

國際企業多國文化衝突的管理

摘要

關鍵詞：國際企業，駐外經理，多元文化的管理，團隊管理，文化衝突，多元化，文化震撼，文化價值觀

Keywords: MNCS, expatriate, managing culture diversity, cultural conflict, culture shock, diversity, cultural value

隨著全球經貿自由化之發展，企業所受到的國與國之間的政治或地理因素的限制越來越小，形成所謂「無疆界」的企業運作。台灣企業受到國際產業劇烈競爭與企業本身追求成長發展的影響，多已朝向多角化、國際化的方向轉型；而國際企業的經營又朝向本土化的趨勢發展，因此未來國際企業中將會有愈來愈多的多國文化人才的組合。從過去有關多元文化管理的研究指出：文化差異會導致有效管理行為的差異，而管理者的行為強烈地受到他們成長環境或文化特質的影響。本研究利用深度訪談法與問卷調查法蒐集國際企業中多元文化組合工作團隊互動的經驗與看法，希望從中瞭解不同文化經理人互動的方式，以及容易引發誤解與衝突的因素或行為，藉以作為規劃跨文化訓練及發展多元文化管理模式，期發揮多文化團隊管理的綜效。

本研究主要探討台籍主管與大陸主管、台籍主管與美籍主管間彼此互動的認知，研究發現國人對大陸人的主要印象為：大陸人的階級觀念很重，對不同階級者有不同的對待方式，喜歡用威權來解決問題，喜歡抓權力、追逐權力，卻不願意承擔責任，主管多採取獨裁式的領導，以高壓、命令的方式來領導下屬，人治色彩重；工作態度被動，常只是應付心態，有「不做不錯，多做多錯」的心態；在溝通上，大陸人很會察言觀色，通常說的是一套，做的是另外一套，愛挑剔批評，較不會與人溝通協調，缺乏團隊精神；缺乏法治觀念，擅長建立人脈以鞏固自己的地位；他們愛面子，善於廣結人緣，不輕易樹敵，表現八面玲瓏，人際關係常是以利益結合，對熟人很好，但是對陌生人則很冷淡，不太相信別人而且會自我設防。

大陸人對台籍主管或同事的主要印象為：台灣人很勤奮、反應快、做事情有周詳的計畫，學習力強，商業手腕靈活；喜歡炫耀錢財，以金錢解決問題、衡量事物，有暴發戶心態；做事情講求制度與管理，重視條文、規範、文字化，一切按照制度行事，尤其注重會計制度的建立；工作態度佳、具敬業精神，對工作相當投入，工作機動性強；社交圈廣，喜歡利用應酬管道與別人建立商業關係；台籍幹部多採取人性化的管理，注重與員工間的溝通，工作能分層負責，逐級授權，習慣團隊的作業方式；台籍幹部擅長表達自己的意見，重視數據，習慣以圖表說明，決策時重視溝通討論，允許大家各抒己見，能客觀聽取多方面的意見經過充分溝通後才做決定；但守法觀念差。

美國人對我國人的主要印象為國人親切友善、勤奮、工作認真、有人情味、靈活、反應快、有禮貌，節儉、好客，學習能力強，愛面子；溝通表達方式較含蓄，喜歡拐彎抹角，多不願在公開場合表達意見，員工常私下議論紛紛，重人情關係，公私不分，無法就事論事，缺乏開放溝通的氣氛，缺乏幽默感，缺乏時間觀念與創造性，做事沒有計畫、沒效率，工作的敬業精神差，工作態度較為投機，喜歡貪小便宜，缺乏公德心，不守法，辦公室中有許多政治行為，喜歡搞小團體、流言多；在領導管理上強調主管權威，強調形式，不信任部屬、事必躬親，人治大於法治等。

國人對美國人的主要印象認為：活潑大方、直率、樂觀開朗、具幽默感、親切友善、個人自我意識強烈、重視民主、尊重個人等特性；溝通表達方式講究理性、邏輯分析與推理，講求證據、以理服人，重視直接、具體的溝通表達方式，能就事論事，重視開放性溝通，能接受批評，尊重會議的決議；工作態度主動積極、認真、專業、敬業，重視工作成效；守法、守時，公私分明；在領導管理方面，主管心胸開放、沒有架子，信任部屬、授權部屬，重視結果導向，雖強調個人主義但也重視團隊精神；重視個人隱私及休閒生活。

本研究發現大陸人與美國人對台灣人的認知有著相當明顯的差距。此外，本研究也發現曾接受過跨文化訓練者對影響人際與工作關係因素能有較多的具體描述。各族群在工作與人際溝通互動方式的不同，容易造成彼此間的誤解及衝突，各族群並提出對改善工作與人際互動建立和諧工作關係的建議：如尊重及瞭解文化差異，不要歧視對方，注意溝通的用語，能積極融入彼此的生活中，不要討論政治問題等。

如何在國際企業多元文化組合工作團隊中建立成員間彼此的信賴與團隊合作，是一項重要的挑戰。為了增進跨文化間的互動關係，讓多元文化差異成為一種「資源」而非負債，互動的雙方需要從異中求同，從影響表面行為差異的深層價值觀和動機中找出共同的部分，如建立對企業目標、願景的共識，溝通討論在工作職場中共同關心的課題，協助員工做好職涯發展的規劃等，透過對這些共同議題的溝通討論，可以釐清及發現彼此間的相似之處，建立共同的目標與期待，並可以減少彼此對差異的過度強調，減少破壞性的衝突，而將文化差異轉化為建設性的力量。作者並討論文化融合的兩難困境，以及從尊重、瞭解、學習對異文化的認識及建立對自身文化的信心來協調、融合發展新文化價值觀。

國際企業多國文化衝突的管理

一、研究背景及目的

隨著全球經貿自由化之發展、交通運輸之發達與資訊網路之普及，使得企業所受到的國與國之間的政治或地理因素的限制越來越小，各國企業之間的互動已無太多明顯的疆界限制，而形成所謂「無疆界」的企業運作。在全球政治與經濟密切互動的影響下，台灣企業受到國際產業劇烈競爭與企業本身追求成長發展的影響，多已朝向多角化、國際化的方向轉型。這包含了與許多著名國際企業的技術合作、策略聯盟、合資合作或是對海外直接、間接的投資，尤其是台灣的資訊產業已成為影響全球個人電腦產業非常重要的基地。在可預見的未來，台灣企業與國際企業間的互動將更為密切。

台灣近年來由於土地與人工成本的高漲，使得台灣傳統的工業，尤其是製造業，在企業的經營上愈來愈困難；加上新世代多不願意從事勞力性工作或是 3D(dirty, danger, difficult)工作，這使得台灣企業的基層勞動力不足，造成企業正常營運上的困難，這促使許多企業持續不斷地從事產業策略調整與轉型。在企業轉型的過程中，多數企業將部份不具有經濟效益的生產運作移往東南亞或大陸地區；而企業藉著不斷地引進新技術或設備，或與國際知名企業合作將根留台灣。東南亞地區、大陸地區由於尚在開發中，當地的人工充沛且便宜、資源豐富，加上這些地區政府為吸引海外資金，都制訂了各種獎勵投資的條例以吸引外商。而我國政府為彌補基層勞動力的不足，對於國內重要建設或企業有限度的允許引進外勞。外勞的引進雖然有助於彌補基層勞動力的不足，然而也帶來其他相關的管理與社會問題，如外勞管理的問題，本地勞工就業保障的問題、醫療與治安等社會問題。世界各先進國家也有類似的困擾。

此外，各國政府為了提昇國家競爭力，除了不斷地開發本國的潛在人力資源之外，如鼓勵婦女就業、開發第二春，銀髮族人力的再利用，少數民族或殘障人士的雇用保障等；並引進國外的專業技術人才，以提昇國內的產業能力，這包括了給予國外專業人士永久居留權等以吸引國外優秀人士。這顯示出國家或企業的資源並非止於資金或技術設備而已，專業技術的人力也是國家或企業非常重要的資源，它也可以在國際間自由流動，而未來國際企業也將會有愈來愈多的多國文化人才的組合。這也顯示出人力資源的「多元化」(diversity)是一種世界的趨勢。面對著人力資源的多元化(包含了性別、種族、年齡、文化等方面的差異)，不論是引進外勞或是從事國際企業活動，企業或是國家社會都將面臨著「管理多元化工作力」(managing diversity workforce)的重要問題——就是如何增進不同族群間的和諧相處，並能善用各族群的特性以提昇生產力或競爭力。

回顧歐美先進國家的發展，由於他們對勞工雇用的立法保障較為周全，如 Equal Employment Opportunity, Affirmative Action 等，使得企業為了避免違法，除了在雇用與晉升方面提供許多避免歧視的作為之外，目前上有許多企業主動推動多元化的訓練計畫

(diversity programs), 目的除了消極地改善企業內部由多元化勞動力所帶來的誤解、衝突等不必要的問題, 更積極地將多文化視為組織的一種重要資源, 期望透過多元文化的良性互動帶來企業更多的效能提昇。許多著名的國際企業如 McDonnell Douglas、Hewlett-Packard、全錄、奇異及 Ortho Pharmaceuticals 等都提供了認識多元化的訓練課程(Cox, 1991), 因為這些組織的領導者認為未來的競爭優勢將取決於他們對多元化工作力的管理。亦即, 「管理多元化工作力」也成為一些著名國際企業重要的經營策略。

面對著日益頻繁的跨文化互動 包括經貿與社會文化交流活動, 不論是企業或是個人都將會面對多元文化的挑戰。由於每個人成長的社會文化背景不同, 其語言、宗教、風俗習慣、性別角色 等也不相同, 這影響他們對生活與工作價值觀、領導管理方式、社會人際的互動關係、溝通與決策 等存在不同的看法。這種文化上的歧異, 容易導致人際之間的誤解與衝突, 進而影響到組織團隊的運作和企業的經營績效。因此瞭解國際企業中多元化勞動力在文化上的衝突及其處理的方式, 將有助於企業與社會中不同族群的和諧相處, 以及協助我國企業在推展國際化、全球化時所可能面臨的文化衝突, 提供經營管理上的參考。

本研究為持續作者在 1998 年的研究, 研究者期望透過一系列地研究, 達到下列目的: 1) 蒐集並整理一些主要國家間因文化差異所導致的組織行為與管理模式的差異; 2) 瞭解文化差異對組織管理制度、管理者領導風格及員工工作行為的影響; 3) 瞭解如何可以有效地處理文化衝突, 以建立良好的人際與工作關係。透過一系列的研究, 研究者期望能協助台灣企業在國際化的過程中, 能適當地考慮各地的文化差異, 能減少管理上的失敗, 並制訂有效的組織與人員管理制度, 以協助我國企業推展國際化、全球化。

二、文獻探討

由於影響企業經營績效之因素甚多, 本研究計劃延續以往對多國文化組合工作團隊的研究, 從人力資源管理之角度, 深入探討國際企業中由多國文化所組成的工作團隊在企業中經常遭遇的衝突問題和其影響, 以及國際企業如何處理這些問題。陳家聲(1998)回顧過去有關多元文化衝突的相關研究後指出: 過去有關國際企業多元文化衝突的研究主要偏重在國際企業駐外主管的個人因素方面, 其中包含了駐外主管的海外工作與生活適應、駐外主管的甄選與訓練、駐外主管的工作績效等, 較少考慮駐外主管與其工作伙伴間的互動關係; 另外, 真正探討多元文化組合工作團隊成員互動關係的研究非常少, 而且多止於報章雜誌中的報導。這也反映出多元文化衝突議題的重要性。本節中將先回顧文化因素對駐外人員的影響, 再陳述文化差異對價值觀、溝通、領導與激勵、人際關係等組織行為的影響, 作為本研究探討的理論基礎。

1、文化衝擊影響駐外經理人員的適應與成就

目前有關國際企業中多國文化衝突的管理研究方面, 多以駐外主管為研究對象, 主要是

透過甄選適當的駐外經理人並給予適當的訓練，期望他們在派駐海外時能發揮其經營管理效能。管理學術界與實務界在這方面的研究已經累積了相當豐富的資料可做為我們的借鏡參考。回顧美國多國籍企業（簡稱 MNCS）對駐外經理人員的研究發現，駐外經理人員因甄選不當而不能勝任海外工作——包括績效不彰或無法適應當地環境而提前返國者約有 20% 到 50%（Resatnick & Bennett, 1978; Lanier, 1979; Misa & Fabricatore, 1979; Tung, 1981; Torbiorn, 1982; Copeland & Griggs, 1985; Mendenhall & Oddou, 1985; Zeira & Banai, 1985）；而且據估計每位駐外高級主管對企業所造成的平均損失約從 5 萬美元到 25 萬美元，以及每年約造成美國國際企業 20 億美金之損失（Edwards, 1978; Harris & Moran, 1979; Misa & Fabricatore, 1979; Copeland & Griggs, 1985; Zeira & Banai, 1985）。面對駐外經理如此高的失敗率和失敗成本，Tung(1981, 1984), Harvey(1981), Zeira & Banai(1985), Mendenhall 等(1987)均提出相關之理論研究，企圖解釋這些現象的原因和提出解決之道。但結果均不甚理想，駐外經理失敗率仍居高不下。

根據 Tung (1981) 在一項針對美國 26 家國際性企業的駐外人員選訓的調查研究，以及 Sheth 對跨國公司主管所做的問卷調查顯示（王遐昌，民 81，p.169），這些曾經是公司裡表現優秀的駐外人員，其無法勝任國外工作的主要原因，依其重要性順序排列如下：

1. 駐外人員之配偶無法適應當地的社會文化環境。
2. 駐外人員本身無法適應當地的社會文化環境。
3. 其他有關家庭之相關問題。
4. 駐外人員之人格或心理不成熟。
5. 駐外人員無法承擔海外工作上的重責大任。
6. 駐外人員缺乏工作上的專業技術能力。
7. 駐外人員缺乏在國外工作的意願。

因為國家文化背景的不同，駐外主管所關切的問題會有不同，如美國 MNCS 之主要人事問題為：太太工作問題、回國職務問題及海外人員薪資為國內 3 倍以上等；而日本 MNCS 之主要問題有：子女教育問題、回國職務問題及海外人員薪資為國內 3 倍以上等課題（林彩梅，民國 75 年）。

Church (1982) 是真正對文化調適做較有系統的研究者。Church 以過去文獻作為基礎，比較影響海外適應的重要變項，如個人人口變項、地主國的環境變項、個人人格變項等與海外適應（如海外生活幸福感、海外適應滿意度）間的關係。Church 指出，通常海外適應對個人在自我依賴、自我認知方面的成長會較其他價值觀、意識型態的改變，來得更為顯著；因為根深蒂固的文化認同或價值觀，很難在短時間內改變（許士軍、顧鳳姿，民 83 年）。

分析過去有關駐外經理人員的研究結果，可歸納出導致駐外經理人員工作任務失敗的主要因素如下：(1)經驗與專業能力不足的問題，(2)文化與工作調適的問題，(3)生涯規劃

問題，(4)績效評估問題，(5)家庭問題等（林彩梅，1986）。絕大多數的研究者將駐外經理之失敗歸咎於「文化衝擊」(culture clash)。Adler (1992) 也認為派駐國外人員失敗的最大原因之一是駐外人員無法有效因應「文化衝擊」，而所謂的「文化衝擊」就是一種短暫的身心失衡狀況，舉凡行為、健康、態度、感覺和心理狀況等，均有可能失衡。

從有關駐外經理人在海外工作與生活適應研究文獻的回顧中發現：國內、外的研究發現大體上相似，海外適應與個人特質、組織管理及工作特性（如工作負荷、工作角色等）等存在著密切關連，而駐外經理人表現不佳的原因不外乎個人能力、文化適應及家庭生活等因素（顧鳳姿，1993；柯元達，1994；黃國隆，1995；Mendenhall & Oddou, 1985, 1986；Black, 1990）。這些都可以從「文化適應」的角度來了解文化差異與駐外經理人績效（成功或失敗）、工作與生活適應間的關係。一般而言，這群文化適應不良者常顯現下列的行為特色：他們表現強烈的「本族中心」的思考模式，對其他民族存有強烈的刻板印象；當與其他不同文化的人相處時，他們會感到受威脅和不安；他們把自己視為是救世主，拒絕去適應當地文化；遭遇挫折時，他們急於逃脫到他們熟悉的人、事、物的環境；他們偏執迷信專業能力，而漠視文化敏感能力的重要。

從有關駐外人員工作任務失敗問題的研究結果，指出了在多元文化互動中所潛藏的問題或挑戰，透過這方面的研究結果可以提供對多元文化影響的認識，以及作為改善多元文化互動關係與適應之參考。由於目前企業經營管理的趨勢為強調團隊工作，因此當駐外主管不能瞭解與接受當地文化與風俗習慣，除了造成本身在異文化中調適的困難之外，也將影響組織工作團隊的和諧與運作，無法有效地達成組織目標。

2、重視駐外經理人員的甄選及強調以跨文化訓練來改善文化調適問題

面對著駐外人員的高失敗率，管理學者與管理實務工作者為了改善駐外經理人的海外適應，提出了從重視甄選駐外經理人所應具備的特質及跨文化的訓練來改善文化調適問題。

Fontaine(1996)指出跨國任務的特性包括：跨國經理人必須面對人的差異、地點的差異、時間認知的差異、溝通的差異、結構性的差異、支持的差異等。由於派駐海外的任務對國際企業經理人具有高度的挑戰性，面對著國際社會在語言與文化上的差異，而且在資源與時效性的限制下，駐外經理人必須能有效地從事各種跨文化溝通與協調事宜，並以明確、果決的方式處理與解決各種事務，達成企業使命。Black(1990)在一項針對 250 名駐美的日籍經理所做的實證研究中發現，除本族中心(ethnocentricity)因素外，這些駐美日籍經理的社會文化特質(包括文化彈性、社會取向、溝通意願、衝突解決取向等) 與其駐外的工作生活適應存在顯著性的正相關，即社會化特質與能力愈佳者，其駐外生活適應愈好（顧鳳姿，1993）。

從過去有關國際企業海外子公司經營管理者成功特質的研究，可以歸納出國際企業駐外經理人員除了需要專業知識與技能、語言能力之外，還要具備五項重要的個人特質：(a)

文化差異調適能力，(b) 人際關係技巧或建立人際網路能力，(c)解決衝突能力，(d)樂觀取向，(e)容忍模糊的能力，這些均與駐外經理人海外適應有密切關係(Tung, 1981; Ratiu, 1983)。而這些能力與 Ruben (1976) 所言的「跨文化適能」相似，它包括：展現尊重、互動態勢、知識導向、同理心、自我導向的角色行為、互動管理、對模糊的容忍度等。亦即，「跨文化適能」是卓越的跨國經理人所應具備的條件(Ruben, 1976; Fontaine, 1996; Kealey, 1996)。

除了重視駐外人員的甄選之外，為了增進駐外經理人的文化調適能力，Tung(1981, 1984)、Zeira & Banai (1985)；Mendenhall (1985, 1986, 1987)及 Adler & Graham (1989) 等許多的研究者也分別提出跨文化訓練之模式，期望藉此協助駐外經理的文化調適。例如，Tung(1981)提出文化交流訓練課程之五大領域：1) 地區特性研究課程，2) 文化涵化課程，3) 語言訓練，4) 敏感度訓練，5) 實地經驗：和不同文化背景的人一起工作數週，以瞭解其心理壓力之程度及增進工作與人際關係的能力。至於 Zeira & Banai(1985) 則強調駐外人員之甄選需配合當地分公司之期望，這種配合當地組織之期望也可說是強調文化交流之重要性。

另外，Mendenhall & Oddou 曾在 1985, 1986, 1987 發表一系列有關駐外人員文化交流訓練以促進他們在海外文化調適之研究。Mendenhall 等人認為文化調適的訓練應包含自我導向、人際導向和知覺導向等三構面，並依此設計一套不同的教材與教學方法；如認知途徑之教學導向、人際影響途徑、行為涉入途徑等，以訓練駐外人員深入瞭解兩個當事國間之文化差異。Mendenhall 等人也認為文化調適之過程是漸進的，需要受訓者慢慢的體會與整合；而且要做好這方面之訓練，最好駐外人員之家眷也需一起參加接受學習訓練。

然而，有些研究結果指出由於文化價值觀根深蒂固，因此欲透過短暫的跨文化訓練來改善文化衝擊的效果是有限的。這中間涉及到不同跨文化訓練方式、內容、講師等訓練規畫與執行過程的差異，可能因而會有不同的結果。當然也有人指出跨文化訓練目標的問題，跨文化訓練無法消弭文化差異，跨文化訓練的目標應界定為增進學員對文化差異的敏感度，學習接納與尊重不同的文化價值觀和做事方式，並將文化差異視為是組織的重要資源，思考如何由文化差異能激發創新的作為(Shelley, 1996)。國際著名的 Ernst & Young 公司即以本身在推動多元化訓練的經驗提出有效多元化訓練應注意的事項。

3、國內有關文化衝突的研究多偏重駐外經理人的研究

目前國內有關文化衝突管理的研究多偏重在對駐外經理人海外適應的實證研究，例如顧鳳姿(1993)針對「資訊業駐外經理之海外適應」所做的研究顯示：(1) 個人特質中的「調整文化差異的能力」及「人際技巧」均與海外適應有正相關。(2) 工作特性中的「模糊性、衝突性、過荷性及彈性」均與海外適應有顯著相關。(3) 已婚、與配偶或子女同住、或具有駐外經驗者之駐外適應較佳。(4) 駐外人員個人特質能與其工作角色特性相搭配者，則其海外適應較佳。(5) 組織特性對海外適應有調節效果。柯元達(1994)曾針對

「台商派駐大陸之經理人的適應問題」進行研究，其結果顯示：(1)內控型性格」及「總公司的支援程度」分別與海外適應有顯著正相關；而「外控型性格」及「工作角色特性不良」分別與海外適應均有顯著負相關。(2)多數的「海外管理政策」對海外適應無顯著影響。黃英忠(民85年)也針對「我國企業海外派遣人員之甄選決策與訓練對績效之影響——以赴大陸投資的台商為例」進行研究，發現台商在遴選派駐到大陸的重要幹部上缺乏明確的甄選標準，大多數的台商企業也缺乏對駐外經理人提供有關的行前訓練。黃英忠由初步研究中找出有關駐外經理人員甄選的十項準則，以及提出對台商的跨文化訓練模式。

4、國家文化對領導管理及溝通之影響

文化是一個相當複雜的概念，Hofstede (1980)將文化視為一種「集體的心智程式」(the collective programming of the mind)，文化具有互動的共同特性，這些特性影響該文化成員回應環境的方式，也反映出不同文化間的差異性，而區別群體成員心理集體內容主要在於各群體的價值系統；而 Kroeber & Kluckhohn (1952)則指出，文化包含了型式、外顯及隱含的行為，並以符號傳遞，文化組成了團體的獨特成就，包括人工品的體現與傳統的想法及價值觀。文化價值系統是信仰、態度及行動的集合，這些特定社會中的價值觀影響到他與其他人、自然及環境等的關係，而成為一種特定的生活方式 (Pollay, 1983; Rokeach, 1973)。人的行為習慣及生活型態均會受到其所學習的信念及價值觀的影響，經過長期的互動，個人或組織會各自形成其特有的行為模式，而此會反映在不同國家間文化價值觀的明顯差異上 (Ronen & Shenkar, 1985)。

國際企業所面對的文化環境主要包含了語言、宗教、教育、價值觀與態度、技術水準等方面的差異(Terpstra, 1978)，而每個人的工作與生活各方面都深受其成長社會文化背景的影響。國際企業經理人需要了解國家文化會從許多不同的方面影響到個人在組織中所表現出來的行為。England(1975)在一項研究中比較美國、日本、澳洲、韓國及印度經理人的價值觀發現，不同國家的經理人其價值觀的差異有 30%—45%是由於國籍的不同所引起。從過去的一些研究中可以發現：不同國籍的人對時間、權力距離、不確定性的規避 等方面存在著不同的看法(Parsons & Shils, 1959; Hofstede 1980, 1991; Trompenaars, 1993)。此外，在不同國家文化中管理者所扮演的管理者角色、人際角色、決策角色和資訊角色也存在著差異(Copeland & Griggs, 1986; Jackofsky, Slocum, Jr., & McQuaid, 1988)，認識這種國家文化的差異有助於國際企業經理人瞭解在哪個國家採用何種管理模式能產生較佳的領導效果。

國家文化除了會影響個人的價值觀之外，也會影響組織中的領導與溝通決策行為表現。Hofstede(1980)的研究發現指出文化因素對領導理論的影響。Hofstede 認為理論反映出理論家所處的文化背景，例如意大利、英國的理論分別反映其本國當時的文化，而美國的理論就反映出美國文化。Hofstede(1980)的研究結果主要以四個向度來區別國家文化(或描述國家文化)：規避不確定性、權力距離、個人主義與集體主義，及男性與女性傾向。例如在他的研究中發現，美國是屬於中權力距離，個人主義，規避不確定性傾向較弱，

男性陽剛文化。而此四個文化向度，被認為是區別國家與國家間文化價值差異的重要向度(Ronen & Shenkar, 1985)。

在文化因素對領導行為的影響上，根據 Hofstede(1980)的研究顯示，領導者是不能我行我素的，他的作風必須與部屬所受的文化因素配合，像是 McGregor 與 Mouton 的領導理論最多只能在美國、加拿大的中低權力距離下才行得通。由西方學者所發展出來的大部份領導理論（如參考模式）較適用於低度集權的國家（如北美洲、瑞典、丹麥）；反之，對於高權力距離文化的國家，人們較能接受權威或集權，上位者可以自然地運用權力，組織中的主管多採專制式的領導風格，其員工接受參與式領導之意願較低（如阿拉伯、印度、墨西哥）；而這種文化差異也會反映在組織設計上，如法國及義大利人的組織，正式化及集權化程度都高，較偏向機械式的組織結構；印度則是高度集權化、低度正式化；德國的正式化程度高、集權化程度低(Hellriegel, Slocum, Jr., & Woodman, 1992; Bird, 1990)。

Harrison (1994)曾以權力距離、個人主義及儒家動力(Confusion Dynamism)三個向度比較英美與亞洲文化差異，他發現亞洲體系的國家與英美體系國家的文化差異甚大。一般而言，英美體系國家屬於低權力距離、高個人主義、低儒家動力；而亞洲體系國家屬於高權力距離 低個人主義 高儒家動力。由於亞洲體系的國家與英美國家的文化差異甚大，Harrison並建議以下的管理方式較適合亞洲體系的國家：適合較集權的領導方式，較不適用責任中心制度，決策時較不重視數量技術，傾向團體決策的方式，而依賴主觀綜合性的分析。

在跨文化的溝通互動方面，語言是溝通的主要媒介或工具，而溝通除了正式的語言之外，還有「身體語言」或「非口語訊息」，如互動雙方的距離或手勢，對準時的觀念等。這些非口語訊息對不同國家的人常具有不同的意義，因而也常導致人際互動間誤解或衝突的產生。Moran(1990)發現在 High Context 與 Low Context 兩類文化中，人們的溝通方式存在著極大的差異；在 High-Context 文化中，人們的溝通方法多採取較為間接的表達方式，注重非口語的溝通，有較多的肢體語言，比較信任（或依賴）人際關係，溝通時用字遣詞比較不明確、不直接，較不願意直指問題核心，常環繞著主題打轉，較少提供細節性資訊，這類文化的代表國家如法國、日本、中國等。為了增進跨文化的溝通互動，國際企業的經理人必須確實了解當地語言，並能敏銳地察覺及感受非口語訊息，這也是改善跨文化溝通的第一步。

在跨文化的溝通上，除了非口語行為之外，「刻板印象」也是影響多元文化溝通互動的另一個重要的障礙，這些刻板印象可能分別來自性別、年齡、種族、國家文化上。有關性別、種族或國家文化的刻板印象廣泛地存在各族群中，而且這些刻板印象常是負面且自我矛盾的。當由刻板印象所產生的預期不正確時，刻板印象便成為溝通的障礙。亦即，刻板印象深深地影響著企業管理與員工間的互動，以及組織中人員管理的活動(Sharpe, 1993 ; Brenner, Tomkiewicz, & Stevens, 1991)。

5、國際企業多元文化工作團隊的管理

國際企業多元文化組合的工作團隊是由許多來自不同背景的人所組成，因此其成員間存在著相當大的異質性(heterogeneity)，也潛藏著因文化、習慣、價值觀等差異所形成的潛在衝突。Serpa (1991)認為企業中團隊運作的有效性決定於高階經營團隊能否共同合作，或著說企業團隊合作、團隊精神始自高階經營團隊。有效的團隊需要在工作任務或團隊目標上建立共識，使團隊成員間目標及利益一致。而團隊的發展過程會歷經形成期、激盪期、規範期、執行期及解散期等五個階段。當團隊成員異質化(多元化)的程度愈高，透過溝通來達成共識上愈困難，也就是多元化團隊需要以更長的時間走過形成期、激盪期及規範期(Watson & Michaelson, 1993)。

Hoffman & Maier(1961)的研究發現團體的異質性與其解決問題的能力呈正相關，亦即團隊中異質性的成員在解決問題時能提供更寬廣的看法。然而，也有一些研究發現異質性的存在可能對組織的績效帶來負面的影響(Ancona & Caldwell, 1992)。Ancona & Caldwell 發現團體中成員具有高度同質性對其整合較有幫助，因為彼此之間比較容易溝通、互信。這種不一致的結果，反映出團隊的同質性或異質性對企業績效的影響還必須考慮團隊的任務性質而定；異質性較高的團隊通常較適合於需要創造性的任務而比較不適合例行性的任務(Hambrick & Mason 1984; Jackson 1992)。Elron(1997)發現高階經營團隊的異質性與其衝突、績效有正相關。Berthon(1993)也指出企業高階經理人的同質性高(有相似的心理型態)時，在團隊的和諧性與凝聚力方面能產生正面的效果，但也可能產生策略上的短視、晉升的不公平情況以及文化變革困難等負面的效果。然而，高階經營團隊的異質程度愈高，其成員間的凝聚力愈不易達成，並造成該團隊成員的流動率會愈高(Wagner, Pfeffer & O'Reilly, 1984)；此外，尚有一些研究指出異質性高的群體會比同質性高的群體，其成員離職率來得高(Pfeffer & O'Reilly, 1987; Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin, & Peyronnin, 1991)。儘管如此，Lewis(1996)也發現到，那些能接受多元文化的公司(包含多元化的顧客與員工)並且能有效地解決公司內多元文化所產生的問題，通常較容易獲致成功；而且由多元文化所組成的組織，若其組織文化傾向於團隊合作導向，則相較於傾向於控制導向的組織會有較高的績效。

國內有關國際企業多元文化組合工作團隊的研究方面，陳家聲(1998)從訪談國內外著名國際企業的高階主管，發現著名國際企業的高階主管在多元文化的管理與團隊發展上存在著非常相似的看法，幾乎所有的高階主管都體認到文化差異的存在及其重要性，將文化差異視為是企業的重要資源，並會試著去瞭解文化差異，並從中學習如何整合不同的觀點；在團隊討論溝通時，強調開放性溝通，鼓勵成員發表意見，強調對事不對人，真正做到集思廣益；他們都強調企業文化的影響大於國家文化，企業要建立一明確的企業文化和一致的價值觀，作為企業管理與員工行事的重要依據，儘管管理實務在各地會有些差異，但是企業的價值觀仍是一致的。這種明確的價值觀與企業文化，使得公司在世界各地的管理模式或人員輪調上都能依循相似的方式運作，能減少內部的衝突，創造整體的綜效；此外，企業共同願景和目標的建立也可以凝聚團隊及員工的向心力，激勵員工共同努力追求個人事業生涯的發展及企業的發展。

如何建立團隊成員間彼此的信賴與團隊合作，這對國際企業多元文化組合高階經營團隊是一項最大的挑戰。所有的高階主管都強調經營者本身要能以身作則，落實企業文化與價值觀，樹立良好的典範；強調誠信，能尊重與信賴員工；能鼓勵員工的成長與學習，給予員工機會由工作中成長；組織能營造開放溝通的氣氛和環境，提供員工有關組織內部的各種資訊，以增進員工對公司的認識與認同。經營者要有耐心、有恆心，透過不斷地溝通、示範去經營塑造一個開放的、值得信賴的、團隊合作的組織環境。

從前述相關文獻的回顧發現，文化差異會導致有效管理行為的差異，而管理者的行為強烈地受到他們成長環境或文化特質的影響。面對著多元文化組合的工作團隊是未來國際企業運作的一種趨勢，跨文化間的互動也將愈來愈頻繁，如何讓多元文化成為一種資產而非負債，是人力資源管理與組織行為研究者的重要課題。雖然，陳家聲（1998）發現高階經營階層對多元文化組合的工作團隊有良好的評價，但是陳家聲也指出這些人均為成功的高階經理人，他們曾接受多元文化相關的訓練，有豐富的多元文化互動的經驗與成熟的心態，少有文化衝突，但是對於中基層主管或是基層員工，他們由於缺乏相關的文化互動經驗，較會受到其所成長環境文化背景的影響，而在跨文化的互動中容易反映出文化衝突或誤解。因此，為延續過去的研究，作者期望探討對於跨文化互動經驗較少的中基層員工，他們是否存在明顯的文化衝突或刻板印象？衝突的內容為何？他們如何去處理或改善文化衝突？作者認為隨著跨文化間互動的頻繁，由多元文化工作者所組成的工作團隊，將由於各種互動的過程中增進彼此更多的瞭解；文化調適是一種動態適應的過程，也是一種社會學習與自我成長的過程。作者期望透過對多國文化組合工作團隊互動知識的瞭解，能有助於增進多國文化工作團隊的和諧運作與效能提昇。

三、研究方法及研究架構

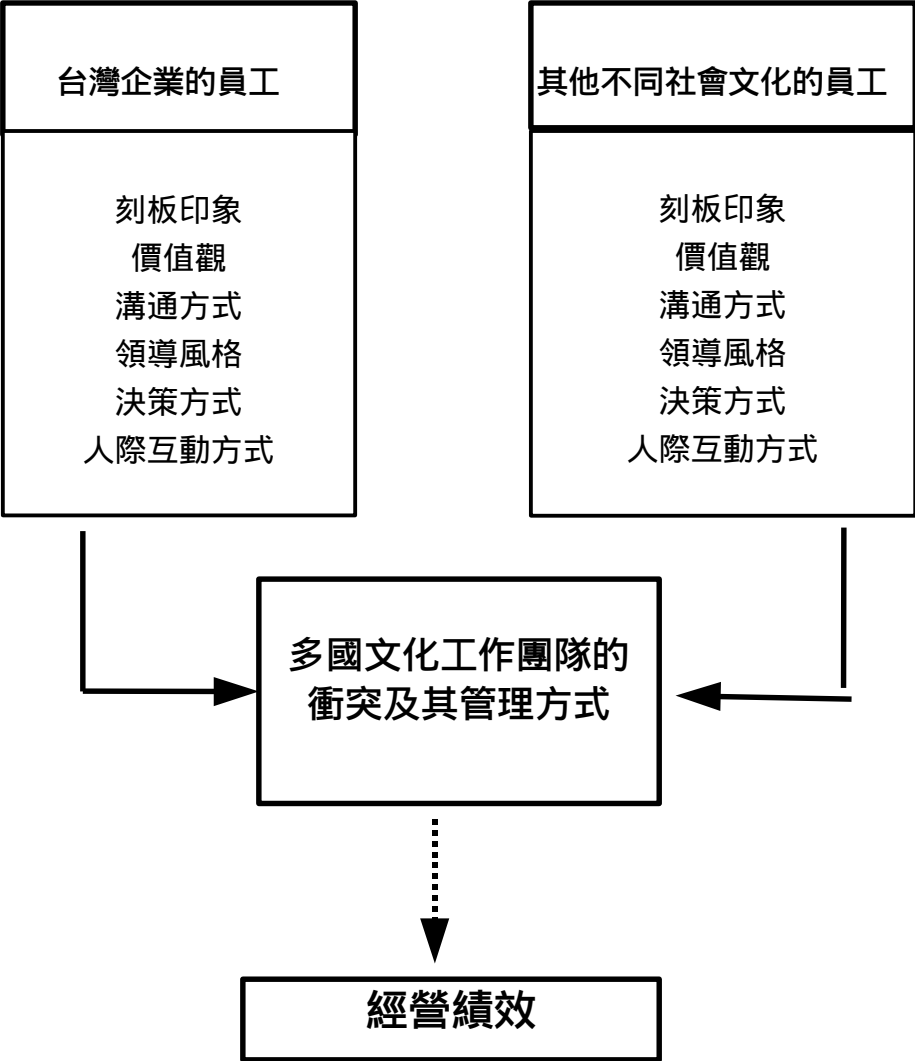
1、研究方法

本研究為探索性研究，主要採用深度訪談法與問卷調查兩種方式，有系統地蒐集國際企業中、基層主管對不同文化組合工作團隊運作之看法。在深度訪談方面，本研究主要以大陸台商為主，訪談對象包含了：蘇州明碁電腦、台達電子、上海震旦企業、東聚公司等企業的中、基層主管。研究者分別與每家企業的台籍主管及大陸本地主管舉辦團體深度訪談，每組約各為 6 人，每家公司約訪談 10-12 位中基層主管，訪談時間約為 1.5 小時，全部訪談人數約 45 人。在問卷調查方面，研究者採用便利抽樣，以在台大推廣教育中心參與高階經理研究班的學員及參與外貿協會外貿人才培訓的學員為對象，請他們提供與國際友人交往的經驗，以及訪談國際友人與台灣人互動交往的經驗。訪談的問卷請參閱附錄 A。本研究共蒐集有關大陸方面的問卷 10 份，美國 159 份。

2、研究架構

本研究的研究架構如圖一所示。研究中透過訪談與調查蒐集跨文化互動的雙方對彼此的

刻板印象、工作態度、工作溝通方式、領導與決策方式以及人際互動關係。



圖一 國際企業多國文化衝突管理的研究架構

四、研究結果

由於本研究包含了深度訪談與問卷調查兩個部分，因此將其結果分別陳述餘下。

一) 大陸訪談整理

為了企業的保密與保護，本研究將所訪談各公司分別以 A、B、C、D 公司表示，而訪談的主要問題也是依據問卷調查的內容。以下僅將各台商企業訪談之結果，根據訪談的組別（台籍幹部與大陸幹部）與主題分別整理如下。

A 公司台籍幹部對大陸員工的認知

工作態度

大陸新生代（台企招募之大學畢業生）在心態上與台灣的新生代、X 世代之間沒有太大差異，他們重視個人學習的機會、成就感與職涯發展，工作上能夠有學習成長之機會，期盼公司能夠給予歷練、授權，能夠給予工作承擔之機會；他們不喜歡主管處處監控、不被信任的感覺。大陸員工在工作上較為被動，需要重複告知，口頭上雖回覆瞭解主管的要求，但仍需要主管反覆提醒或管控；當發生問題時，仍依賴主管去解決問題；對工作較為應付的心態，主管交代做什麼就只做什麼，只做個人工作範圍內之事，不會去幫助別人，缺乏團隊精神；對自己有利者，會主動爭取；對自己不利者，會消極逃避，缺乏責任感，有「不做不錯、多做多錯」的想法。

在詢及台籍幹部對大陸員工的印象時，他們有幾點看法：第 1，大陸主管會追逐權力，在工作上他們對別人的要求較多，喜歡抓權力，卻不知道有權力的同時，亦需承擔責任，這和大陸員工的思想背景有關。第 2，在溝通協調方面，他們的自我意識高，總認為自己是對的，較不會與人溝通協調。第 3，大陸員工較被動，完成任務的積極性較不足、責任心不夠。例如台籍幹部交代他們去辦一件事，他們會依台籍幹部所說的方法去做，過程中即使遇到困難也不會主動找出原因，主動試圖解決以完成任務，卻反而還是依照台籍幹部所說的方法去做，直到行不通為止。比如，主管交代清洗鍋子時，外側亦須清洗乾淨，並且以鍋蓋親自示範，結果這一位大陸員工便只是清洗鍋蓋而已。這例子說明了他們只是應付工作，有「不做不錯，多做多錯」的心態。第 4，他們普遍認為台籍幹部不信任他們，所以他們也不信任台籍幹部，也因此他們不會積極工作、替台企賣命。第 5，大陸員工的階級觀念很重，在工作上會因對方階級不同而有不同的對待方式。如派車，不同階級的同仁要求派車，職位高的容易得到正面的回應，而職位低的就可能得到「目前沒有車」的回應；另外，如台籍幹部的要求會被優先處理。階級觀念所造成的影響會使得他們容易隱瞞真相，會謊報消息，因此，企業要有一套管理稽核系統來檢驗。

此外，大陸人口眾多，有些大陸幹部學到一些觀念便認為自己比別人高出許多，因此容易自滿、臭屁，造成了許多的大陸幹部都想自己創業。總體而言，在本公司剛開廠時，勞工很積極，但近年來，因社會情勢的影響而不若之前的積極，所以即使想要培育當地人，讓管理本土化，也因大陸員工在工作態度上較被動、溝通技巧差、本位主義重，只站在自己的立場而不會由公司的立場及利益來想、升上來當主管後，容易鬆散，自我要求差 等因素，而使台籍幹部無法放手，就目前這情形看來，「本土化」幾乎是台商一廂情願的想法。

溝通

大陸員工在溝通上，很會察言觀色，以了解台籍幹部的作風。他們喜歡用威權來解決問題，所以在晉升主管之後，架子都很大。此外，台籍幹部建議，台商不要因自己是老闆而擺架子，以一副有錢就是大爺的心態來面對他們，在開會時最好能留餘地；而平常時候，要藉由不斷溝通，讓彼此瞭解對方，當彼此愈認識、談論愈深，彼此的互信程度也就愈大。

領導與激勵

在領導及激勵方面，台籍幹部有幾點看法：1.賞罰要分明，不要太談感情，否則會不容易帶領屬員。2.要避免傷害他們的自尊，如果是為了刺激他們，那得有個計劃來作為彌補。3.部屬有不同的類型，不同的人要用不同的管理方式來管理。就目前而言，處罰(尤其是罰錢)是最有效的方式，但處罰只是手段而非目的，還是得持續教化他們才行。4.由於他們喜歡權力，如果一個位置沒有發展的潛力或是未來性，比如只能升到課長，不能再往上升到副理、經理或是發展成一個部門，那麼他們會無心於工作，只有有發展性的位置他們才願意付出貢獻。

在以前使用 MBO 是不可行的；現在，因為員工教育的推廣，他們漸漸有目標的觀念後，對推行 MBO 是可行的。至於決策方面，還是掌握在台籍幹部，真正的決定權還是不太敢放手讓他們做。目前是以模擬情境的方式，讓他們勾選所有可能發生的狀況，如有錯便糾正的方式來培養他們的決策能力。至於主管的作風也會影響到他們的做事態度。比如主管做事較不踏實，只想看好的消息，下面的人也就跟著做假資料給他看；又如向廠商收回扣、請廠商付錢請客等陋習，下屬也會模仿學習其上司的行為。因此，主管的作事風格為何，下面的人就會用相同的方式來作事，所以，主管要行得正，做得直，讓部屬明白你的作事風格，進而和你有相同的行事風格。

社會互動與工作關係

大陸員工在工作關係或是社會關係的建立方面主要是看「關係」遠近而定。由近至遠分別為：親朋、老鄉(同鄉)、同學、同學的同學或老鄉的老鄉 等。他們會特別去照顧親朋、老鄉，所以掌管人事的員工對和自己關係較親近的人會較照顧。

在人才培育的心態上，主管因怕被員工超越而不願傳承，以保護自己。部門如有輪調，新上任者需要主動去詢問前任者，否則前任者不會主動告知相關經驗。受訪的台籍主管分享他們成功的經驗建議：在實施部門輪調時，主動告知他們輪調的原因以及他們所能獲得的益處，並適當化解他們的疑慮後，再輔以明確的目標，能夠提升員工及部門的工作士氣。

A 公司大陸幹部對台籍幹部的認知

工作態度

大陸幹部認為台籍幹部存在個別差異，有些人性格明顯，但是一般而言對台籍幹部沒有明顯的刻板印象。他們普遍認為台籍幹部學習力強，會自我充電，對工作相當投入，稱呼台籍幹部為「台灣牛」。

台籍幹部如果將工作授權給大陸幹部去做，必須讓員工瞭解大陸幹部確實獲得主管授權，讓他們有權行使而不得罪人。考慮在大陸員工的思考模式與自我保護的心態，他們每個人對自己的職權都相當受限，不願意跨出多做一點，主管在授權某幹部或員工處理某特殊事情時，最好能公開宣示讓其他人瞭解某人獲得某項授權，這也顯示上級主管對這些人的支持、肯定。因此當此人在處理工作或尋求他人支援協助時，較能夠獲得他人的配合與支持。此外，大陸幹部之所以被動，主要是他們認為未被授權，怕超越權責，怕被主管責罵，得罪主管。

他們並解釋大陸員工短打、打工的心態與大環境有關。

溝通

台籍幹部對大陸不了解，步調急，如能以台灣 20 多年前經濟發展的情形、立場來看待目前的大陸，會比較好，也就是以一種包容的心來看待大陸會比較好，不要用高高在上或是已發展國家的態度來看大陸，把這一種心態帶到工作環境上，會使部份台籍幹部說話不夠客觀：「你們大陸人」，容易產生反彈；而大陸人也會以其所見到的台灣主管認為台灣人喜好酒色，造成了以偏概全、不客觀。所以，不要僅根據自己所接觸到對大陸的部分資訊及看法來看待所有的大陸幹部。主管要運用同理心的溝通，不要在對大陸還不夠了解的情形下，就對大陸員工「貼標籤」，認為他們只要錢，這如同戴上了有色眼鏡看大陸，會有不客觀、過度類化的危險。所以，還是應個別看待每一個人的行為，不要有先入為主的觀念，也不要常批評大陸員工的無知。在溝通時，台籍幹部在一起時喜歡講台語。大陸幹部認為台籍幹部應避免講台語，否則大陸幹部或員工會以為主管在講其壞話，故意不讓他們聽懂，而覺得被歧視或隔離。

大陸幹部認為公司必須讓每位員工了解公司的願景，而公司也正在努力達成這項目標：

- 1.台北方面會派人來說明公司的政策、使命及目前狀況，但台商在大陸的工廠著重於生產方面的功能，如果定位不清，不易引起共鳴。
- 2.目前台籍幹部的作法是將部門目標，透過績效評估與發展（PRD, performance review and development）和個人、部門績效連結在一起。
- 3.大陸幹部認為應讓員工了解工作的價值何在，比如「品質」對工作的價值？對客戶有什麼價值？這樣比較能讓員工認同。

領導與激勵

當主管（台籍幹部）與大陸幹部之間未能建立共識時，台籍幹部不聽大陸幹部的解釋或

建議，也不告知大陸幹部其決定的理由，獨斷地決定，管理風格強悍，重視結果導向。部份的台籍幹部不太能授權，卻希望大陸員工先擔責任然後再給予權力。大陸幹部認為台籍幹部對不同能力的員工，應採用不同的管理方式：對能力強者，給予雙向目標；能力中者，培訓之，做錯時明確指導，協助完成工作；能力弱者，詳細指導每個步驟。然而基層員工多來自外地，家境不好的佔多數，應在物質上給予回饋。而工作上，若有好的表現則應及時肯定，如三個月過渡期、第四個月出問題時，除應檢討之外，亦應給予鼓勵。此外，台籍幹部可以藉由用心教導大陸員工，幫他們做適當的生涯規劃來激勵他們。大陸員工重視與主管相處的感覺，要能窩心，認為台籍幹部的溝通易流於形式化，讓大陸幹部以為老闆在敷衍我。

公司重視人才培育計畫並與績效評估制度相結合。台籍幹部要能協助部屬做好職涯規劃，協助部屬的成長，然而大多數的台商在留才與育才方面並無法結合。對低層主管而言，雖然公司對於職位、薪資均有良好的規劃，但是低層主管較重視的是職涯、個人自我能力的提升（如工作輪調）。

受訪的大陸幹部認為一個受尊重的領導人必須具備以下特質：

- 1.專業。
- 2.有親和力，有熱心和熱情。
- 3.處理事情果斷。
- 4.以領導作風而言，80%的時間笑，10%的時間嚴肅，10%的時間有威信，該罵就罵，該獎勵就獎勵。
- 5.有前瞻性，對公司或是下屬的未來都要有規劃。

此外，受訪者認為台籍幹部在激勵大陸員工時必須注意以下兩點：

- 1.讓表現好的員工晉升或有受訓機會。但在晉升時，最好將所要晉升的人的溝通協調能力及處理人際關係的能力納入考量；如果晉升的人，有能力、得眾望、人際關係良好，則受到排斥的情形較少。相對的，如果晉升主管的人能力不夠好，受到排斥的情形會較嚴重。
- 2.受訪者表示，同一期進來的，如果別人被升，他/她沒被升，那他/她會有挫折感，但不會在公開場合表現出敵對的態度。相對的，他/她會更努力工作來證明他/她的能力；如果努力之後，仍得不到主管的認同，那他/她只好離開。

社會互動與工作關係

大陸幹部認為台籍幹部可告知員工自己的做事風格讓大陸幹部瞭解，亦即做事明文化。此外，台籍幹部必須了解台灣和大陸有著不同的文化、價值觀、生活習慣及宗教信仰，並尊重彼此文化習俗上的差異。

他們認為台籍幹部有如空降部隊，對下層員工的具體運作不是很瞭解，有認知上的差距；因此，新管理階層觀念與下屬素質，在短期間內會有衝突，所以，台籍幹部與大陸

本地的幹部彼此間要能互信，應將大陸幹部納入生活圈，切忌因文明程度不夠而排除大陸員工，也就是不要在無意中流露出你是你的生活圈、我是我的生活圈。在生活上，台籍幹部應多關心他們，如基層員工（因為家境不好，而到外地來打工）比較重視物質、金錢之激勵，希望能多賺點錢回家，台籍幹部對他們能多給予生活關懷與精神鼓勵，他們年紀輕而離鄉背井，生活缺乏調劑，每天工作（含加班）約 12 小時，很少到廠外郊遊、走走，生活圈狹窄，有人會在半夜獨坐在草坪上發呆 想家；公司可舉辦郊遊、慶生會、員工座談會以了解其生活上的情形等，高階主管（董事長）參與生日榮團會，讓員工有家的感覺，豐富他們的生活內涵，消解精神苦悶。

B 公司台籍幹部對大陸員工的認知

工作態度

大陸員工多半仍存在著大鍋飯的心態，工作上很少主動，心態較為被動，例如交辦事情的進度如何？遇到什麼樣的困難？完成後的回報等，都不會主動和主管保持聯繫，台籍幹部得主動追蹤進度。大陸員工對工作缺乏責任感，做事的標準和我們不同。交辦事項，他們是把事情辦了，但不見得符合主管的要求，這是很普遍的現象；但是在加班方面，他們很能夠配合公司加班的要求。為了要讓大陸員工有落地生根的感覺，因此只要是和公司理念相近的好員工，公司會以各種方式，如提供貸款或與地方政府合作簽約以鼓勵他們結婚生子。這樣做，可以使公司較穩定，減少打工心態（大陸員工流動率高，大多以薪資為取向），也可以使他們有穩定感。

由於大陸員工普遍地缺乏品質觀念，所以要做什麼事，一定要說清楚，講明白，否則，他們會很隨便，一個口令一個動作，只是把事情做了，而不管做的如何、是否真的完成。如請他們搬椅子，如不說明，他們會搬一張搖晃的破椅子而不是搬一張好的椅子。在加強品質、責任觀念之後，事情比較好推動；但如果沒有訓練，則會有上述情形——事情做了，但不求品質。在執行能力上，能達成工作的要求，但在規劃方面的能力比較欠缺，不願動腦筋，所以從事生產可以，而研究發展方面不如上海；容易計較工作量是否平衡。

台籍幹部認為大陸員工在工作上有幾項特點：

1. 他們社會階級觀念很重。
2. 口才很厲害，對口號的學習能力很強。
3. 會將台籍幹部說的事情想得複雜，要用很多的精力才能加以扭轉（洗腦），但還是有些人的學習能力強，觀念佳，能接受台籍幹部的指導（例如做完事情會回報）。
4. 好奇心重，會去拆裝機器，事後卻不會恢復；也會在百貨公司圍觀電梯或是在路旁圍觀推土機等（這情形和台灣的一些建教合作的學校頗為類似），可好好訓練。

溝通

大陸員工在討論問題時，不易抓到重點，他們敢問 敢講，口頭答應快，不太考慮後果。在他們的想法中，認為：「這是我的工作，我的領域（我是學電機的），我一定會」，因

此，不能以事實、數據來佐證、下判斷。這種情形主要是他們的視野不大，教育程度不高之故，所以，以較開放的心胸來看待他們，教導、教化他們，溝通時若能示範，會有比較好的效果。

對於工作上的問題鼓勵他們開放討論，若員工有好意見時，鼓勵他們提出，由他們在所有的意見中去找尋他們認為可以執行的方案，主管的功能只在於看他們所提出的案子有無問題；此外，跨部門溝通協調上有困難時，管理階層才出面處理。

領導與激勵

領導上，本地人喜歡抓權力、擺架子，對部屬責罵態度很兇。他們的階級觀念重，有「他們是做官的我們是打工的」、「管理階層是做官的」的想法。在管理上，要給實權，當授權(特別是考核、調薪方面)時，管理部屬時較能顯現管理能力。開會時，往往是階級最大的說了就算，這和社會風氣、大環境中「官大學問大」的認知有關，不易改變。管理文化和台灣相較，是屬於權威性領導。例如公司每個月都會舉辦慶生會，一週也會有三場的舞會、每季也會舉辦球賽以聯絡員工的感情、紓解其壓力；但是大陸幹部因具階級觀念而不太願意和作業員同樂。如慶生會大都是作業員參加，大陸幹部不願和他們一起慶生。同樣的，他們不願和一般的作業員一起吃飯，而要有專屬於幹部的餐廳吃飯，這也表現出他們強烈的階級觀念。此外，大陸幹部大都是大學畢業，有自己的想法也早已脫離了學生生活，所以，也不太會主動參與社團活動。至於出外旅遊，則因當地公共設施不足、人數十分龐大、往返時間太久等因素而無法舉行。

大陸作業員由內陸來的居多，他們的年紀小、教育程度低，但像白紙一樣，可塑性高。然而他們的打工心態強，無久任觀念，如有晉升機會，才有可能久留。這些作業員到工廠，先接觸到的是大陸幹部，大陸幹部會照顧他們。而這三年來，作業員的心態已有所轉變，三年前的作業員以打工為主；現在，因為社會環境、家庭經濟條件的改善，有些作業員乃是基於學習經驗而來。

社會互動與工作關係

台籍幹部表示要融入本地人的生活所會遭遇到的困難是：他們階級觀念很強，要打破不易。即使下班後和大家一起同樂，建立下班聚會交流，常常會因時間因素而不能配合。一般而言，部門的向心力還是比較強。生活上和他們多聊聊天，以了解他們生活上的困難、意見。而大陸幹部和員工的互動方式：下班後喝酒連絡友誼(因社會經濟條件不好，只好找經濟實惠的方式)；在工作分配上，台籍幹部會基於省籍平衡的考量而將各省籍的員工打散。在放假時，很多人不出門而留在宿舍睡覺。這是因為作業員一個月因薪水為 500~600 元(加班後)，他們將大部份的薪水寄回家，只留車資在身上。

大陸幹部與台籍幹部在互動時會產生衝突，因為 1.大陸幹部對台籍幹部不敢親近，不敢提出個人想法或自做主張。2.台籍幹部與本地幹部無法融合，除了因階級觀念而無法融

入他們的生活外，有時候是台籍幹部在生活上沒有意願和當地人互動之故。亦有受訪者表示，這是因為如台籍幹部和他們在生活上太過親近，工作上可能無法要求，所以台籍幹部會故意保持距離，以免無法領導。當然，部份台籍幹部能力不好，只是因為職位高於大陸幹部，大陸部幹並不是真正的心服。此外，大陸員工對空降部隊，不論當地、外籍或台籍幹部，在他們剛上任時，會測試其本事，如果無法應付的好，以後領導他們會有問題。總之，台籍幹部的領導權力來自於公司的授權及專業能力，而非個人魅力，其本事很快會被趕上。若無法樹立個人風格，只能靠職位權威領導，恐非長久之計。受訪者也表示，盡量避免和大陸員工談及政治的問題；此外，如果台籍幹部之間用台語溝通時，他們會誤以為是在批判他們。

B 公司大陸幹部對台籍幹部的認知

工作態度

不同層級的台籍幹部差別很大，整體而言，人的差別比地域的差別大。在工作場合上，台籍幹部不和大陸幹部開玩笑；台籍幹部的觀念新，容易學習新知，資訊上跟著時代走；為公司奉獻，工作認真，敬業精神好，工作上遭遇問題時會隨時尋求支援；為職位辛苦付出多，氣色不佳；在待人處世上，地域差別不大，個人個性差別大；對大陸幹部篩選標準是穩定、能力強。管理上，勇於承擔責任，會互相支援各部門以將事情完成，不像大陸員工的心態—喜歡推工作，自掃門前雪，有雙贏的觀念。

大陸員工都是自己負責自己的事，但台籍幹部會要求結果，台籍幹部的觀念認為大家是同一團隊的，要協助或支援前一個部門完成工作，是屬於雙贏的觀念。台籍幹部的工作態度乃以公司為重心，對公司很忠心。

溝通

台灣和大陸兩地的用語不同，剛開始時不習慣台籍幹部的溝通方式，但時間久了，也就好了。語言上都是說普通話，所以衝突較少。較多的衝突反而是因為工作方式的不同，當上級的作法和他們的作法不同時，一般而言，是可以和上級討論的，如果遇到較情緒化的主管而必須遷就時，就會發生衝突。因此，他們認為主管在下命令時，最好把道理說清楚，較有利事情的推動。

領導與激勵

領導風格上，台籍幹部較偏向個人魅力型領導(如高行動力、高命令高知識)。這是因人而異的，其中一位女性受訪者認為有兩種不同的領導風格：一種是俠客型的，這種主管喜怒哀樂顯露於外，較情緒化，分配事情時會先講道理，領導風格屬較強勢的魅力領導；另一種則是相對的，說話不直接、比較委婉。因此，領導方式的不同會導致不同工作單位的工作氣氛不同。大陸幹部較喜歡在較自由、沒有被監視感覺的環境裡工作；有些廠的生活條件雖然較差，但因工作氣氛好，所以人員流動率是公司所有廠中最低的。

在激勵大陸的員工方面，大陸幹部認為薪資上以符合大陸消費水平為主；在工作上，如能授權，對他們而言會是一種激勵，但有時管理階層為達成工作目標可能用語言傷害員工，這時員工須學習自我調適。

大陸幹部認為台籍幹部的言談舉止及儀表要注意，如此一來才會受到員工的歡迎。在工作上，要有擔待下屬的心，當下屬出錯時能支持他，使下屬不至於有孤單奮戰的感覺；還有就是要能以身作則，說話要算話，如下屬照主管所說的去作而做錯的話，要能擔當，不要推卸責任。最後，要能認同員工，畢竟，下屬成功，就是你的成功。

大陸幹部覺得當所說的建議得到老闆的採信時，或是老闆當所有人的面前表揚時最有面子。另外，如果上級交給他們較難的事，然後授權給他們、不干涉他們的作為，只需向上級報告進度而非事事請教，而在完成之後還是給他們肯定，這樣也讓他們覺得很有面子。

社會互動與工作關係

在生活上，大陸管理階層對員工的生活較關心，而台籍幹部在生活上較少和大陸員工有互動，只在工作上領導，自然關懷也就少了。大陸幹部認為除了工作上的交流外，在生活上及其他方面台籍幹部也要適當關懷下屬。大陸幹部覺得在外資企業工作讓他們沒有家的感覺。在國營企業中，幹部是企業的主人。在外資企業中，他們似乎是為工作而工作，如吃飯和台籍幹部是分開的，互動不多，因此他們對自己的未來有一份茫然。大多數的大陸幹部不是本地人，不容易融入本地的社會，即使落籍也還是有一份隔閡，（不會講本地語言）不易打入當地社會，這是受到中國人心理及地域觀念的影響。

C 公司台籍幹部對大陸員工的認知

工作態度

大陸員工的素質不錯，也因為這樣會有管理融合的問題，而且會因地域的不同而影響到管理的難度；除此之外，曾經在外資企業工作過的員工，他們的工作精神、態度比以前在國營企業待過的好，而且外地來幹部的缺點較本地幹部為少。一般而言，大陸員工一開始會排斥台籍幹部，而且工作的主動積極性較差，需要上司緊盯否則無法完成工作；另外，他們對工作的責任感較差，對命令的服從性較低，常常會以自己的意思去做。台籍幹部認為 30 歲以下的大陸員工缺點少，觀念改變較快，對台籍幹部較能服從；35 歲以上的大陸員工缺點多，服從性較差，常常表面上聽從但是內心卻抗拒，比較重享受，並且認為不一定要為績效負責。

要大陸員工增加其工作量，必須先給予實質加薪他們才會接受工作；此外，大陸員工對權力的追求很熱衷，但是不喜歡承擔責任，通常只做好自己份內的事而不與其他部門溝通，很少考慮到團隊。當他們說「問題不大」時代表問題可能很大，「有一點問題」可

能代表問題已經很嚴重；而且他們「所說」和「所做」的之間常常有很大的落差存在。主管說一就做一，不會多做，他們的工作習慣是只做好今天交代的事情，不管明天以後的事，有時候甚至會按照自己的想法去做，因此台籍幹部必須將命令鉅細靡遺的告知大陸員工。大陸員工多半擁有很強的理論基礎，但是缺乏實際操作的經驗，很有自己的想法，好奇心強，有鬥爭思想，自以為是，做事情時會不懂裝懂，又不去問應該如何做。

大陸管理階層對工作的投入程度較低，不喜歡加班，多半還抱持著大鍋飯心態；但是下崗工人因感受失業壓力、經濟壓力，會比較珍惜工作。大陸幹部平時雖然常常充實自己，但可能是為跳槽做準備，自學上進心強，但主動、積極性低，需要台籍幹部緊迫釘人；在工作上，台籍幹部會教他們方法，但他們不會主動去做。

溝通

同樣的語詞(在台灣和大陸)常常代表不同的意思，例如潑辣、隨便、窩心、檢討等等，例如大陸人認為「檢討」是員工犯了思想問題，需要自我批判、檢討；而窩心表示事情不如意，個人的企圖、期望窩在心理，未能獲得舒解。如何促進彼此的溝通，台籍主管應不厭其煩的與大陸員工溝通彼此的觀念。上海人的口語表達能力明顯地比其它地區的人來的強，一般來說，大陸人的外語會話能力程度不高。此外，大陸人的地域觀念重，而且工廠的次文化分明，不同地區的人彼此之間會瞧不起對方，尤其以上海人最明顯，大部分的上海人會歧視內地人，而且本身唯利是圖，將利益擺在最前端，本身不會主動教人。大陸員工希望台籍幹部能多和他們溝通、討論，建立彼此溝通的管道。

領導與激勵

帶大陸人要用共產黨的方式(高壓政策)，人性化管理不適合大陸，管理時不能太民主，充分授權對大陸人不管用；另外，大陸人的階級觀念重，如果台籍幹部沒有真本事，大陸員工也會不服。台籍幹部應避免與大陸管理階層有太過私人的交流，以免因為走的太近時使得大陸人狐假虎威。此外，大陸員工對大陸管理階層的代理人並不信任，他們只聽台籍幹部的命令。大陸人組織計畫能力較弱，因此台籍幹部應該先將工作規劃好再交給他們。受訪的台籍幹部認為只有用心誠意去了解大陸員工，承認了解彼此間的差異而相互學習，如此一來才能當一個好的領導人。

社會互動與工作關係

由於台籍幹部與大陸員工彼此的文化價值觀差異大，所以剛開始和他們溝通時有如雞同鴨講一般，台籍幹部必須要先從他們的思想觀念來調整，並且應該尊重大陸員工，入境問俗，想辦法融入其社會，並且不要以異樣眼光(先入為主)對待他們奇特的行為。大陸人通常都很會發表言論，他們可以講的頭頭是道，但是多半只是流於空談而不去實踐。

大陸員工幾乎沒有什麼休閒活動，一下班就回家，而且不喜歡別人到家裡作客。部門成

員的聚餐次數明顯比在台灣少，彼此的互動機會也多半是形式上的，大陸人認為可以用自己的社會關係來撈點好處；除此之外，他們普遍認為台籍幹部對他們缺乏關懷。

C 公司大陸幹部對台籍幹部的認知

工作態度

大部分的大陸員工認為台籍幹部的敬業精神與敬業態度高、踏實度高，工作認真拼命，做事很快，要求很多，有時候不考慮一個人的工作負荷；對公司很有奉獻精神，但對其工作效果會懷疑（主要指台籍幹部工作時間拖得很晚，很晚才下班）。台籍幹部多半希望下屬下班後仍會繼續坐在辦公室中，看到同仁 5 點鐘下班就走，覺得上海人很不可思議，缺乏敬業精神。但是上海人認為工作 8 小時，下班時間是個人時間，工作非第一，生活第一，重視個人生活，重視準時上下班。工作若有需要或是沒做完，自然會加班處理，但是工作做完了，就不需要繼續留在辦公室中。若是常規性的工作經常在下班前做不完，公司也需要考慮是否工作職位設置標準有問題，是否人員編制不足。而對於突發、緊急性的工作，員工也多能諒解。有些事情做不完，也可以帶回家做，由上班形式來看，大陸員工認為台籍幹部較重視形式。此外，大陸員工對震旦的認同不如台灣，認為上海是個大都市，有相當多的國際企業，經常能認識到國際先進的管理觀念與作法。

溝通

大陸人的主觀經驗很強，因此需要彼此溝通。有些話語的使用在人際關係的互動過程中也會產生衝突、誤解，例如『窩心』在台灣是指很舒服、有家的感覺，但是在上海卻被認為是有事情壓抑在心裡；『隨便』這個字詞在台灣被認為是行為不檢點，但是在大陸會被認為是親切、隨和。大陸員工認為主管的管理風格很「潑辣」——中性意義，指的是主管直率、雷厲風行。直率偏向好的意義，而潑辣比直率差些。此外，公司缺乏制度上的溝通渠道，多半只有工作上的溝通而缺乏感情的溝通。

台籍幹部在溝通表達上較為婉轉，大陸幹部喜歡主管說一就是一，很直接，當有不同見解時，能鼓勵個人直接表達出來。大陸員工希望台籍主管溝通能更直接而清楚（vs. 婉轉），直接告訴員工好就是好，如何做是對的等等，如果做不好時，台籍幹部應該直接告訴大陸員工，並幫助他改善；達到工作目標時，就應該給予肯定，除職務升遷之外，可以加薪來激勵。

領導與激勵

台籍幹部多半以指揮的方式來領導部屬，而且事必躬親，事無巨細，管理風格較重威權。例如訓練中心週末舉辦訓練，台籍幹部就認為主管也需要加班，以關懷部屬；而大陸主管則認為只要工作分派好了沒有問題，主管就可以不要過問，主管不必要去管到操作性的工作。台籍主管也不太信賴下屬主管，主管既然授權，就應該相信部屬，告知部屬搞好就好了。認為台籍主管多命令、指揮，並解釋這與台籍幹部當兵服從有關，大陸幹部多沒有當過兵，較不能接納指揮、服從，也不喜歡被人要求服從，所以對台籍幹部的指

揮命令管理風格，覺得衝擊很大，因此強調台灣經驗不宜全盤移植到大陸。事實上，大陸本地籍幹部比台籍幹部對員工更加嚴厲，可能的原因是本地幹部所管理的多半是教育程度較低的員工，而溝通上較為困難。

台籍幹部的管理風格是相信 X 理論，多管理（作業、計畫性工作），而少領導（對人的互動、少有決策討論），這與主管的領導風格有關，有個別差異，非一般性。大陸幹部覺得對職權相關的決策參與不多，缺乏共識，決策是主管定的，主管也是聽董事的，他自己可能對公司決策的緣由也不瞭解，可能對公司的決策也會有抱怨；對「人」的管理經驗少，但常抱怨大陸員工敬業精神差，投入不夠。此外，台籍幹部比較官僚，少從部屬的立場及環境來考慮事情，例如認為外出辦事只要 2 小時即可，不曉得上海交通擁擠、政府機關的工作關卡、工作態度，可能需要 4 小時，而且不太能接受員工的解釋。台籍幹部認為小事情不必花太多的時間及成本，不瞭解大陸處理很多小事情的程序，打交道很複雜、花很多時間。

大陸幹部較期待家庭式的領導，他們做事特別謹慎，對事情會作規劃，也會注重每件事情的細節。受訪的大陸幹部認為好的領導人應該不要給部屬太 detail 的命令，只要給一個大方向即可；在工作之餘，能多與員工溝通，瞭解員工的想法，間接得到員工對工作上的不滿和工作的設計是否有需要改進的地方；當員工作錯事情時，應具體告知他錯誤在哪裡，另外必須考慮到場合的選擇（不要在眾人面前斥責員工），多點支持、多點理解、少點責備。

台籍幹部要能真正關心員工的點點滴滴，好的領導應處處關心員工、人性化，與員工的相處有如朋友一般，讓員工有工作成就感，所得到的薪資符合所做的事情（物質上的成就感），能盡力為部屬爭取（薪資），即使沒有獲得加薪，員工也會認同主管；塑造一個環境讓員工的專業有所發揮（精神上的成就感），幫助員工實現個人目標，提供支援，幫助員工成長。

社會互動與工作關係

大陸幹部覺得台籍幹部都是正式面孔，只談公事，少關懷員工的生活。大陸管理處與工廠的組織氣氛存在差異，大陸管理處較為嚴肅，但是大陸幹部與離職員工、或是本地人，反而較能建立關係。另外，台籍幹部很難融入大陸幹部的生活圈，例如本地幹部間會有家庭間的聚會交流。

台籍幹部多半自己玩，有自己的生活圈。雖然台籍主管也會請大陸員工吃飯、唱歌，但是吃飯效果並不一定好，而且大陸員工認為主管多有目的性（靠近乎），且止於相關的人，吃飯中會提出對你的額外要求，或是偶而來一次，讓人覺得目的性太強，所謂飯無好飯，會無好會。這可以從主管談話的眼神、動作、表情、當時氣氛去瞭解，而大陸人主觀覺得主管請吃飯也是很形式的、有目的、有所求的，覺得關係很淡，主管未能融入員工的生活中。如果主管真的關懷部屬，拍拍肩膀也能夠讓人從內心感覺不一樣。而主

管與部屬間平時的瞭解與互動、熟悉，也會影響對主管請吃飯用意的評估。主管與部屬互動時，層級上的差異也容易讓員工覺得主管的目的性。

D 公司台籍幹部對大陸員工的認知

工作態度

各地人的特性有些不同，如北京人豪爽，南方人心機重。一般而言，大陸人個性較直率，口才流利，自尊心強，受不了被說重話，自視高，愛面子，能力不錯，潛力夠。不過欠缺舉一反三的能力與欠缺訓練及經驗，有些眼高手低，挑工作，見識不夠廣，要有耐心的教，苦口婆心，但他們都還有學習能力，說話容易誇大其詞，要打折扣，表達較為抽象、空虛。

大陸幹部有時把事情看得很簡單，很容易下結論；對人和善，但不容易就事論事；處理事情時常以情為重，論理、法的能力較弱。大陸人的主動、被動差異性很大，工作必須重複提醒使之成為習慣，否則經過幾天又會回復舊態；工作也需要時時監督，每一個步驟要交代清楚。他們扛責任的膽量低，不願承擔責任，只做交代的工作，不會舉一反三，主動精神差，非關自己的部份會推托；遇到阻礙或瓶頸時會停止，沒有獨立解決問題的能力，很少主動地尋找解決方式或管道；交代的工作一定回答沒問題。但其實是可以訓練他們對工作責任之承擔，他們如果了解是好的要求，會珍惜主管的要求、責罵，當作成長的動力。不過帶當地員工比台灣員工容易，容易被激發，容易塑造公司文化，也較容易帶出團隊精神，就算沒有加班費，也會自動加班，工作態度佳，不過需要時間學習。

員工打工心態重，較現實，追求金錢慾望強，止於低層需求，不過若能引導至個人價值，可加強個人內在價值，可塑性相當高。他們自卑感與優越感的衝突，若瞧不起他們則容易引發衝突。

溝通

工廠與辦公室不同，工廠較軍事化，廠長太忙，中層台派幹部也少與本地員工溝通。若是高階主管主持會議，雖對於溝通討論能投入，但下屬多不太敢表達自己的意見，需要刺激其思考，給予時間及鼓勵，會議的領導者很重要。但會議中有時不發言，不提供意見，或佔他人便宜，雖然口才很好，但內容有時流於空洞，抓不到重點。

了解本地人的文化背景與社會習慣可以理解他們的行為，再則要增進關係，就要清楚告知其為什麼、評估標準；雖然當老闆要有老闆的樣子，但不要有台灣人是老大的心態，工作之外要能融入他們的生活，本地的員工亦有社會使命感。

領導與激勵

本地管理者較多採壓制式、權威式管理，欠缺溝通，見識不廣，本地員工也較能接受威

權式的領導。本地主管的管理方式偏軟，能說很多道理，不過受人情、擔當的態度影響而較差，重視非正式人際關係。管理不以目標為導向，而重人情，常因人情、政治壓力而更改決策，且不敢做決策，需要激勵。本地主管很威風，會耍主管威嚴，職位平行時會競爭，但對上司卻很溫馴；對台籍幹部唯命是從，但對本地的主管卻有時不認同，會去爭論。

待下屬以誠，也會獲得下屬的回饋。清楚告知目標、解釋目的，給予空間去嘗試錯誤、成長，與員工相處平等。了解下屬成就感的來源，重視工作環境，發展機會，善加利用其動機。給教育訓練，給紅利，對好的員工獎賞，不好的懲罰，形上形下都須要。

社會互動與工作關係

主管必須表現喜歡他們、對中國文化認同、對其理想的尊敬，並從內心去尊敬、接納大陸人，不歧視他們，才能真正融洽相處，獲得尊敬。如果與他們建立朋友間相互信賴的關係，公平對待，消除他們的自卑心態，譬如帶他們與外國顧客洽談、到較好的餐廳談生意，可激發他們的潛能，取得他們的信任時，他們會對你更好，從內心支持你。基本上，他們覺得在外資企業工作是一種福氣，有機會成長學習。但在與他們相處時，不要強調其弱點，不要對他們的領導人或政治不敬、甚至污辱，他們對這些議題相當敏感。平時相處時溝通容易，但討論台灣問題、民族意識、政治問題，則容易引起反感。

上司與員工的互動上，每週有週會，回顧檢討上週的工作進度與結果，看員工工作上是否有需要協助的地方，再加上對員工的觀察，來了解員工不論是在工作或生活上的問題。另外每半年做一次考績，讓員工先評，管理者再評，再加以討論，而考績影響加薪、待遇。此外，主管也會透過非正式場合了解員工對薪資的期待。

另外，外派者的操守很重要，必須要以身作則，注意自己的言行舉止。在公開場合不講方言，對本地的員工用平等的心態對待，鼓勵創新，給予員工參與感，或者輪流聚餐等。還必須了解本地消息，例假日與當地員工共同活動，提供其訓練，重視其職涯發展，而管理者本身也應加強自身的能力及對自我的要求。

D 公司大陸幹部對台籍幹部的認知

工作態度

對台籍幹部大都很陌生，他們喜歡講台灣話，有經驗、知識，技能勝過一籌，對工作看法成熟，對公司認同感 向心力高過本地人，認為為公司做事較重要他們的活動範圍小，工作時間長；是明顯的權力象徵。雖然文化背景相似、語言相同，溝通起來方便，但台籍幹部本身不願意主動融入他們；然而相較於許多本地人的打工心態，台籍幹部雖然亦有類似心態，但講話、互動上表現出老大心態，自認是主人翁、老闆，以為工廠是自己的，因而非常投入，貢獻很多，很有自尊心。但對下屬的要求下屬達不到時，不能就事論事，情緒化的表現，形同挑逗，就會引起反彈。

對本地人的意見會因立場、文化的不同而有相當大的影響。台籍幹部在廠務會議中使用台語，會讓本地員工懷疑不被信任，讓本地員工明顯感覺台籍幹部的打工心態。而有些台籍幹部不關心公司，有時講公司的消極面、講公司的不好，甚至讓本地員工覺得比本地打工者還有更重的打工心態。而鄰廠 Philips，相較於本公司而言，離職率較本公司為低，或者就是因為本地員工與台北的外派人員融合度高。Philips 可以作為本公司的學習標竿，Philips 的品質比本公司好，系統能力也強，但本公司紀律佳；Philips 的管理不如本公司，本公司研發能力不足，需要靠管理來提升。的品質比本公司好，系統能力也強，但本公司紀律佳；Philips 的管理不如本公司，本公司研發能力不足，需要靠管理來提升。

溝通

部門與部門之間，本地員工會用商量、協調的方式，但台籍幹部不滿意會強勢修理人，會令人覺得過分，難以承受，而他們並不覺得這樣有什麼不對。本地員工對公司整體文化是還是相當認同的，只是希望彼此溝通的氣氛更好，台籍幹部能更關心下屬，關心融合，能站在下屬的立場考慮。也希望台籍幹部，在教本地人做事時，能加強「宣導」、加強「培訓」，要能「為人師表」，重視管理方法及培養幹部，尤其是培訓本地的員工。

領導與激勵

其實外派者有好、也有不好的，公司部份外派人員進公司不到一年即外派，根本不了解母公司的文化。而新的年輕台籍主管，不比本地員工熟習工作，與其下屬很難建立信任關係。而台籍幹部握有許多資訊，卻未被開放。而本地管理者發展則有權限的上限，同一階層的管理者，台籍幹部有更多的權力，非因職位，只因其為台派。高階對台派或本地管理者的信任感也不同；舉例而言，公司想更加控制成本，課級主管費用簽核越來越少，卻未讓本地管理者充分了解其理由。而在人事行政命令方面，也未充分告知員工，會影響員工對公司的信任。再說，廠區警衛見到台派主管要敬禮，也是一件相當奇怪的事。

台籍幹部在上司與部屬間的關係劃分的相當清楚，台籍幹部的要求也很嚴厲，而有先入為主的觀念，會認為下屬偷懶；但其實本地人也是有責任心，也是想把工作做好。雖然為同一等級的單位，但台籍幹部對非事業相關的事也希望去領導，會越權跨部門指揮。雖然，因個人不同，其領導上的差異相當大，能體諒下屬的不多；主管應該相信下屬的做事能力，不要懷疑個人。在要求的時候不講理由，命令式多，非責任範圍的也管，使跨部門間不易合作。少數台籍幹部脾氣不好，但多半話多、重家庭、加班多，而本地人一般較沈默、不喜歡發表意見，認為加班不一定好。台灣有些中小企業的外派人員讓人覺得好色，非本公司人員。

人性化管理會讓人覺得較接近，權威式讓人感覺距離較遠。獨裁任務型的領導不受歡

迎，本地員工希望受激發，受人尊重。在開會時能鼓勵表達，但在緊急時則不然。台籍幹部很少從個人角度來協助員工，多止於公司的大方向，略顯不切實際。台籍幹部整體工作表現，相當不錯，信任員工時會給予授權；而領導風格多為個人式，有的重潛移默化，對個案事例會教導，為一種亦師亦友的關係；但事實上，有些管理者關心下屬，也有些不關心，不過以關心者為多。

管理者有時缺乏同理心，對上司與下屬的態度不同，忘了當下屬的痛苦感受，不是在部屬最需要時對談，而且面談由工作直接切入，不太能夠了解下屬的想法。大多數主管都有中國人的通病，西方世界先進的管理方式在此很難落實，甚至有些變調，例如：系統不是用在支持做事，而是為系統而系統；對公司的要求會打很大的折扣，寬容、容許犯錯，捨得花錢。有些管理者在指責罵人時，有人性，能提供下屬更多的資訊，類似員工的導師。而新進公司時，訓練僅止於一般訓練，不完整，主管則鼓勵多摸索，用工作中訓練。

要國際化就要本土化，要能信任下屬，給予方向，就讓員工放手去做，雖然多數能信任員工，但偶而卻為小事情產生不信任。希望台籍幹部能教導為人做事，能協助成長，為人師表；在工作、生活上受人尊重，而且能信任員工，由內心為出發點，員工較會賣力工作；並且主管要有很強的判斷力，具獨立思考能力，不受人影響。雖然溝通是雙方的責任，下屬須主動，但主管也應主動去了解下屬，而台籍主管應該也可以在本土管理者下做事。

社會互動與工作關係

大多數台籍幹部與員工間為簡單清爽的人際關係，有固定的生活圈子，固定的聚會。沒有非正式互動或部門聚餐；雖然也有些部門氣氛很好，下班後都是朋友。外派人員有自己的聚餐，讓本地員工覺得他們有他們的小圈圈，其實是應該加強交流的。而同事間的交流是可接受的，但派外人員認為當地員工很差、甚至看扁當地員工，帶有氣勢則容易引起反彈。台籍幹部心態上應調整，外派前未接受文化差異的訓練，高階握有主動權，卻缺乏提醒應注意的細節。

有許多大專生想應徵基層工作但未被錄取，因為大陸地廣，大專生多，但工作機會有限；而作業員有穩定的工作保障，穩定的薪水，向心力也強；給予訓練，對管理能力加以提升，工作之餘提供團體活動、團康的方法，加以激勵。而對員工施以訓練對員工的素質有相當的改善，如環境整潔、習慣，都是可以潛移默化的；甚至對家長的教學，也會讓子女有所改變的。

二) 問卷調查整理

但是根據我們對中國大陸籍主管和台籍主管所作的調查結果顯示，兩岸的人在價值觀、工作態度等方面仍存有一定的落差，以下是問卷結果的分析。

本研究除了利用深度訪談蒐集台資企業在大陸的台籍幹部與大陸幹部的看法與經驗之外，本研究也利用問卷蒐集中高階企業經理人對多元文化互動的經驗。根據本研究所蒐集到的樣本資料，有關大陸者共有 10 份，其中 5 份為我們對大陸人的看法，另外 5 份為大陸人對我們的看法，而填答這 10 份資料的企業主管和其互動的對象均未曾接受過有關跨文化方面的訓練。另外，本研究也蒐集到與美國人有關的問卷共 159 份，其中有關我們對美國人的看法計有 78 份，填答者中有 21 人曾接受過跨文化方面的訓練，57 人未曾接受跨文化訓練；而美國人對我們的看法計有 81 份，這些對象中有 11 人曾接受過跨文化方面的訓練，70 人未曾接受跨文化訓練。在國人方面，由於問卷調查對象為企業的中高階層主管，這些人多半在著名的國際企業中工作，是以他們接受跨文化訓練的比率較高；而美國人的部分，則因為調查互動的對象不限制在國際企業中的外派主管，因此他們可能含括了各種不同層次的人員，因而顯現他們未接受跨文化訓練的比率反而較高。由於無法控制訪談調查時填答者過去互動的對象，僅要求他們從過去經驗中找出令他們印象最深刻的人作答，而此過程中也無法排除過去總體經驗的影響，這也形成本研究的最大限制。

一、台灣人與大陸人

以下僅針對我們所蒐集到的 10 份有關台灣人對大陸人的看法及大陸人對我們的看法，作一歸納整理，這些人均未接受有關跨文化方面的訓練。

1、我們對大陸主管或同事的看法(未接受有關異質文化之訓練)

台籍主管對大陸主管或同事的主要印象包括了：思想封閉、口齒伶俐、精明能幹、愛挑剔批評，善於察言觀色，很會做表面功夫，八面玲瓏，但對工作的投入不夠(不願意加班)；台籍幹部也多認為大陸人通常說的是一套，做的是另外一套，說與做之間有很明顯的落差存在。

在工作方式與習慣上，台籍幹部認為大陸人在工作時效率不彰，進度緩慢，常常需要上司盯著才會去做，對工作的主動積極性差；工作時不會舉一反三，常常是你跟他說什麼他就做什麼；習慣將公司的資源占為己有，缺乏法治的觀念，而以人治為主；喜歡走後門；在服務業任職的大陸人對顧客的服務態度不佳，而且對人不太友善。

在領導型態與管理風格上，台籍幹部認為大陸人的階級觀念很深，常常是一個命令一個動作，上級多半以高壓、命令的方式來領導下屬，為獨裁式的領導；上層與基層間的互動較少，而且上層對基層的教誨多，卻很少傾聽基層的意見；大陸的管理階層欠缺現代企管的觀念，常常以人來管理而非制度；擅長建立人脈以鞏固自己的地位。

在溝通表達及決策的討論上，台籍幹部認為大陸人多半擁有不錯的口才，常常能將事情說得天花亂墜；但不會主動與人溝通，而且對外界資訊掌握的不夠多，容易被少量的資

訊所誤導；習慣推卸責任而不願意為決策負責；在與大陸人溝通時必須注意中文用字遣詞的不同，以免造成彼此的誤會。

在社會與人際關係互動上，台籍幹部認為大陸人常將利益擺在最前端，人與人的互動關係常常是因為利益而結合，較為自私，請客背後通常有求於你；對熟人很好，但是對陌生人則很冷淡，不太相信別人而且會自我設防；他們善於廣結人緣，不輕易樹敵，表現八面玲瓏；他們愛面子，喜歡裝闊。

為增進人際與工作關係的和諧，並減少可能的誤解與衝突，台籍幹部認為與大陸人互動時必須注意下列事情：1) 注意自己的用字遣詞，以免因為彼此認知的不同而引發誤解、衝突；2) 避免討論政治問題，大陸人對兩岸政治問題非常敏感，有非常強烈的國家民族意識；3) 工作的指示必須明確，賦予員工的職權必須清楚界定，以避免職權區分不清；4) 處理事情必須公正，就事論事，以平等、公平方式對待員工，尤其是薪資問題更須公平處理；5) 與大陸人互動時，自身的防衛心態不要太濃，應該積極融入大陸人的生活圈；6) 不要炫耀或強調台灣人的富裕，避免談及大陸的落後與台灣的進步。

2、大陸人對台灣人的看法(未接受有關異質文化之訓練)

大陸人對台籍主管或同事的主要印象包括了：台灣人多半很勤奮、反應快、做事情有周詳的計畫，以及商業手腕靈活；喜歡炫耀錢財，以金錢解決問題，存有暴發戶心態；做一切事情都講求制度與管理；工作獨立性強，工作態度佳、具敬業精神，工作效率高；文化層次較高而且知識面較廣；重視社交活動、社交圈廣，常利用下班後的時間與別人建立關係。

在工作方式與習慣上，大陸人認為台灣人對工作分層負責，階級分明，且由上到下逐級授權，一切按照制度行事，尤其注重會計制度的建立；喜歡利用應酬的管道與別人建立商業關係；對工作的機動性強，經常開會；注重工作的檢討；對公司的重要機密不輕易洩漏給外人，保密工作做的很好；和同事接觸心胸較寬闊，偶有優越感。

在領導型態與管理風格上，大陸人認為台籍幹部多採取人性化的管理，能分層授權；重視降低成本，提升公司的利潤；重視個人的績效，依照績效及個人對公司的貢獻來評定升遷；重視條文、規範、文字化，注重與員工間的溝通，對於不確定的事情會多面求證；習慣團隊的作業方式；台籍主管較會監督大陸員工，而管理者與員工比例偏低。

在溝通表達及決策討論上，大陸人認為台籍幹部重視數據，習慣以圖表說明，能客觀聽取多方面的意見後才做決定；重視內部的溝通，做決策時會經可行性評估，較少非營運因素干涉決策；決策討論時允許大家各抒己見，經過內部充分溝通後才下決定；擅長表達自己的意見，有自己的一套想法。

在社會與人際關係互動上，大陸人認為台灣人大多以較溫和、理性的方式對待他人；夜生活豐富，以錢衡量事物；以功利結合為主要人際考量；守法觀念差，不完全遵照政府指示或政策行事，但是非常重視與政府的關係。

為增進人際與工作關係的和諧，並減少可能的誤解與衝突，大陸人認為台籍主管或同事在與大陸員工互動時，必須注意以下幾點：1) 台籍幹部必須了解兩岸有著不同的社會制度，因此觀念上必然存在著落差，應坦然接受彼此間文化的差異；2) 有些字詞在台灣與大陸代表著截然不同的意義，必須注意自身的用字遣詞以免造成誤會；3) 注意彼此平等，不要歧視他們，當大陸人做出奇特的行為時，應該經常與他們溝通彼此的想法；4) 台籍幹部應積極融入大陸人的生活圈，不要只是在自己的圈子裡玩；5) 關懷大陸員工，當他們表現良好時應適時給予嘉勉；6) 盡量不要談及政治問題，維持兩岸人民和諧，少誇大台灣的進步與富庶；7) 灌輸大陸人士法治觀念，相互合作。

二、台灣人與美國人

由過去文獻資料顯示企業常透過跨文化訓練來提升管理人員的文化調適能力，因此我們將研究調查問卷分成曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群分別處理，以探討這兩群人對跨文化互動的認知與行為是否有明顯的差別。

1、我們對美籍主管或同事的看法：

1) 在整體印象方面

表一將曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群人對美國人的看法作了對照比較，從表一可以發現曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練的兩群人基本上對美國人有著相似的主要印象，認為美籍主管或是同事在人格特性上具有：活潑大方、直率、樂觀開朗、具幽默感、親切友善、個人自我意識強烈、重視民主、尊重個人等特性；在溝通表達上，講究理性、邏輯分析與推理，講求證據、以理服人，溝通表達較為直接，能就事論事；工作態度上，主動積極、認真、專業、敬業、重視工作成效；在法紀規範上，守法、守時，公私分明；在個人隱私上，重視個人隱私及休閒生活。兩組在人際關係與學習態度上，則有較大的差異，曾受過跨文化訓練的一組對美國人有較正向的評價，認為美國人能信任及激勵部屬、肯授權；而未曾受過跨文化訓練的一組則有較多負面的評價，認為美國人的人際互動較為表面化，較冷漠，有距離感，但是美國人有較佳的學習態度。

2) 在工作習慣、工作關係的建立方面

表二列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群人對美國人在工作習慣、工作關係建立方面的看法。從表二可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的國人認為美國人在工作上重視法律、公私分明，準時且敬業，重視開放性溝通，能接受批評，討論事情能對事不對人，重視信任的授權、民主平等，講求效率及結果等；然而，曾接受跨文

化訓練者對美國人的工作習慣及工作關係的建立有較明確的描述。

表一 台灣人對美國人的刻板印象

	曾接受跨文化之訓練(21份)	未接受跨文化之訓練(57份)
人格特性	直率(11)、不做作(2)、活潑大方(7)、樂觀開朗(3)、具幽默感(3)、自我意識強烈(3)、親切友善(2)、有禮貌(2)、重視民主(2)、具紳士風度(1)、	具幽默感(11)、開放(7)、自我觀念強(7)、樂觀開朗(5)、熱情(5)、友善(5)、平易近人(2)、有活力(5)、個人主義(4)、重視民主自由(4)、尊重個人(3)、有禮貌(3)、現實(3)、有自信(1)、尊重女性(1)、重視平等(1)、具團隊精神(1)、對公司有忠誠度(1)、情緒化(1)
溝通表達	重視理性與溝通(9)、就事論事(3)	重視溝通(7)、說話直接、就事論事(17)、重視推理分析及證據(9)、重原則(2)
工作態度	主動積極而認真(9)、重視時間與效率(5)、勇於接受挑戰及創新(2)	敬業、積極認真、專業(15)、講求效率(5)、標準高(2)
法紀規範	守法(2)、公私分明(3)、守時(3)	公私分明(7)、守時(6)、守法(4)、爭取個人應有權利(5)
人際關係	信任及激勵部屬(7)、肯授權(2)、樂與人分享(1)	待人表面化、有距離感(7)、穿著合宜(4)、善於讚美(3)、拘謹(2)、冷漠(1)、講求氣氛(1)
個人隱私	重視個人隱私及休閒生活(6)	重視隱私及休閒生活(13)、
學習態度		積極吸收新知(3)、有國際觀(3)、思考靈活(2)

表二 台灣人對美國人的工作習慣、工作關係建立的看法

	曾接受跨文化之訓練(21份)	未接受跨文化之訓練(57份)
法紀規範	重法律、依契約行事(一板一眼)(7)、公私分明(8)	公私分明(12)、準時(3)
溝通表達	重視溝通(5)、對事不對人(3)	能接受批評(3)
工作態度與工作方式	積極表現自我(4)、主動提出自己的需求(1)、講求效率(2)、目標完成後會給明確的回饋(1)、掌握與客戶談判的技巧(1)	敬業(3)、個人主義(2)、依結果定賞罰(3)
人際關係	信任的授權(3)一律平等對待(1)、民主(1)、以誠待人(1)、重視名譽(1)	重個人隱私(1)

3) 在領導關係、管理風格方面

表三列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群人對美國人在領導關係、管理風格方面的看法。從表三可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的國人認為美國人在領導關係、管理風格方面表現低權力距離，主管心胸開放、沒有架子或階級意識，信任部屬、授權部屬，重視結果導向，但是在領導方式上存在著較多的差異，顯示領導與管理風格有相當大的個別差異；此外，曾接受跨文化訓練者對美國人的領導關係、管理風格有較明確的描述，重視個人主義及團隊精神。

表三 台灣人對美國人的領導關係、管理風格的看法

	曾接受跨文化之訓練(21 份)	未接受跨文化之訓練(57 份)
權力距離	心胸開放(10)、不擺架子(10)	心胸開放(22)、沒有階級意識(8)
授權程度	願意授權(18)、重視大方向的掌握(1)	信任部屬、肯授權 (18)
領導方式	結果導向(6)、賞罰分明(1)、民主(1)、就事論事(1)、會動用職權及私人情感(1)、重視工作外關係維持(1)	員工導向 (2)、賞罰分明 (2)、結果導向 (2)、強勢領導 (2)、公平公開(3)
個人主義	個人主義(2)	
團隊精神	重視團隊精神(2)	
溝通表達		直接溝通(5)、講究"理"字(1)

4) 在溝通表達、決策討論方面

表四列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群人對美國人在溝通表達、決策討論方面的看法。從表四可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的國人認為美國人在溝通表達、決策討論方面重視直接、具體的溝通方式，強調以理服人，溝通時有禮貌，能就事論事尊重會議的決議。此外，曾接受跨文化訓練者對美國人的溝通表達、決策討論有較明確的描述，重視積極的溝通態度，較會堅持立場、擇善固執，以及強調溝通討論前的準備及收集資料。

表四 台灣人對美國人的溝通表達、決策討論的看法

	曾接受跨文化之訓練(21 份)	未接受跨文化之訓練(57 份)
事前準備	強調事前的準備及收集資料(1)	
溝通方式	直接溝通(14)、溝通具體(2)、清楚明確(1)、不會事先預設立場(1)、希望聽到負面的聲音幫助思考(1)	直接溝通(19)、勇於自己表達(3)
溝通技巧	以理服人(8)、十分注意禮貌(3)、對事不對人(2)、溝通技巧圓融(1)	以數字、理服人(2)、做判斷時很審慎(7)、就事論事(7)、有肢體語言(3)、很重視討論的時間掌控(1)
溝通態度	堅持自己的立場擇善固執(10)、自我中心(2)、在乎如何有效、完美的做出互利的決策(1)	尊重開會後之決議且盡力執行(1)、推行新政策時，宣導工作較透徹(1)、對部屬要求很高(1)

5) 在社會與人際互動關係方面

表五列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群人對與美國人在社會與人際互動關係方面的看法。從表五可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的國人認為美國人在社會與人際互動關係方面，都重視個人隱私、有禮貌、生意上不走後門及情緒表達直接等；而曾受過跨文化訓練的國人對美籍主管在社會與人際互動關係上有較明確的描述，認為美籍主管較積極，重視以公開的方式和同事建立關係，而未曾接受跨文化訓練者則強調美國人的公私分明。

表五 台灣人對與美國人的社會與人際互動關係的看法

	曾接受跨文化之訓練(21份)	未接受跨文化之訓練(57份)
個人隱私	與人保持相當的距離(5)、尊重個人隱私(7)	重視個人隱私(15)、重視休閒(3)
人際關係	保持君子風度(6)、透過公開(聚餐)方式和同事建立關係(3)、不走後門(7)、較無團體合作的概念(2)、實力是人際關係的前提(1)、少 gossip(1)、親和力佳(1)	有禮貌(3)、個人主義(2)、生意上不走後門(2)
人際態度	較積極(2)	公私分明(4)
情緒表現	喜怒哀惡明顯(1)	直接表達情緒(1)

6) 在影響人際關係及工作關係的誤解與衝突方面

表六列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群人對與美國人互動在影響人際關係及工作關係的誤解與衝突方面的看法。從表六可以發現曾接受過跨文化訓練者對與美國人互動時影響人際關係及工作關係誤解與衝突的因素有較多、較明確的描述，如溝通表達方式不同、不同語言的誤解、過於重視事實不通情理，重時間觀念，個人主義，不喜歡台籍員工默默埋頭工作等；而未曾接受過跨文化訓練者僅能含混的指出因文化不同引起的溝通問題、主管會正面指責員工及不負責任等因素。從曾接受過跨文化訓練者對影響人際與工作關係因素能有較多的具體描述，顯示出他們對文化差異有較佳的分辨能力，具有較高的文化敏感度。

7) 對增進人際及工作和諧關係的建議

表七列出曾受過跨文化訓練和未曾受過跨文化訓練兩群人對增進人際與工作和諧關係方面的建議。從表七可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的國人認為在與美國人互動時為增進人際及工作和諧關係，要能瞭解及尊重文化差異，要有禮儀，重視直接而客觀的溝通，工作態度要認真負責，增加個人專業能力，要能尊重個人隱私，公私分明等。這些反映出為增進與美國人的互動關係，我們需要瞭解美國人的人際與工作模式，並適當的調整自己的行為。

表六 台灣人對與美國人互動在影響人際與工作關係誤解與衝突因素的看法

	曾接受跨文化之訓練(21 份)	未接受跨文化之訓練(57 份)
溝通表達	表達方式不同(8)、不同語言的誤解(2)、隱含迂迴的意義(1)、太重事實而不通情理(3)、不了解中國人的情緒(1)、	因文化不同引起的溝通問題(31)
時間觀念	重視時間觀念(3)、工作時數(1)	
人際關係	個人主義(3)	
工作領導	不喜歡台籍員工默默埋頭工作(3)、權責不符(1)、受到不公平對待(2)	正面指責員工(8)、不負責任(3)

表七 台灣人對與美國人互動增進人際與工作和諧關係的建議

	曾接受跨文化之訓練(21 份)	未接受跨文化之訓練(57 份)
尊重文化差異	尊重及了解對方文化(17)、心胸開放(4)、國際禮儀(1)	瞭解及尊重不同文化(24)、重視禮貌(8)
溝通表達	直接的表達(有話直說)(10)、以理服人(1)、學習語言(1)、	重視溝通(26)、對事不對人(3)、盡量保持客觀的態度(1)、能廣泛討論個人興趣(1)、善用衝突(1)
時間觀念	重視時間觀念(6)	
工作態度	言出必行(2)、增加自己的專業能力(1)、做事遵循大原則(1)	負責(5)、做事前先將規則說清楚(3)、坦誠相待(3)、誠實(3)、言行如一(1)、具創造力(1)
人際關係	公私分明(5)	尊重對方的隱私(10)、公私分明(4)、了解對方(3)、適度的讚美與鼓勵(2)、主動幫助他人(1)

2、美籍主管對我們的看法

1) 在整體印象方面

表八將曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群美國人對我國人的看法作了對照比較，從表八可以發現曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練的兩群美國人基本上對我國人的主要印象為國人親切友善、勤奮、工作認真、有人情味，愛面子，溝通表達含蓄，重人情關係，工作的敬業精神差等。而曾未受過跨文化訓練的美籍主管對我們有較多的看法：他們認為國人還有聰明、靈活、反應快、有禮貌，節儉、好客，學習能力強等正面特點，但是也有缺乏幽默感、貪小便宜等負面特質；此外，在溝通表達方面，不願在公開場合表達意見，情感表達含蓄，缺乏時間觀念與創造性，做事沒有計畫、沒效率，公民意識較差，缺乏公德心，不守法，辦公室中有許多政治行為，喜歡搞小團體、流言多，辦公室氣氛不好，說話不坦承、口是心非等。這顯示美國人對我國國人普遍的刻板

印象不佳，也發覺到中國人有許多不良的習性。

表八 美國人對台灣人的刻板印象

	曾接受跨文化之訓練(11份)	未接受跨文化之訓練(70份)
人格特性	友善(6)、勤奮(工作效率高、配合度高)(5)、工作認真(4)、易於相處(3)、有人情味(2)、保守(1)、太害羞(1)、好面子(1)、數字觀念強(1)	認真(專注、盡責、喜歡賺錢、有韌性)(20)、勤奮(15)、友善(13)、聰明(12)、靈活(機警、反應快)(9)、有禮貌(7)、親切(6)、有人情味(9)、好客(3)、保守(6)、節儉(4)、有活力(2)、愛面子(4)、聽話安靜(2)、學習能力強(3)、固執(1)、崇洋(1)、喜歡吃(1)、缺乏幽默感(1)、大方(1)、熱情(1)、貪小便宜(1)、教育程度高(2)、有錢(1)
溝通表達	喜歡用暗示(2)	不願在公開場合表達意見(14)、情感表達含蓄(謙虛、被動、過度壓抑)(12)、喜怒不形於色(3)、不善表達自我(3)、
工作態度	對職務交代不清(1)	時間觀念差(4)、創造性不足(不敢冒險、除弊而不興利、拘謹)(3)、專業訓練紮實(技術好)(2)、辦事有效率(2)、較無長遠的眼光(1)、敬業精神不如美國人(1)、獨立性不夠(1)、做事不仔細(1)、年輕人工作忠誠度不高(1)、事前準備、溝通不足(1)、富彈性(1)
法紀規範		不具現代公民意識(無公德心、環保、不守法、生活品質不佳)(7)、做事不守規矩(1)
人際關係	重人情關說(1)	不合群(單打獨鬥)(3)、喜歡搞小團體(2)、說話不夠坦承(1)、口是心非(1)、不會拒絕(1)、辦公室流言不少(1)、辦公室氣氛沈悶(1)易將個人情感帶入工作中(1)、比以前有團隊工作的認知(1)
社會倫理	敬重外籍主管(1)	重視倫理關係(4)

2) 在工作習慣、工作關係的建立方面

表九列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群美國人對我國人在工作習慣、工作關係建立方面的看法。從表九可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的美國人認

為國人在工作上較強調關係的建立與維持表面的和諧，講人情，公私不分，工作態度較為投機，工作缺乏事前規劃、不擬時間表，不夠敬業及專業，便宜行事、方便就好（好的方面為有彈性、懂得變通），缺乏時間觀念（開會很少準時），工作時間長，常加班，說話喜歡拐彎抹角、不直接，無法就事論事，重視頭銜、具有權威心態，以及組織工作職權劃分不清等。

表九 美國人對我國人的工作習慣、工作關係建立的看法

	曾接受跨文化之訓練(11份)	未接受跨文化之訓練(70份)
工作態度與工作方式	不夠敬業(沒計畫、不專業)(2)、依規定行事(一板一眼)(2)、便宜行事(1)、方便就好(1)	懂得變通(不事前規劃、不擬時間表、投機)(8)、常加班(5)、做事偏重細節(5)、工作時間長(4)、做事有彈性(3)、開會時很少準時(2)、被動(1)、不積極(1)、常常發生說好的事情卻沒做(1)、喜歡找藉口(1)、工作沒有衝勁只求及格就好(1)、缺乏創新(1)、沒有接受新事物的習慣(1)、量化概念不足(1)
人際關係	強調"關係"的建立和維持(自己人好說話、不願撕破臉)(6)	講人情(4)、關係(8)、正事常在應酬間談成(4)、公私不分(2)、不喜歡正面衝突(2)、重視面子問題(1)、意見相左時易引發非理性反應(1)、找人代班時很好講話(1)、常承諾自己能力以外的事情(1)
威權領導	屈服於權威(1)	具威權心態(5)、注重工作職務上的頭銜(2)、以年資衡量權力、地位(2)、沒有民主素養(1)、尊重外人意見但主觀意識仍強(1)
組織分工與溝通	部門間對立較美國明顯(1)、層級間界線不明顯(1)、分工過細各自負責造成人員浪費(1)、強調合作關係(1)、重視團體工作(1)	無法就事論事(6)、很少說出心中感受(3)、太拐彎抹角(2)、權責劃分不清(1)

3) 在領導關係、管理風格方面

表十列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群美國人對我國人在領導關係、管理風格方面的看法。從表十可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的美國人認為國人在領導關係、管理風格方面表現高權力距離，強調主管權威，組織層級嚴謹，強調形式，不信任部屬、事必躬親，家族企業的領導方式，行事保守，重視和諧，會當眾指責下屬，人治大於法治，組織分工不清，不易就事論事，表達方式間接模糊等。

表十 美國人對國人的領導關係、管理風格的看法

	曾接受跨文化之訓練(11 份)	未接受跨文化之訓練(70 份)
權力距離	強調主管權威(4)	組織層級嚴謹(17)、強調形式(5)、不尊重屬下意見(5)、不喜歡被下屬質疑(2)、重學歷(1)、男尊女卑(1)
授權程度	不放心授權(5)	事必躬親(21)
領導方式	多數企業停留在家族企業的觀念上(1)、人法大於法治(1)、行事保守(1)	重視和諧(3)、主管有同情心(1)、家族企業(1)、公司內有派系(1)、會當眾指責下屬的錯誤(1)、不人性(1)、管理心態鬆散(2)、較有彈性(1)
組織分工與溝通	分工不清、權掌不明(1)	對超出工作範圍之外的職務漠不關心(2)、不易就事論事(1)、表達方式間接且模糊(1)

4) 在溝通表達、決策討論方面

表十一 美國人對國人的溝通表達、決策討論的看法

	曾接受跨文化之訓練(11 份)	未接受跨文化之訓練(70 份)
溝通方式	溝通不良(4)、說話不夠直接(3)、直接找主事者溝通(1)	不直接表達意見(28)、不主動發表意見(25)、拐彎抹角讓人不知重點(7)、太重細節(2)、目標訂定不夠清楚(1)、下達命令不夠明確(1)
規劃準備	開會效率不彰(1)	開會前準備不足(5)、少做決策及規劃(2)、做決策較憑感覺(1)
溝通氣氛		開會只是形式、決策權仍在主管手中(14)、相左的意見較不能被接受(3)、私下議論紛紛(3)、相左意見不多、容易快速達成結論(1)、員工缺乏獨立判斷的能力、小事尚需請示上司(1)
溝通態度	要求執行成效立竿見影(2)、看事情不夠全面(2)	重視團隊、下判斷前先徵求團隊的見(2)、注重情誼的維持(1)、有時個人利益優於團體利益(1)、對變動的反應不夠快(1)

表十一列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群美國人對與我國人在溝通表達、決策討論方面的看法。從表十一可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的美國人認為國人在溝通表達、決策討論時，最主要的特點為常不直接表達意見，說話拐彎抹角讓人不知重點。此外，未曾接受跨文化訓練者對國人的溝通表達、決策討論認為有時太重細節，但目標、命令常不明確，開會缺乏規劃準備，缺乏開放溝通的氣氛，開會討論只是形式、決策權仍在主管手中，討論時不同的意見不能被接受，因此員工常私下

議論紛紛，而員工缺乏信賴而不願獨立判斷，表現出事事請示或依賴團體的決策，而另一方面，因為國人重視人際關係的和諧，所以也可能表現出信賴團隊的決策，以群體或是主管的意見為準。

5) 在社會與人際互動關係方面

表十二列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群美國人對與我國人在社會與人際互動關係方面的看法。從表十二可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的美國人認為國人在社會與人際互動關係方面，都重視非正式人際關係的建立，有人情味，較關心個人事務而對公眾社會及自然環境較不關心。此外，未曾接受跨文化訓練者也強調國人常公私不分、假公濟私，重視頭銜、特權，但非常重視家庭及尊重長上，有社會倫理。

表十二 美國人對與國人在社會與人際互動關係上的看法

	曾接受跨文化之訓練(11 份)	未接受跨文化之訓練(70 份)
人際關係	重視非正式的人際互動關係(應酬、家族互動等)(4)、有人情味、好客(3)	強調非正式關係的建立、運用、維持(表面工夫、喝酒文化、婚喪喜慶)(44)、送禮文化(3)、有人情味(2)、同事有難會互相照顧(1)、會帶自己熟煮的食物與同事分享(1)、較情緒化(1)
人際態度	容易與其他人談論私事(1)、對公眾事務不關心(1)、信任別人(1)、包容力很強(1)	公私不分、假公濟私(8)、利用頭銜來獲得特權(1)、不關心社會及自然環境(4)、談話中談及自己家庭的狀況(2)、不夠主動(1)
社會倫理		重家庭、尊重長上(6)、重視頭銜(1)、有禮貌(1)

6) 在影響人際關係及工作關係的誤解與衝突方面

表十三列出曾受過跨文化訓練和未受過跨文化訓練兩群美國人對與我國人互動在影響人際關係及工作關係的誤解與衝突方面的看法。從表十三可以發現不論是否接受過跨文化訓練，大多數的美國人認為與我國人互動時影響人際關係及工作關係誤解與衝突的因素有溝通上的差異，溝通不良，公私不分，缺乏對人不對事的態度，不能忍受當面指責、說話過於直接等因素。除了這些共同因素之外，曾接受過跨文化訓練者認為與我國人互動時影響人際關係及工作關係誤解與衝突的因素還有時間觀念差及工作態度不同；而未接受過跨文化訓練者則認為我國人喜歡私下議論而不在公開場合表達意見，過於重人情、人際關係，以及感受到較多工作領導上的問題，如不尊重領導，權責劃分不明確，工作設計不公平，對下屬不信任，國人覺得他們有優越感等。這反映出在缺乏適當的跨文化瞭解之下，在人際及工作關係上容易產生較多的衝突。

表十三 美國人對與國人互動在影響人際與工作關係誤解與衝突因素的看法

	曾接受跨文化之訓練(11 份)	未接受跨文化之訓練(70 份)
溝通表達	溝通上的差異 (5)	溝通不良(28) 喜歡私下議論而不在公開場合表達意見(6)
時間觀念	我們不守時(1)、不按時完成工作(1)	
人際關係		重人情、人際關係(9)
工作領導	缺乏對人不對事(2)、公私不分明(2)、對工作態度不同(1)、創造力不足(1)	當面指責、說話過於直接(13)、責任劃分與權力歸屬不明確(2)、不尊重領導(2)、對屬下不信任(3)、外國人公私分明(1)、我們公私不分(1)、工作設計不公平(1)、工作未按決議達成(1)、覺得他們有"優越感"(1)

7) 對增進人際及工作和諧關係的建議

表十四列出曾受過跨文化訓練和未曾受過跨文化訓練兩群美國人對增進人際與工作和諧關係方面的建議。從表十四可以發現不論是否受過跨文化的訓練，大多數的美國人認為為增進人際及工作和諧關係，要能了解及尊重種族、文化的差異，入境問俗，在人際互動上要能替人保留面子、留餘地，不要太過直接；另外，未曾受過跨文化訓練者也強調要重視直接溝通表達的技巧，能清楚明確地交代工作，要多參與當地活動以建立良好的關係，多予人讚美，具有開放、包容、體諒的心。

表十四 美國人對增進人際與工作和諧關係的建議

	曾接受跨文化之訓練(11 份)	未接受跨文化之訓練(70 份)
尊重文化差異	了解及尊重當地文化、入境問俗(10)、	尊重種族、文化的差異(22)、具有開放、包容、體諒的心(15)、有禮貌(1)
溝通表達		有不滿要直接溝通(5)、增進表達技巧(1)、清楚明確地交代工作(4)、主動給予對方明確目標與指示(2)、有疑惑時請對方說的明確些(1)
工作態度		培養專業的本事(3)、重視團隊工作(2)、重視個人績效表現(1)、不要過於強調效率及決策(1)
人際關係	給人留餘地及面子(4)、注意禮尚往來(1)	替人保留面子凡事留餘地，不要太過直接(10)、多參加社交活動以建立良好的關係(9)、不要吝於給予讚美(2)

五、結論與建議

綜合本研究訪談與問卷調查的結果，主要可以歸納為四大類：

1、台籍主管對大陸主管與員工的認知

研究發現國人對大陸人的主要印象為：大陸人的階級觀念很重，對不同階級者有不同的對待方式，喜歡用威權來解決問題，升任主管後架子很大，喜歡抓權力、追逐權力，卻不願意承擔責任，責任心不夠，上級多半以高壓、命令的方式來領導下屬，對下屬的要求嚴厲，為獨裁式的領導；工作態度較被動，常只是應付心態，有「不做不錯，多做多錯」的心態，常需要上司盯著才會去做；在溝通上，大陸人的口才良好，很會察言觀色，很會做表面功夫，通常說的是一套，做的是另外一套，卻愛挑剔批評，較不會與人溝通協調，只做個人工作範圍內之事，不會去幫助別人，缺乏團隊精神，受階級觀念影響容易隱瞞真相，謊報消息；習慣將公司的資源占為己有，缺乏法治觀念；在領導管理上，大陸人的階級觀念很深，主管與基層間的互動少、教誨多，主管很少傾聽基層的意見，人治色彩重，擅長建立人脈以鞏固自己的地位；在社會與人際關係上，大陸的人際互動關係常常是因為利益結合，較為自私，對熟人很好，但是對陌生人則很冷淡，不太相信別人而且會自我設防；他們善於廣結人緣，不輕易樹敵，表現八面玲瓏；他們愛面子，喜歡裝闊。

為增進人際與工作關係的和諧，並減少可能的誤解與衝突，台籍幹部認為與大陸人互動時必須注意下列事情：1) 注意中文用字遣詞的不同，以免因為彼此認知的不同而引發誤解、衝突；2) 避免討論政治問題；3) 工作的指示必須明確，賦予員工的職權必須清楚界定，以避免職權區分不清；4) 處理事情必須公正，賞罰要分明，就事論事，以平等、公平方式對待員工；5) 與大陸人互動時，不要過度的自我防衛，應該積極融入大陸人的生活圈；6) 不要炫耀台灣的富裕，避免傷害大陸人的自尊、面子。

2、大陸主管對台籍主管的認知

大陸人對台籍主管或同事的主要印象為：台灣人很勤奮、反應快、做事情有周詳的計畫，商業手腕靈活；喜歡炫耀錢財，以金錢解決問題、衡量事物，有暴發戶心態；做事情講求制度與管理，重視條文、規範、文字化，一切按照制度行事，尤其注重會計制度的建立；工作態度佳、具敬業精神，對工作相當投入，因而稱呼台籍幹部為「台灣牛」；獨立性高，工作機動性強，工作效率高；文化層次較高而且知識面較廣，學習力強，會自我充電；重視社交活動、社交圈廣，喜歡利用應酬管道與別人建立商業關係；經常開會，注重工作的檢討；在領導管理上，大陸人認為台籍幹部多採取人性化的管理，工作能分層負責，逐級授權，重視降低成本，提升公司利潤；重視個人的績效，依照績效及個人對公司的貢獻來評定升遷；台籍主管較會監督大陸員工，注重與員工間的溝通，對於不確定的事情會多面求證；習慣團隊的作業方式；在溝通討論上，台籍幹部擅長表達自己的意見，重視數據，習慣以圖表說明，決策時重視溝通討論，允許大家各抒己見，能客觀聽取多方面的意見經過充分溝通後才做決定，重要決策會經可行性評估，較少受到非營運因素的干涉；在社會與人際關係上，大陸人認為台灣人待人溫和，以理性方式對待

他人，夜生活豐富，重視功利的結合；守法觀念差，不完全遵照政府指示或政策行事，但是非常重視與政府的關係。

為增進人際與工作關係的和諧，並減少可能的誤解與衝突，大陸人認為台籍主管或同事在與大陸員工互動時，必須注意以下幾點：1) 了解兩岸社會文化制度的不同，應尊重及接受彼此在文化上的差異；2) 有些字詞在台灣與大陸代表著截然不同的意義，必須注意用字遣詞以免造成誤會；3) 注意彼此平等，不要歧視大陸人，並經常與他們溝通彼此的想法；4) 台籍幹部應積極融入大陸人的生活圈；5) 關懷大陸員工，當他們表現良好時應適時給予嘉勉；6) 盡量不要談及政治問題，維持兩岸人民和諧，少誇大台灣的進步與富庶；7) 灌輸大陸人士法治觀念，相互合作。

3、台籍主管對美籍主管或同事的認知

國人對美國人有著非常相似的主要印象，認為美籍主管或是同事在人格特性上具有：活潑大方、直率、樂觀開朗、具幽默感、親切友善、個人自我意識強烈、重視民主、尊重個人等特性；在溝通表達上，講究理性、邏輯分析與推理，講求證據、以理服人，重視直接、具體的溝通表達方式，能就事論事，重視開放性溝通，能接受批評，尊重會議的決議；工作態度上，主動積極、認真、專業、敬業、重視工作成效；重視法律，守法、守時，公私分明，生意上不走後門；在領導管理方面表現低權力距離，主管心胸開放、沒有架子或階級意識，信任部屬、授權部屬，重視結果導向，雖強調個人主義但也重視團隊精神；在個人隱私上，重視個人隱私及休閒生活。大多數的國人對美國人有較正向的評價，認為美國人能信任及激勵部屬、肯授權。與美國人互動時影響人際關係及工作關係誤解與衝突的因素有溝通表達方式不同、不同語言的誤解、過於重視事實不通情理，重時間觀念、個人主義。曾接受過跨文化訓練者對影響人際與工作關係因素能有較多的具體描述，顯示出他們對文化差異有較佳的分辨能力，具有較高的文化敏感度。大多數的國人認為在與美國人互動時為增進人際及工作和諧關係，要能瞭解及尊重文化差異，要有禮儀，重視直接而客觀的溝通，工作態度要認真負責，增加個人專業能力，要能尊重個人隱私，公私分明等。這些反映出為增進與美國人的互動關係，我們需要瞭解美國人的人際與工作模式，並適當的調整自己的行為。

4、美籍主管對台灣主管或同事的認知

美國人對我國人的主要印象為國人親切友善、勤奮、工作認真、有人情味、靈活、反應快、有禮貌，節儉、好客，學習能力強，愛面子；在溝通方面，表達方式較含蓄，喜歡拐彎抹角，多不願在公開場合表達意見，員工常私下議論紛紛，重人情關係，公私不分，無法就事論事，缺乏開放溝通的氣氛，缺乏幽默感，缺乏時間觀念與創造性，做事沒有計畫、沒效率，工作的敬業精神差，工作態度較為投機，便宜行事、方便就好，喜歡貪小便宜，缺乏公德心，不守法，辦公室中有許多政治行為，喜歡搞小團體、流言多，辦公室氣氛不好，在領導管理上強調主管權威，強調形式，不信任部屬、事必躬親，行事保守，重視和諧，人治大於法治，組織工作職權劃分不清等。從中可以發現許多負面特

質，這顯示美國人對我國國人普遍的刻板印象不佳，也發覺到中國人有許多不良的習性。在與我國人互動時影響人際關係及工作關係誤解與衝突的因素有溝通上的差異，溝通不良，公私不分，缺乏對人不對事的態度，不能忍受當面指責、說話過於直接等因素。大多數的美國人認為為增進人際及工作和諧關係，要能了解及尊重種族、文化的差異，入境問俗，在人際互動上要能替人保留面子、留餘地，不要太過直接，也要重視直接溝通表達的技巧，能清楚明確地交代工作，要多參與當地活動以建立良好關係，多予人讚美，具有開放、包容、體諒的心。

從深度訪談的資料瞭解，大陸新生代在心態上與台灣的新生代、X 世代之間沒有太大差異，他們重視個人學習的機會、成就感與職涯發展，工作上能夠有學習成長之機會，期盼公司能夠給予歷練、授權，能夠給予工作承擔之機會；他們重視與主管相處的感覺，但不喜歡主管處處監控、不被信任的感覺，他們認為台籍主管的溝通容易流於形式化，讓大陸幹部以為老闆在敷衍我。這反映出現代人在工作場所中一些共同關切的問題，如對個人成長、職涯發展、激勵、人性化管理等問題的關心重視。然而，許多台籍幹部認為大陸人過於重視錢，可以為幾十元人民幣而跳槽，因此過於重視金錢上的激勵，而較少重視個人內在的激勵，如工作技能上的培訓、職涯的規劃、工作上的授權、信任等，多數台商在人員管理上僅強調人才的招募，卻沒有明確具體的留才、育才措施，亦即在選才、流才、育才方面缺乏全盤性的規劃。這種雙方在認知上的差距，是影響有效領導激勵的重要關鍵，這會影響到公司成員之間是否能發展信任、團隊合作的共事關係，進而可能影響到企業的運作與績效。

考慮企業的成長、發展，落實人才的培育是基礎的工作。由於大陸年輕幹部非常重視個人的成長與學習，因此將職涯發展、人才培育計畫與績效評估結合，台籍幹部可以藉由用心教導大陸員工，協助部屬做好職涯規劃，給予工作上學習與成長的機會以激勵部屬的成長，這將有助於激勵員工的士氣與生產力、績效，以及台資企業在大陸的永續發展。

在缺乏適當的跨文化瞭解之下，在人際及工作關係上容易產生較多的衝突，而工作上的問題也容易歸因於種族優越感或歧視或不信任，加上語言的誤解，可能加深彼此間的衝突。台籍幹部對大陸不了解，容易以台灣目前的情形或經驗來批評大陸員工的行為、想法，或是以有色眼光來看大陸人（這有如「貼標籤」），如部份台籍幹部說話不夠客觀：「你們大陸人」，這很容易讓大陸員工感受到歧視而引起反彈；溝通時，切忌「以偏蓋全」或是以有色眼光來看大陸人，台籍幹部應以一種包容的心來看待大陸會比較好，不要用高高在上或是歧視、瞧不起的心態來對待大陸員工，這容易增加雙方的隔閡與誤解。在溝通時，台籍幹部在一起時喜歡講台語；大陸幹部認為台籍幹部應避免講台語，否則大陸幹部或員工會以為主管在講其壞話，故意不讓他們聽懂，而覺得被歧視或隔離。

為了改善跨文化方面的溝通，Moran(1990)認為傾聽是改善溝通的主要方法；而 Robbins (1997)也提出改善跨文化溝通的四個原則：先假設彼此之間有差異存在，溝通事情時強調先描述事情而不要急著解釋或對事情做出判斷，試著瞭解對方的背景及價值觀，以及

把對事情的解釋先當作是假設，直到對方能接受、瞭解。這些原則與作者過去的研究發現（陳家聲，1998）及本研究不同族群的主管對改善跨文化互動的建議相似，他們都強調溝通的重要性，除了重視溝通表達的技巧之外，在態度上也要能尊重員工及當地文化，避免可能的歧視，主管也需要用行動來證明，而不是流於形式、口號，積極融入當地的環境，認識當地的文化與社會風俗，亦即融入當地員工的生活圈。

為了增進與大陸員工在工作及人際上的互動關係，基本上，台籍幹部必須了解台灣和大陸有著不同的文化、價值觀、生活習慣及宗教信仰，並尊重彼此文化習俗上的差異。此外，大陸幹部認為台籍幹部也可以告知大陸員工自己的做事風格讓大陸幹部瞭解，亦即透過做事方式的明文化也可以減少雙方可能的衝突、誤解。在大陸上，工作關係或是社會關係的建立方面主要是看「關係」遠近而定，他們會特別去照顧親朋、老鄉，所以掌管人事的員工對和自己關係較親近的人也會較照顧。這顯示出中國人的「差序隔局」，中國人對親疏不同的人有不同的對待方式，對熟人很好，但是對陌生人則很冷淡，不太相信別人而且會自我設防，因而表現出明顯的「有關係就沒關係、沒關係就有關係」的人際與工作關係。這反映在工作上，一方面表現的是有人情味，重視人際關係的建立與維繫，但另一方面則顯現出來的是做事時公私不分、假公濟私，重視頭銜、特權，致使權責不清、責任難以歸屬。

本研究發現台灣人與美國人在情緒表達及人際關係的方面存在著非常明顯的差異，美國人在溝通上喜歡直接而清楚的表達方式，溝通時會使用暱稱，而手勢、表情等非口語的行為也非常豐富，但是在工作職場上，他們會將情緒和工作分離，以理性的方式就事論事，不讓情緒影響目標的達成，他們可以討論、爭辯，也可以直接、坦白地給予員工回饋或是直接批評。相對而言，台灣人在人際互動時會表達出友善、熱情、好客，溝通較為委婉，說話拐彎抹角，容易讓對方抓不到重點，而對情緒的表達，基本上是壓抑的，不願意揭露自己的想法，在會議中很少發言，可是在會後卻有許多意見，中國人也不太能夠接受別人的回饋與批評。這可以由國人愛面子、重視人際關係的和諧來瞭解，國人一方面怕講錯話、沒面子，一方面又怕得罪別人、影響人際關係，因而表現出在公開場合很少表達意見，可以私底下的意見卻很多，討論事情時很難就事論事，以及出現公私不分的現象。這點也可以由美國人認為台灣人在辦公室中有許多政治行為上得到瞭解，閃避問題、模糊焦點及間接迂迴為傳統中國人處理事情的計謀特色。台灣人與美國人在溝通與情緒表達方面的差異，也是影響雙方在人際與工作溝通上的重要因素。

此外，本研究發現大陸人和美國人對台灣人的總體印象的認知存在著非常大的差異，美國人對台灣人的行為雖有「勤奮、認真、友善」等正面的評價，但是更有著較多負面的評價，如敬業精神差、公私不分、缺乏公德心與守法精神、不守時等；然而，大陸人對台灣人有著較佳的評價，除了守法與色情之外，大陸人普遍肯定台灣的工作方式與工作效率。這是個有趣值得深入研究的現象，由於本研究是蒐集訪談調查對象陳述他們與對方互動的經驗、看法，因此較難以刻板印象來作解釋，比較合理的解釋是企業管理的進步是一個過程，相較於大陸企業而言，台灣企業在大陸有著較優越的管理制度，但是與美國企業比較，台灣企業仍有許多待改善之處。

學者卓皮納斯(Trompenaars, 1999)在其「文化報告」一書中，發展出一套認識文化屬性的分析架構，以及提出一些原則供派外主管思考及因應不同文化的差異。本研究樣本群主管所提供的改善跨文化人際及工作互動的建議也與卓皮納斯的建議有許多相似，如與重視普遍主義者打交道要重視公司制度或規則的建立，而與獨特主義文化打交道時則需要重視非正式人際網路的建立。本研究未來也期望參考卓皮納斯的理論作進一步分析。

為了增進跨文化間的互動關係，讓多元文化差異成為一種「資源」而非負債，互動的雙方需要從異中求同，從影響表面行為差異的深層價值觀和動機中找出共同的部分，例如建立對企業目標、願景的共識，提供有關組織的充分資訊讓員工瞭解，鼓勵開放性討論，建立適當的溝通關係，鼓勵彼此從互動中學習，提供員工在工作上學習與發展的機會，協助員工做好職涯發展的規劃等，這些都是員工在工作職場中共同關心的課題，透過對這些共同議題的溝通討論，可以釐清及發現彼此間的相似之處，建立共同的目標與期待，並可以減少彼此對差異的過度強調，減少破壞性的衝突，而將文化差異轉化為建設性的力量。

此外，企業透過提供多元文化差異的訓練能有效地減少及解決企業內部有關多元文化方面的問題，改善工作士氣、降低流動率、提升生產力，增進駐外經理人的工作與生活適應等的結論一致(陳家聲, 1998; Early, 1987; Mendenhall, 1987; Mendenhall, Dunbar & Oddou, 1987; Tung, 1987; Dowling & Schuler, 1990; Ellis & Sonnenfeld, 1994; Lewis, 1996)。21世紀企業的成功與活力將決定於企業如何處理勞動力多元化的問題(Hamilton, 1992)，這包含了對文化差異的接納與尊重，只有透過瞭解和彼此的尊重才能產生信任合作，而多數的文化交流訓練是透過溝通互動與瞭解來建立信任和相互的尊重。

文化融合的兩難困境，發展新文化價值觀

當面對不同文化背景的人時，我們可以透過對文化差異的了解、尊重，進而透過協調、融合來培養跨文化能力。事實上，了解文化就是了解心理模式與生活參考架構，包括你自己及所遇對手的心理模式與生活參考架構，我們可透過跨文化訓練來增進自己的文化調適能力。然而，跨文化訓練並不是只提供有關其他國家和文化資料而已，它需要能促使個人重新去認識自身的文化價值觀以及認識其他文化的特色，進而要從異中求同，找出彼此共同的目標或共同關心的議題，建立瞭解或共識，否則跨文化訓練可能只會加強參加者對其他文化原有的刻板印象而已。

跨文化管理的專家在提倡培養跨文化能力時都意識到，必須跨出自我模式的藩籬。我們都是自身社會文化的產物，很難理解自身的盲點，更難的是學習跨越自我模式，因為大多數人都認同且熱愛自身的文化，在跨文化互動的過程中都只想讓別人接受自己的觀點，並試圖證明對方的想法是錯的，因而常表現種族或文化的優越感。其實表面的優越感之下可能潛藏著他們深層的焦慮，擔心被外來文化所侵略，這顯示出人們對自我文化認同的不安全感及懷疑態度。培養跨文化能力不僅是尊重他人的文化，還要試圖去瞭解

及學習他們的文化，另一方面，也對自身文化有信心，不會擔心或懼怕自身文化會因此崩潰或消失。要培養對文化差異的尊重，第一步就是在生活中找出一些自身文化和外來文化相似的情況，一旦注意到自身文化傾向、心理模式與生活參考架構，並且能尊重及了解其他文化的心理模式和文化傾向本來就和我們不一樣時，然後我們才有可能協調及融合文化差異。這就如同本研究發現台灣人與大陸人、台灣人與美國人在工作、人際關係、溝通、領導管理等各方面均有其特殊文化傾向，瞭解彼此的工作與人際社會互動方式等的差異，才可能減少潛在的誤解、衝突，進而發展出有意義的溝通互動模式；否則在彼此不信任的氣氛下，文化的衝突只會增加貼標籤的行為，導致衝突及關係的惡化。

對台商的建議：做好多元文化管理為人力資源管理工作者的職責

多數台商公司由於企業成長快速，在人才的培育方面趕不上公司的擴展，因此外派大陸的主管在感覺上他們的管理素質與其對企業文化的認識上可能會有所不足，這也反映出多數企業對經營管理人才缺乏系統性的培育。

因此，台商企業對於外派的高階主管要能加強他們對大陸文化差異的認識，且要更關懷、更注意本身的言行。派駐大陸之前，需要能告知大陸的狀況，幫助其瞭解文化差異，學習尊重不同文化，以及與不同文化人員的溝通技巧。由於台幹位高，加上上司與下屬之間本來就有忌諱，本身的講話、行為很容易引起衝突，因此需要台幹本身更加注意其言行。此外，公司也可以舉辦跨文化溝通與領導、團隊發展等方面的課程或工作坊，讓台幹與大陸幹部透過共同的學習，以瞭解並尊重彼此的差異、彼此對有效管理者角色的期待，透過共同的瞭解來建立彼此間信賴性的工作與人際關係。

儘管存在著文化差異，但是企業本身也是一個小社會，企業可以透過強調公司的願景及「企業文化」、共同的價值觀來塑造大家的共識，並依此而訂定公司的人力資源管理政策。為了要堅持公司的價值觀，公司的高層主管也能勇於面對各種可能的挑戰或員工的爭議，並能尋求適當的解釋或找出良好的說詞告知員工，以減少員工的誤解或猜疑。如大陸員工要求比照台灣員工能入股分紅，公司可以強調兩案整體環境的不同或是告知公司目前處於投資階段，待公司經營能達到某種成就，公司也樂於與員工分享共同的成果。

六、參考文獻

中文部分

林彩梅 美日多國籍企業經營策略。台北：五南書局，民國七十五年。

莊正民、黃國良 多國籍企業駐外經理甄選決策之探討——以文化調適之觀點為例。產業結構轉變下之人力資源發展策略研討會，民國八十年一月。

柯元達 台商派駐大陸經理人適應問題研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國八十三年。

黃國隆 「海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異」。海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異研討會，民八十三年，第 1-43 頁，財團法人信義文化基金會。

黃國隆 台灣企業派駐大陸人員的生活與心理適應。台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會，一九九五年十二月。

戚樹誠 華人企業跨文化訓練的芻議。華人企業組織暨管理研討會，民國八十五年十二月。

陳家聲 大陸地區三資企業的人力資源管理。見於 1996 年台灣地區產業人力資源年鑑，民國八十五年十二月。

陳家聲 國際企業多國文化組合高階經營團隊之建立與發展。國科會研究報告，1998 年。

黃英忠 我國企業海外派遣人員之甄選決策與訓練對績效之影響——以赴大陸投資的台商為例。國科會研究計劃，民國八十五年七月。

許士軍、顧鳳姿 台灣企業駐外經理人員之海外調適。台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會，一九九五年十二月。

卓皮納斯 方斯與漢普頓透納 查爾斯，袁世珮譯 卓皮納斯文化報告。麥格羅 希爾公司出版，1999。

英文部分

- Adler, N. J. International dimensions of organizational behavior. Belmont, CA: Wadsworth, 1992.
- Adler, N. J., & Bartholomew, S. Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 1992, Vol. 6, No. 3, pp. 52-65.
- Adler N. J. & Graham J. L. Cross-cultural interaction: The international comparison fallacy? *Journal of International Business Studies*, Fall , 1989, pp.515-537.
- Ancona, D. & Caldwell, D. Demography and design: Predictors of new product team performance, 1992.
- Anderson, J. R. *Cognitive Psychology and Its Implications* (3rd ed.). New York: Freeman, 1990.
- Anderson, J. S. Mission statements bond corporate culture. *Personnel Journal*, 1987, Oct., v66, n10, p120(3).
- Argyle, M. *Social Interaction*. New York: Methuen, 1969.
- Bandura, A. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1977.
- Bartels, R. National culture business relation: United states and Japan contrasted. *Management International Review*, 1982, 22, pp.4-12.
- Berthon, P. R. Psychological type and corporate culture: Relationship and dynamics. *Omega*, 1993, May, v21, n3, p329(16).
- Bhawuk, D. P. S., & Brislin, R. W. The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 1992, Vol. 16, pp. 413-436.
- Bhawuk, D. P. S., & Triandis, H. C. The role of culture theory in the study of culture and intercultural training. In D. Landis & R. S. Bhagat(Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, 2nd Ed., California, pp., 17-34, 1996. SAGE Publications, Inc.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. Cross-culture training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 1990, Vol. 15, pp.113-136.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. A practical but theory based framework for selecting cross-cultural training methods. In Mendenhall & Oddou.(ed). *International Human Resource Management*, 1991.
- Black, J. & Gregersen, H. Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 1991, Vol. 44, no.5, pp. 201-222.
- Bond, M. H. & Lee, P. W. H. Face-saving in Chinese culture: A discussion and experinental studies of Hong Kong studies. In A.. Y. C. King & R. P. L. Lee(Eds.), *Social Life and Development in Hong Kong*, pp.288-305. Hong Kong: Chinese University Press, 1981.
- Brenner, O.C. & Tomkiewicz, J., &Stevens, G.E. The relationship between attitudes toward women and attitudes toward blacks in management positions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1991, 8(2), p80-89.
- Bretz, Jr., R. D. Comparing traditional and integrative learning methods in organizational

training programs. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77(6), pp.941-951.

Brislin, R. *Cross-cultural encounters: Face-to face interaction*. Elmsford, NY: Pergamon, 1981.

Brislin, R., Landis, D., & Brandt, M. Conceptualizations of intercultural behavior and training. In D. Landis & R. Brislin(Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, 1983, Vol. 1. Issues in Theory and Design, pp. 1-34. Elmsford, NY: Pergamon.

Bouchner, S. *Culture in contact: Studies in cross-cultural interaction*. New York: Pergamon Press, 1982.

Bownas, D. A. & Bernardin, H. J. Critical incident technique. In Geal's.(ed). *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government* . John Wiley & Sons, 1988.

Carlson, R. C., Schwab, D., & Heneman, H. Agreement among selection interview styles. *Journal of Industrial Psychology*, 1, 1970, pp. 8-17.

Carnevale, A. P., & Gainer, L. J. *The learning enterprise*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1989.

Church, A. T. Sojourn adjustment. *Psychological Bulletin*, 1982, 91, pp.540-571.

Cohen, S.L. &Bunker, K.A. Subtle effects of sex role stereotypes on recruiters' hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, p566- 572.

Copeland, L. & Griggs, L., *Going International*. New York: Random House, 1985.

Cox, K., Bergen, A. & Norman, I. J., Exploring consumer views of care provided by the Macmillan nurse using the critical icident technique. *Journal of Advanced Nursing*, 1993, 18(3).

Cox, T.,Jr. The multicultural organization. *Academy of management Executive*, 1991, p34-37, p40.

Cox, T.H., &Blake, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 1991, Aug., 45-56, p.47.

Caudron, S. Training can damage diversity efforts. *Personnel Journal*, 1993, April, p51-62.

Craig, M. Selection testing. *Training and Development Journal*, January, 1985.

Dietrick, E. J. & Dobbins, G. J. The influence of subordinate age on managerial actions: An attributional analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 1991, 12, p367-377.

Doz, Y., & Prahalad, C. K. Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*, 1986, 25(1), pp.55-71.

Druckman, D., & Swets, J. A. *Enhancing human performance*. Washington, DC: National Academy Press, 1988.

Early, P. C. Intercultural training for managers: A comparison of document and interpersonal methods. *Academy of Management Journal*, 1987, 30, pp.685-698.

Ellis, C. & Sonnenfeld, J. A. Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 1994, Spring, Vol. 33, No. 1, p79(31).

England, G. *The manager and his values*, 1975.

England, G. W. Personal value systems of American mangers. *Academy of Management*

Journal, 1967, Vol. 10, pp.53-68.

Falkenberg, L. Improving the accuracy of stereotypes within the workplace. *Journal of Management*, 1990, 16, p107-118.

Fitzpatrick, B. A. Make the business case for diversity. *HR Magazine*, 1997, May 42(5): 118-123.

Fontaine, G. Social support and the challenges of international assignments: Implications for training. In D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, 1996, 2nd Ed., pp.264-281, California SAGE Publications, Inc.

Frayne, C. A., & Latham, G. P. The application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 1987, pp.387-392.

Geal, S. *The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government*. John Wiley & Sons, 1988.

Goldstein, I. L. *Training in Organizations*. (2nd ea.) Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, 1986.

Graham, J. L. Cross-cultural marketing negotiations: A laboratory experiment. *Marketing Science*, Spring, 1985, pp.130-146.

Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1993, 55, p273-297.

Gudykunst, W., & Stella, T. T. *Culture and interpersonal communication*, 1988.

Gundry, L. K. & Rousseau, D. M. Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 1994, Sep., Vol: 47, Iss: 9, pp. 1063-1088.

Gudykunst, W. B., Guzley, R. M., & Hammer M. R., Designing intercultural training, In D. Landis & R. S. Bhagat(Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, 1996, 2nd Ed., pp.61-80, California, SAGE Publications, Inc.,

Hambrick, D. C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 1995, Spring, Vol. 37, No. 3, p110(18).

Hambrick, D. & Mason, P. Upper echelons, the organization as a reflection of its top managers, 1984.

Hamilton, P. W. What a changing work force means for business(What's Next?). *D & B Reports*, 1992, Jan-Feb., Vol. 40, No. 1, p20(4).

Hams, P. & Horgan, R.T. *Managing cultural difference*. Houston, Tex: Gulf, 1979.

Harrison, J. K. Individual and combined effects of behavior modeling and the culture assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*, 1992, Vol. 77, pp. 952-962.

Harris, D. G. How national cultures shape management styles. *Management Review*, 1982, 71(7), pp.58-61.

Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage., 1980.

Hofstade, G. *Cultures and organizations: Software of the mind*, 1991.

Ho, D. Y. F., On the concept of face. *American Journal of Sociology*, 1976, Vol. 81, pp.867-

884.

Hoffman, K. D., Kelley, S. W., & Rotalsky, H. M. Tracking service failures and employee recovery efforts. *Journal of Service Marketing*, 1995, Vol. 9, No.2, pp. 49-61.

Hogan, P. M., Hakel, M. D., & Decker, P. D. Effects of trainee generated versus trainer-provided rule codes on generalization in behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 1986, 71, pp.469-473.

Hoopes, D. S. Notes on the evolution of cross-cultural training. In D. Hoopes & P. Venturas(Eds.), *Intercultural Sourcebook*, pp. 3-5. LaGrange Park, IL: Intercultural Communications Network, 1979.

Jackson, S. Understanding the dynamics of diversity in decision making teams, 1992.

Jackson, S.E., & Alvarez, E. B. Working through diversity as a strategic imperative, 1992.

Jun, J. S. Changing perspectives on organizational culture: Embracing multiculturalism. *International Journal of Public Administration*, 1996, 19(3): 345-375.

Kagitcibasi, C., & Berry, J. W. Cross-cultural psychology: Current research and trends. *Annual Review of Psychology*, 1989, 40, pp. 493-531.

Kakabadse, Andrew., & Myers, Andrew. Boardroom skills for Europe. *European Management Journal*, 1996, Apr., 14(2): 189-200.

Kay, R. Y. Designing a diversity training program that suits your organization. *Employment Relations Today* , 1996, Autumn, 23(3): 47-53.

Kakabadse, A. & Alderson, S. & Gorman, L. Cream of Irish management. *Journal of Managerial Psychology*, 1992, March, Vol. 7, No. 2, p18(30).

Kealey, D. J., The challenge of international personnel selection. In D. Landis & R. S. Bhagat(Eds.), *Handbook of Intercultural Training*. 2nd Ed., pp.81-105. SAGE Publications, Inc., California, 1996.

Kluckhohn, F., & Strodtbeck, F. L. *Variations in value orientations*. Evanston, Ill.: Row, Peterson, 1961.

Kirchner, W. K., & Dunnette, M. D. Applying the weighted application blank technique to a variety of office jobs. *Journal of Applied Psychology*, 1957, 15 ,29S-302.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, F. *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Peabody Museum Papers, 1952, Vol. 47, no.1, pp. 181, Cambridge, Mass.: Harvard University.

Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. M. *Organizational behavior: An experiential approach*. N. J.: Prentice Hall, 1991.

Landis, D., & Bnslin, R. *Handbook on intercultural training*. Vol. 1. New York: Pergarnon Press, 1983.

Landis, D., & Bhagat, R. S.(Eds.), *Handbook of Intercultura Training*. 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

Landy, F. J. *Psychology of work behavior*(4th ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole, 1989.

LaFrance, M., & Mayo, C. *Cultural aspects of nonverbal communication*, 1978.

Laurent, A. The cultural diversity of western conceptions of management. *International*

Studies of Management and Organization, 1983, Vol. XIII, No. 1-2, pp.75-96.

Lawrence G. F. Who manages multinational enterprises? *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1973, pp.31-35.

Lewis, R. Corporate diversity programs make good business sense. *Human Resources Professional*, 1996, Sep/Oct., 9(5): 13-17.

Lloyd, B. & Trompenaars, F. Culture and change: Conflict or consensus? *Leadership & Organization Development Journal*, 1993, Oct., Vol. 14, No. 6, p17(7).

Marks, M. L. Managing the diversity that follows mergers and restructurings. *Employment Relations Today*, 1991/1992, Winter, 18(4): 453-458.

McCormick, E. J. & Ilgen, D. *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall, 1985.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1994, 79(4), pp.599-616.

Melven, A. & Bach, G. L. *Management and corporations*, 1985.

Mendenhall, M. Dunbar, E. & Oddou, G. Expatriate selection, training, and career-pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, 1987, 26, pp.331-345.

Mendenhall, M. & Oddou, G. The dimensions of expatriate acculturation. *Academy of Management Review*, 1985, 10, pp. 39-47.

Mendenhall, M. & Oddou, G. Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. *Columbia Journal of World Business*, 1986, 21, pp.73-79.

Mendenhall M. E., Dunbar E., & Oddon G. R. Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique. *Journal of Human Resource Management*, Fall 1987, Vol. 26, No. 3, pp.331-345.

Mesquita, B. & Frijda, N. *Cultural variations in emotions*, 1992.

Misa, K. F., & Fabricatore, J. M. Return on investment of overseas personnel. *Financial Executive*, 1979, 47(4), pp.42-46.

Meyer, G. Computer assistance in managing diversity and corporate culture: Information strategy. *The Executive's Journal*, 1992, Fall, Vol. 9, No. 1, p42(5).

Mintzberg, H. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row. Naisbitt, J. 1994, *Global Paradox*. Commonwealth Publishing Co., Ltd, 1973.

Oberg, K., *Cultural shock: Adjustment to new cultural environments*. *Practical Anthropology*, 1960, Vol. 7, pp. 177-182.

Parsons, T., & Shils, E. A.(Eds.) *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1959.

Pomerleau, R. A desideratum for managing the diverse workplace. *Review of Public Personnel Administration*, 1994, Winter, Vol. 14, No.1, p.85(16).

Poole, P. J. *Diversity: A business advantage*. Dr. P.J. Poole & Associates Inc., 1997.

Rehder, R. R., *Japanese management: An american challenge*. *Human Resource Management*, 1979, 18(4), pp.21-27.

Ricks, D. A., & Toyne, B. Recent developments in international management research. *Journal of Management*, 1990, Vol. 16, NO. 2, pp.219-253.

Ratiu, I. Thinking internationally: A comparison of how international executives learn. *International Studies of Management and Organization*, 1983, 13. 139-50

Rosen, B. & Jerdee, T.H. Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied psychology*, 1974, 59, p9-14.

Rose, G. L., & Andeappan, P. Sex effects on managerial hiring decisions. *Academy of Management Journal* , 1978, 21, p104-112.

Rosen, B., & Jerdee, T.H. The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61. pp. 428-432.

Roth, N. L., Hunt, T., Stavropoulos, M., & Babik, K. Can't we all just get along: Cultural variables in codes of ethics. *Public Relations Review*, 1996, Summer, 22(2): 151-161.

Ruben, B. D. Assessing communication competency for intercultural adaptation. *Group and Organization Studies*, 1976, Vol. 1, pp.334-354.

Simcha, R., *Comparative and multinational management Wiley Series in International Business*. U.S.A., 1986.

Sergey, F. Avoiding the pitfalls of business abroad - Part II. *Sales & Marketing Management*, 1992, Mar., Vol. 144, Iss. 3, p: 48-52.

Serpa, R. Teamwork starts at the top. *Chief Executive*, 1991, April, N. 66, 30(4).

Sharpe, R. Losing ground. *Wall Street Journal*, 1993, Sep., 14, pp.A1, 12, 13.

Shea, G.F. Learn how to treasure differences. *HR Magazine*, 1992, Dec., p34-37.

Shelley, P. Dignity and respect for all. *CA Magazine*, 1996 Oct, 129(8): 29-32.

Simons, G. F. & Abramms, B. & Hopkins, L. A. *Cultural Diversity Fieldbook: Fresh visions and breakthrough strategies for revitalizing the workplace*. Johnson,Peterson's/Pacese tter Books, Princeton, N.J., 1996.

Sue, D. W., Arredondo, P. & McDavis, R. J.. Multicultural counseling competencies and standards : A call to the profession. *Journal of Counseling and Development*, 1992, 70(4), 477-486.

Sussman, L. Prejudice and behavioral archetypes: A new model for cultural-diversity training. *Business Communication Quarterly*, 1997, Mar., 60(1): 7-18.

Sue, D. W., Bernier, J. E., Durran, A., Feinberg, L., Pederson, D., Smith, E. J., Vasquez-Nuttall, E., Position paper : cross-cultural counseling competencies. *The Counseling Psychologist*, 1982, 10, 45-52.

Torbiorn, I., *Living Abroad*. New York: Wiley, 1982.

Torbiorn, I., The structure of managerial roles in cross-cultural settings, *Int. studies of Man. & Org*, 1985, Vol. XV, No.1, pp.52-74.

Tovey, J. Addressing issues of cultural diversity in business communication. *Business Communication Quarterly*, 1997, Mar, 60(1): 19-30.

Trompenaars, F. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, 1993.

Tung, R., Selecting and training of personnel for overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, 1981, 16, pp.68-78.

Tung, R. Expatriate assignments. *Columbia: Enhancing success and minimizing failure. Academy of Management Executive*, 1987, Vol.1, No.2, pp.117-126.

Ward, C., Acculturation. In D. Landis & R. S. Bhagat(Eds.), *Handbook of Intercultural Training*, 2nd edition, pp.124-147. SAGE Publications, Inc., California, 1996.

Zeira, Y. & Ban M. Selection of expatriate managers in MNCs: The host-environment point of view. *Study of Management and Organization*, 1985, Vol. xv, No.1, pp.33-51.

Zeira, Y. Overlooked personnel problems in multinational corporations. *Columbia Journal of World Business*, 1975, 10(2), pp.96-103.

附錄：多元文化調查問卷

瞭解與認識不同文化的溝通

隨著國際化的普及，不同國籍或是不同文化人員之間的接觸愈來愈頻繁；而企業內由不同國籍人員組成的工作團隊或經營團隊也愈來愈多。然而，來自不同文化的企業成員在工作關係上，常易因不同價值觀、社會習俗、溝通表達與人際互動方式的差異，造成人際之間的誤解與衝突。而有效的企業溝通建立在我們能了解自己對別人的認識，也要了解別人對我們的認識，這將有助於減少溝通互動過程中不必要的誤解、衝突。因此，本作業分為兩部份：第一部份為蒐集我們與外籍主管互動的經驗，第二部份為蒐集這些外籍人士與我們打交道的經驗。

第一部份：我們與外籍主管互動的經驗 我們的看法

請您回想過去與某國外籍主管、同事或是請教與外籍有接觸經驗的企業人士，根據下面的問題，例如：在工作互動或溝通討論時，有那些事件讓您印象深刻，包括了愉快與不愉快的各種事件，如歡樂、尷尬、誤會 等，寫下您或他們的經驗、心得。蒐集這些問題的答案，將有助於我們思索在未來如何與這些外籍人士建立良好的社會與企業關係。

您所接觸的為：（美、英、日、俄、.....）籍主管或同事（請圈選一國家）
您對這些外籍主管或同事的主要印象（刻板印象）為何？他們有那些特點？

請您描述跟這些外籍主管或同事打交道時，他們在「工作方式或習慣」或「工作關係的建立」方面有那些特別之處。（請舉具體的事例說明）

請您描述跟這些外籍主管或同事打交道時，他們在「領導關係」或「管理型態、風格」方面有那些特別之處。（請舉具體的事例說明）

請您描述這些外籍主管或同事，他們在「溝通表達」、「決策討論問題」方面有那些特別之處。（請舉具體的事例說明）

請您描述跟這些外籍主管或同事打交道時，他們在「社會與人際的互動關係」方面有那些特別之處。（請舉具體的事例說明）

當與這些外籍主管或同事互動時，那些方面的事情較易引發「人際及工作關係」上的誤解與衝突？（請舉具體的事例說明）

整體而言，在與這些外籍主管或同事建立社會互動關係時，為增進人際與工作上的和諧關係，您覺得應注意那些事情或是應具備何種態度？（請舉具體的事例說明）

第二部份：外籍主管與我們打交道的經驗 他們對我們的看法

請您請教美、英、日、俄或其他外籍主管、同事或企業人士，蒐集他們對下列各問題的資料，例如：在與我們工作互動或溝通討論時，有那些事件讓他們印象深刻，包括了愉快與不愉快的各種事件，如歡樂、尷尬、誤會 等，請他們敘述他們的經驗或心得。回想這些問題，將有助於他們思索在未來如何與我們建立良好的社會與企業關係。

您所訪問的為：（美、英、日、俄、.....）籍主管或同事（請圈選一國家）
這些外籍主管或同事對我們主要印象為何？他們覺得我們有那些特點？

請他們描述與我國主管或同事在「工作方式或習慣」或「工作關係的建立」方面有那些特別的經驗。（請舉具體的事例說明）

請他們描述與我國主管或同事相處時，他們對我國企業主管的「領導關係」或「管理型態、風格」方面有那些特別的經驗或看法。（請舉具體的事例說明）

請他們描述與我國主管或同事相處時，他們對我國企業主管或員工在「溝通表達」、「決策討論問題」方面有那些特別的經驗或看法。（請舉具體的事例說明）

請他們描述與我國主管或同事，他們對我國企業主管或員工在「社會與人際的互動關係」方面有那些特別的看法或經驗。（請舉具體的事例說明）

在與我國主管或同事互動時，那些方面的事情較易引發「人際及工作關係」上的誤解與衝突？（請舉具體的事例說明）

整體而言，在與我國企業主管或同事互動時，為增進人際與工作上的和諧關係，他們覺得應注意那些事情或是應具備何種態度？（請舉具體的事例說明）