

緒論

根據全球性人力資源管理諮詢公司合益集團(Hay Group)的報告顯示,2008~2014年,亞洲地區高階主管與基層員工平均薪酬差距擴大 12.5%。Roberto(2014)於美國《華盛頓郵報》(*The Washington Post*)中引述哈佛商學院的調查指出,一般美國上班族以為企業執行長(chief executive officer, CEO)的薪水是一般員工的 30 倍,台灣上班族則認為約 34 倍,但實際上 CEO 所賺的錢與一般員工薪水的差距高達 354 倍。Taylor(2015)於英國《每日郵報》(*Daily Mail*)的報導表示,根據英國人力資源協會(Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD)的調查報告顯示,若企業的高階主管薪資偏高,基層員工的生產力則會降低,且工作態度會更消極,原因是薪酬差距擴大會讓員工產生不公平的感覺,並嚴重影響員工的工作動機。

Mohan、Norton 與 Deshpandé(2015)以問卷方式調查,當消費者得知企業 CEO 與員工薪酬差距時,是否會改變消費者的購買行為,而答案是肯定的,消費者偏好購買的對象可能是薪酬比例合理的企業;調查結果顯示,當消費者被要求在不同薪酬比例的公司與不同價格之間做出選擇時,約 30% 的人說,他們願意為同樣的產品支付較多錢,以支持薪酬分配較公平的公司,且薪酬差距高的企業必須提供 50% 的折扣,產品才會如薪酬差距低的公司具有吸引力。

薪酬差距擴大造成員工生產力下降,此為檢視薪酬差距對企業內部的影響;而

薪酬差距擴大會拉低消費意願,則是從企業外部檢視薪酬差距對消費者的影響,兩種觀點都認為薪酬差距擴大將對企業產生負面影響。即便如此,公司內部的薪酬差距依然持續地擴大,而高階經理人值得這麼高的薪酬嗎?《Cheers》雜誌第 51 期的內容談到,比起一般員工,高階經理人的績效對公司獲利的影響更大,因此很多企業採用獎金或分紅的方式激勵高階經理人(盧智芳,2011)。企業高階主管是組織營運成敗的關鍵影響因素,其背負重大職責與社會期待,高度責任義務也意味著應獲取較高的薪酬,故支付高階經理人薪酬的考量因素與一般員工必然不同。

Lazear 與 Rosen(1981)所提出的競賽理論(tournament theory)不僅分析 CEO 薪酬水準,更強調 CEO 薪酬顯著高於其他經理人的特殊意義,以及應如何設計公司內各層級間的薪酬差距,才能誘發員工在晉升至更高階層的過程中,投入最大的努力(陳明園、石雅慧,2004)。該理論認為,擴大薪酬差距有助於提升公司績效,透過企業中層級間薪酬差距的設計,誘發高階經理人為了在競賽中取勝以投入更大的努力,對公司績效有正面的幫助。此理論可解釋高階經理人與次高層的管理者間薪酬差距大,以及薪酬差距隨著層級的提高而增加的現象。過往以員工的邊際生產力來決定其薪酬水準,然而,競賽理論認為依據員工貢獻的排序來給付薪酬,較衡量邊際生產力容易(Henderson & Fredrickson, 2001)。

高階經理人薪酬的相關研究一直是被熱烈關注的議題,過去研究多從代理理論切入,認為高階經理人薪酬與公司績效應

做適當的連結，然而，根據報章雜誌及媒體的報導，或是學術研究的結果皆發現並非如此，公司績效低落，但高階經理人仍坐領高薪的案例時有所聞，而公司績效與薪酬缺乏連結的理由，可能源於高階經理人與股東（董事會）的權力不平衡所致(Hill, Lopez, & Reitenga, 2016)。薪酬制定過程方面，一般認為股東選舉出董事會，訂定以股東價值最大化為原則的契約，此亦為最適契約理論(optimal contract theory)所主張，然而，管理階層權力理論(managerial power theory)認為當經理人的權力足夠大至逾越董事會的控制時，則有動機與能力影響訂定薪酬契約的過程，藉此提升自身之薪酬水準(Bebchuk & Fried, 2006)。因此，高階經理人權力是否會提高自身而非整體員工之薪酬，進而拉高薪酬差距，亦為本研究欲探討之主題。

受到全球化經濟的影響，市場競爭愈趨激烈，公司透過薪酬差距的擴大，一方面提供高階經理人努力的誘因，一方面避免公司人才外流。也因為市場愈趨激烈，公司必須透過不斷地創新，以保有市場上的競爭優勢(Grant, 1991; Lin, Lee, & Hung, 2006; Tsai & Wang, 2004)。創新是一項具有附加價值的活動，能有效改善內部流程的需求、提升成長動能並強化競爭優勢（王曉雯、王泰昌、吳明政，2008；金成隆、林修葳、邱煒恒，2005；楊志海、陳忠榮，2001；Grant, 1991; Sher & Yang, 2005; Tsai & Wang, 2004），因此，創新績效的重要性並不亞於經營績效。公司內部和諧的氣氛能促進知識分享及合作意願(Kim & Mauborgne, 1998)，員工間的相互配合能使

在公司內部傳遞知識的過程更加迅速，並且擴散至各個部門，透過既有知識的不斷累積與延伸，進而創造新的知識，提升公司的創新能力(Grant, 1991)。然而，行為理論(behavioral theory)認為，過大的薪酬差距容易使員工將不滿的情緒直接表現於其工作行為上，進而破壞團隊氣氛，削弱員工間相互合作的意願（李玲珠、洪仲瑜，2009），對公司創新績效與經營績效產生負面影響。

綜上所述，本研究旨在探討高階經理人權力對薪酬差距及薪酬差距對公司創新績效與經營績效之影響。研究結果顯示，當高階經理人所有權權力愈高，則其與其他員工之薪酬差距愈大，而薪酬差距之擴大，能促進公司創新數量績效與經營績效之提升。此外，高階經理人的結構權力對創新績效與經營績效存在直接的正向影響，而高階經理人的結構權力會造成薪酬差距縮小，進而間接對創新數量績效與經營績效產生負向影響。

本研究對於學術的貢獻如下：首先，過去研究多著重於高階經理人之薪酬水準（陳明園、石雅慧，2004；單驥、吳玉瑩，2004），或者薪酬與績效之敏感度分析(Carpenter & Sanders, 2002, 2004)，鮮少針對薪酬差距深入研究，且探討薪酬差距的研究，多數將焦點放在CEO與其他高階經理人或高階經理人間的薪酬差距（李佳玲，2006；陳明園、石雅慧，2004；單驥、吳玉瑩，2004；Eriksson, 1999; Leonard, 1990; Lin & Lu, 2009; Lin, Shen, & Su, 2009），或是因為男女性別所造成的薪酬差距(Dawson, 2014; Healy & Kidd, 2013; Hedija, 2015; O'Reilly,