ISSN 1023-2842
中山管理評論　　2017 年九月號
第二十五卷第三期　　p.705-730
DOI: 10.6160/2017.09.06

台華旅行社－讓大家都賺錢

Formosa Travel Service Ltd. － Let Everyone Makes Money

張嘉齡 *Chia-Ling Chang*
國立中央大學企業管理學系
Department of Business Administration,
National Central University

黃鐸銘*[*] *Tuo-Ming Huang*
國立中央大學資訊管理學系
Department of Information Management,
National Central University

陳春希 *Chun-Hsi Chen*
國立中央大學企業管理學系
Department of Business Administration,
National Central University

黃麗金 *Lih-Jin Hwang*
台華旅行社
Formosa Travel Service Ltd.

范錚強 *C. K. Farn*
國立中央大學資訊管理學系
Department of Information Management,
National Central University

本文引用格式建議：張嘉齡、黃鐸銘、陳春希、黃麗金、范錚強，2017，「台華旅行社－讓大家都賺錢」，中山管理評論，25 卷 3 期：705~730。

Suggested citation: Chang, C. L., Huang, T. M., Chen, C. H., Hwang, L. J., and Farn, C. K., 2017, "Formosa Travel Service Ltd. – Let Everyone Makes Money," **Sun Yat-Sen Management Review**, Vol. 25, No. 3, 705-730.

[*] 通訊作者：黃鐸銘，huangduoming@gmail.com

摘要

台華旅行社黃總經營四十多年，提升公司業務締造佳績，然要支撐業務持續不斷成長，需有諸多菁英從旁協助。目前面臨到業務大將要離開，外面有優秀從業人才要拉攏到旗下，到底有哪些方式是可以讓這些從業優秀人才願意繼續或者是轉投在黃總公司中服務。黃總面臨嚴峻考驗，往後幾年競爭優勢是否持續的重點，到底黃總跟這些人才間要如何達成共識。

個案討論透過高階管理者的角度，如何穩定公司業務及讓公司業務持續成長，由聚焦增加服務廣度來創造營業收入轉向為「穩定公司內部優秀人才與吸引外部業務人才」的激勵與招攬。藉由個案，學生可以對於骨幹人才對於公司的影響及資產管理有更深的了解及認識。本個案的主題包含 (1) 激勵；(2) 員工獎酬；(3) 資產分割。

關鍵詞：激勵、員工獎酬、資產分割

Abstract

Formosa Travel Service Ltd. has operating by GM Huang's painstaking efforts more than 40 years, although the company continued to enhance the business to create success. GM Huang faces the employees will leave, and see outside the outstanding practitioners want to draw to its own. In the end, what are the ways to make these talents are willing to continue to work or move on to the GM Huang's company? GM Huang is now facing a very severe test, is also the future focus of Formosa Travel Service LTD. whether the sustainable competitive advantage over the next few years. In the end, what exactly is the consensus between the general manager and these talents?

Case discussion Through the high-level managers point of view, how to stabilize the company's business and let the company's business continue to grow. By focusing on increasing the breadth of services to create business revenue, and turn to "stabilize the company's internal talent and attract external business talent" encouragement and solicitation. Through the case study, students can have a better

understanding of the impact of key personnel on the company and asset management. The subjects of this case include (1) Motivation; (2) Employee Rewards; (3) Spin-Offs.

Keywords: Motivation, Employee Rewards, Spin-Offs

個案本文

黃總經營台華旅行社四十多年，要讓公司業務持續成長非常不容易，一路走來黃總點滴心頭。也越發深信，企業業務要不斷擴張成長，是立基在優秀人才之上，所以黃總汲汲營營於爭取優秀人才。雖然黃總有心於此，但現實對於黃總來說是一次又一次的不如所願，要如何讓台華旅行社在未來幾年仍持續成長，看來優秀的從業人員是一個很重要的決戰因素之一，到底黃總有哪些作法可以延攬或穩定優秀人才，是本個案核心討論的議題。

壹、觀光產業環境

根據聯合國世界觀光組織(UNWTO)統計，在 2012 年時，全球國際旅行超過 10 億人次；國內旅行則高達 50~60 億人次；預計全球每 11 份工作中就有 1 份與觀光產業相關。2007 年開放中國觀光客來台旅遊以來，人數從個位數暴增到 400 萬，政府開心地宣揚觀光政績，觀光外匯收入從 2008 年的新臺幣 1,871 億元，逐年成長到 2014 年 4,376 億元，成長 134%，觀光外匯收入占 GDP 比例亦逐年提高，從 2008 年 1.48%提高至 2014 年 2.74%。

要開立一家旅行社，依照法規規範，所需要的資本額及相關保證金彙整如表 1。

表 1 旅行社資本額、註冊費、保證金

	綜合旅行業	甲種旅行業	乙種旅行業
設立資本額	1.設立：30,000,000元； 2.每增設分公司一家，增資1,500,000元	1.設立：6,000,000 元； 2.每增設分公司一家，增資1,000,000 元	1.設立：3,000,000元； 2.每增設分公司一家，增資 750,000元
註冊費	按資本額千分之一繳納	按資本額千分之一繳納	按資本額千分之一繳納
觀光局保證金	1.10,000,000 元； 2.每一分公司300,000元(以銀行定存單繳納)	1.1,500,000元； 2.每一分公司 300,000元(以銀行定存單繳納)	1. 600,000 元； 2.每一分公司150,000元(以銀行定存單繳納)
執照費	1,000 元	1,000元	1,000元
品保協會入會費	入會費 3,000 元年費： 1.總公司 3,000 元。 2.每一分公司 1,000元。	入會費 3,000 元年費： 1.總公司 3,000 元。 2.每一分公司1,000元。	入會費 3,000 元年費： 1.總公司 3,000 元。 2.每一分公司1,000元。
品保協會基金	1.永久基金100,000元(不退回) 2.聯合基金1,000,000 (公司歇業退回)，每一分公司 30,000 元。	1.永久基金30,000元(不退回) 2.聯合基金150,000(公司歇業退回)，每一分公司30,000元。	1.永久基金12,000元(不退回) 2.聯合基金60,000(公司歇業退回)，每一分公司15,000元。
旅行業責任保險及履約保險單	1.履約保險單-綜合6,000仟萬元責任保險-自行投保。 2.每增設一家分公司－增加保險 400 萬元。	1.履約保險單-甲種2,000萬元責任保險-自行投保。 2.每增設一家分公司－增加保險 400 萬元。	1.履約保險單-乙種800萬元責任保險-自行投保。 2.每增設一家分公司－增加保險 200 萬元。
經理人員	1. 1 人以上 (含)； 2.設分公司，經理人加設 1 人	1. 1 人以上（含）； 2.設分公司，經理人加設 1 人	1. 1 人以上（含）； 2.設分公司，經理人加設 1 人

資料來源：中華民國交通部觀光局

旅行業通常採底薪加業績收入給付，業績優者自力門戶；業績差者，通常無法留在旅行業，紛紛轉業。觀光產業涵蓋廣泛，從交通運輸、住宿、餐食、遊樂場到旅遊平安險….等都概括其中。產品皆是透過包裝，從行程設計、訂票、訂房、訂餐、安排導遊…等都需要「人」去操控，況且旅行社的營運成本及顧客因旅行需支付的錢，會規劃與不會規劃的落差相距甚大。

貳、個案公司介紹

台華旅行社有限公司，創立於民國六十四年 (西元 1975 年)，本著『顧客至上、竭誠服務』的宗旨，努力提昇服務品質，以達到“增加生活情趣、

豐富旅遊人生”之目的，四十多年的旅遊經驗，秉持最高品質的熱忱服務，用心經營各線行程，除美、加、紐、澳、歐、非洲、中國大陸、東北亞及東南亞外，更設計中南美洲、中亞、中東、波斯灣等特殊團體行程。

近年來在紐西蘭觀光局、紐西蘭航空、昆士蘭旅遊局、中華航空、斐濟觀光局贊助及紐西蘭教育中心指導下，成為市場上唯一操作大洋洲全方位旅遊產品之專業旅行社，更榮膺 2009 年第五屆澳紐商會商業傑出貢獻獎，不僅是紐西蘭航空公司個人旅遊票務的主要經銷商，也是業界第一家拿到紐西蘭觀光局頒發的紐西蘭旅遊專家金色獎章，還是唯一在紐西蘭觀光局官方網站上列名的台灣旅行社。在旅遊服務和教育服務兩方面，台華旅行社贏得「紐西蘭旅遊達人」的封號。

一、企業類型：獨資、家族企業。

二、資本額：新台幣 1,800 萬。

三、營運據點：中壢總公司外，尚有台北、台中等據點(交觀甲第 0309 號)。

四、員工人數：55 人(不含專業的領隊)。

五、主要營運：主要業務為 B2B2C 市場。

六、旅行商業同票業公會/中華民國品質保障協會/IATA 國際航空運輸協會會員。

七、主要業務：

(1) 接受委託代售國內外海、陸、空運輸事業之客票。

(2) 代辦出、入國境及簽證手續。

(3) 接待國內外觀光客並安排旅遊食宿及導遊。

(4) 安排出國觀光旅遊食宿、導遊及相關業務。

(5) 代理綜合旅行業招攬旅客出國。

(6) 其他經中央主管機關核定與國內外旅遊有關之事項。

台華旅行社資本額雖然只有壹仟捌佰萬，但擁有三個辦公室的不動產，資產早已超越近資本額的八倍。這三個辦公室的不動產價值，請專業的不動產仲介公司協助估計，得到的數據如後，台北分公司市值約為新台幣六千五百六十萬元，土地增值稅約為新台幣七百四十一萬元，契稅約三百九十萬元。中壢總公司由於是整棟市值約新台幣九千五百七十萬元，土地增值稅約八百六十二萬，契稅約五百七十萬；台中分公司市值約新台幣三千五百二十萬，土地增值稅約新台幣四百六十五萬，契稅約二百一十一萬元。在黃總這

些年運籌帷幄經驗中，若旅行社的營業額有新台幣 1,000 萬，則其流動資金約需要營業額的兩倍作為準備金。依營運經驗旅行社的獲利率約為 10% ~ 15% 左右，毛利率約 8%，目前因為資產過於龐大，無法透過發放股票來留住人才。

2016 年 12 月，黃總在辦公室看著近幾年公司的營運報告，雖然年年都維持著一個高水準的營業額，身為經營者總是會想方設法地讓公司再創高峰，營業額持續再向上攀升。回憶著近幾年有諸多同業經營不善關門大吉，其中不免也有品牌口碑良好的旅行社，這些倒閉後市場流往哪一個方向，在旅行社經營中很重要的關鍵因素，其中不乏就是人脈與口碑。既有的營運人脈與口碑可以穩住現在的營業額，而想讓營業額有所突破，需要再廣納外部優秀人才，此時黃總不禁想到過去的幾個內、外部人才的故事。

一、事情起頭：員工的流動

西元 2013 年，在每周業務會議結束之後，國民旅遊部的李經理走向張老闆說：「***老闆，我有事情想要單獨跟你討論一下，有時間可以單獨聊聊嗎？***」

李經理：「***報告老闆，是這樣的，近十年在公司工作，每年約可提供公司約 2,000 萬的營業額，看著我們這個大家庭相處融洽，同事之間的相互支援，業務也蒸蒸日上，我雖然也累積了一筆小財富，但是畢竟現在成家立業又有兒有女了，加上我岳父跟爸爸都願意投資我，所以我想問問，不知道有沒有機會可以入股公司？***」

張老闆說：「***李經理，你有這樣的想法很好，表示你對公司的未來是有信心的，而且你願意穩定的待在公司，只是不知道你打算投資多少？你心裡有個底嗎？*** 」

李經理：「***我只有打聽過開一間乙種旅行社基本資金需要三百萬，但我並不知道像我們公司這樣已經經營了三十五年的老字號，到底應該要投入多少資金才算合理？***」

於是張老闆立馬去找了會計師討論這件事情，經會計師計算後，李經理依照所提出的金額投資，股權佔比極低，無論是從對公司政策的影響力或分紅．這樣的投資，好像不划算？李經理聽了之後覺得十分落空，開始思考在人生這個階段所追求的目標是什麼，職場上已經成為一個部門最高主管，當

然薪資已有一定水準之上，現追求的是擁有自己事業，還是就此穩穩地過完人生的下半場！若自立門戶，少了台華旅行社的招牌，要保持原本業績的一半，不成難事。李經理回去之後開始盤算，入股到台華旅行社以及自己開立旅行社的優缺點。

三個月後，李經理謝過張老闆與黃總經理的照顧與提拔，毅然決然得離職了，雖然好聚好散，張老闆與黃總也體諒李經理選擇是為了自己的人生規劃，但失去了一員台柱與大將，其實另一方面也等於多了一個競爭者！陸續開始出現連鎖效應，有其他部門的大將也出走，不免心中開始遺憾，明明公司就是實實在在的穩定經營，同事之間的相處其實也不錯，為什麼卻留不住人才？

二、優秀人才招募

黃總經過思考後，發現不是福利制度完善，薪資結構跟上業界水平就可以讓公司員工願意持續替公司服務，原來員工還很在意自身的生涯規劃，因為在旅行社這個產業裡面，員工的流動率高，代表客戶關係的大挪移，從後面幾年營業的數據中可以具體呈現出來這樣的影響。

西元 2012 年春，當時台華旅遊業務正在積極擴展。此時張老闆與理遊旅行社蕭協理因緣際會的在一個合作案中合作認識，同為認真負責型且年齡相近的兩人一見如故，開啟了後續數案合作，讓張老闆深刻的體認到，蕭協理對於旅遊行業的熟稔及積累商業經驗，據蕭協理在閒聊時提到，每年幫理遊旅行社帶來約 3,000 萬左右的業績。這天周末兩人再度聚會時，蕭協理無意間提到：「***唉，在公司服務十多年了，客源穩定，但即便是有分紅，跟公司賺得比起來都還是小錢，不像你自己當老闆，努力賺的都是自己的，花再多的時間與力氣都是為自己的口袋而努力，想想有點想自己創業耶！***」

張老闆回應：「***你是有能力的人，而且現在景氣大好，旅客出國意願高張，你想自己創業一定沒有問題的。***」

蕭協理又說：「***但是說實在的，自己沒經營過公司，感覺又有一點不那麼踏實，雖然我相信我如果自己開立旅行社，應該也可以保有現在每年營業額的 50%，耶~不然我投資你公司好不好，你公司介意入股嗎？***」

張老闆說：「***有你這業務大將願意投資我當然 OK 阿！只是你打算投資多少！？***」

蕭協理：「***說實在話，我大概預估可以投資四~五百萬左右，不知道這樣的數字對你來說算大還算小？這樣持股比例大概有多少啊？我希望持股比例至少可以有 10%。***」

張老闆說：「***這你這樣突然之間問我我沒有概念耶，讓我確認一下我家會計師估計一下持股的比例再回答你！***」

隔天張老闆非常積極，把前一天跟蕭協理討論的事情跟黃總經理講了一遍，請她立刻聯絡會計師，但會計師經過幾天計算後，跟黃總提報，股權佔比極低，會計師提醒張老闆，現在新開設一家甲種旅行社所需的基本資金也不過六百萬而已，你覺得讓他投資公司這樣適合嗎？還是不如直接另外開立一家新公司？蕭協理在上午得到張老闆回饋後，中午的午休時間無法入眠，腦海中在盤算著自己開立旅行社以及加入台華旅行社的差異，還有這些既有的穩定客源，自己開立旅行社是不是可以消化，加入台華旅行社之後會不會有人不願意一起過去？

三、重點人才主動入股

西元 2012 年秋，在某航空公司招待績優的旅行社晚宴之後，該航空公司的張總經理對台華旅遊的黃總說：「***黃總，你們公司近幾年表現很亮眼，改天有空的話找個時間聊聊吧！***」

黃總經理則看著張總經理認真的表情，很有興趣的想知道張總要聊甚麼？便約了隔天中午一起午餐！

張總經理先說：「***黃總，你們不容易耶！光看開票量，你家個別旅客的開票量居然可以媲美團體旅客的開票量，profit 大多了，真得是很不容易！***」

黃總回應：「***其實我們也沒在打廣告，公司已經經營三十多年了，有穩定的熟客客群，靠的還真的是口碑市場，服務業嘛！只要周到細心點，客戶就一傳十，十傳百的介紹了。***」

張總經理接著說：「***看著你們的業績成長得很穩定，坦白說，我一直在尋找投資的機會，所以我想問問你們公司，不知道我有沒有機會可以入股？***」

黃總說：「***張總這樣看重我們，真是莫大的光榮啊！但是我們公司有累積資產的問題，容我向你說明……***」

於是黃總把上回會計師跟張老闆分析得過程再向航空業的張總說明一遍，張總聽了之後也是陷入思考中…

黃總問：「***張總，那你覺得你要投資我們公司這樣適合嗎？還是不如直接另外開立一家新公司算了？***」雖然黃總話講的明白，但內心不禁惋惜，若有張總加入依照人脈來看，應該也可以帶入約 3,000 萬左右的業績；如果張總自己成立新的旅行社，應該也可以有現在一半的業績才是，想到這不免再次惋惜。第一次黃總認為願意開放讓優秀人才加入，卻因為股權佔比太低最後作罷，那到底優秀人才想要的是什麼呢？黃總內心充滿疑問。當天晚上，張總遲遲無法入眠，心中想著，依照目前影響力投資任何一家旅行社，應都可佔有相當大的股權，怎會在台華旅行社這邊股權佔比這樣低，自立門戶似乎還比較適合一點。

四、外部顧問建議

相同的情境浮現在眼前，黃總內心非常清楚，業務拓展需要有經驗及人脈的大將加入，而因為台華旅行社資本過大，讓員工以及要入股的夥伴，其股份都被稀釋成不成比例，此狀況一而再的重演。台華旅行社以行程客製化行程為主，量身打造、頂級旅遊、主題旅遊如高爾夫、登山、攝影等，從業人員需具備專業常識。並在培訓人員時採用澳洲、日本的職能訓練模式，即一對一訓練新進員工，也就是所謂的師徒制。當員工稍能上線時，同業即開始高薪挖角，員工很難不心動，因此也影響後期台華旅行社的內訓。而另一類為承辦公部門、教育部門國際參訪活動，如國家訓練品質國際交流，需專人專辦，並具有語文能力，人才不易覓得。旅行業通常底薪較低，但另設有業績收入給付。業績優者，想自力門戶；業績較差者，通常無法待在旅行業，紛粉轉業。領隊、導遊收入高，工作時間不受限制，內勤人員在熟悉旅遊業務操作後，取得領隊、導遊執照，通常轉往擔任專業領隊、導遊，因此中層幹部流失嚴重，新人無法接上。在台華旅行社成立之初，業績成長面臨挑戰，於是成立國民旅遊部，初期營運狀況表現優異，但後續業務拓展遇到瓶頸，遇到個案的李經理，當初將李經理重金禮聘入旅行社，不只突破瓶頸，還創造了優異成績，黃總回想，幾年前透過重金禮聘即可獲得的營運上所需人才，時過境遷，優秀人才除了重金禮聘外，更重視在事業上發展及分紅。於是黃總就向外部范顧問求助，這種狀況該如何透過激勵制度留下人才呢？

范顧問聽完後，用渾厚聲音說：「***讓員工有感覺的入股，就可以了！***」聽完之後黃總細想，雖知必然要這樣做，其他產業像是電子業有很多企業也是透過員工入股的方式留住人才或延攬人才；范顧問接著說：「***現在的根本是因為資產過於龐大，依外面市場估計，台華旅行社市值大約有 3 億，如果可以降低公司的資產，但明確的說是股東權益，是不是就有機會留住人才及吸引人才？就過去看過的案例，較常採用的方案是另外成立一家公司，將兩家公司進行清楚的任務分配。另外前一陣子聽一個朋友說，買賣資產除了現金交易外，還有一些稅務需要負擔，例如：契稅、土地增值稅…等，這些都需要列入考量的項目，在這個狀況下，我建議最好的市值大約在 1 億左右。對了，去年的營業額多少?***」

黃總說：「去年的營業額約為 326,456,418 元。」

范顧問繼續問到：「***那這些優秀人才後來都在哪邊發展？***」黃總說：「***回想過去這些人才中，前些年在品保協會的聚餐中碰到面，有碰到面打個招呼，知道有兩位自立門戶開旅行社，發展得還不錯；有一位另外投資其他旅行社且是大股東，據了解獲利也挺棒的，並可以揮發自己積累多年的管理經驗，來驗證所體悟到的管理內涵是有價值的。更何況，現在開放入股代表雖然這些外部人才未參與過去公司成立與茁壯的過程，而要我願意將過去打拼的結果 (台北、中壢、台中三個辦公室的資產是過去三、四十年營運累積的成果) 跟這些外部人才共同分享，這樣的決策，還是很難下定決心！***」

參、討論議題

一、以李經理、蕭協理及張總為例，有哪些內部留才及外部吸引人才的方式可以進行？

二、開放讓內、外部員工入股，在其他產業明明就很有吸引力且成功，那個案的三個內、外部人才，其最後的結果都沒選擇入股，而是自行創業。若您是黃總，有哪些辦法解決？

三、以本個案為依據，黃總有哪些方案讓優秀員工入股，以達到吸收人才及留才的效果？最建議哪一個方案以及為何？

個案討論

壹、導讀

個案透過台華旅行社所發生的真人真事，誘發出員工激勵的議題。因台華旅行社考量到可能會資訊外露，所以個案數據有依照比例處理，但不影響個案所探討之議題。員工激勵有很多不同的手法，在此個案我們要討論的部分是，台華旅行社黃總苦心經營四十多年下，除了業績成長外，也將三個營運據點的辦公室購買下來，變成台華旅行社的資產，雖然台華旅行社的資本額為新台幣 1,800 萬，但三個營運據點的辦公室加總的資產金額，遠超過資本額八倍以上。

此個案主要是提供授課老師及學生一個決策考量點的模擬演練，透過要如何讓台華旅行社內部員工獲得激勵進而留下來替公司打拼，其次是讓外部優秀人才有機會加入一起打拼事業，為最主要的研究目標及效益。

貳、個案適用之課程及授課規劃

建議課程時間：80 分鐘。

建議科系：企業管理學系、資訊管理學系、管理學院。

建議課程：企業管理、人力資源管理、策略管理。

建議學生：EMBA、有工作經驗的 MBA 或大三以上的大學生。

討論的議題總共 3 題，其中第 3 題，依照上課學生求知反應與課堂討論狀況而定是否進行？另外，若有財務背景的學生，亦可進行第 3 題的討論。

建議課程時間：80分鐘。
建議科系：企業管理學系、資訊管理學系、管理學院。
建議課程：人力資源管理、財務管理、策略管理。
建議學生：EMBA、有工作經驗的 MBA 或大三以上的學生。

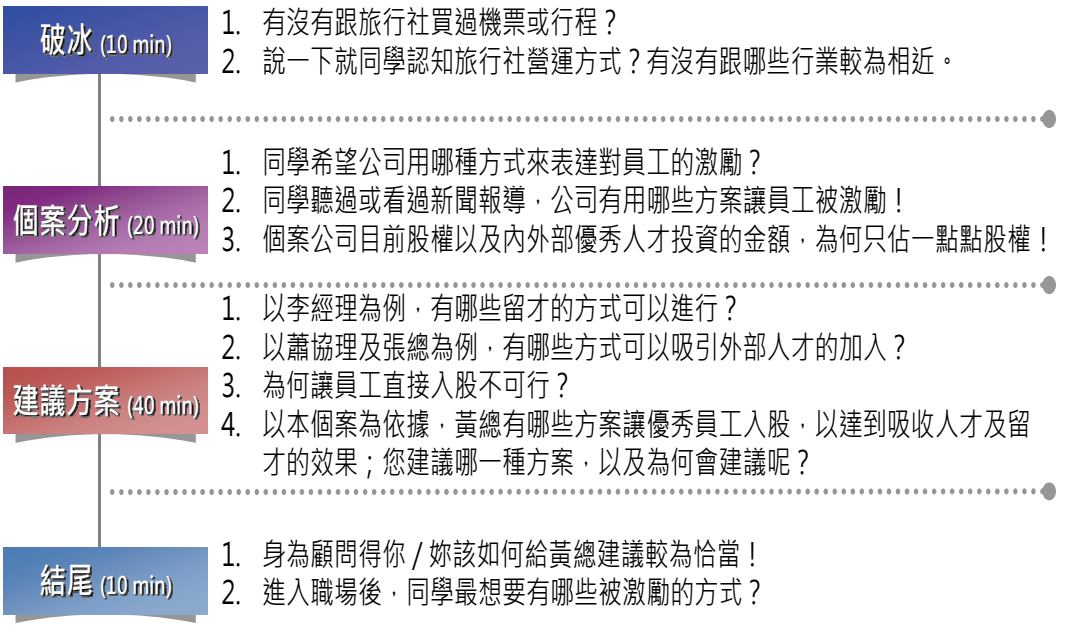

圖 1 課程規劃與建議

資料來源：本研究整理

參、教學所需之背景資料

■ **激勵** (Motivation)

有關激勵的文獻非常之多，而激勵的定義，依照 Robbins & Coulter (2010)的解釋，它是一種過程，是指透過影響人們的內在需求，而加強、引導和維持其努力行為的過程。激勵有三個關鍵要素：

1. 投入：指員工的驅策力或努力的強度。
2. 方向：投入是朝向有利於組織的方向。
3. 持續：員工能持續其努力。

和組織目標方向相同的努力，才是我們追求的。

探討激勵的理論眾多，本個案選擇幾個淺顯易懂的激勵理論概述如下：

- 需求層級理論(Maslow's hierarchy of needs) (Maslow, 1943) 認為人們有五種需求層級：生理(physiological；如食物、水、溫暖)、安全(security；如穩定的薪水與工作)、社交(social；如友誼)、自尊(self-esteem；如尊敬)以及自我實現(self-actualization；成為自己想要成為的人)。
- 激勵保健(Motivation-Hygiene Theory) (Herzberg, et al., 1959)激勵員工最好的方法就是在工作上給予回饋與挑戰，以協助他們滿足高階的需求，像是成就感與贏得賞識。1950 年代末赫茨伯格在匹茲堡進行實證研究發現：屬於工作本身或工作內容方面的因素(例如，挑戰性的工作、認可、責任)使職工感到覺得滿意；屬於工作環境或工作關係方面的因素(例如，地位、工作安全感、薪水、福利)使職工感到覺得不滿意。前者被赫茨伯格稱作激勵因素 (Motivational Factors)，後者被稱作保健因素(Hygiene factors)。

■ **員工獎酬** (Employee Rewards)

了解員工留下的原因，這不只是金錢考量而已。頂尖的員工會想要在一個愉快且能成長的的環境中工作。在這樣的環境下，他們會感覺受到重視與尊重，金錢只是其次。人員流動無可避免，有時也是必要的。然而，以人為本的公司成功要素之一就在於能留住優秀員工。研究指出影響員工忠誠的最直接因果是績效與薪酬的連結，這類連結必須以公平透明的方式來衡量員工績效。

企業為了能有效激勵員工，除了常用的獎酬制度外，最常被企業運用的獎酬工具還包括：員工股票分紅、員工認股權憑證以及庫藏股轉讓員工，這些獎酬制度的運用各有其優缺點，而原有的獎酬方式未盡人意，加上為強化企業面對國際化的競爭，因而有「限制員工權利新股」的開放，至此，我國獎酬制度在新法修訂後，漸趨完備。

■ **股權** (Shareholder Rights)

股權即股票持有者所具有的與其擁有的股票比例相應的權益及承擔一定責任的權力。基於股東地位而可對公司主張的權利，是股權。股份有限公司的股權為股票表彰的權利。股權的主體是股東。一般而言，公司是合資而成的經濟組織，其股東的個性無關緊要，因而不論自然人還

是法人都可以成為股東。(智庫百科，2016)。股權可從不同角度作出不同的分類(智庫百科，2016)：

1. 自益權和共益權

這是根據股權先例目的的不同而對股權的分類，即自益權是專為該股東自己的利益而行使的權利，如股息和紅利的分配請求權、剩餘財產分配請求權、新股優先認購權等；共益權是為股東的利益並兼為公司的利益而行使的權利，如表決權、請求召集股東會的權利，請求判決股東會決議無效的權利、賬薄查閱請求權等。

2. 單獨股東權和少數股東權

這是根據股權的行使是否達到一定的股份數額為標準而進行的分類，即單獨股東權是股東一人即可行使的權利，一般的股東權利都屬於這種權利；少數股東權是不達到一定的股份數額就不能行使的權利，如按《公司法》第 104 條的規定，請求召開臨時股東會的權利，必須由持有公司股份 10 以上的股東方可行使。少數股東權是公司法為救濟多數議決原則的濫用而設定的一種制度，即儘量防止少數股東因多數股東怠於行使或濫用權利而受到侵害，有助於對少數股東的保護。

3. 普通股東權和特別股東權

這是根據股權主體有無特殊性所進行的分類，即前者是一般股東所享有的權利；後者是特別股股東所享有的權利，如優先股股東所享有的權利。

■ **分割** (Spin-Off)

Many times the management team of the new company are from the same parent organization. Often, a spin-off offers the opportunity for a division to be backed by the company but not be affected by the parent company's image or history, giving potential to take existing ideas that had been languishing in an old environment and help them grow in a new environment. Spin-offs also allow high-growth divisions, once separated from other low-growth divisions, to command higher valuation multiples. (Wisler & Kushin, 2015)

分析國內、外企業會採取分割大致有三個原因：代工與品牌的分割、節稅、公司某事業部獨立分割出去便於接案。因此需要了解企業分

割的定義，簡單說就是公司營運資產的減少。以個案角度觀察，企業進行分割通常基於以下幾個不同因素：

- 品牌與代工難兼顧：近期著名的案例就是華碩分割為和碩及華碩。
- 節稅考量：延伸閱讀的嘉新水泥，嘉新水泥趕在土增稅減半二年期限截止前，享受高達 10 億元以上的土增稅減半優惠，董事會通過分割成立 100%子公司「嘉新資產管理開發股份有限公司」，將嘉泥持有價值逾 72 億元的不動產全數轉移至新公司，首開國內水泥業企業分割先例。
- 同一家企業內部有不同事業部，因屬不同營運範疇，為了與同業結束競爭關係或者是投資要求，將企業內某些事業部成立公司切割出去。

綜合以上觀察可知，企業分割往往是基於營運上考量，鮮少是為了員工激勵留下員工或者是吸收外面優秀人才而分割。當資產分割，不動產隨之轉移至 A 不動產公司時，同時需支付高額的土地增值稅(40%)及契稅，因此，成立子公司，讓員工入股，即母公司設立另一子公司，而新公司資本額捌佰萬即可設立完成，並將母公司不動產以外的資產，全數轉移到新公司，然後，母公司再向新股東出售股權，認購這些股權的人可以是母公司的股東、員工，也可以是產業界人員。

肆、討論議題參考方案

討論議題一：以李經理、蕭協理及張總為例，有哪些內部留才及外部吸引人才的方式可以進行？（個案本文貳～貳-三.）

留住優秀人才或要在市場上招募一等一的人才，一直是一個很困難的議題，所以有許多獵人頭公司因應此需求而生。在轉職或者是吸引外部人才業界常採用的方式如下：

- 財務性獎勵(financial incentives)誘之以利，翻倍給薪：有一些內/外部人才，因為剛入社會需要學習或者培養工作上所需的技能，所以在初入社會的時候，願意以一般市場行情甚至是略低於市場行情的價格進

入大型企業學習，然而大型企業自有其申遷以及加薪的制度，進去之後才發現原來要加薪到市場行情是一件非常不容易的事情。就會開始有騎驢找馬的狀況產生，期待可以遇到相知相惜可以付出的伯樂，來發揮千里馬應有的績效。甚至會不惜提出兩倍甚至更高的薪水邀請千里馬加入，這些老闆所看上的是後面可以替公司謀取的利益。

- **認同方案**(recognition program)**許下承諾，提供高階職務**：吸引優秀人才到公司服務的另外一種方法，就是委以重任，當然薪水是會依照職稱進行調整，但通常到這一個境界的人才，是不太會在乎薪水，所在乎的是職稱較多，要能夠在朋友圈裡面成為話題的中心及受到尊敬，或者是可以跟其他朋友，以相同高度進行討論受到尊重。通常是為了社經地位而轉換，若套用到激勵理論中，就是追求需求層級理論的自尊這一層、激勵保健理論的激勵因子。
- **利潤分享計畫**(profit-sharing plans)**共生共榮，共創未來**：最後一種的方式是，透過股權的轉讓，讓優秀人才加入董事經營團隊，讓優秀人才不是為公司打拼，而是為自己打拼，因為優秀人才也在公司的股權中佔有股份，這種方式會有不同的進入方式，有的是優秀人才想要投資，另一種是公司尋覓到營運所缺的優秀人才，主動接觸，並提供優渥的條件網羅優秀人才，讓這些優秀人才可以加入公司的經營團隊中，帶領公司往更好的方向發展。

討論議題二：開放讓內、外部員工入股，在其他產業明明就很有吸引力且成功，那個案的三個內、外部人才，其最後的結果都沒選擇入股，而是自行創業。若您是黃總，有哪些辦法解決？（個案本文貳-一.、貳-二.、貳-三.、貳-四.）

員工入股的部分為何不可行，可透過表 2 說明，因三個案例中，所要投資的金額都足夠獨資開立旅行社，擁有 100%股權，但若將資金投入台華旅行社，由於台華旅行社成立後在高階主管帶領下營運狀況與獲利皆屬穩健，故其資產總額從起初的 1,800 萬到如今的 11,800 萬，所以三個案例中若投資的話其股權佔比最高為 5%。

表 2 案例入股比例

單位：新台幣 / 元

案例	入股台華旅行社			自行開設新旅行社	
	投資金額(萬元)	市值(萬元)	股權佔比	需要金額(萬元)	股權佔比
國民旅遊部李經理	300	30,000	1%	300	100%
理遊旅行社蕭協理	600	30,000	2%	600	100%
航空公司張總	600	30,000	2%	600	100%

資料來源：本研究整理

透過個案本文內容，可計算出如表 3 且得知，若這三個案例加入台華旅行社，其分紅沒有比自己在外面開立旅行社要來的多。以李經理為例，由於原始股東即可帶來約三億的營收，而李經理雖然個人可以招攬約兩千萬的營業額，但因已計算在台華旅行社的業務中，故入股台華旅行社只可以分紅的金額為 300,000,000*0.08(平均毛利)*0.01=240,000 元；但是如果自己開設旅行社，在沒有台華旅行社品牌加持下，仍可保持約一千萬的營業額，計算得知可分紅金額為 10,000,000*0.08*100%=800,000 元，故可得知自行開立旅行社較為有利。

再看蕭協裡，由於台華旅行社的原始股東營業額中並未涵蓋可帶來的業績，故入股台華旅行社只可以分紅的金額為 330,000,000*0.08(平均毛利)*0.02=528,000 元；但是如果自己開設旅行社，在沒有台華旅行社品牌及理遊旅行社加持下，仍可保持約一千五百萬的營業額，計算得知可分紅金額為 15,000,000*0.08*100%=1,200,000 元，故可得知自行開立旅行社較為有利。

表 3 案例入股比例

單位：新台幣 / 元

案例	入股台華旅行社				自行開設新旅行社		
	營業額(萬元)	毛利(萬元)	股權佔比	分紅 (1)(萬元)	營業額(萬元)	毛利(萬元)	分紅 (2)(萬元)
國民旅遊部李經理	2,000	2,400	1%	24	1,000	80	80
理遊旅行社蕭協理	3,000	2,640	2%	52.8	1,500	120	120
航空公司張總	3,000	2,640	2%	52.8	1,500	120	120
原始股東	30,000						

資料來源：本研究整理

綜合以上可得，目前的現況是因為市值過高，導致擬入股的人才投入資金後後股權佔比過低導致。有一種稱為輕資產公司(Light Asset Company)，是指經營所占用資本較少，通常所依賴的固定資產資本較少的一類公司。該類公司主要特征為企業的無形資產，包括企業的經驗、規範的流程管理、治理制度、與各方面的關係資源、資源獲取和整合能力、企業的品牌、人力資源、企業文化等。

最少有兩種方式，一為將資產轉手給原始股東，也就是將資產出售，透過減少資產來達到降低股東權益；二為資產分割，將資產跟業務分為兩家公司進行，透過減少資產來達到降低股東權益。然而將資產轉手給原始股東，最少會需要支付土地增值稅與契稅。表 4 可以得知，土地增值稅約新台幣 2,068 萬元；契稅約新台幣 1,171 萬元，光這兩項稅務就約新台幣 3,239 萬元。

表 4 變賣資產土地增值稅與契稅計算

經營據點	約當現值 (萬元)	土地增值稅 (萬元)	契稅 (萬元)	稅金小計 (萬元)
台北分公司	6,560	741	390	7,691
中壢總公司	9,570	862	570	11,002
台中分公司	3,520	465	211	4,196
小計	19,650	2,068	1,171	22,889

資料來源：本研究整理

除高額稅金外，仍有以下幾點讓經營者止步：由自有資產變需要租賃辦公室、土地資產會增值，現金保值性低、既有營運團隊，利益受影響。

資產分割一般較常採用的方式是將業務與資產分為兩家公司進行，也就是有一家公司是資產公司，另外一家公司負責業務。有名的案例為萬豪酒店於 1990 年不動產崩跌，公司盈餘急速萎縮，股價暴跌，1991 年底長期負債約 30 億，若要降低長期負債將 M.C (Marriott Corporation)分割成兩家獨立的公司 MII (Marriott International Incorporated)及 HMC (HostMarriot Corporation)，MII 掌管理事業、HMC 掌不動產事業，不會因為不動產崩跌而托累管理事業。當公司從事分割活動時，其策略是將公司獲利的事業體分割出去，分割後公司經營績效的變化、企業價值的展現、對分割策略有其正面的效益。

台華旅行社將資產分割，可成立資產公司後，將資產賣給資產公司，而

將業務、人脈及品牌都留在台華旅行社中，此種方式與上述將資產轉手給原始股東相同，會需要支付龐大的稅金。另一種則是成立業務公司，將業務、人脈及品牌轉移到新成立的業務公司中，由於台華旅行社為 B2B2C 的營運模式，所以在這樣的移轉過程中幾乎不會讓品牌受到影響，新成立的業務公司可以完全承接原本台華旅行社的品牌聲譽，因資產為移轉，故不會產生龐大的稅金。

第三題請視課堂學生的背景及經驗來決定是否進行探討。

討論議題三：以本個案為依據，黃總有哪些方案讓優秀員工入股，以達到吸收人才及留才的效果；您建議哪一種方案，以及為何會建議呢？(個案本文貳)

若依照第二題將資產切割後，預估市值約為新台幣一億元左右，其中大部分為品牌價值，所以重新計算三個案例入股的比例，彙整如表 5。

表 5 降低股東權益後投入的股權佔比

單位：新台幣 / 元

案例	入股台華旅行社			自行開設新旅行社	
	投資金額(萬元)	市值(較多為市值)(萬元)	股權佔比	需要金額(萬元)	股權佔比
國民旅遊部李經理	300	10,000	3%	300	100%
理遊旅行社蕭協理	600	10,000	6%	600	100%
航空公司張總	600	10,000	6%	600	100%

資料來源:本研究整理

但若將三個案例及台華旅行社的營業額加總計算，彙整如表 6，可以明顯獲得結論，相同獲利率，以蕭協理為例，若投資台華旅行社可獲得 386,456,418*0.08*0.03=185.4 萬元的分紅；若是自己在外面開立旅行社，只有 15,000,000*0.08=120 萬元的分紅。相同的狀況也發生在李經理及張總的案例上。回過頭來看，台華原始股東也因為這三位的加入，其分紅的狀況也從 26,116513 元提高到 30,916,513 元。如果這三位加入台華旅行社，對於雙方是一個雙贏的局面。

表 6 集資公司獲利推算

案例	入股台華旅行社				自行開設新旅行社		
	營業額(元)	毛利(元)	股權佔比	分紅 (1)(元)	營業額(元)	毛利(元)	分紅 (2)(元)
國民旅遊部李經理	20,000,000	1,600,000	3%	927,495	10,000,000	800,000	800,000
理遊旅行社蕭協理	30,000,000	2,400,000	6%	1,854,990	15,000,000	1,200,000	1,200,000
航空公司張總	30,000,000	2,400,000	6%	1,854,990	15,000,000	1,200,000	1,200,000
原始股東	326,456,418	26,116,513	85%	26,279,036			
小計	386,456,418	30,916,513	100%	30,916,513			

資料來源:本研究整理

員工流動問題不外乎個人化獎酬，因此為免高階主管被挖角去其他公司或自立門戶，解決方法是除了高薪、個人化獎酬、分紅為外，同時讓員工入股成為股東，看得見未來的發展，才是最大的誘因。個案中的三個案例，對於台華旅行社所提供的助益也是在不同層面，國民旅遊部李經理所代表的是台華旅行社的國旅市場，在旅行社相當重視累積人脈，一個部門的最高主管離開服務數年的公司，很容易將客戶直接帶往新東家，讓老東家營收遭受直接衝擊，雖然目前台華旅行社的營運核心是專注在國人出國旅遊的部分，在當時也是很不忍割捨這一塊經營很久的市場。

理遊旅行社蕭協理，也是在旅行業資歷很深，本身有穩定的客群，如果蕭協理可以加入台華旅行社這個團隊，對於台華旅行社的業績是有絕對的正面幫助，而蕭協理因為自己開設公司會擔心風險及開公司的經驗不足，容易讓好不容易存下來的錢成泡影，接觸台華旅行社後，看到過去這些年營運的成果，於是想要加入台華旅行社的行列。

而航空公司張總，卻是與前兩個故事迥然不同的部分，所帶來的對於台華旅行社營收的直接效益有限，但是因為服務的經歷，對於台華旅行社可提供客戶在購票的諮詢及服務，緊急的訂票或者是機位的協助處理，絕對是一流的。

要讓優秀人才有感入股，在本個案中很重要的議題是要資產總額合理降低，讓優秀人才願意加入，依照資產及業務的不同歸屬，提出兩個建議的可能方案，如圖 2。

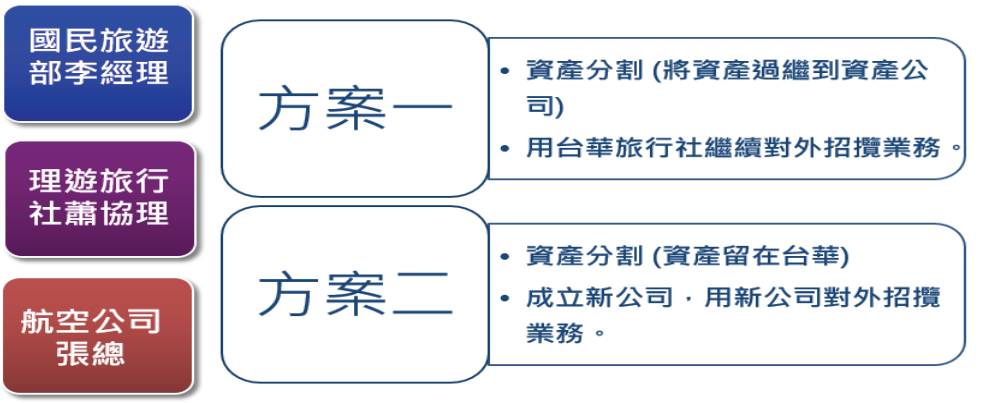

圖 2 提出的解決方案
資料來源：本研究整理

- **方案一：成立資產公司，將資產過繼到資產公司；用台華旅行社繼續對外招攬業務**

成立一家新公司作為資產擁有的公司，所以台華旅行社要將資產轉移到這家新的公司，依照個案本文所提供的資料，可以推估移轉所需的土地增值稅及契稅如表 4，土地增值稅約新台幣 2,060 萬元；契稅約新台幣 1,170 萬元，光這兩項稅務就約新台幣 3,230 萬元。轉移後再資產租給台華旅行社使用，獲取穩定的租金收入，因為資產公司營運成本很低，所以是有很高的機會是可以損益兩平甚至出現一些盈餘。

- **方案二：成立業務公司，資產留在台華；用新成立的業務公司對外招攬業務**

成立一家新公司作為業務公司，所以台華旅行社不用將資產轉移到新公司；而是反過來，資產留在台華旅行社，後續對於市場的業務招攬活動，改用新成立的公司對外招攬。但因為沒有資產的轉移，而省下了高額的稅務費用，可將這些省下的稅務費用，用到市場品牌推廣上，打響品牌知名度。而新公司所需要的營運資產，就需要跟台華旅行社承租。讓台華旅行社也維持固定的收入，但因為其本質為資產公司，所以公司維運的成本很低，幾乎是可以損益兩平甚至有些許盈餘。

兩個方案的優缺點彙整如表 7。

表 7 方案優缺點彙總表

	優點	缺點
方案一	1.台華旅行社過去在公部門、教育界及企業界長久的客戶所累積的品牌與口碑，可持續對於台華旅行社招攬業務使用，會持續保有所累積的品牌與口碑，來拓展業務。 2.一般新成立公司，沒有客戶來源，必定要面臨前三年虧損，而新公司因為是資產公司，將資產移轉後再租給業務公司，所以資產公司有穩定的收入來源，加上其營運需要的成本很低，所以不會面臨到虧損的議題。 3.兩家公司各司其職外，有效的降低資產總額，讓內、外部優秀人才可以有感加入。	1.資產移轉所衍伸出來的高額稅務費用。
方案二	1.不會產生資產移轉所衍伸出來的高額稅務費用。 2.原本台華旅行社所承攬的業務，可轉給新公司承接，讓新公司一開幕就可以有收入，不受到新公司都會先承擔虧損的慣例所影響。 3.兩家公司各司其職外，有效的降低資產總額，讓內、外部優秀人才可以有感加入。	1.新公司品牌尚未在市場打開，加上有公單位是需要累積一定的知名度後始可以參加投標，會讓業務推廣一時遭到停滯。

資料來源：本研究整理

將兩個方案所需要的資金支出進行比較如圖 3。細比兩個組成項目，相同的都是成立一家甲種旅行社，但是在方案一的 1,730 萬元是繳稅金，其中的 600 萬是成立新旅行社所需的資金；而方案二中約新台幣 600 萬元是成立新旅行社所需的資金。所以兩相比較之下，會推薦黃總方案二的方案。

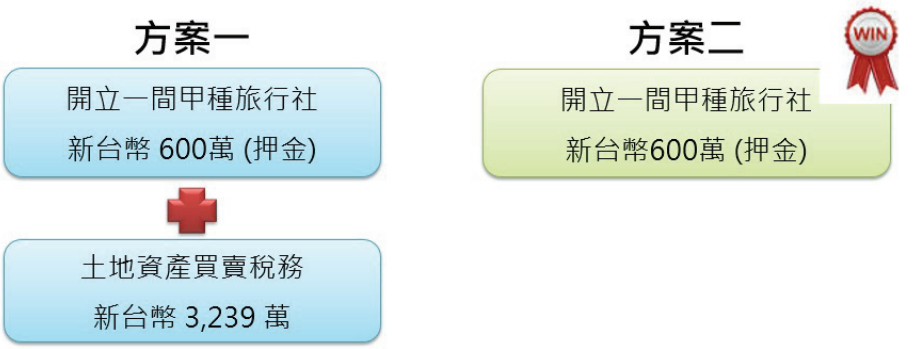

圖 3 兩方案比較圖

資料來源：本研究整理

然而除了吸引外部人才外，還可以對於內部優秀夥伴有透過技術股留人及依照表現，老闆撥出部分股權讓內部優秀人才認股，加入營運團隊來分紅。可說是既可對外吸引人才又可留住公司內部優秀人才的兩全方案。此兩者間的差異是在，技術股通常員工不需要支付成本即可取得，但若是釋出股權讓優秀人才認股，表示優秀人才是需要支付些許的取得成本才可入股分紅。

伍、延伸閱讀

授課老師對於企業分割有補充或者是要找其他案例，可參閱以下三個案例，可有助於課堂上的補充以及說明。

1. 萬豪酒店輕騎專案
   (Marriott management proposing Project ChariotMarriot), 取自
   http://www.studymode.com/essays/Marriot-654152.html, Antony, 2012
2. 嘉新水泥股份有限公司分割另設子公司 (聯晟法網，2013), 取自
   http://www.rclaw.com.tw/SwTextDetail.asp?Gid=2308
3. 康師傅飲料事業分割案說明 (證交資料), 取自
   http://www.twse.com.tw/ch/products/publication/download/0001000246.pdf

參考文獻

智庫百科，2016，「股權」，http://wiki.mbalib.com/zh-tw/股權, accessed on June 23, 2017. (MBAlib.com (2016). “**Equity**,” http://wiki.mbalib.com/zh-tw/股權, accessed on June 23, 2017.)

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B., 1959, **The Motivation to Work**, 2nd, New York: John Wiley.

Maslow, A. H., 1943, “A Theory of Human Motivation,” **Psychological Review**, Vol. 50, No. 4, 370-396.

Robbins, S. P. and Coulter, M. A., 2013, **Management**, 12th, London: Pearson Education.

Wisler, P., and Kushin, K., 2015, “Spin-Off Transactions: A Disaggregation Strategy Promises Rewards,” https://www.transactionadvisors.com/insights/spin-transactions, accessed on January 17, 2015.

.

作者簡介

張嘉齡

台北市旅行商業同業公會理事兼教育訓練委員會主任委員，台華事業 -「發展觀光、旅遊及餐飲產業國際共通核心職能基準計劃」主持人，世新大學觀光系兼任專技助理教授，國立中央大學企管系人力資源組博士研究生。國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所畢業。主要教授航空定位系統、航空票務、旅行業經營與管理產業個案、旅遊產品OP人員實務操作。研究領域為觀光產業職能基準建置與分析、觀光產業人力資源分析與人才培訓建置。學術論文曾發表於休閒事業研究、個案管理評論等期刊。著有旅遊產品操作人員認證試題指南。

E-mail: kary_chang@hotmail.com

黃鐸銘

國立中央大學資訊管理學系博士候選人。研究領域為電子商務、供應鏈管理、營運模式等議題。

E-mail：huangduoming@gmail.com

黃麗金

台華事業有限公司董事長，台華旅行社總經理，台灣EMBA交流協會理事長，中華民國留學公會理事。國立中央大學EMBA高階管理碩士畢業。曾任世新大學觀光學系及景文科技大學觀光學系協同教學產學講師，主要教授旅行業經營與管理、國際遊輪實務、旅行業OP人員實務操作等。觀光局領隊人員職前訓練講座，觀光產業企業講師。

E-mail: sharon@kktour.tw

陳春希

國立中央大學企業管理學系教授，美國南加州大學公共行政學博士。主要教授人力資源管理專題、企業組織行為。研究領域為組織行為、人力資源管理、企業倫理等。學術論文曾發表於人力資源管理學報、公共行政學報、輔仁管理評論、中原企管評論、當代教育研究季刊、International Journal of Management and Enterprise Development、The Journal of Nursing Research、International Journal of Selection and Assessment、The Journal of Psychology:

Interdisciplinary and Applied、Journal of Business Ethics、Social Indicators Research、Chiao Da Management Review、International Journal of Police Strategies & Management等期刊。

E-mail: cvchen@mgt.ncu.edu.tw

范錚強

國立中央大學資訊管理學系特聘教授，美國加州大學洛杉磯校區(UCLA) 管理博士。主要專長為資訊系統管理、電子化企業、企業電腦化問題。學術論文曾發表於電子商務學報、管理個案評論、管理評論、中山管理評論、資訊管理學報、人力資源管理學報、台大管理論叢、商略學報、Information Development、International Journal of Innovation in Management、Psychology、Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems、Computers & Industrial Engineering、Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking、International Journal of Electronic Business Management、Asia Pacific Management Review、Journal of Business Ethics、International Journal of Electronic Commerce、International Journal of Information Management、International Journal of Computers、Total Quality Management and Business Excellence Journal、Transportation Research Part C 等期刊。

E-mail：ckfarn@mgt.ncu.edu.tw