

# 高階薪酬如何與 ESG 績效一致？

[工商時報名家廣場-2023.5.10](#)

文 / 曾郁翔 證券暨期貨市場發展基金會助理研究員

近年來，許多公司規畫將 ESG 績效納入其業務發展策略中，並與董事及高階經理人的薪酬進行連結，例如 台積電制定高階主管及關鍵人才獎酬連結股東利益與 ESG 成果獎勵制度；BMW 將 ESG 績效納入薪酬制度中，鼓勵高階管理層更加關注 ESG 表現，從上述例子可知公司對 ESG 日益重視，及投資者對未來永續發展的需求。

金管會於 3 月 28 日發布「上市櫃公司永續發展行動方案 ( 2023 年 )」推動企業積極實踐永續發展，透過「治理」、「透明」、「數位」、「創新」四大主軸，建構五大面向：包括一、引領企業淨零；二、深化企業永續治理文化；三、精進永續資訊揭露；四、強化利害關係人溝通；五、推動 ESG 評鑑及數位化，以提升台灣上市櫃公司的國際競爭力。其中推動措施之一即高階薪酬與 ESG 績效連結，將透過高階薪酬與 ESG 績效連結納入公司治理評鑑指標，推動公司達成永續發展目標，另規畫於明年舉辦宣導座談會，加強高階主管對永續相關議題之瞭解。ESG 績效與薪酬的連結，可激勵高階主管積極推動 ESG 相關議題，並增強公司永續發展能力，然而其中也面臨許多問題與挑戰。

首先，有關薪酬制度之設計是否客觀透明？薪酬制度設計若過於主觀，將導致高階經理人只專注於特定的 ESG 指標，而忽略其他等重要項目，也可能淪為高階圖利自己的工具。因此，本文認為公正第三方意見和透明度評分機制，有助於解決前述問題。

透過第三方機構出具報告書，確保董事及高階經理人的薪酬與其 ESG 績效是客觀公正；另透過評分機制，依照公司揭露薪酬資訊的完整度予以評分，重要資訊揭露越詳盡，給予較高分數，列舉重要資訊如：提高使用綠色電力比率、綠色債券之發行、再生材料之購買率等；倘公司僅以個人表現、績效、貢獻等模糊文字，則給予相對較低分數，使投資者能了解公司對於 ESG 績效及薪酬的連結是否合理，而非讓高階透過漂綠獲得更高報酬。

其次，短期績效衡量如何配合長期永續目標？ESG 的影響往往是需要長期觀察，但薪酬制度卻往往衡量短期的財務表現。如果只衡量短期的 ESG 績效，可能導致高階專注於短期 ESG 表現，而忽略長期的永續目標，例如當期碳排減少與薪酬連結，使得高階只專注於如何短期大量減少碳排，但忽略規劃長期永續的減碳計畫。短期利益與長期目標間之平衡至為重要，設立階段式獎勵機制，董事及高階經理人能更全面考慮短期和長期目標間之平衡，以激勵實現長期 ESG 目標，透過薪酬誘因，讓高階更有動力為 ESG 盡一份心力。

未來，ESG 績效與高階薪酬制度連結，投資者將更關注企業的 ESG 表現，

並將其納入投資決策的考量因素之中，促進企業更加努力地實踐 ESG 目標，  
深化永續治理文化。