

第二章 文獻探討

第一節 國際人力資源管理

國際人力資源管理為組織活動之一，旨在借助計劃，執行與考核之管理程式運用於人力活動，發揮‘適時適地，適質適量與適才適所’供應人力效果，達到提昇組織成員現有工作績效及未來發展潛力，進而強化組織核心競爭優勢（吳秉恩，1999）。

當一個公司進入國際舞臺時，所有人力資源管理的基本活動仍然保留，但卻以便複雜的面目出現。對多國際經歷而言，導致了這種複雜性的因素主要有兩個，首先，多國組織的雇員包括不同國籍的雇員組合；其次，多國籍經歷必須決定調整公司的人力資源管理政策，以適應公司經營所在的國家文化，和社會制度（Cullen, 2000）。

Shuler & Welch(1999)指出人力資源管理和國際人力資源管理的不同之處：

一，國際人力資源管理是國內的人力資源管理模式上加租稅及駐外人員的重配置（Relocation）問題。

二，國際人力資源管理具有更多的異質性功能（Heterogeneous Functions）：國際人力資源管理理論牽涉到母國人員（Parent Country National），地主國人員（Host Country National）。這些員工可能在同樣的工作地區工作，卻可能面臨不同的報償制度，稅賦計算，福利津貼等。因此，在單一組織內如何使來不同地區的員工，其薪酌福利計算是否公平，是國際人力資源管理的主要議題。

三，國際人力資源管理理論涉及員工的私人生活：這些部門必須和員工有較深層的互動。

四，更多的外界環境壓力：由於國際人力資源理論牽涉到多國籍環境，理論必須考慮到不同國家的環境。譬如說，各國的勞資關係，福利，就業率和勞工管理等。

表 2-1：國際企業人力資源管理模式比較¹

	美國企業	日本企業	歐洲企業	中國大陸企業
人力資源配置	詳細的職務分析 依託高效率勞動力 多樣化招聘渠道 嚴格招聘過程	新畢業生集中 定期招聘 終身雇用制	自由雇用 強調雙方雙向選擇 詳細的職務分析 長期雇用，禁止突然解雇	小範圍的組織調整 初步規範，逐漸市場化 弱於法規執行
培訓與開發	強調培訓內容密切 切關係實際 專業化的模式 注重管理人員開發	以企業內部培訓為主 重視生產工人的 在崗培訓	學徒制和初級職業 業培訓 注重雇員再培訓 與再教育	不穩定，低水平 培訓制度化，規 範化程度較低 制度缺乏
工資體系	注重工資體系的 公平性 強調經濟性工資 的激勵作用	年功序列制 強調精神激勵	以協議和談判決 定 以績效來決定	用獎金分配，調 薪的方式 參考其他競爭公 司的體系
變化與問題	人力資源政策與 公司策略緊密結 合 注重人力資源管 理中的企業文化 建設 從控制型模式向 關係型模式轉變	改革終身雇用 與年功序列 實施人才復興 計劃，強化創 新機制	法律保障意識強 家長式作風 人力資源管理和 其他職能的融合 向合作性勞資關 係發展 人力資源管理者 的策略性角色	傳統文化價值觀 人仍然存在 缺乏管理機制設 計的制度環境 社會保障水平偏 低

¹ 國際人力資源管理，上海交通大學出版社，2008。1，pp 222-243

第二節 信任層次與員工管理

在跨域投資在地化過程中，如何建立與互動對象之信任（trust）與認同（identity）關係具有關鍵性影響。美國馬裏蘭大學羅伯·史密斯商業學院教授夏比羅（Debra Shapiro）提出《人脈生意學》（Business on a handshake），並指出人際關係的發展過程中有三種類型的信任：一、嚇阻基礎的信任；二、知識基礎的信任；三、認同基礎的信任（參見圖 1）。嚇阻基礎的信任，是最低層次的信任，透過懲罰來威嚇被信任者。早期的台商到大陸，八成以上都採取此方式管理，但這種方式已經落伍，效果不彰，尤其會造成組織的消極公務員心態；第二層則為知識基礎的信任，建立在受信任者行為的可預測性，信任者因取得越多有關受信任者的知識，越能降低不確定感。在人才至上的時代，企業採取此一模式的比重逐漸提高。但最高層次的信任，則是認同基礎的信任，唯有雙方瞭解彼此需求，而在交往過程中發展出共同價值觀，「認同」的信任得以產生。事實上，在任何一個新興市場，能成功者都是能善用當地人才者，只有以情義相合的認同層次信任，才能真的留住人才，創造成功。²

²胡釗維、劉承賢，「到新興市場打天下，彎腰學做『新同路人』」，**商業周刊**（台北），第 952 期（2006 年 2 月），頁 86-89。

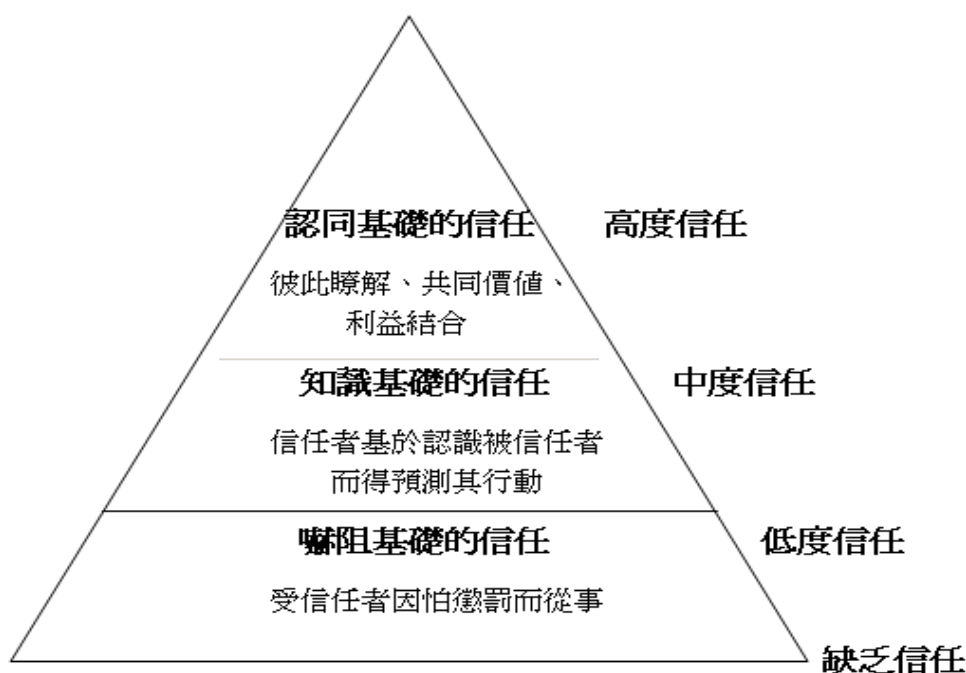


圖 2-1：信任層次與特徵

信任關係與程度對跨國企業經營與發展具有相當之重要性。日籍的社會學家福山（Francis Fukuyama）曾指出：有一項文化特徵會影響國家的財富與競爭力，那就是社會中互信的程度。美國諾貝爾經濟學獎得主亞羅（Kenneth Arrow）曾指出：「幾乎每一種商業交易行為都包含信任這個元素，特別是長期持續的交易關係。我可以很肯定地解釋，如果經濟衰退的話，一定是因為缺乏彼此的信任關係。」事實上，沒有信任，就沒有生產性的合作關係。信任絕對是合作的驅動能源。信任可以促成陌生人之間的合作關係，可彌補對他人認知不足的缺憾，並能進一步瞭解認知與動機。如果想更有野心地達成事業目標，就必須試著信任那些我們不認識的人。³就功能而言，透過信任網絡組織之間的交易成本才得以降低。信任是維持組織效能與維繫組織生存的重要影響因素。⁴

³萊納德·史布萊格爾著，吳信如譯，**信任--簡化管理的藝術**（台北：時報文化出版公司，2005年2月21日），頁30-33。

⁴在對組織效能的影響方面，信任可以有效降低管理事務的處理成本、防範投機行為，而且亦能降低對未來的不確定性，促使組織內部的資源做更合理的運用，而能提高組織效能。除此之外，信任也可以促成組織成員之間的互助合作，使人際間的溝通更加順暢，部屬願意配合上司的決策，成員能夠認同

第三節 人才在地化

人才在地化的主要意思是在生產，中層管理，最高級管理層方面以當地的員工來運作。爲了這個目標，首先需要建立當地管理系統和獨立的管理系統。人才在地化不只是員工的在地化，更重要的因素是當地的管理系統的體制化。第二，培養當地人才的需要。每個員工在經過教育之後才能瞭解公司的經營理念和模式，成長到高級管理者。第三，公司需重視當地的文化風俗並進行全球化的經營，當地員工要瞭解本公司的經營理念才能減少互相之間的矛盾。

韓國對中國大陸人才在地化方面的研究不太多。在臺灣方面，在地化研究主要是人才在地化與網絡關係之研究較多。以下的內容是主要的有關人才在地化內容之研究論文。

表 2-2 人才在地化的文獻回顧

研究者	研究內容
Resenzwing, Nohria (1994)	檢測當地企業管理模式的類似度。
Ball&McCulloch(1999)	提出國際企業使用當地國民（Host Country Nationals）。
陳德昇（2007）	強調人才在地化需要通過專業的培養過程做成知識和價值的認同。
張家銘(2006)	指出成本考量與員工管理方便與有效。
Perlmutter(1969), 申萬洙 (1997)	強調人才在地化與勞務管理的當地化。
李尙滿（1998，音）	提出在中國投資的韓資企業勞務管理方面的問題。提供人才在地化的主要問題和解決方案。

組織目標等，不但能夠提昇團體與組織的凝聚力，而且有助於組織生存的維繫。參見鄭伯壘，「企業組織中上下屬的關係」，楊中芳主編，**中國人的人際關係、情感與信任**（台北：遠流出版公司，2001年8月1日），頁271。

劉炳周，方錦邦（1999，音）	認識中國的價值觀、調查中國合資企業後，提出勞務管理方面的問題。
李萬喜（2003，音）	強調中國勞動市場現況和中國工會的認識改變。
白權鎬外（2002）	當地勞動者對韓國企業的形象調查。
崔正玉（2001，音）	強調高級管理者的在地化。
池滿洙（2004，音）	研究發現勞務問題的關鍵是工資和文化上的因素。此外，還有福利，解雇，工作時間和環境，翻譯問題等。
Resenzwing, Nohria (1994)	以工作時間，工資，人力比率，教育程度等因素來分析在地化的程度。

有關架設一工資和成本上的內容，張家銘(2006)指出人才在地化每一家廠商都在積極實施，並獲致積極成效。其成因主要為成本考量與員工管理方便與有效。

申萬洙（1997）強調人才在地化與勞務管理的當地化。研究認為在地化是提高企業競爭力的力量。他的主要研究對象是從韓國派遣的管理者，當地勞動者和當地企業的管理模式。中國國內大部分的研究也認為在地化應該由當地人才來管理勞務方面的問題。

崔正玉（2001）重視優秀人才的重要性。提出職位方面要考慮國籍的因素的意見。尤其是高層管理者的當地化是人才在地化的核心因素。為了達到人才在地化的目標，企業重視福利和工資方面的考慮，也給當地勞動者更多的升遷機會。第三，強調給中國勞動者教育的需要性。此外，提出女性管理者的培育和從韓國派遣勞務專家的意見。

池滿洙（2004，音）研究發現勞務問題的問題是工資和文化上的因素最多。此外還有福利，解雇，工作時間和環境，翻譯問題等。研究發現 90%的企業曾經面對過勞務方面的問題，尤其是市場開拓早期較多，之後逐漸的減少。這是因為企業經過一種學習過程的原因。韓國企業勞務管理上面臨的問題是當地員工的責任感不足，工作態度，語言溝通都有問題，工作能力不足，協力態度不足，甚至產品盜竊事故也有發生

等等。當地朝鮮族的雇傭率是 3%左右，問題是他們翻譯上失誤，離職率高，教育水準低。

有關架設二方面的內容，陳德昇（2007）強調人才在地化需要通過專業的培養過程做成知識和價值的認同。也主張人才在地化的必然性與局限性。運作上，需要靈魂人物，制度建立，風險管理。總之，管理者和當地勞動者之間的信賴和協力是企業繼續發展的要件之一。

除了這些內容之外在文化方面，李尚滿（1998）的研究提出幾個韓國企業勞務方面的問題。比如說，兩國的習俗和勞動管理上的問題，韓國員工對當地情況的不瞭解，韓國員工的歧視的態度等的內容。為瞭解決問題他首先提出人才管理的當地化。其次，強調瞭解社會主義市場經濟的體制與中國人的特徵。也重視工資和獎金的差別化。讓中國員工瞭解市場經濟體制的特徵。再次，強調和工會的合作關係。此外，提出當地員工和韓國員工的教育需要性，也重視在公司內嚴格遵守規定。最後，朝鮮族的管理方面，需要以一貫性和平等性的價值為標準管理。

劉炳周，方錦邦（1999，音）的研究裏強調瞭解當地文化的重要性。研究發現大部分的問題發生在文化和習俗方面。也著手探討韓國管理者對當地勞動生產效率的意見，中國人的價值觀，中國當地合作部門的評價。也探討當地工人對韓國企業與韓國管理者的評價。研究發現，當地韓國管理者對中國勞動者的評價普遍較低。相對來講，當地中間管理者對韓國管理者的評價較高。為瞭解決這些問題，研究提出對當地勞動者和韓國管理者的教育投資，語言上的問題解決方案，福利方面的重新研究和按勞動效率的獎金分配。

白權鎬外（2002）當地勞動者對韓國企業的形象的研究發現，韓資企業工作的 53.2%的員工對企業滿意。此外，52.0%的員工回答說開始工作以後對韓國的印象方面有所改善。所屬企業的驕傲意識方面，韓國企業稍微高於中國本土和臺灣企業，低於日本和歐美企業。為了提高工作效率，文章提出韓國管理者適應當地情況，開拓內銷市場，積極採用中國當地中間管理者等。

此外，李萬喜（2003）首先探討中國勞動法律與勞動市場的情況。此研究強調遵守法規和制度的重要性，韓國人對中國員工的歧視態度需改善，公益活動很必要，並結合中國習俗和韓國勞動管理模式的優點。

任用地主國人員之優缺點分析的論文時如下；

Ball&McCulloch(1999)提出國際企業使用地主國民（Host Country Nationals）時，沒有文化，風俗以及語言上的問題，且成本較低，並減少與當地國之對立；缺點是不熟悉母公司政策，難以貫徹。國際企業另外一個新的問題是，雇用和訓練的員工可能被當地企業注意，這些人質中最優秀的可能因此被其他公司挖角。

Robinson(1984)認為，海外派遣者工資遠高於同職位的地主國人員的工資。此外，任用地主國人員的另一項考量是認為他們對於地主國市場特性比較瞭解，較易與地主國員工溝通與管理，減少因文化差異產生衝突。

趙郁文（2000）以地主國為重心的用人哲學認為，管理者對待每個海外公司是同為不同國體，相信只有地主國國民瞭解當地文化和市場情況。因此，海外子公司的管理應該以當地人為主。因此，海外公司的管理者以當地人為主。其優點是成本較低，且熟悉當地發願與文化；缺點是與母國間溝通與協調可能比較困難。

表 2-3 臺商海外工廠員工人力運用困擾

項 目	比 例
技術人員難覓且訓練不易	36·6
員工教一做一，不會變通	25·4
人員流動率高	11·9
高級人員跳槽	9·0
貪汙普遍	6·7
員工引進新友，結朋群黨	4·5
無法配合加班生產	3·0
怠慢現象嚴重	3·0
合計	100%

資料來源：張銘欣（1996）我國廠商海外投資人力資源運用-中華民國對外貿易發展協會。

總之，人才在地化的意義是從當地的環境下，怎麼能雇用最優秀的人才，培養人才，留住人才是關鍵。爲了達成目標需要工資，升級，培養，企業文化等的因素的發展。人才在地化的上述研究共同的指出教育的必要性與文化習俗方面的瞭解。

