



# 大陸職場 VR—— 國人赴陸工作意願變遷 與臺商因應

文《邱建業》

大陸缺工問題已不是新聞，但在新冠肺炎疫情陰影籠罩下的 2020 年，筆者觀察到缺工範圍從大陸員工延伸到臺幹族群。現今臺商面臨的臺幹人才荒有兩個層次：其一是「量縮」，即整體國人赴陸工作意願減退，導致臺商能接觸並招募的人選稀少；其中有意願赴陸的求職者又多非臺商欲招募的目標族群，進而產生了第二層次，也就是「斷層」問題，即臺商偏好 30 至 39 歲適合培養為接班梯隊的人選外派意願更低，導致臺幹

老化、青黃不接日益嚴峻。

《聯合報》的調查中有一項關於 2010 年至 2020 年國人赴大陸就業意願的長期民調。在 2020 年的調查中，有 26% 願到大陸工作，較 2019 年降低 10%，連兩年下滑，為近 11 年來次低（僅高於 2014 年）。分年齡層觀察，職涯尚在起步階段的 20 至 29 歲族群願意赴陸工作比率為 33%，為各年齡層最高，但亦連兩年下滑，且較 2019 年降低 10%。臺商最中意的 30 至 39

歲職場中堅，赴陸工作意願居各年齡層最末，僅有 20%，更較 2019 年降低了 17%，連 3 年下滑。可以發現，臺灣人赴陸工作意願在近 3 年開始降溫，在 2020 年更幾乎面臨懸崖式的銳減。

造成 2020 年國人赴陸意願銳減的首要因素是新冠肺炎疫情，但這種突發性的公衛事件可能只是延後國人赴陸工作意願，而非永久消除。在此種短期因素背後，有更重要的經濟及非經濟因素持續地影響國人赴陸意願，且早已開始醞釀，並在近 3 年出現實質影響。亦即，這波臺幹人才荒並不會隨疫情走緩。筆者從過去為企業招募過程中求職者的互動經驗，佐以相關數據提供以下解讀及建議。

## 國內景氣影響赴陸意願

臺灣的經濟發展愈好，國人赴陸工作意願理論上就會降低。從數據觀察，自 2008 年底金融海嘯後，臺灣經濟緩步復甦，至 2014 年經濟成長率達到 4.71%，為近 10 年高峰。依前文引用的《聯合報》調查，2014 年國人赴陸工作意願也降至低點，只有 25% 願意赴陸，比例比今年還低。2015 至 2018 年，經濟成長減緩，平均成長率在 1.47% 至 3.31% 之間，國人赴陸意願又逐步走高，在 2018 年達高峰，43% 國人願赴陸，可見國人赴陸意願和國內經濟榮枯略呈現反向關係。

## 外派地點趨多元 大陸漸失首選地位

目前臺商海外投資仍以大陸地區為大宗，其次是東南亞國家。臺商在大陸以電子零組件及組裝產業為主，在東南亞以成衣、紡織、製鞋、基本金屬等傳統製造業提供較多的臺幹工作機會。基於產業及獲利能力的差異，也影響臺幹薪酬。總體而言，大陸臺幹薪資及就業機會仍領先東南亞。

在生活面上，在大陸生活沒有語言隔閡，其城市基礎建設和商業、服務業活動快速發展。相對於東南亞，首次外派的國人較易適應。所以若以機會較多、薪水較高、便利性與適應性等標準來看，外派的優先選擇往往是大陸。

但是美中貿易戰及後續歐美電子品牌廠有意分散供應鏈布局的催化下，電子相關產業正大舉赴東南亞設廠並引進臺幹，當地工業區生活條件也隨之提升，對東南亞的外派市場帶來量變和質

變。這意味，國人選擇派赴地點將更為多元，不再將外派大陸視為首選。

## 工作生活失衡 阻中堅族群赴陸

很多臺商質疑為何給予高薪、提供食宿、返臺機票及休假、眷屬安置及子女就學補助，國人還是不願意到大陸工作。

心理學家馬斯洛 (A. H. Maslow) 提出知名的需求層次理論 (hierarchy of needs)，將人類的需求分為幾個層級，包括最基本的「生理需求」，往上有「安全需求」，再上一層為「愛與歸屬需求」。從馬斯洛的理論思考，或許是臺商忽略了員工在經濟、安全以外，有更高層次的需求，這些需求往往是非經濟性的。

當有一定經濟條件後，員工會希望在下班後和家人、朋友建立更優質的關係，或是從事個人興趣有關的活動。然而目前仍有不少製造業臺商在大陸的工廠實施一週上班 6 天制，平日固定工作 10 小時以上也相當常見，工時較臺灣多出 40% 至 50%。以目前外派月薪約為臺灣的 1.5 倍計算，薪資相對而言其實並未加值，反而犧牲了與家人、朋友的相處機會。

儘管多數員工希望薪水愈高愈好，但當薪資超過一定水準後，犧牲個人生活、追求更高薪資的動力開始降低。30 至 39 歲族群在臺灣為市場勞動力中堅，條件不錯的員工雖然在臺灣可能還買不起房子，但其收入運用在家庭及個人開銷尚且有餘。從這點便能解釋為何該年齡層赴陸就業意願低落。

當然還是有些員工認為多付出一點時間，多賺一點錢總是好的，但隨著「斜杠」概念 (Slash；指多重事業者) 在新世代普及，吸引愈來愈多人思考在下班後投入其他具收益性工作，而不是把自己的時間都「賣」給同一家公司。

## Y、Z 世代不只向錢看

國人在政治、文化、情感上對大陸的感受及認同，也會影響赴陸的意願。這類因素往往以較隱晦的方式作用，對求職者決策卻影響深遠。年長的國人可能會認為賺錢歸賺錢、認同歸認同，但年輕世代卻經常將認同作為後續是否要到大陸就業的前提。

一般指稱 Y 世代是 1981 至 1996 出生，目前 24 至 39 歲之族群，Z 世代指 1995 年至 2005 年代出生，現今 15 到 25 歲族群。這兩個世代成長過程中的教育及政治氛圍和先前世代有相當大的差異。Y、Z 世代歷經民主化與多元化的過程，民主、自由、人權如呼吸空氣般自然且必要。他們不像其父母輩被勸戒遠離政治，反而外在環境更鼓勵政治參與。隨著網路的普及，只要有意願，任何人都可以發表議論或組織運動影響政策。

據陸委會定期執行的「民眾對當前兩岸關係之看法」民調，其中「民眾認知大陸政府對我（人民）不友善態度」自 2018 年 3 月起持續上升，且在 2020 年 3 月達近 10 年新高，這項調查結果和同期國人赴陸工作意願剛好呈反向關係，亦即主觀認知大陸對我人民不友善比率愈高，赴陸工作意願愈低。我們從《聯合報》的數據也看到 2014 年太陽花學運及 2019 香港反送中抗爭，這兩年相對於事發前一年國人赴陸意願都明顯下滑。

## 明天過後企業如何因應

預期在疫情緩和，檢疫管制放鬆之時，臺幹赴陸的意願可能會小幅回升。但依目前臺商回臺投資及東南亞布局之積極、臺灣景氣緩步回溫、職場年輕世代對工作生活平衡的重視，以及當前兩岸關係情勢，國人赴陸工作的意願能夠回復多少不容樂觀，大陸臺商對臺幹招募及留用都應提早因應。大陸臺商除了增加誘因、減低工時、提供更完善的外派人員家庭安置措施，亦可增聘當前較有意赴陸的 20 至 29 歲族群及建構更完善的回任機制。

## 增加聘僱儲備幹部並加強培養

一般臺商希望外派幹部有「即戰力」，也就是員工入職後能馬上投入工作帶來貢獻。部分企業主認為 20 幾歲員工需耗時培養，且職涯不穩定，學會很可能就離職。基於這類印象，讓僱主對招募年輕儲備幹部興趣缺缺。

但從員工的角度來看，年輕員工在大陸工作不穩定，不少肇因公司缺乏對員工完整的教育培訓及職涯規劃。

現今年輕族群希望在工作中持續增進專業和自我成長（包括薪資及職務提升），他們不像年長一輩認同「戲棚下站久了就是你的」，在面對多變的環境，年輕族群想法更類似打遊戲的「解

鎖」概念，如果電動「卡關」，索性換另一款遊戲（另謀他就）。企業若能建立年輕臺幹職涯導師制度，協助其職涯規劃，並明確晉升途徑及標準，配合職涯各階段管理及專業訓練，將有助該族群穩定留任。這類輔導工作也不只限於員工入職初期，而應視為長期工作，依員工的情況適時調整。

企業還可透過提供海外實習、寒暑期短期研習等方式，在學生畢業前安排到大陸子公司體驗當地生活狀況及工作氛圍，增進對大陸的認識，提高他們到大陸任職的可能性及生活適應性。

## 建構更完善的回任制度

過去外派大陸多是「單行道」，員工到大陸後就很難回臺灣母公司，這將影響赴陸工作意願。建議企業建立完善的回任機制，例如以 4 至 5 年為一個階段，讓派駐員工選擇是否續留大陸或是回到臺灣母公司，讓人力的派任成為雙向通道，吸引不想長期在大陸工作的員工赴陸。而公司兩岸據點間的人才流動亦將有助於企業持續灌注活力及創新，促進員工及企業雙贏。🌊

### 參考資料：

1. 聯合報民調 - 國人赴陸工作意願：<https://udn.com/news/story/8625/4893719>
2. 主計總處經濟成長率統計（需自行設定查詢範圍）：<http://statdb.dgbas.gov.tw/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
3. 陸委會民調 - 我人民認知大陸政府對我不友善態度 <https://www.mac.gov.tw/cp.aspx?n=67535A56B3C22F67&s=BA5578D02D454775>
4. 聯合報民調 - 過敏對大陸政府觀 <https://udn.com/news/story/8625/4893615>
5. A.F Maslow 相關介紹 [https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)
6. 斜杠族相關介紹 <https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%96%9C%E6%A7%93%E6%97%8F>
7. Y 世代 定義 <https://zh.wikipedia.org/wiki/Y%E4%B8%96%E4%BB%A3>
8. Z 世代 定義 <https://zh.wikipedia.org/wiki/Z%E4%B8%96%E4%BB%A3>