

# The Study of Mainland Chinese Staff and Worker ' s Training Problems - The Example of Taiwanese Enterprises in Xiamen Econ

許瑞麟、張景旭

E-mail: 9022033@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

As domestic environment for economic investment in Taiwan deteriorates in recent years, profitability of many businesses has declined. In an effort to continuously survive and expand, businesses have shifted their operations to Mainland China. While Taiwanese businesses have adopted a policy to use local staff in their management and operations in order to cut the higher costs of sending personnel from Taiwan, many difficulties and problems occur in their efforts to train and develop mainland China workers, as thought pattern, professionalism, value, life style, and cultural backgrounds of the local workers appear to be different. Therefore, when these training and development related problems arise, they can be detrimental to the overall operations for businesses if not adjusted and resolved in a timely manner. The majority of pervious studies on management and operations of Taiwanese businesses in China took the perspective of Taiwanese businessmen when studying relevant issues, while few adopted the perspective of local managers and workers in understanding the causes of this problem. The main subjects of this study are the local managers and workers that work for Taiwanese companies in the Xiamen Economics Special Zone. Several Taiwanese businessmen and managers are also used as supplemental research samples. The purpose of this study is to observe individual ' s training and development needs of local managers and workers that work for the Taiwanese companies, and the problematic factors that occur during training, which will affect the effectiveness of the training and development effort. This study is based on the grounded theory of qualitative research method, using participatory observation and in-depth interviews as means of data collection, aided with open coding principle of the grounded theory in analyzing the data. Based on the results of the data analysis, this study has developed a post-theoretical structure for training and development issues and discovered many new ideas and concepts in this area. This study finds the following factors can cause training and development problems when local managers and workers receive trainings offered by Taiwanese businesses: 1) general organization environmental factor, 2) personal factor, 3) organization training and development environmental factor, and 4) environmental factor. When these factors become problematic, they can decrease the effectiveness of the business ' s training and development. Additionally, this study has identified five different training and development needs of the local employees, namely daily work skill training, indirect work skill related training, non-work skill related training, career planning training, and communications training. It is the intention of this study to understand the training and development needs of local managers and workers employed by Taiwanese businesses in order to provide references and accompanying data to Taiwanese business management in formulating employee training and development policies.

Keywords : Taiwanese Enterprises ; Grounded Theory ; Open coding ; Qualitative Research

## Table of Contents

|                                  |     |                             |     |
|----------------------------------|-----|-----------------------------|-----|
| 目錄 封面內頁 簽名頁 授權書.....             | iii | 中文摘要.....                   | iii |
| .....iv 英文摘要.....                | vi  | 誌謝.....                     | vi  |
| .....viii 目錄.....                | x   | 圖目錄.....                    | x   |
| .....xiii 表目錄.....               | xiv | 第一章緒論 第一節研究背景與動機.....       | xiv |
| ..... 01 第二節研究課題.....            | 11  | 第三節研究流程.....                | 11  |
| ..... 12 第四節研究限制.....            | 13  | 第二章文獻探討 第一節教育訓練需求的相關理論..... | 13  |
| ..... 14 壹、教育訓練的功能.....          | 16  | 貳、教育訓練需求.....               | 16  |
| ..... 20 第二節組織因素相關研究探討.....      | 26  | 壹、企業文化.....                 | 26  |
| ..... 26 貳、管理制度.....             | 33  | 第三節個人因素相關研究探討.....          | 33  |
| ..... 41 壹、個人人口特徵.....           | 41  | 貳、個人工作價值觀.....              | 41  |
| ..... 45 第四節大陸台商實施培訓制度現況與問題..... | 54  | 壹、大陸台商實施培訓的原則與型式.....       | 54  |
| 、大陸台商實施培訓所面臨的問題.....             | 59  | 第三章研究方法 第一節研究前理論架構.....     | 59  |
| ..... 63 第二節研究目的.....            | 64  | 第三節研究工具.....                | 64  |
| ..... 66 壹、研究方法的採用.....          | 66  | 貳、何謂質化研究.....               | 66  |
| 參、質化研究的主要特徵與性質.....              | 67  | 肆、量化與質化的差別.....             | 71  |
|                                  |     | 伍、紮根理                       |     |

|                            |     |                                   |     |
|----------------------------|-----|-----------------------------------|-----|
| 論的理論發展.....                | 73  | 陸、紮根理論研究方法的步驟.....                | 74  |
| 柒、執行紮根理論研究方法應注意事項.....     | 75  | 捌、本研究採用質化研究的原因.....               | 76  |
| 玖、資料收集的方法.....             | 83  | 拾、質性研究的研究設計.....                  | 86  |
| 第四節研究對象.....               | 87  | 第五節研究設計.....                      | 87  |
| 壹、抽樣原則與標準.....             | 87  | 貳、樣本來源與描述.....                    | 88  |
| 參、資料收集與分析.....             | 88  | 第四章培訓需求之資料結果分析 第一節資料分析結果說明.....   | 93  |
| 第二節培訓需求動機.....             | 96  | 第五章培訓問題之資料結果分析 第一節組織一般因素.....     | 112 |
| 第二節個人因素.....               | 122 | 第三節組織培訓環境因素.....                  | 133 |
| 第四節環境因素.....               | 147 | 第六章結論與建議 第一節研究結論.....             | 148 |
| 第二節管理意涵.....               | 149 | 壹、對實務界的建議.....                    | 149 |
| 貳、對大陸籍管理幹部與職工的建議.....      | 151 | 參、後續研究建議.....                     | 152 |
| 參考資料.....                  | 154 | 圖目錄 圖1-1 研究流程圖.....               | 12  |
| 圖2-1 企業文化的分類.....          | 29  | 圖2-2 影響管理模式的因素.....               | 37  |
| 圖3-1 研究前理論架構.....          | 64  | 圖4-1 研究前理論架構.....                 | 93  |
| 圖4-2 研究後理論架構.....          | 94  | 表目錄 表1-1 不同資金金額廠商培養管理幹部常遇的難題..... | 07  |
| 表1-2 大陸台商之教育訓練問題的研究文獻..... | 09  | 表2-1 教育與訓練之差異比較表.....             | 15  |
| 表2-2 教育訓練的意義.....          | 16  | 表2-3 台商在管理及訓練員工方面面臨之問題.....       | 18  |
| 表2-4 企業文化的定義.....          | 26  | 表2-5 古典學派的組織特性.....               | 34  |
| 表2-6 行為學派的組織特性.....        | 34  | 表2-7 三類管理模式之特性.....               | 36  |
| 表2-8 工作價值觀的涵義.....         | 47  | 表2-9 中國的文化價值觀指數.....              | 50  |
| 表3-1 定性研究及定量研究之綜合性比較.....  | 72  | 表3-2 針對大陸台商之相關研究.....             | 76  |
| 表3-3 台資企業經營負責人樣本簡介.....    | 89  | 表3-4 大陸籍管理幹部與職工樣本簡介.....          | 89  |
| 表3-5 開放性編碼之例.....          | 91  | 表4-1 大陸籍管理幹部與職工的培訓需求動機.....       | 95  |
| 表5-1 組織一般因素概念說明.....       | 110 | 表5-2 個人因素概念說明.....                | 111 |
| 表5-3 組織培訓環境因素概念說明.....     | 112 | 表5-4 環境因素概念說明.....                | 113 |

## REFERENCES

- 中文文獻: 1.徐木蘭, 民國90年, 「台商在越南泰國地區行銷通路策略之探討」, 台商管芒花 - 越、泰的經驗研討會, 國立台灣大學管理學院全球台商研究中心主辦。 2.經濟部投資審議委員會, 中華民國統計月報, 1996年2月, 台北市。 3.李玉芬, 民國84, 「大陸台商企業員工招募與任用制度之研究」, 國立政治大學勞工研究所碩士論文。 4.丁志遠, 1996, 「台商在大陸企業勞動人事管理的策略」, 統一流通世界雜誌, pp.27-29。 5.黃同圳, 民國84年, 大陸台商人力資源管理, 台北:風和出版社。 6.鄭雲海, 民國87年, 「台資企業大陸員工工作壓力、職業滿足、績效表現之相關研究 - 以上海地區為例」, 淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組碩士論文。 7.馬惠鈴, 民國86年, 「多國籍企業大陸投資管理幹部培育之研究」, 國立政治大學勞工研究所碩士論文, p.96。 8.高長等人, 1995, 資環境與台商經營管理研究訪問團研究報告」, 行政院大陸委員會研究案, p.103。 9.中華民國企業管理顧問協會, 民國82年, 「台商赴大陸投資注意事項」, 台北市:行政院大陸委員會。 10.黃秀萍, 民國86年, 「台商投資大陸企業人力資源管理之研究」, 淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組碩士論文, p.56。 11.江惠翎, 民國88年, 「大陸台商管理模式之研究」, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。 12.謝佳玲, 民國86年, 「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, p.101。 13.郭芳煜, 民國75年, 怎樣做好員工訓練, 台北市:現代管理月刊雜誌社, p.15。 14.傅肅良, 民國77年, 員工訓練學, 台北市:三民書局, p.94。 15.廖麗佳, 民國78年, 「人力資源策略、教育訓練政策與人力資源績效的關係 - 以臺灣500大服務業為例」, 國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。 16.邱沛霖, 民國78年, 我國國營事業機構訓練制度之研究, 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。 17.高長, 1995, 台商在大陸投資製造業勞資關係之調查研究, 中華經濟研究院, 計劃編號:8412-1-224 0105208, p.137 18.黃英忠, 民國82年, 產業訓練論, 台北市:三民書局, pp.155-162。 19.劉怡君, 民國84年, 「企業文化與人事制度控制型態關係之研究」, 中山大學企業管理研究所碩士論文, pp.12-14。 20.徐國華, 民國86年, 「中、美、日資企業之企業文化、領導型態與組織承諾關係比較研究」, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文, pp.20-22。 21.鄭清祥, 民國80年, 「企業文化類型、企業策略與財務績效之關係研究 - 臺灣製造業實證研究」, 國立中山大學企業管理研究所。 22.陳義勝, 民國79年, 組織行為, 台北:華泰文化事業有限公司。 23.何國全, 民國85年, 「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。 24.彭希哲, 1998, 「可持續發展的人口經濟學思考」。《人口學與計劃生育》。北京:pp.114~19。 25.吳忠民, 1998, 中國社會發展論, 長沙:湖南出版社。 26.李德濬, 民國80年, 「中國大陸中等教育改革之研究」, 國立政治大學教育研究所碩士論文。 27.吳建隆, 民國85年, 「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。 28.朱謙, 1993, 中國大陸當前文化觀念之測察研究報告, 美國:夏威夷東西方中心。 29.邱創盛, 民國83年, 台商赴大陸投資注意事項(增修版), 台北市:行政院大陸委員會編。 30.文崇一, 1988。中央研究院民族研究所集刊72:pp.63-106 31.呂勝瑛, 民國87年, 「兩岸員工價值觀, 工作倫理與組織向心

力的比較研究」，兩岸三地人力資源管理比較與整合學術研討會論文集。32.王明傑，民國87年，「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。33.樓靜波，1993，中國青年大透視:關係一代人的價值觀演變研究，北京出版社。34.黎子言、林偉業（1981），「中國管理人員工作價值觀研究」，香港經理，12月號35.黃國隆，民國85年，「台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較」，本土心理學研究，第4期，pp.92-147。36.蔡林亮，民國84年，「勞工工作價值觀、組織氣候與工作滿意度之關係研究 以嘉義地區製造業勞工為例」，國立中正大學勞工研究所碩士論文，pp.13-20。37.田正榮，民國88年，「大陸台商人力管理之分析」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，p.9 38.楊志輝，民國85年，「策略相關因素、企業文化類型、人力資源管理型態與人力資源管理績效關係之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。39.成志明，（1991），中外合資企業經營管理，南京大學出版社。40.中華民國企業經理協進會，（1993），台商與兩岸產業分工策略研究訪查團考察報告，行政院陸委會委託研究案，台北:企經會。41.韓福榮，（1993），中外合資經營企業管理手冊，中國發展出版社。42.金祖鈞，（1993），涉外企業經營管理，中央廣播電視大學出版社，北京43.劉靜如，民國86年，「大陸台商企業人力資源管理策略之探討暨其與績效關連之研究」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。44.林貞美，（1996），台灣在大陸經營管理本土化的必需與困難，經濟日報，10月14日。45.歐用生，民國78年，「教育研究的新方向 - 質的研究」，國民教育月刊，第29期。46.許士軍，民國85年，定性研究在管理研究上的重要性，Chang Yuan Journal, Vol.24,No.2,pp.1-3 47.簡春安、鄒平儀，民國87年，社會工作研究法，台北:巨流圖書。48.朱美珍，民國82年，社會科學研究中有關質的探討，台北市:復興崗學報，第45期pp.64-85。49.黃瑞琴，民國85年，質的教育研究方法，台北:心理。50.黃政傑，民國78年，課程改革，台北:漢文書局。51.林淑英，民國81年，「傷面傷殘者自我概念與社會適應之研究」，台灣大學社會學研究所碩士論文。52.邱兆偉，民國84年，「美國教育改革研究」，台北:師大書苑。53.蔣斌，1979，反省式民族誌與社會學質化方法:二個研究傳統的文獻評述與討論，考古人類學刊。54.嚴祥鸞，民國85年，參與觀察法，收錄於胡幼慧編:質性研究--理論、方法及本土女性研究實例，台北市:巨流圖書。55.黃惠琪，民國89年，「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」，大葉大學工業關係研究所碩士論文，P.60。56.張紹勳，民國89年，「研究方法」，滄海書局，台中市，pp.225-230。57.吳芝儀、李奉儒譯，民國79年，「質的評鑑與研究」，Michael Quinn Patton 原著，桂冠出版社。英文文獻:1.Schuler, R. S. (1998). Managing human resource. Cincinnati, OH: South-Western College 2.Robbins, J. N. (1982) Analysis of human need,New concept of practice and research.in whaples, G. C. & Ewert, D.M. (ed) ,Lifelong Learning Research Conference Proceeding. M D.:Department of Agriculture and Education Extension, University of Maryland College Park. 3.Pennington, F. C. (1980) .Needs Assessment:Concept ,Models, and characteristics in Pennington, F.C. (ed) . Assessing educational needs of adults. San Francisco:Jossey-Bass,pp1-14 4.Scission, E.H.A (1982) .Typology of needs assessment definitions in adult education. Adult Education,33 (1) ,pp.20-28 5.Husen, T, Postlethwaite. T. N. (ed) (1985) .The international encyclopedia of education. Pergamon Press Ltd,Vol.6,pp.3497 6.Witkin, B. R. (1975) .An analysis of needs assessment techniques for educational planning at state, intermediate, and district levels. Washington D.C.:National Institute of Education, Dept. of Health, Education and Welfare. 7.Stufflebeam, D. L. McCormick, C.H., Brinkerhoff, R.O, & Nelson, C.O. (1985) .Conducting educational needs assessment. Boston:Klower Nijhoff Publishing, 8.Cameron, K.(1986), A Study of Organization Effectiveness and Its Predictors, Management Science, 32(1), pp.87-112 9.Ellen J. Wallach, Individuals and Organizations:The cultural March, Training and Development Journal, Feb.1983,pp.29-36 10.T. E. Deal and A. A. Kennedy, Corporate Culture:The Rites and Rituals of Corporate Life, ( Addison Wesley, Reading, Mass, 1982 ) ,p.83 11.Kluckhohn, F.R. and Strodtbeck F.L. (1961). Variations in value orientations. Evanston, IL: Row reterson 12.Holton, Richard H. (1990). Human resource management in the People ' s Republic of China. Management International Review, 30, pp.121-136 13.McGregor, D. 1967. " The Professional Manager. N. Y.: McGraw-Hill " .(15), 14.Maslow, Abraham H. " A Theory of Human Motivation. " Psychological Review 50 ,1943:pp.370-396. 15.Murdick, Robert G. & Ross, Joel E. 1971. " Information Systems for Modern Management " . Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall. (9) 16.Giddens, Anthony,1973,Capitalism and modern social theory : an analysis of the writings of Marx, Durkheim and Max Weber, London: Cambridge University Press. 17.Braverman , H. (1974) Labor and Monopoly Capitalism:The Degradation of Work in the Twentieth Century. New York:Monthly Review Press. 18.Marx, Karl., 1967,Capital: A Critique of Political Economy.Trans. Ben Fowkes. Vol. 1.New York: Vintage. 19.Rokeach, M. (1960) ,The nature of human value. N.Y.:The Free Press. 20.Spranger, E (1928), Types of Men, New York:Stechert-Habner 21.Alder, F. (1956) . The Value concept in sociology. The American of sociology, 62, pp.272-279 22.Ounchi,W.G. & Wilkins, A.L. (1983) Effect Cultures:Exploring the Relationship Between Culture and Organization Performance, Administrative Science Quarterly,Vol.28 Iss:3,pp.468-481 23.Smirich, L (1983) , Concept of culture and organizational analysis, Administrative Science Quarterly,Vol.11 ,No.4,pp.801-814 24.Strauss, A. and Corbin J., (1990) Basics of Qualitative Research:Grounded Theory Procedures and Techniques. Newsbury Park, CA:sage 25.Sliverman, David and Jaber F. Gurrium (1989) " Introduction " in Jabor F. Gubrium and David Sliverman (eds) , The politics of Field Research:Ground Theory procedures and Techniques. Newsbury Park:Sage 26.Popper, K. R. (1980) .The Logic of Scientific Discovery, 4th ed. London:Hutchinson,P.31 27.Hammersley, M. (1992) .Ethnography Principle in Practice. London & NY:Routledge. 28.Ely, M. , Anzul, M. , Friedman, T. , Garner, D. & Steinmetz, A. M. (1991). Doing qualitative research: Circles within circles. PA: The Falmer Press. 29.Goetz,J.P. & LeCompte,M.D. (1984) . Ethnography and qualitative design in educational research orlando. F1:cademic Press. 30.Adler,A. (1964) .The individual psychology of Alfred Adler:a systematic presentation in selectionfrom his writings. ( H.L.Ansbacher & R.R.,Ansbacher,Eds.,1964 ) .New York:Harper & Row.