

# 台商大陸籍員工人力資源管理認知公平性對組織承諾影響之探討

徐欣冬、劉家駒

E-mail: 9223094@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

企業對外投資，即是邁向國際化的經營，在對外投資之前，公司除了規劃投資地點、所生產的產品、所需之機器設備、更包含了人力運用之規劃，所以從投資前的規劃、設廠，到子公司當地人力之招募、遴選、任用、教育訓練、薪資福利，及人力本土化等管理問題。台灣與大陸分治了五十多年，因此大陸員工的思考邏輯、職業觀、價值觀、生活習慣與文化等等，與臺灣一般的員工有相當多的差異，這些問題應可經由人力資源管理中的各項功能來解決，因此台商如何有效運用母公司及大陸當地的人力資源，成為台商經營成敗的關鍵因素。 本研究所欲探討的主題，即以大陸籍員工對台商企業之任用、教育訓練、薪酬福利、考核、生涯規劃等各項人力資源管理措施與台籍員工比較之公平認知差異與組織承諾的影響程度，並進而從影響組織承諾的各項人力資源管理措施中找出最符合台商企業文化及經營理念的管理措施，以確保企業的經營績效與競爭力。

關鍵詞：人力資源管理；公平認知；組織承諾

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
v 英文摘要	vi 誌謝
vii 目錄	viii 圖目錄
x 表目錄	xi 第一章 緒論 第一節 研究背景
1 第二節 研究動機與研究目的 3 第三節 研究程序 6 第四節 研究限制 9 第五節 研究範圍 10 第二章 文獻探討 第一節 國際人與人力資源管理的關係 11 第二節 人力資源管理 15 第三節 組織承諾 35 第四節 人力資源管理與組織承諾關係之文獻探討 48 第五節 人力資源管理相關活動 50 第六節 大陸人力資源管理文獻探討 60 第七節 組織公平理論文獻探討 65 第三章 研究方法 第一節 觀念性架構 69 第二節 研究假設 71 第三節 研究變項與衡量工具 71 第四節 研究對象與樣本資料收集 82 第五節 資料分析方法 83 第六節 信度與效度 84 第四章 實證研究分析與結果 第一節 樣本及各研究變項之描述性統計分析 87 第二節 台商企業各項人力資源管理措施與台籍員工 公平認知差異比較與組織承諾相關分析 92 第三節 大陸籍員工對台商企業各項人力資源管理措施 與台籍員工公平認知差異比較與組織承諾迴歸 相關分析 97 第五章 結論與建議 第一節 結論 109 第二節 建議 114 第三節 後續研究方向 115 參考文獻 一、中文部份 117 二、英文部份 123 附錄 附錄A、專家效度審查結果綜整表 127 附錄B、正式問卷 131 圖目錄 圖2-1組織承諾前因及及果模式 43 圖2-2組織承諾前因及及果模式 45 圖3-1研究架構 70 圖5-1大陸籍員工對台商企業各項人力資源管理與台籍員工 公平認知差異比較與組織承諾架構圖 113 表目錄 表2-1國際企業子公司管理幹部任用之優缺點 13 表2-2人力資源管理的定義 19 表2-3傳統的人力資源管理與現代人力資源管理的比較 23 表2-4人力資源管理之功能彙整表 24 表2-5人力資源管理之功能與範疇 27 表2-6人事管理與人力資源管理的比較 29 表2-7人力資源管理策略與相關任務之彙整表 33 表2-8最佳的人力資源管理制度 34 表2-9組織承諾的定義管理制度 35 表2-10組織承諾的分類 39 表2-11各種不同的組織承諾量表彙整表 47 表2-12訓練評估基準類 56 表2-13不同週期的薪酬作用 58 表2-14台商對大陸管理人員不同價值觀的管理方式 63 表3-1人力資源管理內容量表 79 表3-2組織承諾內容量表 81 表3-3內部員工問卷信度分析 85 表4-1資料回收狀況 87 表4-2大陸籍員工基本資料 89 表4-3各研究變項之描述性統計分析 91 表4-4人力資源管理措施公平認知差異比較與組織相關分析 96 表4-5大陸籍員工對台商企業各項人力資源管理措施與台籍員工公平認知差異比較與價值承諾迴歸分析 98 表4-6大陸籍員工對台商企業各項人力資源管理措施與台籍員工公平認知差異比較與努力承諾迴歸分析 101 表4-7大陸籍員工對台商企業各項人力資源管理措施與台籍員工公平認知差異比較與留職承諾迴歸分析 104 表4-8大陸籍員工對台商企業各項人力資源管理措施與台籍員工公平認知差異比較與組織承諾迴歸分析 107 表4-9各項假設驗證分析結果	108

## 參考文獻

中文部分 1. 王秉鈞(1995)，管理學，華泰書局。 2. 王泰允(1997)，台商大陸投資如何搞好人事管理，全球工商雜誌。 3. 甘珮姍(1999)，台灣企業派外人員跨文化訓練有效性之實證研究，成功大學碩士論文。 4. 江惠翎(1999)，「大陸台商管理模式之研究」，國立中山大學企管業理研究所碩士論文。 5. 江惠翎(1999)，大陸台商管理模式之研究，中山大學碩士論文。 6. 何永福，楊國安（1993）。人力資源策略管理。台北：三民書局。 7. 何明勳(2000)，人力資源管理滿意度、員工工作滿足與顧客滿意度之探討-以台中區域級以上之醫院為例，靜

宜大學碩士論文。8. 吳李長(1995), 我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究, 中山大學碩士論文。9. 吳建隆(1995), 影響中國大陸台商管理制度因素之研究, 文化大學碩士論文。10. 吳靄書(1988), 企業人事管理, 台北:大中國圖書公司。11. 宋光(1989), 組織承諾對組織效能的影響 - 以高科技廠商為實證研究的對象, 交通大學碩士論文。12. 李正綱, 黃金印(2001)。人力資源管理:新世紀觀點。台北:前程企業管理公司。13. 李玉芬(1995), 「大陸台商企業員工招募與任用制度之研究」, 國立政治大學勞工研究所碩士論文。14. 李玉芬(1995), 大陸台商企業員工招募與任用制度之研究, 政治大學碩士論文。15. 李長貴(1987), 人事管理學, 台北:台灣中華書局。16. 李紹榮(1994), 製造業人力資源管理與全面品質管理配合之研究, 大葉工學院碩士論文。17. 李雪麗(1995), 已婚職業婦女角色衝突、組織承諾與離職意願關係之研究, 台灣師範大學碩士論文。18. 汪嘉城(1997), 多國籍企業海外派遣人員成功因素之研究, 靜宜大學碩士論文。19. 林柏章(2001)。促進知識管理之人力資源管理策略研究。國立彰化師範大學工業教育研究所出版之碩士論文。20. 林營松(1994), 組織承諾及其影響因素對組織後果之研究, 中山大學碩士論文。21. 邱展謙(1993), 領導型態、部屬人格特質與員工組織承諾相關之研究, 文化大學碩士論文。22. 柯際雲(1995), 企業員工特性、及其知覺之工作特性與領導型態對組織承諾之影響, 中興大學碩士論文。23. 洪榮昭(1995), 教育訓練方向與方式的選擇, 人力資源發展月刊。24. 徐木蘭(2001), 「台商在越南泰國地區行銷通路策略之探討」, 台商管芒花 越、泰的經驗研討會, 國立台灣大學管理學院全球台商研究中心主辦。25. 袁敬棠(1994), 台商大陸內銷市場經營策略 - 以食品業為例, 台灣大學碩士論文。26. 高長(1995), 「資源環境與台商經營管理研究訪問團研究報告」, 行政院大陸委員會研究案, P.103。27. 高長等人(1996), 大陸投資環境與台商經營管理研究訪問團研究報告, 行政院大陸委員會研究案。28. 張火燦(1993), 企業人力規劃之選用第6期, 就業與訓練。29. 張火燦(1996)。策略性人力資源管理。台北:揚智。30. 張戊誼, 五招拿下大陸市場, 天下雜誌102期。31. 張永旺(1995), 我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討 - 政府會計人員組織承諾、角色衝突與工作滿足, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。32. 張金鑑(1979), 人事行政學, 台北:三民書局。33. 張緯良(1996), 人力資源管理, 華泰書局。34. 張勳智, 組織承諾與團隊士氣關聯之研究 - 以台電核電廠員工為例, 交通大學碩士論文(1992)。35. 張興隆, 台商赴大陸投資關鍵成功因素之探討-以江蘇省為例, 36. 張鸞琪, 台派大陸管理人員之跨文化訓練模式, 大葉工學院碩士論文(1997)。37. 莊財安, 企業人力發展實務, 管拓文化事業(1991)。38. 許恒勝(1998), 企業環境、管理才能與人力資源管理效能相關性之研究, 中山大學碩士論文。39. 許恒勝, 企業環境、管理才能與人力資源管理效能相關性之研究, 中山大學碩士論文(1998)。40. 許濱松(1991), 人事行政, 台北:華視文化事業公司。41. 郭芳煜, 怎麼做好員工訓練, 管拓文化事業(1989)。42. 陳岱樺, 赴大陸投資台商之控制型態研究-人力資源管理之控制觀點, 中原大學碩士論文(1998)。43. 陳金貴(19954)。人力資源管理應用在公部門的探討(上), 人事月刊, 21卷3期, 37。44. 陳哲彥, 人力資源管理與組織績效之關係-本土及外資企業的比较, 中山大學碩士論文(1998)。45. 陳裕璋、楊文安編譯, 人事管理, 五南圖書出版公司(1986)。46. 黃同圳(1995), 大陸台商人力資源管理, 台北:風和出版社。47. 黃秀萍, 台商投資大陸企業人力資源管理之研究 - 以台灣股票上市公司為例, 淡江大學碩士論文(1995)。48. 黃帝綸, 台灣資訊業國際化經營與海外分支機構人力資源策略之實證分析, 交通大學碩士論文(1996)。49. 黃英忠(1997), 人力資源管理, 台北:三民書局。50. 黃英忠, 人力資源管理, 三民書局(1997)。51. 黃英忠, 我國企業海外派遣人員之甄選決策與訓練對象績效之影響, 行政院國科會專題研究計畫(1996)。52. 黃英忠, 兩岸三地人力資源管理與勞工問題學術研討論文(1997)。53. 黃英忠, 現代人力資源管理, 華泰書局(1989)54. 黃英忠, 現代管理學, 華泰書局(1989)55. 黃國隆, 海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異, 海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異研討會報告(1994)。56. 黃緯莉, 醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究 - 以國立台北護專附設醫院為例, 淡江大學碩士論文(1994)。57. 葉啟弘, 國內人力資源資訊系統應用的評估, 大葉工學院碩士論文(1997)。58. 廖述嘉, 大陸台商員工協助案與派外適應性之探討, 靜宜大學碩59. 趙必孝, 國際企業子公司的人力資源管理:策略與績效, 中山大學博士論文(1994)。60. 蔡菁菁, 企業顧問公司提供企業訓練之現況探討, 中正大學碩士論文(1993)。61. 鄭文俊, 工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究 - 以台北市民營公車駕駛員為例, 文化大學碩士論文(1995)。62. 鄭如姝, 台灣企業海外投資優勢與人力資源管理之研究, 雲林科技大學碩士論文(1999)。63. 盧美月, 大陸台商經理人工作滿意度之研究, 中山大學碩士論文(1998)。64. 蕭新永, 大陸台商人事管理策略, 大陸經貿系列講座(1996)。65. 繆全吉、彭錦鵬、顧慕晴、蔡良文(1990), 人事行政, 台北:國立空中大學。66. 謝安田(1985), 人事管理, 自印本。67. 謝佳玲(1997), 台灣企業大陸子公司人力培育考量與作法之相關探討, 雲林技術學院碩士論文。68. 謝佳玲, 台灣企業大陸子公司人力培育考量與作法之相關探討, 雲林技術學院碩士論文(1997)。69. 韓國能率協會, 產業訓練基礎, 漢城(1976)。70. 羅清寶(2001)。非營利組織人力資源管理之研究-以高雄市生命線志工為例。國立中山大學人力資源管理研究所出版之碩士論文。71. 譚仰光, 職業訓練概論, 復興書局(1970)。72. 顧鳳姿, 資訊業駐外經理海外調適之研究, 政治大學博士論文(1993)。英文部分 1. Al-Meer (1989), "Organizational Commitment: A Comparison of Westerners, Asians, and Saudis", International Studies of Management & Organization, Summer 1989, p74-84. 2. Arthur (1995), "Managing Human Resources in Small and Mid-sized Companies" 2thed, New York: AMACOM. 3. Baird (1994), "The choice of International Strategies by Small Businesses", Journal of Small Businesses Management, 32(1) p48-57. 4. Bamberger (1991), "Organizational Environment and Business Strategy: Parallel Versus Confliction Influence on Human Resource Strategy in the Pharmaceutical Industry", Human Resource Management, Summer, p153-182. 5. Barney (1991), "Firm resource and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17(1), p99-120. 6. Beatty, R. W., & Schneier, C. E. (1981), Personnel Administration (2nd ed.), Massachusetts: Addison - Welsey Co. 7. Campbell (1977), "On the Natural of Organizational Effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass Inc. 8. Cascio (1991), "Applied Psychology in Management" 4thed, Pentice Hall Inc Editions. 9. Carnevale & Gainer (1986), "Learning Enterprise Alexandria, VA: American Society for Training and Development". 10. Dess & Robinson (1984), "Measuring Organization Performance in the Absence of Objective Measure: the Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit". 11. Dessler (1991), "Personnel / Human Resource Management, 5thed", Pentice Hall Inc Editions, p2-8. 12. Goldstein (1986), "Training in Organizations", 2thed, Pacific Grove, CA: Brooks / cole. Goldstein, Mikovich & Boudreau (1991), "Training in Work Organizations", In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds),

Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol.2, p507~620, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 13. Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (1995), "Managing Human Resources", Pentice Hall Inc Editions. 14. Kerlinger(1986), "Foundations of Behavioral Research", 3rd ed, Chicago: Holt Rinchart & Winston. Meyer, Paunonen, Gellately, Goffin & Jackson(1989), "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts", Journal of Applied Psychology, vol.74, p152~156. 15. Nadler (1992), "Every Manager's Guide to Human Resource Development", San Francisco, Jossey-Bass Inc. 16. Pepper (1992), "Management the Training and Development Function", 3rd ed, Aldershot, Hants: Gower Publishing Company. 17. Popper (1979), "Normal Science and Its Danger", in Criticism and the Growth of Knowledge, NY: Cambridge University Press, p1~59. 18. Porter & Lawler(1968), "Managerial Attitude and Performance", Home-Wood, I11: Richard D. Irwin. 19. Robbins (1993), "Organizational Behavior", New Jersey: Pentice Hall Inc Editions. 20. Ronen (1986), "Comparative Multinational Management", New York: John Wiley & Sons. 21. Sager (1991), "Type A Behavior Pattern Among Salespeople and Its Relationship to Job Stress", Journal of Personal Selling & Sales Management, vol.6, p1~14. 22. Seashore & Yuchtman (1967), "Factorial Analysis of organizational Performance", Administrative Science Quarterly, vol.12, no.3, p377~395. 23. Simon, H. A., Smithburge, D. W., & Thomson, V. A. (1950), Public Administration, New York: Alfred A. Knopf. 24. Sherman, Arthur W., Bohlander, Jr., George W. (1992), Managing Human Resource(9th ed.), Cincinnati, OH: South-Western. 25. Mondy, R. Wayne, Noe, Robert M., & Premeaux, Shane R. (1993), Human Resource Management (5th ed.), Singapore: Aliyn and Bacon. 26. Snell (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", Academy of Management Journal, 35(2), p292~327. 27. Steers & Mowday (1981), Employee Turnover in Organizations In I. Cummings & B. M. Staw(Eds), "Research in Organizational Behavior", p237~249, Greenwich, CT: JAI Press. 28. Steers (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, vol.22, p44~56. 29. Stening & Hammer (1992), "Cultural Baggage and Adaptation of Expatriate American and Japaness Manager", Management International Review, 32, p77~89. 30. Ulrich (1991), "Using Human Resource for Competitive Advantage", In Robrt Kilmann (Eds) Making Organizations Competitive, P129~155, San Francisco, Jossey-Bass Inc. 31. Venkatraman & Ramanujan (1986), "Measurement of Business Performance on Strategy: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, vol.3 no.4, p801~814. 32. Willoughby, W.F. (1927), The Principles of Public Administration, Washington, D.C.: The Broohings Institution.