

第一部份 (50%)

請細閱以下個案，然後回答其後所列的問題：

歸任人員的處境

何志華擬好下個月舉行的大陸幹部年度受訓課程計畫，放到卷宗裡，準備送給職訓課周課長核可，心中不禁感慨：「如果自己不是外派大陸工作了兩年多，恐怕課長這個位置可輪不到周行，我與周行同期進公司，自認學經歷都比他強，當初我獲得破格派赴大陸，就證明在上級心目中，我的能力得到肯定，但現在事實上是近水樓台先得月，反而比我更獲得公司的信任了。」

何志華調回吉安企業在台灣的總公司將近一個月了，回想過去兩年兩個月在吉安成都廠的工作，從建廠開始到今日的規模，付出了相當大的心力，可以說這段期間是一個人當幾個人在用。他身兼採購、總務、資材三方面的經理，領導約七十個當地的員工，如果留在台灣，他不可能有這樣難得的歷練機會。獲派成都廠任職的當時，何志華的確還感到有些慶幸，通常是由課長級出任的大陸廠經理職位，自己竟然獲得選派，頗有些意氣風發。外派大陸通常意味著名利雙收，前幾年商業周刊就曾以「課長變總經理，捷徑在大陸」作了封面報導，雖然吉安規模大、有制度，難得有一步登天的戲劇化昇遷，但也讓何志華升了兩級，當上了經理。

然而，調返總公司後，資格雖較赴大陸前升級了，卻佔不到課長的職缺，暫時安插在職訓課，承辦有關大陸人才的訓練專案，他的大陸經驗受到重視，但職權是大大的減低了。派遣時是特別待遇，歸任後是一般待遇，何志華自嘲為「反璞歸真，回到從前」，心理著實不適應，又必須刻意壓抑自己不平的情緒，他深諳公司的文化與用人哲學，要求的是絕對服從、篤實任事，若被管理高層認為懷有爭權奪利的意圖，列入虛浮之輩，以後的發展就非常有限。這幾幾年來，因國內經濟不景氣，公司擴張減緩，使得主管職位增加有限，總公司目前約有十位從大陸調回來的同事與他的處境相似，都在等候補實任用。歸任人員的際遇雖不盡相同，但大抵與他們在大陸子公司的表現沒什麼關係，反而是外派前所打下的人際關係比較重要。

何志華現在有點懷疑自己申請調回來是不是失算了，因吉安企業對派赴大陸的幹部的待遇不可謂不優厚了，考慮也相當週到。吉安企業還設有辦法獎勵駐外人員兩年任滿後留任，留任第一任期其海外津貼依原標準標準發給120%，第二任期以後其海外津貼依原標準發給140%。同意留任者（一任二年），每留一任其資格職即予以加升一級直到加升至三級為止。何志華不禁疑惑為何這些辦法加上優厚的待遇竟然動搖不了自己一心想回台灣的意念。毫無疑問，家庭因素是他不願繼續留在大陸最主要的原因。他的妻子是公務員，他不希望妻子放棄穩定的工作來陪自己到大陸共同生活，但把妻子留在台灣獨自照顧兩個幼小的孩子，於心又何忍？雖然公司方面也很注意他們的家庭問題，讓外派大陸人員每兩個月就可以返台探親休假，負擔他們的交通費用。儘管如此，何志華還是目睹了一些同仁因在台灣家裡發生諸如車禍、偷竊等事故而深感內疚，也有同事常打電話回家，每月電話帳單高達兩、三萬新台幣的。

由此可知，外派後的薪資與津貼雖然增加不少，但對這些家庭觀念比較重的人而言，這些金錢誘因似乎仍不足彌補他們在家庭因素方面所付出的代價。何志華還記得在大陸對台灣「試射飛彈」期間，妻子每天來電話催他儘早離開大陸。「真的打起仗來，錢有什麼用呢？我們會不會像那些老兵一樣，被隔離四十年後再見面！」她十分焦慮。後來又發生了間諜事件，一位張姓台商被控為大陸蒐集情報。她更警告地說：「你們說不定將來夾在中間，豬八戒照鏡子，兩面不是人！」雖知道妻子未免言過其實，何志華也確信，為了家庭與子女的教育，是應該回去的。

國立中山大學九十學年度碩博士班招生考試試題

科目：國際企業管理實務 (IEMBA)

共 3 頁 第 2 頁

何志華不禁疑惑，是否公司當初就不應該派遣像自己這樣家庭觀念太重的人到大陸去？不過，根據他的觀察，「問題在於這種人比較容易獲得吉安高階主管的信任。」

吉安企業共分為六個事業部，管理階層對營運發展具有極高的企圖心，積極進行國際化，尋求海外市場，在海外投資，宣示其戰略目標為十年後達成兩千億元營業額。公司的企業策略最重視全世界經濟成長目前最快速的大陸，自正式赴大陸投資後，目前已投入一億美元。吉安為促進大陸業務，特成立大陸事業部，擔負協調各部門以執行有關大陸業務的決策。因一切的計畫均須靠人去推動，吉安企業當前重要問題之一就是如何才能選派最合適的人員到大陸各廠去，以及如何讓外派大陸人員在規定兩年外派期間後願意留任，使其經驗得以累積，可以支撐大局，利於業務的推展。其實，據何志華的瞭解，吉安企業鑑於台籍幹部的高昂人事費用，也希望儘量使大陸廠的人員本土化，但技術人才難覓、對本土人才的信任感不夠、而且大陸廠前問挖角風氣很盛等等，都是困擾的因素，所以吉安企業目前在大陸各分公司除了總經理必然為台籍外，重要幹部如業務、財務、生產、研發的經理級幹部也一律由母公司大陸事業部遴選或派任。儘管有著諸多理由，何志華總覺得公司與其他大型台商比較，在人才本土化的工作上是非常消極的。

每次大陸子公司有職位出缺時，大陸事業部都透過內部刊物公告，讓合乎條件且有意願者應徵，平時也定期經由內部調查外派意願。其實有意願到大陸去的為數不少，尤以中下級幹部與未婚者居多，分析其動機，主要是為了增加收入與增加歷練，也有不少人自認懷才不遇或在原單位與同事們相處不來，想變換一個工作環境的。然而，經大陸事業部遴選認為適合的人選卻往往以各種理由抗拒。現在，人事部門建議透過輪調制度的半強迫性方式，或者把大陸經驗列為日後昇遷條件的激勵方式，是不是問題就可以迎刃而解呢？何志華覺得問題似乎不會如此簡單的。

討論問題

- 一、國際企業外派人員對母公司的歸任安排不很滿意似乎是一普遍現象，在本個案中也是如此，主要的原因何在？(佔總分 15%)
- 二、吉安企業擬實施輪調制度以便順利進行其國外人員派遣工作，您認為其可行性如何？其可能的短期與長期效果為何？(佔總分 15%)
- 三、一國際企業派任子公司管理人員時，除了可選派本國籍人士(Parent-Country Nationals, 簡稱 PCN)與當地國籍人士(Host-Country Nationals, 簡稱 HCN)外，還可聘任第三國籍的人才(Third-Country Nationals, 簡稱 TCN) 這三種方式各有何優缺點？吉安企業為何偏好選派本國籍人士？(佔總分 20%)

第二部份 (50%)

世界電子公司 (World Electric Corporation, 以下簡稱 WEC), 是世界上電子公司的領導者之一。其營運活動從 Robert Guin 於 1960 年在英國 Southland 設立之後有很大的改變，產品多角化和區域性分散生產設施持續的成長。從小型的電晶體收音機到完整的迴轉加速設備，WEC 生產種類眾多的電子消費品以及工業用品，目前製造七千種以上不同的產品。雖然 WEC 的總部位在英國倫敦，但生產活動大部分則在其他國家進行，其幾乎在世界上所有的國家均有產銷及服務。WEC 的總公司在過去一段時間的財務陣容，總公司幾乎控制所有國際資金的決策。在這高度集權的公司，在過去二十五年來在總資產、收益以

及股價都能達到很高的成長率。

然而，榮景在 1985 年反轉。WEC 主要的問題在於面對一個不確定的未來，當主要的競爭對手宣佈創紀錄的收益以及主要的擴充計畫時，不利的趨勢因此展開。這個不利的情況一直持續到 1990 年早期，新任總裁 Thomas Hart，他在 MBA 學位畢業後曾在紐約重要的國際銀行擁有五年的工作經驗，並曾加入西屋公司的財務幕僚，二十年中在公司的國際部門經歷了不同的職位。Hart 了解在幾年前當多數大公司規模變得更大且更多角化時，將使他們的營運更加的分散。他直覺地認為國際電子公司差勁表現的主要原因是由於不合時宜的國際財務組織結構。儘管經歷三十年穩定的成長和新產品與新市場的多角化，他不敢相信公司可以保持如此集權的財務組織那麼久。

在 Hart 接位之前，因為前任總裁不適當的國際資金管理而被解職。在他接任之後，決定細察前任總裁在 1992 年一月發表的一套「新營運準則」。這個計畫是用來改善計畫、預算以及控制，其中包含五個主要的條款：

1. 每個國外子公司銷售和收益的成長目標都將由總公司依據公司的策略計畫而設定。國外子公司則發展方案並達成目標。
2. 為了改善國外子公司預算的品質，國外子公司的經理當計畫的與實際上的預算有著持續性的大幅落差時，將會導致其去職。
3. 將設立一個系統，在其中資金將依照國外子公司過去四季的平均投資報酬 (return on investment, ROI) 來分配。由於資金短缺，有高投資報酬的國外子公司將獲得大部分可用資金。
4. 每個國外子公司經理現在的報酬只有大約三分之二會當作薪水來發放。剩餘的部份將會依據子公司該季的平均投資報酬計算，以紅利的方式發放。
5. 每一個國外子公司必須提報總公司所有資本費用的需要、生產排程、以及價格的改變，並由總公司核准。

在研究公司的營運數週後，Hart 提出三點結論：(1) 資本的調度變的太複雜也太分散，以致於難以在總公司作有效的管理；(2) 資本管理者被結稅的工作佔去了大部分的時間，而用太少的精力來降低資金的成本；(3) 財務部門所使用的財務資料和講求表現的控制部門資料有極大的差異。以這些發現為基礎，他計畫了重大的組織改變：將總公司的國際部門打散為數個國外區域部門，每個區域部門和美國的產品部門平行，並在各區域創設新的資金管理者、控制者和稅務代理人階級。然而，他決定延遲對這個公司特殊組織結構的改變，直到資金管理者更詳細的描述一些重要的決策變數，如內部移轉價格與績效評估、外匯風險管理、資金的取得、資金的分配以及稅務的計畫。

討 論 問 題

1. 你認為在 Hart 之前的總裁所提出的新方案將會改善預算預測的精確性嗎？是否所有的國外子公司應保持相同程度的準確性？還有什麼方式可以設定預算？(15%)
2. 使用投資報酬作為在國外子公司中分配資金的準則和獎勵國外子公司經理的準則有什麼問題？(10%)
3. 當涉及內部移轉價格與績效評估、外匯風險管理、資金的取得、資金的分配以及稅務的計畫時，集權和分權的差異為何？(15%)
4. 你對於 Hart 這三點結論有什麼看法？(10%)