

# 台灣多國籍企業海外子公司任用選擇之研究

## Examining the overseas staffing options utilized by Taiwan multinational corporations

### 摘要

多國籍企業(MNCs)之子公司主管任用議題在國際人力資源管理領域一直受到關注，然而大部分研究僅將國際任用模式分為母國籍員工(PCNs)與地主國籍員工(HCNs)兩種，而忽略第三國籍員工(TCNs)的任用模式。此外，過往實證研究對於國際任用決策的對象大都僅著眼於子公司高階管理者或高階團隊的任用，針對中階管理者或基層主管的國際任用研究較為少見。然而子公司不同職級之員工所肩負著任務與使命不同，多國籍企業對於人選的決定應該有不一樣的考量。

本研究從資源基礎理論與代理理論觀點，提出影響子公司主管任用決策的因素，並進行實證。本研究採問卷調查方式，運用卡方檢定及迴歸分析，共獲得有效樣本 103 份。研究發現：子公司角色會對子公司高階主管 HCNs、中階主管 TCNs 以及基層主管 TCNs 之任用有所差異；母公司控制程度對中階主管任用採取 TCNs 有顯著負向影響；國際管理發展需求對子公司主管任用沒有影響；地主國競爭程度會對高階主管任用採取 PCNs 有顯著正向影響、對中階主管任用採取 PCNs 有顯著正向影響、對基層主管任用採取 TCNs 有顯著正向影響；母國與地主國間文化距離對中階主管任用採取 PCNs 有顯著負向影響、對基層主管任用採取 TCNs 有顯著負向影響。最後提出本研究理論與實務意涵。

關鍵詞：國際任用、外派人員、第三國籍員工、子公司角色

## 一、緒論

在現今激烈的全球商業環境中，多國籍企業(Multinational Corporations; MNCs)之國際人力資源在發展與維持競爭優勢扮演一個非常重要的角色(Colakoglu & Caligiuri, 2008)。多國籍企業在國外設立並營運子公司會面臨到許多人力資源任用政策的問題，其中一個主要的任用決策是必須要選擇母公司外派人員、地主國當地幹部或是其他國籍幹部擔任海外子公司之管理工作。多國籍企業之子公司任用，可以是母國外派人員(Parent Country Nationals; PCNs)、地主國員工(Host Country Nationals; HCNs)、第三國籍員工(Third Country Nationals; TCNs)或是這三種的交互應用(Gong, 2003)，這個議題在國際人力資源管理領域一直受到關注。雖然外派人員時常擔負著監督子公司行為與資訊處理的角色(O'Donnell, 2000; Tan & Mahoney, 2006; 邱雅萍、黃銘章、盧亭均, 2008)，亦即母公司可透過外派人員來管理母子公司間營運所需要的控制與協調(Harvey, Speier, & Novecevic, 2001; Shen, 2006)。然而相關研究指出，有 20%-40% 的外派人員提前回到母國，而外派任務失敗比率也高達 20%-25%，導致高昂的外派成本(Harvey et al., 2001; Law, Wong, & Wang, 2004)。因此，多國籍企業的管理任用逐漸傾向當地化，任用地主國員工，以快速回應地主國競爭環境、股權變化和子公司營運成本等策略因素。然而，多國籍企業究竟該強化任用 PCNs 的全球整合的人力資源策略還是就地選才任用之 HCNs 以加速當地化，迄今仍有爭議(Dickmann & Müller-Camen, 2006)。因此，國際任用決策的考量需要進一步就相關因素加以檢視。

再者，大部分國際任用的研究，僅將國際任用模式分為 PCNs 與 HCNs 兩種(例如：鄒筱涵、于卓民、司徒達賢, 2007; Schaffer & Rhee, 2005)，而忽略其他可能的任用模式。文獻中提及的第三種國際任用型態：第三國籍員工(TCNs)，由於以往因為此類型態任用人員較少，鮮少有實證研究進行了解，然而國際企業蓬勃發展已數十餘年，此種國際任用型態有逐漸增多之趨勢。

其次，過往實證研究對於國際任用決策的對象大都僅著眼於子公司高階管理者或高階管理團隊的任用(邱雅萍等, 2008; 鄒筱涵等, 2007; Belderbos & Heijltjes, 2005; Gong, 2003; Thompson & Keating, 2004)，或僅整體性地探討子公司之外派人員占整體員工的比例(Boyacigiller, 1990; Colakoglu & Caligiuri, 2008; Gong, 2003; Midmier, Brouthers, & Beamish, 2008)，針對中階管理者或基層主管國際任用的研究較為少見。然而子公司不同職階之員工所肩負著任務與使命不同，MNCs 對於人選的決定應該有不一樣的考量。

影響子公司任用政策的因素不僅多而複雜，而且目前仍存在研究結果的爭議，例如文化距離(cultural distance)常被視為是影響 MNCs 是否採用 PCNs 或 HCNs 的重要因素，有些研究

基於資訊不對稱與子公司控制的考量，主張當文化距離愈遠時，外派人員所佔的比例應該愈高(例如：Gong, 2003; Harvey et al. 2001)；但也有研究基於文化調適對於外派人員的負面影響，主張文化距離愈遠，外派人員的比例應該愈低(例如：Downes, 1996；Midmier et al., 2008)。換言之，對於 MNCs 的國際任用政策影響因素，本研究認為可能是因為各研究所探討的任用對象不同所致，因此本研究針對子公司不同職級的任用深入探討其國際任用的決策考量，以釐清過去研究結果不一致的現象。

本研究從資源基礎理論、代理理論、國際管理發展觀點，提出國際任用型態之分類架構與驗證決策考量因素。因此，本研究透過文獻探討了解 MNCs 國際任用的情形，再進一步利用問卷調查 MNCs 人資主管，希望可以了解 MNCs 針對不同職級的需求採用不同國際任用政策背後的原因。

以下將先回顧相關文獻的研究結論與理論觀點，提出初步之研究架構與研究假說，其次說明研究方法，呈現實證分析結果，最後說明本研究理論與實務意涵，及本研究限制及未來研究建議。

## 二、文獻探討與研究假說發展

### (一)多國籍企業國際任用政策

回顧過去許多文獻，MNCs 任用政策主要包括母公司人員(PCNs)、地主國人員(HCNs)、第三國籍人員(TCNs)。然而，子公司除了要面對地主國環境與經營問題，以及母公司及母公司國家問題(Paik & Ando, 2011)外，還必須考量 MNCs 管理發展與組織發展的需要性(Harzing, 2001)，以及子公司人員激勵的需求(賴詩雅，2015)。

Mäkelä, Björkman, & Ehrnrooth (2009)以 MNCs 對國際任用的選擇可以是地主國人或外派人員為一分類構面，並以人選招募來自內部或外部為另一分類構面，將子公司任用決策劃分四個類型(如圖 1)。在任用型態之分類上，第一類：當地—內部(local-internal)，表示經理人來自集團內部且為地主國當地人，此一類型人選能帶來高程度的地主國市場知識，並且擁有高程度的子公司專屬知識與一定程度的 MNCs 專屬知識。第二類：當地—外部(local-external)，表示經理人來自外部招募之地主國當地人，此一類人選通常具有高程度的地主國市場知識，然而因其來自外部其他企業，故其所具有的知識通常與子公司之現有知識重複性低，對於帶入新觀點以刺激新知識發展上具有一定的重要性。第三類：全球—內部(global-internal)，表示經理人來自子公司外之企業集團內部其他單位，通常可帶入有別於子公司的高程度 MNCs 專屬知識，此類型態即為傳統的母公司外派人員，通常為了移轉總部最佳實務或知識，或是為

了達到總部協調控制之目的。第四類：全球—外部(global-external)，此類人選來自母國或第三國，通常具有高程度的專業知識，用以填補子公司之能力缺口，然而可能對地主國當地市場知識與 MNCs 專屬知識較為缺乏，也較為缺乏與 MNC 或地主國當地的社會資本。

內部	<u>當地—內部</u> (local-internal)	<u>全球—內部</u> (global-internal)
外部	<u>當地—外部</u> (local-external)	<u>全球—外部</u> (global-external)
	當地	全球

圖 1 子公司任用之分類架構

賴詩雅(2014)透過個案訪談，提出國際任用決策除了外派人員與地主國員工之外，近年來存在當地雇用(Local Hire；簡稱 LHs)之任用政策。LHs 是指多國籍企業以當地薪資或福利、或者削減相當程度外派員工津貼或福利，在地主國雇用母國籍幹部，它是一種介於母國外派幹部(PCNs)以及地主國幹部(HCNs)之間新的任用政策。其認為 LHs 任用政策，可以是權衡 PCNs 與 HCNs 的一種作法。因為其成本相對較低、利益較一致、擁有轉移知識以及技術的能力以及與當地連結較好。其透過個案訪談發現：首先，在公司層次方面，多國籍企業降低成本的壓力下，提高國際任用政策朝向 LHs 的可能性；回應當地顧客需求的壓力愈大，亦提高國際任用政策朝向 LHs 的可能性。其次，任務屬性方面，當任務屬性需要信任時，將會降低成本壓力與任用 LHs 的正向關係；任務屬性為知識移轉時，即便有降低營運成本的考量，但採用外派之任用政策的可能性會提高。最後，在個人層次方面，當多國籍企業有降低其營運成本的考量，且員工接受當地福利政策的意願越高，則會強化多國籍企業採用 LHs 之任用政策的可能性；員工在其配偶為外派幹部、考量在海外市場發展機會以及地主國的薪資成長快速的情形下，願意接受 LHs 任用的可能性會增加。

Harvey et al.(2001)則提出四種不同型態的監督選項(如圖 2)，認為應考量母子公司間目標一致性與知識(資訊)不對稱二個構面，而採用不同的國際任用決策。當母公司對子公司情形具有充分的知識，則母公司對子公司的資訊不對稱程度低；若二者間目標一致性高，則可以使用預先設立的標準與活動來管理子公司。首先，當母子公司間目標一致性高，且資訊不對稱性低，易於監督，則可選擇使用成本最低的任用方式—HCNs。其次，當母子間目標之一致性低，資訊不對稱程度亦低時，母公司必須適時監控子公司是否施行特定任務，而此時不論人選來自母公司或子公司均會帶來敵意，因此 TCNs 成為目標衝突時特定活動(如：組織重整、組織精簡或購併)最佳的調節者，TCNs 會阻擋來自子公司的負面感受衝擊，降低母公司與子

公司關係惡化，而 TCNs 也相對於 PCNs 花費之成本較低。第三，母子公司間目標不一致且資訊不對稱程度皆高，此時利用關係控制(relational control)子公司營運以確定母公司目標的施行是母公司首選，並由於資訊不對稱程度高，母公司必須指派一位具有豐富母公司知識的人赴任子公司，因此會傾向派任 PCNs。最後，母子公司間具高目標一致性但資訊不對稱亦高時，此時適合指派母公司中具地主國知識與經驗之地主國籍或第三國籍經理人赴子公司(稱為回遣；inatriate)。

		目標一致性	
		低	高
知識不對稱	低	TCNs	HCNs
	高	PCNs	Inatriate

圖 2 基於代理理論，不同母子關係下之任用偏好

趙必孝(1997)研究台商對大陸子公司的國際任用考量因素，提出當地任用的概念。當地任用是指重用本土技術與管理人才以及由本土人才擔任一級主管的比例，亦即為 HCNs。其研究發現，子公司採取低成本策略對當地任用有正向的影響；採取本土差異化策略對當地任用有負向的影響；與本土機構相依性愈高，愈重用當地的人才。

Tarique, Schuler, & Gong(2006)指出國際任用的組成可以分成 PCNs、HCNs、TCNs，並進一步針對 HCNs、TCNs 進行區分。HCNs 可依照地主國員工其已經歷母公司社會化或子公司社會化區分為 HCN<sub>P</sub> 與 HCN<sub>H</sub>；TCNs 可依照第三國籍員工其已經歷母公司社會化、子公司社會化或區域總部之社會化區分為 TCN<sub>P</sub>、TCN<sub>H</sub> 與 TCN<sub>RH</sub>。而不論上述各種國際任用型態為何，皆是指 MNCs 集團內部的人員。

綜合上述，關於國際任用相關研究，主要研究還是依照國籍差異而劃分 PCNs、HCNs、TCNs 三種。

## (二) 子公司主管任用政策之影響因素

人力資源是一項重要的策略資源，對 MNCs 發展與維持其全球競爭優勢具有重要的影響性。資源基礎理論提供了探討 MNCs 國際人才選擇上的比較與運用之理論基礎。人力資源的配置，尤其是管理人才，扮演著企業獲得、運用與發展其他資源的重要角色(Tan & Mahoney, 2006)，因此企業在人力配置上，需要考量管理人員的能力與其職級能相符合，以使人力發揮最大經濟價值(Taylor, 1999)。多國籍企業需要管理人員於海外子公司執行企業策略並能獲取

當地資源，這些任務皆需要管理人員具有相當的知識與能力，例如：經理人必須清楚了解並接受子公司在 MNCs 內所扮演的角色，以有效執行企業之全球策略；而經理人必須具備地主國當地知識與網絡關係，以有效獲取當地的資源與能力(Tan & Mahoney, 2006)。母公司外派人員在外派前通常已經在總部工作，熟悉企業總部之文化與規定(Laing, 1994; Naumann, 1992)，也可能已經在多國籍企業內部各子公司輪調過不同的單位，因而充分了解總部之政策與各子公司所扮演之角色(Kuemmerle, 1997)，可提升 MNCs 全球策略在海外子公司的執行成效。另一方面，地主國人員與總部的關係較遠，一般而言地主國員工較少與總部互動的機會與經驗，但對於子公司於地主國的運作卻是相對熟悉，具有當地市場知識與關係資源，有利於多國籍企業總部獲取當地知識與資源。因而，從資源基礎的角度，不同的國際任用人選具有執行不同任務的知識與能力，當 MNCs 需要執行總部全球策略的管理人選，外派人員的能力應當能符合總部所需，應被指派為子公司管理人選；若以獲取地主國當地知識為首要任務，則當以地主國人員較佳，較易被指派為子公司管理職位人選(Tan & Mahoney, 2006)。

### 1. 子公司角色

Jarillo & Martinez(1990)依據子公司全球整合程度與當地回應程度兩個面向，提出子公司的劃分類型：自主型、聽命型、積極型 (圖 3)。當地回應程度較高的為自主型與積極型兩種，自主型子公司會對母公司依賴最少；積極型子公司對於全球整合程度與當地回應程度都較高；聽命型子公司則是因為其在多國企業中被高度整合，所以當地回應有限。Taggart(1998)則為此分類增加一類型子公司，全球整合程度與當地回應程度都低者為靜止型子公司(圖 3)。

合 全 程 度 整	高	聽命型子公司	積極型子公司
	低	靜止型子公司	自主型子公司
		低	高
		當地回應程度	

圖 3 子公司角色

Schaffer & Rhee(2005)以子公司角色探討外派與地主國經理人的任用選擇，提出必須考量子公司所扮演的策略角色，其依據 Gupta & Govindarajan (1991) 對子公司的分類，將子公司劃分：全球創新者、整合者、執行者與當地創新者(如圖 4)。認為子公司與企業集團的溝通強度會依不同角色而產生差異：整合者所需溝通強度最大，全球創新者與執行者次之，當地創新者最低。而對於熟悉當地市場與文化而言，HCNs 較具成本優勢，然而基於子公司不同策略角色下，必須進行不同程度之知識移轉的任務。子公司知識之流入或流出均須與 MNCs 母公司或其他子公司有密切關係，唯有擁有公司專屬知識者，能了解 MNCs 之文化、慣例與作

業程序與實務，方能有效地取得集團其他單位之知識並且會願意將知識輸出，因而子公司角色為整合者，必須為具有高度公司專屬知識者，可能為 PCNs 與 inpatriates。全球創新者雖然就子公司知識來源主要來自地主國當地，但其創新成果需移轉為 MNCs 各單位所運用；而執行者則須接受母公司指示接受來自集團內之知識轉入，此二類子公司角色就產品的全球運用上均必須具有一定程度之公司專屬知識者，以接受產品或技術的轉入或移出，因此推論可能為 TCNs 或 HCNs。當地創新者僅服務當地市場與 MNCs 集團關聯性較少，子公司僅為地主國顧客提供該產品與服務，屬於當地顧客化程度較高之產品，Tan & Mahoney(2006)提出產品顧客化程度愈高，MNCs 傾向維持與當地顧客維持清楚與頻繁的溝通，並了解當地顧客的偏好，由於 HCNs 與當地顧客有相同的文化與語言，因而任用 HCNs 最能有效滿足當地顧客需要，提升子公司之經濟收益。

知識 流出	H	全球創新者	整合者
	L	當地創新者	執行者
		L	H

知識流入

圖 4 依知識劃分子公司角色

此外，Mäkelä et al.(2009)指出，任用集團外部人員主要任用考量在於該人選具備高程度的專業知識，可填補集團內特定能力的缺口，以及該成員持有與現有子公司知識存量不重複的知識，並可帶入其先前服務公司的工作經驗，因而推論當地創新者之任用亦可能為子公司外之當地人。故當地創新者可能的任用人選為 HCNs。因而，子公司任用決策上會依據子公司所扮演之角色而有不同的人選。故本研究提出假設 1。

假設 1：子公司角色會影響子公司主管任用之決策。

## 2. 母公司控制程度

國際企業內母子公司間的人力資源調動，乃是為了確保在母公司及子公司都能夠保持同質性的做法。雖然母公司在管理子公司時，選擇以控制機制做為在策略的執行程序上的關鍵。藉由找出母公司內適合擔任外派人員的優秀人才，將這種人才外派至海外子公司，擔任子公司主管，這時總公司將更容易藉由外派的主管，來協調、控制、指導子公司，這對於母公司及子公司都會帶來正向的組織發展。母公司對於子公司的控制，可以藉由增加對於子公司的人事任用控制來掌握子公司的各種營運情況，例如：將母公司的員工外派至海外的子公司，來擔任子公司的高階主管 (Harvey, Speier, & Novecevic, 2001; Shen, 2006)。因此，在子公司任用決策上將會考量對子公司之控制需求。提出假設 2。

假設 2：母公司控制程度會影響子公司主管任用之決策。

### 3. 國際管理發展(international management development)需求

管理發展 (Management development)，係指企業透過有系統的教育訓練，發展員工的管理知識、技能、見識與態度的過程 (李正綱、黃金印、陳國基，2005)。企業對於員工之管理職能提升的思惟，往往以企業角度出發，歸屬於人力資源發展下的教育訓練與發展活動，由企業主導整個學習計畫，強調的是透過組織一套完善的訓練與發展制度達到改變行為、提高績效的目的(施智婷、陳旭耀、黃良志，2011)。透過管理發展的訓練，員工將可能成為一位管理者，發揮領導才能。企業透過管理發展的訓練，有計劃的培養管理階層人才的過程，使得企業的管理人才不致中斷，並可激勵員工持續為公司效力。國際管理發展(international management development)包含外派人員與地主國人的晉升，在競爭的環境中，與多國籍企業的成長與生存息息相關。國際管理發展是吸引、留住與發展高階國際經理的關鍵(Shen & Darby, 2006)。MNCs 必須要針對國際外派人才提供一個有制度的生涯規劃，許多歐洲多國籍企業對外派人員提供一個書面保證，保證回任後的職位(Scullion & Brewster, 2002)。因而在國際管理人才的發展上，不只是母國籍外派人員派往全球各地子公司，子公司之地主國籍幹部也應不只留在當地，也應有回遣母公司的安排(Edström & Galbraith, 1977)。對 MNCs 而言，管理發展能提升人力資源，對外派人員與地主國人都有激勵的作用，更為影響到國際企業績效(Dowling, Festing, & Engle, 2013)。在 MNCs 透過子公司任用可以用來實現管理發展目的及發展管理能力，外派(expatriate)與回遣(inpatriate)都用來發展國際經營的管理人才，尤其長期外派更是用以培養高階接班人的方式(Tharenou & Harvey, 2006)。因此，從管理發展角度，為多國籍企業培育未來國際營運的管理人才，在子公司的任用上會傾向利用 PCNs、TCNs 以拓展其國際視野，而較不會直接任用 HCNs 擔任子公司幹部。提出假設 3。

假設 3：MNCs 國際管理發展計畫需求會影響子公司主管任用之決策。

### 4. 地主國競爭程度

Miller & Eden (2006) 指出，當地密度 (local density) 是影響子公司績效的因素，MNCs 必須克服其外來性 (foreignness)，才能夠和地主國的企業競爭，因此，地主國競爭程度愈激烈，子公司愈需要接受地主國以外的最佳實務 (best practices)。從 MNCs 觀點，海外子公司與地主國廠商彼此相互競爭相同的資源，競爭愈激烈，將需要更能為子公司爭取資源的任用人選。因此，任用人選首要考量需要與母公司或 MNCs 內其他子公司具有良好的社會資本，以順利引入集團內之最佳實務 (best practices)，其次能與當地供應商、顧客或其他組織有緊

密的社會關係聯繫，以取得更優惠的價格、合作機會與潛在的商機。Boyacigiller (1990) 認為，地主國市場競爭愈激烈，任用母國員工為高階職位的比率應愈高。因此提出假設 4。

*假設 4：地主國競爭程度會影響子公司主管任用之決策。*

## 5. 文化距離

代理理論觀點探討個人與組織間的風險分攤(risk-sharing)問題，認為個體具有風險趨避(risk-averse)與自利的(self-interested)的特性，且組織內資訊呈現不對稱情況(Eisenhardt, 1989)。當主理人與代理人在資訊不對稱，以及兩者目標不一致的情況下，代理人會採取利己卻不利於主理人之決策與行為，稱為代理問題(agency problem)。Rasmusen(1989)將代理問題分為道德危險(moral hazard)與逆選擇(adverse selection)兩類。所謂道德危險指代理人之能力或努力水準，因具不可觀察性或不可驗證性，致使主理人無法正確判斷；而所謂逆選擇則是主理人與代理人簽訂契約時，所存在知識或資訊不對稱所造成。為解決代理問題，主理人會使用監督機制，降低資訊不對稱，以限制代理人自利之行為，或提供誘因使主理人與代理人目標一致(Jensen & Meckling, 1976)。

在多國籍企業的情境下，若將母公司視為主理人、子公司為代理人，亦存在代理問題(Harvey et al., 2001; Gong, 2003; Tan & Mahony, 2006)。因為地主國的文化、語言、政治及法律制度等與母國不同，母子公司間實體距離與文化距離的差距，造成監督不易及資訊不對稱易引發代理問題(O'Donnell, 2000; 鄒筱涵等, 2007)。因此，Egelhoff(1984)指出，環境差異與實體文化距離，使得母子公司間的控制問題，成為 MNCs 管理上一大議題。MNCs 可以選擇的控制策略有三種：產出控制(outcome control)、行為控制(behavior control)與文化控制(culture control)。當總部可獲得之子公司績效訊息相當完整且正確時，可採行產出控制；而對子公司作業流程之訊息相對完整時，可選擇行為控制；亦可採行透過任用母公司外派人員傳遞總部之價值與規範達到控制目的的文化控制(Gong, 2003)。因而當子公司與母公司間存在著高代理問題的可能性時，母公司會傾向任用內部來源之人選。此外，進一步內部人選的考量上，因為 PCNs 在母公司有豐富的工作經驗，和 HCNs 比較起來，追求自利的行為比較低(Tan & Mahony, 2006)，再加上以 PCNs 擔任子公司高階主管，因為考量其在組織未來生涯路徑的發展，也比較會依照母公司的利益行事，因而 PCNs 是一種降低母子公司間代理問題的方式(Harvey et al., 2001; Tan & Mahony, 2006)，它提供了許多的策略優勢像是加強控制、協調或是知識的移轉(Gonzalez & Chakraborty, 2014)。

文化距離(cultural distance)是指子公司所在地文化與母公司所在地文化的差異程度(趙必

孝，1997；Boyacigiller, 1990)。較大的文化距離將導致母公司與子公司間資訊不對稱的程度更大，降低母公司對子公司環境、行動與績效的了解，提高資訊取得的成本，使得母公司對子公司較困難採用產出控制與行為控制(Gong, 2003)，而較適宜採取文化控制(Colakoglu & Caligiuri, 2008)。PCNs 常作為進行文化控制之方式，因而文化距離愈大，任用 PCNs 的可能性亦較高(Colakoglu & Caligiuri, 2008)。Gong(2003)實證子公司之 CEO 與所有人力之外派比例，發現文化距離會提高總部派任 PCNs 至子公司擔任 CEO 以及提高子公司人力之外派任用比例。Colakoglu & Caligiuri(2008)亦實證美國子公司之外派人員之佔比，指出文化距離愈大，外派人員比例愈高。

綜合上述文獻，顯示從代理理論之觀點，文化距離將導致母子公司間的資訊不對稱愈形嚴重。因此推論假設 5。

*假設 5：母國與地主國之文化距離會影響子公司主管任用之決策。*

## 6.任用職級(position level)

相關文獻關於國際任用決策的探討對象，許多研究著眼於子公司高階管理者或高階管理團隊的任用(邱雅萍等，2008；鄒筱涵等，2007；Harzing, 2001；Thompson & Keating, 2004)。明確探討中階管理者或一般幹部的國際任用的研究較為少見。由於子公司高階管理者對子公司的營運與管理具有極大的影響力，因而是母公司施行文化控制最適人選，高階管理者對於傳遞母公司之價值與規範有著巨大的影響力，故對於子公司高階任用的決策會更為重要。Thompson & Keating (2004)指出子公司大部分的較低或較高管理職位都是由 HCNs 所擔任，PCNs 所占人數較少，TCNs 則更是少數。鄒筱涵等(2007)從職位需求的角度探討台商在大陸子公司任用的決策，認為高階主管為組織競爭優勢之來源，故其離職或知識外溢，將對組織造成巨大損失。愈高階職位之知識內隱性愈高，或愈高階職位之投機行為對公司營運影響愈大，故信任需求愈高，多國企業愈傾向任用外派主管。換言之，高階職級所需之知識內隱性高且對公司營運影響力亦大，子公司任用需要尋找值得信任的人選，因而將傾向來自 MNCs 集團內部來源。因此，越需要信任的任務屬性或是比較關鍵的職位，企業還是傾向採用 PCNs(賴詩雅，2015)。

根據代理理論，母公司為獲取有關子公司之行為和決策的活動或機制會採行監督機制。根據研究，在海外子公司的高階管理職位使用外派是一種監督的手段，其中外派幹部被認為是母公司監督的一種擴張形式(O'Donnell, 2000)。在全球策略下，外派人員只要是一個值得信任(trustworthy)的員工，出現機會主義行為的可能性較低，會為公司省下監督成本，相反地，

如果是招募當地管理者，將會帶來招募、訓練與控制的成本(邱雅萍等，2008)。因此，MNCs 母與子公司間的經濟利益不對稱的問題，可能會增加 MNCs 偏愛選擇 PCNs 而不是 HCNs。

Benito, Tomassen, Bonache-Pérez, & Pla-Barber(2005)以交易成本理論分析職位與國際任用選擇的關係，發現低職階之員工所需之職能較普通，通常容易被取代；而經理人的績效通常不易準確衡量，且職位愈高愈需要不易取代的多樣獨特能力與個人特質。因而從交易成本考量，尋找與招募具潛力之當地人員擔任愈高階之管理者，可能因為資訊不對稱而必需擔負面臨人選決策錯誤的高風險。同時而也因為雙方文化距離差異而對工作產出(如：數量、品質等)有不同的期望，使得雇用 HCNs 之事後監督與締約成本較高。另外，因文化差異易導致雙方之衝突或誤解，而跟隨著較高的談判與適應不良成本。因此，子公司任用之職位愈高，使用 PCNs 的成本較 HCNs 為低。

有些研究則是整體性地探討子公司之外派人員占整體員工的比例 (Boyacigiller, 1990 ; Colakoglu & Caligiuri, 2008 ; Widmier, Brouthers, & Beamish, 2008) , Boyacigiller (1990) 針對美國 ICB 銀行 84 家海外子公司，探討美國籍員工佔全部專業員工之比例，指出多國籍企業之管理者扮演著資訊管道的角色，尤其在高度不確定之環境下，資訊處理需求增加，管理職位因其為跨單位間的聯繫者而益發重要，因而相同國籍管理者更能有助於其間溝通程度，此外，PCNs 也被認為扮演著母公司員工與子公司員工間聯繫的重要說明角色。

同時探討子公司高階主管與整體性外派人員占整體員工比例之研究，Going(2003)提出影響國際任用之解釋因素，發現不論是高階或整體人力的任用，在文化距離高的情形下，的確正向影響母國籍員工擔任子公司高階或整體人力中母國籍之任用比例。另外，地主國之生活成本、教育程度與政治風險都不會對整體人力母國籍之任用比例產生影響，但對高階任用則產生負向影響。

綜合上述文獻可以發現大多數的研究僅針對子公司高階主管探討其任用決策，少數研究則針對子公司所有人力中外派佔比來探討。明確探討中階管理者或基層主管的國際任用的研究較為少見。然而 DiRenzo, Greenhaus, & Weer(2011)指出職位之職級高低會影響員工可獲得或使用的資源。林佳暖(2005)提出，職級較高者相對的權力亦較大，因此員工在組織內職級的高低會影響其可運用資源的多寡。因而不同職級員工之決策權與可使用資源不同，對母公司或多國籍企業可能造成之風險或可創造出的競爭優勢亦不同，因而本研究認為子公司不同任用職級，在任用決策之考量因素上會有不同的影響程度。因此，本研究將子公司主管任用之職級分析劃分為：高階管理者、中階管理者、基層管理者三級。

假設 6：任用職級不同，子公司主管任用決策之影響因素會有所差異。

根據上述討論，推導出本研究架構，如圖 5 所示。

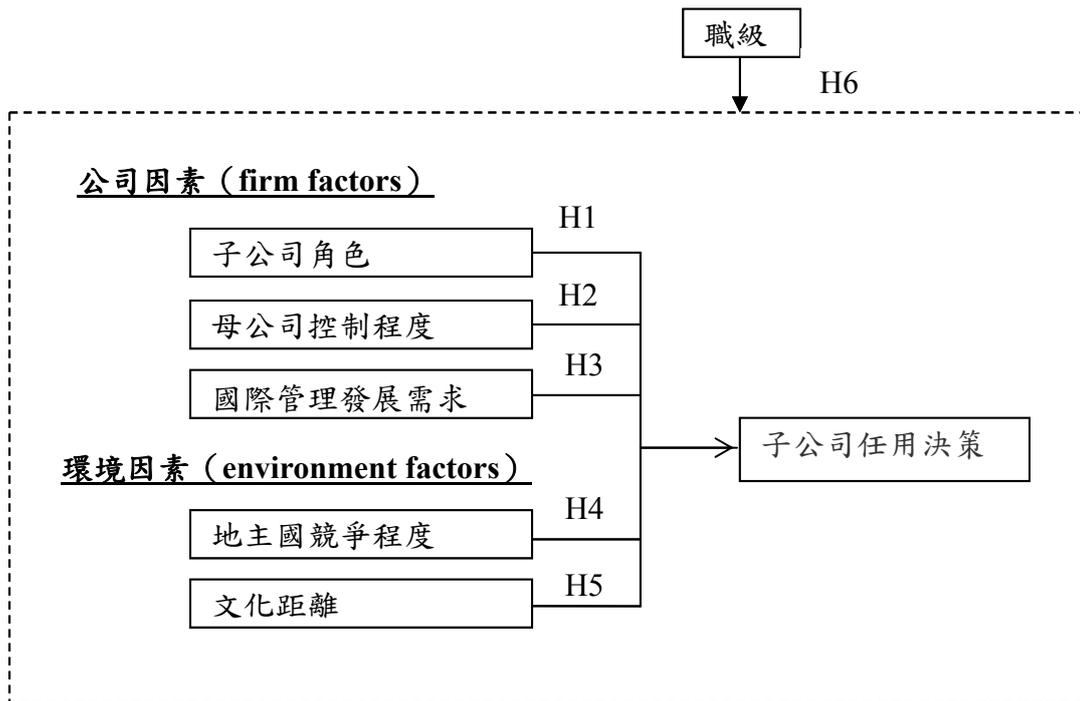


圖 5 研究架構

### 三、 研究設計

#### (一)研究樣本及資料收集

本研究樣本為台灣多國籍企業至海外投資子公司，樣本來源以經投資審議委員會核准的海外投資企業，且營運日期滿一年以上的廠商為調查範圍。由於股權比率對任用決策產生影響力，本研究計畫樣本排除非獨資者。本研究採網路問卷之方式進行調查，填卷者為至台灣總公司之人力資源部門主管。本研究為子公司層次的研究，由人資主管代表公司填答海外子公司之任用決策與相關影響變數。問卷填答前，皆以電子郵件與電話方式先行聯絡公司人資主管，徵求其意願後才提供網路問卷網址給該人資主管填答。網路問卷共回收有效問卷 103 份。

#### (二)變數說明與衡量

本研究計畫之自變數為：子公司角色、母公司控制程度、國際管理發展需求、地主國競爭程度、文化距離。應變數為：子公司主管之任用決策。變數除「子公司主管任用決策」及「職級」外，其餘變項衡量均以五點尺度衡量之。

### 1.職級

職級上分為三群，分別為高階管理者、中階管理者、基層管理者三群。所稱地主國子公司之高階管理者，包括：地主國子公司總經理、副總經理、廠長、副廠長、協理。中階管理者指各功能部門經理、副理。基層管理者指直接管轄員工之組長、領班、課長之職。

### 2.主管任用型態

本研究提出之主管任用分類模式，包含 HCNs、TCNs、PCNs 等三類。高階主管的任用型態衡量以詢問「是否有台灣外派人員、地主國人員或第三國籍外派人員擔任該職級」；中階主管的任用型態衡量以詢問「是否有台灣外派人員或第三國籍外派人員擔任該職級」；基層主管的任用型態衡量以詢問「是否有台灣外派人員或第三國籍外派人員擔任該職級」。

### 3.子公司角色

依據 Jarillo & Martinez(1990)觀點，子公司角色的二個主要構面是全球整合程度與當地回應程度。Taggart(1998)進一步依據全球整合程度與當地回應程度，將子公司角色劃分為四個類型：靜止型、自主型、聽命型、積極型(如圖 3)，其中全球整合程度與當地回應程度都低者為靜止型子公司；全球整合程度低與當地回應程度高為自主型子公司；全球整合程度高與當地回應程度低者為聽命型子公司；全球整合程度與當地回應程度都高者為積極型子公司。本研究依據吳姍嬋(2005)整理之問卷，利用李克特 5 點尺度衡量子公司角色之全球整合程度與當地回應程度。從 1 分「非常不同意」到 5 分「非常同意」。詳細題項如表 1。

表 1 子公司角色衡量題項

變數名稱	衡量題項
全球整合程度	(1) 海外子公司的採購決策與母公司整合的程度高
	(2) 海外子公司的研發活動與母公司整合的程度高
	(3) 海外子公司的生產活動與母公司整合的程度高
	(4) 海外子公司的行銷活動與母公司整合的程度高
	(5) 海外子公司之產品，其投入要素由當地而來之比例高(反)
	(6) 海外子公司未來發展策略須與母公司整合的程度高

- 
- 當地回應程度
- (1) 海外子公司為回應當地消費者要求的程度高
  - (2) 海外子公司為回應本土消費者產品需求的程度高
  - (3) 海外子公司生產之產品在大陸當地銷售的程度高
  - (4) 海外子公司與當地研發機構技術交流的程度高
  - (5) 海外子公司與當地廠商資訊交流的程度高
  - (6) 海外子公司配合大陸當地政府政策之程度高
- 

#### 4. 母公司控制程度

企業使用傳統正式的控制管理機制，例如中央集權化、標準化、計畫、產出的控制及形式行為標準等來控制，但有越來越多的公司藉由非正式控制機制。控制包含正式控制與社會控制二種，正式控制採用監督、契約與規定，社會控制透過人員互動與訓練傳達公司規範與價值觀。本研究參考Ghoshal & Nohria(1989)與Martinez & Jarillo(1989)的衡量題目設計。其中，1-5題為正式控制，6-9題為非正式控制，如表2。此變數以李克特(Likert)五點尺度來衡量，數字愈大代表程度愈高。

表 2 母公司控制程度衡量題項

---

#### 衡量題項

---

- (1) 台灣總公司要求海外子公司定期呈報經營資訊內容多且呈報次數頻繁。
  - (2) 台灣總公司對海外子公司的運作有明確制定政策、規章、工作說明書與標準作業程序。
  - (3) 台灣總公司會持續監督，以確定海外子公司符合台灣總公司規定之政策。
  - (4) 台灣總公司要求海外子公司須規劃績效或預估銷售量。
  - (5) 台灣總公司要求海外子公司須回報績效或銷售報告。
  - (6) 海外子公司員工須經常回到台灣總公司輪調或受訓。
  - (7) 台灣總公司經常舉辦課程與社交活動(例如經營理念、發行刊物)來影響海外子公司員工的理念。
  - (8) 海外子公司員工經常參加台灣總公司舉辦的各項會議。
  - (9) 台灣總公司會對外派人員舉辦外派行前的員工訓練。
- 

#### 5. 國際管理發展需求

Kang, Shen, & Xu (2015)認為MNCs的國際管理發展實務主要呈現在對人員的職涯規劃與晉升機會，提出問卷題項：台灣總公司需要培育全球營運人才的國際化經驗與能力，以五點尺度衡量其同意程度。

#### 6. 地主國競爭程度

參考Boyacigiller(1990)對競爭程度的衡量，共2題，包含：海外子公司在當地市場之競爭者眾多、海外子公司在當地市場常有削價競爭，以五點尺度衡量其同意程度。

## 7.文化距離

文化距離是指母國文化與地主國文化的差異程度，本研究參考 Boyacigiller(1990)對文化距離的衡量題項二題，以五點尺度衡量其同意程度，包含：風險偏好程度與海外子公司差異大、管理制度與海外子公司所在國家差異大。

### (三)信度分析

信度是指測量量表的可靠性，衡量測驗結果達到穩定與一致的要求。在本研究中，其檢定主要是利用Cronbach's  $\alpha$ 的方式檢驗信度，Cronbach's  $\alpha$ 係數大於0.7則表示信度高，小於0.35表示信度低。並於結構確定後計算各量表之信度係數Cronbach's  $\alpha$ ，瞭解內部一致性係數。表3顯示出量表之信度分析結果，顯示本研究之信度在0.671~0.876，信度表現尚稱良好。

表3 信度分析

變數	題數	Cronbach's $\alpha$
全球整合程度	6	0.737
當地回應程度	6	0.671
母公司控制程度	9	0.876
文化距離	2	0.747
地主國競爭程度	2	0.810

## 四、實證結果

### (一)樣本描述

在台灣總公司成立年數方面，以11~20年共31個樣本數為最多占30.1%，次之為21~30年共30個樣本占29.1%。子公司所在地區以大陸和非大陸區分，大陸地區有61份，佔樣本組成的59.2%；非大陸地區有42份，佔樣本組成的40.8%。在海外子公司成立年數方面，年數集中在1~10年與11~20年，分別佔總數52份與41份，佔樣本組成的50.5%與39.8%。在海外子公司成立方式方面，成立方式主要分布在台灣總部直接投資，有80份，佔樣本組成的77.7%。在子公司產業別分布方面，主要產業為製造業，共有67份，佔樣本組成的65.0%。

### (二)相關分析

各研究變項間之相關情形可能會影響迴歸方程式的建立，進而導致迴歸模式產生共線性

的問題，使研究變項對於預測模型的貢獻度與解釋力變得難以估計，茲整理各研究變項之相關分析如表4。

表4 相關分析

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
a 子公司所在區域													
b 子公司成立年數	.00												
c 子公司銷售功能	.08	.04											
d 母公司控制程度	-.05	.22*	.27**										
e 國際管理發展	-.06	.09	.21*	.40**									
f 地主國競爭程度	-.10	.06	.23*	.42**	.13								
g 文化距離	-.04	-.06	-.04	.31**	.09	.13							
h 高階外派	-.05	.21*	-.05	.04	-.05	.14	-.02						
i 高階當地	.11	-.01	.05	.09	.14	.06	-.02	-.15					
j 高階第三國籍	.22*	-.08	.15	.03	.04	.02	.03	-.08	.20*				
k 中階外派	-.03	.10	-.12	-.14	-.13	.07	-.12	.21*	.04	-.10			
l 中階第三國籍	.17	-.03	-.06	-.23*	-.11	-.01	-.13	.08	-.11	.29**	.25*		
m 基層外派	.10	-.16	-.06	-.11	-.18	-.01	.01	.16	-.02	.09	.62**	.36**	
n 基層第三國籍	.23*	-.04	-.03	-.16	-.07	.07	-.20*	.16	-.05	.27**	.16	.70**	.17

### (三)卡方檢定

子公司角色對子公司主管任用之影響上，第一步採取集群分析，以全球整合程度與當地回應程度二個構面將所有樣本加以分群。本研究先以階層集群分析法之樹狀圖判斷本研究樣本以分三群最為合適，再以 K 平均數集群分析進行分群。各群在各構面之平均分數如表 5。

表 5 子公司角色群

各群命名	全球整合程度	當地回應程度	樣本數
聽命型子公司	4.59	3.37	20
靜止型子公司	3.61	3.55	36
積極型子公司	4.29	4.30	47

第二步再以卡方檢定，探討子公司角色對子公司主管任用之影響性。首先是子公司角色與高階主管 PCNs 任用的關係，卡方分析顯示 Chi-Square 為 1.25，P 值為.54 大於顯著水準 (.05)；子公司角色與高階主管 HCNs 任用的關係，卡方分析顯示 Chi-Square 為 7.72，P 值為.02 小於顯著水準(.05)；子公司角色與高階主管 TCNs 任用的關係，卡方分析顯示 Chi-Square 為.64，P 值為.73 大於顯著水準 (.05)。顯示子公司角色會對子公司高階主管 HCNs 之任用有所差異，積極型子公司愈會採取 HCNs 之高階任用方式。

其次，子公司角色與中階主管 PCNs 任用的關係，卡方分析顯示 Chi-Square 為 1.99，P 值為 .37 大於顯著水準 (.05)；子公司角色與中階主管 TCNs 任用的關係，卡方分析顯示 Chi-Square 為 7.47，P 值為 .02 大於顯著水準 (.05)。顯示子公司角色會對子公司中階主管 TCNs 之任用有所差異，積極型子公司愈不會採取 TCNs 之中階任用方式。

最後，子公司角色與基層主管 PCNs 任用的關係，卡方分析顯示 Chi-Square 為 5.09，P 值為 .08 雖大於顯著水準 (.05) 但低於邊際顯著水準 (.10)；子公司角色與基層主管 TCNs 任用的關係，卡方分析顯示 Chi-Square 為 1.75，P 值為 .42 大於顯著水準 (.05)。顯示子公司角色會對子公司基層主管 TCNs 之任用有所差異，積極型子公司愈不會採取 PCNs 之基層任用方式。

綜合上述，子公司角色對子公司主管任用決策的確會產生影響，因此假設 1 獲得支持。

#### (四)迴歸分析

本研究以迴歸分析探討母公司控制程度、國際管理發展需求、地主國競爭程度、文化距離對子公司主管任用之影響。並於模式中放入控制變數：子公司所在區域(編碼方式為：大陸地區為 0、非大陸地區為 1)、子公司成立年數、子公司銷售功能(編碼方式為：無 0、有 1)。在依變數方面，依據子公司任用職級分為高階主管、中階主管級及基層主管，並分別探討其來源為台灣外派(PCNs)、當地人(HCNs)(僅針對高階主管)、第三國籍者(TCNs)，為虛擬變數(編碼方式為無任用 0、有任用 1)。

##### 1. 子公司高階主管任用之影響因素

線性迴歸分析結果如表 6 所示。模式一至模式六分別探討公司因素與環境因素對子公司高階主管三類任用來源之影響性，所有模式中變數之共線性診斷 VIF 值皆小於 1.243。模式二結果顯示：地主國競爭程度會對採取 PCNs 有顯著正向影響。

表 6 子公司高階主管任用影響因素之迴歸分析

依變數	高階 PCNs		高階 HCNs		高階 TCNs	
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
控制變數						
子公司年數	.20* (2.02)	.19 (1.95)+	-.03 (-.32)	-.01 (-.10)	-.10 (-.96)	-.09 (-.87)
子公司區域	-.05 (-.52)	-.04 (-.36)	.12 (1.18)	.11 (1.09)	.22* (2.27)	.23 (2.31)*
自變數						
母公司控制	.02 (.20)		.05 (.47)		.04 (.35)	
國際管理發展	-.08		.13		.05	

	(-.76)		(1.21)		(.45)	
競爭程度		.22		.01		.03
		(2.23)*		(.13)		(.29)
文化距離		-.09		.02		.07
		(-.87)		(.16)		(.74)
R <sup>2</sup>	.05	.90	.04	.01	.06	.06
調整後 R <sup>2</sup>	.00	.05	.00	-.03	.02	.02
F 值	1.242	2.43+	.924	.30	1.547	1.60

註:樣本數 n=103, 表中迴歸係數為標準化迴歸係數。+ p<0.1 \*p<0.05。

## 2. 子公司中階主管任用之影響因素

線性迴歸分析結果如表 7 所示。模式一至模式四分別探討公司因素與環境因素對子公司中階主管二類任用來源之影響性, 所有模式中變數之共線性診斷 VIF 值皆小於 1.243。模式二結果顯示: 母公司控制程度對採取 TCNs 有顯著負向影響、地主國競爭程度會對採取 PCNs 有顯著正向影響、母國與地主國文化距離對採取 PCNs 有顯著負向影響。

表 7 子公司中階主管任用影響因素之迴歸分析

依變數	中階 PCNs		中階 TCNs	
	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變數				
子公司年數	.14	.09	.02	-.04
	(1.36)	(.90)	(.19)	(-.39)
子公司區域	-.05	-.03	.16	.17
	(-.47)	(-.34)	(1.61)	(1.70)+
自變數				
母公司控制	-.14		-.22*	
	(-1.23)		(-2.03)	
國際管理發展	-.09		-.02	
	(-.86)		(-.15)	
競爭程度		.21*		.14
		(2.11)		(1.42)
文化距離		-.20*		-.16
		(-2.00)		(-1.59)
R <sup>2</sup>	.05	.08	.08	.07
調整後 R <sup>2</sup>	.01	.04	.04	.03
F 值	1.189	2.10+	2.07+	1.72

註:樣本數 n=103, 表中迴歸係數為標準化迴歸係數。+ p<0.1 \*p<0.05。

## 3. 子公司基層主管任用之影響因素

線性迴歸分析結果如表 8 所示。模式一至模式四分別探討公司因素與環境因素對子公司基層主管二類任用來源之影響性, 所有模式中變數之共線性診斷 VIF 值皆小於 1.243。模式四

結果顯示：地主國競爭程度會對採取 TCNs 有顯著正向影響、母國與地主國文化距離對採取 TCNs 有顯著負向影響。

表 8 子公司基層主管任用影響因素之迴歸分析

依變數	基層 PCNs		基層 TCNs	
	模式一	模式二	模式三	模式四
控制變數				
子公司年數	-.14 (-1.42)	-.17 (-1.67)+	-.13 (.13)	-.06 (-.59)
子公司區域	.10 (.97)	.11 (1.11)	.22 (2.26)*	.22* (2.35)
自變數				
母公司控制	-.01 (-.08)		-.15 (-1.37)	
國際管理發展	-.16 (-1.47)		.00 (.01)	
競爭程度		.11 (1.12)		.20* (2.06)
文化距離		-.06 (-.55)		-.24* (-2.47)
R <sup>2</sup>	.06	.05	.08	.13
調整後 R <sup>2</sup>	.02	.01	.04	.10
F 值	1.60	1.27	1.974	3.69**

註：樣本數 n=103，表中迴歸係數為標準化迴歸係數。+ p<0.1 \*p<0.05 。

綜合上述，母公司控制程度對中階主管任用採取 TCNs 有顯著負向影響，因此假設 2 獲得支持；國際管理發展需求對子公司主管任用沒有影響，因此假設 3 不獲支持；地主國競爭程度會對高階主管任用採取 PCNs 有顯著正向影響、對中階主管任用採取 PCNs 有顯著正向影響、對基層主管任用採取 TCNs 有顯著正向影響，因此假設 4 獲得支持；母國與地主國間文化距離對中階主管任用採取 PCNs 有顯著負向影響、對基層主管任用採取 TCNs 有顯著負向影響，因此假設 5 獲得支持。影響各職及任用因素的確有所差異，因此假設 6 獲得支持。

## 五、研究結論與討論

### (一)研究結論

子公司角色會對子公司高階主管 HCNs、中階主管 TCNs 以及基層主管 TCNs 之任用有所差異；母公司控制程度對中階主管任用採取 TCNs 有顯著負向影響；國際管理發展需求對子公司主管任用沒有影響；地主國競爭程度會對高階主管任用採取 PCNs 有顯著正向影響、對中階主管任用採取 PCNs 有顯著正向影響、對基層主管任用採取 TCNs 有顯著正向影響；

母國與地主國間文化距離對中階主管任用採取 PCNs 有顯著負向影響、對基層主管任用採取 TCNs 有顯著負向影響。

本研究利用 Jarillo & Martinez(1990)與 Taggart(1998)所提出的全球整合程度與當地回應程度兩個面向劃分子公司角色，其中全球整合程度與當地回應程度皆高者為「積極型子公司」，此類型子公司會充分與 MNCs 及地主國當地市場互動；兩者皆低的為「靜止型子公司」，此類子公司則是與 MNCs 及地主國當地市場互動不足；全球整合程度高但當地回應程度低者為「聽命型子公司」，該類子公司與 MNCs 整合程度高但與當地市場互動不足。本研究發現積極型子公司愈會採取 HCNs 之高階任用方式；積極型子公司愈不會採取 TCNs 之中階任用方式；積極型子公司愈不會採取 PCNs 之基層任用方式。

此外，當子公司對母公司重要性高時，高度控制子公司運營被認為是必要的(Boyacigiller, 1990)，此時可透過將母公司的員工，外派至海外的子公司，來擔任當地的高階主管(Harvey et al., 2001; Shen, 2006)，達到掌控的目的。本研究發現當母公司控制程度高時，對中階主管任用採取 TCNs 會有顯著負向影響。

再者，經過本研究實證發現，地主國競爭程度全面性的影響子公司高階、中階及基層主管的任用決策。地主國環境競爭愈激烈，營運之不確定性愈大，愈需要母國資源的優勢幫助，以便因應競爭激烈的環境。子公司唯有克服外來性，才能夠和地主國其他企業競爭(Miller & Eden, 2006)，此時在高階與中階主管的任用上較傾向任用 PCNs 即母國外派人員，在基層主管上則會傾向任用 TCNs。

最後，學者提出影響子公司高階主管任用的因素之一為地主國環境，其中包括法令環境與文化距離(Rosenzweig & Nohria, 1994)。從資源基礎觀點，本研究認為當地主國文化與母國差異過大時，則母子公司間的認知差異也愈大(Kogut & Singh, 1988)，故提出傾向任用母國籍人員之假設，然而研究發現文化距離僅對中階主管及基層主管任用產生影響(對中階主管任用採取 PCNs 有顯著負向影響、對基層主管任用採取 TCNs 有顯著負向影響)，對高階主管任用則無影響性。推測可能的原因在於高階主管層級大多具有跨文化能力，在人選的考量上已不須顧慮文化差異性，但在中階與基層主管層級上，仍有一定的影響力。

## (二)理論意涵

多國籍企業之子公司主管任用議題，在國際人力資源管理領域一直受到關注。雖然文獻上指出母公司可透過外派人員來管理母子公司間營運所需要的控制與協調(Harvey et al., 2001;

Shen, 2006)。然而相關研究亦指出，外派任務失敗比率高達 20%-25%，導致高昂的外派成本 (Harvey et al., 2001; Law et al., 2004)。另一方面，為快速回應地主國競爭環境、股權變化和子公司營運成本等策略因素，多國籍企業的管理任用逐漸傾向當地化，任用地主國員工。然而究竟多國籍企業該強化任用 PCNs 的全球整合的人力資源策略？還是就地選才任用之 HCNs 以加速當地化？本研究從資源基礎理論、代理理論與管理發展等角度提出一個架構，以解釋多國籍企業子公司主管之任用決策。

再者，大部分國際任用的研究，在國際任用模式的劃分仍不夠周延。大部分將任用型態劃分為 PCNs 與 HCNs 兩種(例如：鄒筱涵等，2007；Schaffer & Rhee, 2005)，文獻中提及的第三國籍員工(TCNs)由於以往因為此類型態任用人員較少，鮮少有實證研究進行了解，然而國際企業蓬勃發展已數十餘年，此種國際任用型態有逐漸增多之趨勢，本研究對此任用型態的進一步的瞭解與發現為本研究的第二個理論貢獻。

最後，過往實證研究對於國際任用決策的對象大都僅著眼於子公司高階管理者或高階管理團隊的任用(邱雅萍等，2008；鄒筱涵等，2007；Belderbos & Heijltjes, 2005；Going, 2003；Thompson & Keating, 2004)，針對中階管理者或基層主管的國際任用的研究較為少見。然而子公司不同職階之員工所肩負著任務與使命不同，MNE 對於人選的決定應該有不一樣的考量。因此本研究針對子公司不同職級主管的國際任用探討其決策考量，以補足現有文獻在職級上的缺口，此為本計畫的第三個理論貢獻。

### (三)管理意涵

Schaffer & Rhee(2005)認為子公司與企業集團會依不同策略而產生不同之角色差異，且子公司亦會依其地主國環境特性改變 MNCs 所扮演的角色。長久以來眾多學者對子公司角色有不同之分類方法，不論何種分類法都是讓總公司了解子公司現在所處之狀況以及讓子公司了解自身狀況，以及利用這些分類法來了解子公司所需之資源或者是否能夠貢獻給其他子公司與母公司資源等。從本研究中可以發現子公司角色會影響其主管之任用。換言之，若是子公司沒有明確的角色定位，可能無法清楚其主管任用決策，並難以有效管理子公司並協調各子公司的活動，進而達到 MNCs 全球目標。從相關文獻顯示，MNCs 在子公司人力的任用決策上，因各個子公司所面臨的公司因素與環境因素可能不相同、子公司本身角色亦有所差異，必須有不同程度的控制或與母公司的互動程度，因此每一個子公司的任用決策都必須獨立分開考量。

本研究有助於 MNCs 依據其公司特性與地主國環境而選擇合適之任用人選，尤其培養一個具有國際經驗之主管往往需要耗費許多資源，而且外派失敗比例高達 20-25% (Harvey et al.,

2001; Law et al., 2004)。依據本研究結果發現，在決定子公司任用人選時，可先確定其任用職級，再對照本研究所提出的影響因素，進而判斷應該採用或不該採用何種任用型態。若能依據各子公司與地主國環境之特性而適量選用合適人員擔任，則不但增加子公司的營運績效，更能讓多國籍企業擁有全球競爭優勢。

#### **(四)研究限制與未來研究建議**

本研究採匿名網路問卷填答方式，此舉導致無法確定填卷者是否為本研究所界定的人資主管，造成問卷品質上的疑慮。在研究對象方面，本研究發現台灣的多國企業大多傾向使用 PCNs 而不太考慮 HCNs 或者 TCNs 任用方式，故本研究建議後續研究者可擴大研究對象，不侷限台灣之多國企業。此外，本研究為橫斷面的研究，無法將子公司發展的時間軸納入考量，後續研究者若能以縱斷面的研究方式，當能更詳實、更有系統的呈現子公司主管任用的決策動態。此外，本研究問卷由單一填卷者完成所有題項，可能產生共同方法變異之疑慮。最後，在變項之衡量題項上本研究採行主觀認知性的問項，認知性題項將難以避免填卷者主觀判斷、回溯等所造成的誤差，後續研究者可嘗試使用客觀性指標，降低偏誤。

## 參考文獻

- 李正綱、黃金印、陳國基 (2005)，*人力資源管理：跨時代的角色*，初版，台北縣，前程企業管理公司。
- 林佳暖(2005)，師徒關係與組織承諾。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 邱雅萍、黃銘章、盧亭均(2008)，多國籍企業派任子公司高階主管影響因素之研究—代理理論觀點，*人力資源管理學報*，8(3)：25-48。
- 吳嫻燁(2005)，子公司策略角色、投資動機、區位選擇及群聚效益之研究—以大陸台商為例。大同大學事業經營研究所碩士論文。
- 施智婷、陳旭耀、黃良志(2011)，主管管理職能提升：自我導向學習與知覺組織支持的交互效果，*臺大管理論叢*，22(1)：135-164。
- 鄒筱涵、于卓民、司徒達賢(2007)，職位特質與任用需求對多國企業子公司高階主管任用決策之影響—以臺商投資中國大陸為例，*中山管理評論*，15(1)：143-173。
- 賴詩雅(2015)，介於外派與地主國員工間的另一種選擇：影響多國籍企業國際任用因素之再檢視，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 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*，14(1)：65-91。
- Belderbos, R. A. & Heijltjes, M. G. (2005). The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups, *Journal of International Business Studies*, 36: 341-354.
- Benito, G. R. G., Tomassen, S., Bonache-Pe' rezc, J., & Pla-Barber, J. (2005). A transaction cost analysis of staffing decisions in international operations, *Scandinavian Journal of Management*, 21(1): 101-126.
- Boyacigiller, N. (1990). The Role of expatriates in the management of interdependence, complexity and risk in multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 21(3): 357-381.
- Colakoglu, S. & Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations, *International Journal of Human Resource Management*, 19(2): 223-239.
- DiRenzo, M. S., Greenhaus, J. H. & Weer, C. H. (2011). Job level, demands, and resources as antecedents of work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 78(2): 305-314.
- Dickmann, M. & Müller-Camen, M. (2006). A typology of international human resource management strategies and process. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4): 580-601.
- Dowling, P. J., Welch, D. E., & Schuler, R. S. (1999). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, 3 ed., Ohio: South-Western College Publishing.
- Downes, M. (1996). SIHRM: Overseas staffing considerations at the environmental level. *Journal of International Management*, 2(1): 31-50.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22: 248-263.

- Egelhoff, W. G. (1988). Strategy and structure in multinational corporations: A revision of the Stopford and Wells model. *Strategic Management Journal*, 9(1): 1-14.
- Eisenhardt, M. K. (1989). Agency theory: An assessment & review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Goshal, S. & Nohria, N. (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 10(4): 323-337.
- Gong, Y. (2003). Subsidiary staffing in international enterprises, agency, resources, and performance, *Academy of Management Journal*, 46: 728–739.
- Gonzalez, J. A. & Chakraborty, S. (2014). Expatriate knowledge utilization and MNE performance: A multilevel framework, *Human Resource Management Review*, 24(4): 299-312.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations, *Academy of Management Review*, 16(4): 768-792.
- Harvey, M., Speier, C., & Novecevic, M. M. (2001). A theory-based framework for strategic global human resource staffing policies and practices, *Journal of Human Resource Management*, 12(6): 898-915.
- Harzing, A. W. K. (2001). Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries, *Human Resource Management*, 40(2): 139-158.
- Jarillo, J. C., & Martinez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of MNCs in Spain. *Strategic Management Journal*, 11(7): 501-512
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Kang, H., Shen, J., & Xu, G. (2015). International training and management development policies and practices of South Korean MNEs in China, *Thunderbird International Business Review*, 57(3): 229-240.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411-432.
- Kuemmerle, W. (1997). Building effective R&D capabilities abroad, *Harvard Business Review*, 75(2): 61–70.
- Laing, D. (1994). Involuntary layoffs in a model with asymmetric information concerning worker ability, *Review of Economic Studies*, 61: 375–92.
- Law, K. S., Wong, C-S., & Wang, K. D. (2004). An empirical test of the model on managing the localization of human resources in the People's Republic of China, *International Journal of Human Resource Management*, 15(4): 635-648.
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2009). MNC subsidiary staffing architecture: Building human and social capital within the organization, *International Journal of Human Resource Management*, 20(6): 1273-1290.
- Martinez, J. I. & Jarillo, J. C. (1989). Evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations, *Journal of International Business studies*, 20(3):489-514.
- Midmier, S., Brouthers, L. E., & Beamish, P. W. (2008). Expatriate or local? Predicting Japanese,

- subsidiary expatriate staffing strategies, *International Journal of Human Resource Management*, 19(9): 1607-1620.
- Miller, R. S. & Eden, L. (2006). Local density & foreign subsidiary performance, *Academy of Management Journal*, 49(2): 341-355.
- Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 23(3): 499-529.
- O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21: 525-548.
- Paik, Y. & Ando, N. (2011). MNC's competitive strategies, experiences, and staffing policies for foreign affiliates. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15): 3003-3019.
- Rasmusen, E. (1989). *Games & Information: An Introduction to Game Theory*. New York: B. Blackwell.
- Rosenzweig, P. M., & Nohria, N. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2): 229-251.
- Schaffer, R. A. & Rhee, J. H. (2005). Consider cost and strategy when choosing between expatriate and host-national managers, *Journal of Business and Management*, 11(1): 59-71.
- Scullion, H. & Brewster, C. (2002). The management of expatriates: Messages from Europe. *Journal of World Business*, 36: 346-365.
- Shen, J. (2006). Factors affecting international staffing in Chinese multinational (MNEs). *International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 295-315.
- Shen, J., & Darby, R. (2006). Training and management development in Chinese multinational enterprises. *Employee Relations*, 28: 342-362.
- Taggart, J. M. (1998). Strategy shifts in MNC subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 19(7): 663-681.
- Tan, D. & Mahoney, J. T. (2006). Why a multinational firm chooses expatriates: Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives, *Journal of Management Studies*, 43(3): 457-484.
- Tarique, I., Schuler, R., & Gong, Y. (2006). A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition, *International Journal of Human Resource Management*, 17(2): 207-224.
- Taylor, S. (1999). National origin and the development of organizational capabilities: The case of international human resource management in two Japanese MNCs, In Beechler, S. L. & Bird, A. (Eds), *Japanese Multinationals Abroad – Individual and Organizational Learning*. New York: Oxford University Press, 131-50.
- Tharenou, P. & Harvey, M. (2006). Examining the overseas staffing options utilized by Australian headquartered multinational corporation, *International Journal of Human Resource Management*, 17(6): 1095-1114.
- Thompson, K. & Keating, M. (2004). An empirical study of executive nationality staffing practices in foreign-owned MNC subsidiaries in Ireland, *Thunderbird International Business Review*, 46(6): 771-797.

Widmier, S., Brouthers, L. E., & Beamish, P. W. (2008). Expatriate or local? Predicting Japanese, subsidiary expatriate staffing strategies, *International Journal of Human Resource Management* 19(9): 1607-1621.