

族群天花板：越南台商工廠內部族群分工與 職位升遷

王宏仁*、蔡承宏**

中文摘要

跨國企業對外投資的影響，除了經濟面外，較少探討的是對於在地族群關係的重塑。本研究根據越南台商工廠內的多族群（台、陸、越、華）分工現象，探討形塑各族群在工廠中職階分佈的因素，以及這種分佈下，族群與職位流動的狀況。過去文獻上討論的「同質社會再生產」、「由下而上的族群適配」說法，雖然可以讓我們理解族群在企業組織的上階層或下階層的分佈與流動，但卻有其侷限性，特別是在解釋企業的中階職位流動與族群之間的關係。本研究發現，除了此兩個觀察角度外，人力資本論也是形塑這樣分佈與流動的主因之一。在台商工廠內部的族群升遷流動，會隨著此三種因素的綜合考量與時間的變動而變化。

關鍵字：台商、族群分工、職位取得、越南

* 作者現為國立中山大學社會學研究所教授。Email：hongzen@gmail.com

** 作者現為國立中興大學行銷學研究所碩士。Email：alanworld929@yahoo.com.tw

本文收件日期為 2007 年 08 月 09 日，接受刊登日期為 2007 年 08 月 27 日。

Ethnic Glass Ceiling: Ethnic Division of Labor and Position Attainment in Taiwanese-owned Factories in Vietnam

Hong-zen WANG, Cheng-hung TSAI

Abstract

In addition to economic impact, cross-border investment also influences local ethnic relations. This paper discusses ethnic division of labor and position attainment by different ethnic groups, ie., Taiwanese, PRC Chinese, Vietnamese Chinese and Vietnamese, in Taiwanese-owned factories in Vietnam. Using fieldwork interview data, we argue that lived experience, language skill, labor cost and local ethnic relations affect the distribution of different ethnic groups in the organization and their position attainment. We also probe possible attainment for different groups in the future.

Keywords: Overseas Taiwanese business, ethnic division of labor, position attainment, Vietnam

一、導論

全球資本主義的發展，不會只是資本與技術的流動，它也會伴隨著人員的流動。來自歐美或亞洲新興國家的資本，在第三世界創造了機會，也創造了困難。外資的引進雖然帶來了工作機會，但也對於在地社會關係造成衝擊，例如性別關係或族群關係的影響。台商在中國與東南亞的投資，也一樣會造成影響。

就一個外資公司的階層組織來看，假如被投資的當地國只是一個單一民族，那麼該跨國投資企業的組織內部就包含了兩個族群：當地國受雇者與外來投資者。但是在東南亞地區，通常每個國家都由數個族群以上所組成；而另一特殊點是東南亞的華人掌握了相當部分的經濟活動，也在該地的經濟發展過程中，扮演一定的重要角色，我們不可能忽視這群華人在企業中的角色。華人的角色，除了原先已經落腳在東南亞當地國的華人之外，一個新趨勢是專業華人在不同的東南亞國家之間移動，成為所謂的「短期跨國專業人士」(professional transients)。隨著台商在大陸與東南亞的投資不斷擴大，東南亞的台商在 1990 年代末就已經開始聘用大量的中國籍專業人士，幫忙他們進行公司各部門的管理。這種新的移民現象，也為當地的族群與勞資關係帶來了全新的面貌。

近十年來，台灣核准對外投資中，針對東協各國投資的部分，越南排名第二，僅次於新加坡，這說明了台商在考慮投資東南亞各國，有一大部分的資金是投注到越南市場（見表一）。表二可以看到各國在越南的投資金額，由 1988 年累積到 2005 年的 9 月為止，台灣是越南最大的投資國。台灣對越南的大量投資，不僅影響當地的經濟，台商從台灣、中國、馬來西亞各地引入管理幹部，使得原本在越南的京族（Kinh）與少數民族（包含華族）的族群關係，更加複雜。目前台商工廠內呈現出台、陸（中國）、越、華多族群共同工作的現象。

表一 我國核准對外投資-按地區別

單位：千美金

	新加坡	泰國	馬來西亞	印尼	菲律賓	越南
1994年	100,732	57,323	101,127	20,571	9,600	108,378
1995年	31,649	51,210	67,302	32,067	35,724	108,146
1996年	164,978	71,413	93,534	82,612	74,252	100,479
1997年	230,310	57,546	85,088	55,861	127,022	85,414
1998年	158,176	131,186	19,736	19,541	38,777	110,078
1999年	324,524	112,665	13,700	7,321	29,403	34,567
2000年	219,531	49,781	19,406	33,711	12,971	54,046
2001年	378,301	16,287	45,516	6,124	46,200	30,911
2002年	25,760	5,959	31,956	9,163	82,833	55,192
2003年	26,403	48,989	50,215	12,751	2,374	157,368
2004年	822,229	8,663	35,475	2,445	2,393	95,128
2005年						
1~11月	95,259	19,279	28,187	7,645	11,877	89,719
累計	2,577,852	630,301	591,242	289,812	473,426	1,029,426
名次	1	3	4	6	5	2

資料來源：經濟部統計處（2005）

表二 各國在越南投資統計（1988—2005年9月）

單位：百萬美元

排名	國家或地區	件數	件數百分比（%）	金額	金額百分比（%）
1	台灣	1,388	24.36	7,819.95	16.03
2	新加坡	375	6.58	7,495.79	15.37
3	日本	556	9.76	5,977.07	12.25
4	南韓	971	17.04	5,130.95	10.52
5	香港	349	6.12	3,682.04	7.55
6	英屬維京群島	242	4.25	2,623.05	5.38
7	法國	152	2.67	2,130.66	4.37
8	荷蘭	59	1.04	1,886.28	3.87
9	馬來西亞	173	3.04	1,455.48	2.98
10	泰國	124	2.18	1,438.67	2.95

資料來源：駐越南台北經濟文化辦事處（2005），「各國在越南投資統計」，

網站：<http://www.teco.org.vn/foreigninvest2vn.htm>，2005/12/31 下載。

表三 訪談樣本中族群工廠內各職階的分部狀況

職階 \ 族群	台	陸	越	華
廠長	27/35	4/35	3/35	1/35
課長	5/35	18/35	13/35	2/35
班長/組長	0/35	0/35	35/35	3/35

註：表內的數字表示「有特定族群在特定職階的台商數 / 訪問台商總數」

而在越南台商工廠內，我們還看到一個現象：各族群「各有所司」，族群的分工狀況很明顯。表三是我們調查的 35 家台商工廠的各族群所佔據的職位：台灣幹部佔據決策者的高階職位、陸幹主要在中階的課長職位，低階的組長、班長，則由越南人擔任。越南華人則少在生產線上，每一家受訪企業的文房（Van Phong，指坐辦公室的）都有越南華人在裡面工作。假如各族群在企業組織內部只是隨機的分佈，那麼應該不會出現這種特定族群大部分作某個職位的狀況，因此我們不禁想問，如此的族群分工，是基於何種理由產生的？而這樣的分工是無法打破的藩籬嗎？於是本研究想要探討三個相關的問題：一、越南台商工廠內，各族群職位結構狀況如何？這屬於靜態的事實描述；二、形成此組織結構的因素是什麼？三、在此組織結構下的各族群員工，影響其往上流動的因素是什麼？第二與第三個問題有相關，也就是哪些因素結構化了這樣的族群職位分工，並且限制了某些人的職位向上流動。

台灣廠商在越南之投資額將近有 75%集中在胡志明市的近郊與平陽省、同奈省三地，於是訪談地點也選定在這一帶工業區內的台商。本研究的主要資料來源包括：一、2005 年 7 月到 8 月期間於越南的同奈省、胡志明市、與平陽省三地進行 35 家的台商幹部訪談調查（見附錄）。二、陸幹的訪談分別在 2001 年 6 月、2001 年 12 月、2003 年 2 月、2004 年 2 月進行，總共訪問了 43 位陸幹對於其公司內的職位取得與未來升遷的看法。三、越南工人的訪談在 2002 年一月進行，主要談論有關工人的勞動管理與控制。本研究所運用的訪談資料雖含跨 2001 年到 2005 年，但實際繪製

「族群工廠內各職階分佈表」是以 2006 年 7—8 月訪談的 35 家台商為基礎，是同一時點的資料。本研究採取「半結構式」的訪談方式，訪談內容透過錄音並且轉換成逐字稿，還有個人筆記紀錄。此外這些訪談的樣本是採便利抽樣，以滾雪球的方式累積樣本。雖然是小樣本，但本研究仍運用了簡單的統計卡方檢定，看看 35 家台商雇用人數、進入時點、設廠地點、公司所有權、與銷售區域等資料，是否會影響公司是否願意雇用陸籍幹部，經過檢定，發現這些變數與是否願意雇用陸籍幹部之間並沒有顯著的相關性。

二、文獻回顧：為何某些人坐在某些特定的位置

對於個人在組織內部的職位分佈，以及升遷流動的原因，人力資本論是主流論述，此論述站在新古典經濟學的理论基礎來說明個人職位的取得。組織內的個人，因為投資在教育、訓練、或經驗累積上的差異，這樣的差異都將反應在實際的生產力上，影響其在組織中的升遷機會（Becker 1975），但就如 Smith（2002）所說：不論一個人屬於何種族群或性別，只有人力資本投資對於職位取得是重要的，於是在此觀點下，職位取得是沒有性別、沒有族群差異的，個人在公司的報酬，根據的是在能力上的表現，所以各族群是公平競爭，各憑本事。在某些層面上，人力資本的確解釋了部分的職位流動，例如 Smith（1997）與 Wilson（1997）的研究發現，若以組織內的職位來衡量「權威」，那麼教育的增加會有助於權威取得，不管是在低階或高階的職位。就如大部分的社會學研究指出，人力資本論的說法卻無法解釋族群與性別在職場上的不平等。Friedman 及 Krackhardt（1997）曾研究美國公司中的少數族群升遷狀況，他發現，亞裔美人的教育程度雖然高於歐裔美人，若照人力資本的說法，亞裔美人應該會有較多升遷的機會，可是事實上在他的研究中卻發現相反的結果，歐裔美人有較多的升遷機會，此說明了人力資本論述的侷限。就我們所觀察到的台商工廠內，特定的族群大部分擔任某些職位的工作，卻很少會在另外的職位出

現，例如我們在表三看到的族群職位分佈表，顯然還有其他的因素在左右著個人在組織內的升遷。

在討論族群的升遷議題時，古典的理論來自於「同質社會再生產」(homosocial reproduction)觀點，就是基於此論點而建立的。Kanter (1977) 提出「同質社會再生產」角度來討論，為何高階主管喜歡挑選與其社會屬性類似的人來升遷。她認為不確定性 (uncertainty) 促使管理者趨向選擇與自己享有相同社會或人口統計特徵的部屬，這也形成了在族群或是性別議題中經常用到的概念「透明的天花板」(Smith 2002)。

在國內的研究上，鄧建邦 (2002) 的研究發現，多數大陸核心幹部通常認為只能升遷到一定的職位而已，再往上就是台灣幹部的天下，課長級以上的職位就是台灣人的天下，但為何是如此，鄧文並沒討論。龔宜君 (2002) 在探討馬來西亞台商工廠的族群分工時，則有類似「同質社會再生產」的概念。她從管理者的角度來看，如何進行族群分工的安排，才會有利於資本的積累，他認為國家政策與勞動者的社會資本 (語言跟台灣經驗) 影響了台商工廠內部的族群分工結構，特別是留學台灣的華人最受到台商的青睞，因為他們跟台商有類似的社會屬性。但是該文只有族群分工結構的描述，並沒有談到族群升遷的流動過程，例如擔任基層勞動力的馬來人，是否可能往上流動？若是馬來人的話，那表示馬來人仍有升遷的機會，雖然他們可能沒有類似留台生的社會資本，但他們靠的是什麼來升遷？就我們在越南的調查來看，越南工人仍可以升遷上來擔任組長、班長等職位，這是因為台商把他們當成同一社會屬性的人嗎？還是有其他因素？

顯然，用從上而下的「同質社會再生產」觀點來觀照組織內部的流動，仍有不足。Elliott 及 Smith (2001) 認為在了解少數族群的職位取得上，需要注意一股由下而上的族群適配的壓力，即在低階管理者必須與其底下主要族群的部屬相適配。他們認為上位者若排除了其他社會類別人士 (特別是族群團體)，會引發底層的反彈壓力，因此一些監督管理職位會跟下

屬團體的族群相適配，這樣也可降低下屬族群對於升遷限制的不滿。換言之，這樣的觀點修正了「同質社會再生產」的論點，讓我們觀察到族群組成與少數群體升遷之間的關係。Tseng (2005) 也試著從由下而上族群適配的角度來說明印尼的台商族群分佈狀況，她認為台商無法運用當地華人作為權力緩衝的原因，是考量到族群在社會的緊張關係與工廠內族群的和諧。同樣的說法也出現在蕭新煌、王宏仁 (2002) 的文中，他們認為越南華人在越南的社會地位相對來說是低於越南人，因此台商工廠中的職位就被安排的非生產線上。當然，他們兩人的論述重點在台商為何喜歡聘用中國籍幹部，其觀點仍偏向於同質社會再生產的角度，但是顯然兩位作者並沒有清楚意識到這是兩個不同的論點。不管是曾熾芬或蕭新煌、王宏仁的文章，都不是探討台商組織內的整體職位流動狀況，跟龔宜君一樣，只有結構性的描述，但少了全面的組織內部流動觀察。

曾熾芬 (Tseng 2005) 認為，必須將「同質社會再生產」與「由下而上的族群適配」兩個觀點整合起來，才可以形成較為完整的論點來討論台商企業的族群分工現象。他認為，越往組織高階管理層級，「同質社會再生產」的力量也就越強，而在組織低階的管理層級，管理者面對來自基層族群適配的壓力下，管理者在基層管理職位上的人選，會趨於跟公司基層的主導群體妥協，由下而上的族群適配的影響較大，這兩個觀點互為補充後，就可以適切地說明族群在組織中垂流流動的過程，以及可能的流動結果。

我們同意此論點，但是尚未解決的另一個問題是：那些位處中階的幹部，到底是屬於「同質社會再生產」的產物？還是基層族群適配壓力下所產生的？在訪談台灣幹部或陸幹時，皆可感受到他們的焦慮感，擔心其職位被陸幹或越南籍幹部取代。如果從同質社會再生產角度來看，越籍幹部不太可能取代台幹與陸幹；若是有族群適配壓力，那麼經過十幾年的台商投資（自 1994 年開始大量投資），越籍的員工應該可以逐漸在更高的職位出現了，但是卻還是少數公司裡面才有越籍幹部。我們認為，在這個中間階層，是同質社會再生產理論與族群適配兩個理論的交會點，兩種論點皆

可能適用，但經濟學的人力資本論則也會扮演一定的角色，加入此因素才能更適切來解釋中間階層幹部的升遷，而在龔宜君的研究也發現，雇用華人作為中上階層的幹部仍有人力資源的考量（2002：284）。換言之，中階幹部的流動升遷，是由三種因素交織影響而成。

在本文中，我們將以生活經驗（lived experience），跟語言的親近性，來做為「同質社會再生產」概念的兩項指標，所謂的「生活經驗」，根據Bauder（2001）的說法，是指我們將生活中所習得的符號、意義及預期，轉化成個人的認同或實踐，具體落在我們生活的社會脈絡中，即為我們的生活經驗。陸幹在中國所習得有關台商的管理方式，其具體經驗，則稱為「台灣經驗」。以族群的在地社會地位，做為「族群適配」的指標，而以技術能力、人力成本做為人力資本論的指標，從這三個面向來探討越南台商工廠的族群分工結構與升遷流動。以下的敘述將以族群分類作為基礎，來分析這些因素如何影響到各族群的職位分布與流動。

三、台灣幹部

在台商工廠內的不同族群有台灣人、大陸人、越南人、與越南華人。台灣人為公司的所有者或管理者，同時也是工廠族群結構秩序的訂定者，位居公司高階經理人的角色，掌握公司整體經營方向的重任，我們可看到公司廠長級的職位幾乎都是由台籍擔任，這與其他的研究結果類似：族群企業的高階主管幾乎都具有該族群背景，但是在面對族群信任關係的考驗時，低階、中階主管可以由其它族群擔任（Kim 2004；Kim 1999；Gold 1994）。高階主管不全然只在成本與技術能力上進行考量，即使成本再貴，有些職位是一定要該族群背景的人才能擔任。

這樣的族群職位配置，仍有實際的基礎。其一語言溝通無礙，不管是與母國溝通，或是從總經理所交代的任務，都能把錯誤解讀的風險降到最小，降低生產的不確定性；再則是長久相同的生活經驗所形成的同族群信

任關係，這也是工廠內的陸籍幹部即使可以溝通、技術能力上也沒有問題，也無法輕易取代的部分。這說法貼近鄧建邦（2002）在研究大陸台商與陸幹的關係時，提到的其中一種類型「矛盾性的陌生經驗」，具有這樣經驗的陸籍幹部普遍認為，台商提供比較高的工資與比較好的工作環境，可是在工廠的職位上，看不出可透過個人努力超越台籍幹部的可能。

四、大陸幹部

陸籍的人員來到越南屬於技術移轉者的角色，使其一開始便是由中階主管作起，並且當成台商與越籍勞工之間權力的緩衝，但為什麼是陸籍幹部而非其它族群如越籍、越南華人來擔任呢？人事成本考量、相同語言與共通的生活經驗是陸幹得以出線的重要原因。

就台商的思維來講，原本這些中階幹部是由台籍來擔任的，對於公司而言，因為人事成本上的差異，使得這樣的替代變成可能，例如聘用一位台幹需要 2,000 美金，但一位陸幹只需要 500 到 800 美金，成本降低許多。可是越籍或越南華人的成本更加的低廉，台商為何不會想要從公司內部晉升這些人來擔任這些職位呢？看來成本因素尚不足以說明為何陸籍身在此位。大半在越南的台商都不懂得越南文，要與底下幹部溝通時，中文是最容易的，這也凸顯了陸幹的語言優勢。Sargent 及 Matthes（1998）論及在墨西哥的美國企業時，發現當地的美國外派人員不熟悉當地語言，因此使得熟悉英文的墨西哥員工有較大的升遷機會。

不過我們若順著此邏輯思考下去，那麼會說中文與越語的越南華人不就比陸籍幹部更適合擔任中階主管的位置？但是在越南的台商工廠內卻很少看到越南華人佔據目前陸幹的職位。為什麼？那就是我們上面所提及的「台灣經驗」，這樣的台灣經驗在很多東南亞台商的研究都有提到（龔宜君 2002；蕭新煌、王宏仁 2002）。但是這樣的概念不同於我們看到在研究族群企業中經常提及的族群連帶（racial solidarity），族群的「台灣經驗」是以真實的生活經驗為基礎，這樣的生活經驗可能是在台灣生活過一陣

子，如龔宜君（2002）提到馬來西亞的留台生；或者我們過去所訪問的在越陸籍幹部，有些曾經在中國的台商工廠中工作過，或者有親戚、朋友有過這樣的台灣經驗，這樣的生活經驗容易創造出族群間較為接近的工作價值觀（work ethic）與技術能力的累積。換言之，只有共同考量三個因素（成本、語言優勢與生活經驗），才能完整說明陸籍為何能夠位居中階，這也說明了縱使越南華人有語言親近的優勢，但沒有這樣的台灣經驗，也無法輕易晉升中階職位。

陸幹到越南工作的管道有三個：透過公司內部派遣、人力仲介公司以及個人的社會網絡（Wang 2007）。這些陸幹剛到越南的時候，若是內部派遣，那麼在越南的職位就直接到位，擔任中階的主管。若是透過仲介管道或是個人社會網絡來工作的，那麼則多是採取所謂的儲備機制，先作副位，觀察一陣子（例如副課長），再往上升到正職主管（例如課長）。這些課長職位的出缺，通常是因為台幹個人（家庭、生涯規劃）因素離開工作，如此的職缺，台商偏向不遞補台幹，而選擇由底下在越南工作較為資深的陸籍擔任，這樣的情況以廠務部較為常見。

陸幹在台商組織內部的升遷流動空間並不大，職位都是處於一個相當穩定的中間階層，很難可以往上流動到擔任公司財務、決策部門的主管，這是台商本身的顧忌，害怕重要的公司資訊外流，另外也是因為雙方的互信不夠。例如訪問某位陸幹業務主管，「台幹可能幾年內被陸幹取代嗎？」，她回答：「取代是不可能，但是（台幹）人數可能會減少。這是肯定的，因為這畢竟是台資設的，永遠相信台灣人不可能相信大陸人、、、。」這樣的說法也呼應了鄧建邦（2002）提及「對於大陸員工在公司的職等必須排序於台籍幹部之後、台商對於大陸籍員工牽涉到金錢事項的無法充分信任，以及合理工資定義不同等，表現出來的體驗是親近的失望與等價性對待的落空。」此外，陸幹也看清，在台商工廠內的升遷是有其限制的，例如以下的這段訪談：

問：你覺得往上升到副總這個機率是高還是低呢？

答：沒有機率，因為我們副總是老闆的兒子。

問：老闆的兒子會當老闆，老闆會退休啊！將來呢？

答：他還有親戚啊。

問：你覺得他會先用他的親戚嗎？

答：已經請啦，開始學啦。

此外，在訪談中也不時聽到陸幹和台幹之間的理念衝突問題，造成此現象的原因，除了仲介挑選上的疏失，或是陸籍在管理方式調適的問題上，還有一部分發生在兩岸微妙的政治思想衝突。例如台幹這麼說：「台灣人有問題溝通一下就 OK 啦！大陸人就不一樣，他所受的思想不一樣，他在你面前罵阿扁，我們有聽到就罵啊！對不對！他私底下講，我們有聽到也罵啊！」這樣的形容，除了看到兩者的政治思考路數不同外，也讓我們看到工廠內的權力關係：台幹的地位是可以罵陸幹的。

五、越南工人與基層幹部

越籍員工是工廠成本結構中最低的一群，他們主要擔任的職階是在基層作業員，與再往上的基層主管，如：組長、領班等，至於課長以上中階職位，越南人的數目就相當的少。為何是這樣的分布？語言障礙，是越籍員工比陸幹或越南華人劣勢之處，而台灣經驗的缺乏是與陸幹差異之處。

就如前述，在越南工作的陸籍幹部，未到越南之前，不是本身在台商工廠中工作過，就是生活周遭也有親朋好友在那工作過，所以一般對於台商的管理方式、行事風格比較能夠適應，這樣的經驗有助於其在越南台商工廠中去有效執行台商所交代的任務，而越南人則相對較少有此經驗。此外，陸、越兩族群間還有一個重要的差異是在中文語言溝通的部分，這是越南人所缺乏的，當台商的第一手訊息傳遞都要透過翻譯來進行時，會出

現產出的不確定性，這讓台商還是希望雇用能夠用中文溝通的幹部。例如某台幹說：「以我們現在的組織架構都是台灣人，台商嘛！廠長也都是台灣人嘛！課長總是要跟廠長作聯繫溝通，今天你用越南人會遇到的一個狀況就是溝通不直接，於是指令訊息的傳達會有很大的折扣，這個對組織會有很大的影響。」

但還有一個問題，就算陸籍可以與台籍高階溝通，可是陸籍幹部仍然必須面對與更低階的基層主管溝通，此時使用中文應該是更順理成章，所以台商是否應該考慮選擇越南華人擔任這些基層主管？這裡就是「同質社會再生產」觀點的侷限處，因為根據我們研究結果顯示，低階主管幾乎都是越南人，很少有越南華人，這樣的情況與 Tseng (2005) 提及的印尼台商工廠情形一樣，中低階職位也大多由本地印尼人所擔任。這種結果可說是一股來自於由下而上的族群適配壓力，因為當越南人與越南華人之間存在緊張的族群關係時，台商主管會傾向選用越籍幹部來擔任現場生產線的基層主管。在越南訪談時，許多台幹都提到組長、班長一出工廠大門就被員工圍毆的事情，甚至發生打死人的情形。一些主管說，這種越南人管越南人的情形都會出問題了，更何況是交由越南華人來管理。Smith 及 Elliott (2002) 對美國族群集中對個人職位取得的研究發現，雇主對於公司內族群和諧的考量、內部晉升的制度因素、與基層主要族群是誰，會影響「少數族群適配」的結果。在本研究中，我們發現族群關係是最重要的考量，用台商的語言來呈現就是「越南華人無法管理本地越南人」。¹

當雇主以族群適配的角度來挑選基層主管時，還必須考慮另外一個因素：技術能力。越南人為公司基層作業生產的主力，台商企業應徵進來的越籍員工學歷普遍不高，台商需要的勞工只是從事目前仍無法由機器完全自動化的技術程序。在基層待上一段時間，要升到領班的位置，基本上最為重要的個人條件，即是技術能力，在實際的技術能力評估上，就是員工

¹ 某位評論者提問：這樣的「族群適配壓力」是台商的想像，還是實際的壓力。這是實際的工廠管理中所產生的看法與實務運作。壓力的內容可能是日常生活政治，但我們這裡沒有實際發生狀況的事件資料，只能根據台商的描述來說明。

所生產的產品品質與數量。最基層工人的流動率在受訪的胡志明近郊工業區普遍很高，例如某家幫 NIKE 代工的大公司，2005 年的員工流動率高達 15%。此時台商會從留下來的越南工人中，去篩選提拔生產產品品質與數量都不錯的越南人，將這些人拔擢到班長的位置。此外，在公司待的越久，其經驗與技術的累積也就越佳，這是台商常在說的：「作久就是你的！」。

越籍員工的升遷範圍，通常只有到班長、組長。有時候會出現越籍員工不願意作低階主管的狀況，這種情形大都發生在獎酬制度上的問題，例如升了主管但其薪水仍以件論酬，對越籍幹部而言，事情變多了，可是薪水沒有增加，或是自己做組員反而拿的更多的情況。「一般我們都是鼓勵越南人，希望他升遷起來，往往越南人意願不高，因為我們這個是論件計酬，論件計酬的話，組員收入不低於組長，有技術的人他們按件計酬，你當組長，我當現場的人員，我的收入往往超過你的。」此時台商基本的策略在透過薪資結構的差異來留住基層的越籍幹部，至於作業員的高流動對公司的影響就比較不會那麼大，因為新進的員工有基層越籍幹部帶，且工作內容固定也易於上手。

六、越籍中階幹部

在我們的調查中，有三分之一的廠商將越籍幹部升遷到課長職位。一般升到組長層級的越南人，用人力資本的角度與族群適配觀點，可以解釋其升遷，可是再上去的課長級主管，在台商企業中已經是中階的層級，影響公司的層面逐漸增加，其代表可能是一個部門的主管，此時是否要聘用越籍人士來擔任，考慮的因素就不止技術與由下而上的族群適配，與上層溝通的語言、生活經驗就加入升遷的考量了。

在討論此問題之前，我們先看看課長職缺如何產生的。傳統製造業一般組織結構以金字塔式結構為主，到了課長階層職位數目已經很少了，課長以上的職缺幾乎成為以外籍幹部為主的空間。若是這樣，職缺如何空出來？這發生在大陸幹部因技術不佳、「道德不檢」、或與台籍發生衝突等個

人因素造成的離職，使得台商必須填補職缺。此時台商有多項的選擇，其一再找一名陸幹，其二由原陸籍旁的越籍副課長升上來。如採取方法一則從尋找到填補職缺，需要一段時間，同時工作上手與環境適應等問題，會迫使台商去評估另一個方案的可能性，也就是由越籍來晉升。可是這樣的內部晉升對於台商而言雖然比較方便，但並非沒有風險在，例如 Kanter (1997) 指出，管理者在進行高階主管的升遷決策時，一種內在的不確定性會迫使主管開始考慮選擇與自己具有相同背景或社會識別的人，形成自己的管理集團 (management enclaves)。對於台商而言，這種不確定性也就是語言溝通與生活經驗的差異。

Smith (2002) 提及，族群分布的不平等最常發生在高階的層級，因為在高階的升遷標準常常是不明確的。此外如同 Metz 及 Tharenou (2001) 探討澳洲女性組織內升遷時認為，女性的人力資本影響其進入到低階的管理工作，可是由於高階為男性主導的情況，女性會被排除在高階層的社會網絡之外，使其無法再向上晉升。在越南，越南人由低階主管晉升到中高階主管時也面對類似的情況，各族群間只有在工廠上班時間會有正式的互動外，吃飯時通常也是外籍幹部一起吃，下班或是休閒時，台籍有自己的生活圈、陸籍的也是，於是越南基層幹部與台幹、陸幹的關係，就被很清楚的界定在勞工－雇主的經濟關係上，很少會有社會性的跨圈子交流。

此外語言溝通也是越籍員工在升遷管道的重要阻礙原因。若有語言隔閡，則可能使得生產任務的不確定性大大提高。例如參與重要的會議討論，若有越籍中階主管，還要再透過翻譯來進行，那會耗時費力，台商會說：「我開會的時候，有中籍有越籍我就很難開會，就變成要透過翻譯，簡單的越南人聽的懂，講深入越南人就聽不懂！」所以台商希望各個部門的最高主管是講中文的，因為台商會擔心：「如果部門最高主管也是越籍，他們有問題也很難完整的表達給你知道！」此外，若有任務交代就可直接針對他，這樣比較方便，此外也「安心」，這樣的說法就如同 Ruderman et al. (1995) 以性別角度看待升遷的決策過程，當公司的男性主管在進行升遷決策時，經常會用到的字眼是「感覺相處比較自在！」這樣的說法蘊含

著，決策者對於受升遷者的行為與思想觀念比較能夠掌握，溝通比較有效率，決策者與升遷者較易建立起信任的關係，但是這樣的說法，放在一個以男性為主的組織內，則很少被應用在女性的身上。類似的論述也適用於升遷越籍員工到更高階層的職位上。例如在訪談中最常聽到的說法：越南人不敢管人、或越南人沒有忠誠度、思想觀念不同、民族性不同等。例如底下兩個台幹的說法：「主管的人才需要培訓出來，技術是沒有問題，技術可以培訓，但是就像我剛講的管理人，在領導這方面，在越南這裡比較不敢管。」「這個你要了解他們越南工人的性質、民族性，他們的忠誠度很低，你教會他們，他們會了一點點，就不理你，吊高調。在這裡工作，搞不好哪邊薪水高，就跳過去。除非你薪水加到別人家挖不走，那是不可能啦！」

但若按照「同質社會再生產」的論述，那麼越籍員工是不可能升遷到課長或以上職位的；相同地，若只有人力資本或族群適配論，那麼就無法解釋為何許多中階職位仍由陸幹佔據。這樣混雜的族群與職位升遷關係，反應了在台商組織裡頭的中階職位，是由眾多因素交織而決定的。某些越籍幹部若有足夠的中文能力與技術能力，若是加上族群適配壓力的考量，那麼越籍員工也可能進入到中階職位。也因此我們這裡看到了陸幹與越幹兩者的競爭局面，兩者各有其優勢，所以就如某陸幹說的：「我想如果越南人很厲害的話，五年之內就可以趕上來了，因為我認為越南人他們是很聰明的，尤其是他們有文化的人，他不會輸。五年到十年。」

七、越南華人

越南華人在台商工廠中的職位與他本身的語言能力有很大的關係，華人與越南人都沒有所謂的「台灣經驗」，這也是越南華人雖然具有語言能力卻無法擔任陸幹工作的原因之一。對於台商而言，華人跟越南人最大的差別是在語言能力，這樣能力的想像會讓台商將華人放在文房部門，從事幕僚的工作，根據台商的說法，台商工廠多半集中在胡志明市之外的省

份，而大半華人都居住在胡志明市，幾乎市內華人都是自己經商，或是就地找工作，比較不願到外省來，於是相對於越籍員工，台商會給予這些願意到外省工作的華人，較好的待遇與福利。至於華人在工廠部門中多半從事助理翻譯的職位，較少在基層生產線上擔任主管，此反應了兩件事：在工廠內的越南華人本來就相對少，此外越南華人擔任基層主管比起越南人需要面對更多來自於工廠外族群社會地位上的壓力。

雖然台商對越南華人的描述有許多負面的詞彙，例如狐假虎威、教育程度差、中文程度低，但這並沒有減少他們在台商工廠中翻譯角色的重要性。大型的公司能夠有非常細密的職位分工，因此華人一般就在文房，不下生產線，但在中小企業，通常在外籍幹部下面會派一個助理，這些助理往往兼具生產工人與文職翻譯人員的雙重身份。雖然越南華人的中文程度與其族群社會地位，使其無法勝任管理越南本地人的工作，可是仍有越南華人做到中階主管以上的位置，就訪談的資料來看，有三位擔任課長級以上職位，這些少數的例子可能是台商規模上的差異、以及進來越南設廠的時點不同。

早期進入越南的台商規模都很小，這樣的工廠一開始沒有太多的員工，有時台商會跟當地員工塑造出一種家庭式的企業文化，例如某台商說：「因為我年紀的關係也把他們當作自己的孩子來看待，他們也把我當作老爸爸看待，所以也是很尊重我。」越華人在這樣的公司中同時是員工兼翻譯，這使其有更多的時間待在主管的身邊，也因此他們在技術方面的提升速度會比一般越籍來的快。此外，台籍幹部在執行工作時多少必須透過越華人來完成，語言溝通無礙，較易建立起師生關係，與深厚的情誼。隨著公司規模的成長，他們漸漸擔任起公司中階管理幹部的角色，這是早期進來台商的景象。

台—陸—越的族群分工模式，是在 1999 年/2000 年時才慢慢形成的，現在陸續進來的台商，除非是微型企業，否則大半也循著這樣基本的分工模式進行。在這樣組織中的越華，角色定位比較明確，即是公司從事事務性

的幕僚人員。在這部門的越南華人職位通常是固定的，且大多為越華女性，她們比較沒有升遷的機會，但是有薪資上的調整，這多半也反應了台商原生的社會中對於職位與性別關係上的想像。而另一部分越南華人男性的工作大概都會被安排在生產部門中，作為陸籍或台籍的助理，或會跟在台幹身旁，從事翻譯或文件處理的工作。但因為在越南的族群地位相對低落，也缺乏如陸幹般的台灣經驗，因此他們的工作就是被限定在工人，或者助手、翻譯、文房人員。

八、結論

本文探討了各族群在越南台商工廠中的分布與流動的狀況，我們歸納出影響族群分布與流動的主要因素為人事成本、語言親近性、族群的台灣經驗、與族群的社會關係（參考表四）。這四個因素並非靜止不變的存在特定族群身上，而是在族群間可以去累積與競爭的，於是透過這四者之間的動態拉鋸，形成台商工廠中族群的升遷與流動。

在表四裡，+1 代表正向的關係，-1 代表負面的關係，0 則代表中性，有匡線的則代表隨著時間而會變動的因素。從此表可以清楚看出，台幹與陸幹同具優勢，可以說明其為何能佔據大半中高階職階，但隨著時間的變遷，越幹/工人與越華人會逐漸取得台灣經驗，此時的成本優勢將會對陸幹造成威脅，而長期來看，即使華人有語言優勢，但是在族群的社會關係上是很難超越的，也因此未來的台商工廠內，會有競爭關係的主要是陸幹與越幹，台幹則因為是母公司所派遣過來，仍將掌握最重要的財務與決策部門，此部分的台灣經驗是難以取代的。

本文中運用了「同質社會再生產」的觀點解釋了存在越南台商工廠內高階主管的族群分布狀況，何以大半都是台灣人，可是面對於為何低階主管都是以越南人為主的情況，「族群適配」觀點的重要性就得以突顯，可以解釋工廠內主要族群的低階晉升狀況。我們發現此兩理論共同交會在越南台商工廠的中階層級，此也是本文中提到可能存在族群既競爭、又分工

表四 族群在各項因素得分比較

	台幹	陸幹	越幹/工人	越華
語言親近性	+1	+1	-1	0
成本驅力	-1	0	+1	+1
族群的台灣經驗	+2	+1	-1	-1
族群的社會關係	0	0	+1	-1

的狀況，但我們必須將動態競爭的概念考量，則必須再加入人力資本的觀點（成本與技術面），於是在這三理論的互為補充下，形成了工廠中階幹部的族群競爭狀態。

總結本研究，發現影響族群分布的四個因素中，以族群的台灣經驗是造成這樣的族群分布最為重要的一股力量，而語言親近性的影響是伴隨在台商語言隔閡的事實下所產生的，成本驅力是我們探討到使族群間職位替代成為可能的原因之一，至於族群的社會地位是台商在進行管理實踐時，所須加以納入考慮的，特別是在基層由多數單一族群所主導的工廠中。這樣的因素影響，隨著時間而可能出現優劣勢的消長，可以預期，陸幹可能在未來會逐漸被取代，而台幹仍會主導整個公司的運行，越南華人則在整體越南社會的族群限制下，出線的機率將會較低，逐漸學習到技術的越南幹部，若是他們也會講中文的話，那麼很快就會成為工廠的主幹。

致謝

感謝兩位匿名評審者的評論，以及龔宜君教授提供的許多建議，讓本文得以修改更完善。本研究接受國科會「越南台商工廠內的異文化管理與在地勞工的反抗：後殖民論述的觀點」（NSC 94-2416-H-260-008）的贊助，特

此致謝。我們也感謝接受訪問的許多台商朋友、台灣幹部、陸幹以及越南勞工朋友，讓我們得以一窺在越南台商的工廠管理全貌。

參考文獻

中文部分：

龔宜君 (2002) 〈跨國資本、族群與勞動控制：台商在馬來西亞的勞動體制〉。《台灣社會學》3：253－289。

鄧建邦 (2002) 〈接近的距離：中國大陸台資廠的核心大陸員工與台商〉。《台灣社會學》3：212－251。

蕭新煌、王宏仁 (2002) 〈社會資本還是人力資本：越南台商的大陸幹部〉。收錄於蕭新煌、王宏仁、龔宜君主編《台商在東南亞：網絡、認同與全球化》。台北：中研院亞太研究中心。頁 253－276。

西文部分：

Bauder, Harald (2001) "Culture in the labor market: segmentation theory and perspectives of place." *Progress in Human Geography*, 25(1): 37-52.

Becker, Gary (1975) *Human Capital*. Chicago: Chicago University Press.

Elliott, James R. and Smith, Ryan A. (2001) "Ethnic matching of supervisors to subordinate work groups: findings on 'Bottom-up' Ascription and social closure." *Social Problems*, 48 (2): 258-276.

Friedman, Raymond A. Krackhardt, David (1997) "Social capital and career mobility." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(3): 316-334.

Gold, Steve (1994) "Patterns of economic cooperation among Israeli immigrants in Los Angeles." *International Migration Review*, 28: 114-35

Kim, Jo H. (2004) "They are more like us : the salience of ethnicity in the global workplace of Korean transnational corporations." *Ethnic and Racial Studies*, 27 (1): 69-94

- Kim, Dae Young (1999) "Beyond co-ethnic solidarity: Mexican and Ecuadorean employment in Korean-owned business in the York." *Ethnic and Racial Studies*, 22 (3): 581-605
- Kanter, Rosabeth Moss (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Metz, Isabel and Tharenou, Phyllis (2001) "Women's career advancement-the relative contribution of human and social capital." *Group & Organization Management*, 26(3): 312-342.
- Ruderman, Marian N., Ohlott, Patricia J., Kram, Kathy E. (1995) "Promotion decisions as a diversity practice." *Journal of Management Development*, 14(2): 6-23.
- Sargent, John and Matthes, Linda (1998) "Expatriate reduction and mariachi circles." *International Studies of Management & Organization*, 28(2): 74-96
- Smith, Ryan A. (1997) "Race, income, and authority at work: a cross-temporal analysis of black and white man, 1972-1994." *Social Problems*, 44: 701-719.
- _____ (2002) "Race, gender, and authority in the workplace: theory and research." *Annual Review of Sociology*, 28: 509-542.
- Smith, Ryan A. and Elliott, James R. (2002) "Does ethnic concentration influence employees access to authority ? an examination of contemporary urban labor markets" *Social Forces*, 81(1): 255-279.
- Tseng, Yen-Fen (2005) "Upstairs, Downstairs: Ethnic Division of Hierarchy in Global Workplaces". Paper presented at section of "work, occupations, and organizations." Annual Meetings of American Sociological Association, Philadelphia, Aug.13-Agu.16.
- Wang, Hong-zen (2007) "PRC Skilled Labor on the Move: Mobilizing Ethnic Resources by Taiwanese Business in Asia". *Asian Survey* (forthcoming).
- Wilson, G.(1997) "Pathways to power: racial differences in the determinants of job authority". *Social Problems* , 44(1): 38-54.

網路資料：

- 《駐越南台北經濟文化辦事處》(2005)〈各國在越南投資統計〉
網站：<http://www.teco.org.vn/foreigninvest2vn.htm> (2005/12/31)

附錄：受訪者基本資料

公司代號	產業類型	訪問者職稱	內外銷比例	公司地點	公司規模	進入時點
A1	傳統製造	副總經理	外銷	胡志明市	1000 人	1994
A2	科技業	總經理	外銷	胡志明市	660 人	1997
A3	食品製造	總經理	外銷	胡志明市	300 人	1993
A4	包裝製造	生產協理	外銷	胡志明市	200 人	1997
A5	紡織業	管理處長	外銷為主	平陽省	400 人	2002
A6	包裝製造(聯營)	財務長	內銷為主	平陽省	140 人	2000
A7	傳統製造	生產經理	外銷九成	平陽省	320 人	2000
A8	印刷業	總經理	內銷為主	平陽省	120 人	2002
A9	食品製造	總經理	內銷為主	平陽省	200 人	1993
A10	紡織業	廠長	外銷	平陽省	300 人	1994
A11	製鞋業	總務主管	外銷	平陽省	8000 人	1994
A12	傳統製造	總經理	外銷	平陽省	300 人	2000
A13	電纜製造	管理經理	內銷六成	同奈省	360 人	1993
A14	鋼鐵製造(聯營)	總經理	內銷為主	同奈省	150 人	1993
A15	紡織業	廠長	外銷為主	同奈省	1800 人	1995
A16	刺繡業	管理主管	外銷七成	同奈省	340 人	1997
A17	紡織業	財務主管	外銷七成	同奈省	2530 人	1996
A18	傳統製造	管理經理	內銷為主	同奈省	860 人	1992
A19	紡織業	管理主管	外銷為主	胡志明市	1700 人	1994
A20	工程建設	總經理	內銷為主	平陽省	100 人	1999
A21	傢俱業	副總經理	外銷	平陽省	1000 人	2004
A22	傢俱業	副總經理	外銷	平陽省	900 人	2004
A23	傢俱業	總經理	外銷	平陽省	400 人	1999
A24	塑膠業	副總經理	外銷八成	平陽省	180 人	1997
A25	橡膠業	總經理	外銷七成	同奈省	470 人	1998
A26	傳統製造	管理經理	內銷為主	同奈省	230 人	1995
A27	傳統製造	負責人	外銷	胡志明市	110 人	1997
A28	傳統製造	總經理	內銷為主	同奈省	300 人	1996
A29	傢俱業	總經理	內銷七成	胡志明市	60 人	2001
A30	食品製造	副總經理	外銷六成	同奈省	2200 人	1995
A31	瓷磚製造	總經理	內外銷各半	同奈省	1000 人	1995
A32	瓷磚製造	總經理	內銷為主	同奈省	400 人	2000
A33	傳統製造	管理處長	外銷為主	同奈省	1500 人	2002
A34	工業工程	管理經理	內銷為主	胡志明市	100 人	2001
A35	紡織業	總廠長	內銷為主	同奈省	500 人	1996