

# A Cross-Cultural Training Model for the Taiwanese Expatriates in Mainland China

張鷲琪、張怡筠

E-mail: 8603884@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

中國大陸自一九七八年實施改革開放以來，釋放出許多的機會，吸引許多台商前往投資。可是，囿於兩岸經過四、五十年的分隔分治，產生不同的文化，即使是同文同種，對事情的看法與行為卻大有差異存在著。因而造成台派大陸人員面臨兩岸母子公司不同文化時，產生出許多管理上的問題，所以台商有必要於台派人員赴任大陸前給予準備跨文化訓練。另外，在許多文獻中也都指出跨文化訓練對駐外人員派遣之重要性。本研究參考 Cascio 之訓練理論架構，經由訓練需求之分析，至規劃跨文化訓練方案，最後進行專家成效評估工作，以檢視此跨文化訓練方案的成效性，最後提供給業界之參考使用。問卷訪談對象為有經驗的台派大陸人員，實際回收問卷方面，回收率達54.6%，可用率達47.3%。本研究之結論與發現彙總於下：一、台派大陸管理人員跨文化訓練現況分析（一）台派大陸人員所接受之訓練內容主要著重於工作方面的訓練，及說明派遣之條件，其次才為大陸當地環境之介紹與跨文化訓練。但是台派人員派駐至大陸時的職務主要是從事管理的工作，並非技術方面的工作，此與其接受赴任前的訓練內容有所不符。（二）台商母公司給予外派人員赴任前之訓練時間從一天至一個月皆有，此表示目前台商對此項訓練之重視程度不一。（三）目前台派大陸人員跨文化訓練的部份仍不受重視，相較於總訓練時數而言，跨文化訓練只佔極小之部分而已。然而，對於多國籍企業外派人員之行前訓練來說，跨文化訓練是相當重要的項目，而此方面的訓練往往卻被忽略了。（四）整體而言，台派大陸管理人員派駐大陸的適應情況尚可。（五）若有台派大陸管理人員派駐提前返國，其原因大都與跨文化因素息息相關，因此再次證明跨文化訓練的重要性。（六）台派大陸人員提前返國與否之決定與其適應情況之好壞無相關性。（七）母公司授權程度大小並不會影響到跨文化訓練方式與派遣適應間的關係。二、台派大陸管理人員之跨文化訓練（一）有必要給予台派大陸管理人員實施跨文化訓練。（二）跨文化訓練內容包括：當地文化、風俗習慣資訊；當地政策法令資訊；有效領導、溝通的訓練；家屬適應講習；當地生活資訊。（三）跨文化訓練方式：先以「給予書面資料」的方式進行，再輔以「前人經驗傳授之研討會」，最後於赴任前舉行「實地參觀訪問」的活動，以更深入瞭解派駐當地之環境。（四）跨文化訓練之時間安排：於赴任前5、6個月開始訓練，給予書面資料時間約2星期；2星期後進行約1.5天的「前人經驗傳授與心得分享」之訓練研討會；再於研討會結束後2-3星期安排約4天行程之「大陸實地參觀訪問」之訓練。（五）有關提供大陸政策與法令的資訊內容包括：勞動法、外商投資企業法規、地方勞動法規等法令政策等。（六）有關當地文化、風俗習慣的資訊內容包括：工人階級是領導階級；大陸職工有「老鄉」的省籍情結、公開批評與鬥爭的行為、「大鍋飯」的心態、沒有品質管理的觀念。（七）有關當地生活資訊包括：提供當地食、衣、住、行、育、樂等資訊；給予派駐當地的地圖，詳細解說當地環境；再告知當地重要機關之電話，以因應緊急狀況之處理。（八）提供有效管理的訓練內容包括：建立唯物主義的明文勞動管理制度、建立與金錢掛勾的獎懲規定、建立正確勞動觀念的培訓管理、軍事化管理是建立職工齊一步伐與效率化勞動作業的管理過程等。（九）訪問六位大陸專家，請其進行此訓練模式成效之評估，評估結果均相當贊同此訓練模式，也一致認為本模式對於即將赴任大陸之台派管理人員將會有很大的幫助。基於上述研究結論，本研究之建議有三：一、企業應更加重視台派人員之跨文化訓練，以及建議公司未來在辦理是項訓練時，可參照本研究所提出之跨文化訓練方案，給予外派人員進行是項訓練。二、由於兩岸的文化價值觀不同，因此派駐大陸時採取的管理方式並不能完全沿襲台灣的模式，應先瞭解大陸當地的環境，進而因應當地環境特色設計出一套適用於大陸的管理制度。三、建議政府能邀集產官學界來共同蒐集台派大陸管理人員之跨文化訓練方面的資訊，以建立更豐富之跨文化訓練。

Keywords : Cross-Cultural Training ; Expatriate

## Table of Contents

0

## REFERENCES

0