期公司，行銷人員獎酬制度的現況問題。本研究結果的呈現即依上述結構分述。

### 第一節 獎酬制度模型應具備的特性

就經營者之觀點以歸納出企業嬰兒期的營運重心之後接下來讓我們從文獻分析及訪談歸納出為滿足該目的，獎酬制度模型應具備的特性。

#### 高比率的獎金

激勵理論的期望理論(Vroom,1964)中認為金錢是主要的激勵工具，並且必須努力工作後，其績效之實現與預期相符；同時其獎酬亦與預期相符，則激勵效果才能發揮；就激勵制度的激勵效果而言，以佣金制度、獎金制度、表揚制度最佳，旅遊制度次之，而以獎品制度最差；各公司的行銷人員薪資制度略有差異，而主要差異點在於底薪（固定薪）與獎金（變動薪）的比例問題，而底薪部份普遍都不高，故薪資多寡主要決定於依績效而定的獎金。直接人員，在設計獎酬制度時，可以給於較高比例的現金獎勵，以符合其期望及達及時獎勵之效果，維持住士氣與生產效率，對於年資較深或管理階層，則可考慮給予較高的激勵係數，並善用分紅入股及股票選擇權制度，以求增加其對公司的向心力，作為長期的投資，與公司的未來一起成長。因此；獎酬制度的設計上，應該儘量縮短結算及付款時間。

#### 即時性

行銷人員個人績效而發給其「個人績效獎金」或是以團體績效而發給其「團體績效獎金」，以發放時間區分，又可分為季獎金、半年獎金、年度獎金。而最有效的激勵是即時性愈好則愈佳；期望理論之簡化模型中認為激勵為自期望、媒介、及價鍵三者於個人之內在交互作用而來，而時間的變數是重要因素。因此；獎酬制度的設計上，應該儘量縮短結算及付款時間。

### 明確而簡單的特性

激勵理論的公平理論 (Adams, 1965) 認為薪資滿足決定於與參考群體比較之公平性知覺，亦即感覺越公平越有效；然而這種感覺往往因為制度辦法的複雜而愈是受到扭曲；目標設定理論 (Locke, 1968) 亦認為薪資滿足決定於實際所得與預期所得之差異，差距越小，則越有激勵效果。目標設定理論也認為困難且明確的目標可以提昇員工績效，因此，當員工設定較低的預算目標、產生預算寬列時，將會降低績效。預算寬列的存在，不僅損及上司規劃和協調組織活動的有效性 (Baiman and Evans, 1983)，同時降低預算的激勵效果。因此，預算寬列是企業界必須面對、解決的問題。因此，獎酬的設計具有重要的激勵效果；若是能夠使預受激勵者很清楚的明白其獎酬辦法則比較不會有預期差異及不公平的誤解，而使激勵的目的打折扣；並且，可以讓每個人有更明確的目標。因此；獎酬制度的設計上，應該儘量簡單明確。

### 強調團隊合作

企業嬰兒期應避免個人英雄主義，以免造成對行銷人員的太過依賴，或是造成公司內部的不協調；員工的不合作將大大減損公司的效率特別是公司小，人手不是很多，溝通及掌控容易之下，要能夠上下一心、互助合作、發揮  $1+1>2$  的綜效，創造更高的效率。因此；獎酬制度的設計上，可以團隊為單位。

### 激勵未來、創造遠景

新創企業從追求期創辦人的承諾必須堅持務實之後，就堅持著對未來的遠景努力不懈因此，在嬰兒期，公司小資源不足之下，以具體的獎酬制度激發員工的期望，並相信個人遠景可以因為企業遠景的漸漸實現而具體實現以吸引人才、留住人才；如此激勵之效果延續較久；此外，在實務上亦可限制員工於行使股票選擇權後一定時間內不得賣出股票，則其效果將更為延長。因此；獎酬制度的設計上，可以多參照股票選擇權的辦法或精神特別是針對經理人員或重要人才。

## 第二節 訪談嬰兒期企業的獎酬制度

企業嬰兒期的未來充滿不確定性、不安定性、尤其是在初創時期，公司資源又少，一切在摸索之中的情況之下，如何在最短期限吸引人才，完成產品行銷佈局、創造營收是公司在初創初期的重心。

訪談結果本研究受訪者所採用的獎酬制度有固定式報酬、按件計酬以及預算式報酬（budget-based compensation, 以達到預算目標的程度來計算報酬）、分紅入股、員工股票選擇權、以上各種制度之混合；其中以固定式報酬、按件計酬以及預算式報酬為行銷人員獎酬制度的主要激勵制度，而以分紅入股、員工股票選擇權為激勵未來及激勵之效果延續的應用。如表4-1為訪談結果本研究受訪者所採用的獎酬制度一覽表。



代號	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	獎酬制度
A	4	Equipment	10	15	3	按件計酬或專案利潤制
B	2.5	Parts / Service	8	15	3	固定式報酬制
C	3	Parts	10	15	3	預算式報酬
D	4	Equipment	15	20	2	固定式報酬制
E	5	Equipment / Parts	20	25	5	預算式報酬
F	3	Parts	10	8	4	預算式報酬
G	3	Parts	8	6	3	按件計酬或專案利潤制
H	1.5	Equipment	5	4	2	固定式報酬制
I	4	Parts	12	15	8	預算式報酬
J	1.2	Parts / Equipment	5	6	3	混合式

表4-1 訪談結果本研究受訪者所採用的獎酬制度

分述如下，並歸納經營者對其觀點：

固定式報酬制：如 B公司、D公司、H公司、F公司。

(1) 固定發放 2 個月獎金，年終結算後再依老闆之意決定是否增加發放獎金。



策略思維：以穩定成長為要務，故特別著重銷售人員與維修人員的團隊合作。

優點：較易團隊合作，產生較強的向心力。

缺點：此種行銷獎酬制度無太大的激勵作用，且年底績效評估不善時，則大家對業務的拓展易更保守。這一點 B 公司特別強調其憂慮並有計畫更改為部份以個人 KSF 達成率作為獎酬標準。

\* 適用：以維修業務為主的企業這是因為維修人員的工作品質對公司的業績成長至為關鍵公司的成長端賴銷售人員與維修人員的團隊合作。

(2)全體員工以其中 2.5~5.5 個月底薪為激勵獎金，半年一付，以個人工作績效為評估標的。如 D 公司。

策略思維：團隊合作，加強向心力。

優點是 1) 向心力。 2) 團隊合作。

缺點是 1) 差異性較小。 2) 大富貴不可能。 3) 大鍋飯心態。在這方面 D 公司強調這些缺點並不會影響公司的營運而是靠著強化溝通來營造共識。

\* 適用：以單一大型專案設備銷售為主的企業。

(3)年度分紅，由企業經營主決定當年度團體績效獎金的多寡。如 H 公司。

策略思維：追求損益平衡，公司生存。

優點：是 1) 簡單明確。 2) 固定人事成本低。 3) 對未滿工作一年的員，公司無獎金成本壓力。 4) 有利公司財務。 5) 鼓勵員工長期合作。

缺點：是 1) 激勵沒有即時性。 2) 員工作風保守。 3) 沒有具體實施辦法。

\* 適用：公司資金有限之下，員工為合夥創辦人。H 公司特別強調這一事實，在公司草創之初大家同舟共濟，公司度過嬰兒期之後再說了。

按件計酬或專案利潤制，如 A 公司、G 公司。

(1)依各專案之毛利，給予 %的佣金若超過銷售目標，則銷售獎金比例累進。並以月獎金制度行之。

策略思維：此獎酬制度有利於目標管理，在編製預算時易於計算出相關的成本毛利。

優點：此種依專案利潤為基礎的獎酬制度，以銷售為導向，即時清楚；使銷售人員感受深刻，對成本的關心也更加用心。另外；相關售價、成本資訊公開，可避免銷售人員與顧客勾結。

缺點：由於佣金以利潤為基礎，銷售人員勢必盡量提高售價、壓低成本，在成本不斷被壓低情況下，產品品質易產生問題。另外；也因為銷售人員容易取得成本資訊，可能造成銷售人員另外成立一家業務相似的公司，增加公司競爭對手。因此；A公司對產品規格的審查十分重視。

\* 適用：設備製造業

(2) 毛利之固定比例作為銷售人員之績效獎金，另提撥公司年度稅後淨利 10%做為全體員工之年度獎金。如 G 公司。

策略思維：穩定成長。

優點： 1) 即時。 2) 鼓勵超額表現。 3) 簡單明確。 4) 激勵個人表現。

缺點： 1) 對公司總體未必有利；公司虧損之下，有些 Sales 獎金卻領得很多。 2) 缺乏團隊激勵。 3) 員工只重視個人表現，缺乏整體目標管理。 4) 易造成員工短視，欺瞞。

\* 適用：設備及parts買賣。

預算式報酬 如 C公司、E公司、F公司、I公司。

(1) Sales 之年薪以職級分為固定。其中70%為基本底薪(basic salary)，15%為年銷售目標/12months為月獎金之計算母體，最後的15%(Key sales object) 達成率做為績效獎金給付。例如：年薪100萬，基本固定年薪則為(100x70%)萬，基本月薪則為(70萬/12月)萬，假設該年的年銷售目標為2000萬，則15萬/2000萬銷售獎金為該員每銷售一元的銷售獎金。另外配合認股權分兩年執行。如C公司。

策略思維：考量到有其明確，容易計算的特性。

優點： 1)薪資級職可充份反應全年績效。 2) 70%的保證薪資讓員工有安全感。 3)15% 的銷售獎金明確即時。 4) 另外 15% 與專案有關，可刺激團隊合作。

缺點： 1) 15% 之銷售獎金似乎在月薪上不夠突顯。 2) 年度預算時主雇之間關係緊張。 3) 行銷人員的銷售預估漸趨保守（預算寬列問題）。特別是這一點，造成每當編列預算時員工與 C公司關係變成十分緊張。

\* 適用：以 Parts銷售為主的企業

(2) Sales 的年度目標設定後，固定每年必須保持 30% 的成長率，銷售獎金以月目標為計算基礎；採累進制，即逐月達成月遞增，則銷售獎金比例遞增，反之扣回。如 E 公司。

策略思維：迫使銷售人員更為積極，追求企業快速成長。

優點： 1) 充分鼓勵優良之銷售人員。 2) 營造成長的強烈企圖心，與企業文化。

缺點： 1) Sales 會不擇手段，有可能不顧公司利益。 2) 沒有向心力。 3) 缺乏團隊合作。 4) 促使公司內部鬥爭之虞。

\* 適用：以Parts銷售為主的企業。

(3) 毛利之固定比例作為銷售人員之績效獎金，若超過銷售目標，則銷售獎金比例累進，並以月獎金制度行之。並且，若該年之營業額成長 25% 目標，則另提撥公司年度稅後淨利 10% 做為全體員工之年度獎金。如 F 公司。

策略思維：穩定成長。

優點： 1) 即時。 2) 鼓勵超額表現。

缺點： 1) 激勵效果有限。

\* 適用：以Parts銷售為主的企業。

(4) 50%年度 KSO， 50%銷售目標；以季獎金發放。並輔以年度表揚大會及獎品。如 I 公司。

策略思維：以佈局為優先，並且降低公司財務負擔。

優點：是 1) 辦法明確。 2) 即時。 3) 激勵個人表現。 4) 降低公司財務負擔。

缺點：是 1) 員工對配額會有爭議。 2) 主雇之間關係緊張。 3) 公平與否常受到質疑。 4) 目標設定複雜。 5) 銷售人員不會真實反應市場資訊。

\* 適用：以Parts銷售為主的企業。

混合式 如J公司。

(1) 設定年度銷售目標之後，以季獎金計算，並以非線性比率鼓勵超額表現。 2) 產品開發獎金- Sales 負有開發新產品之責任，其產品之毛利 10%為產品開發獎金，為期一年。 3) 全公司員工年度分紅，以稅後淨利之 10%做為全員工之年度分紅獎金，Sales 的分紅為分紅入股，以次年實現。如 J 公司。

策略思維：加速市場佈局、開發新產品、加速公司成長、留住主要幹部。

優點，是 1) 辦法明確。 2) 即時。 3) 鼓勵團隊合作。 4) 激勵未來。 5) 遞延性的分紅入股、留住人才。

缺點，是 1) 員工對配額會有爭議。 2) 主雇之間關係緊張。 3) 複雜。 4) 成本較大。

\* 適用：以Parts及設備銷售為主的企業。

### 第三節 訪談嬰兒期企業的營運重心

企業嬰兒期(Infant stage)階段的成長瓶頸及致命問題是，資金不足、能否掌控制度及經營者的承諾能否實行，之管理重點為講求行動力、控制現金流量、集中焦點爭取各支援，倘業務與資金需求能否穩定為其成長關鍵；因此，在產業環境及成本考量，必須設計出最佳的行銷組織及獎酬制度以吸引人才、留住人才，進而使得公司業務能夠穩定成長。

本研究就受訪者的當下策略思考及意見，歸納企業嬰兒期的營運重心如表4-2。

代號	獎酬制度	營運重心
A	按件計酬或專案利潤制	快速的吸引好人才、有效即時的開拓市場
B	固定式報酬制	有效即時的開拓市場
C	預算式報酬	有效即時的開拓市場
D	固定式報酬制	有效即時的開拓市場
E	預算式報酬	快速追求訂單，完成業務佈局
F	預算式報酬	有效即時的開拓市場
G	按件計酬或專案利潤制	有效即時的開拓市場
H	固定式報酬制	加快損益平衡開源節流
I	預算式報酬	有效即時的開拓市場
J	混合式	有效即時的開拓市場快速追求訂單，完成業務佈局

表4-2 受訪者當下的營運重心

分述如下：

1. **快速的吸引好人才。**眾所週知，人才是公司的最大的資源；特別是創業初期，一切都在奠基，因此若能吸引好的銷售人才，對草創的佈局勢必有著舉足輕重的影響。
2. **開源節流。**企業一切在起步階段，何時完成業務佈局？能有收入？何時能夠損益平衡？均是未知數。企業嬰兒期宜儘量降低固定成本、開源節流。
3. **有效即時的開拓市場。**對一個從事經銷貿易的小企業來說，快速即時的開拓市場是在初期十分重要的；這不但是成長瓶頸也是致命問題。
4. **快速追求訂單，完成業務佈局。**訂單對草創的企業來說，有著穩定軍心的作用，至少可以讓公司開始動起來，並且有著實績的基礎效應，而加速度對客戶的佈局。
5. **加快損益平衡。**損益平衡是很重要的指標；訪談中，多數的經營者都會提到損益平衡對其公司下一步的經營策略有很大的意義，通常代表著，在這一階段業務人員的加速佈局。
6. **人事穩定。**損益平衡之後；經營者多數表示企業要想要持續獲利，人事穩定是很重要的；而這一時期，可以讓公司整個營運結構稍微穩定，以備未來進一步讓公司穩定獲利。



#### 第四節 嬰兒期企業獎酬制度的現況問題

由文獻分析研究可知，獎酬制度對績效影響的實證結果非常分歧。因此，甚麼制度最佳，完全端視該企業所處環境及配合策略需要；至於本研究訪談結果之分析大致上支持本研究文獻分析研究之獎酬制度模型，僅有部分的分析結果與文獻理論的論點並不一致，但只要強調問題的目的，仍然能促進設計獎酬制度之意圖與行為；也就是說，獎酬制度的目的須經由經營者的認知而增進激勵行銷人員的意圖。所以說；經營者的認知與態度對激勵效果影響最大。

本研究所歸納之獎酬制度模型與訪談分析的比對結果，結果不一致之部分，如下表4-3：

代號	公司成立歷史	獎酬制度	高比率的獎金	即時性	明確而簡單的特性	強調團隊合作	激勵未來創造遠景
A	4	按件計酬或專案利潤制				X	X
B	2.5	固定式報酬制		X	X		X
C	3	預算式報酬			X	X	
D	4	固定式報酬制	X	X	X		
E	5	預算式報酬			X	X	X
F	3	預算式報酬				X	
G	3	按件計酬或專案利潤制				X	X
H	1.5	固定式報酬制	X	X	X		X
I	4	預算式報酬	X			X	X
J	1.2	混合式			X		

表4-3 獎酬制度模型與訪談分析的比對不一致之部分。

本研究訪談分析得知經營者對現行之獎酬制度的認知與態度所引發的問題如下表4-4：

代號	公司成立歷史	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	獎酬制度的現況問題
A	4	10	15	3	黑箱作業
B	2.5	8	15	3	黑箱作業、對獎酬的效果存疑
C	3	10	15	3	黑箱作業、對獎酬的效果存疑
D	4	15	20	2	資訊不足
E	5	20	25	5	資訊不足
F	3	10	8	4	黑箱作業、對獎酬的效果存疑
G	3	8	6	3	黑箱作業、對獎酬的效果存疑
H	1.5	5	4	2	資訊不足
I	4	12	15	8	黑箱作業
J	1.2	5	6	3	資訊不足

表4-4 獎酬制度的現況問題

分述如下：

**黑箱作業。**如A、B、C、F、G、I公司

本研究訪談分析的結果；在實務上，經營者往往在制度上隱含著不小比率的不確定及黑箱作業。

**對獎酬的效果存疑。**如B、C、F、G公司

經營者對現行之獎酬制度，心存懷疑，不確定其效果；對員工的努力表示非獎酬之效果。

**資訊不足。**如D、E、H、J公司

經營者受限於自身的經歷的關係，對管理的認知及觀念程度不同，對獎酬制度及激勵的資訊認知上不足時，造成其也許想應用的更好，但不知如何下手的困境。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

眾所週知，人才是公司的最大資源，各個公司也都想盡所有的方法來留住人才，諸如固定式報酬、按件計酬以及預算式報酬、分紅入股、股票選擇權、工作環境、訓練機會、輪調制度等；然而，這些制度在不同的企業生命週期會有不同的策略目的；本研究從文獻實務得到的獎酬制度模型如：(1)高比率的獎金。(2)即時性。(3)明確而簡單的特性。(4)強調團隊合作。(5)激勵未來、創造遠景；另外，本研究也以在國內十家成立迄今五年內企業嬰兒期之半導體設備耗材代理商為訪談對象，採用深入訪談的方式，探討其草創之初以至目前，行銷人員獎酬制度之相關策略及其面臨之困難與問題，歸納了目前中小企業初創時一般採用的獎酬制度，從中得知所有獎酬制度的應用，端視經營者的目的與認知程度。歸納如下：

固定式報酬制適用：

1. 以維修業務為主的企業。
2. 以單一大型專案設備銷售為主的企業。
3. 公司資金有限之下，員工為合夥創辦人的企業。

按件計酬或專案利潤制適用：

1. 設備製造業
2. 設備及parts買賣的企業。

預算式報酬適用：

1. 以 Parts銷售為主的企業。
2. 設備及parts買賣的企業。

縱觀以上結論，若是以銷售物來看較適的報酬制，則如下圖 4-1。

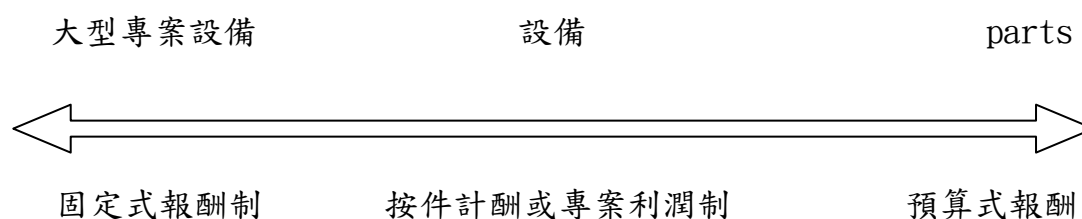


圖 4-1 較適的報酬制

銷售物愈是售價高、市場愈有限的大形設備，則愈適合固定式報酬制，一般售價愈是低，市場愈大的設備，則愈適合按件計酬或專案利潤制，銷售物愈是消耗 Parts 且市場愈能預期，則愈適合預算式報酬。

然；本研究訪談分析的結果，在實務上；企業嬰兒期的中小企業，企業主或是對於獎酬及激勵管理的經驗不足，或是在此時期萬事一肩扛的結果；所使用的行銷人員獎酬制度往往與所處於之企業週期的實際需求和文獻研究結果相悖離。在制度上隱含著不小比率的不確定及黑箱作業，並且對現行之獎酬制度心存懷疑，不確定其效果；甚至對員工的努力表示非獎酬之效果；有些經營者承認，其明白現行之獎酬制度不完善，只是限於其參考資訊與經驗有限，而不知如何改善。

本研究訪談了十家的嬰兒期企業，所得知的各種獎酬制度可供實務界參考，而甚麼獎酬制度最佳，端視該企業所處大環境、小環境及配合策略需要；因此，除了獎酬制度外，仍須營造組織文化、人力資源政策、上司領導風格等，非財務性的激勵方式提升績效水準。

## 第二節 建議

本研究的結論得知，企業嬰兒期的中小企業主對於獎酬及激勵管理的認知程度。在制度上隱含著不小比率的不確定及黑箱作業，這些現象或可解釋為企業嬰兒期所必要的彈性及控制；但是企業主對現行之獎酬制度心存懷疑，不確定其效果甚至對員工的努力表示非獎酬之效果；則是在營運上有著不可不重視的潛在危機。如何去避免和解決是企業主必須立刻去探討的事項。

本研究對於為甚麼會有企業主對現行之獎酬制度心存懷疑，不確定其效果，甚至對員工的努力表示非獎酬之效果，並無進一步的研究；而這一點留給未來有心人再進一步的探討。

## -參考文獻-

### 一、 中文部份

1. Adizes, I, Corporate Lifecycles, 企業生命週期, 徐聯恩譯, 二版, 長河出版社, 台北, 民國八十六年。
2. 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, 東吳大學商學院企業管理學系碩士班, 碩士論文, 民國九十一年。
- Ulrich, D, Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, 人力資源最佳實務, 李芳齡譯., 城邦文化, 台北, 民國九十年
3. 吳坤明, 「分紅與認股權哪一種激勵效果佳?」, 管理雜誌, 339 期, 32-34 頁, 民國九十一年。
4. 呂京儒, 員工股票選擇權滿意度對組織承諾, 工作投入及離職意向影響之研究-以半導體產業為例, 育達商業技術學院企業管理研究所, 碩士論文, 民國九十三年。
5. 李存忠, 員工認股選擇權之探討, 東吳大學法律學系研究所, 未出版碩士論文, 民國九十一年。
6. 張凱鈞, 台灣壽險公司業務人員對現行績效考核與酬賞制度的激勵效果認知之研究, 逢甲大學保險學系碩士班碩士論文, 民國八十年。
7. 張靜琪, 員工薪資福利對組織績效影響之探討, 中山大學人力資源管理研究所碩士論文, 民國八十九年。
8. 陳明裕, 獎酬制度與管理實務, 台北:元裕管理顧問公司, 民國八十年。
9. 陳茂河, 企業永續經營關鍵因素之研究, 國立成功大學企業管理研究所, 碩士論文, 民國九十二年。
10. 陳鴻毅, 員工入股計畫對公司經理人投資決策與激勵效果之研究, 中山大學企業管理研究所碩士論文, 民國八十七年。
11. 楊文昌, 台商兩岸三地員工激勵制度滿意度影響個人工作績效之研究, 國立台灣大學管理研究所, 碩士論文, 民國九十二年。
12. 楊朝旭, 黃潔, 企業生命週期, 資產組合與企業未來績效關連性之研究, 國立中正大學會計研究所, 碩士論文, 民國九十三年。
13. 葉京怡, 員工最適激勵契約設計—引進獲利分享計畫與股票選擇權, 政治大學財務管理研究所碩士論文, 民國八十九年。
14. 廖純綺, 人力資源管理系統、競爭策略與組織績效之研究—兼論本土



企業與外資企業之比較. 中山大學人力資源管理研究所碩士論文, 民國八十九年.

15. 劉旭清, 分紅入股不是萬靈丹, 管理雜誌, 第 291 期, 84-87 頁, 民國八十七年.
16. 劉旭清, 員工分紅入股制度的意義及功能 (下), 空大學訊, 第 216 期, 77-80 頁, 民國八十七年.
17. 劉旭清, 員工分紅入股制度的意義及功能 (上), 空大學訊, 第 215 期, 77-80 頁, 民國八十七年.
18. 潘明燦, 業務員激勵制度的激勵效果分析及其受個人特質及組織經驗的影響. 台灣大學商學研究所碩士論文, 民國八十年.
19. Ulrich, D, Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, 人力資源最佳實務, 李芳齡譯., 城邦文化, 台北, 民國九十年
20. 謝長宏、馮永猶, 激勵性薪資制度之設計, 人力資源管理之設計, 台北: 人力資源管理, 中華民國管理科學會, 民國七十九年.
21. 鍾玉玲, 在台美商股票選擇權之個案研究, 國立交通大學管理科學學程碩士班, 未出版碩士論文, 民國九十年.
22. 顏文欽, 員工分紅入股滿意度、工作投入與離職意向關係之研究. 東吳大學企業管理系碩士班碩士論文, 民國八十七年.
23. 顏雅倫, 員工激勵制度的新規劃方向—談公司法修正後的技術股及員工認股制度, <http://www.is-law.com/NEW/PDF/CO0003YE.pdf>, 2004.6.16, 民國九十三年.

## 二、英文部份

1. Anderson, G. C., Managing Performance Appraisal Systems. Blackwell, Oxford, 1993.
2. Chonko, L. B., J. F. Tanner, and W. A. Weeks, Selling and Sales Management in Action: Reward Preferences of Salespeople. Journal of Personal Selling & Sales Management, pp.67-75, 1992.
3. Daft & Noe, Organizational Behavior, 2001.
4. Greenberg, j. M. Liebman, Incentive: The Missing in Strategic Performance. The Journal of Business Strategy, July/August, pp. 8-11, 1990
5. Jackson, S. E. & Schuler, R.S., Understanding Human Resource Management in the Context of Organization and Their Environment. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter, eds., Annual Review, Palo Alto, CA, 1995
6. Pfeffer, J., Competitive Advantage through People. Harvard Business School, Boston, 1994.
7. Steers & Porter, Motivation and Work Behavior, 1991.

8. Stern,Joel, Value and People Management. Corporate Finance. Vol.104, pp.35-37, 1993.
9. Vroom, V. H., Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.
10. Vroom, V., Management and Motivation. New York: Job Wiley And Son, 1964.



## - 附錄一 -

### 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

#### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
A	M	CEO	10	4	Equipment	10	15	3	14-Jan-05

#### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(A): 穩定成長, 與留住人才。

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(A): 本公司的行銷獎酬制度是依各專案之利潤, 給予 1% or % 的佣金, 且發放時點為應收帳現時。另, 於年終時依全年獲利情形, 發放紅利給公司全體員工。此獎酬制度有利於目標管理, 在編製預算時易於計算出相關的成本毛利。

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(A):

優點: 此種依專案利潤為基礎的獎酬制度, 以銷售為導向, 相關售價、成本資訊公開, 可避免銷售人員與顧客勾結。

缺點: 由於佣金以利潤為基礎, 銷售人員勢必盡量提高售價、壓低成本, 在成本不段被壓低情況下, 產品品質易產生問題。另外, 也因為銷售人員容易取得成本資訊, 可能造成銷售人員另外成立一家業務相似的公司與增加公司競爭對手。

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(A): 本公司在 4 年前之行銷獎酬制度係於年終依公司全年度之獲利狀況發放 1-3 個月之獎金。獎金計算需賴年終結算出來的財務報表, 通常財務報表之公開程度不高, 易造成員工對財務報表真實性的質疑, 所以為避免員工質疑此獎酬計算的公平性及造成發放獎金的激勵員工的功能, 重新考量設計目前運行的行銷獎酬制度—專案利潤為獎酬的計算基礎。

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(A): 目前本公司並無改變行銷獎酬制度的計畫。但是，目前首要在於防止因為成本資訊的透明化，讓員工有機會另外成立公司與公司競爭。

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎？為什麼？

回覆(A): 目前的行銷獎酬制度-依專案利潤計算獎酬，因以銷售為導向，且有目標明確，易達到激勵員工的功能。

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎？

回覆(A): 有。

1)曾與業界的 A 公司比較，A 公司行銷獎酬制度係依公司年終時的獲利狀況，由老闆自行覺得各員工的獎金發放金額。A 公司的制度易造成黑箱作業，易讓員工對此公平性產生質疑。

2)另亦與 B 公司相比較，B 公司行銷獎酬制度係依於三大節日各發放半個月的固定獎金。此制度造成齊頭式平等，有能力的員工雖表現出不計較，但心中易存有隨時跳槽的念頭，如此一來無法留住優秀員工，亦等於幫別人訓練人才。

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時，您會做何因應？

回覆(A): 聽聽就好。



## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
B	M	CEO	15	2.5	Parts / Service	8	15	3	2-Mar-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(B):穩定成長

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(B): 本公司的行銷獎酬制度是固定發放2個月獎金, 年終結算後再依老闆之意決定是否增加發放獎金。因為本公司是以維修業務為主、以穩定成長為要務, 故特別著重銷售人員與維修人員的團隊合作。

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(B):

優點: 銷售人員與維修人員較易相互合作, 產生較強的向心力。

缺點: 此種行銷獎酬制度無太大的激勵作用, 且年底績效評估不善時, 則大家對業務的拓展易更保守。

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(B): 本公司銷售人員之獎酬方式, 曾依其個人之年度目標達成率為計算之標準。但此獎酬方式, 容易造成銷售人員專注個人的銷售業績而非公司整體利益, 對公司的向心力不足, 維修人員易生反彈。

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(B): 有。因為目前的行銷制度對於銷售人員並無太大的激勵作用。

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?

回覆(B): 沒有。因為過於保守。

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?

回覆(B): 有。曾與本公司業務相似、規模類似的公司比較, 該公司以年度銷售目標為計算基礎, 並於每季發放季獎金。

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?

回覆(B): 告知該員工, 績效評估對個人薪資之影響很大, 雖每人固定發放2個月獎金, 但績效好壞會直接影響其基本薪資, 亦及基本薪資的差異話



在於績效的好壞。



## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
C	M	CEO	11	3	Parts	10	15	3	2-Mar-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(C): 穩定成長.

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(C):

1) Sales 之年薪以職級分為固定. 其中 70%為基本底薪(basic salary), 15%為年銷售目標/12months 為月獎金之計算母體, 最後的 15%(Key sales object) 達成率做為績效獎金給付. 例如: 年薪 100 萬, 基本固定年薪則為(100x70%)萬, 基本月薪則為(70 萬/12 月)萬, 假設該年的年銷售目標為 2000 萬, 則 15 萬/2000 萬銷售獎金為該員每銷售一元的銷售獎金..

2) 認股權分兩年執行.

用這兩種制度, 是考量到有其明確, 容易計算的特性. 而且, 公司也顧及到績勵的未來性.

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(C):

優點是 1) 薪資級職可充份反應全年績效. 2) 70%的保證薪資讓員工有安全感. 3) 15% 的銷售獎金明確即時. 4) 另外 15% 與專案有關, 可刺激團隊合作.

缺點是 1) 15% 之銷售獎金似乎在月薪上不夠突顯, 2) 年度預算時主雇之間關係緊張, 3) 行銷人員的銷售預估漸趨保守.

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(C): 沒有, 自開創以來即便如此.

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(C): 可能未來以 60%為固定底薪與 40%為獎金之計算方式. 每年銷售額目標必須至少成長 20%. 希望此改變可加重行銷人員的即時激勵, 並且降低底薪, 減少固定人事成本.

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎？為什麼？  
回覆(C)：目前還算 ok，因為行銷人員的激勵即時，且認股權證又可持續到未來。

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎？  
回覆(C)：有，但目前以此制度為最好的。

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時，您會做何因應？  
回覆(C)：該員大致上是較積極的行銷人員，我會聆聽，並且視之為 key person；鼓勵其更努力而反映在年度調薪上。



## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
D	M	CEO	8	4	Equipment	15	20	2	4-Mar-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(D): 穩定成長.

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(D): 1) 全體員工以其中 2.5~5.5 個月底薪為激勵獎金, 半年一付, 以個人工作績效為評估標的. 2) 年底股票分紅, 分四年給付.

策略上的考量是因為公司業務以單一設備銷售為主, 團隊合作非常重要; 所以大家一致的獎酬標準, 可加強向心力.

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(D):

優點是 1) 向心力 2) 團隊合作

缺點是 1) 差異性較小 2) 大富貴不可能 3) 大鍋飯心態.

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(D): 沒有, 因為公司策略為穩定成長, 目前運作很好, 向心力很強.

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(D): 沒有, 公司策略不變.

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?

回覆(D): 有, 公司的業績好壞, 與大家的獎金攸關, 在公司向心力很強之下, 大家互相鼓勵.

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?

回覆(D): 沒有.

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?

回覆(D): 告之團隊合作的重要性, 並強調只要表現好, 則可反映在年度調薪與職級升等.

## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
E	M	CEO	5	5	Equipment / Parts	20	25	5	8-Mar-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(E): 追求成長.

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(E): 1) Sales 的年度目標設定後, 固定每年必須保持 30%的成長率, 2) Sales 的月銷售目標為行銷人員自訂, 3) 銷售獎金以月目標為計算基礎; 採累進制. 即逐月達成月遞增, 則銷售獎金比例遞增. 反之扣回. 策略上的考量為迫使銷售人員更為積極, 有進無退.

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(E):

優點是 1) 充分鼓勵優良之銷售人員 2) 營造成長的強烈企圖心, 與企業文化.

缺點是 1) Sales 會不擇手段, 有可能不顧公司利益; 2) 沒有向心力; 3) 缺乏團隊合作, 4) 促使公司內部鬥爭之虞.

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(E): 有. 從前是用銷售目標制, 現在改為累進制乃公司希望快速成長.

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(E): 沒有. 新制剛應用, 還在觀察中.

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?

回覆(E): 有, 因為強者恆強.

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?

回覆(E): 沒有.

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?



回覆(E)：告之快速成長為公司之策略目標，其它整體績效將可於年度評比時調整。



## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務 / 部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
F	M	CEO	6	3	Parts	10	8	4	12-Apr-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(F): 穩定成長.

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(F): 1) 毛利之固定比例作為銷售人員之績效獎金. 若超過銷售目標, 則銷售獎金比例累進. 並以月獎金制度行之. 2) 若該年之營業額成長 25%, 則另提撥公司年度稅後淨利 10% 做為全體員工之年度獎金.

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(F):

優點是 1) 即時 2) 鼓勵超額表現.

缺點是 1) 激勵效果有限.

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(F): 沒有. 因為沒有其它的參考.

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(F): 有. 因為對目前的激勵制度是否真正達到績勵銷售目標存疑.

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?

回覆(F): 不知道. 因為對目前的激勵制度如何評估存疑.

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?

回覆(F): 沒有.

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?

回覆(F): 會請對方提出是否有更好的獎酬制度可供參考.

## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
G	M	CEO	8	3	Parts	8	6	3	15-Apr-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(G): 穩定成長.

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(G): 毛利之5%, 以月獎金給付, 依個人績效給付.

策略上的考量是簡單明確, 鼓勵超額表現.

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(G): 優點, 是 1) 簡單明確, 2) 即時 3) 激勵個人表現

缺點, 是 1) 對公司總體未必有利, 有些領得很多, 有些甚至讓公司虧損. 2) 缺乏團隊激勵. 3) 員工只重視個人表現, 缺乏整體目標管理. 4) 易造成員工短視, 欺瞞.

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(G): 未曾. 因為沒有其它參考, 缺乏立即改變的促因.

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(G): 可能. 如果有更好的參考資料或建議.

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?

回覆(G): 不知道. 因為不知如何評估目前的激勵制度, 同時, 多發獎金是否可以使員工更加努力存疑.

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?

回覆(G): 無.

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?

回覆(G): 聆聽, 希望提出更好的建議. 往往不了了之.

## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
H	M	CEO	9	1.5	Equipment	5	4	2	15-Apr-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(H): 損益平衡. 公司生存.

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(H): 1) 年度分紅, 由我決定當年度團體績效獎金的多寡; 策略上的考量是因為公司資金有限, 員工為合夥創辦人.

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(H): 優點, 是 1) 簡單明確, 2) 固定人事成本低, 3) 對未滿工作一年的員, 公司無獎金成本壓力, 4) 有利公司財務. 5) 鼓勵員工長期合作. 缺點, 是 1) 激勵沒有即時性, 2) 員工作風保守, 3) 沒有具體實施辦法.

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(H): 未曾. 因為沒有其它參考, 缺乏立即改變的促因.

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(H): 可能. 如果有更好的參考資料或建議.

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?

回覆(H): 有. 我覺得頒發獎金可以鼓勵員工, 肯定員工的貢獻.

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?

回覆(H): 無.

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?

回覆(H): 聆聽, 希望提出更好的建議. 如果有機會也會蒐集同業的資料做參考讓公司這方面更制度化.

## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
I	M	CEO	9	4	Parts	12	15	8	18-Apr-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(I): 佈局, 開拓市場.

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(I): 1) 50% 年度 KSO, 50% 銷售目標; 以季獎金發放, 2) 年度表揚大會, 3) 獎品, 策略上的考量, 非營利為目的, 以佈局為首要優先. 並且降低公司財務負擔.

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(I): 優點, 是 1) 辦法明確, 2) 即時 3) 激勵個人表現 4) 降低公司財務負擔.

缺點, 是 1) 員工對配額會有爭議, 2) 主雇之間關係緊張, 3) 公平與否常受到質疑, 4) 目標設定複雜, 5) 銷售人員不會真實反應市場資訊.

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(I): 有. 以前沒有 KSO 部份, 只有銷售目標. 改變的原因是因應營運策略上的改變, 以佈局為主.

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(I): 可能. 但近期沒有, 因為新制度剛實施.

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?

回覆(I): 有. 因為利用年度表揚大會及獎品, 創造更多激勵員工的機會, 會使員工會更努力實現個人成就感.

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?

回覆(I): 有. 但各公司情況不同.

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?

回覆(I): 聆聽, 希望提出更好的建議.



## 企業行銷人員獎酬制度深度訪談紀錄

### 1) 受訪者記錄:

代號	性別	職務/部門	產業年資	公司成立歷史	主要經營項目	年營業額 (NT\$千萬)	員工人數	行銷人員人數	訪談日期
J	M	CEO	15	1.2	Parts / Equipment	5	6	3	22-Apr-05

### 2) 深度訪談結果:

1. 貴公司現階段的營運重心是什麼?

回覆(J): 穩定成長, 快速佈局.

2. 貴公司的行銷獎酬制度為何? 為什麼? 有何特別策略上的考量?

回覆(J): 1) 設定年度銷售目標之後, 以季獎金計算, 並以發線性比率鼓勵超額表現, 2) 產品開發獎金- Sales 負有開發新產品之責任, 其產品之毛利10%為產品開發獎金, 為期一年, 3) 全公司員工年度分紅, 以稅後淨利之10%做為全員工之年度分紅獎金, Sales 的分紅為分紅入股, 以次年實現. 策略上的考量, 希望加速市場佈局, 開發新產品, 加速公司成長, 留住主要幹部.

3. 你覺得 貴公司的行銷獎酬制度有何優缺點?

回覆(J):

優點, 是 1) 辦法明確, 2) 即時 3) 鼓勵團隊合作 4) 激勵未來 5) 遞延性的分紅入股, 留住人才.

缺點, 是 1) 員工對配額會有爭議, 2) 主雇之間關係緊張, 4) 成本較大.

4. 貴公司的行銷獎酬制度可曾改變過? 為什麼?

回覆(J): 沒有, 因為公司剛成立不久.

5. 貴公司的行銷獎酬制度可有改變的計劃? 為什麼?

回覆(J): 可能, 但近期沒有.

6. 您覺得 貴公司的行銷獎酬制度有達您期望的激勵效果嗎? 為什麼?

回覆(J): 有. 因為激勵制度的延展性長, 激勵員工對公司願景有期待, 而共同努力達成目標.

7. 您曾比較過其他同業之行銷人員獎酬制度嗎?

回覆(J): 有. 但此制度最適合本公司現有狀況.

8. 當 貴公司的主要幹部對您抱怨現行的獎酬制度時, 您會做何因應?

回覆(J): 聆聽, 希望提出更好的建議.