

# 煙台北海食品國際人力資源管理策略

陳相甫、張哲豪  
義守大學 國貿系

楊鈺池  
義守大學國貿系副教授

煙台北海食品公司位於大陸山東，成立於1990年，其商品交易是以出口加工蔬菜為主，因其地利之便選擇日本做為最大的出口市場，在過去十年內慘澹經營方成為信譽佳的出口公司。該公司的營業額從1991年之1,960,000美金增加到1998年之14,390,474美金，成長率達634%。其出口量則由1991年之1,759公噸提高到1998年之12,063公噸，成長率到586%。單從數據而觀，該公司在大陸經營得謂成果豐碩漸入佳境。

雖然有如此驚人成長率得以慶幸，但該公司與其他台商進入大陸市場時相若，皆遭遇到非常嚴峻的人力資源管理問題，甚至嚴重到差點迫使公司考慮結束營業回台，其過去所遭遇人力資源管理問題，主要有：1. 大陸員工抱持著有做就好的大鍋飯心態來處事，使得公司成長績效不佳。2. 大陸員工對此行業的認知度不夠，特別是在機器操作不熟練，徒增額外生產成本。3. 大陸官方對工廠的限制很多，凡涉及大陸員工之待遇問題，為保護其勞工常向公司提出不利營運之要求。

然該公司為挽救瀕臨虧損倒閉之頹勢，勵精圖治整頓現行人力資源管理制度後，委由台籍廠長規劃出一系列人力資源管理的策略，與大陸員工建構良好的領導和從屬關係，因採行合適得宜之因應措施方使其所處困境獲得很大的改善。其主要改善重點，大抵簡單說明之如下：

1. 首先獲得大陸員工之良好信任和認同，利用公司的各種資源來促進勞資和諧關係。
2. 加強員工的專業訓練，從台灣派遣專業員擔任教育訓練工作，新進的大陸員工則是先從事較不需專業知識技巧的工作，俟他日時機成熟後加重其業務份量。
3. 目前大陸的官方文化，凡事皆非常重視人脈關係，所以如何與政府官員維持密切往來關係成為公司策略之重要策略之一。

關鍵詞：台商、食品、人力資源管理、蔬菜加工出口、策略

## 壹、 企業簡介

1· 設立：1990 年 11 月

2· 資本金：US\$4,000,000

3· 主要股東成員：董事長 藍木秋. 總經理 張廣榮. 董事 野原拓.

4· 生產項目：

A. 生鮮類：牛蒡、胡蘿蔔、蒜苗、蒜米、薑、甜豌豆、洋蔥

B. 冷凍類：芋頭、菠菜、牛蒡、荷花豆、蒜苗、黃秋葵、生薑、刀豆、蒜米、小松菜、混合菇、毛豆、草莓、胡蘿蔔、綠花菜

**註：**A. 生鮮類是將剛採收的菜快速洗淨，急速冷凍馬上裝上貨櫃，快速運到出口國的市場販賣。B. 冷凍類也是快速處理採收蔬菜，在這之後將菜經過調味或是整理，然後在將菜以真空包裝後出貨，其產品保存期限較生鮮類為久，但在味道上可能就沒有其好了（因為經過醃製或是調味）。

5· 員工：在旺季（8 月~11 月）有 900~1200 人，淡季則有 600~800 人

6· 工廠概要：

工廠面積：19,280 m<sup>2</sup>

冷凍庫：2,300m<sup>2</sup>

凍結庫：750m<sup>2</sup>

原料處理室：2,000m<sup>2</sup>

加工處理室：4,250m<sup>2</sup>

包裝室：500m<sup>2</sup>

品質管理室：120m<sup>2</sup>

7· 主要設備：

LUCAS/IQF 3MT/H 1 台

AERO/IQF 2.5MT/H 1 台

生產流水線 4 條

NIKKA 金屬探測器 5 台

重量確定器 1 台

ARITSU 重量金屬確定探測器 1 台

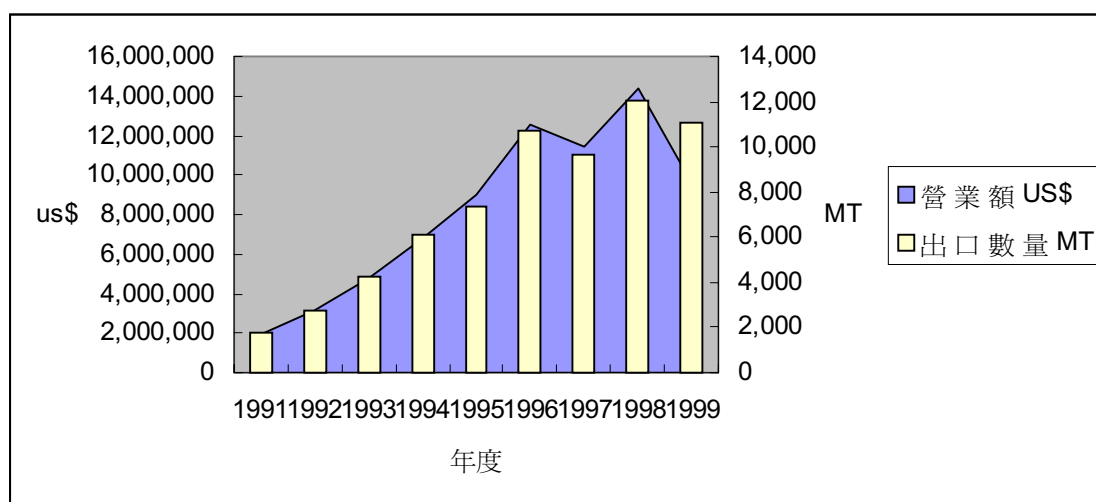
8 · 年度營業額及出口數量：

表 1 營業額與出口數量推移

年 度	營 業 額 US\$	出 口 數 量 MT
1991	1,960,000	1,759
1992	3,101,000	2,724
1993	4,762,000	4,235
1994	6,812,000	6,156
1995	9,020,000	7,393
1996	12,599,000	10,687
1997	11,492,000	9,665
1998	14,390,474	12,063
1999	9,553,914	11,113

資料來源：煙台公司內部資料，2000 年 2 月。

圖 1 煙台北海食品公司之營業額與出口數量推移表



## 貳、 煙台公司之經營政策與組織結構

煙台北海食品公司之經營政策，得依其經營宗旨與經營方針，分述如下：

### 一、經營宗旨：

十年前該企業之母公司台灣商和興業有限公司有鑒於下列因素，特轉往投資大陸，設立本企業煙台北海食品有限公司，是故煙台北海食品公司設立之經營宗旨。

1. 延續及擴大大公司企業生命：因台灣地少（種植成本高），人工貴，針對此種低層次之農產品加工，實有另謀來路之必要，中國大陸正是適合這種條件（包括人文、地理條件）。
2. 對往來客戶之服務：客戶的要求能繼續配合供貨銷售，占領市場，實有到農產富饒，人工便宜的地區，生產客戶需要的產品，繼續往來的業務。
3. 對員工及股東之負責：台灣本地的製造加工產品，勢將被低度開發地區的產物所取代，致使企業萎縮，甚至結束經營，為計將來母公司業務結束及員工工作的安排，投資股東的報酬等。

### 二、企業經營方針：

煙台公司之企業經營方針，按照其企業發展藍圖得分近期及遠期兩方面：

#### （一）、近期方面：

1. 市場方面：以現有市場及客戶之需求為導向，爭取客戶長期之信賴；
2. 內部方面：
  - （1）原料之推廣契約盡量以合約訂購契作為生產、計劃生產、計劃銷貨為原則；
  - （2）管理方面，以制度化為原則，避免中國社會之人治觀念影響企業之營運管理，因台灣與大陸人員觀念之差異頗大，尤其是市場觀念、服務觀念、客戶導向等。

#### （二）、遠期方面：

1. 外在市場上：
  - （1）有機蔬菜的開發，以提高產品之安全性；
  - （2）開發新產品，提供誘導客戶之需求，以取代原有之產品（傳統產品），提高利潤。
  - （3）少量多樣的產品快速興起、運送，為客戶組合各式各樣之產品服務，產品齊全，品質穩定，價格合理之服務中心的設置。
2. 內部之管理方面：

- (1) 主要幹部之當地化：為企業之永續經營及地域之適應性，實有培訓當地幹部之必要，台籍幹部長期離家背井，工作單調，身心平衡等壓力，實不是辦法，且兩岸往來，工作之接續，成本居高，也是不利公司之發展。
- (2) 管理中心之設立：由北海食品及協力工廠合組一管理控制中心，統一事權，統一採購，統一品質，統一銷售，大量化、簡單化，以降低產品成本，增加產量之競爭力。
- (3) 協力工廠加工產品之專業化：每一種產品由專一之工廠生產，減少產品、機械人員訓練等重複的浪費，專業專精可使得生產更高效化、品質安定化。
- (4) 應用資訊產品，如電腦之登錄、分析、稽核，及網路之快速傳送等特性，以導入此制度來彌補此地員工之偷懶、不負責、不積極之心態。

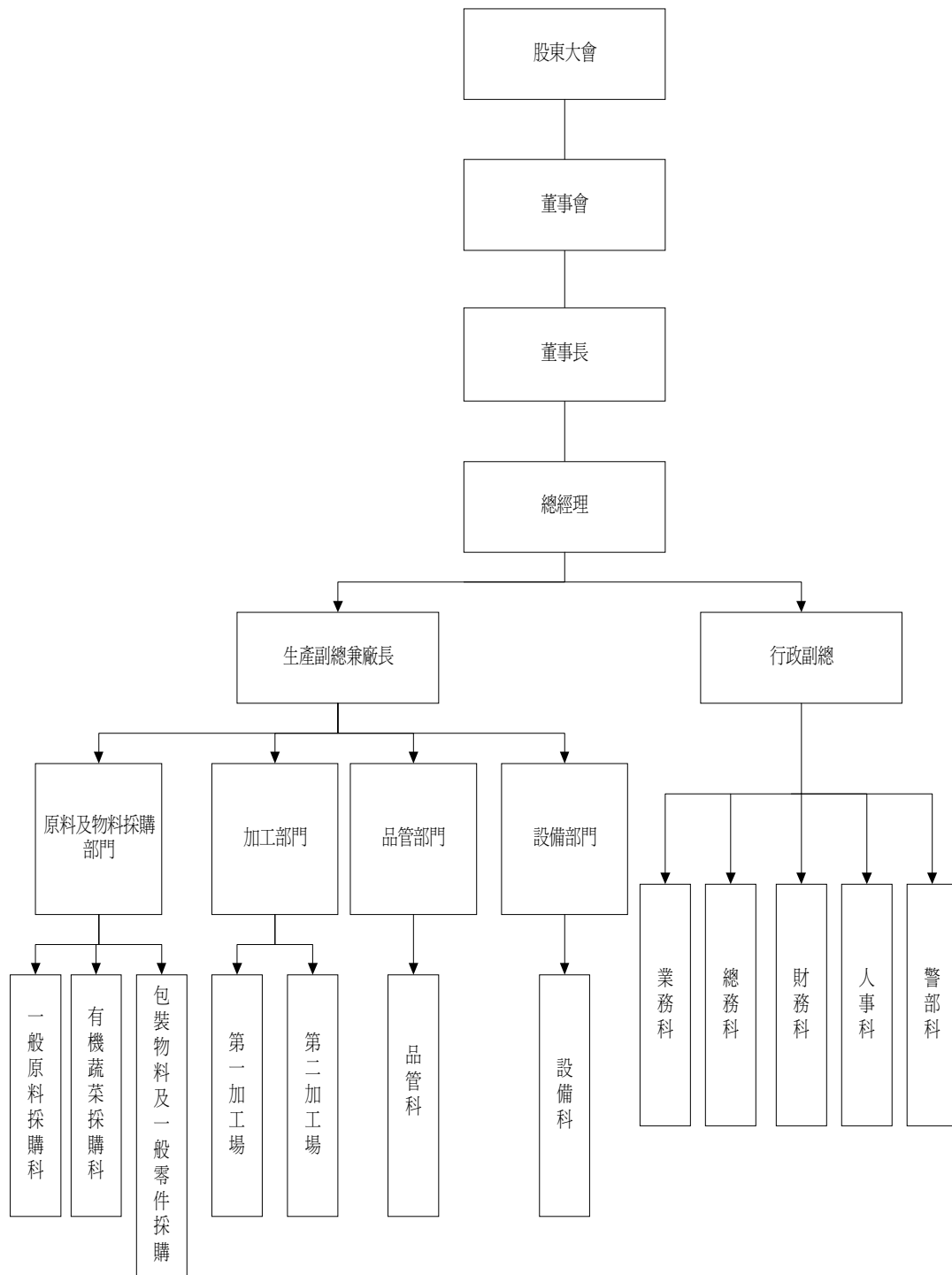
其次，論及該公司之經營組織結構，根據 2000 年 2 月專訪廠長所悉，大抵可分為生產單位與行政單位，生產單位底下設有原料及物料採購部門、加工部門、品管部門以及設備部門；行政單位則有業務科、總務科、財務科、人事科和警衛科。個個部門之職責，則可簡述如下：(參考圖 2)

1. 董事會：為此公司最高組織，相當於一般公司之股東會，因此公司有別於其他公司，股東人數不超過九人，有七位屬此公司董事(股權占 95%)，為簡化組，將意見集中，在每年三月間都會召開董事會，在會後馬上召開股東大會，除此之外董事會的功能和其他公亦同。
2. 總經理：其職責和其它公司相同。
3. 行政副總：目前偏重於公司與政府間的交涉(如：公安、環保、勞工問題)。
4. 原料及物料採購部：多數公司的此部門皆設在行政副總下管理，但因原料及物料之採購金額龐大，且與公司營運關係重大兼規格特殊，所以擺在生產副總下管理。
5. 品管部門：在北海體系中，因產品項目繁多及有工廠三家，為產品品質易於管理起見，特將此科提升一級與其他主要部門為同一等級。
6. 設備部門：中國地區，工業發展落後，大都屬於土法煉鋼，員工對於機械之知識貧乏，尤其對於進口設備及較現代化之機器的操作無法勝任，故特將此部門提升一等級，能更周嚴的管理並教育員工，使機器能保持最佳狀況以利生產。
7. 業務科：負責四個項目，一、是為此公司所有出口產品之聯繫及海關事宜。二、為進口物料器具之管理。三、為外國工廠之協調、談判事宜。四、為籌

劃國內市場之開拓等。

- 8· 總務科：同一般公司之任務，另因此公司在中國，交通不便，員工約有 70% 住在公司，所以公司提供宿舍（包括本地及外地員工），所以有員工生活問題之管理（有宿舍管理、員工伙食、生活起居等問題需要統籌管理）。
- 9· 人事科：包括招聘、任免、人員培訓、薪資核定及配合家勞動部門等政策及宣傳事宜。
- 10· 警備科：員工人數多，加上農業社會（且是小農戶），往來人員其素質較低，而且公司整年為兩班制生產，所以要有足夠的能力去防之及過慮出入人員，保證公司之安定。

圖 2 煙台北海食品公司之組織圖



資料來源：2000 年 2 月專訪資料。

## 參、煙台公司在大陸設廠之動機

根據邱毅等學者(1993)研究，截至1991年向經濟部投審會已登記的2503家廠商中從事農業相關的企業共124家，未登記的70家，其中從事食品加工者最多(39%)，其次為畜牧業(26%)和蔬果加工(25%)，並沒有種植業。

表2 商農業投資的分布

產業	蔬果 加工業	畜牧業	漁具 製造業	水產 養殖業	農業 工業	食品 加工業	合計
家數	48	50	3	14	4	75	194
百分比	(24.74)	(25.77)	(1.55)	(7.22)	(2.06)	(38.66)	(100.00)

資料來源：<http://china.management.org.tw/maz/data/sat3318.htm>

邱毅(1993)研究報告中，對上述194家廠商進行問卷調查，經營型態的調查共57個回卷，整理後所得的分布情形如下。

表3 台灣農業業者赴大陸投資之經營型態統計表

經營型態	戶數	百分比
1. 只進行初級的生產活動，如種植、養殖等。	0	0.0
2. 除了進行初級的生產活動外，還自行在市場中銷售。	21	37
3. 不直接涉入初級生產活動，而是和當地農民以契約型態收購農產品，並將收購所得的農產品在市場中銷售。	15	26
4. 本身是農用品(如肥料、飼料、農藥等)的生產廠商，為推廣本廠的產品，而少量的進行種植或養殖活動。	15	26
5. 只生產農產品，不涉入種植或養殖活動。	15	26

資料來源：<http://china.management.org.tw/maz/data/sat3319.htm>

### 一、投資型態及規模

據邱毅等(1993)調查統計1991年台商在大陸農業投資總額4,008萬元人民幣，員工人數325人，若以大陸當年官方匯率(1美元=5.3元人民幣)



折算為 2.3 萬美元/人，若以世界貨幣基金會（IMF）購買力平價（PPP）1991 年所公佈的數算（1 美元=1.2 元人民幣）則為 10 萬美元/人，是同年台灣國內農業員工每人平均固定資本形成總量（830 美元/人）的 28 倍到 120 倍。

表 4 台商赴大陸投資農業之投資規模統計表

投資規模（平均數）	已登記廠商	未登記廠商
資本額	3,122.27 萬人民幣	885.71 萬元人民幣
員工人數	226.00 人	98.57 人
所使用土地面積	290.50 畝	113.57 畝
每年平均銷售金額	79.91 萬元人民幣	68.92 萬元人民幣

資料來源：<http://china.management.org.tw/maz/data/sat331a.htm>

從表得悉，大多數的台商以合資型態在大陸經營農業，這點與煙台北海食品公司所取合資來經營市場不謀而合。

表 5 台灣農業業者赴大陸投資之投資型態統計表

投資型態	調查戶數	百分比
獨資	9	15
合資	48	80
合作經營	3	5

資料來源：<http://china.management.org.tw/maz/data/sat331b.htm>

## 二、投資動機與途徑及投資地

邱毅（1993）研究中動用 13 項動機，按動機的強弱順序理由如下：土地低廉、利用廉價大陸勞工、開拓大陸內銷市場、台灣環保意識抬頭不易經營、加強產品外銷市場競爭力、原料便宜、利用當地特殊水土和氣候、充分利用閒置設備、產品回銷台灣等。

大部分台商靠自己的考察判斷而後投資，其次是透過大陸專業性公司和當地行政機關（農林廳、水利局），再次是透過中介商介紹。

10% 的農業投資者選擇在大陸五個經濟特區投資，33% 選擇在 14 個大陸沿海城市，57% 在其他地方。

為什麼在最近的十年內吹起了一股台商在大陸設廠熱潮，除了有解嚴之後對大陸的開放外，最主要的就是大陸地大物博和各種政策的配合了。而煙台公司就是在這股風氣下成立於東北的青島。

探究煙台北海食品公司選擇山東作為投資地，其理由主要有以下幾點：

1. 自從改革開放以來山東地區因為地理環境優越，並且受到外資由南轉北的影響，所以得到很多外資投入，在這種環境下的煙台自然會成長的較其他地方來的快，同的利潤也增加的比其他地方多。
2. 山東這地方物豐饒，同時天候也適中，在自古已來的發展和開墾，使得農業在這個地方能發展的很順利。
3. 由於山東臨近大陸的首都，固在各種開發展上都是比別的地方快上許多，例如交通、通訊等，在 2000 年的時候都有完善的計畫，同時也開始施行了。
4. 山東經濟發展進程中波動小，改革開放以來全國經濟出現了幾次大的波動，對山東也無例外地產生了影響，但是沒有像其他省影響那樣大。
5. 有關當局重視農業生產，實行集約化經營，大力發展蔬菜及城郊農業，積極開發外向型農業，這也有利煙台在當地發展。
6. 山東地區人民豪爽，而且生活上也過得去，所以在人員理方面較不會和其他窮鄉僻壤的人民一樣，並且在張廠長的有效管理下也較少發生員工間的重大事故。
7. 天然條件方面，由於廠商是做農產品的，所以在最基本引影響產品品質的就是土壤，而山東的土壤肥沃有助於植物的生長，加上天氣的配合，所以生長出很大很甜的作物，和台灣的灑農藥作物有很大的不同，另外水和空氣方面也是無污染的，所以可以出口到日本這個進口品質要求很高的國家。
8. 由產品製造所需的員工數就很多，再加上大陸的薪資也便宜，固在之前的公司資料上就有明述旺季時所雇的員工近 1200 人，即使是淡季也有 600 人之多。
9. 由於公司地處山東，而菜收成季節都是在秋季，所以天氣是很冷的，固公廠用的水往往都是熱水。一方面是為員工保暖，另一方面則是熱水可以殺菌，而工廠是用電熱器來使水變熱，固工廠所使用的水、電量都驚人。而大陸的水、電費都算便宜，所以該公司選擇大陸設廠不是沒有理由的。
10. 因為公司地處山東和貿易之地「日本」距離甚近，而所生產之產品「蔬菜」是具時鮮的產品，所以在貿易方面也是方便不少。而大陸的風俗和台灣相近對公司當初的發展也就沒有許多因風俗不同所造成的發展判斷上的錯誤。

綜合上所述，該公司毅然決定在 1990 年時前往中國大陸做考察，以將來性、地緣性、產品性為考量，所以在 1991 年的時候在山東成立分公司。

## 肆、 人力資源管理之問題

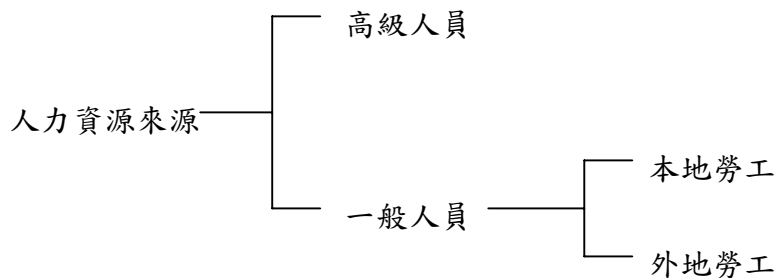
中國大陸產業近來較不景氣，勞力充沛，加上本公司是外來企業，信譽卓著，勞動力員工來源不成問題，如何管理運用才是主要關鍵。現今方式是以透過工會方式運作，公司有任何任務指令要求或規定，現與工會商談，只要合情合理合法，大原則不變，很容易溝通執行。溝通方式以開會協商後公布實施。

煙台公司之人力資源來源，可分為高級人員與一般人員，所謂高級人員：就是管理階層，主要是從台灣聘請，從溝通、執行、指導、示範等人員從台灣過去，而執行人員則從當地以合約或臨時聘請的方式聘請。至於一般員工：直接從當地聘請，普通員工直接上工，而工頭、領班等人員還須訓練些技能才能上工。(參考圖3)

一般員工之勞工來源又按照本地與外地來分為：

1. 本地勞工：透過員工或簡單之廣告宣傳招募，流動力較大；
2. 外地勞工：由員工透過當地村里幹事也可招集，但要提供宿舍及飲食，集中易管理，流動率較低，知識水平較低（大部份是較內陸地區，訓練教育上需加強）。

圖 3 煙台北海食品公司之人力資源來源



通常大陸的台商在剛進入大陸投資時都會有設廠方面的困難，而煙台公司也不例外，而設廠之後又遇到員工問題和管理者的問題。員工招募方面也是大陸廠商努力的對像，而高級員工更是要從台灣先徵求一些過去，再去指導從大陸雇用的土長大陸人才，這是不變的定律(至少目前是這樣)。

而煙台公司在一開始不懂這層關係幾乎全軍覆沒，因為一開始其董事長是大陸人，那時他們相信用大陸上司來管其下屬是非常合理且可以沒有所謂的省籍情節，也沒有大陸員工所特產的紅眼病等問題。可是在現實上發現該公司原先所秉持人力資源管理政策是錯誤的，終遭致非常大的失敗的。

關於煙台北海食品公司所遭遇之人力資源管理問題，而簡要說明如下：

1. 當地上司處事態度比較消極，就拿開始接訂單到完成交貨的過成來說吧，大陸的上司認為交易的廠商不會跑掉，也就是說他們存有只要做出產品就會有人來買的心態辦事，結果常發生事與願違顧客流失案例常發生。
2. 當地上司處事態度很散慢、剛閉自用等，仍抱持老舊陳腐領導意識的觀念。由於這些觀念和目前商場的現況完不同，容易造成企業內部向心力低落與顧客間互動關係比較差，影響公司形象。
3. 當地員工抱持著有做就好的大鍋飯心態來處事，秉持多一事不如少一事的心態，使得公司成長績效不佳。
4. 當地員工對此行業的認知度不夠，特別是在機器操作不熟練，徒增額外生產成本與訓練時間。
5. 當地高級員工學完技術就跳槽的情形嚴重，由於一旦技術成熟後，為尋求高額報酬而掛冠求去者眾多，造成幹部當地化政策推行困難影響企業永續經營進度。
6. 當地官方對工廠的限制很多，凡涉及大陸員工之待遇問題，為保護其勞工常向公司提出不利營運之要求。例如人民管理局就會找工廠員工沒有經過許可就被徵來做工為由令他們辭職，也會煽動員工罷工，造成工廠莫大的損失。
7. 中國大陸非常注重和諧政商關係，不能輕易得罪任何一方，不能因為說這個單位和自己的工廠較有關係就特別親近，別的單位就不去理，這樣一定會導致其他單位的排擠而有滅亡的命運。

## 伍、人力資源管理之對策與成效

大陸員工之人力資源管理問題對於任何在大陸投資台商而言皆是一門學問，特別是有關於一般員工之管理，因為在大陸台商能成功控制員工與否是成敗的關鍵，因為員工是一個公司最基本的元素，也就是根基，所以若是公司這顆大樹的根不見了，那這顆樹也就活不成了。

關於煙台北海食品公司所採行之人力資源管理對策，則可分述如下：

### (一) 關於當地上司方面

由於當地上司之不適任造成公司虧損連連，所以在第二年時就把大陸董事解雇了，在此之後由台灣所派出去的領導者來負責，也就是我所訪問的廠長。此後煙台公司的營運才漸漸上軌道，也才免於失敗的命運。

### (二) 關於當地員工方面

1. 主要幹部之當地化：為企業之永續經營及地域之適應性，實有培訓當地幹部之必要，台籍幹部長期離家背井，工作單調，身心平衡等壓力，實不是辦法，且兩岸往來，工作之接續，成本居高，也是不利公司之發展，所以推動幹部當地化政策勢在必行。

2. 新的制度等之引進，效果也十分良好，唯對四十歲以上人員根深蒂固之觀念改變較不易，所以最近本公司積極大量雇用大學專科之畢業生，進行培訓導入公司，以致改善公司之基層管理體系及將來中、高級幹部。

3. 有鑑於此當初煙台公司在大陸建立這間公司時就有系統的和員工建立良好關係，他們在一個村莊外建立工廠，雇用整個村的村人做員工。

4. 努力與村人建立良好互動關係如朋友一般，例如拿工廠剩餘的資源來回饋員工，因為工廠的旺季往往是在秋季到冬季，也是天季最冷的時候，而工廠要洗菜的熱水往往有剩下，所以就建了澡堂提供員工洗澡，這樣不僅不會浪費資源，也能和員工建立良好的關係。

5. 對於高級員工所謂的學完技術就跳槽的情形要如何改善呢，就要在員工受訓時灌輸正確觀念，除了要和暗示他們說公司為了培育他們花了多少成本，也要常常關心他們的感受，就是員工的婚、喪、喜、慶都要去，或是查顏觀色，在員工失常的時候不要一味苛責，要看他們為什麼和往常不一樣。這樣長久下來就可以將員工的心留住，不會往外跑了。

### (三) 關於當地機關方面

煙台公司在政商方面就處理得很好，在一開始時的確遭到政府單位的刁難，但在後來的董事會努力下將這些問題漂亮的處理完畢了，到現在各單位對其工廠所徵收的稅是明顯的減少。造成公司所得的利潤在設廠幾年後急速上升，這是在大陸台商政商關係良好的最佳例子。

### (四) 關於管理制度方面

1. 管理中心之設立：由北海食品及協力工廠合組一管理控制中心，統一事權，統一採購，統一品質，統一銷售，大量化、簡單化，以降低產品成本，增

加產量之競爭力。

2. 協力工廠加工產品之專業化：每一種產品由專一之工廠生產，減少產品、機械人員訓練等重複的浪費，專業專精可使得生產更效率化、品質安定化。

3. 應用資訊產品，如電腦之登錄、分析、稽核，及網路之快速傳送等特性，以導入此制度來彌補此地員工之偷懶、不負責、不積極之心態。

該公司已成立十年，最初成立時，台籍員工僅負責加工技術及銷售兩部分，至於人事管理及勞動部門、財務方面及政府方面等協調均委由當地員工執行管理操作，避免進入當地時的人生地不熟、處處掣肘的尷尬、處處衝突之局面，穩定發展後於六年前（即成立四年後）才逐漸步入軌道。目前台灣員工與本地員工（大陸員工）無論觀念上、語言上、生活習慣上已逐漸相互溶入，任務指標之達成率約八成至九成。

煙台公司歷經4年整頓逐漸挽回瀕臨破產邊緣之頹勢，終究在其所採行正確人力資源管理對策而獲得重生，雖然每個成功經營典範之台商案例所採取對策有所不同，但卻皆有值得學習之處，畢竟他山之石可攻錯。

該公司之人力資源管理策略與經營業績是否有直接關連性，經本組與該公司之台灣廠長專訪結果所得答案是肯定的，此外亦可從統計表來分析，前兩年由當地上司領導時，該公司業績表現無論營業額與出口量成長率不盡理想，分別僅成長為58%與55%。反觀歷經四年整頓後，1995年比1991年之兩項成長率分別上升360%與320%，甚至雖曾歷經亞洲金融風暴波及，但在1998年營業額成長率高達634%與出口量之586%，仍有耀眼之表現。因此足見該公司所採行人力資源管理策略與經營績效有直接關連性，並且得謂採行得宜方生立竿見影之效果。

表6 煙台北海食品公司之營業額與出口量成長率推移

	營業額成長率	出口量成長率
1992	58%	55%
1993	143%	141%
1994	248%	250%
1995	360%	320%
1996	548%	508%
1997	486%	449%
1998	634%	586%
1999	557%	532%

註1：成長率：係以1991數字為基礎來計算之。

## 陸、結 論

雖然到大陸投資的優點和所賺的利益固然多，但風險也一起增多了，所以要如何魚與熊掌兼得呢，就要多看、多聞並集合大眾的能力和經驗，到大陸去投資時最好能「以誠待人」並且對周遭的人好一點，這樣才能有成功的一天。以下就我們這組觀查大陸的情勢與煙台北海食品公司案例所提出的建議：

1. 企業應多多和員工溝通和實行「誠實政策」來對待員工，吾人相信大陸的員工也是肉做的，不會沒有感情，只要將心比心就會有非常好的收穫，到時不管在工作效率或是員工跳槽方面都會明顯變好。
2. 單靠對員工加薪或是提升，對別的地方或許有用能達到收買人心的效果，但卻大陸的員工卻是沒用的，大陸的員工普遍存有老板對自己好是應該的，也就沒有什麼感激之心，唯有以誠相待，將心比心，將員工看成自己家人一般，而工廠就是一個大家庭，這樣才能留住人心。
3. 對於部分品行不良的員工常在洗菜的時候，例如像是像蘿蔔等較為硬的農作物，有時就會塞些像釘子等硬物進去，造成客戶的退貨，所以就有金屬探測器的出現，用來篩選蔬菜。然為矯正此種不當行為，需要透過不停員工再教育與賞罰制度來督促以免下次再犯錯誤。
4. 應善用資訊產品，如電腦之登錄、分析、稽核，及網路之快速傳送等特性，以導入此制度來彌補此地員工之偷懶、不負責、不積極之心態。
5. 經本案例證明人力資源管理策略與經營績效有直接關連性，所以企業在採行人力資源管理策略與制度建立時，應審慎規劃推行之。
6. 由於中國大陸社會注重政商關係，企業僅專注於本業經營是不夠的，如何利用企業內外部資源來建立與當地行政機關良好互惠關係挺重要的。

### 參考文獻

1. 邱毅等「台商赴大陸農業投資之現況檢討」(中央經濟研究院)，1993：  
<http://china.management.org.tw/maz/data/sat331a.htm>.
2. 中山大學，「中國大陸區域經濟的整合與產業的發展」，  
<http://china.management.org.tw/>)
3. 煙台北海食品有限公司之內部資料，2000年2月。

