

公司治理是否降低了高管與基層員工間的薪資 差異

■ 陳家偉/東海大學財務金融學系教授

完整全文收錄於證券市場發展季刊第 132 期(2021 年 12 月出版)

公司治理是否降低了高管與基層員工間的薪資差異？此一主題除了是該篇期刊論文的題目之外，其實亦可算是產、官、學各界所關注的焦點；畢竟薪資的多寡一方面關係著受薪者的生計，另一方面也觸動了大眾對於資方授予薪資之合理性的敏感神經。然而，在過往多傾向於觀察薪資高低或差異的氛圍下，給的多及所謂的雨露均霑或降低薪資差異是否即是最佳的選擇？是否確實達到了提升企業運作效率的目標？更甚者，是否治理品質相對較佳的企業即如前述的認知般致力於較高之薪酬的給予並拉近員工間的薪資落差？

不可否認，在輿論與意識形態的推波助瀾及薪資的相關議題多傾向由受薪者的視角來思考的情境下，”善待員工”儼然已成為了廣大受薪階級對於企業是否投入於社會責任的判斷依據，並進而體現在對於優渥的薪資或拉近高管與基層員工間之薪資差距的期望。當然，參與企業營運的員工若皆能受惠於企業的照顧，並有著令人稱羨的薪資，此一企業往往也將是多數人夢想進入的職場，但以上普遍或常見的論述是否在執行上有困難？或者仍有著其他待商榷的地方？

薪資的設計確實是企業治理必需審慎思考的一個層面；由於受薪者乃是有別於機器的人，而人又有著各異的背景、條件、想法與情緒，加上所屬職務的不同，薪資的給予似乎更應留意其”合適性”，畢竟

能力的表現與薪資並非僅是單純的線性關係，而過多的薪資亦未必對應著較佳的企業績效。進一步的由管理與非管理階層的差異切入，兩者在勞動市場的可替代性實有著鮮明的不同，加上升遷競爭難度的考量，薪資的級距與異質性自然也是可以預期的。舉例來說，為了吸引相對少數的優秀人才，誘人的薪資應是必然的；然而，初階的職務屬性，在眾人皆可勝任的特色下，過多的薪資是否間接消耗了企業的可用資源，並同時造成了受薪者的比較心理與同業間非必要的人員流動與排擠？

藉由國內長達14年的上市櫃企業資料，該論文嘗試以實證的方式檢視員工薪資的真實樣貌及其與公司治理品質間的可能關係。以薪資的差異面而言，高管（管理階層）與基層員工（非管理階層）的平均薪資約有著5倍左右的差距；當然，此一差異並未反應高管與基層員工各自群組內的高低落差。但即便僅比較高管與基層員工群組的平均薪資，實際上仍有部份企業的差距高達近30倍，此一懸殊的平均薪資差異是否即對應著較差的治理及不良的績效？透過多元迴歸的分析，實證數據令人訝異的揭示了企業的治理品質實與前述的薪資差異有著明確的同向關係，亦即治理品質相對較佳的企業傾向於放大高管與基層員工間的薪資差異。

於相對優等的企業中存在著相對較大的平均薪資落差，如此的結果或許令人不解，甚至聯想到肥貓及壓榨基層員工等具爭議性的問題；但在進一步將樣本予以分層的剖析後，前述薪資的落差乃僅體現於較高的高管平均薪資，且對應著精簡的高管人數與薪資總和。換言之，治理品質較佳的企業並非注重於薪資的表象，但致力於提升薪資配置的效率；基層員工或許因為可比較性及可替代性的特質而有著較為鮮

明的薪資門檻，但透過高管人事及薪資總額的有效管理，企業反而能更具效率性的提升營運績效並避免高管薪資的浮濫。不可諱言，薪資的比較並非容易；產業的差異、勞動市場的供需、景氣的榮枯、政府的政策，乃至於前述各企業的治理品質皆左右著薪資的設計，或許也因此，薪資的多寡實非用以凸顯企業善待員工的最佳指標，更何況過度優沃的薪資亦往往伴隨著激勵、獎勵等誘因的弱化，並進而反應於不良的工作效率。

相較於過往企業聚焦在追求股東財富極大化的經營目標，社會責任、環境、社區、乃至於對任何相關人（stakeholders）的照顧儼然已成為了現今企業必需關注的區塊；立基在取之於社會用之於社會的理念下，優沃的員工薪資往往成為了大眾對於”友善”企業的訴求，甚至於將其定義為企業的基本責任，尤其在當前社群討論的普及與比較心態的必然下，多數人似乎僅留意薪資的相對或絕對金額，卻忽略了薪資本身的合適性。的確，薪資的合適性需建立在受薪者的價值與給薪之企業在薪資設計上的用心，而在受薪者面對不合理的薪資獎酬時自然理當據以力爭，甚至於勇敢的在就業市場中尋找更加適合自己、滿足自己的職務。但是，基層的員工是否有足夠的能力判斷薪資的合適性？

在實證的支持下，治理品質的提升得以強化薪資的配置效率應已是不爭的事實；然而，職場上畢竟同時存在著治理品質相對好與不好的企業，在職的員工或待業轉職中的人士雖然可透過便利的網路資訊了解企業，但扮演監理角色的政府與提供就業機會的企業若能在薪資合適性的辨別上提供更加便捷、透明的方法及標準，相信不僅能降低勞動市場中工作尋找與媒合的成本，企業的人事成本亦將因此而減少

不必要的支出。長遠而論，治理不佳的企業也將因就業人口的選擇而面臨排擠，也許此亦是「臺灣證券交易所銳聯臺灣高薪酬100指數」編列的考量因素，高薪的辨別並非僅是薪資費用，同時包含了保障、福利及退休照護，而企業經營治理的績效表現亦應是評判的主要依據。薪資的合適性或許不如相對或絕對的高薪來的誘人，但應當是較為貼近於企業與員工雙贏的一個選擇。