

連結高階薪酬與 ESG 績效

四大關鍵助 ESG 落實



李宜樺

資誠永續發展服務公司 董事長
資誠聯合會計師事務所 執業會計師
Eliza.li@pwc.com



張瑞婷

資誠永續發展服務公司 總經理
資誠聯合會計師事務所 執業會計師
Christine.jt.chang@pwc.com



林敬恩

資誠永續發展服務公司 副總經理
Cheryl.je.lin@pwc.com

**ESG 納入高階獎酬機制已
成標竿企業重要指標。**

企業實踐永續發展的重要前提，就是擁有健全的公司治理體制，合理的績效評估和酬勞制度是其中一重要環節。企業落實 ESG 達成永續發展已成顯學，將 ESG 指標納入高層薪酬的考核，也成了一股抵擋不住的趨勢。另一方面，越來越多證據顯示，亮眼的 ESG 表現確實可為股東價值帶來積極的正面影響。

ESG 連結高階薪酬趨勢下，企業朝向訂定與本身核心策略一致且明確的 ESG 指標，並據以評量薪酬邁進。然而，具體應當如何執行？PwC 英國團隊提出四大關鍵，包括設立投入和產出目標、善用個人績效指標及目標達成計分卡、規劃長期獎勵計劃和年終獎金、設計最低績效表現制度和績效量表，提供企業的薪酬委員會於規劃 ESG 與薪酬連動時，應考量的面向。

用 ESG 衡量企業高層薪酬 將成為常態

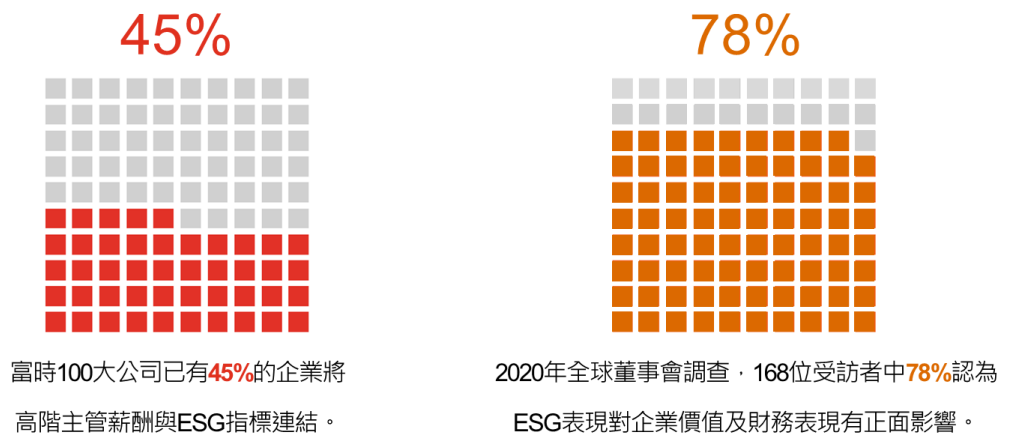
企業不再只以財務指標作為績效評估的唯一依據。如今，將 ESG 指標納入企業執行長、高階主管等管理階層的薪酬計算，已漸漸成為國際間 ESG 標竿企業公司治理的實際作為之一，道瓊永續指數 DJSI 也將企業高層薪酬與 ESG 績效的連動情形納入問卷¹，而納入的 ESG 指標可能包括使用再生能源、減少碳排放、包容多元文化及

¹ https://www.cdic.gov.tw/upload/cont_att/33-1-5.pdf

族群、促進員工參與溝通等等；透過連結薪酬的方式，使管理階層的目標與企業的 ESG 永續發展策略一致。

PwC 英國團隊對英國富時 100 指數 (FTSE 100) 企業進行分析²，發現前 100 家市值最大的上市公司中，已有近半數為其 CEO 及高階主管薪酬引入了可衡量的 ESG 指標 (圖一左)。而 ESG 的表現，除了作為企業展現永續發展的參考依據外，還可增進企業的價值。美國的企業管理顧問公司韋萊韜悅 (Willis Towers Watson) 所作的全球董事會及高階經理人調查中，超過四分之三的受訪者即表示，亮眼的 ESG 表現是提升企業價值或財務績效的關鍵因素 (圖一右)。

圖一、企業高階薪酬與 ESG 指標連結 (左)；ESG 表現帶動企業財務績效 (右)



富時100大公司已有45%的企業將高階主管薪酬與ESG指標連結。

2020年全球董事會調查，168位受訪者中78%認為ESG表現對企業價值及財務表現有正面影響。

資料來源：Linking executive pay to ESG goals；資誠永續彙整，2021

薪酬與 ESG 連動 須掌握四大關鍵

建立有效 ESG 薪酬機制，必須掌握四大關鍵面向，以完善公司永續治理架構。

將 ESG 指標與高層薪酬有所連結，除了能深化企業永續機制，也能積極回應外界對其落實 ESG 的期待。然而，要設定適合的 ESG 目標並非易事，規劃的過程需要整合營運、業務以及財務等各面向，確保企業辨識出應連結到薪酬的 ESG 關鍵指標，以及執行上必須具

² <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/exec-pay-and-esg.html>

體可行。PwC 英國團隊提出了企業薪酬委員會導入 ESG 指標至主管薪酬衡量時需思考的四個關鍵面向²⁻³，包括設立投入和產出目標、善用個人績效指標及目標達成計分卡、規劃長期獎勵計劃和年終獎金、及最低績效表現制度和績效量表。

1. 設立投入和產出目標

為 ESG 指標訂定目標時，可分為企業本身投資的投入目標（internal targets）、或可直接量化的產出目標（external targets）。可量化的產出目標，容易衡量並評估績效，例如企業實際減少的碳排放量。然而有些情況下，當投入的措施與企業從事的特定活動有關時，例如進行策略轉型，其過程與 ESG 相關的投入措施，可藉由定性的投入目標進行評估和分析。

以世界第二大石油公司荷蘭皇家殼牌（Royal Dutch Shell）針對能源使用轉型為例，該公司的能源轉型包括了企業內部投資的投入目標和量化的產出目標：投入目標為增加對於生物燃料的使用和開發碳捕獲的技術等，產出目標則是評估三年後碳排放減量目標的量化達成情形。

2. 善用個人績效指標及計分卡

衡量評估 ESG 的表現非常重要。企業必須將願景與策略轉換成目標及量表：若評估單一 ESG 策略的執行情形，可透過建構個人關鍵績效指標（individual KPIs）的機制進行管理；但當 ESG 涉及多個目標時，則可運用計分卡（Scorecards）整合多構面的績效表現，完整地揭露高層主管做出之貢獻，並進而驅動企業透明度的提升。

3. 規劃長期獎勵計劃或者年終獎金

許多 ESG 指標的時間跨度長，經常與長期激勵計畫（Long-Term Incentive Plan）掛勾，如減碳和能源轉型等環境面的目標，必須透

³ <https://www.pwc.co.uk/services/human-resource-services/insights/environmental-social-governance-exec-pay-report.html>

過長時間的觀察執行成效是否顯著。然而，有些ESG如健康、安全等指標，可能在一年之間即可看出明顯的改變，若將該ESG績效表現與年終獎金 (annual bonus) 連結，把長期規劃轉換為短期激勵，可提高動力及誘因並促使加快達成。

4. 設計最低績效表現制度和績效量表

對於一些較基本或企業本應達成的ESG指標，應藉由最低門檻的績效表現制度 (underpin) 的建立，訂定起碼要做到的目標，若連最低應有門檻都沒達到，企業可斟酌減少紅利，以此促使高階主管積極執行相關ESG作為。

而另一方面，對於大部分的ESG目標、特別是與公司發展有關的重要優先策略，例如企業進行能源轉型，必須以中長期的策略去規劃及執行，要求短時間內百分百的達成恐不切實際。因此，可採以較為務實的做法，即藉由設定最低門檻表現 (Threshold) 及最大績效表現程度的績效量表 (scale targets)，衡量整體績效表現的情形。

薪酬連結 ESG 績效 提升永續經營競爭力

ESG 融入企業經營管理並與薪酬有效連結，將提升企業永續經營的核心競爭力。

ESG 正使全球各大公司面臨轉變，這股巨大的趨勢無法阻擋，企業高層應討論如何將 ESG 納入薪酬以展現透明度及承擔更多責任的決心，而投資者及利害關係人以 ESG 指標作為衡量企業的標準也越加升高。

如今，各大跨國公司如蘋果、麥當勞和聯合利華等皆已將 ESG 與高階薪酬連結，藉以持續提升公司永續治理的能力與企業價值。蘋果宣布自 2021 年起⁴，衡量高層主管薪酬的標準，將不再只著重於財務績效表現，也會納入 ESG 為判斷依據，薪酬最多將調整增減 10%。麥當勞計畫從 2021 年開始⁵，把包容及多元化目標與高階管理層獎金連結，該目標佔了 15%。而台灣企業欲接軌全球趨勢，除

⁴ <https://www.cnn.com/2021/01/16/apple-ceo-tim-cook-cash-bonus-not-tied-to-sales-profits.html>

⁵ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-18/mcdonald-s-ties-executive-pay-to-diversity-goals-releases-data>



資誠

了參考國際標竿企業的薪酬機制，一旦確定了與本身企業策略有關聯的 ESG 指標後，可藉由前述四大關鍵面向，建立與高層薪酬連結的作法，透過此優化公司治理的體制，必能創造出更多的企業價值。PwC 資誠為永續領域的解決方案先驅者，協助台灣企業建立全方位的 ESG 策略、建置 ESG 的治理架構，輔導企業共同因應國際趨勢。

如您對企業永續發展有任何問題，竭誠歡迎您與資誠永續聯繫：

林敬恩 副總 Cheryl.je.lin@pwc.com (02)-2729-6666 # 22493

陳凱潔 資深專員 esther.kc.chen@pwc.com (02)-2729-6666 # 22991