

第四章 研究發現與討論

本章共分五節，呈現大陸台商對培育陸籍幹部之態度與作法、大陸台商升遷制度之主要內涵、台籍管理者於培育陸籍幹部過程中所扮演之角色，影響陸籍幹部升遷之重要因素。

每一節主要呈現方式為，將發展的編碼整理在重要的主題後，選取具代表性之發言作為研究者描述之例證，且在每段發言後均註明編號以方便追蹤與檢視逐字稿之內涵。

此外，每一段代表性發言中，括號中 L 後之句子代表研究者在訪談過程中之引導性問題，括號中 T 後之句子代表本研究之指導教授-蔡錫濤教授參與訪談過程中之引導性問題。

第一節 大陸台商對於培育陸籍幹部之態度與作法

根據訪談資料之分析彙整，將大陸台商對於培育陸籍幹部所抱持之態度與具體之作法，分述如下：

壹、大陸台商對於培育陸籍幹部之態度

一、重視與支持

基於管理人才當地化之主要考量。對於陸籍幹部在組織中的職涯發展，受訪公司多為重視與支持，並主動提供許多措施，以配合陸籍幹部之職涯發展。

「目前來說，公司應該都是有在幫我們規劃，因為我們董事長很在乎這一點。」--- A1-06-28

「嗯，這個就是說，我覺得，公司他應該是對我還不錯，他也願意培養我。」---C1-01-02

「基本上從我自己在這間公司的一些歷程上來看的話，我自己的認

為喔，應該也算配合吧。現在看起來的話也是蠻好的，公司應該是蠻重視這一方面。」---F2-01-01

二、不分國籍，一視同仁

受訪公司對於培養公司員工，採取平等之態度，並不因其身份為台籍或陸籍而給予不同之培育與發展機會。

「這邊在升遷，不是用一國兩制的方式去處理，其實他也是用台灣的模式去讓他做升遷的考量，就是沒有分當地的跟台灣的啦。」

---B1-09-54

「我們有年度訓練計畫，像今年我們有安排，我們台籍的有四個 cycle，那陸籍的也有四個 cycle 這樣，我們都平均發展，這是我們基本上，因為台籍的我們也要訓練他，因為不能只訓練陸籍的而已，那就一天到晚比來比去那你就完了，所以我們兩邊都各有 cycle，只是說課程的深淺度會稍微不同。」---G1-13-44

貳、大陸台商對於培育陸籍幹部之作法

在本研究中，受訪公司於培育陸籍幹部，採取作法主要為公司高階規劃及擬訂人才培養目標；配合外部環境之需求調整修改公司之人資制度，由基層培養幹部，以提升組織對優秀人才之吸引力與內部員工之向心力；另外，亦會利用各種培訓機會，積極協助員工成長，使員工能夠成功的參與組織的活動。與高長（2001）之建議相符，這些作法皆符合人力規劃之觀點，亦即為依組織未來發展的需要、預估人力，及所需人力之相關培訓等，作前瞻性的規劃，以期組織之內部人才與發展需要密切配合，進而達成組織之目標。

一、高階擬訂人才培育目標

在華東地區發展之廠商，泰半皆有大幅擴廠之計畫，本研究之受訪廠商亦是，這些廠商之高階因應公司未來快速發展之需求，積

極規劃未來之人力資源發展策略與重點，並擬訂具體之人才培育目標：

「因為現在組織擴大了，那哪些人，可能他在哪裡，部門已經待了幾年，那他未來可能適合在哪裡，我們會針對特殊的幾個，認為是人才的部分，我們就會去給他規劃中期，長期的培訓計畫」
---B1-05-31

「那我們有去做一個規劃是組織，到目前的幹部還缺少多少個，就開始再去規劃說，我有幾個蘿蔔坑，那我需要這麼多的人才，我目前的人才，他適合的位子，我幫他擺上去，還有幾個人才是我空缺的，那誰要負責去培養哪幾個，有去做這樣子的規劃。」---B1-07-39

「那我們人力發展來講的話，當初我們的廠一開始在這邊規劃的時候，就是，先從廠區的大小，還有人員的多少，我們當然都有做一個規定表。」---D1-05-37

二、人資制度因地制宜

大陸華東地區急速發展，不僅大陸台商，其他中、外商公司亦需才孔急，因此，為提高公司在人才市場中之求才競爭力，受訪公司會觀察週遭求才環境之變化，並修正公司之人資發展與管理制度，以利用才與留才。

「公司應該是蠻重視這一方面。因為我們是新的公司，就可能對周邊的一些不是很了解，包括環境包括其他公司一些作法，公司也在慢慢的改變，所以說就配合這方面來講的話，我認為說也是應該蠻好的，包括了薪水、包括各個方面都有在做一些改進這樣子。」
---F2-01-03

三、由基層培育幹部

受訪公司傾向由組織基層逐步培養與拔擢合適之管理人員，若非急迫之人力需求，一般並不會特地外聘管理人員，此與台商公司

重視公司之文化傳承（鄭伯堦、黃國隆、郭建志，1998），以及從基層便於組織工作之員工較能適應受訪廠商製造業工作型態有關。

「目前公司還是廠內培養自己的幹部為主，很少說，從外面輪調主管，或聘請主管過來，目前就是說，包括我啊，林課長啊，我太太（生產管理），還有會計那邊，都是從公司最開始培養起來。」---A2-03-08

「我倒是覺得，像香港，港資企業他就比較喜歡用挖角的部分，我就用高薪去挖角人家已經培養好的人，我們公司這種，我們都是自己進來，自己培訓，慢慢去培訓。那他學得到的，如果是傳統製造業的，管理上學得到的，可能都大同小異啦。」---B1-08-42

「我們公司的文化，台灣人公司較勞累怎麼樣的，要考慮較多這樣的因素，不是我們公司傾向內升還是能力啦，能力上的考量最需要，而且能夠適應，而且留下來，所以，目前我看到的是內升比較多一點。」---C2-12-65

四、實施教育訓練

大陸台商會主動提供陸籍員多元之教育訓練機會，公司在教育訓練的規劃與執行方面，大多延襲母公司之實際作法。

（一）新人訓練

受訪公司在新人之教育訓練方面，會偏向技能方面之訓練，以及基本的一般性訓練課程，包括工安消防安全等。本研究發現迥異於魏鶴欽（2002）之研究發現，其認為多數台商，對陸籍員工之新人訓練並不重視，僅花少許時間介紹公司和管理規章，甚少著墨於跨文化管理與溝通、行為規範、安全衛生教育等。此乃因為，隨者投資期限之拉長，以及華東地區大陸台商欲長久深耕於此地，面對此地其他外商利用不斷修正的教育訓練教材，汲汲於培養陸籍人才

之競爭(袁明仁,1998)。因而此地台商對於公司之教育訓練亦較為重視，而其中亦包含可快速協助新進員工適應組織，並了解工作職務之新人訓練課程。

「我們都會有個教育訓練的月計畫，那這就會比較偏向技能方面的訓練啦，特別是在廠務啦，或是品保這些單位，因為第一個人員的流動會比較高，人員進出比較多啦，那常常需要去做 orientation，做兩天的這個教育訓練，新人的訓練。」 ---E1-08-50

「我們有年度的用人計畫，目前新人進來，我們目前的訓練體系是這樣，就是說，除了我們人資的一些基本行政訓練課程以外，就譬如說，工安消防安全等等，再來就是發放到部門去了，到部門去的就是剛剛提到所謂的職能別，就是說，會根據部門的要求給予一定的訓練，這個是指新進人員的訓練。」 ---F3-06-41

(二) 管理能力訓練

本研究發現，受訪廠商陸籍幹部之管理能力訓練為不可或缺的訓練課程。因大陸台商之管理人才當地化已是主要的趨勢(陳明芳,1999)，未來外派台籍管理人員至大陸之情形將越來越少。

「公司一般像我們淡季，安排管理方面的培訓的話，肯定所有應該的主管都會參加。」 ---C1-02-09

「生產部門，管理部，營業部，都有送出去，那原來可能只是一個課長級的，或組長級的，但送出去培訓後，學習的都是一些高階主管的課程，那麼，公司只是提供我們，需要什麼公司先給你提供培訓。」 ---D2-04-13

「我每個月都有月計畫，然後有管理的課程，我們會開這種 TWI，跟 MTP 這種課程，那 TWI 會比較針對像是中幹，那如果說你台籍幹部沒上過這種課程，你也要去上。那 MTP 是針對這些台幹。」 ---E1-08-43

「本地幹部的培育計畫，比較有可能會實施的，譬如說主任級的幹部上來，那可能會針對這一批人，特別去排一些課程。」---F3-05-39

(三) 在職訓練 (On- the- Job- Training)

在職訓練分為「主管教導」、「工作輪調」與「專業技能訓練」三種項目。

1. 主管教導

陸籍員工在工作崗位上，能夠獲致的最大成長來源為各級主管教導。而主管們的管理心態、能力與方式亦深深影響公司之育才成效。

「他是很願意的，我們台籍的，很願意來培養我們大陸籍幹部，那把這些事情做出來。」--- A2-06-27

「其實這個的部分，我們都交由他的直屬主管去掌控啦，譬如就我自己的部門，我都會去，比較會去規劃他，譬如哪方面，像我剛剛講的那個甘肅過來的，他的個性就是比較溫和，但是他的協調能力就是比較好，組織能力比較好，我就去強化他的領導統馭能力，我就有部分要讓他去 follow 的，我就是會派他去做。」---B1-07-38

「基本上留人就是，如果以公司內部的制度是這樣子，但是我其實以公司，跟主管影響很大，主管怎麼去帶人，那我覺得我們公司可能在這一部份比較，還比較缺乏一點啦，因為我們現在主要的骨幹，還是台灣幹部嘛，那台灣幹部每一個人的素質還是有差異的喔，或是他對這個中國的幹部心態是不是正確，對中國的心態是不是正確，也是會造成人員的變動。」---C2-10-47

2. 工作輪調

在職訓練中，能夠使得陸籍員工之專業技能更趨於多元化方式之一便為利用工作輪調之方式，透過工作的變化與豐富性而提

升陸籍員工之工作興趣。而廖麗佳（1998）也提到，工作輪調是累積員工個人經歷之方式，因工作職務之輪調轉換所獲得之豐富經驗，亦能提高員工升遷的機會。

「工作上面啊，輪調，希望我們每個崗位都熟悉。」---A1-03-06

「我們現在，我們會做輪調的考量，像我們現在的品保那個女主管，那她原本就是塗裝課的課長，就是會這樣子。」---B1-05-29

（四）職外訓練（Off- the- Job- Training）：

大陸台商免費或條件性地補助陸籍員工職外訓練的項目，如外語訓練課程，專業技能培訓等。

1. 外語訓練

鑒於多數陸籍員工之語言能力較為不足，基於未來工作職務之需求，受訪公司會特別會開設不同程度之語言訓練課程。E1 台籍經理就談到 E 公司的作法：

「我們還有開一些外語的訓練啊，因為在這邊，以後也會有 OEM 的客戶來嘛，那當地的員工，他們也都有這樣的需求。」---E1-08-48

2. 專業技能培訓

本研究發現，受訪公司對陸籍員工專業能力訓練之重視。10 年前，外商進駐大陸主要是為了利用當地廉價的勞力，如今許多國際企業全力培養陸籍人才（周啟東，2004），面對市場的急速開發與競爭，決勝之關鍵在於人才（陳明芳，1999）。培養具備專業能力之陸籍幹部，已為台商積極深耕大陸之管理要務。

「這點喔，在我有這個想法之前，公司就一直在做了，我覺得就是說，公司對我的培養喔，是很多的。譬如說，像外部培訓啊，只要是對公司管理有利，或對我們個人成長有利的，公司都會推派我們

出去，甚至旺季很忙的時候，公司都會花蠻大的錢送我們培訓。」

--- A1-03-04

「一般就是像我，以我身處的這個環境或者是這個位置的話，一般如果都是我找到這個訊息的話，如果說這個培訓我很想參加，我去申請，一般都會批准啦，就是說你可以自己去找，然後公司有好的機會，他也推薦給你，是這樣的。」 ---C1-02-06

「外面培訓啦，焊工培訓，這就是我們的競爭力嘛，這個我們每一年都會辦的一些人員培訓計畫。」 ---D1-05-39

「那每天，每個月的話，我們都會有個教育訓練的月計畫，那這就會比較偏向技能方面的訓練啦，特別是在廠務啦，或是品保這些單位。」 ---E1-08-49

3.一般而言，在大陸的派外訓練多為免費，但因顧及陸籍員工的高離職率，為避免公司過多損失，若干受訪公司的因應方式為有條件的補助派外訓練。

「在台灣是全額補助，但在這邊，我們變成沒有全額補助，因為原本的全額補助，有部分就是上完就跑掉了，那變成說，就是在幫人家在訓練啊，對啊，不是很好啦，後來我們變成，若是派你去培訓超過金額多少的，那你必須簽合同是少年年的，有一個合同。」

---B1-07-37

（五）派遣陸籍員工至台灣母公司見習

受訪公司多已計畫或安排陸籍員工至台灣母公司見習，以協助其了解台灣母公司之運作模式、促進台灣母公司與大陸子公司彼此間之溝通；若派遣之陸籍員工為研發與技術人員，則以學習與移轉母公司專業技術為主要任務。

「未來會有，大概在今年下半年。有這樣考慮過，倒不是受訓，而

是去了解一下。」 --- A1-03-08

「有在考慮。(L：這是這兩年會做的事情嗎?) 會，就是說，至少去那邊看看，那邊經常打電話聯絡的同事。然後了解那邊的模式嘛，因為畢竟集團能夠越來越共通比較好。」 --- C1-07-68

「就大部分會比較傾向技術人員，跟研發，也就是說，現在把台灣轉過來這邊比較困難的部分，我們派幾個人去台灣受訓，這個概念是這樣。」 --- E1-10-69

五、提供升遷機會：

當組織內有管理空缺時，若由內部人員升遷來遞補，不但可以激勵員工，降低離職率，並且亦可減少組織在招募遴選以及訓練之成本。

除了積極辦理員工教育訓練外，受訪公司在留才措施方面，會主動提供陸籍員工升遷的機會，以激勵其工作士氣，並提升其內心對個人於職涯發展之信心。同時亦可減少組織之各項選才與訓才成本。

「那以公司對我的看法來講，我覺得，我的每一次晉升，都是他們給我的一個肯定，就是這樣子。」 ---B2-02-09

而本研究發現，F 公司之作法為，將公司之職等分成較多層級以提供多次升遷機會，利於組織之留才。

「我們分出來大概有 22 職等。這個就是剛剛我們說過的，可以分的比較快，不然你升的那麼快，一下子就沒位置了。」 ---F3-07-53

因為受訪公司皆為製造業，相較於在大陸華東地區投資之其他中、外商，較著重員工刻苦耐勞之精神，能夠從早期服務至今之員工，多為已適應公司之工作要求，且認同於公司之文化之員工，故受訪公司在升遷提報上，會比較重視參與公司初期筆路藍縷過程之

資深員工。

「我們就是，一直感覺就是開始進入公司啊，比較難得的一個機會，那我們就是，處在最前面的人，那得到訓練，得到升遷的機會，那是最多的。」 ---A2-05-19

「像現場我們升的幹部我剛剛講過，都是最早期來的，那，這個也代表說我們外面暫時還沒有找到非常合適的人，另外一個就是說，這些人大概都已經具備一定的經驗，在這樣的產業，在這樣的公司。而且我們公司的文化，台灣人公司較勞累怎麼樣的，要考慮較多這樣的因素。」 ---C2-12-63

六、人性化管理

相較於早期華南地區之軍事化管理方式，本研究發現，華東地區受訪公司之台籍管理者多以透明與人性化的方式管理陸籍員工，以塑造陸籍員工自主學習與發展之空間。

「我覺得，公司他應該是對我還不錯，他也願意培養我，但是至於公司要把我到什麼程度，他沒有特別具體跟我講過。但是我覺得是，他還是始終是願意給我空間，至少現在就比較自由的去發展。」 ---C1-02-04

「欸，他管理比較人性化，這個公司在這邊。」 ---E2-04-14

第二節 大陸台商升遷制度之主要內涵

根據本研究訪談與公司提供之書面之資料，發現受訪公司之升遷制度，多承襲母公司之制度與精神，且加以適當修改，以因應當地產業環境與法令之需求。

「我們的標準大部分都是從母公司 copy 過來的，那我們會再去做修正，跟當地的法令什麼的再去做修正，來符合當地的方式，有時候台灣的模式跟這邊的模式不太一樣，就會去把標準去做修正，嗯。」---B1-06-33

「基本上，我們公司的 SOP，標準作業程序都是跟台灣那邊一樣，但是因地制宜，會來這裡做一些修正，基本上是這樣子的，譬如說，舉一個比較簡單的例子，因為還是會有法令一些東西啦，會受到一些法令的牽制，所以基本上我們是以台灣為主，但是如果需要配合法令，我們就有需要做一些修正，或是本地的一些習慣，我們就會做一些修正，基本上我們是以台灣的為主，這樣子。」---C2-11-58

「因為這個母公司他的要求就是說，這個兩岸三地，甚至 worldwide 的一個 policy，都要以母公司的為主，對，整體的架構... (L：沒有差異？) 我可以講啦，百分之九十八相同，對。(L：那所以你們是一開始在這邊設廠就沿用母公司的...?) 對對，通通是母公司的 policy。」---E1-07-39

「不太一樣，精神跟邏輯原則是一樣，但是作法上沒辦法一樣。」
---G1-10-29

本研究除了 A、B、D 受訪公司因公司規模組織較小，或母公司原本便無升遷制度，而無明文規定之正式書面升遷制度外，其餘 5 家受訪公司皆已制定相關之升遷制度。Stumpf 和 London (1981) 曾指出，若公司組織內有較正式化之升遷制度，則員工會了解升遷

之現況，如此有助於管理者之用人政策。Pfeffer 和 Cohen（1984）也談到，規模越大之公司，其升遷會較有制度。

以下由升遷型態，升遷方法，與升遷提報頻率三方面，嘗試概述受訪公司之升遷制度之主要內容。

壹、升遷型態

一、內升為主

本研究之受訪公司，皆以製造生產為主，需要一定程度之時間，觀察員工是否能適應組織內工作之運作模式，因此管理者之選任，多以從基層培養，內部晉升為主。

「我們目前喔，事實上幹部，幾乎都是從現場升起來的。」

---A1-06-22

「以我們公司來講，我們是傳統產業，那我們也是慢慢很穩定的在成長，那空降部隊相當有經驗的人，我們公司也不多。」---B2-04-26

「像我們公司呢，一般都是一級一級往下提的，我，覺得下面哪一個可以，先把他做為一個培養的一個目標放在那裡，進行培訓，如果有不行，當然我還會另外有進行培訓，讓他先做，可能從一個小組開始，到整個部門的一個調度啊什麼的，都讓他接觸，那麼因為自己在當時可能這部分工作就放開了，自己再做一些其他管理方面的學習啊，那我的上司也在考慮我的事情。所以，在我這條線中間呢，可能是有意識培訓的比較多，不是直接從外面招過來。」

---D2-04-08

「那至於說一般我們的主管職，就我自己規劃的方向，會比較偏向內升，但因為早期，因為要適應新廠，所以要外聘，但慢慢的，我們會以內升的居多。」---F3-04-27

二、外聘為輔

雖然受訪公司管理人員以內升居多，但若是組織內部人員成長的速度不及組織發展的速度，公司還是會利用外聘方式，改善管理人員不足之窘境。C2 台籍經理與 G1 處長就談到目前公司急於找尋管理人才之問題：

「公司給我們最高指導，應該是最高指導原則就是，人力一定要能滿足公司的成長，這是公司下達了目標給賴副總，給人力資源部這邊，這第一個人力一定要能滿足公司的成長，不管是各個部門包括生產線都是一樣，那在這個目標之下，我們包括找建教合作的也好啦，譬如說現場人員，我們大部分去找建教合作學校，找仲介公司提供我們人力也好，那高階我們透過獵人頭公司的，我們透過在網站上面都有，就是，不管是內，不管是外，我們都是一樣。」

---C2-08-38

「大部分內升的，那空降的也有，那就我剛剛講的，我去年底帶幾個高階主管去廣東，去找，因為我們覺得內升的速度不夠快，因為，中國是這樣的，他本科又怎麼樣，在台灣我們說大學畢業的，通常他的有差異，但是他的差異不會太大，這邊的差異很大！所以內升的速度通常不符合組織擴大的速度。」 ---G1-08-27

貳、升遷方法

以下概述受訪公司在升遷作業中，基本作業程序以及主要方法，以提報方式、審核方式與核定方式分述之。

一、提報方式

目前大陸台商員工之升遷提報有各級管理者提報、管理者共同討論與最高階管理者直接任命三種。

(一) 各級管理者提報

「有一個管道是他的直屬主管直接可以提報他要升遷。」

---B1-05-30

「各級主管負單位人員晉升提報之責。」---G 公司之人員晉升管理辦法 3.1 點

（二）管理者共同討論

第二種方式是受訪公司之台籍中階以上管理者一起討論公司目前的各職缺之人員安置計畫。

「第二個是透過討論的方式，就是廠長認為說，我們目前，今年的經營方針裡面，在哪一塊區塊最重要，他認為說，哪一個人最適合，他原本說是在品保，但是我認為說，欸，今年的產量那麼大，我認為生管的幅度是我今年管理的重點，我希望他來這裡，那就會去做一個討論。」---B1-05-31

而參與升遷討論的台籍管理者之層級跟升遷候選人的層級有正相關。

「他要看，他要升遷的層級到什麼層級啦，譬如說他升遷到經理以上的，那可能就是他的層級就要拉高了，就是連總公司的副總等都要參與。如果只是課長的話，可能就是經理級的大家討論一下，這樣子。」---B1-06-32

（三）最高階管理者直接任命

「我們就是，當然初步的話，我們是各部門主管當然是由總經理去任命，認可的，這個一定是這樣子的。」---D1-05-41

二、審核方式

在員工升遷過程中，評核升遷候選人是否符合職缺需求，有各級管理者審核、人力資源部審查及人力資源評議委員會審核三種方

式。較常見的作法為，職等較低之基層主管職提報多是由升遷候選人之上級主管直接評核，若提報職等為中上層級，則會報請人力資源評議委員會之委員共同評核。

（一）各級管理者審核

「就是說，大部分的判定標準，都會在他的直屬主管，直屬主管認為說，他的個性，跟他這幾年在公司表現的成果，那他可能適合在哪一個位置。」 ---B1-05-30

「如果說各部門下面的人要去辦理升遷，那個方面的話是由我們初審，然後由管理部複審，他們每年都要做考核，考核也是一樣，初審是部門主管，然後管理部複審。」 ---D1-05-42

「各處級主管及副總經理負人員晉升提報初審、初核及人員晉升面談之責。」 --- G 公司之人員晉升管理辦法 3.2 點

（二）人力資源部（管理部）審查

「人力資源部之權責：負責員工晉升之部門編製及人員資格審查。」 ---C 公司之員工晉升作業程序 5.2 點

「如果說各部門下面的人要去辦理升遷，那個方面的話是由我們初審，然後由管理部複審，他們每年都要做考核，考核也是一樣，初審是部門主管，然後管理部複審。」 ---D1-05-42

（三）人力資源評議委員會審核

「那可能四職等以上要透過人評會的一個方式這樣子，那人評會就是說 okay，評議委員來做考核這樣子，這一個方式。」 ---C2-11-56

「那如果說你要到經副理級，那可能就要進行這種跨單位的，我們叫人事評議會，然後，讓大家來 review 這個人是不是夠 qualified，那會這種方式啦。」 ---E1-06-32

「這個在，在我設計的晉升制度裡面，他差不多到某個 level 以上，才會有所謂人評會，直到主任級以上才有人評會。」---F3-04-28

「因為我們的晉升就是經過部門提報，那是經過一個主管會議，大家來認同，那你提報的時候，你可以表達你自己啊，可是你表達出來的東西，是不是夠水平，大家一看就知道，所以這種機制情況下，其實沒有其他任何關係，不會因為說他是誰，因為我們這邊跟 local 人員的關係基本上都很單純啦，那主管你也沒辦法護短啊，因為你是公開啊，我們課長以上都經過評議委員會啊。」---G1-14-52

四、核定方式

在核定方式方面，則因升遷候選人職等之不同，負核定權責者有一級管理者、最高階管理者與人力資源評議委員會之委員。

(一) 一級管理者核定

「我們現在，這個也會分，譬如說，是在課級要 promote 到課級幹部這樣一個 level 來講的話，可能要這個處級以上的主管來 approve 就可以。」---E1-06-31

(二) 最高階管理者核定

「複審之後再交由副總或者是總經理去核准。」---D1-06-44

(三) 人力資源評議委員會核定

「人評會負課級及以上主管晉升核定之責。」--- G 公司之人員晉升管理辦法 3.4 點

參、升遷提報頻率

一、一年一次

受訪公司之升遷提報，有的一年僅有一次機會，但也會考慮不

同部門、職等與實際工作業務的需求，而有不同。

「我們公司升遷，大概一年是一次啦，一年大概有一次，但是因為我們這邊也比較有成長的時候，所以我們可能，有時候，在一些，因為去年我們有討論，一年一次會不會太慢，因為廠務那邊可能會有需求，後來改成，一個職等以下是一年兩次，譬如說班、組長比較低階，高階的話還是一年一次，目前是這樣子。」 ---C2-10-53

二、一年兩次

受訪公司升遷提報之頻率多高於台灣母公司，為一年兩次，表現優異的員工可以在兩次提報中皆獲得拔擢。

「欸，如果說，一個員工他表現特別好的話，那麼他一年的話，會有兩次機會，就 1 月份有一次，12 月份有一次機會，都是這樣的。」 ---E2-01-01

「升遷，我們基本上是這樣子啦，我們基本上，我們這公司作法稍微不同喔，一年一次，一定一次，那這一次是全部攤開的，就大家這個時候都可以提報，那另外有一次，就每半年一次，另外這一次是針對 special 的人就我們在講，考績 A 的那一部份，那我們特別為他們再開一個機會，因為不然太慢了，我們特別為這群人再開一個，但是你不是 excellent 的，對不起，這裡沒有你的機會。」 ---G1-08-24

三、彈性辦理

F 公司，在升遷提報上，基本上採取一年兩次的辦理方式，間隔時間為半年。

「每年我們規定是有兩次正常的升遷的機會，三月和九月各一次。」 ---F1-02-04

但是有時也會採取彈性辦理的方式，此為因應實際之職缺需求，以及欲留住現場生產與製造部門員工，而予以特別的晉升，有

時甚至兩個月便有一次升遷提報的機會。

「另外就是組織有空缺，或者是編制內人力沒有到位，我們也可以給予特別的晉升。」 ---F1-02-05

「直接部門是兩個月就會提報一次，這全都是破格晉升，那然後破格晉升的部份，應該是說也是要有考核的那個動作在嘛，但是現在實際上都是沒有的，（L：就是提報就可能晉升？）大多數都會有晉升。」 ---F2-02-10

第三節 台籍管理者於培育陸籍幹部過程中所扮演的角色

陸籍員工在台商中工作，能否順利發展與成長，台籍管理者身負重責大任，台籍管理者在大陸當地的主要工作任務之一，就是為公司栽培優秀之陸籍人才，此亦為管理人才當地化此一趨勢落實的基本作法。

「我們過來，我們的廠長就是直接跟我們講，你們的任務之一，有一個，就是幫公司栽培人才，你任務完成就是回台灣。」---B1-07-40

而身負此種使命的台籍管理者，在工作中藉由扮演各種角色，影響與協助陸籍幹部在組織中的學習成長。C1 陸籍副理與 G1 台籍處長談到台籍管理者之多重角色：

「我的主管不管是 C2 經理，還是副總，他對你工作的指導，然後給你的空間，對你的激勵，包括給你應該有的培訓，這些都有。」---C1-05-39

「不管是你要講牧師、講教練、講啦啦隊、講這種導師，這個其實現在以如果比較快，速度比較積極的公司，這種角色都是已經，已經分不清楚了，一定是全部都有在裡面，那不然，如果一個主管不做這些事情，他的部門就會爛，所以這些角色一定都有。」---G1-15-61

本研究經由資料分析後，發現台籍管理者之主要角色分為「學習空間提供者」、「員工升遷提報者」、「工作指導者」、「工作協助者」、「工作監督者」、「工作協調者」、「經驗分享者」、「學習楷模」、「輔導者」、「激勵者」與「傾聽者」十一種分類概念。

為完整涵蓋上述十一種分類概念，在反覆檢視這些概念後，本研究將其分別納入意義各自獨立之「貴人」、「良師」與「益友」三

大範疇，以適當呈現大陸台商之台籍管理者在培育陸籍幹部之過程中，所肩負之任務及扮演之角色。

壹、貴人

本研究發現，受訪公司之台籍管理者必須要去了解陸籍員工的需求，以提供人性化的工作學習空間，升遷發展的機會，或是教育訓練機會，進而營造一個激勵員工工作的環境。

一、學習空間提供者

台籍管理者對陸籍員工之培育，需具備相當之耐心。提供員工許多學習之管道，增進其勝任職務之各項技能改善工作價值觀。如同 Hamilton 和 Kashlak(1999)所言，良好計畫與執行的教育訓練，可以改善跨國企業之管理者對當地員工之控制績效。台籍管理者藉由教育訓練協助陸籍員工成功參與組織之活動。

「他的直屬主管，他認為，外面的這個課程好像適合他，就派他去，那一年兩次可能派他去過了，那哪些課程適合他，他已經上過了，我會調他的人事資料，欸，他有上過哪些課程，他有哪些還不足的，我會幫他補充，讓他出去上課。」 ---B1-06-36

「主管給我很多學習的空間，那你自己辦不成，那你自己再去，他會幫你找原因，讓你自己在去試。」 ---B2-01-02

「他有提供好多學習的機會啦，譬如說，管理方面的培訓，還有講師的培訓，還有外訓，專業知識的外訓，他都會給你提供。」 ---E2-05-24

二、員工升遷提報者

遵循公司升遷制度之規定，對於表現優異之員工，予以評估並提報升遷，提升員工之工作成就感與與繼續努力之工作

動機。本研究發現，台籍管理者藉由提拔陸籍員工，不但可適時給予激勵，也能促進陸籍員工對於管理者之信任與向心力。

「其實每一次升遷，就是他們對你的肯定跟鼓勵，不單單是肯定你以前的工作表現，也是鼓勵你未來可以做得更好，也是給自己一些動力。」 ---B2-05-36

「最直接的就是提拔啊等等，也就是伯樂這樣的角色吧。」
---F1-04-26

「如果是在晉升的時候，他一般會給我很多的機會和建議。」
---F2-04-24

貳、良師

吳如倩（1999）分析各階層管理者之管理活動，指出相對於高階主管之計畫組織職能與中階管理者之分析與計畫組織職能。基層管理者之主要職能為：口語溝通協調、領導統馭與監督控制等等。吳治富（2003）研究台灣航空產業各階層管理者之關鍵核心職能，其中基層管理者的核心職能為，監督控制職能、團隊領導職能、口語溝通協調職能、培育他人、人際關係職能等等。這些多與本研究發現之台籍管理者主要角色功能相似。

受訪之台籍管理者之職級皆為中階以上，理論上所具備之核心職能已超越基層管理者之職能，但在大陸當地日常之管理活動仍多為基層管理者之處理工作。顯示台籍中高階管理者在大陸地區之管理型態迥異於台灣母公司之管理型態，此可能為蕭新永（2001）所提，台籍管理者多為低階高用，亦即在大陸之職級高於台灣時期；因此在管理方式上，仍會沿襲過去的管理方式。或為相關研究者（Holton, 1990；江惠翎，1999；趙必孝，2000）所提，因應陸籍員

工文化異質特性與需求，台籍管理者必須要更注重陸籍員工之基礎管理，台籍管理者即便處於中高階之職級，卻仍需執行基層管理者的工作任務。

一、工作指導者

本研究發現，台籍管理者，對於陸籍幹部之栽培，著重於工作之逐步教導與協助。這些教導工作皆有益於管理人才當地化策略之落實。

陸籍幹部多年在台商與台籍管理者之引導下，已在觀念與配合主管的想法或作法上有了很大的改變及調適，促使台商對陸籍幹部的信任大大地提升（陳明芳，1999）。

「接下來是，你要怎樣把他做好，那當然自己肯定會得到上面主管的一些指點。」 ---A2-05-21

「那我記得有很多東西不懂的地方，就要自己問，然後這邊的領導相當親切的教導。」 ---B2-01-01

「他們會不斷的教導你該怎麼做，那是否有更好的方式可以這麼做。」 ---B2-05-39

「我們都是扮演一個 coaching 的角色，從工作的教導，做事情的方法，喔，甚至說怎麼樣去做簡報啊。」 ---E1-09-53

「我們在工作中，或者是在會議中，那基本上依我為例啦，我比較傾向，有問題我召集大家一起開會，然後，當然我會先勉勵那個有問題的人，說我要把這個東西當個案，透過這個個案讓大家做個 training。」 ---G1-14-56

二、工作協助者

不但給予員工適性之工作發揮空間，亦須作為員工工作上堅強之後盾，在員工有問題時，可以隨時提供支援與協助。這些作法使

得台籍管理者與陸籍員工間存者正向循環之工作關係。

「就在說在工作上給他一些，譬如說他組織能力比較弱或是怎樣，那我們就加強他的組織能力，可能派他去上課啦，或是我所知道的，我交給他，讓他實際去做做看。」 ---B1-09-48

「他會覺得我這個月中間，哪些事情，按照他的感覺，沒做好，應該做到哪一個點，他會分析給我們看，然後我幾個人就坐下來慢慢分析。」 ---D2-08-32

「既然你已經認定了，這個人你要把他拉上來當幹部，在一些作法啊，就會開始讓他去做這種到位的動作，對，譬如說，我會先讓他學著怎麼去帶人，怎樣先去學著分配工作，那怎樣去做工作上的這個 priority 的一個優先順序規劃，要去對主管做簡報你要怎麼做，你要學，不論是從工作上的，或是下了班，也要問說有沒有什麼困難這樣子。」 ---E1-09-56

「另外就是在你成長的過程中，他會給你幫助與扶持。」 ---F1-04-25

「他會建議你，給你一些建議，給你一些幫助。」 ---F2-04-25

三、工作監督者

本研究發現台籍管理者在大陸子公司，重要工作之一即為監督員工之工作行為。因為在國營企業長久經營體制下，陸籍員工普遍存在大鍋飯文化之心理，工作效率亦低落(趙必孝,2000)。而 Holton (1990) 對大陸中外合資之廠商進行深度訪談，發現陸籍員工習慣於聽命行事，不願意對工作負責任，若要控管陸籍員工之工作品質，管理者必須負起監督之責。

「他在督導我們工作，但是，對我們來說，有時候，可能也會覺得自己的主管，可能煩，因為他有時候呢，確實我們，如果連續幾件事沒做好的話，他也會盯著我們。」 ---D2-08-33

四、工作協調者

在工作策劃與執行上常有衝突與需協調之處，這時較有經驗的管理者，就需要扮演協調者的角色，本研究之協調者角色，近於 Mintzberg (1973) 所提，連絡者 (Liason) 與問題處理者 (Disturbance Handlers) 之綜合角色。D1 台籍經理談到他常處理之協調性工作：

「我扮演的，其實就是屬於一個協調性嘛，營銷的話可能有很多事情，那我基本上都已經經歷過那些事情了，所以說我跟他們協調起來就很快。」 ---D1-07-54

五、經驗分享者

相較於資淺的員工，台籍管理者有過往累積的經驗，可以加以分享與指導，以免員工對不必要的錯誤重蹈覆轍，並能確保工作能採取更好的執行方式。

「或說他，以前我是怎樣做的，這個是已經做過失敗的，你不需要這樣，那最主要的還是要能有一個機會，那你盡量把這個事情做好。」 ---A2-05-22

「平時訓練的最主要來源，就是主管的經驗教導與分享。」
---F1-01-02

「他會給你一些教導、培訓、經驗的分享。」 ---F1-04-24

六、學習楷模

台籍管理者必須要以身作則，自我要求與示範，使陸籍員工在思想與工作行為上，能夠有學習的對象。此項發現可支持江惠翎 (1999) 之研究所指，導師式的管理者會以身作則帶領員工與影響員工。B2 陸籍管理師與 C1 陸籍副理同時談到：

「我在他們身上真的是學到不少事情，不單在工作當中，而且從他們的身上可以學到很多做事的原則。」 ---B2-04-33

「就是他對你的嚴格身教。」 ---C1-05-43

參、益友

一、輔導者

要改變陸籍員工在計畫經濟時代就已存在、目前仍保有的錯誤觀念思考模式，尤重於良好工作觀念之灌輸，主管不僅在工作執行，須負起指導協助的責任，也要擔負輔導者與觀念引導者的角色，協助其適應職場的工作規範，建立其正確之工作價值觀。

「我覺得我們的主管是一個輔導員。」 ---F1-04-21

「所以我們說在這方面來講的話，就是遇到很多這種觀念上要跟他引導的，我叫你，做錯，你不用緊張，那該你要做的事情，你就是做這個東西，那你先把方案拿出來嘛，你把方案 ABC 拿出來，然後我們再來討論都可以，你不要等在那裡，你要等我，等總經理，等董事長，要等到什麼時候？！欸，因為他們可以等，我們不能等啊，就是這樣，所以說，我們要把那種積極的氣氛，要把他帶動起來。」 ---D1-08-56

二、激勵者

本研究發現，台籍管理者偏重激勵與鼓舞手法之運用，以不斷提升陸籍員工之工作士氣與績效。Sugiura (1990) 研究 Honda 成功的經驗後，認為「管理當地化」乃為決定跨國性企業經營成敗的重要關鍵，必須使組織每一成員有共同體之想法，始能驅策其朝同一理想前進。而台籍管理者對於陸籍員工之正向肯定與鼓勵，會使得員工在感佩之餘，願意全心全意追求更高之工作績效。

「他們是一個伯樂啦，然後去相好馬，然後給好馬更多的鼓勵，讓他跑的更快，(笑)。」 ---B2-05-37

「他們會給你不斷的鼓勵，包含到升遷啦等等。」 ---B2-05-40

三、傾聽者

與陸籍員工培養工作關係中，台籍管理者會以尊重對方的心態，去了解陸籍員工的感受與工作建言，並予以諄諄善誘，以內化員工對組織及管理者之認同。

「領導也相當民主，那看到問題他們會傾聽你自己實作當中的建議。」 ---B2-05-38

「我覺得我們互動的還蠻不錯的。」 ---C1-06-46

第四節 影響陸籍幹部升遷之因素-職能因素

本節主要探討在受訪公司中，影響陸籍幹部升遷至管理職之職能因素。依據文獻探討中，學者之論述，及本研究之資料分析，分為「態度」、「動機」、「人格特質」、「專業能力」、「一般能力」、「領導能力」以及「人際關係能力」七大範疇。

壹、工作態度

陸籍員工在受訪公司的工作態度對於其在公司的升遷為重要的影響因素。

「那我覺得總體上來講，能得到一個好的發展，就我們年輕人來講，或對我們大陸籍幹部來講，這態度很重要。」---A2-06-29

「那你的一個態度，才是你真正升遷的一個參考。」---B2-03-19

在此次訪談的過程中，被訪者提到四項受訪公司著重的員工態度項目：「積極」、「認真」、「努力」與「負責任」。以下為本研究之發現。

一、積極

A2 陸籍課長與 F3 經理認為，積極任事為重要之評估標準。積極性通常透過個人非凡之進取心來展現，個人越富積極性，行動會先於外界之期許與要求，並在外人看到重要事件之徵兆前，便先掌握先機。因此在向來都在工作上有突出之績效表現。

「要成功你首先要積極，然後你會找一些資料來，一些援助!來幫助自己完成這個任務。」---A2-06-30

「積極進取職工機會比較大。」---F3-03-18

二、認真

對工作抱持認真之態度，執著於工作之執行與改善，也許一開始的資質條件不若其他組織成員，但長久持續下去，將會呈現出不錯之工作成果，也會有較好之發展機會。

「你可能你的資質一開始不如比你學歷高的，但是你的態度，你很認真，那可能你的一些機會都會比他高。」 ---B2-03-20

三、努力

D2 陸籍課長認為，努力學習工作之相關知識與訣竅，並願意對工作付出，此種信念與態度將有助於個人之升遷發展。

「我盡量，我努力，怎樣努力幹，不要受外界因素來干擾，我是這樣的一個，領導在和不在，我都是這樣的，那麼這種，這種努力呢，到最後，總會反饋到你上層主管的。」 ---D2-10-45

「你努力學習本身一個，就是一個比較好的一個上升的因素，一個努力學習，一個努力工作。」 ---D2-10-47

四、負責任

有責任感的人會看重工作，並願意投入心思並有始有終。他們會強調工作內容，亦即將工作本身視為一種獎勵，而積極參與並獲致較高之工作滿足。

因此組織會期望員工需負有責任感，才能確保組織之目標與個人之自我要求一致，因而有效提升工作效能。

「但是你一定要做出一點成績來，就是你的工作責任度啦，就是這種東西。」 ---E2-05-23

貳、動機

高度之工作動機多能造就優異之工作表現，而大陸台商升遷決策之評估，亦重視陸籍員工之學習意願與工作意願。

「我認為說你肯做，你肯學，那即使你不是本科的，那我還是會用。」

---B1-03-14

一、具學習意願

在資訊科技之時代中，許多應用技術與解決方法會不斷的日新月異，因此員工必須有學習的熱忱，願意隨時偵測與反應外界的變化，並不斷自我提升個人能力。

「然後，要不斷的去學習，不一定是去進修啦，不一定說要我去修外面有什麼學位或什麼之類的過來，但是最起碼就是說工作上基本的一些學習，有機會的話馬上去掌握他，要去不斷的學習新的東西來補充自己，使自己跟別人能夠，差距會不斷的縮小，使自己會趕上比自己還要更好的一些同事或是一些主管這樣的，要有不斷學習這樣的一個意願。」 ---F2-05-38

二、具工作意願

個人本身之工作意願或動機，是升遷決策過程中所評估之要項。具工作動機的人，會為自己設立具挑戰性的目標，並賦予自己完成目標的責任感，且將不斷主動修正，也會對工作與組織有者高度之承諾。Spencer 和 Spencer (1993) 即指出，動機為引導人們行為的一致性意向或慾望。

「最主要的因素是，就是要願意做，自己工作意願要強。」

---A1-08-41

「我們要 promote 一個幹部，對，還有一個就是他的 willingness，意願。」 ---E1-09-64

參、人格特質

一、抗壓

B1 台籍管理者認為抗壓為一重要之人格特質。抗壓性好的員工，才能積極面對工作壓力與克服工作挫折。Goleman (1998) 認為抗壓性為個人能在壓力下維持承諾，把壓力視為挑戰而非威脅，並自覺對壓力有控制力。此種人格特質會協助員工把環境之變動當作不斷發展之契機。

「我們重視，第一個抗壓性好的人。」 ---B1-04-24

二、具耐心

對於工作能夠有耐心的持續投入與深耕，不輕易隨波起舞的員工，將能擔負較大責任且在重要職位上屹立不搖。

「或是你有沒有那個耐心喔，去協調。」 ---D1-08-63

三、具恆心

員工具備恆心之特質，必有助於工作職能之不斷精進，以及長久專注於工作之運作流暢，與維持工作之品質標準。D2 陸籍課長就認為，持之以恆的努力，最終會得到主管之肯定。

「可能我們的領導，或什麼時候，會聽一些跟我有相反意見人說的話，可能當時，短期之內可能會貶低我，那麼持之以恆時間一長，他可能會看到的，這是他肯定看到的。」 ---D2-10-54

四、謹慎

本章第六節將提及，多數陸籍員工之工作阻礙因素之一，為其常因做事粗心大意，以及不够謹慎，而造成台籍管理者管理上之困擾。

且因為受訪公司工作內容之需求，尤其是現場的生產製造工作，關乎產品良率問題，工作之細膩度更形重要，因此有謹慎特質之陸籍員工在升遷過程中將具備更大的優勢。

「第一個當然是他整個工作的，一個審慎性啦，因為事實上，主管他的一個經營的理念，管理理念，高階主管認為做事情的精密度一定要夠，你精密度就是說你做事情是不是非常的 detail，如果說我們以品管來看的話，就是 DPPM，你良率到底高不高嘛，所以說他做事這個謹慎程度來講的話，我們是蠻 concern 的。」 ---E1-04-26

肆、專業能力

一、具專業知識

若能具備職務上相關專業知識，與工作能否有效執行與改善息息相關。擁有專精之專業知識亦能提高員工個人在組織內之價值與地位。

「第一點就是自己的專業知識，要有自己比較專長的專業知識。」

---F1-05-31

二、具專業技能

本研究發現，陸籍幹部之專業職能為升遷決策中考量之主要條件。華東地區台商對專業技能的著重，與此區為目前大陸最競爭之地區有關，具有專業性技能，便為組織之一項重要競爭利器。

「專業技能上，也是需要的。」 ---A2-04-18

「這些東西，然後還有你的專業，其實能力包括，包括專業，但是看像會計，像我們做財務的話，那可能財務上的確必須要有一些專業，如果是研發，可能你專業上要夠。我想大體，主要的是這樣子。」

---C1-07-63

「這邊呢可能第一個考慮你個人的技術。」 ---D2-09-40

「那你這種技術特別好，技能比較厲害，他也會考慮。」 ---E2-04-17

伍、一般能力

一、具反應能力

工作常會面臨快速變化與轉換，故陸籍員工須具備相當程度之反應能力，以解決臨時問題，處理臨時狀況。

「他如果反應比較好，機動性比較夠，他在對人事物的判斷能力上，會比較留心，比較留意，比較會去發現一些問題，遇到一些要臨場解決反應的事情，他也比較容易去處理。」 ---F3-07-51

二、具判斷能力

D 公司之鍋爐製造，非常講求技術與經驗，因此，是否因足夠工作經驗，而累積一定程度之判斷力，影響陸籍員工是否能夠勝任更高的職務。

「有時候經驗不夠，你那個判斷力不夠，那個是沒辦法的。」

---D1-03-21

三、具問題解決能力

問題解決能力，係指員工對於工作場合中發生之各式各樣問題，能夠很快地釐清問題之前因後果，並當機立斷地搜尋解決方案並加以改善與排除，以降低損失。

「當然能力也是，當然也要有那個能夠解決問題的能力啊。」

---D1-08-64

四、具執行能力

在談到對於陸籍管理幹部的選擇，G1 處長提到他對幹部候選人

的考量，在於其是否具備將工作理念落實與持續執行之能力：

「通常在人員搭配上，如果同樣，我要選一個幹部，假設我現在在找一個行政主管，男孩女孩通常我都考慮，但是那個不是絕對性的，因為我會從經驗裡面去判讀，這個男孩子會不會太懶啊，因為太懶，你當初有很多東西，我們管理管到最後，其實，大家都知道，現在最難的，就是落實跟執行力，你靠的是什麼，就剛好跟懶，剛好相反啊。」---G1-03-07

陸、領導能力

具備領導能力，才能凝聚員工向心力，有效帶領下屬。故升遷候選人是否領導技能，亦影響其升遷之機會。

「領導其實也非常重要，就是說，尤其是我們這種中階的幹部。」
---C2-13-78

鍾司倩（2003）的研究指出，大陸台商台籍管理者認為陸籍幹部最重要之管理職能為專業技能和領導技能。與本研究之發現一致。

一、能帶領下屬

能否帶領下屬，影響能否引領員工齊心在工作上衝刺，達成目標，除了與管理者之個人領導魅力有關，但也講求領導之方法與時機。

「他不一定要，以前都是講專業啦，那其實都是領導者他本身就不是專業，他只要下面的人專業而已吧，凝聚力，影響到大家往同一個方向走。」---B1-04-22

「你說你能力技術很好，可是老是那種老師傅的觀念的話喔，那帶動不了下人，那你也沒辦法引導下面的人做比較正常的處理的話，那不好。」---D1-08-61

「再有一個就是你在週邊員工的威信程度，我，平時我在這個部門裡，我說話，我可以招集原來在同樣職工之間，我說話，我們很多的員工都願意聽，都願意當時的指示啊協助這些，都願意來聽我這邊。」---D2-09-41

二、能培育下屬

若升遷候選人能重視下屬之成長與發展，對於下屬之職涯規劃與相關問題，能用心不藏私地給予指引與建議，便能預期其有能力降低下屬工作上的挫折感與焦慮，增進下屬和團隊之工作效率。

「然後你培育下屬。」---C1-07-61

「第三個你培育部屬的能力。」---E1-06-36

三、能管理下屬

除了能有效領導員工外，能夠對於員工之日常工作之執行予以有效管理，使得各項工作皆能群策群力地順暢進行，而有較佳之工作績效。

「所以自己部門的一些人員上的管理，你要達到這個人的管理的能力，你可以管理一般人的時候，就應該，應該上升。」---D2-10-51

「只要有這個能力管理的話，他都會有所考慮的。」---E2-03-09

「第三點就是管理能力，你要升遷就勢必要會帶人，會有下屬，那你自己能力有提升，或者是說你要向更上層次發展，就得培育部屬來接替。」---F1-05-36

柒、人際關係能力

陸籍員工向來因為本位主義重以及缺乏團隊合作之精神而為台外商企業所詬病，因此本研究之受訪者認為，升遷評估的職能因素，

必須以人際關係為要。吳彥輝（2000）認為，管理者之人際關係能力為其能有效處理公共關係與外部資源，且能協調人際關係，並能正確解讀別人所表達的訊息等。

一、互動力佳

期望員工互動力佳為員工與組織成員之間的互動關係良好。除了可增加與其他成員之聯繫關係外，並能因此建立起資源交流之溝通網路。

「那主要是他跟人的，因為現在管理的部分，已經不是像以前那樣的強勢，還必須跟其他人互動的比較好。」 ---B1-04-21

二、EQ 高

EQ 高的組織成員，會比較受到其他成員之認同與喜愛，也比較有較高之能力去化解個人或部門間之本位主義，因此在工作上遇到問題時，會較快得到組織人際網路間之支援與配合，也較能帶領下屬。

「但現在也不是完全看你腦袋裡的東西，你腦袋有東西，那你的EQ 不好，就是你人管不起來，那你沒有用啊。」 ---B1-09-56

三、具團隊合作能力

組織內工作已無法讓人閉門造車般地獨立完成所有重要工作，多數時間，組織成員更需要互助合作，眾志成城，才能共同迎接不同之工作挑戰。

「你有什麼聲音，你都可以講，你有不同意見，你都可以講。但是集體決定完之後，大家已經決定目標是那裡，大家就集體這樣子動，哪怕是動一步，動兩步，就這樣子整個去動。」 ---B1-09-52

四、具溝通協調能力

本研究之台籍管理者多認為，與其他組織成員或部門間達成良好之溝通協調才能確保工作目標之落實。Robbins (1998) 就指出，沒有良好之溝通與協調，團體無法存在。因此在工作團體中，溝通協調之能力即相形重要。

「因為其實在我們中階幹部，是承上起下，承上，然後你要把這些導下去嘛，所以我覺得溝通能力應該是最重要的，你如果不能把老闆的理念正確的吸收的話，你很難再把這個理念傳下去，你沒有辦法把事情做好。」 ---C2-13-81

「我們是希望能協調性要好一點的，還有就是說這個比較度量大的，是對公司比較好，而且願意去多做，因為不要自己老是畫地自限是最好的。」 ---D1-04-28

「另外還有就是說溝通的能力啦，溝通能力這樣子。」 ---E1-02-08

「那另外還有一個就是說，他的一個工作呢，溝通的能力啊。」 ---E1-04-30

「另外一點就是在人際關係和溝通能力方面要比較強，因為跨部門的工作比較多，那你在人際關係跟溝通上面不協調的話，就沒辦法達到你的工作目標。」 ---F1-05-33

第五節 影響陸籍幹部升遷的有利因素、阻礙因素與其他重要因素

本節分由兩主題進行探討，第一部分主要在探究相較於大陸台商組織內之台籍員工，陸籍員工有哪些影響升遷之有利因素以及阻礙因素；第二部分則嘗試歸納影響陸籍幹部升遷的其他重要因素。

壹、有利因素

本研究之受訪者談到陸籍幹部能獲得培養與重用之有利因素，主要為「幹部當地化之公司政策」、「工作意願強」、「薪資低廉」、「較易與當地政府機構溝通協調」、「了解週邊環境與法令」與「較易與陸籍員工溝通」八種。

研究發現支持 Even、Pucik 和 Barsoux (2002) 提到跨國投資企業朝向人才當地化的動機，分別為：

1. 當地的權力和大眾的意見（如當地政府限額或限制工作者許可、派外薪水的控制。投資者表明善意、除去殖民或民族意識等）。
2. 當地的網絡。
3. 當地的生產力（如促進當地員工承諾、激勵對其效果、協助當地員工生涯發展等）。
4. 成本壓力。

一、幹部當地化之公司政策

在此地之大陸台商，多已有在人才當地化之準備與計畫，因此相較之下陸籍員工較有升遷之機會。

「因為我們公司本來，他在這裡設廠，他就希望人才本土化嘛，如

果說他能提拔一個大陸幹部的話，他會盡量去提拔，因為大陸幹部比較可以在大陸做很久嘛。」 ---C1-06-47

二、工作意願強

因為許多陸籍幹部在成長過程，都曾經歷過貧窮與困頓之生活，因此在獲得可長久發展，且能大幅改善家中生活之工作機會後，往往更加努力與刻苦耐勞，並堅信若認真執著於工作，未來定能得到更好的回饋與報酬。

「願意做，工作意願很強，願意吃苦。」 ---A1-07-32

「我不知道我們台籍幹部是怎麼想的，但我認為我自己，站在我自己的立場想，我是認為我會比較吃苦喔，比較耐勞，那我會，我心裡面會有一種想法，呃，我是從鄉下出來的，或我是大陸籍的，我要付出更多的努力，然後，我會有可能有機會成功或怎麼樣。」 ---A2-05-23

三、薪資低廉

陸籍員工之薪資成本與台籍員工之薪資成本有者極大的落差，此種成本考量是以往大陸台商欲加速管理人才大陸當地化主因之一。

「而且他想本土化，因為普遍來講，大陸員工的薪資還是比較低一點的嘛，我想這個，對老闆來講他也會衡量一下。」 ---C1-06-51

「我們自己沒有這方面的經歷，也不能都用台籍幹部去做協調工作，成本這方面也受不了。」 D1-01-05

Kobrin (1988)、斐平 (1992)、李玉芬 (1995)、吳建隆 (1996) 與蕭新永 (2001) 等發現跨國投資之公司任用當地員工的主要考量因素就是要降低母公司外派人員的成本，因為外派人員的薪資費用常遠高過其在母公司或海外子公司同等職位當地員工之薪資。

但近年來，陸籍管理人才工資節節上升（蕭新永，2001；王遐昌，2003），且在大陸加入 WTO 後，因應國際市場之開放，台商已調整過去重視成本的思維，逐漸將研發、通路品牌、資金調度等列入經營大陸市場的範疇，以增加產品附加價值，越積極於培訓陸籍技術人才，越來越著重於陸籍員工之專業能力，未來薪資成本將不是大陸台商用人的主要考量（陳明璋，2003），因此陸籍員工應認真思索如何加強自身之專業與勝任更高職務之職能。

四、較易與當地政府機構溝通協調

大陸當地對於投資廠商有許多特殊之規定與要求，不諳這些規範之廠商，往往遭遇到很多困難，所以這也是台灣當局也利用政府或民間管道，成立許多機構，例如「行政院大陸委員會」之「財團法人海協交流基金會」、「大陸資訊研究中心」以及著名之「兩岸經貿服務網」等，旨在提供各種建議與最新資源，以協助台商於大陸之投資管理。

但是遇到實際之處理狀況，陸籍員工因為成長環境相同之故，往往在與政府機構洽詢相關行政問題與執行業務時，便有較大的協調優勢。而很多關於法規之棘手問題，也在仰賴陸籍員工之溝通處理後迎刃而解。

「主要是我們上層的一些特種行業啊，比較跑的開，跑的去，因為我們，說實話，我們要針對的很多，是很多的是政府的衙門機構，譬如說是，技術監督局，鍋爐處啊，那些我們都要跑，消防啊，都要跑。那麼，本地籍的幹部，他這樣，在這種部門工作，在我們這裡，很多就是，應該是要，要比台籍幹部更有優勢，如果是換台籍幹部，他出去的話，反而會可能沒辦法，欸，溝通的不方便。」

---D2-09-36

五、了解週邊環境與法令

陸籍員工因生長於大陸當地，對於工作環境週邊之特色與特殊之當地法令，已具有基本認識以及了解，而在相關之有利資源之搜尋與取得，以及市場脈動之掌握，也優於跨海至大陸工作之台籍員工。

「我認為陸籍員工他對於地方政策，還有週邊行業的這些行情，還有員工的關係，我覺得在這方面的話，應該是佔優勢，了解起來也比較方便。嗯，應該在升遷方面的話，陸籍員工應該是機會多一些。」
---F1-04-27

「既然公司是開在大陸的，那我是本土的，肯定是會當地的一些政策、一些環境都會比較熟悉，你要有本地的資源--像我們做人事尤其是這樣子，當地勞動局你要熟悉，人事局要熟悉，人事法律和法規各方面都要熟悉，所以說有利的因素就是在這個地方。」
---F2-04-27

Kobrin (1988) 的研究結果之一，認為跨國投資之企業任用海外當地員工另一項重要考量，就是考量他們對當地的市場特性與環境較了解，與本研究發現一致。

六、較易與陸籍員工溝通

本研究發現，無形的隔閡致使台籍管理者在管理上，不但需費盡心力，苦口婆心地教導，且仍未達到良好效果，反而由陸籍幹部管理陸籍員工較佳。Kobrin (1988) 也談到，跨國企業母公司之外派管理者，可能因為文化與生活背景的差異，而無法有效激勵與管理當地員工，或原本適用母公司的領導方式，不見得能適合於當地。

「比較有利的就是地域一些觀念，一些觀念，畢竟，我想台灣跟大陸，是同一個根源，但是因為分裂了很久嘛，不同的人統治，或是有不同的觀念，受過不同教育的人思想理念各方面也是不一樣

的。公司開在這邊，他的員工絕大多是大陸籍的員工，所以說可能我們在某些方面溝通起來會比較台籍人員直接對他們，會來的要快一點，方式說不定要好一點，有的時候同樣的一句話，可能兩個人講出來的效果都會不一樣，在這個跟員工的直接溝通方面可能會比較好一些。」---F2-04-30

貳、阻礙因素

陸籍員工於組織內升遷發展，本研究歸納主要之阻礙因素有八，為「資歷較淺」、「與台籍管理者之溝通不良」、「本位主義重」、「思考廣度不足」、「愛爭功諉過」、「地域觀念重」、「粗心」與「外語能力不足」。

針對陸籍員工在組織中的競爭弱勢，受社會文化背景不同而影響陸籍員工價值觀部分，林進財（2001）就談到陸籍員工過去習慣吃大鍋飯，忽視效益與成果，而且過分注重自己的權益而輕忽自己的責任，害怕壓力，為導致其在工作上無法融入組織的主因之一。

以下針對本研究發現逐一予以探討。

一、資歷較淺

本研究之受訪廠商最早投資者，為 1998 年始成立，至今不過 6 年，因此相對於派駐大陸之台籍員工，多數陸籍員工之年資較淺，不論員工適應組織上，或企業評估員工是否適合組織內之工作，都需要足夠的時間彼此調適，而相對之下，台籍員工多較為資深，因此較早被組織所認同，在組織內之競爭優勢便高於陸籍員工。

「你是大陸員工嘛，你還是畢竟是和有些台灣幹部比，就是相對晚了進入這家公司，他對你的考察，還要有一些時間嘛。」---C1-06-52

二、與台籍管理者之溝通不良

雖然陸籍員工在大陸台商之工作優勢為較易與其他陸籍員工溝通，但相對地，因為與台籍管理者成長的文化背景不同，認知常會有所差異，因此在與其互動相處時，常會出現溝通不善之問題，而引起不必要之誤解。

「可能，文化背景，都是有一點點差異的嘛。譬如說，一個台灣幹部，他從小就是，在台灣的那個環境，可能有的時候很簡單的一句話，他很容易理解，那我們大陸就會覺得，哎呀好彆扭，怎麼會這麼表達，這些在前期都會有一些影響。」 ---C1-06-54

「就用我以前，在某公司做的時候，當時一個台幹是跟我平級的，我跟他的感覺就是，好像我總覺得他，總會比我有優勢，因為在很多的一些，比較個人的一些場合中間，他的語言交流，跟總經理的語言交流，就沒有這些障礙，然後在這個時候，我坐在那裡，我就覺得我這個人是多餘的，那時候當他們在說台語的時候，我會覺得我如果坐在哪裡，我會覺得自己是多餘的。」 ---D2-08-34

三、本位主義重

本位主義重的員工，因目光較為狹隘與短視近利而不思改變且以自己利益為優先，此種特質反映在工作處理上，就會造成員工間勾心鬥角互不妥協，也因此常讓台籍管理者花費心思去加以溝通協調。

「這個我覺得在大陸這邊的幹部，最重要就是他們那種以前那種國營企業的那種鉤心鬥角的那種心態，還是存在，所以說有時候造成公司部門協調性較差，有點，他們本位主義很重。」 ---D1-04-25

四、思考廣度不足

受訪公司之台籍管理者反應，陸籍員工因為思考的廣度不足，觀點不夠寬廣與深入，判斷能力與處理事情之能力因而受到窒礙。

在于澤先、黃深勳、林進財、黃崇興（1999）之研究中，也認為陸籍員工面臨的主要問題之一，為大陸人民過去長期得不到資訊的經驗，使得陸籍員工比台籍管理者在資訊廣度上顯然較為不足，也不積極設法去獲得資訊。

「他們做事情，比較，他們的思考的這個廣度很短，這個問題，喔那就是這樣子，他不會再去想，光前面想三個，因為我們一般是想說你再問三個為什麼嘛，你才能找到事情的原因，他們這邊的一般沒有辦法，思考的邏輯跟思考的廣度很明顯。」---C2-14-87

「有時候他們看事情好像不能，比較寬廣去看一些事情，造成很多管理工作很累！」---D1-04-26

五、愛爭功諉過

相較於前述大陸台商所重視之負責任此一職能因素，陸籍員工因為不愛擔負責任並爭功諉過之行為，不但增加台籍管理者管理上的困擾，亦阻礙了其升遷發展之機會。

于澤先等人（1999）認為陸籍員工面臨之問題之二便是，陸籍員工將自己犯錯的空間限制的很窄，主要是過去社會風氣使他們認為只要犯了錯就是很嚴重的問題，所以，他們都儘量不要犯錯，可以推出去的责任就推出去，不願意承擔責任。

「我們講說，爭功諉過的事情太多，因為以前共產制度就是這樣，他所謂集體領導就是集體分散責任嘛！」---D1-04-27

六、地域觀念重

過分講究人情味使得陸籍員工對於「原則」無法堅持，因此，時常有對人不對事，無法公私分明，導致制度的執行力差的情形發生。學者認為最常發生的情形即是員工互相介紹老鄉進入公司，但在工作效率不彰時，卻無法有效相互監督，以及不同省籍員工發生

糾紛的情形產生(魏鶴欽,2002),這在大陸之外商和台商發生的頻率很高,是組織在管理陸籍員工時的一項難題。

「嗯,他地域觀念很重,你要了解大陸的這種個性,就是都這個樣子,那你,怎麼去融合,這就是台籍幹部要想辦法去融合。」

---D1-04-31

七、粗心

陸籍員工,最為台籍管理者詬病的就是做事情不夠細心與仔細,因而造成工作執行之成效不彰。

「前次我出差啊,碰到一個朋友就是說,你看日本人,台灣人,又特別仔細,而我們,又一點都不仔細,所以他說,很累,這不行啊。」

---A1-08-39

「我覺得中國本身的人都,粗心大意的比較多,做事情都是八十就好了,七十就好了,但不是很仔細。」 --- C2-06-33

「做事情都是一般都比較粗心,比較粗心一點。」 ---C2-14-88

八、外語能力不足

語言能力為工作上之必須職能,但 A2 與 E2 兩位陸籍課長認為陸籍員工相較於台籍員工,語言能力較為不足。

「像我們公司來講,80%都是日系客戶,就是說,就是感覺到那些語言不通的話,甚至你要去跟客人交流的話,別人幫你翻譯啊,感覺就不是那個味道啊,其實我們也是有感覺啊,語言是我們蠻大的障礙。」 ---A2-02-04

「我是感覺到喔,台灣那邊的教育水平和大陸這邊還是要高一些,而且那邊的英語,和這邊就是,比我們這邊的要高一點,我們這邊,世界上來說的話,相對國家來說的話,我們是還算可以了,可是和我們這邊台幹一比是差遠了,口語相當差,欸。」 ---E2-05-26

參、其他重要影響因素：

一、人口變項因素

在研究者訪談過程的過程中，多數的受訪者認為，陸籍員工之「省籍」、「性別」、「工作部門」與「在公司內之年資」，對其升遷有顯著影響。

（一）省籍

大陸幅員遼闊，但近期工作機會多集中於沿海區域，因此，華東地區大陸台商之陸籍員工，都是來自五湖四海不同省籍區域的陸籍人民，本研究發現，不同省份的員工，在工作表現上也會有所差異，進而影響其於公司內之升遷發展。

另外，訪談資料亦顯示，受訪公司會因應當地政府之要求或工作需要，而招募較多廠區附近區域之員工。

「當然是我們在上海這邊設廠，在這邊設廠，其實他們會希望我們盡量用本地的幹部。」---C2-02-11

「省籍喔，對升遷的影響，在大陸來講的話，也是蠻受到影響的，大陸他地方比較廣，那種我們現在設在江蘇省的話，他不只是江蘇省，譬如說你是屬於昆山市，或者是屬於蘇州，或屬於上海，會有影響，譬如說我們廠內，主要生產部門的話，都是屬於揚州地區啦，大陸這邊也是，還是地域觀念很重。」---D1-02-09

受訪者表示，廠區附近（如大上海地區）的人民，相較於其他省份（如內地省份）之人民，因為成長的環境比較優渥，較為好逸惡勞，而大陸台商在當地的產業，多以製造業為主，所以重視的員工是否能夠吃苦耐勞，也因此這些地區的人民在台商組織內之升遷發展不若其他內地省份的人民。而針對於省籍對升遷之影響，目前並無國內外學者對此進行探討。

「幹部啊，有些來自比較貧窮的省份啊，到外面來打工啊，他十六七歲，他初中畢業如果升高中沒有繼續讀下去的話，他就打工啊，他就跑到南方啊，深圳、廣東啊這一帶去打工，南方去過又跑到北方啊，跑來跑去後來覺得上海不錯，他到上海來，那時候又有一點工作經驗，家裡的辛苦他也知道，比較願意吃苦。」---A1-05-15

「那我們除了上海，其他的就是比較會吃苦耐勞一點，因為上海，大概也比較發展的快一點，因為人啊，溫飽之後就會想其他事情。」---A2-03-12

「那對上海人我是覺得，他們上海人是開開心心的大家一起這樣過可以，但是如果你要跟他很嚴厲的時候，其實他們這邊的人不是很能，很能跟你這樣子去過生活，上海人態度是這樣，（T：呵，享受比較多....，上海一向在大陸是生活很好的地區。）對對。」---C2-14-89

（二）性別

受訪之台籍管理者普遍對陸籍之女性員工工作表現與績效抱持肯定態度，女性員工不論是做事的態度、細膩度、認真與積極，多優於男性員工。因此她們在組織內之升遷機會，也高於男性員工。

此發現迥異於先前學者之研究，認為在製造生產此以男性為主的組織中，女性會有較少之升遷機會（Allen, 1972； Rosen & Jerdee, 1974； Grimm & Stern, 1974； Kanter, 1977）之研究。

「我個人會有這樣的偏見就是，中國人女性比男性強，不管是做事的態度，還有這個，細膩度等等，我覺得中國的女性負責的心更強，所以我自己個人比較 prefer 的話，會去找女孩子。」---C2-02-07

「以我的經驗來講喔，我們通常，比較有經驗的主管會比較喜歡用女性的，因為大陸跟台灣不一樣，尤其比較明顯的華東，華南比較不明顯，華南有很多男孩子比較認真努力。那華東華北通常很奇怪

啊，女孩子比較，你看像我們公司，就奇怪就很多女性她比較認真比較積極，那男性反而很懶了。」 --- G1-02-05

(三) 工作部門

受訪公司皆以生產製造為主，組織之發展策略也著重於直線部門之成長，使得多數受訪者認為，生產、製造、技術等現場部門之員工升遷速度會較快。

此研究發現與結構理論之觀點一致，結構理論主張員工所處組織之產業部門特質、組織特性等因素會影響員工晉升的機會 (Kalleberg & Buren, 1996)。

「我們目前喔，事實上幹部，幾乎都是從現場升起來的，除了特別的，技術喔，技術的就是從外聘的，另外，品管課課長啊，一些中級幹部喔，全部從現場，基層一點一滴做下來，因為我們，行業比較特別啊，我們做手工業，傳統手工業的加工製造，而且產品又多，如果對產品的不熟悉啊，對我們製造經營企業的幹部來講，是非常麻煩的，所以說，一般會選擇從現場。」 ---A1-06-22

「目前以我們公司來講的話，因為我們還是以代工為主，所以我們還是以現場生產為主，所以我們主要會擴大的就是現場生產的部分。」 ---B1-03-16

「嗯，應該，這個多多少少會有，那應該這樣講就是說，相對的，你要看這個部門現在的，他飽和的程度，譬如說研發，我們公司今年還要再招，再成長一倍，去年大概 70 個，今年要到 150 個，那這個組織擴大情況之下當然就需要幹部。包括生產線，你要擴大，那你需要幹部，但是在一些管理層面，譬如說像我總務，人事這邊，也許一個架構大概已經定下來了。最多的是我的事務量增加，需要再增加一些人，那也許他的升遷的空間就比較不這麼大，所以我覺得會受到，部門確實會有差異存在這樣子。」 ---C2-04-20

「只是我現在變成下面的銷售人員，其實他就知道銷售基本上的東西，你要叫他歷練到那個，再培養出銷售人員，那時間太長了，公司也花不起這個錢，所以說這個沒辦法，所以我們現在目前大陸籍的銷售人員他就只做銷售，他是拿獎金來做，那你說要以後說要培養出一個銷售幹部的話，可能還要從裡面，工程部或服務的，再去培養。這種培養出一個領導幹部的話，可能不一定是完全從銷售培養，而是從裡面訓練的。」---D1-03-24

「坦白說啦，製造會比較快，因為這裡都是以製造為主嘛，他的量這麼大，他的缺一定比較多，所以製造單位的確是會比較稍微快一點。那 supporting 的單位來講的話，那一定是比較慢的。」---E1-03-18

「在我們公司的大環境，亦或很多的企業都會這樣認為啦，就是會比較重視生產及技術的部門，生產單位和技術單位是核心的部分。」---F1-03-14

「目前的狀況是這樣子的，像間接部門提晉升是比較難一點，直接部門是兩個月就會提報一次。」---F2-02-08

（四）在公司內之年資

多數受訪者認為，年資是升遷評核過程中，必要的基本評估條件。尤其受訪公司多以製造業為主，若員工年資較高，公司向來重視的工作資歷與經驗相對而言也會較為豐富。此外，先提拔資深的員工，對於內部員工也是鼓勵員工長久為公司貢獻的一種方式。

此與 Mills (1985) 提到員工年資愈長，代表著工作經驗愈豐富，升遷機會較多，升遷的速度也會較快之論述相符。

「原則上我們公司有一定的標準，譬如說你從四職等升五職等，五職等升六職等，六職等升七職等。他有規定你要在那個職等滿一年，滿兩年，滿三年。」---C2-06-27

「在這裡呢，年資對公司來說，肯定會有考慮。」---D2-07-24

「年資的話，我們如果說從內部 promote 來講的話，應該也會考慮到說譬如說他在公司服務的一個時間啦，因為如果他對環境啦，流程都不了解，那他沒有辦法去做到溝通協調的動作嘛，所以年資的話也會考慮的，我們會比較 prefer 啦，大概差不多，兩年吧，兩年以上嘛，才會把他給 promote 到所謂的 supervisor 或是基層幹部這樣的一個位階啦。」---E1-04-21

「我想應該也會，管理就是這樣，你時間越長，你的經驗越多，那麼他就會考慮你。」---E2-04-15

「我覺得是年資長一點，應該機會多一些，年資長的話，他在能力、經驗各個方面都是挺豐富的，都是在這個環境裡面培養出來的。」---F1-03-18

「其實一般的台資企業是蠻重視年資的，一般有信心有機會的話，同等能力的前提條件之下，會先重視年資比較長的員工，因為那是種對內部士氣的一種激勵嘛，那後面的人也覺得會比較有機會。」---F2-03-21

二、組織內部因素

（一）管理者意願與能力

帶領陸籍員工的管理者是否願意培養，是否有能力引領其向上成長，都是陸籍員工能否在公司內順利發展的要因，而管理者之意願與能力，對員工升遷之影響，卻是過去研究較少提到的重要影響因素。

前述研究發現提及，陸籍幹部升遷受到阻礙之因素為，其與台籍管理者之溝通不良，此亦為抑制管理者培育陸籍員工意願之主因。

「但是我其實以公司，跟主管影響很大，主管怎麼去帶人，那我覺得我們公司可能在這一部分比較，還比較缺乏一點啦，因為我們現在主要的骨幹，還是台灣幹部嘛，那台灣幹部每一個人的素質還是

有差異的喔，或是他對這個中國的幹部心態是不是正確，對中國的心態是不是正確，也是會造成人員的變動。」 ---C2-10-49

「我是覺得在中國，還是因為民情的不一樣喔，還有文化還是有蠻大的差異，所以我覺得，哦，怎麼去，不管是用人，留人，我覺得都是很需要那個主管本身的層次要有一到那一種程度，而光是公司的一些，背後附帶的一些，那些客觀條件，我覺得並不能留住一個人的，很重要的他的本身主管，有沒有那樣的，第一個要讓他能夠學，要讓他自己能夠學習，第二個是，哦，讓他覺得他的主管能夠帶他等等，這些方面是比一些其他的條件來的重要，我覺得是應該相輔相成，這個是我的想法。」 ---C2-13-83

（二）與企業文化融合

大陸台商非常注重陸籍員工是否能認同與認同企業文化，作事態度與方式合乎企業之經營理念，而此亦為他們在考量幹部候選人之主要考量因素。

「他們就目前來講，應該說跟企業文化可以結合的上去的，我們企業文化比較保守比較內斂啦，比較不會說虛張啦，誇張啦那樣子，那種很踏實就是一步一腳印，就是我是辛苦的腳踏實地的做，辛苦的做也要有辛苦的代價啦，不然辛苦的做，不得方法，忙了半天沒有代價那也沒有用啊，就是有目標，大家一致都說好，okay，就是團體的方式，我們公司企業文化就是比較重視團體，跟總公司裡面一樣，公司裡面沒有很頂尖，很聰明的，或者是很強勢的。」 ---B1-09-49

「你做到一個部門的經理，可是你來了，和公司的企業文化都還不能契合的話，那就，就有負面的影響，應該是這樣講。」 ---C1-04-33

「像我們公司的話，他主要是看你，你和企業文化，你和企業理念，你合乎企業理念的風格喔，這個是也比較主要的。」 ---C1-07-57

「我們公司的這個公司經營理念跟文化，你要很清楚，你要真誠，你要專業，要企圖心。」---C2-06-29

「初期我就是看能力，你有什麼特質，你能力是怎麼樣，我先考慮能力，能力夠了之後，進來之後，再融入 D 公司的經營理念、文化，慢慢把他們融合變成 D 公司的一份子。」---D1-03-35

三、工作績效

本研究發現，陸籍員工能否獲得良好升遷，端視其能否有好的工作績效。工作績效為員工個人之貢獻度之衡量指標，這也是為什麼許多升遷研究與實務都強調工作績效對於員工升遷的影響。

「我想，我們最主要的，還是你工作的 performance，你工作的績效。」---E1-09-61

「因為我想啊，反正民營單位，這種私人企業，民營企業，他一定就是所謂的 performance 當道，做不好就下台換人做，對啊，哪怕你是台籍幹部也一樣。」---E1-10-65

(一) 工作表現

員工之工作表現為各種職能綜合之外顯表現，因與組織之績效目標相結合，此項亦為主要之升遷與調薪考量依據。前述陸籍幹部之有利因素與阻礙因素，也影響了陸籍幹部之實際工作成果。

「那他的工作表現是否能夠符合他這個崗位所要求的等等，會透過各個方面去評估，去概括。」---B2-06-44

「關於升遷制度，實際上，應該更多的是你的表現阿。」---C1-02-12

「那其實升遷比較重要的還是 performance。」---G1-03-09

(二) 考績

工作表現與工作績效之評量結果，即為考績。此項目為員工在

工作整體績效之最終成果及具體之數量指標，亦明確地規範於公司之升遷制度中。

「那從規章制度面上來講，按照那種工作規則就是，肯定要你的考績阿。」---C1-03-14

「你實際上所帶出來的業績，譬如說，一年下來你的部門考核，你的工作績效達成率，目標完成程度，我們每個部門都有 KPI 嘛，KPI 要達成。」---C1-07-66

「員工在原職等任期內各年度考績，平均分需在 85 分以上。」---C
公司員工晉升作業程序 7.1.2 點