

# 以跨文化價值觀觀點探討海峽兩岸品質系統 執行落實度之比較

陳啟光<sup>1</sup> 謝昆璋<sup>2</sup> 于長禧<sup>3</sup>

<sup>1</sup> 元智大學工業工程與管理研究所副教授

<sup>2</sup> 元智大學工業工程與管理研究所碩士

<sup>3</sup> 育達商業技術學院企業管理系助理教授

E-mail : ieckchen@saturn.yzu.edu.tw

## 摘要

本文主要目的為應用國家文化價值觀的理論架構，以瞭解海峽兩岸勞工在國家文化價值觀的差異，並進一步探討海峽兩岸的台資企業在品質系統執行落實度之差異。邁入 21 世紀新經濟時代，世界各國紛紛加入各種國際組織，以擴展企業經營版圖，台灣也隨著這波趨勢加入世界貿易組織 (WTO)，再加上國際分工的普及，台灣企業所面臨到的生存危機是來自於全球企業競爭的挑戰。為有效降低生產成本，增加競爭能耐，台商紛紛選擇到中國大陸投資，希望藉由兩岸同文同種且同語言的獨特優勢下，有效管理大陸員工並能為自身企業帶來持續的發展與獲利。此外，由於整體投資模式的改變，導致台商投資大陸的方式，逐步形成「跨地分工」的型態。亦即台灣企業將技術層次較高的研究開發、設計及附加價值較高的業務行銷留在台灣，而將製造中心移往大陸，藉此降低生產成本，形成「垂直分工」的營運模式。然而，生產製造中心的設置與運作，必須藉由一套有效的品質系統加以管制所生產的產品品質。因此，本文乃利用 Hofstede 國家文化價值觀模式，以及 ISO 9001：2000 品質系統模式，針對海峽兩岸台商所投資的電子產業之勞工進行比較分析。研究結果顯示，海峽兩岸勞工在「國家文化價值觀」中沒有顯著差異；而在「品質系統」的五個構面中，台灣企業在「管理責任」及「產品實現」兩個構面的平均數皆顯著高於大陸的台資企業。以上資料分析結果之意涵，在本文中有進一步之討論。

**關鍵字：**國家文化價值觀、海峽兩岸、品質系統、文化差異

## 1. 前言

邁入 21 世紀新經濟時代，全球各國紛紛申請加入世界貿易組織 (World Trade Organization, WTO)，以擴展商業版圖，台灣也隨著這波趨勢加入 WTO。同時由於國際分工的普及，台灣企業所面臨到經營危機的除來自於全球企業的挑戰及全

球化課題外，也必須審慎思考企業未來的轉型與產業升級議題。過去有多數的台灣企業，基於資源有效利用、策略規劃與風險分散等各方面因素的考量下，選擇投資海外，在政府的投資政策及外銷配額的限制下，選擇往東南亞或中南美洲等地區投資設廠。然而，自從海峽兩岸開放探親後，兩岸的人民往來也日趨頻繁。再加上國際化的競爭壓力下，台灣的企業紛紛選擇具有同文同種的中國大陸投資，希望藉由此優勢能夠有效的管理大陸員工，再創事業的高峰。

台商到大陸投資，從過去的傳統產業（製傘業，製鞋業等）逐漸地轉變成高科技產業（例如半導體，TFT LCD 等）；從小型加工廠逐漸轉變成企業大集團，密集地在中國大陸內地設廠投資；投資金額也從原先的數百萬元台幣，到目前動輒上億。根據經濟部投資審議委員會的統計資料顯示，截至 2006 年 6 月，台商投資大陸的金額高達 50,812,450（千美元），較 2005 年同期增加 35.21%。雖然台商將生產線設置在中國大陸主要目的為降低成本，可是客戶對於產品品質的要求卻是日趨嚴格。為了保證產品品質，達到生產品質一致性的目標，所以兩岸品質系統執行的符合度與一致性就顯得格外重要。

此外，由於投資模式的改變，導致台商投資大陸的方式，形成了「跨地分工」的型態，台灣企業將技術層次較高的研究開發、設計及附加價值較高的業務行銷根留台灣，而把製造中心移往大陸，藉此降低生產成本，形成「垂直分工」的模式。但是海峽兩岸因政治問題觀點，已相隔五十年不曾相互往來，基本上價值觀已不盡相同。此時若沒有完善的瞭解與準備，在面對不同文化衝擊時，貿然的投資容易出現對立、抗拒、震怒、暴力相向等不利狀況發生，因此跨文化管理亦是刻不容緩的。

基於以上論述，本文擬從下列四個方面進行探討，以達到預期之研究目的：(1) 透過文獻蒐集、分析並整合現行海峽兩岸分工模式；(2) 利用 Hofstede 國家文化價值觀構面探討海峽兩岸勞工在「個人主義」、「權力距離」、「不確定性避免」、「男性作風」、「長期導向」等五個文化價值觀構面的差異；(3) 透過品質系統運行過程構面瞭解海峽兩岸勞工在「品質管理系統」、「管理責任」、「資源管理」、「產品實現」及「量測分析與改善」等五個品質系統執行構面之符合度；以及 (4) 根據國家文化價值觀調查分析的結果，以跨文化價值觀觀點進行海峽兩岸品質系統執行落實度之比較，以提供企業在進行兩岸分工時，建立品質系統之參考。

## 2. 文獻探討

根據第一節有關探討兩岸產業分工之背景與動機的敘述，接下來本節將依海峽兩岸分工模式、國家文化價值觀與 ISO 9001 品質系統之探討等方面的相關文獻，分別進行回顧與彙整。

### 2.1 海峽兩岸分工模式

兩岸分工的採行可使企業在面臨市場變化及競爭壓力大的情況下，藉由分工體系的靈活運用，快速地調整企業本身結構，使其能具備最佳效率。透過分工體系內資源的善用，能使公司內的研發、設計、試製、生產、裝配、銷售等每一個環節產生彈性互補，進而提昇公司的競爭優勢。因此，兩岸分工模式的採行，已成為現今許多企業經營上重要的議題。

陳麗瑛（1995）在企業國際生產分工之型式理論架構下，由地區市場的壟斷性、地區產業效率等兩個角度來剖析台商赴大陸投資的最佳資源配置，她建議應採取「分產業分重點區域」的策略。尋找市場型與尋求效率型的投資應在大陸東南沿海省市，卻不適合尋求資源型的投資。而「衰退部門」行業，建議應以「開拓內銷市場」和「協助建立當地產業協作網」為重點；「成長部門」產業則維持開拓區域性內銷網的作法，「新興部門」則不適合赴大陸投資。

陳明璋（1994）則根據投資動機、投資目的、投資效果、分工型態與分工結果，整理台商赴大陸投資之產業分工型態（請參見表 1），並提出兩岸產業（製造業）分工體系之構想，分析未來兩岸互動模式及分工型態。他認為在兩岸的產業分工上，可以從「品質、品級及品牌代工」、「企業功能分工」與「水平與垂直分工」等層面加以分析。而在兩岸分工模式上，可由三個層次探討：（1）部門層次；（2）產業層次；以及（3）企業管理層次，故我國業者仍應主動預測與規劃兩岸互動的未來發展，並加以主導。

表 1. 赴大陸投資產生之產業分工型態

投資動機	投資目的	投資效果	分工型態	分工結果
便宜農工原料	投資成本 創造第二春	產業突破升級	水平分工	互補互利
豐沛廉價勞工			垂直分工	
拓寬大陸市場		擴大大陸子廠	品質品級及 品牌分工	
利用大陸資源	壯大台灣母廠		企業功能分工	淘汰
享受優惠措施		成長		
享受優惠關稅				

資料來源：陳明璋，「兩岸產業分工的省思」，台灣經濟研究月刊，第 17 卷第 2 期，1994，頁 50。

綜合相關學者對於兩岸分工模式的看法及建議，台灣必須保留產品開發、產品設計、業務行銷等高附加價值的功能。而為了有效降低成本，必須將生產等勞力密集度較高的生產功能移植至大陸時，品質管制功能必須由台灣主導，大陸配合執行，以獲得一致之產品品質。

## 2.2 國家文化價值觀

在分析文化差異時，學者所使用之論點皆不盡相同，本文將針對 Kluckhohn & Strodtbeck（1961），Hofstede（1990），House（1993），鄭伯璜（1995）等四個模式分別提出論述。首先，Kluckhohn & Strodtbeck（1961）以六個基本的文化層面來分析文化間的差異，內容如下：（1）與環境的關係（relationship to environment）：係指人民是順從於環境，與環境和諧共處或是支配環境？對一個順從環境的社

會，目標設定極為困難，因為人們認為能控制的很少，故不需設立目標；(2) 時間取向 (time orientation)：不同的社會在時間取向有不同的比重，焦點放在過去者會遵循傳統，維持歷史的習俗；置於現在者則將時間視為資源，必須有效利用時間；強調時間未來性者，重視長期的績效評估；(3) 對人性的看法 (nature of people)：將人性分為善良、邪惡及混合三種，善良者認為自己基本上是誠實的、值得信任的；邪惡者則認為人性本惡；混合者則強調人性本善，但不會讓人佔便宜；(4) 活動取向 (activity orientation)：部份文化強調做事或是行動，同時重視成就；部份文化強調存在或相當重視體驗生活，追求立即的滿足；另有些文化把焦點置於控制，生活在此文化下會使人抑制對物質的慾望；(5) 責任的交點 (focus of responsibility)：根據責任的焦點來區分文化時，有些文化強調個人主義，用個人主義的特色及成就來定義自己；有些文化強調集體主義，重視團體的和諧、團結及忠誠；(6) 對空間的概念 (conception of space)：有些文化強調非常公開，認為事情應該在公開的情況下進行；有些文化強調事情皆要保持其隱私性。

其次，Hofstede(1990)將國家文化價值觀區分為五個構面：(1) 權力距離 (power distance)：權力距離被引申為人們相信權力和地位不平等分佈的情形，以及接受權力不公平的程度，並已正式的成為社會系統的一部份；(2) 不確定性避免 (uncertainty avoidance)：指社會感受到不確定及模糊狀況的威脅，而欲加以趨避的程度。生活在高度不確定性社會中的人們，會樹立更多正式的規定，不容許脫軌的想法和行為來避免不確定性狀況的發生；(3) 個人主義 (individualism)：個人主義的社會意味著社會結構鬆懈，每個人只關心自己和自己最親近的家人。個人主義沒有好或不好，有些文化很強調它，有些則較注重團體行動；(4) 男性作風 (masculinity)：男性作風的特徵為獨斷孤行、喜好競爭及追求成就，社會價值則重視巧取豪奪的作風，為了賺取金錢與達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質；(5) 長期導向 (long-term orientation)：是對生活與工作的態度取向，基本上，具長期導向的國家文化，其價值觀傾向節儉和對目標達成的堅持；而另一方面具短期取向的國家文化，則比較注重個人的穩定、幸福與活在當下。

第三為 House (1993) 等人參考 Hofstede 之構面，發展出一套跨文化比較的模式，其主要的文化構面包括：(1) 不確定性之避免；(2) 權力階層化；(3) 個人主義與集體主義；(4) 性別差異；(5) 未來取向；(6) 成就取向；(7) 人性與非人性；(8) 性別歧視；(9) 攻擊性；(10) 粗暴與溫和等。

最後為鄭伯璦 (1995) 依據楊國樞對社會取向的界定，及自己對權威取向的研究，編制成一比較社會文化測量表，其主要向度如下：(1) 私義取向：有關於領導者或家長對部屬或晚輩的照顧、領導者應有的形象，以及下屬對領導者的信任；(2) 家族主義：包括繁衍子孫、崇拜祖先、互相依賴、忍耐抑制、謙讓順從、為家奮鬥、長幼有序以及內外有別等行為取向；(3) 權威取向：指領導者或權威人物與下屬間的權力距離；(4) 人情取向：描述人情的回報性，顧及交往對象的面子，以及符合個人在社會關係中的角色規範；(5) 他人取向：代表社會所強調

的價值，包括個人為他人著想、顧慮人意，以及照顧自己人或有關的他人等。

### 2.3 ISO 9001 品質系統之探討

近代品質管理系統中，ISO 9000 系列可適用於各種組織架構規模之公司，並符合顧客之要求。此系統可利用稽核來建立驗證過程的正確性與客觀性，顧客可藉由通過驗證與否，直接評斷產品品質之好壞。

不同於 ISO 9001：1994 強調品質保證模式的符合性，ISO 9001：2000 強調品質管理系統的有效性。換言之，ISO 9001：2000 將產品或服務的「品質保證」視為是組織存在的基本條件，而更邁向提高「顧客滿意度」(張榮寬、謝忠穆，2001)。

ISO 9001：2000 是以流程方法作為管理組織之基礎，藉由流程導向滿足客戶需求，以提供客戶滿意。所謂流程方法即是以系統化的鑑別與管理各作業與作業間之相互關係，以流程方法連結 ISO 9001：2000 的標準可導向客戶焦點 (Customer Focus) 與持續改善 (Continuous improvement) 兩個重要主題 (黃振育，2004)：

其中，客戶焦點的重要概念為：顧客是企業生存的依據，唯有獲得顧客滿意的企業才能永續經營，因此客戶在界定輸入之條件要求上扮演重要角色。企業必須以客戶導向來思考與界定輸入之條件。條文中多處展現鼓勵組織考量客戶需求之管理原則。例如條文 5.1 最高管理階層傳達溝通符合客戶求的重要性；條文 5.2 最高管理階層應確保客戶要求被決定與達成以增加客戶滿意度；條文 7.2.1 決定客戶未指定但對特定或預期使用之必要需求；條文 7.2.3 鑑別與執行對客戶溝通的有效安排；以及條文 8.2.1 組織必須監控有關客戶感覺的資訊。

至於持續改善的重要概念為：現今業界是處於一個「比較優勢」的時代，以往所謂的「絕對優勢」的企業態勢已不復存在，企業要生存就必須持續不斷的改善。因此企業必須以競爭標竿、以昨日企業本身的成功，並以顧客未來的期望需求做為挑戰，持續改善品質以維持企業本身的「比較優勢」。條文中明顯要求持續改善的管理原則，例如條文 4.1 要求持續改善品質管理系統的成效；條文 5.2 品質政策承諾持續改善；條文 6.2 人力資源-員工必須有勝任工作的訓練與經驗，並認知其作業對品質管理系統的重要性；條文 8.1 規劃及實施所需的各項量測、監控、分析及改善流程；以及條文 8.5.1 運用各種活動與手法促進品質管理系統有效性的持續改善。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構

本文主要以 Hofstede 國家文化價值觀構面，以及加上 ISO 9001：2000 品質系統為理論架構，首先以調查研究方法，探討海峽兩岸勞工在國家文化價值觀的差異，及兩岸台資企業品質系統執行的差異。有關國家文化價值觀之衡量，本研究採用 Lu (1999) 針對 Hofstede 的國家文化價值觀問卷進行修改後之量表來衡量兩

岸勞工之文化價值觀，並根據 ISO 9001:2000 品質系統中的五個構面來建構量表，衡量兩岸台資企業之品質系統執行之差異。最後，再藉由與兩岸台資企業管理者的深度訪談，探討兩岸品質系統執行差異性之原因。本研究的概念架構如圖 1 所示。

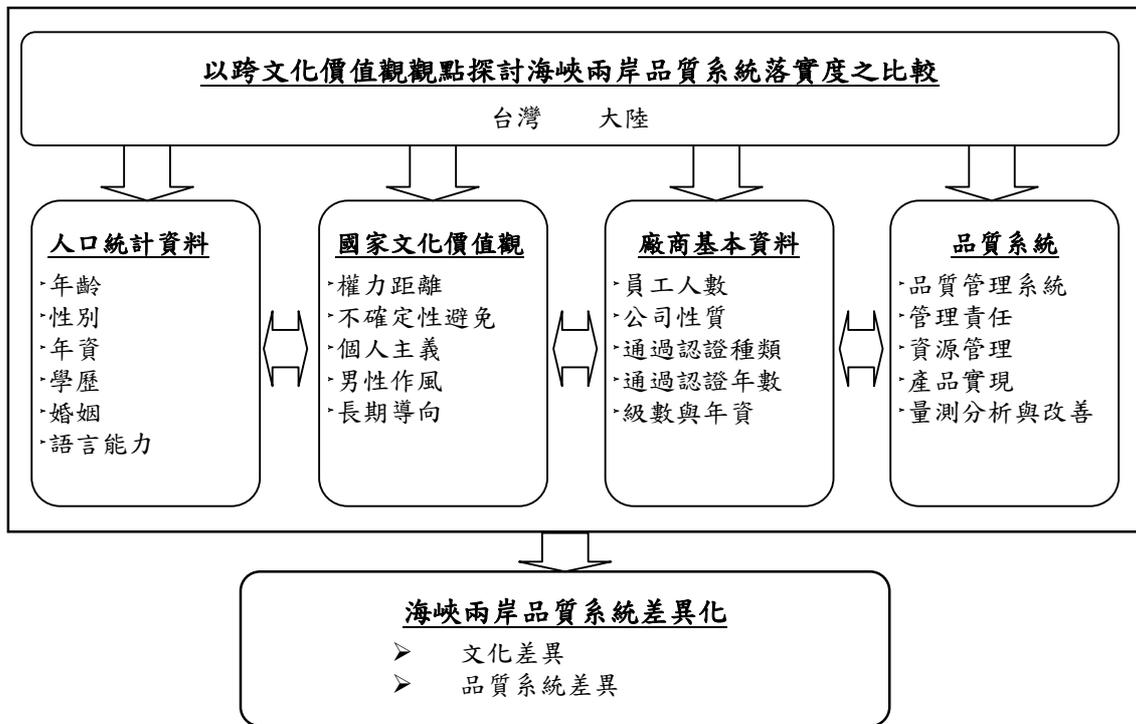


圖 1. 研究概念架構

### 3.2 研究設計

本節分別就研究變數與操作性定義、研究工具設計與研究對象的抽樣方法等三部分，說明本研究之研究設計。

#### 3.2.1 研究變數與操作性定義

本文中國家文化價值觀研究變數之操作性定義分述如下：(1) 勞工國籍：主要探討海峽兩岸勞工間國家文化價值觀差異之情況；(2) 人口統計變數：a. 年齡：將勞工的年齡區分為 18~22 歲、23~27 歲、28~32 歲、33~37 歲、38~42 歲與 43 歲（含）以上等六個區間；b. 性別：將勞工的性別區分為男性與女性；c. 年資：將勞工在該公司工作的時間區分為半年以下、半年~一年、一年~一年半、一年半~二年與二年以上等五個區間；d. 學歷：指勞工受教育的程度，區分為國小（小學）、國中（初中）、高中、中專、大專、大學（本科）及研究所等七項；e. 婚姻：區分為已婚與未婚；f. 語言能力：指勞工使用語言的情形，區分為英文、中文及其他（兩種語言以上）等三個類別；(3) 國家文化價值觀各構面之定義為：a. 權力距離：指權力和地位不平等分佈的情形及接受權力不公平分佈的程度；b. 不確定性避免：

指感受到不確定和模糊狀況的威脅而設法加以避免的程度；c.個人主義：指社會結構鬆散或團結的程度；d.男性作風：指社會重視巧取豪奪作風的程度；e.長期導向：長期導向的員工較有遠見，不求短期回報且較節省。

品質系統研究變數之操作性定義則分述如下：(1)員工人數：1~50 人、51~250 人、251~500 人、501~1000 人、1001~3000 人及 3000 人（含）以上等六個類別；(2)已通過系統認證種類：ISO 9001:2000、QS 9000、ISO/TS16949:2002、TL9000、ISO14001 及 OHSAS 18000 等六項；(3)通過品質系統（ISO 系列）認證的年限：1 年以下、1~3 年、3~5 年及 5 年以上等四個區間；(5)所屬部門：總經理室、生產部門、管理部門、品保部門及研發部門等五種；(6)職級：總經理、副總/處長/協理、經理/副理、課長及工程師等四個級職；(7)年資：1 年以下、1~3 年、3~5 年、5~10 年及 10 年以上等五個類別。

### 3.2.2 研究工具

本研究使用之研究工具以 Lu (1999) 於 1998 年針對 Hofstede (1980) 所發展四個國家文化價值觀構面（個人主義、權力距離、不確定性避免、與男性作風）與 Hofstede & Bond (1988) 增列 Hofstede 四個構面理論架構所提出的「長期導向」構面，進行修改後之國家文化價值觀量表進行施測。Hofstede 於 1967 年至 1973 年期間，受跨國企業 Hermes 之委託針對全球超過六十個國家分支機構員工進行全面性研究，以期幫助分派在外的管理者更有效率地管理其他文化背景的員工。經系統性的分析後，發展出國家文化價值觀的四個構面：權力距離、不確定性避免、個人主義、與男性作風；之後又陸續發展新的構面，如「長期導向」。此後有許多學者陸續以該模式進行跨文化領域相關研究皆有顯著的成果，並且亦證實該量表具有良好的效度與信度。Lu (1999) 乃針對該量表進行修正，以求更符合企業員工施測用途之國家文化價值觀量表。該量表總計 36 個問項，內容包括國家文化價值觀之權力距離、不確定性避免、男性作風、個人主義與長期導向等五個構面所組成，並以李克特五點尺度做為受測者回答的量表，衡量尺度由「非常同意」至「非常不同意」，並依序賦予五分至一分的得分，經實際施測之 Cronbach's  $\alpha$  值與 item-to-total 相關檢定，該量表各構面之信度值皆高於 0.70。

品質系統量表則由 30 個題目所組成，分成「品質管理系統」、「管理責任」、「資源管理」、「產品實現」、「量測分析與改善」等五個構面，並以李克特五點尺度做為受測者回答的量表，衡量尺度由「非常符合」至「非常不符合」，並依序賦予五分至一分的得分，經實際施測之 Cronbach's  $\alpha$  值與 item-to-total 相關檢定，該量表各構面之信度值亦皆高於 0.70，顯示該量表具有相當程度的可信度。

### 3.2.3 抽樣方法

本研究選擇之研究對象為在台灣境內及台商投資中國大陸電子業品保部門之勞工，主要目的在於藉由比較兩個不同地域勞工在國家文化價值觀之差異，並探

討其品質系統執行程度之一致性。根據資料顯示，1991-2004 年台商在大陸投資行業，以電子及電器產品製造業之投資件數與金額為最多，佔投資總金額 34%（兩岸經濟統計月報，2004）。因此，本研究針對台灣境內電子業及台商投資中國大陸電子業各選擇 10 家企業，並分別針對這 20 家企業中的品保部門員工進行普查。研究問卷共計發放 300 份問卷（台灣勞工及大陸勞工各 150 份），回收 180 份（台灣勞工 86 份，大陸勞工 94 份）。國家文化價值觀與品質系統之問卷整體信度值分別為 0.8603 與 0.9395。

#### 4. 資料分析與討論

本研究之資料分析，首先將回收之有效問卷，經由 SPSS12.0 統計軟體進行樣本結構分析，然後再分別進行海峽兩岸勞工人口統計共變數分析、國家價值觀分析、與品質系統執行度之一致性分析等，分析結果敘述如下：

表 2. 樣本結構概況

國別		台灣勞工		大陸勞工		國別		台灣台資廠		大陸台資廠		
樣本結構		份數	百分比%	份數	百分比%	樣本結構		份數	百分比%	份數	百分比%	
性別	男	53	61.6	57	60.6	年資	半年以下	0	0	5	5.3	
	女	33	38.4	37	39.4		半年~一年	36	41.9	37	39.4	
	總計	86	100	94	100		一年~一年半	0	0	42	44.7	
婚姻	已婚	20	23.3	52	55.3		一年半~二年	17	19.8	6	6.4	
	未婚	66	76.6	42	44.7		二年以上	33	38.4	4	4.3	
	總計	86	100	94	100		總計	86	100	94	100	
	語言	單一	52	60.5	77		81.9	員工 人數	51~250	55	64	0
兩種以上	34	39.5	17	18.1	251~500		31		36	0	0	
總計	86	100	94	100	501~1000		0		0	49	52.1	
教育 程度	高中	0	0	6	6.4		1001~3000		0	0	23	24.5
	中專	0	0	6	6.4	3000 以上	0		0	22	23.4	
	大專	33	38.4	28	29.8	總計	86	100	94	100		
	大學	17	19.8	50	53.2	已通 過系 統	一種	19	22.1	0	0	
	碩士以上	36	41.9	4	4.3		一種以上	67	77.9	94	100	
總計	86	100	94	100	總計		86	100	94	100		
年齡	18~22 歲	0	0	21	22.3	通過 系統 年限	1~3 年	12	14.0	60	63.8	
	28~33 歲	33	38.4	38	40.4		3~5 年	35	40.7	22	23.4	
	34~37 歲	33	38.4	15	16		5 年以上	39	45.3	12	12.8	
	38~42 歲	20	23.3	18	19.1		總計	86	100	94	100	
	43 歲以上	0	0	2	2.1		公司 職級	經理	5	5.8	6	6.4
	總計	86	100	94	100	課長		3	3.5	16	17	
						工程師		78	90.7	72	76.6	
						總計		86	100	94	100	

表 2 所示為海峽兩岸勞工之樣本結構概況：(1) 性別方面：以男性居大多數；

(2) 婚姻狀況：台灣勞工未婚者佔多數(76.6%)佔多數，而大陸勞工已婚者(55.3%)佔多數。(3) 語言方面：大部份僅會使用母國語言；(4) 年資方面：台灣勞工的年資以半年~一年(41.9%)、二年以上(38.4%)佔多數；大陸籍勞工以半年~一年(39.4%)、一年~一年半(44.7%)佔多數；(5) 學歷方面：台籍勞工明顯較大陸勞工擁有較高的學歷；(6) 年齡方面：台灣勞工年齡主要介於 28~42 歲，大陸勞工則年齡則介於 18~33 歲；(7) 員工人數：大陸勞工因為薪資較台灣便宜，所以大陸台資廠的員工人數皆多於台灣台資廠；(8) 公司已通過之品質系統種類：兩岸台資企業皆通過 ISO 9001:2000 品質系統認證；(9) 職級：兩岸受訪者皆為工程師以上職級。

為瞭解海峽兩岸勞工之間是否會因人口統計變數的差異而影響研究結果，本研究針對海峽兩岸勞工之各項人口統計變數進行共變數分析，結果請參見表 3 及表 4。該項分析結果發現人口統計變數，包含性別、婚姻、年齡、教育程度與年資的統計檢定皆未達到顯著差異水準，亦即海峽兩岸勞工在人口統計變數的差異並不會對研究結果產生顯著的影響。

表 3. 海峽兩岸勞工人口統計變數於國家文化價值觀之共變數分析

變異來源	平方和	自由度	均方和	F	P
性別	0.082	1	0.082	0.675	0.413
婚姻	0.110	1	0.110	0.905	0.343
年齡	0.080	4	0.020	0.162	0.958
教育程度	0.119	4	0.030	0.241	0.915
年資	0.334	4	0.084	0.681	0.606

表 4. 海峽兩岸勞工人口統計變數於品質系統之共變數分析

變異來源	平方和	自由度	均方和	F	P
性別	0.257	1	0.257	1.499	0.222
婚姻	0.210	1	0.210	1.225	0.270
年齡	0.073	4	0.018	0.104	0.981
教育程度	0.340	4	0.085	0.490	0.743
年資	0.528	4	0.132	0.764	0.550

表 5 所示為海峽兩岸勞工之國家文化價值觀分析。整體而言，海峽兩岸勞工在國家文化價值觀構面並未呈現顯著差異。表 6 所示為海峽兩岸勞工品質系統分析，海峽兩岸勞工在「管理責任」及「產品實現」等兩個構面具有顯著差異。根據平均值可以得知，在「管理責任」方面，台灣勞工相較大陸勞工有較高之品質意識，顯示台灣台資廠對於品質管理系統之運作制度、內部溝通程序，以及管理稽核與持續改善皆有相當深化的基礎與經驗；在「產品實現」構面，台灣勞工相較大陸勞工亦有較高之品質意識，顯示台灣台資廠對於規劃與開發產品所需之投入、過程與產出，以及產品實現之規劃與品質管理系統的其他過程之要求相一致的執行力優於大陸台資廠。

表 5. 海峽兩岸勞工國家文化價值觀之分析

構面	地區	平均數	標準差	t 值	p 值
權力距離	台灣	3.2209	0.9223	-0.212	0.832
	大陸	3.2314	0.9458		
不確定性避免	台灣	3.6488	0.7572	0.796	0.426
	大陸	3.6085	0.7615		
男性作風	台灣	3.3691	0.9350	0.566	0.571
	大陸	3.3942	0.9402		
個人主義	台灣	3.8206	0.8868	-0.001	0.999
	大陸	3.8207	0.8921		
長期導向	台灣	3.7171	0.8643	0.691	0.490
	大陸	3.6809	0.8560		
整體	台灣	3.6634	0.7738	0.627	0.531
	大陸	3.6510	0.8233		

表 6. 台灣台資廠與大陸台資廠品質系統之分析

構面	地區	平均數	標準差	t 值	p 值
品質管理系統	台灣	3.6209	0.7278	1.308	0.191
	大陸	3.5574	0.7271		
管理責任	台灣	3.5620	0.6819	2.148	0.032*
	大陸	3.4362	0.6785		
資源管理	台灣	3.4622	0.6947	1.520	0.129
	大陸	3.3830	0.7021		
產品實現	台灣	3.4481	0.6531	1.975	0.048*
	大陸	3.3944	0.6600		
量測分析與改善	台灣	3.6163	0.7349	1.347	0.178
	大陸	3.5489	0.7621		
整體	台灣	3.5089	0.6897	3.026	0.002*
	大陸	3.4518	0.6962		

“\*”:  $p < 0.05$

表 7 所示為針對台灣台資廠及大陸台資廠管理者深度訪談結果之彙整表，在完成初步的海峽兩岸勞工之國家文化價值觀與品質系統分析，本研究進一步透過深度訪談的方式釐清海峽兩岸勞工在品質系統執行度之差異。本文探究其原因，發現主要是台灣台資廠相較於大陸台資廠，管理者對於整個品質系統之導入、深化與改善有紮實的訓練與經驗，員工的品質意識也較高。此外，台商投資大陸並在大陸建廠，對於品質系統的執行方式及要求，必須符合台灣母廠的作法及要求，最簡單的方法就是從台灣母廠現行的品質系統直接移植到大陸子廠，以達到品質系統的一致性要求。由表 2 本研究發現台灣台資廠通過品質系統年限，大部分都超過三年，甚至五年；而大陸台資廠通過品質系統年限，大部分集中於三年以下，這個現象顯示台灣台資廠通過品質系統年限大部分高於大陸台資廠，對於品質系統的要求及員工之品質意識自然較大陸台資廠為高。

表 7. 台灣台資廠與大陸台資廠訪談彙整表

台灣台資廠	已在內部建立有效性溝通程序，且部門間的溝通管道暢通，並能有效的將客戶要求傳達到廠內相關人員	大陸台資廠	已在內部建立溝通程序，但部門間的溝通仍不足，對於客戶的要求並不能夠完全傳給廠內相關人員得知
	在規定的時間如期執行管理審查，對於品質未達目標者，採取有效改善對策		在較無法在規定的時間如期執行管理審查，對於品質未達目標者，較無法採取有效改善對策
	品質檢驗保留完整，記錄較確實		品質檢驗記錄保留完整，但記錄較不確實
	比較落實 PPAP (生產件核准程序)		較不落實 PPAP (生產件核准程序)
	QA 部門不定期進行製程稽核，以確保改善對策有效落實		QA 部門無法落實製程稽核
	工程變更 (ECN) 程序嚴謹		工程變更 (ECN) 程序規定嚴謹，但作業人員容易不按規定自行調整作業參數
	有效鑑別合格品及不合格品，產品追溯容易		廠內有規劃合格品及不合格品區域，但作業人員較容易不按規定放置；生產產品追溯容易。
落實年度設備保養計劃及重要設備預防保養計劃	落實年度設備保養計劃，對於重要設備預防保養計劃則較不落實		

## 5. 結論與建議

本研究發現海峽兩岸勞工在國家文化價值觀構面並未呈現顯著差異。而在品質系統構面分析結果，海峽兩岸勞工在「管理責任」及「產品實現」兩個構面具有顯著差異，且台灣勞工在此兩構面之平均數皆高於大陸勞工。這代表就管理責任而言，台灣台資廠對於品質管理系統發展與實施，以及持續改進其有效性之承諾提供證據的執行力優於大陸台資廠；就產品實現而言，台灣台資廠對於規劃與開發產品實現所需之過程，亦即產品實現之規劃，應與品質管理系統的其他過程之要求相一致的執行力優於大陸台資廠。

然而，本研究僅針對台灣台資與大陸台資企業進行國家價值觀，以及品質系統之差異比較，研究結果可能會受到台資企業本身組織文化以及品質系統複製之影響。後續研究者可針對海峽兩岸的企業（台灣台資與大陸陸資）進行後續研究，比較海峽兩岸勞工之國家文化價值觀和品質系統執行度之間的關係。

## 參考文獻

1. 張容寬、謝忠穆，2001，ISO 9001：2000 品質管理系統，商周出版。
2. 陳明璋，1994，「兩岸產業分工的省思」，台灣經濟研究月刊，17(2)，頁 49-55。
3. 陳麗瑛，1995，「大陸東南沿海的兩岸經貿交流與產業分工區域落實政策」，發表於大陸經濟研究會，中華經濟研究院主辦。
4. 黃振育，2004，「ISO/TS 16949：2002 與 TQM 關聯之研究」，義守大學管理研究所碩士論文。

5. 經濟部投資審議委員會，2006，核准僑外投資、對外投資、對中國大陸投資統計速報。
6. 鄭伯璜，1995，「相似或相異：海峽兩岸組織文化之比較研究」，台灣與大陸的企業文化與人力資源管理研討會論文集，台北：財團法人信義文教基金會，頁 1-36。
7. 顧忠興，2002，「由跨文化觀點探討外籍勞工管理制度-以塑膠業與化纖業泰勞為例」，元智大學工業工程與管理研究所碩士論文。
8. Hofstede, G., 1990, "Managerial culture and work-related values in India," *Organization Studies*, 11(1), p. 106.
9. House, R. J., "The global leadership and organizational effectiveness research programs," 引自張介貞(1995)：多國性領導行為與管理實務：台灣地區研究計畫(一)，國家科學委員會專題研究成果報告書(1993)。
10. Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. L., 1961, *Variations in value Orientations*. Evanston, Ill: Reterson.
11. Lu, L. C., 1999, "The effects of cultural dimensions on ethical decision making in marketing: An exploratory study," *Journal of Business Ethics*, 18(1), pp. 91-105.