

台商任用大陸籍中階幹部管理機制使用與 滿意度之研究

A STUDY ON CONTROL SYSTEM OF THE MANAGEMENT AND THE SATISFACTION AS USING THE NATIVE AS THE MIDDLE-LEVEL MANAGERS FOR TAIWANESE ENTREPRENEURS IN MAINLAND CHINA

李啓誠

正修科技大學企業管理系副教授

Chi-Cheng Lee

Associate Professor, Department of Business Administration

Cheng Shiu University

摘要

隨著台商赴大陸投資時間的拉長，對大陸中階幹部的任用有本土化的趨勢。為了讓所任用大陸籍中階幹部擁有能力及意願下從事管理工作，研擬一套對大陸籍幹部有效的管理機制是刻不容緩。本研究以 105 家在大陸的台商為研究對象，探討這些台商對大陸籍中階幹部管理機制之使用情形及滿意度。經由問卷調查以複迴歸方法的分析，所獲得的結果是，台商任用大陸籍中階幹部所使用的管理機制是呈現多元化的機制。就管理機制的滿意度，以金錢為獎勵工具，較受大陸籍幹部喜歡，台商滿意度有顯著的正向影響；而以金錢為懲罰工具，台商恐受報復，其滿意度有顯著的負向影響；而降級懲罰機制不影響大陸幹部薪水的減少，而對台商滿意度有輕微正向的影響；實施生涯發展對台商滿意度亦有顯著正向影響；為避免大陸幹部採取報復、洩露機密及自立門戶等風險，則在大陸幹部遴選條件上顯著的會考量其人格特質。

關鍵字：台商、中階幹部、人員管理機制、滿意度

ABSTRACT

In recent, the trend of hiring native as middle level managers in Mainland China is getting more and more popular. The effective control system for the management of Taiwanese corporation in Mainland China is necessary and important. We take 106 Taiwanese corporations in Mainland China as our samples, and explore the implementation and the satisfaction of hiring the native as middle-level managers for Taiwanese corporations in Mainland China. We use the questionnaire for the survey and multiple regression analysis. The results shows that the diversification of control system for the Taiwanese corporations in Mainland China. First, the popular reward system for the native managers is performance bonuses. There is a positive influence on the satisfaction of the native managers of Taiwanese corporations in Mainland China. Otherwise, it would make negative influence on the satisfaction of the native managers of Taiwanese corporations in Mainland China while taking the salary reduction as the control method. Second, there is a slightly positive influence on the satisfaction of the native managers of Taiwanese corporations in Mainland China while taking the demotion without salary reduction as the control method. The positive influence of the implementation of career development was significant. While selecting the native as the middle-level managers, the characteristics of people are the crucial factors for the Taiwanese corporations in Mainland China.

Keywords: Taiwanese Entrepreneurs、Middle-Level Managers、Managers' Management Mechanism、Satisfaction

壹、研究動機與目的

隨著國內經營環境的改變，許多廠商為發揮位置經濟（locate economic）的效果，紛紛將產業外移。中國大陸與台灣基於同文同種的關係，復以政府對大陸政策的開放，自 1991 年以來，國人赴大陸投資的件數持續地增加，大陸已成為台商投資的重地。

在台商赴大陸投資的活動過程中，廠場設計、生產流程的安排、產品的開發與銷售等大體均較無困難。然而在人力資源管理方面，則囿於兩岸間文化與意識型態、政治經濟制度、社會價值觀念，以及勞動法制等的歧異，使得台商的人力資源管理無法發揮應有的功能（黃同圳，1995）。其原因如同袁明仁（2002）所言，台籍幹部對大陸法令的瞭解總是趕不上大陸「立法速度」；另外大陸各省民族性與風俗習慣有很大差異，不同省籍勞工間敵視與排斥，在管理上勞資爭議與衝突多。故有愈來愈多的台商採取任用大陸籍幹部以管理大陸員工，以落實人才本土化。

台商在採取本土化之策略下，大陸籍幹部角色之重要性自不可言喻，但可能衍生如陳明璋（2001）所謂的「同文同種、不同心、不同值」的風險。黃同圳（1995）指出任用大陸幹部會有文化的差異。蔡宏進（2001）認為大陸中階主管管理大陸員工有過於放縱，且有自利、舞弊及幹部派系的情形，影響工作成效。陳曉萍、許浚與施格拉（1998）及魏鶴欽（2002）的研究認為，大陸員工視「錢」比「忠誠」還來的重要，個人利益更甚於對企業的道德觀。而根據高長（1994）的研究報告指出，大陸台商推行幹部當地化成效不彰，乃因有先天性及制度性的障礙存在，即工作理念缺乏，吃大鍋飯心態根生蒂固，法治觀念及敬業精神均不足，難以擔當大任。另外，蕭新永（2001）及鍾司倩（2003）之研究指出，任用大陸主管之管理能力及訓練之重視。故高長與吳世英（1995）建議台商對大陸幹部本土化研擬一套管理規範。因此，研擬一套能符合大陸籍幹部之管理機制，以激發其意願與能力，是攸關西進大陸是否能發揮位置經濟效果之關鍵所在，亦為本研究動機之一。

過去（1989-2002）多國籍企業之研究，在台灣有 44 篇研究的焦點是在海外派遣管理（田文彬與林月雲，2003），但聘僱當地人才在中國似在近 5 年有大幅度的增加（McComb, 1999）。在推動大陸幹部本土化之相關問題研究，有中層管理人員離職分析（陳曉萍、許浚與施格拉，1998）、中階主管管理才能發展（鍾司倩，2003）、幹部本土化對績效探討（陳勁初，2001；陳世哲，2001；McComb, 1999）等研究。對深耕大陸市場愈來愈多的台商，幹部本土化已是必然的趨勢，瞭解與研擬大陸籍幹部之管理機制是極其重要，此為本研究另一動機所在。本研究擬針對大陸中階幹部使用之管理機制與滿意度問題，經由大樣本的實證研究，以建立大陸幹幹部本土化更詳實的資訊，提供現有及與日俱增登陸的台灣及歐美投資人之參考。本研究目的有三：

- 一、瞭解台商在大陸任用大陸籍中階幹部管理機制使用之情形。
- 二、探討台商對大陸籍中階幹部管理機制使用之滿意度。
- 三、對跨國企業人才本土化之策略提出建議，以提供國際化人力資源管理之參考。

貳、文獻探討

一、台商任用大陸籍中階幹部

隨著國內經營環境的改變，產業紛紛外移。在中國大陸經濟的改革與開放，投資環境日益完善，加以台灣與大陸同文同種少了語言上的隔閡（康信鴻與廖婉孜，2006），使得大陸已成為台商投資的重地。過去台商投資於中國大陸的多屬於中小企業，這些中小企業的資金有限，其選擇在中國大陸投資的原因不外是地理及文化上的因素。但近年來，隨著台灣產業結構的調整，大型企業與上市公司也陸續跟進，將中國大陸作為他們全球化佈局的重要據點之一。不僅台灣廠商投資大陸，其他國家的業者亦積極進行登陸。自 1992 年中國大陸走向「社會主義市場經濟」的路線以來，在 1993 年中國大陸已成為僅次於美國，世界第二大外國直接投資國（兩岸經濟統計月報，1995）。更值得注意的是，在中國大陸與美國簽訂加入 WTO 的協議後，引起美國上市公司、歐洲各大集團東進投資的步伐將進一步加快（國貿局經貿快訊，2000）。

在各國業者紛紛進入中國大陸投資同時，其在當地經營管理幹部的來源情形，一直是跨國企業人力資源管理的焦點所在。陳勁初（2001）的研究中指出：1990 年初期，外資開始進入中國大陸，許多外商跨國企業的外派人員來到中國大陸不僅不懂語言，對中國大陸的文化和歷史更是一竅不通，使得在中國大陸洽商事務及在人力資源管理遇到很多困難；1990~1995 年期間，很多跨國企業由總部或香港、台灣等地，遴選人力資源主管到大陸，以輔助資深外派主管處理人力資源問題，並逐漸重視企業本土化的實行，許多外商企業更積極的規劃在未來十年內，將所有的職位，甚至大陸地區營運的 CEO 全部本土化，如此一來，不僅可以降低人事成本，更能有效地了解當地商場文化，提高業務的績效。于卓民（2000）亦指出，隨著國際化程度的加深，多國籍企業對選擇地主國擔任主管之人選時，國籍並非是重點，即多國籍企業母國並非一定派遣母國人員擔任駐外經理；由地主國人員擔任經理，不僅成本較母國派任者低，且這些人員熟悉地主國的文化與環境，與管理的員工、機關團體及地主國政府的溝通也較順暢，此外，較符合地主國政府培育高級人才的期望，也有助於創造子公司為地主國公司的形象。林家五、羅哲修、祝道松與郭建志（2002）等對大陸台商人力資源策略之研究指出，管理幹部當地化的原因主要有節省海外派遣的巨額成本、減少管理上的衝突及減少當地政府或法規限制。

而在海峽兩岸同文、同種下，很多人認為文化近似，對任用大陸籍管理幹部應較其他國家的問題少，但黃同圳（1995）研究很多台商大陸經營的經驗指出：兩岸文化

確實有顯著的差異，故在管理經營模式必須適當的調整。此文化差異是顯示在大陸員工在價值觀與信賴感、工作態度，使得台商在任用大陸籍管理幹部不全然是有正面效益。蔡宏進（2001）指出招募大陸中階主管較不容易，因其不太願意放棄在國營事業的安穩工作，且擔任中低層幹部對其屬下被動偷懶情形常睜一隻眼、閉一隻眼，矇騙頭家或老闆商；另一方面，大陸籍幹部會營私結黨，任用親人聯合舞弊，不同派系的幹部之間則容易互扯後腿，辦事效率不佳。因此，蔡宏進（2001）便建議有必要時，應要求員工的工作必須限時完成，並時時追蹤，才能達成。陳曉萍、許浚與施格拉（1998）研究中提到，目前大陸中階管理人員的離職，主要由外在環境而決定，而較少程度是決定於自己對現職工作的感覺。此與魏鶴欽（2002）認為大陸員工談不上所謂「忠誠」二字相互呼應，其原因是貧乏過久，他們認為錢比忠誠還來的重要，他們重視個人利益更甚於考量個人對企業的道德觀。而趙必孝（1998）曾以 100 家赴大陸投資的台商為樣本，其發現本土化任用政策對企業而言有利也有弊；有利的是較能發展本土人才，使本土人才升遷管道順暢，進而工作士氣會有所提升，離職率也會因此降低；不利的是，對財務績效未必是正向的，其指出可能由於長期社會主義的影響下，員工較缺乏主動積極的工作態度，使得公司的營業成長有所阻礙。故高長與吳世英（1995）建議台商進行幹部本土化的做法，可規範有：(1)限定範圍，基層作起；(2)實施全方位訓練，包括觀念、技術、生活、衛生安全訓練與管理訓練；(3)招募應屆大專畢業生；(4)完善福利獎金制度作為工作誘因；(5)規劃員工生涯，塑造可行性遠景；(6)送回海外公司或子工廠代訓。蕭新永（2001）建議員工任用本土化時，應建立起員工訓練計畫。鍾司倩（2003）亦指出，台商任用大陸籍中階主管所需求的是管理才能及培訓方式。

由以上文獻可知，台商在任用大陸籍中階幹部有利亦有弊，但基於現實與永續經營的考量，本土化任用政策仍為必走之路，故不少研究者（黃同圳，1995；高長與吳世英，1995；蔡宏進，2001；蕭新永，2001；鍾司倩，2003）也提供對任用大陸籍中階幹部之相關建議，足見任用本土化仍存在有不少的問題。本研究擬從大陸籍中階幹部管理機制之建立，並進一步探討這些人員管理機制使用之滿意度，以期提升跨國企業經營之績效。

Robbins（2000）對中階幹部（middle managers）的定義，係指介於第一線主管與高階主管之間，其管理第一線管理者，並且負責將高階主管所定的目標轉換為其他較低階管理者可執行的細部目標；在組織中，中階幹部的頭銜有部門經理、局長、專案領導者、單位主管等。從管理功能而言，管理者從事規劃、組織、領導及控制等工作，隨著愈高階的管理者，其所從事規劃的比重愈多，愈少從事直接的監督。故 Robbins（2000）更具體指出中階幹部對管理功能的比重，即領導 36%、組織 33%、規劃 18%

及控制 13%。再從管理者必須擁有的四項關鍵技能，分別是技術、人際關係、觀念化、政治等技能 (Katz, 1974)，愈低層級的主管，依賴技術技能愈高，隨著主管層級愈高，則面對問題愈抽象、複雜，故所需觀念化技能愈高；而人際關係與政治技能，各級主管皆應具備，以其推動工作更爲順利。綜合以上所言，本研究所謂中階幹部，係指的是部門經理、副理、課長（科長）、或高級（資深）工程師，他們主要從事領導與組織工作，也會從事部分規劃及控制工作，且其工作上必需具備技術、人際關係、觀念化、政治等技能。

二、人員管理機制

跨國企業的經營，由於母國與地主國的法律、經濟、地理及文化背景的差異，使得在不同國家的經營，往往傾向採取不同的管理型態（于卓民，2000）。如何在地主國配合其人力素質，因地制宜地採用適當的人員管理機制，是跨國企業經營的重要挑戰。Doz and Prahalad（1984）及趙郁文（2000）等人的主張，一多國籍企業全球化之經營，其人員管理（managers' management）機制主要運用對管理人員的遴選標準、生涯規劃、獎懲系統及管理發展，以建立行爲標準與規範。而國內學者曾紀幸、司徒達賢與于卓民（1998）及于卓民（2000）對跨國企業管理除主張主管的選派與訓練外，曾紀幸等人（1998）亦歸納出生涯規劃與輪調制度二種人員管理機制。Hamilton and Kashlak（1999）更針對人員遴選指出應考慮建立用人程序、雇用前多重評估、及考量高階主管人格特質。Dessler（2000）對生涯規劃的定義是，依據員工特質、興趣、技能、經歷、經驗及動機，組織爲提供員工工作機會及相關資訊，而確立相關工作目標，並計畫其行動步驟，以達成既定目標的整個過程。而 Dessler（2000）對管理發展的定義，係指透過有系統的訓練與成長的過程，使員工獲得有效的管理知識，以利組織的發展，其方法有工作中的發展及工作外的發展；工作中的發展包含如授權、指導、輪調等訓練；工作外的發展如同以研討會、演講等訓練方式。

獎懲系統如同黃英忠（1998）所謂的紀律管理，係指維持組織內良好秩序的過程；換言之，即藉獎勵與懲罰來糾正、塑造及強化行爲的過程。黃英忠（1998）將獎勵分爲記獎、獎牌、獎金、精神、晉升等方式，另福利及津貼措施涉及範圍廣，其中有分紅及獎金部分，故予以包含於廣義的獎勵中；而懲罰方式有記過、降級、免職、及移送法辦等。Dessler（2000）認爲對管理者的獎勵，短期可使用年終獎金，長期可以分紅入股、有償配股及現金分紅等方式。

從實務而言，台商在大陸的經營，面對同文同種的大陸人民，但價值觀確有很大的差異。故如同華信管理顧問公司總經理袁明仁（2002）所言：大陸人民由於經文化

大革命洗禮，在那種惡劣環境下，百姓爲了生存，而將人性面徹底的扭曲，造成人與人之間爲了生存而互相鬥爭；改革開放後，造成貧富懸殊，大批民工南下打工，而這些民工有許多是「文盲」、「法盲」，這些人到處流竄，要錢不要命，台商工廠面對這些員工，管理上易產生勞資衝突。而中華企管顧問公司首席顧問丁志達（2004）長期輔導在大陸的台商企業，觀察與調查大陸籍幹部管理的經驗是：在懲罰方面，仍然較偏向扣錢及降級懲罰，解雇懲罰在早期使用，現在有若干台商因解雇大陸員工而遭懷恨殺害事件，使得台商開始畏懼，而扣錢懲罰整體與獲利程度結果皆爲負相關，而降級懲罰有些微的顯著的正相關；在獎勵方面，大陸幹部較重視金錢，故實施績效獎金、年終獎金及全勤獎金整體對獲利程度有較爲正向的影響；另外生涯發展、考量人格特質也有顯著的正相關。

從以上學者的主張與專家實務經驗，本研究對大陸籍中階幹部管理機制歸納整理有主管遴選、生涯規劃、管理發展及獎懲系統等四個構面。以下爲有關這四個構面及其變數的說明，(1)主管遴選：即管理人員遴選或選派，Hamilton and Kashlak（1999）說明在管理人員選派應考慮建立用人程序、雇用前多重評估，及其與丁志達（2004）主張的考量主管人格特質，基於建立用人程序與雇用前多重評估係主管於企業內部運作適任與否的問題，則決定於主管教育水準、技術水準及人格特質等三個變數。(2)生涯規劃，此參考 Doz and Prahalad（1984）、曾紀幸等人（1998）、趙郁文（2000）等人共同的主張，企業依主管興趣與相關基本特性予以配合，有系統推動工作目標，我們以 Dessler（2000）的定義僅取實施生涯發展一個變數。(3)管理發展，亦參考 Doz and Prahalad（1984）、趙郁文（2000）等人的主張，即讓管理者的能力持續提升，我們取 Dessler（2000）對管理發展的分類，即工作中訓練與工作外訓練二個變數。(4)獎懲系統，參考 Doz and Prahalad（1984）、黃英忠（1998）、趙郁文（2000）等人共同的主張，在獎勵方面，有黃英忠（1998）獎金、升遷激勵、福利措施、津貼措施等變數，其中獎金予以細分爲丁志達（2004）的實施績效獎金、實施全勤獎金、Dessler（2000）現金分紅及其與丁志達（2004）共同主張的實施年終獎金；在懲罰方面，有黃英忠（1998）與丁志達（2004）共同主張降級懲罰、解雇懲罰，及丁志達（2004）實務觀察出扣錢懲罰三個變數，連同獎勵方面的升遷激勵、福利措施、津貼措施、實施績效獎金、實施全勤獎金、實施年終獎金、及現金分紅七個變數，獎懲系統共取出十個變數；對於所調查的台商企業，尚無有在中國大陸股票上市，使得 Dessler（2000）主張的分紅入股、有償配股二變數不適合列入；而所調查台商企業皆爲製造業，在大陸幹部較重視金錢獎勵（丁志達，2004）實際情形下，黃英忠（1998）所主張的記獎、獎牌、精神、記過及移送法辦等獎懲變數亦顯得不適合，則予以剔除。

三、滿意度

所謂的滿意度(satisfaction),一般以探討工作滿意度為主,本研究亦不例外。Steers (1975)認為工作滿意度是,對工作及工作經驗評價,而逐漸產生愉快或積極情緒狀態。Baumann, Duncan, Forrer, and Leibowitz (1996)對工作滿意度所下的定義是,基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受,亦即工作者對他本身工作所持有的一種穩定滿足或內在不滿足。而 Spector (1997)視工作滿意度為個人對其工作與工作的其他面向的感覺。Robbins (2000)對工作滿意度認為是,一個人對其工作的一般性態度,或是員工認為從工作中應得的報償與其實際報償間的差距;一個人具有高度工作滿意度,會對其工作擁有正向態度,反之,則對其工作擁有負向態度。彙整由以上各學者的定義,本研究認為工作滿意度,係個人對其工作的感受,此工作包含工作環境中的人、事、物,而此感受則為期望與實際之差距的評價。

跨國企業的經營,在不同的動機與目的下(Hung, 1992),則會依照公司知覺的情境,而使用不同的管理機制(Gencturk & Aulakh, 1995),以達成所欲追求的目標。此一跨國企業的經營績效,則建立在這些利害關係人(stakeholders)對努力與期望結果之滿意度。故 Lyles and Salk (1996)認為,在兼顧跨國企業之不同動機與目的下,其績效面常與組織所涉及利害關係人之滿意感受度有關。甚至,跨國企業之績效,很難以單一財務報表的數字為唯一的指標,必須加入主觀的滿意度(Makhija & Ganesh, 1997)。故包含母公司與跨國企業的高階主管,對跨國企業之滿意水準亦值得注意。

台商在大陸投資經營,為順應當地環境的發展而實施各式的管理機制,藉以發揮位置經濟的效果,達成降低人工成本、擴展當地市場或取得當地資源等等不同目的。例如愈來愈多的台商任用大陸籍的中階幹部,而在海峽兩岸價值觀及工作態度的差異下,對大陸籍中階幹部管理機制的使用。對大陸籍中階幹部之管理,直接目的在管理大陸員工,以建立勞資良好關係,藉以提高工作士氣,與增加工作效率,此一部份效果很難以量化的數字予以表達出。故本研究任用大陸籍中階幹部管理機制使用的滿意度,則建立在主管主觀滿意度的衡量。

參、研究設計

一、研究架構

本研究以檢視台商任用大陸籍中階幹部管理機制之使用情形,並進一步探討台商所使用人員管理機制之滿意度。首先,經由文獻資料歸納出台商任用大陸中階幹部所

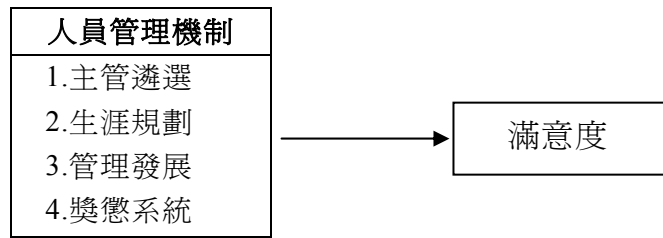


圖 1 本研究架構

使用各種人員管理機制，包含有主管遴選、生涯規劃、獎懲系統、管理發展等四項構面，以這些人員管理機制做為輸入變項。其次，探討台商對大陸籍中階幹部使用人員管理機制之滿意度，在此滿意度視之為本研究之輸出變數。本研究架構如圖 1。

二、資料蒐集

本研究經由文獻探討、訪談及問卷調查等方式以蒐集資料。問卷設計之內容共分為三大部分。第一部分為台商在大陸公司的「基本資料」，內容有公司名稱、資本額、成立年數、員工人數、任用大陸中階幹部的部門、任用大陸中階幹部的方式、任用大陸籍中階幹部的原因、填寫人的職稱、產業別等。第二部分為人員管理機制，共有 16 項台商任用大陸中階幹部使用的管理機制。第三部分為滿意度，針對大陸中階幹部所使用各項管理機制之滿意度。為了使問卷能反映本研究目的，在問卷調查前，首先選擇兩家具有代表性的大陸台商公司進行預試。預試的內容，包括公司成立動機、任用大陸籍中階幹部所採取的管理機制與滿意度等。經過預試過程以修正問卷各題項語意模糊與不適之處，使問卷簡明易懂、流暢，以提升問卷資料準確度。最後，再進行正式問卷調查。

三、各構面變數操作性定義與衡量

本研究各構面變數之操作性定義與衡量，(一)主管遴選：指台商選擇大陸籍中階幹部所需的條件；參考 Hamilton and Kashlak (1999) 等人的主張，主要衡量的變數有人格特質、技術能力、及教育程度等三項。(二)生涯規劃：意指台商任用大陸籍中階幹部後會依其特質、興趣、技能等方面，組織會提供該幹部工作機會及資訊，並計劃其行動，以達成既定目標的調整過程；主要參考 Dessler (2000) 的定義，此構面僅取生涯發展一個變項。(三)管理發展：此指台商對所任用的大陸籍中階幹部是否有提供訓練機會，以促進這些中階幹部管理能力的提升；亦參考 Dessler (2000) 的研究，主

要衡量的變數有工作中訓練（授權、指導、輪調或特別工作）及工作外訓練（指的是演講、研討會、競賽等）二變項。(四)獎懲系統：即對大陸籍中階幹部所實施獎勵與懲罰機制，以激發所預期行為的產生，又可分為二類：(1)懲罰機制，此主要被設計於評估台商任用大陸籍中階幹部所實施懲罰方式，參考黃英忠（1998）及丁志達（2004）的主張，主要衡量的變數有扣錢懲罰、降級懲罰、解僱懲罰等三項；(2)獎勵機制，此主要被設計於評估台商任用大陸籍中階幹部所實施獎勵方式，參考黃英忠（1998）、Dessler（2000）及丁志達（2004）的主張，主要衡量的變數有全勤獎金、實施績效獎金、實施年終獎金、現金分紅、升遷激勵、福利措施、津貼措施等七項。以上構面的每一變項皆以 Likert 五點尺度來衡量，分別使用 1 至 5 表示從「非常不同意」到「非常同意」，分數愈高，表示該變項使用程度愈高。

滿意度主要評估台商任用大陸籍中階幹部各人員管理機制使用之滿意程度，其以台商任用大陸中階幹部各管理機制之使用與其期望之差距的感受度，以 Likert 五點尺度來衡量，「1」表非常差、「5」表非常好；分數愈高，表示台商主管對其使用人員管理機制所獲得的滿意度愈高。

四、抽樣設計與樣本結構

本研究主要以探討台商對大陸籍中階幹部所使用的管理機制及其滿意度。對此一主題欲有所瞭解，則必須有一定階級的主管，才可全盤瞭解整個管理機制的使用及滿意度，故我們選擇台商在大陸公司擔任中高階主管或負責人為受測對象，以能對本研究較有能力表達其態度，提供本研究更豐富、客觀的資訊。

大陸地區遼闊，但以東南沿海地區開發較早，外商群聚的現象也最明顯，我們選擇江蘇省及廣東省進行取樣，因這二省是自 1991 年以來分別為台商投資大陸金額、件數最多的省份。本研究利用這二處台商聯誼會所提供名冊中各隨機抽取 100 家台商為樣本，問卷調查從 2004 年 09 月至 2004 年 11 月期間，樣本多數集中在廣東省東莞及江蘇昆山等二個工業區內的台商，經由台商聯誼會的協助發放及催收下，東莞及昆山之問卷回收數分別為 64 份、45 份，回收的問卷計有 109 份，其中有東莞 4 份因受測者未註明職稱給予剔除後，有效問卷達 105 份，回收率佔總問卷量的 52.5%。

就回收樣本結構而言，總經理佔 37%、副總經理與總經理特別助理佔 17%、經理佔 30%、廠長佔 10%及主任佔 4%；資本額近一半（45.7%）分佈在 5001 至 1 億元之間；成立年數以 6 至 10 年最多（佔 44.0%），11 年至 15 年次之（25.0%）；員工人數在 600 人以上約佔 64.0%；任用大陸中階幹部之部門遍佈在各個部門，以製造部門

為最普遍（76.2%）；而大陸中階幹部採取內部晉升或空降人員，大多數視情況決定（67.0%）；任用大陸中階幹部原因主要是管理大陸籍勞工（60.9%），其次是拓展大陸市場業務（51.4%）；產業別分佈以電子業為最多（23.6.0%），其次為金屬加工業（15.7%）、塑化業（9.0%），且皆為製造業。由此可知，本研究樣本多數在大陸經營時間六年以上且屬規模大的製造業，台商企業各部門會視情況任用大陸籍中階幹部極為普遍，而任用大陸籍幹部主要是管理當地勞工及拓展當地市場之需要。

五、資料分析方法

本研究利用 SPSS 統計套裝軟體進行問卷回收資料的處理。並以敘述性統計與相關分析進行各構面變數之平均數與標準差的計算，並求出各變數間相關係數，以瞭解各變數間相關程度。信度分析主要以 Cronbach's α 係數檢定人員管理機制各因素衡量細項間的內部一致性， α 值越大則內部一致性越高。而為探討各人員管理機制對其滿意度是否具有顯著的影響，我們進一步使用複迴歸分析 (Multiple Regression Analysis) 以瞭解其因果關係。

六、信度與效度

本研究建立了台商對大陸籍中階幹部之管理機制、人員管理機制滿意度等構面。這些構面所使用的衡量項目於建立過程中，以文獻探討為基礎，並經由台商高階主管訪談及預試過程，以修正問卷語意模糊處。因此，本研究在問卷的發展程序上，應具有一定程度的內容效度 (content validity)。為瞭解本量表各構面數目及內容是否和操作性定義的構面及內容一致，本研究對於人員管理機制進一步利用因素分析來驗證問卷的建構效度 (construct validity)。

(一) 量表因素分析

本研究針對台商對大陸籍中階幹部使用之人員管理機制量表進行因素分析。經由主成份分析 (principal component analysis)、最大變異數轉軸法 (varimax) 進行直交轉軸，以萃取重要因素。各構面因素之取舍標準係依 Hair, Anderson, Tatham, and Black (1998) 之建議，即取特徵值 (eigenvalue) 大於 1，因素負荷量 (factor loading) 大於 0.5 (含) 以上且與其它因素負荷量之絕對值差大於 0.3 以上的因素，最後將萃取出重要因素予以適當命名。

「人員管理機制」量表 16 個變項經由因素分析後，可得六個因素萃取 13 個變項，有 3 個變項被刪除，如表 1。六個因素之特徵值分別為 3.075、2.059、1.733、1.582、

表 1 「人員管理機制」因素分析結果

因素內容	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	α 值
績效制度				
1.實施績效獎金	0.727	3.075	14.97%	0.6651
2.實施年終獎金	0.635			
職位獎懲				
1.解雇懲罰	0.845			
2.降級懲罰	0.769	2.059	26.84%	0.6423
3.升遷激勵	0.561			
4.扣錢懲罰	0.521			
生涯規劃				
1.考量教育水準	0.813	1.733	37.20%	0.5801
2.生涯發展	0.624			
津貼福利				
1.津貼措施	0.861	1.582	47.39%	0.71
2.福利措施	0.847			
主管遴選				
1.考量技術水準	0.700	1.476	57.15%	0.5681
2.考量人格特質	0.627			
全勤獎金				
1.實施全勤獎金	0.813	1.019	64.37%	----

1.476、1.019，累積解釋變異量達 64.37%。第一個因素共萃取有 2 個項目，即實施績效獎金、實施年終獎金，這些項目因與績效有關，故命名為「績效制度」。第二個因素共萃取包含解雇懲罰、降級懲罰、升遷激勵、扣錢懲罰等 4 個項目，因這些項目與職位獎懲有關，故命名為「職位獎懲」。第三個因素萃取 2 項目，內容包含考量教育水準、生涯發展，因這些項目與生涯有關，故命名為「生涯規劃」。第四個因素共萃取包含津貼措施、福利措施，因這二項目為薪資外附加部分，故命名為「津貼福利」。第五個因素共萃取包含考量技術水準、考量人格特質二項目，因這二項目與人員遴選有關，故命名為「主管遴選」。第六個因素萃取實施全勤獎金因一項，這與工作缺勤態度有關，故命名為「全勤獎金」。而「工作中訓練」、「工作外訓練」、「實施現金分紅」等 3 個項目其因素負荷量與其他因素負荷量之絕對值差未超過 0.3，有同時可歸

屬二個因素之嫌，故予以刪除。

(二) 信度分析

信度 (Reliability) 意指可靠性，用以測試結果的一致性與穩定性，即用以衡量各構面內部各項目之間是否相互符合，及兩次測試是否前後一致。信度愈高，則衡量誤差值愈小；反之，衡量誤差值愈大，信度愈低。一般常以 Cronbach's α 係數來衡量同一構面下各個項目之間的一致性 (黃俊英與林震岩，1994)。

Nunnally (1978) 認為 α 值大於 0.7，表示各項目間的內部一致性很高；若 α 值介於 0.35 至 0.7 間，則在首次發展量表的探索性研究中仍屬可接受水準；而 α 值小於 0.35 表示信度很低，則應予以拒絕。本研究信度，相關構面之 α 值分別為績效制度 0.6651、職位獎懲 0.6423、生涯規劃 0.5801、津貼福利激勵 0.71、人員遴選條件 0.5681、全勤獎金無 α 值 (單一題項不計)。因此，本研究人員管理機制各構面的信度皆超過 0.35，就探索性研究而言，皆屬可接受水準。

肆、研究結果分析

本研究以統計套裝軟體 SPSS (V8.0) 進行資料處理，首先了解台商對大陸中階幹部使用人員管理機制的情形，繼而計算各人員管理機制之間相關係數，最後並進一步以複迴歸分析探討各人員管理機制使用之滿意度。

一、人員管理機制使用

台商任用大陸籍中階幹部人員管理機制之使用情形如表 2。從表 2 可發現，台商對人員管理機制的使用態度較傾向於實施績效獎金 (84.8%)、實施年終獎金 (80%)、降級懲罰 (56.2%)、升遷激勵 (63.8%) 考量教育水準 (52.4%)、生涯發展 (56.2%)、考量技術水準 (81.0%)、考量人格特質 (76.2%) 等八項；而較不傾向於使用的僅有解雇懲罰 (51.4%) 機制。可知，台商對大陸籍中階幹部管理機制之使用仍是多元機制使用，在前述及的六個因素中，普遍有使用人員遴選條件、生涯規劃及職位獎懲等三因素，據以讓這些中階幹部能適應所扮演角色，並兼顧工作意願的提升；而職位獎懲中的「解雇懲罰」，是唯一較不傾向使用的機制，其原因與台商有所顧慮這些中階幹部在解雇後可能引發公司機密外洩，或對台商採取報復行動有關。

表 2 台商對大陸中階幹部人員管理機制使用基本統計表

人員管理機制	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.實施績效獎金	0 (0.0%)	2 (1.9%)	14 (13.3%)	65 (61.9%)	24 (22.9%)
2.實施年終獎金	0 (0.0%)	2 (1.9%)	19 (18.1%)	55 (52.4%)	29 (27.6%)
3.扣錢懲罰	5 (4.8%)	34 (32.4%)	22 (21.0%)	34 (32.4%)	10 (9.5%)
4.降級懲罰	0 (0.0%)	5 (4.8%)	41 (39.0%)	46 (43.8%)	13 (12.4%)
5.解雇懲罰	19 (18.1%)	35 (33.3%)	26 (24.8%)	22 (21.0%)	3 (2.9%)
6.升遷激勵	0 (0.0%)	5 (4.8%)	33 (31.4%)	56 (53.3%)	11 (10.5%)
7.考量教育水準	0 (0.0%)	12 (11.4%)	38 (36.2%)	45 (42.9%)	10 (9.5%)
8.生涯發展	0 (0.0%)	5 (4.8%)	41 (39.0%)	46 (43.8%)	13 (12.4%)
9.津貼措施	5 (4.8%)	15 (14.3%)	41 (39.0%)	32 (30.5%)	12 (11.4%)
10.福利措施	4 (3.8%)	17 (16.2%)	40 (38.1%)	37 (35.2%)	7 (6.7%)
11.考量技術水準	0 (0.0%)	0 (0.0%)	20 (19.0%)	57 (54.3%)	28 (26.7%)
12.考量人格特質	0 (0.0%)	2 (1.9%)	23 (21.9%)	56 (53.3%)	24 (22.9%)
13.實施全勤獎金	4 (3.8%)	36 (34.3%)	24 (22.9%)	33 (31.4%)	8 (7.0%)

表 3 台商規模、設廠年數、產業別與傾向使用管理機制交叉分析表

管理機制 \ 基本資料	資本額 (5000 萬元以上)	成立年數 (6 年以上)	員工人數 (600 人以上)	產業別	
				電子	金屬加工
1.實施績效獎金	64.2%	67.6%	53.3%	85.7%	78.6%
2.實施年終獎金	62.7%	62.9%	64.3%	85.7%	71.4%
3.降級懲罰	25.4%	25.7%	18.1%	33.3%	35.7%
4.升遷激勵	55.2%	51.4%	40.0%	76.2%	71.4%
5.考量教育水準	31.3%	40.0%	37.1%	57.1%	50.0%
6.生涯發展	44.8%	45.7%	39.0%	61.9%	50.0%
7.考量技術水準	62.9%	63.8%	52.4%	71.4%	71.4%
8.考量人格特質	71.6%	60.0%	48.6%	81.0%	78.6%

我們進一步從大陸台商的資本額、員工人數、成立年數、產業別與其傾向使用的管理機制進行交叉分析，其結果如表 3。從資本額新台幣 5000 萬元以上及設廠超過 6 年以上的大陸台商，其對大陸籍中階幹部之管理機制傾向於實施績效獎金、實施年終獎金、升遷激勵、考量技術水準、及考量人格特質；而員工人數超過 600 人以上之大陸台商，其管理機制傾向於僅有實施績效獎金、實施年終獎金、及考量技術水準。由此觀之，大陸台商規模較大與設廠較久之製造業，對大陸籍中階幹部使用之管理機制除了在遴選條件上考量技術水準及人格特質外，亦重視績效的創造而實施績效獎金、實施年終獎金。就產業別方面，以大陸台商受測樣本排行前二名之電子及金屬加工業為例，其對大陸籍中階幹部使用之管理機制除了降級懲罰一項較不傾向使用外，其他七項管理機制皆有使用，亦屬於實施多元化之管理機制。

二、人員管理機制與滿意度關係

表 4 為本研究各個解釋變數之基本統計值及其之相關係數表，這些解釋變數之的相關係數，僅有二個解釋變數之相關係數是超過 0.5（即津貼措施與福利措施）。儘管某些解釋變數是彼此相關的，影響的大小及顯著型式仍是穩健的，且減少了解釋變數之間發生共線性的問題。

台商任用大陸籍中階幹部所採取各個人員管理機制之滿意度，我們分別以六個因素人員管理機制為自變數，台商對各因素管理機制的滿意度為依變數進行複迴歸分析，其結果列示於表 5。由表 5 中，Model 1 為檢定台商實施績效制度之滿意度，即檢定「實施績效獎金」、「實施年終獎金」2 個變項對台商人員管理機制滿意度之影響，結果發現台商實施績效獎金對其滿意度有顯著的正向影響（ $b=0.355, p<=0.001$ ）、實施年終獎金對其滿意度亦有顯著的正向影響（ $b=0.314, p<=0.01$ ）。Model 2 是檢定台商實施職位獎懲之滿意度，結果可發現「扣錢懲罰」對其滿意度有顯著的負向影響（ $b=-0.27, p<=0.001$ ），即「扣錢懲罰」實施愈多，則台商滿意度愈低；而「降級懲罰」對台商人員管理機制滿意度呈現輕微的正向影響（ $b=0.173, p<=0.1$ ）。Model 3 是檢視台商對大陸籍中階幹部實施生涯規劃之滿意度，可發現台商實施「生涯發展」之滿意度呈現顯著的正向影響（ $b=0.372, p<=0.001$ ）。Model 4 是檢視實施津貼福利之滿意度，結果發現津貼福利的提供對台商人員管理機制滿意度無顯著影響（ $R^2=0.027, F=1.411, p>0.05$ ）。Model 5 以檢視台商在實施人員甄選條件之滿意度，可發現在「考量人格特質」對其滿意度呈顯著的正向影響（ $b=0.326, p<=0.001$ ）。Model 6 用以檢視全勤獎金的實施對其滿意度之影響，可發現「實施全勤獎金」對台商人員管理機制滿意度具有顯著的正向影響（ $b=0.207, p<=0.01$ ）。Model 7 用以檢視台商對大陸籍中階幹部各種管理機制的使用對台商在人員管理機制整體滿意度之影響，而可發現「扣錢懲罰」對台

表 4 變數基本統計值與相關係數

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.實施績效獎金	3.933	0.763	1.000												
2.實施年終獎金	4.057	0.732	0.369**	1.000											
3.扣錢懲罰	3.095	1.105	-0.0061	-0.019	1.000										
4.降級懲罰	2.971	0.965	-0.029	0.057	0.426**	1.000									
5.解雇懲罰	2.571	1.10	0.000	0.102	0.232*	0.487**	1.000								
6.升遷激勵	3.695	0.722	0.172	0.27**	0.121	0.208*	0.391**	1.000							
7.考量教育水準	3.505	0.822	-0.02	0.016	-0.223*	-0.139	0.274**	-0.062	1.000						
8.生涯發展	3.638	0.761	0.19	0.124	-0.176	-0.197*	0.054	0.095	0.326	1.000					
9.津貼措施	3.295	1.008	-0.112	0.094	-0.025	0.038	0.133	0.204*	-0.019	0.015	1.000				
10.福利措施	3.295	0.930	-0.111	-0.035	-0.051	-0.056	-0.045	0.084	0.036	0.006	0.552***	1.000			
11.考量技術水準	3.971	0.727	0.239*	0.256**	0.135	-0.015	0.165	0.185	-0.056	0.294**	0.012	-0.102	1.000		
12.考量人格特質	4.076	0.675	0.159	0.205*	0.068	-0.026	0.031	-0.110	0.034	0.204*	0.037	-0.227*	0.299**	1.000	
13.實施全勤獎金	3.581	0.907	-0.333**	-0.311**	0.165	-0.113	-0.153	-0.050	0.016	0.057	0.000	-0.069	-0.091	-0.025	1.000

註：(1)*** $p < 0.001$ ；** $0.001 < p < 0.01$ ；* $0.01 < p < 0.05$ ；+ $0.05 < p < 0.10$

(2) 單尾檢定

表 5 台商使用人員管理機制之滿意度複迴歸分析

變項	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7
常數項	1.112*	3.236***	2.034***	3.169***	1.485**	2.707***	0.968
實施績效獎金	0.355***						0.098
實施年終獎金	0.314**						0.144
扣錢懲罰		-0.27***					-0.213*
降級懲罰		0.173 ⁺					-0.081
解雇懲罰		-0.01882					0.131
升遷激勵		0.15					-0.074
考量教育水準			-0.05672				0.134
生涯發展			0.372***				0.061
津貼措施				0.154 ⁺			-0.008
福利措施				-0.07944			0.135
考量技術水準					0.147		-0.022
考量人格特質					0.326***		-0.113
實施全勤獎金						0.207**	0.442***
R ²	0.239	0.134	0.104	0.027	0.164	0.08	0.297
調整後 R ²	0.216	0.099	0.086	0.008	0.148	0.071	0.188
F 值	10.546***	3.853**	5.896**	1.411	10.008***	8.911**	2.718**

註：(1) *** $p < 0.001$; ** $0.001 < p < 0.01$; * $0.01 < p < 0.05$; ⁺ $0.05 < p < 0.10$

(2) model 7 所有迴歸係數皆標準化

商在人員管理機制整體滿意度亦有顯著的負向影響 ($b=-0.128, p<=0.05$)；而「實施全勤獎金」對台商在人員管理機制整體滿意度亦有顯著正向影響 ($b=0.324, p<=0.001$)。

為減少自變數與依變數均為同一受測者填答之問題，則繼續從統計控制模式中再利用直線迴歸將其他會影響依變數，從變異中剔除。我們輪流將二個傾向使用的管理機制為自變數外，自變數再加入共變數（即二個傾向使用管理機制之交互作用），而以台商在人員管理機制滿意度為依變數進行直線迴歸分析，其得到的 F 值皆未達到顯著水準，表示符合變異數是同質性，即同一受測者填答自變數與依變數之變異並未明顯。

三、結果與討論

基於以上迴歸分析之結果，可知台商所實施的管理機制中，除津貼福利因素外，其餘的績效制度、職位獎懲、生涯規劃、主管遴選、全勤獎金等每一個因素對台商在人員管理機制滿意度皆有顯著的正向影響。而其中「實施績效獎金」、「實施年終獎金」及「實施全勤獎金」等三個管理機制皆對台商在人員管理機制滿意度有顯著的正向影響，這些機制皆與金錢有關，顯示出金錢對大陸籍中階幹部是有其誘因的存在，是一可善加利用的獎勵工具，此與丁志達（2004）的主張是一致的。就職位獎懲因素，「扣錢懲罰」對台商在人員管理機制的滿意度有顯著的負向影響，其原因在於受到近幾年來台商在大陸受害的經驗，凡涉及大陸員工金錢相關的損失，報復事件頻傳，在大陸幹部對金錢相當重視下，台商仍擔心採取「扣錢懲罰」會受到大陸中階幹部的報復，而顯示有負向的滿意度；另外，「降級懲罰」對台商在人員管理機制的滿意度有輕微的正向影響，此顯示大陸幹部雖然被降級，但只要還有薪水可拿，他們還是會為公司賣力的，此更強化大陸幹部視「金錢」為第一的價值觀。而生涯規劃中「生涯發展」對台商在人員管理機制的滿意度亦有顯著的正向影響，可見得台商也會針對大陸幹部們的專長規劃未來工作發展，以激發出他們的所長與潛能。而在主管遴選上，台商在人員管理機制滿意度較正向顯著的有「考量人格特質」，在面對台商遭受報復、竊取機密及幹部們自立門戶等風險，故在遴選大陸中階幹部有愈來愈重視其人格特質。就台商對各人員管理機制使用之整體滿意度而言，「扣錢懲罰」仍對台商在人員管理機制整體滿意度有顯著的負向影響，其原因是扣錢懲罰情況愈多，常對台商公司已造成巨大的損失與傷害，此一傷害往往高於對大陸籍中階幹部所扣款的數量，另外扣錢懲罰仍擔心被這些大陸幹部採取報復，故扣錢懲罰情況愈多對台商在人員管理機制整體滿意度有愈低的現象；「實施全勤獎金」對台商在人員管理機制整體滿意度有顯著的正向影響，主要是全勤獎金屬於工作缺勤部分，此部分也是台商對大陸人力資源管理上的重點，此「實施全勤獎金」程度愈高，顯示大陸籍中階幹部配合程度高、負責盡

職，致使台商在人員管理機制整體滿意度呈現較好的感受。

伍、結論與建議

一、研究結論

過去，針對大陸台商幹部本土化之研究議題，多偏重於幹部本土化之離職、績效、及管理才能發展之研究，尚未有對陸籍幹部使用管理機制之探討。另外，由於海峽兩岸地理區隔，欲從大陸取樣進行實證研究著實不易，使得對大陸本土管理之研究多以質性研究居多，利用深度訪談法進行個案探討。因此，本研究之貢獻乃實地對大陸台商進行大樣本之實證，以反映大陸台商對陸籍中階幹部管理機制使用之實務，可提供前往大陸投資者在任用陸籍幹部人員管理之參考，並據以順利發揮跨國經營位置經濟之效果。本研究主要檢視台商任用大陸中階幹部管理機制使用情形及其滿意度，經由實證分析結果，本研究之結論如下：

(一) 台商對大陸籍中階幹部使用管理機制

台商對大陸籍中階幹部使之用管理機制，經由以上的分析可發現，是呈現多元管理機制的使用，其內容彙整如下：

1. 在績效制度方面，有實施績效獎金及實施年終獎金。
2. 職位獎懲因素，普遍實施降級懲罰及升遷獎勵，及不實施解雇懲罰。
3. 會依大陸籍中階幹部教育水準及生涯發展進行其生涯規劃。
4. 台商在遴選大陸籍中階幹部主要會考量技術水準及考量人格特質。

(二) 台商對大陸籍中階幹部使用管理機制滿意度

經由複迴歸分析的結果，除津貼福利因素外，其餘的績效制度，職位獎懲、生涯規劃、人員遴選條件、全勤獎金等每一個因素對台商在人員管理機制滿意度皆有顯著的正向影響，其內容彙整如下：

1. 「實施績效制度」、「實施年終獎金」及「實施全勤獎金」等三個管理機制皆對台商在人員管理機制的滿意度有顯著的正向影響，這些機制皆與金錢有關，顯示出金錢對大陸籍中階幹部是有其誘因的存在，是一可善加利用的獎勵工具。

2. 「扣錢懲罰」對台商在人員管理機制的滿意度有顯著的負向影響，與受到近幾年來台商在大陸受害的經驗與大陸員工金錢損失採取報復有關。
3. 「降級懲罰」對台商在人員管理機制的滿意度有輕微的正向影響，此顯示大陸幹部雖然被降級，但只要還有薪水可拿，他們還是會為公司賣力的，此更強化大陸幹部視「金錢」為第一的價值觀。
4. 而生涯規劃中「生涯發展」對台商在人員管理機制的滿意度亦有顯著的正向影響，可見得台商也會針對大陸幹部們的專長規劃未來工作發展，以激發出他們的所長與潛能。
5. 「考量人格特質」對台商在人員管理機制的滿意度有顯著的正向影響，在面對台商遭受報復、竊取機密及幹部們自立門戶等風險，故在遴選大陸中階幹部有愈來愈重視其人格特質。
6. 「扣錢懲罰」對台商在人員管理機制之整體滿意度仍有顯著的負向影響，其原因是扣錢懲罰情況愈多，常對台商公司已造成巨大的損失與傷害，此一傷害往往高於對大陸籍中階幹部所扣款的數量，另外扣錢懲罰仍擔心被這些大陸幹部採取報復，故扣錢懲罰情況愈多對台商在人員管理機制整體滿意度有愈低的現象。
7. 「實施全勤獎金」對台商在人員管理機制之整體滿意度有顯著的正向影響，主要是全勤獎金屬於工作缺勤的部分，此部分也是台商對大陸人力資源管理上的重點，此「實施全勤獎金」程度愈高，顯示大陸籍中階幹部配合程度高、負責盡職，致使台商在人員管理機制之整體滿意度呈現較好的感受。

二、建議

(一) 企業界建議

由以上研究結果，本研究對業者建議如下：

1. 對大陸中階幹部之需求而言，「金錢」仍是獎懲最佳管理機制之一，其層次仍處在馬次洛需求層級（Maslow's need hierarchy）的最低層級，並無因層級的提高而需求層次亦隨著提升，即停留在生理性需求。是故，投資者當善用此一「金錢」作為激勵工具之一；但如使用為懲罰機制之一，則必須嚴防其懲罰帶來的風險。
2. 建立以「績效」為中心的用人制度及獎勵基礎，鼓勵努力爭取績效的文化，以降低人為及價值觀的差異。
3. 建立備胎及培訓制度：大陸幹部由於價值觀的差異，使得易受外在環境的影響而離

職，忠誠度低。面對此種情形，組織應建立幹部的培訓制度，以持續發掘有潛力的員工，提供有系統的幹部訓練，以讓組織有穩定領導幹部來源，使運作更為穩定。

4. 使用多元人員管理機制：面對大陸省籍文化與價值觀差異，為能兼顧大陸籍中階幹部需求與台商企業穩定發展，則對大陸籍中階幹部之能力發展、紀律建立、及工作績效追求是責無旁貸，故建立績效、獎懲、生涯規劃及主管遴選等多元機制有其必要性，並由多元人員管理機制中就組織員工特性予以組合搭配，以權變觀點建立大陸幹部最佳組合的管理機制。

(二) 後續研究建議

1. 本研究從台商資方角度探討其使用人員管理機制的滿意度，對於大陸中階幹部勞方的感受性則未予考慮，建議後續研究者可繼續延伸此勞方滿意度的研究，以便能比較勞資雙方對人員管理機制感受性的差距，從而建立更能符合雙方需求的模式，提升登陸業者的營運績效。
2. 本研究以橫斷面研究為主，僅探討台商現階段的管理機制及其滿意度，對其過去或未來相關的資訊皆極為欠缺。建議後續研究可進行縱斷面研究，持續觀察管理機制相關的變化，以對大陸籍中階幹部建立更適性的人員管理機制，提供更具詳實與有價值的資訊。
3. 本研究以廣東省東莞及江蘇昆山的台商為主要的研究對象，隨著大陸的開發由東南沿海往內陸的趨勢，在大陸各省文化差異極大的情況下，其在各省人員管理機制是否也需調整之，建議後續研究者可將研究樣本擴大至內陸各地區，以比較東南沿海與內陸地區在人員管理機制上是否有差異，發展更通則化（generalizability）的管理機制，以提供登陸投資者的參考。
4. 本研究受訪台商之產業別有差異性，產業的差異可能使台商在採取管理機制及其滿意度亦呈現變化。建議後續研究者可針對特定產業別進行探討，以對跨國企業的經營有更多參考資訊。

參考文獻

一、中文部分

1. 丁志達(2004)，大陸台商人身安全如何趨吉避凶，人力資源管理專欄刊載資料(19)，

中華企業管理發展中心：台北。

2. 于卓民(2000)，國際企業環境與管理，台北：華泰文化。
3. 田文彬與林月雲(2003)，台灣歷年海外派遣管理研究分析，人力資源管理學報，3(2)，1-25。
4. 林家五、羅哲修、祝道松與郭建志(2002)，影響大陸台商人力資源策略之成因分析：社會－技術系統觀點，人力資源管理學報，2(3)，25-49。
5. 兩岸經濟統計月報(1995)，行政院大陸委員會編列。
6. 袁明仁(2002)，台商赴大陸投資所面臨之勞資爭議、勞工管理及台商因應對策，2002年兩岸經貿研習，台北：中華經濟研究院主辦。
7. 高長(1994)，大陸外資企業勞工招募與任用問題剖析，中國大陸研究，37(6)，30-42。
8. 高長與吳世英(1995)，臺商赴大陸投資對臺灣經濟的影響，前瞻焦點，七月，40-44。
9. 陳世哲(2001)，人力資源管理系統與組織績效之研究：大陸台商企業的實證分析，臺灣管理學刊，1(1)，1-18。
10. 陳明璋(2001)，台商在大陸經營現況與發展趨勢，大陸經濟發展研討會論文集，台北：中華經濟研究院。
11. 陳勁初(2001)，大陸台商幹部本土化與組織績效相關之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
12. 陳曉萍、許浚與施格拉(1998)，大陸企業中層管理人員的離職分析，海峽兩岸之人力資源管理，45-63。
13. 黃同圳(1995)，大陸台商人力資源管理，台北：風和出版有限公司。
14. 黃英忠(1998)，人力資源管理，台北：三民書局。
15. 黃俊英與林震岩(1994)，企業研究方法，台北：華泰書局。
16. 康信鴻與廖婉孜(2006)，影響台商赴大陸投資額與投資區位因素之實證研究，交大管理評論，26(1)，15-38。
17. 國貿局經貿快訊(2000)，國貿局遠東股務中心駐香港辦事處。
18. 曾紀幸、司徒達賢與于卓民(1998)，多國籍企業網路組織類型與管理機制選擇之關

係－在台外商公司之產品交易實證研究，管理學報，15(1)，6-19。

19. 趙必孝(1998)，國際人力資源與管理－理論與實證，台北市：華泰文化。
20. 趙郁文(2000)，國際企業管理－系統化理論與分析，台北：華泰文化。
21. 蔡宏進(2001)，遷移大陸台商調適過程中社會互動問題之研究，東吳社會學報，10，21-38。
22. 鍾司倩(2003)，台商企業任用大陸當地中階主管管理才能發展之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
23. 蕭新永(2001)，大陸台商人事管理，台北：商周出版社。
24. 魏鶴欽(2002)，大陸台商的管理實務，台北：全威。

二、英文部分

1. Baumann, B., Duncan, J., Forrer, S. E., & Leibowitz, Z. (1996). Amoco Primes the Talent Pump. Personnel Journal, 79-84.
2. Dessler, G. (2000). Human Resource Management (8th). NJ: Prentice-Hall, Inc.
3. Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of Strategic Control Within Multinational Corporations. Journal of International Business Studies, 15(2), 55-72.
4. Gencturk, E. F., & Aulakh, P. S. (1995). The Use of Process and Output Controls in Foreign Markets. Journal of International Business Studies, 26(4), 755-784.
5. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis (5th). NJ: Prentice-Hall Inc.
6. Hamilton, R. D., & Kashlak, R. K. (1999). National Influences on Multinational Corporation Control System Selection. Management International Review, 39(2), 167-189.
7. Hung, C. L. (1992). Strategic Business Alliances Between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia. Management International Review, 345-361.
8. Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administration. Harvard Business Review, 23, 33-42.

9. Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context. Journal of International Business Studies, 27(5), Special Issue, 877-903.
10. Makhija, M. V., & Ganesh, U. (1997). The Relationship Between Control and Partner Learning in Learning-related Joint Ventures. Organization Science, 5, 508-520.
11. McComb, R. (1999). 2009: China's Human Resource Odyssey. The China Business Review, September-October, 30-33.
12. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill.
13. Robbins, S. P. (2000). Management Today. NJ: Prentice-Hall, Inc.
14. Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction. Thousand Oaks, CA: Sage.
15. Steers, R. M. (1975). Problems in the Measurement of Organization Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 20, 546-558.

2006年03月03日收稿

2006年07月31日初審

2006年12月17日複審

2007年02月15日接受