

## 第二章 文獻探討

本章共分四節，分別為大陸台商幹部當地化、升遷相關研究、台籍管理者於培育陸籍幹部所扮演之角色以及員工之管理職能。

### 第一節 大陸台商幹部當地化

#### 壹、大陸台商幹部當地化之原因

潘光深（1987）的研究指出，跨國投資之企業主往往會隨者海外子公司投資年限的增長，而在投資當地尋找具有豐富專業知識及領導能力，且又可以直接跟母公司溝通的人才來取代外派幹部。這點與 Nakiye（1990）的研究發現，跨國企業海外子公司的經營時間越長，任用當地員工為管理幹部的比例越高相佐證。此外，Nakiya（1990）亦發現，海外子公司組織的規模越小，任用當地員工為管理幹部的比例就越高。

Kobrin（1988）指出，跨國企業海外子公司任用當地員工的主要考量因素除了降低母公司外派人員的成本外，也考量當地員工對於當地的市場特性較瞭解，管理以及與當地其他員工溝通之能力較佳。母公司外派之管理者可能因為文化的差異而無法激勵與管理當地員工，或在母公司適用的領導方式不一定能夠完全適合當地。

斐平（1992）認為，跨國企業海外子公司任用當地幹部，主要之原因為：

1. 當地幹部沒有語言障礙，熟悉當地的經營環境，且能夠明瞭適合當地的管理型態。
2. 所負擔之成本較低。
3. 因能提供當地員工升遷以及實現自我的機會，而激勵其工作

的熱忱與向心力。

4. 可降低當地員工民族意識之衝突。

而另一方面，海外子公司任用當地幹部之缺點為：

1. 當地幹部對於母公司的整體目標、策略與管理程序等缺乏完整性的認識，不利於企業對子公司的有效掌控。
2. 當地幹部與母公司聯繫較少，易缺乏忠誠度。
3. 減少母公司人員外派海外學習歷練的機會。
4. 當地幹部易具有民族情節，當發生利益衝突時，容易偏袒當地的員工或決策。

黃秀萍（1996）的研究中也談到，跨國企業海外子公司傾向採用當地化任用政策的原因有四：

1. 為外派人員之薪資費用過高，往往遠高於母公司同職等或子公司同職等當地之員工的薪資，公司的成本負擔較為沉重。
2. 海外子公司當地員工較了解當地之人情、商情與國情，且易與當地員工溝通而減少經營管理上的困擾。
3. 海外子公司在企業經營上，基於考慮管理之連續性（continuity），而不願執行外派政策以免造成管理中斷之情形發生。
4. 由於當地政府或法規的限制，公司被迫雇用當地員工。

陳正中（1997）亦談到跨國企業之競爭策略，會影響海外子公司管理幹部當地化之程度。採「低成本」競爭策略者，為減少外派之高昂成本，會以當地員工為任用考量；採「專門化」競爭策略者，因為是針對特定目標採低成本與差異化之組合，為要顧及差異化結果可能會造成子公司失控，故公司會對其加強控制，因此其當地化程度會低於採低成本策略者。

針對大陸台商幹部當地化，馬淑儀（1997）認為，台商所生產的產品特性與其大陸子公司的基本特性也會影響其任用陸籍幹部。倘若台商著重於消費性產品的市場，則往往會看重當地市場專家的意見（王泰允，1995），因為他們對當地市場的消費特性與市場偏好較瞭解且能正確掌握；若產品之業務活動是以當地市場為主，則為了進入當地市場，增加當地之市場佔有率，自然以陸籍員工負責該地的業務為佳。而另一方面，當產品技術趨向專業機密形式等，或產品是以外銷為主要的業務市場，則以台籍母公司之管理者處理當地業務較為有利。

吳建隆（1996）的研究發現，廣州地區之受訪台商，皆認為台籍外派幹部的人事管理成本過高，少則 40 倍、多則可達 400 倍（母公司外派幹部總薪資與全部陸籍員工總薪資之比例）；蕭新永（2001）的研究中調查，台商外派一位台籍管理者，其成本為陸籍員工 50 人的費用，可見，台商外派台籍管理者的薪資形成企業經營成本的一大負擔。再加上近年大陸人民有強烈求知慾、想擁有管理權的自覺及教育水準皆提高、員工薪資成本相對較低、陸籍幹部和陸籍員工因文化背景相近較易溝通等因素下，大陸台商培訓陸籍幹部已有其必要性（謝佳玲，1997）。許多台商已積極推動幹部當地化以降低人力資源之成本。

目前大陸地區管理人才普遍不足，為台外商遭遇的主要人力資源問題，站在追求大陸台商永續經營的長期觀點上，仍以培養陸籍幹部，施予其各種管理教育的訓練，推動管理幹部與企業經營的當地化為首要之解決方式（陳家聲，2002）。

由以上學者的相關研究可以發現，大陸台商想在優勢條件逐漸喪失的情形下，仍然大舉任用台籍外派幹部已非有利之計。因此，

推行幹部當地化並建立適合當地特性的人力資源管理制度，培訓陸籍員工為幹部，才是台商在大陸永續生存發展的利基。

## 貳、大陸台商幹部當地化之現況

呂錦龍(1994)的研究指出，大陸台商的幹部任用政策，有 40.7% 的台商會「初期任用台籍管理者一段時間後則盡量用陸籍員工」；而儘可能任用陸籍員工者，亦佔 30.5%，顯示大陸台商對幹部的任用策略已採當地化之準備。

白佳振(1996)的研究中，針對台灣食品業、電子業共八家廠商，研究大陸子公司不同的市場變化階段、產品特性、業務活動與當地之關聯性、管理型態、子公司所有權型態、子公司規模大小與投資年數、對高階管理者任用策略的影響，發現結果如下：

1. 因八家受訪廠商大陸子公司的市場變化均屬初期國外製造階段，台籍高階管理者之比例仍高。
2. 大陸子公司之產品特性屬工業性產品者，任用台籍員工為高階管理者的比例，會高於產品特性屬消費性產品者。
3. 若大陸子公司之業務活動與當地關聯性較高，則任用台籍員工為子公司高階管理者的比例，會低於關聯性較低者。
4. 台灣母公司對大陸子公司管理型態屬分權者，任用台籍員工為子公司高階管理者的比例，會低於集權者。
5. 大陸子公司所有權型態屬合資者，任用台籍員工為子公司高階管理者的比例，會低於獨資者。

由以上研究，可知跨國企業對海外子公司之人力資源管理策略大致可分為「以母公司為主」及「當地化」兩種，其策略的決定因素則相當多種，但大陸台商之人力資源管理活動，因企業型態的差

異，其人力資源策略會有其相關因應之道。

早期台灣企業到大陸投資時，為了改變陸籍員工吃大鍋飯的心理，常透過嚴厲的軍事化管理方式來改變員工工作不積極、缺乏團隊精神、沒有時間與成本觀念等現象，然而也因管理方式缺乏人性化而時聞陸籍員工集體罷工與暴動的情形。因此就短期而言，軍事化管理或許可行，但長期採用這種高壓政策易生事端，因過於強調軍事化管理，員工為了高薪或可勉強忍受，但他們畢竟有其自由思考之意志與自尊，時間一久此種管理方式之弊端必現，而其後果往往極具破壞性。是故，如何於軍事化管理與人性化管理間，取得平衡，是值得台籍管理者思索之問題（王泰允，1997）。

吳坤成（2001）認為，由陸籍員工的需求與價值觀中，可看出他們一方面汲汲於爭取個人在獎賞、升遷等報酬，但是在觀念中又普遍存在者平均主義的陰影，對於未來的不確定性懷有高度的不安全感。因此大陸台商必須規劃許多訓練、福利與激勵措施，才能讓陸籍員工更認同於組織。而事實上，獎賞、賦予榮譽等方式對陸籍員工有極大之激勵作用（江惠翎，1999）。

根據袁敬棠（1994）之研究，其認為大陸台商可針對陸籍員工的價值觀，研擬出不同的當地化管理方式，並建立如下的當地化策略：

1. 各種管理規則的訂定，強調制度至上的重要觀念。
2. 訂定職位說明書及工作執掌要領標準書，同時確立責任與權力的歸屬。
3. 專責的人事教育訓練單位，有計畫培訓功能性部門的專門技術。
4. 績效考核與人事制度結合，確立有效的教育訓練及管理制

度。

#### 5. 薪資結構中強調高績效且年資與工資相互結合。

江惠翎（1999）認為台商必須規劃許多訓練及激勵措施，才能讓陸籍員工更有效率，事實上獎賞、賦予榮譽等方式對陸籍員工有很大的激勵作用。

陳家聲（2002）也提到，人人皆有追求自我實現的需要。大陸台商應創造一個充滿前瞻性的工作環境，以吸引優秀的陸籍員工。有許多年輕的陸籍員工，願意放棄國營事業的鐵飯碗，來到台外商企業工作，主要是因為可以得到良好的教育訓練，發揮個人所長，若工作表現良好，亦可快速地獲得升遷機會。

鑒於目前大陸台商在人力資源管理部分所遭遇的問題，高長等人（1995）、蕭新永（2001）與林坤龍（2002）即建議未來在管理幹部訓練部分，台商應進行管理和工作價值觀等相關之訓練，而對一般員工培訓正常之職場價值觀和企業經營理念，發展遠景及內部管理規章，讓員工具有一般法律常識以減少無謂的勞動爭議。

趙必孝（1998）以 100 家赴大陸投資的台商為研究對象，探討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，因為任用政策當地化之策略，較能發展當地人才，使當地人才升遷管道暢通，進而提升其工作士氣，與降低其離職率。但研究結果卻也顯示「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，因此使公司的營業成長有所阻礙。

#### 參、小結

影響大陸台商經營績效良窳的因素很多，但其中基本的決定因

素除了員工能力素質與作為的表現，與企業對於當地人力資源發展策略之所抱持態度與實際作法亦決定了，當地經營績效之成敗。大陸台商必須要思考如何吸引當地優秀的人才，使陸籍幹部之職涯發展能與組織發展同步契合，並塑造一個使員工能使發展才能之環境，使其發揮最大的潛力長期為公司效命，大陸當地之人力資源發展應如何規劃與執行，為大陸台商需審慎思量之處。

## 第二節 升遷相關研究

有效之人力資源管理與發展，是企業之主要競爭優勢，而其中，升遷為最能激勵員工之重要活動之一。升遷意指員工在組織中職責以及職位之提高，若公司具有健全合理的升遷制度，則不但在職位出缺時，能協助組織拔擢優秀人才，達成組織使命，且對組織員工更有激勵之效用，使其感受到能力有機會被肯定，進而提高其工作士氣，促進組織整體績效。

### 壹、升遷對員工及組織的意義

升遷對組織及獲升遷者皆具有重要意義，對員工而言，不僅代表薪資報酬之增加，事業成就和社會地位之提升，同時亦意涵對過去工作的肯定及未來發展的希望，是員工職涯之重要激勵因子，促使其願意對組織與工作有更多的投入。

在人力資源觀點下，升遷對組織而言，是組織內人力流動型態之一，藉此使組織能在每個職位或職務上獲致和維持適合人力，並且由因事擇人的充分配合，實現組織各項功能目標(陳金貴,1996)，這才是組織需要甄選出適合人選擔任職務之所在。

升遷屬於人力規劃之一環，理想的升遷制度，要能提振員工士氣及達成組織的目標。升遷制度必須能適當地運用組織內所有員工，進而同時極大化組織績效與個人滿足感。因此如何依據人力需求，規劃一套完整的升遷制度，使組織達「求才、用才、留才」的目的，並提高員工之工作中貢獻度及成就感，是理想的升遷制度所應考量的。



## 貳、升遷之激勵理論

升遷制度不但可提供員工在組織中的升遷機會，使得員工在組織中可以得到向上提升的機會，同時薪資報酬也會增加，因此，良好的升遷制度對員工為一重要之工作動機，能促使員工在組織中努力工作，改進工作績效，達成組織目標，這種情形正符合激勵理論的運作。

歷年研究激勵管理的學者，多從成員行為的原因及行動的理由著手（江岷欽，1984）。他們主張行為的動力乃是個體內在的心理狀態，人類因匱乏而產生需求（Needs），為了滿足需求而產生行為。因此，人類的行為是目標取向（Goal-Oriented）的（許道然，1983）。

而人類在追求需要滿足的過程中，又受到本身的期望、偏好和價值觀念的影響。這一派從內在心理狀態來探討成員行為原因者，稱為認知途徑（Cognitive Approach）的激勵理論（許道然，1983），它的重點有二：

1. 激發成員行為的因素是什麼（What Motivates People）。
2. 成員如何選擇特定的行為模式完成工作目標（How Motivation Occurs）。

前者在探討引起行為的內容，故又稱為內容理論（Content Theory），著名的內容理論包括 Maslow（1943）的需求層次理論、McClelland（1962）的成就動機理論、Herzberg（1966）的二因素理論、Alderfer（1972）的ERG 理論等。

後者則試圖詮釋成員如何選擇工作行為以及選擇之過程，所以也稱為過程理論（Process Theory），廣為人知的過程理論包括 Adams（1976）的公平理論（Equity Theory）、Vroom（1964）的期望理論（Expectancy Theory）。

以上這些理論或強調瞭解成員的需要，予以滿足即能誘發其工作動機；或側重行為的啟動、指引與持續，所以皆以個人內在心理過程為研究對象，例如態度、知覺、驅力及期望。

但是，個體的內在心理是隱晦善變的，只能從個體的外顯行為才能判斷激勵的效果。於是有些學者主張激勵管理應從可觀察的行為著手，一則可以掙脫內在動機無法觀察的限制，二則可以避免主觀地謬誤臆測成員的內在心理。

Skinner (1971) 的操作制約 (Operant Conditioning) 學說遂被借用，經融合其他學習理論的精華後，乃發展成行為改變途徑 (Behavior Modification Approach)。行為改變途徑是從行為主義 (Behaviorism) 中的操作制約理論衍生出來的一種改變行為、塑造行為及控制行為的技術，其中心論點為「人類行為乃是其後果的函數」，亦即：

一項行為的發生，若能帶來正面後果 (酬賞)，其重覆出現的機率甚高；若行為會導致負面的後果 (懲罰)，則不易重覆出現。

適度安排酬賞，即可能左右人們的行為。也就是說，行為是由後果來決定。茲就激勵理論的三種主要的類型，即內容理論、過程理論及增強理論。分述如表 2-1 所示。

表 2-1 相關激勵理論

型態 (Type)	特質 (Characteristics)	理論 (Theories)	管理實例 (Managerial Examples)
內容 (Content)	注意引起、產生或引發激勵行為的因素	需求層次理論 成就動機理論 雙因子理論 ERG 理論	以滿足員工金錢、地位與成就需求來激勵下屬
過程 (Process)	不僅注意引起行為的因素，同時也注意到行為方式的程序、方向或選擇	期望理論 公平理論	由明瞭員工對工作的投入、績效、標準、與報酬的知覺來達成激勵
增強 (Reinforce ment)	注意到能增加期望行為重複與減少非期望行為重複的可能因素	強化理論	藉著獎勵期望行為來激勵

資料來源：李靜（1996）

大陸台商陸籍員工最感切身而聚焦者，乃在升遷管道是否公平（黃泉源，2002）。大陸台商之主管功能，主要為採取各種適當方法，以有效激勵陸籍幹部之工作潛能及工作士氣。所以在實施相關管理政策時，最好能深入了解各類激勵理論並加以靈活運用，才能達到預期之激勵功能。

#### 參、升遷制度之相關研究

升遷制度如同比賽規則，應讓員工在同一規範下公平競爭，使能者出頭，賢者受到重用。

在過去，對升遷理論之探討，有的研究是以內部勞動力市場的

觀點去探討，結果建議某一特定的升遷制度是可用於所有的組織（Doeringer & Piore, 1971； Pfeffer & Cohen, 1984）；而有的研究則是站在普遍化的觀點去檢測影響一組織升遷制度的因素與效果（Swinyard & Bond, 1980； Anderson、Milkovich, & Tsui, 1981； Friendman, 1986； Ferris、Buckley & Allen, 1992； Allen, 1997）。其中，Ferris et al.（1992）針對升遷制度提出一個較廣泛的模式，該模式提出了一些會影響一組織升遷制度的前因與後果。該模式可作為是探討升遷制度的一個範型（Paradigm），此有助於往後實証上的研究。

在 Ferris et al.（1992）及 Allen（1997）等的研究中，均將一些環境因素如為了確保公平就業機會（Equal Employment Opportunity；簡稱 EEO）的確實行動內所規定的相關法律因素納入研究。由於環境因素（包括政治、法律、經濟、社會等大環境與供應商、市場與競爭狀況等產業環境）是組織本身較無法去加以掌控的外界因素，而且大環境的環境因素（如我國的勞基法）對不同的產業或企業影響差異不大。因此，本研究之研究焦點乃集中在組織本身能自己去加以掌控的組織特性、工作因素及員工個人因素。

#### 一、組織因素方面

一組織的正式化及集權化程度不同時，其升遷政策亦會受影響（Dimick, 1978）。若有較正式化的升遷政策，則員工會較瞭解整個升遷的狀況，此有助於管理者的用人決策（Stumpf & London, 1981）。另外，Allen（1997）的研究發現組織結構的變數（包括正式化、集權化、複雜化）對升遷制度在統計上無顯著的影響。在組織的規模大小上，Grusky（1961）及 Kriesberg（1967）研究發現，規模大小與升遷的頻率有正相關，但 Gordon 和 Becker（1964）

及 Allen (1997) 卻發現兩者並無直接的相關。另外，規模愈大的組織其升遷會較有制度 (Pfeffer & Cohen, 1984)。

## 二、工作因素方面

此乃關員工在組織內的權責及資格條件。根據 Friedman (1986) 的看法，認為工作的特性會影響員工在組織內之遷調速度。而具有有效的「人/事」配合之升遷制度將會影響該制度的成敗 (Stumpf & London, 1981)。

## 三、個人因素方面

有學者發現員工年齡與升遷呈反向關係 (Elliott, 1966) 或沒有關係 (Dalton, 1951) 或有正向關係 (Jennings, 1967; Moore、Miller & Fossum, 1974) 亦眾說紛紜。但在教育程度上，大多數研究均支持教育程度對個人的升遷是非常重要的因素 (Dalton, 1951; Moore et al., 1974; Mills, 1985; Allen, 1997); 亦有學者認為升遷的基本條件不外乎為學歷與經歷兩項，學歷愈高、經歷愈豐富的人其升遷的機會愈高 (Rosenbaum, 1990; Becker, 1993)。就性別而言，男性在升遷上比女性更為有利 (Allen, 1972; Grimm & Stern, 1974; Kanter, 1977)，也有學者提到女性在以男性為主的組織中，因為性別角色的刻板印象，會知覺到較少的升遷機會 (Rosen & Jerdee, 1974)。而年資不論在管理職位或藍領職位上的遷調亦是相對重要的考量 (Dalton, 1951; Gitelman, 1966)。員工是否是某非正式群體或宗教的成員亦會影響升遷 (Dalton, 1951; Pellegrin & Coates, 1957)。最後，員工個人的人格特質亦與升遷的偏好有關 (Harlow, 1973)。

#### 肆、小結

升遷的目的，在於「要達到組織目標，必須能適當地運用組織內所有員工，進而同時極大化組織績效與個人滿足感」，研究升遷模式早期以心理途徑較多，近期則採策略途徑觀點來建構升遷理論。總之，升遷制度應從組織策略的層次及員工激勵的層次同時考量，並且求取適當的平衡點，才能達到員工升遷的真正目的。在大陸台商組織內尤然，如果能及早建立一套完善合理以及平衡之升遷制度，自有利於延攬更多優秀人才投身組織中，為其謀取最大利益。

### 第三節 大陸台商台籍管理者之角色

#### 壹、管理者之角色

管理者的角色應如何定義，過去學者討論甚多，陳定國（1981）認為，管理者是組織活動之核心。泛指組織結構下，位居某一特定職位，並有下屬供其指揮之主管人員（Managerial People）或上司（Supervisor）。Quinn 和 Camerson（1988）研究管理者的角色，提出八項主要角色，即輔導者、導師、革新者、代理人、指導者、生產者、協調者、監督者等。

Mintzberg（1973）認為，管理者具有至少 10 種角色，並可歸納為人際角色、資訊角色、及決策性角色，並從規劃、組織、領導及控制等管理功能的角度，探討管理者應具有之技能。

#### 一、人際關係角色（Inter-Personal Role）

1. 形象人物（Figurehead）：管理者因職務和地位的關係，具有組織或單位的代表頭銜，經常要參加各種宴會、接見重要訪客和簽署文件等等。
2. 領導者（Leadership）：管理者需要扮演一位領導者，給下屬明確的目標，激勵員工士氣，培養下屬的工作，消除下屬間的摩擦。
3. 連絡者（Liason）：管理工作不僅要協調下屬的工作，尚須和外界建立人際關係，保持良好的溝通管道。

#### 三、資訊角色（Information Role）

1. 偵察者（Monitor）：管理者要掌握周圍環境動態及其變化，藉由不斷的和長官、下屬及外界接觸蒐集與組織有關的資訊，使管理者覺察其所處的環境。

2. 傳達者 (Disseminator)：管理者必須將由連絡與偵察所得到的消息，傳達給主管或下屬知道。一方面與下屬分享資訊，一方面要採取必要的配合措施或解決對策。
3. 發言者 (Spokesperson)：管理者因職務的關係，常常要代表組織對外發言，將組織的計畫、政策或績效讓外界知道。

### 三、決策角色 (Decision Making Role)

1. 企業家 (Entrepreneur)：管理者必須以企業家的精神，隨時為組織尋找機會，並且創造帶動改革的計畫，促使組織進步發展。
2. 問題處理者 (Disturbance Handlers)：當組織面臨重大問題或困難時，管理者須負責協調統合的工作，消除組織的困難和危機。
3. 資源分配者 (Resource Allocator)：管理者要負責將組織的資源作最適當的分配，以利組織目標之有效推行。
4. 談判者 (Negotiator)：管理者為求工作之順利推展，常常要和外界關係人作決定性的談判，對於下屬間的爭執，則須扮演仲裁者的角色。

其後的 Huner (1976) 則認為，管理者對上需對更高階主管負責，對下需領導下屬，又需與同階層之主管有工作上互動配合與協調之關係，因此其角色是多重的。

張世其 (1997) 則將管理者角色區分為關心與支持型、創新與冒險型、指導與目標導向型、保守與謹慎型四類。

針對台灣經理人員的職能角色，則有林秀芬 (1990) 在研究中指出，台灣經理人的職能角色應具備六項角色責任，包括有效應用資源、建立經營團隊、塑造企業文化、創作經營範疇、帶引社會潮



流、關懷社會環境。

## 貳、台籍管理者之角色

由於陸籍員工的特殊性，大陸台商台籍管理者因應在管理上的管理策略，有其特殊的態度、方法與風格。吳建隆（1996）的研究中指出，由於文化背景的差異，台籍管理者對陸籍員工的行為很難有效掌握，因此突發狀況比例很高。台籍管理者需花更多心思處理，加上陸籍員工絕大多數住宿廠區，在工作休息之後，若廠區有突發狀況，台籍管理者當然需要加以處理，因此台籍管理者的工作負荷量大。

江惠翎（1999）認為，台籍管理者對陸籍員工有三種管理與培育陸籍員工之模式：軍事化、保姆式與導師式。台籍管理者在不同的管理模式中，有不同的態度、風格與角色。

### 一、軍事化模式中，台籍管理者之角色

在軍事化的模式中，台籍管理者的角色為高級軍官，透果許多制度與罰則來管理陸籍員工，台籍管理者會認為只有透過嚴厲的管理，員工才有較佳之工作績效。

教育訓練比較著重於技術與技能之訓練，忠誠度是現場員工升遷考核的重要依據。採用之防弊措施多為管理幹部之巡視，並且以懲罰的方式警惕員工。辦公室內的業務助理、警衛也是由現場員工擢升，猶如軍中的業務士、安全士官。足夠的升遷機會及升遷時對忠誠度的考量，使得軍事化管理模式維持一定的穩定度（盧鐵吾，2001）。

在軍事化管理模式中，台籍管理者的角色，近於鄭伯璜（1995）在談到華人家長式三種領導模式中，第一種領導模式「威權領導」

(Authoritarianism) 之領導者角色，管理者與下屬之間為明顯上對下之關係，呈現出上尊下卑的情形，管理者強調其權威是絕對的，不容挑戰，對下屬作嚴密的控制，而且要求下屬毫不保留的服從。

## 二、褓母式模式中，台籍管理者之角色

在褓母式的模式中，顧名思義，台籍管理者的角色就形同一位褓母，台籍管理者會涉入陸籍員工之大小事務包括生活與心理層面，因此，台籍管理者與大陸員工的相處比較親近。在激勵方面，褓母式管理偏向於用榮譽感與利益並行。而員工的目標會傾向於與台籍管理者有更好的關係，陸籍員工認為與台籍管理者關係較好者會得到較多之權力。

吳建隆（1996）亦提及，大陸台商在教育陸籍員工時，不僅限於工作方面，從生活起居、打招呼、守法觀念及應對進退各方面，教育訓練就如同小學老師在教導小學生國民生活禮儀相關課程。所以此管理類型對於教育訓練則為採取全方位之訓練模式，巨細靡遺的教導，包含打電話、接電話的方式與工作該有的心態等。

## 三、導師式模式中，管理者之角色

在導師式的模式中，台籍管理者對陸籍員工之角色，就如同導師對待學生一樣，他們會藉由一些規定來約束員工，也用許多非正式的溝通來勉勵與教導員工，提供員工許多教育訓練機會，不過於涉入員工之非公務相關生活，與員工的相處關係是傾向於上司指導下屬且互相尊重之關係。

此類型的管理者會採取目標管理的方式，給予員工較多的授權以激勵員工，卻也會在作業程序上訂定防弊措施。在教育訓練方面，比其他兩種管理模式更加的重視企業文化的傳承。並且台籍管理者會以身作則帶領員工、影響員工。台籍管理者必須在母公司待過一

段時間之後，受到了公司企業文化的薰陶，他們才能也將企業文化潛移默化到大陸子公司，也運用這些企業文化使員工的心態能夠受影響而調整，使員工對企業有更多的向心力。

以上三種管理模式並非完全區隔，且台籍管理者在實務上，也會針對陸籍員工之工作層次來調整自身之管理角色（江惠翎，1999）。

### 參、小結

本節首先探討管理者之角色，再深入了解大陸台商台籍管理者之角色，管理者在組織結構中，為核心之人物，影響組織發展之方向與成效，在管理之過程中，管理者因應職務與環境需求，適時適地扮演各種管理角色，執行各種管理功能，以引領員工達致組織目標。也因此，無法將管理者僅納於單一角色之扮演。而大陸台商台籍管理者，亦須因應當地環境與陸籍員工之特殊性，發展出獨特之管理策略與角色，而發揮良好之管理效能。

## 第四節 員工之管理職能

### 壹、職能之定義與內涵

職能 (Competency) 源自於拉丁文，原為適切 (Suitable) 之意 (Nordhaug, 1993)。最早由美國哈佛大學教授 McClelland (1973) 所提，認為傳統的智力測驗無法預測和反應工作績效，因此他使用職能的概念來做為預測工作績效的工具，職能自此便開始從「人格特質」領域廣由學者研究。

當心理學、社會學發展成熟，管理學逐漸形成，職能在管理學的領域中，則由學者定義為對工作績效有影響的相關能力特質 (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Fagan, 1984; Hornby & Thomas, 1989; Woodruffe, 1991)。

相關學者對職能的定義甚多，Parry (2000) 對職能的說法，乃指影響特定工作表現的知識、態度和技術。

Knowles (1970) 提出，職能為執行特定職務之功能要求或工作任務所包含的必需知識、個人價值、技能及態度。

McLagan (1980) 認為職能是，足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。

較為不同的看法由 Everts (1979) 為職能的定義加入學習的概念，其指出職能乃為學習者在預期成果表現的程度上所展現出的知識、技能、情意上的行為或判斷力。

Raelin 和 Cooledge (1995) 強調職能不可忽略創造力、敏感性和直覺等，不容易察覺到的個人特質，他們並提出「學習再學習」的概念，亦即職能若不能持續提升和熟悉，將很快失去其效能和價值。

Gay、Salaman 和 Rees (1996) 認為職能是個人可觀察的行為，此行為可以讓人勝任工作。它同時包含了可以表現出良好績效的能力與想要表現出良好績效的欲望。

Mansfield (1996) 認為職能是精確、技巧與特性行為之描述，員工必須依此進修，才能勝任工作，並提升績效表現。

另外，Boyatzis (1982) 利用八年時間，研究 12 家公司和組織的 41 個管理工作，共兩千位管理人員後，定出六大類 21 項可以導致良好管理績效的職能。茲將其所包含的內容詳述如下：

1. 目標與行動管理

包含的特質有，效率導向、行動力、分析運用概念、判斷力。

2. 領導技能

包含的特質有，自信、口語表達、邏輯思考、概念性思考。

3. 人力資源管理

包含的特質有，運用社會化權力、正向思考、管理團體流程、準確的自我評量。

4. 指揮下屬

包含的特質有，啟發他人、使用單向權力、自發性。

5. 強調他人

包含的特質有，自我控制、認知客觀性、經歷與適應力、關注於親密關係。

6. 專業知識和記憶力

此類包含的特質為記憶和專業知識。

Spencer 和 Spencer (1993) 以冰山模型來解釋職能的項目和特性，其認為職能是人所具有之潛在的基本特質，這些潛在特質影響著工作和職位上之表現績效。並提出職能有五種型態：

### 1. 動機 (Motive)

指一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭。

### 2. 特質 (Trait)

指身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應。

### 3. 自我概念 (Self- Concept)

個人的態度、價值或自我印象。如自信、中心信仰。

### 4. 知識 (Knowledge)

一個人在特定領域中所擁有之專業資訊，而這些資訊使某人能作某事，而非想作某事。

### 5. 技巧 (Skill)

執行特定生理或心智職務的能力，包括了分析性的思考方式與概念性思考。

其將知識和技巧歸類為表面性職能，為較容易透過訓練而獲得，在企業中是員工職能最具成本-效益的價值；而動機與特質則屬於冰山模型的底部，為潛在性職能，相對於表面性職能較難評估或透過訓練加以發展；至於自我概念職能，如態度、價值觀、自信等，Spencer 和 Spencer (1993) 則認為雖然需花費較多時間加以訓練、心理治療及正面發展經驗而發展，但仍舊是可透過後天學習而改變的。

整體而言，從職能的定義到職能的內涵，各學者都認為職能必需和工作績效相連結，並且強調可以導致優異績效的職能，也就是說若要進行員工職務升遷調動之決策時，首先應評估其是否已具備該職務所應有之職能，以預測員工是否能夠適任未來之職務，並在工作職務上獲致成功之表現。

## 貳、員工管理職能之定義與內涵

Klemp (1980) 指出，管理職能 (Management Competency) 乃指管理者有效地、優秀地執行管理職務所須具備之特質。

Miborrow (1988) 認為管理職能為經驗、責任、知識與技能之綜合。它亦指管理者適任的條件；或指管理履行職務的能力。

Quinn、Faerman、Thompson 和 McGrath (1990) 提出管理職能係為管理者執行特定職務或角色所需具備的知識和技能。

Constable (1987) 則認為，管理職能乃管理者為有效地扮演管理角色所運用知識與技能之能力。

不同研究學派之學者對管理職能內涵所持觀點亦有殊異，依據其所強調之重點，主要可分為強調的人格特質之人格特質研究法 (Personality-Trait Approach)；強調個體行為之功能研究法 (Functional Approach)；以及強調的情境因素之情境研究法 (Situation Approach) 三大學派。如表 2-2 所示。

三大研究方法中，功能研究法為管理職能研究的主流 (吳秉恩，1985)；而人格特質研究法作為雖因所發現的人格特質內容複雜，很難真正歸納出，眾所認同成功主管所應具備之因素等缺點，但對於企業人員徵選時的貢獻，亦不容忽視。Macy (1994) 的研究亦顯示，當管理者職級越高時，個人特質的重要程度也越形重要。從 1990 年以後，越多的學者相信，管理職能除了功能研究法之外，人格特質的也是一大考量重點 (Yau & Sculli, 1990)，人格特質對管理效能的影響是不容忽視的。而情境研究法因為考量了管理者整體決策環境，使得實務上必需考量的因素過多而有應用上之困難 (吳秉恩，1985)。

表 2-2 不同研究學派對管理職能內涵之觀點

研究學派	重要學者	主要觀點
人格特質研究 法學派	Stogdill (1948)	領導者應具備七項特質，即身材、外貌、智力、自信心、交際能力、管理能力及活潑精神
	Ghiselli (1971)	成功之管理者具有較佳之監督能力、成就動機、智力、自我實現需要、自信心及果斷力
功能研究法學 派	Katz (1955)	優秀的管理者應具備下述三種技能： 1. 技術性技能 對某項專業事務之了解程度與操作能力 2. 人際性技能 為管理者在群體中，有效建立人際關係、協調以及團隊合作之技能 3. 概念性技能 管理者處理問題時，能以企業整體之觀點考量，了解各種影響因素，認清組織中各種功能之關聯性，並敏銳觀察企業與外界之關係。其主要重點在於經營理念、統合分析及決策能力
情境研究法學 派	Fielder (1967)	強調「領導者與群體關係」、「任務結構」與「領導者職權」等情境因素對管理者領導效能之影響
	House (1971)	提出路徑目標理論，認為管理者的領導行為對於下屬行為中的工作動機、工作滿足、接受領導與否等有影響

資料來源：本研究整理

Ivancevich、Donnelly 和 Gibson (1989) 對管理職能的研究指出，管理者應具有以下六種職能：

1. 技術能力

執行業務時運用之特定知識、技巧、資源的能力。



## 2. 電腦能力

執行任務時能應用電腦軟、硬體的能力。

## 3. 分析能力

以科學方法或技巧問題解決的能力。

## 4. 決策能力

從各項方案中選擇最佳方案的能力。

## 5. 人際關係能力

與人共同工作，溝通與認識他人的能力。

## 6. 溝通能力

透過文字和口語傳達訊息，讓他人了解其表達之意圖，並尋求回饋來確定他人正確了解該意圖。

Sandwith (1993) 基於從培訓管理職能之角度進行探討，並以 Katz (1955) 的三類管理職能為基礎，再將其細分為概念領域、領導領域、人際關係領域、行政領域以及專業領域等五種領域的管理職能，並提出職能領域模型 (Competency Domain Model)，以作為企業規劃與執行管理職能發展方案的參考。茲將此五種領域的管理職能分述如下：

### 1. 概念領域

理解與工作相關之要項的認知能力，如了解組織成員和成員間的角色、工作任務、價值觀等。

### 2. 領導領域

能夠影響組織成員，並引導組織成員達成組織目標之能力，例如以身作則、培養下屬、建立團隊合作等。

### 3. 人際關係領域

與他人有效互動之能力，如聆聽、協調、溝通等。

#### 4. 行政領域

能對組織中有關人力資源和財務方面進行管理，例如人力資源法規、成本效益分析等。

#### 5. 專業領域

指具備所屬部門之工作所需之專業知識與技術能力，例如產品標準與知識、工作流程與方法等。

吳彥輝（2000）將員工管理職能分為八大構面，為概念性技能、人際性技能、領導性技能、行政性技能、專業技能、人格特質、能力特質與動機特質等：

##### 1. 概念性技能

對所處環境之了解與分析情勢的能力。如對企業外在經濟環境和競爭對手資訊之了解，並且能在做決策判斷時，盡量減少個人偏見所造成之影響。

##### 2. 人際性能力

指管理者能有效處理公共關係與外部資源的能力，且能協調人際關係，並能正確解讀別人所表達的訊息等。

##### 3. 領導性能力

能適當的影響團隊成員，和引導個人或團隊達成目標的能力。如有效培養團隊精神、承上起下完成工作任務的能力。

##### 4. 行政性技能

對例行之行政事務，能有效執行的能力。如能有效管理、利用與調配可使用之資源，並能有效設定工作目標與標準。

##### 5. 專業性技能

對所屬部門之工作所需之專業知識與技術應具備的能力。如能運用相關專業工具、設備，以提升工作效率。

## 6. 人格特質

指個人工作的態度，以及面對個人困境的處理能力。如是否具有責任感，或能勇於接受挑戰，和挫折忍受度是否高於一般水準等。

## 7. 能力特質

即管理者對自身體能、適應力等能力之了解。如具有良好之環境適應力、具有克服困難完成任務之能力和具跨部門的工作經驗。

## 8. 動機特質

管理者本身之成就動機、尋求團隊及個人成長之特質。如具有強烈的學習慾望並有強烈企圖心，且能運用自我才能於工作上等。

## 參、小結

由學者之論述，可知不論職能或管理職能皆為藉由界定不同職位之員工所應具備之基本職能項目與內涵，促使組織之人力資源發展能更符合組織發展之需求，並協助員工依此進修與發展以提升員工之工作績效，這與企業向以追求組織績效之極大化為經營目的相符，因此，企業在徵選新人、工作輪調或進行管理職升遷決策時，應針對職缺評估候選人時，亦須針對職務所需，而挑選適當的人選，以達成組織之績效目標。

