



# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 台籍經理與大陸經理間之衝突成因研究—探討部門認同、文化認同與交往關係之影響

### A Study on the Causes of Conflict between Taiwanese Managers and Mainland Managers—Exploring the Effects of Department Identity, Culture Identity and Interpersonal Guanxi.

計畫編號：NSC 89-2416-H-002-019

執行期限：88年8月01日至89年7月31日

主持人：戚樹誠 國立台灣大學工商管理學系

共同主持人：許碧芬 私立靜宜大學企業管理學系

#### 一、中英文摘要

台商在大陸所面臨的各種管理問題已經成為現階段的一項重要課題。本研究計畫針對台商公司的各部門之間的可能衝突進行探討。由於台籍人員與大陸人員的接觸益加頻繁，在互動的過程中，難免產生認知上、情感上、或甚至於行為上的衝突。若是吾人能夠對台籍經理與大陸經理間的衝突之成因予以瞭解，將有助於改善不良的組織氣候，建立有效的經營團隊。

本研究有兩項研究目的：就理論建構方面，本研究乃針對部門間衝突的來源及其類型加以討論。就管理意涵而言，本研究結果將有助於管理實務上對於衝突發生的處理。根據文獻，研究者提出一研究架構。研究假設為部門認同、文化認同以及交往關係均會影響受試者的衝突知覺。

研究程序如下：研究者在進行文獻探討的同時，選擇大陸地區台商公司進行第一階段的調查工作。研究者與南京、蘇州及上海等數家台商聯繫，並取得其同意進行訪問。研究者除了訪問各公司的高層主管及人力資源主管外，亦有機會與大陸員工進行深度訪談。訪視結果作為編制問卷的參考。正式研究乃透過研究者私人關係發放問卷120份，回收61份。根據這些問

卷的填答資料驗證本研究的假設模型。最後，研究者對台商在大陸的跨部門衝突問題得到具體建議。

關鍵詞：衝突、部門認同、大陸台商

#### Abstract

Taiwanese Businesses in China are facing various managerial problems. The problems are becoming key issues in recent years. The increase of contacts between Taiwanese employees and Mainlanders has created cognitive, affective, and behavioral conflict. If we can understand the exact causes of the conflict between them, it will be beneficial to improve organizational climate and to establish effective teamwork.

The purpose of this study contains two folds: first, in terms of theoretical construction, this study attempts to explore the sources and the types of conflict within an organization; secondly, in terms of managerial implications, the results of this study will be helpful to management practices and problem-solving on conflict. Based on the literature, the researchers propose a research framework. Our hypothesis is that managers' departmental identity, cultural identify, and interpersonal guanxis affect their perceptions of conflict.

The research procedures were as follows: The researchers reviewed related literatures. At the same time, they started the first-stage research tasks of the field study. The researchers contacted with several Taiwanese businesses in Nangjing, Su-Zou, and Shaighni and got permissions to conduct interviews. The researchers interviewed their high-level managers and human resource managers as well as Mainland employees. The interview results were used as reference for questionnaire design. The formal research was distributed through personal relationships of the researchers. One hundred and twenty questionnaires were sent out and 61 replied. Based upon the respondents' answers, this study's hypothetical model was tested. Finally, the researchers arrived at concrete suggestions to Taiwanese business in China on the issue of cross-departmental conflict.

**Keywords:** Conflict, Departmental Identity, Taiwanese Businesses in China

## 二、緣由與目的

自 1990 年政府開放間接赴大陸投資以來，台商在大陸投資設立企業的家數持續增加。我國企業在大陸設廠所衍生的種種組織與人力資源管理問題也隨之增多（黃同圳，民 84）。有鑑於此，不少管理學者針對大陸台商以及海峽兩岸的比較進行了各種層面的探討，例如：林明杰（民 84）曾對於台商的組織績效與滿意度進行研究，黃英忠（民 87）探討台商派駐大陸人員的跨文化訓練模式，黃國隆等人則探討了台籍工作者在大陸的生活適應問題（黃國隆、蔡啟通、黃敏萍、陳惠芳，民 87）以及台灣與大陸工作者的工作價值觀的差異（黃國隆與戚樹誠，民 87）等。因此，就台商在大陸所面臨的各種管理問題已經成為現階段的一項重要課題。台籍人員與大陸人員的接觸益加頻繁，在互動的過程中，難免產生認知上、情感上、或甚至於行為上的衝突。這些衝突有些或許是建設

性的，並且有利於組織的運作。有些則可能是破壞性的，將會阻礙組織的正常溝通並造成對績效的負面影響。若是吾人能夠對台籍經理與大陸經理間的衝突之成因予以瞭解，將有助於改善不良的組織氣候，建立有效的經營團隊。

本研究有兩項研究目的：首先，就理論建構方面，本研究針對組織內部部門衝突的來源及其類型加以討論。由於衝突現象的普遍存在，學者探索衝突的科學知識，現有一段長且複雜的歷史，在西方組織研究的領域中，衝突則是近四十年興起的主題。尤其，在華人的組織行為研究中，有系統地探討組織內衝突形成的原因及過程並不多見（許碧芬，民 85）。本研究結果有助於管理實務上對於衝突發生的處理。若是管理者能夠瞭解衝突的成因，將可以建立一套預警制度，防止負面衝突的發生。另外，亦可利用建設性衝突，達到良性互動，確保組織效能的提昇。

## 三、結果與討論

本研究資料顯示：大陸台商之跨部門衝突類型以「批評的方式不當」與「彼此不信任」為最多，而以「工作任務相互依賴」與「人員的嫉妒與憤怒」為最少。部門認同與衝突之間並無顯著關係（ $p>.05$ ），文化認同亦與衝突之間無顯著關係（ $p>.05$ ）。換言之，受試者越認同其所屬部門，其所知覺之部門間衝突並不會越高。同樣的，受試者越認知兩岸人民的文化屬於相同的淵源，其所知覺之部門間衝突也並不會越低。不過，與假說相反的結果是，受試者越認知到有利的接觸情境，他同時也會越知覺衝突的發生（ $p<.05$ ）。另外，當受試者越知覺到台方人員對待大陸人員以關懷、尊重、及信任，他所知覺到的衝突越低（ $p<.001$ ，.01，以及.05）。換言之，影響台籍經理與大陸經理之間的衝突知覺的重要因素之一是台籍經理人如何與大陸人員之間的交往關係。

若是台籍人員充分表現出人性化的關心與信賴，將可以讓大陸員工感受到重視與尊重，從而降低其衝突知覺。

#### 四、計畫成果自評

本研究成果與所提研究架構與假說大致相符，但也有部份研究結果出乎研究者意料之外，值得深入探討其中的原因。由於研究主題相當敏感，研究過程中在資料取得上相當不易。另外，研究者為要獲得更為縝密的思考架構，並先行從事實地查訪。受訪大陸經理與員工基本上均表示，大陸人員與台灣人員的相處並無根本性差異。只要假以時日，且彼此以誠相待，互相建立感情，相信任何衝突均可化為助力。本研究的主要觀察結論以及資料分析結果對台商在大陸的管理問題應具有正面積極的意涵。

#### 五、參考文獻（僅列出部份）

1. 林明杰，民 84，“大陸台商對台資企業組織績效滿意之研究——以北京、天津、上海、崑山等四地區投資台商及台資企業協會為例”，中國行政，58，1-17。
2. 戚樹誠，民 85，“探索企業主管的親信關係”，中山管理評論，4，1。
3. 許碧芬，組織結構與跨部門衝突關係之研究，國立台灣大學商學研究所博士論文，民國八十五年。
4. 黃英忠、鍾昆原、溫金豐，民 87，“台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探——重要事例法語社會學習理論之應用”，輔仁管理評論，第五卷第一期，19-47。
5. 黃國隆、蔡啟通、黃敏萍、陳惠芳，民 87，“台灣企業派駐大陸之管理人員的生活適應與一般員工的人力資源管理”，見鄭伯璦、黃國隆、郭建志主編，海峽兩岸管理系列叢書Ⅲ之海峽兩岸之人力資源管理，台北：遠流，151-194。
6. 黃國隆、戚樹誠，民 87，“台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較”，見鄭伯璦、黃國隆、郭建志主編，海峽兩岸管理系列叢書Ⅲ之海峽兩岸之企業倫理與工作價值，台北：遠流，95-158。
7. 黃同圳，民 84，“大陸台商人力資源管理”，台北：風和。
8. 黃光國，民 79，“人情與面子：中國人的權力遊戲”，現代化與中國化論集，125-163。
9. 喬健，民 71，“「關係」芻議”，社會及行為科學研究的中國化研討會論文集，台北：中央研究院，345-360。
10. 費孝通，“鄉土中國”，香港：鳳凰，1948。
11. Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
12. Blake, R. and Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston : Gulf Publishing Co..
13. Coser, L.A. (1968). Conflict : III Social aspects, In D. L. Sills (Ed.), *International encyclopedia of the Social Sciences*. 3,232-236. New York : Crowell Collier and Macmillan.
14. Cross, G.P., Names, J.H. &, Beck, D. (1979). *Conflict and Human Interaction*. Dubuque, IA : Kendall Hunt.
15. Deutsch, M., Collins, M. (1951).

- Interracial Housing: A Psychological Evaluation of a Social Experiment. Minneapolis: University of Minnesota Press.
16. Fisher, R.J. (1993) .Towards a Social-Psychology Model of Intergroup Conflict. In Larsen, K.S. (Eds.) , 1993, Conflict and Social Psychology, Sage Publications, 109-122.
  17. Follete, M.P. ( 1940 ) .Constructive Conflict. In Metcalf, H.C. & Urwick, L.(Eds.) Dynamic Administration: The collected papers of Mary Parker Follete, New york: Harper.
  18. Grant, P.R. (1990) . Cognitive Theories Applied to Intergroup Conflict. In Fisher, R.J. 1990, 39-57.
  19. Hellriegel, D., Slocum,J. W. Jr. and Woodman, R.W. (1983) . Organizational Behavior. West Publishing Co., 3rd ed.
  20. Jacobs, J.B. (1982) . The Concept of Guanxi and Local Politics in a Rural Chinese Cultural Setting. In S. Greenblatt, R. Wilson, and A. Wilson (Eds.) , Social Interaction in Chinese Society. Praeger Publisher.
  21. LeVine, R., & Campbell, D. (1972) . Ethnocentrism. New York: Wiley.
  22. Lewicki, R. J. and Spencer, G. (1992) . Conflict and Negotiation in Organizations: Introduction and Overview. Journal of Organizational Behavior, 13, 205-207.
  23. Mack, R.W. and Snyder, R.C. (1957) . The Analysis of Social Conflict — Toward an Overview and Synthesis. Journal of Conflict Resolution, 1,212-48.
  24. Pondy, L.R. ( 1967 ) . Organizational Conflict : Concepts and Models. Administrative Science Quarterly, 12, 296-320.
  25. Robbins, S.P. (1983) . Organizational Behavior : Concepts , Controversies & Applications, Prentice-Hall, Inc., 337.
  26. Robbins, P. ( 1974 ) . Managing Organizational Conflict : A Nontraditional Approach. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
  27. Steers, R.M. (1988) . Introduction to Organizational Behavior. Scott, Foresman and Company.
  28. Tajfel, H.(1971) . Social Comparison and Social Change : Studies in Intergroup Behavior. London : Academic.
  29. Thomas, K.W. (1976) . Conflict and Conflict Management. In Dunnette, M.D. (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, 889-935.
  30. Thomas, K.W. (1992) . Conflict and Conflict Management : Reflections and Update. Journal of Organizational Behavior, 13, 265-274.
  31. Triandis, H.C. (1989) . The Self and Social Behavior in Differing Culture Contexts. Psychological Review, 96, 506-520.
  32. Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993) . The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. The Cultures of Work Organizations. pp. 358-62.

## 附件一 赴大陸地區出差或研習心得報告

### 赴大陸心得感想

本計畫曾兩次赴大陸進行實地訪問與問卷資料蒐集。第一次是於 89 年 2 月中旬前往上海、蘇州、南京等地。由於該地區台商多具備相當的規模，我們希望透過訪問當地的企業，瞭解實際的企業運作情形，以及大陸員工與台籍員工的互動關係。我們訪問的企業包括電子業、電腦周邊設備製造、家用電器製造業等廠商。訪問對象包括總經理、人力資源副總經理、廠長、廠區負責人力資源的員工、技術人員等。其中有台籍人員也有大陸人員。第二次前往大陸是於 89 年 7 月中旬，地點為北京。此次行程的目的是與當地從事相關研究的學者有進一步的討論，並且透過關係發放部份問卷。兩次大陸行程均相當順利，且達成原先所期望的目的。