

外派大陸台籍經理人領導行為轉變歷程之研究

The Context of Taiwanese Managers' Leadership Transformation in China

鄭瀛川*

Yen-chuan Cheng

陳彰儀**

Chang-i Chen

2007/11/13 收稿, 2008/01/03、04/20 修改, 2008/04/22 接受刊登

摘要

本研究旨在藉著個案生命史的研究, 探討外派經理人之生命歷程中領導行為的形成與轉變脈絡。本研究以三位外派大陸台籍經理人及其關係人進行半結構深度訪談、檔案資料蒐集及個案分析。研究結果發現外派經理人領導行為之轉變型態各有不同, 其中文化環境、組織、人際與領導者個人等因素各有其影響脈絡, 彼此亦有複雜的交互作用而影響其領導行為的轉變。領導者的早期經驗, 如學校、家庭與軍中生活, 也會影響其領導行為, 而未來規劃, 如追求權力的企圖心、深耕大陸的決心等, 同樣會影響其領導行為。本研究另外發現過去華人領導研究較少或甚至尚未被提及的議題, 包括導師式領導 (mentoring leadership)、兄弟式領導, 頗值得後續研究者繼續探討。

關鍵詞: 外派經理人、生命史研究、領導、權變理論

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the context of Taiwanese managers' leadership transformation in China. Using the method of life history research, the study intended to clarify the relationship of leadership transformation to managers' self life experience and external environment, such as family, human-relationship, organizational structure, and social culture. The study used in-depth interview, data gathering, and case study to find out the life history of three expatriating Taiwanese managers. According to the analysis of the above three cases, the study tried to answer an important issue. That is, how do culture, organization, human relationship, and personal traits affect leadership behaviors. The leaders' early experiences, like school, family, and army life, did influence their leadership behaviors. Their future plan, desire of power and the decision of staying long-term in China, also affect their leadership behaviors. Furthermore, other leadership styles, including mentoring leadership and brother leadership were found in the study.

Key words: expatriating manager, life history research, leadership, contingency theory

* 銘傳大學教育心理與諮商學系副教授 (自 2008/8/1 起更名為銘傳大學諮商與工商心理學系)

** 國立政治大學心理學系教授兼學務長

壹、緒論

隨著自由化、國際化的趨勢發展，企業的願景規劃已逐漸朝向全球佈局。Hofstede (1980) 的研究發現，不同國家、不同區域間確實在文化上有所不同；文化差異對員工在態度與行為上具有極大的影響力。在組織國際化過程中，企業經理人必定會接觸、帶領到與自己不同文化背景的部屬，其領導行為必須是具有彈性，才足以增進員工滿足感及工作績效 (Badawy, 1980; Bass, 1990)。挾著這股跨文化風潮，一些學者紛紛進行原有領導理論在跨文化的差異研究 (Baird, Lyles, & Wharton, 1990; Laurent, 1983; Morris & Pavett, 1992; Podsakoff, MacKenzie, Ahearne, & Bommer, 1995)；領導理論是否適用不同文化，已倍受質疑，跨國經理人在面對不同環境的部屬時，也要思考如何調整其領導行為 (Suutari, Raharjo, & Riikkila, 2002)。過去跨文化領導研究的議題，大致可分成跨文化領導比較研究、跨文化領導轉變類型及跨文化領導者適應歷程等三種研究取向。在跨文化領導比較研究方面，不少研究顯示東西方經理人在領導行為或風格上，確實存在著極大的差異 (Baird et al, 1990; Gebert & Steinkamp, 1991; Glinow, Huo, & Lowe, 1996)；而兩岸領導議題的研究也顯示，台籍經理人領導風格會因在大陸或在台灣而有所差異 (何國全，1993；鄭峻文，1995；黃英忠、鍾昆原、溫金豐，1998)。這類研究也顯示在一個文化下所發展的領導理論或管理實務，是難以轉移到另一個文化的 (Harris & Moran, 2000)。文化因素對領導與管理雖有影響，但容易導向文化決定論的迷失，其實跨文化的領導行為也可能會受組織文化、組織運作的場域、組織規模等因素所影響 (齊思賢譯，2000)。在跨文化領導轉變類型方面，Berry, Kim 與 Boski (1987) 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)。最後，在跨文化領導者適應歷程方面，Black 與 Mendenhall (1990) 根據 Bandura (1977) 的社會學習理論 (Social learning theory)，主張個體的學習，除了經由行為結果，尚可從觀察別人的行為和其行為結果來學習，並且模仿楷模行為。該論點說明外派人員於跨文化環境的適應過程中，面對個人內心的不安與沮喪狀態，透過對他人行為的模仿與學習，並獲得正向效果後，其將逐漸感受適應的歷程，其適應歷程包括文化衝擊與適應調適等階段。綜觀以上跨文化領導研究，得以發現經理人在外派領導與適應的過程中，絕大多數都有一些調整與改變。此外有些學者更指出，一位優秀的領導者通常能在行為上保持彈性 (flexibility)，領導者會視當地的環境差異、人員特性而適時的在行為上作調整 (Harris & Moran, 2000; Robbins, 2001; 嚴文華、宋繼文、石文典，2002)。反觀外派大陸的台籍經理人也面臨著跨文化的情境，其領導行為的變化為何，亦值得我們深入研究。

自從 1990 年代，台灣逐漸開放台商於中國大陸投資之趨勢後，雖說兩岸源自相同的中華文化傳統，但畢竟彼此因封閉四五十年，亦各自形成了一套特有的文化與價值，在思想、文化、價值觀、工作態度、生活水準等形態上皆有顯著差異 (鄭伯壘，1995b)。故台資企業在西進大陸後，許多經營、管理等問題層出不窮 (高淸恩，1995)。台商西進已成爲熱潮，然國內鮮少有學者針對外派大陸台籍經理人之領導行為進行系統性的探索。有鑑於此，研究者曾針對台籍經理人在大陸的領導型態及影響因素進行初探研究，該研究發現台籍經理人外派至大陸後主要呈現出威權領導、仁慈領導、德行領導與法治領導等四類領導型態，該研究亦發現台籍經理人的領導呈現出「先高壓後懷柔」及「先懷柔後高壓」的領導型態 (鄭瀛川、陳彰儀，2005a；2005b)。

無論中西方在跨文化領導研究上皆發現領導型態有所轉變，過去西方權變領導中，對影響領導的權變因素，不單單僅有單一變數的影響，如組織特性、人際互動及個人特性等等，故本研究試圖以個人脈絡性的生命史取向進行探討，並從組織層次、人際層次及個人層次，探討外派大陸台籍經理人領導行為轉變之因素。本研究探討跨文化領導中領導行為轉變的歷程，對於外派經理人的領導研究，提供更深入的分析，此外，對於提升外派經理人的領導效能，也提供一個參考的方向。最後依照三個個案文本資料的脈絡分析結果，得到初步的變項，雖然每一個案所蒐集資料相當豐富，但由於僅有三個個案，且都為製造業主管，這些變項是否足以解釋一般外派大陸經理人的領導行為，可能需要進一步作相關變項的量化分析。

貳、相關文獻之研究探討

一、兩岸文化差異之探討

文化差異係跨文化研究所強調的要點，雖說台灣與中國大陸皆屬東方文化，卻存在著迥然差異，如兩岸在政治、經濟、社會體制上便有所不同，如表 1 所示。相同地，楊國樞（1992）認為台灣不管在現代化或社會取向都較中國大陸來得高。此外，兩岸在文化差異上，依據結果發現，海峽兩岸在不同社會文化差異下，在權力距離傾向上兩岸相似，甚至大陸略高於台灣，即表示大陸的領導者權力較大，部屬較害怕提出與老闆不相同的意見，凡事皆服從上司的命令；另外，大陸地區的權威取向略高於台灣，表示大陸員工能夠忍受更高的權力距離（Hofstede, 1980），再者，根據鄭伯璜（1995b）的研究結果發現大陸的家族取向已經較弱化、較懂得保護自己、排斥他人、人際間的信任也可能較台灣低。另外，權威取向大陸稍高於台灣。表示大陸的權威取向仍然較強。最後，發現台商或外商在大陸公司的他人取向似乎有高於大陸國營。這也表示外商和台商較傾向信任他人、關懷他人並與他人有較密切的互動。經過去研究得以瞭解雖然台商挾著中國大陸廣大的腹地及低成本的勞力優勢而西進，但是根據文化與行為的影響與關連，兩岸間的差距對外派大陸台籍領導者在帶領不同於台灣的組織員工，其領導行為應如何掌握，才得以發揮良好的領導效能，為本研究關注的議題。

表 1 海峽兩岸在經濟、政治、與社會體制上的比較

項目	地區		
	台灣	大陸	
經濟體制	經濟型態	資本主義	社會主義
	產權所有	私有制	公有制
政治體制	政府角色	政府有限涉入	政府完全掌控
	企業型態	私營企業比重大	國營企業比重大
	意識形態	弱	強
	黨政類型	多黨制	一黨專政
社會體制	正當性	自由選舉	繼承傳統
	政黨控制	獨立於各式組織	深入於各式組織
	言論自由	開放	限制
	社會福利	社福機構	服務單位
社會階級	階級關係	階級和諧	階級鬥爭
	社會階級	中產階級為主	勞動階級為主

資料來源：鄭伯璜、黃國隆、郭建志（1998），海峽兩岸管理系列叢書-海峽兩岸之企業文化，遠流出版。

二、權變領導理論研究之探討

西方權變領導理論之論點，乃強調領導者行為會因外在情境因素而有所調整 (Robbins, 2001)，其主要代表性理論有 Fiedler (1967) 的權變領導理論、Graen 與 Cashman (1975) LMX 模式及 Hersey 與 Blanchard (1977) 情境領導理論等，這些權變理論所提及的情境因素，包括領導者本身因素，如職位權力 (position power)；部屬因素，如部屬特徵與人格特質、經驗與能力、願意承擔工作責任等因素；上下間的互動因素，如領導者與部屬的關係 (leader-member relations)、信任、忠誠度等以及組織環境因素，如工作結構 (task structure)、組織特徵等。

反觀華人的權變領導研究，徐瑋伶 (2004) 曾以領導者對其部屬歸類為基礎，提出差序式領導概念模式，其概念近似權變觀點，此模式認為華人企業主對員工的歸類概念具有差序特性，內容至少涉及關係 (親)、忠誠 (忠)、及才能 (才) 三個基本面向，而差序領導的意涵認為企業主或領導者在有限的時間下，為了做好有效分工，將以關係、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不同對待方式 (鄭伯壘、徐瑋伶、郭建志、胡秀華，2004)。

在上述討論中，無論中西方在權變領導研究皆強調情境因素對領導者行為的影響，而目前華人權變領導理論似乎僅以主管認知的角度切入，此可能會低估或忽略了其他情境來源對領導行為的影響力，無法完整掌握組織行為各層次的情境因素對領導行為的影響。研究者綜觀西方及華人學者所提的情境因素，依據組織行為分析層次加以整理如表 2 所示。其中部屬本身的特徵、人格、能力等因素，係個體層次中被學者們提出的情境變項；而領導者與部屬間的關係、信任程度則是群體、團體層次的重要影響因素，最後考量組織層次的因素包含工作結構程度、組織特徵及環境的壓力等等。故影響領導者行為之情境因素來源，遍及組織行為分析的三層次，其依據各理論所強調之焦點而所有不同。相同地，研究者認為在探討外派大陸台籍經理人之領導行為的權變性時，應同時考量不同層次的情境因素對領導行為的影響，才足以對領導行為的權變有較完整的瞭解，此外，因本研究在於探討外派大陸台及經理人之領導行為，其面對跨文化領導時，當地文化環境確實可能產生衝擊與影響，故研究者亦將文化環境因素層次列入研究之考量。

表 2 權變領導理論之情境因素

分析層次	權變情境因素
個體層次	<ul style="list-style-type: none"> 部屬特徵與人格特質 部屬經驗與能力 部屬意願與承擔責任程度
群體層次 (互動層次)	<ul style="list-style-type: none"> 領導者與部屬的關係 可信任程度 忠誠度 工作團體
組織層次	<ul style="list-style-type: none"> 工作結構 正式職位權力 環境的壓力與需求 組織特徵

本研究整理

依據研究者初探研究結果發現，「部屬才能」係一項具跨文化普同性的情境影響因素（鄭瀛川、陳彰儀，2005a）。因此我們也不能完全將西方研究結果棄置一旁，過去華人研究多以領導者的知覺角度探討差序格局對領導行為的影響，然此可能導致其他層次的影響因素遭到忽略進而讓探討影響外派大陸台籍經理人領導行為轉變之因素有缺完整之憾。如早期台商多於南方地區，如廣州、深圳、東莞一帶發展並以製造業為主；近年來，多數的高科技產業將發展據點移至華東，如上海、蘇州一帶。中國大陸的腹地遼闊，各省有著自己的方言與價值觀，相信這在華南、華東、也會體現出不同的風貌，此地域環境的層次因素便可能是影響的重要關鍵。因此，本研究將考量不同面向的情境因素，深入探討外派大陸台籍經理人之領導行為的權變性，期望對領導行為的轉變有較完整的描述與瞭解。其中包括組織因素，如管理幅度、職權大小以及組織目標等；人際因素，如領導者與部屬的互動關係或彼此的關係品質、和諧狀態等；個人因素，如經理人對大陸人的刻板印象、優越感等不同層次深入探討。

透過以上的討論，大抵上，跨文化領導行為研究已清楚瞭解，外派經理人在面對不同於原有文化條件的環境下，其領導行為並非固定不變，而是進行調整與適應，以便能維持其領導效能，然其領導行為的轉變須避免落入泛文化的解釋迷失，若從權變領導理論的觀點，來自於組織、人際甚至工作特性及部屬條件等情境因素皆可能導致領導者行為的調整，然而過去跨文化領導研究與權變領導理論研究成果，是否適用於解釋外派大陸台籍經理人領導行為令人質疑，因此，本研究希望透過個案之生命史取向，深入探討底下幾個議題：

- （一）外派大陸台籍經理人領導行為產生了哪些變化？
- （二）領導行為轉變的歷程與脈絡為何？
- （三）個人早期經驗與未來規劃對其領導行為有何影響？

參、研究方法

從個體發展觀點而論，個體的行為會受到個人身體、心理與情緒及社會環境等因素的交互影響而產生行為。換言之，領導行為亦可能受到個體成長過程中所經驗到的種種事件而影響其發展、改變或調整，故本研究將試圖以領導行為為主軸，撰寫個案之生命故事，完整且豐富地呈現個案之工作生命歷程。本研究採取社會建構的敘事取向，以有意義的情節、故事呈現，包含發展時間、序列、主題事件、關係及關聯等。透過故事主角與研究者共同建構的故事內容，描繪外派大陸台籍經理人在台灣、大陸等文化背景脈絡下所建構出的工作自我，了解這工作歷程內所蘊含的時間、事件與領導行為間的關係，以及其中所突顯的特殊意涵。

一、研究個案與訪談對象

在個案選取方面，因研究者曾於初探研究中發現，中國大陸幅遠遼闊，來自不同省份的員工會有老鄉情節或迥異的方言與習性。換言之，台籍經理人外派至不同的投資發展區域，即可能要面對次文化環境及各種不同部屬的特性，其領導行為也可能有所差

異。若以區域來分，台商投資區域包括了華南、華東及華北。因此研究者擬以三個地區作為研究主角選取的依據之一。此外根據統計，台商在大陸投資的產業，主要是製造業，包括電子電器業、基本金屬及其製品、食品及飲料、塑膠製品、化學品製造等產業。故以製造業作為本研究選取標準之一。為能深入了解外派大陸台籍經理人領導行為的轉變歷程，故挑選的研究對象，係外派大陸至少 5 年以上，且在組織中歷經各階層管理工作。研究者考量外派地區、年資、工作特性等因素後，經初訪等程序後，選擇林 SIR、祥老大及阿華（化名）等三位研究個案。訪談對象除三位外派大陸的台籍經理人外，本研究亦伴隨與個案有接觸的關係人包括個案的上司、同事、部屬、配偶等進行訪談，如表 3 和表 4 所示。

表 3 研究個案

個案	化名	外派 當時職稱	現任 職稱	產業	地區	外派 資歷	選擇此個案的想法
個案一	林 SIR	課長	廠長	科技製造業	華東	5 年	典型的外派經理，從台灣外派大陸後就一直在大陸工作
個案二	祥老大	課長	廠長	傳統製造業	華南	8 年	曾外派東莞廠，後調美國、墨西哥，再回大陸昆山廠
個案三	阿華	駐廠監察	廠長	食品製造業	華北	7 年	外派大陸經歷天津、廣州、武漢等地，又回台擔任主管

表 4 三位故事主角與訪談次數表

林 SIR			祥老大			阿華		
關係	次數	時數	關係	次數	時數	關係	次數	時數
本人	5	10hrs	本人	3	7.5hrs	本人	3	6.5hrs
台籍上司	1	1.5hrs	太太	1	2hrs	太太	1	2hrs
台籍同事	1	1.5hr	台籍上司	1	1.5hr	大陸部屬 c1	1	1hr
大陸部屬 a1	1	1hr	同事	1	1hr	大陸部屬 c2	1	1hr
大陸部屬 a2	1	1hr	老闆	1	1hr	大陸部屬 c3	1	1hr
大陸部屬 a3	1	1hr	上司	1	1hr	之前大陸供應商	1	1hr
台籍部屬	1	1hr	台籍部屬	1	1hr	同事 c4	1	1hr
電子郵件	3		大陸部屬 b1	1	1hr	同事 c5	1	1hr
			大陸部屬 b2	1	1hr			
			大陸部屬 b3	11	1hr			
			電子郵件	3				

二、資料收集與分析

本研究在資料收集方面採取多元管道，包含工作史的深度訪談、半結構式訪談、組織檔案資料、文件資料及訪談札記等，研究者將與個案一同建構其外派生命故事。訪談時，為了解個案早期成長與台灣工作經驗對外派後的可能影響，故請個案從兒時成長環

境與求學歷程等早期經驗開始談起，以掌握生命史取向的個案生活章節（life chapters），其中並著重個案對其工作發展上的極為關鍵事件（key events）之描述，此外也請其描述自己對家庭的看法、重要他人及未來生涯規劃等生命經驗與想法，盼能探索個案工作生命的轉折脈絡。研究者為能於受訪者回溯其經驗與事件時，特別掌握幾個原則，以期望能有效且真實的描繪出整個重要事件發生過程中的重要人、事、物。如事件發生當時是什麼時候？在這事件中有誰參與？事件發生時是什麼樣的狀況？在這事件發生時，您當時心中的想法、感覺如何？您當時面對這樣的情況，您內心想要採取的行為是什麼？以及您當時確實是怎麼作的？等提問。（訪問大綱如附錄）

資料分析時，先進行錄音檔轉逐字稿、資料編碼等資料整合作業，隨後依據故事主角的逐字稿進行熟悉與閱讀、找出待探尋的重要概念、交織成一篇脈絡連貫的故事。故事初稿完成後，研究者並針對關係人之訪談稿進行閱讀，假若研究者認為有些內容是受訪者曾提及，而關係人在訪談中曾有較多的描述時，便將這些訪談內容做為該事件的補充修正資料。然假若故事主角與關係人針對某事件的陳述是有出入時，則研究者會以故事主角的陳述為主。故事修正稿完成後，研究者即以電子郵件的方式請故事主角撥空閱讀內容，並將其認為有誤的地方作提示，以方便研究者進行後續的修正，進而獲得故事的最後版本。

接著進行故事內容分析，研究者依循著最初提出的問題，如台籍經理人的領導行為是如何轉變以及轉變的脈絡因素等問題進行逐層分析。整體分析架構包括三種不同層次分析，層次一包括從逐字稿分析中建構個案的工作生涯及外派中國大陸工作之生命故事，層次二則包括個案領導行為轉變脈絡分析、個案早期經驗對領導行為影響、個案未來規劃對領導行為的影響、影響領導行為其他因素等，層次三再作三個個案的綜合分析以發現具探索性意義之特殊議題，研究者認為藉由這樣的脈絡分析方法，可窺知錯綜複雜的因素交互影響，更進一步地以去脈絡化的方式呈現這些影響因素，試著可以回答研究者所關注的問題。

本研究採用質性研究方法，研究者為了加深整個領導轉變的脈絡性，因而採取生命史取向的方式來進行研究，依據 Riessman (2003) 所言，研究結果的可信度與有效性，需要豐富的資料、仔細客觀的分析、不斷地在過程中進行反思與修正，以達到說服力（persuasiveness）、符合度（correspondence）、連貫性（coherence）、實用性（pragmatic use）的原則（王勇智、鄧明宇譯，2003）。為使得本研究的結果能掌握良好的信效度，因此研究者透過以下幾種做法，以符合 Riessman (2003) 所提原則。

（一）說服力

研究者透過深度訪談匯集資料，為了重新建構外派大陸台籍經理人的工作生命史，研究者除藉由個案對個人過去經驗的敘說外，本研究並從不同的角度去了解個案個人與經驗，如個案的主管、同事與部屬等，透過各方面的資料蒐集來重新建構個案的工作故事。

(二) 符合度

為了使研究者重構的故事能夠符合真實經驗，研究者將故事，透過電子郵件，請個案閱讀故事內容使其符合個人的真實經驗。此外，研究者針對重大議題，透過不同人員訪談、有關文件比對、或者與同一人在不同時間重複確認，並做交叉驗證，以確保資料的真實性。

(三) 連貫性

本研究以三位外派大陸台籍經理人的生命軸線來敘說故事，透過故事所呈現的敘事基調、抽取主題，並透過這些主題間的關係來反應出台籍經理人在這過程中的轉變脈絡，在內容主題分析中呼應彼此的連貫性。

(四) 實用性

透過本研究的深入探討，可以對外派大陸台籍經理人之領導行為的調整與轉變有較清楚的了解，這些結果對未來其他質性研究方式繼續探討跨文化領導研究議題，應該有所啟發；而對於量化研究驗證本研究的結果，也提供了可貴的基礎。

肆、研究結果與討論

研究結果分爲三個部分，包括領導行為的轉變、領導行為轉變之脈絡分析及綜合分析等。說明如下：

一、領導行為的轉變

從三個個案故事中，可以發現外派經理人從台灣移至大陸，其領導行為之轉變型態各有不同，如林 SIR，從一切以我獨尊，強調紀律、宛如軍事化管理的魔鬼式領導風格，轉變至重視大陸員工發展、邁向法治、規範化的人性化管理；祥老大則是從關懷如親，即他以一種老大哥的作風，對待大陸員工宛如自己兄弟般的照顧與指導，轉變成一切依據工廠規定、規範來行事的領導風格；最後，阿華則從一個口令一個動作的軍事化管理到又給蘿蔔又給棍子的恩威並濟領導型態等。各自呈現出不同的調整與轉變，可見外派大陸台籍經理人的領導型態並非一成不變。

(一) 個案一（林 SIR 的領導）

林 SIR 個人工作生命史脈絡與其領導行為間的關係，如圖 1 所示，林 SIR 在外派大陸前，曾待過三家公司，他經歷過制度健全的公司，也待過草創，甚至沒有制度的小工廠。

其工作職務亦從一位生產線的小組長，晉升成帶領 1500 位員工的電子廠廠長，林 SIR 在台灣與中國大陸期間的領導型態則不斷在改變，最初他因職務影響力、個人領導經驗之缺乏，因此採取「請託、攀關係」的領導行為，如林 SIR 提及：「我是覺得說這些媽媽嘍，……其實要稍微跟他們拉勒（台語）一下啦，要跟他們聊天啦。……我覺得都是靠交情啦，就有時候加班請他們喝個飲料，……他都會賣你面子。」，隨後因組織

條件、個人經驗及文化環境等成長與變化，令他逐漸轉變成為強勢、唯我獨尊的鐵腕作風，如他說到當時的狀況：「……結果才不到兩個月，自己就發現錢被騙了，就迅速的把感情收回來，……我就將他收回來，心理就想要多去問問，然後各個擊破。我就覺得老闆說得對，這幾個人那怕是老闆已經帶了幾年還有這樣的現象」；又如：「我對他們亂丟紙屑，就真的很頭痛，……嘴都快說破了，可是他還是繼續丟，後來我發現一個原因，是他的國民水準現在就是這樣……」。林 SIR 面對陌生、心生不安的中國大陸環境與被大陸員工欺騙等事件後，他選擇調整自己原本比較靠人情的領導作風，以學習其主管的強勢領導方式來取代之，如林 SIR 描述到：「這個主管確實對我產生影響。他那種所謂的 Emotion 的情緒反應，我不認為絕對是對，可是他有他的優點。……雖然我到大陸的前面一年半，學習他那種瘋狗的方式，是有產生效益，……那時候像瘋狗一樣，在線上看到誰就罵，而且要罵的特別大聲，罵的特別兇。」，至外派後段期間卻又考量個人未來規劃等因素逐漸採取較為人性化的領導方式。尤其面對快速驟變的外在環境，其領導行為不得不作些調整，如林 SIR 說：「以我看到未來的六年發展的機會其實是中國大陸，……未來如果我們還繼續有機會在中國大陸，你的人脈是來自於這些中國大陸的幹部，……你應該從現在就開始跟這些人建立，有良好的關係」；他也提到基於未來及市場考量，其管理行為已有些調整：「現在市場環境不一樣，我們在想，若我們稍微人性一點，我們比較容易找到員工啊，但不要把大原則喪失啊。……反而我現在常跟他們講，你罵他們的時候要稍微和緩一點，不要連祖宗八代都罵到，不要每天開會就是罵人，要講一些輕鬆一點的，講一些鼓勵的話」。反觀從其部屬對其行為的作法也表示贊同，如他的部屬說：「他會把那些員工的生日都記得很清楚。……有時候他就送個小禮品給你啊。這員工就會覺得這個主管還有想到我，還有關心我們」透過林 SIR 的外派故事，得以發現他的領導行為在整個工作生命中表現出動態性的轉變，而非固著於某種單一形態。這轉變主要反應出個體與生存空間（文化、環境）、他人（部屬）間的相互依賴性，進而發展與建構出得以提昇績效的領導型態。

（二）個案二（祥老大的領導）

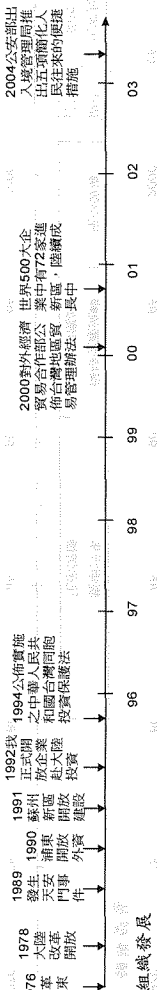
祥老大個人工作生命脈絡與其領導行為間的關係，如圖 2 所示，祥老大並沒有什麼顯赫家勢的光環或坐擁名校的學歷。他從一位基層的操作工人爬到企業的高階主管，期間也曾因過度信任他人而令他的創業夢破碎，在人生最低潮的窘境時，中國大陸的改革與發展，給了他重攀東山的舞台與時機。祥老大從事管理工作首重工廠的紀律，經常緊盯著生產線，下線後對於部屬則採取溫和的態度，甚至與其他同事成為結拜兄弟，大家都稱他為大哥，這種「兄弟式」的領導對於模具技術工人而言，似乎頗具效果。如他描述到自己在台灣時：「為什麼我在台灣人家願意跟我當結拜兄弟，一定認為我這個大哥也不错，……啊人家看你好像什麼樣子，誰願意跟你這個樣子的人當好像兄弟一樣來對待，第一個，人家要看你有能力，跟著你有希望」。轉戰大陸之後，祥老大選擇以教導的方式開始與大陸部屬接觸，在下班之後，也會邀幾位大陸幹部一同去吃飯、喝酒、唱唱歌，當時與其他台籍幹部作威作福的態度明顯不同。如他到大陸帶領大陸員工，他說：「給他關心，給他不足的，……你不能說我這個單位亂搞，……員工需要什麼什麼，……我的主管也蠻器重我的，看到我都會跟我講講話，聊聊天，他需要的是關心，不管當什

麼職務，甚至到比較低層級的，跟我相處都很好，因為我都會關心，……有時候帶他們打打球，……帶他們晚上玩喔，我們通常都到晚上9點多交接班才下班，下了班就大家晚上去夜消，喝2杯酒」。祥老大的主管對祥老大的領導風格是這樣說的：「他本身就是不正道，就是用台灣的術語來講是說，就像黑道人物，但是也有很多人又願意幫他賣命，……，員工又肯幫他賣命……對，一些幹部，班底啊，就特別聽他的」。2001年祥老大前往美國廠及墨西哥廠支援，卻收斂起上下「打成一片」的領導作風，逐漸走向依法行事、保持距離的作風，反應了跨越中西文化間的調適歷程，他當時描述到：「來到美國感受最深的就是他們依法辦事的態度，……這些在台灣或是在大陸都是很容易處理的事情，但到了美國卻需要為一些菱菱角角的事情而爭執」。祥老大的領導行為在不同時期有些轉變，其領導行為亦被其主管認為如同黑道大哥般，然其效能卻是卓著的，如祥老大自述到：「那時候有一個月啊，頂多做到七萬八萬就做不到上來了。然後我開始接的時候是七月份開始接，……我全部都把他整理過一遍。然後八月份，那個月份的訂單我就做到十六萬五，也就是破了幾、幾人的記錄啊」；他的一位大陸員工這樣說：「這種感覺叫我表達我也不知道怎麼去表達，反正就是覺得非常、從心非常的信服。……不是說崇拜啦，就是說很信服這種心態，就是說很願意跟著他做事」。從祥老大的故事，得以瞭解其領導行為有其特殊性，其在兩岸的領導模式行塑出宛如大哥的領導型態，但面對西方情境時卻也調整個人長久以來的模式形成依法行事風格。

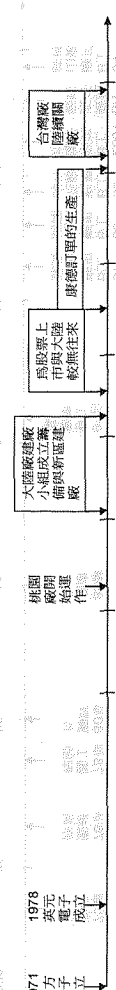
(三) 個案三 (阿華的領導)

阿華個人工作生命史脈絡與其領導行為間的關係，如圖 3 所示，阿華待過三家公司，他從沒有任何管理經驗前往大陸，直到目前擁有豐富的管理資歷，他最初採用「拜託」的方式來帶領部屬，如阿華說「那時候也不罵人，全盛不能罵人，你一罵人，人家用小鬼揍你啊，全盛是用「拜」出來的，拜託你加一個班」，初次接觸大陸員工，則效法其他台籍幹部以「罵」的方式來領導部屬，阿華在初到天津時，當地環境與員工讓他十分震撼，在面對文化震撼的感覺，他選擇採用軍事化管理，他描述：「慢慢看嘛，看同事之間怎麼跟大陸人的應對，後來發現被罵一罵也沒事啊，慢慢慢...我們就會改變，就改得變得比較專制」，直到後來培養自己的「班底」出現，逐漸改成恩威並濟的管理方式，他說：「那罵完以後有一個很重要的關鍵點，我都會這樣，罵完人家以後……該罵是應該的，第二個就是對你未來的工作開展會有幫助，一定要有打一巴掌才摸的，你不要沒有打完不摸的」。故他會直接在部屬面前罵幹部，等到事後，他都會安撫被罵的幹部，讓幹部瞭解他責罵的用意，其實都是就事論事，給予部屬「即使罵他也都是為了他好」的感覺。回到台灣後，阿華發現到台灣部屬與大陸部屬有著相當不同的特性，責罵會惹來很多麻煩，因此私底下經常會去找他們，跟他們打成一片，聊聊天、套套交情，如他描述：「台灣人不能罵，你一罵他跟你翻臉，所以你說行為模式會不會改變，一定會！……在大陸比較直接，在台灣的話我會變的我就會去想，變得比較婉轉，也考慮他們的感受。……你只有說到生產線去待著，跟他們一起待著，他們那裡不順，在旁邊看一下，跟他們聊聊天阿，私底下套套交情，抽抽煙阿，幹什麼，休息時間阿，有時候星期天我會買涼的，請大家去吃阿，大家有什麼問題，找我，找到我，我來幫他解決，畢竟台灣的員工比較敢跟主管要求」。阿華從早期的摸索、模仿階段，到後來揮灑自如，自成一格，其中可見許多領導方式的調整與轉變。

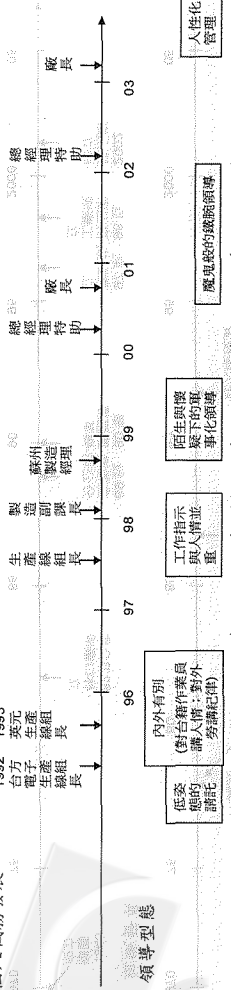
文化環境發展



組織發展



個人職務發展



領導型態

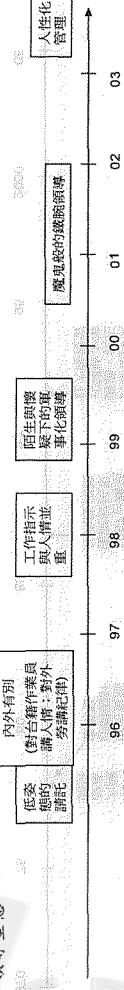


圖1 林SIR工作生命故事時間軸

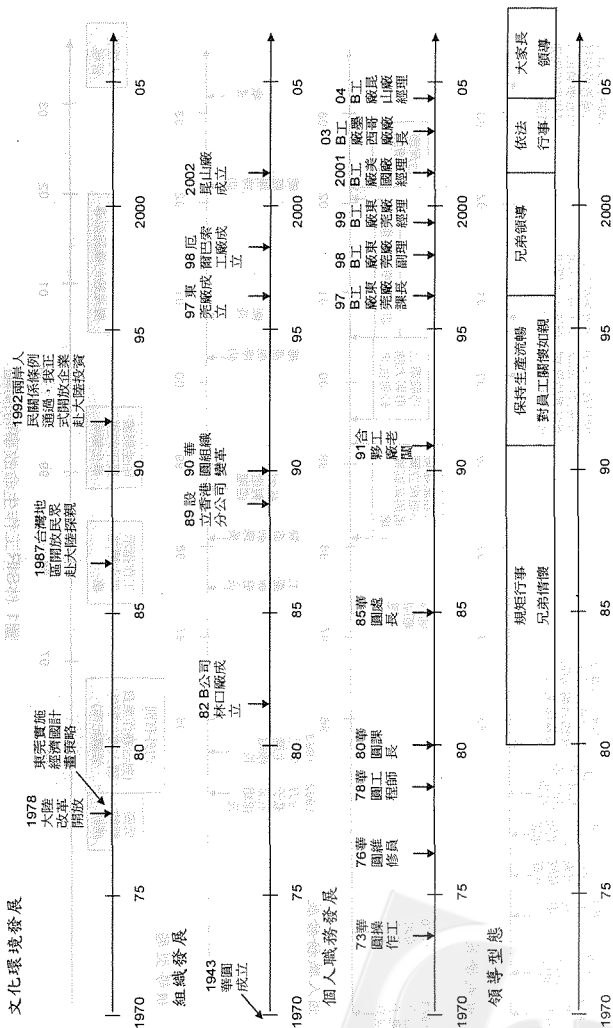


圖2 祥老大工作生命故事時間軸

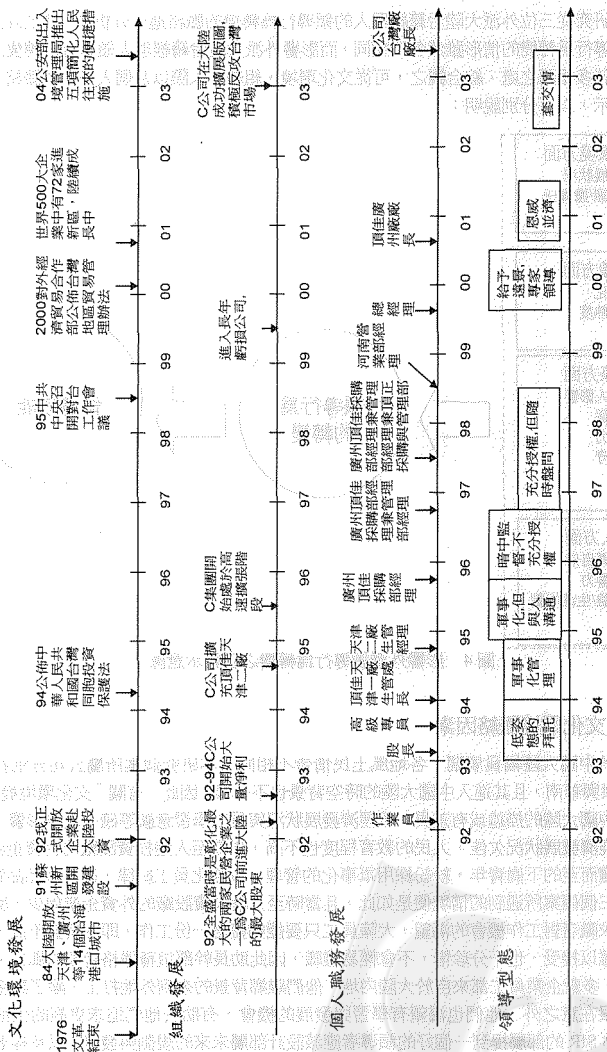


圖3 阿華工作生命故事時間軸

二、影響領導行為轉變之脈絡性因素

本研究從三位外派大陸台籍經理人的領導行為轉變的脈絡進行分析後，發現外派經理人領導行為轉變的情形雖然各不相同，而影響外派大陸台籍經理人領導行為轉變之因素則有諸多相同之處，綜合觀之，可從文化環境、組織、人際以及個人等四個脈絡，如圖 4 所示，以下分別說明：

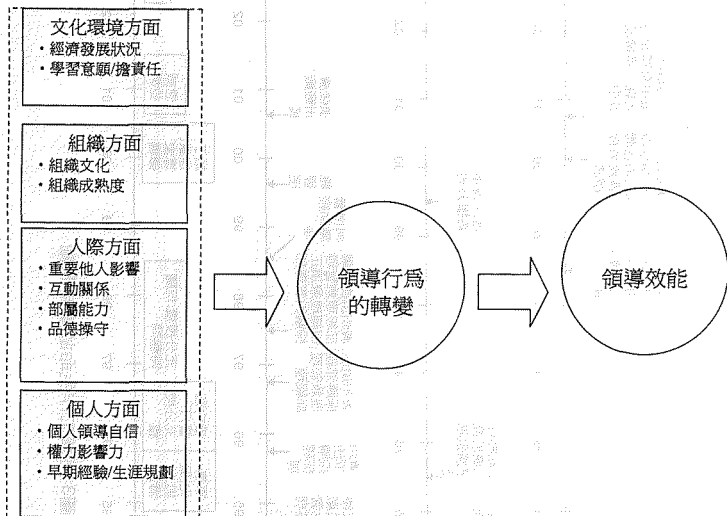


圖 4 影響外派領導行為轉變之脈絡示意圖

(一) 文化環境脈絡因素

由於中國大陸幅員廣闊，各地風土民情皆不相同，本研究個案所屬公司分別在華北、華東與華南，且其進入中國大陸的時空背景也不一樣，因此，有關「文化環境發展」中有關中國大陸的描述或有差異。然經濟發展狀況與員工學習意願等確有重要影響。派駐地的經濟發展狀況欠佳，人民的教育程度也不高，早期至大陸投資設廠的台資企業，面臨蜂擁而至的下崗青年，紛紛採用軍事化的管理，以強化員工紀律，確保產品品質，本研究三個個案所遇到的情境便是如此，且當時至大陸投資設廠的外資企業尚少，反映出一般求職者對工作機會的渴望，大陸員工只要能夠獲得一份工作，即便薪資不高，管理方式難以接受，也十分珍惜，不會輕易離職，因此助長幹部這種嚴格管理的風氣。另一方面，多數企業員工都來自於大陸內地，他們離鄉背景的來到外地打工，除了對金錢與物質很在意之外，他們也渴望有學習與發展的機會，有助於他們追求更高的生活需求，如林 SIR 的部屬提到一個好的領導者應該設計部屬未來的規劃與發展，以及耆老大

的部屬提到自己期望能在企業環境下學習，未來能有所發揮的機會，如祥老大的部屬說：「因為第一個我確實需要很多的知識來充實自己，這是一個重點，然後第二個條件是在這個廠子裡我有條件有環境去充實我自己，不然我也不會在這個廠裡待這麼久的時間」。台籍主管一方面爲了提升經營管理效能，一方面運用大陸員工強烈的求知慾，在教育訓練上皆下了很大的功夫。於是，主管的教導呈現出另一種領導者的魅力，讓大陸員工對台籍主管產生無比崇敬之心，從三個個案中，可以發現「嚴管勤教」似乎是當時初到中國大陸從事管理工作，發揮領導效能的不二法門。

（二）組織脈絡因素

個案中的阿華與林 SIR 在外派大陸之初，都受到大陸廠最高領導人的影響，而改變其領導行爲，例如阿華的老闆是魏董，他本身的作風就是非常強勢，他也認同阿華採取這個方式去做，慢慢地那種霸氣就出來了。此外，在研究個案中，可發現他們皆經歷過企業草創的階段，當他們面對亂無章法的組織，大多採取「亂世用重點」的原則，強調紀律與權威的領導風格，如林 SIR 提到：「紀律基本上就源自於我們之前講的軍事化管理。因為人多，嘴雜加上範圍也大。如果很多東西你都讓他自己判斷的話，就會亂成一團。所以紀律就是說一就一、說二就二，你不能够亂動。」根據過去針對兩岸文化的研究發現，大陸員工相較於台灣員工有著較高的權力距離感及避免不確定性（鄭伯壘，1995b），故在中國大陸建廠或草創階段的組織，由於工廠生產所需人力極多，加上大陸員工素質不齊與彼此互動不足的狀況下，台籍經理人在老闆高度授權之下，爲了不辱使命，深怕大陸員工犯錯而導致生產延宕，便容易採取鐵腕作風、紀律化管理。

（三）人際脈絡因素

初次外派大陸，面臨陌生情境，個案中林 SIR 以其主管孫老大爲師，阿華沿襲其老闆魏董的領導方式，他們模仿重要他人的楷模行爲，並獲得正向的結果，這似乎呼應了 Black 與 Mendenhall（1990）對跨文化領導者適應歷程的說法，另外，主管對部屬的互動關係品質與部屬才能（能力與學習意願）及員工的操守知覺等將會影響領導者的領導行爲，如三個個案都曾提及在大陸工作多年也培養出自己的班底，與班底之間的關係較爲接近，進而得以逐漸給予授權。在能力方面，由於專業能力的不足，導致台籍幹部得以在中國大陸以其專業技術的授與，作爲領導的基礎，藉由專業技術來塑造其領導中心的風範，確實是大陸員工得以有強大向心力的重要關鍵，此外，如林 SIR、祥老大都曾說到大陸員工因生活困苦而常有偷竊、貪污等行爲，這也導致他們整天在生產線上緊盯著，嚴密看管，又如阿華曾擔任採購部經理時，面對他眼中所謂的「狐狸」，他的做法就是不斷的監督員工，就是深怕他們在操守上有所小動作。因此根據本研究發現，在關係、才能與品德這三因素的知覺也是影響領導行爲轉變的重要知覺因素。

（四）個人因素

本研究三個個案的工作表現一直都很稱職，他們從基層主管到廠長，不斷累積其領導經驗。其權力、影響力與對自己領導的自信等，確實對其領導行爲的轉變與調整有所影響，如林 SIR 初入社會時，對自己從未帶過人且對生產線的不熟悉等狀況，沒有掌握實權與影響力，因此他採取較爲低姿態的領導方式，而當他外派至大陸，身爲經理，甚

至廠長，有了權力，管理作風大有轉變，任何人在組織內因倫理規範而居於尊長地位時，自然就擁有管轄下屬的權威（鄭伯璜，1995a）。

另一方面，本研究同時發現個案早期經驗及未來規劃對領導行為也有顯著的影響，如林 SIR 年少時期苦幹實幹的工作態度，外派後，依舊以此精神，整天在作業線上要求員工認真打拚；而祥老大外派中國大陸後的領導型態中，仍舊可以看出他早期在台灣與部屬「情同手足」的的影子；阿華在軍中的中規中矩也影響著他在中國大陸的領導行為。

個體的行為背後可能有某些意圖，領導行為亦然，尤其是領導者個人的發展與生涯規劃，如林 SIR 的外派期望：「我想為了生活需求是基本的，但後面這兩年比較沒有經濟壓力則會追求成就感與人際關係，也希望將來 35 歲之後有更好的發展或創業機會，尤其是大陸當地的人脈」；外派後期林 SIR 個人事業目標鎖定在大陸的發展，因此他極重視大陸的人脈經營，遂以人性化的管理取代軍事化管理。此外，祥老大對外派大陸有著相當高的理想抱負。他深知：「我們當主管喔，靠的就是底下的課長，班長，組長應該都有啦，要靠他們去執行」，他知道自己要有所成就，必須要靠著這群員工，他們有技術、願意努力工作，工廠才可能有好績效，因此他以教導的方式來帶領其幹部與作業人員。最後，隨著阿華的職位不斷升高，可以說是他已經站上自己事業的高峰了！他認為自己已不需要像剛起步時那樣，凡事都想掌握權力、與他人競爭，他提到：「我到這個層級我已經不需要去跟你搶什麼功勞……所以廠長的機會已經走到頭了，我走到頭了，所以要讓他們有機會能夠上去」。現在的他開始提攜後進，對部屬釋出更多的關懷，也為了替公司著想，希望這家公司能夠永續經營下去，這很像是他的老闆魏董的心態，似乎也逐漸形成大家長的風格了。

本研究發現，文化環境、組織、人際與個人等層次皆為影響外派大陸台籍經理人領導行為轉變之因素，然在組織層次中並未發現有工作結構、組織特徵因素的產生，對此，研究者認為可能的原因是，本研究的個案在台灣與中國大陸皆從事製造業的管理工作，其工作結構、組織特徵較為類似所致，或許組織與工作性質的差異，較可看出工作結構、組織特徵因素是否會影響領導行為，這有待後續研究繼續探討。

三、綜合分析

外派大陸台籍經理人領導行為及其轉變因素如上所述，這些因素相較於過去領導權變理論，有部分是相似於過去權變理論所提之影響因素，如正式職位權力、領導者與部屬的關係、部屬的能力意願等，但有幾點是過去未被提及，如表 5 所示。其中包含領導者個人領導能力的自信、重要他人的影響、員工品德操守的好壞及組織文化等。過去無論西方或華人權變領導行為研究，甚少提到來自於領導者本身的影響因素，領導者個人的自信及是否擁有豐富的領導管理經驗，即可能產生較少的文化震撼，在領導適應上也較容易些。此外，外派經理人在面對陌生環境時，內心感受到壓力與緊張時，重要他人產生了極大的影響力，對此，外派經理人的養成中，導師（mentor）的安排便可能有助其環境適應與領導表現。在品德操守方面，研究者曾於初探研究即發現，大陸部屬相當重視「金錢」，然這也適度反應出另一個文化環境的因素，即「中國大陸整體經濟環境」

的貧困所導致之現象，以致影響領導者之行爲。最後，三位經理人的領導方式無論是延續過去的領導風格或是受到組織氛圍之影響，這似乎都與台灣母公司的文化或老闆的期待有關。然研究者從本研究亦發現，這些因素並非單一的影響行爲的轉變，而與其他環境及人際因素可能有交互影響的現象，導致最後領導行爲的改變，故若僅以單一影響因素來論之，將有疏忽其他重要因素之憾。

表 5 本研究結果與過去權變領導之情境因素比較表

分析層次	相同	不同
個體層次	•正式職位權力	•個人領導自信度
群體層次 (互動層次)	•領導者與部屬的關係 •部屬能力與意願	•重要他人影響 •品德操守
組織層次	•環境的壓力與需求 •組織特徵	•組織文化
文化環境因素	•部屬意願與承擔責任程度	•經濟發展狀況

透過個案在跨文化領導的歷程分析中，除回應本研究關心的問題外，本研究另外發現過去華人領導研究較少或甚至尚未被提及的領導方式，包括導師式領導 (mentoring leadership)、兄弟式領導，這些具有探索性意義的特殊議題，頗值得後續研究者繼續探討。

(一) 導師式領導

Scandura 與 Ragins (1993) 認為 Mentor 可提供職業生涯功能 (Career-related function)、心理社會功能 (Psychosocial function) 及角色楷模 (Role modeling) 等。在個案中，如林 SIR 與其長官孫老大或阿華與其老闆魏董間的關係，除上下間的工作關係外，似乎還蘊含著另一種近似師徒的關係，雖然個案與其師父 (Mentor) 共事的時間並不長，然其所產生的影響卻非常深遠，直到後來對待大陸部屬的方式，仍有其 Mentor 的影子。研究者認為這種運用工作行爲示範、教練、授能以及在情緒、觀念的諮詢、分享的方法，除了關注外派台籍經理人的面對跨文化情境的領導行爲外，同時協助個人在組織發展，包含外派的職業生涯，此即為導師式領導。江惠翎 (1998) 曾指出，台商在大陸的眾多管理模式之一，即為導師式管理模式，其意指台籍經理人透過「工作上的規定來約束員工」並「以非正式的方式來勉勵與教導員工」。雖然此處所謂的導師式管理與本研究提出的導師式領導不完全相同，但都顯示某些領導者之領導行爲與 Mentor 中的「經師行爲」與「人師行爲」有密切關聯，華人的師父概念比西方更重視「人師」等生活與觀念的傳承。這應當有別於西方所提的師徒制概念，在華人所謂：「一日為師、終生為父」的信念下，師父的角色可能也是華人領導型態的一種特色，此有待後續研究澄清。

(二) 兄弟式領導

個案中，祥老大看待朋友如兄弟，彼此相互的幫忙照顧，這層關係讓他在管理上得心應手。祥老大認為與部屬稱兄弟弟有助於自己的領導工作。阿華對待部屬也如同兄弟一般，不僅是一起上班工作，下班後還會一起活動，就像自己的大哥一般，本研究初探

發現兄弟式領導的行為如先苦後甘原則、重視兄弟之情、樹立老大風範、堅守道義等。陳國霖(1993)曾指出：從華人幫會所遵循的價值如兄弟之情、忠貞不二、大公無私等，不難看出華人人治的色彩，但他的另一特色係藉由彼此的忠誠照顧，令來自四面八方的成員，都能夠感受到發展與安全感。從「兄弟」的價值與特性來反觀此領導型態，發現彼此間有些雷同之處，祥老大明顯的表現出此種領導風格，然隨著他個人權力的擴大與工作位階的提升，其與部屬距離逐漸拉大，並轉換成一種大家長的領導型態，研究者認為兄弟式的領導也許是中基層主管的一種領導方式，這是過去華人領導中，以企業主為對象所建構的家長式領導未能說明的。兄弟式的領導是否展現了外派大陸台籍經理人的一種特殊領導型態呢？亦或是台灣人特有的草根性，在組織中所逐漸醞釀的一種如同兄弟般的互動關係，變成華人社會所謂的「四海之內皆兄弟」？目前仍是未知數，這些問題有待後續研究繼續探討與釐清。

伍、結論與建議

本研究透過逐層分析探討外派大陸台籍經理人的領導行為。層次一包括建構個案的工作生涯及外派中國大陸工作之生命故事，層次二包括個案領導行為轉變脈絡分析、個案早期經驗對領導行為影響、個案未來規劃對領導行為的影響、影響領導行為其他因素等，層次三再作三個個案的綜合分析以發現具探索性意義之特殊議題，相較於過去有關跨文化領導與權變領導的研究，讓我們更加了解外派大陸台籍經理人的領導行為的轉變，受到許多個體、人際、組織及文化環境等因素的影響。

從個案部屬的訪談內容分析可以發現，他們對個案中經理人的領導很少有批評的聲音，相反地，他們認為主管重視紀律，採取高壓手段，有其必要性，甚至台籍主管培養出來的大陸幹部，也有很多人肅規曹隨，得以成功的，如阿華非常自豪的表示：「在我們十三個廠裡面，連我自己總共四個，青島廠的廠長以前也是我帶過的，然後現在西安廠的廠長、昆明廠的廠長都是從我這邊出來的，所以連我一個人包辦四個廠的廠長位置。」在訪談中，有幾位大陸部屬曾在南方的工廠待過，他們對過去某些台籍幹部的威權管理相當不滿。本研究中三位台籍經理人採用同樣的領導方式卻能受到大陸部屬的推崇與敬愛，其中主要的關鍵有二：

一、不論使用何種領導方式，皆能謹守人格尊重與個別關懷。如：「大家都是來這裡做事情。對啊，做事情。就是一個老話嘛。人最重要就是兩個東西，一個生命，一個人格。……人格的話，……說我們打個比方，你吃飯……分得很開的話，大陸員工會講因為我的人格比他低，他不會講出來，但心理面就是會產生這種的隔膜。」顯示每個人內在對人格尊重與公平對待的期盼，本研究中林 SIR 的「工作指示與人情並重」、祥老大的「規矩行事與兄弟情懷」與阿華的「恩威並濟」都有異曲同工之妙。

二、不論使用何種領導方式，皆能滿足部屬的基本需求與學習需要。本研究中三位台籍經理人外派中國大陸時，當地經濟環境正處於發展中的階段，人們的工作動機多是以「賺錢」為目的，然而為了賺更多的錢，他們更需要學習與成展，能夠滿足員工這兩個條件的人，便擁有領導之影響力。換言之，只要能滿足其生存需求與學習需求的條件

下，採取怎麼樣的領導與管理方式，他們都是可以接受的，本研究中三個經理人不僅經營績效卓越，而且都很重視技術的傳承與部屬的培育，員工享有穩定的收入，與成長晉升的機會，因此深受員工的敬愛。

此兩結論部分與華人家長式領導 (Paternalistic Leadership) 所強調的仁慈、威權及德行領導的三元模式有關。也與西方轉型領導 (Transformational Leadership) 理論中強調的個別化關懷 (individualized consideration) 與智性啟發 (intellectual stimulation) 等概念近似。由此觀之，領導者之領導行為有所變，也有所不變，變的是「先高壓後懷柔」或「先懷柔後高壓」；不變的是「謹守人格尊重與個別關懷」和「滿足部屬的基本需求與學習需要」才能獲得部屬的推崇與敬愛。

本研究結果對學術方面之意涵，除從社會知覺的觀點，了解影響外派大陸台籍經理人領導行為之因素內涵，另外，本研究發現宛如導師角色的資深管理者對外派經理人的領導行為影響甚巨，可見他們在中國大陸的領導行為，部分是學習而來的，且是受到自己的主管或是同事的領導行為所影響。再者，本研究發現導師式領導與兄弟式領導兩種特殊的領導行為，領導者可能運用Mentor影響徒弟的方法，來帶領部屬，這種領導方式甚少在過去的領導理論中出現，從本研究的個案中可以得知，導師式領導確實對領導效能有積極正面的功能，或許可作為未來領導者培養與訓練的參考；而兄弟式領導較傾向於「兄弟中老大的」角色，包括樹立老大風範，與部屬的互動是「有福同享，有難同當」的行為，且對部屬們的關懷有如「兄友弟恭」一般，領導者友善的關心部屬、滿足他們對學習的渴望，而部屬也感受到這份關懷，並以工作表現來加以回報。因此研究者認為兄弟式領導不同於家長式領導，且他適合解釋基層與中階主管的領導型態。這兩種領導形態也讓華人領導模式有了另一個思考與研究的方向。

在管理實務意涵方面，本研究個案樹立了有效的外派領導風範，他們都是外派中國大陸成功的經理人，其成功的經驗足以令其他已經外派或準備外派的經理人作為未來領導行為之借鏡。此外，外派的動機，尤其是個人未來生涯規劃方向的重要性更是值得參考，雖然經理人在外派初期或許都有經濟上的考量，然隨著時間的累積，其工作動機也逐漸的轉變中，強烈的外派發展動機與企圖心確實對外派後的工作表現會有所影響。這研究結果也得以提供給企業在選任外派人員時考量的重要標準。

本研究的個案對象皆屬製造業的管理工作，然隨著其他行業的陸續開放與登陸發展，這些外派大陸經理人領導行為的轉變歷程是否有所不同，應做進一步的探討，此外，本研究發現影響領導行為轉變因素中，部分與西方研究文獻不同（如工作結構、組織特徵），這或許也是研究取向與方法上的一種限制，有待後續研究繼續探討。

參考文獻

- 王勇智、鄧明宇譯，丁興祥校訂，C. K. Riessman 著，2003，敘說分析，台北：五南出版社。
- 江惠翎，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。
- 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。
- 徐瑋伶，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博士論文。
- 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，台北市：天下文化出版社。
- 黃英忠、鍾昆原、溫金豐，1998，「台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探：重要事例法與社會學習理論之應用」，輔仁管理評論，5(1): 19-47。
- 陳國霖，1993，幫會與華人次文化，台北市：台灣商務印書館。
- 齊思賢譯，D. J. Hickson & D. S. Pugh 著，2000，全球管透透，台北市：先覺出版社。
- 楊國樞，1992，「中國人的社會取向：社會互動的觀點」，收錄於中國人的心理與行為—理念與方法篇，楊國樞、徐安邦（主編），87-142，台北：桂冠。
- 鄭伯壘，1995a，不同家長權威與領導作風的關係，國科會專題計畫研究報告。
- 鄭伯壘，1995b，「台灣與大陸企業文化比較實證研究」，台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會，台北：信義文化基金會主辦。
- 鄭伯壘、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：台灣大學主辦。
- 鄭伯壘、黃國隆、郭建志，1998，海峽兩岸管理系列叢書-海峽兩岸之企業文化，台北：遠流出版。
- 鄭峻文，1995，企業文化、管理風格、經營策略及經營績效之關係研究—以臺灣及大陸兩地之中美日企業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭瀛川、陳彰儀，2005a，「外派大陸台籍經理人之領導形態研究」，商管科技季刊，6(3): 401-405。
- 鄭瀛川、陳彰儀，2005b，「外派大陸台籍經理人領導行為之轉變脈絡」，明道學術論壇，1(1): 43-62。
- 嚴文華、宋繼文、石文典，2002，跨文化企業管理心理學，台北市：揚智出版社。
- Badawy, M. K. 1980. Style of mid-eastern managers. *California Management Review*, 22(3): 51-58.
- Baird, R. E., Lyles, A. E., & Wharton, E. D. 1990. Attitudinal differences between American and Chinese managers regarding joint venture management. *Management International Review*, 30: 53-68.
- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. New York: General Learning Press.
- Bass, B. M. 1990. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Berry, J. W., Kim, U., & Boski, P. 1987. Acculturation and psychological adaptation. In Y. Y.

- Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Current studies in cross-cultural adaptation*: 29-44. London: Sage.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. 1990. A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training programs. *Human Resource Management*, 28: 511-539.
- Fiedler, F. E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: Harper & Row.
- Gebert, W. T., & Steinkamp, R. S. 1991. Leadership style and economic success in Nigeria and Taiwan. *Management International Review*, 31: 161-171.
- Glinow, M. A. V., Huo, Y. P., & Lowe, K. 1996. Leadership across the Pacific Ocean: A tri-national comparison. *International Business Review*, 8(1): 1-15.
- Graen, G. B., & Cashman, J. E. 1975. A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*: 143-166. Kent, Ohio: Kent State University.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. 2000. *Managing cultural differences. Leadership strategies for a new world of business*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. 1977. *Management organizational behavior* (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Laurent, W. A. 1983. The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, 13: 75-96.
- Morris, T., & Pavett, C. M. 1992. Management styles and productivity in two cultures. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 169-179.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Ahearne, M., & Bommer, W. H. 1995. Searching for a needle in a haystack: Trying to identify the illusive moderators of leadership behaviors. *Journal of Management*, 21: 422-470.
- Riessman, C. K. 2003. Narrative analysis. In M. S. Lewis-Beck, A. E. Bryman, & T. F. Liao (Eds.), *The sage encyclopedia of social science research methods*: 705-709. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational behavior*. NJ: Prentice-Hall.
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. 1993. The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43: 251-265.
- Suutari, V., Raharjo, K., & Riikkila, T. 2002. The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. *Career Development*, 7: 415-430.

附錄 訪談大綱

以下訪談問題主要是提供給受訪者參考，期望受訪者能以這些題目為起點，以口述的方式回顧自己親身的領導經驗，並可不受限制地分享自己認為在這歷程中，印象深刻、對自己有特別意義的事件與主題，研究者期望受訪者能盡可能的具體描述曾經發生或經歷過的重要事件，例如事件中的人、事、時、地、物，這將有助於整個工作歷程的前後關係得以連貫與清楚。當時面對這樣的情況，內心想要採取的行為是什麼、以及當時確實是怎麼作的。

1. 您來到大陸從事領導工作多年，請您描述最初來到大陸時的狀況如何？
2. 您覺得初到大陸從事領導工作所接觸到的或是您最初帶領大陸部屬的方式，與過去您在台灣時有哪些地方相同或不同，您過去在台灣是怎麼作的？初到大陸時有沒有想過就用台灣的方式來帶大陸部屬呢？
3. 您目前在大陸地區，帶領大陸部屬也有一段時間了，您覺得目前的領導方式，有沒有哪些部分是不同於您初到大陸的狀況，那相較於過去台灣的行為又有何不同的地方呢？
4. 您在大陸從事領導工作這段期間，除了領導方式以外，其他有沒有什麼是因為您到大陸工作而改變的(如價值觀、個人個性、生活習慣、人際關係...)?
5. 您在大陸從事領導工作這段期間，曾經發生或經歷過的重要事件？在這事件發生時，當時心中的想法、感覺如何？當時面對這樣的情況，內心想要採取的行為是什麼？當時確實是怎麼作的？

全文完

