

外派大陸台籍經理人領導行為之轉變脈絡

鄭瀛川^{1,*}

陳彰儀²

¹ 國立政治大學心理系博士生

² 國立政治大學心理系教授

摘 要

根據鄭瀛川、陳彰儀(2004)研究發現外派大陸台籍經理人其領導行為表現出威權、仁慈、德行與法治等四種領導型態。本研究延續該研究，探討這些領導行為如何產生？如何轉變及其背後的影響因素為何？

本研究採質性研究的半結構式訪談作為資料蒐集的方法，研究者於昆山、蘇州、深圳、東莞、廣州等地共訪談 27 位派駐大陸台籍經理人。隨後，根據獲得的文本資料進行歸納分析及脈絡分析，以回應研究之問題。

研究結果發現，台籍經理人在大陸的領導行為主要呈現「先高壓後懷柔」以及「先懷柔後高壓」兩種轉變型態。而主管對部屬的知覺是影響其轉變的主要原因，其中包括關係、忠誠、才能、勤勞、功利、誠信與和諧等七項因素。

在討論部分，研究者將本研究結果與西方權變領導、華人差序式領導及跨文化領導研究進行比較，同時，藉本研究探討大陸文化環境對領導行為可能的影響。

關鍵字：外派經理人、權變領導、脈絡分析

*通訊作者. Tel. : 02-26334032

Fax : 02-26334680

E-mail address : tony55112@yahoo.com.tw

壹、緒論

西方的領導研究從 1940 年代開始，過去研究因企業環境發展的關係，甚少涉及到主管面對跨文化不同族群員工之領導行為研究。然而隨著企業國際化日益普遍，管理者可能游走於不同地區、不同國家，過去研究發現領導行為會受到國家文化、組織特性及管理職位特性之影響而有所改變(Bass, 1990；House & Aditya, 1997)。另外，文化價值與傳統也會影響管理者的行為(Adler, 1997；Fu & Yukl, 2000)。從權變(contingency)領導的概念而言，這些研究結果均反映出情境因素對跨文化領導具有重要的影響。故在跨文化領導研究中，研究者不能僅將焦點放在現有的領導者特質及其領導型態上，更應重視情境因素可能的影響，領導者在面對不同文化下的部屬時，不僅要學習採取什麼樣的領導風格來帶領，更重要的是要知道採取此領導行為背後的原因是什麼 (Yukl, 2002)。

中國大陸於 1978 年開放外資進入後，台資企業大量西進，台籍經理人便背負著開疆闢地的使命，前往大陸從事領導管理的工作。雖說兩岸源自於同文同種的文化，卻因彼此分隔多年，各自形成一套獨有的意識形態、政治、經濟及社會體制，造成外派大陸台籍經理人在領導管理上的問題層出不窮(高洪愿，1995)。對此，在學術上也針對外派大陸人員的勝任程度、人格特質、適應性問題、生涯規劃等議題進行研究(林佩芬，2001；林明宏，2002；劉錦勳，2002)；有部分研究將焦點放在台籍主管的領導及管理行為(何國全，1993；林文權，1997；江惠翔，1998；宋建樺，

2002)，期望對實務有所助益。然而過去對外派經理人領導行為的研究仍多著重在相關變項的關係探討，難以真正反映台籍經理人在大陸從事領導工作的脈絡。據鄭瀛川、陳彰儀(2004)的研究發現，外派大陸台籍經理人領導行為呈現威權、仁慈、德行、法治等四種領導型態。但該研究未能清楚說明這些領導行為如何產生？領導行為會不會因為某些情境的不同而產生變化？導致台籍經理人表現出這些領導行為的主要因素為何？故研究者擬延續該研究，深入探討這些議題，提出以下兩個問題：

1. 外派大陸經理人的領導行為轉變之脈絡為何？

依據西方研究發現，外派經理人在跨文化領導時其領導行為確實必須適應當地狀況而調整(Berry, Kim, & Boski, 1988；Suutari, Raharjo, & Riikkila, 2002)。反觀台籍經理人於外派大陸後，其領導行為是否也會作些轉變？如何轉變？以及轉變後所產生的影響為何？本研究試圖釐清這些轉變的型態與脈絡。

2. 影響外派大陸台籍經理人領導行為轉變的因素為何？

海峽兩岸分治多年，在文化、價值、信念等差異下，可能造成彼此知覺上的落差。台籍經理人在帶領大陸部屬時，其領導行為是否也受其社會知覺影響而有所不同？本研究將深入探討台籍經理人對大陸部屬的知覺與其領導行為的關係。

貳、文獻探討

西方領導行為研究係源自於 1940 年

代，歷經特質論、行為論、權變領導理論以及近期的魅力領導理論，其中權變理論所關心的是情境因素對領導行為的影響。反觀華人社會對領導行為的研究，早期多屬於「進口加工式的心理學」，其所探討的課題、概念、理論、方法及工具皆源自國外，而難以真正達到與華人心理及行為相

契合的狀態(楊國樞，1993)。近年來，本土研究意識興起，華人領導學者亦提出具代表性之理論概念。而隨著兩岸交流日益頻繁，因此華人領導研究也逐漸涉及兩岸跨文化之議題。以下分別針對東西方權變領導理論及跨文化領導相關研究進行回顧與探討。

表 1 西方權變領導理論的代表學者與理論內涵

領導理論	代表學者	領導行為	情境變項	中介變項	領導效能
權變領導理論	Fiedler	工作取向 關係取向	1. 領導者與部屬的關係 2. 工作結構 3. 職位權力	無	生產力
LMX 模式	Grane	無	1. 部屬能力 2. 可信任程度 3. 部屬願意承擔責任程度	無	工作績效
途徑目標理論	House	指示型 參與型 支持型 成就導向型	1. 部屬的人格特質 2. 環境的壓力與需求	期望價值 角色模糊	• 部屬滿足 • 部屬動機 • 領導者被接受程度
情境領導理論	Hersey & Blanchard	支持型 授權型 教練型 指導型	部屬的成熟度 (能力、意願)	無	工作績效
替代領導理論	Kerr & Jermier	工作導向 關係導向	1. 部屬特徵 2. 工作結構 1. 組織特徵	無	• 部屬滿足感 • 士氣 • 工作績效
規範權變領導理論	Vroom & Yetton	AI、AII、CI、 CII、GII 型	1. 7 種決策法則 2. 7 種決策問題	決策的品質 與接受度	工作績效

資料來源：修改自 Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.p230.

一、西方權變領導研究

西方領導權變理論主要是考慮『情境因素』對領導行為的影響。如表 1 所示，過去學者提出之權變領導理論之情境因素，如領導者與部屬間的關係、工作結構、

領導者的職位權力、部屬的特質、工作成熟度、環境壓力、決策品質、部屬可信任程度及部屬願意承擔責任的程度、組織特性等等。由此可見，情境因素大如整體組織結構，小至部屬個人特質都有可能影響

到領導者的領導行為。依據過去跨文化研究結果得知，文化、價值傳統等因素皆會影響領導者之行為，因此跨文化領導行為可能會因某些因素而作調整或改變，此與權變領導的核心概念相符。而台籍經理人外派大陸之領導行為會不會也受到一些情境因素的影響而轉變，值得深入研究。

二、華人權變領導研究

近幾年來，華人領導研究也有卓越發展，如凌文韜(1991)發展出來的 CPM(C: Character and Moral, P: Performance, M: Maintenance)理論，探討中國國情和傳統文化對領導行為的影響，發現影響領導行為的因素包括工作績效、團體維繫、及個人品德三個因素。此外，鄭伯璵(1995b & 1996)所提出的家長式領導，其內涵包括威權、仁慈、德行等領導形態以及徐瑋伶(2004)提出的差序式領導模式，皆是極具代表性的華人領導理論，其中差序式領導模式也是一種權變領導的概念。

「差序式領導」是徐瑋伶(2004)以領導者對其員工、部屬歸類為其基礎所提出的領導概念模式，該模式是以鄭伯璵(1995a)透過差序格局的概念，發現華人企業主對員工的歸類概念是具有差序性的，企業主或領導者在有限的時間下，為了作好有效分工，會以關係、忠誠與才能三種標準來區分員工為自己人或外人，並以其所屬類型而給予適當的對待(鄭伯璵、徐瑋伶、郭建志、胡秀華，2004)。其中在探討差序式領導與家長式領導的關係研究中，可看出華人領導者在管理上的權變性。對於關係佳者，領導者容易採行恩威併濟之行為，而對於高才能者則領導者的威權行為則會減少出現，此外，面對忠誠的部屬，

領導者則會傾向採取較多的仁慈與德行領導。可惜此理論尚少針對華人跨文化領導進行研究，尤其是台籍經理人外派大陸後，碰到與在台灣截然不同的員工，對於來自大陸各省各地、各式各樣的部屬，如何採取不同的領導方式，頗值得作為權變領導研究的議題。

三、跨文化領導研究

西方學者針對跨文化經理人的研究取向大致分成跨文化領導比較研究、經理人領導行為轉變類型及跨文化領導的轉變歷程三類。

跨文化領導比較研究指出，在不同文化裡，領導者為了獲得良好之效能，其採行的領導風格與行為亦有所不同。在西方文化特性下，西方領導者容易接受 Y 理論的管理哲學，採取較多的參與、體恤、關懷等領導行為為取向；反觀在東方社會裡，領導者則傾向於集權、生產取向之領導行為。這也反映出在一個文化下所發展的領導管理實務，是難以轉移到另一個文化下的(Harris & Moran, 1991)。

在經理人領導行為轉變類型中，Berry, Kim, & Boski(1988)提出領導者行為的三種調整概念模式，分別為試圖嘗試去改變環境來適應自己行為的反應模式(reaction mode)、會適時調整自己的行為來適應當地環境的整合模式(integration mode)以及以退縮行為來面對自己所處環境之退縮模式(withdrawal mode)。

而在跨文化領導的轉變歷程中，David & Derek 研究發現，外派領導者的適應歷程可分成旁觀者階段、表面調整階段及適應階段等三階段，歷程中將歷經兩次文化衝擊(Culture shock)，各階段在心理狀態及行

為反應皆有所不同。(齊思賢譯，2000)。

綜觀以上跨文化領導研究結果，得以清楚發現經理人在外派領導與適應的過程中，是不斷地進行調整與改變，而非保留原有模式。反觀外派大陸的台籍經理人也面臨著跨文化的情境，其領導行為的權變性為何，亦值得我們深入研究。

過去國內對兩岸領導研究中，初期仍以西方及華人領導理論為基礎在兩岸進行客位途徑之研究。如林文燁(1997)以主動結構 (initiation structure) 與體恤 (consideration) 的領導行為為基礎進行研究發現，不同的領導風格下的兩岸勞工其工作動機與工作滿足會有差異。另外，以 CPM 為基礎的研究發現，台籍主管的個人品德、工作效能及團體維繫三者皆能對員工的滿足感具有影響力(藍永旭，1995)。國內學者以大陸企業中、基層主管與部屬

為對象的研究結果發現，在大陸企業中，的確具有家長式領導的影子(鄭伯燻、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003)。隨質性研究的普及，研究者開始以主位途徑取向去探究兩岸管理的議題，如江惠翔(1998)發現台商幹部在大陸的管理模式可分成軍事化管理、保姆式管理及導師式管理。此三種管理模式的採用受到大陸員工在工作層次及「領導者與被領導者間的關係」好壞，而有所不同。鄭瀛川、陳彰儀(2004)的研究發現，外派大陸台籍經理人的領導行為，主要呈現威權、仁慈、德行及法治四種向度的領導型態，如表 2 所示，其中法治領導是過去家長式領導未被提及的領導作風，也反映了台籍經理人因應大陸環境而衍生的一種特殊的領導方式。

表 2 外派大陸台籍主管領導行為分類表

領導向度	類屬	分項
威權領導	督導監控	1.嚴密監督 2.全程參與 3.銀不授權
	強勢要求	1.高壓管制 2.斥責怒罵 3.立即糾正 4.指揮、命令
	樹立階級	1.保持距離 2.階級形象
仁慈領導	反覆教化	1.施予教育指導 2.正確觀念導入 3.反覆溝通說服
	尊重提攜	1.誠信重諾 2.給予尊重 3.適當授權 4.提拔重用 5.給予機會 6.給予願景與發展
	關懷如親	1.施予關心 2.視為家人朋友
德行領導	以德服人	1.以身作則 2.一視同仁 3.無私心
法治領導	力行法治	1.完善制度建立與執行 2.賞罰分明 3.報表管理 4.目標明確 5.說明工作細節

資料來源：鄭瀛川、陳彰儀(2004)

由以上研究發現，不同的領導形態對組織員工所產生的影響力是有所不同的，因此經理人必須是具彈性的變通者，適時調整自己的領導行為，才能增進其領導效能。本研究將進一步探討，外派經理人如何調整自己的領導行為，其考慮的因素有哪些？

參、研究方法

由於過去對外派大陸台籍經理人的領導行為並無確切的架構與理論，本研究屬初探性研究，研究者採用質性研究的方法，試圖發現外派大陸台籍經理人領導行為的轉變歷程。在這過程中，研究者並未帶有任何的預設或先前的理論的框架，從現象或是訪談者的陳述中去發掘其背後可能的意涵，並透過研究者與專家學者去主觀的解讀、抽取概念因素。

一、資料蒐集方法

為瞭解外派大陸台籍經理人領導行為如何轉變？以及轉變歷程中，受到哪些情境因素的影響？研究者採用半結構式訪談法，進行文本資料蒐集工作，擬定以下的訪談大綱：

1. 您來大陸之前，在台灣領導部屬的主要方法是什麼？請舉例說明。
2. 相較於在台領導部屬，您初到大陸時的領導方式有何改變？請舉例說明。
3. 您初到大陸時，對大陸員工的印象如何？這些看法對您的領導方式有沒有甚麼影響？
4. 在大陸擔任主管多年，相較於初到大陸任職時，您目前在大陸的領導方式有何改變？請舉例說明。

5. 您目前對大陸員工的印象如何？這些看法對您的領導方式有沒有甚麼影響？

為了保持訪談過程的開放性與流暢性，故研究者並非完全依照大綱內容進行，盡量讓受訪者針對自己在大陸的工作狀況侃侃而談。研究者也伴隨著每次與不同的受訪者的訪談過程，修正原先的訪談大綱，如「您在大陸一段時間後，所接觸的員工，與您當初對大陸員工的印象有無不同？」「什麼事情讓您改變對大陸員工的看法？」等，讓研究者得於訪談中獲得更豐富的資訊，甚至為了讓探索外派大陸台籍經理人整個外派的歷程，故亦以工作史的方式進行，即請受訪者回顧自己在台灣及在大陸時的工作狀況進行陳述說明。

二、樣本特性

研究者於民國九十二年九月親自前往大陸從事訪談工作，包括東莞、深圳、廣州、昆山、蘇州等地。受訪者所服務的產業有傳統製造業、科技製造業、服務業等，其中又以科技製造業最多。共計 27 位受訪者，其中 M1~M26 為男性，W27 為唯一女性。年齡方面，30~40 歲有 8 位；41~50 歲者有 14 位；50 歲以上者有 5 位。在大陸從事領導工作的年資分佈狀況為：1 年以下者有 2 位；1~3 年者有 12 位；3~5 年者有 6 位；5~10 年者有 6 位；10 年以上者有 1 位。

三、資料分析方法

研究者先將訪談蒐集到的錄音資料進行逐字謄稿作業。隨後根據謄寫好的訪談文本進行分析。

問題一：為瞭解外派經理人從台灣到大陸從事管理工作的歷程中，其領導行為

的轉變脈絡。研究者針對受訪者的文本資料進行脈絡分析。作法上包含閱讀並尋找故事線、資料編碼及資料歸類等(陳向明, 2002)。

研究者對台籍主管於外派至大陸從事管理工作的歷程，分成三個時段，分別為(1)在台灣的領導行為(2)初到大陸的領導行為(3)後期的領導行為，即在大陸從事管理工作一段時間(至少一年以上)後所呈現出來的領導型態。隨後，研究者便從第一位受訪者開始，逐一的將文本資料中有關領導行為的內容放入三個階段之中，如圖 1，為 M12 受訪者的分析結果。接著，檢視所有個案，將其轉變型態有相似者歸於同一類，再將同一類型的各型態資料內容，分別作概念歸納的工作，進而建構一個領導轉變的型態。

問題二：在分析影響外派大陸台籍經理人領導行為之因素時，先由研究者透過蒐集到的文本資料進行資料閱讀及登入，而後將資料分析系統化及類屬分析與命名等初次歸納工作。研究者將初步結果再與相關專家多次討論，獲得最後的歸納與概念命名，以回應本研究之問題。

肆、研究結果

一、外派大陸台籍經理人之領導行為轉變脈絡

根據文本資料分析結果發現，台籍經理人外派至大陸從事管理工作時，其領導行為的轉變呈現不同的轉變脈絡型態。有些經理人初到大陸，聽信他人建議或參考前輩們的作法，採取高壓、威權的領導作風，之後，發現這種方式窒礙難行或使自

己陷入心力交瘁的地步，於是改採懷柔、仁慈的領導方式，此為「先高壓後懷柔」之轉變型態。另外有些人初到大陸，相信大陸和台灣沒什麼兩樣，還是沿用過去在台灣，授權、參與的管理方式來帶領大陸部屬，之後，經觀察與親身接觸，發現大陸人其實和自己原先的認知有很大的差距，逐漸轉為強制、監督之領導行為，此為「先懷柔後高壓」的轉變型態。此外，也有少數經理人，其領導行為始終如一，沒有什麼明顯的變化。但他會藉由調整環境或改變部屬來迎合自己舊有的領導風格，這種「山不轉路轉」的方式，似乎是另一種形式的權變作法，但此類型較少，因此本研究僅針對前兩種較明顯的轉變型態，分析其轉變的內涵與脈絡如下。

(一)型態一：先高壓後懷柔

第一種是「先高壓後懷柔」的轉變型態，如圖 1 所示。在受訪對象中，有 12 位呈現此一型態。如 M15 陳述自己原先在台灣的管理方式：「用比較親切、隨和的方式來帶他們，有問題我們就用討論的方式來談。」然而初到大陸時，因為外在情境因素的影響包括環境的熟悉度、產業及工作的性質、職位的晉升、管理幅度的擴大、離鄉背井的適應以及開疆闢土的壓力等。以及對大陸員工一些較為負面的印象，如 M19 的所言：「這裡的人你不管相不相信，你一定要不斷地、不斷地重複去確認，你沒有去 Check 或是去瞭解，或是去觀察這個人，你只有相信他，到後來他會有事情瞞著你。」因此轉為嚴密監控、與員工保持距離、強調規矩與制度、豎立賞罰分明的作風，這些台籍經理人較少對大陸部屬採取尊重、關懷、授權等類似往常在台

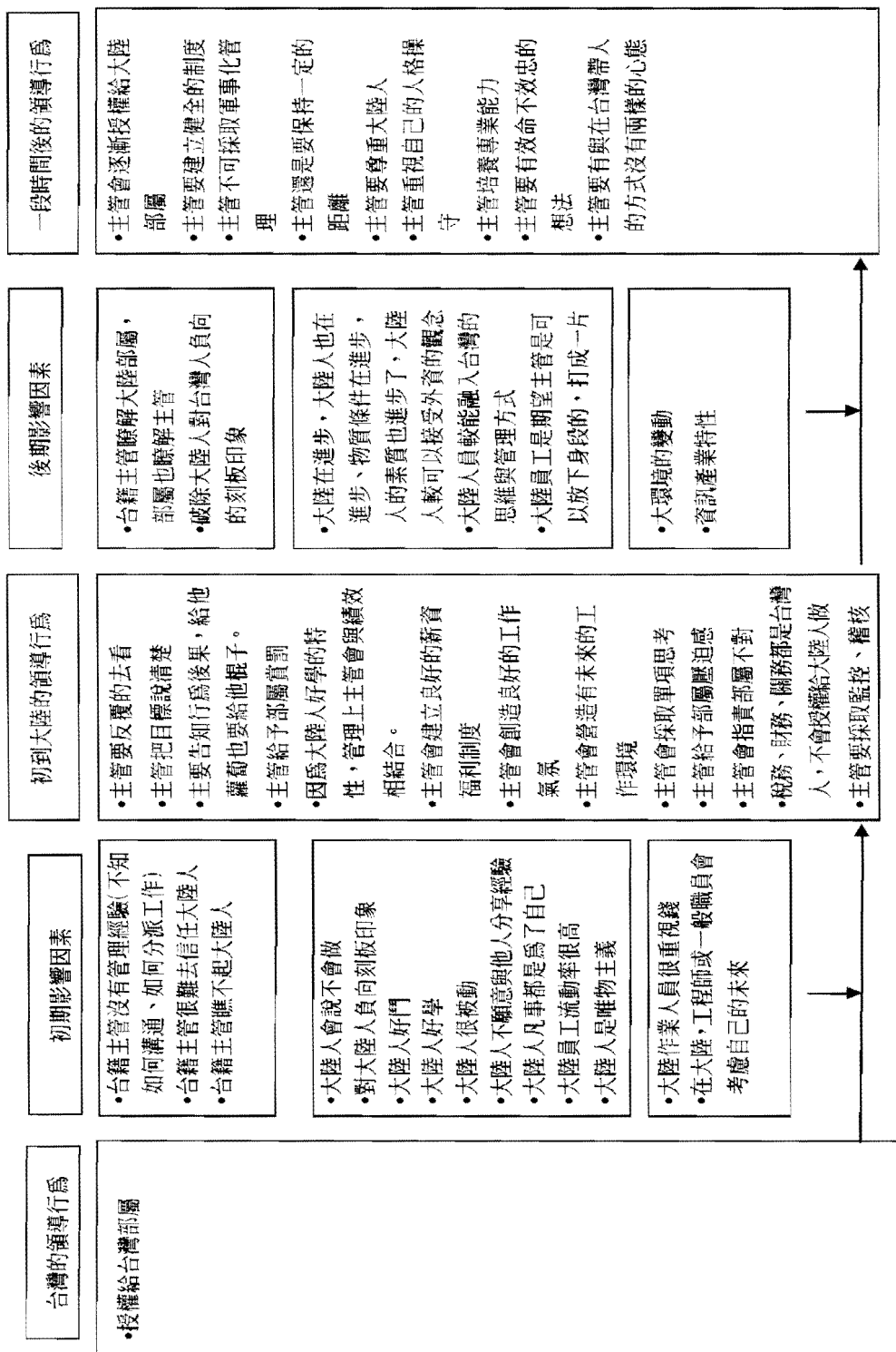


圖1 外派台籍經理人領導行為轉變之脈絡分析-以受訪者M12為例

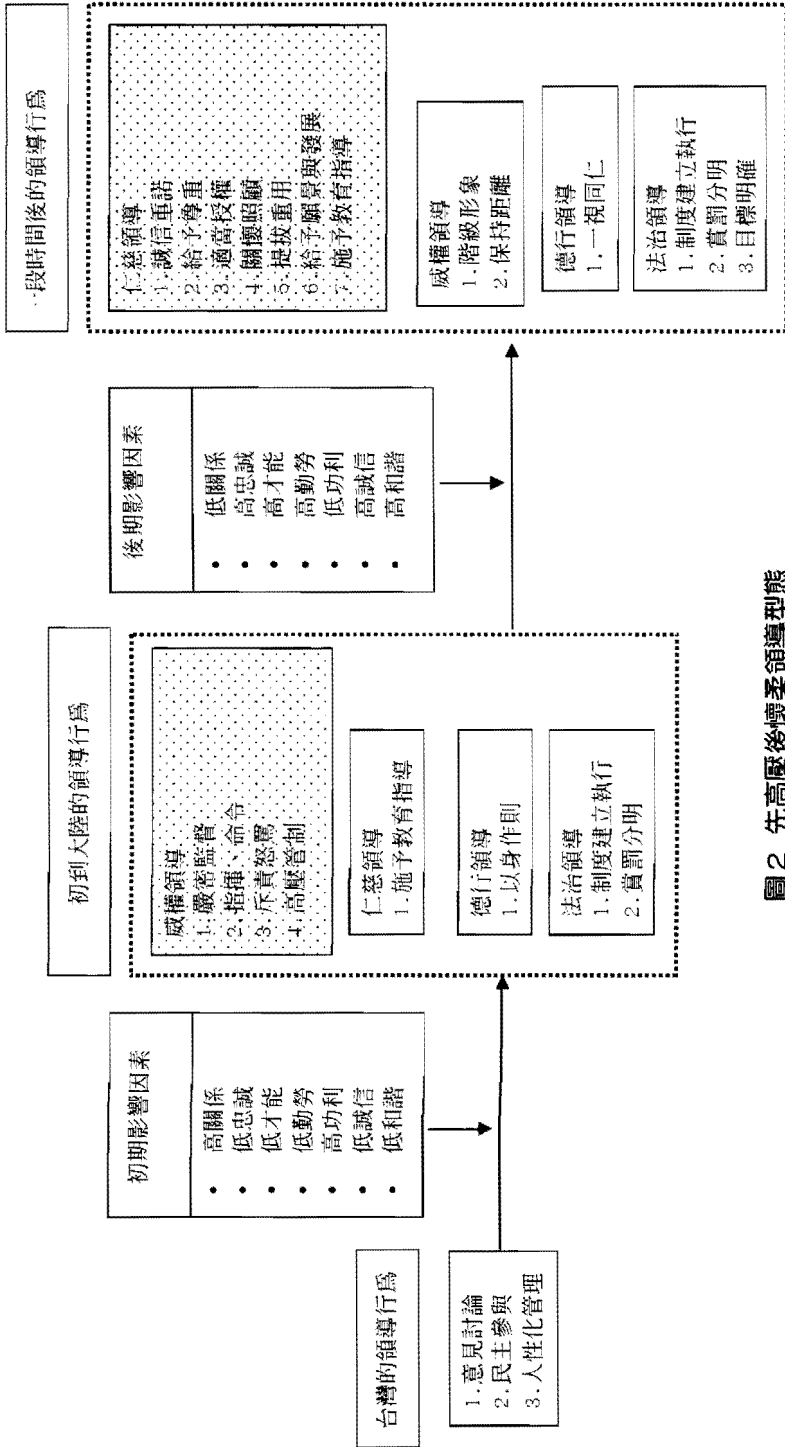


圖 2 先高壓後懷柔領導型態

灣時的領導行為。

到了大陸後期階段，如 M06 所言：「大概一年左右就足夠了。如果沒有改變就管不下去了。」這一年左右的時間可謂台籍主管與大陸部屬的磨合期。隨著彼此的瞭解與較為良性的互動，逐漸將自己原先築起的高牆拆下，並轉變成較為柔性的領導作風，如 M13 陳述：「我想也許是之前人的教育水準比較低。現在我人員有汰換過，現在的人教育水準漸漸的提高上來了，那態度就比較不一樣。……這個比較容易溝通、比較容易說服那就這樣帶。這就慢慢轉換，我認為以前是強壓制的，我覺得現在領導方式要改變。」

除此之外，研究中也發現，此類型經理人雖然初到大陸的領導行為以威權領導為主，但有時候仍會使用仁慈領導、德行領導、法治領導；而到大陸後期的領導行為明顯以仁慈領導為主，但偶而也會施行威權領導、德行領導、法治領導。此為「先高壓後懷柔」之領導轉變型態。

(二)型態二：先懷柔後高壓型

另一種是「先懷柔後高壓」的轉變型態，如圖 3 所示。在受訪對象中，有六位表現出此型態。這些經理人過去在台灣時的領導行為多以人性的關懷、給予尊重、重視參與的方式來帶領部屬。如 M27 的例子：「台灣不需要軍政時期，台灣就是可以用民主參與的方式來運作，甚至有時員工在能力上比主管能力還更好，反過來影響主管，所以台灣不需要那種高壓式的管理。」初到大陸時，權力或管理幅度並未明顯擴大，環境適應力較佳，也較能克服工作壓力，加上他們相信大陸人與台灣人沒什麼不同，因此仍舊延續過去台灣的領

導方式，如 M16 陳述：「其實我們來到這裡，也是從摸索開始的。一直在摸索的過程當中，去找到一個方法。……譬如說，我們在台灣的辦公室裡都是給方向，說目標。在這邊我們也是一樣給方向，讓他們去管理。」因此較多採行仁慈或懷柔的領導方式。

在此型態下的台籍經理人，後期領導行為亦有所改變，領導者會表現出較多如嚴密監督、命令斥責、保持距離等，主要是因為台籍經理人在與大陸部屬互動的過程中，遭受欺騙、感受到大陸部屬執行力較差等現象，甚至遇到私吞公款的情事，因而轉變其領導行為，如 M14 所言：「我都比較授權，只是你說比較挫敗是發現說，我要作的東西，他們都作了。那我就回報總部，總部會來 Check，我沒有事先去 Check，總部來我就帶著總部去 Check，就發現完蛋了，都沒作。」；「剛開始去的時候，我都抱持信任的態度。可是過了一段時間，我發現原來不行……發生的事情就是譬如說亂報費用啊，說到沒有做到之類的事情喔。」

除此之外，研究中也發現，此類型經理人雖然初到大陸的領導行為以仁慈領導為主，但有時候仍會使用威權領導、德行領導、法治領導；而到大陸後期的領導行為明顯變成威權領導為主，但偶而也會施行仁慈領導、德行領導、法治領導。此為先「懷柔後高壓」之領導轉變型態。

在兩種領導轉變的型態中，台籍經理人的領導行為會隨著不同的轉變脈絡而出現不同程度的變化，尤其是威權領導與仁慈領導明顯地呈現動態性的轉變。而德行領導與法治領導則始終是台籍主管重視的

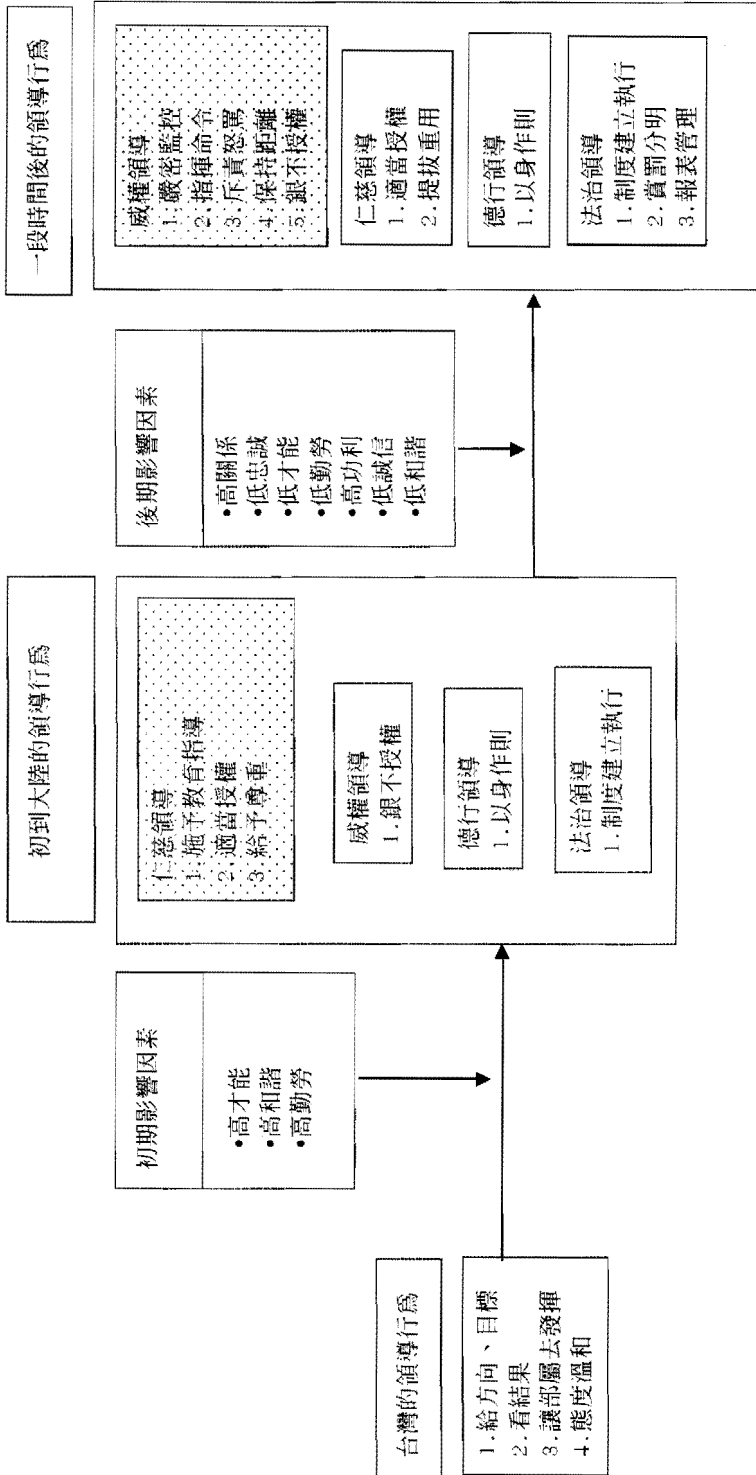


圖 3 先懷柔後高壓領導形態

領導行為，這可能與台籍主管為樹立良好形象、建立完善制度以利於管理有關（鄭瀛川、陳彰儀，2004）。

二、影響外派大陸台籍經理人領導行為轉變的因素

影響外派大陸台籍經理人領導行為轉變的因素很多，本研究主要以主管對部屬的認知因素深入探討，從文本分析中發現，台籍經理人因知覺到大陸部屬某些特性而逐漸調整其領導行為，經類別分析所得之知覺因素內涵共 17 個，經過第二次歸納形成七項概念因素，如表 2 所示，以下舉出部分具代表性之文本內容，說明這七項影響因素與領導行為的關係：

表 2 影響外派大陸主管領導行為之因素

主管對部屬的知覺因素	知覺因素之內涵
關係	1. 講求人情 2. 講求連帶關係
忠誠	1. 打工心態 2. 利己主義 3. 服從
才能	1. 能力 2. 渴望學習
功利	1. 唯利是圖 2. 濫權、拿翹
勤勞	1. 大鍋飯心態 2. 被動態度
誠信	1. 推卸責任 2. 欺騙 3. 執行力差
和諧	1. 老鄉情節 2. 挑撥離間 3. 好鬥

資料來源：本研究整理

關係：台籍經理人知覺到大陸部屬在關係上的特性，進而影響其對彼此關係之評價。「關係」包含二項內涵。即講求人情與講求連帶關係等特性。所謂講求人情是指台籍主管知覺到大陸部屬好講求人情，即你對他好，他會知道，換言之，他對你好的話，他也會期待你的回報。故台籍經理人知覺到大陸部屬有著好講求人情的特性時，其互動行為上反而較為謹慎、盡可能保持距離，以免往後有礙於領導，例如 M13 提到：「他們喜歡搞關係。那以後做事就會比較方便，但是對我來講，我不會跳進去加入。為什麼？我的看法是說，這個就是官跟兵嘛。……如果官跟兵沒有界線的時候，那就沒辦法領導了。」

忠誠：「忠誠」包含三項內涵。一為「打工心態」，指主管知覺到大陸部屬對於其工作價值觀，常存有一種打工心態，即不會期望在一家組織中發展，而期望趕快賺到錢就可以回家鄉。再者係具「服從」特性，指大陸部屬對台籍主管所要求或下達的命令，常不會有任何意見，而是完全接受與執行。如 M14 陳述：「你怎麼跟他講，他就怎麼作，可是他照我的方式去作未必真的是對的，因為你本身未必是對的，他不管其他反應怎麼樣，反正你說的，要死也是死你，不是死他。」最後為「利己主義」。指台籍主管知覺到大陸部屬總是沒有大我的概念，凡事先考慮到自己的利益，有時根本就不會去考慮到他人。面對大陸員工凡事沒有異議的服從且老是以自己為主的價值觀，台籍經理人在領導上便不得不越來越嚴謹、加強監督、費心費力的檢核每個步驟。

才能：才能是指大陸部屬本身的能力

水準與學習意願。其包含「能力」及「渴望學習」兩項。所謂「能力」係指大陸部屬的能力優劣。換言之，台籍主管在面對知識水準高的大陸員工(如大學本科、研究所)以及知識水準較低(如國中、初中)者，會採行不同的方式對待之。面對才能較差的大陸員工，台籍經理人需要費心費力的反覆教導，甚至採取軍事化的管理，深怕大陸員工學不會、做不好。如 M04 提到：「我幾個朋友在作螺絲帽啦…天天罵員工，把員工罵得像狗一樣。你一個月就給他三、四百塊嘛，你用不到好的，都是初中沒畢業的。他聽不懂嘛，對品質沒有概念嘛。」

功利：包含「唯利是圖」與「濫權、拿翹」兩項。所謂「唯利是圖」是指大陸員工總是貪圖私利，他會利用各種方式去為自己爭取一些利益，如拿回扣、報假帳等，他們對錢看得非常重。另一個因素即是「濫權、拿翹」，指大陸員工好爭取權力，因為他們非常重視階級，所以一旦自己成為主管或是擁有某種權力，他們便利用這樣的權力去為自己謀取利益。面對大陸員工重視私利、好爭權力的心態，台籍經理人在財務上較不授權，並以建立嚴密的制度等方式來應對。如 M03 陳述：「他是一個跟著我三四年的員工，我還跟司機說，等一下你帶著誰去哪兩家廠，把樣品費給人家。我人還沒到香港機場，大陸就直接打電話給我，找不到人，他已經走掉了。我到現在為止，錢一定是自己掌控，他需要錢，我才給錢。」

勤勞：包含「大鍋飯心態」及「被動心態」兩項。所謂「大鍋飯心態」是指大陸地區社會文化的特性，台籍主管普遍知

覺到大陸員工只重視把東西做出來就好，至於作得如何不是很要緊，即一種「有作就好」的心態。不用多作，不用賣力作，反正大家都有飯吃。「被動態度」是指大陸部屬總是很被動，不給予命令，他就不會主動的去做事情。你說一動，他才會做一動。台籍經理人面對這樣被動的特性，在行為上給予教育、指導，反覆的叮嚀。如 M16 舉例說到：「你跟他講一，他只作一，你跟他講二，他只作二。常要教，而且你要教得非常的仔細，他們的理解度比較不像台灣那麼強。如果你教得不清楚，他們也是不會的。在台灣你只要教個基本的就夠了，這裡的話你真的要一件事情，一件事情再三叮嚀。」

誠信：指主管知覺到大陸員工講求誠實與信用的程度。包括三項因素。一為「推卸責任」，即當大陸部屬犯錯時，常會將責任怪罪給他人或其他外在因素。二是「欺騙」，指在台籍經理人眼裡，常覺得大陸部屬會有所隱瞞，不會說實話。三是「執行力差」，指台籍主管總是覺得大陸部屬容易說一套作一套，他在口頭上總是跟你說「沒問題、沒問題」，但到最後你會發現他作不到，或是都沒去作。面對大陸員工較不重視誠信的特性，台籍經理人在領導上傾向採取嚴密監督、反覆確認的方式，如 M14 陳述：「他們會說我們都作了啊，而且都作得很好，且數字都作給你。那些數字都是假的，……所以你必須要去 Check。……你 Check 的機制要很完整，要不然就會被他混過去了。」

和諧：包含「老鄉情結」、「挑撥離間」與「好鬥」三者。所謂「老鄉情結」乃指台籍主管知覺到大陸員工有一種同鄉情

誼，彼此會相互照顧、協助，他們不見得有血緣關係，只因大家來自相同的省份或地區；相反地，面對同鄉之外的人，便產生一種敵對態勢，彼此瞧不順眼。另外是「挑撥離間」，指大陸員工喜歡透過一些訊息的傳遞來導致員工彼此的鬥爭或是透過打小報告的方式，造成同事間甚至台籍主管間的誤會。最後為「好鬥」，指大陸部屬間有一種好鬥的特性，容易堅持自己立場，與對方辯論、爭執等情事。台籍經理人知覺到大陸員工喜歡鬥爭的習性，其領導行為容易傾向一視同仁、建立制度、給予規範等。如 M12 提及：「如果說你的部屬是一個很封閉，很好鬥，作一天和尚，敲一天鐘的心態來講的話，面對這種部屬，你只能用一種比較常規式的獎懲啦，或是績效管理方式來管理他、帶領他，這就比較沒有辦法調教。」

如上所述，台籍經理人派至中國大陸後，確實因大陸員工特性而選擇採取不同領導行為。除可確認外派大陸台籍經理人之領導行為的權變性之外，亦可瞭解經理人對部屬的知覺因素確實是重要之影響因素。

伍、討論與建議

一、本研究結果與西方權變領導理論之比較

本研究發現的兩種轉變型態中，也反映出權變領導的概念，這點與西方權變領導理論相符。研究者根據兩種轉變型態的呈現，推測台籍經理人對大陸部屬的知覺因素與其領導行為間可能的一種動態性關係。以本研究之結果與西方權變領導理論

進行比較對話可發現，不論在西方或是華人社會裡，部屬特性的差異確實是導致主管領導行為改變的重要因素，其中又以「能力」是具有跨文化的普同性。但亦有幾點是有所差異的。如在西方權變領導理論的主張裡，無非都是期望有好的領導效能產生，然本研究之結果，並沒有發現領導行為轉變與領導效能間具有一定的關係，台籍經理人選擇不同的方式來帶領大陸部屬，可能只是蕭規曹隨、人云亦云的結果，或者是一種自我膨脹、個人優越感作崇而已，也有可能是因應外在環境不同或部屬特性差異而試圖找出較合適的領導模式，至於何者為真，則有待後續的研究進行驗證。此外，西方幾個權變領導理論裡，對於領導行為的建議是較為單一的，如 Hersey & Blanchard(1977)提出因部屬的能力與意願的高低不同，分別採行指導、放任、支持與參與等不同的領導行為。反觀本研究結果發現，對大陸部屬的整體知覺結果越好，則越越容易同時傾向採取高仁慈、低威權、低法治及高德行的領導行為；反之，則越傾向低仁慈、高威權、高法治及低德行的領導行為。由此看來，權變領導的採行並不是非有即無的領導行為，而是呈現出不同程度領導行為共存的狀態。

二、本研究結果與華人權變領導理論之比較

從本研究發現的領導行為轉變脈絡，顯示家長式領導理論中「威權」與「仁慈」的領導行為呈現一種動態變換的模式，領導者在轉換職位、轉換環境的歷程中，領導者會因不同階段、不同因素的影響而轉變其領導行為。此研究發現可提供家長式領導理論另一種思維與研究方向。在此，

我們也發現在大陸從事領導工作的台籍主管，無論是型態一或型態二的領導者，其領導初期與後期皆會出現威權、仁慈、德行與法治等四種領導行為，僅是內涵與程度不一，尤其是威權與仁慈領導明顯地呈現動態性的轉變。

此外，華人領導研究中，發現華人企業主對部屬採取不同的領導行為，主要是憑藉於企業主依據對部屬的關係、忠誠與才能等因素，產生差序格局的社會知覺結果所致(徐瑋伶，2004)。本研究也發現，台籍經理人對大陸部屬知覺結果對其領導行為影響甚鉅，經比較發現除「才能」是之前所提過外，「關係」與「忠誠」是另外兩個曾被提出且驗證的歸類因素。(鄭伯壘，1995a；鄭伯壘、林家五，1998；任金剛、陳以亨、林明村，2002；徐瑋伶、鄭伯壘、黃敏萍，2002；鄭伯壘、郭建志、徐瑋伶、胡秀華，2002，2004)。然依據鄭伯壘(1995a)所提出的「關係」之意涵，係企業主會依據組織成員與其關係的親疏遠近而有不同的密切程度。這關係主要是由企業主管透過主觀、情感上的知覺認定的。本研究所言的「關係」並非過去所提的既定血緣關係，而是經理人知覺到彼此在互動關係的建立、經營或淡化、解除的狀態。雖然同樣是主觀知覺，但內涵與意義卻不完全相同，本研究發現影響外派經理人知覺到彼此關係好壞的因素是大陸部屬對講求關係、重視人情的程度。由於中國大陸是一個人治的社會，較不重視法治，有關係就好辦事(陳義豐，1993)。根據文本發現，這關係越好反而讓經理人工作執行感到為難。換言之，此關係是經理人知覺到部屬喜好與主管攀關係、套交情

的程度而影響彼此的關係品質。

此外，此研究結果相較於徐瑋伶(2004)差序式領導的概念內涵，說明華人企業主會依據對部屬的親、忠、才之差異，而選擇如何對待之，本研究則另外發現四個因素，功利、勤勞、誠信及和諧。從文本分析中得以找出其可能的原因。如台籍經理人普遍認為大陸員工之所以被動，主要是因為其過去社會文化及公營單位留下的大鍋飯心態所導致；再者，大陸員工之所以較為重視金錢、當下利益，可能是因大陸環境窮困、生活條件不佳的狀況下，大陸員工主要的工作動機就是滿足自身的生理需求，期望改善自己的物質生活。因此只要有機會讓他們賺到更多錢，例如享有權力、貪小便宜等等。他們都會不顧一切去作的。而大陸員工之所以會欺騙、言行不一，可能是一種安全感的需求，如 M01 所言，「犯錯絕對不可以承認」。無非是期望爭取自己一份工作、保住現在的飯碗。最後，由於大陸員工常分別來自不同的省分，「地域觀念」或「老鄉情節」使得他們產生一種相互排擠的現象，台籍主管也知覺到大陸部屬好打小報告、喜歡挑撥離間，讓彼此有相互較勁，產生衝突的狀態，尤其是促發台籍主管間的矛盾與衝突，為了防範這些問題，使得台籍經理人不得不改變他們帶領大陸部屬的方式。由此可知，功利、勤勞、誠信及和諧等這四個因素突顯外派經理人知覺到大陸部屬特有的習性，且對台籍經理人的領導行為有深刻的影響。

三、本研究結果與跨文化領導研究之比較

如同西方跨文化領導研究結果一樣，本研究發現外派大陸經理人在領導行為上

亦有調整與轉變，只是調整的階段與歷程不盡相同。本研究結果相較於西方研究跨文化經理人的適應歷程，得以發現並非所有人都經歷旁觀者階段，如 M25 提及：「我對人的看法還是比較正面的角度。我覺得人性基本上是差不多的」；又如 W27 所言「因為大家都是台灣投資的企業嘛，所以整體環境還是以台灣的模式在管理。……所以其實沒有太大的差異，感覺中國人都很聰明」。因此他認為你怎麼樣帶領台灣部屬就怎麼樣帶領大陸部屬。這樣的態度似乎較少有旁觀者的角度，反觀先高壓者則因為觀察、體驗兩岸的差異，故立即調整其原有作法，由此觀之，外派大陸台籍經理人的適應歷程上也可能有所差異，並非如西方研究所言的適應模式足以完全解釋。再者，國內學者早期多以西方或華人理論基礎進行兩岸之客位途徑研究，這些研究雖體現兩岸在領導上之差異狀態，卻難以說明為何產生如此之差異。本研究除澄清外派大陸台籍經理人之領導行為及影響因素外，更初步建構領導行為調整或改變的型態。

四、未來研究之建議

本研究以質化研究方法探討外派經理人領導行為之轉變脈絡，雖然獲得初步之研究成果，但除了本研究所探討的「主管對部屬知覺因素」外，尚有其他一些情境因素可能對領導行為轉變有所影響，由於行為的產生並非是突然產生的，可能是逐漸發展而來的，而行為產生的影響因素並非是被簡化的，彼此之間是相互交互影響而來。基於這樣的認識，領導行為出現必有其原因，而這樣原因必須是深入探討才能得知，研究者建議未來可以採取生命史

取向研究，將領導行為當中的原因抽絲剝繭出來。以此做為研究領導行為議題的方法，期望能夠更加豐富且多元地瞭解經理人的領導行為。

當然也可多做一些個案研究，進行深入且豐富的分析，累積大量的個案資料。逐漸朝向建立發展完整且全面的領導管理模式。換言之，可以依據質化研究所得的資料，提出理論建構，編製問卷，並進行大規模地問卷施測，以作為理論模式的驗證。因此，研究者認為未來在累積足夠的個案資料之後，仍可以採行量化研究的方式進行，尤其對外派經理人跨文化領導的議題，可以更深入的了解。

本研究是延續鄭瀛川、陳彰儀(2004)針對外派大陸台籍經理人之領導型態研究為基礎，試圖去探索影響這些領導行為表現之因素，並描繪出台籍經理人在大陸從事領導工作期間，這些因素及領導行為間的關係，所表現出來的改變型態。藉本研究分析結果，研究者提出台籍經理人對大陸部屬整體知覺與其領導行為的可能關係之推論。假若台籍經理人對大陸部屬在這七個影響因素的整體知覺結果越好(即高忠誠、高才能、高勤勞、高誠信、高和諧、低關係、低功利)，則越容易傾向高仁慈、低威權的領導行為；反觀若對大陸部屬在這七個影響因素的整體知覺結果越差(即低忠誠、低才能、低勤勞、低誠信、低和諧、高關係、高功利)，則越傾向低仁慈、高威權的領導行為。因此，研究者認為台籍主管的領導行為會隨著這知覺結果的好與壞程度而調整自己帶領大陸部屬之領導行為。此外，礙於本研究仍處於初探階段，尚難以明確說明每個個別因素與領導行為

的關係或因素間可能存在的交互作用。對此，有待後續研究再作深入探討。

陸、總結

David & Derek 曾指出，外派經理人在面對不同文化時，其個人會經歷兩次的文化衝擊，並隨著不同的反應而採取行為上的調整。如有的經理人面對不同的文化衝擊，選擇本土化、初步適應，企圖瞭解當地的風俗民情以及人民的思維價值等等，但也有些經理人會採取反擊的行為，即採取過去在母公司的作法(齊思賢譯，2000)。這種觀點在本研究中有類似的發現，根據本研究提出的兩個轉變型態中，在台籍主管初至大陸時，有些台籍主管轉變成較威權、專制，但有些台籍主管卻沿用過去在台灣的模式來帶領部屬。這轉變與否可能反映了一個台籍主管個人的思維，包括他與大陸人互動後的經驗與看法以及他對前往大陸發展的基本態度，也可

能是受到文化與組織的影響，包括大陸地區文化之差異以及組織發展與組織制度之不同所致。由此得知，影響外派大陸台籍經理人領導行為轉變之因素，除了本研究探討的主管對部屬的知覺因素外，還可從文化脈絡、組織脈絡、人際脈絡、以及領導者個人經驗脈絡等深入研究，使我們更了解外派大陸台籍經理人之領導行為。

本研究試圖描繪出台籍經理人於大陸之領導轉變型態，藉以說明主管知覺結果與領導行為間是呈現出一種動態性變化，並藉此提供給實務界外派經理人瞭解在領導大陸部屬時，反思如何權變或修正的參考。最後，本研究提出的轉變脈絡與型態並未如西方權變理論所關注的成功領導下選擇採取適合的領導行為，且研究者所提出的整體知覺與領導行為的關係，目前仍存於假設性狀態，有待未來後續之研究，並透過領導行為與效能間的驗證，進一步建構外派大陸台籍經理人之權變領導行為模式。

參考文獻

- 江惠翔(1998)。大陸台商管理模式之研究。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 任金剛、陳以亨、林明村(2002)。華人員工歸類之標準與實證研究。第四屆華人心理學學家學術研討會發表之論文。
- 何國全(1993)。大陸員工價值觀與台商管理行為的互動—地區次文化差異研究。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 宋建樺((2002)。跨文化因素與信任程度對派外人員知識分享意願之影響—以外派中國大陸之台籍幹部為例。輔仁大學管理學研究所碩士論文。
- 林文燁(1997)。兩岸跨文化、領導風格與基層員工工作態度之研究-以明碁電腦為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林佩芬(2001)。派駐大陸管理人員生涯規劃之研究。國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
- 林明宏(2002)。我國企業外派人員適應因素及指標建構之研究。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 高清愿(1995)。東方文明再露曙光，台商經驗—投資大陸的現場報導，3-5。台北：天下文化出版社。
- 凌文輕(1991)。中國的領導行為。見楊中芳、高尚仁（編），中國人、中國心：人格與社會篇，409-448。台北：遠流出版公司。
- 陳義豐(1993)。大陸合資經營觀。夏河文化公司。
- 陳向明(2002)。「教師如何作質的研究」。洪葉文化。
- 徐璋伶、鄭伯堦、黃敏萍(2002)。華人企業領導人的員工歸類與管理行為。本土心理學研究，18，51-94。
- 徐璋伶(2004)。華人企業領導者之差序式管理：海峽兩岸企業組織之分析。國立台灣大學心理系研討會講演論文。經濟部投資業務處網站資料：<http://www.idic.gov.tw/html/c3409.htm>
- 齊思賢譯(2000)。David J. H. & Derek S. P. 著，全球管透透。先覺出版社。
- 楊國樞(1993)。我們為什麼要建立中國人的本土心理學？。本土心理學研究，1期，6-88。
- 劉錦勳(2002)。台商外派大陸人員人格特質、工作價值觀與生涯發展傾向間的關係。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 鄭瀛川、陳彰儀(2004)。外派大陸台籍經理人的領導型態之研究。國立政治大學心理學研究所未發表之論文。
- 鄭伯堦(1995a)。差序格局與華人組織行為。本土心理學研究，3，142-219。
- 鄭伯堦(1995b)。台灣與大陸企業文化比較實證研究。論文發表於台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會。台北。
- 鄭伯堦(1996)。家長權威與領導行為關係之探討（二）。國科會專題研究計畫報告。
- 鄭伯堦、林家五(1998)。差序格局與華人組織行為：台灣大型企業的初步研

- 究。中央研究院民族研究所集刊。86，29-72。
- 鄭伯燻、郭建志、徐瑋伶、胡秀華(2002)。人治主義與家長式領導：中介模式的驗證。教育部華人心理學九十一年度追求卓越計畫結案報告。
- 鄭伯燻、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清(2003)。家長式領導的三元模式：中國大陸企業組織的證據，本土心理學研究，19，209-250。
- 鄭伯燻、徐瑋伶、郭建志、胡秀華(2004)。華人企業組織中的差序式領導。華人本土組織行為研究，卓越追求計畫的成果與展望學術研討會。台北：台灣大學。
- 藍永旭(1995)。大陸台商組織中員工知覺的領導行為與領導效能關係之研究。大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- Adler, N. J.(1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Bass, B. M.(1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Berry, J. W., Kim, U. & Boski, P. (1988). Psychological Acculturation of immigrants, in Kim, Y. Y. & Gudykunst, W. B.(Eds). *Cross-cultural Adaptation : Current Approaches*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Fu, P. P. & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11, 251-266.
- Harris, P. R. & Moran, R. T.(1991). *Managing Cultural Differences*, (3rd ed). Houston: TX, Gulf Publishing Company.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management organizational behavior*, (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- House, R. J. & Aditya, R.N.(1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis . *Journal of management*, 23,3,409-423.
- Suutari ,V., Raharjo,K. & Riikkila,T. (2002). The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development*. Vol.7,Iss. 6/7 ; 415-430.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

The Leadership of Taiwanese Expatriate Managers Working in China : A Dynamic Perspective

Yen-Chuan Cheng Chang-I Chen

Abstract

In a recent research, Cheng & Chen (2004) found that authoritarian, benevolent, moral, and regulatory leadership were the four types of leadership behavior adopted by Taiwanese expatriate managers. As a follow-up of the above research, this research discusses how these leadership behaviors develop and shift, and what are the factors for these changes?

This research collected data through semi-structured interviews. The researchers interviewed 27 Taiwanese expatriate managers at Kunshan, Suzhou, Shenzhen, Dongguan, and Guangzhou, and then conducted inductive analysis and contextual analysis to generate results for the research questions.

The results indicate that Taiwanese expatriate managers in Mainland China mainly showed two particular patterns of changes in the practice of leadership styles: “from authoritarian to benevolent ” and “from benevolent to authoritarian ”. The research also found that the manager’s perception of the subordinate (with respect to guanxi, loyalty, competency, hardworking, utilitarian, honesty, etc.) is the main reason for the changes of leadership style.

The researchers compare the results of this study with literatures on western contingency leadership, Chinese differential leadership, and cross-cultural leadership. In addition, this research discusses the possible impact of Mainland China’s culture toward leadership behaviors.

Key words: expatriate manager 、contingency leadership 、contextual analysis