

國立交通大學

管理科學系

碩士論文

台灣外派中國人員之文化適應探討

An Exploratory Study of Taiwanese Expatriates'
Cultural Adjustment in China

研究生：黃思瑋

指導教授：王耀德 博士

洪瑞雲 博士

中華民國九十三年六月

台灣外派中國人員之文化適應探討

An Exploratory Study of Taiwanese Expatriates' Cultural Adjustment in China

研究生：黃思瑋

Student: Szu-Wei Huang

指導教授：王耀德

Advisor: Yau-De Wang

洪瑞雲

Ruey-Yun Horng

國立交通大學



Submitted to department of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

June 2004

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年六月

台灣外派中國人員之文化適應探討

研究生：黃思瑋

指導教授：王耀德 博士

洪瑞雲 博士

國立交通大學管理科學系碩士班

摘 要

本研究以深度訪談的方式，探討台灣外派中國的員工對中國文化的認識，以及他們在中國工作時，工作、生活及人際互動上所遭遇到的跨文化適應問題與適應方式。由 15 位在中國至少有一年工作經驗的人員的談話內容發現，中國在政治、經濟、社會人文等面向，與台灣確有不同的文化內涵。外派人員最大的適應問題為工作適應，且工作問題的產生是受到兩岸文化差異的影響。這和一般歐美駐中國的外派人員的遭遇全不相同。台灣外派人員解決工作問題最常使用的方式為建立嚴格的管理制度與監督方式，如：軍事化的管理方式；有些外派人員整體的適應方式是以調整自己的行為來適應當地的環境，但這不等同於其認同該文化之內涵。若將文化深度高與文化深度低的外派人員在工作、生活及人際互動適應方式上相比較，則發現兩者主要的差別在工作適應的方式上，如：文化深度高的外派人員會採用懲罰的方式企圖改變對方的行為，而文化深度低的外派人員則會將自己與中國員工的生活空間做區隔；在生活與人際互動適應的方式上兩者是大同小異。因此，對台灣外派中國的員工而言，工作適應是最大問題。

關鍵詞：文化差異、外派人員、跨文化適應

An Exploratory Study of Taiwanese Expatriates' Cultural Adjustment in China

Student: Szu-Wei Huang

Advisors: Dr. Yau-De Wang
Dr. Ruey-Yum Horng

Program Master in Management Science
National Chiao Tung University

ABSTRACT

This research uses a deep interview method to discuss Taiwanese expatriates' cognition about Chinese culture, and the cross-cultural adjustment problems and adaptive mode in job, general and interact with local people in China. The results of 15 expatriates' statement, and each of these expatriates who at least has one years work experience in China. They regard the cultural connotation between China and Taiwan in politics, economics and society are very different. The major adaptive issue for expatriates is job adjustment and it is caused by the cultural difference between Taiwan and China. These expatriates' experiences are different from the adjustment of western business expatriates in China. The most way to solve problems on job is to establish a strict management system and supervision, e.g. militarized management; some expatriates use to adjust the behavior by themselves to adapt local environment, it doesn't mean that they identify the cultural connotation. To compare with expatriates who are separated from the high and low culture degree, the way that they solve job adjustment is very various, e.g. The expatriates in high culture degree change Chinese employees' behavior by punishment, and the expatriates in low culture degree separate the living space from Chinese employees and himself; but it is similar in general and interactive issue. This confirms that job adjustment is the major problem for Taiwanese expatriates in China.

KEY WORDS : Cultural Difference, Expatriate, Cross-cultural Adjustment

誌 謝

在這二年中，要感謝校內每位老師，在課業上所付出的心力；而其中更要感謝我的恩師王耀德老師與洪瑞雲老師對本論文逐字斧正，不遺餘力；承蒙二位老師對本研究提供許多寶貴的建議及悉心指導，使論文更臻周延，也使我得以窺探學問的奧妙。

論文撰寫期間，感謝我的母親保年對我人生生涯的養育、栽培及付出，讓我能無後顧之憂地專注於求學之路；亦感謝俊諭、仁宏的協助與鼓勵，才能使本論文順利完成，本人真的由衷感激。

最後，祝福所有愛我、關心我、幫助過我的人永遠幸福、快樂、平安。



目 錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
誌謝.....	III
目錄.....	IV
圖、表目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
一、研究背景.....	1
二、研究動機.....	3
三、研究目的.....	4
第二章 文獻探討.....	5
一、文化與文化差異.....	5
二、外派人員跨文化適應之相關研究.....	17
第三章 研究方法.....	22
一、受訪者與訪談問題.....	22
二、研究變項之定義與衡量.....	24
三、資料分析方式.....	25
四、信度.....	25
五、研究問題.....	26



第四章 結果	27
一、台灣與中國的文化差異	27
二、台灣外派中國人員適應的相關因素	38
三、台灣外派中國人員的適應方式	51
四、台灣外派人員的文化深度對其駐中國跨文化適應之影響	64
第五章 結論與建議	70
一、討論	70
二、建議	74
三、研究限制	75
參考文獻	76
附錄	80



圖、表目錄

圖 1：研究之觀念性架構.....	22
表 1：兩岸交流統計資料—經貿事項.....	1
表 2：臺灣地區人民進入大陸地區人次統計表.....	2
表 3：兩位評分者間內容分析重疊之百分比（信度）.....	26
表 4：中國政治、思想教育之文化向度.....	28
表 5：中國經濟之文化向度.....	29
表 6：中國社會人文與法律之文化向度.....	30
表 7：工作之適應問題.....	38
表 8：生活之適應問題.....	39
表 9：互動之適應問題.....	40
表 10：工作之適應方式.....	51
表 11：生活之適應方式.....	56
表 12：互動之適應方式.....	60
表 13：其他互動之適應方式.....	61
表 14：台灣外派人員對中國人行為特徵的看法.....	63
表 15：中國的文化向度之統計數目.....	64
表 16：例子之統計數目.....	64
表 17：文化深度與工作適應方式.....	65
表 18：文化深度與生活適應方式.....	67
表 19：文化深度與互動適應方式.....	69
表 20：台灣與中國的社會制度及人民素質之比較.....	72



第一章 緒論

一、研究背景

隨著全球經濟快速成長，台灣企業面對國內投資條件的壓力與競爭激烈的環境下，爲了讓企業永續經營與爭取國際市場，將企業移轉至擁有豐沛人力資源和廣大消費市場的中國，已受到許多台灣企業的喜愛。根據經濟部投審會統計資料顯示（表一），從八十年一月至九十二年十月止，台灣企業核准赴中國投資金額已累積至 270.03 億美元，並逐年增加中。兩岸經貿關係的消長使台灣企業赴中國開創事業已成爲趨勢。台灣 1987 年至 2003 年進入中國的人次也由 27,911 人攀升至 325,432 人（表二），目前約有上百萬台商、台籍員工及其眷屬在中國工作、生活。

近年來自從中國經濟改革開放後，台商至中國投資與工作的數量與日俱增，使得派駐幹部在中國的需求亦快速增加。台灣與中國同文同種，這對於台灣進入中國市場發展是一良好助力。目前在中國發展的企業爲數不少，如：台塑、宏碁等。如果所謂的同文同種是代表同一思維方式、同一價值觀，則台灣外派中國的人員就不會有跨文化適應的問題。但是外派人員及其眷屬在中國水土不服或工作受挫，因此提早返台或結束工作卻也是時有所聞(羅燦慶, 2003)。

表 1 兩岸交流統計資料 — 經貿事項

項 目	92 年	91 年	歷年總計	資料來源
兩岸經貿總額	327.47 億美元 (1-9)	410.06 億美元	2,969.87 億美元 (80.1-92.9)	
台灣對大陸 出口總額	250.76 億美元 (1-9)	330.59 億美元	2495.16 億美元 (80.1-92.9)	經濟部 國際貿易局
台灣自大陸 進口總額	76.71 億美元 (1-9)	79.47 億美元	474.71 億美元 (80.1-92.9)	

表 1 (續) 兩岸交流統計資料 — 經貿事項

項 目	92 年	91 年	歷年總計	資料來源
經濟部核准赴 大陸投資件數	1,347 件 (1-10)	1,490 件	24,621 件 (80.1-92.10)	經濟部投審會
經濟部核准赴 大陸投資金額	32.58 億美元 (1-10)	38.58 億美元	270.03 億美元 (80.1-92.10)	
大陸公佈台商 協議投資件數	2179 件 (1-6)	4762 件	57879 件 (1979.1-2003.6)	大陸 「外經貿部」、 「國家統計局」
大陸公佈台商 協議投資金額	43.63 億美元 (1-6)	67.4 億美元	658.33 億美元 (1979.1-2003.6)	
大陸公佈台商 實際投資金額	19.10 億美元 (1-6)	39.7 億美元	350.2 億美元 (1979.1-2003.6)	

資料來源：財團法人海峽交流基金會資訊站，2003

表2 臺灣地區人民進入大陸地區申請案件統計表

類 別	經境管局許可進入	參考大陸「國家旅遊局」
	大陸地區人次（*）	統計人次（#）
1987年	27,911	—
1988年	236,839	437,700
1989年	195,235	541,000
1990年	60,001	948,000
1991年	14,346	946,632
1992年	6,965	1,317,770
1993年	420,948	1,526,969

表2 臺灣地區人民進入大陸地區申請案件統計表

類 別	經境管局許可進入 大陸地區人次（*）	參考大陸「國家旅遊局」 統計人次（#）
1994年	433,660	1,390,215
1995年	273,388	1,532,309
1996年	97,294	1,733,897
1997年	83,420	2,117,576
1998年	134,805	2,174,602
1999年	272,082	2,584,648
2000年	511,809	3,108,677
2001年	548,764	3,441,500
2002年	712,703	3,660,600
2003年	325,432	2,730,900
2004年	（一月）37,293	（一月）252,300
總計	4,392,895	30,445,295

資料時間：1987年為1987.11. 2至1987.12.31

資料來源：財團法人海峽交流基金會資訊站，2003

（*）內政部警政署入出境管理局、（#）參考大陸「國家旅遊局」

二、研究動機

這些被外派至母國以外之國家或地區服務的外派人員，對於不同的國家或地區，面對新環境心理上會產生某種不協調程度稱之為跨文化適應(Black, 1990)。外派人員的跨文化適應是指他們對於一個新文化會表現出許多整合的方法，嘗試對該文化採開放的態度，並且會將基本的母國文化與他國新的行爲、規範和角色相結合。不適應環境的外派

人員，表示他們無能力或無意願接受地主國的行為、規範和角色；當他們視地主國文化比母國文化差時，他們可能隨時傾向堅持母國文化(Black, & Gregersen, 1991)。由於兩岸歷經百年的分治，在不同的政經制度與社會制度下，台灣外派人員是否會覺得台灣與中國有文化的差異而產生跨文化適應的問題，以及面對適應問題會採取何種適應方式，這是本研究極欲探討的。

三、研究目的

如果台灣與中國因為歷經百年的分治而存在著文化上的差異，則台灣外派中國的人員就可能產生跨文化適應的問題。是什麼文化差異使外派人員在中國工作時，工作、生活及人際互動上會感到適應或不適應？而適應問題又是那些？他們會以何種方式解決問題？本研究希望能從台灣外派人員對中國文化認識的角度，來探討他們派駐中國的適應情況，並且研究問題如下：

問題一：台灣外派中國人員認為台灣與中國有那些方面的文化差異。

問題二：台灣外派中國人員在工作、生活與人際互動上所需要的適應有那些。

問題三：台灣外派中國人員對工作、生活與人際互動上的問題所採取的適應方式為何。

問題四：台灣外派中國人員個人在工作、生活與人際互動上的文化差異認識深度不同對其駐中國之跨文化適應是否也有影響。

第二章 文獻探討

一、文化與文化差異

英國人類學家 Taylor (1871) 將文化定義為一種複雜叢結之整體，包括人在社會中所習得的知識、信仰、藝術、法律、道德、風俗，以及作為社會中的一份子所獲得的任何其他才能和習慣。每一群體或每一社會都有一套明顯或不明顯的行為模式，這些行為模式或多或少為該一群體之成員所共有，能夠從上一代傳到下一代，而且常常會發生改變。其中包含社會中任何活動的經驗累積，且值得世代相傳(Kluckhohn, 1954)。文化之於社會猶如記憶之於個人，由各種支配社會行為的風俗、傳統、態度、觀念和象徵所構成。換句話說，文化是人類透過群體活動所發展出的一套生活方式，以及意識與無意識的價值觀、規範和信念，以供人們解決環境適應的問題。文化模式或多或少為其成員所共有，且能夠由上一代傳到下一代。

自然環境因素與人文環境因素為塑造文化的兩個主要因素，是由於自然環境與人文環境會影響人類的活動方式。因此生活在相同自然環境與人文環境中的人，就會有相同的行為模式。若行為模式為一群人所共有，且值得世代相傳，即是文化(Triandis, & Suh, 2002)。

塑造文化的自然環境因素是指地形、氣候、動植物群、天然資源等，這些因素和動植物的維生系統有關。例如，高山和大海減少了文化傳遞的可能性。因此，相較於同文同種的區域，某些區域的文化被孤立的可能性是較高的，如：日本對照於中國。同種會使文化的同質性更高，也就是他們可以有許多規則與規範來約束共同成員，及懲罰脫軌的人。在這種緊密度高的文化中，如：新加坡的青少年就會被要求遵守一些社會規範，不准從事像嘗試酒精、刺青、身體暴力或性交。但在緊密度低的文化中，人們較可能會以說「沒關係」去反應越軌的情況(Ball & Moselle, 1995)。

氣候也能影響文化。如：Van de Vliert, E., Schwartz, SH., Huismans, SE., Hofstede, G., & Daan, S. (1999) 主張氣溫和暴力行為有關。從 136 個國家統計的資料顯示：在寒冷的

氣候裡，如：芬蘭，暴力行爲非常少；在溫暖的氣候裡，如：巴基斯坦，暴力行爲非常多；在非常炎熱的氣候裡，如：馬來西亞，則是居間。其中的理由：一是在溫暖的氣候裡，下一代對父親來說可能是比較沒有意義的，這使男人與多重配偶生小孩並導致男人間有更大的競爭，最後造成男人更舉足輕重、獨斷的和牢固的男性文化。在寒冷的氣候裡，互助合作成爲生命共同體可比獨立個體容易產生生存的力量，因而暴力行爲會比較少。

人類的維生系統會受到動植物資源多寡的影響。動植物資源常被當作是一種財富，並且是容易被移動的。在動植物資源稀少的地方，陌生人會被阻止偷竊可移動的東西。所以此區域中的人被羞辱時，會有好鬥和有攻擊性的反應。如：美國南方的學生比北方的學生較容易被激怒，而且當被言語侮辱時，會變成比較具有攻擊性(Cohen, D., Nisbett, R.E., Bowdle, B.F., & Schwarz, N., 1996)。

維生系統，如：食物採集、農業、工業、服務，也與文化表現，如：文化中分享的要素相連結(Triandis, 1996)。如：對獵人而言，獨自行動通常比群體行動有價值；反之，對務農的人們而言，集體的行動，如：建造一個灌溉系統，通常是極度有價值的。因此狩獵文化通常比農業文化更具個人主義色彩，而後者則比前者更遵守規範，趨向集體主義(Berry, 1976; Bond, & Smith, 1996)。

人文環境因素也可能塑造文化差異，人類社會的歷史演變，像遷徙、戰爭、革命、發明和創造等，和人類間的互動有關，會影響社會的文化形態(Triandis, 1994; 1995)。人文因素包含的向度如下：

複雜度：從狩獵、採集的古代社會到現代資訊社會，社會複雜程度的不同，代表著文化差異，也代表著社會的文明程度(Chick, 1997)。文化複雜度通常以國民生產毛額(GNP)爲衡量複雜程度的指標代表。此外，居住城市的人口結構比例、城市的大小與個人電腦使用比例等，皆可當作衡量的指標。

緊密度：指文化的嚴格程度。文化的嚴格程度高，表示其成員行爲受到嚴格的規範，如：中國、印度等。嚴格程度低的文化，對成員行爲的偏離有較高的容忍度，規範系統也較多樣化，如：歐、美(Triandis, 1994; 1995)。

集體主義：集體主義的文化有嚴謹的社會架構，個人與其群體的關係是相互依賴的，且群體目標的重要性高於個人目標，個人行為主要是受到該群體的規範。換句話說，個人對群體必須要有絕對的忠誠度，如：中國、印度等(Mills, & Clark, 1982; Hofstede, 1980)。

個人主義：個人主義的文化具有鬆散的社會架構，主張人應該關心自己及親屬的利益。個人主義文化允許個人有極大的自由。此類文化可再劃分為垂直個人主義文化與水平個人主義文化。垂直個人主義的文化，如：美國企業文化，競爭力高，並會在層級制度中往最好或最高的位置邁進。水平個人主義的文化，如：澳洲、瑞典，強調的是個人的可靠性、且了解個人是獨立於他人的、個人具有獨特性，而不會特別強調人與人間在層級制度上的差異(Triandisaa, & Gelfand, 1998; Hofstede, 1983)。

Hofstede (1980) 為文化差異做了更廣泛的分析。他針對一跨國公司，位於 40 個國家，超過 116,000 名的員工做調查，他發現國與國之間的差異都可歸屬為文化的差異，且本國文化對員工工作價值觀和態度有重大的影響，其影響遠比年齡、性別、職業或職位來得大。更重要的是，管理者和員工在國家文化中的個人主義對集體主義、權力距離、風險規避及陽剛性對陰柔性四個向度上有所差異。

其中權力距離表示個人對機關及組織內權力分配不均的接受程度。高權力距離的社會，較能接受組織內權力的大幅差距，員工對權勢、職稱、階級及地位相當尊敬。相反的，低權力距離的國家會盡可能減低社會上的不平等。即使上司仍有相當的權威，員工並不因此而懼怕上司。

風險規避：不同的社會對不確定性有不同的反應，某些國家盡量地使人民安然地接受不確定性，而在這個社會下的人民或多或少能夠安於風險，也較能容忍與自己意見相左的人、事、物，而不感覺到威脅，這種社會為低風險規避社會。相反的，風險規避高的社會，會尋求愈結構化的社會制度，崇尚規則和法規。

陽剛或陰柔作風：有的社會允許男性或女性扮演多種角色，但有些社會卻依性別來限制人可從事的工作。當社會將活動依性別來區分時，較容易流於男性適合扮演果斷及主導的角色，而女性則偏向於服務及照顧取向的角色。陽剛作風的社會，強調物質、金

錢的獲得卻忽略關心別人。相反地，屬陰柔作風的社會，則強調人際關係、關心別人及高品質的生活，其人民較注重人與人之間的關係甚於金錢，重視生活品質。

文化對個人影響的層次

Barkow, G., Cosmides, L., & Tooby, J. (1992) 提出文化存在於三個不同的個人認知層次：形而上的文化(metaculture)、引發性的文化(evoked culture)和認識論的文化(epidemiological culture)。

形而上的文化(metaculture)，指從生物學的角度來看文化時，所有的人類視為一種物種，有別於其他的物種。因此，人類與其他非人類物種在行為上會有差異，例如：語言，是整個人種的共同特徵，此層次的文化對個人的影響個人不一定能意識的到。

引發性的文化(evoked culture)，指相同物種的生物在不同的生態環境中會引發不同行為的特徵，以反映出區域的獨特結構。其所處環境包括自然環境與人文環境，同一自然、人文環境中的個人的信念行為會變得相似，而使不同區域的群體間具有差異，如：寒帶的暴力行為較少、熱帶的暴力行為較多。

認識論的文化(epidemiological culture)，指同一自然或人文環境的文化下，不同的個人對相同的外在世界的認知也可能不同，此為個人層次的文化。每個人所處的生長環境不相同，他對遭遇到的事件依個人的知識經驗衍生出一特定的看法與處理方式，稱之為認識論的文化。此文化層次是由個人內在的心理狀況，及其反應至外在的行為，再由外在的行為去影響大環境，如：「如人飲水，冷暖自知」，即是不同的人對相同的事物會有不同的感受。

一個人的性格是藉由基因及環境來塑造。在後者中最重要的是該人所處的文化影響。當情況允許人類透過分享的語言與非語言的行為去溝通時，文化將可經由語言與非語言的行為傳送，並藉由身處同個歷史年代和近距離相互影響，形成社會化型態和一些人格差異(Maccoby, 2000)。例如，Rohner (1986; 1999) 指出社會化學習和人格間確實有關聯。當父母接受他們的小孩，有許多擁抱和安慰，小孩會變成善於交際的、情緒穩定的、有高度自尊心、感到自我滿足和有一個積極的人生觀。當父母是拒絕的，用打、諷

刺的言語、羞辱、忽略小孩，小孩長大成人後會變成不友善的、反應遲鈍的、不穩定的、幼稚的、依賴和受損的自尊心及一個消極的人生觀。

Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (1991) 以恐怖主義管理理論，來說文化影響人類行為的方式。他們理論假設：不分享我們的文化信仰與價值觀的人會被視為是威脅者，他將會引起我們的焦慮。他們的理論為：(a)由於死亡是生命必然的結果，所以人們對於死亡的察覺很敏銳，死亡成為人們焦慮的來源，(b)人的慾望在生命中發展的很早，是人們用來減輕焦慮與遠離死亡，(c)為了減輕恐怖，人們會試著對死亡加以了解，並且會建構出一特殊的世界觀，(d)相同的世界觀提供個體安全的感受與規範，使他們的行為受到此價值觀的判斷，因此有著保證個人生命「不滅」，可在世界上留下永久的影響，(e)威脅使人們的世界觀產生焦慮，因為不同的想法意味著錯誤，(f)若個人擁有與他人不相同的世界觀，通常會使個體感到自己的價值減少與受到傷害。因此，在同一文化下的人會努力去學習及符合該文化的行為特質。



文化對人類行為的影響

Triandis, & Suh (2002) 文化對人格的影響研究中，彙整過去多位學者的相關研究，歸納出文化影響人類行為的八個層次，認知、積極性、情感、自我描述人格特質、幸福感、社會行為、溝通與倫常，他們並以此比較西方的個人主義文化與東方的集體主義文化在此八個行為層次上的差異。

認知：在集體主義文化之下的人通常認為環境是不太會變動的，例如：穩定的規範、義務。在這種認知下，人會傾向改變自己來配合環境。在個人主義文化之下的人則認為個人較穩定，例如：穩定的人格、權利，而該環境為變動的。此文化差異的發生可能是因為東方人較容易受到外在環境的影響，以致於常做出情境的歸因。東方人是以農業為主的集體活動，思考方式因此多為整體性，偏向認為事件之主體與客體一樣重要，注重人際間的秩序和群體內的和諧，例如：會顧及面子等。西方人以游牧為主，強調個人選擇環境的能力，因此注重外在事件的本質、因果關係的推論與驗證形成邏輯分析的思考，有助於科學的發展。

積極性：個人主義者會要求擁有較多的選擇性且希望變成是獨一無二、與眾不同的。當自己有選擇的機會時，態度較積極。但當他人為其做選擇時，態度會因失去選擇權力而變得較不積極。反之，集體主義文化的人則希望能受到每個人的喜歡。個人做選擇時，會因害怕做出錯誤的選擇或害怕被取笑等，而較不積極。反之，當選擇是由具有權力象徵的人所決定時，反而會顯現出高的積極性與表現。

情感：西方國家在個人主義文化下崇拜英雄主義，會使其重視自己有什麼能力，也喜歡表現自己是有自信的，不論是正面或負面的情緒都比較願意表達出來，如：優越感、自豪的、世界頂級的。相反的，在集體主義文化中，情感傾向常被侷限在關係上，而且會反映出個人在群體關係中的地位，如：日本人注重人際之間的情感，友善的感覺、感覺親近的、尊重的。因此在個人主義文化中的人比較重視自己，在集權主義文化中的人比較重視他人。集權與個人主義文化除了情感表達的內涵不同外，在情感經驗中也是大不相同。個人主義文化中的人對個人生活是否滿意有強烈的期待。反之，在集權主義文化中的人對在社會規範中是否獲得他人的認可有強烈的期待。

自我描述人格特質：個人主義者認為自己會表現出的特質，如：獨立、尋求愉快、建立自信心；集體主義者認為自己會表現出的特質，如：彬彬有禮、相敬如賓、謙遜、同心協力。

幸福感：個人主義文化比集體主義文化擁有較多正面的自尊性格也比較樂觀，其中包含對新經驗的接受度、外向程度、環境的掌握、個人成長、生命目標與自我認同。

社會行爲：在集體主義文化下的人通常會與朋友建立親密的情感與長期的關係。受到社會環境的影響，集體主義文化下的人希望所有人的行爲能符合社會的要求。來自於個人主義文化的人則重視承諾與自己的行爲是否具有的一致性。

溝通：相較於個人主義者，集體主義者喜歡用間接與顧及面子的方式進行溝通。在語言的使用上，集權主義文化的人不常用「我」、「你」，比較常使用「我們」的字眼。個人主義文化的人則常使用「我」、「你」的字眼。沉默對個人主義文化下的人來說是令人感到困窘的。但對集體主義文化中的某些人來說，沉默是力量的徵兆，沉默變成一種策略的作用力。

倫常：指個人行為舉止會受到群體內的成員和社會規範的影響。如果個人脫離此理想行為就會失去尊嚴，同時也會牽連到整個所屬的群體。道德對於集體主義文化的人而言，主要的價值觀是以群體的福利為目標，道德觀是存在於個人該做什麼才是整個群體所期待的。在個人主義文化下的人對自己是誰有強烈的敏感度，因此比較傾向追求誠實和確實性。相較之下，在集體主義文化下的人，情感較容易受到傳統與義務的影響，因此，人與其他群體互動時，會以本身群體的利益考量而謀私利與哄騙。如此，若說謊能顧及面子或對所屬的群體有幫助，則集體主義文化會比個人主義文化較能接受說謊的行為，說謊可以被理解為正確的行為。對集體主義者而言，道德觀只適用於群體之外的人。

在地位相等的情況中，集體主義文化偏好平等，而個人主義文化偏好公平。因為均等的分配會與團結一致、和諧、內聚力結合，所以這適合集體主義文化成員的價值觀。公平適用於生產力、競爭與自利，所以這適合個人主義文化成員的價值觀。

Church (2000) 總結出個人主義文化與集體主義文化的主要差異。(a)集體主義文化的人對他人行為的預期會著重外在情境而非內在的真實過程，(b)集體文化裡的個人行為容易受到環境的影響，在不同情境中的表現較不一致，(c)集體主義文化的行為多由社會規範與角色來預測，而不是由個人的態度來決定。

中華文化的特徵

華人在儒家文化的影響下，傳統上是偏向集體主義的文化，社會較沒有具體的團體與組織界線，並教導人們去接受階級制度。社會之安定與穩固，是建立在五倫的關係上。而五倫的關係中，有四倫是上下關係，而在教導人們接受五倫的觀念時，也同時塑造了一個了解這些關係所包含之雙向責任的個體。這種責任的交流，是儒家思想中的一種義務與本分。這種觀念的傳達，形成了一個穩固的家庭單位，而此一單位是所有人際關係建立之架構。家被視為公的關係，華人家的團體利益遠比社區或國家的集體利益來得重要。因為家團體的公共利益，道德對華人而言，是將家團體的經驗不斷再製與落實在日常生活中，至於其他團體則被認為是一個相當模糊的生活經驗，也無法掌握團體的運作以產生歸屬和認同的感覺。所以華人往往將家庭運作的倫理關係帶到家庭以外的團體，

如：家族企業的產生，方才容易形成團體連帶的感覺與認同(王振寰, 瞿海源, 1999)。

華人公司的組織結構低，職務之區分不很明確，標準之工作程序多不為採用，公司成員中對職員之任用方式極不明確，政策決定上則高度中央集權。唯有在工作之形式化上，也就是正常的文書工作程序與西方是相同的。其領導形式為指導式而具權威性的。與西方國家相比更為獨裁，特別是在知識訊息之分享，以及部屬決策之參與方面。領導者掌握有許多知識訊息及權力，將知識訊息一點一滴的傳授給他的部屬。領導者無須公開地投入行動行列，只要讓別人了解他的選擇及決定，因為組織及部門的工作方向，必須依照他所制訂的一套制度，雖不十分明確卻極有權力，那就是一個領導者的責任威望及職權，是他依直覺而採取正確策略的能力。華人組織內的上下關係仍舊是較正式、較疏遠、也較有所保留的，讓人感覺到真正的忠誠似乎是不存在的，然而用以維繫這種關係的，則是傳統儒家思想中對於權力當局的尊重，以及功利主義下以權力者的利益為公眾的利益之想法，而這種論調似乎較情感的維繫還更適合華人之組織。

人員任用上偏袒親人的現象是由於華人對於家庭的重視，以及集體主義社會下將個人附屬於群體的趨向，使中國的企業組織關係，傾向於一種家族關係。好處是起用自己的親屬為企業中之重要主管，則可達成個人及公司共同目標的一致，而且在公司政策的實行上，也有很大的刺激力及結合力。壞處是只有維持一種小的企業規模，才能防止其對外專門經理人才的需求。大部分中國組織之小規模現象，即是受到此一限制而造成的(彭邁克, 1988)。

中國的文化變遷

中國的文學是統一的，所以華人間沒有困難的閱讀工作。相較於西方，幾千年前古老價值觀的傳遞更可以深植於中國，使得中華文化能夠持續地與世界上其他主要文化相對抗。中華人民共和國，起於 1949 年，目前有近 13 億的人口，約佔全球五分之一。他的一個持續不斷的問題就是如何養活這迅速成長的人口。大部分的人居住在擁擠的大河流域與沿海地區，以及 25 個城市有超過百萬的居民。皇帝的官僚政治統治中國達兩千年，官僚主義者佔據最高地位的所有權力，以及推崇儒教，這都是造成獨裁式管理風格

的原因。在 1949 年共產主義革命後，共產黨的中央政府控制所有經濟力量與強制執行其計畫。政府控制企業的營運成爲擁有者、營運者與僱主。雇用相同層級的黨員，共產黨黨證被視爲超越每個層級組織的特殊象徵。1978 年以前中國採取閉關政策，是因爲他們認爲西方文化中的資本主義是不公平的，所以他們不斷發動政治運動，務求改造人民思想。經過十多年的改造，至 1960 年代，毛澤東認爲地主和資產階級並未完全消除，仍有父母私自將財產分給自己的兒女，於是發動文化大革命以激烈的方式，企圖推翻傳統的中華文化，改造人民的世界觀、思想，甚至靈魂，好讓人民不偏不倚地爲共產主義效力。文化大革命是以揪出混入黨內走資本主義道路當權派開始的，之後就不斷擴大、不斷出現嚴重混亂的局面。全國各地各級的黨政機關大多癱瘓，企業單位也不能避免，是非不分、工作停頓，造成各級組織遭受嚴重破壞。大多數有經驗、有才能的領導幹部遭到批判，離開了各級領導崗位。有專業知識、有成就的知識份子被打成「反動學術權威」或被迫「靠邊站」。文化大革命造成錯誤思潮的嚴重泛濫，全面否定經過長期努力建立起來的管理制度，造成無政府主義思想泛濫，辦事不尊重科學，違背客觀規律等。不論在政治或管理上，對於權力的授權是非常地受限制，大部分的權力是由黨政官員與主管或小團體的最高管理者掌控。管理者對共產黨的忠誠是必要的，尤其是對最高執行長所表現出的高度忠誠，因爲忠誠的行爲是晉升與獲得幸福感的決定性因素(Chen, 1995)。溝通大部分是上對下，儘管有個人式與集權式管理風格，但管理者的個人不一定要對他所做的決策負責，這大概是中國人管理的最大弱勢(Worm, 1997)。

自從鄧小平 1978 年的門戶開放政策以來，造成中國在社會與經濟上經歷巨大的轉變；直到九十年代初期，江澤民積極推動中國轉變爲市場經濟，使中國逐漸增加經濟和政治的改革(Worm, 1997; Chai, 1998)。即使逐步對企業採決策分權與管理的改革計畫被引進。然而基於歷史的影響，至今中國經濟與企業的官僚制度仍然相當明顯(Chen, 1995; Shenkar, 1993)。

因此，中國人的集權主義使得他們對於外人只給予少部分的信賴，並有著高程度唯物主義與節儉的特點。中國人要在敵對的狀態下從階級制度社會中獲得保護，必須透過相互依賴的人際關係，而人際關係的建立是基於服務的交換。社會特徵會與某些社會習

慣相關，像是任人唯親、貪污賄賂、結黨和使用中間人等。中國自加入世界貿易組織和爭取 2008 奧林匹克運動會在北京舉行以來，中國政治領導者渴望向世界展示他們注重貪污腐化與欺騙在私人與國營企業的嚴重性，但即使中國政府承諾要糾正貪污腐化的問題，但被質疑的是，他們有何力量改正這些被認為是欺騙，卻被文化所接受的問題，如：做生意前須先建立好的關係，像家庭、做人情與關係的重要性在於其為與中國商業交易的一部分。在中國賄賂的行為雖普遍是受到譴責，也有特別專門處理貪污腐化的法律。但是，雖然給現金被視為是買某人的服務，因此是受到譴責的。然而，給禮品可以構成賄賂或可能僅僅是關係的培養。在可接受的禮品和什麼是不適宜的賄賂之間的差別取決於隨心所欲與文化環境的微妙平衡(Hutchings, & Murray, 2003)。

台灣的文化傳承

台灣由台灣本島及澎湖群島所組成。台灣近海周圍有 14 個附屬小島，面積約 36000 平方公里；澎湖群島面積約 126 平方公里，以台灣海峽和中國相隔。台灣是一個相當繁榮與現代化，且快速邁向民主化的社會。台灣人口約 2300 萬，原住民佔 2%，客家佔 13%，福佬佔 70%，第二次世界大戰最後梯次由中國來的移民佔 15%。國語是台灣主要的語言，其中有極大多數的人會說福佬話。

日據時代 (1895-1945)，台灣在日本殖民者的統治下加深對中國文化的認同，然而在政治經濟脈絡之下是屬於被統治的階級。因此，文化上民族的矛盾與政治經濟上階級的矛盾，在日據時代的台灣是合而為一的。但此時日本逐漸將台灣加以資本主義化。大體而言，當時台灣的官吏公務員、資本家及其從屬人員均由日本人獨占；其背後又有日本國內的政府及大資本家的強權為其後盾。農民勞動者階級則大部分是台灣人。至於中產工商階級，則日本人與台灣人互相競爭。在自由職業領域，則兩者並立。在資本主義的影響下，台灣走向繁榮與現代化，社會治安安定、樸實親切、奉公守法、基礎建設進步、農民智識開發等。

第二次世界大戰，國民黨 1949 年由中國撤退來台至 1987 年，近五十年的時間以威權統治台灣。在此同時傳統中央集權觀念在中國已造成若干的內戰與混亂。國民黨以黨

領政，權力集中中央，以國家安全之名，監控約束以及壓縮憲法中賦予人民的各項自由權力。由於權力集中外省人，外省人對於權力分配不均，又有著強烈的優越感，視台灣人為劣等民族，因而造成省籍衝突。這使得台灣意識快速成長，台灣人開始期待獲得政治上的自由平等。經過日據時代五十幾年歷史的斷裂與光復後的衝擊，台灣與中國兩者的文化面貌已大不相同。

後戒嚴時期 (1987 至今)，台灣進入政治轉型階段，邁向民主化。社會發展、工業化、教育和公共衛生等，皆有長足的進步。過去四十多年來被壓抑的社會力與經濟力一湧而出，不但創造了傲人的經濟奇蹟，個人自由與群體意志此刻也獲得舒展，更逐漸邁向民主化的潮流(黃俊傑, 2000)。

台灣資本主義的興起是與製造業的中小企業老闆特殊的經營方式有關，台灣的企業發展與韓國、日本最不同之處便是老闆林立。外銷導向的中小企業生產承包的協力網路也是台灣經濟快速發展過程中的一種獨特企業組織發展模式，由於這些中小企業得不到政府的支持，因此信任關係成為最關鍵的運作規範。親朋好友的生產網路是一種長期交往、密度高又封閉的網路，故彼此信任的義務規範容易在這種經濟網路結構中形成。有了信任規範，代工者趕工、交易的延遲給付都是被接受的，故而也增強生產網路應變外在環境的彈性和適應性，以及在市場中相對的生存力。近十年來，台灣的高科技產業發展出異於早期生產網路的結構特性，組織間的外包交易關係偏向市場技術導向的契約法則，技術是關鍵因素，關係必須要符合技術要求的條件才能夠繼續保持經濟交易。

傳統台灣家庭，父母重男輕女的觀念很重。目前台灣社會已歷經快速的社會變遷，經濟環境的改善、教育機會的普及，社會上重男輕女的觀念雖有些淡薄，但父母對子女教育投資的差別也並非完全消除。父母對兒童教養的施行方式和往昔有很大的不同，在某種程度上父母仍對於男孩、女孩的期望不同。期望男孩能夠成大器，對女孩則是盼望嫁到一個好丈夫；女孩應該學習做家事，男孩則鼓勵自由發展等。

台灣的教育制度，根據憲法第二十一條規定：「人民有受國民教育之權利與義務。」雖此，國民黨威權統治的階段，台灣的教育，所謂的文化傳遞，隱藏著宰制作用的意識形態，不公平的社會結構藉此得以維繫運作，而被壓迫者更難以翻身。「中國文化基本

教材」，強調以「中國文化」為重點來補充國文教學內容，即是相同的用意。台灣的教育改革運動發諸民間，並以「自由化」為中心口號，以「鬆綁」解除政府管制為主要改革概念。1999年教育基本法三讀通過，強調教育權下放於地方政府及民間團體的精神，亦是台灣教育改革過程的重要標竿(王振寰, 瞿海源, 1999)。

台灣與中國之文化差異比較

現代的台灣與中國，共同保有的中華文化特徵是儒家思想中上對下的關係，以及對群體關係的重視，但是台灣與中國卻以不同的面貌呈現。台灣與中國的差異可能是台灣因為國民黨的統治，承傳了儒家的倫理觀念，對內重視家庭中父母與子女的關係，對外則重視對長官或朋友的忠誠。中國共產黨則是強調上對下的關係，以威權獨裁的黨政系統及菁英教育，讓人民接受階級的觀念。台灣與中國歷經百年的分治，在這過程中，台灣因為日本的統治開始進入資本主義時代，經濟走向繁榮與現代化，社會治安安定、守法的觀念養成、基礎建設進步、人民智識開發等，之後國民黨的統治，使台灣意識快速成長，台灣人開始期待獲得政治上的自由平等，這使台灣至今仍朝民主化的社會發展，加上教育的普及，台灣人民的智識更加快速成長，人民素質不斷提高。而中國仍延續歷史的威權制度，人民不論在政治的參與或思想教育皆受到限制。在文化大革命時，儒家思想被破壞殆盡，蔑視資本主義，人民無倫理觀念中互惠的觀念，人際關係變成利益的交換，只重視個人利益的獲得，個人利益大於公眾利益，教育也成為少數有權力者謀取利益的工具，整體經濟無法向前發展。所以嚴重的貪污賄賂、小團體的產生、任人唯親和使用中間人等，成為中國人的社會習慣，當然中國人民的素質不比台灣高。現今，台灣與中國在政治上對國家認同的想法不同，以及經濟及社會人文也因社會變遷的不同而不同，兩岸有著極大差異。若因為世界經濟的影響，使得台灣企業必須外派人員至中國工作，那這些台灣的外派人員就必須要適應一個思想、生活習慣、人際互動方式完全不同的文化。

二、外派人員跨文化適應之相關研究

不同的國家或地區，會有不同的文化習慣、行為規範和法令規章等，人們處在陌生環境時，常會害怕觸犯禁忌或因行為不當，導致麻煩而感到焦慮與不安，稱之為文化衝擊。個人為調適處在不同文化所產生的文化衝擊過程稱之為跨文化適應(Oberg, 1960)。跨文化適應為個人居住在母國以外的地方，面對新環境心理上產生的不協調程度(Black, 1990)。被外派至母國以外之國家或地區服務的員工稱之為外派人員。外派人員的跨文化適應是指他們對於一個新文化會表現出許多整合的方法，嘗試對地主國文化採開放的態度，並且會將基本的母國文化與他國新的行為、規範和角色相結合。不適應環境的外派人員，表示他們無能力或無意願接受地主國的行為、規範和角色；他們視地主國文化比母國文化差，且他們可能隨時傾向堅持母國文化(Black, & Gregersen, 1991)。

Black, Mendenhall, & Oddou (1991) 提出跨文化適應的理論性架構。他們整理過去許多跨文化適應之文獻，針對 Black (1988) 提出的跨文化適應的三個構面：(1)工作適應；(2)一般非工作的生活適應；(3)與地主國的互動適應，分析出影響跨文化適應三個構面的因素。工作適應包含如工作任務、部屬關係與資訊流通等；生活適應泛指與食衣住行育樂相關等面向；以及與地主國在價值觀與社交活動等的互動適應。

在跨文化適應的理論架構中，影響工作適應的因素含工作項目因素、個人項目因素、組織文化項目中的組織文化新奇性因素與社會支持因素以及非工作項目中的家庭、配偶適應因素。影響生活適應的因素為個人項目因素、組織文化項目中的後勤支援因素以及非工作項目因素。影響互動適應的因素為個人項目因素、組織文化項目中的後勤支援因素以及非工作項目因素，與影響生活適應的因素是相同的。作者也預期在國際性任務中，文化差異引起的文化衝擊會是影響適應的較重要變數。

Paula (2000) 探討外派人員的人格特質與地主國接觸時間的長短對跨文化適應的影響。他們以社會化(sociability)與敞開經驗(open)兩種形式的人格特質來做探討。社會化是指個人與地主國建立人際關係的能力；敞開經驗是指個人與地主國溝通的意願，可更進一步定義為一個人在新環境中的學習與改變。這兩種個人特質被 Mendenhall, &

Oddou (1985) 確定與跨文化適應相關，為建立關係的兩種特徵。此研究調查所有美國大型跨國公司的美國外派人員與外派過後回任的人員，總人數為 280 人，其中 43% 是外派過後回任的人員，問卷回收率為 51%。這些外派人員外派分佈於 25 個國家。平均年齡為 40 歲。83% 為男性且 75% 為已婚。95% 外派人員的配偶跟隨他們外派，其中 83 位外派人員有小孩，平均人數為 2 人。40 位外派人員的小孩有跟隨至地主國。70% 的受調者有學士以上的學位。受調者從事外派工作的平均時間是 1.8 年，然而他們表示期望外派工作的時間平均是 3.2 年。他透過相關係數分析的結果顯示，與地主國接觸的時間長短與跨文化適應沒有顯著的正相關。所以與地主國的接觸中，並不是所有的接觸皆是有價值的。透過回歸分析的結果顯示，做開經驗的人格特質在地主國接觸和跨文化適應之間呈現中介的關係是顯著的正相關。其原因主要是在於若個人願意做開心胸體驗新的環境，容易對新文化產生學習的興趣，進而與新文化的人、事、物產生互動，這對外派人員學習跨文化中適當的社會技能和行為是有正向的幫助(Searle, & Ward, 1990)。而社會化能力在地主國接觸和跨文化適應之間呈現中介的關係是不顯著的。這是由於外派人員不一定要與地主國的人接觸才能適應文化。他們也可能與其他人互動，如：其他的外派人員、非當地人的工作夥伴和鄰居等。這些人也可提供如何學習生活的機會，與發展出朋友的支援網絡，讓他們可以適應新的文化(Berry, Kim, Minde, & Mok, 1987)。由此可知，地主國接觸時間的長不一定會產生較佳的適應。若與地主國接觸的時間長短要能造成影響力，除非外派人員有做開經驗的人格特質。而另一個可能的解釋為，外派人員比較喜歡接受的社會支持是來自其他的外派人員，而非地主國。

外派人員派駐中國之相關文獻

Selmer (2000) 研究西方企業外派人員在香港與中國之適應比較，採用 Black et al. (1991) 的三個構面：(1)工作適應；(2)與地主國的互動適應；(3)一般非工作的生活適應，來做為衡量外派人員的社會文化適應。並以主觀的幸福感做為衡量心理適應的項目。Selmer 在 1996 年，寄問卷給 790 位派駐中國的美國、法國與英國三個國家的外派人員，其派駐地區涵蓋範圍廣泛，但大部分屬於北京與上海，回收 154 份有效問卷。在香港則

寄出 1713 份問卷，回收 342 份有效問卷。從有效問卷的基本背景資料變項中顯示，派駐中國或香港的人員平均年齡在 42 歲、43 歲，外派的時間平均為 4 至 5 年，但這些人居住海外的經驗平均為 8.5 至 9.5 年。駐外單位組織大小是若以平均實際運作的員工來衡量時，中國的組織大小會稍微大於香港，派駐的中國組織平均的員工人數為 291 人，香港平均為 198 人。這些外派人員的母國組織都有相當長久（41 至 43 年）的國際事務運作歷史。外派多為已婚的男性；工作性質職位多為高階主管或是其他具有管理階級的人；管轄範圍多是區域性的，僅少數為當地性的。

整體上派駐香港比派駐中國在一般適應、互動適應、工作適應和主觀的幸福感四種項目上有較高的分數，代表外派人員在香港的各方面適應皆比在中國好。不論在香港或中國，在社會文化適應的一般適應、互動適應、工作適應三種適應項目中，兩者工作適應分數皆相較於另外三種適應顯著偏高，互動適應分數皆相對偏低。在心理適應上，香港與中國則無明顯差異。Selmer 推論工作適應分數顯著偏高是因為外派人員的主要任務就是在地主國將工作完成；外派人員與當地人的互動適應分數偏低主要是外派人員在香港與中國皆有語言上的問題。在中國的工作適應低於香港，有可能是因為當地部屬比較不熟悉西方的管理方式。心理適應上無明顯差異是因為香港與中國的溝通文化皆有異於西方，因此西方外派人員在這兩個地區也不會改變他們的基本價值觀與態度。若以外派人員美國、法國與英國三個國家來看，由於香港曾是英國屬地，受到西方文化的影響而成為一個相當現代化的都市社會，生活環境也與西方社會較相似，所以這三個國家的外派人員在香港的各項適應也皆比在中國好。因此，派駐香港的人員比派駐中國皆有較好的社會文化適應與心理上的適應。

Hutchings, & Murray (2003) 研究澳洲外派人員是否適應中國的商業習性，且以家庭、面子與做人情加以探討。此研究的目的是探討是否中國傳統文化與國際商業行為間會產生適應上的問題。他們推論中國商業中有明顯的文化屬性，中國有一個基於強大家庭網路或者由強大儒家文化支撐的關係(*quanxi*)，並以家庭(*family*)、面子(*mianzi*)、信用(*xinyong*)與互惠(*reciprocity*)或做人情(*renqing*)的文化價值為形成商業關係密切的主要因素。他們對 22 位派駐中國上海的澳洲外派人員進行訪談。22 位受訪者的公司型態部分

為小企業與部分為跨國企業。派駐中國的時間皆有一年半以上，最長為 25 年。大部分的人皆熟悉國語，但對中國無正式地研究。年齡分布主要是 30 至 50 歲，大部分已婚，有小孩。幾乎都有大學以上的學歷，專長的領域涵蓋管理、投資、行銷、法律、技術、財務、訓練、顧問與教育。這些人指出在中國，關係在商業中極為重要，關係的發展是緊緊於彼此知道很多與彼此分享很多的親密的人之間(Bian, & Ang, 1997)。關係被看成是達到地位或是向內部地位移動的一個關係(Buttery, & Wong, 1999)。其他幾個加強關係和地位概念的特性，包括面子、互惠、信用和人情。面子需要移情於他人和避免言語或行動使他人產生困窘。當一個人使另一個人因行為或評論失去面子時，那個人過程中也會損失面子。在中國商業和社會關係中是必須不惜一切代價以避免丟臉。人們關係的義務不只局限於家庭和親屬關係，並擴展至非親屬的人，其被期望要彼此互相幫助(Bian, & Ang, 1997)。互惠還進一步擴展至商業和社會上的報恩與報復行為。信用指的是信任，也指正直、可信性、可信賴或人的名譽和特性。在商業圈中，也適用於人的信用度。當個人幫助他人的關係時，個人的名譽提升並從他人贏得信任和面子。互惠的概念即把債務放在受益人身上，當有要求時，其會依次償還每個互惠(Hwang, 1987)。當某人的信任已經建立時，該人的用詞能夠在商業交易中被使用；若違背某人所給的用詞與失去有價值的握手和電話是要失去面子和關係的網路。此外，要從老朋友中得到地位、團結和承諾，是要授與禮品和關係的(Buttery, & Wong, 1999)。關係的價值是受制於關係和互惠的影響。研究指出如此文化特性對在中國的國際企業來說確實造成許多問題。儘管西方也存在某種程度的貪污腐化，但可能被看見的行賄與做人情，在中國卻是公開接受的。對西方人來說，這與公司的道德標準不相符。因此，大公司的管理人多主張關係的實踐是不必要且危險的。

這些外派人員也指出了解中國人面子、做人情和信用等相關的概念可以幫助派駐中國的外派人員有更成功的外派經驗。在外派支援上，較大的組織應傾向給更多的時間和金錢去籌畫外派人員的國際性的任務。若外派人員受雇在大公司，可藉助其組織在國際間的重要性所產生的現有的關係。對於可能需要建立關係的較小公司而言，因此其專注更多的精力去籌畫他們的外派人員到中國工作，讓他們面對隱藏著危險的情況下更有能

力在維持公司策略與中國的生意習慣之間找到平衡。如：小公司的外派人員需要花費許多工作之餘的時間，參加生意相關的社交宴會、娛樂場所和面對被大量要求恩惠。

由文獻可以知道，外派人員到不同的國家會有跨文化適應的問題。以台灣與中國的文化內涵可能會有很大的差異來看，我們可以預測台灣外派人員至中國工作應該也會有跨文化適應的問題。



第三章 研究方法

本研究主要是在探討台灣外派中國人員的工作、生活與人際互動之適應情況。在台灣與中國有文化差異的前提下，了解台灣外派人員對中國文化的認識程度與其在中國跨文化適應的關係，如圖 1 所示。

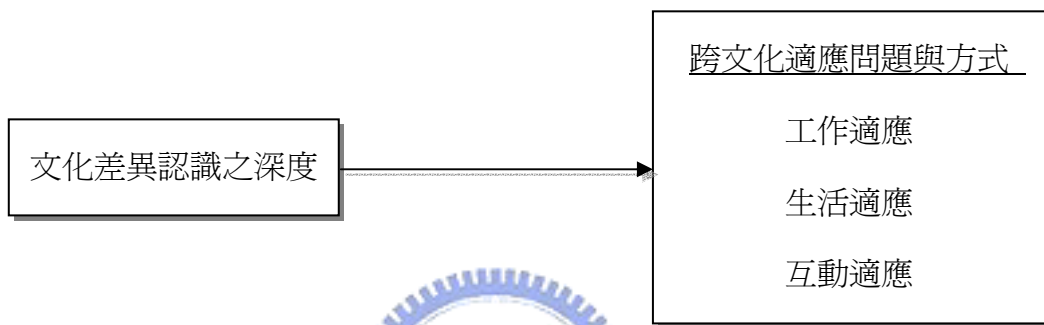


圖 1 本研究之觀念性架構

一、受訪者與訪談問題

研究中的受訪者為台灣企業派駐中國的外派人員共 15 人。這些外派人員至少曾在中國有一年以上的工作經驗。他們目前可能在台灣或在中國，均是自願接受訪談。

本研究中之外派人員樣本 80% 為男性，女性只佔 20%。他們的年齡分佈在 30-40 歲之間。教育程度均為大專以上。80% 為已婚，其中 75% 有小孩。但只有約 33% 的家屬跟著到中國，且家屬跟隨外派的小孩皆未達就學年齡。外派中國的地點有上海、北京、廣東省、四川省、江蘇省與山東省。從外派人員的工作屬性與職稱來看，可以發現這十五位外派人員不論職位大小，工作任務中皆有管理的性質，表示派駐中國之外派人員在當地多為主管階級。外派至中國在薪資待遇上皆有加級約台灣的 1.2-1.5。(見附錄六)

爲了解台灣外派人員對中國文化認識的程度以及他們在中國工作、生活與人際互動中可能遭遇到的問題與可能採取的適應方式，本研究根據研究問題發展出以下訪談問題，在訪談過程中每個受訪者皆被請求針對下列問題提供他個人的經驗與見解。

訪談問題：

- 1.談談您與中國大陸同事（工作夥伴、主管、部屬或客戶）共處的經驗。有何優缺點？
- 2.從對台灣文化與中國大陸文化的認識，您認爲兩者各有何特色？有哪些差異？各有何優缺點？
- 3.從對台灣文化與中國大陸文化的認識，您認爲中國大陸的行爲特徵合理嗎？喜歡嗎？若您覺得合理或喜歡，會希望自己也有如此特徵嗎？
- 4.外派至中國大陸，在工作上、一般生活上與人際互動上，可能產生的問題有哪些？遇到問題您是如何解決的？
- 5.對外派至中國大陸的人員，您有哪些建議？您認爲成功的外派人員應具備哪些特徵或人格特質？
- 6.您認爲母公司對外派的協助應有哪些？
- 7.除了中國大陸，您有無外派至其他國家的經驗？
- 8.可否談談您公司未來發展的可能性，其是否會影響您自己未來走向？您對自己未來生涯是否有做長期規劃？
- 9.您覺得家屬是否應隨著外派？
- 10.請問您爲何願意外派至中國大陸工作？



二、研究變項之定義與衡量

1.自變項

台灣與中國的文化差異：

文化的塑造包括自然環境與社會環境等因素。故在不同社會中會產生不同的文化；即使在同一社會中，發展階段的不同也會產生不同的文化。本研究中文化的向度包含政治、經濟、社會與行為等因素，並藉由這些向度上的差異，判斷中國與台灣在 Hofstede (1980)的四個文化向度：權力距離、風險規避、陽剛性對陰柔性及個人主義對集體主義上之文化差異。基本上，他們對中國文化的評論是以台灣為主要參考架構。

文化深度：

文化深度是指個人對某一文化的認識的廣度與深度。本研究之文化深度的衡量是以台灣外派中國的人員對中國文化所描述的內容所包含的文化向度與每一向度內的知識數量來做為外派人員對中國文化認識之估計。



3.依變項

跨文化適應：

不同的文化的人有不同的風俗習慣、行為規範和法令規章等，人們處在陌生環境時，常會害怕觸犯禁忌或因行為不當，導致麻煩而感到焦慮與不安時，稱之為文化衝擊。個人為調適處在不同文化所產生的文化衝擊過程而採取的行為因應措施稱為跨文化適應(Oberg, 1960)。外派人員的跨文化適應是指他們對外派地主國的文化會表現出許多整合的方法，嘗試對地主國文化採開放的態度，並且會將基本的母國文化與新的行為、規範和角色相結合(Black/Gregersen, 1991)。

本研究採用 Black et al.於 1988 年發展出的跨文化適應的三個構面：(1)工作適應；(2)一般非工作的生活適應；(3)與地主國的互動適應，做為台灣外派人員駐中國的適應向度。由受訪者的談話內容中，分析他們工作適應的方式，包含他對工作任務、與同

事、主管、部屬和客戶相處的情況等，所採取的措施；並由外派人員對中國之食、衣、住、行、育、樂等生活面向的評論與其所採取的措施的內容來衡量生活適應；與中國人互動的適應則由外派人員與當地人民的社交活動與價值觀交流等做為衡量的指標。

三、資料分析方式

本研究採用質化研究，訪談 15 位受訪者，並將內容逐字登入後，以內容分析方式對資料進行編碼。將外派人員之談話內容，依文化的向度與跨文化適應的構面加以分類，並計算外派人員所談及之各類文化向度的數目與其所提供的例子數目，來比較他們的文化深度對其跨文化適應的影響。

質化研究乃是利用非數學的分析程序，藉由各種方式，包括觀察、訪問來蒐集資料，並且利用例如文件、官書、書籍、錄音帶，甚至人口普查這種為其他用途而蒐集的量化資料加以分析的程序(徐宗國 譯, 2002)。目前我們對台灣外派中國人員的經驗所知尚有限，採用質化方法較適於揭露並解釋一些在表面之下鮮為人知的現象。研究主要的資料分析方式為內容分析。內容分析是一種系統、客觀且定量的研究方法，目的在於攫取論文資訊或非論文的變數。所謂的系統性意指必須按照明確且一致的規則來選擇分析的內容，分析的過程必須使用相同的方法處理，編碼和分析的過程必須一致，而整個研究過程中只有一個或一套評析標準。客觀性則要求研究者的個人性格和偏見不能影響結論，對變數分類的操作型定義和規則應該十分明確而且全面，使得重複這個過程的研究者亦能得到相同的結論。定量則意味著內容分析的目的是對訊息實體做準確的描述。為了達成此目的，以數量進行描述，將有助於研究結果的準確性，且數字所提供的統計應用，對解釋和分析的過程有幫助(Kerlinger, 1986)。

四、信度

本研究中內容分析的信度分析，是另請一位同學以相同的觀點與分析原則，對同樣的資料進行編碼，看其結果是否一致。從15位受訪的外派人員中抽出5位進行編碼，得

到的結果如表3所示。在文化向度的分類上，本研究與再製者分類5位外派人員的類別之一致性的百分比為.88至1.0，平均值為0.96。在適應問題的分類上，本研究與再製者分類5位外派人員的類別之一致性的百分比為.83至1.0，平均值為0.95。在適應問題的分類上，本研究與再製者分類5位外派人員的類別之一致性的平均值為1.0。

表3 兩位評分者間內容分析重疊之百分比（信度）

分類項目	E5	E7	E8	E12	E14	平均值
文化向度	.88	1.0	.92	1.0	1.0	.88至1.0，平均.96
適應問題	.90	1.0	1.0	.83	1.0	.83至1.0，平均.95
適應方式	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	平均1.0

五、研究問題

藉由上述訪談內容，本研究希望能回答出以下四個問題。

問題一：台灣外派中國人員認為台灣與中國有那些方面的文化差異。

問題二：台灣外派中國人員在工作、生活與人際互動上所需要的適應有那些。

問題三：台灣外派中國人員對工作、生活與人際互動上的問題所採取的適應方式為何。

問題四：台灣外派中國人員個人在工作、生活與人際互動上的文化差異認識深度不同對其駐中國之跨文化適應是否也有影響。

第四章 結果

由 15 位台灣駐中國的外派人員的談話內容中，分析出台灣外派人員認為台灣與中國有哪些方面的文化差異和派駐中國之台灣外派人員面對兩岸文化差異在工作、生活與人際互動上所產生的適應問題會有那些及其適應的方式為何。並更深入探討這些外派人員個人在工作、生活與人際互動上的文化深度不同對其駐中國之跨文化適應是否也有所不同。

一、台灣與中國的文化差異

研究的第一個問題：台灣外派人員認為台灣與中國有哪些方面的文化差異。係由受訪者回答三個訪談問題「談談您與中國大陸同事（工作夥伴、主管、部屬或客戶）共處的經驗。有何優缺點？」和「從對台灣文化與中國大陸文化的認識，您認為兩者各有何特色？有哪些差異？各有何優缺點？」與「外派至中國大陸，在工作上、一般生活上與人際互動上，可能產生的問題有哪些？遇到問題您是如何解決的？」的內容，加以分析他們對中國文化的認識所得到的。當受訪者被問到台灣與中國之文化差異時，他們的描述主要是以台灣為基準來比較中國之文化內涵，較少同時敘述兩者文化內涵，因此訪談內容多是看到對中國的描述。由內容分析中 15 位外派人員所提到的文化向度包含政治、經濟與社會人文等因素，如表 4、表 5、表 6 所示，分析如下。

1. 政治

認為中國政治的缺點為官樣文化與官僚制度的台灣外派人員最多，15 位中有 6 位。其次，描述中國人民加入共產黨不容易與政治不民主自由的有 4 位。再者為，認為中國政治由共產黨一黨獨大，黨高於國家，以黨領政，以政領軍的有 3 位。認為沒有人權的有 1 位。認為中國政治優點為政府在政策上的執行力強且有魄力的有 2 位。整體而言，中國的政治表現是以共產黨為首要精神目標的中央集權。

表 4 中國政治、思想教育之文化向度

文化向度之意象	人數
政治、思想教育	
優點	
政府執行力強，有魄力。	2
對黨國一體非常忠誠。	2
民族性強。	2
缺點	
政治	
官樣文化，官僚制度。	6
加入共產黨不容易。	4
政治不民主自由。	4
一黨獨大，黨高於國家。以黨領政，以政領軍。	3
沒有人權。	1
思想教育	
新聞、訊息會經過修飾。	7
以鬥爭為基礎的共產主義唯物論思想。	6
填鴨、洗腦式教育，從小就教導共產黨思想。	4
以共產黨為指標的階級意識。	2

表 5 中國經濟之文化向度

文化向度之意象	人數
經濟	
優點	
經濟發展快速。	6
所得不斷提高，生活水平不錯。	6
日常生活消費便宜。	6
勞動力廉價。	2
硬體建設快速。	1
缺點	
內地較沿海落後很多，且相當封閉。	5
經濟失衡，有錢的非常有錢。貧富不均。	3
進口商品價格高。	3
在中國投資一定要與陸資合作。	1

表 6 中國社會人文與法律之文化向度

文化向度之意象	人數
社會人文	
優點	
可以吃苦。	5
學習能力快。	4
學習意願高。	4
女性強勢。	3
企圖心強，做事強調目的性。	2
都市的人素質不錯，人才多。	2
豪爽。	2
表達方式直接且表達能力強。	2
出國唸書會回國貢獻。	2
愛獻策，給建議。	1
懂得包裝自己。	1
缺點	
社會現象	
宗教、藝文、休閒活動少且受限制。	9
治安不好，治安會因區域性不同而有好壞。	6
文化大革命把中國傳統文化都搞壞。	4
人們彼此不信任，互相監視，防人的心重。	3
一胎化，造成很多人是黑戶，沒有身份證。	2
教育或是醫療，完全掌握在少數人的手中。	1
古代遺跡被破壞。	1
中國人的行爲	

表 6 (續) 中國社會人文與法律之文化向度

文化向度之意象	人數
唯利是圖、急功好利。	12
生活習慣差，不注重衛生。	11
不公平待遇	
價錢因人而異。	7
歧視外地人。	6
貪污嚴重。	6
重視群體，組成小團體。	5
無法治觀念。	5
沒羞恥心。	4
虛榮心重，好面子。	4
低所得，卻高消費水準。	3
沒見過世面卻很自大。	3
非常無理，不禮貌。	2
沒公德心。	2
遇到西方國家的人會非常自卑。	2
表裡不一。	2
對人的生命的意識不注重。	1
重男輕女。	1
法律	
有許多明文規定保護勞工。	1

例子：

「政治的話，基本上大陸他們從共產黨到現在都還存在有書記，從鄉鎮一直到大城市一直到直轄市，所謂直轄市比如說北京、上海和重慶，他們都有一個，類似書記啦！還有市長，等於一個是行政官、一個是黨政官，他們是兩制併行。在政治上，一般來講，我們台商很難得去參與或加入。事實上，在中國大陸他們現在認為共產黨就是很優秀，有條件的，需要遴選。」(E2)

「大陸在 6 歲以下有一個綠領巾，7 到 15 歲叫紅領巾，16 到 28 歲可以加入共青團。20 歲以上，有兩個推薦人，只要你有加入共青團，就可以加入共產黨。共軍團有個順口溜，比方說「人生有三件大事，先入隊，再入團，後入黨。」從小加入少先隊，然後青年加入共青團，長大加入共產黨。所以在大陸是以黨領政，以政領軍。」(E1)

2. 思想教育

優點：認為中國人民對黨國一體非常忠誠且民族性強的 15 位台灣外派人員中各佔 2 位。缺點：發現中國政府會將新聞、訊息經過修飾的台灣外派人員 15 位中有 7 位。認為中國的教育思想是以鬥爭為基礎的共產主義唯物論思想的有 6 位。指出中國人民從小就被教導共產黨思想，受的是填鴨、洗腦式的教育模式的有 4 位。認為中國人民存有以共產黨為指標的階級意識的有 2 位。

例子：

「從台灣看到的大陸消息來講，其實已經有很多被封鎖掉了。我指的封鎖掉是指，大陸一些不想讓國際知道其實一些還蠻差的，封鎖不好的消息，他在隱惡揚善。這種做法，就像他在報台灣的新聞，他只報殺人犯有誰，一些比較好的一面他是從來不報的。他就是故意製造台灣不好的消息，就是你看中央電視台就很明顯，所以很多消息我們看到的不是真實的一面。」(E12)

「做好思想教育，從娃娃抓起。從小就教你共產黨是怎麼想的。有一個是「哪裡有紅領軍，哪裡就有新思想。」所以大陸從小就宣傳起，台灣有阿里山呀！日月潭呀！什麼阿里山姑娘很漂亮呀！胡說八道一堆啦！還有什麼蔣匪中正帶了很多黃金到台灣去呀！所以台灣今天才會這麼發達啊！所以讀到歷史我們叫他們共匪，他們叫我們蔣

匪。所以很多人沒有看到他們的歷史。」(E1)

由政治與思想教育我們可以發現，中國共產黨對中國人民造成非常大地影響力，其思想深根於每個中國人民。人民以加入共產黨為最高榮耀，階級意識強烈。生活中充滿鬥爭思想的他們，也進而發展出像是愛衝突、無是非觀念、喜歡投訴等有鬥爭傾向的行為模式。從優點也能看出，是因為黨國一體的集權政治，所以產生強勢的政府；因為中國人民存在強烈的階級意識，所以他們才表現出對黨國一體的忠誠，以及表現出共同排斥非同路人的強勢的民族性，如：鄙視台灣人。

3.經濟

優點：指出中國目前經濟發展快速、人民所得不斷提高，生活水平不錯與當地日常生活消費便宜的台灣外派人員最多，15 位中有 6 位。認為中國硬體建設快速與勞動力廉價的有 2 位跟 1 位。至 2008 年北京奧運，會是另一波經濟成長的高峰。缺點：指出內地較沿海落後很多，且相當封閉的有 5 位。經濟失衡，貧富不均與進口商品價格高的各 3 位。以及在中國投資一定要與陸資合作的有 1 位。

例子：

「我看有的生活品質還蠻高的，就是看薪水啦！我兒子以前有到那裡兩個月，在那裡他就曉得，……，他看到我們一個幹部，經常在百貨公司遇到他，他就穿著很流行，那個女孩子喔！她老公是在聯想當設計師，我們是聘請他太太來研發部門來當經理，他的生活水準就比較高。」(E8)

「往越內陸是越落後、退步，就是說沒那麼好。100 元他可以過一天，那是完全不一樣的。假如出了郊區你就會知道，出了上海市，你看到的就跟上海市不一樣，可能一望無際都是荒地或農田，遠遠的一個農舍，可能晚上也沒有燈，就跟鄉下一樣。」(E6)

從台灣外派人員的描述中可知，中國的經濟失衡且貧富不均。因為有許多的外派人員表示中國內地較沿海落後很多，相當封閉。從優點來看，多數外派人員認為中國目前經濟發展快速、人民所得不斷提高與中國硬體建設快速等，然而他們所指的是中國較進步的都市，如：北京、上海等大都市。

4.社會人文

社會人文是指中國的社會現象與中國人民的價值觀與行為表現。由台灣外派人員訪談內容的分析可以知道中國人的價值觀與行為表現有幾項優點：認為他們可以吃苦為最多，15 位中有 5 位。其次，認為他們學習能力快與學習意願高的有 4 位。再者，認為他們女性強勢有 3 位。認為他們企圖心強，做事強調目的性、都市的人素質不錯，人才多、豪爽、表達方式直接且表達能力強、出國唸書會回國貢獻的各 2 位。指出他們愛獻策、給建議且懂得包裝自己的各 1 位。

例子：

「舉個例子，像一般的公司五點就下班了，我們軟體公司其實有時候會加班到很晚，我們公司加班是沒有加班費。因為沒有辦法去認定這個人加班是超過工時，或是這個是因為技術上沒有達到要求所以才加班。不過他們都很願意配合著加班，然後他們也希望可以去學一點新的東西，態度上都還不錯。」(E11)

台灣外派人員同時也指出中國社會人文中的社會現象有幾項缺點：指出當地宗教、藝文、休閒活動少且受限制為最多，15 位中有 9 位。其次，認為治安不好，治安會因區域性不同而有好壞的有 6 位。其他如一胎化，造成很多人是黑戶，沒有身份證、教育或是醫療，完全掌握在少數人的手中的有 2 位跟 1 位。以及重大歷史事件對中國造成的影響，像是認為文化大革命把中國傳統文化都搞壞的有 4 位與人們彼此不信任，互相監視，防人的心重的有 3 位。古代遺跡被破壞的有 1 位。

例子：

「在於藝術、人文上來講呢！必須由共產黨核准的一些藝術活動，才是人民可以接受的。一些超現實的、一般神鬼怪力的來講，難為共產黨員所接受。所以在他們社會來講，是不被允許自由攝取、接受的狀態。」(E3)

「大陸有很重要的一關，叫做文化大革命，現在叫十年動盪。那十年動盪的時候，據我到鄉間去了解，他們有的鄉鎮，比方說像永和，可能只有一個廁所、一個學校、一家醫院。所以去大陸的經驗是很多的那個廁所都沒有門，甚至於他們那個三十多歲的年輕女孩子，有門她都不關，已經習慣了。因為文化大革命的時候，他們害怕你們跟

旁邊的講說我的壞話、政府的壞話，所以彼此在互相監視。所以他們那時候規定那個廁所啊！你頭不能埋在裡面，在裡面講悄悄話。所以想想看，這一群人是怎樣被教長大的。」(E1)

中國人民在價值觀與行為表現方面的缺點則有：認為他們唯利是圖、急功好利的台灣外派人員為最多，15 位中有 12 位。其次，認為他們生活習慣差，不注重衛生的有 11 位。再者，指出他們貪污嚴重的有 6 位。不公平待遇包括認為價錢因人而異的有 7 位、歧視外地人的有 6 位。認為他們重視群體，組成小團體、無法治觀念的各 5 位。認為他們沒羞恥心、虛榮心重，好面子的各四位。其他還包括他們低所得，卻高消費水準、沒見過世面卻很自大、非常無理，不禮貌、沒公德心、遇到西方國家的人會非常自卑、表裡不一、對人的生命的意識不注重及重男輕女。

例子：

「在西安，有賣一種東西叫螞蝗酒，中國古代秘方—螞蝗酒，I 喔...這不得了！趕快在報紙上登一個廣告「這個螞蝗酒徵求養螞蝗的人」大家想，養螞蟻，兩歲小孩也會養，但是想想，螞蟻怎麼養？一打開就跑掉了，一密封就死掉了，這不行。所以很多人跑去養螞蝗喔！來...這是螞蝗的蟻種給你一百隻，十萬塊，然後說這很容易養，一塊蛋糕就夠吃一個月。一個月以後，你拿這個幾公斤來，一公斤我給你買十萬塊，兩公斤給你買五十萬，哇...這麼好養的東西。就拿回去，才一打開，螞蟻就跑光光。這是急功好利，很多農民都被騙，他覺得這比種田還好賺，一個月就可以賺好幾萬塊，真急功好利，都不會去想後果。」(E1)

「你在那邊，你只要有錢，任何什麼東西都買得到。包括那種臨時的愛情，很容易，夜晚出去，一口說出，這是王董，那些女孩子眼睛就睜很大了，連那一級的人都叫他王董，這可不得了，晚上一定要跟他回去睡，睡免錢的，那她的預期，未來會給她更大的 favor。這個是內陸比較會發生，上海這招已經不行，現在上海大家都見過世面，知道台灣人在玩哪一套，今天你叫他黃董，明天他叫我李董，每天都是董。」(E1)

「有天早上我五點去排隊掛號，所以就可以跟他們的小學生排車子。.....小孩子都買現成塑膠袋套著的早餐，在車上吃啊！又一口、就吐在車上啊！吃完的塑膠袋就車

窗打開往外丟出去。甚至車長，把車停下來，門打開，用很快的速度把垃圾掃到路上。上海的大馬路上，可能痰呀！垃圾會比較少，常常會有人在那邊掃。你只要稍微偏僻一點小街到或巷子，有時候我都不敢看，這裡一堆、那裡一堆黃黃的，好可怕，衛生很差。」(E5)

「他們的更離譜，也不注重交通問題，因為公共廁所也沒那麼多，他寧可開一開，在大馬路上停著，比較郊區的，一看，他人就跑到那邊小便，小便完再回來開。後面有很多人在等著叭叭叭也沒有用。我要去醫院，想說要繞小路去，結果一進去，就看到好幾個站在那邊小便，我從此不敢走那條路。更容易看到鼻涕，真的很髒。所以台灣的文化水準真的是高很多。」(E5)

「他們有錢的很有錢，當然包括貪污的，貪污真的很嚴重。我們以前賣電腦給教育單位，局長、副局長、處長、副處長，拿五萬、三萬、兩萬、一萬，簽字，大家一起簽在同一張紙上，複印大家一人一張。聽出來了嗎？不能出事喔！出事大家都有事呀！四個人是生命共同體，到死都不能講喔！一講，大家都有份喔！收紅包的時候啦！不怕誰告密啦！好的話，也有份，壞的話，也有啦！」(E1)

5.法律

指出中國有許多明文規定保護勞工的台灣外派人員僅 1 位。

例子：

「因為在上海保護勞工制度，非常地注重。所以他們工人只要加班一點點時間，加多少就要照這樣算。平時晚上的加班費是平時的一點五倍；週六跟週日的加班費是百分之兩百；國定假日百分之三百。還有怎樣保護勞工沒有職業病，他有很多的明文規定，但是這些所有的規定要落實的，其實只有找外商公司。本地的，他們根本就沒有去管這個，全部找我們這個外商，尤其外商裡面由台灣開始，這方面對外商要求特別嚴格，我為了這個事情跟他吵過架。」(E5)

以 Hofstede (1980)提出權力距離、風險規避、陽剛性對陰柔性及個人主義對集體主

義四個文化向度來分析中國文化。可知中國的政治、思想教育體制所呈現的是權力集中在少數人身上的官僚制度、集權政治與菁英教育。黨的地位高於國家的地位，中國人民存在著以黨為中心思想的階級意識。這權力的不平等表現出相當高的權力距離。有權力的政府爲了要維持對權力的掌握，扭曲訊息、限制思想，讓人民不知環境的安危爲何。而人民吃苦、努力學習要成爲大家認爲最優秀的共產黨員，並提升自己的社經地位，以鬥爭的手段，不惜犧牲公眾社會的利益來獲取自身或相關利益團體之利益，行事不顧後果，這明顯表現出低風險規避。女性在工作與兩性關係的表現強勢，可以看出中國社會在陽剛性對陰柔性的文化向度上，中國人的個性是比較陽剛的。中國文化大革命，使得中國人對傳統儒家思想觀念式微，倫理觀念薄弱，子女成人無反哺父母的觀念。既使在企業組織中也無上尊下從的行爲；只注重個人利益、自私自利，一味地追求名利。這使得中國的文化呈現出以共產黨思想爲基礎的對黨國高度忠誠的極端且狹隘的集體主義，與重視個人或極小群體利益關係的極端的個人主義。

除了這四個文化向度外，中國文化還表現出短期導向的文化特性。中國人民由於傳統儒家思想觀念式微，比較沒有傳承的觀念；心態上急功好利，只注重眼前利益，表示他們比較不重視長期規劃。此外，中國的文化內涵還表現出人們彼此不信任，互相監視，防人的心重、無法治觀念、低道德與生活水準等文化向度。如：不守秩序、不遵守法律規定、沒公德心、生活習慣差，不注重衛生等。這都是 Hofstede 的四個文化向度所沒有包含的。

二、台灣外派中國人員適應的相關因素

研究的第二個問題：台灣外派中國人員在工作、生活與人際互動上所需要的適應有哪些。是對受訪者回答三個訪談問題「談談您與中國大陸同事（工作夥伴、主管、部屬或客戶）共處的經驗。有何優缺點？」和「從對台灣文化與中國大陸文化的認識，您認為兩者各有何特色？有哪些差異？各有何優缺點？」與「外派至中國大陸，在工作上、一般生活上與人際互動上，可能產生的問題有哪些？遇到問題您是如何解決的？」的內容加以分析，歸納出 15 位台灣外派中國人員適應上產生的問題，如表 7、表 8、表 9 所示，分析結果如下。

表 7 工作之適應問題

適應問題	人數
員工	
責任感差。	14
衛生習慣差。	11
組織忠誠度低。	9
不守秩序。	7
工作能力不足。	7
重視群體，組成小團體。	5
思考邏輯不同，溝通不良。	5
做事品質差。	4
自私自利，只注重自己的利益。	4
追求地位，好高騖遠。	2
喜歡跟主管攀關係。	2
表裡不一。	2

表 7 (續) 工作之適應問題

適應問題	人數
公司業務	
公家機關愛找麻煩。	9
地理環境受限。	3
當地協力廠商支援差。	3
業務問題，貨到不匯款。	2
人治的管理與做生意方式。	2
法律、稅務不一樣。	1
各部門的事務都要知道一些。	1

表 8 生活之適應問題

適應問題	人數
食 飲食不放心、不習慣。	11
樂 娛樂少，枯燥。	6
行 行不方便。	5
安全 擔心個人安全問題。	3
自己沒辦法處理有些事情。	3
衣 衣服質料不好。	2
寂寞 沒有家人在身邊。	1

表 9 互動之適應問題

適應問題	人數
政治 被問及兩岸敏感的政治問題。	9
消費 消費怕受騙上當。	7
語言 語言用詞不一樣。	6
人 中國人會認出是台灣人。	2
中國人不守秩序。	1

1.工作適應

工作適應主要含外派人員在工作中必須相處的員工與公司業務兩個問題。

(1) 員工問題

責任感差：認為中國員工責任感差的外派人員最多，15 位中有 14 位。包括習慣一個口令一個動作，工作態度被動不積極、做事情喜歡說沒問題、覺得自己很厲害，但實際上問題卻很多、捅一大堆婊子，會掩蓋事實，而且火燒眉毛才跟你講。

例子：

「他沒有責任感。一件事情可能是另外一個人負責的，你會去追著他把那件事情做完給你一個結果，得到那結果你才可以繼續下去。但他們會停在那邊，等著那個人告訴他結果，如果另外那一個人都沒動靜，他就不動，這就是不積極嘛！會產生許多問題。」(E6)

衛生習慣差：認為中國員工衛生習慣差的外派人員有 11 位。例如隨地吐痰、大小便、亂丟煙蒂等。

例子：

「還有衛生很差，我那個水池裡面，他就ㄉㄨㄛ一ㄟ，給你吐下去了，……」(E5)

組織忠誠度低：認為中國員工組織忠誠度低的外派人員有 9 位。包括他們會把研究中的產品拿出去賣，或商業機密與客戶拿給私人做，或自己開一間公司，假公濟私。經常跳槽，流動率高。

例子：

「他在一個公司待不久，他學會一些東西，聽到哪邊有好一點的工資超過兩、三百塊，就馬上跳槽。他們有一個觀念就是說，每跳一次公司就是薪水提高的時候，跳槽越多薪水累積的越快、漲的越快。他們不會想說一個工作從頭做到尾，很少可以待到一、兩年以上的，相對我們會覺得忠誠度不夠，並不是說公司不好。」(E12)

不守秩序：認為中國員工不守秩序的外派人員有 7 位。包括越級報告，欺負沒技術的主管；喜歡跟主管攀關係，讓其他員工怕他或獲得利益。不聽中國主管的話、不遵守公司規定，去試一些制度的界線。

例子：

「他只有針對老闆，有時候主管他也不理，就是經常越級報告，什麼事情我們都不曉得，他們就先去越級報告，報告老闆，然後老闆再找你，然後才知道什麼事情。如果說有一些訂單，他為了表現，就不給主管先簽，他們就先給老闆簽，老闆簽一簽再回來給我簽，老闆簽了你不同意也不行，就這樣子。」(E8)

工作能力不足：認為中國員工工作能力不足的外派人員有 7 位。他們比較沒有獨創性，思考問題的能力不好，不會舉一反三。而且素質參差不齊、專業不夠。

例子：

「實際上比方說，學歷不是我們最大的考量，我們曾經看過來應聘的是博士、碩士都有，理論上與實務上的教育已經有一段差距了，他們的教材都是非常舊的。據我所知，都是五年前或是十年前的教材，東西都沒有經過調整還繼續拿來教學生，學生畢業後對於現在社會上的技術，或是這些知識的需求或了解，他們一點都不清楚。所以進來我們公司後都要從頭再來教起，對我們來說花的教育成本是非常大的。」(E11)

重視群體，組成小團體：認為中國員工重視群體，組成小團體的外派人員有 5 位。因為來自同一省籍或同一時期進公司的中國員工喜歡組成小團體。

例子：

「在管理工廠的時候，如果你一個部門同一省的人多的話，就很容易給你聯合起來好像搞內亂一樣。」(E14)

思考邏輯不同，溝通不良：認為中國員工思考邏輯不同，溝通不良的外派人員有 5 位。

例子：

「我就舉一個例子來講，很多內陸的人，事實上他們家裡只有泥巴地，他根本不用去拖地，掃一掃就好，連拿一個拖把都不用。你在台灣拖把大家都有在用，怎麼可能會拖不乾淨，也知道怎麼拖，這邊你跟他講拖地板怎麼拖，他都不瞭解。」(E14)



做事品質差：認為中國員工做事品質差的外派人員有 4 位。因為他們做事草率、不嚴謹。

自私自利，只注重自己的利益：認為中國員工自私自利，只注重自己的利益的外派人員有四位。

例子：

「因為我們在北京喝的水不是普通的水，是整桶的蒸餾水。但是就是經常沒水，他也不會去提，他們就喜歡沒有他們的事就是不管就對了。……如果說一個事情沒有去規定的話，他不會理你，他們什麼事情不會去主動，不像我們台灣人比較雞婆，說沒水了喔！要去提水了喔！他們不會，各管各的就對了。講起來比較自私，他們的文化就是這樣，不是他們的事他們不會管你。」(E8)

追求地位、好高騖遠：認為中國員工追求地位、好高騖遠的外派人員有 2 位。因為

每一個人出來工作都希望可以當上一個職位、賺大錢，當官的文化。

喜歡跟主管攀關係：認為中國員工喜歡跟主管攀關係的外派人員有 2 位。中國員工喜歡與主管拉關係，獲得利益，例如獲得佣金、升遷。而且與主管的關係比較好，可以使其他的員工比較怕他。

表裡不一：認為中國員工表裡不一的外派人員有 2 位。他們講一套做一套，表面上對你很好，私底下卻挖你一個大洞。

(2) 公司業務問題

公家機關愛找麻煩：認為中國公家機關愛找台商麻煩的外派人員最多，15 位中有 9 位。例如：海關、稅務、環保衛生局會到台商的公司做不合理的抽查。公家機關辦事慢，又官僚，官員會自由心證地解釋法令，使得政策跟法令無法連貫。

例子：

「中國大陸的海關由於對他們有一個稅務上的要求，所以中國大陸的海關經常為了稅務會去自由心證他們的法令及定義，……譬如不正常的被扣押，或不正常的被課稅，或不正常的被抽查，都有可能。當他們會做這樣的動作的時候，就是有求於你，一般來講就是要錢。就是經常要走後門塞錢。這個在中國大陸是常態，而且是必要的。」(E3)

地理環境受限：認為中國地理環境受限的外派人員有 3 位。主要指中國的環境封閉，資訊不發達。土地太大，產品有問題無法及時解決。

例子：

「工作上就是大陸的環境還是比較封閉，所以他們有很多的訊息還是無法即時得到。譬如說我們在修版、在 debug，我需要一個東西。在台灣，我可以立刻打個電話給供應商，他可能晚上八、九點都可以送來，那我可以繼續做下去。但是在大陸，

你可能打個電話，他會說要先寄到香港，再從香港寄到深川，再從深川寄到成都，要四天你才會收到，所以腳步不會這麼積極。」(E4)

當地協力廠商支援差：認為中國當地協力廠商支援差的外派人員有 3 位。包括支援服務差、產品品質不良率高。

例子：

「因為那邊的支援比較不好。譬如說我們用國外大廠的 IC，有問題了，我們打電話直接跟美國的公司開會討論。在大陸的話，人家根本不理你嘛！可以這樣講。因為他會覺得你根本是小公司。某家大公司他在大陸也有支援團隊，台灣也有他的團隊。對它（中國）的團隊來講，台灣公司是大公司，只要有事，他一定全力支援。對大陸來講，我們只是一個很小很小沒有聽過的公司。他們對大陸本土的企業會比較先支援，我們根本沾不到邊。好像要一個 demo board，這邊只要講，我們公司一定拿得到。那邊的話，他會講只有三片還沒輪到你。」(E4)



業務問題，貨到不匯款：認為業務問題，貨到不匯款的外派人員有 2 位。主要指中國的客戶沒有誠信。

例子：

「有一次，我拿到一張票子，告訴你說去哪裡領。我從上海去，坐車兩個小時。耶！這不是倉庫嗎？結果只有我跟着倉庫的對看，就在那邊等，不甘心再等，整整兩天。本來要點貨，叫我去看貨對不對。回來跟他嚕，好，終於一張支票給我，我很高興，可以回公司交差。結果隔天就被叫去罵了「你經驗那麼多了，還被人家騙去。」我說怎樣呢？「你沒看到上面喔！支票指定用途，只能買我海爾的東西。」寫在下面，誰會去注意，就好像是提貨券。我十塊錢賣他，他二十塊錢賣還我，真的這樣搞。黑吃黑呀！所以我說做事要有原則就是這樣，要就收現金，不然就不要談，不然你貨一發出去，什麼都不要談了，你都怕他了。」(E1)

人治的管理與做生意方式：認為中國是人治的管理與做生意方式的外派人員有 2

位。在中國送禮是所有關係人都要打點，不是只送重要關係人，因為任何人都可能會影響到生意成交與否。中國主管的管理方式也常是其自己拍板就算。

例子：

「跟他們做事情要面面俱到，每一關都要去打點。他們的司機，譬如說要送禮，我們講公司的就好了。一個總經理，一個經理，中間有司機，他們送的禮也要給司機。那司機跟他拿的禮也要跟他一樣。……應該你總經理，我比較貴的禮給你，那司機要給你不給你也沒有關係。……當面要給就要一同，不然就私下給。……以前司機還更老大，在中間挑撥離間。這是我感覺不一樣的地方，想法怪怪的，你不得不去相信。」(E10)

法律、稅務不一樣：認為中國法律、稅務制度與台灣不一樣的外派人員有 1 位。

各部門的事務都要知道一些：認為部門的事務都要知道一些的外派人員有 1 位。外派人員不只要了解自己專業的知識、技能，也要了解其他部門的事務。



2.生活適應

食：對中國的飲食品質不放心、不習慣的外派人員最多，15 位中有 11 位。飲食不適應來自於對食物衛生品質不放心、口味不同與水質差。

例子：

「你想融入他們的生活，可是你看到他的餐廳，你一輩子都不會想走進去，可能餿水桶就放在打菜的旁邊，打菜一格一格的前面就是水溝，你覺得很髒可是他們覺得很正常，你去過一次你永遠就不會去那邊打飯。你去找一個就算不髒，廚房髒你也看不到，你看到外表漂漂亮亮去點菜，自助餐看一次你可能不想吃。」(E12)

「他們有些東西我們吃不慣。在北方的話，他們的口味是比較重一點，他們的菜都是用醬油去做的，醬油就是鹹；他們又喜歡放很多很多的醋，每一道菜上來都是很鹹很酸的。」

(E11)

「他們的水是硬水。所以北京的水最差，石灰質很厚的水。有一家去賣飲水機，因為飲水機會沈澱一些水垢，結果就將你的飲水機弄壞了！後來虧了很多錢，才知道原來是硬水。」

(E8)

樂：認為娛樂少，枯燥的外派人員有 6 位。如果外派地點在郊區或內陸，因為環境偏僻，交通不發達，休閒娛樂的種類也較少，少有像 KTV、按摩、保齡球館等娛樂場所。而且有許多的休閒場所還必須要付費。

例子：

「那邊是比較枯燥，這點是最最大的問題。假如說你是單身去的話，是比較枯燥，因為每次下班回到家，就是四面牆壁。電視都是大陸國內的頻道，他們的頻道我們可能不喜歡看。所以在那邊通常都會租 DVD 看，一塊錢看一晚，但品質不保證，因為他們都是盜版的，還可以公開賣。所以我跟我老婆去比較好就是有伴，最少還可以聊聊天，然後禮拜六、禮拜天還可以出去逛逛。假如是一個人的話，那真的是很枯燥，而且也沒什麼好逛，逛來去逛也就是那幾個地方，因為你不可能去遠。愈遠的話要擠車、要趕車，趕車就有時間的問題，錯過車就要坐計程車，就不像台灣那麼方便。其實如果你有心、有體力的話，那邊有很多的地方、名勝古蹟可以玩。」(E4)

行：認為在中國交通不方便的外派人員有 5 位。交通不適應主要是因為無法自己開車而感到不方便，通常是公司派車、搭乘交通運輸工具或騎腳踏車，但又怕被搶、被偷或擔心人身安全。此外，出遊自行租車貴，過路費也貴。

例子：

「交通的話我們都是靠公司派車，要不然就是坐計程車。因為上海太大，你要到隔壁的鄉鎮的話，一坐可能就要 100 多塊的人民幣，而且不是很好叫，所以我們幾乎都是用公司派車。那公司派車的話，就沒那麼自由。如果你自己要玩要到外面租車的話，費用都要很高。像我這邊到上海市要一個多小時的車程，如果自己租車然後有司機，去上海市的話，從早上八點到晚上五點差不多一天七百塊。因為這邊都是過路費啦！

這邊過路費很貴，他們不是高速公路才有，他們到每一個稍大一點的橋就會有一個過路費，費用都是 10 塊，比較貴一點的就是 15 塊，那像高速公路的話就更貴了。」(E7)

安全：擔心個人安全問題的外派人員有 3 位。主要是害怕被搶、被偷，被暴力傷害。

例子：

「我碰到扒手被扒到手機一次。還有一次被扒到皮包，那一部公車非常的擠，擠到站的地方都沒有。到了郊區的時候，我突然聽到一個人喊下車，然後警覺到我的皮包ㄅㄚ一聲。我直覺旁邊一個男孩子偷我的皮夾子，我把他的手抓住，大喊你偷我的皮夾子。他硬擠，我硬抓著他一直喊，被他拉下去。一下去，車下站著五個男人。那個車長是男的，.....，他就跟我說那五個跟他是同黨的，當妳在喊皮夾子被偷的時候，他已經一直傳到第一個.....。他說他們一群人是經常在這邊出入的，他拿了皮夾子絕對沒有說丟在車輪底下，都是一拿第一個就跑。即使人家眼睜睜看著他跑，明知道，也沒有人會替妳追的，同夥這麼多人，沒人敢去追。他說皮包被偷不要喊我皮包被偷了，只要喊有扒手，我門就不開，直接開到公安局，公安每個人都會搜身。我回來就說給我們那個煮飯的聽，她說妳好敢，敢拉住他們，要在重慶，他們就白刀子進紅刀子出，殺妳。他們說重慶是治安最敗壞的地方，可以用刀子壓著妳走。」(E5)

自己沒辦法處理有些事情：認為自己沒辦法處理有些事情的外派人員有 3 位。自己不知如何處理的事情，如：生病時要找醫生或要找誰辦證件，因為對當地的醫療體系及政府機關制度不清楚，害怕受騙吃虧。

例子：

「當我們去看醫生的時候，醫生會問診嘛！我想問診的模式是一樣的，...他在詢問過程中會把一些記錄寫到診療的表單裡面，一般來講我們看醫生都會寫英文，他們這邊都是寫中文，你會覺得有點奇怪。他開出來藥品的名稱你也都看的懂，那些藥品的名稱都是國產的藥品，所以你會去質疑它的安全性，還有它的藥性會不會對我們的人體產生副作用。這個部分看起來就非常不一樣，而且讓人擔心它的安全性。另外一個就

是說，你今天去看病在醫院拿到的一些藥，你也可以在西藥房買得到，所以有時候你會覺得我生病好像不用到醫院，我只要到西藥房跟他講什麼症狀我就把藥買回去吃一吃就算了，所以你會覺得他的專業不像台灣那麼高。」(E15)

衣：認為衣服質料不好的外派人員有 2 位。

例子：

「我有在那邊做幾套西裝，是很便宜，但是每次洗一次就是要燙一次，會皺皺的，沒去燙就像一塊抹布一樣會很皺。」(E8)

寂寞：認為家人不在身邊而感到寂寞不適應的外派人員有一位。

3. 互動適應

互動適應是指台灣外派人員與中國人從事社交活動或價值觀上的交流互動所可能遇到的問題，由訪談中知道外派人員與中國人來往時擔心的問題如下所述。

政治：認為中國人喜歡問兩岸敏感的政治問題的外派人員最多，15 位中有 9 位。中國人一致認為台灣是中國的一部分。面對他們的質問，常使台灣外派人員感到困擾。

例子：

「像去買 CD 片，他們會說台灣是國內，……。」(E2)

「兩岸最大的價值觀差異在於中國統一的問題，只要有中國人與我們同桌吃飯一定會被問到與討論這個問題。他們會說如果不行一定是武力犯台，他們只要知道你是台灣人一定會先把這話題挑上來。」(E3)

消費：消費時會怕受騙上當的外派人員有 7 位。這是因為中國人會哄抬價格，價錢因人而異，並且消費所得到的商品品質常發生問題。向中國人購買商品時，中國人很會討價還價。

例子：

「像以前一條水管壞了，他給你整面牆都敲掉。」(E2)

「只要他認為你是外地人，特別是我們跟人家討價還價，當面購買。明明昨天開口就是五十塊人民幣，今天卻是七十塊而且不能還價。他們很厲害，一下子就可以辨明你是哪裡人。」(E9)

語言：認為中國語言用詞與台灣不一樣的外派人員有 6 位。語言不適應的原因是因為用詞與腔調不相同。

例子：

「我們常常說我們馬上去辦，他們說我立馬去辦，我那時候常常聽不懂什麼是立馬，立馬就是立刻馬上的意思。那一些專業用語就更多了，……譬如說，我們講記憶體，他們講內部存取；我們講光碟機，他們講光趨；我們講數據機，他們簡化講口么，用口么上網。」(E12)

中國人會認出是台灣人：覺得中國人很容易認出是台灣人的外派人員有 2 位。中國人善於辨識與他們生活背景不同的人。

例子：

「有一次我到人民大會堂開會，我從頭到尾，連西裝、領帶全部都買大陸的，連皮鞋都穿大陸的，他們就認得出來，連講話都沒講話。厲害在這裡，有兩個破綻，第一個破綻，我那時候帶一個很細的那種眼鏡，大陸沒那種東西；還有拿名片，大陸人是一手拿，我是兩手遞，都是很小的地方。」(E1)

中國人不守秩序：覺得中國人比較不守秩序的外派人員有 1 位。因為中國人缺乏法治的觀念。

例子：

「排隊的時候會插隊。」(E7)

台灣外派中國人員在生活適應問題上沒有直接提及教育的問題，包括個人成長、小

孩在中國受教育的問題，也由受訪者基本資料可知（見附錄六），僅有 2 位外派人員的小孩跟隨外派，並且小孩皆未達就學年齡。因此，表示這些外派人員目前沒有遇到與教育相關的問題。但是由外派人員針對訪談問題第六題「您認為母公司對外派的協助應有哪些？」的回答發現（見附錄二），15 位外派人員中有 2 位表示他們期望母公司能提供教育訓練的機會，幫助個人的成長。因為他們派駐中國只是一味地付出自己的知識技能，很難有管道獲得學習的機會；若長期派駐中國，他們相對於中國人是否還保有競爭力來完成工作任務，這將會是一個問題。也由外派人員針對訪談問題第九題「您覺得家屬是否應隨著外派？」的回答發現（見附錄四），有 10 位外派人員表示全家跟隨外派是比較好的，但是他們大部分都會附帶一個前提，就是小孩的教育問題。他們建議小孩最好是在就學年齡前帶去，若已達就學年齡就要考慮小孩就讀的學校，例如：台商學校、美國學校等，及區域，例如：在上海等比較進步的大都市。所以教育問題或許是台灣外派中國人員未來可能會面臨到的一個潛在問題。

由訪談的分析結果可知，台灣外派中國人員的最大適應問題來自於工作適應為最多，尤其是工作適應中的員工因素，其次為生活適應，再者為互動適應。這與學者 Selmer (2000) 研究西方企業外派人員在香港與中國之適應的研究結果相比較，西方企業外派人員在中國最大的適應問題為互動適應，其次為生活適應，再者為工作適應。因此，台灣外派人員與西方外派人員在中國面臨到的適應問題是不相同的。

三、台灣外派中國人員的適應方式

研究目的探討的第三個問題：台灣外派中國人員對工作、生活與人際互動上的問題所採取的適應方式為何。是將受訪者回答訪談問題「外派至中國大陸，在工作上、一般生活上與人際互動上，可能產生的問題有哪些？遇到問題您是如何解決的？」中的兩個問題的內容加以分析，歸納出 15 位台灣外派中國人員的適應方式。

1. 工作上的適應方式

工作上的適應方式分為工作中與員工的相處和公司業務兩個方面來討論，如表 10 所示。

表 10 工作之適應方式

適應問題	人數	適應方式	人數
員工			
責任感差。	14	建立嚴格的管理制度與監督方式	12
衛生習慣差。	11	懲罰	5
組織忠誠度低。	9	教育他們	3
不守秩序。	7	以績效當作標準給予獎勵	2
工作能力不足。	7	主管出面設法解決員工衝突與問題	2
重視群體，組成小團體。	5	區隔	1
思考邏輯不同，溝通不良。	5	以身作則	1
做事品質差。	4	慎選員工	1
自私自利，只注重自己的利益。	4	學會應付他們	1
追求地位，好高騖遠。	2	資料文件系統化	1
喜歡跟主管攀關係。	2	一視同仁	1
表裡不一。	2	使用自動監控裝置	1

表 10 (續) 工作之適應方式

適應問題	人數	適應方式	人數
		將人打散	1
		向高階管理者反應	1
		了解他們	1
		接受	1
公司業務			
公家機關愛找麻煩。	9	建立關係	6
地理環境受限。	3	行事要小心謹慎	4
當地協力廠商支援差。	3	聘請專業人員處理	3
業務問題，貨到不匯款。	2	向相關單位求助	3
人治的管理與做生意方式。	2	配合當地制度	2
法律、稅務不一樣。	1	要有技術	2
各部門的事務都要知道一些。	1	現金交易	1
		讓對方先匯款再給貨	1
		據理力爭	1

(1) 員工問題的適應方式

中國員工的特徵為，責任感差、衛生習慣差、組織忠誠度低、不守秩序與工作能力不足等。由於台灣外派人員多屬於管理階層，因此他們處理這些員工的問題會採取下列的方式。

建立嚴格的管理制度與監督方式：對中國員工採取嚴格的管理制度與監督方式的外派人員最多，15 位中有 12 位。外派人員認為藉由強制執行嚴格的管理制度要求對方

服從，實際監督工作進度，以確立管理者的權威是必要的。甚至部分的受訪者認為愈軍事化的管理方式愈好。

例子：

「要把大陸工作同伴每個人當作一台很好的電腦，只是軟體沒有裝好，不懂得如何操作他。要操作他必須要先將他格式化，要有很好的作業系統，必須非常標準化，一個口令一個動作，就像指揮軍隊一樣，那樣生產效率就會很好。比方說康師傅，康師傅在大陸的宿舍，起床第一件事就是棉被，像台灣的軍隊一樣摺豆干，真的不誇張。所有的經理，公的、母的，通通一樣，全剪短髮，當軍隊在管，所以康師傅的生產力非常非常強。如果太人性化的公司通常在大陸蠻慘的。」(E1)

懲罰：採用懲罰方式的外派人員有 5 位。包括扣薪水、責罵與解雇等。

例子：

「處罰就是扣薪水，扣薪水他們就怕。……不是你的時間去吃飯的，就罰 100 塊。剛說以為我是跟他們開玩笑的。後來有一個業務就比較屌，就去吃，我就說好，沒關係！就去吃，我說現在不是你吃飯的時間喔！他說是，我說那你為什麼來吃，他就啞口無言，就這樣罰 100 塊。到領錢那一天，我就去跟他要 100 塊。我說你不給的話，我扣你薪水。他後來跟我講，那先生這樣子啦！我私底下拿給你，不要扣我薪水。他還是好面子，他們的人都很喜歡面子。……有這麼殺雞儆猴一次，以後大家就都照規定走。」(E8)

教育：教育中國員工改變行為的外派人員有 3 位。包括貼標語、宣導、勸說與教導。

例子：

「還有衛生很差，我那個水池裡面，他就... ㄉㄨㄛ 一、，給你吐下去了，我看到就要開始罰款。然後煙蒂亂丟，被我發現就罰款。我都給他設定要罰款，我們貼好多標語，工廠要怎樣怎樣。喔... 要把他們導到正軌，要下一番很大的功夫。」(E5)

以及以績效當作標準給予獎勵、台灣主管主動出面設法解決員工衝突與問題的外派人員各有 2 位。其他比較消極的適應方式則包括區隔，例如：台灣人與中國員工廁所分開使用。以身作則、慎選員工、學會應付他們、資料文件系統化、一視同仁、使用自動監控裝置，例如：用機器計數。將人打散、向高階管理者反應、了解他們、接受他們的行為的外派人員各 1 位。

例子：

「打飯到宿舍去吃是不行的，如果被抓到，你不知道是會打架的。都有舍監，公司規定是不行，但還是會和舍監打架。所以這就要靠我們出面解決問題，告訴他們這是公司規定。如果是大陸人對大陸人，他們是不吃這一套的。」(E2)

「我們就是用月薪然後有提成。所謂提成就是業績達成，像台灣就是你達成多少就會額外發放獎金。當然（他們）也會摸魚也會偷懶，基本上大致是不會，因為機器時間都有做計數，一天做多少一定可以查清楚，然後他一個完成的循環是多少？工作時間加加減減除一下就知道他有沒有在偷懶。」(E9)

(2) 公司業務問題的適應方式

建立關係：與對方建立關係的外派人員最多，15 位中有 6 位。他們認為與當地的政府官員及協力廠商保持良好的關係，能有助於公司業務的進行，其方式包括以其人之道還治其人、以暴治暴、給錢、打點利害關係人。

例子：

「一般官僚的話，事實上我們是外資廠商，所謂官僚有兩種，一種是正官僚，一種是反官僚。所謂反官僚，……有一些政府官員願意拉攏我們這邊，也就是當地的書記或是副市長，就是沒辦法就要打電話給他們來施以壓力，但相對的這個事情辦好之後，你又要回饋給這些政府官員，請吃飯或是一些小好處。」(E9)

行事要小心謹慎：認為對對方的言行要預先設防的外派人員有 4 位。包括對當地廠商的產品要全數檢查、做事要面面俱到、潔身自愛、謹守原則，才能減少錯誤對公司的危害。

例子：

「還有協力廠商他們面臨到的就是，他們有好品質，但是壞品質也很多。換句話說就是品質穩定性不是很高，像台灣或是日本廠商，我們有很多東西都是從日本進口，他們的東西抽查品質穩定性都是一樣。但是在這邊可能要全數檢查，你檢查一百個，上次的不良率跟這次的完全不一樣。」(E9)

其他還包括遇到問題會聘請專業人員處理與向相關單位求助例如：台商協會、陸委會等，的外派人員各有 3 位。像是面對法律與稅務的差異、產品問題的解決，應請專門人員或相關單位協助解決。盡量配合當地制度以減少衝突，是人在屋簷下不得不低頭的順應方式，以及同時要保有技術才不會被中國員工欺負。採用這樣適應方式的外派人員各有 2 位。爲了減少客戶誠信差不付款的問題，在金錢上採取現金交易的方式或讓對方先匯款再給貨的外派人員各有 1 位。當中國的公家機關做不合理的要求時會據理力爭的外派人員僅 1 位。

「在當地一些法律或是稅務跟我們不太一樣，所以不了解的時候，一不小心就會觸犯他們那邊的法律。那解決的方式就是我們會聘請一位當地的律師，如果有這方面的問題我們會去做諮詢。」(E11)

「我們會叫會計去銀行去查帳；還是說他有匯款，傳真匯款單給我們，我們再送貨出去這樣子。」(E8)

「他（公安）大概嫌我們錢繳太少，有一陣子又來說，因為靠近大馬路旁邊都是玻璃，他跟我們說：「這樣子不行喔！太危險了。人家會敲破玻璃進來，要裝鐵窗。」我先生跟他們講：「我們台灣喔！窗鐵窗，警察說這個是他們的羞恥。瞧不起他才裝鐵窗，怎麼你們這裡會要我裝鐵窗。你們對你們的治安這麼沒有自信呀？」我說：「裝那個最難看啦！好像關在監牢裡面。我們來這邊我先生都不出去，已經好像在監牢

裡面，你再裝這個東西，這個費用我不付。你要弄你付，這個東西我絕對不弄。」
 這個東西我跟他很堅持，所以這個他後來就沒有了。」(E5)

2. 生活上的適應方式

台灣外派中國人員所遇到的食衣住行等生活適應問題整理出的生活適應方式如表 11 所示。

表 11 生活之適應方式

適應問題	人數	適應方式	人數
食	11		
		慎選飲食的品質	8
		自己煮	3
		向餐廳老闆反應	1
		習慣當地口味	1
樂	6		
		看電視	5
		逛賣場、百貨	2
		參觀名勝古蹟	1
		散步	1
		打高爾夫球	1
		使用室內運動設施	1
行	5		
		搭乘交通運輸工具	4
		公司派車	3
		騎腳踏車	1

表 11 (續) 生活之適應方式

適應問題	人數	適應方式	人數
安全	3	走路	1
		錢不露白	3
		隨時要保持警覺性	3
		出門不要落單	1
自己沒辦法處理有些事情	3	詢問有經驗的人	3
		詢問當地人	2
		從台灣或香港買衣服	2
衣	2		
寂寞	1	使用網路視訊系統	1

食：面對飲食不放心、不習慣，外派人員以自行慎選飲食品質的人最多，11 位中有 8 位。包括挑乾淨或台灣人開的餐廳吃、買貼有綠色標章的食品、飲用水使用過濾器。其次，自己煮的有 3 位。其他包括還向餐廳老闆反應口味或讓自己習慣當地口味的各有 1 位。

例子：

「食物不放心怎麼辦，到香港去買啊！盡量不要吃當地的東西，自己煮，最好買綠色食品。還有在上海有那種有機的，不然就買綠色的，如果沒有綠色就隨便了。在那邊有標誌，像台灣的 CAS，他們也有，那也是國家認證的。但那個是用錢買的，還是自己印的也不知道，反正看了那個也是心安一點。」(E1)

樂：在中國的休閒娛樂很少的情況下，外派人員最常從事的娛樂活動為看電視，6 位中有 5 位。其次，逛賣場、百貨的有 2 位。其他還包括參觀名勝古蹟、散步、打高爾夫球、使用室內運動設施的各有 1 位。

例子：

「我們下班回去就會看 DVD，我們很少出去，而且工作上還蠻忙的，都沒有時間去玩。……要不然就看一下衛星的節目，比方說，ESPN 的體育台，那邊也是都看得到。」(E11)

行：對於環境偏遠交通不發達，無法自行開車感到不便時，外派人員處理的方式以搭乘交通運輸工具為最多，5 位中有 4 位。其次，公司派車的有 3 位。騎腳踏車或走路的各有 1 位。不騎腳踏車的原因為腳踏車容易失竊，以及若發生意外，不論對錯，當地的公安會偏袒當地人；而又因中國土地廣大，地點相對距離都較遙遠，所以走路較不可行。

例子：

「行的部分因為我自己在台灣有車，當然要出去幹什麼比較方便。但在這邊不方便，要嘛！就是坐計程車，要嘛！就是搭公車，要不然就是走路。……腳踏車也不容易保管……你腳踏車不知道要擺哪裡，你哪怕是用三個鎖、四個鎖把它捆在樹、捆在欄杆上面，你隔天起來就不見了，你就可以知道這邊小偷有多囂張。」(E15)

安全：有 3 位外派人員處理個人安全問題的適應方式為錢不露白、隨時要保持警覺性。認為出門不要落單的有 1 位。錢不露白包括直接轉帳到銀行、錢多放兩三個口袋。隨時保持警覺包括注意隨身的東西、搭車要小心。

例子：

「你上車時要故意說衣服夾到門開一開，看看能不能開怎麼樣，不要到時候外面可以開，裡面不能開，這些細小的動作就要注意嘛！然後你搭的計程車是本地的呢？還是外地的，基本上本地的人開都比較沒有問題。比如說外地就是別的省籍來的，這些人開車你都要格外地小心，搭計程車最好是兩個人以上搭。」(E14)

自己沒辦法處理有些事情：認為自己沒辦法處理有些事情的外派人員有 3 位，如：生病時要找醫生，他們遇到問題的處理方式為詢問有經驗的人，如：其他外派人員。其次為詢問中國人的有 2 位。

例子：

「像我們遇到問題，譬如像看病好了，我到現在還不知道那個醫院在哪裡，去一年半都沒看過病，只有我老婆去看過。那她還是找當地的人陪她去，因為當地人至少比較知道哪個口碑好，哪個醫生比較有名氣一點這樣子。」(E4)

衣：認為中國衣服質料不好的外派人員有 2 位，他們解決此問題的方式為從台灣或香港買衣服。

例子：

「我們公司比較靠近香港，到海關比較近，買衣服會去香港，挑布料好一點的，因為他們布料穿起來不舒服。」(E12)



寂寞：沒有家人在身邊感到寂寞不適應的外派人員有 1 位，他是以網路視訊系統與家人聯繫。

例子：

「因為沒有家人在身邊，我每天都要透過網際網路跟我家人...當然還是可以講話、看的到影像，這是我唯一最高興的，用 Web Cam 在網際網路上看到我的家人。」(E9)

3. 互動上的適應方式

與中國人互動的問題包含政治、消費、語言和人的問題，受訪的台灣外派人員適應的方式如表 12 所示。

表 12 互動之適應方式

適應問題	人數	適應方式	人數
政治	9	避談政治問題	9
		說謊附和對方	1
消費	7	還價	5
		慎選購物地點	3
		模仿當地人的言行	2
語言	6	久了就習慣了	5
		中國人會認出是台灣人	2
中國人不守秩序	1	無	0
		勸說，但他們不理你。	1

政治：由於兩岸敏感的政治問題，以及中國反對台灣獨立的態度，當 9 位外派人員被問及兩岸敏感的政治問題時，這些外派人員對政治問題皆採取迴避的態度。會說謊附和對方的有 1 位。

例子：

「政治上的差異，好像他們那邊不是很開化、開放那種形式，報紙或其他很多事情，被有關當局限制著。我們去那裡也不跟他們談政治上的問題，如果他們問我們什麼意見，我們會講說做我們的事，那是國家的事跟我沒關係，……，我就不跟他談。政治歸政治，我們來這裡上班，跟政治意圖都沒有關係。」(E8)

消費：為預防中國人會把台灣人當成肥羊而在消費上受騙上當，會以還價或講價的方式的外派人員最多，7 位中有 5 位。其次，慎選購物地點的有 3 位，他們通常是到大賣場購物。刻意模仿當地人的言行，免得被認出是台灣來的有 2 位，。

例子：

「到大陸觀光就要注意了，他們的環境有很多都是要討價還價的。那個還價才離譜，我買一對手錶 CUGGI 的，那時我就聽說他們仿冒的一個五十塊而已，他跟我講一個兩百六、兩個五百二，哪有這麼貴。我就跟他出兩個一百塊，他就追要再加，我跟我先生想說手錶很多就不要了，結果他就說好好好，最後兩個人很漂亮的手錶才一百塊，因為我之前知道是一個五十塊，所以跟他出價，抬價抬地很厲害。」(E5)

語言：認為只要時間一長就會習慣的外派人員 6 位中有 5 位。

中國人不守秩序：覺得當地人不守秩序的外派人員有 1 位。這一位外派人員會給予勸說，但對方多半不予理會。



此外，有不少外派人員以減少與中國人來往的方式做為適應的方式，如表 13 所示。即使要與對方往來時，也會隨時保持戒心。其理由是因為生活水準與當地人差異

表 13 其他互動之適應方式

適應方式	人數
少與當地人互動	7
保持戒心	2
嘗試與當地人接觸	1
刻意讓大陸人看到我們是非常地團結	1
對事不對人，低調。	1

甚大，思想觀念也不一樣，興趣喜好也不同，同時也為避免與當地人發生衝突的機會，所以外派人員以工作上與中國員工的互動居多，很少在生活上與當地人有更進一步的互動。

透過訪談資料分析的結果發現，台灣外派人員駐中國的跨文化適應方式多為調整自己的行為模式來適應中國文化。其理由是：中國幅員廣大、人口多、區域間差異或城鄉差異極大，且中國人的性情與行為較一元化，比較不願意接受不同的價值觀與行為，因此台灣外派人員在工作適應方式上多運用他們在經濟及管理地位上的優勢，以強硬的態度與管理方式來處理員工或中國同事的問題；在生活與互動的適應方式上，則由於同文同種的關係，文化差異性不大，他們偏向尊重且配合中國當地的文化，較少為主動要求對方改變；但他們也表示這不代表他們放棄原有的文化價值觀與行為。

根據外派人員對訪談第三個問題「從對台灣文化與中國大陸文化的認識，您認為中國大陸的行為特徵合理嗎？喜歡嗎？若您覺得合理或喜歡，會希望自己也有如此特徵嗎？」的回答（表 14）。就合理程度而言，15 位外派人員中有 8 位外派人員認為中國人的行為不合理，但也有 4 位沒有意見，另有 3 位認為中國人的行為特徵是合理的，其可能是因為他們認為中國人在中國文化的影響之下理所當然會表現出屬於該文化的行為特性，這並不代表他們認同同樣的行為。外派人員是到中國去工作，因此只有對中國文化加以尊重與配合才可以在最短的時間內適應該環境，在該環境中求生存。還可以由他們對中國人的行為的喜歡程度間接看出，15 位外派人員中，沒有一個外派人員表示喜歡中國人的行為特徵，僅 2 位表示無意見，剩下的 13 位皆表示不喜歡。

表 14 台灣外派人員對中國人行爲特徵的看法

對中國人行爲特徵的看法	人數
合理程度	
合理	3
沒意見	4
不合理	8
喜歡程度	
喜歡	0
沒意見	2
不喜歡	13



四、台灣外派人員的文化深度對其駐中國跨文化適應之影響

研究的第四個問題：台灣外派人員個人在工作、生活與人際互動上的文化差異認識深度不同對其駐中國之跨文化適應是否也有影響。係由 15 位外派人員回答三個訪談問題「談談您與中國大陸同事（工作夥伴、主管、部屬或客戶）共處的經驗。有何優缺點？」和「從對台灣文化與中國大陸文化的認識，您認為兩者各有何特色？有哪些差異？各有何優缺點？」與「外派至中國大陸，在工作上、一般生活上與人際互動上，可能產生的問題有哪些？遇到問題您是如何解決的？」的內容經過編碼後，計算每位外派人員個人所提到的中國文化向度優缺點數目（表 15）、與所提供的例子數目（表 16），區分出文化深度高與文化深度低兩群外派人員，來探討文化深度高與文化深度低的外派人員在適應方式上的差異。

將中國文化向度數目與例子數目由多到少排列，以排序中第八順位為中心來看。若某位外派人員同時出現在中國文化向度優缺點數目與例子數目的前七個順位中，則該位外派人員屬文化深度高。反之，出現在後七個順位中，則文化深度低。由此可知，文化深度高的外派人員有 E1、E5、E8、E12 四位；文化深度低的外派人員有 E2、E7、E10、E11、E14 五位。

表 15 外派人員提供中國文化向度優缺點之數目

代碼	E1	E15	E5	E12	E4	E6	E8	E13	E3	E11	E2	E7	E9	E10	E14
優點數目	7	9	5	2	2	8	5	5	1	4	4	1	4	1	3
缺點數目	23	10	13	15	14	8	10	10	12	8	7	9	6	9	5
總計	30	19	18	17	16	16	15	15	13	12	11	10	10	10	8

表 16 外派人提供例子之數目

代碼	E1	E5	E8	E12	E3	E13	E9	E4	E7	E11	E15	E10	E14	E2	E6
小計	53	19	19	18	14	12	10	8	8	8	8	6	6	5	4

根據表 17 分析顯示，4 位文化深度高的外派人員，在工作適應上解決員工問題採取的方式含建立嚴格的管理制度與監督方式、懲罰、教育他們、學會應付他們、了解他們。5 位文化深度低的外派人員，解決員工問題同樣也會採取建立嚴格的管理制度與監督方式外，會由主管自己出面設法解決員工衝突，與把台灣與中國員工的生活空間做區隔、以身作則、慎選員工、一視同仁、將人打散、向高階管理者反應、接受他們的行為，比較屬於非法治、消極順應的方式。4 位文化深度高的外派人員，工作適應上解決公司業務問題時，會採取與對方建立關係、行事要小心謹慎、向相關單位求助，如：台商協會、陸委會、現金交易、交易上要對方先匯款再給貨、據理力爭，比較直接處理問題的方式。文化深度低的外派人員，解決公司業務問題採取建立關係、行事要小心謹慎、聘請專業人員處理，如：請律師解決法律糾紛、配合當地制度、自己要保有技術實力，是要求自己而不是要求對方改變或配合的問題解決方式。由此可見，文化深度高的外派人員會採取主動積極的工作適應方式，藉由改變制度或交易的方式來試圖改變或要求對方。

表 17 文化深度與工作適應方式

適應方式	文化深度高				文化深度低				
	E1	E5	E8	E12	E2	E7	E10	E11	E14
員工									
建立嚴格的管理制度與監督方式	1	1		1	1	1		1	1
懲罰		1	1			1			
教育他們		1		1		1			
以績效當作標準給予獎勵									
主管出面設法解決員工衝突與問題					1	1			
區隔							1		
以身作則					1				

表 17 (續) 文化深度與工作適應方式

適應方式	文化深度高				文化深度低				
	E1	E5	E8	E12	E2	E7	E10	E11	E14
慎選員工					1				
學會應付他們	1								
資料文件系統化					1				
一視同仁					1				
使用自動監控									
將人打散				1					
向高階管理者反應								1	
了解他們	1								
接受						1			
公司業務									
建立關係							1	1	
行事要小心謹慎						1	1		
聘請專業人員處理					1			1	1
向相關單位求助 (如：台商協會)	1								
配合當地制度						1			
要有技術						1			1
現金交易	1								
讓對方先匯款再給貨									1
據理力爭									1
小計	5	6	2	4	9	6	3	3	3

附註：適應方式為空白，表示外派人員無該項適應問題或未使用該適應方式。

框內項目表示有明顯差異的。

根據表 18 分析顯示，4 位文化深度高的外派人員，其中只有 E12 在飲食不放心、不習慣主動向餐廳老闆反應外，其餘 4 位外派人員在生活適應問題的解決上，皆為調整自己的生活模式來處理生活上的問題。對於娛樂問題的解決方式，文化深度高的外派人員明顯採取較多種的適應方式。就生活上的適應方式而言，文化深度高與文化深度低的外派人員在生活適應方式上沒有明顯的區別，仍以調整自己的生活模式來處理生活上的問題為主要方式。

表 18 文化深度與生活適應方式

適應問題	適應方式	文化深度高				文化深度低				
		E1	E5	E8	E12	E2	E7	E10	E11	E14
食	慎選飲食的品質	1	1	1	1	1	1			
	自己煮	1							1	
	向餐廳老闆反應				1					
	習慣當地口味									
樂	看電視		1		1				1	1
	逛賣場、百貨				1					
	參觀名勝古蹟									
	散步									
	打高爾夫球				1					
	使用室內運動設施									
行	搭乘交通運輸工具						1			
	公司派車						1			
	騎腳踏車									
	走路									
安全	錢不露白	1	1						1	

表 18 (續) 文化深度與生活適應方式

適應問題	適應方式	文化深度高				文化深度低				
		E1	E5	E8	E12	E2	E7	E10	E11	E14
	隨時要保持警覺性	1			1					1
	出門不要落單									1
自己沒辦法 處理有些事情	詢問有經驗的人									
	詢問當地人									
衣	從台灣或香港買衣服			1	1					
寂寞	使用網路視訊系統									
小計		4	3	2	7	1	3	0	2	4

附註：適應方式為空白，表示外派人員無該項適應問題或未使用該適應方式。

框內項目表示有明顯差異的。

根據表 19 分析顯示，就互動上的適應方式來看，不論文化深度高或文化深度低的外派人員，解決被問及兩岸敏感的政治問題、語言用詞不一樣與中國人不守秩序的方式沒有明顯的區別，以迴避與學習的態度為主要方式。在消費問題上，4 位文化深度高的外派人員會主動向對方還價外，也採取慎選購物地點、模仿當地人的言行的其他方式。

綜合上述內容，文化深度高與文化深度低的外派人員，在工作適應方式上有明顯的差異，在生活與互動適應方式上則差異不大。此外，文化深度高的外派人員會比文化深度低的外派人員採取主動積極的態度且較多種形式的適應方式。

表 19 文化深度與互動適應方式

適應問題	適應方式	文化深度高				文化深度低				
		E1	E5	E8	E12	E2	E7	E10	E11	E14
政治	避談政治問題		1	1		1	1		1	
	說謊附和對方									
消費	還價	1	1	1	1					
	慎選購物地點				1					1
	模仿當地人的言行	1		1						
語言	久了就習慣了			1	1	1		1		
中國人不守秩序	勸說，但他們不理你。						1			
其他	少與當地人互動				1		1	1		
	保持戒心				1	1				
	嘗試與當地人接觸					1				
	刻意讓大陸人看到									
	我們是非常地團結									
	對事不對人，低調。									
小計		2	2	4	5	4	3	2	2	0

附註：適應方式為空白，表示外派人員無該項適應問題或未使用該適應方式。

框內項目表示有明顯差異的。

第五章 結論與建議

一、討論

本研究的主要目的係探討台灣外派中國的員工對中國文化的認識，以及台灣與中國的文化差異會使外派人員在中國工作時，工作、生活及人際互動上遭遇到哪些跨文化適應的問題，並且他們會採取何種適應方式處理適應問題。研究以深度訪談的方式訪問 15 位在中國工作至少有一年以上的台灣外派人員，將他們訪談內容逐字登入後，以內容分析的方式進行編碼。由深度訪談 15 位台灣外派中國人員的結果，分析他們的行為內容發現，台灣與中國雖為同文同種，然而中國在政治、思想教育、經濟與社會人文等面向顯示出與台灣可能有不同的文化內涵。若以 Hofstede 的文化向度來看，中國與台灣在權力距離、風險規避、陽剛性對陰柔性與集體主義四個文化向度上也有差異。中國的權力距離比台灣高；風險規避比台灣低；中國人民不論男女，性情比較偏向陽剛，台灣的女性則比較陰柔；台灣雖重視倫理，但人民教育獲得的知識受西方文化的影響下，有由集體主義漸傾向個人主義的現象；中國人民對共產黨非常忠誠，人民又只重視個人利益，所以中國表現出的是極端的集體主義與個人主義。由於中國與台灣之間的文化差異，外派到中國的台灣員工在跨文化適應上，最大的適應問題為工作適應。由於中國員工在工作上會表現出不負責任、衛生習慣差、組織忠誠度低、不守秩序等問題，台灣的外派人員處理工作問題偏向採取強硬的管理控制公司內部。外派中國的台灣員工在生活及人際互動上的適應方式是採取尊重及配合對方的態度，設法由調整自己的行為來適應當地的環境，例如：將台灣與中國員工的生活空間做區隔。因為他們無法由公司外部的政治、法律得到協助。但研究中也發現文化深度高的外派人員，此即對中國與台灣文化的差異認識較多的外派人員，與文化深度低的外派人員有明顯的差別，在生活與人際互動適應的方式上兩者則大同小異。

1.台灣與中國文化差異的本質形成原因之分析

台灣外派中國人員對台灣與中國的文化差異描述主要是以台灣為基準來比較，較少同時敘述兩者文化內涵，因此訪談內容多是看到對中國的描述。由對中國在政治、思想教育、經濟與社會人文等方面的分析結果可知，中國文化受到共產主義非常大的影響。官僚政治統治中國在歷史上達兩千年之久，官僚主義者佔據最高地位，並擁有所有的權力。如今共產黨仍依循此官僚統治的方式，中國人民不論身處在何種社會階級中，皆對共產黨表示高度的忠誠。中國人民只要能夠成為共產黨員，就有可能被視為優秀的人而能擁有較大的權力。執政的共產黨菁英為鞏固自己的社經地位，利用教育從小灌輸他們共產黨思想，所以中國不是以法治國的國家，而是強人政治，教育成為統治者控制人民的一種工具。因為文化大革命，中國人民的儒家倫理觀念淡薄，不重視群己的關係，只重視個人利益，沒有互惠。更加上中國人民認為自己國家是世界的經濟重心，不論是在國際政治或經濟上，他們會表現出強勢且驕傲的態度。在如此思想教育與政社會背景之下，中國人民以相關利益者組成小群體，為快速圖得利益而貪污收賄，欺騙他人獲取利益、彼此監視、無視法治的存在，無所謂的道德與倫理。以鬥爭的手段，才能讓自己優於他人；唯有利用與他人的關係，才能維持自己的社經地位。

若以社會制度的嚴謹度與人民的素質做為衡量向度，來比較台灣與中國的差異，以社會制度的嚴謹度來看，台灣曾歷經日本統治五十年的殖民時代，日本人建立台灣的法治制度，台灣人民養成守法的觀念。此後又歷經國民黨五十年的統治，強調中國儒家的倫理觀念，所以台灣相較於中國是較重視群己關係的維持並且比較有法治的觀念。台灣歷經不同的統治時期，文化具有多樣性，但台灣想要短時間內擺脫中國醬缸文化的長期影響並不容易，所以台灣社會制度的嚴謹度沒有先進國家高。若以人民的素質來看，現今台灣的教育普及使人民對新知識的吸收能力比較強且接受度高，加上台灣政治容許有兩個以上的黨派相互監督制衡，政治不斷往民主的方向前進，以及社會訊息的流通，這都使台灣人民的素質不斷提升。所以由表 20 來看，台灣與中國同屬社會制度嚴謹度低，但台灣人民素質比中國來的高。

表 20 灣與中國的社會制度及人民素質之比較

		社會制度嚴謹度	
		高	低
人民素質	高	先進國家	台灣
	低	殖民地國家	中國

2. 台灣外派中國人員的跨文化適應問題與方式

從台灣外派中國人員的跨文化適應問題來看，可以發現台灣外派人員的適應問題是來自於台灣與中國的文化內涵不同，兩岸人民在信念、價值觀與行為等方面有許多不一致，所以台灣外派中國人員最大的適應問題為工作適應，這與歐美國家的外派人員駐中國的最大適應問題為人際互動適應的情況不相同。原因可能是因為，西方人是理性、重法治的，以工作為目標導向，管理中國員工一切依循制度。另一方面，中國政府在投資環境上給予西方企業較多的優惠，對台灣則較少；以及在國際地位上，西方國家有強而有力的政府做為企業進入中國的後盾，比較受到中國人的尊重。台灣因為與中國在政治上對兩岸認同的觀點不同，中國認為台灣是中國的一部分，中國人認為他們的文化、國家都比台灣優秀，所以不會認同台灣人的行為作風，使得台灣外派人員相對於西方國家的外派人員是比較弱勢的；加上中國人對西方人有崇洋的心態，對台灣人沒有。因此，中國員工可能對台灣主管及工作會採取愛理不理的態度，這或許是台灣外派人員駐中國的最大適應問題為工作適應的原因。由於台灣與中國過去有共同的歷史及文化，所以台灣人比較容易去認同或了解部分的中國文化，像是送紅包、講人情等，諸如此類的醬缸文化，所以外派人員在中國的生活及人際互動方面的適應反而不會是最大的適應問題。這也是為何有許多的西方企業不直接進入中國投資，轉而與台灣企業合作的迂迴手法進入中國。因為，台灣人看得懂中國人的人際互動模式，而且台灣人的素質高也能接受西方的管理模式，所以外商能以台灣人來管理及處理與

中國員工互動的問題。

在中國與台灣政治緊張及權力不對稱的情況下，台灣外派人員面對中國環境時，因為中國人民的素質是文化的一部分，所以他們無能為力去改變對方，只能設法調整自己的行為配合中國文化來降低不適應的情況。若台灣企業要進入中國投資，就必須認清台灣政府無法給予企業協助，而且對中國文化的認識可能多半是來自於許多失敗的經驗與教訓。所以台灣企業目前處理問題的可能方式只有迴避，不去說、不去做，迴避任何的適應問題。若企業想要積極爭取應有之權力，就要了解勝算是很低的，而且還要不計代價。

3.台灣外派人員的文化深度對其駐中國跨文化適應之影響

由比較文化深度高與文化深度低的台灣外派中國人員可知，兩者在工作適應方式上有明顯的差異，在生活與互動適應方式上則差異不大，並且文化深度高的外派人員會比文化深度低的外派人員採取較多種形式的適應方式。尤其在工作適應方式的形式上，文化深度高的外派人員會建立嚴格的管理制度，以法治、教育的方式糾正中國員工的行為；相反地，文化深度低的外派人員，即使在有管理制度下，仍會採取懷柔政策、人治的方式，或消極地將生活空間做區隔來管理中國員工。文化深度低的人可能因為對新文化了解不深入，所以容易產生恐懼，而形成順應、小心翼翼的適應方式；文化深度高的人，因為能做開心胸、接受新的知識經驗，深入了解新文化，所以懂得利用合適的行為模式與當地人互動及適應環境。並且當環境能由個人來主導時，文化深度高的人會比文化深度低的人採取更多、更積極的適應方式，這也是為何文化深度高與文化深度低的外派人員在工作適應方式上有明顯差異的原因。所以進入一個新的文化，最佳的適應方式是主動從新文化吸取許多的經驗，經驗累積的愈多，愈能有愈多的適應方式產生，且愈不容易被同化。

二、建議

- 1.Hofstede (1980)提出的權力距離、風險規避、陽剛性對陰柔性及個人主義對集體主義四個文化向度相對應，本研究還發現在這四個向度之外的其他文化內涵。這或許值得後續研究者對文化差異或文化向度再做更進一步的研究。
- 2.本研究資源有限，無法對中國各地做全面性的抽樣與研究，因此本研究僅屬於探索性的研究。後續的研究者若能擴大樣本抽樣的地區與數量，對於此研究領域將會有更大的貢獻。
- 3.本研究探討的適應層面廣泛，無法對各適應項目做更進一步的討論。若後續研究者對於適應中的某議題有興趣，亦可對該議題做更深入的研究。
- 4.既有之研究僅利用既有問卷找出外派人員適應情況的好壞與問題，但對於外派人員真實的適應情況之內容了解有限。本研究對於台灣外派中國人員的跨文化適應，已初步找出外派人員目前面臨到的文化差異與適應情況之內容。對此領域有興趣的後續研究者可進一步的設計出真正適用於台灣外派中國人員跨文化適應的問卷，或將此研究結果應用在其他相關的領域研究。例如：外派人員的甄選、訓練等。

從研究結果我們可以了解台灣外派中國人員確實有跨文化適應的問題，本研究也參考外派人員對訪談問題的問題五「對外派至中國大陸的人員，您有哪些建議？您認為成功的外派人員應具備哪些特徵或人格特質？」與問題六「您認為母公司對外派的協助應有哪些？」的回答（見附錄一與附錄二），給予兩點建議：

面對台灣國際地位的相對弱勢，台灣企業赴中國投資應對中國的政治、經濟體系有明確的了解，並應清楚至中國投資的目的，要建立完善的管理制度，以法治的方式管理企業，才能有永續經營的可能。對將被外派之人員應事先給予行前訓練，了解中國的文化特性與公司的管理制度，培養他們的法治觀念，與幫助他們建立良好的經驗傳承管道，才能發揮外派人員在中國工作的能力。對已派駐在中國的人員，公司應給予外派人員心理的支持與鼓勵，這是外派人員最在乎的。此外，公司還應提供外派人員在中國的保險、食物、醫療、工作知識的增進及獎金福利等協助。由外派人員的意見也可以了解

到，家庭問題是他們最擔心的。因此，若外派人員家屬未跟隨外派，應建立外派人員與家屬的溝通管道，給予家屬心理的輔導、支援及補償。若家屬跟隨外派，則要考慮到家屬在當地的居住、小孩教育需求等情況，給予部分的協助或補貼。

本研究對外派人員之建議則是外派人員到中國，不但要具備專業知識技能，並且也要學習專業知識技能以外其他領域的相關知識技能，尤其是領導能力的增強與管理經驗的充實，以便應付不同的工作狀況。要清楚自己外派中國的目的為何，行為要端正，注意個人操守，態度上要堅持自己的原則。對中國不要存有排斥或歧視的心態，居安思危、小心謹慎，抗壓性要強，做人要圓滑、果斷，主動積極吸取及累積經驗，才能夠快速適應當地環境且能充分發揮自己在工作上的實力。當家屬未跟隨外派時，要主動與家人保持聯繫。不要因為人在外地受不了孤單寂寞，為財色所動而迷失自己，這是所有企業、外派人員及家屬最不願見到的。

三、研究限制

本研究在推廣上受到限制的原因可能為研究並未能抽樣於中國的不同區域，但研究資源有限，要在各地找尋到外派人員並不容易，無法做全面性抽樣，故本研究僅屬於探索性的研究。並且每位受訪者的企業型態與個人背景不同，皆為個案且樣本數量小，因此本研究獲得之結果在其推演的適用範圍上可能有其限制。在與受訪者進行訪談時，有時會因受到外在環境或個人主觀因素的影響，使得訪談問題可能無法被客觀且詳盡的回答。

參考文獻

一、中文部分

彭邁克，(1988)，*中國人心理學*，(初版)，台北市，頂淵文化事業。

黃俊傑，(2000)，*台灣意識與台灣文化*，(初版)，台北市，正中書局。

王振寰、瞿海源，(1999)，*社會學與台灣社會*，(初版)，台北市，巨流圖書。

Anselm Strauss, & Juliet Corbin 著，*質性研究概論*，徐宗國譯，(1997)，(初版)，台北市，巨流圖書公司。

王石番，(1991)，*傳播內容分析法：理論與實證*，(初版)，台北市，幼獅。

羅燦慶，(2003)，台商赴大陸：是企業外該派駐還是輪調？，*管理雜誌*，345 期，34-37。

財團法人海峽交流基金會資訊站。



二、英文部分

Ball, J., & Moselle, K., (1995). Health risk behaviors of adolescents in Singapore. *Asian Journal Psychology*, 1, 54-62.

Barkow, G., Cosmides, L., & Tooby, J., (eds.) (1992). *The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture*, New York: Oxford Univ, Press.

Berry, JW. (1976). *Human Ecology and Cognitive Style*, Beverly Hills, CA: Sage.

Berry, JW., Kim, U., Minde, T., & Mok, D. (1987). Comparative Studies in Acculturative Stress. *International Migration Review*, 21, 490-511.

Bian, Y., & S, Ang. (1997). Guanxi networks and job mobility in China and Singapore. *Social Forces*, 75:3, 981-1007.

Black, JS. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate manager in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.

Black, JS. (1990). The Relationship of Personal Characteristics with Adjustment of Japanese

Expatriate Managers. *Management International Review*, 30, 119-134.

Black, JS., & Gregersen, HB. (1991). Antecedents to Cross-cultural Adjustment for Expatriates in Pacific Rim Assignments. *Human Relations*, 44, 497-515.

Black, JS., Mendenhall, ME., & Oddou, GR. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *Academy of Management Review*, 16, 291-317.

Bond, R., & Smith, PB. (1996b). Culture and conformity: a meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task. *Psychology Bulletin*, 119, 111-137.

Buttery, EA., & YH, Wong. (1999). The development of a guanxi framework. *Marketing Intelligence and Planning*, 17:3, 147-154.

Chick, G. (1997). Cultural complexity: the concept and its measurement. *Cross-Cultural*, 31, 275-307.

Church, AT. (2000). Culture and personality: toward an integrated cultural trait psychology. *Journal Personality*, 69, 651-703.

Cohen, D., Nisbett, RE., Bowdle, BF., & Schwarz, N. (1996). Insult, aggression, and the Southern culture of honor: an "experimental ethnography." *Journal of Persons Social Psychology*, 70, 945-960.

Harry, C., Triandis, Eunkook, M., & Suh. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hwang, KK. (1987). Place and Favor: The Chinese Power Game. *American Journal of Sociology*, 92, 944-74.

Kate, Hutchings., & Georgina, Murray. (2003). Family, face, and favours: Do Australians adjust to accepted business conventions in China? *Singapore Management Review*, 25:2, 25-49.

Kluckhohn, C. (1954). Culture and behavior. *In Handbook of Social Psychology*, 2, 921-976.

- Maccoby, EE. (2000). Parenting and its effects on children: on reading and misreading behavior genetics. *Annual Review of Psychology*, 51, 1-27.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation. *Academy of Management Review*, 10, 39-47.
- Mills, J., & Clark, MS. (1982). Exchange and communal relationships. *In Review of Personality and Social Psychology*, 3, 121-144.
- Oberg, K. (1960). Culture Shock: Adjustment to New Cultural Environment. *Practical Anthropologist*, 7, 177-182.
- Paula, M. Caligiuri. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 40, 61.
- Rohner, RP. (1986). *The Warmth Dimension: Foundations of Parental Acceptance--Rejection Theory*, Newbury Park, CA: Sage.
- Rohner, RP. (1999). Acceptance and rejection. In *Encyclopedia of Human Emotions*, ed. D Levinson, J. Ponzetti, P. Jorgensen, 1, 6-14. New York: Macmillan.
- Searle, W., & Ward, C. (1990). The Prediction of Psychological and Sociocultural Adjustment During Crosscultural Transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 449-464.
- Jan, Selmer. (2000). Adjustment of Western business expatriates in Hong Kong versus the Chinese mainland. *Asia Pacific Journal of Management*, 17:3, 519-538.
- Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (1991). A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews. In M.P. Zanna (Ed). *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 93-159. San Francisco. CA: Academic Press.
- Triandis, HC. (1994). *Culture and Social Behavior*, New York.
- Triandis, HC. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview.

Triandis, HC. (1996). The psychological measurement of cultural syndromes. *American Psychology, 51*, 407-415.

Triandis, HC., & Suh, EM. (2002). Cultural influences on personality. *Annual Review Psychology, 53*, 133-160.

Van, de Vliert, E., Schwartz, SH., Huisman, SE., Hofstede, G., & Daan, S. (1999). Temperature, cultural masculinity, and domestic political violence: a cross-national study. *Journal CrossCultural Psychology, 30*, 291-31.



附錄

附錄一 台灣外派人員之建議

建議事項	人數
行前準備	
增加工作技能與經驗。	5
吸取前人外派中國的經驗。	4
清楚外派中國的目的。	2
要規劃人生方向。	2
取得家人的同意與支持。	2
已婚的男生最好太太要跟去。	2
有面對孤獨、寂寞的心理準備。	1
選擇有好的規範的母公司。	1
隨身衣服、錢、藥要多帶一點。	1
單身去比較好。	1
外派中國之行爲與態度	
行爲要端正，個人操守要好，不爲財色所動。	5
做事要有原則，不被同化。	4
不要歧視中國人。	4
開朗、樂觀。	4
居安思危，小心謹慎。	4
言行不要太囂張。	3
抗壓性要強。	3
爲人要圓滑。	3
做事要果斷。	2

台灣外派人員之建議（續）

建議事項	人數
勇於接受新事物。	2
有獨力作戰的能力。	2
家庭觀念要強。	1
男生不要在中國待太久。	1
要有責任感。	1
懂得利用環境，拓展公司業務。	1
不要太信任中國人。	1
斤斤計較。	1
與母公司間要有規律的互動而不是要來不來、要管不管。	1
與台籍幹部的人際關係上要積極主動。	1
不請有共產黨黨籍的員工。	1



附錄二 台灣外派中國人員認為母公司應給予的協助

協助項目	人數
對外派人員的體諒、慰問與鼓勵。	4
對跟隨外派的家屬的協助。ex.家屬居住、小孩教育。	4
對台灣家屬或個人事物全面性的支援。ex.繳稅的問題。	4
福利。ex.獎金。	3
提供行前訓練，了解中國文化。	2
建立外派人員與台灣家屬的聯絡管道。	2
公司要建立明確的目標與管理制度。	2
保險。	2
個人教育問題。	2
醫療的協助。	2
食物的提供。	1
提供外派人員在中國住房安全與人身安全。	1
對外派人員家屬的心理輔導。	1
前人經驗的提供，並給予建議與忠告。	1
正常休假。	1

附錄三 台灣外派人員外派至中國以外其他國家的經驗之人數

外派至其他國家的經驗	人數	地點
有	1	美國
無	14	

附錄四 台灣外派人員對家屬跟隨外派至中國之意見

代碼	僅配偶跟隨	全家跟隨	家屬不跟隨	原因
E1	1			小孩要考慮教育及安全問題。
E2			1	小孩要考慮教育問題。
E3			1	以工作為主，所以家屬無須跟隨。
E4		1		贊成全家跟隨是在小孩就學年齡前。
E5		1		小孩跟隨要看年齡。
E6		1		以長期外派為前提的話，家屬最好跟隨。
E7		1		全家跟隨以在上海為前提。
E8		1		
E9		1		
E10		1		贊成全家跟隨是在小孩就學年齡前。
E11		1		以長期外派為前提且小孩要考慮教育。
E12	1			贊成配偶跟隨是在沒有小孩的前提下。
E13		1		老人家要克服醫療跟環境上的問題；小孩學齡前的問題在醫療，學齡後在教育。
E14			1	
E15		1		
人數	2	10	3	

附錄五 台灣外派人員願意外派中國的原因

願意外派的原因	人數
賺更多錢	3
公司分派的職務需求	4
自我能力挑戰、完成事業夢想	3
幫忙親戚	1
增廣視野、學習更多經驗	4



附錄六 受訪者基本資料

代碼	性別	年齡	教育程度	婚姻狀況	小孩數	家屬跟隨外派	外派地點	外派時間	外派職稱	外派工作屬性	待遇/每月
E1	男	35	學士	已婚	0	有	上海	4 至 5 年	總經理	管理	16 萬台幣
E2	男	53	大專	已婚	2	無	廣東省深圳	1 年半	廠長	資訊、管理	有加級
E3	男	37	學士	已婚	2	無	廣東省東莞	3 至 4 年	業務經理	業務	加級 1.3 倍
E4	男	30	學士	已婚	2	有	四川省成都	1 年半	經理	工程、管理	加級 1.5 倍
E5	女	60	專科	已婚	3	有 (小孩未跟隨)	上海	1 年半	總經理	財務、管理	4 萬 8 台幣
E6	男	31	學士	未婚	0	無	北京	2 至 3 年	業務經理	業務	加級 1.3 倍
E7	女	29	專科	已婚	0	無	廣東省廣州 、上海	2 至 3 年	生產經理	生管	7 萬 5 台幣
E8	男	55	高職	已婚	3	無	北京	4 年	業務經理	業務	11 萬台幣
E9	男	47	碩士	已婚	2	無	江蘇省常州	1 至 2 年	副總經理	管理	12 萬台幣

受訪者基本資料（續）

代碼	性別	年齡	教育程度	婚姻狀況	小孩數	家屬跟隨外派	外派地點	外派時間	外派職稱	外派工作屬性	待遇/每月
E10	男	51	高職	已婚	3	無	江蘇省常州	4 至 5 年	管理部經理	管理	加級 1.6 倍
E11	男	27	學士	未婚	0	無	山東省濟南	1 至 2 年	副理	管理	4 萬多台幣
E12	男	31	學士	未婚	0	無	廣東省深圳	4 至 5 年	經理	工程、管理	有加級
E13	女	31	學士	已婚	0	有	江蘇省昆山	2 至 3 年	資訊部經理	資訊	8 萬台幣
E14	男	41	大專	已婚	2	無	廣東省江門	3 至 4 年	總經理	管理	17 萬台幣
E15	男	35	大專	已婚	1	有	江蘇省蘇州 、昆山	5 至 6 年	經理	工程、管理	11 萬台幣

