

一招半式能闖遍江湖？淺談台商管理現象

演講者：葉旺銘先生

旺旺集團前資深幹部、專業財務駐廠顧問

時間：2008年6月4日

本次工作坊邀請到在大陸有十多年經驗，目前從事專業財務駐廠顧問的葉旺銘先生，與我們分享他在大陸台資廠多年的管理經驗，淺談台商管理的諸多現象與挑戰。

葉先生首先提到管理對企業的重要性。生產

技術是一個企業的開始，也是決定企業成敗的基本條件，但當技術鞏固以後，產品的銷售、定價策略就變得很重要。而當技術、策略都成功之後，就必須依賴管理，管理決定一個公司是否有盈利。一旦管理不當，即使產品好、通路對，但是成本控制不佳，公司仍然會呈現虧損。

隨後，葉先生為我們簡述，在改革開放後，大陸民營企業的幾個發展階段。第一階段是1980年代「機會經營」的生產導向，採行粗放或家族式的管理。1990年代開始有較為科學式的管理，同時也採取行銷導向，透過強勢廣告宣傳產品、塑造品牌，是「一招鮮」行銷導向，旺旺集團當時就已經開始採取這樣的策略。2000年以後的趨勢是文化管理，強調企業文化，此時中國已加入WTO，而各種特定市場也逐步分階段開放。整體而言，中國在二、三十年間市場變化相當劇烈，國內企業的形態也急遽變化，這些變化對中國社會影響相當大。企業如不能生存，政府與社會也必須負擔相當的成本，在動盪中不能轉型的集團，就如同社會的不定時炸彈，政府與社會都必須負擔其虧損。在中國看企業，不能只看其光鮮的一面。



如何找出台商最佳的管理模式，以及台灣的管理經驗是否可以移植到中國，葉先生認為這是台商們不能逃避的兩個課題。在中國的管理，多了陸籍幹部這一因素，因而更為複雜：台幹與陸幹的工作價值觀差異大，負責的工作

內容也不同；台幹擔心被陸幹淘汰，陸幹則擔心升遷無望，因此不想為公司付出心力。要解決這些問題，就牽涉到企業的組織承諾。組織承諾使幹部對組織的方向、目標有足夠瞭解，並且能夠對企業有足夠的忠誠度。在中國的台商當中，大型企業這方面的問題相對少，因為組織制度、組織文化較健全，能夠發揮規範員工、使員工有向心力的作用。但對於中小企業而言，管理責任可能由企業主一肩挑，又要解決幹部之間的矛盾，在管理上相當耗費心力。如果中小企業又缺乏塑造企業文化的意識，不懂得以企業文化與組織承諾來改善管理，則雜亂無序的企業管理將成為台商企業的最大問題。

台商在中國的組織績效，必須來自內部與外部的整合。企業內部是否一致、是否具有因應外部衝擊的能力與抵抗競爭者的能力，決定了台商企業的組織績效。企業的內外整合往往是台商在中國碰到的最大問題，尤其在稅務與關務方面最容易受到考驗。中國本身的法規相當複雜，也比較人治，對台商而言十分不利，在這種情況下，當台商企業管理不當，往往造成員工內神通外鬼，因而引發諸多管理上的問題。如果台商對陸幹的

管理及待遇不佳，關於企業財務的舉報就可能會很多，因為台灣老闆不給員工合宜的尊重與對待，陸幹權益受損時自然就會找政府單位。儘管如此，許多台商的觀念仍然囿於以台灣脈絡來思考的框架，但是相同的違法情況，在台灣可能只是罰款，在中國往往會招來牢獄之災。在中國做管理，心態的轉變及對環境的審度都很重要。

出口退稅對許多台商來講，是經營的命脈。在中國，出口退稅的政策也歷經許多大變動。早期台商在中國，財務報表往往低報利潤，只列出口退稅作為名目利潤，並透過三角貿易將實際的其他利潤留在境外，透過境外公司做節稅或是財務管理。除此之外，也有相當多的台商在中國從事來料加工。因此，退稅普遍是台商生產及銷售的重大環節，而退稅是否能處理得當，關係到公



司內部對原料、產品與供應鏈各環節的管理問題。在中國，退稅的流程相當複雜，進口免稅原料而沒有加工出口，轉做內銷，是違法「串料」行為，視同走私，往往可處以重刑。退稅要經過稅務局、外管局，同時要核對廠商與其材料供應商的帳目，程序相當複雜，經手的人員也多，因此企業與海關的關係就格外重要。有時企業與材料供應商的帳無法核對，往往必須透過關係來處理，否則可能就是依法處分。除此之外，大陸稅法也相當特別，公司的毛利是稅務局認定，而不是透過公司所列的帳目。當稅務局指標績效能夠達成的時候，對台商公司把利潤留在海外的作法就可以通融；但如果政策指標達不到，稅務局可能就會認定公司毛利太低，要求補稅，稅務規範往往缺乏保障，對公司壓力相當大。未來台商面對出口退稅，以及境外利潤的調撥，都是相當大的考驗。

最後，葉先生總結道：中國雖然市場已逐漸開放，也逐漸制度化與建立起完善法規，但台商在中國的管理，仍然必須意識到中國法律的特殊性，以及特殊的社會結構所帶來的政、商互動。對中國的外部環境，台商要有危機感並且多瞭解中國社會情況，例如日趨嚴重的貧富不均、中台員工之間的差異與取捨，並且據此調整對「經營」的認知，塑造堅實、長久的企業文化，才能夠使企業立基於中國社會。（整理：黃佩君）