

# 大陸台商人力資源之研究-以江蘇省電子產業為例

張永龍、朱寶青

E-mail: 9315885@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

自1987年開放大陸探親，台商即開始赴大陸投資，且此一投資趨勢至今不但未曾停止，而且更趨嚴重，同時在全球經濟國際化的影響與大陸潛在的龐大商機吸引下，近年來上市公司和大型電子業紛紛前往；人力好壞是一家企業經營成敗的關鍵因素之一，而近年來國內電子產業大量進軍對岸，人力資源問題已漸漸受到經營者的重視，以往少有針對台商在不同階段所面臨人力資源管理問題提出解決對策，本研究在訪談過程之中發現企業將投資大陸分成四個階段；即為準備期、規劃期、執行期、定期，在各不同階段，人力資源所遭遇的困擾和因應對策。本文欲針對台商在大陸各階段人力資源方面的問題和解決之道，提出分析與建議，本研究主要採用訪談法，並以自編之訪談題綱為工具，進行深入的訪談，以現職的大陸人力資源主管為研究對象，並將訪談資料經編號、編碼、分析發現如下：一、台商將人力資源管理分成準備期、規劃期、執行期、定期四階段；二、優秀台幹不願前往大陸任職；三、大陸優秀人才，不願任職台商公司；四、台商由靠「關係」而取得非法的勞動利益，轉而是靠「關係」而取得合法的勞動利益；五、大陸員工出國受訓，由教育訓練，轉而為留才手段；六、股票分紅制度，是吸引台幹前往大陸工作，留住當地人才，有效的方法：

關鍵詞：人力資源；問題；對策

## 目錄

封面內頁 簽名頁 博碩士論文授權書 iii 中文摘要 iv 英文摘要 vi 誌謝 viii 目錄 ix 圖目錄 vii 表目錄 viii 第一章 緒論 1 第一節 研究背景 1 第二節 研究動機 2 第三節 研究目的 4 第四節 研究流程 5 第二章 文獻探討 7 第一節 台商在大陸投資趨勢及動機 7 第二節 國際人力資源管理(International Human Resource Management, 簡稱IHRM)：16 第三節 人力資源管理模式 21 第四節 大陸文化與人力資源管理模式 24 第三章 研究方法 35 第一節 研究前架構 35 第二節 研究方法 36 第三節 研究對象 36 第四節 研究設計 37 第五節 研究限制 40 第四章 研究分析 41 第一節 探討台商在「人力資源所遭遇的問題」 41 第二節 探討台商在「人力資源對策」 54 第三節 研究後架構 64 第五章 結論與建議 76 第一節 結論 76 第二節 建議 79 第三節 給後續研究者建議 81 參考文獻 83

## 參考文獻

1. 陳添枝、顧瑩華(2000) 台商國際化策略之選擇，國科會研究計畫報告。
2. 張慈偉(1992) 「台灣與大陸地區經濟互補關係之研究」，碩士論文，淡江大學國際事務與戰略研究所。
3. 黃景輝(1990) 「從管理層面探討台商對大陸投資的源起、演變下場、前景及對策」，經濟部投資業務處編，大陸投資環境研究報告，台北：經濟部。
4. 何雍慶(1993) 「台商大陸投資動機與行為之探討」，台北：跨越大陸投資障礙研討會。
5. 高長、吳世英(1994) 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。
6. 翁成受(1995) 「台商投資大陸的現狀與遠景」，台灣研究，北京：社科院台研所，第一期。
7. 林賢光(2002) 探討台商企業赴大陸投資之環境與遭遇困難
8. 電子時報(2002)整理大陸外經貿部、台灣投審會資料。
9. 兩岸經濟統計月報(1999)，行政院大陸委員會編印，第78期
10. 黃光國(2000) 「論華人的關係主義：理論的建構與方法論的考量」，「許烺光院士逝世週年紀念」學術研討會。
11. 金耀基(1992) 「關係和網絡的建構」，中國社會與文化，牛津大學出版公司，香港。
12. 蕭新永(1996) 大陸台商人事管理，台北；商周
13. 江惠翎(1999) 「大陸台商管理模式之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文
14. 余德成(1997) 海峽兩岸組織文化、派遣管理、文化調適與工作績效之研究架構，1997海峽兩岸管理科學學術研討會論文集，pp.46-63。
15. 胡鞍綱(1995)，挑戰中國，台北：新新聞出版社。
16. 李紹榮 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(1994)
17. 張火燦 企業人力劃之選用第6期，就業與訓(1993)。
18. 何明動 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
19. 王秉鈞，管理學，華泰書局(1995)。
20. 藍美貞(2001) 職能招募與選才 商周出版
21. 張火燦(1998) 策略性人力資源管理 揚智文化總經銷
22. 李誠主編(2000) 人力資管理的十二堂課 天下文化
23. 莊財安，企業人力發展實務，管拓文化事業(1991)
24. 洪榮昭，教育訓練方向與方式的選擇，人力資源發展月刊(1995)
25. 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)。
26. 郭芳煜，怎麼做好員工訓練，管拓文化事業(1989)。
27. 黃英忠(1998)，人力資源管理(三版)，台北：三民書局。
28. 林之雅(2002) <中國大陸台商企業經營管理模式之研究> 國立台北大學企業管理研究所碩士論文，2002年。
29. 盧鐵吾(2001)，「2001年台商人才運用與勞動管理」，台商張老師月刊，第34期，台北市企經協會，2001.2
30. 李佳津(1996) 「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」，淡江大學大陸研究所碩士論文。
31. 吳建隆(1995)，「影響中國大陸台商管理制度因素之研究-以廣州地區為例」，私立淡江大學中國大陸研究所經貿組碩士論文。
32. 袁敬棠，台商大陸內銷市場經營策略一以食品業為例

, 國立台灣大學未出版碩士論文, 1994年1月。 33.高長等人(1995)「製造業赴大陸投資與產業分工現況」, 兩岸產業分工策略學術研討會論文集, (台北:中華經濟研究院)。 34.陳勁初(2001), 大陸台商幹部本土化與組織績效相關之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文 35. 趙必孝(1998)「駐外經理人的甄選決策因素」, 國際人力資源管理--理論與實務。台北:華泰。 36.史惠慈(2003)製造業赴大陸投資行為轉變及政府因應政策之研究 37.Cullen, J.B. (1999), *Multinational Management: A Strategic Approach*, 邱立成等譯, 多國管理戰略要徑, 北京市:機械工業出版社出版, 2000 二、英文部份 1.Au. and P. Enderwick, " Small Firms in International Joint Ventures in China:The New Zealand Experience, " *Journal of Small Business Management*, Vol.3, no. 8(1994), 88-94. 2.Bachman, D. , " China in 1993:Dissolution, Fussy, and/or Breakthrough?, " *Asian Survey*, Vol.34, no.1(1994), 30-40. 3.Dixon, J. and D. Newman (1998), *Entering the Chinese Market: The Risks and Discounted Rewards*, Quorum Books, Westport, CT. 4.Dessler (1991) , " *Personnel / Human Resource Management* , 5thed " , Pentice Hall Inc Editions ,p2~8 5.David A.De Cenzo(1994) *Human resource Management* 6.Drucker,P.F(1992).*Managing for the Future*.Oxford:Butterworth HEINEMANN Ltd. 7.Dowling, P.J. & R.S. Schuler (1999), *International Human Resource Management*, Cincinnati, OH: South-Western College Pub. 8.Daniel, J.D. & L.H. Radebaugh (1998), *International Business:Environments and Operations*, 8th ed., Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company. 9.Hwang, K. K. (1987), "Face and Favor: The Chinese Power Game," *American Journal of Sociology*, 92, 4, pp.944-974. 10.Hoftstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990), *Measuring organizational cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. 11.Morgan, P.V.(1986), " *International Human Resource Management: Factor Fiction* , " *Personnel Administration*, Vol.36, pp.43~47. 12.Robbins (1993) , " *Organizational Behavior* " ,New Jersey :Pentice Hall Inc Editions. 13.Shender, H. " *Maximum Bullish* , " *Far Eastern Economic Review*, Vol.21, December 16 (1993) , 50-55 14.Ulrich (1991) , " *Using Human Resource for Competitive Advantage* " , In Robrt Kilmann (Eds) *Making Organizations Competitive* , P129~155 , San Francisco , Jossey-Bass Inc. 15.Wooward,D.G.andB.C.F.Liu, " *Investingin china:Guildline for success* , " *Long Range Planning*, Vol.26, no. 2(1993), 83-89.