

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

社會資本對大陸台商的企業經營模式之影響：大上海與珠江
三角洲地區之比較

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2414-H-002-045-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：國立臺灣大學政治學系暨研究所

計畫主持人：張亞中

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 12 月 27 日

國科會結案報告：

社會資本對大陸台商的企業經營模式之影響

大陸台商經營管理的信任基礎：

一個廣東省中山市台資企業的案例分析

台灣大學政治學系教授

張亞中

前 言

在討論台商在大陸經營管理的模式文獻中，主要焦點都是集中在商業的管理技巧，如經理人行爲模式、組織模式、投資決策模式等角度對企業經營績效的影響；¹或從組織間的網絡關係去討論台商企業之間彼此的關係形成。²然而，這些文獻大都從經營者的商業管理模式出發，對於大陸台商企業內部的管理模式卻著墨不深，尤其採社會學的「社會資本」理論觀點視之的討論付諸闕如。因而，本文欲從社會資本理論中的「信任」(trust)層次來剖析此一要素在台商與大陸員工建立勞資關係時的功效爲何。本文首先討論的是，以家族企業爲主的大陸台商其信任本質爲何，這牽涉到中國人的商業文化與傳統背景，此一結構將形塑有別於歐美國家的信任結構；其次，我們要問的是，此種家族企業的信任結構是否會擴及到與大陸員工間的勞資互動關係上？大陸員工又如何面對這群台籍資方的管理？這些議題都必須牽扯到中國人信任關係的本質，以及近幾十年來，中國社會型態的轉變。爲了要作更深一步地探究，作者亦訪問了在大陸珠江三角洲駐廠的台資企業，作爲個案分析的基礎，以期獲得更深入的結論。

一、 社會資本理論：一個信任的角度

在一個繼承大量社會資本的共同體內，自願的合作更容易出現，這些社會資本包含互惠的規範和公民參與的網絡。這裡所謂的社會資本是指社會組織的特徵，諸如信任、規範和網絡，他們能夠透過促進合作行爲來提高社會效率。³一個團體，若其成員是能夠互相信賴的，那麼這個團體能夠比缺乏社會資本的團體

¹ 張小鳳，〈兩岸三第企業從業主管人際行爲出探〉，鄭伯壘、黃國隆、郭建志主編，《海峽兩岸之人力資源管理》(台北：遠流出版社，1998年)，頁117~150。

² 鄭伯壘、任金剛、張慧芳、郭建志，〈台灣企業網絡中對偶關係：關係形成與關係效能〉，《海峽兩岸之組織與管理》(台北：遠流出版社，1998年)，頁185~226。

³ James Coleman, *Foundations of social theory* (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1990), pp. 300~321.

取得更大的成就。而社會資本促進了自發性合作。這種合作的基礎是合作參與者能夠切身感受到真實的共同信念，而非鼓勵人人團結的普遍倫理觀念，或有機的社會概念。⁴

在社會的組織網絡中，參與者清楚地意識到違反規範的風險，因此，組織者在挑選成員時相當謹慎小心。因此，享有誠實而可靠的名聲，對那些未來的參與者而言，是份很寶貴的資產。獲得一個好名聲，是人們從參加這一組織中得到的重要附屬品。聲譽的不確定性和違約的風險，被強大的規範和密集的互惠性參與網絡降到了最低。⁵

其中，「信任」是社會資本不可或缺的成分。信任意味著對獨立行動者的行為有預測性 (predictability)。⁶Kenneth Arrow 指出，「每一次的商品交易都在本質上包含著信任成分.....，經濟落後很大的一部份程度是由缺乏相互信任所造成。」⁷因為，在缺乏信任的地方，契約沒有確定性，法律因而沒有效力。這種處境的社會中，無疑是退回了半原始狀態。而在當前的複雜社會中，社會信任可從兩方面所產生：互惠的規範 (norm of reciprocity) 和公民參與網絡中。James Colman 就認為，社會規範可將行動的控制權，從行動者轉移到其他人手中，這是因為，行動具有外部性，具有影響其他人的後果。規範是被灌輸出來的，是由模式、社會化和懲罰來維繫的。⁸

普遍的互惠是一種具有高度生產性的社會資本，遵循此一規範的共同體，可更有效地約束投機、解決集體行動的問題。有效的普遍互惠規範，可能會與密集

⁴ 社會資本的基本概念可參見 Nan Lin, *Social capital : a theory of social structure and action*(Cambridge, U.K. ; New York : Cambridge University Press, 2001); Mark Russell, Warren, *Social capital and community empowerment [microform] : religion and political organization in the Texas Industrial Areas Foundation*(Ann Arbor, Mich. : University Microfilms International Dissertation Services, A Bell & Howell Co., 1995); James Coleman, *Foundations of social theory*; Ronald S Burt, *Structural holes : the social structure of competition*(Cambridge, Mass. : Harvard University Press, c1992)

⁵ Robert, Putnam, *Making democracy work : civic traditions in modern Italy* (Princeton, N.J. : Princeton University Press, c1993) , chap. 6th .

⁶ Roderick Kramer, Tom Tyler, *Trust in Organization: : frontiers of theory and research* (Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, c1996)

⁷ Kenneth Arrow, "Gifts and Exchanges", *Philosophy and Public Affairs*, (summer), 1972, No. 1, p.357

⁸ James Coleman, *Foundations of social theory*, p.251; Robert Axelrod, "An Evolution Approach to Norms", *American Political Science*, (December), 1986, No. 80, pp. 1095~1111.

的社會交換網絡相連。在一個社會裡，如果人們確信他們的信任會得到回報，而不被別人利用，交換就更有可能隨之而來。換句話說，在一定時間裡不斷地重複交換，往往鼓勵著普遍互惠規範的發展。⁹當協議鑲嵌到更大的私人關係和社會網絡結構中時，信任就會產生，違規事情就會被嚇阻。而當一個共同體中，網絡越綿密，其公民就越有可能進行共同利益的合作。

就信任的種類而言，Roy Lewicki 和 Barbara Bunker 就分為三種，算計型信任（Calculus-based Trust）、知識型信任（Knowledge-Based Trust）及驗證型信任（Identification-based Trust）。其中，「算計型信任」是本研究主要的應用理論。此一型的信任是建立在確保行為的一致性（consistency of behavior），亦是，個人會遵守他們所承諾過的事情，以免受到懲罰。因此，這種嚇阻型信任附帶著強烈且明確的懲戒機制，而不只是回報的承諾而已。¹⁰

因此，台商在大陸的經營管理中，由於華人企業的泛家族主義的特質，再加上中國社會歷經文革時期的大顛覆，使得台商主管在缺乏一個明確的訊息網絡和互動基礎下，必須以嚴格的規範和懲罰來治理大陸員工，以確保大陸員工能夠符合台籍幹部的要求。這些內容將在下文中進一步探討。此外，「信任」對於華人企業而言，是具有嚴格的侷限性，這種侷限性在大陸台商的公司人力管理中，更為明顯，這些台籍幹部不輕言相信大陸員工，除非這些主管確信這些大陸員工能夠做到某些條件。這些家族企業的信任關係是下一節探討的主題。

二、 華人的家族企業及其組織信任

華人企業的企業文化相當大程度是家族化的結果，或多或少反應了泛家族主義的泛家族文化內涵。¹¹就劉兆明等人的發現，台灣企業文化包含了幾個現象：

⁹ Robert Keohane, "Reciprocity in International Relations", *International Organization* (1986), No. 40, pp.1~27.

¹⁰ Roy Lewicki, Barbara Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", *Trust in Organization: frontiers of theory and research* (Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, c1996), pp.119~124.

¹¹ 楊國樞，〈家族化歷程、泛家族主義及組織管理〉，《海峽兩岸之組織與管理》（台北：遠流出

組織領導者有意無意都會形成家長式權威，並將此種權威建立在道德或倫理基礎之上；組織內強調家庭氣氛，特別重視和諧，鼓勵團隊精神；組織內形成類似家庭倫理的長幼和輩份，並建立私人感情以維繫此關係；依關係親疏，形成組織內的差序格局，進而導致以組織領導者為中心的內團體，使組織內層級化更明顯；組織內強調「以實為本」的經營理念和文化內涵，重視刻苦耐勞、腳踏實地、勤儉樸實的價值觀念和行爲。¹²

這些組織文化的特點，與家族主義的內涵相當近似，甚至可以說，這些特質是經由家族化歷程推演到企業組織上，成為企業組織內的泛家族主義的一部份。由於這種關係脈絡，企業主或老闆常懷有「自己人」的意識，因而會不知不覺地將部屬分為「自己人」和「外人」，進而表現出明顯的差別待遇或互動方式：企業主持人對「自己人」有親密感、信任感和責任感，對「外人」則否；因信任程度有差，企業主對「自己人與「外人」所做出來的相同行爲會給予不同的解釋；企業主持人與「自己人」的互動次數多，與「外人」的互動機會少；企業主持人對待「自己人」偏向體諒、寬大，對外人偏向苛求、嚴格，並採工作取向；對自己人多加拉攏，對外人則盡量防範。¹³

換言之，華人有個強烈的傾向，只信賴和自己有關係的人，度家族以外的其他人則不信任。華人這麼做的原因主要維護的是自己家人的利益。強勢的家族主義、子嗣平分家產制、欠缺領養家族外成員的機制，以及對外人的極度不信任，塑造了傳統中國人特有的經濟行爲模式，這在當今的台灣和香港工商文化裡，都可獲得多方面的印證。¹⁴

版社，1998年），頁48。

¹² 劉兆明、黃子玲、陳千玉，〈台灣企業文化的解讀與分析—以三大民營企業為例〉，信義文化基金會主辦「台灣與大陸的企業文化及人力資源管理之比較研討會」論文，台北，1995年；芮汀 (Redding, S.B.)，〈海外華人企業家的管理思想 文化背景與風格〉(上海：三聯書店，1993年)。

¹³ 鄭伯壘，〈差序格局與華人組織行爲〉，《本土心理學研究》，台北，1995年，第三期，頁142~219；Kai-Alexander Schlevogt, "Chinese entrepreneurship and resilient national development", Chinese entrepreneurship and asian business network (London; New York: Routledge Curzon, 2002), pp. 84~99.

¹⁴ Francis Fukuyama, *Trust: the social virtues and the creation of prosperity* (New York: Free Press, c1995).

因此，大陸台商的企業也傳承了華人企業固有的傳統，在企業內部的管理層次上，也明顯地區分「台籍幹部」(又分家族關係和非家族關係)和「大陸幹部」，並讓資訊的流通僅侷限在管理者可信任的人身上，而這些被分享資訊的人，甚少擴及到大陸員工身上。一方面，由於家族主義的觀念驅使，另一方面，大陸員工低度中程度也是台商企業主不願分享訊息的主因之一。¹⁵換言之，台商老闆們對於員工的信任明顯地依照群別而有所區分。這也符合了家族權力運作中，家父長對資訊提供、事務決策和資源分配上的聯繫性。¹⁶

從社會資本的角度觀之，台籍幹部與大陸員工即便在同一地方任職，但彼此之間仍形成不同的「資訊網絡」(information network)，而此一網絡間是存在著明顯的「科層區別」。由於資訊不對稱關係，大陸員工所獲得的「結構洞」¹⁷遠低於台籍幹部。大陸員工除非與台籍幹部相處甚久(互動時間長)、受過某種程度的訓練，甚至與台籍幹部之間建立起超越上下屬的關係時，才會讓台籍幹部願意對其釋放有限資源，諸如晉升為中級的管理幹部或給予優厚的報酬。

然而，單就家族主義觀點來看，並不表示台籍幹部就對大陸員工完全不信任，只是信任的本質與台籍幹部彼此之間的內涵有所差異。台商企業主與大陸員工的信任基礎並非來自於過去交往的歷史背景、頻繁的互動機會、更無親密的血緣聯繫，而是建立在一個嚴格獎懲規範的制度上。易言之，這種信任感屬於前述的「算計型信任」(calculus-base trust)，台商幹部藉由嚴厲的獎懲機制，透過「棒子」與「蘿蔔」的交互運用，促使大陸員工的工作表現和效率符合公司所需，甚至控制大陸員工的言行舉止。這種「嚇阻式信任」成為台商在大陸普遍使用的管理制度。

¹⁵ 就筆者在廣東省中山市一家台商企業「世陽股份有限公司」所做的一項訪談發現，大陸員工流動性高、忠誠度低、對於金錢觀念重、勞動素質低、工作道德感淺薄、資訊需求性低，是導致企業主不輕易釋放資源和輕易相信大陸員工的因素。

¹⁶ 楊國樞，〈家族化歷程、泛家族主義及組織管理〉，《海峽兩岸之組織與管理》，頁 35。

¹⁷ 個人所獲得的「結構洞」越多，即代表個人從團體組織中所獲得的可能利益越大。Ronald S Burt, *Structural holes : the social structure of competition*.

三、 社會資本對管理的影響力：大陸台商的內部管理

網絡只是社會資本的一種形式，所謂網絡是指人與人之間，除了經濟因素外，還因共同的規範與價值發生聯繫。因此，企業若能促使員工擁抱相同的價值觀，就能夠在某種程度上創造社會資本。但這個過程耗時費事（不斷地互動、互惠、信任及規範的培養），而且不同企業不太可能創造出員工之間的社會連結。¹⁸因此，在缺乏社會資本的情況下，科層組織便發揮很大的作用，甚至可說是低度信賴社會唯一的組織形式。網絡協調有時也有極大的危險。網絡的一大優點是，貼近地區資訊的個人或分支可以不斷創新、實驗和冒險。但萬一企業過度信任個別低階員工，任由該員工掌控企業存亡大權，這項優點就變成可怕的缺點。

在缺乏正式控管的情況下，企業要避免員工肆意破壞團體利益，必須要讓員工衷心接受一套行為準則。而要做到這一點，為有仰賴社會資本。累積社會資本的方法通常透過訓練或新進員工的品格篩選，但這類投資成本極高。因此，非正式規範或可在彈性與風險之間取得最佳平衡，但不能保證兩者兼得。當方顯過高時，正式的控管就成為必要措施。這也是台商實行嚴格的階級管理最重要的因素。

此外，一個富有社會資本的組織，必然會產生許多自發性的秩序和活動，這些行為都將對集體目標產生正面的效用。然而，要產生自發秩序，一個團體的成員與非成員必須要有很清楚的分野。如果人們可以任意進出一個團體，或是成員與非成員的界線很模糊，個人則沒有太大的動機維護聲譽。或許因為如此，在人口流動率較高的地區，如經濟快速變動的地區、交通樞紐地，通常犯罪率較高，而且社會資本低，既無法確定誰是當地人，團體標準也就無法建立。¹⁹

以當前中國大陸的社會而言，由於中國傳統社會是以家庭為單位，凡是以「家」的發展為考量核心，非家族成員則維持警戒甚至敵對的心態；²⁰在西方，

¹⁸ 法蘭西斯 福山 (Francis Fukuyama)，張美惠譯，《跨越斷層》(台北：時報出版社，2000年)，頁 236。

¹⁹ 法蘭西斯 福山 (Francis Fukuyama)，《跨越斷層》，頁 228。

²⁰ 易中天，《閒話中國人》(台北：雙月書屋，2002年)，頁 224~230；孫隆基，《中國文化的深層結構》(台北：唐山出版社，1990年)，頁 223~251。

國家由個人為本位構成，政府直接管理公民，然而，中國社會卻正好相反。再加上，1960年代至70年代中期的文化大革命，徹底地撕裂了中國原本就四分五裂的社會，導致人際間的信任感完全被剝奪。因而，當台商進入中國經商時，除了要小心謹慎地應付中國的商業對手，同時也要對自身的大陸員工保持一定的距離，利用權威式階級管理制度控管人力資源，利用嚴格的工廠法規確保大陸員工能夠配合台籍主管的要求。在華南台商經營管理的地區裡，所謂的「人性化管理」似乎並非為台籍幹部的管理重點。

另一個台籍幹部不信任大陸員工的原因在於，大陸員工「流動性過高」、「忠誠度太低」。由於廣東省的外來人口佔全省人口的一半以上，內地「打工族」（多半為初中畢業、甚至學歷更低的勞動人口）為了討生活，只要有工作、有錢賺，不論內容為何（一般為勞力密集行業），他們都願意去爭取。就如同上述，當一個團體內的成員分野模糊化後，該團體內部的社會資本就不易產生，甚至維持。犯罪和違規的情事也更容易產生。想當然爾，「信任」也無法建構，更不用談及「自發性秩序」所創造的共同目標。因而，台商主管為了追求企業的利益，則必須要用「嚴刑峻罰」來管制大陸員工的行為。這也符合「算計型信任」所要求的條件：人際間的信任是奠基在確保對方承諾自己的言行不會背離其諾言，否則，違例的一方將受到嚴格的懲罰。對大陸員工而言，其懲罰通常是體罰（一般是由企業聘請的大陸籍保全人員來執行）、扣錢（大陸員工最敏感的懲處），甚至失去工作（代表未來的不確定性）。

總言之，在台商經營管理的過程中，台籍幹部和大陸員工所處的社會地位和網絡位置明顯地具有階層性，雙方在缺乏共事的經驗、大陸員工流動性高、台籍主管對大陸人觀感不佳、大陸社會公民意識低落...等條件下，企業內部堅實的網絡無法鞏固，導致組織內社會資本的難產。為了要確保集體目標的一致性（公司獲益）能夠推行，嚴格的階層性管理就成為必要之惡。

四、勞資關係的信任基礎：個案分析

在本節中，作者將以一個在廣東省中山市設廠的台資企業作為研究範例，以此個案研究探析「信任」在台商從事內部管理時，所產生的效用和影響。該廠商的選定標準則以中小型台資企業、並從事出口外銷及加工產業為主的廠商，這是華南地區最常見的台資特色。²¹並由這個台資企業中，以社會資本的角度去瞭解，台商內部管理所遇到的問題和特點為何。

「世陽股份有限公司」（前身『金陽股份有限公司』）原本在台灣南部從事銅原料加工，產品為銅類半製成品，主要銷售對象為下游的家族企業。然而，因勞動成本的節節攀升，以及國內景氣的低迷，該公司於 96 年移居廣東省中山市繼續經營，改名為「世陽」。資本額約 1 千萬，其廠房設備都來自於原先的工廠，員工由 97 年的 82 名（含台籍幹部 9 名），增加到 156 名（含台籍幹部 14 名）。在設廠初期，為了能夠將來方便管理大陸員工，避免上頭叫不動下面的窘境，台籍老闆曾招募了一批自解放軍或武警部門退伍的軍士官從事廠房的保安工作，透過這些保安人員以軍事化的訓練，來「拴緊」大陸新進員工的「螺絲」，以嚴格的階級手段來灌輸接受命令的重要性，時間長達半年。「若當初沒有這種軍事教育來盯緊這些大陸員工，他們一定會三不五時地捅出讓我們意想不到的簍子出來。」身為世陽企業的副總經理劉義隆斬釘截鐵地告訴作者。

同時，在招募大陸員工時，世陽企業也不願意聘僱當地出生、成長的勞工，原因在於，這些台商主管畏懼，一旦招募在地員工，該些員工就會容易透過本身在地優勢，集結自己的人際網絡，從事違規或不法行為；再加上大陸員工的流動性高、忠誠度低，更讓台籍主管聞在地員工色變。「不只我們這家（企業），其他台商公司也是跟我們一樣啦！」易言之，不願聘僱在地員工的因素，若從「算計型信任」觀點來看，台籍主管認為，在地員工會破壞懲罰性規範所給予大陸員工

²¹ 根據黑田篤郎的研究，華中地區的台資企業則以內銷和外銷並行的方式從事生產，廠商特質勞力和技術密集相互參雜；然而，華南地區則截然不同，由於出口目標的差異，華南地區的台資企業則是以外銷、勞力密集產業為主力的廠商。詳細內容可參見黑田篤郎，《中國製造》（台北：經濟新朝出版社，2002 年）。

的威脅，使得在地員工會透過報復手段，造成公司的損失。

這種情事就曾發生在世陽企業上。一個冒用外地暫住證²²的本地員工在不滿受到台籍幹部的開除懲處後，揚言號召該名員工的人際關係，對公司進行報復手段。台籍幹部除了囑咐保安人員加強警戒外，也透過與當地公安的合作，嚴加戒備。此事發生後，讓世陽的台籍主管更對大陸新進員工抱持著懷疑的態度，一方面更嚴格地審核應徵人員，二方面也更加強內部的人員控管制度。

然而，台籍幹部與大陸員工間，是否就完全缺乏互信基礎？未必盡然。當初受訓後，至今留下來的的大陸員工，有許多都已經晉升為廠房的中級幹部，這些幹部一來受過嚴格的訓練，二來也與台籍幹部培養出互動的默契。因此，台籍幹部對於這群由自身培訓出來的大陸員工，相較於基層的勞動人員，則較信賴。這種「以大陸幹部治理大陸員工」的管理模式，也成為大多數大陸台資企業共同的廠管特色。

此外，在大陸員工內部，由於來自外地的員工人數眾多，地區主義的傾向也在大陸員工間不同的派別，例如四川幫、湖南幫、陝西幫、廣西幫...。不同省分的員工彼此間也常發生衝突和口角的情事，再加上大陸政府至今仍不允許大陸勞動者組織工會，因此，大陸員工尚未集結一股團結的力量，來共同對抗台商主管。因此，大陸員工間的內部網絡其實非屬堅固，這也給予台商主管更多「棒子」和「蘿蔔」的運用空間。「我們只要在適當的時機給予這些『阿陸仔』²³一些甜頭，在他們犯錯時，給予嚴厲的處分，他們就會乖乖聽話了」、「只要談到扣錢，他們（大陸員工）就怕得要死，他們寧可罰站，甚至體罰，也不願被扣錢。」²⁴這些看法很明顯地呈現出，台籍主管對於大陸員工，不論在心理或是在管理技巧上的掌握相當透徹。但這也同時透露出，社會資本強調「自發性秩序」所可能產生的集體利益並不太可能在「世陽」此類的台資企業中出現。因為，管理經驗告訴這

²² 暫住證是指，外地民眾至沿海地區打工時，所需辦理的證件。若無該證件則屬違法，除了被遣送回鄉外，還必須要罰鍰，在地公安有權力不定期抽查在外流蕩的大陸員工其是否擁有暫住證。這也是大陸政府管控人民流動的一種重要措施。

²³ 台籍主管對於大陸員工的貶抑稱謂。

²⁴ 此為世陽企業副總經理與作者的訪談中所提及的部分內容。2004年7月4日訪談內文。

些台籍主管，要讓大陸員工自動自發地為公司目標而奮鬥的想法是不切實際的。這些主管認為，沒有嚴刑峻罰，底下的員工就不可能達成上面所交代的吩咐。「若無好好盯緊他們，這些大陸仔絕對會混水摸魚、不做事」、「不要去寄望這些員工會舉一反三，自行運作，一定要用說一套作一套的方式，來掌握他們的進度」。²⁵

然而，在談及對公司內台籍主管的管理上，卻出現明顯的「內外有別」差異。由於該企業股東（兼幹部）中，有一半比例具有家族血緣關係，三成是前身公司的業務員，其餘才為外部的合夥人。因此，在「自己人好講話」的心態下，幾乎甚少用「嚴刑峻罰」來管理本身的台籍幹部。與台籍幹部之間的相處則以協調、溝通的方式來進行，同時，彼此的信任度也遠超過對大陸籍幹部。這種關係網絡，很明顯地形成兩個不同的管理層次。台籍幹部的命令不容質疑，大陸員工對其必須遵從。

然而，在台籍幹部的人力有限下，他們就必須更依賴大陸幹部的自治管理，透過分層負責的方式傳達公司上層的旨意；同時，台籍幹部也不時要巡視生產流程，掌握好品管和作業程序的流暢性。因此，若欲在該公司產生組織內的「社會資本」，除了要花費龐大的精力和時間外（如創立初期所實行的軍事化訓練），別無他法。而最有效的人資控管就是明確的階級管理模式，透過分層負責的監督、利誘和職業教育來傳達集體利益的概念。然而不諱言地，此一方式也將比存有「社會資本」、充滿互信氣氛的企業花費更多的督察成本。

五、 結論

社會資本強調的是網絡聯繫、信任、互惠性規範、公民意識…等有助於社會完善運作的成分。在本研究中，作者以台商企業作為分析個案，探究這些優化社會運作的因素能否在台商在大陸經營管理過程中扮演重要的角色。在世陽企業的案例中發現，企業的台籍主管對於非家族性成員，尤其是大陸員工常抱著一股相

²⁵ 同前註。

當不信任的態度，表現出「泛家族主義」的態度。再加上，大陸社會內部的人際互信基礎薄弱、大陸員工與台籍主管之間幾無互動背景、大陸員工被動的心態和低度忠誠度…等因素，使得像「世陽」此類台商公司其內部無法形成一股強力的社會資本和互信氣氛。取而代之地，嚴厲的階層模式則成爲帶動效率管理的重要利器。若該企業若想培養出濃厚的社會資本氣息，幹部與員工之間不斷地增加互動機會、灌輸職業道德及公司文化、並在明確的互惠規範條件下，充分地讓所有員工瞭解本身的權利與義務關係，進而削減監督的成本。