

公允工資 — 有效管理社會資本的 關鍵

永續發展不僅限於因應氣候變遷、保護脆弱的環境生態系統，更涵蓋保障組成及支持社會運作的構造機制。這代表單純符合法定基本工資並不足夠，還必須採納公允工資的概念。公允工資係同時考量員工滿足基本需求的實際成本，以及雇主的經濟能力。尤有甚者，對許多產業而言，企業不僅必須評估自身的薪資實務，更應扮演整個供應鏈的「公允工資」表率並提供資源。

本文邀請 Fair Wage Network 的 Daniel Whitehead-Vaughan 教授，依據個案研究結果，說明依照公允工資原則決定薪酬將如何增進員工福祉與企業獲利，並協助企業及其供應鏈達成永續成果。

投資人除了關注地球自然資源，亦應重視「人才」資源的保障，從而要求全球企業在提供勞工及其眷屬公允工資與報酬方面，更加善盡責任、公開透明，並採取適當行動。

Daniel Vaughan-Whitehead 教授

Daniel Vaughan-Whitehead 教授是 Fair Wage Network 的創辦人及共同主席。Fair Wage Network 總部設於瑞士日內瓦的非營利組織，旨在透過與公部門的夥伴關係，以及直接提供企業及其全球供應鏈諮詢服務，分享、推行、倡導各種工資相關研究、方法與最佳實務。

Daniel Vaughan-Whitehead 教授任教於巴黎政治高等學院及日內瓦大學，並著有 *Fair Wages: Strengthening Corporate Social Responsibility* (Edward Elgar Publishing, 2010) 一書。



社會意識提升

過去二十年來，隨著氣候變遷概念逐漸普及，環境問題始終都是永續發展的討論重點。然而在最近，一般大眾對於社會永續發展的認知與憂慮，亦有日漸提高之勢。勞動力多元化、男女薪資差距、職場性騷擾等議題漸次浮現，反映了民眾對社會不公義及不平等現象的關注。

大眾對於社會永續發展的體認與憂慮，亦有日漸提高之勢。

在源自 1990 年代，但近期開始獲得重視的各種議題當中，這些僅是一小部分。遺憾的是，相關議題的對策並非經過事先籌劃的周延策略，而是具備諸多重大案例發生過後的亡羊補牢反應，例如 Nike 的「血汗童工」事件，以及 2013 年 4 月導致超過 1,100 位工人罹難的孟加拉達卡 Rana Plaza 成衣廠倒塌意外等。

全球弱勢勞動人口比率持續增加。

全球供應鏈已是現今的商業常態，而類似的案例則對於全球供應鏈究竟能否實現社會永續發展，蒙上一層既深且遠的陰影。

延續對工作者福祉的關注浪潮，合理的生活工資這個議題在歐洲及世界各地也逐漸受到重視；從原本公民社會草根運動的關注重點，成為國家及國際會議的討論主題（例如最近的 G20 及 G7 高峰會），¹生活工資議題且在這個關鍵的時機引起矚目。

「尊嚴勞動」(decent work) 能否落實，取決於生產力良好、收入合理、關注職場安全衛生、提供家屬社會保障、確保平等機會（乃至於其他原則）的就業機會。²許多國際組織指出，現今全球供應鏈普遍存在「尊嚴勞動赤字」(decent work deficit) 問題。³

近期勞動統計資料顯示，全球弱勢就業(vulnerable employment) 人口比率仍呈穩定增加趨勢，證明尊嚴勞動不足的困境仍然相當棘手（請參見「令人震驚的統計結果」）。企業及其全球供應鏈必須投注更多心力，提升就業品質與工資水準。

令人震驚的統計結果

弱勢就業：是指不具正式工作契約、收入欠充裕、工作條件惡劣，以及欠缺工會或類似團體提供充分社會安全保障、發聲管道與代表權利。

1. 弱勢就業人口占全球受雇人口總額的 42% (14 億人)。
2. 弱勢就業人口的每年增幅預計將達到 1,100 萬人。
3. 工作貧窮 (working poor)：是指單日從業收入低於 3.1 美元 (購買力平價) 之狀態，約有 7 億勞工屬之，主要在於新興及開發中國家。

資料來源：World Employment Social Outlook, Trends 2017, ILO/ILU, Geneva; http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/wcms_541211.pdf；以及 World Employment Social Outlook, Trends 2018, ILO : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf

工資成本「逐底競爭」的情況亦明顯到達極限。低薪造成的不平等、勞工不滿及社會動盪益發嚴重；2017 年，全球各地因罷工或停工而損失了 900 萬個工作日。

由於勞動市場相當複雜，加上各界對於充裕工資的構成條件看法分歧，導致工資議題經常難以理解。

工資成本「逐底競爭」的情況亦明顯到達極限。

¹請參見 G20 Leaders declaration, Hamburg, 2017 年 7 月 8 日。
<http://www.g20.utoronto.ca/2017/2017-G20-leaders-declaration.html>

²Decent work definition of the International Labor Organization (ILO), <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm>

³Resolution concerning decent work in global supply chains, International Labour Conference, 105th Session, 2016 年，日內瓦。
https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/105/texts-adopted/WCMS_497555/lang-en/index.htm

基本工資低於生活工資

各國政府紛紛制定基本工資 (請參見「工資辭典」)，以確保國內所有勞工收入均能達到一定水準。原則上，基本工資應能滿足

勞工家庭的基本需求；然而，過去二十年的經驗證實，法定基本工資政策的保障效果不如預期有效。

過去二十年的經驗證實，法定基本工資政策的保障效果並不如預期有效；

工資辭典：基本、生活、公允工資

基本工資	政府徵詢或協商勞資雙方意見，或經全國/產業別協商後決定的法定工資下限。
生活工資	針對基本工時支付的最低薪資，且應可滿足勞工家庭基本需求。
公允工資	確保企業內部永續工資發展所需的薪資實務 (工資水準、工資調整及給薪體系)。

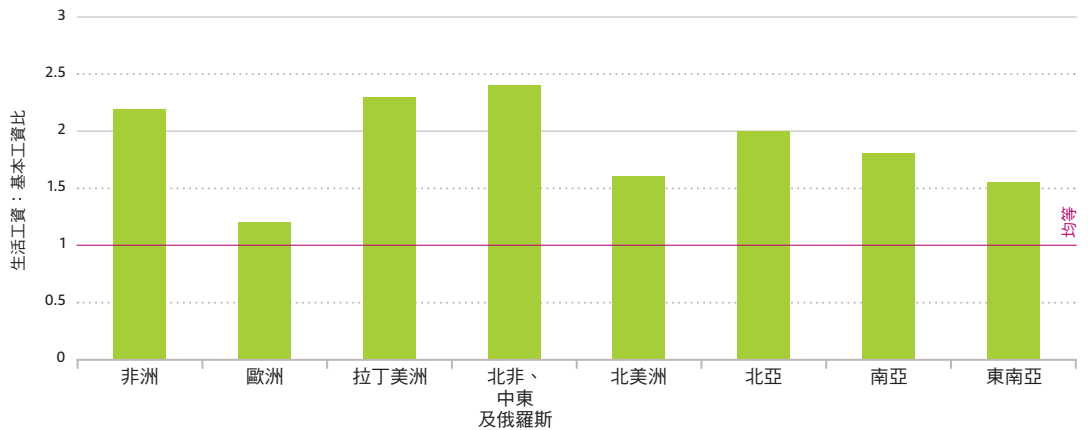
資料來源：RobecoSAM

主要問題在於基本工資並非依照生活工資水準予以決定，而是政府、工會與資方團體根據當時「經濟與社會考量」的政治妥協結果 (請參見國際勞工組織 (ILO) 第 131 號公約)，導致基本工資通常遠低於生活工資。

勞工所獲得的法定基本工資，遠不足以應付勞工家庭的基本需求。圖 1 顯示各地區基本工資與生活工資間的落差。不出所料的是，缺乏有力勞工組織的地區，其差距也較大；其中尤以非洲、中東及俄羅斯的情況格外明顯。

勞工所獲得的法定基本工資，遠不足以應付勞工家庭的基本需求。

圖 1：生活工資落差 (生活工資/基本工資比)



在所有的地區，基本工資均遠低於生活工資 (足以應付基本需求的薪資)；越接近均等線的國家，勞工處境越良好。

資料來源：Minimum wage and living wage thresholds；Fair Wage Network 資料庫。

生活工資與基本工資的懸殊落差，導致非洲與許多亞洲經濟體出現爭取生活工資的倡議活動，要求企業提供優於法定工資水準，以滿足勞工基本需求並增進勞工福祉。

歐洲國家具備健全的勞工組織及基本工資制定、集體協商機制，勞動者工資與權利受到保障，因此生活工資落差遠小於其他地區。但即使在歐洲，各國的薪資政策仍有所差異。

以生活工資做為新目標

英國法定基本工資過低，促使 UK Living Wage Foundation 發起了生活工資運動，呼籲企業採用高於基本工資的基準，以充分保障勞工

家庭。多家品牌企業因此承諾支付生活工資，並與工會合作建立可行架構。⁴

歐洲國家具備健全的勞工組織及基本工資制定、集體協商機制，勞動者工資與權利受到保障，因此生活工資落差遠小於世界其他地區。

⁴請參見工會支持的 ACT (行動、合作、轉變) 計畫；<https://actonlivingwages.com/>

計算差異

生活工資可能是由政府、研究機構，或國內及國際非營利組織計算而得，為此必須決定滿足基本需求的各項基本商品之價格。

準家戶口人數 (以一名成年人為一戶，有些則以兩名成年人加上兩名孩童為一戶計算家戶需求)，而呈現顯著差異。

生活工資的基準值，可能因為參與計算的組織不同，而呈現顯著差異。

生活工資的基準值，可能因為參與計算的組織不同，而呈現顯著差異。舉例來說，由政府所制定的生活工資多半偏低 (因為相關政府單位可能須依此訂定基本工資)；另一方面，由非營利組織或工會所屬研究機構計算出的生活工資則偏高。⁵ 生活工資的基準值亦可能因參考年度 (例如有的基準值以 2015 年計算，有的以 2018 年計算)；或採用的標

為此，Fair Wage Network 建立研究方法，蒐集現行的所有生活工資基準值，並統一其標準年度及家戶口人數。透明揭露生活工資基準值及標準化比較基準，可用於比較不同公司 (例如供應鏈裡的不同雇主) 所支付的工資。使用通用標準、統一方法及分析工具的重要性，也受到其他關心全球工資進步與平等的團體所認同。⁶

為協助企業及政府制訂相關政策與規範，並改採以勞工為中心的有效務實模式，我們必須提供更多工具與支援。

如欲協助企業轉型並改採以勞工為中心的有效務實模式，必須提供更多工具與支援。

從生活工資到公允工資：合理工資的五大關鍵

公允工資：

確保企業內部永續工資發展所需的薪資實務 (工資水準、工資調整及給薪體系)

生活工資：

針對基本工時支付的最低薪資，且應可滿足勞工家庭基本需求。

公允工資的概念，旨在提供更為全球企業更完整檢視工資議題的方法。第一步，須考量制定工資結構與流程當中的所有因素；

確認各項因素之後，再找出問題的根本原因，並嘗試修正。

⁵例如，由印度國內各工會建立的非營利組織，所計算出的 AsiaFloorWage。

⁶ “Living Wages Around the World: Manual for Measurement,” R. Anker and M. Anker, (Edward Elgar Publishing, 2017)。

公允工資方法考量五大面向：(請參見圖 2)

(i) **法規問題**：例如適當工資、法定基本工資、符合工時上限、依據實際出勤時數(含加班)計酬等；

(ii) **工資水準**：公司必須確保自身在滿足生活工資、合乎普遍水準(或相對於市場平均行情)、薪資平等程度(無性別、國籍、種族歧視)三方面，均有良好表現；

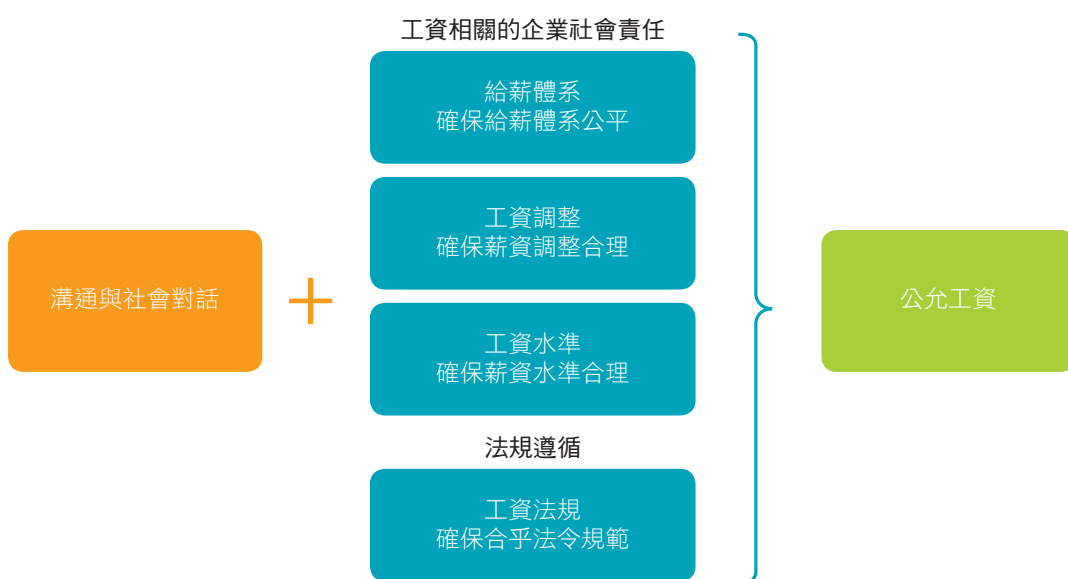
(iii) **給薪體系**：公司採行的給薪方式，亦可能對於工作者的工作動力及生產力造成不同的效應；

(iv) **工資調整**：即使公司目前支付的工資尚稱公允，若是未能定期依物價或公司績效調整，未來的工資仍然可能過低或過苛；

(v) **溝通與社會對話**：公司可能具備完善的給薪體系，甚至優厚的獎金制度，但勞工未必瞭解；與各單位勞工代表溝通對話，提升對問題的認識，將有助於化解社會不滿甚或避免罷工危機。

公允工資方法包含了十二項公允工資面向，詳細說明請參見以下連結。⁷

圖 2：公允工資架構



資料來源：RobecoSAM

⁷請參見 <http://www.fair-wage.com/en/fair-wage-approach-menu/12-fair-wage-dimensions-menu.html>

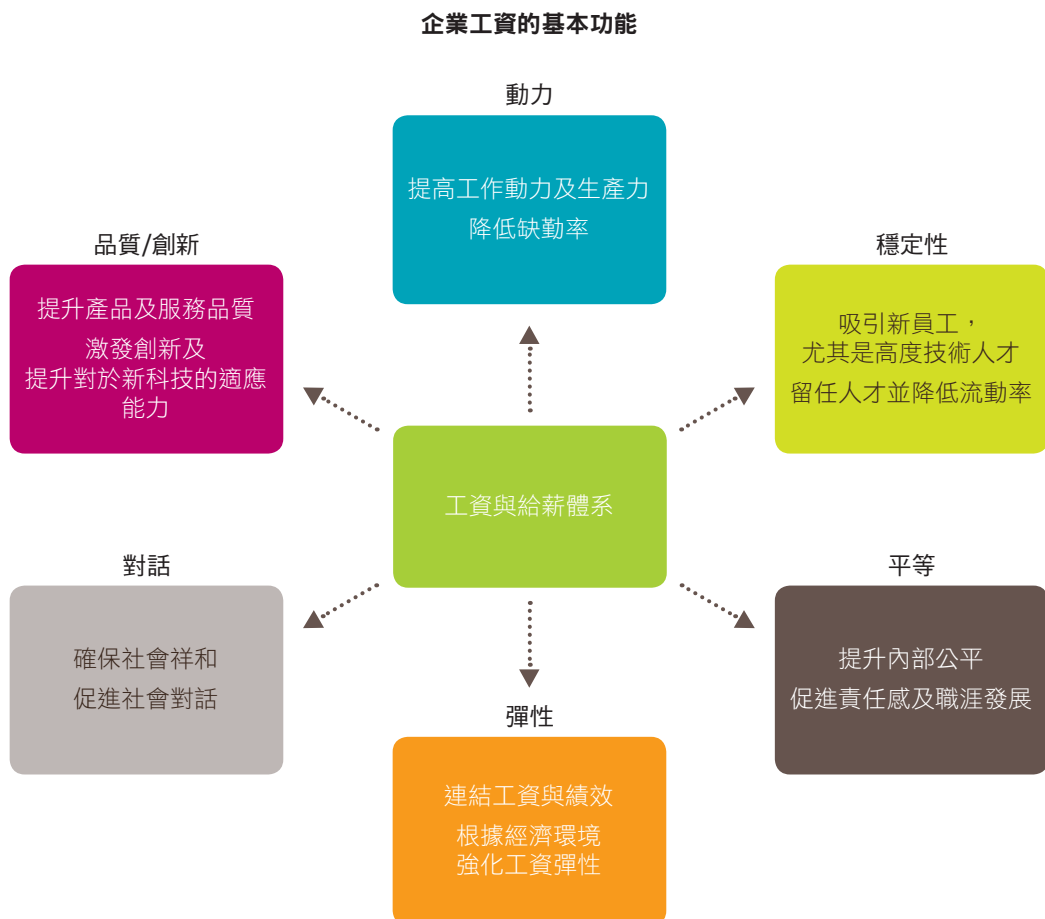
公允工資效益 — 提升員工表現及公司績效

公允工資方法與生活薪資方法有何不同？

1. 公允工資並非單一固定數值，而是考量多重指標與面向的一系列比較基準。
2. 嘗試考量工資趨勢的社會面與經濟面，以涵蓋勞資雙方對於工資問題的多樣看法；這點之所以重要，在於它能協助企業朝著永續發展的正確方向前進並兼顧不同面向議題。圖 3 顯示了工資為組織所創造的各項效益，以及合理的工資政策與制度如何對人力資本發展、創新與生產力帶來正面影響。

[公允工資方法] 試圖考量的，除了薪資趨勢的社會面向，還有經濟面向。

圖 3：公允工資為組織創造的效益



公允工資所帶來的效益，並非僅止於薪酬層面，還包括提振員工士氣、工作動力與創新思考、降低成本、提昇人才招募效益、有助人才留任，以及提升產品及服務品質。

資料來源：Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

短期思考 vs 長期成效

為了降低成本、提高獲利，企業可能僅支付所有員工最低薪資（無論為生活工資或基本工資），然而此舉並非有效且合乎永續的長期薪酬策略，因其不足以反映並獎勵員工的實際能力與績效。

即使可能因此在短期內提高企業的獲利能力，但最終將喪失各種賦予企業競爭優勢的關鍵效益。工作動力低落、生產力下滑，長期而言勢將衝擊企業的獲利能力。

改善薪資實務，則可幫助雇主以符合成本效益的永續方式，最佳化運用財務資本（薪酬及人事預算）及社會資本（人力資源發

展）。依照專業技能決定給薪高低，以及透過獎金鼓勵良好績效，可提升員工滿意度及工作動力，同時不影響企業獲利能力。企業一旦建立了永續薪資實務，獲利能力更有機會更上層樓，而高獲利能力則構成進一步提升工資的經濟來源，形成一個良性循環。

我們在多家中國企業實施公允薪資實務後，證實儘管工資水準及工資成本增加，然其可有效提高產品附加價值。

另一方面，若企業認為提高工資成本較為困難且風險較高，改善非金錢的福利也是另一種降低勞工家庭生活壓力的節約方式。例如，企業可提供免費員工餐、補助住宿與交通車；在醫療費用可能造成額外家庭經濟壓力的地區，亦可規劃提供醫療服務。

改善薪資實務，能幫助雇主以符合成本效益的永續方式，最佳化運用財務資本及社會資本。

公允工資實務的成功落實步驟

為實施有效的公允工資政策，首先必須爭取最高管理階層的認同與支援；其次，決策過程必須公開，並由企業各部門參與，包含人力資源、薪資福利、永續發展與採購等內部重要部門，以及全球供應鏈的外部經理人，均必須提供意見。

為確保所有部門及全體供應鏈均有參與，企業永續策略必須涵蓋與時俱進的工資政策，明確指出相關目標、範圍與方法，以及實施過程中可能出現的風險。

將有效的公允工資政策作為企業永續方案的必要成份，是可確保內部所有部門參與，並獲得外部供應鏈夥伴信任與配合的有效途徑。

公允工資政策部署策略範例：

Unilever：由內部檢討開始，先改善內部薪資實務，而後再處理供應商的工資政策。

H&M：由外部檢討開始，主要檢討供應商的工資政策。

IKEA：內外並行，一開始即針對零售店及供應商兩方面同時進行。

資料來源：Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

經驗顯示，將工資政策納入企業整體永續策略，最能確保各方利害關係人之有效承諾與具體參與。企業實施公允工資政策時所應考量的基本步驟列於圖 4。

圖 4：不同階段的步驟

承諾

步驟 1 定義企業對於提升工資責任的承諾

評估

步驟 2 評估企業內部各單位/供應商的新資實務現況

步驟 3 找出問題、風險及待改進之處

策略

步驟 4 將工資納入企業永續策略 (亦可為步驟 1)

步驟 5 將本政策及必要指標、比較基準、監控流程等，擴大適用於公司所有事業單位及供應商

實施/修正

步驟 6 擬定支付生活工資及發展公允工資政策 (修正方案) 的長期計畫

步驟 7 取得最終認證及持續監控流程

步驟 8 向股東及投資人提出 (預期及實際) 成效回饋意見

資料來源：Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

公允工資效益：永續發展的策略機會

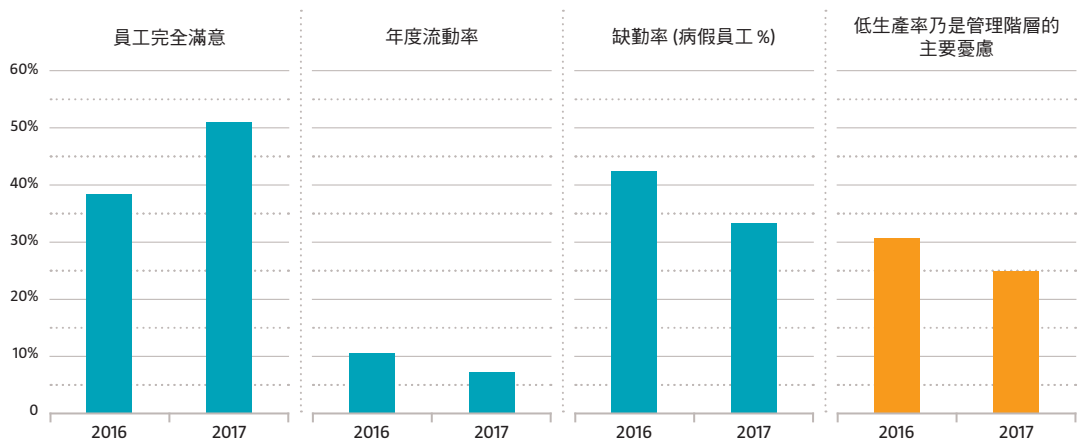
儘管一般認為工資問題純屬成本考量，實施公允工資政策所帶來的優勢相當明顯。多項公允工資修正方案研究指出，好處包括：

- 流動率大幅下降
- 缺勤率降低
- 員工滿意度提高

儘管一般認為，工資問題純屬成本考量，多項研究仍然顯示，實施公允工資政策所帶來的優勢相當明顯。

圖 5 顯示了 81 家知名品牌供應商的公允工資評估結果及修正方案。

圖 5：公允工資造就快樂勞工



以上為 81 家全球主要品牌供應商，實施公允工資修正方案，為期一年的結果。實施公允工資後，各企業的員工滿意度上升、缺勤率及員工流動率下降，且管理階層較無需擔憂整體生產力。

資料來源：Daniel Vaughan-Whitehead, Fair Wage Network

多家知名企業以工資及公允工資概念做為永續策略的核心。

8 H&M 部分請參見：
<http://about.hm.com/en/media/news/hm-fair-living-wage-strategy-update.html> 以及
<https://www.shiftproject.org/sdgs/living-wages/hm-fair-living-wage-strategy/>
 UNILEVER 部分請參見：
<https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/fair-compensation/> 及
https://www.unilever.com/Images/unilever-framework-for-fair-compensation-2015-final-tcm244-502647_en.pdf
 第 1 至 3 頁
 IKEA 部分請參見：
<https://preview.thenewsmarket.com/Previews/IKEA/DocumentAssets/502623.pdf>
 第 34 頁
 AstraZeneca 部分請參見：
<https://www.astrazeneca.com/content/dam/az/our-company/Sustainability/great-place-to-work/Our-people---May-2015.pdf>
 第 5 頁。
 Standard Chartered Bank 部分請參見：
<https://www.sc.com/annual-report/2017/> 第 84 頁

我們欣見多家知名企業以工資及公允工資概念做為永續策略的核心。其中較為著名的包括零售業的 H&M 採取「公允生活工資策略」、食品業的 Unilever 採取「公允工資酬勞策略」、家具業的 IKEA 制定「公允工資」政策、製藥業的 AstraZeneca、電信業的 Vodafone、金融服務產業別的 Standard Chartered Bank 制訂「公允工資章程」等。⁸

這些公司意識到，永續薪資實務除了可避免聲譽受損的風險，在提升員工士氣、吸引與留任技術人才方面扮演重要角色外，更是避免全球供應鏈發生社會衝突的有效工具。從經濟面來看，公允工資政策可提高生產力、激發創新與提升人力資本發展。

不僅是全球性的企業集團，其供應鏈內的地方製造商亦可因此獲益。開發中地區產

業受惠於國際貿易，然其勞工政策卻早已過時，而前述效應對於促進該地區的勞工權利及公允工資尤其重要。跨國企業若能與各地供應商及當地勞工攜手合作，將對於公允工資檢討與修正流程大有助益。

企業實施更重視能力的給薪方式後，明顯較容易順利留任技術人才。以中國為例，由於勞動市場緊縮，對於技術勞工的競逐日趨激烈。然而，許多公司仍採用論件計酬的給薪方式，員工基本上是根據生產的成品數量，而非所需時間，受領有限的工資。

中國的製造廠逐漸關注此問題，且越來越願意接受彈性薪酬制度，以及由工作經驗、學歷、技能等客觀標準決定具差異化的本薪加上各類獎金所組成的工資結構。這樣的調整優化了薪資實務，並使工資水準較為接近生活工資基準值。

從經濟面來看，公允工資政策可提高生產力、激發創新與提升人力資本發展。

導入工資修正流程有助於：

改善薪酬體系：實施確保員工獎酬能反映其實際技能的給薪方式

留任技術勞工：提高工作動力及滿意度

降低多餘工資成本：降低加班費用支出

提升勞工福祉：減少加班、改善職業安全與健康

改善人力資源管理：勞動力重整及資源規劃提升效率

公允工資認證

考量公允工資的各種正面效果，在商業領袖（首先是成衣產業別，逐漸擴展至家具、製藥、銀行等其他產業別）及投資人的殷切期盼下，Fair Wage Network 已將公允工資修正架構、公允工資指標與考量面向等，發展為正式的認證流程。企業通過認證將取得公允工

資標章，彰顯其對勞工福祉、有效薪資結構及國際認可的薪資標準的承諾。

Fairwage 標章亦受法律保障，並由國際貿易中心 (ITC) 用於永續發展地圖專案。⁹



企業管理階層及投資人必須瞭解，將工資納入整體永續策略，可以帶來短期及長期效益。

投資人責任

企業工資雖然持續進步，但速度過於緩慢。部分問題在於資方仍將工資視為成本，而非鼓勵員工、降低流動率、激發創新及增進整體效率的工具。企業管理階層及投資人必須瞭解，將工資納入整體永續策略，可以帶來短期及長期效益。

來自投資人的壓力，將有助於加速進程。為吸引全球市場的資本投入，企業必須將勞工薪資酬勞及福祉等永續發展目標，列為本身及全球供應鏈的優先任務，以確保薪資議題的能見度與行動逐步上升至全球等級。

⁹ 國際貿易中心 (ITC) 透過串連國際價值鏈，以協助開發中國家擬訂有助提升國際競爭力，並促進地方成長與就業的貿易策略。請參見 ITC 永續發展地圖的公允工資標準：<https://sustainabilitymap.org/standard-details/539>

許多重要投資人已組成聯盟， 推廣並倡導生活工資/公允工資策略。

許多重要投資人已組成聯盟，推廣並倡導生活工資/公允工資策略。在 Platform Living Wage Financial (PLWF) 架構下，一群資產總值達 7,250 億歐元的全球機構投資人 (包括 Robeco) 運用其影響力，敦促各國企業改採較為公允的薪資實務。¹⁰ 由於聯合國永續發展目標 (SDGs) 越來越受投資界重視，此類行動必將陸續產生。

投資人主張在永續指數中納入更高的工資指標及工資相關比較基準，此舉將有效提醒企業應重視工資政策與制度，否則恐將導致聲譽受損、股價下跌及投資人譴責。若能建立一致、透

明且公平的薪資實務與給薪體系架構，將可有效提升工資成本競爭力。工資與永續的長期策略，有助企業在其重要競爭面向上，發揮潛在的槓桿效應。

企業已經逐步開始將員工需求與福祉，納入人力資源、創新、聲譽、投資等競爭力層面合併規劃，今後的工資課題必將持續在永續策略中占有重要地位。

如蒙賜教，請將您對於作者的提問與意見寄至：

d.vaughanwhitehead@fair-wage.com

¹⁰ <https://apparelinsider.com/investors-call-for-living-wages-for-garment-workers/>