

第一章 緒論

第一節 研究背景

二十世紀以後全球掀起世界化和資訊化的潮流。市場的界限沒有以前那麼明顯，多國企業對全世界的影響也在加大。邁向沒有國境的 WTO 的出現更加促進市場的國際化。

中國大陸自 1979 年起推動‘經濟改革與對外開放’政策。1989 年開始韓商通過朝鮮族投資中國大陸。1992 年鄧小平的‘南巡講話’後，中國大陸的經濟體制從社會主義計劃經濟轉變到社會主義市場經濟。同一年中韓建交之後，由於中國大陸政府的勞動力資源豐富，地理相近，其他投資環境良好，以及韓國產業轉型的需要，都為大陸帶來韓國企業的迅速投資。中國大陸 2001 年加入 WTO 之後，中國國內投資環境上發生極大的變化。外資企業加速流向中國大陸，使得中國政府提高勞動和環境等方面的標準，又反過來加大韓商在中國成本上的壓力。韓國企業的研發，技術能力與中國大陸產業的分工達到互相互助，藉以求得企業生存的契機，因此，掌握競爭優勢更是韓商不可忽視的問題。對韓國而言，1998 年亞洲金融風暴之後韓國政府感到經濟需要轉型。生產和加工的方式再也不能成為韓國的國家競爭力。位於中國的生產能力和日本的技術能力之間的韓國得不到第一競爭力。因此在韓國政財界裏流行所謂的‘三明治’（韓國位於中日兩國之間會失去產業競爭力）危機論。

目前韓國的最大貿易順差國家是中國。自然而然的韓國對中國的關心越來越多，尤其是對中國直接投資方面的關心。瞭解中國市場環境和該環境變化的最重要的因素是全球化（Globalization）與在地化(Localization)。WTO 的體制下非常明顯地呈現出全球化範圍擴大的現象。相反，重視在地化主張也引起關注。最近韓國學界對在地化的研究活躍，研究範圍也從市場進入時期到市場投資以後的內容。¹ 但是韓中之間的文化差異和社會環境上的差異則帶來各種各樣的問題，尤其是勞務方面的問題是韓商最頭痛的

¹ 백권호 외, 중국내 한국계 외자기업의 경영현지화

問題。韓商對中國大陸的印象從世界的工廠變成全世界最迅速發展的消費市場。這過程中韓商感到人才在地化的必要性。

2008 年韓國商工會議所調查發現韓商在中國經營方面最頭痛的問題是勞務管理（43.1%）。此外還有法律的變化（21.4%），不容易開拓內銷市場（13.3%），稅務問題（6.1%）。

2008 年中國政府對外資企業的法律有所改變，韓資企業在中國的投資環境也日益惡化。勞動合同法實施，稅務上壓力的增加，人民幣升值等的因素帶來很大的影響。其中勞務管理是最重要的問題之一。尤其是勞動合同法對青島韓商帶來直接的衝擊。韓商在勞務管理問題上不斷發生問題。不少韓國企業開始放棄，離開青島的現象也不斷發生。有些韓商在勞務管理和破產過程中的行為導致當地政府和老百姓的不滿。

韓商在青島城陽區主要從事是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。由於中國大陸市場的迅速發展與政府對法律上的嚴格要求，導致青島城陽區的韓商感到壓力。除了這些原因之外，在青島城陽區的韓商普遍不太瞭解社會主義市場經濟的特徵和重視人際關係的中國勞動文化，所以勞動管理和人才在地化方面比較落後。爲了提高公司的競爭力和穩定的運作，人才在地化是必須達成的目標。怎麼能提高員工對企業的信任度，怎麼能適應當地法律和勞動環境的便是本論文的主要內容。

爲了企業的長期穩定發展，韓商應該考慮人才在地化，但是這樣的目標和實際運作之間具有相當大的差距。韓國企業普遍喜歡獨資的方式來投資，不容易給當地員工高職位。這是韓商人才在地化方面落後於其他歐美國家的原因。

本文主要通過韓國和臺灣對中國投資的文獻回顧，以深度訪談的方式，得出具體化分析。研究主要是以企業的種類，工資，當地員工比率和信任度等的角度來分析在地化的程度。最後，本研究試圖提供人才管理方面的建議。

第二節 研究動機與目的

“在公司裏最重要的財產是人才”。最近在中國的韓商都認為，人力資源管理是最重要的話題之一。高明的人才才是企業和組織發展的潛力，所以每個企業都要充分的活用這些人才。

韓國企業希望中國繼續發展。因為中國的起飛帶給韓商更多的商業機會，最後直接帶動整個韓國經濟的起飛。不少韓商認為，能帶動他們企業繼續發展最重要的國家便是中國。

中國有句成語叫做‘家和萬事興’。筆者認為人力資源管理是成功的首要條件，也是維持企業日常運作的基礎。

本文研究動機主要是出自我的個人興趣，並且受陳德昇教授主持的‘台日韓商大陸投資策略與佈局跨國比較與效應’研討會啟發。

韓商赴中國大陸投資營運上，不能繼續以韓派幹部為永久經營管理的適當人選。因此在國際化階段中人力資源管理的運用中，漸漸轉向本土化的管理模式。最近對在地化的爭論是需要全面或是局部性的在地化，如何招聘，培育和管理人才，發揮在地化策略之功效。

透過文獻探討和個案分析，本研究慾達成之期待目標如下：

1. 韓國和中國員工的工資和職位情況調查。
2. 瞭解韓商赴大陸投資人力資源管理情況與問題。基本上，韓商人力資源管理上與勞動者的信任度較低。
3. 瞭解中國大陸韓商企業的員工管理模式和策略，並企圖利用不同的產業的特質，找出哪些因素會影響企業對員工的管理模式。
4. 經個案研究分析，實證研究來探討中國大陸韓商的員工管理策略。
5. 綜合文獻探討，個案分析，實證研究之結果與發現，給在中國大陸企業員工管理提供參考，同時亦可作為後續研究者繼續進行在地化相關的研究的基礎。

第三節 本文章章節架構

本研究之章節架構安排如下：

第一章，緒論。該章分三節，首先說明論文研究背景，其次及研究動機與目的之說明，最後則是說明本文之章節架構安排。

第二章，理論背景與文獻探討。以國際人力資源管理理論，雇主之間的信任度和在地化的理論當中局部性的在地化和全面性在地化之間的爭論為主要內容。

第三章，研究方法。第一節裏說明研究方法與對象，第二節市研究流程與分析架構圖。第三節裏說明研究限制。

第四章，研究資料分析與研究發現。第一節，職位和工資的因素分析。第二節裏分析雇傭者與勞動者之間的信任程度。第三節，中國政府，勞動者和韓資企業的互動關係之探討。

第五章，研究與建議。第一節是結論，第二節是研究建議。

第六章，附錄青島城陽區的資料與訪談內容資料助於後研究者的參考。