

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

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

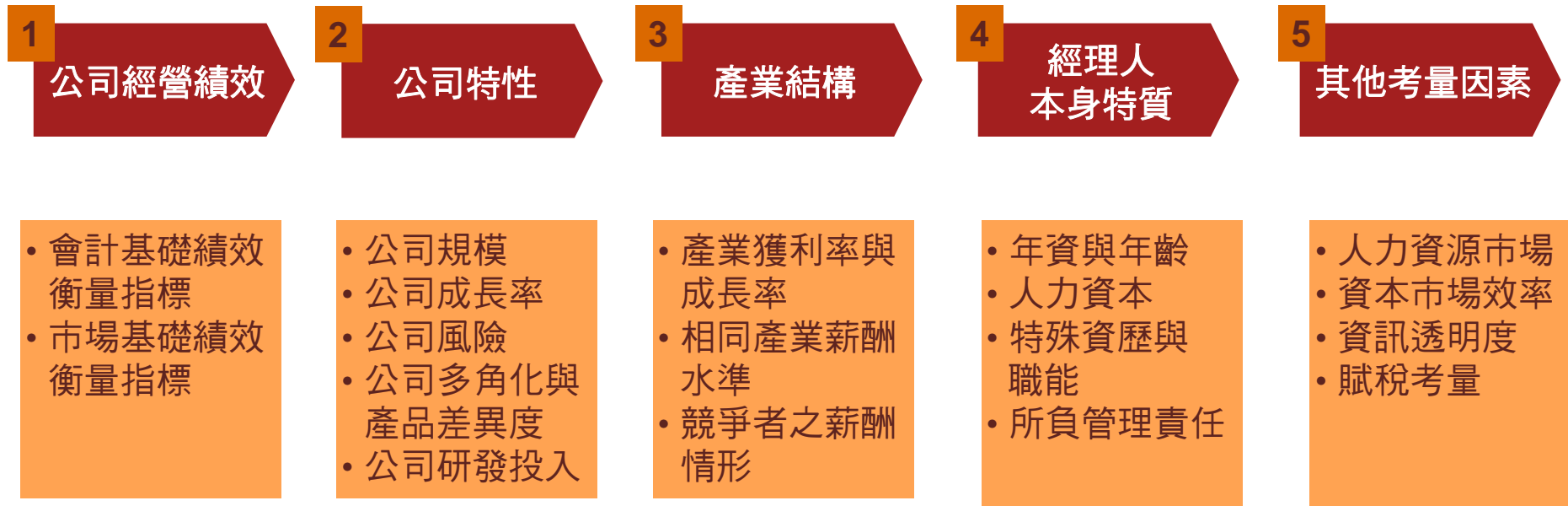
- (一)專業與獨立性之評估與確保機制
- (二)如何訂定遴選與績效評估機制

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

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

(老薛智識網)