

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

The Mechanisms of Taiwanese Enterprise's HRM Strategy in Mainland China: Socio-Technical System Approach

林家五*

羅哲修**

祝道松***

郭建志****

Chia-Wu Lin, Tse-Hsiu Lo, Dauw-Song Zhu, Chien-Chih Kuo

91 年 5 月 15 日收稿，91 年 7 月 19 日修改，91 年 7 月 25 日接受刊登

摘要

從社會技術系統的觀點來看，地區性的社會需求與技術能力的提升是否真會影響到大陸台商的人力資源策略呢？本研究希望提供一個實證的解答。

研究採用問卷調查的方式，主要以社會技術系統的觀點，考慮公司的技術能力，以及大陸員工的素質與能力水準，對人力資源管理策略以及幹部當地化程度之影響。此外，本研究也同時分析人力資源管理策略、幹部當地化程度對組織績效的影響。研究對象主要針對目前到大陸投資的台商中，屬於電子、化學、製鞋等三產業的高階主管或人力資源部門主管，共發出 500 份問卷，回收 236 份有效問卷。

簡而言之，依據本研究的結果可以做以下的推論，大陸台商在實行幹部當地化的作為時，確實會同時考慮到大陸員工的素質，以及公司的技術能力。另外，技術系統因素亦會對台商在人力資源管理的策略上產生影響。不過，管理幹部當地化程度其實對組織績效是沒有顯著的影響。基本上，本研究確認了台商在大陸的營運中，幹部當地化與人力資源管理策略確實是受到社會技術系統兩種因素所影響的。

關鍵詞：大陸台商、社會-技術系統、人力資源管理策略、管理幹部當地化、組織績效

ABSTRACT

According to the approach of socio-technical system, would the regional social capital supply and improvement of technology really affect Taiwanese Enterprise's HRM Strategy in Mainland China? This study aims to give an empirical answer on this topic.

Most of all, we tried to identify how would the influence of company's technology as well as quality and ability of Chinese worker on HRM Strategy and localization. Besides, we also aim to analyze how far could the HRM Strategy and localization affect the organization performance.

According to the result, we could summarize that Taiwanese Enterprise would definitely consider factor of the quality of Chinese worker and company's technology level as they try to recruit local employees. Technical factor also acts as a crucial mechanism in determining Taiwanese Enterprise's HRM Strategy in mainland. However, the supervisor localization did not really affect the organization performance.

Basically, this study has successfully recognized the Socio-Technical factors would affect the degree of localization and HRM Strategy of Taiwanese Enterprise in mainland.

Keywords: Taiwanese Enterprise, Socio-technical System, HRM Strategy, localization, organization performance

*國立東華大學企業管理學系助理教授

**慶寶企業股份有限公司副總經理

***國立東華大學企業管理學系副教授

****私立中原大學心理學系助理教授

壹、緒論

一、改變中的中國

中國大陸在 1978 年十二月底，其國家領導人鄧小平發表四個現代化政策後，正式開始走向偏右的經濟改革路線。1982 年 9 月，在第十三屆三中全會中更提出了「建設有中國色彩的社會主義」，明白揭示優先發展經濟，確立了走向經濟開放的新政策。1992 年，中共確立「社會主義市場經濟」的發展路線後，中國大陸成為世界各國投資者趨之若鶩的處女地。又加上有超過十二億的人口，快速的經濟成長，以及廣大的內需市場，給予外國的投資者很大的吸引力。

中國大陸改變了，有的台商甚至於說，過去談大陸是「一年一個樣，三年不一樣」。現在較實際的描述是，「一季一個樣，一年不一樣」。特別是大陸沿海地區的主要城市，如深圳、廣州、上海、北京等地。經過二十一年的努力與演進，其經濟成績確實令人刮目相看，而發展的快速，讓其他待開發國家望塵莫及。

二、台商西進熱潮不斷

台灣過去四十多年的經濟發展，一直受到國際的肯定與注目，但隨著經濟成長的腳步趨緩，加上國際化已成為世界各國經濟發展的主流，台灣許多的產業必須面臨升級或轉型的陣痛。所謂的升級包括了三項互有關聯的內容：一是產業結構由勞力密集提升到資本技術密集；二是必須建立自主的技術開發能力；三是必須轉型成為世界級的大型廠商與貿易商（吳能遠，2000）。而台灣的企業在面臨這樣環境下，發展的途徑大致可以歸納兩個方向：其一是自行研發新技術，或向先進國家尋求合作夥伴，共同研發，以促使技術升級或產業升級；其二是向外尋求較低廉的生產成本，將產品的生命週期加以延續。而傳統的台灣產業，大部分是以中小企業為主體，受限於資本與人力，在尋求技術轉型上升級的能力相當有限，因此最好的方式是到海外尋求新的投資地點，以期能有成本較低的原料或勞力（林耀煌，2000）。自然同文同種鄰近的中國大陸，就為台灣企業海外設廠的最愛。

根據經濟部投審會之資料，經政府核准赴大陸投資的件數，自 1991 年起至 2001 年 12 月止，總計有 24160 件，總金額為美金 198.8 億元。這些數字僅限於在國內向政府申請經核准的數字，並不包括經由第三地，如維京群島、美國、新加坡等地，再進入中國大陸的台商。實際上到中國大陸深度去了解，例如從各地台商協會加以探討，很多台商協會幹部肯定的指出，在中國大陸投資的台商總家數達五萬家以上，有的更誇張的表示，直逼十萬家左右，投資總金額更數倍於投審會的統計數字。

2001 年，國際經濟不景氣，亞洲地區更是低迷不振，敏銳的台商深知國際競爭的主市場將移轉到中國，為了商機與市場卡位，台商赴中國大陸投資又再掀起熱潮。就產業別而言，2001 年台商對大陸的投資，主要的成長來自於造紙印刷業，機械製造業及化學製品業之金額增加所致。電子電器業赴大陸投資在 2000 年達到高峰之後，2001 年投資金額反而衰退 14.33%，但總投資金額仍名列第一，為 45.07%（見表一）。

三、大陸台商面臨的議題

(一) 當地化的壓力

跨國企業在進入其他區域或國家之後，通常在人力資源管理上都會面臨許多棘手的問題，由母公司派遣外派人員到當地做技術支援或協助營運似乎是一開始的作法。可是外派人員畢竟不可能過多，成本也不低，因此，如何運用當地的人力將成為跨國企業終需面臨的重大議題。而所謂的當地化（Localization），一般學者認為是跨國企業海外投資時，為了因應當地國家、區域的特性所進行的調整。Wright 和 McMahan（1992）認為企業的當地化策略與所處的國家或區域有關，因此，當地化的調整活動，應以因應當地與母公司之間在歷史、文化、價值觀等差異為主，使得企業的營運活動更適合於當地運作。

當地化的內涵非常廣泛，有人強調採用當地的技術及管理人力，有人強調採購當地的原料，有人強調在當地從事研發工作。然而，無論所強調的重點著重在那一方面，當地化的作法都有共通的先決條件，就是多國籍企業的生產技術必須作適度的調整，以吸收當地資源的投入，而任何技術的調整必須植根於當地的人力資源狀況（陳正中，1997）。

Puick & Katz (1986)認為當地化應該包括四方面「產品當地化」、「生產當地化」、「利潤當地化」與「管理當地化」，其中「管理當地化」為決定跨國企業經營成敗的重要關鍵。另外，由跨國企業發展的趨勢來分析，其所屬的子公司管理人員，有逐漸採用當地國民的傾向。當企業在海外設立子公司時，往往會隨著投資時間的增長，在當地尋找具有豐富專業知識、領導能力，且又可以直接跟母公司溝通的當地國民來取代海外派遣幹部（陳勁初，2000）。

表一 2001 年 1-12 月台商對大陸投資前五大業別統計表

	件數	金額 (比重)	去年同期 金額	與去年同期比較	
				金額	成長率
電子電器業	383	1,254,834 (45.07)	1,464,775	-209,941	-14.33%
基本金屬業	120	193,797 (6.69)	183,854	9,943	5.41%
化學製品業	45	163,784 (5.88)	110,783	53,001	47.84%
塑膠製品業	63	156,067 (5.61)	184,776	-28,709	-15.54%
精密機械製造業	31	125,997 (4.53)	84,797	41,200	48.59%

單位：千美元；%

資料來源：經濟部投審會（2002 年 2 月）

(二) 人力資源管理策略方向

台商進入大陸設廠、銷售，設立子公司無庸置疑的是一種策略上的關鍵行動，從策略性人力資源管理的觀點來說，為了要確保此項跨國的投資與市場進入行為能夠成功，必定要提出相對應的人力資源管理策略予以配合。人力資源管理上的許多相關議題也相應而生，必須考慮該地區的相關勞動法令，必須考慮當地的文化與風土民情在工作流程或設計上的調整，亦必須考慮該地區的薪資水準、考績方式以及升遷管道等等是否應該做出相對應的調整。凡此種種人力資源管理實務都是前進大陸的台商陸續即將面臨的。

在簡單整理了台灣企業吹起的進軍大陸風潮與大陸台商所面臨的困境之後，研究者發現大陸台商在管理幹部當地化的程度以及人力資源管理策略方向上的差異是一個頗值得探究的議題。而且，此議題不應僅在程度與內容上差異進行探究，亦應進一步分析影響大陸台商管理幹部當地化與大陸子公司之人力資源管理策略方向的機制。對於此兩項議題，早期雖然有學者以企業策略與人力資源管理策略之間的配適作為探討的切入點（Bird & Beechler, 2000），但研究者認為或許可以從更完整的觀點，社會-技術系統（Socio-Technical system）的角度，同時考慮大陸台商所擁有的「技術能力」與「大陸當地人員素質水準」此社會技術層面對當地化與人力資源管理的影響。

貳、文獻探討

研究者首先整理了「跨國企業人力資源策略的演變」，接著討論跨國企業人力資源管理活動中最重要的「人員派遣」問題，並且進一步討論到「管理幹部當地化」的優劣。最後，研究者探討社會技術系統的觀點，整理過去以此觀點的一些相關研究。並且，架構出本研究主要的探究議題與架構。

一、跨國企業之策略性人力資源管理

企業基於其競爭策略、企業文化、生產技術和財務實力，必須制定一些適合自己的人力資源管理作業，但人力資源管理作業必須與企業所深處的外在環境與策略方向配合，才能發揮最大效用。而即使我們將層次提升，跨國企業（Multi-National Company）同樣面臨著策略性考量與人力資源管理實務間配適的問題。

（一）策略與人力資源管理作業之間的配適

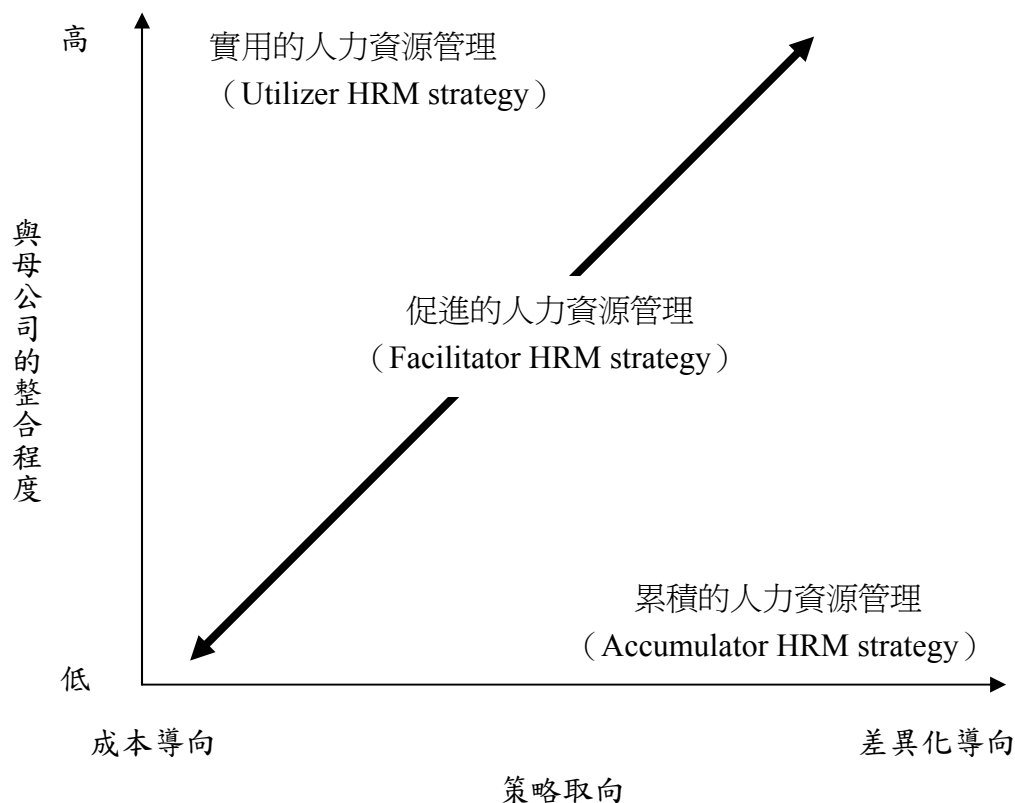
Bird 和 Beechler（2000）就以「成本-差異化」以及「母公司與子公司整合程度」兩向度來分析跨國企業在策略方向與人力資源管理作業之間的配適程度（如圖一）。在此架構中，Bird 和 Beechler（2000）假設當跨國企業採用成本領先策略，且母公司與子公司之間整合程度高時，會傾向以實用策略為主的人力資源管理作業，以雇用短期且具有技術能力的人力。至於，當跨國企業採用差異化策略，且母公司與子公司之間整合程度低時，會傾向以累積策略為主的人力資源管理作業，以培養大量且具有潛力的人才的核心作法。

其實，此種企業策略與人力資源管理之間配適的分析，並不是太新穎的想法，人力資源策略型態的劃分，早在 10 幾年前即有學者提出。Dyer & Holder (1988)將人力資源管理策略區分成三種類型：（1）利誘策略（Inducement Strategy）、投資策略（Investment Strategy）與參與策略（Involvement Strategy）。而隨後有學者進一步將此人力資源管理的策略型態與企業的競爭策略加以進一步的比照（何永福和楊國安，1993；徐國耀，2000）（見表 2）。

在 Dyer & Holder (1988)的分類上，他認為在人力資源管理實務上，採用「利誘策略」的企業，主要是爲了要培養員工的可靠性和穩定性，員工的工作通常是高度分工和嚴格控制，要求員工在指定工作範圍內有穩定和一致的表現，而不在乎創新或謀求指定工作範圍以外的突破。從企業的角度來看，人力成本是受到嚴格控制的，一切與企業業務無關的成本和開支盡量減少，員工人數亦以最低數目爲目標，因此短期人員相當多。由於工作的高度分化，員工的招募和甄

選都較為簡單，對員工的訓練活動並不積極，培訓費用亦很低，績效評估以個人績效及短期結果導向為主，企業與員工的關係純粹是直接和簡單的利益交換關係。

至於，在人力資源管理上採用「投資策略」的企業，通常都聘用較多的員工（overstaff），以提高企業彈性和儲備多樣專業技能。公司的人員組成以高技術員工及幕僚為主，企業重視員工的創新與卓越，而生產技術一般較為複雜。企業對員工的創造力要求略高，並要求員工具有優秀才能。當公司遇有空缺時傾向由內部來填補，公司員額具有一定的彈性。此外，企業與員工建立在長期的工作關係上，重視訓練、開發與勞資關係。在工作制定方面，員工工作範圍較廣，有些工作需要藉助團隊來完成，績效評估主要以長期、行為及結果導向以及團體導向為主。



圖一 跨國企業策略取向與人力資源管理作業間配適

最後，在人力資源管理上採用「參與策略」的企業，其特點在於將決策權力下放至最低層，使大多數員工能參與決策，進而提高員工的主動性和創新性，公司人員的組成，以高級技術員工及少許幕僚為主。因為企業將決策權下放，因此對員工的主動性與創新性都要求極高。訓練著重於員工的溝通技巧，積極發展員工才能，並藉由員工對組織、目標及工作有密切的關係，彼此產生深度認同感。在工作制度方面，員工工作豐富化，藉由自我管理及工作團隊來完成，而績效評估以結果導向為主，採取個人與團隊並重的評估方式。

簡單來說，如果以「策略方向與人力資源管理配適」觀點出發，人力資源管理的功能不僅在有效及有系統地協調各人事管理作業，更重要的人力資源管理作業亦應隨企業策略不同而有所變化，如表二所示。例如，以利誘策略為主的企業，其招募人才的方法以外在勞動市場為主，員工升遷的管道狹窄而不能轉換（如生產部門員工很難升遷作銷售部門主管），工作的描述明確

嚴謹。在這些企業中，績效評估內容有以下特點：注重短線目標，以成果為評估標準，以個人為評核單位。培訓方面，訓練內容以立即應用的技巧為主。薪酬以對外公平為原則，基本薪酬低、歸屬感低，員工的雇用保障亦很低。相比之下，以投資策略或參與策略為主的企業，其人力資源管理作業則大不相同。

但是，策略方向與人力資源管理實務之間的配適，並不是跨國企業所要思考的唯一問題。許多學者認為，跨國企業首要之務，是去平衡「全球一致性」與「地區彈性」之間的關係（Bartlett & Ghoshal, 1989; Rosenzweig & Singh, 1991）。

表二 企業競爭策略與人力資源管理作業的關係

人力資源策略	吸引策略 (Inducement)	投資策略 (Investment)	參與策略 (Involvement)
企業競爭策略	廉價競爭	創新性產品	高品質產品
HRM 作業			
招募任用 ●員工來源 ●工作描述 ●晉升管道 ●僱用關係	外部勞動市場 詳盡、明確 狹窄、不易轉換 短期	內部勞動市場 廣泛 多重、廣泛 長期	內外部勞動市場 詳盡、明確 狹窄、不易轉換 長期
績效評估 ●行為/結果導向 ●時間性觀念 ●個人/團體導向	結果導向 短期 個人導向	行為與結果導向 長期 團體導向	結果導向 短期 兩者
培訓 ●內容 ●訓練重視程度	局限的知識與技術 低	廣泛的知識與技術 高	適中的知識與技術 高
薪資福利 ●基本薪資 ●公平原則 ●獎金獎勵	低 對外公平 低	高 對內公平 高	中 對內公平 中
勞資關係 ●歸屬感 ●雇用保障	低 低	高 高	高 高

資料來源：本研究整理自何永福、楊國安（1993），徐國耀（2000）

（二）全球化與地區彈性之間的平衡

在這個概念上，如果管理者從競爭策略的觀點來看，他將要對各地子公司強調策略的一致性，並且嘗試維持母公司的控制主導權。但是，如果從地區與文化差異的觀點來看，管理者將會下放權力，建立起子公司的彈性（Schuler, Fulkerson, & Dowling, 1991; Tayeb, 1998），但是，此種抉擇也不是一個絕對截然不同的作法，Milliman, Von Glinow 和 Nathan (1991)強調跨國企業在此抉擇連續帶中不斷地改變其最佳的位置，甚至可能要求公司能夠同時具有因應環境需求的彈性，以及因應連結公司整體內部壓力的能力。因此，近幾年來有學者將上述的全球化與地區彈性之間平衡的概念，應用到人力資源管理作業上，他們對策略性國際人力資源管理作業的特性，以適應的（adaptive）、可輸出的（exportive）或整合的（integrative）來形容（Taylor, Beechler, & Napier, 1996）。其中適應性的國際人力資源管理作業則強調母公司與地區子公司之間的差異化，而輸出的或整合的國際性人力資源管理作業則強調母公司與子公司之間在人力資源管理系

統上的一致性。換句話說，在跨國企業的國際人力資源管理作業上，也必須在由母公司為主的人力派遣，與適度的人力當地化之間不斷地調整與抉擇。

（三）外派與當地化的抉擇

對跨國企業領導階層來說，成功的人力派遣是子公司經營能否成功的關鍵因素之一（Hoeckin, 1995; Brewster, 1996），尤其當母公司外派到子公司任職職位大都屬於中高階主管，以及專業技術人員時，人力派遣的成功與否更是會直接影響到在地子公司的績效表現。而在選擇派遣人員時，外派人員的跨文化管理能力，以及專業技術能力是考量的最重要的標準（Go & Pine, 1995; Hoeckin, 1995）。當然，公司亦可以將思考層次往上提升一層，思考是否該雇用當地人力來取代外派。外派人員與當地化之間的平衡一直都是跨國企業在人力資源管理上重要的議題，Barber & Pittaway(2000)在其提出的跨國企業外派模式中提及，跨國企業採用外派策略時，通常顧慮到公司的目標與經營哲學上的契合，但是，如果當子公司所在的地區的政治經濟狀況穩定，社會文化情況相近，再加上產業技術能力有一定的水準，跨國企業亦會相當彈性地採用聘僱當地化的作法。

其實，跨國企業在外派與當地化之間的抉擇已經有些文章加以討論，一般來說可以區分為三種類型：族群中心（ethnocentric）、多族中心（polycentric）、區域中心（regiocentric）以及全球中心（geocentric）（Giatis & Guerrier, 1993; Go & Pine, 1995; D'Annunzio-Green, 1993）。在這些類型中，大部分的歐美跨國企業都曾經以族群中心為主的外派策略，走向以多族中心為主的當地化（Alexander & Lockwood, 1996）。不過，以現今的情勢來看，部分較不受地區障礙影響的產業正走向全球中心的聘僱策略（Giatis & Guerrier, 1993; D'Annunzio-Green, 1997）。

所以，以大陸台商此種準跨國企業經營模式來看，其實也在人力資源管理議題上面臨了上述兩大類的兩難抉擇，究竟該採取實用性、促進性或累積性，哪一種人力資源管理作業？究竟該在外派與當地化之間作何選擇呢？因此，底下研究者繼續討論跨國企業與大陸台商在人才聘僱當地化的考量。

二、人才聘僱當地化

一般來說，跨國企業在國外的子公司都會面臨不同層面的回應當地需求的壓力，但是，在進用當地人才或者進一步訓練當地人員提供升遷機會，對跨國企業來說則不見得是一個被動的事情。因為，從跨國企業子公司中管理幹部當地化的理由中可以發現，如果地區的人力素質水準頗高，跨國企業子公司也比較願意雇用更多的當地幹部，因為這是一個雙贏的局面。一般來說，跨國企業願意進行大幅度的管理幹部當地化，其理由不外有三點：

1. 節省海外派遣的鉅額成本

僅管學者對於海外派遣人員費用的估算標準有些出入，例如，Kobrin（1984）認為海外派遣人員的費用是本地員工的六倍以上；林彩梅（1991）認為日系公司為三倍，美系公司為七倍；李玉芬（1995）則認為台商派遣到大陸幹部的用人費用為台灣的二至三倍不等。僅管大陸人員的薪資成本逐年增加，台商外派大陸幹部薪資的優惠有逐年向下修正的趨勢，但是，用人費用

的計算不單單只有薪資一項而已。因此，無庸置疑的大陸台商海外派遣人員的薪資遠高過母公司同職等或子公司同職等的當地從業人員薪資。更何況海外工作亦常伴隨外派人員之文化衝擊、生活環境的適應不良、家庭配偶問題、子女教育等問題。Boyacigiller (2000) 指出：當派遣失敗時，每一位派遣人員所帶來的損失，約五萬至十萬美元左右，這尚不包括當地市場的流失、與當地政府關係的破壞，以及重新選任及訓練新外派人員的成本。

2.減少管理上的衝突

在地的居民比較了解該地區的國情、商情、人情，也較易與該地員工、顧客、原料供應商、政府官員、企業領袖溝通。更重要的，在地員工不致引發不良民族情緒反應而增加管理上的困擾。根據台商多年的經驗指出，企業在人事管理上盡量避免由台灣幹部直接管理大陸的基層員工，最好能透過當地的幹部間接管理，互相牽制，往往會得到更好的效果。加上大陸人治色彩濃厚，對於官方的事務若能由當地幹部來處理協調，比較能將問題順利解決，同時也能省下許多無謂的開支。

3.當地政府或法規的限制

全世界大部分的國家在本國具有足夠的技術能力、人力資源情況下，均設有法律規定跨國企業必須雇用一定數量的本國員工。因為，可藉由跨國企業來訓練本國勞工、管理人員，一來可以解決就業不足的現象，再者可以培養經濟發展必要人力資源，此亦為資本輸入國從國外投資者中所獲取的重要利益。因此，多數國家常利用法令限制境內跨國企業必須雇用一定比例的本國勞工。

高長（1994）就提出中國大陸所頒布的勞動法規中，就有規範外資企業有關勞工招募和雇用等行為。不過，由於政府機構中執法者的心態尚停留在「極權計畫經濟」時代，不願意放權，同時由於外在制度環境無法配合，致使法規的精神並未落實。大陸有許多省份地方政府又有單行法規，約束外資企業必須聘用一定比例的當地員工，否則課徵人頭稅之規定。

雖然，跨國企業幹部當地化為必然之趨勢，但部分台商卻持不可行之看法，因為推行幹部當地化最讓企業主擔憂的是公司機密洩漏，因而喪失經營主控權之風險。此外，當地優秀人才招募及培訓後的流動性問題，也是讓企業主矛盾而卻步的主要原因。大陸台商對於幹部當地化的看法，有些業者認為可行性不高，特別是與企業未來發展有關，牽涉到商業機密問題者，例如財務管理、研發管理（尤其是產品技術的開發）、行銷管理...等方面，許多台商認為這些主管根本不可以當地化，否則將喪失優勢。另外，認為幹部當地化可行性不高的原因，主要是在大陸適當的人才不易找尋、忠誠度不夠、流動性高，以及公司經營理念溝通困難等。

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，乃因為有下列一些先天性及制度性的障礙存在，以致影響到當地化的實施成效。這些原因包括，工作理念缺乏，吃大鍋飯心態根深蒂固，法治觀念及敬業精神均不足，難以擔當大任。在大陸員工方面，追逐金錢，易見異思遷，流動率高等亦是讓大商裹足不前的原因之一。至於，在管理人才上，中、高階層幹部能力與績效落後台灣甚多，難以比擬，尤其目前 50 歲前後之中、青年代，經過文革洗禮，在工作態度、工作意識差別大，須長期培訓且耗時費日。

雖然，當地化似乎有上述幾點不得不然的理由，但是，聘僱當地人力在中國似乎直到近 5 年來才有大幅度的增加（McComb, 1999），早期即使有跨國企業願意聘用當地人才，但因為合格的人才太少，以及相關管理作法與當地差距太大，讓中國大陸的外資企業直到近幾年來才有大幅度聘僱當地人才的情況。聘僱當地人才的作法其實也對大陸的外資企業帶來明顯的效益，McComb（1999）與張興隆（2000）都同時指出在中國當地化比例較高的外資企業明顯比其他企業在財務績效與總體績效都有較佳的獲利情況。其實這樣的結果並不令人訝異，不僅在中國如此，在俄羅斯亦是如此，當在俄羅斯的跨國企業子公司採用較高比例的在地人才，及實行較具發展潛力的人力資源管理規劃時，其子公司的績效表現明顯較佳（Fey & Bjorkman, 2001）。其實，在跨國企業子公司的人力資源管理作業中，早就有學者提出跨國企業如果可以任用當地人才，將可以降低人事成本，並且提升士氣。而且，任用當地人才亦可使母公司的外派人員與在地員工之間的衝突減少（Zeira, 1979）

在上面的討論中，研究者整理了跨國企業在人力資源管理上的作法，以及人員派遣、人才當地化等等概念。但是，在相關的文獻中卻極少有研究探討影響跨國企業如何制訂其人力資源策略，如何在人員派遣與當地化之間抉擇的考量因素。充其量僅能看到學者從跨國企業子公司位處國家的政治、經濟與社會文化情形，來分析跨國企業子公司的人力資源管理制度（Barber & Pittaway, 2000），但是，這樣的分析仍然不是一個完整的系統性分析。因此，研究者認為應該採取一個較為全面性的、系統性的觀點來分析影響跨國企業，或者說大陸台商，採用何者人力資源管理作法的機制。

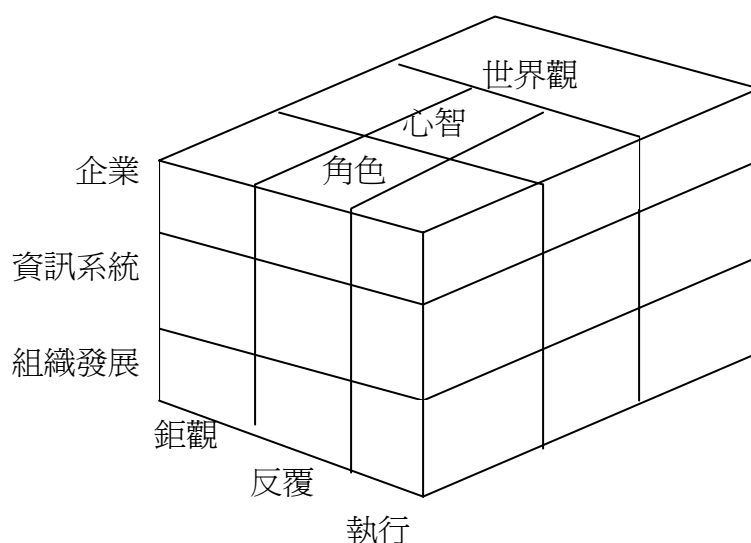
三、社會技術的觀點

影響大陸台商是否採行管理幹部當地化的原因很多，但一直都缺乏系統性地整理，目前仍停留在將大陸台商的考量因素與實際作法進行整理與對照（高長，1994；李玉芬，1995；袁明仁，1998）。同樣的，雖然以企業競爭策略與人力資源管理配適的觀點來分析人力資源管理作業的方向原本就是策略性人力資源管理的重點，但是卻缺乏更鉅觀與系統的切入角度。加上管理幹部當地化原本亦是人力資源管理作業的一環，只是因為台灣與大陸之間政經環境的特殊，有著更多的考量。因此，研究者認為可以從更完整的系統觀點來分析大陸台商在人力資源管理作業上以及管理幹部當地化的作法。

社會技術系統（sociotechnical system）的觀點強調考量社會面與技術面之間的互動對組織績效的影響，早期社會技術系統的觀點比較是應用在工作再設計的分析上（Emery & Trist, 1972; Herbst, 1974; Miller, 1975），其缺點也因為過度重視組織內部因素，以及僅從社會心理學的觀點出發，而受到些批評。不過，10 幾年後學者將社會技術系統的觀點往上一層應用到工作團隊（work group）甚至到組織的設計上（Appelbaum & Batt, 1994; Lawler, 1996; Macy & Izumi, 1993），在議題上也超越了工作設計的範疇，而放在組織結構與策略上。例如，Bancroft（1992）以社會技術系統的觀點提出了所謂的 BIO 方塊模型（如圖二），他認為企業要成功地引進新技術並建立適合的組織結構，必須將相關組織專業人員加以整合，包括組織發展的專家與主管（Organizational development consultants），資訊系統的專家（Information systems experts）以及企業的主管。簡單來說，社會技術系統觀點採取一種聯合最適化（joint optimization）的基本假定，認為組織在規劃各項生產、服務或管理制度時，必須同時考量社會性因素與技術性因素，並且在兩個因素

之間求取一個最佳的平衡點，如此該項生產、服務或管理制度才可產生高度的績效表現。至於，社會技術系統所指稱的內涵，則有相當大的變異。有學者認為技術系統因素包含了生產製造作業相關技術能力與資訊處理與溝通相關能力，社會系統因素則包括了工作設計、控制與管理制度等（Molleman & Broekhuis, 2001）。

而社會技術系統在各領域的應用上，也都被證實了對組織績效，生產力、產品品質、員工工作行為等，有相當的預測能力。近幾年來，甚至有學者認為可以採用社會技術系統的觀念來設計「高績效表現組織」（High Performance Organization）（Beatty & Varma, 1997; Farias, 1997; Farrias & Varma, 1998; Varma, Beatty, Schneider & Ulrich, 1999）。至於，在社會技術系統觀念上的改善，則將所謂社會系統的範疇從早期員工個體層次，或社會心理學層次擴大到組織層次的社會系統與環境層次的社會系統（Jacobs, Keating & Fernandez, 2000）。



圖二 BIO 方塊模型

既然，社會技術系統觀點的應用，不再限於個體層次工作行為的分析，許多學者也將社會技術系統的觀念提升到組織層次的制度設計與績效提升，甚至應用到設計學習型組織上（Molleman & Broekhuis, 2001; Kinder, 2002），他們認為應用在組織層次的社會技術系統的觀念，其所指稱的社會技術系統因素其涵蓋的層次亦相對地提升，它們可以是勞動力市場狀況、技術的創新程度、全球化程度、政治因素以及文化差異等等（Molleman & Broekhuis, 2001）。因此，在考慮大陸台商的「人力資源管理作業」與「聘僱當地化程度」此兩項概念時，研究者認為可以沿用近期學者所修正的，應用在組織層次的社會技術系統觀念來分析其影響機制。

參、研究架構與目的

一、研究目的

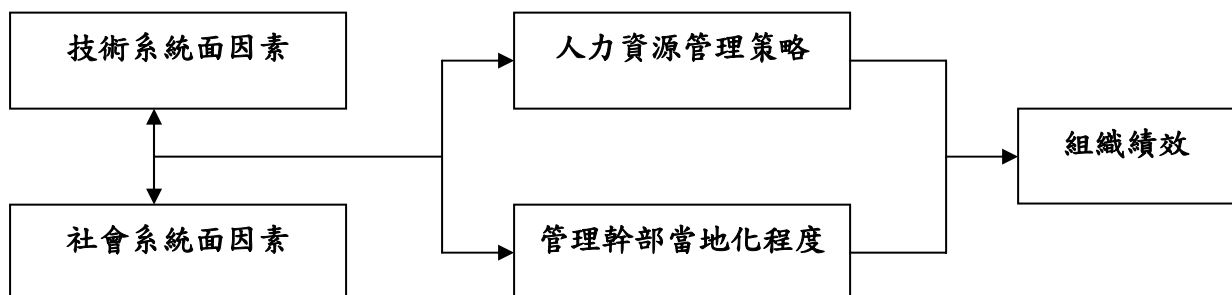
本研究主要想要探討影響大陸台商在人力資源管理策略，以及管理幹部當地化的因素。研究者認為早期單從競爭策略與人力資源管理作業之間配適的角度分析，過於單薄，因此，擬採用社會-技術系統的觀點，認為大陸地區台商的就像跨國企業一樣，必須在派遣台籍幹部或者進用當地人才之間取得平衡，而此種人力資源管理制度與當地化的決策主要受到社會系統面因素及技術系統面因素的共同影響，也就是說大陸台商究竟採用利誘導向，或投資導向的人力資源策略則受到技術系統與社會系統兩者交互作用的影響。而大陸台商若能採取符合社會技術系統的人力資源策略或當地化作法，則會有較佳的績效出現。

因此，本研究的假設可以區分為下列幾點：

- 1.大陸台商所採取的人力資源管理策略受到該公司的技術系統與社會系統兩層面交互作用的影響。
- 2.大陸台商所採取的管理幹部當地化程度受到該公司的技術系統與社會系統兩層面交互作用的影響。
- 3.大陸台商所採取的人力資源管理策略方向若與社會技術系統一致，則有較高的績效產生。
- 4.大陸台商所採取的管理幹部當地化程度若與社會技術系統一致，則有較高的績效產生。

二、本研究的架構

依據上述的研究目的與先前的文獻探討，本研究的架構初步擬定如下圖三。



圖三 本研究架構

肆、研究方法

在研究方法上，本研究採用問卷調查的方式進行，在「人力資源管理作業」的問卷部分採用 Dyer & Holder (1988) 的概念，並依據徐國耀 (2000) 的研究進行修改。在「社會-技術系統」部分的問卷，則依據 Molleman 與 Broekhuis (2001) 的概念來設計題目，並且請受試者依據其公司各項技術能力水準，以及該公司對採用大陸籍幹部的態度進行評估。至於，管理幹部當地化程度，則以「台籍幹部人數/大陸廠總員工數」作為指標。至於，績效指標則區分為財務性與非財務性指標。

一、研究對象

本研究是以赴大陸投資之台灣企業為對象，針對台商投資最密集之廣東地區、福建地區及上海江蘇地區的台商企業進行問卷調查。而由於本研究採取社會-技術系統的觀點，為了分析大陸台商受到社會技術環境的影響，必須將選取位處不同社會技術環境的研究對象。因此，受訪對象包括技術與資金相對比較密集的電子業、比較屬於中上游的化學樹脂業及比較屬於勞力密集的製鞋鞋材業。本研究自 2001 年 10 月 10 日至 2001 年 11 月 15 日止，總計共發出 500 份問卷，回收 240 份，其中有效問卷 236 份，4 份為無效問卷，有效回收率為 47.2%。表三是有效樣本的在基本資料上的各項比重。

表三 受測樣本的基本資料

變數名稱	項 別	家 數	百分比 (%)
大陸公司成立年數	5 年以下	82	34.74
	6 年~10 年	125	52.97
	11 年以上	29	12.29
設立地點	廣東地區	152	64.40
	福建地區	34	14.40
	上海江蘇地區	49	20.80
	其他地區	1	0.40
產業別	電子業	53	22.46
	化學樹脂業	51	21.61
	製鞋鞋材業	92	38.98
	其他	40	16.95
職務	董事長、總經理級	46	19.50
	副總經理、協理級	78	33.10
	經理、廠長級	90	38.10
	課長、主任級	22	9.30

二、研究工具

（一）大陸台商人力資源管理作業量表

本研究在人力資源管理作業上採用語意差別量表的方式進行測量，以 1 到 6 點的連續尺度讓受測者依據其公司內部情況圈選。表四為全部樣本在各項人力資源管理作業上的平均數與標準差。基本上，此部分的得分越高代表該公司越傾向在人力資源管理上採用「投資策略」。分數越低代表該公司越傾向在人力資源管理上採用「利用策略」。

表四 大陸台商人力資源管理作業內容與初步結果

項目						平均數	標準差
1	2	3	←————→	4	5	6	
外部招募	「大陸廠主管的來源」			內部升遷		4.12	1.42
詳盡完整	「工作規範明確程度」			廣泛彈性		2.91	1.35
單一管道	「升遷管道」			多種管道		3.50	1.42
短期僱用	「僱用關係」			長期僱用		4.46	1.30
個人績效	「績效評估強調」			團體績效		3.64	1.52
強調產出結果	「績效衡量基礎」			強調過程參與		2.56	1.25
自訓居多	「員工教育訓練」			委外居多		1.96	1.02
與工作相關訓練	「教育訓練內涵」			廣泛彈性訓練		2.42	1.10
注重年資職級	「薪資計算基礎」			注重績效		4.00	1.26
低變動薪資	「薪資核發標準」			高變動薪資		2.95	1.42
較同業低	「員工就業保障」			較同業高		4.28	0.94
工作經驗豐富	「新進員工的聘用」			剛畢業新鮮人		3.38	1.36
較平均水準低	「薪資水準」			較平均水準高		3.98	0.91

（二）社會技術觀點：公司技術能力與當地化態度之測量

此部分的問卷題目，則依據 Molleman 與 Broekhuis (2001) 所引述的社會-技術系統涵蓋的範疇，來編製問卷題目，並且以探索性因素分析驗證這些量表的信度與效度。細部來說，在技術系統面因素的測量上，則考慮公司的生產技術能力、研發與創新能力以及競爭優勢形成來源等概念編製出 9 題，並以李克特氏 (Likert Scale) 六點量尺的方式進行測量。在經過探索性因素分析簡化為兩個因素之後（見表五），研究者將技術系統面中的第一個因素命名為「創新研發能力」，第二個因素命名為「競爭之優勢程度」。前者的內部一致性 (Cronbach's α) 為 0.89，後者的內部一致性 (Cronbach's α) 為 0.66 都在可接受的範圍內。

另外，在社會系統面因素的測量上，研究者依據 Molleman 與 Broekhuis (2001) 的想法，社會系統因素可以是勞動力市場的狀況，並且加上國內學者提出的，大陸台商對大陸員工種種觀點與考量，編製出 10 個題目，同樣地是以李克特氏 (Likert Scale) 六點量尺的方式進行測量。在經過探索性因素分析後，簡化為三個因素（見表六），研究者將社會系統面中的第一個因素命名為「大陸幹部之素質水準」，其內部一致性 (Cronbach's α) 為 0.85，第二個因素命名為「大陸幹部對公司助益」，其內部一致性 (Cronbach's α) 為 0.63，第三個因素命名為「大陸幹部的

行政效率」，其內部一致性（Cronbach's α ）為 0.53。除第三因素的內部一致性不太理想外，其餘兩個因素都在理想的範圍內。

表五 技術系統面--公司技術能力之因素分析

因素構面	題號	Mean	S.D.	Loading	特徵值	解釋變異量	Cronbach's α
創新研發能力	我們公司新產品或新技術的成功率要比同業競爭者高	4.14	0.91	0.82	4.58	0.51	0.89
	當同業競爭者開發出新產品或新技術時我們公司能夠快速地回應	4.55	0.81	0.81			
	我們公司每年新產品上市的數目比同業競爭者來得高	4.01	0.94	0.77			
	我們公司在研發創新上所投入的費用領先於同業	4.03	0.93	0.77			
	我們公司所聘用的研發人才比例領先於同業	3.95	0.99	0.68			
	我們公司對產品或製程的關鍵技術有相當高的掌握能力	4.46	0.91	0.67			
競爭之優勢程度	我們公司掌握了重要的市場行銷通路	4.16	1.01	0.80	1.18	0.13	0.66
	我們公司產品的變現能力（time to profit）領先同業	3.94	0.92	0.75			
	我們公司的產品、技術或服務模式不容易被模仿	3.47	1.18	0.63			

表六 社會系統面--當地化之態度因素分析

因素構面	題號	Mean	S.D.	Loading	特徵值	解釋變異量	Cronbach's α
大陸幹部之素質水準	大陸籍幹部工作態度不佳，缺乏管理觀念	3.59	1.19	0.86	3.16	0.32	0.85
	大陸籍幹部忠誠度低，流動率過高，不易教育訓練	3.74	1.28	0.81			
	大陸籍幹部工作價值觀與台籍幹部差異頗大	4.51	1.11	0.77			
	任用大陸籍幹部，擔心企業的機密及技術外洩	3.93	1.28	0.76			
	大陸幹部人事資料真實性差，實際能力與應徵時所稱落差過大	4.42	1.17	0.74			
大陸幹部對公司助益	培養大陸籍幹部是基於管理延續性，有利企業的長期經營	5.12	0.71	0.85	1.71	0.17	0.63
	任用大陸籍幹部可以降低公司的用人成本	5.23	0.83	0.77			
大陸幹部之行政效率	大陸籍幹部對於當地行政業務，行政程序的應付處理能力較佳	4.05	1.08	0.81	1.62	0.16	0.53
	任用大陸籍幹部主要是為了配合當地政府或法規的限制	3.03	1.25	0.67			
	任用大陸籍幹部來管理大陸員工可減少與當地員工之衝突	4.65	0.84	0.64			

（三）管理幹部當地化程度之測量

至於，在「管理幹部當地化程度」的測量上，研究者先請受測者填入該公司的「台籍幹部人數」以及「大陸廠員工總人數」，然後研究者將「台籍幹部人數」做為分子，「大陸廠員工總人數」為分母，新成立一個指標。而由於「大陸廠員工總人數」並非成一個等比例的線性函數，因此，研究者將此比例以 Log 函數做進一步的轉換。如此，當此指標數值越小表示其管理幹部當地化程度越高。

（四）主觀性組織績效之衡量

本研究亦考慮到人力資源管理作業對組織績效的影響，但在組織績效的衡量上，由於目前大陸台商實際的營運狀況資料不易獲得，而如果要詢問其公司高階主管實際的數據亦不太容易。因此，研究者選擇認知上的主觀績效作為指標。雖然，早期學者在衡量組織績效時，常常合併使用客觀績效指標與主觀績效指標。但在實證研究上，發現主觀的績效指標比客觀的財務指標在學術上較能反應出實證上的顯著性（趙必孝，1994）。

不過，在績效指標的內涵上，研究者則選擇以多重指標構面，包括財務性績效與非財務性績效兩構面，其中非財務績效包含人力資源績效及組織效能兩部分，如此較能周嚴地衡量企業的組織績效（Venkatraman & Ramanujam, 1986）。在測量方式上，本研究採取折衷方式，請受測者依據其主觀判斷，填答該公司在過去兩年內，與大陸台商同業的比較情況。1 代表與同樣比較起來「極差」，5 表示與同樣比較起來「極優」。受測者評估的項目包括主觀的財務性指標與非財務性指標，前者包含「銷售金額成長率」、「稅後淨率成長率」、「市場佔有率」等，後者包含「員工之工作滿意度」、「員工之生產力」、「產品品質」、「企業形象」等。

至於，在主觀組織績效指標的信度方面，由於本研究在概念上將績效指標區分為財務性指標與非財務性指標，但因為皆是透過主觀認知評定來測量。因此不太適合用內部一致性係數來檢視其信度，因為可能會有偏高的情形。本研究乃採用多元尺度多元方法的概念作分析。也就是此 7 項主觀績效指標，在相關分析結果中，隸屬於相同概念的指標之間會有較高的相關關係，隸屬於不同概念的績效指標之間會有較低的相關關係。而從表七的結果亦可以清楚的發現，在非財務性的 4 種指標之間，其相關係數大部分皆在 0.45 到 0.60 之間，明顯高於與財務性指標之間的相關係數（大部分介於 0.29 到 0.45 之間），同樣地在財務性的 3 種指標之間，其相關係數則為 0.35, 0.42 以及 0.73，部分高於與非財務性指標之間的相關係數。因此，可以說此 7 項主觀性組織績效指標具有一定的信度。

表七 主觀性組織績效指標之間相關分析

主觀組織績效		滿意度	生產力	產品品質	企業形象	銷售金額 成長率	稅後淨率 成長率	市場佔有 率
非財務性	滿意度	-	-	-	-	-	-	-
	生產力	0.60***	-	-	-	-	-	-
	產品品質	0.46***	0.56***	-	-	-	-	-
	企業形象	0.35***	0.48***	0.58***	-	-	-	-
財務性	銷售金額成長率	0.31***	0.37***	0.35***	0.36***	-	-	-
	稅後淨率成長率	0.33***	0.35***	0.29***	0.32***	0.73***	-	-
	市場佔有率	0.32***	0.40***	0.45***	0.54***	0.42***	0.35***	-

* : $p < .05$, ** : $p < .01$, *** : $p < .001$

伍、分析結果

由於，本研究主要的問題意識乃在於從社會-技術觀點來分析影響大陸台商人力資源管理作業，以及幹部當地化的機制。因此，如果採用策略性人力資源管理之綜效觀點，整體考量大陸台商的人力資源管理實務，並且歸類為「實用策略 vs. 累積策略」，或者「吸引策略 vs. 參與策略」的話，將只能得到一個趨勢的變化，而無法細部去探討社會-技術系統層面各因素對人力資源管理實務面的影響。因此，研究者擬將各項人力資源管理作業區分開來各自獨立分析，這樣或許失去了綜效的意涵，但保有了本研究的分析重點。

本研究主要以兩種分析方式來呈現研究的結果。先以相關分析來做各因素之間關係的探索，接著以逐步回歸分析來檢證架構中，自變項與各預測變項之間可能的影響是否成立。

一、相關分析結果

在相關分析中，本研究分別從底下三個方向進行分析：

「技術系統面」、「社會系統面」與「人力資源策略」、「管理幹部當地化」之間的關係（表八）。

「主觀組織績效」與「人力資源策略」、「管理幹部當地化」之間的關係（表八）。

「技術系統面」、「社會系統面」與「主觀組織績效」之間的關係（表九）。

就「技術系統面」與「人力資源管理策略」、「管理幹部當地化」的相關分析結果來看，我們可以發現公司的「創新研發能力」與「競爭優勢程度」，此兩個技術因素與人力資源策略中多項作業有相關，顯著相關係數的範圍在 0.13 到 0.31 之間。例如，我們可以清楚發現，當公司的「創新研發能力」以及「競爭優勢程度」高時，這些公司比較傾向採取「多重升遷管道」、「廣泛彈性訓練」與「較同樣平均值高的薪資水準」。也就是說，當公司具有較創新且具競爭優勢的技術能力時，比較會採取 Dyer & Holder(1988)模式中的投資策略。此外，競爭優勢程度越高的公司，似乎有比較低的大陸籍幹部，但由於並非高度相關，無法下過於明確的論斷。

就「社會系統面」與「人力資源管理策略」、「管理幹部當地化」之間的關係來說，本研究發現達到顯著水準的相關係數並不多，顯著相關係數的範圍在 0.14 到 0.28 之間，而且結果似乎有點分歧。例如，當公司認為大陸籍幹部素質不佳，卻會採取長期雇用關係，當公司認為大陸籍幹部較有行政效率時，卻會採取短期雇用關係。但是，其餘的關係似乎又相當合理，當公司認為大陸幹部素質不佳時，將聘用剛畢業新鮮人來自己訓練，也會降低大陸籍幹部的比例。不過，前面所談的分歧結果，亦有可能是因為這些台商在大陸廠大部分都是採用「長期雇用」的作法（平均數為 4.46，平均數為 1.30），因此，並不適合以此來做進一步解釋。

就「主觀組織績效」與「人力資源策略」、「管理幹部當地化」之間的關係來說，多項人力資源管理作業與主觀組織績效之間都有顯著的相關關係，但管理幹部當地化程度與主觀組織績效之間是沒有顯著相關的。這似乎隱含著，管理幹部是否當地化與績效表現之間並沒有太大的關係，重點是人力資源管理的策略方向。

另外，就「技術系統面」、「社會系統面」與「主觀組織績效」之間的關係來分析。本研究發現，技術系統的因素確實比社會系統的因素與主觀組織績效指標有更顯著的相關關係（技術系統中兩因素與主觀組織績效間之相關係數在 0.33 到 0.45 之間），而社會系統因素中，僅「大陸幹部對公司助益」該項因素與主觀組織績效有顯著相關關係。此部分結果似乎再一次驗證出，技術面的因素還是決定企業組織績效表現最重要的因素，社會系統面扮演的是支持性或中介的角色。

表八 人力資源管理策略與各因素之間的相關分析結果

	主管 來源	工作 規範	升遷 管道	雇用 關係	績效 重點	績效 衡量	訓練 方法	訓練 內涵	薪資 計算	薪資 核發	就業 保障	新進 員工	薪資 水準	當地化 比例
技術系統面：公司技術能力														
創新研發 能力	-	-	0.31 ***	-	0.17 **	-	-	0.16*	-	0.13*	0.30 ***	-	0.24 ***	-
競爭優勢 程度	-	-	0.25 ***	-	-	0.15*	0.15*	0.23 ***	-	-	0.17*	-	0.25 ***	0.16*
社會系統面：當地化之態度														
大陸幹部 素質水準	-	-	-	0.24 ***	-	-	-	-0.13*	-	-	-	0.28 ***	-	0.27 ***
大陸幹部的 助益	-	-	-	-	-	-	-0.14*	-	-	-	-	-	0.14*	-
大陸幹部 行政效率	-0.15*	-	-	-0.18 **	-	-	-0.14*	-	-	-	-	-	-	0.18 **
主觀組織績效：財務性														
銷售金額 成長率	0.15*	-	0.24 ***	-	0.17 **	0.16*	0.20 **	0.28 ***	-	0.23 ***	0.24 ***	-	0.26 ***	-
稅後淨率 成長率	0.21 ***	-	0.27 ***	-	0.16*	-	0.24 ***	0.27 ***	0.14*	0.18 **	0.20 **	-	0.25 ***	-
市場佔有 率	0.14*	-	0.31 ***	-	-	-	0.13*	0.18 **	0.14*	0.19 **	0.32 ***	-	0.16*	-
主觀組織績效：非財務性														
員工滿意 度	0.18 **	-	0.28 ***	-	0.18 **	-	-	-	0.13*	0.20 **	0.35 ***	-	0.41 ***	-
員工生產 力	0.18 **	-	0.23 ***	-	-	-	-	-	-	0.19 **	0.29 ***	-	0.29 ***	-
產品品質	0.15*	-	0.20 **	-	-	-	-	-	-	0.18 **	0.27 ***	-	0.25 ***	-
企業形象	0.13*	-	0.25 ***	-	-	-	-	-	-	-	0.28 ***	-	0.18 **	-

*：p<.05, **：p<.01, ***：p<.001

表九 社會技術系統各因素與主觀組織績效指標間的相關分析結果

	創新研發能力	競爭優勢程度	大陸幹部 素質水準	大陸幹部 對公司助益	大陸幹部 行政效率
主觀組織績效：財務性					
銷售金額成長率	0.36***	0.39***	-	0.13*	-
稅後淨率成長率	0.40***	0.42***	-0.22***	0.13*-	-
市場佔有率	0.41***	0.33***	-	-	-
主觀組織績效：非財務性					
員工滿意度	0.38***	0.25***	-	0.20**	-
員工生產力	0.43***	0.30***	-	0.15*	-
產品品質	0.42***	0.34***	-	0.14*	-
企業形象	0.45***	0.41***	-	0.16*	-

*：p<.05, **：p<.01, ***：p<.001

二、回歸分析結果

本研究主要以逐步回歸分析來驗證研究架構中，三個層級因素之間的影響關係。第一層級對第二層級影響關係為：社會系統、技術系統、社會技術系統對人力資源管理策略、管理幹部當地化的影響。第一層級、第二層級對第三層級影響關係為：社會系統、技術系統、社會技術系統、人力資源管理策略以及管理幹部當地化對主觀之組織績效的影響。而由於在社會-技術系統觀點中，其強調社會系統因素與技術系統因素之間的「聯合最適化(joint optimization)」概念，但眾多文獻中仍然缺乏針對此概念的操作性定義或實際作法，因此，研究者擬採用交互作用的概念作為「聯合最適化」的操作性定義，以便進行實際的迴歸分析。

(一) 社會系統、技術系統、社會技術系統對人力資源管理策略、管理幹部當地化的影響

在「社會系統、技術系統、社會技術系統對人力資源管理策略、管理幹部當地化影響」的逐步回歸結果中(見表十)，研究者發現一般來說，各項人力資源管理策略受到技術系統各因素、社會系統各因素，或技術社會系統因素(互動效果)的影響並不大，其各條回歸方程式的解釋變異量(R^2)僅在 0.02 到 0.11 之間。反而是「管理幹部當地化程度」比人力資源管理各項策略受到這些因素更大的影響，其解釋變異量(R^2)為 0.16。但進一步細部分析其程度差異後，還是有些有趣的發現，例如「管理幹部當地化程度」主要受社會技術系統，也就是互動效果，以及技術系統的影響，社會系統因素單獨的影響不見了。而「升遷管道」、「訓練內涵」以及「就業保障」卻是僅受到技術系統因素單獨的影響，「雇用關係」、「訓練方法」以及「新進員工」則僅受到社會系統因素單獨的影響。最後的「薪資水準」則是受到社會技術系統的交互作用效果的影響。

這樣子的逐步回歸分析結果，似乎顯示一個有趣的現象。社會系統因素對於人力資源管理策略的影響，並非全面性的，其影響力僅在於部分人力資源作業上。技術系統因素亦會影響到人力資源管理作業中，與技術能力有關的領域，例如，訓練的內容與升遷管道上。至於，管理幹部當地化程度，則會受到社會技術系統因素互動效果的影響。

小結。此部分的回歸分析結果顯現出幾點意涵，對「管理幹部當地化程度」來說，社會技術系統的互動效果與創新研發能力皆有相當大的影響力，也驗證了研究者之前的觀點。但是，與研究者先前觀點有很大出入的發現是，人力資源管理策略似乎並不太受到社會技術系統的互動效果影響，似乎在某些具體作業上是受到技術系統因素、社會系統因素單獨的影響的。也就是說，以社會技術系統的觀點來分析，人力資源管理策略的形成與走向或許是不大恰當的。

表十 逐步回歸分析結果—社會技術系統各因素對人力資源管理策略與幹部當地化之影響

依變項	當地化比例	主管來源	工作規範	升遷管道	雇用關係	績效重點	績效衡量	訓練方法	訓練內涵	薪資計算	薪資核發	就業保障	新進員工	薪資水準
預測變項	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β	β
常數	-4.19	4.41	2.83	1.06	4.36	2.17	1.79	7.90	1.18	3.29	2.85	2.77	1.78	3.02
控制變數：資本額	-	0.18 a **	0.17 a *	0.11 a	-	-	-	-	-	-	0.19 a **	0.12 a	0.16 a *	-
技術系統面：公司技術能力														
創新研發能力	-0.26 b ***	-	-	0.29 b ***	-	0.17 a **	-	-	-	-	-	0.27 b ***	-	-
競爭優勢程度	-	-	-	-	-	-	-	-0.79 a	0.23 a ***	-	-	-	-	-
社會系統面：當地化之態度														
大陸幹部素質水準	-	-	-	-	0.24 a ***	-	-	-	-	-	-	-	0.26 b ***	-
大陸幹部的助益	-	-	-	-	-	-	-	-0.76 c *	-	-	-	-	-	-
大陸幹部行政效率	-	-0.18 b **	-	-	-0.18 b	-	-	-0.16 b *	-	-	-	-	-	-
社會技術系統面：互動觀點														
創新研發能力 x 大陸幹部素質水準	0.29 a ***	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
創新研發能力 x 大陸幹部的助益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
創新研發能力 x 大陸幹部行政效率	0.194 c **	-	-	-	-	-	-	-	-	0.15 a *	-	-	-	-
競爭優勢程度 x 大陸幹部素質水準	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
競爭優勢程度 x 大陸幹部的助益	-	0.16 c *	-	-	-	-	0.16 a *	1.20 d *	-	-	-	-	-	0.27 a ***
競爭優勢程度 x 大陸幹部行政效率	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
R ²	0.16	0.08	0.03	0.11	0.09	0.03	0.03	0.09	0.06	0.02	0.04	0.10	0.10	0.07
F 值	14.45 ***	7.31 ***	6.75 *	14.46 ***	11.45 ***	6.85 **	5.92 *	5.61 ***	13.58 ***	5.46 *	8.68 **	13.11 ***	13.01 ***	18.13 ***
自由度	3, 232	3, 232	1, 234	2, 233	2, 233	1, 234	1, 234	4, 231	1, 234	1, 234	1, 234	2, 233	2, 233	1, 234

註 1：a, b, c, d, e 表示該預測變項進入回歸方程式中的順序

*：p<.05, **：p<.01, ***：p<.001

（二）社會系統、技術系統、社會技術系統、人力資源管理策略以及管理幹部當地化對主觀之組織績效的影響

接著研究者探討「社會系統、技術系統、社會技術系統、人力資源管理策略以及管理幹部當地化對主觀之組織績效的影響」。以逐步回歸分析結果來說（表十），以社會系統、技術系統、社會技術系統各因素、管理幹部當地化以及人力資源管理策略來預測組織之主觀績效有不錯的預測能力，其 R^2 在 0.22 到 0.31 之間。不過，整個趨勢似乎隱含著社會系統因素對主觀組織績效，不管是財務性或非財務性指標，都沒有顯著的影響力，而技術系統中「創新研發能力」對主觀之組織績效，除了員工滿意度之外，皆有顯著影響。更進一步細部分析來看，則發現「銷售金額成長」與「稅後淨率成長」此兩財務績效指標，除了受到「創新研發能力」影響之外，還受到互動效果的社會技術系統因素的影響。而非財務指標的「員工滿意度」、「產品品質」以及「企業形象」亦有雷同的情況，它們也受到互動效果的社會技術系統因素影響。比較有趣的發現是，除了「員工滿意度」之外，人力資源管理策略似乎對其他的主觀組織績效指標，包括財務與非財務，僅有些零星的顯著影響效果，並沒有太重大的影響。

小結。就組織績效來說，不僅財務性指標受到技術系統因素，如創新研發能力有很大的影響，連非財務性指標亦受到創新研發能力的影響。此發現並不令人訝異，因為對公司整體的獲利、生產力與品質或者市場佔有率來說，公司的技術能力原本即具有相當關鍵的影響力。倒是由回歸分析結果中，社會技術系統的互動效果亦對公司整體獲利能力、滿意度、產品品質以及企業形象，有相當大的影響，此關係證明了本研究所提出的主要論述：社會技術系統的觀點不僅可以應用在工作設計分析，或團隊表現上，亦可以應用在組織層級的績效分析上。

伍、結論與討論

在經由相關分析與逐步回歸分析之後，研究者重新檢視了先前的社會技術系統的觀點。而提出了幾點具體的發現與修正：

一、本研究再次驗證了，過去在許多組織行為的文獻中，所討論到的公司技術能力對組織的影響。公司技術能力，尤其是創新研發能力，不僅會影響到組織的績效表現，亦會對部分的人力資源管理作業產生影響。

二、社會系統的因素，尤其是公司高階管理者對大陸員工的評估與態度，對人力資源管理策略並沒有太重大的影響。甚至，對組織績效的各項指標來說，財務性與非財務性，都沒有顯著的影響。

三、社會-技術系統的觀點不見得適用在人力資源管理策略上。對人力資源管理策略來說，似乎必須深入每個具體的人力資源管理作業來分析，沒有辦法統整出一個整體的趨勢。不過，有些技術性相關的人力資源管理作業會受到公司技術能力單獨的影響，亦有些與聘用相關的作業會受到管理者對大陸員工態度單獨的影響。

四、社會-技術系統的觀點相當適合用來預測組織的績效表現上。不管是財務性或非財務性組織績效，除了受到公司的技術能力所影響之外，最重要的影響機制就是社會與技術系統之間的互動效果了。反倒是人力資源管理策略並沒有顯現出重大的影響力。

五、在影響管理幹部當地化程度的因素上，管理者對大陸員工的態度雖然與管理幹部當地化程度有相關，但此關係在加入技術能力與互動效果之後，卻被稀釋掉了。因此，影響大陸台商管理幹部當地化程度的因素，應該是以公司的創新研發能力與社會技術系統間的互動效果為主的。

基本上，本研究可以說相當程度地驗證了社會技術系統的理論，也再次驗證了組織技術能力對組織更層面與表現的影響。本研究也認為台商進入大陸的許多管理措施其實都反映出其公司所具備的技術能力與競爭優勢，而此公司的技術能力或競爭優勢在考量當地大陸員工的素質與行政助益下，可能會進一步調整公司聘用大陸幹部與員工，以及管理上的具體措施。此項重要的結論，相當能提供實務界與學術界的人士一些新的幫助與進一步的研究構想。

表十 逐步回歸分析結果—社會技術系統各因素、人力資源管理策略對主觀組織績效之影響

依變項	主觀組織績效：財務性			主觀組織績效：非財務性			
	銷售金額 成長	稅後淨率成長	市場佔有率	員工滿意度	員工生產力	產品品質	企業形象
預測變項	β	β	β	β	β	β	β
常數	1.45	1.20	1.14	1.68	1.70	2.01	2.03
控制變數：資本額	-	-	0.15 a*	-	-	0.027 a	0.07 a
技術系統面：公司技術能力							
創新研發能力	0.18 b**	0.29 b***	0.23 b**	-	0.37 a***	0.33 b***	0.26 b***
競爭優勢程度	-	-	0.16 c*	-	-	-	-
社會系統面：當地化之態度							
大陸幹部素質水準	-	-	-	-	-	-	-
大陸幹部的助益	-	-	-	-	-	-	-
大陸幹部行政效率	-	-	-	-	-	-	-
社會技術系統面：互動觀點							
創新研發能力 x 大 陸幹部素質水準	-	-0.20 c**	-	-	-	-	-
創新研發能力 x 大 陸幹部的助益	-	-	-	0.28 a***	-	-	-
創新研發能力 x 大 陸幹部行政效率	-	-	-	-	-	-	-
競爭優勢程度 x 大 陸幹部素質水準	-	-	-	-	-	0.16 c**	-
競爭優勢程度 x 大 陸幹部的助益	0.26 a***	0.28 a***	-	-	-	-	0.25 c***
競爭優勢程度 x 大 陸幹部行政效率	-	-	-	-	-	-	-
人力資源管理策略							
當地化比例	-	-	-	-	-	-	-
主管來源	-	-	-	-	-	-	-
工作規範	-	-	-	-	-	-	-
升遷管道	-	0.12 e*	-	0.16 c**	-	-	-
雇用關係	-	-	-	-	-	-	-
績效重點	-	-	-	-	-	-	-
績效衡量	-	-	-	-	-	-	-
訓練方法	-	0.18 d**	-	-	-	-	-
訓練內涵	0.15 d*	-	-	-	-	-	-
薪資計算	-	-	-	-	-	-	-
薪資核發	0.15 c*	-	-	-	-	-	-
就業保障	-	-	0.20 d**	-	-	0.15 d*	0.15 d*
新進員工	-	-	-	-	-	-	-
薪資水準	-	-	-	0.31 b***	0.20 b**	-	-
R ²	0.25	0.31	0.25	0.28	0.22	0.23	0.27
F 值	18.83***	20.16***	19.01 ***	29.91 ***	33.68 ***	17.11 ***	21.76 ***
自由度	4, 231	5, 230	4, 231	3, 232	2, 233	4, 231	4, 231

註 1：a, b, c, d, e 表示該預測變項進入回歸方程式中的順序

*：p<.05, **：p<.01, ***：p<.001

參考文獻

- 李玉芬，1995，大陸台商企業員工招募與任用制度之研究，政治大學勞工研究所碩士論文。
- 何永福、楊國安，1993，人力資源策略管理，台北：三民書局。
- 吳能遠，2000，「台商投資祖國大陸與兩岸關係一個政治經濟之分析」，台灣研究集刊，第一期。
- 林彩梅，1991，多國籍企業，台北：五南圖書公司。
- 林耀煌，1999，大陸台商人力資源管理系統與組織績效關係之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 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。
- 袁明仁，1998，「台商如何做好勞資關係及避免勞資爭議發生」，兩岸經貿通訊，11月。
- 徐國耀，2000，大陸台商進入策略、人力資源管理策略與經營績效之探討，中央大學企管研究所未出版碩士論文。
- 張興隆，2000，台灣中小企業赴大陸投資關鍵成功因素之探討—以江蘇省為例，靜宜大學企管研究所未出版碩士論文。
- 陳正中，1997，大陸台商企業管理幹部本土化策略之研究，淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組未出版碩士論文。
- 陳勁初，2000，大陸台商幹部本土化與組織績效相關之研究—以蘇州、廈門為例，中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 趙必孝，1994，國際企業子公司的人力資源管理:策略控制與績效，中山大學企管研究所未出版博士論文。
- Alexander, N. & Lockwood, A. 1996. Internationalization: A comparison of the hotel and retail sectors. *The Service Industries Journal*, 16(4): 458-473.
- Appelbaum, E. & Batt, R. 1994. *The new American workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Bancroft, N.H. 1992. *New partnerships for managing technological change*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Barber, N. & Pittaway, L. 2000. Expatriate recruitment in South East Asia: dilemma or opportunity? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6): 352-359.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beatty, R.W. & Varma, A. 1997. *An empirical study of high performance work systems: Implications for practitioners*. Paper presented at the Human Resource Planning Society Research Symposium, Ithaca, NY.
- Bird, A. & Beechler, S. 2000. The link between business strategy and IHRM practices. In M. Mendenhall & G. Oddou (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*: 70-80.
- Boyacigiller, N.A. 2000. The international assignment reconsidered. In M. Mendenhall & G. Oddou (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*: 125-132.
- Brewster, C. 1996. *What's happening to expatriation?* HR Director: The Arthur Anderson Guide to Human Capital Profile Pursuit, London.
- D'Annunzio-Green, N. 1997. Developing international managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6): 199-208.

- Dyer, L. & Holder, G. 1988. Toward a strategic perspective of Human Resource Management. In L. Dyer (Ed.), ***Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities***, vol. 1. ASPA BNA Handbook of Human Resource Management, Washington: Bureau of National Affairs.
- Emery, F.E. & Trist, E.L. 1972. ***Toward a social ecology: Contextual appreciation of the future in the present***. London: Plenum Press.
- Farias, G.F. 1997. ***Organizational transformation: Effects on performance- a quasi-experimental field study***. Unpublished Dissertation, Texas Tech University, Lubbock, TX.
- Farias, G.F. & Varma, A. 1998. High performance work systems: What we know and what we need to know. ***Human Resource Planning***, 21: 50-54.
- Fey, C.F. & Bjorkman, I. 2001. The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. ***Journal of International Business Studies***, 32(1): 59-75.
- Giatis, N. & Guerrier, Y. 1993. Managing international career moves in the international hotel companies. ***Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management***, 5: 229-241.
- Go, F. & Pine, R. 1995. ***Globalization strategy in the international hotel industry***. Routledge: London.
- Herbst, P.G. 1974. ***Sociotechnical design: Strategies in multi-disciplinary research***. London: Tavistock Pub.
- Hoecklin, L. 1995. ***Managing cultural difference: Strategies for competitive advantage***. Addison-Wesley: London.
- Jacobs, D.A., Keating, C.B., & Fernandez, A.A. 2000. Team-based methods to analyze high-technology production systems. ***Engineering Management Journal***, 12(1): 15-22.
- Kinder, T. 2002. Are schools learning organizations? ***Technovation***, 22: 385-404.
- Kobrin, S.J. 1984. ***International expertise in American Business: How to learn to play with the kids on the street***. NY: Institute of International Education.
- Lawler, E.E. 1996. ***From the ground up***. San Francisco: Jossey-Bass.
- Macy, B.A. & Izumi, H. 1993. Organizational change, design, and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field studies-1961-1991. In R.W. Woodman & Pasmore (Eds.), ***Research in Organizational Change and Development***, 7: 235-313.
- McComb, R. 1999. 2009: China's human resource odyssey. ***The China Business Review***, September-October: 30-33.
- Miller, E.J. 1975. Sociotechnical system in weaving, 1953-1970: A follow-up study. ***Human Relations***, 28: 349-386.
- Milliman, J., Von Glinow, M., & Nathan, M. 1991. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. ***Academy of Management Review***, 16: 318-339.
- Molleman, E. & Broekhuis, M. 2001. Sociotechnical systems: Toward an organizational learning approach. ***Journal of Engineering and Technology Management***, 18: 271-294.
- Puick, V. & Katz, J.H. 1986. Information control and human resource management in multinational firms. ***Human Resource Management***, 25(1): 121-132.
- Rosenzweig, P. & Singh, J.V. 1991. Organizational environments and the multinational enterprise. ***Academy of***

- Management Review*, 16: 340-361.
- Schuler, R., Fulkerson, J., & Dowling, P. 1991. Strategic performance measurement and management in multinational corporations. *Human Resource Management*, 30: 365-392.
- Tayeb, M. 1998. Transfer of HRM practices across cultures: An American company in Scotland. *International Human Resource Management*, 9: 332-358.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. 1996. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21: 959-985.
- Varma, A., Beatty, R.W., Schneier, C.E., & Ulrich, D.O. 1999. High performance work systems: Exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning*, 22(1): 26-37.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. 1986. Measurement of business performance on strategy research: A comparison of approach. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. 1992. Theoretical perspective for strategic HRM. *Journal of Management*, 18: 295-520.
- Zeira, Y. 1979. Ethnocentrism in host-country organization. *Business Horizons*: 66-75.