

『高階主管國籍與管理態度及領導基礎之相關分析——歐洲在台多國籍企業之實証』

曾柔鶯

摘 要

本研究旨在探討歐洲在台多國籍企業高階主管，因其國籍之不同，所可能影響我國籍高階主管在工作態度、對員工的照顧，以及管理方式等的差異。由本研究結論中可知，雙方高階主管均認為對方應更加努力去瞭解自己，才能增加管理和辦事效率，並且藉由不同國籍成員間的社交活動，將可降低彼此間的文化隔閡，並激勵其學習動機。

再者，本研究之結論亦發現：歐洲文化強調個人主義、理性主義及平等的精神，因此在員工福利及工作的保障上，較能顧及員工個人的利益，也由於強調經濟上的理性，故在管理制度上較能制定明確的規則。而中國文化較重視團體主義與人際關係的和諧，因此在牽涉到中國籍的上司或成員時，容易受到人際因素之影響，而看不出較明確的規則。此外，因為權力差距較大，重要決策大都由上司做全權定奪。故若以公司績效為經營方針，則必須以『中國的和諧關係』為基礎，應用『西方的理性』，彼此相輔相成，始有助於管理績效之提升。

關鍵詞：歐洲在台多國籍企業 高階主管

* 曾柔鶯為靜宜女子大學企業管理系副教授兼系主任

壹、研究目的

西歐各國從五十年代起，就試著從經濟結盟來達到相互協助的目的，藉以提高整合區域經濟活動和集體實力，而提出政治合作的理念，產生了『歐洲共同市場』的組織，而六十和七十年代雖不甚順利，但在八十年代末期卻出現令人震驚的變化，歐洲人憑藉著雄厚的文化遺產、經濟實力和一股濃厚的『歐洲意識』，再度展現風貌；一時之間，敵對的東、西歐都具備了統合的共識。總而言之，本世紀末的歐洲已是當前世界開發程度極高的地區，其人口稠密，高度都市化、工業化，生活水平領先各洲；生產總值、經濟實力、人口素質、科技水準、市場潛力、軍事力量，乃至政治人才，依然是五大洲之首。

歐洲的統合是勢在必行，所形成廣大市場的潛力，更引起其他國家的覬覦，不僅歐美各國競相投身歐市戰場，日本及亞洲四小龍更蠢蠢欲動；尤以日本，已早在歐洲製造業、金融業，甚至教育上深埋據點，並以大兵團作業方式，從市場、生產到金融業的支援，以企業整合的手法移向歐洲。

我國與歐洲經貿關係發展良好，目前已有十四個歐洲國家在我國設立商務辦事處。歐洲是我國僅次於美國之主要市場，對於歐洲之人文認知不能不重視，而要由認識歐洲到了解歐洲，從而掌握歐洲的一切，實有必要對歐洲經營者的思考方向，以及對未來展望加以深入研究。

然而國人對歐貿易之實務經驗，卻未如對美、日等國熟稔，對於歐洲企業經營者的思考方式和經營模式等特性依然陌生。故本研究特就中、歐兩國的經理人做不同層次的探討，並比較中、歐高階主管的特性。

貳、文獻探討

在一個單一文化背景環境中，領導者往往可以輕易地表達自己所欲傳達之意念，但對多國籍企業主管而言，卻不相同，他必須考慮內、外在環境，如政治風險、競爭力、文化差距、溝通問題等因素，方能減少組織間之紛爭。

本文獻探討中，將對高階主管個人之變數和直屬關係之構面與總體工作態度、滿足感、對員工的照顧態度、民族意識趨向，以及對上司基礎領導權的看法等方面，逐一探討之。

一、個人國籍變數

身為多國籍企業的高階主管，他所關心的層面，已經不能從單一文化著手，除了要超越本國文化，還要能融合異國文化，並且在意思溝通和管理問題上，對人員的選擇、培訓、升遷得花上更多倍的心思。在一國之內，當事者之溝通不需具備多項明確變數，因雙方皆有類似經驗及價值觀，因此，兩人的言語表達在同樣情況中能互相理解。但在國際間就有很大的差異，凡事皆須明確化，甚至因日常用語之不同，溝通情況亦會受到強烈之影響。職是之故，直屬上司之國籍，會對經理人本身之管理態度與基礎領導權產生甚大影響。

當海外分公司需要主管時，會考慮由母公司外派、採用當地人、或由第三人來擔任主管一職。但無論那一方擔任，溝通都是個大問題；關於此點，由於企業國際化的階段不同，其僱用管理者的模式型態亦會隨之改變，如：初期階段僱用當地之管理者比率較低，當海外投資增多而進入成長期時，母公司對海外管理者無法充份供給時，對當地人需求自然提高。

在美國，成長較為迅速之企業，通常會同時包容多種不同之文化，也會因管理者間不同之國籍背景，而採取不同之政策(Loza, 1988)。在Nakiye(1990)

的一項研究中，對一家美國銀行在43個國家的84家分公司所屬的1015位經理做了不同的比較，在母樣本中，發現階級越高，其地主國的國籍分配比率越高，Nakiye研究結論與Kobrin(1988)提到不可減少母國駐外人數比例的結論不同，主要原因乃係不確定管理(Management of Uncertainty)或風險管理(Management of Risk)。因此爲了應付不同文化，甚至不同的政治理念或經濟體系，對當地領導人才的需求日漸提高。

Aldemir(1986)對美國及土耳其兩個國家企業海外分公司之領導者進行分析，結果發現兩個國家企業之權力型態完全不同，美商海外分公司之領導者較傾向於僱用當地之員工爲經理者，而且在政策擬定時，較注重當地之社會型態。

Dowling(1986)對188家美國企業及184家澳洲企業進行問問，以測試不同國籍之領導者是否會有不同之工作態度，研究結果發現，美籍領導者較重視內部因素，例如個人自我實現、責任感及工作公平性，而澳籍領導者較注重外部因素，例如工作安全及工作所得。

England(1974)和他的小組爲了瞭解各地管理者價值觀對管理型態上之不同，研究了美國、日本、南韓、印度和澳洲的主管，他們平均的工作年數是十五年，平均歲數是45歲；研究中發現，日本、美國、韓國的管理者偏向實務性，印度和澳洲則偏向『道德主義』。影響管理者價值觀的原因，五個國家比較起來，日本管理者是以『組織的目標』影響最巨，特別是爲了提高生產力，組織的成長，獲利的極大化，以及組織的穩定性。相同的，美國的管理者也是以組織的目標爲主；從個人的目標上來看，印度人認爲工作滿足度、個性及權力，對他們本身價值觀的影響相當高，而對於美國和澳洲的管理者來說，創造力、成就感、主動性才是影響他們價值觀的主要原因。

二、管理態度與領導權基礎

同的對待方式，以及當組織改變時是否會改變其管理態度等，都是經理人管理態度形成的關鍵要點。然而，身為一位領導者，其所具備的特質，並不能界定為成功的領導者所必須符合的條件。所以，領導的真義，完全決定被領導者是否願意接受領導，如西蒙（H.A.Simon）所說，『領導地位之構成，主要不在於領導者是否具有過人的能力，而在於被領導者是否相信他具有這種能力』。

以下將分段敘述，領導權的基礎、工作滿足感、民族意識、總體工作態度等之管理態度。

(一)領導權基礎

領導者影響部屬之條件，主要有[1]『職位權力』(position power)；[2]『個人權力』(personal power)(Etzioni, 1975:3-22)。前者包括合法權、獎賞權、懲罰權等；後者包括參照權、專家權等個人權力。而French & Raven(1967)曾定義五種不同的基本權力和影響力，並且構成領導者的權力基礎，本研究針對五種基礎領導權做探討，說明如下：

1. 獎勵權(Reward Power)

部屬需要一些適時的鼓勵，不只是實質上的報酬（如：金錢），他們也需要正面的支持及關懷。

2. 懲罰權(Coercive Power)

如果部屬所做的事不能符合公司的要求，上司有權加以處罰，這是Reward Power的反面阻嚇。

3. 合法權(Legitimate Power)

上司有權要求部屬做事，而部屬有義務將事情辦好；在組織中，上司的Legitimate Power就是要求部屬的工作品質及工作績效。

4. 專家權(Expert Power)

上司必須隨時增加自己的各種專業知識，以幫助部屬工作上的需求。

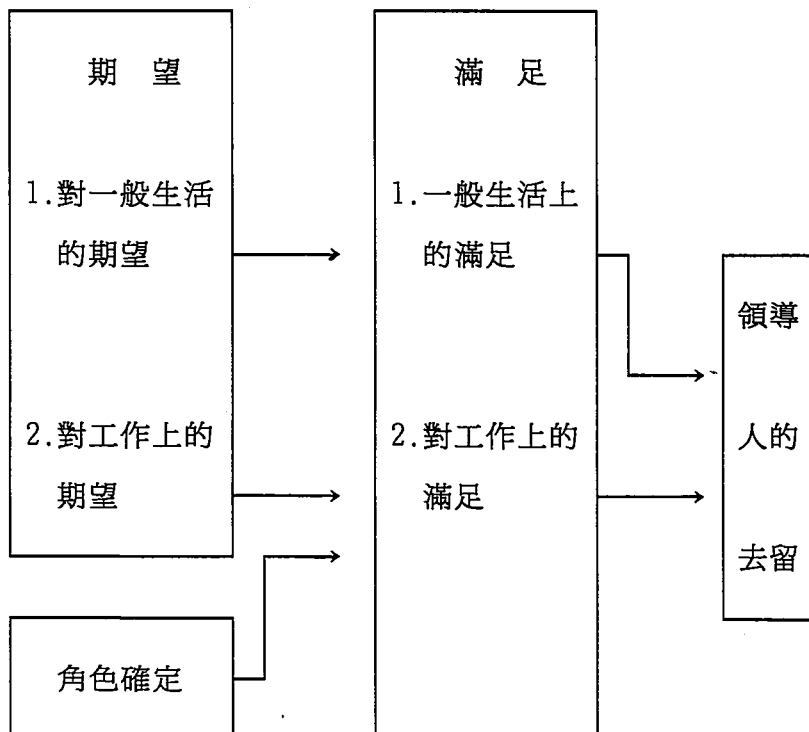
5. 參照權(Referent Power)

身為一個上司就必須以身作則，實際行動比耳提面命，對部屬來得更有效。

(二)工作滿足

大部份多國籍企業海外分公司的經理，對其本身工作的期望與滿足感，常直接影響該企業的經營，也就是工作滿足感會影響到該經理未來的去留，因而造成人事管理的困難；根據過去的研究，駐外經理提前回到母國的比例高達16%~40%(Black, 1988; Copeland & Griggs, 1985, Misa & Fabricatore, 1979, Tung, 1981)，而公司每年爲了替換這些經理人，所花費的成本，高達US\$55,000~\$150,000(Copeland & Griggs, 1985)。由於海外經理人的工作環境是在一個陌生的國度裡，當他們接受該工作時，不免對該駐外環境有所期望，當他們面對工作時又產生對工作上的期望或滿足，Steers and Mowday(1981)對此提出了一個模式，如圖二所示：

圖二：Modified Model of Employee Turnover



由表中，清楚地看出，一般人在接受工作之前，一定先考慮本身期望與未來滿足之間的相關程度，而一旦期望與滿足之平衡點不能達到，便影響了去留的問題，這也牽涉到個人對預期環境心理的低估與高估(underestimations and overestimations)，因而產生了正面與負面的影響。

Black和Gregersen(1988)針對此模式，對美國在日本的駐外經理做了抽樣調查，結果發現如下：

- 1.對工作需求與選擇的期望超過預期的期望將有正面的工作滿足感。
- 2.對工作壓力的期望比預期的想像還要低，將有正面的工作滿足感。
- 3.角色確認將有正面的工作滿足感。
- 4.對一般生活的期望比預期的想像來得低時，將有正面的生活滿足感。
- 5.工作和一般生活的滿足程度，會對海外派任工作的提早結束，有負面的影響。

不管任何因素影響（工作上或非工作上），駐外經理人員在離開海外的工作後，如果仍繼續留在原公司，該公司對他們的未來應有良好的疏導；BI(Business International 1991)對此問題有深入研究，在BI最新的研究報告中『Developing Effective Global Managers for the 1990s』指出，美國、歐洲、日本等國的領導階層認為，這些重新回到總公司的經理人，常會影響多國籍企業人事規劃，而如何安置這些經理人員，也成為多國籍企業的重要課題；未來的研究主題將不只是針對經理人員的去留因素方面探討，更應在公司及個人的利益上著手。

(三)民族意識趨向

文化的差異，近幾年來已漸漸隨著企業國際化的衝擊而較不實際，儘管如此，企業文化的特質是否能融入東方文化或西方文化，企業內部是否可能因文化的不同而引起衝突，依然值得關切，領導者的功能也佔了相當重要的地位。

自1970年代初期，研究重點都在領導者行為的證明及說明，大部份論文也包括了一種以上的變數因子，例如：領導相關人員的素質，領導者的地位及

權力 (Fiedler, 1967, 1978) ; 部屬們工作及心理上的成熟度 (Hersey & Blanchard, 1982)。在一篇由加拿大學者 Javidan 與 Dastmalchian (1991) 對加國企業領導者的研究中，對領導人的特色及有效率的領導模式做了詳盡的探討。最重要的是，他們將領導者所呈現出的角色，做了六項分類。他們認為有效率的領導者應該是一個夢想創造者 (visionary)、象徵者 (symbolizer)、革新者 (innovator)、變通者 (mobilizer)、旁聽者 (auditor)，更像是一位大使 (ambassador)，也就是一個高階主管要有強烈自我想像的傾向，有強烈的駕馭感，有高度的工作熱忱，對部屬有完全的信任感等屬性。這些領導階層的屬性，代表了北美企業領導人的模式。然而這些屬性是否也能適用於歐洲企業，甚至是在西方企業服務的東方人呢？

在強烈的民族意識導引下，每個民族在他們的工作崗位上，表現其愛國意識是能夠被理解的，但是為了要適應各地市場、勞工，甚至是顧客群，是否會動搖他們強烈的民族意識，而稍作改變呢？無論是總公司主管、跨國公司派駐在海外的經理、或是當地員工，如果任何一方擁有民族優越感，是否會妨害跨國企業與當地社區之間的關係？

Zerira (1979) 對西歐民族曾做過此類研究，結果顯示，至少 63% 的受訪者認為子公司的主管應為當地人，89.3% 的受訪者認為駐外經理應有西歐血統，86.1% 的受訪者認為管理者必須要有文化上的認知。由此可知，西歐國家對民族性相當堅持，採用本國人優先之幕僚政策，也有許多多國籍企業提出了另一『多元化獨立幕僚政策』，企業希望融入地主國的經濟結構，並儘可能僱用當地人擔任重要職位。但當地員工卻批評此種策略影響他們晉升高階工作，妨礙子公司間的輪調，並且產生了『次等國民』的階級觀念。總之，一位優秀的多國籍企業主管，必須擁有多項優點。因此，適當選擇和訓練駐外經理，是促進企業邁向國際化的基石。

(四) 總體工作態度

1. 態度的意義

Zimbardo(1977)認為『態度』，是一種心理準備；或對許多評估反應所產生的一種持續性影響的明顯傾向。

2.工作態度

根據一些研究的內容來看，工作態度可包括：團體的士氣、需求、動機、工作參與與內在激勵等(Lawler III & Hall)。另工作意願方面，國內研究者將其界定為追求獎酬、成就感、尊嚴和挑戰性與升遷機會等。因此，工作態度並沒有明確的範圍，需視研究的方向與目的而定。而本研究之總體工作態度定義為：做好份內工作得到的滿足感、上司期望的績效、所需具備的技能、上司要求的工作量以及工作職務的調動等高階主管的工作態度。

(五)公司對員工的照顧

對現代經濟企業而言，員工與公司的關係是雙向的，不只員工需對上司負責，公司對員工的照顧，也必需顧及到各層面，如：提供貸款、急難時給予救助、提供住宅及醫療服務、婚姻諮商，以及兒童教育問題等。但若公司員工人數龐大，無法照顧每一個人時，高階主管應有些採行的步驟：

- 1.採行制度化管理，如透過房屋公司解決員工住宅問題，利用公司的保健中心照顧員工健康等。

- 2.鼓勵員工透過俱樂部、協會、工會來承擔更多的責任。

- 3.鼓勵勞工工會組織，並由公司代表與勞工代表溝通協調。

要創造一個協調的員工關係，不僅限於直接與工作有關的事務，應儘量以成就為導向，透過工會與公司間的和諧溝通，達到圓滿的解決。

參、研究方法

(一)研究工具

本研究依文獻探討結果及在台歐商公司特質，並以張光正博士(1985)所做

『中、美高階主管之比較研究之問卷』為基本架構，設計問卷，其內容項目如下：

1. 探討高階主管對工作的整體態度與工作滿足感

依據Maslow的六個層次需求加以設計，共為十五個項目，俾發現歐籍與中籍經理，在工作上的屬性和滿意程度有何不同？

2. 探討高階主管對自我民族意識的趨向

對歐籍在台經理，在學習中文、了解中華文化及歷史、適應當地部屬的管理方式，以及與中籍同事進行社交活動等信念上，與中籍經理在觀念上有何不同？

3. 探討主管領導權力的基礎

共分為五種權力基礎，包括獎勵權、懲罰權、合法權、專家權及參照權。

4. 探討高階主管對公司照顧員工的期望

對公司照顧員工的福利，是為公司挽留人才的一項利器，若公司對員工的照顧能達到員工的期許，則員工將為公司付出心血。且為了方便不同國籍之高階主管填答，問卷內容一律採用中、英文對照。

(二) 研究對象

本研究之對象以『中歐貿易促進會』所提列之歐洲在台分公司、子公司及獨家代理等120家廠商為母體，樣本為公司內部之高階主管，包括總經理、董事長及部門主管為問卷調查對象；由於每家廠商填答意願不一，因此平均樣本數是以母體數乘上三位高階主管，共為369份。

問卷訪問初期是以人員訪問為主，但進行間由於部份廠商業務繁忙以及高階主管無法接見，因此取消面訪，改採取郵寄，並附上受訪公司所屬國家駐台代表之推薦函與回郵信封，一併寄給該公司負責人，由其轉交各部門主管填答後個別寄回。在此特別感謝所有歐洲駐台商務代表鼎力相助，寄發公函懇請各國廠商協助，訪問工作得以順利進行。

肆、研究結果

本研究主要目的是探討高階主管本身國籍和其直屬上司之國籍對高階主管的整體工作態度、工作滿足感、民族意識趨向、對員工照顧和基礎領導權五種管理態度之影響，分析結果說明如下：

1. 整體工作態度

當高階主管之直屬上司為歐洲國籍時，歐籍的高階主管明顯的比華籍的高階主管更認定自己具備擔任職務所需之技能，認為績效難以界定，更不願接受另一份職務($p < .05$) (見表一)。

表一：上司是歐洲籍時高階主管整體工作態度之差異
(七點評量尺度：1表非常不同意；7表非常同意)

上司是歐洲籍時 高階主管整體工作態度	歐洲籍		中國籍		顯著 水準
	mean	s.d.	mean	s.d.	
做好份內工作得到個人滿足	6.50	.51	6.19	1.27	NS
上司期望的績效是合理的	5.75	.89	5.82	1.14	NS
已具備擔任職務所需之技能	6.00	.98	5.44	1.21	.040
因職務關係可能會得罪某些人	4.00	1.78	3.89	1.71	NS
本身職務的績效很難界定	3.25	1.40	3.11	1.86	.035
本身職務無法滿足每一個人	5.43	1.32	5.75	1.37	NS
上司所要求之工作量是合理的	5.39	1.27	5.67	1.01	NS
如有機會我願接受另一份職務	3.18	1.89	4.60	1.83	.001
經各方考量後我滿意現任職務	5.54	1.07	5.63	1.23	NS
如有機會我更喜歡在歐洲擔任 類似之職務	3.33	1.88	4.04	1.97	NS
因使用英語之故，中國同事必 須比歐洲同事更加努力	4.04	1.99	5.05	1.67	.017

當高階主管之直屬上司為中國國籍時，華籍的高階主管明顯的比歐籍的高階主管更認同"因使用英文之故，中國同事必須比歐籍同事更加努力"的觀點，且對"因職務關係可能會得罪某些人"之觀點傾向於不同意的態度。至於其他各項之整體工作態度，則沒有明顯的受到個人變數而有影響(見表二)。

表二：上司是中國籍時高階主管整體工作態度之差異
(七點評量尺度：1表非常不同意；7表非常同意)

上司是中國籍時 高階主管整體工作態度	歐洲籍		中國籍		顯著 水準
	mean	s.d.	mean	s.d.	
做好份內工作得到個人滿足	6.80	.45	6.07	1.02	NS
上司期望的績效是合理的	6.20	.45	5.93	.89	NS
已具備擔任職務所需之技能	6.00	.71	5.30	1.19	NS
因職務關係可能會得罪某些人	5.60	.55	3.67	1.72	.016
本身職務的績效很難界定	4.40	1.52	4.13	1.80	NS
本身職務無法滿足每一個人	6.20	.84	5.36	1.48	NS
上司所要求之工作量是合理的	5.60	1.14	5.02	1.18	NS
如有機會我願接受另一份職務	4.40	1.82	5.34	1.33	NS
經各方考量後我滿意現任職務	5.60	1.14	5.07	1.27	NS
如有機會我更喜歡在歐洲擔任 類似之職務	5.20	2.17	4.63	1.66	NS
因使用英語之故，中國同事必 須比歐洲同事更加努力	3.75	1.71	5.47	1.29	.014

2. 工作滿足感

當高階主管之直屬上司為歐洲國籍時，歐籍的高階主管較華籍的高階主管更滿意於"工作所提供的保障程度"，但比較不滿意"其所獲得同種族同事友誼的機會"($P < .05$) (見表三)。

表三：上司是歐洲籍時高階主管工作滿足之差異
(七點評量尺度：1表非常不滿意；7表非常滿)

歐洲籍上司時 高階主管之工作滿足	歐洲籍		中國籍		顯著 水準
	mean	s.d.	mean	s.d.	
工作外因素					
薪資及福利	4.71	1.67	4.77	1.33	NS
實體工作環境	5.21	1.17	5.26	1.16	NS
安全性因素					
工作保障程度	5.54	1.50	4.54	1.55	.006
社會性因素					
共事者友善程度	5.86	1.08	5.81	.77	NS
同種族同事的友誼	4.89	1.31	5.67	1.04	.004
非同種族同事的友誼	5.00	1.36	5.46	.95	NS
自尊性因素					
公司同事的尊敬程度	5.89	.83	5.79	.77	NS
任職公司所獲社會聲望	5.43	.96	5.53	1.05	NS
自主性因素					
職務上所擁有之權責	5.57	1.32	5.56	.93	NS
獨立思考與發揮機會	5.96	.88	5.81	.74	NS
參與決策之機會	5.68	1.44	5.35	1.29	NS
自我實現因素					
學習新事物的機會	5.79	1.23	5.29	1.07	NS
自我充實的感覺	5.25	.97	5.23	1.14	NS
出人頭地的機會	5.25	1.35	5.09	1.14	NS
一展長才的機會	5.36	1.39	5.44	1.12	NS

但當高階主管之直屬上司為中國國籍時，華籍及歐籍高階主管在工作滿足各層面上並未出現顯著的差異，故在此僅以文字做簡單敘述。

3. 民族意識趨向

當高階主管之直屬上司為歐洲國籍時，歐籍的高階主管較華籍的高階主管更加同意"公司中女性員工和母公司同級員工有相同昇遷機會" ($P < .05$) 的觀點。但華籍主管比歐籍高階主管更加同意"外籍經理人員如能常和華籍同事社交往來將會增進其管理效率"，"外籍經理人員應採本土化管理方式來管理部屬" ($P < .05$) (見表四)。

表四:上司是歐洲籍時高階主管的民族意識趨向
(七點評量尺度：1表非常不同意；7表非常同)

上司是歐洲籍時 高階主管的民族意識趨向	歐洲籍		中國籍		顯著 水準
	mean	s.d.	mean	s.d.	
在台外籍經理應會說流利國語 以有效執行業務	3.93	1.70	4.00	1.72	NS
外籍經理瞭解中國文化及歷史 有助於辦事效率	6.14	.76	5.96	1.02	NS
公司女性員工與母公司同級員 工有相同昇遷機會	5.36	1.59	4.56	1.54	.031
台灣職業婦女在爭取平等的意 識上不如歐洲婦女	5.21	1.23	4.61	1.64	NS
外籍經理若經常與中國同事交 往可增辦事效率	4.75	1.58	5.81	.93	.000
中國籍員工常和外籍經理參加 社交活動可增其辦事效率	5.14	1.41	5.49	1.15	NS
外籍經理應採本土化管理方式 來管理部屬	3.86	1.63	5.02	1.68	.003

但若其直屬上司為中國國籍時，華籍及歐籍高階主管在民族意識趨向上並

未出現顯著的差異 ($p < .05$)。

4. 照顧員工的作風

當高階主管之直屬上司為歐洲國籍時，歐籍的高階主管較華籍的高階主管更同意"公司應照顧員工及其家屬的健康與福利"，"公司應儘可能承擔社會責任"及"公司應以提高生產力為先，即使必須解僱員工"等觀點 ($p < .05$) (見表五)。

**表五：上司是歐洲籍時高階主管照顧員工工作風的差異
(七點評量尺度：1表非常不同意；7表非常同意)**

上司是歐洲籍時 高階主管照顧員工的作風	歐洲籍		中國籍		顯著 水準
	mean	s.d.	mean	s.d.	
幫助或聆聽下屬是上司之職責	6.04	1.10	6.25	.72	NS
公司應照顧員工及家屬之福利	5.53	1.29	6.07	.76	.005
公司應儘可能承擔社會責任	4.71	1.51	5.96	.83	.000
為提高生產力應可以解僱員工	4.57	1.26	5.47	1.14	.002
公司可毋需告知而調動員工的 工作地點	3.57	1.62	2.64	1.59	.014
公司對員工應採終身僱用制	3.21	1.87	3.64	1.70	NS

在華籍上司領導下的高階主管，照顧員工的作風上均未出現顯著差異，表示當上司是華籍時，不同國籍的高階主管在照顧員工作風上並無明顯的不同 (見表六)。

不論是華籍或歐籍之高階主管，均不同意"公司在不考慮員工及其家人的不便下，任意調動員工工作地點"；然而華籍高階主管較歐籍高階主管更不同意此項作法 ($P < .05$) (見表六)。

表六：上司是中國籍時高階主管照顧員工工作風的差異
(七點評量尺度：1表非常不同意；7表非常同意)

上司是中國籍時 高階主管照顧員工的作風	歐洲籍		中國籍		顯著 水準
	mean	s.d.	mean	s.d.	
幫助或聆聽下屬是上司之職責	6.20	.84	5.86	.80	NS
公司應照顧員工及家屬之福利	6.20	.84	5.98	.98	NS
公司應儘可能承擔社會責任	5.40	2.07	5.89	.81	NS
為提高生產力應可以解僱員工	5.80	1.79	5.56	1.13	NS
公司可毋需告知而調動員工的 工作地點	2.80	2.05	2.48	1.13	NS
公司對員工應採終身僱用制	4.00	2.55	4.11	1.66	NS

5. 基礎領導權看法

直屬上司是歐籍時，華籍高階主管較歐籍高階主管更同意" 其直屬上司會讚美及獎勵自己的優良績效"，" 會正確評估我的工作績效"，" 願幫助部屬解決私人問題"，" 為如何做個好上司樹立一個楷模" (P<.05) 等觀點 (見表七)

。

表七：中籍或歐籍高階主管對歐洲籍上司基礎領導權看法之差異
(七點評量尺度：1表非常不同意；7表非常同意)

上司是歐洲籍時 高階主管的基礎領導權	歐洲籍		中國籍		顯著 水準
	mean	s.d.	mean	s.d.	
獎勵權					
獎勵優良績效	4.71	1.65	5.43	1.17	.025
國籍不同評估標準不同	3.41	1.91	3.91	1.52	NS
懲罰權					
公正的批評部屬	5.18	1.33	5.07	1.41	NS
採取適度的懲戒	4.29	1.61	4.68	1.48	NS
合法權					
要求高品質的工作	5.82	1.01	6.00	.79	NS
正確評估工作績效	4.82	1.36	5.54	1.11	.012
鼓勵部屬表達己見	4.71	1.80	5.25	1.27	NS
專家權					
協助部屬發展專業技能	5.04	1.55	5.34	1.21	NS
經常充實專業知識	5.04	1.48	5.55	1.01	NS
具備專業知識	5.50	.88	5.75	1.05	NS
參照權					
幫助部屬解決私人問題	4.21	1.64	4.91	1.40	.046
鼓勵部屬參與重要決策	4.71	1.65	5.11	1.22	NS
友善並關心部屬	5.14	1.53	5.64	.92	NS
有性別歧視	2.62	1.63	2.35	1.16	NS
樹立良好上司楷模	4.40	1.52	5.13	1.50	.039
受到部屬尊敬	5.07	1.39	5.41	1.17	NS

伍、結論與建議

華籍與歐籍高階主管在整體工作態度、工作滿足、照顧員工的作風、民族意識趨向，以及這些高階主管對其上司所採基礎領導權的看法上，均出現顯著的差異。以下是特針對這些差異所做的結論與建議

1. 由於華籍主管較傾向集體主義，而且上下之間的權力差距較大，因此中國人較重視人際間的和諧相處，亦即特別重視社會性需要，但由於過於注重人際和諧及他人對自己的評價，並且將權力的差距做為考量因素，致使經濟理性層面的分析較顯不足；另一方面，華籍主管管理風格較偏向規避風險，由於對未來抱持不確定的態度，較少做長期的規劃，故對組織員工缺乏一套照顧及培養的制度。故後續研究若能進一步朝向文化差異構面的界定，以做為探討不同國籍主管及員工，在整體工作態度、工作滿足、對員工的照顧、民族意識趨向及基礎領導權運用等主題的分析基礎，必有助於多國籍企業在各地主國的經營和管理。

2. 本研究所探討的對象是歐洲在台的多國籍企業，建議後續研究可比較這些多國籍企業在母國總公司的經營與管理，並比較這些研究變數的相關，以了解同一企業在不同國家（文化）下，有那些重大的差異存在，可做為爾後經營上的參考。本研究由於樣本的限制，多以德國在台企業為對象，建議後續研究擴大國家數目，以豐富不同文化對經營理念的看法，藉以提供學者及經營者參考之方針。

3. 由本研究的結論說明可知，雙方均認為對方應更加努力去瞭解自己，才能增加管理和辦事效率。雖然彼此皆認為自己已盡力地瞭解對方，但由對方的迫切要求來看，似乎仍嫌不足。因此公司在活動的安排上，可加強不同國籍成員間的社交活動，藉由這些非正式的活動中來降低彼此間的文化隔閡，並培養

雙方的默契。而在較為正式的活動上，提供歐籍高階主管在語言方面的訓練，以增進彼此間溝通效率，並承諾這些高階主管若因此而增加管理效率的話，則有助於其績效的評估，以激勵其學習動機。

4. 西方文化中強調個人主義、理性主義及平等的契約精神，因此在員工福利及工作的保障上，較能顧及員工個人的利益，另一方面，在員工個人獨立思考與發揮機會，及參與重要決策上，也能夠提供令人滿意的環境；而在個人與公司的關係上，所講求的是均衡的貢獻與誘因關係，其精神在於雙方均能滿足對方的契約關係，並不要求公司單方採取終身僱用制。也由於強調經濟上的理性，故在管理制度上較能制訂明確的規則。反觀中國文化中較重視的是集體主義與人際關係之和諧，因此在涉及中國籍上司或成員時，制度的因素就容易受到人際因素的影響，而看不出較明確的規則，不過在社會交往上，中國籍成員比較能和諧相處，也不太願意爲了某些人而得罪到其他的人。另外，由於權力差距較大，因此下屬獨立思考與發揮、參與重要決策、工作保障等，通常沒有較為超然的既定規則來維持，很可能由上司來做全權的定奪。故若要追求公司經營績效，就必須重視這些差別共因應之，西方或歐洲的管理制度在制度上較完善，具有理性的堅實基礎，然而在內部和諧的凝聚上較低；而中國人的組織雖有和諧關係，但缺乏理性和平等的制度。因此在以中國人爲大多數的在台多國籍企業組織中，若能同時兼顧二者之長處，則必有助於管理績效的提升。

參考文獻

- Aldemir, M. C., The Impact of Cultural Values Upon Managers' Choice of Social Power Base, *Internation Journal of Manpower*, Vol.7, 1986, pp.13-19.
- Black, J.S. & Gregersen, H. B., Workrole Transitions: A study of American Expatriate Managers in Japan, *Journal of International Business Studies*, 1988, p.277-294.
- Copeland, L. & Griggs, L., *Going International*, New York: Random House, 1985.
- Dowling, P. J., Nationality and Work Attitudes: A Study of Australian and American Business Majors, *Journal of Management*, Vol. 12, Spring, 1986, pp.121-128.
- Lawlar, E.E.(3rd) & Hall D.T., Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, Vol.54, NO.4, 1970 p.305-312.
- England, G.W. and R.Lee, Relationship Between Managrial Success in the U.S., Japan, India, Australia, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.4, 1974, p.411-419.
- Etzioni, A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: The Free Press, 1975, p.3-22.
- French and B. Raven, *The basis of Social Power*, In group dynamics:research and heory, New York, Harper & Row, 1967.
- Fiedler, F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F.E., The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process, In L. Berkowity (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press , 1978.
- Hersey, P. & Blanchard, K., *Management of Organizational Behavior*, (4th ed.) Englewood cliffs, NJ:prentice-Hall, 1982.

- Kobrin, S., Expatriate reduction and strategic control of American Multinational Corporations, *Human Resource Management*, 1988, p.63-76.
- Misa, K.F., & Fabricatore, J.M., Return on Investment of Overseas Personnel, *Financial Executive*, 1979, April, p.42-46.
- Nakiye, B., The Role of Expatriates in The Management of Interdependence, Complexity and Risk in Multination Corporations, *Journal of International Business Studies*, 3th Quarter 1990, p.357-375.
- Simon, H.A. and Others', *Public Administration*, N.Y., Alferd A. Knoph, 1964, p.104.
- Steers, R.M., & Mowday, R.T., *Employee Turnover in Organizations*, In L.L.Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 1981, p.237-249.
- Tung, R., Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments, *Columbia Journal of World Business*, 1981, p.68-78.
- Zerira, Y., Ethnocentrism in Host Country Organizations, *Business Horizons*, Vol.22, June, 1979 p.66-75.
- Zimbardo, Ebbesen & Maslach, 李茂政譯, 影響態度與改變行為, 民69, 頁27.

A COMPARATIVE STUDY ON THE EXECUTIVES
OF MULTINATIONAL EUROPEAN
CORPORATIONS IN TAIWAN

Jou-Ying Tseng

曾柔鶯

ABSTRACT

This research is an attempt to pinpoint the differences in the aspects of overall working attitude, job satisfaction, care for subordinates and the underlying leadership among executives of different nationalities in the multinational European corporations in Taiwan. Due to difference in nationalities and diversity in cultures, Chinese and European corporate executives differ both in their management concepts and practice. The findings from this study amount to the messages that each of the executives took the attitude that the others should attempt to understand himself more in order to enhance management efficiency and performance; and the social activities among members of different nationalities would remove cultural barriers and trigger members into learning from each other.

In essence, western culture emphasizes individualism, rationalism and equality, therefore, the interests of employees in welfare and jobs are more protected. In addition, as rationalism is featured in European economics, specific rules and regulations can be enacted for management system. On the other hand, Chinese culture stresses more on collectivism and the harmony of interpersonal relationship; therefore, when a Chinese superior or member is involved, the issue is more likely to be influenced by the factor of human nature, thus, no specific rules can be easily defined. Moreover, as there is much disparity in authority, important decisions are usually made by upper executives. Hence, if corporate management policy is aimed for the overall achievement of the company, it must be laid on the bases of Western or European rationalism as well as Chinese harmonious relationship to help promote management performance.