

# 國立交通大學

傳播研究所

碩士論文

台灣跨國企業與本地企業組織文化之比較研究：  
以廣告公司為例



研究生：葉淑貞

指導教授：李秀珠 博士

中華民國九十三年七月

台灣跨國企業與本地企業組織文化之比較研究：  
以廣告公司為例

An Examination on the Differences of Organizational Cultures  
between Transnational and Local Advertising Companies in  
Taiwan

研究生：葉淑貞

Student : Shu-Chen Yeh

指導教授：李秀珠 博士

Advisor : Dr. Shu-Chu Li

國立交通大學



A Thesis

Submitted to Institute of Communication Studies  
National Chiao Tung University  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of  
Master of Arts  
in

Communication Studies

July 2004

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年七月

台灣跨國企業與本地企業組織文化之比較研究：  
以廣告公司為例

學生：葉淑貞

指導教授：李秀珠 博士

國立交通大學傳播研究所碩士班

摘 要

本研究以組織傳播學之詮釋取徑的觀點，來了解組織成員傳播互動過程中所形塑出的組織文化，並且針對美商跨國廣告公司與台灣本土廣告公司，以國家文化作為研究變項，探討中美國家文化對其組織文化的影響。研究方法主要採質化的深度訪談法，各訪談一家本土廣告公司與在台美商跨國廣告公司的組織成員，從受訪者的言說資料分析出組織文化主題，並且由這兩家廣告公司組織文化的差異與相同之處，歸結出受中美國家文化與產業文化影響的部份。

研究結果發現，中國文化對於台灣本土廣告公司組織文化的影響反映在四個部分：不注重英雄主義、強調成員的關係和諧、組織溝通上呈現高情境取向的特性，以及一些本土特色的包袱。至於具有權力距離小、重視個人主義的美國文化，對於美商廣告公司組織文化的影響則有三個部分：強調英雄主義、高情境取向的組織溝通特性以及無明顯階級關係。由於研究對象的美商廣告公司位處於台灣當地，且公司內部成員多屬台灣本地人，因此組織文化也受到了中國文化的影響，反映在組織成員如同家人般的良好關係上。另外，兩家公司的組織文化受產業文化影響，而有重視人力資源、人員流動率高，以及階層關係不明顯的相同之處。

關鍵字：組織文化、國家文化

An Examination on the Differences of Organizational Cultures between  
Transnational and Local Advertising Companies in Taiwan

Student: Shu-Chen Yeh

Advisor: Dr. Shu-Chu Li

Institute of Communication Studies  
National Chiao Tung University

ABSTRACT

This study attempts to examine the relationship between national cultures and organizational cultures to understand how Chinese and American cultures influence organizational cultures in Taiwan's advertising companies. Two advertising companies in Taiwan were chosen as the study sites; one is an American transnational company and the other is a Taiwan's local company. Using the snowballing method, this study conducted 10 intensive interviews in each company to collect data for analyzing organizational cultures in the two companies.

The data analysis shows that national cultures did exert a great deal of influence on the organizational cultures of the two advertising companies. In particular, the characteristics of individualism and of power distance were able to differentiate the organizational culture of one company from that of the other company. More detailed findings were discussed in the thesis.

Key Words: Organizational Culture, National Culture.

## 誌謝

我沒有榮獲奧斯卡金像獎最佳女主角，也沒有獲得奧運金牌，但我要在這裡不停地說「謝謝」，感謝許許多多的人！因為，我終於完成碩士學位論文啦！！

感謝李秀珠老師對於我課業以及論文上的指導與鼓勵，每次在上課與 meeting 的過程中，您都會跟我們分享許多作研究、學習的經驗與故事，讓我從您身上學到積極向上的學習態度與人生觀。感謝擔任口試委員的陳國明老師以及李美華老師，您們冒著風雨、不辭千里地來到新竹幫我口試，並且給予許多寶貴的意見，讓我受益良多。感謝研一時的汪琪老師，雖然課堂上的 reading 與小論文讓我們大呼吃不消，但私底下的您卻如此和藹可親，讓學生既能水生火熱又能如沐春風。也謝謝所辦的林姊幫我們從新生入學到畢業離校，細心地處理任何大小事宜，真是辛苦妳了。

感謝許多研究所以及大學的同學、學長姊、朋友的支持與鼓勵，研一時的最佳合作夥伴緹婕（惠敏）與彥佑，為了小論文南北奔波、看著日昇日落，雖然超級辛苦但真得從中感受到研究的樂趣與熱情。博愛幫的小閉與立嵐，謝謝小閉對我的關心與支持，能和妳成為室友與同學真是一件幸福的事，謝謝立嵐不知從何時開始擔任我的電腦工程師與電腦老師，不厭其煩地幫我維修電腦並且讓我的電腦知識突飛猛進，更謝謝妳們冒著風雨來新竹幫忙我口試，不會忘記與妳們在小小博愛校區共度的美好時光。也謝謝一起論文 meeting 的學長姊與同學們，從幼唯學姊的論文讓我跟隨妳的腳步研究起組織文化來，以及眾多李老師的得意門生：柏宏、意曼、金鍊、湘雲、淑慧姊以及貞怡，大家一起參與 meeting、為論文努力，彼此給予建議與加油打氣，謝謝你們了。也謝謝直屬學姊心湄的照顧，以及直屬學弟國洲在口試時的幫忙。也要謝謝大學時代的好朋友昆蟲，妳在美國時用 msn 或書信甚至國際電話給我的越洋鼓勵。大學時的 dear 室友青穎，讓我每次到台北都有投靠的地方，可以一起玩樂、一起分憂解愁，真得非常謝謝妳。

也要感謝協助我完成論文訪談的各位，尤其是淑慧姊與緹婕，藉著你們的穿針引線，我才能順利訪問到超級忙碌、非常難約的廣告人，也謝謝這些廣告人在百忙之中能撥冗接受我這個小研究生的訪談，讓我獲得豐富的資料以及體會業界工作的甘苦談。

最後，要感謝的是我最親愛的爸爸、媽媽以及自我北上求學就非常照顧我的月綉阿姨，您們給我無限的親情與支持鼓勵，這些充滿愛的力量讓我的成長、求學之路，雖然有時會崎嶇難行，因為有您們，我才能一一克服難關，這些感謝之意無法真切的用言語道出，所以我會更加努力地邁向前程，與您們分享實現夢想的喜悅與快樂！！

# 目錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景.....	1
第二節	研究動機與目的.....	2
一、	組織文化與傳播.....	2
二、	跨國企業組織文化.....	4
第二章	文獻探討.....	7
第一節	組織文化與國家文化.....	7
一、	國家文化影響組織文化.....	7
二、	相關研究.....	9
第二節	組織文化.....	13
一、	組織文化的定義與內涵.....	13
二、	組織文化的研究取徑.....	16
第三節	中美文化差異之相關論述.....	24
一、	國家文化特性.....	24
二、	中國文化與美國文化的差別.....	29
第四節	小節與研究問題.....	39
一、	台灣廣告產業概況.....	39
二、	研究問題.....	41
第三章	研究方法.....	43
第一節	研究方法.....	43
一、	深度訪談法.....	43
二、	訪談綱要設計.....	45

第二節	研究對象.....	45
一、	樣本選取原則.....	45
二、	樣本基本資料描述.....	46
三、	資料蒐集過程.....	47
第三節	資料分析.....	49
第四章	研究發現與討論.....	51
第一節	A、B 兩家廣告公司的組織文化主題.....	51
一、	A 公司組織文化主題.....	51
二、	B 公司組織文化主題.....	60
第二節	研究發現之討論.....	70
一、	A、B 兩家廣告公司組織文化之差異.....	70
二、	中美國家文化與 A、B 兩家廣告公司組織文化.....	71
三、	組織文化受產業文化影響.....	78
四、	其他研究發現之討論.....	82
五、	小結.....	83
第五章	結論.....	85
第一節	研究結論.....	85
第二節	研究限制.....	85
第三節	建議.....	87
一、	對廣告公司管理者的建議.....	87
二、	未來研究建議.....	88
參考文獻.....		90
附錄一	訪談問題綱要.....	100

## 表目錄

表一	組織文化文獻之分析架構.....	17
表二	受訪者人數分佈表.....	48

## 圖目錄

圖一	研究架構.....	42
----	-----------	----





# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景


國際化與自由化為現代企業組織經營發展的重要趨勢，在國際互動頻繁的今天，企業前往海外投資以求更大利潤並將觸角延伸至全球市場。跨國企業組織逐漸支配了全球經濟的脈動，美國、日本、歐洲各國企業在過去 20 多年間不斷於全球擴展其分公司，以全球基礎投資發展推出各種產品與服務（Shuter & Wiseman, 1994）。台灣位於東亞的樞紐地區，挾著地理位置的優勢以及開放的政治社會環境、豐富多元的人才，使得跨國企業紛紛進駐，其中不乏多國公司的東亞總部（鍾振昇，1994）。根據「在台外資企業名錄 1999/2000 版」（Foreign Enterprises in Taiwan）的統計資料顯示，美商與日商約佔所有外資企業總數的 60%，而依個別國家歷年的僑外（華僑與外國人）投資來看，美國、日本位居我國僑外投資來源國的前二名（劉任，2002）。

隨著跨國企業組織的全球性擴展，許多關於跨國組織的研究也應運而生，研究取向以管理方面為多，如：跨文化管理、多國組織中的訓練、文化震撼、跨文化談判、領導型態等方面（Shuter & Wiseman, 1994；薛英宏，2000）。因此不僅在實務界或學術界，對於跨國組織如何合理有效地將總公司的企業經營模式放諸四海，或是如何因應該地區或國家的背景文化，都是跨國組織所面臨的問題與深受討論的地方（鄭伯壘、黃國隆，1999）。

另一方面，對於一個成功的跨國企業而言，其本身的組織文化可以營造出特殊的組織氛圍，成為創造永續經營的關鍵因素（李美華，2000；黃如萍，1993）。對於組織文化研究的重視始於 1980 年代初期，由於受到日本經濟奇蹟與管理哲學的影響而興盛。日本的成功引起美國許多組織學者的注意，發現日本企業的成功優勢在於其善於塑造組織文化，並以組織文化作為管理組織的利器（李秀珠、張志祥、林乾文，1997）。當時幾本關於組織文化的暢銷書，如 William Ouchi

在 1981 年出版的「Z 理論」(Z Theory)，在書中闡明美國與日本組織的差異，以及認為組織內部的文化是決定組織效能的重要因素；Deal 與 Kennedy (1982) 的「企業文化」(Corporate Cultures) 認為企業的成功可以透過發展強勢 (strong) 文化而達成；而 Peters 與 Waterman(1982) 在「追求卓越」(In Search of Excellence) 一書也強調運作順利成功的組織皆展現出強烈的文化特質。由這些學者專家著書強調企業組織文化的重要性與威力，以及實務界的應證如 IBM、惠普 (Hewlett-Packard)、麥當勞、迪士尼等組織在全球的成功，讓許多企業組織認識到組織文化對於經營管理與組織運作的重要性。

在學術研究的範圍也不僅只於商管方面，而朝向多方面領域的探討，鄭伯壘 (1996) 即指出在探討組織文化的研究論文，根據其統計，研究對象涵蓋企業、學校、醫院、機構等各種組織，而投入研究的專家則橫跨管理學、心理學、社會學、人類學、政治學及傳播學等重要學科。



## 第二節 研究動機與目的

### 一、組織文化與傳播

相對於國外在 1980 年代興起的組織文化研究，台灣受美國研究影響的風氣亦使得組織文化成爲一個重要的研究主題。然而綜觀國內文獻，相關研究多循商管學、心理學、公共行政相關領域的角度切入，且多採量化功能學派的研究取徑，將組織文化區分爲各種類型，再針對某一變項來研究 (如價值觀、信念、故事、典禮、儀式、領導風格、組織氣候、組織效能等)，以量化、統計的研究方法分析其關聯性 (李美華，2000；秦琍琍，2001)。這些實證研究提供組織文化深厚的理論基礎與驗證，然而與傳播學相關的研究卻相當缺乏，且儘管爲傳播學領域的研究，也多偏向傳統功能學派對於組織文化的認知，研究組織文化與公關活動 (黃如萍，1993；陳蕙芬等，1994)、領導型態 (林乾文，1998；葉金萍，2000；

葉家元，2003)、組織決策(李秀珠等，1997)。

這種僅就單一變項的研究，較缺乏對組織文化作一全面性的描述與深究(秦琍琍，2001)。事實上，傳播與組織文化有著極密切的關聯性，藉由傳播與成員間的互動而創造出組織真實，傳播不只是在形塑組織文化的過程中扮演重要角色，且是組織中一切互動的基礎(Lee & Barnett，1997)。傳播在組織中、組織外與組織間的角色不僅僅是傳達訊息的「溝通」而已，相對的，傳播成爲一種社會黏劑將組織成員、次級團體與部門，甚至不同的組織連結起來，意即不同的組織成員特性與組織特性的交互影響與互動下，傳播成爲組織文化建構的基礎(秦琍琍，2000a)。因而在此特別提出傳播與組織文化的重要關係。

Pepper(1995)將組織視爲經由組織成員語言或非語言的傳播所形成的文化建構物，詮釋學派的學者更指出組織本身就是文化(culture is something the organization is)(Daniels et al.，1997)，而Hall(1959)認爲文化即是傳播，傳播即是文化(轉引自Gudykunst，1997)。由此可知組織、文化與傳播三造互相糾結在一起，具有環環相扣的緊密關係：透過組織成員的傳播溝通與社會互動而形成組織特有的文化，除此之外，傳播又將組織文化符號象徵化，創造出具共識的組織真實(Brown & Starkey，1994；Lee & Barnett，1997)。

對於組織文化如何傳遞給組織成員，傳播也扮演著重要的角色，Kreps(1983)認爲組織傳播是一個重要的管道，藉此以教育新成員關於組織的文化，透過正式或非正式的傳播管道，正式管道如組織刊物、年度報告，亦可透過非正式人際間的傳播，用來影響成員對組織文化的認知。Bormann(1983)也指出文化在傳播的情境中即是一群建立出的生活、組織、傳播方式之總和，並藉由語文和非語文的傳播與互動傳遞給新進人員。因此，組織文化是組織環境中的成員經由傳播的過程創造，具有傳遞與象徵的特質，而在象徵特質上包含了語文與非語文的意義，就會讓組織成員產生解讀或認知差異上的問題，因此如果僅由商管、心理與公共行政等角度探討組織文化，或是單就某一變項進行研究，即忽略

傳播學相關的重要層面（李美華，2000）。

近年來國內組織傳播對於組織文化的研究也逐漸朝向詮釋取徑的質化研究發展，對於組織文化與傳播互動有更深入的探討，如秦琍琍（2001）採用符號-詮釋取徑所強調的文化全觀性之論點，研究公共電視的組織文化、管理運作與組織溝通之關聯性，探究傳播在組織中對文化的建構、傳承與轉變所扮演的角色；何天立（1998）以組織傳播的學理為基礎，透過深度訪談與次級資料分析等質性研究方法，詮釋某一影視集團其組織改組前後的組織文化與傳播型態；同樣是針對傳播形態進行研究，黃靖瑜（2003）研究某傳銷公司發現，該組織中文化與傳播有著密不可分的關係，且因傳播的因素形塑出獨特的傳銷文化，而這些獨特的組織文化又會藉由傳播的力量來加以傳遞，形成相互循環的作用；至於林幼唯（2003）則是以組織文化為組織的根本隱喻之論點，來探知組織文化深層的本質，分析台灣兩家有線電視新聞台組織文化的真實意義，並且檢視組織根本隱喻如何解釋組織潛在的衝突或矛盾。組織成員間的傳播互動為形塑組織文化的重要角色，且透過文化可以瞭解組織最深層的意識，有鑑於此，本研究也將從組織傳播互動進而創造組織真實的觀點來探究組織文化。

## 二、跨國企業組織文化

另外，針對跨國企業組織文化的相關研究，國內也在 1990 年代出現許多相關研究，由於台灣之跨國企業以美商與日商居多，研究包括比較中、日、美企業組織文化與領導行為、管理型態之相關性等（吳萬益，1994；洪春吉，1992；陳慧芬，1993），隨著大陸改革開放，台商陸續登陸彼岸展開跨地分工的生產模式，許多研究也開始針對兩岸來進行組織文化的探究（薛英宏，2000；鄭柏堦等，1999）。然而這些研究仍不脫之前所述，以商管、心理或公共行政等領域觀點來研究組織文化，但甚少有以傳播學觀點研究跨國企業組織文化的實證研究，因此，此為研究者可深入探討之領域。

再者跨國企業集母國文化縮影於一身，如 Soeters 與 Schreuder (1988) 的研究指出，美國跨國企業在荷蘭設置的分公司，其組織文化深受美國文化影響，而日本的跨國組織亦將其著重人性化管理、集團主義的組織文化引進西方 (Goldman, 1994)。以傳播觀點研究跨國企業組織文化的文獻中，Lee 與 Barnett (1997) 運用象徵-意義取徑分析美、日、台銀行的組織文化，以及李美華 (2000) 分析出兩家在台跨國廣告公司的組織文化符號有相當的差異，兩篇研究結果皆歸因為國家文化所影響。另一方面，企業文化亦能跨越國界，超越外國不同環境的影響，使得母國公司的企業文化強烈影響著國外的子公司 (洪春吉, 1992)。跨國企業母國的組織文化、國家文化以及分公司當地的社會文化相互影響交融下，跨國企業組織與台灣本地企業組織文化會呈現何種差別？國家文化在此扮演的角色為何？此為本研究之主要動機。

由於台灣地區屬於海島型經濟，與美、日兩國的貿易往來極為頻繁，美資與日資企業也是台灣本地為數最多的跨國組織，在研究分析跨國企業組織的文獻中，美國與日本自然成為國內研究比較的對象。本研究欲以國家文化作為比較組織文化的判準，就美國、日本和台灣三者的國家社會文化而言，其中，日本的國家文化源於中國傳統儒家文化，與台灣為較相似的文化群 (Chen & Chung, 1994; Hofstede, 1991; 下平芳久, 2000)，此文化群具有強烈的家庭意識、尊親敬長、重視教育、勤奮節儉與關係取向等特質 (鄭伯壘、黃國隆, 1999)，而且日本以儒學為基礎，強調支撐家族共同體之「孝」延伸到國家文化等其他社會團體，使形成日本現代化的集團主義經營原理 (下平芳久, 2000)。Chen 與 Chung (1994) 亦指出東亞五小龍的台灣、日本、南韓、新加坡和香港，在經濟成長上有傑出的表現，這些東亞諸國的文化特色就是植基在儒家思想的傳統上，更有學者認定儒家思想乃是亞洲五小龍經濟成就的主要文化因素 (Hofstede & Bond, 1988; Hofstede, 1991)。

於 Pratt 等人 (1993) 研究美國跨國組織的美國文化影響英、澳分公司組織

成員的價值系統，認為英國與澳洲的文化傳統與美國相近，且使用相同的語言，因此能更快速與容易形成「文化移轉」(culture transference)的效果。Pratt 等人 (1993) 也建議在比較國家文化與組織文化時，可選擇文化差異較大的國家來比較，如美國與其他東方國家。至於美國與台灣的國家文化差異，以個人主義-集體主義與權力距離為主要比較重點 (Chow et al., 2002; Harrison et al., 2000; Scarborough, 1998)，美國文化有高度的個人主義及較小的權力距離，台灣則是呈現較大的權力距離與較低的個人主義文化 (Hofstede, 1991)。

因此本研究將以美商與台灣企業組織作比較，並結合傳播學與跨文化的觀點來分析在台之跨國企業的組織文化，試圖研究跨國企業之母公司國家文化，是否影響在台組織文化，並與台灣本地的企業組織進行比較。



## 第二章 文獻探討

研究國家文化是否影響組織文化為本研究的主要重心，因此在本章文獻探討的第一節中，首先即開宗明義討論國家文化如何影響組織文化的相關論點以及實證研究，而在第二節的部分再詳述組織文化的定義、研究取徑與相關研究，並把焦點放在傳播學觀點與詮釋取徑上，至於在第三節中，則是以國家文化的特性與面向來探討中美文化之差異，最後將根據此三節文獻探討的總結，於第四節中提出研究問題。

### 第一節 組織文化與國家文化

#### 一、國家文化影響組織文化

Van Odenhoven (2001) 指出國家文化區分不同國家的成員，而組織文化亦可區分來自不同組織的員工。國家文化意指一些深邃的信念、價值與實務，由屬於某個國家的極大多數的人們所共享，國家文化可反映在人們於各種場域中的行為方式，如學校、家庭、工作等，並且會藉由國家制定的律法或政府政策來加強這些文化信念與價值；組織文化則是某組織多數成員所共享的價值、信念與實務，這些價值信念從某一職業團體或共同的組織經驗發展出來，因此可能僅適用於組織內部，而不能擴展至組織外，就此，各個組織的文化在同一國家內會有所差別，且因為組織文化可在某種程度上反映國家的文化，而在國與國之間展現更大的差異 (Van Odenhoven, 2001)。

Punnett 與 Withane (1990) 提及國家社會文化、組織文化與個人三者的關係，國家社會文化影響組織文化與個人，同時，組織文化亦會影響個人的價值道德觀、態度、想法及期望 (轉引自陳素勤, 2001)。Lee 與 Barnett (1997) 亦認為組織為一個開放的系統且受到外在環境中的社會文化、政治、經濟、科技與物理等面向影響，其中以社會文化面向對於組織文化的影響最大，因為在組織中包含

著帶有社會文化要素的人力資源，由於組織文化是經由組織成員互動過程所形成，而組織成員又會被組織所處的外在環境之社會文化要素所影響，在組織持續與外在環境的相互作用中，不可避免地會與國家文化有共同的相似點產生。既然企業組織是鑲嵌（embedded）在當地的國家社會環境中，則國家社會文化自然對組織文化產生影響（鄭伯壘、黃國隆，1999）

另外，Ouchi（1981）在「Z理論」一書中分析美國組織與日本組織的差異，認為這些組織類型的差異，有很大一部分是源於美國與日本不同的國家文化，例如日本的集體文化產生出強調集體決策與責任的組織，並且有長期雇用、緩慢的評估與升遷、內蘊的控制機制與整體考量傾向等特徵；而美國文化則堅持組織情境中個人決策與責任的適用性，並有短程聘用、快速評估與升遷、外顯的控制機制及片段考量等特質。

在跨國的情境中，國家文化對於組織的影響更顯重要。Harrison 等（2000）指出來自不同國家對於相同的組織管理實務會有歧異的反應；一些原本認為是全球普遍的概念，如組織員工責任與權利，也會因國家文化之不同情境而有所不同（Osigweh et al., 1993）。Hofstede（1993）亦認為不只是各國的組織管理實務的多元，就連管理理論也有其國家文化的適用界線，原生於美國的組織實務與理論，運用於重視集體主義的日本、強調組織共識的荷蘭、儒家思想為主的海外中國人等，其有效性將有所限制。

Hofstede 與 Peterson（2000）將國家文化的四個面向（權力距離、個人主義-集體主義、陽性-陰性特質、不確定性規避）與組織工作場域的差別相對應，指出在權力距離小的社會，階級制代表角色的不公平，組織建立此種制度為了是方便管理，下屬期望被諮詢請教，而理想的老闆是足智多謀且民主的；權力距離大的社會中階級制度為一種既存的不平等現象，下屬只指望被告知如何辦事，而理想的老闆為仁慈的獨裁者（一個好父親）。在集體主義文化的社會中，對內團體與外團體的價值標準不同，其他與自己不相關的人即視為外團體者，且注重關係



導向；個人主義文化則認為應以同樣的價值標準適用於所有人，視其他與自己不相關的人們為潛在的資源，工作上屬於任務導向。陰性特質的社會重視生活品質、相信直覺；陽性特質社會強調職業成就以及重視決策果斷。至於在不確定性規避弱的社會，不喜歡各式規則，較少的成文規定與制式化標準，能容忍越軌的人員與想法；而在有高度不確定性規避的社會，對於成文規定有強烈的依賴，且較無法容忍任何越軌反常的人事物。Uljin（2001）認為可將 Hofstede 提出的國家文化四面向的理論架構，來分析組織文化，如集體主義文化相對於個人主義文化，會較有緊密關係、同質的、非正式等組織特徵。

## 二、相關研究

檢視國家文化影響組織文化的相關研究可分為兩種類型，一種為純粹比較某些國家的國家文化如何對該國組織的文化產生影響，另一種類型則是牽涉到跨國企業組織在他國成立分部，研究者試圖探究母國文化是否隨著跨國組織擴散至其他位處於世界各地的分公司，使該公司的組織文化帶有濃厚的母國文化色彩。以下分別介紹這兩種類型的相關研究，而本研究主要為比較跨國企業與台灣本地企業組織文化如何受國家文化的影響，因此重點將擺在第二種關於跨國企業的研究類型來討論。

陳蕙芬（1993）基於不同國家文化滲透到現代的組織中，會創造出彼此具有不同風貌的組織文化之假定，採取比較管理的途徑，以文獻探討的研究方法，探討中日兩國組織的組織文化與領導型態的關係。並根據 Schein（1992）的組織文化之五種基本假設來分析說明日本的文化如何影響其管理實務，形成其獨特的組織文化，另一方面也探討在中國文化的影響下，我國一般組織的組織文化基本型態及與領導間關係，同時也採用 Hofstede 所提的國家文化面向中的權力距離、個人主義-集體主義兩個面向，依此比較中日兩國的組織文化與領導行為。研究結果顯示，中日兩國組織文化最根本的差異在於，日本根源於和諧的價值形成共

識型的組織文化，然而中國傳統也同樣強調和諧，卻產生迥然不同的權威式組織文化，原因在於兩國文化對於和諧的觀點有所不同。

Dastmalchian 等（2000）研究加拿大與南韓的國家文化與組織文化之關聯性。以 Hofstede 的國家文化差異區分加拿大為高個人主義、低權力距離及中低程度的不確定規避性，而南韓的國家文化則是呈現高集體主義、高權力距離以及高不確定規避性的特徵。研究結果證實國家文化差異造成兩國組織文化的變異性，另外也發現組織的產業類型也會影響組織文化的不同，亦即各種不同的產業文化會形塑出產業中各個組織的特質，如從事製造業的組織較注重結果取向的組織文化。

而 Van Odenhoven（2001）亦是以某國家中企業組織文化當能反映其所處的國家文化為主要論點，檢測 Hofstede 的國家文化面向能否反映在各國的組織文化上，Hofstede 的四個面向若能真正顯示出國家文化的特質，那麼某一國家的企業組織與其他國家的企業比較時，平均而言會更類同於該國所具有的國家文化特徵。研究者讓受訪者自然地描述自己或親友曾任職的組織，再以四個國家面向來為組織評分，研究結果支持原先的假設，各國組織文化與結構方面的特質之分數評比與 Hofstede 各國文化面向排名相一致。

至於在涉及跨國情境的研究中，洪春吉（1992）比較台灣地區中、美、日資企業的組織文化，將組織文化分為深層的價值、中層的規範及淺層的實務三個層面，亦將企業成員依職級分為四種階層，以進行企業內不同階層的企業次文化之比較分析，研究結果發現，中、美、日資企業的組織價值、規範、實務均有顯著差異，顯然是因為美資、日資企業分別受到其母公司文化影響所致。而不同階層之組織價值、規範、實務也有廣泛的差異，證實了階層次文化的存在。另外以同階層不同國籍企業的組織次文化比較，在四種階層中，中高階層管理人員的企業組織次文化在中、美、日資企業間的差異最大，基層管理人員次之，非管理人員則無任何明顯差異，原因在於外資企業的中高階層管理人員位居企業的核心，受

到其母國公司文化的影響最大，而非管理人員則因為遠離企業的核心，較感受不到來自母國公司文化的影響。

Chow 等人（2002）將組織文化區分為六大類別，並以量化、統計的研究方法，比較台灣當地與在台美商之組織文化，探討美國母公司的國家文化對在台分公司的影響。研究結果證實美國分公司比台灣本地的企業較屬於結果、工作與專業導向的組織文化，顯示美國在台分公司的組織文化與美國重視的個人主義文化更相契合，而台灣本地的企業組織文化則偏向集體文化的特質。研究也指出，儘管台灣與美國的國家文化差異甚大，但仍能將美國的實務與文化移轉至台灣的公司。

而以傳播觀點研究跨國企業組織文化的文獻中，Lee 與 Barnett（1997）以象徵-意義取徑來了解美國、日本、台灣的銀行組織文化。研究指出這三個國家中所研究的四家銀行組織文化具有顯著的差異，且證實組織文化的差別是由於國家文化所影響，如美國組織重視個人的自由、較少與上司有私下的社交活動；而日本的組織視權威與職權有著負責任與嚴肅的意涵；至於台灣的組織則重視同事間良好互動與成功之間的關係，這與中國文化強調的避免衝突、維持和諧關係，以及若要獲致成功需要天時、地利、人和的條件配合有密切相關。研究中亦檢視美國在台分公司是否會受到台灣當地的文化影響，結果發現台灣的銀行組織與在台美商分公司兩者的文化差別不大，但對於「美國」的一些相關概念，員工的感知則明顯不同。

李美華（2000）以質量並重的方式解析兩家在台跨國廣告公司的組織文化，使用深度訪談、組織觀察與伽利略多面向測量標尺分析出兩家廣告公司的組織文化符號有相當的差異，並歸因為國家文化所影響。研究發現在組織符號與組織標語上，屬於低情境文化的美國組織較高情境的日本組織重視語文、清晰的溝通方式，美商組織也較重視員工對組織符號的了解與文化傳遞的工作；而權力距離與身份象徵方面，高權力距離的日本組織在上下司溝通的管道與方式上，較低權力

距離的美國組織有明顯的階級差距，不似美商公司之平行化與扁平化；至於組織忠誠度與工作滿意度，日本組織的員工忠誠度比美國企業員工忠誠度高，並且有長期僱用與集體傾向的特徵。

綜合上述國家文化影響組織文化的文獻，可發現針對跨國企業在某國設立分公司的研究顯示（Chow et al.，2002； Lee 與 Barnett，1997；李美華，2000；洪春吉，1992），國家文化一方面影響本地的組織文化，一方面也可內藏於組織中，經由跨國企業向各國的發展，將母國的國家文化移轉到該分公司的組織中，進而影響其組織文化。跨國企業根據總部-分公司導向可分為民族中心型（ethnocentric）、多中心型（polycentric）、地區中心型（regiocentric）以及全球中心型（geocentric），民族中心型的態度即跨國企業總部管理人員認為來自母國的管理風格、知識、評價標準和管理人員均優於東道國，而且大權掌握在母國總部，較不信任來自其他文化的成員；而全球中心型的管理者則持全球導向的開放態度，企業從全球範圍內招收管理者，並指派其在總部或子公司工作；至於多中心型與地區中心型的跨國企業，則明確承認母國與東道國的差異，但東道國的管理人員在處理當地問題上有更大的權力，子公司有較大的自主權（Stohl，2001；Teboul et al.，1994）。

亦即在國家文化上民族中心型與全球中心型為光譜的兩端，一方僅強調母國的支配優勢，另一方則是持全球聚合的觀點，而多中心與地區中心型的跨國企業則同時受到母國總部的國家文化及當地分公司的所在地國家文化影響（Teboul et al.，1994）。因此在研究跨國企業組織文化是否受到國家文化影響時，需同時考量總部母國文化以及東道國之國家文化的相互作用。本研究以國家文化影響組織文化之假定，主要探討在台美商跨國企業與台灣本地企業組織文化之差異比較，由於選擇在台美商跨國企業作為研究對象，因此也應著重組織裡美國與台灣兩方國家文化交融的現象。

接著在文獻探討第二節與第三節的部分將分別詳述組織文化與國家文化差

異之相關論述，在組織文化部分以強調詮釋取徑和傳播學觀點的探討，而國家文化差異則是探究中、美文化之差異。

## 第二節 組織文化

### 一、組織文化的定義與內涵

在開始論述組織文化之前，先就「文化」此一複雜概念作大略簡述。文化這個概念本身來自於人類學，但因為描述的觀點與認知的假設不同，而有許多不同的定義與見解（秦琍琍，2001），最常被引述的是文化人類學家 Kroeber 及 Kluckhohn（1952）收錄有關文化的 164 種定義，並對不同定義作分類與整理，包含列舉描述的、歷史的、規範的、心理的、結構的與發生學的等六種文化類別，結合上述六種文化類別，Kroeber 及 Kluckhohn 對文化下了這樣的結論，認為文化包括各項外顯及潛在的模式，且經由學習而來，這些模式可經由不同符號傳遞，並組成人類群體特有的成就或具體創作；文化的核心帶有傳統的意念與其所附帶的價值，這些是經由歷史萃取及傳承的；文化體系可被視為行動的產物，或是進一步行動的取決要素（轉引自黃葳威，1999）。

另外，人類學家 Keesing（1976）也以文化符碼（cultural codes）來說明文化與我們的關係，文化符碼潛藏在人類行為的背後，指引所思所行的一切，但是卻很少意識到它的存在，共同的文化符碼除了是模塑行為的重要原因，更是達成相互理解與溝通的模式，惟有在共通的意義系統下，現象界的聲音與事件才可以被理解，也才能適切的傳達訊息（轉引自莊英章等，1991）。而 Schein（1992）認為文化應該被視為一個群體共享的學習總合，涵蓋了群體內成員的行為、情緒和認知的成份，而這種共享的學習產生，則必須有存在一段共享經驗的歷史，以及群體成員間保持著某種穩定的型態，文化的形成，為邁向模式化和整合的努力。

由這些定義概念可得知，文化不僅包含了外顯方式的行為，也有著深藏在內

的意義部分，而這些是經由某一群體經由世代傳遞與學習而來的累積經驗，共享相同的文化意義。學者 Geertz (1973) 曾指出，人類就像是一隻動物懸掛在自己所編織的網中，而文化就是這些「網」(轉引自 Daniels et al., 1997)。文化如同網絡一般，當人們在社會系統中與他人互動並且創造出共有的規範與準則，文化即能被持續地編織下去。將此隱喻延伸到組織文化，組織文化也如同一張由組織成員互動交織出的網，藉由成員集體創造的文化網絡，共享同樣的組織特性與意義詮釋 (Daniels et al., 1997)。

長期以來由於不同典範的認知，對文化的定位及定義的看法分歧不一，正如陳蕙芬 (1998) 所言，組織文化至今仍未有被公認接受的標準定義，其主要爭議不在「組織」一詞，而是在「文化」此概念上，因而使得組織文化的界定亦為眾說紛紜。組織文化的定義可依其著重點來分類，包含構成要素、功能、潛意識性、集體傾向、象徵傳遞與比喻等面向 (Shaw, 1990; 轉引自陳慧芬, 1998)。在描述組織文化構成要素的定義方面，主要著眼於組織文化的構成要素或成分，將組織文化視為混合物，是影響組織社會生活因素的集合，如 Pettigrew (1979) 認為組織文化是信念、意識型態、語言、儀式及迷思的混合物(轉引自 Barnett, 1988)，而 Deal 與 Kennedy (1982) 也指出組織文化是由企業組織環境、價值觀、英雄人物、典禮儀式及傳播網絡等要素所構成；而著眼組織文化功能的定義，其關注的是文化能做什麼，而非文化是什麼，如 Schein (1992) 將組織文化界定為：為了解決外在適應與內部整合所面臨的問題，而被特定團體創造、發現或發展出來的一組基本假設，因為它們運作良好，而足以被認定為有效，同時用以教導新成員如何正確地了解、思考及感受這些問題，即是認為組織文化可因應外在環境生存和內在統整的問題。

至於說明組織文化潛意識性質的定義，指的是組織文化其不易被察覺出，且被視為理所當然。Schein (1992) 提出組織文化包含了三個層次，分別是人為製造物 (artifacts)、外顯價值 (espoused values) 以及基本假設 (basic assumptions)，

其中人爲製造物，包括組織中所有外顯與具體的可見成品與現象，雖然人爲製造物容易觀察，但卻較難解讀，而外顯價值是提供組織有關各種行爲與運作模式的判斷標準，外顯價值與第三層次的基本架設不同在於，基本假設具有理所當然、視爲不容磋商的意涵，而進入組織成員的潛意識裡，Schein（1992）也強調組織文化的本質乃是基本假設。另外 Smircich（1983）也視組織文化的形式與實務爲一連串潛意識的過程，若要分析組織文化必須了解組織成員潛意識過程的交互作用以及意識的操作。

而著重組織文化集體傾向的定義，亦即組織文化所包含的各種特質要素，雖未必爲組織成員知覺或意識，卻是組織成員所共同持有、共同遵循的，也是因爲這種特質，將鞏固組織界限、區分人員歸屬局外人或局內人的依據，更是規範成員的行爲、賦予組織情境中事物意義並尋求問題解決的基礎，而生活在組織中，是學習共有的價值、信念、規範、習俗與假定的最佳方式（陳慧芬，1998），如 Peters 與 Waterman（1982）將組織文化界定爲組織成員共同遵守的價值觀念，也是所有人都心悅誠服接受的行事法則；另外組織文化也可作爲組織社會化的內容與手段，藉此將組織共有的規範、價值、基本假定等傳遞給新成員，並在成員間不斷地加強其影響力，此即爲強調組織文化象徵傳遞手法的定義。例如管理者藉由傳遞代表組織價值觀的英雄人物的軼聞、神話使其流傳而廣爲人知，或是利用各種彰顯其價值觀的典禮、儀式等象徵性的手段（Daniels et al.，1997）。

應用比喻突顯特性的定義是用隱喻或明喻的方式說明組織文化的概念，例如 Smircich（1983）認爲組織文化是使組織凝結爲一個整體的社會或規範的黏著劑，它表達了組織成員共享的價值、社會觀念以及信念，而這些信念與價值則是透過符號的設計來表示，如迷思、故事、傳說、及組織特有的獨特語言等符號象徵系統。「黏著劑」（glue）一詞即用來比喻組織文化可連結組織共識之意。

以上所述的六種組織文化定義，內容著重點不同但未必有互斥之處，有些研究著眼於某種向度，有的則是採用各要點綜合成之定義（陳慧芬，1998），如

D'Andrade (1984) 認為組織文化是一種學習所得的意義體系，藉由語文或其他的符號體系來傳播，且具有再現、任務與社會情感的功能，能創造文化實體與特殊的真實概念，藉由這種意義體系，群體中的人們能適應其環境並建構人際活動，在這個定義中即包含著象徵傳遞手法、功能等要點。而 Barnett (1988) 指出組織文化包含價值觀、態度、信念、習俗、語言型態及思考模式，這些組織文化系統都是以其符號形式傳送的，Barnett 所指的也同時說明組織文化的構成要素與象徵傳遞手法之定義。總的來說，文化是學習而來的、共享的意義、整合的象徵、互動時產生的行為規則與群體規範。組織文化承接的這些文化概念，儘管組織文化的定義分歧，但仍存有以下這些共識：組織文化是社會建構而形成的；組織文化提供組織成員了解事件與符號的參考價值，並提供其行為的指導；組織文化的組成是由組織成員所共享與共同詮釋，並且是一個多重向度的結合體（秦琍琍，2001）。



## 二、組織文化的研究取徑

### （一）功能取徑與詮釋取徑

關於組織文化的定義眾說紛紜，相當程度由於研究典範、取徑的不同所影響，Smircich 與 Calas (1987) 以主題、典範觀點與知識論等三種架構來分析組織文化的文獻，其中在典範觀點中區分為功能學派與詮釋學派作為兩大分類，而有不同的研究主題及研究旨趣（見表一），Daniels 等人 (1997) 也將組織文化的研究取徑分成傳統功能取徑、詮釋取徑與批判-詮釋取徑。綜合所述，可將組織文化的研究取徑歸納為功能取徑與詮釋取徑來探討，功能取徑的目標在於發展與改變組織文化以產生組織效能，其文化的定義即是組織生活中的一些人為製品，如故事、傳說、儀式，主要的行動以促進管理者控制所有可觀察到的文化特徵；詮釋取徑則是藉由組織成員的共享意義來描述組織文化，文化代表著是共同的詮釋框架、共享的意義網絡，研究的行動在於研究成員為求理解組織反應在象徵論



域的意義與主題（Daniels et al.，1997）。

表一 組織文化文獻之分析架構


典範觀點	知識論	主題
功能學派	技術的旨趣	文化是變項 1. 比較管理 2. 企業文化
詮釋學派	實踐的旨趣 解放的旨趣	文化是根本隱喻 3. 組織認知論 4. 組織象徵論 5. 組織潛意識歷程

資料來源：Smircich & Calas（1987）

功能學派的觀點強調組織文化是一種管理的工具，管理者可透過溝通實務的控制來操控文化，進而影響績效，研究者並試著界定客觀文化事件（如故事、儀式、語言等）與客觀情況（如組織生產力、人事變動等）間的關係；在知識論上重視技術旨趣，研究著重在於對自然與社會環境的操控，其奠基於物理模式，以假設驗證及推論為特徵，而且理論的成功與否，有賴於能否操控環境，以產生預測的效果，此種技術性的知識也就是科學；在主題分類上，比較管理與企業文化將文化視為一種變項，其中比較管理視文化為獨立的外在變項，而企業文化則認為文化是內在變項，將組織視為一種會產生特別文化產物如儀式、典禮、傳說的社會系統，對於這些文化產物的控制會影響組織的系統平衡與績效，因此屬於內在變項的企業文化成為組織競爭優勢的資產，可與其他組織相比擬（Smircich & Calas，1987）。

詮釋學派的觀點則認為組織就是一種文化，焦點轉移至文化發展時的組成過程，文化是一種過程，透過此種過程，社會行動與互動得以建構或重新建構出組織的實體，而在組織脈絡中，真實是透過文化及傳播而組成的，因此將詮釋的焦點放在組織文化中的傳播過程上；而知識論則可分為實踐與解放的旨趣，實踐的

旨趣認為研究是受到所欲瞭解特定情境中的意義所激勵，以了解為何在某特定情境中採取的決策或行動，並且知識追求的目標是特定的決策，而不是廣泛的通則，其方法論涉及到對互動所顯現意義的詮釋，對效度的最終主張是希冀團體中涉及意義的部分能有所共識。至於解放的研究旨趣在於增進人類在世界上的自主性與責任，其奠基於佛洛伊德主義與馬克思主義之上，強調要在意識型態及錯誤意識的妨礙下，恢復理性與責任，對目前情境的假設有所質疑，這種自我反省的能力是基本的方法論，而效度的指標為這樣的知識是否能產生自主及負責的行動（Smircich & Calas, 1987），解放旨趣也可獨立出成為另一種研究取徑，如 Daniels 等人（1997）說明批判取徑欲揭露來自語言系統、意義與組織結構中的壓迫，文化透過論域與組織結構顯現出權力鬥爭的位置，並致力批判組織中不平衡的權力鬥爭現象，但本文重點擺在功能與詮釋取徑的探討，因此並不將批判取徑獨立出來深入討論。



關於詮釋取徑的研究主題包含組織認知論、組織象徵論與組織潛意識歷程等，且將文化視為根本隱喻而非看成組織中的某一變項，組織認知論認為組織文化是知識的結構，也是共有的參考架構與規則，經由傳播、語言的使用去架構組織成員的觀念系統與世界觀；而持組織象徵論的學者將社會或文化視為共享的象徵意義系統，組織是共有的意義、符號互動的型態，需要去審慎的詮釋才能理解之中的複雜關聯性；組織潛意識歷程的研究主題則認為組織是潛意識的反射與顯現（Smircich & Calas, 1987）。

對於傳統功能取徑而言，文化是組織所擁有的一個要素；詮釋取徑則認為組織本身就是文化（Daniels et al., 1997）。傳統功能取徑著重在研究如何提昇組織效能，如 Deal 與 Kennedy（1982）認為所有員工所認同的「強勢」文化，才是企業唯一的成功之路。然而 Miller（1999）認為這種傳統功能取徑暴露出兩項弱點，首先是天真的假設有一種文化配方可以使組織獲致成功，然而這種觀點顯然過度簡化組織生活的複雜性；另一方面，功能取徑將文化視為組織所擁有的事

物，在將文化客觀化的同時，而容易忽略了創造與維持組織文化的複雜過程。且儘管功能學派的學者也提及組織象徵等符號意義，但這些符號象徵卻只是一種傳輸訊息以影響組織實務的工具，是一種線性模式的思考邏輯，組織中的故事、傳說與迷思具有象徵符號的形式，卻呈現靜止甚至物質化的特徵而非動態傳播互動的（Smircich & Calas，1987）。

由於研究旨趣的不同，功能取徑著眼的是組織文化顯現於外表、較易觀察到的文化形式，然而詮釋取徑則將焦點切入更深層的意涵，分析一些被認為理所當然的現象其中隱含的意義，從詮釋或批判取徑的觀點出發，著實可補足傳統功能取徑看待組織文化的不足。在八〇年代的同時，組織學與組織傳播學界經歷一場典範的轉變，從文化的觀點而出發的詮釋學派逐漸取代了傳統功能學派對於組織文化的認知，改從符號象徵的意義層面來探究企業的真实與文化（秦琍琍，2000b）。若組織文化的研究是企圖揭露文化參考基模下的組織生活之意義與詮釋，以及理解創造、轉換和改變文化的過程，則詮釋學派可視為適合研究組織文化的取徑（Daniels et al.，1997）。因此本研究採取詮釋取徑的研究觀點，進而了解組織成員共同的詮釋框架與共享的意義網絡。

## （二）詮釋取徑之相關研究

Smircich 與 Calas（1987）將組織文化文獻區分為比較管理、企業文化、組織認知論、組織象徵論與組織潛意識歷程等主題，以組織認知論、組織象徵論與組織潛意識歷程屬於詮釋觀點的研究，而 Eisenberg 與 Riley（2001）依據傳播觀點將組織文化研究主題歸納出組織符號象徵與表現、組織文本、組織認知、組織批判、組織認同、組織效能、組織氣候等七個主題，其中前五項與傳播的過程有關，而後兩項則是與傳播目標相關。若以組織文化研究取徑來看，組織認同、組織效能與組織氣候等主題的研究大多屬於功能學派之取徑，而組織符號象徵與表現、組織文本以及組織認知等主題則多屬於詮釋取徑之研究。由於本研究以傳

播學與詮釋取徑的觀點為主要研究重點，在組織文化的實證研究上即針對詮釋取徑與組織傳播學所關注的研究主題進行討論，並結合 Smircich 與 Calas（1987）以及 Eisenberg 與 Riley（2001）提出下列三類研究主題，其意涵與相關研究分述如下：

### 1、組織符號象徵

對於組織傳播學者而言，早期的組織象徵論研究基於意義管理的觀點，視符號僅為組織裡具有額外意義的特殊表現方式、人造製物或事件，此為非常侷限的看法，反之，應將組織內所有具意義的事物皆稱之為符號，如字彙、敘事、故事隱喻、迷思、儀式、幻想主題等，甚至各種創造、維持與轉換組織真實的傳播型式（Eisenberg & Riley，2001）。組織象徵論的學者將文化視為共享的象徵意義系統，而組織亦具有共享意義與符號互動的型態，象徵行為必須經過解析、判讀及釋明後方能瞭解複雜的組織真實（Smircich & Calas，1987），也就是說，組織符號象徵論者認為在組織之行動、結構、語言或人工製品中皆有其象徵意義，例如笑話的象徵意義為抒解社會壓力，故事為傳達組織之基本價值，迷思神話為建構組織中之事實等。因此 Pacanowsky 與 O'Donnell-Trujillo（1982）認為可藉由組織意識或信念的符號指標，包括相關的概念、事實、慣例、詞彙、隱喻、故事、儀式，來檢視組織文化的深層意義（轉引自 Lee & Barnett，1997）。

由上述可知組織符號象徵的主題研究範圍廣大，從最具體可見的物質結構之人造製物到內蘊於組織的根本隱喻，皆可從中探究出組織成員共享的價值信念與意義結構。於此將從具體到抽象分別敘述人為製造物、儀式與典禮、故事與隱喻等相關概念及研究。首先是物質結構的人為製造物，例如外在物理環境的建築、辦公室的陳設、人員的衣著服飾等，物質結構常可象徵組織隱藏的價值觀與信念，但 Schein（1992）認為人為製造物雖然易於清楚觀察，卻較難以解讀，需要在一個組織群體中待上足夠長的時日，才能對人為製造物所代表的意義有逐漸清楚了解。Rafaeli 與 Worline（2000）以組織中的衣著打扮作為研究焦點，認為經

由組織衣著呈現可讓組織規範能更頻繁的實行，亦即將組織符號視為組織內在價值與規範的觸發器，以引導成員在特定情境下的行為，如研究組織管理階層人員如何決定工作打扮，發現會藉著配合適當的組織服飾符碼作為組織層級、功能領域與組織相關事務的區分。

儀式與典禮是另一個組織文化研究的關注焦點，Deal 與 Kennedy (1982) 認為儀式在組織生活中引導成員的行為，也是組織文化基本價值的顯現，在每種儀式的背後皆有一個象徵組織文化核心的價值。儀式是組織日常生活的例行、程式化的慣例，在儀式中統整了許多分離抽象的文化形式，如習慣用語、故事、隱喻等，而典禮則是結合幾種儀式形成的單一事件，且正式化程度較儀式來得高，如組織表揚員工的頒獎典禮，其中即包含演講致詞、頒獎等儀式 (Daniels et al., 1997)。Trice 與 Beyer (1984) 曾將儀式分為六種不同的型態，包括通過、降級、晉升、再生、衝突解決、整合等儀式，亦即雇用、升遷、頒獎、懲處、集會、演講、會報、餐會、園遊會及運動會等典禮與儀式皆有其隱涵的文化價值。以組織中的社會互動作為研究主軸，Witmer (1997) 針對一個幫助匿名酗酒者戒酒的機構，研究其組織文化為何，此機構由一位強勢、奇魅型的領導者所創辦，藉由每週定期的聚會，酗酒者從團體互動談話中進行戒酒的療程。研究結果發現，組織內強而有力的儀式將參與者在復原與精神支持論述過程中緊緊繫住，且讓組織的常規清楚的被成員所認知與傳達。

組織的故事或傳說是傳達組織文化最有效的方式，因為其訴說著真實的人物與事件，且在組織內廣為流傳，同時也具有規範的作用，Fisher (1984) 認為人們以使用符號象徵的方式來引導思考邏輯，因此他指出人們的思考推論是經由所說的故事或敘事而展現，並指陳講故事 (storytelling) 是人們生活經驗的核心，由與他人分享傳遞生活經驗的故事來確定瞭解所處的世界。如檢視組織成員述說的故事可探析出組織的共享價值 (Meyer, 1995)，而組織中傳遞的英雄事蹟也常有告知成員何者當行、何者不當行的價值規範，英雄指的是足以代表組織價值

觀的個人，且這些英雄透過組織軼聞與故事的流傳而廣為人知，因此在組織故事中常常樹立英雄成為組織成員的行為楷模（Miller，1995）。在 Meyer（1995）以敘事觀點來評估組織價值的研究中，試圖辨別一所兒童安親班深藏於員工故事中的組織價值，除了揭露出十種不同的價值觀點，也發現組織價值中有不協調而衝突的現象。

在組織場域中成員為了解所發生的各項事物並處理其日常事務，會不斷產製隱喻、故事等具共同意義與組織經驗的機制（Chin，1998）。故事在組織中的重要性於前文已探討過，在此將重點朝向隱喻此概念。隱喻是以象徵符號、意義的方式進行溝通，且能幫助組織成員面對及解決矛盾衝突時用以界定事務的意義（陳慧芬，1993），因此被組織所有成員使用的隱喻，提供了研究者接近組織文化共享意義的管道，且是解讀成員的組織經驗與意義之重要線索。Smith 與 Eisenberg（1987）以象徵符號取向欲了解迪士尼組織中的衝突為何，研究發現，管理者與員工之間持有明顯差異的世界觀，戲劇（drama）與家庭（family）這兩個根本隱喻的不相容是造成勞資雙方衝突的一大原因，因此研究者建議應共同參與發展一個新的型塑組織現在與未來之根本隱喻。另外，Chin（1998）也以隱喻分析台灣某一汽車公司，組織中的衝突亦可歸因於高層主管與員工間不相容的隱喻觀點。

## 2、組織文本

組織文本研究的涵蓋範圍廣大，可大略分為三種取向：第一種為組織文稿，包括新聞稿、任務陳述報告以及其他由組織成員撰寫的文件；另一種則是將組織文本擴展至口語論述，包括研究組織產製之符號、語言與常規等文本型態；至於第三種是由學者或組織成員所撰寫的組織文化敘事之文本（Eisenberg & Riley，2001）。Ruud（2000）以組織成員口語論述的觀點研究交響樂團中的文化符碼，研究結果發現組織中呈現藝術與商業這兩種符碼，其中各不同的信念、價值與理念意像，在各方面產生衝突競爭的情形，但組織在考量實務營運上仍以商業取向

的意識型態為主導。

另外，Martin（1992）則將組織文化的研究視為文本，把組織文化文本分為整合（integration）、差異（differentiation）與零碎（fragmentation）三種類別。整合文本將文化定義為任何組織中的人們共享的所有事物，即強調組織的共識與同質性，也就是認為組織文化為成員所共有，在不同的組織脈絡下，就會發展出其獨特的組織文化；而差異文本則著眼在組織的分離與衝突現象，認為組織中有不同價值觀、常規和次文化的存在；至於零碎文本的觀點強調組織中的多樣性與變動現象，認為所謂的組織文化特點在於其模糊性，探討的是文化外顯形式間的複雜關係，而非明確的一致或不一致性。

### 3、組織認知

組織認知的主題將文化定義為一組共享的假設與參考價值（Eisenberg & Riley，2001），且認為文化為共有的認知系統，人類心智經由有限規則的建立而衍生出文化。由於組織作為一個知識系統，具有共享的參考架構或規則，存在於主觀意義的網路中，因此可經由傳播、語言的使用去架構組織成員的觀念系統與世界觀。Schein（1992）也主張行為的潛在原因是隱晦或無意識的，因此必須找出決定組織成員知覺、思考和感受的潛藏假設，才能真正了解文化，以及探知更完整的組織價值觀與行為。

整體而言，成員共享各種知識及問題解決模式，組織認知系統中的心理參考架構、集體的認知地圖、企業腳本及社會認知，可做為組織成員共同的行動基礎（Smircich & Calas，1987）。例如 Schall（1983）針對某一投資顧問公司的兩個工作團體，以溝通法則所內隱的權力與影響力，針對組織成員在資料收集、詮釋與對組織真實的反應以及傳播規則如何影響行為，來探討成員共享的參考架構。

### 第三節 中美文化差異之相關論述

#### 一、國家文化特性

有許多學者針對國家文化的特性提出各種面向，用來解釋文化間的差異所在，這些面向都可能存在於每種國家文化中，只是其程度偏向不同，如 Kluckhohn 與 Strodtbeck (1961) 提出六個基本的文化層面來分析文化間的差異：與環境的關係、時間取向、對人性的看法、活動取向、責任的焦點、對空間的概念；House (1993) 所提出的文化向度包括不確定性規避、權力階層化、個人主義-集體主義、性別差異、未來取向、成就取向、人性-非人性、性別歧視、攻擊性、粗暴-溫和；Trompenaars (1994) 則提出普同主義-特殊主義、個人主義-集體主義、中立的-情緒的、明確-發散、成就-歸屬、對時間與空間的態度等國家文化面向（轉引自 Chow et al., 1999; Gudykunst et al., 1996; Gudykunst, 1997; 薛英宏, 2000）。由以上可知對於國家文化的差別特性存在著不同的分類與組成（Chow et al., 1999），可以發現雖然各種面向之間有其分歧處，但也有著共同點或是某一面向的延伸與擴大。

在國家文化特性的研究上，荷蘭跨文化學者 Hofstede 所作的一系列研究具有相當的代表性，Hofstede (1991) 在 1960 年代晚期至 1970 年代初期執行一項大型國際性員工態度的調查計畫，調查對象為 IBM 位於全球超過 50 個國家分公司的員工，分析出不同國家、地區的國家價值體系，也歸納出國家文化的四個面向，且被後續研究者加以運用，經過多次反覆的驗證，成為國家文化研究取向的學理基礎。這四個國家文化面向雖然並不是代表現實本身絕對的真理事實，但在許多關於國家文化差異面向之概念分歧的當下，提供一個清楚、有用的分析架構（Hofstede et al., 1990），因此本研究以此作為主要分析架構。

社會學家 Inkeles 與 Levinson (1969) 認為不管是現代或是傳統的社會，皆會面臨某些相同的基本問題，然而只有在答案上會有不同，這些問題包括對權威



的關係、自我的概念：特別著重於個人與社會的關係以及陽性與陰性的自我概念、與處理衝突的方法（轉引自 Hofstede，1991；Hofstede & Peterson，2000）。在 Hofstede（1991）的研究中，其取樣對象是相同職位而生長於不同國家文化的 IBM 員工，研究結果也支持 Inkeles 與 Levinson 的論點，這些員工面臨相同的問題，如社會不平等、個人與群體間的關係、陽性與陰性特質的概念以及如何處理生活中的不確定性，但各國間卻有著不同的解決方式。由此 Hofstede（1991）界定出四個國家文化面向，亦即相應這些不同國家所面臨的問題，分別為權力距離（由小至大）、集體主義對個人主義、陰性特質對陽性特質與不確定性規避（由弱至強）。另外又結合 Bond 之中國人基本價值研究，另歸結出第五個文化面向—儒家動力（Confucian dynamism），分為長期導向與短期導向兩個相對立的特質，長期導向強調個人要為未來而重視儲蓄與堅持到底的精神；而短期導向則較重視過去與現在，強調對傳統的尊重與社會責任的實現（Hofstede & Bond，1988）。根據這些面向的特性，可統計出各國的國家文化面向指數，值得一提的是，這些指數並非絕對的結果，而是與其他國家比較後，呈現出一種共同現象集合之傾向（Hofstede，1991），且這些國家的文化面向指數排名也會隨著社會經濟等大環境的改變而有所更動，如 Fernandez 等人（1997）研究比較 Hofstede 於 1980 年提出的國家文化指數，結果顯示在此研究的 9 個國家中，有不少國家的文化面向指數改變，如日本由不確定性規避強轉至弱，然而，仍有國家的文化面向維持不變，如美國在個人主義方面仍最高且權利距離小，而中國為權利距離大、偏向集體主義，顯示出國家文化有其變動性但也有著根深蒂固的特性。

這五個國家文化面向的主要涵義整理如下（Gudykunst，1997；Hofstede，1991；Hofstede & Bond，1988；Hofstede & Peterson，2000），其中由於儒家動力面向是採取非西方文化觀點的中國人基本價值研究所得出的，具有其特殊性且與中國文化特性有密切相關，因此在此部份將作較大篇幅的描述：

### (一) 權力距離 (Power distance)

權力意指某些程度上，決定或指引他人行為的一種潛在力。而權力距離指的是一個國家社會對於成員間權力不均等情形的回應，亦即社會接受權力不平等的分配，並已正式的成為社會系統的一部份。在權力距離大的社會中會有集權的現象，並重視傳統與權威，講究社會階級；而在權力距離小的社會中，人們彼此間的權力差異性則較小。權力距離小的國家如：奧地利、丹麥、英國、加拿大、美國等；權力距離大的國家如：馬來西亞、墨西哥、印度、新加坡、巴西等。

### (二) 個人主義-集體主義 (Individualism versus Collectivism)

個人主義-集體主義在於個人與社會團體的親密差別程度。在個人主義的國家中其個人的需求、價值與目標優先於內團體；而集體主義國家則是內團體之需求、價值、目標優先於個人 (Triandis, 1995)。集體主義重視個人與他人的關係，人們依據所屬的家庭、團體、組織等來界定自己，對於這些群體付出絕對的忠誠以換取他（她）們的保護；個人主義則是一種自我的概念，強調英雄主義與個人行動，因此人們以個人的成就來界定自己。具個人主義特質的國家如：美國、澳洲、英國、加拿大、荷蘭等；集體主義特質的國家如：巴基斯坦、台灣、泰國、巴西、日本等。

### (三) 陽性-陰性特質 (Masculinity versus Femininity)

意指不同的國家社會對於兩性角色與期望的區分程度，陽性特質傾向競爭氣息強烈的男性氣質，如在社會活動中該由男性參與，注意自治、自主、控制與主導權等，在組織中則強調表現、升遷等積極活動性觀念；陰性特質則較重視養育、和諧、愉悅、氣氛等，在組織中則重視工作環境、體恤和共同責任等。偏向陽性特質的國家如：日本、奧地利、義大利、墨西哥、牙買加等。而陰性特質的國家如：瑞典、挪威、荷蘭、丹麥、哥斯大黎加等。

#### (四) 不確定性規避 (Uncertainty avoidance)

指的是人們對於不確定性與模糊性的容忍程度。在不確定性規避高的社會中，人們偏好以正規與明確活動處理不明白與不可預知的情況，且在規避不確定性強烈的國家社會，在面對改變時，會變得焦慮不安，而不確定性規避較弱者則較能處之泰然。不確定性規避低的國家如：英國、美國、加拿大、香港、丹麥等。而不確定性規避高的國家如：比利時、日本、法國、西班牙、南韓等。

#### (五) 儒家動力 (Confucian dynamism)

關於研究國家社會文化價值的研究，如美國心理學者 Rokeach (1973) 的價值調查以及 Hofstede (1980) 的各國 IBM 員工價值調查(轉引自 Hofstede, 1991)，研究者多是以美國或是西方人的思維去架構整個研究類目，以致於非西方國家的調查對象必須回答符合西方文化的問題，其中對於一些與非西方文化無密切相關的問題也須回答。由此，為避免研究者文化偏差 (cultural biases) 的影響，香港中文大學加拿大籍學者 Bond 進行的中國人基本價值研究，即是用另一個角度建構一個非西方文化偏差的價值調查 (Hofstede & Bond, 1988)。

在調查過包含亞洲、歐美等 23 個國家，整理出統合 (integration)、關懷人的心境 (human-heartedness)、道德紀律 (moral discipline) 以及儒家動力 (Confucian dynamism) 這四個文化價值面向，這些面向的價值內容分別為，統合：包括容忍、隨和、團結、不重競爭、信用、安分守己、保守、知己之交、孝順、愛國及貞潔；關懷人的心境：包括仁愛、耐心、有禮貌、正義感及愛國心；道德紀律：包括中庸之道、清高、寡欲、適應環境及謹慎明辨；儒家動力：包括耐力、尊卑有序、節儉、知恥、穩重、要面子、尊敬傳統以及禮尚往來 (Hofstede & Bond, 1988)。Hofstede 與 Bond 所做的研究雖然以完全不同之問題，在不同時間對不同組合國家之不同樣本做實證研究，但所得的結果顯示，中國基本價值中的三個面向--道德紀律、統合、關懷人的心境，分別類同於權力距離、個人主義-集體主義

以及陽性-陰性特質，唯有不確定性規避此一面向與中國基本價值四面向無關聯性，Hofstede（1991）認為這與中國人與西方人對於真理（Truth）的態度有關，不確定性規避此面向，與社會文化對於真理的追求有密切關係，人們信仰一個絕對的真理；然而中國人對於真理卻持開放的觀點，並不假定任何人能夠擁有真理，反而重視德行（Virtue）的追求，這也形成與中國傳統儒家思想相關的儒家動力面向。

儒家動力與孔子的教誨有關，儒家思想對於中國人而言，雖非宗教信仰，但卻是一股維繫社會規範的重要力量，也是生活中言行舉止的指導原則（Scarborough，1998）。儒家思想包括了幾個原則，社會的穩定性是基於人際間不平等的關係，即建立在君臣、父子、夫婦、兄弟和朋友等五倫的基礎上，五倫的關係是互惠、互補且不均等的；儒家思想把家庭視為社會組織的基本單位，並且注重每個集體成員的面子問題，以維持和諧的社會關係；「己所不欲，勿施於人」的仁道觀念；以及重視教育、對技術的追求、工作勤奮以及耐性（Chen & Chung，1994；Chew & Lim，1995；Granrose et al.，2000；Hofstede，1991）。

雖然儒家動力中所包含的價值都與儒家思想有關，但仍有偏向於兩極的情形，因此分為較未來取向、動態的長期導向與較強調過去及現在取向、穩定的短期導向，屬於長期導向的價值有堅忍不拔、尊卑有序、節儉與知恥，另一方面短期導向則是穩重、要面子、尊敬傳統以及禮尚往來等價值，其中長期導向得分較高的國家地區為中國大陸、香港、台灣、日本與南韓，而歐美國家如美國、英國、澳洲、加拿大等則得分較低（Hofstede，1991）。Hofstede 與 Bond（1988）認為，東亞諸國擁有的這種長期導向特質，與其經濟成長有強烈相關性，企業家在草創事業初期需有堅忍不拔的耐力、決心去追求成功的目標，而維持組織中和諧及穩定的階層關係、上下司間相互從屬依賴，可更容易扮演好企業家的角色與權威的執行，節儉則可讓企業儲蓄相當的資本以進行再投資，至於知恥的價值觀能加強組織成員的承諾感，黃光國（1988b）也指出儒家思想蘊含著鼓勵努力工作、節

儉儲蓄、勤勉好學等強盛的工作動機。

## 二、中國文化與美國文化的差別


東西方文化特性的不同，經常是研究跨文化的學者分析探討之處，如許焯光（1997）認為東西方文化差異表現於兩項原則，東方文化為情境主義或相互依賴（*situationalism or mutual dependence*），個人並無上天賦予不可分離的權利，因此缺乏自由平等的概念，相反的是一種父母子女相互依賴的模式且發展到社會人際關係的各個層面；西方文化則稱之為個人主義或自力更生（*self-reliance*），兩者有些許程度的差別，正如個人主義在英國發生，而自力更生在美國發展，成爲一種更爲徹底的粗獷個人主義（*rugged individualism*），但其基本觀念皆是認爲天賦人權不可剝奪、追求平等與自由。

而在討論東方文化時，常以儒家思想爲主導的中國文化做代表，尤其是近年來東亞五小龍的台灣、日本、南韓、新加坡和香港以及中國大陸等地區的經濟發展，這些深受中國儒家思想影響的地區，令許多研究者繼起探究中西方文化之差異（Hofstede & Bond, 1988；Scarborough, 1998；Triandis, 1995；許焯光, 1997；黃光國, 1994；楊中芳, 1994）。如學者楊中芳（1994）以世界觀、社會觀及個人觀探討中西方的文化價值體系，中國文化的主要特點在於與社會和諧共存以求內心和諧與安樂，主導思想爲儒家思想，講求秩序與穩定；至於西方文化則是基督教中的新教思想爲主導思想，追求個人成就確保人的價值、有各自發揮的空間，講究自由、平等與公平的基本價值。而 Scarborough（1998）從外在地理特徵、政經結構、哲學觀與宗教道德理念來分析中西方文化差異的原因，與組織管理有相關聯之處在於中國組織有較大的權力距離、集體主義、較依賴智慧的累積與整體綜合性的思考方式；西方的組織則相反，權力距離較小、重視個人權利、仰賴理性、客觀以及線性的思考分析邏輯。

至於將焦點放在中美文化差異的研究時，會發現與前述中西文化比較的特質

相類似，在比較中美文化差異的研究中，權力距離與個人主義-集體主義這兩個面向常是主要的比較重點（Chow et al.，1999；Fernandez et al.，1997；Harrison et al.，2000；Scarborough，1998；Stipek，1998；Tinsley & Brett，2001；楊國樞，1994），美國文化有高度的個人主義及較小的權力距離，台灣則是呈現較大的權力距離與較低的個人主義文化（Hofstede，1991）。權力距離與個人主義有反向的關係，而集體主義卻正好相反，其與權力距離有正向的關係，也就是說在較依賴內團體的文化中，人們通常也較會依賴擁有權力的人物，如中國傳統大家族中所持有的特殊結構，位居家族之首的家長掌控行使更多的權力；反之在強調獨立自主的個人主義文化，人們則較少依賴內團體中權力大的其他人（Chow et al.，1999；Hofstede，1991）。以下將詳述與權力距離與個人主義-集體主義相關的文化特性，以瞭解中國文化與美國文化的差異。

### （一）權力距離



權力距離可界定為在團體或組織中權力較小的成員，對於權力分配不公平其可預期與接受的程度，也顯示各個國家社會中關於依賴關係的程度差異，如在權力距離小的國家，下屬有限度的依賴上司，偏好以諮詢的方式與上司建立關係，下屬可輕易的接近上司及反駁上司的意見，因此可增進彼此的情感；在權力距離大的國家，下屬對於上司的依賴可能呈現完全的依賴或是反依賴的態度，是故上下司間的情感距離較大，下屬也較不可能直接親近上司與反對上司的意見（Hofstede，1991）。

#### 1、權力距離小

對於權威較少依賴反映在各個層面，如家庭教導小孩能獨立自主地處理事情，而在學校教師也鼓勵學生踴躍發言，甚至可以反駁老師的意見，關於這種獨立的需求是成年人心理歷程的主要成分，因此在各方面盡力讓人們能健全發展獨立的需求（Hofstede，1991）。至於在工作的場域中，權力階層的角色關係由父

母-子女、教師-學生轉變為上司與部屬，權力距離小的國家其組織中上司與部屬彼此存在著較公平的關係，組織的位階系統為方便管理而設計，因此組織架構呈現較扁平化的型態、具去中心化的特質，上下級的薪資結構差異也較小，而上司對待部屬較民主，其象徵地位、特權的符號亦較為不明顯，在組織進行決策時，下屬也會希望能被諮詢並提供相關意見（Hofstede，1991）。如李美華（2000）研究在台某一美商廣告公司的組織文化，其組織的身份象徵較不明顯，辦公室有相當開放的空間，除了總經理之外，員工的位置分配與空間安排並不能反映明顯的職務階級差別，且在上下司的溝通管道也呈平行化與扁平化，溝通順暢且良好。d'Iribarne（1997）也指出美國組織管理重視公平契約，對於權力專制的不信任，認為依賴客觀、公正的方式才能杜絕專制，因此在組織中表現出平等、民主與階層分化不明顯的現象。

## 2、權力距離大



由於歷史傳統封建的父權家長制度以及儒家思想的影響，中國人自然地形成一種過分重視、崇拜與依賴權威的心理及行為傾向，也形成上尊下卑、權力距離差距極大的狀況（楊國樞，1994）。楊國樞（1994）指出這種傾向稱為「權威取向」，並具有權威敏感、權威崇拜以及權威依賴等主要特徵。權威敏感：意指對於權威的存在非常警覺與敏感，因此中國人見面時，常需花費相當的時間相互探查或打聽，以獲知每個人的輩份、年齡、職位等，好據此區分彼此的權威高低或尊卑；權威崇拜：中國人對於權威的崇拜常是無條件且不加批評的，懷有一種渾然的信任，其次對權威崇拜的範圍也常漫無限制，彷彿一個人在某一方面的權威（如地位），即在其他方面也變成權威（如道德、學問），形成全能權威的概念，再者，在時間上也有絕對化的現象，如「一日權威，一世權威」；權威依賴：由於權威總是家族或社會資源的控制者與支配者，以恭順服從的方式可產生逢迎或討好的效果，使得權威對自己增加好感與讚賞（楊國樞，1994）。

在權力距離大的社會情境裡對於權威的依賴，不同於權力距離小的社會情境

強調重視獨立自主的特徵。在家庭中子女被教導需順從、尊敬父母或長輩，即使子女長大成人，父母的權威仍繼續扮演重要的角色，而在學校也不脫教師為權威中心的模式來進行教學，至於在職場的組織中，上下司之間的關係、組織階級體系也被視為一種基本且既存的不平等現象，且薪資結構差異較大，而理想的老闆形象為仁慈的獨裁者或是像個好父親，下屬聽從上司的指示行事，較不會直接忤逆上司，至於管理者有著明顯的權力與地位外在象徵，是一種可預期且普遍的現象（Granrose et al.，2000；Hofstede，1991；Spencer-Oatey，1997）。

中國人較容易接受老闆與主管的權威，這與中國文化重視家庭中家長權威與晚輩順服有關，這種上下司的層級關係就像是自然法則般地被接受，因此企業組織經營者就類似家庭中的大家長，而員工則如同子女般，有著清楚可辨的上下關係（Chew & Lim，1995；郭崑謨，1988；鄭伯壘，1994）。權威取向所形塑的是一種家長式領導，指的是在一種人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律、父親般的仁慈與權威及道德的廉潔（鄭伯壘，2002），鄭伯壘（1994）指出這種家長權威或父式領導風格，也可能會表現出專權作風、低估部屬能力及印象整飭的作為，如創造與維護良好的形象，以贏得屬下的效忠及信任；而部屬在面對這種權威家長時，亦會表現出順從、服從與敬畏的行為態度，以避免與領導者產生劇烈的人際衝突。就連在管理組織衝突上也會有高層涉入的傾向，如 Tinsley 與 Brett（2001）認為國家文化影響管理者處理衝突的準則與方法，因此在比較美國與香港的管理者後發現，香港較美國更傾向將衝突議題留待高層解決，表現出對於權威的關注與順服。

## （二）個人主義

個人主義主張個人的獨立、自主與成就之基本價值，個人只需堅持自己的信念，對自己的行為負責且盡量發揮個人潛力，以個人自己的意願加諸於外界環境，來肯定自己的自主與獨立，界定自己的成就與自我價值（楊中芳，1994）。



也就是對於「我」的概念之重要性以及個人的利益更甚於群體的利益，自己的「我」即代表自我認同，可與別人的自我做明顯的區別，因此個人主義的社會，其組織結構中的個人與個人之間的連帶較為鬆散，成員只需要自己照顧自己或是他(她)們的近親 (Triandis, 1995; Hofstede, 1991)。Waterman (1981) 認為個人主義由幾個構面所組成：個人必須不斷試圖辨認自己的真我、要有選擇的自由、個人責任以及尊重任何他人的尊嚴 (轉引自楊中芳, 1994)。在這套價值體系中生活的個人得以透過自由選擇的途徑來追求個人目標，但仍必須重視社會互賴的重要性，而能給予他人同等的權利，亦即個人成就並不只在於本身才能的發揮與財富的累積，而是要為社會創造更好的條件使其中每個人更能發揮其特長 (楊中芳, 1994)。

另外楊國樞 (1994) 所提的個我取向 (individual orientation) 與許烺光 (1988) 指出的個人中心 (individual-centeredness) 等名詞皆與個人主義相關聯。個我取向指的是以自主性為重，強調個體如何經由支配、控制、改變及利用自然環境與社會環境 (包括人群體系、人際體系、文化體系等)，以滿足自我慾望、興趣及情緒 (楊國樞, 1994)；而許烺光 (1988) 比較美國人與中國人的文化差異，將其分為個人中心與情境中心兩種類型，屬於個人中心的美國人其生活方式以個人的喜愛為出發點，且以個人的情感為主，不同於中國人壓抑情感、用思想及行動來屈就於現實，美國人卻是思想及行動去使現實屈就於自己。

另外，Hall (1976) 提出高一低情境取向文化，其中低情境取向文化 (low context culture) 與個人主義有相關聯性，Gudykunst 等人 (1996) 指出個人主義文化較偏向使用低情境取向的溝通型態，而集體主義文化則偏向高情境取向。在低情境取向文化的社會較重視語言及文字的溝通，溝通時需要大量且清楚明瞭的資訊，不過也會參考身體語言、衣著服飾、地位及擁有物等非語言訊息，重複確認得自於語言或文字的認知與概念，對於職業商場上所產生的影響，低情境取向文化的國家社會以生意為優先、重視專業與績效、以特定且具法律效力的契約作

為協議依據，並講求協商效率，這種由書面文字或口語作為判斷或決策依據的國家，如美國、德國、瑞士等（轉引自 Gudykunst，1997；Hofstede，1991；陳素勤，2001）。美國人從小就被灌輸不能相信理所當然的觀念，將握手或口頭承諾當作是簽訂正式契約的開端，一切交易仍須以合乎法定程序、具備法律效力的契約書為憑據（陳素勤，2001），屬於低情境文化的美國組織，事務皆有清楚、唯一的意義，除了權力距離較不明顯，並有著個人主義的特色（李美華，2000）。

個人主義的特質反映在工作職場上，員工與雇主的關係為正式的契約關係並以獲取相互利益為基礎，如同在勞工市場中的買方與賣方，而聘僱員工或是員工晉升的決策是由技術資格或組織規章為基準，個人主義社會的組織管理是屬於個人的管理，如紅利獎金的給予與個人的工作表現有關，而在普同主義的作用下以同樣的標準看待每個人，因而採取任務導向的態度而較不重視關係的建立（Hofstede，1991；郭崑謨，1988）。



### （三）集體主義

集體主義文化具有比較緊密的社會組織架構，其中的成員可以很清楚地分辨內團體（in-group）與外團體（out-group），個人的自我認同來自於內團體，並期望內團體的成員會照顧、保護自己，因此需以絕對的忠實來換取這種依賴關係（Gudykunst，1997；Hofstede，1991）。集體主義有以下幾種特徵：對於「我們」的意識頗為強烈，個人對組織或機構有著深刻的情感依賴，因此認為對組織的投入是一種道德的修養，並著重歸屬於某一個組織，友誼是由穩定的社會關係來決定且聲望在這些關係中佔重要地位，個人信念是由群體來決定，而對自己人或外人有著不同的價值標準等（Hofstede，1991）。與集體主義相關的概念如家族取向、關係取向、高情境取向等，將分述於下。

#### 1、 家族取向、泛家族取向

在中國傳統社會裡，社會的基本結構與功能單位是家庭，而不是個人，形成

人們生活圈內的運作一切儘量以家爲重、個人爲輕的家族主義(黃光國, 1988b), 具體地說, 表示家族的生存、榮辱或目標重於個人, 家族的團結重於個人的自主, 而對於非家族性的團體, 延伸出泛家族化的「泛家族主義」或「泛家族取向」, 中國人的泛家族化歷程表現在三個層次, 將家族的結構型態與運作原則(如長幼有序), 概化到家族以外的團體或組織; 或是將家族中的倫理關係或角色關係, 如非家族性團體內的成員予以家人化; 抑或是把家族生活中所學得的處事爲人的觀念、態度及行爲, 加以修改採用於家族以外的團體組織(楊國樞, 1994)。

既然家族關係是中國文化的重心, 在此文化背景薰陶下, 家族企業也自然成爲企業主要的經營型態(Hofstede, 1993; 陳明璋, 1988)。在企業組織中, 雖然也有些成員不具血緣關係, 但也因爲具備九同(如同宗、同鄉、同學、同事等)的條件或被企業上司賞識, 而滋長出類似自然家族內的親屬關係(鄭伯壘、林家五, 1998), 陳明璋(1988)認爲這種受儒家思想影響的家族企業具有私人關係色彩濃厚、父權領導、以和爲貴、不信任外人、上司與部屬間保持高度的互忠互信等特色。然而鄭伯壘與林家五(1998)研究指出台灣大型民營企業已經彰顯出家族、差序及制度等三環文化結構的特色, 如基層員工面對的是較理性科層化制度, 而在管理階層與經營階層則較偏向差序與受家族文化影響, 既不是傳統的家庭企業, 也不是全然理性的西方組織, 而是融合傳統與現代、出身與成就的一種混合性組織。

## 2、關係取向

關係(quanxi)對於中國人而言有其特殊的意義, Farh 等人(1998)認爲關係是個人與其他人之間所存在直接而特殊的連帶關係, 指涉的是一種基於特殊標準的人際關係(周麗芳, 2002); 而 Xin 與 Pearce(1996)認爲關係是與某個對自己工作有益或能幫助自己在職業上可長期成功的人之間的簡單聯結。許多學者強調在中國文化或是在中國人的日常生活裡人際關係的重要性與突出性, 所意味的就是「關係取向」, 是爲中國人在人際網絡中的一種主要運作方式, 特殊的

關係網提供了一組清晰可變的互動規則和型態，因此互動者之間的言行舉止可比較容易預測（Chen & Chung，1994）。

楊國樞（1994）指出關係取向具有幾項重要特質：關係形式化（角色化），所指的就是中國文化強調在人與人的社會關係中來界定自己的身份，而中國人所最重視的五倫之君臣、父子、夫妻、兄弟與朋友關係就是此方面的代表，五倫等於是五組社會關係的「套裝」，每組關係套裝都有兩套對立的「角色劇本」，任何進入關係的人都必須依角色劇本來扮演，且設法抑制或隱藏很多個人的特徵，以可被對方、家族及社會所接受的程度融入角色，因此中國人依著各種不同關係中的不同角色而行事做人、變換態度，強調的不是個人或自我一致性，而是一種社會或角色的一致性；關係互依性（回報性），所意指的就是人際關係中的對應角色間會達到某種程度的平衡性、彼此互惠互依，使得人際關係成爲一共生的系統（Chen & Chung，1994），爲追求人際平衡狀態所運用的資源可分爲物質及精神性兩種，而在中國社會中，人情和面子是兩種重要且特殊的人際資源（楊國樞，1994）。人情指的是人與人進行社會交易時可以用來餽贈對方的一種資源，也是一種指示人們應該如何相處的社會規範，而面子是指個人在社會上有所成就而獲得的社會地位或聲望（黃光國，1988a），由於中國人具有強烈社會集體意識，面子（face）問題就顯得格外的重要，面子對於中國人而言，是維持社會尊嚴與身分地位的重要因素（Scarborough，1998；Wong & Slater，2002；胡先縉，1988），失面子或丟臉是群體對某個人其不道德或社會所不同意之行爲的責難，而給某人面子則有尊敬與有聲望的意思所在（Hofstede，1991）。

至於關係和諧性，由於中國人十分重視「和合性」，強調人與天、人與人之間應維持自然而和諧的狀態（錢穆，1979；轉引自楊國樞，1994），社會關係若要保持和諧，常習慣依賴中介人物來建立新的人際關係和解決衝突（Chen & Chung，1994），且關係中的兩造必須各按角色規範行事，以滿足對方根據角色規範所形成的期望。由於注重維持群體中成員的和諧關係，如 Chew 與 Lim

(1995) 研究指出，因為受到傳統儒家文化價值的影響，中國的經理人在處理組織衝突時，傾向使用高度妥協或是規避的解決模式，而 Easterby-Smith 等人 (1995) 比較英國與中國的企業時也發現，中國企業更強調維持和諧關係的重要性；關係宿命觀，所意味的即是認為一切人際關係都是命定的，中國人用「緣」的信念來強調各種現實人際關係之必然性或不可避免性，由於緣是指一種宿命的因素，遠在關係發生之前，緣即已預定了某種特定人際關係的必然出現，甚至還決定了關係的型態、久暫與結局等，因此在傳統中國人的觀念裡，個人常不是關係之主動的創造者，而只是被動的承受者；關係決定論，指的是依照親疏程度可將關係分為家人關係（如父母、子女、兄弟姊妹等）、熟人關係（親戚、朋友、鄰居、師生、同事、同學等）及生人關係（與自己無任何直接或間接的持久性社會關係之人），或黃光國（1988a）所指的情感性關係、混合性關係與工具性關係，此是以自我為參考點，向外擴散之類似同心波紋的人際或社會關係網，稱為「差序格局」，而在社會互動中，對方與自己的關係決定了不同的對待原則與方式、互依型態及人際互動效果（楊國樞，1994）。

此種中國人所具有親疏遠近的關係（quanxi）影響著組織中各種事務的運行，如 Law 等人（2000）的研究即指出，在中國組織情境裡，關係扮演著特殊的角色，其可以預測上司對下屬的分紅與升遷；Farh 等人（1998）研究發現中國人企業組織內的上下司關係，關係比人口背景相似特徵（如性別、教育、年齡等）的影響較重要且顯著；鄭柏堦與林家五（1998）指出華人企業主持人會依照關係、忠誠及才能等標準，將員工加以分類，而有不同的信任與對待態度；而此種文化因素同樣地影響下屬對待上司的看法，Farh 等人（1998）的研究即發現中國人所特有的關係如親屬、鄰居等，會影響組織中下屬對上司的信任。

### 3、情境中心（situation-centeredness）、高情境取向文化（high context culture）

中國人的生活方式是情境中心的，著重個人在他所屬的群體中之地位及表現的適當性，中國人在選擇表現行為時，並不像西方人本著自己內在的感受、喜好

及想法，將自己個人的意念加諸於其他人，而是依與在同一個情境中，以他人的關係、地位及社交的性質規範，來決定自己的行爲（許焯光，1988），如 Stipek（1998）的研究即指出，由於中美文化對於群體相互依賴與獨立的差異，因此會因為家人等具親密關係者的行爲、事物，且顧慮所屬群體其他人的看法，在產生驕傲、羞恥與罪惡感等情緒時會有較強烈的反應，而美國人以自我、個人爲中心，則是與個人責任感或與自我成就有關，由此可顯示許焯光（1988）所提的個人中心與情境中心之差異。

另外，相對於在個人主義相關概念提及的低情境取向文化，Hall（1976）的高情境取向文化則與集體主義有關，在集體主義社會中爲避免衝突危及和諧的關係，而較少採用直接坦率的溝通方式（Scarborough，1998），高情境取向文化的社會與人溝通互動時較重視情境因素，極大部分的資訊都包含於外在物理環境或溝通對象之中，因此在訊息使用量較少、較含糊，如在工作領域中認爲職務或地位比文字或語言更具說服力，先建立社會信用，且重視人脈與聲譽、憑信用協議，高情境取向文化的國家從非語言或文字的線索判斷、決定與人有關之事務，有此特質傾向的國家如中國、韓國、日本等（轉引自 Shuter，1990；Gudykunst，1997；Hofstede，1991；陳素勤，2001）。

綜合來說，在集體主義的國家，組織中雇主與員工的關係有著類似家庭連結的特徵，也就是將家庭中保護與忠誠之相互義務應用於工作組織中，而聘用與晉升員工常先以雇主內團體的成員（如親友）爲主，由於集體主義社會有將內團體與外團體成員區分清楚的傾向，此種特殊主義的結果使得在進行交易事務之前，會先取得彼此的信任關係，如拉關係、套關係等手段，從無關係（生人關係）轉變爲有關係（熟人關係），以獲得如熟人般較好的待遇與機會（楊國樞，1994；黃光國，1988b），Chen 與 Chung（1994）即指出由於中國人將事先建立良好的人際關係作爲商業交易成功之主要條件，容易導致公私之間關係的模糊不清，而 Osigweh 及 Huo（1993）的研究也顯示，與美國相較起來，中國將工作場域與私

人的社會關係彼此重疊常是普遍的現象。這種透過關係的建立讓事務更順利進行，此為相對於個人主義之工作任務取向而注重個人關係的建立（Hofstede，1991；Scarborough，1998）。

#### 第四節 小結與研究問題

本研究主要以組織傳播學之詮釋取徑的觀點，探討國家文化對組織文化的影響，由於台灣境內的跨國企業以美商與日商居多，而日本的國家文化源於中國傳統儒家文化，與台灣為較相似的文化群，因此選擇與台灣之文化差異較大的美商跨國企業作為比較。國家文化的部分採用 Hofstede（1991）提出的國家文化面向為架構，從權力距離與個人主義-集體主義這兩個中美文化主要差異面向著手，文獻指出美國文化有較小的權力距離及高度的個人主義，而台灣則是呈現較大的權力距離與較高的集體主義傾向，這些文化特性亦分別在組織中呈現不同的特質，如組織權力階層的明顯度、任務導向或關係導向、高低情境的溝通模式等。

在台灣傳播相關產業中，廣告業有為數眾多的跨國廣告公司，美系、日系、歐系等跨國廣告公司紛紛來台投資發展，不論是合資或外商獨資，具有一定的比例與組織規模。因此，若要研究在台美商跨國企業與台灣本土企業組織文化的比較，可從廣告產業來著手進行。以下說明台灣廣告業概況，以及選擇廣告業作為研究對象的適切性，並結合前面文獻提出本研究的研究問題。

##### 一、台灣廣告產業概況

台灣廣告產業的發展從 1950 年代開始萌芽，而在 1960 年代初期是國內現代化廣告代理制度創建的重要時期，早期一些台灣的廣告創辦人大都擁有日本教育的背景，再加上日本大型廣告公司對台灣本土公司技術和經營上的協助，致使在廣告公司的組織與管理上大都仿效日本（胡光夏，2002）。從 1960 年代初期到 1980 年間，台灣的廣告實務運作理念與作業模式多受到日本的影響，而這一時

期的廣告公司均為國人自營，對外僅只於技術和業務的合作關係。在 1980 年代初期起，政府為追求自由化與國際化，陸續開放國內的服務業市場，其中包含廣告業，自 1984 年正式同意外資投資經營廣告代理業（胡光夏，2002），國外廣告資金陸續投入台灣地區，不但國內廣告公司數目驟增，經營管理型態也起了新的變化，整個業界在行銷廣告企劃、服務觀念、創意品質上明顯地大幅精進（劉美琪，1995；鄭自隆，1999）。目前，世界廣告市場的前幾大集團幾乎都已在台灣設立分公司，如歐美系的 WPP 集團下，O & M 設立奧美，J. Walter Thompson 設立智威湯遜；Omincom 集團下的 DDB 設立恆美（原名伊登），BBDO 與原屬本土的黃禾廣告合併；Interpulic 集團設立麥肯和靈獅；近 4 年來併購了擁有 Leo Burnett 的 Bcom3 集團及 Saatchi & Saatchi 的法國 Publicis 集團，在台灣則有陽獅、李奧貝納、上奇等公司；另外日系的電通集團，設立有台灣電通與國華廣告。

這些國際性廣告公司由於挾著豐富的資源，如財力、經營管理的 Know-how 與靈活的國際網路等優勢，在台的市場佔有率逐年攀升，從 1985 年的 8% 市場佔有率，到 1996 年起，國際廣告公司的整體市場佔有率已超過七成以上，其中歐、美廣告公司占五成，日本廣告公司占兩成以上（胡光夏，2002）。另外，從動腦雜誌 2003 年台灣綜合廣告代理商排行中資料顯示，前 20 名的廣告公司，國際性廣告公司即佔了 16 家，而本土廣告公司僅 4 家，若以整體的廣告承攬額來看，本土廣告公司所佔的承攬額比例為 20%，遠低於國際性廣告公司的 80%。由此可見，臺灣廣告市場開放後，受到跨國廣告公司全球化發展的影響，完全本土的廣告公司之生存愈形困難。而跨國廣告公司為使業績穩定成長、深耕當地的市場，也會應用本土化的策略來掌握市場習性與動態，因此在人員的任用、客戶的比率分配、廣告策略和創作等方面進行調整。另一方面，本土廣告公司面臨跨國廣告公司的強烈競爭，也紛紛採取各種不同的策略來加以回應，如向國際性廣告公司反挖角，吸引本土廣告人才回流，或是以特殊利基、定位訴求來維繫公司發展（胡光夏，2002）。



## 二、研究問題

以上所述為台灣廣告業的外部產業環境概況，至於廣告公司組織內部的運行、特徵，即是本研究所要關注的地方。廣告公司作為傳播體系的一環，與廣告主及媒體關係結合緊密，而內部組織結構是一個分工細密的集合體，主要的工作類型分為創意、業務、行銷研究、媒體等四種範疇（黃振家，1995），而且廣告工作基本上是以“人”為出發，除了對於人力資產、人才需求的十分重視（劉美琪，1995），再加上廣告公司是以團隊的方式完成一個廣告計畫，業務部成員從客戶端取得工作簡報，之後由行銷部門分析、策略部門訂定策略，再由創意部門發想、作出廣告成品登上媒體，在環環相扣的過程中，為使整個廣告工作流程順利進行，組織成員之間的溝通協調扮演重要角色，在頻繁的會議與討論中凝聚共識，以達成最終的目標。

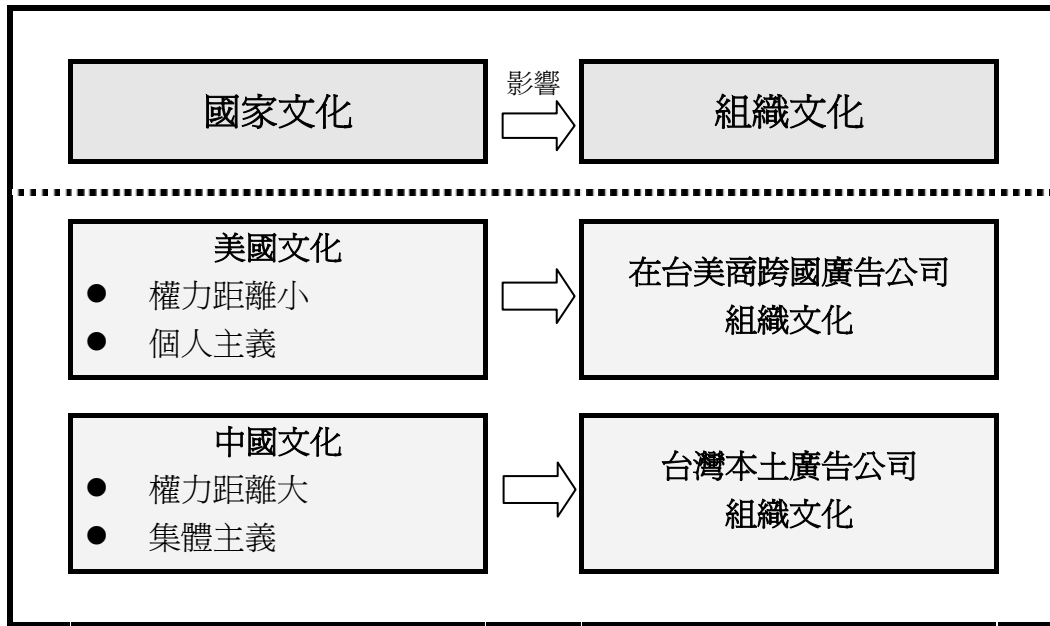
由於組織文化是組織環境中的成員經由傳播的過程所創造，具有傳遞與象徵的特質，而以詮釋取徑研究組織文化，無論是探討組織象徵符號、組織文本、組織認知或是潛意識的過程，皆強調需檢視組織成員是如何經由傳播與互動來建構他（她）們的組織真實。廣告公司有著成員頻繁溝通協調的特質，再加上台灣當地擁有為數眾多的跨國廣告公司，因此選擇廣告業作為研究的對象。

總結來說，本研究以重視組織成員傳播、互動的詮釋質化取徑，來瞭解在台美商跨國廣告公司與台灣本土廣告公司的組織文化，國家文化可作為一個外在變項，以用來探究不同國家文化對美商與本地企業組織文化的影響（如圖一），探討的研究問題如下：

一、在台美商跨國廣告公司的組織文化與台灣本土廣告公司的組織文化為何？兩家廣告公司的組織文化有何差異？

二、比較在台美商跨國廣告公司的組織文化與台灣本土廣告公司的組織文化差異後，其組織文化受到國家文化影響的部分為何？

圖一 研究架構



## 第三章 研究方法

首先在第一節的部分，說明本研究採用質化研究方法中的深度訪談法，以及簡述訪談問題綱要的內容。第二節的部分則是關於研究對象樣本的選取，以及樣本基本資料的描述，與資料收集、訪談過程之簡述。第三節的部分說明蒐集到的樣本資料，將以主題分析的方式進行組織文化詮釋分析。

### 第一節 研究方法

#### 一、深度訪談法

在本研究的文獻探討部分，強調以詮釋取徑的觀點，來了解成員傳播互動過程中所形塑出的組織文化，不同於功能學派取徑的研究，在方法學上通常以量化統計的方式進行，將組織文化分門別類，分析某一變項與組織文化的關聯性，詮釋取徑為了解組織中深層意義，在方法學上採取的是質化研究的方法（Putnam，1983）。由於質化研究隸屬於詮釋—理解的研究取向，研究者通常以參與觀察、深度訪談、文本分析等方式進行資料蒐集（Bantz，1983），對研究對象進行整體性的現象描述和意義的闡釋與理解，並且著眼於研究對象的獨特性，強調其所在的情境脈絡關係（陳慧芬，1998），因此採用質性研究方法可以取得較深層、豐富的資料。

參考過去以詮釋取徑觀點進行傳播組織文化的研究，大多以深度訪談法所獲得的口語言說資料作為主要分析根據，另外，有些研究為求整體性，會再輔以參與觀察與組織相關文本資料（Chin，1998；Kreps，1983；Meyer，1995；Ruud，2000；Witmer，1997；陳千玉，1995；秦琍琍，2001）。由於本研究的研究對象設定為廣告業，廣告公司內部作業牽涉到客戶的重要資訊，親自以田野調查的方式參與觀察有其困難性，因此本研究採用深度訪談作為主要研究方法。

深度訪談在本質上是由訪問者建立對話的方向，再針對受訪者所提出的一些特殊主題加以追問，理想的狀況是由受訪者負責大部分的談話（Babbie，2001）。深度訪談具有以下幾個特點：1. 樣本數較少；2. 能獲得各種特殊性的回答資訊；3. 可對受訪者非語言的反應進行較長時間觀察；4. 需要較長的訪談時間；5. 可以根據每個受訪者回答問題的情況再提出不同的問題；6. 可能受到訪問情境的影響，如訪問者與受訪者的關係、互動情形（Wimmer & Dominick，2000）。從以上這些特點，可看出深度訪談法的優點與缺點所在，優點在於容易取得較完整詳盡的資料，也能讓一些敏感性問題有較精確的回答，而能深入問題的核心，並且可以掌握問題的次序與訪問情境，從中判斷答案的真實性。然而缺點就是在於訪談技術有若干限制，如訪問者的主觀意見，或受訪者迎合訪問者的期望，容易受到訪問者個人偏見的影響（Wimmer & Dominick，2000），陳慧芬（1998）也指出這種利用質化研究探討組織文化的研究方法，可能會有的困境在於專精於某個組織文化的描述、闡釋，但難以將個別案例進行預測與概括；無法符合邏輯實證觀點的信度與效度規準，且複製不易；而且多數組織文化的質化研究耗時費力，如果急需組織文化資訊以利決策，往往緩不濟急。

關於訪問的型態與問題結構，深度訪談可分為結構式訪談、非結構式訪談、半結構式訪談等三種形態。結構式訪談也稱為標準化訪談，其中包括一組嚴謹組織的訪談問題，意圖讓每個受訪者依同樣順序、數目的相同問題來回答，具有的彈性與自發性較小；非結構式訪談則完全取決於訪問者與受訪者互動的自然過程中，問題與答案自發性的顯現，一般而言，這種訪談的發生常是屬於參與觀察法實地工作的一部分，在非結構式訪談的期間，受訪者甚至不會察覺到他們正在被訪談；至於半結構式訪談則介於上述兩者之間，訪談前會事先擬定訪談的大綱及相關問題，訪問者向受訪者針對特定議題發問一系列結構式問題，為了再深入求得更多資訊，而採用開放式問答的方式，訪問者可隨時增加與調整問題的順序（Patton，1990）。

## 二、訪談綱要設計

由於半結構式訪談的形式比結構式訪談自由有彈性，又比非結構式訪談嚴謹，因此常常被深度訪談的研究所採用。而本研究欲了解廣告公司之組織文化，為避免因不完全熟悉該組織而遺漏某些面向的問題，因此在一個主導問題大綱下，採用半結構式訪談，以求得更多豐富多元的言說資料。

本研究的訪談問題綱要是根據研究目的與研究問題，並配合組織文化詮釋取徑的組織符號象徵、組織文本與組織認知等三種研究主題，且參考 Meyer (1995)、李美華 (2000)、秦琍琍 (2001) 等組織文化研究而設計出訪談問題，之後再藉由前測兩位服務於廣告界的受訪者，以修訂問題內容與措辭。正式的訪談問題綱要分為兩個部分（見附錄一），第一個部份為受訪者的個人基本資料，包括其服務的部門別、職稱、年資、教育程度、性別與年齡；第二個部分則是關於組織符號象徵，如儀式活動、英雄人物、笑話與故事等，以及組織目標、使命等對於組織的認知，與組織溝通部分的相關問題。由這些既定的訪談問題綱要，再針對個別受訪者的回答提出延伸問題，從中取得組織成員對於組織共享的價值信念與認知。

## 第二節 研究對象

### 一、樣本選取原則

本研究選擇傳播相關產業中的廣告業作為研究對象，在廣告公司樣本的選取上，由於研究主旨為探討跨國廣告公司與台灣本土廣告公司組織文化之比較，因此選擇有一定規模的大型綜合廣告代理商。配合研究目的分別選取國內兩家規模相仿的一家美商廣告公司與一家本土廣告公司，由於採匿名方式進行，因此以下簡稱本土廣告公司為 A 公司，美商廣告公司為 B 公司。

這兩家公司分別屬於國內兩大整合行銷傳播集團，為其旗下的廣告公司，並有類似的組織結構，如部門別類似，包括業務、創意、製作、財務及其他行政等部門，且都將行銷研究、媒體這些部分交由集團其他子公司負責。在地理環境與社經影響的變數部分，兩家公司皆位於台北市，員工的社經背景類似。其中 A 公司成立於 1970 年，目前員工人數約 100 多人，過去與日系的跨國廣告公司有技術合作但目前並無外商資金的投資，為台灣最大的本土廣告公司；B 公司成立於 1985 年，其前身原本為一本土廣告公司，後來被美商跨國廣告公司合資併購，目前外資比例佔 70%，員工人數約 130 人左右，而 B 公司所隸屬的「世界 B」則創立於 1948 年，目前全球的分公司分佈於 100 個國家，運作超過七千種語文的廣告，為全球第六大跨國代理商組織。

由於 A、B 兩家公司以公事繁忙且人員流動迅速為由，無法提供完整的組織架構及人力資料，在無法取得特定母群體情況下，因此本研究採用滾雪球的抽樣方式 (Babbie, 2001)，此種抽樣方式透過已訪談過的資訊提供者，再由其介紹而訪談到其他受訪者，以這種滾雪球的方式來累積新的樣本，獲取更多資料 (Patton, 1990)。而受訪者資格則限定在於該公司任職一年以上的員工，根據前測時的資訊顯示，由於廣告公司成員流動率高，尤其對於業務部門的成員而言，於某公司任職一年以上就算資深了，而且一年以上的資歷與任職幾個月的新人相比較，對於公司的了解應有相當程度的認識，因此研究者首先各訪問 A、B 兩家公司一名任職一年以上的員工，再請其介紹一位或二位同部門與不同部門符合受訪資格的同事，以期訪問到分佈各個部門的成員，在部門別的選擇上，則以與廣告作業流程有主要相關的部門。

## 二、樣本基本資料描述

最後的總訪談人數為 A 公司共 10 人，其中男性 5 位，女性 5 位，平均年資為 6.5 年；B 公司共 10 人，男性與女性也是各 5 位，平均年資為 4.7 年。A 公司

訪問到較多的主管職人員，包括總監、主任、組長等中級、基層主管；而 B 公司則訪問到兩位基層主管。至於兩家公司受訪者的教育程度則以大學以上居多（見表二）。

在性別分配上，本研究受訪者男女人數比例相等，由於廣告業男女性從業比例大致平均，而以女性偏多<sup>1</sup>，在研究者沒有刻意力求男女比例相等的情況下，僅依據部門、年資來選取訪談樣本，也呈現出與業界大致相同的情況。至於業務與創意部門的受訪者多屬基層員工、年齡較低，加上業務與創意人員的流動率高，因此在該公司任職的年資也較淺，年資分佈為 1 年至 3 年居多；而屬後勤單位的受訪者，如策略規劃、製管流程、財務、製作等部門，則年齡較高，普遍年資也較長，年資分佈從 3 年到 15 年不等。A、B 公司受訪者在管理職與非管理職的人數比例並不相同，原因是在使用滾雪球的研究方法時，A 公司的第一位受訪者為中階主管，而在 B 公司這一方面聯繫到的首位受訪者則屬於基層人員，因此在之後介紹其他受訪者時，A 公司較容易接洽到工作特別繁忙的基層以上主管級人員，而 B 公司則以基層員工佔較多數。

另外在各部門受訪配置方面，A 公司訪問了策略規劃、業務、創意、製管流程、網路行銷與財務等部門，B 公司則訪問業務、創意、製管流程、製作以及財務等部門。由於業務與創意部門人員佔全廣告公司的比例為數最多，也是廣告作業流程中屬於前端面對客戶的作戰單位人員，因此選取樣本時，人數也較多於其他部門。至於教育程度上，除了製作或創意部負責藝術創作的受訪者，工作性質較偏技術類，因此學歷高職以上即可，其餘多為大專以上教育程度。

### 三、資料蒐集過程

本研究的訪談時間為 2004 年 3 月至 5 月份，除了 A 公司的 3 位成員由於時

---

<sup>1</sup> 孫秀蕙、馮建三（1995）指出男性與女性廣告從業人員的比例約為 48：52 之比，且有多位女性位居廣告公司重要職位。

表二 受訪者人數分佈表

項目	分項	A 公司 (共 10 人)	B 公司 (共 10 人)
性別	男	5 人	5 人
	女	5 人	5 人
年齡	21-25 歲		2 人
	26-30 歲	3 人	4 人
	31-35 歲	2 人	2 人
	36-40 歲	1 人	1 人
	41-45 歲	3 人	1 人
	46-50 歲	1 人	
部門單位	策略規劃部	2 人	
	業務部	3 人	3 人
	創意部	2 人	3 人
	製管流程	1 人	1 人
	製作		2 人
	網路行銷部	1 人	
	財務部	1 人	1 人
教育程度	高中/職	1 人	1 人
	專科	2 人	
	大學	7 人	8 人
	碩士		1 人
職位	管理職	4 人	2 人
	非管理職	6 人	8 人

資料來源：本研究整理



間無法配合的關係，而使用電話訪談，其餘皆由研究者親自到受訪者公司的會議室進行訪談。訪談過程均在受訪者的同意下全程錄音，並且在訪問時也會節錄要點，以針對個別受訪者再適時提出延伸問題。受訪的時間由於受訪者的方便而在 20 分鐘到 50 分鐘不等。訪談結束後，研究者再將訪談錄音下來的口語言說資料作成逐字稿，以進行之後的研究分析。並且為尊重受訪者意願以及遵守訪問前給予的承諾，於分析中將受訪者真實姓名以 A1~A10 與 B1~B10 的代號取代之。

另外，由於受訪成員廣告工作任務繁重，再加上人員流動率高，使得在各部門中要找到願意配合與符合樣本資格限定的受訪者頗為困難，在兩家公司各取得 10 名受訪者資料後，為避免因受訪人數較少而遺漏其他組織資訊，因此除了取得主要的深度訪談言說資料後，再蒐集受訪公司的組織相關的文本資料，輔以研究分析。又由於組織書面文本資料，如組織內部刊物、工作表單、組織簡介、人事結構等相關文件，因為兩家公司的內部網路發達，許多資訊多透過內部網路傳達消息，而其他資訊則牽涉到較敏感的工作業務、人事及管理，資料也取得困難。因此僅能由對外開放的公司網站中獲得組織相關簡介，以及參考過去在坊間出版過的書籍，另外其他組織活動相關部分則由報章雜誌的公開新聞稿中收集近兩年來的資料。

### 第三節 資料分析

質化研究的詮釋通常包括許多反覆性的循環，除了在資料蒐集的過程中，資料分析上也有相當程度的反覆性存在，也就是需要針對蒐集而來的資訊作反覆的組織、連結與證實 (Crabtree & Miller, 1999)。為了從深度訪談中的言說資料中得出 A、B 兩家廣告公司的組織文化，本研究採用詮釋法中的主題分析法 (Theme analysis)。「主題」(Theme) 指的是語意相關的議題、概念、意見、理解、知識、經驗或關心的問題 (Krippendorff, 1980)，要成為研究的一個主題，必須符合重現 (recurrence) 與反覆 (repetition) 這兩個標準，重現是指一個顯著的類別出現

在資料中的許多部分；而反覆則是一個相同或相似的字眼或辭彙，常常被用來形容某一種現象（Kramer & Noland，1999）。

因此本研究將受訪者的口語言說資料逐字謄錄成兩家公司共 20 份的逐字稿後，再反覆地比較所有受訪者的談話內容，找出共同的主題概念，再尋找資料中所呈現出與研究問題相關的主題，以建立資料分析架構，將呈現的主題不斷與文獻相對照，繼而發展出主題概念，以得出本研究之發現與結論。由於一家公司各訪問 10 位受訪者，為達成上述所說的重現與反覆的標準，本研究設定每家公司至少需有四個受訪者重複提到同樣的事或想法，才將之歸納成爲一個組織文化主題。



## 第四章 研究發現與討論

本章主要說明實證研究之發現，並且與第二章所探討的文獻相結合加以討論。首先在第一節的部分，將深度訪談所獲得的口語言說資料，再輔以組織相關文本資料，以主題分析的方式，歸納出 A、B 兩家廣告公司的組織文化主題。之後在比較出組織文化的差異後，由於研究國家文化是否影響組織文化為本研究的主要重心，因此在第二節的部分，著重在探討中美國家文化對於兩家廣告公司組織文化的影響。

### 第一節 A、B 兩家廣告公司的組織文化主題

#### 一、A 公司組織文化主題

A 公司的組織文化主題可以歸納為以下幾大主題，首先第一個主題為「業務導向」，論及 A 公司組織工作與組織表現的特點；第二個主題「溝通互動和諧、順暢」，為組織成員間的互動關係情形；第三個主題「儀式活動較不多元」，則是關於組織中的典禮或儀式活動；第四個主題為「流動率高」，反映出成員對於組織中「變動」的感知；至於第五個主題則是 A 公司成員對於公司「本土化的特色」的認知。以下詳述這五項組織文化主題。

##### (一) 業務導向

廣告公司主要以服務客戶為目的，以縝密的行銷策略、創意的表現來增加廣告主產品的銷售量。在服務客戶的過程，完全聽取客戶的意見或是完全依照廣告公司創意的發想就形成兩種極端—業務導向與創意導向。一些小型的廣告設計公司，由於公司資本規模不大，必須有足夠的業務量來維持經營，因此容易都以客戶的意見、需求為主，所謂的創意就淪為設計與執行。但本研究的研究對象屬於大型的綜合性廣告代理商，並不會將自己侷限在其中一端，而能在業務的開拓、

提供客戶良好服務以及創意的表現上有一定的水準。

但事實上，每家廣告公司在組織工作表現上仍會有較屬於業務或創意導向的傾向，從 A 公司受訪者的言說資料，以及其他組織文本中經營管理階層提及的服務理念，A 公司屬於比較偏向業務導向的組織表現與工作型態（A1、A4、A7、A8、A10，50%）。除了在工作型態上以客戶來區分工作的團隊，如某一廣告主，就會有策略規劃、業務和一組創意人員，形成一個團隊為其服務，A 公司總經理也開宗明義指出「幫助客戶銷售是廣告公司最重要的任務，A 公司要定位在做一間真正具有銷售力的廣告公司，也就是說客戶真的 needs 在哪？我們要能找出來，而且滿足它！」（張靖媛，2003）。

而其他非經營主管階層的員工也認為公司業務導向的特質很明顯：「A 公司是屬於業務導向啊，因為 A 公司一直不是創意導向的公司，總經理的出身大部分是業務，（問：但創意部在貴公司裡面似乎也很重要？）那是創意部本身應該具備的，他本來的使命就是這樣，廣告公司裡面最重要的部門就是創意部，創意就是你要幫客戶賣東西，好的創意當然才有可能賣東西嘛。可是長期下來，我們在裡面看，那外面的人來看也不會認定它為一個創意為主的公司，像你印象中講 B 公司就是創意導向，那 C 公司也是，可是 A 公司你去外面問，他們可能會說，本土最大家的，有一些本土的 know-how。」（A7）

業務導向並不是指 A 公司就不注重創意這一環，只是在與其他注重創意導向的外商廣告公司比較起來，對於內部的組織成員或是外面的同行而言，對 A 公司的認知都是業務導向為主。然而有時候這種對於客戶徹底服務的型態，也多少會造成創意這部分無法完全發揮，而有所限制：「這個公司對客戶的服務其實是做得蠻徹底的，今天它可能為了一個比稿、為了一個客戶，它可能會做出超過比稿範圍的一些事情。例如說，一般來講我們比稿的時候，一般都是提一些概念，可是有些客戶會要求作出一些比較完整的東西，可能會進後製去作一些修剪，……我感覺今天 A 公司在創意這一塊的表現上，整體上我們有非常好的創意

人員，可能跟策略的關係，所以創意人員他會受到一些限制，這要回到剛剛的問題，客戶體質和屬性的問題，那以目前大部分的客戶型態來講，要嘛就是對客戶的一些制式的 layout 或者是一些 tone 被限制住，要不然就是有些客戶在國外的一些稿子請他來修改，沒什麼好發揮的，這些客戶剛好又是那種量比較大的客戶，應付這些就夠了，根本無法去針對創意點去作很大的發揮，因為 A 公司消費性產品的客戶非常少，像是零食、飲料，它可能會比較有一些活潑表現，所以相較之下創意能夠發揮的空間會有限，所以這是我覺得問題比較大的地方。」(A4)

## (二) 溝通互動和諧、順暢

廣告公司的工作型態主要以各種大小會議完成整個廣告企劃活動，再加上以團隊分工合作的型式來進行，因此組織成員間的互動關係非常頻繁。A 公司成員對於組織中的互動溝通以及成員關係，認為整個公司人與人之間的關係和諧，溝通管道上也頗為暢通，上下層階級關係不會有明顯的從屬關係 (A1、A2、A3、A4、A5、A8、A9，70%)。

受訪者認為由於 A 公司屬於本土的廣告代理商，在溝通上會採比較委婉的方式進行，也能以理性的態度化解工作上的意見衝突，由於成員每天都在互動溝通，各自對組織的作業也很清楚，在這種深入溝通程度的情況下，會有一定的默契存在：「我們公司的成員關係算是和諧吧，我們畢竟是一家 local 的代理商，所以比較不會有尖銳型的溝通型態，外商公司就比較尖銳，比較實事求是，討論時就會直接一點，我們在溝通方面就比較委婉一點。而且廣告公司跟一般公司比較特別的地方在於說，因為互動的頻率太頻繁，常常需要討論、需要研究，所以不太可能像一般企業，其他企業體有一大堆的公文，這些事情在廣告公司比較少見，但是大家還是會遵循一些原則，並不是私交比較好所以就.....是不會，大家還是會有一個法則，就是說有默契存在」(A1)

而在階級關係這方面，A 公司受訪者認為廣告公司本來在這部分就不明顯，

若在過去台灣因襲日本式的組織管理方式，層級就會比較分明，但目前的廣告公司基本上不會有強烈的從屬關係，不論是總經理或基層員工都是直呼名字，不會加上職位頭銜，每個人的關係像是「夥伴」。若真要分出層級關係，則是在於工作任務上的差別，每個階級職位的成員負責不同的工作，但在開會討論時都能將自己的意見表達出：「其實在廣告公司階級的那個本來就不是很明顯，這幾年來公司架構層級都比較扁平了，基本上那個層級也沒有那麼多層，基本上大家都能夠討論。如果要談這個，應該是在分工上面，分工上會有一些區隔，比如說有些會議主管要出席什麼的，那在內部溝通上是沒有什麼問題，因為大家都是夥伴嘛，不會因為是主管就非得作出什麼事情，畢竟大家都是把事情做好為主。」(A3)

另外，關於其他組織溝通管道的部分，A 公司過去雖有發行內部刊物，但隨著高層經營主管的政策改變，目前並沒有一個屬於內部成員可共享資訊的園地。可是由於公司內部網路發達，A 公司受訪者提到除了面對面溝通以外，另外可藉由公司內部 e-mail 來發布各種消息、資訊 (A1、A3、A5、A10, 40%)。公司舉辦的活動，如公司大會、教育訓練可由此通告全公司，若有其他願意與他人分享的生活資訊，也會轉寄給組織成員，在轉寄的過程中，會不斷地加入成員與成員間的回覆對談，形成另一種溝通管道。

「有些人會比較主動，像有的人他會想讓人家知道一些事情，他就會用 mail 的方式告訴大家，因為現在 mail 很方便，所以有些事情，只要你願意講只要你講，我覺得那個管道是很暢通的。比如說之前不是有很多騙人那種，那就有人會把它 post 出來，然後就有人去回應，這樣就好像有個交流啦，雖然沒有一個很正式的園地讓大家去發表，可是當你想要去告訴人家什麼的時候，其實是有管道的。還有像上次不是有一個小孩子走失了嘛，然後 mail 就寄來寄去要幫忙找人，然後隔一兩天小孩子找到了，後來他們業務的副總阿，就發了一封 e-mail 來 ending 這件事情，他就說，小孩子已經找到了，大家不要再傳了，趕快回來上班。」(A5) 藉著公司內部 e-mail 的廣泛使用，不論是主管階級或是基層員工

都能共同參與討論各種生活資訊，而非僅止於公事上的互動交流。

### (三) 儀式活動較不多元

在 A 公司組織中典禮或儀式活動的這一部分，其中教育訓練最備受重視，但是關於員工福利方面的活動就略顯不足，並且在激勵士氣上的儀式活動也較不明顯 (A1、A2、A4、A6、A7、A9、A10, 70%)。A 公司常會定期舉辦針對全公司、或是各部門的教育訓練課程，對於組織成員而言，也肯定這些訓練對專業工作上的幫助 (A1、A3、A5、A6、A8, 50%)：「我們都有排定蠻多的教育訓練，有分部門的，也有整體的，像之前就花了好幾百萬在教育訓練上，還有外聘一位廣告界知名的導演來上課。……這種正式的教育訓練，它請的是業界裡面的人來講，你可以吸收一些別人做廣告的經驗，廣告的東西就是多吸收嘛，因為人家說，做這一行等於作三百六十五行，既然是這種情形，為什麼不去多多看看別人是怎麼做廣告的，有請那些外面的人來上課，通常是可以學到一些東西的。」(A6)

而在其他的一些公司年度例行的活動，如員工旅遊、尾牙，雖然受訪者會提及，但並不會有比較特別深刻的印象與詮釋，僅有兩位受訪者 (A4、A5) 提到曾經辦過的一個為促進全公司同仁熟稔的「小天使與小主人」遊戲，印象深刻的原因是這個小遊戲與廣告公司成員的心態似乎有點格格不入，且像是中小學生玩的遊戲，但最後公司成員也呈現很高的參與熱誠度。至於關於其他公司福利活動，有受訪者直接抱怨公司的福利普通 (A1、A6、A7、A10, 40%)：「沒有什麼員工福利阿，也沒有什麼經常一些員工旅遊阿。可是經營者不會這樣看，第一個他認為什麼員工旅遊，他不覺得公司一定要辦員工旅遊，可是我覺得給員工休息，這還蠻重要的，像我之前那個公司，就辦活動大家一起出去玩，感情就變得很好，員工會認為出去玩可以聯絡感情，可是經營者跟下面的人看法就不一樣。」

(A7) 從這裡可以看出，A 公司對於人員的教育訓練精心規劃，也獲得成員的肯定，但另一方面屬於社會情感取向 (socio-emotional oriented) 的儀式活動就略

顯不足。A 公司受訪者指出以前有福委會進行策劃這些活動，但這一兩年公司並沒有設立福委會，而是在舉辦活動之前，由經營管理階層指派一些秘書來辦理規劃，這也是造成員工感受到福利普通的原因之一。

另外，廣告公司常會參加國內外各種廣告獎，藉此來獲得同業或客戶的肯定，A 公司每年在國內也能得到不少廣告獎項，但是對於 A 公司受訪者而言，公司僅會在月會或是用 e-mail 跟全體同仁報告佳績，而參加廣告客戶比稿得到一個大客戶時，也是以這樣的方式表達獎勵，公司並不會有特別的褒獎儀式或鼓勵方式來獎勵傑出貢獻者。由於這些廣告獎或者是比稿都是以團隊參與的方式進行，所以並不會是特定的一個人獲得殊榮，因此 A 公司受訪者認為成員在公司中都蠻平均的，再加上沒有特別的嘉獎儀式，公司中並不會有特別傑出的英雄人物出現（A1、A2、A4、A6、A7、A9，60%）。如果真的要指出公司內部較重要的人物，受訪者認為通常是總經理或是執行創意總監（ECD），因為他（她）們是比稿時作業團隊的領導者，主要決策也是由他（她）們在下達與決定。

受訪者 A4 就指出 A 公司與外商公司在賞罰這部分的差異，認為外商公司偏重獎賞，但 A 公司在這方面的表現就比較含蓄：「大部份如果是得獎或什麼的話，我們都會是一個 team 的，當然不會說是個人，……那外商公司，那是文化的問題，會比較偏賞的這一塊，你的能力是很容易被洞悉的，他們就是比較會把人抓起來分析，會告訴你好不好，好的會給你什麼，那不好的上面也會知道，只是不會拿你怎麼樣。那以 A 公司這邊的話，在這一塊是比較含蓄一點，如果你今天做的真的不錯，在客戶讚美你或怎麼樣，那主管可能會口頭跟你說：耶... 不錯，不會特別，可是這在外商公司會是蠻普遍的文化，這是一個差異點。」（A4）A 公司在對組織成員鼓勵獎賞的部分並不顯著，對於參與廣告獎比賽的決策考量也讓受訪者感受到不同於一些外商公司的做法，主要著眼於國內的比賽，而較不去挑戰國際性的比賽：「當然國外的能得到最好，但是國內的可能比較簡單，國外的……就是天命。因為它中間過程有很多，第一個你東西要做出來，國內的報名



很簡單，可是國外的你要去報名都是要錢的，不是說就丟去參加，那公司願不願意出這個錢，公司有沒有想說去參加，這些他們會考量阿，除非很有企圖心的人或是公司。(問：有一些外商公司會以國外大獎為目標?)對，因為他們本來就是外商阿，外商的人當然知道國外那些大獎，我們本土的可能就沒有……」(A7)

#### (四) 流動率高

從訪談言說資料中發現，A 公司受訪者對於組織中「變動」的認知特別的深刻，除了基層員工，如業務、創意人員有著高流動率的情形，主要是這一、兩年來整個集團事業體做了很大的變動，所有高層主管階級都進行更換，因此在 A 公司的受訪者，對於組織高流動率的變動情形感受特別深刻(A1、A2、A3、A4、A5、A8、A10，70%)。而從訪談資料顯示，這種變動並不只是這一、兩年，而是一直在進行中，尤其是高層經營主管的變動會對於公司造成很大的影響，由於 A 公司是本土的廣告代理商，不像跨國廣告公司在全球會有一個標準規則所在，因此會隨著不同的經理人而帶進不同的經營風格與理念，使得公司的整體經營運作方向以及制度作業規範一直在變化，造成 A 公司沒有一個風格能延續下來，受訪者 A3 即表示：「我們最大的政權可能不超過五年吧，就是同一套東西，沒有五年，當然我們也會希望說，這批人能夠繼續穩下來，可是真的不行，那我們只能說盡量配合、盡力而為了。」

再加上基層員工的高流動率的情形，因此有許多來自其他公司的成員，使得公司內部混雜、綜合許多不同的作業型式，這對於工作多少會造成溝通不良的影響：「我們比較沒有一套大家都信服的作業規範，沒有一套標準的作業流程。因為 A 公司裡頭有許多外商人員在裡面，每個人用的方式、溝通的術語都不同。有時候會造成溝通不良，突然他講一個什麼，會容易聽不懂，兩個人要在那裡橋半天，我講的是這個意思、你講的定位是講這個……，他們會有他們那套的作業語言。」(A1) 但是由於廣告作業流程有一定的基本模式，而且受訪者的工作經驗

也頗為豐富，既然 A 公司沒有提供一套作業規範，因此大家就各憑本事，將以往的工作經驗帶進 A 公司：「以前有一套 know-how，現在就比較自由心證了，它比較沒有那樣做了。我們就是帶著之前怎麼做方式繼續做啊，因為我們都做很久了」（A6）雖然在 A 公司的公司網站有簡略介紹一套關於 VOTA（the Voice of Target Audience）的作業規範流程，但從受訪者的訪談資料中完全沒有提到這個觀點。另外，受訪者對於公司組織目標、使命的認知也是呈現一個無核心要點的情形，只是一些提升公司業績、開發客戶等其他公司也會實行的普遍性概念，這多少也是因為經營者時常變動，因此不論是組織的作業規範流程不能統一，而組織目標的核心意義也沒有確實地傳達給組織所有成員。

另外，在這個高層、基層流動率皆高的組織環境，仍有一群服務年資超過 15 年以上甚至有近 30 年的「老 A 公司人」，這些人員多屬於幕僚與後勤單位，對於組織成員的來來去去也習以為常，認為廣告這個行業就是如此。相形之下，這些受訪者認為他（她）們就像是一個穩定公司的力量：「雖然業務和創意是不停的在換，可是我們這些幕僚、後勤單位的人，那種感覺其實還蠻不錯，那你說前段在換，後端能穩的住的話，這也何嘗不是一個廣告公司的命脈嗎。」（A3）

### （五）本土化特色

A 公司受訪者在訪談過程中，大多數的受訪者皆會強調出公司本身「本土」的特質，雖然有少數受訪者（A2、A8）提到目前公司內部的成員有一半的比例曾服務過外商公司，而高層經理人也都是來自外商公司，算是本土外商的大鎔爐，公司的本土特色已非常淡。但大部分的受訪者仍認為其本土特質依舊存在（A1、A3、A4、A5、A6、A7、A10，70%）。作為目前台灣大型廣告公司中的本土企業，本土化特色造成不同的影響，有些是優點所在，但有些可能會成爲一種公司發展的侷限與包袱。

對於台灣第一大獨立經營廣告集團的 A 公司，雖然也曾經歷過要與外資併

購的時期，但一路走來對於作為「本土廣告公司」仍有所堅持，在一本專門介紹 A 公司的書中，作者指出 A 公司為了因應國際化的衝擊，即開始提出不被國際化的自覺，要藉由廣告產業國際化的趨勢吸取外商廣告公司的經營 know-how，以增強專業能力、改善體質，但絕對不要喪失經營的主導權，且認為廣告本為因地制宜的行業，本土廣告的 A 公司能夠有足夠的文化背景與對本土的關懷，是外商廣告公司不一定擅長的利基點（李海，1996）。目前 A 公司的管理經營者對於是否與國際廣告集團合併持開放的態度（張素華，2003），也帶進了許多外商廣告公司的思維，但受訪者對於 A 公司作為本土廣告公司的代表亦有所肯定：「我覺得我們公司比較特別的是，因為我們是本土公司，長期以來都是本土，完全沒有外資，A 公司一直從以前到現在三十幾年，好像就是本土公司的代表，本土公司的代表為什麼會覺得比較特別，是因為像有一些外商嘛，有一些 know-how 是從國外進來，可是台灣那時候在做廣告的時候，A 公司自己有發展自己一套，曾經有一段時間我們公司本來要去跟外資合作，後來是沒有，我覺得它最大的就是說代表一個台灣本土的廣告公司的典範吧。雖然外商有比較成熟的 know-how，而且 know-how 是從總公司直接下來的，那一套就是這樣下去做，但當你真的要 touch 到 local 的消費者的時候，你發現有些東西根本是套不進來。」（A6）

也由於本土的特性，所以在組織內部的關係也會有不同於外商公司的情況，像是溝通上不像是外商公司那種針鋒相對的溝通型態，公司內部的人情味也較重：「我覺得一直抱持著本土，有一個讓我很欣慰的地方是.....只是聽到的就是說外商之間的競爭非常的激烈，在同一家公司裡頭做同樣工作的人，彼此之間都有很大的競爭，可是我覺得在 A 公司，這個人情味還蠻夠的。」（A3）

但在另一方面，由於 A 公司在台灣設立有 30 多年，有著悠久的歷史，且為台灣某企業集團所屬的子公司，本土這個特質也多少成為一種包袱所在，所服務的客戶屬性較不多元、體質較難改善，或是給外界一種不是很精進，不像外商公司常有出類拔萃、大鳴大放的表現：「其實這個公司它歷史蠻悠久，它的包袱也

很大……其實最嚴重的事情，是集團內的客戶，譬如像一些某集團的客戶等等，這些問題是，客戶會覺得說一定要跟你做嗎，我也可以找其他的，可能它也有一些裙帶的壓力，跑不掉，等等的問題啦，它的困難點，在於說客戶的性質是很容易被定型的，還有它服務客戶的那種使命感，不像外商公司那麼的自由，因為外商公司如果它覺得客戶體質不好，基本上他們會做一些處理，可是 A 公司比較難。……而且今天客戶體質不好，會拖累廣告公司的 quality，會做一些人事流動的原因，十之八九都是跟客戶有關係。」(A4) 雖然 A 公司在高層經營管理人事上，有許多來自外商公司，也有許多革新制度，如人事的調整，從過去 200 多人到現在 100 出頭的員工人數，一些人事浮濫、公務員習性都有大幅改善（動腦編輯部 b，2004），但仍有受訪者表示由於 A 公司屬於某企業集團，找進來的經營管理者其實在經營理念和模式都還是會有相同的特質，因此改變並不會太大：「雖然它一直有請很多外商的經理人進來，但我覺得它還是像一個一直沒辦法換新血的舊政黨」(A7)



## 二、B 公司組織文化主題

B 公司的組織文化主題歸納為以下六大主題，其中第一個主題為「創意導向」，論及 B 公司組織工作與組織表現的特點；第二個主題為「溝通關係中外有別」，呈現組織成員的互動溝通以及成員關係，因本地與外籍同事而有所差別；第三個主題是成員對於組織中「強調英雄主義」的感知；而第四個主題則是「注重知識教育」的特性；第五個主題「重視員工福利」，在於組織對人員的重視；至於第六個主題為成員對於公司「流動率高」特性的認知。以下針對這六個組織文化主題一一詳述。

### (一) 創意導向

B 公司不管是創意部、業務部或是較偏後勤的流程、財務等受訪者，對於公

司的認知都會提到「創意」這一點（B1、B2、B3、B4、B6、B7、B8、B10，80%）。以創意作為組織任務工作與表現的核心，因此組織的成員都是為了創意而服務，並且將創意當作是手段、工具來幫助客戶增加品牌優勢，如 B 公司網站組織介紹的陳述，指出 B 公司所作所為都是以充滿創造力的方式銷售客戶產品，並建立品牌優勢。此外，在公司大會或者是各部門的會議，如業務部們的 AE 大會中、創意部的創意大會，高層的經理人或資深的人員常會藉此分享與傳達公司對於創意的執著與堅持，讓成員了解身為「B 公司人」的使命與目標，以及 B 公司的價值觀，因此對於創意的重視也獲得組織成員的認同，並且成為組織的共識所在：「不管是公司的創意人員或是業務人員，大家都是為創意而服務，只是每個人擔任的角色不一樣，我們做為業務就必須考慮到客戶和市場的特性，同時也要兼顧到創意、強調溝通的有效性，而且是引人注目的，我覺得這一點是 B 公司的一個很重要的使命，因為廣告公司的基本價值就是在創意這一點。」（B1）

對於創意的尊重，具體的反映在組織工作表現上，業務部會尊重創意部的理念想法與概念，一起站在同一陣線說服客戶，也是一種對於專業的尊重：「比如說我們在這裡創意部想的東西出來，我們會常常得到業務的肯定，然後到客戶那邊，就是自然而然的，大家去面對客戶的時候，會同心協力的去賣這個創意，不會臨陣倒戈，我有遇過那種別家公司的業務，我跟他講這個腳本怎麼講，他就說很好，那去客戶那邊，客戶就耶，我覺得這個腳本有問題，他就馬上，對嘛，我也是這麼覺得，這種感覺非常討厭，可是 B 公司不會發生這種情況。那客戶有時會有自己的主觀意見，我們會用力的去說服，不會像有一些公司，我剛講的公司就是要賺錢，就是要趕快讓客戶買單阿，好好好，那我們改。我覺得在 A 公司，在客戶面前屈服的時間或是比例沒有那麼高，比較不會說客戶說什麼，我們就怎麼做。所以這就是對創意的尊重和專業的尊重。」（B6）

除了面對客戶時呈現出尊重創意、重視創意的專業態度，對內，B 公司也會舉辦各種關於創意的公司內部比賽，有針對創意部本身，在每一季中針對各個創

意團隊的當季的作品做出評比，也有全公司任何部門成員皆可參加，設立創意基金，只要有任何創意的點子都可以投稿比賽，這些比賽勝出的傑出作品都會接受表揚，受訪者認為這也是一種激勵士氣的方式。另外，參與國內外的廣告獎比賽，也是 B 公司注重創意導向的表現之一，並且將廣告作品的水準要與全世界國際廣告公司相比較，而非單單只與國內其他廣告公司比較，受訪者對於這點感到驕傲：「像 B 公司是不會做假稿，就是那種從頭到尾你都沒看這樣的廣告，只是拿去參賽，B 公司不會做這樣的東西，也不願意，所以我們每樣東西都是大家看過的，都是客戶 approve 的，我是對於這件事情感到滿自傲的，因為我們這樣做，還是能夠拿大獎。而且因為 B 公司很重視創意，它才有今天的地位，這是 B 公司自豪的地方。」(B3)

## (二) 溝通關係中外有別

從受訪者言說資料可看出，大致上 B 公司成員的溝通互動關係良好，但是由於 B 公司為跨國廣告集團的在台分公司，加上一些經營政策的考量，因此這一、兩年有較多外國人的成員加入，受訪者提到與外國人的成員溝通、共事，有著不同於台灣本地同事的差異感受 (B3、B4、B7、B8，40%)，由於文化、語言的不同，因此在溝通上以及創意的思考上會造成某些困擾：「像我們之前的 ECD 是外國人，他的一些想法其實對創意而言也是有種阻礙，同樣一個 idea，對中國人而言它是個賣點，但對西方人而言他認為不是個重點，就常常會有一個稿子，弄得是說……底下中國人會覺得說你這什麼東東，也是有蠻大問題，文化的差異吧，跟認知的問題，其實多多少少都會有，因為畢竟我們會有什麼樣的習慣，就像同樣講一個笑話，外國人覺得那很好笑，可是中國人覺得不那麼好笑，因為沒有認同感。(問：私底下會和外國同事聊天嗎?)很難聊阿，畢竟大家還是覺得中國人在中國人的圈，雖然我們頂著是外商，可是我們的工作人員大部分都是中國人。」(B7) 從受訪者的訪談資料中也可看出，在提到某些外國同事時並不會稱呼其名字，而是稱為「老外」，甚至有排拒感；但也有受訪者認為，其實跟

外國人共事可以獲得不少啟發性，好的創意作品應該要回歸普同的人性面，不一定要拘束在各地方的文化，而且大家對於工作都抱持同樣的熱情，應該要拋開「因為是老外所以不了解我們」的想法，而是用創意的角度去彼此學習。

至於整體而言，由於在進行廣告決策過程中，以開會討論來達成共識，B 公司受訪者表示雖然在過程中多少會有爭執、場面火爆情形發生，但這也是因為創意原本就是主觀的東西，因此成員間常會有不同的意見產生，就讓衝突適時的發生，並且適時的溝通協調，大家站在一個平台上將自己的想法表達出來，雖然有這些衝突產生，但成員間都能夠就事論事，因此在工作上或私底下能發展出良好的關係，並且在上下階層關係沒有明顯的區分（B1、B2、B3、B4、B5、B7、B8、B9，80%）。

受訪者形容這些組織成員間的良好關係，有的像學長姊、學弟妹（B1），認為主管像是資深有經驗的學長，同事如同學一般，在 B 公司中為廣告創意不斷學習與貢獻；有的像是朋友夥伴的相處模式，不論是公事可以不分階級大小的討論、陳述個人的意見，私底下也會交流互動（B3、B4、B5、B7，40%）；亦有受訪者認為關係就像是家人一般（B6、B7、B8、B9，40%），而 B 公司就像個大家庭：「我覺得這裡就像是一個大家庭吧，但我覺得公司努力地讓它變成這樣子，讓你有這種感受，我們在公司上花了那麼多時間，你睡覺的房子是你的家沒錯，那這裡就是出外的家。同事就像是家人，都是認識阿。」（B9）

雖然 B 公司的組織層級多且完整，但上層的經營主管階級都沒有架子，能夠與大家打成一片，成員間也都是直呼英文名字或綽號：「更可貴的是，B 公司在上面的人沒有身段，像我會直接罵 B11（副董事長），你是大笨蛋，我覺得那個都很 ok。像以前 B12（以前的董事長）她有一些傳統，開會要進會議室，聽說她有個做法，進來之前把名片放外面，名片上是你的 title，你可能是總經理、ECD.....，可是進到會議室裡頭每一個人一樣大，每個人坐的位置都一樣，你的想法只要覺得是 valuable，你就可以講出來，.....B 公司層次很分明，但上下層

的沒有什麼隔閡」(B3)另外，受訪者也指出 B 公司的辦公室配置不是一般傳統辦公式格局，以隔板將成員位置呈 U 字型的安排，而是去掉隔板的隔間方式，僅以置物櫃區分每個部門單位，並且無論是大小主管皆沒有個人獨立的辦公室，整個公司的空間配置完全採開放式的設計，讓組織成員能有更高度的互動。

### (三) 強調英雄主義

雖然 B 公司少部分受訪者認為廣告工作強調團隊精神，所以公司內並沒有什麼個人主義、英雄主義，但從多數受訪者的陳述看來，強調英雄主義在 B 公司是很明顯的特徵之一 (B1、B3、B4、B5、B8、B9，60%)。例如會利用公司大會全員集合時舉辦部門 Hero 的選拔，並且製作具有代表 B 公司紀念意義的獎品，以表揚這些對於公司有傑出貢獻的人物：「像前一陣子我們公司開了一個公司大會，在透過公司大會的過程中，我們的總經理就……我們的公司叫 B and C，我們就會指說 B 與“誰”，變成一個紀念的 T 恤，送給表現傑出，不管是在創意或其他部門的人選，而公開送給他這個紀念品，並在現場予以稱讚。」(B1) 在個別的創意部中也會在每一季針對當季作品，由公司高層開會評鑑出好的作品，過去曾經有過的「紅五類、黑五類」區分最佳與最差作品的方式，而現在則是上述頒發紀念 T 恤，類似一個「B 公司 Award」的部門 Hero 選拔，受訪者認為這些儀式活動皆具有激勵成員士氣的作用。

甚至有受訪者開宗明義地指出，B 公司是一個很會造神的公司，在台灣廣告圈中許多的傑出知名人物，大部分都與 B 公司有所關聯，並且認為應多多製造出這種的英雄人物：「如果講說英雄人物，B 公司在這幾年是比較沒有，我們就是缺乏這種人，我想公司的目標，近期內就是要製造這種人出來，因為以前以 B 公司的精神，就是不斷有這種英雄人物出現。」(B4)。在組織強調英雄主義的氛圍下，成員對於過去或現在的一些 B 公司精神指標、核心人物，也會在溝通互動的過程中了解到這些英雄人物的事蹟，並且肯定這些人的工作態度與做人處



世的原則：「就我所知道，有些在公司比較資深的人，都會聊到以前的一個主管 B12，他以前是怎麼對待底下員工，他做了什麼良好的示範，讓很多以前一些與他共事的同事都想念他，這代表的是公司的指標人物，」（B1）藉由組織中較資深的人員分享這些故事、經驗給資淺的成員，也因此傳達了各種關於 B 公司的價值思想。

#### （四）注重知識教育

不管在公開的報章媒體或是公司網站、出版刊物，B 公司一直向外宣稱是特別重視「人」與「知識」的地方，也是人才最多的廣告公司，B 公司董事長即明白指出這幾年 B 公司能持續的成長，最大的動力就是靠重視人才、渴求知識與激發創造力，徹底發揮企業的價值觀（動腦編輯部，2003）。至於受訪的組織成員也多能深刻體認到 B 公司重視人才與知識教育的這個特質（B1、B3、B4、B5、B6、B10，60%）：「我覺得 B 公司最好的地方是它很重視人才這件事情，在我還沒進公司之前，我就覺得 B 公司是一家非常重視人才的公司。而且是尊重人才的公司，B 公司的觀點絕對不是要去吸取你任何東西，而是它會想好帶你慢慢去了解 B 公司的環境、文化」（B1）

由於對於人才與知識的重視，因此 B 公司會舉辦各種大型與各部門的小型教育訓練。受訪者認為藉由這些教育訓練，可以讓公司內部所有的溝通，建立出一套共同的語言，由於廣告上的許多名詞概念是由西方引進，而這些名詞解釋常會依各家公司而有不同的詮釋與認定，因此為了避免語言系統上的不統一，造成溝通回饋的減少，B 公司會特別強調這方面的教育訓練，讓成員在工作流程上的思考模式與溝通能一致：「不管是 account 部門，最基本的廣告要怎麼做這樣而已，連創意……一般廣告公司的創意部門，就是大家各憑本事嘛，你想出什麼就做出什麼，他不會有一套中心思想，但像是 B 公司就會有啊，B 公司會去跟你分析，廣告是有 concept、idea、material，有不同的層次，所以你在想東西時，

你應該是先確認你的方針是什麼，然後再去想說法 idea，最後你確認好你的 idea 後才去找素材。但其他廣告公司就是大家拼素材，你覺得什麼比喻很像，就去做，它不會有一個層次、有思考邏輯的方式，我覺得這就是一個公司的特色，連創意這個天馬行空的事情，它都有一套解釋的方式，我覺得這是 B 公司很棒的地方，它強過其他 agency 的地方。」(B3)

這種注重人才知識教育的特質，讓成員能感受到 B 公司是個人才豐富、提供很多優秀人才的地方，因此有受訪者形容 B 公司就像是個「B 公司大學」，有足夠的空間可以讓成員去發揮創造，豐富的資源與養分讓成員產出更棒的作品，甚至有受訪者認為「大學」並不足以形容，應以「研究所」來稱呼之：「我就覺得 B 公司可以說是很大的學院、很大的圖書館……可以讓你挖到各方面的資訊，像有在這裡待過 10 幾年的，那就好像是非常資深的老博士了，也有那種待了 10 幾年的完稿的，非常有經驗，但他們也完全不會很驕傲，會願意跟你 share 很多東西，常跟你說以前的廣告創意怎麼做，常跟你說一些以前的舊故事。」(B4)

不只在組織內部重視員工的教育訓練，對外，B 公司也會試圖與整個台灣廣告界分享知識經驗，除了出版關於其公司觀點的書籍，也會教育客戶，讓客戶更了解廣告的作業模式與專業性，以達成默契使得工作上能更順利與契合：「我覺得 B 公司在台灣廣告界，像是個老師的角色，B 公司一直很努力的想要跟台灣其他的……分享知識，它像是個教授，它不像其他廣告公司，除了，客戶交工作來，然後把工作做出來，它是很想告訴大家什麼才是好廣告，廣告應該怎麼做，你看它在市面上，B 觀點、如何做廣告，類似這樣的書非常多，也不時會找客戶來上課，幫客戶上課，我覺得 B 公司是一個很重視知識管理的公司。」(B3)

##### (五) 重視員工福利

B 公司的福利活動豐富多元，也為受訪者津津樂道 (B1、B2、B3、B4、B5、B6、B7、B8，80%)。公司中的福委會由成員票選或是自願參加所組成，每年會

定期、不定期規劃、舉辦各種大小型的活動，固定會有週年慶、公司旅遊、運動會、園遊會、健康檢查以及尾牙等活動。另外，也會在特定的時節或活動，設計代表公司的個性商品發送給員工，展現出 B 公司福委會的活躍以及用心：「B 公司有一個蠻特別的地方，就是 B 公司有許多個性商品，像帽子啊、杯子、鉛筆、書包、椅子、傘啊，這些東西福委會都很花心思去想，什麼東西員工會喜歡，也會拿來用的，這一點和別家公司差別很大。在固定時節就會送這些東西，那東西可能小小的，但質感都不錯。」(B4)

在這些全員參加的活動中，不只是讓成員紓解工作上的壓力，或是聯絡同事之間的情感交流，甚至若由承辦這些活動的觀點來看，受訪者認為這些活動也代表著 B 公司的品牌資產，將 B 公司當成一個品牌來操作，而藉由這些具有創意並且多元的活動來傳達出 B 公司的熱情與創意：「這些活動並不單單只是一個活動而已，而是代表 B 公司精神的活動，我們自己是在福委會裡面工作，像其他同事會說這些活動只是拿來玩啊，目的就是玩啊，另外，當然還會有競爭的心態在裡面，一些集團的活動當然會去與其他的人作競爭，透過競爭不斷的去凝聚公司與公司之間的情感，那是一種聯絡情誼的方式；那對於在上面的主管而言、或是 Leader 或福委會的人，這些活動，其實是代表 B 公司的品牌，你可以將 B 公司想成一個品牌在操作，舉例來講，某某品牌會辦許多 campaign，所以每次這些活動出來的時候，你會感覺到 B 公司的熱情、B 公司的創意，你不會想看到這些活動有太多 routine 的東西出現。」(B1)

另外，在公事繁忙、壓力沉重的廣告工作下，B 公司也盡力讓員工擁有更良好的工作環境，因此在硬體的辦公環境上設置了許多娛樂休閒場所，如籃球場、撞球場、卡拉 OK 室等，受訪者 B3 即指出這整棟大樓其實就像個大遊樂場，在繁重的工作之外，讓員工有舒壓機會的組織環境：「你也知道廣告的上班體制不是那種朝九晚五的，所以每個人一投入，花的心思和精力其實都投入在公司，所以公司在對於一些規模，譬如說我們環境，會很注重員工環境，會讓它舒服。事

實上來講，B 公司認為一個很好的環境，是給創意人員有一個很好的休息空間，跟想像、工作空間，你才會想待在公司阿，如果公司的視野那麼差，搞不好都隨便亂跑都不在公司，所以 B 公司在環境上的重視、人員的重視，都有把握到。」

(B9) 從 B 公司豐富多元的福利活動以及人性化的工作環境，受訪者普遍能體會到在 B 公司的一種生活態度，一方面工作時能全力以赴，二方面，當玩樂時也能盡興去玩樂。

B 公司也在其他福利的儀式活動方面呈現出對人員的重視，尤其對於公司的新進人員有許多關照的制度，如迎接新人的方式以及設立學長學姊的制度，透過此一制度，讓新進人員能受到一位資深人員的照顧，加快新人熟悉與適應組織的工作環境，並且感受到被組織的重視：「我覺得 B 公司跟別的公司比較不一樣的地方是，剛來公司上班的第一天，你桌上就會有你的名片，還有一封歡迎信，然後人事部會很認真的把你找去吃飯，讓新人了解公司，然後人事會帶著他們從一樓開始“遊街”，讓大家認識你。還有學長學姊制，而且我們還規定學長學姊不能同一個部門，比如說業務部的學姊可能是創意部的，它要讓你了解別的部門在做什麼。而且我覺得它有個很棒的一句話是給那些最佳學長學姊，B 公司相信，認為一個剛進來的人，不是讓你陷入戰場，而是讓你進入一個環境，是能夠有所付出貢獻的，我覺得它這個環節做的很好，而且公司的主管也都能夠提供這樣子，讓我覺得這是個很關心人、很溫暖的地方。」(B6) 另外也重視基層與新進員工的意見，會舉辦會議讓基層員工與新進員工參與，提出對公司的建言，並且對於這些意見能夠給予實際上的回應與解決。至於對於公司中的資深員工，於 B 公司工作每滿五年，公司就會在公司大會上致送一個金幣的小獎牌，是一種對於資深員工的鼓勵方式。

#### (六) 流動率高

雖然 B 公司對於人員的重視呈現在知識訓練以及各種福利活動上，但是業

務與創意人員仍具有高流動率的情形，對 B 公司成員而言也認為這是屬於常態（B2、B7、B8、B9，40%）。人員的離職、跳槽對於重視教育訓練 B 公司來說，很明顯的是種損失：「以我自己的感覺，很遺憾的是，有些業務的流動率太大了點，會覺得說有些同事還不錯，但沒辦法留。因為有些人員的培育培養不容易，因為我們公司又很注重創意、訓練，這些人留不住，感覺中間會失傳，因為我們公司最上面的那一環是穩固的、穩定的，那下面是常跑的，中間那一環有時候不一定，也就是說你一個公司的體系要完善，你再怎麼樣的花錢、訓練人，人讓他跑了，對公司來講都是一個損失。」（B9）

由於 B 公司對於新進基層員工有三個月的適用期，如果覺得個性不能適應這種有各種衝突、妥協的工作型態，再加上工作辛苦常加班、基層員工薪水低，因此 B 公司整體來看，尤其是業務部門的 AE 人員流動率最快，受訪者 B9 表示還曾有人才剛來工作一天，隔天就離職的情況發生。至於創意人員的高流動率常是因為跟著老闆，也就是跟著創意總監做人事的流動，或者是在同一環境遇到瓶頸，需要換個新的工作環境來激發新的觀念：「創意人員和 account 人員的流動率也相當高，像去年半年之內就走了 10 幾個創意，account 也差不多，就創意人員來講，再一個地方待久對他們而言也是個傷害，因為你在同一個環境待久，你想出來的東西和模式是一定的，沒有所謂的衝擊、沒有所謂的新觀念進來，在一個環境裡頭習慣之後，你自然而然融入那個環境裡頭，你就會想說，我這麼做是 ok 的，當你換到另一個環境，每個家做事的格局和方式不一樣，所以那個感受就不同。」（B7）

## 第二節 研究發現之討論

在分別詳述 A 公司與 B 公司的組織文化主題後，以下將針對兩家廣告公司組織文化差異與相同的部分進行討論。首先，本節第一個部分為比較出 A、B 兩家廣告公司組織文化的差異處，同時也點出有哪些相同的地方。而在比較過組織文化異同後，第二個部分主要探討的是，中美國家文化分別對 A、B 公司組織文化的影響，而造成這些組織文化的差異。第三個部分則是探討兩家公司組織文化相同之處，並且將之歸於廣告產業文化的影響。最後，則就其他研究發現進行討論以及提出本節之小結。

### 一、A、B 兩家廣告公司組織文化之差異

A、B 公司組織文化可由組織工作與表現、成員互動關係、組織儀式活動等面向看出個別的差異處。在組織工作與組織表現的特點上，A 公司屬於徹底服務客戶的業務導向；而 B 公司屬於創意導向，將創意視為組織工作與表現的核心。至於組織成員間的互動關係情形，A 公司強調成員間的關係和諧，溝通上採較委婉的方式進行；B 公司則是在開會溝通過程中較有爭執、火爆的衝突場面發生，也因為公司成員有外國同事的加入，因此溝通關係上有中外有別的情形，台灣本地的同仁之間有著良好的關係，但與外國同事則較有隔閡存在。另外，A 公司呈現高情境取向的組織溝通特性；B 公司則有低情境取向的特點，強調大量且明確清楚的各種組織溝通訊息。而組織中的典禮或儀式活動方面，A 公司的儀式活動較不多元，也較不注重褒獎儀式與其他鼓勵方式；相反地，B 公司則有著多元的員工福利活動，對於公司的傑出貢獻者常藉由各種儀式活動來表揚，具有重視英雄主義的特徵。另外，由於 A 公司為台灣最大的本土廣告公司，因此在組織文化主題上的本土化特色，與美裔 B 公司有很大的差別。

除了有以上的差異，A、B 兩家公司的組織文化也有幾個相同之處，包括在

儀式活動上定期舉辦教育訓練，顯現出對於人力資源的重視。以及組織成員流動率高，尤其是基層人員有著高流動率的情形。組織成員的階級關係不明顯也是 A、B 兩家公司相同的特徵，上下司之間的關係如同朋友、夥伴的相處方式，而美商 B 公司在上下層級關係上比本土 A 公司更不明顯，除了成員相處模式，辦公室的陳設完全採開放式的設計，顯示其象徵地位的符號更無明顯階級關係。

## 二、中美國家文化與 A、B 兩家廣告公司組織文化

從 A 公司與 B 公司的組織文化差異中，可看出中、美文化對 A、B 公司組織文化個別的影響，首先討論的是 A 公司組織文化受中國文化影響的部分為何，接下來再探討美國文化又是如何影響美商 B 公司。另外，由於本研究中跨國企業組織分析的是在台美商分公司，而 B 公司內部成員多屬台灣本地人，以及可能受到當地社會文化環境的影響，因此也會討論美商 B 公司組織文化受到中國文化影響的部分。



### (一) 中國文化對 A 公司組織文化的影響

中國文化對於 A 公司組織文化的影響主要反映在四個部分，也就是與集體主義文化相關的不注重英雄主義，強調成員的關係和諧，並且組織溝通上呈現高情境取向的特性，以及一些本土特色的包袱所在。

#### 1、不注重英雄主義

A 公司組織成員在公司中的工作表現，並不會有特別強調個人殊榮的英雄主義，成員之間呈現較平均的情形。例如在參與廣告獎比賽得獎或是客戶比稿時贏得大客戶，A 公司不會有特別深具鼓勵意義的褒獎儀式，而是以一種較含蓄的方式，在公司月會中或是用 e-mail 來傳達公司獲得佳績的訊息讓組織成員知道，因為這些比賽與客戶比稿都是以廣告作業團隊的方式進行，而非個人的特殊貢獻，而團隊的領導者通常是總經理或是執行創意總監，因此在團隊獲得佳績時，對外

的訊息，所謂有貢獻的重要人物也通常是領導人作為代表。

但 A 公司在組織內部的做法並不會稱揚某特定人物的傑出表現，而是以團隊，或是整個公司的名義來做訊息的傳達。與集體主義文化相對的個人主義文化，強調的是一種肯定自我成就的個人行動與英雄主義（Hofstede，1991），但集體主義文化強調的是，自己所屬內團體的需求、價值、目標優先於個人（Triandis，1995），從這種不注重個人英雄主義的組織文化特質，可以看出集體主義文化對 A 公司的影響，傑出表現、得獎與否是以公司利益福祉為主，而非個人在其中的殊榮。

另外，A 公司在公司得到廣告獎或者是對於公司內部成員的傑出作品表現不做出特別褒獎的儀式，這與 A 公司屬於比較偏向業務導向而非創意導向的組織表現與工作型態有關。雖然創意部對於 A 公司而言也是非常重要的部門，其廣告作品亦有一定的水準，但是基於以完善徹底服務客戶的精神，在創意面的考量上就會有所限制，甚至會讓創意人員有無法完全發揮的情形。也因此 A 公司對於廣告創意比賽上，並不會有格外的重視與嘉獎鼓勵，與外商廣告公司相比較下，也較不積極參與國際性的廣告比賽。

## 2、關係和諧

與集體主義文化相關的關係取向也表現在 A 公司的組織文化，楊國樞(1994)指出關係取向包含著關係形式化、關係互依性、關係和諧性、關係宿命觀與關係決定論，其中以關係和諧表現在 A 公司組織文化中較為明顯。由於廣告作業流程需花費大量的時間心力，藉由不斷的會議過程中完成一項廣告計畫案，成員之間有著高度的互動頻率，加上廣告創意本身常包含個人的主觀意見，因此意見的衝突與摩擦於廣告公司中在所難免。然而 A 公司在溝通上會採取比較委婉的方式進行，不會像外商公司比較是直接與尖銳的討論型態。成員於內部的關係也較重視人情味，並且較不會有強烈競爭的敵對型態。



組織成員重視關係的和諧性，在比較中國與西方組織的研究中也發現，中國企業比西方企業更強調維持和諧關係的重要性 (Easterby-Smith et al., 1995)，Lee 與 Barnett (1997) 的研究也指出台灣與美國、日本的銀行組織文化比較之下，台灣組織的文化較重視同事間良好互動與工作順利成功之間的關聯性，這與中國文化的儒家思想中，教導人們需要在天時、地利與人和的情況下才能獲致成功，並且強調避免衝突、維持和諧人際關係有著密切的關係。由於 A 公司屬於本土的廣告公司，雖然在廣告作業型態上大致雷同其他國際性的外商公司，但人與人之間的相處溝通模式，仍以避免衝突產生，維持和諧關係為主。

### 3、高情境取向

A 公司由於高層經營主管變動的速度快，且不像跨國廣告集團會制定一套全球一致的標準規則，因此常會隨著經營管理人而改變公司的整體運作方向以及制度作業規範，致使公司沒有明確的風格延續，這點如同黃光國 (1988) 所指出，台灣本地的企業較美商企業比較下，往往只有中短程的計畫，而且缺乏成文的正式政策。再加上 A 公司基層人員也具有高度的流動率，有許多外商公司的成員加入，在高層沒有制訂一個標準規則下，因此組織內部並沒有統一而是呈現混雜型的作業規範流程。另外，組織目標的核心意義也沒有確實地傳達給組織所有成員，組織成員對於組織目標與使命皆為普遍性的認知，沒有一個明確性的主旨。這種組織規範、目標不明確的組織文化，與具高情境取向的中國文化特質相關。

Hall (1976) 提出與集體主義有關的高情境取向文化，認為人與人溝通互動時較重視情境因素，大部分的資訊都包含於外在物理環境或溝通對象之中，因此在訊息使用量較少也較含糊 (轉引自 Shuter, 1990; Gudykunst, 1997; Hofstede, 1991)。而 A 公司在組織沒有明確的標準作業流程與組織目標的情況下，組織成員只好憑藉著過去工作累積的經驗，大家各憑本事、自行摸索體會，在工作上與其他成員交手幾次後，來了解對方的功力、行為特徵以及使用何種作業語言來溝通。亦即藉由工作環境與其他成員的互動脈絡情境下，來摸索出 A 公司的工作

模式，但在一開始沒有明確規範及統一語言的情況下，多少會讓成員間在作業溝通上有不良的影響，需花費較久的時間來互相了解與適應。

#### 4、本土的包袱

本土的特色為 A 公司組織文化中明顯的主題之一，由於在台灣的歷史悠久，從過去廣告作業方式受日本廣告公司影響，利用一些關係、交際手腕來與客戶談生意，如 Kim（1995）與胡光夏（2002）的研究指出，在 1980 年代以前，台灣廣告公司多受到日本影響，而日本廣告公司與廣告主的維繫較注重平時感情的聯繫，而廣告主在取舍廣告公司時，也不是完全以專業作為主要考量，至於西方的廣告公司則以專業考量為主。但隨著西方歐美廣告集團在台灣市場擴展的影響，引進了許多廣告專業的知識與作業模式，A 公司也逐漸吸收西方廣告專業的思維與做法，再加上經營團隊與成員流動的過程中，帶進了許多曾在外商公司服務過的成員，A 公司本土的特色逐漸沖淡中。

但本土的特色仍給 A 公司某些包袱所在，使得 A 公司給外界的特質並不像一些外商公司常有許多引人注目的表現，而且服務客戶的屬性較不多元，客戶體質較難改善。由於 A 公司隸屬於台灣某企業集團的子公司，因此有著集團內客戶裙帶關係的壓力，無法像外商公司有較大的自由度，若認為客戶體質不好，可以馬上做出明快的處理，甚至可以選擇結束與這些客戶的合作關係，但以 A 公司而言，較難做出這樣的抉擇，許多人事流動的原因也常與客戶有關。

#### （二）美國文化對 B 公司組織文化的影響

具有重視個人主義、權力距離小等特色的美國文化，對於 B 公司組織文化的影響主要反映在以下三個部分，首先為個人主義中強調英雄主義的部分，其次是在組織溝通上呈現低情境取向的特性，第三個部分則是與權力距離相關的無明顯階級關係。

## 1、強調英雄主義

強調英雄主義在 B 公司是很明顯的特徵之一。B 公司常舉辦各種儀式、活動，讚揚對於公司有傑出貢獻的人物。在組織強調英雄主義的氛圍下，成員也會在彼此溝通互動的過程中，了解到一些公司在過去或現在的英雄人物、事蹟，這些人物常是代表著 B 公司的精神指標，也是所謂的核心人物，由這些於成員間傳頌的人物事蹟，成員不只肯定這些人的工作態度與做人處世的原則，亦內化為 B 公司精神的一部分。

這些儀式與英雄人物的故事讓組織成員了解到 B 公司的組織價值，正如 Deal 與 Kennedy (1982) 認為儀式在組織生活中會引導成員的行為，由於在每種儀式的背後皆有一個象徵組織文化核心的價值，因此會藉此顯現出組織文化的基本價值。而檢視組織成員述說的故事亦可探析出組織的共享價值 (Meyer, 1995)，組織中傳遞的英雄事蹟常有告知成員何者當行、何者不當行的價值規範，Miller (1995) 表示組織中的英雄是足以代表組織價值觀的個人，而這些英雄會透過組織軼聞與故事的流傳而廣為人知。在本研究也發現，在 B 公司的組織故事中，亦樹立不少英雄人物，成為組織成員的行為楷模。

Hofstede (1991) 指出個人主義是一種自我的概念，強調英雄主義與個人行動，因此人們常以個人的成就來界定自己。楊中芳 (1994) 也指出個人主義強調個人的獨立、自主與成就等基本價值，對自己的行為負責且盡量發揮個人潛力，以個人自己的意願加諸於外界環境，來肯定自己的自主與獨立，界定自己的成就與自我價值。在個人主義文化重視英雄主義的 B 公司中，一方面 B 組織是為了公司利益，激勵員工士氣，提升工作效能，一方面也藉由這些褒獎的儀式活動，讓成員感受到自己在公司中的重要性。

## 2、低情境取向

相對於與集體主義相關的高情境取向，低情境取向則是與個人主義有相關聯

性，Gudykunst 等人（1996）指出個人主義文化較偏向使用低情境取向的溝通型態，在低情境取向文化的社會較重視語言及文字的溝通，溝通時需要大量且清楚明瞭的資訊，例如屬於低情境文化的美國組織，任何工作事務皆有清楚、唯一的意義，舉凡明確的組織目標與工作流程規範。相關研究也發現，台灣某一美商廣告公司在組織文化與組織符號的層面上比日商廣告公司來的豐富，並且較為重視員工對其組織符號的瞭解與文化傳遞的工作，受訪者可詳述公司的英雄人物與事蹟、歷史與傳統、目標與使命、以及其他重要之組織象徵符號。甚至有錄影帶與專書介紹公司的精神標語、使命與口號（李美華，2000）。

B 公司也具有這些低情境取向的組織文化特點，例如在公司大會或者是各部門的會議中，高層的經理人或資深的人員藉此分享與傳達對於公司對於創意的執著與堅持，讓成員了解身為「B 公司人」的使命目標與價值觀。除了在會議中，研究者到受訪者公司進行訪談時，可看到內部的牆面、甚至於文具書寫紙上，都標示著 B 公司的目標、使命的文字、標語，而對於 B 公司創辦者所說的一些至理名言，受訪者也能在訪問的過程中說出這些讓他們印象深刻，具有影響力的話。另外，B 公司對外也會在公開的報章媒體或是公司網站、出版刊物，將 B 公司的觀點傳達出去。而從 B 公司重視教育訓練這一個環節，可將公司的作業模式流程清楚地讓成員了解，使公司內部所有的溝通，建立出一套共同的語言。從以上這些組織實務中，皆可看出 B 公司組織文化強調訊息大量且清楚明確的低情境取向特點。

### 3、無明顯階級關係

B 公司雖然組織層級上編制多且完整，但主管與基層員工之間的互動關係，都能像是朋友夥伴的相處，對於公事上能不分階級的參與討論、陳述個人的意見，私底下也有許多交流互動。Hofstede（1991）即指出，在權力距離小的國家，下屬有限度的依賴上司，偏好以諮詢的方式與上司建立關係，下屬可輕易的接近上司及反駁上司的意見，藉此可增進彼此的情感。因此在美國文化影響之下，B

公司於組織溝通、關係上展現出開放與自由的作風，雖然廣告專業分工上層次分明，但上下層之間並沒有任何隔閡。

另外，權力距離小的組織文化，其象徵地位、特權的符號亦較為不明顯（Hofstede，1991）。從 B 公司的辦公室格局也可看出無明顯階級關係的特色，任何主管皆沒有個人獨立的辦公室，空間配置完全採開放式的設計。如李美華（2000）研究在台某一美商廣告公司的組織文化，也發現其組織的身份象徵不明顯，除了總經理之外，員工的位置分配與空間安排並不能反映明顯的職務階級差別，而上下層的溝通管道也順暢、良好，呈平行化與扁平化的特徵。

### （三）中國文化對 B 公司組織文化的影響

鑲嵌於台灣社會的 B 公司，組織文化也受到了中國文化的影響，反映在組織成員如同家人般的良好關係上。Lee 與 Barnett（1997）的研究中檢視美國在台分公司是否會受到台灣當地的文化影響，結果發現在台美商分公司與台灣本地組織兩者的文化差別不大，但對於「美國」的一些相關概念，員工的感知則明顯不同，也就是說在台跨國企業相當程度受到當地國家文化影響。Hofstede 與 Peterson（2000）也指出，組織成員個人社會化程度受當地國家社會文化的影響最深，並非全然會被組織文化所影響。本研究所針對的跨國企業在台分公司，由多數台灣本地人士所組成，而組織文化是由成員與成員之間經由傳播互動所形成，因此在台美商 B 公司的組織文化，於本研究中也發現其受到中國文化的影響。

B 公司成員間有著良好的互動關係，除了像是朋友、同學般相處模式之外，其中也包括像是家人一般的關係，成員感受到 B 公司盡心的經營要使得公司變成一個溫馨的大家庭。從傳統中國文化的觀點來看，組織中呈現出的「泛家族主義」，指的是將家族的各種行為與態度模式，延伸至家族以外非血緣關係結合的企業組織，因此在企業組織中的組織結構、角色規範及心理行為都會與家族內部

的運作方式類似（陳明璋，1988；楊國樞，1994；鄭伯壘，2002）。如研究國內企業組織文化的研究中，發現泛家族主義的型態，衍生出上對下的感情照顧、下對上的敬畏、同事間力求和諧與人才晉用重視共同關係背景與經驗的價值（陳千玉，1995；鄭伯壘、林家五，1998）。

然而對於 B 公司而言，所謂的類似家庭的關係並非如同傳統中國文化所陳述，組織成員有像家人般的情誼，但上下之間或同事之間，並不會以一種擬似家族中親屬的關係，如長幼尊卑、父子有親的互動模式，而是一種如同朋友般的家人關係。在 Chin（1998）研究台灣某一汽車廠商的組織文化發現，成員對於家的概念，隨著台灣社會現代化的發展而有了意義上的改變，不再只是將儒家文化中強調的忠誠、順從、孝道等概念移轉到企業組織中，而是一種強調人性化、自由自主、上下階層像是朋友的家庭。因此 B 公司的組織文化受到中國文化強調家族主義的影響而有了像是家人般的良好關係，但這種家的概念並非完全雷同於傳統的家族概念，而是有著自由平等的特質，這點也與美國文化的影響有關。

### 三、組織文化受產業文化影響

比較 A、B 兩家廣告公司組織文化後，除了有上述的差異之外，也可發現有幾個相同之處，包括重視人力資源、人員流動率高，以及階級關係不明顯。由於企業組織文化受到外在環境各種不同的文化影響（Lee & Barnett，1997），從這些相同處可看出此為廣告產業共同的特性，亦即組織文化受到廣告產業文化的影響。產業文化指的是某一產業所特有的共同價值規範，也就是因為各個產業有其共通的環境，包括資源的取得、市場狀況、技術層級和競爭情形等，使得產業內的各種企業組織形成類似的功能、作業方式及價值（鄭伯壘、黃國隆，1999），Chatman 與 Jehn（1994）的研究指出，不同的產業、甚至是相似產業的組織價值觀具有顯著的差異，Dastmalchian 等人（2000）的研究也發現組織文化同時受到國家文化與產業文化的影響。因此，A、B 兩家公司組織文化中重視人力資源、

人員流動率高與無明顯階級關係的相同之處，可將之歸為廣告產業文化的影響。

### （一）重視人力資源

由於人才是廣告公司的重要資源，因此廣告公司在對於人力資源上顯得格外的重視，這是因為廣告業為具有高度挑戰性與競爭性的行業，於人才的需求面十分殷切（郭貞，1995）。本研究也發現 A、B 兩家廣告公司投入很高的成本用於教育訓練上，尤其是 B 公司直接反映在其重視人才與知識的組織文化核心價值。

教育訓練藉由提升員工的技能與知識，可為企業增加競爭優勢，而在目前競爭明朗化的廣告產業，更重視於此項人力資源的培訓（廖姿宜，2003）。尤其是外商廣告公司認為培訓教育是為了全球工作流程標準化，便於全球化管理，並且注重企業文化的樹立，重視對人才的訓練，這是取得共同廣告語言和技術水準的前提（陳宇卿，2002；廖姿宜，2003）。從 B 公司的組織文化也驗證這一點，由於廣告專業上的許多名詞概念由西方引進，再加上廣告公司成員流動率高，公司中常混合著來自個家廣告公司的成員，因此為了避免因各家詮釋與認定的不同，而造成語言系統上的不統一，藉由各種教育訓練讓公司內部所有的溝通建立出一套共同的語言，使得成員在工作流程上的思考模式與溝通能一致。本土廣告 A 公司也常會定期舉辦針對全公司、或是各部門的教育訓練課程，對於組織成員也肯定這些訓練對專業工作上的幫助，但在建立一套共同的作業規範語言，這方面則略顯不足。

### （二）人員流動率高

人員流動率高常被廣告從業人員視為理所當然，研究指出，廣告業人員流動率一年的比例高達 30% 以上（孫秀蕙、馮建三，1995；廖姿宜，2003）。雖然廣告人主動離職往往給客戶與廣告公司帶來無可彌補的損失，但是廣告業之間的跳槽風氣卻十分盛行，甚至已經變成這個行業裡的常態。

廣告從業人員離職的原因有很多，郭貞（1995）分析廣告從業人員的離職因素，包括了對於薪資待遇的不滿、工作壓力、客戶要求過多、換工作的機會等因素。而創意人員通常也以發揮的空間有限、換環境求發展作為離職的理由（陳瑩真，2003），對於創意人員而言，適當的流動率對於本身以及這個行業反而是好的，因為一個創意人員在一家公司待久了，可能無法再出現好的創意想法，這時就必須換個環境以刺激新觀念的出現。另外也會隨著客戶或主管而離去，或者是遇到體質不好、很難配合的客戶，如 A 公司人事流動的因素，很大一部分就是其客戶體質型態在短期內無法改變，因此人員主動選擇離開。

由於台灣廣告界大部分的基層員工的薪資，不論本土或國際性廣告公司，其薪資偏低的情形，再加上工作量大、需時常加班且無加班費，許多基層、廣告資歷較淺的成員在取得大公司資歷後，便會跳槽到其他公司，以求更高的職位與薪水，這在 A 公司與 B 公司都有同樣的情形，因此基層員工的流動率非常之高，尤其是業務部的 AE，在該公司待上一一年半以上就算是撐得久了。另外，中級主管以上的人員，由於廣告公司（尤其是外商廣告公司）裡金字塔型的人事結構，自然也影響到廣告人在職業流動與位階升遷上的期望，許多中級主管出來自立門戶，或是轉戰客戶門下的行銷部門，也是常有的情形（孫秀蕙、馮建三，1995）。

如前面所提，廣告公司重視人力資源而投入很高的成本在訓練員工上，因此員工的主動離職往往給雇主和公司帶來許多有形與無形的損失（郭貞，1995）。尤其是以重視教育訓練著稱於廣告業的 B 公司，人員的離職、跳槽對於 B 公司來說，很明顯地是種人力資源上的損失，此外，B 公司雖然重視員工福祉、用心經營創造良好工作環境，但由於工作量非常之大，在薪資普遍不高的情況下，仍阻擋不了業務與創意人員的高流動率。

B 公司屬於基層流動率高，而中高層穩定的情形，A 公司除了基層人員流動率高以外，高層也處於時常變動的情形，造成沒有一套明確的風格延續，內部混雜來自各種公司的作業型式。也使得一些後勤單位、在公司年資較久的成員，需



練就一身不停適應人與制度轉變的本事，但也因此對於這種人事變動感到習以為常。

### (三) 階級關係不明顯

階級關係不明顯這一個特性在前面美國文化對 B 公司組織文化影響的部份已有討論過，由於美國文化具有較小的權力距離，而比較 A、B 兩家公司的組織文化時，雖然無明顯階級關係為兩家公司組織文化相同的地方，但相較之下，美商 B 公司在階級關係上比本土 A 公司更不明顯，因此，除了在國家文化影響組織文化的部分，討論美國文化權力距離小的特性如何影響 B 公司的組織文化，在廣告產業文化影響組織文化的部分，也論及階級關係不明顯的這個組織文化特質，且由於先前已就 B 公司討論過，因此在這邊主要將焦點擺在 A 公司上。

由於廣告是西方文化的產業，許多本土的廣告從業人員，經由人員與技術的交流，逐漸學習到西方的廣告策略與技巧（胡光夏，2002），A 公司受到廣告產業國際化的影響，而在組織文化中也呈現出與 B 公司相同的權力距離較小之特徵。A 公司在組織成員的關係上並沒有明顯的階層關係，每個人的相處模式像是朋友、夥伴，若在過去台灣因襲日本式的組織管理方式，層級就會比較分明，但目前的廣告公司基本上並不會有強烈的從屬關係，不論是總經理或基層員工都是直呼名字，不會加上職位頭銜，與美商 B 公司相同，層級關係僅在於工作任務上的差別，每個階級職位的成員負責不同的工作，但在開會討論時都能將自己的意見表達出。

關於中國文化中對於權力距離大的特質是由於父權家長制度以及儒家思想的影響，中國人自然地形成一種過分重視、崇拜與依賴權威的心理及行為傾向，而形成一種上尊下卑、權力距離差距大的文化特點（楊國樞，1994）。在職場、組織中，上下司之間的關係、組織階級體系也被視為一種基本且既存的不平等現象，組織中的管理領導者，其形象通常是像個仁慈的獨裁者或是像個好父親，普

遍有著明顯的權力與地位外在象徵，下屬較不會直接忤逆上司，而會言聽計從於上司的指示，形塑出一種權威家長式的領導（Granrose et al.，2000；Hofstede，1991；Spencer-Oatey，1997；鄭伯壘，2002）。但對於 A 公司而言，這種權力距離大的中國文化特徵並沒有對其組織文化造成很大影響，這與廣告產業文化特性有關，由於廣告產業國際化程度相當高，許多作業型態深受歐美國際廣告公司的影響，再加上廣告作業流程上常有機會是一群人共同進行討論，包括中高階主管也會參與其中，腦力激盪出新的創意，因此成員能不分階級，站在同一平台上發表意見。

#### 四、其他研究發現之討論


本研究所歸納出的研究發現，除了針對中美國家文化以及產業文化影響組織文化的部分進行討論之外，尚有與跨國企業相關的議題可進行討論，即美商 B 公司的成員除了有台灣本地人士，亦有來自外國的同事，因此使得溝通關係中外有別，以下將針對 B 公司內部的跨文化溝通作一討論。

Frith 與 Tsao（1998）指出，國際廣告公司要深耕當地的廣告市場時，最好的方式是由當地人來負責經營與管理。而美商 B 公司在台灣算是為本土化較為徹底的國際廣告公司，從其併購本地企業開始起，即由當地人士經營該公司（胡光夏，2002），但由於近幾年來一些經營政策的考量，而加入較多的外國成員，由於文化、語言的不同，因此使得本地員工與這些外國同事的溝通以及創意思考上造成相當程度的影響。B 公司的外國員工是以簽約或者是由總公司派駐，通常會工作一、兩年，並位居較重要的職位，在這個以中國人居多的組織環境下，對於過客般的外國同事，再加上語言溝通的不順暢，本地成員也較難與之發展出深厚的情誼，從受訪者統稱這些外籍成員「老外」可看出，B 公司組織中本地的成員對於外國同事仍有區隔感，甚至也有排拒感產生。

跨國集團內由於有組織成員非屬同一國籍的情形，使用的語言也不同，語言

差異造成的影響也成爲跨文化溝通的一個研究重點。研究指出有不同國籍成員的跨國公司，內部員工認爲造成互動產生困擾的原因是由於語言的差異（Stohl，2001）。在處理跨文化溝通時有三種方式可選擇，一是堅持使用自己的語言，其次爲依賴翻譯，第三則是學習當地語言（陳素勤，2001），而在 B 公司中，是由本地成員以英文與組織內少數的外籍成員溝通，雖然 B 公司在聘任員工上會強調英語的能力，英語也是國際間共同語言，但畢竟是非英語系的國家，與外國同事溝通上難免會產生一些困擾，兩方面也會因應對方語言的不同，而在溝通上有所修正，如以比較去蕪存菁、講重點的方式來進行溝通。再加上廣告創意會因文化的不同，而有不同的思維方向，對於創意發想的過程中，雙方可能會因東、西方文化差異而產生溝通上的阻礙。

## 五、小結



從過去針對跨國企業於其他國家設立分公司的組織文化研究顯示，國家文化一方面影響本地的組織文化，一方面也可內藏於組織中，經由跨國企業向各國的發展，將母國的國家文化移轉到該分公司的組織中，進而影響其組織文化（Chow et al.，2002； Lee 與 Barnett，1997；李美華，2000；洪春吉，1992），從本研究中也證實了國家文化對於組織文化的影響，亦即由本土 A 公司與美商 B 公司的組織文化差異，可看出中美國家文化對 A、B 公司組織文化個別的影響。

另外，跨國企業依據總部-分公司導向可分爲民族中心型、多中心型、地區中心型以及全球中心型（Stohl，2001），在台美商 B 公司的型態較屬於地區中心型的跨國企業，由於東道國分公司的管理人員在處理當地問題上有較大的自主權，因此，此類型的跨國企業會同時受到母國總部的國家文化及當地分公司的所在地國家文化影響（Teboul et al.，1994）。B 公司鑲嵌於台灣當地的國家社會情境中，無可避免地受到中國文化的影響，所以在組織文化上除了有美國文化重視個人主義、權力距離小的特徵，亦帶有組織成員如同家人般良好關係的中國文化

特質。此外，從 A、B 兩家公司組織文化的相同處，可歸納出此為廣告產業文化的影響，由於廣告產業文化受歐美文化、國際化的影響甚深，因此台灣本土廣告 A 公司的組織文化也會與 B 公司同樣具有權力距離小的特質，不同於以往一些以台灣民營企業為研究對象，研究發現反映出泛家族主義、權威領導的特質（陳千玉，1995；鄭伯壘、林家五，1998），而是呈現出階級關係不明顯的組織成員互動情形。從 A、B 兩家廣告公司的組織文化可看出，組織文化並不會呈現僅受單一國家文化的影響，而是多方面地受到其他外界文化的交互影響，這也是因為並沒有任何組織能存在於真空狀態中，因此各種社會文化等情境脈絡，都有可能對組織文化有著深遠的影響。

若單單由組織文化來看 A、B 兩家公司，而不將國家文化影響的因素考慮進來，也可看出兩家公司有著頗大的差異點。B 公司有著強勢的組織文化特質，讓成員能明白確切的陳述出組織的各種特點，並且成為個人工作上的一個精神目標，且對此引以為傲，這種由上而下，再由成員與成員間彼此互動中加深 B 公司組織文化的價值，雖然高層的經理人也會有所更動，但 B 公司的組織文化仍能藉由組織基本的目標使命或是故事、英雄事蹟一直傳承下去。而且這種樹立獨特組織文化的特性，也身受其國外母公司的影響，同樣具有一個核心所在，亦即強調人才與創意。正如黃光國（1988）指出，西方企業在華人社會中投資設立企業時，往往會從母公司移入整套的管理規章，規定組織中的各項工作方法和作業程序，並依據地主國的客觀環境加以修訂。除了制式的作業程序規章，組織價值思想也會以同樣的模式來進行，也因此 B 公司會因地制宜發展出適合台灣當地的組織特質，並且在組織文化中呈現出來；A 公司的組織文化則是隨著領導人不斷的變動而呈現較無明顯特質的組織文化，誠如組織成員所感知，A 公司並沒有一個延續長久的風格，對於內部成員或是外界的看法，它就是本土最大的廣告公司，但並不能像一些強調的外商公司有著大鳴大放的表現。

## 第五章 結論

### 第一節 研究結論

本研究以組織傳播學之詮釋取徑的觀點，來了解組織成員傳播互動過程中所形塑出的組織文化，並且針對美商跨國廣告公司與台灣本土廣告公司，以國家文化作為研究變項，探討美國文化與中國文化如何影響在台跨國與本土廣告公司的組織文化。研究方法主要採質化的深度訪談法，使用滾雪球的抽樣方式訪談了本土 A 公司與美商 B 公司各 10 位組織成員，為求資料的完整性，再輔以組織相關文本資料，從受訪者的言說資料與組織文本資料分析出 A、B 公司的組織文化主題，並且由這兩家廣告公司組織文化的差異與相同之處，歸結出受中美國家文化與產業文化影響的部份。

研究結果發現，中國文化對於台灣本土廣告公司組織文化的影響反映在四個部分，包括不注重英雄主義、強調成員的關係和諧、組織溝通上呈現高情境取向的特性，以及一些本土特色的包袱。至於具有權力距離小、重視個人主義的美國文化，對於美商廣告公司組織文化的影響則有三個部分：強調英雄主義、高情境取向的組織溝通特性與無明顯階級關係。由於本研究中跨國企業組織分析的是在台美商分公司，而 B 公司內部成員多屬台灣本地人，以及可能受到當地社會文化環境的影響，因此美商 B 公司組織文化也受到了中國文化的影響，反映在組織成員如同家人般的良好關係上。另外，兩家公司的組織文化受產業文化影響，而有重視人力資源、人員流動率高，以及階級關係不明顯的相同之處。

### 第二節 研究限制

由於本研究使用詮釋取徑的觀點進行質化的研究方法，以深度訪談並輔以組織相關文本資料，作為研究分析。由於種種的原因限制，因此未能使用民族誌或參與觀察法深入組織場域中，這些研究方法能夠在與組織成員互動的過程裡，取

得更豐富多元的資訊，進而對研究組織作全面性的了解。本研究對於研究樣本組織的相關象徵符號，僅能在親自到受訪者公司的時候作有限的觀察，也因為訪談地點僅在該公司的會議室或會客室，而不能真正觀察到廣告工作的場域，僅能就受訪者言說資料所述來做分析。

至於研究對象的選取本身也造成一些限制，由於樣本以滾雪球的方式選取，並以成員於該公司的年資與部門別作為受訪對象的選擇標準，受訪者的代表性可能會有些偏差。且各個公司滾雪球的第一個受訪者，也會影響後續的受訪者，本研究中 A 公司首位受訪者接洽到較高階的主管，而 B 公司則是以基層員工著手，因此造成 B 公司較未能涉及到管理職的受訪者。另外，研究訪談對象中最高職位僅到總監級中層主管，並沒有訪問到公司高層的經營主管階層，因此從言說資料分析出的組織文化是屬於中層主管以下的觀點，也就是屬於實際參與廣告作業的成員所認知到的組織文化，而未能了解到公司高層經營者對組織的目標期望有何種詮釋，為何會制定這種目標，而上下階層對於組織文化的認知可能有些不同，這些是由於本研究樣本的限制，而未能探討到的面向。

而研究者本身也造成一些限制所在，如訪問技巧的不足，且由於訪談問題牽涉到組織中的任何人事物，並且存在著對於組織的價值評量，這些部分可能會讓受訪者因顧忌而有所保留，而受訪者與訪問者之間的關係建立、互動是否良好，也較能打開受訪者的心防，讓受訪者較能侃侃而談，也影響到所獲得資料的完整性。至於研究者於訪談後對於言說資料的分析，其分析能力也有可能造成的偏差，或者是不夠客觀、完整的詮釋。

### 第三節 建議

#### 一、對廣告公司管理者之建議

綜觀國內以傳播相關產業為例的研究，較少針對廣告從業人員或是廣告公司組織文化來進行研究，而本研究不僅在於應用組織傳播學詮釋取徑的觀點，探討國家文化對於組織文化的影響之外，也因為所選取的研究樣本為廣告公司，因此從研究發現中亦可了解到廣告產業文化的生態，以及廣告從業人員的工作特性與心得，進而豐富廣告產業此一領域的研究。從廣告產業文化中發現，A、B 兩家公司共同的組織文化特徵為重視人力資源、無明顯階級關係以及人員流動率高，前兩項特質對廣告工作而言有著頗大的助力，藉由教育訓練提升員工的素質，使其能為客戶提供更佳的服務，進而讓公司增加競爭優勢，而階級關係不明顯則能讓公司中每位成員的溝通互動更加順暢。

然而人員流動率高此一常被廣告從業人員認為理所當然的現象，多少會造成組織成員或公司的困擾，一方面是屬於後勤與幕僚的人員必須常常適應變動的人事，另一方面是公司投入高成本的教育訓練，流動率高也代表著人力資源的損失，因此廣告公司為了留住人才，必須正視員工主動離職的原因。因此本研究建議除了公司需提供良好的工作環境、員工福利以及企業願景降低人員的流動率之外，若是服務的客戶體質因素而造成人員的流動，則要以加強教育廣告客戶、與廣告客戶達成合作默契的方式來讓廣告從業人員能更順利的發揮專業能力。雖然美商 B 公司對於員工福利、教育訓練甚至教育客戶教育上都有高度的重視，但是業務與創意人員由於工作壓力大以及創意瓶頸等因素，仍具有高流動率的情形，此時公司強求員工繼續留任也是不可能的，因此在失去人才後，應積極思考如何再吸引好的人才進來。

關於強勢文化的特質，在於擁有文化的優越性與凝聚力，塑造具有強烈文化風格的組織，成員與成員之間也能從中清晰的體認到組織價值觀。由研究發現

中，美商 B 公司在這方面有明顯達成，但相對的，本土的 A 公司，同樣與 B 公司都是屬於整合傳播集團一員，有著豐富的資源可以強化組織風格，讓成員擁有更佳的工作環境，因此本研究建議，A 公司管理經營者除了藉由一些正式儀式，亦可多精心策劃其他社交情感式的儀式活動，讓組織的價值精神從中應運而生，更經由成員間的傳播互動，加強並且明白組織真正的目標與特質。

## 一、未來研究建議

如本章第二節談及關於本研究在研究方法上的一些限制，因此建議後續研究者在研究組織文化時，能以組織諮詢顧問者或實習的角色，讓受訪者能主動而非僅是被動的回答資訊，如 Schein（1992）所提倡的組織文化臨床研究模式，其特徵就是在於組織成員能自發性的提供資料，研究人員的正式角色為諮商者或顧問，藉由研究者主動介入組織中來了解組織中的信念價值與共有的基本假設。而進入公司實習的身分也能由單純深度訪談中的研究者與研究對象間的關係，轉變為局內人的角度，雖然該組織成員對待實習者仍會有不同態度產生，但藉由實際參與工作實務，以及深入組織場域與成員互動，較能獲得切合組織真實且更豐富多元的資料。

另外，本研究主要以深度訪談來研究組織文化，擁有質化研究中能取得組織較深層的資料之優點，但許多由質化研究所造成的缺點，也會使得研究發現與結果的有所限制，因此建議除了可以多重質化研究方法，如結合民族誌、參與觀察法等取得真實的田野資料，亦可以使用量化與質化研究途徑調和應用的研究方法，也就是研究方法上的三角測定（triangulation）方式（陳慧芬，1998），將開放式的深度訪談、參與觀察等質的方法決定組織文化的內容和形式，再據此分析資料進行組織中大規模的問卷調查，以期能獲得樣本數較大、含括各層級、部門等各種屬性的組織成員。

本研究以兩家廣告公司作為跨國企業與本地企業組織文化比較的研究對



象，而分析的是美商與本土廣告公司，探討組織文化如何受到中美文化差異的影響。然而，台灣當地亦有多家日系的跨國廣告公司，雖然日本國家文化源自於中國文化，因此在許多方面呈現相似的文化特質，但若深入探析仍可發現其中的差異點，因此後續的研究可將樣本擴及分析美商、日商與台灣本土的廣告公司。此外，本研究所選的美商在台企業，其前身於 1971 年建立之初為國人經營的本土廣告公司，直到 1985 年被 B 跨國集團所併購，而正式改名為 B 公司，因此是屬於中美合資的型態，另外可針對完全由外商獨資經營的公司，或是檢視剛被外商併購，組織中仍處於本土與國際間相互制衡不穩定狀態的廣告公司，來探討是否又由於這些因素，使得外國文化與中國文化對組織文化影響的部分有所差別。



# 參考文獻

## 一、中文文獻

- 下平芳久(2000):《儒學對於日本現代化之作用—以大企業集團主義經營原理為例》。台灣大學三民主義研究所碩士論文。
- 何天立(1998):《組織變遷過程中的組織文化及傳播形態》。發表於中華傳播年會。
- 李秀珠、張志祥、林乾文(1997):《組織文化與組織決策之相關性研究:以媒體組織為例》。發表於中華傳播年會。
- 李美華(2000):〈跨國企業組織文化與跨文化管理研究之應用與探討—以比較分析在台美商李奧貝納廣告公司與日商博揚廣告公司為例〉,《新聞學研究》,63:163-199。
- 李海(1996):〈打開廣告之庫—A公司<sup>2</sup>的故事〉。台北:商周文化。
- 林乾文(1998):《組織文化、領導型態與領導行為之相關性研究—以媒體組織為例》。輔仁大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 林幼唯(2003):《一個根本隱喻的組織文化分析:檢視台灣電視新聞台之組織文化》。交通大學傳播研究所碩士論文。
- 吳萬益(1994):〈中美日在台企業文化與管理風格之關係研究〉,《成功大學學報》,29:63-90。
- 周麗芳(2002):《關係與人際網絡》。發表於組織行為在台灣--三十年回顧與展望學術研討會。
- 胡先縉(1988):〈中國人的面子觀〉,見黃光國(編):《中國人的權力遊戲》,頁57-84。台北:巨流。
- 胡光夏(2002):〈國際廣告產業研究〉。台北:五南。
- 洪春吉(1992):《台灣地區中、美、日資企業之企業文化比較》。台灣大學商學研究所博士論文。
- 秦琍琍(2001):〈公共電視企業文化、管理運作與組織溝通之關聯性研究〉,《廣播與電視》,17:35-72。

---

<sup>2</sup> 本研究採匿名方式進行,因此在參考文獻的部分,將研究對象的兩家廣告公司名稱,以A公司與B公司匿名之。

- 秦琍琍 (2000a):〈組織傳播—源起、發展與在台灣之現況〉,《新聞學研究》, 63 : 137-162。
- 秦琍琍 (2000b):《台灣企業文化、管理運作與組織溝通的關聯性研究—本土企業真實與傳播行為式建構的初探》, 行政院國家科學委員會科學技術資料中心, 編號: RN9101-0056。
- 孫秀蕙、馮建三 (1995):《廣告文化》。台北:揚智文化。
- 莊英章等編著 (1991):《文化人類學》。台北:空中大學。
- 許烺光 (1988):《中國人與美國人》。台北:巨流。
- 許烺光 (1997):《邊緣人:許烺光回憶錄》。台北:南天。
- 郭貞 (1995):〈台灣地區廣告從業人員離職因素試析〉,《廣告學研究》, 5 : 1-42。
- 郭崑謨 (1988):〈中西管理理念與行為之比較〉, 見楊國樞、曾仕強 (主編):《中國人的管理觀》, 頁 297-306。台北:桂冠。
- 陳千玉 (1995):《組織文化之探究與解讀:以一家大型民營企業為例》。政治大學心理研究所碩士論文。
- 陳明璋 (1988):〈家族文化與企業管理〉, 見楊國樞、曾仕強 (主編):《中國人的管理觀》, 頁 189-212。台北:桂冠。
- 陳素勤譯 (2001):《組織行為》。台北:麥格羅希爾。譯自: Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). Organizational Behavior.
- 陳慧芬 (1993):《從組織文化的觀點探討組織中的領導行為:中日兩國的比較研究》。政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 陳慧芬 (1998):〈組織文化的意義與功能〉,《台中師院學報》, 12 : 1-22。
- 陳蕙芬、吳靜吉、臧國仁 (1994):〈組織文化與組織公關行為相關性探討〉,《廣告學研究》, 4 : 71-91。
- 陳宇卿 (2002):《台灣廣告代理業外資化的兩階段比較》。發表於公關、廣告學術與實務的對話研討會。
- 陳瑩真 (2003):〈創意人員高流動率成隱憂〉,《廣告雜誌》, 2003 年 8 月, 頁 10-11。
- 張素華 (2003):〈以創新精神, 拒絕加入失名俱樂部〉,《廣告雜誌》, 2003 年 11 月, 頁 42-50。
- 動腦編輯部 (2003):〈B 公司雁行團隊—發揮『人、知識、創造力』〉,《動腦雜誌》, 2003 年 5 月, 頁 87-88。

- 動腦編輯部 (2004a):〈2003 年台灣綜合廣告代理商排行榜〉,《動腦雜誌》,2004 年 3 月,頁 28-31。
- 動腦編輯部 (2004b):〈A 公司 in 起來〉,《動腦雜誌》,2004 年 4 月,頁 91-92。
- 黃光國 (1988a):〈人情與面子:中國人的權力遊戲〉,見黃光國(編):《中國人的權力遊戲》,頁 7-41。台北:巨流。
- 黃光國 (1988b):〈中國式家族企業的現代化〉,見楊國樞、曾仕強(主編):《中國人的管理觀》,頁 243-273。台北:桂冠。
- 黃光國 (1994):〈自我實現與華人社會中的價值變遷〉,見楊國樞(編):《中國人的價值觀--社會科學觀點》,頁 121-172。台北:桂冠。
- 黃如萍 (1993):《產業類別、企業文化與公關活動之關聯性研究》。文化大學新聞研究所碩士論文。
- 黃振家 (1995):〈台灣地區廣告從業人員專業性之初探—以台北市綜合廣告代理業為例〉,《廣告學研究》,6:31-90。
- 黃葳威 (1999):《文化傳播》。台北:正中。
- 黃靖瑜 (2003):《多層次傳銷業之組織文化與傳播型態初探--以丞燕公司為個案研究》。世新大學傳播研究所碩士論文。
- 楊中芳 (1994):〈中國人真是「集體主義」的嗎?試論中國文化的價值體系〉,見楊國樞(編):《中國人的價值觀--社會科學觀點》,頁 321-433。台北:桂冠。
- 楊國樞 (1994):〈中國人的社會取向:社會互動的觀點〉,見楊國樞、余安邦(主編):《中國人的心理與行為—理念及方法篇》,頁 87-142。台北:桂冠。
- 葉金萍 (2000):《廣播電台之領導型態、組織文化及其關聯性之研究》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 葉家元 (2003):《領導型態、組織文化與學習型組織之關聯性研究--以商業無線電視台新聞部為例》。銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 劉美琪 (1995):〈台灣廣告從業人員工作滿意之初探〉,《廣告學研究》,6:1-30。
- 廖姿宜 (2003):《全球化競爭時代企業人力資源運用策略之探討:以廣告服務業為例》。中國文化大學勞工研究所碩士論文。
- 劉任 (2002):〈在台外資企業 150 大〉,《貿易雜誌》,第 106 期。
- 鄭伯壘 (1994):〈權威家長的領導行為〉,見楊國樞、余安邦(主編):《中國人

的心理與行爲—理念及方法篇》，頁 255-291。台北：桂冠。

鄭伯壘校訂、陳千玉譯（1996）：《組織文化與領導》。台北：五南。

鄭伯壘、林家五。（1998）：〈差序格局與華人組織行爲：台灣大型民營企業的初步研究〉，《中央研究院民族學研究所集刊》，86：29-72。

鄭伯壘、黃國隆（1999）：〈相似或相異：海峽兩岸組織文化之比較〉，《本土心理學研究》，11：3-58。

鄭伯壘（2002）：〈華人組織與管理科學：由移植到創新〉，見葉啓政（主編）：《從現代到本土--慶賀楊國樞教授七秩華誕論文集》，頁 137-153。台北：遠流。

鄭自隆（1999）：〈廣告與台灣社會：戰後 50 年的變遷〉，《廣告學研究》，13：19-38。

薛英宏（2000）：《企業員工國家文化價值觀之研究--台灣及大陸地區之比較分析》。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

鍾振昇（1994）：〈組傳秘方--組織傳播研究與教育之新模式〉，《新聞學研究》，48：237-257。

## 二、英文文獻

Babbie, E. R. (2001). The Practice of Social Research, 9th ed. CA: Wadsworth.

Bantz, C. R. (1983). Naturalistic research traditions. In L. L. Putnam and M. E. Pacanowsky (Eds.). Communication and Organizational-An Interpretive Approach, 55-71. Newbury Park, CA: Sage.

Barnett, G. A. (1988). Communication and organizational culture. In G. M. Coldhaber and G. A. Barnett (Eds.). Handbook of Organizational Communication, 101-130. Norwood, NJ: Ablex.

Bormann, E. G. (1983). Symbolic convergence: organizational communication and culture. In L. L. Putnam and M. E. Pacanowsky (Eds.). Communication and Organizational-An Interpretive Approach, 99-122. Newbury Park, CA: Sage.

Brown, A. D., & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. Journal of Management Studies, 31 (6), 807-828.

Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1996). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? Academy of Management Journal, 37 (3), 522-554.

- Chen, G. M., & Chung, J. (1994). The impact of Confucianism on organizational communication. Communication Quarterly, 42 (2), 93-105.
- Chew, I. K. H., & Lim, C. (1995). A Confucian perspective on conflict resolution. The International Journal of Human Resource Management, 6 (1), 143-157.
- Chin, L. (1998). The Impact of Organizational Culture on organizational Conflict: A Field Study at Ford Lio Hoin in Taiwan. Paper presented at the annual meeting of the international communication Association, Jerusalem, Israel.
- Chow, C. W., Shields, M. D., & Wu, A. (1999). The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations. Accounting, Organizations and Society, 24, 441-461.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., Mckinnon, J. L., & Wu, A. (2002). The organizational culture of public accounting firms: evidence from Taiwanese local and US affiliated firms. Accounting, Organizations and Society, 27, 347-360.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1999). Doing Qualitative Research, 2th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- D'Andrade, R. G. (1984). Cultural meaning systems. In R. A. Shweder and R. A. LeVine (Eds.). Culture Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion, 88-119. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., & Papa, M. J. (1997). Perspectives on Organizational Communication. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and south Korea using the Competing Values Framework. The International Journal of Human Resource Management, 11 (2), 388-412.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading, MA: Addison-Wesley.
- d'Iribarne, P. (1997). The usefulness of an ethnographic approach to international comparison of organizations. International Studies of Management and Organization, 26 (4), 30-47.
- Easterby-Smith, M., Malina, D., & Yuam, L. (1995). How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies. The International Journal of Human Resource Management, 6 (1), 31-59.

- Eisenberg, E. M., Riley, P. (2001). Organizational culture. In F. M. Jablin and L. L. Putnam et al. (Eds.). The New Handbook of Organizational Communication. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K., & Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case. Organization Science, 9 (4), 471-488.
- Fernandez, D. P., Carlson, D., Stepina, L. P., & Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's country classification 25 years later. The Journal of Social Psychology, 137 (1), 43-54.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument. Communication Monographs, 51, 1-22.
- Foreign Enterprises in Taiwan 1999/2000. (2000). Taipei: Dun & Bradstreet International Ltd., Taiwan Branch.
- Frith, K., & Tsao, J. (1998). Advertising and cultural China: challenges and opportunities in Asia. Asian Journal of Communication, 8 (2), 1-17.
- Goldman, A. (1994). Communication in Japanese multinational organizations. In R. L. Wiseman and R. Shuter (Eds.). Communicating in Multinational Organizations, 45-74. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Granrose, C. S., Huang, Q., & Reigadas, E. (2000). Changing organizational cultures in Chinese firms. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom and M. F. Peterson (Eds.). Handbook of Organizational Culture and Climate, 483-496. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gudykunst, W. B. (1997). Cultural variability in communication. Communication Research, 24 (4), 510-543.
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. Human Communication Research, 22 (4), 510-543.
- Harrison, G. L., McKinnon, J. L., Wu, A., & Chow, C. W. (2000). Cultural influences on adaptation to fluid workgroups and teams. Journal of International Business Studies, 31 (3), 489-505.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: from cultural root to economic growth. Organizational Dynamics, 16 (4), 4-21.

- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quarterly, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and Organization: Software of the Mind. London, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. Academy of Management Executive, 7 (1), 81-94.
- Hofstede, G., & Peterson, M. F. (2000). Culture: national values and organizational practices. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom and M. F. Peterson (Eds.). Handbook of Organizational Culture and Climate, 401-415. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, K. K. (1995). Spreading the net: the consolidation process of large transnational advertising agencies in the 1980s and early 1990s. International Journal of Advertising, 14:195-217.
- Kramer, M.W., & Noland, T. L. (1999). Communication during job promotions: a case of ongoing assimilation. Journal of Applied Communication Research, 27, 335-355.
- Kreps, G. L. (1983). Using interpretive research: the development of a socialization program at RCA. In L. L. Putnam and M. E. Pacanowsky (Eds.). Communication and Organizational--An Interpretive Approach, 243-256. Newbury Park, CA: Sage.
- Krippendorff, K. (1980). Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Beverly Hills, CA: Sage.
- Law, K. S., Wong, C. S., Wang, D., & Wang, L. (2000). Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China: an empirical investigation. The International Journal of Human Resource Management, 11 (4), 751-765.
- Lee, M., & Barnett, G. A. (1997). A symbols-and-meaning approach to the organizational cultures of banks in the United States, Japan and Taiwan. Communication Research, 24 (4), 394-412.
- Martin, J. (1992). Culture in Organization: Three Perspectives. New York: Oxford University.
- Meyer, J. C. (1995). Tell me a story: eliciting organizational values from narratives.



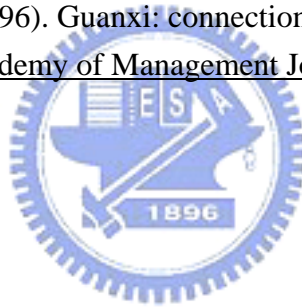
Communication Quarterly, 43 (2), 210-224.

- Miller, K. (1999). Organizational Communication: Approaches and Processes. Belmont, CA: Wadsworth.
- Osigweh, Yg., C. A. B., & Huo, Y. P. (1993). Conceptions of employee responsibilities and rights in the United States and the People's Republic of China. The International Journal of Human Resource Management, 4 (1), 85-112.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. MA: Addison-Wesley.
- Patton, M. Q. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Pepper, G. L. (1995). Communicating in Organizations: A Cultural Approach. New York: McGraw-Hill.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from American's Best-run Companies. New York: Harper & Row.
- Pratt, J., Mohrweis, L. C., & Beaulieu, P. (1993). The interaction between national and organizational culture in accounting firms: an extension. Accounting, Organizations and Society, 18, 621-628.
- Putnam, L. L. (1983). The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In L. L. Putnam and M. E. Pacanowsky (Eds.). Communication and Organizational: An Interpretive Approach, 31-53. Newbury Park, CA: Sage.
- Rafaelli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom and M. F. Peterson (Eds.). Handbook of Organizational Culture and Climate, 401-415. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruud, G. (2000). The Symphony: organizational discourse and the symbolic tensions between artistic and business ideologies. Journal of Applied Communication Research, 28 (2), 117-143.
- Scarborough, J. (1998). Comparing Chinese and Western cultural roots: why "East is East and...". Business Horizons, 41 (6), 15-24.
- Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. Administrative Science Quarterly, 28, 557-581.
- Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco: Jossey-Bass.

- Shuter, R. (1990). The centrality of culture. The Southern Communication Journal, 55, 237-249.
- Shuter, R., & Wiseman, R. L. (1994). Communication in multinational organizations: conceptual, theoretical, and practical issues. In R. L. Wiseman and R. Shuter (Eds.). Communicating in Multinational Organizations, 3-11. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28 (3), 339-358.
- Smircich, L., Calas, M. B. (1987). Organizational culture: a critical assessment. In F. M. Jablin and L. L. Putnam et al. (Eds.). Handbook of Organizational Communication. Newbury Park, CA: Sage.
- Smith, R.C., & Eisenberg, E.M. (1987). Conflict at Disneyland: A root-metaphor analysis. Communication Monographs, 54, 367-380.
- Soeters, J., & Schreuder, H. (1988). The interaction between national and organizational cultures in accounting firms: evidence from Taiwanese local and US affiliated firms. Accounting, Organizations and Society, 13, 75-85.
- Spencer-Oatey, H. (1997). Unequal relationships in high and low power distance societies: a comparative study of tutor-student role relations in Britain and China. Journal of Cross-Cultural Psychology, 28 (3), 284-302.
- Stipek, D. (2001). Differences between Americans and Chinese in the circumstances evoking pride, shame, and guilt. Journal of Cross-Cultural Psychology, 29 (5), 616-629.
- Stohl, C. (2001). Globalizing organizational communication. In F. M. Jablin and L. L. Putnam (Eds.). The New Handbook of Organizational Communication, 323-375. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teboul, J. B., Chen, L., & Fritz, L. M. (1994). Intercultural organizational communication research in multinational organizations. In R. L. Wiseman and R. Shuter (Eds.). Communicating in Multinational Organizations, 12-29. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tinsley, C. H., & Brett, J. M. (2001). Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85 (2), 360-381.
- Triandis, H. C. (1995). Individualism and Collectivism. Boulder, CO: Westview.

- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of Management Review, 9, 653-669
- Ulijn, J. (2001). Martin Parker: Organizational culture and identity. Organization Studies, 22 (5), 885-892.
- Van Odenhoven, J. P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. International Journal of Intercultural Relations, 25, 89-107.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2000). Mass Media Research: An Introduction. Belmont, CA: Wadsworth.
- Witmer, D. F. (1997). Communication and Recovery: structuration as an ontological approach to organizational culture. Communication Monographs, 64, 324-349.
- Wong, A. L. Y., & Slater, J. R. (2002). Executive development in China: is there any in a Western sense. The International Journal of Human Resource Management, 13 (2), 338-360.
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: connections as substitutes for formal institutional support. Academy of Management Journal, 39 (6), 1641-1658.

### 三、網路資料



A 公司網站。

B 公司網站。

張靖媛 (2003) : 〈做一間真正具有銷售力的廣告公司〉, 《中國時報》, 2003 年 8 月。網址 : [http://marketing.chinatimes.com/item\\_detail\\_page/professional\\_columnist/professional\\_columnist\\_content\\_by\\_author.asp?MMContentNoID=2651](http://marketing.chinatimes.com/item_detail_page/professional_columnist/professional_columnist_content_by_author.asp?MMContentNoID=2651)

## 附錄一 訪談問題綱要

編號：

日期：

### 一、基本資料

部門：

職稱：

年資：

教育程度：

性別：男 女

年齡：21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51 以上

### 二、訪談問題

1. 貴公司的組織目標、組織使命為何？您認為您工作的部門的使命和目標為何？您在其中又扮演著什麼角色？
2. 部門內(跨部門)的決議主要經由哪些方式達成？如何溝通協調？
3. 您與主管(或部屬)、同事間的關係和相處模式為何？
4. 公司中有沒有人是因為他(她)對公司的傑出貢獻而著稱的?有無所謂的英雄或偶像人物？其代表事蹟為何？
5. 公司會舉辦哪些的儀式、活動？您認為這些儀式、活動有何種意義？
6. 公司裡頭有著哪些故事或笑話流傳著？
7. 請您簡單形容貴公司的特色，公司像是...？
8. 總結來說，您認為貴公司最好的地方在哪？最不好的地方在哪？
9. 會給新進員工什麼建議，使其工作順利、避免犯錯？