

東海大學會計學系碩士在職專班  
碩士論文

影響台商企業管理幹部當地化因素之研究  
—以光電產業為例

指導教授：劉俊儒 博士

研究生：黃瓊玉 撰

中華民國壹佰年五月

## 誌謝

重新回到學校念書，對我而言，是對自我的挑戰，尤其剛進到學校上課時，適逢公司組織調整，經常需要兩岸奔波，備感壓力，衷心感謝不論是在工作或者是課業上，陪伴我走過的所有同事以及師長、同學，我終於辦到了。

論文得以完成，首先感謝指導教授劉俊儒博士，每周六下午總是費心耗時的悉心指導，並糾正我許多思考邏輯上的盲點，也因透過與老師的討論過程，讓我在各方面成長許多。論文口試過程中，承蒙許恩得主任、尤隨樺教授以及謝滄益副總提供諸多寶貴意見，讓本論文更臻完善。尤其感謝系上提供一個優良的學習環境以及完善的師資，讓我在兩年的修業過程上獲得更多元的知識。

問卷發放過程中，相當感謝盧集祥經理、管理學院 EMBA 的鄭鎮宇學長、黃泰豐同學和系上的學弟妹陳文英、鄭基鋒以及銀行的楊明仁經理、廖明源副理給予諸多的協助及寶貴的實務經驗；還有十多年交情的好朋友瓊慧、如真及同事楊勝富在電腦上的協助與寫作上的經驗分享，讓我能順利完成論文。除此，也感謝同門的淑鈴學姐在寫作過程的陪伴與鼓勵，尤其是口試前她跟我的分享課堂上老師的一番話，「如果緊張對你上台沒有幫助，那就不要浪費時間在這上面」，適時降低了我的緊張度。還要感謝同窗好友惠珍、鳳宜、淑珍、洪粧、幸真在求學過程中的相互扶持與共同砥礪，我深深地珍惜著這份緣分與情誼，妳們都是我的好姐妹。當然還有親切的奕鏢大哥、月球漫步比美麥克的文國兄、假日比平日忙的壹哥以及最敬愛的蕭班代，謝謝你們在我求學過程中，給予我諸多的幫助與關照。

最後，感謝我最摯愛的母親，在 EMBA 的求學過程中，在生活上對我的照顧與包容，讓我能無慮的兼顧工作與學業，謝謝您總是默默的支持著我的每個決定。這兩年多的時光過得很快，我自認為是幸運兒，除了獲得知識，也獲得許多無私的友誼。一路走來，我感念所有陪伴我走過這段期間的所有人，因為有您們，豐富了我的人生，僅以此論文，獻給我最愛的家人、朋友和師長。

黃瓊玉 謹誌於  
東海大學會計學系研究所  
中華民國九十九年十二月

# 影響台商企業管理幹部當地化因素之研究—以光電產業為例

指導教授：劉俊儒博士

研究生：黃瓊玉

學 號：G97437006

## 摘 要

台商經歷了十幾年的大陸投資經驗，早期中國員工在技術及管理知識尚未成熟，往往依賴台籍幹部執行企業的運作。但隨著中國經濟逐漸開放，台籍幹部開始面臨中國人才的崛起與挑戰。長遠來看，企業要在中國深耕發展，除了積極拓展產業的未來版圖外，最重要的就是當地人才的培育與人力資源的問題。因此本研究以光電產業為研究對象，欲瞭解台商推動管理幹部當地化的現狀，包括外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色與推動意願、公司培養中國籍管理幹部之情形；並探討影響管理幹部當地化的因素及管理幹部當地化的程度對組織績效的影響，最後提出結果與建議，俾作為有意推動管理幹部當地化的企業之參考。

本研究採取問卷研究，針對研究母體採取隨機抽樣選出 12 家公司，共發出 240 份問卷，回收 51 份，總計有效問卷回收率為 21.25%。經實證分析結果得到以下結論：(1)台商到中國大陸投資，設廠初期會派遣台籍幹部駐廠建立制度，並傳承企業文化，約在 3-5 年內，台商就會啟用中國籍人員擔任幹部。(2)台商在培養中國籍管理幹部，少有以購屋計畫、參與公司決策及簽訂競業禁止合約來留住優秀的中國籍員工，較偏向提供優厚的薪酬及獎金、良好的內部升遷管道、訓練機會來留住人才。(3)在高階主管，基於管理的延續性，認為積極培養當地幹部以儲備人才，有利企業未來的發展。並認為中國籍管理幹部的忠誠度低、流動率高，是推動管理幹部當地化最大的障礙。(4)中國籍管理幹部的管理廣度已逐步擴大，並有許多中國籍幹部成功的取代台籍幹部，但對中國籍管理幹部的任用傾向執行面的任務導向與業務導向，少有任用高階中國籍幹部。研究亦顯示已有台商預計進行中高階主管職位的當地化。(5)管理幹部當地化程度越傾向於中國籍幹部參與決策程度越高者，企業的非財務績效越高。

關鍵詞：當地化、台商企業、管理幹部

# Antecedents of Manager Localization for Taiwanese Enterprises in China—A Study of Optical-Electronics industries

Advisor : Dr. Chun-Ju Liu

Graduate Student Name : Chiung-Yu Huang

Graduate Student No. : G97437006

## Abstract

Since Taiwanese entrepreneurs invest more than ten years in China and the early Chinese employees' skills are not mature enough, they depend on Taiwanese managers. But with the economy market which China opens gradually Taiwanese managers face the rise and challenge of Chinese talent. In a long-term, enterprises want to develop deeply not only expanding actively but also cultivating local talent and the human resource. This Research's example-the optical-electronics industries wants to realize these situations of the managers localized, such as the role and willing which external employees promote the managers localized, how entrepreneurs train Chinese managers, what effects and degrees of the managers localized to organization performance. This Research makes suggestions and conclusions for Taiwanese entrepreneurs to promote the managers localized.

The study took 12 companies as Population in Random Sampling way, sent out 240 questionnaire and 51 questionnaires were returned. The total valid response rate was 21.25 percent. After the analysis of empiric, this study gets the following five conclusions :(1)At first Taiwanese entrepreneurs dispatch Taiwanese managers to establish the system and pass down enterprise culture, but they use Chinese to be managers in 3-5 years.(2)Taiwanese entrepreneurs provide well-paid, bonus, good promotion and training instead of house buying, joining company policy and signing non-compete-agreement Contract for retaining Chinese managers.(3)The high levels of managers regard to cultivate local talent actively is helpful for the future based on the management continuity. And they believe the Chinese managers is low loyalty and high turnover rate.(4)The Chinese managers replaced Taiwanese successfully; however, the employing policy tends to perform the jobs and business-driven ways and employs few high levels of managers. This study also shows the Localization of the middle high levels of managers is planning. (5)The higher non financial performance, the higher involvement of Chinese managers' participation in the policy decision-making process.

Key words : Localization 、 Taiwanese Entrepreneurs 、 Chinese managers

# 目 錄

誌謝	I
中文摘要	II
Abstract	III
圖目錄	VI
表目錄	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	8
第三節 研究架構與流程	9
第二章 文獻探討	12
第一節 管理幹部當地化相關文獻探討	12
第二節 管理幹部當地化對組織績效的影響	37
第三章 研究方法	40
第一節 研究對象	40
第二節 抽樣方式與問卷設計	44
第三節 資料分析法	50
第四章 實證分析與討論	51
第一節 樣本分析	51
第二節 因素分析與信度檢定	58
第三節 在各研究構面之描述性統計分析	63
第四節 迴歸分析	78
第五章 結論與建議	82
第一節 研究結論	82
第二節 管理意涵	85

第三節 未來研究建議-----	89
附 錄	
附錄一 研究問卷 -----	90
附錄二 管理幹部當地化狀況表 -----	98
附錄三 各研究構面之描述性統計量 -----	102
參考文獻	
中文文獻-----	103
英文文獻-----	107

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	9
圖 1-2 研究架構	11
圖 3-1 LCD 產業鏈簡圖	42
圖 3-2 TFT-LCD 兩岸分工模式	43

## 表目錄

表 1-1	主要國家歷年經濟成長率比較表	1
表 1-2	2001 年至 2009 年核准對外投資金額—按地區別	2
表 2-1	當地化定義	12
表 2-2	當地化的各項構面	14
表 2-3	任用當地管理幹部之因素	20
表 2-4	阻礙任用當地管理幹部之因素	25
表 2-5	外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色	28
表 2-6	影響外派人員推動管理幹部當地化的意願	31
表 2-7	組織績效衡量指標	38
表 3-1	我國平面顯示器產業展望	41
表 3-2	中國籍管理幹部之任用因素	45
表 3-3	阻礙中國籍管理幹部之任用因素	46
表 3-4	問卷設計參考來源	49
表 4-1	問卷發放與回收狀況表	51
表 4-2	各受訪公司問卷發放與回收狀況表	51
表 4-3	樣本公司基本資料	54
表 4-4	問卷填答者基本資料	56
表 4-5	外派人員推動管理幹部當地化的意願構面之因素分析	59
表 4-6	任用中國籍管理幹部構面之因素分析	60
表 4-7	管理幹部當地化程度構面之因素分析	61
表 4-8	問卷信度分析表	62
表 4-9	對管理幹部之任用政策	64
表 4-10	初期外派幹部最主要負責的工作	65
表 4-11	管理幹部當地化比率	66

表 4-12 預計當地化最高職位-----	68
表 4-13 中國籍管理幹部所任職的部門廣度-----	68
表 4-14 外派幹部與中國籍管理幹部管理廣度之變化-----	70
表 4-15 中國籍管理幹部近兩年的離職率-----	72
表 4-16 中國籍管理幹部離職原因統計表-----	73
表 4-17 任用中國籍管理幹部之關鍵因素-----	75
表 4-18 阻礙任用中國籍管理幹部之關鍵因素-----	76
表 4-19 當地化程度與推動當地化的影響因素之迴歸分析-----	79
表 4-20 非財務績效與當地化程度之迴歸分析-----	81

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

2010年1月，中共國家統計局公布2009年中國國內生產總值（GDP）達到近33.54萬億元人民幣，比2008年增長8.7%。這一數據，意味著中國達到了溫家寶在2009年全國人大會議發表政府工作報告時定下的「保八」目標，也意味著中國將可能取代日本成為僅次於美國的世界第二大經濟體。在世界經濟深陷衰退中，2009年中國經濟依然繳出漂亮的成績，保持引人注目的經濟成長率，許多經濟學家甚至認為中國可以幫助帶動世界其他國家走出低谷。中國經濟快速成長，已成為區域甚至全球的經濟大國，其經濟的發展形勢更是牽動全球經貿版圖的消長，成為近年來各界關注的焦點之一。

表 1-1 主要國家歷年經濟成長率比較表

單位：%

年別	中華民國	美國	日本	德國	法國	英國	義大利	南韓	新加坡	中國	香港
2001	-1.65	1.1	0.2	1.2	1.9	2.5	1.8	4.0	-2.4	8.3	0.5
2002	5.26	1.8	0.3	0.0	1.0	2.1	0.5	7.2	4.2	9.1	1.8
2003	3.67	2.5	1.4	-0.2	1.1	2.8	0.0	2.8	3.8	10.0	3.0
2004	6.19	3.6	2.7	1.2	2.5	3.0	1.5	4.6	9.2	10.1	8.5
2005	4.70	3.1	1.9	0.8	1.9	2.2	0.7	4.0	7.6	10.4	7.1
2006	5.44	2.7	2.0	3.2	2.2	2.9	2.0	5.2	8.7	11.6	7.0
2007	5.98	2.1	2.4	2.5	2.3	2.6	1.6	5.1	8.2	13.0	6.4
2008	0.73	0.4	-1.2	1.3	0.4	0.5	-1.0	2.2	1.4	9.6	2.1
2009	-1.87	-2.4	-5.0	-5.0	-2.2	-4.8	-4.7	0.2	-2.0	8.7	-2.7

資料來源：行政院主計處，2010，國民經濟動向統計季報<sup>1</sup>，第128期（2月）

自政府開放中國投資以來，中國充沛且廉價的勞動力和廣闊的市場空間對台商產生了巨大的磁力，加之同種同文帶來的語言溝通的便利，大大降低了台商西進的投資成本，使得眾多台商紛紛前往中國尋覓商機，他們憑藉著雄厚的

<sup>1</sup> 行政主計處的資料來源：歐盟統計局，中國統計年鑑，各國官方網站。

資金實力和豐富的商戰經驗，很快在中國站穩腳跟，並獲取了豐厚的經濟回報，由此產生的財富效應則吸引了更多的台商不斷跟進，形成一浪高過一浪的投資熱潮。根據經濟部投審會《2009年統計年報》顯示，台灣對中國的投資金額逐年遞增，除2005年稍有減少外，2006年增為76.42億美元；2007年更是增為99.71億美元，而在2008年世界經濟情勢呈現衰退的情形下，對中國的投資卻依然維持成長，金額為106.91億美元，短短五年內增率為54.04%。這些數字僅限於在國內向政府申請經核准的數字，並不包括透過境外第三地再進入中國的台商，由此可見，中國已成為台商事業爭逐的重要版圖。

表 1-2 2001 年至 2009 年核准對外投資金額—按地區別

單位：萬美元

年度	日本	南韓	香港	新加坡	馬來西亞	菲律賓	泰國	越南	中國 <sup>2</sup>	北美	歐洲	中南美洲
2001	16,903	1,210	9,490	37,830	4,552	4,620	1,629	3,091	278,415	134,173	4,687	211,917
2002	2,355	519	16,706	2,576	3,196	8,283	596	5,519	*672,306	58,201	15,442	189,357
2003	10,037	1,067	64,129	2,640	5,022	237	4,899	15,737	*769,878	46,740	7,672	226,387
2004	14,933	637	13,970	82,223	3,548	239	866	9,513	694,066	55,985	6,191	132,153
2005	4,255	361	10,756	9,770	2,820	1,494	2,027	9,393	600,695	31,797	29,931	130,026
2006	1,093	1,591	27,202	80,630	3,124	1,348	8,167	12,374	764,234	48,779	46,380	184,876
2007	1,881	1,101	18,957	119,411	6,502	1,325	71,212	10,928	997,055	134,638	41,820	181,658
2008	5,211	23,526	33,736	69,763	2,781	263	930	63,932	1,069,139	40,108	13,769	171,516
2009	10,275	968	24,124	3,670	8,354	2,183	1,496	24,277	714,259	111,438	9,954	84,469

資料來源：經濟部投審會，2009年統計年報

中國的投資熱潮，不只是台灣的問題，而是一種全球現象。中國於2001年12月正式加入世界貿易組織（WTO，World Trade Organization），經濟開始進入一個新的發展時期，許多外商企業也加快佈局中國的腳步。根據調查，從2002年到2009年這短短七年間，外來企業在中國的投資增加了一倍以上。因此在中國的台商，面對的競爭對手，不再只是台商、中國國營企業、私營企業而已，還有許許多多來自世界各國擁有豐沛資本與技術資源的多國籍企業（羅哲修 2002）。

<sup>2</sup> 政府尚未開放中國投資，許多台商透過第三地及其他管道進入中國投資，1997年5月14日修正「兩岸人民關係條例」規定，政府對違規偷跑的台商僅象徵罰鍰，鼓勵台商回台補辦許可，因此標示\*號之金額包括向投審會提出補辦許可案件的金額。

台商在中國投資佈局，可大致分為三個時期，其策略的演變，是從原本「單打獨鬥」到「策略聯盟」與「產業群聚」，形成「點—線—面」的演化模式，尤其是 2000 年以後，台商西進有了新變化，台灣大中型電子產業相繼「登陸」後，產業群聚的趨勢更加突出。知識密集和資本密集的電子、資訊等高科技產業逐漸開始取代單純的生產、加工和製造等勞動密集型產業。目前台商赴中國投資集中在三大區域，分別是以深圳與東莞為核心的「珠江三角洲」、以上海和蘇州為核心的「長江三角洲」以及北京和天津一帶的「環渤海經濟圈」，此三大地帶也是中外廠商雲集之地，尤其是珠三角與長三角更是台商企業群聚的區域（楊平遠 2007）。近年來，中國沿海發展極快，外資集中，民工缺乏，基本工資逐年調高，台商在降低成本的壓力下，不斷尋找便宜及有高素質勞動力的製造基地，不得不進行群聚遷移，以期在人力資源之供應無慮。隨著中國西部大開發政策的實施，許多台商逐漸將投資的目標轉向投資政策優惠、自然資源豐富、以及土地、勞動力價格低廉的廣大的中西部地區。

產業群聚的發展可以因吸引外地或外國產業群聚成員加入，進而加快本身的發展（Porter 2001）<sup>3</sup>，相對也會吸引人才的聚集，提供企業足夠的人力需求。但中國幅員廣大，南北相距 5,500 公里，東西相距 5,200 公里，複雜的地理生態，56 個民族的大融合，因而造成地域性的文化、風俗差別極大，各地區的人文素養與經濟開放的程度不一樣，更是影響企業的人力資源管理。整體而言，中國的經濟發展是由沿海開始往內陸延伸，人力資源管理的概念亦是循著此方向散播，然而經濟快速發展，人才的培育能否跟得上需求，對企業人力資源而言，是一大挑戰（林燦螢 2005）。林燦螢（2005）根據實地參訪中國、外商及台商等企業，針對外資投資珠三角、長三角、環渤海經濟圈三大區域提出人力資源管理的看法。

### （一）珠江三角洲地區

珠江三角洲地區是中國最早開放外商進入的地區，鄧小平的南巡直接促成深圳市的開放與發展，借由中國推展的『三來一補』<sup>4</sup>的加工模式，許多加工型態的傳統產業，紛紛進駐深圳等地區，並逐步促進如東莞、中山、珠江、黃江一帶地方經濟繁榮。在珠江三角洲一帶，大多以出口為導向的加工產業居

<sup>3</sup> 資料來源：高登斯、李明軒譯（2001），Michael E. Porter 著，「競爭論〈下〉」，天下遠見。

<sup>4</sup> 三來一補是來料加工、來樣加工、來件裝配及補償貿易的統稱，是中國大陸在改革開放初期嘗試性地創立的一種企業貿易形式，它最早出現於 1978 年的東莞。在實際操作中，通常外商與中方村鎮經濟發展公司或有加工貿易資格的經濟組織訂立加工裝配業務合同，並辦理加工裝配工廠的設立登記，由中方委派廠長、財務或關務，外商出資金、設備、技術及來料、來樣、來件並組織生產加工。出口後按月根據企業規模或外匯工繳費的一定比例向中方單位上繳統籌費及相關的管理費用。（資料來源：MBA 智庫百科）

多，因此，基層人力需求最大，故廣東附近省份如廣西、湖南、江西一帶，皆是提供這些企業所需人力的來源。在經濟發展帶動之下，珠江三角洲各地方的政府有豐富的稅收，地方人民有很好的福利與收入，因此民眾普遍樂於參與各種經濟活動，對於學術上的鑽研相對於華東及華北的民眾就比較不熱衷。長期以來，本地區的高科技人力供應常出現嚴重不足，以致高新科技的廠商常需自母公司調派人力或到北方與西北方募集高新科技人才，更甚者將公司往長江三角洲一帶遷移。

## (二) 長江三角州地區

2000 年以後台商產業逐漸北移上海，由於地處魚米之鄉，交通便利，國際性企業廠商趨之若鶩。改革開放之後，上海浦東地區、蘇州、昆山陸續推出高新科技園區，提供許多優厚的措施，因而吸引許多來自歐美及日本、新加坡、台灣等國家之高科技企業廠商陸續投入設廠，當地高科技人才一時炙手可熱，每家公司陷入人才爭奪戰，用人費率節節升高。因此，每年畢業季節，這些高科技公司人力資源主管，便開始策劃到東北與西北等地區招聘人才，並計畫如何在明星學校搶優秀畢業生，免費提供機票到公司考察，承諾各種培訓機會等。

## (三) 環渤海經濟圈

由於北京是政治中心，中國改革開放後，外商叩關就由北京開始，大部份外商總部均設在北京，因此人力資源管理的觀念導入亦較早；先天的政治環境加上後天的外商刺激，使北京地區較早接觸國際性的潮流，資本主義與社會主義在此形成穩健的人力資源發展模式，外商藉由優厚的薪資福利條件，吸引優秀人才，中國本土企業亦藉由外商培養的人才來提升企業經營的效率與效果。因此有著較好的高科技產業發展條件的北京、天津及東北瀋陽等地成為台商高科技產業北移的熱門地點。

中國改革開放，帶動的不僅是經濟的成長，更讓中國社會文化發展逐漸與國際接軌，尤其是中國人才的崛起。根據中國商務部外資司的不完全統計，自 1994 年加拿大北方電訊公司在北京設立第一家研究中心起，至 2009 年 7 月，跨國企業在中國設立的研發中心已達到 700 多家，舉凡許多國際知名之企業如 IBM、Oracle、Sony、3M、Microsoft、Intel 及 Nokie…等，累計投入的研發金額約 50 億美元。目前，在跨國公司研發中心中，來自中國大陸的研發人員平均佔 95%，具有博士和碩士學位的研發人員佔 56%，大學本科生佔 41%。如三星通訊技術研究有限公司、微軟中國研究開發中心、摩托羅拉中國研究院、朗訊科技（中國）有限公司貝爾實驗室的研發人員幾乎全部來源於中國大陸，且

很多是具有碩士、博士學歷的高端人才<sup>5</sup>。3M在中國實行研發當地化，將研發的決策權交給當地，研發中心分佈在北京、上海、廣州和蘇州。短短幾年間，3M(中國)公司申請 140 項國家專利，建立了 400 人的研發團隊，只有 2 位外派員工（王亦丁 2009）。而比爾·蓋茲曾經說過：「選擇在中國設立 Microsoft 亞洲的第一個研究中心，是因為中國有許多優秀的人才」。跨國企業的研究中心的功能已不限於研究適合中國市場的產品，還包括研究中國社會和變化，以發掘更多更好適應當地化的需求。目前很多跨國公司實施了“中國研發政策”，預計將中國從“製造工廠”變成“研發基地(何忠長 2009)。意涵著這些跨國企業將自己的競爭力帶到了中國，不再只是利用相對廉價的勞動力資源，這是對中國整體發展包括市場前景、人才素質等有了高度的認同。因此有人用「第三次世界大戰」來比喻日益升級的人才爭奪戰，中國正逐漸成為這場戰爭的主戰場。

台商在中國經營不論在產品的品質、品牌的建立、市場的耕耘都有相當優異的表現，唯有在管理當地化的策略規劃、關鍵人才佈局、跨文化溝通、勞資關係等方面，卻相對顯得薄弱。中國發展研究基金會與零點研究集團 2004 年 3 月發布《境外資本在中國社會中的融入度研究報告》<sup>6</sup>，這份針對中國一般市民、外資企業員工、高階主管與政府官員進行的調查顯示，台商企業在中國社會「接受度」的整體評價中位居最後一名，在發展前景、社會形象、產品選擇、企業文化、內部環境與公共關係都是殿後，遠遠落於後歐美企業。在融入度最高的企業中，僅有統一與康師傅兩家台商擠進前三十名。十多年來，六萬五千多家台商挾著同文同種的優勢，西進中國投資，但是為何最後卻沒有受到中國社會的認同（江逸之 2004）？

兩岸雖屬同文同種，數十年來台灣受西方文化的影響，而中國大陸長期對外封閉、集權及鬥爭，而造成重地方色彩、派系的文化，中國雖然致力於經濟的改革開放，但在政治上對企業仍有各種程度的控制（趙必孝 1997）。由於海峽兩岸亞文化<sup>7</sup>的差異，目前企業經營上浮現了許多跨文化管理的問題，諸如：

---

5 資料來源：范洪軒編輯，2009，中國研發：回歸本土創新，東北網 IT 頻道，<http://it.big5.dbw.cn/system/2009/07/14/052007566.shtml>

6 從 2004 年開始，由世界銀行資助，每年由中國國務院發展研究中心與零點研究諮詢集團進行的「境外資本在中國社會中的融入度研究」，抽樣針對大陸居民、企業經理人進行調查，藉以了解外資企業在中國社會的「接受度」。

7 亞文化又稱集體文化或副文化，指與主文化相對應的那些非主流的、局部的文化現象，指在主文化或綜合文化的背景下，屬於某一區域或某個集體所特有的觀念和生活方式，一種亞文化不僅包含著與主文化相通的價值與觀念，也有屬於自己的獨特的價值與觀念，並構成亞文化等都是這種亞文化。亞文化是一個相對的概念。是總體文化的次屬文化。一個文化區的文化對於全民族文化來說是亞文化，而對於文化區內的各社區和群體文化來說則是總體文化，而後者又是亞文化。研究亞文化

母公司未能對台籍幹部進行有效的跨文化訓練，以及台商企業的管理者缺乏對中國職工價值觀、工作倫理、態度與行為深刻地了解等，對中國職工仍有先入為主的偏見。就目前而言，大多數台商對中國員工的視野和工作態度不甚滿意，仍仰賴台灣幹部主導全局，這是經營初期所必經的過程，但台商企業如果想要在中國市場長期發展，如何運用中國充沛的人力資源，調整中國職工認知上的差異，並使之配合台灣高效率的管理方式，將是台商投資能否成功的關鍵（王麗園 2003）。

這幾年「當地化」口號喊得響亮的企業很多，有些台商當地化工作推動得很成功，但也有部分台商推動的過程不太順利。其中青島英派斯集團及大潤發都是推動當地化成功的例子。以生產室內健身器材起家，從投資初期只做出口到深耕內銷市場的英派斯，不僅是中國出口量最大、規格最齊全、品種最多的健身及運動器材集團，更是在中國內銷市場中同時擁有「中國名牌」和「中國馳名商標」兩項殊榮的台資企業。英派斯從當年招收不到 70 個員工，到現在員工已超過 1,800 人，而且其中只有董事長朱瑜明來自台灣。朱瑜明到青島投資之初就考慮到「人員當地化」，而且執行得很徹底。他強調，英派斯之所以能在中國大陸立足，最重要的因素就是當地化，除了當地化之外，英派斯也重視人員培訓，改變員工及幹部的價值觀，並採取以人為本的經營理念，部份高級管理人員入股分紅，增強員工的向心力（任紋儀 2009）。而潤泰集團旗下的大潤發賣場，2009 年在中國市場已經正式在單店營業收入、總營業收入等幾項重要的評估指標中，打敗外資超市龍頭家樂福，成為名符其實的第一大連鎖賣場。讓台資大潤發不但能領先本土連鎖賣場，更逐年超越沃爾瑪、特易購、家樂福等早在中國大陸布局的國際連鎖大企業，重要秘訣在於大潤發不只能師夷長技以制夷，還能彈性調整地域化的需求，比本土企業更本土（彭琳 2010）。大潤發在中國的店總經理有高達 95% 已拔擢當地幹部，除了重用當地人才之外，還實施員工分紅制度，一位店總經理的本薪加分紅，一年可以超過百萬台幣。此外，為了加強中國人才的培訓，該公司還於 2006 年成立量販學院，以加強教育訓練（楊雅民 2007）。

相較於以上成功的例子，仍有部分台商認為管理幹部當地化可行性不高，特別是與公司發展有關，牽涉一些商業機密，例如財務管理、產品技術開發、行銷管理…等方面，許多台商認為這些主管不可以當地化，否則會失去優勢。起因於許多台商與當地人合資的過程，因對當地法令不熟悉，或過度信賴對

---

對於深入瞭解社會結構和社會生活具有重要意義。

方，因而喪失經營主導權，加上中國人治色彩濃厚，黑幕重重，常使台商求助無門，一夕之間心血盡失。2007年4月新光三越與北京華聯集團合資設立的新光天地在北京轟動開幕，短短幾個月，卻驚傳北京華聯集團企圖獨吞新光天地，以貪污、洩露國家重大商業機密為由，要求新光三越拱手讓出經營權（卓怡君 2007）。1993年太平洋建設章家的太平洋 SOGO 百貨，與當地企業合資在上海設立據點，開啟台灣百貨西進的第一頁。但是，太平洋百貨在中國經營荊棘重重，當年太平洋 SOGO 百貨爆發財務危機，原太平洋百貨中國總經理率領員工集體出走，演出窩裡反，令章家元氣大傷（卓怡君 2007）。台商經營上所遇到挫折與失敗，很多時候是台商自以為瞭解中國市場以及誤信當地人，台商被當地人坑殺以及被自己員工背叛或者殺害的社會事件已不是新聞，因此台商在用人方面，有先入為主的觀念，容易築起一道防衛牆，對當地人信賴感較為薄弱。

目前，跨國公司在中國的當地化仍在進行中，也因中國特殊的人文社會背景，各方人士對於管理幹部當地化持有正反面的看法，因此，有許多實施的策略和細節需要不斷的深入和研究。有鑑於此，本研究擬瞭解台商推動管理幹部當地化的現狀，並探討影響台商管理幹部當地化的因素及管理幹部當地化的程度對組織績效的影響，以供未來有意推動管理幹部當地化的企業作為參考。

## 第二節 研究目的

當地化的歷程相當艱辛與複雜，具有相當高的困難度，例如：文化的融合、釐清外派人員的責任、持續發展地方管理者...等，如果企業想要當地化，必須將當地化列為企業重要的目標，並有周詳的準備 (Evans, Pucik and Barsoux 2002)。尤其中國以農工階級及社會主義立國，普遍認為它是一個不論貢獻程度、重視職工權益的國家。十多年前，台商看中中國當地廉價人力資源，西進中國投資設廠，初期中國員工在技術及管理理念方面尚未成熟，所以台商企業管理人員多是從總部派過來的台籍員工，台籍員工的薪資待遇和地位均優於中國員工。如今，台商企業在中國的發展已進入穩定發展期，企業開始考慮成本，「當地化」成必然趨勢。

目前多數的中國台商企業實施幹部當地化政策的時間大約在 10~15 年之間，初期以培植最基層的幹部開始，例如從班、組長級先培養，再逐步培養車間主任，課長及經理級，甚至副總經理、總經理等人才。因基層幹部（班組長、課級幹部）當地化的情形已相當普遍，本研究將嘗試探討理級以上職位當地化的情形，包括總經理、副總經理、協理、處長、經(副)理...等，理級以下之職位當地化，並不在本研究範圍內。因此本研究範圍將管理幹部定義為理級幹部以上之中高階幹部職位。

列出本研究預計達成目標如下：

- 1.瞭解台商推動管理幹部當地化的現狀，包括外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色與推動意願、公司培養中國籍管理幹部之情形。
- 2.推動管理幹部當地化之影響因素。
- 3.分析管理幹部當地化程度對於組織績效的影響。

### 第三節 研究架構及流程

依據上述研究動機與目的，本研究係以台商中國子公司為研究範圍，主要採用問卷調查法，並輔以電話訪談。據此實證管理幹部當地化執行情形，並分析影響管理幹部當地化之因素及管理幹部當地化程度對於組織績效的影響程度。本研究首先確認研究動機與目的，再依據相關理論與文獻，建立研究架構，而後透過問卷設計，以電子郵件方式發放問卷，之後再回收問卷進行分析研判，最後提出結論與建議。綜合上述，本研究之流程如下圖所示：

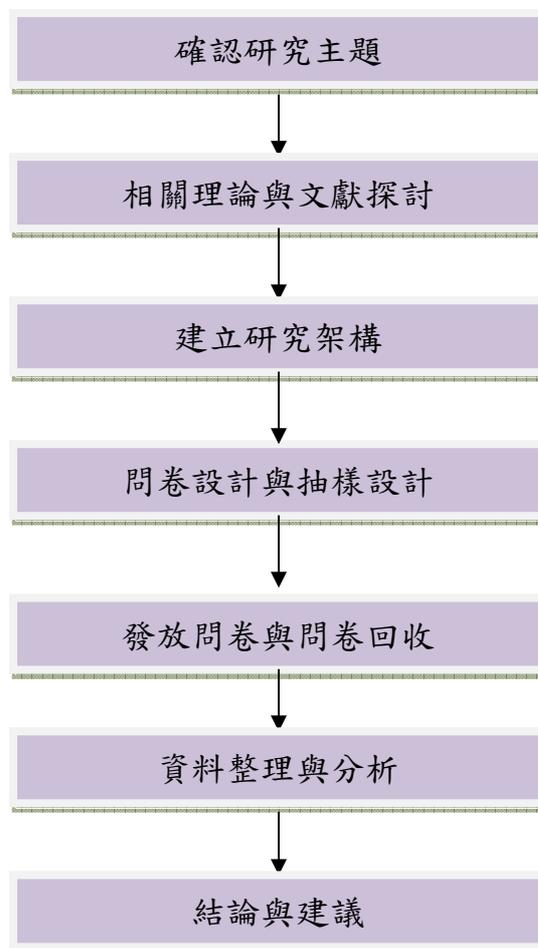


圖 1-1 研究流程圖

本研究之章節共分為五章，簡要說明如下，其研究架構如圖 1-2 所示。

## 第一章 緒論

本章分四節，首先說明本論文之研究背景及動機，其次說明本研究欲達成的目的，最後說明本論文之研究架構及流程。

## 第二章 文獻探討

回顧探討國內外文獻，本章分為三節，首先為當地化探討，其次為管理幹部當地化相關文獻探討，最後為管理幹部當地化對組織績效的影響。

## 第三章 研究方法

本章提出本研究之研究樣本，並說明資料來源與問卷設計及資料分析法。

## 第四章 研究結果分析

本章利用統計方法分析蒐集資料，說明本研究經實證調查與整理分析後，所發現的研究結果。

## 第五章 結論及建議

本章提出研究結果之彙總，同時說明研究之限制，並論述在學術理論及管理實務上的涵義與貢獻，提出可供實務界參考的建議及學術界後續研究的建議。

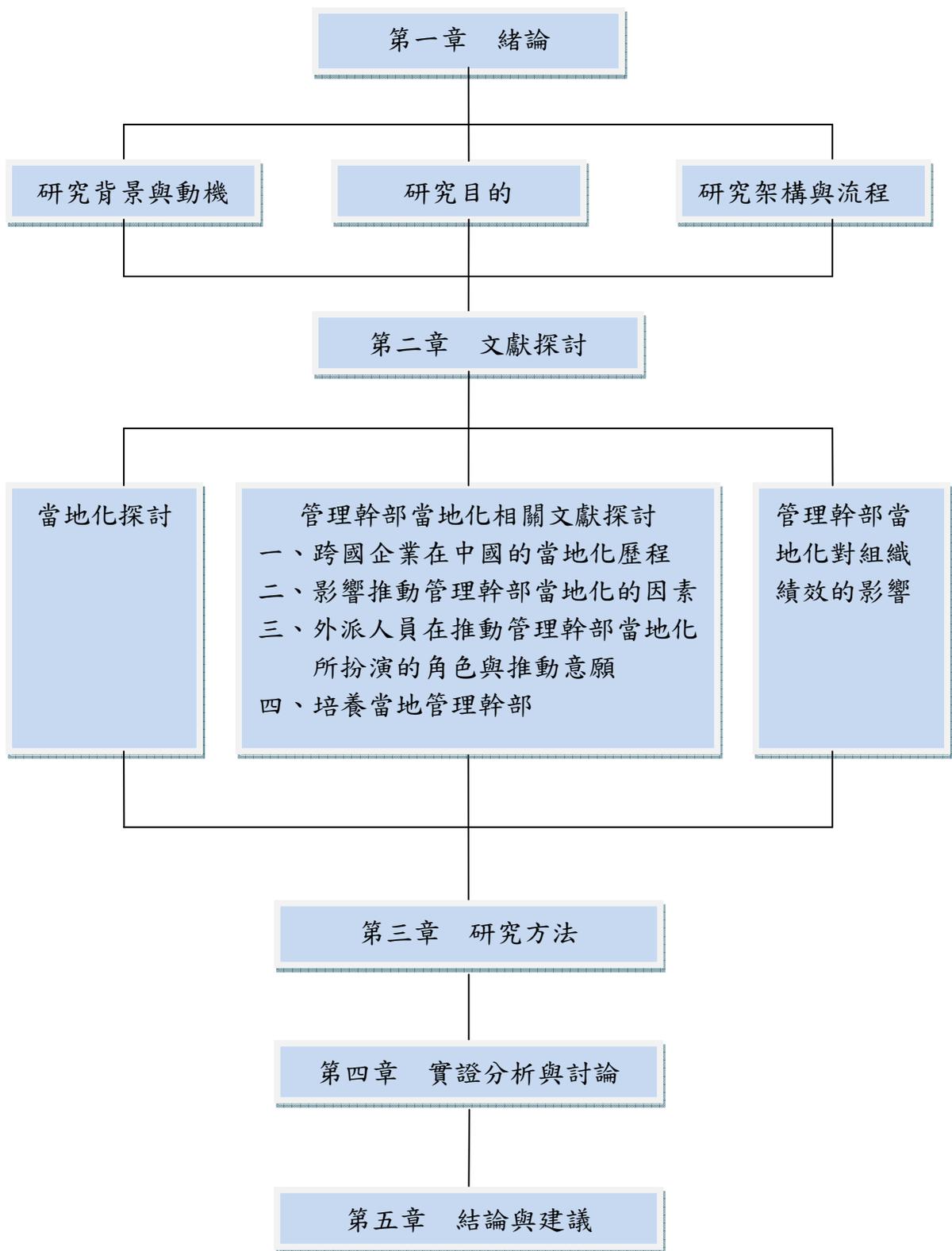


圖 1-2 研究架構 (本研究整理)

## 第二章 文獻探討

### 第一節 管理幹部當地化相關文獻探討

#### 一、當地化的定義

何謂當地化 (Localization)？學者認為是多國籍企業對海外投資時，為了因應當地國家民情、區域特性所進行的調整，又稱為地方調整 (local adoptions) 地方反應力 (local responsiveness)、國家反應力 (national responsiveness)、地區化 (regionalism)。當地化是一個過程而不是一個目的，一個事物為了適應當前所處的環境而做的變化，通俗的說就是入鄉隨俗。實質是跨國公司將生產、行銷、管理、人事等全方位融入東道國經濟中的過程。整理各學者對當地化的定義如表 2-1 所示：

表 2-1 當地化定義

學者/年代	內容敘述
Edfelt and Trondsen(1987)	當地化是指調整企業活動，以回應當地與母國間歷史、文化及價值觀的差異，使企業活動適合當地運作。
Bartlett and Ghoshal(1988)	多國籍企業分支機構的創新功能時，其定義為分支機構針對當地環境，以自己的技術和管理資源，在當地發展新產品、流程或管理系統。
Jarillo and Martinez(1990)	活動的區域化程度在不同國家子公司的同一活動間之協調整合程度；亦即子公司為因應當地經營環境所做的必要調整。
Wright and McMahan(1992)	當地化是指企業因應當地與母公司之間在歷史、文化、價值觀等差異為主，使得企業的營運活動更適合於當地運作。
Fryxell, Butler and Choi(2004)	當地化是指當地主管取代派外主管的過程。

資料來源：本研究整理

## 二、當地化的構面

跨國企業在國際化歷程中，規劃海外子公司當地化策略的構面相當廣泛，有重視任用「當地管理人員與技術人員」的人才當地化、有強調「當地採購採購原物料」的資材當地化、有強調「當地從事研發工作」的研發當地化；無論強調哪一方面，其先決條件，就是多國企業的組織機能與生產技術必須作適度的調整，以吸收當地資源的投入（陳添枝、王文娟 1994）。

Sugiura（1990）曾以 Honda 汽車成功的經驗，提出當地化的四個構面，列示如下：

1. 產品的當地化：開發、製造並行銷最適合現有及潛在顧客需求的產品，且能符合當地社會經濟狀況。
2. 生產的當地化：不單只是將完成品輸出至主要市場，而是要在該地從事生產活動，落實當地產銷的理念。
3. 利潤當地化：儘量將在當地獲取的利益投入或回饋當地市場。
4. 管理的當地化：跨國企業不只是將母公司的管理運作系統及技術移轉出去，最重要的是必須讓當地的經理人及員工瞭解公司的文化與哲學，如此才能完成共同的目標，可行的作法有：(1)鼓勵從總部外派到國外的經理人盡力去了解當地的文化與思考模式，使其融入其中，成為當地的一份子。(2)授權給當地員工。(3)創造管理者與員工之間生命共同體的感覺，以使公司的每一成員都能朝共同目標前進。

中國是一個多變的市場，何忠長（2009）提出跨國公司在中國的發展策略最成功的就是當地化策略，包括關係當地化、產品當地化、市場當地化、人員當地化以及研究當地化。它有利於跨國公司降低海外派遣人員和跨國經營的高昂費用、與當地社會文化融合、減少當地社會對外來資本的危機情緒，亦有利於東道國經濟安全、增加就業機會、管理變革、加速與國際接軌。列示如下：

1. 關係當地化：中國社會正處在從傳統走向現代的過程中，“關係”是十分重要的社會組織資源。跨國企業關係當地化採取的策略，主要有與高層政府公關、支持中國教育事業及體育事業、支持中國西部建設、熱心公益事業回報社會等。關係當地化保障了跨國企業在中國的投資成功，並幫助他們贏得了中國政府和民眾的信任，是跨國企業當地化的核心策略。

2. 產品當地化：是指跨國企業的主要產品及配件在中國生產或原材料當地採購。產品當地化策略確立了跨國企業在中國市場得以長期發展的“合法”地位、奠定低成本擴張的基礎、建立在中國的最佳合作夥伴和供應鏈，使之成為跨國企業實施全球化供應鏈的重要一環。
3. 市場當地化：跨國企業實施市場本土化的行銷策略，先會瞭解中國本土文化特徵、消費心理和情感需求，並以國際品牌形象的原有特色為前提，把洋品牌做“土”，以克服消費文化的隔閡，拉近與消費者的距離，贏得消費者的認可。
4. 人力資源當地化：在中國市場上，跨國企業強調因地制宜、以人為本的原則，重視利用當地人力資源，重用華人精英，讓華人專業經理人掌控中國市場，使其成為實施當地化策略的最重要的本地力量。許多跨國公司認為，當地化的優秀員工團隊及管理階層更能理解中國消費者的需求，能幫助企業將其一流的技術及其成功的經驗融入於中國文化，為企業在中國的發展奠定基礎。
5. 研究開發的當地化：在研究和開發方面，跨國企業不僅把世界先進技術帶入中國，而且十分重視中國的研發機構和人員，積極推動技術研發的當地化。各大跨國企業在北京建立的研究院和研發中心有愈演愈烈之勢，不限於研究適合中國市場的產品，還包括研究中國社會和變化，以迎合當地消費群的需求。目前很多跨國企業實施了“中國研發策略”，要把中國從“製造工廠”變成“研發基地”。

本研究主要探討台商在中國發展時，其管理幹部當地化的因素與程度，故將當地化的議題鎖定在「人才當地化」上，並延伸至「管理幹部當地化」的議題上。彙整各學者針對當地化策略之各項構面的研究，如表 2-2 所示：

表 2-2 當地化的各項構面

學者/年代	內容敘述
Puick and Katz(1986)	當地化包括四方面： 1. 產品當地化 2. 生產當地化 3. 利潤當地化 4. 管理當地化 其中管理當地化為決定跨國企業經營成敗的重要關鍵。

學者/年代	內容敘述
Sugiura(1990)	認為當地化應包括四個構面： 1.產品的當地化 2.生產的當地化 3.利潤當地化 4.管理的當地化 尤以決定跨國經營成敗的管理當地化最為重要。
陳添枝、王文娟(1994)	1.任用「當地管理人員與技術人員」的人才當地化、 2.強調「當地採購採購原物料」的資材當地化。 3.強調「當地從事研發工作」的研發當地化。
何忠長(2009)	1.關係當地化 2.產品當地化 3.市場當地化 4.人員當地化 5.研究當地化

資料來源：本研究整理

### 三、跨國企業在中國的當地化歷程

由相關的研究發現，企業進行海外投資時，基於競爭策略、企業文化、生產技術和財務實力，會制定適合自己的人力資源策略，但人力資源佈局必須與企業所處的外部環境與策略方向配合。曾紀幸（1999）研究指出，台商所屬的產業型態不同，其海外投資的動機及所仰賴的資源基礎也有所不同；林明杰（2000）則認為，企業對外投資的動機因素會影響其技術移轉的內涵；此外，戴媛坪（1998）的研究還發現，台商赴中國投資的動機，因進入時期不同亦有階段性之改變。Robinson（1984）研究發現，當海外子公司處於開始生產階段時，海外子公司之管理幹部以母公司國籍者居多；當公司進入成長階段且產品漸多樣化時，管理幹部將漸由當地國籍人員擔任；而當海外市場成熟且進入競爭階段時，此時母公司國籍之管理幹部又將增加；最後當海外子公司進入安定及衰退期時，管理幹部又以當地人員擔任為多。由此可知，公司之海外任用政策將隨進入海外市場之時間而有所不同，開始時以母公司人員為主以順利移轉技術與 know-how，漸漸再因當地化趨向改以任用當地人。

McComb（1999）指出中國人力資源體系僅著重人事與管理，而非人員安

置策略。因教育制度及政策體制無法提供跨國企業適當的人員需求，使得早期跨國企業必須配合中國的人力資源的運作模式。而跨國企業在中國管理人員當地化的歷程可分為二個階段：

### (一) 1980 年代

80 年代早期，由於跨國企業大多採合資方式投資中國，在中國的合資企業大多雇用當地員工，解決當時國有企業人力過剩及被解雇的現象。此時跨國企業的人力資源功能皆受制於與中國共產黨有關的政策。早期中國的人力資源任務主要是與相關勞工機關建立關係及管理國家所支持的醫療、住家、退休等福利措施。著重於繁瑣小事，對基本的僱用政策、人的安置、人的生涯規畫並不重視，尚未展現所謂的策略性人力資源功能。80 年代末期，海外求學歸國者成為跨國企業極力聘任人員。跨國企業聘用中國（經理/主管）年紀約在 25-40 歲，大部份集中 33-36 歲間，現齡 40 歲以上的應徵者一般不會被聘用，主要是因為此年齡層過去經歷文化大革命，因此產生管理人員供給的斷層。

### (二) 1990 年代

90 年代初，跨國企業外派人員因不懂語言、文化、歷史傳統，增加外派的困難，因此跨國企業開始重視當地化，當地化不僅可以降低人事成本，亦可透過當地人員了解中國商場文化，以達業務上揚速度。1990-1995 年間，很多跨國企業由總部或香港遴選人力資源主管到中國，輔助資深外派幹部處理人力資源問題。至 1995 年則逐漸採用中國人與「本土外派員」(Local expert/local hire) 為經理人，即具中文能力、文化、歷史且有意願在中國發展，但不需要有相關產業工作經驗；然而，大部分的跨國企業卻付出績效低落的代價。因此跨國企業開始聘任會說英文、有經驗的中國當地主管；大量的當地職員，需要當地化政策將其融入公司的文化中，才能貫徹跨國企業的經營政策。許多跨國企業預計未來十年內，將所有的職位，甚至中國地區營運的 CEO 全部當地化。

2001 年在中國加入 WTO 後，國際資本一致看好中國市場的發展與前景，而競相湧入，隨著經濟的發展和國民收入的提高，跨國公司的勞動力成本不可避免會出現大幅上升，再加上中國很多內資企業現在也開始重視給員工高工資和高待遇，對員工進行定期的培訓等。面對這種趨勢，跨國企業開始重新對自身的經營策略進行審視，從利用中國低廉的勞動力轉變為利用中國大量的技術人才和管理人才，進而將中國重新定位為研發基地及營銷中心(何忠長 2009)。據中國商務部分析，目前跨國企業在中國當地化呈現了三方面新趨勢：一是人員當地化方面，管理人員和技術人員的當地化趨勢明顯；二是技術當地化程度不斷加深，跨國企業產品不斷創新，促使技術向當地轉移，而研發中心

的快速增長，使基礎技術的研究逐漸朝向應用技術的研發；三是生產配套的當地化日益突出(何忠長 2009)。

李全偉(2009)採訪 IBM 大中華區董事長周偉焜，提出中國在改革開放後，IBM 是最早進入中國的跨國公司之一。它在中國的發展經歷了四個階段，基本上代表了其他早期進入中國的外資企業的發展歷程。

第一個階段是 1979-1990 年，屬於“試水溫”階段，那時候外資企業還不能直接開辦分公司，只能成立辦事處。外商企業對當地員工的要求一般是具有一定的語言優勢、電腦能力，可以勝任一些低階和庶務性的職務，而初、中階主管職務基本上由港台及新加坡華人擔任，最高層主管往往由母公司外派人員擔任。當時外商企業很難找到成熟的本地人才，這是外商企業在中國吸納人才的初始階段。

第二階段是 1990-2000 年，是跨國公司全面投資中國市場的階段。外商企業在中國業務發展速度較快，當地人員慢慢成熟，已具備一定的國際經驗和領導水準。此時，一些外派主管逐漸回任母公司，他們的職務由港台主管接任，當地人才開始勝任初、中階主管職務。這個階段是當地人員領導力逐漸成熟的階段，已呈現蓄勢待發狀態。

第三階段是 2000-2008 年，許多跨國公司開始考慮如何將中國納入全球佈局的核心。到了本世紀初，中國變成令世人矚目的經濟焦點，發展速度驚人，當地人才已經開始在外商企業擔當中、高階職務。這個階段是當地人才蓬勃發展的時期，他們已真正在外商企業發揮領導作用。

第四個階段是 2008 年到現在，由於世界經濟增長放慢，中國、印度成了帶動全球經濟增長的領頭羊，中國市場越來越成為全球最重要的市場之一，幾乎所有跨國企業都特別重視在中國的投資和發展。目前，外商企業人才當地化正處於第四個階段。隨著當地人員的能力不斷提高和參與海外輪調、培訓，他們將在外商企業佔據更重要的地位。例如 IBM 中國公司，總裁以下的許多重要職務都已經當地化，公司擁有超過 1.4 萬名員工，經理級以上的人員約有 1,500 人，其中當地員工佔到 90%。

#### 四、影響推動管理幹部當地化的因素

##### (一) 任用當地管理幹部之因素

外派人員與當地化之間的平衡一直都是跨國企業在人力資源管理上重要的議題。Barber and Pittaway (2000) 在跨國企業外派模式中提及，跨國企業採用外派策略時，通常顧慮公司的目標與經營哲學上的契合，如果子公司所在的地區的政治經濟狀況穩定，社會文化情況相近，再加上產業技術能力有一定的水準，跨國企業會相當彈性的採用聘僱當地化的作法。

Adler (1996) 的研究提出當來自不同文化的人一起工作，誤解常會發生，而且文化差異越大，這種問題發生的頻率越多。所以當文化距離越大，跨國企業會採用更多的當地人取代外派人員來擔任中高階職務，以減少文化衝突的機會。因文化差異大時，母公司在當地市場的經營的進入障礙也越高，所以會較願意授權給當地子公司，以確保當地子公司有足夠的彈性與能力去因應市場的變化，除了權力的授予外，母公司也會傾向於改變原本內部溝通協調等管理作法，以配合當地員工的管理方式。

Wang and Law (1999) 認為在中國的跨國企業進行當地化有六個因素為：

1. 總薪資成本在當地化後將降低。外派人員的薪資比中國的薪資還高，且外派人員的薪資還有津貼並享有主管及特權（例如公司車、宿舍、多次返家）。相較之下，在中國的企業支付當地幹部的薪資比較低且減少其他昂貴的津貼支出。
2. 當地員工對當地環境有更多關聯性且易與當地人建立商業關係（Wall 1990），所以對在中國深耕的企業來說非常重要。
3. 當地化是提升中國管理者士氣的好方法。對在中國的年輕幹部來說，有發展和晉升的機會是相當重要的。晉升不公平是造成幹部流動頻繁的理由之一(The RPC salary and benefits research report 1997)。企業在積極當地化過程中提供良好的晉升機會給當地幹部。
4. 中國基層員工與中國管理幹部間有相同的語言和共同的文化背景易於相互影響，且中國員工希望主管能夠有效的傳達和瞭解他們真正關心的事情。
5. 派外人員失敗的比率非常高(Fish and Wood 1994; Gray 1991; Solomon 1994)。Solomon (1994) 以五百家企業中挑選五十家的調查報告為基礎，估計有 20%-25%的派外人員失敗。在中國雖然沒有類似的調查報告，但失敗比率可能一樣高，開發中國家也一樣。
6. 中國政府為了保護當地人的勞動市場而使跨國企業派外主管減少（Jones 1997）利用簽證的核發來控制跨國企業派外人員數量。

東莞地區早期以三來一補的企業貿易型態吸引台商前往投資，規定有些特定的職務，例如：廠長、報關人員、財務...等都必須由廣東當地人擔任，就是保護當地勞動市場的政策。

黃秀萍（1996）提出企業採用當地化任用政策的原因有四：

1. 節省海外派遣的鉅額成本：外派人員成本過高，除了薪資遠高過在母公司同職等或子公司同職等當地之從業人員的薪資外，所支出的福利費用對公司之成本亦是沉重的負擔。
2. 減少管理衝突：當地人員了解當地的民情及國情，透過當地幹部來管理當地員工，易與當地員工溝通，達到「以夷制夷」，進而減少經營之困擾。
3. 當地政府或法規的限制：多數國家常利用法令限制境內跨國企業在本國具有足夠的技術能力、人力資源的情狀下，必須雇用一定數量的本國員工。藉由企業聘僱以解決就業問題，並培植經濟發展必要人力資源。
4. 管理的延續性（Continuity）：對企業長期經營與發展而言，管理的延展性非常重要，一旦外派幹部離職，公司不但要重新選任及訓練新的外派人員，與當地政府的關係的流失、人員適應期的不穩定所帶來的損失以及當地市場的損失，其隱藏的成本所費不貲。

Boyacigiller（2000）指出，當派遣失敗時，每一位派遣人員所帶來的損失，約五萬至十案美金左右。因此為避免發生管理中斷的情形，多國籍企業勢必廣為訓練當地國民，延攬當地國民作為企業的幹部。早期就有學者提出跨國企業如果任用當地人才，將可以降低人事成本，並且提升士氣，而且，可使母公司的外派人員與在地員工之間的衝突減少（Zerira 1979）。

中國學者楊勇（2006）調查發現，當地化經營、配合當地的法律、獲取當地資源、與當地溝通、獲得當地社區的支持等五個方面是影響台商企業管理人員當地化的關鍵因素。另一位中國學者陳霞（2008）的研究指出跨國企業實施當地化的主要成因是母公司與子公司所處環境的差異性、文化差異和文化衝突、海外派遣導致成本的升高及東道國政府的影響。何忠長（2009）提出跨國企業之所以實施當地化經營，有各種原因，但最主要的在於樹起良好企業形象，減少當地社會對外來資本的危機情緒、融入中國民族文化、降低綜合性生產成本、適應企業市場環境的需要，亦有利於東道國經濟安全、增加就業機會、管理變革、加速與國際接軌。蕭新永（2003）認為台商採取人才當地化的原因，

為降低用人成本、當地幹部配合度高，服從性好<sup>8</sup>、有利於計畫儲備人才，以方便事業發展、減輕對台籍幹部的依賴。

中國改革開放後所累積的經濟、政治實力，已成為國際社會重要的組成部分。在逐漸走向市場化並且面臨國際企業競爭激烈的同時，良好形象是企業永續經營的重要因素。台商不論從國際村的一份子或自身發展的角度來看，都應善盡企業社會責任，這種責任除了對社會做出直接貢獻外，也應在改善社會風氣、做好員工培訓上盡一己之力（盧鐵吾 2009）。尤其中國民眾與政府對多國籍企業成為良好的企業公民的期待高，2008 年中國頒布勞動合同法，就是力促企業履行企業社會責任，除鞏固員工權益外，其用意亦促使企業能穩定培植當地優秀的人才。東元董事長黃茂雄強調，台灣企業到全世界投資，企業社會責任絕對不能忽略，如果台商不重視企業社會責任，企業的價值就不會被當地社會認同。

彙整各學者對推行管理幹部當地化的因素的研究，如表 2-3 所示。

表 2-3 任用當地管理幹部之因素

學者/年代	內容敘述
Zerira(1979)	1.降低人事成本。 2.提升士氣。 3.減少外派人員與在地員工之間的衝突。
黃秀萍(1996)	1.節省海外派遣的鉅額成本 2.減少管理衝突 3.當地政府或法規的限制 4.管理的延續性（Continuity）
Adler(1996)	當文化距離越大，跨國企業會採用更多的當地人取代外派人員來擔任中高階職務，以減少文化衝突。

<sup>8</sup> 根據經緯智庫（MGR）公司在 2002 年「兩岸人才職務優勢比較」的調查，受訪的 183 家企業人資主管認為，雖然在「專業素養」「團隊精神」表現上，中國員工略遜台灣員工，但在「工作積極度」「溝通表達能力」「英語會話能力」上卻普遍給予更高的肯定。這份報告也顯示，在職務類別上，過去許多企業在中國設廠之初，重要管理職位多交由台灣外派幹部擔任的現象，正逐漸走向兩岸人力分工的模式。除了財務、採購、人資這幾個部門需要老闆信得過的台幹，其他職位，即使台灣人可以做到 90 分，若中國人的成績也有 75 分，或是高於 90 分的水準，在薪資考量之下，最後被留下的就極有可能是中國員工。

學者/年代	內容敘述
Wang and Law(1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.總薪資成本在當地化後將降低。</li> <li>2.當地員工與當地環境的關聯性，易與當地人建立商業關係。</li> <li>3.提升中國管理者士氣。</li> <li>4.中國基層員工與中國管理幹部間有相同的語言和共同的文化背景易於相互影響。</li> <li>5.派外人員失敗的比率非常高。</li> <li>6.保護當地人的勞動市場而使跨國企業派外主管減少。</li> </ol>
Boyacigiller(2000)	<p>派遣失敗時，每一位派遣人員所帶來的損失，約五萬至十案美金左右。因此為避免發生管理中斷的情形，勢必廣為訓練當地國民，延攬當地國民作為企業的幹部。</p>
蕭新永(2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.降低用人成本。</li> <li>2.當地幹部配合度高，服從性好。</li> <li>3.有利於計畫儲備人才，以方便事業發展。</li> <li>4.減輕對台籍幹部的依賴。</li> </ol>
楊勇(2006)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.當地化經營。</li> <li>2.配合當地的法律。</li> <li>3.獲取當地資源。</li> <li>4.與當地溝通。</li> <li>5.獲得當地社區的支持。</li> </ol>
何忠長(2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.樹起良好企業形象。</li> <li>2.融入中國民族文化。</li> <li>3.降低綜合性生產成本。</li> <li>4.適應企業市場環境的需要。</li> </ol>
陳霞(2008)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.母公司與子公司所處環境的差異性、文化差異和文化衝突。</li> <li>2.海外派遣導致成本的升高。</li> <li>3.東道國政府的影響。</li> </ol>

資料來源：本研究整理（依據年代排序）

## （二）阻礙任用當地管理幹部之因素

過去幾年，台商把中國當作生產基地，追求廉價勞工。因此，在人力管理上偏向“人力控制（labor control）”，甚至採用軍事化的管理，著重領導中國勞工具備必要的知識與技術，按照操作手冊、標準操作及台籍幹部的指令正確工作、改善工作效率，以及避免在工作場所發生人力管理的糾紛。這樣的人力控制管理模式，很容易養成中國員工被動，一個口令一個動作，因循苟且，進而產生與台籍幹部對立的心態。

黃秀萍（1996）研究提出，溝通不當、勞動價值觀不同、情理法認知差異、法理觀念不同以及民族差異均是造成台資企業勞資衝突的原因，解決之道在了解異質文化組合以及成員之間的利害衝突，並據以提出規範雙方行為的共同標準，以利衝突發生時，能據以協調雙方的行為。

根據高長（1994）的研究報告指出，台商推動幹部當地化成效不彰，乃因一些先天性及制度性的障礙存在，以致影響當地化的實施成效。這些原因包括，中國員工的工作理念缺乏積極性，吃大鍋飯心態根生蒂固，法治觀念及敬業精神均不足，難以擔任大任。還有中國員工本身追逐金錢、易見異思遷及流動率高等，亦是讓台商裹足不前的原因之一。至於在管理人才方面，中高階層幹部能力與績效落後台灣甚多，難以比擬，尤其在工作態度、工作意識差別大，需長期培訓且耗時費日。

中國學者潘一娜（2007）亦指出，近年來中國的經濟呈跳躍式增長，社會處於巨大的轉型時期，與早先計劃經濟體制下相比，現階段的中國員工比較以自我為中心，多數員工視企業為賺錢的地方，不太重視企業倫理與歸屬感。只要待遇高或已達預定目的，甚至會無故離職。據調查，員工在累積一定工作經驗和人脈關係後迅速離職，去開設一家同質公司，與原本企業競爭，這在中國大陸已屢見不鮮。因此外資企業推行幹部當地化所遭遇的難題，主要是培養後人才難以留任、培訓成效不佳、無適當人才可以培訓等（侯明順 1994）。

潘一娜（2007）的研究亦指出台灣文化與大陸文化雖一脈相承，但由於一個多世紀不同的社會演進，二者又形成了各自的特色，成為兩支從屬於中華民族文化的亞文化。由於台灣人與大陸人的社會價值觀、工作態度及工作倫理不盡相同，因此在日常管理中由亞文化差異而帶來的衝突，使得台資企業的當地

化管理程度反而比其他在中國投資的外資企業相對保守。彙整潘一娜對台資企業當地化管理的看法如下：

1. 台商企業對中國員工缺乏信任，往往採取技術保密的方式，不傳授真正技術。中國員工只能做些事務性和低階技術類工作，而高階技術工作往往委派台灣人親自來做。
2. 在台商企業的中國員工普遍有升遷上的困擾，企業中兩地管理人員比例失調，當地中層管理者佔管理者人數的比重小且權限有限，很難得到下級尊重。工作上的捉襟見肘讓中國員工認為是對自己的不信任，從而進一步拉大與台幹的心理距離。
3. 多數台資公司對台籍幹部和中國員工實行“同工不同酬”的薪酬管理體制，使中國員工怨聲載道。雖然近幾年由於台灣經濟不景氣，使得期望來中國工作的人數劇增，造成台幹的整體薪酬水準大幅下降，但與中國員工相比仍處於高位。這不僅挫傷中國員工的工作積極性，還會加深雙方的隔閡，使衝突不斷擴大。因此，很多中國員工在台商企業得過且過，在企業中積累幾年工作經驗後就會另謀高就。

推行管理幹部當地化最讓企業主擔憂的是公司的商業機密遭竊取，再者中國員工的道德操守仍普遍未受信任，因此在研發技術、財務管理等職務，大部分的台商認為不適合當地化。根據郭翠菱（2009）研究發現，台商母公司對中國子公司的創新資本<sup>9</sup>移轉成效不佳，原因是以外銷為主的電子業台商，台灣與中國為製造業上下游的合作關係，經營以台灣負責研發行銷，以中國為生產據點，因此台商大多選擇將研發中心根留台灣，尤其是關鍵性的核心技術具有不能外流之特性。由此可知，台商企業對中國籍員工的信任感較低，造成當地化的程度偏低，並拉大雙方的隔閡。王麗園（2003）由個案研究中發現中國籍幹部擔任的部門為行銷部門、人事部門與生產部門，而任用中國籍幹部最多的為生產部門，但是財務部門都是由台灣幹部擔任，可見對中國籍幹部較不信任。

黃至堯（2007）指出信任度普遍不高，是台商公司啟用高階中國籍主管心理障礙的主因。台商公司的中國佈局策略通常以中短期高報酬率為主軸。以此為導向的經營策略的公司，在中高階層的人力資源佈局，通常仍以台籍人士為核心，雖然成本較高，但就短期績效而言，卻可以大幅降低企業風險。因此中國籍經理人在台商公司體制內的應有升遷與待遇，相對較差，也因此往往造成

---

<sup>9</sup> 該研究係參考研究智慧資本學者的文獻，將創新資本定義為「革新與保護智慧財產、商業權利之能力，即用來加速新產品開發的才能。例如，研發密集度、研發生產力、研發能力、被核准的專利數、專利技術等」。

中國籍經理人在台商公司任職，就明顯感覺到無法順利晉升與較低的薪資福利，往往在台商公司覺得剛訓練好就被其他外商企業挖走了。因此，台商更無法信任中國籍幹部的忠誠度，因而造成週而復始的惡性循環。

根據徐政雄（2002）多年輔導台商企業的經驗，歸納出以下幾點推動幹部當地化所遇到的問題。

1. 生產工藝與管理技術外流：隨著當地幹部的離職，造成生產工藝與管理技術外流，致使原來落後台商 10 年甚至 20 年的中國企業，一夕之間縮短為 5 年或 10 年，甚至還要短的跳躍式的階梯成長。因此外商企業的競爭優勢隨著技術外流而逐漸消失。
2. 遭受中國員工舉報公司制度缺失：早期許多台商遊走在法律邊緣，不少台商因未處理好勞資問題，遭受自己員工舉報，致政府機關派員前往公司查核，輕者罰款了事，重者面臨關廠與牢獄。

蕭新永（2003）提出當地化並非一蹴可及，有其時機，可能需要更長的時間來調整與學習。尤其「當地化」口號喊得很響的企業很多，但是失敗的也居多。歸納其原因有：

1. 中國員工處事觀念較不規範，與台灣的觀念不同。
2. 部分中國員工濫用企業給他們的權利和福利。
3. 中國員工結束勞資關係時的態度和行為，在很多方面都表現得「非理性」，這阻礙了境外投資者對當地人才的重用程度。

事實上，人才當地化在許多台商心中早就不是該不該做的拉鋸，而是該如何做的問題。根據 104 人力銀行方光瑋（2010）觀察兩岸人力市場發現<sup>10</sup>，超過 45% 企業在基層人員早已不考慮進用台灣人，當地化化趨勢已不可逆轉。雖然台商當地化的腳步不斷前進，但不少台商企業走向人才當地化的艱辛也不少，面臨的挑戰如下：

1. 台商企業提供的福利不具競爭力，無法吸引人才：早期在中國經濟尚未崛起的時刻，不少台商提著公事包前進中國，仰賴的是過去在台灣成功的管理模式。當時外資企業進駐數量不多，本地民營企業尚未興起的階段。現在情況已不同，光是 2009 年，外資公司就有 68 萬家，打入國際市場的本地民營企業也不遑多讓，更不用說有政府奧援的國營企業。台灣企業面對更多的競爭

---

<sup>10</sup> 資料來源：劉嫻楓，2010，人才本土化、台幹尋路向前行，旺報，5 月 11 日。

者，不見得能夠吸引到最想要的優秀人才。尤其從實際經驗或是印象中，中國職工對於台資企業的印象都是薪水福利低、工作操勞。根據調查顯示，中國職工偏好進入的企業順序分別為，世界 500 強企業、本土國營企業、民營企業、台資企業。因此台商尋找當地優秀的人才，困難度大大增加。

2. 當地幹部流動率高，台商企業成職場訓練班：人事流動率一旦提升，除降低公司效能而影響業績外，最關鍵的是擔心離職員工帶走核心技術成了自己的對手。甚至有人戲稱，企業透過公司併購的過程太慢了，光靠著挖角就可以挖成一家公司。要克服員工流動率的問題除了從績效制度上下手，企業也要重新檢討人才培訓的角度，一旦人才無法留在公司效力，企業發展等於在原地打轉。

彙整以上各學者提出阻礙管理幹部當地化之因素，如表 2-4。

表 2-4 阻礙任用當地管理幹部之因素

學者/年代	內容敘述
高長(1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中國先天性及制度性的障礙存在，包括工作理念缺乏積極性，吃大鍋飯心態，法治觀念及敬業精神均不足，難以擔任大任。</li> <li>2. 中國員工追逐金錢、易見異思遷及流動率高。</li> <li>3. 管理人才方面，中國中高階層幹部能力與績效落後台灣甚多，尤其在工作態度、工作意識差別大，需長期培訓。</li> </ol>
侯明順(1994)	外資企業推行幹部當地化所遭遇的難題，主要是培養後人才難以留任、培訓成效不佳、無適當人才可以培訓等。
黃秀萍(1996)	溝通不當、勞動價值觀不同、情理法認知差異、法理觀念不同以及民族差異是造成台資企業勞資衝突的原因。
徐政雄(2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 生產工藝與管理技術外流。</li> <li>2. 遭受中國員工舉報公司制度缺失。</li> </ol>
蕭新永(2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中國員工處事觀念較不規範，與台灣觀念不同。</li> <li>2. 中國員工經常濫用職權。</li> <li>3. 中國員工結束勞資關係時的「非理性」態度和行為。</li> </ol>
潘一娜(2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中國員工在累積一定工作經驗和人脈關係後迅速離職，自行創業，與原本企業競爭。</li> <li>2. 亞文化差異所帶來的衝突，對中國員工缺乏信任，致當地化程度相較於其他外資企業低。</li> </ol>

學者/年代	內容敘述
黃至堯(2007)	1.信任度普遍不高，是任用高階中國籍主管心理障礙的主因。 2.中高階主管都是由台籍幹部擔任，中國籍經理人在台商公司體制內明顯感到無法順利晉升與較低的薪資福利。 3.剛訓練好的人才遭受挖角跳槽，台商更無法信任中國籍幹部的忠誠度，因而造成週而復始的惡性循環。
郭翠菱(2009)	台商母公司對中國子公司的創新資本移轉成效不佳，原因是以外銷為主的電子業台商，台灣與中國為製造業上下游的合作關係，經營以台灣負責研發行銷，以中國為生產據點，因此台商大多選擇將研發中心根留台灣，尤其是關鍵性的核心技術具有不能外流之特性。
方光璋(2010)	1.台商企業提供的福利不具競爭力，無法吸引人才。 2.當地幹部流動率高，台商企業成職場訓練班。 3.離職員工帶走關鍵技術。

資料來源：本研究整理（依據年份排序）

### （三）小結

綜合以上文獻可知，降低人事成本是推動管理幹部當地化屢被提及的關鍵因素之一。近幾年來，中國籍管理幹部薪資逐漸提高，過去的成本優勢逐漸消失中。根據中國薪酬白皮書<sup>11</sup>2010年的調查統計指出，中國一線城市的企業對於員工的調整薪水的預算都在8%以上，其中華東地區最高，城市中又以上海的漲幅最高。尤其在鴻海集團旗下的中國子公司富士康有條件將基層員工的最低工資調高到2,000元人民幣，不只在全中國的基層員工引發跟進效應，也牽動中國籍經理人的薪資調整。目前在中國的企業在人力成本只佔企業所有費用的10%，和世界其他先進國家的三成還差太多，加上中國的物價飛漲，高房價高、高醫療教育費用，因此中國的人力薪資還有很大的漲幅空間<sup>12</sup>。

根據台灣的人力銀行一份調查<sup>13</sup>指出，碩士級的中國人才，起薪約新台幣26,000元，台灣碩士級人才起薪則是33,500元；而博士級的中國人才起薪約為新台幣40,000元，台灣則為52,000元。由此可見，兩地人才的薪資成本不斷

<sup>11</sup> 《中國薪酬白皮書》由正略鈞策商業數據中心、中華薪酬網及英才網聯等機構聯合研究發表，資料來源於中國1000多家企業的人力資源部或者相關部門提供的企業自身2010年員工薪酬資料。

<sup>12</sup> 資料來源：夏幼文，2010，上班族薪水蠢蠢欲動，工商時報，6月13日。

<sup>13</sup> 資料來源：劉嫻楓，2010，人才本土化、台幹尋路向前行，旺報，5月11日。

拉近。在兩岸薪資逐漸靠攏的狀況下，除了早期為了降低人事成本外，目前是否還有其他因素是台商推行管理幹部當地化的關鍵因素，成為本研究欲發現的重點。

## 五、外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色與推動意願

### (一) 外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色

Wang, Law and Wang (2004) 指出，企業透過有效的執行與當地化相關的人力資源管理，對人員當地化的成功有直接的影響，藉由提供人員當地化相關的實務來訓練當地人員，使其擁有取代外派人員職位的能力，不僅有助於提升當地人員的能力，更能累積當地子公司的整體的人力資本。而此種透過母公司外派人員提供與人員當地化相關的訓練，使子公司當地的人力資本有所增加，就稱之為人力資本當地化(Human Capital Localization)。

Keeley (1999) 指出，任何有效的人員當地化策略與外派幹部關係密切。由於開發中國家普遍缺乏管理與技術人員的培訓，為了加速企業營運正常化，此時需要專業外派幹部作為推手，將專業管理知識與技術移轉給當地員工，有助於人員當地化的推動。中國的管理技能與技術在這幾年仍較為缺乏，為使海外子公司能正常營運，許多跨國企業會從母公司派遣一些具備專業的管理知識與技能的外派幹部，支援海外子公司(Wong and Law 1999)。游育蓁(1999)研究發現台商派遣人員至中國任職之原因，依序為中國子公司初期經營的技術指導、有關中國子公司的全面經營管理工作與聯繫、在當地找不到適當的人才、掌握有關中國的市場資訊及作為擔任國際經營人才的培訓等。

Gamble (2000) 認為外派幹部在地理上的整合扮演重要核心資源角色，具有策略性決策的地位，隨時向母公司報告子公司的狀況，並向子公司傳遞母公司的文化、經營策略與理念，母子公司間的聯繫大都由外派幹部來溝通傳達。因此外派幹部被視為母子公司間主要的溝通橋樑。除此之外，外派幹部被視為跨國企業主要的控制機制，以維持控制與監督財務、市場行銷的開發和技術移轉至海外子公司 (Lasserre and Ching 1997)。例如：為了使海外子公司的營運正常化，除了借重外派幹部的協助與支援，執行重要的管理與營運決策，也需要由他們控制監督公司的營運狀況，隨時將子公司的營運狀況傳達給母公司。

Rogers (1999) 指出外派幹部是母公司與子公司之間溝通的重要媒介，若企業期望獲得執行當地化能帶來正向的利益時，外派幹部是關鍵。尤其是外派幹部因瞭解母公司文化、管理模式、經營政策與目標，外派幹部在執行當地化過程中，需藉由他們傳達公司的組織文化和經營政策與目標，使組織的每一位成員清楚方針，共同朝向公司經營理念前進，並達成目標。Gamble (2003) 研究發現外派幹部若能將自身所擁有內隱與外顯知識移轉給當地員工，有助於人員當地化的推動。人員當地化的關鍵是用對的人作對的事，外派幹部長駐當地，瞭解哪些員工適合擔任管理者，這些員工應如何培訓，才可獨當一面。

Wang and Law (1999) 提出外派人員無法完全被取代的理由：1. 在中國工作的人力資源主管都知道管理方面跟技術能力是供不應求。在中國的跨國企業抱怨從頂尖商業大學畢業的學生沒有很好的現代管理能力的優勢，外派人員的運用可以使工作更有效率。2. 外派人員可能不瞭解大陸的中國文化，但他們熟悉企業文化，能將公司的企業文化散播到中國子公司，促進中國員工融入企業文化和價值。3. 讓外派人員以後成為一個有全球願景的高階主管。

彙整各學者提出外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色，如表 2-5。

表 2-5 外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色

學者/年代	內容敘述
Lasserre and Ching(1997)	被視為跨國企業主要的控制機制，以維持控制與監督財務、市場行銷的開發和技術移轉至海外子公司。
Keeley(1999)	開發中國家普遍缺乏管理與技術人員的培訓，為了加速企業營運正常化，需要專業外派幹部將專業管理知識與技術移轉給當地員工，有助於人員當地化的推動。
Wong and Law(1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中國缺乏現代管理能力的優勢，外派人員的運用可以使工作更有效率。</li> <li>2. 外派人員可能不瞭解大陸的中國文化，但他們熟悉企業文化，能將公司的企業文化散播到中國子公司，促進中國員工融入企業文化和價值。</li> <li>3. 讓外派人員以後成為一個有全球願景的高階主管。</li> </ol>

學者/年代	內容敘述
游育蓁(1999)	1.初期經營的技術指導。 2.全面經營管理工作與聯繫。 3.掌握有關中國的市場資訊。 4.作為將來擔任國際經營人才的培訓。
Rogers(1999)	1.母公司與子公司之間溝通的重要媒介。 2.瞭解母公司文化、管理模式、經營政策與目標，在執行當地化過程中，藉由外派人員傳達公司的組織文化和經營政策與目標，使組織的每一位成員清楚方針，共同朝向公司經營理念前進，並達成目標。
Gamble(2000)	1.向子公司傳遞母公司的文化、經營策略與理念。 2.外派人員被視為母子公司間主要的溝通橋樑。
Gamble(2003)	外派幹部若能將自身所擁有內隱與外顯知識移轉給當地員工，有助於人員當地化的推動。
Wang, Law and Wang (2004)	透過母公司外派人員提供人員當地化相關的訓練，有助於提升當地人員的能力，累積當地子公司的整體的人力資本。

資料來源：本研究整理（依據年份排序）

## （二）影響外派人員在推動管理幹部當地化的意願

管理幹部當地化的推動需要專業的外派幹部來執行，其執行的成效會受外派幹部的推動意願高低所影響。Selmer（2004）指出外派幹部缺乏推動人員當地化的動力，會阻礙人員當地化的速度與成功。根據統計資料顯示，多年來中國台商推動管理人員當地化有許多成功的案例，而大部分成功的案例都是老闆長期在中國管理工廠；反之，若是由台籍幹部推動人員當地化，因台籍幹部較少授權給中國幹部，因此推動的進度會較慢。

Keeley（1999）研究指出，有些公司會將「人員當地化」規範為外派幹部的的外派任務之一，然而任務達成後，外派幹部可能面臨被當地幹部取代之危機或失去工作，因顧慮自身利益，形成外派幹部是否要執行推動當地化的兩難情境，因此，外派幹部的顧忌會影響推動人員當地化的意願。除此之外，外派至

中國的台籍幹部，其肩負著企業所交付知識分享與技術移轉之期望，因此在推動幹部當地化過程中不可忽視台籍幹部能力的提升，否則會因為台籍幹部觀念老化或能力不足，而使其成為管理人員當地化推動的阻力（袁明仁 2004）。

綜合以上文獻可知，外派人員在推動管理幹部當地化的過程中，具有傳承的重要意義，因此，外派幹部推動意願高低，對管理幹部當地化成效具有重大影響力。Lynton（1999）和 Melvin and Sylvester（1997）指出企業將人員當地化的成功視為外派契約上的績效指標之一，將績效與獎勵制度結合人員當地化的推動，其酬賞辦法比照公司一般的獎勵辦法，有助於提升外派幹部推動人員當地化的意願。Worm, Selmer and Leon（2001）研究發現，有些公司對推動人員當地化有貢獻者，沒有給予獎勵金，使得外派幹部對於人員當地化的推動是興趣缺缺。Wang and Law（1999）建議企業在人員當地化之任務完成後，一次支付獎金給外派幹部，以資獎勵用心培植當地員工，推動人員當地化。由以上學者的研究中發現，公司是否將人員當地化納入績效指標之一，並於任務完成後給予酬賞，會影響外派幹部推動當地化的意願高低。

余琇環（2007）提出研究建議，給予外派主管的協助與安排，以提升他們推動當地化的意願，如下：

- 1.消除外派主管的替代危機：規劃外派主管的在職訓練，以維持外派幹部的競爭優勢，有能力與外部勞動市場的競爭者競爭，有助於消除他們在人員當地化後害怕失去工作的替代危機感，易使他們能全新配合公司政策，執行人員當地化。
- 2.確實執行公司的績效與獎勵制度：公司應先與外派主管溝通人員當地化為外派任務之一，讓他們瞭解執行人員當地化的目的與目標為何。並將人員當地化任務結合外派主管的績效指標，於任務達成後，給予適當的獎勵或獎酬，有助誘發外派主管高度的投入，甚至能更快速地達成其目標。獎酬與績效考核是當地化相關人力資源實務當中的項目之一，且需由母公司做主導。
- 3.協助外派主管消除對當地人的偏見：為了消除外派主管對當地人有負面評價，公司應培養當地員工對公司的忠誠度、積極的工作態度，給予適當的獎勵與升遷機會，以組織文化影響他們對公司的付出，使其齊心協力達成公司的經營目標。另外需讓外派主管知道，當地人對當地的人情世故及法令規定的了解，公司經營需要由當地人擔任產品製造、行銷或其他相關的管理職級，有利於快速回應市場，提昇公司績效。外派主管若對當地員工觀感逐漸好轉，將有助於願意培訓與訓練他們。
- 4.公司對外派幹部的回任安排：公司的回任安排是否完善，會影響外派幹部執

行外派任務的積極度，對組織的投入高低。外派幹部最關心的是達到基本需求，就 Maslow (1943) 需求理論<sup>14</sup>，回任安排形同生理與安全需求，基本需求若未達到，更別談論其他更高層次的需求。

李淑娜(2007)建議台商在選派到中國工作的台籍幹部時，可能除了考量台籍幹部本身的能力外，尚須考量其對組織的認同與良好的溝通能力。為了避免台籍幹部不願將本身的知識和技術傳遞給中國幹部，應設計一套完善的台籍幹部職涯發展規劃，對其承諾在組織未來的發展。

彙整各學者提出影響外派人員推動管理人員當地化意願之因素，如表 2-6。

表 2-6 影響外派人員推動管理幹部當地化的意願

學者/年代	內容敘述
Melvin and Sylvester (1997)	人員當地化任務結合外派主管的績效指標，於任務達成後，給予適當的獎勵或獎酬，有助於提升外派幹部推動人員當地化的意願。
Keeley(1999)	將「人員當地化」規範為外派幹部的外派任務之一，然而任務達成後，外派幹部可能面臨被當地幹部取代之危機或失去工作，因顧慮自身利益，形成外派幹部是否要執行推動當地化的兩難情境，因此，外派幹部的顧忌會影響推動人員當地化的意願。
Lynton(1999)	企業將人員當地化的成功視為外派契約上的績效指標之一，將績效與獎勵制度結合人員當地化的推動，其酬賞辦法比照公司一般的獎勵辦法，有助於提升外派幹部推動人員當地化的意願。
Wang and Law (1999)	建議企業在人員當地化之任務完成後，一次支付獎金給外派幹部，以資獎勵用心培植當地員工及推動人員當地化。

<sup>14</sup> 人的需求層級如同金字塔般，可以區分為五個層次；1.生理需求(physiological needs)：飢餓、口渴、溫暖、性等基本需求。2.安全需求(Safety needs)：免於生理上的傷害與心理上的恐懼，身體、感情的安全、安定與受保護感。3.社會需求(belongingness needs; social needs)：被愛和有歸屬感，是人際互動、感情、陪伴和友情等需求。4.尊重需求(esteem needs)：追求自我的價值感，被認知、社會地位及成就感。5.自我實現需求(self-actualization needs)：最高的需求層次，指個人有追求成長的需求，將其潛能完全發揮，且人格的各部份協調一致。

學者/年代	內容敘述
Worm, Selmer and Leon (2001)	公司對推動人員當地化有貢獻者，沒有給於獎勵金，使得外派幹部對於人員當地化的推動是興趣缺缺。
袁明仁(2004)	讓台籍幹部無後顧之憂，且樂於將經驗傳承。
余琇環(2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.消除外派主管的替代危機。</li> <li>2.將當地化政策列入績效考評，有助誘發外派主管高度的投入。</li> <li>3.協助外派主管消除對當地人的偏見。</li> <li>4.公司對外派主管的回任安排。</li> </ol>
李淑娜(2007)	避免台籍幹部不願將本身的知識和技術傳遞給中國幹部，應設計一套完善的台籍幹部職涯發展規劃，對其承諾在組織未來的發展。

資料來源：本研究整理（依據年代排序）

### （三）小結

綜合上述文獻，可發現外派人員在跨國企業人才當地化的推動中扮演著企業文化傳播及技術移轉的指導，因此外派人員的指導會影響中國籍幹部的質與量的提昇，意即外派人員投入意願，將會影響到人員當地化程度。

Evans et al. (2002) 提出企業進行當地化策略，需賦予外派人員責任去執行，需注意以下三點：

- 1.甄選正確的人員：控制地主國的幹部並非一件容易的事，需要周詳的準備。執行當地化的過程應起始於母國，必須於母國甄選並訓練合適的外派幹部。外派幹部除了必須具備管理知識與技能、帶領員工的經驗、傳送資訊的能力外，且必須能夠應付任何的問題。缺乏經驗的外派幹部，無法將經驗傳承給當地員工，往往導致推動當地化過程的失敗。
- 2.設定當地化目標：需事先與外派人員溝通，訂定當地化的時間表與目標，並佐以當地的主管，實施教育訓練，效果會更佳。外派人員若要落實當地化的任務，則高層的願景需要落實到基層的作業目標。訓練的任務也必須與當地

化有關，訓練的內容包括技術的移轉、企業知識、公司規範以及到地主國所需具備的知識等。

- 3.激勵當地化：外派人員不僅肩負提昇子公司績效的重任，還必須訓練當地幹部的能力，甚至使其獨當一面。所以這些外派人員必須同時面對派外績效以及當地化目標，因此激勵外派人員執行當地化的計畫是相當重要的。

## 六、培養當地管理幹部

中國已非昔日的世界工廠，強大的內需，展現出來的經濟實力，更是成為各國爭先恐後極力開發的世界市場。台商想要在這股洪流中挺進並成長獲利，就需要在中國建立深耕管理，才能享有當地投資、當地人才取得的競爭優勢。因此台商應思考如何培養中國員工積極地參與公司全面的營運，不僅是生產與銷售，更要參與研究發展、市場、企業策略規劃、財務、人力資源管理，以及其他需要知識和技能的功能。所以，極大化中國員工的動能，以提升員工的士氣，並開發員工的潛能，才能增進公司的營運的效率。

許多台商投資中國企業人力資源管理之相關研究中，提及人力資源管理活動之晉升制度、留才措施、訓練發展等，均會影響員工是否願意繼續留在企業發展(黃秀萍 1996;王麗園 2003;Fryxell, Butler and Choi 2004)。黃同圳(1995)的研究指出有一半的台商在中國的管理幹部職位採內升方式，並且有相當比例的台商也對重要技術職位由內部升任。

黃秀萍(1996)指出維持員工的士氣與工作效率的方法為加薪、增加獎金、訓練、調職、晉升、各種福利措施之舉辦等，其中加薪與增加獎金為首要被中國員工接受，其次為晉升。王麗園(2003)研究發現中國子公司之中國籍幹部流動的原因中，同業挖角為中國籍幹部流動之主要原因，並認為要留下中國籍人才的方式就是要針對中國籍幹部提供生涯規劃並增加其升遷的機會，只要個人生涯做的好加上升遷管道順暢，應該可以留住中國人才。蕭新永(2001)更指出中國員工離職率高的原因除了薪資誘因之外，另外他們也覺得外資企業的福利比不上國有企業，國有企業唯一的特點就是社會主義所提倡的福利與保險、醫療照顧等政策，讓他們終生享用。所以台商要留住好的人才，除了必須有住房提供或貸款造屋、參加政府規定的社會保險(退休、失業、工傷、醫療、生育)的福利，也可以增加員工保險來保障他們的生活。台商應制定一套培訓辦法，規定培訓以後表現優異者給於晉升、晉級及加薪的鼓勵，中國員工是很功利的，看得見以及隨時的獎勵最符合他們的需要。

黃英忠等人（2005）研究個人(個人背景變項、工作價值觀)、組織(組織背景變項、事業發展機會、主管之信任、人力資源管理措施、本土化程度)、環境(外部工作機會)等諸多因素對中高階主管、基層主管及一般職工等三類不同層級的中國籍幹部之間的影響。結果發現如下：

#### 1.對於不同層級的幹部，留人的策略各有其重點

對於不同層級的員工影響，其離職傾向的因素有異亦有同。對於中高階主管人員，主要的影響因素為感受到對自己的信任以及內外部工作機會。因此要留任中高階管理幹部，首重帶人帶心，要讓其感受到對他的信任，並且創造多一些內部的晉升機會；對於基層主管而言，除了讓其感受到信任之外，改善工作場所的條件也能降低離職傾向。

#### 2.信任是留住中國籍幹部的最有效方式

對於不同層級的中國籍幹部，信任是影響其離職傾向的重要因素，甚至是最重要的因素。信任是雙方面的事，當一方對另一方有負面的看法時，自然會反映到平常的接觸與互動上，進而影響到彼此之間的信任關係，在用人不疑的概念下，台商應思考並加強與中國籍幹部之間的信任關係，對於留才必定有相當大的助益。

就企業而言，留才與激勵的措施需與完善的績效評估制度相輔相成，吳秉恩（1999）認為績效評估的意義為某一段特定的期間內，對員工的表現成果的衡量與評價，藉以做為調薪、敘獎、任免、晉升或職務調整等人事決策之參考依據，或進一步做為工作輔導、決定訓練需求及員工生涯規劃之依據，以提供員工工作回饋和協助主管瞭解部屬，改進部屬的工作行為。台商祭出林林總總的留才計畫，無非是希望能留住中國人才。蔡篤村（2007）提出台商應建構的人力資源管理如下：

- 1.建立績效導向（performance-based）的考評制度：有中國管理經驗的人都強調，工作與對等報酬原則對中國員工的重要性。績效導向的考評制度比較適合中國員工的工作理念和傾向。在人事考評上，中國員工往往喜歡與同儕比較。有能力的中國員工希望與他人表現不同，以爭取好的考評成績。
- 2.薪酬制度應利於有成就的員工：台商以低人工成本進入中國市場，深信控制人事成本的必要性，但是，假如台商想運用中國員工做為競爭市場的核心人力，不能再猶豫要支付優秀有成就的員工較高的薪酬。
- 3.考評制度應滿足員工成長的慾望：中國員工通常對他們的考核評分非常在意。他們會相互比較其他同儕的評分，強烈要求公司的考績評分公平、合理，

拒絕接受不公平的待遇。所以，中國台商應向員工公布考績的項目及評分的標準。而績效獎金應每月發一次，立即的獎勵措施符合了中國員工重視個人利益的需求，對於員工的勞動力具直接激勵的效果。

- 4.提供員工成長的教育訓練：有些台商認為投資在中國員工的教育訓練是沒有必要的，因為中國員工的離職率很高，培訓他們就等於為別家公司培植人才。但是，若不提供優秀中國員工教育訓練的機會，台商必定會失去這些有能力的中國員工。中國台商應建立人事發展制度及培訓計畫，有效地展現對中國員工培訓的重視，以吸引及留住優秀的中國員工。
- 5.設計各種必要方式以留住優秀人才：前述人力資源管理策略可增加中國台商在人力市場的吸引力，協助公司留住優秀的人才。中國台商尚可採取比較透明化的管理，讓中國員工瞭解公司的願景、產品及技術的優異性、市場的競爭力、財務的能力等，使中國員工對公司更有信心，而願意長期留在公司，為公司貢獻。
- 6.開發核心人力以長期經營中國事業：為了在非常競爭的中國長期植根經營，中國台商應任用優秀的中國員工擔任重要的管理職務，逐步地將台幹的職權、職責與責任移轉給中國員工，漸漸地實現當地化。可採取下列的人力資源管理策略：
  - (1) 擬定中國員工接班的計畫。
  - (2) 辨識可接班的中國員工，提供必要的輔導與培訓。
  - (3) 機密地移轉職權與職責給中國員工。
  - (4) 若公司無適當人選，招募優秀人才成為核心人力。
  - (5) 開發中國員工的領導能力。
  - (6) 派遣有領導力的台灣主管主持中國事業，負責輔導、培訓這些接班人。

高長等人（1995）建議台商進行幹部當地化的作法可規範如下：

- 1.限定範圍，從基層培養優秀當地人才。
- 2.實施全方位訓練，包括觀念、技術、生活、衛生安全與管理訓練。
- 3.招募應屆大專畢業生，尤其可塑性高者。
- 4.完善福利獎金制度作為工作誘因。
- 5.規劃員工生涯，塑造可行性願景。
- 6.送回海外母公司或子公司代訓。

蕭新永（2001）認為台商在管理標準化之時，同時進行幹部當地化，可分三個階段進行：

- 1.在投資設廠之初期，培訓基層幹部（如班長組長）有關管理與專業技術。
- 2.在設廠後一至二年之間，完成課長級中階幹部之培訓，特別加強在生管、資材、品保、製造等功能和統御技巧。
- 3.第三年之後就要做好輪調安排，從中考評與選拔未來的單位接班人，讓優秀者有機會擔任台商或台籍幹部的助理人才，在耳濡目染下，充分領悟台商企業的管理文化與經營理念，而達成幹部當地化的目的。

## 第二節 管理幹部當地化對組織績效的影響

跨國企業面對全球化及數位化的競爭，如何將具有核心能力及優越知識的經營實務，在組織內快速移轉並予以吸收，是決定組織經營績效之重要因素（Prahalad and Hamel 1990）。因此就組織績效的探討如下：

### 一、組織績效

績效是對於組織目標達成程度的一種衡量，運用指標及量測方法以呈現計畫在使命(mission)、目標(goals)、目的(objectives)上的達成程度（Duquette and Stowe 1993）。

Ruekert, Walker and Roering（1985）將績效分為三個構面：

- 1.效率(Efficiency)：企業所投入的資源與產出的比率，以投資報酬率表示。
- 2.效能(Effectiveness)：企業所提供的產品或服務，通常與競爭者相較有關的銷售成長率或市場佔有率等。
- 3.適應性(Adaptability)：企業面對環境威脅或機會時的應變能力，以在某一期間內所推出的產品成功上市的銷售量或銷售率表示。

Locke and Latham（1990）認為組織績效的衡量有三種形式：

- 1.以產出和服務來衡量，可量化或質化，如單位生產量、顧客服務數、錯誤率以及顧客抱怨次數等。
- 2.以時間為基礎來衡量績效，包括缺勤率、遲到次數及延遲交貨等。
- 3.以財務來衡量組織績效。

績效衡量指標大致上可分為財務性指標及非財務性指標等兩類，其中財務性指標以獲利能力、投資報酬率、銷貨金額成長率與市場佔有率等最常用，而非財務性指標則大多以生產力、員工士氣及離職率等指標來衡量。一般而言，財務性績效的衡量指標具客觀、易被理解並被接受。反之，非財務性績效的衡量較為客觀、並難以量化衡量，但其重要性並不小於財務性績效。尤其這些非財務性績效深深影響著組織長期營運的優劣，關係著企業是否能夠永續發展與經營，其影響力不容忽視（Delaney and Huselid 1996）。當企業從事績效評估

時，應並重財務與非財務性指標，亦即質化與量化指標並用（Choi and Mueller 1992）。Guest（1997）則提出，若無法取得量化的績效衡量指標，亦可透過員工的行為來衡量組織績效，如觀察員工是否主動為顧客服務及提供協助，但不可忽視各績效指標之間的關係。

Dess and Robinson（1984）認為在實際研究上，要取得對於公司極為敏感的營運績效相當困難，即使順利取得，也會因各公司會計處理程序的差異及資料的準確性問題而產生錯誤，由於研究證實主觀感受與客觀的資料具有顯著相關性存在，故建議無法取得客觀資料時，可用主觀的方法與產業競爭者作比較。趙必孝（1994）的實證研究上，也發現主觀的績效指標比客觀的財務指標在學術上較能反應出實證上的顯著性。

彙整各學者採用的組織績效的衡量指標，如表 2-7 所示。

表 2-7 組織績效衡量指標

學者	績效指標
Venkatraman and Ramanujam(1986)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財務績效：投資報酬率、銷售成長率等。</li> <li>2. 營運績效：新產品導入、附加價值率、市場佔有率、產品品質。</li> <li>3. 組織效能：員工士氣等。</li> </ol>
陳勁初(2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財務績效指標：公司整體表現、銷售金額成長率、後淨利成長率、市場佔有成長率。</li> <li>2. 非財務績效指標：員工生產力、人員流動率、創新程度、企業形象、員工士氣、人才吸引力。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

## 二、管理幹部當地化對組織績效的影響

McComb（1999）指出在中國當地化比例較高的外資企業明顯比其他企業在財務績效與總績效都有較佳的獲利情形。Fey and Bjorkman（2001）的研究亦指出，在俄羅斯，當跨國企業子公司採用較高比例的在地人才，及實行較具發展潛力的人力資源管理規劃時，其子公司的績效表現明顯較佳。當地任用可

以降低人事成本，並使當地人才晉升管道暢通，且培養當地管理與技術人才，提昇工作士氣（Kobrin 1988），將有助於組織績效。

趙必孝（1997）以 100 家赴中國投資的台商為樣本，研究其海外子公司的策略任用中發現，「當地任用」可使人力資源績效提升，因為任用政策當地化較能發展當地人才，使當地人才升遷管道順暢，進而提升工作士氣，人員離職率也相對降低。但研究結果也發現，「當地任用」政策對財務績效有輕度顯著的負相關，此可能由於長期社會主義的影響下，員工較缺乏主動積極的工作態度，因此使公司的營運成長有所阻礙。

有任用中國籍中階幹部的公司在問題解決和提昇績效兩方面都表現出色，至於中國籍主管任用人數方面，多晉用中國籍高階主管能使經營團隊更具當地化，制定決策也較能反應環境，因此在紓解各方面困境與增進公司績效都有顯著助益。中國籍人事與生產主管人數的增加對公司也是有所幫助，由於這些工作需要較多的人力，且管理者多為當地作業員，當地員工勝任不僅能降低人事成本，且以夷制夷的作法能讓當地員工較為順服，公司績效自然提昇（李淑娜 2007）。

陳勁初（2000）研究指出，當地化程度愈高則「入境隨俗」、「當地化高」，則不管是財務績效或非財務績效都是顯著的。而郭秋君（2003）的研究指出，人才晉用層級越高對財務績效有正向影響，當企業在中國經營時，愈傾向當地人才任用，除了符合經濟效益與長期經營之規劃外，由於本地人更了解自己的政經、文化，透過這些人，企業能快速與當地接軌，與當地居民有較良好的互動，可降低預算外的成本，並顯著的反映在財務績效上。當地化程度愈具有「研究發展」的創新能力及愈接近「內銷導向」，其企業的在市場通路的非財務績效表現會愈好。

雖然，推動人員當地化存在正反面的影響，但推動人員當地化，能讓企業當地子公司累積豐富的當地人力資源，長期下來，能形成企業在當地人力方面的競爭優勢，且以資源基礎觀點來看，有形或無形資源是企業推動策略的資產（Barney and Arian 2001），其中人力資本亦是重要的資源之一。因此，企業長期營運下，推動人員當地化是企業的優勢來源。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究對象

隨著數位化技術的日新月異，電子數位應用產品為人類生活帶來便利性，而所有數位產品皆需透過顯示介面來呈現內容，從大至電視面板，小至手機螢幕，深入我們的生活。液晶顯示器，英文通稱為 LCD (Liquid Crystal Display)，是屬於平面顯示器的一種，具有薄型化、輕量化、低耗電量、無輻射污染，且能與半導體製程技術相容等優點，隨液晶顯示面板技術的成熟發展，液晶顯示產品已逐漸取代採用傳統映像管技術之顯示產品，廣泛的被應用於筆記型電腦與監視器等產品上，液晶電視產業更被視為帶動下一波顯示產業成長之主要動力（徐美雯等人 2006）。

台灣早期LCD產業以TN-LCD及STN-LCD為主，自1990年工研院開出3-6寸TFT型技術，開始發展TFT-LCD<sup>15</sup>，1992-1993年聯友光電與元太科技分別引進美國技術團隊及移轉工研院電子所技術，並在1994及1995年分別建廠生產小型TFT-LCD。由於亞洲金融風暴使日本、韓國整體經營環境惡化，各大TFT-LCD製造商面臨資金壓力而減緩設備投資，日本廠商因此願意移轉技術給台灣，與台灣策略聯盟合作生產（賴彥中 2009）。2002年政府提出兩兆雙星計畫，帶動國內TFT-LCD產業發展迅速，連帶帶動上游零組件產業的興起，使得整個產業發展趨於完整，產業產值已衝破兆元，見表3-1。現階段全球液晶顯示產業之重要關鍵零組件—液晶面板產業主要分佈在東亞地區，包括台灣、韓國與日本，以及2004年末才加入競局的中國大陸。其中又因台、韓對液晶面板產業的不斷投資與擴產，使得台、韓面板產業之總出貨量，已大幅超越日本及中國大陸（徐美雯等人 2006）。台灣已成為LCD全球發展的重心，相關廠商投入資源開發新技術、新應用，成為台灣繼IC半導體產業外之另一個重要產業。

---

<sup>15</sup> TFT-LCD(Thin Film Transistor Liquid Crystal Display)就是薄膜電晶體液晶顯示器，產品具有輕、薄、省能源、低幅射之優點，已被視為主流顯示技術。配套部件主要包括：玻璃基板、偏光片、彩色濾光片、背光源、液晶材料和驅動 IC。目前常見的液晶顯示裝置有 TN、STN、DSTN 三種與 TFT，前三種之製造基本原理皆相同，成為被動式矩陣液晶，而 TFT 則較為複雜，因保有記憶性，而稱為主動式矩陣液晶。

表3-1 我國平面顯示器產業展望

單位:新台幣億元

類 別 \ 年度	2008	2009	2010(估)	年成長(%)
TFT-LCD(>10")	9,505.2	7,645.5	8,226.8	7.6
TFT-LCD(<10")	1,546.4	1,401.2	1,513.2	8.0
STN	503.2	273.5	232.8	- 14.9
OLED	75.9	74.3	96.3	29.6
其他	5.4	4.4	5.1	15.9
合計	11,636.1	9,398.9	10,074.2	7.2
彩色濾光片	1,246.5	1,065.6	1,238.8	16.3
偏光板	596.2	417.8	407.5	-2.5
玻璃基板	1,280.2	1,291.9	1,304.8	1.0
背光模組	1,390.8	1,132.7	1,247.3	10.1
合計	4,513.7	3,908.0	4,198.4	7.4
總合計	16,149.80	13,306.90	14,272.60	7.3

資料來源：工研院IEK / ITIS計畫

LCD 產業是上下游高度合作分工的產業，產業供應鏈建構相當完整，形成產業群聚現象將有助其彼此的快速發展。Porter (1998) 更指出產業的地理群聚是其具有國際級競爭力很重要的原因之一。目前中國 LCD 產業，以上海、南京、蘇州、昆山、寧波為主的長三角地區，以北京、天津、河北、長春為主的環渤海灣及東北地區，以廣州、深圳、廈門、佛山、東莞為主的珠三角地區形成三大 LCD 產業群集 (industrial cluster)。以產業鏈發展而言，珠三角幾乎集中了全球前十的廠商而冠居全國；長三角起步較早以中小尺寸為主，而終端需求的增大更帶來第二次生機；以北京為核心的環渤海區域發展較晚，以 TFT-LCD 5 代線為基礎進行跨越發展 (孫文博 2006)。

將 LCD 產業從上游零組件的供應中游面板製造組裝到下游終端需求列示如圖 3-1。

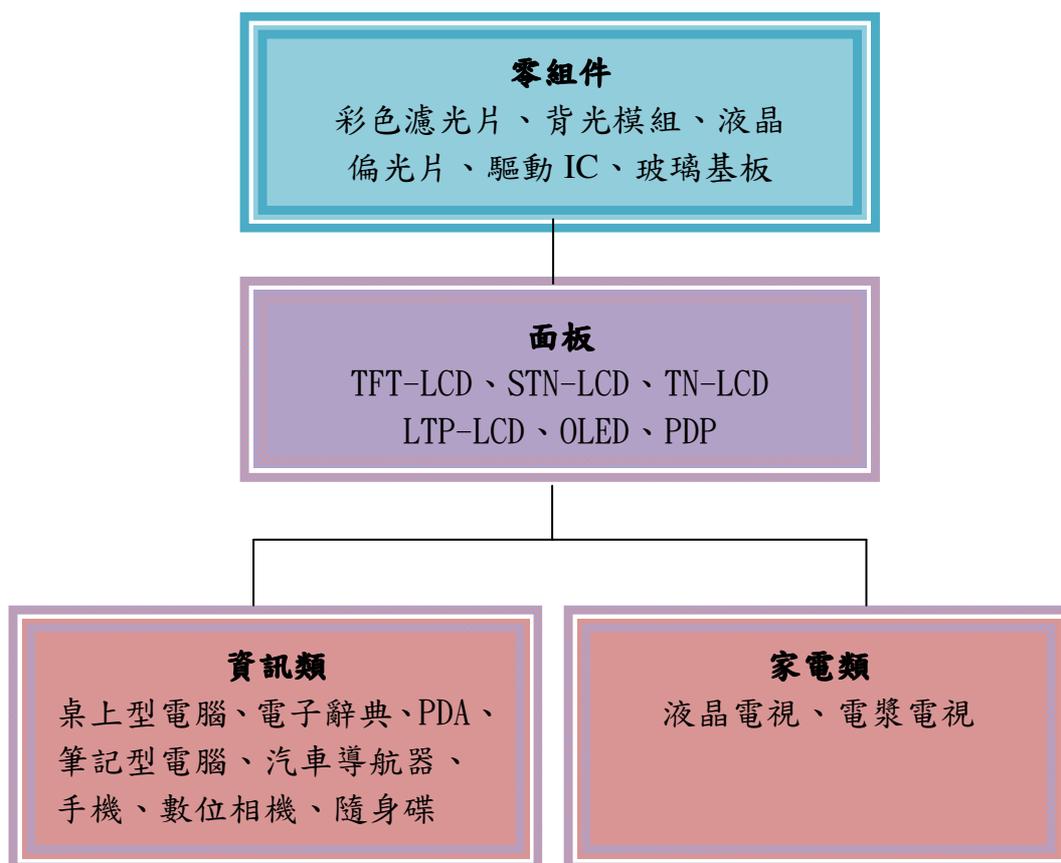


圖 3-1 LCD 產業鏈簡圖

資料來源:本研究整理

LCM<sup>16</sup>後端模組（液晶模組）製程屬於勞力密集，大都的台商都已將後段模組移至中國，其關鍵零組件，例如：背光模組業者為配合客戶也緊追隨設廠，形成產業聚落，設廠地點幾乎集中沿海的華東及華南地區，以便LCM完成後運送至各地系統廠。若以一條月產能六萬片玻璃基板的TFT-LCD生產線<sup>17</sup>來舉例，Array與Cell段為自動化較高的製程，Array段平均需要資深工程師20-30人，Cell段則需要工程師10人，LCM段則以人力組裝為主，平均需要50人以上。中國不但能提供教台灣低廉之人工與土地成本之外，2001年政府開放筆記型電

<sup>16</sup> LCM (Liquid Crystal Display Module) 液晶顯示器模組，就是在 LCD 加上驅動 IC，以及外圍電路和一些機構部品所組成的模組。

<sup>17</sup> TFT-LCD 的三段主要的製程：(資料請參照友達網站 <http://auo.com>)

- (1)前段電極圖案(Array)－前段的 Array 製程與半導體製程相似，但不同的是將薄膜電晶體製作於玻璃上，而非矽晶圓上。
- (2)中段面板貼合(Cell)－中段的 Cell，是以前段 Array 的玻璃為基板，與彩色濾光片的玻璃基板結合，並在兩片玻璃基板間灌入液晶(LC)。
- (3)後段模組組裝(Module Assembly)－後段模組組裝製程是將 Cell 製程後的玻璃與其他如背光板、電路、外框等多種零組件組裝的生產作業。

腦業者可於中國投資設廠，使得台灣大型TFT-LCD產業之廠商均在中國投資佈局後段模組廠以滿足筆記型電腦業者的需求。TFT-LCD前後段產業型態迥異，因而形成兩岸產業分工（賴彥中 2009），如圖3-2 所示。

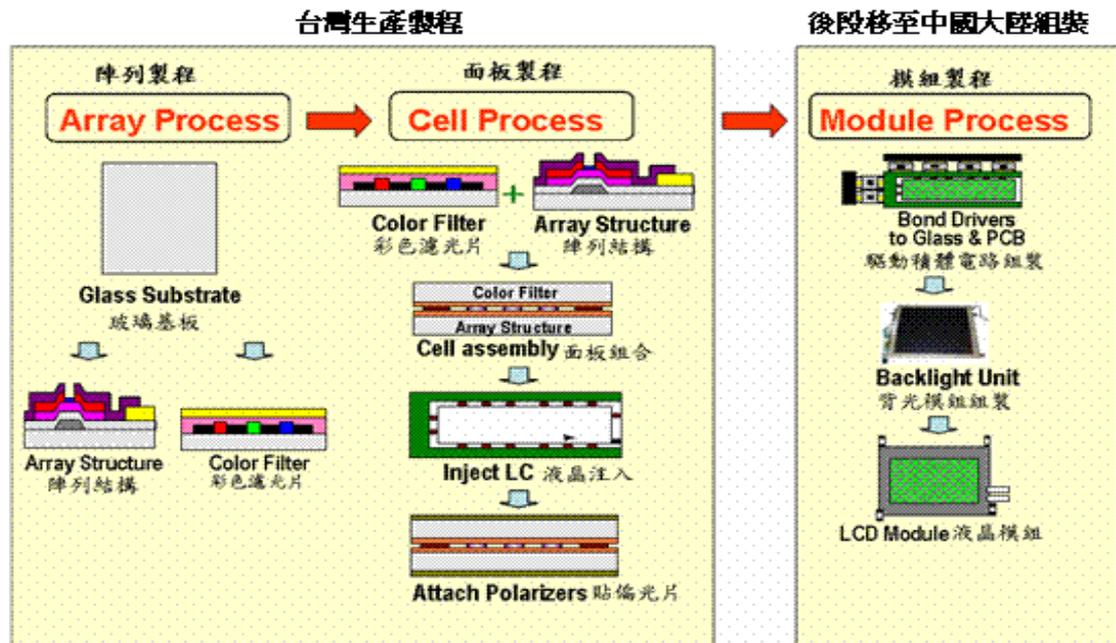


圖3-2 TFT-LCD兩岸分工模式

資料來源：工研院IEK，2008年11月

中國有 13 億人口，具備全球最大消費市場的條件，在國內生產毛額 (GDP) 成長率 10%，人民所得逐年提高，又有政策補貼情況下，中國消費市場成長可期。專業顯示器市調機構 DisplaySearch 表示，中國大陸液晶電視 2010 年出貨約 3,900 萬台，2011 年可望增至 4,600 萬台，2014 年出貨可達 6,000 萬台（潘智義 2010）。龐大的消費商機，包括中國、南韓、日本及台灣等地面板業者，無不希望能加快在中國大陸發展次世代面板產線，以就近貼近市場核心。DisplaySearch 更指出，隨著中國當地的高世代面板生產線，逐步興建、投產，中國的 TFT-LCD 面板產能和出貨量將快速躍升，這將使玻璃基板、相關零組件及材料廠商，為了就近供貨而擴大在中國地區的投資，中國兩年內就會出現完整的 TFT-LCD 面板產業供應鏈（許曉嘉 2009）。近期政府已核准友達 7.5 代廠的中國投資案，對光電產業而言，未來在中國的佈局將會更積極，因此已在中國經營多年的 LCD 後段模組廠及其供應鏈，其管理幹部當地化的狀況為何，成為本研究擬研究的對象。

## 第二節 抽樣方法與問卷設計

### 一、抽樣方法

本研究之研究目的是針對投資中國之台商，研究其管理幹部當地化的現狀及動機與當地化程度對組織績效的影響，因此研究對象為已赴大陸投資之台灣企業為主。羅哲修（2002）研究發現，在中國的台商在實行幹部當地化的作為時，除考慮到中國員工的素質，亦同時會受到產業環境與技術能力的影響。因此台商赴中國投資為數眾多，為避免因產業不同，受到產業環境與技術能力之影響，或者範圍過大而導致研究結果失真。因此本研究選擇在中國經營多年的光電產業的台商，作為本研究的研究母體。並自2010年6月初，共發出240份問卷，選擇「有能力」回答本研究問題者為主，如：外派之台籍幹部、中國籍幹部、台灣母公司高階主管以及任職台灣常與中國子公司有業務往來之幹部為受測對象，期望能得到深入且完整的資料。為了使本研究更貼近事實，針對特殊狀況並輔以電話訪談，以驗證資料的完整與正確性。

### 二、問卷設計

本研究以問卷調查為主要研究工具，編制方式採用半結構式的封閉型問卷，除企業背景資料外，問卷採李克特量表(Liker-type scale)，以5個尺度為主要量測技術，分為「非常不同意：1」、「不同意：2」、「普通：3」、「同意：4」及「非常同意：5」等五種，填答者就敘述內容同意程度作適當的勾選，依此顯示該問項在填答者所任職的公司實際活動中呈現情形的高低。問卷內容包括外派人員推動管理幹部當地化的意願、培養中國籍管理幹部、任用中國籍管理幹部的因素、阻礙任用中國籍管理幹部的因素、管理幹部當地化程度、組織績效、背景資料等七部份。為增加問卷的信度，本研究根據研究目的、研究架構，配合文獻資料，進行問卷設計，茲將本研究之問卷設計說明如下：

#### 1. 管理幹部當地化執行情形

本部分問項分為兩個構面，第一構面為外派人員推動管理幹部當地化的意願，依據前一章之文獻，架構問卷內容，其問項設計參考謝蘇祥（2007）及余琇環（2007）之問卷，並經過部分修改而成。主要衡量外派人員對當地化任務的執行意願。

第二構面為培養中國籍管理幹部，根據前一章的文獻，架構問卷內容，其問項設計參考謝蘇祥（2007）及徐國耀（2000）之問卷，並經修改而成。主要是衡量對當地幹部的訓練、晉升、留任狀況。

## 2. 影響推動管理幹部當地化的因素

本部分問項分為兩個構面，綜合前一章的文獻，本研究歸納各學者對於推動管理幹部當地化的影響因素的研究，彙整成十一項任用中國籍管理幹部之因素，見表 3-2，及十項阻礙任用中國籍管理幹部之因素，見表 3-3，作為本問卷第二部份之問項設計的理論基礎，以衡量任用中國籍管理幹部之因素及阻礙任用中國籍管理幹部之因素。並透過開放式選擇題的方式，找出關鍵影響因素。

表 3-2 中國籍管理幹部之任用因素

因素 \ 學者	Zerira 1979	黃 秀萍 1996	Adler 1996	Wang & Law 1999	Boyaci -giller 2000	蕭 新永 2003	楊勇 2006	陳霞 2008	何 忠長 2009
降低海外派遣/用人成本	★	★		★		★		★	★
減少管理衝突/與當地溝通	★	★					★		
當地政府或法規的限制		★		★			★	★	
管理的延續性/儲備人才，利於事業發展		★			★	★			
減少跨文化差異/融入中國民族文化			★	★				★	★
運用當地人在地的人脈及資源/獲取當地資源				★			★		
提升中國管理者士氣/吸引與留住當地人才	★			★					
當地人才的可用性						★			
派外人員失敗比率高/降低對台籍幹部的依賴				★		★			
當地化經營/適應企業市場環境的需要							★		★

學者 因素	Zerira 1979	黃 秀萍 1996	Adler 1996	Wang & Law 1999	Boyaci -giller 2000	蕭 新永 2003	楊勇 2006	陳霞 2008	何 忠長 2009
樹起良好企業形象/獲得 當地社區的支持							★		★

資料來源：本研究整理

表 3-3 阻礙中國籍管理幹部之任用因素

學者 因素	高長 1994	侯 明順 1994	黃 秀萍 1996	徐 政雄 2002	蕭 新永 2003	袁 明仁 2004	潘 一娜 2007	黃 至堯 2007	郭 翠菱 2009	方 光瑋 2010
忠誠度低、流動率高 /成為職場訓練班	★	★					★	★		★
關鍵技術外洩				★					★	★
彼此信任基礎薄弱							★	★		
缺乏優秀當地人才	★	★								★
遭受員工舉報公司 制度缺失/結束勞資 關係非理性				★	★					
工作積極性與責任 感無法符合公司預 期	★									
跨文化差異，無法融 合公司政策/勞動價 值觀不同			★		★		★			
推動當地化的外派 幹部能力不足						★				
對當地幹部授權程 度低							★	★		
同工不同酬的薪酬 管理體制							★			

學者 因素	高長 1994	侯 明順 1994	黃 秀萍 1996	徐 政雄 2002	蕭 新永 2003	袁 明仁 2004	潘 一娜 2007	黃 至堯 2007	郭 翠菱 2009	方 光瑋 2010
工作積極性與責任感無法符合公司預期	★									
跨文化差異，無法融合公司政策/勞動價值觀不同			★		★		★			
推動當地化的外派幹部能力不足						★				
對當地幹部授權程度低							★	★		
同工不同酬的薪酬管理體制							★			

資料來源：本研究整理

### 3.管理幹部當地化程度

一般母公司在衡量子公司執行人員當地化的成效時，有客觀的衡量與主觀的衡量兩種方式。客觀的衡量是以人數比例來表示當地化程度的高低，如「當地人員取代外派人員職務的人數/外派人員的總人數」（Wang, Law and Wang 2004），或是以「外派幹部人數/子公司總員工人數」作為當地化程度高低之衡量，當此指標數值越小表示其管理幹部當地化程度越高(林家五、羅哲修、祝道松、郭建志 2002)。主觀的衡量方式是透過問卷的問項，調查人員對公司人員當地化程度高低的主觀認知，以李克特量表來顯示出人員當地化程度的高低(Selmer 2004；Law 2004)。

參考以上研究，提出研究上的當地化比率，由填答者於問卷內填入該公司各職階的「中國籍幹部人數」，後透過電話向瞭解中國當地化狀況的填答者確認其任職於企業的「台籍幹部人數」，然後以「中國籍幹部人數」做為分子，除以「管理幹部總人數」（中國籍幹部人數加上台籍幹部人數）為分母，成立一個「當地化比率」，以作為衡量當地化程度的指標。本研究對管理幹部的研究範圍限於職位為理級以上之幹部，因此當此指標數值越大，代表其管理幹部當地化程度越高。研究問卷設計參考周聖婷(2007)及謝蘇祥(2007)之問卷，

並參考潘一娜（2007）的研究，中國籍幹部佔管理者人數的比重小以及台籍幹部與中國籍幹部之間實行“同工不同酬”的薪酬管理體制，來設計問卷，以瞭解中國籍幹部參加公司決策的程度。

本研究以李克特量表來顯示出管理幹部當地化的程度，另參考曾惠玉（2002）的研究，以「當地管理幹部最高職務層級」、「當地管理幹部所任職的部門廣度的變化」來分析管理幹部當地化狀況。

#### 4.組織績效

本研究採用Venkatraman and Ramanujam（1986）及陳勁初（2000）對組織績效衡量的方法，並參考陳勁初（2000）衡量組織績效之問卷，再經過部分修改，選擇多重指標構面，包括財務績效及非財務績效兩個構面，目的在瞭解受訪者的中國子公司的經營績效。財務績效以「銷貨金額成長率」、「稅後純益成長率」與「市場佔有率」來衡量之；非財務績效以「員工生產力」、「員工工作滿意度」、「產品品質」、「人員流動率」、「企業形象」、「員工士氣」及「人才吸引力」衡量之。由填答者主觀認知該子公司的績效相較於中國的同業所表現出來的績效水準位置本部份共10題，以李克特量表，量尺標明「非常差」、「稍差」、「中等」、「稍優」、「非常優」，分數為1-5分的計值方法。如銷售金額成長率在100家同業中排名前20名，則勾選「非常優」位置，其餘類推，即非常優為同業中80%以上；稍優為同業中60~80%間；中等為同業中40~60%間；稍差為同業中20~40%間；非常差為同業中20%以下。

#### 5.背景資料

此部份分共計11題，目的在了解受訪企業的基本資料，題項包括成立子公司家數、進入投資年數、設廠所在地、資本額、員工人數及內銷比率。此外也了解填答者的基本資料，例如：身分、任職地點、職位、任職年數等。

綜合第1項至第4項，彙整本問卷設計之參考來源如表3-4：

表 3-4 問卷設計參考來源

構 面	題數	參考來源
外派人員推動管理幹部當地化的意願	6	Melvin and Sylvester 1997；Keeley 1999；Lynton 1999；Rogers 1999；Gamble 2003；謝蘇祥 2007；余琇環 2007
培養中國籍管理幹部	22	黃秀萍 1996；徐國耀 2000；蕭新永 2001；王麗園 2003；Fryxell, Butler and Choi 2004；謝蘇祥 2007
任用中國籍管理幹部之因素	11	Zerira 1979；黃秀萍 1996；Adler 1996；Wang and Law 1999；Boyacigiller 2000；蕭新永 2003；楊勇 2006；何忠長 2007；陳霞 2008
阻礙任用中國籍管理幹部之因素	8	高長 1994；侯明順 1994；黃秀萍 1996；徐政雄 2002；蕭新永 2003；袁明仁 2004；潘一娜 2007；黃至堯 2007；郭翠菱 2009；方光瑋 2010
管理幹部當地化程度	9	周聖婷 2007；謝蘇祥 2007；潘一娜 2007
組織績效	10	Venkatraman and Ramanujam 1986；陳勁初 2000

資料來源：本研究整理

### 第三節 資料分析法

本研究採用 SPSS 17.0 統計套裝軟體程式來分析問卷所搜集到的資料，其資料分析方法說明如下：

- 一、內部一致性分析 (Internal Consistency Analysis)：以 Cronbach's  $\alpha$  值計算本研究使用之量表的信度值，以了解量表的一致性與穩定性。
- 二、描述性統計分析 (Descriptives Statistics Analysis)：用以描述樣本特性，以及樣本在各變相的次數分配、平均數、標準差。
- 三、因素分析法 (Factor Analysis)：用以將彼此相關的變數，轉化成少數有概念性意義的因素。本研究採用主成分因素分析法與最大變異法旋轉轉軸，分別對於外派人員推動管理幹部當地化的意願、任用中國籍管理幹部之因素、管理幹部當地化程度等構面進行因素之萃取，以簡化各構面之變數以利於分析。
- 四、迴歸分析 (Regression Analysis)：用於分析各構面的因素之間之互動關係，為了瞭解管理幹部當地化程度與外派人員推動管理幹部當地化的意願、任用中國籍管理幹部之因素等關係，以及組織績效與當地化比率、管理幹部當地化程度等關係，本研究將採取迴歸分析，來探討因素與因素間之線性關係。
- 五、本研究為了驗證問卷資料的完整與正確性及實證結果的合理性，針對特殊狀況輔以電話訪談。

## 第四章 實證分析與討論

### 第一節 樣本分析

本研究母體為光電產業之台商企業，針對研究母體採取隨機抽樣，選出12家分屬不同母公司之企業，其樣本公司的規模及企業特性，見表4-3。共抽取240份樣本，以外派之台籍幹部、中國籍幹部、台灣母公司高階主管以及任職台灣常與中國子公司有業務往來之幹部為受測對象。其問卷填答者之特性，見表4-4。

首先對樣本回收情形做初步的統計概況，再對受測公司基本資料及問卷填答者基本資料進行敘述性統計，經催收共回收51份問卷，總計本研究之有效問卷回收率為21.25%。受測樣本發放與回收狀況，如表4-1所示。

表4-1 問卷發放與回收狀況表

受訪公司家數	發出份數	回收份數	有效份數	有效回收率
12家	240份	51份	51份	21.25%

各受訪公司問卷發放與回收狀況，如表4-2所示。

表4-2 各受訪公司問卷發放與回收狀況表

受訪公司	填答問卷數	回收問卷數	回收問卷數百分比
A	20	2	10%
B	20	3	15%
C	20	1	5%
D	20	5	25%
E	20	3	15%
F	20	8	40%

受訪公司	填答 問卷數	回收 問卷數	回收問卷數 百分比
G	20	5	25%
H	20	5	25%
I	20	3	15%
J	20	3	15%
K	20	1	5%
L	20	12	60%
合計	240	51	21.25%

資料來源：本研究整理

本研究針對有效問卷部份，樣本公司分別以中國子公司家數、年數、設廠地點、資本額、員工人數、在中國市場的內銷比率為分類基礎，問卷填答者分別以身分、任職地點、職位、工作性質、在公司年數、任本職時間為分類基礎，以百分比來瞭解整體樣本結構，並列出基本資料以觀察其分佈情形，詳述如下：

### 一、樣本公司之基本資料

除根據填答者所填寫的背景資料彙整外，本研究尚參考各受訪企業的公司網站及公開資訊觀測站，以進一步驗證背景資料的正確性。茲將回收之有效樣本的中國子公司之背景資料分布情形，彙總分析如表4-3所示，並詳述如下：

#### 1. 子公司家數

受訪企業在中國成立子公司家數以2家佔41.67%居大多數，1家佔25.00%次之，再來為3家佔25%，5家及6家各佔8.33%最少。顯示受訪企業之中國子公司成立家數以2家者為大多數。

#### 2. 進入投資年數

本研究將成立年數區分為 5 年以下、6-10 年、11-15 年、16 年以上共四組，進入投資年數以 6-10 年佔 41.66%居大多數，11-15 年佔 25.00%次之，16 年以上及 5 年以下者各為 16.67%，顯示受訪企業之中國子公司成立年數超過 10 年以上者 41.67%為大多數。

### 3.設廠地點

本研究將設廠地點區分為廣東省、江蘇省、浙江省、福建省、湖北省及其他共六組，大多數的受訪者之企業，在中國不只設立一家子公司，設廠地點以江蘇省佔 75.00%居多，廣東省佔 66.67%次之，福建省佔 16.67%，其他(山東省)佔 8.33%，浙江省及湖北省為 0%。長江三角洲與珠江三角洲一直以來都是台商群聚最密集的區域，問卷顯示受訪者之中國子公司設廠以江蘇省及廣東省為大多數；另外，環渤海經濟圈，因韓國廠 LG 及 Samsung 在山東省煙台與天津設廠，亦為光電群聚的區域。

### 4.資本額

本研究將資本額區分為美金 100 萬元以下、101-300 萬元、301-500 萬元、501-1,000 萬元、1,001-2,000 萬元、2,000-3,000 萬元及 3,000 萬元以上共八組，資本額以美金 3,000 萬以上佔 33.34%最多，美金 301-500 萬及美金 501-1,000 萬均佔 25.00%為次之，美金 1,001~2,000 萬及美金 2,001~3,000 萬各佔 8.33%，資本額在美金 100 萬元以下及 101-300 萬元則為 0%，顯示受訪企業之中國子公司資本額在美金 3,000 萬以上者為大多數。

### 5.員工人數

本研究將員工人數區分為 500 人以內、501-1,000 人、1,001-5,000 人、5,001-10,000 人、10,001-15,000 人、15,001-20,000 人、20,000 人以上共七組，員工人數為 500~1,000 人、1,001~5,000 人及 20,001 人以上各佔 25%為最多。

### 6.在中國市場的內銷比率

本研究將內銷比率區分為 10%以下、11-30%、31-50%、50%以上共四組，內銷比率在 10%以下者佔 66.67%居多數，11~30%佔 33.33%次之，31%以上則

無，顯示受訪企業之中國子公司內銷比率在 10% 以下為大多數。

表 4-3 樣本公司基本資料

樣本數=12

企業特性	分類標準	樣本數	百分比	累積百分比
子公司家數	1 家	3	25.00	25.00
	2 家	5	41.67	66.67
	3 家	2	16.67	83.34
	5 家	1	8.33	91.67
	6 家	1	8.33	100.00
進入投資年數	5 年以下	2	16.67	16.67
	6-10 年	5	41.66	58.33
	11-15 年	3	25.00	83.33
	16 年以上	2	16.67	100.00
設廠所在地 (包括有兩個廠以上)	廣東省	8	66.67	-
	江蘇省	9	75.00	-
	福建省	2	16.67	-
	其他地區(山東省)	1	8.33	-
資本額	美金 301-500 萬	3	25.00	25.00
	美金 501-1,000 萬	3	25.00	50.00
	美金 1,001~2,000 萬	1	8.33	58.33
	美金 2,001~3,000 萬	1	8.33	66.66
	美金 3,000 萬以上	4	33.34	100.00
員工人數	500 人以內	3	16.67	16.67
	500~1,000 人	3	25.00	41.67
	1,001~5,000 人	2	25.00	66.67
	5,001~10,000 人	1	8.33	75.00
	10,001~15,000 人	0	0.00	75.00
	15,001~20,000 人	0	0.00	75.00
	20,001 人以上	3	25.00	100.00
在中國市場的 內銷比率	10% 以下	8	66.67	66.67
	11~30%	4	33.33	100.00
	31~50%	0	0.00	100.00
	50% 以上	0	0.00	100.00

資料來源：本研究整理

## 二、問卷填答者之基本資料

茲將回收之有效樣本的問卷填答者基本資料分布情形，彙總分析如表 4-4 所示，並詳述如下：

### 1. 身分

本研究將問卷填答者的身分區分為台灣及中國大陸共二組，身分為台灣人佔 88.24% 居多數，中國大陸者佔 11.76%。顯示問卷填答者以台灣人為大多數。

### 2. 任職地點（依公司人事編制來認定）

本研究將任職地點區分為台灣、廣東省、江蘇省、浙江省、福建省及其他共六組，任職地點以廣東省佔 41.18%，台灣佔 31.37% 次之，江蘇省佔 27.45%，其餘省份則為 0%，顯示問卷填答者以任職中國 68.93% 為多數。

### 3. 職位

本研究將職位區分為董事長、(副)總經理、協理及處長、經(副)理及其他共五組，職位為經(副)理者佔 60.79% 為大多數，協理及處長佔 21.57% 次之，(副)總經理佔 9.80%，其它職位佔 7.84%，董事長則無，顯示問卷填答者職位以經(副)理者為多數。

### 4. 工作性質

本研究將工作性質區分為經營管理、人力資源、財務稽核、業務行銷、資訊 IT、生產製造、資材採購、研究發展、品保、物流運送及其他共 11 組，經營管理與生產製造各佔 19.61% 居大多數，財務稽核佔 15.69% 次之，業務行銷佔 13.73%，研究發展佔 11.76%，品保佔 7.84%，人力資源及資材採購各佔 5.88%，資訊 IT 及物流運送則為 0%，顯示問卷填答者工作性質以經營管理及生產製造者為多數。

## 5.在公司年數

問卷填答者在受訪企業工作的年數以 1-5 年佔 41.18%居多數，6-10 年佔 35.29%次之，11-15 年為 17.65%，1 年以下為 3.92%，16 年以上為 1.96%最少。顯示問卷填答者在公司工作年數超過 5 年以上者有 58.82%為大多數。

## 6.任本職年數

問卷填答者在目前職位的年數以 1-3 年佔 54.91%居多數，4-6 年佔 33.33%次之，1 年以下及 7-9 年為 5.88%，10 年以上為 0%。顯示問卷填答者任本職年數以 1-3 年者為大多數。

表 4-4 問卷填答者基本資料

樣本數=51

項目	分類標準	樣本數	百分比(%)	累積百分比(%)
身份	台灣人	45	88.24	88.24
	中國大陸	6	11.76	100.00
任職地點 (依公司人事 編制來認定)	台灣	16	31.37	31.37
	廣東省	21	41.18	72.55
	江蘇省	14	27.45	100.00
職位	(副)總經理	5	9.80	9.80
	協理、處長	11	21.57	31.37
	經(副)理	31	60.79	92.16
	其它	4	7.84	100.00
工作性質	經營管理	10	19.61	19.61
	人力資源	3	5.88	25.49
	財務稽核	8	15.69	41.18
	業務行銷	7	13.73	54.91
	資訊 IT	0	0.00	54.91
	生產製造	10	19.61	74.52
	資材採購	3	5.88	80.40
	研究發展	6	11.76	92.16
	品保	4	7.84	100.00

項目	分類標準	樣本數	百分比(%)	累積百分比(%)
在公司年數	1 年以下	2	3.92	3.92
	1-5 年	21	41.18	45.10
	6-10 年	18	35.29	80.39
	11-15 年	9	17.65	98.04
	16 年以上	1	1.96	100.00
任本職年數	1 年以下	3	5.88	5.88
	1-3 年	28	54.91	60.79
	4-6 年	17	33.33	94.12
	7-9 年	3	5.88	100.00
	10 年以上	0	0.00	100.00

資料來源：本研究整理

## 第二節 因素分析及信度檢定

### 一、因素分析

本研究以因素分析進行資料縮減以萃取主要因素，並以最大變異數旋轉法進行直交轉軸，歸納出更精簡與解釋變異量最佳的因子群，形成結構化的構面。萃取準則依陳順宇（2004）所建議之標準，各因素之特徵值（eigenvalue）大於 1，因素負荷量（loading）絕對值大於 0.75，兩因素負荷量之差距大於 0.3 者，才能夠成為組成該因素之變項，最後參考文獻與學者意見予以因素命名。所萃取的各構面的因素內容、因素負荷量、特徵值及累積變異量說明如下：

#### （一）外派人員推動管理幹部當地化的意願

在「外派人員推動管理幹部當地化的意願」方面，原共有 6 題問項，進行相關矩陣及因素分析後，題項 1「外派主管願意將累積多年的知識與經驗傳授給中國籍管理幹部」及題項 2「外派主管無法培養出中國籍管理幹部，其績效考核會受到影響」因素負荷量小於 0.75 予以刪除外，其餘 4 題問項，萃取二個因素，累積解釋變異量達 88.389%，詳表 4-5 所示，並依變數內容分別命題如下：

##### 1. 回任規劃

包含「對於外派中國的主管，公司有明確回任母公司的規劃與時間表」、「外派主管結束中國外派後，母公司將會安排給予外派前職位相當之職缺」等 2 個變項，特徵值為 2.403。

##### 2. 績效考核

包含「提供財務性獎酬（如獎金紅利）給有培養中國籍管理幹部的外派主管」、「提供非財務性獎酬（如公開表揚）給有培養中國籍幹部的外派主管」等 2 個變項，特徵值為 1.133。

表 4-5 外派人員推動管理幹部當地化的意願構面之因素分析

構面	因素內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
外派人員推動管理幹部當地化的意願	回任規劃		2.403	60.074
	Q6.外派主管結束中國外派後，母公司將會安排給予外派前職位相當之職缺	0.964		
	Q5.對於外派中國的主管，公司有明確回任母公司的規劃與時間表	0.906		
	績效考核		1.133	88.389
	Q3.提供財務性獎酬（如獎金紅利）給有培養中國籍管理幹部的外派主管	0.888		
	Q4.提供非財務性獎酬（如公開表揚）給有培養中國籍幹部的外派主管	0.775		

## （二）任用中國籍管理幹部之因素

在「任用中國籍管理幹部之因素」方面，原共有 11 題問項，進行相關矩陣及因素分析後，題項 29「降低用人成本」、題項 33「吸引與留住當地人才」、題項 35「外派失敗率高，降低對外派人員的依賴」、題項 36「開拓中國內需市場」、題項 38「當地政府或法令的限制」、題項 39「善盡企業社會責任」等因素負荷量小於 0.75 予以刪除外，其餘 5 題問項，萃取二個因素，累積解釋變異量達 76.628%，詳表 4-6 所示，並依變數內容分別命題如下：

### 1. 當地人力資源

包含「運用當地人在地的人脈及資源」、「管理的延續性，以利企業長期經營」、「當地人才的可用性」等 3 個變項，特徵值為 2.403。

## 2. 降低文化差異

包含「減少管理衝突」、「降低跨文化衝突」等 2 個變項，特徵值為 1.429。

表 4-6 任用中國籍管理幹部構面之因素分析

構面	因素內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
任用中國籍管理幹部之因素	當地人力資源		2.403	48.058
	Q34.當地人才的可用性	0.879		
	Q32.管理的延續性，以利企業長期經營	0.848		
	Q31.運用當地人在地的人脈及資源	0.808		
	降低文化差異		1.429	76.628
	Q30.減少管理衝突	0.894		
	Q37.降低跨文化衝突	0.848		

### (三) 管理幹部當地化程度

在「管理幹部當地化程度」方面，原共有 9 題問項，進行相關矩陣及因素分析後，題項 48「公司授權給中國籍管理幹部，並指導與監督」、題項 49「對於同工同職位的管理幹部，公司對於中國籍與台籍的授權程度相同」、題項 50「對於同工同職位的管理幹部，公司給予中國籍與台籍的薪資水平相同」、題項 55「資金調度與運籌管理等工作，公司會授權給中國籍管理幹部」、題項 56「調整基層員工薪資或獎金時，若交由直屬主管決定，該員工的中國籍直屬主管被賦予該項職權」等因素負荷量小於 0.75 予以刪除外，其餘 4 題問項，萃取一個因素，累積解釋變異量達 77.112%，詳表 4-7 所示，並依變數內容命題為「管理幹部當地化程度」，包含「中國籍管理幹部參與公司重要決策，且具有投票表決的權利」、「公司內有許多中國籍管理幹部已參與重要的策略的制定」、「有許多中國籍管理幹部成功的取代外派的管理者」、「培養有能力的中國籍管理幹部，可以取代外派主管」等 4 個變項，特徵值為 3.084。

表 4-7 管理幹部當地化程度構面之因素分析

構面	因素內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
管理幹部當地化程度	管理幹部當地化程度		3.084	77.112
	Q52. 中國籍管理幹部參與公司重要決策，且具有投票表決的權利	0.908		
	Q51. 公司內有許多中國籍管理幹部已參與重要的策略的制定	0.875		
	Q54. 有許多中國籍管理幹部成功的取代外派的管理者	0.868		
	Q53. 培養有能力的中國籍管理幹部，可以取代外派主管	0.861		

## 二、信度檢定

信度分析是對同一或相似母體重複測量所得結果的一致性程度，據以測出衡量工具的精確性，在李克特量表中常用的信度考驗方法為「Cronbach's  $\alpha$ 」係數。當 Cronbach's  $\alpha$  值越大，表示該因素各細項間的相關性越大，亦即內部一致性越高。其 Cronbach's  $\alpha$  值大於 0.7 者具有高信度（Nunnally 1967）。本研究設計的問卷問項，係參考學者問卷及相關文獻修正而得，為確保問卷的可靠性，故針對各構面進行信度分析。

本研究問卷內容包括「外派人員推動管理幹部當地化的意願」、「培養中國籍管理幹部」、「任用中國籍管理幹部之原因」、「阻礙任用中國籍管理幹部之因素」、「管理幹部當地化程度」、「組織績效」等六個研究構面，除進行整體信度分析外，也就這六個研究構面進行個別構面的信度分析。分析結果顯示各研究變項整體信度都達 0.7 以上的高信度水準，詳見表 4-8。

表 4-8 問卷信度分析表

研究變項	項目個數	Cronbach's $\alpha$
一、推動管理幹部當地化的執行情形		
1.外派人員推動管理幹部當地化的意願	6	0.765
2.培養中國籍管理幹部	22	0.900
二、推動管理幹部當地化的影響因素		
1.任用中國籍管理幹部之因素	11	0.757
2.阻礙任用中國籍管理幹部之因素	8	0.749
三、管理幹部當地化程度	9	0.886
四、組織績效	10	0.913

### 第三節 各研究構面之描述性統計分析

本研究針對填答者在「外派人員推動管理幹部當地化的意願」、「培養中國籍管理幹部」、「任用中國籍管理幹部之因素」、「阻礙任用中國籍管理幹部之因素」、「管理幹部當地化程度」等六個研究構面上的問卷回覆進行統計分析，並輔以電話訪談，據以瞭解光電產業在各研究構面的當地化狀況。本問卷共有 56 個題項，詳細之描述性統計量，如附件二。

#### 一、外派人員推動管理幹部當地化的意願

針對受訪企業之管理幹部的任用政策及外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色進行分析，並根據描述性統計資料，據以瞭解受訪企業的外派人員推動管理幹部當地化的意願。

##### 1. 對管理幹部之任用政策

根據統計結果，如表 4-9 所示，受訪企業投資中國子公司對管理幹部之任用政策以「設廠初期派台籍幹部前往，經過一段時間後則採用中國籍人員」佔 58.33% 為最多，其次為「派遣台籍部長駐」佔 25%，最後為「盡可能任用中國籍幹部」佔 16.66%。本研究認為大部分台商設廠初期會派遣台籍幹部駐廠建立制度，並傳承企業文化，但就長期而言，台商未來皆有管理幹部當地化的準備。經研究調查，在管理當地化的過程中，約在 3-5 年內，台商將會啟用中國籍人員擔任幹部。

由於台商對中國籍員工有信任上的障礙，因此對於設廠初期就採取「盡可能任用中國籍幹部」的公司，本研究藉由電話訪談，以瞭解企業對管理幹部的任用政策。據 H 公司的資深中國籍幹部表示，設廠初期，除了重要的職位外，例如：經營決策、財務及採購等，其餘職缺除非是在當地找不到適當的人才，否則是盡可能任用中國籍幹部。B 公司的高階主管認為，建立嚴謹的內部控制制度，將有效降低人為弊端，並可提高對當地人的任用，尤其是企業資訊系統是建立完善內部控制最有效的工具，成功的導入企業資訊系統，母公司的管理者即使在台灣也能有效的統合公司生產、製造、銷售及管理資訊，有助於母公司監控子公司的經營狀況。

表 4-9 對管理幹部之任用政策

樣本數=12

任用政策	樣本數	百分比
派遣台籍幹部長駐	3	25.00%
盡可能任用中國籍幹部	2	16.67%
設廠初期派台籍幹部前往，經過一段時間後則採用中國籍人員	7	58.33%
合 計	12	100%

資料來源：本研究整理

## 2. 外派人員在推動管理幹部當地化所扮演的角色

本研究就設廠初期外派的管理幹部最主要負責的工作進行研究，以瞭解外派主管在設廠初期所扮演的角色。由表 4-10 可發現，初期外派管理幹部最主要負責的工作為經營管理及財務稽核，各佔 100%，本研究認為高比例的原因則是受訪企業認為全面經營管理工作由台籍幹部擔任較適合，台籍幹部對母公司的文化、管理模式、經營政策與目標較瞭解，藉由台籍幹部傳達公司的組織文化和經營政策與目標。而財務稽核係屬機密部門，且因信賴感關係，都會選派台籍幹部赴任。其次是生產製造佔 83.33%，應是為了初期生產之技術指導，才會派任台籍幹部。再來是資材採購佔 75%，則是採購職位較為敏感，台商偏好由台籍幹部擔任管理。而研究發現，設廠初期企業少有派駐研發人員及業務行銷人員，係因台商初期皆將中國視為生產基地，少有研發技術的移轉，業務行銷功能也大多放在台灣，典型由台灣接單、進行研發，並由中國生產。

綜合上述，本研究發現與(Wong and Law 1999; 游育蓁 1999; Keeley 1999)的研究相符，中國的管理技能與技術早期較為缺乏，為使海外子公司能正常營運，許多跨國企業會從母公司派遣一些具備專業的管理知識與技能的外派幹部，支援海外子公司，並對中國子公司作全面經營管理工作與聯繫。因此台籍幹部擔任經驗傳承的角色，負責將專業管理知識與技術移轉給當地幹部，將有助於幹部當地化的推動。

表 4-10 初期外派幹部最主要負責的工作

樣本數=12

工作性質	樣本數	百分比
經營管理	12	100.00%
人力資源	5	41.67%
財務稽核	12	100.00%
業務行銷	3	25.00%
資訊 IT	7	58.33%
生產製造	10	83.33%
資材採購	9	75.00%
研究發展	5	41.67%
品保	6	50.00%
物流運送	1	8.33%

資料來源：本研究整理（複選題）

企業進行當地化策略，需賦予外派人員責任去執行，外派人員推動的意願將會影響成功與否，依據統計結果，在Q1「外派主管願意將累積多年的知識與經驗傳授給中國籍管理幹部」，該題項的總平均數為4.1，高於平均值，表示各主管對於外派主管願意將累積多年的知識與經驗傳授給中國籍管理幹部的認同度高。但在Q3「提供財務性獎酬（如獎金紅利）給有培養中國籍管理幹部的外派主管」題項的總平均數為2.8，顯示受訪企業對外派人員在培訓當地幹部的財務性獎酬較為缺乏。這與國外學者所提的研究發現不同，企業將人員當地化的成功視為外派契約上的績效指標之一，將績效與獎勵制度結合人員當地化的推動，其酬賞辦法比照公司一般的獎勵辦法，有助於提升外派幹部推動人員當地化的意願。有些公司對推動人員當地化有貢獻者，沒有給於獎勵金，使得外派幹部對於人員當地化的推動是興趣缺缺（Melvin and Sylvester 1997；Lynton 1999；Worm, Selmer and Leon 2001）。本研究由該構面的其他題項的平均數皆大於中間值3來推論，雖然在財務性獎酬較為缺乏，但在非財務性獎酬及外派人員的回任制度皆有規劃，仍使外派人員願意將累積多年的知識與經驗傳授給中國籍管理幹部。

## 二、培養中國籍管理幹部

針對受訪企業之中國籍管理幹部所任職的層級、任職的部門廣度以及對中國籍管理幹部的留才措施進行分析，並根據描述性統計資料，據以瞭解受訪企業培養中國籍管理幹部的現狀。

### 1. 中國籍管理幹部所任職的層級之分析

曾惠玉(2002)研究認為當地管理幹部所任職的層級越高，表示他們擁有的決定權越高，當地幹部擁有的決策權程度越高，顯示幹部當地化程度越明顯。本研究彙整出管理幹部目前當地化最高職位狀況，並以「中國籍理級以上之幹部人數/所有理級以上幹部總人數」計算出當地化比率，當此指標數值越大，代表其管理幹部當地化程度越高。由表 4-11 可得知，當地化最高職位以中階主管(經副理)階層為最普遍，佔 58.33%。但有公司目前當地化程度僅到課長職位，相對的也有公司當地化程度已到副總經理的職位。因此本研究就幹部當地化職位最高及最低的樣本作進一步的電話訪談，以瞭解公司當地化政策。各公司詳細之管理幹部當地化狀況表，如附錄三。

表 4-11 管理幹部當地化比率

樣本數=12

目前當地化最高職位	樣本數	百分比	中國籍幹部佔該階層人數的比率				中國幹部人數	台籍幹部人數	當地化比率
			高階主管	中高階主管	中階主管	基層主管			
課長	2	16.67	0%	0%	0%	100%	0	18	0%
副經理	3	25.00	0%	0%	43~50%	100%	10	22	31%
經理	4	33.33	0%	0%	20~70%	87~100%	39	108	27%
廠長	2	16.67	0%	10~30%	20~60%	70~90%	60	178	25%
副總經理	1	8.33	20%	25%	40%	70%	13	23	36%
合計	1	100.00							

備註：中國籍幹部人數與台籍幹部人數，均為理級以上之幹部，未將課級人數納入當地化比率計算公式：中國籍理級以上之幹部人數/所有理級以上幹部總人數

資料來源：本研究整理

由問卷資料可知，L公司目前當地化最高職位為副總經理，佔該公司高階主管階層的20%，該公司任用幹部的政策採取設廠初期派台籍幹部前往，經過3-5年後則採用中國籍人員。經訪談得知，內銷白牌手機的營收佔該公司整體營收比重將近30%，任用中國籍高階主管為業務導向，以利擴展中國內需市場。本研究亦從該公司台灣區總經理的問卷中發現，其認為任用中國籍幹部最重要的因素為「開拓中國內需市場」。由於中國是一個多變的市場，因此需要中國籍高階主管來研判市場的方向並與當地客戶打交道。當地化的優秀員工團隊及管理階層更能理解中國消費者的需求，能幫助企業將其一流的技術及其成功的經驗融入於中國文化，為企業在中國的發展奠定基礎（何忠長 2007）。

研究發現當地化的程度到課長職位的公司，其任用幹部的政策皆是採取派遣台籍幹部長駐，經訪問公司的外派主管，發現這些公司在任用中國籍幹部有一些共通考量點，認為中國籍員工忠誠度低、流動率高，且工作積極性與責任感無法符合公司預期態度，對於特殊崗位，例如：採購、財務...等與金錢有關之主管職位，均避免授權由中國籍幹部來擔任。G公司中國區總經理表示，中國籍幹部與台籍幹部最大的區別在於「專才」與「通才」的區別，中國籍幹部通常只熟悉專業領域中的某個特定的職位，很少身兼數職，但來自台灣的人才，往往是一個人當三個人用，同時具備了多方面的能力，由於G公司進入中國設立子公司在5年以內的時間，處於管理制度建置階段，公司近期預計要擴大中國經營規模，將會優先考量增加台籍幹部的人數，台灣人的忠誠度與敬業精神，都可降低企業經營過程中的風險。K公司進入中國設廠的時間雖有6年以上的時間，但任用中國籍幹部的職位階級依然維持在課級職位，據K公司的台籍幹部表示，主要是公司對中國籍員工的信任感較低，認為貿然授權給中國籍員工，容易使中國籍員工濫用職權，聯合操弄公司。因此這兩家公司目前對於台籍幹部的依賴程度較高，且認為台籍幹部在中國經營過程中具有不可取代之地位。

由表4-12中可發現，未來當地化最高的職位以中階主管為最多，佔66.67%，預計當地化職位僅到課長的公司已不復見；再來是中高階主管的職位，佔33.33%；受訪企業中尚未有當地化到高階主管的職位的打算，企業認為高階主管必須具備豐富的經驗、足以掌控大局的能力、且值得母公司信任，而中國員工在這方面均普遍較缺乏或不為母公司認可，故在高階主管的部分基於以上考量，仍以台籍幹部為主。就L公司而言，目前雖然已經有中國籍員工擔任高階主管，但係屬業務導向，未負責經營管理，若是經營活動，該公司僅預計當地化到中高階主管的職位。由此可發現，受訪企業目前對於當地化職位仍設定上限，高階主管的職位仍偏愛任用台籍幹部。但也顯示約有33.33%的受訪公司預計進行中高階主管職位的當地化，未來中高階中國籍幹部之當地化趨勢

逐漸明顯。

表 4-12 預計當地化最高職位

樣本數=12

預計當地化最高職位	樣本數	百分比
基層主管（課長）	0	0
中階主管(經副理)	8	66.67
中高階主管(協理/處長)	4	33.33
高階主管（總經理、副總經理）	0	0
合 計	12	100.00

資料來源：本研究整理

## 2. 中國籍管理幹部所任職的部門廣度之分析

曾惠玉(2002)提出，若當地管理幹部在子公司中所任職的部門分佈越廣，表示管理幹部當地化的幅度越廣，其幹部本土程度越高。例如，一家只有生產部門才有當地籍管理幹部的當地化程度低於一家不僅生產部門還包括行銷與資材部門都有當地籍管理幹部的公司。本研究採用以上研究論點，彙整初期外派人員所管理的部門與現在中國籍幹部直接管理的部門，由當中的變化來研判當地化的演變，彙總資料如表4-13。

表 4-13 中國籍管理幹部所任職的部門廣度

樣本數=12

部門	管理廣度	當地幹部 直接管理的部門		當地幹部取代外派幹部 管理的部門	
		家數	百分比	家數	百分比
經營管理		0	0.00	0	0.00
人力資源		8	66.67	1	8.33
財務稽核		0	0.00	0	0.00
業務行銷		6	50.00	1	8.33
資訊 IT		7	58.33	3	25.00
生產製造		9	75.00	7	58.33
資材採購		6	50.00	3	25.00

部門	管理廣度	當地幹部 直接管理的部門		當地幹部取代外派幹部 管理的部門	
		家數	百分比	家數	百分比
研究發展		5	41.67	2	16.67
品保		10	83.33	3	25.00
物流運送		11	91.67	0	0.00

資料來源：本研究整理

據表 4-13 問卷統計顯示，除物流運送大都由中國籍幹部擔任外，其次由中國籍幹部直接管理的部門以品保佔 83.33% 為最多，再來為生產製造佔 75%，人力資源佔 66.67%，資訊 IT 佔 58.33%，業務行銷及資材採購佔 50%，研究發展佔 41.67%。可發現與生產體系有關的工作，如製造、品保及資材採購由中國籍幹部直接管理已有明顯的趨勢；而人力資源管理需要因地制宜，並符合當地法規，當地人對當地人文環境、法令政策的熟悉，以及與當地政府的人脈與資源，因此偏向由中國籍管理幹部直接管理；技術研發與設計是企業競爭的根源所在，台商一般在中國不會太快推動研發當地化，但中國的技術人才在升級之中，且為了因應當地行銷，台商已有利用兩岸的技術優勢作為互補的趨勢，發展出台灣以技術的管理和指導為主，中國子公司配合做研發工作，當地的研發部門亦逐漸轉由中國籍幹部直接管理，更加突顯台灣母公司如何發展高階的研發技術以確保競爭力的重要性。而經營管理、財務稽核等工作，受訪企業中目前尚未出現由中國籍幹部直接管理的現象。這部分與王麗園（2003）的研究發現相符，任用中國籍幹部最多的為生產部門，但是財務部門都是由台籍幹部擔任。

從表 4-13 得知，除經營管理與財務稽核之外，中國籍管理幹部取代外派幹部直接管理，以生產製造佔 58.33% 為最多，其次為品保、資材採購及資訊 IT 各佔 25%，再來是研究發展佔 16.67%，最少為人力資源及業務行銷佔 8.33%。本研究推論人力資源、業務行銷及研究發展等職務，設廠初期較少派駐台籍幹部前往中國任職（見表 4-10 所示），因此由中國籍管理幹部取代台籍幹部直接管理的比率低。而台商經過設廠階段後，生產技術及量產能力已提高，現場中國籍技術人員大都可承接生產管理，因此台商大多會先縮減製造部門的台籍幹部。整理外派幹部與中國籍管理幹部管理廣度之變化，見表 4-14，並輔以電話訪談，針對特殊狀況進一步驗證結果，以瞭解其中變化之原因。

訪談 B 公司高階主管及 H 公司中階主管均表示，資材採購部門即使由中

國籍幹部直接掌管，重大採購決策都要經過台灣母公司核決，除此之外，主要材料及零組件的供應商遴選及採購單價議定之權力大都由台灣母公司的採購部門負責前端作業，確定供應商之後，再轉由中國子公司下單採購；若由中國子公司自行遴選供應商，高單價的材料會指派台籍幹部負責，相對單低價的材料才由中國籍幹部負責，由此研判，在該產業的中國籍幹部的實質採購權力不大。

早期台商兩岸資訊的佈局，多以台灣為主，中國為輔。但是隨著製造、業務不斷往中國移轉、中國工廠飛快成長，傳統兩岸的資訊分工模式，常面臨反映不及時的嚴峻挑戰（賞金獵人 2009）。B、C 公司的高階主管皆表示，早期台商因恐資料外洩或遭政府機關查核，資訊 IT 主管偏向由台籍人員擔任，不是外派人員駐廠就是由台灣資訊人員出差支援。但隨著網路資訊的發達，許多台商將存放重要資料的主機存放在台灣，並透過身份識別管理和存取控制，限制員工存取機密資料，以達到資料安全。C 公司表示設廠初期，由母公司派任資訊團隊駐廠輔導系統，並規劃 IT 平台，隨著系統逐漸穩定，且台籍資訊人員派駐成本高，台灣資訊人員亦無法及時處理中國工廠端的問題，有能力且資深的中國籍資訊人員逐漸受到企業的重用，由此可知，台商任用中國籍資訊 IT 幹部已有逐漸明顯的趨勢。

表4-14 外派幹部與中國籍管理幹部管理廣度之變化

公司	部門 時間	經營	人力	財務	業務	資訊	生產	資材	研究	品保	物流
		管理	資源	稽核	行銷	IT	製造	採購	發展		運送
A	初期外派	✓		✓			✓			✓	
	目前當地化		✓			✓	✓	✓		✓	✓
B	初期外派	✓		✓		✓	✓	✓			
	目前當地化		✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
C	初期外派	✓		✓		✓	✓	✓		✓	
	目前當地化		✓			✓	✓			✓	✓
D	初期外派	✓	✓	✓			✓			✓	
	目前當地化		✓			✓	✓	✓		✓	✓
E	初期外派	✓		✓	✓				✓		
	目前當地化		✓			✓	✓	✓		✓	✓
F	初期外派	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
	目前當地化						✓		✓	✓	

公司	部門 時間	經營 管理	人力 資源	財務 稽核	業務 行銷	資訊 IT	生產 製造	資材 採購	研究 發展	品保	物流 運送
	目前當地化		✓		✓	✓				✓	✓
H	初期外派	✓		✓		✓		✓	✓		
	目前當地化		✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
I	初期外派	✓		✓		✓	✓	✓			
	目前當地化		✓		✓		✓		✓	✓	✓
J	初期外派	✓	✓	✓		✓	✓	✓			
	目前當地化				✓	✓	✓	✓		✓	✓
K	初期外派	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	
	目前當地化										
L	初期外派	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
	目前當地化				✓		✓		✓		✓
合計	初期外派	12	5	12	3	7	10	9	5	6	1
	目前當地化	0	8	0	6	7	9	6	5	10	11

備註：標示顏色為中國籍管理幹部取代外派幹部直接管理的部門

資料來源：本研究整理

綜合上述可發現，中國籍管理幹部的管理廣度已逐步擴大，並有許多中國籍幹部成功的取代台籍幹部，但對中國籍管理幹部的任用傾向執行面的任務導向與業務導向，台商在中國任用高階經理人，仍然以台籍幹部為主。這部分與人力銀行的一份調查<sup>18</sup>相符，在中國的台商企業未來5年內，諸如生產、業務、人資職務，偏好延攬台籍幹部任職的比例逐漸滑落，但是在財務、研發等職務，企業偏好任用台籍幹部。

### 3.對中國籍管理幹部的留才措施

對於受訪企業的中國籍管理幹部的離職率，因無法取得內部詳細的資料，依據填答者的主觀認定，由問卷資料進行統計，由表4-15發現光電產業的中國籍管理幹部近兩年的離職率約在15%以下佔82.36%，其中離職率超過15%以上佔17.64%。

<sup>18</sup> 資料來源：劉嫻楓，2010，人才本土化、台幹尋路向前行，旺報，5月11日。

表4-15 中國籍管理幹部近兩年的離職率

樣本數=51

流動率	樣本數	百分比
5%以下	15	29.42
6~10%	14	27.45
11~15%	13	25.49
16~20%	6	11.76
20%以上	3	5.88
合計	51	100.00

資料來源：本研究整理（依據受訪者主觀認定）

經統計中國籍管理幹部離職原因，如表4-16，離職原因以「薪資待遇不能滿足」的比例佔74.51%為最多，「同業挖角跳槽」的比例佔68.63%為次之，再來是「抗壓性不足，自行離職」佔41.18%及「自行創業」佔39.22%。由此可知，中國籍幹部被挖角跳槽及自行創業的風氣盛行，顯示中國籍幹部的忠誠度仍需要加強。黃秀萍（1996）指出維持員工的士氣與工作效率的方法為加薪、增加獎金、訓練、調職、晉升、各種福利措施之舉辦等，其中加薪與增加獎金為首要被中國員工接受，其次為晉升。由此可驗證，目前中國籍員工著重的還是薪資待遇，薪資無法滿足，就容易造成同業以高薪競相挖角。高度以挖角來培植公司的人才，將會影響內部基層員工晉升為管理幹部的比例，易打擊公司內部員工的士氣，形成惡性循環。對在中國的年輕幹部來說，有發展和晉升的機會是相當重要的，晉升不公平是造成幹部流動頻繁的理由之一（The RPC salary and benefits research report 1997）。

幹部離職自行創業的比率佔39.22%，該比率偏高，因此進一步向受訪者瞭解狀況，據受訪台籍幹部表示，例如：背光模組、光學膜裁切、塑膠射出...等次產業，因進入門檻不高，從事生產、工程或者開發設計等相關領域的中國籍幹部，在公司工作一陣子後，累積一點技術及積蓄，若無法突破在公司的職涯發展，有些幹部會自行創業，成立小規模加工廠，專做低階產品的代工。雖然不至於對台商企業的訂單造成威脅，但對公司內部員工的穩定性造成動盪。尤其在生產旺季，沿海區域普遍缺工，這些小型加工廠因資本支出及其他成本都較低，有時會以高一點的薪資挖角老東家技術熟稔的作業員或班組長，生產線上的作業員較功利，往往只注重薪資，易忽視其他附加的福利，尤其又是曾經離職幹部所帶過的兵，易使公司費時培訓的技術員或作業員被離職的幹部所挖

角。這也突現出中國籍幹部忠誠度不高，對老東家仍有挖牆角的習性。

表4-16 中國籍管理幹部離職原因統計表

項 目	樣本數	百分比
薪資待遇不能滿足	38	74.51
抗壓性不足，自行離職	21	41.18
無法勝任，公司予以解職	17	33.33
同業挖角跳槽	35	68.63
自行創業	20	39.22
無法融入企業文化	13	25.49
品德瑕疵，公司予以解職	12	23.53
認為公司制度不公平	15	29.41
健康因素	5	9.80
與主管觀念不符（開放式問答題）	1	1.96

資料來源：本研究整理（複選題）

根據學者的統計，台商企業中國員工離職率為24.5%，主動離職率是被動離職率的2.7倍；而歐美企業相比離職率只有18.8%，主動離職率是被動離職的1.06倍。由此可見，台商企業的員工隊伍非常不穩定。沒有一支穩定、團結的員工團隊，會給企業長期經營和發展造成不可估量的損害（潘一娜 2007）。尤其人事流動率一旦提升，除降低公司效能而影響業績外，最關鍵的是擔心離職員工帶著核心技術離開成了自己的對手。如何留任人才似乎成為當地化中相當重要的一環，因此台商面臨到培養中國人才與防堵商業機密洩露的兩難窘境，如何獲得雙贏，考驗著台商的人力資源管理策略。

在留才方式的開放式問答題，C公司高階主管表示，除了勞動基本法規範的法定福利外，建立良好的福利制度，是台資企業在中國要永續經營下去，一定要做的人力資源規劃，以完善的福利制度照顧員工的心靈層面及關懷員工的生活，例如：提供良好的休閒設施、完善的宿舍環境、返家年假及車資補助、健康檢查或心靈諮商...等，以差異化的福利讓中國籍幹部感受到公司對他們的重視，進而增加向心力。蕭新永（2001）指出中國員工離職率高的原因除了薪資誘因之外，另外他們也覺得外資企業的福利比不上國有企業，國有企業唯一的特點就是社會主義所提倡的福利與保險、醫療照顧等政策，讓他們終生享

用。所以台商要留住好的人才，除了必須有住房提供或貸款造屋、參加政府規定的社會保險（退休、失業、工傷、醫療、生育）的福利，也可以增加員工保險來保障他們的生活。

在開放式問答題中，H公司的中國籍受訪者提出，公司對中國籍幹部已實施「配發母公司的股票」作為留才的方式，有助於中國籍幹部將個人的績效與組織績效相互連結。由此可知，中國經濟發展突飛猛進，人才競爭激烈，公司在留任優秀人才上，遭逢前所未有的挑戰，為了企業的持續成長，唯有祭出員工分紅配股制度，以留住關鍵的人才。

本研究就描述性統計表的平均數做進一步的分析，其中Q17「對中國籍管理幹部以選送至母公司進行培訓」的平均數為2.98，低於中間值，推論對中國籍管理幹部培訓方式以選送至母公司進行培訓的方式，雖可讓中國籍幹部得以訓練母公司的企業文化或相關專業知識，但送訓成本昂貴，且兩岸申請程序繁複困難，因此大多數廠商未擴大實施。研究訪談發現，H公司不定期依據幹部的服務年資及績效考評，在中國人才中選擇種子成員到台灣母公司接受培訓，除開拓視野之餘，也能讓他們感受台籍同事的工作態度與價值觀，有利於企業文化的塑造與認同；到台灣母公司參訪已成為他們公司獎勵資深且表現優異的中國籍幹部的方式之一，對於能爭取到台灣總公司參訪的中國籍幹部，具有工作肯定與激勵效果。而Q21「績效考核良好是中國籍管理幹部晉升的最首要的條件」該題項在的平均數高於4，表示各級主管對中國籍管理幹部的績效考評相當重視。由統計資料可分析，對中國籍幹部的留才方式，Q24「以購屋計畫留才」的平均數為2.37、Q25「以參與公司決策留才」的平均數為2.98及Q26「以合約限制留才」的平均數為2.96，皆低於中間值，顯示目前採用以上方式留才的比重並不大。

### 三、任用中國籍管理幹部之因素

由統計資料可知，在 Q38「當地政府或法令的限制」的平均數為 2.8，低於中間值 3，表示填答者認為該因素對任用中國籍管理幹部的影響性不大，這部分與(黃秀萍 1996；Wang and Law 1999；楊勇 2006；陳霞 2008)的研究發現不符。推論光電產業一向重視績效考評，以此作為幹部晉升的條件之一，由 Q21「績效考核良好是中國籍管理幹部晉升的最首要的條件」的平均數高於 4.22 可得知，中國員工若無足夠的實力，即使是受限於法令規範，台商也會傾向發放乾薪，並不會實質授權。

本問卷以單選及開放方式讓填答者選擇或填答出認為推動管理幹部當地化最重要的因素。由表4-17可知，Q30「減少管理衝突」佔19.61%是最多填答者認為是任用當地化管理幹部的關鍵因素，黃秀萍（1995）研究提出當地人員了解當地的民情及國情，透過當地幹部來管理當地員工，易與當地員工溝通，達到「以夷制夷」，進而減少經營之困擾。而且任用當地人才，將可以提升士氣，可使母公司的外派人員與在地員工之間的衝突減少(Zerira 1979)。其次是Q32「管理的延續性，以利企業長期經營」及Q33「吸引與留住當地人才」各佔17.65%。對企業長期經營與發展而言，管理的延展性非常重要，一旦外派幹部離職，公司不但要重新選任及訓練新的外派人員，與當地政府的關係的流失、人員適應期的不穩定所帶來的損失以及當地市場的損失，其隱藏的成本所費不貲（黃秀萍 1995；Boyacigiller 2000）。因此積極培養當地幹部儲備人才，有利企業未來的發展及策略有效的被執行。

表4-17 任用中國籍管理幹部之關鍵因素

內容敘述	樣本數	百分比
Q29.降低用人成本	7	13.73
Q30.減少管理衝突	10	19.61
Q31.運用當地人在地的人脈及資源	8	15.69
Q32.管理的延續性，以利企業長期經營	9	17.65
Q33.吸引與留住當地人才	9	17.65
Q34.當地人才的可用性	5	9.80
Q35.外派失敗率高，降低對外派人員的依賴	1	1.96
Q36.開拓中國內需市場	1	1.96
Q37.降低跨文化衝突	1	1.96
Q38.當地政府或法令的限制	0	0.00
Q39.善盡企業社會責任	0	0.00
合計	51	100.00

資料來源：本研究整理(依職位別)

#### 四、阻礙任用中國籍管理幹部之因素

徐政雄（2002）及方光瑋指出，中國員工結束勞資關係時的態度和行為，

在很多方面都表現得「非理性」，將阻礙了境外投資者對當地人才的重用程度。根據研究統計，Q44「遭受員工舉報公司制度缺失」的平均數為2.67，低於中間值3，顯示填答者認為該因素對於阻礙任用中國籍管理幹部的影響性並不大。係因本研究對象大多是台灣的上市櫃公司的子公司，其內部控制制度相對嚴謹，且光電產業的台商投資中國已多年，子公司的規模已比台灣的規模還大，近年來，台商已深諳遵循中國法令法規的重要性，才能確保企業在中國永續經營。

本問卷以單選及開放方式，讓填答者選出或填出推動管理幹部當地化最大難處，由表 4-18 可知，Q40「忠誠度低、流動率高」佔 29.41%，是最多填答者認為是推動管理幹部當地化最大的障礙，與（高長 1994；侯明順 1994；潘一娜 2007）等學者的看法一致。其次是 Q42「彼此信任基礎薄弱」佔 23.53%，因亞文化差異所帶來的文化衝突，使台商對中國員工缺乏信任，致當地化程度相較於其他外資企業低（潘一娜 2007）。

在開放式問答題，有填答者認為，外派幹部與中國籍幹部薪資水準不同會影響中國籍幹部工作士氣，進而成為推動管理幹部當地化的困處。由測試Q50「對於同工同職位的管理幹部，公司給予中國籍與台籍的薪資水平相同」的整體認同度低，平均值為2.53，可以驗證台商企業存在的同工不同酬的薪酬管理體制。潘一娜（2007）提出台商企業存在的同工不同酬的薪酬管理體制，造成中國籍幹部心生不滿，影響其工作積極性，還會加深雙方的隔閡，使衝突不斷增加。

表4-18 阻礙任用中國籍管理幹部之關鍵因素

內容敘述	樣本數	百分比
Q40.忠誠度低、流動率高	15	29.41
Q41.關鍵技術外洩	1	1.96
Q42.彼此信任基礎薄弱	12	23.53
Q43.缺乏優秀當地人才	11	21.57
Q44.遭受員工舉報公司制度缺失	1	1.96
Q45.工作積極性與責任感無法符合公司預期	9	17.65
Q46.跨文化差異，中國籍幹部無法融合公司政策	1	1.96
Q47.推動當地化的外派主管能力不足	0	0.00

內容敘述	樣本數	百分比
其它(外派幹部的薪資與中國籍管理幹部薪資水準不同)	1	1.96
合 計	51	100.00

資料來源：本研究整理(依職位別)

## 五、管理幹部當地化程度

本構面有兩題題項的平均數低於中間值 3，分別是 Q50「對於同工同職位的管理幹部，公司給予中國籍與台籍的薪資水平相同」平均數為 2.53 及 Q55「資金調度與運籌管理等工作，公司會授權給中國籍管理幹部」平均數為 2.35，顯示受訪公司對於台籍幹部與中國籍幹部仍存有同工不同酬的薪酬管理體制，且受訪企業對中國籍幹部在資金調度與運籌管理上較少授權。由表 4-14 中亦可得到驗證，中國籍幹部並無直接管理財務部門。因中國的幅員廣大，戶籍制度不落實，員工又多屬外來人口，加上早期台商在這方面的用人吃了不少虧，因此特別在資金調度上對中國籍的員工仍有較多的防衛。

曾惠玉(2002)研究認為當地管理幹部能參與決策的比例越高，表示該企業幹部當地化程度越明顯。綜合以上分析，除 Q50 題項的平均數為 2.53 及 Q55 題項的平均數為 2.35，低於中間值外，在其他的題項的平均數均高於平均數，顯示公司已適度授權給中國籍管理幹部，並讓其參與重要的策略制定，並且已有中國籍管理幹部已取代台籍幹部成為部門主管。因此除特殊職位外，台商推動管理幹部當地化的趨勢已很明顯。

## 第四節 迴歸分析

### 一、影響管理幹部當地化程度因素

本研究為了進一步探討影響管理幹部當地化因素為何，以「外派人員推動管理幹部當地化的意願」、「任用中國籍管理幹部之因素」等，對「管理幹部當地化程度」，進行迴歸分析，經由建立迴歸模式，據以瞭解管理幹部當地化程度與外派人員推動管理幹部當地化的意願及任用中國籍管理幹部之因素之間的關聯性，並比較標準化後的迴歸係數，探討各因數之間的影响程度。

本研究依據本文第四章第二節之因素分析結果，依變數「管理幹部當地化程度 (Loc\_Deg)」的主成分因素為參與決策程度，自變數「外派人員推動管理幹部當地化的意願」的主成分因素為「回任規劃 (Ret)」、「績效考評 (Ach)」及任用中國籍管理幹部之因素為「當地人力資源 (Loc\_Hr)」、「降低文化差異 (Cul\_dif)」，並以受訪公司之「資本額 (Cap)」及「進入中國投資之年數 (En\_Year)」為控制變數，建構以下的迴歸模式：

$$\text{Loc\_Deg} = \alpha_i + \beta_{1j}\text{Ret} + \beta_{2j}\text{Ach} + \beta_{3j}\text{Loc\_Hr} + \beta_{4j}\text{Cul\_dif} + \beta_{5j}\text{Cap} + \beta_{6j}\text{En\_Year}$$

其中，Loc\_Deg 為衡量管理幹部當地化程度；Ret 為衡量企業是否對外派主管有完善的回任規劃；Ach 為衡量企業是否有將推動當地化列入外派主管的績效考評；Loc\_Hr 為當地人力資源；Cul\_dif 為降低文化差異；Cap：在中國資本額；En\_Year 為進入中國投資之年數。

由表 4-19 中可得知，外派人員的回任規劃( $t=1.804$ )、降低文化差異( $t=2.397$ )二者個別迴歸係數皆具顯著的影響。實證發現，對外派人員的回任規劃越完整，外派人員越無後顧之憂，越能提高推動管理幹部當地化的意願，有助於提高當地化的程度。由於海峽兩岸亞文化相異，外派主管無法完全掌握中國職工價值觀及行為，台商若要深耕中國，完全以台灣的思維來管理當地人，不但無法融入當地社會，亦會造成管理衝突，因此以當地人管理當地人，將有助於提高當地化授權程度。除此之外，企業進入中國投資時間( $t=2.996$ )越長，對當地化程度有正向顯著影響，與趙必孝 (1994) 研究發現相符，海外投資初期，子公司對母公司的技術及管理制有高度的依賴，故當地化程度低；當投資時間較長時，當地市場和營運額日益成長，且較依賴當地的管理與資源時，當地化的作法逐漸深化。

表 4-19 當地化程度與推動當地化影響因素之迴歸分析

自變數 \ 依變數	迴歸係數	T 值
常數	-0.832	-2.837
回任規劃	0.235	1.804*
績效考評	-0.176	-1.380
當地人力資源	0.151	1.186
降低文化差異	0.304	2.397 **
資本額(e)	0.001	0.931
進入年數(Y)	0.075	2.996 ***
R <sup>2</sup>	0.324	
F 值	3.520	
P 值	0.006***	

\*P<0.1、\*\*P<0.05、\*\*\*P<0.01

## 二、組織績效與管理幹部當地化程度

本文以「管理幹部當地化程度」對「組織績效」進行迴歸分析，經由建立迴歸模式，以瞭解組織績效與管理幹部當地化程度之間的關聯性，並比較標準化後的迴歸係數，探討各因數之間的影响程度。

本研究對組織績效 (Loc\_Ach) 的衡量，分為財務績效及非財務績效。在財務績效方面，有「銷售金額成長率」、「稅後純益成長率」；非財務績效方面，有「員工生產力」、「員工的工作滿意度」、「產品的品質」、「人員流動率」、「企業形象」、「員工士氣」、「人才吸引力」。其實證模式如下：

$$\text{Loc\_Ach} = \alpha_i + \beta_{1j} \text{Loc\_Deg} + \beta_{2j} \text{Loc\_Rat} + \beta_{3j} \text{Ret} + \beta_{4j} \text{Ach} + \beta_{5j} \text{Loc\_Hr} + \beta_{6j} \text{Cul\_dif} + \beta_{7j} \text{Cap} + \beta_{8j} \text{En\_Year}$$

其中，Loc\_Ach 為衡量當地組織績效；Loc\_Deg 為衡量管理幹部當地化程度；Loc\_Rat：為當地化比率，係中國籍管理幹部佔全部管理幹部之比率；Ret 為衡量企業是否對外派主管有完善的回任規劃；Ach 為衡量企業是否有將推動當地化列入外派主管的績效考評；Loc\_Hr 為當地人力資源；Cul\_dif 為降低文化差異；Cap：在中國資本額；En\_Year 為進入中國投資之年數，相關之其因素分析資料，請詳見第四章之第二節。

在財務績效模型方面，雖然模型顯著，「銷售金額成長率」(F=0.655, P=0.727)、「稅後純益成長率」(F=0.946, P=0.490)以及「市場佔有率」(F=0.720, P=0.673)，但迴歸係數皆不顯著，故不列表說明。本研究推論，基於稅賦考量，電子業在中國子公司代工的利潤大都由台灣母公司決定，導致中國子公司的財務績效並無法真實反應。由表 4-20 得知，「管理幹部當地化程度」對非財務績效有部份顯著影響，在「員工工作的滿意度」(t=3.948)、「產品品質」(t=3.479)、「企業形象」(t=2.875)、「員工士氣」(t=3.832)、「人才吸引力」(t=3.603)等具有顯著性的影響。而「當地化比率」對「產品品質」(t=2.047)、「企業形象」(t=2.801)有顯著性的影響。實證結果亦發現，任用中國籍管理幹部的因素為「降低文化差異」對「產品品質」(t=1.728)、「人員流動率」(t=1.77)、「企業形象」(t=2.34)具有顯著性的影響。而「回任規劃」、「績效考評」、「當地人力資源」及「企業的資本額」、「進入中國投資時間」對非財務績效並沒有顯著影響。

實證結果可知，當地化程度越傾向於中國籍管理幹部參與重要策略的制定，對企業的非財務績效有顯著性的影響，不但可提高員工工作的滿意度、提升產品品質、企業形象，吸引當地人才的加入，進而振奮當地員工士氣。與 Fey and Bjorkman (2001) 對俄羅斯的跨國企業子公司的研究發現相符，採用較高比例的在地人才，其子公司的績效表現明顯較佳。Kobrin (1988) 研究提出，當地任用可以降低人事成本，並使當地人才晉升管道暢通，且培養當地管理與技術人才，可提昇工作士氣。因此，培養有能力的中國籍管理幹部取代外派主管，表示企業唯才是用的公平性，不但提高企業形象，達到凝聚人才的效益，在當地溝通與執行更有效率，亦顯著反映在非財務績效上。

表 4-20 非財務績效與當地化程度之迴歸分析

依變數	員工生產力		員工工作的滿意度		產品品質		人員流動率		企業形象		員工士氣		人才吸引力	
	迴歸係數	t 值	迴歸係數	t 值	迴歸係數	t 值	迴歸係數	t 值	迴歸係數	t 值	迴歸係數	t 值	迴歸係數	t 值
常數	3.206		3.362		3.286		2.677		3.438		3.204		3.120	
管理幹部當地化程度	0.182	1.587	0.418	3.948***	0.284	3.479***	0.182	1.374	0.328	2.875***	0.407	3.832***	0.458	3.603***
當地化比率	-0.001	-0.129	0.000	-0.055	0.016	2.047**	0.019	1.516	0.030	2.801***	0.014	1.363	0.016	1.322
回任規劃	0.000	-0.002	0.121	1.274	0.024	0.321	0.162	1.359	0.088	0.86	-0.023	-0.242	0.037	0.324
績效考核	0.152	1.489	0.008	0.083	-0.055	-0.755	-0.144	-1.22	0.037	0.369	0.025	0.262	0.165	1.463
當地人力資源	0.133	1.351	0.119	1.309	0.015	0.221	-0.006	-0.051	0.073	0.747	0.128	1.404	-0.024	-0.221
降低文化差異	0.121	1.152	0.087	0.894	0.130	1.728*	0.216	1.77*	0.245	2.34**	0.047	0.482	0.193	1.649
資本額(e)	0.001	1.106	0.000	0.062	0.000	-0.909	0.000	-0.442	0.000	-1.147	0.000	0.832	0.000	0.187
進入年數(Y)	0.032	1.309	0.006	0.265	0.013	0.746	0.006	0.225	-0.034	-1.393	-0.008	-0.354	-0.013	-0.466
R <sup>2</sup>	0.171		0.379		0.378		0.145		0.303		0.34		0.29	
F 值	2.289		4.81		4.797		2.057		3.714		4.218		3.554	
P 值	0.039**		0.000***		0.000***		0.063*		0.002***		0.001***		0.003***	

\*P<0.1、\*\*P<0.05、\*\*\*P<0.01

## 第五章 結論與建議

本章依據第四章的實證分析結果作一結論，彙整提出本研究之重要發現與建議，並探討這些結論的管理意涵，以作為企業界及後續研究者之參考，茲分述如下列各節。

### 第一節 研究結論

#### 一、外派人員推動管理幹部當地化的意願

台商到中國大陸投資，設廠初期會派遣台籍幹部駐廠建立制度，並傳承企業文化，約在 3-5 年內，台商就會啟用中國籍人員擔任幹部。就長期而言，除了重要的職位，例如：經營管理或財務主管等，台商會傾向由台籍人員擔任外，其餘職位不打算派駐大量的台籍幹部，皆有未來管理幹部當地化的準備。

實證結果顯示，台商在推動管理幹部當地化的過程，較少提供財務性獎酬（如獎金紅利）給有培養中國籍管理幹部的外派主管，並不會影響外派主管願意將累積多年的知識與經驗傳授給中國籍管理幹部。本研究認為企業已將培養當地幹部視為外派主管必要的工作項目之一，雖沒有另外提供財務獎酬，但母公司對外派主管有規劃回任制度，消除替代危機，讓外派主管在中國子公司可以放心傳承經驗。迴歸分析顯示，對外派人員的回任規劃越完整，外派人員越無後顧之憂，對管理幹部當地化的程度有顯著的影響。

#### 二、培養中國籍管理幹部

實證結果顯示，中國籍幹部離職率超過 15% 以上者佔 17.64%，離職原因以薪資待遇不能滿足、同業挖角跳槽的比率為高，因台資企業的高階主管大都由台灣空降，內部沒有暢通的升遷管道，加上薪資與福利比不過外商企業，往往在技術成熟後就被挖角，使台資企業成為人才培育所。以挖角的方式延攬人才，使得內部升遷管道變少，容易打擊既有員工的士氣，再者，被挖角者的忠誠度，與不穩定性，易形成惡性循環。

研究結果顯示，台商少有以購屋計畫、參與公司決策及簽訂競業禁止合約來留住優秀的中國籍員工，較偏向提供優厚的薪酬及獎金、良好的內部升遷管道、訓練機會來留住人才，另外完善的福利制度及配股制度，亦是台商留才的方式。

### 三、影響管理幹部當地化因素

#### (一)任用中國籍管理幹部的因素

實證結果顯示，任用中國籍管理幹部的主要因素為「當地人力資源」、「降低文化差異」，其中以「降低文化差異」對「產品品質」、「人員流動率」、「企業形象」等非財務績效具有顯著性的影響，而「當地人力資源」對非財務績效沒有顯著影響。

#### (二)阻礙任用中國籍管理幹部

實證結果顯示，中高階以上主管認為中國籍管理幹部的忠誠度低、流動率高，是推動管理幹部當地化最大的障礙，其次為彼此信任基礎薄弱。研究發現台商對中國籍管理幹部的信任度普遍不高，是任用高階中國籍幹部主要的心理障礙，因此中國籍幹部在台商公司體制內的升遷與待遇，相對較差。在無法順利晉升與較低的薪資福利下，往往在台商企業覺得剛訓練好的幹部就被其他外商企業挖走了。因此，台商更無法信任中國籍幹部的忠誠度，因而造成週而復始的惡性循環，形成推動當地化最大的障礙。

### 四、管理幹部當地化的程度

研究結果顯示，中國籍管理幹部的管理廣度已逐步擴大，並有許多中國籍幹部成功的取代台籍幹部，以生產製造佔 58.33% 為最多，其次為品保及資材採購各佔 25%，再來是研究發展及資訊 IT 各佔 16.67%，最少為人力資源及業務行銷各佔 8.33%。目前由中國籍管理幹部直接管理的部門，除物流運送大都由中國籍幹部擔任外，其次以品保佔 83.33% 為最多，再來生產製造佔 75%，人力資源佔 66.67%，資訊 IT 佔 58.33%，業務行銷及資材採購佔 50%，最後研究發展佔 41.67%。可發現與生產體系有關的工作，如製造、品保及資材採購已有明顯的趨勢；而人力資源管理因當地人對當地人文環境、法令政策較熟

悉，以及與當地政府的人脈與資源，因此偏向由中國籍管理幹部直接管理；且為了因應當地行銷，不論是行銷或是技術研發逐漸有中國籍管理幹部崛起。但對於在資金調度與運籌管理上因信任感及價值觀的因素，目前較少授權中國籍幹部，且台籍幹部與中國籍幹部存在同工不同酬的薪酬管理體制。

因此台商對中國籍管理幹部的任用傾向執行面的任務導向與業務導向，當地化最高職位以中階主管(經副理)階層為最普遍，佔 58.33%。現階段企業對當地化職位仍設定上限，大部分的企業表示未來預計當地化程度到中階幹部，顯示高階主管的職位仍偏愛任用台籍幹部。研究結果也顯示約有 33.33% 的受訪公司未來幾年內預計進行中高階主管職位的當地化，因此未來中高階中國籍幹部之當地化趨勢逐漸明顯。

## 五、管理幹部當地化程度與組織績效之實證

實證結果顯示，當地化程度越傾向讓中國籍幹部參與公司政策的制定或成功取代外派主管，對企業的非財務績效有顯著性的影響。其中「管理幹部當地化程度」在非財務績效的「員工工作的滿意度」、「產品品質」、「企業形象」、「員工士氣」、「人才吸引力」具有顯著性的影響。而「當地化比率」對「產品品質」、「企業形象」具有顯著性的影響。顯示對中國籍幹部授權越高，企業制定的決策越能反映環境，由於本地人更了解自己的政治、經濟、文化，透過這些人，企業能快速與當地接軌，與當地居民有較良好的互動，並可提升中國員工的向心力，達到凝聚人才的效益，因此顯著的反映在非財務績效上。

## 六、總結

中國員工的忠誠度，成為任用中國籍幹部擔任高階主管的最大障礙，影響台商當地化政策。但實證結果顯示，讓中國籍幹部參與決策的程度越高，在非財務績效有較好的表現。在中國經營環境越來越嚴峻，若因人才流動率高，而害怕運用當地人才，將會嚴重阻礙台商在中國的發展，基於管理延續性的考量，幹部當地化已成為趨勢，預計台商當地化程度將會逐步朝向中高階幹部職位推進。

## 第二節 管理意涵

台商設廠初期會派遣台籍幹部駐廠建立制度，並傳承企業文化，約在 3-5 年內，就會啟用中國籍人員擔任幹部。就長期而言，除了重要的職位，例如：經營管理或財務主管等，台商會傾向由台籍人員擔任外，其餘職位皆有當地化的準備。研究過程中發現，許多企業開始傾向派遣台籍員工擔任技術幕僚，而非管理職，台籍員工與中國籍員工在工作上形成競合，打破以往台籍幹部位階較高的觀念。在競爭激烈的時代，能力決定價值，價值決定機會，機會決定命運，企業用人之際必定以其為公司帶來的價值來決定其薪酬水準。從實證分析的結果，本研究歸納出以下的管理意涵：

### 一、培養及留任中國籍幹部

研究發現，台商企業對台籍幹部與中國籍幹部普遍存有同工不同酬的制度，往往是造成中國籍幹部工作士氣低落的因素。薪資福利一直是歐美等國際性外商企業吸引人才的優勢之一，通常遠高於本土企業及其他外資企業，故能吸納並篩選出最好的人才。台商若要網羅中國一級人才，就要從國際競爭角度看人力薪資成本，對公司的關鍵人才，重新設計具有市場競爭力的薪資及福利制度，除此之外，企業的激勵制度裡，錢不應該只是唯一考量，要留任中國籍管理幹部，首重帶人帶心，要讓其感受到公司對他的信任與重用，協助他們實踐自尊及理想。因此，台商在採用績效獎勵、定期培訓教育的同時，還要建立幹部當地化的機制，並實施崗位輪調制度，積極培養多元化人才及儲備幹部。

受訪企業中已有企業在多年前對中國籍幹部實施「配發母公司股票」作為留才的措施。過去很多台商在中國股票上市的目的為了融資、爭取消費者認同，但隨著各企業興起搶人才大戰，有愈來愈多台商股票上市的目的，是為了爭取人才。在中國股票上市的台商，可以透過「高管激勵制度<sup>19</sup>」讓中國籍高階主管握有公司股票，和企業共存共榮。在中國並無股票上市的台商，過去受限國內相關配套措施研擬進度落後，會採取一些變相的方式<sup>20</sup>，讓中國員工獲

<sup>19</sup>中國的「高管激勵措施」，有別於台灣的員工配股制度，前者的「激勵對象」僅限於董事長、總經理、財務長或其他董事會認可的「高級主管」，後者則可惠及所有員工。中國大陸迄今還不允許企業實施全面性的員工配股，此外，中國大陸開放「高管激勵制度」採優惠價格認股，並不允許企業無償贈與。

<sup>20</sup>例如：透過台灣員工當人頭，專門承接母公司撥給中國員工的股票，中國員工則會領到一張印有公司章的憑證，載明配股數目及何時可以買賣，或者是透過境外公司買入自家股票，在鎖定期屆滿後，再根據中國員工意志，由境外公司售出股票、獲利了結（林安妮 2007）。

配台灣母公司的股票。但在 2009 年 4 月底台灣主管機關修訂 QDII 來台辦法時，同步調整「大陸地區投資人來台從事證券投資及期貨交易管理辦法」，明訂上市櫃公司若要配股給中國籍員工或是庫藏股轉讓、現金增資認購等，需先向證交所辦理「大陸籍員工集合投資專戶」登記，然後再向證券商開戶，再將股票轉入（陳永吉 2009）。光電產業中的台商目前在中國皆未股票上市，過去遊走在法令的灰色地帶對員工配發股票者，未來可考慮利用「大陸籍員工集合投資專戶」來留住特定的中國籍管理幹部。

中國經濟發展速度超過人才的供給，在各種人才缺乏的情況下，企業挖角及員工跳槽風氣盛行，間接造成員工忠誠度不足的問題。本研究建議，台商企業應建立中長期的人才培訓計畫，基礎的人才培育才是公司長久經營競爭力的不二法門，單靠挖角來增添一時的實力，將來難免會有本末倒置的問題發生。但挖角既是免不了的事，自家公司也要設法避免人才外流，除提供高於業界的薪資福利、晉升條件、內部創業來留住人才外，亦可透過當地「勞動合同」的簽定，與員工約定「服務期<sup>21</sup>」及「競業限制<sup>22</sup>」。此外，為了遏止同業挖角之劣風，企業可透過法律責任的追究對抗同業的惡意行為。依據《中華人民共和國勞動合同法》第 91 條規定：「用人單位招用與其他尚未解除或者終止勞動合同的勞動者，給其他用人單位造成損失的，應當承擔連帶賠償責任」，因此該規定可做為追究責任的依據。畢竟關鍵員工掌握著企業的專利技術、市場策略、研發方向等諸多核心機密，一旦跳槽到同業，必然會侵犯現有企業的權利，競業限制被視為是企業維護自己權益的一種手段，因此企業積極加強對員工的內部管理，最有效的手段就是通過僱用勞動合同進行約束。本研究結果顯示，台商少有以簽定競業禁止合約來約束優秀的中國籍員工，因此建議台商可酌以運用。

---

<sup>21</sup> 中國《勞動合同法》第二十二條規定：用人單位為勞動者提供專項培訓費用，對其進行專業技術培訓的，可以與該勞動者訂立協議，約定服務期。勞動者違反服務期約定的，應當按照約定向用人單位支付違約金。違約金的數額不得超過用人單位提供的培訓費用。用人單位要求勞動者支付的違約金不得超過服務期尚未履行部分所應分攤的培訓費用。

<sup>22</sup> 《勞動合同法》第二十三條明確規定：對負有保密義務的勞動者，用人單位可以在勞動合同或者保密協議中與勞動者約定競業限制條款，並約定在解除或者終止勞動合同後，在競業限制期限內按月給予勞動者經濟補償。勞動者違反競業限制約定的，應當按照約定向用人單位支付違約金。另於第二十四條明確規定：競業限制的人員限於用人單位的高級管理人員、高級技術人員和其他負有保密義務的人員。競業限制的范围、地域、期限由用人單位與勞動者約定，競業限制的約定不得違反法律、法規的規定。在解除或者終止勞動合同後，前款規定的人員到與本單位生產或者經營同類產品、從事同類業務的有競爭關係的其他用人單位，或者自己開業生產或者經營同類產品、從事同類業務的競業限制期限，不得超過二年。

## 二、擴展內需市場將加速關鍵職務當地化

中國在 2008 年 11 月提出 4 兆人民幣之擴大內需政策，意味著中國經濟已由世界工廠走向世界市場，過去著重於外銷市場的台商，亦逐漸將市場的目光由外銷轉向中國內銷。但中國市場充滿風險，許多商業行為的潛規則，除各地政府的保護主義之外，經銷商不負責任、削價競爭、貨款收回不易、產品易被仿冒，加上各地消費習性差異、市場資訊缺乏、配套運輸多元且複雜等問題，讓台商對於發展中國內銷市場是既期待又怕受傷害。本研究發現，台商企業早期進入中國投資少有實施業務行銷及研發的當地化，但為了因應中國市場，業務行銷及研發部門已有由中國籍幹部擔任高階幹部或直接管理的趨勢。意涵著隨著中國消費力的崛起，過去以外銷市場為導向的台商在轉戰中國內銷市場的過程，也開始大量啟用中國籍幹部作為市場開發的先鋒，基於管理延續性，中國籍幹部對當地市場及法令的瞭解以及具備的人際資源，必然會加速業務、研發、財務、經營等中國籍幹部的崛起，更是突顯台灣母公司發展高階的研發技術以確保競爭力的重要性。

## 三、管理幹部當地化的程度

中國籍管理幹部的管理廣度已逐步擴大，並有許多中國籍幹部成功的取代台籍幹部，除經營管理及財務尚未出現中國籍幹部直接管理外，在資金調度與運籌管理上台商亦較少授權中國籍幹部，其餘企業功能目前皆有由中國籍幹部直接管理的趨勢，足以證明，台商企業認同中國籍幹部的工作能力及素質。研究亦顯示，台資企業中絕大多數的基層幹部大都是中國籍，中高階主管以上的中國籍幹部為數很少，且未來預計當地化到中階主管的台商為數最多。反觀其他外商企業已開始任用中國籍總經理，相對台資企業人才當地化的進度顯得滯後，帶來的不只是經營成本過高的問題，還有在經營過程中與企業中下層員工的代溝和互不信任問題。尤其國際化的跨國企業，在用人方面須不受國籍、種族、性別和年齡歧視的影響，否則，不但不能實現人才當地化，企業中的其他優秀人才也會離開。

由實證結果可知，阻礙台商任用中國籍幹部最主要的因素就是中國員工的忠誠度，造成台商任用高階主管仍有心理障礙，因此對幹部當地化的職位仍設有上限。但當地人才在企業中職位越高，越能吸引更多更好的優秀人才進入企業，台商經營者必須調整當地化職位設上限的思維，提供暢通的升遷管道，即使暫時栽培不出優秀的當地人才，也要提供並保留晉升的空間，唯有當地化職

位不設上限的制度，才能讓中國籍幹部不斷有努力的方向及動力，形成公司內部人才的良性競爭，企業也才能真正接納賢才，塑造「唯才是用」的企業文化。

綜合上述，管理幹部當地化是一個複雜的過程，源自於企業的發展策略，從多方面及長遠角度來規劃。未來，中國籍幹部逐漸成為其管理幹部的主體，他們的價值觀及塑造的企業文化顯然會受中國本土思惟的影響，很多的決策利益將會增加本土的考量，台灣母公司在管理中國子公司的困難度也會增加，這種趨勢是避免不了的。因此台商企業在推動管理幹部當地化的同時，應積極將中國籍幹部送至母公司培訓，以學習母公司文化，將企業經營理念深耕於中國子公司。另外企業必須做好知識管理，一切從書面化、制度化到電腦化，建立嚴謹的內部控制制度及標準流程，即使由中國員工接手管理，台灣總公司只要做好稽核作業，也能掌握子公司的經營運作。除此之外，台資企業在進行當地化的同時，除了瞭解本身的競爭優勢外，更應瞭解中國大陸整體環境正快速改變中，在管理幹部當地化的政策上，台商管理者應要掌握兩岸管理差異，對中國職工的價值觀、工作倫理、態度與行為深入研究，才能拋棄對當地人的成見，以完善的留才與激勵的措施，配合績效評估制度來整合兩岸人才的優勢，達到兩岸經驗共同分享與傳承。

### 第三節 未來研究建議

對後續研究之建議如下：

- 一、兩岸文化價值觀不同，對當地化的看法應有所不同，本研究回收的問卷，填答者以台灣人身分為多，中國籍幹部的樣本數較少，建議未來研究者可以身份別來分析兩岸幹部對管理幹部當地化的看法是否有差異。
- 二、中國經濟社會發展正發生巨大的變化，孕育著無限的市場空間。轉做內需市場的台商企業與以外銷市場為主的台商企業在人才當地化政策有何不同，可做為後續更深入的研究方向。
- 三、沿海台商企業內移的狀況逐漸白熱化，產業內移除了降低生產成本及享有稅賦優惠外，內地的人才的供應是否能夠支應企業的需求？本研究限於時間與人力問題，對於產業內移與管理幹部當地化的狀況未能進行研究，建議後續研究者可同時以個案研究方式朝這個方向做更深入的分析，將使研究更臻完美。
- 四、歐、美、日、韓的大企業進入中國大陸，其人力資源管理的作法，與台商企業一定不同，台灣與中國大陸的文化相同，但文化、語言不同的外商其管理幹部當地化的作法，相信一定比台商更徹底。既然當地化已是台商與外商公司在大陸發展的趨勢，也就是所有台商及外商公司所必須面對的問題。建議後續研究可就台商及外商管理幹部當地化的策略深入研究其相同或互異之現象。

## 附錄一：研究問卷

各位企業先進:您好

首先感謝您百忙之中抽空填寫本問卷，這是一份針對台商在中國實施管理幹部當地化與組織績效相關的學術問卷，目的在於了解影響管理幹部當地化的關鍵因素，並探究當地化的程度是否會影響公司的經營績效，以作為台商企業推動當地化政策的相關參考。

本研究採取不記名方式填寫，您所提供的資料僅供研究分析之用，絕不對外公開，敬請放心填答。**並請您不要遺漏任何一題，以保持這份問卷的完整性，使本問卷能充分反應貴公司大陸子公司的真實狀況。**由於您的協助並提供寶貴意見，將使本研究更具價值，謹此獻上最誠摯的感謝。

敬祝您 身體健康 萬事如意

東海大學會計學系在職專班

指導教授：劉俊儒 博士

研究生：黃瓊玉 敬上

電子信箱：[chiung0302@hotmail.com](mailto:chiung0302@hotmail.com)

### 第一部分 當地化的執行情形

以下題目是在瞭解貴公司(您所任職的子公司)的制度與作法，請依據公司實際情形勾選。(說明:管理幹部為理級以上職位，包括總經理、副總經理、協理、處長、經理、副經理等)

#### 一、外派人員對當地化的承諾

1. 貴公司投資大陸子公司，對於管理幹部之任用政策為：

(1) 派遣台籍幹部長駐

(2) 盡可能任用中國籍幹部

(3) 任用第三國國籍人員(請說明國籍)\_\_\_\_\_

(4) 設廠初期派台籍幹部前往，經過一段時間後則採用中國籍人員擔任幹部，過程需要\_\_\_\_\_年

2. 貴公司設廠初期外派管理幹部，最主要負責的工作為何？(可複選)

(1) 經營管理  (2) 人力資源  (3) 財務稽核  (4) 業務行銷  (5) 資訊 IT

(6) 生產製造  (7) 資材採購  (8) 研究發展  (9) 品保  (10) 物流運送

(11) 其他\_\_\_\_\_

非常不同意  
不同意  
普通  
同意  
非常同意

3. 外派主管願意將累積多年的知識與經驗傳授給中國籍管理幹部-----
4. 若外派主管無法培養出中國籍管理幹部，其績效考核會受到影響-----
5. 公司提供財務性獎酬（如獎金紅利）給有培養中國籍管理幹部的外派主管-----
6. 公司提供非財務性獎酬（如公開表揚）給有培養中國籍幹部的外派主管-----
7. 對於外派中國的主管，公司有明確回任母公司的規劃與時間表-----
8. 外派主管結束中國外派後，母公司將會安排給予外派前職位相當之職缺-----

## 二、發展當地化管理幹部

非常不同意  
不同意  
普通  
同意  
非常同意

1. 管理階層職位空缺時，會優先晉升當地員工-----
2. 公司致力於增強中國籍管理幹部對企業文化的認同-----
3. 公司提供訓練增強中國籍管理幹部的專業技術-----
4. 公司提供訓練增強中國籍管理幹部管理知識-----
5. 公司對中國籍管理幹部人格特質的培養，有提供增強訓練  
(1)情緒管理，抗壓性-----

- (2)忠誠度的要求-----
- (3)工作態度及責任感的建立-----
- (4)道德觀的建立-----
6. 公司對中國籍管理幹部培訓方式
- (1)企業內部培訓-----
- (2)參加外部培訓-----
- (3)選送至母公司培訓-----
- (4)工作職位輪調-----
- (5)專案工作指派-----
- (6)在職進修-----
7. 績效考核良好是中國籍管理幹部晉升的最首要的條件----
8. 貴公司對於中國籍管理幹部的薪資核發標準是採用較低的  
固定本薪，再依績效加高比率的變動薪資，以激發其績效
9. 貴公司是否採取以下作法，留住優秀的中國籍管理幹部
- (1)優厚的薪酬及獎金-----
- (2)購屋計畫-----
- (3)參與公司決策-----
- (4)合約限制-----
- (5)提供好的訓練機會-----
- (6)提供良好的內部升遷管道-----
- (7)除了以上幾點，貴公司是否還採用其他留才方式？\_\_\_\_\_
10. 貴公司**中國籍管理幹部**近兩年的流動率約為  
 (1)5%以下  (2)6~10%  (3)11~15%  (4)16~20%  (5)20%以上
11. 貴公司中國籍管理幹部主要離職的可能原因為何?(可複選)
- (1)薪資待遇不能滿足
- (2)抗壓性不足，自行離職
- (3)無法勝任，公司予以解職
- (4)同業挖角跳槽
- (5)自行創業
- (6)無法融入企業文化
- (7)品德瑕疵，公司予以解職
- (8)認為公司制度不公平
- (9)健康因素
- (10)其他\_\_\_\_\_

## 第二部分 影響推動當地化的因素

1. 以下題目是在瞭解貴公司任用中國籍管理幹部之原因，請勾選。

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
(1)降低用人成本-----	<input type="checkbox"/>				
(2)減少管理衝突-----	<input type="checkbox"/>				
(3)運用當地人在地的人脈及資源-----	<input type="checkbox"/>				
(4)管理的延續性，以利企業長期經營-----	<input type="checkbox"/>				
(5)吸引與留住當地人才-----	<input type="checkbox"/>				
(6)當地人才的可用性-----	<input type="checkbox"/>				
(7)外派失敗率高，降低對外派人員的依賴-----	<input type="checkbox"/>				
(8)開拓中國內需市場-----	<input type="checkbox"/>				
(9)降低跨文化衝突-----	<input type="checkbox"/>				
(10)當地政府或法令的限制-----	<input type="checkbox"/>				
(11)善盡企業社會責任，塑立良好企業形象，獲得當地政 府與居民的好感-----	<input type="checkbox"/>				
(12)除了以上幾點，您認為還有其他的影響因素為_____					

2. 上面因素，您認為那項因素對推動管理幹部當地化最重要？(請單選)\_\_\_\_\_

3. 貴公司推動管理幹部當地化所遇到的阻礙有：

(1)忠誠度低、流動率高-----	<input type="checkbox"/>				
(2)關鍵技術外洩-----	<input type="checkbox"/>				
(3)彼此信任基礎薄弱-----	<input type="checkbox"/>				
(4)缺乏優秀當地人才-----	<input type="checkbox"/>				
(5)遭受員工舉報公司制度缺失-----	<input type="checkbox"/>				
(6)工作積極性與責任感無法符合公司預期-----	<input type="checkbox"/>				
(7)跨文化差異，中國籍幹部無法融合公司政策-----	<input type="checkbox"/>				
(8)推動當地化的外派主管能力不足-----	<input type="checkbox"/>				
(9)除了以上幾點，您認為還有其他的阻礙為_____					

4. 上面因素，您認為那項是推動管理幹部當地化最大難處？(請單選)\_\_\_\_\_

### 第三部分 管理幹部當地化程度

以下題目是在瞭解貴公司目前推動管理幹部當地化的情形，請勾選。

非常不同意  
不同意  
普通  
同意  
非常同意

1. 公司授權給中國籍管理幹部，並指導與監督-----
2. 對於同工同職位的管理幹部，公司對於中國籍與台籍的授權程度相同-----
3. 對於同工同職位的管理幹部，公司給予中國籍與台籍的薪資水平相同-----
4. 公司內有許多中國籍管理幹部已參與重要的策略的制定---
5. 中國籍管理幹部參與公司重要決策，且具有投票表決的權利-----
6. 公司培養有能力的中國籍管理幹部，可以取代外派主管---
7. 公司內有許多中國籍管理幹部成功的取代外派的管理者---
8. 資金調度與運籌管理等工作，公司會授權給中國籍管理幹部-----
9. 公司調整基層員工薪資或獎金時，若交由直屬主管決定，該員工的中國籍直屬主管被賦予該項職權-----
10. 貴公司目前那些部門是由中國籍管理幹部直接管理？(可複選)  
 (1)經營管理  (2)人力資源  (3)財務稽核  (4)業務行銷  (5)資訊 IT  
 (6)生產製造  (7)資材採購  (8)研究發展  (9)品保  (10)物流運送  
 (11)其他\_\_\_\_\_
11. 貴公司中國籍管理幹部在職位狀況如何？目前最高職位為\_\_\_\_\_
  - (1)高階主管(總經理、副總經理)約\_\_\_\_\_人，佔該階層人數的\_\_\_\_\_%
  - (2)中高階主管(協理、處長)約\_\_\_\_\_人，佔該階層人數的\_\_\_\_\_%
  - (3)中階主管(經理、副經理)約\_\_\_\_\_人，佔該階層人數的\_\_\_\_\_%
  - (4)基層主管(課長)約\_\_\_\_\_人，佔該階層人數的\_\_\_\_\_%

(計算公式:該位階中國籍管理幹部人數/該位階管理幹部總人數)

12. 貴公司預計將管理幹部當地化到何種階層？

- (1) 高階主管(總經理、副總經理)  (2) 中高階主管(協理、處長)  
 (3) 中階主管(經理、副經理)  (4) 基層主管(課長)

#### 第四部分 組織績效

請問貴公司**中國子公司**的績效相較於中國的同業，其所表現出來的績效水準為何？請您在適當的中打勾。(非常優為同業中 80%以上；稍優為同業中 60~80%間；中等為同業中 40~60%間；稍差為同業中 20~40%間；非常差為同業中 20%以下)

	與 同 業 比 較				
	非 常 差	稍 差	中 等	稍 優	非 常 優
1. 銷售金額成長率-----	<input type="checkbox"/>				
2. 稅後純益成長率-----	<input type="checkbox"/>				
3. 市場佔有率-----	<input type="checkbox"/>				
4. 員工生產力-----	<input type="checkbox"/>				
5. 員工的工作滿意度-----	<input type="checkbox"/>				
6. 產品的品質-----	<input type="checkbox"/>				
7. 人員流動率-----	<input type="checkbox"/>				
8. 企業形象-----	<input type="checkbox"/>				
9. 員工士氣-----	<input type="checkbox"/>				
10. 人才吸引力-----	<input type="checkbox"/>				

#### 第五部分 背景資料

##### 一、公司基本資料

第 4-6 題的填答方式分為(A)(B)項，若貴公司在中國有一個以上的子公司，您只清楚自己服務的中國子公司背景資料，請就各題(A)項內容進行勾選；若您清楚公司在中國全部子公司的背景資料，請以合計觀念就各題的(B)項內容進行勾選。若只有一家子公司，請於各題的(A)項內容進行勾選。

1. 貴公司在中國成立幾家子公司？ \_\_\_\_\_ 家

2. 貴公司進入中國設立子公司已經幾年？

- (1) 5 年以下  (2) 6~10 年  (3) 11~15 年  (4) 16 年以上

3. 中國子公司設廠所在地？(可複選，請依建廠時間，以 1、2、3...順序作答)  
 (1) 廣東省  (2) 江蘇省  (3) 浙江省  (4) 福建省  (5) 湖北省  
 (6) 其他(請說明) \_\_\_\_\_

4. 貴公司中國子公司的登記資本額：

(A) 目前服務的子公司

- (1) 美金 100 萬以下  (2) 美金 101 萬~300 萬  (3) 美金 301~500 萬  
 (4) 美金 501~1,000 萬  (5) 美金 1,001~2,000 萬  
 (6) 美金 2,001~3,000 萬  (7) 美金 3,000 萬以上

(B) 在中國所有的子公司合計

- (1) 美金 100 萬以下  (2) 美金 101 萬~300 萬  (3) 美金 301~500 萬  
 (4) 美金 501~1,000 萬  (5) 美金 1,001~2,000 萬  
 (6) 美金 2,001~3,000 萬  (7) 美金 3,000 萬以上

5. 貴公司目前在中國子公司的員工人數：

(A) 目前服務的子公司

- (1) 500 人以內  (2) 500~1,000 人  (3) 1,001~5,000 人  
 (4) 5,001~10,000 人  (5) 10,001~15,000 人  (6) 15,001~20,000 人  
 (7) 20,001 人以上

(B) 在中國所有的子公司合計

- (1) 500 人以內  (2) 500~1,000 人  (3) 1,001~5,000 人  
 (4) 5,001~10,000 人  (5) 10,001~15,000 人  (6) 15,001~20,000 人  
 (7) 20,001 人以上

6. 貴公司目前在中國地區的內銷比率：

(A) 目前服務的子公司

- (1) 10%以下  (2) 11~30%  (3) 31~50%  (4) 50%以上

(B) 在中國所有的子公司合計

- (1) 10%以下  (2) 11~30%  (3) 31~50%  (4) 50%以上

二、個人資料 (僅作研究統計之用，不會洩露個人身分，請放心填答)

1. 請問您的身分是： (1) 台灣人  (2) 中國大陸

2. 請問您目前任職地點：

- (1) 台灣  (2) 廣東省  (3) 江蘇省  (4) 浙江省  (5) 福建省  
 (6) 其他(請說明) \_\_\_\_\_

3. 請問您目前在貴公司的職位：

(1) 董事長  (2) 總經理  (3) 副總經理  (4) 協理、處長  (5) 經(副)理  
 (6) 其他(請說明\_\_\_\_\_)

4. 您所屬部門工作性質屬於:

(1) 經營管理  (2) 人力資源  (3) 財務稽核  (4) 業務行銷  (5) 資訊 IT  
 (6) 生產製造  (7) 資材採購  (8) 研究發展  (9) 品保  (10) 物流運送  
 (11) 其他\_\_\_\_\_

5. 請問您目前在公司工作的年數迄今共\_\_\_\_\_年, 在目前職位迄今已\_\_\_\_\_年。

◆非常感謝您幫忙填寫這份問卷◆

一、本問卷到此結束, 麻煩您再檢查一遍, 是否有遺漏未填之處, 於確定無誤後, 請於 2010 年 7 月 15 日前寄回本問卷, 回覆信箱: [chiung0302@hotmail.com](mailto:chiung0302@hotmail.com)

二、請問您是否需要得到本研究的結果?

(1) 是, 請附上通訊方式\_\_\_\_\_

(2) 否

## 附件二 各研究構面之描述性統計量

構面	題項	樣本數	平均數	標準差	標準誤	最小值	最大值
外派人員推動管理幹部當地化的意願	Q1.外派主管願意將累積多年的知識與經驗傳授給中國籍管理幹部	51	4.10	.500	.070	3	5
	Q2.外派主管無法培養出中國籍管理幹部，其績效考核會受到影響	51	3.29	.807	.113	1	5
	Q3.提供財務性獎酬（如獎金紅利）給有培養中國籍管理幹部的外派主管	51	2.80	1.132	.158	1	5
	Q4.提供非財務性獎酬（如公開表揚）給有培養中國籍幹部的外派主管	51	3.20	1.020	.143	1	5
	Q5.對於外派中國的主管，公司有明確回任母公司的規劃與時間表	51	3.00	1.233	.173	1	5
	Q6.外派主管結束中國外派後，母公司將會安排給予外派前職位相當之職缺	51	3.33	1.227	.172	1	5
培養中國籍管理幹部	Q7.管理階層職位空缺時，會優先晉升當地員工	51	3.53	.731	.102	2	5
	Q8.致力於增強中國籍管理幹部對企業文化的認同	51	3.84	.809	.113	1	5
	Q9.提供訓練增強中國籍管理幹部的專業技術	51	4.14	.800	.112	2	5
	Q10.提供訓練增強中國籍管理幹部管理知識	51	3.98	.707	.099	2	5
	Q11.提供訓練增強中國籍管理幹部情緒管理，抗壓性	51	3.71	.986	.138	2	5
	Q12.提供訓練增強中國籍管理幹部忠誠度的要求	51	4.04	.799	.112	2	5
	Q13.提供訓練增強中國籍管理幹部工作態度及責任感的建立	51	4.27	.777	.109	2	5

構面	題項	樣本數	平均數	標準差	標準誤	最小值	最大值
培養中國籍管理幹部	Q14.提供訓練增強中國籍管理幹部道德觀的建立	51	3.98	.860	.120	2	5
	Q15.對中國籍管理幹部以企業內部培訓	51	4.10	.831	.116	2	5
	Q16.對中國籍管理幹部以參加外部培訓	51	3.37	.871	.122	1	5
	Q17.對中國籍管理幹部以選送至母公司進行培訓	51	2.98	1.029	.144	1	5
	Q18.對中國籍管理幹部以工作職位輪調進行培訓	51	3.47	.731	.102	2	5
	Q19.對中國籍管理幹部以專案工作指派進行培訓	51	3.67	.792	.111	1	5
	Q20.對中國籍管理幹部以在職進修進行培訓	51	2.71	.986	.138	1	5
	Q21.績效考核良好是中國籍管理幹部晉升的最首要的條件	51	4.22	.856	.120	1	5
	Q22.對中國籍管理幹部的薪資核發標準是採用較低的固定本薪，再依績效加高比率的變動薪資，以激發其績效	51	3.14	.980	.137	1	5
	Q23.以優厚薪酬及獎金留才	51	3.47	.946	.132	1	5
	Q24.以購屋計畫留才	51	2.37	.916	.128	1	4
	Q25.以參與公司決策留才	51	2.98	.927	.130	1	4
	Q26.以合約限制留才	51	2.96	.979	.137	1	5
	Q27.提供好的訓練機會留才	51	3.63	.937	.131	1	5
Q28.提供良好的內部升遷管道留才	51	3.73	.874	.122	2	5	

構面	題 項	樣本數	平均數	標準差	標準誤	最小值	最大值
任用中國籍管理幹部之原因	Q29.降低用人成本	51	3.84	.809	.113	1	5
	Q30.減少管理衝突	51	3.82	.817	.114	2	5
	Q31.運用當地人在地的人脈及資源	51	3.84	.967	.135	1	5
	Q32.管理的延續性，以利企業長期經營	51	3.84	.758	.106	1	5
	Q33.吸引與留住當地人才	51	3.94	.705	.099	2	5
	Q34.當地人才的可用性	51	3.65	.716	.100	1	5
	Q35.外派失敗率高，降低對外派人員的依賴	51	3.00	1.000	.140	1	5
	Q36.開拓中國內需市場	51	3.45	1.045	.146	1	5
	Q37.降低跨文化衝突	51	3.71	.756	.106	2	5
	Q38.當地政府或法令的限制	51	2.80	1.000	.140	1	5
Q39.善盡企業社會責任，塑立良好企業形象，獲得當地政府與居民的好感	51	3.53	.924	.129	1	5	
阻礙任用中國籍管理幹部	Q40.忠誠度低、流動率高	51	3.80	.693	.097	2	5
	Q41.關鍵技術外洩	51	3.57	.855	.120	2	5
	Q42.彼此信任基礎薄弱	51	3.37	.774	.108	2	5
	Q43.缺乏優秀當地人才	51	3.49	.834	.117	1	5
	Q44.遭受員工舉報公司制度缺失	51	2.67	.816	.114	1	5
	Q45.工作積極性與責任感無法符合公司預期	51	3.75	.744	.104	1	5
	Q46.跨文化差異，中國籍幹部無法融合公司政策	51	3.04	.799	.112	1	5
	Q47.推動當地化的外派主管能力不足	51	3.18	.842	.118	1	5

構面	題 項	樣本數	平均數	標準差	標準誤	最小值	最大值
管理幹部當地化程度	Q48.公司授權給中國籍管理幹部，並指導與監督	51	3.98	.510	.071	3	5
	Q49.對於同工同職位的管理幹部，公司對於中國籍與台籍的授權程度相同	51	3.31	1.049	.147	1	5
	Q50.對於同工同職位的管理幹部，公司給予中國籍與台籍的薪資水平相同	51	2.53	.987	.138	1	5
	Q51.公司內有許多中國籍管理幹部已參與重要的策略的制定	51	3.43	.985	.138	1	5
	Q52.中國籍管理幹部參與公司重要決策，且具有投票表決的權利	51	3.25	1.036	.145	1	5
	Q53.培養有能力的中國籍管理幹部，可取代外派主管	51	3.45	1.064	.149	1	5
	Q54.有許多中國籍管理幹部成功的取代外派的管理者	51	3.04	1.038	.145	1	5
	Q55.資金調度與運籌管理等工作，公司會授權給中國籍管理幹部	51	2.35	.934	.131	1	5
	Q56.調整基層員工薪資或獎金時，若交由直屬主管決定，該員工的中國籍直屬主管被賦予該項職權	51	3.55	.901	.126	1	5

### 附錄三 管理幹部當地化狀況表

公司別	任用政策	目前當地化最高職位	中國籍幹部佔該階層人數				中國幹部人數	台籍幹部人數	當地化比率	預計當地化最高職位
			高階主管	中高階主管	中階主管	基層主管				
A	派遣台籍幹部長駐	副經理	0%	0%	43%	100%	3	5	38%	中階主管 (經副理)
B	盡可能任用中國籍幹部	副經理	0%	0%	50%	100%	3	7	30%	中高階主管 (協理/處長)
C	設廠初期派台籍幹部前往，經過需要 3-5 年後則採用中國籍人員擔任幹部	經理	0%	0%	20%	100%	3	10	23%	中階主管 (經副理)
D	設廠初期派台籍幹部前往，經過 5-10 年後則採用中國籍人員擔任幹部	廠長	0%	10%	20%	70%	27	118	19%	中階主管 (經副理)
E	設廠初期派台籍幹部前往，經過 3-5 年後則採用中國籍人員擔任幹部	副經理	0%	0%	50%	100%	4	10	29%	中階主管 (經副理)
F	設廠初期派台籍幹部前往，經過 3 年後則採用中國籍人員擔任幹部	經理	0%	0%	23%	93%	20	60	25%	中階主管 (經副理)
G	派遣台籍幹部長駐	課長	0%	0%	0%	100%	0	12	0%	中階主管 (經副理)
H	盡可能任用中國籍幹部	經理	0%	0%	70%	100%	12	23	34%	中高階主管 (協理/處長)
I	設廠初期派台籍幹部前往，經過需要 3-5 年後則採用中國籍人員擔任幹部	經理	0%	0%	27%	87%	4	15	21%	中階主管 (經副理)
J	設廠初期派台籍幹部前往，經過 5 年後則採用中國籍人員擔任幹部	廠長	0%	30%	60%	90%	33	60	35%	中高階主管 (協理/處長)
K	派遣台籍幹部長駐	課長	0%	0%	0%	100%	0	6	0%	中階主管 (經副理)
L	設廠初期派台籍幹部前往，經過 2-5 年後則採用中國籍人員擔任幹部	副總經理	20%	25%	40%	70%	13	23	36%	中高階主管 (協理/處長)

## 參考文獻

### 中文文獻

- 王麗園，2003，台商企業中國員工本土化策略之研究，淡江大學國際貿易國際企業學碩士在職專班碩士論文。
- 王亦丁，2009，3M為綠色創新而戰，財富《中文版》雜誌，第150期（8月）。
- 江逸之，2004，中國台商競爭優勢不再，遠見雜誌，第219期（9月）。
- 任紋儀，2009，立足中國大陸 就要本土化，國際商情雙周刊，第259期（1月14日）。
- 行政院主計處，2010，國民經濟動向統計季報，第128期（2月）。
- 李淑娜，2007，台商企業大陸子公司人力資源政策與幹部本土化成功關係之研究：以組織信賴及文化差異為干擾變數，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 李全偉，2009，本土人才領導力走向成熟，財富雜誌 Fortune China，第148期（6月）
- 何忠長，2009，淺談跨國公司的本土化策略，中國人力資源開發網，<http://www.110n.cn/html/news/history/2009/0502/38.html>
- 余琇環，2007，影響外派主管推動人員當地化意願之因素，國立東華大學國際企管學系碩士論文。
- 吳秉恩，1999，分享式人力資源管理：理念、程序與實務，台北：翰蘆圖書出版公司。
- 林明杰，2000，海外投資動機與技術移轉內涵對企業經營績效關係之研究—以台商在泰國地區投資為例，台商—東亞的管芒花：擴散與調適（2/3），國科會專題研究計畫成果報告：97-108。
- 林燦螢，2005，中國人力資源管理現況，企業訓練聯絡網—人資專欄（11月）。  
<http://www.ejob.gov.tw/news/cover.aspx?tbNwsCde=NWS20070622HRR809593&tbNwsTyp=441>
- 林家五，羅哲修，祝道松，郭建志，2002，影響大陸台商人力資源策略之成因分析：社會-技術系統觀點，人力資源管理學報，第2卷第3期：25-49。

- 林安妮，2007，搏感情留人才台商遊走灰色地帶，經濟日報專題報導，7月9日。
- 卓怡君，2007，北京新光天地 中國股東企圖鯨吞，自由時報電子報，9月1日。
- 周聖婷，2007，外派人員推行人員當地化意願對人員當地化程度之影響，國立東華大學國際企管學系碩士論文。
- 周旭華譯，1998，Michael E. Porter 著，競爭策略－產業環境及競爭者分析，天下遠見，台北。
- 侯明順，1994，由人力資源看大陸投資環境，中國通商業雜誌（2月）：36-39。
- 夏幼文，2010，上班族薪水蠢蠢欲動，工商時報，6月13日。
- 高長，1994，大陸外資企業勞工招募與任用問題剖析，中國大陸研究，第37期（6月）：30-42。
- 高長、史惠慈、季聲國、藍科正、林秋萍、陳威如，1995，台商在中國投資製造業勞資關係之調查研究，台北：中國經濟研究院。
- 高登斯、李明軒譯，2001，Michael E. Porter 著，競爭論〈下〉，天下遠見，台北。
- 袁明仁，2004，如何提升台幹競爭力與成功推動幹部當地化，台商張老師月刊，第71期（3月）。
- 徐政雄，2002，台商幹部本土化政策的省思，台商張老師月刊，第55期（11月）。
- 徐國耀，2000，大陸台商進入策略、人力資源管理策略與經營績效之探討，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 徐美雯、陳賜賢、李國鼎、周慧娟，2005，全球產業聚落位移下我國顯示產業國際競爭力之研究，資策會資訊市場情報中心。
- 孫文博，2006，剖析平板產業三大區域，中國電子報，07月07日。
- 許曉嘉，2009，調研：中國2年內將出現TFT-LCD完整供應鏈，DJ財經知識庫，12月30日。
- 曾紀幸，1999，台商赴海外投資動機與資源基礎之探討，屏東技術學院學報，第1期：37-55。
- 曾惠玉，2002，多國籍企業人力資源管理幹部本土化與相關人力資源管理措施之研究，雲林科技大學企業管理系碩士論文。
- 陳信宏、劉孟俊，2003，跨國企業海外研發與發展中國家區位優勢－以台灣為

個案，科技發展政策報導：539-558。

陳添枝、王文娟，1994，外商廠商的本土化—每日電子廠的比較研究，中央研究院中山人文社會科學研究專書（32）：231-257。

陳霞，2008，跨國公司人力資源本土化戰略成因分析，襄樊職業技術學院學報，第7卷第3期：33-35。

陳勁初，2000，大陸台商幹部本土化與組織績效相關之研究-以蘇州、廈門地區為例，中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。

陳永吉，2009，中國員工配鴻海股票掏空台灣，自由時報專題報導，7月15日。

陳順宇，2004，多變量分析，台北：華泰出版社。

黃秀萍，1996，台商投資中國企業人力資源管理之研究—以台灣股票上市公司為例，淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組碩士論文。

黃同圳，1995，大陸台商人力資源管理，台北：風和出版社。

黃英忠、張國義、杜佩蘭、陳錦輝，2005，個人、組織及環境因素對大陸台商企業陸籍員工離職傾向之影響：以蘇州地區為例，人力資源管理學報，第5卷第4期：131-154。

黃至堯，2007，HR在中國，104獵才月刊，第12期（10月）。

彭琳，2010，大潤發 中國當老大，工商時報，1月17日。

楊雅民，2006，十歲大潤發 量販業巨人，自由電子報，7月16日。

楊勇，2006，台商企業管理人員本土化的關鍵因素研究，河海大學企業管理學系碩士論文。

楊平遠，2007，台商『文化在地化』之趨勢，

<http://news.taiwanet.com.tw/newsdata/showdetail1.php?ID=10432>

游育蓁，1999，以本土化創造企業競爭優勢，管理雜誌，第303期：52-57。

經濟部投審會，2009年統計年報。

趙必孝，1994，國際企業子公司的人力資源管理：策略控制與績效，中山大學企管研究所未出版博士論文。

趙必孝，1997，台商在中國的人力資源策略、控制與績效之研究，勞資關係論叢，第6卷第6期：1-43。

郭翠菱，2009，母公司人力資本與創新資本移轉對子公司經營績效之影響：以

中國台商為例，會計評論，第49期（7月）：95-128。

郭秋君，2003，台商直接投資大陸當地化程度對當地績效的影響之研究—以中小企業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

劉嫻楓，2010，人才本土化、台幹尋路向前行，旺報，5月11日。

賞金獵人，2009，兩岸三地資訊管理大變遷，CIO企業經理人雜誌，第25期。

潘一娜，2007，台商企業的跨文化管理，中國地質大學人文經管學院碩士論文。

潘智義，2010，中國液晶電視明年出貨大增，中央社，11月3日。

賴彥中，2009，產業評析:由兩岸分工模式觀察我國筆記型電腦面板產業供應鏈變局，工研院IKE -ITIS智網，1月21日。

盧鐵吾，2009，現階段中小企業台商大陸投資應有的新思維，台商張老師月刊，第132期（10月）。

蔡篤村，2007，台商在中國市場的人力資源管理策略，  
<http://www.360d.com.tw/index.php?op=epaper>

謝蘇祥，2007，台商赴大陸投資之派遣人員制度及本土化策略分析-以大陸昆山地區台商製造業為例，中央大學管理學院高階主管企管碩士班碩士論文。

戴媛坪，1998，食品業赴中國投資之研究，經濟情勢暨評論季刊，第4期（1月）：144-167。

蕭新永，2001，大陸台商人事管理，台北：商周出版社。

蕭新永，2003，台商企業的人才策略，台商張老師月刊，第63期（7月）。

羅哲修，2002，產業技術能力對中國台商人力資源管理策略與幹部當地化的影響，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。

## 英文文獻

- Adler, N. J., 1996. International dimensions of organizational behavior. Belmont, Calif: Kent.
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. 1988. Organizing for worldwide effectiveness: The transnational solution, *California Managing Review*, Fall:7-17.
- Barney, J. B., and A. M. Arian. 2001. *The Resource-Based View: Origins and Implications*. In the black well handbook of strategic management. Hitt, M. A., E. Freeman, and J. S. Harrison.(eds) blackwell publishers Inc: Oxford ,UK:124-188.
- Barber, N., and L. Pittaway. 2000. Expatriate recruitment in South East Asia: Dilemma or opportunity? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12 (June):352-359.
- Boyacigiller, N. A., 2000. The international assignment reconsidered. In M. Mendenhall & G. Oddou (Eds), *Readings and Cases in International Human Resource Management*:125-132.
- Choi, F. S., and Mueller. 1992. *International Accounting*. N.Y: Prentice-Hill, Inc.
- Duquette , D. J., and A. M. Stowe.1993. A performance measurement model for the office of inspector general. *Government Accountants* 42(February):27-50.
- Dess, G. C., and R. B. Robinson. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* 5 (March) : 265–273.
- Delaney, J. M., and M. A. Huselid. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* 39: 949-969.
- Edfelt, R., and E. Trondsen. 1987. New opportunities in global markets, *Long Range Planning* 20(May):53-61.
- Evans, P., V. Pucik, and J. L. Barsoux , 2002 , *The Global Challenge: International Human Resource Management*. New York: McGraw-hill Co.
- Fey, C. F., and I. Bjorkman. 2001. The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International*

*Business Studies* 32 (January):59-75.

- Fryxell, G. E., J. Butler, and A. Choi. 2004. Successful localization programs in Chain: An important element in strategy implementation. *Journal of World Business* 39:268-282.
- Guest, D. E., 1997. Human resource management and performance : A review & research agenda, *International Journal of Human Resource Management* 8(March):263-276.
- Gamble, J., 2000. Localizing management in foreign-invested enterprises in China: practical, Cultural, and strategic perspectives. *International Journal of Human Resource Management* 11 (May):883-903.
- Gamble, J., 2003. Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: The limits and potential for convergence. *International Journal of Human Resource Management* 14 (March):369-387.
- Jarillo, J., and J. C. Martinez. 1990. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal* (November / December):501-512.
- Keeley, S.,1999. The theory and practice of localization. In Lee, J.(ed.) *Localization in China: Best Practice*. Hong Kong: Euromoney.
- Kobrin,S;1988.Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations, *Human Resource Management*, 27:63-75
- Lasserre, P., and Ching. P. S.1997. Human resource management in China and the localization challenge. *Journal of Asian Business* 13 (April):85-99.
- Lynton, N., 1999. Building a unified corporate culture. In Lee, J.(ed.) *Localization in China: Best Practice*. Hong Kong: Euromoney.
- Melvin, S., and K. Sylvester.1997. Shipping out. *China Business Review* 24 (March) :30-34.
- McComb, R., 1999. China's human resource odyssey. *The China Business Review* 26 (May):30-33.
- Maslow A.,1943. A theory of human motivation. *Psychological Reviw* 50 : 370-396.
- Puick, V., and J. H. Katz. 1986. Informational control and human resource management in multinational firms. *Human Resource Management* 25

- (January): 121-132.
- Prahalad, C. K., and G. Hamel. 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* 68: 79-91.
- Robinson, R. D., 1984. *Internationalization of Business : An Introduction*, Taipei: Haw-Tai Publishing Co.(台北:華泰書局翻印)
- Ruekert, R. W., O. C. Walker, and K. J. Roering.1985.The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance, *Journal of Marketing* 49 :13-25.
- Rogers, B.,1999. The expatriates in China-a dying species? In Lee, J. (ed.) *Localization in China: Best Practice* .Hong Kong: Euromoney.
- Sugiura, H., 1990. How Honda localizes it's global strategy .*Sloan Management Review* 33 (January):77-82.
- Selmer, J., 2004. Motivating western business expatriates in China to localize. *Journal of Asian Business* 20 (January): 49-67.
- Wright, P. M., and G. C. McMahan. 1992. Theoretical perspective for strategic HRM. *Journal of Management* 18: 295-520.
- Wang, C. S., and K. S. Law.1999. Managing localization of human resources in the RPC: A practical model. *Journal of World Business* 34 (January):26-40.
- Worm, V., J. Selmer. and C. T. D. Leon. 2001. Human resource development for localization: European multinational corporations in China. In Kidd J.B., Li, X. and Richter, F. J.(ed.).*Advance in Human Resource Management in Asia*. Basingstoke:Palgrave.
- Wang, C. S., K. S. Law. and K.D. Wang, 2004. An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China. *International Journal of Human Resources Management* 15 (April):635-648.
- Venkatraman, N., and V. Ramanujam. 1986. Measurement of business performance on strategy research: A comparison of approach. *Academy of Management Review* 11 (April):801-814.
- Zeira, Y., 1979. Ethnocentrism in host-country organization. *Business Horizons*: 66-75.