

## 一個外派人員之惑

### A Perplexed Expatriate

黃 賀 *Heh Jason Huang*

國立中山大學

National Sun Yat-sen University

斯曉夫 *Steven X. Si*

香港中文大學

Chinese University of Hong Kong

何志華擬好下個月舉行的大陸幹部年度受訓的課程計畫，放到卷宗裡，準備送給職訓課周課長核可，心中不禁感慨：「如果自己不是外派大陸工作了兩年多，恐怕課長這個位置可輪不到周行，我與周行同期進公司，自認學經歷都比他強，當初我獲得破格派赴大陸，就證明在上級心目中，我的能力得到肯定，但現在事實上是近水樓台先得月，反而比我更獲得公司的信任了。」

### 捷徑在大陸？

何志華調回吉安企業在台灣總公司將近一個月了，回想過去兩年兩個月在吉安成都廠的工作，從建廠開始到今日的規模，付出了相當大的心力，可以說這段期間是一個人當幾個人用。他身兼採購、總務、資材三方面的經理，領導約七十個當地的員工，如果留在台灣，他不可能有這樣難得的歷練機會。獲派成都廠任職的當時，何志華的確還感到有些慶幸，通常是由課長級出任的大陸廠經理職位，自己竟然獲得選派，頗有些意氣風發。

外派大陸通常意味著名利雙收，前兩年商業周刊就曾以「課長變總經理，捷徑在大陸」作了封面報導，雖然吉安規模大、有制度，難得有一步登天的戲劇化昇遷，但也讓何志華升了兩級，當上了經理。

然而，調返總公司後，資格雖較赴大陸前升級了，卻佔不到課長的職缺，暫時安插在職訓課，承辦有關大陸人才的訓練專案，他的大陸經驗受到重視，但職權是大大的減低了。派遣時是特別待遇，歸任後是一般待遇，何志華自嘲為「反璞歸真，回到從前」，心理著實不適應，又必須刻意壓抑自己不平的情緒，他深諳公司的文化與用人哲學，要求的是絕對服從、篤實任事，若被管理高層認為懷有爭權奪利的意圖，列入虛浮之輩，以後的發展就非常有限。這幾幾年來，因國內經濟不景氣，公司擴張減緩，使得主管職位增加有限，總公司目前約有十位從大陸調回來的同事與他的處境相似，都在等候補實任用，也沒聽說誰在發牢騷與怨言的，但他們的心裡是怎麼想的呢？將心比心，何志華相信這些在大陸市場拚過的幹部自我期許變高了，若長時間不獲重用，碰上同業的挖角，很可能都會跳槽的。

何志華與這些同事也有所接觸，了解公司對歸任的幹部都沒有特別優惠的人事安排（附註一）。歸任人員的際遇雖不盡相同，但大抵與他們在大陸子公司的表現沒什麼關係，反而是外派前所打下的人際關係比較重要。外派人員的考績由子公司經理初核，再由總公司大陸事務部複核，但這些中級幹部只要沒出什麼大錯，考績都是甲等，公司的看法是，外派人員需要一年半載來適應環境，真正可有表現是在第二年，要據以評斷一個人的績效與管理才能仍嫌短些。事實上，往往年度考績都還沒完成就須做歸任的安排。

何志華現在有點懷疑自己申請調回來是不是失算了，因吉安企業對派赴大陸的幹部的待遇不可謂不優厚了，考慮也相當週到。駐大陸人員自啓程任職日起以在台薪資為基數，支薪 1.5 倍。駐外人員之職務加給，依派駐地之職務在本公司認定之管理職（即：①駐外任總經理者，母公司比照經理職位；②駐外任副總經理或協理者，母公司比照副經理職位；③駐外任經理、副理或襄理者，母公司比照課長職位；④駐外任廠、課長者，母公司比照組長職位）與原國內之管理職或資格職擇優計算。另外，駐大陸人員依其職務加發海外津貼每月約新台幣兩至三萬元。駐外人員派駐期間亦依國內標準發給年終獎金及特殊勞績獎金。為顧及駐外人員與國內家人聯絡的實際需要更發給通訊津貼每月新台幣 2,000 元。公司還負擔了大部份的人身意外險與團體定期壽險，並同意負擔因傷病返國住院就醫，健保局給付不足之費用差額

或國外住院就醫之費用。

## 吉安企業的“新好男人”？

吉安企業還設有辦法獎勵駐外人員兩年任滿後留任，留任第一任期其海外津貼依原標準標準發給 120%，第二任期以後其海外津貼依原標準發給 140%。同意留任者（一任二年），每留一任其資格職即予以加升一級直到加升至三級為止。何志華不禁疑惑為何這些辦法加上優厚的待遇竟然動搖不了自己一心想回台灣的意念。毫無疑問，家庭因素是他不願繼續留在大陸最主要的原因。他的妻子是公務員，他不希望妻子放棄穩定的工作來陪自己到大陸共同生活，但把妻子留在台灣獨自照顧兩個幼小的孩子，於心又何忍？說起來何志華很感謝妻子當年的體諒，讓他把握住外派的機會，來到成都廠任職，因他知道有些同事遭太太強烈反對而無法赴大陸任職，他們的太太受媒體報導的影響，害怕自己的先生結識「大陸妹」而產生外遇。何志華倒覺得對吉安的人員來說，這方面未免是過慮了，他絕少聽聞吉安員工到大陸後發生感情糾紛的，這點實在值得吉安員工自豪的。

何志華似乎發現了一項事實「對啊！公司派到大陸的同事絕大多數都像我一樣是非常顧家的，吉安所用的人好像多是這樣的“新好男人”。」公司方面也很注意他們的家庭問題，讓外派大陸人員每兩個月就可以返台探親休假，負擔他們的交通費用。儘管如此，何志華還是目睹了一些同仁因在台灣家裡發生諸如車禍、偷竊等事故而深感內疚，也有同事常打電話回家，每月電話帳單高達兩、三萬新台幣的。由此可知，外派後的薪資與津貼雖然增加不少，但對這些家庭觀念比較重的人而言，這些金錢誘因似乎仍不足彌補他們在家庭因素方面所付出的代價。何志華還記得在大陸對台灣「試射飛彈」期間，妻子每天來電話催他儘早離開大陸。「真的打起仗來，錢有什麼用呢？我們會不會像那些老兵一樣，被隔離四十年後再見面！」她十分焦慮。後來又發生了間諜事件，一位張姓台商被控為大陸蒐集情報。她更警告地說：「你們說不定將來夾在中間，豬八戒照鏡子，兩面不是人！」雖知道妻子未免言過其實，何志華也確信，為了家庭與子女的教育，是應該回去的。

何志華曾不祇一次想過，如果家人在身邊，自己是不是就願意留在大陸發展？經過這兩年多在大陸的生活，他的答案卻是傾向於否定的。事實上，他並不擔心自己能否融入當地社會生根發展，也不怎麼擔心自己子女的學業

問題（一般而言，同年齡的教材內容，大陸的要比台灣的艱深）。他最不放心的是兒女的人格培養問題，根據他的觀察與體會，發覺兩岸中國人除了在政治意識型態外，在價值觀也有很大的歧異，超出當初他所能想像的，比方說，最近在中央電視台看到一個節目談零用錢的問題，好些孩子說要以絕食為手段威脅父母，居然被在座的專家們認可，令何志華十分驚訝。此外，大陸青年目前在性方面的開放程度，也令比較傳統保守的他難以接受，所以，他決定不讓自己的孩子在這樣的環境長大。既然不認為大陸是自己可以安身立命之地，何志華就決意早些回台灣去。

何志華不禁疑惑，是否公司當初就不應該派遣像自己這樣家庭觀念太重的人到大陸去？不過，根據他的觀察，「問題不在於這種人在吉安比較多，而在於這種人比較容易獲得吉安高階主管的信任。」

## 品德的標準何在？

吉安企業的創辦人陳德董事長出身於極為尊重中國傳統道德觀念的環境，勤奮、吃苦、耐勞、節儉是他的基本生活信念，律己甚嚴，對部屬的要求也高。陳德最喜引用圍爐夜話與菜根譚這兩本書，形成他對總經理到各級重要幹部的用人標準。他的辦公室高掛著一副對聯：「氣性不和平則文章事眾俱無足取，語言多矯飾則人品心術盡屬可疑」，足以反映他對人才的看法，他常告誡高階主管們，用人除起碼的才能外，對於品德的要求須更高，常說：「才德若不可兼得，則捨才取德。」陳董事長確實成功地塑造了吉安相當強的組織文化，但每次聽到上級強調「品德」時，何志華難免有些疑惑，每位主管所強調的品德的內涵，除了大家公認的服從命令、樸實苦幹等之外，其實頗有出入的。不管怎樣，以品德為用人標準對遠離權力中心的大陸幹部是不公平的，主管與部屬雙方缺乏互動，如何真能判定下屬的品德？何志華自認比周行要能幹，但周行與上級幾年來培養出來的高度默契卻是何志華所不及的，自然得到較高的評價。

不過，大家都公認擔任吉安企業總經理的吳金三確是一位才德兼備的將才，以其理想與魄力，吉安這二十多年來力圖開創，追求高度成長。吳金三的理念是：公司無成長，則規模無法擴大，晉升管道受限後，必然土氣低落，影響公司業績。吉安企業自成立以來，擴展極速，成為食品業的佼佼者，營業額增長迅速，名列中華民國一百大民營製造業榜內。吉安企業一直

秉持著樸實的精神，重視顧客的經營理念，營運至今，已經僱有員工近千人、營業額近一百億元的大型企業；吉安企業隨著多角化的經營，逐漸形成一個具備多元化、國際化的企業體系。在吉安企業的成長歷史過程中，歷年來先後成立飼料、麵粉、油脂、飲料、乳品等事業部，民國八十二年，正式赴大陸投資設廠。不過，從前年起，雖有成長，卻已大幅減緩，管理階層無不視此為一項警訊，認為要達成企業既定目標，吉安須採取更積極的作為。

### 吉安用人哲學不利人才本土化？

目前吉安公司的組織架構中，以股東大會為最高單位，並成立董監事會，由董事長與總經理管理公司的營運。吉安企業共分為六個事業部，管理階層對營運發展具有極高的企圖心，積極進行國際化、尋求海外市場，在海外投資，宣示其戰略目標為十年後達成兩千億元營業額。公司的企業策略最重視全世界經濟成長目前最快速的大陸，自正式赴大陸投資後，目前已投入一億美元。在地理區位方面，四個據點武漢成都廣州上海分布大江南北。在產品類別方面，精研大陸人口味，以速食麵（方便麵）和罐頭飲料為主，飼料和麵粉為副。在經營型態方面，儘可能以獨資方式，求取靈活經營，掌握市場。吉安為促進大陸業務，特成立大陸事業部，擔負協調各部門以執行有關大陸業務的決策。大陸事業部獲得充分授權，從投資談判、人員教育訓練、到派遣管理制度的擬定，都已經形成一個獨立運作的體系。在大陸的每個據點雖各為一個利潤中心，但仍受大陸事業部直接控管，大陸各子公司的經理原則上每兩個月回台開會一次，大陸部的主管則常赴大陸各地視察，掌握大陸食品界動態。由於大陸人口眾多，消費潛力驚人，如果能順利擴展大陸市場，吉安企業將不難達成其營業目標。但進軍大陸市場四年餘，卻發現大陸投資並非如想像中的樂觀，大陸建廠進度也不如預期，整體而言，至今大陸方面的投資仍未為公司帶來盈餘。因一切的計畫均須靠人去推動，吉安企業當前重要問題之一就是如何才能選派最合適的人員到大陸各廠去，以及如何讓外派大陸人員在規定兩年外派期間後願意留任，使其經驗得以累積，可以支撐大局，利於業務的推展。其實，據何志華的瞭解，吉安企業鑑於台籍幹部的高昂人事費用，也希望儘量使大陸廠的人員本土化，但技術人才難覓、對本土人才的信任感不夠、而且大陸廠商間挖角風氣很盛等等，都是困

擾的因素，所以吉安企業目前在大陸各分公司除了總經理必然為台籍外，重要幹部如業務、財務、生產、研發的經理級幹部也一律由母公司大陸事業部遴選或派任。儘管有著諸多理由，何志華總覺得公司與其他大型台商比較，在人才本土化的工作上相當消極的。「吉安企業連台籍幹部都秉持不挖角、人才自己培養的原則，又怎會輕易信任大陸人？」何志華的觀察確是一針見血。

## 輪調制度？

正在整理思緒之際，電話鈴聲響起，是周課長打來的：「志華兄，幹訓班的課表好了吧？還有師資的安排也要麻煩你給些意見，下午給我就可以了，現在想請你到會議室來一下，人事部柯經理陪鍾教授在那邊想訪問我們，因為你剛從大陸調回來，希望聽聽你的意見。」

何志華走進會議室，除了柯經理與周課長外，在場的兩位訪客，一位顯然是鍾教授，另一位學生模樣，看樣子是擔任他的研究助理。周課長給他們介紹，坐定後說：「我們正在委託鍾教授為我們吉安建立一套人員輪調制度。」

「輪調制度？」何志華不明白為什麼輪調制度突然變得重要了。

柯經理看出何志華的迷惑，接著說：「這是上個月的主管會報時，大陸事務部翁經理提議的，他認為，如果建立起輪調制度，定期輪調職務，就可以解脫他們派不出人到大陸去的困境！」

其實，每次大陸子公司有職位出缺時，大陸事業部都透過內部刊物公告，讓合乎條件且有意願者應徵，平時也定期經由內部調查外派意願。其實有意願到大陸去的為數不少，尤以中下級幹部與未婚者居多，分析其動機，主要是為了增加收入與增加歷練，也有不少人自認懷才不遇或在原單位與同事們相處不來，想變換一個工作環境的。然而，經大陸事業部遴選認為適合的人選卻往往以各種理由抗拒。

現在，翁經理建議透過輪調制度的半強迫性方式，或者把大陸經驗列為日後昇遷條件的激勵方式，是不是問題就可以迎刃而解呢？何志華覺得問題是不會如此簡單的。在討論時，周課長就認為員工日後昇遷時，大陸輪調經驗只能作為參考條件，不可作為必要條件，他的理由是，很多主管職位的績

效與大陸經驗無關，而且大陸業務的推展可能面臨許多變化，人事制度的硬性規定對公司的發展不利。

在瞭解了公司的情況後，鍾教授問：「吉安企圖建立一個全面性的輪調制度來解決一個局部性的國外派遣問題，會不會解決了一個問題後，卻引發其他許多問題來呢？」

「我們覺得輪調制度不但可有助於國外派遣，它對公司的長期發展也有利，從上次主管會議的討論，大家對建立輪調制度、鼓勵高階幹部到大陸去，已有共識，這是培養人材、增進國際化的實際做法，」柯經理回答：「的確，有些部門的工作性質不適合輪調；適合輪調的，輪調的層級與期間也要適當的訂定，這是我們希望學術界協助我們的地方。」

「輪調制度毫無疑問是有效的人才訓練方法，我也很樂意有機會為貴公司研究適當的做法。但如果你們的出發點是為了解決國外派遣的問題，我是頗有疑慮的。」鍾教授分析：「國外派遣有其特殊的考慮，公司為國外人員負擔高昂的人事費用，當然希望選派最適當的人到國外，而外派人員在家庭因素方面有所犧牲，也當然希望得到足夠的彌補，才願意被外派，所以，雙方其實都處在一個選擇的過程，如果實施輪調制度意味著對選擇的自由加以限制，那麼，雙方的需求都有可能得不到滿足。」

鍾教授更進一步指出：「國際企業外派人員願意外派的兩大原因是金錢報酬與事業生涯發展，你們除了檢討國外待遇的吸引力外，翁經理所建議把大陸經驗列為日後幹部昇遷的重要考慮條件應是正確的做法，如能夠切實做到，成長需求高的幹部自然願意到大陸去。」

鍾教授最後問：「不過，我有兩個問題想請教，你們這樣積極地想派出更多幹部去大陸，是否還是認為直接派任台籍高層幹部是對這些子公司最好的控制模式？而且，這樣的人事政策也顯示你們認為吉安在大陸的業務會繼續順利推展，子公司會繼續增加，事實上，是否如此呢？」

第一個問題的答案似乎很明顯，兩岸情勢的變化使吉安的決策階層更肯定目前的控制模式，原因很簡單，在政治因素不穩的情勢下，他們更不放心將各子公司交給當地人來管理。但對大陸業務前景這個問題，何志華發現在座的人，包括柯經理，都沒能確切回答。自從政府要求各大企業「戒急用忍」，加上鄧小平過世，大陸對台灣的政策在香港回歸後可能有變，雖然吉安企業的領導階層仍然表示很樂觀，但吉安的大陸投資活動早已處於觀望狀

態了。何志華發覺，在這充滿不確定因素的環境裡，企業其實與個人一樣，有著何去何從的迷惑。

## 附 註

附註一：根據最近一項全國性 160 家廠商的調查研究顯示（黃賀，1997），人事主管們並不肯定國外輪調作為晉升的必要經歷，尤其對中低階主管與行政幕僚而言，企業規模愈大，出國反而顯著不利。不過，人事主管們也普遍不同意「歸任人員不易有好的職缺」的說法，尤其針對中低階主管，歷史愈悠久的企業愈認為他們回國後會有好的職位。

## 討論問題

- 一、一九八〇年代初期以 Tichy 為代表的一些密西根大學學者提出策略性人力資源管理 (strategic HRM) 的概念，認為人力資源管理的四個基本要素--甄選、考評、報酬、發展——必須配合企業的策略。鑒於目前兩岸情勢，吉安企業應採取何種經營策略？吉安在人力資源管理上應有那些調整與適應的做法，才能落實其策略？
- 二、密西根大學這些學者常被批評只注意到人力資源管理對策略落實 (strategy implementation) 的重要，所以，另有一些學者（如以 Beer 為代表的幾位哈佛大學教授）更重視人力資源管理對策略制定 (strategy formulation) 的影響，在本個案中，吉安企業過去的人事政策與做法必定相當程度地影響其經營策略的制定方向，請加以探討。
- 三、根據 Tung (1997) 對四百位國際企業外派人員的調查，使用 1 至 5 的五點量表，發現他們對公司的外派政策的滿意度平均數為 3.37，而對公司的歸任政策的滿意度平均數僅為 2.61，兩者相差甚大，對母公司的歸任安排不很滿意似乎是一普遍現象，在本個案中也是如此，究竟原因何在？
- 四、吉安企業擬實施輪調制度以便順利進行其國外人員派遣工作，其可行性如何？其可能的短期與長期效果為何？工作輪調主張員工職務上的輪流



調動以增廣員工的歷練，常被認為是一種有效的工作上訓練 (on-the-job training)，請問國外輪調可增進員工那些有助其生涯發展的重要能力？外派期間訂為兩年是否適當？

五、一國際企業派任子公司管理人員時，除了可選派本國籍人士 (Parent-Country Nationals，簡稱 PCN) 與當地國籍人士 (Host-Country Nationals，簡稱 HCN) 外，還可聘任第三國籍的人才 (Third-Country Nationals，簡稱 TCN) 這三種方式對吉安企業而言，各有何優缺點？

### 參考文獻

- 黃賀，1997。我國企業工作輪調實施現況之研究，國科會專題研究計畫報告。
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D.Q. Mills and R.E. Walton 1985. *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*. New York: Free Press.
- Dowling, P. and R.S. Schuler 1990. *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston, Mass.: PWS-Kent Pub. Co.
- Tichy, N.M., D.J. Fombrun and M.A. Devanna 1982. Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 2: 47-61.
- Tung, R. L. 1997. A study of the expatriation / repatriation process. Arthur Anderson Worldwide Organization at <http://www.arthurandersen.com/ies>.

外派人員之惑