

第六章 個案三 阿華的故事與分析

第一節 阿華的故事.....「軟硬兼施」

故事開始

阿華是一位剛滿四十歲的中年男子，擁有十一年的工作經驗，絕大多數時間都在大陸工作，在大陸期間他也娶了一位相當漂亮的大陸籍天津女子為太太，兩個小孩也陸續出生...

親和力是阿華現在給每個人的印象，對人和善是他與人相處的模式。目前，阿華是「C公司台灣生產部廠長」，對於大陸他有一份情感，他希望自己有朝一日也能夠再次回到大陸工作

阿華今天事業上的成功並非一步登天，在他還在求學階段時，便已經遠離父母獨自生活，自立更生的生活讓他不需依賴父母，凡事就從做中學習，他認真的態度，從他一開始工作就展露無疑，即使是到了現在身為廠長也是如此。他的故事是這樣開始的...

成長階段

「一個口令、一個動作的軍旅生活」

在民國 77 年大學畢業之後，阿華便入伍服國民義務役，當時他是在澎湖作通信補給士官，他屬於旅部連，不像步兵連那樣那麼辛苦，但還是仍舊可以感受到身處在部隊當中，必須聽從階級比你高的長官。在部隊的生活看到來自不同背景的人，有些人學歷好，有些人則只有國、高中畢業，但是在部隊是不容許有人特立獨行的，不會因為你的背景而有所不同，凡事講求「一個口令、一個動作」，因此感受到階級觀念的重要。

其實我是在旅部連，不像步兵連這樣帶兵嚴格，就比較文明一點的單位，即使是比較輕鬆，但是他那個部隊的型是不會散掉的，就是你還是必須一個口令一個動作，按表操課才行。

(C01-03-0119)

退伍赴美

阿華在軍中度過了兩年的時間。等退伍之後，在民國 79 年，便前往美國，

與父母一塊在猶它州的鹽湖城生活。他明知自己英文程度不好，也從未到國外去，但他還是打算自己獨自前往，也沒有要求他父母前來接他，就一個人糊里糊塗地拎著一堆行李，甚至連轉機都是自己一個人。

我這個人就是有很大的一個叛逆性，所以我去美國我也不怕，我爸媽沒有來接我耶，我是自己去轉機，都是自己來，我也不害怕，我只是覺得怪怪，我也不知道為什麼，一直到現在我還是不太能夠體會真正害怕的感覺是什麼，我覺得反正就這樣，「隨便啦」，就去了，就我一個人而已，然後去，那時候還傻傻的，沒有出過國，帶了一些肉製品，肉乾、牛肉乾，想說到美國沒得吃，也不知道，結果還被那個警察檢查行李，問我甚麼講也講不出來，在那裡攪很久，攪到我那班飛機走了，我沒有接到我應該接泊的飛機，所以我自己又跑到 L. A. 去住了一個晚上，什麼都不會，人家講英文，我也霧煞煞，我也聽不懂。
(C01-03-0946)

阿華去到那邊都不敢出門，因為怕不會說英文，那時候他天天窩在房間裡。後來經過了兩個月，他自己發現再這樣下去不行，於是他就跟他妹妹借個車子，然後就開始自己開著車到處去逛，到處去看，慢慢試著自己去處理一些事情，不再躲在家裡。

除了我星期六、星期天我妹妹帶我去逛一逛，我就沒有出過門，天天待在家裡面吃一些垃圾食物這樣子，後來我想這樣不行，我就自己去，還好我有駕照，我就跟我妹妹借個車子，我妹妹就跟我講怎麼認這個路，然後我就開始自己進去 shopping mall 開始自己逛，英文聽不懂，慢慢開始去登記，那銀行要先 account，要自己去辦，要填一些資料，後來我到三個月以後才完全適應，大家講，聽不懂的，我也不怕說，我也比較習慣他們的口音，所以大家就比較能夠溝通，一直到差不多半年多以後，我就已經很能夠適應了！(C01-03-0975)

「這些大陸人比我想像的優秀！」

後來聽人家說，可以先去上語言學校，在那邊又可以認識很多外國人，於是他就跑去唸語言學校，他的第一群朋友就是在那裡認識的，唸完了以後再跟著人家去大學選課、旁聽，跟著人家到圖書館唸書。而他也是在學校圖書館開始接

觸到大陸人。當時，在那個學校有很多大陸的同學。這些大陸來的留學生讓阿華相當地驚訝，他發現這些大陸留學生其實程度相當好，這與以前在台灣所接受到訊息有很大出入，

在那個時候其實很多大陸的同學，一起在那個學校的，他們其實程度比我們好，會有「政府到底在騙我們什麼，根本不一樣啊！」，跟宣傳的不一樣，根本不是洪水猛獸嘛！我有東西寫不出來，我用中文寫一寫，人家整份拿回去晚上打完，隔天送給我，把英文報告要交的，我就想請人家吃飯，人家還不願意給我請，人家都說不用不用（C01-03-0997）

我第一次接觸到大陸人，就是海報上面那個肥肥的，戴著五星帽，拿著皮鞭，抽著很瘦的那種，到美國去發現其實他們比我們還優秀，我在高中的時候我還這樣想，反攻大陸多好，反攻大陸我就可以去當老師了，到那邊才看到「哇靠！人家厲害我這麼多！」，所以從一個極端的形象跳到另外一個極端形象，而且我受到他們很多的幫助，這是實話，所以這樣很好的印象，到那邊去「靠！…好像冬天在洗三溫暖的一個過程」（C01-03-1056）

在美國遇到大陸留學生的相處經驗，對阿華來講是相當難忘的，因為身處在異域，只要對方是跟他講同樣的話的，他就覺得好親切，尤其是受到這些人很多的幫助，在那裡，大陸人讓他感覺很好，也不像以前在台灣時的那些負面的刻板印象，這些經驗都讓他日後前往大陸工作有很大的考量。

第一個當人家說要去大陸的時候，我不會害怕，我覺得他們那邊也不錯，那第二個，到那邊去，從去我也覺得我們好像高人一等，人家低人一等，其實沒有，因為我在美國的時候反而是我比人家低一等，在學校的時候，他們很多是博士後在領學校的津貼，他們都是有獎學金的你知道嗎，反而我的能力比較差，那我們去的同學大部分也都比他們差，那是他們比較厲害，所以我並不會覺得那邊很落後。（C01-03-1003）

我覺得自己是個 LOSER

其實那時阿華到美國最主要還是希望繼續唸書，拿個碩士學位，但是差不多快兩年的時間，結果他還沒有唸到研究所，他 27 歲還在唸大學部，這時候的

他，感到滿沮喪，對於自己人生的目標很迷惘，對自己的表現感到灰心。

我去美國一年，加上在前面在那邊待了三個月什麼都沒幹，差不多快兩年的時間，我還沒有去到 graduate school，你知道嗎？我還在唸 undergraduate，我 27 歲在唸我們大學部的…，因為我們那時候很少去工作再回來唸書的，很少，大部分都是大學畢業生再唸研究所，看看我自己，別人二十七歲博士都拿到了，我二十七歲還在唸 undergraduate，我那時候自己滿沮喪，那我要唸完我已經快二十八歲了，二十八歲，等到我去唸 graduate school，我已經三十歲了，人家都已經生小孩了
(C01-03-1019)

當時還有一件事情對他有很大的影響，就是有個印地安人被凍死了，他睡在紙箱裡，他是沒有家的人，社會保險基金什麼都弄不到，但是等到死了以後，才查到他是猶他大學的博士生，他的穿著也還不至於太寒酸，他只是到酒吧去喝酒，喝完酒就將車停在路邊，他就坐在那個椅子上，坐著就睡著就凍死了，但是這件事情引起很大的迴響，其實有很多人看到他在那邊，大家都認為他是無家可歸的流浪漢，沒有人願意理他，只因他的膚色，在美國最次等的就是 Indians，其實他是用功的好學生。這件事情的發生，對阿華衝擊很大，連同之前與大陸留學生相處的經驗，讓他開始自己思索著自己對人生的態度，也開始作些選擇。

我在想，就算我拿到碩士，我是不是還要到餐廳去打工，我是不是還要繼承我爸媽在餐廳這樣，要不然我要去開什麼？我又沒錢去開 supermarket，對不對？我只能繼承這樣，那我幹麻要唸書，其實我是在一個覺得…這不是我們的家，就是因為我覺得我是一個 loser，這裡不屬於我。(C01-03-1036)

其實阿華後來想要放棄，放棄對他來講其實就是一種逃避，又回到台灣來，他覺得自己是一個 loser，不僅沒有在國外唸到碩士，他自認自己的這種英文在美國只能算是二、三流英文，所以他想，那他總可以回台灣發展，即使他的英文在那兒很破，但是在台灣應該算好的，等到回台灣再找一個外資企業，這樣評估之後他覺得可能還有生存的機會，於是 he 不想再多耗費兩年的時間，去拿一個碩士，然後什麼都沒有。

所以我就跟我父母親講說「我要回台灣，對不起，拜拜，不玩了」，我媽問我「你為什麼要回去？」，「難道妳要我在這邊跟妳一樣做餐館嗎？」後來我媽就「隨便你吧」，我就回來了
(C01-03-1046)

於是他就回來台灣，回到台灣的時候，阿華全身上下只有一千多塊的美金，所以他就著急的要去找工作，也想趕快證明自己的選擇是對的。

全盛(化名)公司時期

自美返台 尋找工作

阿華於民國 81 年帶著一個失敗者的心情，從美國回到了台灣，回到了爺爺奶奶所居住的彰化。回到彰化的阿華，爲了生活，開始尋找工作，就這樣騎著摩托車到處晃阿晃，想在家裡附近的地方找工作。就這樣晃的結果也沒有靠別人幫忙，來到了全盛公司的大門口，看到了徵人的訊息。

全盛公司當時可說是彰化最大的兩家民營企業之一，是相當全面性發展的公司，除了做腳踏車、摩托車外，之後也開始做汽車。那時徵求兩種類型的人員，一個是作業人員，另一個則是儲備幹部。這種能成爲幹部的職位，深深地讓正在找尋工作的阿華大受吸引，全盛公司也算是一家大公司，他二話不說地跑去守衛室填寫資料及面試，當時全盛公司的人事課長認爲阿華似乎不適合這份儲備幹部的工作，因爲他履歷表上寫的是文化大學勞工系畢業，並非機械相關科系，也沒有實際的經驗。因爲受限於學經歷與背景，使他在應徵儲備幹部上遇到了挫折。後來他轉而詢問應徵作業人員的可能性，即使做工人他也願意。當時全盛公司很缺作業人員，作業人員的流動率很高，他們也認爲作業人員這樣粗重的工作沒人喜歡做，因此阿華就這樣進入全盛，作一個作業員的工作。

雖然被講說可能不太適合，那當時我其實是一個心態，這離我家近嘛，而且我也是想說騎驢找馬看看，看看有沒有更好的，我不能面試那個儲備幹部，那我可以面試那個作業人員好了，他說：「你有辦法嗎？我們這個很粗重的，我說「，沒關係，做看看」，所以當時他們的一個想法就是說「這個做不久」
(C01-02-0213)

就這樣，阿華在民國 81 年 2 月進入全盛，開始他的第一份工作。才上班第

三天的他，已經對作業人員這份粗重的工作感到厭煩，伴隨而來的疲勞感及身體不適，讓他甚至一度想要辭職。但是他知道有些人正等著看他喊「我不行了」。當時阿華所處的那條生產線上的一位股長，他也認為阿華會做不久，也直說「大學生做不久的」，這讓當時消極的阿華燃起鬥志，就這樣下定了決心，調整一下自己的心情，之後就順利地做下去，證明自己也是很有能耐，也是做得來的。

其實後來就做三天我就想辭職了，好煩喔，很累、刷牙都刷不了，我都一直抖了，印象中一隻槍差不多一斤多，一直在胳膊一直釘，真的整隻手都沒辦法，那後來那是因為有一點，大家都覺得說我是做短期的，剛好我那條線的股長跟我是同年的，他就每次叫我大學生，他說：「大學生做不久的」我心想，「你也做不久，來看是誰比較不行」，我就把它拿來當做是鍛鍊身體一樣，因為以前我們當兵在幹訓班也是操到耐不住，我就想說：「沒關係，那可能是一段時間沒有運動了」，果然第一個月完了以後就慢慢習慣（C01-02-0224）

雖然當時的阿華可說是低階的作業人員，每天做著非常人所能忍受的粗活，但是之後能夠在職位上漸漸地爬升，最主要的其中一個原因還是阿華的學歷條件，因為他大學畢業；全盛當時第一線的作業人員只有阿華一個是大學畢業，而整個公司的員工差不多二、三千人，真正大學畢業生也不過只有五個。有次全盛公司需要接待澳洲廠商，因為阿華曾在國外待過，臨時過去擔任翻譯的角色，三天的接待工作，他表現得相當稱職，也受到上司的注意。沒過多久，全盛公司因為設新廠，人事也開始異動，許多待在舊廠的幹部都被調去新廠服務，因此一些職缺便由基層的人員遞補、晉升上來。阿華就在這波人事異動中，獲得青睞，拔擢為股長，這件事情也讓他相當的興奮不已。

後來過了不久，剛好當時有一個我們企業要到新工廠去設廠，那時候我們股長就有缺了，因為我們的生管課課長就調到那邊去服務，就晉升了，那我們製造是我們有製一、製二，二個課，製一課課長就升上去當…雖然是平調，但是那生管對我們來說是高我們半級，它排我們的計劃的嘛，所以他就去當生管的課長，所以現場的課長就現場的補上來、補上就缺了一個股長，可能他們…我不曉得他們怎麼考慮的，「啊不然你去做股長

啊！」，哇那時候實在很高興，才來就做股長，這樣實在很不錯，相當幸運！（C01-02-0272）

初任主管的管理方式「拜託」

阿華從一線作業人員升上了股長後，是他第一次擔任主管，底下也沒有甚麼特定的部屬，主要就是監督底下的人員工作情形而已；那時候在全盛公司的整個工作氣氛相當和善，對待部屬都相當客氣，也不會罵人，若是罵人的話，這些台灣員工就辭職不做了。因此，需要員工完成工作，都會好言相勸，講話常會用「拜託」的方式來跟員工對話，對待他們可以說是相當客氣。那時候阿華當股長也不會罵人，對待員工也是相當溫柔的方式，甚至是別人不做的話，就自己來做。

當時是有很多零件沒到，貨出得比較慢，真的很不順，因為我們是人作業，大部分的員工都是『恐北仔』，若罵他們，怕這些小鬼會來揍你，大部分是人的關係，所以都要用柔的，『拜託幫我買個涼的』、『要不然我幫你買個麵來』，都很客氣的這樣子講，因為你兇他們沒有用，你知道嗎？兇他就不做啦！（C01-02-0574）

有時候他們幾個股長為了趕工出貨，就自己在那邊跟著加，加到一個人裝到天亮再回來，這是他在台灣全盛公司的一個工作模式。（C01-02-0584）

無拘無束 前進大陸

「要來去大陸囉！有人要去嗎？」在阿華當上股長後的三個月，也就是民國 82 年 7 月份時，老闆對著大家這麼說。當時，全盛公司是 C 公司到大陸投資的資金主要贊助來源，當時 C 公司仍呈現負債狀況，全盛公司不僅挹注 C 公司資金，也會有人力上的支援，同時順便看看自己投資 C 公司的運作狀況，因此，外派大陸的人員最主要也是到 C 公司那邊幫忙。那時，根本沒有人要舉手過去，因為當時能夠在全盛當上課長的，都是經過十幾年歷練的人，也都已經結婚，有了小孩。而且當時大家對大陸的觀感還存在著「國共不兩立」、「大陸很落後」的觀念，對於大陸的印象相當負面。因為課長級以上的幹部都沒有人願意過去，才開放機會給下面的股長，阿華便舉手，自願前往大陸。對他而言，他反而覺得過去大陸那邊，應該還不錯，也可能是一個發展的好機會。他在美國生活時，已接

觸過一些大陸的學生，跟他們相處地很好，因此，不像其他幹部對大陸那麼排斥。其次，公司給予外派大陸的人，相當優渥的條件；如每兩個月固定休八天，職位也比在台灣高一級，薪水也更多了，而且當時阿華還沒有結婚，並不像其他幹部都有家室需要考慮，這些誘因都令阿華相當的心動，因此決定前往大陸。

當時去大陸其實想法很簡單，第一個在台灣升遷很困難，要認字排輩，不知道要民國幾年才排到我，第二個是去那邊錢比較多，第三個就是假期比較多，這三個是誘因，另外一個叫做比較，我個人比較能配合是因為我沒家庭，也沒有女朋友，所以到哪裡對我來講都差不多。(C01-02-0927)

進入天津廠

來到大陸的阿華，也開始與大陸員工有了接觸。那時候他的職位是高級專員，屬於課長級幕僚，比之前在台灣當的股長更高一級。主要的工作任務是負責生管、廠務與資材這三個方面，另外便是協助 C 公司作輔導的工作。當時阿華是以全盛公司外派人員的身份進入 C 公司的天津廠，那時他來到天津廠，對於其管理制度感到相當不習慣。因為在台灣的全盛公司，是非常有體制的管理方式，很多都是非常規範和制度化；但是來到 C 公司，不僅沒有制度，也很人治，在管理上是相當有彈性的，有時候這樣也可以，那樣也可以，讓他感到很不一樣。

當我跟那邊的員工（指大陸部屬）講好，結果到時候對方都不做，我們就跟他說：「不是都講好，你也承諾了阿，你就要去做啊！」對方會說：「阿這個你甬管啦！」，天津話你甬管啦就是你別管啦，我會處理，I will take care，但是你甬管，結果他後來也不管。(C01-01-0233)

所以當時阿華的感覺就是，C 公司在大陸的廠相當地沒有制度，連找來的員工也很不負責任，做起事來很沒規矩。

初次接觸中國大陸員工

當時整個 C 公司天津廠 90%都是來自於國營單位下來的員工，素質比較好的人大部分都還留在國營單位裡面，進來 C 公司這樣的企業的人通常素質並不好，這讓阿華在中國大陸初次接觸到大陸員工極為驚嚇，一些人完全不知禮數的行為都展現出來了，完全跟在台灣全盛公司的員工不一樣，也沒有甚麼文化水準

可言。這樣的大陸員工讓阿華感到害怕，以致於也不敢要求他們做甚麼，深怕這些身材魁梧、不知禮儀的豺狼惡虎，一不高興便會揍他，一口把他吃掉，讓他好看，相較於全盛公司時很客氣地請人幫忙是完全不一樣的感覺。

能夠進去的員工不是被關過，就是找不到工作的人，身上紋滿刺青。而且這些員工講起話來又是相當地慄悍且大聲，甚至天氣一熱就打赤膊，穿個短褲、脫鞋就來上班，以致於也不敢要求他們些甚麼。(C01-02-0457)

隨著阿華與大陸員工相處時間日益增多，也開始能夠瞭解到這群員工講話音量大，看似不怎麼和善，其實並非如此，若是阿華與他們講話，他們也會感到相當光榮，相反地他們讓阿華感到很好相處，也很熱情地常邀請他到他們家作客。

回到台灣

到了民國 82 年 4 月那時，C 公司已經開始賺錢，等到阿華那時過去的時候，已經不需全盛公司再作資金投入，C 公司也已經開始漸漸地站穩了腳步，這讓當時過去協助的全盛公司人員，包含阿華在內，相當地空閒，偶爾過去 C 公司跟別人聊聊天做些訪談，便可以交差了事。再者，因為全盛公司投資大陸汽車行業，最快要等到民國 83 年，才會有案子。因此，基於這兩點讓全盛公司在大陸的進展不順，簡直是動彈不得，大約有一年的空窗期，所以全盛公司決定讓這些外派人員回來台灣，阿華也結束兩個月在大陸工作的日子。

離開全盛公司

民國 82 年 8 月，C 公司魏董事長希望阿華能到 C 集團工作，但是阿華因為對全盛公司吳董有份感情，讓他覺得若就這樣離開的話就沒有義氣，因此拒絕了魏董事長的邀請。

回到台灣的阿華，反而覺得相當地不適應；在大陸工作那段時間，一般員工對他都相當地尊敬，但是回到台灣的他，也許是因為還年輕，資歷尚淺，反而沒甚麼人會對你如此尊敬，這樣讓他自己覺得似乎回到台灣沒有甚麼發展空間。

在大陸那邊等於說是比較比較受到尊重，就想我們早年留在台

灣的時候，看到日本人看到外國人那種那種尊重的感覺啦，那時候我還很年輕阿，在台灣就等於說是非常這個普通的一個，而且在台灣那些論字排輩一些老公司阿，就像小弟一樣的，在那邊人家都叫你謝先生什麼，這感覺有點不一樣，有點比較這個比較愛慕虛榮這樣（C01-01-0117）

再者，因為當時他正跟在 C 公司認識的女孩子談戀愛，分隔兩地的感情很難維持下去，所以讓他很想回到大陸。於是，他便遞出了辭呈。當吳董知道原因之後，私底下與 C 公司的魏董聯絡，表達希望能夠讓阿華進入到 C 公司工作，阿華非常感激吳董對他的栽培與厚愛，他在民國 82 年 12 月底如願地進入到 C 公司。在阿華的生命歷程中，吳董與魏董是對其影響最大的兩個人。

C 公司時期

軍事化管理是很有效的

由於當時 C 公司所招的員工素質不好，所以管理這些大陸人相當不易，員工吵架、打架或偷竊的事情時有所聞。其實當時 C 公司還是有請人來擔任保全的工作，但是發現由這些大陸人來擔任保全的工作還是會發生他們自己偷竊的行為，整體的管理制度還是沒有上軌道。這對當時的 C 公司在管理上相當費神，索性乾脆就申請一個由退役軍官組成的連，來幫忙管理，力行軍事化管理方式，也慢慢地收到成效。相較於之前的保安人員，都屬民間招募，保安人員管理的成效較差，員工還是會偷竊東西，即使被發現也只是調換到其他單位而已，但是等到這些真正是部隊出來的軍人來時，就真的變得比較有紀律，一個口令一個動作。之後，C 公司在山東偏遠的山區增建新廠，並在當地招募員工，也興建六層樓的宿舍，繼續實施軍事化管理制度；員工全部都住在宿舍裡面，上班也是整批一起過來。當時那邊的居民收入大概一個月一、兩百元人民幣，因為 C 公司給的薪水算是相當地優渥，他們也比較珍惜這樣的工作機會。

我自己的軍事化管理

阿華到了 C 集團天津廠工作，看到了大陸人民水準的低落，生活相當地困

苦，很多他視為理所當然、基本常識的價值觀、信念，在這些大陸員工所表現出來的，似乎都不是那麼一回事，他們能偷就盡量偷，偷的東西從洗衣粉到砂糖都有，甚至隨便一張紙揉一揉就擦屁股，然後就丟在馬桶裡面，用布隨便弄一弄就當衛生棉在用，這些事情著實讓阿華感受到震撼。

民國 82 年 12 月底，阿華在天津一廠擔任生管處處長，開始直接管理一些大陸員工。當時，身為主管的他，同樣地會遵循在台灣的管理模式，常常也是會以身作則，員工不做，他便自己來，因為他認為很多員工提出來的推託理由是不合理的，不可能做不到！

有一次冬天下雪，我們倉庫剛剛在蓋，還沒蓋好連門都沒有，風在那吹的很凶猛，溫度都零下的，很冷。這些員工就來跟我說：『處長、副理我不行，我這腳什麼不方便什麼』，我說：『沒關係，因為我在台灣都這樣，那要不然這樣，課長，您每天安排一個休假，我固定來上，上午五點鐘到十一點鐘，我來替一半』，我就替他三天，那撐這三天，就沒有人敢請假，那當時我不敢要求，我後來才知道，幹麻，剷一剷就好了，但當時不敢剷啊！（C01-02-0586）

後來慢慢觀察同事們如何去跟大陸員工應對，發現他們都是用罵的，罵一罵之後也沒事，慢慢地他也開始改變自己的管理方式。直到後來才知道，對大陸員工是可以用罵的，不需要對他們這麼縱容！

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，「你就給我幹就對了，有事我負責」，然後慢慢慢…那種種霸氣就會出來了，我們老闆同時也有個老闆娘，她說：「你做好，你只要為公司好，原意是為公司好，但是你做錯了，那就算是學習成本，那她有這個肚量」，所以到後來我們的幹部就很敢幹，老闆授權給我，我就敢幹，老闆不授權給我，我認為該幹，我也幹。（C01-02-0598）

來到 C 公司工作其實是因為吳董介紹的關係，這讓阿華相當地感到不好意思，因為當初魏董要找他，但是卻拒絕，如今卻是他的股東找阿華，阿華才要來 C 集團。因為這樣，所以阿華知道魏董起初對他很不諒解，他為了得到魏董的信

任，首要便是要把績效做好，要把績效做好，管理上必須加強，但是因為部屬們的生活水準參差不齊、知識水準低落、認知差異比較大、習性也比較不一樣，好好跟他們講，他們有時候還不太聽你的，所以這段時間要衝業績，又要將參差不齊的部屬做些整合，因此，阿華就以在台灣帶兵原則對待部屬。結果在這階段績效也達到預期，阿華也逐漸獲得魏董的信任。

邊做邊學是必要的，因為第一個就是說…原先最多帶過只有十幾個人而已，而且在中國各習慣都可能需要磨合，因為大家認知差異比較大，而且在那邊管人就是大家的習性也比較不一樣，你跟他講，你好好跟他講，他有時候還不太聽你的，剛去那段時間是我能不能生存下去一個很關鍵的一段時間，因為很關鍵所以就想要急於有一些表現出來，人要有表現就一定會有改變。那時候覺得只有這樣子做，你才能夠有你的 Performance 出來，要不然你就爛爛的，那人家要請你來幹麻(C01-03-0171)

那這段時間對待部屬以帶兵原則…就對待部屬想法上來講，就是以在台灣帶兵原則，反而在這個時期用的是以前當兵的時候那種想法來帶人比較多，就是一個口令一個動作，不管男女，反正大家就是…一是一、二是二，帶部屬的行為，就有點像帶軍隊一樣。(C01-03-0106)

那有時候你會覺得有時候十成的力量出去，你可能只有達到六、七成的效果，所以那時候就變得愈來愈強勢，「你就這樣幹，你不幹就走」，最後就是這樣子，這個時間比較像是軍隊一樣，「你不聽我的，我就把你幹掉」，就那麼簡單，沒什麼好談的，我承擔嘛，在那個時候比較霸氣，但那個霸氣不是因為說「去大陸你就是要這樣」，不是因為這樣子來的，而是在那個環境中我如果不這樣子做，我就沒有辦法把我想要做的事情都做到。(C01-03-0160)

C 公司的軍事化管理漸漸地也開始影響了阿華的管理方式；他開始發現自己開始管理部屬的模式變得相當地凶悍，已經不若以往在台灣那麼溫和，他甚至開會把桌子都踢破過，那時候他剛接二廠管倉部，他跟倉儲人員講，什麼東西擺好啊，什麼東西要弄好，講完了，下午去看，結果還這樣，隔天去看還這樣，然後他就到他們辦公室去，看到一堆便當放在架子上，吃的東西、其他什麼東西都

亂擺，根本看起來就不像在辦公，阿華相當地火大，所以他把那櫃子整個把它推掉，那些都是木桌子啊，一腳踢下去就把它踢一個洞，他說一個小時後再回來檢查，揚言「如果再這樣，你就給我回家，沒什麼好說的。」阿華認為在這點上，老闆絕對是支持他的，「你想幹就幹，不想幹你就走」。因為老闆對他們也是如此要求，所以對待大家其實是一致的，所以當他覺得對的事情他就會去做。

除此之外，阿華領導方式的漸漸的轉變，他發現到他的同事們都是這樣很兇地對待大陸員工，也都沒有甚麼大問題，老闆也支持他們這樣的作法，認為只要是為公司好就去做，對他們充分地授權，老闆娘同樣也是這麼認為：「你做好，你只要為公司好，原意是為公司好，但是你做錯了，那就算是學習成本。」(C01-02-0601)所以到後來他們這些幹部就很敢幹，老闆授權給他，他就敢幹，老闆不授權給他，他認為該幹，他也幹，沒有甚麼是不可能做到的。不知不覺阿華自己也開始在改變，慢慢地那種霸氣就出來。之後，阿華在管理這些大陸員工的時候，便是直接在他們面前罵他們，最主要還是演演戲，讓他們知道他還是有在意的地方。

慢慢地他在天津一廠開始培養自己的班底，這些部屬也比較瞭解阿華的行事風格，等到他在民國 83 年 8 月被調至二廠時，他也就將這些人帶至二廠，於是在二廠的管理方式便不似在一廠那麼軍事化管理，反而有較多的溝通，一樣是希望建立一套快速反應的機制，將績效目標達到。他談到當時的狀況：

他們經過這段在天津一廠的時間相處也習慣了，就是我的部屬也瞭解我的作風，那我把一些我覺得可以跟我作好朋友的人拉到二廠來，給他們有所謂的晉機會…那至少是自己的班底，所以叫他們做什麼他們就做什麼，不用像以前那麼費勁，喝酒也很少去喝，以前有一段時間就請他們去喝酒，這段時間就不用了，反正大家…非常容易溝通。(C01-03-0210)

因為軍事化的管理方式，收到了成效，整個 C 公司也以軍事化管理方式在進行，不知不覺使得阿華也開始運用軍事化管理對待部屬。他有一個價值信念，「部屬是要聽長官的，即使你再不喜歡長官也還是一樣！」

在台灣的早期就像日本人一樣，如果日本人罵我們台灣人的時候，台灣人會怎麼樣？我們也不敢講什麼。當時，就跟台灣在

當時日本來投資是一模一樣的情形，反正，現在就是只要是你台灣人就是老闆，所以他不會給你反抗，他也不會打你也不會幹什麼，他會內鬥也只是在底下，他會說「嗯…你們…走狗，台灣人走狗」，他就罵了幹部，在我們面前他們不敢得罪。
(C01-02-0518)

魏董的嚴格要求與信任

魏董其實管台籍員工相當地嚴格，因為當時台灣人給人的印象主要都是到大陸找小姐、包二奶，都是相當地負面形象。為了避免這樣的情形而影響整個 C 公司的運作，他為台籍幹部訂立一些守則，訂了一個魏五條，第一個你不准自己開車，第二個不准談論政治，談論政治會有一些衝突，第三個不准賭博，第四個不到不正當場所，第五個不准十二點以後回家，台籍幹部都必須要遵守，若是沒有遵守的話，他會非常生氣，兇到令人不寒而慄，更有的人被罵到哭出來。若是員工太混的時候，被魏董發現，他對你的印象就會很差，也不會給你升遷的機會，因為他對你的能力已經有所質疑。基本上，魏董選才主要是針對「勤勞」、「廉潔」及「能力」，最重要就是「勤勞」，即使你能力再好，他都不要，因為能力是可以學來的，其他就比較沒那麼容易學到。因此，當魏董得知你很混的時候，即使你的學歷多好，他都不會讓你晉升。「勤、廉、能」三者，魏董看的很重，表現不好者，他對你的印象就很深刻。

C 公司有四個老闆，其中魏董對阿華更是照顧有加，對阿華也是力挺到底，主要還是因為阿華很早就跟他，也有一些感情在裡頭，況且他有些時候也會將阿華當作聊天的對象，能夠講講一些無法對外人可以說的事情，阿華也算是他的垃圾桶，魏董對阿華有某種程度的信任感，他們好的都讓旁人以為他們是親戚關係。對阿華而言，最受到魏董照顧的莫過於是他在 1999 年離開頂佳(C 公司廣州廠，一年多後，又回來 C 公司。在魏董的力挺之下，阿華成為 C 公司第一個不但沒有降級，職位還比離開時高一級的人。

對阿華而言，魏董影響他最多，也從他身上學到很多東西。如對事情要認真地去做，還有要有擔當，只要是認為可以做的就去做，不用害怕，若做錯了，就要勇於負責。不僅是魏董自己認真學習的精神影響阿華很多，魏董也同樣也給予阿華很多不同的學習機會，願意給他時間去學習，甚至是認為只要肯學習，花多少代價都是值得的。從魏董身上，阿華看到了自己的不足，也願意真心地去為他做

些事情，也體認到身爲一個領導者不容易的地方。

應該來講，魏董的影響會比較大，因為我跟吳董的時間不長，而且我們當時的級別差很多，我只是覺得他帶人那種誠懇，我很感激他，但是跟他比較沒有所謂的革命情感，我在的時候他已經很大了，而且公司很成熟了……（C01-02-0948）

我覺得學到他是不敢講，真的不敢講，他第一個他比較認真，我一直到現在都覺得他比我認真，就他的那種敬業精神，可能是跟自己是老闆也有關係，他每天早上六點鐘就起來跑步，六點半就吃飯，吃完飯以後就去上班，然後一直到晚上差不多一點，每一個總經理他都會通電話，這樣的精神，那我另外有學到就是說比較有肩膀，做怎麼樣該殺頭我也認了，但是我敢做，這是我有跟他有學到的，因為我覺得說「講成這樣，老闆知道，我一定死了啦！」，但是我還是要很歹勢，「我的…這喔！我的想法是這樣」，他一句話都沒講，他就「喔！你就哪裡哪裡走錯了，我跟你說，你就要怎麼做，沒事情就好了」，就這樣，那真的是讓你很感動的人物，賣命也願意啊！（C01-02-0966）

C 公司很注重學習，這可能與魏董本身有大的相關，他會要求他的員工不斷地保持學習，不斷成長、超越。因此魏董很願意將錢花在員工的教育訓練上。魏董對阿華也是照顧有加，時常給他磨練的機會，會讓他到不同地方做不同的職務。這樣的輪調起初讓阿華相當地擔心、害怕，他得知他要去做不同職務時，就跟魏董說他怕自己無法勝任，但是魏董馬上跟他說：「我是你的老闆，錢也是我在花，你薪水照領，我都不怕了，你在擔心甚麼！」於是，養成日後阿華做事敢衝，不畏艱難的風格。

我覺得他（魏董）教我很多東西，包含我剛來的時候，我看不懂環境報表，更不要說職員報表，連管理報表都看不懂，從慢慢開始，「沒關係」，他願意讓我去試，然後幫我換了很多工作，能夠換的工作都幫我換過了，管理這、管理…參加過，所以我做採購的時候當初我不願意去，但是我沒做過，但是你一定要試試，他跟我講一句話，他說「我老闆人都敢讓你做，你有什麼不敢去做的？」，很有…事實上很多事情都讓我覺得很感動，因為你給我機會，我現在就不排斥那什麼新的工作，不會排斥，「沒關係你去做做看，你一定會學到一些東西」，所以 Open

mind 這種想法會好很多，那什麼我也願意去試，失敗我也笑一笑，因為我以前經歷成功過，所以我覺得我承受失敗能力比較強。(C01-02-0997)

工作輪調 「到處都做過」

在民國 84 年 8 月，魏董提供阿華一個學習的機會，從天津二廠到了 C 公司廣州頂佳廠擔任採購部經理。有別於之前在生管處，採購部的員工都屬程度較高的職員，不像之前底下管近兩百位生產線員工，這次只有十人。由於部屬能力素質都比之前的員工要好，所以這時阿華也調整自己的領導方式；因為採購是負責對外採買，牽涉到「錢」，所以當初他接任這職位時，便被魏董耳提面命要避免部屬貪污，他並沒有授權，而且還會暗中監察，不定時詢問他們一下，讓他們知道他也在注意他們。他自己回憶當時的狀況說：「當時如果管生產處的部屬是牛的話，我在管採購的，便是在管狐狸了！」(C01-03-0334) 而魏董偶爾也會打電話給阿華問他一些問題，測試一下他對目前職務的掌控如何。

之後由於 C 公司的快速擴張，許多廠也不斷地增設，導致人手突然短缺，阿華也必須同時身兼數職。他在民國 85 年 7 月兼任廣州頂佳管理部經理，民國 86 年 6 月再兼頂正(化名)採購部。阿華由於身兼數職的關係，開始將自己在天津廠較信任的部屬找來頂正，他也延用魏董對他的方式，常常會不定期用電話問他問題的方式，也同樣來對待這些部屬。

由於管理的成果相當不錯，也獲得魏董想繼續提拔他的機會，有次魏董詢問他的年紀，得知他目前才 33 歲，因為 C 公司內部規定要成為協理級的人員必須要 35 歲以上，於是魏董就告訴他說，還不急，還有兩年時間，那麼就多學習，因此，阿華在民國 87 年 2 月又再度被派至河南營業部，擔任營業部經理。

與別人合夥管理一家公司 初生之犢不畏虎

「這可能是我人生中一個很大的轉捩點！前途總是要搏看看嘛！」

阿華在民國 88 年 3 月離開了 C 公司，因為之前的供應商，也算是他的一位朋友，想找他到湖北鐘祥市，合夥經營一家公司，對方經營這家公司已經虧損許久，所以想請阿華來負責管理這家公司。對方也提出一些合夥的誘因，若是阿華願意過來幫忙的話，答應會給他 25% 的股份。因為阿華本身在 C 公司的時候，

工廠待過，生管、資材也待過、行銷也做過，他自認為還可以。其實他連那個地方都還沒去過就辭職了。離開 C 公司出去與他人合夥公司這件事，對阿華而言，主要有幾個原因；第一，升遷機會容易，離開 C 公司，去接那家公司，他可以馬上接任到高階主管的位置，不需要再等太久，也不見得會升上去，而且還有 25% 的股份。第二，因為阿華當時還年輕，富有衝進，想要證明他自己的實力，況且這家公司還在虧錢，所以若能讓這家公司賺到錢，就顯得出他的實力。

希望我能到湖北去幫他，負責那邊的總經理，然後給我 25% 的股，那對我來講是一個很大的吸引，我就說「好啊好啊」，反正我這工廠也待過，管理資也待過、行銷也做過，我就自認為還可以，這可能是我人生中一個很大的轉捩點（C01-03-0417）

年輕的時候總是這樣，年輕人總是有很多放不下，以前的想法就想說「我幾歲我是我們班第幾個當到副理的，是第幾個當到經理的」，我什麼時候可以當協理，那又是年齡的一個限制，照這樣認字排輩，我是要排到什麼時候（C01-03-0424）

經過仔細衡量之後，阿華還是離開 C 公司，想要自己出去闖一闖，看看能不能自己闖出一片天空。

管理方式 「先建立願景」

後來公司營運的狀況也因為阿華的加入，逐漸止跌回升，經過一年之後，這家公司開始賺錢。他對外利用之前所建立的人脈關係，起初先建立名聲，盡量將價格壓低，打算要以薄利多銷的方式，建立長期的關係；對內則是給予這些士氣低沉的部屬給予他們願景、希望，也會主動去親近他們與他們打成一片，並且教導他們一些技術或知識。員工人數也從原來的 16 位增加至 400 位，並且還 24 小時生產。

因為阿華剛去的時候非常低落，沒什麼人，一年只做兩個月，其它時間都是在下象棋、玩撲克牌、顧大門這樣而已，能夠留下來都不是什麼一流的人，都是二、三、四、五流的人找不到什麼好工作才會留下來。當時阿華扮演一個老師的角色，對他們去做很多的教育訓練，先建立願景，去告訴他們未來在哪，反而沒有什麼以往的阻力在，因為他是他們唯一的一根稻草，所以他們就要抓住阿華

這個浮木，只要不跟阿華走就是死路一條嘛，反正公司也快收了嘛，都這麼爛了也聽聽看他怎麼做。很輕易地塑造出專業的形象，「啊你好厲害，你好像從聖人之谷來的，什麼都懂，我們什麼都不懂」，他們對阿華沒有什麼排斥性，他講什麼他就跟著你去做，他們比較容易去接受，阿華講什麼，他們認為「就是這樣」。

等到他們都互相很熟了，而且你進去帶他們沒有任何的困難，反而是當你業績到了一定程度的時候。那反而是當這個團隊愈來愈多人的時候，我發覺說原來這個人不會管理，所以對他們各別管理和教導認識很多，他就跟他們處在一起，聊聊說我們應該怎麼做怎麼做，然後慢慢再去建軍，慢慢再讓它變成制度（C01-03-0674）

在這時期，阿華學到一個企業草創的時候，當時的員工能力不怎麼樣，後來當的官都不小，但往往其貢獻與價值並沒有相對提高，遂成為企業的包袱。組織要再成長唯一的辦法就是讓他們早點優退，或者調整職務，其實老闆在不同的階段有不同的用人需求，因為你就只有這點能耐，但是組織又要成長，又明明知道你做不到，那你只好往旁邊靠，只好讓有能力的人來佔這個位置，這時候他才瞭解以前魏老闆常常在講「階段性任務」的意義，這個體會也讓阿華隨時警惕自己，必須不斷充實自己，創造自己的價值，方能在組織「階段性任務」完成時，使自己永遠立於不敗之地。

老鄉見老鄉，背後打一槍

但是當初力邀他過來幫忙管理的合夥人，卻沒有信守承諾，將一些紅利分給阿華，反倒是一直找理由推託，對方是以之前虧損過多為由，要先補之前的虧損。結果因為對方的不信守承諾，打亂了原本阿華對錢的規劃，當時他的想法，看看三年能不能賺五百萬人民幣，如果可以的話，那這邊就變成他的母本，差不多二千萬台幣，有了這些錢，就可以再去找一個較輕鬆的工作做了，到時候他就可以進可攻、退可守，因為他的小孩也開始長大了，也不能跟他一直待在這個偏僻的地方，所以他也盤算著轉換工作，誰知原本打的如意算盤都沒用了。就這樣兩人的意見僵持不下，對於分紅的意見有很大的差異，所以阿華決定離開，他安慰著自己，認為自己更瞭解對方，也不需要去翻臉，去破壞雙方顏面，但是他還

是相當不滿那位合夥人不信守承諾，連 25% 的股份後來也沒有給他。離開這家公司，阿華打算回來台灣陪老婆，因為當時阿華太太還在台灣排移民監，反正他自認自己兩年內都不需要再去工作，於是他決定回來台灣。這次與別人合夥開公司，原本滿懷著一些理想抱負，沒想到一年之後開始轉虧為營，在公事上盡心盡力的阿華，卻也沒有得到應得的酬勞，這讓他感到相當地生氣、忿忿不平，而且不守諾言的居然還是台灣人，是自己人，也是自己認識多年的朋友，居然都不團結，這麼信任他，沒想到對方卻這樣不守信用，賺了錢就變了個樣。阿華自己對人有了些灰心，尤其是對台灣人。有了這次的經驗，開始讓阿華有了深刻地體驗，一切還是要白紙黑字寫得清清楚楚，不可以因為是朋友就有所忽略。

回到台灣，謀職不易

在民國 89 年 11 月回到台灣的阿華，陪著老婆過著兩個月悠閒的生活。悠閒的生活、與老婆相處的日子，一直是阿華所嚮往的。可是，很快地兩個月過去了，他天天打打電腦，也開始坐不住了，連老婆天天面對，也開始覺得沒有甚麼意思了，他身上蠢蠢欲動的成就因子又開始活動了起來。閒不住的阿華，開始到處去應徵工作，但是他是相當地有原則，他決定不找之前同樣性質的工作，畢竟之前魏董在他還在 C 公司時，對他相當地照顧。可能是因為之前在大陸的資歷豐富，找到的工作薪水讓他感到滿意的，居然都還要再前往大陸。面談了數家公司之後，再度讓阿華受到了衝擊，大部分公司開的薪水價碼都只有他當初在大陸工作的一半而已，這讓他相當地沮喪且無法接受，另外，自己的位階彷彿從當初在雲端當中，跌落到谷底，而且在台灣的公司規模都不大，不似以往 C 公司的規模大，連辦公室都沒以前的一半大，在這樣處境下，讓阿華感到相當地無奈且消極，覺得自己一路走來愈混愈回頭，讓阿華感到十分沮喪，他開始懷疑自己的價值，他決定再給自己兩個月時間找工作，若是還是沒有中意的工作，那麼他就認命了。

面對這樣的窘境，阿華體認到現實的殘酷，畢竟他自己處於沒有工作的情況，在這樣的情況下去找工作，自然而然情勢就對自己不利。這次的經驗，也讓阿華感受到工作上的人情冷暖，當你的頭銜不如別人時，別人很容易看輕你，若是你的頭銜響亮，那就很不一樣了。

再次回到 C 公司

回到台灣兩個月後接到 C 公司人資部門的電話，原來是魏董知道阿華離開了 C 公司，回到台灣，極為關心他的狀況。他們問阿華還願意回到大陸嗎？阿華告訴他們還想回大陸，於是他就回去了 C 集團。在魏董的力挺之下，阿華成爲 C 公司第一個離職後回來，不但沒有降級，職位還比離開時高一級的人，他後來便接任 C 公司廣州生產廠廠長一職，位階屬協理級。

二次廣州頂佳時期

阿華再次回到廣州頂佳，管理整個工廠，他認爲身爲一個台籍的高階人員，來到大陸，要管理一群大陸員工，雙方彼此程度、觀念及文化等等都不盡相同，沒辦法一昧地用罵的方式要他們改變，不能只用強硬的方式要求他們。唯有透過認同他們、不要貶低他們，讓對方知道你也是有在聽他們說話，如此才能夠讓他們接受自己更好的意見，也不至於讓他們恨得牙癢癢的，雖然還是會聽你的，沒辦法打從心裡讓他們信服。阿華在管理上有自己的一套方式、一種手段，他的「對人尊重」的觀念，確實點出了許多外派大陸的台籍高階人員在管理大陸部屬時的一些管理不彰的情形。

在廣州頂佳時，阿華具體實踐他「對人尊重」，對員工所做的關懷、付出及傾聽；首先是，對表現好的員工，他不會吝於給予掌聲，他會利用各種場合表揚這位員工，也會辦些團康活動來慰勞這些員工，甚至會利用逢年過節到員工家拜訪，感謝他們的辛勞。這些提升員工爲他繼續工作的作法，最主要還是在以前都沒有，而現在有，員工當然會很感激。第二個對人尊重的實踐是，他願意去傾聽部屬的意見，與他們溝通，他不會閉門造車，即使是不好的意見，他也覺得沒有關係，錯的意見總是會有的，更不會將員工好的意見納爲自己的，只要有功勞，他一定是會給你。第三個對人尊重的實踐是，他會知人善任，他不分台灣人或大陸人，只分有能力者與無能力者。他的基本想法是，他認爲自己已經是站在人生的高峰了，已經到了一個極致，不需要與他人有所競爭，反而接下來他認爲能夠做得便是要提攜後進，爲了 C 公司能夠永續發展下去，理

應培養接班人，並使優秀人才得已發展；在 C 公司現在包括台灣十三個廠當中，青島廠的廠長、西安廠的廠長、昆明廠的廠長都是從他這邊帶出來的，連他自己包辦了四個人的位置。阿華一直在幫他們，讓他們有機會能夠上去，因為當有人走了以後，上去了一個，底下自然就有人可以晉升。

阿華給人的印象永遠是相當有親和力的一位長官，即使是跟部屬發脾氣也只是就事論事，罵完就沒事了，若是部屬還再生氣他也會趕緊安撫一下。他太太談到這段時，透露出阿華這段的心情寫照：

我先生他最大的特點在有時候壓力很大的時候，你基本上從他外表上看不太出來，他在公司很有名，大家看到他好像說沒有煩惱，我也覺得很奇怪，像我個性完全跟他不一樣，我有煩惱的時候我的臉已經變，而且心事都掛在臉上，他不是，他有時候說他有壓力的時候，我有時候感覺不出來，他會用其它方式去自己排解，他不喜歡跟人家講。(C02-01-0242)

在廣州頂佳時，阿華常會藉由他最喜愛的羽毛球、游泳等運動，抒發情緒，他也是一位能夠很快排除那些挫折的人。

「一定要打一巴掌才摸的！」

阿華在管理上的軟硬兼施確實讓他在管理員工時，得到良好的成效，讓員工感覺到自己受到重視，也將這樣的滿意感反映在績效上面。因為在廣州的表現相當地好，使他成為在歷任廣州廠廠長任期最久的一位。而他相當自豪的一點是，原本他剛去是兼職的，接管的時候是因為廣州快關廠了，老闆說再不來就要關掉，後來賺很多錢，營業額已經破一億，在整個 C 公司中算是表現相當不錯。

基本上這樣的軟硬兼施，當部屬做不好時，在責罵的方式下，還要兼顧他本身重視對人尊重的價值觀，他自己提到了這中間的調整：

主要在於先肯定他的人，再去否定他做得事情。每天我都會跟著其他處長一塊巡場，若是看到同樣的問題或是不應該發生的東西就會罵，那罵完以後有一個很重要的關鍵點，就是「這個…嗯，喔，多久我會再來看」，但是我都不會自己去，因為若是自

己去，結果還沒改善，就沒有台階下（沒有改善到我希望的，那我到底要怎麼辦，我到底是要他走還是怎麼樣？），那我就會回來跟我的廠辦，我就會講「幾點幾點去給我看什麼什麼東西，啊…氣死了」，然後廠辦就會去幫忙一起弄，用好了，那有時候他會回報，我就會回答「啊，有改善就好了，那你通知誰負責的來找我」。我就找負責的人到外面去抽煙，會跟他講說：「喔…你知道廠長為什麼要這樣罵你嗎？兩個原因，你造成這種事情，因為以你這樣的程度、資歷，這樣一個好的素質的人不致於發生這樣的事情，只有兩個原因會造成你這樣的事情，一個就是你不用心嘛，在混！另一個就是你故意搗蛋，這兩點我都要罵！」。（C01-03-0637）

也就是說，阿華是要先肯定他的人，再去否定他做的事情，這是對人的基本上的尊重；還記得有次阿華當著所有人面前在罵一位主管，罵完之後阿華把他拉到旁邊去告訴他說，說明他為什麼會發脾氣。

你做這種事情你看我罵你罵得對不對，這第一個本來就要去做的，第二個就是其實我這樣罵你還有另外一個用意，什麼用意呢？因為你跟現場一定比我跟現場熟，因為層級的關係嘛，帶著兄弟姐妹常常去巡場，看一看如果沒講話，把你叫到旁邊罵，罵到跟狗屎般一樣，你下次要求，人家會說什麼…『你多大的官啊，媽的，廠長都沒講什麼！你在這邊窮吼什麼！』對不對？現在你用這個當作一個事件，我可能比較看到冰山的一角，十分之一，那十分之九你也覺得不滿意，但你不好要求，因為你跟他們太近了，不好要求，那怎麼辦？廠長我把你罵一罵，回去就『啊…平常對你們那麼好，你們都在害人，你們是國民黨派來害人的啊？』（在台灣就「共產黨派來的」，在大陸就「國民黨派來的、國民黨派來害我的」），讓我這幹都幹不下去，枉費我對你這麼好，所以你可以針對九件事情…你也可以針對十分之一，你也可以去要求，你要求完以後，他不會有甚麼反彈，因為人家也看到廠長罵人這樣，所以這樣的要求，你未來會更好要求你的部屬，所以你不要覺得太難過。因為第一個該罵是應該的，第二個就是了對你未來的工作開展會有幫助……。（C01-02-0660）

所以阿華在管理上還是較傾向於「一定要有打一巴掌才摸的」，沒有打完不摸的，這樣子他就覺得是太說不過去了，他是相當注重和諧的，深怕讓人感到不

舒服。

收買人心是這個階段的重點

阿華在廣州頂佳(化名)當任廠長時，常會在農曆年前半個月，挨家挨戶用星期天去員工家裡拜訪，去帶一些東西，一些台灣的茶葉去送給他們，跟他們及其家人說感謝他這一年來的辛苦，他幫我做了很多事情這樣子，他覺得這個效果很好，讓這些員工也更願意為他賣力工作。

一個人能力都有限啦，我的薪水來源是看我的 performance，那我的 performance 大部分是別人做給我的，所有我底下的這些人做出來的，加總的 performance 就是我的 performance。
(C01-01-0619)

因此，收買人心也可說是阿華在管理部屬上的一個手段，畢竟絕大多數的執行層面都是部屬在做的，這樣的方式讓他能夠將績效提高更多。另外，他自己也覺得常要去傾聽部屬的聲音，跟他們打成一片，所以這些部屬也願意告訴他一些事情，不會一看到他就全部跑掉。因為阿華這樣親民的作風，讓他頗受到廣州的員工所愛戴，大家還是相當懷念他，即使是現在他離開廣州回到台灣，一旦他回到廣州，就會有不少人要去看看他。一位曾擔任阿華的助理就談到這樣的情形：

我覺得他做人做得很成功，人家走了那麼長時間，大家經常沒事就會念到他，他有候回來會經過廣洲，大家就會自發的去看他一下，如果是在這做得不好的人，來了就來了，也沒有人願意去看你。因為他跟當地的人都比較不錯，可能就會有人請他吃飯，就這樣，或者是當地的人說我去接他、送他，會這樣，就看出來他對別人好，別人才會對他好。(C05-01-0045)

C 公司台灣廠時期

回到台灣設廠

阿華於 2003 年 6 月回到台灣，主要是因為 C 公司在台灣要建立新廠，需要有經驗的人來協助建廠事宜。因為阿華資歷完整，從 C 公司剛開始起步時，便進入到 C 公司，也當過廠長，比起其他廠長，他對生產線的狀況更是熟悉不過

了。因此，阿華的資歷和能力是有目共睹，當需要人協助建廠時，魏董及其他同事很快地便想到了阿華，於是他也 SARS 解禁的第一時間 6 月 10 號回到了台灣。

原本阿華以為當協助建廠的事情步入軌道的同時，他便可以功成身退，回到大陸。但是，因為原先的廠長要辭職，而且總統也要來剪綵，為了讓廠的運作進行順利，阿華便繼續留了下來，算是代理廠長的職務。不過之後就在魏董的邀約下，阿華於是在 11 月 15 日正式接任台灣廠的廠長。

對台灣的不適應

帶著多年在大陸的工作經驗，回到台灣廠的阿華，發現台灣部屬與大陸部屬有著相當不同的特性。首先，在語言溝通的強烈程度上，台灣的承受力較差。使他又面臨管理上的衝突，不得不改變其領導方式。

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！（C01-01-0429）

「抱歉，我們兩個一樣大，你憑什麼給我罵，你給我罵，不願做了」，或者說他不跟你講他跟你搗蛋。（C01-01-0437）

在大陸的管理你可以比較粗，你可以不爽你罵他，他做錯了你就罵，他會接受。（C01-01-0451）

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。（C01-01-0678）

另外，只能說台灣的作業員素質比較高，所以想法比較多，想法多了以後，他不一定跟你溝通，會認為他認為他想的是對的，所以你講的不一定要聽，並不會因為你是長官就會變得比較尊敬。還有，台灣部屬比較敢跟長官要求東要求西的，有時會要要長官幫他做事，這在大陸是相當少見的。此外，在大陸你做不好，可以要求你走，你不會做，你就給我離開，今天算錢明天就走，但是在台灣這邊，員工馬上就跑到工會去了，那時候又有一堆事情要處理。這些限制讓他做起事情相當綁手綁腳的，讓他相當不適應。

我現在回台灣，我講話太大聲，馬上工會就跳出來，他會有不

同的，要不然就是斗六工廠，會有「這是我們什麼人…」，所以就沒有那麼開心你知道嗎？就是在那邊你必須很兢兢業業，你怕走錯一步路，然後怕你把柄被人家抓到…(C01-03-0157)

在臺灣的管理方式

因為台灣部屬與大陸部屬有著不同的特性，也讓阿華感到必需要有所改變，開始試著去調適自己的領導方式，來因應部屬屬性的不同。

如果像我的話，我的領導方式我一段時間就會找所有的所有人員一塊來，因為你一塊講的時候他們不會跟你講話，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。(C01-01-0688)

阿華跟這些員工套交情的用意，無非是希望台灣部屬較能夠將他自己的話聽進去，然後他們也不會有所隱瞞。

「即使薪水比現在低，我還是想回到大陸去！」

未來阿華還是希望能夠再回到大陸，即使是他的薪水比留在台灣更低，他還是想回去，主要的考慮是，在大陸那邊揮灑的空間比較大，他是比較屬於喜歡在變化中成長的人。

可能是因為我本身是雙子星座的，我可能比較喜歡有一點點的變化、有一點點挑戰！(C01-01-0640)

他覺得去經營大陸，未來的成長空間會很多，在台灣的話就比較定型，就是這個樣子，尤其他認為自己現在選擇的行業是製造，製造業要正當紅的一定是未開發，或者是開發中國家比較有機會，他也才能有所作為。現在在台灣他才管兩百多個人，對他來講只不過是六條生產線，而且只有兩個班，等於是大陸的兩條生產線 24 小時人力而已，無法滿足他自己的事業拓展的企圖心。

這裡（指台灣）實在是小不拉幾的，才玩那麼一點點，這樣一會就爆倉，一會又怎麼樣，我在大陸管 12 條線，24 個班，雖然線數只有這邊的一倍，那我有 24 個班，我挑一條比這邊大的，這邊（指台灣）是 8 口鍋，我那邊（指大陸）是 15 鍋，…對呀，我管一千多個人，管一千兩百多個人，那種感覺很不一樣，…然後政府官員各方面的配合意願都會比較好一點，而且說實在的，工會意識不會那麼的抬頭。（C01-02-0406）

未來展望

阿華回到台灣協助建廠，後來又陰錯陽差地接任台灣生產部廠長，一做也一年多了。他自己一直也在等待機會回去大陸，他太太談到：「我知道他一直很喜歡大陸，因為我公公他們家本身就有外省人，他們就到大陸來，一直很嚮往說有一天回去，他在大陸過得比其它人都適應，都習慣那種感覺。」（C02-02-0172）阿華自己也說：「一直到現在我還想回去，我現在是沒辦法綁在這邊，要不然的話，如果再過二年還是不調我過去的話，那我就會去那邊工作，當然這邊的老闆他薪水沒有給我比較少，但是我覺得舞台比較小。」（C01-02-0398）所以，以後若是還要他留在台灣，那他寧可辭職，再回到大陸去。

另外，他提出他自己的事業規劃：他認為從 20 歲開始到 52 歲是自己還在職位上學習的階段，等到 52 歲以後便可以擔任顧問，只要傳授經驗，一直做到 65 歲。從他自己 20 歲開始算起，他希望自己能夠工作 45 年的時間，到 65 歲，剩下等到 65 歲到 80 歲期間，他便可以好好地安享晚年。

第二節 阿華的生命故事分析

針對阿華的工作史，研究者如同前兩個個案的分析方式，採逐層分析方法，先採脈絡分析，將針對其故事中呈現的領導型態的轉變作分析。然後針對阿華的早期經驗與未來規劃的因素與領導行為間的關係進行分析與說明。再者，說明阿華領導效能如何。最後，針對影響領導型態轉變之因素加以分析說明，並以圖表為阿華做生涯曲線及領導型態的說明。

一、阿華領導行爲的轉變脈絡

圖 6-1 呈現出阿華個人工作史脈絡與其領導行爲間的關係。其中可以發現，文化環境背景、組織脈絡及個人發展的軌跡，從中瞭解阿華領導型態的轉變歷程。阿華自己本身待過三家公司（全盛公司、C 公司及與他人合夥開公司），其中，以待在 C 公司爲最久，也對這家公司最有感情，雖然一度離開 C 公司與他人合開公司，最後仍被邀請回來，回來之後不降反升，更可以看出他受到公司的賞識與重用。他目前回到台灣掌管一間生產工廠，台灣地區是 C 公司目前極力搶攻的市場，可以看出老闆對阿華賦予重任。順著時間的鋪陳，可以發現阿華領導行爲確實有所轉變；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經歷，也從早期的摸索階段，學習他人的領導模式，到後來自己揮灑自如，在後期領導逐漸轉變更加人性化的領導風格，從罵完部屬後同時釋出關懷，讓部屬瞭解到其用心良苦。阿華的領導模式一直都有在轉變。研究者在此部分將說明阿華在不同時期時的重要領導型態，並透過可能的影響因素加以說明這些領導型態轉變的脈絡。

（一）低姿態的拜託

不同於前兩位外派經理人，阿華在台時並無任何直接的部屬（雖然他曾擔任股長，但並無任何直接的部屬），當然也無任何管理下屬的經驗，只有被人領導的經驗。當時全盛公司是彰化最大的兩家民營機構之一，算是制度相當完善的公司。剛進入全盛公司的他，是先從一線作業人員開始做起，等到進去幾個月後他才升爲較爲高一級的股長，但是那時並無任何直接管轄的部屬，也只是聽從上級交代的事情傳話給下面的人知道。當需要員工來完成工作，都會好言相勸，講話常會用「拜託」的方式來跟員工對話，對待他們可以說是相當客氣，當時在全盛公司的時候大家都是如此，所以他也順從這樣的方式。

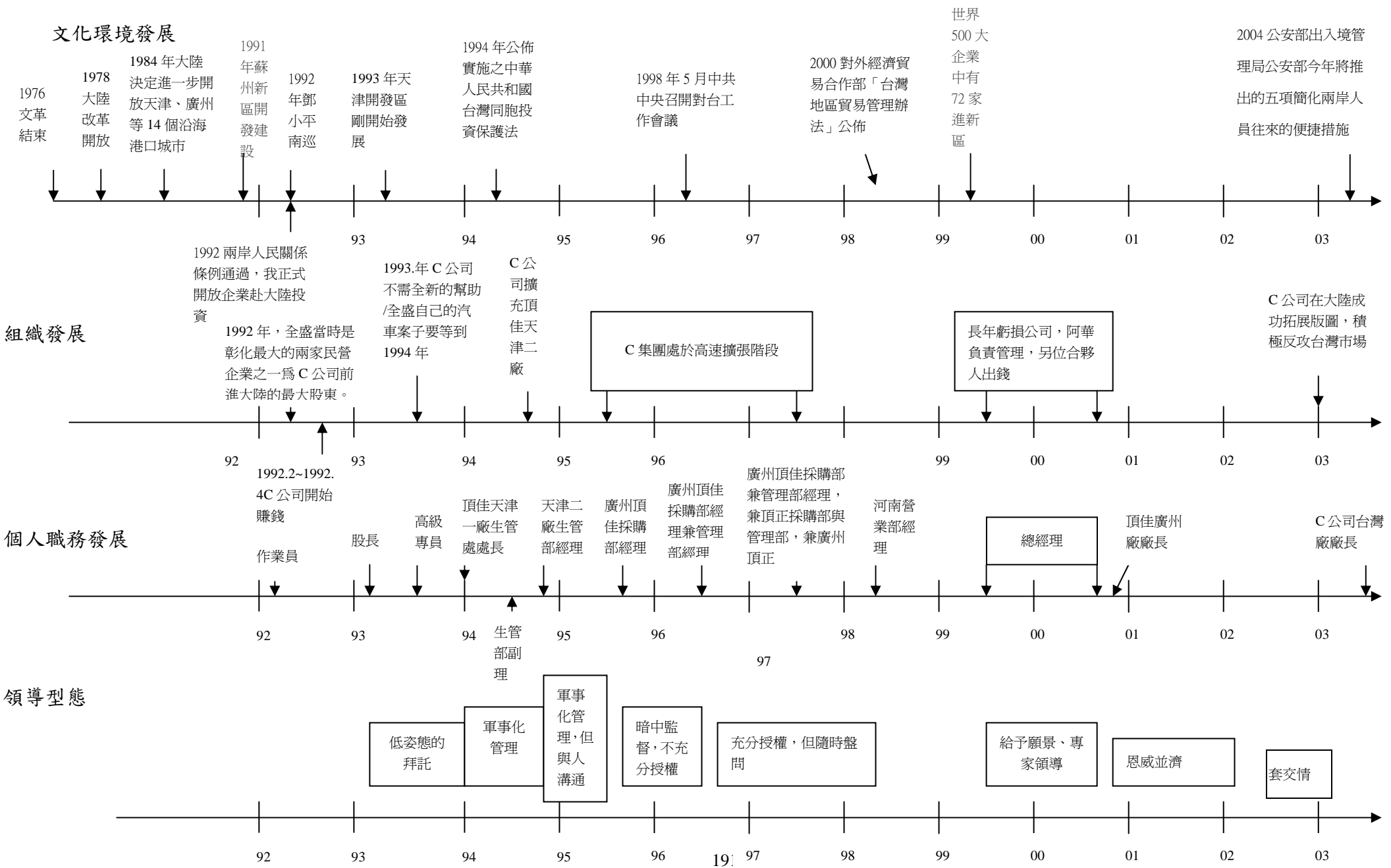


圖 6-1 阿華工作生命故事時間軸

因為全盛公司是 C 公司前進大陸的最大股東，所以阿華隨著全盛外派大陸。他初到大陸接觸到一些大陸部屬，也對當時的情形有些不適應；最主要的原因是他在全盛這種體制完善的公司待過一陣子，發現大陸相當沒有制度，就連與大陸部屬溝通，說好這件事他要負責，但是後來也都不守信用。再者，因為這些大陸人看起來都粗野，著實也讓剛去那的他感到害怕，而不敢接觸，甚至於顯得畏畏縮縮，不敢命令。這對當時的他感到一些震撼，所以管理上顯得畏畏縮縮。

（二）軍事化管理

後來阿華辭去全盛公司的職務，加入了 C 公司，來到了天津廠擔任生管處處長，開始正式地帶領這些大陸員工。習慣了在台灣全盛公司的組織運作方式，初次到大陸的 C 集團廠，起初在帶領部屬時，仍延續在全盛公司時的文化，凡是不強求，仍是很客氣地帶領他們，但是後來他發現部屬們常會藉故推託，他也看到他的同事們都是用「罵」的方式，反而也沒有怎樣，這些員工反而會乖乖去做事情，因此，他開始以「罵」的方式來領導部屬。

初加入 C 公司這個階段對阿華來講也是相當重要的，因為他必須趕快將績效達到某個程度，不容任何其他意見干擾，以博取老闆的信任，因此，他帶兵的原則便是希望建立一套快速的反應機制，他必須與時間賽跑，因此在天津一廠時，他便挪用之前軍中帶兵的方式，不分男女，一律都用軍隊的管理方式。

（三）班底出現、與人溝通

後來因為二廠的建立，阿華被調至二廠擔任生管部副理，這時候阿華也將之前在一廠自己覺得跟他比較合的來的人也帶到二廠來，如此一來，他也不需要花太多時間在跟部屬交涉，他一樣期望建立一套快速的反應機制。反正他們在一廠那段日子都培養好一些默契，因此，在一廠管理的經驗，讓之後阿華在有班底的狀況下，也就比較少以「罵人」的方式與部屬溝通，也會以升遷的方式獎勵部屬。

(四) 暗中監督，不授權

因為 C 公司強調學習的文化，所以有些職員必須不斷地輪調歷練，就在魏董的指示下，阿華便到了廣州，擔任頂佳廣州廠的採購部經理。因為採購部的部屬與在生產廠的部屬，無論在工作性質與部屬素質上都與之前不同；採購部屬職員，水準也較好。由於阿華初次接觸到這職務，所以在來之前，老闆就已經耳提面命叮嚀他要注意哪些地方，甚至是有時候上班時，便會接到老闆的電話，問他一些問題，看看他是否有進入狀況。因為採購牽涉到「錢」，怕這些職員中飽私囊，因此，他會暗中監看這些人，偶爾跑去問他問題，讓這些職員知道「有人在注意，我不能亂搞」。

(五) 充分授權，但隨時盤問

後來 C 公司快速地擴張，不單只是開發方便麵這項食品，其他不同食品種類的子公司相繼成立，這讓 C 公司的人手頓時變得相當不足。在這個階段，阿華不單只有擔任原頂佳採購部的職務，也兼任管理部經理。但是他人只有一個，況且他還是得要以頂佳業績為主，因此他將他信得過的部屬拔擢到頂正，並沿用當初老闆對待他的方式，不定期打電話給部屬，瞭解對方的狀況如何，也會順便問問他問題，讓他知道還是有人在注意他，讓部屬不置於鬆懈下來。

(六) 給予願景，專家領導

之後，因為考量自己個人發展的問題，他便與當初作採購部經理時的供應商合夥，對方出錢，由他擔任總經理，負責管理公司的運作。因為這家公司長年虧損，員工士氣低迷，阿華的到來彷彿給他們注入一劑強心針，畢竟以阿華當時的工作經歷都是會相當讓人佩服。頂著曾在 C 公司工作的背景，阿華自己也給予他們專業的形象，讓他們看得到公司的未來，提振士氣，這階段的阿華塑造出一個「只要相信總經理，就沒有問題」的形象，最後也讓這家公司起死回生，從原來只有四人的公司，擴展到近兩百人的規模。

(七) 恩威並濟

自己與他人合夥管理一家公司一年多，也將公司運作地相當好，但是後來因

故而辭職離開。當魏董得知阿華辭去職務後，便邀請阿華回到 C 公司工作，阿華也成爲 C 集團唯一離職後回來，不降反升的人員，他也接任頂佳廣州廠廠長，底下掌管製麵處、調理處、製碗處、工務處、採購跟管理部的工作。剛到那裡的他，也開始重整這個廠，當時廠裡面氣氛不是很好，士氣不是很高，所以他剛來的時候，先給科長、部長、組長做了一些工作方面激勵的課程，然後也搞軍訓，利用休息的時間，讓這些科長、處長、組長跟現場的助理、作業員一起做軍訓，建立了一些組織精神性的東西，強化了一下紀律性，讓大夥心裡面有存在一種認同感。

同時，他採用恩威並濟的管理方式，通常都是會直接在部屬面前罵幹部，等到事後，他還是都會安撫被罵的幹部，讓幹部瞭解他罵你的用意，其實都是就事論事，給予部屬「即使罵他也都是爲了他好」的感覺。相較之前擔任廣州廠的廠長，阿華會主動去貼近部屬，甚至逢年過節都會去拜訪員工，送禮物給他們。對於部屬也開始極力栽培，這時期部屬對他的印象都是他是一位親和力十足、懂得傾聽民心的廠長。

這時候的他也可以感受到大陸部屬素質越來越好，若是你要繼續領導他們的話，勢必也需要持續地學習，如此一來才有可能要他們聽話，因此他自己也仍持續學習，並不會覺得自己已經站到事業的高峰而有所鬆懈，再者，他也開始繼續培養部屬，不會有所保留。

（八）套交情

阿華於 2003 年 6 月回到台灣，主要是因爲 C 公司在台灣要建立新廠，C 公司打算回銷台灣，因此需要有經驗的人來協助建廠事宜。因爲阿華資歷完整，從 C 公司剛開始起步時便進去了，也當過廠長，比起其他廠長，他對公司文化、對生產線的狀況更是熟悉不過了。因此，當需要人協助建廠時，老闆很快地聯想到他，他也義不容辭地回到台灣。之後便繼續留下來當 C 公司台灣廠廠長。帶著多年在大陸的工作經驗，回到台灣 C 公司的阿華，發現到台灣部屬與大陸部屬有著相當不同的特性。首先，在語言溝通的強烈程度上，台灣的承受力較差。

再者，員工常常遇到不如意的事情就會訴諸工會，會惹來很多麻煩，面對這樣的不同，阿華也開始試著做些調整，改變些自己的領導模式。

在大陸的管理你可以比較粗，你可以不爽你罵他，他做錯了

就罵，他會接受。(C01-01-0451)…在大陸比較直接，在台灣的話我會變的我就會去想…(C01-01-0676)

他在對待這些台灣部屬會公事公辦，就事論事，該罵還是要罵，但是私底下便還是會去找他們，跟他們打成一片，聊聊天、套套交情。

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。(C01-01-0686)

二、早期經驗與領導行爲

研究者以生命史爲取向，認爲瞭解人的行爲必須將個人和環境相結合來理解，必須是要以整體性的觀點。每個行爲事件的差異，都可能造就不同的結果產生，也許我們無法精準預測未來事情發生的後果，但是我們卻可以試著追溯一些行爲事件產生的原因。基於這樣的假設，研究者試圖從阿華的生命故事中，找尋早期經驗對其領導行爲的影響。

(一) 在軍中的生活

在阿華大學畢業之後，便入伍服國民義務役，在部隊的生活明顯可以感受到階級觀念的重要，凡是都要講求「一個口令一個動作」。身處在部隊當中，你必須聽從階級比你高的長官。在部隊的生活他看到來自不同背景的人，有些人學歷好，有些人則只有國、高中畢業，但是在部隊是不容許有人特立獨行的，不會因爲你的背景而對待你的方式有所不同，一切都只講求階級，一切還是一個口令一個動作地按表操課。等到阿華在 C 公司當上了生管處處長，是他第一次開始直接帶領他的部屬，爲求在有時間壓力下，有好的績效成績出來，於是讓他聯想到要使用之前在當兵時的管理模式，期望建立快速的反應機制，達成目標。

那有時候你會覺得有時候十成的力量出去，你可能只有達到六、七成的效果，所以那時候就變得愈來愈強勢，「你就這樣幹，你不幹就走」，最後就是這樣子，這個時間比較像是軍隊一樣，「你不聽我的，我就把你幹掉」，就那麼簡單，沒什麼好談的，我承擔嘛，在那個時候比較霸氣，但那個霸氣不是因爲說「去大陸你就是要這樣」，不是因爲這樣子來的，而是在那個環境中我如果不這樣子做，我就沒有辦法把我要做的事情

都做到。(C01-03-0160)

那這段時間對待部屬以帶兵原則…就對待部屬想法上來講，就是以在台灣帶兵原則，反而在這個時期用的是以前當兵的時候那種想法來帶人比較多，就是一個口令一個動作，不管男女，反正大家就是…一是一、二是二，帶部屬的行為，就有點像帶軍隊一樣。(C01-03-0105)

(二) 在美國的生活經驗

阿華在當完兵之後，到了美國，在美國的生活當中，他第一次接觸到了大陸人。這些大陸人都是到美國唸書，而且都是念博士，不似他自己還在念大學部，更讓他自己覺得很訝異的是，這些大陸留學生水準都很高，有時候阿華要交作業，這些大陸留學生還會要他用中文寫一寫，隔天幫他用英文打好。那時阿華當下的感覺，是覺得怎麼跟他以前在台灣所知道的大陸人都不同，難道說都被政府所蒙蔽了。於是，在阿華的心中，開始認為對人要尊重，不要一味地去否定別人。這樣的價值觀在他日後的領導模式「恩威並濟」影響甚大，不要一味去否定對方，也是要肯定對方的。

…就是說你要先肯定他的人，再去否定他做的事情，這是對人的基本上的尊重(C01-02-0657)

我第一次接觸到大陸人，就是海報上面那個肥肥的，戴著五星帽，拿著皮鞭，抽著很瘦的那種，到美國去發現其實他們比我們還優秀，我在高中的時候我還這樣想，反攻大陸多好，反攻大陸我就可以去當老師了，到那邊才看到「哇靠！人家厲害我這麼多！」，所以從一個極端的形象跳到另外一個極端形象，而且我受到他們很多的幫助，這是實話，所以這樣很好的印象，到那邊去…好像在洗三溫暖的一個過程(C01-03-1055)

那真正在對人的尊重，我是覺得在美國的影響會比較大，我們之前都是國共不兩立，消滅共匪的時代，但是真正到美國，發現他們去的人素質都滿好的，不像我們想像中的那麼差，那個時候開始對原先的交友有一個比較大的醒思，到底政府…我們國家有多少東西在騙我們？看的都不一樣啊！對大陸的認同可能從那一刻開始建立了一個比較(平等的)，因為我發現那個時代去唸書的，像台灣去唸書的大部分都是唸碩士，甚至有一

些女孩子不用當邱是去唸學士，可是到那邊去…大陸那邊去唸書的他通常都是公派的，那時候也沒有概念大陸到底有多大，只是說怎麼都那麼厲害，來的都是唸博士的，就算他們的眷屬也都是來唸碩士的，我程度…你知道我到圖書館去，不會的都是他們教我嗎？交什麼作業…「你台灣來的…作業給你抄一下」(C01-03-0887)

三、未來規劃發展與領導行爲

從故事當中，可以瞭解阿華的價值觀、動機以及生涯規劃，因為研究者認為當個體有所目標企求時，其行爲是會有所調整以朝向此目標前進。

最初阿華再全盛公司時期，就自願爭取前往大陸工作，期望到大陸發展。這與當時許多經理人大都不願外派截然不同，特別是他娶了大陸老婆，也非常喜歡大陸的人員與環境，兩次回台工作，反而不適應台灣的員工與環境，加上他對中國大陸製造產業的發展極爲看好，因此一心一意要往大陸發展，這樣的念頭使他在領導工作上相當投入，從他積極教導部屬、培養班底、建立人脈等等，可以看出其積極拓展大陸事業的雄心，這樣的態度與做法對其領導行爲也有正面的影響。

從阿華的故事後段，可以瞭解他的職位不斷升高，從工人一路爬升到目前身爲廠長一職，可以說是他已經站上自己事業的高峰了！他認爲自己已經不需要像剛起步時那樣，凡是都是想掌握權力、與他人競爭，現在的他開始提攜後進，釋出對部屬的更多關懷，也爲了替他自己目前所處的公司著想，希望這家公司能夠永續經營下去，這很像是老闆的心態，似乎他也逐漸行成大家長的風格了。

年輕的時候總是這樣，年輕人總是有很多放不下，放不下就是說，你現在「啊你去當…什麼什麼」，搞不好連總經理我想都不想，你說我真的沒有那個意願你知道嗎？我現在覺得工作和生活搭在一起要快樂，那以前不一樣，以前的想法就想說「我幾歲我是我們班第幾個當到副理的，是第幾個當到經理的」(C01-03-0424)

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，那我不能跟你分享，所以在我們十三個廠，現在連台灣十三個廠，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、然後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人的位置，所以我一直在幫他們做 Present，讓他們有機會能夠上去(C01-02-0718)

四、阿華之領導效能

每一種領導方式都是爲了帶領部屬朝向目標前進，有的領導方式可以成功走到既定目標，但是有的領導者卻不行。阿華的故事說明了某一類型的外派大陸經理人，從低階人員一路爬升至高階人員，轉換不同的工作類別，從生產管理、採購、行銷及營業人員，他都做過，也碰到不同類型的員工部屬，但是他都能夠不負使命地達成既定的績效出來，不僅深受老闆的肯定與重用，更重要地過程當中都會營造出領導者與部屬之間沒有距離，都是站在同一艘船上上面的感覺。他自己認爲自己成功的地方在「尊重他人」的概念可以找到解答。他認爲身爲一個台籍的外派高階人員，來到大陸，需要管理一群大陸員工，雙方彼此程度、觀念及文化等等都不盡相同，沒辦法一昧地用罵的方式要他們改變，以如此強硬的方式來要求他們。唯有透過認同他們、不要貶低他們，才能夠同樣地也讓他們接受自己更好的意見。

我是覺得在管理方面來講，我覺得更重要的一點，有人會說在大陸來講他會不適應，有些人會適應，有些人會改變，有些人不會改變，其實我覺得有一個東西應該是要不變的，就是說「對人的尊重」，你要去認同他，你才有機會去改變他，你先去認同他、去瞭解，就是說「阿你的想法我瞭解，你的心情我瞭解，我能體會，但是你的作法我可能不能接受」，這種他會接受喔，所以在大陸的管理你可以比較粗，你可以不爽你罵他，他做錯了你就罵，他會接受。但是慢慢的不見的他們就什麼都信，因為他慢慢累積他的經驗，他在進步，如果你進步沒有他快的時候，那就很糟糕啦，所以，我如果罵你，我可能是著急，但是一個我從來不直接罵員工，我在這邊也這樣，我不直接罵員工……(C01-01-0446)

首先，表現好的員工，他一定不會吝於給予掌聲，他會利用各種場合表揚這位員工，甚至會利用逢年過節到員工家拜訪，感謝他們的辛勞。再者，他願意去傾聽部屬的意見，他不會閉門造車，即使是不好的意見，他也覺得沒有關係，錯的意見總是會有的。最後，他會知人善任，他不分台灣人或大陸人，只分有能

力者與無能力者。

也因為阿這樣的領導方式讓曾經跟過他的部屬都還是願意去追隨他，為他賣力工作，他給別人的印象總是親和力十足，就算他罵你，一定也是就事論事，是你做不好，廠長只是公事公辦而已，被罵是應該的。雖然他目前人在台灣，只要他有事回到大陸，他的部屬知道後都會趕來接機，也會找他吃飯，有時飯局就都排不完了，因此，從部屬的角度看，也都顯示出阿華在領導上是成功的。

五、阿華領導行為轉變之脈絡分析

(一) 文化環境脈絡分析

如表 6-1 內容所示，認識阿華的人都說他根本沒有甚麼環境適應不適應的問題，他到哪總是可以很快地融入其中，他自己也曾說：「以適應力來講，我根本是屬蟑螂的！」這句話充分顯露出他會不斷地順應環境。就連在大陸，他也到過不少地方，他太太回憶：「我先生每到一個地方就會跟當地的人學他們的方言……在大陸人眼裡，他根本就不像是台灣人，彷彿就是本地人！」文化環境上對阿華自己影響並非不大，只是因為阿華自己懂得去調整，並不會去排斥改變。他仍是會受到整個大陸投資環境的改變，調整自己的領導管理方式。當時他還在頂佳廣州廠擔任廠長時，那時候整個廣州的投資環境（2000 年），已經有相當多的外資進入，大陸人的素質也變得越來越好，有時候當上司在管理他們時，也變得不能夠要求太過份，他們是會有所反彈，大陸人也會開始採法律途徑來解決問題，他們的「公平」意識開始抬頭。

反正現在機會也多，公司的流動力大，廣州就是相對其他地方比較大，現在因為機會也多，很多外資在這邊，覺得不行就走了，現在大家也都法律意識也強了，哪個地方做得不對，也會透過法律去解決。…所以現在員工的管理上來講不好管。不過你如果是不會很過份的話，一般都不會發生這種事的，有時候你說員工會那樣做，會有原因，比方說你對他太嚴或是不公平，他們也會開始反彈了。(C05-01-0035)

表 6-1 影響阿華領導行為之文化環境脈絡

| 時間 | 表徵意象 | 主題 |
|-----------------|---|-------------------|
| 全盛公司時期到 C 集團大陸廠 | <ul style="list-style-type: none"> ● 雙方彼此的認知差異，當阿華以在全盛公司的方式在跟大陸的部屬交代事情，發現有困難。 | 訝異 |
| C 集團天津一廠 | <ul style="list-style-type: none"> ● 認知差異比較大，而且在那邊管人就是大家的習性也比較不一樣，你跟他講，你好好跟他講，他有時候還不太聽你的(C01-03-0110) ● 跟部屬都已經說好了，也答應了，也不會去做 | 與部屬的認知差異大 |
| C 集團廣州廠廠長 | <ul style="list-style-type: none"> ● 現在人就是說也覺得在外面待久了，有時候也學新了，反正現在機會也多，公司的流動力大，廣州就是相對其他地方比較大，現在因為機會也多，很多外資在這邊，覺得不行就走了，現在大家也都法律意識也強了，哪個地方做得不對，也會透過法律去解決。 ● 所以現在員工的管理上來講不好管。不過你如果是不會很過份的話，一般都不會發生這種事的，有時候你說員工會那樣做，會有原因，比方說你對他太嚴或是不公平，他們也會開始反彈了。(C05-01-0040) ● 我的體會是他比較在意別人講，他是不是公平的，例如說，我們的歷任的廠長對我們廠辦，人員都會有獎金分配嘛，都會適當的調漲，給這些廠辦人員嘛，多多少少都有，他在的話，這三年都沒有加過一筆錢。(C03-01-0133) ● 應該是在乎這個，要不然不會說…其實就私人關係，我覺得都非常好，所以他可能很在乎，擔心因為關係好，所以給你加錢，所以他從來都沒有這方面，經濟這方面的東西。(C03-01-0141) | 大陸部屬素質提高，「公平」意識抬頭 |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 那大陸的習慣就是，他非常肯學，沒事好好的他都給你動，「這樣做會怎麼樣？那樣做會怎麼樣？那個開看看結構會怎麼樣？」 ● 他是很願意學，他們都很願意動一動，什麼都願意學，因為我覺得我學了以後我將來就會比別人多一分本事...，他除了是一種榮譽以外，還加上他的價值，他的他的未來的升遷，他的他的異動，他看的都是那個...他的那種 motivCtion 不太一樣，動機就不太一樣！ | 大陸人肯學習、學習動機 |

阿華自己也很在乎自己在他的部屬眼中，是不是也是相當「公平」的一位廠長，例如在獎金分配上，在他當廠長這三年中，不曾對高階幹部的獎金有所調漲，反而是會將這些獎金發放給一些一線的部屬。因為他認為今天組織能夠達成這樣的績效其實是因為這些基層人員的幫助，所以不該拿對方的獎金來給自己，應該發還給這些員工才是。

我的體會是他比較在意別人講，他是不是公平的，例如說，我們的歷任的廠長對我們廠辦，人員都會有獎金分配嘛，都會適

當的調漲，給這些廠辦人員嘛，多多少少都有，他在的話，這三年都沒有加過一筆錢。…他覺得我們這些部門都是靠一線的小妹；辛辛苦苦的工作賺來的錢，我們只是協助他們做的更好做的更快，成本做的更低，這方面的工作，所以他覺得我們應該對他們付出，而不是從他們的獎金中調一些過來給我們。

(C03-01-0133)

阿華提到他認為大陸人一直有個很強烈的學習動機，甚麼都肯去學習，在學習的過程當中，他們可以找到自己的價值所在，也比別人多懂些。有次他們剛從日本買了新設備回來，那些大陸部屬因為好奇，就把設備給拆來看看，結果後來儀器裝反就壞掉了。但是阿華覺得他們這樣肯學習的用意很好，但是這樣會將機器用壞，所幸他乾脆就只准他們儀器操作，其餘不行。

我們在大陸就發生過這樣的事情，從我設備好好的從日本買過來，怎麼過沒幾天日本技術人員一走就壞了，怎麼壞的？原來到了半夜，他們下完班了以後，這個東西蠻很好奇，幾個人約好了我們來拆拆看。拆完了，早上還沒開工我給你裝回去，就裝反了，就弄壞了，你說，你要說他錯嗎？他是很願意學，他們都很願意動一動，什麼都願意學，因為我覺得我學了以後我將來就會比別人多一分本事...，他除了是一種榮譽以外，還加上他的價值，他的他的未來的升遷，他的他的異動，他看的都是那個...他的那種 motivation 不太一樣，動機就不太一樣！

(C01-01-0801)

那大陸的習慣就是，他非常肯學，因為他覺得那是他的家族，沒事好好的他都給你動，「這樣做會怎麼樣？那樣做會怎麼樣？那個開看看結構會怎麼樣？」，那我這就完蛋了，那個要花很多的成本耶，就是萬一裝回去裝不好，到時候找一個日本人來調，所以這個部分我是不讓他們動的，我就是「你來，我歡迎你，你當顧問就好」，以前最早最早開廠的時候，林廠長他們做法跟我不一樣，他是全部的人…所有的人都不要動設備，我到的時候，全部給你保管，那你就給我操作，你就給我站在那裡當作業人員就好…(C01-02-0783)

(二) 組織脈絡分析

如表 6-2 所示，對阿華而言，身處的組織環境是他磨練自我、實踐自我的最

佳因素之一，因為魏董強調學習的觀念，讓他得以到處學習，在各個不同的地方磨練，讓他學到很多東西，也替他自己在未來擔任晉升上有很大的幫助。在這過程中壓力是不斷地在伴隨著他，當目標出現時，但是他總是要求自己，即使再多艱難還是要樂觀地面對，並尋求解決因應之道，也不斷地調整自己的腳步。

表 6-2 影響阿華領導行為之組織脈絡

| 時間 | 表徵意象 | 主題 |
|--------------------|---|--|
| 全盛公司時期擔任股 長 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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」(C01-02-0569)。 | 罵人是不可 以的 |
| C 集團天津一廠 | <ul style="list-style-type: none"> ● 那時候阿華覺得只有這樣子做，你才能夠有你的 Performance 出來，要不然就爛爛的，那人家要請你來幹麻，所以剛去那段時間是他能不能生存下去一個很關鍵的一段時間。 ● 剛去那段時間是他能不能生存下去一個很關鍵的一段時間，因為很關鍵所以就想要急於有一些表現出來，人要有表現就一定會有改變 ● 「你做好，你只要為公司好，原意是為公司好，但是你做錯了，那就算是學習成本。」(C01-02-0601)所以到後來他們這些幹部就很敢幹，老闆授權給他，他就敢幹，老闆不授權給他，他認為該幹，他也幹，沒有甚麼是不可能做到的，慢慢地那種霸氣就出來。 | 時間緊迫下 的績效壓力 |
| C 集團廣州採購部 | <ul style="list-style-type: none"> ● 管採購的部分，每一個人的能力都滿好的，他很活，他就跟老鼠一樣，放著就跑掉了，每一個人的活動力都很強(C01-03-0281)，所以很容易被金錢誘惑。 ● 魏董問他問得很詳細，他就要求他要這樣去管理我的部屬，就是所有的東西你都必須要把它寫到合理，當行情變化的時候它可能會有什麼樣的一個變化，當什麼時候是它的行情會比較低的農產品產品，他就要求我們買東西的人要很精(C01-03-0344) | 職務內容的 不同 |
| C 集團廣州採購部兼 其他職務 | <ul style="list-style-type: none"> ● 去招一群不會的人，去怎樣教育訓練到他會。(C01-02-0372) ● 因為任何一家公司不是一草創就有一定的規模，他從一開始就要設立打樁，就要開始牽涉到你要買什麼東西了，買文具用品、買辦公用品、買什麼…，這又牽涉到你的門禁，你的管理部門也要有啊，你門禁的管理、你的作業流程的制定，他是草創期間你就要開始做了，人員的教育訓練，所以沒有一家公司是所謂一開始就很完善(C01-03-0385) | <ul style="list-style-type: none"> · 管理幅度增加 · 組織草創階段 |

(三) 人際脈絡分析

表 6-3 影響阿華領導行為之人際脈絡

| 時間 | 表徵意象 | 主題 |
|-----------|---|-----------------|
| 全盛公司在大陸 | <ul style="list-style-type: none"> ● 看到大陸人像暴民一般，打赤膊、穿脫鞋，讓他覺得很難親近，也不敢太要求他們甚麼 | 害怕 |
| C 集團天津一廠 | <ul style="list-style-type: none"> ● 他還是聽他以往主管的話，所以帶起來就會比較辛苦，唯一方法就是比你更兇，我就拿官大壓死人，反正我就叫你那麼做就對了(C01-03-0141) | 無自己班底 |
| C 集團天津二廠 | <ul style="list-style-type: none"> ● 大家互相瞭解各自的個性，我的部屬也瞭解我的作風，他們經過這段時間也習慣了，所以我把一些我覺得可以跟我作好朋友的人拉到二廠來，那至少是自己的班底，所以叫他們做什麼他們就做什麼，不用像以前那麼費勁，反正大家非常容易溝通。(C01-03-0210) | 有班底 |
| 與他人合夥管理公司 | <ul style="list-style-type: none"> ● 能夠留下來都不是什麼一流的人，都是二、三、四、五流了，找不到什麼好工作才會留下來，塑造出阿華專業不可侵犯的形象。(C01-03-0666) ● 其實在不同的階段有不同的用人需求，只好讓有能力的人來佔這個位置。(C01-03-0690) | 塑造自己專業、用人唯才的好形象 |
| C 集團廣州廠廠長 | <ul style="list-style-type: none"> ● 員工素質提升，不若之前素質較差，相形之下，自己也要持續學習，才能讓部屬繼續信服於你。其實當大家的差距愈來愈小的時候你自然就不會罵了。(C01-03-1103) | 危機意識浮現（部屬素質提高） |
| C 集團台灣廠 | <ul style="list-style-type: none"> ● 台灣人不能罵，你一罵他跟你翻臉(C01-01-0429)，語言忍受度比較差。台灣的作業員素質比較高，所以想法比較多，想法多了以後，他不一定跟你溝通，會認為他認為他想的是對的，所以你講的不一定要聽，並不會因為你是長官就會變得比較尊敬。(C01-01-0685) ● 但是在台灣這邊你員工若是遇到些許不如意的事情，馬上就跑到工會去了。(C01-03-0156) ● 公事公辦，私底下跟他們套交情。……(C01-01-0690) | 調適 |

如表 6-3 所示，阿華其實是喜歡與人為善，但是當他必須把自己份內的工作做好時，他會竭盡所能地去完成，同時他知道他很多目標是無法單憑己力就能夠達成的，很多是需要「人」去幫忙的，所以解決「人」的問題，那麼他也可以達成既定的目標，因此，在不同階段上時，他最重要地便是「如何與他的部屬相處」，面對不同的部屬，他會採取不同的人際相處方式。

(四) 個人脈絡分析

表 6-4 影響阿華領導行為之個人脈絡

| 時間 | 表徵意象 | 主題 |
|--------------------|--|------------------|
| 全盛公司時期擔任股 長 | <ul style="list-style-type: none"> ● 因為阿華剛接股長，也沒有任何直接部屬，職位也比當初作業員較高一集而已，比他低一級就是做粗活的作業人員。 | 摸索期 |
| C 集團天津一廠 | <ul style="list-style-type: none"> ● 後來阿華慢慢觀察同事們如何去跟大陸員工應對，發現他們都是用罵的，罵一罵之後也沒事，慢慢地他也開始改變自己的管理方式 ● 參照過去當兵的經驗，複製在台灣當兵那種模式，一個口令、一個動作 | 以過去或現在相似的經驗為參照 |
| C 集團廣州採購部 | <ul style="list-style-type: none"> ● 因為他們比我資深，他們來這個行業比我久，因為我來的時候我完全沒有接觸過，也必須要跟他們學習(C01-03-0301) ● 另外在接觸他們時不能傷及對方的面子。 | 小心翼翼 |
| C 集團廣州採購部兼 其他職務 | <ul style="list-style-type: none"> ● 因為組織擴張迅速，阿華開始培養部屬晉升，所教導的方式沿用以前魏董對待他的模式 ● 開始自己用自己認為對的方式來帶領部屬 | 漸漸獨當一面 |
| C 集團廣州廠廠長 | <ul style="list-style-type: none"> ● 注重關係、保持和諧、具有「對人尊重」的價值觀 ● 覺得自己已經走到事業的高峰，已經不需要再去跟誰爭些甚麼了，開始釋放出對人的關懷。 ● 開始對生產上職務內容相當熟悉，展現出自己高度的自信心 ● 逢年過節都會挨家挨戶地登門拜訪 ● 大陸員工進步快，深怕自己比別人差，持續學習 | 個人價值觀展現、個人事業到達高峰 |

如表 6-4 內容，在起初剛開始時，阿華本身因為並無任何管理上的背景，因此會看看別人怎麼做，也會以過往被人帶領的經驗來試試看，邊做邊學，等到他發現別人都這麼做時，也都沒有這些問題，慢慢地他也在學習、挪用，這邊試試看，那邊用看看，慢慢地摸索。等到他得到相當不錯的成效，自信心建立起來，他的老闆也都相當支持的作法，他也就逐漸建立起自己的領導模式出來，也開始有了一些自己的想法在他的領導行為上。

綜合以上對影響阿華外派中國大陸多年期間，其領導行為改變的脈絡分析後，研究者透過圖 6-2 呈現出影響阿華領導行為之整體脈絡。從阿華的故事當中，可以知道阿華剛到大陸時，與當地部屬相處時產生溝通、認知上的差異，

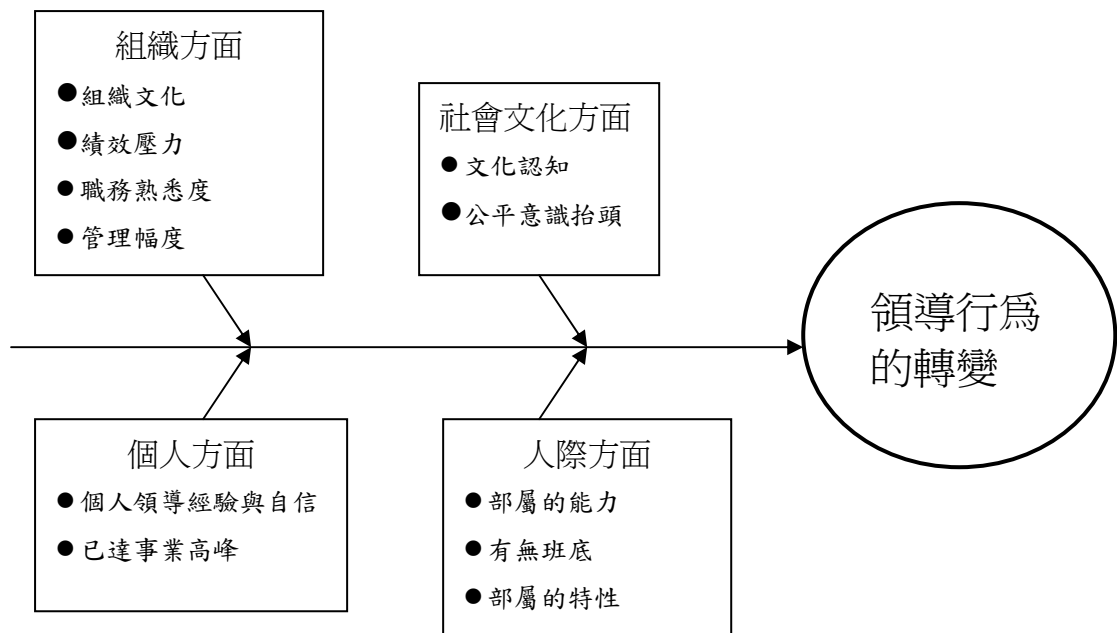


圖 6-2 影響阿華領導行為之脈絡示意圖

他在管理上出現了問題，隨著大陸社會風俗文化的不同，部屬也開始會為自己發聲，這樣也讓阿華轉變了自己的領導管理方式。另外，當阿華接受公司的組織文化，面對績效壓力、職務的不熟悉及管理幅度的增加時，也會影響了領導行為的改變。再者，當部屬能力的高或低、是否有與自己溝通無礙的部屬存在及與兩岸部屬的特性不同，都會牽涉到阿華改變自己的領導管理的作風。最後，阿華在不同時期自己的經驗和自信都會影響出他的外在行為表現，當他有領導經驗時，就不似無領導時那樣顯得小心翼翼。當他已經站穩自己事業的腳步時，也開始釋出許多的關懷出來。這樣影響因素是彼此互相影響的，而非只是單一因素便可以影響領導的改變。

五、阿華的個人工作發展曲線圖

研究者依據 Gergen 與 Gergen(1988)的繪圖方式，試圖從阿華的故事當中，篩選出對其自我是否有朝向目標前進，對自我的價值認定，當有朝向自我目標前進時，其自我認同感較高，若沒有朝向目標前進，則自我認同感較低。以阿華為例，研究者認為當阿華對自我的認同感較高時，在領導行為上便充分展露自信，也愈能實踐自己的價值觀並反應在領導行為上，這與其恩威並濟的領導方式有密切的

關係。反之，當其自我認同感低時，則可能放棄恩威並濟的領導方式，或沿用他人的領導方式。標示 1 的高峰是指在他高中求學的階段，因為很早就獨自一個人生活，沒有跟家裡拿錢，都靠自己打工賺取生活費，他對自己的認同是相當地高，也成為他日後對自己感到自豪的地方。但是在標示 2 時，當他到了美國在那邊生活了一段時間，遇到了些挫折，他覺得自己是個 loser，此時對自己在認同上便相當低，於

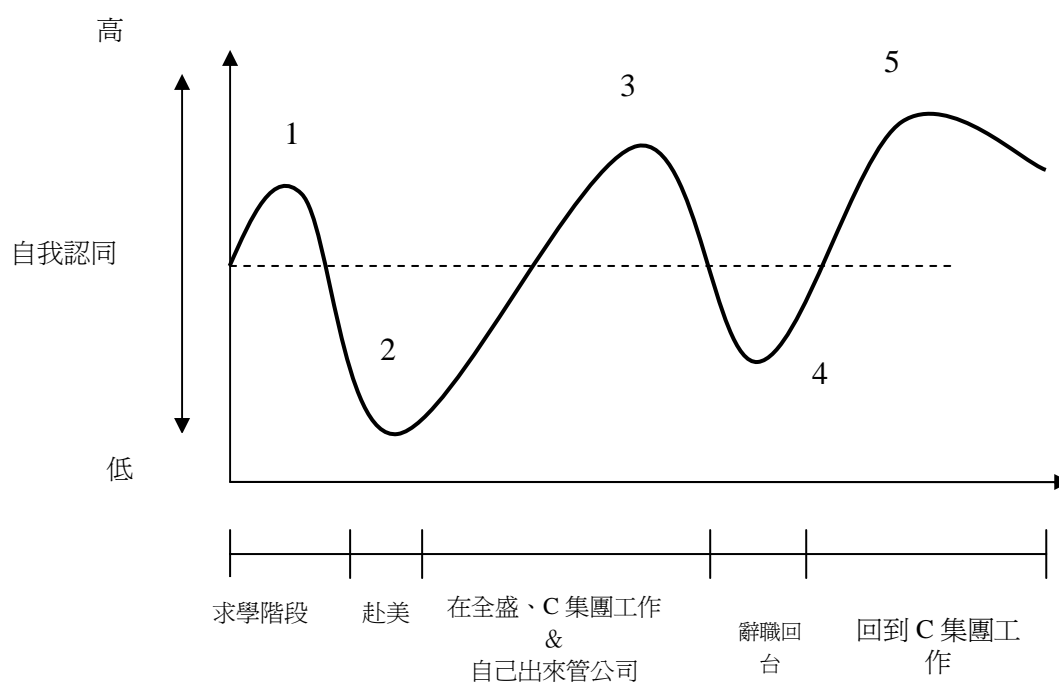


圖 6-3 阿華生涯自我認同感轉變曲線

是他就帶著這樣的心情回來台灣找工作。標示 2~3 指阿華進入全盛公司到加入 C 集團這個階段，在全盛公司從事作業人員的工作相當辛苦，很多人都不怎麼看好他，但是他卻堅持下去做滿一個月的作業人員，後來第一次晉升為股長著實讓他很高興。等到加入 C 集團，自己蠻頭實幹的工作態度，讓他也獲得許多拔擢、輪調學習的機會，在這過程當中他也不斷地累積自己的經驗，後來為了證明自己的能力，於是他離開 C 集團，自己外出奮鬥。與他人合夥開公司確實證明他能夠把一家公司用好，也充分的展露信心與企圖心，甚至在領導上便是給予部屬願景與希望，但是在與他人交涉時，他會覺得自己所處的公司實在名號不怎麼響亮，總覺得自己矮人家一截。標示 4 指等到阿華後來辭去這家公司職務，回到台灣想找工作，才發現到找到的公司都不若之前在 C 集團、全盛公司規模那麼大，

辦公室那麼寬敞，他感到相當沮喪，才後悔自己應該要還有工作時才去找職務，要不然等到失業後才找，分明沒有籌碼跟別人談判。好在後來魏董找他回去 C 集團，之後他走得相當平穩、順遂，站到事業的高峰，以前的經歷也讓他管理工廠上更顯得心應手，他也能夠實踐自己對人尊重的價值觀，這是標示 5 的高峰期。之後來到台灣，雖然不似在大陸規模那麼大，做起事來也沒在大陸那麼放的開，部屬在語言承受力上明顯較大陸弱，讓他在管理台灣人時無法隨心所欲，不過他還是會懂得去調適自己，但是他始終希望自己能夠再回到大陸，在那有許多挑戰等著他。從阿華的生涯自我認同曲線看來，不難得知阿華的成就取向相當地強烈，自我認同與自己當下所處的事業發展有相當大的關聯，當他站穩事業的高峰時，便對自己相當地滿意，當離開自己在外管理的公司回到台灣時，找不到以往在 C 集團的組織規模時，他的自我認同感便跌落谷底，但其實他仍是希望自己能夠大展常才。因此，藉由此圖也呈現出阿華在自己的成就需求傾向。

從阿華的領導模式的改變看來，研究者嘗試將以時間軸與領導風格（恩、威）來看（見圖 6-4 及圖 6-5），圖 6-4 代表阿華領導行為「威」的部分，圖 6-5 則代表阿華領導行為「恩」的部分。先以圖 6-4 來看，阿華從早期在全盛公司時，常會較低調地用「拜託」來與下屬說話常常會買些飲料、東西請他們吃，到之後進入到 C 集團的頂佳(化名)公司開始使用軍事化管理，採用較「威」的方式帶領部屬，在這時期因為阿華期望建立一套快速反應的機制，使績效達到最好，因此在「威」的部份也就相當明顯許多。等到了管採購部時，發現已不似在生產部那樣管「牛」一般，沒辦法一味用「威嚇」的方式，所以「威」的成分一直到後來在頂佳公司廣州廠時，開始降低，因為大陸人素質提高，公平意識抬頭也沒辦法像起初一樣用軍事化管理的方式。

再者，從圖 6-5 來看，阿華在全盛公司上班都適用拜託的方式跟部屬溝通，也常常會買些飲料請大家喝，在一開始時，「恩」的部分非常明顯。但是後來加入 C 集團之後，發現不需要對部屬太好，而開使用罵的方式。從阿華的故事當中，可以知道從他在天津廠到後來在廣州廠當廠長，這段時間裡，阿華都會提拔自己信賴的部屬，不單單只是用「威」的方式與部屬溝通，開始會拔擢部屬且在逢年過節到部屬家拜訪，或是也會開始論功行賞等舉動出現，尤其是當他回到 C 集團當上頂佳(化名)公司廣州廠的廠長之後，「恩」的行為更為明顯。之後來到台灣，瞭解台灣部屬的語言忍受度較弱，也無法要求他們太多，因此無法像在大

陸時管理台灣部屬這樣強勢，反而這時其「恩」比「威」更為明顯。在後期於廣州或台灣，在管理上最主要的方式是會先「威」後「恩」的領導模式出現，更重要地是在「施恩」上較「威」更為明顯，形成「恩威並濟」的領導方式。綜合而言，阿華的領導行為「恩威並濟」是其主要的領導行為，但是在不同時期，所處各種因素交互影響下，使得有時後威多恩少，有時則恩多威少（轉變的影響因素在之前已有詳述），最主要還是在於「恩威並濟」必須都有出現，並非同時，但是卻是必需要，研究者將在下章節會試圖詳細地去探討「恩威並濟」的內涵。圖 6-6 則將阿華整體工作史中，領導行為「恩威並濟」整體來看，顯示出阿華起初在全盛、頂佳天津一、二廠及頂正廣州廠擔任採購時期時，「恩威並濟」並不明顯，直到回到頂正廣州廠擔任廠長時，便開始展現「恩威並濟」的領導管理方式，研究者推測可能是因為阿華歷經磨練，熟悉廠內各項運作模式，且有自行管理成功的公司經驗，讓他回到頂正更是充滿自信，阿華也站上自己事業的高峰無須與他人爭搶，因此，在此階段容易施展出「恩威並濟」的領導方式，然回台後，面對台灣部屬，「威權」起不了作用，「施恩」部屬並不領情，使其「恩威並濟」的領導方式難以施展，因此阿華常興起「胡不歸」的念頭，一心想回大陸。

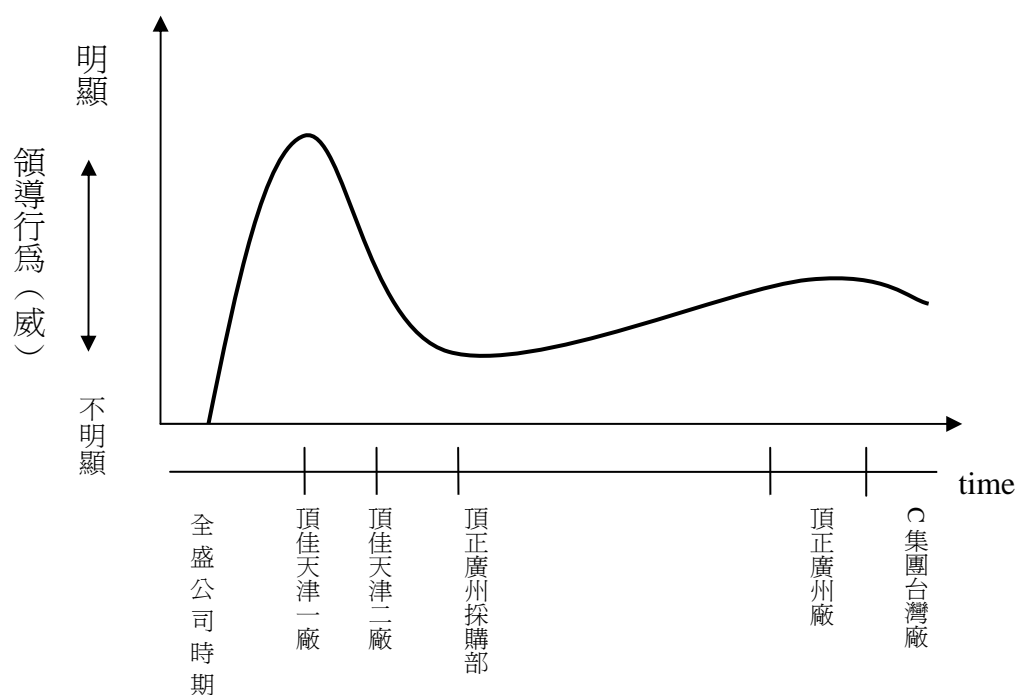


圖 6-4 阿華領導行為－「威」

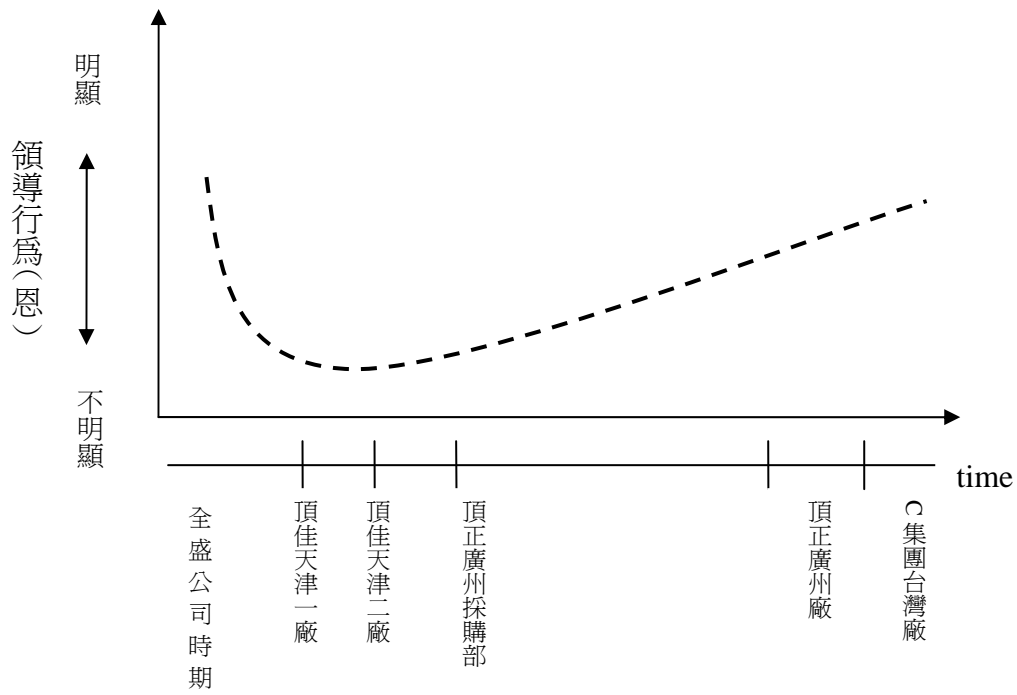


圖 6-5 阿華領導行爲－「恩」

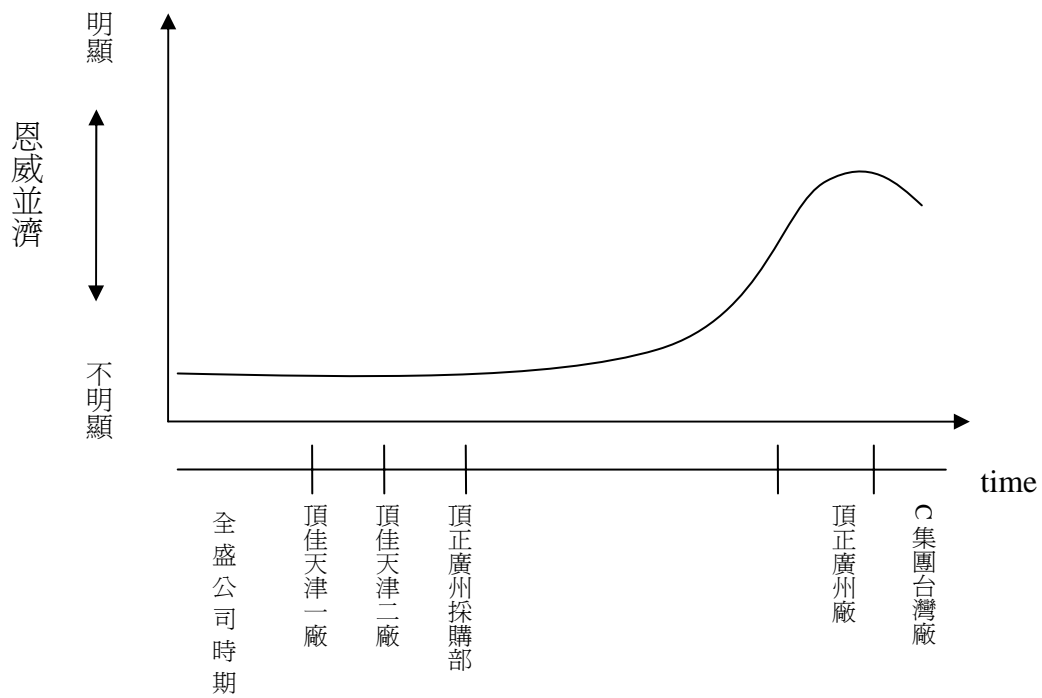


圖 6-6 阿華恩威並濟領導行爲