



# 大陸職場 VR—— 後疫情時代 6、7、8 年級生的 職涯規劃建議

文《邱建業》

編者按：自美中貿易戰及新冠肺炎疫情（COVID-19）以來，國人赴陸的工作環境及機會發生從量到質的轉變。本文筆者從事人力資源管理工作，以電子及傳統製造業為觀察場域，分享後疫情時代的大陸職場趨勢解讀，並就不同年齡層赴陸發展的職涯規畫提出建議。

在美中貿易戰影響下，進出口管制及關稅風險已令大陸台企主動進行第三地布局，以分散風險。歐美品牌廠亦主動分流，意將大陸生產比重降低，分散供應風險。這種由台商自身、國際政策及客戶多重趨力推動的生產移轉，威力不容小覷。

此外，新冠肺炎讓台灣人赴陸求職意願大幅降低，在兩岸檢疫及隔離規範下，商務人士無論是休假或差放於兩地往返都增添限制，台幹的招募難度及後續安排將更顯困難，衍生成本也將提高。基於即時的人力需求及成本考量，大陸台企將加速用人在地化，但一個職務一旦由在地人才取代，往往意味即使外部環境恢復，該職務也不會再對台人開啟，在此趨勢下，勢必影響國人赴陸工作機會。

筆者預期，在後疫情時代的 5 年間，很可能就是台灣人赴陸工作的「末班車」。目前仍欲前往大陸工作者，應注意以下三大趨勢，並根據自己的職涯發展階段，謹慎規劃做好風險管控。

## 趨勢一：基層職務減少，企業聚焦高階、核心人才

職缺減少首當其衝的是基層或儲備幹部職務，對高階及核心職務延攬影響較小。所謂「高階」，可泛指在特定產業有 10 年以上年資，具管理經驗，且對該產業、製程、產品或是供應鏈及客戶有高度熟悉度的人才。至於「核心」，意味與企業生存命脈直接相關的職務。台資企業一

般考量人員忠誠度及穩定性，經常將財務、供應鏈管理、研發、業務、人資職務視為鞏固企業的核心，並將此職務留給台灣人。至於一般行政管理、生產製造等職務則減少台幹的任用。值得注意的是，紅色供應鏈的併購及結盟下，即使是核心職務，未來也無法確保是台灣人的專屬。

## 趨勢二：職涯不穩定度提高

台商在大陸的生存挑戰增加，企業獲利較無法如前穩定，使企業在人力成本管控、績效考核上將更為嚴格；台籍人員在薪資福利成本上一般高於陸籍，一旦公司業務緊縮或個人績效不佳，很可能遭受辭退的命運。另一方面，競爭力較弱的企業退出市場、遷廠或遭到紅色供應鏈併購亦增加員工在同一家公司內任職的不穩定性。除了企業經營的因素外，後疫情時代下，公共衛生狀況、出入境管制等，也可能讓台幹在非計劃下提早結束工作。2020年初，便有大量原本打算在大陸長期發展的台幹因疫情因素離職。過去台幹赴陸發展，在經歷大約1年的環境及工作適應後，在同一家公司任職4年以上並非難事，一任10年以上的也所在多有。不過預期未來台幹因為上述主動或被動因素，轉換工作的頻率可能增加、每家公司的任職時間縮短，資歷將零碎化。

零碎化的資歷對職涯非常不利。一般公司在招募員工時，若應徵人選在先前公司任職不到2年，對其年資的採認通常會大打折扣。這除了考量人員個性、動機的穩定度外，在同一家公司任職時間愈久，愈能完整經歷產品週期、淡旺季循環、景氣的起落，並歷練到各種情況下的因應方式，也較有機會遇到非常態性的重大事件，例如投資建廠、切入新市場、創新商業模式等。若台人赴陸發展任職時間過短，對往後去其他地方發展恐有負面影響，可能年資及年齡虛長，工作卻愈換愈差。

## 趨勢三：大陸成東南亞練兵場，語言能力要求提高

過去在大陸的職務，除了研發、業務等需要面對國外客戶的職務，普遍對英語能力的要求不高。但隨著台商在大陸以外地區布局加速，我

們觀察到有不少台商目前招募台幹赴陸一段時間後，將其再轉派到其他國家（以越南、印度、印尼、馬來西亞、泰國、菲律賓為主）。而派駐大陸階段被視為之後派駐第三地的「練兵場」，藉以在外派第三地前適應離鄉背井及跨文化工作環境，培養獨立及實戰能力。因此筆者觀察許多過去不強調英文能力的職務，如人資、總務、財務、營建、環安衛等，企業也開始要求英語能力，以備未來派往非華語系國家。

過去台人赴陸求職，追求高薪被視為第一，甚至唯一，因為隨著公司高速擴張，只要跟上公司腳步，薪資及職涯的成長大多能快速躍進。但後疫情時代，台幹職務在專業及語言能力上的要求增加，而工作穩定度下降，風險亦增，對於是否去大陸工作及如何選擇工作，將與往昔單點式的評估不同。

在職業諮商輔導領域常舉舒伯（Donald E. Super）的生涯發展理論，其將個人職業生涯發展以年齡可分為五階段，分別為：成長期（14歲前）、探索期（14-24歲）、建立期（25-44歲）、維持期（45-64歲）及衰退期（65歲以後），每個階段中，個人面對的生涯課題有別。以下將循此脈絡，以年齡層來探討後疫情時代赴陸職涯規劃。

### ■ 六年級（40-49歲）：風險評估及管控優先

六年級正在職場中高階的職位，屬職涯發展的後建立期及維持期，專業歷練超過10年以上，是企業延攬的重點人才。此階段已接近在台灣原公司職務體系內的天花板，再晉升難度較高。內外力作用下，赴陸尋求職涯及薪資的突破是一條出路。

過去常遇到此年齡層的求職者將赴陸發展作為生涯最後一份工作，存下足夠的退休金並在55歲左右退休。但現在這個期待不但達成機率不高，更有可能赴陸僅1年，便因個人表現、公司經營或外部環境因素而離職返台。

此年齡層僅有一兩年的短期赴陸派駐經驗通常弊大於利，例如從大陸離職後面試下家台灣公司時，可能給人資留下環境適應力不好、決策粗糙、可能自覺屈就等刻板印象；更糟的是45歲



圖／ Franck V. on Unsplash

赴陸求職除了一時衝動或高薪誘惑，更應重視風險評估及管控。

以後求職的難度逐年增加，再就業的尋職期間預料更長，機會成本高，也可能找不到同原本在台待遇的工作。這時大陸經驗不但沒有增值，反而成為包袱。因此六年級生欲赴陸求職，應避免因一時衝動或高薪的誘惑，反而更應重視風險評估及管控。

建議在準備赴陸工作前，深入了解該工作的確切內容、職位在組織中的地位、上級給自己的定位及目標以及可掌握的資源等，深刻思考職務是否適合自己。還要研究欲前往企業之競爭力、在大陸經營情況，有無可能在短期內遷廠或被併購，以及該公司人員流動性及離職主要原因。此外，為確保能夠適應海外生活，關於安置及福利，如宿舍、交通、休假、加班等也應事前掌握。這些評估做完後，再回頭思考薪資期待也不遲。一般赴陸工作行情大約為台灣薪資的 1.3 至 1.5 倍左右，但擁有關鍵技術者倍數更大。由於六年級生轉職的機會成本高，風險承受力低，建議薪資談判可以較為大膽。

最後，赴陸前應預擬回台後路。建議在台灣原公司離職時妥善交接，並與原公司維持良好關係，經常交流，若在大陸工作不順還有機會回原公司任職。

## ■ 七年級（30-39 歲）： 挑好平台讓履歷鍍金

此年齡層是目前在職涯發展至為關鍵的建立期，此期獲得的專業能力及薪資水準，幾乎奠定了未來收入的主要格局。另一方面，因往後的職涯還長，選擇工作的容錯空間較大。此階段赴陸求職，首重選擇好的發展平台，其次才是薪資，而風險管控上可以較為放鬆。

此時理想的工作應能行使更大規模的人員管理及面對經營更廣的市場，並被賦予足夠的決策空間，作為公司規劃、決定、開創的角

色，而非僅為執行、繼承現狀的角色。

另外，能否接觸熱門產品的開發或是新市場的開拓，以及是否能建立與國際客戶的關係，也是赴陸選擇職務的考量。以製造業為例，如果對應的客戶是蘋果、Nike 等業界翹楚，在履歷上可以加分許多。

在後疫情時代，雖然七年級生赴陸職涯一樣面臨不穩定性的威脅，但其風險可以用好的平台在短時間內讓履歷最大化加值來平衡。

## ■ 八年級（20-29 歲）：放膽嘗試不忘持續學習

此階段尚在職涯探索及建立階段的初期，此時期最大優勢為轉職機會成本低。一般企業對於此年齡層過去轉換工作較快的容忍度也高，若能透過赴陸求職，體驗不同的生活環境、管理風格，同時獲得較高的薪資，是不錯的人生歷練。

不過目前工作經驗較短的八年級生赴大陸求職將更為艱難，「人求事」的情況比「事求人」的機會更高，薪資議價空間也很低，大致上都是「依公司規定」。建議此階段年輕人若有海外工作的想法，不妨對薪資的期待稍微放寬，對於工作內容或在組織中的地位，也不用過多要求，反正此時最重要的，是學習和體驗，並盡可能爭取

到任職的機會。畢竟只要「卡位」成功，往後薪資成長及晉升的仍大有可為。筆者預期，八年級生未來海外工作的主戰場很可能在東南亞國家，而大陸派駐的歷練對未來爭取到東南亞外派有極高的加分作用。

八年級生在外派大陸的過程中，最忌諱滿足現狀，被較高的薪資迷惑，將大陸視為職涯之歸宿。在大陸期間應加強自我學習，例如外語能力（尤其是英語）、管理能力、專業知識、產業趨勢，讓自己擁有即便離開大陸職場仍有打天下的本領。以人力資源工作為例，在大陸擔任人資必當嫻熟當地法規，但現在熟稔大陸規範還不夠，為了因應未來的變動，應主動學習台灣、東南亞的相關法規，了解勞資爭議、薪資、稅賦、假勤規範等異同。這些知識公司大多不會主動教導，必須靠自己空閒時從書本、網路學習，或與有相關經驗者交流。這些眼前看起來用不到的知識，未來很可能成為新職務的基石或敲門磚。

## 結語：風口過後還要能飛

上述的職涯規劃不一定只適用大陸求職，即使在台灣或其他地方也一樣適用。過去到大陸工作讓國人有「錢多、缺多、升遷快」的刻板印象，在工作選擇上也容易聚焦在薪資。然而筆者認為在後疫情時代，以職涯發展角度來思索，較為穩健的做法是將赴陸工作視為職涯的一個階段，思考從中能夠得到什麼歷練，什麼能夠為往後的職涯加分，才會讓自己未來的選擇更為寬廣。

小米創辦人雷軍曾說：「站在風口上，豬都會飛」。過去大陸台商在大陸爆發性成長，連帶台幹趁勢高飛。但阿里巴巴創辦人馬雲也曾反駁表示：「風過去了，摔死的都是豬」。在後疫情時代，台幹惟有做好規劃，審慎評估，才能飛好飛穩。☁️

**青年人的「青春夢」政府來相挺**

**裕資金**  
600億青春創管款  
青創天使投資基金  
從優、從速、從簡申請

**廣服務**  
設置在地青年創育坊  
普及創業服務

**創聚落**  
北研口 南沙嶺  
平衡南北發展  
打造國際創業聚落

青年創業圓夢方案  
3大策略

行政院  
E-Governance  
政府服務 青年服務

資料來源：經濟部