

[www.pwc.com/tw](http://www.pwc.com/tw)

# 「薪酬委員會設置對金融業之 影響」研討會

Apr 15, 2011

資誠聯合會計師事務所  
薛明玲 所長

**pwc**

資誠

# 目 錄

---

## 頁次

壹、金融業特性及薪酬委員會功能	3
貳、薪酬委員會之架構及運作實務	6
參、高階經理人之激勵及獎酬制度	10

# 壹、金融業特性及薪酬委員會功能

## 一、薪酬委員會於公司治理扮演重要角色

(一) 依據 PricewaterhouseCoopers (資誠) 全球最佳實務，公司治理架構包含下列七大要素，其中與薪酬委員會相關之董監事與經理人之薪酬，以及績效評估制度，係公司治理重要之一環。

董監事會 架構	董監事會 績效管理	策略規劃 與監督	風險管理 與法令遵循	專業委員會 功能架構	資訊揭露 及透明度	企業 社會責任
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 所有權、經營權、監督權分離。</li> <li>• 考量獨立性及客觀性</li> <li>• 行為準則</li> <li>• 保密原則</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 董監事會組織與組成</li> <li>• 確立董監事運作模式</li> <li>• 董監事報酬</li> <li>• 董監事之績效評估及資訊揭露</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訂定願景與策略</li> <li>• 訂定營運計畫</li> <li>• 評估經營者績效</li> <li>• 規劃經營者繼任人選</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 董監事會承諾</li> <li>• 釐定政策</li> <li>• 管理風險</li> <li>• 完備之內部控制制度</li> <li>• 監督及報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 考量獨立性及客觀性</li> <li>• 取得外部建議方式及與第三者關係</li> <li>• 評估績效</li> <li>• 與董事會之關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 對股東及利害關係人之溝通</li> <li>• 清楚易懂的作業規範及準則</li> <li>• 維護與利害關係人及監理機關關係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 行為準則與道德規範</li> <li>• 利益衝突之迴避</li> <li>• 禁止不當的支出及收受</li> <li>• 員工關係</li> <li>• 對社會的責任</li> </ul>

## 二、金融業特性及薪酬委員會功能

(一)金融業相較其他產業，具有下列特性：

1. 對專業人才仰賴度高，人才競爭激烈。
2. 經營績效與風險具高度關聯，經營者較可能因追求短期財務利潤，而從事較高風險的投資。
3. 金融業與各產業關聯度高，若經營不善將引發系統性風險。因此，金融業對風險控管及對經營者責任之要求，相較其他產業為高。
4. 主要資金來源為不特定社會大眾，肩負高度社會責任。因此，公司治理與決策者績效與薪酬之評估及資訊揭露，更有其必要。

(二)對金融業而言，設置薪酬委員會之目的，不僅在健全公司績效與報酬制度，更可**強化公司治理，建立公眾信任，有利於企業之永續經營與吸引優秀人才。**

## 貳、薪酬委員會之架構及運作實務

## 一、成員之資格與選任

- (一)由獨立董事擔任，或另選任外部專業人士？
- (二)不同特性之金融機構，成員之條件是否有差異？
  - 1. 金控整體與單一銀行、證券或保險公司。
  - 2. 公股金融機構與民營金融機構
- (三)委員會成員除獨立性外，還需具備那些專業要求？

## 二、委員會之職權及報酬

- (一)薪酬委員會與董事會、經營階層、人力資源部門及其他委員會(如審計委員會)如何有效溝通及劃分權責？
- (二)如何兼顧企業需求與主管機關適法性要求？
- (三)如何決定薪酬委員會成員之報酬？

### 三、薪資報酬與績效評估制度

- (一)公司之薪資政策應如何定位，才能具有外部競爭力，以吸引優秀人才？
- (二)同業通常水準支給情形為何？如何解讀與應用？
- (三)薪酬結構與績效評核、公司營運與風險之連結：
  1. 如何建立個人與公司之關鍵績效指標(KPI)？
  2. 風險衡量機制為何？如何透過財務與管理報表掌握公司績效？
  3. 固定與變動薪酬之比例？如何設計遞延支付機制？
  4. 可以使用那些獎酬工具？
  5. 各項獎酬工具之財務、會計與稅務分析。
- (四)現有薪資結構是否具備內部公平性？如何兼顧金控下各子公司間之公平性？

## 四、委任外部諮詢顧問

- (一)專業與獨立性之評估與確保機制
- (二)如何訂定遴選與績效評估機制

## 五、其他

- (一)如何取得公司內部對薪酬委員會之支持，以將公司治理落實至企業文化中。
- (二)委員會之架構、運作方式、會議次數？
- (三)如何與經營團隊維持順暢之溝通，以確保委員會與企業目標一致？
- (四)如何摒除人情壓力，有效執行委員會職權？
- (五)薪酬委員會報告應如何編製，以提高企業薪資政策之完整度與透明度？

## 參、高階經理人之激勵及獎酬制度

## 一、決定高階經理人獎酬之因素



## 二、高階經理人獎酬制度設計原則

### (一)高階經理人獎酬原則：

1. 經理人報酬與其績效相連結。
2. 經理人利益與公司及股東長期利益結合。
3. 經理人績效與公司風險之平衡。

### (二)同時檢視下列面向：

1. 獎酬制度是否有助於避免經理人過度追求短期利潤，及控管其衍生之風險，並維持企業經營與風險管理制度一致性？
2. 規劃獎酬制度時，是否將資本的成本與金額、流動資金水準等納入考量？

## 三、如何建構具競爭力之獎酬制度

### (一)完整並兼顧長短期之績效評估

1. 績效評估項目之完整性與比重，包含財務面、流程面(含減低風險措施)、顧客面以及人員學習成長面。
2. 短期與長期績效之比重

### (二)整體薪酬水準規劃及與績效之連結

1. 固定薪酬能允當反映職務之價值
2. 固定與變動薪酬比例之適當平衡
3. 績優與績效差者獎酬水準之差異

### (三)績優者整體薪酬福利之市場競爭力

### 三、如何建構具競爭力之獎酬制度

#### (四)個人獎酬與組織及股東利益一致

1. 立即與遞延支付獎酬之比例
2. 遞延獎酬之撤回條件
3. 獎酬遞延支付之期間

#### (五)有效管理風險

1. 兼顧絕對績效表現水準與相對績效表現水準
2. 平衡風險評估之量化與質化指標

#### (六)相關利益關係人之權益

1. 公司利益、股東利益、環境及社會大眾利益之平衡。

---

**資誠聯合會計師事務所 薛明玲 所長**

**TEL: (02) 2729-5205**

**E-mail: [albert.hsueh@tw.pwc.com](mailto:albert.hsueh@tw.pwc.com)**

**Blog: <http://www.alberthsueh.com>**

**(老薛智識網)**