

進入中國大陸職場的機會與挑戰

文 / 晉麗明

中國大陸自1978年改革開放後，兩岸的經濟交流與互動日益密切，從早期台灣傳統產業在人力及土地成本日益高漲及大陸落後台灣三十年的情況下，前進大陸找尋產業的第二春；緊接著以代工為主的科技製造業，也為了提昇成本的競爭力而西進大陸；此外，近三年來兩岸同樣實施擴大內需及扶植服務業的政策，再加上中國大陸已從「世界工廠」轉型為「世界的市場」，大量服務業從零售、量販、餐飲、住宿、服飾等連鎖、通路廠商，前仆後繼赴陸佈局，目前中國大陸已是台灣最大的貿易伙伴，2011年我出口到中國大陸（含香港）總值為1240.5億美元，占全年出口總值的40.2%。台商西進也帶動了上班族赴陸工作的風潮，據估計每天在大陸經商、工作及旅遊的台灣人約有100至150萬人，對於台灣上班族而言，在全球化趨勢及台商深耕中國大陸市場的現況下，將職涯的發展從台灣延伸到大陸，甚至於東南亞國家，已是無法迴避的選項。

依主計處近年的調查報告，在台灣的就業市場有兩個失業率最高的族群，一個是大學新鮮人，因為供過於求，所以謀職不易，另一個是則是45到64歲的中高齡人士，這個現象突顯了台灣的就業市場無法滿足充分就業的需求，此外近年來上班族薪資負成長的現象明顯，對於找尋職場出口的上上班族而言，自然會循著台商的腳步前進大陸發展，據104人力銀行近年的調查報告，台灣有超過50%的35-45歲的專業經理人有意到大陸發展，而30歲以下的年輕世代也有高達90%不排除到對岸工作，中國大陸已成為上班族投入工作、經營職涯的一個重要區域。

面對中國大陸的崛起，大陸對於台灣企業、資金、人才的磁吸效應，一直是產官學界熱衷探討的話題，尤其近日中國大陸放寬台灣人民赴陸工作比照國民待遇的政策及兩岸即將簽署兩岸投保協議，對於台商及台灣上班族到中國大陸經商或工作的保障又向前邁進一步。然而在上班族西進的數十年間，也發生了許多變化，值得在此與讀者分享：

赴陸發展首重專業能力

無論是傳統、科技產業或是服務業，在大陸的台商無法避免的實施「人才在地化」的策略；目前許多上市櫃公司的大陸據點，其總經理及高階主管都是大陸人，甚至許多台商為了穩定人事，對於陸幹祭出配股、分紅等留才措施，相較於許多階段性任務完成的台幹，在台海兩岸的職場中進退維谷，難免讓人不勝唏噓，昔日台商赴大陸發展初期，台幹坐擁兩倍年薪、配車、配房的高規格待遇已不復存在。同時中國大陸已成為全球高度注目的火紅市場，各地高手紛紛摩拳擦掌，準備在此大展身手，因此上班族考慮赴大陸工作的第一件事，就是審慎盤點下自己的資歷與能力，具備專業的技能才有機會在大陸一展身手，否則只會落得鐵羽而歸的窘境。

35-45歲專業人士是進入大陸就業市場主力

台商/陸資或是外商在中國大陸搶占市場，心中想的是如何快速站穩腳步，而台灣具專業經驗的經理人由於具備兩岸的地緣關係及文化語言的優勢，自然成為廠商積極延攬的對象，不論是製造、品管、研發、業務、行銷及通路、連鎖等專業人才及高階的經營管理者，中外廠商均全力

挖角，年薪從數百萬到數千萬新台幣，甚至有陸資為了禮聘台灣研發高手，將年薪的幣別從新台幣換成人民幣，相當於用4.7倍高薪挖角，對於台灣人才備受青睞的現象來看，我們一則以喜、一則以憂，喜的是台灣歷經50年經濟發展的成果，的確養成了大批具備管理及技術的人才，憂的是這些人才必須遠赴他鄉，到中國大陸及東南亞各地去打拚自己的職涯。

人才國際化是世界的潮流，如果我們以此自勉，能夠靠著專業能力走出去的職場工作者，的確是全球化趨勢下的主流；相較於與世界接軌的中高階經理人，初入職場的社會新鮮人，要想到大陸打拚，機會可能不多，因為中國大陸每年600萬的大學畢業生也有近半數無法順利找到工作，對岸的大學新鮮人平均每月只領3,000元人民幣，相當於15,000元新台幣，對於大多數台灣學子而言，薪水低又得離鄉背井、遠赴他鄉，可能會讓新鮮人望而卻步。

台灣人才的競爭優勢與劣勢

台灣中高階經理人的優劣勢分析	競爭優勢	<ul style="list-style-type: none">台灣經濟成長過程中，養成的絕佳技術與管理能力勤奮、踏實的工作態度與敬業精神薪酬較亞洲先進國家經理人為低誠信、忠貞的組織價值觀被高度認同
	競爭劣勢	<ul style="list-style-type: none">轉赴新興市場發展的環境適應挑戰在國際化的趨勢下，國際視野及語言能力不足已逐漸邁向交棒階段環境劇變下，技術、觀念、心態等的調整因應備受考驗

台灣的面積小，在世界地圖上能見度不高，但是台灣的經濟成果卻是舉世聞名，而我們賴以存續發展的利基就是「人才」，苦幹務實、負責任、忠誠度高一直是台灣人才的寫照，甚至許多在中國大陸工作的台幹為了表現合群的態度，會跟著大陸的同事一起準時下班，再悄悄的返回辦公室加班，就是這種負責盡職的打拚精神，讓我們一直在世界的舞台上存有一席之地，綜觀台灣人才的競爭優勢有以下幾點：

1. 台灣傳統與科技產業在世界經濟舞台上舉足輕重，在這段產業發展過程中，經理人所養成的技術能力、管理職能、抗壓能力與靈活權變的經驗與實力，是寶貴的人力資產。
2. 台灣經理人勤奮、踏實、謙虛的人格特質，是組織成事的關鍵，也是企業聘用高階主管最重視的元素！
3. 台灣經理人的薪酬低於香港、日本、新加坡，是跨國企業進入大陸投資時，在考慮文化、語言、經驗及用人成本時，大力延攬的對象。
4. 台灣經理人對於工作的投入度高，能為組織全力打拚，所展現的忠誠度，向來是台灣中高階主管最重要且關鍵的優勢特質！

然而在世界經濟環境的劇變中，台灣經理人也有以下的劣勢：

1. 東南亞新興國家崛起，台灣經理人秉持以往的成功經驗，的確有機會能夠在中國大陸、越南、

印度等新興市場重啟職涯的新契機，但如何克服環境與競爭的挑戰，是中高階經理人必須面對的發展門檻。

2. 台灣的中高階經理人面對國際化的趨勢，在國際視野及語言能力上普遍不足。
3. 台灣以代工為主體的經濟發展模式，近年已逐漸為中國大陸及亞洲新興國家所複製，伴隨台灣產業發展而成長的主管人才，如果不能淬鍊、提昇能力及技術，將很快被取代！
4. 世界經濟秩序重組的過程中，在許多技術、管理等內涵已有巨大變化，中高階主管如何能在心態、觀念，做法上有新的思維與創意，將是能否延續職涯生命的重要關鍵！

生財設備有提列折舊的年限，知識與技術亦然，許多台幹與我們分享他們的危機意識：「現在的大陸人才紛紛崛起，公司除了總經理及管財務的是台灣人外，高階主管都已經全換成大陸人了」、「近十年來我帶過的大陸籍員工，大多都已經自立門戶當老闆，每當看到他們開著昂貴的進口車時，我覺得自己的發展不如這些陸籍員工」、「大陸員工的學習能力很強，只是觸類旁通及解決問題的能力還待磨鍊，假以時日，我們的舞台很快會被取代」、「在上海/北京等大城市，大陸人的薪水已高過台灣人，台灣人再不努力，立足點會愈來愈少」。

找回「重新學習」的企圖心與執行力

很多台商老闆已經發現台籍主管的致命傷，所以多次提醒不能是「只會說、不會做」，專在辦公室下指導棋，卻無法和部屬站在第一線面對問題。這個現象也讓許多習慣發號施令的台幹們，內心產生了掙扎，因為一直以來都有一群部屬供使喚，若要到前線接受執行的考驗，身為台幹的心態就有些抗拒，此外，全盤傳授Know how後被取代的失落感，也讓台幹普遍有「留一手」的想法！

然而，即使外派主管都有競爭力滑落共同認知，但是「重新學習」的動力卻十分消極，甚至有人資主管直言，公司開辦的許多充電課程，積極參與的都是陸幹，即使三催四請，台幹也鮮少參加！這樣的現象是外派台幹仍陶醉在「自我感覺良好」的象牙塔中？還是無法放下身段，面對下屬急起直追的事實？值得我們省思。

人脈經營是成事的關鍵能力

中國大陸是一個人治凌駕法律、重關係、講人脈的環境，許多台灣廠商因為不了解以致吃盡苦頭，甚至落得血本無歸的下場，更多的台灣人才在這個制度與人脈衝擊的社會中吃虧受騙；在大陸投資或工作的確有許多不確定的風險，幾乎所有往來兩岸的人士，都有滿腹的中國經，但如果用僅有的知識與經驗，去解讀及判斷中國大陸的一切，是無知且危險的，因為中國實在太大，所有的環境與文化都有檯面下的潛規則、每個個案也都有意料之外的突發因素及複雜的法令與人脈關連，因此只有更審慎、更謙卑、融入大陸的體制與文化，並打入當地的社交圈中，才能在不斷的學習中積累經驗，並且減少錯誤與損失。

台灣年輕人工作態度要更積極認真

「人不親、土親」，許多台商及高階台幹，秉持信任及提攜台灣人才的初衷，意圖尋找年輕的台灣上班族，赴陸培育及接班，但是經過了一段時間的考核，卻發現台灣年輕人在工作態度、

企圖心及學習力等方面，沒有大陸新世代的那股學習精神及拼勁，有經驗的台幹指出：「這是因為大陸人窮怕了，所以在工作上拼了命要翻身」，更有甚至是「為達目的，不擇手段」，所以工作態度不夠積極及「溫良恭儉讓」的台灣人，很難打贏這群為脫貧而戰的大陸年輕人；如果台商或台幹都覺得大陸年輕人比台灣年輕人認真，我們可真的要好好的閉門省思了。

結語

人才國際化是無法阻擋的趨勢，高度競爭也是無法迴避的場景，如果要能持續征戰職場，並且在兩岸職涯發展中擁有定位，就必須拿出具體的方法與對策，因為，未來赴大陸卡位的難度愈來愈高、機會也愈來愈少，每位上班族面對職場的險峻與競爭，如何讓自己在職場中擁有定位，並且無可取代，是從新鮮人到中高階主管都必須時時刻刻、念茲在茲的重要課題。

（ 本文作者為 104 獵才派遣事業群 資深副總經理 ）

（本文不代表本會立場）