

大陸台商薪資福利制度之研究

朱高寧、嚴祖弘

E-mail: 8801541@mail.dyu.edu.tw

摘要

本研究目的是在探討在兩岸經營環境差異之下台商是如何擬定薪資福利制度，主要探討的問題包括：一、台商大陸子公司的薪酬策略為何？其決定影響因素有那些？二、台商大陸子公司之薪酬模式及其薪酬管理重點？三、台商外派人員薪酬策略為何？其影響因素有那些？本研究修正自張火燦(1996a)的薪資模式內薪酬項目為研究項目，以深入訪談方式設計進行蒐集資料，本研究共計訪談廠商二十家。訪談對象為企業主或高階經理人或為制定或執行薪酬政策之相關人員。將訪談各廠商資料按研究所欲探討的問題結構以列表方式歸納比較分析以獲致結論，其結論如下：一、大陸子公司在薪酬策略、薪酬制度大多自母公司移植而來，因此母公司的策略仍為最大的內部影響因素，而投資地區的相關勞動法令則是最大的外部影響因素。現階段仍未有台商企業針對子公司內、外在環境而做子公司的薪酬策略或薪酬制度。二、大陸子公司在薪酬制度的設計，以基本薪資及薪資調整兩個項目為主軸，福利及保險項目依大陸勞動法令辦理，獎金則依各企業政策而定。而上述項目在基本薪資、福利及獎金，受母公司影響較大，其薪酬制度亦移自母公司，保險項目則依各地法令或慣例納入薪酬制度內執行，薪資調整是重點管理項目，每年定期調整是絕對要形成制度執行的。三、外派人員薪酬策略是以鼓勵員工赴大陸就任為主，薪酬就以激勵、休假及照顧眷屬為主要因素進行規劃管理。四、大陸各地區的福利、保險法令的差異性，會造成台商因投資地區的差異，而形成薪資成本的差異。五、台商母公司以成本導向薪酬策略的大陸子公司薪酬有其決定模式(論文本第88頁圖5.1)存在，其決定投資模式是投資地區薪資水準符合母公司的薪酬策略，再進入各項投資可行性評估，若決策決定投資，則依據內、外在薪酬影響因素決定子公司薪酬政策及薪酬管理制度。六、在訪談中派遣人員對「回任」問題感觸良多，且較薪酬需求為高，受訪廠商有回任制度者不多，足見一般企業尚未重視此一問題。

關鍵詞：薪酬；大陸台商

目錄

| | | | |
|---|-----|--------------------------------------|------|
| 目錄封面內頁 簽名頁 授權書..... | iii | 論文摘要..... | v |
| 謝錄..... | vii | 目錄..... | viii |
| 圖目錄..... | x | 表目錄..... | xi |
| 第一章 緒論..... | 1 | 第一節 研究動機..... | 1 |
| 第二節 研究目的及架構..... | 4 | 第二章 文獻探討..... | 9 |
| 第一節 薪酬..... | 9 | 第二節 中共對外資企業勞動報酬法令與政策..... | 18 |
| 第三節 台商派遣人員的薪酬制度..... | 24 | 第三章 研究方法..... | 29 |
| 第一節 研究設計..... | 29 | 第二節 研究對象..... | 30 |
| 第三節 研究工具..... | 30 | 第四節 資料蒐集方法..... | 31 |
| 第五節 資料分析方法..... | 32 | 第四章 研究結果及分析..... | 33 |
| 第一節 受訪廠商基本資料..... | 33 | 第二節 子公司薪酬政策及影響因素..... | 41 |
| 第三節 子公司的薪酬制度及管理..... | 47 | 第四節 派遣人員的薪酬策略與制度..... | 70 |
| 第五章 結論與建議..... | 81 | 第一節 研究限制..... | 81 |
| 第二節 研究結論..... | 82 | 第三節 推演命題..... | 91 |
| 第四節 管理上的意義..... | 101 | 第五節 後續研究的建議..... | 103 |
| 參考文獻..... | 104 | 附錄一 論文研究廠商訪談大綱..... | 110 |
| 圖目錄 圖1.1:研究架構..... | 4 | 圖1.2:研究流程圖..... | 6 |
| 圖1.3:薪酬模式..... | 7 | 圖2.1:薪資範圍類別結構圖..... | 10 |
| 圖2.2:薪酬之模式..... | 14 | 圖2.3:海外派遣者薪資體系..... | 26 |
| 圖5.1:台商大陸子公司的薪酬決定模式..... | 88 | 表目錄 表1.1:經濟部核准(備)台商赴大陸投資概況..... | 2 |
| 表1.2:台商赴大陸投資動機順序..... | 3 | 表2.1: Miles & Snow 經營策略與薪酬策略之配合..... | 12 |
| 表2.2: Schuier & Jackson 競爭策略與薪酬策略之配合..... | 13 | 表2.3: 企業生命週期的經營策略與薪酬策略之配合..... | 13 |
| 表2.4:影響薪資決定因素彙總表..... | 16 | 表2.5:各項保險的基金來源與三資企業的關係彙總表..... | 21 |
| 表2.6:台商派遣人員的薪酬方式..... | 27 | 表2.7:薪酬活動實施程度與重要程度的等次表..... | 28 |
| 表4.1.1:受訪廠商之基本背景資料..... | 34 | 表4.1.2:受訪廠商之基本背景資料..... | 35 |
| 表4.1.3:受訪廠商之基本背景資料..... | 35 | 表4.1.4:受訪廠商之基本背景資料..... | 37 |
| 表4.1.5:受訪廠商之基本背景資料..... | 37 | 表4.2:受訪廠商投資地點統計表..... | 39 |
| 表4.3:受訪廠商產業別統計..... | 39 | 表4.4:受訪廠商赴大陸投資因素彙總 | |

表..... 40 表4.5:受訪廠商母、子公司薪酬政策對照表..... 41 表4.6:薪酬項目影響因素整理彙總
表..... 45 表4.7.1: A廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 47 表4.7.2: B廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集
表..... 48 表4.7.3: C廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 49 表4.7.4: D廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 50
表4.7.5: E廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 51 表4.7.6: F廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 52 表4.7.7: G廠
商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 53 表4.7.8: H廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 54 表4.7.9: I廠商母、子公
司的薪酬管理制度彙集表..... 55 表4.7.10: J廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 56 表4.7.11: K廠商母、子公司的薪酬
管理制度彙集表..... 57 表4.7.12: L廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 58 表4.7.13: M廠商母、子公司的薪酬管理制度
彙集表..... 59 表4.7.14: N廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 60 表4.7.15: O廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集
表..... 61 表4.7.16: P廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 62 表4.7.17: Q廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 63
表4.7.18: R廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 64 表4.7.19: S廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 65 表4.7.20:
T廠商母、子公司的薪酬管理制度彙集表..... 66 表4.8:受訪地區勞動保險、福利法令規定彙集表..... 67 表4.9.1: A廠商派遣
人員薪酬制度現況表..... 70 表4.9.2: B廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 71 表4.9.3: C廠商派遣人員薪酬制度
現況表..... 71 表4.9.4: D廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 71 表4.9.5: E廠商派遣人員薪酬制度現況
表..... 72 表4.9.6: F廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 72 表4.9.7: G廠商派遣人員薪酬制度現況表.....
73 表4.9.8: H廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 73 表4.9.9: I廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 74 表4.9.10: J
廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 74 表4.9.11: K廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 75 表4.9.12: L廠商派遣人員
薪酬制度現況表..... 75 表4.9.13: M廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 75 表4.9.14: N廠商派遣人員薪酬制度現況
表..... 76 表4.9.15: O廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 76 表4.9.16: P廠商派遣人員薪酬制度現況表.....
77 表4.9.17: Q廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 77 表4.9.18: R廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 78 表4.9.19: S
廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 78 表4.9.20: T廠商派遣人員薪酬制度現況表..... 79

參考文獻

- 中文部份 1. 鄧宗儀。(1993)。赴大陸投資之台商其母子公司策略搭配與績效之研究-以食品業為例。國立中興大學企業管理研究所未出版碩士論文。 2. 嚴宗大、李惠琴。(1990)。台商大陸投資及其對台灣產業的影響。台北:中華經濟研究院。 3. 歐陽承新、林昱君和周文賢。(1990)。海峽兩岸經貿互動之預警數量模型及應用。台北:中華經濟研究院。 4. 海峽交流基金會。(1991)。海基會經貿服務工作執行方向調查報告。台北:財團法人海峽交流基金會。 5. 全國總工會。(1992)。中華民國全國工業總會八十年工作報告書。台北:中華民國全國工業總會。 6. 高希均、李誠和林祖嘉。(1992)。台灣突破-兩岸經貿追蹤。台北:下文化出版公司。 7. 高長、吳世英和季聲國。(1995)。台商與外商在大陸投資經驗之調查研究-以製造業為例。台北:中華經濟研究院。 8. 張火燦。(1996 a)。薪酬的相關理論及其模式。人事月刊。85年1月及2月份。台北:人事月刊雜誌社。 9. 高長。(1993)。大陸涉外勞動法規與外資企業之勞工成本。中國大陸研究。第36卷, 第5期。台北:國立政治大學國際關係研究中心。 10. 黃同圳。(1995)。大陸台商人力資源管理。台北:和風出版社。 11. 王鳳生、黃坤祥。(1996)。大陸台商薪資管理策略。兩岸三地人力資源管理的比較與整合。國立中山大學人力資源管理研究所主編。高雄:復文出版社。 12. 李建華、茅靜蘭。(1990)。薪資制度與管理實務。台北:清華管理科學圖書中心。 13. 張火燦。(1996b)。策略性人力資源管理。台北:揚智文化公司。 14. 黃英忠。(1993)。現代人力資源管理。台北:華泰書局。 15. 吳鳳仙。(1995)。政府勞工法規對企業員工福利型態影響之研究-以美資企業為實証研究。中國文化大學勞工研究所未出版碩士論文。 16. 勞動人事部勞動科學研究所編。(1988)。中華人民共和國勞動法規選編。北京:勞動人事出版社。 17. 悅光昭。(1989)。中國的勞動政策和制度。北京:經濟管理出版社。 18. 丁志達編。(1996)。大陸勞動人事管理實務手冊。台北:中華企業管理發展中心。 19. 李唯一。(1991)。中國工資制度。北京:中國勞動出版社。 20. 勞動部培訓司。(1991)。職工社會保險與福利概論。北京:中國勞動出版社。 21. 趙曙明主編。(1997)。國際企業管理。台北:五南圖書出版有限公司。 22. 林彩梅。(1991)。多國籍企業論。台北:五南圖書出版有限公司。 23. 呂錦龍。(1994)。台商赴大陸投資人員派遣制度研究。中國文化大學勞工研究所未出版碩士論文。 24. 白佳振。(1996)。大陸台商企業管理幹部選任及派遣方式之研究-以食品業及電子業為例。淡江大學大陸研究所經濟貿易組未出版碩士論文。 25. 潘朝揚。(1994)。外派人員人力資源管理之研究。大葉大學事業經營研究所未出版碩士論文。 26. 趙必孝。(1996)。台商在大陸跨文化的人力資源管理。兩岸三地人力資源管理的比較與整合。國立中山大學人力資源管理研究所主編。高雄:復文出版社。 27. 高長。(1996)。大陸地區勞動條件剖析:兼與台灣地區比較。兩岸三地人力資源管理的比較與整合。國立中山大學人力資源管理研究所主編。高雄:復文出版社。 28. 黃意舒。(1987)。我國幼稚園課程發展模式-質的分析研究。台灣師範大學家政教育研究所未出版碩士論文。 29. 黃進德。(1994)。人力資源規劃與策略規劃配合之研究。大葉大學事業經營研究所未出版碩士論文。原文引自陳清濱(1994)。企業內基層管理人才訓練課程發展之研究。師範大學工業教育研究所未出版碩士論文。 30. 楊君琦。(1994)。企業國際化歷程與人力資源管理策略關係之研究。台北:輔仁大學管理學研究所未出版碩士論文。 31. 簡明城。(1993)。企業國際化海外派遣人力資源培育之研究。台北;文化大學企業管理研究所未出版碩士論文。 32. 經濟部。(1998)。「兩岸經貿交流現況」。載自經濟部網站www.moea.gov.tw 33. 中國外商投資企業勞動管理專業委員會編。外商投資企業勞動法規彙編。北京:經濟管理出版社。 34. 許惠祐、林貴美編。(1994)。實用兩岸投資法規彙編。台北:海基會。 35. 高長。(1995)。台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究計劃。台北:中華經濟研究院。 英文部分 1. Balkin, D.B. & Gomez-Mejia, L.R.(1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. Strategic Management. 2. Chrudden, Herbert J. & Sherman, Arthur W.(1980). Personnel Management: The Utilization of Human Resources. Ohio: south-western publishing co. 3. D.A. Heenan and H.V. Perlmutter,(1979) Multinational Organization Development

Reading, MA: Addison-Wesley. 4. Dessier, Gray. (1984). Personnel Management. Virginia: Reston Publishing Company. 5. Dyer, Lee. (1988) A Strategic Perspective of HRM. Human Resource Management: Evolving Role & Responsibility. ASPA, BNA Series. 6. French, Wendell L. (1986). Human Resources Management. Boston: Houghton Mifflin Company. 7. Glueck, William F. (1979). Foundations of Personnel. Dallas: Business Publication, Inc. 8. Greenlaw, Paul & Kohl, John P. (1986). Personnel Management: Managing Human Resources. New York: Harper & Row. Publication. 9. Hax, A. (1985) A new competitive weapon: The human resource strategy. Training and Development Journal, 39(5), 77-82. 10. Milkovich & Newman (1990). Compensation 3rd. Homewood, Ill.: BPI Irwin. 11. Monday, R. Wayne. & Noe, Robert M. (1987). Personnel: The Management of Human Resources. Boston: Allyn & Bacon, Inc. 12. Richard D. Robinson. (1984). Internationalization of Business: An Introduction. 台北: 華泰書局翻譯 13. Robbins, S. P. (1978). Personnel: The management of human Resources. N.Y.: Prentice Hill. 14. Miles, R. and Snow, C. (1984). Designing strategic human resources systems. Organizational Dynamics, 13(1), 36-51. 15. Schuier, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. The Academy of Management Executive, 1(3), 207-219. 16. Smith, E. (1982). Strategic business planning and human resources: Part I Personnel Journal, 61(9), 606-610.