

跨國企業組織文化與跨文化管理研究 之應用與探討

——以比較分析在台美商李奧貝納廣告公司 與日商博陽廣告公司為例

李美華*

《摘要》

本研究根據跨文化組織傳播以及跨文化管理研究之相關理論與研究取向，採用了組織觀察、深度訪談，以及多面向測量標尺（Multidimensional Scaling）的研究方法，分析與比較在台美商李奧貝納廣告公司與日商博陽廣告公司之組織文化與管理型態。研究結果發現，代表兩家公司之組織文化的符號概念包括：(1)團隊合作、(2)熱情友善、(3)零缺點、(4)傳統、(5)兩性平等、(6)自由、(7)國際與本土結合（glocal）、(8)重關係、以及(9)資歷。進一步分析發現，博陽公司相當注重人際關係，並且極為重視職位資歷或階級差異。而李奧貝納公司除了注重兩性平等與自由外，十分重視國際與本土結合。此外，研究結果顯示，在組織符號、組織儀式、組織溝通、員工忠誠度與工作滿意度以及身份象徵與權力距離的層面上，兩家公司有顯著的差異。

關鍵詞：組織文化、跨文化組織傳播、跨文化管理

* 本文作者李美華現為淡江大學大眾傳播系副教授。E-mail: mhlee@mail.tku.edu.tw

壹、緒論

在1980年代，國際學術界與實務界因著世界經濟之動盪與日本式管理的介紹，興起研究組織文化的熱潮，並成為組織行為研究的重點之一（Morgan, 1986；張德銳，1990）。迄今約有20年的組織文化研究，累積的成果十分豐碩。然而，組織文化的概念牽涉層面廣大，包括人類學、社會學、心理學及組織行為等領域（Morgan, 1986; Scott, 1992；繆敏志，1993），迄今並未有統一之定義。綜觀來說，組織理論的相關研究發展的脈絡，可追溯自19世紀後期到20世紀中的古典學說（重視組織架構、設計效率、次序的研究特色），以至繼起與之相對之人際關係與人類資源系統學說，並發展至1940及1950年代以後，奠基於生物學和物理學領域的開放系統學說（張秀蓉，1998）。上述各時期的組織理論學派都深深地，並持續地影響著組織管理者與企業經營者的理念與哲學，並且也豐碩了組織傳播學術領域的研究與對話。

另一方面，組織傳播學門在二十世紀初時即已興起，當時是植基於傳統語藝傳播、早期管理與組織理論，與後來的人際關係學說等三個主要學說之上，並藉由工業心理學、組織行為、社會心理學、行政管理學、政治學與人類學等學門的相關理論，得以萌芽與成長（秦琍琍，1999；Daniels et al., 1997）。在國外有關組織文化的研究，有一定比例是由組織傳播觀點出發，相較之下，台灣組織文化的相關研究卻仍循商管學系、心理學系與公行相關科系的角度切入。而在台灣組織傳播之相關研究相當缺乏的情形之下（曹定人，1991；鍾振昇，1994），組織傳播觀點的組織文化研究更是付之闕如。然而依循上述各科系或學門之觀點出發之組織文化研究，並不將傳播當作主體或本質來探討，卻將傳播視為一種行為策略、工具或是形式。事實上，組織文化是組織環境中的成員經由傳播的過程所創造的，具有傳遞性與象徵性的特質，並相當程度地受情境因素的影響。在象徵性的特質上更是顯現其包含語文與非語文的意義，並有解讀與認知差異的問題。如果僅由商管、心理與公行的角度探討組織文化，忽略傳播學相關的層面，則勢必有所偏廢。另外，有鑑於台灣組織傳播學門發展的特色，學者嘗建議除了發展語藝傳播的空間之外，組織之文化間傳播（organizational intercultural communication）則是一個迫切需要耕耘的研究領域（鍾振昇，1994）。原因乃在於台灣與中國大陸以及世界各地的政府、非政府或企業組織的互動頻繁，關係密切。台灣本地的跨國企業以及台灣在外國所投資設置的各型產業皆由不同文化背景的駐外經理人與員工所組成。檢視經濟全球化所帶來的企業併購與跨國投資

整合的趨勢，跨文化傳播與文化間傳播的重要性不在話下。由於台灣位於亞太樞紐的地理位置，配合各種政治、經濟、社會的特殊條件，組織中（跨）文化間傳播的可能性與重要性可說是與日劇增。

在交通科技與傳播科技日新月異的推波助瀾之下，以及受到經濟全球化和移民風潮的影響之故（Samovar & Porter, 1994），麥克魯漢（McLuhan, 1964）所預測之地球村概念已然成形。我們早已深切體會到日常生活中種種「全球化」的相關現象。例如麥當勞、IBM等各種全球跨國企業（transnational corporations），除了帶給跨國企業本身無限商機，也造就了本土相關產業的發展機會。儼然成爲一股不可忽視的力量。然而，企業的全球化不無風險，其中成功的跨國企業顯示：其本身的企業文化可以營造特殊的組織氛圍，並進而創造永續經營的契機。在國外，管理學門早已結合了跨文化傳播研究的取向，創造了跨國企業組織文化研究的風潮，也進一步使得跨文化管理研究在80及90年代登上巔峰。在台灣，以企業管理產業分析的角度爲出發點之跨國企業組織文化的相關理論也早已成爲學術界的研究焦點之一（洪春吉，1993；黃如萍，1995）。然而和國外相比，國內有關企業文化之研究相對稀少，而且大部份屬於理論方面的研究，實證研究不但相當缺乏，且多屬於管理學、公共行政學、以及心理學之研究範疇，的確需要投注更多的研究心力。正如傳播學者的呼籲，要發展具有本身社會文化特色的傳播研究（汪琪、臧國仁，1996），然而以傳播學觀點來研究本地跨國企業組織文化的相關研究卻如鳳毛麟角。總之，本研究認爲，結合組織傳播側重的社會學典範，以及（跨）文化間傳播所側重的文化人類學之研究取向，可以補足商管、心理與公行觀點在探討組織文化時之不足。另外，本研究也呼籲，跨科際整合的研究取向在組織文化的研究上是勢在必行的努力方向。有鑑於此，本研究希冀依據組織傳播與跨文化（間）傳播的觀點，結合跨文化管理研究之傳統，探討與分析在台之美、日跨國企業組織文化，並比較其組織文化與管理型態是否受企業母國之國家文化的影響而有所差異。

貳、理論架構

一、組織文化的定義與內涵

由於「文化」這個概念的複雜與多元，「組織文化」無疑是目前在組織理論觀點中最新，也最具爭議的概念。例如首先將組織文化研究帶進管理學範疇的Pettigrew（1979, 1984），在他的 "On Studying Organizational Cultures" 一書中，即將組織文

化定義為：「在一定的時空背景下之某團體成員所共有與共同接受的意義系統」。Pettigrew將組織文化視同符號、語言、意識型態、信念、儀式以及迷思，可以算是組織文化學派的正式起點。除了組織文化學派之外，許多研究組織文化的學者對於組織文化皆有其見解與看法。Robbins（1983）認為組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的，能區分組織內的不同處，而且整合了個人、團體和組織系統的變項。Kast & Rosenzweig（1985）咸認為文化是保持組織一致的社會或規範性黏劑，它表達了組織成員所共有的價值、社會理想與信仰，而以符號式的設計展現出來，如迷思、禮俗、典故、傳奇、與特別化語言（吳燦修，1987）。Schall（1983）指出組織文化是經由社會互動及詮釋的溝通活動而來。Davis（1984）認為組織文化是分享的信仰及價值的形成。Sathe（1985）認為組織文化是一社群的成員所共享的重要了解（understanding）。Sergiovanni & Corbally（1984）認為組織文化包括了一個團體的分享意義、符號及價值系統。

綜觀以上組織文化各種定義的鋪陳，事實上，組織文化的定義十分紛歧，而且受人類學的影響最大。由歷史分析的角度看，各組織文化理論學派的發展都在反應當時的信仰價值與潮流。另外值得一提的是，Goldhaber（1986, p.80）曾經在解釋組織文化（organizational culture）與組織氣候（organizational climate）的差異時說明：「組織氣候乃是指涉組織成員對於組織之外在期許，通常是短期的，隨著不同的管理階層而有所不同；而組織文化則是組織成員所分享之信仰與價值觀系統，通常是長期的，不易改變的」。

二、組織文化的研究取向

如同上述紛歧之組織文化定義，組織文化的研究取向也是眾說紛紜。組織文化研究跳脫了傳統組織行為之研究傳統，而於1980-1990年代風靡一時（Pondy et al., 1983; Frost et al., 1985; Smircich, 1983; Schein, 1983, 1985, 1992; Alvesson and Berg, 1992; Turner, 1990; Gagliardi, 1992; Martin, 1992; Trice and Berger, 1993）。究竟組織文化研究與傳統組織行為研究有何關聯？簡而言之，組織文化研究乃是以文化的角度來研究組織成員對於組織行為所賦與的意義及信仰系統，並探究這些意義系統如何進一步影響組織成員的行為（Schultz, 1994）。

有關組織文化研究的發展與取向，有以下三種理論架構（Smircich & Calas, 1987）：

（一）文化人類學典範：Smircich（1983）根據人類學的文化概念與管理學的組織概

念，將組織文化的研究取向區分為：(1)比較管理（comparative management）；(2)企業文化（corporate culture）；(3)組織認知（cognition）；(4)組織符號論（symbolism）；(5)潛意識的過程（unconscious processes）等五項。前兩項的研究取向視文化為變項，比較偏向管理學及心理學，屬於功能學派；後三項則將文化視為組織本身，而不是組織的產物，比較偏向社會學及人類學，屬於闡釋學派。

(二) 社會學典範：學者嘗由功能學派取向（functionalist），或闡釋學派取向（interpretive）來探討組織文化（Sypher et al., 1985; Scheibel, 1990）。一方面，功能學派取向著重在探討組織文化如何扮演維繫組織的角色。另一方面，闡釋學派取向則探索建構組織真實的傳播過程，視組織符號為一種傳播意識的形成，而組織文化就是一種組織社會真實的建構過程。

(三) 認識論典範：組織文化研究之研究旨趣可分為以下三項：(1)技術旨趣（technical interest）：乃植基於物理學及科學，屬於功能學派，強調如何以科學方式實行組織與環境控制。上述文化人類學之「比較管理」與「企業文化」取向即屬於技術旨趣；(2)實用旨趣（practical interest）：乃植基於歷史闡釋學派（historical-hermeneutic），主要目的在於瞭解與解釋組織中決策形成等各種行動的意義，屬於闡釋學派。上述文化人類學之「組織認知」、「組織符號論」與「潛意識的過程」取向即屬於實用旨趣；(3)解放旨趣（emancipatory interest），從哈伯瑪斯之批判角度出發（Habermas, 1975），強調自我反省與理性發現（Stablein & Nord, 1985）。

除了以上所述有關組織文化研究取向的分類，Scott（1992）根據 Bolman & Deal（1987）提出之組織的四種研究取向：(1)理性取向（rational approach）；(2)人類資源取向（human resources approach）；(3)政治取向（political approach）；以及(4)象徵取向（symbolic approach），將組織文化研究分為以下三種類型：(1)理性主義（rationalism）：視組織文化為達成組織目標的工具；(2)功能主義（functionalism）：視組織文化肩負組織系統生存的功能；(3)象徵主義（symbolism）：視組織為一象徵符號的系統。此外，Schein（1992）則提出組織文化研究的三個內涵層次，分別是：(1)人造器物（artifacts）；(2)外顯價值觀；與(3)隱含的基本假設（basic assumptions）。Schein強調隱含的基本假設才是組織文化的核心，價值觀與人造器物只是衍生物。

基本上，從80年代迄今，為時20年左右的組織文化研究，可歸納為三種研究取

向，分別是質化的(1)描述取向：旨在針對特定的組織文化作文字性的描述、(2)臨床取向：研究者以協助者的身份進入組織進行觀察與研究；以及量化的(3)測量取向：多採用問卷調查及測量工具來研究組織文化（陳千玉，1995）。近年也有所謂後現代觀點來看組織文化（Smircich & Calas, 1987；張信文，1995），以及吉登士（Giddens）之結構化（structuration）的觀點來探討組織文化的形成（Littlejohn, 1994）。事實上，近年許多組織文化的研究觀點揚棄了傳統目標導向式的結構功能以及理性觀點，企圖以象徵主義的取向來研究組織文化（Smircich, 1983; Schein, 1992）。本研究即試圖根據闡釋學派的觀點，從傳播的角度出發，依循組織象徵符號論的研究取向，視組織為一種分享的意義、象徵性論述的型式（Smircich, 1983），並且針對知識及符號，而不是習慣或行為來研究組織文化（D'Andrade, 1984），例如組織神話、儀式典禮、慣例、故事、隱喻等（Abravanel, 1983; Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1983; Trice & Beyer, 1984; Rosen, 1985; Pepper, 1987）。具體而言，本研究認為組織文化包含了語言型態、價值觀、態度、信念、慣例以及思考模式。而這些上述組織文化系統都是以其符號形式而傳送的（Barnett, 1988a）。亦即，組織文化是一種學習所得的意義體系，藉由語文或其他的符號體系所傳播，並有任務及社會情感兩種功能，能創造文化實體及特殊之真實概念。藉由這些意義體系，組織人適應環境並建構人際活動。文化意義體系影響了，同時也被許多事物及人際溝通網路所影響（D'Andrade, 1984）。

此外，本研究視組織為一種文化產製的現象（Louis, 1980; Deal & Kennedy, 1982; Tichy, 1982）。組織文化是使組織凝結成一個整體的社會規範之黏著劑，它表達了組織成員所共享的價值及信念（Smircich, 1983）。因此要檢視組織文化，可以藉由檢視組織意識或信念形成的符號指標而來（Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982）。這些符號指標包含相關的構念、事實、實作、詞彙、現象、故事、儀式和慣例。從傳播的觀點出發，組織文化的形成是組織符號意義形成的一種傳播過程，是為組織成員所接受且共有的意義體系。因此本研究試圖檢視組織中成員共享之符號意義，是如何被描述、被製造、與再製造的論述型態（Geertz, 1973; Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo, 1982; Smircich & Calas, 1987）。

此外，本研究並採用功能學派的「比較管理」研究取向，將文化視為一種外在變項（external variable），以檢視不同國家文化對組織溝通與管理型態的影響。有關「比較管理」研究取向的相關論述將在以下各節提出說明。

三、組織文化與企業管理

「組織文化」與「企業管理型態」(management style)有著密不可分的關係，並且往往難以區分它們的差別(Jackson, 1993)。組織文化事實上提供了一組信仰或價值系統，這套信仰或價值系統或可稱為組織規範(rules)，而管理型態即為包含在這一套組織規範下的行為(Jackson, 1993)。回顧1980年代組織文化研究受到日本經濟奇蹟與管理哲學的影響而興盛，迄今，組織文化的研究可說是開花結果，成果豐碩。也因為組織文化研究的興起與日本式管理的崛起習習相關，組織文化概念的演進與組織管理的關係一直十分密切。在學術界，早期組織傳播理論中的「人際關係學派」受行為科學影響最鉅，而以研究管理問題為重心。80年代末的「組織文化學派」(Ott, 1989)，則以深入探討組織行為受文化及符號之影響為研究焦點，除了釐清組織文化的概念，也應用在分析組織領導行為、組織結構以及組織變遷等的研究上(Kilmann et al., 1985; Schein, 1985; Hampden-Turner, 1990; French and Bell, 1990; 陳千玉, 1996)。

在實務界，組織文化與企業管理的關係在Deal & Kennedy (1982)的“企業文化”(corporate cultures)一書問世後，成為學術界與企業界十分關注的焦點。事實上，在過去20多年當中，組織文化持續受到企業界的重視，有許多相關的著作也孕育而生。例如《Z理論》、《日本式管理的藝術》、《In Search Of Excellence》(Peters & Waterman, 1982)等書籍的暢銷，可以看出實務界希冀的是一套組織文化的學術理論，可以用來作為解決企業組織中的一切疑難雜症。

除了「人際關係學派」與「組織文化學派」對於組織文化研究的著重之外，在管理學領域中之比較管理研究(Smircich, 1983; Fukuda, 1988)也對於組織文化研究有相當貢獻。此研究領域早在第二次世界大戰後即為研究者大量使用，並於1960年代成為一明確研究領域，並在80年代蔚為風潮。該研究取向對於不同國家內之管理人員、管理秩序、結構及功能等面向，就其異同進行有系統之探尋、辯認、分類、衡量及解釋。比較管理研究之分析單位為國家或文化。其研究取向又可分為：(1)經濟發展途徑；(2)環境途徑；以及(3)行為途徑(陳慧芬, 1992)。

比較管理研究的興起與跨文化訓練(Cross-cultural training)領域的建立約在同時。第二次世界大戰後，美國的企業界與政府組織急欲向全球各地拓展事務。由於對於跨文化傳播的認知與經驗的需求，美國政府在1946年通過了「國外服務法案」(Foreign Service Act)，並成立了「國外服務機構」(Foreign Service Institute

)。國外服務機構在成立之初，聘請了包括Edward Hall以及Ray Birdwhistell等知名的人類學家與語言學家，為美國政府及企業組織派駐國外的人員設計跨文化訓練的課程，並因此而有許多相關學術論著的誕生。這些論著包括 *The Silent Language* 以及 *The Hidden Dimension* 等專書，以及許多實務導向的訓練課程。日後這些課程與論著即為比較管理研究等相關領域大量引用 (Martin & Nakayama, 1997)。

在台灣，有關組織文化與企業管理的研究多是理論探討或針對本土企業文化之研究 (吳焯修, 1987; 陳慧芬, 1993; 陳千玉, 1995; 張信文, 1995; 林國發, 1995)。綜觀國內研究多從行為途徑出發，探討組織文化研究與企業管理的關係，強調管理者的態度及價值系統、動機、領導行為、人際關係等如何受到文化變項的影響，屬於比較管理研究的論述較為稀少。

四、跨國企業組織文化與跨文化管理研究

(一) 跨文化組織傳播與跨國企業組織文化

如前文所揭示，本研究希冀以傳播的角度探討組織文化。除了視組織文化與組織符號形成的過程為一傳播過程，並將根據比較管理研究與跨文化組織傳播的研究取向來探討跨國企業之組織文化與管理型態。Shuter (1990) 曾經對於跨文化(間)組織傳播 (Intercultural Organizational Communication; IOC) 下過定義：它乃是指涉國家文化與組織溝通的一個文化交叉點與分界面，跨文化組織傳播反映了該組織所在的國家文化，主要探討國家文化如何影響組織溝通，包括了兩種研究取向：(1)組織文化全球一致，(2)國家文化差異造成組織文化差異。根據文獻整理分析，第二種研究取向比較受到肯定 (Shuter, 1990)。

由於組織是一開放系統，因此必定會受到外在環境中包括：社會文化、政治、經濟、科技、以及物理等五個面向的影響 (Dill, 1958; Emery & Trist, 1965; Miller, 1978; Katz & Kahn, 1978)。在外在環境之五個影響面向中，其中社會文化面向對於組織文化的影響最大。例如，學者曾研究日本之國家社會文化如何影響其企業文化，並藉以說明日本企業在全球各地成功的經驗與案例 (Wii, 1988)。跨文化傳播理論曾闡釋美、日兩國在高、低情境 (high / low context) 文化、權力距離 (power distance)、集體與個人主義 (collectivism / individualism)、陽性與陰性文化 (masculine / feminine)、規避不確定性 (uncertainty avoidance) 等方面之差異 (Hall, 1976, 1984; Hofstede, 1980, 1982; Andersen, 1994)。許多研究結果顯示，屬於高情境文化的日本組織，有著階級分明、權力距離明顯、以及集體主義的特徵。而屬於低情

境文化的美國組織，事務皆有清楚、唯一的意義，權力距離較不明顯，並有著個人主義的特色。此外，在Ouchi（1981）的名著《Z理論》中，曾經提到Z理論的組織具備了親密（intimacy）、信任（trust）、合作（cooperation）、團隊（teamwork）、及平等主義（egalitarianism）的共享價值。在日本實行Z理論的組織有：長期雇用、緩慢升遷、參與決策、集體責任、與整體傾向等的特徵（Hoy & Miskel, 1987）。

跨文化傳播研究的興起約於1950、60年代，而跨國企業組織文化的研究在1980年代萌芽。在80年代的研究中，尤以美國、日本以及歐洲各國跨國公司的組織文化最受到重視。其中，以傳播觀點探討跨國組織文化的研究多集中在：一般跨國組織中有關人際溝通所扮演的角色；以及在特定國家或地區中心的跨國企業之傳播角色的研究（Wiseman & Shuter, 1994）。此外，國外有關跨國企業組織文化的研究還包括：跨文化組織中的管理模式（Adler, 1983; Hofstede, 1980; Hofstede et al., 1990）；多國組織中的訓練（Tung, 1990）；職業發展（Black & Medenhall, 1990）；文化震撼（Furnham & Bochner, 1986）；跨文化談判（Sullivan, 1981）；以及領導型態等方面的研究（Smith & Peterson, 1988）。在臺灣，有關跨國企業組織文化的研究多是屬於理論方面的探討，並以企業管理產業分析的觀點出發（洪春吉，1993；黃如萍，1995）。主要是以比較不同國籍之企業組織中的領導行為（陳慧芬，1993）；以及比較跨國企業組織文化為多（洪春吉，1993；吳萬益，1994；涂明錦，1994；張介貞，1995）。

（二）跨文化管理研究

跨文化傳播研究興起約於1950及1960年代，而跨國企業組織文化研究在1980年代萌芽，並在1990年代發揚光大。在經濟全球化與傳播科技進步的影響下，跨國企業組織已成為國際社會中不可或缺的重要角色。跨國企業可說是集母國文化縮影於一身，並且企業文化保持於組織內，且能超越同一國家環境的影響（洪春吉，1993）。不僅如此，企業文化亦能跨越國界，超越外國不同環境的影響，使得母公司的企業文化強烈影響著國外的子公司。在比較管理學的領域中有許多相關的研究結果顯示：跨國企業會跨越文化與國界，輸出大量的管理技巧與知識（Goldman, 1994; Chikudate et al., 1990）。如墨西哥等地區之美、日籍企業，即保持了其各自特有的管理實務運作方式（Teagarden & Glinow, 1990）。

事實上，1980年代末受到矚目之全球化趨勢，對於跨國企業組織文化與文化認同的研究風潮有推波助瀾的功效（Sackmann et al., 1997）。許多國外的組織傳播研究開始著重所謂的「國際跨文化管理研究（International cross-cultural management

research) 」以適切地反映現今國際社會、政治及經濟的全球化情勢。歸納起來，跨文化管理研究可分為三種方向：(1) 跨國比較管理 (cross-national comparison)，例如，Hofstede (1988) 將文化類型分為五類，分別是：個人主義 / 集體主義、權力距離、趨避不確定性、陽性 / 陰性文化、以及儒家文化；(2) 文化間傳播 (intercultural interaction)，研究同一組織中不同文化成員之間的互動；以及(3) 多元文化 (multiple cultures)，主張組織成員有多種文化同時並存 (Kopper, 1992; Louis, 1983; Phillips et al., 1992)。三者中尤以多元文化研究最為適用於現今全球化企業的環境與需求 (Sackmann et al., 1997)。

依循上述之理論架構，本研究以跨文化組織傳播與跨文化管理之研究取向為依據，結合組織傳播、跨文化傳播與比較管理學等研究領域，以包括描述、臨床、以及測量取向等質量並重之研究方法，探討與分析在台跨國企業之組織文化與管理型態。

參、研究方法

本研究藉由深度訪談、組織觀察以及問卷調查的研究方法，分析與比較在台灣之美國及日本跨國廣告公司的組織文化與管理型態。本研究選擇美商李奧貝納與日商博陽廣告公司作為研究對象，乃緣於此兩家組織之特性、規模與其跨國性質等相關條件的類同。研究者首先必須獲得兩家公司之首肯與配合，以深入兩家公司從事組織觀察與深度訪談的工作。研究者以電話與傳真取得兩家公司之初步同意，繼而與公司負責人進行當面溝通與研究計畫之說明，等雙方共識達成後，接著便針對兩家公司進行組織觀察與深度訪談。

訪談對象為每一家公司十人，受訪者之職務層級分佈於各階層與各部門。訪談方式為結構式深度訪談，配合相當多開放式問題 (Goldhaber, 1986; Barnett, 1988a)。除了深度訪談，研究者也進入組織，觀察組織中的人造器物，包括桌椅擺設、牆上標語、辦公室大小等項目。待兩家公司之深度訪談與組織觀察結束後，研究者將組織文化之多面向測量標尺問卷發予兩家公司之全體員工。問卷完成並回收的比率在美商李奧貝納部份約為43%，在日商博陽 (報) 廣告公司部份則為34%。有關抽樣、結構式深度訪談、組織觀察以及組織文化之多面向測量標尺問卷等相關討論，分別補充說明如下：

一、抽樣

本研究選擇了在全球負有盛名的美商李奧貝納 (Leo Burnett) 及日商博陽 (H &

Y) 廣告公司作為研究的對象。李奧貝納公司於1935年在芝加哥創立。目前在全球有77家分公司、超過7500位的員工，以 *Advertising Age* 對廣告代理商的排名來看，它是美國國內最大的公司，在全球排名第六。根據統計，李奧貝納公司在台灣是排名前十大的廣告公司。總部在美國的李奧貝納公司，台灣分公司總共有約70位中外籍的員工。共有創意、媒體、公關行銷、及財務等六個部門。研究者訪談了十位各部門所推派的員工。

在博陽公司部份，在1989年，慶豐集團與日本廣告界的「博報堂」合作，成立博陽廣告公司。在1992年，博陽廣告改組為博陽行銷傳播系統，並分為博陽行銷顧問公司、博陽廣告公司、博報廣告公司。分裂為三個較小之經營體系的原因在增進組織之溝通效率與促進競爭力。其中之一的體系為本研究之研究對象——博陽廣告公司，擁有約90位中外籍的員工。研究者訪談了博陽公司各部門之代表員工共10人。為了檢視國家文化對於跨國企業的影響，研究者選擇兩家不同國籍的相同類型之跨國企業（廣告公司），並且在科層組織上，兩家公司有類似的結構（人數接近，部門類似）。在地理環境與社經影響的變數部份，兩家公司皆位於台北市，員工之社經背景類似。

二、伽利略 (Galileo) 多面向測量標尺 (multidimensional scaling; MDS)

本研究採用伽利略多面向測量標尺來檢視兩家跨國企業之組織文化所包含的符號意義系統。多面向測量標尺乃是行為與社會科學發展出的一種用來研究事物結構的測量工具。並被包括人類學、教育學、地理學、歷史學、市場學、心理學、政治學以及社會學等領域的學者普遍使用 (Davison, 1983)。根據Barnett (1988b)，Barnett & Woelfel (1988)，Fink & Chen (1993)，Barnett & Kincaid (1983)，Woelfel & Fink (1980)，以及Lee & Barnett (1997)，伽利略多面向測量標尺可用來測量與呈現組織成員之認知體系所蘊含之組織文化的符號意義。在使用伽利略多面向測量標尺之前，研究者首先必須藉由深度訪談與組織觀察的方式，獲得一系列有關描述焦點組織的符號概念。在本研究中，研究者進行深入訪談與組織觀察後，決定了描述兩家跨國企業組織文化的符號概念。接著由兩家跨國企業的員工作兩兩符號概念間的比較（參見附錄一）。

三、深度訪談

研究者根據結構式深度訪談的問題設計 (Barnett, 1988a)，訪談兩家廣告公司各

部門的員工。兩家公司的受訪者為各部門所推派之代表。研究者配合受訪者時間的便利，每人進行數小時的深度訪談。訪談問題包含組織目標、組織歷史、典禮儀式、英雄事蹟等與組織文化或組織溝通相關的問題（參見附錄二）。深度訪談的結果經過分析與選擇，可產生代表組織文化的符號概念。

四、組織觀察

研究者在獲得兩家廣告公司主管之首肯後，觀察兩家公司之內部四周的佈置、擺設、標語、以及其他相關之人造器物及擺設。並獲得兩家公司所提供的新聞信、組織介紹以及相關資料。研究者分析蒐集所得之資料，配合觀察所得的結果，並結合深度訪談的內容，以獲得代表兩家公司之組織文化的符號指標，進而分析兩家公司之組織文化。

五、組織文化之觀察指標（操作型定義）

本研究因為探討與比較美、日兩國跨國企業之組織文化，須對組織文化作一操作型定義。本研究認為組織符號概念即為組織文化的表徵。而組織符號概念即是組織成員所接受與共有的意義體系。組織符號之意義體系包括了組織的故事、儀式、慣例、目標、迷思與信仰價值（包括管理型態），可藉由訪談組織成員得知，或藉由觀察組織陳設與人造器物而獲得（例如牆上的標語或公司信的陳述）。另外，本研究採用伽利略（Galileo）之多面向測量標尺方法，來呈現兩個跨國企業組織文化符號概念之間的兩兩差距，並進一步以t檢定的方式探討兩個跨國企業之組織文化的符號意義間是否有顯著差距。

六、比較兩國跨國企業組織文化的差異

本研究藉由深度訪談與組織觀察的方式，除了可以獲得組織文化的符號概念，並可獲得有關「組織使命」、「組織符號」、「組織典禮或儀式」、「地位象徵」、「組織溝通」以及「工作滿意度」這些組織文化面向的相關資料。並根據跨文化管理研究之理論取向來比較美、日兩國跨國企業組織文化在上述面向之差異，繼而推論美、日兩國國家文化對於其跨國企業組織文化的影響。

七、研究問題

本研究採用組織傳播學者的觀點，視組織為一種文化產製的現象，並視組織文化為藉由符號形式傳送，並學習而得的意義體系。因此要檢視組織文化，可以藉由檢視

組織當中的符號概念而得。而組織之符號概念即是組織成員所接受與共有的意義體系。組織符號之意義體系包括了組織的故事、儀式、慣例、目標、迷思、以及信仰價值（包括管理型態）。（有關組織文化與管理型態的關係請見本研究第二章：組織文化與企業管理）。本研究以社會學典範的闡釋學派為依據，視組織文化為一種組織社會真實的建構過程（Smircich & Calas, 1987，參見本研究第二章）。而這個組織社會真實的建構過程可以藉由訪談組織成員或藉由觀察組織人造器物而獲得（例如標語、海報與公司信）。因此，本研究根據組織傳播與組織文化之相關理論，應用伽利略多面向測量標尺的方法，探討以下的研究問題：

(一)在台美商李奧貝納廣告公司與日商博陽廣告公司之組織文化的符號概念為何？兩家公司之成員對其組織文化之符號概念的認知為何？另外，文化人類學典範的跨文化（比較）管理研究取向，如同社會學典範之功能學派一般，著重在探討組織文化如何扮演維繫組織的角色（Smircich & Calas, 1987，參見本研究第二章）。針對跨國企業，文化可被視為一外在變項，以用來檢視不同國家文化對組織文化以及管理型態的影響。因此，本研究根據跨文化（比較）管理研究之相關理論取向，探討以下的研究問題：

(二)在台美商李奧貝納廣告公司與日商博陽廣告公司之組織文化有何差異？兩家跨國廣告公司的組織文化差異是否肇因於公司國籍的不同？亦即美、日兩國文化中包括高低情境文化、權力距離、工作滿意度與忠誠度等變項是否影響兩國之跨國企業組織文化？

肆、研究結果

根據伽利略多面向測量標尺（Barnett & Kincaid, 1983）的理論概念，研究者首先藉由深度訪談以及組織觀察的方式獲得兩家公司之組織符號概念，以建構伽利略多面向測量標尺之符號概念。研究者選擇出代表兩家公司組織文化的符號概念如下：(1)團隊合作、(2)熱情友善、(3)零缺點、(4)傳統、(5)兩性平等、(6)自由、(7)國際與本土結合（glocal）、(8)重關係、(9)資歷、(10)日本（美國）、與(11)博陽廣告（李奧貝納）。另外，(12)我，這個自我概念也被加入問卷中以比較兩家跨國公司之組織符號概念與自我概念的關係（Barnett, 1988a）。問卷回收後，將問卷中之兩兩符號概念之比較數值加以分析，以比較兩家美、日跨國廣告公司員工對於組織文化符號概念之意義體系上的認知差異。

博陽公司之受訪者比較兩兩符號概念間之距離的結果顯示（參見表一），距離較大的符號概念包括：「博陽公司」與「零缺點」，其間的平均距離為51.6，「傳統」與「兩性平等」之間的距離為32.4，「傳統」與「自由」之間的距離為27.3，「傳統」與「國際與本土結合」之間的距離為27.6，「兩性平等」與「日本」之間的距離為66。由上述結果可以推論在博陽公司受訪者之認知結構中，博陽公司並不是零缺點，而傳統這個概念和兩性平等、國際本土結合、以及自由的概念之間有著相對較大的距離，代表它們不是類似的概念。其次，受訪者認為日本是相當兩性不平等的。

表一：博陽公司組織符號概念兩兩比較平均值與標準誤差

兩 兩 符 號	平 均 值	標 準 誤 差
我 / 博陽公司	7.4	6.5
我 / 團隊合作	6.2	6.4
我 / 熱情友善	5.6	6.5
我 / 零缺點	12.9	15.6
我 / 傳統	13.4	18.2
我 / 兩性平等	4.4	5.5
我 / 自由	4.9	5.7
我 / 國際與本土結合	9.5	9.3
我 / 重關係	6.4	5.5
我 / 資歷	10.2	9.4
我 / 日本	22	28.6
博陽公司 / 團隊合作	16.7	14
博陽公司 / 熱情友善	15.4	20.2
博陽公司 / 零缺點	51.6	183.3
博陽公司 / 傳統	10.3	18.1
博陽公司 / 兩性平等	10.5	14.4
博陽公司 / 自由	7.4	6
博陽公司 / 國際與本土結合	16.2	21.5

兩兩符號	平均值	標準誤差
博陽公司 / 重關係	7.7	6
博陽公司 / 資歷	6.8	6.5
博陽公司 / 日本	10.5	12.6
團隊合作 / 熱情友善	6.1	6.5
團隊合作 / 零缺點	9.8	14.8
團隊合作 / 傳統	15.8	21
團隊合作 / 兩性平等	4.8	5.7
團隊合作 / 自由	8.1	10
團隊合作 / 國際與本土結合	9.6	10.2
團隊合作 / 重關係	7.4	6.3
團隊合作 / 資歷	11.4	10.1
團隊合作 / 日本	12.9	18.3
熱情友善 / 零缺點	12.4	16.1
熱情友善 / 傳統	14.1	15.8
熱情友善 / 兩性平等	8.3	10.2
熱情友善 / 自由	6.2	9.6
熱情友善 / 國際與本土結合	8.3	10.4
熱情友善 / 重關係	8.7	9.7
熱情友善 / 資歷	15.8	14.4
熱情友善 / 日本	17.2	20.5
零缺點 / 傳統	24	26
零缺點 / 兩性平等	16.1	20.2
零缺點 / 自由	15.6	20.7
零缺點 / 國際與本土結合	14.5	20.9
零缺點 / 重關係	15.8	20.4
零缺點 / 資歷	16.2	20.2

兩兩符號	平均值	標準誤差
零缺點 / 日本	18.5	25.5
傳統 / 兩性平等	32.4	52.6
傳統 / 自由	27.3	35.3
傳統 / 國際與本土結合	27.6	34.9
傳統 / 重關係	6.5	9.7
傳統 / 資歷	7.4	9.9
傳統 / 日本**	8.1	6.1
兩性平等 / 自由	6.5	6
兩性平等 / 國際與本土結合	7.3	5.7
兩性平等 / 重關係	13.3	17.3
兩性平等 / 資歷	15.3	19.2
兩性平等 / 日本	66	185.1
自由 / 國際與本土結合	8.6	7.1
自由 / 重關係	15.1	18.6
自由 / 資歷	17.3	24.1
自由 / 日本	19.4	36.1
國際與本土結合 / 重關係	11.8	17.9
國際與本土結合 / 資歷	17	19.7
國際與本土結合 / 日本	11	18.1
重關係 / 資歷	6.3	5.6
重關係 / 日本**	6.2	4.7
資歷 / 日本**	5	5.7

P<0.01

至於李奧貝納公司之受訪者比較兩兩概念間距離的結果顯示（參見表二）：距離較大的符號概念包括：「零缺點」與「美國」之間的距離為20，「傳統」與「兩性平等」的距離為21.7，「傳統」與「自由」之間的距離為21.5。亦即，李奧貝納公司受

訪者並不認為美國是零缺點的，而傳統這個概念也與兩性平等與自由兩個概念相異。

表二：李奧貝納公司組織符號概念兩兩比較平均值與標準誤差

兩 兩 符 號	平 均 值	標 準 誤 差
我 / 李奧貝納	9.6	12.6
我 / 團隊合作	5.8	4.5
我 / 熱情友善	4.5	3.3
我 / 零缺點	9.4	5.5
我 / 傳統	9	6.8
我 / 兩性平等	5	5.2
我 / 自由	4.7	4.2
我 / 國際與本土結合	4.9	4
我 / 關係	7.4	5.9
我 / 資歷	9.8	14.1
我 / 美國	13.1	11.2
李奧貝納 / 團隊合作	10.6	14.1
李奧貝納 / 熱情友善	10	13.4
李奧貝納 / 零缺點	12.8	14.4
李奧貝納 / 傳統	12.2	9.6
李奧貝納 / 兩性平等	5.4	5.4
李奧貝納 / 自由	5.9	5.6
李奧貝納 / 國際與本土結合	9.5	8.1
李奧貝納 / 重關係	8.8	7
李奧貝納 / 資歷	7.1	9.1
李奧貝納 / 美國	5.6	5.4
團隊合作 / 熱情友善	8.5	17.6
團隊合作 / 零缺點	9.1	10.1

兩 兩 符 號	平 均 值	標 準 誤 差
團隊合作 / 傳統	12.5	18.1
團隊合作 / 兩性平等	10.5	17.9
團隊合作 / 自由	12.6	14.3
團隊合作 / 國際與本土結合	11.1	17.9
團隊合作 / 重關係	7	5.4
團隊合作 / 資歷	11.8	17.7
團隊合作 / 美國	14.4	17.8
熱情友善 / 零缺點	14.3	18.8
熱情友善 / 傳統	15.5	18.3
熱情友善 / 兩性平等	10.5	7.9
熱情友善 / 自由	13	14.8
熱情友善 / 國際與本土結合	10.3	7.2
熱情友善 / 重關係	10.2	6.7
熱情友善 / 資歷	16.4	18.4
熱情友善 / 美國	9.5	6.4
零缺點 / 傳統	16.7	13.5
零缺點 / 兩性平等	15.7	14.1
零缺點 / 自由	15.7	14.3
零缺點 / 國際與本土結合	15.9	17.3
零缺點 / 重關係	16.3	14.9
零缺點 / 資歷	15.1	13.8
零缺點 / 美國	20.2	20.2
傳統 / 兩性平等	21.7	22.3
傳統 / 自由	21.5	22.8
傳統 / 國際與本土結合	19.7	22.9
傳統 / 重關係	7.3	5.8

兩兩符號	平均值	標準誤差
傳統 / 資歷	9.3	6.7
傳統 / 美國**	18	14
兩性平等 / 自由	5.1	4.2
兩性平等 / 國際與本土結合	9.5	7.7
兩性平等 / 重關係	10.4	6.1
兩性平等 / 資歷	13.5	14.2
兩性平等 / 美國	6.8	4.4
自由 / 國際與本土結合	8.3	6.4
自由 / 重關係	14.7	18.6
自由 / 資歷	13.5	12.8
自由 / 日本	6.1	5.6
國際與本土結合 / 重關係	11.4	10.4
國際與本土結合 / 資歷	8.9	5.3
國際與本土結合 / 美國	12.1	17.6
重關係 / 資歷	8.5	5.9
重關係 / 美國**	10.8	6.2
資歷 / 美國**	10.4	6.5

$P < 0.01$

另外值得注意的是，自我的符號概念與其他符號概念間的關係。這代表了受訪者的自我認知與其他符號概念之間的關係。研究結果顯示，對於自我認知的部份，受訪者傾向給予自我和其他偏向正面之符號概念間比較小的距離（例如認為自己是好的、正面的、充滿優點的）。在博陽公司部份，受訪者認為自己相當熱情友善（ $mean=5.6$ ），與兩性平等的符號概念也十分接近或認同（ $mean=4.4$ ），相當自由（ $mean=4.9$ ），著重關係（ $mean=6.4$ ）。但是受訪者自己與「日本」的距離卻較遠（ $mean=22$ ），代表受訪者認同日本的程度並不高。

在李奧貝納公司部份，受訪者認為自己十分認同團隊合作的符號概念（ $mean=5.8$ ），相當熱情友善（ $mean=4.5$ ），自己與兩性平等的符號概念相近（ $mean=4.96$ ）。

)，相當自由 (mean=4.7)，自己認同「國際與本土結合」的符號概念 (mean=4.9)，著重關係 (mean=7.4)，但是與美國的距離並不接近 (mean=13.1)，代表受訪者認同美國的程度有限。

在「博陽公司」與各符號概念的關係部份，受訪者表示博陽公司相當傳統 (mean=10.3)，著重兩性平等 (mean=10.5)，相當自由 (mean=7.4)，著重關係 (mean=7.7)，與重視資歷 (mean=6.8)。在李奧貝納公司部份，受訪者認為李奧貝納公司重視兩性平等 (mean=5.4)，組織自由 (mean=5.9)，著重國際與本土結合 (mean=9.5)，著重「關係」 (mean=8.8) 與資歷 (mean=7.1)，與「美國」這個符號概念也相當接近 (mean=5.6)。

根據以上多面向測量標尺之研究結果，博陽公司是一相當傳統且自由的組織 (深度訪談與分析公司內部資料的結果顯示，博陽公司有悠久的歷史與自由的管理方式)。博陽公司相當注重人際關係，並且極為重視職位資歷或階級差異。在李奧貝納公司的部份，除了著重兩性平等與自由之外，十分重視國際與本土結合。此外，雖然是一個美商跨國企業，但是由於多數員工的出生地與所獲教育訓練主要在台灣，李奧貝納公司的組織文化符號中，顯示十分著重東方企業文化中的「關係」與「資歷」等特質。事實上，由其重視國際與本土結合的程度，可以得知台灣的李奧貝納在企業本土化方面的努力。另外，t檢定的結果顯示李奧貝納與博陽公司的員工對於「日本」與「美國」兩個概念的認知有顯著差異 ($P < 0.01$)。結果顯示，日本比美國更加傳統 (日本=8.1，美國=18)、重視資歷 (日本=5，美國=10.4) 而且重關係 (日本=6.2，美國=10.8)。

至於組織文化與管理型態之深度訪談與組織觀察的研究結果可以歸納為以下幾點：

一、組織使命 (Organizational mission)

李奧貝納公司員工表示他們公司的目標在提供顧客更好的服務，成為顧客最好的左右手。在一進入李奧貝納公司的大門即可觀察到許多其組織文化的人造器物，例如，有實際的文字標語張貼在工作場域來顯示其組織目標與使命。至於博陽廣告的員工則認為他們的組織目標在於發展公司成為一個更乾淨、更開放、以及更公平的工作空間，然而，組織觀察的結果並沒有清楚可見之文字標語張貼在其公司內部。在分析李奧貝納公司的新聞信時發現，李奧貝納廣告的經營宗旨中明白寫著：「李奧貝納廣告成立的目的是要製作『無與倫比』的廣告作品」。而李奧貝納也認為，好的廣告作

品不但告知消費者產品的特質，也可以向消費者傳達誠意。另外，廣告作品的創意必須來自產品本身，充份展現產品的特色。廣告的功能不僅是促銷產品，而且也負有社會責任；廣告特質之一就是值得信賴，並且能夠抓住消費者的心。

二、組織符號 (Organizational symbols)

透過深度訪談，李奧貝納公司員工提供了相當豐富之象徵組織文化的組織符號。例如：「蘋果」(Apple)，「素描鉛筆」(Pencil)，「摘星的手」(A Hand that Reaching for the Star)的組織文化與傳統，而各個組織符號皆有其蘊涵之象徵意義，在組織文化的呈現上可說是多采多姿。至於博陽廣告的員工則並沒有提出一致的，足以代表公司組織文化的符號。僅有一、二位較為高階層的受訪者提出「乾淨」、「開放」、以及「公平」的組織目標符號。而且受訪者在解釋這些符號的意義時，認為這些符號基本上僅是代表了該公司之政策目標，相對於李奧貝納公司的受訪者侃侃而談其組織符號概念以及公司傳統與歷史背景的情況，博陽公司之受訪者較少提供研究者充分之組織符號與意義。

三、組織典禮或儀式 (Organizational ceremonies and rituals)

兩家公司皆具備兩種組織儀式，分別是：(一)社會情感取向(socio-emotional oriented)的組織儀式。例如：週年慶、慶生會、公司團體旅遊活動。(二)任務取向(task-oriented)的組織儀式。例如：週會、雙月集會、在職進修等。相較之下，李奧貝納公司之受訪者談及較多該公司之社會情感取向的組織儀式，而博陽公司之受訪者則提出較多任務取向的組織儀式。當研究者更進一步詢問時發現，兩家公司皆具備且注重兩種典禮與儀式。

四、身份象徵 (Status symbols)

根據深度訪談與組織觀察的結果，李奧貝納公司的辦公室為一相當大的開放空間，除了總經理之外，員工的位置分配與空間安排並不能反映明顯之職務階級差別。反觀博陽公司，其辦公室亦為一開放空間的形式，但是員工所坐的位置、使用空間、乃至於桌椅的大小、椅背的高低卻有根據員工資歷與階級而決定的情形。並且有職位越高，其位置越接近公司內部的現象。

五、組織溝通 (Organizational communication)

根據深度訪談與組織觀察的結果顯示，兩家公司在水平與垂直溝通的管道上皆可

謂暢通。在水平溝通部份，研究者發現兩家廣告公司皆採用團隊合作（team work）與小團體討論之決策方式（small-group discussion and decision making）為解決各部門之任務導向問題的途徑，因此跨部門合作的情況十分普遍。至於垂直溝通部份，李奧貝納公司的受訪者表示與上司的溝通十分暢通，外籍的總經理與副總經理時常主動與各部門人員交談，交談的內容包括生活上及工作上的事務，上下司溝通十分順暢與良好。至於博陽公司之受訪者則表示甚少與日籍總經理有機會溝通，一方面是語言的隔閡，另一方面是總經理常透過台籍總經理特別助理作為其代言人，故較少與上司有面對面、個人溝通的機會。

六、工作滿意度（Job satisfaction）

比較兩家公司的深度訪談結果，博陽公司的員工在薪水、工作環境、福利、在職訓練、與未來前景的滿意度較李奧貝納公司員工為高。其中又以博陽公司所提供之員工福利尤為其員工稱許。在李奧貝納公司部份，員工年齡普遍較輕，組織充滿活力，但是員工忠誠度似乎不及博陽公司。例如在研究期間，研究者發現李奧貝納公司有兩任公關主任離職。在博陽公司部份，受訪者之年資普遍較長，跳槽之意願低，員工離職率較李奧貝納公司為低。

伍、結論與討論

本研究檢視與比較台灣美、日跨國廣告公司的組織文化與管理型態。根據跨文化組織傳播與跨文化管理之相關理論，跨國企業組織文化必然會受到企業母國之國家文化的影響。本研究以深度訪談、組織觀察與問卷調查的研究方法，分析美裔李奧貝納廣告公司與日裔博陽廣告公司之組織文化與管理型態。研究結果顯示，兩家廣告公司的組織文化確實不同，而代表兩家公司組織文化的重要符號概念如下：(1)團隊合作、(2)熱情友善、(3)零缺點、(4)傳統、(5)兩性平等、(6)自由、(7)國際與本土結合、(8)重關係、(9)資歷。在組織溝通部份，博陽公司較李奧貝納公司有集中化的趨勢。李奧貝納公司的溝通管道較博陽公司扁平化，水平與垂直溝通的頻率較為頻繁。另外，博陽公司的身份象徵較李奧貝納公司明顯。例如，辦公室內部桌椅的大小、位置等皆隨著員工職位之高低而有差異。其次，比較兩家公司員工的工作滿意度時發現，博陽公司的員工普遍表示因公司福利佳，員工忠誠度高，工作滿意度較高，所以離職率較低。

深度訪談的結果亦發現，李奧貝納之所以能夠在全球知名的因素有很多，其中之一即為其特有的組織文化，並為員工所熟悉且樂於敘述的。研究者發現，受訪員工對

於李奧貝納這位公司創辦人的經營理念與組織文化都牢記在心，讓人印象深刻。套用一位受訪者的敘述：「李奧貝納可以說是公司的精神領袖，他的理念一直帶領著世界各地的員工朝經營者的方針努力不懈」。

此外，本研究探討台灣之美、日跨國企業組織是否受美、日國家文化的影響，而有不同之組織文化與管理形態。在國家文化的影響方面，本研究發現兩家公司最大的差別在於組織符號概念與標語、權力距離與身份象徵、以及組織忠誠度與工作滿意度的部份，現分述如下：

一、組織符號與組織標語

根據跨文化組織傳播之高低情境理論，低情境的美國組織較高情境的日本組織重視語文的、清晰的溝通方式。李奧貝納公司在組織文化與組織符號的層面上比博陽公司豐富，並且較為重視員工對其組織符號的瞭解與文化傳遞的工作。李奧貝納公司的受訪者詳述了公司的英雄人物與事蹟、歷史與傳統、目標與使命、以及其他重要之組織象徵符號。反觀博陽公司受訪者表示並無清楚或統一之公司目標或使命，受訪者也不清楚公司的歷史事蹟或傳奇人物。值得一提的是，李奧貝納公司的員工表示，每一位新進員工都有機會收看一捲有關李奧貝納廣告的歷史及創辦人精神的錄影帶，並且有專書介紹公司的精神標語、使命與口號。

二、權力距離與身份象徵

根據跨文化組織傳播與跨文化管理之權力距離理論，高權力距離的日本組織在上司溝通的管道與方式上較低權力距離的美國組織有明顯的階級差距。比較員工訪談的內容，李奧貝納公司較為重視社會情感取向的組織儀式，而博陽公司則較為重視任務導向的組織儀式。至於在組織溝通網路部份，博陽公司較為中心化，其權力距離較李奧貝納公司明顯，因其員工與上司溝通之機會較少，並且常透過中間人的方式溝通，溝通管道也不似李奧貝納公司之平行化與扁平化。此外，根據博陽公司的辦公室擺設以及桌椅位置發現，其遠較李奧貝納公司重視身份象徵。

三、組織忠誠度與工作滿意度

跨文化組織傳播與跨文化管理之相關理論主張，日本企業之員工忠誠度比西方企業之員工要高，並且有長期雇用與集體傾向的特色。本研究之深度訪談與組織觀察的結果發現，日商博陽公司員工的工作滿意度的確較美商李奧貝納公司員工高，且離職率較低。值得注意的是，即使有明顯之權力距離與身份象徵的階級差距，博陽公司員

工之工作滿意度仍較李奧貝納公司為高，部份原因可以解釋為博陽公司之福利制度的健全，深獲人心。反觀李奧貝納公司之階級距離雖不明顯，但是離職率較高。未來可以針對兩家公司員工之組織認同與組織文化的關聯作進一步的探討。

歸納以上三點研究結果可知，根據深度訪談與組織觀察的結果，在組織符號概念與儀式、身份象徵與權力距離以及員工工作滿意度與忠誠度部份，兩家公司的確有明顯差異。這些差異與跨文化組織傳播與跨文化管理之理論所主張，美、日兩國在高低情境文化、權力距離以及長期雇用等方面之差異相契合。另外，在組織溝通部份，研究結果發現兩家公司之溝通網路皆呈現相當暢通的現象，然而由於重視階級差異的情況不同，即使李奧貝納公司之總經理與副總經理皆為外籍人士，其員工卻經常與他們有各種形式的溝通，組織內垂直溝通管道常被使用。在博陽公司則有賴於其總經理特別助理（台灣人）擔任上下司之溝通中間人。另外值得一提的是，在1993年博陽行銷傳播系統建立了與海外母公司之電腦傳播網路，根據深度訪談的結果得知，電腦網路新科技對於其組織溝通產生了一定程度的影響。反觀李奧貝納公司的受訪者並未主動提及有關電腦網路對其組織溝通之影響。此問題留待後續研究再作深入分析。

此外，多面向測量標尺問卷調查之結果亦呈現了兩家公司之組織文化的差別。例如，在博陽公司受訪者之認知結構中，日本是相當兩性不平等的，然而受訪者卻認為博陽公司重視兩性平等。在李奧貝納公司的組織文化部份，受訪者認為李奧貝納公司著重國際與本土結合。再者，受訪者認為博陽公司相當傳統，注重「關係」，並且極為重視資歷或階級差異。此外，t檢定的結果顯示了兩家公司員工對於「日本」及「美國」兩個符號概念的認知差異。即日本比美國較傳統、重關係與重資歷。回顧研究問題，上述研究結果確實發現美商李奧貝納廣告公司與日商博陽廣告公司的員工對組織文化符號概念的認知不同，並且也發現兩家公司在組織文化中的符號概念與管理型態（組織溝通、權力距離、組織儀式）等面向之差異。根據以往跨文化組織傳播與跨文化管理研究之理論與研究成果，可以將兩者組織文化之差異，部份歸因於母國文化之影響。(1)

總之，本研究依循跨文化組織傳播與跨文化管理研究之相關理論，結合質量並重之研究取向，探討國內之跨國美、日廣告公司之組織文化與管理型態。本研究以組織觀察、深度訪談與多面向測量標尺來分析兩個跨國企業之組織文化的符號概念，以及比較兩者之組織文化與管理型態的差異。結果發現美國與日本兩國國家文化對於其跨國企業組織文化的確有相當程度的影響。有鑑於國內傳播研究領域中缺乏跨國企業組織文化與跨文化企業管理的相關實證研究，研究者希望能藉此增進相關領域之研究風

氣與興趣，更希望能結合學術研究與企業實務的經驗，進一步促進本土企業，學習他人長處，截長補短，朝向國際化與全球化的目標努力。在現今企業與經濟全球化的趨勢下，跨國企業組織數量的增加與其營運行銷範圍的擴大是有目共睹的。這些分佈在世界各地的跨國企業如何與本土企業和平共處，並成功地打入本土市場，以至於達到永續經營的目標，實需仰賴其企業組織文化之特質與企業本身適應本土需求的努力。在學術界，傳播研究的本土化是相當重要而且是當務之急的，如何藉由跨科際整合的力量，以本土之傳播領域為出發點，結合組織傳播、文化人類學、跨文化傳播與管理學等相關領域的合作，建立一兼具全球化以及本土特色，以及質量並重之跨國企業組織文化與跨文化管理的研究取向，是未來相關研究努力的目標。

註 釋

- (1) 國家文化對組織文化的影響最有可能來自管理階級，因為跨國企業的高層主管多來自企業母公司，其餘員工則可能為本土人士。而企業高層主管所帶來的一套組織規範的價值信仰，即為公司管理型態，也是組織文化之重要元素。過去研究顯示，有四種跨國企業管理型態：(1)ethnocentric, (2)polycentric, (3)regiocentric, and(4)geocentric (Wiseman & Shuter, 1994)。而四種型態中，僅有polycentric類型的跨國企業子公司之組織文化與管理型態較少受母國公司之支配與影響。本研究所針對的李奧貝納與博陽廣告公司皆屬於regiocentric類型的跨國企業。其組織文化應會反映母公司的企業經營管理型態。再者，研究顯示，國家文化會影響其企業組織文化 (Lee & Barnett, 1997)。李奧貝納30年代成立於美國芝加哥，為一極具有美國文化特色與傳統之企業，而同樣的博陽廣告（博報堂）為日本第二大之廣告企業，深具日本文化特色。相信這兩家企業文化必然反映美國與日本國家文化的特質。

附錄一：伽利略多面向測量尺標問卷

問卷指導：為了回答以下的問題，我們將“紅”與“白”之間的差別設定為10，根據此標準，請比較以下兩兩詞彙在意義上的差別。兩詞彙在意義上的差別越大，請填越大的數字。假如你認為兩個詞彙之間的差別比“紅”和“白”之間的差別大，請填大於10的數字。舉例來說，假如你認為兩詞彙之間的差別是“紅”與“白”間差別的2倍，請填20。相反的，如果你認為二詞

彙之間的差別比“紅”與“白”小，請填小於10的數字，舉例來說，如果你認為兩詞彙間的差別是“紅”與“白”差別的一半，請填5。而如果你覺得二詞彙之間沒有差別；他們代表完全相同的事物，請填0。除了負數以外，你可以填任何數字，數目多大皆可。拿“熱情友善”與“自由”來說，假如你認為這兩個詞彙所代表的意義非常類似，常常出現在一起，或常常有關聯，請填一個比較“小”的數目。為了讓你有個標準的尺度做為比較的依據，請記住：“紅”與“白”兩者間的差異是10，謝謝你的回答。

1. 我 _____ 李奧貝納（博陽）
2. 我 _____ 團隊合作
3. 我 _____ 熱情友善
4. 我 _____ 零缺點
5. 我 _____ 傳統
6. 我 _____ 兩性平等
7. 我 _____ 自由
8. 我 _____ 國際與本土結合
9. 我 _____ 重關係
10. 我 _____ 資歷
11. 我 _____ 美國
12. 李奧貝納（博陽） _____ 團隊合作
13. 李奧貝納（博陽） _____ 熱情友善
14. 李奧貝納（博陽） _____ 零缺點
15. 李奧貝納（博陽） _____ 傳統
16. 李奧貝納（博陽） _____ 兩性平等
17. 李奧貝納（博陽） _____ 自由
18. 李奧貝納（博陽） _____ 國際與本土結合
19. 李奧貝納（博陽） _____ 重關係
20. 李奧貝納（博陽） _____ 資歷
21. 李奧貝納（博陽） _____ 美國
22. 團隊合作 _____ 熱情友善
23. 團隊合作 _____ 零缺點

24. 團隊合作 _____ 傳統
25. 團隊合作 _____ 兩性平等
26. 團隊合作 _____ 自由
27. 團隊合作 _____ 國際與本土結合
28. 團隊合作 _____ 重關係
29. 團隊合作 _____ 資歷
30. 團隊合作 _____ 美國
31. 熱情友善 _____ 零缺點
32. 熱情友善 _____ 傳統
33. 熱情友善 _____ 兩性平等
34. 熱情友善 _____ 自由
35. 熱情友善 _____ 國際與本土結合
36. 熱情友善 _____ 重關係
37. 熱情友善 _____ 資歷
38. 熱情友善 _____ 美國
39. 零缺點 _____ 傳統
40. 零缺點 _____ 兩性平等
41. 零缺點 _____ 自由
42. 零缺點 _____ 國際與本土結合
43. 零缺點 _____ 重關係
44. 零缺點 _____ 資歷
45. 零缺點 _____ 美國
46. 傳統 _____ 兩性平等
47. 傳統 _____ 自由
48. 傳統 _____ 國際與本土結合
49. 傳統 _____ 重關係
50. 傳統 _____ 資歷
51. 傳統 _____ 美國
52. 兩性平等 _____ 自由
53. 兩性平等 _____ 國際與本土結合
54. 兩性平等 _____ 重關係

- 55. 兩性平等 _____ 資歷
- 56. 兩性平等 _____ 美國
- 57. 自由 _____ 國際與本土結合
- 58. 自由 _____ 重關係
- 59. 自由 _____ 資歷
- 60. 自由 _____ 美國
- 61. 國際與本土結合 _____ 重關係
- 62. 國際與本土結合 _____ 資歷
- 63. 國際與本土結合 _____ 美國
- 64. 重關係 _____ 資歷
- 65. 重關係 _____ 美國
- 66. 資歷 _____ 美國

附錄二：深度訪談問卷

編號 _____

部門 _____

年齡 _____

性別 _____

資歷 _____

職位 _____

學歷 _____

1. 請告訴我有關你所任職的公司之基本狀況，這是一個什麼樣的公司？你的公司和那些其他的公司競爭？請簡單描述一下你的工作部門和工作性質。
2. 李奧貝納（博陽）的精神為何？理念為何？使命為何？你認為你的工作部門的使命和目標（mission、goals、objectives）為何？你在這樣的使命與目標中扮演什麼樣的角色？你認為你的部門是否有達到這樣的使命？為什麼？
3. 當我走進你的公司（或部門）時，我發現了牆上（桌上，走廊上etc.）有標語寫著ex.「摘星」，這個口號代表了什麼意義？（可以你的工作範圍內來解釋）。你個人對這句口號的感覺如何？其他人對這句口號的反應呢？
4. 在你的公司裏有沒有什麼人是因為他對公司的傑出貢獻而著稱的？你的公司的英

- 英雄或偶像人物是誰？他們對公司有何傑出貢獻？公司中你最尊敬的人物是誰？公司中最有權威的人是誰？公司的精神領袖是誰？為什麼？
5. 有沒有什麼人在你的公司裏被認為是造成對公司不好或有負面影響的情況？他們做出了什麼樣不好的行爲或事情？
 6. 你剛才提到了xxx（人名或事物），請問你是否能夠告訴我有關xxx的故事或具有代表性的事蹟，以讓我更加瞭解爲何xxx被形容爲英雄人物、流氓、或問題人物。
 7. 幾分鐘前我們談到「摘星」這句口號、標語，當有新人要加入你們公司時，有沒有任何其他類似的字句或口號是他們必須要瞭解或必定會熟悉的？
 8. 如果你必須對著一個像是獅子會或青商會之類的組織，給一篇有關李奧貝納（博陽）的演講，你會舉什麼樣的例子，或什麼樣的故事或神話來開始你的演講？
 9. 你所任職的部門有什麼特色？和別的部門有何不同？例如工作分配、以至於工作流程以及部門決策方式。
 10. 假若我要在你所任職的部門工作得很成功的話，要避免作什麼事或犯什麼錯？
 11. 在你的公司和部門裏有沒有什麼常規或慣例或儀式？有何特別的事件？對你來說，這些慣例、儀式或特別事件有何意義？對別人來說呢？
 12. 在你的公司裏有沒有身份象徵的情形？這些象徵代表何種意義？對於公司有何影響？
 13. 假設廣告雜誌要寫一篇有關你所任職公司的專題報導，你覺得它會報導些什麼？假設你受邀爲該篇報導作主筆的話，你會寫不一樣的內容嗎？爲什麼？
 14. 假設你即將要聽到一些有關你的公司的好消息，你認爲會從誰那裡聽到這個好消息？當你聽了這個好消息後，你會第一個告訴那一個人？如何告訴他（她）？你猜想這樣的好消息會是什麼？你認爲公司即將會有什麼樣的好消息？
 15. 你進入公司以及留下工作的最主要因素爲何？
 16. 請用至少五個形容詞形容貴公司的特色。
 17. 你在公司的意見有否表達的管道？通常意見表達的管道爲何？
 18. 在工作上遇到不滿會告訴誰？在個人情緒上不滿會告訴誰？
 19. 公司以何種方式肯定員工？
 20. 與上司關係和諧或同事關係和諧那一個比較重要？Why？
 21. 你認爲貴公司是否有向心力？維繫向心力的力量爲何？
 22. 你對現在的工作是否滿意？滿意與不滿意的原因爲何？

參考文獻

- 汪琪、臧國仁（1996）：〈成長與發展中的傳播研究：一九九五學門人力資源調查報告〉，《新聞學研究》，53：61-84。
- 吳焯修（1987）：《組織文化之研究—理論與應用之探討》。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 吳萬益（1994）：〈中美日在台企業組織文化、管理風格、組織結構及經營績效之關係研究〉，《國家科學委員會專題研究報告》計畫編號：NSC 83-0301-H006-016。
- 林國發（1995）：《企業文化—台塑集團與宏碁集團之比較》。台北：國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 洪春吉（1993）：《台灣地區日資電子公司之企業文化研究》，2：85-109。
- 秦琍琍（1999）：《組織傳播—源起、發展與在台灣之現況》。中華傳播學會1999年會。
- 涂明錦（1994）：《中美日三國企業管理型態與企業文化之比較研究》。台北：淡江大學國際企業研究所碩士論文。
- 黃如萍（1995）：〈產業類別、企業文化與公關活動之關聯性研究〉，《民意研究季刊》，191：99-139。
- 陳千玉（1995）：《組織文化之探究與解讀：以一家大型民營企業為例》。國立政治大學心理研究所碩士論文。
- 陳千玉譯（1996）：《組織文化與領導》。台北：五南圖書。譯自Edgar H. Schein, *Organization and Leadership*。
- 陳慧芬（1993）：《從組織文化的觀點探討組織中的領導行為：中日兩國的比較研究》。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 曹定人（1991）：〈介紹Speech Communication這個學科〉，《新聞學研究》，45：151-158。
- 張介貞（1995）：〈多國性領導行為與管理實務：台灣地區研究計畫〉，《國家科學委員會專題研究報告》計畫編號：NSC 83-0301-H110-041。
- 張秀蓉（1998）：《口語傳播概論》。台北：正中出版。
- 張信文（1995）：《組織文化之辯證與發展》。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

- 張德銳 (1990) : 〈組織文化析論〉, 《國立編譯館館刊》, 19 : 185-209。
- 鍾振昇 (1994) : 〈祖傳秘方—組織傳播研究與教育的新模式〉, 《新聞學研究》, 48 : 237-257。
- 繆敏志 (1993) : 〈組織文化之探討〉, 《政治大學學報》, 67 : 133-162。
- Abravanel, H. (1983). Mediatory myths in the service of organizational ideology. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.). *Organizational Symbolism*, pp. 273-293. Greenwich, CT: JAI press.
- Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *Academy of Management Review*, 8: 226-232.
- Alvesson, M. & Berg, P. O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. NY: Walter de Gruyter.
- Andersen, P. (1994). Explaining Intercultural Differences in Nonverbal Communication. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eds.). *Intercultural Communication*. CA: Wadsworth.
- Barnett, G. A., & Kincaid, D. L. (1983). Cultural convergence: A mathematical theory. In W. B. Gudykunst (Ed.). *Intercultural communication theory*, pp. 171-194. Beverly Hills: Sage.
- Barnett, G. A. (a) (1988). Communication and organizational culture. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.). *Handbook of Organizational Communication*, pp. 101-130. NJ: Ablex.
- Barnett, G. A. (b) (1988). Precise procedures for longitudinal network analysis. In G. A. Barnett & J. Woelfel (Eds.). *Readings in the Galileo system*, pp. 333-367. Dubuque, Iowa: Kendall / Hunt.
- Barnett, G. A. & Woelfel, J. (Eds.) (1988). *Reading in the Galileo System*, pp. 35-53. Dubuque, IA: Kendall / Hunt.
- Black, S. J., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15: 113-136.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1987). *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Chidudate, N., Barnett, G., & McFarland, S. (1990). A Cross-cultural examination of

organizational culture: A comparison of Japan and the United States. Paper presented at the Annual Conference of the International Communication Association, Dublin, Ireland.

- D'Andrade, R. G. (1984). Cultural meaning systems. In R. A. Shweder & R. A. Levine (Eds.). *Cultural Theory: Essays on Mind, Self, and Emotion*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., & P, M. J. (1997). *Perspectives on Organizational Communication* (4th Ed.). Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Davis, S. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Davison, M. L. (1983). *Multidimensional Scaling*. NY: John Wiley & Sons.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2: 409-443.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18: 21-32.
- Fink, E. L., & Chen, S. S. (1993, May). A Galileo analysis of organizational climate. Paper presented to the International Communication Association, Washington.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1990). *Organizational Development*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M. R., Lundberg, C. & Martin, J. (1985). *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage.
- Fukuda, K. J. (1988). *Japanese-Style management Transferred: The Experience of East Asia*. London: Routledge.
- Furnham, A. & Bochner, S. (1986). *Culture shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*. New York: Methuen.
- Gagliardi, P. (1992). Symbols and Artifacts. *Views of the Corporate Landscape*, NY: Walter de Gruyter.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. NY: Basic Books.
- Goldhaber, G. M. (1986). *Organizational Communication*. Iowa: Wm. C. Brown.

- Goldman, A. (1994). Communication in Japanese Multinational Organizations. In R. L. Wiseman & R. Shuter (Eds.). *Communicating in Multinational Organizations*. CA: Sage.
- Habermas, J. (1975). A Postscript to Knowledge and Human Interests. *Philosophy of the Social Sciences*, 3: 157-189.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, N. Y.: Anchor Books.
- Hall, E. T. (1984). *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. Garden City, N. Y.: Anchor Press.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Creating Corporate Culture. From Discord to Harmony*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2): 286-316.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988). The Confucious Connection: From Cultural Roots to Economic growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4): 4-21.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. H. (1982). *Culture's Consequences* (abridged ed.). Newbury Park, CA: sage Publications.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1987). *Educational Administration*. N. Y.: Random House.
- Jackson, T. (1993). *Organizational Behaviour in International Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management: A System and Contingency Approach*, 4th ed. 台北：淡江書局.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kilmann, R., Saxton, M., Serpa, R. and Associates (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kopper, E. (1992). Multicultural Workgroups and Project Teams. In N. Bergemann & A. L. J. Sourisseaux (Eds.). *Intercultural Management*, pp. 229-251. Heidelberg: Physica-Verlag.

- Lee, M. & Barnett, G. A. (1997). A Symbols-and-Meaning Approach to the Organizational Cultures of Banks in the United States, Japan and Taiwan. *Communication Research*, 24 (4): 394-412.
- Littlejohn, S. W. (1994). *Theories of Human Communication*. CA: Wadsworth.
- Louis, M. R. (1983). Organizations as Culture-bearing Milieux. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (Eds.). *Organizational Symbolism*, pp. 39-54. Greenwich, CT: JAI.
- Martin, J. (1993). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*, NY: Oxford University Press.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin J. N. & Nakayama, T. K. (1997). *Intercultural Communication in Contexts*. CA: Mayfield Publishing Company.
- McLuhan, M. (1964). *Understanding Media*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, J. G. (1978). *Living Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Ott, J. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Brooks & Cole.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. MA: Addison-Wesley.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational cultures. *Western Journal of Speech Communication*, 46: 115-130.
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, 50: 126-147.
- Pettigrew, A. M. (1979, 1984). On Studying Organizational Cultures. In Maanen John Van (Ed.). *Qualitative Methodology*. CA: Sage.
- Pepper, G. L. (1987). A procedure for assisting and contrasting the metaphoric and literal perceptions of leadership within an organization. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

- Phillips, M. E., Goodman, R. A., & Sackmann, S. A., & Bolton, M. k. (1992). Multiple cultural mindsets as a normal state: A cultural perspective on European organizational life. Symposium conducted at the Second International conference of the Western Academy of Business. Leuven, Belgium.
- Pondy, L., Frost, P., Morgan, G. & Dandridge, T. (1983). *Organizational Symbolism*, Greenwich, London: JAI Press.
- Robbins, S. P. (1983). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rosen, M. (1985). Breakfast at Spiro's: Dramaturgy and dominance. *Journal of Management*, 11: 31-48.
- Sackmann, S. A. (1997). *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions*. CA: Sage.
- Samovar L. A. & Porter, R. E. (1994). *Intercultural Communication*. CA: Wadsworth.
- Schall, M. (1983). A Communication Rules Approach to Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28: 557-581.
- Scheibel, D. (1990). The emergence of organizational cultures. In S. R. Corman, S. P. Banks, C. R. Bantz, & M. E. Mayer (Eds.). *Foundations of Organizational Communication*, pp. 154-164. NY: Longman.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12: 13-28.
- Schein, E. H. (1985, 1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures*. NY: Walter de Gruyter.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Sergiovanni, T. & Corbally, J. (1984). *Leadership and Organizational Culture*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Shuter, R. (1990). The centrality of culture, *Southern Journal of Communication*, 55: 237-249.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.). *Handbook of Organizational Communication*, pp. 228-263. Newbury Park, CA: Sage.
- Smith, P. & Peterson, M. (1988). *Leadership, Organizations, and Culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Stablein, R. & Nord, W. (1985). Practical and emancipatory interests in organizational symbolism: A review and evaluation. *Journal of Management*, 11 : 13-28.
- Sullivan, J. (1981). The relationship between conflict resolution approaches and trust: A cross-cultural study. *Academy of Management Journal*, 24: 803-815.
- Sypher, B. D., Applegate, J. & Sypher, H. (1985). Culture and Communication in Organizational Contexts. In Gudykunst, W. et al. (Eds.), *Communication, Culture and Organizational Processes*, Beverly Hills: Sage.
- Teagarden, M. B. & von Glinow, M. A. (1990). Contextual determinants of HRM effectiveness in cooperative alliances: Mexican evidence (Special issue). *Management International review*, 30: 23-36.
- Tichy, N. M. (1982, Autumn). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 59-80.
- Trice, H. M. & Beyer; J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Tung, R. L. (1990). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing failure. *Academy of Management Executive*, 1 (2): 117-126.
- Turner, B. A. (1990). *Organizational Symbolism*. NY: Walter de Gruyter.
- Wiio, O. A. (1988). Organizational Communication: Contingent Views. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.). *Handbook of Organizational Communication*, 95-100. NJ: Ablex.
- Wiseman, R. L. & Shuter, R. (1994). Communication in Multinational Organizations: Conceptual, Theoretical, and Practical Issues. In R. L. Wiseman and R. Shuter (Eds.). *Communicating in Multinational Organizations*. CA: Sage.
- Woelfel, J. & Fink, E. L. (1980). *The Measurement of Communication Processes*. NY: Academic Press.

On Studying Organizational Cultures and Management Styles of Transnational Corporations in Taiwan

Meihua Lee *

ABSTRACT

This study examines and analyzes the organizational cultures and management styles of an American and a Japanese transnational advertising company in Taiwan. Based on theories of Intercultural Organizational Communication and Cross-Cultural Management Research, this study examines the organizational cultures and management styles of Leo Burnett INC., an American advertising company, and H & Y (Hakuho) Communications INC., a Japanese advertising company in Taiwan. Organization audit, in-depth interview and multidimensional scaling questionnaire are conducted to both companies. Galileo theory is employed to explain and assess their organizational cultures. The results of the analyses confirm that the target companies' organizational cultures and management styles differ in organizational symbols, organizational communication, organizational Ceremonies and ritual, status symbols, and job satisfaction partially due to the impact of their distinct national cultures.

Keywords: Organizational Culture, Intercultural Organizational Communication, Cross-Cultural Management

* Dr. Meihua Lee is Associate Professor at the Department of Mass Communication, Tam Kang University, Taipei, Taiwan.