



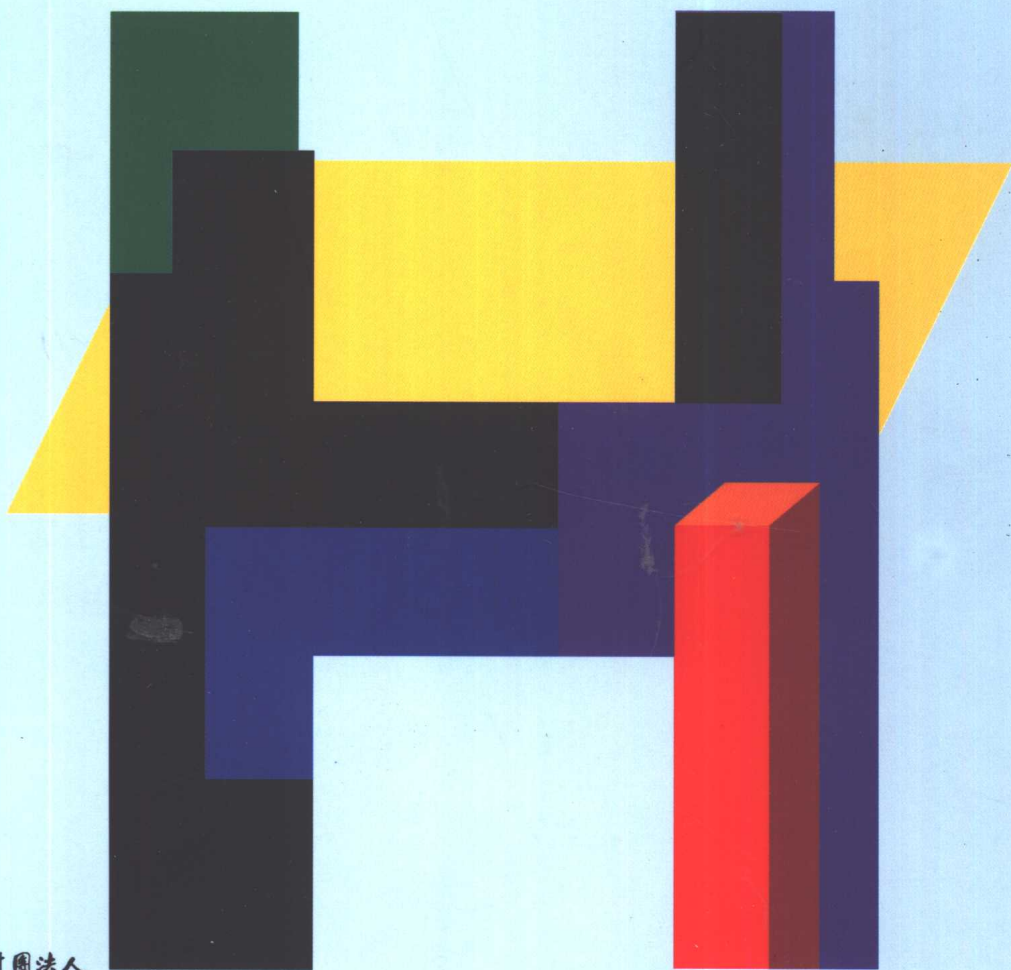
信義文化基金會◎策劃

鄭伯璦・黃國隆・郭建志◎主編

大學館

【海峽兩岸管理系列叢書 I】

海峽兩岸之企業文化



信義文化

財團法人
信義文化基金會



信義文化基金會◎策劃

鄭伯璦・黃國隆・郭建志◎主編

大學館

【海峽兩岸管理系列叢書 I】

海峽兩岸之企業文化

信義文化
財團法人
信義文化基金會

A Sinyi Cultural Foundation Series: The Management in Taiwan and China

Volume 1: *Corporate Culture in Taiwan and China*

by Cheng Bor-shiuan, Huang Kuo-long & Kuo Chien-chih (eds.)

Copyright © 1998 by Sinyi Cultural Foundation

Published in 1998 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd., Taiwan

All rights reserved

7F-5, 184, Sec. 3, Ding Chou Rd., Taipei, Taiwan

Tel: (886-2) 2365-1212 Fax: (886-2) 2365-7979

YLib 遠流博識網

<http://www.ylib.com.tw>

e-mail: ylib@yuanliou.ylib.com.tw

【海峽兩岸管理系列叢書 I】

海峽兩岸之企業文化

策 劃／財團法人信義文化基金會

主 編／鄭伯璦、黃國隆、郭建志

作 者／王重鳴、戚樹誠、郭建志、陳千玉、陳正男、黃子玲、黃文宏、
(依筆畫序) 劉兆明、鄭伯璦

責任編輯／吳美瑤、賴依寬、陳永強

執行編輯／許邦珍、黃訓慶

發行人／王榮文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路3段184號7樓之5

郵撥／0189456-1

電話／2365-1212 傳真／2365-7979

香港發行／遠流(香港)出版公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話／2508-9048 傳真／2503-3258

香港售價／港幣93元

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

著作權顧問／蕭雄淋律師

1998年10月1日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 **280 元** (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 957-32-3591-9

【海峽兩岸管理系列叢書 I】

海峽兩岸之企業文化

策 劃

財團法人信義文化基金會

主 編

鄭伯璦・黃國隆・郭建志

作 者

王重鳴・戚樹誠・郭建志・陳千玉・陳正男
黃子玲・黃文宏・劉兆明・鄭伯璦

作者(依筆畫序)

王重鳴：杭州大學心理學系教授兼管理學院院長及副校長

戚樹誠：台灣大學工商管理學系暨商學研究所副教授

郭建志：台灣大學心理學研究所博士候選人

陳千玉：政治大學心理學系碩士

陳正男：成功大學企業管理研究所教授

黃子玲：輔仁大學應用心理學系碩士

黃文宏：成功大學企業管理研究所博士班研究生

劉兆明：輔仁大學應用心理學系副教授

鄭伯壖：台灣大學心理學系教授

出版緣起

中國大陸自1979年實施改革開放政策以來，經濟快速發展，許多外商及台商對大陸市場的投資比重，隨著大陸對外開放的產業、地域範圍之擴大，而逐年增加。雖然兩岸人民屬同文同種，但兩地總體投資經營環境與企業文化却有很大的差異。此外，大陸投資的商機雖多，但台商經營失敗的例子亦時有所聞，其中對當地環境的了解與經營策略，乃是投資大陸市場的關鍵。

財團法人信義文化基金會從民國八十一年五月二十八日創立迄今，以推廣社會教育、學術研究及文化交流活動，進而宏揚優質文化、提昇生活品質、促進和諧人生為宗旨。期望經由社會文化及教育活動，讓社會、企業與個人重新注入「信」與「義」之積極精神。在具體的工作要項上，乃以「信義文化精神」為核心，透過「推廣企業倫理與組織文化」暨「促進兩岸與國際學術交流」四大工作方向，來達成基金會之使命。基於「促進兩岸學術交流」之工作要旨，基金會自1993年1月起即陸續主辦過：「海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異」、「企業文化之塑造與落實」、「台灣與大陸企業文化及人力資源管理」、「華

人企業組織與管理」、「兩岸企業經貿與管理」等有關於兩岸人文、社會科學的學術研討會；以及委託國內知名學者專家進行有關：「大陸地區三資企業員工工作價值觀之研究」、「台灣與大陸企業文化之比較實證研究」等多項專題研究。同時，亦經常邀請大陸地區傑出學者專家來台訪問研究，以增進兩岸人民之了解與和諧關係之建立。在歷次調查報告、研討會之後，總是能夠獲得各界人士的熱烈迴響。

此次基金會出版《海峽兩岸管理系列叢書》，全套共分為《海峽兩岸之企業文化》、《海峽兩岸之企業倫理與工作價值》、《海峽兩岸之人力資源管理》及《海峽兩岸之組織與管理》四冊，主要是針對企業文化與兩岸企業管理方面的議題，將過去舉行相關研討會、專題研究暨學術論文獎之論文精選，彙編成冊，藉以分享社會大眾，擴大兩岸學術交流的影響層面。出版此一叢書之意義，不僅是肯定基金會過去積極推動兩岸企業之互動與經驗交流所做的努力，更重要的是希望透過企業文化與兩岸企業管理之合作發展，共同研擬兩岸未來的方向，以作為華人企業結盟與擴展的基礎。

感謝國立台灣大學鄭伯壠教授、黃國隆教授、郭建志先生於百忙中撥冗主持叢書之編輯業務，以及參與作業的吳美瑤、許邦珍、黃訓慶、陳永強、賴依寬等工作人員，特別感謝遠流出版公司王榮文董事長的大力支持，使本書得以順利出版發行，謹以誌意。

專文推薦

過去四、五十年來，由於全體台灣人民的勤勞奮發，使得台灣的經濟發展突飛猛進，百姓生活巨幅改善。然而，近幾年來由於台灣地區的人力與土地成本高漲，勞動力短缺，以及經濟自由化與企業國際化的趨勢，不少台灣企業紛紛向外發展，其中前往中國大陸投資設廠者尤其眾多。

台灣與大陸雖屬同文同種，但是海峽兩岸在政治上已分離分治達五十年之久，雙方在社會制度、經濟體制與生活方式上已有相當差異，使得許多大陸台商在經營管理上遭遇不少困難。

爲了探討台商在大陸之經營管理問題，並增進台商對大陸經營環境之瞭解，信義文化基金會先後舉辦了「海峽兩岸企業員工工作價值觀之差異研討會」及「台灣與大陸企業文化及人力資源管理研討會」，邀請海內外相關領域的知名學者及台灣企業界的傑出人士共同發表研究心得與分享實務經驗。此外，在1996年更舉辦了「華人企業組織暨管理研討會」，探討促成華人地區經濟成長背後的組織與管理行爲，以因應華人企業的全球化挑戰。

爲了將上述研討會的成果與社會大眾共同分享，信義文化基金會乃決定將它集結成冊，贊助經費予以出版，以期在華人社會廣爲流傳，並增進華人企業的經營效能。本人十分敬佩信義文化基金會董事長周俊吉先生的熱心提倡學術與文化活動，以及台灣大學商學研究所黃國隆教授與心理學研究所鄭伯壠教授、郭建志先生三人的精心策劃。今後希望能進一步透過華人社會學術界與企業界的共同努力，使得華人企業的經營管理能更上一層樓、華人地區的經濟成長更加耀眼。

高 清 亮

統一企業集團總裁

全國工業總會理事長

讀後感言： 賀《海峽兩岸管理系列叢書》 的出版

本套《海峽兩岸管理系列叢書》乃將近年來由信義文化基金會所主辦的有關學術研討會發表之論文以及所委託的專題研究成果報告彙集成冊，再由信義文化基金會出版問世。本叢書和一般其他同類以管理為主題的論著相較，其一基本特點，為自文化或人文觀點探討當前兩岸所面臨的管理問題；同時，由於其選擇兩岸企業為研究範疇或對象，又使這一叢書與一般文獻中所稱之「跨文化研究」(cross-cultural research)不同。鑒於叢書中所收論文與研究報告之作者，包括了台、港、大陸和美國各地之知名學者，無論在學術水準或見解深度上均有可觀之處。今經彙集成冊出版，不僅方便今後從事相關研究者之查考利用，相信亦將對具有我國文化色彩之管理研究方向產生重大影響。不禁使人對於信義文化基金會在這方面的眼光與默默耕耘精神，表示衷心的感佩。

在一般人的刻板印象中，將「企業」與「文化」二者相提並論，似乎格格不入。企業追求利潤，而文化追求價值；企業以成敗論英雄，而文化則探討較永恆之意義。事實上，這些只是表象上的差異。在本

質上，所謂企業的發展及其運作方式本身，代表人類社會為求生存與適應環境需要下的產物；依此意義，也就是文化演進下的產物。如果我們檢視構成企業的一些基本要素，如創業動機、群體合作、市場機制、利潤分配等等，無不與文化與有密切關係。學者每視企業為一種「社會技術系統」(socio-technical system)，其中真正有趣的，而且和人發生直接關係的，乃在於其社會層面，而非技術層面。

基本上，企業的存在與發展，其最大的理由乃為社會創造「績效」(performance)。譬如人們常呼籲政府採取「企業化」方式運作，其涵義即在要求政府機關能夠秉持追求「績效」的原則推動各種政務。一般所稱，企業以追求利潤為目的的說法，只是一種虛構；企業所追求者，乃是「績效」，而利潤只是對於創造績效的報酬而已。但是，什麼是績效？這一問題的答案並非一成不變的，而是隨著時間和空間條件而改變。

譬如在經濟發展初期，企業所追求者，為生產產量之推增以解決供不應求之困境；但其後生產力大增，只是生產增多是不夠的，重要的是配合顧客的需求。再就顧客的需求而言，早期只是注重產品的價格低廉和經久耐用；然而今日却喜愛「輕薄短小」之設計以及配合個人品味的不斷創新。

再就企業內之人際關係而言，早期所憑藉的乃是權威規範，而這種權威乃建立在家族倫理或層級職位之上。這種權威未必和任務的達成有直接的關係，同時往往是「屬人的」，造成僵化，和實際任務需要脫節。然而，隨著社會價值多元化，以及企業競爭對於創新的迫切需

要，傳統的權威來源和結構逐漸喪失其作用，被建立在專業主義和任務需要的權威所取代。

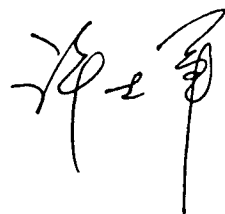
在過去幾十年中，有關企業的「治理權」(governance)問題一直飽受爭議。基本上，所謂「公有」、「私有」或「公營」、「民營」何者為優？在世界上有許多國家一直爭論不休，而且以不同型態付諸實施。這一爭議，到了今天雖未完全平息，但大體已有定論，此即為配合企業以創造「績效」為本質之前提，應該採取民有或民營型態，所謂「民營化」(privatization)已成為舉世一致的潮流。

然而這種民營企業，並非完全建立在「私有財產制度」上，只為其業主或投資者謀取利潤，而應負起種種社會責任，此時，一企業所應負責的對象，包括員工、顧客、社區、一般社會大眾，也擴及對於環境生態的保育等方面。這些責任之履行，有些已透過法律形式予以強制規定，但是更多的或更廣泛的，乃訴之於企業倫理的自我要求。

以上所概括描述的企業趨向，大致言之，代表整個世界性的潮流，恐怕也是海峽兩岸共同趨向。不過由於海峽兩岸企業的經營環境在過去幾十年間的發展歷程不同，自然造成目前狀況的差異，如今能透過諸如本系列叢書所呈現的比較研究，既可同中求異，也可異中求同！所獲得之深入了解，不但有助於管理理論的啟發，更可幫助實務工作者之實際應用。尤其面臨今後愈來愈多企業同時在海峽兩岸從事經營活動，這方面的知識必將有助於發展兼顧不同狀況下的組織管理需要。

個人有幸參與信義文化基金會所舉辦與本叢書有關之各項活動，

看到如此豐碩成果能夠編纂成冊以廣為流傳，感到十分興奮，值此付梓前夕，特就個人所感，略綴數語以為慶賀，並對熱心參與及籌辦研討會之先進，表示衷心欽佩。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '陳士勇' (Chen Sheng), written in a cursive style.

中華民國管理科學學會理事長
前台灣大學管理學院院長
信義文化基金會董事

主編的話： 迎接華人管理世紀的來臨

做預測並不難，但要做準確的預測却不容易，尤其在這個巨變的時代。十幾年前，大家並未能預測蘇聯帝國的解體，會如摧枯拉朽，竟在瞬間傾垮。也無法預測同是堅持社會主義路線的中國大陸不但改弦易轍，洞開門戶，而導致了蓬勃的經濟發展。更沒有人預測到，五千多萬非居住在中國大陸的海外華人，會成為一股強大的經濟勢力。結合了中國大陸廣大的市場、充沛的人力及遼闊的土地，大中華經濟圈迅速崛起。世界銀行已經指出：跨入二十一世紀之後，包括台灣、香港、大陸在內的大中華經濟圈的經濟規模將超越日本，直追美國，甚至可能躍居世界第一。

在這種轉變的背後，不管是學術工作者或是實務興業家，都想抓住歷史的機遇，大顯身手一番。尤其是海峽兩岸三地的經濟、組織及管理，更捕捉了許許多多人的眼光，形成一個世界性的話題。就學術旨趣而言，不論人們對大中華經濟圈崛起的現象抱持著何種態度，它都是值得研究的對象。追隨組織與管理學的大師韋伯（Max Weber）的足跡，人們不禁納悶：為何大師的論斷——中國無法產生資本主義

的主張竟是錯得如此離譜？於是各式各樣的論証出來了，不論是贊成或反對，都已交織出一片學術的榮景。尤其在東南亞金融風暴之後，大中華經濟圈的受創程度較輕，更將引發下一波的學術思潮。

在這當中，文化當然是最無法被人忘懷的。只有在特定的文化環境之下，制度才能奏效。然而，文化指涉的是什麼？制度又扮演了何種角色？不管文化也好，制度也罷，最重要的是，彰顯文化與制度特色的廠商行動。只有透過人的行動，才能突顯出文化與制度的關鍵性效果。的確，問題的核心在人，人是制度、政策、結構及文化的載體。雖然制度與文化有其一定的決定性，但制度、文化如何落實到人的身上，人與結構又如何發生互動，而對經濟活動產生影響？只有對這些問題加以探討，才能彌補制度、文化與經濟活動之間的斷裂。

其次，從微視的觀點來看，海峽兩岸三地在經歷五十年以上的分立、分治之後，其間又各自擁有不同的歷史體驗，社會文化傳統所產生的型塑效果自是不一。因此，所展現出來的經濟活動與經濟行為也可能有所不同。如果傳統文化具有抵禦外來衝擊的硬殼，則海峽兩岸三地或各華人社會所展現的價值觀將是相似大於相異，並與西方具有清楚的分野。如果傳統文化抵擋不住現代化的型塑，則海峽兩岸三地或各華人社會由於各自的發展進程不同，而可能擁有不同的管理體系；但最後將在全球化的趨勢下，逐漸拉近彼此的距離。究竟文化的衝擊較強？抑是體制的影響較大？確實是值得討論的。當前者為真時，則關係、人情、權威、家族等華人傳統價值觀，將導出另一類的組織與管理的重大議題，並建構出一套與西方迥然不同的管理學術體

系。如果不然，則有效的管理手法將在全球化的浪潮之下，日趨一致。

第三，歷史事件的出現雖然常是偶發的，但歷史機遇的掌握，則是人爲的。一旦抓住機會，將可以進一步創造歷史。例如，合資企業（joint venture）的出現是一種歷史的偶然，但做爲一種新的組織類型，將可吸引有心的學術工作者投入，一方面滿足人類求知的好奇心，另一方面對傳統的組織理論有所增補。

無獨有偶的，台商、港商及其他華人企業的國際化所帶出的「家族企業全球化」的戲碼，也將吸引不少捧場的觀眾。另外，被英國《經濟學人》雜誌稱許爲抵抗金融風暴利器的台灣式的產業垂直分工，亦已經爲下一世紀的組織間網絡的興起做出預告。凡此種種，均說明了華人組織與管理的研究之路是如此的寬廣與絢麗。

從實務旨趣而言，全球化的興起以及大中華經濟圈的形成，在在擴大了企業家與企業人士的活動範圍。或跨海西進、三地分工；或深入不毛、遠走他鄉，都使實務工作者有重構企業版圖的機會。於是許多從來不存在或以往被忽視的課題，就顯得重要：例如，管理可以移植嗎？許多實務工作者都得理解：當一項在台、港或某一地區被證實是成功的管理制度，在什麼樣的條件下，才可以移植到其他諸如中國大陸的地區？要如何做，管理制度才能發揮其既有的效果？取法乎上（尊重總部）或取法乎下（尊重本地）將構成跨國（或跨地區）企業策略性思考的主軸。就如一鳥在手，死與放飛之間，都將是華人實務工作者「摸著石頭過河」的嶄新經驗。當然類似海外派駐與海外人力資源管理的議題也將一一浮現。國際企業管理或許是下一波華人企業

家主要學習的課題，也是創新管理技術的主要舞台。

自從一九八四年（民國七十三年）國立台灣大學心理學系與中國時報舉辦「中國式管理研討會」以降，海外針對華人組織與管理的研討頗多，均想帶出具有華人本色的管理與實務，從X、Y、Z理論邁向C理論。可惜的是，首開風氣之先的台灣却反而躊躇不前。就在薪火將熄之際，幸賴信義文化基金會義無反顧，扶傾濟危。從一九九三年之後，每年舉辦華人管理議題的研討，召集海內外識見卓越之士，齊聚一堂，共同討論。目前已歷五屆，主題包括海峽兩岸之工作價值、企業文化、組織管理及經貿往來，討論精彩，鞭辟入裡。當鄭伯璦教授於英國劍橋大學訪問時，呂源教授提議，各主題的論文水準均屬上乘，何妨編輯成書，發行海內外。一方面可以提升學術研究水準，對管理實務有所助益；一方面也可推廣信義企業集團的「信義精神」。於是我們乃向信義文化基金會提議，基金會不但欣然同意資助出版，而且也獲得了遠流出版公司的鼎力相助。經過多次的討論之後，我們決定先編纂四冊，分別為海峽兩岸之企業文化、企業倫理與工作價值、人力資源管理以及組織與管理。我們十分感謝周俊吉先生與王榮文先生兩位企業精英，更要特別向編輯工作小組的諸位成員：吳美瑤小姐、許邦珍小姐、賴依寬小姐及陳永強先生致上最崇高的敬意，她（他）們已為團隊工作樹立了完美的典範。

幽默大師馬克吐溫曾說，一個動手抓住貓尾巴，把貓拎回家的人，所獲得的啓示，十倍於在旁邊觀看的人。我們是旁觀者，雖然我們也看得仔細，但我們更感佩那些動手抓貓的企業人士。二十世紀即將落