

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

兩岸經營環境差異下子公司人力培育及規畫制度研究

A Study of Manpower Development and Planning Consideration for Mainland Subsidiaries under the Discrepancy of Taiwan and Mainland Business Environment

計畫編號：NSC 87-2416-H-224-021-E19

執行期限：86年8月1日至87年7月31日

主持人：林尚平 國立雲林科技大學企業管理研究所

一、中英文摘要

兩岸經營體制以及經營環境的差異，造成了台商在大陸子公司在人力培育與規劃上的種種壓力與問題。本研究主要透由三種類型的『中概股』廠商進行深度訪談，以了解臺灣大中型企業在一連串的調適歷程中，如何在兩岸現存的人力培育制度與規劃下取得均衡；此外，並針對中小型廠商進行調查研究，以了解臺灣中小型企業及其大陸子公司調整大陸子公司的人力培育與規劃制度的現況與未來作法。研究結果發現，對岸不斷因為政府法令、政策的更改，使得廠商必須隨時因經營環境的變動而進行調整。但初期臺灣母公司的人力資源培育與發展歷程明顯且是主要的影響著大陸子公司在人力培育的規劃與方向，這種現象尤以臺灣母公司曾為與國外先進國家（如美、日）合資或技術合作的廠商，其人力培育與規劃制度的移植更為明顯。而在臺灣中小型企業的問卷研究調查上可以發現：1.台商進入大陸後在各項人力資源管理制度上，均會為了大陸的環境差異與員工需求進行調整，尤其是在薪資福利規劃、任用辦法、以及升遷制度等。2.大陸子公司在未來三年的人力培育考量與作法多集中於大陸幹部的培育上，進行本土化策略，其中除提昇大陸幹部的職級，加強其管理能力外，並計劃逐年減少台籍幹部所佔比例。3.大陸子公司與臺灣母公司的人力資源管理一致性程度愈高時，大陸子公司在訓練需求、方式、規劃及評估上較難因應當地人力需求情況以及子公司內部情況作調整。

關鍵詞：人力培育、人力規畫制度、台商經營管理、台商子公司人力資源管理

Abstract

The purpose of this study is to analyze the translation, adjustment, and evolution of management experience in manpower planning and development for Taiwan enterprises in mainland subsidiaries, by using qualitative and quantitative research methods. The results indicate that the Taiwan management experience in HR planning and development is the major tools for implementing management operation in Mainland, especially those had cooperated with foreign company before investing in Mainland, but adjusted by host legal regulation, culture, value, and some employee concerns gradually. It's showed that, short of management experience in internationalization, there is still lots of lessons should be learned and adjusted by try and error. The survey showed that: 1. The most different HR managing system needs between two areas are compensation, staffing, and promotion system design; 2. the major managing concern for the future is the HR localization, especially the management level; 3. if the managing control from mother company is higher and tighter, the adjustment of HR management for localization will be more difficult.

Key words : human resources development, human resources planning, management policies of mainland subsidiary, human resources policies

and adjustment

二、計畫緣由與目的

臺灣為一蕞爾小島，對外貿易依賴甚深，加上國內天然資源以及市場有限，積極利用海外資源以及海外市場的開發、為產、官、學三方近來不斷努力探討以及進行的趨勢。而中國大陸自1978年實行經濟改革開放政策以來，積極吸引外資進入，加上臺灣本身經營環境的變動、兩岸政治緊張關係的緩和，也使得台商紛紛至大陸投資，且近幾年來更佔我國核准對外投資總額的第一位。然而，兩岸雖同文同種，但歧異的價值觀、思想、習慣、勞動法令等等，造就了不同的管理制度與風格，大陸子公司經營管理制度的移植、因地制宜的配套作法、不斷嘗試與改變的管理制度、以及大陸子公司經營管理不善的問題均層出不窮。而國內目前雖然探究兩岸經營管理、法律的專注、論述頗多，甚有陸委會特別為台商的大陸投資經營管理問題提供了管理諮詢窗口，但總受囿於探討主題多集中在兩岸經營外在環境、勞動法令的規劃與闡述，以及不斷見招拆招的危機處理、問題解決經營管理模式上。缺乏一個事前的整體規劃與考量，在大陸子公司人力的培育與規劃上更是嚴重缺乏。職是之故，導致許多大陸子公司在搶市場、蓋廠房等一波波迅速擴充的行動後、卻無法長期有效經營。

而從國際化歷程的角度來看，公司文化是母公司有效控制子公司的一大利器（Schneider, S.C., 1991），而公司文化的建立最主要則是透由甄選、訓練、評估、報償、員工生涯規劃、人員安置等一連串人力資源的培育及規劃、管理制度來建立的（Schneider, 1991; Evans, 1986; Trepo, 1973; Derr, 1987）。因此，國際化企業欲永續經營則需透由子公司妥善的人力資源規劃、培育制度來建立母公司的海外競爭優勢。此外，近年來許多學者的研究報告及相關報導均指出，即使在重賞之下台籍幹部派駐大陸的意願已經不高（陳金富，民82），加上派駐大陸的台籍幹部多因有家庭負擔而紛紛離職回台找工作（錢劍民，民83），以及台籍幹部在大陸被挖角的風氣頗盛

（楊大正，民85）等等諸多現象的產生，均使得派駐大陸的管理人才已成為台商經營大陸的一大難題。此外，若以其他先進國家（如美、日）在進行國際化的經營管理政策、方案來看，亦可發現透由不斷的與地主國進行互動的調適後人力培育、規劃制度是企業國際化成功的關鍵因素之一。

因此，本研究主要透由文獻資料蒐集分析、研究個案的深度訪談等質化研究，以及透由研究問卷的施測等量化研究的進行，以了解大陸台商子公司的人力培育與規劃制度的調適問題。亦即探討在臺灣與大陸現存制度下，台商如何調適大陸子公司的人力培育與規劃制度，並使其堅固企業發展的整體性及管理本土化的經濟效益。並將主要研究目的揭櫫如下：

- 1、比較並了解過去台商與大陸傳統現存的人力培育與規劃制度的調適歷程及困難。
- 2、了解目前在兩岸經營環境差異下，台商在大陸子公司的人力培育與規劃制度的調適狀況。
- 3、了解及分析未來台商及大陸方面，對於大陸子公司合宜之人力培育與規劃制度的期望。
- 4、提供台商未來面對大陸子公司有關人力培育與規劃制度之完整架構。

三、結果與討論

（一）定性研究(Qualitative Research)

台商進入中國大陸投資由來已早，但大舉進入中國大陸投資始於民國78年天安門事件後，而那些早期登錄而目前投資已進入回收期的廠商，都成為目前臺灣股市投資人中耳熟能詳的『中國概念股』（郭樂平、余秀美，民87）。在『中概股』中依投資目的、銷售方式、以及產業特色等將投資廠商類型分成三種，試圖取得較低廉的生產成本、以外銷為主的外銷導向型，如電子業、製鞋業等；著眼於大陸的廣大市場，以內銷為主的內需市場型，如食品業、紡織業、家具業、玻璃陶瓷業等；

短期內以降低生產成本，而長期則致力於擴增大陸市場需求，目前先以外銷為主，再逐步增加內銷比重的混合型（外銷、內需兼顧型），如輪胎業、自行車業等。本研究以三種類型的中概股為個案，每一種類型依廠商的配合意願選取一至兩家進行深度訪談，並實際赴大陸地區了解相關主管之現況。其中接受訪談的對象主要為公司高級主管或負責大陸子公司人事管理方面的最高主管，經多家廠商之個案訪談後，綜合整理後發現：

1、影響大陸子公司人力培育制度與規劃的外部中介變數

研究結果發現：廠商的投資型態、政策方針、地理位置、大陸子公司特性、大陸子公司國際化程度、大陸子公司業務活動與臺灣母公司之商業關連、母公司的管理型態、母公司的整合程度等外部因素，均會影響大陸子公司在人力培育上的調適與作法。

2、影響大陸子公司人力培育制度與規劃的內部中介變數

研究結果發現：兩岸員工心態差異、專業素質差異、工作認知差異以及行為差異等內部中介變項，均會影響大陸子公司在人力培育的調適與作法。

3、人力資源管理上的差異與調適

- (1) 人力資源招募政策的規劃：兩岸最大的差異點在於勞動法規的引用。大陸子公司在依據法條建立內部管理制度時，受全國性勞動法、勞動部與外經貿部共同頒佈的外商投資企業勞動管理規定、勞動部為貫徹勞動法而制訂的各種配套法律與規章、各區（依地理環境及國家經營政策、經貿改革開放政策而劃分出的區域單位）依勞動法而制訂的施行細則與辦法。
- (2) 甄選作法上的調適：兩岸最大的差異點在於學歷、相關資格證件的提供以及可性度考量。大陸員工在學歷、資

歷等相關資格證明文件上假證件的情況層出不窮，幾經調適後，台商在徵選大陸員工時，除了考量其學歷、相關資格文件外，最主要仍以筆試以及多次的面試作為最終的甄選標準。此外，大陸員工亦受限於二元戶口制（限制農村到城市以及城市間的流動）的影響，亦需員工額外提出就業證以及居留證（或暫住證）。

- (3) 員工教育訓練的規劃：除了考量台商的投資目的、經營政策（如管理本土化、幹部本土化等）以及與臺灣母公司的互動、國際化情況外，亦受限於大陸人力素質的參差不齊以及管理、技術人才嚴重缺乏。因此，大陸子公司在教育訓練的對象上多會因為施行幹部本土化政策而加強對中階幹部的培育且著重於專業技術面以及經營管理面等訓練內容。此外，與臺灣最大的差異在於大陸員工生活教育的提供與規劃，除了職場專業知能、技能的訓練外，亦需先了解員工過去的生活習慣、思考方式及行為差異，教導其改變與適應新職場的生活規範、建立正確的勞動觀念以及工作認知。
- (4) 升遷、獎懲辦法的規劃：兩岸的差異包含工作契約的訂定、標準化管理作業程序（工作手冊）的較嚴格實施、國家對於個人終身機密檔案（從出生到死亡的所有人事檔案）的建立與保管、仍為保健因子的金錢誘因以及重視頭銜等，均使得兩岸作法上有明顯的衝突與調適。
- (5) 福利制度、工會籌組、公共關係上的規劃：兩岸最大的差異在於大陸政府在計劃經濟體制下，對勞工福利規範了相當多的法規與管理條例；且將工會視作為共產黨服務的企業內部單位，而非為勞資雙方進行溝通的橋樑；此外，由於三資型態的差異，大陸政府對大陸子公司干預也相對提高，且嚴重影響人事任用比例、安排或更高職級位階的擔任，因此，就此點而言，廠商多採獨資的方式進行投資。

整體而言，研究結果發現，無論產業類型，母公司對人力資源培育制度的規劃與重視程度均直接影響著大陸子公司的人力培育制度與規劃，即使會因內、外部環境作適度的調整，大陸子公司仍依循著母公司的人力培育發展歷程前進。此外，在三種產業類型中，可以發現為取得較低廉生產成本的外銷導向型廠商，對人力培育的規劃仍維持以技術面為主，對於大陸子公司的人力培育並未有前瞻性規劃；而著眼於取得大陸廣大市場的內需型廠商，則傾向深耕政策，積極培養大陸幹部，訓練接班人。但就目前的台商的整體人力培育政策以及內部控制而言，財務經理一職仍是堅持由派駐大陸子公司的台籍幹部擔任，儘管升遷制度、任用辦法、訓練制度、薪資福利制度以及績效評估等各項人力資源管理方案已逐漸因應環境及兩岸現存的如人力培育與規劃制度進行調適、但由於員工在工作價值觀、工作認知以及工作態度等差異的調適不易，兩岸母子公司在企業文化的整合上仍有很長遠的待努力空間。

(二) 定量研究 (Quantitative research)

在定量研究方面，本研究根據海基會（民 86）所提供的大陸地區臺灣企業協會名錄，針對台商產業分佈較為均勻且設廠年度較久的上海及深圳地區廠商為研究母體，以隨機抽樣方式抽取了 400 家臺灣企業大陸子公司進行問卷施測，有效回收問卷 64 份。其中，產業類型多以製造業為主（78.1%）；投資型態多以獨資方式進行（67.2%）；企業規模部份，臺灣公司人數在百人以內的小型企業占 40.6%，人數介於百人至千人以內的中型企業占 39.1%，超過千人以上的大型企業占 20.3%；到大陸投資目的方面，著眼於大陸有廣大土地及便宜勞工的有效回收廠商占 37.5%，希望取得大陸市場的廠商占 50%。研究結果顯示如下：

1、大陸子公司目前與未來三年後的人力培育考量與作法

- (1) 台籍幹部佔所有幹部比例部份：目前：32%；未來：26%，顯示台籍幹部所佔比例將逐年下降。
- (2) 較重視大陸幹部培育的企業：目前：75%；未來：92.2%，顯示台商相當重視大陸幹部的培育且有逐年增加的趨勢。
- (3) 大陸幹部主要擔任的職務方面：目前：排名前三項分別是中階經理（31.3%）、技術人員（20.3%）、領班（15.6%）；未來：排名前三項分別是中階經理（56.3%）、高階經理（20.3%）、技術人員（9.4%），顯示未來大陸幹部擔任的職務有明顯提昇的趨勢，且所擔任的職務亦將由技術面轉至管理面。

2、大陸子公司人力資源管理制度

本研究以人力資源管理的升遷制度、任用辦法、訓練制度、薪資福利制度、績效評估以及企業文化等功能面進行探討。在 Likert 7 點尺度量表中發現，整體而言，母公司與子公司在人力資源管理面的相同程度，其平均數介於 2.58 至 3.98 間，均小於量表尺度的中間值 4；而在大陸子公司人力資源管理制度會因當地需求而調整的程度方面，其平均數則介於 5.05 至 5.72 間，均大於量表尺度的中間值 4。由此可以顯示出兩岸雖同文同種且具有相同語言，但兩岸經過四十多年來政治體制、經營環境不同、所形成的員工工作心態、技術能力、以及對企業文化的認知方面均有很大的差異，因此，台商進入大陸後在各項人力資源管理制度與做均會為了大陸的環境差異與員工需求進行調整。尤其是依序在薪資福利、任用辦法以及升遷制度等方面。

3、大陸子公司未來人力培育考量與作法

若以大陸子公司未來主要訓練對象以及訓練對象的職等來看，可以發現在訓練對象方面主要是以大陸幹部為主，其次是派駐大陸的台籍幹部，接著才是大陸基層員工；而在訓練職等方面，由高至低依序為技術人員、基層幹部、業務人員、中階經理人員、行政職員、基層員工、高階經

理人員。整體而言，可以發現大陸子公司未來在人力資源培育的考量與作法上，積極訓練大陸幹部，實行本土化的趨勢越來越明顯。此外，雖然技術人員仍是進行訓練的最主要職等，但是在基層幹部、中階經理人員方面亦有明顯偏高的傾向。

其次，若比較未來台籍幹部、大陸幹部和大陸基層員工三者的人力培育上的作法，則可發現未來三年後台籍和大陸幹部的主要培訓地點會偏重於大陸地區或第三國，訓練師資方面主要是由大陸和臺灣母公司合作進行，並以升遷和獎金制度與訓練成果相配合。三者除了未來會更加重視母公司經營理念的訓練外，台籍幹部所接受的訓練內容會較大陸幹部或大陸基層員工更多元化，且著重於高階經理人的決策領導，而大陸幹部與大陸基層員工則以技術訓練、生產管理訓練為主。

4、大陸子公司人力資源管理制度移植與教育訓練之探討

經由『人力資源管理制度與母公司一致性程度』以及『公司是否以內部狀況分析作為訓練需求之評估依據』兩者之相關分析之後發現，當大陸子公司對於員工之招募、甄選、任用、訓練及發展等作法愈會參考過去母公司的模式，亦即與臺灣母公司的人力資源管理一致性程度愈高時，大陸子公司在訓練需求、方式、規劃與評估上較難因應當地人力需求情況以及子公司內部情況作調整。

四、計畫成果自評

(一) 預期目標與實際成果之評估

1、由於兩岸政治、經貿關係的模糊與曖昧，連帶使得台商在大陸的種種投資與政策呈現諱莫如深的高度敏感性。因此，廠商在接受訪談或填答問卷時，常出現一些含糊籠統的答案，或不願透露子公司的營運情況、人力資源管理上的規劃與方案，無形中增加了許多研究上的困難度。

2、由於大陸子公司的負責人常需出差前往大陸，因此在問卷對象的聯絡上常出現一些不易與困難，影響調查的時間以及成本；且由於臺灣企業大陸子公司多屬中小型企業，因經營不善而關廠的為數亦多，造成研究樣本的自然短少，均導致樣本回收率偏低，幾經電話催促，才勉強達成可供多變量統計分析之樣本回收數。

五、參考文獻

(一) 中文部份

1. 丁志遠，民 85，“台商在大陸企業勞動人事管理的策略兼談對中期（勞動法）的因應對策”，人力資源發展月刊，107 會訊，頁 5-10，6 月。
2. 王泰允，民 74，國際企業經營-策略與實務，台北：環球經濟社。
3. 行政院大陸委員會，民 85，兩岸經濟統計月報。
4. 何佩儒，民 84，“大陸台商解決人才荒應訓練當地幹部接班”，經濟日報，6 月 28 日。
5. 吳經邦，民 82，“廣東中外合資企業管理特徵分析-兼與京、津、滬企業比較”，廣東中山大學學報，2 期，頁 6-10。
6. 李敏宰，民 82，中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較研究，中國文化大學企管所，碩士論文。
7. 李進城，民 85，“重塑經營大陸的管理模式”，經濟日報，11 月 9 日。
8. 李薇，民 83，“幹部本土化勢必行”，中國通商業雜誌，頁 26-30，2 月。
9. 秦丕梓，民 71，外商電子公司經理人在職訓練之研究，中國文化大學勞工研究所，碩士論文。
10. 高孔廉，民 83，“當前我國廠商在大陸經營與人力資源管理”，人力資源發展月刊，80 會訊，頁 6-8，7 月。
11. 陳明璋，民 78，“我國中小企業的輔導政策（上）”，產業金融，六十四期，頁 21-39。

12. 陳金富，民 82，“大陸台商管理藏內憂-人才不足老闆傷腦筋”，自立早報，12月16日。
13. 陳家聲，民 85，“大陸三資企業之薪酬管理”，華人企業組織暨管理研討會，頁1-1，台北，12月19、20日。
14. 陳啟明，民 85，“台灣經驗為何水土不服”，經濟日報，6月24日。
15. 陳曉萍、許浚、施格拉，民 85，“大陸企業中層管理人員的離職分析”，華人企業組織暨管理研討會，頁3-14，台北，12月19、20日。
16. 曾道先，民 85，中國利用外商直接投資概況及未來發展，中山大學管理學院研討會。
17. 黃同圳，民 84，大陸台商人力資源管理，台北：風和出版社。
18. 黃國隆，民 85，兩岸企業員工工作價值觀之比較與大陸台商因應之道。
19. 楊大正，民 85，“食品業擴大延攬赴大陸管理人才”，兩岸經貿，56期，頁30。
20. 楊美琪，民 85，“與大陸國有企業合作合資的經驗談”，人力資源月刊，3月。
21. 趙必孝，民83，國際企業子公司的人力資源管理：策略與績效，中山大學企管所博士論文。
22. 樊景立，民 85，華人社會商業道初探：大陸、香港、台灣三地之比較研究，華人企業組織暨管理研討會，頁13-18，台北，12月19、20日。
23. 蔡淑君，民77，我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究，中國文化大學企管所，碩士論文。
24. 錢劍民，民 83，“大陸台商鞋廠幹部流失比例偏高-鞋業洽鞋訓基會支援培訓人才”，工商時報，3月28日
25. 簡建忠，民 83，“台灣企業人力資源發展”，勞資關係論叢，1期，頁123。

(二) 英文部份

- Barney, J., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17, pp.99-120.
- Boyacigiller, N., 1991, "The international assignment reconsidered". In Mendenhall, M., Oddou, G., Belmont(ed.), International Human Resource Management California: Wadsworth Publishing Company.
- Tung, R.L., 1991, "Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure", Academy of Management Executive, 1(2), 117-126.
- Derr, C., 1987, "Managing high potentials in Europe.", European Management Journal, 5, pp.72-80.
- Evans, P., 1986, "The context of strategic human resource management policy in complex firms", Management Forum, 6, pp.105-117.
- Hax, A.C. & Majluf, N.S., 1996, THE STRATEGY CONCEPT AND PROCESS NJ: Prentice-Hall, Inc..
- Hofstede, G., 1980, Culture's consequences, Beverly Hills, Calif: Stage Publications.
- Laurent, A., "The cultural diversity of western conceptions of management." International Studies of management and Organizations, 13 (1-2), pp.75-96.
- Laurent, A., 1986, "The cross-cultural puzzle of international human resource management", Human Resource Management, 25 (1), pp.91-102.
- Schein, E.H., 1985, Organization culture and leadership, San Francisco: Jossey-Base.
- Schneider, S.C., 1991, "National vs. Corporate culture: implications for human resources management". In Mendenhall, M., Oddou, G., Belmont(ed.), International Human Resource Management, California: Wadsworth Publishing Company.
- Schuler, R.S., & MacMillan, I., 1984, "Gaining competitive advantage through human resource practices",

Human Resource Management , 23 ,
pp.241-256.

Trepo , G. , 1973 , “Management style a la
Francaise” , European Business ,
Autumn , pp.71-79.

Ulrich , D. , 1991 , “Using human resources
for competitive advantage” , In
R.Kilmann, & Associates (Eds.) Making
organizations competitive ,
pp.129-155 . San Francisco ,
CA: Jossey-Bass.