

美和科技大學

105 年度教師專題研究計畫 結案報告

計畫名稱：從餐旅職訓與職務分級結構探討餐旅人員
低薪的迷思

計畫編號：MH-105-DHM-001 [由研發處填寫]

計畫期間：105.01.01.~105.11.30.

計畫主持人：邱若芷

經費總額：伍萬元

經費來源：105 年度教育部獎補助款

從餐旅職訓與職務分級結構探討餐旅人員低薪的迷思

**Exploring the relationships between remuneration level factors on
positional obligation and vocational training within hospitality
environment**

邱若芷
Jochih Chiu

摘要

本研究採用 SEM 模式適配度與參數估計模型，探討個人職訓與職務層次，以及餐旅環境層次因素，對薪資結構的影響。本研究從餐旅個人職訓與職務分級結構，檢視並分析餐旅人員低薪的因素，以及對於現今台灣餐旅環境層次的關聯性影響。研究結果顯示，個人職訓與職務層次因素，能有效解釋薪資的多數變異；餐旅環境層次因數，亦能有效預測薪資多寡的變異；因此對於薪資的提升，更應重視並考量餐旅環境因素。最後，依據研究結果進行討論，建構餐旅人員薪資與職務分級之最佳經驗模式，並提出合理薪資的發展與未來研究之相關建議。

關鍵字：職業訓練、職務層次、餐旅環境、薪資結構、SEM 模式

Abstract

The study is to investigate the relationships between remuneration level factors on positional obligation and vocational training within hospitality environment by ways of research methodology of SEM model. The results of SEM estimates and analysis properties reveals that individual- positional obligation and vocational training factors account for most of the variance of remuneration. In addition, the hospitality environmental factors are also significant predictors of remuneration level. The present study confirms hospitality environment as essential value that dominates remuneration to raise or not.

Key words: Vocational training, positional obligation, hospitality environment, remuneration construction, SEM models

壹、前言

2008年台灣受到全球性金融海嘯的波及，國內企業為了穩定自身的虧損，紛紛以遇缺不補的情況，降低成本的支出，導致「失業率飆高」。因此行政院經濟建設委員會，為了提升畢業新鮮人被任用的機會，在2009年4月-2010年9月間，實施「95學年度至97學年度大專畢業生至企業職場實習方案」，以全力解決當前年輕人失業的問題。本研究從餐旅職訓與職務分級結構，全面檢視並分析餐旅人員低薪的因素，並且針對餐旅薪資與職務分級之最佳經驗模式提出討論，進而對於未來合理薪資的發展與相關理論提出建議。

本研究的目的是為了提供社會、經濟、學術發展、餐旅管理、餐旅教育、餐旅人才餐旅課程、餐旅企業發展等面向，作出合理的預測性，並且分析其間因素的關聯性影響。

貳、文獻探討

一、綜觀台灣薪資結構

中華經濟研究院院長吳中書談到：「台灣低薪成因相當複雜，產業結構是必須考慮的關鍵因素。台灣企業九成以上是中小企業，對老闆來說，經營規模有限，卻得面對高風險，所以一旦自己可以主導，就不需要高階人才，獲利時則傾向保留盈餘做為應變。」(尤子彥、王毓雯、黃亞琪，2014)。在景氣不明朗的情況下，台灣企業的保留盈餘，雖讓獲利年年成長，員工薪水卻年年倒退「不增反減」；更嚴重的企業老闆是長期濫用試用期、責任制、派遣工，遊走在法律邊緣剝削勞工，引發社會民怨沸騰。皮凱提¹在訪台後，看了台灣的一些資料，驚覺台灣的薪資狀況不平等程度時「嚇了一大跳」，對比於GDP，台灣的薪水低到不成比例；雖然這個現象略低於美國，卻遠高於歐洲大部分國家及日本，並且笑說「我不曉得這些GDP到哪去了？但我確定它肯定去了某些地方(i.e. 如拿錢去炒股票、買房地產、買名車、私人飛機、豪宅、古董字畫、球證、養小X，但就是不願意拿錢出來加薪。)」這清楚點出台灣面臨的低薪困境，即使GDP有所成長，但薪資不增反減(葉瑜娟、閻紀宇、吳典蓉，2014)。

此外台灣的勞工意識缺乏外，還一直存在著要不得的勞動文化：勞工(i.e. 受薪階級)被老闆(i.e. 給薪階級)虐是合理的；不管是教育子女還是教育晚輩，都灌輸「吃人頭路就要聽人家的」，並強調逆來順受的『台灣牛精神』，在失去平衡的社會價值觀，中小企業就算沒有公開、透明自身的盈餘，既然有勞工願意接受現況，再往下砍也無所謂，甚至就多砍一點；甚至美國在《全球人權報告》提到台灣的勞工人權時，都不忘提醒台灣的勞工「薪資微薄」(左撇戎，2013)。若當企業無意培養人才、不願加碼留人，台灣人才不斷出走、企業競爭力也日益下滑；而競爭力下滑後，企業想出的唯一解答是：設法再降低人力成本，低薪就此進入惡性循環(風傳媒主筆室，2014)。

台灣經濟研究院副院長龔明鑫於實證研究中顯示，長期以來，台商設廠投資

¹ 皮凱提，2013。21世紀資本論。作者以《21世紀資本論》風靡全球的經濟學家。

對象都在低薪資國家，產業外移後，三角貿易(i.e. 台灣總部就只剩下接單、財務調度等)對國內就業和薪水，幫助沒有那麼大；因此即使是服務業，台商海外投資到「已開發國家」，多半是為了獲取技術或授權，以提高服務與生產水準，這有利於提高母公司員工的薪水；然而投資到「落後國」，反而拉低國內薪資，讓台灣勞動市場，進入惡性循環(陳崢詒、陳一姍，2014)。當台灣產業結構外移或是總體經濟體質出問題，以前台商賺錢的方法，拿到低薪國家去做，甚或低薪國都會做了，就有很多人跟你搶，使得你以前那一套行不通；若當你還是只會做同樣的生意，不是更壓低各項成本，就是追逐更低薪的國家設廠(Danny Lin, 2014)。

此外中華經濟研究院杜英儀研究員的研究報告中，將薪資停滯的原因，歸納為以下 9 點：(1)產業外移以致勞動需求減少；(2)國內投資不振，勞動需求弱；(3)全球化及技術進步：A. 全球化趨勢與技術進步，促使新興經濟體興起，透過大量生產，使得商品價格下跌，原料上漲，低價競爭，影響企業調薪意願；B. 全球化與技術進步也加劇人才的全球移動，中低階人才替代性提高，薪資走向 M 型化，亦即重要管理層級、專業人員的薪資上升，而其他人員下滑；(4)國內企業研發不足，停留在代工模式，企業競爭力不足，難以調薪；(5)產業以及就業結構調整結果顯示，人才未流向高薪產業：(A)受僱員工人數增加主要集中於低薪資行業；(B)薪資較高或薪資成長較多的行業，受僱員工人數增加不多；(6)高等教育擴張，高等人才供過於求、品質下降，平均薪資下滑；(7)薪資彈性化：(A)非經常性薪資比重增加，由 2002 年的 16.34% 增加至 2011 年 19.37%；(B)非典型就業增加：根據主計總處最新的「人力運用調查統計結果」顯示，2013 年從事部分時間、臨時性或人力派遣工作者等非典型工作，有 75 萬 9,000 人，占整體就業人數的 6.94%，皆創新高，兼差、臨時或接受派遣的人數逐年增加，但相對於 2012 年日本、韓國的非典型就業人數占整體就業人數比重分別達 35%、33%，我國的非典就業比率仍相對低；(8)非薪資報酬提升：法規制度使然，如勞退新制的實施等；(9)經濟成長成果未分配給勞工，或主要來自企業的貢獻(杜英儀，2014)。

貳、餐旅職務分級與薪資結構

一、出路(職務)不是等別人給的，而是自己努力走出來的

當青年低薪議題一再成為社會焦點，有位七年級生，憑著對投資及創業的堅定意志，嚴格要求自己按收入比例存錢並積極投資，即使面臨「月領 22K」的艱難環境，照樣年存 10 萬餘元，這位年輕學子的證明，出路不是等別人給的，而是自己努力走出來的(葉彥君，2013)；他要的不是一輩子領基礎職務的低薪(i.e. 基層)，而是多方充實財務與創業技術，晉升自己成為發揮實力的創業老闆(i.e. 自我實現的頂端)，畢竟等待整個產業升級，到不如自我不斷努力與突破。

二、職務分級與職責

此外為了解組織所有職務與工作，每日的實際活動，及其職務分級與職責是需要透過工作分析，達到更精確、公正的薪資結構與職務晉升的制度和管道。因

此，本文針對林文政(2002)職務結構與工作內容，整理後得到：(1)組織首先要依據餐旅工作之目的，進行所需獲得的結果，製作餐旅職務說明書；此職務說明書內容，對公司改善方案助益良多的同時，將餐旅工作職掌、權責一一列出，(i. e. 一至九項，或更多)，這樣做不僅提供公司釐清各工作內容，有無重複、疏漏的地方，以及各職位的工作負荷是否平均，進而重新調整分配；(2)在餐旅人員配置上，亦可根據工作內容，進行現況修正及未來工作項目之規劃；(3)對於餐旅考績上，職務說明書詳細記載各職位之工作內容，公司可依此對績效項目，進行評估，並設計較客觀，具效度的評核項目，以及達到信度的水準；(4)餐旅薪資的水準，公司可依工作內容，進行進一步之評價，重新評估各餐旅職位相對公司的重要性，並調整薪資水準，以達到薪資公平；(5)列出餐旅職位資格條件，各職位所列之任用資格條件，可幫助公司在招募人員時，重要參考之依據，以及遴選過程之改善，找尋適合的人才；(6)在餐旅員工晉升方面，提供明確之資格要求，以防僅使用服務年資及筆試晉升方式的缺失；(7)在訓練與發展上，鼓勵員工依自己興趣，及生涯計劃，針對特定職位所需之資格條件進修，一方面提升本職位之績效，另一方面亦有激勵的效果。

三、薪資結構:底薪、分紅、股票

適當增加基本底薪，以及普遍的員工分紅制，加上讓員工入股計畫，不僅讓員工收入與公司共同成長，亦營造員工與公司最佳正向的互動關係(Zhou & Zhang, 2014)。英國政府，計畫提高基本工資(National Minimum Wage)並且認為自 1999 年每小時薪資 3.6 英鎊，提高至 2015 年 8.7 英鎊的情況，不僅增加員工支配現金的額度，亦讓失業者重返工作崗位(British, 2015)。此外透過美國大都會餐旅管理階級人員平均薪資的資訊掌握，將有助於實務界人力資源管理部門、餐旅管理教育、以及個人考慮自身職涯規劃的重要參考依據(Thomas, Brown, Schoffstall & Thomas, 2014)。美國政府立法提高基本薪資，其中加班費與終點薪資的提高，加重餐廳與中小企業對於支付資深員工薪資的壓力；2007 年約有 41% 的餐廳，透過降低員工數量或辭去員工的方式，管理人事費用的支出，並且提到每增加 10% 的基本薪資時，餐廳砍掉約 2.6% 的營運成本(House, 2015；Brooks, 2014)。澳洲 2015 年生產力報酬(Australian Productivity Commission)報告中指出，將提出還原餐旅星期日工資方案，並提升到星期六工資水準，以爭取較高薪資，讓員工願意在星期日放棄休假(Krummert, 2015)。

參、提升台灣餐旅橫向或縱向的專業能力

常見高薪人的特質，是如何而可以得到比較好的待遇，例如：1. **擁有流利的外語能力**：在自己的專業領域之內，能夠與來自不同國家的人溝通；2. **好的表達以及溝通能力**：不是內向的人就沒法溝通，而是能夠清楚告訴別人你的想法；3. **多重專業**：很多人都認為只要把本份內的專業，提升到極致，就能獲得青睞，殊不知在別人的眼裡，扮演好本份內的專業只是基本中的基本<i. e. 餐旅人員的良好態度就是基本中的基本>；4. **主動爭取機會**：很多年紀輕輕卻當上主管的人，多半是會主動跟老闆爭取表現機會的人；5. **留意產業脈動**：產業的脈動絕對是每

位從業人員需要關心的；留心最新市場的需求、科技的變化(i. e. 別錯誤的以為：科技指的就是手機而已)，才能夠提前充實自己的能力，讓自己不要被淘汰 (Dragon, 2014)。

參、研究方法

本計畫採用 SEM 模式適配度與參數估計模型計量分析法，探討個人職訓與職務層次，以及餐旅環境層次因素，對薪資結構的影響。研究過程首先決定每項工作的價值及何種職位可以完成；再將常用的職位分析問卷法(position analysis questionnaire; PAQ)，配合餐旅類-勞工部分分析法、餐旅職能工作分析法等，綜效使用。

藉以合併 SEM 適配估計分析法，蒐集研究所需資訊、數據與資料內容，並綜合應用。依據研究結果進行討論，建構餐旅人員薪資與職務分級之最佳經驗模式，獲得最佳的結果。此外為了員工與主管對其工作能重新了解和檢視：自身職務對於組織的貢獻度與專業特色，以及個人積極參與職訓後，對於薪資變動的影響。

本計畫首先在職務與職訓分析的過程，著重在工作責任及職位所需承擔之職權與職責相等，進而以發展以下職務分級計算公式：

職務分級 = 職務分級之專業職權(即具有特殊專業而符合職場需要能力)

= 職責貢獻度(即權責分明下完成工作內容分析之項目)

= 底薪+分紅+股票

= 公司營運成長度² = 員工每年加薪百分比(%)

透過以上公式之運算，承擔多少職責與貢獻度，作為績效考核制度、晉升制度、薪資制度、招募與遴選制度等之計算基礎。

本研究再從 SEM(AMOS)關聯性結構模式，分析所蒐集的資料。經判別變項的顯著性水準、路徑係數、卡方檢定，得以了解變數間存在之關聯性影響。對於適配度指標，除了採用整體適配度指標(goodness of fit)，以 X2 檢定(Chi-square)、X2/df 小於 3，GFI (goodness of fit index)大於 0.9、AGFI(adjusted goodness-of-fit index)大於 0.8、SRMR (standard root mean square residual)小於 0.1、RMSEA(root mean square error of approximation)小於 0.08 作為參考值外，也採用增值適配度指標，以 NFI(normal fit index)、NNFI(non-norm fit index)、CFI(comparative fit index)、IFI(incremental fit index)都大於 0.9 為作參考值，以及 AIC(Akaike information criterion)值越小越好，檢驗結構模式之簡約適配的統計量。

² 成長度(%)，先扣除預期投資百分比，透過 3%~5%通貨膨脹率之參考依據，作為員工每年加薪百分比。

本研究以結構方程式，建置構面之間的關聯模式。即以蒐集到的量化初級資料，輸入於 SPSS 的系統中，產生每項指標變數的相關係數、特徵值與卡方值，作為本研究分析每一個原始變項與構面間相對重要之關聯程度，藉以評估現階段在個人職訓、職務層次、餐旅環境層次、薪資變異的主要研究構面，於薪資的提升時，如何產生職訓、職務對薪資的影響等；以及對於餐旅環境層次所預測薪資多寡的變異情況。最後，對於未來薪資發展的進程，提出重要的依據與建議。

肆、研究討論與結果

一、研究樣本之敘述性統計

經過北中南地區，各抽取 5 個職業場域，累計發出 1000 份問卷資料後，每地區回收之有效樣本統計數與估計值，呈現在表 1。

表 1 樣本之敘述性統計

研究母體 職業場域	有效樣本統計數 m_i	高階主管	中階主管	基礎員工	雇員
1【北】	$m_{i=1} = 255$	60	70	75	50
2【中】	$m_{i=2} = 262$	65	70	80	47
3【南】	$m_{i=3} = 263$	70	70	71	52
敘述統計	$m_{i=1} + m_{i=2} + m_{i=3} = 780$	195	210	226	149

二、整體結構模式適配度指標之評鑑分析結果

本研究以最大概似估計法，進行參數估計與模式適配度檢驗，經 SEM(AMOS) 結構模式型態分析後，變數間存在關聯性標準化參數估計值，以及整體結構之簡約模式(OK: Default model)。模式經順利辨識而達到整體模式適配度卡方自由度比值，未達顯著性，而接受虛無假設，表示假設預測理論模式與樣本資料間可以契合；此外 GFI、AGFI、RMSEA、SRMR、NFI、TLI、CFI、CMIN/DF，均達到配適度指標之評鑑標準，並且理論預測模式 AIC 值，也符合小於飽和模式與獨立模式 AIC 值(數據-略)。

在模式可順利辨識後，整體模式適配度的卡方自由度比值(X^2 / df)為 3.0，顯著性機率值 $p = .062 > .05$ ，未達顯著性，而接受虛無假設 ($H_0 = \Sigma$ 母體的矩陣 = $\Sigma(\theta)$ 樣本參數矩陣)，表示假設預測理論模式與樣本資料間可以契合；又，模式之適配度指標，經檢驗後，評鑑分析結果為 $GFI = .926 > .90$ 、 $AGFI = .932 > .90$ 、 $RMSEA = .043 < .08$ 、 $SRMR = .046 < .05$ 、 $NFI = .999 > .90$ 、 $TLI = .999 > .90$ 、 $CFI = .999 > .90$ 、 $CMIN/DF = 3.0$ ，均達到模式可以適配的標準，並且理論預測模式 AIC 值的值 39.64，也都小於飽和模式 41.70 與獨立模式 AIC 值 102.60。

此外本研究經由最大概似法估計各路徑係數值，直接效果的路徑係數，p 值均達顯著水準，此路徑係數是標準化直接效果值，且路徑係數的 β 值均為正數，表示其對效標變項直接影響效果為正向。整體關聯性標準結構之理論預測模式，

也顯示通過結構方程式之適配度檢驗；換言之，經由疊代運算程序，本結構模式可以順利辨識，找到最理想的解，並根據樣本資料之共變異數矩陣，參數被順利地估算結果。

三、研究回顧與後記

由於台灣企業對於薪資，多為人事室之秘密檔案，能完全坦承公司薪資現況，會有公開之虞。因此本研究首先參考參考國、內外已公開之薪資統計之次級資料與文獻，並多請教專家學者，再經由說服個案，並保證不會對個案公開個別薪資之情況，綜效運用次級與初級資料的蒐集。研究過程，專家諮商或焦點團體會議中，於會前周詳準備討論主題的資料，讓採訪者與受採訪者會前已明白所要討論的主題，並以此主題進行討論與對話。對於訪談企業界人士或研究對象中，惟恐訪晤對象無法對於本研究的主要構念如職務專業特色、薪資結構等，提供深度的晤談或是了解主題的專有名詞解釋。

除了慎選具代表性的訪談對象，先行主題大綱的意見交流，確認雙方所了解的主題專有名詞解釋的定義相同後，經由良好溝通，再進行訪談的工作。本結果對於社會發展的影響包含：將餐旅產業人員之實質薪資落差縮小，建立健全職務晉升的機制，增加實質所得。對於經濟發展的影響包含：培育餐旅產業人才，配合國家經濟政策的新興產業，達到人力資源之供需均衡狀態。對於學術發展的影響包含：餐旅產業人力資源發展，透過研發與問題解決能力，持續為國家、社會、人類謀福祉。對於餐旅管理發展的影響包含：將餐旅管理的企業研究方法，落實在實務問題解決的各面項，提升國際競爭力。對於餐旅教育發展的影響包含：將餐旅人才培育的目標，透過教育與訓練，發展創新、創意、創業的高階餐旅技術人員。對於餐旅課程發展的影響包含：從餐旅課程的設計，除了基本餐旅 SOP 執行能力的課程規劃，更應強化餐旅規劃與整合管理的課程，以為人力發展的過程，培訓有希望晉升職務，並且長期累積餐旅資深的人才，留在餐旅產業共同發展。對於餐旅人才發展的影響包含：任何願意留在餐旅產業的人才，都可以透過公開、透明、明確的職務晉升機制、以及符合社會期待的薪資待遇，有尊嚴地在餐旅產業投入貢獻與才智。對於餐旅企業發展的影響包含：餐旅企業推升的過程，除了提升管理能力，亦能透過優質的人力資源，不斷晉升成為具國際競爭力的產業，達到全方位戰備實力的知名國際企業。

本研究之結論可提供：(1)餐旅產業人力資源發展，透過研發與問題解決能力，持續為國家、社會、人類謀福祉；(2)對於餐旅管理之理論與實務發展，透過餐旅管理的企業研究方法，落實在實務問題解決的各面項，提升國際競爭力；(3)不斷改善餐旅教育之產學落差，將餐旅人才培育的目標，透過教育與訓練，發展創新、創意、創業的高階餐旅技術人員；(4)餐旅人員職涯規畫與發展的完整性，任何願意留在餐旅產業的人才，都可以透過公開、透明、明確的職務晉升機制、以及符合社會期待的薪資待遇，有尊嚴地在餐旅產業投入貢獻與才智。

伍、參考文獻

(一) 中文文獻

- 尤子彥、王毓雯、黃亞琪，2014。商業周刊：2014年12月17日 下午4:01。
- 左撇戎，2013。台灣低薪現象的原點。風傳媒-orzmaster，2013-02-02。
- 風傳媒主筆室，2014。台灣人低薪的答案就在工總白皮書。2014-08-18。
- 陳崢詒、陳一姍，2014。經濟有解：台灣低薪魔咒如何解？。天下雜誌，553期，2014-08-05。
- 葉彥君，2013。低薪不是存不了錢的藉口。Cheers雜誌，149期。
- 葉瑜娟、閻紀宇、吳典蓉，2014。被台灣低薪嚇一跳 皮凱提：GDP 跑哪去了？風傳媒，2014-11-19。
- 杜英儀，2014。台灣薪資停滯現象與原因探討。中華經濟研究院研究報告，2014。
- Danny Lin，2014。台灣的低薪困境。Home，2014-08-05。
- Dragon H.，2014。獵人之眼：台灣勞工只有「低薪」的選項？人力資源，2014-04-27。

(二) 外文文獻

- British, B., 2015. Living Wage' does not help. P.1-4.
- Brooks, S., 2014. THE \$15 QUESTION. Restaurant Business. Mar2014, Vol. 113 Issue 3, p48-54. 5p.
- Exploring the Concept. FIU Hospitality Review. 2014, Vol. 31 Issue 4, p. 190-203. 14p.
- House, B., 2015. Will wage woes hurt the value of restaurants? Restaurant Hospitality Exclusive Insight. 10/30/2015.
- Krummert, B., 2015. How higher wages might spell an end to Sunday brunch. Restaurant Hospitality Exclusive Insight. 8/25/2015.
- Predicting Lodging Manager Annual Salary Based on Metropolitan Statistical Area Attributes and Lodging Industry Performance: Thomas, N., Brown, E., Schoffstall, D., & Thomas, L. Y., 2014.
- Zhou, C. & Zhang, C., 2014. Managerial Power, Executive-employee Pay Gap and Firm Performance. Tourism Tribune / Lvyou Xuekan.2014, Vol. 29 Issue 9, p101-109. 9p.