

台商與大陸海關關係管理之探討

柯尊榮、姚惠忠

E-mail: 9425437@mail.dyu.edu.tw

摘要

台商西進大陸已超過13年，自1978年鄧小平南巡，確定了改革開放的政策；其低廉的人力成本及種種優惠政策，著實吸引了台灣各企業競相前往投資卡位。然而同文同種的優勢，在經過長達半世紀不同政經環境的洗禮後，企業關係活動種種接觸過程的變化與適應，就是台商企業西進中國之生存與發展重要的關鍵，因此針對大陸台商關係管理方面的研究就顯得相當重要。而海關是每一國家掌管進出口貨物最重要的關卡，其政策的訂定與執行，往往牽涉國家財稅、金融的調整及政治與經濟的宏觀影響。台商從投資建廠開始，生產的機器設備及原物料進口的項目，就開始要向海關報備，並受到海關的監管；而至正式量產，每月原物料的進口數量、貨櫃數目及成品與半成品的出口等等，都要向海關單位申請報關程序，經過驗關以後，才可以進出口。而大陸海關的稅收，是中國大陸財政收入的重要來源，也是中國實施宏觀調控的重要工具。根據中國大陸的法律規定，大陸海關除擔負徵收關稅的任務外，還負責對進口貨物徵收進口環節增值稅和消費稅。中國大陸的法律也規定，海關是查緝走私的主管部門，實行“聯合緝私、統一處理、綜合治理”的緝私體制。在這樣強勢且職權擴張嚴重的海關體制的背景之下，讓台商面臨到進出關報關業務，海關監管之進口機器、材料，關稅稅務，查緝走私等複雜的大陸海關查察重點，台商怎能不與大陸海關維持良好的互動，台商又怎能忽視與大陸海關之關係的經營與管理。因此，台商與海關單位可以說是關係互動最為密切的兩造，卻又沒有實質交易行為的夥伴關係。在國內以台商與大陸海關關係管理研究的缺乏下，對目前的台商企業，或正遭遇此類問題的台商，以及新進到大陸投資的台商而言，都缺少一個可供參考的依據與規範，使台商經營增加了許多不確定的風險。然而台商與大陸海關之間的關係運作是一動態且持續的行為，從關係網絡的分析，結交對象關鍵點的選擇，到關係的運作與經營，然後透過關係品質的維護，而產生經營績效，最後回到關係網絡，重新建立與選擇對象，持續循環。而整個關係運作過程，則以總體關係管理來加以維繫與控管。

為了合乎研究目的，本研究依據研究問題以個案研究法與深入訪談來進行研究，並以廣東地區大陸台商為研究對象，採用滾雪球抽樣的方式，先後訪談六家大陸台商。綜合歸納訪談的資料，以西方網絡分析的觀點，融入華人關係文化的概念，來解釋台商如何選擇關係網絡中的關鍵點及其經營策略，探討台商與大陸海關在關係運作歷程，所呈現的關係品質與重點面向為何；最後提出台商與大陸海關之總體關係管理的原則與建議。綜合分析訪談資料本研究發現，台商與大陸海關的關係網絡透過網絡結構圖來分析，可以清楚的找出關鍵點的所在位置，作為選擇與經營關鍵點的參考；在外部網絡，關鍵點通常以連絡官的網絡結構呈現，而在內部網絡，關鍵點則以發言人的網絡結構呈現。而台商對關鍵點的經營策略，則有位置對等策略、情義策略、關係加權策略、權力賦與策略、代理權策略、合作策略。至於維繫台商與大陸海關的關係品質則包括利益、權力、交換關係、面子與人情、誠意、信任、相互控制、先利後義、共同性等，並以多構面的形式呈現，而影響台商的經營績效則是精神成本的付出降低、積極處理問題的公司形象、維持均衡、享有特權等，另外關係運作歷程，按照關係的開始、維繫、發展與延續，各階段都有不同的管理面向，這些管理面向分別是訊息、知識、情感、權力、衝突、工作團隊、變化、面子與人情、合作、危機、長期且持續等項目，這些項目都互相關聯、互相影響，而且涵蓋在整個關係歷程與關係行為，本研究綜合上述重要的管理面向，提出台商與大陸海關總體關係管理，期能豐富學術界的研究面向並提供實務界相關的參考建議。

關鍵詞：台商；關係網絡；關鍵點；關係品質；關係管理

目錄

目錄	封面內頁	簽名頁	授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	viii	誌謝	ix	目錄	x	圖目錄	xiii	表目錄	xiv														
第一章	緒論	1.1 研究背景與動機	1	1.2 研究目的	5	1.3 研究問題	5	1.4 研究步驟	6																								
第二章	文獻回顧	2.1 關係與關係網絡	2.1.1 關係與社會網絡	8	2.1.2 關係網絡	17	2.2 關係運作模式	2.2.1 資源論的觀點	19	2.2.2 關係的行為取向	20	2.2.3 關鍵點與第三者	23	2.3 關係品質	2.3.1 關係品質的概念與定義	25	2.3.2 關係品質的內涵	27	2.3.3 關係品質與關係運作	27	2.3.4 關係與經營績效	28	2.4 關係管理的面向	32	2.5 關係管理相關文獻	40
第三章	研究方法	3.1 資料蒐集方法	46	3.2 研究訪談架構	49	3.3 研究對象	50	3.4 研究設計	52																								
第四章	個案介紹與分析	4.1 甲個案公司描述	58	4.2 乙個案公司描述	71	4.3 丙個案公司描述	79	4.4 丁個案公司描述	90	4.5 戊個案公司描述	98	4.6 己個案公司描述	104	4.7 研究個案之彙整	112															
第五章	結論與建議	5.1 結論與研究發現	5.1.1 關係網絡結構分析	136	5.1.2 台商與大陸海關關鍵點的經營策略	140	5.1.3 台商與大陸海關關係品質的綜效	143	5.1.4 關係管理重要面向	147	5.1.5 總體關係管理	148	5.2 研究限制	152	5.3 研究建議	5.3.1 研究上的建議	153	5.3.2 實務上的建議	154	5.4 結								

語.....	157	參考文獻 中文部分.....	159	英文部分.....	164	附錄一 訪談問卷 圖目錄 圖1-1 研究
流程圖.....	07	圖2-1 網絡結構圖.....	12	圖2-2 各種網絡結構圖.....	15	圖5-1 個案彙整關係網絡
結構圖.....	137	圖5-2 甲、丙個案外部網絡資訊進入結構圖.....	137	圖5-3 乙個案關係網絡結構圖.....	138	圖5-4 戊個案
代理權關係網絡結構圖.....	138	表目錄 表1 - 1. 經濟部投審會統計台商投資資料.....	1	表2 - 1. 關係的定義.....	10	
表2 - 2. 關係的分類.....	11	表2 - 3. 公司內三大類型整體網絡問卷.....	22	表2 - 4. 產業實務面與經營績效關聯表.....	30	
表2 - 5. 各種面向關係管理整理表.....	41	表2 - 6. 關係管理相關論文內容整理表.....	42	表3 - 1. 研究前訪談架構.....	49	
表3 - 2. 訪談對象相關資料.....	52	表3 - 3. 三大類型網絡問卷.....	55	表4 - 1. 甲受訪者三大類型網絡問卷表.....	60	
表4 - 2. 甲受訪者關係網絡排序表.....	61	表4 - 3. 乙受訪者三大類型網絡問卷表.....	71	表4 - 4. 乙受訪者關係網絡排序		
表.....	72	表4 - 5. 丙受訪者三大類型網絡問卷表.....	80	表4 - 6. 丙受訪者關係網絡排序表.....	81	表4 - 7. 丁受訪者三大
表.....	90	表4 - 8. 丁受訪者關係網絡排序表.....	91	表4 - 9. 戊受訪者三大類型網絡問卷表.....	99	表4-10. 戊
表.....	100	表4-11. 己受訪者三大類型網絡問卷表.....	104	表4-12. 己受訪者關係網絡排序		
表.....	105					

參考文獻

- 參考文獻 一、中文部份
- 1.方建雄(1999)。中日合資與本土公司之經營策略、企業化、經營績效之個案比較--以大億公司、TYC公司為例。成功大學企業管理學系碩士班碩士論文，未出版，台南市。
 - 2.王保鏘(1998)。網際網絡在高科技產業扮演之角色---以雙灣關係為例。中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
 - 3.伍忠賢(2001)。轉換債券定價之研究。國立政治大學企業管理學系博士論文，未出版，台北市。
 - 4.佐斌(2000)。中國人的關係取向:概念及其測量，「家人關係及其心理歷程」，第五屆華人心理與行為科技學術研討會論文。中央研究院民族學研究所，台北。
 - 5.吳恩華(1996)。策略九說。台北市:麥田出版社。
 - 6.周麗芳(2003)。組織行為研究在中國:關係與人際網絡。載於鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳(主編)。台北市:桂冠圖書公司。p.189-225。
 - 7.居延安(2002)。關係管理--企業的虛擬發展與人本再造。台北市:揚智文化事業出版公司。
 - 8.林金俊(2001)。企業運作的社會秩序---人情篇。東海社會科學學報，第8期，p.15-18。
 - 9.施崑棠(2001)。企業網絡與其公關策略之關聯性研究--以越南台商為例。大葉大學工業關係學研究所碩士論文，未出版，彰化。
 - 10.孫秀蕙(1997)。公共關係---理論、策略與研究實例。台北市:正中書局。
 - 11.孫清山、熊瑞梅(2000)製造業勞工的社會網絡與離職轉業行為研究，行政院國家科學委員會研究計畫。
 - 12.徐宗國(2000)。質性研究概論。台北市:五南書局。
 - 13.張力(2001)。「關係」網絡(Guanxi)的建立構面與經理人對關係網絡認知之研究。淡江大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台北。
 - 14.張靜允(1999)。企業公共關係目的與公共關係活動運用之相關性研究。台灣大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北。
 - 15.戚樹誠(1996)。探索企業主管的親信關係。中山管理評論,4卷，p.1-15。
 - 16.許士軍(2001)。創新的研發組織。能力雜誌，2001年8月號，p.65-70。
 - 17.陳介玄(1994)。協力網絡與生活結構---台灣中小企業社會經濟分析。台北:聯經出版社。
 - 18.陳介玄與高承恕(1991)。台灣企業運作的社會秩序---人情關係與法律。東海社會科學學報，第10期，p.219-231。
 - 19.陳萬淇(1985)。個案研究法。台北市:華泰書局。
 - 20.喬健(1982)。關係芻議。載於楊國樞、文崇一(主編):社會及行為科學研究的中國化。台北:中央研究院民族學研究所。P.22-55
 - 21.彭國能(1989)。企業公共關係應變功能之研究。文化大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北。
 - 22.費孝通(1948)。鄉土中國與鄉土重建。上海:觀察社。
 - 23.黃光國(1988)。人情與面子:中國人的權力遊戲。台北:巨流圖書公司。
 - 24.黃光國(1999)。儒家倫理與專業倫理:矛盾與出路。台北:巨流圖書公司。
 - 25.黃國隆(1997)。企業內推薦用人與衝突處理模式--人際網絡觀點，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
 - 26.黃毅志(2001)。社經背景與地位取得過程之結構機制:教育、社會資源及文化資本。東海大學社會學系研究所博士論文，未出版，台中。
 - 27.黃懿慧(2001)。公共關係之關係的研究。廣告學研究。第十七集。台北市:國立政治大學廣告系印行。p.53-70
 - 28.楊中芳(2001)。有關關係與人情構念化之綜述。台北:遠流出版社。
 - 29.楊國樞(1993)。中國人的社會取向:社會互動的觀點。台北市:桂冠圖書公司。
 - 30.葉光輝(2002)。「新關係主義-論華人本土」與「現代」的人際關係。臺灣大學心理學系主辦，從「現代到本土」，學術研討會發表論文。台北。
 - 31.熊瑞梅(1995)。社會網絡的資料蒐集測量與分析。載於章英華、瞿海源(主編):社會調查與分析。台北市:中央研究院民族學研究所。p.110-130。
 - 32.翟學偉(1993)。中國人際關係的特質本土的概念及模式。社會學研究，第4期，p.239-257。
 - 33.劉上惠(1988)。勞工的在廠社會網絡、工作滿足與離職意願之研究。中山大學中山學術研究所博士論文，未出版，高雄。
 - 34.鄭伯壘(1999)。華人人際關係研究的困境與出路。本土心理學研究，第12期，p.203-214。
 - 35.鄭伯壘(1995)。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究，第3期，p.142-219。
 - 36.鄭伯壘(1996)。組織網絡的形成及其相關因素的探討。國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
 - 37.魏緒誠(2002)市場導向與關係網絡之聯結。東海大學企業管理學研究所碩士論文，未出版，台中。
 - 38.羅家德(2000)。關係網絡與影響以組織行為為例。行政院國家科學委員會研究計畫。
 - 39.羅家德(2003)。企業關係管理--NQ關係管理智慧。台北市:聯經出版公司。
 - 40.邊燕杰(1999)。社會網絡與求職過程。載於徐兆慶、林益民主編，改革開放與中國社會。香港:牛津大學出版社。p.35-66。
 - 41.嚴奇峰(1997)談判決策行為之研究 - 社會交易潛在價值與經濟交易潛在價值對談判行為之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。未出版，台北市。
 - 42.吳昭瑩(2003)。批判台灣勞資爭議處理機制--以爭議標的二分法之必要性與處理機制之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
 - 43.劉鼎昇(2000)。政府單位退休金提撥原則與精算資訊揭露之研究。國立政治大學風險管理與保險學系碩士論文，未出版，台北市。
 - 44.余佳燕(1995)。臺灣地區已立案扶養機構對政府單位之依賴關係及其影響因素的研究。國立中正大學社會福利學系碩士論文，未出版，嘉義縣。
 - 45.廖國棟(2003)。企業網路關係管理之研究-以大陸投資台商為例。東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中縣。
 - 46.張嘉雯(2000)。競爭策略、組織間關係策略、組織間關係管理型態與競爭優勢關係之探討。逢甲大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中市。
 - 47.林建銘(2001)。新產品預告行為:關係管理觀點之實證分析。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中縣。
 - 48.楊偉

智 (2001)。以關係管理觀點探討新產品開發績效之研究。靜宜大學企業管理學系碩士論文，未出版，台中縣。

49.謝淑雅 (2000)。市場導向、關係管理對新產品開發能力與新產品開發績效之影響。雲林科技大學企業管理系碩士論文，未出版，雲林縣。

50.陳慶仁 (2000)。從供應鏈管理與關係管理探討廠商之競爭優勢—以台灣半導體封裝企業為例。義守大學管理科學研究所碩士論文，未出版，台南縣。

51.莊婷萍 (1997)。企業網路關係管理方式之研究 - 以承銷商為例。國立政治大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北縣。

52.吳序先 (1997)。企業網路關係管理之研究-以大陸投資台商為例。國立政治大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北縣。

二、英文部分

1.Benson, J.K., 1975, " The Inter-organizational Network as Political Economy ", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.229-249.

2.Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA, Harvard University.

3.Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA:Harvard University Press.

4.Colon and Scollon (1994). *Individualism & collectivism*. Boulder,CO:westview.

5.Cook, K.S. and Emerson, R.M. (1978), *Power, Equity and Commitment in Exchange Networks*, *American Sociological Review* vol.43,pp.721-739.

6.Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowles, 1990, *Relationship Quality Inner Vices Selling: An Interpersonal Influence Perspective*, *Journal of Marketing*, Vol.54 (July), pp.68-81.

7.Dindia, K., & Baxter, L. A. (1994). *Strategies for maintaining and repairing marital relationships*. *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, 143-158.

8.Emirbayer, M. & Goodwin, J. (1994). *Network analysis, culture, and the problem of agency*. *American Journal of Sociology*, 99, 1411-1454.

9.Fan, Y. (2002). *Guanxi's consequences: Personal gains at social cost*.*Journal of Business Ethics*, 38 , 371-380.

10.Fombrun.C.J (1982) , " Strategy for Network Research in Organizations " *Academy of Management Review*,7 ,pp280~290.

11.Granovetter, M. S. (1973). *The strength of weak ties*. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.

12.Grunig, J. E., & Huang, Y. (2000). *From organization effectiveness to relationship public relations strategies, and relationship outcomes*.

13.Grunig, J. E. (2001c) *Building Relationships with Publics:The Next Wave of Research and Evaluation in Public Relations*. (公關新世紀—理論與實務的探討) : pp50-69, 台北:世新大學。

14.Hennig-Thuran, T. and A. Klee, 1997, *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*, *Psychology & Marketing*, Vol.14, No.8, pp.764-797.

15.Huang, Y. (2001a). *OPRA: A cross-cultural, multiple-item scale for measuring organization-public elationships*. *Journal of Public Relations Research*, 13(1),61-90.

16.Huang, Y. (2001b). *Values of Public Relations: Effects on Organization-public relationships Mediating Conflict Resolution*. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 265-301

17.Hwang, K. (1987). *Face and favor: The Chinese power game*. *American Journal of Sociology*, 92, 944-974.

18.Hwang, K. K. (1997-8). *Guanxi and monetize : Conflict resolution in Chinese society*. *Intercultural Communication Studies*, 7(1), 17-37.

19.Jacob, B. J. (1979). *A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Ran-ching and Kuan-his in a rural Taiwanese township*. *China Quarterly*, 78, 232-273.

20.Lagace, R. R., R Dahlstrom, and J. B. Gassenheimer, 1991, *The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.11, No.4,pp.39-47.

21.Lin, N. (MW) (1982). *Social resources and instrumental action*. In P. V. Meriden and N. Lin . *Social Structure and network analysis*, 131-145. Beverly Hill, CA, Sage.

22.Lin, N. (MM) (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*.New York: Cambridge University Press.

23.Lou, Y. (1997) , *Managerial Implications of Guanxi-Based Business Strategies*, *Journal of International Management*, Vol. (2) , pp.193-216.

24.Morgan, R. M. and S. D. Hunt, 1994, *The Commitment-Twist Theory of Relationship Marketing*, *Journal of Marketing*, Vol.58 (July), pp. 20-38.

25.Peng, S.Q. (1998). *Guanxi in trust: An indigerwus study of Chinese interpersonal trust*.

26.Powell , W.W. 1990 *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. *Research in Organizational Behavior* 12,pp.295-336.

27.Redding, S. G. Norman, A., & Schrader, A. (1993). *The nature of individual attachment to the Organization: a review of East Asia variations*. In M. D. Munnette & L. M. Hough (Eds.).

28.Tajfel, H., & Turner, J. (1986). *The social identity Of intqgroup behavior*.In S. Warhol and W. Austin ds.). *Psychology and intercrop relations*, 7-24. Chicago: Nelson-Hall.

29.Tsang, E. (1998). *Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China?* *Academy of Management Executive*, 12(2) , 64-73.

30.Williams, K. Y. & Oreilly, C. A.M(1998). *Demography and Diversity in Organizational: A Review of 40 years of research*. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

31.Wong & Chang 1999. *Americans and Chinese : Two ways of Life*. New York :Henry Schumann.

32.Yeung, I. Y. & Tung, R. L. (1996). *Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections)*. *Organizational Dynamics*, 25(2),54-65.

33.Yin,R.K.1989 *Case Study Research : Design and Methods Revised Ed.* , Beverly Hills , CA : sage.