

行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告

\*\*\*\*\*

台灣地區跨國企業的選才歷程-

關係主義之跨文化比較

\*\*\*\*\*

Cross-cultural Comparisons of Employee Selection in  
Multinational Corporations in Taiwan—A Quanxi Perspective

計劃編號：NSC 89-2416-H-002-092

執行期間：89年8月1日至90年7月31日

主持人：黃國隆

執行單位：國立台灣大學工商管理學系

## 摘要

關鍵詞：跨國企業、關係主義、人才甄選、跨文化比較

### 台灣地區跨國企業之選才歷程

#### -關係主義之跨文化比較

當一家跨國企業在決定採用其合適的人力資源管理策略及措施時，它一方面應考慮給子公司在行動與決策上某種程度的自由，另一方面也應保有母公司對整個企業的中央掌控與協調權力。而其實際的作法則需視該企業的國際化程度與型態、所屬的產業、所佔有的市場、及所僱用的人員素質而定。此外，跨國企業亦可採取其內部的管理機制，如甄選、訓練與發展，以及人員的國際化來幫助落實其人力資源管理政策與策略。

本研究之主要目的是想從「關係主義」的觀點來比較在台灣地區不同國籍(如中、美、日、歐)跨國企業之選才標準及歷程。簡言之，本研究想探討如下的問題：

1. 台灣地區不同國籍的跨國企業在甄選台籍管理人員及基層員工時，究竟採用那些標準(如才能、學歷、關係、品德、性格、價值觀、、、、)？它們受重視的順序如何？此一重視順序會不會因欲填補的職位高低(如管理職位或基層職位)，而有所差異？

2. 「關係」若是跨國企業選才時的重要考量因素，則不同類型的關係(如親人、同學、校友、同鄉、、、)的受重視順序如何？不同國籍的跨國企業在這方面有無差異？

3. 台灣地區不同國籍的跨國企業對各種甄才方式(如面試、筆試、介紹信、個人背景資歷審查、實做模擬測驗、、、)的重視程度為何？有無國籍的差異？

本研究主要以在台之華、美、歐、日四類型多國籍企業做為調查的對象，以了解不同類型的多國籍企業之選才標準與過程，及其間的差異。研究結果發現：

### 1. 甄選方式

就國際企業人才之甄選方式而言，不同企業層級之人員，其所採用之甄選方式之頻繁程度各有不同。以高階主管、中階主管、和幕僚人員而言，最常用的甄選方式前三位，依次相同為：面談 (interview)、背景資料 (biodata, 如履歷表、傳記、等)、及推薦信或向以前雇主查詢。以基層員工而言，最常用的甄選方式前三位，依次為：面談 (interview)、背景資料 (biodata, 如履歷表、傳記、等)、及專業知識測驗。

### 2. 甄選條件

不同企業層級之人員，其所經常採用之甄選條件各有不同，以高階主管而言，最經常採用的甄選條件前三位，依次為：專業知識、溝通的能力、及團隊合作的能力。以中階主管而言，最經常採用的甄選條件前三位，依次為：專業知識、溝通的能力或團隊合作的能力、及專業技術。以幕僚人員而言，最經常採用的甄選條件前三位，依次為：溝通的能力、專業知識、及專業技術或團隊合作的能力或品德操守。以基層員工而言，最經常採用的甄選條件前三位，依次為：學習的能力、品德操守、及價值觀與公司契合。

### 3. 身分關係

就國際企業人才之應徵者身份關係而言，不同企業層級之人員，其所重視身份關係之程度各有不同。以甄選高階主管而言，應徵者之身份為公司高層主管之部屬 (包括過去或現在)、上司 (包括過去或現在) 或家人、及同事，被認為是最受重視的身份關係前三位。以甄選中階主管而言，最受重視的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司高層主管之部屬 (包括過去或現在)、家人、及上司 (包括過去或現在)。以甄選幕僚人員而言，最受重視的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司高層主管之上司 (包括過去或現在)、部屬 (包

括過去或現在) 或同鄉。及家人。以甄選基層員工而言, 最受重視的身份關係之前三位, 依次為: 應徵者之身份為公司高層主管之同事、家人、及同學。

Keywords : quanxi 、 multinational corporations 、 employee selection 、 cross-culture

## **Cross-cultural Comparisons of Employee Selection in Multinational Corporations in Taiwan--A Quanxi Perspective**

### **Abstract**

Broadly speaking, there are three major types of HRM strategy for multinational corporations to choose from: ethnocentric, polycentric and global (Perlmutter, 1969; Tayeb, 1996). The decision between choosing the company's human resource management strategies depends not only on the philosophy and preference of the company, but also on the local conditions. International firms might adopt a hybrid strategy such as choosing a polycentric approach with respect to some subsidiaries and an ethnocentric one for others.

When international firms decide on appropriate HRM strategies and policies, it is important to consider the need to allow a certain amount of freedom of action to their subsidiaries, while maintaining a measure of central control and coordination across the company as a whole. The balance between these two considerations is further informed by the companies' extent and form of internationalization, their industry and the markets they serve, and the kind of staff they are able to recruit. In order to help implement their preferred HRM strategies and policies, international firms can also employ such internal mechanisms as selection procedures, training, and internationalization of staff.

As far as the issue of cross-cultural transfer of HRM policies and practices is concerned, Tayeb (1996) pointed out that some HRM policies and practices are more universal, while others are strictly culture-bound and non-transferable. It is argued that in practice, an intermediate position between these two extremities is more likely to be the case. Some HRM policies and practices are more transferable than others,



and there is also always the possibility of modifications and adjustments that one can make so as to render imported ideas more compatible with one's particular circumstances (Tayeb, 1996).

Based on the literature review and the author's understanding of business management practice in Taiwan, "quanxi"(relationships) has considerable impacts on Chinese organizational behavior and employee selection strategy.

The main purpose of this research is to investigate systematically the cross-cultural comparisons of employee selection in multinational corporations in Taiwan from quanxi perspective. The results of this study did show that "quanxi" does play an important role in employee selection, especially in Taiwanese multinational corporations.

## 緒論

過去三、四十年來，台灣地區由於政治的自由化及經濟的全球化，愈來愈多的外國跨國企業（multinational corporations，簡稱MNCs）來台灣投資，而台灣本土企業也紛紛到世界各地建立銷售地點或生產工廠。尤其台灣在加入世界貿易組織（WTO）之後，國際化與自由化的腳步將更加快速，台灣的本土企業及跨國企業應如何在這種多變的環境中提升經營績效，實是目前相當迫切且重要的課題。對跨國企業的經營而言，跨文化管理（cross-cultural management）所產生之問題乃跨國企業所必須面對的挑戰，而跨文化人力資源管理（cross-cultural human resource management）更是其中重要的一環。在討論跨文化人力資源管理之前，筆者認為有需要先對國家文化之內涵加以釐清。

「文化」的概念主要源自於人類學，其定義目前仍相當分歧。Schein（1985）認為文化的內涵包含了三個層次：（1）行為與人工製品（artifact），（2）信念與價值，（3）基本假設。其中最外層的行為與人工製品乃顯而易見，而基本假設則須經由推論方能得知。此一文化模式可同時適用於企業文化及國家文化（Schein, 1988）。

有關國家文化的研究方面，其中最常被引用的分析架構是由Hofstede（1980, 1991）所提出。Hofstede曾針對超過50個國家的IBM員工進行了非常大樣本的調查，結果發現國家文化的五個基本向度（dimensions）為：（1）權力差距，（2）集體主義—個人主義，（3）男性化—女性化，（4）迴避不確定性，（5）長期導向—短期導向。Hofstede發現多數亞洲國家的文化偏向集體主義。而美國文化則是在所有受調查的國家中個人主義傾向最高者（Robbins, 1998）。

不同國家的文化差異會反映在不同的人民生活方式上。例如，知名的人類學者許烺光（Hsu, 1953）認為華人較為情境取向（context-oriented）或社會取向（social-oriented），而美國人則個人主義傾向較高。再者，華人的情緒表達較為含蓄，而美國人的情緒表達則較為外顯且強烈。Markus及Kitayame（1991）則發現華人比美國更強調「相互依賴」。最近，楊國樞（1996）認為中國人在日常生活中的適應方式是偏向社會取向的類型。中國人的社會取向的四大類主要特徵為家族取向、關係取向、權威取向及他人取向。這四種特徵並非相互獨立，而是彼此關連，而它們形成的主要原因是傳統中國社會的精耕農業、家族共產、父系傳承及階序結構等因素。不過，由於現代社會的快速變遷，中國人之社會取向的互動方式與人格特質已經產生改變。

## 跨國企業的人力資源管理類型

Heenan及Perlmutter（1979）曾將跨國企業對其子公司的人力資源管理類型分成四種：（1）母國中心型（ethnocentric），（2）多國中心型（polycentric），（3）區域中心型（regiocentric），（4）全球型或地理中心型（global or geocentric）。上述每一種類型則有不同的人力資源管理策略與措施：

- 一、母國中心型：國外子公司很少具有自主性，決策多由母國總公司決定，而國內與國外的主要職位皆由總公司派管理人員來擔任。考績則以母公司的標準為主。訊息溝通則主要是由母公司傳達命令與指示給子公司。
- 二、多國中心型：跨國企業母公司視每個子公司為獨特的個體，子公司擁有一些決策自主性，且通常由當地人員來管理，但這

些當地管理人員很少晉升至總公司的職位。考績標準由當地決定。母公司與子公司之間，及各子公司之間彼此少有訊息溝通。

三、地區中心型：它較廣泛地運用各國管理人員，人員可能到他國任職，但只限於特定的地理區域（如大中華地區）。地區經理不太可能晉升至總部的職位，但在決策上享有高度的地區自主權。或地區各子公司間高度合作。考績標準由各地區決定。地區子公司與地區總部間的溝通較多，而與母公司之溝通較少。

四、全球型（地理中心型）：這種型態的用人政策不考慮國籍，優秀人才均可被拔擢世界各地擔任要職，但必須有全球性的整合企業策略才能成功。母公司與子公司及各國子公司之間密切合作與溝通，考績標準適用全球及當地。

一家跨國企業到底該採用上述那一種類型的人力資源管理策略與措施？它主要決定於該企業的經營理念與哲學，以及各地區的情況。跨國企業也可以採取混合型策略，亦即對某些子公司採取多國中心型，而對其他子公司採取母國中心型。

當一家跨國企業在決定採用其合適的人力資源管理策略及措施時，它一方面應考慮給子公司在行動與決策上某種程度的自由，另一方面也應保有母公司對整個企業的中央掌控與協調權力。而其實際的作法則需視該企業的國際化程度與型態、所屬的產業、所佔有的市場、及所僱用的人員素質而定。此外，跨國企業亦可採取其內部的管理機制，如甄選、訓練與發展，以及人員的國際化來幫助落實其人力資源管理政策與策略。

關於一個企業的人力資源政策與實務是否可以移轉（transfer）到別的国家或文化的問題，Tayeb（1996）曾指出，某些人力資源的政策及實務是可以放諸四海而皆準的，但有些則適

用於某些特定的國家或文化而不易移轉。然而在實際運作上往往是介於兩者之間。而且我們往往可以修正某些外來的人力資源政策與實務，以更適合某一地區的特殊情況 (Tayeb, 1996)。

### 跨國企業之人才甄選

跨國企業之人才任用的主要課題為招募與甄選，招募 (recruitment) 係指尋找與獲得足夠數量與具有才幹及潛力的候選人，使組織能夠可以甄選出該工作所需最適當的人才。甄選 (selection) 則是一種程序，用以搜集資訊以評量和決定某特定工作應聘用誰來擔任。跨國企業的用人受到下列因素影響：(1) 總部與子公司主要職位的任用政策，(2) 國際吸引適當候選人的能力，(3) 當地政府對跨國企業的雇用政策的限制。

跨國企業所面臨的人才甄選問題包括任用不同國籍的員工，即母公司國籍、當地國籍及第三國籍的員工。任用不同國籍的員工對跨國企業而言，各有其好處及限制。任用母公司國籍的主管可方便組織控制與協調，賦予有能力的管理者國際化經驗，可以確保子公司遵從母公司的目標與政策；但在另一方面任用母公司國籍的主管，會使當地國籍的員工升遷機會受阻，母公司國籍主管可能帶來不適當的領導風格，或母公司國籍主管與當地員工薪資差距太大而引發爭議。雇用當地國籍主管可避免語言障礙，任用成本較低，管理工作可持續進行，提高當地員工士氣；但在另一方面，子公司與母公司間的溝通協調可能受到阻礙，因當地主管可能對母公司的目標與政策不是那麼瞭解 (Dowling, et. Al., 1999)。

近年來在人才的甄選上，有許多學者提出以才能 (competency) 或管理才能 (management competency) 作為甄選

員工的重要依據，這種觀點也可應用在跨國企業的人才甄選上。

Wisher (1994) 認為在成功的組織中，其主管應具有的「才能」(competency) 包括觀念思考、成就動機、組織知覺、分析性思考及影響的技能。Mirabile (1997) 則認為「才能」可定義為「使工作具有高績效之知識、技能、能力或特質」，如解決問題、分析思考或領導。而有些學者則認為「才能」包括動機、信念及價值觀。

Milborrow (1988) 定義「管理才能」為包含經驗、責任、知識與技能。從另一個角度來看，它是指管理者適任的條件；而從某個角度來看，它是指管理者履行職務的能力。Klemp (1980) 則認為管理才能乃指管理者有效地、優異地執行任務所具備的特質。

Parry (1998) 認為才能即為相關知識、態度及技術的集群(cluster)，其會影響一個人工作的主要部分，且與工作的績效相關，可用被人所接受的標準來衡量，亦可透過訓練及發展來改善。此外，大多數的核心管理能力乃是一般化的，且不管組織的功能或型態，皆可應用於大多數的管理者身上，而管理者最普遍的核心管理能力可區分為如下四種：

1. 行政管理的能力(Administrative core competency)包括時間管理、管理順序、設定目標及標準、規劃及排程。
2. 溝通的能力(communication)-包括傾聽、提供清楚的訊息、獲得正確的資訊。
3. 監督的能力(supervisory)-包括訓練、指導及授權、激勵員工及評核績效。
4. 認知的能力(cognitive)-包括確認及解決問題、作決策及權衡風險、分析性思考

Westley 及 Mintzberg (1989) 認為管理才能包括組織的領導者能清楚表達策略願景，與組織成員溝通此願景，並賦權組織成員以實現願景的獨特能力(capabilities)。Ivnancevich、Donnelly

及 Gibson (1989) 等人認為管理人員應具備之管理才能有：技術能力、分析能力、決策能力、電腦能力、人際關係能力、溝通的能力等。

Hambrick 與 Mason (1984) 及 Tushman 與 Romanell (1985) 則認為管理才能乃是制定有利於廠商之環境關係的獨特能力。Hilrop (1998) 認為未來的管理人員應具備的技能與才能有六項：即提供願景及規劃的技能 (visioning and planning skills)、資訊處理的技能 (information handling skills)、影響及協商的技能 (influencing and negotiating skills)、創造力及學習 (creativity and learning)、團隊運作及領導 (team-working and leadership)、變革管理的技能 (change management skills)。

Briscoe (1995) 認為跨國企業派外人員須具備必要的能力以便能在新環境中成功地運作。因此，他提出 21 世紀派外人員所需具備的「核心能力」與「附加能力」。「核心能力」包括能從多重角度來分析及解決問題 (Multidimensional Perspective)、精通直線管理 (Proficiency in Line Management)、深謀遠慮的決策能力 (Prudent Decision-Making Skills)、資源豐沛 (Resourcefulness)、文化適應力 (Cultural Adaptability)、文化敏感度 (Cultural Sensitivity)、擁有建立團隊的能力 (Ability as a Team Builder)、及身體健康及心智成熟 (Physical Fitness and Mental Maturity) 等。「附加能力」則包括使用電腦能力 (Computer Literacy)、深謀遠慮的談判能力 (Prudent Negotiating Skills)、引發變革的能力 (Ability as a Change Agent)、提出願景的能力 (Visionary Skills)、有效授權的能力 (Effective Delegating Skills) 等。

Adler 及 Bartholomew (1992) 認為跨國企業管理者必須具備更廣泛的能力，這些能力包括：(1) 全球觀 (global perspective)

-從全球觀點瞭解全球企業環境，(2) 瞭解與學習各地區不同的文化 (local responsiveness)，(3) 互相學習 (synergistic learning) - 同時與來自不同文化的人民一起工作及學習，(4) 轉變與調適 (transition and adaptation) - 適應不同外國文化的生活，(5) 跨文化互動 (cross-cultural interaction) - 在其職涯中利用跨文化互動的能力於日常生活上，(6) 合作 (collaboration) - 與相同地位的外國同事互動，(7) 國外經驗 (foreign experience) - 職業調動及組織發展。

Dowling (1999) 認為一般跨國企業外派人員的甄選標準包括：技術能力與管理能力，跨文化適應力 (包括文化同理心、調節能力、外交能力、語言能力、積極態度、情緒穩定度與個性成熟度)，家庭需求 (即家人的調適能力)，國家/文化需求 (即需考慮各國或地區的風俗習慣)，多國企業需求 (如對不同地區子公司採用不同比例員工政策、作業模式、任務期間、知識移轉需求等)。

吳萬益和譚大純(1999)曾從事台、美、日籍多國企業甄選標準的比較研究，其研究結果顯示這三種不同國籍企業其甄選標準大致可分為幾個因素，即經營管理、身心適應、個人經驗、決策能力、對工作的瞭解程度、語言能力及專業知識等。

## 中國人的關係

林語堂 (1938) 曾指出，「人情、面子、命運」是支配中國人社會生活的三位女神，(黃光國，1988)。目前研究華人的心理與行為的學者是多數同意「人情、關係、面子、報」是研究華人社會行為的相當重要概念。

就「關係」而言，楊國樞 (1978) 認為中國傳統社會中的關係有兩層意義：(一) 關係是一種「人倫」，就是人與人實際的關係。(二) 關係是一種「資源」，因此會有「套關係、拉關係」。楊國樞 (1992) 進一步在「中國人的社會取向」一文中指出，中國人之社會取向的四大類主要內涵包括了「家族取向、關係取向、

權威取向、及他人取向」。其中「關係取向」的主要特徵之一為「關係決定論」，亦即在社會互動中，對方與自己的關係決定了彼此的互動方式。楊國樞將中國人的人際關係依其親疏程度區分為三大類，及家人關係、熟人關係與生人關係。這三種不同的關係類別會導致當事人之間不同的對待方式與反應類型。喬健(1987)把「關係」此一社會現象界定為：「一個或一個以上的個人或團體與一個或一個以上的個人或團體間互相作用，相互影響的狀態」。關係的種類則可分為親屬、同學、同事、世交、門生、同派、等等關係。黃光國(1988)將關係分為三種：情感性、工具性及混合性關係。其中情感性關係 (*expressive ties*) 是指長久而穩定之關係 (如原級團體之人際關係)，其交易法則為各盡所能、各取所須之需求法則 (*need rule*)。工具性關係 (*instrumental ties*) 是指短暫而不穩定之關係，此一關係之建立乃以它為獲取其他目標的一種工具，其交易法則為童叟無欺之公平法則 (*equality rule*)。混合性關係 (*mixed ties*) 是指「交往雙方彼此認識而且有一定程度情感關係，卻又不像原級團體間可隨意互相表現真誠行為。交往雙方通常會共同認識一個或一個以上之第三者，彼此間構成複雜的人際關係網路」。其交易法則是差等關係之人情法則 (*favor rule*)。樊景立等人 (Farh et al., 1997, 1998) 定義「關係」為「一個人與他人之間所存在的一種特殊的特殊連帶 (*ties*)」。他們發現企業組織中的關係類型主要包含親戚、師生、同姓、同鄉、以前的同學、以前的同事、以前的上司或下屬、以前的鄰居等。此外，樊景立等人進一步發現關係的類型會影響企業內上司與下屬之間，以及企業主管與其業務關係人 (如客戶或供應商) 之間信任程度。

### 關係取向與企業選才歷程

何友暉 (Ho, 1993, 1995) 曾指出華人的社會行為都是在關係脈絡中進行著。「關係取向」係指導華人合適之社會行為的基本原則之一。關係蘊含有社會正當性 (*socially shaved appropriateness*) 或道德正當性的意思。

鄭伯璜(1995)則認為台灣民營企業的領導者會將其組織成員

加以區分為八類（從「自己人」到「外人」），而其歸類或區分的標準則先考慮成員與領導人的「關係」之親疏，再考慮成員對領導者是否「忠誠」，然後再看成員之「才能」強弱。例如領導者會將與自己「關係親近」、「忠誠度高」及「才能優良」的組織成員納為其事業的「經營核心」。

根據吾人的觀察，許多台灣民營企業的主管在甄選員工時，應徵者的「關係」特性（例如是主管的親人、學弟、同鄉、或是大官的親人）常是錄取與否的重要考量因素之一。有時此種「關係」特性的重要性甚至超過應徵者的「才能」、「品德」、「忠誠度」、「性格」或「價值觀」、。當然，筆者亦觀察到在台灣的外國跨國企業在物色台籍高階主管時，有時亦會找「權貴的親人」或「黨政關係良好的人」來擔任。不過，不同國籍的跨國企業在甄選台籍員工時受「關係」特性的影響程度可能會深淺不一。

## 研究目的

本研究之主要目的是想從「關係主義」的觀點來比較在台灣地區不同國籍（如中、美、日、歐）跨國企業之選才標準及歷程。簡言之，本研究想探討如下的問題：

1. 台灣地區不同國籍的跨國企業在甄選台籍管理人員及基層員工時，究竟採用那些標準（如才能、學歷、關係、品德、性格、價值觀、。、。）？它們受重視的順序如何？此一重視順序會不會因欲填補的職位高低（如管理職位或基層職位），而有所差異？

2. 「關係」若是跨國企業選才時的重要考量因素，則不同類型的關係（如親人、同學、校友、同鄉、。、。）的受重視順序如何？不同國籍的跨國企業在這方面有無差異？

3. 台灣地區不同國籍的跨國企業對各種甄才方式（如面試、筆試、介紹信、個人背景資歷審查、實做模擬測驗、。、。）的重視程度為何？有無國籍的差異？

## 研究方法

本研究針對 40 家在台之華、美、歐、日四類型多國籍企業之選才歷程進行問卷調查，了解其在高階幹部、中階幹部、及基層員工三種不同層級的選才標準及過程有何不同。研究問卷係由筆者參考相關文獻編製而成。

## 研究結果

### 樣本背景分析

#### 1、中高階主管樣本背景

中高階主管樣本共有 27 家，其中公司主要國籍分別為美國（15%）、歐洲（11%）、日本（4%）、台灣（59%）。就行業別而言，主要為製造業（56%），其次為服務業（26%），其中 39% 為高科技產業，其他產業佔 61%。就員工人數而言，主要樣本公司員工在 500 人以下者，佔 52%，500 人至 1,000 人者佔 11%，高於 1,000 人者佔 37%。公司在 1980 年以前成立者佔 41%，在 1980 年至 1990 年間成立者佔 37%，在 1990 年以後成立者佔 22%。就公司營業額而言，公司營業額低於十億新台幣者佔 30%，公司營業額在十億與一百億新台幣之間者，與公司營業額高於一百億新台幣者各佔 35%。

#### 2、中高階幕僚樣本背景

中高階幕僚樣本共有 26 家，其中有一家未填寫背景資料，故樣本背景分析只有 25 家。其中公司主要國籍分別為美國（12%）、歐洲（12%）、日本（4%）、台灣（60%）。就行業別而言，主要為製造業（60%），其次為服務業（20%），其中 48% 為高科技產業，其他產業佔 52%。就員工人數而言，主要樣本公司員工在 500 人以下者，佔 48%，500 人至 1,000 人者佔 20%，高於 1,000 人者佔 32%。公司在 1980 年以前成立者佔 44%，在 1980 年至 1990 年間成立者佔 36%，在 1990 年以後成立者佔 20%。就公司營業額而言，公司營業額低於十億新台幣者佔 37%，公

司營業額在十億與一百億新台幣之間者佔 31%，公司營業額高於一百億新台幣者佔 32%。

### 3、基層員工樣本背景

基層員工樣本共有 40 家，其中公司主要國籍分別為美國 (22%)、歐洲 (5%)、日本 (2%)、台灣 (63%)。就行業別而言，主要為製造業 (50%)，其次為服務業 (28%)，其中 43% 為高科技產業，其他產業佔 57%。就員工人數而言，主要樣本公司員工在 500 人以下者，佔 45%，500 人至 1,000 人者佔 18%，高於 1,000 人者佔 37%。公司在 1980 年以前成立者佔 37.5%，在 1980 年至 1990 年間成立者佔 37.5%，在 1990 年以後成立者佔 25%。就公司營業額而言，公司營業額低於十億新台幣者佔 36%，公司營業額在十億與一百億新台幣之間者佔 29%，公司營業額高於一百億新台幣者佔 35%。

## 國際企業人才甄選分析比較

### 1、招募管道分析

就國際企業人才之招募管道而言，不同企業層級之人員，其所採用之招募管道之頻繁程度各有不同。以高階主管而言，最常用的招募管道前三位，依次為：內部調升、公司內部管理階層推薦、及透過人力仲介網站。以中階主管而言，最常用的招募管道前三位，依次為：內部調升、企業網站徵才、及透過人力仲介網站。以幕僚人員而言，最常用的招募管道前三位，依次為：內部調升、公司內部管理階層推薦、及透過人力仲介網站。以基層員工而言，最常用的招募管道前三位，依次為：企業網站徵才、透過人力仲介網站、及登報求才。

就不同企業人員之招募管道與績效表現之平均相關程度而言，在高階主管中，上述平均相關程度最高之前三者，依次為內部調升、公司內部管理階層推薦、及直接向其他公司挖角。中階主管的情況與高階主管相同。以幕僚人員來看，上述平均相關程度最高之前三者，依次為內部調升、公司內部管理階層推薦、及透

過人力仲介網站。對基層員工而言，上述平均相關程度最高之前三者，依次為內部調升、公司內部人員推薦、及公司內部管理階層推薦。

就招募管道之成本而言，招募高階主管平均成本較高的前三種管道，依次為透過私立就業仲介機構、登報求才、及透過人力仲介網站。招募中階主管平均成本較高的前三種管道，依次為登報求才、透過私立就業仲介機構、及透過人力仲介網站。招募幕僚人員平均成本較高的前三種管道，依次為登報求才、透過私立就業仲介機構、及透過人力仲介網站或直接向其他公司挖角。招募基層員工平均成本較高的前三種管道，依次為登報求才、透過私立就業仲介機構、及直接向其他公司挖角。

## 2、甄選方式分析

就國際企業人才之甄選方式而言，不同企業層級之人員，其所採用之甄選方式之頻繁程度各有不同。以高階主管、中階主管、和幕僚人員而言，最常用的甄選方式前三位，依次相同為：面談 (interview)、背景資料 (biodata, 如履歷表、傳記、、、等)、及推薦信或向以前雇主查詢。以基層員工而言，最常用的甄選方式前三位，依次為：面談 (interview)、背景資料 (biodata, 如履歷表、傳記、、、等)、及專業知識測驗。

就不同企業人員之甄選方式與績效表現之平均相關程度而言，在四種不同的企業人員中，發現一致的結果，即高階主管、中階主管、幕僚人員和基層員工，上述平均相關程度最高之前三者均相同，為面談 (interview)、背景資料 (biodata, 如履歷表、傳記、、、等)、及專業知識測驗。

就甄選方式之成本而言，甄選高階主管平均成本較高的前三種方式，依次為面談 (interview)、專業知識測驗、及評鑑中心 (assessment center)。甄選中階主管平均成本較高的前三種方式，依次為面談 (interview)、專業知識測驗、及人格 (或性格) 測驗。甄選幕僚人員平均成本較高的前三種方式，依次為面談 (interview)、專業知識測驗、及背景資料 (biodata, 如履歷表、傳記、、、等)。甄選基層員工平均成本較高的前三種方式，依次為面談 (interview)、人格 (或性

格)測驗、及專業知識測驗。

### 3、甄選條件分析

就國際企業人才之甄選條件而言，不同企業層級之人員，其所重視之甄選條件之程度各有不同。以高階主管而言，最重視的甄選條件前三位，依次為：溝通的能力或品德操守、策略思考的能力或執行策略的能力或團隊合作的能力或學習的能力、及專業知識或價值觀與公司契合。以中階主管而言，最重視的甄選條件前三位，依次為：團隊合作的能力、學習的能力、及溝通的能力或品德操守。以幕僚人員而言，最重視的甄選條件前三位，依次為：品德操守、團隊合作的能力或專業知識或技術、及價值觀與公司契合。以基層員工而言，最重視的甄選條件前三位，依次為：學習的能力、品德操守、及團隊合作的能力。

不同企業層級之人員，其所經常採用之甄選條件各有不同，以高階主管而言，最經常採用的甄選條件前三位，依次為：專業知識、溝通的能力、及團隊合作的能力。以中階主管而言，最經常採用的甄選條件前三位，依次為：專業知識、溝通的能力或團隊合作的能力、及專業技術。以幕僚人員而言，最經常採用的甄選條件前三位，依次為：溝通的能力、專業知識、及專業技術或團隊合作的能力或品德操守。以基層員工而言，最經常採用的甄選條件前三位，依次為：學習的能力、品德操守、及價值觀與公司契合。

就不同企業人員之甄選條件與績效表現之平均相關程度各有不同，以高階主管而言，與績效表現之相關程度較高的甄選條件前三位，依次為：團隊合作的能力、溝通的能力、及執行策略的能力。以中階主管而言，與績效表現之相關程度較高的甄選條件前三位，依次為：專業知識、專業技術或溝通的能力或團隊合作的能力、及價值觀與公司契合。以幕僚人員而言，與績效表現之相關程度較高的甄選條件前三位，依次為：專業技術、溝通的的能力、及專業知識。以基層員工而言，與績效表現之相關程度較高的甄選條件前三位，依次為：團隊合作的能力或學習的能力、專業知識或專業技術或溝通的能力、及價值觀與公司契合。

### 4、身份關係分析

就國際企業人才之應徵者身份關係而言，不同企業層級之人員，其所重視身份關係之程度各有不同。以甄選高階主管而言，應徵者之身份為公司高層主管之部屬（包括過去或現在）、上司（包括過去或現在）或家人、及同事，被認為是最重視的身份關係前三位。以甄選中階主管而言，最受重視的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司高層主管之部屬（包括過去或現在）、家人、及上司（包括過去或現在）。以甄選幕僚人員而言，最受重視的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司高層主管之上司（包括過去或現在）、部屬（包括過去或現在）或同鄉。及家人。以甄選基層員工而言，最受重視的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司高層主管之同事、家人、及同學。

以甄選高階主管或中階主管而言，應徵者之身份為公司中層主管之部屬（包括過去或現在）、同事、及家人，均被認為是最重視的身份關係前三位。以甄選幕僚人員而言，最受重視的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司中層主管之家人、同事、及部屬（包括過去或現在）。以甄選基層員工而言，最受重視的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司中層主管之同學、同事、及家人。

就國際企業人才之應徵者身份關係與其任職後之績效表現相關程度而言，不同企業層級之人員，其所表現之相關程度各有不同。以所甄選高階主管而言，應徵者之身份為公司高層主管之部屬（包括過去或現在）、上司（包括過去或現在）或同事、及家人或同學，被認為是任職後之績效表現較佳的前三位。以所甄選中階主管而言，任職後之績效表現較佳之身份關係前三位，依次為：應徵者之身份為公司高層主管之部屬（包括過去或現在）、上司（包括過去或現在）或同事、及家人。以所甄選幕僚人員而言，任職後之績效表現較佳之身份關係前三位，依次為：應徵者之身份為公司高層主管之上司（包括過去或現在）或部屬（包括過去或現在）、同事、及家人。以所甄選基層員工而言，任職後之績效表現較佳的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司高層主管之朋友、同事、及同學。以所甄選高階主管而言，應徵者之身份為公司中層主管之同事或部屬（包括

過去或現在)、家人、及同學，被認為是任職後之績效表現較佳的身份關係前三位。以所甄選高階主管而言，任職後之績效表現較佳的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司中層主管之同事或部屬（包括過去或現在）、家人、及親戚。以所甄選幕僚人員而言，任職後之績效表現較佳的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司中層主管之部屬（包括過去或現在）、同事、及家人。以所甄選基層員工而言，任職後之績效表現較佳的身份關係之前三位，依次為：應徵者之身份為公司中層主管之同事、朋友、及同學。

## 國際企業人才甄選相關分析

### 1、招募管道相關分析

就國際企業人才之招募管道而言，不同之企業人員，其所採用之招募管道之頻繁程度與透過該招募管道招募進來之人員之績效表現的相關情況，以高階主管而言，十種不同招募管道，兩者相關程度均呈顯著相關，其中以透過私立就業仲介機構最為顯著，其次為登報求才、透過公立就業仲介機構、公司內部管理階層推薦、及內部調升（內部輪調）上。以中階主管而言，其相關最顯著者為登報求才、透過私立就業仲介機構。以幕僚人員而言，其相關最顯著者為透過私立就業仲介機構，其次為透過公立就業仲介機構、直接向其他公司挖角、透過公立就業仲介機構、職訓單位推薦、及公司外部人員推薦等。以基層員工而言，其相關較顯著者為透過公立就業仲介機構、公司內部管理階層推薦、及校園徵才，其次顯著者為透過人力仲介網站。

國際企業所採用之招募管道之頻繁程度與該招募管道招募之成本的相關情況來看，整體而言，雖然透過私立就業仲介機構，不管在中高階主管或幕僚人員，其正向相關程度呈顯著，但大多數結果發現，招募管道之成本與所採用之頻繁程度並不顯著，故可知，在招募管道的考量上，成本並不是重要的考慮因素。

### 2、甄選方式相關分析

就國際企業人才之甄選方式而言，不同之企業人員，其所採用之甄選方式之頻繁程度與透過該甄選方式進來之人員之績效表現的相關情況，以高階主管而言，其中以評鑑中心（assessment center）之甄選方式，其採用程度與績效之關係最為顯著，其次是推薦信或向以前雇主查詢。以中階主管而言，以評鑑中心（assessment center）之甄選方式，其採用程度與績效之關係最為顯著，其次是推薦信或向以前雇主查詢。以幕僚人員而言，以評鑑中心（assessment center）、一般性向（或一般潛能）測驗、及星座分析之甄選方式，其採用程度與績效之關係最為顯著，其次是推薦信或向以前雇主查詢。以基層員工而言，以評鑑中心（assessment center）與人格（或性格）測驗之甄選方式，其採用程度與績效之關係最為顯著。

不同之企業人員，其所採用之甄選方式之頻繁程度與使用甄選方式之成本的相關情況，除評鑑中心在高階與中階主管和幕僚人員上具有顯著之相關外，其餘多呈微弱或不顯著相關，此結果顯示，整體甄選方式之成本並未受到太多重視。

### 3、甄選條件相關分析

就國際企業人才之甄選條件而言，不同之企業人員，其所採用之甄選條件之頻繁程度與透過該甄選條件進來之人員之績效表現的相關情況，以四組不同企業人員綜合看來，二十四種不同甄選條件，上述兩者相關程度均呈非常顯著之正相關，表示本研究所列舉之各種甄選條件，均為國際企業所重視，同時也與績效表現呈正面相關。此外不同之企業人員，其所採用之甄選條件之頻繁程度與重視該甄選條件的程度，在各組人員中也都呈顯著正相關，表示本研究所列舉之各種甄選條件，均為國際企業所重視，同時經常為國際企業採用為主要之甄選人才之條件。

### 4、身份關係相關分析

就國際企業人才之甄選方式而言，不同之企業人員，其所重視身份關係與透過該身份關係甄選進來之人員之績效表現的相關情況，大多數之身份關係，在甄選時之重視程度與績效關係上，均呈顯著相關，只有少數例外，如甄選高階主管

時，應徵者之身份若為貴公司高層主管之鄰居，或甄選基層員工時，應徵者之身份若為貴公司高層主管之朋友，以及甄選基層員工時應徵者之身份若為貴公司中層主管之朋友等。

## 參考文獻

- 黃光國 (1988)。中國人的人情關係。見文崇一、蕭新煌 (主編)，中國人：觀念與行為。台北：巨流圖書公司。
- 黃光國 (1988)。中國人的權力遊戲。台北：巨流圖書公司。
- 喬健 (1987)。關係與議。見楊國樞主編，中國人的心理。台北：桂冠圖書公司。
- 楊國樞 (1987)。緒論：人文學及社會科學研究的台灣經驗。見賴澤涵主編，三十年來我國人文及社會科學之回顧與展望。台北：東大圖書公司。
- 楊國樞 (1992)。中國人的社會取向。見中國人的心理與行為科技學術研討會論文集。台北：中央研究院民族學研究所。
- Farh, J. L. Tsui, A.S., Xin, K.R. & Cheng, B.S. (1998) .The influence of relational demography and quanxi : The Chinese case. *Organization Science*, 9 (4) , 471-488.
- Adler, N. J. & S. Bartholomew(1992), "Managing globally competent people", *Academy of Management Executive*, Vol. 6, No.3, pp.52-65.
- Black, J. S., H. B. Gregersen & M. E. Mendenhall(1999), *Globalizing People Through International Assignments*, Addison-Wesley.
- Briscoe, D. R. (1995), *International Human Resource Management*, New Jersey:Prentice-Hall.
- Dowling, P. J., D. E. Welch & R. S. Schuler(1999), *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*, South-Western College Publishing.
- Mirabile, R. J. (1997), "Everything you wanted to know about

competency modeling”, *Training & Development*, August, pp.73-77.

Parry, S. B. (1996), “The quest for competencies”, *Training*, Vol.33, No. 7, pp.48-56.

Parry, S. B. (1998), “Just what is a competency? (And why should you care?) ”, *Training*, June, pp.58-64.

Wisher, V.(1994), “Competencies : The precious seeds of growth ? ”, *Personnel Management* , July, pp.36-39.