

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果

台灣跨國公司的國際人力資源管理及其財務績效之研究

Corporate IHRM Practice & Financial Performance of Taiwanese Multinational Corporations

計畫編號：NSC 88-2416-H-212-001

執行期限：87年8月1日至88年7月31日

計畫主持人：呂勝瑛大葉大學教育學程中心

壹、中文摘要

本研究主要在探討台灣跨國公司的人力資源管理對公司財務績效的影響。從文獻探討中找出使組織獲得高績效的某些特定人力資源管理的活動。這些活動統稱之為高績效人力資源管理活動。包括嚴格甄選、跨功能訓練、成果導向績效評估、具競爭力薪資、分紅入股、高度員工參與、團隊工作、內部晉升、生涯規畫、工作保障等。以之編成問卷，寄給台灣千大企業主管，共回收有效問卷 215 份。其中 69 份為跨國公司。問卷的資料與中華徵信社所提供的公司財務資料求相關。本研究的主要發現如下：

- 1、高績效的 HRM 活動能解釋 49% 的公司生產力的變異量。其中具統計顯著者包括 (1) 跨功能訓練 ($r = -.61$) (2) 成果導向績效評估 ($r = -.50$) (3) 具競爭力薪資 ($r = .42$) (4) 分紅入股 ($r = .36$) (5) 團隊工作 ($r = .40$)。
- 2、高績效的 HRM 活動能解釋 35% 員工自願離職的變異量。其中具統計顯著者包括 (1) 具競爭力薪資 ($r = -.29$) (2) 生涯規畫 ($r = -.39$)。
- 3、高績效的 HRM 活動能解釋 47% 的稅前純益。其中具統計顯著者包括 (1) 跨功能訓練 ($r = -.48$) (2) 成果

導向績效評估 ($r = -.50$) (3) 具競爭力薪資 ($r = .59$)。

- 4、高績效的 HRM 活動能解釋 31% 的公司淨值報酬，其中具統計顯著者包括 (1) 分紅入股 ($r = .41$) (2) 團隊工作 ($r = .44$)。

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the impact of international human resources management on the financial performance of Taiwanese multinational corporations. Research literature indicates that some specific human resources practice is conducive for high corporate financial performance. These practices include selective recruitment, cross-function training, performance-based appraisal, competitive pay, stock option and bonus, participation management, teamwork, promotion from within, career planning, employment security, etc. Using these human resources management practice developed a questionnaire. Two hundred and fifteen valid questionnaire were returned from the top one thousand corporations. Among them, 69 are from multinational corporations. The data from the questionnaire were matched with the financial information published by the China Credit Information Company. The main findings from this study are as follows:

1. High performance HRM activities can explain 49% variance of the corporate productivity. The variables with statistical significance are: (1) cross-function training ($r = -.61$) (2) performance-based appraisal ($r = -.50$) (3) competitive pay ($r = .42$) (4) stock option and bonus ($r = .36$)
2. High performance HRM activities can explain 35% variance of voluntary turnover. The variables with statistical significance are: (1) competitive pay ($r = -.29$) (2) career planning ($r = -.39$)
3. High performance HRM can explain 47% variance of the corporate net income. The variables with statistical significance are: (1) cross-function training ($r = -.48$) (2) performance-based appraisal ($r = -.50$) (3) competitive pay ($r = .59$)
4. High performance HRM activities can explain 31% variance of the corporate return on net worth. The variables with statistical significance are: (1) stock option and bonus ($r = .41$) (2) teamwork ($r = .44$)

貳、研究目的

企業之營運日趨全球化。過去十年來有很多台灣的大型公司轉型成跨國公司。例如宏碁在九十個國家有營運據點。統一企業在十多個國家有分公司。台灣的跨國公司要成功的在全球市場競爭必須學會以國際水準的人力資源管理來運作。

但是根據研究(柯元達, 1996; 呂勝瑛, 1996) 台灣企業的國際人力資源管理有諸多問題存在。例如台灣的跨國公司通常採中央集權, 決策過程緩慢。對於派外人員沒有適當安排, 很多台商公司不把員工海外的工作經驗做為升遷的考慮因素。因此很多台商派外經理經常是二軍或三軍, 否則台商跨國公

司的海外營運績效可能更佳。呂勝瑛 (1998) 研究發現台灣企業的國際人力資源管理, 在各產業上有相當差距, 傳統產業往往以台灣黑手起家的一套管理辦法, 轉移到國外, 所以效果往往不甚理想。高科技企業則情況較佳。一般而言台灣企業極為缺乏具有外語能力的派外管理人才, 所以在非華語地區台商外派人才極為缺乏。至於國際人力資源管理與公司財務表現的關係, 國外研究日趨增多, 台灣則少見, 頗值研究。

參、假設

本研究的假設如下：

- 1、台商不同產業有不同的國際化程度。
- 2 台商不同產業的跨國公司有不同的人力資源管理辦法。
- 3 台商跨國公司在華語與非華語地區有不同的人力資源管理辦法。
- 4 台商企業國際化程度與企業的財務績效有顯著關係。
- 5 台商跨國企業的人力資源管理對企業的財務績效有顯著影響。

肆、研究方法

抽樣：本研究以台商在海外兩個或兩個以上地區投資的跨國公司為取樣對象。

樣本依據：本研究根據中華徵信社出版的「1998 年台灣一千大企業」上面所列的製造業 1000 大及服務業 300 大為主要抽樣依據。

方式：

- 1、根據中華徵信社上面所列名單為依據, 以全部取樣的方式寄發問卷。一個月之後未寄回問卷的公司, 再度寄發問卷催收。
- 2、共發出問卷 1300 份, 回收 215 份, 回收率為 16.5%。其中跨國公司佔 69 份。

工具：

- 1、高績效人力資源管理問卷

從文獻探討中找出能使組織獲得高績效的某些特定人力資源管理活動。這些活動，學者給予不同的名稱。例如「高涉入工作活動」(Pil & MacDuffie, 1996)，「先進人力資源管理活動」(Delaney & Huselid, 1996)或「最佳活動」(Pfeffer, 1994)。這些活動包括嚴格甄選、跨功能訓練、成果導向績效評估、具競爭力薪資、分紅入股、高度員工參與、團隊工作、內部晉升、生涯規畫、工作保障。此外，並包括員工流動率、公司海外營收佔比、海外投資地區等題目，以及國際人力資源管理方面的題目：(1)國際經營的分權化程度(2)海外子公司聘用當地人為資深主管(3)海外子公司長期經營計畫由子公司自訂(4)非常強調外語流利的重要性(5)經常提供各種資訊給派駐海外人員(6)安排預定駐外人員和曾經派駐當地人員討教的機會很多(7)派駐前，派駐當時及派駐後的導師制度效果很好(8)回任的工作安排令員工滿意(9)外派人員接受跨文化訓練。

2、員工生產力及財務績效

此部份的資料取自於中華徵信社出版的「1998年台灣企業1000大」中所列的財務指標包括：1、營收淨額，2、稅前純益，3、淨值報酬率，4、每一員工銷售額，5、生產力。

伍、結論

1、台商不同產業的國際化程度無顯著差異。

台商高科技產業、傳統製造業、服務業之間，其海外營收佔公司總收入的比例並無顯著差異。其派外人數也無顯著差異。

2 台商不同產業的跨國公司其人力資源管理並無顯著不同。

台商高科技產業、傳統製造業及服務業的跨國公司在一般人力資源管理活動及國際人力資源管理活動並無顯著差異。

3 台商跨國公司在華語地區和非華語地區之人力資源管理無顯著差異。

台商投資大陸的跨國公司和投資大陸以外地區的跨國公司其人力資源管理活動並無顯著差異。

4 台商企業國際化程度與企業的財務績效無顯著關係。

台商企業的海外營收佔比以及派駐海外人數與企業的財務績效指標相關未達顯著水準。

5 台商跨國公司的人力資源管理對企業財務績效的影響有下列幾項顯著結果。

(1) 高績效的 HRM 活動能解釋 49% 的公司生產力的變異量。其中具統計顯著者包括 (a) 跨功能訓練 ($r = -.61$) (b) 成果導向績效評估 ($r = -.50$) (c) 具競爭力薪資 ($r = .42$) (d) 分紅入股 ($r = .36$) (e) 團隊工作 ($r = .40$)。

(2) 高績效的 HRM 活動能解釋 35% 員工自願離職的變異量。其中具統計顯著者包括 (a) 具競爭力薪資 ($r = -.29$) (b) 生涯規畫 ($r = -.39$)。

(3) 高績效的 HRM 活動能解釋 47% 的稅前純益。其中具統計顯著者包括 (a) 跨功能訓練 ($r = -.48$) (b) 成果導向績效評估 ($r = -.50$) (c) 具競爭力薪資 ($r = .59$)。

(4) 高績效的 HRM 活動能解釋 31% 的公司淨值報酬率，其中具統計顯著者包括 (a) 分紅入股 ($r = .41$) (b) 團隊工作 ($r = .44$)。

陸、建議

1、HRM 能解釋生產力、自願離職率、稅前純益、淨值報酬率。採取分紅入股及重視團隊工作對員工生產力有顯著正向影響。公司有必要透過分紅入股的方式使員工都成為股東的一份子，產生與公司命運共同

體的感情，自然會努力生產。而重視團隊工作、強調團體績效、團隊士氣對公司生產力極有幫助。

2. 具競爭力的薪資及重視員工生涯規畫能降低員工的自願離職率。當員工覺得公司待遇不錯而且知道自己在公司工作有前途，員工自然不會想離職或跳槽。所以公司經營者應善待員工，給予具競爭力的薪資，並為員工的生涯作規畫。使員工感覺在公司有前途，則能留住人才。
3. 提供具競爭力的薪資，對提昇公司的稅前純益有幫助。利用廉價勞工為公司賺大錢已不可行，只有提供具競爭力的薪資，使員工生產力增加，則公司可望有較高的利潤。
4. 分紅入股及團隊工作對公司的淨值報酬率有正向影響。台商需打破傳統家族企業股權不與外人分享的觀念，盡量採取分紅入股的辦法，使員工對公司有成敗與共、分享利潤的切身之感，而更加努力工作，並且要鼓勵團隊合作以產生眾志成城的綜效。
5. 研究者到泰國、越南、柬埔寨與台商面談，發現高績效的人力資源管理只是公司良好財務表現的必要條件但非充足條件，台商到越南設腳踏車廠行銷歐洲，因為可以享受免關稅的優惠；台商到柬埔寨設成衣廠外銷美國，因為工資只有大陸的一半。外銷配額、勞工成本、關稅等對公司財務表現的影響都必須考慮。再配合高績效的人力資源管理活動，對公司的財務表現會有更多的正面效果。

柒、參考文獻

1. 黃家齊，1997，技術特性與薪資給付基礎之關係研究--績效控制觀點，國立台灣大學商學研究所博士論文。
2. 柯元達，1996，台商在大陸的企業成長與

人力資源發展配合之道，兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會論文集，中山大學。

3. Delaney, J. M. and Huselid, M. A., 1996, The Impact of Human Resource Management Practice on Perceptions of Organizational Performance, *Academy of Management Journal*, 39, p.949-969.
4. Huselid, M. A., 1995, The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38, p.635-672.
5. MacDuffie, J. P., 1995, Human Resource Bundle and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48, p.197-221.
6. Lii, Sheng-Ying, 1996, The Comparison of Overseas Staffing Experiences between Large and Small to Mid-size Companies in Taiwan, *Proceedings of the 3rd Annual International Conferences on Human Resources Management in the Asia-Pacific Region*, Sun Yat-Sen University.
7. Lii, Sheng-Ying, 1998, Taiwanese Corporate Experiences on International Management of Human Resource, 1998 Asian Regional Conference on Industrial Relations, Tokyo, Japan.
8. Pfeffer, 1994, *Competitive Advantage through People*, Boston: Harvard Business School Press.
9. Pil, F. K. and MacDuffie, J. P., 1996,

The Adoption of High-involvement Work
Practice, Industrial Relations, 35,

p.423-455.