

印度電子產業公會秘書長談緯創事件教訓

台廠中國運營制度難在印度複製貼上

林昭儀／專訪

當台灣企業逐步將部分供應鏈向東南亞與南亞轉移之際，敏捷度與文化敏感度卻成為跨國營運管理的重大考驗。DIGITIMES越洋專訪印度電子產業協會(ELCINA)秘書長Rajoo Goel，想了解在地專家對於台灣資通訊(ICT)製造業者應如何強化其與當地夥伴合作以改善未來管理的看法，以及2020年12月中旬在緯創位於邦加羅爾附近工廠發生暴動事件，是否有待改進的問題點。ELCINA已經在12月17日發布了聲明，嚴厲譴責暴力並且保證給予來自台灣的廠商與投資完全的支持。

問：台商仍有很多可從此次事件學習的地方。他們其實都很願意遵循當地法規並與員工維持良好關係。您會建議他們未來如何管理好類似這次的風險？

首先，我要強調，這次事件絕對不是印度的常態，也不是印度工人平常會對雇主做的事。這是個單一事件，而且如果回顧印度產業歷史，恐怕十幾年來也找不到另一個類似的案例。

我們都很清楚勞資之間的關係常常是對立而複雜，因為勞工總是在金錢以外希望能有基本的福利，而管理層總是希望極大化他們的利潤，以確保營運可以持續。所以勞資關係的本質往往就帶有某些壓力，而我們在某個程度上必須接受這點。我們需要照顧好工人的健康，這對公司也是有利的。

歐洲人和美國人早台灣企業好幾十年來印度做生意，也許台商在印度比較缺乏經驗，畢竟很多台商在印度頂多只有十幾年的經驗，有的甚至只來了幾年。我要特別強調，這次事件不該被拿來作為定義印度的刻板印象，我們的產業關係制度是很穩健的，而許多組織、政府部會與產業協會都很願意提供協助。

問：緯創自己攬下責任，承認他們的薪資管理系統故障導致這些問題。但當中似乎也有些溝通不良的情況，因為一開始他們認為薪資已經付給當地的仲介，而他們也不知道為何員工沒有領到錢。這類的溝通不良未來可以如何避免？

我會用一個比較宏觀的角度看這次事件以及我剛講的事情。我不想說緯創或是其他人，例如勞工仲介是該被怪罪的公司。但我們需要意識到工會總是會尋找他們能夠發揮的機會，以顯示他們

可以為勞工做些事情。畢竟這就是它們存在的目的。

但唯一的問題是，在工會當中，有些份子開始無視法律存在，認為破壞公司資產就是顯示其力量的方法之一，包括那些用來製造產品的高科技設備。但這些設備是印度政府積極招商，希望外商可以投資在印度的資金所添購的。

印度政府設定了非常有企圖心的招商目標，希望可讓電子製造產業的年產值達到4,000億美元，而目前只有800億美元。這背後是對電子零組件的龐大需求，而台灣企業必然可以扮演重要的角色，協助達成這些目標，也從中受益。

台廠未來要怎麼做才能避免重蹈覆轍？他們需要了解事件發生的根本原因：我認為主要是在太短的時間內，僱用了太多的人，事實上是數千人。我知道數據，是因為我也是印度電子業技術委員會的一員，這個委員會在全國負責訓練電子業需要的技術勞工。緯創不斷跟他們聯繫，跟他們要了幾千個技術勞工到他們的工廠工作。

我們也應該記住，這當中還有印度政府的生產連結鼓勵措施(PLI)的影響，緯創和鴻海都申請了這個政策優惠，並因此設定了極高或很難達成的目標。這就使得他們很難掌控所有的流程，因而管理階層犯錯是在所難免。因為短時間內要僱用太多的工人，導致人資系統無法有效率地運作，可是產量要增加，所以他們就更多依賴仲介提供的契約工。結果仲介業者也面臨壓力要去找足夠的人力滿足需求。在短短幾個月當中，他們增加了超過8,000個員工。我相信這才是造成情勢失控的主要原因，因為增加的速度實在太快了。

很明顯地，他們在這上面犯了大錯，而管理階層應該接受並且從中學到教訓。很重要的，這樣的決策需要由公司頂層下達，而管理層需要由經驗豐富且了解當地法律與規定的人在當中。生產和人力資源通常是由當地的經理人負責，他們需要被訓練並熟悉印度的各種制度。因此選擇有能力且經驗豐富的當地幹部就非常重要。

另一方面，團隊當中有些人做了壞榜樣。當中有一些人想要表現，並從達成數字來證明自己的能力，可是卻不是從有利於公司或國家的出發點來著想，反而是為了自身的利益走捷徑。

ELCINA與印度政府都努力想要保護我們的國家利益以及投資人的利益，我們希望維持台灣與印度的友好情誼。台灣的資訊科

技公司在印度都是備受禮遇的，特別是製造業者，因為他們技術與商業上的實力堅強。

我謹代表印度產業公協會在此說明，我們非常相信，未來還有更好的前景，也需要把好的人力資源制度訂為標準作業流程來實施。

但有一點我想指出，台灣企業在中國運營多年，因而他們把很多在那裡的制度拿來套用在印度，我不認為同一套制度適用於印度。印度有非常堅強的民主制度，對我們有好處，卻也因為複雜的決策流程而帶來限制。我們的溝通系統必須非常有效，否則人們會因為溝通不良而傳播謠言。這點是國際企業特別需要了解的。在今天的情境中，在印度市場的潛力和中國差不多，但印度可能更高些，因為印度是個尚未飽和而且快速成長的市場。

問：您提到需要非常熟悉印度文化與制度的人在印度做更好的管理。但我從台灣媒體上讀到的消息是，在暴亂發生時，緯創的印度工廠其實就是當地團隊負責管理的？是否有所誤導？

我沒有接觸過任何緯創在印度的台灣團隊成員。我只知道他們很多人因為COVID-19(新冠肺炎)疫情，都回台灣了。我也不知道當中有多少人回來。我覺得即便台灣團隊的人當時都在，除非他們很熟悉當地的制度，否則結果大概也差不多。

他們應該要倚重經驗豐富且知道如何處理這些情況的印度經理人。有些印度人會說，發生這種事純粹是運氣不好，但無論是從公司內部或外部看著這樣的事發生，都是很沮喪的。工人其實並不常發生這樣的事情，因為他們大多數人會尊敬職場規範並且努力保住飯碗，以賺得溫飽，養活家人。

緯創的系統當中似乎缺了某些東西。有些人怪罪計算薪資的軟體，但其實這個問題已經存在至少好幾個月了，產量目標提升並開始加聘數千人之前就已經發生了。有可能因為公司開始快速增加人手，而這系統未能獲得足夠的測試。

緯創又依賴仲介者，使得薪資未能正確發給工人。我們也知道有幾個省份，包括Karnataka，在勞工法上有些放寬，好讓企業可以進行大規模的聘僱。或許是這當中的法規改變也不夠清楚，以至於一些勞工仲介商不夠了解而未把這些變化認真看待。

我想我們應該往前看，記取教訓，並把這次經驗看作是改善效

率的好機會。台灣防疫做得這麼好，相信是緯創的台灣幹部決定回台灣的主要原因，因為他們也會擔心自己和家人的安全。

問：未來台灣企業可以如何更好的管理印度子公司呢？如果是合資企業會比獨資經營的子公司更適合印度嗎？

我覺得這是兩個不同的議題。許多大公司特別不喜歡跟別人合資，因為他們有自己的系統、制度、流程與規範，不想為合資夥伴而妥協。但也可能有例外，例如他們可以接受一個佔少數股權的夥伴，可持續保有自己的品牌與系統，和一致的企業文化。我很確定很多印度企業會樂於成為台灣大企業的少數股權夥伴，因為他們可因此得到額外的生意，也能學習新系統和技術。

我並不是鼓勵所有的台灣企業都做這類的合資，但若有個佔少數股權的印度夥伴，肯定可以獲得協助，因為這些印度公司會很了解這裡的文化與制度。

我倒是會建議中小型企業考慮與這裡的企業建立合資公司，而且應該要透過好的律師、會計師對夥伴妥善進行盡職調查。ELCINA與其他產業公協會也可以提供盡職調查服務，也能看得出來兩家公司的企業文化與管理風格是否合的來。多一些從不同角度來的建議總是有助於更全面的看清事物。

印度是個開發中國家，還有很多需要改善的地方，但我們積極學習，想成為最佳的典範，這是時間早晚的問題而已。我們應該理性看待此次事件，若因一次事件而放棄投資成長與互惠互利就太可惜了。

印度政府已經承諾了資源來為外國投資人改善投資環境。政府的立場非常清楚，雖然此案例或許有政治因素牽涉在其中，但問題主要是被某些反社會的份子所引發。總結而言，當一個社會經歷快速轉變時，不管是社會或經濟上的改變，總是在社會階層中引起摩擦。

人們有不同的利益和企望，但他們不懂在這種脫序的情況下該如何反應。我們需要正視這些正在發生的改變和快速成長的經濟導致的摩擦與緊張。同樣的情況在歐洲與美國的社會發展過程中也發生過。這些問題可能有終結的一天嗎？或許很難。

但我們相信台灣與印度的合作有非常大的潛力，因為我們的資源、能力和地理位置，都是互補的。我們應該正面的處理解決，



印度電子產業公會秘書長Rajoo Goel。

ELCINA

並把此事件當作個案來研究，讓印度與台灣的企業，以及所有的利害關係人都能從中學習。

問：這對台灣企業如緯創來說的確是寶貴的經驗，因為它們剛開始要成為真正的跨國公司，也還在學習的過程當中，在印度子公司的管理上，無論敏捷度和溝通上都有改善空間。企業應該如何管理企業內部溝通？是否應該更密切與ELCINA保持聯繫？

是的，絕對必要。我想強調雖然有企圖心和設定很有雄心的目標是件好事，一定要很清楚管理(人力資源)上和系統物理上的限制，將侷限我們能夠擴張的速度。印度也有些制度和法令是會限制營運的規模與流程。當產量目標太高，企業應該要從可以取得的資源和產能來做更好的估算，避免因為利害關係人的壓力過重而導致流程的崩潰。

同時，似乎緯創內部溝通的管道也不足，工人無法把意見反映給管理層。由於沒有合適的溝通窗口，而每個人都急著趕工，沒有時間或心思來思考溝通的重要性。我提到印度是個民主憲政國家，人們很了解法律賦予他們的權利和義務。

當然，有時候他們會更強調權利過於義務。我們要確定的是，管理層所做的決策一定要充分地溝通給員工知道，這樣管理層的用意和目的才不會被誤解。台灣是個高度開發的經濟體，而人們也都普遍接受高等教育，有很成熟而簡便的法律系統。但在印度的法律還是很複雜，光是產業相關法規在中央政府和地方政府都

各有規範。

正是因為複雜，所以溝通非常重要。首先，我們的制度很不一樣，基層的員工是有機會與部門主管、總經理，甚至集團執行長對話的。因此公司需要花時間打造一個溝通的系統，讓人們有管道寄信或訊息來反應它們在基層或其他場合遇到的問題。在印度很多人都有行動電話，這也方便於留言，或甚至是直接與相關的主管對話。溝通的系統不僅應該是多層(multi-layered)的，也要讓經理人可直接與大規模的員工對話。在小公司裡，直接溝通是比較容易的，如果員工多到數十萬人，要做到有效溝通就比較難，需要特別用心。

我們也不要急於去矯正外界的指責，認定自己已經善盡了責任。這不是個別公司或個人的問題，而是制度與理解的問題。我希望重申，把指責全推給緯創是不對的，因為他們「必須」在如此短的時間裡僱傭那麼多的人，因而導致失控，但此事件所有的利害關係人都應該從這次事件中學到教訓。我認為台灣企業也應該重視更好的溝通，打造好的直接溝通管道，讓不同階層的員工可以參與這個流程，在重要事件發生時可直接通報管理層，讓公司得以快速採取因應對策與行動。

最後我要強調，印度非常尊敬台灣人民與經理人，不僅是他們的技術能力，他們的價值觀與文化也令我們佩服。ELCINA全體幹部與會員都感謝台灣長期以來的友誼，期待台灣與印度的利益與進步加深關係並向前邁進。