

全球化視野下海峽兩岸企業文化差異的多元共 融與前瞻性研究

**Diverse Inclusion and Forward-Looking Research on Cross-Strait
Corporate Cultural Differences in a Globalization Perspective**

黃玟曼¹ 張杰²

Dr. Di-man Huang¹ Zhang Jie²

宏國德霖科技大學 企業管理系 助理教授¹

宏國德霖科技大學 企管研究所 研究生²

Assistant Professor, Hungkuo Delin University of Technology¹
Department of Business Administration

Graduate Student, Hungkuo Delin University of Technology²
Graduate School of Business Administration

摘要

本研究旨在探討全球化背景下兩岸企業文化差異的演變和趨勢，透過研究發現兩岸企業文化在全球化進程影響下，既保持本土文化特色，又吸收了國際上先進的企業文化，這使兩岸企業文化在“新興議題與趨勢”呈趨同現象。本研究透過文獻整理，深入闡述兩岸在同文同種的背景下，企業文化差異形成的動因，並透過深入訪談法，深度瞭解兩岸企業管理因企業文化差異，而出現同文、同種、不同發展結果。本研究在文獻資料探索下，首先進行深度訪談，獲得專家的經驗與意見後，又從問卷調查中獲悉廣大民眾對兩岸文化差異的觀感意見，所得綜合結果對於探討全球化對兩岸企業文化差異的調節起到了推進作用。希望本研究能為海峽兩岸企業發展帶來正面效益，讓兩岸企業都能正視企業文化差異所帶來的管理問題，讓兩岸企業未來攜手合作時能夠更多元共融的發展。

關鍵字：企業文化差異、全球化視野、多元共融、前瞻研究

Abstract

This study aims to explore the evolution and trends of corporate cultural differences between cross-strait enterprises in the context of globalization. The research findings reveal that under the influence of the globalization process, cross-strait corporate cultures have not only retained their local cultural characteristics but have also absorbed advanced international corporate cultures. This has led to a convergence in cross-strait corporate cultures concerning emerging issues and trends.

The study delves into the reasons behind the formation of corporate cultural differences between cross-strait enterprises in a shared cultural and ethnic background through a comprehensive review of literature. Additionally, in-depth interviews are conducted to gain a deeper understanding of how these cultural differences impact cross-strait enterprise management, resulting in similar cultural and ethnic backgrounds but different developmental outcomes.

With the initial exploration of literature and in-depth interviews, insights from experts' experiences and opinions are obtained. Furthermore, the study collects public perceptions of cross-strait cultural differences through a questionnaire survey. The combined results serve to advance the understanding of how globalization moderates corporate cultural differences between cross-strait enterprises.

It is hoped that this research will bring positive benefits to the development of cross-strait enterprises and that both sides can address the management issues stemming from corporate cultural differences. This will ultimately facilitate smoother and more diverse inclusion between cross-strait enterprises in the future.

Keywords: corporate cultural differences, Global perspective, multicultural inclusion, forward-looking research

壹、緒論

企業文化興起於八十年代，源于美國學者和企業界對日本二戰後經濟崛起的研究。各國學者對企業文化的定義，都給出不同形式的闡述。企業文化是建立在在特定的民族基礎之上的，並與該民族物質和精神文明的發展水準相適應（劉東升，1994）。因此，不同國家的企業文化必定存在差異。本文採用文獻分析法，透過對已有文獻進行搜尋、摘要、評估和整理後發現，兩岸企業文化差異的研究主流都是以兩岸企業文化融合為目標。兩岸同屬一個文化系統，應尋求文化的融合發展之道。中華民國國民黨主席吳伯雄曾呼籲：讓文化引領兩岸，因中華文化具有融合的特性和功能，也是兩岸建立互信的共同的思想基礎（鄧小冬，2014）。但由於歷史遺留的政治和文化分歧，兩岸企業文化融合總是受到新的波動和挑戰，歷史情結依然是企業文化融合難以逾越的鴻溝。

本研究將以全球化視野為基礎，深入探討海峽兩岸企業文化差異的多元共融和前瞻研究，在此背景下，我們將關注兩岸企業文化的相互影響和融合，並以前瞻性的方法討論未來發展的趨勢，以及全球化對兩岸企業文化差異的調節是否起到推進作用。

貳、研究動機與目的

一、研究背景

（一）政治背景與國際背景

兩岸文化交流最早可以追溯到西元前 3 世紀至西元 3 世紀的漢朝時期，當時漢朝統治者將漢族人口遷移至臺灣，和當地原住民進行了一些文化與風俗上的融合，形成了最早兩岸的文化交流現象（BBC NEWS, 2021）。

1949 年，國共內戰結束，國民黨退居臺灣在臺灣建立中華民國政府，從此以後，兩岸的政治體系和統治者不同，兩岸之間的交流和往來也受到限制。直到 1979 年中國大陸與美國建交，美國消滅了對中華民國的軍事支持，中美兩國之間的經濟合作迅速發展，這種經濟聯繫增加了兩國之間的相互依賴性，使衝突變得不划算，雙方都傾向於維護穩定的關係，而國際輿論也普遍支持和鼓勵兩岸和平解決問題，因此中國大陸宣告以一國兩制方式解決臺灣（中華民國）問題。這一政策調整，開放兩岸關係對話，也為兩岸的經貿、文化提供了更多的交流機會，使兩岸關係得以緩和。2008 年，兩岸恢復官方交流後，經貿活動已經相當緊密，在一定程度上擁有物資及人員流通的自由。但兩岸關係的複雜性在國際上仍是一個特殊的存在。近年來，中美競爭對兩岸關係產生了深刻的影響，並進一步凸顯了兩岸關係的複雜性、矛盾性、衝突性和對抗性（汪濱，2023），其特點在於兩岸政治對立，但經貿關係卻日益頻繁。在兩岸關係複雜的背景下，民間交流依舊持續存在。此時，兩岸關係的走向仍然受到國際形勢的影響和引導。中華民國對中國大陸經濟實力的認同，因中國大陸經濟的快速崛起，在國際舞臺上不斷放閃、挑起中美貿易戰爭等因素，早已欣然接受並給與肯定，但對中國大陸企業文化的認同及接受度，卻常因過去的既定印象、觀念認知等情感因素使然，而無法全然接受，產生許多職場管理障礙。1949 年到 2020 年兩岸關係，可根據以上參考文獻整理兩岸關係 1949 年至 2020 年演變史如表 1 所示。

表 1 兩岸關係 1949 年至 2020 年演變史

年代	政治背景	國際形勢對兩岸關係的影響	全球化對兩岸關係的影響	兩岸經貿關係	兩岸文化交流概況	參考文獻
1949	國共內戰結束，中華民國政府遷至臺灣，中華人民共和國成立	冷戰時期，兩岸政治對立、臺灣國際孤立	全球化尚未發展，兩岸交流受限，國際影響有限	經貿關係斷，對立狀態	文化交流有限，政治對立影響	（李家泉，1999）
1950	兩岸關係緊張，朝鮮戰爭爆發，中美建交	美國承認中華人民共和國，臺灣國際孤立	國際形勢對兩岸關係影響有限，全球化因素仍未明顯顯現	無正式經貿往來，政治對立持續	有限的文化交流，政治因素限制	（李家泉，1998）
1960	臺灣被排擠出聯合國，美國承認中華人民共和國為中國	冷戰緊張局勢，臺灣國際孤立加劇。	全球化因素仍未明顯顯現，兩岸交流仍受限	無正式經貿往來，政治對立持續	有限的文化交流，政治影響仍大	（黃中平，1998）
1970	兩岸關係緩和，透過民間展開經濟文化交流，	冷戰緊張局勢緩和，國際環境趨於穩定	部分非正式經貿往來，全球化初現影響	透過民間管道進行的非正式經貿交流	逐漸增加的文化交流，政治因素影響減弱	（梁升銘，2012）
1980	兩岸文化交流大，開放海運、空運、郵政和旅遊等	冷戰結束，國際環境較為和平穩定，兩岸經貿交流逐漸改善	全球化浪潮帶動經貿自由化，加速兩岸經貿交流與合作	民間經貿交流持續擴大，部分非正式經貿往來	文化交流進一步增加，政治因素影響減弱	（洪秀婉；王姿婷；王安邦，2007）
1990	簽署協定，進一步開放經貿交流	國際環境持續穩定，對兩岸經貿合作提供良好條件	全球化進一步推進兩岸經貿合作，國際交流日益密切	簽署海峽兩岸經濟合作框架協定（ECFA），開放貿易	文化交流持續擴大，民間交流更頻繁	（范希周，1991）
2000	兩岸經濟交流擴大，簽署 ECFA，進一步開放買一	中國經濟崛起，對臺灣經濟發展具有重要影響	全球化帶來更多機會和挑戰，兩岸經貿合作更為深化	經濟交流持續擴大，直航、通航網路	文化交流進一步深化，人文交流增加	（巨克毅，2015）

				等		
2020	中國對臺灣採取強硬姿態，臺灣加強自主防衛	國際形勢動盪，臺灣在國際上面臨壓力，兩岸經貿合作受到挑戰	全球化的逆風對兩岸經貿合作帶來了挑戰。	兩岸關係緊張，貿易關係受政治因素影響，互動緩慢	文化交流受到政治因素影響	(大衛布朗, 2022) ¹

資料來源：文獻資料整理

(二) 民族教育背景

第 25 任教育部部長蔣偉寧 2012 年在「中華民國師資培育白皮書：發揚師道、百年樹人」中提出，“教育是一切的根本，也是社會進步與發展的原動力，更是提振國家競爭力的重要基石”。中國大陸國家主席習近平 2023 年提出，新時代的中國青年要以實現中華民族偉大復興為己任。未來屬於青年，希望寄予青年，並提出教育是國家強盛之根本。

綜合以上，教育是社會發展和進步的重要動力，它扮演著培養優秀人才、傳承文明、塑造價值觀和提升社會整體素質的關鍵角色。臺灣教育強調培養學生的人文素養、專業能力、思辨能力和創造力，鼓勵個人主義和自主意識；中國大陸強調培養集體意識、民族意識和愛國主義。兩岸教育方向的差異對企業文化產生了深遠的影響。1949 年至 2020 年兩岸文化教育對比彙整如表 2 所示。

表 2 1949 年至 2020 年兩岸文化教育對比

年代	中華民國課本中教育內容	中國大陸課本中教育內容	對兩岸關係的影響	對兩岸價值觀及思維模式的影響
1949	強調中華民族認同，推崇中國傳統文化，重視中國歷史和文學	強調馬克思主義思想，宣揚無產階級文化大革命，重視共產主義思想	兩岸意識形態差異加大，政治對立加劇，對兩岸關係產生負面影響	導致兩岸價值觀分歧，加深兩岸之間的意識形態對立
1970-1980	強調中華民族認同，注重臺灣本土文化，提倡愛國主義	強調社會主義核心價值觀，推動愛國主義和國家統一觀念	兩岸政治意識形態衝突加劇，影響兩岸關係的和解和互動	導致兩岸價值觀的對立，阻礙兩岸之間的溝通和理解
1990	強調民主價值觀，推動多元文化教育，重視臺灣獨特的多元文化和歷史	強調中國特色社會主義核心價值觀，推動中國傳統文化和愛國主義教育	兩岸文化交流增加，對兩岸關係和互動產生積極影響	促進兩岸思維模式的理解和包容
2000	強調民主、自由、	強調愛國主義、社	兩岸政治價值	加深對彼此思維模式

¹ 大衛布朗(2022)。中國大陸與台灣現況快速指南。BBC NEWS 《兩岸關係是否在變差？》

取自：<https://www.bbc.com/zhongwen/simp/chinese-news-59977332>

	人權，推動國際教育交流，尊重多元價值觀	會主義核心價值觀，加強對中國特色社會主義的宣傳	觀差異依然存在，但文化交流對兩岸關係產生影響	的認知和認同
2020	強調數字轉型，推動國際交流，注重全球視野和國際合作	強調中華傳統文化教育，推動中國傳統文化的傳承與發展	兩岸文化交流增加，對兩岸關係和互動有促進作用	增進兩岸思維模式的互相影響和交融

資料來源：文獻資料整理 陳介英（2017）、范利民（2000）

由此可以看出，兩岸關係和文化交流在歷史和國際形勢的影響下呈現複雜多變的態勢。基於政治立場，民族教育對文化產生重要影響，而民族文化又對企業文化產生重要影響。

二、研究動機

此次研究團隊裡有一位為中國大陸籍身份，對兩岸文化差異持以尊重態度，但同時也希望能夠開創新的道路，避開政治因素與民族文化的影響，通過探討全球化背景下兩岸經濟發展與經貿關係狀況，從而反推出兩岸企業文化的特點與優勢，以此促進雙方對各自發展軌跡的認識。最終，鼓勵兩岸間的接受與理解。並充分發揮彼此優勢，共同推進兩岸經貿發展，在全球複雜的經濟環境中提高競爭力，實現共生、共榮目標。

（一）兩岸經濟發展概況對比

中華民國和中國大陸在經濟發展中都經歷了不同的階段和挑戰，但兩岸都致力於推動經濟轉型和全球合作，尋求更高水準的經濟發展和國際地位。

二戰後，中華民國快速進行經濟建設和產業升級，並實施了一系列的改革開放，這使得中華民國的經濟在 1960 年代至 1970 年代有顯著的增長，是當時亞洲四小龍（中華民國、中國香港、新加坡、韓國）之一，也是亞洲經濟發展奇跡的代表。在中華民國經濟發展起飛的同時，中國大陸則經歷了漫長的政治動盪和封閉的經濟體系。直到 1979 年，鄧小平主席在中國大陸南海邊畫了一個圈，作為改革開放的先驅標誌，才帶動了整個中國大陸的經濟發展。而此時中華民國的經濟發展已經領先了大陸約 20 至 30 年左右。

中國大陸在改革開放後，經濟發展迅速崛起，2010 年已經超過日本，成為世界第二大經濟體，而且經濟實力不斷增強，已然成為重要的經濟強國之一。1970 年至 2020 年兩岸經濟發展情況，對比如表 3 所示。

表 3 1970 年至 2020 年兩岸經濟發展情況對比

年代	中華民國經濟發展	中國大陸經濟發展	對比
1970	出口導向政策，工業化和出口產業繁榮，成為亞洲四小龍	計劃經濟，開展改革開放政策，開始快速崛起	臺灣相對強勁
1980	強調出口產業，轉型升級	吸引外資，快速增長，逐步成為全球製造業中心	臺灣相對強勁
1990	轉向知識經濟和服務業發展，面臨大陸經濟崛起的衝	快速增長，開始與全球經濟合作，成為全球第二大	大陸快速崛起

	擊	經濟體	
2000	面臨中國大陸經濟崛起和全球經濟不穩定的挑戰，加速與中國大陸經濟合作	持續增長，積極參與全球經濟合作，	大陸迅速超越
2010	尋求區域經濟合作和多元市場開拓，面臨全球經濟不確定性	積極推動新型全球化和開放型經濟，持續增長，成為全球第二大經濟體	大陸經濟持續增長
2020	面臨疫情影響，加速轉型綠色和數位經濟	積極推動新型全球化和開放型經濟，持續增長	大陸經濟持續增長

資料來源：文獻整理（蔡學儀，2005）、（李政德，2015）

（二）兩岸經貿關係發展概況

1970 年，國際冷戰局勢緩和，兩岸關係也隨之慢慢解凍，全球化初現影響，兩岸透過民間進行有限的、非正式的經貿交流。從 1983 年第一家台資企業“廈門三德興公司”（當時以港資身份註冊）進駐廈門至今，台商在中國大陸的經濟舞臺上已經活躍了 40 年（周軍，2008）。隨著政治環境及國際形勢的改變，並在全球化影響下，中華民國對中國大陸直接投資額和進出口貿易額有不同趨勢的走向。但兩岸經貿合作關係仍是亮點，說明兩岸經貿合作仍然在積極發展中，彼此產品和服務方面的互補性依然存在。這種經濟合作可能有助於推重兩岸企業文化的交流和共融，而隨著全球化的深入，兩岸吸收更多的、更先進的外來企業文化，比如西方的文化在全球化範圍內得到廣泛的傳播，其特點是創新、效率、開放的溝通風格。這不但可以提升兩岸企業的國際競爭力，也可以使兩岸企業文化在保持本土文化特色的基礎上產生趨同現象。從而更好地促進合作共贏。1988-2021 年兩岸經貿資料在不同時期呈現出多樣化如表 4 所示。

表 4 1988 年-2021 年兩岸經貿資料統計表²

單位：萬美元/年（平均）

時間	中華民國 總統	中國大陸 主席	中華民國對大陸 投資	中國大陸對中華 民國出口	中國大陸對中華 民國進口
1988-2000	李登輝	江澤民	277,497	420,191	2,029,456
2001-2008	陳水扁	胡錦濤	206,505	1,559,543	6,860,909
2009-2016	馬英九	胡錦濤	212,407	4,924,363	13,112,934
2019-2020	蔡英文	習近平	158,374	4,924,363	16,885,774
2020-2021	蔡英文	習近平	96,760	6,673,423	21,141,352

資料來源：根據中國大陸.中國統計年鑒整理

2020-2021 為疫情期間，全球企業都受重創，因此單獨呈現。<http://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/>

三、 研究目的

² 中國統計年鑒（1988 年-2021 年）。國家統計局

取自：[中国统计年鉴 - 国家统计局 \(stats.gov.cn\)](http://www.stats.gov.cn/)

兩岸同承華夏五千年歷史文化，有著共同的歷史記憶，這份豐富的文化遺產在兩岸間流動，也是兩岸文化交流的重要紐帶。但由於政治原因，1949 年中華人民共和國成立後，兩岸文化交流出現斷層，直到 1979 年中美建交後，中國大陸停止對金門轟炸，兩岸關係得以緩和。在此背景下，兩岸文化發展呈現出不同趨勢。中華民國遷府至臺灣，保留了較多的傳統文化元素。並進行了一系列的現代化改革，在 20 世紀後半期，政治發展進一步走向民主化，其文化呈現多元性和自由性；同期，中國大陸經歷了政治運動和改革，特別是文化大革命對社會、傳統文化造成了嚴重的破壞。推行社會主義制度，國家將生產的資源和財富集中分配，以確保基本的生活需求得到滿足，這段時間兩岸的文化差異尤其明顯。

透過此次研究，我們希望達到下列三個目的：瞭解全球化如何影響兩岸企業文化差異的演變和趨勢；瞭解在全球化環境下，人才能夠頻繁交流和交互聘用；瞭解兩岸市場的不同特點，是否會影響兩岸企業在市場競爭中採取不同的策略。

四、研究限制

文化是一個複雜且多層次的概念，會受多種因素的影響。本研究深入探討這些因素時，由於時間限制及研究資源有限，本研究無法對整個歷史演進進行深入而全面的調查。因此，研究將主要著眼於近年來的事件、趨勢和發展，以提供當前的觀點。另外，本研究之深度訪談採取面對面的交談及電話訪談方式，因受時間限制，亦有電子檔回復方式，取得受訪者反饋的經歷、經驗、知識以及主觀性想法，受訪者的主觀性和記憶偏差可能導致回憶的不確定性和主觀看法的介入，其次，片段模糊和隱瞞事實的情況可能影響訪談真實性，亦為本研究之限制。

參、文獻探討

本研究深入闡述兩岸在同文同種的背景下，企業文化差異形成的原因，並探討全球化對兩岸企業文化差異的調節是否起到推進作用。本章節分為四個部分：一、企業文化的重要性；二、政治和教育因素對兩岸企業文化塑造之影響；三、全球化對兩岸企業文化之影響；四、文獻探討總結。

一、企業文化的重要性

企業文化是企業管理範疇內孕育的一種獨特文化現象，代表企業在經營管理中形塑的共同行為方式、價值觀念和道德標準。其特點包括民族性，建立在特定民族基礎上，與當地物質和精神文明的發展水平相適應；歷史連續性，與企業的歷史發展密切相關，反映出發展過程中的優秀文化；整體效應，由企業全體成員包括領導和被領導者共同培育，體現整個企業的精神風貌；個性，受當時社會政治、經濟、文化的影響，同時與領導者的管理方式和風格密切相關（劉冬升，1994）。而文化差異是不同文化之間既正常又不可避免的現象。這是由於不同文化在歷史脈絡、地理範圍、實質內涵、主體背景、表現形式等諸多方面存在著差異。兩岸文化差異粗略區分為政治文化、社會文化和家庭文化。王偉男，2019）。中外合資企業在企業文化建設方面受到來自合資雙方政治、經濟、文化等不同背景的影響。這些合資方的文化差異貫穿了企業運行的多個層面。（孫宇，2012）

“企業文化”作為專業術語，最初出自西方管理學界。1980 年秋，美國《商業週刊》首先提出了“Corporate Culture”（企業文化）的概念（劉冰；索志林，2006），隨後，這個概念被頻繁使用。（羅長海；林堅，2003）

企業文化代表了一個企業和其成員的價值觀、信仰和行為方式。它不僅僅是一個管理方法的體現，更是管理方法背後的核心理念；它不僅僅是行為的外在表現，更是驅使這些行為的動力；它不僅僅關乎人際關係，更反映了人與科技、機械之間的互動哲學；它不僅僅是工作的執行，更承載著對工作的情感和態度；它不僅僅關係到地位的高低，更關乎對地位的看法和態度；它不僅僅是提供服務，更蘊含了一種對服務的精神追求。總的來說，企業文化貫穿於企業各個層面，並深刻影響著一切企業活動，它是企業活動的靈魂。（王吉鵬，1995）

優秀的企業文化能提升企業管理水準，使企業擁有強大的競爭實力，因此，企業管理者應正視企業文化的價值，運用其規範員工的言行舉止，使員工形成正確的工作態度，全面彰顯自身的個人價值。企業文化還能凝聚企業力量、引導企業發展、激勵員工發展、約束員工言行、推動企業形象建設。（裴克琚，2023）

企業文化的真正價值體現在它所具有的獨特功能，這些功能其他制度和規範無法替代：首先，它具有導向功能，為企業提供明確的方向；其次，它激勵員工，推動他們超越自我；第三，它凝聚團隊，促使他們攜手合作；最後，它約束行為，確保企業活動在道德和法律的框架下進行。企業文化是信念、道德和心靈的融合，這三者相互促進，形成了企業文化的核心力量，它是企業克服挑戰、制定戰略決策的無形支持。因此，強化企業文化建設是提高企業核心競爭力的內在需求。（百度文庫）³

二、政治因素和教育因素對兩岸企業文化多元共融之影響

（一）政治因素

1 中國大陸政治文化

我們常說兩岸同文同種，同承華夏五千年歷史文化，這個觀點從歷史的角度看無疑是正確的，但從政治角度及文化內涵看卻存在太多爭議。

1949 年國共內戰結束以來兩岸關係一直受到國際關注，從歷史背景和政治環境的角度來看，中國大陸和中華民國在政治體制、國際地位和社會環境等方面存在著明顯的差異。這些因素深刻地影響了兩岸企業文化的形成。

中國大陸于 1949 年建立了具有中國特色的社會主義國家，在 1986~1976 年歷經了一場極具挑戰的文化大革命，在文化大革命期間，中國大陸的政治和社會運動達到高潮。這場運動由中國共產黨領導，其目的是旨在消除反革命思想和資產階級思想。文化大革命對中國大陸的政治、經濟和社會產生了深遠的影響，政府高度集權，政治和經濟決策主要由政府掌控。

在 20 世紀的大部分時間裡，中國大陸實行計劃經濟體制，政府對生產、分配和資源進行了廣泛的干預和控制，導致民間企業面臨著嚴格的管制和資源不足，極大程度限制了民間企業的發展。而國有企業的管理制度及企業文化則因政治因素呈現了垂直管理機構和集體主義制度

³ 百度文庫 1。企業文化建設的根本意義在於它擁有一系列其他任何制度和規範所不具有的特殊功能。

取自：<https://wenku.baidu.com/view/1a170160caedd3383c4d391.html>

的價值觀，如中華民國國立中山大學財管系所張玉山教授 2000 年在《中國大陸國有企業改革》授課講義中提出：改革開放前，中國大陸公有制國有企業屬於計劃經濟的一環，缺乏自主權，受到政府行政部門集中管理，換言之，國有企業不能依其自身意願來安排生產、原物料採購；而魏鈺桐在《中國傳統文化的集體主義思想與社會主義核心價值觀》一文中指出：集體主義雛形的基本觀點體現了社會主義價值觀的精神；2021 年翁傑明指出：國有企業是中國特色社會主義的重要物質基礎和政治基礎。

直到 1980 年中國大陸實行改革開放（百度百科）⁴，這一政策開放了大陸的經濟市場，鼓勵私營企業發展，引進外資，建立經濟特區，放寬了對經濟市場的限制（黨史大事記，2021）。這一政策吸引了大量的外資和先進的技術，使民間企業得到蓬勃發展的機會。然而，由於缺乏企業管理制度及企業文化建構的經驗，民間企業的管理制度及企業文化多採用國有企業的管理模式。與此同時，外國企業進入中國大陸帶來了不同的企業文化和管理方式，這種差異形成了中外民營企業的衝突與摩擦的導火線。

2 中華民國政治文化

中華民國在過去幾十年中經歷了一段複雜而多元的歷史時期。從 1949 年到 1970 年代末，中華民國政治長期由國民黨（KMT）主導，形成一黨制體制，政府機構和國會都在國民黨的掌控之下。然而，在 1980 年代初期，中華民國經歷了一場政治改革浪潮，包括解除戒嚴、允許多黨競選，建立憲政民主體制和改革選舉制度。這些改革讓中華民國的政治有了自己的特色，逐漸完善的選舉制度也賦予中華民國民眾民主的選舉權利。

同時，中華民國的媒體也因政治形態的轉變，而獲得更多的新聞自由，社會組織和非政府組織（NGO）也在此之前積極參與政治和社會活動，並參與國際組織的合作。中華民國的政治特色在這一演變中不斷發展和豐富，成為一個充滿活力和多元性的政治體制。

國民黨自其建黨以來秉持著“三民主義”的核心價值，即民主、民生、民權。該黨支援市場經濟和私有企業，認為市場經濟是提高國家繁榮和人民生活水準的有效途徑。同時，“民權”的核心概念及核心價值強調著個人權利的自由，使得中華民國的企業文化更加注重民主領導、員工參與和開放式溝通。（李西潭，2011）

中華民國的政治體制和企業文化充分體現出自由、民主和多元性的價值觀。這種政治特色不僅對中華民國國內的政治發展產生影響，還對中華民國企業的文化和價值觀產生深遠影響。中華民國企業文化在民主、參與和開放溝通的基礎上蓬勃發展，這有助於提高企業的競爭力。

總之，從政治、歷史和文化角度來看，中國大陸和中華民國存在著巨大差異，這些差異在兩岸企業文化的形成和發展中起到關鍵作用。這也使得兩岸企業文化在某些方面呈現出截然不同的特點。如表 5、表 6 所示：

表 5 政治因素對企業文化的影響

影響因素	中國大陸企業文化	中華民國企業文化
------	----------	----------

⁴ 百度百科。取自：改革開放（經濟政策）_百度百科（baidu.com）

政治體制	高度集中的社會主義體制，政府對企業有較大影響力，企業遵從政府方針。	民主制度下的政府，企業享有更大的經營自由和獨立性。
政治干預	政府對企業經營和發展進行廣泛的干預和指導，政治因素影響企業決策。	政府的角色相對較小，企業更能自主制定策略和經營模式。
國有企業和私營企業	國有企業在國內經濟中占主導地位，政府對國有企業有大量控制權。	私營企業在經濟中佔有重要地位，企業家精神和競爭力較強。
政治風險	受到政治局勢變化的風險，政府政策變化可能對企業造成不確定性。	政治風險相對較低，政策較穩定，企業經營環境較可預測。
企業文化發展	政治因素塑造了企業文化，強調政黨意識和國家主義。	企業文化更注重企業價值觀、創新和市場競爭。
企業文化的多元共融	大陸政治的集中控制和廣泛干預對企業產生影響，對多元共融是一種挑戰。	台灣政治的開放環境，有限的政府干預和私營企業競爭性質，促進了企業多元共融。

資料來源：文獻資料整理（劉祥得；楊開煌，2015）、（初國華，2009）、（吳瑟致，2016）、（姜守危，2006）

表 6 兩岸企業文化差異

方面	中國大陸企業文化	中華民國企業文化
領導風格	傳統上較為垂直和集中的領導風格，強調領導者權威。	更加平等和民主的領導風格，鼓勵員工參與和提出建議。
決策方式	常由高層管理階層集中做出，較少基於員工參與和討論。	較多採用團隊合作和基層員工參與的方式做出決策。
企業價值觀	可能受政黨和國家主義影響，強調集體主義和國家利益。	注重企業核心價值觀、創新和市場競爭，強調自由市場。
員工參與	員工參與較少，決策通常由領導層做出，員工執行。	員工參與較多，鼓勵員工提出建議和參與決策。
傳統文化影響	傳統中國文化元素可能融入企業價值觀和習慣中。	傳統中國文化元素較少，強調現代商業實踐。
國際化程度	國際化程度逐漸提升，但仍受國內政治和法律限制。	國際化程度相對較高，開放面向國際市場。

資料來源：文獻資料整理（唐彥博，2003）

（二）教育因素：

兩岸的教育都離不開中華民族傳統文化的精神層面，汲取那些至今仍有生命力量的資源。但兩岸教育體系在宗旨、理念和方法上存在著顯著的差異，這些差異對企業文化產生的影響。

1 中國大陸教育體系

中國大陸的教育體系在不同歷史時期經歷了多次變革。自 1949 年中華人民共和國成立以來，教育宗旨和方針不斷調整。初期，教育以馬克思列寧主義、毛澤東思想為指導，並借鑒了蘇聯的教育經驗，以建設新民主主義的教育體系為目標。此時，教育強調愛國主義和無產階級國際主義教育，並清除了舊有的教育內容。

然而，文化大革命時期對教育造成了深遠的影響。教育被異化為階級鬥爭的工具，導致教育事業的大倒退。此時期，教育指導思想與政治氣候相互作用，使教育更加政治化，並遠離了原有的宗旨。儘管之後的改革試圖恢復教育的正常運作，但這一時期的影響仍然存在。

1985 年，中國大陸進行了教育體制改革，強調教育必須為社會主義現代化建設服務，並培養全面發展的社會主義建設者和接班人。1995 年，中國大陸正式頒佈《教育法》，明確提出教育必須為社會主義現代化建設服務，並強調培養全面發展的人才。

總的來說，中國大陸的教育體系塑造了中國企業文化具有一下特點：集體主義、學習導向、節儉和效率、長期規劃及尊重權威。這些價值觀對於中國大陸企業在全球競爭的競爭優勢和獨特性，有著重要影響。

2 中華民國教育體系

中華民國的教育體系也受到中華民族傳統文化的影響，但在宗旨、理念和方法上有著不同的特點。中華民國的教育體系強調知識的傳授和自由思考，並注重學生的個體發展。儘管也存在政治化的問題，但相對於中國大陸，中華民國的教育體系更加開放和多元。（騰邑文化編輯部，2013）。

自 1949 年 國民黨政府遷台以來，中華民國一直處於國際和國內壓力。國民黨政府於 1949 年 5 月宣佈實施戒嚴，中華民國成為「反共復國的基地」。教育措施在此時期的重要方針之一是闡揚三民主義、發揚民族精神，以培養民族文化為目標。學校強調國語，禁止使用方言，並強調忠黨愛國、效忠領袖和反共思想的教育。（騰邑文化編輯部，2013）。

「反共抗俄」意識成為教育體系的一部分，反映在各學制的教材中。教科書強調了「反共抗俄」的思想，並不斷強調其重要性。除了教材內容外，學校的整體環境、演講比賽、作文比賽等活動都充斥著政治思想，教育文化緊緊跟隨著政治意識而行。

1952 年，蔣介石總統提出成立中國青年反共救國團，將教育全面政治化，對中華民國教育界產生了長遠的影響。政權對教育的政治掌控對教育體系產生了深遠的影響，並持續影響著中華民國的教育文化。（周志宏，2009）

1987 年，中華民國解除實施超過 38 年的戒嚴令，民主政治開始崛起。這也引領了「教育改革」的浪潮，強調教育的多元化和脫離政府過度管制。1999 年，中華民國通過「教育基本法」，強調了教育決策的民主化、教育方式的多元化、權力的分權化以及教育的中立性，標誌著臺灣教育界的一個嶄新時代。（黃玉玲、劉鎮寧，2021）。

總的來說，中華民國的教育體系為企業文化注入了一下幾點特色：自由思考、多元開放、政治中立、平等人權和國際競爭力等獨特的特點和價值觀。這些價值觀有助於臺灣企業在全球競爭中，發展獨特的文化和競爭優勢。兩岸教育體系差異對比，如表 7 所示。

表 7 兩岸教育體系差異對比

特點	中國大陸教育體系	中華民國教育體系
教育宗旨	社會主義建設服務和政治意識形態	知識傳授、自由思考和個體發展
政治意識形態教育	強調黨性和集體主義	曾強調反共思想，但政治改革後減少
語言政策	主要使用普通話（國語）	主要使用閩南語、台語和國語
教育改革	經歷多次改革，政治化影響深遠	民主化和多元化教育改革
教育自由	受政治影響較大，政治思想滲透教育	相對開放，鼓勵自由思考
教育法律和政策	強調服務社會主義建設，培養社會主義建設者	強調知識傳授和學生個體發展
教育文化	強調政治意識形態，黨性和愛國主義	曾強調政治意識形態，現強調多元性
教育民主化	較低，政府掌控教育多方面	較高，教育民主化程度較高
文化多元共融	大陸的教育體制強調社會主義建設和政治意識形態，使學生更傾向集體主義和政治觀念。限制了多元共融的發展	台灣的教育體制重在知識傳授，政治干預較少，語言多元性和多元化教育對多元共融有積極的影響。

資料來源：文獻整理 陳介英（2017）、范利民（2000）

三、全球化視野對兩岸企業文化之影響

2000 年，國際基金組織（IMF）明定全球化的四個基本要素：國際貿易和往來、資本和投資的自由流通、人口遷徙、以及知識的傳遞。全球化正在拆除國界的限制，將全球市場趨向一體化。全球化最重要的意義之一在於超越地理限制（維基百科）⁵。在全球化的脈絡下，許多文化都面臨著可能逐漸消失的風險，但同時也伴隨著文化多樣性的蓬勃發展趨勢。（樂黛雲，2000）農業時代和工業時代孕育了各具特色的文化，而今，透過科技的媒介，這些文化間的聯繫變得十分緊密且廣泛。這種連結促使文化多樣性得以展現，同時也推動了一種共通的文化生成，全球化因此成為文化同質化和文化異質化之間互動的過程。

全球化的推進，影響著人們的日常生活，改變他們的思維方式，同時也改變了社會的結構和組織。在文化全球化的進程中，本土文化常主動吸納和融合西方文化。例如接受西方的產品或資訊時，通常會對其進行本土化處理，賦予這些新事物全新的本土文化意義，使其成為本土文化的一部分（維基百科,2023）⁶。中華民國企業在全球政治和經濟緊密互動的背景下，受到

⁵ 維基百科，全球化。取自：

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%85%A8%E7%90%83%E5%8C%96%E5%85%A8%E7%90%83%E5%8C%96%E7%90%86%E8%AB%96>

⁶ 維基百科，全球化。取自：

<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%85%A8%E7%90%83%E5%8C%96%E5%85%A8%E7%90%83%E5%8C%96%E7%90%86%E8%AB%96>

了國際產業激烈競爭以及企業自身追求增長 的影響，許多企業已經開始轉向多元化和國際化的方向轉型。(2021 臺灣產業趨勢展望)

而全球化的另一個重要方面,企業的社會責任(CSR)和永續經營都得到兩岸的重視與認同，CSR 和永續經營的實踐，可以對兩岸企業文化差異產生正面影響，特別是在全球化背景下，這些實踐有助於促進價值觀的調整、文化融合、風險管理和可持續性發展。全球化對兩岸企業文化差異的影響因素，如表 8 所示。

表 8 全球化視野對兩岸企業文化差異的影響因素

影響因素	影響
跨國合作	由於全球市場的壓力，企業可能更多地遵守國際標準，這可能對企業文化產生一致性影響。
國際標準	在全球化背景下，兩岸企業更有可能擁有跨文化的團隊，這可能對企業文化帶來新的元素。
跨文化團隊	在全球化背景下，兩岸企業更有可能擁有跨文化的團隊，這可能對企業文化帶來新的元素。
全球供應鏈	企業的供應鏈變得全球化，這可能影響了供應商關係和合作方式，也影響了企業文化。
資訊和科技	數位化和科技進步使得文化資訊更容易傳播，也可能對文化的傳播和變遷產生影響。
國際法規	國際法規和貿易協定對企業運營產生影響，這也可能影響了企業文化。
貿易和市場	全球化打開了新的市場，企業可能會調整其文化以迎合不同地區的需求和期望。
跨國競爭	在國際競爭中，企業可能調整其文化以提高競爭力，這可能包括提高效率 and 創新。

資料來源：文獻資料整理（蔡秋如，2005）

綜合以上分析，全球化視野在兩岸企業之間促進了文化的多元化和共融，同時也推動了企業適應國際環境的努力，並在全球市場中取得競爭優勢。

四、文獻探討引發前瞻性研究動機

本章通過對學術文獻和研究的綜合分析，揭示了兩岸企業文化的形成、演變，以及全球化對其產生的重大影響。並強調了文化多樣性和永續發展等關鍵主題的重要性。

兩岸的文化差異可以追溯到政治體制、歷史事件和社會價值觀等多個層面。中國大陸的企業文化通常受到政治意識形態和集體主義的影響，強調黨性、集體主義和愛國主義，而中華民國的企業文化則更加強調自由思考、多元性和政治中立。這種差異不僅體現了兩岸特殊的背景，也影響了企業的價值觀和運營方式。

另外，全球化視野是一個推動文化多元性和文化共融的力量，使企業更加國際化。跨國合作、國際標準、跨文化團隊、全球供應鏈等因素都在企業文化的形塑中起著關鍵作用。同時，企業的社會責任（CSR）和永續經營也在全球化時代引起了兩岸企業的關注和共鳴，為企業文化注入了新的元素和價值觀。

從文獻回顧中還發現了全球化時代，企業文化管理的複雜性和重要性。兩岸企業需要在保持本土特色的同時，適應不斷變化的國際環境；需要跨文化的理解、文化融合和可持續性發展的策略，以確保企業在全球競爭中繼續繁榮發展。

確實，文獻探討的結果突顯了文化多樣性、全球互聯性和永續發展等關鍵主題，這些主題對於我們理解兩岸企業文化的演變和管理至關重要，也引發這份研究朝前瞻性發展。這些研究結果為未來的研究提供了有價值的基礎參考，同時也為發展中的企業提供了有益的指導，幫助企業在全球競爭中取得成功。

肆、研究方法

本研究採質性研究方法，綜合了高階主管訪談和員工問卷調查，旨在全面深入地探討兩岸企業文化的差異及管理差異的發展趨勢。透過與具有豐富兩岸工作經驗之高階主管的深入對話，捕捉到寶貴的管理見解和經驗分享。同時，通過廣泛的員工參與，我們能夠獲得更廣泛的觀點，並識別在不同文化環境中工作所帶來的具體挑戰和機會。

一、研究架構

本研究依研究目的深入闡述兩岸在同文同種的背景下，企業文化差異形成的動因，並探討全球化對兩岸企業文化差異的調節是否起到推進作用，以及全球化背景下兩岸企業文化差異的演變與趨勢。希望有助於企業更好地應對兩岸環境中的挑戰和機會。研究架構如圖 1。

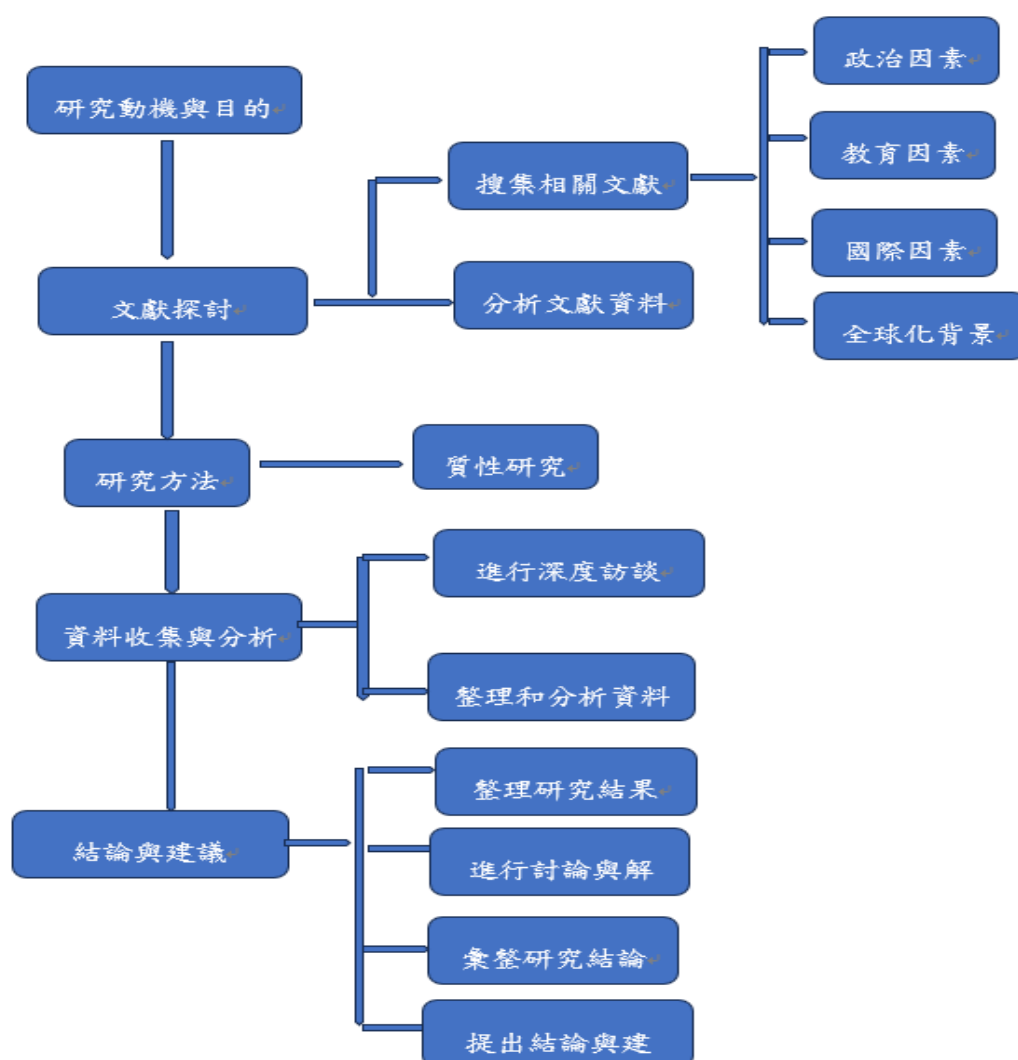


圖 1 研究架構圖

二、研究流程

本研究首先採文獻分析方法，釐清本研究所探討問題之脈絡，以及影響企業文化差異的各種動因。隨後對企業高階主管進行深度訪談，受訪人數為 5 人。受訪者的選擇並非隨機，而是基於其豐富的兩岸管理經驗，旨在確保所獲取的資料具有高度的深度和內容豐富性，這些高階主管的專業背景和深度經驗使他們成為深度訪談的理想對象，有望透過專業性的對話提供深刻且具體的見解。而考量到深度訪談的性質，希望藉由少數的高質量訪談，獲得更具代表性和深度的資訊，因此本研究將訪談人數設定為 5 人。這樣的方法有助於保持研究的焦點，使其更集中於核心問題，同時保障研究結果的可靠性。深度訪談將探討兩岸文化差異存在的發展趨勢，以及如何解決企業文化差異對企業治理的影響。其次通過問卷調查，分別探討兩岸員工對企業文化的認知；從而得知兩岸員工的價值觀差異之所在，問卷通過網路進行發放。之後對整體資料進行整理和歸納，並對深度訪談結果及問卷調查結果進行比對，以問卷調查法獲得對深度訪談結果的支持，得出本研究結論與建議。

三、研究設計

本研究採用了質性研究方法。質性研究，是一種思維（蕭瑞麟，2023），質性的敘述需要詳盡的調查工作，通常資料收集分析能為我們提供深刻的洞察力，並透過某一視角解讀出新的含義，讓人有種豁然開朗的感覺。本文以時間為縱軸、歷史為脈絡為橫軸，來進行質性研究，反復思考影響兩岸企業文化差異的動因，藉而找出更深的議題並探究答案，期許在全球化進程以及人力資源策略管理議題上，可以獲得更多的認知與體悟，即多元共融。綜上，本研究訂定出一套思維模式，來支援全球化與人力資源策略管理可能推進兩岸企業文化的多元共融觀點。首先，釐清兩岸企業文化差異形成的動因，以及兩岸政治與國際形式對企業文化差異之影響；第二，分析兩岸企業文化差異如何演變，並透過全球化視野的角度，解讀兩岸企業文化差異的多元共融與未來展望。本研究以深度訪談和問卷調查作為主要的資料收集工具，透過此而中方法深入理解兩岸企業文化差異的發展趨勢，以及全球化對其的影響。研究人員將探索受訪者的觀點，理解其經驗，彙整及分析多樣化的意見和見解。

四、深度訪談問題設計

本研究訪談大綱分五大項，其中共有 9 個子項 如下表 9 所示：

表 9 深度訪談問題設計表

序號	主題	子主題	預期取得資料方向
1	企業文化對企業管理及發展的影響	1.您認為企業文化對企業管理和發展有何影響？	- 理解企業文化對員工績效、創新、工作態度等方面的影響。
		2.在兩岸企業中，您認為存在哪些企業文化差異？	- 挖掘兩岸企業文化差異的具體表現和根本原因。
		3.這些差異源自哪些方面的文化差異？	
2	在跨區域(兩岸)投資或合作中，避免文化差異帶來的誤解或衝突的有效方法	1.您認為有哪些方法可以有效避免因文化差異而引發的誤解或衝突？	- 收集可供企業在跨區域合作時採用的文化差異管理策略。
3	兩岸企業在解決文化差異方面的主動性和積極性	1.您認為在解決文化差異方面，兩岸企業中哪一方更主動或積極？	- 獲取對企業在解決文化差異時的態度和行為的見解。
		2.請分享您的看法，並解釋為什麼這樣認為。	- 分析企業的主動性是否受到行業、規模或其他因素的影響。
4	人才交流、交互聘用等人力資源運用方式是否有助於解鎖兩岸文化差異？	1.您認為人才交流、交互聘用等人力資源運用方式是否能夠有助於解鎖兩岸文化差異？	- 探討人才交流和跨區域聘用是否已成為文化差異管理的有效策略。
		2.請分享您的看法，並解釋為什麼這種方式可能會或不會有助於文化差異的解決。	- 收集對人才交流方案的看法，以瞭解其可行性和效果。
5	全球化的推進對兩岸企業文化差異發展趨勢有什麼影響？	1 您認為全球化是否會是兩岸企業文化產生共融	-收集受訪者對全球化議題認知，以及如何看待未來發展趨勢

四、 深度訪談結果

此次深度訪談，共有五位受訪者，分別是溫 X 玉(代號 A)、曾 X 甄(代號 B)、劉先生(代號 C)、許顧問(代號 D)及 Jack Sun(代號 E)，深度訪談名單整理如下表10，深度訪談資料分析如下表11。

表10 深度訪談名單

代碼	身份背景	姓名	性別	總年資
A	總監 (兩岸、企業管理)	翁 X 玉	女	38
B	客戶經理 (兩岸、科技業)	曾 X 甄	女	10
C	業務副總 (兩岸、製造業)	劉 X 明	男	17
D	高級顧問	許顧問	男	45

	(兩岸、製造業)			
E	公司老闆 (兩岸，創業者)	Jack Sun	男	30

表11 深度訪談資料分析表

序號	訪談主題	意見相同	意見差異
1	企業文化對管理和發展之影響	企業文化也可以說是企業主的想法及做法，也就是企業主的思想與風格，對企業管理與發展有極為深刻的影響。	B:可以激勵員工、增強凝聚力、提高效率、建立企業形象。 D:是彙聚人才的金字招牌、企業產品行銷的吸引點。 E:強化價值觀和行為準則，有利建立團隊合作，
2	兩岸企業在解決文化差異方面的主動性和關聯性	相同的歷史和文化傳承 經濟發展速度不同/臺灣經濟體小，靠外貿；大陸經濟體系大，靠內需。	A:偏狹的意識、台幹管理制度容易產生兩岸員工意見衝突，制約企業發展。 B:臺灣的企業文化受到中華文化、西方商業文化和日本商業文化的影響/開放、靈活、人性管理；大陸的企業文化受到傳統文化和共產主義思想的影響/集權、官僚及層級意識。 D:企業主本人的成長教育背景、企業發展歷程。 E:管理者的領導風格、思想言行、行業差異、企業的國家屬性(如台資、日資、美資等)。
3	在跨區域(兩岸)投資或合作中，避免文化差異帶來的誤解或衝突之有效方法	臺灣:管理成熟度高，重視團隊 大陸:中西結合自身特色風格，推崇狼性文化，重視個人英雄主義，管理成熟度低。	A:臺灣重視過程導向、團隊合作、重視效率和客戶服務。大陸注重個人表現，注重集中式管理和目標導向、責任劃分清楚有點自掃門前雪。 B:臺灣重倫理、責任制、聰明、誠實、承擔責任、堅持、勤奮和忠誠為特點；大陸重人際關係和人脈網路對企業的經營至關重要。 C:大陸員工吃苦耐勞，技術創新，企業主年輕、直接、充滿活力，願意拼命努力，注重實際行動，但有時怕承擔責任，口頭表現與行動不一致，可能容易受騙。 D:臺灣堅持創新、團結、客戶導向、誠信、精細管理和成本控制，親情文化，強調個人態度和潛力，儒家思想元素；大陸的員工積極，隨地方經濟改善，朝創新方向發展。團結、目標導向。

			E:臺灣管理層級扁平化，溝通管道暢通，做事規範，重視合約精神，組織分工明確，但決策相對透明等；大陸的喝酒文化，到現在還是非常普遍。
4	人才交流、交互聘用等人力資源運用方式是否有助於解鎖兩岸文化差異	大陸經濟崛起和教育水準提高，兩岸企業文化和管理風格差異逐漸縮小。兩岸人才需交互聘用，企業才能優化人才結構，提高人才的匹配度和使用效率，進而提高跨文化管理能力、增強創新能力、優化人才結構。	A:台幹體制式微，大量啟用當地人才，台企仰賴當地人才。臺灣於新媒體上，難以抓到精髓。 B:指定跨文化交流人員。 D:用人唯才，不因籍貫而限制晉升機會。大陸的大學生水準比臺灣大學生的水準高，臺灣大學生要有憂患意識及競爭壓力了。 E:臺灣企業對於文化差異的解決方式，可以更加主動與積極。同時，人才交流、交互聘用等人力資源運用方式，在一定程度上可以有助於解鎖兩岸文化差異。
5	全球化的推進對兩岸企業文化差異發展趨勢有甚麼影響	瞭解文化差異和法律規範，尊重文化差異，不否定對方，增加兩岸相互交流機會，建立有效的溝通機制，建立共同的目標和願景。	A:全球化是一種好的途徑但需突破政治利益的操弄。 C:中國大陸正在努力從"中國製造"轉向"中國創造"，在全球競爭中展現出更大的影響力和競爭優勢。

資料來源：訪談資料整理

五、問卷調查

(一) 問卷結構：

- 1、填寫者資訊：收集個人資料，包括性別、年齡、學歷、公司所在城市、公司類型、工作總年資等。
- 2、對企業文化的認知:瞭解員工對所在公司企業文化的認知，包括特點、管理方式、經營理念等。探究企業文化對員工的吸引、保留、培訓和發展的作用。
- 3、全球化背景下的企業文化文化認知:瞭解員工對全球化背景下企業文化的價值觀，以及全球化對企業文化差異和包容性的影響。

(二) 問卷調查結果

透過對中華民國和中國大陸企業進行的問卷調查比對，我們得出以下結論：

1、填寫者資訊：

中華民國與中國大陸受訪者在性別比例上有所差異，且年齡、學歷、工作年資等方面存在一定差異，反映了兩地的人才結構可能存在一些區域性特點。公司類型中，台灣中小型企業比例較高，而大陸則以國營企業為主，顯示了兩地在企業結構上的不同。

2、對企業文化的認知：

兩地受訪者對企業文化的特點、管理方式、經營理念等存在一些差異，兩地受訪者對不同地區和國際企業文化的認同度存在差異，顯示了區域性和跨國企業文化的影響。3、全球化背景下的企業文化認知：

兩地受訪者對全球化推進下企業文化不再局限於國家領土邊界的認知較為一致，且認為兩岸企業文化差異在全球化的背景下是可以實現共融的。對於跨文化培訓和人力資源策略管理解決文化差異挑戰的效果，兩地受訪者存在一定的差異，但整體上認同這兩種手段在全球化進程中有一定的積極影響。

綜合以上，這份問卷調查提供了兩岸企業文化認知和全球化趨勢的寶貴資訊，有助於進一步理解兩地企業文化的異同以及在全球化浪潮下的適應與共融。未來的研究和實踐中，可以更深入地探討區域性和國際性企業文化的塑造，以及促進兩岸企業在全球化時代的可持續發展。

伍、結論與建議

一、結論

在本研究中，我們透過對企業高階主管的深度訪談，深入探討了兩岸企業文化差異的演變和趨勢，得出了一些關鍵的結論。

首先，我們確認了政治、經濟和全球化等多重因素造成的兩岸企業文化差異。這種差異不僅是挑戰，更是一個潛在的機會，可以促使企業更好地適應變化的全球環境。這一觀點得到了學者研究的支持，文獻指出文化差異可促進不同觀點和創新，進而有助於企業的發展。

其次，企業文化的多元性被認為有助於提高員工忠誠度和工作滿意度。這強調了企業應尊重和包容不同文化的價值觀和工作方式，進而促進穩定的工作環境和提高生產力。這一見解與學者對文化多元性對組織的積極影響的研究相符。

最後，我們指出企業文化對企業績效和競爭力的積極影響。企業文化的塑造能吸引高素質人才，並促進創新和協作，這與學者在文化對企業成功的影響方面的研究一致。

總體而言，本研究不僅確認了兩岸企業文化差異的存在，更強調了文化多元共融和文化差異的正面影響。這些結論進一步支持了學者對文化多元性作為企業資源和競爭優勢的看法。建議未來的研究可以更深入地探討如何在實際操作中促進文化多元共融，以及政府在其中的角色。政府的參與可能為企業提供更多信心，同時加速多元共融的進程。这样的研究方向有助於提供更具體且實用的建議，進一步促進兩岸企業的長期發展和國際競爭力

二、建議

全球化背景下的海峽兩岸企業文化多元共融是一個複雜但具有深遠意義的課題。我們鼓勵未來的研究者和企業領導者繼續深入探討相關議題，以實現文化多元共融的目標。

基於本研究的發現，我們提出以下一些建議：

(一) 企業合作與交流：鼓勵兩岸企業進一步的合作和交流，以促進文化的多元共融。這可以通過舉辦文化交流活動、簽署合作協定、共同參與國際專案等方式實現。

(二) 文化教育：加強兩岸企業內部的文化教育，讓員工更好地理解 and 尊重對方的文化差異。這可以透過培訓課程、文化交流工作坊和跨文化教育計畫實現。

(三) 跨界合作：促進兩岸企業與國際企業的合作，以吸取國際先進企業文化的經驗，同時將這些經驗應用於兩岸企業的發展。

(四) 政府支持：兩岸政府應該提供相應的政策和支持，以鼓勵和推動兩岸企業文化的多元共融。這包括減少法律和政策上的障礙，並提供經濟支持和資源。

總之，海峽兩岸企業文化的多元共融是一個具有挑戰性但充滿潛力的任務。通過積極的努力，兩岸企業可以充分發揮各自的優勢，實現文化差異的協同效應，共同為中國和世界的經濟繁榮做出貢獻。

陸、參考文獻

大陸教育沿革。取自：<https://zhidao.baidu.com/question/241164514.html>。

大陸教育法。取自：<https://wenku.baidu.com/view/a9b03b6c7e21af45b307a8fe.html>）。

大衛布朗(2022)。中國大陸與台灣現況快速指南。BBC NEWS 《兩岸關係是否在變差？》
取自：<https://www.bbc.com/zhongwen/simp/chinese-news-59977332>。

王偉男（2019）。在台陸配的社會融入—文化差異及其彌合的視角。1994-2023 年中國學術期刊電子出版社。取自：<http://www.cnki.net>。

王吉鵬(1995)。企業文化的定義是甚麼。取
https://wenku.baidu.com/view/ad487af1a68da0116c175f0e7cd184254b351bc2.html?_wkt=1694343194652&bdQuery=%E4%BC%81%E6%A5%AD。

中國統計年鑒（1988 年-2021 年）。國家統計局 (stats.gov.cn)。

百度文庫。企業文化建設的根本意義在於它擁有一系列其他任何制度和規範所不具有的特殊功能。取自：<https://wenku.baidu.com/view/1a170160caaedd3383c4d391.html>。

百度百科。取自：[改革開放（經濟政策）_百度百科 \(baidu.com\)](#)。

[全球化 - MBA 智庫百科 \(mbalib.com\)](#)

如何進行一場使用者訪談？取自：<https://sdg.neuromagic.com/zh/depth-interview/>

巨克毅（2015）。後 ECFA 時代的兩岸關係發展《宗教哲學》季刊第 73 期，2015 年 9 月，頁 105~114。

汪濱(2023)。臺灣變局下的兩岸關係：矛盾問題。中國評論通訊社。取自：
<http://hk.crntt.com/crn-webapp/touch/detail.jsp?coluid=63&kindid=0&docid=106610049>

李家泉（1999）。海峽聯安關係五十年-評蔣介石、蔣經國、李登輝三個時期的大陸正常《海峽評論》，（106），1999 頁數：13-15。

李家泉（1998）。“一个中国”原则是海峡两岸赖以发展的基础-一九九八年新年前夕感言《海峽評論》（85），1998 頁數：35-38。

李西潭（2011）。自由人權與民主和平：臺灣民主化的核心價值。國家圖書館出版。

初國華（2009）。兩岸政治經濟學：從王毅與汪道涵政策談話看兩岸的總體合作架構，《展望與月刊》7 卷 4 期（2009/04）Pp.27-41。

吳瑟致（2016）。中國大陸國有企業改革的形勢與未來發展《展望與探索》第 14 卷 第 12 期（2016/12）Pp.96-102。

洪秀婉；王姿婷；王安邦（2007）。海峽兩岸關係企業經驗績效之研究《萬能商學學報》，（12），2007 頁數：1-19。

林本炫(2007)。不同質性研究方法的資料分析比較。淡江大學教育科技學系碩士論文。

周軍。台商在大陸。中國僑網。 取自：

http://www.chinaqw.com/zgqj/qkjc_hnyhw/200804/24/114635.shtml。

周志宏（2009）。臺灣大百科全書。中國青年救國團。取自：

<https://nrch.culture.tw/twpedia.aspx?id=3946>

周靖景、嚴建強(2016)。基於半結構深度訪談 探討中國博物館理事會治理。博物館學季刊，30(1)73-93。

范希周（1991）。“動員戡亂時期”的終止與海峽兩岸關係的發展，《還寫評論》，（6），1991 頁數：22-23。

范利民（2000）中國大陸教育五一年：一九四九至一九九九《中國大陸研究》43(10),2000 頁數：57-72。

孫宇. (2012). 中外合資企業文化衝突維度與要素分析.遼寧工程技術大學學報: 社會科學版,14(5), 484-487.

翁傑明(2021)。國有企業是中國特色社會主義的重要物質基礎和政治基礎。學習時報。取自：

<http://theory.people.com.cn/BIG5/n1/2021/1105/c40531-32274204.html>。

梁升銘. (2012). 從 [一個中國] 政策看海峽兩岸關係之演進.淡江大學國際事務與戰略研究所碩士班學位論文。頁數：1-189。

梁式榮(2016)。兩岸人權發展與實踐 對臺灣的國家認同影響。展望與探索，14(6)，53-87。

徐斯勤(2007)。中國大陸中央與各省關係中的水準性欲垂直性權利競爭，1993~2004：菁英政治與投資政治的議題連結分析。中國大陸研究，50(2)，1-32。

陳介英（2017）。台灣教育制度中的傳統社會文化慣性探索。《庶民文化研究》第 15 期第 41-80 頁。

陳享安(2012)。中國大陸國有企業扮演教角色之研究。經濟研究，13，555-578。

習近平(2023)。未來屬於青年，希望寄予青年。取自：

https://www.sohu.com/a/723327578_120781362。

教育部（2012）。中華民國師資培育白皮書—發揚師道、百年樹人（初版）。出版地：教育部。取自：

<https://ws.moe.edu.tw/Download.ashx?u=C099358C81D4876CC76BC3215266429688C51908E957AA469494B1D88FE7AB095C2966547A1ADDF7B354D80B9E346783B21129435D904360DE50530AD08C92E0AD36C48541A4B3D6&n=70FF865D5FF4A15C6529A091A8E3627F8CF7D>

[C9DBF086AD82442EE21DEE054D8D424F437A1884765D40682AF0E479632&icon=..pdf](#)。

黃中平(1998)美國因素對海峽兩岸關係的影響與制約(上)《海峽評論》,(93),1998 頁數:17-27。

黃玉玲、劉鎮寧(2021)臺灣教育政策與政治關係分析之研究。正修通識教育學報 第十八期 2021 年 6 月 頁 25~44。

張玉山(2000)。中國大陸國有企業改革。取自:

<https://www.feu.edu.tw/edu/gec/linhuang/china/business-c.htm>。

詹中原(2007)。經濟全球化下海峽兩岸的經貿關係:以雙方加入世界貿易組織為例。取自:

<https://www.npf.org.tw/2/597>。

裴克珺(2023)。企業文化在企業管理中的作用探討。工程管理與技術探討,5(4),37-39。

劉冰、索志林(2006)。經濟全球化背景下的跨文化培訓。商業研究,6,60-62。

劉東升(1994)。企業文化的起源及其它。武鋼政工,6,23-24。

劉文斌(2009)。中共政治與兩岸關係。展望與探索,7(3)。取自:

https://www.mjib.gov.tw/FileUploads/eBooks/ec9bc20b6c3b412aa322ff0b69cb85f0/Section_file/4a1bfc165ac94d95a1eab41cd5153f11

樂黛芸(2000)。全球化趨勢下的文化多元化。深圳大學學報(人文社會科學版),17(1),69-74。

鄭伯塤、黃國隆(1999)。相似或相異:海峽兩岸組織文化之比較。本土心理學研究,11,3-58。

潘淑滿(2022)。質性研究:理論與應用(2 版)。新北市心理出版社。

維基百科(2023),全球化。取自:[全球化 - 維基百科,自由的百科全書 \(wikipedia.org\)](#)

瞭解全球化。取自:https://www.cuhk.edu.hk/hkiaps/pprc/LS/globalization/1_c.htm。

鄧小冬(2014)。兩岸政治文化異同與融合發展之道。廣州社會主義學院學報,2,56-60。

鄧小冬(2017)。試析兩岸民眾的政治認知差異。兩岸關係,4,16-22。

蔡秋如(2005)。从“全球化”思维探讨有利两岸发展的认知《展望與探索》第3卷第3期。

蔡秋如(2005)。从“全球化”思维探讨有利两岸发展的认知《展望與探索》第3卷第3期

蔡學儀(2005)。全球化與兩岸經濟發展《展望與探索》第3卷第1期 94 年 1 月。

魏鈺桐。中國傳統文化的集體主義思想與社會主義核心價值觀。取自:

https://wenku.baidu.com/view/cbbc9786e45c3b3566ec8b9a.html?fr=income6-doc-search&_wktts_=1698587814466&bdQuery=%E4%BC%81%E6%A5%AD&wkQuery=%E7%A4%BE%E6%9C%83%E4%B8%BB%E7%BE%A9%E5%B0%B1%E6%98%AF%E9%9B%86%E9%AB%94%E4%B8%BB%E7%BE%A9%E5%97%8E。

羅長海，林堅（2003）。企業文化要義。北京市：清華大學出版社。

劉祥得；楊開煌（2015）。社會接觸、族群及政治態度影響民眾 兩岸文化交流之分析，萬能科技大學通識教育中心 通識論叢第十八期 2015 年 6 月 30。

姜守危（2006）。中共《反分裂國家法》對臺商大陸投資行為之影響－從風險與投資角度的觀察《展望與探索》第 1 期第 4 卷。

唐彥博（2003）。兩岸企業管理競爭力之比較－由 IMD 企業管理能力指標評比 華人經濟研究，創刊號，2003 頁數：42-76。

蕭瑞麟(2023)。不用數位的研究：質性研究的思辨脈絡(5 版)。臺北市：五南圖書出版公司。

黨史大事記（2021）。【百年黨史大事記】改革開放的“第一根試管”。

騰邑文化編輯部（2013）。臺灣教育世紀回顧，民國時期。臺北市：零極限文化出版。

2021 臺灣產業趨勢展望。2021 臺灣產業趨勢展望 | 勤業眾信 | 客戶、產業與市場 (deloitte.com) 化異求同 融合認同-兩岸和平發展新階段的挑戰之一，歷史情節。

取自：https://wenku.baidu.com/view/c1b61710650e52ea54189800.html?fr=income2-doc-search&_wks=1698246456758&bdQuery=%E4%BC%81%E6%A5%AD&wkQuery=%E5%85%A9%E5%B2%B8%E6%B0%91%E6%97%8F%E6%83%85%E7%AF%80%E5%B0%8D%E6%96%87%E5%8C%96%E8%9E%8D%E5%90%88%E7%9A%84%E6%8C%91%E6%88%B0。

[國際企業多國文化衝突的管理論文 - 搜尋 \(bing.com\)](#)。

[跨文化培訓的重要性 - 百度文庫 \(baidu.com\)](#)。

國有企業制度管理辦法。取自：

https://wenku.baidu.com/view/4cfe3b248562caaedd3383c4bb4cf7ec4bfeb648?aggId=ddbd8e04b2717fd5360cba1aa8114431b90d8eb8&fr=catalogMain_text_ernie_recall_backup_new%3Awk_recommend_main1&_wks=1698583448255&bdQuery=%E4%BC%81%E6%A5%AD&wkQuery=%E5%9C%8B%E6%9C%89%E4%BC%81%E6%A5%AD%E7%9A%84%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%88%B6%E5%BA%A6%E5%8F%8A%E4%BC%81%E6%A5%AD%E6%96%87%E5%8C%96。

BBC NEWS（2021）。與中國大陸：兩岸關係的跌宕歷史。取自：

<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/chinese-news-56760009>。

Susan Lund, James Manyika, Lola Woetzel, Jacques Bughin, Mekala Krishnan, Jeongmin Seong, and Mac Muir(2019)。Globalization in transition: The future of trade and value chains.

取自：

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/globalization-in-transition-the-future-of-trade-and-value-chains>.

Susan Lund（2018）。Is globalization in retreat? Three global CEOs share their

insights. Interview transcript.

取自：<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/is-globalization-in-retreat-three-global-ceos-share-their-insights>.

