

廈門地區台資企業大陸幹部與職工在企業內部溝通之經驗及其影響

黃惠琪、張景旭

E-mail: 8918602@mail.dyu.edu.tw

摘要

溝通是組織成員達成共識的基礎；因此，溝通的研究有助於提昇組織的效率。但歷來針對大陸台商的研究是多是進行管理模式、人力資源、勞資關係的探討，並未針對台派人員與大陸員工間溝通互動關係作探討。因此本研究採用質性研究中的訪談法與參與觀察法，以台資企業中的大陸幹部與職工之觀點為主，來探討與台派人員彼此間的溝通互動情況為何；以及大陸幹部對於台資企業的組織滿意為何？進而從訪談記錄彙整了解就訪談台資企業中，大陸幹部在公司職位大多數擔任中低管理階層為主，他們自認在台資企業內擔任承上轉下的中介角色。而在職業流動方面到台資企業工作趨向保留性上昇，主要是自認為有經濟的改善而趨於上昇，但並沒有社會地位的提昇。溝通互動方面，多數大陸幹部表示與台派人員的溝通互動並不良好，主要的因素為台派人員對於大陸幹部有歧視與偏見、不信任問題以及與台派人員彼此間並沒有互動等三個因素。而大陸職工表示與台派人員方面並沒有溝通互動。大陸職工與大陸幹部之間則認為彼此溝通互動為良好，原因是大陸幹部會主動關心職工；在關係上為平等。組織滿意方面，研究中顯示多數大陸幹部對組織滿意分為兩種類型，一是個人改變的呈現：較積極主動、肯學習許多事、有責任心、培養務實觀念、並對傳統國營企業批評等五類；二是對公司內教育訓練的認同，呈現出大陸幹部重視組織未來發展性與在企業之內部學習。多數大陸幹部對組織的不滿意方面以同樣有不同的兩種類型表示：一是管理制度方面呈現有四個型式：（1）工資問題，對於與台派人員同工不同酬之不滿；（2）升遷管道不良之不滿；（3）工作壓力太大之不滿；（4）工作規則不合理之不滿。二是福利制度方面，因為是公司制度不完善所造成之不滿。研究中顯示大陸幹部對於組織的滿意與不滿意兩方面之認知並不相同。

關鍵詞：質性研究；台資企業；組織溝通；大陸幹部；大陸職工

目錄

封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要
iv 英文摘要	vi 誌謝
viii 目錄	ix 圖目錄
xi 表目錄	xii 第一章 序論 第一節 研究背景及動機
1 第二節 研究目的	5 第三節 研究前限制
文獻探討 第一節 溝通滿意相關研究探討	7 第二節 組織特性相關研究探討
因素相關研究探討	41 第四節 組織滿意相關研究探討
參考架構	57 第二節 研究流程
研究對象	67 第四章 廈門地區台資企業與大陸幹部、職工基本概況 第一節 廈門地區台資企業現況
68 第二節 受訪公司的基本資料	74 第三節 受訪者個人基本資料概況
溝通滿意相關研究分析 第一節 大陸幹部與台派人員之間溝通互動情形	91 第二節 大陸職工與台派人員、大陸幹部之間溝通互動情形
122 第六章 組織滿意相關研究分析 第一節 組織不滿意	110 第三節 大陸幹部在企業自我角色定位
3節 大陸幹部到台資企業號的改變	142 第四節 結論
153 第二節 管理意涵及建議	158 第三節 後續研究之建議
171 圖目錄 圖2.1 Shannon 和Weaver之溝通模式.....	11 圖2.2 Gibson、Ivancevich 和Donnelly之溝通模式.....
12 圖3.1 本研究之研究前參考架構圖.....	58 圖3.2 本研究之研究流程圖.....
59 表目錄 表1.1 1999年與1997年大陸勞資爭議案件.....	2 表1.2 大陸非農業從業人員：結構與變遷.....
..... 4 表2.1 學者對溝通之定義.....	9 表2.2 國內外溝通滿足相關研究整理.....
22 表2.3 古典學派的組織特性.....	26 表2.4 行為學派的組織特性.....
26 表2.4 X、Y、Z 理論在溝通方式的差異.....	28 表2.6 台商赴中國大陸台資型態.....
37 表3.1 量化與質化研究之特色區別.....	60 表3.2 針對大陸台商之相關研究.....
62 表4.1 廈門地區台資台資企業目前大陸幹部任用狀況及相關資訊.....	69 表4.2 受訪公司之管理制度及相關資料.....
75 表4.3 受訪者其所在公司內使用溝通媒介型式.....	77 表4.4 受訪者個人基本資料表.....
83 表7.1 發生溝通不良的如何改進.....	159 表7.2 對組織不滿意的改進表.....
162	

參考文獻

- 參考文獻 中文 [1] 許士軍,「管理學」,東華書局,1980,頁361。 [2] 行政院大陸委員會,「台商投資大陸勞資爭議案例」,1996。 [3] 楊國樞,質的評鑑與研究,桂冠圖書公司,1997。 [4] 鄭伯燾,「台灣與大陸企業文化之比較實證研究」,信義基金會委託研究,1995。 [5] 高長,「台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究」,經濟部投審會委託研究,1994。 [6] 高長、吳世英、季聲國,「台商與外商在大陸投資經驗之調查研究---以製造業為例」;台北:中華經濟研究院,1995。 [7] 藍俊偉,「企業主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力相關性之研究---以台灣電子業為例」,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文,1999。 [8] 田正榮,「大陸台商人力管理之分析」,政治大學企業管理研究所碩士論文,1999。 [9] 莊立民,「溝通滿足、工作績效與離職傾向之相關研究---火華隆集團實證」,義守大學管理科學研究所碩士論文,1995。 [10] 國家統計局,「中國統計年鑑」。北京:中國統計出版社,1993、1998。 [11] 張宜旻,「大陸台商勞資關係之研究」,東華大學大陸研究所碩士論文,1995。 [12] 趙必孝,「跨文化人力資源管理」,兩岸三地人力資源管理的比較與整理,1997。 [13] 趙子文,「大陸台商組織中員工使用印象管理方法之研究」,大葉工學院事業經營研究所碩士論文,1997。 [14] 王明傑,「大陸台商組織中員工對領導行為與其工作態度關係之研究」,大葉工學院事業經營研究所碩士論文,1996。 [15] 蔡文淵,「企業員工溝通滿足量表發展之研究」,國立成功大學企業管理研究所碩士論文,1997。 [16] 何國全,「大陸員工價值觀與台商管理行為的互動---地區次文化差異研究」,國立政治大學企業管理研究所碩士論文,1994。 [17] 廈門台商投資企業協會,「廈門市台商投資企業協會成立五周年紀念專輯協會」(1999~1997),1998。 [18] 謝佳玲,「台灣企業大陸子公司人力培育考量與做法之相關探討」,國立雲林技術學院企業管理技術研究所碩士論文,1997。 [19] 陳正中,「大陸台商企業管理幹部本土化策略之研究」,淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組碩士班碩士論文,1997。 [20] 陳子揚,「台商食品業人力資源管理運作---以北京、天津為例」,淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組碩士論文,1995。 [21] 林文政,「兩岸跨文化、領導風格與基層員工工作態度之研究---以明碁資訊公司為例」,國立中正大學人力資源管理研究所碩士論文,1998。 [22] 金科,「大陸員工工作價值觀、工作態度、工作績效之相關研究」,學中國大陸文化教育組研究所碩士論文,1996。 [23] 馬淑儀,「台商赴大陸投資人力資源管理之研究」,中興大學企業管理研究所,1997。 [24] 吳榮欣,「大陸台商受雇勞工工作滿足程度影響因素之研究」,中山大學大陸研究所碩士論文,1996。 [25] 林桂碧,「中國大陸台商企業勞資關係之研究---以廣東、福建、上海、京律為例」,國立台灣大學三民主義研究所博士論文,1997。 [26] 王明傑,「大陸台商組織員工知覺的領導行為與其工作態度關係之研究」,大葉大學事業經營管理研究所,1996。 [27] 黃同圳,「台商對大陸員工評價及管理模式」,兩岸三地人力資源管理的比較與整合,1995。 [28] 張景緒,「廈門地區台商企業大陸及管理幹部階級性格與動向」,國科會計劃,1999。 [29] 郭明德,「質化研究探討與省思」,國立高雄師範大學教育學系教育研究月刊,教育研究月刊第六期,1998, P153-173。 [30] 鄭伯燾,「台灣與大陸企業文化之比較實證研究」,信義基金會委託研究,1994。 [31] 王春成,「組織中員工溝通滿意度之個案實證研究」,交通大學管理科學研究所碩士論文,1980。 [32] 何啟文,「企業員工溝通滿足與工作滿足相關性之研究---以燦隆集團為例」,義守大學管理科學研究所碩士論文,1995。 [33] 李元墩、蔡文淵,「企業員工溝通滿足量表發展之研究」,成功大學企業管理研究所碩士論文,1996。 [34] 李忠謙,「企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究---以台灣石化業為例」,國立成功大學企業管理研究所碩士論文,1997。 [35] 曾仕強、劉君政,「圓滿的溝通,第2版」,台北:伯樂,1991,頁107。 [36] 舒緒偉,「國民小學教師溝通滿足與工作滿意關係之研究」,國立台灣大學教育研究所碩士論文,1990。 [37] 甄曉蘭,「從典範轉移的再思論質的研究崛起的意義」,國立嘉義師範學院學報,第10期,1996,頁:119-146。 [38] 江明修,「社會科學多重典範的爭議:是論質與量研究方法的整合」,國立政治大學學報第六十四期。 [39] Katherine Miller \原著,陳淑豬、郭欣春、曾慧琦譯。「組織傳播」,五南圖書出版公司,1995。 [40] Stephen P. Robbins \原著,李茂興、李慕華、林宗鴻譯。「組織行為」,楊智出版社,1998,頁58~82。 [41] Chava Frankfort-Nachmias David Nachmias \原著,潘明宏譯。「社會科學研究方法(上冊)」,韋伯文化事業出版社,1999,頁257~300。 [42] Anselm Strauss and Juliet Corbin "Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques", 徐宗國譯,巨流圖書公司,1990。 [43] 吳建隆,「影響中國大陸台商管理制度因素之研究---以廣州地區為例」,淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組碩士論文,1996。 [44] 蕭新永,「大陸台商人事管理」,2版,商業週刊出版社,1998。 [45] 台商張老師,大陸經貿實務諮商---勞動人事篇,商業週刊出版社,頁060~110、229~245。 英文 [46] Herek, G.W. "Can function be measured: A new perspective on the functional approach to attitudes" *D Social Psychology Quarterly*, 1987, 50, 285-303。 [47] Katz, D. "The functional approach to the study of attitudes." *Public Opinion Quarterly*, 1960, 24, 163-204。 [48] Maslow, Abraham H. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50, 1943: 370-396。 [49] McGregor, D. "The Professional Manager." N. Y.: McGraw-Hill, (15), 1967 [50] Murdick, Robert G. & Ross, Joel E. "Information Systems for Modern Management". Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. (9), 1971。 [51] Clampitt, P.G. "Communication and Productivity, Unpublished Doctoral Dissertation", University of Kansas, 1981。 [52] Crino, M.D., and Michael C. W. "Satisfaction in Communication: An Examination of the Downs-Hazen Measure", *Psychological Reports*, 1981, Vol. 49, pp. 831-838。 [53] Cruce, C.A. "A Study of Communication Among the Personnel of A Church-Related Entity and Implications for Effective Leadership", Unpublishing Doctoral Dissertation, Southwestern Baptist Theological Seminary, 1991。 [54] Davis, K. "The Care and Cultivation of the Corporate Grapevine: Readings in Interpersonal and Organizational Communication". Eds. Richard, 1998。 [55] Down, C.W. and Hazen, M.D. "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction", *Journal of Business Communication*, 1996, Vol. 14, No. 3 [56] Gilbson, J. L., Ivanwich J.M., and Donnally J.H. "Organization Behavior Structure and Processes", rev. ed., Dallas, Business Publications. Inc, 1976。 [57] Katz, D. and Kahn, R.L. "The Social Psychology of Organization" (2nd). N.Y.: John Wiley and Sons, 1977。 [58] Redding, W. C. *Communication within the Organization.*, New York: Industrial Communication Council, 1972。 [59] Simon, H.A. "Administrative

Behavior. N.Y.: Division of MaGmillan ” , Publishing Co, 1976. [60] Gay, L. R. “ Educational Research : Competencies for Analysis and Application ” , 4th Edition. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Company, 1992 .