

大陸台商人力資源管理 優勢化策略探討

The Best Model of Human Resource Strategy of
Taiwanese Firms in China

黃同圳 *Tong-Zun Huang*
National Central University

劉靜如 *Jing-Ru Liu*
National Central University

摘 要

本研究之主要目的在於探討在大陸投資的台商，其企業文化、競爭策略、與人力資源管理之模式，進而分析這些模式的不同對於組織績效的影響情形。研究結果發現台商採「創新支持型」文化者最多，其次為「支持偏官僚型」，再次為「守舊放任型」。不過，在組織績效上「支持偏官僚型」最佳，其次為「創新支持型」，績效最差者為「守舊放任型」。在企業競爭策略方面，採「全能型」策略者略多於「進退維谷」型，且前者之績效明顯優於後者。另外，本研究發現採「偏向投資參與型」人力資源策略者明顯多於「偏向利誘參與型」者，在組織績效上前者亦較後者為優。在人力資源管理策略與企業文化及競爭策略之配合方面，「支持偏官僚型」企業文化及「全能型」競爭策略若能搭配「偏向投資參與型」之人力資源管理策略，屬最優勢化之策略組合。

關鍵詞：大陸台商、企業文化、競爭策略、人力資源管理策略、組織績效

Abstract

The purpose of the study is investigating the model of corporate culture, competitive strategy and human resource management of Taiwanese firms in

China, furthermore analyzing these different models' influence to organizational performance. According to the study, we have following results:

IN the respect of corporate culture, most Taiwanese firms in China adopt innovative-supporting culture.

Taiwanese firms in China adopt supporting-bureaucratize culture have best organizational performance.

In the respect of competitive strategy, Taiwanese firms in China adopt all-round strategy have best organizational performance.

In the respect of human resource strategy, most Taiwanese firms in China adopt investing-participate human resource strategy have best organizational performance.

If Taiwanese firms in China adopt supporting-bureaucrative corporate culture, and match it to all-round competitive strategy and investing-participate human resource strategy, that is the best model to organizational performance.

Key words : Taiwanese firms, corporate culture, Human resource strategy, organizational performance.

壹、前 言

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，台灣企業在面臨環境的變遷，及為達規模經濟與拓展市場之考量下，紛紛赴海外投資設廠，搭上國際化經營的列車。根據經濟部投資審議委員會公佈的統計資料 (1996) 顯示，從民國 75 年至 84 年底，國內廠商對外投資金額累積為 100 億 3 千餘萬美元，而其中國人赴大陸投資之金額已累計達 56 億 4 千餘萬美元，顯示到大陸投資已蔚為國內企業的主流。

台商赴大陸投資之因素，根據陸委會 (1993) 之研究主要有：1. 勞動力充沛，2. 大陸市場廣大，3. 語言文化隔閡少，4. 土地廣大地價便宜，5. 租稅優惠，6. 原料充足價格低廉，7. 利用大陸配額出口美國與歐洲地區。

儘管如此，台商在大陸之經營管理並非完全順利，行政院陸委會委託中華民國企業經理協進會之調查研究 (1993) 指出，大陸台商經營管理上所面臨的人事問題依序為：(1) 資訊封閉；(2) 管理規章執行困難；(3) 員工效率不佳；(4) 人員訓練困難等。大陸勞工欠缺主動性，品質觀念差，一般人民不願亦不敢去承擔責任，只會聽命行事，缺乏創新精神，在獎懲上，又因其

顧慮面子問題而造成管理幹部績效評估之困擾 (Holton, 1990)，凡此種種因兩岸文化與意識型態、政治經濟制度、社會價值觀念之差異，造成台式管理在大陸產生許多問題。此外，大陸地區雖勞動力充沛，但對於需具備一定技術之勞動力，包括現場管理幹部、工程技術人員、財務人員等，在大陸仍有招募上之困難 (黃同圳，1995)。

近年來企業經營者普遍重視人力資源管理對企業經營之影響，尤其在企業國際化的過程中，因各地文化差異等相關性因素，更凸顯出國際人力資源管理課題的重要性 (Doz & Prahalad, 1986)，此外，透過人力資源的各功能面活動亦可加強整體企業之組織學習、連續改善與競爭文化三種組織效能 (Pucik, 1992)。

目前國內有關大陸台商人力資源管理之研究主要集中在駐外管理人員之適應、遴選、歸國適任等議題上，至於台商如何去對當地員工做招募、甄選、訓練發展、獎酬與績效評估等人力資源的規劃與管理尚缺乏具體詳細之探討，多半是與大陸地區勞動法規相關的陳述及建議，或僅是實務性的一般探討。因此，本文擬從較為總體面及策略面的觀點來研究台商在大陸的人力資源管理策略，期望對國內企業在前往大陸發展時，除了重視公司整體策略的考量因素之外，尚能輔以人力資源管理策略之配合，以解決企業在文化差異下的管理問題。

貳、人力資源管理策略之形成及其影響

影響企業人力資源管理之因素頗多，最主要之決定因素為外在環境與競爭策略 (Dyer, 1984)，台商在大陸面臨的皆是相似的競爭環境，即政治風險高、人事法規多且變動頻仍、員工的價值觀與台灣人民頗具差異；此外，企業因應環境變化制訂自己的競爭策略，而於不同之競爭策略下，人力資源管理活動必須有所調整以增進組織績效，達成企業目標 (Schuler & Jackson, 1987)。企業基於其經營策略之需要至海外設立子公司，每個台商在考量因素不同下，企業策略亦將有所不同，故本文乃著重在企業之競爭策略的觀點，來探討台商的人力資源管理策略。

企業在海外設立子公司，亦將面臨文化環境的改變，由於所處的當地國其國家文化的不同，將會使企業文化也有所不同，因為不同國家所面臨的環

境、歷史傳承不同，造成其國民對事情的看法及作法相異，而這種態度及做法，在企業內的表現就形成了企業文化；此外，當企業在從事跨國的人力資源管理活動時，母公司往往必須藉由文化的整合以達到控制子公司的目的（趙必孝，1994，1996），而 Ounchi & Wilkin (1983) 亦認為企業文化是控制組織成員的一種方式。再者，母公司與子公司的特性亦會影響企業的人力資源管理活動，例如，母公司文化與子公司當地國文化差異過大時，則子公司的人力資源管理很難與當地人力資源管理一致而較傾向母公司經驗；當一企業之國際化經驗豐富，則較會採用當地實務。

一、企業文化與人力資源管理

(一) 企業文化的定義與類型

由於學者對企業文化的看法不同，目前尚無一致性定義，本研究認為：企業文化代表一個公司的信念與價值觀，公司運用其來影響並規範員工的活動、意見及行為。關於企業文化的分類，學者因分類構面不同而有不同種類的企業文化，本研究擬採 Wallanch (1983) 的分類方式，茲述如下：

1. 官僚型文化：

此型文化組織層級結構與權責劃分清楚，工作性質大都已標準化及固定化，此類文化通常是建立在控制和權利的基礎上，一般較為穩定、成熟及行事謹慎的企業均屬此一類型。

2. 創新型文化：

組織工作環境相當開放，重視員工的創新和挑戰性，組織中亦有高度的支持和信任，容許員工冒險及嘗試錯誤，會追求企業較不熟悉的風險與接受重大變革。

3. 支持型文化：

此類企業文化下的工作環境開放、和諧，具有家庭的氣氛，組織中成員彼此有高度的支持及信任，重視人際關係。

(二) 企業文化與國家文化的關連

根據 Kluckhohn 及 Strodtbeck (1961) 的觀點，企業文化是由國家文化演變而來的，而西方文化與東方文化就存在著相當大的差異。西方文化較積

極，相信科學及事實，傾向於個人競爭關係，屬未來導向的，認為空間及時間資源無限；反之，東方文化較為被動，真理不見得要經過實證，認為群體比個人重要，屬於過去或現在導向，相信輪迴，期望在自然與人文間尋求和諧，認為空間與資源有限。因此，在不同的國家內，管理型態亦必須因應文化的差異而做調整。

台灣與大陸雖同為中華文化，但台灣從光復至今，受西方文化影響頗深，且許多管理知識與觀念亦承襲西方經濟學者所主張的理論；大陸因長期的對外封閉，且又屬於計劃經濟的體制，在過去人民毫無私有財產，一切均屬國有制，凡此種種，造成嚴重地方色彩、派系、人人企求自足的文化特色。社會主義體制下的文化與西方資本主義下的市場經濟文化存有極大差異。

Holton (1990) 藉由深度訪談中外合資企業的員工，發現大陸員工所呈現的文化型態，具有以下幾點特色：

- (1) 員工注重人際和諧，怕丟臉，故長期習慣西方企業模式的經理人，必須改變其管理方式，不論在員工訓練、績效評估等方面，可能需傾向於較為含蓄或低調的風格。
- (2) 在國營企業長久的體制之下，員工期望工作有保障，且會希望工作有「鐵飯碗」的性質。
- (3) 員工習慣聽命行事，不願去負起責任，較為被動；此外，他們亦不喜歡「志願」或「創新」做事方法，以免破壞組織內的和諧。而中國經理亦缺乏負起責任的勇氣，喜歡聽命上司的指示。
- (4) 中國經理較不喜歡在組織內做水平式溝通，缺乏跨部門協調的能力。
- (5) 傾向經濟平等主義，認為高階與低階間的薪資不宜相差太多。
- (6) 具有中國社會文化下對老者的尊重，認為老者擁有豐富的經驗與智慧，會將其與「賢者」劃上等號。
- (7) 技術性員工、工程師、以及管理者短缺，且流動不易。
- (8) 基層員工充足，亦可接受訓練，但若要其維持績效必須一直有監工在旁監督。

(三) 企業文化與人力資源管理之關連

Ouchi & Wilkin (1983) 認為組織可藉由企業文化來控制組織成員。Smircich (1983) 認為企業文化是主管用來主導企業方向的關鍵。和本土公司比較起來，跨國公司的人力資源管理顯然複雜多了。因國籍不同而引起的文化多樣性對人力資源管理的影響特別顯著。因此，當企業在從事跨國的人力資源管理活動時，母公司往往必須藉由文化的整合以達到控制子公司的目的（趙必孝，1994，1996），母公司利用其價值觀來訂定規則，對於有相同價值觀的員工，會有很好的控制效果，但對於其他國籍子公司的員工而言，由於價值觀的不同，可能造成原先所制訂的規則完全無效果。

基於此，本文擬探討的問題為：台商為了克服大陸地區社會文化差異性，究竟會形成怎樣的企業文化以掌握對當地子公司管理的控制程度？企業文化之塑造是否會受社會主義文化的影響而因地制宜，而台商在當地所形成的企業文化對於台商在人力資源管理的招募任用、訓練、績效評估、薪資福利等，又具備怎樣的關連性？

二、企業策略類型與人力資源管理

企業因應環境變化制訂自己的競爭策略，而於不同之競爭策略下，人力資源管理活動必須有所調整以增進組織績效，達成企業目標 (Schuler & Jackson, 1987)。Bonoma (1984) 主張：不論策略與其環境配合的有多好，策略與內部組織也應有適當的配合，策略執行方會產生較佳之效果。而對於競爭策略與人力資源管理策略的配合，Gomez-Mejia, Balkin & Carfy (1995) 之研究發現：不同的競爭策略在人力資源管理的各構面：工作流程與範圍、招募甄選、訓練發展、績效評估以及薪酬福利等皆有不同。表 2-1 列出 Porter 的競爭策略類型與人力資源管理的關係，此外，尚有 Miles & Snow 以及 Schuler & Jackson 所提出的競爭策略類型，而這些競爭策略類型皆會影響人力資源管理。

三、人力資源管理策略

根據 Dyer (1988) 人力資源管理策略可分為三大類：(1) 利誘策略 (Inducement Strategy)；(2) 投資策略 (Investment Strategy)；(3) 參與策略 (Involvement Strategy)。茲分述如下：

(1) 利誘策略

公司人員的組成方面，以低技術員工及少許幕僚為主；在員工能力方面，對員工創造力要求不高，只要具備適度的能力即可；在獲得員工承諾方面，則以利誘性工具作為激勵員工的方式；對員工的訓練活動並不積極，短期人員頗多；當公司有空缺時傾向由外部勞動市場來填補；在工作制度方面，員工工作範圍明確，可以由個人獨立完成。

(2) 投資策略

公司人員的組成方面，以高技術員工及適度幕僚為主；在員工能力方面，對員工創造力要求略高，並期望員工具有優秀才能；在獲得員工承諾方面，則藉由員工對公司的認同來產生；當公司有空缺時傾向由公司內部來填補，公司員額具有一定彈性；在工作制度方面，員工工作範圍較廣，有些工作需借助團隊來完成。

(3) 參與策略

公司人員的組成方面，以高技術員工及少許幕僚為主；在員工能力方面，對員工創造力要求極高，並要具備高度的能力；在獲得員工承諾方面，則以員工對組織、目標及工作的認同產生；積極致力於員工的訓練活動且致力於發展其才能；在工作制度方面，員工工作豐富化，需藉由自我管理及工作團隊來達成。

表 2-1 Porter 之競爭策略類型與人力資源管理策略的關係

企業策略	一般組織特征	人力資源策略
成本領導	<ul style="list-style-type: none"> ◆持續性的資本投資 ◆嚴密監督員工 ◆低成本的配置系統 ◆嚴密的成本控制要求 ◆經常需與詳盡的控制報報告 ◆結構化的組織與責任 ◆產品設計以易於生產者為主 	<ul style="list-style-type: none"> ◆有效率的生產 ◆明確的工作說明書 ◆詳盡的工作規畫 ◆強調技能 ◆強調與工作有關的特定定訓練 ◆強調以工作為基礎的薪資計算方式 ◆利用績效評估作為控制方法

企業策略	一般組織特性	人力資源策略
差異化	<ul style="list-style-type: none"> ◆行銷能力強 ◆策畫和設計產品 ◆研發能力強 ◆公司以品質或技術著稱 ◆組織環境能夠吸引具有高度技能的勞動者、科學家或具創意的人才 	<ul style="list-style-type: none"> ◆強調創新與彈性 ◆工作類別廣泛 ◆鬆散的工作規畫 ◆外部招募 ◆以團隊為基礎的訓練 ◆強調以個人能力為基礎的薪資計算方式 ◆利用績效評估作為員工發展的工具
集中	<ul style="list-style-type: none"> ◆結合上述兩種策略以朝向某一特定的策略性目標邁進 	<ul style="list-style-type: none"> ◆結合上述兩種人力資源策略

資料來源：Luis R. Gomez-Mejia & David B. Balkin & Robert Carrdy, Managing Human Resources, 1995, pp56.

四、人力資源管理策略與組織績效之關連

人力資源管理策略除了前述與企業事業策略契合所產生的效果外，不同的人力資源管理策略對組織績效亦會有影響。例如，Lieberman, Lau 及 Williams (1990) 發現日本汽車企業由於採用較佳之人力資源管理措施，故使公司的生產力提高。而 Kelly & London (1989) 的研究發現台灣、新加坡、韓國與泰國在全球競爭力的提升有賴於其人力資源管理策略的實施。因此，我們應可預期採用不同人力資源管理策略的大陸台商其組織績效亦可能有所差異。

五、人力資源管理策略與企業文化、競爭策略之組合

何永福 & 楊國安 (1993) 以及 Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (1995) 曾提出不同之人力資源策略會搭配不同的競爭策略，其關連請見表 2-2。並認為不同的競爭策略與人力資源策略組合對於組織績效會有不同之影響效果，其理論觀點是否適合，亦是本研究欲加以驗證的。

表 2-2 競爭策略與人力資源策略及人力資源管理作業之關係

企業策略	成本領先策略 (價格競爭)	差異化策略 (創新性產品)	專精策略 (高品質產品)
人力資源策略	控制策略	發展策略	參與策略
<p>人力資源管理作業</p> <p>☞ 工作流程： 效率或創新 控制制度 工作說明 工作規劃</p> <p>☞ 招聘： 員工來源 晉升階梯 甄選決策</p> <p>強調的甄選標準</p> <p>雇用與社會化的過程</p> <p>☞ 績效評估： 時間性觀念 行為/結果導向 個人/小組導向 評估程序 評估之用途</p> <p>評估範圍 評估者</p> <p>☞ 培訓： 內容</p> <p>個人或團隊為基礎</p> <p>自行培養或購買所需技能</p> <p>☞ 薪酬： 公平原則 基本薪酬 歸屬感 雇用保障 固定或變動薪資 薪資計算基礎</p> <p>集權或分權</p>	<p>有效率的生產 強調控制 明確的工作說明書 詳盡的工作規劃</p> <p>外在勞動市場 狹窄、不亦轉換 由人力資源部門負責甄選的過程 強調技能</p> <p>正式的雇用和社會化的過程</p> <p>短 結果導向 個人導向 一致的評估程序 利用績效評估作為控制方法 評估範圍狹窄 高度依賴上司評估</p> <p>應用範圍侷限的知識和技巧 (與工作有關的特定訓練) 個人訓練</p> <p>在職訓練 公司自己培養所需技能</p> <p>對外公平 低 低 低 固定薪資 強調以工作或年資為基礎的薪資計付方式</p> <p>中央集權的薪資</p>	<p>創新 彈性 工作類別廣泛 鬆散的工作團隊</p> <p>內在勞動市場 廣泛、靈活 由部門主管負責甄選決策 強調應徵者與組織文化的契合 非正式的雇用和社會化的過程</p> <p>長 行為與結果 小組導向 特製的評估程序 利用績效評估作為員工發展之工具 多重目的之評估 從多方面的投入來進行評估</p> <p>應用範圍廣泛的知識和技巧 (強調彈性之一般訓練) 以團隊為基礎的跨功能訓練 外部訓練 自公司外部購買技能</p> <p>對內公平 高 高 高 變動薪資 強調以個人能力或績效為基礎的薪資計付方式 分權的薪資決策</p>	<p>同時強調效率與創新 同時強調控制與彈性 結合二者 結合二者</p> <p>兩者兼用 狹窄、不亦轉換 結合兩者</p> <p>結合兩者</p> <p>結合兩者</p> <p>短 結果導向 結合兩者 結合兩者 結合兩者</p> <p>結合兩者 結合兩者</p> <p>應用範圍適中的知識和技巧，同時強調特定和一般訓練 結合兩者</p> <p>同時採用外部與在職一方面自行培養，一方面自外部取得所需技能</p> <p>對內公平 中 高 高 結合兩者 結合兩者</p> <p>結合兩者</p>

資料來源：1.何永福&楊國安，人力資源策略管理，民國82年，44頁。

2.Luis R.Gomez-Mejia & David B.Balkin & Robert Cardy, *Managing Human Resources*, 1995, pp56 & pp59.

參、大陸台商之人力資源策略模式分析

一、研究架構

根據文獻的探討與推論，本研究架構如圖 3-1，目的在探討台商面對大陸地區不同的經濟、政治、法令與社會文化的差異下，其在大陸地區的人力資源管理策略與措施，並探討影響此一策略與措施的企業文化、競爭策略及組織特性。箭頭代表變項間之關係與影響方向。

架構主要分成三部分，第一部分乃在探討台商企業在面臨不同的經濟、政治、法令與社會文化的差異下，子公司對企業文化之塑造及所採取的事業策略的類型為何。第二部分乃欲探討大陸子公司所形成的企業文化、採取的競爭策略與組織特性等對人力資源管理策略之影響，以及上述變數中究竟哪些對人力資源管理策略的影響程度最大。第三部分則欲分別驗證當人力資源管理策略與企業競爭策略、企業文化配合時，子公司是否有較高的績效表現；抑或是在大陸地區究竟採何種人力資源管理策略會有較高的績效表現。

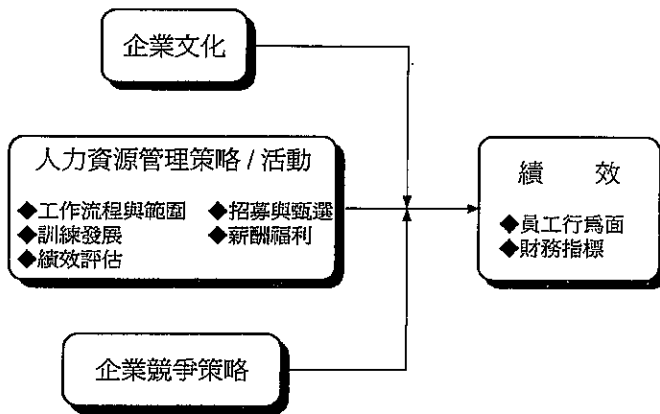


圖 3-1 研究架構

二、研究變數定義

(一) 企業文化

衡量企業文化的方式很多，本研究主要採用 Wallanch (1983) 的分類，分別為官僚型文化、創新型文化與支持型文化。其定義在第二章已有詳細的介紹，在此不多做贅述。本研究乃以此三類型文化的內涵來做問卷問項之設

計基礎。在問卷的設計上乃是參考唐郁靖 (1996) 之題項，共計 15 道題，用五點尺度衡量，之後將採用因素分析法將各問項縮減為數個因素變項加以探討。

(二) 企業競爭策略

企業競爭策略的型態很多，本研究採用 Porter (1985) 競爭策略的分類方式，分為成本領導、差異化與專精策略。

(三) 人力資源管理策略與措施

不同的學者對於人力資源管理各項作業活動有不同的分類方式，在第二部份已詳述之。本研究係根據 Dyer 對人力資源策略之分類構面及內涵來作為問項設計之基礎，將企業人力資源管理之活動分為：工作流程與範圍、招募與甄選、訓練與發展、績效評估、薪酬福利等五構面，並利用集群分析劃分人力資源管理策略之型態。

(四) 組織績效

關於組織的績效衡量，有諸多指標，本研究主要採用管理者的主觀衡量，包括人力資源面的績效：諸如員工士氣、員工流動率及員工生產力等，以及公司的財務指標，包括：銷售成長率、投資報酬率及相對市場佔有率。此外，亦將勞資爭議納進來，做一個參考與判斷之依據。

三、研究樣本

本研究之研究工具主要以問卷調查為主，以赴大陸投資之台灣企業為對象，從中華民國全國工業總會編印的「大陸福建地區台商投資名錄」、「大陸上海地區台商投資名錄」及中國大陸編印之「台商在大陸企業總錄」中隨機抽樣選出 600 家公司，回收問卷數為 102 份，扣除無效問卷，有效問卷數為 82 份，有效問卷回收率為 14%。

四、研究假設

根據前述文獻探討及相關實證研究結果，本研究擬檢驗如下假設：

假設一：台商在大陸採取不同的競爭策略對公司經營績效會有明顯差異。

假設二：台商在大陸採取不同的企業文化對公司經營績效會有明顯差異。

假設三：台商在大陸採取不同的人力資源管理策略對公司經營績效會有明顯差異。

假設四：不同人力資源管理策略與企業文化配合時，公司經營績效會有明顯差異。

假設五：不同人力資源管理策略與企業競爭策略配合時，公司經營績效會有明顯差異。

五、問卷量表之信、效度分析

健全問卷測試應符合客觀性、效度、信度、與實用性等四項標準。本研究問卷內容係以國內相關研究為基礎，因此，問卷應是符合客觀性與實用性的原則。

在信度方面，本研究為確保取得資訊的可信度，對企業文化、競爭策略與組織績效進行 Cronbach Alpha 信度分析，標準化後的信度值分別為 0.75, 0.830,及 0.866 且各構面之信度值皆大於 0.75 以上，可判定本研究問卷的信度相當良好。在內容效度方面，本研究內容係以理論為基礎，且參考先前學者的問卷設計，雖未進行預試，不過在效度上應大致無問題。

肆、優勢化人力資源策略檢證

一、企業文化、競爭策略及人力資源策略之集群分析結果

(一) 企業文化之因素分析與集群分析

首先，採主要成份因素抽取法的方式對企業文化作因素分析，以抽取其共同因素構面，再進行最優 Promax 斜交轉軸，取特徵值大於一的因素，並將負荷量低於 0.4 之項目去除，最後將 15 個變項縮減為五個因素構面，分別命名為：“創新支持性”、“支持偏官僚性”、“依賴經驗性”、“管理富彈性”以及“守舊性”，其累積解釋變異量為 84.43%，顯示其解釋能力頗高，見表 4-1。

再根據因素分析所得之五個因素構面進行 fastclus 集群分析，令將樣本分為三群。而後，用一般線性模式之單因子變異數分析來檢定各集群在各因

素構面是否有顯著差異，見表 4-2。從表 4-2 可知，台商在大陸的企業文化可分成三個集群，單因子 ANOVA 檢定出各集群在“創新支持性”、“支持偏官僚性”、“管理富彈性”以及“守舊性”等構面上皆有顯著差異，唯獨於“依賴經驗性”構面上三集群並無顯著差異，因此集群命名時即不將“依賴經驗性”列入考慮。接著分別對各集群於上述各因素構面，即因素一、因素二、因素三、因素四與因素五上做 Scheffe 多重比較檢定，由於因素三於三個集群上並無顯著差異，所以即省略不列。

根據表 4-2 所示，發現集群 1：在“支持偏官僚性”之因素平均數最高，在“管理富彈性”之因素平均數最低，故將該集群命名為「支持偏官僚型」企業文化。集群 2：在“創新支持性”上的因素平均數最高，在“守舊性”上之因素平均數最低，故將該集群命名為「創新支持型」企業文化。集群 3：在“守舊性”之因素平均數最高，在“管理富彈性”上之因素平均數亦不低，在“支持偏官僚性”與“創新支持性”兩構面平均分數都是顯著的最低的，故將該集群命名為「守舊放任型」企業文化。

表 4-1 企業文化因素分析摘要

因素命名	(1) 創新支持性	(2) 支持偏官僚性	(3) 依賴經驗性	(4) 管理富彈性	(5) 守舊性
•公司的制度有詳細的檢核及制衡步驟		0.80182			
•公司對員工在做事時，非常強調事情的過程		0.77281			
•公司經常採用任務小組來解決問題		0.56797			
•員工在組織溝通時較常透過正式管道		0.68095			
•公司經常鼓勵員工有新奇的想法	0.63424				
•公司鼓勵員工嘗試錯誤，不會因一項工作失敗而影響其績效	0.57246				
•公司的決策方案經深入分析後形成	0.52154				
•公司強調員工應有承擔責任風險，當機立斷的膽識	0.81463				
•公司重視員工參與和工作分享	0.84327				
•公司對員工授權清楚	0.69667				
•公司主管給予部屬充分決策權	0.48749				
•公司強調經驗比創新重要			0.73517		
•公司一般性管理具彈性				0.77492	
•公司員工喜愛舊有的制度及做事方法					0.89291
特徵值	3.826263	3.121015	1.421255	1.333436	1.270568
解釋變異量	29.43%	24.01%	10.93%	10.26%	9.8%
累積解釋變異量	31.89%	53.44%	64.37%	74.63%	84.43%

資料來源：本研究

(二) 競爭策略之因素分析與集群分析

本研究對競爭策略作因素分析，以抽取其共同因素構面，亦先採主要成份因素抽取法，再進行最優 Promax 斜交轉軸，取特徵值大於一的因素，並將負荷量低於 0.5 之項目去除，最後將 12 個變項縮減為三個因素構面，分別命名為差異化特性、產品價值提昇與追求生產效率，其累積解釋變異量為 75.19%，顯示其解釋能力頗高，請見表 4-3。

表 4-2 企業文化集群分析

集群命名 \ 因素名稱	(1) 創新支持性	(2) 支持偏官僚性	(3) 依賴經驗性	(4) 管理富彈性	(5) 守舊性
1.支持偏官僚型 (N=23)	0.19762	0.43700	0.30739	-0.88799	0.72573
2.創新支持型 (N=45)	0.30446	0.19780	-0.19155	0.37313	-0.60702
3.守舊放任型 (N=14)	-1.30327	-1.35372	0.11069	0.25950	0.75885
F 值	21.85	25.54	2.05	17.99	32.82
P 值	0.0001	0.0001	0.1356	0.0001	0.0001
顯著水準	***	***		***	***
Scheffé 多重檢定	1>3 2>3	1>3 2>3		2>1 3>1	1>2 3>2

註：*p < 0.1 **p < 0.05 ***p < 0.01

接著，根據所得之三個因素構面進行 fastclus 集群分析，將樣本分為兩群。而後，用 T 檢定來檢定此兩集群在三個因素構面是否有顯著差異，結果其差異皆達 $p < 0.01$ 的顯著水準，見表 4-4。根據表 4-4 所示，發現集群 1：在“差異化特性”、“產品價值提昇”、“追求生產效率”等因素的平均數皆顯著高於集群 2，因此將其命名為「全能型策略」。集群 2：在“差異化特性”、“產品價值提昇”、“追求生產效率”等因素的平均數皆很低，故將其命名為「進退維谷型策略」。

根據表 4-3 與 4-4 之分析結果，台商在大陸子公司的競爭策略主要可分為兩群，原本欲探究台商的競爭策略是強調差異化抑或成本領導，不過，由集群分析的結果可知，多數台商在追求成本效率的同時，亦頗強調產品、行銷的差異化，因此，將其命名為「全能型策略」。而另一集群的台商，在三個因素構面上並無很突出的表現，頗類似 Porter 提出的：雖欲同時追求成本領導、差異化與集中，最後卻「卡在中間」，故將此集群命名為「進退維谷型」。

表 4-3 競爭策略策略因素分析摘要

因素命名	(1) 差異化特性	(2) 產品價值提昇 (專精)	(3) 追求生產效率
• 建立品牌形象，提高知名度	0.72693		
• 促銷手法與眾不同	0.79545		
• 標榜產品的獨特屬性	0.64625		
• 別出心裁的廣告	0.74557		
• 對不同顧客群採不同行銷手法	0.71953		
• 產品走高價位路線		0.67066	
• 提高產品附加價值，以提高售價		0.83273	
• 生產創新及生產自動化以降低成本		0.77913	
• 降低單位成本			0.76159
• 提高產能利用率			0.82832
• 提昇生產及操作效率			0.82383
• 以提高產品品質方法來從事競爭			0.51530
特徵值	3.358213	3.026778	2.637173
解釋變異量	27.99%	25.22%	21.98%
累積解釋變異量	27.99%	53.21%	75.19%

表 4-4 競爭策略集群分析表

集群命名 \ 因素名稱	(1) 差異化特性	(2) 產品價值提昇	(3) 追求生產效率
1. 全能型 (n=45)	0.655590	0.513513	0.431429
2. 退維谷型 (n=36)	-0.819488	-0.6418911	-0.539287
t 值	94.23	39.57	24.35
顯著水準	***	***	***

註：*p < 0.1 **p < 0.05 ***p < 0.01

(三) 人力資源策略之集群分析

因問卷設計方式與上述兩者不同，並非李克的「五點尺度法」，因此在人力資源策略這部份不做因素分析，直接就其十個問項做集群分析，由於樣本數不夠多，本研究在試圖分成三群時發現各群間之差異不大，故將人力資源策略分為兩群。

在問卷設計之初，即將偏“利誘型人力資源”策略設計在分數比例較高的一端；“投資型人力資源策略”設計在分數比例偏低的一端；最後將“參與型人力資源策略”設計在分數居中間的一帶，也就是公司同時並重兩端的問項敘述，分群結果請見表 4-5。另外，為了驗證兩集群在此十個問項的差異性，因此做兩集群在十個問項上的 T 檢定，其結果亦於表 4-5 中呈現。

表 4-5 人力資源策略集群分析表

問 項	集群分數平均值		T 值	P 值	顯著水準
	集群一 偏向投資參與型 N=56	集群二 偏向利誘參與型 N=26			
1.基層主管的來源為外部招募或內部填補 (5) ← - → (1)	2.55357	3.76923	-3.7604	0.0003	***
2.甄選標準是強調技術或對組織文化的認同 (5) ← - → (1)	2.92857	4.42308	-6.9066	0.0001	***
3.訓練內容強調與工作有關的訓練或一般彈性訓練 (5) ← - → (1)	3.87500	4.19231	-1.4078	0.1631	
4.訓練是由公司內部自行訓練或外包出去 (5) ← - → (1)	4.46429	4.42308	0.2334	0.8160	
5.績效評估的考量重視產出或過程的參與 (5) ← - → (1)	3.71429	4.15385	-1.8429	0.0691	*
6.績效評估是強調個人表現或團體表現 (5) ← - → (1)	2.46429	3.23077	-2.4055	0.0214	**
7.薪資計算是注單年資位階或注重績效 (5) ← - → (1)	2.60714	2.15385	1.8136	0.0735	*
8. 薪資核發標準是高固定薪資或高變動薪資 (5) ← - → (1)	3.00000	2.92308	0.2648	0.7918	
9.工作說明書是詳盡完整或廣泛鬆散 (5) ← - → (1)	4.07143	3.26923	3.8143	0.0003	***
10.工作流程是強調規章程序或產出結果 (5) ← - → (1)	3.80357	2.07692	6.2422	0.000	***

*表 p < 0.1 **表 p < 0.05 ***表 p < 0.01

(四) 台商在大陸子公司的企業文化、競爭策略及人力資源策略之集群分析之意涵

(1) 企業文化

經過集群分析的結果，台商在大陸子公司企業文化的類型有「支持偏官僚型」、「創新支持型」與「守舊放任型」。其中以採「創新支持型」者最多，其次為「支持偏官僚型」，「守舊放任型」最少。集群命名雖與文獻探討有差異，但本研究認為根據樣本的特性做適當之調整是必需的。

大陸地區長期處在計劃經濟體制下，員工習慣聽命行事，較為被動，不喜歡去創新做事方法，注重人際和諧，因此，台商在大陸子公司的企業文化在顧慮大陸員工的文化特質下，有 28 % 的廠商的企業文化類型為「支持偏官僚型」。不過，本研究發現，有約 55 % 之台商在大陸子公司的企業文化以「創新支持型」最多，或由於是受母公司企業文化影響所致，在台灣的母公司由於處在資訊開放、員工成就動機強的社會文化，因此，除了保有「創

新型企業文化」的特質外，另外尚注入些許「支持型企業文化」的特色，畢竟大陸員工已習慣國營企業體制下的有保障感，同時人與人之間又注重情面，害怕丟臉，因此，營造一個有家庭氣氛的支持型文化，重視人際關係與員工參與，將不失為欲直接實行「創新型文化」中間一個很好的緩衝與過渡。至於「守舊放任型」的企業文化則是比例最少的，約佔 17 %。

綜合上述，本研究發現多數台商在企業文化的塑造上，除了考慮當地員工之文化特質而做調整外，尚會受原本母公司企業文化的影響。

(2) 競爭策略

經過集群分析的結果，台商在大陸子公司的競爭策略類型可分為「全能型」與「進退維谷型」兩種，比例分別為 55.56 % 與 44.44 %。所謂「全能型」，即是在強調生產效率的同時，亦注重產品或行銷的差異化，追求產品價值的提升。由此可知，台商於大陸設廠的目的，除了眾所皆知成本因素的考量外，亦著眼於未來大陸廣大的內銷市場，因此會強調產品附加價值、差異化之提升。

相對於「全能型策略」者為「進退維谷型」，偏向該競爭策略的廠商並不能說其在大陸完全無策略強調之目標，可能是尚無長遠的策略規劃罷了。

(3) 人力資源策略類型

根據集群分析的結果，將台商在大陸子公司的人力資源策略類型命名為「傾向投資參與型」與「傾向利誘參與型」，其比例分別為 68.29 % 與 31.71 %。分群結果與 Gomez-Mejia 之人力資源策略理論略有出入，兩集群皆在某些問項上傾向「參與型人力資源策略」，故不是完全的「投資型人力資源策略」或「利誘型人力資源策略」，不過，本研究認為，一般實務界情況往往會與學術之文獻理論略有出入，因此有必要針對本研究的實際樣本做調整。此外，不論是「傾向投資參與型策略」或「傾向利誘參與策略」，兩集群在以下三部份並無顯著差異，茲分述如下：

1. 對員工提供教育訓練時，皆傾向針對員工的職務來培養與工作有關的特定訓練，只有「偏向投資參與型」的策略由平均數判定其尚有參雜具一般性、彈性應變力的能力訓練。
2. 公司的訓練活動，主要由公司內部自行訓練居多，大陸無專業的訓練機構，可提供供企業專業外包訓練的服務有限，雖然亦有官方所屬職

業培訓機構，不過台商的利用率似乎不高，可能是對其培訓效果不夠信任之故，因此有關培訓的事宜，不論為「偏向投資參與型」或「傾向利誘參與策略」策略，皆必須靠企業自行規劃及執行，或由台灣母公司派個別機能主管或講師前往大陸子公司舉辦各種教育訓練，此外，台商的生產技術水準往往高於大陸地區，而台商對大陸員工的教育訓練也以工作有關的特定訓練為主，因此由公司內部自行訓練應較有效率才是。

3. 在薪資核發標準上，兩集群皆是固定薪資如底薪，變動薪資如獎金兩部份皆有相當比例，此種方式可讓大陸員工一方面擁有薪資保障，一方面杜絕其長期處在國營企業體制下，習慣吃大鍋飯的弊病，將績效等於報酬的觀念引入。

表 4-6 為對兩種人力資源策略類型之總結。

表 4-6 「偏向投資參與型策略」與「偏向利誘參與型策略」兩者之比較

	偏向投資參與型策略	偏向利誘參與型策略
主管的來源為外部招募或內部填補	除了基層員工外，其他員工如主管等，大部分為內部填補。	傾向由外部招募及少部份內部填補的方式。
甄選標準是強調技術或對組織文化的認同	強調員工對組織文化的認同。	強調員工的技術和技能。
對於非管理幹部提供教育訓練之內容強調與工作有關的訓練或一般彈性訓練	傾向於與工作有關的特定訓練，不過亦有強調彈性應變力的能力訓練。	傾向於與工作有關的特定訓練。
訓練是由公司內部自行訓練或外包出去	以公司自行訓練居多，較少外包予專業顧問公司。	以公司自行訓練居多。
績效評估的考量重視產出或過程的參與	注重活動過程間的參與程度以及產出結果兩者並重的方式。	傾向注重產出結果。
績效評估是強調個人表現或團體表現	注重團體如工作團隊的表現。	採個人表現和團隊表現兩者並重的方式。
薪資計算是注重年資位階或注重績效	傾向以員工工作績效做為主要依據。	傾向以員工的績效表現作為主要依據而非年資位階。
薪資核發標準是高固定薪資或高變動薪資	固定薪資與變動薪資兩者皆有相當的比例，同時並重，即除了有固定比例的本薪外，亦會依員工績效加發獎金或紅利等變動薪資。	固定薪資與變動薪資兩者皆有相當的比例，同時並重，即除了有固定比例的本薪外，亦會依員工績效加發獎金或紅利等變動薪資。
工作說明書是詳盡完整或廣泛鬆散	內容偏向詳盡完整，此部份算是「投資型人力資源策略」之例外。	傾向提供員工工作的大方針。此部份算是「利誘型人力資源策略」之例外。
管理幹部對員工工作流程的督導是強調規章程序或產出結果	強調規章程序以及產出結果兩者並重的方式。	較重視產出結果而不刻意要求作業流程中的規章程序。此部份算是「利誘型人力資源策略」之例外。

資料來源：本研究

二、組織績效變異的來源

本節中將探討在集群分析後的企業文化、競爭策略以及人力資源策略對台商在大陸子公司績效之影響。本研究對於績效的衡量係將問卷內的八項績效指標相加求取平均數，分數愈高代表績效愈高。

研究結果顯示，台商在大陸子公司的經營績效會受企業文化與競爭策略的影響，其中，「支持偏官僚型」的績效最佳，「創新支持型」次之，「守舊放任型」績效最差（見表 4-7 至表 4-9）。「全能型策略」的績效則顯著高於「進退維谷型」策略（表 4-10）。不過，人力資源管理策略不同，其組織績效則無明顯差別（表 4-11），由此可驗證本研究之假設一：台商在大陸採取不同的競爭策略對公司經營績效會有明顯差異；以及假設二：台商在大陸採取不同的企業文化對公司經營績效會有明顯差異，均獲得實證支持。至於假設三：台商在大陸採取不同的人力資源管理策略對公司經營績效會有明顯差異這部份則未獲支持。

至於將企業文化類型、人力資源策略類型與競爭策略三者同時放入影響績效的模式中，根據檢定結果發現在三者之中以企業文化對績效之影響最顯著（表 4-12），達 0.01 以上的顯著水準，至於競爭策略類型與人力資源策略類型對績效變異之解釋能力則被企業文化抵消掉，顯示台商企業文化似乎比競爭策略對組織績效有更強之解釋力。

表 4-7 績效分數變異來自企業文化之檢定——單因子變異數分析結果

變異來源	F 值	p 值	顯著水準
企業文化	3.73	0.0284	**

註：** P<0.05

表 4-8 三群企業文化之績效平均數與標準差

企業文化類型	績效平均數	標準差
支持偏官僚型	3.8641	0.3710
創新支持型	3.6111	0.4641
守舊放任型	3.1071	0.6022

表 4-9 各類型企業文化與績效分數之關聯性——T 檢定結果

企業文化類型之績效比較	低 限	平均數差	高 限	顯著水準
支持偏官僚型>創新支持型	0.01483	0.25032	0.49121	***
支持偏官僚型>守舊放任型	0.44199	0.75699	1.07199	***
創新支持型>守舊放任型	0.21959	0.50397	0.78834	***

註：***p<0.01

表 4-10 各類型競爭策略與績效分數上之關聯性——T 檢定結果

	整體績效平均值	t 值	p 值	顯著水準
全能型	3.7056	2.1773	0.0324	**
進退維谷型	3.4549			

註：*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

表 4-11 各類型人力資源策略與績效之關聯性——T 檢定結果

	整體績效平均值	t 值	P 值	顯著水準
偏向投資參與型	3.6496	1.2046	0.2360	N.S.
偏向利誘參與型	3.4808			

表 4-12 績效變異受企業文化競爭策略與人力資源策略對於組織績效之影響分析

變異來源	F 值	p 值	顯著水準
企業文化類型	8.62	0.0004	***
人力資源策略類型	0.35	0.5576	N.S.
競爭策略	1.95	0.1671	N.S.

註：*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

由統計檢定結果可知，台商在大陸組織績效會受其在大陸子公司企業文化類型之影響，而以「守舊放任型」的組織績效最差，企業文化為「支持偏官僚型」者，其績效較採「創新支持型」者為佳。

由於大陸員工具有以下特色：1. 員工注重人際和諧，怕丟臉。2. 在國營企業長久的體制之下，員工期望工作有保障，且會希望工作有「鐵飯碗」的性質；員工習慣聽命行事，不願去負起責任，較為被動。3. 不喜歡「志願」或「創新」做事方法，以免破壞組織內的和諧，而中國經理亦缺乏負起責任的勇氣，喜歡聽命上司的指示。4. 員工充足，可接受訓練，但若其維持績效必須一直有監工在旁監督。因此，現階段對大陸員工的管理宜搭配「支持偏官僚型」為佳，若台商原本母公司的企業文化即傾向「創新型企業

文化”，則台商必須對原本母公司企業文化類型做些調整，以適應大陸的文化差異；至於未來，隨著大陸資訊流通與機會開放度的增加，或許「創新支持型」亦可能是一種不錯的企業文化類型。

競爭策略的決定亦是組織績效的一個重要影響變項，從樣本資料中可知，「全能型策略」的績效略高於「進退為谷型」，台商在進軍大陸時，除了成本動因的考量之外，尚宜做產品、行銷的長期規劃，不要只著眼於短階段的利益。

人力資源管理策略類型經由統計檢定結果得知，其與組織績效並無顯著關聯，但從本論文的樣本回收之數據比例資料中顯示，「偏向投資參與型」人力資源策略的績效略優於「偏向利誘參與型」人力資源策略，黃同圳(1996)之研究結果顯示，大陸員工的金錢動機高，改革開放後在外商企業求才的激勵下，為了追求更好的生活，員工跟過去計劃經濟時代比起來，變得學習意願較高，較樂於學習一些實務操作的知識，因此，台商除了以金錢作為誘因外，若能再以育才的心態對員工加以培育，將使員工覺得受重視，本身變得較有價值。

三、企業文化與人力資源策略的配合對績效之影響

利用兩兩T檢定進行企業文化類型與人力資源策略類型兩者搭配對績效分數之影響發現：

(一)「偏向投資參與型」人力資源策略與不同企業文化類型的組合方式對績效有顯著影響。

當人力資源策略為「偏向投資參與型」時，若搭配「支持偏官僚型」的企業文化組織績效最佳，其次為搭配「創新支持型」企業文化，績效最差者為搭配「守舊放任型」企業文化（如表 4-13 所示）。以圖 4-1 表示即為： $A > C > E$ 。另外，雖然「支持偏官僚型」的企業文化略優於「創新支持型」，但若誤採用「偏向利誘參與型」人力資源策略，則其優勢即消失，這可從圖 4-1 中 B、C、D 三點之績效無明顯差別看出。

表 4-13 企業文化與人力資源策略兩者搭配之績效平均數

	偏向投資參與型	偏向利誘參與型
支持偏官僚型	A 3.9167	B 3.6750
創新支持型	C 3.5806	D 3.6786
守舊放任型	E 3.2679	F 2.9464

註：兩兩T檢定在 $p < 0.01$ 下， $A > C$ ， $A > E$ 。
 兩兩T檢定在 $p < 0.05$ 下， $A > F$ ， $B > F$ ， $D > F$ 。
 兩兩T檢定在 $p < 0.1$ 下， $B > E$ ， $C > E$ ， $C > F$ 。

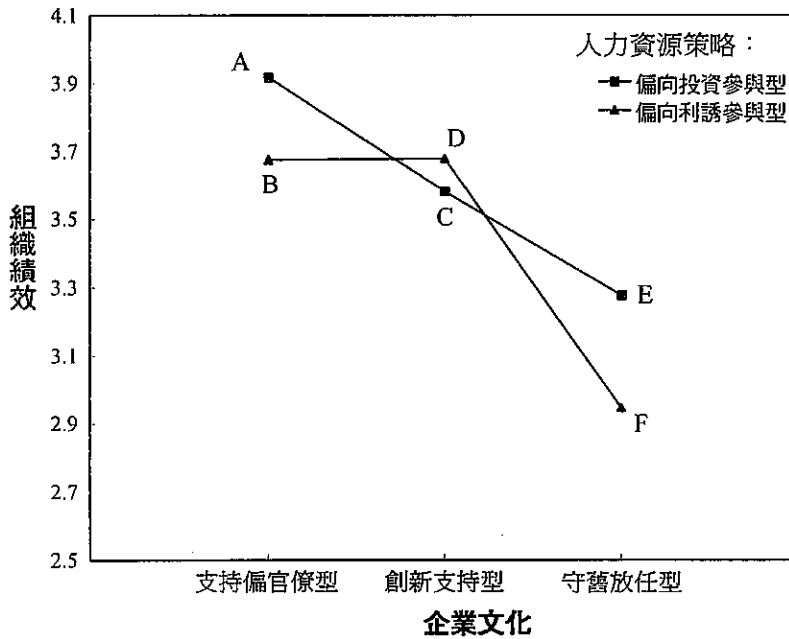


圖 4-1 不同企業文化與人力資源策略組合之組織績效

(二)「守舊放任型」的企業文化不論其搭配何種人力資源策略，組織績效皆是最差的。

採「守舊放任型」的企業文化不論其輔以「偏向投資參與型」(圖 4-1 中之 E 點)或「偏向利誘參與型」(圖 4-1 中之 F 點)之人力資源策略，組織績效皆是最差的。以圖 4-1 表示即為： $E < A$ ， $F < A$ ； $E < B$ ， $F < B$ ， $E < C$ ， $F < C$ ， $F < D$ 。

在本文前面曾提及：採「支持偏官僚型」企業文化的台商組織績效最

佳，採「創新支持型」者組織績效次之，採「守舊放任型者」組織績效最差。而本節又發現在人力資源策略為「偏向投資參與型」之下，上述結果亦相同。由此可見，台商除了必須考量其在大陸子公司之人力資源策略外，尚必須注重於大陸子公司企業文化之塑造，千萬不要只是圖取當地便宜的勞動力，抱著撈一票就走的心態，畢竟企業文化的塑造得宜對組織績效會有事半功倍的影響。此外，若台商想長期在大陸發展，早期以薪資來吸引員工的方式，隨著愈來愈多歐美跨國企業進駐大陸已非當地優秀員工認為的誘因，最重要的，台商必須對公司員工的工作態度、信念勤加耕耘，將企業使命、目標與文化內化於公司的每一位員工身上，畢竟對員工的投資有助於日後回饋的產生。

四、競爭策略與人力資源策略的配合對績效之影響

用上述相同方法檢定競爭策略類型與人力資源策略類型兩者搭配對績效分數之影響，分析結果如表 4-14 及圖 4-2 所示。經統計檢定，結果顯著的部份為「全能型策略」搭配「偏向投資參與型」人力資源策略的績效優於「進退維谷型策略」搭配「偏向利誘參與型」人力資源策略，以圖 4-2 表示即為 $A > D$ 。至於其他配合方式對績效則無顯著影響。這意味著企業本身競爭策略若無明確方向，在人力資源策略上如能採「偏向投資參與型」則可稍補競爭策略之劣勢，但若誤採「偏向利誘參與型」人力資源管理策略，則將會更加不利，不可不慎。

表 4-14 競爭策略類型與人力資源策略類型兩者搭配之績效平均值

	偏向投資參與型	偏向利誘參與型
全能型	A 3.7218	B 3.6696
進退維谷型	C 3.5521	D 3.2604

註：兩兩T檢定在 $p < 0.01$ 下， $A > D$ 。

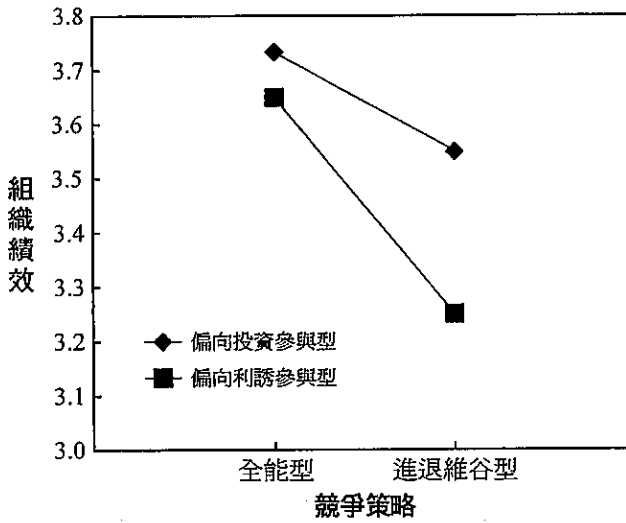


圖 4-2 不同競爭策略與人力資源策略組合之組織績效

伍、結論與建議

經由因素分析與集群分析的結果發現，台商在大陸子公司企業文化的類型計有「支持偏官僚型」、「創新支持型」與「守舊放任型」等三類。本研究發現多數台商在企業文化的塑造上，除了考慮當地員工之文化特質而做調整外，尚會受原本母公司企業文化的影響。

台商在大陸子公司的企業文化因顧慮到大陸員工的文化特質，即習慣聽命行事，較為被動，不喜歡創新做事方法，注重人際和諧，故有 28% 的廠商其企業文化類型為「支持偏官僚型」。不過多數台商由於受母公司企業文化的影響，因此其在大陸子公司的企業文化以「創新支持型」最多，也就是在保有「創新型文化」的特質下，尚注入些許「支持型文化」的特色，營造一個有家庭氣氛的工作環境，重視人際關係與員工參與，以適應大陸員工注重情面，害怕丟臉以及習慣國營企業體制下的保障感等。至於「守舊放任型」的企業文化則是比例最少的。

其次，台商在大陸子公司的競爭策略類型可分為「全能型」與「進退維谷型」兩種，比例分別為 55.56% 與 44.44%。採「全能型」策略的台商於大陸設廠的目的，除了眾所皆知成本因素的考量外，亦著眼於未來大陸廣大的內銷市場，因此會強調產品附加價值、差異化之提升。

相對於「全能型策略」者為「進退維谷型」，偏向該競爭策略的廠商可能是跟隨企業大陸熱而隨波逐流，尚無長遠的策略規劃，不過此方式可能是其在面對大陸地區政治、經濟、法令等風險下一個較具彈性的應變之道，以增加屆時企業進入或退出大陸市場的彈性。

再者，台商在大陸子公司的人力資源策略類型計有「偏向投資參與型」與「偏向利誘參與型」兩種，其比例分別為 68.29 % 與 31.71 %。本研究分群結果與 Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (1995) 之人力資源策略分類之內涵略有不同，其中在工作流程與範圍構面之分析結果與文獻理論有所差異。

由於台商採「偏向投資參與型」人力資源策略的比例頗高，故本研究推論採該類型人力資源策略的台商在大陸應該有長期發展的打算，即一方面營造公司和諧的工作環境，注重員工參與，使其覺得企業能提供工作生活保障；一方面亦積極投入公司的人力資源投資，在招募時即強調員工對組織文化的認同，並透過不斷的訓練培植，訓練內容除了與工作有關的特定訓練外，亦強調一般能力的訓練，使員工具有獨當一面的能力並成為公司內部主管的來源；績效評估則是強調團隊的工作表現，對於活動過程間的參與和產出結果兩者並重，此方式可培養員工正確積極的工作態度以及相互合作的意願；薪資計算則是強調工作績效的表現，較不重視年資位階，薪資核發則是固定薪資與變動薪資兩者皆佔有相同比例，此方式可將西方社會對「績效」之正確觀念引入，增進員工對工作績效表現的重視；管理幹部對員工的工作流程督導是強調規章程序與產出結果兩者並重的方式；至於在工作說明書部份內容則是強調詳盡完整。此類型人力資源策略與「偏向利誘參與型」策略兩者相較，員工在組織內較受重視且賦予更多的價值。

至於採「偏向利誘參與型」策略的台商，其在招募時即較強調員工的技術和技能，主管的來源傾向由外部招募，較少內部升任填補，對員工的訓練亦是與工作有關的特定訓練，且以公司自行訓練為多；績效評估傾向重視產出結果，績效評估採個人和團隊表現兩者並重的方式，薪資核發除了有固定比例的本薪外，變動薪資亦佔有部份比例，即會依員工的績效發給績效獎金與紅利。至於在薪資計算基礎則以績效表現為依據，此部份與文獻有所出入，乃因大陸員工工作態度較不積極，此方式可刺激其增加對「績效」的重視。工作說明書傾向只提供員工工作的大方針，管理幹部對工作流程的督導較強調產出結果而非刻意要求規章程序。本研究推斷採此策略類型的台商可能工作所需之技術能力普遍不高，抑或其尚未決定長期在大陸發展，故傾向

以利誘的方式來對待組織內的員工，較少對其做長期投資的打算，員工在組織內被視為人力工具而非人力資產。

台商組織績效變異受企業文化之影響最顯著，而台商在大陸子公司企業文化的類型有「支持偏官僚型」、「創新支持型」與「守舊放任型」，其中以「守舊放任型」的組織績效最差，「支持偏官僚型」者最佳，採「創新支持型」者居間。此一研究結果意味著，在現階段內，台商必須對原本母公司企業文化類型做些調整，塑造「支持偏官僚型」的企業文化，以適應大陸之文化差異；至於未來，隨著大陸資訊流通與人民開放度的增加，或許「創新支持型」亦可能是一種不錯的企業文化類型。

台商在大陸子公司的競爭策略類型可分為「全能型」與「進退維谷型」兩種，根據統計檢定結果可知，「全能型策略」的績效略高於「進退為谷型」。顯示，台商在進軍大陸時，除了成本因素的考量之外，尚宜做產品、行銷的長期規劃，不宜只著眼於短期的利益，至於尚處在「進退維谷」中盤旋的台商，應趁早在大陸變動頻仍的政治、經濟與法令之風險中，加緊思考公司本身的競爭優勢及外在的機會威脅，判斷是否要繼續在大陸發展或退出。

當人力資源策略為「偏向投資參與型」時，若搭配「支持偏官僚型」的企業文化組織績效最佳，其次為搭配「創新支持型」企業文化，績效最差者為搭配「守舊放任型」企業文化。採「守舊放任型」的企業文化不論其輔以「偏向投資參與型」或「偏向利誘參與型」之人力資源策略，組織績效皆是最差的。再者，本研究發現採「全能型」競爭策略搭配「偏向投資參與型」人力資源管理策略的績效明顯優於採「進退維谷型」競爭策略搭配「偏向利誘參與型」人力資源管理策略的企業。

台商除了必須考量其在大陸子公司之人力資源策略外，尚必須注重其於大陸子公司的企業文化，千萬不要只是圖取當地便宜的勞動力，抱著撈一票就走的心態，畢竟企業文化的塑造得宜對組織績效會有事半功倍的影響。此外，若台商想長期在大陸發展，早期以薪資來吸引員工的方式，隨著愈來愈多歐美跨國企業進駐大陸已非當地優秀員工認為的誘因，最重要的，台商必須對公司員工的工作態度、信念勤加深耕，將企業使命、目標與文化內化於公司的每一位員工身上，畢竟對員工的投資有助於日後回饋的產生。

參考文獻

- 中華民國企業經理協進會，台商與兩岸產業分工策略研究訪查團考察報告，行政院陸委會委託研究案，台北：企經會，1993年6月。
- 何永福、楊國安，人力資源策略管理，1993年，台北：三民書局。
- 唐郁靖，「台灣地區中、美、日企業人力資源管理策略之研究」，國立中央大學人力資源管理研究所，碩士論文，1996年。
- 黃同圳，大陸台商人力資源管理，風和出版社，台北，1995年。
- 黃同圳，「台商對大陸員工評價之探討」，兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會論文集，1996年6月，pp1-22。
- 經濟部投資審議委員會，中華民國統計月報，1996年2月。台北：經濟部投資審議委員會。
- 趙必孝，「國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效」，國立中山大學企業管理研究所，博士論文，1994年。
- 趙必孝，「海外子公司經營策略與人力資源管理關係之探討—大陸台商之實證研究」，產業發展國際化與勞資關係研討會論文集，1996年，pp116-136
- Bonoma, T. V., "Making your Marketing Strategy Work", *Harvard Business Review*, Vol. 62, March-April, 1984, pp.69-76.
- Doz, Y. & Prahalad, C.K. "Controlled Variety : A Challenge for Human Resource Management in the MNC." *Human Resource Management* Spring, 1986, pp55-71
- Dyer, L., "Studying Human Resource Strategy : An Approach and an Agenda", *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 2, 1984, pp.156-169.
- Dyer, L. "A Strategic Perspective Human Resource Management : Evolving Role & Responsibility, ASPA, BNA Series, 1988, pp.20-21.
- Gomez-Mejia, Luis R. & Balkin, David B. & Cardy, R. *Managing Human Resources*, Prentice Hall Inc., 1995, pp.56-59.
- Holton, Richard H "Human Resource Management in the People's Republic of China", *Management International Review* Vol : 30 pp.121-136, 1990.
- Kelly, Brian & London, Mark, "Seoul Searching", *Business Month*, Vol: 135 , Feb 1990, pp.61-66.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F.L. *Variations in Value Organizations*, Evanston, IL : Row reterson.
- Lieberman, Marvin B; Lau, Lawrence J; Williams, Mark D, "Firm-Level Productivity and Management Influence : A comparison of U. S. and

- Japanese Automobile Producers”, *Management Science*, Vol. 36, Oct 1990, pp.1193-1215.
- Ounchi, W. G. & Wilkins, A. L. “Efficient Cultures : Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 Iss : 3, Sep, 1983, pp.468-481.
- Porter, M. E. *Competitive Strategy*. New York : Free Press, 1985.
- Pucik, V., “Strategic Alliances, Organizational Learning and Competitive Advantage “HRM Agenda.” *Globalizing Management*, ed. Vladimir Pucik, N. M. Tichy, C.K. Barnett Wiely Co., 1992, pp.243-253.
- Schuler, Randall S. & Jackson, Suan E. “Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices”, *The Academy of Management Executive*, Vol a (3), 1987, pp.207-219.
- Smircich, L. “Concepts of culture and organizational analysis” *Administrative Science Quarterly*, Sep, pp.339-358.
- Wallanch, Ellen J. “Individuals and Organizations : The Cultural March.” *Training and Development*, Feb 1983, pp.29-36.