

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

產業外移趨勢下企業人力資源策略與決策模式之研究

—台灣與日本社會文化脈絡之比較

計畫編號：NSC 87-2416-H-004-024

執行期限：86年08月01日至88年01月03日

主持人：黃秉德 執行機構：政治大學企業管理學系

一、中文摘要

台灣近年來的產業結構受到自由化的政策以及國際化的壓力，加上勞動成本上揚，使得較成熟的產業在受到中國大陸與其他東南亞國家獎勵投資政策的吸引下，紛紛外移。本研究的目的是探討企業在外移過程中，企業在人力資源的策略與決策過程中，所展現的社會文化脈絡。透過文獻的整理、二個個案研究、五十一家對外投資的廠商（家電、半導體、個人電腦、汽車等業）的調查研究，對照日本的社會文化脈絡，本研究獲得台商在外移過程中，表現的社會文化脈絡為：家族主義、差序格局：自己人 vs. 外人、報：正向「報」與負向「報」、大家長權威的領導、短期功利導向。關於廠商在對外投資過程中的人力資源問題與因應策略，也都在本研究中討論。

關鍵詞：中國式管理、日本企業管理、產業外移、海外投資、人力資源管理、多國籍企業

Abstract

Industrial restructure has resulted in a trend for industries to move out their mature operations overseas. The purpose of this project was to explore the cultural context embedded in the human resource strategies employed by the firms in the process of moving-out. Concerted research efforts were made through literature review, two case studies, and a survey of 51 firms. With reference to Japanese Management Model in terms of comparing with the Japanese social-cultural context, the social-cultural context of the Taiwanese firms are familism, differentiation between the family members and non-family members, pao, paternalistic leadership, short-termed instrumental orientation. The strategies adopted to resolve human resource problems in the process of moving-out were also discussed.

Keywords: Chinese Management, Japanese Management, Industrial Moving-out, Foreign Investment, Human Resource Management, MNC

二、緣由與目的

台灣近年來的產業結構受到自由化的政策以及國際化的壓力，加上勞動成本上揚，使傳統勞力密集產業在受到中國大陸與其他東南亞國家獎勵投資政策的吸引下，紛紛外移。傳統大型企業係將國內技術成熟的产品移轉至大陸生產，利用當地獎勵投資的租稅優惠、廉價的勞動力、廣大的內銷市場，再創生機。而國內的營運一則縮小規模，或改變經營方向，另求新的發展。然而面臨全球經濟不景氣的壓力，各企業紛紛以調整組織、精簡人力，力圖快速有效的因應環境變化。這兩股力量對國內的勞動市場已產生前所未有的影響。由於關廠歇業所導致的失業率在 1996 年底已攀升至歷年以來的最高點，福昌紡織、聯福紡織、正大尼龍的勞資爭議震驚了台灣社會，這些勞資爭議顯示企業因應產業結構的調整並不如以往兩次石油危機來得順利。

企業在策略選擇上的彈性與組織調整的速度，均受原有人力結構的影響，同時國家的勞工政策與法令規範了人力結構調整可能有的空間與形式。在這些經濟行為的背後，是否有社會文化的影響呢？從大量的國際人力資源管理的研究中顯示，國家文化確有一定的影響力。

研究者在一九九四年赴日從事日本勞資關係研究時，當時正值日幣升值，對日本產品的競爭力產生極大的衝擊。產業外移所造成的產業空洞化的憂慮，成為日本全國上下議論紛紛的重大主題。但是日本大型企業與中小企業長期所建立的社會網路，削弱了日幣升值所可能帶來的衝擊。大型企業並未立即切斷中小企業的外包訂單，而給予中止的時間表，讓中小企業有自行調整的機會。而日本企業的終身僱用政策也減緩了日幣升值立即造成大量失業的可能性，大企業主的對策即是縮小外包業務，減少工時，來維持員工的工作機會。縱使企業至最後仍無法抵抗日幣升值的衝擊而必須裁減人力時，工會會協助企業主協調必須資遣的員工。這些觀察使研究者對於日本社會文化的集團主義 (Corporationism, 陳其南, 1988) 留下非常深刻的印象。

本研究的目的是探討產業外移的歷程中，企業在人力資源的策略與決策過程中，所展現的社會文化脈絡。由於本計畫核定經費上的限制，在只能補助一年的部分經費，原來預期的台灣與日本在產業外移經驗，以及企業經營的社會文化脈絡的比較，無法兩全，僅能單方面針對台灣近三年來的企業外移，探討以下的主題：

1. 近三年來企業外移的動機與實績。
2. 外移事業之策略性定位。
3. 母國事業體之策略性定位之調整。
4. 外移過程中人力資源的問題：人力不足、人力過剩、國際化人才缺乏、海外派遣困難、勞資爭議。
5. 外移過程中之人力資源策略：人力結構調整、人才取得、人力紓解、人力活化、海外派遣、人力資源當地化、勞資合作或衝突。
6. 外移過程中人力資源的決策模式：決策程序、決策標準、決策單位、員工參與。

7.人力資源策略與決策模式中所反映的社會脈絡假設：

項目	社會	台灣
a.核心概念		家族主義(Familism)
b.勞資關係		差序格局：自己人 v.s.外人
c.勞資爭議(衝突)處理		報：正向「報」、負向「報」
d.決策模式		大家長權威的領導
e.人力資源運用模式		短期功利型

三、結果與討論

(一) 問卷調查

本研究調查係根據經濟部投資審議委員出版，民國八十五年與民國八十七年對外投資事業名錄（未包括對大陸地區投資）中屬半導體業、個人電腦業、家電業與汽車製造業共 109 家廠商進行普查。選擇這四類廠商的目的，是爲了有別以往的研究，以具國際競爭力的科技產業（半導體與個人電腦），以及較具規模的傳統產業（家電與汽車）爲研究對象。由於這些產業的部分產品以達成熟期，外移的需要與誘因已逐漸形成。透過先行以電話與廠商聯繫，獲悉其合作意願，扣除名錄中公司資料錯誤但無從查證者，共發出問卷 76 家，回收問卷 39 家，回收率約 51.32%，佔全部投資廠商數的 35.78%，具有相當的代表性。同時爲了彌補汽車產業的樣本不足，並盡可能擴充廠商數，又針對中衛體系的汽車業以及政大的科技班學員，徵求問卷，合計獲得 51 份問卷。回收問卷的過程極其艱辛，問卷的內容因涉及經年的數據，以及相關策略的變動，造成填答問卷的成本較高。涉及的層級高與機密性的要求，尤其知情者常於國內外往返不定或已外派，甚至令承允答應幫忙的下屬，都產生彙整資料的困難，造成時間的延宕，實爲本研究執行上遭遇的重大困難。除了廠商問卷，本研究也曾透過勞方代表徵詢填答問卷，除了多數未設立工會、勞方代表難由廠商提供名單，工會並不活躍難以取得代表名單，最後僅取得五份問卷參考。

1. 近三年來企業對外投資（外移）的動機與實績

1993 至 1997 年之經濟部投資審議委員對外投資（不含大陸地區）統計資料中，電子及電器產品製造業一直位居第一，並且有逐年成長的趨勢。對大陸投資雖受兩岸政局的影響，有起有落，但一直是主要的對外投資地（三分之二廠商）。本研究樣本廠商有半數是自 1990 年才開始對外投資。對外投資規模不一，也有三分之一廠商的海外員工達千人以上；投資資產在一億至五億元佔三分之一以上，一千萬至五千萬元也佔三分之一以上。對外投資的動機方面，本研究 43 份有效樣本中，調查廠商近三年主要海外投

資之動機發現，最重要的動機是基於降低勞動成本（四分之三）；其次為廣大的內銷市場（二分之一）；也有三分之一因為語言、文化背景相似。

2. 外移事業之策略性地位與母國事業體之策略性定位之調整

台商為了維持競爭力對外投資，拓展海外市場之蓬勃發展，並未因此降低母國的事業地位，反以擴大既有規模與提昇技術水準為主要的策略。

4. 外移過程中人力資源的問題（人力不足、人力過剩、國際人才缺乏、海外派遣困難、勞資爭議）

(1) 人力不足與過剩

本研究發現我國企業海外投資過程中，技術與管理人才不足，而基層操作與行政佐理過剩的現象。

(2) 海外派遣困難

本研究調查結果發現，企業人才不足的原因，在公司內缺乏辨識人才的能力，對外則難尋獲適當人才，顯示外派人力市場的供應面的嚴重不足。不過，企業提供的誘因不足：在薪資、訓練、文化調適、家庭、回任方面的承諾不足，必須承擔相當的責任。

5. 外移過程中人力資源策略（人力結構調整、人才取得、人力紓解、人力活化、海外派遣、人力資源當地化、勞資合作或衝突）

(1) 人力結構調整

企業近三年人力的結構調整在技術類與基層操作類皆有下降的趨勢，僅有管理類有明顯地增加，但是數量皆不及上述二類減少的數量；顯示對外投資廠商進行人力調整的趨勢，以提升管理體質為主，降低對技術與基層勞動力的依賴。人力紓減的方式，退休與資遣的廠商與人數皆有限，自動離職的數量顯然較大。但是，受到對外投資的影響而人員異動的廠商普遍，不過人數卻極其微。

(2) 人才取得

海外事業的人力，在公司內部的國際經理人才的取得方面，能夠有系統地培養的公司有限，不及一半。任用當地人力的主要動機是成本較低與當地化政策所致，人數上以基層操作人員最多。

(3) 人力紓解

因對外投資而資遣的廠商數不多，資遣程序與依據大多數合於理與法。

(4) 人力活化

超過半數的廠商因海外投資提供台灣人員的教育訓練，公司的主導性高，內容以管理與業務為主，但新技術的訓練較有限。

(5) 海外派遣

企業海外派遣的原因主要爲了技術指導、協調、補充當地缺乏的人才。外派人員的工作相關知能是選派的重要條件，同時必須取得當事人的同意。管理者首要完整的工作歷練，技術人員與操作人員則須對產品有一定的瞭解，人格卻是普遍受到重視的。外派人員的訓練重點一直是以工作相關技能的提升爲首。但是赴任前的重點在工作性質、勞動條件、當地文化、僑情與法律環境的介紹；而赴任後的重點是在生活輔導。在回任的規劃方面，我國廠商的正式承諾極爲有限。

6. 外移過程中人力資源的決策模式（決策程序、決策標準、決策單位、員工參與）

本研究發現，人力資源部門在海外投資相關的決策上，部分廠商已提高人資專業參與的層次，發揮其專業的規劃與設計能力，而非單一執行的角色而已。但是，在主動提供人資相關資訊上，仍嫌被動。而在員工的參與方面，本研究樣本並未顯示工會與勞工代表之影響力。

(二) 個案研究

本研究進行耀元電子與聯福製衣兩個公司進行個案研究，由於聯福製衣曾爲製衣的龍頭，而因外移並結束台灣公司，以致引發勞資糾紛；耀元電子雖爲電腦主機板廠商，但經營不善，以致歇業，未能依法處理資遣問題，引發勞資爭議。這兩個較極端並造成社會事件（耀元員工阻擋聯考生交通，聯福員工臥軌判刑）的個案，恰能說明台灣產業在結構調整過程中，所凸顯地社會文化特徵。本研究蒐集媒體的報導、調閱主管機關的調解資料、主管機關要員的訪談、工會的抗爭資料、公司勞方代表訪談，經過歸納分析後，獲得以下發現：

1. 家族主義

台灣傳統企業的經營，承襲血緣至親的家庭關係，任用親人近鄰，除了善待照顧之意，也有信任的意義，便於掌控。造成家族主義深植，企業所有權與經營權緊密相連；而企業所雇用勞工，也因多來自傳統的農業社會，家庭觀念濃厚，家族的生活經驗自然地延伸融入非家族的工作組織當中，形成一種勞工階層相對於雇主的父權認知，與企業的關係擬似家族的關係，依賴並含有情感，反而模糊了與雇主間的權利與義務關係。

2. 自己人 vs. 外人

華人的差序格局，使得企業主在面臨抉擇時，外人的困難就不是優先考慮的，自然保護自己人的利益，因此縱使身爲雇主，遭遇困難時，也只有犧牲員工利益。

3.正向「報」、負向「報」

而員工以外人的身份，若蒙肯定獲得升遷，必定心存感激，以忠誠相報(正向報)，雇主有困難時，更不易對雇主生疑，也能共體時艱。反之，若雇主以身為大家長，卻未能行照扶之義，員工必以敵對立場，進行清算討債的戰爭(負向報)。

4.大家長權威領導

員工常折服於雇主家長式的領導權威，雇主在員工工作上的任意調度、外移的決定也未主動與員工商議、發不出薪水仍出惡言、所做承諾任意跳票，呈現專斷威權的形象。即使，有部分的勞工，萌生籌組工會的念頭或舉動，但一開始有所行動的同時，即遭受或面臨雇主的打壓，而勞工也只能不斷地忍讓。

5.短期功利

企業追逐短期利益，忽略建立企業長期的優勢。對於員工的權益，本應以逐年提撥的方式來分攤，但為追求短期的利益，不止忽略建立合理的管理制度，也忽略了培育人才與促進企業升級，以因應日益嚴苛的經營環境。

(三) 結論

結合問卷調查的發現，企業在對外投資與外移過程中，對於外派人員正式長期承諾明顯不足，顯示家族主義模糊的權利義務關係仍普遍存在。而廠商在進行台灣部門人力結構調整時，似乎未造成大量的資遣，同時有較大量的自動離職，顯示企業調節人力採較平和的方式，以合法甚至優於法的方式，展現對員工心理的一種法理情的處理模式與手腕。從外移的決策模式，人資專業稍漸有角色，但是員工參與仍付之闕如，足見企業仍有較高的權威主義的色彩，對於人力資源較長期的投資，仍裹足不前，甚至所需要的國際性人才，也缺乏足夠的誘因與支持，不難聯想到短期功利與員工中就是對外人的個人力運用模式。

因此，本研究從外移的現象中歸納，獲得台灣企業的社會文化脈絡為：家族主義、差序格局：自己人 vs. 外人、報：正向「報」與負向「報」、大家長權威的領導、短期功利導向。資將研究文獻關於日本企業的社會問話脈絡同列於表一。

表一 台灣與日本企業社會文化脈絡之比較

項目 \ 社會	台灣	日本
a.核心概念	家族主義(Familism)	集團主義(Corporationism)
b.勞資關係	差序格局：自己人 v.s.外人	合作式：勞資一體
c.勞資爭議(衝突)處理	報：正向「報」、負向「報」	正向「報」
d.決策模式	大家長權威的領導	稟議制：參與程度較高

e.人力資源運用模式	短期功利型	長期投資型
------------	-------	-------

資料來源：本研究

四、計畫成果自評

本研究計畫執行時，正值國內產業結構調整的過渡期，企業面臨國內外經營環境的衝擊，已自顧不暇，對於配合學術研究的意願與能力大為降低。本研究取樣以廠商為單位，與許多海外派遣研究以個人為單位的研究不同，所蒐集資料應較正確較具代表性。廠商數雖不多，所得結果卻仍與幾年前較易取得大樣本的研究有許多相同之處，表明本研究的發現與過去的瞭解一脈相承，也使本研究對於社會文化脈絡的觀察的外部效度獲得支持。本研究計畫受限於經費，難以支援更多的研究活動，例如：擴大樣本、延長研究時間、增加日本相關的實證研究，覺得可惜。用多元整合的方法從事研究，在質化與定量的資料間串連對照，確實相得益彰，使的資料的內涵可獲得更豐富的詮釋，也是本研究的心得。期待這個主題應再繼續追蹤，觀察在國際化的歷程中，這些社會文化脈絡如何運作與轉變。

五、參考文獻

(一) 中文部份

- 八城政基，1995，日美企業經營，卞雲鎮譯，台北：遠流出版公司。
- 日本產業速報，1995，「日本企業研究開發部門外移亞洲的課題」，產業技術資訊，F223期：頁 2-8。
- 王家驊，1994，儒家思想與日本文化，台北：淑馨出版社。
- 王祿閻，1994，「外商投資大陸如何因應危機」，經濟前瞻雙月刊，35 期。
- 白木三秀，1995，日本企業的國際人力資源管理，日本：日本勞動研究機構。(日文)
- 吉原英樹、林吉郎、安室憲一，1989，全球化經營——日本企業之經驗，劉宗其譯，台北：環球經濟社。
- 吳世英，1994，「大陸三資企業的技術密集度與資本密集度比較」，經濟前瞻雙月刊，35 期。
- 吳世英，1995，「大陸外商投資的產業關聯效果」，經濟前瞻雙月刊，39 期。
- 吳秉恩，1991，台灣企業人力資源理念演進與運用之研究 (II)，國科會補助研究報告 (NSC79-0301-H030-15K)。
- 吳秉恩，1995，企業國際化歷程與 HRM 策略關係之研究，國科會補助研究報告 (NSC83-0301-H030-012)。
- 吳忠吉，1994，「台灣人力運用與中小企業的發展」。第一屆中小企業發展學術研討會：406，經濟部主辦。
- 吳惠林、張清溪，1991，臺灣地區的勞力短缺與外籍勞工問題，中華經濟研究院出版。