

## 第五章 結論與建議

本章共分為兩節，第一節乃依據研究目的與發現，提出本研究之結論；第二節則根據本研究結論，提供相關建議以為各個案企業、實務界以及後續研究者之參考。

### 第一節 研究結論

本研究之目的在於探究大陸台商陸籍幹部在組織之升遷歷程中，會受到哪些因素之影響。藉由深入探討大陸台商對於培育陸籍幹部之態度與作法；了解大陸台商升遷制度之主要內涵；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；並嘗試歸納影響大陸台商陸籍幹部升遷之有利因素、阻礙因素與重要因素。以提供大陸台商制定當地人力資源發展政策與升遷政策之主要參考，及後續之研究基礎。

為達此目的，本研究採用質化之多重個案訪談法，以半結構式的深度訪談方式進行研究。本研究根據研究目的，首先透過文獻探討結果，研擬訪談大綱並在徵得受訪公司之 14 位受訪者同意後，逐一進行訪談。

在訪談後將錄音資料轉錄為逐字稿，根據逐字稿進行資料分析後，呈現如表 5-1 之結論架構，此架構包含大陸台商對於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職能因素、有利因素、阻礙因素與其他重要影響因素七大主題。

表 5-1a 大陸台商陸籍幹部升遷影響因素

研究主題	範疇	代號	概念	
1 大陸台商對於培育陸籍幹部之態度與作法	1 態度	1-1-1	重視與支持	
		1-1-2	不分國籍，一視同仁	
	2 作法	1-2-1	高階擬訂人才培育目標	
		1-2-2	人資制度因地制宜	
		1-2-3	由基層培育幹部	
		1-2-4	實施教育訓練	
2 大陸台商升遷制度之主要內涵	1 升遷型態	2-1-1	內升為主	
		2-1-2	外聘為輔	
	2 升遷方法	2-2-1	提報方式	
		2-2-2	審核方式	
		2-2-3	核定方式	
	3 升遷提報頻率	2-3-1	一年一次	
		2-3-2	一年兩次	
		2-3-3	彈性辦理	
	3 台籍管理者於培育陸籍幹部過程中所扮演的角色	1 貴人	3-1-1	學習空間提供者
			3-1-2	員工升遷提報者
2 良師		3-2-1	工作指導者	
		3-2-2	工作協助者	
		3-2-3	工作監督者	
		3-2-4	工作協調者	
		3-2-5	經驗分享者	
		3-2-6	學習楷模	
3 益友		3-3-1	輔導者	
		3-3-2	激勵者	
		3-3-3	傾聽者	

表 5-1b 大陸台商陸籍幹部升遷影響因素（續）

研究主題	範疇	代號	概念
4 影響陸籍幹部升遷之職能因素	1 工作態度	4-1-1	積極
		4-1-2	認真
		4-1-3	努力
		4-1-4	負責任
	2 動機	4-2-1	具學習意願
		4-2-2	具工作意願
	3 人格特質	4-3-1	抗壓
		4-3-2	具耐心
		4-3-3	具恆心
		4-3-4	謹慎
	4 專業能力	4-4-1	具專業知識
		4-4-2	具專業技能
	5 一般能力	4-5-1	具反應能力
		4-5-2	具判斷能力
		4-5-3	具問題解決能力
		4-5-4	具執行能力
	6 領導能力	4-6-1	能帶領下屬
		4-6-2	能培育下屬
		4-6-3	能管理下屬
	7 人際關係能力	4-7-1	互動力佳
		4-7-2	EQ 高
		4-7-3	具團隊合作能力
		4-7-4	具溝通協調能力

表 5-1c 大陸台商陸籍幹部升遷影響因素 (續)

研究主題	範疇	代號	概念
5 影響陸籍幹部升遷之有利因素與阻礙因素	1 有利因素	5-1-1	幹部當地化之公司政策
		5-1-2	工作意願強
		5-1-3	薪資低廉
		5-1-4	較易與當地機構溝通協調
		5-1-5	了解週邊環境與法令
		5-1-6	較易與陸籍員工溝通
	2 阻礙因素	5-2-1	資歷較淺
		5-2-2	與台籍管理者溝通不良
		5-2-3	本位主義重
		5-2-4	思考廣度不足
		5-2-5	愛爭功諉過
		5-2-6	地域觀念重
		5-2-7	粗心
		5-2-8	外語能力不足
6 其他重要影響因素	1 人口變項因素	6-1-1	省籍
		6-1-2	性別
		6-1-3	工作部門
		6-1-4	在公司內之年資
	2 組織內部因素	6-2-1	管理者意願與能力
		6-2-2	與企業文化融合
	3 工作績效	6-3-1	工作表現
		6-3-2	考績

## 壹、大陸台商培育陸籍幹部之態度與作法

大陸台商對於培育陸籍幹部，所抱持之態度與具體作法可分為態度和作法兩種範疇，並以表 5-2 說明之。

表 5-2 大陸台商培育陸籍幹部之態度與作法

研究主題	範疇	代號	概念
1 大陸台商培育陸籍幹部之態度與作法	1 態度	1-1-1	重視與支持
		1-1-2	不分國籍，一視同仁
	2 作法	1-2-1	高階擬訂人才培育目標
		1-2-2	人資制度因地制宜
		1-2-3	由基層培育幹部
		1-2-4	提供教育訓練機會
		1-2-5	提供升遷機會
1-2-6	人性化管理		

### 一、大陸台商培育陸籍幹部之態度

大陸台商對於培育陸籍幹部，所抱持之態度可分「重視與支持」與「不分國籍，一視同仁」兩種。對於陸籍幹部在組織中的職涯發展，大陸台商表現出高度重視與全力支持之態度，主動配合陸籍幹部在組織內之職涯規劃，且不分國籍，以培育優秀人才為優先考量。

### 二、大陸台商培育陸籍幹部之作法

大陸台商在培育陸籍幹部方面，具體作法為高階在規劃及設定人才培養目標後，配合外部環境之需求，調整與修改公司之人資制度以有效留才，並傾向由基層培養管理幹部，此外，會利用各種培訓機會，提供員工升遷機會與採取人性化管理方式，以提供員工在

工作上自主發展之空間，積極協助陸籍幹部成長。可分為「高階擬訂人才培育目標」、「人資制度因地制宜」、「由基層培育幹部」、「提供教育訓練機會」、「提供升遷機會」與「人性化管理」六種概念。

#### （一）高階擬訂人才培育目標

大陸台商高階管理者依據大陸當地之發展策略與目標，規劃人力資源發展之策略，並進而擬訂陸籍幹部之培養目標與計畫。

#### （二）人資制度因地制宜

為使公司之用才與留才政策更具卓效，大陸台商多會參考廠區附近其他公司之人力資源制度與相關措施，且據以逐步修正公司內之人力資源管理與發展制度，以提升公司對優秀人才之吸引力。

#### （三）由基層培育幹部

大陸台商傾向由基層培養與拔擢適合人才，非急迫之人力需求，不會特地外聘管理人才。此與台商多重視公司文化傳承之落實，及需要長久觀察員工是否能適應製造業中較辛苦的工作型態有關。

#### （四）提供教育訓練機會

大陸台商主動提供陸籍幹部許多教育訓練機會，公司在教育訓練的規劃與執行方面，大多延襲台灣母公司之教育訓練策略與計畫。

所提供之教育訓練內涵方面，包括「新人訓練」、「管理能力訓練」、「在職訓練」（包括主管指導與工作輪調）、「職外訓練」（包括外語訓練、專業技能培訓）以及「派遣陸籍員工至台灣母公司見習」，協助其了解台灣母公司之運作模式、促進彼此之溝通。

在大陸的派外訓練課程多為免費的，但因顧及陸籍員工的高離職率，為避免過大之損失，若干大陸台商之因應方式為有條件補助。

### (五) 提供升遷機會

大陸台商在留才措施方面，會給予陸籍員工在組織中升遷發展的機會，且參與公司草創時期之資深員工，具有較高之升遷機會，不只因為其較能認同公司之企業文化，也因能夠適應公司之工作要求。因此，升遷過程較為快速與順利。

### (六) 採取人性化管理方式

相較於早期華南地區多數大陸台商採取之軍事化管理方式，本研究發現華東地區大陸台商多能以人性化方式管理陸籍員工、尊重陸籍員工之職涯需求，並以塑造員工在工作上自主發展之空間為要。

## 貳、大陸台商升遷制度之主要內涵

本研究發現大陸台商之升遷制度，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。分為「升遷型態」、「升遷方法」與「升遷提報頻率」三大範疇，以表 5-3 說明大陸台商升遷制度之主要內涵。

表 5-3 大陸台商升遷制度之主要內涵

研究主題	範疇	代號	概念
2 大陸台商 升遷制度之 主要內涵	1 升遷型態	2-1-1	內升為主
		2-1-2	外聘為輔
	2 升遷方法	2-2-1	提報方式
		2-2-2	審核方式
		2-2-3	核定方式
	3 升遷提報頻率	2-3-1	一年一次
		2-3-2	一年兩次
		2-3-3	彈性辦理

## 一、升遷型態

### （一）內升為主

大陸台商之陸籍幹部以內升居多，因考量內升之陸籍幹部可在深入了解工作內容、流程、公司產品與獲致相關實務經驗後，在更高職位上更正確、迅速地進行判斷與處理。

### （二）外聘為輔

雖然大陸台商管理幹部以內升居多，但若組織內部管理幹部成長的速度不及組織發展的速度，公司還是會利用外聘，改善管理幹部不足之窘境。

## 二、升遷方法

### （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、台籍管理者共同討論與最高階管理者直接任命三種。而台籍管理者討論的方式中，參與討論的台籍管理者之層級跟升遷候選人的層級有正相關。

### （二）審查方式

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管理者直接評核，若職等為中上層級，則會報請人力資源評議委員會之委員共同評核。

### （三）核定方式

在核定方式方面，則因職級之不同，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。

### 三、升遷提報頻率

因應各大陸台商之發展速度之不同，升遷提報頻率主要分為一年一次、一年兩次以及彈性辦理。

### 參、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，是否能夠順利以及獲得良好發展，台籍管理者扮演非常重要的角色。本研究發現，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。

而身負培育陸籍幹部使命的台籍管理者，在工作中藉由扮演下面各種角色，協助陸籍幹部在組織中的學習成長。本研究共分「貴人」、「良師」、與「益友」三種範疇。以表 5-4 說明。

#### 一、貴人

可分為學習空間提供者與員工升遷提報者兩種。不論是人性化的工作學習空間，教育訓練機會或是升遷發展機會的提供，台籍管理者都必須要積極的去了解員工的需求，並努力營造一個激勵員工工作的環境。

#### 二、良師

分別為工作指導者、工作協助者、工作監督者、工作協調者、經驗分享者與學習楷模。台籍管理者，對於陸籍幹部之栽培，最多在於工作之逐步教導與協助。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，主管對於陸籍員工在工作之執行上，需不厭其煩的監督，以確保陸籍員工之績效。在員工有問題時，可以隨時提供支援與協助。在日常工作上常有需協調之處，這時較富經驗的台籍管理者，就需要扮演協調者的角色。不吝分享過往經驗，以免員工對不必要的錯誤重蹈覆轍並能因此採取更好的工作執行方式。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。

表 5-4 台籍管理者於培育陸籍幹部過程中所扮演的角色

研究主題	範疇	代號	概念
3 台籍管理者於培育陸籍幹部過程中所扮演的角色	1 貴人	3-1-1	學習空間提供者
		3-1-2	員工升遷提報者
	2 良師	3-2-1	工作指導者
		3-2-2	工作協助者
		3-2-3	經驗分享者
		3-2-4	學習楷模
		3-2-5	工作監督者
		3-2-6	工作協調者
	3 益友	3-3-1	輔導者
		3-3-2	激勵者

### 三、益友

#### (一) 輔導者

主管不僅在工作執行上，須負起指導協助的責任，也要扮演生活輔導者與觀念引導者的角色，協助其適應職場的工作規範，建立其正確之勞動價值觀。

#### (二) 激勵者

台籍管理者會主動鼓勵工作表現優秀的陸籍員工，不斷提升其工作士氣與績效。

### (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。

## 肆、影響陸籍幹部升遷之職能因素

陸籍幹部是否能順利升遷，台籍管理者會慎重考慮其是否已具備勝任工作之職能條件，本研究發現管理者所著重之員工職能因素，可分為下列「工作態度」、「動機」、「人格特質」、「專業能力」、「一般能力」、「領導能力」與「人際關係能力」七大範疇，請詳見表 5-5 之說明。

### 一、工作態度

在工作態度上，升遷候選人對於工作是否夠積極任事、認真、努力以及負責任之態度，皆為其在升遷評估過程中之重要影響因素。

### 二、動機

高度之工作動機多能造就優異之工作表現，因此，大陸台商升遷決策之評估，亦著重於陸籍幹部之學習意願與工作意願。

### 三、人格特質

台籍管理者也會評估升遷候選人是否具有抗壓性、耐心、恆心與謹慎，能夠隨時對工作環境之變化加以彈性反應。

表 5-5 影響陸籍幹部升遷之職能因素

研究主題	範疇	代號	概念
4 影響陸籍幹部升遷之職能因素	1 工作態度	4-1-1	積極
		4-1-2	認真
		4-1-3	努力
		4-1-4	負責任
	2 動機	4-2-1	具學習意願
		4-2-2	具工作意願
	3 人格特質	4-3-1	抗壓
		4-3-2	具耐心
		4-3-3	具恆心
		4-3-4	謹慎
	4 專業能力	4-4-1	具專業知識
		4-4-2	具專業能力
	5 一般能力	4-5-1	具反應能力
		4-5-2	具判斷能力
		4-5-3	具問題解決能力
		4-5-4	具執行能力
	6 領導能力	4-6-1	能帶領下屬
		4-6-2	能培育下屬
		4-6-3	能管理下屬
	7 人際關係能力	4-7-1	互動力佳
		4-7-2	EQ 高
		4-7-3	具團隊合作能力
		4-7-4	具溝通協調能力

#### 四、專業能力

##### (一) 具專業知識

升遷候選人本身是否具備足夠之專業知識，使其在升遷過程

中，因自身專長而更加順遂。

## （二）具專業能力

大陸台商對專業技能的著重，與華東地區區為目前大陸最競爭之地區有關，員工具備高度專業性技能，便是組織一項重要之競爭利器。

## 五、一般能力

因工作性質之故，日常工作常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，以處理臨時狀況；此外，是否具備良好之判斷力、問題解決之能力以及工作執行能力，亦為大陸台商預測陸籍幹部是否能勝任更高職務之依據。

## 六、領導能力

是否能夠有效領導部屬，培育員工協助其成長，凝聚員工之工作士氣與向心力，使得屬下團隊能共同努力達到優異綜效，也是能否勝任更高管理職位之重要管理職能。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管理，使得各項工作皆能順暢進行，而有較佳之工作績效。

## 七、人際關係能力

大陸台商重視之人際關係能力，在於考量升遷候選人是否與其他工作同仁互動良好，平常待人處世的 EQ 高不高，是否有團隊合作的精神與能力，能否與其他人溝通協調。這些都影響他能否有效處理公共關係與內外部資源，以發揮工作之最大綜效。

## 伍、影響陸籍幹部升遷的有利因素與阻礙因素

陸籍幹部升遷歷程之有利與阻礙因素可由表 5-6 加以說明。

表 5-6 影響陸籍幹部升遷的有利因素與阻礙因素

研究主題	範疇	代號	概念
5 影響陸籍幹部升遷之有利因素與阻礙因素	1 有利因素	5-1-1	幹部當地化之公司政策
		5-1-2	工作意願強
		5-1-3	薪資低廉
		5-1-4	較易與當地機構溝通協調
		5-1-5	了解週邊環境與法令
		5-1-6	較易與陸籍員工溝通
	2 阻礙因素	5-2-1	資歷較淺
		5-2-2	與台籍管理者溝通不良
		5-2-3	本位主義重
		5-2-4	思考廣度不足
		5-2-5	愛爭功諉過
		5-2-6	地域觀念重
		5-2-7	粗心
		5-2-8	外語能力不足

### 一、有利因素

相較於企業中之台籍員工，陸籍員工獲得升遷的有利因素為大陸台商多有幹部當地化之人才發展策略；陸籍員工之強烈工作意願、且薪資較為低廉、較易與當地政府機構溝通協調、瞭解工作週邊環境與法令以及與能與陸籍員工溝通順暢，這些因素有助於他們在組織之升遷發展。

## 二、阻礙因素

在陸籍員工職涯發展過程中，阻礙其向高階發展的因素為其相較於台籍員工，資歷較淺，短期內還要受組織更多時間觀察；因文化背景之不同，與台籍管理者之溝通會有認知差距之問題；另外，陸籍員工本位主義較重、心胸不夠寬廣，衡量事情的角度較狹隘、常愛爭功諉過、地域觀念重，容易袒護自家人以及做事情容易粗心也普遍為台籍主管所詬病；陸籍員工之語言能力亦處於相對弱勢。

## 陸、影響陸籍幹部升遷的其他重要因素

影響陸籍幹部升遷的其他重要因素，主要分為「人口變項因素」、「組織內部因素」、與「工作績效」三範疇。請詳見表 5-7。

表 5-7 影響陸籍幹部升遷的其他重要因素

研究主題	範疇	代號	概念
6 其他重要影響因素	1 人口變項因素	6-1-1	省籍
		6-1-2	性別
		6-1-3	工作部門
		6-1-4	在公司內之年資
	2 組織內部因素	6-2-1	管理者意願與能力
		6-2-2	與企業文化融合
	3 工作績效	6-3-1	工作表現
		6-3-2	考績

### 一、人口變項因素

#### (一) 省籍

大陸幅員遼闊，但近來工作機會多集中在沿海區域，因此，大

陸台商組織內之員工，都是來自五湖四海不同省籍區域的人民，而不同省份的員工，在工作習慣與表現上也會有所差異，進而影響其於組織內之升遷發展。

本研究發現，華東地區許多大陸台商因應當地政府之要求或工作需要，會招募較多廠區附近區域之員工，也有主管認為，廠區附近（如上海地區）的員工，相較於其他省份之員工，因為成長的環境比較優渥，因此較不能吃苦，工作效率也較差，所以升遷過程也因此受阻。

## （二）性別

相對於學者之研究，在製造生產等以男性為主之產業中，男性之升遷機會優於女性，而本研究卻發現，陸籍女性員工因為良好之工作態度與工作表現，頗受台籍管理者信任與喜愛，因此，獲得之升遷機會不亞於男性同仁。

## （三）工作部門

大陸台商多以生產製造為主，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，獲得的升遷機會比較多，此與台灣母公司之實務情形相符。

## （四）年資

年資是升遷評核過程中，必要的基本評估項目。台商實務上，向來較為重視員工的年資，尤其在華東地區之大陸台商多以製造業為主，若員工年資較高，受公司所重視的工作資歷與經驗相對而言也會較為豐富。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。



## 二、組織內部因素

### (一) 管理者意願與能力

台籍管理者是否願意培養陸籍幹部，主管是否有能力能夠引領員工向上成長，都是陸籍員工能否在公司內順利發展的要因。

### (二) 與企業文化融合

大陸台商非常注重陸籍幹部是否能認同企業文化，融入企業文化，而這也是他們在考量幹部候選人之主要考量因素。

## 三、工作績效

陸籍幹部獲得良好升遷的最主要因素，便是其能否展現出優異的工作績效。工作績效為員工個人之貢獻度之衡量指標，此亦為為何許多升遷研究與實務上都強調工作績效對於員工升遷的影響。

## 第二節 建議

依據本研究之主題、目的以及研究發現。本研究針對實務界以及後續研究者提出下列建議以供參考。

### 壹、對組織之建議

#### 一、塑造陸籍員工可健康發展之組織環境

台商在大陸加入 WTO 後，過去依賴大量生產的優勢逐漸將被市場淘汰，唯有以創新與研發等高價值服務為產品核心，才有獲利空間，而這些都需要優秀專業人才來加以完成。且大陸人力資源市場已漸漸變為賣方市場(王遐昌, 2003)，員工薪資成本將日益上揚，過往以廉價勞工成本取勝之競爭優勢將愈趨減弱，但相對地，當地優秀人才會大幅成長，素質亦將大幅提高，本研究發現，大陸台商若能落實人性化之管理方式，實施健全的管理與發展制度，必能獲得陸籍員工的廣大認同，與大幅提升陸籍員工之工作績效。因此，大陸台商應思索如何徵選、培育與利用陸籍傑出人才，塑造陸籍員工可健康發展之組織環境，非一味以薪資成本低廉為最大考量，方可在此一高度競爭的市場中，創造組織未來更高之服務價值與堅實之競爭利基。

#### 二、徵選適合派駐大陸之台籍管理者

大陸雖與台灣同文同種，但因社會背景的不同，而在工作價值觀上有很大的差異，台籍管理者在與陸籍員工之相處上，會因為認知之落差，而產生不必要的衝突與誤解，此無益於工作執行，因此，

台籍管理者本身之特質與能力是否能夠對大陸地區的管理實務積極應變，便為企業在選任派駐大陸人選之重要評估要素。由本研究發現，台籍管理者管理績效的良莠在於栽培後進的心胸是否够開闊（open-minded）、能否調整其心態誠心接受陸籍員工、以較大的耐心教導與激勵陸籍員工、在實務經驗與專業知識上，能否獨當一面，以處理當地複雜及多變之工作、是否具備宏觀之視野及自我期許，不以埋首於瑣碎事務處理為要、是否能以積極的態度栽培與拔擢優秀之陸籍員工等。

是故，優秀台籍管理者的基本條件除了必要之品德操行外，需熟悉母公司之運作流程，心胸開闊；具備堅強獨立與耐心之性格；以及專業、積極與宏觀之視野等。

### 三、用心栽培與支持台籍管理者

選任適合之台籍管理者後，派任前需落實對其完整之跨文化訓練，以加速其適應大陸當地之管理。並暢港台籍管理者與母公司高階及各相關人員之溝通管道，對其管理工作給予支持與肯定，並不斷提供其受訓機會，提升其管理能力與視野，以增加其栽培陸籍員工之信心、決心與能力。如此一來，台籍管理者將不再將管理人才當地化之策略當作洪水猛獸，予以積極或消極的抵抗。而能正向積極地進行培育陸籍員工與自我能力提升之要務。

### 四、正視陸籍員工不良工作價值觀與態度之問題

陸籍員工之弱勢，同時也最為台籍管理者所詬病之處便為其工作價值觀與工作態度不佳，此已造成台籍管理者於管理上之一大窒

礙，因此，組織需利用面試對應徵人員，嚴加把關。對於已在組織內工作之陸籍員工，應透過台籍管理者之行為示範，以為陸籍員工之優良楷模。藉由標準工作流程之明確建立，配合賞罰制度之落實，此外，應加強各種工作價值觀之教育訓練課程，以逐步端正陸籍員工不良之工作習氣。

## 五、建立因地制宜之人資制度

面對陸籍員工教育與專業程度提高，勞動成本的日益上升，大陸當局勞動法令之執行漸趨嚴格，以及赴大陸投資之他國競爭者日益增加，大陸台商若思於當地戮力經營，應設法確立組織核心職位及保有核心人才，針對當地環境與員工特色加以調適，以長期的眼光建立起完整具台灣化、中國式的人力資源發展制度，不但要增加組織對優秀人才之吸引力，也須兼顧組織長期發展之平衡性。

## 六、提供完善公平之激勵與升遷管道

大陸台商應擬訂並積極闡明企業未來發展之遠景，以使得陸籍員工對企業未來之發展深具信心，而能認真執著於工作崗位；且鼓勵台籍管理者培育陸籍員工之過程中，運用各種管理方式，突顯陸籍員工之工作優勢，消弭陸籍員工原有之阻礙與弱勢條件；並對陸籍員工適才適用，提供公平之升遷機會，使陸籍員工之生涯發展與組織發展一致，而提升其對組織之認同與貢獻。

### 貳、對台籍管理者之建議

#### 一、人性化管理為要

相對於早期台商普遍以「軍事化管理」的模式管理陸籍員工，

本研究結果為，華東地區之台籍管理者多以透明與人性化的方式管理陸籍員工，他們會藉由明文規定來約束員工，也透過許多非正式的溝通管道來勉勵與教導員工，採用目標設定與管理的激勵方式，耐心調整陸籍員工之固有不良工作心態。提供陸籍員工教育訓練與升遷發展之機會，而獲得陸籍員工之工作承諾，並提升其工作績效。因此，人性化之方式才是傑出管理之關鍵。

## 二、應重視組織文化之傳承

台籍管理者應自許為組織文化之傳承者，為有效澄清公司之遠景及目標扮演關鍵角色，必須在母公司與陸籍員工之間，建立起一道堅實的溝通橋樑，協助陸籍員工，使其潛移默化中受組織文化之薰陶，增強其對組織之向心力，並由此建立正確之工作規範，以改善其固有之不良工作價值觀與態度，使得大陸子公司之當地化管理更為順暢。

## 三、於面試時嚴加把關，以徵選適合於組織內工作之陸籍員工

本研究發現，大陸台商認為，優秀之員工必須具備許多職能要件，但是多數陸籍員工卻因社會環境之影響，常有深深困擾台籍管理者，且不易改善之職能劣勢，例如本位主義重，愛爭功諉過等特質。因此，建議台籍管理者於面試遴選陸籍人員時，應嚴加把關，例如以應屆易受塑造的畢業生為主，明察暗訪應徵者過去背景與工作狀況等，利用許多當地之面試要訣替組織找尋適合之陸籍人才。

#### 四、台籍管理者應加強自身之專業與管理優勢

管理人才大陸當地化的結果，長期奮鬥的台籍管理者逐漸面臨更競爭、更艱辛的處境。台籍管理幹部應思索如何讓自身更具競爭優勢。首先應作心態之調整，以及加強心理建設，正視未來可能面臨之危機與挑戰。要保持強烈的企圖心和學習慾望，進而培養自身專業能力、領導能力等，把握現有之管理競爭優勢，將過往之工作經驗自我累積為深具價值的管理職能，自我期許有更宏觀之視野，提高自身之定位，拓展管理格局，必能創造派外職涯之許多工作成就。

#### 五、台籍管理者應暢通與陸籍員工之溝通管道

台籍管理者面臨之管理問題，肇因之一便為其與陸籍員工之間溝通出現阻礙，台籍管理者應盡量摒棄對陸籍員工先入為主之不良觀感，改變對其之心態，以誠心對待員工並輔以明確規範，認真傾聽陸籍員工的需求，暢通與陸籍員工之溝通管道，以隨時掌握最新之工作狀況，並能做預應式之有效管理。

#### 六、正向且積極地培育陸籍員工

台籍管理者不應一味將陸籍員工當作工作上之競爭對手，相反的，台籍管理者應努力培育優秀且適合組織之管理人才，並以為自己之接班人，將基礎管理工作授權給陸籍員工，善用陸籍員工之當地優勢，才有更多之時間與機會培養自身之專業與管理職能，而個人也能因陸籍員工之堅實管理後盾而順利地更高階之管理工作邁進。

## 參、對陸籍幹部之建議

### 一、積極與台籍管理者溝通

陸籍員工與台籍管理者因文化背景之不同，認知差異所產生之溝通不良情形，因此，陸籍員工應認知此項工作弱勢，主動與台籍管理者建立溝通互信之基礎。

### 二、摒除不良之工作習性

在大陸地區之台籍或其他國籍管理者普遍認為陸籍幹部之本位主義過重，且容易爭功諉過，因此，陸籍幹部為加強自己在工作職場之競爭力，應調整心態，設法改善與剔除這些不良之工作態度，勇於承擔個人需負之工作責任，提升溝通協調之能力，以免於許多無謂之困擾與爭端，確保日常工作之順利運作。

### 三、積極培養良好之工作職能

目前大陸地區是個快速開發之地，陸籍幹部若有優異之職能條件，多數都能有不錯之升遷發展機會。因此，陸籍幹部應有此種高度之自我期許，嚴格要求自身之工作表現，培養良好之工作態度與團隊合作之精神，配合組織之管理制度，積極達成組織要求工作之目標，認真執著於工作崗位，不怕挫折與增加工作執行之細膩度，如此持之以恆，假以時日，將為不可多得之管理良才。

### 四、加強自身專業與語言能力

本研究發現，許多陸籍幹部之語言能力，較為不足，但因為大陸當地之工作職場需要使用外語之機會越來越多，且因應未來往更高之職位發展之需求，應認真充實自身之外語能力。在專業方面，

陸籍幹部必須培養學習的熱忱，不斷自我提升個人能力。並善加利用自身之當地優勢，協助組織執行當地工作，以提高員工個人在組織內之價值與地位。

#### 肆、對後續研究之建議

本研究為大陸台商陸籍幹部升遷影響因素之初探性研究，因此針對陸籍員工升遷議題，研究者提出以下建議供未來研究者作參考。

##### 一、針對不同部門之陸籍幹部做研究，加深探討對象之研究深度

本研究所探討之陸籍幹部包含了生管、品管、人資、財務、工程部與安全衛生管理部門。但因為本研究僅探討不同部門的員工，升遷速度與獲升遷機會不一樣，尚未討論到影響同一部門內之陸籍員工升遷之主要因素為何。因此，建議未來研究者可針對此加強研究之縱深，所得陸籍員工之升遷模式將更趨於完善。

##### 二、以量化方式，比較升遷影響因素之差異性

本研究主要以立意選取研究個案，以質化方式探討影響上海與昆山地區七家電子電器製造業、金屬基本與金屬製品業台商公司陸籍幹部於組織內升遷之重要因素，為初步之探索性研究，因此建議未來研究者以量化研究之方式，探討這些升遷影響因素在不同產業或不同地區之差異性。