

# 第一章 緒論

本章共分為四節，第一節說明本研究之研究背景與動機，第二節則闡述依據研究背景與動機所探討之研究目的與待答問題，第三節則為研究範圍與限制，最後一節為本研究之重要名詞詮釋。

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

1979年中國大陸（以下簡稱大陸）改革開放後，積極發展國家經濟，晚近其經濟成長率皆超過7%以上，且在2001年全球經濟大幅衰退的情況下，仍有7.3%的成績，顯著高於其他主要經濟大國（經濟部統計處，2004a）。大陸因自身豐富的天然資源、廣大的土地、無數勞動資源、眾多消費人口以及優惠的投資條件，早已成為全球眾多企業及投資者趨之若鶩之新天地。截至2004年1月，大陸已獲國外投資逾11,243億美元（行政院陸委會，2004a），2004年4月後，大陸政府宣布進行宏觀調控，但學者多認為大陸之經濟緊縮政策只是減緩其成長速度，有助於其過熱經濟回歸基本面，此政策將使企業間更趨於良性競爭，長期而言，大陸之經濟成長仍舊樂觀（中華經濟研究院，2004），且將會繼續保持世界上最主要吸取外資的國家地位（李建，2003）。

台灣在1984年放寬自港澳轉口輸入大陸產品，並於1987年底開放一般民眾赴大陸探親，適逢大陸經濟改革開放及兩岸語言、文化、商業習慣之相似性，以及兩岸原料、技術與市場的互補性，自此兩岸的交流明顯擴大，經貿往來日漸頻繁（張平沼，2003；王家興，2004）。近年來，隨著全球化的快速發展，及國內投資環境的改

變，台商企業（以下簡稱台商）積極赴大陸投資，台灣與大陸兩岸雙邊貿易加速增溫，根據統計資料，至 2003 年台灣對大陸的貿易總額已達 463 億美元，自 1998 年至 2002 年，5 年平均增幅為 10.6%，而占台灣貿易總額的比重也從 1998 年的 10.4%，上升至 2003 年的 17.1%。而 2003 年台灣對大陸的出口值是 354 億美元，占整體出口的 24.5%，進口值是 110 億美元，占總進口金額之 8.6%，2003 年對大陸出超 244 億美元，比 1998 年的 143 億美元增加了 71%，在台商赴大陸投資誘發的貿易效果擴增下，大陸成為台灣最大的外銷市場、第三大進口市場，台灣也是大陸第二大進口地區，兩岸貿易依存度日益深化（行政院主計處，2004；行政院陸委會，2004b；經濟部國貿局，2004）。

## 貳、研究動機

大陸投資熱潮，已是一種全球化之現象，隨者兩岸經貿交流之日益密切，兩岸經濟互依程度更為加深已是必然之趨勢（張平沼，2003）。大陸台商在彼岸經營，所要面臨的競爭者，除了台商、大陸國營、私營企業外，還有許多來自世界各國擁有充沛資源與專業技術的跨國企業。因此，必須積極思考整體發展的策略方向，以在全球矚目的市場中獲得競爭優勢（羅哲修，2001），並利用大陸經濟的崛起，提供台灣廠商規模經濟的空間，進行產業之升級以永續經營。此外，Lester Thurow 曾說道，在二十世紀，企業需要仰賴四大因素以取得優勢：自然資源、資金、技術與人力。但到了二十一世紀，科技與人力資源卻為企業成功與否的最重要競爭關鍵（周慧菁，1994）。因此，在世界市場競爭的馳騁中，人力資源的有效管理與運用，將是大陸台商能否勝出之關鍵。

為解決在投資地難覓適當技術及管理人才所引發的問題，國際企業進行海外投資時，通常非常重視培育當地人才，推行幹部當地化策略（Dowling & Schuler, 1990）。由於優秀台籍管理者派赴大陸不易，當地管理不適應（陳明芳，1999），且台籍管理者相對於大陸當地人才，薪資差距極大，但能力差距卻已在逐漸縮減中（鍾司倩，2003），而台商任用大陸籍當地幹部（以下簡稱陸籍幹部），具較佳管理成效（陳明芳，1999）。基於長遠之組織規劃及人力成本考量，台商赴大陸投資營運，制定長期經營方針時，已漸不以台派幹部為主要規劃（陳祥順，2001）。十三億人口使大陸成為勞動資源最豐富的國家，會講北京話的台灣人，比香港人及外國人在大陸有更多之文化優勢。更須善用這些低廉的人力資源，徹底落實幹部與人才的當地化，才能取得較低廉人力成本的優勢，達到永續經營的目標（羅哲修，2001）。因此，幹部大陸當地化的採行，勢必為台商逐鹿神州的重要競爭利器（陳勁初，2001）。

以大陸投資之台商而言，其硬體設備與技術之移轉並不難，然而在管理制度上，尤其是人力資源制度上，因大陸與台灣之意識形態、政治經濟制度、社會福利以及企業組織型態之不同等因素所影響，而遭遇較多的困難與阻礙。因此，在管理經營之模式上，必須做出適當之調整（高希鈞、林祖嘉、林文玲、許彩雪，1995；黃同圳，1995；趙必孝，1997）。

陸籍員工，擔任主管職務者或年資較深者，對企業之經營有更深的投入，對組織也有更深的認同，在意組織之未來發展，願意付出更多的努力為公司創造更佳的前景（黃泉源，2002），如此良性循環下亦頗受台商所器重與信任，從而強化了台商落實幹部大陸當地化的信心與決心，而陸籍員工對在組織中的升遷機會高低之認知，

又與其離職意願有顯著相關(朱昌樑, 2002)。由陸籍員工的需求價值觀中, 可以看出他們一方面汲汲於爭取個人在金錢、獎賞、晉升等報酬, 但內心同時根深蒂固地存在平均主義的觀念, 且對未來不確定性有者高度威脅感, 希望生活在明確之社會規範下, 所以當組織的環境狀況越明確時, 越能投其所好(劉敏熙, 1996; 吳坤成, 2001)。而大陸「高素質勞動者時代」業已開始(王遐昌, 2003), 大陸台商若要在此站穩地盤, 除了需要了解自身商業競爭優勢, 也要懂得運用、管理與發展當地之人才, 建立完整之人力資源發展制度, 塑造陸籍員工可健康發展之組織環境, 才能吸引負有才能與志向之陸籍員工, 全心全意為企業組織奉獻, 達成勞資雙贏。

而目前國內尚無針對大陸台商陸籍幹部升遷相關因素之完整文獻, 為了有助於台商有效管理, 本研究之重點亦在探討國內外升遷制度之研究是否適用於大陸台商, 並了解大陸台商對於培育陸籍幹部, 採取何種態度與具體作法。並探討大陸台商之升遷制度。在此同時, 台籍管理者在培育陸籍幹部過程中所扮演之角色, 以及影響陸籍幹部在組織中升遷之因素為何。以供其他大陸台商在制定相關員工升遷發展制度時, 有一參考之依據, 並提升陸籍幹部之工作績效與員工士氣, 達到有效管理。

## 第二節 研究目的與待答問題

依據前述之研究背景及動機，本研究主旨在探討大陸台商陸籍幹部在組織內升遷之重要影響因素，茲將本研究之目的及分別因應探討之待答問題分述如後。

壹、探討大陸台商對於培育陸籍幹部之態度與作法。

- 一、大陸台商對於培育陸籍幹部之態度為何？
- 二、大陸台商對於培育陸籍幹部之具體作法為何？

貳、了解大陸台商升遷制度之主要內涵。

- 一、大陸台商升遷制度之主要內涵為何？

參、確認大陸台商台籍管理者於培育陸籍幹部過程中，所扮演之角色。

- 一、大陸台商台籍管理者於培育陸籍幹部過程中，所扮演之角色為何？

肆、歸納影響大陸台商陸籍幹部在組織內升遷之重要因素。

- 一、影響大陸台商陸籍幹部升遷重要因素之類型為何？
- 二、不同重要因素類型之項目各為何？

### 第三節 研究範圍與限制

本節係針對本研究之探究範圍與研究限制，進行相關說明。

#### 壹、研究範圍

主要從研究主題、對象、方法來說明本研究之範圍。

##### 一、研究主題

本研究以探究影響大陸台商陸籍幹部升遷之相關因素為主。各種影響陸籍幹部之升遷發展過程（包含由基層員工升遷至管理職或至高階管理職）之組織、工作與個人因素皆在本研究之探討範圍內。

##### 二、研究對象

本研究之研究對象，為大陸上海與昆山地區之七家台商子公司，所屬產業為電子電器製造業、金屬基本與金屬製品業，其他地區或不同產業之台商子公司，不在本研究探討範圍之內。

##### 三、研究方法

由於有關大陸台商陸籍幹部升遷之研究尚付之闕如，本研究為完整探求影響陸籍幹部在組織中升遷之重要因素，過程中採用質性之半結構訪談方式，透過多重個案深度訪談，來深入探索陸籍幹部升遷之相關課題，以達本研究之目的。

#### 貳、研究限制

##### 一、研究結果推論之限制

本研究有關大陸台商陸籍幹部升遷之重要因素，乃由質性訪談資料之分析所得，未經過統計量數之檢驗，不具廣泛推論性之考量。

##### 二、研究對象之限制

本研究係以大陸台商陸籍幹部為主要探討對象，藉以了解影響

其在大陸台商組織內升遷之相關因素，不適合推論非陸籍幹部在大陸台商組織內之升遷影響因素。

### 三、研究者與受訪者之影響

本研究雖採用各種質化研究之控制與安排措施，但由於研究方法與資料來源的限制，在蒐集各研究文獻與公司之內部書面資料、訪談、整理與分析過程中，難免受到研究者本身的主觀認知判斷或受訪者當時情境因素，而影響研究結果之認知、分析與歸納，造成本研究推論之限制。

## 第四節 重要名詞詮釋

### 壹、大陸台商

指台灣業者以獨資方式投資於大陸，並於大陸當地所成立之子公司、子工廠或分支機構，。目前實務與學界所指之「大陸台商」，如行政院大陸委員會之「大陸台商經貿網」(<http://www.chinabiz.org.tw/index.asp>)、中華民國全國工業總會之「大陸台商簡訊」(<http://www.cnfi.org.tw/cnfi/mlletter.htm>)與中華經濟研究院之「台商電子報」(<http://news.cier.edu.tw/>)等，皆是指台商在大陸投資並有實際營運之「企業」或「組織」而言。

### 貳、升遷影響因素

本研究將定義為「升遷」組織內之員工升任至較高職務或擔任較重要職責的一種人力資源措施 (Edward & Stephen, 1994)，而升遷影響因素意指，在員工在組織內升遷發展過程中，正向或負向影響其升遷之主要因素。

### 參、台籍管理者

本研究將台籍管理者定義為由台灣母公司派遣至大陸子公司、子工廠或分支機構，從事管理工作的人員。且其職階在中階以上之管理者，中階者負責監督、協調基層管理者之活動，高階者則處於組織之上層，代表組織，並掌有決策權，對於大陸台商在大陸之經營負有成敗之責。本研究之台籍管理者，職級在組織中階職等以上，如副理、經理以上等。



#### 肆、陸籍幹部

指受雇於台商大陸子公司、子工廠或分支機構，且國籍為中國大陸之管理職幹部而言，在本研究探討之陸籍幹部，如副股長、課長等，職級皆在基層主管職以上。

#### 伍、大陸台商幹部當地化

係指大陸台商以聘用或培養具有專業技術能力或具管理能力的大陸籍人民來擔任企業內管理幹部的政策或作法（侯明順，1994）。趙必孝（1998）曾以一百家赴大陸投資的台商為個案，研究其海外子公司的策略性任用中發現「當地任用」會使人力資源績效有所提升，因為此政策或作法較能發展當地人才，使當地人才升遷管道暢通，進而提升當地人才之工作士氣與降低其離職率。

