

中小企業台商人力資源管理與幹部本土化之研究

蘇芍朱 作、劉原超；謝雅惠

E-mail: 9313645@mail.dyu.edu.tw

摘要

近年來台灣企業紛紛出走，在對外投資中尤以赴大陸投資設廠的案例最為明顯，而且呈逐年增加的情勢，在如此持續的熱潮裏，中小企業所佔比例頗重。特別是一般傳統中小企業，主要受限於資本額度、人力資源與技術轉型昇級的能力，故選擇以走向海外尋求合適的新地點。台商為尋求降低整體營運成本，特別是在人事成本方面，若是一直由台灣派遣幹部任職則所佔薪資成本的比例會居高不下，所以需要積極推動幹部本土化並成為企業所致力達成的目標。本研究重點在於中小企業台商所面臨人力資源管理及幹部本土化政策的推動，針對過程中產生的問題和瓶頸，提供台商企業在幹部本土化與人力資源管理政策參考依據。本研究採質性分析之研究方法並以八家中小企業為對象進行個案訪談預期達成以下之研究目的：一、探討中小企業台商企業經營者在追求競爭低成本策略中，如何結合兩岸人力資源予以整合運用。二、探索在建立本土化發展以落實幹部本土化之過程中影響幹部本土化之重要因素。三、探討赴大陸之投資之台商企業的管理模式，研究其影響之因素，提供台商在大陸建立優質之人力資源管理制度，奠定企業永續經營的基石。四、經由文獻探討、個案分析提供在大陸投資之台商在人力資源管理與推動幹部本土化政策方面最有益之政策與建議並做為後續研究者探索相關及衍生問題之參考。

關鍵詞：台商；中小企業；管理模式；幹部本土化

目錄

第一章 緒論 1 第一節 研究背景 1 第二節 研究動機 5 第三節 研究目的 7 第四節 研究範圍 8 第五節 研究流程 9 第二章 文獻探討 11 第一節 台灣中小企業定義 11 第二節 本土化文獻探討 17 第三節 台商投資大陸之動機及發展特點 28 第四節 台商企業特性與管理模式探討 35 第三章 研究方法 57 第一節 研究架構 57 第二節 研究對象與資料蒐集 59 第三節 研究限制 60 第四節 研究方法 61 第四章 個案公司探討 62 第一節 個案研究分析 62 第二節 個案分析比較 86 第三節 個案研究結果與命題推演 100 第五章 結論與建議 103 第一節 研究結論 103 第二節 研究建議 104 第三節 後續研究建議 106 參考文獻 108 一、中文部份 108 二、英文部份 112 三、網站部份 114 附錄（一）個案公司深度訪談內容設計 115

參考文獻

一、中文部分 1.于宗先、王金利（2000），台灣中小企業的成長，初版，台北，聯經出版社p.1，pp.49。 2.方家平，2001，中國經濟時報（北京），2001.6.9。 3.中華經濟研究院（1999），「大陸經營環境變遷對台商投資影響之研究」，經濟部投審會委託計畫。 4.「兩岸經濟統計月報」第120期（2002年8月），行政院大陸委員會。 5.呂錦龍（1994）「台商赴大陸投資人員派遣制度研究」，中心文化大學勞工研究所未出版碩士論文。 6.何永福、楊國安，1995，人力資源管理，再版，台北：三民書局。 7.李宜萍（2003/1），「企業在台灣及大陸的十大管理問題」，管理雜誌，第343期，pp.75~80。 8.吳秉恩，1992，策略性人力資源管理：理念、運作與實務，台北中國經濟企業研究所。 9.江?翎，大陸台商管理模式之研究，國立中山大學企業管理研究所出版碩士論文，1999年6月。 10.李佳津，中國大陸台商企業員工激勵制度及受雇勞工工作滿意狀況之研究，淡江大學大陸問題研究所未出版碩士論文，1996年1月。 11.何雍慶，(民82)，台商大陸投資動機與行為之研討，跨越大陸投資障礙研討會論文集。 12.李宗哲，「從網路觀點探析中小企業對外投資」，第一屆中小企業論文集，台北：中華經濟研究院，1994年6月。 13.林宏欣（2001/7），「台商在大陸的中國式管理」，台北，管理雜誌第325期，pp.26~30。 14.林志南(民92)「台商赴大陸投資動機、投資策略、組織間相依程度與組織績效之相關性研究」，南華大學管理研究所碩士論文。 15.林彩梅，(民81)，多國籍企業論，五南圖書出版公司。 16.法務部調查局，國人赴大陸投資的契機與風險，台北：法務部調查局共黨問題研究中心，1994年6月。 17.郭崑謨、黃營杉（1998），「中小企業經營現代化之研究」，二版，高雄，復文圖書出版社pp.7~15。 18.馬淑儀，1997，「台商赴大陸投資人力資源管理之研究」，中興大學企管研究所未出版碩士論文。 19.馬惠鈴（民86），「多國籍企業大陸投資管理幹部培育之研究」，國立政治大學勞工研究所碩士論文。 20.高希鈞、林祖嘉、林文玲、許彩雪（1995）「台商經驗」，台北，天下出版社。 21.徐政雄(2000)，「台商大陸人才運用與勞動管理」，兩岸經貿，第99期，頁6-13。 22.高長、嚴宗大，(民81)，台商大陸投資及貿易之研究，台北市：中華經濟研究院。 23.高希均，(民81)，經濟學的世界：經濟觀念與現實問題，台北：天下文化出版社。 24.高長（2001/6），「專題論述 - 製造業赴大陸投資經營當地化及其對台灣經濟之影響」，經濟情勢暨評論季刊，第七卷第一期。 25.高長，大陸投資環境與台商經營管理研究訪問團研究報告，行政院大陸委員會委託研究案，台北：中華民國企業經理協進會，1995年6月。 26.高長、季聲國、吳世英，(民84)，台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究，中華經濟研究院，台北。 27.陳正中，1997，大陸台商企業管理幹部本土化策略之研究，淡江大學大陸研究所未出版碩士論文。 28.陳勁初（2000），「大陸台商幹部本

土化與組織績效相關之研究 - 以蘇州、廈門地區為例」，中山大學人力資源研究所碩士論文。29.張銘欣(1996)「我國廠商海外投資人力資源運用」，中華民國對外貿易發展協會。30.陳韻嵐(1996/12)，「台商投資大陸 - 人是最難擺平的問題」，台北，管理雜誌第270期，pp.62~65。31.康信鴻，(民83)，國際金融理論與實際，台北:三民書局。32.「一九九九年臺海兩岸貿易形勢統計第二表」(2000年)，國際貿易局。33.高長、史惠慈、季聲國、藍科正、林秋萍、陳威如(1995)，「台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究」，中華經濟研究院，台北。34.黃同圳(1995)，「大陸台商人力管理」，風和出版有限公司。35.黃冠璋(民92)，「台商赴大陸投資之海外派遣及本土化分析 - 以製造業為例」，大葉大學事業經營研究所碩士論文。36.黃景輝，(民79)，從管理層面探討台商對大陸投資的緣起演變、下場、前景及對策。37.張火燦，1996，策略性人力資源管理，初版，台北:揚智出版社。38.趙必孝，國際企業子公司的人力資源管理:策略、控制與績效，國立中山大學企業管理研究所未出版之博士論文，1994年5月15日。39.趙郁文(2000年5月)，「國際企業管理 - 系統化理論與分析」，初版，台北，華泰文化，pp.309~310 40.「製造業經營實況調查報告」(2002/6)，經濟部統計局。41.蕭新永，大陸台商人事管理，(台北:商周出版社，2001年1997年4月2日。二、英文部分 1.Au, A. K. M. and P. Enderwick (1994) " Small Firms in International Joint Ventures in China: The New Zealand Experience, " Journal of Small Business Management, 3, 8, 88-94. 2.Bartlett, Cbristopber A., Sumantra Gbosbal, Managing across border: New strategic requirements, Sloan Management Review summer, p.7-17 3.Daniels, J.D. & Radebaugh L.H., (1992), International Business: Environments and Operations, Addison-Wesley Pub ., Reading , Mass. 4.Dessler, G. 1998. Management fundamentals: Modern principles & practice. New Jersey:Prentice Hall Inc. 5.Donald A. Ball & Wendell H. McCulloch (1999) " International Business: The Challenge of Global Competition " , 7 Edition, New York, McGraw-Hill Higher Education, pp. 591~595 6.Jarillo, J. C. and Mart inez, J.I., Di fferent Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain, Stratezic Manazement Journal, Vol.11,1990. 7.Kojima, K., (1978), " Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations, " New York: Praeger Publishes. 8.Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. 1994. Human resource management. 7th ed., Richard D. Irwin. 9.Nakiye, B. (1990) " The role of expatriates in the management of independence complexity and risk in multinational corporation " , Journal of international business sturdiest, third quarter, pp.357 ~ 380 10.Pfeffer, J. 1994. Competitive advantage through people: Understanding the power of work force. Boston: Harvard Business School Press. 11.Richard D. Robinson (1984) " Internationalization of Business:An Introduction " 12.Rebecca McComb, 2009:China ' s human resources odyssey. The China Business Review ; Washingon ; 1999.Sep. 13.Sherman, Bohlander and Snell. 1996. Managing Human Resource, 10th ed. Southwestern College Publishing. 14.Wooward, D. G. and B. C. F. Liu (1993) " Investing in China: Gulidline for Success, " Long Range Planning, 26, 2, 83-89.