

邁向高薪新世界：台積電為何加薪？

Heading to a New World with Higher Compensation: Why is TSMC Raising Employee Compensation?

李伶珠* *Ling-Chu Lee*

國立屏東大學企業管理學系

Department of Business Administration,

National Pingtung University

本文引用格式建議：李伶珠，2021，「邁向高薪新世界：台積電為何加薪？」，中山管理評論，29卷4期：563~592。

Suggested Citation: Lee, L. C., 2021, "Heading to a New World with Higher Compensation: Why is TSMC Raising Employee Compensation?" **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 29, No. 4, 563-592.

* 通訊作者：李伶珠；地址：900 屏東市民生東路 51 號，屏商校區，企業管理學系；電話: (08) 766-3800 分機 31649；Email: juling@mail.nptu.edu.tw。作者衷心感謝二位匿名審查人惠賜建設性且珍貴的意見，使本文更臻完善。此外，感謝 2021 年《中山管理評論》管理個案研討會的匿名審查人、政治大學信義書院劉世慶老師、及晶元光電人資處田錦宏資深處長，提供諸多寶貴建議及協助，在此一併致謝。

摘要

本個案為管理層級的圖書館個案。為了招募新生力軍與防止對手的人才挖角，台灣積體電路製造股份有限公司在 2020 年 11 月宣佈調薪。當時正值新冠肺炎疫情持續蔓延，許多人被迫放無薪假，甚至被解僱，台積電調薪消息一出，羨煞眾人。薪酬制度調整是一項需要平衡各方利益的重大議題，倘若調薪幅度太小，搶人才的效果失分；調薪幅度太大，又會讓薪酬成本暴增，損及股東利益。調薪幅度多大是問題，該怎麼調也是問題。薪酬設計包括固定薪、變動薪、及兩者的相對權重。調高固定薪有助於招募人才，卻可能降低激勵員工努力的誘因；調高變動薪雖然有利於激勵員工，卻可能降低團隊合作的意願。藉由本個案教學讓學生瞭解薪酬制度調整的三種模式，及各種調整模式的優缺點，進而思考如何依據代理理論與競賽理論，兼顧人才招聘、激勵、及控管薪酬成本的目的。

關鍵詞：薪酬結構、篩選效果、誘因效果、競賽理論

Abstract

This library case presents that TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company) announced to raise employee compensation in November 2020 with the objective of recruiting new employees and retaining incumbent employees. The compensation adjustment project is an important issue that should balance the benefits among many different stakeholders' interests. If the magnitude of a raise in compensation is trivial, then TSMC cannot recruit enough new employees who will match its capital expansion plans. If the magnitude of a raise is significant, then the compensation costs will rise and hurt stockholders' interests. Thus, TSMC needs to not only consider "how much" the magnitude of the raise is, but also "how" to execute the raise. The compensation scheme consists of fixed salary, variable bonus, and a relative weight between the two. Raising the fixed salary can attract new employees, but cannot necessarily motivate them. Raising the variable bonus can motivate employees, but cannot spur better cooperation. This case demonstrates the three compensation adjustment methods as well as their advantages and disadvantages. Based on the

agency theory and the tournament theory, this case further teaches students how to balance the objectives of employees' recruitment, employees' motivation, and control over compensation costs.

Keywords: Compensation Structure, Screening Effects, Incentive Effects, Tournament Theory

壹、前言

軍無財，士不來。軍無賞，士不往。

《黃石公三略，上略》

2020年11月，正值新冠肺炎肆虐，許多人苦於無薪假或擔心失去工作之際，一封來自台灣積體電路製造股份有限公司(以下簡稱台積電)董事長劉德音與執行長魏哲家的聯名信，宣佈自2021年起實施新的薪酬制度。¹

依據《Cheers》雜誌2020年「新世代最嚮往企業」的調查，台積電已四度奪冠，這項調薪制度的宣佈，更是羨煞眾人，引發各界熱議。²隨後，台積電2021年的第一場法說會震撼全球，執行長魏哲家宣布將資本支出加碼到250億美元至280億美元，遠高於外資原先的預期。³為了搭配資本支出的擴大，預計招募9,000名新員工⁴，台積電的校園徵才也隨即在各大學熱鬧地展開。⁵

半導體產業的黃金年代⁶

在5G行動通訊、智慧物聯網(AIOT)、電動車、與智慧醫療等新興產業的帶動下，半導體是新科技的各個環節根本。台灣半導體在台積電的領軍下，已攻城掠地，成為產業的武林盟主。如表1所顯示，晶圓代工產業在2020年成長

¹ 請參見林宏達(2020)財訊電子報報導。

² 請參見賴若函(2020)Cheers雜誌電子報報導。

³ 請參見鍾張涵與陳良榕(2021)聯合新聞網電子報報導。

⁴ 請參見鐘惠玲(2021)經濟日報電子報報導。

⁵ 請參見藍立晴(2021)科技報橘電子報報導。

⁶ 請參見簡永祥(2021)聯合報電子報報導。

邁向高薪新世界：台積電為何加薪？

率達到 24.2%，預期 2021 年代工成長率 8.5%。更難能可貴的是，在先進製程方面，台積電占全世界比重高達 92%，南韓只占 8%。台積電即使已經高居世界第一，依舊戰戰兢兢地面對可敬的對手南韓三星，絲毫不敢停下腳步。^{7,8}

表 1：2017 年至 2021 年台灣 IC 產業產值 單位：新台幣億元

	2017	2017 成長率	2018	2018 成長率	2019	2019 成長率	2020	2020 成長率	2021 (e)	2021 (e)成長率
IC 產業產值	24,623	0.5%	26,199	6.4%	26,656	1.7%	32,222	20.9%	34,981	8.6%
IC 製造業	13,682	2.7%	14,856	8.6%	14,721	-0.9%	18,203	23.7%	19,657	8.0%
晶圓代工	12,061	5.0%	12,851	5.0%	13,125	2.1%	16,297	24.2%	17,675	8.5%
記憶體與其他製造	1,621	-11.8%	2,005	23.7%	1,596	-20.4	1,906	19.4%	1,982	4.0%

資料來源：工研院產科國際所 2021 年 2 月的報導

先進製程的複雜性、團隊合作、與共榮共生生態圈

早期晶圓製造的工序少，參數設定的複雜度較低，需要獎勵個人戰績來突破技術。現在的先進製程工序極多，參數複雜，強調以製程研發和良率來拉開和對手的差距。由於工序的繁複，從數百道到上千道⁹，每一道工序中的參數都需要精細的微調，稍有不慎，整片晶圓就可能直接報廢。¹⁰當晶圓品質出現問題，需仰賴各部門通力合作，找出造成問題的元兇，因此，團隊合作是台積人必備的特質。事實上，台積電對於團隊合作的要求不只侷限在公司內，也延伸到公司外的供應廠商及客戶，畢竟半導體是一種共榮共生的生態圈，現在是打群架的時代，以前那種獨孤求敗的英雄越來越不吃香了。

貳、台積電的人才需求

搶人才大作戰

在競爭激烈的半導體產業中保持領先，網羅優秀人才是成功的關鍵要素之

⁷ 請參見由 Jie et al. (2021) 撰寫，原刊登於《華爾街日報》，《端傳媒》獲授權轉載的電子報報導。

⁸ 請參見 BBC News (2021) 的電子報報導。

⁹ 請參見余至浩 (2014) 在 iThome 電子報的報導。有關晶圓成熟製程與先進製程的說明及差異，可參考尤隨樺 (2006) 的介紹。

¹⁰ 請參見 Liu (2021) 數位時代電子報報導。

一。雖然能進入台積電的社會新鮮人，已經算是人生勝利組，然而，在半導體界，台積電的薪酬水準只排到第六名，比起第一名的聯發科，年薪大概少了 25 萬。¹¹因為在半導體界，上游的研發設計，薪資普遍高於中下游的製造及封測。以薪酬排名第一的聯發科為例，預計提供碩士級新鮮人年薪 150 萬元以上、博士級新鮮人年薪 200 萬以上的優渥薪酬，如果按目前的薪資水準來看，台積電的人才爭奪戰未必有勝算。¹²

其次，在招攬新人方面，台積電也存在著潛藏的隱憂。30 歲以下的年輕世代以前占三分之一強，現在占比卻不到四分之一。¹³如圖 1 所示，台積電的員工總人數（以白色柱狀表示）從 2012 年 37,149 人，逐年擴張到 2019 年的 51,297 人，而 30 歲以下年輕世代的占比（以虛線表示）卻從 2014 年後就逐年下降（0.35 降至 0.24），因此，招募新人在此刻格外重要。¹⁴

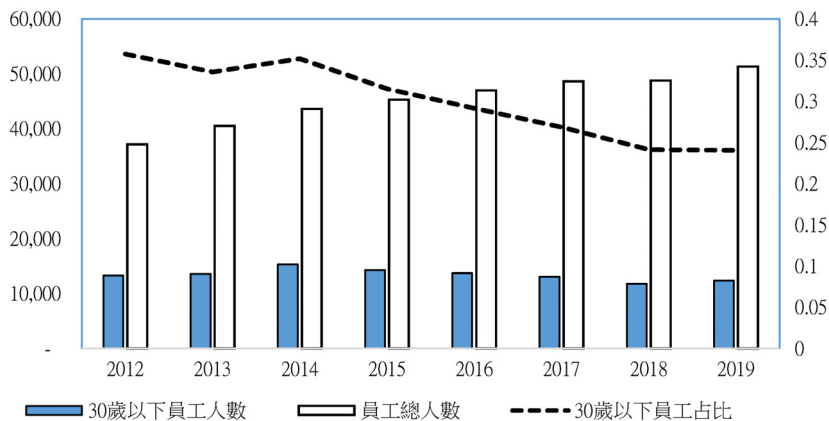


圖 1：30 歲以下員工占比

資料來源：本研究整理

¹¹ 依據台積電 2019 年的社會企業責任報告書所列示，台積電全球員工總薪酬中位數約為新台幣 163 萬元，位居業界前 10%，其餘區域為業界前 25%。

¹² 請參見葉卉軒（2020）經濟日報電子報報導。

¹³ 依據台積電 2018 年的社會企業責任報告書（p.131）說明，公司致力透明化內部職缺資訊，以便落實內部轉職制度，有效降低整體離職率，同時也使得招募新人的占比降低。

¹⁴ 圖 1 資料由台積電 2012 年至 2019 年的社會企業責任報告書彙總而得。

職場新鮮人的內心小劇場

對於職場新鮮人來說，被護國神山台積電錄取，有著無上的榮耀，不但薪水高，名片遞出去也高人一等。然而，有人費盡千辛萬苦才擠進來，有人卻不到一年就走出去¹⁵。首要的問題是，能否在工作與生活間取得平衡，台積電嚴禁員工帶手機，內網鎖好鎖滿，上班時無法與外界連繫。¹⁶台積新鮮人較難有輕鬆的社交生活，不是上班太累，就是下班太晚，不容易撥出空檔聚會閒聊。¹⁷第二，新人雖然在初期有資深同事可詢問，但是資深同事都太忙，常找不到他們的空檔切入，若不是積極主動特質的人，可能在遇到問題時會挫折感高。¹⁸第三，台積電的 Review and Check 也很有名。產線一有問題就是 Review、Review、再 Review。公司內有許多「千萬」工程師，指的不是薪水，而是曾經損失過幾「千萬的晶圓」。工程師在產品有 MO (Miss Operation，人為錯誤)¹⁹時，不但影響自己，還連帶影響主管的績效及團體獎金，讓人心裡超內疚。第四，台積人是在很高壓的環境做很高壓的工作²⁰，24 小時的 on call，令人神經緊繃，即使下班，只要產線有問題，也是 CALL 工程師。第五，台積電人才濟濟，升遷競爭相當激烈。²¹

參、薪酬制度調整的三種模式

高薪誘人：要不要加薪？加多少？怎麼加？

如前所述，為了配合資本支出的大幅增加，人才的儲備一定得超前部署，而搶人最快的方法就是調高薪酬。搶新人得先加薪，緊接著要問的問題是，加薪要加多少？怎麼加？為了簡單說明，圖 2 將薪酬結構現況簡化，薪酬總額等於底薪(固定薪，即截距部分)加上變動績效獎金(即 X 軸的績效乘上誘因強度)，以圖 2 虛線呈現。

¹⁵ 請參見 Noise (2021) 獨立評論@天下電子報的報導。

¹⁶ 請參見曾筠淇 (2021) ETtoday 新聞雲的電子報的報導。

¹⁷ 請參見東森財經新聞 (2019) 的電子報的報導。

¹⁸ 請參見翁申霖 (2021) 聯合新聞網電子報的報導。

¹⁹ 請參見余宜芳 (2019, p.15)。

²⁰ 請參見黃靖萱 (2016) 財訊雙週刊電子報的報導。

²¹ 請參見今日新聞 (2021) 電子報的報導。

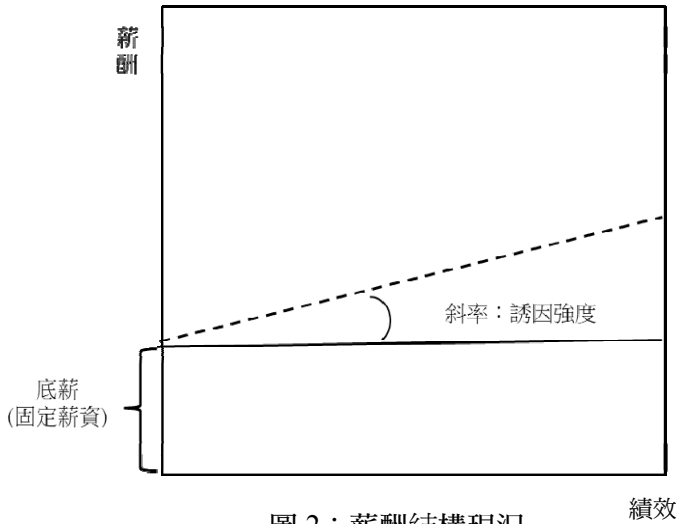


圖 2：薪酬結構現況
資料來源：本研究整理

如圖 3 所示，加薪有三種方法，調高底薪 (如圖 3-A)、調高獎金 (如圖 3-B)、或調整薪酬結構²² (如圖 3-C)，三者的共同優點是有利於搶新人，各有其他的優缺點。

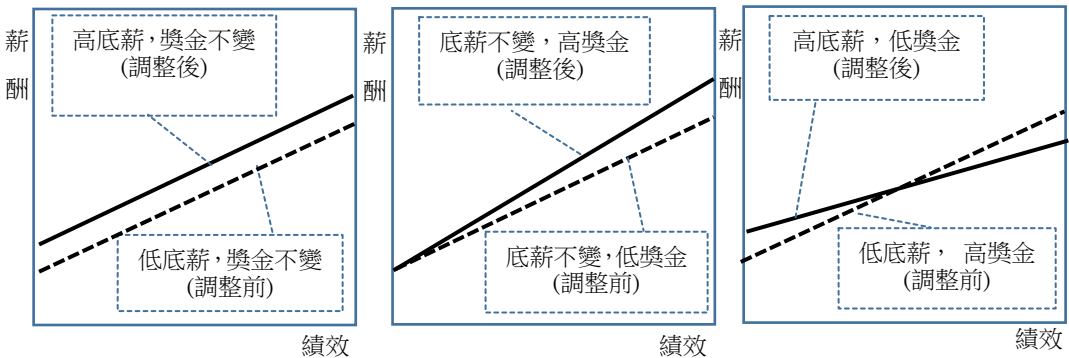


圖 3-A：調高固定薪(底薪)模式

圖 3-B：調高變動薪(獎金)模式

圖 3-C：調整薪酬結構模式

圖 3：三種不同的調薪模式
資料來源：本研究整理

²² 底薪高低或獎金高低是一個相對的概念，而非絕對的概念，例如，半導體業的底薪與獎金可能均高於其他產業，因此，本文中「高底薪低獎金」與「低底薪高獎金」是指，調整前後在相對權重上的比較。

調高底薪 (圖 3-A) 可行嗎？

如圖 1 所說，台積電 30 歲以下員工占比逐年降低，需要搶新人，而搶新人最快且有效的方法就是調高底薪，如圖 3-A 所示。對新進員工來說，調高底薪有二個顯而易見的好處，第一是加底薪可增加財務上的保障；第二是底薪增加，加班費也跟著提高。一般而言，新人加班輪值一定有份，但績效獎金看得到卻不一定領得到。²³因為績效獎金要視主管主觀的認同而定，而加班費只取決於客觀的加班時數。台積電若提高底薪，會讓新人的加班費變得很可觀，也降低收入的不確定性。

然而，調高底薪對公司來說，茲事體大。若是全部員工都調高底薪，調幅小，大家無感，恐怕不能招到足夠的人；調太多，薪酬成本可能會暴增。若是只調高新人的底薪，薪酬成本增幅雖可控制，但在職員工一定會抗議。新進人員如果沒有待滿二年，除了新人的學習成本，也拉低負責帶新人 buddy 的工作效率，增加新進員工與資深員工間的矛盾。²⁴

資深員工在時間分配上的兩難：To teach, or Not to teach?

身為晶圓代工龍頭，在台積電特有的企業文化下所訓練出來人才，像是被植入了做事嚴謹負責的 DNA，成為國內外業界高薪挖角的首選。²⁵業界在挖角時常遊說，「有限青春應該換取更好的待遇」，因此，台積電在薪酬設計上，不能只考量新人的招募，也同時要顧慮資深員工的感受。²⁶

台積電向來強調志同道合²⁷，鼓勵員工彼此團隊合作。^{28,29}例如，2016 年小年夜台南廠地震，第一時間新竹與台中廠上千名工程師南下支援，過年期間更有一群不眠不休的「300 壯士」協助南科廠快速復工，這就是團隊合作、相互支援的最佳例證。³⁰就個別的資深員工來說，雖然會遵從互助合作的精神，然而

²³ 請參見林宏達 (2020) 財訊電子報的報導。

²⁴ 每一位新進的員工都有由公司指定的一位較資深員工作為 buddy。對新進員工而言，buddy 是非常重要的角色，亦師亦友，是帶領者也是顧問，可以幫助新進員工更快地熟悉工作環境、認識同事、解決生活和工作上的問題、並分享過去的工作經驗和提供支援。有時 buddy 還會是很好的諮商師，分享和照顧新進員工的感受和適應環境。

²⁵ 相較於業界，台積電的全體員工離職率大概介於 4.5%到 4.9%，一年內新進員工離職率為 13.4%，離職率低於同業。

²⁶ 請參見陳泳濤 (2021) 中時新聞網電子報的報導。

²⁷ 請參見何麗梅 (2018) 經理人電子報的報導。

²⁸ 請參見林若寧 (2016) Cheers 電子報的報導。

²⁹ 請參見極限鐵人 (2012) 在 blog 上的文章。

³⁰ 請參見陳良榕 (2016) 在天下雜誌電子報的報導。

每位員工還是有自己要承擔的責任及時間分配。例如，要把時間拿來教新人，還是先完成被交付的任務；先支援其他部門，還是先完成自己的任務。沒有時間壓力，當然可以有耐心愛心帶新人，可是，台積電有什麼時候是沒有時間壓力呢？畢竟每個人都得完成自己的業績，這不僅是責任，也涉及到績效獎金。³¹

俗話說，天下無難事，只怕有「新」人。資深員工內心總是有個矛盾，若不花時間帶新人，新人的操作不當，可能會帶來團隊的災難；但要花時間要教新人，不但拖慢自己手上工作的進度，影響自己的績效及升遷機會，倘若新人挺不住壓力離職，又要重新訓練新人，將是更大的災難。教新人要花很多時間，心腸越好，下班越晚，³²使得資深員工在「教新人與顧自己」的時間分配上，有著取捨上的兩難。

調高獎金 (圖 3-B) 可行嗎？

調高底薪不能只調新人，但全面調高又會大幅提高公司的薪酬總成本，茲事體大。那圖 3-B (固定薪不變，提高獎金) 是不是比較好的方案呢？以目前國內外企業在薪酬設計上的共識是，不增加底薪，而是增加績效獎金的占比。³³ 因為固定薪增加容易減薪難，減薪還涉及違反勞基法，以變動獎金形式，較能保有薪資調整的彈性。績效獎金是從代理理論發展而來，以員工的績效表現作為變動獎金發放依據，有利於激勵員工，這也是越來越多公司提高變動薪占比的主因。³⁴

依據韋萊韜悅管顧公司的調查，台灣變動獎金占比高達 33%，位居亞太 15 國之冠，可見目前趨勢是提高變動獎金占比。³⁵ 提高獎金 (圖 3-B) 雖有利於招募新人，但是有副作用，讓同事之間更競爭，資深員工更不想帶新人，使得新

³¹ 請參見經營智庫 (2021) 對標竿公司績效制度-台積電的報導。

³² 請參見 Molly (2021) 台積工作誌 4:盤點 Buddy 和新人的 3 種類型。

³³ 在 COVID-19 疫情後，許多公司為了確保經營上的安全，預期「低底薪加高獎金」的比例將會提高 (Chloe, 2020)。

³⁴ 代理理論認為代理人 (員工) 與主理人 (雇主) 因為目標不一致，而主理人無法百分之百監督代理人，因此，需要連結薪酬與績效指標，使代理人與主理人目標一致。至於績效指標的設定，則視指標衡量的成本效益而定。例如，業務工作有客觀的績效指標 (如銷售額)，可採用絕對或相對績效指標來決定變動薪；若工作沒有對應的客觀指標 (如後勤工作)，無法採用絕對績效，則可採用相對績效指標，這部分與競賽理論的主張一致，即對員工績效進行簡單排序進行獎勵。競賽理論特別適用於升遷時，多名員工競爭主管職位，只需排序誰是第一名，不必精確衡量每個人的絕對績效，因此，升遷競賽上，多採用競賽理論的主張。

³⁵ 請參見財訊新聞中心 (2020) 的電子報報導。

人招得進來卻留不住。因為提高獎金，除了同儕之間的績效獎金有差異，更會激化升遷競賽，使資深資淺員工間的合作更困難。

圖 3 只是將薪酬成本概分固定與變動，若將焦點放在個別員工身上，則需同時考量短期報酬與長期發展。以圖 4 來說明，X 軸代表職等；Y 軸代表總薪酬，而在每一個職等上，依績效由高而低分為傑出（以圓點表示）、達標（矩形上邊界）、需要加強（矩形下邊界）、未達標（以菱形表示），四個等級。

員工之間的競爭是無所不在的。以新進工程師（31 職等）為例，傑出者薪酬最高，未達標者領最少，等於在 31 職等上的績效競賽，這是變動獎金上的競賽誘因。同樣 31 職等的人，少數贏家晉升到 32 職等，其他人停留在 31 職等，職等越高，平均薪酬越高，這是升遷上的競賽誘因。^{36,37}到了職等 37，傑出者與未達標者的薪酬差距比前面職等大得多，若晉升到副總等級^{38,39}，年薪高達新台幣 3,000 萬元，因此，升遷到越高層，競爭越激烈。採圖 3-B 提高獎金，等於是把圖 4 高低績效(圓點到菱形)的酬勞差距拉更開。變動的績效獎金與升遷誘因雖然有助於激勵員工，但是如果太強調，反而不利團隊合作。

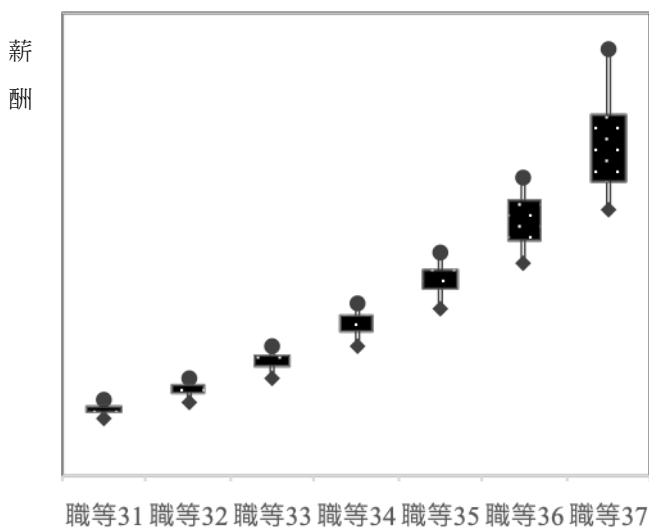


圖 4：職等、績效、與總薪酬的差異

資料來源：本研究整理

³⁶ 請參見周康玉（2021）ETtoday 新聞雲的報導。

³⁷ 請參見 Ztopip（2015）在 PTT 職涯區 / Tech_Job (科技人)上的討論。

³⁸ 請參見今周刊（2021）ETtoday 新聞雲電子報的報導。

³⁹ 請參見楊雅婷（2021）中時新聞網電子報的報導。

綜合而言，圖 3-A 與 3-B 雖然均有助於招募新人，但是兩者會使薪酬成本大幅上升，管理高層與股東們可能不會同意，因為會大幅侵蝕獲利。圖 3-B 不但符合先進製程需更強化團隊合作的需求，也降低資深員工教新人的意願。

調整薪酬結構 (圖 3-C) 可行嗎？

圖 3-C 調整薪酬結構的模式是，由「低底薪高獎金」調整為「高底薪低獎金」，其最大的優點是可控制薪酬總成本不變，但調高底薪的占比，與其他企業的作法背道而馳，因為這種制度有個大缺點。

圖 5 將圖 3-C 以交叉點來劃分左右邊，交叉點的左邊，包括新進人員或績效較差的員工，在調整後，總薪酬會提高，有利於新人招募。交叉點的右邊，多半是資深且高績效的員工，在調整後，總薪酬會被削減。更大的問題是，在交叉點的越右邊，代表績效越好，被減薪的幅度越大，因此，採圖 3-C 的作法，會造成績效越好，被減薪懲罰的程度越重。

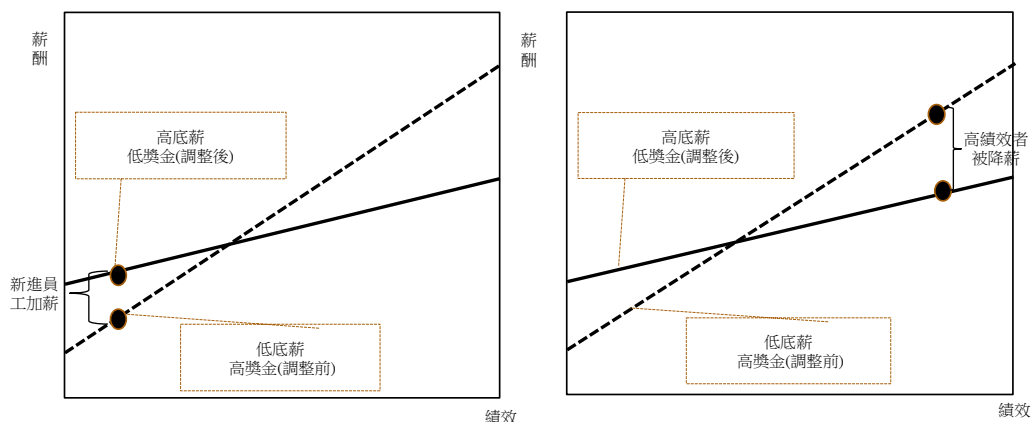


圖 5：薪酬結構調整對不同績效員工的正負面影響

資料來源：本研究整理

肆、人資主管的難題

台積電在擴大資本支出的同時，要招募新生力軍，加薪是一定要加，問題是怎麼加？增加固定薪或變動獎金都會提高成本，加變動獎金會弱化資深員工帶新人的意願，若調整薪酬結構又會變相懲罰高績效員工，人資主管該怎麼做，才能打贏這場人才爭奪戰呢？

伍、問題與討論

1. 站在台積電的立場，請針對圖 3 中的三種調薪模式進行優缺點分析？
2. 請討論三種調薪的模式各自會吸引到那一類型的人才？例如，不同風險偏好、不同年資（新進或資深）、不同特性（擅長單打獨鬥或團隊合作）、不同特質（長期積極穩健或短期論功行賞）的人會偏好那一種調薪模式。
3. 台積電在調薪決策上，公司需要考慮那些面向及議題？需要平衡那些利害關係人的權益？
4. 如果你是人資主管，在三種調薪模式中，你會選擇那一個方法，才能符合公司的人才政策？需要那些配套措施，才能減輕調整後帶來的負面影響。

個案討論

壹、個案適用的課程、領域、及學習目標

學門類別（適用課程）：

管理經濟學、人力資源管理、薪酬管理

目標讀者：

大學部高年級、研究所、在職專班與 EMBA 的學生。

學習目標：

藉由台積電羨煞旁人的加薪新聞，引導學生思考：如何設計一套「對外具有競爭力、對內具有公平性」的薪酬制度。具體而言，透過瞭解各種調薪方案及其優缺點，細膩地平衡各方利害關係人(股東與員工之間、新進與在職員工之間、高低績效員工之間)的利益，最後達到人才招募、激勵、及控管薪酬成本之目的。

背景設定

公司規模：跨國企業，上市公司，半導體產業晶圓代工公司。

事件年度：2020 年至 2021 年。

貳、教學主軸規劃

在教學主軸規劃上，本個案建議從以下四項教學主軸，搭配個案內容進行討論，瞭解薪酬制度的成因與後果。

一、薪酬結構的理論依據與薪酬組成因素

薪酬制度是公司在全球人才爭奪戰中常見的利器。如同黃石公三略所言，「軍無財，士不來」代表，沒有「優渥的總薪酬」，無法吸引並留住人才，與篩選效果有關；「軍無賞，士不往」意涵，公司若沒有提供「足夠高的獎金」作為激勵誘因，難以趨動員工努力，與誘因效果有關（Ho et al., 2009）。這個論點與代理理論對薪酬制度的設計精神一致。

發展於 1970 至 1980 年代的代理理論，包括 Jensen & Meckling (1976) 及 Holmström (1979) 等學者已提出理論模型。代理理論主張，在主理人（如老闆或主管）與代理人（員工或部屬）在資訊不對稱的情況下，且兩者利益衝突，因此需透過篩選、評估、監督、與誘因等機制，使主理人與代理人目標一致。⁴⁰

除了代理理論之外，薪酬制度的另一個重要理論依據是競賽理論 (tournament theory)。Lazear & Rosen (1981) 認為，除了業務屬性的工作外，多數工作難採用絕對績效作為酬勞給付的依據。Lazear & Rosen 的模型採用競賽理論，只需簡單將員工的績效進行排序，使得贏家與輸家間的薪酬有差距，則可產生激勵員工努力的誘因。職場中的升遷，獲勝者晉升一級，或是年終績效評估時，以相對績效進行排序，皆屬競賽誘因。當贏家與輸家（上下職等或績效優劣）的薪酬差距越大，激勵的誘因越大。

競賽誘因在工作性質屬於單打獨鬥時，提高贏家的獎金，對於激勵員工努力相當有利；但是，在工作性質偏向需要團隊合作時，提高贏家的獎金卻不一定對整體有利，因為獎金雖然能激勵員工努力，卻也降低協助同事的意願，甚至衍生互扯後腿的問題 (Lazear, 1989; Drago & Garvey, 1998; Rob & Zemsky, 2002; 李伶珠, 2009)。團隊合作還有一個致命的問題是搭便車，當績效無法明確歸屬於某一個人，努力的成本是自己付，而努力的成果是大家均分，因此，當工作需團隊合作時，人才的篩選、評估、與誘因的設計難度就更高了。

Baker et al. (1988) 認為完整的薪酬制度依分析的目的，可分解為(1)薪酬水準、(2)薪酬結構、與(3)薪酬函數等三個面向。

- (1) 薪酬水準⁴¹：薪酬水準與公司對外招募及留任員工的競爭力有關，當薪酬水準越高，越能招募到較多的新人，同時避免現任員工跳槽，降低員工離職率。⁴²

⁴⁰ 不對稱資訊經濟學以隱藏的資訊來劃分，當不對稱資訊是屬於「隱藏的特性」時，所發生的問題為逆選擇，因應的方式為篩選機制與傳遞訊息機制；當不對稱資訊是屬於「隱藏的行動」時所發生的問題為道德危險，因應的方式為監督機制、誘因制度、及組織部門設計 (Milgrom & Roberts, 1992；方博亮、林祖嘉, 2017)。

⁴¹ 當研究期間設在單期時，酬勞水準多以總薪酬來衡量；若研究期間以多期時，酬勞水準則包括當期的總薪酬與升遷後未來酬勞之現值總額 (Gibbs, 1995)。

⁴² 薪酬水準是指固定薪資（底薪）、變動薪資（績效乘以誘因強度）及其他福利的加總金額，代表薪酬總額的高低。薪酬總額決定公司可以吸引的員工品質及數量，為了僱用或留任員工，公司所提供的酬勞必須大於或等於員工投效其他工作的機會成本或保留效用 (reservation utility)，否則員工可能會跳槽去其他公司。

從台積電 2018 至 2019 年的企業社會責任報告書中顯示，2018 年與 2019 年的全體員工離職率分別為 4.5%與 4.9%，一年內新進員工離職率皆為 13.4%，顯示薪酬水準是足以留住人才。在新進碩士畢業工程師方面，全年整體薪酬約為其 32 個月本薪，員工整體薪酬維持在業界前 25% 水準。⁴³ 因此，整體而言，薪酬水準在招募人才上具有相當高的競爭力。

- (2) 薪酬結構：指固定薪酬與變動薪酬的相對比率，當固定薪酬占總薪酬的比率越高，代表員工收入越穩定，優點是對員工的安全保障性較高，吸引具有逃避風險特質的人，缺點是固定薪酬較難激勵員工。以圖 3-A 來說，提高固定薪，也就提高總薪酬，有助於招募新人，但激勵效果不大。相對的，當變動薪酬占比越高，代表員工收入的波動性越大，員工所承擔薪酬風險越大，優點是公司較能利用績效獎金激勵員工且賞罰分明，缺點則是員工保障性較低，收入不穩定，也使員工難以進行買房或購車等重大的財務規劃，對於職場新鮮人來說，財務保障較低。
- (3) 薪酬的函數形式提供了酬勞和績效之間的關係，一般稱為誘因強度 (incentive intensity)，主要強調績效與酬勞間的敏感度或斜率，斜率越高，代表誘因強度越強，激勵的誘因效果越大。

二、薪酬設計如何配合企業策略及需求

台積電前人力資源副總經理李瑞華曾指出，「人不是最重要的資產，『對』的人才才是，過去強調能力，未來，我們會更重視『志同道合』」。^{44,45} 企業本身有其願景、使命、文化，並面對外部競爭，需發展不同的策略以回應當前的需求，而隨著不同的企業策略，也會隨人才特質而有所調整。

台積電的薪酬制度有幾個層次的問題，第一個問題是為何加薪？台積電的現況是，半導體產業成長快速，預期投入 250 億美元以上的資本支出，需招募到質量俱佳的新生力軍，並快速培育他們，加薪是招募人力的最有效方法。緊接著第二個問題是加薪怎麼加？

如個案中所述，只加固定薪或變動薪，都有利於招募新人，卻會讓公司成本大幅提高。若要控制薪酬總成本，可採用圖 3-C 的模式，且這個模式符合台積電的現行策略的需求，理由有三：第一，相較於低底薪高獎金，高底薪低獎

⁴³ 請參見台積電 2018 年社會企業責任報告書。

⁴⁴ 請參見盧智芳 (2019) 經濟日報的電子報報導。

⁴⁵ 請參見李瑞華等 (2010) 接受哈佛商業評論台灣版專訪的採訪稿。

邁向高薪新世界：台積電為何加薪？

金的薪酬制度，能吸引偏好薪酬較穩定的職場新鮮人。第二，調降變動獎金比重，能緩和員工之間的競爭，有利於資深員工帶新人的意願。第三，先進製程更需要各部門的團隊合作，高底薪低獎金的薪酬制度，有助於促進跨部門的合作，同時也較能吸引到偏好團隊合作特質的員工。

Baker et al. (1988) 曾說，公司不提高貨幣性的績效酬勞，不是因為績效獎金無效才不採用，而是因為它太有效。因此，在公司需要資深員工帶新人、團隊合作、技術傳承、關注品質等任務時，適度地調降變動薪反而是更好的選擇。

將圖 3 的三種調薪模型，彙總其主要特性、對公司的優缺點分析、對不同特性員工的影響、及適用情況，放在附錄中供參考。

三、個案問題討論之參考答案

1. 站在台積電的立場，請針對圖 3 中的三種調薪模式進行優缺點分析？

模式一：提高底薪 (圖 3-A)

優點：(1)可吸引更多職場新鮮人，以達到招攬年輕族群及達成資本支出擴大所需的人力等目標；(2)防止國內外的人才挖角。

缺點：(1)大幅增加薪酬成本；(2)無助於激勵效果⁴⁶。

模式二：提高績效獎金 (圖 3-B)

優點：(1)可吸引更多職場新鮮人，以達到招攬年輕族群及達成資本支出擴大所需的人力等目標；(2)防止國內外的人才挖角；(3)有利於激勵員工，具有誘因效果。

缺點：(1)大幅增加薪酬成本；(2)強化員工之間的競爭，不利團隊合作，也不利資深員工帶新人的氛圍；(3)容易誘使員工投入在短期量化數據的績效，較不利於長期品質與技術上的提昇。

模式三：由「低底薪高獎金」調整為「高底薪低獎金」(圖 3-C)

優點：(1)可控制薪酬成本；(2)可吸引更多職場新鮮人，以達到招攬年輕族群及達成資本支出擴大所需的人力等目標；(3)降低同事間競爭的程度，有助於團隊合作及資深員工帶新人的氛圍；(4)高底薪增加員工的保障，有利於品質與技術上的提昇。

⁴⁶ 因為高底薪雖然能保障大家的薪酬穩定度，難免也有吃大鍋飯，搭便車的問題，因此減弱努力誘因。

缺點：(1)高底薪使公司的固定成本增加，較難因應景氣變化；(2)減弱員工的激勵誘因效果；(3)績效越高，減薪越多，可能會造成流失高績效員工；(4)較難防止國內外企業對資深且高績效人才挖角。

2. 請討論三種調薪的模式各自會吸引到那一類型的人才？例如，不同風險偏好、不同年資(新進或資深)、不同特性(擅長單打獨鬥或團隊合作)、不同特質(長期積極穩健或短期論功行賞)的人會偏好那一種調薪模式。

不同的調薪模式有不同的篩選人才效果 (screening effect)。調薪第一(圖 3-A) 與第二(圖 3-B) 種模式對員工來說，是皆大歡喜的方案，但會增加薪酬成本的支出，影響企業獲利及股東利益。第三種模式(圖 3-C)，調整為「高底薪低獎金」，能吸引以下特質的人，包括 (1)逃避風險程度較高、(2)職場新鮮人⁴⁷、(3)偏好團隊合作者、(4)傾向長期積極穩健者、(5)重視品質與技術發展。⁴⁸

3. 台積電在調薪決策上，公司需要考慮那些面向及議題？需要平衡那些利害關係人的權益？

(1) 公司需要考慮那些面向及議題？

- A. 因應未來幾年半導體產業的快速成長，國內外的人才挖角日益激烈，需有更有保障的薪資來穩定人心。
- B. 為了反映資本支出中的產能擴大，預計需招募 9,000 名新員工。
- C. 年輕員工，以前占三分之一強，現在卻不到四分之一，需招募更多年輕的新進人員。
- D. 需求人才上的改變：新進人員需有資深人員的帶領，即新進與資深員工的合作。
- E. 先進製程比之前的製程需要更能跨部門合作，及新進與資深員工的合作。

(2) 需要平衡那些利害關係人的權益？

⁴⁷ 如果求職者是職場新鮮人，會傾向高底薪低獎金。平均而言，對於碩士畢業生來說，剛進入職場，第一是對自身的能力瞭解較不足，第二是在專業上的累積也較不夠，高底薪低獎金對其薪酬的保障會較大。

⁴⁸ 如同前述底薪高低或獎金高低，在此處所謂的逃避風險、單打獨鬥、團隊合作、短期論功行賞等用詞，皆屬一種相對的概念，而非絕對的定義。

邁向高薪新世界：台積電為何加薪？

- A.需平衡員工與股東間的利益：薪酬太高有利員工，但會降低獲利，可能損害股東利益。
 - B.需平衡新進員工與資深員工間薪酬的公平性。
 - C.需考量高/低績效員工在薪酬制度改變時，所受到不同程度的影響。
4. 如果你是人資主管，在三種調薪模式中，你會選擇那一個方法，才能符合公司的人才政策？需要那些配套措施，才能減輕調整後帶來的負面影響。

建議採行第三種模式（圖 3-C）調整薪酬結構，最符合台積電目前之策略及人才政策。如前所述，調整薪酬結構可能出現一些負面影響，人資主管需要考量以下幾項配套措施。

首先，就公司整體薪酬成本的評估方面，需確定未來的景氣與成長動能足以支持固定薪占比的提高。固定薪資有「易加難減」的特性。相對的，變動薪資則是依員工對企業的貢獻來決定獎金，在因應快速變動的產業競爭及景氣波動時，調整的彈性更大。一旦上調固定薪，以後很難調降回來。除非公司確定未來前景樂觀，否則不宜提高固定薪的占比。

其次，對資深且績效較好員工的負面影響方面，以台積電對未來的資本支出的大幅增加及產業展望，可看出未來整體績效的大幅成長，也可能使績效獎金水漲船高，彌補誘因強度下降的負面影響。如圖 6 左圖所示，如果未來績效成長到實線上的點，即使是降低誘因強度，其總薪酬依然會高於虛線上的點。換言之，高績效員工雖因誘因強度降低而減少績效獎金，但會因未來總體績效上升也擴大績效，兩者綜合，績效獎金不一定會下降。

更重要的是，在企業裡，除了變動的績效獎金之外，還有升遷誘因。公司除了給員工短期的績效獎金作為激勵因子之外，還有升遷上的誘因。比較圖 6 左圖與右圖上的在 X 軸上的差異（績效 vs.職等），績效越好，職等上的升遷的機率越大。圖 6 右圖⁴⁹顯示，職等升遷除了在底薪上有非連續性的跳躍之外，更開啟下一次升遷到高階的門票，職等升遷前後的薪酬差距越大，

⁴⁹ 圖 4 與圖 6 的差異說明如下：圖 4 包括二部分，第一，同一職等中，績效越高，薪酬越高（圓點到菱形的差距），這是代理理論主要的論點，利用高績效高獎金激勵員工；第二是從職等 31 到職等 37，職等越高，總薪酬越高。升遷有利於加薪，由職等 31 升到 32，除了增加一個職等所帶來的加薪，也同時取得晉升到職等 33 以上的參賽權，依此類推。圖 6 只聚焦於升遷誘因，以各職等的平均薪酬來呈現，利用拉高「職等間的酬勞差距」來激勵員工。

獎勵高績效員工的誘因越大。因此，升遷職等上的加薪及高階員工配股，可作為中長期的獎勵誘因，彌補短期績效獎金下調的問題。

由台積電隨即在 2021 年 4 月 22 日的臨時董事會拍板決定，未來將發行 2,600 張限制型員工股票⁵⁰給高階主管，可知台積電提高「升到更高階層」的升遷誘因，來彌補高績效員工誘因下降所造成的負面影響。^{51,52,53}

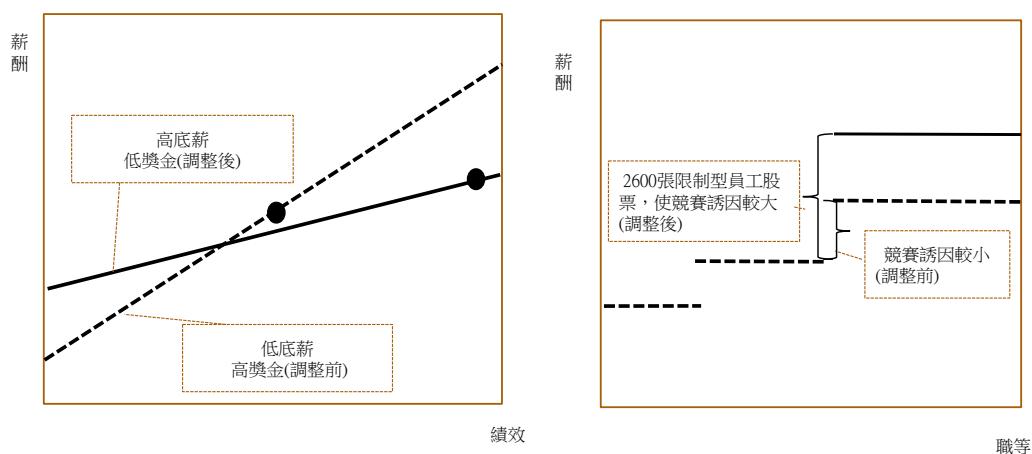


圖 6：解決高績效者被降薪的配套措施

資料來源：本研究整理

⁵⁰ 請參見葉崇琦（2017）對於企業如何善用「限制型股票」留才的說明。

⁵¹ 請參見黃雅琪（2021）鏡週刊電子報報導。

⁵² 請參見尹慧中（2021）經濟日報電子報的報導。

⁵³ 請參見黃昭勇（2021）CSR@天下電子報報導。

四、教學、探討主題、及時間分配

教師可參考以下時間分配及討論主題之建議：

時間	步驟主題	討論重點
15 分鐘	一. 經驗分享	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主題說明 2. 教師可詢問學員之前是否看過台積電調薪的新聞? 3. 曾經有打工或就業經驗的學員對於此新聞的感想是如何?
15 分鐘	二. 站在台積電的立場，請針對圖 3 中的三種調薪模式進行優缺點分析?	<ol style="list-style-type: none"> 1. 說明固定薪與變動薪的差異。 2. 說明三種調薪模式對公司的薪酬總成本的影響。 3. 比較三種調薪模式的優缺點。 (可參考附錄薪酬調整制度比較表)
15 分鐘	三. 請討論三種調薪的模式各自會吸引到那一類型的人才?	<p>比較三種調薪的模式各自會吸引那一類型的人?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 風險偏好 (追求風險、風險中立、逃避風險)； 2. 新進或資深員工； 3. 偏好單打獨鬥或團隊合作者； 4. 偏好長期積極穩健或短期論功行賞。
15 分鐘	四. 台積電在調薪決策上，公司需要考慮那些面向及議題?需要平衡那些利害關係人的權益?	<ol style="list-style-type: none"> 1. 調薪決策對利益關係人的影響，包括股東與員工。 2. 調薪決策對不同員工的影響。 (可參考附錄薪酬調整制度比較表)
15 分鐘	五. 如果你是人資主管，在三種調薪模式中，你會選擇那一個方法，才能符合公司的人才政策?需要那些配套措施，才能減輕調整後帶來的負面影響。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公司對於未來前景的預期，對提高固定薪而造成未來經營成本增加的風險。 2. 討論競賽理論與代理理論的差異。 3. 如何利用競賽誘因(如增發限制型股票)來彌補下調績效獎金對高績效員工的負面影響。
15 分鐘	六. 個案回顧與結論。	<p>教師可播放 youtube 上有關台積電所選擇薪酬方案的報導。</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=HANDByaognY</p>

資料來源：本研究整理。

參考文獻

- 工研院產科國際所，2021，「TSIA 2020 年第四季暨全年台灣 IC 產業營運成果出爐」，
<https://www.tsia.org.tw/PageList?nodeID=19>，accessed on April 26, 2021. (News Report from the Taiwan Semiconductor Industry Association, 2021, “Taiwan IC industry operation Reports in Q4,” 2020, <https://www.tsia.org.tw/PageList?nodeID=19>, accessed on April 26, 2021.)
- 今日新聞，2021，「在台積電升遷不了該跳槽？網抖真相」，
<https://news.openpoint.com.tw/v1/article?id=52d9aa64bee78a09ed23fa8cda05010796d3799964b7f3ed0be00f71f73fbc0>, accessed on September 18, 2021. (NOWnews, 2021, “Cannot Get Promoted at TSMC - Should You Quit? The Truth Revealed by Internet,” <https://news.openpoint.com.tw/v1/article?id=52d9aa64bee78a09ed23fa8cda05010796d3799964b7f3ed0be00f71f73fbc0>, accessed on September 18, 2021.)
- 今周刊，2021，「台積電主管拚到凌晨 3 點才回家甚至睡在工廠代價是什麼？年薪 3000 萬台幣！」
<https://finance.ettoday.net/news/2087833>, accessed on October 3, 2021. (Business Today, 2021, “Why Do TSMC Supervisors Not Go Home Until 3 A.M. Or Even Sleep at the Factory? Annual Compensation Is NT\$30 Million!,” <https://finance.ettoday.net/news/2087833>, accessed on October 3, 2021.)
- 方博亮、林祖嘉，2017，管理經濟學，五版，元照出版社，台北。(Png, I. and Lin, C. C., 2017, **Managerial Economics**, 5th, Taipei, Best-Wise Co. Ltd.)
- 尹慧中，2021，「台積電首發 2600 張限制員工股票超嚴格領取條件出爐！」，
<https://udn.com/news/story/7240/5407282>, accessed on June 3, 2021. (Yin, H. Z., 2021, “TSMC’s First Release of 2,600 Restricted Employee Stocks. The Qualifications for Earning the Stocks Are Extremely Strict!,” <https://udn.com/news/story/7240/5407282>, accessed on June 3, 2021.)
- 尤隨樺，2006，產品多樣性、不確定性與製造績效：晶圓代工廠商之實地實證研究，會計評論，42 期：55~79。(Yu, S. H., 2006, “Product Variety, Uncertainty and Manufacturing Performance: A Field Empirical Study of a Semiconductor Wafer Fabrication Company,” **Journal of Accounting Review**, Vol. 42, 55-79.)
- 台積電，2018，「企業社會責任報告書」，<https://esg.tsmc.com/ch/resources/documents.html>,
 accessed on February 6, 2021. (TSMC, 2018, “Corporate Social Responsibility Report”, <https://esg.tsmc.com/ch/resources/documents.html>, accessed on February 6, 2021.)
- 台積電，2019，「企業社會責任報告書」，<https://esg.tsmc.com/ch/resources/documents.html>,
 accessed on February 6, 2021. (TSMC, 2019, “Corporate Social Responsibility Report”,

邁向高薪新世界：台積電為何加薪？

- <https://esg.tsmc.com/ch/resources/documents.html>, accessed on February 6, 2021.)
- 余至浩，2014，「台積電運用大資料分析 創造半導體製程技術優勢」，
<https://www.ithome.com.tw/news/92290>, accessed on September 19, 2021.(Yu, Z. H., 2014, “TSMC Employs Big Data Analysis to Create Advantages in Semiconductor Manufacturing Technology,” <https://www.ithome.com.tw/news/92290>, accessed on September 19, 2021.)
- 余宜芳，2019，台積 DNA：年輕工作者的 40 堂修練課，天下文化：台北。(Yu, Y. F., 2019, **TSMC DNA: 40 Training Courses for Young Workers**, CommonWealth Magazine, Taipei.)
- 李伶珠，2009，「在不同工作相依性之下，競賽誘因對組織績效之影響：實地實證研究」，管理學報，26 卷，3 期：333~351。(Lee, L. C., 2009. “The Effects of Tournament-based Incentives under Different Levels of Task Interdependence on Organization Performance: Field Empirical Evidence,” **Journal of Management and Business Research**, Vol. 26, No. 3, 333-351.)
- 李瑞華、張秉衡、杜隆欽，2010，「激發員工衝績效」，
https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0001543_2.html, accessed on May 28, 2021. (Li, R. H., Zhang, B. H. and Du, L. Q., 2010, “Motivate Employees’ Performance,” https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0001543_2.html, accessed on May 28, 2021.)
- 何麗梅，2018，「張忠謀怎麼培育經理人？台積電財務長公開內部選才、留才和升遷之道」，<https://www.managertoday.com.tw/books/view/56792>, accessed on June 26, 2021. (He, L. M., 2018, “How Does Morris Chang Cultivate Managers? TSMC’s Treasurer Discloses the Internal Selection, Retention and Promotion of Talents,” <https://www.managertoday.com.tw/books/view/56792>, accessed on June 26, 2021.)
- 林宏達，2020，「台積電調薪 20% 背後的盤算！那一天，台積電員工都收到一封劉德音、魏哲家的聯名信...」，
<https://www.wealth.com.tw/articles/769b254b-a9b0-435d-91d6-9085b3e4c3ad>, accessed on May 30, 2021. (Lin, H. D., 2020, “The Reason Why TSMC Raised Compensation 20% : The day TSMC Employees Received Letter from the CEO (Dr. C. C. Wei) and the Chairman (Dr. Mark Liu...)” , <https://www.wealth.com.tw/articles/769b254b-a9b0-435d-91d6-9085b3e4c3ad>, accessed on May 30, 2021.)
- 林若寧，2016，「台積電：重視生活平衡，台積電寶寶出生率高」，
<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5082003&page=2>, accessed on May 28, 2021. (Lin, R. N., 2016, “TSMC: Pay attention to the Balance Between Work and Life - TSMC Has a High Baby Birth Rate,”

<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5082003&page=2>, accessed on May 28, 2021.)

周康玉，2021，「台積電分紅開獎！資深工程師狂領 44 個月、主任級一年光分紅就 360 萬元」，<https://finance.ettoday.net/news/1925089>, accessed on September 19, 2021. (Zhou, K. Y., 2021, “TSMC Announces Employees’ Bonus. Annual Compensation to Senior Engineers Is 44 Times Monthly Salary, and Engineer Supervisors Earn NT\$3.6 Million for One Year,” <https://finance.ettoday.net/news/1925089>, accessed on September 19, 2021.)

東森財經新聞，2019，「進台積電工作有多累？他揭年薪 300 萬辛酸內幕」，<https://fnc.ebc.net.tw/fncnews/jobs/74533>, accessed on September 18, 2021. (Taiwan EBC Financial News, 2019, “How Tired Is It to Work at TSMC? The inside Story of His Annual Compensation of NT\$3 Million,” <https://fnc.ebc.net.tw/fncnews/jobs/74533>, accessed on September 18, 2021.)

翁申霖，2021，「進台積電 4 個月秒走人！他揭 6 點「殘酷職場文化」：排擠新人是真的...」，<https://udn.com/news/story/6839/5384325>, accessed on September 21, 2021. (Weng, S. L., 2021, “Join TSMC and Quit in 4 Months! He Reveals 6 Points of a Cruel Workplace Culture: It Is True That Newcomers Are Ostracized from Incumbents?,” <https://udn.com/news/story/6839/5384325>, accessed on September 21, 2021.)

陳良榕，2016，「9 成產能有高地震風險張忠謀為何老神在在？」，<https://www.cw.com.tw/article/5074578>, accessed on May 29, 2021. (Chen, L. R., 2016, “90% of Production Capacity Has a High Earthquake Risk - Why Does Morris Chang Maintain a Stiff Upper Lip?,” <https://www.cw.com.tw/article/5074578>, accessed on May 29, 2021.)

陳泳濤，2021，「年薪直追千萬，陸挖角台積電聯發科 200 多名工程師，驚行情曝光」，<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210311005848-260402?chdtv>, accessed on May 30, 2021. (Chen, Y. T., 2021, “Annual Salaries Are Catching up to NT\$10 Million, and More Than 200 Engineers from TSMC and Mediatek Have Been Headhunted by Firms in China. Annual Compensations Are Astonishing,” <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210311005848-260402?chdtv>, accessed on May 30, 2021.)

財訊新聞中心，2020，「獨家調查：台積電「調薪 20%」搶才背後 暗藏台灣薪資結構 3 大警訊！」，<https://www.wealth.com.tw/home/articles/28873>, accessed on September 19, 2021. (Wealth Magazine News Center, 2020, “Exclusive Investigation: TSMCs 20% Increase in Compensation Implies Three Major Warnings to Taiwan’s Compensation Structure!,” <https://www.wealth.com.tw/home/articles/28873>, accessed on September 19,

2021.)

黃昭勇，2021，「想配股加薪？先做好 ESG！張忠謀親自定義的 ESG 矩陣將成台積電主管獎酬關鍵準則」，<https://csr.cw.com.tw/article/41946>, accessed on June 27, 2021. (Huang, Z. Y., 2021, “Want to Raise Compensation by Restricted Stocks? First Do ESG! The ESG Matrix Defined by Morris Chang Himself Will Become the Key Criterion for Rewards to TSMC Executives,” <https://csr.cw.com.tw/article/41946>, accessed on June 27, 2021.)

黃雅琪，2021，「台積電發 2600 張限制型股票給高階主管領取條件曝光」，<https://www.mirrormedia.mg/story/20210423edi009/>, accessed on June 3, 2021. (Huang, Y. Q., 2021, “TSMC Announces the Requirements of 2,600 Restricted Stocks to Senior Executives,” <https://www.mirrormedia.mg/story/20210423edi009/>, accessed on June 3, 2021.)

黃靖萱，2016，「台積電研發工程師：我們在很高壓的環境做很高壓的工作」，2016, “TSMC R&D Engineer: We Work Under Very Stressful Conditions in an Extraordinary Stressful Environment,” <https://www.thenewslens.com/article/40054>, accessed on September 18, 2021.)

曾筠淇，2021，「台積電待不到一年！他曝「4 原因」決定離職：女友像室友」，<https://finance.ettoday.net/news/2069570>, accessed on September 18, 2021. (Zeng, Y. Q., 2021, “He Stayed at TSMC for Less Than a Year! He Reveals 4 Reasons for Quitting His Job: His Girlfriend Is Like a Roommate,” <https://finance.ettoday.net/news/2069570>, accessed on September 18, 2021.)

葉卉軒，2020，「台灣半導體前 20 大公司薪資排行曝光台積電只排第六」，<https://www.cw.com.tw/article/5102264>, accessed on May 29, 2021. (Ye, H. X., 2020, “The Semiconductor Industry’s Top 20 Companies’ Compensation Rankings in Taiwan Reveal That TSMC Only Ranks 6th,” <https://www.cw.com.tw/article/5102264>, accessed on May 29, 2021.)

葉崇琦，2017，「企業如何善用「限制型股票」留才」，<http://www.pact.com.tw/tw/2017/08/03/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E5%A6%82%E4%BD%95%E5%96%84%E7%94%A8%E3%80%8C%E9%99%90%E5%88%B6%E5%9E%8B%E8%82%A1%E7%A5%A8%E3%80%8D%E7%95%99%E6%89%8D/>, accessed on February 16, 2021. (Ye, C. Q., 2017, “How Can Companies Use Restricted Stocks to Retain Talent?,” <http://www.pact.com.tw/tw/2017/08/03/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E5%A6%82%E4%BD%95%E5%96%84%E7%94%A8%E3%80%8C%E9%99%90%E5%88%B6%E5%9E%8B%E8%82%A1%E7%A5%A8%E3%80%8D%E7%95%99%E6%89%8D/>,

- accessed on February 16, 2021.)
- 極限鐵人，2012，「一個選擇決定你職涯的『高度』-與強者為伍」，
<https://blog.xuite.net/ironman616161/twblog/147920966>, accessed on June 26, 2021.
(Utmost Iron man, 2012, “A Choice Determines What Is the Pinnacle in One’s Career - Accompanied by Strong People,”
<https://blog.xuite.net/ironman616161/twblog/147920966>, accessed on June 26, 2021.)
- 楊雅婷，2021，「台積電主管熬夜加班為年薪 3000 萬？鄉民爆實情：當然拚」，
<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210927002253-260405?chdtv>, accessed on
October 3, 2021. (Yang, Y. T., 2021, “TSMC Supervisor Stays Up Late and Works
Overtime for Annual Compensation of NT\$30 Million? Villagers Tell the Truth: Fight,
of Course,” <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20210927002253-260405?chdtv>,
accessed on October 3, 2021.)
- 經營智庫，2021，「標竿公司績效制度-台積電」，
<http://www.wsibc.com/knowledge.php?order=desc&guid=42217e5e-8895-11e1-a931-003048d4f9fa>, accessed on May 29, 2021. (Knowledge bank, 2021, “Benchmarking Company
Performance System - TSMC,”
<http://www.wsibc.com/knowledge.php?order=desc&guid=42217e5e-8895-11e1-a931-003048d4f9fa>, accessed on May 29, 2021.)
- 賴若函，2020，「2020 新世代最嚮往企業 TOP100」，
<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5096548>, accessed on June 4, 2021.
(Lai, R. H., 2020, “Which Enterprises Are the Top 100 That the New Generation Looks
forward to Work for in 2020?,”
<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5096548>, accessed on June 4, 2021.)
- 盧智芳，2019，「台積電創辦人張忠謀的用人哲學：對的人勝過好的人」，
<https://money.udn.com/money/story/6709/3819524>, accessed on June 26, 2021. (Lu, Z.
F., 2019, “The Employment Philosophy of TSMC Founder Morris Chang: Right People
Are Better Than Good People,” <https://money.udn.com/money/story/6709/3819524>,
accessed on June 26, 2021.)
- 鍾張涵、陳良榕，2021，「台積電資本支出暴增逾 45%，2021 能超越張忠謀盛世？」，
<https://udn.com/news/story/6841/5186041>, accessed on March 28, 2021. (Zhong, J. H.
and Chen, L. R., 2021, “TSMC’s Capital Expenditures Soared by More Than 45% - Can
TSMC Surpass Morris Chang’s Prosperous Age?”
<https://udn.com/news/story/6841/5186041>, accessed on March 28, 2021.)
- 藍立晴，2021，「【台積電校園徵才 2021】台積電擴大規模招募 9000 名新鮮的肝，非台清
交成也有機會」，

邁向高薪新世界：台積電為何加薪？

- <https://buzzorange.com/techorange/2021/03/09/tsmc-campus-job-2021/>, accessed on March 28, 2021. (Lan, L. Q., 2021, “TSMC’s Campus Recruitment in 2021 - TSMC Expands Its Scale to Recruit Fresh Graduates Who Did Not Graduate from the Top 4 Universities to Give Them Chances to Join TSMC,” <https://buzzorange.com/techorange/2021/03/09/tsmc-campus-job-2021/>, accessed on March 28, 2021.)
- 簡永祥，2021，「半導體需求強勁明年看旺」，
<https://udn.com/news/story/7240/5648496>, accessed on September 18, 2021. (Jian, Y. S., 2021, “The Demand for Semiconductors Is Very Strong and Prosperous Next Year,” <https://udn.com/news/story/7240/5648496>, accessed on September 18, 2021.)
- 鐘惠玲，2021，「台積電今年將徵近 9,000 名新人校園徵才啟動」，
<https://money.udn.com/money/story/5612/5296420>, accessed on April 5, 2021. (Zhong, H. L., 2021, “TSMC Starts Campus Recruitment for 9,000 New Employees This Year,” <https://money.udn.com/money/story/5612/5296420>, accessed on April 5, 2021.)
- BBC News，2021，「台積電：台灣「護國神山」成長記」，
<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/57337274>, accessed on September 19, 2021. (BBC News, 2021, “TSMC: The Growth of Taiwan’s ‘Sacred Mountain of Protecting the Country’,” <https://www.bbc.com/zhongwen/trad/57337274>, accessed on September 19, 2021.)
- Baker, G. P., Jensen, M. C., and Murphy, K. J., 1988, “Compensation and Incentives: Practice vs. Theory,” **The Journal of Finance**, Vol. 17, No. 3, 593-616.
- Chloe，2020，「低底薪高獎金時代來臨？疫情過後，你的薪資結構恐不同」，
<https://www.518.com.tw/article/748>, accessed on August 1, 2021. (Chloe, 2020, “The Era of Low Salary and High Bonus Is Coming? After the Pandemic, Your Compensation Structure May Change,” <https://www.518.com.tw/article/748>, accessed on August 1, 2021.)
- Drago, R. and Garvey., G. T., 1998, “Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence,” **Journal of Labor Economics**, Vol. 16, 1-25.
- Gibbs, M., 1995, “Incentive Compensation in a Corporate Hierarchy,” **Journal of Accounting and Economics**, Vol. 19, 247-277.
- Ho, J., Lee, L., and Wu, A., 2009, “How Changes in Compensation Plans Affect Employee Performance, Recruitment and Retention—An Empirical Study of a Car Dealership,” **Contemporary Accounting Research**, Vol. 26, No. 1, 167-199.
- Holmström, B., 1979, “Moral Hazard and Observability,” **Bell Journal of Economics**, Vol. 10, 74-91.

- Jensen, M. and Meckling, W., 1976, "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," **Journal of Financial Economics**, Vol. 3, No. 4, 305-360.
- Jie, Y., Yang, S., and A. Fitch, 2021, 「世界對台積電的晶片供應有多依賴？牽一髮而動全球」，
<https://www.storm.mg/lifestyle/3766721?page=1>, accessed on June 27, 2021. (Jie, Y., Yang, S., and A. Fitch, 2021, "How Much Does the World Depend on TSMC's Chip Supply? A Small Change Changes the World,"
<https://www.storm.mg/lifestyle/3766721?page=1>, accessed on June 27, 2021.)
- Lazear, E. P. and Rosen, S., 1981, "Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts," **Journal of Political Economy**, Vol. 89, No. 5, 841-864.
- Lazear, E. P., 1989, "Pay Equality and Industrial Politics," **Journal of Political Economy**, Vol. 97, No. 3, 561-580.
- Liu, V., 2021, 「從半導體製造的學習曲線看台積電的策略」，
<https://www.bnext.com.tw/article/61488/tsmc-semiconductor-learning-curve>, accessed on May 30, 2021. (Liu, V., 2021, "Looking at TSMC's Strategy from the Learning Curve of Semiconductor Manufacturing,"
<https://www.bnext.com.tw/article/61488/tsmc-semiconductor-learning-curve>, accessed on May 30, 2021.)
- Milgrom, P. and Roberts, J., 1992, **Economics, Organization and Management**, 1st, Prentice Hall International Editions.
- Molly, 2021, 「台積工作誌 4:盤點 Buddy 和新人的 3 種類型」，
<https://tsmccutie.com/buddy/>, accessed on May 29, 2021. (Molly, 2021, "TSMC Workbook 4: There Are Three Types of Buddies and Newcomers," <https://tsmccutie.com/buddy/>, accessed on May 29, 2021.)
- Noise, 2021, 「護國神山的離職率與沒做好功課的求職者」，
<https://www.cw.com.tw/article/5117848>, accessed on September 18, 2021. (Noise, 2021, "The Turnover Rate of 'Taiwan's Sacred Mountain of Protecting the Country' and the Applicants Who Did Not Do Their Homework Well,"
<https://www.cw.com.tw/article/5117848>, accessed on September 18, 2021.)
- Rob, R. and P. Zemsky, 2002, "Social Capital, Corporate Culture, and Incentive Intensity," **RAND Journal of Economics**, Vol. 33, No. 2, 243-257.
- Ztopip, 2015, 「台積電的職等與給薪表」，https://pttcareers.com/Tech_Job/1MBSH0uo, accessed on September 19, 2021. (Ztopip, 2015, "Table of TSMC's Hierarchical Levels and Their Compensations," https://pttcareers.com/Tech_Job/1MBSH0uo, accessed on September 19, 2021.)

附錄

三種薪酬調整制度比較表

項目	調高底薪 (如圖 3-A)	調高獎金 (如圖 3-B)	調整薪酬結構 (如圖 3-C)
內容	提高固定薪酬。	提高變動薪酬。	提高固定薪酬，降低變動薪酬。
優點	1.有利於招募新進員工。 2.有助於降低員工離職率。	1.提高員工的努力誘因，具有激勵效果。 2.有利於招募具企圖心的新進員工。	1.降低員工彼此競爭，增加團隊合作。 2.有利於招募新人。
缺點	1.公司的薪酬總成本上升。 2.對於員工不具激勵效果。	1.強化員工彼此競爭，降低團隊合作意願。 2.不利於招募新人。 3.公司的薪酬總成本上升。	1.當員工的績效越好，減薪越多。 2.不利於留任資深績效好的人才。
公司的薪酬成本	增加	增加	可精算，使其成本不變
薪酬成本增加幅度	總成本隨固定薪提高而上升。	若未來績效提高，總成本會大幅上升。	當未來績效低於交叉點，總成本會增加；若未來績效高於交叉點，總成本反而會減少。
對獲利能力及股東的權益	當績效不變，則公司的獲利能力下降，損及股東利益。	當績效不變，則公司的獲利能力下降，損及股東利益。	當績效不變，則公司的獲利能力不變，不影響股東利益。
篩選效果--招募	有利新人招募。	有利新人招募。	有利新人招募。
篩選效果--留才	有利於留才。	有利於留才。	不利於留任資深績效好的人才。
誘因效果--不同年資員工	對於新進員工與資深員工影響程度一樣。	對於新進員工有利幅度較少；對資深員工有利幅度較多。	對於新進員工有利；對資深員工不利。
誘因效果--不同績效員工	對於績效差與績效好員工一樣有利。	對於績效差員工有利幅度較少；對績效好員工有利幅度較多。	對於績效較差的員工有利；對績效較好的員工不利。
與台積電人才需求的配適度	1.有利於新進人員的招募，可以提高新進員工較高的薪資保障。	1.提高變動薪酬，會強化員工間的競爭，因此，不利先進製程所需的團隊	1.先進製程人才需更強的團隊合作，宜降低組織內的競爭，降低變動薪酬

項目	調高底薪 (如圖 3-A)	調高獎金 (如圖 3-B)	調整薪酬結構 (如圖 3-C)
	<p>2.提高固定薪酬，也會間接提高加班帶來的薪酬。</p> <p>3.有利於吸引追求薪酬穩定的人，特別合適逃避風險者。</p> <p>4.對於激勵效果影響不大。</p> <p>5.使公司薪酬總成本暴增，而影響公司的獲利能力。</p>	<p>合作。</p> <p>2.變動薪酬佔比提高後，資深員工會更不願意花時間帶領新進人員。</p> <p>3.有利於吸引積極努力特質的人，但同時也容易吸引追求論功行賞者。</p> <p>4.使公司薪酬總成本暴增，而影響公司的獲利能力。</p>	<p>的占比。</p> <p>2.有利於新進人員的招募，可以提高新進員工較高的薪資保障。</p> <p>3.固定薪酬佔比提高，只要配合加班即可獲得較高薪酬；不一定需主管的給高績效評等，有利於新進人員總薪酬的提高。</p> <p>4.使公司薪酬總成本控制在一定範圍，不會侵蝕獲利。</p>

資料來源：本研究整理。

作者簡介

李伶珠

國立政治大學會計博士，目前為屏東大學企業管理學系教授。研究領域為管理會計、績效評估與誘因、薪酬管理。學術論文曾發表於Contemporary Accounting Research、Advances in Management Accounting、管理學報等期刊。
Email: juling@mail.nptu.edu.tw