

# 行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

## 台商在大陸本土幹部離職意願的決定因素之研究

計畫類別：☒個別型計畫      ☐整合型計畫

計畫編號：NSC-89-2416-H-110-072-SSS

執行期間：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計畫主持人：黃英忠

共同主持人：

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- ☒赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：國立中山大學人力資源管理研究所

中 華 民 國 90 年 10 月 30 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告  
台商在大陸本土幹部離職意願的決定因素之研究

A study on the turnover of native employees of Taiwan Business running in Mainland China

計畫編號：NSC89-2416-H-110-072-SSS

執行期限：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計畫主持人：黃英忠

執行機構：國立中山大學人力資源管理研究所

## 壹、緣由與目的

### 中文摘要

台商赴大陸投資與日俱增，相對需要大量的管理人才，而在人員本土化的養成過程中，台商卻經常面臨人才異動的問題。本文旨在探討在台商企業中的大陸籍幹部，以了解影響其離職意願的重要影響因素，俾便管理者參考。

關鍵字：台商、大陸、本土化、離職意願

### Abstract :

To enhance the competitive advantage of Taiwanese companies in Mainland China and decrease production cost, Taiwanese companies tend to employ native employee. But the high mobile rate of native employee in Mainland Chain is a serious problem. The purpose of this research is to examine the determinants of intention to quit of native employee in Mainland China of Taiwanese companies. Then we pose some suggestions for Taiwanese companies.

Keyword : Taiwanese companies, Mainland China, localization, intention to quit

進入 90 年代以來，中國大陸不僅成為國際企業投資的新重心（趙必孝，1998），更因為同文同種的關係，使得中國大陸也成為台商海外投資偏好度最高的地區（行政院主計處，1995）。因此，儘管政府現階段仍採「戒急用忍」的政策，但台商赴大陸的投資金額與件數，卻屢創新高。根據經濟部投資審議委員會（1999）的統計，自 1990 年開放大陸投資以來，截至 1999 年 8 月核准之總投資件數已達 21,957 件，總投資金額更高達 138 億餘美元。

而且隨著兩岸經貿發展的熱絡，近幾年台商對大陸的投資也已朝向大型化、集團化的趨勢發展，並且在兩岸的佈局也從當初單純外移找尋「第二春」的因素，提昇至企業母子公司策略運用的分工層次（朱高寧，1998）。特別在大陸當局於 1999 年 12 月公布「台商投資保護法實施細則」，將以往台商最為詬病的人身安全保護、以及亂收費、亂檢查等問題，做了明確的規範，並擴大台商的定義、放寬台商親屬往來大陸的限制、以及准予必要的資金借貸等措施，相信此舉也將吸引台商在大陸的發展更加蓬勃。

而隨著台商在大陸持續穩健的發展，其對大陸子公司的人力運用也將有所改

變。黃同圳（1995）即明確指出，台資企業欲在大陸永續經營，幹部本土化是勢在必行。因為經由本土化的過程，不僅可達到節省外派人員的支出成本，還可平衡大陸員工無法晉升的心理，所以已有研究指出台商應漸增加對大陸本土經理人員的任用（王鳳生，1993；李薇，1994）。我們可以預見，未來在大陸子公司中，大陸本土幹部的人數必然會大幅度的增加。

台商企業在實施幹部本土化的同時，對於大陸籍員工的人力資源管理亦相對重要。但是目前大陸籍幹部普遍對企業忠誠度低，流動性高（江惠翎，1999）的現象，是一個令台商非常頭痛的問題。對企業而言，過高的流動率不僅會造成經營運作上的困難，而且還要負擔龐大的離職成本，故如何降低流動率，已成為企業管理者必須努力克服的問題。

台灣與大陸雖是同文同種，但台海兩岸分隔已逾 50 年，在迥然不同的文化、政治、經濟、以及社會制度的背景下，大量任用大陸籍幹部亦涉及到跨文化國際管理的課題如：與母公司溝通不易、忠誠度不夠、價值觀與經營理念不同等問題（林彩梅，1994）。

此外，過去對於大陸人力資源管理的相關研究，多係針對台籍派遣人員之遴選、訓練、控制、適應、績效等問題來加以探討（簡明城，1993；柯元達，1994；王麗雲，1995；黃英忠，1996；趙必孝，1998），以確保派外人員能成功達成海外派遣任務。現因台商在大陸的發展已日趨成熟，有關當地員工的人力資源管理問題也宜加以重視，雖已有相關研究探討（趙必孝，1997；馬淑儀，1997；劉靜如，1997；江惠翎，1999），不過這些研究多係從企業的角度來探討大陸子公司的人力資源管理

問題，較少從大陸本土幹部的角度來探討公司與員工間的關係。再加上大陸本土幹部的高流動率會造成台商企業在經營管理上的問題，但相關的實證研究卻付之闕如，因此，本研究嘗試從此角度切入，來探討台商企業大陸本土幹部離職意願的相關因素，以提供大陸台商在制訂決策、以及人力資源管理上之參考。

## 貳、研究方法

第一階段先透過文獻整理及訪談，以建立研究架構及編擬問卷。訪談部分共有台籍企業十一家，包含十一位台籍高階管理幹部，以及十六位大陸籍管理幹部及職工。

第二階段則進行問卷調查，以滾雪球的方式在上海，蘇州地區進行資料蒐集，共回收 21 家企業，242 份有效樣本。

## 參、結果與討論

茲將分析結果摘要如下。在人口統計變項方面，影響離職意願的有：

1. 男性的工作滿意度高於女性，在離職傾向上，則男女並無差異。
2. 學歷對離職傾向並沒有顯著影響。
3. 中高層主管與基層職工，在離職傾向方面，基層職工傾向較高。
4. 中高層主管有較高的內在工作價值以及晉升價值。
5. 不同專業別在在離職傾向上沒有顯著差異。

6.年資與離職傾向沒有顯著相關。

在工作環境方面，影響離職傾向的有：

- 1.工作勞動強度與離職傾向無顯著相關（未控制薪資因素）。
- 2.辦公室自動化程度，與離職傾向有顯著負相關(不論職位高低皆然)。
- 3.對一般基層職工而言,工作環境場所對工作滿意度與離職傾向都有顯著相關；對於中高階主管,工作環境場僅影響工作滿意,但與離職傾向沒有顯著相關。

在內部管理及工作價值觀方面，影響離職傾向的有：

- 1.對於中高層主管,感覺到本土化的程度愈高,工作滿意度愈高。
- 2.對於基層職工而言,感覺到本土化程度,與工作滿意度及離職傾向都有顯著相關。
- 3.對中高階管理幹部而言，內部工作機會會減低離職意願，但對一般基層職工而言，主要是主管的支持度以及所處部門的權力大小。
- 4.當分析信任因素對離職傾向的影響時，不論對中高階管理人員或一般基層職工，會減低離職意願的，都是對人員的開放接納，對技術的肯定及信任則相對沒有顯著的影響力。
- 5.辦公室的自動化程度以及工作場所的環境對基層職工的離職意願有顯著影響，但對中高管理階層則無。
- 6.若將各項因素同時納入分析，則影響中高階管理人員離職意願的主要因素為信任之「信賴人員」、事業發展機會之「指導諮詢」以及工作價值觀之「社會價值」。而影響一般基層職工的則是信任之

「信賴人員」工作價值觀之「晉升價值」以及工作勞動強度。

由以上的結果發現，在眾多因素之間，「信任」的問題對台商企業中的大陸籍幹部的離職意願有較大的影響效果，並且特別是對人員的信任，而非對技術的信賴。

此外，對於本土化的感受愈高者，離職意願業較低，這和上述信任的問題，似乎有某種共通性存在。

在工作價值觀方面，也對離職意願有影響力，特別要注意的是，高低職位的人員，受到不同工作價值觀的影響。

#### 肆、研究限制

本研究的幾個主要的研究限制，包括：

- 1.樣本代表性問題：大陸地區幅員遼闊，本研究樣本的取得僅以上海、蘇州地區，且因回收不易，僅能以滾雪球方式取得資料。
- 2.離職問題較為敏感，對於在台商企業中任職的大陸籍幹部而言，更是不易突破，尤其面對台灣來的研究人員。

#### 伍、參考文獻

1. 王鳳生 ( 1993 ),「大陸勞動法令，台商經營策略與薪資管理關係之探討」，大陸勞動法令與台商勞資關係問題研討會論文集，行政院勞工委員會暨中山大學主辦。
2. 朱高寧 ( 1998 ), 大陸台商薪資福利制度之研究，大業大學事業經營研究所未出版碩士論文。

3. 江惠翎 ( 1999 ), 大陸台商管理模式之研究, 中山大學企業管理研究所出版碩士論文。
4. 行政院主計處(1995), 調查統計資訊季報, 第 26 期, p.13。
5. 李薇 ( 1994 ), 「幹部本土化勢在必行-永續經營不二法門」, 中國通商業雜誌, pp.15-23。
6. 林彩梅( 1994 ), 多國籍企業論, 台北: 五南圖書出版公司。
7. 柯元達 ( 1994 ), 台商派駐大陸經理人適應問題研究, 中山大學企業管理研究所出版碩士論文。
8. 馬淑儀 ( 1997 ), 台商赴大陸投資人力資源管理之研究, 中興大學企業管理研究所出版碩士論文。
9. 黃同圳 ( 1995 ), 大陸台商人力資源管理, 台北: 風和出版有限公司。
10. 黃英忠(1996), 我國企業海外派遣人員甄選決策與訓練對績效之影響-以赴大陸投資的台商為例, 國科會專題研究計畫。
11. 經濟部投資審議委員會 ( 1999 ), 中華民國華僑及外國人投資、對外投資、對外技術合作、對大陸間接投資、大陸產業技術引進統計月報, 88 年 8 月號, 台北: 經濟部。
12. 趙必孝 ( 1997 ), 「台商在大陸子公司策略性任用管理之研究」, 管理學報, 第 14 卷第 1 期, pp.65-91。
13. 趙必孝(1998), 「海外子公司人力資源控制之決定因素-以大陸台商之實證研究」, 中山管理評論, 第 6 卷第 3 期, pp.763-796。
14. 劉靜如 ( 1997 ), 大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其績效關連之研究, 中央大學企業管理研究所出版碩士論文。
15. 簡明城 ( 1993 ), 企業國際化海外派遣人力資源培育之研究, 中國文化大學企業管理研究所出版碩士論文。