

組織文化價值觀之差異對不同類型 之台灣金融機構的影響研究

THE DIFFERENCES OF ORGANISATIONAL CULTURAL VALUES IN DIFFERENT TYPES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN TAIWAN

潘偉華

國立雲林科技大學企管系

周秀蓉

國立雲林科技大學管理博士班

Weihwa Pan

Department of Business Administration

National Yunlin University of Science and Technology

Xiurong Zhou

National Yunlin University of Science and Technology

摘 要

自 1990 年政府開放銀行設立以來，國內金融機構家數急速增加，彼此之間的競爭也愈趨於激烈。本研究藉由調查金融機構三種不同所有權類型的金融機構，包括本國銀行、外商銀行在台分行、基層金融機構（如信用合作社、農會信用部）等，探討組織文化之差異是否因其所有權之不同而產生變化及影響。由於本研究欲探求外國與本國等不同金融機構的組織文化價值觀之差異，因國內外學者依據 Hofstede 架構進行跨文化比較研究者大多以 Hofstede 的問卷進行施測，因此本研究除採用 Hofstede (1980a)的國家文化價值觀問卷為依據外，並根據 Hofstede 和 Bond (1988)補充 Hofstede 原有四構面理論架構所提出的五構面，作為本研究主要的施測工具，並對 20 家以上之不同所有權的金融機構企業員工進行問卷訪問，共發出 650 份問卷，有效問卷回收共 514 份，有效回收率達 79.07%。本研究結果最後發現：（1）不同金融機構所有權屬性與組織文化價值觀之「個人主義」、「權力距離」、「不確定性避免」、與「男性作風」等四個構面皆有差異產生；（2）不同金融機構成立年數與組織文化價值觀之「權力距離」與「男性作風」構面呈顯著差異；（3）不同金融機構員工人數與組織文化價值觀之「權力距離」、「不確定性避免」、「男性作風」、及「長期導向」等四個構面呈顯著差異；（4）由於區別函數的命中率只達 36.0%，表示並未能依金融

機構所有權的不同有效的區別之，這也顯示出台灣金融機構的組織文化價值觀相差並不大。

關鍵詞：組織文化、價值觀、所有權、金融機構

ABSTRACT

Since the Taiwan's financial liberalisation in 1990, the number of new financial institutions (FI) soared and hence brought intensive competition into this industry. This research investigates three different types of FIs, including foreign-owned, domestic and cooperative FIs, to explore the relationships between different ownership types and culture differences.

Most of culture researches are based on Hofstede's work in 1980, which is also the main research framework of this research and supplemented by Hofstede and Bond (1988). This research has studied 20 FIs across different ownership types by 514 valid questionnaires out of total 650 and found: (1) There are significant differences between different FIs in terms of "Power distance", "individualism", "uncertainty avoidance index", and "masculinity". (2) The different founding years have significant impacts over "Power distance" and "masculinity". (3) The staff number has significant influences on all cultural measures except "individualism". (4) Multiple Differentiate Analysis (MDA) can not effectively differentiate different FIs. This suggests culture convergence across different types of FIs due to senior staff's migration across FIs after financial liberalisation.

Keywords: Organisational Culture, Organisational Value, Ownership, Financial Institution.

壹、緒論

一、研究背景與動機

隨著金融自由化、國際化與革新化的腳步，政府於1990年4月發布「商業銀行設立標準」，正式開放新銀行的設立。自1990年政府開放銀行設立以來，新銀行陸續設立，國內金融機構家數急速增加，彼此之間的競爭也愈趨於激

烈，打開了以往公營銀行為主的金融結構，從此台灣金融版圖發生了巨大的變化。截至2001年6月底止，台灣金融中介機構中的貨幣機構除中央銀行外共有454家，一般銀行53家、外商銀行在台分行39家、信用合作社48家、農會信用部287家與漁會信用部27家。而屬於非貨幣機構共有81家，其中信託投資公司有3家、人壽保險公司31家及郵政儲金匯業局總分支機構1,310家。此外，金

融機構的經營型態多採混合經營方式，商業銀行大都設有儲蓄部及信託部，經營儲蓄銀行及信託投資公司業務。而大部分的專業銀行，也都經營商業銀行、儲蓄銀行及信託投資公司等業務。本研究因此將金融機構的所有權屬性分為三大類，包括本國銀行、外商銀行在台分行、與基層金融機構（如信用合作社與農會信用部）。由於銀行所有權的不同，包括有政府的持股、由法人或個人的持有、或外資的擁有等類型，因此金融機構在經營時，也面臨到不同文化的差異。雖然文化差異已被許多學者認知其重要性（Marton, 1986; McMillan, 1984），也有學者認為不同文化應該採取不同的經營模式（Hofstede, 1980a; Child & Tayeb, 1983; Hofstede & Bond, 1988; Armstrong, 1996），但過去卻較少有實證去研究組織文化差異對不同銀行所有權的影響，故本研究則針對此課題進行探討，以期得到新的發現。

由於目前台灣金融機構所有權屬性的多樣化，本研究希望就文化面的觀點，除探討本國金融機構間的組織文化價值觀之差異外，也選擇外商金融機構進行調查，探討組織文化價值觀對不同所有權的金融機構所產生之影響。國內外學者進行跨文化比較的相關研究，多以 Hofstede 所發展的構面及問卷進行施測或沿用其資料庫。本研究範圍雖並未完全以跨國金融機構為主要研究對象，但由於 Hofstede 的研究在於強調「價值觀」的衡量，而因為個人價值觀也會與其在企業組織或國家層級的價值觀相符合，因此本研究除參考 Hofstede (1980a) 的四個構面國家文化價值觀問卷外，將根據 Hofstede 和 Bond (1988) 進行修改後之五構面國家文化價值觀問卷為

主要施測工具，針對本研究之研究對象 - 不同所有權的金融機構員工進行調查，了解其組織文化價值觀之差異。本研究應用 Hofstede 的架構主要原因是由於 Hofstede 過去所做的國家文化價值觀調查是以 IBM 的跨國企業員工為主要研究對象，但因其資料來源是來自於單一產業（資訊業）及組織，因此所呈現的價值觀也可視為一個產業或組織的特定文化，因此 Hofstede 經由國家文化所獲得的價值觀與組織文化的價值觀是有一些類似的，也就是說可以寬鬆的將 Hofstede 對國家文化的定義應用於定義組織文化上（Mead, 2001）。Hofstede (1980a) 認為文化是心智活動的集合體，它區分一個人類團體之成員和另一個的差別。因此，文化包含了價值體系，而價值為文化的核心。根據 Hofstede (1989) 的研究發現，文化價值觀應可區分為工作、組織、與國家三個層級，而這三個不同層級的價值觀是具有一致性的，也就是說個人的價值觀會與其在組織層級或國家層級所呈現的價值觀相符合。因此 Wallace, Hunt and Richards (1999) 等學者也認為，可以考慮運用 Hofstede 的國家文化價值觀的模式，來定義及量測組織文化。所以本研究也將採用上述觀點，針對金融機構的組織文化加以探討。本研究結果除希望能提供金融機構了解其本身的組織文化價值觀外，並盼能在領導風格、組織設計、與激勵方式的選擇上，給予業者一些建議與參考。

二、研究目的

本研究旨針對不同所有權的金融機構之員工，進行其組織文化價值觀的比較分析，並以 Hofstede 之國家文化價值

觀的架構模式為基礎進行實證研究。本研究之目的包括下列四點：

- (一) 探討不同所有權的金融機構(本國銀行、外商銀行在台分行、與基層金融機構)與不同的組織變項(員工人數與成立年數)之員工,在「個人主義」、「權力距離」、「不確定性避免」、「男性作風」及「長期導向」等五個構面的組織文化價值觀上的特色,並檢定之間是否有顯著差異。
- (二) 探討組織文化價值觀是否能依不同所有權的金融機構予以有效區別。
- (三) 探討不同所有權的金融機構之員工其組織文化價值觀差異在管理上所隱含的意義。

貳、文獻探討

一、組織文化的定義

關於文化的研究,開始於 1970 年代,迄今對於文化的定義仍無一致觀點,其中以 Schein (1985) 提出的文化三層次,第一層次的人造品,第二層次的價值觀,第三層次的基本假說,廣受到後續研究者之認同,茲列舉學者對文化的定義如下：

- (一) 辭海 (1985)：

人類社會由野蠻至文明,其努力所得之成績,表現於各方面者,為科學、藝術、宗教、道德、法律、風俗、習慣等。

- (二) Schein (1985,1992)：

群體間學習的共同基本假設組合 (pattern),如同文化解決外部適應性與內部整合的問題,或經由發現、或經由研擬而成。

- (三) Assael (1987)：

文化是一種規範、信仰與從社會學習的習俗、慣例及產生行為的共同型態。

- (四) Sethia & Von Glinow (1985)：

認為企業文化是組織內共同擁有且相當持久的基本價值、信念及假說之型態。

- (五) 潘文章 (1994)：

認為企業文化是一個企業的「生活方式」,為企業處理週遭事務的方法及左右組織成員的「行為規範」,它由價值觀、神話、英雄和象徵等凝聚而成,組織文化的形成具有逐漸累積與不易改變之特性,並影響組織成員的態度與行為,領導者之領導方式不僅塑造獨特的組織文化,而且左右員工之工作態度,此種現象對於不同組織文化的企業進行購併時特別重要,成為購併成功與否,甚至是競爭力提昇之關鍵因素。

二、價值觀的定義與分類

有關於價值觀定義的論點相當的多,其中各有異同,學者 Rokeach (1973) 將價值觀定義為「一種持久的信念,此一信念認為,就個人或社會而言,某一特定的行為模式(mode of conduct)或存在的終極狀態(end-state of existence)優於另一個相對的行為模式或存在的終極

狀態」。England 及 Lee (1974) 則認為「個人價值觀，可以看做一組相對持久的知覺架構」，在此定義的價值觀被視為信念的形式，這些價值觀的主要來源也許是社會期望，特別是在這些價值觀為人所共享時。Alder 和 Graham(1989) 認為價值觀是個人或團體所持有，源自於生理上或心理上需求的偏好。Robbins(1993) 定義價值觀是瞭解個人態度、知覺、動機及性格的基礎。在許多情況下，價值觀是可以解釋個人的行為。

國內學者文崇一(1989)認為價值觀是「一個社會或一群人用以衡量事物或行為的標準」。價值觀會受到文化環境與歷史傳統等因素的影響。而翁淑緣(1995)則認為價值觀具有引導個體行為、幫助個體作決定與解決衝突以及激勵個體達成自我實現等功能。根據各家學者的意見，本研究將價值觀定義為「在生活中所習得的信念，此信念影響對事物的看法以及行為的選擇。」

在價值觀的分類方面，Klunchohn 及 Strodtbeck(1961)將價值取向分為五類，即人與自然取向、活動取向、關係取向、時間取向、人性取向。此外，England 和 Lee (1974)認為價值觀與態度相似，但更根深蒂固、持久及穩定。價值觀影響的層面更普遍，不像態度有一特定的目標，而一個人的價值觀之形成主要是經由學習的歷程。Robbins (1993) 研究發現價值觀含有內涵及強度兩種屬性：內涵屬性指出某一行為表現方式或事物存在最終狀態是重要的；強度屬性說明了當事人認為某一行為表現方式或事物最終狀態是如何地重要。國內學者王叢桂(1992)則將工作價值區分為工作目

的價值與工作手段價值兩種；黃同圳(1993)也將工作價值觀區分為兩類，分別為工作期望與工作信念。

三、Hofstede 國家文化構面之相關研究

在分析文化間的變異時，一般學者並未採用相同的研究架構；以下列舉幾位具代表性之國家文化學者的論點及其他相關研究。

(一) Hofstede 之國家文化構面

1967 年至 1973 年間，一家跨國性企業 Hermes 委託 Hofstede 針對其全球六十幾個國家分支機構的員工進行一次全面性的研究，目的在幫助該公司駐守外國的美國管理者更有效率的管理其他文化背景的員工。經過有系統的統計分析後，Hofstede 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、男性作風；之後又陸續發展新的構面之問題，直到針對 IBM 公司員工所作的研究之後，才將問卷及量表趨於完備。之後，Hofstede 和 Bond (1988)根據之前 Hofstede (1980a)發展的四構面及兩者共同發展的第五構面「長期導向」，結合成五構面國家文化價值觀，並對三個地區裡的五十個國家做調查研究。由於 Hofstede 的研究相當完整，之後陸續有學者以其模式進行跨文化領域的研究，皆有顯著的成果。Hofstede 將國家文化價值觀所分為的五個構面分述如下：

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

不公平分佈的程度，並已正式的成為社會系統中的一部份。在組織中，權力距離影響正式層級的數目、集權的程度以及決策時參與的人數。

2. 不確定性避免 (Uncertainty Avoidance) :

代表社會感覺受到不確定及模糊情境與威脅的程度，在高度不確定性避免的社會需要提供工作更大的穩定性，樹立更多正式的規定，不容許脫軌的想法和行為，以及確信絕對真理和獲得真正技術的主要方式，來避免不確定性狀況的出現。

3. 個人主義/集體主義 (Individualism/Collectivism) :

個人主義意謂著社會結構鬆散，每個人只關心自己和自己最親近的家人；個人主義沒有一定是好或不好，有些文化很強調(如美國)，有些則較注重團體行動(如日本)。集體主義則代表一種嚴格的社會結構，人們期待組織、黨派或宗族會照顧他們，而相對地他們也會對其絕對的忠誠。

4. 男性作風 / 女性作風 (Masculinity/Femininity) :

男性作風意指社會價值重視金錢、物質、生活品質，其特徵是獨斷孤行，為了賺取金錢及達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質。在高度男性作風的文化中較常有企業家精神或冒險精神，而且對於額外的成就會感到特別興奮。女性作風則代表對人關懷、重視人際關係、及追求生活品質。

5. 長期導向 / 短期導向 (Long-term Orientation/Short-term Orientation) :

Hofstede (1993)認為一個區別社會文

化不同的構面是他們對於時間有不同的態度，重視時間導向的人會視時間為一種有限的資源，而且會對時間較沒有耐性，他們重視長期發展，而且節儉及具高持久性。相反的，短期導向的文化重視過去及現在，強調尊重傳統及履行社會義務，但會視時間為一種無限且沒有止盡的資源，並較有耐性。例如：中東及亞洲國家較有重視長期的導向，而美國則較傾向於短期導向。

根據 Hofstede 之分析結果顯示，如表 1 所示，台灣地區在「權力距離」構面上屬於稍高的傾向、在「不確定性避免」構面上也屬於稍高的傾向、「個人主義」構面上屬於低度的傾向，偏向極端的集體主義、「男性作風」構面上屬於稍低的傾向，偏向女性作風、「長期導向」構面上則有高度的傾向。

(二) House 之國家文化構面

在 Hofstede(1980b)之研究後，美國賓州大學華頓管理學院 House 教授於 1993 年起率領全球六十幾個國家或地區的學者進行整合型的跨文化比較研究，該研究強調質化(例如採用結構式訪談、焦點團體討論以及民族誌晤談)與量化(採用大樣本問卷調查)研究並重，同時相當重視多國間的雙向溝通(有別於過去以美國為中心的思維方式)。House (1993) 等人參酌前述 Hofstede(1980b)之研究架構，發展出一套跨文化比較的研究架構，此架構並經由參與 GLOBE(Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Programs)之

表 1、國家文化構面分數統計表

國家	權力距離	不確定避免	個人主義	男性作風	長期導向
台灣	58	69	17	45	87
美國	40	46	91	62	23
英國	35	35	89	66	25
德國	35	65	67	66	31
荷蘭	38	53	80	14	44
澳大利亞	36	51	90	61	31
紐西蘭	22	49	79	58	30
日本	54	92	46	95	80
中國大陸	89	26	11	1	118
新加坡	74	8	20	48	48

資料來源：(1) Hofstede, G. (1983a). "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations," *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 46-75.

(2) Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988). "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-22.

各國研究者考量文化因素後修改確認，其主要的國家文化向度如下：

1. 不確定性之趨避 (Uncertainty Avoidance)
2. 權力階層化(Power Stratification)
3. 個人性 / 集體性 (Individualism/Collectivism)
4. 性別差異(Gender Differentiation)
5. 未來取向(Future Orientation)
6. 成就取向(Achievement Orientation)
7. 人性/非人性(Humanistic/Impersonal)
8. 性別歧視(Gender Discrimination)
9. 攻擊性(Aggressiveness)

10. 粗暴/溫和(Tough-Tender)

(三) Hofstede 文化價值觀相關應用之實證研究

有關應用 Hofstede 架構所進行的國家文化價值觀之研究一直不斷地進行中，涵蓋範圍非常廣泛。此外，由過去研究中發現，有關跨文化的國家文化價值觀研究，已逐漸由早期單純只研究國家文化價值觀與管理領域之間的相關性(Hofstede, 1980a; Goodstein, Hunt & Hofstede 1981)，轉變為多方面領域的研究 (Robert, 1998)。而許多學者也由廣泛的跨國或多國的研究，逐漸集中於只探討單一國家或組織的文化價值觀對管理及其他領域的影響 (Bjorn & Abdulrahim, 1993;

表 2、Hofstede 的文化價值觀之實證研究

研究學者	研究主題	連結變數	研究對象	研究內容	研究結果
Bjorn & Abdulrahim (1993)	文化的影響：以沙烏地阿拉伯的管理為例	管理型態領導	38 位 MBA 及 21 位非 MBA 學生	以 Hofstede 的四構面分析阿拉伯管理者的價值觀及其管理風格。	阿拉伯管理者的價值觀傾向於高度不確定性及喜好嚴密的組織架構。他們在 Hofstede 的構面中傾向女性作風。
Vasquez & Taylor (1994)	文化對公共關係的影響之研究；以 Hofstede 變數延伸至 Grunig 的公共關係模式	公共關係	以在美國中西部從事公共關係的 94 位進行研究	使用現有四種公共關係模式及 Hofstede 文化構面來研究之間的相關性。	權力距離與公共關係單項模式中的壓力管理及公開資訊有相關性。 不確定性避免只與公開資訊有關。 女性作風與雙向對稱及雙向不對稱模式有關。 個人及集體主義都與雙向模式有關。
Stull & Von (1995)	以 Hofstede 文化構面衡量學生之民族性：準實驗之探討	民族觀	535 位美國大學生	測量美國大學生是否認同 Hofstede 的文化構面。	除了權力距離外，其他皆表示認同。
Lindsay & Marianne (1997)	本土文化與非本土文化及新管理觀念之比較	管理模式		使用 Hofstede 五構面模式去驗證在文化價值觀及管理模式間有無相關。	Hofstede 的構面提供清楚解釋本土文化及非本土文化的差異，以及本國組織如何利用本土文化來增進公司的效能。
Wojciech & Bogusz (1998)	波蘭經理人文化之構面：以 Hofstede 的研究為指標	組織行為	對 449 位波蘭籍的年輕管理者進行研究	研究波蘭年輕管理者的文化價值觀。	在與 Hofstede 的研究進行比較後，波蘭的年輕主管在權力距離及不確定性的避免上較高，在個人主義上為平均，在男性作風為平均之上，其文化特質的改變可能由於受西方管理觀念影響所致。

Wallace, Hunt and Richards (1999)	組織文化、組織氣候與管理價值觀之關係	組織氣候管理價值觀	以澳洲第二大警察局 Victoria Police Force 的 300 位不同職位的男女員警進行研究	使用 Hofstede 的四構面模式去驗證在組織文化、組織氣候、管理價值觀間有無相關。	本研究結果與 Hofstede 當時對澳洲員工所做的四構面的分數是有所差異的, 尤其在個人主義的得分比 Hofstede 的研究較低很多。但發現在組織價值中的權力、效率、公平性、與法律及秩序這四項構面上有較高的分數, 而組織氣候中的工作多樣性、挑戰、與重要性有較正向的反應。此外, 組織氣候與管理的價值觀方面有顯著相關性。
謝永明 (1988)	台灣地區本地與國際性會計師事務所組織文化之比較研究		以台灣地區會計師事務所為主要對象, 將其分為本地會計師事務所及國際性會計師事務所。	衡量這兩群事務所在四個文化指標上的得分, 比較其組織文化上的差異。	發現兩群事務所僅在避免不確定性層面有顯著差異。
沈聰益 (1993)	高學歷員工對工作不滿意之反應--台灣與美日韓的比較	工作滿意 離職傾向 建議傾向 忠誠傾向 忽視傾向	台灣高學歷之員工(有工作經驗者)	以 Rusbult 的工作滿意量表及 Hofstede 及 CVS 之文化價值觀量表進行員工工作滿意度的分析。	離職傾向主要受滿意度高低、其他工作品質好壞所影響; 建議傾向主要受其他工作品質好壞所影響; 忠誠傾向同時受滿意度高低、投注心力大小、其他工作品質好壞所影響; 忽視傾向則受滿意度高低、投注心力大小所影響。

資料來源：薛英宏 (1999), 企業員工國家文化價值觀之研究 - 台灣及大陸地區之比較分析, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

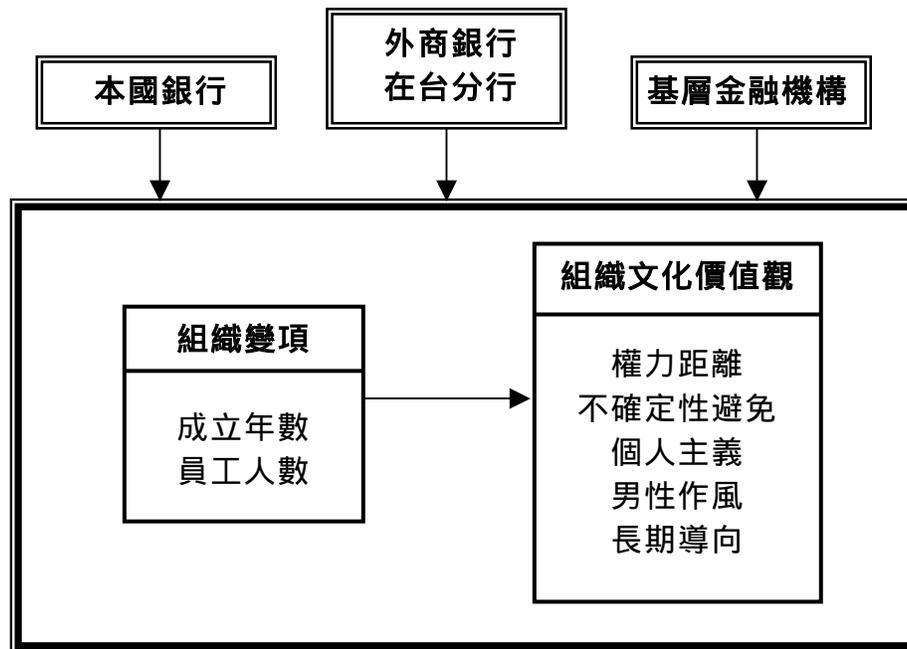


圖 1、研究架構

Vasquez & Taylor, 1994; Stull & Von Till, 1995; Lindsay & Marianne, 1997; Wojciech & Bogusz, 1998; Wallace, Hunt and Richards, 1999)。茲將應用 Hofstede 於單一國家或組織的文化價值觀的實證研究整理於表 2。

參、研究方法

本研究首先確立研究主題確立研究主題與研究範圍，進而擬定研究動機及目的，並搜集及整理相關資料文獻，以建立本研究架構及假設，再根據相關文獻作為問卷內容設計的參考依據，並進行問卷調查，以進行 SPSS 統計分析。此

外，本研究並針對問卷統計結果加以分析，配合訪談各所有權屬性的金融機構員工對研究結果之意見與看法，提出結論及建議。以下將詳述本研究所採行之方法：

一、研究架構

本研究主要探討不同所有權的金融機構，包括本國銀行、外商銀行在台分行、與基層金融機構三類，在「權力距離」、「不確定性避免」、「個人主義」、「男性作風」及「長期導向」等五個構面的組織文化價值觀上的特色，並檢定之間是否有顯著差異。此外，再依不同組織變項(員工人數與成立年數)與不同組織文化價值觀進行分析，檢定是否有顯著差異。研究架構如圖 1 所示。

二、研究假設

本研究欲瞭解不同金融機構所有權屬性、成立年數、與員工人數對不同構面的組織文化價值觀是否有顯著差異，本研究之假設如下：

由於台灣金融機構的所有權組成方式較為多樣性，除本國銀行與外商銀行外，尚有屬於基層金融機構的信用合作社與農會信用部，而這四種組織文化價值觀，是否會因所有權屬性的不同，而有所差異，成為本研究所提出的第一項假設。

研究假設1：不同所有權變項在組織文化價值觀之構面上無顯著差異。

此外，由於台灣自 1990 年政府開放銀行設立後，國內金融機構家數急速增加，造成新銀行與舊銀行之間的競爭日趨激烈。由於台灣新銀行的成立年數與舊銀行相差甚遠，是否會因成立年數的多寡，而造成組織文化價值觀的差異，形成本研究第二項假設。

研究假設2：不同成立年數在組織文化價值觀之構面上無顯著差異。

由於國內的外商銀行分支機構佔較少數（外商銀行在台分行分支機構 70 家），且基層金融機構多以地區性發展為主，分支機構也無法與本國銀行相比（信用合作社分支機構 400 家；農會信用部 973 家；本國銀行分支機構 2737 家），因此在員工人數上，還是以本國銀行居多。因此本研究想了解是否員工人數的差距，會對組織文化價值觀產生影響，所以提出第三項假設。

研究假設3：不同員工人數在組織文化價

值觀之構面上無顯著差異。

三、研究工具

(一)問卷結構

本研究經由問卷調查來分析比較不同所有權之金融機構員工其組織文化價值觀的異同，統計分析的結果除了可供業界參考外，研究成果也可提供後續相關研究之用。本問卷設計內容主要分為兩大部分：組織文化價值觀與個人基本資料。第一部份本研究是以 Hofstede (1980a)之國家文化價值觀：「權力距離」、「不確定性避免」、「個人主義」及「男性作風」等四構面理論架構，以及 Hofstede 和 Bond (1988)補充 Hofstede 四構面理論架構所提出的「長期導向」構面，進行修改之國家文化價值觀問卷進行施測。因 Hofstede 的研究相當受到肯定，有許多學者以其模式進行國家文化或組織文化價值觀的研究。Hofstede 價值觀調查模型(VSM)已在 60 個以上的國家施測過(黃仲銘, 1997)，因此此模式具有良好的效度與信度。本研究首先選取其問卷中的 56 題問項，最後再依照專家學者之建議，加以修改而成 33 個問項。本問卷所有變數問項均採 Likert 尺度五分法，分為非常同意、同意、普通、不同意、非常不同意，「5」表示非常重要，「1」則表示不重要。

第二部分的基本資料共設計 10 題，主要是要了解組織的所有權屬性、員工人數與成立年數和個人的性別、年齡、教育程度、工作職等、

平均月收入、工作性質、及工作年數，其格式主要採用有限制的結構式問卷。

(二) 問卷預試及修正

問卷在正式調查前，本研究先行請 20 位不同金融機構之員工進行預試，並請受測者針對問卷內容提出意見，以了解實際作答可能會遇到的問題，並針對這些問題將問卷遣辭用字稍作修正，以求正式調查時能更加完善。

(三) 問卷信度與效度

在信度檢定方面，本研究採用 Cronbach α 係數來檢驗「組織文化價值觀」問卷的一致性和可靠程度。所得之的 Cronbach α 係數為 0.7829，且大於 0.7 以上，依 Nunnally (1978) 的研究指出，認為超過 α 係數超過 0.7 以上及為良好信度，因此可判定本問卷的信度相當良好。

在內容效度方面，本問卷內容設計是以理論作為基礎，並參考以往學者類似的研究問卷設計適合的衡量項目，並且與學術及實務專家討論後，經過樣本的前測與修正，因此可認為本量表具有良好之內容效度。

四、問卷發放與回收

由於本研究在發放問卷上有一定的困難度，因此本研究委託金融機構人士發放問卷，採便利抽樣 (Convenience Sampling) 的方式，盡量顧及產業類別、組織變項、個人變項的比例分配，以減少因為抽樣所造成的推論誤差。本研究選擇超過 20 家以上的三類不同所有權之

金融機構，包括本國銀行（如萬泰銀行、中國信託、泛亞銀行、大眾銀行等）、外商銀行在台分行（如美商花旗銀行與英商渣打銀行）與基層金融機構（如鳳山信用合作社、高雄第二信用合作社、鳳山市農會等）之各職級的企業員工發放 650 份，經過三次以上之催收，共回收 537 份問卷，扣除 23 份無效問卷，總共有效回收問卷數為 514 份，有效問卷回收率達 79.07 %。

五、資料分析方法

本研究的資料分析工具主要使用 SPSS 統計軟體，基於上述之研究架構及研究目的，本研究將使用的統計分析方法有：敘述性統計 (Descriptive Statistics)、因素分析 (Factor Analysis)、Cronbach α 信度分析、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)、以及區別分析 (Discriminant Analysis)。分析時使用的統計方法是以敘述性統計中的次數分配、百分比、與平均數分析來瞭解有效樣本在個人基本資料中各題數據的分佈情形。並以因素分析來萃取組織文化價值觀主要的構面因素，再以信度分析來檢定各構面內部一致性。另外，本研究採用單因子變異數分析，瞭解組織的所有權屬性、員工人數與成立年數等 3 個變項，是否對組織文化價值觀之五個構面有顯著差異。最後，在以區別分析鑑定不同組織文化價值觀是否能依不同所有權的金融機構予以有效區別。

六、樣本資料分析

茲將金融機構受訪者資料與組織變項之樣本資料彙整如表 3 所示：

(一) 性別之分佈以女生居多，佔 61.7%；

表 3、樣本資料分析統計表

變項	選項	人數(人)	百分比(%)
性別	男	197	38.3%
	女	317	61.7%
年齡	18-24 歲	30	5.8%
	25-34 歲	321	62.5%
	35-44 歲	124	24.1%
	45-54 歲	35	6.8%
	55 歲以上	4	0.8%
教育程度	高中(職)或以下	65	12.6%
	專科	235	45.7%
	大學	193	37.6%
	碩士或以上	21	4.1%
工作職等	助理員	140	27.2%
	辦事員	219	42.6%
	專員或領組	75	14.6%
	襄理	49	9.5%
	副理	11	2.2%
	經理	18	3.5%
	協理或以上	2	0.4%
平均月收入	20,000 元以下	5	1.0%
	20,001-40,000 元	308	59.9%
	40,001-60,000 元	153	29.8%
	60,000 元以上	48	9.3%
工作性質	消費金融管理	329	64.0%
	企業金融管理	61	11.9%
	營運管理	45	8.7%
	其它	79	15.4%
工作年數	5 年以下	227	44.2%
	6-10 年	171	33.3%
	11-15 年	47	9.1%
	16-20 年	29	5.6%
	20 年以上	40	7.8%
公司所有權屬性	本國銀行	330	64.2%
	外國銀行在台分行	76	14.8%
	基層金融機構	108	21.0%
公司成立年數	5 年以下	0	0%
	6-10 年	141	27.4%
	11-15 年	25	4.9%
	16-20 年	0	0%
	20 年以上	348	67.7%
公司員工人數	400 人以下	9	1.8%
	401-700 人	160	31.1%
	701-1000 人	74	14.4%
	1,000 人以上	271	52.7%

- 男性則為 38.3%。
- (二) 年齡以 25-34 歲居多佔 62.5%；其次則為 35-44 歲，佔 24.1%。
- (三) 教育程度以專科人數居多，佔 45.7%；其次則為擁有大學學歷者，佔 37.6%。
- (四) 等方面，以辦事員居多，佔 42.6%；其次則為助理員，佔 27.2%。
- (五) 每月平均所得以 20,001 - 40,000 元以下之人數居多，佔 59.9%；其次則為 40,001-60,000 元佔 29.8%。
- (六) 工作性質以消費(個人)金融管理所佔最多，佔 64.0%；其次為其它工作性質者，佔 15.4%。
- (七) 工作年數方面，以 5 年以下最多，佔 44.2%；其次則為 6-10 年，佔 33.3%。
- (八) 金融機構所有權屬性之分布，以本國銀行員工的受訪者佔最多數，佔 64.2%；基層金融機構則居次，佔 21.0%；外國銀行在台分行受訪者所佔最少，只佔 14.8%。
- (九) 金融機構成立年數以成立 20 年以上佔最多，有 67.7%；其次則為成立 6-10 年，佔 27.4%。
- (十) 金融機構員工人數以 1,000 人以上居多，佔 52.7%；其次為 401-700 人，佔 31.1 %。

肆、研究發現

一、組織文化價值觀之因素分析

為了縮減研究變項之構面，將組織文化價值觀中 33 項問題，採主成份因素分析法(Principal component)進行研究，並以最大變異數法(Varimax normalized)轉軸旋轉法旋轉，以能解釋之變異數達 1.0 為分野，亦即特徵值大於 1 者即予選取為因素，並選取旋轉後之因素負荷量(Factor Loading)絕對值大於 0.5 構面與構面之負荷量絕對差大於 0.3 者，作為該因素的組成因子。依此原則將因素分析結果列於表 4，可知本研究的因素個數為 5 個，分別以 Hofstede 原有的「權力距離」、「不確定性避免」、「個人主義」、「男性作風」及「長期導向」等五個構面加以命名，其累積解釋變異量達 54.661%。此外，再以信度分析求得各因素的 Cronbach α 係數，除「權力距離」及「男性作風」外，其餘均超過 Nunnally (1978) 所建議的 0.70 以上，故其內部的一致性良好。

二、組織變項與構面間之差異

(一) 金融機構所有權屬性

不同金融機構所有權屬性對組織文化價值觀各構面之差異性分析結果，如表 5 所示。不同金融機構所有權屬性與組織文化價值觀之「個人主義」、「權力距離」、「不確定性避免」與「男性作風」等構面皆有差異。其中不同所有權屬性的金融機構對「權力距離」呈非常顯著差異 ($F=8.048$, $P=0.000$)，經 Scheffe 事後檢定得知，農會信用部比其它三項對「權力距離」的同意程度皆較高。

不同所有權屬性的金融機構與組織文化價值觀之「個人主義」構

表 4、組織文化價值觀因素分析表

因素名稱	項目	負荷量	特徵值	解釋		Cronbach α 係數
				變異量 (%)	累積解釋變異量 (%)	
1 長期導向	25. 我會對時間觀念非常重視。	0.689				
	14. 我即使遭遇困難也不放棄我的目標。	0.674				
	15. 我總是能有效的利用工作時間。	0.637	4.267	22.457	22.457	0.75
	24. 在工作上幫助他人很重要。	0.627				
	26. 我比較喜歡能為自己的決定負責。	0.613				
	28. 幫助他人比個人的成功更為重要。	0.553				
2 個人主義	8. 和一群合作無間的夥伴一起工作對我很重要。	0.759				
	9. 與他人保持良好的關係對我很重要。	0.708				
	2. 我認為了解和遵守公司的法規是我的責任。	0.704	2.041	10.744	33.201	0.72
	7. 我喜歡定義非常明確的工作，也就是各項要求都有詳細規定。	0.554				
3 權力距離	21. 我不敢不同意我上司的意見。	0.712				
	6. 公司的事大部份應由上司做主，不用事事詢問我的意見。	0.672				
	11. 我總是順著上司的意願去做每一件事。	0.651	1.571	8.269	41.470	0.60
	13. 即使和團隊不合，我仍不會離開這個團隊。	0.553				
不 確 定 性	19. 在工作上有相當的自我發揮的空間對我很重要。	0.917				
	30. 我總是比較喜歡所熟悉的事務。	0.903	1.408	7.413	48.883	0.83
4 男 性 作 風	29. 一個有升遷機會的工作對我很重要。	0.656				
	4. 一個能夠提供高薪機會的工作對我很重要。	0.650	1.098	5.778	54.661	0.46
	18. 我個人的成就比團隊的成功更為重要。	0.617				

- 註 1：由「長期導向」構面中，發現有結合長期導向高（第 25、14、15 題）與個人主義低（第 24 題與第 28 題）之傾向，顯示在台灣此兩構面似乎有高度相關的傾向，但本構面的命名選擇以因素負荷量較高的前三項為命名依據。
- 註 2：由「個人主義」構面中，發現有結合個人主義低（第 8 題與第 9 題）與不確定性避免高（第 2 題與第 7 題）之傾向，顯示在台灣此兩構面似乎有高度相關的傾向，但此構面的命名則以因素負荷量較高的前兩項為命名依據。
- 註 3：由「權力距離」構面中，發現有結合權力距離大（第 21、6、11 題）與個人主義低（第 13 題）之傾向，顯示在台灣此兩構面似乎有高度相關的傾向，所以本構面的命名選擇以因素負荷量較高的前三項為命名依據。
- 註 4：由「男性作風」構面中，發現有結合男性作風高（第 29 題與第 4 題）與個人主義大（第 18 題）之傾向，顯示在台灣此兩構面似乎有高度相關的傾向，但此構面的命名則以因素負荷量較高的前兩項為命名依據。

表 5、不同金融機構所有權屬性與組織文化價值觀各構面之差異分析

構面	Mean				F 檢定	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	本國 銀行	外商銀行 在台分行	信用 合作社	農會 信用部			
權力距離	3.0856	3.1414	3.1541	3.5929	8.048	0.000***	4 > 3 > 2 > 1
個人主義	4.3303	4.2993	4.3938	4.5500	2.717	0.044*	
不確定性避免	3.9106	3.8421	4.4315	4.2286	3.508	0.015*	3 > 1
男性作風	3.6929	3.8640	3.7991	4.1619	9.169	0.000***	4 > 3 > 1
長期導向	3.9975	3.9671	3.9635	4.1857	0.735	0.480	

註：P 值 < 0.05 有差異*；P 值 < 0.01 有顯著差異**；P 值 < 0.001 有非常顯著差異***

面 (F=2.717, P=0.044) 與「不確定性避免」構面皆有所差異 (F=3.508, P=0.015)。其中經 Scheffe 事後檢定可知，在「不確定性避免」構面上，信用合作社的同意程度比本國銀行較高。

此外，不同所有權屬性的金融機構對「男性作風」構面呈非常顯著差異 (F=9.169, P=0.000), Scheffe

分析後得知，農會信用部的同意程度比信用合作社與本國銀行較高。

(二) 金融機構成立年數

不同金融機構成立年數對組織文化價值觀各構面之差異性分析結果，如表 6 所示。不同金融機構成立年數對組織文化價值觀構面 - 「權力距離」呈非常顯著差異 (F=20.962, P=0.000)。經 Scheffe

表 6、不同金融機構成立年數與組織文化價值觀各構面之差異分析

構面	Mean			F 檢定	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	6-10 年	11-15 年	20 年以上			
權力距離	2.8848	3.0200	3.2493	20.962	0.000***	3 > 1
個人主義	4.4043	4.4800	4.3182	2.589	0.076	
不確定性避免	3.9043	4.1000	4.0259	0.459	0.632	
男性作風	3.6501	3.6667	3.8190	5.159	0.006**	3 > 1
長期導向	3.9941	4.1067	3.9962	0.735	0.480	

註：P 值 < 0.05 有差異*；P 值 < 0.01 有顯著差異**；P 值 < 0.001 有非常顯著差異***

事後檢定可知，成立 20 年以上的金融機構比成立 6-10 年的機構對「權力距離」的同意程度較高。

此外，不同成立年數對「男性作風」構面呈顯著差異 (F=5.159, P=0.006)，Scheffe 事後檢定發現，成立 20 年以上的金融機構比成立 6-10 年的機構對「男性作風」的同意程度較高。

(三) 金融機構員工人數

不同金融機構員工人數對組織文化價值觀各構面之差異性分析結果，如表 7 所示。金融機構員工人數多寡與組織文化價值觀，除「不確定性避免」外皆呈顯著差異。其中不同員工人數的金融機構對「權力距離」呈非常顯著差異 (F=17.139, P=0.000)。經 Scheffe 事後檢定可知，員工人數 400 人以

下的金融機構比其它三項對「權力距離」的同意程度較高。

其次，不同員工人數的金融機構對「個人主義」呈非常顯著差異 (F=6.652, P=0.000)，Scheffe 事後檢定發現，員工人數 401 - 700 人與 1000 人以上的金融機構其同意程度皆比員工人數 701 - 1000 人的機構為高。

此外，不同員工人數對「男性作風」構面呈顯著差異 (F=4.837, P=0.002)，其中員工人數 401 - 700 人的金融機構其同意程度比 701 - 1000 人的機構高。

另外，不同員工人數的金融機構對「長期導向」呈顯著差異 (F=5.285, P=0.001)。Scheffe 事後檢定發現，員工人數 400 人以下的金融機構比其它三項對「長期導向」

表 7、不同金融機構員工人數與組織文化價值觀各構面之差異分析

構面	Mean				F 檢定	P 值	Scheffe
	1 400 人以 下	2 401-700 人	3 701-1000 人	4 1000 人以 上			
權力 距離	3.5278	3.3594	3.2027	2.9769	17.139	0.000***	1 > 2 > 3 > 4
個人 主義	4.4722	4.3750	4.1250	4.3921	6.652	0.000***	2 > 3 4 > 3
不確定性 避免	4.1111	4.2156	3.7703	3.9244	2.270	0.080	
男性 作風	4.1111	3.8688	3.6396	3.7269	4.837	0.002**	2 > 3
長期 導向	4.4630	4.0094	3.8784	4.0141	5.285	0.001**	1 > 4 > 2 > 3

註：P 值 < 0.05 有差異*；P 值 < 0.01 有顯著差異**；P 值 < 0.001 有非常顯著差異***

表 8、區別函數分析表

區別 函數	特徵值	解釋 變異量 %	累積 變異量 %	典型 相關	Wilks' Lambda 值	卡方值	自由度	顯著性
1	0.089	72.7	72.7	0.285	0.889	59.922	15	0.000*
2	0.022	18.4	91.1	0.148	0.968	16.783	8	0.032*
3	0.011	8.9	100.0	0.104	0.989	5.496	3	0.139

註：P 值 < 0.05 有差異*

表 9、區別函數係數表

組織文化價值觀 類型	函數		
	1	2	3
權力距離	1.092	-0.032	0.644
個人主義	0.464	0.899	0.940
不確定性避免	0.118	0.642	-0.034
男性作風	1.094	-0.490	-1.447
長期導向	-0.243	-1.290	1.243
常數項	-9.066	0.630	-5.496

表 10、預測各組分群之命中率分析表

實際 群組	所有權屬性之實際 公司個數	預測的各組成員				分群 命中率
		本國銀行	外商銀行 在台分行	信用 合作社	農會 信用部	
本國銀行	330	125 (37.9 %)	86 (26.1 %)	48 (14.5 %)	71 (21.5 %)	36.0 %
外商銀行 在台分行	76	19 (25.0 %)	29 (38.2 %)	10 (13.2 %)	18 (23.7 %)	
信用 合作社	73	26 (35.6 %)	15 (20.5 %)	10 (13.7 %)	22 (30.1 %)	
農會 信用部	35	5 (14.3 %)	8 (22.9 %)	1 (2.9 %)	21 (60.0 %)	

註1：表中括弧內的數字為區別分析所鑑別出的各群正確區別率。

註2：個原始組別觀察值已正確分類。

的同意程度較高。

三、區別分析

所有樣本的不同所有權屬性金融機構依照組織文化價值觀構面的區別分析結果如表 8、表 9 與表 10 所示。由表 8 可得知本研究可產生三條的區別函數，其中第一條及第二條的區別函數皆達顯著水準，且第一條區別函數的解釋變異量達 72.7%，而第二條區別函數的解釋變異量僅為 18.4%，顯示第一條區別函數的重要性遠比第二條區別函數的重要性高。而由表 9 也可得知會有三條區別函數方程式產生。

此外，由於可利用實際群組和區別分析所產生的預測群組來衡量其命中率，藉以作為檢測區別函數之鑑別能力。因此由表 10 可發現，由於本研究區別函數的命中率只達 36.0%，這表示並未能依金融機構所有權的不同做有效的

區別，也顯示出台灣金融機構的組織文化價值觀差異並不大。根據訪談各屬性的員工得知，即使所有權不同，但因金融機構愈來愈競爭及朝向國際化發展，所以無論何種屬性的金融機構皆非常重視制度的訂定，而且會互相模仿或學習其優點與特色，因此造成差異化並不大。其次，傳統基層金融機構如信用合作社或農會信用部目前皆面臨轉型的壓力，而許多本國銀行則積極對表現傑出的外商銀行之優秀管理人員進行挖角，所以使得本國銀行的管理方式受到外商銀行所影響，其文化價值觀也與愈接近外商銀行。透過訪問得知這些因素皆是不可能無法依金融機構所有權屬性做有效的區別之主要原因。

伍、結論與建議

本研究將研究結果歸納整理，並透過訪談多位不同所有權屬性的金融機構員工其對結果的看法與意見，得出以下之結論與建議：

一、結論

(一) 權力距離

在金融機構中，農會信用部與信用合作社的員工、成立年數愈多、員工人數愈少，在權力距離的構面傾向是較高的。這表示此類員工喜歡命令式或集權式的決策與管理風格，較不喜歡參與決策，而且也較依賴上層的指示方向，偏向上司的意見為主。根據員工訪談結果得知，由於農會信用部及信用合作社的經營者多由指派而產生，因此人事權力較大，較偏向集權式的管理，因此造成員工較依賴管理者的決策。而外商銀行與本國銀行由於較重視員工的參與及諮詢其意見，因此權力距離較低。而成立年數愈高的金融機構，較屬於官僚式體制，且高層多非來自專業經理人，因此較不具備現代經營觀念，權力不願意下放給員工，因此權力距離也較成立年數較低的機構高。而員工人數愈少，由於較易管理，因此較傾向集權式的領導。

(二) 不確定性避免

金融機構中的信用合作社與農會信用部員工、成立年數愈多、員工人數愈少，在不確定性避免的構面中有較高的傾向。表示此類員工會希望公司有清楚的條例規章，及定義非常明確的工作方向及制度。

根據訪談結果得知，由於農會信用部及信用合作社的管理員工來源，無論在教育程度、薪資水準及素質上皆比本國銀行及外商銀行低，且年齡層較高而不易接受改變；而成立年數愈多的機構，則因較為保守及缺乏彈性；員工人數愈少的機構，因資源較少，且面臨易被合併或解僱的壓力，因此這類員工較無法接受不確定及模糊的管理方式，希望工作更有保障。

(三) 個人主義

在金融機構中，農會信用部與信用合作社的員工、成立年數愈多、員工人數愈少，對個人主義的構面傾向較高。這顯示此類員工較不喜歡採團隊合作的模式，而比較重視工作上有自己的表現空間及自我發揮。根據訪談結果得知，信用合作社與農會信用部由於強調個人關係且派系色彩較為濃厚，公司成敗多由經營者負責，因此較不重視協調及合作。相反的，本國銀行與外商銀行由於重視各分行之評比，且分行員工的互相支援幫助及銷售將有助於分行的業績提昇，因此非常重視團隊表現及運作。成立年數愈多的機構員工，由於資歷及年齡有較高的傾向，因此權力較不願意釋放，較重視自己的個人表現。而員工人數愈少的機構，由於因資源較少，且面臨易被合併或解僱的壓力，因此較不重視團隊合作而是傾向個人的表現，以保障自己的工作機會。

(四) 男性作風

金融機構中的農會信用部與外商銀行的員工、成立年數愈多、員工人數愈少，在男性作風構面的傾向是較高的。這表示有此傾向的員工對於自身的成功與表現非常重視，較不喜歡在工作上協助他人，不注重團隊合作，且視升遷及高薪很重要。經由與員工訪談得知，農會信用部因強調個人關係且派系色彩較為濃厚，因此組織文化較不重視協調及合作，因此對於自身的成功更為重視。而外商銀行由於分工明細，強調競爭與財富的追求，員工一般也較為自信及有魄力，因此較傾向男性作風。此外，成立年數愈多的機構員工，由於可能其員工資歷及年齡偏高，因此較具經驗者，不需要他人的協助及相對地也不重視他人的福祉。而員工人數愈少的機構，由於資源較少，因此較重視自己工作機會及表現。

(五) 長期導向

在金融機構中，農會信用部與本國銀行的員工、成立年數愈多、員工人數愈少，對長期導向的構面有較高的傾向。此類員工較重視長期發展，而且較能利用時間及有時間觀念，並有耐心及有目標，具備不輕易放棄的精神，也會避免在工作上做出不妥的事情。由訪談結果得知，農會信用部及本國銀行的員工，多希望工作具有長期發展。而成立年數愈多的員工，服務年資也多為較長，因此員工較有耐心及重視長期的保障。員工人數愈少，資源相對減少，因此對長期的發展更具期待。

此外，透過因素分析，本研究發現在「長期導向」構面中，金融機構有長期導向高與個人主義低之傾向；而在「個人主義」構面中，則有個人主義低與不確定性避免高之傾向；由「權力距離」構面中，發現有權力距離大與個人主義低之傾向；在「男性作風」構面中，則有男性作風高與個人主義大之傾向。此結果顯露出台灣金融機構之組織文化價值觀難以 Hofstede 之文化五構面所能精確切割，事實上還有許多混合類型的文化價值觀存在，故可就此一發現進行後續之研究。

二、建議

由本研究結果可知，在高權力距離的文化中，員工對於參與式管理感到恐懼及疑惑，例如農會信用部與信用合作社的員工，所以建議金融機構在進行決策制定時，可採用「集權式」或「專制式」的決策與領導風格，才可以獲致較高的成效。而低權力傾向的本國銀行與外商銀行，本研究則建議採「參與式或人員導向」的領導風格，讓員工參與的決策，包括：工作目標的設定、福利項目的選擇、提昇生產力及工作品質等問題。這樣做不僅能改善員工的生產力，在目標的認同與員工士氣及工作滿足感的增強上，皆有正面的效果。

不確定性避免的構面中有較高傾向的農會信用部與信用合作社金融機構，本研究則建議組織應減少做出高報酬但高風險的決策，因員工容易感到不安以及焦慮。組織需特別重視此屬性員工的工作保障、生涯規劃、退休津貼、及健康保險等，訂定清晰明瞭的條例與規則，領導者須發布明確的命令，部屬的

主動權受到嚴格的控制，因此需一個有經驗的管理者來領導。而規避不確定性避免之需求較低的機構，如外商與本國銀行，則需要制定機能性的組織架構，提供員工挑戰性及創新性的工作，而領導者則需在必要時打破正式的規定。

在高度個人主義的金融機構中，如農會信用部與信用合作社員工，組織需強調員工個人的成就及權力，領導者則重視個人的思考與意見表達。此外，組織應重視個體的決策，給予員工工作表現的機會與空間，而不適合採用團隊合作的模式。但外商與本國銀行的管理風格則正好相反，其較適合採團隊合作的模式，並激勵員工透過合作來創造各小組或分行更高的績效。

由於高度男性作風的組織中，職位的成就及競爭是必須的。本研究建議企業應加強升遷管道的暢通以及對於員工的職業生涯規劃，並給予完善的建議與承諾，及設計提高薪資的激勵方式。在女性作風較高的組織中，則需重視性別的平等對待，與強調人際關係的維護及生活品質的提昇。

具有長期導向的文化，員工重視長期發展，對於改變較不會產生抗拒，因為其認為短時間可能會影響某人的職位或事業，但卻可以改善原來的弊病。所以本研究建議此類型文化的金融機構在進行企業再造或組織變革時，例如金融機構合併或策略聯盟時，應將員工的抗拒與對職位的不安列入考量，給予員工長期的承諾及保障。

三、研究限制

- (一)本研究的對象為不同所有權的金融機構之企業員工為主要的施測對象，包括本國銀行、外商銀行在台分行、與基層金融機構。本研究由於時間與人力上的限制，問卷將在這三大類型之貨幣機構中選擇代表性之企業發放，因此研究範圍無法涵蓋全台灣除中央銀行外之所有 455 家機構。
- (二)由於中央存款保險公司、產物保險公司、票券金融公司及證券金融公司，雖然也是金融市場的組成分子，亦經營金融業務，惟其所提供之金融性負債與其他一般金融中介機構差異甚大。另外獨享通貨發行權，並負有執行貨幣政策任務的中央銀行，由於地位特殊，其經營業務與功能與一般金融機構差異更大，故此類金融中介機構並未選擇納入於本研究的訪問對象。
- (三)本研究雖要求所受測公司將問卷交由不同職級之員工填寫，但不免有拒填的情形；另外由於母體過大，無法全體員工皆參與施測，加上抽查樣本之資料不易得到，故無法採用隨機的方法進行施測。

參考文獻

一、中文部份

1. 文崇一（1989），中國人的價值觀。台北：東大圖書公司。
2. 王叢桂（1992），社會轉型中各世代的工作價值變遷。國科會研究專題報告。

3. 沈聰益 (1993), 高學歷員工對工作不滿意之反應 - 台灣與美、日、韓的比較。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
4. 李茂興譯, Mead, Richard 著 (2001), 國際管理。台北: 弘智文化事業有限公司。
5. 財政部金融局網站 (2002), <http://www.boma.gov.tw>。
6. 翁淑緣 (1995), 「台灣北部地區大學生的價值觀與生活型態之研究」。教育與心理研究, 7 期, 頁 95-117。
7. 黃仲銘 (1997), 跨文化人力資源管理之研究-以台灣的外籍勞工為例。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
8. 黃同圳 (1993), 青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究。青輔會專題研究報告。
9. 潘文章 (1994), 行為管理 - 觀念、行為、績效, 第六版。台北: 三民, p. 329。
10. 臺灣中華書局辭海編輯委員會編製 (1985), 辭海。臺北: 中華, p.2068。
11. 薛英宏 (1999), 企業員工國家文化價值觀之研究 - 台灣及大陸地區之比較分析。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
12. 謝永明 (1988), 台灣地區本地與國際性會計師事務所組織文化之比較研究。東吳大學會計學研究所碩士論文。
1. Adler, N. J. and Graham, J. L. (1989). "Cross-Cultural Interaction: the International Comparison Fallacy?" Journal of International Business Studies, 15, 515-537.
2. Armstrong, Robert W. (1996). "The Relationship between Culture and Perception of Ethical Problems in International Marketing." Journal of Business Ethics, 15(11), 1199-1208.
3. Assael, H. (1987). Consumer Behavior And Marketing Action. Boston, Mass.: Kent Pub.
4. Bjorn, Bjerke and Abdulrahim, Al-Meer. (1993). "Culture's Consequence: Management in Saudi Arabia." Leadership & Organization Development Journal, 14(2), 30-35.
5. Child, J. and Tayeb, M. H. (1983). "Theoretical Perspectives in Cross-national Organization Research." International Studies of Management and Organizations, XII, 23-70.
6. England, G. W. and Lee, R. (1974). "The Relationship between Managerial Values and Managerial Success in the United States, Japan, India, and Australia." Journal of Applied Psychology, 59, 411-19.
7. Goodstein, D. Leonard, Hunt, W. John and Hofstede, G. (1981). "Commentary: Do American Theories Apply Abroad?" Organizational Dynamics, 10(1), 49-69.
8. Hampden-Turner, C. and Trompenaars, A. (1993). "The Seven Culture of

二、英文部分

- Capitalism : Value System for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands." Journal of International Business Studies, 8(2), 85-102.
- 9.Hofstede, G. (1980a). "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" Organization Dynamics, Summer, 42-63.
- 10.Hofstede, G. (1980b). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. London: Sage.
- 11.Hofstede, G. (1982).Dimensions of National Cultures. In P. Rath, H. S. Asthanam, D. Sinha, and J. B. P. Sinha (Eds.), Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology (pp.173-187). Lisse, Neth.: Swets and Zeitlinger.
- 12.Hofstede, G. (1983a). "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations." International Studies of Management & Organization, 13(1-2), 46-75.
- 13.Hofstede, G. (1983b). "National Cultures Revised." Behavior Science Research, 18(4), 285-304.
- 14.Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988). "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth." Organizational Dynamics, 16(4), 4-22.
- 15.Hofstede, G. (1989). "Organizing for Cultures Diversity." European Management Journal, 7(4), 389-396.
- 16.Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. and Sanders, G. (1990a)."Measuring Organization Cultures: A Qualitative and Quantitative and Quantitative Study across Twenty Cases." Administrative Science Quarterly, 35(2), 286-316.
- 17.Hofstede, G. (1990b). "Managerial Culture and Work-Related Values in India." Organization Studies, 11(1), 106-106.
- 18.Hofstede, G. (1998). "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts." Organization Studies, 19(3), 477-492.
- 19.House, R. J. (1993). "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), 國科會專題研究成果報告書。
- 20.Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in Value Orientations. Evanston, Ill: Reterson.
- 21.Lindsay, Redpath And Marianne, O. Nielsen. (1997)."A Comparison of Native Culture, Non-native Culture and New Management Ideology." Revue Canadiennedes Sciences de l'Administration, 14(3), 327-339.
- 22.Marton, K. (1986). Multinationals, Technology, and Industrialization.

- Lexington, MA: Heath.
23. McMillan, C. J. (1984), The Japanese Industrial System. New York: Water de Gruyter.
24. Nunnally, Jum C. (1978). Psychometric Theory. New York, McGraw-Hill.
25. Robbins, S. P. (1993). Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
26. Robert, J. Taormina.(1998). "Employee Attitudes toward Organizational Socialization in the People's Republic of China, Hong Kong, and Singapore." The Journal of Applied Behavioral Science, 34(4), 468-485.
27. Rodrigues, Carl A. (1998). "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management." An International Journal, 5(3), 29-39.
28. Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Value. N. Y.: Free Press.
29. Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
30. Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Sethia, N. K. and Von Glinow, M. A. (1985), "Arriving at Four Cultures by Managing The Reward System." In Ralph H. Kilmann et al. (Eds.), Gaining Control of The Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass.
32. Stull, James and Von, Till Beth. (1995). "Hofstede's Dimensions of Culture as Measurements of Student Ethnocentrism: A Quasi-Experimental Study." The Annual Meeting of the Western States Communication Association, 10-14.
33. Vasquez, Gabriel M. and Taylor, Maureen. (1994, 11). "A Cultural Approach to Public Relations Research: An Extension of Hofstede's Variables to Grunig's Models." The Annual Meeting of the Speech Communication Association, 19-22.
34. Wallace, J., Hunt J., and Richards, C. (1999), "The Relationship between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values." The International Journal of Public Sector Management, 12(7), 548-564.
35. Wojciech, Nasiech and Bougusz Mikula. (1998). "Culture Dimensions of Polish Managers; Hofstede's indices." Organization Studies, 19(3), 495-509.

2002年03月04日收稿
2002年03月04日初審
2002年03月11日接受