

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

人際信任中的價值判斷

Valuation in Interpersonal Trust Relationships

計畫編號：NSC 91—2413—H—031—002—SSS

執行期限：91 年 8 月 1 日至 92 年 7 月 31 日

主持人：王叢桂 執行機構及單位名稱：東吳大學心理學系

共同主持人：羅國英 執行機構及單位名稱：東吳大學社工系

計畫參與人員：黃博瑛 執行機構及單位名稱：東吳大學心理學系

一、中文摘要

國外研究指出人際間信任有助於員工合作與工作表現；組織間的信任則有助於產品品質提高與減低成本。根據社會認同理論與研究結果，學者推論互動者間價值愈契合，信任感愈高。本土研究者亦指出華人企業主管在用人時的主要認知向度包含：屬下之忠誠度，也就是其可「信任」程度與能力。這些研究都顯示人際信任對組織發展是重要的議題。

本研究以在大陸地區工作多年的台商主管及旗下屬為對象進行訪問與問卷調查，企圖了解兩岸工作者工作價值的異同對建立互信的影響。量化研究結果顯示：(1). 兩岸工作者在工作目的價值的排序上類似，但是在重視程度上有差異。此外在用人時考慮的價值方面，台商比大陸幹部重視安分守己、遵守紀律、忠誠與正直等價值，大陸幹部則比較重視創新、勤奮。(2). 大陸幹部在工作工具價值及管理類型偏好與直屬台籍主管的契合度愈高，愈覺得自己得到台籍主管的信任。質化訪談則顯示(1). 如何找到有專業能力又忠誠的大陸部屬是台資企業發展的關鍵。(2). 兩岸工作者欠缺工作之外的生活交流，對彼此的負面刻板印象，以及大陸的各級政府欠缺法制觀念是造成台籍與大陸工作者欠缺互信的原因。

關鍵詞：價值、價值判斷、信任、關係、情感

Abstract

North American organizational psychology research results indicated that interpersonal trust among organization members could moderate or facilitate the job performance and cooperation. Based on research and social identification theory, it is proposed that similarity of core values and attitudes served as a base of perceived trustworthiness of out-group members. Indigenous organizational psychologist also suggests that Taiwanese entrepreneur evaluate the trustworthiness of their employee base on three dimensions: relationship, trust and loyalty, and ability, which are highly compatible with components of trust. Based on interview and survey on Taiwanese managers and their Mainlander subordinates, the present study revealed several findings below. (1) Taiwanese managers and their Mainlander subordinates evaluated subordinate workers based on different work values. Taiwanese managers were more emphasized on values related to following the rule, loyalty and integrity. Mainlander workers were more emphasized on hardworking and creativity. (2) Mainlander workers whose work values and preference of management style were more consistent with their Taiwanese managers rated that they were more trusted by those Taiwanese. We also discovered from interview that stereotypes, isolation of residence and recreation life, lack of confidence of law enforcement were major factors hindered the development of interpersonal trust between Taiwanese managers and their Mainlander subordinates.

Keywords: values, valuation, trust, relationship, affect

二、緣由與目的

歐美學者在回溯研究後指出各文化在人際間的信任(interpersonal trust)程度的不同，可能影響到其企業組織規模與架構以及企業組織間的互動；進而影響其生產力(Fukuyama, 1995; Misztal, 1996)，信任並被視為與人力、資金有等同影響力的社會資產(social capital) (Whiteley, 2000)。以工作者為對象的實徵研究也顯示，人際信任會影響組織間的合作行為，諸如公共安全知識與行為的傳遞(Geller, 1999)；也可以調節員工工作動機使其轉化為生產表現(Dirks, 1999)。

本文研究者係從社會心理學的角度來看組織行為中的人際信任，研究者認為在人際互動中，我們會對互動個體產生社會知覺，根據我們判斷他人是否可信的參考架構判斷此人的可信任程度。與一般社會心理學中人際知覺的實驗室研究不同的是，組織或企業間人際互動是長期的在生活場域中的互動，受到多重因素的交互作用的影響。不像傳統社會認知實驗，是在隔絕的空間中，控制其他變項後，操弄獨變項產生知覺判斷。

根據人際交往法則的研究成果顯示：親密關係的形成初期在於外貌等外在條件，但是要有比較親密的關係則需要有類似的態度與價值觀(Byrne, Clore, & Smeaton, 1986)要形成長久的親密關係更需要彼此在價值上的類同與契合(Murstein, 1986, 1987)。根據相關理論與文獻，本文研究者相信在人際互動中，要判定他人是否可以信任與合作，互動雙方的價值的契合是重要的因素。在本研究中，研究者有興趣的問題是在建立人際信任關係時，人們會重視什麼類型的價值觀？互動者的情感、關係與團體身份是否會影響其信任關係的形成？由於海峽兩岸雖承襲同源文化，但是社經背景的不同造成價值上的異同，本研究企圖以台商在大陸建立可信任關係的歷程為研究主題，建構信任感形成

的理論模式，並建構判斷他人可信任與否的價值參考體系量表。研究除有助於學理上瞭解人際間信任感的形成外，研究成果也將有助於人際溝通訓練實務工作者。

三、研究結果

調查研究部分：

受訪者特性

本研究以台商企業主管及其所轄之大陸幹部為研究對象，以每一台商主管配合四位大陸幹部回答問卷，回收有效問卷共計 46 位台商主管，其中男性 39 人，女性 6 人，1 人未填性別。職業類型方面，屬於高科技產業者 18 人，傳統製造業者 20 人，服務業者 6 人，2 人未填答此項。受訪的大陸籍幹部扣除無效問卷後共計 171 人，其中男性 125 人，女性 63 人，3 人未填性別。

研究工具

本研究採問卷調查型態，問卷內容如下：

- 一、工作目的價值量表：研究者依據與台商訪問結果自王叢桂（1993, 2002）編製的工作價值量表中選取 10 題，並增加了 9 題台商及大陸幹部會重視的工作目的價值。台商與大陸籍幹部皆回答相同之問題。
- 二、工作工具價值量表：研究者依據與台商訪問結果自王叢桂（1993, 2002）編製的工作價值量表中選擇 8 題，並根據台商訪談撰寫 4 題，共計 12 題，台籍主管部分是要求他們設想在選擇或晉升幹部的情境下會重視各價值的程度。大陸籍幹部則就相同題目評估「台商主管在評價幹部時會重視的工具價值」，以及「他們自己在評價大陸員工時對這些工具價值的重視程度」。
- 三、員工「信任感」：分別以台籍主管在「我信任我的直屬大陸籍幹部」及「我信任我的台籍幹部」兩題零到五點同意度量表代表台商主管對大陸幹部及台籍幹部的信任感受。
大陸員工「被信任感」：以大陸幹部對「我的直屬台籍主管相當信任我」的五點同意度量表測量。
- 四、台商與大陸幹部「人際信任歸因量

表」：為瞭解台商與大陸幹部在建立人際信任時的阻礙因素，研究者根據訪談資料，撰寫了 15 項台商以及大陸工作者對台商與大陸幹部互動時可能產生信任問題的原因陳述，並請台商主管與大陸幹部以非常不同意到非常同意的五點量表評價他們對這些事件的同意程度。

- 五、管理者型態自我知覺與偏好：研究者按管理者在決策時接受屬下意見的程度將管理者分為四個等級，分數愈高代表愈接受屬下意見。並請台商主管自評自己是何種類型的管理者與大陸籍幹部適於何種類型的管理。為求配對比較，亦請大陸幹部評價其所屬主管是何種類型的管理者，以及大陸員工本身偏好哪一類型的管理者。而後以台籍主管與大陸幹部在各項評定值的差異的絕對值作為管理類型知覺偏好契合度。共分為下列三個指標：第一個指標是「大陸員工與台籍主管管理類型知覺契合度」（簡稱為「管理契合度」），以大陸員工對主管管理類型知覺減去台籍主管自覺管理知覺的分數，得分為 0 者代表二者契合，改計 1 分；得分為-3 到-1 及 1 到 3 之間者代表不契合，改計為 0 分。第二個指標是「大陸員工對管理類型的偏好與對主管類型知覺契合度」（簡稱為「管理偏好與管理知覺契合度」），以大陸員工自選偏好的管理類型減去他們知覺到的台商的管理類型，得分為 0 者轉碼為 1，代表契合；得分在-3 到-1 及 1 到 3 者轉碼為 0，代表不契合。第三個指標則比較大陸員工管理偏好與台籍主管自評管理方式代表「管理偏好與管理契合度」，轉碼方式同上。

結果分析

價值觀的分佈

由台籍主管重視的目的價值（相當重要）的項目來看，最受重視的是工作「有挑戰性，可以得到個人成就感」；其次則為「與上司工作上工作上相處愉快」、「工作夥伴是能合作愉快的人」、「對公司組織的成功有實質貢獻」及「工作有保障」、

「工作自主權」與「上司重視自己的意見」。目的價值的分析顯示，願意跨海到對岸接受挑戰的台籍主管幹部的個人成就動機相當強；另外，他們對工作單位的人和也相當重視；另一方面他們也有工作上的不安全感，希望受到重視。

大陸籍幹部重視的目的價值則顯示最受重視的也是工作有挑戰性及可以得到個人成就感，其次也是與上司工作上相處愉快及工作夥伴是能合作愉快的人，對個人工作成就及工作氣氛的追求，大陸幹部對工具價值重視的順序與台籍主管排序類似。

台籍主管在遴選幹部時重視的工具價值部分，除了「感恩回報」一項，其餘各項重視度皆超過「相當重視」，其中最受重視的依序是「正直與言行一致」、「忠誠」、「做事有效率」、「勤奮敬業」、「學習意願強」、「處事圓融，有溝通協調能力」、「有專業知識與技術能力」、「重視團隊合作，不突顯個人表現」、「創新求變」、「安分守己」、「同理他人」（後三項同分）。此項結果顯示，受訪主管在遴選大陸員工時最重視的價值與人品的可信任程度有關，其次是與工作態度的積極性有關，再其次則與專業能力及人際關係能力有關。

大陸幹部對台籍主管遴選大陸員工時重視的工具價值的知覺平均數顯示：大陸籍幹部覺得台籍主管對這些價值的重視程度，高於 4 分的項目依序是「勤奮敬業」、「做事有效率」、「忠誠」、「處事圓融，有溝通協調能力」。可以看出大陸籍幹部覺得台籍主管比較重視工作態度與作人方面的價值觀。整體而言，大陸籍幹部覺得台籍主管在各項工具價值觀上的重視度較台籍主管自我評價的為低。

為了解台籍主管與其所轄大陸籍員工在目的價值上的差異性，研究者進行配對 t 檢驗。結果顯示：台籍主管比大陸籍幹部重視工作的挑戰性、成就感、自主權、決策時被諮詢的重視、對公司組織有貢獻與工作內容的變化創新性等價值觀。相對的大陸籍幹部比較重視的是工作沒有壓力、服務國家社會、晉升機會與學到創業所需的專業。上述分析顯示台籍主管比較重視

工作的成就感及自我被重視的感受，大陸籍幹部則比較重視工作帶來的外在成就，如升遷及創業機會等。上述價值差異部分可能來自於台籍主管在組織中位階較高並且跨海就業，因此比較注重工作的成就與成長性。大陸籍幹部則因為仍處於組織中的低階位置，因此比較重視外在酬賞的滿足，另外大陸經濟成長快速，也使年輕大陸幹部有學習創業的意願。

在遴選員工的工具價值方面，研究者以台籍主管自我評價他們在遴選或晉升大陸幹部時考慮的價值標準與大陸籍幹部覺得台籍主管的用人標準的評價進行配對 *t* 檢定比較，結果顯示：與大陸幹部對台籍主管的知覺相比較，台籍主管比較重視安份守己、創新求變、做事有效率、忠誠、正直言行一致、有專業知識技術、學習意願強、團隊合作、同理公司及其他人的需求與感恩回報。此一結果顯示台籍主管比大陸籍幹部在用人的判斷上有知覺差異，他們自覺比大陸幹部重視與工作態度、品格、能力與人際互動的價值觀。這些知覺上的差異部分可能是歸因為台籍主管要負責領導員工，因此重視上述能力、人品及人際能力之價值，大陸幹部則是自被評價者的角度來看台籍主管是如何評價員工的。不過大陸幹部在各價值項目上的平均數普遍較主管為低，顯示：大陸幹部並不覺得台商主管那麼重視這些價值項目。

由於上述台籍主管與大陸幹部在遴選員工的工具價值知覺差異可能來自是否擔任管理職位的視野上的差異，因此研究者也要求大陸籍幹部在回答問題時，選擇自己在遴選大陸員工時重視的工具價值，並且進一步比較台籍主管及大陸幹部在遴選幹部時重視的工具價值是否有差異。配對 *t* 檢驗結果顯示：在選擇人才時台籍主管比較重視安份守己、遵守紀律、忠誠與正直言行一致。大陸幹部則比較重視創新求變與勤奮敬業。這顯示台籍主管仍比較重視員工的忠誠與品格。此點反映出台籍主管人在異地，缺乏可以信任的員工，因此比較重視員工的人品。此外，台籍主管與大陸幹部皆重視做事有效率；顯示不論台籍或大陸幹部皆以員工的能力表現作為任用與晉升的核心參考價值。

價值契合與信任感受

為驗證本研究主要假設「台籍主管與其轄下大陸籍幹部之價值的愈契合，下屬愈覺得會被主管信任」，參考郭建志、鄭伯璦與王建忠（2001）計算個人與組織價值契合指標採用個人價值減去組織價值的絕對值的作法，研究者以台籍主管的價值觀分數與大陸籍員工的價值觀分數的差異絕對值為預測變項，以大陸籍員工自許主管對他的信任度為依變項，進行相關分析，在目的價值方面，大陸籍員工的「被主管信任感」和「與上司工作上相處愉快」($r = -.262, p < .01$)、「上司決策時會諮詢參考自己的意見」($r = -.168, p < .05$)、「高收入」($r = -.133, p < .05$)、「居住在自己與家人喜歡的環境」($r = -.138, p < .05$)、「在有名望的公司工作」($r = -.175, p < .05$)、「有機會幫助他人」($r = -.140, p < .05$)與「能學到創業所需的專業」($r = -.156, p < .05$)七項價值觀及差異絕對值的總分($r = -.235, p < .01$)有顯著相關。

在工具價值方面，研究者以台籍幹部及大陸員工在遴選員工時會考慮的工具價值計算差異絕對值，結果顯示：大陸員工「被主管信任感」與「安份守己，遵守紀律」($r = -.143, p < .05$)、「忠誠」($r = -.151, p < .05$)、「正直，言行一致」($r = -.129, p < .05$)、「學習意願強」($r = -.193, p < .05$)、「處事圓融，有溝通協調能力」($r = -.155, p < .05$)、「感恩，懂得回報」($r = -.139, p < .05$)；以及總分($r = -.253, p < .01$)有顯著相關。上述相關分析結果支持主管與幹部在人際關係、外在酬賞以及生活的追求方面價值愈契合，下屬被信任感受愈高的假設。在評鑑下屬工作上，台籍主管與大陸幹部在品格、能力及作人處事上的圓融感恩等價值上愈契合，大陸幹部的被信任感愈強。

台商與大陸幹部人際信任歸因分析

研究者根據組織信任與個人信任的概念以及訪談結果撰寫對大陸地區員工信任度以及造成彼此缺乏互信原因的題目，共計十五題，描述統計結果如下：

由平均數及百分比來看，台商主管比較傾向於同意難與大陸員工建立深層之友誼與信任關係，比較信任自己人。在聘任大

陸幹部時對當地人信任高於外來人口。在解釋此種不信任的感覺形成的原因時，台商傾向於同意大陸的缺乏法制及缺乏生活交往互動機會等社會結構因素是造成他們對大陸員工缺乏信任感受的原因。其中法制不健全、犯罪不受制裁的同意比率超過一半以上，突顯出習於法治規範的台商主管對大陸地區缺乏法律規範可能是造成他們對大陸員工缺乏信任感的重要原因。上述結果顯示：台商在欠缺熟悉社會網絡保護的陌生地區，傾向於信任來自同一地區的人，並期望法律制度的保障。

另外在心理因素方面，台商也有過半數的人同意台商的驕奢心態是造成他們被欺騙的原因，也有四成的人認為台商歧視大陸員工，顯示台商也自覺台商的驕傲態度也是阻絕互信的原因之一。

相對於台商，受訪大陸幹部比較不認為自己與台商幹部之間有那麼難建立信任關係，但是只有 16.6% 的人認為他們信任台商高於大陸幹部。他們同意大陸法制不健全，但有五成的人不認為大陸地區遼闊犯法不易接受法律制裁，因而詐欺等經濟犯罪高。另外有 42.0% 的人同意缺乏生活交往機會是難以建立互信的原因之一。在心理因素方面，大陸員工傾向同意台商歧視大陸員工者有 49.1%，台商驕奢心態者有 42.4%。

根據配對 t 檢驗的結果，台商與大陸籍幹部在信任程度及造成缺乏互信的歸因上有差距存在。兩者之間比較沒有顯著差距的項目包括：聘用員工依據專業能力、對當地人信任高於外來人、台商居留大陸時間過短缺乏建立互信空間、台商偏好用自己人及台商歧視大陸員工等。上述信任狀態及缺乏信任的歸因分析顯示：(1).多數台商及大陸幹部皆認為台商在大陸的信任是有等差的，比較信任自己人，其次則為組織所在地區的當地人。正如台商在訪談中指出的，當地人有根底比較不會亂來，匿名性因素可能使外地人較易犯法不被懲罰，因此較不被信任。(2).大陸員工與台商對大陸法制的信心有差異，可能來自於台商已習慣法制與契約、資本主義社會，大陸則尚在摸索建立規則，許多地方尚依賴人治，而大陸幹部也比較習慣此種人治

狀態。(3).台商主管與大陸幹部皆同意要消滅不信任，必須減少歧視與建立生活上的互動空間。

管理類型知覺契合度

在本研究中除了以自陳式價值量表直接測量台籍主管與大陸幹部的價值契合度之外，由於價值反映在對員工的管理觀念上，因此研究者推論台商對大陸幹部管理型態知覺與大陸幹部是否契合可能會影響大陸幹部自覺被信任的程度。研究者先比較兩者契合的程度，經交叉分析台商主管自覺的管理類型與大陸幹部認為其台商主管所屬類型 χ^2 值不顯著，顯示二者相互獨立。

其次研究者以台籍主管自認大陸幹部喜歡的管理者類型與大陸幹部喜歡的管理者類型進行交叉分析，結果亦不顯著，顯示二者對管理類型的偏好的知覺間相互獨立。此兩項分析顯示：台商對大陸幹部的管理類型偏好欠缺理解。

台籍主管自覺的管理類型與台籍主管認為大陸幹部喜歡的管理類型的交叉分析顯著 ($\chi^2 = 17.526, p < .05$)，顯示台商認為自己的管理類型與他認為大陸幹部會喜歡的類型有關聯。也就是說台商可能是自認為自己是按照他們對大陸幹部偏好的管理類型的知覺扮演管理者，或者說台商合理化自我的管理行為是大陸幹部喜歡的管理行為。

研究者進一步分析三項管理類型契合度指標。將三個契合度指標為自變項將員工分為契合組與不契合組，以大陸員工被信任度及未來願意在組織的續任意願作為依變項作多變量分析，結果只有被信任度顯著。以大陸員工自覺被信任度作為依變項，進行的 t 檢定結果顯示：大陸員工對主管管理方式知覺與主管自覺之方式相契合者覺得自己比較被主管信任，此項指標顯示：能正確或者說能了解主管想要使用的管理方式的大陸員工會覺得自己比較被信任。大陸員工自覺偏好的管理類型與他知覺到的主管管理類型相同的契合組也覺得自己比較受到台籍主管的信任。同樣的大陸員工偏好的管理方式如果與台籍主管自覺管理方式契合，也會自覺比較被信任。後二個指標顯示：偏好的管理方式與感受

上的管理方式或主管自認為在做的方式相契合的員工會覺得自己比較被信任。代表個人偏好與組織管理風格的配合會使個人覺得被信任。

管理類型偏好度

多數台商主管、大陸幹部自覺與偏好的是管理類型三，此種類型的管理者會納入下屬意見，但會堅決執行決議，屬於開明但有執行力的類型，大陸幹部也覺得有34.1%的台商符合此類型。但是也有三成的大陸幹部覺得台商主管是屬於類型一，是那種告知屬下決定後，便堅決執行，希望下屬不抱怨的威權型的管理者，而這種類型管理者是大陸幹部最不喜歡，也只有8.9%的台商認為大陸幹部喜歡此種類型的管理且自認為屬於此類別。但在威權型管理類型上二者人數百分比差距如此之大，顯示台商主管與大陸幹部之間欠缺契合，有三成多相當多的大陸幹部覺得台籍主管未能尊重其意見，只是下命令與執行，並且不聽取回饋。

質化訪談部分：

受訪者資料

研究者以華東及華南地區台資企業創辦者或主要負責營運者及其屬下之重要大陸幹部為對象，進行訪問，共計訪問二十位台籍主管，其中有十位屬於服務（如關務、貨運、建築、行銷及房地產仲介等）業；六位屬於製造業（三位電子科技、三位傳統製造業，如筆、玩具、家用品等）；三位物流業店長及一位前台商學校主任。另訪問十三位大陸籍幹部，主要以從事製造業、物流業及服務業中房地仲介與關務等行業為主。

訪問主要結果摘要

一、如何建立篩選可信任的大陸員工機制：

研究者所接觸的台籍主管依其類型可以分為兩大類，其一為隸屬於大型集團派遣到大陸地區擔任開疆拓土的主管，另一類型則屬於憑藉個人專業與人脈在大陸地區建立生涯第二春或是開創事業者。前者由於集團內已有完善的人力資源管理體系，因此在招募、選拔與幹部培養上皆有

一定規則。身為主管的責任在切實執行人力資源管理訂定的各項考核管理指標，並根據員工之表現，自其中選擇出值得培育為核心幹部者，經過反覆的培訓與任用歷程，確認其值得信賴之後，方予以獨當一面之責任，但集團仍對其不斷進行數字化的考核，上述考核亦適用於台籍主管。由於大型集團不斷展店，能夠提供大陸員工升遷與成長的機會，較能吸引有學識及管理能力的青年工作者，上述管理培訓制度對這些力圖上進的青年工作者相當有效，可以不斷培育出有能力的工作者。但是由於大陸地區遼闊，相似類型的外資或大陸國內企業挖角風盛，因此即使是大型集團也必須以不斷培訓新人來補充人力，但是仍可以培育出與組織產生互信的大陸幹部。對於規模較小的個人或與好友共同創業者，如何維持有能力的台籍與大陸員工的忠誠度成為極大的考驗。由於欠缺大型企業的升遷學習機會，小型公司的人員流動率更高，也因此不斷招募新人成為公司的困擾，除了能力的培訓之外，員工的「可信任度」成為最大的夢魘。因此台商除了親自坐鎮之外，就是透過家族關係或多年同事關係尋找可信任的大陸幹部。誠如一位受訪者指出的，大陸經歷文革與經濟改革，年輕人急著致富，因此他們不但對組織沒有忠誠感，甚至沒有忠誠的價值信念，談到忠誠會令人發笑。在缺乏足夠可信任的人力之下，業務開展受到侷限，也更不易培育大陸幹部。缺乏篩選可信任大陸員工機制是此類型台籍主管的最大問題。

二、什麼樣的員工是可以信賴的：

台籍主管眼中可信任的人應具有下列的特性：

1. 專業知識與能力，或具有學習專業知能力。

由於篩選員工第一步通常要面對數百個申請者，在欠缺其他訊息下，專業能力或相關科系高校畢業者成為首選。

2. 操守，誠實，正直。

不論大型或小型台商都必須面對大陸地區土地廣闊，人口眾多流動性高帶來的「匿名性」問題。經濟

犯罪者容易逃匿，而大陸司法體系對追趕這些人並不熱衷，台商必須付費追趕，因此台商若損失不大往往放棄追訴。在高匿名性與低犯罪懲罰率的狀況下，員工捲款潛逃或員工合夥坑台籍主管之案例時有所聞。因此台籍主管必須不斷觀察考核大陸員工在辦事時是否有虧公以自肥的問題。誠實是考核最主要的指標。

3. 創意與熱誠（主動積極）

由於大陸以往是國營企業體制，企業包辦員工一生工作及家庭生活，升遷靠年資與關係，因此並不重視績效，養成員工甚至一般社會人仕被動與本位主義的習慣。不會主動去思考改進工作，國營企業下崗的員工或是教育程度較低的員工在主動性與創意上皆差。欠缺主動性是台資企業在選擇幹部上的主要困擾之一。

三、篩選可信任的員工：

小型企業台籍主管由於在私生活上欠缺與大陸員工交流機會，大多透過員工在工作上的表現觀察員工的可信任度，主要著重在下面幾方面：1.專業能力及工作表現是否負責任；2.與客戶互動是否自公司利益考量，而不是為個人牟利；3.是否會浮報費用；4.生活態度上是否浮誇；大型企業則偏重數字管理稽核。

四、如何建立可信任關係：

台籍主管皆表示與大陸員工建立互相可信任的關係並不容易，歸納他們嘗試的方法如下：

1. 徹底融入當地生活：自與當地人生活交流，到定居移民，嫁娶大陸人，子女到大陸就學。
2. 在工作上以專業知識表現，令員工信服，在生活上注重操守，不做包二奶等事。
3. 主動授權信任大陸幹部。
4. 選擇未受社會污染的初畢業者培訓。
5. 大陸員工覺得主管公正，升遷不講關係。

五、妨礙互信的因素：

1. 台籍幹部排斥大陸定居，只有在工作上與大陸人交流。
2. 台灣企業未予台籍主管心理調適及生涯規劃協助，在大陸工作時間又非常緊密壓縮，派遣到大陸的員工只能拼命工作，沒有機會接觸一般人的生活。在生活設計上，廠區甚至隔離大陸員工與台籍幹部。
3. 台灣人基於大陸以往比較貧窮而產生的對大陸員工的偏見與歧視。
4. 台籍主管怕被大陸員工取代，有留一手心態。
5. 文革與國營企業影響，使大陸員工不輕易坦露內心想法。
6. 由於貧富懸殊，大陸員工拐騙事件使台商產生不信任大陸員工的刻板印象，設立各種防弊機制，造成進一步隔閡。
7. 大陸經濟改革之後，年輕世代急於致富，欠缺對組織的忠誠信念，不重視此項價值。
8. 由於某些台商花天酒地的生活方式，使大陸員工對台商產生生活糜爛的刻板印象。
9. 大陸員工覺得主管根據刻板印象，以偏概全的批評，造成員工不滿。

六、兩岸價值差異：

台籍主管覺得大陸工作者分別受到國營大鍋飯、文革與經濟快速成長的影響，與台灣工作者有下列價值差異：

1. 比台灣工作者重視金錢，短視為薪資跳槽，不考慮生涯規劃。
 2. 重視自我權益，本位不合作。
 3. 被動。
 4. 重視階級。
- 大陸員工則覺得台籍主管比較：
1. 敬業。
 2. 重視成果。
 3. 對員工照顧不周。
 4. 評價員工重視表現，不重視關係。
 5. 管理較嚴格，重成本欠人情味。

根據上述質化的初步發現，研究者修訂相關量表，檢驗(1).台籍主管與大陸員工在重要工作價值上的契合度對員工自覺被

信任度的影響；(2).以量化資料檢驗台籍主管與大陸員工對各項可能造成互信障礙的刻板印象信念是否有差異？

結論：

量化調查研究資料顯示(1).台籍主管在遴選大陸員工時最重視的是人品，其次是工作態度的積極性，與專業及人際關係能力。(2).在目的價值方面，台籍主管比大陸員工重視工作的挑戰、成就、自主、對組織貢獻及內容的變化創新；大陸員工則比較重視沒有工作壓力、服務國家社會、晉升機會與學到創業專業。(3).在用人的工具價值方面，台籍主管比較重視忠誠與品格；大陸幹部則比較重視創新求變與敬業。(4).大陸幹部與主管在用人的工具價值以及管理類型偏好上愈契合，自覺愈被信任。(5).台商認為大陸員工欠缺忠誠感受以及大陸法制不健全和犯罪不易受懲罰，是造成他們對大陸員工不信任的原因，大陸員工對台商驕奢的生活是使他們不滿台商的原因，二者造成彼此的互相歧視。(6).在管理型態上，台商自覺是按大陸員工喜歡的型態在管理，但本研究也顯示台商對大陸幹部喜好的管理偏好欠缺理解。

結語

本研究顯示兩岸因社會經濟發展模式不同，習於管理台灣工作者的主管在管理大陸工作者時幾乎都面臨因價值觀差異而造成的認知失調。由量化及質化資料皆顯示，敢於西進的台商與台幹通常重視成長、成就與挑戰，但也對組織有忠誠感，也會以此期望大陸員工。大陸員工則可能因為經濟改革後貧富差距加大，期望致富，但另一方面因為國營企業大鍋飯的價值觀影響仍在，使他們希望工作輕鬆與待遇高、升遷快。為了要在大陸地區生存發展，台商必須作出許多生活上的調整，但是他們對大陸工作者在工作價值與態度上的要求則並未放鬆。由於習於國營企業及文革陋習的大陸中生代在工作價值上與台商有相當大差異，台商偏好招募年輕工作者，並以不斷的提供他們專業知能訓練與企業文化價值的灌輸企圖改變這些工作者，雖然大陸員工離職率高，但是能夠留

在台資企業中，並且晉升幹部的大陸工作者也逐漸能接受台商的價值。量化資料也顯示價值觀與管理員工觀念與台籍主管愈契合的大陸幹部，愈覺得自己受到信任。當然也有受不了台資企業重視「成本控制」與一切看成果的重利作風而求去的人，以及追求個人利益不斷跳槽的員工。但整體而言，正如受訪的台籍幹部指出的，大陸工作者開始學習與自我成長，在工作價值上與台籍幹部愈來愈接近。

但是受訪的台籍與大陸工作者也都指出台幹與大陸員工之間，欠缺生活交流與相互了解。由地位與薪資不同甚至是組織刻意的隔離，使台商或台幹與大陸員工鮮少有私下生活接觸。這種生活隔閡也使彼此沒有機會深入了解對方。台商與大陸幹部都戴上刻板印象的眼鏡去看對方。小型經營的台商由於對大陸幹部欠缺了解與缺乏信任，在大陸只能依賴以往在台灣建立的人脈，也限制了企業的發展。

大型或連鎖企業則透過制度化的招募培訓與考核員工來篩選出可信任的員工，由於大型企業可以提供較多的升遷與成長機會，擔任高階層主管的薪資報酬也較為豐厚，比較可以留得住大陸員工，而能較為快速的擴展業務。不過由於大陸經濟發展過快，有專業技術的員工可選擇的對象甚多，因此對組織忠誠度極低。由於重視物質酬賞，年輕員工甚至認為忠誠度是可笑的價值。如何透過組織培訓建立大陸有能力的員工對組織的忠誠度，將成為台商擴展的重要關鍵。

量化資料驗證了質化訪談中台商與大陸員工相互之間的刻板印象對建立互信的負面影響。由於彼此生活沒有交集，欠缺了解機會，沒有建立互信的平台，因而依賴偏見互動。台商對大陸法制的欠缺信心，及因為幅員廣闊犯罪者易逃跑不會受到制裁等經驗，使台商建立對大陸員工的刻板印象，進而不敢信任外人。因此台商比較信任自己人，其次是當地有根底的人，最後才用外地人。要破除此種恐懼感，唯有大陸地區重視法制，減少經濟犯罪率，並且提供台商居住與子女就學的便利性，才能使台商願意融入當地生活，而後者可以帶來建立互信的經驗。最後研究者以兩個案

例說明欠缺互信了解的影響，受訪的一位家在台北的服務業總經理表示，他不會移居大陸，因為即使是上海市，人民的生活方式仍很不文明。但一位娶了北京小姐的創意工作者卻覺得，世界一流的人才正湧入大陸，而大陸年輕工作者到世界各地取經學習，大陸將會是最佳的創意工作者建立事業的場域。上述兩位受訪者不同的生涯規劃，使他們有不同程度的融入當地生活，進而影響到他們對大陸員工的認知，他們對大陸員工的認知信念與工作的產業型態也引導他們選用不同的管理機制，前者靠的是制度化的數字管理，即使差一分鐘也不能報加班費，靠制度管理大陸仲介人員。後者靠的是以專業成長帶領與生活團隊互動，訓練出一批跟隨他的徒弟。產業型式與大陸人互動的經驗與是否有融入當地生活的準備皆會影響台商對大陸員工的理解，進而產生不同的互信感受，並影響管理的型態。

增效度的分析。「中華心理學刊」，43(2)，175-187。

四、計畫成果自評

本研究除因 SARS 來臨使到華南地區面訪台商製造業者之計畫未能實施外，皆按原訂步驟施行。研究結果正改寫為兩篇論文擬申請國科會補助於 ICCP 作論文報告，並將投稿國內相關期刊。

研究結果顯示台籍主管與大陸籍幹部因認知信念中的刻板印象與生活上的自我隔離，欠缺建立情感性互信的管道，停留於工具性信任階段，結果支持接觸理論對解除偏見的觀點。研究者並整理出台籍主管用人時重視的價值觀，可提供人力資源管理學者參考。

五、參考文獻

- 王叢桂（1993）：三個世代大學畢業工作者的價值觀。「本土心理學研究」，2，206-250。
- 王叢桂（2002）：和諧或正義：價值判斷中的價值衝突。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
- 郭建志、鄭伯壘、王建忠（2001）。文化價值契合、工作性格與員工效能：遞

人際信任中的價值判斷

執行期間： 91 年 8 月 1 日至 92 年 7 月 31 日

計畫參與人員：黃博瑛

☐赴國外出差或研習心得報告一份

☒赴大陸地區出差或研習心得報告一份

☐出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

☐國際合作研究計畫國外研究報告書一份

中 華 民 國 九 十 二 年 九 月 二 十 五 日

赴大陸地區研究心得報告

本研究採用面訪與問卷調查兩種方式，訪問對象為台商及外商在大陸地區所設經營或製造機構的實際台籍負責人及其推薦的大陸幹部 1 到 3 人，詢問他們的工作價值契合度與互信程度。進行面訪地區主要是上海、昆山與蘇州三地。由於這三地相距車程為一小時到兩小時之間，三地市區皆相當遼闊，因此需要包車進行面訪工作。包車的過程便驗證了在資本主義初期發展的國家務必要透過可信任的人脈小心查證的重要性，因為價格可以差到兩倍以上。不過包車可以省時省事，面訪工作得以順利進行。因為台籍幹部都十分忙碌，在大陸地區約訪台商也必須透過關係介紹，關係可以分為本人透過學術諮詢直接建立者或透過朋友介紹認識者。由於各辦公室或廠區距離遙遠，每個半天只能訪問一家廠商，因為研究者的主題在價值契合及信任關係的建立，需要較長時間的訪談，受限於受訪對象皆十分忙碌，研究者個人認為未來此種面訪研究可以採用駐點長期觀察少數代表性組織的人際互動與運作的方式。不過要取得受訪對象同意就需要先與對方建立更良好的關係。

研究者第二梯次面訪因為 SARS 的緣故取消，改由大陸地區有合作關係的學者代為進行問卷調查。在尋找合作對象時，必須對方是受過良好面談技術訓練的心理學者，且可以要求研究對象合作者。由於研究者以往擔任兩岸學術活動的招待與聯絡事宜，結識相當多大陸學者，因此相當容易的找到合作對象。建議有志於大陸地區研究的研究者宜多參與兩岸學術研討會，並主動擔負各項工作，才容易尋找合作對象。