

編號：(92)007.802

行政院經濟建設委員會委託研究計劃

大陸台商人力供需與運用之研究

A study of manpower supply, demand, and arrangement of
Taiwan's enterprises in Mainland China

執行期間：自 91 年 5 月 17 日至 91 年 12 月 31 日

研究執行單位：中國文化大學

計劃主持人：林燦螢 博士

協同主持人：彭百崇 博士

研究員：夏青雲、柯元達

研究助理：黃丞亨、林家聿、吳詩佳

陳昱嘉、夏斌強

中華民國九十一年十二月三十一日

行政院行政院經濟建設委員會人力資源規劃處委託研究案

本研究內容純係作者個人之觀點，不應引伸為行政院經濟建設委員會之意見

摘 要

在台商企業紛赴大陸投資之際，基於用人成本的考量，以大陸員工取代台籍員工已成必然之趨勢；又若兩岸關係發生變化，台商亦可能撤資返台。無論基於何種因素，台灣地區的勞動市場將可能因此受到直接或間接的影響。有鑑於此，赴大陸投資之台商企業其人力的供需與運用將於如何配置，與其是否有回流之問題，是本研究探討的重點。

本研究除了蒐集中、外專家學者相關文獻作為研究基礎外，並以問卷調查、深度訪談等方式，做先導性之研究，分別針對大陸的長江三角洲及珠江三角洲地區之企業及員工，與台灣之總公司、回流員工進行問卷調查與訪問，以確實瞭解企業實際運作之情形；期間更於兩岸分別舉行專家座談會，以釐清相關問題，作為本研究之重要參考依據。

根據問卷調查及訪談結果，本研究發現，在台籍幹部回流方面，約有39%的台籍幹部可能回流，而希望能繼續留大陸發展的台籍員工約占61%，回流中因公司任務及家庭因素者占90%以上，對於因被大陸幹部取代而非回台不可之台籍幹部只佔極少數的比例。除了政治因素外，回流台籍幹部對台灣勞動市場的供需並不會造成太大影響。另根據專家意見，除了勞動市場，教育市場亦為回流台籍幹部可投入經驗傳承之發展場所。另目前政府因應失業率攀升，已提供多種創業貸款機會，故台籍幹部回流尚不致構成大問題。由於本研究屬初探性質，故僅針對較具代表性的長江三角洲及珠江三角洲作研究調查。但大陸地區幅員遼闊，各地區差異性極大，為能全盤掌控動態，建議後續在經費許可下，做全面性之深入探討分析。

Abstract

Many Taiwan's enterprises have much invested in Mainland China nowadays. Most of Taiwan's enterprises in China would gradually rather select mainland's employees than those coming from Taiwan lately under such consideration as saving costs of manpower. It seems that Taiwan's enterprises may draw back their businesses invested in mainland due to unstable political factors between Taiwan Strait in the future. These two factors would directly or indirectly cause great moving of the labor manpower back to Taiwan.

Literature review, questionnaire survey, workshop and interview were used in this pilot study. To clarify the relation issues, there are many Human Resource (HR) specialists who came from both strait were invited to participate workshop, HR managers who work for Taiwan Enterprise in Mainland China (TEMC) were interviewed, and questionnaires were send to both headquarters in Taiwan and the companies in Mainland China of TEMC.

According to the study, there were about 39 % re-flowing employees that could come back to Taiwan while 61% were willing to stay developing in mainland, and most of their returning (over 90 %) were caused by the company requirement and family factors. Only a few of Taiwan's employees must come back unwillingly owing to being replaced by local employers of mainland. Normally, little effect resulting from the re-flowing in the labor market in Taiwan except politics factors; furthermore, the education market also had the benefits with the experience of Taiwan's employees back from Mainland China, and the loan of establishing business were provided from governments will solve some structural lay-off problems caused by over re-flowing. This pilot study was focus on Pearl River Delta and Long River Delta area. It could

not be applied to whole China as it may cause deviation error in difference areas.
More profound and broad study will be proposed with more financial support in the future.

目 錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
圖目錄.....	VI
表目錄.....	VII
第一章 緒 論	1
第一節 研究背景與重要性.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究架構、方法與步驟.....	4
第四節 研究範圍與限制.....	8
第五節 名詞詮釋.....	8
第二章 文獻探討.....	10
第一節 影響企業人力需求之因素.....	10
第二節 影響企業人力供給之因素.....	22
第三節 影響企業人力運用之因素.....	30
第四節 大陸台商人力資源管理.....	34
第五節 文獻綜合歸納.....	41
第三章 研究規劃.....	46
第一節 研究設計.....	46
第二節 專家座談之規劃.....	47
第三節 問卷調查之規劃.....	48
第四節 深度訪談之規劃.....	51
第四章 研究結果.....	52
第一節 問卷調查結果.....	52
第二節 深度訪談結果.....	84
第三節 專家座談結果.....	89
第四節 研究結果彙整.....	93
第五章 分析與討論.....	98
第一節 大陸台商的人力需求架構.....	98
第二節 大陸台商採用台籍員工之考量因素.....	103
第三節 大陸台商採用臺籍員工的變化模型.....	110
第四節 大陸台籍員工回流之預測機制.....	121
第五節 大陸台籍員工回流衍生之衝擊與影響.....	123
第六章 結論與建議.....	125
第一節 台商人力需求條件與台籍員工競爭優勢.....	125
第二節 人力流動問題.....	131
第三節 人力流動對策.....	134

第四節 建議.....	146
參考文獻.....	149
附錄一 專家諮詢座談會會議記錄.....	153
附錄二 大陸台商企業訪談會議記錄.....	173
附錄三 台商協會訪談會議記錄.....	187
附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄.....	207
附錄五 訪問和調查問卷.....	234
附錄六 訪談／座談會議一覽表.....	248
附錄七 出國訪查心得.....	249
附錄八 蘇州、上海、昆山、東莞、深圳、廣州簡介.....	252

圖目錄

圖 1-1	研究架構圖.....	6
圖 1-2	研究步驟與排程圖.....	7
圖 2-1	P E S T L E 因素分析圖	43
圖 4-1	台商在大陸企業僱用台籍員工考慮因素圖.....	78
圖 4-2	台商在台灣企業僱用台籍員工考慮因素圖.....	79
圖 5-1	台商進入大陸時期與台灣幹部於企業內階層分布廣度 之關係.....	100
圖 5-2	台商進入大陸時期與台灣幹部於企業內職業分布廣度 之關係.....	101
圖 5-3	台商進入大陸時期與企業僱用台幹之經驗因素重要性 之關係.....	105
圖 5-4	台商進入大陸時期與企業僱用台幹之能力因素重要性 之關係.....	107
圖 5-5	台商進入大陸時期與企業僱用台幹之信任感因素重要性 之關係.....	109
圖 5-6	兩岸政治穩定度與企業對台籍幹部需求量之關係.....	113
圖 5-7	經濟景氣程度與企業對台籍幹部需求量之關係.....	115
圖 5-8	台商對大陸當地社會環境熟悉程度與企業對台籍幹部需求量 之關係.....	116
圖 5-9	台灣科技技術領先程度與企業對台籍幹部需求量之關係.....	118
圖 5-10	大陸員工成熟度與企業對台籍幹部需求量之關係.....	119
圖 5-11	外在環境因素與企業對台籍員工需求量之關係.....	120
圖 5-12	大陸台商對台幹之需求與運用模型.....	121

表目錄

表 2-1	美國海外派遣人員之理想背景.....	11
表 2-2	不同國籍管理者選任海外派遣人員之能力重視程度排序表.....	13
表 2-3	台籍員工甄選標準表.....	17
表 2-4	國際經理人才能發展.....	18
表 2-5	外派人員能力要求和選擇外派人員時所考量的條件.....	19
表 2-6	台籍員工外派能力要求和考量的條件量表.....	20
表 2-7	台籍員工的供給來源.....	21
表 2-8	近年轉業者之行、職業移轉率.....	27
表 2-9	近年有就業意願之潛在勞動力特性.....	29
表 2-10	台籍員工外派能力要求和考量的條件.....	41
表 4-1	問卷回收情況.....	53
表 4-2	公司背景資料.....	55
表 4-3	台商企業之設廠所在地配置.....	55
表 4-4	公司產業別分布.....	56
表 4-5	台商企業規模趨勢.....	56
表 4-6	台商任用情況.....	58
表 4-7	台商對台籍員工僱用能力需求.....	58
表 4-8	降低人事成本之考量因素.....	59
表 4-9	台籍員工回任機制.....	60
表 4-10	台籍員工各階層僱用與遴選方式.....	61
表 4-11	台商僱用台籍員工年齡.....	62
表 4-12	台商僱用台籍員工教育程度.....	63
表 4-13	僱用台籍員工至大陸工作的年限.....	63
表 4-14	台籍員工產業分布.....	66
表 4-15	台籍員工性別表.....	66
表 4-16	台籍員工年齡分布.....	67
表 4-17	工作年資分布表.....	67
表 4-18	台籍員工專長分布表.....	68
表 4-19	台籍員工職位變動表.....	69
表 4-20	台籍員工赴大陸任職主要考慮因素表.....	71
表 4-21	台籍員工預計留任大陸年限.....	71
表 4-22	目前在大陸之台籍員工生涯規劃及影響因素.....	73
表 4-23	已回任台灣之台籍員工返台因素及生涯規劃.....	74
表 4-24	基層員工能力重要程度排序表.....	81
表 4-25	中基階管理人員能力重要程度排序表.....	82

表 4-26	高階管理人員能力重要程度排序表.....	83
表 4-27	對台籍員工之需求現況與運用.....	93
表 4-28	台籍員工之背景資料與生涯規劃表.....	94
表 6-1	台商人力需求條件與台籍員工之優劣勢.....	127
表 6-2	兩岸人才比較.....	128
表 6-3	台籍員工競爭優勢.....	131

第一章 緒 論

自大陸改革開放後，推出的種種優惠措施，促使外資陸續湧入，同時也促成人力資源管理的概念在中國大陸開始萌芽。各種國際性的大企業紛紛至大陸設分公司，從事各種生產、開發、行銷等活動。

台灣企業在此全球化的影響下，亦積極參與其中，除此之外，尚有許多的中小型企業也進入大陸尋求投資機會，期望分享大陸的廉價人力。值得研究的是，在兩岸情勢不穩定的情況下，大陸台商的人力供需與運用將如何配置，與其是否有回流之問題，是本研究探討的主題。

第一節 研究背景與重要性

在全球化的影響下，使許多國際企業紛紛將資金移往海外，利用當地的廉價勞工從事生產，以賺取利潤。台灣的許多企業也在這股全球化的浪潮中，赴海外設廠，其中由於中國大陸與台灣有同文同種的優勢，更是許多台商趨之若鶩的原因。

而隨著台商企業在大陸投資設廠從事各項經貿活動，政府之前雖有戒急用忍之政策，但仍無法遏止這股世界趨勢之潮流，台灣被派遣到大陸任職或出差的台籍員工仍絡繹不絕於途。他們跟隨著台商的腳步分散在大陸每一個角落，為企業的開創與發展付出了大部分的時間與智慧。

由於台商企業紛紛西進，台商前往大陸投資的各項議題在產、官、學界遂引起熱烈的討論，其中經濟部發表的一份「製造業對外投資實況調查」顯示，在 2001 年第四季對已經對外投資的製造業廠商進行調查的結果發

現，已有 74.7%的廠商在大陸進行投資。並且經濟部最近三年調查結果都顯示，台灣廠商在海外的投資事業主要集中在中國大陸，且有漸漸增加趨勢。台商投資大陸的比例，在 1999 年時是 69%，2000 年為 73.6%，這次提升到 74.7%。而今年還有 467 家廠商計劃再對外投資，其中，想到大陸投資的比例高達 72.9%。（高希均，2002）

根據經濟部投審會的統計資料，赴大陸投資的 490 家上市上櫃公司中，其投資事業總數高達 1,084 家；等於每一家赴大陸投資的企業，在大陸平均開了 2.2 家公司，而這還不包括沒有經過官方管道到大陸投資的中小企業。另根據上海台商協會秘書長指出，在上海常駐的台籍人員約有 30 萬人，粗估滯留中國大陸之常駐台籍人員約有 100 萬人之譜，約占台灣人口的 4.5%，成年人口的 7.8%，或就業人口的 9.4%。（註：此一比例係根據 91 年 1-10 月之就業者平均 9,447 千人，資料來源：勞委會勞動統計指標）

而前往大陸投資之台商企業，初期為能有效開拓事業，積極引進台籍之管理、技術及各級幹部、員工等人力前往大陸工作。但近年來台商企業顧慮用人成本，迭有朝以大陸員工取代台籍員工之趨勢；又基於兩岸關係未臻穩定，未來台商亦可能撤資返台等兩種因素，將直接或間接促使勞動人力大量流動。針對此種可能之變化，宜事先進行研究，掌握可能的各種變因，架構可能之因應機制，以避免對國內就業市場造成影響。

中國大陸面積 9,60 萬平方公里，南北相距 5,500 公里，東西相距 5,200 公里，複雜的地理生態，高山平地緯度相差懸殊，56 個民族的大融合，因而造成地域性的文化、風俗差別極大，所以用平均數或普及率在中國大陸是看不出問題。研究大陸台商的人力供需和運用的情況初期僅能選擇典型的地區作先導性的研究，探索其不同背景下和不同內外部環境影響下的台商人力供需和運用之情況，以做為後續研究的指引參考。

第二節 研究目的

台灣經濟依靠對外貿易，貿易對象過去一直以美、日為主，近年來已難以置信地被中國大陸取代。此刻，中國大陸已經取代了美國，變成了台灣最大的貿易伙伴。今年1月到5月，台灣對美國出口依存度（出口佔總出口額之比）為20.5%，對大陸的依存度則已是27%。從現在起，台灣最要關心的不再是美國經濟的起伏，更是大陸經濟的起伏。（高希均，2002）

在中國大陸方面，更以各種政策鼓勵台商前往投資，使台商得以憑藉兩岸經濟資源與產業差距所提供的低成本市場拓展機會，加上這幾年大陸經濟大幅成長所潛藏的市場需求，成為台商「西進」的重要誘因。現今大部分的公司都將外派至大陸當成公司員工的重要計畫，但因用人成本的考量，台商企業逐漸有以大陸員工取代台籍員工之趨勢，而台海兩岸之情勢亦未明朗，未來台商撤資返台之可能性亦高。

除此之外，大陸政策的穩定性以及台商投資中國之策略是否會改變，一直是台商在大陸經營是否會穩定獲利的關鍵因素。然而，根據各方面的研究都顯示，大陸經濟潛藏了許多危險因子；管理大師彼得杜拉克都大膽預言，中國極有可能在十年內分裂（鄭政秉，2002）。而中國社會一旦動盪，必將波及中國各個區域，數十萬的台商將面臨嚴重的挑戰。

以上種種因素，將直接或間接促使勞動人力流動，進而對國內就業市場造成影響。目前這些問題尚未完全浮上檯面，有關單位尚無編列充分經費進行探討。因此，本研究擬依下列目的，選擇台商在大陸高聚集之珠江三角洲及長江三角洲兩地為中心之台商進行先導性研究，以作為後續研究之基礎及相關性研究所需架構之參考。

1. 建立在大陸台商聘用台籍員工之各種職種及人力層級需求架構。

2. 建立大陸台商人力運用之變化趨勢模型的研究。
3. 建立台籍員工及員工回流的預測機制之研究。
4. 探討台籍員工及員工回流變化之趨勢，對台灣地區可能造成之衝擊和影響。

第三節 研究架構、方法與步驟

為了瞭解台商在大陸之人力供需與運用狀況，本研究擬以文獻探討作為本研究之架構基礎，並以專家座談、問卷調查、深度訪談等方法進行研究，以期掌握大陸台商對人力供需與運用的實況。研究方法與研究架構茲分述如後：

一、研究方法

（一）文獻探討

蒐集國內外有關大陸台商對台灣人力需求和人力運用等相關議題之政府文獻、期刊、論文、書籍和網站等相關文獻資料，並加以歸納、統整後，作為本研究架構的基礎。

（二）專家學者座談

邀請國內與大陸台商有關之產業、學術界等知名人士，就大陸台商所需台灣人力狀況及人力運用等議題，進行中、小型座談會，廣泛交換意見，俾便提供本研究之架構基礎。並透過諸位專家學者審查修改和建議本計劃之研究架構及問卷。

（三）問卷調查

為確實瞭解大陸台商對國內人力之需求與人力運用狀況，進而提供日後相關研究之建議，本研究將設計人力需求與人力運用問卷，擬針對珠江三角洲和長江三角洲兩地具代表性的一百家台商之人力資源主管或高階主管進行小規模調查測試，以期能夠掌握大陸台商人力需求與運用的實際狀況與理想情形。

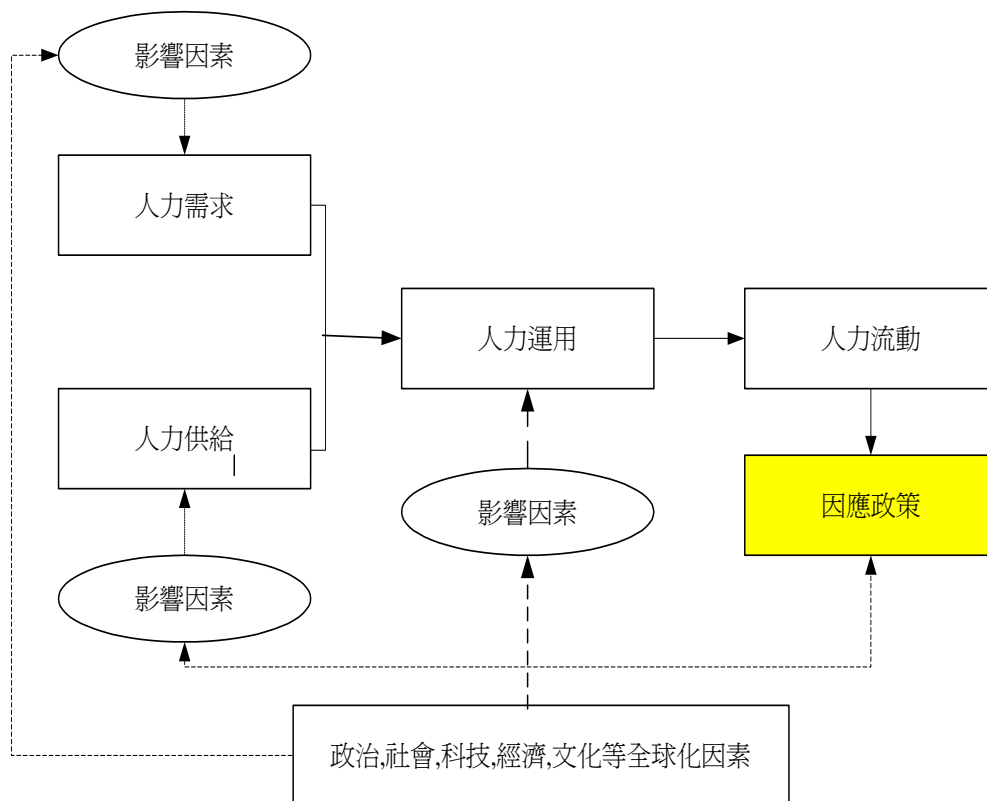
（四）深度訪談：

研擬詳細的訪問計畫，深度訪談珠江三角洲和長江三角洲兩地大陸台商，對未來發展具宏觀與全盤見解的業界代表，據以了解業界的經營情形，並藉助訪談所得事實的引用作為佐證資料，以期為本研究理論架構注入經驗意涵，以提升本研究之詮釋能力。

二、研究架構

本研究著重的重點在於大陸台商對於台籍員工的人力需求及供給和人力運用之詳細情況，所以本研究先以人力需求及供給之初期和現階段情況著手探討；對於其二者的影響因素進行分析，討論人力運用的初期和現階段情況，對於其影響因素進行分析。並針對公司各項影響因素如經營概況、規模、公司基本資料，和台灣和大陸當地外在影響因素如政治、經濟、社會、科技、文化等種種因素…等進行交叉分析，研究他們對於人力需求及供給和人力運用的影響。

接下來則是探討人力流動的初期和現階段情況，其影響因素為何，分析有何外在因素會影響到公司的政策。最後對於人力流動因應方式提出對政府機關制定政策時可以參考的結論與建議。以下是本研究之初期之研究架構圖。

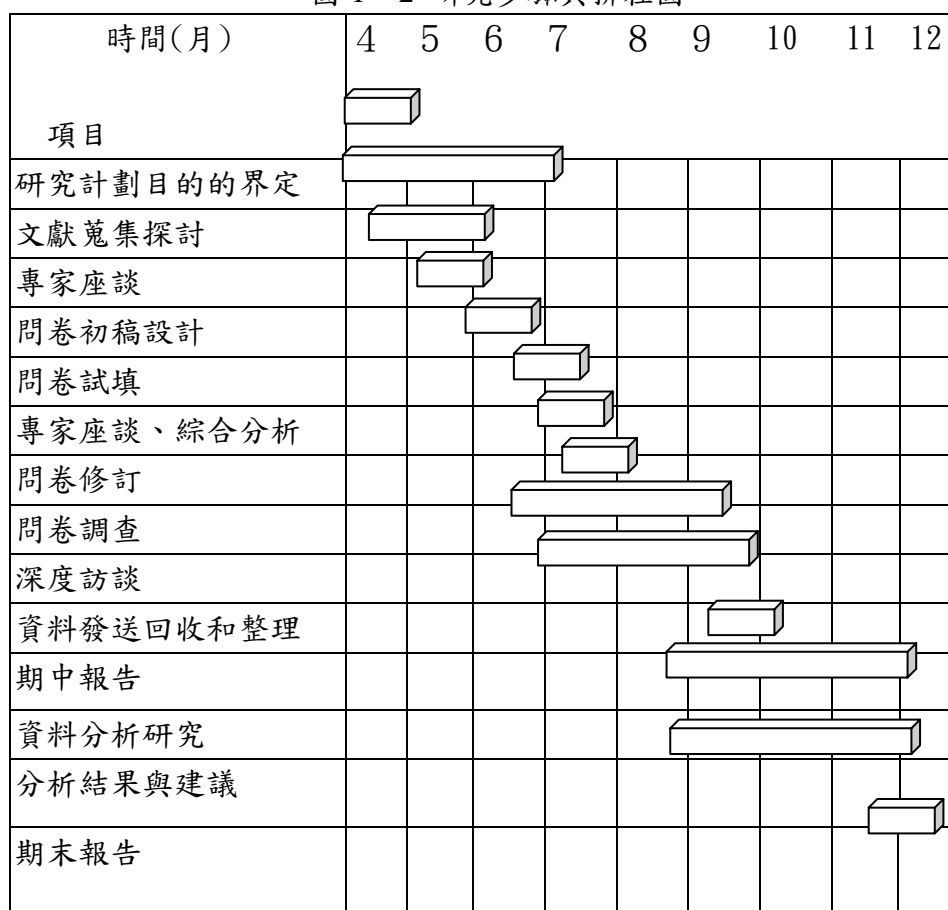


三、研究步驟與排程

為使本研究能順利達成目的，除文獻探討外，專家座談、問卷調查及深度訪談是重要的研究活動。專家座談將於台灣及大陸分別實施，以擷取各地人力資源管理專家的意見。問卷調查亦分別在台灣及大陸同時調查，大陸方面，希望透過台商協會的幫助，以珠江三角洲和長江三角洲一帶之台商為主，並請台商協會協助放送問卷及回收。在深度訪談方面，亦分別於台灣及大陸兩地實施，大陸以台商協會協助安排之企業主，以座談會或訪問方式進行，台灣方面則以企業訪談方式進行。

具體之工作事項共十四項，包括研究目的的界定、文獻蒐集探討、專家座談、問卷初稿設計、問卷試填、專家座談和綜合分析、問卷修訂、問卷調查、深度訪談、資料發送回收和整理、期中報告、資料分析研究、分析結果與建議及期末報告，排程如圖 1-2。

圖 1-2 研究步驟與排程圖



第四節 研究範圍與限制

中國大陸地區幅員遼闊，各地區無論風俗、習慣、文化等皆存在極大差異，雖然中國大陸有統一的法令規章，但各地區仍存在有因地制宜的法令。台商赴大陸投資均各取所需，依各公司的關係與條件，撒向大陸各個角落，但仍以長江三角洲及珠江三角洲為中心聚集。珠江三角洲為台商最早期進入的地區，以東莞、深圳一帶聚集許多傳統的台商製造業；長江三角洲則是近年來發展出來的新高科技園區，以蘇州、崑山到上海一帶為最多。本研究因限於時間與經費，故研究範圍僅能侷限於珠江三角洲之東莞、深圳、廣州和長江三角洲之蘇州、崑山、上海為中心之台商企業為主要對象。

在問卷調查及訪談對象的選擇上，雖然應以隨機抽樣方式或立意抽樣方式，但侑於大陸台商普遍不願意接受訪查，認為過於敏感，僅能透過各種關係管道和台商協會等機構之協助，故在問卷調查與訪談對象之選取上，僅能持「方便抽樣」方式。為避免過於偏頗，爰乃輔以在台灣進行部分的問卷調查與企業深度訪談。

第五節 名詞詮釋

針對本研究所稱之企業人力供給、企業人力需求以及企業人力運用，茲分別定義如下：

一、企業人力供給

指在勞動市場中可供企業運用之勞動人口。亦即在不同的工資率中，勞工願意且能夠提供的勞動量。

二、企業人力需求

企業人力的需求為企業所需僱用之勞動力。即企業為使其利潤最大化的情況下，所需僱用之勞動力。

三、企業人力運用

企業對其所需之勞動力在其可供其使用之勞動人口中予以僱用、調動或任何有利企業營運之運用。

四、企業人力流動(回流)

企業對所需的人力在其可供使用的勞動力中進行調動或派遣至其他營運單位或地區。

第二章 文獻探討

由於台商在大陸人力的運用情形，源自於兩岸之人力供給與需求的消長變化。因此本章將針對影響企業人力之供給、需求以及人力運用等因素進行相關文獻之探討，以期先行瞭解企業在人力供需及運用上之邏輯思維；另外，亦針對大陸台商之人力資源管理作一整理，以瞭解大陸當地之概況，便於作為日後進行問卷調查及深度訪談時之基礎。

第一節 影響企業人力需求之因素

伴隨著資訊科技的進步、生產及市場的全球化以及市場競爭的瞬息萬變，營運分工區域分散，人力資源必須扮演更積極的角色，是組織維持並創造競爭優勢重要的來源之一。而在海外投資地之人才需求選擇上，考量人才來源上是就地取才，還是網羅天下英雄好漢、或母公司派遣等方式，以應投資地人才所需，可能都是企業評估需求人才時，必須加以評估的方向。在海外投資初期，為確保順利在投資地建立灘頭堡，母公司派遣人才之方式較為盛行。

藉由人力資源規劃的過程，分析組織內外環境，再配合組織目標及企業策略，有系統的分析並預測組織人力資源的供需，藉此了解企業人力資源需求，進而規劃進一步的人力資源計劃。而企業人力資源需求因素的重點為何，其反應在人力資源的甄選上，藉由探討海外派遣人員之資格條件，進而尋求跨國投資企業人力需求因素，而相對於大陸台商的人力需求因素方面，也可經由一些學者的研究中找到端倪。

一、歐美學者的研究

1967年美國密西根大學的Gonzalez and Negandhi兩位教授，對合適的美國海外派遣人員展開研究，從1,161位(分布40個國家)美國海外派遣

人員的統計資料中發現，美國海外派遣人員的理想背景以配偶和家族的適應性最為重要，其次為具領導者背景、語言的理解、高教育水準與尊重地方國之法律 and 國民，見表2-1。

表 2-1 美國海外派遣人員之理想背景

項 目	百分比 (%)
家族成員的適應性	20
領導者	19
工作上的知識	14
當地語言的理解、應用能力	13
高教育水準	13
尊重地主國法律與國民	12
海外工作之經驗	4
海外工作之意願	4
其他	1
總計	100

資料來源：R. F. Gonzalez and A. R. Negandhi (1967). The united states executive: His orientation and career patterns Marquette, Michigan: Michigan State University, 113

Johnston在1974年針對403位外派亞洲的美國海外派遣經理人所做的調查發現，政治意識(a sense of politics)是美國海外派遣人員能力中最重要的一項，詳列如下：

1. 政治意識 (a sense of politics)
2. 革新能力 (skills as change agent)
3. 記錄保存能力 (ability to keep records)
4. 人際關係能力 (human relation skills)
5. 教導的技巧 (teaching skills)
6. 使命感 (understanding of mission)

7. 技術適任性 (technical competence)
8. 保健常識 (health knowledge)
9. 奉獻精神 (orientation for service)
10. 組織能力 (organization ability)
11. 適應能力 (ability to adapt)
12. 異文化理解能力 (understanding other cultures)
13. 語言能力 (language ability)
14. 敏感性訓練 (sensitivity training)

Robison(1978)則對50位美國海外分公司中成功的海外派遣經理人所做的調查發現，業務能力以及個人的因素為首要的甄選條件。

Tung(1981)對美國300多家多國籍企業不同職位類型的海外派遣人員的調查發現，甄選海外派遣人員時必須考慮的因素有：個人的成熟與穩定性、業務上的專業知識、領導管理能力、主動與創造性、良好的溝通能力、個人的適應能力、海外的工作經驗和意願；Tung(1987)更指出上述因素的缺乏也是導致海外派遣失敗的原因。

Stone(1991)的研究則發現不同國籍的管理者，其所重視的海外派遣人員的選擇標準有些許差異(表2-2)；其研究受派遣到海外工作的英國、美國、紐西蘭、澳洲及亞洲籍的企業人力資源主管，發現紐澳籍管理者重視的是適應力、技術能力、配偶和家庭的適應力，對經驗、文化、學歷和語言較不重視；而亞洲籍的管理者則以技術能力、適應力以及人際關係技巧，為需求重點。

表2-2 不同國籍管理者選任海外派遣人員之能力重視程度排序表

	紐澳籍管理者	英美籍駐外管理者	亞洲籍管理者
適應力	1	1	2
技術能力	2	3	1
配偶及家庭適應能力	3	2	4
人際關係技巧	4	4	3
海外勤務的興趣	5	5	5
先前的海外經驗	6	7	7
地主國文化的理解度	7	6	5
觀念資格	8	8	8
語言能力	9	9	9
本國文化的理解程度	10	10	10

資料來源：R. L. Stone(1991). Expatriate selection and failure. Human Resource planning, 14(1), 13

二、日本學者的研究

日本學者石田英夫在1985年對十位住在新加坡創業成功的日本經營者進行調查，發現在海外與在國內所需具備的經營能力是不同的，海外經營者所應具備的重要條件有三大項：經營管理能力、溝通能力、人格特質；經營管理能力則包括：領導能力、經營管理能力、明快果斷、豐富的知識與寬廣的視野等等，溝通能力包含了與地主國人民的關係、與地主國社會的關係、語言能力和表現能力；人格特質前三項則為：彈力性與柔軟性、適應能力、身體健康及體力佳。

日本生產性本部所做的調查顯示，業務執行能力、語言學習能力、健康與體力、了解外派國、海外居住經驗等，均是海外派遣者甄選時所重視的事項(白木三秀，1995)；另外還有調查顯示，日本企業也會特別考慮海

外派遣人員的家庭和本人的年齡。

三、 國內學者的研究

林彩梅(1994)認為海外派遣人員的必要資格可分為：

(一)一般性資格

1. 具備世界觀

對外國文化、歷史、生活習慣有所了解，將世界當成一個市場予以考慮，對國際經營資源做最適當的結合。

2. 語言能力

精通地主國語言，至少英文要熟悉。

3. 健壯體力

海外生活環境變化較易使身體產生不適，故體弱者較不適合。

4. 精力充沛

由於生活習慣與各種觀念的差異，經常需要加倍費神才能處理完美。

5. 高度修養與豐富見識

身為當地企業管理者與母公司的代表，必須握有高度修養與豐富見識才能給對方好感，並經常參加當地有關活動，藉此與當地人打成一片。

6. 當地適應性

所謂「入鄉隨俗」，被派遣人員必須及早習慣於當地生活，才能了解當地人的價值觀、提高對事務的判斷力。

(二)業務知識

1. 有關經營的基本知識

海外派遣人員經常要一個人做兩個人的工作，所以更要具備廣泛的知識。

2. 有關國際商業的基本知識

一旦進入海外活動，必須握有對國際商業上特殊的知識，而且對一般商業基本知識也應有研究學習。

3. 有關公司本身的知識

海外派遣人員必須對公司的組織、業務、未來發展目標、國家經濟發展目標等基本知識都要了解。

4. 商品的知識

若本身對商品不甚了解，就不易說服顧客或提供滿意的答覆。

5. 決策能力

企業在海外直接投資，可採取分權式管理，縮短決策時間，但海外派遣人員所需具備的能力及子公司的組織制度是否完善，都是需考慮的問題。

6. 管理經驗

實施海外投資的企業必須注意人才的培養，建立整套的培育計劃。

蔡淑君(1988)調查從事對外投資的上市公司發現，英語與地主國語言、業務專門知識與經驗、年齡、人格、強健體魄、毅力與耐力、家人適應能力、交際應酬能力、熟悉地主國法律文化風俗習慣、到海外工作的意願、海外工作的經驗是我國企業在甄選海外派遣人員時所重視的條件。

李敏宰(1993)以我國多國籍企業之海外派遣人員為研究對象所做的研究指出，語言能力、專業知識、先前的海外派遣經驗、身體健康、毅力、耐力等是我國多國籍企業在甄選海外派遣人員時所要求的條件；同時，他也指出海外派遣經理人所扮演的是公司政策傳導者、管理型態的傳導者的角色。所以對公司產品與業務上的知識也有深入了解的必要。

蕭新永(1997)認為，台商派遣大陸員工須符合下列派遣條件：

1. 能獨當一面，具經營者或管理者素養的人
2. 有領導統御與管理素養和經驗的人
3. 要有積極、冷靜且具協調與整合能力者
4. 能接受文化差異，沒有政治偏見，謹守政治禁忌，且能與當地人和睦相處，協調折衷的人
5. 口頭與書面表達俱佳者
6. 會蒐集、分析與應用資訊者
7. 日常管理、決策且快速正確者
8. 身體健康而且私人生活正常者

企經會調查台籍員工甄選標準，主要考量技術能力(包含管理能力)，其次為工作經驗及適應能力、當事人意願、協調能力等等，茲列表如下：

表 2-3 台籍員工甄選標準表

甄 選 標 準	家數	百分比
1. 技術能力(含管理能力)	71	86.8
2. 工作經驗	49	59.8
3. 適應能力	31	37.8
4. 當事人派駐大陸之意願	22	26.8
5. 協調能力	22	26.8
6. 家庭因素	15	18.3
7. 對當地之了解	9	11
8. 其他	1	1.2

資料來源：中華民國企業經理協進會(1995)，頁 92

依據呂錦龍(1994)的研究中得知，台商對派遣大陸人員之選任準則中，最受重視的是「受企業主信任」，其次是「了解公司產品之知識」、「完整工作經驗」、「赴大陸工作意願」及「家屬的配合度」。由於派駐大陸人員不論在台灣或大陸廠皆屬於中高層級的幹部，尤其派至大陸，擁有相當大的權力，因此必須備受企業主的信任。其次，由於派遣人員以技術人員居多，因此對公司產品須有深度的了解。縱有適當人選，仍須注意員工本身之赴任意願及家屬的配合度，方可順利派遣。

顧鳳姿(1993)的研究指出，台灣資訊業派駐歐洲的台灣主管具備的特質有：調整文化差異的能力、人際技巧、解決衝突能力、樂觀取向等。

趙必孝(1999)為探討我國國際經理人才能發展，而訪問我國多國籍企業所做的研究結論顯示，我國多國籍企業注重的海外派遣經理人之條件包括：國際化管理能力、整合能力、調適壓力的能力、語文能力、企圖心、跨文化適應力、專業能力、國際觀等等。詳見表2-4。

表2-4 國際經理人才能發展

個 案 公 司	國際經理人具備之才能
統一企業	國際觀、專業能力、彈性應變能力、服從母公司文化、語言能力
倫飛電腦	誠信的人格、管理能力、企圖心、經營者心態、專業能力
宏碁電腦	專業能力、調適壓力的能力、國際觀、跨文化溝通能力、國際化管理能力
中國信託	國際觀、語言能力、網際網路能力、專業能力、認同企業文化
長谷建設	整合能力、跨文化溝通能力、人文素養的培養、溝通協調能力、語言能力
永豐餘	企圖心、資訊人際能力、解決問題的能力、忍受挫折的能力、文化敏感性
燦坤集團	國際觀、強烈的企圖心、專業能力、跨文化溝通合作能力、認同公司文化

資料來源：趙必孝(1999)，我國企業為建立國際競爭優勢的國際經理人才能發展之研究，中山管理評論，7(2)，439-440

蕭百娟(1998)的研究中顯示，女性在派駐意願上與男性並無顯著的差異，但在派駐前的態度上，女性明顯比男性積極，換言之，女性必須有高度意願並且積極爭取，才比較有可能成為派外人員。若派駐國是未開發國，企業會較擔心女性的安全問題，或是單身女性將面臨的孤寂，而拒絕派遣女性出任(Alder, 1984)。

索羅門(Solomon, 1989)的調查中也發現有，36%的多國籍企業指派男性出國而沒有派遣女性出國，因為這些企業認為：女性缺乏技術資格(33.9%)；當地文化對女性存有偏見(19.6%)；容易和其配偶職業起衝突(17.9%)；女性沒有主動申請等(16.1%)。

表 2-5 外派人員能力要求和選擇外派人員時所考量的條件

Gonzalez and Negandhi(1967)	家族成員的適應性、領導者、工作上的知識、當地語言的理解、應用能力、高教育水準、尊重地主國法律與國民、海外工作之經驗、海外工作之意願。
Johnston(1974)	提出外派人員能力，首要是政治意識、次之為革新能力、紀錄能力…等等；適應能力、語言能力受到的重視程度較輕。
Robison(1978)	外派人員能力、業務能力以及個人的因素為首要的甄選條件。
Tung(1981)	個人的成熟與穩定性、業務上的專業知識、領導管理能力、主動與創造性、良好的溝通能力、個人的適應能力、海外的工作經驗和意願是必要的因素。
Stone(1991)	不同國籍派遣人員的選擇標準有些許差異、針對我們亞洲籍的外派能力、管理者則以技術能力、適應力以及人際關係技巧，為需求重點。
石田英夫(1985)	海外經營者所應具備的重要條件包括領導能力、經營管理能力、明快果斷、豐富的知識與寬廣的視野 與地主國人民的關係、與地主國社會的關係 語言能力和表現能力 彈力性與柔軟性、適應能力、身體健康及體力佳。
白木三秀(1995)	業務執行能力、語言學習能力、健康與體力、了解外派國、海外居住經驗、派遣人員的家庭和本人的年齡。
林彩梅(1994)	具備世界觀、語言能力、健壯體力、精力充沛、高度修養與豐富見識、當地適應性、有關經營的基本知識、有關國際商業的基本知識、有關公司本身的知識、商品的知識、決策能力、管理經驗。

蔡淑君(1988)	英語與地主國語言、業務專門知識與經驗、年齡、人格、強健體魄、毅力與耐力、家人適應能力、交際應酬能力、熟悉地主國法律文化風俗習慣、到海外工作的意願、海外工作的經驗。
李敏宰(1993)	語言能力、專業知識、先前的海外派遣經驗、身體健康、毅力、耐力。
顧鳳姿(1993)	調整文化差異的能力、人際技巧、解決衝突能力、樂觀取向。
趙必孝(1999)	國際化管理能力、整合能力、調適壓力的能力、語文能力、企圖心、跨文化適應力、專業能力、國際觀、
Solomon(1989) 蕭百娟(1998)	兩位的研究均關注女性員工和男性員工外派的差異，都提出企業會因某些因素而拒絕派遣女性出任。所以性別是一項重要的考慮因素。

資料來源：本研究整理

本研究綜合 Gonzalez and Negandhi、Johnston、Robison、Tung、Stone、石田英夫、白木三秀、林彩梅、蔡淑君、李敏宰、顧鳳姿、趙必孝、Solomon、蕭百娟等人的看法，並對照本研究之目標，整理出台籍企業赴大陸投資設廠時，外派人員能力要求和選擇海外派遣人員時所考量的條件，如表 2-6：

表 2-6 台籍員工外派能力要求和考量的條件

1. 學歷	2. 工作經驗
3. 專業能力	4. 資訊能力
5. 語言能力	6. 社會政治關係
7. 性別	8. 年齡
9. 品德	10. 身體狀況
11. 家庭狀況	12. 國際觀
13. 企業主信任	14. 應變能力
15. 溝通合作能力	16. 赴大陸意願

資料來源：本研究整理

四、大陸台商之台籍員工需求數量和來源

大陸台商之台籍員工需求因素數量的部分並沒有相關的研究或是著作探討。僅在 1995 年台商財稅及經營問題研究訪問團的報告中發現台商企業各階段員工來源包括有母公司、當地人員、大陸回國留學生、第三國等，其訪問的台商中，高層管理幹部仍以台灣母公司人員為主，我們可以透過其調查的結果觀察台商對台籍員工的需求狀況和需求的層級是哪一層級。但應注意的是當地人員佔 15%，特別是內銷型台商為掌握關鍵人際關係，而有當地高階經理人的需求。至於其他人力需求，因為由母公司派遣其成本較高，因此考慮多由當地人擔任。

表 2-7 台籍員工的供給來源

台商財稅及 經營問題研 究訪問團 (1995)	台商企業各階層員工來源： 一、 母公司 二、 當地人員 三、 大陸回國留學生 四、 第三國
----------------------------------	---

資料來源：本研究整理

依照台商財稅及經營問題研究訪問團的文獻整理推論，本研究針對研究目標，台籍企業赴大陸投資設廠時，台籍員工的供給來源，完成本研究之台籍員工的供給來源定義。對赴大陸投資設廠之公司派任之台籍員工主要來源歸類如下：

1. 台灣母公司
2. 台灣關係企業
3. 台灣其他公司
4. 在大陸的台籍人士
5. 其他國家的台籍人士

6. 其他

第二節 影響企業人力供給之因素

一、 個別勞工及勞動市場之勞動供給

在研究個別勞工對於勞動的供給時，我們可以發現，個別勞工對於勞動參與的決策，乃與其他經濟行為一樣，是在各項限制條件之考量下，追求效用之極大化，而在靜態勞動模型的分析中，個人的效用是消費商品及休閒之函數，也就是說，一個人效用的大小乃決定於消費商品與休閒兩者之組合，而個人在追求效用最大化的過程中，其所受到的限制條件為消費預算為個人的勞動與非勞動所得的總合，而勞動所得又決定於個人分配於勞動之時間及市場工資，至於分配於勞動與休閒的時間則是固定函數，因此，在個人追求效用極大的理性假設下，個人的勞動供給將會決定於市場工資、商品物價及非勞動所得。

許多學者都曾經提出過關於勞動參與行為，即勞動供給之相關經濟理論基礎，例如Becker（1965）的機會成本理論、實質工資理論以及怯志理論（Discouragement Hypothesis）（Mincer，1966）…等。這些理論從不同的角度切入，討論勞動參與行為，將可作為本研究的研究基礎，以下將加以介紹。

（一） 機會成本理論

一個人在決定是否進入勞動市場的時候，除了考慮退出勞動市場的機會成本（即預期工作報酬）以外，通常也會考慮到參與勞動市場經濟活動的機會成本，它不但包括參與這些經濟活動所引起的成本，諸如尋找工作所支付的費用、休閒的損失、在工作上體力與心力的付出等，同時也包括將時間花在其他替代用途上所能賺取的所得或獲取的利益，即從事非市場勞動活動可能獲致的產出，例如：將時間用於接受教育或技能訓練，甚至

用於改善健康以增進自己的工作體能及智力，均有助於未來工作的尋找及預期工作報酬的增加，因而對終身所得的提高會有所助益。(徐育珠、黃仁德，1994)

(二) 實質工資理論

工資是勞動的報酬，也是勞動的價格，工資越高，勞動的誘因越大。根據個體經濟學的價格理論，工資是決定勞動供給的最主要因素，工資上升會對勞動供給產生替代效果及所得效果，工資可視為休閒的機會成本，若預期工資上升，即休閒的相對價格上升，則在實質所得不變下，會減少休閒的消費，即增加工作時間，此為「替代效果」；但工資的提高也會增加所得，因休閒為正常財，故在所得增加的情形下，乃會增加休閒的消費，而產生「所得效果」。也就是說，工資上升的所得效果對勞動供給將會產生負面的作用，而工資上升的替代效果將會對於勞動供給產生一種正面作用，只要工資上升的所得效果小於它的替代效果，工資上升將會使勞動力參與率提高，勞動供給量增加；反之，若是工資上升的所得效果大於它的替代效果，工資的上升將會使勞動力參與率下降，勞動供給量減少，至於何種效果較大，在理論上是無法預期的，其完全取決於個人對工資所代表購買力的效用，以及對休閒時間直接產生的效用的偏好情形而定。(高月霞、陳仕偉，1994)

傳統的經濟分析往往假設個人對於時間的分配，只能在工作與休閒兩者之間去做適當的安排，但在實際的經濟社會中，勞動者必須依據契約所訂條件從事工作，個人很少有選擇工作時間的充分自由。此外，工作的搜尋並非不用成本，鑒於搜尋工作需要花費各種費用，乃有所謂工資搜尋模型(wage search model)的提出，作為對古典勞動供給模型的修正。

根據工資搜尋模型，只要雇主所提供的市場工資(market wage)大於或等於勞工願意工作的最低工資，即保留工資(reservation wage)，勞工

將會願意參與勞動市場，接受就業。反之，若是雇主所提供的市場工資小於勞工的保留工資，勞工將不會願意參與勞動市場，從事市場化的勞動活動（徐育珠、黃仁德，1994）。

（三）怯志理論

勞動經濟學家在探討勞動力參與率與經濟景氣循環相互間的關係之後，乃提出一種所謂的怯志理論（Discouragement Hypothesis）（Mincer，1966；Bowen & Finegan，1969）。根據這一假說，經濟景氣的榮枯與勞動市場就業水準的高低乃會影響一個人參與勞動市場的意願，在經濟蕭條的時候，國民生產下降、就業機會減少、造成失業率提高，此時，大家都不看好就業市場，而瀰漫一片悲觀的心理，除了現有的一些失業者在經過長期努力找不到工作後，會感到非常沮喪，因而放棄繼續尋找工作的努力而退出勞動市場成為非勞動力，此外，就連一些在勞動市場以外的非勞動力，即使本來想要開始找工作的，他們的求職欲望也會變得低落，暫時受到壓抑，結果是勞動力參與率的普遍下降。

根據以上學說，我們可以發現參與勞動市場經濟活動的機會成本，包括參與這些經濟活動所引起的成本，諸如尋找工作所支付的費用、休閒的損失、在工作上體力與心力的付出等，同時也包括將時間花在其他替代用途上所能賺取的所得或獲取的利益，以及市場工資、商品物價、非勞動所得、個人對工資所代表購買力的效用之偏好、個人對休閒時間直接產生的效用之偏好、保留工資及經濟景氣循環…等因素乃會影響個別勞工乃至於整個勞動市場的勞動供給。

二、企業內人力資源供給

張火燦（2000）指出，目前常見的人力資源規劃模式，強調的重點各有不同，但普遍具有以下之缺失：一、僅考量人力資源供需的問題，需何種及多少人力資源，而忽略了其他問題，例如用人成本等。二、未將策略

性與年度的營運性人力資源規劃予以區隔，以至實際運用時，不易推行。三、經營策略規劃與人力資源規劃的過程，兩者未能做相對應的整合。四、僅略提及經營策略，未能深入思考其對人力資源的涵意及問題，以致忽略了人力資源的策略性目標。五、僅著重策略性，而忽略營運性的人力資源規劃。

張火燦（2000）採取策略性、整體性及整合性的觀點，擬了一套人力資源規劃模式，共分三大層面：1、策略性人力資源規劃 2、營運性（年度）人力資源規劃 3、人力資源規劃的實施、控制/評鑑。而在策略性的人力資源規劃中，又可分為：1、經營目標、經營策略分析 2、內外部人力資源分析 3、策略性人力資源的問題 4、人力資源供給需求之分析 5、策略性人力資源的目標與人力資源策略。而在人力資源供給方面，可使用判斷法及統計方法加以預測。在判斷法上，包括主管預估、經驗法則、置換圖、戴爾懷等。在統計方法上，則包括馬可夫（Markov）模式、多元迴歸等。事實上，由此我們可以發現，不管是傳統或國內學者新進提出的學說中，皆認為企業會對人力資源供給加以分析、預測，均是著眼於人力資源規劃。而企業對人力資源供給的分析，除了外部勞動市場之分析，也包括了企業內人力資源供給之分析，而在Human Resource Management（Dessler, 1998）一書中，Dessler又提出人事資料庫（Manual System）、置換圖（Replacement Charts）及電腦化資料系統（Computerized Information Systems）三種方法亦可預測人力供給。事實上，由這些人力供給預測方法上，我們可以發現，除了企業內員工數量外，員工所具備的知識技能也是影響企業內勞動供給多寡之因素之一，而人力資源規劃所訂出的人力資源策略又會影響到組織內的人力資源發展及訓練，進而影響員工的知識技能，所以，我們可以歸納出，企業內員工數量、企業內員工所具備的知識技能及組織的人力資源策略等因素均會影響企業內的人力資源供給。

本研究除了詳細的調查企業僱用多少比例的台籍員工和其所在的部

門之外，特別注重員工的專業能力部分和組織的人力資源策略的部分。在訪問企業時將著重於企業內員工數量、企業內員工所具備的知識技能及組織的人力資源策略等因素方面。在問卷方面，不論是員工或企業的問卷，針對台籍員工外派能力要求和考量的條件表 2-6 中的(3)專業能力(4)資訊能力及(5)語言能力等三部分，將要求受訪者說明具體所具備的能力。歸結相關文獻，顯示台籍員工能力如下：

1. 資訊電腦技能
2. 應變適應能力
3. 人際溝通能力
4. 管理領導能力
5. 企業經營能力
6. 語文能力
7. 專業技術
8. 其他

三、以總體資料分析

根據行政院主計處「九十年台灣地區人力運用調查統計結果綜合分析」，就職業別之毛移轉率觀察，以事務工作人員之8.54%最高。就淨移轉率而言，服務工作人員、生產操作人員與技術人員均略呈淨移出狀態，且以生產操作人員之淨移出人數最多（詳見表2-8）。

表 2-8 近年轉業者之行、職業移轉率

單位：％

項 目 別	八十五年		八十六年		八十七年		八十八年		八十九年		九十年	
	毛移 轉率	淨移 轉率	毛移 轉率	淨移 轉率	毛移 轉率	淨移 轉率	毛移 轉率	淨移 轉率	毛移 轉率	淨移 轉率	毛移 轉率	淨移 轉率
行 業												
農 業	2.70	-0.36	2.68	0.03	2.99	-0.46	2.66	0.14	3.15	0.49	2.92	0.68
工 業	4.66	-0.52	4.40	-0.51	6.34	-0.16	4.31	-0.33	4.79	-0.94	4.34	-0.50
礦 業	11.42	-8.44	10.00	-2.06	8.37	-8.37	12.00	-3.11	9.21	-1.09	22.49	7.50
製 造 業	5.85	-0.31	5.33	0.00	5.94	0.11	5.12	-0.05	5.45	-0.20	4.96	-0.16
水 電 燃 氣 業	2.47	-1.79	4.48	-0.55	1.23	1.23	1.00	-0.22	-	-	-	-
營 造 業	6.88	-0.88	6.28	-1.82	7.66	-0.85	6.51	-1.15	6.67	-3.13	6.18	-1.70
服 務 業	3.46	0.48	3.07	0.36	7.64	0.20	3.03	0.21	3.22	0.57	2.91	0.24
批發、零售及餐飲業	8.46	-0.34	7.31	0.09	7.44	-0.13	7.43	0.02	7.67	0.34	7.10	-0.01
運 輸 通 信 業	8.93	1.25	7.44	1.68	7.56	0.13	7.19	-0.11	8.48	-0.63	9.21	0.92
金 融 保 險 業	9.09	3.91	8.56	1.69	10.11	2.27	9.78	0.47	7.88	1.89	8.63	1.99
工 商 服 務 業	15.05	0.29	11.26	-1.92	15.72	0.85	12.69	0.90	16.80	3.08	15.13	1.07
社會及個人服務	7.38	0.88	6.45	0.31	6.85	0.22	6.35	0.26	6.32	0.40	6.97	0.14
公 共 行 政 業	4.87	-0.71	3.18	0.54	3.75	-0.52	4.50	0.89	3.54	0.77	4.85	-1.65
職 業												
民代及主管人員	4.79	0.05	4.46	0.41	4.79	0.78	3.61	0.69	3.77	0.65	3.66	0.28
專 業 人 員	3.93	0.89	3.35	0.36	3.81	0.85	3.87	0.20	3.09	-0.12	3.74	0.26
技 術 人 員	7.50	-0.22	6.68	-0.06	7.09	0.72	6.04	-0.74	6.54	0.56	6.47	-0.07
事務工作人員	9.03	0.15	7.76	0.93	7.41	0.54	8.24	1.15	7.63	-0.35	8.54	0.41
服務工作人員	8.41	0.97	7.38	0.06	7.73	-0.86	7.28	0.19	7.44	0.12	6.35	-0.19
農事工作人員	2.72	-0.40	2.50	0.11	2.79	-0.57	2.75	0.18	3.03	0.45	2.84	0.51
生產操作人員	3.86	-0.40	3.46	-0.40	3.75	-0.15	3.65	-0.25	3.83	-0.36	3.29	-0.14

資料來源：行政院主計處

註：本表為調查時期前一年之異動狀況

九十年五月之有工作能力的潛在勞動力中，有就業意願者占潛在勞動力之7.33%。若由年齡別觀察，以30~34歲年齡者最高；就教育程度別觀察，有就業意願之比率以國中及以下程度者最多。

以九十年五月資料觀察有就業意願之潛在勞動力，就教育程度別觀察，國中及以下程度者所占比率高達49.23%。再按其希望從事之工作型態

觀察，「全日工作」仍占多數，為88.65%，至於希望從事之職業別，則以生產操作工為主，占45.24%。顯示近年有就業意願之潛在勞動力多集中在國中及以下程度者，且以希望從事「全日工作」者與生產操作工為主（表2-9）。

由上述資料可知，各行、職業淨移出人數以營造業與生產操作人員最多；而有就業意願之潛在勞動力多集中於25~44歲及低教育程度者且多希望從事「全日工作」者與生產操作工。然而，赴大陸投資之台商企業多半將生產操作性工作移至大陸，且因用人成本的考量，僱用當地廉價勞工，導致台灣地區的生產操作人員供過於求，造成失業問題。因此，未來可能有就業意願，且希望從事生產操作工之潛在勞動力會移至大陸地區找尋工作機會，和大陸的基層勞動力競爭，而非只是單純的等待被派去大陸當幹部。

表 2-9 近年有就業意願之潛在勞動力特性

單位：%

項 目 別	八十五年	八十六年	八十七年	八十八年	八十九年	九十年
總 計	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
男	41.50	40.56	39.49	42.47	49.11	45.88
女	58.50	59.44	60.51	57.53	50.89	54.12
年 齡	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
15~24 歲	24.00	18.49	20.60	18.61	20.76	15.89
25~44 歲	51.08	52.29	48.46	49.46	47.91	47.90
45~64 歲	24.61	29.22	30.88	31.61	31.11	35.93
65 歲以上	0.30	-	0.06	0.32	0.22	0.27
教 育 程 度	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
國中及以下	45.17	41.91	46.41	48.15	49.20	49.23
高中（職）	38.90	37.88	36.92	33.76	33.54	35.41
大專及以上	15.93	20.21	16.67	18.09	17.27	15.36
希望從事工作型態	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
全 日 工 作	82.73	83.43	82.05	83.47	86.88	88.65
部 分 工 作	17.27	16.57	17.95	16.53	13.12	11.35
希 望 從 事 職 業	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
民代及主管人員	1.45	1.03	0.69	0.56	1.05	0.56
專 業 人 員	2.62	5.84	3.28	3.79	4.29	3.71
技 術 人 員	18.54	17.61	17.10	15.67	14.42	12.41
事務工作人員	19.24	19.22	19.55	16.86	14.57	16.10
服務工作人員	19.30	18.32	22.45	21.00	22.65	20.36
農事工作人員	0.92	1.54	1.39	1.28	0.55	1.63
生產操作人員	37.93	36.44	35.53	40.83	42.47	45.24
未參與經濟活動原因	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
料 理 家 務	40.36	42.24	40.10	39.25	31.99	34.25
求學及準備升學	7.42	6.16	7.17	7.16	7.73	6.74
想工作而未找工作	43.06	43.62	42.53	44.51	49.49	47.97
其 他	9.15	7.98	10.20	9.08	10.79	11.04

資料來源：行政院主計處

第三節 影響企業人力運用之因素

一、人力運用的定義

高希均(1983)認為人力運用的最高境界，乃是學有專長，學有所用，也就等於是把『適當的人，安置在適當的職位上應用』。

彭文賢(1969)認為人力達到充分運用，一方面與個人的「工作量」有關，另一方面則與「工作類別」有關，而由於人力規劃的不當造成工作數量方面的問題；其原因大多為工作的配置不當導致勞逸不均。至於工作類別方面的問題，則可能由於甄選與人力配置的無效率或者人力規劃的不良而導致人力資源的錯誤安置。

綜合以上學者對人力運用之定義可得知，企業對其所需之勞動力在其可供其使用之勞動人口中予以僱用、調動或任何有利企業營運之運用。而且在量的方面，希望能夠達到供需配合；在質的方面，能夠達到員工最佳產出。

二、大陸台商人力運用之考量

台商要到大陸投資，就必然受到長期以來大陸的政治、文化、社會及經濟特質的影響，針對大陸台商人力運用方面之考量必須評估台商它所面對到的外部環境和企業本身的經營策略方面去思考，並且制定其人力運用面的策略。最重要的就是台商在面對成本的考量之下，會對人力運用方面的政策做怎樣的改變。

(一) 台商的人力運用策略

台商在投資前會對於資訊做適當的蒐集與審慎評估，以掌握大陸經濟發展政策方向及經濟週期規律。合作夥伴的選擇以及分工合作的方式便成

為重要的考慮因素（司徒達賢，1998）。因此慎選合作夥伴、保持競爭優勢，和配合當地的特殊經營情況實屬必要。在本研究綜合歸納許多文獻中發現台商在兩岸之間進行產業內的垂直分工，將技術層次高或附加價值高的部分留在台灣生產。這影響到人力運用的政策，其中影響最甚的就是人員技術能力的需求。

（二）管理上的能力和技術上的能力

根據 Gonzalez and Negandhi (1967)、Robison(1978)、Tung(1981)、Stone(1991)、石田英夫(1985)、白木三秀(1995)、林彩梅(1994)、蔡淑君(1988)、李敏宰(1993)、顧鳳姿(1993)、趙必孝(1999)、Solomon(1989)、蕭百娟(1998)等學者指出凡舉工作上的知識、應用能力、高教育水準、業務能力、業務上的專業知識、領導管理能力、領導能力、經營管理能力、業務執行能力、有關國際商業的基本知識、技術能力等相關能力也是業主考慮外派的重要因素，本研究歸結為企業運用其管理上的能力和技術上的能力。故本研究除了詳細調查企業僱用多少比例的台籍員工和其所在的部門之外，特別注重員工的專業能力部分和組織的人力資源策略的部分。在訪談企業時必定著重於企業內員工數量、企業內員工所具備的知識技能及組織的人力資源策略等因素方面。

目前台籍員工面臨被大陸員工取而代之的威脅愈來愈明顯，台籍員工的能力如不能與時提昇，就會產生跟不上時代腳步的現象，最後終究會被淘汰出局。

（三）人力成本的考量

大陸擁有廉價的人力成本、豐富的自然資源、廣大的市場、完整的台商供應鏈在當地整合，是台商蜂湧而至的幾項重要原因；其中對於人力運用最大的影響就是大陸擁有的廉價人力成本，而企業在人力成本的考量下可能會漸漸地使用大陸員工取代台籍員工，此種情況也是本研究關心的重點。

1. 攜眷的教育成本

由於台商每年花在台籍員工身上的經費遠比大陸員工要高出數倍。所以基於成本的考量下，使台商逐漸傾向以培植大陸員工取代台籍員工為未來趨勢。而且就婚姻狀況而言；台籍員工如果是單身或失婚者，台商對其管理與照顧所花費的經費遠比有眷屬的來的少；因為攜眷上任者，台商企業對其子女教育和家眷生活均需付出更多照顧，對台商而言是一筆很大的人事成本；所以當台商發現可用較低成本來取得同樣素質的人才時，台籍員工的被取代將是無法避免的。

2. 大陸員工和台籍員工之薪資水準差異

大陸在人力成本上是非常便宜的。根據媒體報導，即使沿海開發早，台商會到大陸地區投資考慮的因素仍很多，但大部分台商都有一共通考慮因素即大陸人力成本較便宜（李永然、蔡世明，2001）；作業員月薪最高約 4,000 元台幣左右，管理幹部月薪約 5,000-9,000 元台幣，請當地人任總經理更只要 2-3 萬元台幣，人力成本便宜（鄧若寧，2001）。而台籍員工至大陸工作，薪資水準是較高的，且有加給。這對於台籍員工是一項劣勢：雇主在追求利潤的情況之下有可能會用大陸員工取代台籍員工。目前這一類的問題時有報導，但尚缺實證的研究。

3. 在人力運用績效指標

下列的人力運用績效指標，是台商任用人員時時常考量的因素，一但指標顯示趨弊時，必然會設法更換廉價的優質人力。

- (1) 每一員工之營業額、營業毛利
- (2) 人事成本佔產品成本之比例
- (3) 間接人員與直接人員之比例
- (4) 管理職位人數與員工人數之比例

- (5) 人力損耗指數 (LWI)
- (6) 人力穩定指數 (LSI)
- (7) 留住率 (SR)
- (8) 流動率 (TR)
- (9) 年齡分析、學歷分析

4. 人力運用本土化

由於種種原因，諸如派駐成本過高，台籍員工長駐意願及家庭因素，不能適應當地生活文化與社會習慣，以及少部分台派幹部不善管理及溝通技巧，導致員工反抗行為等因素，使得台商在理想與實踐過程中探討派駐成效，而認為台籍員工的派駐功能在客觀條件下已經完成階段性任務，除了少數重要職位外的其餘職位應該可由當地幹部來擔任，於是台商便積極思考幹部人才培育與當地化策略。此外，大陸的各級教育日漸普遍，管理觀念及技巧也日趨成熟，更讓台商的人力資源思考方向轉為培育大陸員工與當地化之策略走向（蕭新永，2000）。

5. 忠誠度方面

經濟部投資業務處發現，事實上，台商常面臨本土化的窘境，台商有心培養人才，但有的大陸員工卻難抵金錢誘惑，捲公款而逃；或自認羽翼已豐而與台商談判條件，致令台商不滿。而有些大陸員工也因機會好，自行創業或回鄉就業或被挖角，總之，人才本土化遇到許多忠誠度和人員觀念的問題，進行的不是那麼順利。相較之下台籍員工的薪資待遇較留台同仁優惠些，但以他所付出的心力和忠誠度是不可言喻的。但隨著台商工廠規模的擴充及大陸市場的開拓，人才本土化不但有急迫感，同時要再加一些更為優惠的配合措施，才能有成果（經濟部，2001）。

第四節 大陸台商人力資源管理

隨著經濟成長的腳步，國際化已成為世界各國經濟發展的主流，現今的世界已成為一個全球大型購物中心，在這全球化競爭趨勢中，公司要成功，就需具備豐富的「觀念、才幹能力、通路連結」這三項全球資產

(Kanter, 1999)。台灣企業在面臨環境的變遷，及為規模經濟與拓展市場的考量下，紛紛赴海外投資設廠，搭上國際化的列車。自從政府開放民間赴大陸探親後，由於大陸當地廣大的土地、充沛的勞力以及深具潛力的內需市場，以及兩岸語言、文化等方面相近的因素，使得大陸地區在短短幾年內成為台商對外投資的首要考慮地區。但因受限於人才不足，法律認知不同，再加上大陸法制尚未健全的諸多情形影響之下，台商在經營活動與人力資源管理方面產生了難題，也間接影響了國內的勞動市場。

一、大陸台商人力資源管理之探討

一旦涉及到跨國性的經營管理，勢必須派人前往當地，因此外派人員除了必備的語文能力外，在文化的適應能力上更需具備相當的彈性。若當地人士的心態與價值觀與母公司所在的地區不同，則外派人員必須在新環境下適度的調整，否則很容易引起不必要的誤會。

而許多台商赴大陸投資的主要考慮的因素，除了廉價的勞動力外，就是具有同文同種的生活習性。但除了工資成本較低外，中國大陸在政治上對企業仍有各種程度的控制與高級幹部的人事介入，且大陸對外資企業規定必須在實得工資外，必須加計許多其他支出。因此，台商在衡量單位勞動力時，尚有許多不容忽視的因素。

以下將針對大陸台商之人力資源管理，分為員工招募、甄選、任用、教育訓練、薪資制度、員工福利及勞資關係等來探討。

（一）招募、遴選與任用

1. 招募

根據「台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究」(高長等人,1995)之研究顯示,大陸台商招募員工時,絕大多數採自行公開招考方式。另外透過當地勞動服務公司、當地人才交流中心招聘、公司內部員工介紹、直接自學校招聘,或由勞動行政部門推薦,以及合資之中方推薦聘用等亦為常見之方式。公開招募的方式一般是企業自行在工廠門口張貼公告、在報紙上刊登求才廣告,或者是應徵者自我推薦,經過面試等甄選過程聘用員工。而在來源方面,台商多傾向僱用內陸省分或外地來的員工。在當地法規方面,對於企業職工的招募,則有下列四項主要的原則(黃同圳,1995)應當遵循:

(1) 通過考試,擇優錄用原則

(2) 三先三後原則

(3) 嚴禁招用未滿十六週歲的未成年及在校學生原則

(4) 要求簽訂勞動合同的原則

不論企業是以何種方式招聘員工,都需經過企業甄選考試後擇優錄用。而外商投資企業在招募人才方面,則應遵循先城鎮後農村、先本地後外地、先本省後外省的三先三後原則,該規定顯示了大陸勞動市場中缺乏流動性的特質。

一般而言,外商投資企業所需之技術和經營管理人員,在企業所在市或縣無法解決,可至省內其他地區招募;而在本省、自治區、直轄市範圍內無法招募到所需人才,經所在省級勞動部確認,則可以跨省(市、區)招聘。

另外，關於要求簽訂勞動合同的原則是為了明確勞動者和用人單位雙方的權利和義務，以避免雙方勞動關係難以確定時所發生的糾紛。

2. 遴選

根據「台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究」(高長等人,1995)之研究顯示，台商招募大陸勞工的甄選條件，大都著重在學歷及品德兩方面，其次是技術能力、身體狀況等，至於工作經驗、性別、省籍等因素較不受重視。

3. 任用

大部分台商和員工簽訂勞動合同的比例並不高，試用期以3-6個月為主。而在員工的任用政策上，大都避免任用來自同一地區的人員，以免同一地區人數過多，產生管理上的問題。此外，中上階層管理幹部，也傾向不以廠區所在地的人員擔任為原則，並輔以明確的員工規範、賞罰分明的管理方式，以改變員工原有的陋習行為，讓員工之行為模式合於企業要求。

(二) 教育訓練

在跨國企業中，除了培訓能適應當地文化及管理當地人才的外派人員外，「培養當地人才」亦是許多跨國企業在教育訓練上的重點之一。

根據「台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究」(高長等人,1995)之研究顯示，台商對於當地員工的訓練主要著重「崗位加強培訓、工作輪調」，即與本身工作相關的職業訓練。而實施「幹部養成培訓」和「第二技能或專長養成培訓」者並不普遍。

一般台商在當地招募、任用員工時，通常需要在觀念、技術、生活和公共安全衛生等幾個層面加以訓練，並且都有培養當地人才成為管理幹部的計畫。其培育方式通常採取在職訓練(On Job Training)的由資深幹

部進行指導訓練以及由母公司選派專業人員培養，除此之外，常見的方式尚有工作輪調、委託訓練機構進行訓練或出國受訓等。

（三）薪資福利

大陸地區所謂的薪資福利，又稱為「勞動報酬」，是由工資、勞動保險、職工福利及津貼和補貼等幾個部分所組成。

1. 工資

工資是根據勞動者提供的勞務數量及品質，按事先規定標準，以貨幣方式給予，是薪資的主要形式。而為了符合外商投資企業職工工資分配的法令規定，大陸台商在薪資辦法上必須符合以下五項原則(黃同圳，1995)：

- (1) 按勞分配原則
- (2) 外商投資企業工資分配自主權原則
- (3) 透過法令決定一定之工資水平
- (4) 規定職工最低工資標準
- (5) 國家實行工資基金管理制度

在按勞分配原則方面，「中外合資經營企業法實施條例」第九十三條規定：「合營企業的工資、獎勵制度必須符合按勞分配、多勞多得的原則。」傳統上的「勞」是指勞動量，但外資企業的「按勞分配」原則卻有別於傳統的馬克思理論意涵，指的是勞動效益，實行「多效益多得，少效益少得，無效益無得」的觀念，這使得企業在支付加班和超時工資時，可以激勵員工產生效益，有助於企業的經營。另一方面，為了保障外商投資企業對工資分配的自主權，中國大陸在規定外商投資企業，屬於中方職工的工資原則上，並不全盤操控，除了在最低工資法規中表現較高程度的強制性外，一般而言，仍賦予外資企業較大的自主權。

中國大陸政府為了避免本國勞工向外商投資企業提供勞務時受到剝

削，且由於原先的就業保障及福利津貼待遇相對減低，因而制訂法律強制規定「外商投資企業職工的工資水平」，規定職工最低工資標準。在以往，無論是中國大陸的中央政府或各地方政府，對於外商投資企業的工資水平，都要求比當地同行業條件相近的國營企業工資水平高20%至50%。但現行規定則會考慮企業生產經營特點與經濟效益，來決定工資水平和分配形式。外商投資企業之員工工資原屬於協議工資，依法由勞雇雙方經由勞動合同的訂定而確立。不過在社會主義制度下，為防止勞動者受外商投資企業經濟上的剝削，而有法定最低工資標準，以貫徹勞動保護精神。因此，當企業違反當地最低工資標準的規定，除可由勞動行政部門責令其支付勞動者的工資報酬、經濟補償外，並可以責令支付補償金。

最後一項國家實行工資基金管理制度原則，是指外商投資企業只能在一個銀行設立工資基金專戶，凡按照國家統計局關於工資總額組成範圍規定項下的支出，都必須在工資基金帳戶列支，由開戶銀行監督支付，並接受所在地區勞動部門的監督和檢查。

2. 職工福利、津貼和補貼

根據外商投資企業相關法規之規定，三資企業應比照國有企業職工的福利待遇標準，辦理職工福利事業。而國有企業的福利待遇項目，目前一般包括：食堂、宿舍職工子女托幼補助費、探親交通費、房租補貼、冬季取暖費等數十項福利待遇。至於福利待遇的經費來源，均由企業成本中提撥福利費用，及自稅後利潤中提撥福利基金來支援。

所謂的津貼，主要是補償生產條件方面，乃是補償職工特殊或額外的勞動消耗以及因其他特殊原因而支付員工的費用，例如：職務津貼、全勤津貼、伙食津貼等；所謂的補貼則是彌補生活開支方面，通常和工作職務無直接關係，例如為了保證職工的工資水平不受物價上漲或變動影響而支付的費用，物價補貼、糧食補貼等皆屬之。

3. 績效評估

績效評估分別從試用考核、平時考核及年終考核等階段執行。試用考核著重於出勤狀況、學習態度與學習結果等方面；平時考核則著重出勤狀況、考核工作績效或表現；年終考核除出勤狀況外，也對於工作態度、工作績效、群體關係、發展潛力、管理能力等做綜合性評核(徐政雄，2000)。

4. 勞動保險

「中外合資經營企業勞動管理規定」第十一條規定合營企業必須按照國營企業標準，支付中方職工勞動保險、醫療費用。「實施辦法」第十四條規定：「合營企業職工的勞動保險和福利待遇，按照我國政府對國營企業的有關規定執行」。在「勞動法」第七十三條規定：勞動者在下列情形下，依法享受社會保險待遇：(1)退休；(2)患病、負傷；(3)因工傷殘或患職業病；(4)失業；(5)生育。為保障員工的生活，目前大陸實行許多保險制度，例如醫療保險、失業保險、工傷保險、養老保險及生育保險等，並由政府立法強制實施，強制繳交規定之費率。因此在大陸投資的台商在薪資費用上，就廣義而言，尚包括上述的支出項目，也就是企業實際負擔的人事成本。

5. 勞資關係

大陸台商企業最常發生的勞資糾紛中，以勞動合同、聘僱或解雇最多，其次是對管理方式所形成之爭議，再其次為休息、休假、及請假等工作時間方面，接下來才是工資福利方面。而解決的方式，絕大多數採取內部協調，主要是因為當地的勞動仲裁單位為勞動局管轄，地方保護色彩嚴重，若尋求地方政府勞動管理部門仲裁者，則較不利於台商，易吃暗虧。

二、大陸台商之人力資源管理問題

由於大陸經濟發展太快，再加上人才供應的調節較慢和人力的素質普遍較低，使得台商投資後，在人力資源的運用與管理上造成極大的困擾。而在人力資源運用可能遭遇下列幾項問題：

（一）經營、管理及專業人才的缺乏

大陸早期未曾對人才需求做正確的評估、預測及人才培養計劃，而由於近年來外資的紛紛投入，各企業的挖角之風甚起，造成許多人才的需求遠超過供給。其中又以高科技、研發、設計等專業性人才，及優秀的經營、管理等專業經理人為甚。

（二）新一代在「急功近利、金錢掛帥」的觀念風氣

新一代員工大多都具有向「錢」看齊的觀念，而容易因為少許的薪資差距而跳槽其他公司，或自行創業。對企業的忠誠度普遍較差，也缺乏敬業精神，對企業而言是很大的困擾。

（三）大陸人力雖豐富，但人力素質較低弱

大陸人力雖然豐富，但受過良好教育的人才有限。據統計，有大專學歷的人才不到總人口的3%，因此企業在品管、效率和工作管理方法上須多加注意。

第五節 文獻綜合歸納

一、企業人力需求方面

綜合多位中外學者說法，針對本研究目標，台籍企業赴大陸投資設廠時，外派人員能力要求和選擇海外派遣人員時所考量的條件，完成本研究之台籍員工外派能力要求和考量的條件如下：

表 2-10 台籍員工外派能力要求和考量的條件

1. 學歷	2. 工作經驗
3. 專業能力	4. 資訊能力
5. 語言能力	6. 社會政治關係
7. 性別	8. 年齡
9. 品德	10. 身體狀況
11. 家庭狀況	12. 國際觀
13. 企業主信任	14. 應變能力
15. 溝通合作能力	16. 赴大陸意願

資料來源：本研究整理

而根據台商財稅及經營問題研究訪問團的相關文獻，針對本研究之目標，完成台籍員工的供給來源定義。對赴大陸投資設廠之公司派任之台籍員工，主要來源歸類如下：

1. 台灣母公司
2. 台灣關係企業
3. 台灣其他公司
4. 在大陸的台籍人士
5. 其他國家的台籍人士
6. 其他

二、企業內人力資源供給方面

依據張火燦及 Dessler 的論文和人力資源供給方面的判斷法及統計方

法，如包括主管預估、經驗法則、置換圖、戴爾懷等。在統計方法上，則包括馬可夫（Markov）模式、多元迴歸等，和人力資源供給之分析、人事資料庫（Manual System）、置換圖（Replacement Charts）及電腦化資料系統（Computerized Information Systems）等方法。我們可以發現，除了企業內員工數量外，員工所具備的知識技能也是影響企業內勞動供給多寡之因素之一，而人力資源規劃所訂出的人力資源策略又會影響到組織內的人力資源發展及訓練，進而影響員工的知識技能，所以，我們可以歸納出，企業內員工數量、企業內員工所具備的知識技能及組織的人力資源策略等因素均會影響企業內的人力資源供給。

三、人力運用方面

藉由文獻探討中學者們對人力運用之定義可得知，所謂人力運用就是將適當的人力配置在合適的職位，以達到人盡其才之人力運用。而且在量方面，希望能夠達到供需配合，在質的方面，能夠達到員工最佳產出。本研究自文獻探討中整理出目前人力運用情況和所面對到的問題，以期在將來訪談和專家座談時會有幫助。

組織內外部環境分析是組織人力資源規劃之基礎，因為一個組織內外部環境會直接影響到人力資源的供給與需求。本研究從文獻探討中歸納出 PESTLE 六大因素分析瞭解產業的現況。PESTLE 在英文的解釋中指的是「研磨棒」，在此指的是政治（Political）、經濟（Economics）、社會（Social）、科技（Technology），以及勞動市場（Labor Market）等外部環境和組織內部環境（Environment of internal）等六項來分析。

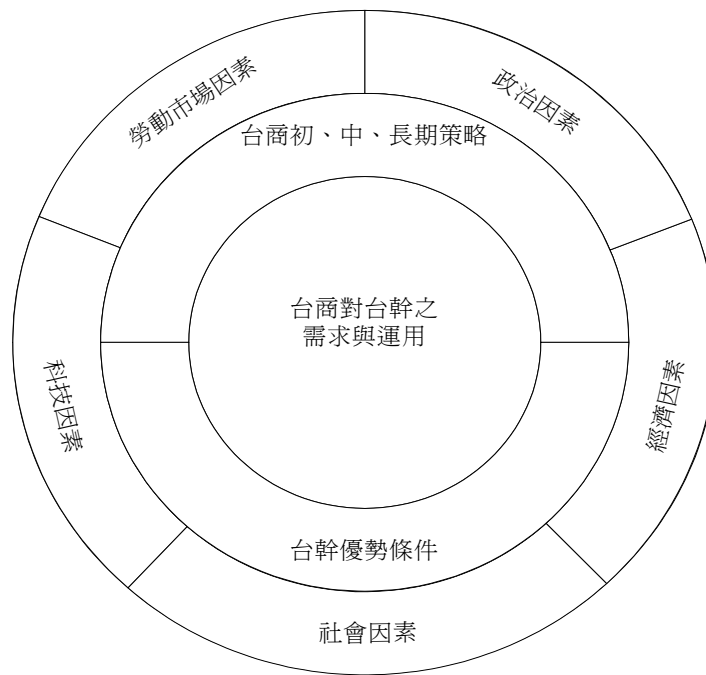


圖 2-1 PESTLE 因素分析

從政治環境因素，台灣內部政治與兩岸政治地位一直處於不穩定狀態，致使國內業者對台灣環境風險評估提高，外資亦裹足不前或處於觀望階段，因此相關因素對台灣總體投資環境而言造成相當不利影響。

從經濟環境面來看，景氣衰退與失業率增加對國內投資環境形成雪上加霜的不利影響，且產業結構改變、服務業比重上升，勞力密集工業終致外移到便宜薪資的開發中國家。

在社會文化方面，人口結構的老化與人口成長趨緩加上教育程度提升，對產業造成很大的影響。受高等教育的年輕人紛紛投入高科技行業，對勞力密集性大的傳統產業來看就只有漸趨沒落。

對科技環境而言，科技是帶動產業發展的推手。網際網路的設立改變傳統的商業交易模式。自動化的機器設備提高生產效率與減少製程的人力規模。也因為技術改進，新產品不斷開發，使產業競爭更形激烈。

在勞動市場方面，女性的勞動人口持續升高，且勞動力有逐漸老化的現象。而台灣的勞動力在引進外勞的比例與日俱增的情況下，面臨全球化趨勢下的產業外移，造成我國勞動市場的失業人口增加。

再者，由於工資的向下僵固性，使得許多原本高薪的台籍員工返任回台後，因不願屈就於較低的薪資及職位，造成勞動市場的供需無法達到均衡狀態。

另外一方面，若由組織內部的角度觀之，可分為下列三項：組織人力資源現況、組織人力策略以及組織未來發展計劃。組織人力資源現況指的就是組織機構目前所屬各部門所配置的各種員工而言。而組織人力策略則是以人力資源遴選、遣退為主，多功能職工為輔。最後一項的組織未來發展計劃主要是指企業要有前瞻性的做法以因應社會的變遷。

經由以上 PESTLE 分析，企業應認清外在環境並結合組織內部的人力策略發展未來計劃。

自從政府開放赴大陸投資以來，至大陸投資設廠的企業有如過江之鯽，許多人也趕搭這股潮流，赴大陸工作的意願仍持續增加中。大多數的學者皆認為在全球化的今日，應重新定位自己的角色，台商企業在大陸利用人工便宜的優點大量生產，在台灣則可偏向以研發與生產高附加價值產品為主，整合全球資源，做最有效的利用。

在人才培訓方面，學者多強調應以國際觀的角度看待國內外人才，形成良性循環，將大陸的發展空間視為另一個企業「金字塔」的形成。人力發展的升遷環節，更須做好相應的規劃。

目前有關大陸台商之相關研究主要著眼於投資、經營管理、策略、勞資關係、市場變化、激勵員工滿意度……等內涵之研究。對於台商之人力

需求、運用與回流機制方面則甚少涉及。因此，本研究擬就大陸台商聘用台籍員工赴大陸工作之考量因素及台籍員工之各種職種及人力層級需求之分布架構、大陸台商人力運用之變化趨勢模型、台籍員工及員工回流之預測機制等進行先期性之研究。並進而探討台籍員工及員工回流變化之趨勢，對台灣地區可能造成之衝擊和影響。

第三章 研究規劃

本研究為了建立大陸台商聘用各職種台籍員工之人力層級需求架構、了解大陸台商人力運用之變化、建立台籍員工及員工回流的預測機制，並探討台籍員工及員工回流變化之趨勢，以及探索對台灣地區可能造成之衝擊和影響；並考量到本研究之研究限制，故本研究，除了文獻的蒐集探討之外，專家座談、問卷調查及深度訪談更是本研究重要之研究方法。而本研究之專家座談規劃乃於台灣及大陸分別實施，以擷取各地人力資源管理專家的意見。問卷調查規劃亦分別在台灣及大陸同時進行問卷調查，大陸方面，希望透過台商協會的幫助，以長江三角洲及珠江三角洲一帶之台商為主，並請台商協會協助放送問卷及回收。在深度訪談規劃方面，也分為台灣及大陸兩地實施，在大陸以台商協會協助安排之企業主，以座談會或訪問方式進行，台灣方面則以企業深度訪談方式進行。

第一節 研究設計

本研究之重點，乃為了解大陸台商對於台籍員工人力需求和人力供給之現況，以及其影響因素為何，進而探究其內、外在環境因素對大陸台商人力運用之影響；而後將探討人力流動之初期和現階段情況，並對於人力流動提出具體因應機制，以供政府機關制定政策時參考之依據。

本研究基於各種研究上的限制以及經費有限的前提下，將研究範圍設定在以高科技產業為主的蘇州地區以及以傳統產業為大宗的東莞為主，輔以鄰近地區作為本研究之研究對象；而且從人力需求及供給和人力運用之影響因素著手，試圖釐清大陸台商對於台籍員工及員工之需求與運用的考量因素；且由於中國大陸地區遼闊、資料蒐集不易；故本研究先針對影響企業人力之供給、需求以及人力運用等因素進行相關文獻之探討，以期先

行瞭解企業在人力供需及運用上之邏輯思維，並藉此了解大陸台商之人力資源管理之概況，便於作為問卷調查及深度訪談時之基礎。且為了使本研究架構和方向，有更明確精準之方向，乃舉行三場專家座談，其目的為了使本研究聚焦研究方向之主題，及對於問卷、訪談之設計給予指教與諮詢；並且希望透過專家之專業見解；為本研究提供具體建議和實際可行之作法，以及探討實地訪查需注意之事項與可能遭遇之問題；並希望專家學者能對於本研究案之初步結果和台商之回流問題，提出具體對策和相關建議，藉以減少回流問題對台灣勞動市場的影響。

藉此，本研究選定特定多個台商聚集地區之具代表性台商為主要對象進行調查與訪談，藉以瞭解台商企業在大陸人力供需、運用的狀況以及台籍員工回流的情形；而在問卷調查規劃中，除了大陸台商施以問卷調查，亦在台灣針對赴大陸投資之企業進行問卷調查，其目的是為了補充大陸地區由於地大偏遠、回收不易之困難處；又由於深恐問卷調查之不夠切實，乃選定大陸特定幾個台商聚集地區之具代表性台商，和台灣數家具代表性台商總公司進行深度訪談；希望透過深度訪談規劃，以補充問卷調查之不足且讓本研究之主題更確實。經過文獻探討、專家座談、問卷調查、深度訪談等研究步驟，本研究之研究結果仍以問卷調查為主軸，輔以深度訪談及專家座談。

第二節 專家座談之規劃

為了使本研究案之研究架構及研究設計能有清楚且正確之方向，乃舉辦三場專家座談，希望藉由對大陸台商之研究有所鑽研之專家，給予本研究之研究方向和問卷之設計方向提供寶貴之意見；並希望透過專家之專業見解，為本研究案之研究重點提供指點以及利用專家們之具體建議和實際

可行之作法，來修正本研究案之研究架構、問卷設計方向，以及台籍員工回流問題之因應對策。

第一場專家座談於台北舉行，其目的是希望透過在台灣之著名學者和經建會的指教下，能為本研究聚焦研究方向之主題，以及對於問卷、訪談之設計給予指教與諮詢。

第二場專家座談於大陸北京舉行，由於本研究案此時尚屬初步階段，為使本案之進行能朝正確之方向進行，故本場座談舉辦之目的乃是希望聽取大陸台商當地人力資源主管及相關專家學者之意見，以其專業之眼光對本研究案欲了解之問題提出實務見解和實務作法，並提供本研究主題在大陸地區進行實地訪查需要注意之事項和可能會遇到之問題；使日後在對資料的蒐集與訪查的實施能夠順利之進行。此場專家座談除有提供本研究案建議、釐清研究人員觀念外，還負有檢視研究方向之目的，使本研究案持續往本研究案之焦點研究。

第三場專家座談於台北舉行，希望透過產、官、學之專家學者的想法與意見，藉以輔助本研究之研究結果，以及對於大陸台商之回流機制提出具體之因應對策、解決機制以及相關建議；以減少回流問題對台灣勞動市場的衝擊，同時，大陸台商之處境與未來在勞動市場之趨勢發展也請產、官、學界的專家提供精闢的見解，使本研究結果更為精確；在此更希望本研究案之具體研究結果，能為政府機關提供有效的應變措施，藉以防止失業問題之延展。

第三節 問卷調查之規劃

為確實瞭解大陸台商對國內人力需求與人力運用狀況，進而提供日後相關研究之建議，藉由問卷調查研究方法來進行本研究初步結果之探討；而本研究問卷調查之設計，除透過專家座談之諮商和修改，並融合了專家

學者之看法，進行擬定。

本研究選定大陸特定幾個台商聚集地區的具代表性的一百家台商之人力資源主管或高階主管進行小規模調查測試，以期能夠掌握大陸台商人力需求與運用的實際狀況與變化情形；問卷的寄發為本研究案研究人員親自前往大陸各地台商協會說明並教導問卷發放、進行方式和回收方式，並請當地台商協會協助郵寄問卷的回收，最後回收由本研究案研究人員親自前往大陸回收並帶回台灣；因為在廣大的大陸地區調查，資訊取得較為困難，故本研究也利用『網路問卷』的方式，以利在廣大大陸地區進行問卷調查和回收的工作。

在問卷設計方面包括大陸、台灣之台商企業問卷設計，其中包括了人力需求面、人力供給面、人力運用面、基本資料四個部分；而問卷設計中關於大陸台商所需之台籍員工能力，本研究提出：資訊電腦技能、應變適應能力、人際溝通能力、管理領導能力、企業經營能力、語文能力、專業技術、其他；關於台籍員工的來源，本研究提出：台灣母公司、台灣關係企業、台灣其他公司、在大陸的台籍人士、其他國家的台籍人士、其他等；而僱用台籍員工之遴選方式，本研究提出母公司內遴選以及向外徵才，或是同時施行，且人力供給之管道包括關係企業、協力廠商、熟人介紹、報章雜誌刊登、徵才網站、人力仲介機構、派遣公司、其他；關於人力運用方面，本研究針對高、中、基階層員工本地化的比例和台商回任計劃方面進行研究。且本研究案由於考慮到兩岸之政局緊張，故本研究在問卷設計上提及兩岸政治面之影響因素亦不宜涉入太多。而後，由本研究之動向來看，問卷設計之所以分為四份問卷分述如下：

一、主要分為大陸和台灣之台商企業和台籍員工的原因

由於大陸地域廣大，問卷調查和訪談的工作執行起來必然有其困難度，加上本研究案的經費有限，在回收方面實有難處，所以本研究基於樣本回

收率和研究結果信效度的考量，決定增加台灣地區有到大陸投資之台商企業和回流之台籍員工進行問卷調查；這也是本研究為何設計四份問卷之主因之一。

二、四份問卷之填答對象及填答份數

『回任台灣之員工問卷』：此份問卷主要針對曾經前往大陸工作的台籍員工，目前返回台灣任職者。

『留在大陸之員工問卷』：此份問卷主要針對目前在大陸任職之台籍員工。

『大陸台商在台母公司問卷』：此份問卷主要針對在大陸投資，曾經或目前有僱用台籍員工之台灣企業在台經營者或人力資源主管。

『大陸台商在大陸公司問卷』：目前在大陸有投資、曾經或目前有僱用台籍員工的經營者或人力資源主管。

關於問卷發放份數，大陸、台灣之台商企業問卷各發放一份，大陸、台灣之台籍員工問卷發一至三份。其主要目的欲針對在台公司、在大陸投資之公司、在大陸之台籍員工和回任台灣之台籍員工此四種研究對象，加以描述性分析和交叉分析以及再一次對資料進行更精切的確認，以加強本研究之研究分析結果。

第四節 深度訪談之規劃

質的研究，通常需經由三角測定，方易掌握事實真相。本研究為了能夠具體反應實務上之真實情況，特別規劃深度訪談，以補問卷調查之不足。深度訪談選定大陸特定幾個台商聚集地區之具代表性台商，及台灣數家具代表性之台商總公司，進行深度訪談，來對照問卷調查之結果。

訪問的對象，均為對未來發展具宏觀與全盤見解的業界代表，據以了解業界的經營情形和業界代表之具體看法，並藉助訪談所得知之事實引用作為佐證資料，為本研究理論架構注入經驗意涵，以提升本研究之詮釋能力。本研究之所以初期訪談會選擇東莞、蘇州等鄰近地區是由於此二地區為台商企業鍾愛之地，又其中東莞地區為傳統產業的代表，蘇州地區則是高科技產業的匯集之地；除了交通的便利與腹地廣大的優點之外，另一方面蘇杭地區一向是魚米之鄉，人文氣息濃厚，治安良好與行政體系較為完善，故高科技產業紛紛進駐此地區。在中高階人力資源供應上，來自於上海地區的大專院校，大體上供應無慮。至於基礎人力資源仍仰賴北方或西北地區，至於任用台籍員工擔任的情況幾乎是微乎其微。

關於本研究之深度訪談規劃，原則上是依據行政院主計處之產業分類資料，把我國產業分為 25 個產業別。而本研究初步構想是對於每個產業抽樣一至二家企業來進行深度訪談，但由於經濟部投審議委員會公佈之“上市上櫃公司對大陸投資事業名錄一分區”之統計資料顯示，其中有至大陸投資之產業別並無 25 種類之多，故本研究主要依據投審會之統計資料予以選取 10 至 15 家代表企業進行深度訪談。

本研究深度訪談的目的，是希望利用個別企業訪談和集體訪談的方式進行訪談工作，提出訪談結果以及彙整出大陸台商對於台籍員工及員工之需求與運用之實際情況和可能會引發的問題，並利用 PESTLE(政治、經濟、社會、科技、勞動市場、企業內部環境)為架構進行更全面的分析探究。

第四章 研究結果

本章針對本研究所運用之各種研究方法所得到的研究結果分別探討之。最後一節再將結果做精要的歸整。以下便分述之：

第一節 問卷調查結果

為確實瞭解大陸台商對國內人力供需與人力運用狀況，本研究係針對台商企業及台及員工分別設計問卷，問卷調查之實施則亦分別在台灣及大陸同時施以調查。基於本研究問卷調查之設計，已經透過專家座談之諮商和修改並融合了專家學者之見解。故希望藉著問卷回收並分析結果，以期能夠掌握大陸台商人力供需與運用之實際狀況與理想情形。以下係依問卷發放及回收、企業問卷調查結果、台籍員工問卷調查結果、交叉分析及僱用台籍員工之考量因素分析等方面分別敘述。

一、 問卷發放與回收

關於問卷的寄發方式，為本研究案研究人員親自前往大陸各地台商協會說明並教導訓練問卷發放、問卷解釋、調查進行方式和問卷回收方式，並請當地台商協會協助問卷的回收，最後集中回收，並由本研究案研究人員委託朋友帶回台灣。因為在廣大的大陸地區調查資訊取得較為困難，所以本研究亦輔以『網路問卷』的方式，廣為寄發給珠江三角洲和長江三角洲地區之台商相關人力資源主管，以提升問卷調查之回收率。

在問卷調查及訪談對象的選擇上，雖然應以隨機抽樣方式或立意抽樣方式，但由於大陸地區因為地域廣大，問卷調查和訪談的工作執行起來必然有其困難度，加上本研究案的經費有限，在回收方面實有難處；且限於大陸台

商普遍不願意接受訪查，認為過於敏感，僅能透過各種關係管道和台商協會等機構之協助，故在問卷調查與訪談對象之選取上，僅能持「方便抽樣」方式。

大陸實施問卷調查分為長江三角洲之上海、蘇州、崑山，和珠江三角洲東莞、深圳、廣州六地區台商協會協助回收，各地區發出大陸台商企業 100 份問卷和目前留大陸工作之員工各 200 份問卷，在台灣地區實施問卷調查，則依照投審會和天下雜誌比對出來之製造業 200 家，服務業 49 家，共 249 家有至大陸投資之台灣企業，故本研究共寄發大陸投資之台灣企業問卷共 249 份，關於回任員工問卷，每家企業發放三份，共 747 份員工問卷。但後來因為回收率不佳，本研究人員透過民間企業協會和民間教育訓練機構協助發放問卷，原則上本研究已事先篩選過研究對象以避免寄發之研究對象重複，而後對於台灣企業有至大陸投資之企業問卷，本研究增加至 310 份以及員工問卷 810 份。最後，經過本研究研究人員以電話方式積極催收問卷，回收率才略為改善。

大陸實地問卷調查部分，後來因為回收率不佳，本研究研究人員發展『網路問卷』並以 E-mail 大量對研究對象發送，另再透過以國際電話方式、電子郵件、傳真和協助企業提供之國際電話網路專線積極催收以及通知企業和台商協會，回收率才逐漸改善。

表 4-1 問卷回收情況

問卷	發出問卷 (份)	回收問卷 (份)	無效問卷 (份)	有效問卷 (份)	有效回收 率(%)
大陸台商在大陸公司問卷	600	224	21	203	33.83
大陸台商在台母公司問卷	310	230	2	208	67.09
留在大陸台籍員工問卷	1200	410	25	385	32.08
回台灣台籍員工問卷	810	306	1	305	37.65

資料來源：本研究整理

二、 企業問卷調查結果

以下是大陸台商在台母公司之企業問卷回收後，經由統計軟體分析後之結果分述如下；包括：公司背景資料，台籍員工僱用狀況、台籍員工回任機制、台商僱用之台籍員工特徵四個部分說明之：

（一）回收樣本公司背景資料

大陸台商在大陸公司及在台母公司背景資料說明如下：

大陸台商在台母公司，進入大陸設廠或設立公司之時間，如表 4-2 可知多半為成立 3 年內，再者為成立 5 至 10 年和 3 至 5 年；而在大陸之台商企業，則以成立 5 至 10 年和成立 10 至 15 年為主。

大陸台商在台母公司之回收樣本顯示，在大陸設廠之所在地主要是以東莞、上海居多；而大陸台商在大陸公司所在地則以蘇州居多，次之是上海如表 4-3 所示。

如表 4-4 得知，目前之大陸台商在台母公司，其產業分布以電子及電器產品製造業之最多，其次為紡織業；大陸台商在大陸公司方面的產業以服務業佔最多數，其次為機械製造業及塑膠製品製造業。

另外由表 4-5 之大陸台商在大陸和在台母公司問卷結果得知，公司成立之初期規模，多為 50 人以下，再者為 51-100 人。而對於公司目前之規模，大陸台商之在台母公司規模人數在 1000 人以上已佔三至四成之多；其結果足已顯示台商企業在大陸正逐漸發展來拓展台商企業在大陸的版圖，而台商企業之規模亦日漸成長中。

表 4-2 公司背景資料

地區 別 項目	大陸台商在台母公司			大陸台商在大陸公司		
	成立年數	家數	比例(%)	成立年數	家數	比例(%)
公司進入大陸設廠或 設立公司之時間至今	3 年內	92	44.2	3 年內	27	13.3
	3 至 5 年	44	21.2	3 至 5 年	23	11.3
	5 至 10 年	50	24.0	5 至 10 年	78	38.5
	10 至 15 年	11	5.3	10 至 15 年	75	36.9
	16 年以上	11	5.3	16 年以上	0	0
	合計	208	100.0	合計	203	100.0

資料來源：本研究整理

表 4-3 台商企業之設廠所在地配置

地區別 項目	大陸台商在台母公司		大陸台商在大陸公司	
	家數	比例	家數	比例
台商企業 在大陸設廠所在地	20	深圳 9.6%	23	深圳 11.3%
	51	東莞 24.5%	25	東莞 12.3%
	42	廣州 20.2%	3	廣州 1.5%
	43	上海 20.7%	49	上海 24.1%
	36	蘇州 17.3%	81	蘇州 39.9%
	0	崑山 0%	19	崑山 9.4%
	16	其他 7.7%	3	其他 1.5%
合 計	208	100%	203	100%

資料來源：本研究整理

表 4-4 公司產業別分布

在大陸台商 在台母公司	家 數	比例 (%)	大陸台商 在大陸公司	家 數	比例 (%)
電子及電器產品製造業	50	23.6	服務業	48	23.6
紡織業	28	13.5	電子及電器產品製造業	34	16.7
機械製造業	22	10.6	塑膠製品製造業	21	10.3
服務業	22	10.6	精密器械製造業	20	9.1
基本金屬及金屬製品製造業	18	8.7	金融保險業	18	8.8
金融保險業	15	7.2	造紙及印刷業	17	8.4
食品及飲料製造業	15	7.2	基本金屬及金屬製品製造業	12	5.9
化學品製造業	7	3.4	成衣服飾業	10	4.9
批發零售業	7	3.4	食品及飲料製造業	9	4.4
其他(註)	24	11.8	其他	14	6.9
合計	208	100.0	合計	203	100.0

資料來源：本研究整理

註：大陸台商在台母公司之其他業別，成衣服務業、食品及飲料製造業、造紙及印刷業、塑膠製品製造業、橡膠製品製造業、運輸工具製造業及其他。

大陸台商在大陸公司之其他業別，包括紡織業、化學品製造業、橡膠製品製造業、機械製造業。

表 4-5 台商企業規模趨勢

地區別 公司之規模	大陸台商在台母公司				大陸台商在大陸公司			
	初期 規模(%)	家數	目前 模規(%)	家數	初期 規模(%)	家數	目前 模規(%)	家數
50 人以下	49	102	1.9	4	59.61	121	3.94	8
51-100 人	18.8	39	13	27	35.47	72	23.65	48
101-200 人	17.8	37	13.5	28	1.48	3	9.36	19
201-500 人	5.8	12	25.5	53			15.27	31
501-1000 人	1.9	4	9.6	20			4.93	10
1000 以上			34.6	72			39.41	80
不清楚	6.7	14	1.9	4	3.45	7	3.45	7
合計	100.0	208	100.0	208	100.0	203	100.0	203

資料來源：本研究整理

(二)台籍員工僱用狀況

以下是針對台商僱用台籍員工之狀況加以說明，如表 4-6 可得知大陸台商在大陸公司問卷中，任用台籍員工赴大陸工作的比例並不高，基於台商企業最主要還是要考量到成本的因素。而關於台籍員工主要來源皆集中在來自『母公司』，是由於台商企業希望藉這批台籍員工建立大陸廠的基礎以及移轉的灣運作模式；而台灣企業若以大陸員工取代台籍員工由於基層人員本來任用台籍員工的比例就少，所以將考慮優先取代『中基階層主管』。

公司僱用台籍員工的原因，如表 4-7 可得知，大陸台商在台母公司、在大陸公司之結果是一致的，比例最高的就是大陸公司初期的指導和因為財務上的安全考量；由於初期帶領和教導會使得台商企業在大陸設廠之運作很容易起步和拓展；而且台商企業之財務一定是由台籍員工管理，這可以說是台商的通則沒有例外；而台商企業目前較缺乏具備哪一類能力之台籍員工，我們可以發現，調查對象不管是大陸、台灣企業來源都集中在來自『管理領導』和『企業經營』能力，由此可知台商企業需要積極培養具管理經營和整合的人才，因為技術方面可用低廉的大陸員工取代，但在管理經營方面的才能優勢也正是台籍員工目前略勝大陸員工之籌碼了。

公司在降低人事成本的考量下，如表 4-8 可得知，大陸台商在大陸公司和在台母公司，最主要的方式是以大陸員工取代台籍員工的方式；此結果顯示台商去大陸設廠最主要是希望利用大陸低廉好用的員工取代台籍員工，以降低台商企業人事成本，而目前之台商企業也逐漸在降低台籍員工薪水，行情已從幾年前可看到 2 倍以上，到現在普遍的行情已降至 1~1.5 倍，而且有持續看跌的情勢。

以下各表是針對台商僱用台籍員工（台籍員工）之情況，說明如下：

表4-6 台商任用情況

地區 項目	大陸台商 在台母公司問卷		大陸台商 在大陸公司問卷	
台商企業 任用台籍員工之比例	有 85%台商 任用台籍員工比例在 4%以下		有 92.1%的台商任 用台籍員工比例在 2%以下	
台商僱用台籍員工主要來源	母公司		母公司	
台籍員工 優先被取代之階層	階層	比例(%)	階層	比例(%)
	基階主管	23.6	基階主管	22.2
	中基階主管	76.4	中基階主管	77.8
	高階主管	0	高階主管	0

資料來源：本研究整理

表 4-7 台商對台籍員工僱用能力需求

大陸台商在台母公司問卷與大陸台商在大陸公司問卷之問卷結果皆如下	
公司僱用台籍員工的原因 (依序如下)	目前較缺乏具備 那種能力之台籍員工 (依序如下)
初期指導	管理領導
財務安全	企業經營
技術指導	專業技術
母公司管	應變適應

資料來源：本研究整理

表 4-8 降低人事成本之考量因素

地區別 降低人事成本之考量因素	大陸台商在台母公司問卷 (%)	大陸台商在大陸公司問卷 (%)
大陸員工取代台籍員工	55.8	84.7
降低台籍員工薪水	27.4	6.4
轉赴其他國家設廠	1.9	
降低大陸員工薪水		3
降低整體員工的人數	14.9	1.5
其他		4.4

資料來源：本研究整理

(三) 台籍員工回任機制

至於公司對派駐大陸之台籍員工是否有回台任職計劃，如表 4-9 我們可以得知；台商企業對於台籍員工之回任有妥善安排還是在少數，只有具規模之企業才較有回任之安排，那更不用說小企業了。而在公司對派駐大陸之台籍員工有回台任職計劃的基本前提之下。大陸台商在台母公司問卷方面，回任安排最主要的方式為視情況而定，其次是保障職位。而在大陸台商在大陸公司問卷中顯示，優先安排其他職位是為最主要安排、其次為視情況而定；此兩地之調查結果有些許不同；可由此題歸結可知，企業在回任計畫上採取彈性的方式；大部分的台商企業都是視情況安排以及視台籍員工時企業空缺的適時安排。公司台籍員工未來發展之途徑，大陸台商在台母公司，都傾向採取管理職涯的方式。而在大陸台商在大陸公司問卷可知，台籍員工對未來之途徑都傾向兼顧管理與技術之雙軌職涯方式。

對於公司僱用台籍員工之比例；如表 4-10 可得知，大陸在台母公司和在大陸公司由於成本的考量，在基層員工僱用台籍員工方面比例皆較少。對於台商企業僱用台籍員工遴選方式；大陸台商在台母公司、大陸公司中僱用台

籍員工遴選方式大多數來自母公司內遴選，而較少單獨採取向外徵才方式。若選擇母公司內遴選，那遴選方式之選擇；由大陸台商在台母公司問卷中得知，居多為主管指派；次為自願和甄試。而由大陸台商在大陸公司問卷中可得知，中基、基層員工大多為自願，而高階管理人員還是多為主管指派，其次為自願；所以在意願度來說，大陸台商在大陸公司之中基、基階員工的意願度較大陸台商在台母公司之比率高。而若選擇採用向外徵才，其徵聘的管道；大陸台商在台母公司中可得知，基層、中基員工多為徵才網站，高階管理人員多為報章雜誌刊登、關係企業，很少為熟人介紹。反而在大陸台商在大陸公司問卷方面，中基、基層員工多為關係企業，再者為徵才網站，高階管理人員多為熟人介紹；由此可知，大陸台商在大陸公司問卷較傾向採用關係介紹之方式，而尤其是在高階主管方面。相比之下大陸台商在台母公司是比較傾向由外界徵才方式。

以下各表是針對回流台籍員工之回任機制作說明：

表 4-9 台籍員工回任機制

地區別 項目		大陸台商在台母公司問卷 (%)	大陸台商在大陸公司問卷 (%)
公司對派駐大陸之台籍員工 有回台任職計劃		36.1	23.6
台籍員工 回任安排	視情況而定	54.4	23
	保障職位	26.4	7.7
	優先安排其他職位	0	46.1
	比照同儕晉升	0	15.3
	改派為幕僚	8.8	0
	提早晉升	7.4	7.7
	其他	3	0.2
台籍員工 未來生涯 規劃	專業職涯	20.7	4.3
	管理職涯	45.9	19.2
	雙軌職涯	31.8	70.5
	其他	1.6	6

資料來源：本研究整理

表 4-10 台籍員工各階層僱用與遴選方式

地區別 項目	大陸台商在台母公司問卷			大陸台商在大陸公司問卷		
	基層	中基	高階	基層	中基	高階
公司有僱用台籍員工之比例	51.4%	91.8%	96.2%	27.6%	66%	97%
公司僱用台籍員工遴選方式	母公司 內遴選 88%	母公司 內遴選 76.5%	母公司 內遴選 73.1%	母公司 內遴選 98.5%	母公司 內遴選 88.2%	母公司 內遴選 94%
	向外徵才 4.3%	向外徵才 1.9%	向外徵才 1.9%	向外徵才 0%	向外徵才 0%	向外徵才 3%
	兩者方式 皆有 7.7%	兩者方式 皆有 21.6%	兩者方式 皆有 25%	兩者方式 皆有 1.5%	兩者方式 皆有 11.8%	兩者方式 皆有 3%
若選擇 <u>母公司內</u> ，那 <u>遴選方式</u> 之 <u>主要選擇為</u>	主管指派 53.4%	主管指派 56.3%	主管指派 75%	自願 80.4%	自願 60.2%	主管指派 52.4%
	自願 28.4%	自願 29.8%	自願 16.6%	主管指派 19.6%	主管指派 28.8%	自願 45.9%
	甄試 18.2%	甄試 13.9%	甄試 8.4%	甄試 0%	甄試 9.4%	甄試 1.7%
若選擇採用 <u>向外徵才</u> ，其 <u>徵聘的主要管道為</u>	徵才 網站 50%	徵才 網站 53.6%	報章 雜誌 30.9%	關係 企業 75%	關係 企業 40%	熟人 介紹 54.5%
	熟人 介紹 25%	關係 企業 29%	關係 企業 29.4%	網站 徵才 12.5%	熟人 介紹 40%	人力仲介 機構 18%

資料來源：本研究整理

(四) 台商僱用之台籍員工特徵

公司僱用台籍員工大多數年齡，由表 4-11 可知，大陸台商在台母公司問卷結果得知，基層員工多為 26~30 歲，中基層管理人員多為 31~40 歲，高階管理人員多為 41~50 歲。而在大陸台商在大陸公司問卷中可知，基層員工多為 25 歲以下，中基層管理人員多為 26~30 歲，高階管理人員多為 51~60

歲。大陸台商在大陸公司問卷之企業問卷之中基、基層員工部分可能有與當地僱用基層員工混淆的情況，所以年齡較輕。

由表 4-12 可知；不管大陸台商在台母公司或者在大陸公司僱用基層員工台籍員工教育程度大多為高中高職(含以下)，中基層管理、高階管理人員人員多為大學(含四技二技)。藉此可歸結僱用台籍員工教育程度普遍台商企業僱用台籍員工階層越屬高階，相對學歷也較高，且在高階主管之學歷方面，僱用學歷在研究所的比率亦較其他階層高。

公司僱用台籍員工至大陸工作的年限，由表 4-13 可知，而大陸台商在台母公司和在大陸公司中，基階員工多為 1 年以下，中基層管理人員多為 3 年以下，高階管理人員多為 5 年以上；此研究顯示台商企業在剛在大陸初設廠時，須要一批包括各種階層的基階、中階、高階主管來開創和教導；慢慢的台商企業在大陸營運上了軌道後；基階人員最早回台灣，而後是中階主管，最後要留高階主管來管理和經營；所以大部分高階主管的留任期較長。

以下各表是針對台商僱用之台籍員工、幹部的基本特質與特徵作說明：

表 4-11 台商僱用台籍員工年齡

地區別 台籍員工大多數年齡	大陸台商在台母公司問卷 (%)			大陸台商在大陸公司問卷 (%)		
	基階	中基	高階	基階	中基	高階
25 歲以下	10.0			70.3	2.1	1.6
26~30 歲	53.8	12.2		6.6	75.7	9.6
31~40 歲	36.2	71.6	15.5	23.1	22.2	1.6
41~50 歲		16.2	70.2			33.0
51~60 歲			14.3			52.7
61 歲以上						1.5

資料來源：本研究整理

表 4-12 台商僱用台籍員工教育程度

地 區 別 教育程度	大陸台商在台母公司問卷 (%)			大陸台商在大陸公司問卷 (%)		
	基階	中基	高階	基階	中基	高階
高中高職(含以下)	65.4	32.2	12.5	63.5	17.7	8.9
專科(含二專三專五專)	21.2	22.6	7.7	23.2	14.3	
大學(含四技二技)	13.4	35.6	59.6	13.3	66.5	70.4
碩士(含研究所進修)		9.6	20.2		1.5	20.7

資料來源：本研究整理

表 4-13 僱用台籍員工至大陸工作的年限

地區別 工作的年限	大陸台商在台母公司問卷 (%)			大陸台商在大陸公司問卷 (%)		
	基階	中基	高階	基階	中基	高階
1 年以下	75.5	44.7	12	88.2	29.6	16.7
1~3 年	19.2	30.3	20.7	10.3	47.8	23.7
3~5 年	1.9	17.3	18.7	1.5	17.7	16.7
5 年以上	3.4	7.7	48.6		4.9	42.9

資料來源：本研究整理

三、 台籍員工問卷調查結果

台籍員工問卷調查分為員工問卷背景資料、台籍員工職位變化、赴大陸工作考慮因素與年限、台籍員工回台意願與考慮因素四個部分說明如下：

(一)、員工問卷背景資料

以下是針對員工問卷背景資料加以說明，如表 4-14 可知，目前在大陸、回任台灣員工問卷之樣本中，產業分布以**電子及電器產品製造業**最多。在問卷樣本性別分布上，如表 4-15 可知，無論目前在大陸員工問卷或回任台灣員工問卷都以男性為絕大多數，顯示企業主在選擇大陸外派人選時仍多考慮男性，在外派者本身意願方面應該也是男性較能配合，企業主在挑選外派人員時，個人意願通常佔優先之考慮因素。在問卷樣本年齡分布上，如表 4-16 可知，目前在大陸員工問卷或回任台灣員工問卷，同樣以 **31~40 歲、41~50 歲** 為大宗，目前外派員工的考量仍以經驗及資歷為重要考量因素，除了協助性人員，外派大陸仍傾向必須獨當一面之主管或功能性人員，期望快速進入狀況，或有足夠能力建立制度移轉經驗，同時更能危機處理，幾乎不考慮社會新鮮人的選派。

如表 4-17 可知，在目前在大陸員工問卷樣本中，總工作年資的比例自 **3 年以上~未滿 5 年** 這一層級開始年資越高比例急速向上攀升，總工作年資在 **15 年以上** 的台籍員工為最大，因此在工作經驗方面，至少 3 年以上的工作經驗，對外派大陸而言是必須的，而且年資越高其累積經驗益足，台商對其信任度亦高，其重要性及被大陸員工取代的機率也極低。而其在大陸工作年資則以 **5 年以上~未滿 10 年** 最多，顯示總年資高，在大陸工作年資也長的台籍員工不在少數，因此在大陸的長時間經驗也可能影響其回台意願，且自**未滿 1 年**開始佔樣本 **18.2%**，其之間各層年資的樣本比重都佔有一定比例，顯示台商自早期外派的台籍員工開始，一直到近期的外派大陸動作都沒有終止過，這與台商在大陸長期以來持續的發展，以及大陸生產比重逐漸升高有關。

在回任台灣員工問卷樣本中，其總工作年資之分布，大致與目前在大陸

員工的問卷相同，同樣以 15 年以上的台籍員工為主，不同的是其在大陸的工作年資主要分布在 3 年以上~未滿 5 年以下，而以未滿 1 年及 1 年以上~未滿 3 年為絕大多數，而在大陸之工作年資在這個部分普遍偏短，此可能性有三：1. 外派具任期制、輪調制，一輪為 1 到 5 年不等，此類情況在回任的安排上問題較小，企業職位內空缺輪動較快；2. 技術職之短期技術支援，將特定任務計畫完成後即可返台，可能是短期技術指導、特定專案或教育訓練；3. 大陸工作時間不長，使得回任台灣意願仍高，回流後生活或文化上調適並不困難。在其返台後年資方面，以 1 年以上~未滿 3 年最多，而樣本分布也主要在 3 年以上~未滿 5 年以下為主，返台至今期限都不長。

在外派大陸之台籍員工專長分布上，如表 4-18，顯示出台籍員工間自己所擁有的專長，同時也代表著台商外派大陸人力之功能性取向，而**人際溝通能力**在大陸及台灣兩份問卷中同時都為最重要的一項。這與兩岸文化及工作模式不同有關，不是指能力的問題，而是在策略、計畫或一般性工作在推行時，對於大陸員工間或其與台籍員工間，工作上、生活上之觀念、態度、及方法上的問題需要花時間及精力加以溝通、開導。再者企業經營與管理領導也分別佔重要比重，其影響到台商企業經營方向及營運模式的順暢，其重要性容易了解。

以下圖表係針對員工問卷背景資料作說明：

表 4-14 台籍員工產業分布

目前在大陸之 台籍員工問卷	人數	比例 (%)	目前返台之 台籍員工問卷	人數	比例 (%)
電子及電器產品製造業	139	36.1	電子及電器產品製造業	104	34.1
基本金屬及金屬製品製造業	79	20.5	紡織業	39	12.8
塑膠製品製造業	34	8.8	食品及飲料製造業	34	11.1
服務業	31	8.1	服務業	31	10.2
造紙及印刷業	21	5.5	化學品製造業	22	7.2
化學品製造業	18	4.7	塑膠製品製造業	19	6.2
橡膠製品製造業	16	4.2	基本金屬及金屬製品製造	19	6.2
紡織業	12	3.1	批發零售業	8	2.6
機械製造業	12	3.1	成衣服飾業	6	2.0
其他	23	6.0	其他	23	7.5
合計	385	100.0	合計	305	100.0

資料來源：本研究整理

註：目前在大陸員工問卷之其他產業，包括，食品及飲料製造業、非金屬及礦產物製品製造業、運輸工具製造業、精密器械製造業、批發零售業、餐飲業、運輸業。

回任台灣員工問卷之其他產業，包括，成衣服飾業、造紙及印刷業、機械製造業、運輸工具製造業、精密器械製造業。

表 4-15 台籍員工性別

類別 性別	目前在大陸之台籍員工問卷		目前返台之台籍員工問卷	
	人數	比例(%)	人數	比例(%)
男	275	71.4	273	89.5
女	110	28.6	32	10.5
合計	385	100.0	305	100.0

資料來源：本研究整理

表 4-16 台籍員工年齡分布

類別 年齡	目前在大陸之台籍員工問卷		目前返台之台籍員工問卷	
	人數	比例(%)	人數	比例(%)
25 歲以下	17	4.4	2	0.7
26~30 歲	43	11.2	26	8.5
31~40 歲	141	36.6	131	43.0
41~50 歲	126	32.7	118	38.7
51~60 歲	47	12.2	26	8.5
61 歲以上	11	2.9	2	0.7
合計	385	100.0	305	100.0

資料來源：本研究整理

表 4-17 工作年資分布

類別 年資	目前在大陸之台籍員工問卷				目前返台之台籍員工問卷					
	總工作年資		大陸 工作年資		總工作 年資		大陸工作 年資		返台工作 年資	
	人數	(%)	人數	(%)	人 數	(%)	人數	(%)	人數	(%)
未滿 1 年	6	1.6	70	18.2	0	0.0	122	40.0	46	15.1
1 年以上 ~未滿 3 年	8	2.1	91	23.6	20	6.6	121	39.7	146	47.9
3 年以上 ~未滿 5 年	45	11.7	96	24.9	36	11.8	56	18.4	89	29.2
5 年以上 ~未滿 10 年	76	19.7	118	30.6	86	28.2	2	0.7	14	4.6
10 年以上 ~未滿 15 年	98	25.5	8	2.1	68	22.3	4	1.3	10	3.3
15 年以上	152	39.5	2	0.5	95	31.1	0	0.0	0	0.0
合計	385	100.0	385	100.0	305	100.0	305	100.0	305	100.0

資料來源：本研究整理

表 4-18 台籍員工專長分布

類別 專長	目前在大陸之台籍員工問 卷(%)	目前返台之台籍員工問 卷(%)
1. 具資訊電腦技能	4.9	4.6
2. 應變適應能力	17.4	14.4
3. 人際溝通能力	36.9	44.3
4. 管理領導	23.9	12.5
5. 企業經營	16.1	23.6
6. 專業技術	0.5	0.7
7. 其他	0.3	0.0
合計	100.0	100.0

資料來源：本研究整理

(二)台籍員工職位變化

以下是針對台籍員工職位變化的部分作說明，如表 4-19 可知，目前在大陸之台籍員工其工作職位，在四個層級當中以**協理、經(副)理、廠(副)長職級**為首要，其次為**董事長、總經理、副總職級**，顯示台籍員工在大陸主要擔任職位以中高階主管、經理人為主，台籍員工在職位上仍以企業經營與管理方面為多；基階員工已多本土化；主任、課長職級佔樣本數的 8.3%，顯示中低階主管、直線主管，大陸籍員工逐漸可以取代，一為顯示台商在大陸已培養出當地幹部，當地人員亦有晉、升級發展的需求，二來大陸籍管理人員在直線的管理上、人對人的對應中，因其人文背景相同，溝通較為容易，同時人力成本低廉，因此也加速本土化的腳步。

這些台籍員工原來在台灣的位置，層級分布以**協理、經(副)理、廠(副)廠)長職級**最多，外派大陸之台籍員工職位普遍向上提升。外派大陸之台籍員工一般負有功能性任務與責任，以及必須教育培養大陸員工，並且必須為

獨當一面的人才，再加上身居異鄉，給予其職位以及薪資的提升可增加其意願，及提供工作勤奮之動力，因此台籍員工赴大陸，職位的提升，在主、客觀原因上不難理解。

觀察返台後之台籍員工樣本分布，其原來在大陸之職位仍以協理、經(副)廠)理、廠(副廠)長職級為主。其返台後職位的分布，以協理、經(副)理、廠(副廠)長職級與主任、課長職級次數分居一、二位，在次數的變化上顯示台籍員工回台後在職位的調整上出現平調，或降調的情形，可能原因有三：一、原公司無適當職位可以安插，缺少職務空缺；二、回調人員暫調幕僚單位，此部分職位沒有嚴格人數限制，可以暫時安插；三、依台籍員工在大陸工作表現及績效決定職位，若台籍員工在大陸工作表現卓越，有可能人尚未回台，原公司已預先保留其較佳之職位空缺，但若在大陸工作表現平平或相對較差，其在回任上都有可能出現困難。此職位的不確定性，以及回台後管理幅度的縮小，也為台籍員工返台意願與否埋下伏筆。

以下各表係針對台籍員工職位變化作說明：

表 4-19 台籍員工職位變動

類別 工作職位	目前仍在大陸 之台籍員工		目前返台 之台籍員工問卷	
	目前大陸 職位(%)	原先台灣 職位(%)	目前台灣 職位(%)	原先大陸 職位(%)
董事長、總經理、副總職級	27.5	13.2	7.9	18.0
協理、經(副)理、廠(副)長職級	63.1	44.2	44.3	59.7
主任、課長職級	8.3	33.4	43.3	21.6
基層員工	1.0	9.1	4.6	0.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

資料來源：本研究整理

(三)、赴大陸工作考慮因素與年限

以下是針對赴大陸工作考慮因素與年限說明之；如表 4-20 可知，目前在大陸之台籍員工裡，其當時赴大陸任職主要的因素中，以**時勢所趨**所佔比例最多，其次為**公司任務**。由於大環境的景氣消長，大陸是成為具廣大潛力的新興市場，同時更以成為世界工廠自許，當地充滿著大量的商機與待開發的市場，但是不只是台商，全世界的廠商無不放眼大陸，因此帶動了大陸的快速發展。這情況反映在企業上，就使台商到大陸發展的腳步加快，所以在考量公司任務需求下，大量台籍員工必須赴大陸工作，而員工因此外派大陸協助企業的拓展及營運；而反映在台籍員工本身，就使得其前往大陸發展主要因為大環境的驅使、及本身評估大陸發展機會較多，發展前景看好，因此將使得台籍員工必須對赴大陸工作加以考慮或心理上預作準備。而在已回任台灣的台籍員工中，其當時赴大陸任職主要的因素，仍以**公司任務**為首要，其次為**有其他發展機會**的因素，由此顯示赴大陸工作，職位的晉升也是重要因素，另外薪資所得的提升因素也影響了當初赴大陸的意願，在有新的發展機會，又有職位及薪資的提升為誘因，再加上公司的任務需求下，台籍員工普遍願意遠到大陸去發展。

如表 4-21，在大陸留任之年限方面，目前在大陸之台籍員工，主要預估其將在留任大陸發展期限將在**5 年以上**；而在已回任台灣的台籍員工方面，其在大陸的任期以**1~3 年**比例最高。顯示已回台發展的台籍員工大多在大陸工作時間不長，相對地，目前在大陸發展的台籍員工大多有長期發展的打算。此可與台籍員工赴大陸發展多半認為有更多發展機會原因相呼應，因此多數願意長期發展，此外，回台工作的台籍人員多半是在大陸工作時間不長的員工，因此預估在大陸發展的時間長短也將影響台籍員工回流台灣的意願。此看法在訪談中亦有發現類似觀點：到大陸的台籍員工大多短期有可能

考慮回台發展，但長期多考慮留在大陸，具體來說，來大陸三年後，六成考慮留在大陸，五年後則增為八成。

以下各表係針對台籍員工赴大陸任職主要考慮因素與年限等作說明：

表 4-20 台籍員工赴大陸任職主要考慮因素

類別 考慮因素	人數	目前在大陸 之台籍員工 (%)	排序	人數	目前返台 之台籍員工 (%)	排序
1. 家庭因素	25	6.5		6	2.0	
2. 公司任務	115	29.8	2	187	61.3	1
3. 晉升機會	12	3.1		16	5.2	
4. 有其他發展 機會	68	17.6	3	70	23.0	2
5. 薪資所得	16	4.1		14	4.6	3
6. 時勢所趨	125	32.4	1	6	2.0	
7. 進修機會	6	1.6		0	0.0	
8. 在台灣無合 適工作	12	3.1		0	0.0	
9. 其他	7	1.9		6	2.0	
合計	385	100.0		305	100.0	

資料來源：本研究整理

表 4-21 台籍員工預計留任大陸年限

預計留任大陸年限	目前在大陸之台籍員工		目前返台之台籍員工	
	人數	比例(%)	人數	比例(%)
1 年以下	22	5.7	48	15.7
1~3 年	84	21.8	191	62.6
3~5 年	40	10.4	46	15.1
5 年以上	239	62.1	20	6.6
合計	385	100.0	305	100.0

資料來源：本研究整理

(四)台籍員工回台意願與考慮因素

以目前在大陸工作之台籍員工而言，公司對台籍員工回台任職所採取的策略中，**固定任期與機動式調動**的比例，機動式調動的比例略高於固定任期但差距並不十分顯著。而目前在大陸工作之台籍員工，在大陸留任期滿後其生涯規劃，大部分的樣本願意繼續留在大陸發展，與願意回台灣工作有很大的差距，充分顯示大部分的台籍員工仍然對在大陸發展具有極高意願。

如表 4-22，在願意繼續留在大陸發展的樣本裡，主要影響其留大陸發展的因素以至**原公司之關係企業**為最主要因素，其次為**留任原公司**。由此觀之，大部分留在大陸發展的台籍員工多半繼續在原公司或相關企業任職，这也隱含了台商企業在大陸發展前景看好，而至原公司關係企業發展的高比例，也代表著台商企業正在繼續擴張經營版圖，而使這些台籍員工可有許多不同的發展機會。而在另一部分願意回台工作的樣本中，其影響因素首要為**公司任務**，其次則為**家庭因素**，在此回台工作，公司任務仍是最主要因素，而台籍員工在台灣的血屬及家庭因素，正扮演著台籍員工願意回台的重要拉力，值得注意的是，台商企業的本土化也已經在影響台籍員工在大陸發展的空間。

如表 4-23 可知，在已回任台灣工作的台籍員工問卷樣本中，首要同樣為**公司任務**，其次同為**家庭因素**，同時也有 3.3%的樣本因為被大陸員工取代而回台。此現象與目前在大陸之台籍員工回流台灣的因素相去不遠，而晉升的機會代表其職涯發展具有保障，因此可以提高台籍員工回台任職意願。

而已回台之台籍員工之生涯規劃主要還是**留任原公司**，其次為**至其他公司上班**，因為公司任務而回台的比率極高，因此台籍員工回台後以留任原公司為首選可謂常態，然而也有一定比例台籍員工回台後選擇至其他公司上

班，顯示其在與原公司的整合上出現若干問題，不論是職位安排，或是心態調整上，都有可能造成員工希望轉換工作單位，而若原公司有相關企業可以安置亦將是很好的選擇。

表 4-22 目前在大陸之台籍員工生涯規劃及影響因素

大陸留任期滿後之生涯規劃					
願回台灣工作			欲留大陸發展		
人數	比例(%)		人數	比例(%)	
150	39.0		235	61.0	
回台灣工作因素	人數	比例(%)	留大陸發展因素	人數	比例(%)
1. 家庭因素	37	24.7	1. 留任原公司	52	22.0
2. 公司任務	86	57.3	2. 至原公司之關係企業	168	71.6
3. 晉升機會	0	0.0	3. 至其他公司上班	11	4.6
4. 政治因素	0	0.0	4. 自行創業	1	0.4
5. 工作模式	0	0.0	5. 進修機會其他	4	1.7
6. 薪資所得	0	0.0	6. 其它	0	0.0
7. 時勢所趨	0	0.0	合計	235	100.0
8. 進修機會	0	0.0			
9. 被大陸員工取代	27	18.0			
合計	150	100.0			

資料來源：本研究整理

表 4-23 已回任台灣之台籍員工返台因素及生涯規劃

返台工作因素	人數	(%)	返台生涯規劃	人數	(%)
1. 家庭因素	72	23.6	1. 留任原公司	214	70.2
2. 公司任務	190	62.3	2. 至原公司之關係企業	20	6.6
3. 晉升機會	16	5.2	3. 至其他公司上班	49	16.1
4. 政治因素	1	0.3	4. 自行創業	9	3.0
5. 工作模式	7	2.3	5. 進修機會	12	3.9
6. 薪資所得	0	0.0	6. 其他	1	0.3
7. 時勢所趨	0	0.0	合計	305	100.0
8. 進修機會	6	2.0			
9. 被大陸員工取代	10	3.3			
10 其他	3	1.1			
合計	305	100.0			

資料來源：本研究整理

四、交叉分析

本研究針對調查對象之企業背景與問卷，加以交叉分析並提出統計結果。本節針對分析研究後發現會因不同企業背景，而在台籍員工的處理方式有差異之部分加以說明，以下為有差異之部分：

(一)公司成立至今年限交叉分析結果

1. 運用「公司成立至今年限」和「公司會優先取代哪一層級之台籍員工」交叉分析結果

兩份問卷交叉分析出的結果發現，並沒有企業會優先取代高階台籍員工，只有基層台籍員工和中基階層管理人員企業會選擇優先取代，除了大陸台商在大陸公司問卷中成立3年內之企業會優先選擇取代基層台籍員工的

比例較高之外（77.8%），其他成立 3 年以上之台商企業都選擇優先取代中基階層管理人員。而大陸台商在台母公司問卷則不論是哪一個年限的公司都選擇優先取代中基階層管理人員，且比例相對基層管理人員是很高的。

2. 運用「公司成立至今年限」和「公司在降低人事成本的考量採取方式」公司在降低人事成本的考量採取方式之交叉分析結果：

本研究發現成立年限在 3 年以上之企業都會有較高比例選擇採行以大陸員工取代台籍員工之方式來降低人事成本，且在大陸台商在大陸公司問卷能發現，3 年以上之企業成立越久，其選擇運用大陸員工取代台籍員工之方式的比例就越高。成立 3 年內之企業則會採行降低台籍員工薪水（陸 33.3%、台 41.3%）和大陸員工取代台籍員工（陸 22.2%、台 41.3%）並用。

較例外的情況是大陸台商在台母公司問卷中，成立 10 至 15 年之企業有較高比例採行降低台籍員工薪水（63.6%）。代表成立 10 至 15 年之母公司認為台籍員工還不會那麼早受到取代，而在大陸公司卻還是較高比例，選擇運用大陸員工取代台籍員工之方式（96.2%）。和本研究在台灣訪談結果相符。

3. 運用公司「成立至今年限」和「員工年齡」之交叉分析結果：

此部分分析針對基、中、高三種不同職務階層分析之後，兩份問卷在不同年限的公司，只有對基層員工年齡選擇沒有明顯的差異，並且發現成立年限越久的大陸台商，運用台籍員工的年齡也就越高。中基層管理人員和高層管理人員的任用情況，較不受成立至今年限之影響而有不同。

4. 運用「公司成立至今年限」和「員工教育程度」之交叉分析結果

兩份問卷在不同年限的公司，對所僱用的中基階層台籍管理人員之教育程度分析中，除了成立 3 年內之企業選擇運用高中職(含以下)教育程度之台

籍員工比例較高（55.6%），其他年限之企業都選擇運用大學教育程度之台籍員工比例較高。

較特別的是在台灣母公司問卷中成立 3 至 5 年之企業，同時選擇運用專科教育程度（31.8%）和大學教育程度（43.2%）之台籍員工，和成立 5 至 10 年之企業同時選擇運用專科教育程度（36%）和大學教育程度（40%）之台籍員工。

5. 運用「公司成立至今年限」和「員工至大陸工作的年限」之交叉分析結果

大陸台商在台母公司問卷中發現，除了成立 10 至 15 年之企業選擇僱用中、基階層管理人員至大陸工作的年限，5 年以上的比例較高（82.7 %）之外，不同年限之公司對中、基階層管理人員至大陸工作的年限大多數為 1 年以下。

而高階管理人員則是至大陸工作的年限，也大多數為 1 年以下。除了成立 10 至 15 年之企業選擇僱用台籍員工至大陸工作的年限為 5 年以上的比例較高（成立 5 至 10 年企業 56.4%、成立 10 至 15 年之企業 40%），和成立 10 至 15 年之企業會部分比例採用 1~3 年之工作年限（45.3%）。

而台母公司企業問卷發現除了成立 5 至 10 年之企業，選擇僱用台籍員工至大陸工作的年限大多數為 1 年以下（38%）和 1~3 年（40%）的比例較高；成立 10 至 15 年之企業選擇僱用台籍員工至大陸工作的年限大多數為 1 年以下（36.4%）和 3~5 年的比例較高（36.4%）之外，不同年限之公司對中基階層管理人員至大陸工作的年限大多數為 1 年以下。

（二）公司所在地交叉分析結果

1. 運用「公司成立至今年限」和「公司會優先取代哪一層級之台籍員工」交叉分析結果敘述如下

本研究結果發現各地之台商在降低人事成本的考量下，都會選擇以大陸員工取代台籍員工這一種方式，特別是長江三角洲一帶之企業。且會優先取代基層台籍員工的大陸台商企業，集中在深圳和蘇州等地區，本研究歸結後發現珠江三角洲一帶的基層台籍員工受到優先取代比例，較長江三角洲一帶高；珠江三角洲一帶的中基層台籍員工受到優先取代比例，較長江三角洲一帶低。而高層台籍員工在本問卷結果，還沒有企業選擇優先取代，此外在高層管理人員，對公司所在地分配比較平均，長江三角洲之企業台籍員工之教育程度較高。

(三)公司具體產業別交叉分析結果

1. 運用「公司產業別」和「公司是否有回任計劃」交叉分析結果敘述如下：

(1) 在大陸台商企業問卷中交叉分析出的結果

以「塑膠製品製造業」和「紡織業」等產業較有回任計畫的規劃。

(2) 在台母公司企業問卷中交叉分析出的結果

電子及電器產品製造業、服務業、機械製造業、塑膠製品製造業和紡織業較有回任計畫的規劃。

2. 運用「公司產業別」和「員工年齡」交叉分析結果敘述如下：

由次數分配結果顯示，大陸台商在大陸公司問卷中，基層員工僱用多集中在 25 歲以下。大陸台商在台灣公司問卷中多集中，僱用基層員工在 26~30 歲以下。大陸台商在兩份問卷中，僱用中，基層管理人員都集中在 31~40

歲之間；而高層管理人員在兩份問卷中，都集中在 51~60 歲之間。

分析後有明顯差異的產業是在大陸公司問卷中塑膠製品製造業僱用基層員工較例外的都擇 26-30 歲和精密器械製造業企業僱用基層員工有一半的機率選擇 31-40 歲之員工；而大陸台商在台灣公司問卷中，塑膠製品製造業（100.0%）、皮革毛皮及其製品製造業（66.7%）、機械製造業（70%）僱用基層員工集中在 31~40 歲之間，金融保險業企業僱用中、基層管理人員有選擇 41~50 歲之員工的機率較高，這和金融保險業的產業特性有關。

五、僱用台籍員工考量因素分析

本節針對調查對象，對於僱用台籍員工所考量之因素與其重要程度加以分析，歸結如下：

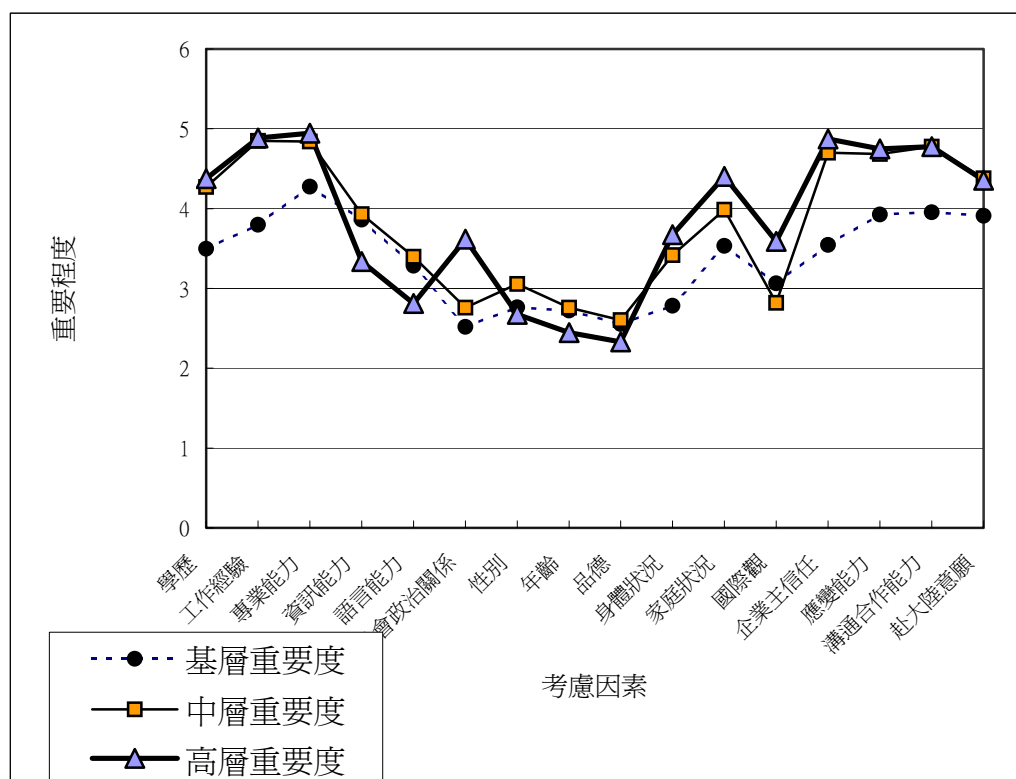


圖 4-1 台商在大陸企業僱用台籍員工考慮因素圖

運用大陸台商在大陸公司問卷分析後可以發現，整體而言大陸台商在僱用台籍員工所考慮之因素，以學歷、工作經驗、專業能力、家庭狀況、企業主信任、應變能力、溝通合作能力、赴大陸意願等因素被大陸台商認為重要程度是較高的。社會政治關係、性別、年齡、品德等因素被大陸台商認為重要程度是較低的。

大陸台商在大陸公司問卷發現，高階管理人員和中基階管理人員的專業能力、工作經驗、學歷、企業主信任、溝通合作能力、應變能力、赴大陸意願等能力較受到重視，且高階管理人員的專業能力、工作經驗、學歷較中基階管理人員受到重視。

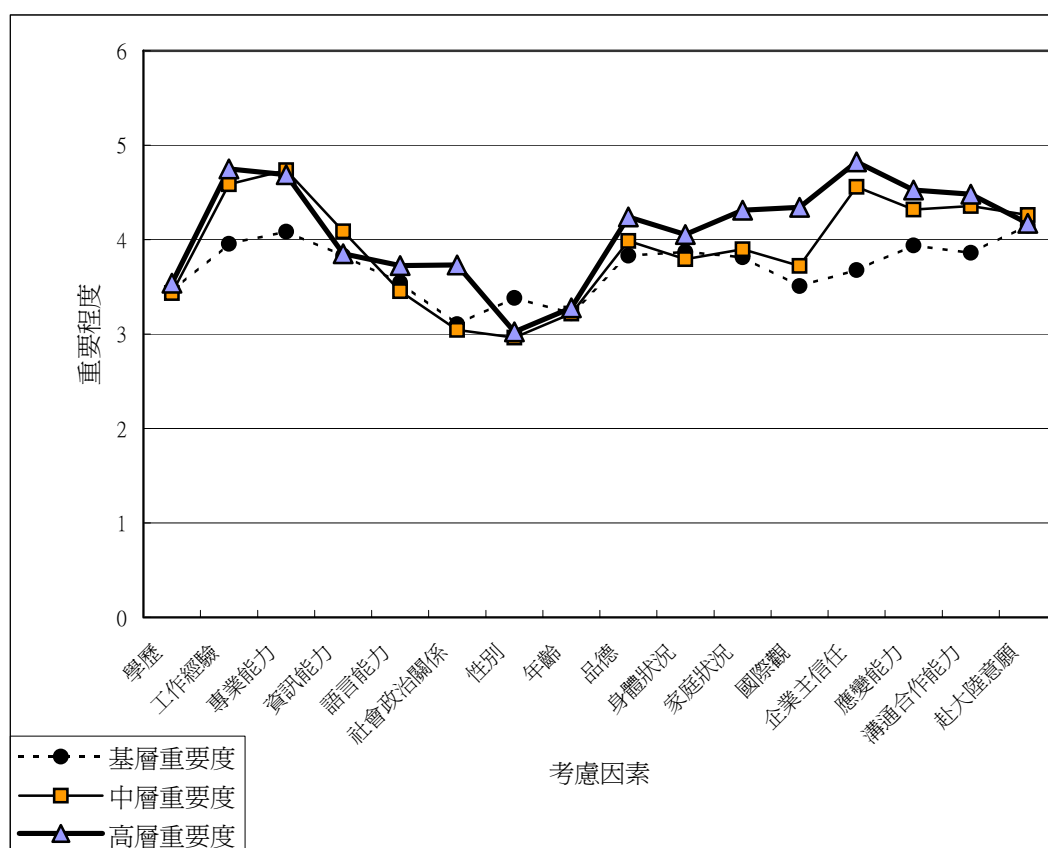


圖 4-2 台商在台灣企業僱用台籍員工考慮因素圖

運用大陸台商在台灣公司問卷分析後可以發現，整體而言大陸台商在僱用台籍員工所考慮之因素，以工作經驗、專業能力、企業主信任、應變能力、

溝通合作能力、赴大陸意願等因素被大陸台商認為重要程度是較高的。社會政治關係、性別、年齡等因素被大陸台商認為重要程度是較低的。

大陸台商在台灣公司問卷發現，高階管理人員和中基階管理人員的專業能力、工作經驗、企業主信任、溝通合作能力、應變能力、赴大陸意願等能力較受到重視。且高階管理人員的專業能力、工作經驗較中基階管理人員受到重視。和大陸台商在大陸公司問卷相比較；在台灣母公司對高階管理人員和中、基階層管理人員的學歷重要程度較低。可看出母公司在派任台籍員工主要還是採取重視工作能力勝過於學歷的態度。且在台灣母公司對高階管理人員和中、基階層管理人員的品德也較為重視。

將大陸台商在大陸公司和在台灣公司問卷統計結果比較分析後發現，大陸台商在台灣公司問卷的整體評分標準是較高的，由此也可推測大陸台商在台灣公司在考慮派任台籍員工時，較會將各項因素視為較重要，換句話說；是較周延的考量。在台灣公司問卷分析後也可以發現，每一層級的每一項因素平均後都被認為是普通到非常重要(得分都在 3 以上)，沒有任何因素是不重要或是非常不重要的；反觀在大陸公司問卷，就有多項因素平均是不重要到普通之間(得分在 2-3 之間)。

就大陸台商在大陸公司和在台灣母公司兩份問卷統計結果，分別對公司在僱用基層人員、中基層管理人員、高階管理人員三個階層台籍員工時，所考慮各項因素之重要程度做初步的分析。其分析結果如表 2-24：

表 4-24 基層員工能力重要程度排序

基層員工能力重要程度			
大陸台商在大陸公司		大陸台商在台灣母公司	
僱用考慮因素	重要程度	僱用考慮因素	重要程度
專業能力	4.28	赴大陸意願	4.15
溝通合作能力	3.96	專業能力	4.08
應變能力	3.93	工作經驗	3.96
赴大陸意願	3.91	應變能力	3.94
資訊能力	3.86	身體狀況	3.87
工作經驗	3.80	溝通合作能力	3.86
企業主信任	3.55	資訊能力	3.83
家庭狀況	3.53	品德	3.83
學歷	3.50	家庭狀況	3.81
語言能力	3.29	企業主信任	3.68
國際觀	3.06	語言能力	3.54
身體狀況	2.78	國際觀	3.51
性別	2.76	學歷	3.46
年齡	2.72	性別	3.38
品德	2.56	年齡	3.22
社會政治關係	2.52	社會政治關係	3.11

資料來源：本研究整理

基層員工能力重要程度排序由高至低排序可發現，公司在雇用基層人員台籍員工時所考慮各項因素以專業能力、赴大陸意願、溝通合作能力、應變能力、赴大陸意願等因素重要程度較高。

表 4- 25 中基階管理人員能力重要程度排序

中基階管理人員能力重要程度			
大陸台商在大陸公司		大陸台商在台灣母公司	
工作經驗	4.85	專業能力	4.74
專業能力	4.84	工作經驗	4.59
溝通合作能力	4.78	企業主信任	4.56
企業主信任	4.70	溝通合作能力	4.36
應變能力	4.68	應變能力	4.32
赴大陸意願	4.38	赴大陸意願	4.26
學歷	4.27	資訊能力	4.09
家庭狀況	3.99	品德	3.99
資訊能力	3.93	家庭狀況	3.90
身體狀況	3.42	身體狀況	3.79
語言能力	3.40	國際觀	3.72
性別	3.05	語言能力	3.46
國際觀	2.82	學歷	3.43
社會政治關係	2.76	年齡	3.22
年齡	2.76	社會政治關係	3.04
品德	2.60	性別	2.96

資料來源：本研究整理

中基階管理人員能力重要程度排序由高至低排序可發現，工作經驗、專業能力、溝通合作能力、企業主信任、應變能力、赴大陸意願等因素重要程度較高。

表 4-26 高階管理人員能力重要程度排序

高階管理人員能力重要程度			
大陸台商在大陸公司		大陸台商在台灣母公司	
專業能力	4.95	企業主信任	4.82
工作經驗	4.89	工作經驗	4.75
企業主信任	4.87	專業能力	4.69
溝通合作能力	4.78	應變能力	4.52
應變能力	4.75	溝通合作能力	4.48
家庭狀況	4.40	國際觀	4.34
學歷	4.37	家庭狀況	4.31
赴大陸意願	4.35	品德	4.24
身體狀況	3.67	赴大陸意願	4.17
社會政治關係	3.62	身體狀況	4.05
國際觀	3.59	資訊能力	3.85
資訊能力	3.33	社會政治關係	3.73
語言能力	2.81	語言能力	3.73
性別	2.67	學歷	3.54
年齡	2.45	年齡	3.28
品德	2.33	性別	3.02

資料來源：本研究整理

高階管理人員能力重要程度排序由高至低排序可發現，專業能力、工作經驗、企業主信任、應變能力、溝通合作能力等因素重要程度較高。

第二節 深度訪談結果

本節主要是敘述深度訪談之研究發現。事實上，深度訪談由於受其本身之研究特質影響，相較於問卷調查，難以呈現出一個系統性的研究發現。為有效掌握深度訪之談研究結果，乃以人力需求、人力供給與人力運用三各方向整理出本研究在深度訪談中之發現。

一、在人力需求方面

- (一) 初期以生產、技術管理等人才為主。
- (二) 中期則以企劃及行政支援的人才為主。
- (三) 中基層的台籍員工被取代的狀況最為嚴重。
- (四) 技術層次低的員工較易被取代。
- (五) 高階經理人及部分部門主管較不易被取代。
- (六) 台商的擴大規模雖保住了台籍員工的數量，但大陸員工擔任幹部的比例逐漸升高。
- (七) 大陸台商需要的台灣新鮮人比例不高。
- (八) 具備管理與企劃能力之台籍員工仍是台商最需要的人才。

根據本研究所進行的訪談調查，外派人員佔大陸方面幹部總數之比例偏高，且外派階層遍佈中階及高階主管，職務方面則包括管理職及技術職人員，而以生產、技術管理等人才為主。為何會產生這種現象呢？這是因為大部分的台商在進軍大陸時，所採取的模式大多是複製台灣母公司之方式。因此，台灣母廠派過去的主管，遍及各部門、除基階主管外、遍及中高階層，根本就形成了一個台灣母公司的雛型，只要再加上工人及土地，公司就可迅速開工。簡單的說，這種初期外派方式所呈現的樣貌，乃肇因於台商的進入大陸模式，而其優點為可迅速幫大陸方面進入狀況。

台商初期外派台籍員工是呈現以上之樣貌，而後續之狀況，則與各公司目前在大陸狀態有關，如果該公司目前仍處於擴廠階段，則公司所外派的台籍員工數量乃決定於公司目前擴廠之需要，此時公司外派之台籍員工，從中層到高層都有，而其情形就如同公司赴大陸初期一樣；但如果公司在大陸已站穩腳步，發展到一定的規模，或短期內無擴張規模之需要，則公司所外派之台籍員工數量就很穩定，大約是只留主要的部門主管，有的只留財會、人事或採購主管，也就是說，目前留下的台籍員工其任務多是進行決策、企劃及行政支援為主，而非剛建廠時的初期指導。而這些人由於大陸員工取代不易，故派任期間多為中長期，尤其是高階主管的部分，訪談中甚至有人表示其在大陸的任期雖然不一定，但如果公司有需要，甚至有可能「幹到退休」。此外，值得注意的一點，則是發現大陸台商需要的台灣新鮮人比例不高，而具備管理與企劃能力之台籍員工仍是台商最需要的人才。至於技術職人員，在任何時期幾乎都有外派，只要公司有需要，不過其外派時間大多不長，以二至三個月為主。不過，在中期，本土化之現象已漸漸發生，而以中基層的台籍員工被取代的狀況最為嚴重，技術層次低的員工也較易被取代，高階經理人及部分部門主管則較不易被取代。

二、在人力供給方面

- (一) 來自母公司為第一優先
- (二) 其次是關係企業輪調
- (三) 必要時在台對外招募
- (四) 大公司較少在大陸當地聘離職台籍員工

在人力供給部分，於訪談中發現台籍員工甄選之管道大多來自台商在母公司，這大多是基於對公司內員工較信任、對其具備能力較熟悉等原因。其次是以關係企業輪調為主，原因和以上之考量大致相同，而在公司處於擴充階段或臨時之額外需要，則考慮在台灣招募或在大陸當地聘請離職台籍員

工，而後者之比例目前雖仍偏低，但可看出有逐漸增長的趨勢。

事實上，由訪談發現，大部分的公司對於某些部門會考量外派較多的台籍員工乃是基於以下四種考量因素：1、經驗，2、能力，3、信任感，及4、組織文化等，而這四種因素同時也影響到公司高階決策主管對於僱用台籍員工的考量。公司在財管、人事、採購部門方面考慮僱用台籍員工，乃是基於信任感或組織文化考量；而業務部門方面考慮多僱用台籍員工則是考量到經驗、能力，此乃因企業界普遍認為大陸經過數十載的共產主義統治，對於資本主義下所講究的交易買賣並不擅長，在行銷方面仍需借重台籍員工的長才。

至於在高階主管方面，則由於企業均認為一位高階主管必須具備豐富的經驗、足以掌控大局的能力、且值得母公司信任，而大陸員工在這方面均普遍較缺乏或不為母公司認可，故在高階主管的部分基於以上考量，乃以台籍員工擔任。

至於大陸台商公司幹部本土化之考量，大多是基於成本因素，由於大陸方面之員工不管是在質或量的部分，都不輸給台籍員工，因此，在這種情形之下，大多數台商大多捨台籍員工而任用大陸員工。如果公司僱用台籍員工而捨大陸員工，則大多是基於信任感考量。

三、在人力運用方面

- (一) 輪調制、簽約制、無完善回任計畫
- (二) 台籍員工如未積極充實自己，則會迅速折舊，而遭到淘汰
- (三) 本土化是一個必然的趨勢，對台籍員工的需求必會減少
- (四) 本土化雖不會馬上發生但其進行速度正在加快

至於在台籍員工的運用方面，則都呈現以下幾種特色：輪調制、簽約制、無完善回任計畫。在輪調制方面，各公司之考量點很多，有的著眼於為使外派員工不至與公司脫節，故採輪流調任之方式；有的公司則又是擔心外派過久，員工會反彈，故採輪調…等考量，不過，有為數不少公司採用輪調制，乃是事實。至於簽約制，則可看出有些公司為防公司員工外派至大陸被挖角，故採簽約制，任期多為兩年一任，部分公司會長至三年，短至一年。但是，須注意的是，公司採簽約制，約滿雙方各不負任何權利義務，再配合上公司幹部本土化，以及公司並無任何回遣計畫，我們可以發現，台籍員工於約滿後回台復職，往往淪為「多餘的人才」，有的公司會指示人事部門為其加以安排，有的則是視情況而定，如公司有職缺，就加以安插，最差的則是約滿不續任，任由員工自行安排去向。由此再回過頭來檢視台商的進入大陸策略，我們可發現，公司採用快速複製母公司之模式，的確可幫助公司迅速進入狀況，但當公司規模完備時、再加以公司的本土化政策，台籍員工完成階段性任務後要何去何從？而這就是公司採用此種進入策略時所產生之問題，由於採取簽約制，約滿後不但僱傭關係自行結束，而且資方甚至連資遣費也無給付之義務。當然，這種「簽約制」在勞基法上的適法性如何，仍有所爭議，但問題在實務上卻已發生，讓我們不得不重視。當然，簽約制在經濟景氣良好時，所產生的後遺症尚不嚴重，因為公司對額外的人力成本仍有能力負擔，續約的可能性自然較大，但如經濟不景氣，如現在之情形，就會造成所謂的「台流」，在本研究各受訪者均認為「台流」之問題已頗嚴重，實應加以重視。

在台籍員工的勞動條件方面，一般來說，台籍員工被外派至大陸工作，職位大多會調升一至兩級左右，這種情形到目前為止都還是如此。不過，由於各公司在大陸廠之規模漸趨完備，故有少部分公司未來將朝向平調之方向進行外派。而在薪資方面，早期由於台籍員工多不願赴大陸工作，因此，需

要外派台籍員工至大陸工作之公司乃採用「重賞之下必有勇夫」之方式，以優渥的薪資條件來吸引台籍員工赴大陸工作；所以，早期外派至大陸之台籍員工其薪資大多為在台薪資之二至三倍，而以海外加給之方式給予。但是，目前各公司所加發給台籍員工之海外加給已不如以往優渥，大約只有台灣薪資的 1.4 倍到 1.6 倍左右。

事實上，台籍員工外派去大陸的薪資減少了，但願意赴大陸工作的人卻有增無減，以經濟學的說法來看，這代表了勞動供給的增加，但是，是什麼原因造成供給的增加？事實上，如果我們以心理學中馬斯洛的需求五階段論來說，我們可以解釋為，在經濟不景氣之下，對那些已有工作的人來說，薪水的多寡並無法滿足其需求，因為在此情形下，尋求滿足保持工作機會之安全感需求，才是當務之急。因此，即使薪資較低，也願意赴大陸工作。事實上，有許多台籍員工考慮即使在大陸被解僱，也不願回台，寧願在大陸找工作也是基於同樣考量，大陸工作機會多，找工作較好找，回台找可能會找不到工作…等。

至於企業要求台籍員工所需具備的能力，各公司說法不一，有的認為是專業能力，有的是工作上的經驗，或是溝通協調能力，但經過仔細分析其訪談內容，企業均認為外派至大陸之台籍員工需具備獨立作業之能力，而這點原因可能是因為企業從在大陸創廠時所需之人員到現在留在大陸之高層主管，都需要具備這項特質，才會造成企業對台籍員工所需具備的能力有此種考量。而受訪者均表示，台籍員工如不積極充實自己，即使赴大陸前具備有相當的能力，也是會受到為大陸員工所取代的威脅。

至於各公司本土化之時間，根據訪談結果，大多指向三年左右，在此期間，公司中低階主管大多已由大陸員工取代；而高階主管則不一定，有人認為要五年，也有人認為需七年，說法不一。會造成這種看法歧異之主因，乃

由於高階主管之本土化目前正在進行中，只是各公司之狀況不一，有的公司部級以上主管仍全是台籍員工，有的公司部級主管只有財會主管為台籍員工，甚至有的公司乃採部門主管雖全是台籍員工，但副主管卻全是大陸員工，這種方式有點類似母雞帶小雞，簡單地說，各公司在這方面回答不一，乃是由於本土化仍在進行中，此時要對本土化所需時間加以預測，對訪談對象而言仍屬困難且流於主觀。

第三節 專家座談結果

本研究針對台商在大陸投資的經營概況和外在影響因素(如政治、經濟、社會、科技、文化等種種因素)以及對於台籍員工的人力需求、供給、運用之情況和其影響因素以及台商回流機制，並結合公司各項影響因素；藉以運用專家座談的方式討論並歸結出下列建議（詳見附錄一）：

一、第一場專家座談結果

其目的是希望透過在台灣之著名學者和經建會的建議下，能為本研究聚焦研究方向之主題，以及對於問卷、訪談之設計給予指教與諮詢；而以下是本研究對於第一場專家座談所歸結之結果：

1. 以大陸台商的人力供需的影響和回流的狀況應該至大陸做直接的研究。進行問卷的訪問，最好是以學術單位的名義去進行。廠商的配合度會比較高。
2. 人力的供給、需求和運用的問題，在台灣規模較小，但是大陸方面的思考模式與台灣的確有頗大的差距。
3. 台籍員工到大陸工作，會不會再回台灣是探討的重點。雖然對回流的狀況是很難去研究的。但研究可以對於大陸台商的當地化的程度對人力供需和回流的影響進行簡單的描述性研究。

4. 對於研究的範圍；東莞及蘇州是不錯的選擇，可以先運用次級資料去統計這兩個地區的台商數量。東莞及蘇州分別是台商傳統產業和高科技產業聚集效果明顯的兩個地區。
5. 抽樣的方式建議依照職業分類或產業分類中抽具有代表性的廠商訪問調查之。
6. 大陸台商在不同的時期會有不同的產業結構和人力供需狀況。
7. 回流問卷調查的部分，蒐集上可能會有困難，可以用資料蒐集的方式；或對台籍員工也做一個簡單的調查。個人是否會回台灣繼續工作，或者是繼續留大陸發展。建議研究要多設計幾份問卷對不同的對象進行調查。而調查的部分可以利用台商協會幫忙，不過因為關係變化的快速，所以台商協之配合度不會那麼高。

二、第二場次專家座談結果

本次座談目的是希望大陸當地人力資源主管及相關專家學者專家，以其專業之眼光對此研究案欲了解之問題提，出其實務見解和實際作法，並提出本研究主題在大陸地區進行實地訪查時，需要注意之事項和可能會遇到之問題。以下是本研究歸結第二場專家座談之結果：

1. 大陸市場上，對於中基層、和高級的管理人才的來源主要有兩種，第一是自台灣的母公司派任，第二就是在大陸就地取材。不管是採用哪一種方式，大陸投資所面對到的、環境對於台灣來的台籍員工都是充滿著考驗。本研究可以就這一方面作更進一步行瞭解。
2. 在大陸每一個地區的差異性都十分的大，各地區的人事規定、法令，甚至是文化和觀念都有十分大的差異。研究最好分區進行，以因應各地區的法律，和各地區所適合之運作方式。
3. 台籍員工最大的挑戰是（1）專業能力（2）年齡（3）英文能力（4）國際觀。

4. 在大陸企業目前的人才需求類型來看，需要大量的成熟型的人力，較不需要太多的社會新鮮人，沒有太多的訓練需求。是要立竿見影的，所以校園徵才並不普遍。
5. 台籍員工不光只是被取代與否的問題，而是台籍員工本身有沒有辦法成為一流人才的問題。最大的挑戰是自我能力提昇的挑戰，而非和本土人才競爭的挑戰。
6. 對於至大陸工作之高階人才多半是不會回台灣去的，除非有家庭特殊狀況。由於大陸的格局太大了，回台灣的安排是不能夠滿足他的。如果子女和家庭隨行，子女是已就讀國際學，適合再台灣。但也能因為實施輪調制度的公司執行回調，但卻不保證會有同樣職位，所以高階人才很難去接受。

三、第三場專家座談結果

其目的希望透過產、官、學之專家學者的想法與意見，藉以輔助本研究之研究結果，以及對於大陸台商之回流機制提出具體之因應對策、解決機制以及相關建議；以減少回流問題對台灣勞動市場的衝擊；而以下是本研究歸結第三場專家座談之結果：

1. 回流台籍員工之回流機制，包括以下處理方式：配合政府政策，轉口南進創業，由產官學單位輔導轉口再造，以大陸經驗開拓非大陸市場。擴大國內教育市場內需，對公營機構來說，包括有企業界、教育界與訓練界，藉由許多第一線大陸工作經驗的人，對目前技職教育的內涵加以充實，技術學院、科技大學都可以提供兼選修課講座的机会；以此方式協助回流台灣的台籍員工有尊嚴地回台，並開創事業第二春。
2. 回流對策在企業方面：對於原僱用的企業，基於工作夥伴關係，配合個人意願，轉為介紹包含外資、合資企業之大陸其他公司服務，以就近轉

職，或成立協力廠、關係企業消化回流員工，此為從積極面來考量。

3. 回流對策以政府的輔導策略來說，必須針對不同類型的回台台籍員工，使用不同策略；對於不同的年齡層之台籍員工有不同的生涯規劃，不同技術深淺度及管理也需不同的訓練，因此不同的輔導機制甚至優於市場的開拓，心態的調整更為重要。
4. 木馬策略，寄生策略是另一項思考；改變敵我關係的心態是最好的方法，以資本主義影響對岸，透過創業輔導，找到大陸機會，讓台商賺大陸的錢，佔企業龍頭，一昧的防範、排斥，將妨害社會發展。目前大陸留學生回國創業的比例也大增，因此如何掌握趨勢非常重要，積極輔導台商使台商擴展企業，將減少台籍員工的回台。
5. 台商大量回流的此問題非常敏感，且其與事實有段差距，事實上不一定會大量回流。
6. 人力供需角度來看，台商的發展應該仍會逐漸飽和，尤其低階幹部必定本土化，中階也面臨取代，因此機會受限。故如何打進外商市場，甚至陸資企業，不一定只放眼台商，應以中階幹部在台灣經驗，輸出到大陸擔任高階幹部。
7. 人力取代的問題，應是所全球人才的競爭，而不只是台灣及大陸的問題，因此政策規劃應以全球化為出發點，如何將人能力提升至不被取代的境界才是最終目標。

第四節 研究結果彙整

現在，為能更充分掌握以上各節之結論，茲將各節結論彙整成表，並臚列如下：

一、問卷結論

表 4-27 對台籍員工之需求現況與運用

	大陸台商 在台母公司問卷	大陸台商 在大陸公司問卷
台商企業僱用台籍員工比例	85%的台商僱用台籍員工在的台商僱用台籍員工在4%以下	92.1%的台商僱用台籍員工在的台商僱用台籍員工在2%以下
台商僱用台籍員工原因	初期指導	初期指導
台商僱用台籍員工主要來源	母公司	母公司
台商目前較欠缺具備何種能力之台籍員工	管理領導	管理領導
台籍員工優先被取代之階層	中基層員工	中基層員工
僱用台籍員工之主要階層	高層主管	高層主管
赴大陸之前(回台之前)之職位	以協理、經(副)理、廠(副廠)長職級最多	以協理、經(副)理、廠(副廠)長職級最多
目前之職位	以協理、經(副)理、廠(副廠)長職級最多	以協理、經(副)理、廠(副廠)長職級最多
僱用台籍員工遴選方式	母公司內遴選	母公司內遴選
若為母公司內遴選，則主要遴選方式為	主管指派	高層為主管指派 中基層與基層為自願
若選擇向外徵才，徵聘管道為	高層為報章雜誌 中基層與基層為徵才網站	高層為熟人介紹 中基層與基層為關係企業
台商僱用台籍員工之年齡分布	高層以41~50歲為主 中基層以31~40歲為主 基層以26~30歲為主	高層以之51~60歲為主 中基層以26~30歲為主 基層以25歲以下為主
台商僱用台籍員工教育程度	高層以大學為主 中基層以大學為主 基層以高中高職為主	高層以大學為主 中基層以大學為主 基層以高中高職為主
台商僱用台籍員工至大	高層以五年以上為主	高層以五年以上為主

陸工作之年限	中基層以一年以下為主 基層以一年以下為主	中基層以1~3年為主 基層以一年以下為主
--------	-------------------------	-------------------------

資料來源：本研究整理

表 4-28 台籍員工之背景資料與生涯規劃表

	目前在大陸之台籍員工	已回任之台籍員工
台籍員工之性別	男性為主	男性為主
台籍員工之年齡	31~40 歲為主	31~40歲為主
台籍員工之總工作年資	15年以上最多	15年以上最多
台籍員工在大陸之工作 年資	5年以上~未滿15年 最多	未滿1年最多
台籍員工應具備之專長	1、人際溝通能力 2、管理領導 3、企業經營	1、人際溝通能力 2、企業經營 3、管理領導
赴大陸任職考量因素	以時勢所趨為主	以工作任務為主
預計留任大陸之年限	以5年以上為主	以1~3年為主
台籍員工願回台灣工作 比例	39%	
回台灣工作之考量因素	以公司任務為主	以公司任務為主
未來生涯發展	至原公司之關係企業為多	留任原公司為多

資料來源：本研究整理

二、交叉分析歸結

(一) 珠江三角洲相對來說，比長江三角洲更偏向考慮以大陸員工取代基層台籍員工。

(二) 成立3年以下之台灣母公司及大陸子公司，皆較偏向考慮以降低台籍員工薪水及以大陸員工取代台籍員工之方式，來降低人事成本。

(三) 成立3年以下之大陸子公司，如考慮以大陸員工取代台籍員工，優先考慮取代基層台籍員工。

(四) 公司成立年限越高，中基層員工的教育程度越高。

(五) 塑膠製品製造業及紡織業的在大陸子公司較有回任之安排，而以電子及電器產品製造業、服務業、機械製造業、塑膠製品製造業和紡織業之在台母公司較有回任計劃。

三、深度訪談結論

(一) 人力需求

1. 初期以生產、技術管理等人才為主。
2. 中期則以企劃及人事財會等人才為主。
3. 目前中基層的台籍員工被取代的狀況最為嚴重，而技術層次低的員工較易受到被取代的威脅。
4. 高階經理人及人事財會部門主管較不易被取代。
5. 具備管理與企劃能力之台籍員工仍是台商最需要的人才。

(二) 人力供給

1. 來自母公司為第一優先。
2. 其次是關係企業輪調。
3. 必要時在台對外招募。
4. 以經驗、能力、信任感及組織文化等四因素為僱用台籍員工之主要考量因素。
5. 大公司較少在大陸當地聘離職台籍員工。

(三) 人力運用

1. 對於外派之台籍員工採輪調制、簽約制，但無完善回任計畫。
2. 台籍員工如未積極充實自己，則會迅速折舊，而遭到淘汰。
3. 本土化是一個必然的趨勢，對台籍員工的需求必會減少。
4. 本土化雖不會馬上發生但其進行速度正在加快。

5. 台籍員工外派至大陸時，職位會調升一至二級左右。
6. 目前外派至大陸之薪資為原薪資的 1.4 至 1.6 倍左右。

四、專家座談結論

(一)人力運用問題

1. 大陸開放早期，赴大陸者以台商及管理人才為主，為台商時期。到了中期，則陸續引進技術、財務等中階幹部，進入台籍員工時期，但到現今，台商在用人成本壓力下，而有本土化之考量。
2. 台商對台籍員工之需求來自於台灣經驗之複製，及公司擴大規模後的管理需求。
3. 赴大陸人才類型，受到台商利基之影響而產生差異。
4. 大陸台籍員工之來源以母公司外派及大陸當地甄選為主。
5. 台商對高階及中階人才之需求乃是長期的。
6. 高階人才易受大陸較大的格局所吸引而留滯大陸，除因家庭因素才願返台。
7. 如以每人分配工作數當作個人尋職難易度之指標，則以生產製造、財務會計人才、軟體資訊管理、行銷企劃廣告、經營管理及客服職員等職種工作機會較多。
8. 台商目前需要的是成熟型人才，以便於快速補充大陸員工所欠缺之能力。
9. 在本土化下，台籍員工一方面會被大陸員工取代，另一方面也為滯留大陸台籍員工所取代，即自己人威脅自己人之工作機會。
10. 台籍員工回台之情況概分為成本過高而為大陸人所取代，以及基於本身意願及未來生涯規劃兩種。

(二)台籍員工回流對策

1. 人力輸出：以大陸及東南亞為目標市場，東南亞部分可配合政府南向政策；此外，成立產業技術顧問團也是有效的人力輸出方式。
2. 木馬策略：鼓勵台籍員工在大陸創業；台商在大陸擴大投資，創造更多的台籍員工就業機會。
3. 人力盤點：對勞動市場中各職業之供給做盤點，再配合人力輸出之考量，做為未來教育政策之修正依據。
4. 教育訓練：針對大陸及國內勞動市場需求，培養多種專長人才，以配合人力輸出及台籍員工回流後轉職消化。

第五章 分析與討論

本章針對各種研究方法所歸結出之結果進行分析與討論，分別建構大陸台商之人力需求架構、採用台籍員工之考量因素與分析台籍員工之變化模型；更進一步對於大陸台籍員工之回流、分析及衝擊與影響並建構預測機制。

第一節 大陸台商的人力需求架構

了解一個有關人力供需之問題時，必須先綜觀整個相關勞動市場的概況，事實上，勞動市場可說是一個模糊的概念，那又要如何去綜觀勞動市場呢？幸運的是，雖然觀念是模糊的但數字是具體的，將試著利用數字堆砌的數據，整理成有意義的資訊，以看出此市場的概況，本研究在此部分，將以時間為橫軸，而以各種人力需求之區別為縱軸，整理出大陸台商的人力需求架構。

一、時間差異…過去、現在、未來

本研究試著以時間為橫軸，人力需求區別為縱軸來整理出大陸台商的人力需求架構。但在進行整理之前，一般說來，大家都習慣先對整體數量上的變化先做一敘述，再進而探討各種區別在時間上的變化。事實上，本研究從數據統計上發現，這種數量上的描述意義並不大，因為可以發現有的公司過去初期用的台籍員工不多，之後中期因擴廠而增加台籍員工的使用，現在因公司規模完備而以大陸員工取代台籍員工，未來將朝本土化邁進；但也有的公司過去初期因整廠複製，派用了大量的台籍員工，現在可能因公司的複製已完成，而將台籍員工回遣或解雇，未來由於公司要擴大在大陸投資，可能又要派更多的台籍員工過去…等。事實上，由此觀之，以時間之變化來描述台籍員工數量之變動根本難以令人掌握其變化趨勢，故本研究在此方面，乃

以大陸台商進入策略、大陸台商人力資源策略及大陸台商投資策略三者來分析個體台商在僱用台籍員工上的僱用數量變化，再進而化個體為整體，建立起一個大陸台商人力需求數量模型，此時，將此模型套上以時間為架構所做的數量統計，才能使我們預測未來的大陸台商人力需求數量。

二、層級別

在探討完台籍員工數量的時間變化後，我們現在乃進一步地來檢視台籍員工在層級別上的時間演變。在早期，外派至大陸的台籍員工其層級包含中、高階的主管人員，少部分的公司會外派基階主管赴大陸，但其也多以短期為主，而以中高階的主管為外派台籍員工的主幹。事實上，早期外派至大陸的台籍員工其職位大多會升一級，當然，調升之後的職位仍不脫中高階層級，而現在外派至大陸之台籍員工，則以高層為主，中階主管已漸漸為大陸員工所取代；這由本研究針對大陸台商企業所做之問卷調查，可獲得證明。在台灣所做調查顯示，有 51.4% 的企業僱用基層台籍員工，91.8% 的企業僱用中階台籍員工，而有 96.2% 的企業有僱用高階台籍員工。至於在大陸所調查之問卷顯示，只有 27.6% 的企業有僱用基層台籍員工，66% 的企業僱用中階台籍員工，而有 97% 的企業有僱用高階台籍員工。由此可見，中階主管為大陸員工所取代之趨勢以越來越明顯。而現在在職位調升方面，也有部分公司強調以平調為主，且普遍而言，除非公司未來有計劃擴大在大陸的投資，否則在外派台籍員工之層級方面，應不會再有變動，現在公司外派至大陸之台籍員工只剩高階主管。其實，可以發現公司只要赴大陸投資已有一定時日者，其本土化程度多已達八成，而近年來才赴大陸投資之台商，更以前輩為鑑，加速其本土化速度；也就是說，近年來赴大陸投資之台商其本土化速度已比早期投資者為快，本土化之歷程越來越短。

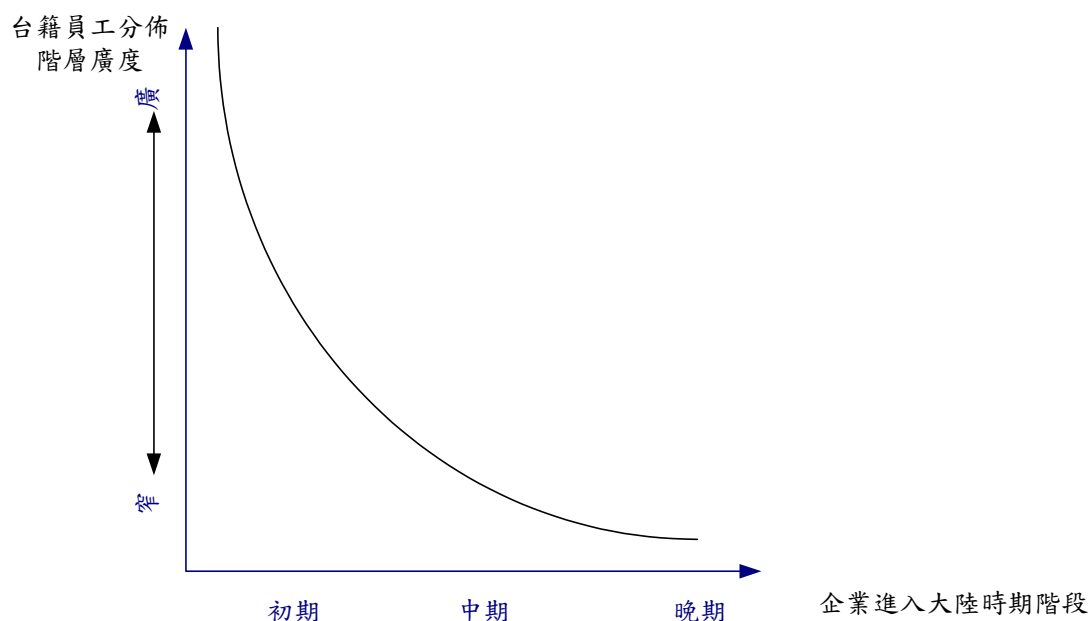


圖5-1 台商進入大陸時期與台籍員工於企業內階層分布廣度之關係

三、專長領域

在專長領域的變動上，可區分成管理職及技術職兩種職類來看，在管理職方面，早期外派至大陸之台籍員工包括，產、銷、人、發、財，各功能層級，但訪談發現現在以人事及財務為主，本研究之問卷調查之結果也和訪談發現一致，其中，人事多分布於高階，而財務多分布於中階。而根據本研究之問卷調查顯示，許多台商在行銷、生產部門上也有僱用台籍員工，但在問卷中卻難以看出這台商在此兩個部門中所用的台籍員工比例，在訪談中，我們發現台商在人事，財管兩部門外，仍有僱用台籍員工，但台籍員工在這些部門中所佔之比例亦不高。整體看來，台籍員工在大陸當地台商企業內之分布，仍以人事及財管兩部門為主。當然，各公司的個別狀況不一，部分公司認為大陸員工在採購或企劃上仍有所不足，因此在這方面仍以僱用台籍員工

為主，但這只是少數個案。而在技術職方面，如研發，則多多少少都有外派，且根據問卷調查顯示，許多台商皆有外派技術職台籍員工，且以基層幹部為多，但重點是，根據訪談結果顯示，這些台籍員工是多以短期外派為主，也就是說，大部分的公司都把技術人員的外派定位在技術支援上，事實上，技術職人員之外派只要台灣方面掌握技術，則其外派之需求將不逾匱乏，本土化之進行對其也不會產生重大影響，至於未來，行職業別之架構體上仍和現在一致，除非未來有進一步的大陸投資熱潮，否則將大約維持一致。

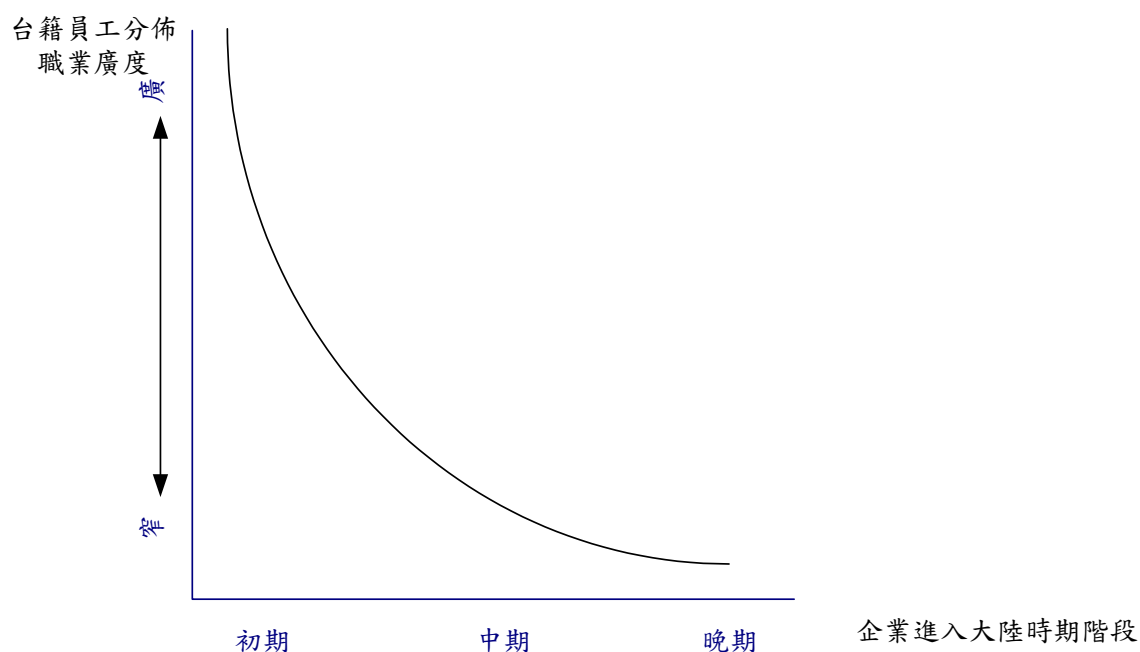


圖5-2：台商進入大陸時期與
台籍員工於企業內職業分布廣度之關係

四、 年齡別

在年齡別的變動上，根據本研究的訪談結果，早期外派至大陸之台籍員工其年齡大多為 35 歲至 45 歲之間，會分布於此區間之主要是因為此年紀的人在台公司多已有一定之經驗，而且正值壯年，在體力上也足以承擔外派之任務。而現在，根據針對企業所做調查之問卷顯示，在大陸方面，基層台籍員工多在 25 歲以下，中層台籍員工則多在 31 至 40 歲之間，而高層台籍員工則多在 51 到 60 歲之間；在台灣方面，基層台籍員工多在 26 至 30 歲之間，中層台籍員工則多在 31 至 40 歲之間，而高層台籍員工則多在 41 到 50 歲之間。至於在未來，應該也會保持這種現象，而這乃是導因於如果公司未來並無進一步投資計畫時，台商未來僱用台籍員工之行為仍取決於其目前所定人力資源策略上，而外派人選之選取標準考量不至於有大變動所致。

五、 來源別

早期外派至大陸之台籍員工，多為公司內部所外派，甚少出現從公司外僱用再直接外派出去之情形，也很少見到直接在大陸僱用台籍員工之情形，但現在，後兩者情形卻越來越多見，由本研究針對企業所做之調查問卷顯示，雖然台商僱用台籍員工之主要來源仍多來自於母公司及關係企業，但台灣其他公司及大陸當地也有公司考慮，尤其是台灣其他公司的部分，從在大陸針對企業進行調查的問卷中更是可清楚看出，有為數不少的公司其台籍員工來源是來自於台灣其他公司，而在針對企業所做問卷之另一題，詢問有關『公司僱用台籍員工之遴選方式』中，我們可從在台灣進行調查的那份問卷裡發現，有 12% 的公司其台籍員工來源是來自於向外徵才，也可隱約看出這種趨勢(此比例是以向外徵才加上兩者都有此兩選項之比例算出，但由於在此題中乃是將來自關係企業列為向外徵才，但來自關係企業並不符合此所述

之從公司外僱用再直接外派出去及直接在大陸僱用台籍員工之定義，故須扣除來自關係企業之部分，如此一來，實際情形可能少於12%，故言“隱約看出”）。這種現象一方面可能是導因於公司需人孔急，另一方面卻也顯示了台籍員工勞動市場中供過於求之現象。至於未來，公司內部之供給應仍還是主流，後兩者多為公司內部之供給不足時，擔任人力補充來源之角色，不過，值得注意的是，所謂的「公司外僱用再直接外派出去」並非指僱用社會新鮮人，而是僱用「有工作經驗」者，這一點常被媒體及社會大眾所誤解，以為未來尋職者的市場在大陸，這是一個錯誤的觀念。根據本研究之發現顯示，大部分的公司在外派台籍員工時，「經驗」乃是一個重要的篩選標準，僱用社會新鮮人直接外派至大陸，是大部分公司所不會考慮的。

第二節 大陸台商採用台籍員工之考量因素

一般在研究勞動需求時，皆論勞動需求乃是一種「引申需求」，也就是說，廠商對勞工產生需求乃是因為市場對商品有需求，但當在探討大陸台商採用台籍員工之考量因素，即大陸台商對台籍員工產生需求之因素時，原因顯然比「引申需求」還要來得複雜，因為此時必須要先了解「台籍員工」只是眾多勞工中的一種而已，台商為何不全面採用工資較低之大陸勞工，而部分採用工資較高之台籍員工？如以經濟學之觀點來思考，這就表示「台籍員工」這種生產原料與其他同種生產原料相比，有所異質，且花在台籍員工身上的每一元所產生的邊際效用遠大於大陸員工，簡單地說，就是對台商來說，台籍員工比大陸員工更有效用，使得台商在台籍員工工資比大陸員工高之情況下，仍願意僱用台籍員工。那到底是那些因素，使台籍員工對台商之效用大於大陸員工呢？由於問卷在態度調查上受到的限制，故本研究將問卷調查定位為企業僱用台籍員工考量因素之因素調查，而將企業訪談定位為企

業僱用台籍員工考量因素之深度探討。

根據本研究之問卷調查，台商將台籍員工外派至大陸的原因主要為大陸子公司初期經營指導、財務安全上的考量、技術指導及方便母公司管理四者最為主要，而公司外派台籍員工至大陸工作時所考慮之各項因素，依層級及重要程度排序分別是——基層台籍員工：專業、溝通、應變，中階台籍員工：專業、經驗、溝通，高層台籍員工：專業、經驗、信任。

從訪談結果整理中，大約可歸為下列四個因素：經驗(初期經營指導、經驗)、能力(技術指導、專業、溝通、應變)、可信任度(財務安全、信任)及其擁有僱主認同的組織文化，且有助於此組織文化之複製(方便母公司管理)。以下將一一介紹，並以台商進入策略、人力資源策略及投資策略為時間橫軸，加以分析。

一、經驗

根據本研究之調查，許多台商皆表示，其僱用台籍員工之最主要考量點乃是希望借重台籍員工之經驗，以台籍員工開疆闢土的經驗，使台商能迅速在大陸當地站穩腳步。事實上，對於剛邁入跨國投資階段之台商而言，經驗並不一定會幫助公司在當地發展成功，除非所指之經驗是跨國管理之經驗，但是，台籍員工所擁有的經驗對台商來說卻有一項優點，那就是有助於子公司迅速複製母公司；也就是說，台商對這方面之考量乃是導因於其進入策略。事實上，此點也正符合本研究之訪談發現，本研究在訪談中，發現台商在進入大陸投資之初期，重視的是台籍員工的經驗，而到了現在，只留下幾個公司信賴的高階主管，僱用台籍員工之考量因素由早期的經驗移轉為信任感，由此可證，台商會重視台籍員工之經驗乃是肇因於其初期進入策略，極需倚重台籍員工之經驗所致，本研究再經過進一步之整理發現，在台商投資

初期，由於其進入策略之背景影響。如圖 4-3 所示，而當台商在大陸已站穩腳步之際，由於受到公司人力資源策略之背景影響，使得台商僱用台籍員工之主要因素轉為其他變項，經驗之影響力相對變弱，但放眼未來，則受到台商投資策略之背景影響，經驗則又成為台商僱用台籍員工之主要因素，因此時台商又極需借重台籍員工之經過開闢疆土，但值得注意的是，此時由於公司也培養了一批有經驗之大陸員工，故此時台籍員工所擁有的優勢，將受到大陸員工成熟度之影響，可能不如早期之明顯事實上，根據本研究之訪談發現，台商在進行本土化之人力資訊策略時，一方面也是著眼公司對於當地大陸人才之培養。總而言之，大陸員工成熟度對企業任用台籍員工之影響乃有賴於未來之觀察。

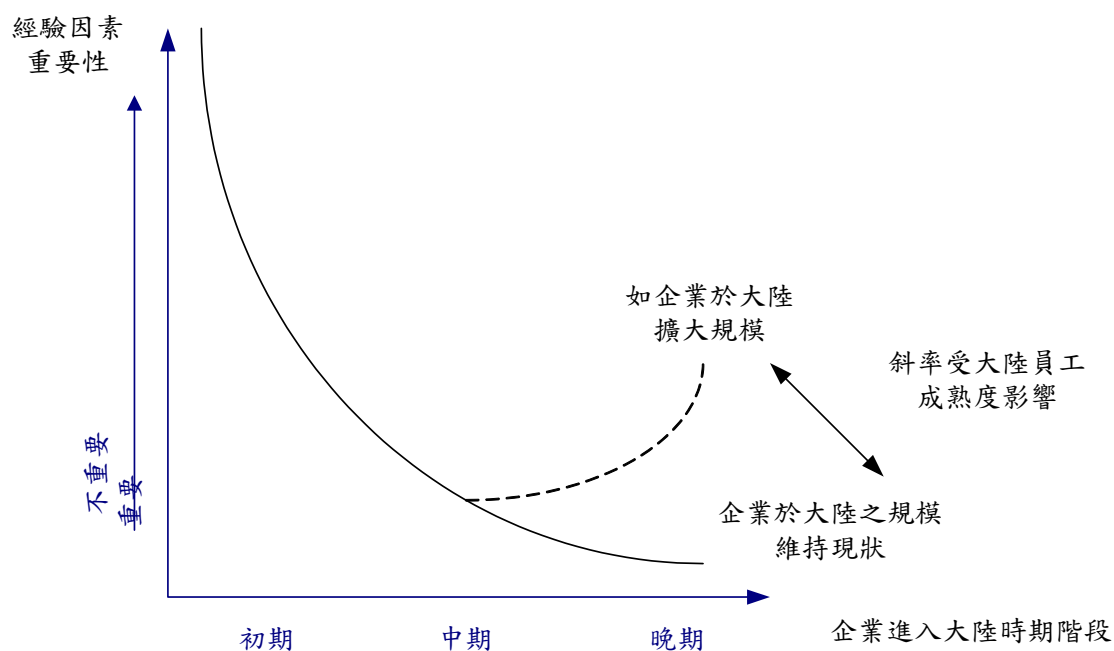


圖5-3：台商進入大陸時期與企業僱用台籍員工之經驗因素重要性之關係

二、能力

除了經驗之外，能力也是台商採用台籍員工之考量因素之一，根據本研究調查顯示，大陸員工在某方面的能力仍不如台籍員工，如企劃、工作態度…等方面，如雇主所需要的人才需著重這方面的能力，則大陸員工可能就難以勝任，而需以台籍員工加以補充；不過值得注意的是，雖然大陸員工與台籍員工比較，大陸員工相對較差的部分，可成為台籍員工的競爭優勢。但是，根據本研究之發現，各台商對於大陸員工相對較差的能力部分，並無一致論點，有的台商認為是企劃，有的認為是採購，也有的甚至認為是整體的工作態度，事實上，這種歧異之造成乃是因為各台商乃是就其公司內部之狀況而言，簡單地說，大家都是以其主觀作答，在各台商之情形背景不一致之情況下，會產生這種情形，乃是不足為奇，也正因為如此，故本研究實難就台籍員工在何種能力方面擁有優勢作一定論，而在投資大陸之初期，在公司進入策略之背景下，由於正值創廠之初，事事皆需謹慎，因此這一因素更形重要。而在公司站穩腳步之後，由於公司已經漸漸培養出一批有能力的大陸員工，故因「能力」考量而僱用台籍員工之顧慮漸漸減弱，基於此考量而僱用之台籍員工漸淪於補充性質，而在未來之投資策略下，能力之考量又形重要，但問題是；人是會進步的，大陸員工由於其成熟度之成長，在各方面的能力恐怕不遜於台籍員工，兩相比較之下，台籍員工在此方面只怕佔不到便宜，不一定會因此而受僱主青睞，受到重用。這一點，也有賴於未來的觀察。

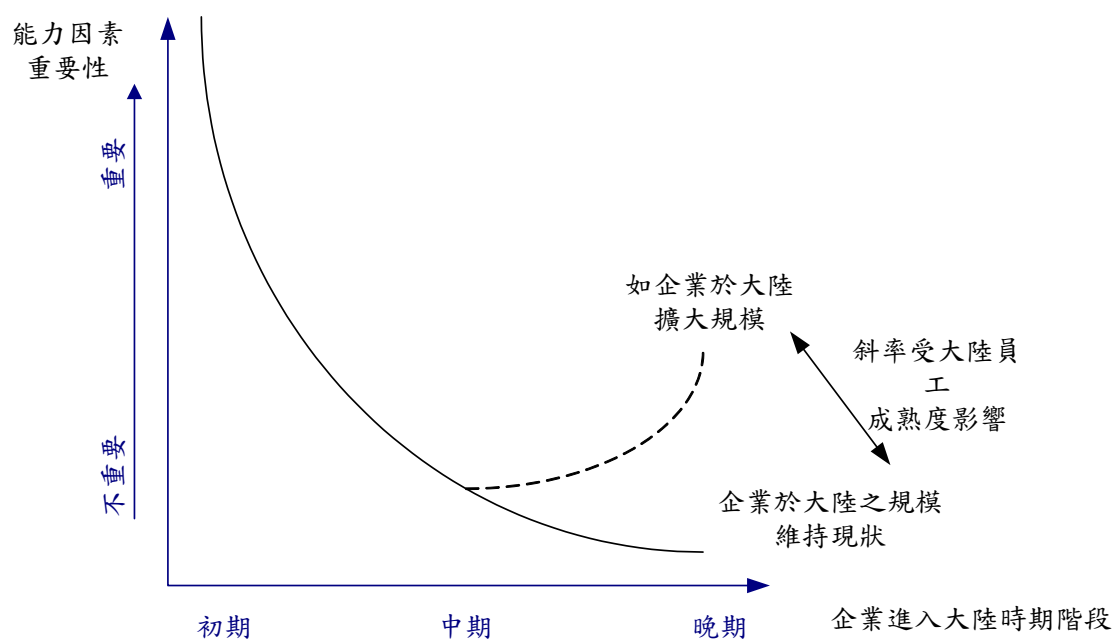


圖5-4：台商進入大陸時期與企業雇用台籍員工之能力因素重要性之關係

三、信任感

以台商僱用台籍員工之考量來說，信任感也是其中一項重要的因素，事實上，由於此因素乃偏向個人感受之部分，故由問卷調查中僅能從僱用台籍員工因素之財務安全選項中略知一二，而在此因素之影響深度方面，則無法由問卷調查中得知；相反的，由本研究之深度訪談中，在此方面之資料蒐集倒是豐富許多，資料的深度自然也較深入，故此部分本研究所注重的部分乃以訪談結果為重心。

在訪談中，許多受訪者均表示其僱用台籍員工之重要考量之一，乃是基於信任感考量，其普遍認為大陸員工在公司忠誠度方面，較不如台籍員工，而且，大陸員工的忠誠度不足，也實際反映在一些數據上，如大陸員工流動率偏高等，但在訪談中，可以發現，受訪者所提之佐證大多是偏向主觀之證

據，例如，其周遭朋友之經驗、其「實地觀察」之結果…等。當然，受訪者對大陸員工在忠誠度方面之感受是否有真憑實據並非本研究之探討主題，但重點是許多台商對大陸員工均有這種感受，這種現象之存在已是一種事實，而且，台商的這種認知造成其對大陸員工之信任感不足，進一步影響到其僱用台籍員工之意願，也是確有其事。而台商基於信任感考量、僱用台籍員工的這種現象，在現實上也可從台籍員工在企業中分布的階層別與功能別上發現。一般說來，企業並非在每一階層幹部之僱用上，皆注重信任感之考量，而是在僱用高階主管時，才會特別注重，因此，自可以假設，台商在高階主管之僱用上，應會較偏好台籍員工。在本研究針對企業進行調查之問卷中，曾問及受訪公司目前較缺乏具備哪一類能力之台籍員工，而調查結果以『管理領導能力』為最多，『企業經營能力』居次。而這顯示台商目前所需要之台籍員工，以具備這兩種能力者為主，而這兩者皆屬於中高階主管，結果乃與假設不謀而合。此外，企業並非在每一功能別主管之僱用上，皆注重信任感之考量，而是在僱用如財會、人事等主管時，才會特別注重，因此可以假設，台商在這方面主管之僱用上，應會較偏好台籍員工；而根據本研究之問卷調查，確也可以發現台商所外派台籍員工於企業內之分布，多集中於『人事』、『財會』等功能職方面。由此可知，台商在這些功能職方面，較屬意外派台籍員工擔任；而相對來說，大陸員工在這些功能職方面由於台商信任感之考量，發揮空間相對較少。

當然，此種考量是基於台商主觀看法或客觀思量所致，事實上不得而知，但即使它是一種偏見，卻也是一種已存在的事實，不容忽視。而企業在投資大陸初期，由於人生地不熟，在對投資環境不熟悉的情況下，較注重信任感因素，因為此時外在環境對企業來說仍處於一種不熟悉而難以掌握之情況，故企業自然希望至少所用的員工其較能掌握。而到了中期，此種考量由於企業已對當地投資環境及大陸員工之工作習性已較了解，故對此種考量因

素則較為減弱，但這並不是說此因素變得不重要。事實上，在高階及人事，財會等階層、功能別方面則仍相當注重信任感考量，甚至，在高階及人事，財會等階層上，由於經驗方面之考量因素減弱，使得信任感之考量更為突顯。而這信任感考量之原因，如以上所言，是基於台商主觀看法或客觀思量所致，並不得而知，至於長期來說，這種考量因素之強弱，則取決於當地大陸員工之表現而定，本研究由於並不涉入對大陸員工之分析，故在此並不加以預測。

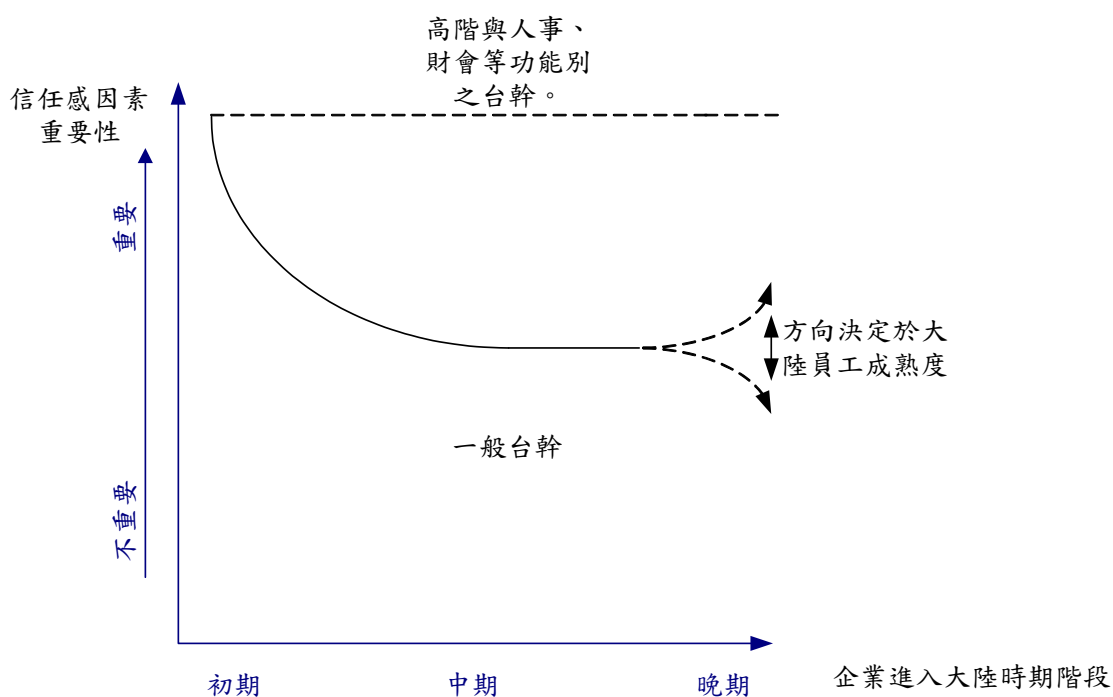


圖5-5：台商進入大陸時期與企業雇用台籍員工之信任感因素重要性之關係

四、組織文化

在數次的訪談中，於上述之考量因素外，又可發現『組織文化』這個考量因素。事實上，此因素在訪談中，有所提及之台商企業數量雖不多，但是，在訪談的十數家企業中，就已有兩三家提及此因素，比例不可謂低，而且訪

談中，經驗、能力、信任感及組織文化等四個因素均是台商曾提及者，相較於問卷內之各因素選項，問卷內之因素除了與經驗、能力及信任感有關之因素外，其他因素於訪談內甚少提及；而與此三者有關之因素，在問卷調查中又是填選最多者。由於本研究在此部分之問卷選項為複選，意在調查所有之考量因素，包括主要與次要，因此，可以指出，在訪談中所獲得之考量因素乃是主要之考量因素。而訪談中未提及，但問卷中仍有相當填答比例之因素，乃為次要考量因素，這也就是說，根據訪談，組織文化很有可能是主要因素之一，只是此因素並未列入問卷選項中，而成為問卷調查考量因素闕漏的部分，如果此因素列入問卷選項內，調查結果說不定會有進一步的發現。當然，本研究在此提出此一發現，希望在此探索性之研究後，如有專家學者意再進行後續研究時，能更完全掌握大陸台商採用台籍員工之考量因素。

第三節 大陸台商採用台籍員工的變化模型

以上兩節本研究已經說明了影響台商對台籍員工人力需求之主要因素，為能更充分掌握概念，故乃再針對這些因素加以整理。最後，於本節結尾將嘗試建立大陸台商對台籍員工需求與運用之模型，做為本節結論。至於階層與專長領域別之變動已於第二節之部分論述，故在此不再贅言，建立之模型亦只是粗略預估影響台籍員工僱用之因素及其間之影響方式，以做為未來回流預測機制與因應方案建立之基礎。

一、企業行為的方針—策略

一般說來，一個企業為了達到其所追求之目標，乃會制定出數種行動方案，也就是所謂的「策略」，而策略就是各廠商在其所定之目標下，為了達成此一目標而將其行動定出一方針，而在此方針下發展許多行動，簡單地說，策略就是影響企業行為之主要因素，在不同的策略下，企業會採取不同

的行動。而面對不同的時空背景下，企業所採行的策略也會有所不同，也就是說，企業策略的本身就包含了時間背景的變化，而這也是本研究揚棄以時間為橫軸進行分析，而以策略取而代之的原因。以策略為橫軸進行分析，不但可消除各企業在同一期間因採行步調之不同所造成行動差異之分析困難，更有助於簡化模型之建構。基於以上之考量，本研究乃以「策略」做為大陸台商對於台籍員工需求之變數。當然，不同的策略會使企業對於台籍員工之需求數量產生差異，什麼樣的策略下會有什麼樣的需求，則有賴於後續之研究深入探察，本研究只是試圖建構出一個可供後續研究做理論基礎的模型。

二、企業策略下影響台籍員工任用變數—台籍員工所具備之優勢條件

台籍員工所具備的優勢條件即以上所提之經驗、能力、信任感及其具備僱主所要求之組織文化等條件。企業在不同的策略，及不同的職位需求下，會對人才之需求條件有所不同，誰越能符合企業所要求的條件，對企業的效用越大，而經驗、能力、信任感及其具備僱主所要求的組織文化…等，正是台籍員工能在某些職位勝出，而大陸員工無法取代的關鍵因素。一般說來，台商在高階主管乃至於中階主管採用台籍員工之因多為這些階層公司特別講求經驗、信任感及組織文化等因素，而台籍員工在這方面遠勝於大陸員工，故使台籍員工在這些階層中能脫穎而出。而以功能別來論，在財會、人事方面，台籍員工會較受公司青睞乃是因為這些職位在信任感及組織文化等因素上較為公司所重視，而台籍員工在這兩因素上的表現乃遠優於大陸員工，至於在行銷與企劃方面，台籍員工會較受公司青睞則是因為這些職位經驗及能力等因素上較為公司所重視，而台籍員工在這兩因素上的表現卻又優於大陸員工所致。當然，以上所舉之階層及功能別只是就本研究之調查發

現做一部分之陳述，詳細的分析則有賴於後續研究之深入調查。

三、外部環境因素—政治、經濟、社會、科技及勞動市場因素

企業策略與台籍員工所具備之條件乃是影響企業任用台籍員工之主要因素，但事實上，當在論述這些影響因素的時候，不可忽略外部環境對企業行動的影響，企業如想在激烈的競爭中存活、永續經營，就不可忽視外部環境對企業本身所帶來的影響。環境，其實就是企業所處的空間，如同人類為了生存、適應環境，而改變其行動，企業的行為一樣會受到其所處空間、也就是環境之影響。企業的行為雖受其採行策略之影響，但外部環境的變化卻又緊緊地扣著企業的策略，當外部環境改變時，企業所採行的策略也需隨時因應環境的變化做調整，企業採行策略之改變，自然也會影響企業的所作所為；其中當然也包括了其僱用台籍員工之各種變動。也正因為如此，則當在建構模型時，乃必須將此因素一起列入考量。

一般說來，外部環境影響的範圍是相當廣泛的，其範圍包含了企業策略與台籍員工所具備之條件，故在建立模型時乃是將其置於模型的最外側。雖然一般均將外部環境粗分為政治、經濟、社會、科技等四部分，但由於本研究之研究核心乃在於台籍員工之供需與運用，故特將勞動市場因素獨立出來論述，以下將一一論述各因素之影響。

（一）政治因素

大陸台商在大陸因為部分政治的因素，如地區法令的優惠和土地取得容易度，故乃吸引其前往大陸投資，事實上，在此可看出，許多大陸台商前往大陸投資之動機乃是出於降低成本考量，在這種情形下，台商在人力資源策

略方面採用以大陸員工取代台籍員工之法，乃屬應當，但前往大陸初期，由於受到其他考量的影響，如希望大陸廠能盡快步入軌道…等因素之影響，使得其在訂定進入策略時並未考量到人事成本之壓縮，而於初期外派大量的台籍員工。此外，由於大陸各地在政治上給予之經濟優惠不一，故台商在大陸往往會群聚於某些區域而產生相當的群聚效應。例如東莞及蘇州的台商就具有相當的代表性。又大陸在法律和政策等各方面上區域間的差異大，想要找出一個全國一體適用的企業所面對的外部政治環境是不可能的，也因此台商於大陸之分布往往呈現出地域性之差別，例如深圳，東莞多為傳統產業，而上海、蘇州則多為高科技產業，而台籍員工在區域上的需求差異也因而產生，如深圳，東莞需要指揮監督能力強的主管，而上海、蘇州則需對專業能力之要求較高。

而本研究在訪談中亦發現，兩岸之政治議題對大陸當地之台商有某種程度的衝擊，這種影響自然也會影響台商對於台籍員工之需求，一般說來，當兩岸政治穩定時，台商傾向於僱用較多的台籍員工，但當兩岸局勢不穩時，台商則傾向於減少台籍員工之僱用。

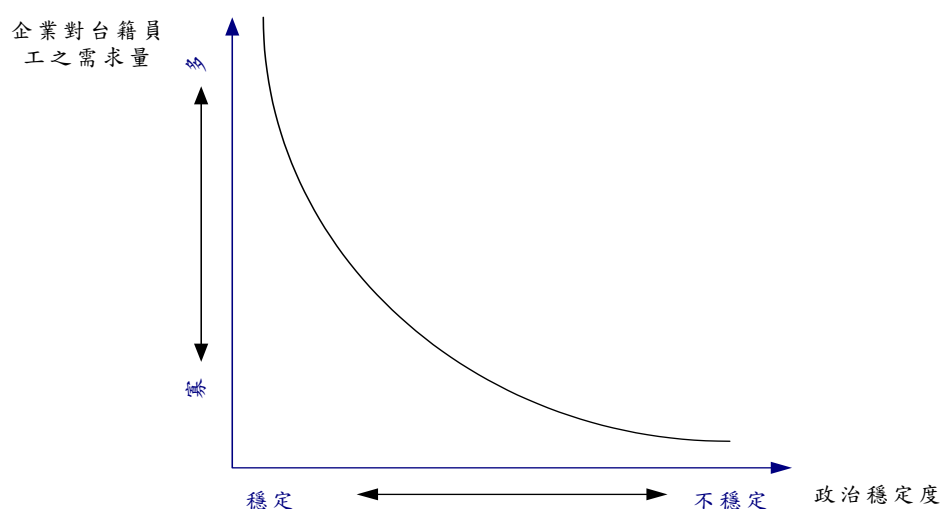


圖5-6：兩岸政治穩定度與企業對台籍員工需求量之關係

(二) 經濟因素

以人力資源策略來論，在經濟景氣良好時，以大陸員工取代台籍員工之情形尚不嚴重，因為公司對額外的人力成本仍有能力負擔，但如經濟不景氣，公司依成本的考量最可能採行的措施就是以大陸籍幹部取代台籍員工，本研究之問卷調查也支持這項說法(詳見問卷描述部分)。也就是說，經濟景氣的好壞，直接影響了台商的人力資源策略，在經濟景氣不好的時候，由於廠商的獲利空間遭到壓縮，企業為了因應此種情形，乃以壓低成本之方式應對，而以工資相對低廉的大陸員工取代台籍員工，對企業來說則是既快又有效的壓縮成本方法。本研究在訪談中發現台商企業顧慮用人成本，對於台籍員工的需求會減少。中基階的台籍員工和技術層次低的員工的被取代狀況最為嚴重。高階經理人和部分部門主管比較不容易受到取代(例如財務)。

至於在投資策略部分，經濟景氣的好壞也影響了企業未來的投資，有的公司著眼於全球經濟景氣之下滑，影響了企業的獲利空間，在此情形下，廠商乃以降低成本之方式因應，而對那些原本對前往大陸躊躇不前的公司來說，赴大陸投資似乎已是一條必走之路了，事實上，此法對企業來說這乃是個良策，本研究之訪談中，甚至有公司表示其預期未來大陸廠的盈餘會超過台灣廠。雖然他們赴大陸投資短期內可能會增加對於台籍員工之需求，但長期而言，對台籍員工之需求來說，卻不甚樂觀，因為對那些以降低成本當做是因應不景氣方式之企業來說，難以確定其以後不會用以大陸員工取代台籍員工之方式降低成本。當然，也有些公司在不景氣之下，是著眼於大陸廣大的市場而赴大陸投資的，但如上述，短期內可能會增加對於台籍員工之需求，但長期而言，對台籍員工之需求來說，卻仍不甚樂觀。

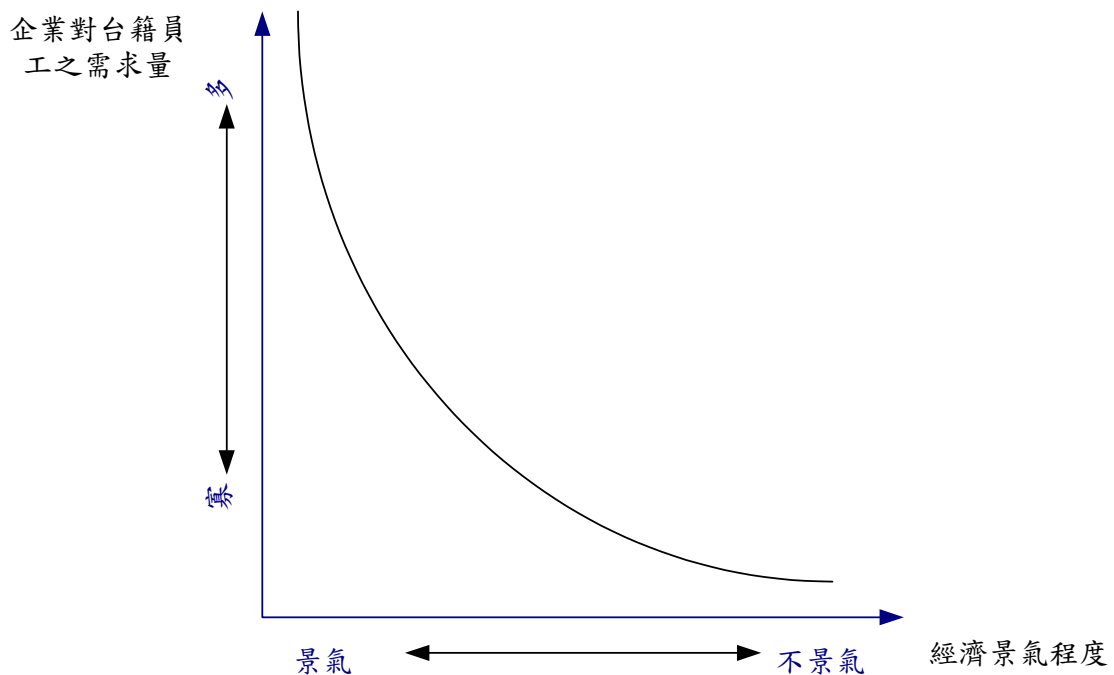


圖5-7：經濟景氣程度與企業對台籍員工需求量之關係

(三) 社會因素

早期台商由於對大陸彼岸的不了解，使得有許多企業不敢貿然投資，只有少數開路先鋒以其冒險犯難的精神，前往大陸投資。而這幾年來，一方面由於兩岸的隔閡漸減，另一方面由於大陸投資風興起，前往大陸投資的企業增加，連帶也增加了台籍員工的僱用，本研究之訪談中甚至有企業認為，要是沒有這股大陸投資熱潮，帶動了台籍員工的僱用，台灣的失業率有可能會更高，但如今，在人力資源策略上採行本土化對台商來說卻是一個必然的趨勢，對台籍員工的需求會減少也是本研究訪談多家企業之後所得到的普遍性結論。雖然本土化不會馬上發生，但本土化的進行速度正在加快。加速本土化的重要原因經過訪談後，台商企業認為最重要的社會方面因素是因為大陸近幾年來的改革和開放，使得人民的教育水準及人才素質之提高。

雖然大陸人在才能方面不輸台籍員工，但因為大陸員工處於長期貧困的

情況下，對於金錢的概念不同於台籍員工，流動率因此有偏高的趨勢，此外，也缺乏敬業觀念及精神，相較之下，台籍員工還是比較有責任感，所以台商仍願意多花一些錢請台籍員工。

由於兩岸員工的價值觀差異甚大。因此台灣母公司掌控程度高，對大陸人員信任度低，也因為如此，台商僱用台籍員工多少也是基於信任感考量，台籍員工雖然開始面臨被取代的危機，然而，留一些可信賴的台籍員工對台商公司而言仍很重要，尤其是財務、會計人員，更是難以取代，若財會委以大陸籍員工風險過高，可能會有「飛單」〔大陸用語，指捲款潛逃〕的情形發生。由於此種社會因素之影響，使得台商對於僱用台籍員工之信任感考量因素大增。

而影響台籍員工赴大陸工作之社會因素之一為家庭因素，有些人因老婆小孩都在台灣，因此考量到還有家庭要照顧之關係，故至大陸工作之意願較低，即使願意至大陸工作，也不願久待。

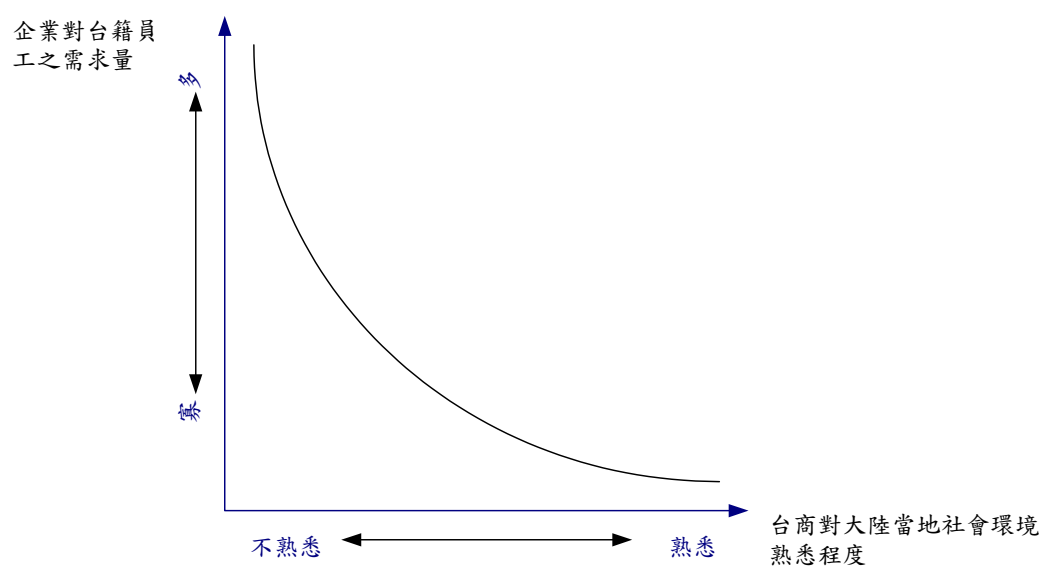


圖5-8：台商對大陸當地社會環境熟悉程度與企業對台籍員工需求量之關係

(四) 科技因素

一般說來，在全球營運的狀況之下，部門的分類都是以功能來分了。人力的供給和需求也會受到組織設計影響。大陸的利基是製造，所以有許多公司將生產基地移到大陸去發展，而把研發中心留在台灣。而這也連帶影響到台商對於台籍員工的外派形態，一般說來，管理職的台籍員工公司多是規劃為中長期外派，而技術職則多是短期支援。但是，在訪談中，有許多公司表明，其公司內部均認為大陸方面的人才在技術上並不輸台籍員工，再加上大陸員工薪資低廉，使得公司內部已在認真考慮將台灣部分的研發功能移至大陸。這可說是代表了一則警訊，如果台灣在科技技術上不求精進與創新，很快的台灣連技術上的比較利益也要失去了。事實上，技術創新所要靠的是政府的支持與人才的培養，在訪談中，數位受訪者皆表達了其對台灣進年來日益惡化的投資環境感到憂心不已，認為政府如果在投資環境方面始終沒有改善，則就算企業有心投資，在科技上求發展，也是有心無力，此外，台籍員工的能力及學習意願，也是受訪者關心的重點，企業有心發展技術，也要台灣的人才有能力及意願配合才行。而在訪談中，受訪者大多對台灣新一代的人才其未來發展感到憂心，其皆認為台灣年輕一輩的不管在能力及學習意願上皆不如大陸年輕人，如此看來，台灣在未來是否還能在科技上佔優勢，不甚樂觀，記得數年前，政府與民間皆一致認為台灣在未來數年間仍享有經濟優勢，在此優勢下，台灣仍然有足夠的能力與兵強馬壯的大陸抗衡，沒想到近年來台灣經濟不景氣，經濟優勢一夕變天，現在，如果台灣在科技上的優勢不能維持住，到時只怕企業不只是增加在大陸的投資，甚至把重心放在大陸，台灣對企業來說就僅只是一個銷售市場罷了。

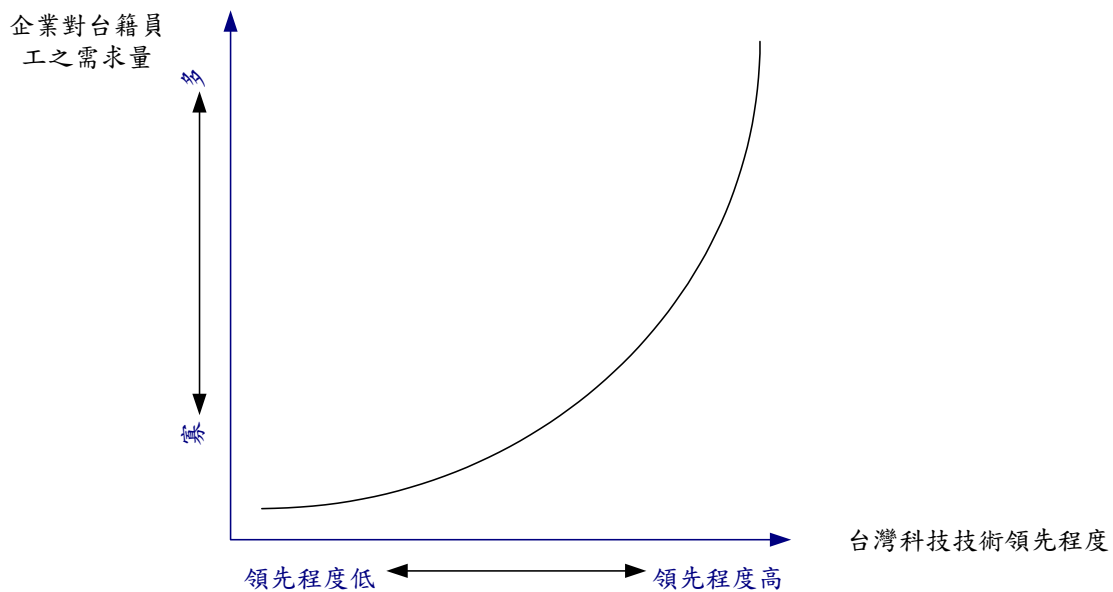


圖5-9：台灣科技技術領先程度與企業對台籍員工需求量之關係

（五）勞動市場因素

此方面必須考慮大陸的員工成熟度與『海歸派』（海外歸國的大陸籍華人）的問題。事實上，台商目前正積極進行本土化，在本研究針對企業所調查之問卷中，問及『當企業在降低人事成本的的考量下，將採取何種方式？』，大多數企業均回答為以大陸員工取代台籍員工。為什麼企業均認為大陸員工之成熟度足以取代台籍員工？這與大陸人才質與量上的成長有關，在本研究之訪談中，受訪者均認為大陸員工不但在能力上不輸台籍員工，而且大陸員工在學習意願上更勝台籍員工一籌，而這點乃普受台商稱道，甚至有台商在訪談中表示，大陸員工能在職場中有所成就的都是靠穩紮穩打的真功夫，由此可見，大陸員工近年來能攻城掠地、取代了許多台籍員工，可不是靠其地主優勢，而是靠其高度的成熟度。加上大陸的『海歸派』也讓大陸人才在質和量方面更為加強。所謂的海歸派，大概有 38 萬人在外，回流人數大概有 13 萬人。由於其在國外的歷練和知識，使得其在經驗與能力上皆不輸台籍員工，而也會替代到台籍員工。此外，外國人到中國工作的數量也變多，使得不只是大陸本地的人力供給增加了，而且還要加上外來的

外國人在大陸的勞動市場中與台籍員工競爭。

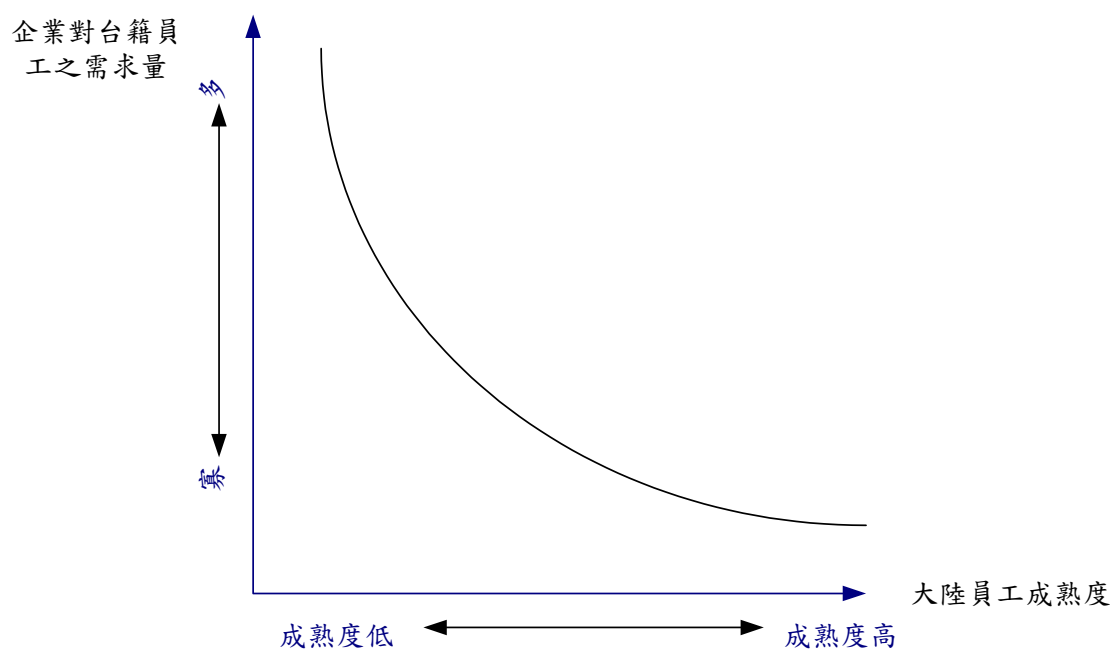


圖5-10：大陸員工成熟度與企業對台籍員工需求量之關係

最後，將政治、經濟、社會、科技、勞動市場等五因素整合為一圖，以方便了解此五因素對台籍員工任用之影響。

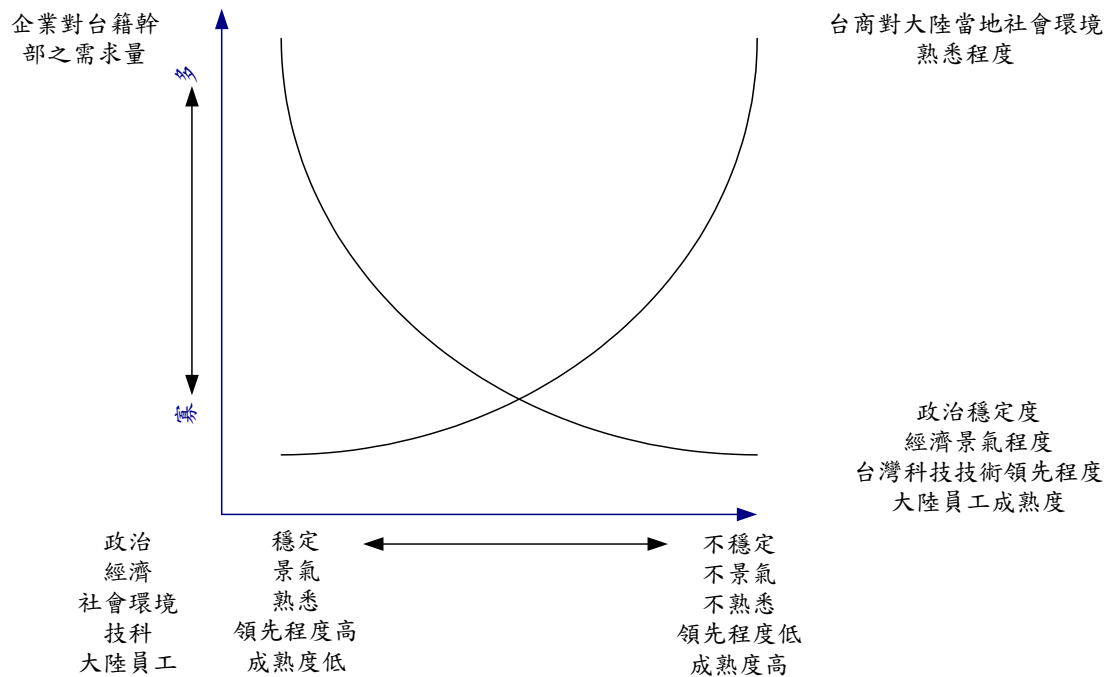


圖5-11：外在環境因素與企業對台籍員工需求量之關係

外在環境因素雖對台籍員工之任用會產生影響，但是，其影響乃為間接影響。如上所述，其對台籍員工任用所造成之影響須透過企業之初、中、長期策略，才會對台籍員工之任用產生直接影響；也就是說，此五因素對台籍員工之影響應是間接，本圖所展現的只是其間之關係，而非直接因果。而外在環境因素、台商之初、中、長期策略與台籍員工相對於大陸員工所具備之條件對台商對於台籍員工之需求與運用之影響，將於以下模型建立之部分加以說明。

四、初步模型建立

茲乃將以上所述之各種影響因素做連結，架構模型。

首先，政治、經濟、社會、科技與勞動市場因素，會對企業的初期進入策略、中短期人力資源策略及長期投資策略產生影響，而在這些決定企業行為之策略影響下，企業考量台籍員工在經驗、能力、可信任感及其所擁有的

組織文化特質等方面所擁有的優勢，決定其僱用台籍員工之階級，職位及數量。此模型各項因素以圖形展現關聯如圖 5-12。

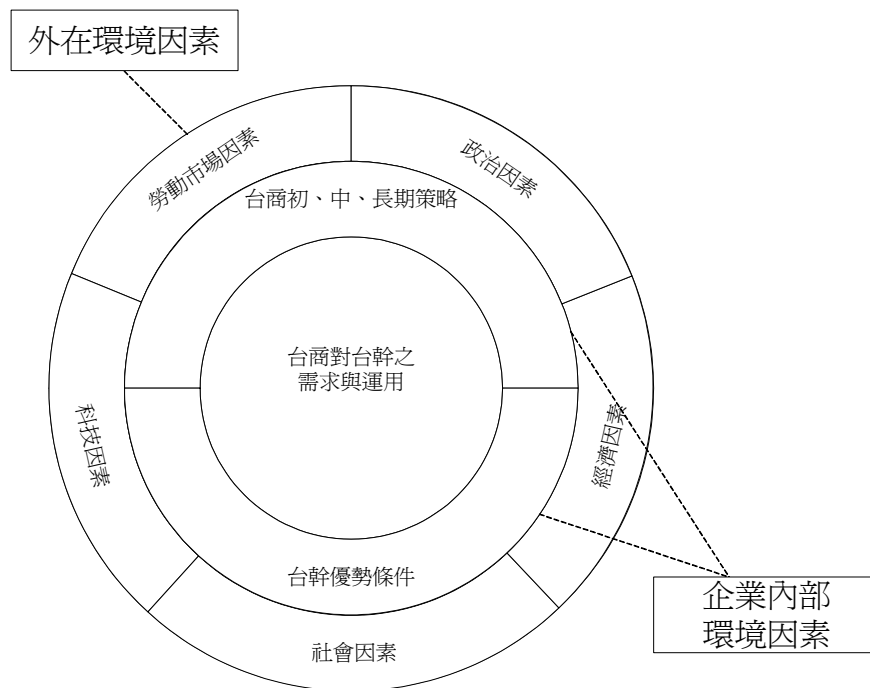


圖 5-12：大陸台商對台籍員工之需求與運用模型

模型的函數關係可以下列式子來表達：

$$R = F(P, E, So, T, L, St, E\&C)$$

（R：大陸台商對台籍員工之需求與運用，P：政治因素，E：經濟因素，So：社會因素，T：科技因素，L：勞動市場因素，St：企業初、中、長期策略，E&C：台籍員工之經驗、能力、信任感及組織文化等因素。）

第四節 大陸台籍員工回流之預測機制

以上已經歸納出會影響大陸台商任用台籍員工之各種變數，即可建構出一簡單之預測機制。此時可發現，當「政治」較為穩定時，台商較願意僱用台籍員工，因為政治因素的變動不大，相對的也較不會影響台籍員工的工作

意願，台商在用人上自然較不會有顧忌；相反的，如果政治情勢不穩，則會對台籍員工的工作士氣產生影響，台商在僱用台籍員工方面自然也多所顧慮。

另外，當「經濟」較景氣時，由於台商此時的獲利率較高，而相對的其對人事成本，也有較高的承受能力，自然也較不會考量以較廉價的大陸員工替代台籍員工；相對的，當經濟較不景氣時，由於此時企業為了生存和獲利對成本均錙銖必較，故乃較偏向於考量以大陸員工取代台籍員工。

而當台商對大陸當地「社會」環境熟悉程度較低時，由於對當地人才之信任程度較低，故較偏向於僱用較少的大陸員工，而以大量的台籍員工來掌握大陸廠，藉以增加對大陸廠之掌控程度；相對的，當台商對大陸當地社會環境熟悉程度較高時，由於此時對大陸員工之信任感較高，故乃減少對台籍員工之僱用，而以較低廉的大陸員工取代台籍員工。

至於在「科技」領先程度的部分，當台灣對於技術科技的發展較領先於大陸時，由於此時大陸較依賴台灣母廠之技術支援，故較會外派大量的台籍員工；相對的，當台灣對於科技技術的發展領先大陸的程度縮小，則由於大陸當地員工之技術即足以支援當地研發所需，故對於台籍員工外派之數量即會減少。

最後，在「勞動市場」的部分，當大陸員工的成熟度偏低時，由於當地員工的技術水準尚未達到擔任某些層級主管之要求，故此時當地人力不足的部分則仍需由台灣的幹部來補充；但如果大陸當地員工的成熟度提高至一定的程度，足以取代其原來無法擔任層級之台籍主管，則此時台商對於台籍員工任用之數量則會減少。

當現已掌握各種因素對台籍員工任用情況之影響變化趨勢，即可嘗試建

立起一簡略之預測機制。在此，可建立數個對於此五因素之觀察指數，以做為預測機制之觀察點。當所蒐集之指數資料有所變動，即可預料外在環境之變化，並進而預測外在環境之變化可能會對大陸員工之任用產生影響、以及會對台籍員工之僱用產生何種影響，最後，協助相關單位盡早訂定相關對策因應。

歸結以上幾點，則由政治、經濟、社會、科技及勞動市場因素之變動，即可大約推估出台籍員工任用情況之變動，事實上，由於本研究之定位為一先導性研究，故對於台籍員工任用之預測機制，本研究並無法建立一個精細的任用預測機制，僅能建立一粗略的預測機制。本研究所建立之機制其目的乃在於做為相關單位未來建立預測機制之參考與後續研究在此方面研究之基礎，便於其進行更精細推估。

第五節 大陸台籍員工回流衍生之衝擊與影響

大陸自改革開放後，大陸的廉價人力一直是目前全球各地包含了台商紛紛到大陸設廠生產的重要原因。而改革開放後的大陸內部，也湧出了大量的就業人潮，如此大的供給量填滿了大陸台商對於直線和間接生產人員和基層管理人員的胃納量。本研究之訪問對象中，幾乎沒有一家廠商運用台籍員工擔任生產人員和基層管理人員，這也正突顯出台籍員工之回流衍生之問題重點在台籍員工、而非一般生產人員，這也是本研究在相關議題的討論上一直把焦點放在所謂的「台籍員工」上，而台籍員工多半是屬於擔任中高層管理人員和專業人員或技術人員的職位和工作。台籍員工在大陸的就業市場直接受到限制之外，在大陸員工成熟度迅速成長之情況下，本土化的問題也逐漸的產生。

在本研究之訪談中，有些受訪者表示，目前大陸擔任中高層管理人員和

專業人員或技術人員的台籍員工所面對到的情況是，「人力資源發展」的概念可能不適用在他們身上；對台商來說，台籍員工只是大陸員工的補充品，大陸員工無法擔任的，才由薪資較高的台籍員工來擔任，因此，「產品生命週期」的概念才是適用在台籍員工身上者：台籍員工的價值與競爭力，如同任何一項商品或一個階段性的任務，都有生命週期。階段性的任務達成了，價值沒了，就被丟棄，企業隨時可以從台灣調來新台籍員工將已失去利用價值的辛苦台籍員工調回，或是為大陸員工「本土化」。簡單地說，台籍員工在大陸廠所擔任的是一個「補充性」的角色，所補充的是公司階段性任務所需及大陸員工的不足，在此情形下，台籍員工在台商企業中的發展空間自然受到壓制。

事實上，大陸台商本土化所造成的直接衝擊就是人力回流所造成的高失業率問題，如以目前在大陸有 100 萬外派台籍員工及家眷，而就業人口有 50 萬、以每 10 萬人會造成失業率增加 1% 來計算，台籍員工如果因政治等不可抗力之因素而全數回流，預計會使國內的失業率增加 4 到 5 個百分點。這對國內勞動市場之衝擊不可謂不大，當然，如果國內勞動市場需求量充足，多少還可吸收一些回流的人才，但是現在的台灣經濟情勢尚未明朗，即使回流的人才均為目前國內勞動市場中所欠缺的，如此大規模的回流恐怕也未必能為市場所完全吸納。

此外，台籍員工如大規模回流，所產生的高失業率問題，可能會進而產生許多社會問題，如生活痛苦指數之升高，使人民對政府失去信心；社會狀況之不穩，造成人心浮動等。這種影響其層面既廣且深，台籍員工及其眷屬皆受波及，人民在生活品質乃至於日常生活皆受影響，甚至連下一代的教育問題也會受到連帶影響。這一連串的影響不僅影響支撐社會的中流砥柱，就下一代也受波及。

第六章 結論及建議

在本章中本研究將嘗試分析台商之人力需求條件，了解台商對其員工之任用條件，而以分析出之人力需求條件為基礎，再進一步探討台商相對於大陸員工之優勢與劣勢，並點出目前台籍員工所面對之本土化威脅；台籍員工在面對大陸員工之競爭，有何優勢？而台籍員工的優勢相對於大陸員工的優勢，是否能有效的遏止本土化風潮，如果這股本土化之風潮仍方興未艾，則台籍員工回流之問題到底有多嚴重…以上所言均是本研究欲探討之問題。在此，除了歸結問卷及深度訪談的結論外，同時導入專家意見，為本研究所欲探討之問題，透過專家之座談，加以釐清，並運用專家之智慧結晶，進一步激盪出因應對策。本研究為一先導性研究，其目的乃以釐清問題真相與探討相關對策為主，故在最後將提出未來在此議題上，本研究所建議之可行對策以及後續研究者所能續行鑽研之處。

第一節、台商人力需求條件與台籍員工競爭優勢

對於台商任用台籍員工之考量因素，本研究已歸結出經驗、能力、信任感與組織文化等四因素，但是，台商對於員工之需求條件顯然並不只有以上四者而已，必還有其他需求條件，並由於這些條件因素，而引導台商僱用大陸員工，在此，本研究擬探討台商之人力需求條件，分析台籍員工相對於大陸員工之劣勢，並進一步為台籍員工之競爭優勢定位。

一、台商人力需求條件

本研究已就台商採用台籍員工之考量因素作一整理，將台商僱用台籍員工之考量因素整理區分為經驗、能力、信任感與組織文化等四因素，而此四因素正是台商人力需求條件之一部分。事實上，台商的人力需求條件

並不只包括此四點，台商的人力需求條件尚包括有成本要求，學習能力等，但後兩點根據本研究之調查，其屬於台商僱用大陸員工之考量因素，故本研究乃將此兩因素之分析放在本研究之結構部分論述。總結說來，台商之人力需求條件包含有 1、經驗，2、能力，3、信任感，4、組織文化，5、成本要求，6、學習能力等六項。

二、台籍員工之相對劣勢—成本與學習能力因素

在對台商人力需求之探討中，本研究發現到台商對員工之需求條件除經驗、能力、信任感與組織文化外，還包括有成本及學習能力之考量，事實上，此兩因素為大陸員工之優勢條件，相對說來乃為台籍員工之劣勢：知己知彼，百戰百勝，為了分析台籍員工之競爭優勢，在此本研究乃對台籍員工相對於大陸員工之劣勢—成本及學習能力因素加以分析。

在成本考量上，由於台商前往大陸投資，乃是受其低廉之人力成本所吸引，故在大陸投資，鮮少不考慮成本問題，這也是台籍員工與大陸員工競爭時之致命傷；許多台商均表示，在台籍員工與大陸員工能力相當之情況下，基於成本之考量，優先考慮僱用大陸員工，因為有助於公司降低用人成本，且以大陸員工取代台籍員工為降低成本的首要使用方式，甚至有台商明白表示，大陸子公司本土化乃是基於成本上的考量。在這強大的劣勢下，台籍員工實須重新思量有助於其突破重圍之優勢。除了成本之考量下，本研究還發現台商僱用大陸員工之因還包括著眼於大陸員工優秀的學習能力，這一點對台商來說，也是人力需求之重要條件。大陸員工肯學習，如一塊純白海綿，吸收新知能力強，懂得自我惕厲，深深吸引台商，使得其原本預計要花費數年之本土化計畫，縮短了不少時間。大陸員工的這項特點，對台籍員工來說，乃是一大威脅，此外，也有許多台商表示，台籍員工如果不努力充實自己，很快就會為學習能力強的大陸員工所取代。

三、高、中、基階層所重視之人力需求條件

如依職位層級分析台商人力需求條件與台籍員工之優劣勢，根據本研究之整理，台商在高層主管方面，在人力需求條件中乃較重視經驗、能力、信任感與學習能力，中階主管方面則是較重視經驗、能力與學習能力，而在基階主管方面則是較重視能力與成本。至於組織文化方面，則是視公司需求而定，公司如非常重視組織文化，則不論階層，皆相當關重視此一因素對人力的影響。

為便於了解，本研究乃整理以上所述之台商人力需求條件、台籍員工之優劣勢與各階層所重視之人力需求條件整理成下表。

表 6-1 台商人力需求條件與台籍員工之優劣勢

台商人力需求條件	台籍員工之優劣勢條件	受重視之幹部階層
1、經驗	優勢	高、中層
2、能力	優勢	高、中、基層
3、信任感	優勢	高層
4、組織文化	優勢	視公司對組織文化之要求
5、成本	劣勢	基層
4、學習能力	劣勢	高、中層

四、台籍員工競爭優勢

事實上，在種種的台商人力需求條件分析下，可以發現，在大陸員工強大的學習能力下，並不是每一個因素均為台籍員工所獨佔之特質，在這種情形下，雖可以說經驗、能力、信任感與組織文化等因素目前仍為台籍員工之優勢所在，但這種優勢之存在卻與大陸員工之成熟度形成一種互為消長之關係，當大陸員工在此四項因素上相對較差，台籍員工的優勢就較為明顯；但當大陸員工因自我學習之關係，成熟度越來越高，則台籍員工

的優勢就相對地降低。如表 6-2 所示，兩岸人才在經驗、能力、信任感及組織文化四者間之優劣勢比較，即可明瞭，在大陸員工快速吸收的學習能力下，以此四點列為台籍員工之競爭優勢，顯難以持久；一方面不但難以遏止台籍員工目前所面對的本土化風潮，而且有違各界對於競爭優勢難以為對手模仿之看法。在此，本研究試圖進一步找出台籍員工相對大陸員工之「競爭優勢」，為台籍員工在市場的競爭中定位。

表 6-2 兩岸人才比較

	台籍員工	大陸員工
經驗	<ol style="list-style-type: none"> 1. 擁有企業工作經驗之台籍員工，具長短期不等之優勢。 2. 由於人文背景差異大，大陸台商台灣新鮮人需求比例低。 3. 因台籍員工皆高薪聘請，須立即發揮功能。 4. 短期培養不及的陸資企業，台籍員工經驗可有機會發揮功能。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 台灣發展經驗，大陸員工快速複製。 2. 本土人才培養後有晉升的需求，有經驗的大陸員工深具潛力。 3. 經驗豐富的大陸員工，薪資同樣不低。 4. 大陸海歸派，具歐美工作經驗人才回國，搶佔重要機會。
能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基層台籍員工較不注重能力問題 2. 中基層台籍員工生產、技術、管理、企劃等方面能力仍然領先大陸員工。 3. 高階管理人員借住台灣經驗，依然以台籍員工擔任為主。 4. 有意到大陸發展，應該了解大陸的文化、背景、法令...等 5. 非第一線專業人才， 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生產、技術、管理、企劃等方面能力雖不如台籍員工。但因語言上相通，所以學習上的障礙較小。 2. 大陸員工因學習能力強，加上教育水平的提升，取代台籍員工的情況漸漸嚴重。而以中基層的台籍員工和技術層次低的台籍員工被取代的狀況最為嚴重。

	<p>將難以生存。</p> <p>6. 應變能力強。</p> <p>7. 專業能力若未提升，將在能完成功能性任務後，面臨取代。</p>	<p>3. 英文能力及自我表現慾望強。</p> <p>4. 經營管理新觀念的導入，其接受程度影響其能力高低。</p>
信任感	<p>1. 台籍員工雖然面臨被取代危機，但台商大多仍留一些可信賴的台籍員工做心腹，尤其是財政方面。</p> <p>2. 危機處理方面，台商還是較依賴台籍員工，在此台籍員工發揮極大功能。大量本土化之下，不慎將減少有形成本，無行成本暴增。</p> <p>3. 企業主用人心態，台籍員工無論如何，還是較使企業主安心。</p>	<p>1. 讓大陸員工管財務，可能有捲款潛逃的情形</p> <p>2. 大陸員工普遍存有打工心態、賺錢本位，勞資一體觀念差。</p> <p>3. 越法制化、制度化、資訊化的地區，採取以制度約束大陸員工之方式，其本土化程度也將越高。</p> <p>4. 總結說來，大陸員工忠誠度低，流動率高。</p>
組織文化	<p>1. 台灣母公司企業文化移植，需要大量台籍員工推動。</p> <p>2. 有些台商對員工的訓練不足，員工文化協調能力不足，大陸當地員工溝通不良。</p>	<p>1. 台籍員工複製母公司組織文化，大陸員工風行草偃。</p> <p>2. 本土化後，陸人治陸，對內員工或對外機關都將容易溝通。</p> <p>3. 大陸員工其好勝心、推功委過、誇大、缺乏責任感與不積極等心態，部分公司嘗試以組織文化矯正。</p>

資料來源：本研究整理

如同上述，經驗、能力、信任感與組織文化四因素並非均難以為大陸員工所取得、進而以此代替台籍員工，那到底其中有何者為大陸員工難以取得？根據本研究之深度訪談，可發現經驗可培養，能力可訓練，組織文化可慢慢建構，唯有信任感是大陸員工難以取得者，台商由於財務安全、

業務機密等種種考量下，在高階主管與某些功能職上捨大陸員工而僱用台籍員工。而這因素如同上節所述，是導因於台商之主觀態度所致，而主觀態度本身不但難以衡量，更是難以捉摸其變動，在此，本研究只能根據訪談結果斷定此因素為大陸員工難以取信於台商者，而在此事實報導下，卻難以論述其前因後果，只能斷言此現象之存在為一事實。

此外，本研究在多場深度訪談之中，也搜集到一些額外的台籍員工優勢，如：負責任，服務精神，務實心態，管理，設計，教育訓練，品管，勤快主動，報關，行銷，企劃，採購…等。經本研究之整理，可分為：工作態度方面，如—負責任，服務精神，務實心態，勤快主動…等。功能職方面，如—管理，設計，教育訓練，品管，報關，行銷，企劃，採購…等。而這些優勢經本研究之整理，能真正成為台籍員工之競爭優勢者為工作心態，以及大陸員工欠缺且短期內仍難以培養之能力。

但是，值得注意的是，本研究認為上述者與經驗、能力、組織文化等有所區分而成為台籍員工之競爭優勢，乃是由於在調查中，許多公司均認為經驗、能力、及組織文化透過公司的人才培養下，均可加以克服，但只有信任感、工作心態與大陸員工欠缺且短期內仍難以培養之能力為公司內部目前仍無法克服之處，而這些因素至少在短期內，仍為大陸員工無法取得優勢者，故列為台籍員工之競爭優勢，而長期來說，這些因素之消長仍取決於政治、經濟、社會、科技與勞動市場因素等外在環境因素之影響，故在長期的未來下，這些因素是否仍能為台籍員工之競爭優勢，則有待觀察，本研究不加斷言。

現將以上所提競爭優勢整理如下表。

表 6-3 台籍員工競爭優勢

台籍員工競爭優勢	競爭優勢實例
1、信任感	擔任財會、研發及人事等關鍵性職位
2、工作心態	負責任、服務精神、務實心態、勤快主動…等
3、大陸員工欠缺之能力	管理、設計、教育訓練、品管、報關、行銷、企劃、採購…等

第二節 人力流動問題

近年來，許多大陸台商外派台籍員工赴大陸工作，為台灣近年來嚴重的國內失業問題舒緩不少，兩岸之間經貿合作關係趨勢，90 年代開放初期，為台商時期，到大陸的以老闆為主；90 年末期，開始進入台幹時期，中間幹部登陸，功能性主管為台商企業的成長，扮演重要角色。這些人才流向大陸，不但為台商在大陸闖出一片天，也舒緩了台灣部分的國內失業問題，但此同時，也為政府製造了隱憂，即台籍員工的回流問題。本研究已對台商之人力需求條件加以分析，並對台籍員工之優勢進行探討；事實上，在大陸員工強大的學習能力下，台籍員工所擁有的優勢已漸漸不如以往之明顯，再加上台商在降低成本的壓力下，乃不得不考慮本土化。此外，若台籍員工發生一次性大規模的回流，其勢必嚴重衝擊國內勞動市場，使國內失業率雪上加霜。對此，對於台籍員工未來的發展，政府是否應扮演積極性角色？台籍員工會不會淪為成台勞？都是當前必須面對的嚴峻課題，就目前而言，到大陸工作的台籍員工仍屬高職位，但隨著大陸當地本土化情勢之發展，則未來趨勢不可不察。

一、不同於一般的失業問題

台灣目前的失業率問題日益嚴重之重要因素之一，為有許多中高齡勞

工因產業結構變遷，無法跟上技術升級所造成的，也就是所謂的結構性失業。然而，目前在大陸工作之台籍員工，其赴大陸工作之前、在台之職位最多為協理、經(副)理、廠(副廠)長職級，再其次則為主任、課長職級，而其具備之技能主要為人際溝通能力與管理領導能力，而到大陸後也都擔負重任；也就是說，這些目前在大陸工作的台籍員工多為技術能力層次高的工作者，在大陸的職位也多位居高位。此外，根據進一步調查顯示，受訪者中有逾六成的人預計在大陸留任五年以上，同時也逾六成的人規劃在大陸工作期滿後以留大陸發展做為其生涯規劃。說明目前在大陸工作者，大部分仍然計劃未來在大陸長期發展。而這批人如果因為如政治力等不可抗力之因素而返台，必會對國內勞動市場之供需造成措手不及之影響，造成勞動市場大幅的超額供給，再加上其技術能力相對於台灣而言也許不高，但其在大陸時職位層級多不低，此尷尬的情況，更加深了政府解決問題之難度，其問題決非普通的就業輔導與職業訓練所能解決。

二、引力強大的大陸市場

事實上，拋開因政治等不可抗力之特殊狀況外，我們發現，實際上目前在大陸工作者大約只有四成左右的比例在大陸工作期滿後會回台灣工作(根據本研究之問卷調查，目前在大陸工作者只有 38.9%計畫任期滿後回台工作，而有 60.9%願留大陸工作)，大陸市場對台籍員工來說有著明顯的磁吸效應，而且，在願意回台的台籍員工當中，有 57.3%的人是因公司任務而回台，這些人由於是公司的輪調，回流後遺症較小；24.7%是因為家庭因素而回台，另有 18%則是因為被大陸員工所取代而回台。事實上，目前無人考量因政治因素返台。而本研究之調查與專家所述也顯示台籍員工回流的意願似乎不是很高，在訪談中，也有台籍員工認為，來大陸三年後，六成考慮留在大陸，五年後則增為八成。以上都在在說明了，事實上，在

大陸勞動市場對台籍員工的磁吸效應下，回流問題並未如想像般嚴重。

三、台籍員工心之所向

在兩岸政治情勢穩定之一般狀況下，大陸市場對台籍員工來說隱藏著無數機會，其對台籍員工所產生的磁吸效應，具有一定份量。當我們在對企業台籍員工之需求進行分析時，一直專注於分析企業對台籍員工需求之變化與考量因素，及台商對於台籍員工任用模型之建立，卻忽略了台籍員工如果在原公司被大陸員工所取代，除了回台，還有別的選擇，那就是續留大陸發展。他們可至其他的台商，甚至去陸商、港商乃至於到外商發展，台籍員工與台商之間並非形成一個封閉的勞動市場；相反的，對台籍員工來說，整個大陸勞動市場海闊天空，並不是只有留在原公司、或鎖定台商機構，才有發展空間，只要是留在大陸，機會都比台灣多。簡單地說，事實上，我們可以由以上分析中清楚的發現，在正常情況下，台籍員工是否會回流，台籍員工本身意願也佔極重要地位，而不只全然決定於台商的勞動需求，因為如同對台商而言，大陸有著豐沛的勞動供給，人才無缺，台籍員工也面對者廣大的勞動需求，機會無窮。事實上，只要大陸持續發展，其勞動供給市場持續增加或保持穩定，台籍員工們都將充滿的希望，繼續找尋機會。

四、台籍員工留大陸發展因素

以目前情況來說，台籍員工被大陸員工取代後續留大陸發展之因素有二：

（一）經濟因素

人才由已開發國家流向開發中國家，是必然的現象，因為開發中國家的工作機會必多於市場已接近飽和的已開發國家，在這種情況之下，被取代的台籍員工會選擇繼續擁抱仍處於開發中階段的大陸市場，而放棄已接近開發完成的台灣，是可以理解的。

(二) 心理因素

人是會主動追求自我成長的機會的，對於台籍員工來說，大陸處處充滿挑戰，正足以激發其滿足自我實現的心，也就是說，以馬斯洛的五需求理論來看，許多願意續留大陸的台籍員工皆為了滿足其「自我實現」，此外，當台籍員工在面對經濟不景氣的情況時，由於工作機會難找，為了保住飯碗，在以「安全需求」之情形下，不得不接受公司的指派前往大陸(在經濟景氣良好時，員工可能寧可選擇離職，也不願接受指派)，而到了大陸之後，由於其體認到在大陸有更多的發展空間，故在考量自我實現之追求下，乃毅然決然地留在大陸發展，根移大陸。

雖然台籍員工是否會大量回流，其仍在假設的範圍，但台籍員工回流的情況，或是面對大陸員工取代的問題，是確實存在的，台籍員工的出處如何？在解決台籍員工回流問題上，勞工個人、民間企業及政府等勞資政三方要如何解決？仍為一個重要而值得正視之課題，下節將就台籍員工個人、民間企業及政府等勞資政三方之解決對策進行探討。

第三節 人力流動對策

本研究對於人力流動所關注的主要議題在於，在以大陸員工取代台籍員工之本土化趨勢；又如基於兩岸關係並不穩定之下，未來台商可能撤資返台。而伴隨著可能出現大量台籍員工的回流，其將對國內勞動市場及目

前國內已經攀升的失業率產生衝擊與影響。

藉由員工回台的意願來看，目前在大陸的台籍員工中約有 39%願意回台，而公司任務、家庭因素及被大陸員工取代三項因素，是目前促使台籍員工回台的主要因素，在這三因素主導之下台籍員工將自願回台。而真正發生大量返台的情形，其原因可能要超出這三個原因之外，將於特殊情勢發生時才會發生，或許是政治或動亂等因素，否則就目前而言，願意回台的台籍員工其數量上，無論在訪談或問卷的發現中都是少數，多數的台籍員工仍願意在大陸另謀出路。在此發現之下，本節由台商、台籍員工及政府各面向，來探討面對台籍員工人力回流時的因應對策。

一、大陸台商對策

在台籍員工願意回台因素中，有 57.3%的比重是因為公司任務需要，顯示企業對台籍員工回台的主導性強，而目前企業對於台籍員工的回流安置上，普遍採用方法有幾種方式：

(一)輪調

企業建立海外輪調制度，台籍員工回台時，同時有另一名台籍員工將被外調，形成職位空缺的遞補，但由時候專長是否能符合，則不一定能盡如人意，因此台籍員工快速學習及適應的能力相當重要。

(二)幕僚單位暫時安插

因為幕僚單位較無固定員額的限制，因此能夠暫時吸納回台無職缺的員工，但由於工作發展性受限，對於一些需要大量空間施展抱負的台籍員工而言，自己心態上的調適將是重點。

(三)關係企業

若台商企業版圖規模夠大，關係企業的安插是不錯的方法，也許企業文化或工作模式相近，將有助於回任工作的順利進行。同時基於工作夥伴的關係，企業應為員工找尋出路。關係企業包含下列幾個層面：

1. **台灣關係企業：**回任台灣後，以台灣關係企業為舒解原公司多餘人力的途徑。
2. **大陸關係企業：**直接在大陸於自己企業的職缺中加以調動。
3. **業務往來企業：**配合台籍員工個人意願，針對大陸地區或台灣地區，業務往來之平行、或上下游單位加以轉介，轉介單位不以台商企業為限，可以是外資、合資企業，一些外資企業再切入大陸市場時，由於語言文化的不了解，可以借助具大陸發展經驗的台籍員工的專長。此外甚至可以轉介至陸資企業，近年來陸資企業對於專業人才的聘用，其薪資福利的待遇上也幾乎提高到業界的一般水準，因此亦為一再發展的選擇。
4. **企業擴大規模：**此為積極性面向之考量，企業在大陸欲增強其競爭力，企業供應鏈上下游的整合相形重要，若積極在大陸建立新的關係企業或協力廠，不但壯大企業版圖，同時將出現台籍員工需求，可消化過多人力，此對企業或台籍員工都是利多。此外企業南進投資，將機會延伸到東南亞也是一不錯的出路。
5. **預先思考人力規劃：**在企業將出現台籍員工人力過剩之前，即預先做好人力規劃，針對台灣地區或大陸地區，包括內部及外部勞動市場加以調查，無論是關係企業或業務往來企業，提早思考其需求人力，以免突然出現人力過剩而無法安置的問題。甚至在平時即對台籍員工提早作多方面訓練，其將增加不同功能別安置的彈性。提早防範的工作

是最重要，但也最難做到或常被忽略的方式之一，為長期性治本且增加企業運作彈性的良方。

上述的幾種方式是台商企業處理台籍員工回任好用的方法，然而員工的工作表現，更是主要影響回任順利與否的重要因素，換句話說，在大陸工作表現優異的台籍員工將被台商企業優先處理，甚至出現過為回流員工預先保留職缺的情形，因此能力及工作表現才是重點。

由於客觀的經濟因素，在台灣恢復經濟景氣的榮景之前，台灣國內要出現大量用人的情況困難度極高，在國內投資量未大幅提升前，欲消化大量回流可說是不可能任務。況且台籍員工突然大量回流，意味著回流人數將大大的超過公司任務所需，因此企業將能在能力許可的範圍內，同樣以上述方式盡量吸納員工，留下能力較值得企業承擔的員工，至於其他的員工只有解僱或資遣一途。因此在思考回任安置問題的同時，面對國內市場的飽和，尤其在中、基階人力方面，其被取代最嚴重，但其同時台灣為亦超額供給最嚴重的人力，因此，必須一併考慮大陸地區、或其他國家的勞動市場，才是通盤解決之道。

二、台籍員工對策

企業在處理回任的問題時，即使因公司任務而回任，仍可能出現回任安置與適應的問題，即使在一兩年前台灣經濟狀況還不錯時亦出現困難，更何況目前國內不景氣，若再遇上台籍員工發生大量回流潮的湧現，員工間大量競爭者的同時產生，其直接衝擊著這些員工們的程度，可想而知，如何讓自己成為企業願意或者說期望留下的員工，有一些方向是必須努力的目標。

(一)培養不斷學習的習慣及能力

台籍員工在大陸工作時，也許因為當地進修及再充電的機會較國內少，或許因為工作過於繁忙而分身乏術，也可能由於個人疏於警惕而能力或專業停滯未精進。無論何種原因，在 3~5 年之後，台籍員工在管理或技術的層次上，很自然而不自覺地，與國內或大陸其他不斷進步的台籍或大陸籍員工，將出現程度上的落差。若台籍員工本身未成長，其將只能在當初外派的任務達成後，即失去對企業之重要性，階段性的功能完成後便無法勝任其他工作，因而失業。

因此，首先由專注自己的專業做起，在專業領域不斷學習及累積經驗，精進自己能力，目前的專業技能很可能在明日變成普遍性的工作，員工本身必須警惕否則被取代是必然的現象，企業員工宜鼓勵自我成長，並提供必要的協助及學習的機會。

(二)培養第二專長

面對彈性的競爭市場，企業需要更彈性的用人策略，因此，具有一專多能者（一個主要專長＋很多副專長）必大幅度強化自己的競爭力，這靠的是不斷的學習的觀念及持之以恆的意志，如此將使自己工作範圍更充滿彈性，同時也是企業不可多得的人才。

(三)累積智慧資本

以台灣的經濟來說，如果產業不是從知識經濟的方面提升能力，無論任何產業，如果未提升其附加價值，其大概很難跟大陸競爭，因為台灣勞力密集、人力成本低廉的時代已經過去，這是結構上的問題，因此若單純

為基層簡單的技術性工作而言，回到台灣很難再有發展。長久以來企業一直重視的學歷、背景、努力、能力等等，但在競爭加劇的環境下，職能專才（Competence）及智慧資本（Intellectual Capital）將成為企業留才真正的重點，當企業經營狀況佳時，所有員工無論能力高低都能生存。然而，一旦公司出現危機，員工自己是否具可攜帶的價值（Portable Value）、隱性知識將更形重要，消極免於資遣，積極將使自己保有競爭力，同時獲得長期的優勢。

（四）積極正向的態度

台籍員工當面對大陸本土化、自身面臨被取代的危機時，必須思考被取代問題的癥結，企業用人時必定以其為公司帶來的價值，來決定其薪酬水準，早期台籍員工的雙薪高福利，是由於企業草創時建立制度需求，到企業成長時的各功能性人才需求，也造就 90 年代初期到末期，台商、台籍員工的榮景。至於目前台籍員工面對到取代的問題，這只是問題的結果，而問題的起源在於「能力」。

無論在國內或國外工作的人，都會面對取代的問題，並非企業主或員工本身能決定是否要被取代，能力高員工取代能力較低的員工；競爭力的強的產業取代競爭力弱的產業；當同樣能力、競爭力時工資便宜的必定取代工資高的。所以只有能力、競爭力的問題，沒有取代的問題，因為取代必定會發生。由此出發，台商及台籍員工需思考如何強化自身競爭力，而非去擔心被取代，競爭是世界性、無時無刻在發生，而不單純只是台灣與大陸的問題，因此大陸員工與台籍員工間、台籍員工與台籍員工間、台籍員工與在台灣工作的員工間、台籍員工與日、韓、歐、港等人才間競爭從未停止。

當然，由於大陸人工低廉，台籍員工輕易即可擁有司機或秘書等優厚福利，管理的幅度動則幾百人，回到台灣工作難免不習慣，從有到無心態上的調適其實相當困難。但是在不願被取代的前提下，可以朝向兩個方向來努力：

1. **提升本身能力：**精進能力，因為相同能力已不足以獲得向從前一樣的報酬與機會，唯有進修、學習與再訓練，以達到新競爭局面下更高的要求，以確保自身地位穩固，無論繼續留在大陸原企業或回流台灣，其都將有更好的發展機會。
2. **轉進其他發展中地區：**若能力增進上實在有客觀或主觀上的困難，也許因為工作繁忙因素、本身意願緣故..等，則轉向其他發展中地區發展也是一個機會，例如南進東南亞印尼、泰國等地，憑藉本身大陸工作的經驗將可得到不錯的機會；除此之外，大陸開發大西部計畫，將需要大批具經驗的台籍員工，甚至還有由台灣再徵才的需求，因此不同地區的發展機會仍可提供不同選擇的生涯規劃。

由此觀之，無論英雄創時勢或者時勢造英雄都有可能的發展空間，只要具積極正向的心態，全方位的思考都將為自己帶來機會，一輩子能奮鬥打拼 2 至 3 個階段，應該就能安穩的進入退休階段，不但為己身創造價值，同時也減輕政府及社會成本的支出。

三、政府對策

在回流的對策上，台商企業或台籍員工本身的努力固然必要，但當個體面對整體競爭環境變動，或企業結構性的改變之時，政府站在整體的角度介入責無旁貸。事實上，以整個大環境來說，應把重點放在經濟發展上，如果國家的經濟發展前景看好，即使未來發生台籍員工回流之問題，也不

致有太大影響，台灣的勞動市場自然有能力消化回流之台籍員工。但是，一國的經濟，並非國家本身就能掌控自如，鄰近的國家如日本，已花了數年在對抗經濟不景氣上，仍不見成效，而世界經濟的指標美國，目前也是籠罩在經濟不景氣的陰影下，在這種情形下，政府面對正在發生台籍員工面臨取代及回流問題，宜有些預應對策。

(一)擴大我國教育內需市場

回流台灣的台籍員工，為具有大陸工作經驗的第一線實務性人才，其前往開發中國家的發展、實戰經驗，在台灣不容易被獲得，如何將此經驗有系統的傳承，成為後進者之殷鑑或導引，以目前國內的企業界、教育界與訓練界來說，同樣都需要這方面經驗的教學人才。因此發覺這類教育的內需市場以及滿足其教育訓練的需求成為可努力的方向，以下分數個部分加以探討：

- 1. 充實技職體系的教育內涵：**技職體系學校注重理論與實務的結合，因此技術學院、科技大學等院校都可以提供客座講授的方式，吸納大陸回流之台籍員工，以實務經驗告知學生，哪些部分在求學階段就應該及早加強，提供未來學生如果願意前往大陸發展的知識，對學生未來生涯規劃極有幫助。同時讓學生了解，未來人生的就業平台不能只鎖定在台灣，如此將喪失極多機會，無論是到大陸或到其他國家，將自己塑造成為全球性人才，讓台灣的教育體系培養出可輸出之人力，不但影響學生未來發展事業，同時強化台灣人力資源在世界舞台的重要性。
- 2. 提供院校講座師資：**從層基層的高職教育，到技術學院、科技大學，乃至於大學院校，都需要具大陸經驗的講師、教授人才，目前國內這方面師資相對缺乏，大陸回流的第一線中高階主管，透過講師的外聘，上百所院校都能受益，創造優質化高職，並強化大專院校競爭力，學生畢業

後不只有國內就業能力，前往大陸或其他國家發展也不成問題，龐大的講師需求，將提供回流的台籍員工大量的就業機會。

3. **講師訓練人才的需求：**在這批具大陸經驗的中高階主管進入學校，踏上講台之前，必須有訓練的師資與機制，教導這些回流的台幹，將實質的工作經驗轉化為各種教材，以及不同的上課方式，這需要訓練機構的整體規劃，同時如此的訓練需求也創造的新的就業機會。
4. **提供回流台籍員工發展舞台：**回流台灣的台籍員工們，缺少了在大陸那樣的發展空間，原企業亦未將其妥善安置，許多人將意志消沉，若能提供其作育英才的機會，且有機會令其經驗得以傳播，使其有尊嚴的回台工作，並能創造不同領域事業上的第二春，對於回流台籍員工心理上有極正面的效果。如此對學生及台籍員工本身得收雙贏之效。
5. **代訓外國技術人才：**代訓國外技術性的常駐型外派人力，由於一些國家訓練機構較少，台籍員工回流後經特定訓練，派駐到當地當顧問，此類需求量不多，但仍為方法之一。

(二)輔導創業

輔導創業可分兩個部分，即國內與國外：

1. **南進創業：**配合政府南進政策，台籍員工可以轉向東南亞許多開發中國家繼續創業，但在此之前政府對於回流的台籍員工以其大陸經驗為基礎，加以輔導使其具轉戰市場的能力，將就業市場擴張到其他國家。
2. **國內創業：**配合各種創業貸款，及創業輔導機制，由政府結合民間協助創業。

(三)正視大陸市場

對大陸市場的看法，及面對大陸市場的高度成長不必過度懼怕，應以更積極的方式讓台商從中獲取最大利益，可由幾個方向努力：

1. **放眼大陸，搶占先機：**以專業的立場出發，目前全世界企業無不放眼大陸，世界 500 大企業也有一半以上至上海設點，面對大陸在世界的重要性提升，這場世界性的競賽，已經不是台灣能決定要或不要參與，台商能在大陸發展有成，搶占先機與世界性大廠能同場競技，讓台商生根發展立足於全世界對台灣而言有正向的效果。面對台灣無法消化的人力資源，若能讓台商發展壯大並擴張版圖，有助於提升台商對於台籍員工的需求，與其讓台籍員工回流而發生安置上的問題，更好的辦法是，讓台籍員工不用回流，如此不但不會衝擊國內勞動市場，此也代表著台籍員工在大陸個個都充滿著發展空間。
2. **技術人才的盤點：**目前這一方國內的努力是欠缺的，以日本為例，日本對於國內因技術替換或提升而面臨淘汰的廠商，將其能力盤點，再向開發中國家輸出，創造海外就業機會同時作海外服務，亦減低結構性因素對國內失業率的衝擊。但我國對這類人力盤點的工作的掌握度低。應加強掌握台灣特技、技術性人力的分布及等級，用以規劃未來台灣人力發展的方向，以及建立目前的對策。
3. **木馬策略：**在國內積極促進台灣經濟成長，能留住頂尖人才，若其欲可到對岸也能爭取到較好的機會，同時藉由大量台灣幹部的管理觀念慢慢改造大陸企業觀念，由潛移默化方式，建立民主社會經營理念的，拉近兩岸人民思維，此有助於化解敵對關係，此舉長遠來看，將比消極防堵的方式更具功效。

(四)其他社會性計畫

回流的人力中，若其技術上仍能被企業所用，其可能仍會被大陸所用，或摩擦性失業期間過後即可在台灣或大陸再找到工作，而回台的台籍員工除非進入知識經濟領域，否則很難競爭，若為這種情況，台灣能作的部分非常有限，某程度上只是類似一般失業處理，對實質經濟特別的影響，政策上若非有正向經濟面的助益，其只是延緩傷害及時間，但即使如此，對於回流的人力，還是有一些可以提供長、短期或針對不同情況而為的方式及措施，也有一些政策方向是政府必須去作的：

1. **心理輔導**：針對台籍員工對其回台之後心理或生活上的不適應，提供輔導的管道，有助於心態上的重建。
2. **專業輔導機構的設立**：政府結合民間專業機構，例如人力銀行，輔導就業，加強台籍員工與企業間的媒合，包括國內外的企業的資訊，此需專業輔導機構的推動。
3. **社會保險**：提供失業台籍員工短期的收入來源，使回流的人力一定期間以內生活無慮。
4. **投入社區總體營造**：參與國內各鄉鎮區的社區總體營造，建立精緻生活家園，也是發揮台籍員工才華之機會。
5. **培訓計畫**：第二或其他專長公開召訓，結訓後再就業。
6. **建立社會保障銜接機制**：對接受社會保險給付期滿，仍無法再就業之回流台幹，應建立社會保險銜接機制，使其生活無虞，避免造成社會問題。

(五)建立產業發展技術服務團

前往大陸發展的台商、台籍員工遍佈各產業領域，其在大陸發展的過

程，累積了大量開發中國家經濟發展的珍貴經驗。其為政府的經濟相關主管機關不可忽視的人力資源，應當計劃性的吸收回流人才，組成產業發展技術服務團，向外輸出至東南亞、中南美，甚至非洲等開發中國家，協助當地發展經濟，不但可以從事外交、拓展邦誼，同時有效解決回流人才的浪費，使人力資源充分運用發揮，此對國家整體以及台籍員工個人皆為利多，積極開拓台灣的外部勞動市場，提升台灣世界級的重要地位。

(六)法律途徑

在台籍員工回流問題之解決上，政府的「最後防線」乃在於法規上的制定，事實上，我們也可以說，政府的角色，是當勞工個人難以自救、民間企業使不上力，且市場失靈的情況下，政府所能運用的，就是以其公權力之介入，對此一回流問題提供一個嚇阻效用，至少使企業界在對於僱用及資遣台籍員工上，能審慎規劃、三思而後行。而在此部分，勞動基準法、大量解僱勞工保護法草案均是可加以施力的地方。

四、小結

本節討論許多回流的因應之道，以人力供需角度來看，台商的發展應該仍會逐漸飽和，尤其基階台籍員工必定本土化，中階管理人員也面臨取代因此機會受限。因此首當其衝面對回流的問題必定是中層管理人員以下人力；而反觀國內人力供需情況，根據經建會調查，目前國內較缺的人力在高級、專業、技術的人力，一年短缺約 44,000 人，而中級人力過剩 55,000 人，顯示目前就業市場已經無法再容納回流的中級人力。

因此在思考國內安置回流人力之時，若真正遇上一次性的大量回流，客觀的說，台灣幾乎無招架之力，由於台灣就業市場的容納量實在有限，

因此最好是在大量回流發生之前，即阻止其發生。因此向外拓展就業市場是比較可行的辦法，而如何讓目前在大陸的台籍員工繼續在當地能發展，想必是更治本的良方。若一旦真正發生一次性的回流，想必其成因一定不是一般性的原因所致，預期將是政治或動亂等其他敏感性原因，然而就目前的觀察，大量回流雖具有殺傷性，但其與事實有段差距，因其不一定會發生大量回流。

就目前情勢而言，目前大陸領導對台商的看法為不斷再利用、再造附加價值。以大陸 2008 年的奧運相關產業為例，優先聘請台商加入經營團隊，範疇包括體育、文化、休閒、餐旅、服務等各方面無一不包。再加上 2008 年以後的大西北計畫；此外不僅國營企業民營化需台商，大陸校辦企業也需要台商，100 所重點大學都要產學合作，包含高科技、製造業到服務業等，都需要大量的台商，且還需再由台灣找人，綜上觀之，大陸的吸引力仍然巨大。

第四節 建議

由於本研究之定位為先導性的初探研究，故對於大陸台商人力供需與運用之相關議題，本研究主要針對問題現況之調查與釐清、並致力於粗略模型之建立與探討，試圖為後續研究者提供系統性架構，方便在未來後續深入探討此議題。回流議題之牽涉層面廣泛且深入，於此，本研究僅對於台商企業、台籍員工本身及政府三方面，提供回流問題預防性對策的建議，期盼由各方面通力合作開創新局。

一、回流預應對策建議

大陸的經濟發展為台商及台籍員工創造了發展空間，在面臨大陸本土

化的呼聲之下，台商與台籍員工也必須共同面對，而政府為國家發展方向的舵手，對於回流問題的發生不可不察，以下是對於政勞資三方回流問題對策的建議：

（一）台商企業

台籍員工為台商企業在大陸的發展衝鋒陷陣，在其面臨取代的時刻，台商企業基於企業夥伴的出發點，應及早助台籍員工一臂之力。企業內部包括關係企業人才的流通及轉調；企業外部業務往來廠商包括上下游協力廠商人才的轉介，以及健全經營使企業壯大擴張，培養台籍員工核心職能，創造企業與台籍員工的新機等都是良方，但最重要的還是對台籍員工照扶的精神發揮，以及早啟動的人力運用的妥善規劃，才是長遠可行之道。

（二）台籍員工

在競爭白熱化的時代中，能力決定價值，價值決定機會，機會決定命運。因此不斷的學習充實專業同時培養多方面專長，而且強化自身的不可取代性，累積智慧資本面對知識經濟，立刻成為刻不容緩的努力方向，面對大陸就業市場來自全球的競爭，在擔心、面臨被取代的同時，積極的精進能力正同時為自己創造來自全球的就業機會，離開大陸原企業後出路不以回流台灣為唯一思考方向，留大陸發展也不必一定以台商為依歸，國外發展更不用只鎖定大陸，全球性的競爭同樣帶來全球性的機會，多元積極的思考方向，加上能力不斷的向上提升，台籍員工將大有可為。

（三）政府部門

大陸開上經濟成長以來，已經累積了大批台商與台籍員工，面對這一

族群的回流問題，政府應當正面思考解決的方法，在擔心其回流衝擊國內失業率的同時，應該預先準備因應之道。對內擴大教育內需，有效傳承台商、台籍員工大陸經驗，充實台灣人力素質。輔導創業，同時健全短期少量回流失業因應機制，強化就業服務，適時發揮法律效力，監督企業對員工的基礎照扶義務，但最後仍以提升國內景氣，創造企業榮景為最終目標。

對外積極整合台籍員工回流人力，組成產業技術發展技術團，配合國內教育體系的強化，培養輸出性人才，由台灣外部勞動市場創造機會，協助開發中國家發展經濟。同時將台灣內部技術、科技人才加以盤點，了解技術及人力等級現況並且尋找海外機會。此外，對台商大陸發展保持正面態度，協助輔導台商的需求與解決其面臨的瓶頸，使其搶佔先機，立足台灣、胸懷大陸、放眼世界。提升台商影響力亦解決國內失業問題。台灣內部市場狹小，但是全世界都將是台灣人才的舞台。

二、對後續研究之建議

大陸地區幅員廣闊，區域差異大，在資源有限的研究下，統計結果難免容易失真，本研究主要針對在珠江三角洲及長江三角洲地區投資之台商企業，進行調查、統計研究，後續研究者可由更多地區或更多面向切入，進行更具深度及廣度的研究。

本研究建立之大陸台商採用臺籍員工的變化模型，以及大陸台籍員工回流之預測機制，其為概略性、初步與概念性的研究成果，期望後進研究者將其擴張及發展，使其更加完善。

附錄一 專家諮詢座談會會議記錄(1/3)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

專家諮詢座談會

第一次會議記錄

一、開會時間：中華民國九十一年六月十八日（星期二）下午三時至四時三十分

二、開會地點：勞工研究資料中心會議室（台北市北平東路二十四號七樓之一）

三、主 持 人：彭百崇 所長 林燦螢 博士 記錄：黃丞亨

四、出席人員：經建會人力規劃處 林大鈞 處長
經建會人力規劃處 張瑞娥 專員
台大商學研究所 陳家聲 所長
中央大學人力資源管理研究所 黃同圳 教授
汎亞國際人事顧問公司 夏青雲 特助
哲(日林)科技(股)公司 柯元達 執行副總
文化大學勞工研究所 彭百崇 所長

列席人員：黃丞亨、林家聿、吳詩佳、陳昱嘉、夏斌強

五、主席報告：(略)

六、討論事項及建議

(一) 林處長 大鈞 (A 君)

- 1、前往大陸投資之台商企業，初期為能有效開拓事業，積極引進台籍之管理、技術及各級幹部、員工等人力前往大陸工作。但近年來台商企業顧慮用人成本，迭有以大陸員工取代台籍員工之趨勢；又基於兩岸關係未臻穩定，未來台商亦可能撤資返台。基於此兩種因素，將直接或間接促使人力大量流動。這種可能之變化，宜事先進行研究，掌握可能的各種變因，架構可能之因應機制，以避免對國內就業市場造成影響。
- 2、經建會對國內的人力供需和失業率的重視，希望就大陸台商的人力供需的影響和回流的狀況做直接的研究，希望研究單位直接至大陸進行研究。

- 3、如果受託單位中國文化大學要去大陸進行問卷的訪問，還是以學術單位的名義去進行，廠商的配合度會比用經建會的名義來的高。
- 4、台籍勞工回流的狀況十分重要，希望本研究多做這一方面的觀察研究。
- 5、至於為什麼要選擇東莞及蘇州進行研究，必須提出代表性的佐證資料。

（二）張瑞娥 專員 (B 君)

- 1、經建會對國內的人力供需和失業率十分重視，希望就大陸台商的人力供需的影響和回流的狀況做直接的研究。
- 2、抽樣的方式是要立意抽樣，直接抽大公司，或者是採用其他的方法，例如依照產業分類，請對抽樣的方式做一個說明。
- 3、大陸台商在不同的時期，會有不同的產業結構和人力供需狀況，譬如初期是補充性大於替代性，但產品結構轉變後，是否亦有可能替代性大於補充性？希望也能研究大陸台商在不同的時期的人力需求狀況和人員回流的情況。
- 4、大陸台商的當地化的程度對人力供需和回流的影響。
- 5、大陸台商對台籍員工人力需求，諸如性別、教育程度的情形為何？對人力規劃處做人力規劃的時候是十分重要的。也是這一次研究計劃的需求。對於集中在東莞及蘇州的產業是高科技產業和勞力密集？
- 6、目的範圍應該限於台籍員工的問題，並非整體台商企業的人力供需問題。

（三）C 君

- 1、本研究案的主題，就企業主和台籍員工的角度而言，是有不同層次。就企業主的角度可以做對台籍員工了解的調查，和對於將來可能面對的經營情況下，對於可能運用到的人力數量和素質進行預估。另一方面，對企業主調查運用台籍員工的考量因素，以及台籍員工的數量佔總體僱用量的比例是否很少。
- 2、此外，可以對台籍員工簡單調查他們的生涯規劃、對於公司的職涯設計的描述，和個人回台繼續工作的意願。
- 3、臺灣企業的國際人才的培育必須加強。大陸台商對人才培育的情況也可以研究。
- 4、台籍員工回流方面的資料蒐集上可能會有困難，可以運用次級資料的蒐集的方

式。對台籍員工也做個人是否會回台灣繼續工作，或者是繼續留大陸發展的簡單調查。

5、調查的部分可以利用台商協會幫忙，不過台商協會配合度也許會有問題。

6、管理職和技術職要分開。

(四) D 君

1、委託單位希望就大陸台商的人力供需的影響，和回流的狀況做直接的研究，在現況下是很難去做的。如以大陸台商的人力供需這個主題來看的話，我們目前的研究方式應該能夠進行，但是不知是否能符合經建會的需求；單就回流的狀況，是十分困難研究的。

2、我們可以自掌控資金的流動下，去調查有多少的台商透過香港等管道，到大陸去設廠投資。

3、東莞及蘇州是不錯的選擇。我們也可以先運用次級資料，去統計一下這兩個地區的台商數量。如果可能的話，我們也可以依照產業和地區，大致的推估一下各地區的台商大概數量，這樣才能有一個粗略的概念。建議挑選一些重要的產業，就電子資料作一個推估，不需要自行調查。

4、問卷的調查和回收的方面，建議用郵寄的方式，利用上海或其他某一個據點收信。

5、要簡化問卷的部分，依技術人力或是管理人力、是中階、低階還是高階層次區分。按照這種分類調查中階、低階還是高階層次所占的百分比。如此可以針對不同的產業，分析所需要的人力是哪一個層次。

6、回流機制只就廠商的部分做一個調查。建議利用分層抽樣的方式，調查有多少人回台灣或留大陸，對台籍員工的狀況做一個初步了解。

7、要擴大樣本數，不然回收上會有很大的問題，只有 100 份是不夠的。依照以往的經驗，30%的回收率就很好了。

8、人力運用的部分，也可以就數量上做一個研究。不知如何處理，以及公司執行上有困難的部分，可以列入問卷之中。

9、另外是否也考慮上海、深圳、中山...等台商聚集的地方，也增加做為本次研究的範圍。因為不是親自訪談，而是用郵寄的方式，所以偏遠地區也可以列入考慮。

(五) E 君

- 1、經建會希望就大陸台商的人力供需的影響和回流的狀況，做總體和個體直接的研究，很難在短期之間完成。要探討回流的問題和人力供需的問題，問題範圍又太廣。
- 2、必須考慮大陸的『海歸派』（海外歸國的大陸籍華人）的問題，大陸約有 38 萬人在外，回流大概有 13 萬人，但仍然會替代到台籍員工。此外，外國人到中國工作的人數也變多，不只是大陸本地的人力供給而已。
- 3、如果要建立一個模型並不容易，必須要有很大的樣本。
- 4、在大陸的問卷調查工作，困難點在於大陸問卷的回收十分困難，台商協會和在地的台商之間的關係，變化十分的快，台商協會和在地的台商的配合度不高。
- 5、選擇東莞及蘇州進行先期研究是不錯的選擇，東莞為台商傳統產業聚集的地方，蘇州聚集的台商多為高科技產業，聚集的效應非常明顯。而且兩地發展的時間，也非常的早，是具有代表性的。
- 6、建議也列入上海，也可提及服務業。
- 7、全球營運的狀況之下，部門的分類都是以功能來區分。人力的供給和需求也會受到組織設計影響，台商的利基是製造，所以會到大陸去發展。
- 8、研究的時間需要長，經費需要多，必須不只是用到問卷的方式，還要應用到人際關係。找到具有代表性的人物，再透過他的關係，去做實際的訪談。但限制就是無法做到隨機抽樣，只是便利抽樣。

(六) F 君

- 1、台商限定的範圍為何？具有代表性的公司定義為何？
- 2、五年前，補充性大於替代性；不過五年後的今天，補充性小於替代性。
- 3、必須先了解委辦單位的研究目的與預期效果，才能決定研究法。

(七) D 君

- 1、問卷要精簡，2-3 頁就好了，以增加填答意願。

2、可以利用傳真方式回收問卷。

(八) C 君 補充建議

1、可以利用 e-mail 的方式回收問卷。

2、建議透過獵人頭公司、人力仲介或派遣業的訪談，來得知人力的需求。

3、也可以做一些公司的訪談。

4、題目的範圍應該不是只限於台籍員工的問題，台商的所有的運用的人力，包含大陸地區當地和外地的部分，也包括了當地的教育和供給的部分，所以題目要斟酌修改一下。

(九) 張瑞娥 專員 (B 君) 補充建議

1、本次研究的研究範圍，包括個體和總體的部分。個體的部分，是希望透過有代表性大公司的抽樣調查，去推估出人力供需的情形。最終目的是要提供研擬總體政策的參考，並於本會委員會議報告。

2、國內目前的中級(管理、技術)人力是過剩的，高級(管理、技術)與基層人力則是不足。我們要知道大陸台商需要人力，數量和質量的所屬的行職業別。

3、國外對於多國籍公司人力供需的研究，已經建立了一些模型，可以多予參考。

4、請補充選擇東莞及蘇州大公司抽樣的理由。又宏基雖在蘇州設廠，但是否可以透過母公司，直接在台灣進行調查？可行性如何，請一併參考。本會委託的其他研究案，有用到一千份問卷，並透過摸彩的方式提高回收率。

七、主席補充及結論：

(一) 經大家討論過後，宜請委託單位再行確認研究目的和範圍，以避免受託單位失焦。

(二) 本研究限於經費和時間，僅能做先導性之研究。

(三) 研究小組約定下次會議時間為 7 月 9 日，屆時再以書面通知。

(四) 對於選擇東莞及蘇州進行先期研究，以及將來的工作方向，將於研究報告中，分別提出具有代表性的理由與內涵。

附錄一 專家諮詢座談會會議記錄(2/3)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

專家諮詢座談會

第二次會議記錄

一、開會時間：中華民國九十一年八月四日 早上十時三十分至十二時至下午八時
至十時三十分

二、開會地點：大陸 北京 北京首都酒店會議室

三、主 持 人：張瑞明 理事長 林燦螢 博士

記錄：黃丞亨

四、出席人員：

中華人力資源管理協會	張瑞明 理事長
中華人力資源管理協會	邱煥濤 秘書長
中華人力資源管理協會	陳清標 顧問
亞太教育訓練網	林嘉怡 執行長
政治大學心理系	張裕隆 副教授
文化大學勞工研究所	林燦螢 博士
北京諾華制藥有限公司	栗慶森 人資總監
金百利中國投資有限公司	馬玉文人資總監
華點通集團	郭陽道 總經理
華點通集團	吳彩云 人資顧問
英國 BSI 太平洋有限公司	李月霞 人資經理
雀巢中國有限公司	陳雲雀 人力資源及培訓總監
思科中國有限公司	關遲 人力資源總監
IBM 中國有限公司	郭希文 人資主管
勝吉企業	楊瑞芳 總經理

列席人員：黃丞亨

五、主席報告：(略)

六、討論事項及建議

(一) A 君

- 1、前往大陸投資之台商企業，初期為能有效開拓事業，積極引進台籍之管理、技術及各級幹部、員工等人力前往大陸工作。但在大陸 CEO 幾乎花一半的時間在人力資源管理事務上，這不只是在處理台籍之管理、技術及各級幹部、員工等人力的問題。而是人才取得的問題，北京所缺乏的就是人才。不論是外商公司或是本地的公司，在成長變大了之後就會出這一類的問題。這一類的問題在台灣的規模是小的，但在大陸是十分嚴重的。
- 2、大陸國內太大了，像要做這一種教育訓練或是研究調查，都是十分困難的，就像要如何去烤一頭大象一樣，要自哪裡切入都是一大問題。所以一定要應用到資訊科技。例如網路或衛星通訊技術。

(二) B 君

- 1、 在大陸國內每一個地方的差異性都十分的大，各地區的人事規定、法令，甚至是文化和觀念都有十分大的差異。所以我們台商在這裡投資要拋開全國一致的做法，一定要因地制宜。因應各地區的法律，和各地區所適合運作的方式。例如你的薪資可以是全國統一的做法，但是你的社會保險的做法一定是全國不一樣的。
- 2、 在中國員工的調動幾乎是不可能的，因為地區的制度差異實在太大了。
- 3、 在大陸市場上，對於中基層、和高級的管理人才的來源主要有兩種，第一就是自台灣的母公司派任，第二就是在大陸本地取材。不管是採用哪一種方式，大陸投資所面對到的環境對於台灣來的台籍員工都是充滿著考驗。現在是市場的壓力壓迫著台籍員工本身必須自我成長、自我啟發。而不光只是被取代與否的問題，而是你有沒有辦法成為一流人才的問題。
- 4、 台籍員工最大的挑戰是 1.專業能力 2.年齡 3.英文能力 4.國際觀

(三) C 君

- 1、本研究案要先了解當地標竿企業的做法，再去了解一下當地的法律規定。公司的做法一定要符合國家的法律，這一點在大陸是沒得商量的。在符合了國家的規定之後再看看是否符合各公司本身的環境。
- 2、在中國人才的來源許多事務是可以外包給 FESCO 的，本研究案可以去那裡進行訪問。除了 FESCO，還有一些其他的機構例如 CHIC，ST....等等，都是國營的人才仲介機構，不過 FESCO 還是最主要的來源。
- 3、要如何保住好的人才是最重要的一件事，就我所了解國內的產業處在一個人才嚴重缺乏的情況之下，剛好台灣的幹部又具有這一方面的經驗。在中長期而言，我們依然是很需要台籍員工在國內填補這一個缺。本土化的情形是存在的，並且腳步正在加快中。要如何保住好的人才，工資是一項重要的因素，但是依然要內外兼顧，也就是外在金錢和內在心理因素都要使員工有合理的酬償。
- 4、在大陸企業目前的人才需求類型來看，需要大量的成熟型的人力。不需要太多的社會新鮮人，不能有太大的訓練需求，是要立竿見影的，所以校園徵才並不普遍。
- 5、台籍員工仍然有很多的優勢，但差距越來越小。連我本身都越來越擔心本地的年輕人，他們真的很有活力。

(四) D 君

- 1、(回答黃超吾老師發問)台籍員工和當地員工薪資公平的問題，要弄清楚這個職位市場薪資和職位薪資上的基本差異，了解了之後企業要勤練內功。自己要會去調整這一種差異。
- 2、台籍員工受到大陸員工幹部本土化的影響，不是本地人取代了台籍員工的位置，就是台籍員工本身結束一段工作之後不回台灣了，留在大陸繼續發展，替代掉了台灣人自己的職位。
- 3、在大陸市場上，對於中基層、和高級的管理人才的需求是長期的。

(五) E 君

1、我們的人力來源除了 FESCO 是不錯的選擇之外，我們也可以上網尋找。

www.51job.com.cn 51job 和台灣就業情報合作的一個網站

www.chinahhr.com.cn 如同台灣的 104 人力銀行

- 2、我也認為台籍員工不光只是被取代與否的問題。而是台籍員工本身有沒有辦法成為一流人才的問題。最大的挑戰是自我能力提昇的挑戰，而非和本土人才競爭的挑戰。
- 3、尤其是高階人才，來大陸工作的人多半是不會回台灣去的，除非家庭有其特殊狀況。大陸的格局太大了。回台灣的安排是不能夠滿足他的。如果他的子女和家庭有帶過來，子女唸的是國際學校，更不適合再回台灣了。可能有回調制度的公司會執行回調，但卻不保證你回台灣還是從事同樣的工作，可能回台灣就做其他不同的工作去了。
- 4、在大陸工作一年，可以抵過在台灣工作三年。除非貴公司的生涯規劃替你做的很好，要不然真的很難再回台灣發展了，這都要看你的期許在哪裡。
- 5、台灣的研究生目前也有很多直接到大陸來工作的，台灣的員工到這裡來真的要看本身的競爭力，這裡的調薪的幅度是越來越大且快。目前我們公司快要有本地勞工的薪水高過台籍員工的了。
- 6、本地給台籍員工的工作缺額，一個工作崗位有兩個人在競爭。而且不止台籍員工在爭奪。港籍員工，國際人才都看準了這裡的機會要來大陸發展。
- 7、薪資保密是非常重要的，人員才不會流動率過高。

(六) F 君

- 1、我們非常重視培訓，我們在大陸所任用的員工至少 65% 是碩士，員工會自我要求去上 EMBA 的課，我們在大陸培訓的需求真的很大。
- 2、台商在這裡投資要排除全國一致的做法，一定要因地制宜，之中是沒有訣竅的。因應各地區的法律，和各地區所適合運作的方式，而且各地區的法令又不停地在改、主管的機關也不停地在改。例如你的薪資可以是全國統一的做法，但是你的社會保險的做法一定是全國不一樣的。

(七) G 君

1. 在大陸的競爭要比台灣來的激烈的多，台商最大的難處也是在招募到好的人才。本地人才他們所期望到的公司又是排行歐美商勝過日商，日商勝過台商。所以台商要招募到比別人好的人才更是困難。
2. 目前主要和人才培育、和操作性工作有關的輔導的需求量還是很大。所以台灣的經驗和智力的轉移是中國大陸目前所缺乏的和急需的。他們需要可以直接運用的東西，必須告訴他們要怎麼做。
3. 在這裡要了解公司背後政治力的介入，在國企中的書記可能比總經理還大。

七、主席補充及結論：

- (一) 經大家討論過後，宜再多和多個公司訪談。
- (二) 本研究限於經費和時間，僅能做先導性之研究。

附錄一 專家諮詢座談會會議記錄(3/3)

專家諮詢座談會

第三次會議記錄

一、開會時間：中華民國九十一年十二月十七日（星期二）上午十時至十一時三十分

二、開會地點：勞工研究資料中心會議室（台北市北平東路二十四號七樓之一）

三、主持人：彭百崇 所長 林燦螢 博士 記錄：夏斌強

四、出席人員：

經建會人力規劃處	張瑞娥 小姐
台大商學研究所	陳家聲 教授
中央大學人力資源管理研究所	黃同圳 教授
汎亞國際人事顧問公司	夏青雲 特助
哲（日林）科技（股）公司	柯元達 執行副總
青輔會	陳聰勝 副主任委員
104 人力銀行	游偉誌 經理
台灣科技大學	翁上錦 教授
政治大學企業研究所	黃秉德 教授
文化大學勞工研究所	彭百崇 所長

列席人員：黃丞亨、林家聿、吳詩佳、陳昱嘉、夏斌強

五、主席報告：本研究題目為大陸台商人力供需與運用，此次專家座談針對台籍員工大量回流的議題進行討論，大陸及員工回流的可能如何，其機制為何，如果可能回流，其因應的策略又如何，期望各位以學者專家的立場，提供寶貴意見。

六、討論事項及建議

(一) A 君

1. 我們曾經藉由平均每人分配工作數當作個人尋職難易度的比較，以大陸台商對台籍員工到大陸需求而言，提供最多工作機會最需要人的部分，在生產製造，其次為財務會計人才，另外還有其他工程類，即機械或化學類非電機電子類的傳統製造工程人才，相對來說比較好找工作。
2. 而行情低於平均值的部分來說，有業務銷售、品管、硬體工程及法務部分。
3. 還有一個區塊佔了大部分，其行情高於平均值，但競爭非常激烈，包括：軟體資訊管理、行銷企劃廣告、經營管理及客服職員等等。
4. 此外，金融人才是所有 21 種職類中行情最高的，但主要缺的是金字塔頂端的高階人才。
5. 上述這些對象主要就台商在我們徵才網站的需求所作的統計，而薪資是指台籍員工應聘後在大陸的薪資。

(二) B 君

1. 就個人的觀察，台籍員工回台灣概分為兩種情況：1. 台籍員工本身功能性減低或成本過高，而逐漸為大陸人取代。2. 因為本身的意願及生涯規劃。此看法與你們目前的研究結果相當吻合。
2. 如果是因為第一種原因，將很難再進入市場，否則就是要到下一階的層級去工作。但是有一部分人雖然被大陸員工取代，但其累積大量大陸經驗，一些高階的人仍有一些發展機會，在台灣母公司尋求全球運籌管理的角色，因此回流的人安置只保住少數高階人才。
3. 大陸的台籍員工需求有二，一為台灣知識與技術的複製，其次為擴大規模後的管理需求及市場開發。這些對於正走下坡將退出職場的人而言，是難以勝任的。
4. 就政府的輔導策略來說，必須針對不同類型的回台台籍員工，使用不同策略。

(三) C 君

1. 最近一份調查報告顯示，外商到大陸投資已不再以成本為主要考慮，而是考量到當地的人才市場，而五百大企業也有一半以上在上海設點。
2. 台商的台籍員工部分，無論因何種原因前往大陸，其回流的意願似乎不是很高。再加上政府對高科技人才的管制也使其回台意願減低，甚至目前矽谷到大陸創業的科技人才比到台灣還多，回留台灣的很少。
3. 討論回流的問題以日本為例，其解決國內經濟的衰退問題，將一些日本的失業人口，其擁有的技術在日本而言已經落後，但對大陸來說仍是新的，藉此方式，使其到大陸創造價值同時解決國內失業。
4. 我國可以此方式，應先作科技人才的盤點，但目前國內這方面是欠缺的。
5. 解決大量回流的問題最好的方法：別讓他們回來。
6. 被取代的台籍員工以中基層為嚴重，他們回國要有什麼加值，非常困難，再加上本土的失業，很難解決。日本對於國內廠商因技術替換或提升而面臨淘汰，但將其能力盤點再向開發中國家輸出，創造海外就業機會同時作海外服務，但我國對這類人的掌握度低。

(四) D 君

1. 貴研究的研究結果已經看出來，我們回流的機制主要是要幫助哪一層級的人力，為其開闢新市場。就北科大畢業校友的初估台籍員工人數，廣東地區約 30 萬，上海地區約 50 萬，廈門及其他約 20 萬人。在思考什麼人會回來的同時，也可以想想什麼人回不來，即出資的老闆，其將被要求再投資，所以不容易回來。
2. 因此本研究服務的對象，主為中階，或高階無股份，中階技術人才為主軸，高階管理人才為其次。
3. 此類的人回台，有兩個方向可以處理：1. 配合政府政策，轉向南進創業，由產

官學單位輔導轉向的再造，以大陸經驗開拓非大陸市場。2. **擴大國內教育市場內需**，公營機構來說，包括有企業界、教育界與訓練界，藉由許多第一線大陸工作經驗的人，對目前技職教育的內涵加以充實，技術學院、科技大學都可以提供兼選修課講座的機會，對學生未來生涯規劃都有幫助，以實務經驗告訴學生，哪些是在求學階段就應該加强的部分。

4. 這一批人回來對高職教育未來的發展有很大的契機，這批大陸回來的第一線中高階主管，透過高職社區化的講師外聘，一兩百所的高職都能受益，創造優質化高職，學生畢業後不只有國內就業能力，前往大陸發展也不成問題。
5. 未來高職學生就業平台不將只在台灣，但目前在位的老師對這方面比較缺乏。由產學合作的發展空間，有益於學校的發展，亦擴大並滿足教育市場內需，有大陸經驗的人才，很有價值。
6. 但在這批人進入學校之前，需要職前訓練，如何將經驗知識轉化為教材，轉藉為教育行銷能力，這技術則需要由財團法人或非營利機構加以訓練，不同的經驗，又可轉化為何種不同的教育方式，由人力資源的培訓與應用，協助回留台灣的台籍員工有尊嚴的回台，並開創第二春。

(五) E 君

1. 大陸上的台籍員工慢慢的被資遣、取代的現象是存在的，對於回流的台籍員工輔導上是辛苦的，不光是現在經濟不景氣是如此，即使在兩年前輔導也同樣是出現困難的。
2. 台灣人力供需上，有高學歷、有完整工作經驗的部分還是缺乏的，中階部分人力是過剩的，而基層也是不足的，不然不會有外勞的需求。
3. 回流是一定有，但有量與質的問題。
4. 回流對策在企業方面：
 - 1) 對於原雇用的企業，基於工作夥伴關係，配合個人意願，轉為介紹大陸其他公司服務，以就近轉職，包含外資、合資企業，有些外資會有這些需求，因

文化、語言的差距。

- 2) 成立協力廠、關係企業消化員工，此為從積極面來考量。
- 3) 在回流之前就預作考量，而非等回到台灣才在煩惱，在還未離開大陸前，預先調查國內就業需求、業務往來企業的人力需求等。
- 4) 但由於國內景氣不佳的問題，國內企業要大量用人的困難度高，如果國內一片榮景，就沒有問題。

5. 在政府方面：

把就業市場拉大到其他開發中國家去，例如東南亞印尼、泰國等，由於其有企業實戰經驗因此可轉戰其他市場。

行政院剛通過的挑戰 2008 國家發展計畫，歸納起來需要兩大類人才：

第一類，高科技人才

第二類，社會文化面人才

- 1) 假設去大陸的人才都屬於製造業，那這些人才可以投入社區總體營造。
政府投入培訓計畫，第二專長公開召訓，結訓後再就業。
- 2) 創業輔導，各項創業貸款，並結合社會性機構配合貸款。
- 3) 政府結合民間專業機構，例如人力銀行，輔導就業。
- 4) 中高齡的就業專案計畫。
- 5) 提供 700 億以工代賑，為期一年，一個月 2 萬元，可對於剛回台一時找不到工作有暫時的舒解。
- 6) 國內高職教育出路的影響，對國家經濟發展的階段，產業轉型之後有影響，應發展職業教育輸出計畫，培養輸出型人力，初步的目標為東南亞。

7)代訓外國技術人才，能有技術性的常駐外派，派顧問到當地，由於一些國家訓練機構較少，因此會有此類需求，量不會太多，但不失為一好方法，可以解決部分國內就業問題。

(六)F 君

1. 回流的人才，在大陸工作時，也許由於工作太忙，進修少、成長少，進修的機會較國內少很多，5 年之後，管理或技術的層次，就會出現相當的落差，宜鼓勵自我成長。
2. 今年很明顯的發現，矽谷人才大量的外移，在 90 年到 2000 年這一段時間，矽谷吸收了大量高科技人才，尤其是研發方面。但 2000 年 11 月以後因為經濟不景氣矽谷亦面臨裁員，大量研發人才外流，也造成近年來國內廠商請的到較好的研發人才，同理，國內到大陸的人才幾年後優勢不再，可能也得到東南亞或其他地區發展，南進可消化一些人才。
3. 在技術顧問方面，大陸也同樣需求很大，台灣已經很多人過去擔任顧問，但多以個人式跑單幫為主，缺乏組織，無法作整體的經營診斷，如能有單位出來整合，成為一有團隊的顧問公司，發揮綜效，尤其在大陸國營企業民營化，這需要大規模的團隊，個人的顧問是無法勝任的。
4. 2000 年以後，許多大企業陸續往大陸移動，尤其高科技產業，其將會有許多外包商、下游廠或協力廠的需求，這方面也將出現許多就業機會。
5. 回流的台籍員工中，在大陸的職位都蠻高的，因為大陸人工便宜，許多台籍員工在大陸有秘書有司機，因此心態上的調整很重要。

林燦螢老師補充說明

剛才各位專家說了許多台籍員工回流，在個人、企業及政府的因應之道，萬一政治產生變化，這些台籍員工一次回來這種情況應該如何處理？

(一)D 君

1. 若是一次性的回歸，可能是政治性意識形態作祟才可能發生，如此一來兩岸之間的關係較有距離，有可能認為是在台灣的人害的他們必須回台，因此心態輔導上的再教育機制必須先出現。
2. 再教育方面，不同的年齡層有不同的生涯規劃，不同技術深淺度及管理也需不同的訓練，因此不同的輔導機制甚至優於市場的開拓，心態的調整極重要。

(二)B 君

1. 客觀的來說，無論是政治或其他因素影響，會回流的人能力上多半到了可退休的年齡，因此可進入退休的準備，以台灣的經濟來說，如果不是從知識經濟的方面提升能力，其他產業大概很難跟大陸競爭，因此若是傳統產業的人才回到台灣很難再發展，這是結構上的問題。
2. 若技術上人能被企業所用，其可能仍會被大陸所用，更何況大西北計畫還會需要人才，所以若真會回台的除非進入知識經濟領域，否則台灣能作的部分非常有限。
3. 有一塊可能也是他們發展的空間，一些小型的、當地的產業化 NPO，因規模太小，一般大型企業不會進入，這些人可以切入。
4. 除此之外，就只是當作一般失業處理，只是延緩傷害及時間，對實質經濟沒什麼影響，任何一個就業輔導如果不能在經濟上比大陸突出的話，其將會是一個

即將失色的政策。

(三)G 君

1. 台籍員工們在大陸對於目前的狀況，普遍感到憂心，因為本土化的度非常的快，因此大幅的裁員令他們思考是否要回台灣。
2. 許多台籍員工回台之後發現，已經找不到和大陸同樣狀況條件的工作，常常需比過去低一層級，因此心態的調整及意志消沉是普遍的狀況。
3. 其可能還是會回到大陸工作，或有些企業已對其貼上標籤，聘用入企業就是借重其大陸經驗再外派到大陸。
4. 台灣目前的輔導機制仍是以台灣的失業人口為主，針對大陸的輔導只有台商張老師，但也是只是對大陸投資的輔導，是否應該有單位對於曾在大陸工作的人，對其未來的規劃加以輔導，或許介紹到大陸外資廠或大陸內資廠，給一些專業的輔導，而專業的輔導機構也必須設立。
5. 一些在大陸求學的人之未來，學歷在台不被承認，應如何輔導，因這批人也越來越多。

(四)C 君

1. 根據觀察發現，政府對台商在大陸的發展並不是很友善，這不是好現象，台商裁員也許政府認為其經營不善，事實上台商樂於裁員以減低成本。
2. 以專業的立場，全世界都放眼大陸，已經不是台灣能決定要或不要，台商能在大陸發展有成，回應主題，是否能讓台籍員工不回流，讓他們生根發展立足於全世界是更好的。
3. 台籍員工繼續發展，經由技術人才的盤點，技職教育人才的輸出，對國內都是正向的發展。

4. 對台商逆向的態度非常不好，要讓台商人走了心仍在台灣，給台商正面的價值是好的。
5. 改變敵我關係最好的方法，以資本主義影響對岸，透過創業輔導，找到大陸機會，讓台商賺大陸的錢，佔企業龍頭，一昧的防範、排斥，將妨害社會發展，目前大陸留學生回國創業的比例也大增，因此如何掌握趨勢非常重要，積極輔導台商使台商擴展企業，將減少台籍員工的回台。

(五) D 君

1. 木馬策略，寄生策略是另向思考。
2. 目前大陸領導對台商的看法為不斷再利用，再創造附加價值。例如 2008 的奧運產業，優先聘請台商加入團隊，有餘額才找日商，還需台商介紹，例如體育、文化、休閒、餐旅、服務等都需台商。2008 以後就是大西北計畫，因此對台商的回流持保留態度，因大陸的吸引力太大。
3. 不僅國營企業民營化需台商，大陸校辦企業也需要台商，其仲介單位是國台辦，100 所重點大學都要產學合作，包含高科技、製造業到服務業等，都需要大量的台商，且還需再由台灣找人。
4. 加上吸收台灣留學生同時回流大陸，最高學歷是國外而未來就業市場在大陸，因此學生生涯規劃未來不能否定、醜化、排斥大陸，否則其人格發展是扭曲的。大陸工作後告老還鄉者因其有大格局的經驗，例如大規模的都市更新。有助於台灣經營，邁向科技島、休閒人文島，成為另一個夏威夷、巴里島。

(六) H 君

1. 由兩岸之間經貿合作關係趨勢來看，90 年代剛開始開放，到大陸的以老闆為主，成為台商時期，90 年末期，開始進入台籍員工時期，中間幹部登陸，包括

技術、管理、財務主管等，還有企管顧問公司諮詢等。至於未來如何發展，政府扮演重要角色，會不會變成台勞，到大陸作低層的工作，是不希望見到的。目前到大陸工作仍是高職位，但如果兩岸經濟情勢繼續消長，必須注意。

2. 以人力供需角度來看，台商的發展應該仍會逐漸飽和，尤其低階幹部必定本土化，中階也面臨取代因此機會受限。故如何打進外商市場，甚至陸資企業，不一定只放眼台商，應以中階幹部在台灣經驗，能輸出到大陸作高階幹部。
3. 積極希望台灣經濟成長，能留住一些人才，同時可到對岸也能爭取到較好的機會，是可以思考的方向。以台灣幹部管理觀念慢慢改造大陸企業觀念，建立民主社會經營理念的觀念，會比排擠大陸效果更佳。
4. 大量回流有敏感性，與事實有段差距，因其不一定會大量回流。
5. 不應該狹義針對特定台商而為政策，應以全盤為考量。政府應了解，市場主流供給在哪，要想這方面求職應具哪些技能，規劃訓練，培養能力，台灣人即使要去大陸也應作中間以上幹部，當然應先有經營決策能力，相當的台灣經驗才是利基。
6. 至於取代的問題，即使在台灣工作的人，仍會面對取代的問題，在台灣能力不足仍會被別人取代，沒競爭力的產業也會整個被取代，所以重點是能力問題，也不單純只是老闆意願的問題。因此台商、台籍員工如何提升能力才是最重要的，而不是去擔心被取代，其面臨的是所有人才的競爭，而不只是台灣及大陸的問題，政策規劃應以此為出發點，所有人朝向能力應提升到不被取代的境界才是最終目標。

（七）張瑞娥 專員

1. 台灣較缺的人力在高級、專業、技術的人力，一年短缺約 44000 人，中級人力過剩 55000 人，目前就業市場已經無法再容納回流的中級人力。
2. 目前政府推出，推動公共服務促進就業服務，以 700 億創造 70000 個就業機會，失業率才可以降到 4.5，此外，科技人力也短缺 28000 人。

附錄二 大陸台商企業訪談會議記錄(1/5)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

大陸台商企業訪談

陸 A 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年七月二十一日（星期日）下午七時至十時

二、開會地點：上海花之林時尚餐廳（上海市淮海西路 55 號六樓 C2）

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：陳昱嘉

四、出席人員：

陸 A 公司

曾 經理

陸 B 公司

黃 副總經理

文化大學勞工研究所 林燦螢老師

列席人員： 陳昱嘉、夏斌強

五、討論事項及建議：

林燦螢 博士

- 1、請問大陸方面的台商統計資料應從何處著手蒐集？
- 2、根據你的了解，大陸台幹如被解雇，其去向多為何？
- 3、從台灣外派到大陸的人員其年齡分布大約如何？
- 4、有那些因素會影響台幹留在大陸的意願？
- 5、單身漢赴大陸者在被解雇後，因無小孩教育問題等家庭因素，是否較願回台？
- 6、目前台幹面臨著被大陸人取代的危機，那這趨勢大約如何？
- 7、目前大陸方面的用人成本一個人大約多少？
- 8、大陸台商來大陸發展的趨勢如何？
- 9、來大陸的台幹多以那一行職業為多？

10、大陸台商本土化的考量為何？

11、各位認為台幹未來的發展有那些？

曾 經理

- 1、大陸台商方面的統計資料從中國國家統計局方面著手，但其資料多需付費使用，如經費不足，或可考慮從私人調查統計資料著手，如元富証券，其似乎有自己所調查的統計資料。
- 2、大陸台幹如被解雇大多會選擇繼續留在大陸發展，因大陸工作機會較多，而在台灣的不如大陸。
- 3、台灣外派到大陸的人員大多在 30 歲以上、80%在 35 歲以上。
- 4、還有一個現象可多加注意，那就是女生較少來大陸發展，尤其是單身的。
- 5、台幹被取代後的發展可能有 1、回台發展，2、留在原公司，3、自行創業，4、在其原來的專業領域中流動...等。
- 6、台幹雖然面臨被取代的危機，但是，台商公司大多還是會留一個可信賴的台籍員工做心腹，尤其是財政方面，更是難以取代，因讓大陸人管財務，可能有「飛單」（捲款潛逃）的情形發生。
- 7、補充一下，其實，娶大陸人也是促成台幹留在大陸的原因。
- 8、來大陸發展的台商應該會越來越多，但其來了以後遲早現地化、本土化。

黃 副總經理

- 1、影響台幹留在大陸的意願其因素有 1、醫病因素，2、小孩子教育問題，3、全面三通。三通因素乃是因為三通後，來去大陸更方便，使得前往大陸更無顧忌。事實上，這方面你們可考慮多訪問攜眷台幹，將可對家庭方面的因素有更多的了解。
- 2、單身漢赴大陸被解雇者也不一定回台意願就較高，因其可能會在大陸當地娶妻生子，成家立業。

- 3、台幹會被取代的就遲早會被取代，除非公司一直擴張，對人才一直有所需求。
而早期較不易被取代的財務、人事人員目前也面臨被取代的危機，尤其是人事的中基層人員部分。
- 4、台幹回台大多是因為職務輪調的關係而回台。
- 5、大陸現在對台灣人有那麼大的吸引力是因為大陸目前的環境重經濟發展，在政治方面多所打壓，使得人民無心於政治，而鼓勵民間全力拼經濟，類似台灣在 70 年代的情形。
- 6、大陸方面的用人成本一個人大約 3300 人民幣左右，這包括了薪水、保險、住房基金、養老金、退休金.... 等。
- 7、台商公司早期來大陸發展多以人事部門做先鋒、打天下，而來到大陸的台幹大多短期有可能考慮回台發展，但長期多考慮留在大陸，具體來說，來大陸三年後，6 成考慮留在大陸，五年後則增為 8 成。
- 8、來大陸的台幹各職業都有，那一職業為多則要看大陸當地的經濟因素。
- 9、大陸台商本土化的考量大約有 1、成本因素，2、人才培養了就是要用... 等因素。不過 大陸方面的人才企劃能力較差，此為台幹的優勢之一。
- 10、台商不可能只做台商生意，因為這樣的話將難以生存。
- 11、最後補充說明一些資料給你們做參考，上海目前計畫在 2007 年時將個人平均國民所得提升到 7800 元的水準。蘇州台商多以高科技公司為主，昆山則以製造業為主。民間有非官方統計資料指出大陸目前有 100 萬的台灣人在大陸當地〔含家眷〕。

會議結束

附錄二 大陸台商企業訪談會議記錄(2/5)

大陸台商企業訪談

陸 C 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年七月二十一日（星期日）下午十時至十一時

二、開會地點：上海新東紡酒店（上海市鎮寧路 525 號）

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：陳昱嘉

四、出席人員：

陸 C 公司

周 總經理

文化大學勞工研究所

林燦螢老師

列席人員： 陳昱嘉、夏斌強

五、討論事項及建議：

林燦螢 博士

1、簡介研究案。

2、此行希望能託台商協會協助發問卷，以一區 100 份為目標。

3、除了自辦研討會外，還有何方法可發放問卷？

4、能不能談一下台商在大陸這方面的情形？

周 經理

1、這次的訪問宜定為禮貌性訪問，不過，一些資料，如上海地區台商會員名錄等資料，還是可以試著索取，要注意的是，大陸方面號稱有三十萬台商（當地媒體報導），但是參加台商協會的人不多，故名錄方面資料的參考性有限，至於台灣工總方面的資料雖然較齊，但因其資料更新的速度不夠快，因此也不甚理想。

- 2、其實發問卷還是以自辦研討會，在會中發放為最佳，因為可現場回收，也可在台商協會的聚會中發放，但要經主辦單位同意才可，或是根據在台灣所蒐集到的台商資料其上面的廠商地址，在大陸當地郵寄問卷，以打電話的方式催收問卷。至於自辦研討會的方式雖佳，但與會人士可能會有大陸當地的人力資源管理主管與會，將會在發放問卷時造成一些小困擾。
- 3、補充一下，如果要拜託當地台商協會發放問卷，最好讓其過目一下問卷，讓其確定問卷內容及目的，以避免不必要的麻煩。此外，此次訪談主要乃是和其會〔副〕長打聲招呼，最好也能在訪談時順便詢問其能協助的程度。至於蘇州方面，則是由其副會長負責此行之接待。事實上，上海台商協會因會務繁忙，能協助我們的地方不多，如要要求協助，最好從蘇州、崑山方面下手。
- 4、如以地區來看，深圳、蘇州、上海等地仍是台商較活躍的地區
- 5、事實上，台商在大陸管理能力較差，以人力資源管理人員為例，有一些台幹在被派來大陸之前甚至不是從事人力資源管理的。此外，台商對員工的訓練也不足，員工的文化協調能力不足，有時和大陸當地員工溝通不良。

會議結束

附錄二 大陸台商企業訪談會議記錄(3/5)

大陸台商企業訪談

陸 D 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年七月二十四日（星期三）上午十時至十二時

二、開會地點：陸 D 公司

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：陳昱嘉

四、出席人員：

陸 D 公司 余 總經理

陸 D 公司 張 總經理

文化大學勞工研究所 林燦螢老師

列席人員：陳昱嘉、夏斌強

五、討論事項及建議：

林燦螢 博士

1、簡介研究案。

2、以各位的經驗看來，台幹被大陸當地人所取代需花多少時間？

3、如果是以家電業者的角度來看本土化呢？

4、根據這幾天訪問的經驗看來，台幹在大陸被解雇，可能也不會回台，寧可留在大陸找工作，甚至在當地自行創業？

5、大陸方面對人才之教育如何？

6、能不能簡介一下此地台商之情形？

余 總經理

- 1、台幹被大陸當地人所取代需花的時間大約要七年左右，為以往外商在台灣經驗的一半，大陸人的學習能力很強，改革的速度也快，以目前的速度來看，可能只要台灣經驗的一半，即七年。事實上，大陸在某些技術方面甚至超越台灣，根本不需向台灣人學習，這也可能加快替代的腳步。
- 2、如果是家電業者的角度來看本土化、則差不多都已本土化，即使有外籍幹部也非都為台灣人，也有一些香港人。重要的是，大陸方面在面對人才本土化，乃抱持「只做不說」的態度，以持續吸引外來人才及外資。
- 3、其實日本現在也有很多人跑來大陸工作，因為，在日本國內很難找到工作，不過日商對外派人員的福利較苛，例如，一年可能只能回日本一次。
- 4、大陸城市的發展的確很快，但大陸的城鄉差距也頗大，鄉村的發展還不明朗。
- 5、此地台商最早乃從清溪發展，但目前此地台商協會以長安分會會員人數最多。
- 6、事實上，早期來的台商多是傳統產業，對大陸人來說，沒什麼吸引力 因其認為沒什麼好學的，但現在或未來會進來大陸的高科技業者，卻很吸引大陸的人才。其實，兩岸在工資、物價方面的差距，就會阻隔兩岸人才之交流，例如，在台灣，一個大學新鮮人起薪大約合 7000 元人民幣，但這薪資水準在大陸，卻足以雇用一個頂尖的 CEO。

張 總經理

- 1、目前大陸人在這二十年內不管是在想法，建設上都進步很快，教育也是，台灣的發展快速也是因教育上的發展，大陸從這方面看來，各方面的發展也會因教育的發展而帶動起來。
- 2、大陸的發展快速還包括了領導者的領導有方、及大量起用美籍華人.... 等，與這些都有關。事實上，大陸人因競爭激烈，故有機會出頭的完全是靠硬功夫。
- 3、大陸在人才教育方面硬體設施很好也很新，但師資較差。
- 4、其實，台商目前該來的都來了，不該來的以後也不會來，台商來大陸的數目應是維持穩定，不過大陸在投資方面的限制則越見緊縮。

附錄二 大陸台商企業訪談會議記錄(4/5)

大陸台商企業訪談

蘇州 陸E公司

一、開會時間：中華民國九十一年八月八日 早上九時至十二時

二、開會地點：大陸 蘇州 太倉 陸E公司會議室

三、主持人：林燦螢 博士

記錄：黃丞亨

四、出席人員： 陸E公司 金總經理
陸E公司 王人資經理
文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨

五、主席報告：(略)

六、公司簡介報告：(略)

七、討論事項及建議

(一) 金總經理

1、前往大陸投資之台商企業，除了是國內直接投資之外，也有台資和外資合作成立的公司類型，陸E公司就是一個最典型的例子。所以貴研究案在進行研究的同時，就必須注意到各種至大陸投資設廠的類型。因為不同的成立方式和類型；都足以影響其經營的方式。陸E公司在早期積極引進台籍之管理、技術及各級幹部、員工等人力前往大陸工作。但在之後便漸漸走向專業技術人員本土化的方式，基層的員工一開始就是由蘇州本地招募。以至於公司一開始的挑戰就是如何將這一些農民訓練成工廠中具有技術的基層專業人員。人才取得也是一項十分重要的問題，在蘇州不論是外商公司或是本地的公司，在成長變大了之後就會出現這一類的問題；我們的人員多半自蘇州本地

招募。不過我們給員工的待遇是別人的兩三倍。我們的地處偏僻，員工來此工作意願較低；招募員工一直是人力資源管理最困難的一件工作。

2、1999-2000 年我們的人力轉變成多半為大學畢業的員工結構，面臨到的挑戰就是崑山工業區的持續發展，吸引了許多的當地人才；許多的跨地區招募也招到太倉這一個地區來。無論是良好人員的招募或是留才都是十分困難的。

3、前往大陸投資之台商企業都必須符合當地的政府要求，如退休金等三險一金、全額的合同、國家基本的保險（除了國家基本的保險外，員工還需要個人的商業保險）...等都必須遵守。此外也要慢慢的加強員工的福利和生活條件。陸E公司的人力資源管理工作在改善員工的生活上做了很大的努力。

4、中基層員工目前以大陸本地勞工為主，他們的薪資策略是中位策略，有績效獎金占總工資的 60-70%。我們的理念是 20%的員工會創造 80%的利潤。所以要好好的獎勵那 20%東莞市台商投資企業協會的員工。並用薪資留住他們。管理層級和專業技職人員績效工資的部分較少。

5、管理層級和專業技職人員方面正在提出利潤分享的制度。

6、雖然大陸的人工便宜，但是我們初期就走向自動化的生產方式。

7、我們一向注重女性員工的僱用，有一些特殊的工作類型如配色的工作；或和精密度有關的工作都只限定招募女性員工。但女性員工的流動率大。

8、人員供給的部分我們蘇州人力市場

- 政府有人才招聘中心
- 有全國性或地區的就業網站如 www.51job.com
- 可至上海取才；尤其是高階人力。
- 定期有人才招聘會（如台灣的就業博覽會）

(二) 王 人資經理

- 1、在大陸國內每一個地方的差異性都十分的大，各地區的人事規定、法令，甚至是文化和觀念都有十分大的差異。一定要因地制宜；因應各地區的法律，尤其是資遣員工一定要符合法律的規定。所以績效評估制度一定要健全合理。可以作為資遣的依據。
- 2、目前我們所最欠缺的人員為工程和機械方面的人才。
- 3、工人數 500 多位員工，其中台籍員工的人數自 14 人變為目前的 7 人。所有員工中大專佔五分之一。基層員工都是當地人。附近的南亞塑膠在早期建廠之期有 140 名台籍員工來大陸；目前已經縮減。
- 4、大陸南方的工廠多半使用大量的外來員工，人員的流動性高。
- 5、有 300 多名員工採四班三輪制。
- 6、我們的福利制度都比法定來的優越。

附錄二 大陸台商企業訪談會議記錄(5/5)

大陸台商企業訪談

台商企業綜合座談

一、開會時間：中華民國九十一年八月八日 晚上九時至十二時

會議延長中華民國九十一年八月九日 早上九時三十分至十二時三十分

二、開會地點：大陸 蘇州 雅都酒店 會議大廳

三、主 持 人： 林燦螢 博士

記錄：黃丞亨

四、出席人員： 陸 F 公司

邱 人資經理

陸 G 公司

林 財務(人資)經理

陸 H (蘇州)公司

袁 執行副總經理

陸 I 公司

姚 總經理

文化大學勞工研究所

林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨

五、主席報告：(略)

六、各公司簡介報告：(略)

七、討論事項及建議

(一) 邱 人資經理

1、陸 F 公司在蘇州廠工作之台級幹部，和工廠事務有關的就有 34 位。管理人員有 50 多位。蘇州廠總共有 8400 名員工。和附近的達邦電子相當，達邦電子總共有 6000 多名員工。剛開始才 6-7 位員工。整個大陸的營業點有 60 幾個。

- 2、至大陸投資之所以會運用到這麼多的人力是因為公司的產品很多，有九種主要的產品。陸 F 公司在大陸投資主要產品的演變為（鍵盤、螢幕、液晶螢幕顯示器、掃描器、和手機的組裝）。公司大部分的產品都在大陸生產。
- 3、公司規定不能夠帶家屬來大陸，在大陸的台籍幹部或是員工都必須過著團體的生活。目前為止只有一個特例帶家庭來。
- 4、陸 E 自 91 年來大陸，至大陸投資十年了，所以中基層的幹部已經差不多需求飽和了；高層人員的需求比較高一點。
- 5、辦公室人員半是當地招聘，多半是學校徵才。線上人員有兩種方式；一是學校徵才、另外的就是人才市場和網路徵才。研發人員多半是網路徵才方式徵才。
- 6、陸 F 公司在蘇州廠營業額 20 億人民幣，招募當地員工的方式和台灣沒有什麼不同。除了建教合作、自別的公司流動來、學校徵才、網路徵才外，就是當地的人才市場了。
- 7、間接員工有 1300 多位。
- 8、蘇州人的體質和個性較為軟弱，人資人員必須去規劃一下如何加強員工的體力。
- 9、蘇州當地的規定就是直接的員工必須找當地的人員擔任，這是一個蠻不容易克服的限制。加上當地人員的離職率是很高的，學習心和刻苦耐勞的程度不如外地人。所以我們盡量避免在管理職和一些需要刻苦耐勞特質的工作上僱用當地人。
- 10、送當地人出去訓練深造的計劃我們也有，有送當地人去美國、馬來西亞等地，對當地人是一個激勵的機會。
- 11、當地機會太多了，所以人才流失率很高。個人認為要讓員工有學習和發展的機會才是好的方式。
- 12、線上員工自報到的第一天就必須接受最基礎的禮儀或是生活訓練，對於開始工作的員工，就必須運用到職能表去逐步訓練這一個員工。由領班和工程師

共同監督之後去考取一個基礎工程師的認證。

13、office 人員部門主管必須和人資部門對員工作生涯規劃式的訓練。

14、很多的人力資源管理制度都是台灣的制度帶到這裡來建立起來的，只有少數的制度是上海的管理顧問公司協助建議的。大部分的訓練課程都是使用歐美的課程。一年差不多要辦 7-8 次。管理的課程要辦 3 次以上。外訓的部分就派專人去上海的管理顧問公司學起來，回來再教其他員工。

(二) 林 財務(人資)經理

- 1、陸 G 公司在蘇州廠工作之台級幹部。管理人員為主，常駐的有 22 位。但依時間會有一些調整。但大多在 20-30 位左右。蘇州廠總共有 1100 名員工。
- 2、陸 G 公司在蘇州建廠較晚，在早期 1998 年，陸 F 公司已具有 1000 名員工的規模。台級幹部約 20-25 人左右。
- 3、本公司有多個廠做被動原件，人員的配置和台級幹部的人數和配置；受到任務的影響而有所不同。曾經多至 60 名台幹來大陸是因為公司在推行 SAP 系統。
- 4、因為陸 G 公司的政策是不給宿舍，所以對於台籍或外籍外地的員工是一項困擾之外，再加上大陸本地僱用員工較容易控制（易控制家庭背景），還有本地人會排擠外來的員工或主管。基於這三項原因，所以公司偏好僱用本地人。但這也不是完全是好的，本地人都是比較被動的，所以公司必須要用嚴厲的方式管理控制，但是並不能太過嚴厲這是要去多溝通拿捏的。
- 5、大陸在直接員工的取得十分容易。辦公室人員多半是本地人，重要的事項是工作的感受環境。這是陸 G 公司的經驗。
- 6、技術人員的尋找是比較困難一點的，陸 G 公司就常常跑去武漢、西安、上海、北京的大學校園招才。但是不合適的比率也是很高。解決的方式就是送台灣訓練，但是本地人認為送去台灣訓練不重要。
- 7、培訓的制度是由台灣總公司去制定的，依不同的職業種類去設計。每年會去檢視改進。也會派出國外去訓練。對大陸員工的生活訓練也是很重要的，要

不然會一團亂。對於基層員工必須訓練徹底隨時監視，不適合的必須盡快篩選，不然上工之後的不良率會很嚴重。

（三）袁 執行副總經理

- 1、本公司是製作 PCB 印刷電路板。陸 E 是我們的最大的客戶的。
- 2、本公司在蘇州的規定：員工 100 小時，工作 20 小時。其他的時間拿來訓練。
- 3、在這裡高階和中基層員工的薪資差距很多，而且當地員工和台灣員工有很大的一點差別，就是這裡的員工沒有退休金的困擾；任一個約期到期，他就可以自由離開。他們的退休金是累積的。所以當地員工常騎驢找馬。
- 4、當地的年輕人英文和自我表現的能力較台灣年輕人強。

（四）姚 總經理

- 1、在大陸創業其實真的是十分困難，風險又是十分大的，一般在大陸創業，兩年內是不會賺錢的。我希望今年我的公司能夠達到損益平衡。
- 2、中國大陸很常重視教育訓練和企業講師。他們會花大筆的資金在教育訓練和學習上。但我們還是要以諮詢顧問的方式來經營才會獲利。光是教育訓練或講師是不夠的。
- 3、在面試大陸員工的時候，我們必須考量他和台灣員工的差異性。對於他所說的，必須要實際的找機會驗證。所以在面試大陸員工的時候，我們可以運用到心理學的工具 BEI 技術。
- 4、本土化是一項非常重要的工作。在大陸投資設廠的台商必須想辦法加快公司本土化的腳步。
- 5、我們公司僱用員工 6 人；都是行銷工作，臨時工 2 人都是大陸員工。
- 6、大陸當地的企業的一個特色就是，要求即時見效。他們想要挑過一些台灣企業曾經走過的老路。所以他們視 HR 為一個工具。

附錄三 台商協會訪談會議記錄(1/4)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

上海市台灣同胞投資企業協會訪談

訪談記錄

一、開會時間：中華民國九十一年七月二十二日（星期一）上午十時至十一時

二、開會地點：上海市台灣同胞投資企業協會（上海市北京東路 668 號西樓 11—1 室）

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：陳昱嘉

四、出席人員：上海市台灣同胞投資企業協會 謝 秘書長

文化大學勞工研究所

林燦螢老師

列席人員： 陳昱嘉、夏斌強

五、討論事項及建議：

林燦螢 博士

- 1、簡介研究案。
- 2、能否談一下台幹在此地的情形？
- 3、台幹與大陸當地人主管其薪資差距差多少？
- 4、能否說明一下用問卷調查大陸台商對台幹需求的難易？
- 5、目前上海地區的台商多以那一行業為主？
- 6、能否談一下台幹在大陸競爭的弱點？
- 7、請問一下，貴協會每年有那些重要的聚會？
- 8、能不能麻煩貴協會在聚會中幫忙傳發問卷？

謝 祕書長

- 1、我簡介一下大陸台商在上海的情形，目前大陸台商在上海大約有 4300 家左右，而有入上海台商協會的大約有 600 多家左右，入會會員少，主要的原因一方面是因為上海台商雖多，但和其他外資比較起來，比例仍偏低，且又不集中，自然比較不會產生相招入會的情形，此外，上海台商又有不少乃是屬大公司，其並不依靠台商協會做為對政府的窗口，因此其也不會想加入台商協會，雖然如此，但上海台商協會的會員仍具有代表性，目前上海台商協會的功能仍以辦活動，講座為主。
- 2、目前上海台商本土化趨勢越來越高，一家台商公司所用的台幹大約不會超過五個，台幹越來越少，而且，已本土化的大陸台商其公司的表現也較未本土化者好。
- 4、早期大陸員工與台幹的薪資差五、六倍，現在的薪資水準則沒差那麼多，薪資差距在縮小中。
- 5、用問卷調查大陸台商對台幹需求的難度高，因目前台商所用的台幹不多，且公司大多不願意配合調查。
- 6、目前上海地區的台商多以服務業為多，早年則是製造業比服務業多。
- 7、台幹在大陸發展的弱點為即使有能力，也吃不了苦。
- 8、協會每年的重要聚會包括有 10 月底 11 月初所舉辦的會員大會，其間會報告一些會務、財務情形及明年的重要會務；6 月 1 日兒童節則會舉辦親子活動，過年時則會舉辦新春活動。此外，還會辦一些座談會，一年辦大約 14 次左右。至於理監事會，每年辦 10 次，會中會決定一些重要事項；今年還會舉辦一場台資企業博覽會，規模比往年大。
- 9、能協助發問卷的地方我盡量協助。

會議結束。

附錄三 台商協會訪談會議記錄(2/4)

蘇州市台資企業協會訪談

訪談記錄

一、開會時間：中華民國九十一年七月二十二日（星期一）下午一時三十分至二時五十分

二、開會地點：蘇州新區獅山路 16 號金獅大廈 12F-1 室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：夏斌強

四、出席人員：蘇州市台資企業協會	胡 會長
蘇州市台資企業協會	張 副主任委員
蘇州市台資企業協會	徐 副秘書長
陸 J 公司	張 總經理
陸 C 公司	周 總經理
陸 K 集團	王 執行副總經理
文化大學勞工研究所	林燦螢老師

列席人員：夏斌強、陳昱嘉

五、主席說明：

台商在大陸發展已有一段時間，目前正逐漸朝向幹部本土化的方向發展，依照台灣以往發展的歷程來看，外籍幹部本土化的過程大概花了 15 年的時間，台商到大陸也如同當初外商到台灣的情況一樣，不知道大陸地區台商本土化的程度及所花的時間是否與台灣經驗相仿？或有何處不同？影響差異的因素又有哪些？台籍幹部在大陸的質與量及其發展現況與前景又是如何？而台籍幹部在面臨本土化時，其會於大陸落地生根，還是會回流台灣，也是本研究關注的主題。煩請各位專家提供寶貴經驗。

六、討論內容重點摘要

1. 就大陸台商人力供需與運用之研究、台商本土化程度，研究議題，進行專家研討和意見提供
2. 其他事宜

七、討論事項及建議：

胡 會長

1. 本土化的問題已經陸續發生，本人於大陸發展已經 12 年，自上海一直發展到本地，本土化的問題早期並沒有體會到，當初第一批來發展的台商面臨的是思想改革，管理無法融入，需學習當地的法令及方式，單只運用台灣的管理辦法，或美國的方式都行不通，幾乎百分之百失敗。當時由於大陸思想才剛起步，一下子無法理解新思想及潮流，甚至在溝通上發生誤解的情形，因此本土化的幹部也有助於當地員工的溝通。
2. 基層員工本土化的過程大概花費 5 年的時間，現在已經不需要那麼長，因為當初需由思想、觀念逐漸培養，包括新的管理方式…等；而新觀念對員工本身的成長及企業成長的助益等等，則因為生長環境的不同，使得大陸員工無法立即了解，或是產生懷疑的態度。
3. 本土化分 3 個階段，各階段無法適應即淘汰，逐漸篩選人才，目前本公司已經完全本土化，只剩下本人和內人是台籍人員。本土的幹部具有優勢，因為有助於推動老闆要求、易於發揮；雖然思想改變的腳步較慢，但是目前已收成效，目前基層幹部的養成已經只需要 2 年，摸索期已過去，培養模式已經形成，培養很快。
4. 目前外資企業、台資企業，在上海、蘇州地區已經最多，以往是東莞、深圳居冠。本地的優勢：在於各縣市領導文化水平、談吐優於東莞、深圳，福州、廈門那一區域。
5. 中層主管的培養大概需要 3 年，加上基層訓練總共 8 年，現在就更短了。

6. 早期剛來時，大陸員工仍存有大鍋飯心態，公司為去蕪存菁，不服從命令的人員就淘汰、開除，公司開除 200 人之後效果出現，慢慢更易於管理；當然此舉會先知會當地領導。以改革、增加企業知名度、招商引資為由得到當地領導的支持。
7. 十幾年前，本公司一個管理人員就給 1000 元人民幣，以激勵員工。個人努力企業也受益，不論本地、外地只要努力不吝嗇給予高薪。
8. 台幹越來越少是必定的趨勢，因為所有成本都要降低，在大陸做生意，連產品價格也要本土化，因為太貴賣不出去。本土化一下子是不可能，但是兩三年一定本土化。
9. 台籍主管回台之後不易找到發展機會，故回來大陸當老闆的很多。
10. 高層主管取代還沒那麼快，因為思想問題，本土高階主管決策危險因素相當高，另外一個重點：負責任的心態不足。高層主管的取代不是不可能，但是所花時間較長是必定的。
11. 台幹因為在社會風氣的培養下，服務精神，務實的心態優於大陸當地人，如果再加上拼勁，台灣人才的優勢永遠存在。大陸硬體先進而軟體不足，但是大陸人的優點是其向心力很強，政策的貫徹能力高，台灣人負責和創新是優勢，但中基層幹部還是必定本土化。
12. 台籍幹部在私生活上必須注重，這也是重要的問題點。

張 副主任委員

1. 在大陸台商中，中小企業占 80%。大企業的做法為台幹採兩年一聘。聘請台幹之前很盛例如華碩、力捷、明基等均有雇用台幹，但目前台灣幹部也由一兩百個降為 20 幾個。
2. 許多台籍幹部回台之後，選擇退休，而且比例不少；或是重新回來大陸到台商、外商公司工作，擔任重要職位，在上海、蘇州很多，因其資歷磨練都足夠。因為多採兩年一聘，所以本土化興起之後，台幹常換企業工作。有些部

分比較不易本土化，例如人力資源部分、財務方面取代比較慢，一般行政人才或行銷人才本土化程度很高。

3. 大陸員工忠誠度需存疑，例如雖然給本地主管很好的待遇，但是若有衝突，翻臉很快。此外，還有其打工心態：表面上說是一種，私底下作的又是一種，所以短期內高層主管或財務不會本土化。

張 總經理

1. 蘇州地區大概有 3000 多台商。大蘇州地區，包括：太倉、常熟、張家港、吳江等等，崑山應為已經超過 2000 家台商所以單獨成立台商協會。
2. 蘇州地區治安好，作事情有規範，剛開始台商覺得福建、廣東好，因為認為那裡易混水摸魚、可以講關係，但是目前那裡變成更嚴，因為要把之前逃漏的部分都補回來，也因為許多台商把柄太多，吃不消所以許多台商北移，許多台商當時在廣東根本沒註冊，現在要註冊乾脆到蘇州來。
3. 蘇州地區員工本地或外地的人都有，好的企業有自己的宿舍、食堂，宿舍管理嚴格。也有好的企業文化。有些美國的投資工廠也需符合美國標準，台商工廠法的觀念也已經導入。
4. 本人公司也已經沒有台籍員工，都回台灣去了，完全的本土化了，此肇因於除公司本身的考量外，台籍員工本身也有家庭上的考量。
5. 依經濟學上的法則，便宜的永遠取代貴的，這是不變的法則。本土化之後所有年薪以外的支出都節省下來。僱用專業的經理人雖然成本高，但是有一部份的高階層管理、設計、代表外商公司形象的人才，仍永遠不會被取代。
6. 有一批大陸的學生，在美國拿到學位，也在美國工作過，如果回流，其對台幹影響也是很大。這些海歸派其視野宏觀，思想與世界接軌，若再具拼勁要再有更上層的發展很容易，台灣的專業管理人需留意。
7. 台商有時需要可信任的人員，台籍幹部有時是因此而被需要。
8. 台幹容易被取代還有一個重要因素：電腦化的導入。ERP 系統很便宜，電腦

也便宜，易取代人力。

9. 台灣的優勢在服務，同樣賣 ERP 系統，台灣廠商相較於大陸廠商服務就好了許多。大陸廠商過度重視機密，極為利益導向，簽約前有關產品內容都只做口頭說明；而台灣廠商能提供完整說明書，務實、清楚的服務。大陸廠商不夠務實，畫一個大餅但是什麼都沒有，台商在大陸思想改進之前，還是擁有優勢。
10. 大陸的硬體建設從無到有，而且一切均最新最好，也是一個優點。

周 總經理

台商本土化是必定歷程，而且時間不需 15 年，時間更為縮短。

王 執行副總經理

1. 一定要人才本土化，只要技術性問題，know-how 自己掌握、財務把握、管理把握，建立信任度，本土化就不致產生問題。
2. 公司制度方面，會計、採購等制度必須健全，模式化管理，透明化、合法不逃漏稅。人身安全上，只做生意不搞政治，以回饋地方發展經濟實力為要旨。
3. 人員管理方面，採用大陸本地人管本地人方式；例如可用安徽、南京的幹部管蘇州人等等，台籍幹部只要留下 2~3 個，技術、會計師、財務以外的都可以回台了，目前台幹大概由 20 多個降為 3 個，再給予高薪，重賞之下必有勇夫。
4. 台灣新鮮人若沒有理念的衝刺，很難在大陸生存。
5. 江蘇 4000 萬人口、上海 2000 萬人口，市場大也是在大陸發展優勢之一。

林燦螢老師補充說明

像許多國外的經理人，到台灣來之後經過十年二十年的歷練，本土化之後離開台灣，走了之後並非回到本國而是到別的國家去，國際化之後，真正好的人才

迴於全世界，由此而言，台籍的幹部是有可能套用此模式？

張 副主任委員

1. 會有部分如此，但是不會很多。
2. 大陸企業用台灣人才以銀行業、保險業為多。

周 總經理

有些台灣的人員也可能到大陸本地的公司工作，但是有些問題，因為台灣經理人在薪資上和本地人員的差異非常大，所以公司必須在短期內吸取其精華，例如兩年內，兩年後無貢獻價值乃予以資遣，但是此人也難回台灣找工作，因為在大陸已是高階經理人，台灣沒有位子容其發展，因此也許會創業。當然也可能回台灣找到滿意的工作，也方便照顧家庭，不然就留在大陸因為發展機會較多，只是不一定再找台商企業工作，因為台商仍有本土化的問題。其實大陸公司如果短期來不及培養，台灣人才在陸商仍有發展空間。

胡 會長

大陸企業如果規模夠大，僱用台籍員工的很多。

八、主席致謝：(略)

附錄三 台商協會訪談會議記錄(3/4)

東莞市台商投資企業協會訪談

訪談記錄

一、開會時間：中華民國九十一年七月二十三日（星期二）上午十時十分至十一時二十分

二、開會地點：中國廣東省東莞市東城區東城大道東順樓四樓

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：夏斌強

四、出席人員：東莞市台商投資企業協會大嶺山分會 劉 會長

東莞市台商投資企業協會

樓 執行副秘書長

陸 L 公司

許 副總經理

汎亞國際人事顧問公司

夏青雲特助

文化大學勞工研究所

林燦螢老師

列席人員： 夏斌強、陳昱嘉

五、主席說明：

（略）

六、討論內容重點摘要

1. 就大陸台商人力供需與運用之研究、台商本土化程度等研究議題，進行專家研討和意見提供
2. 其他事宜

七、討論事項及建議：

劉 會長

1. 大嶺山台協會員大概 180 家，工廠大概 220 家。
2. 東莞台協會員多為投資 8 年以上，且以傳統產業為多。傳統產業面臨更激烈的競爭，一方面面對大陸國營企業或外商競爭，另一方面產業已進入了成熟期，成本更需壓低、本土化更是必須，基本上其管理機制已經建立完善，台幹已經幾乎沒有了。
3. 台商來大陸發展已沒有退路，回台灣也沒有發展了。
4. 東莞市外來人口將近 700 多萬，都在為東莞賺錢。台灣報紙的說法台商到東莞不賺錢的很多，但以自身的感覺而言，投資失敗的還真少。
5. 珠江、長江，沿海這一帶所發展的工業，幾乎每三年就有所成長。

樓 執行副秘書長

1. 台商產業不管在各個行業其生產鏈由上游至下游是非常完整，本土化的歷程在各個行業有所不同，有些行業技術移轉不易，時間就會拉的比較長，以電子業來說，技術人才被取代所需時間也越來越快，一般基本的電子廠、組裝廠，台籍人員被取代的速度就更快了，因為其技術層次、RD 層次不高，一些台籍中基層幹部逐漸被汰換。
2. 淘汰有幾種方式，一種是減薪，薪水逐漸不如以往，目前以這種方式取代台幹效果很明顯。即使用 30000 台幣請一個大陸籍的員工還是比台籍便宜很多，但每個廠在中高級幹部其一定會留幾個人作一個統籌管理和教育訓練的工作，留下的大部分屬於管理人才，因為大陸人在管理觀念的接軌和台灣還是有一段差距，這差距並非指能力好或差，而是指觀念和我們不同。觀念上的問題還需融合一段時間。
3. 一般來說，財務人才也不一定會留比較久，因為直接以軟件、寬頻與台灣連線，行銷來講要看客戶群，若客戶以台商為主則業務主管還是得用到台

籍人員，因為台商和台商應對的方式還是比較習慣，大陸人才比較強勢，目前有在改進，但是事實上相較於台籍人才是比較差。

4. 台商目前僱用台幹通常以管理人才搭配幾個技術人才留下管理整個工廠，以廠長、總經理這一層的管理人才為主，這層級基本上暫時不會被取代掉，但是此層級以外就很難說了。技術人才也許以往留 10 個但現在只留幾一兩個當業務主管來指導。有些廠還會留下 QC 部分的人才，大陸人工作的心態和台灣人不同，台灣人較能與老闆成為一家人的關係，凡事共同處理不計較；但大陸員工心態卻是大難來時各自飛，站在這個角度，許多高級幹部都會被留下來，因為一但公司出現危機，還是台籍主管比較忠誠。
5. 大致來說，本土化歷程從一個新廠的建立到大陸員工接軌，是漸進式的而非一次汰換完成，對新廠而言 3 年之內汰換完成倒還不至於，5 年差不多就很完整。大陸員工問題比台灣還多，故本土化不會馬上發生，但是就發展而言，3 到 5 年就算還留許多台籍幹部，而大陸員工發展到一定層次一定有一定程度的取代。
6. 但是有時候要看老闆理念，有的喜歡用大陸人會全廠都用大陸人，但也可能是用台灣人比較習慣，所以持續僱用許多台籍幹部，在一些傳統產業中，主事者心態影響很大，不像一些科技公司，幹部薪資差異比較大，不得不以本土取代台幹。
7. 東莞市的台商台辦的數字大概 4800 多，協會的數字大概在超過 5500 上下，東莞地區統計比較複雜，因為生產鏈拉的很長，各行業又有自己的鏈，再加上一些第三產業，或是自己開小店的就更難計算了。台辦的數字都以已登記的為主，但在早期來料加工必須在境外註冊一個公司，例如香港或一些中南美國家，當作第三地投資，而這些早期的數字台辦沒有統計，會認定是美商或港商，這也是早期港商那麼多的原因。
8. 東莞市 2618 平方公里，下轄 32 個鎮區 33 個分會，會員大概 3300，不論投資金額或廠商家數都只是概數，海峽兩岸投資金額的統計相差超過千億。

9. 以合理的數字來說，東莞的台籍常駐人口大概 40000 個，而台商數字是全國最密集也最多的。本地台商統計數據較嚴謹，是因為以產業別為主，一個工廠才是一個會員，上海還有服務業等等的會員，資料不免灌水。東莞台協是全國最大的台商協會，在一些數字上是全國 68 個台商協會中最完整的，組織也最完善。
10. 目前最大的外資是港商，但究竟有多少真為港商而非台商轉投資也不清楚。
11. 在台商數量方面，東莞的數量頗具規模，以台辦的數字來說，今年一到六月份，投資最多是東莞已有 360 幾家，投資總額也是第一，因為大陸有意向投資和實際投資之分，所以難分辨，金額也難講，但是實際入駐應有 360 多家，上海不簽來料加工但東莞簽，聲請速度也快，也影響廠商投資意願。
12. 廣東地區和上海地區問題也不一樣，上海地區素質較高，前景較廣東地區看好，因廣東對教育比較漠視。未來十年或二十年廣東地區因現在打下的基礎而有一定的優勢，但更長遠來看，並不看好，此地工廠僱用本地員工的比例趨近於零，因為大陸地區平均最有錢的正是東莞市，東莞市人民存款餘額快超過兩千億了，而且累積不到兩年的時間增加快一千億人民幣，但戶籍人口只有 148 萬多。
13. 公繳費是由國家統籌，事實上一層一層發到當地管理區也不是一個很大的數字，真正賺錢是在土地承租給廠房的租金收入，百分之百實拿且不用繳稅，因此東莞有錢的人多。
14. 為何東莞可以世界知名？為何在其建設不及上海等大城市之下仍受注目？因東莞屬廣東省，廣東有其特殊的重利思考模式，不同於華中、華北，此和香港人很像，其重視短利，許多東西盡快獲利了結落袋為安，因此無論市政、交通人文的長期規劃都很少，但並不表示沒錢，長遠來看這並不好。但是以台商而言華南對政治冷淡，爭執只有生意上的關係，若一旦兩岸衝突，華南較華中、華北更為安全，對台商保護這裡一定最完善，愈北意識型態越濃厚，反而不安全。

15. 到哪裡投資其好處各有千秋，但是到上海投資失敗的比例較東莞高的多。
東莞台商若全部撤資，東莞經濟大概 20 年爬不起來。在外資中台商大概占 30%，各國企業聯絡那麼密集之下，台商若撤資能獨立生存的外資比例並不多，而傳統的國營企業在此地已經無法生存，外資間上下游供應鏈非常完善，所以台商也影響著產業上下游的生態。
16. 廣東發展的隱憂是在教育、人文及政府領導的素質，必須加以提昇。
17. 台灣必須提昇產業環境，否則優勢不再。
18. 台商到大陸後，回到台灣生活上也有適應上的問題，例如開車不適應交通擁擠、停車位不易找，實質物價高等。台商到大陸後台灣資產的處理問題，留還是不留？台商如果回台後發展又是否能比在大陸機會多？許多問題已值得注意。

許 副總經理

1. 東莞所有外商投資企業大概 14200 多家，早期各國轉投資都很多所以很難知道哪些是台灣的投資，上期的中國海關雜誌中提到，全中國所有外商投資比例，光薩爾摩亞就佔了有 6000 家，其中台商轉投資很多。還有很多沒有登記的公司也沒算入，其實目前公司登記為台灣的其比例非常少。
2. 自 1988 年以後開放外商投資，來投資的外商需繳一定金額公繳費，一方面讓農民讓出土地，一方面富庶地方，因此整個珠江三角洲的富庶非常快。

文化大學勞工研究所 林燦螢老師補充說明

像許多國外的經理人，到台灣來之後經過十年二十年的歷練，本土化之後離開台灣，走了之後並非回到本國而是到別的國家去，國際化之後，真正好的人才是在巡迴於全世界，由此而言，台籍的幹部是否有可能套用此模式？

劉 會長

1. 決定留下來的台幹若找不到工作，許多決定創業，開些小吃店、投入第三產業，服務業等。

樓 執行副秘書長

1. 大部分台幹如果離職，其也會發現在這裡生活要比台灣容易，許多台幹都會在本地想盡辦法找工作，但又牽涉到需求的問題，感覺上好像需求總量沒有減少，但是需求比例已經減少，未來不論數字或比例都會下降。
2. 目前也有許多台灣畢業生希望有到大陸發展的機會，但是如果聘一個台灣及畢業生來大陸，企業主事者寧願不要，因為文化、人文、管理模式、想法都不了解，除了薪資的考量之外，其所需付出之訓練成本需多出 10 倍以上，我們也想用台灣人，但是成本吃不消，如果再加上其心態不調整，優越感去不掉，很難在大陸生存，不像早期台籍人員輕易能就給經理的職位，台灣畢業生值得憂心。
3. 目前東莞台協創立 9 週年，當初 163 家每年都以 40~50% 的比例增加，目前 3200 多，但是台灣幹部的數目無法統計。
4. 在這裡工作生態不同，在台灣一個中階主管的權限沒有這裡大，此地也許一個中階主管就管上千個人，一口令一動作，管理者成就感較強，也附帶出一些兩岸人員摩擦的問題。例如，台灣人不經意嘲笑一些大陸人比較可笑的事情；大陸人也瞧不起台灣人暴發戶心態，文化上差異、衝突還是必需去克服。

汎亞國際人事顧問公司 夏特助青雲

1. 一些被派到大陸工作的人，派回台灣後被降到較低的職位，原本在台灣同層級的人位階都比較高，要安插個適合的職位並不容易。沒有好的位子一般而言還是會想回到大陸。

八、主席致謝：(略)

附錄三 台商協會訪談會議記錄(4/4)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

專家諮詢座談會

深圳會議記錄

一、開會時間：中華民國九十一年七月二十四日（星期三）下午三時二十分至五時十分

二、開會地點：深圳市深南東路北斗路文華大廈 B 座 8 樓 EF 室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：夏斌強

四、出席人員：深圳台商協會	劉 常務副會長
深圳台商協會	蔡 常務副會長
深圳台商協會	葉 副會長
深圳台商協會	葉 秘書長
深圳台商協會	黃 副秘書長
深圳台商協會	賴 副秘書長
深圳台商協會	王 副財務長
陸 L 公司	許 副總經理
汎亞國際人事顧問公司	夏特助青雲
文化大學勞工研究所	林燦螢老師

列席人員：夏斌強、陳昱嘉

五、主席說明：(略)

六、討論內容重點摘要：(略)

七、討論事項及建議：

劉 常務副會長

1. 台商中小企業所需的人才還是需要全能人才，例如會會計也要精通語言、管理...等等，這種人才不用介紹，到處都搶著要。
2. 當用到一個真正好的人，多少錢都願意付。
3. 在大陸除生產管理之外，重要的核心必須自己掌握。

蔡 常務副會長

1. 這個研究案關注的主題完全是正確的，台商在大陸的數目越來越多，因中國大陸是全球生產最有效率的地方，因為其勞動素質比東南亞高，大陸為吸引外資其優惠也蠻高的。
2. 本土化是必定的，例如 91~96 年一個 16 吋的電扇可以賣 16 塊美金，現在只能賣到一半的價錢，但是工資卻沒有降，在利潤壓縮之下，成本要求相對大為增加，台灣幹部 91~96 年是最需要的時候，因為當時公司確實需要管理代理人，副總、協理、經理等等，但是當時都沒有人想來大陸，現在一些中層的幹部已經逐漸可以取代，但也沒那麼悲觀，例如，以往工人不到 1000 人現在增長到 4000 人，公司規模擴大，台幹的需求也有所增加，因此台幹在量上減少並不如想像多，台商的規模化也保住了台幹的數量。而經營設計、市場情報需求等人才，目前大陸仍無法取代。
3. 以台灣的飛利浦為例，連總經理都本土化，但是飛利浦終究是外商，而台商及台幹對大陸人來說卻不算完全是老外，因為兩岸同文同種，台幹也可以在大陸落地生根，因此董事會還是不可能本土化。
4. 然而台灣人才應有全球化的觀念，不一定固守台灣才能工作，核心經營者不論哪一國的外商都不會本土化。
5. 以中基層的幹部而言，現在幾乎已經全部取代，一個管幾百人生產線的經

理、生產管理人才，都已經可以本土化取代。

6. 人管人的部分，台灣幹部終究是有隔閡，但是作為經理人、以策略管人時，比較沒有問題，台商現在需要的是更高層的人才，無論在生產、研發、市場營銷都需要知識管理的人才。台商在大陸的規模是在台灣的十倍，但是以前在台灣作 10 億賺 3000 萬但在大陸作 30 億也只是賺 3000 萬，目前是超微利時代，所以更必須講究規模經濟，台灣如何讓人力資源精緻化很重要。
7. 為保持台商優勢必須注重，市場營銷、產品設計、規模化，大陸企業缺乏資源整合的能力。
8. 深圳是一個移民城市，其觀念成長比較快，包容力大，東莞是深圳的延伸台商在此差不多 8000 多間(深圳 3700 多，東莞 4300 多)，但是投資額和產值遠遠大過東莞。
9. 台商也需要接班人，除了內訓以外還要外引，不同領域的人可以促進創新。
10. 如果台灣的新鮮人來到大陸學習我們也願意培養，但在這段期間可能不能給予新鮮人很高的薪水，而是新鮮人本身要投入更多的學習，我個人願意提供一定的機會。
11. 我們需要的台灣新鮮人比例不高，但是我們並不是希望他作一般的工作，而是希望在未來他可以成為經理人。

葉 副會長

1. 台灣的學子如果有意到大陸發展，應該了解大陸的文化、背景、法令...等等，暑期寒假的實習是個好方法。
2. 建教合作的機會可以由協會來詢問有哪些企業需要建教合作的人，除為台灣學子盡一分力，企業也可以及早發現人才。
3. 一些早期進入的台商面臨一些瓶頸都是因為管理、技術沒有提昇，除了經營者觀念需要提昇之外，也是需要接班人才，但卻苦無門道引進。

葉 秘書長

1. 深圳台協成立於 1990 年，具法人資格，是唯一在大陸可用台商協會名稱的協會，其他協會都只能稱台資企業。

黃俊傑 副秘書長

1. 一些台幹眼高手低是共同的問題，並非單靠一張台胞證就應當領 10 倍的薪水，企業請台幹就是需要其認真、負責、勤快、主動，要表現的和大陸員工不同，因為這正是大陸員工所欠缺的。高薪聘請就是代表有更高的期望，也許大陸人表現不好但其所領的薪水很低，表現普通就可以。台幹表現不好一般也不會減薪，而是直接解僱以免心生怨恨造成企業的影響。
2. 其實台商本土化一個原因也是想吸收大陸的長處，了解當地員工到底在想什麼。而台幹要做的則是要深入員工，調和對立，工作份量是其他人的十倍，而不是光領高薪，台幹的薪水目前也降下來了，以前大陸薪水是台灣的幾倍，而現在只是算百分比而已，但是在大陸生活，由於物價便宜，能存的錢還是比較多，當然生活糜爛的人例外，正常情況下一定有剩。現在要來的台幹要來之前應該先受過一些教育，大陸的環境不同、消費情況不同、邏輯思考模式也不同，學校或政府應請一些真正在大陸工作經營者或幹部提供正確的觀念。
3. 目前台商對專業經理人還是很缺的，台灣的人力銀行也可以整理出台灣有哪些台幹、專長是什麼、薪水的期望如何也方便台商了解人力需求。一些年輕大概 30 多歲或更年輕一點的台幹容易眼高手低，講話氣焰高張不太好。真正好的人才各種功能的人其實都需要，以同樣表現的人而言，台商還是比較喜歡用台灣人。
4. 台幹在行為上應別太軟弱，在姿態上則別太高張。
5. 在選擇教育來大陸人才的講師，應以有實務經驗為選擇。

賴 副秘書長

1. 中小企業面對的問題和大企業有些不一樣。中小企業的台灣幹部面對一些問題，如一些幹部並沒有帶來台灣精神反而當地人同化。東莞地區有很多待業的台幹、經營不善的老闆聚集成為台流。高階的管理人員問題不大，反而是一些中低階的管理人員因為不求上進而有較多的問題，企業面臨競爭本土化是必然的途徑，如果台灣幹部自己不加強能力，被取代是一定的，也是值得憂心的，應加強技術培訓或觀念的教育才可延緩取代的發生。
2. 另外也可以輔導失業的中階幹部創業，由黑手變成老闆也是途徑。
3. 台灣人用起來其實還是比用大陸人安心，觀念較一致。
4. 大陸人頭腦都很好，但是就缺觀念也缺精神，台灣還是比較有責任感，所以台商願意多花一些錢請台幹。不只是如此，大陸台商有一些基礎性的產業早應該被取代但是為何沒被大陸國營的貿易商所取代？原因就是外商不信任大陸貿易商或個體戶，在多次失敗經驗之後，覺得台商、港商還是比較可靠，大陸人說變就變是台商們一致感想。
5. 台商的財務不是老闆自己管，不然就是台灣的財務人員掌控。
6. 其實台商在大陸那麼多，台幹還是有很多地方可以發揮，如今並不是不用台幹，而是台幹自己要知道努力，在各種考量上仍然需要台幹。
7. 是否政府能提供技術導入、技術轉型，延長台商壽命、週期，否則傳統產業也會被大陸企業取代，例如雨傘、打火機。
8. 台商產品的品質優於大陸廠商，所以訂單不斷。
9. 學術單位也可以將學生送到大陸企業來實習，提供建教合作的機會，實際的歷練下能感受實際的壓力，對學生也有所磨練。

王 副財務長

1. 本土化的程度因主觀條件、客觀條件、行業別而有差異，主觀條件來說，

台灣的人厚道、善良。大陸人外表很好但是內心不一定，這就出現了認同和安全感的問題，交給大陸人不放心，其能力再好還是有問號存在，放心不下，所以在本土化的時間上會拉長。

2. 曾經有同業的經驗：一方面台灣幹部都以約聘的方式僱用，另一方面同時培養大陸員工、積極本土化，等台幹約滿到都回去了，由大陸員工接手，3個月內產量剩不到 50%。表面上公司已上軌道，應該可進行本土化，實際上當公司出現問題時常常都是台灣幹部在處理，在此情形下，只好又請回當初的台幹，重點就是不放心。
3. 大陸環境及教育所培養出來的人，很敢！但是只是來撈錢卻不負責，不管哪裡來的大陸人都差不多。所以台籍人員有優勢只要正常發揮，信用正是台灣的本錢，但是台灣人和台灣人自己也在競爭，那些生活不正常的台幹還是必定被取代，所以競爭來自本土，也來自台灣人。
4. 三種人不可以本土化，1.財務，2.會計，3.報關。
5. 觀念的改變需要靠世代的交替，但是現在就要開始進行，現在不開始就不知道需要幾代了。
6. 我們是自由民主的國家培養出來的性格，正面的思想教育，不同於大陸，這正是台灣價值的所在。

許 副總經理

1. 台灣的大學、研究所畢業生，在對中國大陸完全沒有經驗的情況下，在步入社會的第一步，如何能夠快速進入大陸職場？
2. 一個剛畢業的學生在台灣起薪也許 28000，他也許願意到大陸工作，但 7000 人民幣在大陸已經可以取得一個能力好而且人文、背景、生活習慣、領導統御、專業基礎都相當強的本地人，為何要起請一個需要訓練還要負擔 2 個月一張機票的台灣人？
3. 故台灣的大學生需要加強本身的競爭能力，並加強學習對大陸的了解。

八、主席致謝：(略)

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(1/10)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

在大陸投資之台灣企業訪談

台 A 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年八月二十二日 下午二時至二時四十分

二、開會地點：臺北市台 A 公司 會議室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：夏斌強

四、出席人員：台 A 公司 施 人事行政課課長

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉、夏斌強、林家聿、吳詩佳

五、主席報告：(略)

六、討論事項及建議

施 課長

1. 目前本公司在杭州設有工廠，員工大概 600 多人，台灣廠較多有 2000 多人，另外在上海、東莞設有辦事處，以銷售為主要業務，主要是台籍人員。
2. 本人也剛由杭州調回不久，杭州台幹 9 人，公司採定期輪調，三年一任的方式。台籍人員的薪資以往是在台灣薪資的 1.8 倍，現在降為 1.68，課長級以下 1.51，薪資有向下調降的趨勢，因為台灣發展機會少，願意到大陸發展的人增加了很多。
3. 目前台籍員工只留下總經理、廠長、銷售、管理、生產、財務、會計、人事及工程的主管。
4. 現在公司訂定了一套本土化管理辦法，由於外派成本高以及家庭因素的影響，本土化是必然的趨勢。以銷售而言就不一定要用台灣人，但是在用大陸人員時要考慮到是否能有效掌控。
5. 以管理人才而言，大陸人才也是好的，因為在應對當地機關時效果較佳。

6. 公司策略是生產、銷售、管理本土化，財務必定是台灣人掌控，人事部分仍由總公司集中化管理，而研發在台灣，目前研發部門沒有到大陸的計畫。其實只要總經理和財務長去大陸就夠了。
7. 造成台幹不回台的原因：

有些當地公司成立是臨時到台灣招募，人員直接到大陸工作，當公司結束，這些台幹也失業無法回台了。

在大陸久了其生活條件較低，台幹薪資是大陸籍的 10 倍，而當地物價卻是台灣的一半，因此生活享受的優渥也是重要原因。
8. 杭州廠請的人以浙江省的居多，只要不牽涉技術，大陸人皆可勝任
9. 任用大陸籍員工的問題：

工作態度不積極，眼高手低，工作不主動。

但是以找工作而言，大陸年輕人很積極優於台灣。

大陸人溝通能力強，但流動率高，有半年經驗即想跳槽謀求高一點的薪資，使的人才培養不易。

大陸大學畢業生由於其大學畢業不容易，養成高人一等的心態，到公司先問有什麼福利，到公司是要管人的不是要做事的，這一點台灣大學畢業生還不會有這種情況，因此大陸大學生在領導上較差，易衝突。
10. 在大陸外商的薪資都給的很高，也建議公司提高薪資，綁住想要的人才，加速本土化，一般而言基層幹部的培養大約 2 年。
11. 以派到大陸的台幹而言，都是以舊員工為選擇，到大陸後職位也會高一些，因為需要獨當一面，沒經驗的不適合，初期是一定需要台幹建立制度的。
12. 由大陸回任員工的安置問題：

有輪調制度所以可以去一個回一個遞補，具有多專長的員工回任上不會有太大問題，若無法安插則先安排到幕僚單位。回任後的職位其實沒有一定，全看個人表現，未必升或降，有些人回來後更搶手，公司必定更加重視他。
13. 以制度而言，是以台灣的制度配合大陸法令加以修改，基本上大陸公司獨立運作，但是設定某些重要決策必須由母公司核可，另外母公司還會定期派遣稽核人員進行稽查工作。

14. 目前台 A 公司在台灣仍有擴廠的動作，朝向附加價值高的部分加強。

七、主席補充及結論：

本土化勢在必行，台幹的需求仍有但逐漸只保留，主要決策以及財務方面，以高薪留下大陸優秀人才，加速本土化，台灣則朝向更重視研發功能及更高附加價值邁進。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(2/10)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

在大陸投資之台灣企業訪談

台 B 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年八月二十七日 上午八時三十分至十二時十分

二、開會地點：臺北縣新莊台 B 公司 會議室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：黃丞亨

四、出席人員：台 B 公司

詹 人事經理

台 B 公司 大陸廠區

謝 前副總 副廠長

文化大學勞工研究所

林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉、林家聿、吳詩佳

五、主席報告：(略)

六、討論事項及建議

詹 經理

1. 目前本公司業務外移很多，大陸、越南都有工廠。但是因為政治和情勢的穩定性的考量，印尼、柬埔寨不是我們投資的對象，我們並不會去那裡投資設廠。中國大陸是我們投資設廠的一個重要據點，對於其他的台商也是一樣；就我個人的看法至大陸投資的台商如果將個體戶加進來，就不止 40~50 萬。
2. 台 B 公司台籍員工大概 16 人，在大陸地區有十幾個製造和銷售的據點，一個地區 1~2 個台籍員工而已。我們是完全落實本土化的政策。一般而言留一兩位員工通常是地區工廠的負責人。除了特殊的情況如建廠或擴廠的時期我們會派多位的短期技術人員至大陸協助。不過任務結束他們就會回來。當地的台籍幹部待遇本來是台灣的 1.5、1.6 倍。但目前已經有向下調降的趨勢，同行的台商公司高階幹部也才是台灣的 1.4 倍而已。但因為台灣發展機會少，願意到大陸發展的人也多了。

3. 公司採定期輪調，最長 2 年的方式，可再續簽，任期是確定的。
4. 公司安排台灣員工擔任決策角色就一定會配一個大陸籍的員工做副決策層級的角色，如一個台灣員工擔任總經理，就會有一個大陸籍的員工擔任副總經理。公司都是以這樣的組合在進行。
5. 在大陸經營 100% 不受政治的影響。我們是採利潤中心制。
6. 在大陸當地專業人很多，只欠行銷、管理。（其中行銷是因為計劃經濟的影響）
7. 目前台籍員工只留下總經理、廠長、等高階部門的主管。如果高階主管要當地化需要的時間差不多是十年，也許會更快。本土化是必然的趨勢。以銷售而言就不一定要用台灣人。

謝 前副總

1. 在當地所需台籍幹部需要具備那些能力方面，台 B 公司在海外(大陸)（越南）建廠通常需要多方面的能力如招人、試車，簡而言之就是：獨立作業的能力。通常派出去都是一個團隊，其中包括了財務、技術、設備(大廠)一組四人。且常輪調，出去的人要背景調查，保險……等。在工廠進入一定的狀況之後，就只會留下一個總經理。
2. 層級出去為主任級，太年輕不行，以 40~50 歲之間為主，50 以上機會不大，45 歲最為合適。回來會升級，不過也會看績效，出去最長 2 年，可再續簽，任期是確定的。
3. 派任的地點重點在上海(最主要)、東北、四川。
4. 早期台籍員工外派 30 個人→目前 16 個人，當地化工作完成。
5. 當地的『台流』（台灣員工留在大陸流浪）情況也很多，我個人的看法大概是去大陸人口的 1/1000 吧，也許可更正為 1/100，大上海(包括崑山)30 萬人，大陸的官方統計 20 萬人的台幹。東莞的後街，住的全是台流。
6. 在大陸挖角跳槽的情況嚴重，這是一個相當嚴重的問題。
7. 大陸員工的學習能力和鬥爭的能力很強。
8. 我個人的看法，大陸差不多 3 年就本地化。而當地的台商在離開公司之後的去路包括：

轉換舞台	50%
自立門戶	約 50%
台流	1／1000

七、主席補充及結論：

本土化在貴公司的經驗值得學習且勢在必行，台幹的需求仍有，但逐漸只保留主要決策以及財務方面，以高薪留下大陸優秀人才也是重要課題。本土化加速，台流的情況也是需要關心的。對貴公司的外派人力和需求的層級基本條件，受到貴公司的歷史沿革和產業特性影響。也是值得相關產業學習。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(3/10)

在大陸投資之台灣企業訪談

台 C 公司公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年八月二十七日 上午八時三十分至十二時十分

二、開會地點：劍潭青年活動中心 會議室

三、主 持 人： 林燦螢 博士

記錄：黃丞亨

四、出席人員：

台 C 公司

吳 副總

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員： 黃丞亨、陳昱嘉、林家聿、吳詩佳

五、主席報告：(略)

六、討論事項及建議

吳 副總

1. 在整體赴大陸投資的情況而言，在大陸 20 年，1985 年台灣企業偷跑。產業的中心分布：大連→重工業，山東→輕工業，上海→資訊，福建→傳統工業。
2. 本公司的投資中心由華南移到華東，這是受到政治和政策影響。各地有不同的政策規定，這是在大陸投資的最大難處。例如地區上各地人的薪水不平等，當地有政策。除了地區化的問題外，有關員工的問題還包括了員工之間會鬥爭，和經營人漸受取代的問題。最主要會被取代是成本的問題。
3. 本公司業務外移很多，由當初限制去大陸到開放投資設廠後，是採行一團人去大陸支援的方式，不過今年有許多領域被取代了，除了某些專業技術人員。
4. 最主要被取代之原因是成本的問題，大陸籍的作業員 100 人民幣，領班 700~800，課長~1200。遠比台灣便宜，大陸的一項政策做的不錯就是大陸的勞工行 CPF→中央公基金（類似台灣的勞退個人帳戶）。做的非常的好。其他的成

本也不一定低於台灣，例如大陸的電費、水費比台灣貴。最主要就是人力便宜。

5. 本公司總經理、廠長、處長層級會留著，其他會完全本地化。
6. 台籍員工在大陸失去工作後目前會形成「台流」的問題，上海徐匯區有台商流浪街。
7. 依吳總的看法，台籍幹部不會回來，除非有特別的技能。
8. 在大陸的台幹超過 30 萬人。
9. 大陸員工的學習能力和鬥爭的能力很強。這是優點也是缺點。
10. 因為我們是主機板業，我們所需要的外派人力為→長期高階主管、採購、財會、業務、技術人員→而且是以短期為主。
11. 依吳總的看法，台籍主管要有專業能力和人事升遷權力。目前功能上部門主管只有財務是台籍控制，其他已經全部是大陸員工擔任了。

七、主席補充及結論：

台幹的需求仍有但逐漸只保留，主要決策以及財務方面，以高薪留下大陸優秀人才也是重要課題。本土化加速，台流的情況也是需要關心的。對於大陸員工喜好鬥爭的習性也是企業經營的一道難題。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(4/10)

在大陸投資之台灣企業訪談

台 D 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年九月三日 上午九時三十分至十二時十分

二、開會地點：台 D 公司 內湖總公司 會議室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：黃丞亨

四、出席人員：台 D 公司 羅 經理

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉、林家聿、吳詩佳

五、主席報告：(略)

六、討論事項及建議

羅 經理

1. 在整體赴大陸投資的情況受到本公司產品的沿革的影響，本公司的主要產品種類為電視零件，受到產業的演變 1980 年台 D 公司改為生產電腦及電腦相關零組件產品，產品特色影響公司赴大陸投資。不只是去大陸投資，台 D 公司也在泰國有投資的項目。目前泰國也有 1500 名員工。
2. 本公司的投資中心慢慢由華南移到華東，這是受到政治和政策影響。之前在華南的政策是去東莞，不去深圳。原因是因為：1. 因地方政府配合 2. 土地易取得。在開發中的地區，雖然其制度不是那麼樣的齊全；但是它會有很多的優惠。各地有不同的政策規定，這是在大陸投資的最大難處。例如地區上各地人的薪水不平等，當地有政策，運用外地人力也受到許多地區的限制。
3. 本公司業務外移很多，由當初限制去大陸到開放投資設廠後，是採行一團人去大陸支援的方式，丟掉台灣的生產線去大陸，所以一去就是完整的生產線去大陸。

可以將人員至大陸工作分為三個階段：如下所示

Step1: 直線主管，找當地生產作業人員。

Step2: 專業人員、工程師，找當地新鮮人來，台灣幹部來訓練。人力資源管理也是半年之後過去。

Step3: 人資幹部包含照顧員工，管理員工的工作，因大陸工廠，工人 90% 是外地人。生產線的轉移已經 18~20 年了。

4. 最主要會被取代是成本的問題，大陸籍員工遠比台灣便宜。目前台 D 公司的全球海外投資地點的總員工數目和台籍員工數目為：

- 東莞 20000 多個員工 台幹 200 位
- 吳江 7000 多個員工 台幹 120 位
- 天津 1000 多個員工 台幹 10 位
- 上海 1000 多個員工 台幹 30 位
- 泰國 1500 多個員工 台幹 50 位

5. 在大陸人力資源管理工作很重要的一環就是諮商和輔導的這一環，因為不只是台籍員工，大陸的員工也是超過 90% 是外地來的大陸籍員工；他們生活上也是有許多的問題，本公司就和台灣的救國團合作訓練諮商輔導師。

6. 本公司的做法是在大陸要加強能讓員工留下來的生活設施建設，希望台幹去那久一點，配偶帶過去。這是東莞廠所累積下來的經驗。

7. 對於外派人員任期不定也沒有簽約，但會先講。沒有回來一定的任期。

8.

專業幹部→當地各大學找新鮮人，人才市場

產品移轉期→整組人員去

台 領班三個月→回來 ↘

台 技術一年 →沒有特別任期

台 主管最久，一年以上↗

特殊專業人員不一定。

9. 工程、管理、幕僚、研發等工作會留在台灣。

10. 外派大陸台幹目前比較需要→研發、業務→自行決定
行政、生產→公司決定
11. 本公司目前沒有清楚的回任制度，人都在國外相互調動。公司也是希望員工出國後能夠有意願長期的留在國外公司內發展。只有一次的海外調動經驗，就是台 D 公司墨西哥收廠時 20 多人台幹後來去泰國大陸發展。
12. 在大陸是一種矩陣式的組織。
13. 目前在大陸的台籍幹部的調動原則是上海需要人，由東莞調動支援。
14. 目前未有大批回台的事件發生，但有此方面的壓力。這是一個非常嚴重的問題。如果有發生這一類的問題，人員需要調動的話；短期內也不會回去台灣，而去泰國。
15. 大陸員工會升上來，台幹會受代替。比例目前兩邊都在增加中。因為大陸的廠產能是在一個成長的階段。
16. 專業人員方面，成熟產品的研發人員也過去了。由大陸員工擔任了。
17. 在台灣台 D 公司的人員台灣 2000 多位員工，擔任研發工作不到 1000 位，600 多位是生產者，400 多位人事，其他事務工作 MIS…等。直接人員：間接人員 90:10。
18. 外派大陸的台籍員工來源有 1. 由台 D 公司出去 2. 台灣找派出去 3. 在大陸找台灣人(少部分當地的人用當地薪資)。外派的台籍員工多半是(電子電機專長人員)。
19. 台 D 公司對外派大陸的台籍員工的薪資政策為。變動薪固定，補貼和福利重一點。
20. 個人成長性的問題也是台幹願不願意回來的關鍵。不只是大陸台幹上來取代的問題。
21. 大陸籍的員工的問題也是很多的，例如人員的流動率太高，忠誠度太低，已經工作 5 年以上好一點，工作 5 年以下的員工 3 年之後仍留任 10% 不到→相當嚴重。台灣早期也有 30%。這一種情況連高層級也一樣。
22. 大陸籍的員工生活或是工作上的問題，(罰錢)最有效。

七、主席補充及結論：

大陸籍的員工人員的流動率太高，忠誠度太低，在我們訪問多家廠商下來的結果發現這是一個相當嚴重的通病。以高薪或是其他的制度方法留下大陸優秀人才也是重要課題。

台幹在外流動的情況實為頻繁。其衍生的問題也是十分複雜的。實為本研究所引導出來的重要子課題。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(5/10)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

在大陸投資之台灣企業訪談

台 E 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年九月三日 下午二時三十分至三時三十分

二、開會地點：台北市內湖區台 E 公司會議室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：夏斌強

四、出席人員：台 E 公司 謝 薪資福利副理

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉、夏斌強、林家聿、吳詩佳

五、主席報告：(略)

六、討論事項及建議

謝 副理：

1. 86 年時台 E 公司的 monitor 廠大規模遷移大陸，採半強迫方式外派 36 位中高階主管到大陸，中低階人員因為轉移技術或轉職容易所以比較少過去。
2. 89 年購併台 J 通信公司，也就是現在的台 K 公司，之前的 36 人陸續回台一共 14 位，大部分因為家庭因素，而這些回台的幹部剛好回任子公司台 K。
3. 一般而言外派任期兩年一任，但是沒有上限，公司鼓勵長期留任。至於回任台灣後，不一定能針對個人專長安排職缺，要看是否出現職缺，並由主管面試，HR 部門可協調各部門所需，個人再學習新的專長，台 E 公司規模很大原則上都能夠安置。
4. 目前仍保有兩個工廠在崑山，但是大陸人員的本土化目前仍不是重點，大陸人才學習力強但是適應力較差，加上默契及對其信賴度的不足，目前只培養出襄理級 2 位，課級 7~8 位，但實際上其仍是副主管的地位，部門主管全部是台籍人員。

5. 目前 notebook 也到大陸設廠，已有 43 位台幹明年將是最高峰需要 90~100 位，因為預期台 E 公司的 NB 有 2/3 的量要由大陸出貨。
6. 外派人員有 97%~98% 為公司員工，只有極小部分外招，因為必須將台 E 公司的企業文化帶過去，故以現有員工為佳，台 E 公司的文化及運作模式不敢說是最好的，但是至少是我們最習慣的方式，外招的人員只是補充性功能。
7. 初期派任大陸以中層人員為多，協助建立制度、人員培訓等等，今年明年將需要一線人員登陸，以因應大陸廠出貨量及重要性的升高，外派應該還會再持續一陣子。
8. 以往外派到大陸後，人員可升 1~2 級，目前逐漸朝向平調的方式，也對大陸員工講求公平，能力是重要考量。
9. 自去年起，到台 E 公司應徵的員工，必須背書如果公司需要須願意配合外派大陸。
10. 到大陸發展的產品以容易導入的為主，高階的產品在大陸未必賺錢，目前高階的產品都在台灣。
11. 薪資而言，早期人員為 4：1，目前大約 1.4：1，且訂有上下限，高階人員比較不在乎這個部分，因為其主要收入來源不在薪資。
12. 以發展性而言，台灣再怎麼發展都是朝向只有一個廠，但在大陸一個主要產品就是一個廠，人員需求也較大。
13. 非主管人員外派比較少，多為工程師居多但也是以短期出差方式例如 3 個月一趟，去解決問題或做訓練。
14. 昆山地區規模很大，群聚效應佳，治安也較深圳好。
15. 華南地區已經過度開發，廠商優惠已經變少，而華中地區正在開發，土地大、成本小。
16. 人才的瓶頸：在昆山，用外地人必須通過人才交流中心的批准，以台 E 公司為例，申請 100 人只准 25 人，因為怕外地人多造成本地的失業問題，但是當地只有一個中專，每年人才供給根本不夠用，目前有非法任用外地員工的情形，此外，江北的人才素質較差。
17. 台幹的動向：除非有力量要他回來，例如太太、家庭需要，不然離職後都會落

腳大陸，台 E 公司 5%中途離職的，除了被調回的台幹外，都繼續留在大陸。台幹在大陸應徵其他的台商公司，雖然已非外派人員，仍然有較高的薪資，是目前薪資結構上一個有待解決的問題。

18. 大陸人才流動率高，因為以薪資為誘因挖角嚴重，中階人才薪資才 2500~3500 所以容易調漲挖角，未來台幹去的越來越多，大陸人是否能適應工作壓力的上升〈因為監督者增加〉，也是跳槽的原因；台幹流動率也不低，因為以高科技而言台灣仍有許多工作機會，願意去大陸的仍算少數，因此人才的爭奪也存在。
19. 本土化必須面對互信程度及掌握程度的問題，否則有形的成本降低了，但是無情的成本卻大為高升。
20. 大陸廠多由精銳部隊領軍，高階經營團隊清一色是台籍幹部，其累積多年的管理經驗與智慧，短期內很難被大陸人才取代，至於中低階主管，也以台幹為首，但運作幾年下來，大陸本土員工急起直追，陸續進入管理階層。
21. 以台 E 公司為例，目前大陸籍員工有五百名屬於職員身分，並非生產線上的作業員，其中，已經有將近十人進入管理階層，最高位階是課長級，另外是副課長級；派駐當地的台幹則以課長級為最基層位階，因此，在課長級這一位階上，兩岸主管等於是同台展現實力。華碩也已經有大陸員工與台幹基層主管同一位階的情形出現，兩岸管理人才相互較勁，形成內部競爭。
22. 長遠來看，台灣以技術的研發為主力，員工需求勢必縮減，先由外勞開始減量，再逐漸減少雇用，台灣將不再負責大量生產。

七、主席補充及結論：

大陸廠重要程度上升，台幹需求增加，薪資下降，台灣以研發為主減少大量生產，本土化必須同時注意信任度及掌控程度的問題。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(6/10)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

在大陸投資之台灣企業訪談

台 F 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年九月九日 上午十一時至十二時

二、開會地點：台 F 公司林口分公司 會議室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：吳詩佳

四、出席人員：台 F 公司 楊 副總

高 經理

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉、林家聿、吳詩佳、夏斌強

五、主席報告：(略)

六、討論事項及建議

1. 台 F 公司在 2001 年正式在大陸的上海松江加工出口區設廠；而派出的人員大約三十位左右。而在外派人員的分配上，原則上每個部門都有外派台籍幹部到大陸。
2. 外派皆是課長級以上，初期外派的台籍幹部的階層範圍比較低，而後會慢慢只留下較高階的主管層級。
3. 外派台籍幹部的職級變化：
 - i. 去大陸的新職級比台灣的原職位再加一級。
 - ii. 回任時：職位回歸為原來職位。
4. 目前的台籍幹部大約一百名左右；大陸廠的總人數大約（台幹加大陸本土人員）共：四千多人。
5. 台 F 公司楊副總認為本土化是一定的趨勢。但部門主管目前還是台幹擔任。

1. 中、高階管理者：台籍幹部
 2. 工程師階層：大陸當地人員
 3. 執行者：大陸當地人員
6. 大陸當地的管理制度是延用台灣的原制度搬移過去的（包括：人力資源管理的部份）
7. 外派台籍幹部薪資的情況和變化：
- 五年前外派人員的薪資大約是台灣時的二倍～三倍
 - 現在：只有津貼（薪資外加 20%~30%；不會超過五成）
8. 外派人員之回任計劃：是採取簽約制度（通常是一年）；看必要性和能力決定留任，每個人的任期都不同。
9. 台 F 公司在大陸設廠初期的經營模式為：由母公司外派人員至當地建立制度和企業文化。
10. 由於台 F 公司慢慢走向當地化的趨勢，訓練當地中、基階層的主管是一定要的；而台 F 公司認為要訓練當地人員成為中階幹部能夠獨當一面；大約要三～五年的訓練時間。
11. 台 F 公司外派選取因素：基本上是詢問個人意願，但是現在的年輕人大都都意識到就業市場已轉移到大陸；現今要到大陸去工作的意識觀念。
12. 目前對於是否有攜帶眷屬之計劃，台 F 公司是沒有此計劃，但台 F 公司有一些另外措施：
- 二個月台幹會回台灣一次（所有的機票公司負擔）
 - 眷屬一年有一次探親的機會（會有某一定額之開銷補貼和來回機票的補貼）。
13. 對於台籍幹部的管理上，是採取集中化管理。
14. 台 F 公司在大陸主要生產的產品為 NB 和 LCD monitor
15. 關於研發方面還是留在台灣（三～五年內不會改變）；大陸廠大部份都是製造生產基地。
16. 關於人力需求方面：大陸人力很充足所以沒有人力的問題，有時台 F 公司也會

採建教合作的方式來取得人才。

17. 關於人力運用的問題：

- 由於每個國家的文化不同造成工作態度的不同
- 大陸人讓人信任度很低，喜歡把錯誤推給別人
- 台 F 公司主管認為不管是台灣年輕人或者是大陸年輕人都在工作上不夠努力和付出太少
- 表現好的比率大約：100 個人中 10% 會表現不錯

18. 目前台 F 公司沒有台籍幹部外派中途離職；是由於有簽合約（最低外派一年）；但在大陸人員方面普遍台資企業的流動率都蠻高的，而且流動率大必然會影響公司的品質；那辦法當然是薪資越高相對的流動率就比較小。

19. 目前台 F 公司回任人員很少，大部份的情況為：

- 台商—> 台商（在大陸再另找工作）
 ↘ 外商（港商、日商等比率很低）
- 台 F 公司副總認為外派人員由於已習慣第一次進入的公司其運作規模、互動和關係…等，所以一開始是台商以後還是會找台商的工作。

20. 關於外派台籍幹部：主要是負責決策面

大陸人員：主要作業運作方面，和較少的執行面人員

七、主席補充及結論：

由於台 F 公司在大陸設廠的期間還不是很久，所以目前本土化的趨勢還相當低，在每個部分都有外派的主管管理，也沒有台幹的跳槽問題，不過大陸籍的員工人員通病就是的流動率太高，忠誠度太低，以我們訪問多家廠商下來的經驗，也都有相同結果。雖然大陸地區人力很充足但是如何運用和訓練成獨當一面的主管，也是需要一些時間的。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(7/10)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

在大陸投資之台灣企業訪談

台 G 集團訪談

一、開會時間：中華民國九十一年九月十三日 下午三時至五時

二、開會地點：台 G 集團總公司 會議室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：吳詩佳

四、出席人員：台 G 集團

張 處長

陳 專員

鄭 專員

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉、林家聿、吳詩佳、夏斌強

五、主席報告：(略)

六、公司簡介：(略)

七、討論事項及建議

張 處長

1. 台 G 集團在大陸的上海等地都有設廠。在上海設廠的時間是 1991 年，公司早期需要的主要人才多半為軟體開發的科技人才，去年開始才將生產線移到大陸。目前派出的長駐人員大約九十多位左右，除了工作的任務是短期支援的員工之外其餘是長駐型的。
2. 低階人員是採專案派駐的方式。派駐的來源為台灣本部、關係企業或是馬來西亞的分公司。
3. 外派人員的分配上，原則上每個部門都有外派台籍幹部到大陸。從副總到經理課長到技術層級的員工都有。目前是因為企業整個複製，所以使用的人員會比較多。將來可能會漸漸的減少。

4. 管理財務和人事的台籍幹部比較不容易被取代，非決策面的員工比較容易被取代。領班差不多一年內就會被取代，技術人員則會比較慢。長駐的員工差不多半年後會遇到工作受到取代的威脅。基本上目前行政工作會漸漸改成都是大陸籍擔任。
5. 台 G 集團目前正在採取將重心慢慢移到大陸的策略，目前是採取台北和上海兩個集團總部並重的雙塔型發展策略。
6. 早期不管是當地或者是台灣籍的幹部因為是軟體和研發方面的專業，人員的流動率相當的高。所以當地的處長、經理層級的大陸籍幹部會來不及培育就先離職。目前在培養大陸當地經、副理級、部門主管和領班基層管理人員。中高階幹部目前還是以台籍幹部為主。
7. 以公司經驗必須要花 9 年的時間來培養處長、經理層級的大陸籍幹部。領班層級會比較快。
8. 依台 G 本公司而言目前公司並沒有回任的問題。因為才過去一年。
9. 台籍幹部的薪資採定額制，加給的方式。折算約為台灣的 1.5 倍。
10. 公司並不採取簽約的方式，是採取尊重員工個人生涯規劃的方式。
11. 大陸的政治風險是很大的，公司還是採取台灣接單大陸生產的方式，資金才不會出問題。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(8/10)

在大陸投資之台灣企業訪談

台 H 訪談

一、開會時間：中華民國九十一年九月二十二日 下午二時三十分至三時三十分

二、開會地點：國立師範大學科技大樓二樓會議室 3

三、主 持 人：黃丞亨 研究生

記錄：陳昱嘉

四、出席人員：台 H 公司 陳 協理

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉

五、主席報告：(略)

六、專案報告：(略)

七、討論事項及建議

陳 協理：

1. 公司目前之業務乃專注於印刷電路版。
2. 公司在大陸的投資所在地乃為惠州泊羅縣湖鎮鎮，所在地有兩萬人口，公司員工約 2900 人，公司短期內並無再投資大陸意願。
3. 公司會選擇在此地投資乃是因為地近深圳、東莞，擁有完整的供應鍊，事實上，有許多台商會選擇在這附近投資也是基於相同的考量，此外，由於選擇在惠州投資之大規模企業並不多，故本公司在當地之投資規模在當地乃是數一數二，當地政府對公司之態度自然乃多所禮遇。
4. 公司在大陸廠的生產成本比台灣少 15%。
5. 公司在大陸的廠其組織架構和台灣類似，只有細部不同。
6. 初期派任大陸以中層人員為多，協助建立制度、人員培訓等等，今年明年將需要一線人員登陸，以因應大陸廠出貨量及重要性的升高，外派應該還會再持續

一陣子。

7. 目前公司仍把研發、製程設計的部分放在台灣，大陸方面以生產為主，但公司因成本上的考量，已考慮未來在大陸增設研發等部門。
8. 公司在投資大陸創廠初期時，最多曾外派了一百多位台幹，其中長駐的有二、三十人，其餘乃短期支援。
9. 公司目前派駐在大陸的台幹有九人，其中總經理一人，部門主管八人，公司在大陸設廠五年，大陸員工已有七人任部級主管，這些大陸籍部門主管在公司大多已任職四年左右。
10. 公司派駐在大陸的台幹乃兩至三年一任，薪資算法為在台時薪資加海外加給，大約為在台時薪資乘 1.6 倍，公司台幹一個月可回台一次，由公司提供來回機票，除了一個月有一張返台來回機票外，一年還額外發給兩張返台來回機票，一年共提供十四張返台來回機票予台幹，此外，公司駐大陸台幹很少有人會帶家眷。
11. 公司派駐在大陸的台幹其職位乃比在台時加一級，其回台後之安排乃看公司內部情況來決定，公司並無一套回遣計劃。
12. 公司目前的政策是不會在大陸當地招募台幹，而以公司內部外派為主，且採輪調制。
13. 公司的大陸廠在未來總經理、財管、人事部門主管仍保留任用台幹，其於部級主管均採本土化。
14. 人事主管用台幹而不用大陸人去和當地人打交道乃是基於安全性考量，公司對大陸人之信任感還不到完全信任之程度。
15. 公司在大陸當地招募人才時偏好雇用社會新鮮人，江西、四川等各省人才都有，遍及作業員、工程師等各階級，公司大陸廠之課級主管均用大陸人，且是自初建廠時即是如此。
16. 事實上，大陸人對公司之忠誠度仍不足，員工甚至會偷公司的材料、小東西等。
17. 公司大陸廠的員工流動率偏高，事實上，在大陸的其他台商也有相同的問題，因為在大陸，從外地來工作的人，比比皆是，對他來說，在這間公司工作和在別間公司工作都一樣是在外地工作，根本沒什麼差別，故只要薪水高一些，他

就願意跳槽，而這也是上海、北京薪資水準比大陸其他城市要高的原因，此兩地之外來人口多，故當地之公司需以較高的薪資留住人才，壓低員工流動率。

18. 公司對大陸員工採開發式態度的管理，不像部份台商採軍事化管理。
19. 公司對派駐大陸台幹之能力要求以具經驗，與母公司溝通協調能力佳為主。
20. 大陸的投資環境變化的很快，例如說，前些年大陸政府對台商投資仍抱持著歡迎的態度，但現在對台商之態度則又不然。

八、主席補充及結論：

在降低生產成本及專業人才供給無虞之考量下，台幹比大陸員工更受雇主青睞的優勢乃僅存台商對台幹的信任感，台幹過去所擁有的專業優勢已不復見，這將導致台灣在技術研發上的主導地位慢慢被大陸方面取代，而台幹的生存空間將僅存財管、人事，甚至僅存財管部門。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄(9/10)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

台 I 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年十月八日 上午十時至十二時

二、開會地點：台 I 公司大溪公司 會議室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：吳詩佳

四、出席人員：台 I 公司 朱 副總

劉 經理

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉、林家聿、吳詩佳、

五、主席報告：(略)

六、公司簡介：(略)

七、討論事項及建議

朱 副總

1. 台 I 公司在大陸的吳江東莞等地都有設廠，而派出的人員大約九十多位左右。在外派人員的分配上，原則上每個部門都有外派台籍幹部到大陸，而且是長駐型的，沒有回任計畫。
2. 台 I 公司自 1999 年起，即在江蘇吳江經濟開發區購地，廠區規模範圍多達 1,750 畝。近兩年來，台 I 公司在廠區內積極建設，並朝「電子專業代工 (EMS)」營運模式的方向規劃。
3. 台 I 集團旗下有台 I (筆記本型電腦)、台 L (手機)、台 M (LCD)、台 N、台 O、P 及台 Q 事業群等七家公司，未來集團旗下各公司都將在吳江投資設廠
4. 台 I 公司按照政府規定今年才開始在大陸生產筆記本型電腦，不過由於布局較早，今年筆記本型電腦由大陸的整機出貨量可達 50 萬台，居業界首位
5. IC 產業從上游的設計到下游之封裝、測試，每個階段都能夠獨立作業，也都可

以分開在世界各地尋求最適當的生產資源生產之，以提高競爭力，因此國際化程度一直都相當深。台灣廠商近幾年來已有不少廠商在大陸建立據點，預計將會有更多廠商、更多投資會前往大陸，使得台商一方面能夠利用大陸廉價、優秀之人力資源，一方面又能不斷升級，維持競爭優勢的同時也衍生許多人員運用的問題，如無妥善規劃，台籍管理幹部可能會很快喪失優勢，被大陸幹部趕上。因此研究這方面的問題是很重要的。

6. 目前的台籍幹部大約一百名左右；大陸廠的總人數大約（台幹加大陸本土人員）共六千多人。在南京有 140 多名工程師。
7. 本土化是一定的趨勢。但可能某部門主管目前還是台幹擔任。中階管理人員會慢慢受到當地員工的取代。這是這一兩年不可避免的趨勢。我個人認為再過兩年便會有台籍幹部大量回台或在當地失業的問題。
8. 目前我們的情狀
 1. 高階管理者：台籍幹部
 2. 中階管理者：台籍幹部和部分大陸人員
 3. 工程師階層：大陸當地人員
 4. 直線工作者：大陸當地人員 高中學歷為多
9. 台 I 公司集團在大陸展開「造鎮計畫」，將在江蘇吳江經濟開發區規劃可容納五萬人、生產及生活機能完整的廠區，及設立中國營運總部；目前除台 I 公司開始量產整機出貨外，集團旗下各公司將陸續進駐，今年大陸營收將逾 500 億元，集團營收將超過千億元。
10. 台 I 公司大陸布局將採「本土化」策略，積極培養大陸幹部雖然台 I 公司等台灣資訊業者積極在大陸布局、培養當地人才；但據他的觀察，大陸地區能夠與歐美接軌的研發人才、國際行銷人才在未來五年內仍欠缺，尤其是總經理人才更是鳳毛麟角，這些都是現階段台灣的優勢。

附錄四 在大陸投資之台灣企業訪談會議記錄 10/10)

『大陸台商人力供需與運用之研究』研究案

台 R 公司訪談

一、開會時間：中華民國九十一年十一月十二日 上午九時至三十時

二、開會地點：台 R 公司楊梅廠 會議室

三、主 持 人：林燦螢 博士

記錄：吳詩佳

四、出席人員：台 R 公司管理部 黃 經理

台 R 公司專案稽核室 李 經理

文化大學勞工研究所 林燦螢 博士

列席人員：黃丞亨、陳昱嘉、林家聿、吳詩佳、夏斌強

五、主席報告：(略)

六、公司簡介：(略)

七、討論事項及建議

- 1、台 R 公司回流之台幹很少，因為公司沒有回流機制，所以回流之台幹回至台灣沒有職位的缺，而且也無法適應由奢入儉的生活。
- 2、對於這個世代的年輕人來說，已經有第一份工作就去大陸就職的共同意識，也表示大陸就職是就業市場的趨勢。
- 3、對於台幹自己本身的能力提升和加值是台幹首要注意的事項，唯有不斷學習提升自己的競爭能力，才能在大陸或全球職場占有一席之地。
- 4、本公司在福州廠有六十位台幹，共有二千多位員工，台籍總經理全全掌控管理福州廠；而且東南汽車和克萊斯勒在福州生產賓士汽車；台 R 公司福州廠共有總經理和專案經理各一人；而本公司也積極在拓展中，希望能早點卡位。
- 5、台幹目前之薪資比例已從之前的 2 倍，降為現在的 1.6 倍。
- 6、對於留任計劃，是傾向鼓勵長期留任，但也要看台幹個人意願度。
- 7、對於留任期限，原則為三年；而且目前台籍員工也願意配合公司發展而不排斥短暫的留任大陸，此類員工的比例大概有 50%；長期留任大陸之員工比例大約不到

10%。

- 8、大陸廠的人事制度，受到台灣制度的影響，而且高階主管全部都是台籍幹部；部門主管也有 3/5 的比例是台籍幹部。
- 9、隨著大陸廠的規模越來越大，較基層台幹；會先回台灣，而高階管理階繼續留任來管理大陸廠和積極拓展，所以高階主管幾乎都沒回台灣。
- 10、基層台幹、技術職人員都以短期指導方法，教導當地幹部，也就是走向本地化。
- 11、財務部門來講，幾乎所有的台商都任用台籍幹部，因為還是沒辦法相信大陸人。
- 12、關於職位等級，台籍員工至大陸工作，以前是升一級，但目前是平調；而且對於升等還是要看績效。
- 13、對於回任計劃而言，原則是採彈性制，要是原職位缺，就原職位調任回台；但幾乎都是視當時公司有什麼缺職，就彈性安排為主要之回任安排。
- 14、本公司回流台幹再回大陸的比率幾乎是沒有；但有回流台幹回台後就離職的，而多半的原因是自己創業的原因。
- 15、台 R 公司目前只有在大陸設廠，其它國家沒有；目前是透過三菱的調度安排。
- 16、對於汽車產業來講，個人認知有不到一半的台籍幹部想長期留任大陸。
- 17、對於三通政策也只有人才流通的成本會降低而已。
- 18、對於大陸政策的改變：
 - (1) 基本前提是台幹要回得來。
 - (2) 政府應該多發展新事業來消化回流台幹。
 - (3) 政府應多規劃這些台幹的未來生涯規劃和多倡導台幹要多提升自我能力以應付此類重大的改變。

台商企業問卷

敬愛的企業界的先進勳鑑：

您好！素仰貴公司經營成果卓越，為社會大眾所推崇，亦普為學術界所稱許，因此特選為本研究對象之一。

這是一份中國文化大學勞工研究所進行之研究案問卷，目的在探討台籍員工前往大陸工作概況，衷心期盼您的支持與協助。懇請您能撥冗填答，您所填寫的答案並無對錯標準，而歸納的結果只供學術性探討分析之用，絕不會做個別披露，致影響貴公司的經營機密，敬請安心作答。

由於問卷發出的份數不多，您的意見對本研究的成敗有極大之影響，因此懇求您惠撥15分鐘的時間填寫，使本研究能順利完成，深盼早日收到您的回覆。對於您的熱忱協助，在此先致上萬分的敬意與謝意。

敬祝

鴻圖大展，萬事平安

由衷的謝謝您的協助！

文化大學勞工研究所 彭百崇所長

林燦螢博士 敬上

台北市士林區華岡路55號文化大學勞工研究所(郵遞區號111)

FAX：8862-28617875 TEL：8862-28610511-291 賴助教轉

Email:stanley@giga-tv.com；stanleyq500@yahoo.com.tw

請在適當的「☐」中打勾來代表您認為最能描述貴公司的情况，或請您依照實際情况填上相關的數據及資料。

問卷中有關基層員工、中基層管理人員、高階管理人員，定義如下：

基層員工包括：生產作業人員、技術員及助理專業人員、事務工作人員、服務工作人員及售貨員、農林漁牧工作人員、藍領工作人員(生產作業人員)、或層級和職務職責相當人員。

中基層管理人員包括：中基層主管與經理人員、中基層專業人員、或層級和職務職責相當人員。

高階管理人員包括：「高階主管與經理人員」及「高階專業人員」或層級和職務職責相當人員。

1. 請問貴公司雇用台籍員工佔總人數比例為多少？()%

2. 請問貴公司台籍員工主要來源(可複選) ☐台灣母公司 ☐台灣關係企業
☐台灣其他公司 ☐在大陸的台籍人士 ☐其他國家的台籍人士

☐其他(請說明)_____。

3. 請問貴公司若以大陸員工取代台籍員工，則將考慮優先取代哪一層員工？

☐基層人員 ☐中基階層主管 ☐高階主管。

4. 請問貴公司雇用台籍員工的原因為？(可複選)

☐當地無適當人才 ☐大陸子公司初期經營指導 ☐掌握有關大陸之市場資訊
☐方便母公司管理 ☐培訓國際經營人才 ☐財務安全上的考量
☐技術指導 ☐控制大陸子公司之經營管理
☐其他(請說明)_____。

5. 請問貴公司在降低人事成本的考量下，將採取何種方式？

☐降低台籍員工薪水 ☐降低大陸員工薪水
☐以大陸員工取代台籍員工 ☐降低整體員工的人數
☐轉赴其他國家設廠 ☐其他(請說明)_____。

6. 貴公司對派駐大陸之台籍員工是否有回台任職計劃？ ☐有 ☐無

(填「有」者請續答第七題，填「無」者則請跳至第八題)

7. 請問貴公司對大陸台籍員工的返任安排為？

☐保障職位 ☐提早晉升 ☐視情況而定 ☐比照同儕晉升
☐改派為幕僚 ☐優先安排其他職位 ☐其他(請說明)_____。

8. 請問貴公司台籍員工未來發展之途徑大多數可能為？

☐專業職涯 ☐管理職涯 ☐雙軌職涯 ☐擔任公司顧問
☐加入董事會 ☐其他(請說明)_____。

9. 請問貴公司目前較缺乏具備哪一類能力之台籍員工(可複選)

☐具資訊電腦技能 ☐具應變適應能力 ☐具人際溝通能力
☐具管理領導能力 ☐具企業經營能力
☐具語文能力(請說明那幾種語言 _____)
☐具專業技術(請說明那方面技能 _____)
☐其他(請說明)_____。

下列問題請針對三種不同職務階層，分別在適當位置填寫或勾選

	基層人員	中基層管理人員	高階管理人員
10. 請問貴公司有無雇用台籍員工？	<input type="checkbox"/> 有 _____人 <input type="checkbox"/> 沒有	<input type="checkbox"/> 有 _____人 <input type="checkbox"/> 沒有	<input type="checkbox"/> 有 _____人 <input type="checkbox"/> 沒有
11. 請問貴公司僱	<input type="checkbox"/> 母公司內遴選 (請答第 12 題)	<input type="checkbox"/> 母公司內遴選 (請答第 12 題)	<input type="checkbox"/> 母公司內遴選 (請答第 12 題)

用台籍員工遴選方式？	<input type="checkbox"/> 向外徵才 (請答第 13 題) <input type="checkbox"/> 兩者都有 (第 12、13 題皆要回答)	<input type="checkbox"/> 向外徵才 (請答第 13 題) <input type="checkbox"/> 兩者都有 (第 12、13 題皆要回答)	<input type="checkbox"/> 向外徵才 (請答第 13 題) <input type="checkbox"/> 兩者都有 (第 12、13 題皆要回答)
	基層人員	中基層管理人員	高階管理人員
12. 若選擇 <u>母公司內</u> 遴選，其選擇方式為何？	自願 主管指派 甄試 其他(請說明) <hr/>	自願 主管指派 甄試 其他(請說明) <hr/>	自願 主管指派 甄試 其他(請說明) <hr/>
13. 若選擇採用 <u>向外</u> 徵才，其徵聘的管道為何？	<input type="checkbox"/> 關係企業 <input type="checkbox"/> 協力廠商 <input type="checkbox"/> 熟人介紹 <input type="checkbox"/> 報章雜誌刊登 <input type="checkbox"/> 徵才網站 <input type="checkbox"/> 人力仲介機構 <input type="checkbox"/> 派遣公司 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>	<input type="checkbox"/> 關係企業 <input type="checkbox"/> 協力廠商 <input type="checkbox"/> 熟人介紹 <input type="checkbox"/> 報章雜誌刊登 <input type="checkbox"/> 徵才網站 <input type="checkbox"/> 人力仲介機構 <input type="checkbox"/> 派遣公司 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>	<input type="checkbox"/> 關係企業 <input type="checkbox"/> 協力廠商 <input type="checkbox"/> 熟人介紹 <input type="checkbox"/> 報章雜誌刊登 <input type="checkbox"/> 徵才網站 <input type="checkbox"/> 人力仲介機構 <input type="checkbox"/> 派遣公司 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>
14. 請問貴公司僱用 <u>台籍員工</u> 大多數年齡為？	<input type="checkbox"/> 25 歲以下 <input type="checkbox"/> 26~30 歲 <input type="checkbox"/> 31~40 歲 <input type="checkbox"/> 41~50 歲 <input type="checkbox"/> 51~60 歲 <input type="checkbox"/> 61 歲以上	<input type="checkbox"/> 25 歲以下 <input type="checkbox"/> 26~30 歲 <input type="checkbox"/> 31~40 歲 <input type="checkbox"/> 41~50 歲 <input type="checkbox"/> 51~60 歲 <input type="checkbox"/> 61 歲以上	<input type="checkbox"/> 25 歲以下 <input type="checkbox"/> 26~30 歲 <input type="checkbox"/> 31~40 歲 <input type="checkbox"/> 41~50 歲 <input type="checkbox"/> 51~60 歲 <input type="checkbox"/> 61 歲以上
15. 請問貴公司僱用 <u>台籍員工</u> 教育程度大多數為？	<input type="checkbox"/> 高中高職(含以下) <input type="checkbox"/> 專科 (含二專三專五專) <input type="checkbox"/> 大學 (含四技二技) <input type="checkbox"/> 碩士 (含研究所進修) <input type="checkbox"/> 博士以上	<input type="checkbox"/> 高中高職(含以下) <input type="checkbox"/> 專科 (含二專三專五專) <input type="checkbox"/> 大學 (含四技二技) <input type="checkbox"/> 碩士 (含研究所進修) <input type="checkbox"/> 博士以上	<input type="checkbox"/> 高中高職(含以下) <input type="checkbox"/> 專科 (含二專三專五專) <input type="checkbox"/> 大學 (含四技二技) <input type="checkbox"/> 碩士 (含研究所進修) <input type="checkbox"/> 博士以上
16. 請問貴公司各部門 <u>僱用台籍員工</u> 人數為何？	<input type="checkbox"/> 財務會計(人) <input type="checkbox"/> 行銷營業(人) <input type="checkbox"/> 人資總務(人)	<input type="checkbox"/> 財務會計(人) <input type="checkbox"/> 行銷營業(人) <input type="checkbox"/> 人資總務(人)	<input type="checkbox"/> 副總以上(人) <input type="checkbox"/> 財務會計(人) <input type="checkbox"/> 行銷營業(人) <input type="checkbox"/> 人資總務(人)

	<input type="checkbox"/> 生產品管(____人) <input type="checkbox"/> 研發設計(____人) <input type="checkbox"/> 資訊電腦(____人) <input type="checkbox"/> 其他部門(____人)	<input type="checkbox"/> 生產品管(____人) <input type="checkbox"/> 研發設計(____人) <input type="checkbox"/> 資訊電腦(____人) <input type="checkbox"/> 其他部門(____人)	<input type="checkbox"/> 生產品管(____人) <input type="checkbox"/> 研發設計(____人) <input type="checkbox"/> 資訊電腦(____人) <input type="checkbox"/> 其他部門(____人)
	基層人員	中基層管理人員	高階管理人員
17. 貴公司雇用台籍員工至大陸工作的年限大多數為？	<input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1~3 年 <input type="checkbox"/> 3~5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上	<input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1~3 年 <input type="checkbox"/> 3~5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上	<input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1~3 年 <input type="checkbox"/> 3~5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上

18. 請問貴公司雇用台籍員工時所考慮各項因素之重要程度(請分別就基層人員、中基層管理人員、高階管理人員三個階層作答，填入考慮因素之重要程度。)

	基層人員	中基層管理人員	高階管理人員
重要程度	最 次 普 次 最 低 低 通 高 高	最 次 普 次 最 低 低 通 高 高	最 次 普 次 最 低 低 通 高 高
(1)學歷	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(2)工作經驗	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(3)專業能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(4)資訊能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(5)語言能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(6)社會政治關係	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(7)性別	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(8)年齡	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(9)品德	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(10)身體狀況	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(11)家庭狀況	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(12)國際觀	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(13)企業主信任	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(14)應變能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(15)溝通合作能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(16)赴大陸意願	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

公司背景資料

<p>19. 請問貴公司目前的總員工人數：_____人</p> <p>基層人員_____人 中基層管理人員_____人 高階管理人員_____人</p> <p>20. 請問貴公司進入大陸設廠或設立公司之時間至今</p> <p><input type="checkbox"/> (1) 成立 3 年內 <input type="checkbox"/> (2) 成立 3 至 5 年 <input type="checkbox"/> (3) 成立 5 至 10 年</p> <p><input type="checkbox"/> (4) 成立 10 至 15 年 <input type="checkbox"/> (5) 成立 16 年以上</p>																											
<p>21. 請問貴公司屬於 <input type="checkbox"/> 獨資 <input type="checkbox"/> 合資 <input type="checkbox"/> 合作</p> <p>22. 請問貴公司登記資本額是美金_____元</p> <p>23. 請問貴公司西元 2001 年營業是美金_____元</p> <p>24. 請問貴公司所在地？ <input type="checkbox"/> (1) 深圳 <input type="checkbox"/> (2) 東莞 <input type="checkbox"/> (3) 廣州</p> <p><input type="checkbox"/> (4) 上海 <input type="checkbox"/> (5) 蘇州 <input type="checkbox"/> (6) 崑山 <input type="checkbox"/> (7) 其他(請說明)_____。</p>																											
<p>25. 請問貴公司的具體<u>產業別</u>是：請從下列中勾選或詳細填寫</p> <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> 農林業</td> <td><input type="checkbox"/> 基本金屬及金屬製品製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 漁牧業</td> <td><input type="checkbox"/> 機械製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 礦業及土石採取業</td> <td><input type="checkbox"/> 電子及電器產品製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 食品及飲料製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 運輸工具製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 紡織業</td> <td><input type="checkbox"/> 精密器械製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 成衣服飾業</td> <td><input type="checkbox"/> 建築營造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 皮革毛皮及其製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 批發零售業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 木、竹、籐、柳製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 餐飲業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 造紙及印刷業</td> <td><input type="checkbox"/> 運輸業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 化學品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 倉儲業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 塑膠製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 金融保險業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 橡膠製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 服務業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 非金屬及礦產物製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 其他(請盡量說明)_____</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> 農林業	<input type="checkbox"/> 基本金屬及金屬製品製造業	<input type="checkbox"/> 漁牧業	<input type="checkbox"/> 機械製造業	<input type="checkbox"/> 礦業及土石採取業	<input type="checkbox"/> 電子及電器產品製造業	<input type="checkbox"/> 食品及飲料製造業	<input type="checkbox"/> 運輸工具製造業	<input type="checkbox"/> 紡織業	<input type="checkbox"/> 精密器械製造業	<input type="checkbox"/> 成衣服飾業	<input type="checkbox"/> 建築營造業	<input type="checkbox"/> 皮革毛皮及其製品製造業	<input type="checkbox"/> 批發零售業	<input type="checkbox"/> 木、竹、籐、柳製品製造業	<input type="checkbox"/> 餐飲業	<input type="checkbox"/> 造紙及印刷業	<input type="checkbox"/> 運輸業	<input type="checkbox"/> 化學品製造業	<input type="checkbox"/> 倉儲業	<input type="checkbox"/> 塑膠製品製造業	<input type="checkbox"/> 金融保險業	<input type="checkbox"/> 橡膠製品製造業	<input type="checkbox"/> 服務業	<input type="checkbox"/> 非金屬及礦產物製品製造業	<input type="checkbox"/> 其他(請盡量說明)_____
<input type="checkbox"/> 農林業	<input type="checkbox"/> 基本金屬及金屬製品製造業																										
<input type="checkbox"/> 漁牧業	<input type="checkbox"/> 機械製造業																										
<input type="checkbox"/> 礦業及土石採取業	<input type="checkbox"/> 電子及電器產品製造業																										
<input type="checkbox"/> 食品及飲料製造業	<input type="checkbox"/> 運輸工具製造業																										
<input type="checkbox"/> 紡織業	<input type="checkbox"/> 精密器械製造業																										
<input type="checkbox"/> 成衣服飾業	<input type="checkbox"/> 建築營造業																										
<input type="checkbox"/> 皮革毛皮及其製品製造業	<input type="checkbox"/> 批發零售業																										
<input type="checkbox"/> 木、竹、籐、柳製品製造業	<input type="checkbox"/> 餐飲業																										
<input type="checkbox"/> 造紙及印刷業	<input type="checkbox"/> 運輸業																										
<input type="checkbox"/> 化學品製造業	<input type="checkbox"/> 倉儲業																										
<input type="checkbox"/> 塑膠製品製造業	<input type="checkbox"/> 金融保險業																										
<input type="checkbox"/> 橡膠製品製造業	<input type="checkbox"/> 服務業																										
<input type="checkbox"/> 非金屬及礦產物製品製造業	<input type="checkbox"/> 其他(請盡量說明)_____																										
<p>26 請問貴公司成立<u>初期</u>規模？</p> <p><input type="checkbox"/> 50 人以下 <input type="checkbox"/> 51-100 人 <input type="checkbox"/> 101-200 人 <input type="checkbox"/> 201-500 人 <input type="checkbox"/> 501-1000 人</p> <p><input type="checkbox"/> 1001-2000 人 <input type="checkbox"/> 2001-5000 人 <input type="checkbox"/> 5000-10000 人 <input type="checkbox"/> 10000 人以上 <input type="checkbox"/> 不清楚</p> <p>27. 請問貴公司<u>目前</u>之規模？</p> <p><input type="checkbox"/> 50 人以下 <input type="checkbox"/> 51-100 人 <input type="checkbox"/> 101-200 人 <input type="checkbox"/> 201-500 人 <input type="checkbox"/> 501-1000 人</p> <p><input type="checkbox"/> 1001-2000 人 <input type="checkbox"/> 2001-5000 人 <input type="checkbox"/> 5000-10000 人 <input type="checkbox"/> 10000 人以上 <input type="checkbox"/> 不清楚</p>																											
<p>最後非常感謝您撥冗回答這份問卷</p> <p>謹此致上萬分的敬意與謝意。</p> <p>※ 再次麻煩您檢查有無漏答，於確認無誤後擲回，謝謝！</p> <p>※ 如您對本研究結果有興趣，請留下您的姓名和電子郵件信箱，一旦完成研究，將擇要寄送提供參考謝謝。</p> <p>姓名：_____</p> <p>電子郵件信箱_____</p>																											

附錄五 訪問和調查問卷(2/4)

台籍員工問卷

您好：

感謝您抽空填寫此份問卷。本研究旨在探討台籍員工赴大陸工作概況，為純學術性研究，研究結果可提供給政府單位、台商企業及相關人員參考。您的寶貴意見對本研究具有重要的影響因素，衷心期盼您的支持與協助，在此先致上萬分的敬意與謝意。

敬祝 鴻圖大展，萬事平安

文化大學勞工研究所 彭百崇所長

林燦瑩博士敬上

- 1、請問您目前之工作職位為何？
☐董事長、總經理、副總職級
☐協理、經(副)理、廠(副)長職級 ☐主任、課長職級 ☐基層員工。
(以上均含同級技術職或幕僚職)
- 2、請問您原來在台灣的職位為何？
☐董事長、總經理、副總職級
☐協理、經(副)理、廠(副)長職級 ☐主任、課長職級 ☐基層員工。
(以上均含同級技術職或幕僚職)
- 3、請問您赴大陸任職考慮之主要因素為何？
☐家庭因素 ☐公司任務
☐晉升機會 ☐有其他發展機會 ☐薪資所得 ☐時勢所趨 ☐進修機會
☐在台灣無合適工作 ☐其他(請說明)_____。
- 4、請問您在大陸留任之預計年限為何？☐1 年以下☐1~3 年☐3~5 年☐5 年以上
- 5、請問貴公司對台籍員工回台任職是採取何種策略？☐固定任期☐機動式調動
- 6、請問您在大陸留任期滿後之生涯規劃為何？☐回台灣工作☐留大陸發展
(填答「回台灣工作」，請續答第七題。填答「留大陸發展」，請跳答第八題。)
- 7、請問主要影響您回台工作的因素為？
☐家庭因素 ☐公司任務
☐晉升機會 ☐政治因素 ☐工作模式 ☐薪資所得 ☐時勢所趨 ☐進修機會
☐被大陸員工取代 ☐其他(請說明)_____。
- 8、請問主要影響您留大陸發展的因素為？
☐家庭因素 ☐公司任務
☐晉升機會 ☐有其他發展機會 ☐薪資所得 ☐時勢所趨 ☐進修機會
☐在台灣無合適工作 ☐其他(請說明)_____。

9、請問您目前從事之產業為何?請從下列中勾選或詳細填寫

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 農林業 | <input type="checkbox"/> 基本金屬及金屬製品製造業 |
| <input type="checkbox"/> 漁牧業 | <input type="checkbox"/> 機械製造業 |
| <input type="checkbox"/> 礦業及土石採取業 | <input type="checkbox"/> 電子及電器產品製造業 |
| <input type="checkbox"/> 食品及飲料製造業 | <input type="checkbox"/> 運輸工具製造業 |
| <input type="checkbox"/> 紡織業 | <input type="checkbox"/> 精密器械製造業 |
| <input type="checkbox"/> 成衣服飾業 | <input type="checkbox"/> 建築營造業 |
| <input type="checkbox"/> 皮革毛皮及其製品製造業 | <input type="checkbox"/> 批發零售業 |
| <input type="checkbox"/> 木、竹、藤、柳製品製造業 | <input type="checkbox"/> 餐飲業 |
| <input type="checkbox"/> 造紙及印刷業 | <input type="checkbox"/> 運輸業 |
| <input type="checkbox"/> 化學品製造業 | <input type="checkbox"/> 倉儲業 |
| <input type="checkbox"/> 塑膠製品製造業 | <input type="checkbox"/> 金融保險業 |
| <input type="checkbox"/> 橡膠製品製造業 | <input type="checkbox"/> 服務業 |
| <input type="checkbox"/> 非金屬及礦產物製品製造業 | <input type="checkbox"/> 其他(請盡量說明)_____ |

個人資料

本部份僅供分析之用，不予個別顯示且絕對嚴守祕密，請依您實際情形，在適當的☐內打勾。

- 性別：☐男 ☐女
- 年齡：☐25歲以下 ☐26~30歲 ☐31~40歲 ☐41~50歲 ☐51~60歲 ☐61歲以上
- 教育程度：☐高中高職(含以下) ☐專科(含二專三專五專)
☐大學(含四技二技) ☐碩士(含研究所進修) ☐博士以上
- 您的總工作年資：☐未滿1年 ☐1年以上~未滿3年 ☐3年以上~未滿5年
☐5年以上~未滿10年 ☐10年以上~未滿15年 ☐15年以上
- 您在大陸的工作年資：☐未滿1年 ☐1年以上~未滿3年 ☐3年以上~未滿5年
☐5年以上~未滿10年 ☐10年以上~未滿15年 ☐15年以上
- 請問您所具備的語言?(可複選) ☐中文 ☐英文 ☐日文 ☐台語
☐大陸方言(請說明)_____ ☐其他(請說明)_____
- 請問您的專長為何?
☐具資訊電腦技能 ☐應變適應能力 ☐人際溝通能力 ☐管理領導 ☐企業經營
☐專業技術(請說明那方面技能 _____) ☐其他(請說明)_____。

最後非常感謝您撥冗回答這份問卷 謹此致上萬分的敬意與謝意。

※再次麻煩您檢查有無漏答，於確認無誤後擲回，謝謝！

※ 如您對本研究結果有興趣，請留下您的姓名和電子郵件信箱，一旦完成研究，
將擇要寄送提供參考謝謝。

姓名：_____

電子郵件信箱_____

附錄五 訪問和調查問卷(3/4)

台商企業問卷—台灣

敬愛的企業界的先進勳鑑：

您好！素仰貴公司經營成果卓越，為社會大眾所推崇，亦普為學術界所稱許，因此特選為本研究對象之一。

這是一份中國文化大學勞工研究所進行之研究案問卷，目的在探討台籍員工前往大陸工作概況，衷心期盼您的支持與協助。懇請您能撥冗填答，您所填寫的答案並無對錯標準，而歸納的結果只供學術性探討分析之用，絕不會做個別披露，致影響貴公司的經營機密，敬請安心作答。

由於問卷發出的份數不多，您的意見對本研究的成敗有極大之影響，因此懇求您惠撥15分鐘的時間填寫，使本研究能順利完成，深盼早日收到您的回覆。對於您的熱忱協助，在此先致上萬分的敬意與謝意。

敬祝

鴻圖大展，萬事平安

由衷的謝謝您的協助！

文化大學勞工研究所 彭百崇所長

林燦螢博士 敬上

台北市士林區華岡路55號文化大學勞工研究所(郵遞區號111)

FAX：8862-28617875 TEL：8862-28610511-291 賴助教轉

Email:stanley@giga-tv.com；stanleyq500@yahoo.com.tw

請在適當的「☐」中打勾來代表您認為最能描述貴公司的情况，或請您依照實際情况填上相關的數據及資料。

問卷中有關基層員工、中基層管理人員、高階管理人員，定義如下：

基層員工包括：生產作業人員、技術員及助理專業人員、事務工作人員、服務工作人員及售貨員、農林漁牧工作人員、藍領工作人員(生產作業人員)、或層級和職務職責相當人員。

中基層管理人員包括：中基層主管與經理人員、中基層專業人員、或層級和職務職責相當人員。

高階管理人員包括：「高階主管與經理人員」及「高階專業人員」或層級和職務職責相當人員。

1. 請問貴公司雇用外派大陸台籍員工佔總人數比例為多少？()%

2. 請問貴公司外派大陸台籍員工主要來源(可複選) ☐台灣母公司

☐台灣關係企業 ☐台灣其他公司 ☐在大陸的台籍人士 ☐其他國家的台籍人士

☐其他(請說明)_____。

3. 請問貴公司若以大陸員工取代外派大陸台籍員工，則將考慮優先取代哪一層員工？

☐基層人員 ☐中基階層主管 ☐高階主管。

4. 請問貴公司將台籍員工外派大陸的原因為？(可複選)

☐當地無適當人才 ☐大陸子公司初期經營指導 ☐掌握有關大陸之市場資訊

☐方便母公司管理 ☐培訓國際經營人才 ☐財務安全上的考量

☐技術指導 ☐控制大陸子公司之經營管理

☐其他(請說明)_____。

5. 請問貴公司在降低人事成本的考量下，將採取何種方式？

☐降低外派大陸台籍員工薪水 ☐降低大陸員工薪水

☐以大陸員工取代外派大陸台籍員工 ☐降低整體員工人數

☐轉赴其他國家設廠 ☐其他(請說明)_____。

6. 貴公司對派駐大陸之台籍員工是否有回台任職計劃？ ☐有 ☐無

(填「有」者請續答第七題，填「無」者則請跳至第八題)

7. 請問貴公司對外派大陸台籍員工的返任安排為？

☐保障職位 ☐提早晉升 ☐視情況而定 ☐比照同儕晉升 ☐改派幕僚

☐優先安排其他職位 ☐其他(請說明)_____。

8. 請問貴公司派駐大陸之台籍員工發展之途徑為？

☐專業職涯 ☐管理職涯 ☐雙軌職涯 ☐擔任公司顧問

☐加入董事會 ☐其他(請說明)_____。

9. 請問貴公司目前較缺乏具備哪一類能力之外派大陸台籍員工(可複選)

☐具資訊電腦技能 ☐具應變適應能力 ☐具人際溝通能力

☐具管理領導能力 ☐具企業經營能力

☐具語文能力(請說明那幾種語言 _____)

☐具專業技術(請說明那方面技能 _____)

☐其他(請說明)_____。

下列問題請針對三種不同職務階層，分別在適當位置填寫或勾選

	基層人員	中基層管理人員	高階管理人員
10. 請問貴公司有無將台籍員工外派大陸工作？	<input type="checkbox"/> 有 _____ 人 <input type="checkbox"/> 沒有	<input type="checkbox"/> 有 _____ 人 <input type="checkbox"/> 沒有	<input type="checkbox"/> 有 _____ 人 <input type="checkbox"/> 沒有
11. 請問貴公司對	<input type="checkbox"/> 母公司內遴選 (請答第 12 題)	<input type="checkbox"/> 母公司內遴選 (請答第 12 題)	<input type="checkbox"/> 母公司內遴選 (請答第 12 題)

外派大陸之台籍員工外派遴選方式？	<input type="checkbox"/> 向外徵才 (請答第 13 題) <input type="checkbox"/> 兩者都有 (第 12、13 題皆要回答)	<input type="checkbox"/> 向外徵才 (請答第 13 題) <input type="checkbox"/> 兩者都有 (第 12、13 題皆要回答)	<input type="checkbox"/> 向外徵才 (請答第 13 題) <input type="checkbox"/> 兩者都有 (第 12、13 題皆要回答)
	基層人員	中基層管理人員	高階管理人員
12. 若選擇 <u>母公司內遴選</u> ，其選擇方式為何？	<input type="checkbox"/> 自願 <input type="checkbox"/> 主管指派 <input type="checkbox"/> 甄試 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>	<input type="checkbox"/> 自願 <input type="checkbox"/> 主管指派 <input type="checkbox"/> 甄試 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>	<input type="checkbox"/> 自願 <input type="checkbox"/> 主管指派 <input type="checkbox"/> 甄試 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>
13. 若選擇採用 <u>向外徵才</u> ，其徵聘的管道為何？	<input type="checkbox"/> 關係企業 <input type="checkbox"/> 協力廠商 <input type="checkbox"/> 熟人介紹 <input type="checkbox"/> 報章雜誌刊登 <input type="checkbox"/> 徵才網站 <input type="checkbox"/> 人力仲介機構 <input type="checkbox"/> 派遣公司 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>	<input type="checkbox"/> 關係企業 <input type="checkbox"/> 協力廠商 <input type="checkbox"/> 熟人介紹 <input type="checkbox"/> 報章雜誌刊登 <input type="checkbox"/> 徵才網站 <input type="checkbox"/> 人力仲介機構 <input type="checkbox"/> 派遣公司 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>	<input type="checkbox"/> 關係企業 <input type="checkbox"/> 協力廠商 <input type="checkbox"/> 熟人介紹 <input type="checkbox"/> 報章雜誌刊登 <input type="checkbox"/> 徵才網站 <input type="checkbox"/> 人力仲介機構 <input type="checkbox"/> 派遣公司 <input type="checkbox"/> 其他(請說明) <hr/>
14. 請問貴公司外派大陸工作之台籍員工大多數年齡為？	<input type="checkbox"/> 25 歲以下 <input type="checkbox"/> 26~30 歲 <input type="checkbox"/> 31~40 歲 <input type="checkbox"/> 41~50 歲 <input type="checkbox"/> 51~60 歲 <input type="checkbox"/> 61 歲以上	<input type="checkbox"/> 25 歲以下 <input type="checkbox"/> 26~30 歲 <input type="checkbox"/> 31~40 歲 <input type="checkbox"/> 41~50 歲 <input type="checkbox"/> 51~60 歲 <input type="checkbox"/> 61 歲以上	<input type="checkbox"/> 25 歲以下 <input type="checkbox"/> 26~30 歲 <input type="checkbox"/> 31~40 歲 <input type="checkbox"/> 41~50 歲 <input type="checkbox"/> 51~60 歲 <input type="checkbox"/> 61 歲以上
15. 請問貴公司外派大陸工作之台籍員工教育程度大多數為？	<input type="checkbox"/> 高中高職(含以下) <input type="checkbox"/> 專科 (含二專三專五專) <input type="checkbox"/> 大學 (含四技二技) <input type="checkbox"/> 碩士 (含研究所進修) <input type="checkbox"/> 博士以上	<input type="checkbox"/> 高中高職(含以下) <input type="checkbox"/> 專科 (含二專三專五專) <input type="checkbox"/> 大學 (含四技二技) <input type="checkbox"/> 碩士 (含研究所進修) <input type="checkbox"/> 博士以上	<input type="checkbox"/> 高中高職(含以下) <input type="checkbox"/> 專科 (含二專三專五專) <input type="checkbox"/> 大學 (含四技二技) <input type="checkbox"/> 碩士 (含研究所進修) <input type="checkbox"/> 博士以上
16. 請問貴公司各部門外派大陸台籍員工人數為	<input type="checkbox"/> 財務會計(人) <input type="checkbox"/> 行銷營業(人)	<input type="checkbox"/> 財務會計(人) <input type="checkbox"/> 行銷營業(人)	<input type="checkbox"/> 副總以上(人) <input type="checkbox"/> 財務會計(人) <input type="checkbox"/> 行銷營業(人)

何?	<input type="checkbox"/> 人資總務(____人) <input type="checkbox"/> 生產品管(____人) <input type="checkbox"/> 研發設計(____人) <input type="checkbox"/> 資訊電腦(____人) <input type="checkbox"/> 其他部門(____人)	<input type="checkbox"/> 人資總務(____人) <input type="checkbox"/> 生產品管(____人) <input type="checkbox"/> 研發設計(____人) <input type="checkbox"/> 資訊電腦(____人) <input type="checkbox"/> 其他部門(____人)	<input type="checkbox"/> 人資總務(____人) <input type="checkbox"/> 生產品管(____人) <input type="checkbox"/> 研發設計(____人) <input type="checkbox"/> 資訊電腦(____人) <input type="checkbox"/> 其他部門(____人)
	基層人員	中基層管理人員	高階管理人員
17. 貴公司雇用外派大陸台籍員工至大陸工作的年限大多數為?	<input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1~3 年 <input type="checkbox"/> 3~5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上	<input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1~3 年 <input type="checkbox"/> 3~5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上	<input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 1~3 年 <input type="checkbox"/> 3~5 年 <input type="checkbox"/> 5 年以上

18. 請問貴公司外派台籍員工至大陸工作時所考慮各項因素之重要程度(請分別就基層人員、中基層管理人員、高階管理人員三個階層作答，填入考慮因素之重要程度。)

	基層人員	中基層管理人員	高階管理人員
重要程度	最 次 普 次 最 低 低 通 高 高	最 次 普 次 最 低 低 通 高 高	最 次 普 次 最 低 低 通 高 高
(1)學歷	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(2)工作經驗	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(3)專業能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(4)資訊能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(5)語言能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(6)社會政治關係	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(7)性別	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(8)年齡	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(9)品德	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(10)身體狀況	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(11)家庭狀況	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(12)國際觀	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(13)企業主信任	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(14)應變能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(15)溝通合作能力	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
(16)赴大陸意願	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

公司背景資料

<p>19. 請問貴公司目前的總員工人數：_____人</p> <p>基層人員_____人 中基層管理人員_____人 高階管理人員_____人</p>																											
<p>20. 請問貴公司進入大陸設廠或設立公司之時間至今</p> <p><input type="checkbox"/> (1) 成立 3 年內 <input type="checkbox"/> (2) 成立 3 至 5 年 <input type="checkbox"/> (3) 成立 5 至 10 年</p> <p><input type="checkbox"/> (4) 成立 10 至 15 年 <input type="checkbox"/> (5) 成立 16 年以上</p>																											
<p>21. 請問貴公司屬於 <input type="checkbox"/> 獨資 <input type="checkbox"/> 合資 <input type="checkbox"/> 合作</p>																											
<p>22. 請問貴公司登記資本額是美金_____元</p>																											
<p>23. 請問貴公司西元 2001 年營業是美金_____元</p>																											
<p>24. 請問貴公司大陸設廠所在地？ <input type="checkbox"/> (1) 深圳 <input type="checkbox"/> (2) 東莞 <input type="checkbox"/> (3) 廣州</p> <p><input type="checkbox"/> (4) 上海 <input type="checkbox"/> (5) 蘇州 <input type="checkbox"/> (6) 崑山 <input type="checkbox"/> (7) 其他(請說明)_____。(可複選)</p>																											
<p>25. 請問貴公司的具體<u>產業別</u>是：請從下列中勾選或詳細填寫</p> <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> 農林業</td> <td><input type="checkbox"/> 基本金屬及金屬製品製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 漁牧業</td> <td><input type="checkbox"/> 機械製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 礦業及土石採取業</td> <td><input type="checkbox"/> 電子及電器產品製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 食品及飲料製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 運輸工具製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 紡織業</td> <td><input type="checkbox"/> 精密器械製造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 成衣服飾業</td> <td><input type="checkbox"/> 建築營造業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 皮革毛皮及其製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 批發零售業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 木、竹、籐、柳製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 餐飲業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 造紙及印刷業</td> <td><input type="checkbox"/> 運輸業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 化學品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 倉儲業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 塑膠製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 金融保險業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 橡膠製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 服務業</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 非金屬及礦產物製品製造業</td> <td><input type="checkbox"/> 其他(請盡量說明)_____</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> 農林業	<input type="checkbox"/> 基本金屬及金屬製品製造業	<input type="checkbox"/> 漁牧業	<input type="checkbox"/> 機械製造業	<input type="checkbox"/> 礦業及土石採取業	<input type="checkbox"/> 電子及電器產品製造業	<input type="checkbox"/> 食品及飲料製造業	<input type="checkbox"/> 運輸工具製造業	<input type="checkbox"/> 紡織業	<input type="checkbox"/> 精密器械製造業	<input type="checkbox"/> 成衣服飾業	<input type="checkbox"/> 建築營造業	<input type="checkbox"/> 皮革毛皮及其製品製造業	<input type="checkbox"/> 批發零售業	<input type="checkbox"/> 木、竹、籐、柳製品製造業	<input type="checkbox"/> 餐飲業	<input type="checkbox"/> 造紙及印刷業	<input type="checkbox"/> 運輸業	<input type="checkbox"/> 化學品製造業	<input type="checkbox"/> 倉儲業	<input type="checkbox"/> 塑膠製品製造業	<input type="checkbox"/> 金融保險業	<input type="checkbox"/> 橡膠製品製造業	<input type="checkbox"/> 服務業	<input type="checkbox"/> 非金屬及礦產物製品製造業	<input type="checkbox"/> 其他(請盡量說明)_____
<input type="checkbox"/> 農林業	<input type="checkbox"/> 基本金屬及金屬製品製造業																										
<input type="checkbox"/> 漁牧業	<input type="checkbox"/> 機械製造業																										
<input type="checkbox"/> 礦業及土石採取業	<input type="checkbox"/> 電子及電器產品製造業																										
<input type="checkbox"/> 食品及飲料製造業	<input type="checkbox"/> 運輸工具製造業																										
<input type="checkbox"/> 紡織業	<input type="checkbox"/> 精密器械製造業																										
<input type="checkbox"/> 成衣服飾業	<input type="checkbox"/> 建築營造業																										
<input type="checkbox"/> 皮革毛皮及其製品製造業	<input type="checkbox"/> 批發零售業																										
<input type="checkbox"/> 木、竹、籐、柳製品製造業	<input type="checkbox"/> 餐飲業																										
<input type="checkbox"/> 造紙及印刷業	<input type="checkbox"/> 運輸業																										
<input type="checkbox"/> 化學品製造業	<input type="checkbox"/> 倉儲業																										
<input type="checkbox"/> 塑膠製品製造業	<input type="checkbox"/> 金融保險業																										
<input type="checkbox"/> 橡膠製品製造業	<input type="checkbox"/> 服務業																										
<input type="checkbox"/> 非金屬及礦產物製品製造業	<input type="checkbox"/> 其他(請盡量說明)_____																										
<p>26 請問貴公司成立<u>初期</u>規模？</p> <p><input type="checkbox"/> 50 人以下 <input type="checkbox"/> 51-100 人 <input type="checkbox"/> 101-200 人 <input type="checkbox"/> 201-500 人 <input type="checkbox"/> 501-1000 人</p> <p><input type="checkbox"/> 1001-2000 人 <input type="checkbox"/> 2001-5000 人 <input type="checkbox"/> 5000-10000 人 <input type="checkbox"/> 10000 人以上 <input type="checkbox"/> 不清楚</p>																											
<p>27. 請問貴公司<u>目前</u>之規模？</p> <p><input type="checkbox"/> 50 人以下 <input type="checkbox"/> 51-100 人 <input type="checkbox"/> 101-200 人 <input type="checkbox"/> 201-500 人 <input type="checkbox"/> 501-1000 人</p> <p><input type="checkbox"/> 1001-2000 人 <input type="checkbox"/> 2001-5000 人 <input type="checkbox"/> 5000-10000 人 <input type="checkbox"/> 10000 人以上 <input type="checkbox"/> 不清楚</p>																											
<p>最後非常感謝您撥冗回答這份問卷</p> <p>謹此致上萬分的敬意與謝意。</p> <p>※ 再次麻煩您檢查有無漏答，於確認無誤後擲回，謝謝！</p> <p>※ 如您對本研究結果有興趣，請留下您的姓名和電子郵件信箱，一旦完成研究，將擇要寄送提供參考謝謝。</p> <p>姓名：_____</p> <p>電子郵件信箱_____</p>																											

附錄五 訪問和調查問卷(4/4)

台籍員工問卷--台灣

您好：

感謝您抽空填寫此份問卷。本所接受行政院經濟建設委會之委託，進行探討赴大陸台籍員工之工作概況，為純學術性研究，研究結果可提供給政府單位、台商企業及相關人員參考。您的寶貴意見對本研究具有重要的影響因素，衷心期盼您的支持與協助，在此先致上萬分的敬意與謝意。

敬祝 鴻圖大展，萬事平安

文化大學勞工研究所 彭百崇所長

林燦瑩博士敬上

- 10、 請問您返台後之工作職位為何？ ☐董事長、總經理、副總職級
☐協理、經(副)理、廠(副)長職級 ☐主任、課長職級 ☐基層員工。
(以上均含同級技術職或幕僚職)
- 11、 請問您原來在大陸的職位為何？ ☐董事長、總經理、副總職級
☐協理、經(副)理、廠(副)長職級 ☐主任、課長職級 ☐基層員工。
(以上均含同級技術職或幕僚職)
- 12、 請問您當時赴大陸任職主要因素為何？ ☐家庭因素☐公司任務☐晉升機會 ☐有其他發展機會☐薪資所得☐時勢所趨☐進修機會☐在台灣無合適工作 ☐其他(請說明)_____。
- 13、 請問您在大陸留任之年限為何？ ☐1年以下☐1~3年☐3~5年☐5年以上
- 14、 請問影響您回台工作的主要因素為？ ☐家庭因素 ☐公司任務☐晉升機會 ☐政治因素 ☐工作模式 ☐薪資所得 ☐時勢所趨 ☐進修機會
☐被大陸員工取代 ☐其他(請說明)_____。
- 15、 請問您返台後之生涯規劃為何？ ☐留任原公司 ☐至原公司之關係企業
☐至其他公司上班 ☐自行創業 ☐進修機會 ☐其他(請說明)_____。
- 16、 請問您目前從事之產業為何？請從下列中勾選或詳細填寫
- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 農林業 | <input type="checkbox"/> 基本金屬及金屬製品製造業 |
| <input type="checkbox"/> 漁牧業 | <input type="checkbox"/> 機械製造業 |
| <input type="checkbox"/> 礦業及土石採取業 | <input type="checkbox"/> 電子及電器產品製造業 |
| <input type="checkbox"/> 食品及飲料製造業 | <input type="checkbox"/> 運輸工具製造業 |
| <input type="checkbox"/> 紡織業 | <input type="checkbox"/> 精密器械製造業 |
| <input type="checkbox"/> 成衣服飾業 | <input type="checkbox"/> 建築營造業 |
| <input type="checkbox"/> 皮革毛皮及其製品製造業 | <input type="checkbox"/> 批發零售業 |
| <input type="checkbox"/> 木、竹、藤、柳製品製造業 | <input type="checkbox"/> 餐飲業 |
| <input type="checkbox"/> 造紙及印刷業 | <input type="checkbox"/> 運輸業 |

- ☐化學品製造業 ☐倉儲業
☐塑膠製品製造業 ☐金融保險業
☐橡膠製品製造業 ☐服務業
☐非金屬及礦產物製品製造業 ☐其他(請盡量說明)_____

個人資料

本部份僅供分析之用，不予個別顯示且絕對嚴守祕密，請依您實際情形，在適當的☐內打勾。

2. 性別：☐男 ☐女

2. 年齡：☐25歲以下 ☐26~30歲 ☐31~40歲 ☐41~50歲 ☐51~60歲 ☐61歲以上

3. 教育程度：☐高中高職(含以下) ☐專科(含二專三專五專)
☐大學(含四技二技) ☐碩士(含研究所進修) ☐博士以上

4. 您的總工作年資：

- ☐未滿1年 ☐1年以上~未滿3年 ☐3年以上~未滿5年
☐5年以上~未滿10年 ☐10年以上~未滿15年 ☐15年以上

5. 您在大陸的工作年資：

- ☐未滿1年 ☐1年以上~未滿3年 ☐3年以上~未滿5年
☐5年以上~未滿10年 ☐10年以上~未滿15年 ☐15年以上

6. 您返台後之工作年資：

- ☐未滿1年 ☐1年以上~未滿3年 ☐3年以上~未滿5年
☐5年以上~未滿10年 ☐10年以上~未滿15年 ☐15年以上

7. 請問您所具備的語言?(可複選) ☐中文 ☐英文 ☐日文 ☐台語 ☐大陸
 方言(請說明)_____ ☐其他(請說明)_____

8. 請問您的專長為何?

- ☐具資訊電腦技能 ☐應變適應能力 ☐人際溝通能力 ☐管理領導 ☐企業經營
☐專業技術(請說明那方面技能 _____) ☐其他(請說明)_____
 _____)

最後非常感謝您撥冗回答這份問卷

謹致上萬分的敬意與謝意。

※再次麻煩您檢查有無漏答，於確認無誤後擲回，謝謝！

※如您對本研究結果有興趣，請留下您的姓名和電子郵件信箱，一旦完成研究，將擇要寄送提供參考謝謝。

附錄六 訪談／座談會議一覽表

時 間	地點 / 對象	附 註
91/06/18	國勞/第一次專家諮詢座談	研究方向及問卷諮詢
91/07/09	國勞/柯總、夏老師	工作會議記錄
91/07/21	上海花之林/陸 A、陸 B 公司	大陸訪談
91/07/21	上海新東紡酒店/ C 公司	大陸訪談---周總
91/07/22	上海市台灣同胞投資企業協會	大陸台商協會訪談
91/07/22	蘇州台協/陸 C，陸 J、陸 K 公司	大陸台商協會訪談
91/07/23	東莞市台商投資企業協會/陸 L	大陸台商協會訪談
91/07/24	陸 D 公司	大陸訪談
91/07/24	深圳台協/陸 L	大陸台商協會訪談
91/08004	北京首都酒店會議室(第二次專家諮詢座談)	徵詢大陸台商人力供需與運用方向
91/08/08	蘇州 太倉/陸 E 公司	大陸訪談
91/08/08	蘇州/綜合企業座談，陸 F、陸 G、陸 H、陸 I 公司	大陸訪談
91/08/22	台 A 公司	台灣訪談
91/08/27	台 B 公司	台灣訪談
91/08/27	台 C 公司	台灣訪談
91/09/03	台 D 公司	台灣訪談
91/09/03	台 E 公司	台灣訪談
91/09/09	台 F 公司	台灣訪談
91/09/13	台 G 集團	台灣訪談
91/09/22	台 H 公司	台灣訪談
91/10/08	台 I 公司	台灣訪談
91/11/12	台 R 公司	台灣訪談
91/12/17	國勞/第三次專家諮詢座談	徵詢台幹回流因應策略

附錄七 出國訪查心得

本次大陸台商對台幹人力之供需研究，安排此次五天四夜之大陸行，行程包括上海、昆山、蘇州、廣州、東莞、深圳，期望藉由親訪大陸與實際企業訪談，能對此研究課題有深刻了解並有所助益，此行人員包括中國文化大學勞工研究所林燦螢博士、研究生夏斌強及陳昱嘉。一到上海感受到一個「正積極邁入現代化」的城市，上海機場的設備雖稍為嫌舊，但出了機場，確又讓人有置身世界一流城市之感。上海，一個快速成長的城市，由於其百年來的風華，吸引了各地華人因緣聚會於此，追尋成功的夢想，它的繁華，塑造了其夢幻般的形象，誘惑人們來此尋夢。已沉睡近百年的東方明珠，如今抹去滿佈的灰塵，再一次綻放出耀眼光芒。

上海躍為台商的投資重點，可說是近年來的事，短短數年，它已和台商的南部重鎮—深圳、東莞平起平坐，事實上，上海並不光只是台商的舞台，更是世界各國商人的兵家必爭之地，台商在此面對的是全球性的競爭，而且，此地的台商，和深圳、東莞不同的是，多為高科技產業及服務業為主，這些產業所面對的競爭依舊激烈。此地台商由於產業特性及所處地域之因，與對手之競爭已激烈到各個可能致勝之處均鎔銖必較之地步，而人事成本當然也是考量之處，本土化在此地可說是不得不然之趨勢。

在台幹於大陸之生活方面，我們發現有些台幹關心的焦點並不單只是其自身之生活，還擴及小孩子的教育問題，他們擔心的是小孩子如接來大陸，接受當地教育，未來如回台會不會產生銜接不易之問題產生，台幹已經們開始思考長遠的問題。對於台商對台幹之認用方面，於台商協會之訪談中多提到大上海地區〔包括昆山、蘇州〕之台商對於其公司內部之幹部，多已本土化，一家台商公司內部台幹大約不會超過五名，本土化問題不是即將出現而是已經發生。

台幹目前所存的生存空間僅剩下高階主管及財會、人事等主管職位，而這些職位大陸人較不易取代之原因乃是因為員工忠誠度及老闆信任問題，其進一步指出，僱用高階主管主要是看其能力，而不只考慮薪資。而其中階主管並非全無台幹之生存空間，機會大多存在於公司新成立或正在擴充規模，急需借助台幹之經驗時，在此時，僱用台幹有助於使公司盡快步入軌道，因此，公司在此時會僱用大量的台幹幫助公司在大陸儘快站穩腳步，但是，當公司在大陸之發展已漸穩定時，台幹也完成了階段性任務。現在有些大陸公司，也會僱用台幹，正是希望借用台幹之經驗，使公司能直接跳過人才青黃不接之階段。

相較於上海、蘇州地區，深圳、東莞一帶倒是充滿著一股濃濃的台灣味，深圳是大陸地區最早的經濟特區，也是台商發跡的灘頭堡，在這裡不乏已經在大陸

發展 9 年 10 年以上的台商先進，濃厚的人情味在訪問深圳台協時，其熱情的接待表露無遺。而東莞好似深圳的延伸，也有許多台商是由深圳發展過來的，它是一個新興的工業城市，新的建築及廠房林立、城市基礎建設新穎，充滿著向上的朝氣與動力。

在這裡，由於已經發展較長一段時間，其產業整合較佳，產業上下游的供應鏈可稱非常完整，但也由於如此，傳統產業面臨更激烈的競爭，面對競爭不但來自於大陸本身的國營企業或外商，同時也來自於台商與台商之間，產業已經進入了成熟期，成本更需壓低，因此本土化的需求在此也如同其他此行訪問的地方一樣迫切。

台商來到深圳的初期的確經過一段辛苦的草創過程，當時治安不佳，台商們除了全力衝刺在事業上，更得要極為小心人身安全，而大陸員工極不可信任，有可能為了區區幾萬塊人民幣就捲款潛逃或是威脅甚至結夥，危急台商生命安全。因此早期的台商能夠發展到今日，都有高度堅忍的性格，不畏艱難，有些還帶有一股草莽之氣，對大陸人有著許許多多的不信任感，以及因為長期共產主義社會下大鍋飯心態，稍不加不注意就容易偷懶或出差錯，以及思考上的不主動、不知變通，或是一切以賺錢為唯一目標，和台灣早期老闆夥計間以廠為家，其一起努力的心態大相逕庭。也正因為如此，早期台商對台幹有著極大的需求，財務上必定由台幹管理當然不在話下，幾乎大小主管都需要台幹，盯著大陸員工工作，同時也負責觀念的開導與啟發。同時在創業初期也一定需要許多台幹建立制度，讓公司與大陸員工接軌。

早期大家對到大陸工作人視為畏途，對異地的情勢也不甚了解，再加上當時台灣經濟仍然在向上提升，遠走他鄉到大陸市場發展實在沒有什麼足夠誘因。也正因對台幹極度的超額需求，造成台灣人只要願意到大陸發展，一定薪水 2~3 倍不說，職位三級跳同時委以重任。台商們強調信任度是最重要的，再加上台灣人有著務實的精神也是企業發展之所必須，因此不論在主客觀上，台幹的任用讓台商企業主們比較安心。但是僅管如此優渥的待遇，大部分台灣人仍然裹足不前。

也因為台幹得來不易，地位自然優於大陸員工，在社會地位上台幹也代表著有錢，所以當時有一本台胞證在手就是身分地位的表徵，也因為如此有許多台幹會有一些高姿態的行為，在生活上也可能較為鋪張招搖，相對的出現許多台幹和大陸人間的糾紛，也許在言語上、行為上都很可能輕易造成階級的對立。但儘管有如此的問題存在，當面對人才荒時，有的時候即使有些台幹工作態度上或是專業技能上不甚理想，但是也只好蜀中無大將，廖化作先鋒。

經過多年的筭路藍縷，台商在大陸逐漸成長收益，隨著管理制度的建立、企業競爭的白熱化，同時也為了滿足大陸員工職涯發展的需求，近年來本土化的情

形也悄悄的展開了，雖然本土化的歷程各產業不盡相同，但一般而言以漸進式的逐漸汰換，中低階主管的培訓3到7年可以完成，也就是以將近十分之一的薪水獲得一大陸籍的幹部，大陸籍的幹部還可以利於員工間的溝通沒有中、台間的隔閡，若培養出的幹部又具有較務實的觀念時，在同時兼顧公司成本及大陸員工需求時，本土化勢在必行。但有一個最重要的議題：信任度，如果能克服掌握程度的問題，配合完善的管理制度，本土化更可無後顧之憂，所以近來台幹大多只留下廠長、經理級以上的職位由台幹擔任，直線管理人員的台幹也只留下幾個做技術性的指導，還有財務會計必定由台幹自己管理，這同時顯示出兩個現象，第一、大陸人力素質提升且價格低廉；第二、務實的精神或者是觀念的廣度也很重要；第三、信任度更是要考慮的重點。

與大陸台商剛起步本土化的同時，台灣經濟開始勢微，台灣人到大陸謀職的意願增加了，不但是國內發展受限，也抱著到大陸試試看闖一闖的心情，沒想到在大陸發展的還不錯，幾乎以2~3倍的薪水，生活在三分之一的物價裡，生活起來較台灣容易，再加上相關福利配套，台幹在大陸生活倒也愜意，但是在大陸可提供的人力上升，台灣方面提供的人力也上升，此時幾乎出現台幹超額供給，近來，在國內就業機會銳減之下，連剛畢業的社會新鮮人也對於到大陸發展躍躍欲試。不同於以往的是，台商在用人的選擇上不再像從前一樣迫切，是否有足夠的理由讓台商願意以較高的成本請一個台幹？也正是目前到大陸工作的台灣人薪水、福利直落的成因所在。

另外，可以明顯感覺到這裡競爭的味道，一些工作態度不佳的台幹，態度太高或一些台幹眼高手低的問題，必定先被淘汰，企業請台幹就是需要其認真、負責、勤快、主動，要表現的和大陸員工不同，因為這正是大陸所欠缺的。高薪聘請台幹就是有更高的期望，也許大陸人表現不好但其領的薪水很低，表現普通也就不強求了。當問到是否以後台灣人到大陸發展，是否有可能悲慘到和領和大陸人一樣的幾千塊工資？台協與會的會長們，一語道破了其中的關鍵。『憑什麼你領比別人多好幾倍的薪水？就因為你是從台灣來的嗎？如果以能力為出發點，只要是人才處處充滿機會』。

深圳、東莞一帶，感覺上較上海、蘇州而言，其對大陸員工的信任度較低，雖然都是在本土化但是卻有程度上的不同，相較之下在深圳、東莞，我們仍發現需要一批台幹，因為信任度的不足、同時也和台商自己的用人偏好有關，在大陸的受雇者自動、務實的工作態度趕上台灣人前，台籍幹部仍有發展空間，但是更應該充實專業，隨時兢兢業業，『能領較高的薪水是因為我們台灣人，確實比大陸人更具競爭力，而不單只是因為，我從台灣來』。而未來台灣人才所面對的競爭，將不只局限於台灣島內，而將擴及兩岸三地，直至全球。

附錄八：蘇州、上海、昆山、東莞、深圳、廣州簡介

蘇州簡介

古時的人間天堂蘇州在世人的眼中已變成了兩個蘇州：一個是歷史文化旅遊名城的蘇州，另一個是半年財政收入超百億、經濟高幅成長、台資企業逾 2300 家、總投資超過 100 億美元、台商投資密集的蘇州。〔資料來源：

<http://www.unn.com.cn>〕

截至 2001 年底，江蘇省的國內生產總值有 9514.6 億元人民幣，對外貿易總額有 513.5 億美元，平均年工資水平有 11769 元人民幣，台商投資金額方面，投資總額 310 億美元，合同台資金額為 230 億美元，台商投資家數有 11000 家，其中，總投資在 1 千萬美元以上的台資項目有 500 個以上，總投資在一億美元以上的項目有 15 家。〔投資中國第 100 期，2002〕。

自 1990 年以來，蘇州經濟以年平均 20% 以上的速度迅速增長，事實上，自 1985 年起，蘇州工商業總產值、國內生產總值，國民收入，外資收購額一直名列蘇州省首位。蘇州歷年累計合同利用外資 370 億美元，實際利用外資 200 多億美元，幾乎佔全江蘇省的一半。2001 年，外資企業在蘇州簽訂的商務合同達 72.5 億美元，僅次於上海。世界排名前 500 大的國際大公司已有 80 家進入蘇州。〔蘇州市台灣同胞投資企業協會，2002〕

2000 年，全市工業高科技產品產值率達到 25%，高科技產品出口占全市出口總額的比重達到 36%。以高科技技術為先導的電子信息、機電一體化、生化科技、新材料等六大新興主導產業蓬勃發展，2000 年實現產品銷售收入 854 億元。特別是電子信息產業，由於外資企業產出大量增加，2000 年實現銷售收入 460 億元，超過新興主導產業的“半壁江山”。〔資料來源 <http://www.szetc.gov.cn>〕

在台資方面，截至 2001 年，於蘇州落腳的台資企業共有三千多家，投資規模呈現出高成長的趨勢，其中投資三千萬美元以上的廠商有 74 家，超過一億美元的廠商有 17 家，而目前聚集在蘇州的高科技產業台資達 450 家，電子資訊已成為台資在蘇州新一波投資的主流，新批准的合同台資有六成來自電子業，台灣最大的 20 家電子企業已有 15 家落腳蘇州，由此可見目前台資企業來此地投資之趨勢。〔蘇州市台灣同胞投資企業協會，2002〕

上海簡介

上海是大陸發展最快的城市，已經連續十年保持兩位數的經濟增長率，而以上海為中心的長江三角洲城市群，乃是中國大陸經濟最活躍的地區。至 2001 年

底前，上海市已有 1327.14 萬人口，國內生產總值為 43950.84 億元人民幣，對外貿易總額為 608.95 億美元，而平均年工資水平則為 18531 元人民幣〔投資中國第 100 期，2002〕。

上海市統計局最新統計顯示，2001 年，上海市批准外商直接投資項目 2458 個，比 2000 年增長 35.5%；合同外資金額創歷史新高達到 73.73 億美元，增長 15.4%；外商實際到位資金 43.92 億美元，增長 39%。外商獨資企業在上海的投資佔主導地位。而在工業項目方面，也有明顯增長，工業企業合同金額達 54.84 億美元，佔全上海市合同金額的 74.4%；實際到位資金達 26.28 億美元，佔全上海市實際到位資金的 59.8%。〔資料來源：www.tbweb.com.tw〕

台商投資金額方面，投資總額 100 億美元，合同台資金額為 67 億美元，台商投資家數有 4228 家，台商主要產業別以電子、信息、建材、食品、紡織、百貨、房地產.... 等為主〔投資中國第 100 期，2002〕。

事實上，台商在上海的投資發展穩定持續，投資項目中 70%以上是工業性項目。而台商在上海的投資發展主要呈現以下特點：1、大財團投資比例高。截止 2001 年底，歷年曾排入台灣百大財團的 52 家集團企業在上海投資設立了 120 個項目，合同台資 21.86 億美元，占全市合同利用台資的 32.8%。2、台灣上市公司在上海進行投資之比率大。截止 2001 年底，累計共有 96 家台灣上市公司在上海投資設立 140 個項目，約占台灣上市公司總數的 16%。3、電子信息產業投資總額較大。隨著中芯、宏力兩家半導體制造公司進入浦東張江高科技園區，以台灣大財團、上市公司，以及台商在滬投資 1000 萬美元以上的電子信息產業為統計依據，截止 2001 年 9 月底，台商在滬投資電子信息產業的合同台資達 18.26 億美元，占同期全市合同台資的 27.9%，如加計 1000 萬美元以下中、小項目，數額將更大。4、台商在上海投資領域較廣。上海在人才、信息、市場、交通等多方面具有優勢，而這點也吸引著台商。隨著上海改革開放的程度越深、投資環境的不斷改善和優化，台商在上海的發展空間也越來越廣泛，除了以往的輕工、機械、紡織、化工、食品、建材、倉儲、房地產、餐飲、娛樂業外，近年來已涉及到金融、証券、保險、航運、商業零售等。5、投資成功率較高。由於上海的投資環境比較穩定，上海出現了一批實力堅強的台資企業和高知名度的台資產品，而他們的努力也得以使其在上海佔有一席之地。〔資料來源：

<http://www.unn.com.cn>〕

昆山簡介

自改革開放以來，昆山的變化顯著。2000 年，全市 GDP 超過 200 億元，財政收入超過 20 億元；進出口總額達到 37.5 億美元。昆山是外商投資高密度地區和投資高回報地區之一。目前已累計批准來自世界 54 個國家和地區投資的項目

2300 多個，全市開工投產外資企業達到 1045 家，合同外資超過 110 億美元，實際到帳外資超過 50 億美元，全市合同外資接近或超過 1 億美元的項目有 20 多個，超過 3000 萬美元的有 120 個，世界 500 強企業中有 23 家在昆山投資。2000 年全市財政收入的 56%、工業銷售的 72%、工業投資的 85%、出口總額的 97% 均來自外資企業。透過國際資本和先進技術的大量引入，昆山已形成了以電子信息、精密機械、精細化工等為支柱產業，高新技術產品產值占工業總產值的比重達 26.3%。〔資料來源：www.nadmz.com〕

在台資方面，已累計批准台商投資企業 1040 家，合同利用台資 57 億美元，到帳台資近 30 億美元，利用台資約占全國的十分之一，台資企業平均投資規模為 573 萬美元，投資額超過 1000 萬美元的大企業有 202 家，其中 3000 萬美元以上的有 36 家。〔資料來源：www.nadmz.com〕

昆山擁有國家級經濟技術開發區、國家級農業綜合開發現代化示範區出口加工區等著名園區，事實上，昆山開發區在全國國家級開發區綜合評價中均名列前 5 位。昆山高科技工業園，重點發展電子、精密機械等。與中科院合作建立的中科昆山高科技產業園，已成為國內重要的高科技據點。例如，經國務院首批批准建立的昆山出口加工區，已引進項目 20 多個，總投資超過 10 億美元，今後二三年將形成以生產筆記型電腦、手機、數位相機等為主的電子信息製造業基地。目前，全市利用外資的 90% 以上、民間投資的 60% 以上都集中在各類園區。〔資料來源：www.nadmz.com〕

東莞簡介

東莞市位於中國廣東中南部，是廣東省珠江三角洲經濟開放區，全市總面積 2465 平方公里，當地戶籍人口 148 萬人，外來勞動者 150 萬人。

七十年代末開始，東莞實施經濟國際化策略，大力吸引外資，東莞的經濟以平均每年 20% 的增長率蓬勃發展，成為中國經濟發展最快的地區之一，1999 年全市國內生產總值達到 412.8 億元人民幣，出口總值達到 151.5 億美元。

目前，東莞全市現有外商投資企業 13500 多家，其中，全球 100 強企業有 12 家，500 強企業有 30 家，跨國公司有 124 家，境外上市公司有近 800 家，全市投資額在 2000 萬美元以上的“三資”企業、設備價值在 5000 萬港元以上的加工企業和著名的跨國公司近 200 家。〔資料來源：<http://www.dgtba.org>〕

東莞已成為一個國際性的加工製造業基地，現有 13500 多家利用外資企業和 7700 多家國內工業企業，擁有加工各種類型、各種層次產品的強大生產能力，形成了以電子及通訊設備製造業、電氣機械及器材製造業、服裝及其他纖維製品製造業、紡織業、造紙及紙製品業、食品飲料加工製造業、電力蒸汽熱水生產和

供應業為支柱的現代化工業體系，加工產品種類達到數萬種，擁有同行業上下游產品之間、不同行業之間完善的產業體系。

世界上相當多數的工業產品在東莞進行加工，都可以在東莞企業群體的"工業生物鏈"中找到其相配套的行業和產品。東莞的電腦資訊產業，為全市經濟的支柱產業，全市擁有電腦資訊產品加工企業近 3000 家，電腦整機零部件配套率達 95%以上，加工生產的電腦磁頭、主機板、顯示器、電源供應器、掃描器、微型馬達等產品產量均居世界前列，成為全球主要電腦製造商的零部件採購基地之一。IBM、康柏、惠普、貝爾等電腦公司都把東莞作為重要的零部件採購基地。

東莞已成為全球重要的電腦及周邊產品生產基地，有"東莞塞車，世界缺貨"的美譽。〔資料來源；東莞外商投資促進中心網站

<http://211.159.31.79:7751/index.asp>〕

深圳簡介

1980 年，中國第一個經濟特區—深圳經濟特區誕生，而截止 1999 年底，共有 66 年國家和地區的客商在深圳投資了 23608 個項目，合同外資金額 298.39 億美元，實際投資達 200.45 億美元，外商實際投資金額居中國內地主要城市第三位；世界最大的 500 家跨國公司已有十分之一來深圳投資；外商投資金融機構達 55 家。

深圳現已建成通往國(境)外的口岸 17 個，其中有中國最大的陸路客運口岸—羅湖口岸，中國最大的陸路貨運口岸—皇崗口岸。中國第四大空運港—深圳國際機場。

深圳工業門類比較齊全，工業產品 2000 多種。近幾年，高新技術產業發展迅速，目前已形成了以電腦及其軟體、通信、生物工程、微電子及基礎元器件等高新技術產業群。1999 年全市高新技術產品產值在工業總產值的比重居全國各地之首，高達 40.5%。1999 年高新技術產品出口 60.18 億美元，比去年同期增長 8.26%。深圳市十分重視高新技術產品出口基地的建設，已先後在科技工業園、福田保稅區、沙頭角保稅區等高新技術企業相對集中的區域，扶持發展了一批出口超億美元的高新技術企業。第三產業日趨發達，金融、資訊、旅遊、房地產、倉儲、運輸等新興行業已發展成為深圳的優勢產業。深圳作為中國兩個全國性證券市場之一和金融機構較多的城市，正大步朝著區域性金融中心的目標奮進。1999 年末，全市金融機械 100 多家，從業人員達 3 萬多人。深圳已同 120 多個國家和地區建立了經濟貿易聯繫。

深圳優越的投資環境吸引了眾多的外商前來投資興業，外商投資在深圳經濟發展中佔有舉足輕重的地位。1999 年外商投資企業工業產值占全市工業總產值

的 78.2%，出口額占全市出口總額的 53.6%。截至 1999 年底，已有 66 個國家和地區的客商在深圳投資，累計批准外商投資專案 23608 個，協議利用外資 298.39 億美元，實際利用外資 200.46 億美元，其中外商直接投資專案 1731 個，協定利用外資 264.302 億美元，實際利用外資 138.15 億美元。外商直接投資項目中，投資總額在 1000 萬美元以上的有 736 個，3000 萬美元以上的 109 個，1 億美元以上的 18 個。〔資料來源：華商黃頁網站 cn.yptop.com〕

廣州簡介

廣州位於南中國海之濱，距香港 182 公里，是中國南部最大最繁華的城市，改革開放十幾年來，廣州保持了兩位數的發展速度（年平均 12.2%），未來十幾年的規劃發展速度與之相當（年平均 13%），其經濟的持續高速增長，增強了廣州的發展實力和區域地位，做為華南地區的商業、金融、交通運輸、郵電通訊、科技文化中心，廣州已成為我國最具對外開放實力的大都市之一。

廣州市提出用 15 年時間實現現代化、建設國際大都市的宏偉目標。廣州計畫實現的經濟目標：國內生產總值達 2000 億元，年均遞增 13%；社會商業總銷售 3800 億元，年均遞增 20%；出口產品產值超過 130 億美元，約占國民生產總值的 40%；利用外資規模超過 50 億美元；科技進步對經濟增長的貢獻率達 60%；廣州城市建設朝向城區面積將達 555 平方公里努力，變目前的集聚型為擴散型結構；舊城區經過改造，新城市中心往東南方向延伸，並以占地 6.3 平方公里的珠江新城為主要標志；高標構構築的各種現代化城市配套基礎設施系統；形成一個布局合理、環境優美的現代化國際大都市。海陸空交通與國際通道銜接，機場、港口成為具有現代化設施和和管理水平的世界級樞紐，形成連結內地和港澳、國際間的快捷、便利、現代化的郵電通訊體系。

外商對廣州投資環境所做的改善表示認可。外商認為，廣州的軟環境日臻完善、綜合經濟實力增強、基礎設施日趨完備、科技貢獻率與勞動力素質不斷提高。同時外商認為，廣州作為一座中心城市，其綜合服務功能相對較弱，城市功能有待提升。另外，廣州作為現代化大都市的經濟管理體制尚未完全建立，且資金偏緊，投資成本較低的優勢也在逐漸減弱〔資料來源：

<http://www.chinapages.com>〕。

GPN:1009200534

定價：新台幣 250 元