

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

在現階段世界經濟發展進程中，呈現「全球化」（globalization）與「在地化」（localization）特質。亦即在「全球化」趨勢下，經濟活動跨越國界，人才，知識，資金與技術等生產要素跨域流動頻繁，其強調的是經濟發展過程中全球層面的創新網絡連接與拓展；「在地化」之趨勢則使得生產要素在特定區域中聚集與重組，其趨勢是區域創新網絡之培育與企業在鑲嵌性。就空間尺度而言，生產活動的全球化並未使企業空間分散，反而產生地理群居（cluster）現象，而呈現「全球在地化」（glocalization）之趨勢。¹

最近韓資企業在中國的投資環境日益惡化。其中勞務管理是最重要的問題之一。尤其是最低工資標準的提高與勞動合同法的衝擊給韓商更多成本上的壓力，韓企也感到人才在地化的必要性。韓商在青島城陽區主要集中在中小型的勞動密集型產業。勞動成本對他們來說是非常重要的投資因素。爲了提高公司的競爭力，爲了企業的長期穩定發展，人才在地化是必須達成的目標。

根據研究發現，在城陽區的韓資企業的韓國和當地員工數量比率方面已經達到相當的在地化程度。但是核心業務和幹部的在地化方面還需要改善。

從研究假設一，「在韓資企業裏中國和韓國勞動者之間的職位和工資的差距影響到人才在地化的觀點」來看，大部分的韓國公司爲了降低人力成本，除了最需要的人才以外都雇用當地人才。但是韓國員工和當地員工之間存在比較明顯的工資和職位差距。韓國人員工和當地員工之間的工資差異大概 2-4 倍以上，尤其是需要技術能力的 IT 產業的工資差距比較大。各個產業對加班費的概念偏模糊。從職位的觀點來分析，這兩種企業裏主/顧關係較明顯。在青島的韓國企業雇用韓國人來運作最必要和核心的工作。其他非核心部分則以當地的員工來運作。總之，人才在地化的角度來看，整個韓商的人才在地化程度在於全面和局部在地化的中間階段。

¹ 陳德昇，「跨域治理跨國比較：臺商昆山與韓商城陽區個案研究」，2008.11, P17

從研究假設二，‘各個產業和不同規模的企業裏存在企業和勞動者之間的信任度差異’的角度來看，工資和信任度方面的滿意度較相似。但是某種程度上當地管理者的運作力量影響到信任的程度。從企業的規模來看，各個產業中的大規模企業信任度方面高於小規模企業。雖然這些因素不容易以實際的數據來判斷，但是工資和信任度之間有緊密關係。

從研究假設三，‘韓裔，中國政府和勞動者之間的互動會對韓裔的勞務管理運作產生重要的影響’的角度開看，中國員工和韓裔之間因為不瞭解文化而產生誤解的較多。朝鮮族對韓國文化方面的理解不全面，而且在其他方面還有副作用。從這種角度看，他們對人才在地化方面的貢獻不會大。

在與當地的政府的協調和非正式的‘關係’方面，韓裔是以非常小心的觀點來運作。他們認為適當的利用關係是需要的，但是依靠過度的關係有可能會導致巨大損失，影響整個公司的生存。

中國政府對製造業的態度不佳，對 IT 產業的保護態度強。稅務和勞務管理上的因素影響到中國政府的態度。中國政府表面上歡迎所有的外資企業，但是他們實際上希望勞務管理上面有問題的，稅金額不多的公司政府離開青島。因為那樣的公司離開就可以提供土地給另外的外資企業。

在韓國企業對中國政府的影響力方面，大部分的企業認為企業的影響力比較低。一旦發生問題就不容易解決，所以最好的方法是減少問題發生的可能性。韓國企業不積極參與民官機構的活動，導致不能根據中國政府的法律 and 政策的變化作相應調整。

對中國勞動者的態度方面，中國政府保護勞動者權益意識很強。當地的韓國人和中國勞動者都認為，中國中央政府勞動合同的規定和實行過程均傾向於保障勞動權益。但是地方政府比較重視引進外資企業，對勞動者的權益不太關心的情形也存在著。此外，地方政府生怕外資企業發生任何問題。

從中國勞動者的意見來分析，一般勞動者對政府的信任度高，民族主義意識普遍強。但是一般勞動者對中國政府官員和公安不太願意表示意見。中國勞動者大部分離開家鄉在外地生活的多，所以非常重視親戚，家人。已婚的家庭對孩子的教育方面壓力大。

第二節 研究限制與建議

綜合本研究結果與發現，針對赴中國大陸投資的韓資企業，政府機構分別提出建議：

（一）推動核心業務員工的在地化

在青島城陽區韓商成本上的壓力帶來韓國員工數的減少。但是核心業務和高職位的幹部仍然被韓國員工佔據。人才在地化程度還沒有達到全面在地化的程度，目前可算作處在由局部在地化轉移為全面在地化的過程當中。核心業務主要是兩種，一種是技術方面的，另外的是管理方面的業務。技術方面的當地員工水準較低，不容易短期內改善。但是除了公司的核心技術之外，可以通過培訓當地員工達到目的。管理方面，韓國和當地員工之間的工作效率沒什麼差距。韓國員工的優勢是瞭解韓國公司的文化和語言方面。這些因素相對來說可以在短期時間內解決。

（二）韓國和中國之間的文化差距與對策

韓國在觀念上強調團結，速度，效率，勤勞。而中國因共產主義和社會主義結合的文化觀念，強調平等的觀念。所以，韓資企業經營者雇用具有海外經驗、並尊重員工的韓國管理者，用法律範圍內的公司規則來評價中國員工，進行勞務管理。在生活，與當地員工多接觸，也要保持學習中國員工的特徵與優點的態度。

（三）法律觀念的加強

2008年勞動合同法實施以後，韓國企業內勞務管理方面的問題仍然存在。從這次調查結果來看，除了大企業之外，幾乎所有中小企業的加班費標準都不考慮法律規定，自己運作。這些行為帶來當地員工對管理者的不滿與以後法律上的糾紛。不少韓資企業對政府和民間機構的宣傳也不太關心。最後，韓企需要在法律允許的範圍內建立完整的管理制度。

（四）對當地朝鮮族勞動者的職位的重新考慮

韓商在中國投資之後，朝鮮族勞動者對韓國企業的貢獻一直非常大。但是最近去韓國的中國漢族留學生人數不斷增加。所以，文化水準高，具有韓國語能力的中國當地

學生也繼續增加。反而，韓國企業裏朝鮮族勞動者對公司的負面影響並不減少。這落差之間，則需要韓商考慮一些變化。

朝鮮族在中國以同一個韓民族的理由一直得到韓國企業的高度信任，但是也偶爾發生韓國老闆和朝鮮族之間的糾紛。從漢族勞動者的觀點來講，他們和朝鮮族勞動者職位和工資方面的明顯差距自然而然帶來漢族勞動者的反感，也會影響到漢族勞動者對韓商勞務管理的不滿。

在青島朝鮮族大部分身為少數民族和外地人。在朝鮮族中間管理者的教育水準和工作能力低於漢族勞動者的話，漢族勞動者的反感會更加大。

這樣的情況下，韓商可以開始考慮雇用與培養具有韓國語能力和專門管理能力的當地漢族人才。最近在韓國的中國留學生人數約達到六萬人，其中各種各樣專業的人才對公司勞務管理帶來好處。

本論文的研究限制是如下，希望后研究者參考：

1. 有些企業以企業機密的為由，不允許對外開放資料和拒絕訪談。
2. 目前沒有成型的理論分析在地化與經營成果之間的連貫性。換句話講，有時候在地化對企業的經營有幫助，但是有時候對企業的發展會沒有直接的關係。再加上，各個產業的在地化結果會不一樣。所以，大部分的文獻都已個案研究的方式來進行研究。
3. 中國是一個特殊環境。社會和員工具有獨特的特徵，中國社會的發展速度快。所以，有可能有些人力資源管理理論不合適解釋中國的情況。