

第六章 當地化的侷限—信任

過往關於當地化的文獻，多半認為用人當地化是必然的趨勢，且認為當地化程度會越來越高；甚至連高階主管皆由當地人任用。但筆者在田野觀察中卻發現，誠然大陸台商亦認同用人當地化是必然的趨勢，但他們同時也透露了當地化應有其侷限的看法，亦即筆者發現，大陸台商的用人當地化政策，恐怕仍有些例外之處。

當地化任用政策雖然會帶給大陸台商許多好處，但大陸台商對當地化之看法有些認為可行性不高，特別是牽涉到商業機密（例如財務、研發等）則不能當地化，否則將喪失競爭優勢。而筆者從訪談的過程了解到，關於「信任」的部份，是上述台商不願意任用當地人員為管理階層之原因。

第一節 對大陸員工的不信任

在訪談的過程中，常會提到對於大陸人員的觀感，但受訪者無論有無親身經歷，對於當地人的印象都不是太好，一般生活上或可接受，但在生意往來的部份，幾乎都是以批評的角度來看待，且往往認為當地人不可靠，難以委託重任，如下兩個引言所述：

日常生活上接觸到的比較沒有，但在業務上會比較會，因為之前聽到很多 case 就是說他們有不誠信，一些商業運作不擇手段或怎麼的（訪談記錄 N1）。

【那你覺得他們可靠嗎？】不是很可靠，對。所以就為什麼那麼多台商情願要請台灣幹部，就是這樣。他們沒有辦法很可靠的把很多事情放給他們去做（訪談記錄 N6）。

且如筆者在觀察大上海地區的中小型台資企業中，其當地化的情形是很明顯的，往往一個公司裡的目標，就是留兩、三個台灣人，而這當中常常以股東為主，從台灣派遣過來的台幹已經不多了，或是被企業主定位為階段性的支援性質。雖然如此，大多數的台商仍強調，「關鍵技術及財務部份的職位，是不能被當地人所取代的」。從這些言語看來，其原因並非大陸員工的能力不足，是由於太多過往台商的故事殷鑒不遠，致使一般台商對於大陸員工大都帶著偏見與不信任，才令台商普遍認為有些職位不能被當地化。因此，筆者認為諸多台幹能持續被任用的原因，是植基於信任問題，亦即台商擔心在某些重要職位聘用大陸員工，將會有破壞公司經濟利益的風險。

而筆者認為這些不信任主要包含以下幾個面向：

一、金錢觀的歧異

一般台商對於其大陸員工或事業夥伴，最不能信任的部份就在於其容易為了些許的自身利益，而不惜跳槽、搶單；而這一切常被歸咎於大陸人金錢觀的狹隘。例如有受訪者認為，大陸人凡事都以錢做為出發點，除了薪資外，更會去計較公司所取得的利潤，並認為這些利潤也是其應該再分得的部份，因此造成企業主的困擾，受訪者以他從事的室內裝修設計為例，說出下列話語：

因為我覺得他們是現在把錢看得很重，因為他把錢看很重的話，他有很多行為都是以錢為出發點，那在商業的行為上的話，是以錢為出發點。就例如我們的師傅，他會想要以賺錢為目的，所以我們下面的員工，他可能就是除了拿你的錢以外，他還要算，你還賺了哪些中間的利潤，他會想要這些利潤。所以就是為什麼，還是需要台幹在這邊掌管一些東西（訪談記錄 N6）。

此外，也有任職於合資企業的受訪者，承認大陸員工的聰明才智，但認為當地人並不太重視與企業間的感情，目光較為短視，以獲取金錢為重心，常認為公司經營成敗與己無關，所以在企業經營的大原則上不能由其做主，只能在小原則上鬆手讓他們去處理：

在大陸的話，搞不好，大家吃大鍋飯嘛，吃習慣了，反正公司倒的時候跟我沒有關係，搞不好連主管也是這樣想，公司倒了，到時候在換工作嘛，我來這邊兩年了，他們真的有可能是這樣想，主管真的會這樣想！台灣人不會這樣，我在這邊做，替公司做事，至少作一天和尚撞一天鐘嘛，但是他們這邊的想法是不一樣的，我當一天和尚，最後能夠把所有的錢都挖到我這邊來，公司死沒有關係，真的是大部分都這樣想，那想法就不一樣了，所以做出來就是這樣...。這邊的人的話，沒有像我們台灣那麼的客氣有禮貌，不像我們那麼客氣啦，而且就是說他們如果可以拿到錢，他們會先拿錢，沒有在說人情的，他們目光比較短視，先拿到再說，真的是這樣（訪談記錄 N3）！

另一位在上海開設公司的受訪者舉例，在採購上，大陸人雙方可能因為有著同鄉情誼的關係，透過關係給了對方一點回扣後，原本屬於自己的訂單就會被移轉，而蒙受損失，：

跟本地人打交道，現在很多台商下面我們的客戶很多大廠他裏面的採購單位很多都是本地人，可能就是一個主管，下面 30 個採購員都是本地人，那本地人他跟我們台商，比如就我們公司來講，比較嚴謹不搞那麼多亂七八糟，那本地人就會想辦法，比方我在那邊做採購，我是湖南人，你也是湖南人，那有些關係，很可能介紹本地廠家進來做。一個月給個 500 塊回扣呀，幾百塊回扣呀，送點別的什麼東西呀。那他們就很容易把訂單轉到別的地方去。所以這就是他們最大的誘惑（訪談記錄 N12）。

所以有受訪者憑其在大陸十年的經驗認為，在大陸，「人多好辦事」的觀念並不正確，而且大陸員工會認為到大陸的台灣人就是有钱，是在剝削他們的勞力賺錢（訪談記錄 N25），容易對公司的資金揮霍：

很多台灣人過來都會想說啊，我請幾個這邊的人，出門在外一定很好辦事怎樣，但是這種想法都不對，都不對。因為來這邊的話呢，最好是怎樣呢，很多台灣人的心內話就是，最好什麼事都自己做，不要想說這邊

的人怎麼樣怎麼樣，他們第一點呢，就會給你搞鬼，第二點錢會給你多用，他們都說你們台灣人錢用不完，其實哪有用不完，我們只是來的時候有帶一筆錢這樣而已，他們會給你用，會給你什麼這個費用也要用，那個也要用（訪談記錄 N16）。

台商不但自身質疑大陸員工的金錢觀念，甚至認為當地人看待當地人也是如此，使得台商不敢將公司的權力下放給大陸員工，怕造成公司的極大損失：

本土化到目前只是一個口號而已，你如果要把管理權或財務要放給這邊的人，跟你講十個有八個會死。...所有不管在單位的在企業的，他們在想的不是怎樣去把公司做好，不是為了你這個公司要把它做好喔，每一個人每天做的事情都在想說怎麼把錢拿到自己的腰包裡面，不是我們自己在看大陸人而已，大陸人自己在看大陸人都是這種眼光，素質還沒到那種程度的時候，你講本土化只是空談而已啦。這三五年內喔，在大陸要搞本土化的企業可能會死得很慘，真的（訪談記錄 N30）。

由於有此反應的受訪者，大都是中小型企業為主，所以在聘請員工上大都不太注重其學歷背景，或可能在公司的制度上較為以老闆為中心而採行人治，欠缺完善的管理制度，以致於員工的素質無法控管，才會造成台商們對於大陸員工的金錢觀有這麼強烈的負面評價。然而，確切的原因仍需待將來進一步研究，方能真正確定。

接下來，筆者將對在大陸的台商企業對大陸幹部忠誠度的普遍不滿，進行探討。

二、大陸幹部忠誠不足

在中國大陸，普遍認為當地的勞動力不餘匱乏，但指的通常是一般非技術性勞工。企業若欲招募技術人員和高階管理階層實屬不易，尤其好的人才往往需要一段時間的培育，但培育出來的幹部常有被挖角的可能，使得企業感到不安，寧可從台灣調人過來。如下述在上海擔任財務顧問的受訪者言：

如果鍛鍊本地人，本地的那種管理人材一旦鍛鍊出來之後，就面臨被挖角的問題，要不然就是要調高薪水，留住他，備受威脅的痛苦，所以到後來他們就變成從自己台灣，寧可調人過來，因為太不安全了，會被挖角，所以他們這種痛苦很深。...因為好不容易辛辛苦苦培養的人，很容易就被同業就挖角挖走了。...那後來天津的Motorola也面對同樣的問題，而且是去年也面對了同樣很大的問題，就是主管到那個人材，是員工的部份，幾乎都在整個失控的狀態（訪談記錄 N14）。

就算能直接找到這些人才，在大陸的外資企業眾多，對大多數有能力的大陸人而言，歐美企業才是其嚮往的第一目標，所以有不少大陸籍員工僅視台商企業為其日後晉身的跳板（台灣新生報，26-1-2003）：

台商企業在那還算是比當地普遍來講還算是好的企業，所以他們普遍來講會當作一個經歷。雖然外商是最好的，但台商跟港商差不多啦。可以當成是鍍金游泳池（訪談記錄 N11）。

甚至部分台商質疑當地幹部不能好聚好散，若在相處上一有閃失，常會帶走工廠內的重要員工，另尋其他出路，造成公司內部動盪，且有可能帶走原本屬於自己的客源，而對管理當地化不具信心：

實際上在管理的，台灣人不敢放啦。你實際管理的如果不是自己來管理，就是叫台灣人、自己信任的人來幫忙管理啦，因為之前我去年，我有決定想去找工作，就是生意做不好想去吃人家的頭路，去年八月我去東莞找一家做塑膠加工的，聽說是做烤肉架的皮套，都是外銷出去的，還是電腦皮套那種的，屬於塑料皮革的套子啦，聽朋友介紹是說那要找台灣人，後來聽他解釋說他為什麼要找台灣人，技術人員如果說大陸這也找得到，為什麼要多花那麼多錢找台灣人，他說因為大陸人喔，不能信任啦。他如果找大陸人來做這個工作，有一天如果你對他不好或是他不滿意你給他的薪水，或是有什麼不爽，他要走的時候可能會把你一些裡面

比較重要的人帶走，大部分都有這種情形啦，他要走時就把他的人帶走，所以就不敢叫大陸人做這些工作（訪談記錄 N30）。

且從關鍵研發的角度上來看，有受訪者認為當地員工私心較重，一但研發出新的產品，就容易自我膨脹，希望能立即從公司獲得好處，否則可能出賣企業的機密，致使企業喪失優勢等，因此認為台籍幹部在此有其必要性：

從知識產權的保護，那就是要看什麼樣的工作。你剛才所講屬於R&D的，那沒有錯，你真的需要（台幹），因為實際上他的私心很重，他的私心很重，他就想我從你這裏能得到什麼，我幫你努力了老半天，我幫你開發的東西，他的心就會激動：他就會想，你肯定要對我夠意思，不對我夠意思，我就會做對我有利的的事情。問題在哪裡，他們接受教育的方式比較自我，比較selfish，這個公司就碰到過王八蛋，挖牆角，然後在外邊自己搞自己的事情，要不然就是拿著我的錢出去跑業務，其實是跑自己的業務（訪談記錄 N15）。

至於造成大陸員工忠誠度不足的原因，上述這位受訪者認為係由於當地的教育方式所造成的人格偏差，但亦有其他受訪者將之歸因於文化大革命（訪談記錄 N8、N20），筆者在此雖無法就其原因做正確推論，但大陸人過於自私的印象，普遍流傳於台商之中則是一不爭的事實。一名舉家遷移上海多年的受訪者即說：

這邊的人喔，你跟他往來或相處現在是單向的，不像我們台灣說有時候是雙向的，就是會有心裡的互動，大家比方說今天我對他很好，你也會相對想說他也會對你很好，但是這裡的人不同啦，你對他好，他感覺說是理所當然的，你要對我好，我沒必要對你好，我可以挖你的就挖，我可以盡量利用你的資源就利用你的資源（訪談記錄 N16）。

由於當地幹部給台商的印象是流動高、不易留住人，甚至會另起爐灶與原來的公司正面廝殺；在這樣的情形下，為了公司的穩定，即為台幹創造了生存空間，或者有機會回籠：

他們（大陸員工）沒有那種守節的心情，他們不會說因為我生於斯長於斯，我要報效於斯，他覺得有更高的價格，他就走了，所以給台幹製造了機會，又有機會回籠（訪談記錄 N14）。

雖有受訪者認為台幹跟陸幹一樣都會跳槽，但卻合理化的認為，相較之下，會來大陸發展的台幹，心態上肯定較為穩定：

跳槽本來就是很平常的事情，在臺灣也會跳槽啊。但只是說如果臺灣的人願意來大陸這邊發展，他肯定心性穩定，他不會跑（訪談記錄 N15）。

三、台幹的優勢：文化慣習

由企業的母國直接派任的管理者，由於較了解公司的經營觀念與作法，因此彼此配合上自然較為協調。就大陸的台商而言，一方面台幹與企業主較無溝通問題，另一方面不少幹部跟隨企業主多年，在「自己人」的情感上，公司的機密更能有效獲得保護，因此企業主較不會輕言撤換：

【你剛才說的經理以上不太需要本土化的原因是？】第一個，是你已經請來了嘛，不可能，除非他表現不好，把他解雇，目前是沒有這個情形，目前是臺灣幹部的表現都還好，因為你會到這裏來，你一定是教過他，才會請他到這裏來，有的已經服務十幾年了，有的在臺灣已經跟了老闆七八年了，十年了。【真的是有差別的，像較與一般的台級幹部，這些台級幹部是很有競爭力的？】對，而且財務一定是有別的。老闆有的時候出差，會把印章交給他，交給自己人。還有採購啦，也是（訪談記錄 N8）。

所以在相同的文化背景下，跟上位者可以建立良好的溝通和信任，是台幹吸引人的部份；在此情形下，台商必需判斷可以當地化與不能當地化的職位，而不能將原本在臺灣的方式，原封不動的搬到中國大陸，如下所言：

或許你的老闆也是臺灣人的話，大家比較能夠理解溝通，或者說大家想什麼都能知道，因為工作習慣性大家比較能理解嘛，那如果說你可能一

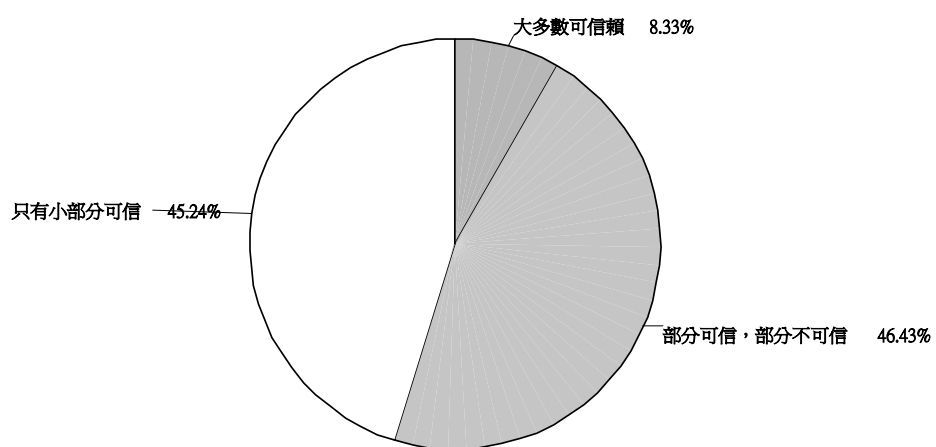
般的事情的話你不需要用到台幹，(但是)因為那些事情還是需要本土化為主，等於說是你有時候要一半一半的心態了，你不能完全把他那一套 copy 過來，必須要有自己本土化的一些東西，兩邊都要能夠適應的(訪談記錄 N13)。

更有受訪者把這樣的情形歸到台商企業的制度性缺失，認為台商企業大都是老闆說了算數，因此在體察經營者的思維、正確回應公司經營策略方面，當地幹部遠不及台幹：

同樣可以思考，你覺得一個台灣人在中國大陸工作的話，哪些他的能力是當地的幹部不能取代的。這中間不可取代的有一點就是結構。因為臺灣的公司大部分還是董事長或總經理說了算，那因此呢怎麼樣最能夠站在老闆的立場上、站在老闆的思維來銜接他的工作，這可能就不是共產主義訓練下的他可以體察入微，那這部分會是他的一個強項(訪談記錄 N18)。

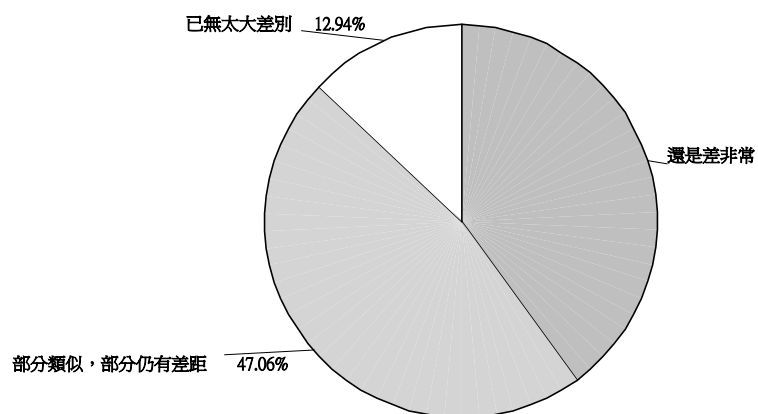
台商對於大陸人的不信任是顯而易見的，筆者曾以大上海地區的台商為對象進行問卷調查，詢問台商(或台幹)對大陸人可信任程度的看法(題目 Q21)。在筆者所回收的八十四份問卷中，竟然僅有不及一成的受訪者(8.33%)認為「大多數」的大陸人可信；認為「部分可信，部分不可信」者，則高達 46.43%；認為「只有小部分」大陸人可信的台商或台幹，亦高達 45.24%。簡而言之，在筆者的調查結果中，對大陸人持較懷疑心態的受訪者，合計逾九成(見下圖十一)。

此外，筆者亦針對兩岸人民想法的差異程度(題目 Q19)，對大上海地區的台商發出問卷，以了解台商認為其本身與大陸人想法的差異。結果在回收的八十四份問卷中，僅有 12.94%的受訪者認為與大陸人的想法「已無太大差異」，認為「部分類似、部分仍有差距者」佔 47.06%，與此同時，認為自己與大陸人想法「還是差非常遠」的受訪者，亦達 40%。簡單來說，筆者的調查中有高達近九成的受訪者，自認為自己的想法與大陸人有一定程度的差異(見下圖十二)。



圖十：對當地人的信任程度

資料來源：筆者自行調查



圖十一：與當地人的想法差異程度

資料來源：筆者自行調查

筆者試圖依據以上調查結果，探究台商不信任大陸員工的理由何在。筆者初步推測，或許是由於雙方的想法歧異仍大，在溝通不良的狀況下，才導致台商對大陸員工的強烈不信任感；倘若筆者此一推測為真，則自認想法與大陸人「已無太大差異」的台商，對於大陸人的信賴度應該是最高的。基於此一假設，筆者將上述兩題的結果進行交叉分析，以了解兩者之間的關係。結果如下表七：

表八：想法差距與對當地人的信任交叉分析表

| 個數 | | Q21 | | | 總和 |
|-----|-------------|--------|----------------|-------------|----|
| | | 大多數可信賴 | 部分可信， 部分不可信 | 只有小部 分可信 | |
| Q19 | 還是差非常遠 | 1 | 10 | 23 | 34 |
| | 部分類似，部分仍有差距 | 4 | 27 | 8 | 39 |
| | 已無太大差別 | 2 | 2 | 7 | 11 |
| 總和 | | 7 | 39 | 38 | 84 |

依據上表的分析結果，在自認為與大陸人想法「還是差非常遠」的台商中，認為大陸人「大多數可信賴」者，在三十四位受訪者中僅佔一位，在自認為與大陸人想法「部分類似，部分仍有差距」的台商中，認為大陸人「大多數可信賴」者，在三十九位受訪者中亦僅有兩位；乍看之下，似乎支持筆者原先的假設。然而，若觀察自認與大陸人想法「已無太大差別」的受訪者，在十一位受訪者中，竟然僅只兩人認為大陸人「大多數可信賴」，顯見雙方想法的差距或許可以部分解釋為何台商不信任大陸員工，但其中必然尚有其他因素存在。筆者經由在田野筆記中發現，接受訪談的台商在談及大陸人時，多數帶著輕蔑，因此筆者推論，「偏見」或許是台商不信任大陸員工的另一個重要原因。

第二節 信任—當地化的關鍵

由於雙方的互信不足，對於某些重要的工作，特別是財務主管、掌握公司核心技術的幹部等重要人員（keyman），台商並不希望由大陸員工擔任。一位中小型製造業的受訪者即對此做了相當清楚的陳述：

最早的時候，我們也是有請台灣那邊的人來。因為我們現在加工比較多，不是說...是比較單純，我們現在請過來的技術人員，他們是來教加工，車床加工的人員如何做，它的技術和程序如何。他們很快就會了，表面功夫很快就學會了。當然是重要技術的部分，我們也不能洩露，所以有時候也就粗略跟他們說一下，啊你就怎麼做就好，也是這樣而已（訪談記錄N28）。

所以一般台商對於管理技術的提升，往往較不願鬆手讓當地員工來處理此類事務：

管理方面或技術提昇上，台灣人不敢叫大陸人。...【所以就是說，在廣東、在這都一樣，敏感的都不敢放。】對，一些比較有技術的一樣不敢放給這邊的人（訪談記錄N30）。

對台商而言，倘若公司內的大陸員工跳槽或自力門戶，往往會對其形成一大威脅，此乃肇因於許多過往台商引以為傲的產業，在一段時間之後，就會引起當地人迅速模仿，或由員工習得一技之長後自立門戶；除了技術流失，當地人更有在地優勢可供運用，常使台商在競爭時處於劣勢：

如果是技術部門或是業務部門，這對我們來這邊的中小企業等於是一大危機啦。我熟悉你的客戶，我熟悉你，我可以自己爭取。這邊的話，大陸人比我們更嚴重，尤其技術部門，他跟早期的台灣很像。【像技術部門不就又更慘？】反正我被你培訓到一定程度的時候，我自己設一個小小加工廠，這邊很多，廣東更多，我們一個業務現在已經走了，我在廣東

培訓了兩年，在這邊培訓了兩年，四年，走了，剛離職不久。他現在去...
反正我在你們廠，一個月一兩千塊，反正我知道怎麼進貨，買空賣空啊，
不必自己生產，我一個月可以賺五千塊，我何樂而不為。這邊越來越多
這種事了。我現在掌控技術部門，我自己去買兩台機器幫人加工，你加
工五毛，我加工四毛就好了，我只要兩個人，你們要一個團隊，這是...
台商哪一點來跟你比（訪談記錄 N25）？

一位擔任台幹的受訪者即認為，台幹的利基正不停流失，若非老闆急需可以信任、共同打天下的自己人，台幹的利用價值將越來越低，甚至在五、六年後便會完全失去優勢：

就是老闆對大陸人的不信任，其實我覺得大陸人的誠實信度蠻高的，年輕一輩的誠信度是沒有話說。【主要可能是臺灣人的公司，有些部分他們需要臺灣方面的人來做一些管理。】一般的管理是不需要的，就是說剛開始讓台幹過來，一方面是給自己留一手，另一方面也是怕有些技術被別人學走，不然，其實我覺得台幹的利用價值會越來越低。【那回臺灣他們也並不一定有工作呀！】那就比較慘了，【他們在臺灣找不到工作，來這邊又競爭不過人家...】我們這一代還算好的。五六年還好的，五六年之後我不曉得，我自己的看法啦。台幹的優勢會沒有...【那你對你周遭的朋友他們所在的行業上他們的企業裏對台幹是不是都經常在更換，就是換成當地人？】現在還沒有。因為現在做的好的企業他們擴展的厲害，一直需要有台幹進來，現在還看不到。我同學去的那個地方就是在擴展，急著在擴廠，【擴廠剛開始都需要台幹幫忙】對，因為對大陸的不信任，我自己的看法。因為早期進來的關係那一塊，一般都是不合法的，不合法的都是台幹知道，這樣他需要找一個可以相信的人（訪談記錄 N4）。

雖有受訪者認為在大陸開工廠跟早期在台灣開工廠沒有兩樣，但來到人家的土地上，原本就是要走當地化的這條路，可是幾個重要的部門依然不能當地化；老闆對於台幹的信任與依賴，也往往使其不願意將原本屬於台幹的職務，撤換成當地幹部：

其實工廠沒有所謂的本地化的問題，你會來中國開工廠，就是要本地化嘛，那只不過是管理階層，可能是幾個重要的部門，是要台灣人，第一個信得過，第二個技術上面，這個是真的（訪談記錄N21）。

【那台幹主要負責哪些方面的業務？】比較重要的、比較機密的、核心的。或者是指各單位的leader（訪談記錄N11）。

至於是否所有的台資企業都具有其他企業所沒有的關鍵技術，筆者認為並不盡然，只不過這樣的觀念確實植基於一般台商的心中。對於中大型企業而言，或許從事研發工作而產生關鍵技術，但對於中小型企業而言，主要仍是以 know-how 取勝，因此這些台商在技術人員的聘用上，雖然幾已全面當地化，但仍會將關鍵性的工作予以細分，由不同的人士分別擔任，以避免同一員工全面學習整套流程，而使公司的優勢喪失（訪談記錄 N24）。連這些「非尖端」的職務，台商都已盡量避免將技術完全傳授與當地員工，就更不用提牽涉到信任的職位如財務或研發，是如何的難以當地化了。

因此在下述的引言中，受訪者一開始就強調財務與關鍵技術研發上一定要用台灣幹部，尤其財務更是如此；若要在關鍵的位置上任用當地員工，則必需將工作細分，讓其相互制衡：

keyman要用臺灣幹部，不管你技術的、財務的，所以你這個老闆要懂得一點財務，你有辦法control everything，你如果是比較大間的公司，財務絕對是要用我們台灣的，因為這裡面有很多不能講的事情，那這裡的人如果說出什麼事或者他覺得你對他不好，他會拿這個向你威脅，我們碰到過這種事，就是說我們以前的分公司，不是我們這個，我原來的，他知道你公司做了什麼事，比如送客戶禮啊這種東西，它就是把你告發，所以keyman很重要。所以你對他的要是既是胡蘿蔔又是棒子。...不能有任何單一keyman存在，你要隨時培養兩個keyman，讓他們去互相制衡，真的，要不然的話，光一個keyman就能把你弄垮，他給你一刁，你早晚會死。...要說台幹來，...讓他來管，不外乎我剛才所說的財務，不然如果有R&D那就是R&D，因為你所有know-how都還要抓一手；另外一個你

在我所有代理商的管理，因為這些代理商的管理如果交給本地人，你肯定最後會死。...中階的department，還有財務或者R&D，或者製程製造、廠長這些位置，因為你怕別人偷斤偷兩，那大部分來講，應該本土化（訪談記錄N15）。

正因為財務、採購等職務的敏感性，以至於有些台商認為，由於擁有採購權的經理級以上職位，即不適宜由當地員工擔任；因此真正重要的管理工作，還是應當由台商或台幹來負責（訪談記錄N30），由「自己人」來決策最為妥當：

經理以下的副理、或是科長，當然經理就會稍微和財務有關係，做到經理就要決定這個可不可以買，這個可以用，這個不可以用，就要有這個判斷，所以這個我們就不太想要用（當地人）。【也就是比較敏感的職位，牽扯到錢的？】有關採買的關係就盡量不要，讓我們自己來做決定（訪談記錄N26）。

因此台商企業主雖然認為當地化是必然的，當地幹部的職位也可以高，但公司決策、財務工作不能鬆手；尤其是公司章的部份，權限更不能放，否則易對公司有所危害：

其實用人當地化那是正常，但是決策跟整個財務運作，還是我們在掌控。第一個，即使他職位再怎麼高，公司的章，跟整個決策，還是不是他們在做。只是說他們必須要把職位拉到可以管下面的人，是可以管，但是決對不能做一些影響公司對外決策的那些。不為什麼，因為財務還是整個錢的運作很重要，所以公司的章絕對不是讓大陸人去蓋。職位不管再怎麼高，這個章他絕對沒有機會去蓋，一定要防這一點，不然公司被賣掉都不知道，職位可以高，但是章不能亂蓋，他就沒有機會蓋章，他可以簽名，符合他職位的簽名，但是公司的大小章都沒有機會（訪談記錄N28）。

台商對於人才當地化的不信任，在於台商認為大陸員工對企業的忠誠度不夠。大陸充沛的人力資源，雖然是吸引台商前往投資的重要因素，但倘若中高階

技術與管理人才流動頻頻，則勢必會影響企業的長期經營規劃；因此，對於某些台商而言，在這些關鍵職位上，用人當地化的進度就顯得不甚積極。

第三節 反思

根據北京人才交流中心的一項調查顯示，外資企業用人單位招聘、以及運用勞工的方式不當，是造成員工流失的主要原因之一；其中包括，招聘時所承諾的薪資及福利待遇未獲兌現、試用期滿後藉故辭退、不簽定勞動契約、不繳納社會保險等，都使得員工得不到應有的權益。該調查據此指出，相比之下，大陸國營企業各種保障制度顯得更為穩定實惠，因此外商企業必須根據人才市場的動向，調整薪資水平，才能保持相對的優勢和吸引力（盧華、吳震宇，2002）。從上述對岸的資料看來，其實台資企業主本身的問題也不算少，台商對於大陸員工一般表示不信任，而大陸員工也有其對台資企業主的一套看法：

我現在對臺灣人說話的可信度懷疑，特別是老闆，我是指對員工的部份，我覺得他們總會給員工畫一個很好的藍圖，未來會如何如何好，但是發生了問題，老闆總會說是員工的責任，說員工為什麼開始沒有想到那？如果某些事情處理好了，那就是老闆領導的英明阿。【大公司也是嗎？】大公司裏的部門主管也會有這種情況，且從目前看，上海很多人對臺灣人印象都不是很好。不過，我現在工作的公司（港台合資），老闆還都不錯。【因為你們認為台灣老闆很會算嗎？】是啊，這就是別人對臺灣人的印象，還有啊，如果拿臺灣公司和歐美公司比較，臺灣公司的老闆都會說他的錢都是節省出來的；歐美公司的老闆會說錢是掙出來的，這就是兩種不一樣的管理態度；臺灣老闆是希望用小錢辦大事情；歐美老闆是用現在的錢投資，掙比現在更多的錢，給人的感覺就是台商對員工沒有外商對員工好，所以很多人都積極想去外商公司工作。

且台商想在優勢條件逐漸喪失的情形下，若大舉任用外派幹部已非有利之計；因此，推行幹部當地化並建立適合當地特性的人力資源管理制度，培訓當地的員工為幹部，才是企業在大陸永續生存發展的利基。因此，要留住大陸員工的心，利誘實為必要的手段，主要採用金錢有關的項目來提高效率，如下述企業主所言：

我定了一個臺灣人都覺得很怪的制度，我的薪水不能說很高，大概是中等，像他剛進來的，我一般是給兩千多塊，一年十三個月薪水，但是他只要超過一年，我認為他已經可以浮上檯面，我就可以給他一下子調，我馬上甚至有半年一年調五百調一千，我馬上就調到三千八，四千也有過。我除了薪水以外，我連工程師，只要是他從這個發方案開始一直把這個project完成，根據不同的產品，我發給他工程獎金，從0.8%一直到3%，我不是sells喔，sells歸sells，我認為我一定要讓你分享（訪談記錄N15）。

完善的福利則是最好的凝聚力，適時給與加薪、獎金與順暢的晉升管道，對大陸員工具有很大的激勵作用，如同下述在訪談中，一名大陸員工的看法：

【其實我有發現一點，台灣公司，普遍都會覺得說當地人有眼高手低的情況，常問說會不會？會。行不行？行。但後來常不是這一回事，再加上這邊的觀念是做一年就有要大量加薪的觀念，兩邊的差異真的很大。】但別人都這樣想，臺灣人總是給別人很低的工資，讓應聘的人做超出薪資支付的事情。那麼很多人也就把臺灣公司當做訓練基地一樣，你問我會不會？我就說會。然後，我在你這裏學本事，等我有這些能力的時候，我才不會在你這裏幹。除非你能給我一個比較好的待遇。我作為打工的，我覺得這個心態很正常，可能老闆不會這樣認為。【而還有一點就是說在台灣，管理下面的人都用人情的方式，而且企業也許都不大，所以管理起來很順手，但來這邊，若沒規定的清清楚楚，常常在經營上會死的很難看】是啊，有的時候，對很多事情太講人情了，我覺得對管理也是一種障礙，並且大陸的人更加講究實惠，這就是兩種文化的衝突。

這位任職於港台合資企業的大陸員工在談及台資企業的待遇時，以「所得與付出不相符」做為大陸員工樂於跳槽的理由；在比對筆者對台商的訪談記錄時，筆者驚訝的發現，確實有台商是採取這種做法，甚至以此為傲。例如一位台商即表示「我們今年過年只休了半天。大年初一休半天而已，...一天上班十一個小時，一個月工薪只有九百、一千塊」（訪談記錄N25）。因此，這種所得與付出相符的狀況的確是存在的，只是做為台商老闆與大陸員工有完全不同的解讀角度，在此

情形下，自然也會對大陸員工的跳槽有了完全不同的看法。

其實大陸台商面對員工忠誠度的問題，已不單單只是大陸員工，在進入大陸市場一段時間後，在台商於當地化的同時，台灣幹部當然也會擇良木而棲，積極培養實力，當然也會發生離職跳槽的情形，因此也有企業主所言：

之前的經理已經離開了，自己出去創業了。【那有沒有帶走一些客戶呢？】
多多少少有一些。沒辦法呀。很多人說大陸人不忠誠，可是大陸人是在很小的地方不忠誠，可是臺灣人是在最大關鍵的地方不忠誠。【我知道，訪談多了都一樣】。所以說這裏的人就一定多麼好或不好，臺灣人就一定很好，人就是這樣，結論都是一樣的（訪談記錄 N12）。

所以關於大陸員工忠誠度及向心力問題，台商的價值觀有待改進，錯誤的預期只會造成更多誤解。事實上，在功利主義耳濡目染下的大陸員工，深恐自己落後於經濟改革潮浪，強烈的出人頭地慾望使得他們只會對能發展的地方，提供忠誠度，而這也是人之常情；倘若當地的台商或台幹能對此有更深的體會，並試著建立完善的制度，以及讓員工分享公司的利潤，台商在大陸的經營，應當會更加順利。