

第七章 研究主題分析

本章將針對三個個案的個別分析結果，進行綜合分析與討論，以回應本研究最初所關心的幾個議題。首先，說明外派經理人領導行為如何轉變，可以發現每個人皆有不同的變化，但最重要的是需要適時滿足大陸員工對經濟條件與學習成長的需求；接著探討外派經理人領導行為轉變的脈絡，除了了解經濟環境的影響外，更從組織脈絡、人際脈絡與領導者個人脈絡個方面了解期間的交互作用；本研究也分析領導行為轉變後之結果，探討領導行為轉變與領導效能之關係。其次，透過早期經驗與未來規劃對領導行為的影響，可說明領導行為在領導者個人生命歷程中的發展與轉變，本章最後則根據三個個案的生命故事，分析其生命動能及其交互作用，藉此更深入了解外派經理人的領導行為，如何受到其生命歷程中內心世界的影響。針對這些重點，研究者分別於以下五節進行詳細說明與討論：

第一節 外派大陸台籍經理人的領導行為

從上述三個個案故事分析中可以發現，三個外中派經理人領導行為都有轉變情形，只是調整的方式各有不同；此外嚴格管理與紀律要求都曾出現在三位外派經理人的領導經歷中，可能當時的環境或其他因素的考慮確實有其必要；其次為了滿足大陸員工學習成長的需求，專業提拔與發展也成為外派經理人的領導重點；而三位外派主管對大陸員工相互尊重與公平對待的作為，更成為部屬心目中崇拜的對象。這些都是三個個案生命史呈現的領導特色，以下分別說明之。

一、領導行為的「轉變與調整」

本研究經由三位外派大陸台籍經理人的故事的建構，在他們的外派經驗裡，發現外派經理人領導行為的轉變情形與調整方式各有不同，如林 SIR 過去雖在台灣曾有過五六年的管理經驗，然他面對陌生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的柔性領導作風，以學習孫老大的強勢領導方式來取代之，如他說：

基本上我還是 Copy 別人的模式啦，我是這麼覺得，當初心理就比較沒有壓力了，因為沒有出什麼大問題，不管他聽得懂聽不懂，反正每天就好像催眠曲一樣，不停的講不停的講
(A01-02-0983)

在祥老大的故事裡，雖然沒有立即感受到極大的文化震撼與衝擊，但從他的故事內容，也發現他在某些行為上有所改變，例如他說：

我覺得在管理上，在台灣在管理上比較輕鬆，因為台灣的一些每個人的素質比較高，只要由上往下要求下去，大部分，他們的達成率，都比較容易達成。(B01-02-0237)

不像我們在這邊，天天都要去盯著，大小事情喔，我不曉得是不是我們大陸的幹部比較沒有擔當，還是心態的問題，底下什麼事他都沒辦法把他決定(B01-02-0102)

相同的，阿華在初到天津時，當地的環境與員工讓他十分震撼，甚至開始後悔答應外派中國大陸，但阿華的經驗比較特殊，他本身在台灣並沒有任何領導工作之經驗，因此面對文化震撼下的感覺與條件，他選擇學習軍事化管理，他說到：

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(C01-02-598)

從三位個案的文本內容所呈現的經驗，清楚的呈現外派大陸經理人從事領導工作時，其領導行為卻是不同於過去台灣經驗，也就是說他們的領導方式都做了一些調整。再者，如林 SIR 的故事裡，他面對中國大陸在這些年的劇變，如他說到：

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。所以開會還是會開會，但不必作那麼多，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(A01-02-1248)

林 SIR 深刻的感受到中國大陸的發展與轉變，其領導行為也不能如過去的強制與總是採取責罵的方式，換言之，隨著時間、環境的變化，外派經理人的領導方式

又得改變。又如同祥老大的妻子回憶說：

像他前兩個月他回來的時候，我好像有跟他提到，……那如果你現在在大陸，朋友邀你，有啦，來去吃飯什麼的，你買單的什麼的，我說你會不會也是這樣，他說，唉啊，現在人家也沒有那麼笨啦。別人現在也沒有要隨便的請你，現在的人也都很聰明。他好像有感覺到現在的人沒有像以前那樣稱兄道弟的。啊，老大啊，我們出去喝一杯，這樣的，他有感受到，真的是有感受到。……(B02-01-0335)

可見無論是林 SIR 或是祥老大的例子，都清楚說明他們的領導型態已經不同於過去初期外派中國大陸的型態，林 SIR 已經不再那麼威權、強勢，而祥老大也覺得跟部屬不在那麼稱兄道弟，研究者認為他們的領導型態在這過程中不斷的轉換著，這在在顯示外派經理人的領導行為「**保持彈性**」有其必要。

二、紀律的要求

在三位個案故事裡頭，研究者發現他們對工作紀律的要求是十分的在意，，如林 SIR 提到他對講求紀律的想法：

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，你不能夠亂動。可是同樣的你也會覺得這些人看起來變的笨笨的…向左轉、向右轉只會這樣子。但是他有一個好處就是說，你會比較好控。……我覺得是有慢慢在放鬆。那另外的就是大家有在思索別的方法。因為大家也不是笨蛋，一樣的錢我可以比較輕鬆為什麼我不會去選擇輕鬆的那一個！還有就是主管是不是逐漸在改變。……對我最直接的感覺就是說，因為人多、範圍比較廣，所以如果有一些紀律性的東西存在的話，確實整體看起來會比較不那麼的亂。(A01-05-1124)

此外，祥老大無論在台灣或在大陸對工作紀律都是非常要求，如他說到：

紀律就是說，公司，廠規嘛，學生要遵守校規，員工來這邊要遵守廠規嘛，其他的，做操也好，走路也好，工作的態度也好，這個是紀律嘛，……你第一個踏入工廠就要守工廠的規矩，

紀律，然後再來就看這些紀律幹部都要清楚，然後靠幹部的執行力去執行，……這個工廠這個學校紀律散漫，學生在那邊抽煙聊天，學校都不管，我告訴你這個學校沒有好學生，就算有也不多啦，很簡單，紀律一定要好，除了紀律兩個字之外沒有什麼訣竅啦(B01-02-0895)

紀律的執行你就是要要求，不然你我就跟劉總講，你要發帽子，……我問他要不要戴，要戴我就要執行，你不要有的有戴有的沒戴，這樣不好，廠服有發，要不要穿，要就要執行，廠牌要不要帶，要就要執行，……我覺得公司就是紀律(B01-02-0920)

有此可見，他們在工廠內，對紀律的要求非常重視，所謂紀律就是廠規的制定與執行，他們認為若沒有紀律，整個團體就會感覺到紊亂，更別談生產了。這點正也呼了研究者於初探研究中發現的法治領導，在工廠內講求工作規定的制定與執行，這將能促使作業有秩序。根據過去有關兩岸文化的研究發現，大陸員工對避免不確定性(uncertainty avoidance)是高於台灣員工(林業偉，1988)，因此在中國大陸若特別重視工廠的制度化與規範化將能夠讓員工更容易有法可循，也降低內心的不確定性。

三、專業指導與提拔發展

研究中，曾針對每位個案在文化環境因素加以分析，發現當時整個中國大陸的社會文化環境是相當落後，人民對生活與物質的需求極高，例如林 SIR 去視察宿舍的情況以及阿華到天津看到的員工，他們說到：

……那時候他們來的生活條件都很差，……在華東地方沒什麼宿舍，他們去住那宿舍我去看，因為要了解民情，我去他們宿舍看他們，哇靠，住那個什麼地方啊，就是一個破破爛爛的倉庫，那老鼠還在下面跑來跑去，那一間大概像這麼大間，三四十個住在一起，那蚊帳破破爛爛，那怎麼住，……，他們還是要住，……，很苦，晚上洗澡也沒熱水，晚上吃飯也不知道吃什麼東西……(A01-05-0170)

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慍悍且大聲，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。(C01-02-0458)

其實，不僅台籍經理人自己觀察與感覺到中國大陸員工對「物質」與「金錢」的渴望，透過大陸部屬的陳述，也讓這特性表露無疑，例如林 SIR 的一位部屬在其訪談中便說到：「我是為了薪水工作」或「我到這裡來了只是為了賺錢而已，就只是為了賺錢而已，因為可能我以前是國營企業的，拿 500 塊錢一個月，可是我到這裡我可以拿 1500 塊錢一個月，或是拿 2000，那我賺的錢比較多」。祥老大的部屬也同樣提到這樣的觀念：

真的是這樣子，但是說，薪水還停留在九三、九四、九五年那種工資那卻還…因為生活在進步嘛，那薪水肯定會有提升……像薪資，比較好的比較容易招到人，薪資低的招到的人不是召不到，是召到的人素質比較差的……真的是這樣子，但是說，薪水還停留在九三、九四、九五年那種工資那卻還…因為生活在進步嘛，那薪水肯定會有提升……像薪資，比較好的比較容易招到人，薪資低的招到的人不是召不到，是召到的人素質比較差的……(B09-01-0578)

透過個案的陳述與大陸員工的想法，說明中國大陸人民在追求生存需求的滿足時，他們一切的生活價值都是「錢」為出發點。此外，渴望能夠在一家公司內得以學習技術，好讓未來有更好的發展，他們不見得一定留在單一公司內，但研究者不難從個案與大陸員工的訪談內容，透露出他們對學習與未來得以發展的渴望。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，以及祥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：

……今天一個員工你要如何去規劃他人生的生涯規劃。比如說一個工程師他今天做這個位子你能不能把他去想好，他下一步他的工作他的目標在哪裡。今天我們產線一個組長的位子，你是不是讓他一直他在這個位子的發展，他的上進心在哪裡，還是你安排他另一個規劃在哪裡。(A07-01-0139)

我想這跟我個人有關係，因為第一個我確實需要很多的知識來

充實自己，這是重要的一個重點，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，不然我也不會待這麼久，然後慢慢的我覺得我自己能有這個機會，我又不是白癡，幹嘛不去學這些東西，我以後要工作，以後我可能還要一些塑膠的專業知識，管理的東西，最重要的還有一些做人的方法，在公司內部的一些，要在一個公司裡面，以後要到一個公司肯定需要一些自己的本事，……(B09-01-0413)

中國大陸的企業員工許多都來自於大陸內地，他們離鄉背景的來到外地打工，一切都需自給自足，藉由他們的陳述，確實看見他們對金錢與物質的在意，當然，他們也渴望學習與發展的機會，有助於他們追求更高的生活需求。在過去有關兩岸文化的研究中，是足以對此現象進行解釋與說明的，邵玉銘(1993)針對兩岸差異研究發現，雖兩岸源自於同根，然其卻不同質，兩岸在地域上有著不同，台灣四十多年來的經濟發展，逐漸使台灣快速發展並逐漸進入現代化，這過程促使目前台灣從過現代化邁向後現代化時代，然中國大陸卻因改革開放以來，大量的發展其經濟規模，促使整個中國大陸從舊有的農業社會朝向現代化發展，這些發展性的差異也導致兩岸人民在生活水準與生活價值上的落差。中國大陸正處於一個快速發展中的國家，如表 7-1 說明發展中國家的特性：

表 7-1 開發中國家特性

一般因素	在開發中國家的情況
1.經濟面	1. 勞力密集社會 2. 資金不夠或貨幣不穩定
2.人力面	1. 缺乏訓練有素的員工 2. 資訊專家威望不夠 3. 缺乏專家 4. 各層次教育的銜接不良 5. 團隊合作的經驗不夠
3.實體／生態面	1. 當地資源有限 2. 地理位置的孤離
4.文化，人口和社會面	1. 非技術工人比率過多 2. 語言障礙 3. 對現代科技的恐懼感
5.政治面	1. 政治不穩定 2. 安全管制太嚴 3. 朝令夕改 4. 中央集權統治

修改自張紹勳(1996)，資訊科技引進的適切性及對開發中國家衝擊之研究。第一屆資訊科技與社會轉型研討會論文。

生活於發展中國家的中國大陸人民，教育水準不足、生活困苦等條件下，滿足他們生活的條件即為工作，薪水成為他們重要的工作動能，並期望透過學習追求未來的發展。反觀處在此文化環境下的三位外派經理人，其個人的專業與在公司內的權力，皆足以滿足當時中國大陸人民對學習與期望未來能夠晉升、發展的渴望。從黃光國(1987)提出的人情互動模式而論，台籍經理人正處於「資源擁有者」的角色，若將個人的專業能力與技術視為一種資源，授與對此需求極高的大陸部屬時，大陸部屬會以工作表現來加以回饋。根據何國全(1993)比較兩岸員工文化與工作價值後，發現大陸員工對於上級『職務權威』的接受程度比台灣員工低，故台商幹部必須具備『魅力權威』才能提升對大陸員工的管理績效。研究者認為這裡所謂的「魅力權威」可能與領導者本身的專業與技術有關，亦即，研究者認為台籍經理人本身的專業技術與經驗將能有效的塑造自己一種專業權威與魅力。如祥老大便是一個非常典型的例子，如他的部屬說到自己對祥老大在專業技術上的敬佩：

因為當初我進來的時候剛剛有講就是說，……整個教導底下一個技術方面，然後他又比較，真的他對，對整個塑膠行業非常懂，就是不錯，將近三十多年的經驗，那我一年進去以後，我就出來就是說，今天真的跟他下去做，真的會學很多東西
(B08-01-0098)

……另外一個部份，就是說以他個人的經驗或管理能力來講的話，明顯的體現就是依照我個人的經驗就是說他的能力是越來越提高，這怎麼講每次生產線上的製程問題，每次去請教林廠長他都能夠很明確的 solution 給你，引導你去怎麼做，怎麼講，……(A07-01-180)

四、尊重與公平

本研究的訪談中，另一個突顯的現象即是中國大陸員工對公平與尊重的渴望，在這次訪談的對象裡頭，發現幾位大陸部屬過去曾在南方的工廠待過，從他們的言語中，表現出一股不被台籍經理人所尊重、受不不平等待遇的心態，卻因為有生存需求，而忍氣吞聲。如：

……所以為什麼說那邊文化跟這邊真的是不太一樣，我在南方因為我都親身經歷過，……因為有時候台幹會認為說你就是沒理，你就是沒按照我想的去做，但是大陸員工會想說你又不了解，你憑什麼這樣子叫我們這樣子做，可能行不通的。

(A06-01-1038)

我覺得有的時候，嗯…他罵歸罵，但是不能說那事後，都讓我一個人發現哦，呃…怎麼、怎麼樣。……如果還能接受我的建議的話，我覺得也還是可以接受的。(A05-01-0519)

所以聽起來你們期望的是一種公平的對待，大家都是來這裡做事情。……對啊，做事情嘛。……因為現在就是一個老話嘛。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。(A07-01-0382)

就是大陸員工其實很討厭這種說法，其實換人來講，其實如果你給我一些時間，我不一定輸給你……各方面也好、知識也好，確實是跟台幹會有些差距。但是在我們講人格上面來講，其實我們真的覺得他是平等的，並沒有說我就比你低一階。

(A06-01-1027)

研究者從以上的文本內容，得以發現大陸員工在渴望學習與成長之餘，也期望獲得尊重與公平的對待。從三位個案的領導行為中，其實不難發現他們對大陸員工表示尊重與關懷，雖並非全然一開始即如此，但一旦部屬感受到主管在行為與態度上給予尊重時，他們會更加賣力的工作。例如祥老大說到他自己心中對人的尊重是沒有國籍之分的，因為他對人的基本信念即是尊重與關懷：

……因為我美國也待過，我也帶過美國人，帶過墨西哥人，我說在公司沒有什麼叫台灣人、美國人，什麼台灣人一定要尊重美國人還是說大陸人要尊重台灣人，尊重一定是要，但是不是說台灣人放的屁都是香的都是合理的，講道理要是對的，第一個要尊重什麼，當然員工有談的來、比較好、比較差的那是另外一回事，第一個在公司的運作一定要尊重職位，今天你是我的主管我就一定要尊重你是我主管，那哪怕你是大陸人我也一

定要尊重他嘛……(B01-02-0998)

給他關心，給他不足的，在薪水面也要去考量，把他苛的死死的，薪資你要跟其他單位有個水平，你不能說我這個單位亂搞，當然表現好的，你要去，員工需要什麼什麼，有時員工最需要，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，因為在東坑比較方便，帶他們晚上玩喔，……(B01-02-0387)

……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，誰今天作得不錯，鼓掌一下。我現在會跟幹部這樣講。(A01-02-1250)

從大陸部屬感受到台籍經理人給予的關心與尊重，他們在行為也會有所表示：

那時候，主管平時的表現，……是對我們作業員來講，部門的經理因為都很大，是很大的，一個普通員工而已，為什麼會賞識我，我感到有一種感覺，自足感，怎麼會看上我，我當時心裡是這樣想，但是我沒有問出口，但是他就跟我講，他說通過你這半年來的表現，還有我自己的觀察，還有你上一級的主管對我的反應，你這個人誠實的態度，對我蠻好的，就決定培訓我，我心底當時就有一種驚訝，和一種感激的心態啦。……(B10-01-0089)

在 A 公司……經理、課長也好，在他手下三年多離開的念頭倒是沒有……因為我覺得在他下面，能充實自己的知識，哪怕是做人、管理、帶人也是一樣，那一些處理的辦法，應該是這樣的……(B09-01-0236)

綜合以上討論，發現三位台籍經理人外派中國大陸時，其面臨的組枝環境多事草創階段，且因他們服務的產業皆為製造業，因此有著廠內腹地大、員工多的特性，在不了解員工的情況下，選擇以講求以紀律為教條，作為工廠內營運的最高指導原則。此外，他們也深刻體會中國大陸正處於發展中的歷程，人們的工作

動機多是以「錢」為目的，此外得以帶給他們學習與發展的人，便是能夠主宰他們行為的人，研究者在此認為在中國大陸如此重視生存需求與發展的環境下，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，從部屬的訪談內容說到，他們對台籍經理人的不尊重、要求完全聽命於台灣幹部的狀態，內心也十分不平，但當時的環境並不容易找工作，即工作競爭力不大的情況下，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，他們多是可以接受的，從本研究的三個成功個案來看，他們雖然在外派大陸從事領導工作時，彼此展現出不同的領導風貌，存在這許多特殊之處，然透過故事內容與部屬的文本說明，發現他們三位在領導過程中，皆滿足了大陸員工在生存與發展上的需求，他們提供個人的專業與經驗分享，並提拔下屬，讓他們獲得職務的晉升，因此研究者認為在中國大陸從事領導工作的台籍經理人，對部屬成功領導之核心行為可能係對他們最基層需求的滿足行為，而非所謂的強勢的紀律化管理行為。故研究者認為中國大陸的成功領導行為，應以關心與滿足員工需要(生存與學習)的條件下，提出紀律與工作要求可能是較為有效的領導型態。

第二節 領導行為轉變之脈絡分析

研究者於前四、五、六章，分別針對三位個案的故事內容進行其領導行為轉變之歷程分析，結果發現，不同外派經理人領導行為轉變的情形不同，影響其領導行為轉變的因素也不一樣，然而綜合分析來看，三位外派大陸台籍經理人領導行為轉變也有部分相同之處，研究者分別從文化環境、組織、人際以及個人等四個脈絡分析如圖 7-1 所示。本節將分別加以探討，並從脈絡分析中的重要發現，如經濟發展狀況、領導者的自信、重要他人的影響、領導者的品德操守、組織文化等與西方的領導權變理論作一比較與討論。

首先，在文化環境脈絡方面，如子公司當地的經濟發展狀況，因為這會反映出當地員工對工作機會的渴望，如林 SIR 的個案故事提及，當年外派至大陸時，因大陸環境發展不佳，且到大陸發展的企業尚少，因此大陸員工能夠獲得一份工作，即便薪資不算高，也感到十分珍惜，然這現在卻引發台及經理人一種高高在上的心態，與部屬間的權力傾斜度也因而變大，相同地，1993年阿華進入天津時，當時的員工環境也相當差，一般員工都留在國營事業僅有一些做過牢的人才會到台資企業來，因此他們為了生存而工作的需求是相當大；反觀，祥老大的

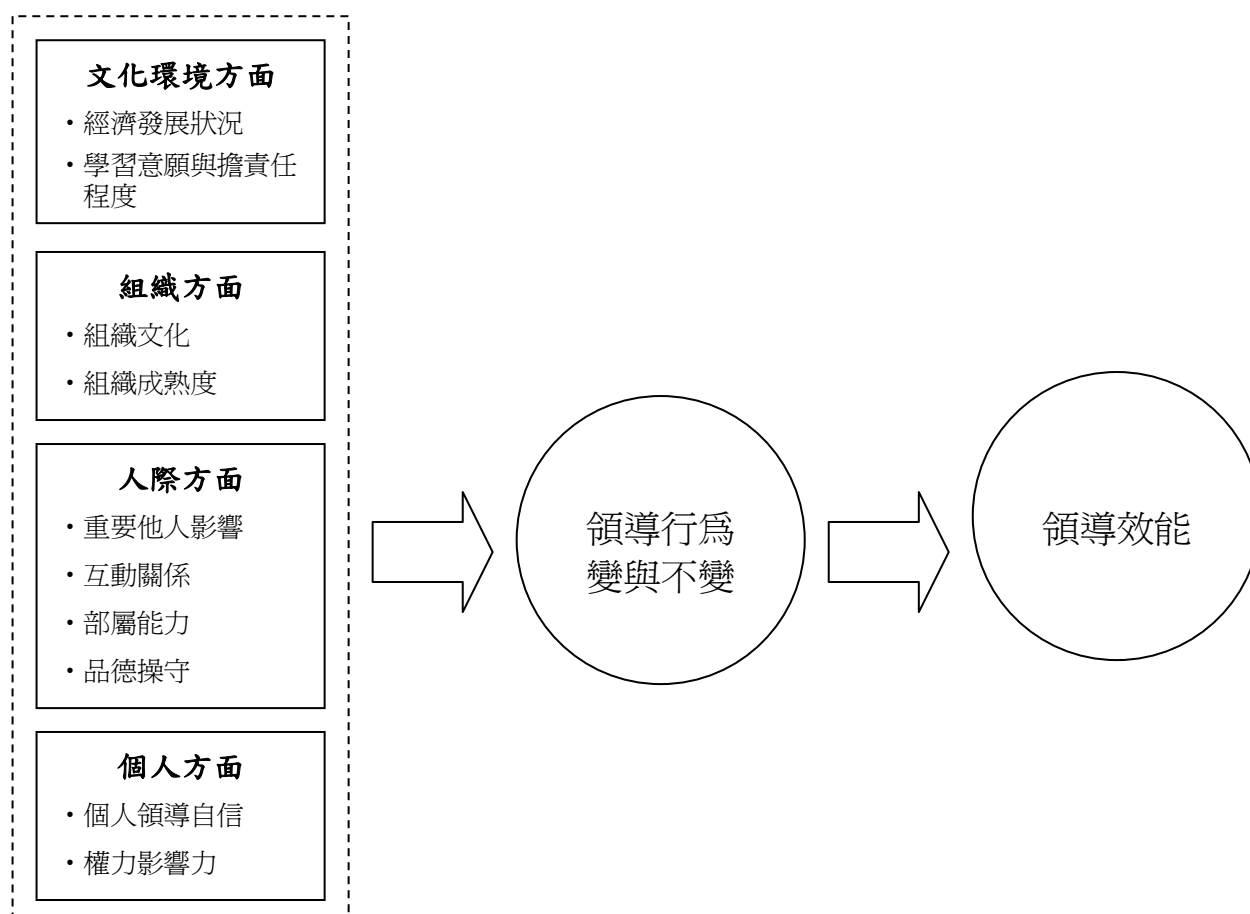


圖 7-1 影響外派領導行為轉變之脈絡示意圖

狀況便較少受到該因素影響，當 1998 年祥老大進入大陸東莞時，根據東莞台商協會的統計，98 年在東莞地區的台商會員已經達 2194 家，且多以製造業為主，亦即，大陸員工在找尋工作並非困難之事，故該因素對祥老大而言並不構成影響。反倒是祥老大外派美國廠時，其過去較為人治的領導作風，其部屬除了要遵循工廠規定外，還有需多他私人所訂立的做事原則，這些在西方社會裡頭，令他遭受到衝擊，他面對美國與墨西哥員工對法治觀念的重視，一切遵照公司、顧客與國家法令規定來做事的原則令祥老大不得不逐漸改變他自己與部屬純如「上司與部屬」一般的互動方式，彼此間的關係品質與情感也因此淡化。

在組織脈絡方面，由於企業領導人的價值與觀念即形塑起該組織的文化(陳千玉譯，2003)。個案中的阿華與林 SIR 在外派大陸之初，其實都感受到大陸廠

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，只要自己認爲是有效的，是對的，就去用。換言之，老闆與台籍經理人對領導型態的契合與衝突確實可能導致台籍經理人的改變與仿同，尤其在未曾外派過中國大陸的台籍經理人身上更是清楚的體現此現象。此外，在三位個案的故事中，可發現他們在多年的工作經驗裡，皆經歷過組織草創與成熟的現象，當他們面對亂無章法、或是草創階段時，大多一致的採取「亂世用重點」的原則，強調紀律與權威的領導風格，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，1995c)，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，台籍經理人在組織草創階段，很容易的將所有事情掌握在自己手中，深怕大陸員工犯錯而導致生產延宕，如個案中，林 SIR 於第二次外派中國大陸時，本身有這出貨的壓力，然而面對廠內毫無紀律的且加上對人員不熟悉的情況下，他便容易採取如同魔鬼般的鐵腕作風，並企圖讓組織導向規範化與制度化歷程，然爲何他會沿用紀律化管理，研究者認爲他於第一次外派時，從孫先生的身上學習到這套模式，且過去的經驗在中國大陸這套強調紀律的領導模式並沒有出現什麼太大的問題，因此他很容易的沿用該領導模式來整頓大陸廠，同樣的經驗也發生在祥老大的身上，當他到了墨西哥與昆山廠時，其領導風格都傾向於強調紀律的作風，他認爲沒有紀律則難以有效生產，更別說要留住好的人才。

在人際脈絡方面，過去研究發現，外派大陸台籍經理人的領導行爲可能受到其對大陸部屬的關係、忠誠、才能、功利、勤勞、誠信與和諧等七個知覺因素所影響(鄭瀛川、陳彰儀，2004b)，本研究也發現，主管對部屬的互動關係品質知覺與才能(能力與學習意願)及員工的操守知覺將會影響領導者的領導行爲是否異於於過去在台灣的行爲，如三位主角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與培養，在能力方面，可能受到文化大革命對壓學思想的影響，加上中國大陸內陸生活的窮困等因素影響，一搬到沿海打工的大陸員工在知識與專業水準上都相當匱乏，然他們展現一股強烈的學習欲望，由於專業的傾斜，導致如祥老大得以在中國大陸以其專業技術的授與，作爲領導的基礎，因此研究者認爲祥老大在面對中國大陸員工渴望學習的情況下，藉由以專業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，反觀祥老大外派美國與墨西哥時，故事中也提及當地員工的技術差且懶懶散散的態度，確實也影響祥老大是否願意親身指導的因素。此外，如林 SIR、祥老大都曾說到大陸員工因生活困苦而挺而走險地偷竊、貪污等行爲，這也導致他們加裝電子監視儀器或是整天在生產線上盯著看等行爲的改變，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這員工，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是影響領導行爲轉變的重要知覺因素。

除了主管對部屬的知覺外，研究者另發現上司對台籍經理人領導行爲也有影響，當然這可能也在某些部分反應了企業領導人對其價值與態度的傳達，然從林 SIR 與孫老大之間的關係得以清楚發現，由於林 SIR 深覺孫老大對其的栽培與影響，故在自己陌生的環境與負向事件經驗的遭遇下，他選擇學習孫老大的領導風格，這風格是有別於過去自己在台灣的方式，但他覺得這方式讓他能夠有效的帶領大陸部屬且自己內心的壓力也降低許多。故研究者認爲主管或 Mentor 的影響確實可能是個重要的影響來源。

在三位故事的主角身上，可以發現他們的工作表現一直都很稱職，也因如此其不斷的獲得老闆的青睞，在職務上逐漸高升，其影響力也不斷的增加，在這過程中，亦可清楚發現他們從基層主管到現在身爲廠長，其領導經驗是不斷的累積與成長。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是有所影響，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，讓他感覺到自己雖然有個組長名份，卻沒有掌握權與影響力，因此他採取較爲低姿態的方式去接觸與帶領作業人員，而當他外派至大陸，身爲經理，甚至廠長，有了權力，有了管理經驗，他的作風就不再那麼低姿態了。

個人因素的改變固然可能是台籍經理人外派中國大陸後，影響其領導行爲轉變的重要影響來源，然研究者認爲這轉變不全然單受一個因素影響，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。

以阿華的例子而論，說明這些影響因素之間可能是如何交互作用的。如圖 7-2 所示，說明阿華當年到天津，第一次在中國大陸擔任領導者工作時，其當時的影響條件與領導行爲的關係，透過故事可以發現，當阿華在全盛時期，他升任股長後，由於全盛的管理作風就爲人性化，所以都以「請託」的方式來帶領台灣員工，在工廠內和樂融融的，然爲何到了中國大陸時，他卻改變了原有較爲懷柔

的領導，而選擇軍事化管理呢？

研究者認為當時阿華雖然曾外派中國大陸，然卻非管理職，與員工間的關係比較遠，所以他並沒有真正的大陸管理經驗，亦即，他對大陸的管理是陌生的，

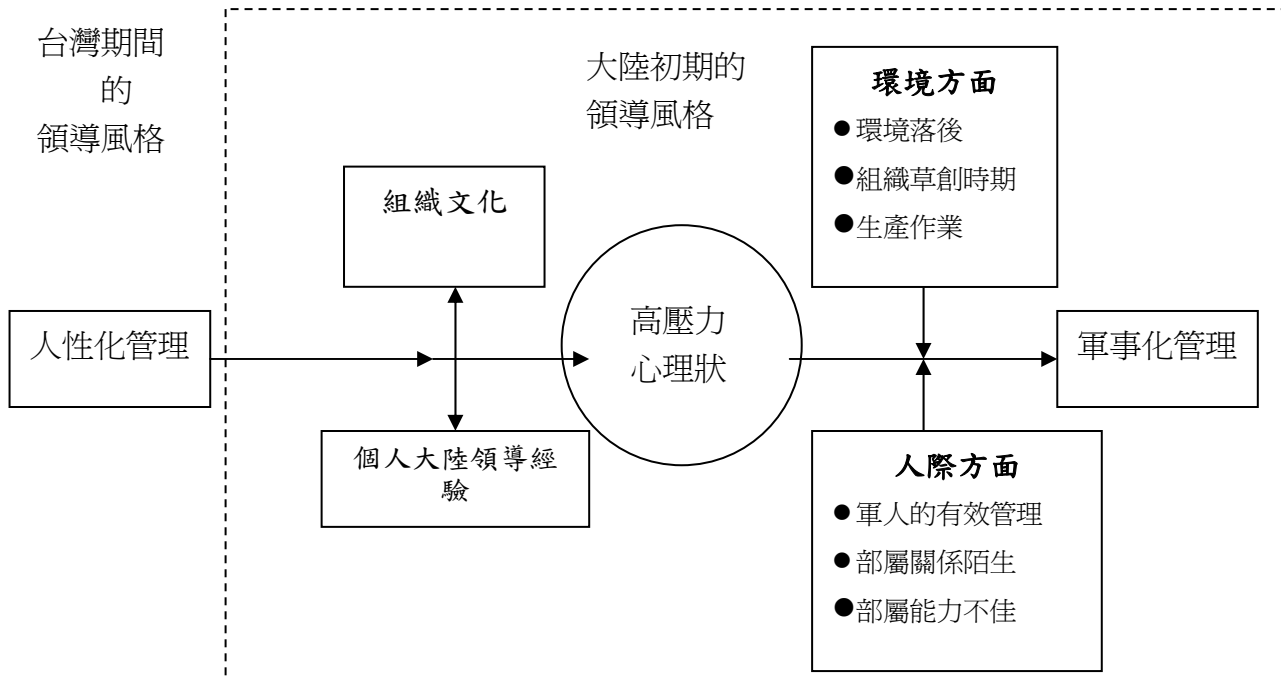


圖 7-2 影響因素對領導行為轉變之影響示意圖

仍然是先沿用當初在台灣的模式，別人不做，他就自己來做，是不會去為難別人的，但是他自己發現到這樣的管理方式，當面臨具有績效壓力時，似乎有點使不著力。然他為了在魏董面前求表現，博得魏董的信任，以站穩事業的腳步，因此他本身也有相當大的心理壓力，由於對環境的陌生、不確定與工作上的壓力等諸多原因造成他自己心理上承受的很多壓力。雖然魏董是一位嚴厲的人，然他卻沒有擺明告訴阿華要怎麼帶領大陸部屬，在這壓力強大的心理狀態下，阿華為了讓自己的工作表現能夠得以彰顯，因此他必須找到有效的方法來帶領大陸人，從故事描述得知，他發現到他的老闆、同事們也都會用「罵」的方式跟部屬溝通，也沒有招致些甚麼問題，而且當時工廠也引進一批退伍軍人來從事管理工作，這部隊中的軍事化管理，果然比過去雇用保全來得有效許多，再加上當時阿華對大陸部屬的不熟悉及對其才能的負面評價等條件，讓他覺得這麼多的員工，來自四面八方，層次不齊，為了讓他能夠管理這些人，讓他想到要用以前當兵的方式，套用軍中的那一套模式於此，不分男女一律都用這樣的模式，這強勢的作風讓阿

華自己能夠建立一套快速反應的機制，只要花時間在做好績效即可，這樣的模式也反應在績效上面，他也達到目標，也就獲得魏董的支持，畢竟魏董認為只要是為公司好，沒有甚麼是不能做的。

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…那這段時間對待部屬以帶兵原則…就對待部屬想法上來講，就是以在臺灣帶兵原則，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。(C01-03-0103)

…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 (C01-03-0172)

經由上述討論，研究者得知外派大陸台籍經理人的領導行為確實可能因情境因素而進行調整與轉變，這些因素將較於過去西方或華人的權變領導理論所提之因素，其中有幾點是過去沒有被提到的部分，如表 7-2 所示。相較於過去西方與華人領導研究，有以下幾點是甚少被提及的，研究者討論如下：

(一)**領導者個人領導能力的自信**：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，如領導者個人領導能力的自信，從本研究中發現，假若領導者在外派前，曾有過豐富的領導管理經驗時，其面對跨文化領導工作，確實會因個人的自信而可能產生較少的文化震撼，在領導適應上也較容易些，因此研究者認為來自於領導者本身的因素，除過去曾提到的權力影響力之外，個人的領導經驗與自信亦是個重要的影響因素。

(二)**重要他人的影響**：在本研究個案分析，發現一個過去都未曾被人關注到的情境因素，即是來自於領導者的重要他人的影響，研究者認為外派大陸台籍經理人在面對陌生環境時，當內心產生一股文化震撼所感受到的壓力與緊張時，重要他

人確實可能產生影響力，如本研究的林 SIR 與阿華的領導行為皆受到他人的影響。因此在跨文化領導研究中，重要他人可能是一個重要的影響來源，研究者將於下一章對此進行較為深入的討論。

(三)品德操守的好壞：這點影響因素，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，在三位個案的故事裡頭，皆可清楚發現當他們外派中國大陸時，感受到中國大陸環境的惡劣，人民渴望物質的追求，在如此貧困環境下，人民的品德便被受考驗，因此三位個案皆分別提到對大陸人品德的要求，只要違反跟操守有關的規定，無第二句話，就是開除。

(四)組織文化：組織文化也可能是影響外派大陸台籍經理人的領導行為，其實透過三位個案的外派經驗，他們在外派中國大陸之前，其實對台灣母公司的整個熟悉度似乎不夠，如祥老大甚至是報到第二天就前往中國大陸，當然他在東莞感受到 B 公司的文化是較為人性化，也反映出他有自主的彈性，反觀，阿華到了 C 集團之後，他感受到老闆的強勢作風，因此這也影響了他後續採取怎麼樣的作風，當然魏董的強勢作風也非常支持阿華所採取的軍事化管理。又如林 SIR 在近幾年轉向較為人性化的做法，除了是他自身感受到中國大陸的環境的轉變化，另一個因素是其老闆的期望，他希望整個工廠可以較為人性些，這也影響了林 SIR 的作風趨向人性化領導。故研究者認為組織文化的強勢與否是可能影響台籍經理人於外派之後的領導型態。

表 7-2 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

第三節 領導行為轉變後之結果

本研究以三位外派大陸台籍經理人的領導行為為個案對象進行討論，透過他們外派中國大陸多年的故事，描繪出領導型態如何調整與轉變，領導在意的即是透過領導行為來產生影響力，進而讓團體目標得以達成。過去的領導理論多以效能為主要考量，所謂領導效能所包含的範圍非常廣泛，包含客觀的工作績效，組織應付挑戰、危機處理能力、部屬對領導行為的滿意度、部屬對組織的效忠程度等，以及領導者是否能在組織中保有地位、晉升到組織中更高階層或專業職位等 (Yukl, 2002)，本研究從個案生命歷程中，不僅看到外派經理人領導行為的轉變，更看到他們在轉變歷程中不斷締造經營管理績效；更獲得老闆的賞識、部屬的愛戴。這三位個案都是成功的領導者。以下研究者便針對三位個案在中國大陸之領導行為所展現的客觀與主觀領導效能進行說明與討論：

一、客觀領導效能：

透過本研究三位個案故事，得以發現他們的工作職務是越來越高，三位皆從組織中的基層幹部的身份(組長或課長)，開始從事其領導工作，但目前卻皆為組織中的高階主管(廠長)。從組織目標達成的角度論之，相信他們都能夠達到工作的客觀目標。此外如林 SIR 在 A 公司面對康德訂單，僅有他能夠前往中國大陸協助處理整頓工廠時，當時強大的訂單壓力，以及對大陸廠人員的不熟悉的強況下，他臨危受命的前往中國大陸整頓大陸廠，這也足以表現出其領導效能；再者，從祥老大的外派領導故事裡，他打從外派擔任課長、或後來在墨西哥廠擔任廠長，甚至限於昆山當任廠長的過程中，他總是以救火隊的姿態前往支援或主導，他總是讓工廠的管理與營運能夠順利的上軌道，並創下良好的佳績，這都足以說明祥老大在外派工作中有著良好的領導效能。最後，阿華的故事裡頭，他順利的將與朋友合資的公司轉虧為盈，從以上的例子皆得以說明，三位個案在中國大陸所採用的領導方式皆令他們有效發生影響力，讓整個組織在面臨危機時皆能化險為夷。

二、主觀領導效能：

從 Yukl(2002)所提的領導效能定義中，其中包含如部屬的滿意度、組織承諾等等，研究者從部屬的訪談文本中，分別分析三位個案的領導效能。如林 SIR 的部屬曾說到：

目前我心目中只有兩個人是在這樣的狀態，是孫先生跟林 SIR，這兩個人在我心目中是既尊重又是做朋友，他是說他有什麼狀況，我願意去跟隨他，這個想法在這邊(A07-01-0407)

然後有一家公司打電話，打到…打到我這邊說讓我跳槽嘛啊……然後當時…當時我有一種心動啊想去，然後(輕咳一聲)但是嗯…林 sir 嘛一直對我們都是蠻好的嘛，然後他就說他不會跟我們談這些方面的，不過他對我們就是說蠻好的。然後很多東西呢很多意見嘛他都願意跟我們去溝通嘛，然後當時我就沒想跳啦。(A05-01-0050)

祥老大的老闆說到他是比較容易帶大陸部屬的，如：

他跟大陸人這部分，因為他草根嘛，所以他很容易融，……同樣沒有語言障礙的話，他比較融，在這個部分他比較融，所以他個性個人比較外向，比較那個的話，我個人是認為在派駐在外面的話比較好，比較容易來帶(B03-01-0053)

部屬也提到對祥老大的信服與認同：

他讓我們這邊所有的這邊，我當然是屬於一個比較像大家一樣比較普通的一個一個非常普通的員工，他能夠站在員工的立場來為員工考慮一些事情，很多所以現在現在包括現在很多老員老員工只要以前在這做的都都很懷念他(B11-01-0031)

怎麼講，給我感覺就是相處的非常的尊重吧，訓練的非常好，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。(B10-01-0352)

他最大的好處就是說，你犯錯沒關係你只要能改……處分絕對會有，我想就是我剛講的他很不錯，我認同他的管理模式，處理的一些事情關係處理方面，他很簡單，我給你什麼你就達成(B09-01-0390)

自己本身就想去學習他這種管理的能力，是真的，但是不知道怎樣去學，……(B10-01-0372)

阿華的部屬也同樣的對其領導方式感到懷念不已，如：

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，他有時候回來會經過廣州，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)

謝廠長走的時候大家都依依不捨的，就是覺得畢竟相處了兩年多，有時候像我們在一起的時候，他就會講說大家出去玩兩天，車費我來出，大家放鬆一下，回來好好幹，他會收買人心
(C05-01-0064)

以前謝廠長在我們公司管採購部跟管理部的經理，後來就有接觸，……，剛剛來的時候，那時候，廠裡面的員工的整體氣氛不是很好，士氣不是很高，所以他剛來的時候，先做了一提昇我們士氣的工作，我比較印象深刻的就是說，來了以後，他先給我們科長、部長、組長先做了一些工作方面激勵的課程，……然後就結束。其實這裡面建立了一些組織精神性的東西，強化了一下組織精神性，然後就是說，讓這些科長處長組長還有員工，大夥建立了一個一起做某件事情的經歷，大夥心裡面有存在一種認同感，讓我印象是滿深刻的。(C03-01-0004)

大家都很熱情啊，大家都熱情的討論，他是滿可以感染人的那種……後來感覺那個組織的氣氛也滿好的，因為謝廠長來了一直強調我們的組織是一個學習型的組織，所以大家有什麼改善的建議啊，都開誠佈公的談的這種方式。(C03-01-0021)

台灣到大陸這邊來的話，普遍的感覺是比較有優勢的，無論是經濟的狀況，文化教育的水平是自認比較有優勢的，但是從我這邊來講的話，我接觸過很多台灣人，被我看上的台灣人並不多，可能以前覺得還不錯，但是共事過一段時間後，我就覺得真的是言過其實啦，整體說C公司的台灣人的素質好，可以，但是我們跟東莞那邊的小廠，做小工廠，做鞋的啊，這方面的素質，也體驗不出來台灣的素質，但是謝廠長的話，我跟他打交道的話，就我個人來說是一個值得我尊重的台灣人，值得我尊

重的台灣人並不是很多(C07-01-0002)

從以上的例子說明，清楚的發現三位個案在大陸的領導風格皆獲得部屬的認同，甚至部屬都學習著他的領導方式在帶領其他的大陸部屬，如祥老大的部屬提到：「有，有一些像有一些技術上的教導喔，都會仿造他，那，那一套去做管理，……」。可見部屬們不但願意追隨他們、認同他們之外，還在自己晉升為管理職後，試圖學習主管的管理方式來帶領底下的員工，但在這裡的認同與忠誠表現，似乎較傾向於「私忠」的表現。從這些現象都足以明白的表示，三位個案的領導行為確實獲得大陸部屬的認同，所謂：「帶人要帶心」，相信這三位個案的領導是真的達到「帶心」的程度。

第四節 早期經驗與未來規劃對領導行為的影響

研究者曾於個案介紹與分析時，藉由故事與文本內容，針對個案的早期經驗(包含求學或台灣的早期工作經驗)以及未來的規劃等兩個部分，分別進行分析與說明討論，其中早期經驗包括個人的學校、家庭、交友及軍中生活等，形成了某種個性、習慣、對人對事的看法，對外派經理人領導行為或多或少都有影響；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。

一、早期經驗的影響

研究發現三位個案的領導行為都隱約的與他們成長歷程中養成的特質與其領導行為有關，如林SIR在台灣的經驗，其實也很習慣的找人去吃飯，建立關係，他覺得這功夫是平時就一定要作的。如他提到自己當初在台灣的作法：

我中午一定會邀他們到那個麵攤去吃飯啊，其實有一些功課是要作的，你要得到別人的幫忙，你不下一點功夫，你以為人家會幫你啊。人跟人之間本來就是要有感情的，你要是沒有，那誰幫你。(A01-02-0873)

林SIR外派初期，原本對孫老大的提醒也不以為意，覺得自己過去在台灣帶生產線人員的那一套(與員工保持好關係、請客、聊天等)應該就可以帶好大陸員工，結果發現他錯了。如他說：

我對他也不錯啊，那時候去都會請這些大陸籍的幹部吃飯，因為知道他們比較窮……(A01-01-0388)

初步的印象啊，所以就慢慢的投入一點感情了。結果才不到兩個月，自己就發現被騙了，就迅速的把感情收回來，開始還是對他們懷疑。(A01-02-0932)

祥老大的經驗也是如此，在外派中國大陸之前，祥老大最自豪的就是他有幾位結拜兄弟，這讓他做起事來非常放心，他這重兄弟的個性，祥老大的老婆曾提到祥老大對同事、朋友非常重視與照顧，她說：

像我剛剛講的，同事邀你去吃飯，你下了班以前當主管的時候，你就為了鼓勵一下員工，平常大家都很辛苦。好啊，下班我們來去吃飯……(B02-01-0373)

像他前兩個月他回來的時候，我好像有跟他提到，我說，你那麼注重朋友……(B02-01-0335)

祥老大也曾在訪談過程中，提到自己在台灣的結拜兄弟，他說：

因為現在，像我現在有5個結拜兄弟，也不是搞黑社會或搞集團，純粹是我那時當處長，這些人是我的屬下，課長啊，班長啊，帶線的線長，大家感情也蠻不錯的，整個管理應用就比較簡單，只要說交代下去，做一做都蠻好的……(B01-02-0111)

……也許有些以前張偉清(化名)在帶的人，張偉清是比我兇悍啦，在西疆(化名)我也帶了很多大概類似大概好朋友、兄弟底下一樣嘛！……(B01-01-0282)

當祥老大外派中國後，其對待大陸員工的領導行為也發現有著重視兄弟情懷的作風，且他曾在訪談中提到，他自己並不認同B公司的台籍幹部對大陸員工的態度，如他說：

……感覺就是好像台幹，台幹好像跟底下的部屬很分明，好像很少互動，只有上班，對跟錯，又用這種方法來講，……我不太認同說一言堂，……今天是幹部集中起來在檢討事情的時候，要很嚴肅時候，就要很嚴肅，那假如不是，下了班之後，或是平常在產線遇到的同事間互動倒是不必，當主管的可以跟他問問好，大家互相寒暄，人際關係大家互動，不要每次看你廠長來，經理來，副理來像看到鬼一樣……(B01-02-0558)

但是別的單位的台幹會眼紅，說：幹，你這個人怎麼常帶那些大陸仔去吃飯或是喝酒這樣，但是慢慢的，我告訴你，這叫放下身段，你不要說我一個人是高高在上，你們都是我把你們踩在腳底下踩扁扁的都是朋友拉，都是同事……(B01-02-0546)

根據許倬雲(1993)在從歷史看領導一書中指出，人類是能學習的動物……，一個出色的人才，須有知識，有見識，有膽識，知識能由學習獲取與累積……，見識，看來難得，然而也可由歷練中培養，因此這些成爲人才的條件，其實都可學習培養，有了中人之智，琢之磨之，也就可以發展成熟了，透過以上的說明，無論是林SIR透過建立關係的方式來從事領導工作，或是祥老大重視兄弟情懷的作風，皆可清楚發現，個案的早期經驗確實可能延續或影響著個案外派後，面對跨文化情境的領行爲，從這例子中也足以說明他們在領導行爲上的養成與發展，甚至調整歷程。

二、未來規劃的影響

此外，另一分析的議題即是個案外派中國大陸後，對未來生涯發展的規劃與領導之間可能的關係。在個案分析中，研究者從三位個案的對外派中國大陸之後，其個人未來的生涯規劃的想法加以說明其可能與當下領導行爲間的關係爲何，從三位個案對外派的想法，都蘊含著學習與發展的企圖心，如林 SIR 提到：

我當初答應過來建廠的時間是大概九個月的時間 當初我願意過來的原因是因為我想到另外一個 option 去學一些東西 因為我一直都在製造這個單位 製造這個單位如果你要跳到別的部門去的時候 感覺有時候沒有那個機會 所以我是從一個製造的課長跳出來 跳出來就是我希望可以學習到……(A01-01-0015)

又如祥老大的想法：

那時候的想法就說，在台灣那時候在去這種廠去待，一般也不好，因為在台灣廠他應該原來都有他原本的主管了，要是一下子去當什麼幹部，也不容易嘛，然後各方面要去融合，人家相處這麼久的人事，可能也不容易，那時候就想乾脆到這邊來，整個發展上，會比較單純，那時候在想，到大陸來創事業的第二春吧(B01-02-0253)

最後則是阿華說到自己當時對外派的考量：

當時去大陸其實的想法很簡單，第一個在台灣升遷很困難，要認字排輩，不知道要明國幾年才排到我……(C01-02-0297)

透過三位個案的想法，發現外派大陸的台籍經理人，有著外派的意願除考量經濟條件外，另一個即是個人的升遷與發展。他們渴望在大陸的環境與機會下，尋找自己的舞台，但就如同祥老大曾說過：「我們當主管喔，靠的就是底下的課長，班長，組長應該都有拉，要靠他們去執行」，因此如何透過領導行為來影響這群大陸人完成工作目標，進而達到台籍經理人個人的事業發展，便成為三位個案重要的使命。當然，我們從三位個案的故事經驗，確實看到他們來到大陸，因個人過去的經驗與當下的想法而有著不同的領導方式，但從他們的多年的經驗發現，經理人對中國大陸的市場是越來越熟悉，也深知自己未來可能須留在大陸發展，因此其領導作風也逐漸的讓自己融入大陸環境，學習大陸的方言，並透過大陸員工的關係建立未來可能有力的人脈，而非一值保持強硬的領導作風，如林SIR 便提到自己在大陸市場建立人脈的想法：

我想基本上為了生活需求是基本的,但當後面這兩年比較沒經濟壓力則比較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人的人脈
(A01-06-0015)

……是我覺得，整個人脈基礎，……我看到的，未來如果我們各位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，這些人，如果你認為這些是頂尖的人，你應該從現在就開始跟這些人建立，有良好的關係，……如果，恩，從新

自己要獨自去闖一番事業或工作的時候，這些人他願不願意過來幫你，對不對(A01-03-0264)

其他如祥老大總抱持著大中國大陸發展，另創高峰的想法，伴著他過去對工廠內員工的重視，他致力於大陸人才的養成，此除可以讓他的生產得以順利完成外，並有自己的班底與人脈外，也為自己在 B 公司的貢獻性大大提升。最後，阿華當時在中國大陸以達到自認一個事業的高峰，且他對未來的追求似乎沒有更高的想法，故他開始轉為多關懷的方式來對待部屬。

Hickson & Pugh (2000)曾指出外派經理人至少得具備兩項條件，才能成功適應另一個文化，並且在其中照樣能夠大顯身手。第一，經理人必須有意願到另一個文化大展身手，並且樂於接受這種挑戰。其次，經理人必須加強語言能力。從三個個案中可以發現，他們不僅有意願接受外派，更進一步把中國大陸當作未來事業發展的目標，因此，他們全心全力投入工作、積極落實本土化、教導部屬、關懷如親、培養班底、建立人脈等等，深深影響其領導行為；另一方面，雖然台灣與大陸都使用中文，溝通無礙，但三位個案更進一步學習大陸當地的方言，在言談中更令大陸部屬備感親切，無形中拉近了彼此的距離。這些積極的作為與一般經理人只是把外派當作過客的心態，領導行為與效能自然大相逕庭。

透過以上的說明與討論，研究者從三位個案對自己早期經驗對外派後領導行為的延續與影響的結果，得以說明領導行為應該是在個體生命過程中不斷受到個人的生命或領導的經驗與衝擊而逐漸調整與成型，此外，多年後的他們，因考量自己未來在中國大陸發展的可能性，以及大陸環境與人才等因素的考量，亦都影響著他們在目前如何去調整自己原有的作風，因此在跨文化領導的議題中，除文化因素外，研究者認為早期經驗與領導者未來生涯發展應當可能影響著領導者在當下的領導型態。

第五節 外派大陸台籍經理人的生命動能

本研究的目的，係企圖藉由個案生命史，能夠清楚的了解其領導行為在外派期間可能的變化脈絡，研究結果發現，三個個案的領導型態呈現迥然不同的型態與轉變。在這不同變化之中，研究者透過表 7-3 呈現三位故事主角的生命動能，底下以林 SIR 為例，說明在生命表各項內容間的動態關係：

表 7-3 三個個案生命表

個案	對家的看法	求學階段	生命信念	初入社會	在台灣的發展	外派前的領導經驗	外派動機	個性	工作動能	未來規劃	生命核心價值
林 SIR	<ul style="list-style-type: none"> 很普通、平凡 父親和親戚合夥失敗 	私立大華工專	我不聰明，但我可以骨幹時幹，總會有機會吧	品保儀校員後來成為生產線組長	<ul style="list-style-type: none"> 換過三家公司 多是作業線組長工作。 	帶台籍作業員、泰勞、菲勞的經驗約 5 年經驗	<ul style="list-style-type: none"> 薪水高 磨練學習經驗 	<ul style="list-style-type: none"> 唸書時，鬼頭鬼腦的 比較喜歡創新與有不同想法，所以必需兼顧，因此我的性格會比較容納度大些。 	<ul style="list-style-type: none"> 初期：為了生活需求是基本的。 後期：比較追求成就感與人際關係。 	未來五六年可能還會在中國大陸發展。	家庭與工作彈性
祥老大	<ul style="list-style-type: none"> 小時候家境很苦、要幫忙作家事 	虎尾農工 健行工專	每個人都應該被尊重、被關懷。	機械操作員	<ul style="list-style-type: none"> 從操作員，一路晉升到處長 後來創業成為老闆。 	從課長到高階主管(處長)共十多年經驗	<ul style="list-style-type: none"> 薪水高 開創事業第二春 	<ul style="list-style-type: none"> 我一個人做法跟他們大部分比較不一樣。 比較創新的，甚至說一定要唱歌才能吃飯。 	<ul style="list-style-type: none"> 消極的賺錢，維持家計與負債。 現在是積極的追求成就與表現。 	小孩都念到研究所了。三年後退休(54 歲)。	只有你事業做好了，有基礎後才能管到家庭把他照顧好。
阿華	<ul style="list-style-type: none"> 跟媽媽不親，跟爸爸像兄弟 因為高中開始到外地唸書，自認家庭對他影響不大 	文化大學勞工系	對人尊重，要去傾聽對方的想法，別人才會接受你	作業人員	<ul style="list-style-type: none"> 外派至大陸前在全盛工作，起初從作業人員做起，後升任股長 2003 年回台協助 C 公司建廠，後留認為廠長 	在擔任股長，可說是無領導經驗。	<ul style="list-style-type: none"> 薪水多 單身無女友 假期長 	<ul style="list-style-type: none"> 喜愛變化且富有挑戰，無法長時間過著平凡無趣的生活。 親和力十足，對人總是笑咪咪的，重視與他人關係的和諧 	<ul style="list-style-type: none"> 求學階段：打工賺學費，證明自己的能力。 工作階段：努力賺錢，給家庭優渥的生活，滿足自己企圖心、成就感。 	會一直在職位上工作到 52 歲，之後可轉任顧問。目前在台灣工作，希望有朝一日能回大陸。	個人事業的成就追求

從林 SIR 的故事中，可了解林 SIR 對其童年及求學階段的評價並不太滿意，他都以「很平凡、很普通」來代表自己出社會之前的生活，這些早期的經驗，無論是家庭或學校經驗，皆帶給他追求成就的動能。打從求學階段，林 SIR 即獨自搬到新竹去求學，他總認為自己是鬼頭鬼腦的，有很多小點子，然他卻無法在學業表現上獲得優秀的成績。也因為如此，林 SIR 在求學階段即知道自己的個性與能耐，「我並不聰明，可是我有著苦幹實幹的個性」，這信念也影響了他在工作上的行為與表現，藉著自己的打拼與努力，希望可以成就一片天，因此他選擇了製造而非研發工作。

當林 SIR 在台方擔任生產線組長一職時，凡事他都自己來，親自下去接觸的經驗，也體現了他個人的生活信念，「我不聰明、但我苦幹實幹，總是會有機會的」。這想法也影響了他的領導行為，凡事都自己抓的緊緊的，也都親自參與，無論他身為小組長或是後來成為經理，他都有這樣的想法。林 SIR 在進入 A 公司前，他曾換了三家公司，也擔任了五六年的組長職務，對自己在作業線上的領導，有相當自信。後來進入 A 公司一年多，即隨公司大陸建廠而外派，從生命表的內容得以發現，為何林 SIR 在大多數人都不願意到大陸發展的當時，他卻決定跟著孫老大前往中國大陸，除了經濟條件的考慮外，其背後主要的原因，是他期望自己到另一個地方能有所突破、有所成就，當然從林 SIR 的描述，他認為這是一種歷練，且他一直渴望有個人得以指導他、讓他得以學習的楷模，孫老大的出現，符合他的渴望與需求，讓他一路上跟隨孫老大前進大陸。

林 SIR 歷經兩次外派經驗，直到現在還留在中國大陸，他伴隨著中國大陸的發展，這過程中，他感受到無論是來自於文化環境、組織發展、人際互動等等的變化，導致他在領導工作上，必須作適當的調整，研究者認為林 SIR 那種鬼頭鬼腦、喜歡創新與改變的個性，似乎有助於他於外派期間適應的狀況。從表中得知，林 SIR 這幾年下來，經濟上的需求已經不像過去那樣強烈，現在渴望的是一種認同、甚至是完成創業的夢想，且他預計接下來五六年都可能留在中國大陸發展，這些想法也影響了他強調在中國大陸人脈建立的重要性，也導致他在領導行為上的轉變，逐漸從威權轉向仁慈。最後，在他的生命核心裡，他強調自己重視家庭與工作彈性。他不斷努力的工作，甚至離鄉背景至外地發展，初期也是為了讓家庭經濟能有所改善，並能獨立自主的購買房子，滿足他小時候的想法(不要全家人擠在一塊)，其實從林 SIR 的故事，得以發現他非常重視家庭，他也多次期望

能回台灣工作，得以就近照顧家庭，但在家庭與事業的選擇間，林 SIR 考慮自己正值茁壯期間，應當努力衝刺而多以工作為重，另以照顧好家庭經濟作為他補償自己對家庭精神上的虧欠。中國大陸的環境成就了林 SIR 追求成就的條件，他從一位作業線上小小的組長，得以逐漸脫胎換骨的主導 1500 人的生產工廠，研究者認為環境條件的配合外，內在個性與生命信念、動能等因素都是相互關連並複雜的交織而成就了今天的他。

除林 SIR 的例子外，另兩位個案之生命經驗，皆有這種現象，由此可知，每一個人之所以表現出某種行為或成為現在的樣子，都有軌跡可循，而且，透過生命故事的分析，我們可以了解，這些影響的軌跡，往往不是單一事件造成的，更不是突然發生的，而是從早期許多生命經驗，交互作用，逐漸累積演變而來的。

研究者發現在三位個案獨特的異相中，仍存在著一些共同點，舉其要者，說明如下：

一、外派經理人的自卑與超越

在有關跨文化之外派經理人研究結果曾說到，一位成功的外派經理人，其外派的意願與強烈的動機是成功之關鍵(Tung, 1988; 吳李長, 1995; 盧美月, 1998)，換言之，外派經理人為何前往中國大陸從事領導工作將成為他是否能夠勝任領導工作的關鍵之一。根據阿德勒的「自卑與超越」的論點提到，其論點提到每個人在成長過程中，都會因為各種不同的原因而產生或多或少的自卑心理，可以說普遍存在於每一個人身上。人面對內在的自卑外，相對地，也會因自卑而產生一種「超越」的心理與力量。這股力量的大小，端視自卑的強弱程度而論，以及個人的個性與企圖心。自卑心越強的人，如果個性又較為剛強，加上旺盛的企圖心，將會產生非常強烈的超越心理，希望在其他方面有更突出的表現，藉以彌補心中自卑的部分。

從三位故事主角於求學階段，甚至外派大陸前的工作經驗都不是那麼的如意，例如林 SIR 念得又不是名校(私立大華工專)以及自認平淡無奇的學生生涯，加上他初當組長時難以獲得掌握權的經驗，研究者認為這些經驗都可能導致他內心是負向評價，如：

因為我的學校也不是多有名的學校，我的外語能力也不強。雖

然我覺得現在可以努力，不過我覺得進度還是稍慢。

(A01-05-1259)

讀書時我覺得我是認識了我自己的能力。就好比說我剛講的我不是個很聰明的人。所以我在那個階段認清了我將來應該走什麼樣的路，對我而言就是現在這個領域。唸書的時候我也不是很活躍，大體上而言就是個奉公守法的學生。(A01-05-1277)

是我以前求學過程來的。以前讀書就不是很聰明，考試也不是考最好，……加上電子業又剛興起，就好好拼個幾年總會有機會吧！那時專科的人的學歷是高不高低不低的，……那時對我來講的話，除了讀書之外，似乎也有另外一條路可以走。

(A01-04-0376)

祥老人在當兵時，曾體會到唸書將是他追求晉升唯一的路，因此他退伍後仍繼續到二專去進修，如：「退伍後回到原來公司上班，深想高工專業頂多當個技術員，很難出人頭地，看到當時進廠的大專生都能當工程師，所以就下定決心去讀二專」透過個人的學習與表現，他從一位操作工作到整個華圓的處長，然他在合夥的經驗裡，卻賠上了對台灣人的信任感、家裡的經濟狀況與自己的事業。透過他祥老人的老婆陳述得知：

這真的是一個平民百姓，完全不懂法律的人。就是相信這樣哥兒倆，……又是同姓這樣稱兄道弟，……結果就吃定你，把你吃下去。所以說我先生心地這樣子喔……應該是不敢說而已，自己覺得很慚愧這樣子。(B02-01-0408)

可能他心裡不講，但他心裡的那種打擊，……為了要去創業，可是把所有的積蓄，都放在這裡，他被人家坑了，就沒有信心了。他那天要離開那家公司的時候，他說走出工廠就是一片天，他要有一片天。(B02-01-0342)

同樣的，阿華在唸完大學，去到美國時期，其實他當時的學歷已經不差，但他在美國有著適應的問題加上他在學位與家庭事業的選擇上產生困頓，他最後選擇逃避，並認為自己是個輸家(loser)：

我在想如果我在…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)

透過以上針對三位故事主角外派大陸前的早年經驗，可能來自於求學、事業等問題都曾令他們感到沮喪、自責、無自信等負向自我評價，研究者認為如同自卑與超越一般的論點，這三個人的心中都應當有一股成就的企圖與欲念。當年外派中國大陸的動機都是出於自願。如林 SIR 說到：

當初過來的動機就像我剛剛跟你講的，我覺得那時候對工作之外我想增加新的一些學習跟領域 那時候沒什麼人希望到大陸廠，……而且我也不想繼續待在那個位置(A01-01-0030)

祥老大則說到：

那時候的想法就說，在台灣那時候再去這種廠去待，一般也不好，因為在台灣廠他應該原來都有他原本的主管了，要是一下子去當什麼幹部，也不容易嘛，……那時候就想乾脆到這邊來，整個發展上，會比較單純，那時候在想，到大陸來創事業的第二春吧(B01-02-0253)

阿華當時的想法則是：

當時去大陸其實的想法很簡單，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。(C01-02-0297)

透過三位主角對外派大陸的意願陳述，不難發現其內心都有一股渴望成就的企圖心。當然，所謂：「時勢造英雄」，雖然研究者曾於之前討論過領導行為的表現與文化、環境及人際互動有關，然假若台籍經理人抱持著「過客心態」，則相信將難以在中國大陸上成就大事，其工作職務也難以如日中天的爬上高峰。透過三個成功的個案主角的故事，研究者亦認為外派大陸台籍經理人的內在成就動機

與意願確實是個重要的關鍵。

二、外派大陸台籍經理人的工作動能

根據 Maslow 的工作動機之需求理論提及，如表 7-4 所示，個體工作動能來自於對生存與生理需求的滿足有關，換言之，在組織中的員工都是為了薪水而工作，我們從三位個案當初外派中國大陸時，其都有考量到外派後可以獲得較高的薪水，如林 SIR 說到：「我想基本上為了生活需求是基本的，但當後面這兩年比較沒經濟壓力則比較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，尤其是大陸當地人的人脈」(A01-06-0015)，祥老大當時也正陷入家中經濟的窘境，因此他自願外派中國大陸除了期望找到事業第二春之外，也期望透過外派工作得以讓家中的經濟狀況獲得紓解。最後，阿華則是在幾個條件，如升遷、台灣無牽掛以及薪水較高的考量下自願外派中國大陸。因此研究者認為經濟考量可能是許多外派經理人當初前往中國大陸時重要的考量點，中國大陸的發展確實提供了他們一個自我實現的舞台，讓台籍經理人找回工作上的自信，如祥老大曾在東莞時說到：「那時候我是比較消極拉，我的想法是我專的我來做，我怕我不專的我做不好，做不好沒有退路，就只有離開」(B01-02-0601)，他當時十分的消極，不願意去爭取廠長的職務，除了考量自己不是專業外，他也知道自己沒有退路，所以他當時步步為營，反觀他授命於董事長而接下墨西哥廠廠長後，在成功的整頓了墨西廠之後，他的言語中似乎透露了過去沒有的自信，如他說：「所以我很擔心又把我調回去。……因為他可能會作不好，就又會把我調回去。……我回去也不一定是當廠長啊。我可以比廠長大一點點。……嘿啊。因為那個廠我去幹老總應該也可以。」(B01-01-0769)，此外就像林 SIR 提到自己的未來，如：

我自己現在也在追求我下個願景，其實薪水跟職位我還不把他擺在第一位，而是要一種認同感。就好比伯樂跟千里馬的組合一樣。即使是薪水少一點，我也會覺得很高興 (A01-05-1199)

表 7-4 Maslow 的需求理論階層表

	需求	定義
高層次 ↑	自我實現需求	心想事成的需求，指個人實現全部的潛能，即個人愈來愈是他自己，愈來愈能達成所有他想要完成的事。包括個人成長、發揮個人潛力，及實現理想等需求。
	自尊需求	包括內在尊重因素，如自尊心、自主權與成就感以及外在的尊重因素，如地位、認同、受人重視等。
	社會(愛與歸屬)需求	包括情感、歸屬、被接納、友誼等需求。
	安全需求	指保障身心不受到傷害的安全需求。
低層次	生理需求	包括飢餓、口渴、性以及其他身體的需求等。

資料來源：整理自林宗鴻、李慕華譯、劉兆明校訂(1996)，Muchinsky P. M.原著。工商心理學導論。五南出版社。P.392-395

從林 SIR 的這段陳述，不難發現他在中國大陸發展至今，對薪資已經不是那麼在意，反而他追求的是一種他人的尊重，甚至是未來能夠自我實現，自己當老闆的夢想。故從三位個案主角的故事，研究者得以看出在外派多年後，一位成功的台籍經理人，他在工作動機上的轉變，以及從自卑、無自信的心態，藉由在中國大陸的調適與奮鬥，令他們從灰色的過去，邁向夢想的實現。

三、社會取向之成就動機

根據余安邦與楊國樞(1987)等學者的主張提到，中國人的成就動機是一種社會取向的成就動機(意指包含他人或團體)，這是有別於西方社會追尋個人個我取向之成就動機，其差異如表 7-5 所示。

我們從表 7-5 的內容得知，三位故事主角的生活核心與工作動能裡，都有家庭的影子，他們皆以成家，對家庭有著一份責任。林 SIR 與祥老大，當時外派中國大陸，其背後的想法之一，都是因為可以透過高收入，未來讓老婆與小孩都過得好，而祥老大更是想解決因合夥失敗所造成的經濟困境，雖阿華在中國大陸成家，但他的核心價值裡，仍舊有著對家庭的重視與責任。如他們說到：

其實這是一個取捨的問題 如果你覺得全家人在一起最重要
那回台灣也許薪水、職位不是那麼高 可是也沒關係 可是另外
一個想法 我常跟我老婆說 如果現在辛苦一點多賺點錢 那就

可以早一點退休 或者小朋友也可以得到更好的教育
(A01-01-0544)

表 7-5 社會取向與個我取向成就動機之比較

成就動機	動機性質	成就目標	成就行為	行為後果的評價
社會取向 成就動機	成就價值觀內化較強 動機的社會工具性較強	成就目標由他人或 團體所決定。	達成目標所需的行 為，由他或團體所 決定。 追求成就的過程， 個人仰賴他人或團 體的協助或監督。	他人或團體是成就 表現的主要評價者 與強化物提供者。 由於評價標準由他 人所訂，個人較難清 楚知曉。
個我取向 成就動機	成就價值觀內化較強 動機的功能自主性較強	成就目標由個人自 己決定。	達成目標所需的行 為，由自己決定。 追求成就的過程 中，個人毋須團體 或他人的監督。	個人自己是成就表 現的主要評價者與 強化物提供者。 由於評價標準由自 己所訂，個人較清楚 知曉。

資料來源：余安邦、楊國樞 (1987)，「社會取向成就動機與個我取向成就動機：概念分析與實徵研究。中央研究院民族學研究所集刊」，第 64 期，51-98。

他想說我們……這塊一向都蠻穩定的，所以他就要我趕快到美國廠地去支援他們，他是講支援啦，我不知道支援下去就不讓我回來了。……當然有點不願意嘛，為了家，為了老婆，為了小孩還是要去啦(B01-02-0652)

我希望你是怎麼樣，我要你們跟爸爸一樣，你們現在要唸書就好好的去唸」，那我這次轉學幫他們安排在雙語學校也是一樣，……我一年差不多要付掉二十萬，對一個人，所以兩個人就差不多要四十萬，……我說希望你們上雙語學校是趁著這一、二年的時間把雙語打好，……那希望我這二年時間盡我所能的栽培你們，……那將來我們換到另一個地方去的時間，至少你不會花心思在唸英文這個部分，那這是我能夠補償的
(C01-03-0764)

研究者從三位故事主角對家庭的付出與責任，促使他們願意離鄉背井的到外地工作，相信一種離鄉背井的感覺也不好受，如林 SIR 說：「其實那是一個抒發

的問題啦，因為在那裡待久了，有時候會比較想回來，……淡季比較閒，就比較會想家」。雖有時要自己承擔這分外派想老婆與小孩的孤獨，但他們仍舊期望透過外派的時間，能夠賺更多的錢來回饋家庭。換言之，研究者認為他們內心的成就之一就是讓家庭過得好，如祥老大說：「等小孩子都成家立業了，也是我退休的時候了，不需要太多金錢，只要小孩孝順有出息就可以了！」，由此得此，外派大陸台籍經理人的工作動能可能來自於對家庭的一份責任，家人的支持與鼓勵，將是他們繼續努力最大的能量泉源，如祥老大的老婆曾轉述她女兒的話：

有時候在生日的時候，我都跟他說：其實你爸爸還是很辛苦，我就暗示一下我先生說，今天女兒生日，打個電話回來。有一次小女兒回來說了一句話我覺得滿感概的是說，他好像是二十二歲生日，他說：爸爸我感謝二十二年前的現在，生下了我，我才有今天這種成果，我覺得，ㄟ，小孩子講得話，他心裡面真的很感恩，這句話就夠了嘛。(B02-01-0073)

四、外派經理人的獨立且創新求變的特質

本研究從三位個案的工作生命經驗中，發現的最後一項共相，即是「獨立與創新的特質」，三位故事主角在訪談中，有時談論自己小時候或是談論自己外派中國大陸時的狀況，都曾提到自己是個獨立或求新求變的人，如林 SIR 曾說到自己求學時候：「我在唸大華的時候就住在新竹了，所以我獨立性比較強，會比較鬼頭鬼腦的」(A01-05-1243)。而從祥老大的故事裡得知，他早從高職開始，就離開家，甚至畢業後就自己北上工作。阿華則從高中時代就學習經濟獨立，並因當年獨自回台灣工作，所以他總是一個人獨立自主的過生活。研究者認為從這三位故事主角的早年的求學生活得知，他們都擁有獨立自主的特質，早期面對不同環境，例如不同學校環境、中南部的差異，甚至是美國與台灣的差異，都可能有助於他們後期外派中國大陸的適應狀況。

此外，三位個案也同時擁有求新求變的個性，就像林 SIR 說到自己在一個傳統家庭中長大，然他卻因自覺擁有創新的想法而造就他需要包容傳統與創新的價值。而祥老大也提到自己在中國大陸時的做法，如他說到：

……我員工教育訓練排的，中午也要唱完歌才能輕鬆的去吃飯，下午也要唱完歌，吃飯才下班，沒有人這樣做，只有我這樣，……所以大家很奇怪，怎麼這個課長叫員工唱歌哩……(B01-02-0340)

由於外派經理人須需面對許多不同於以往的環境、員工習性與條件，因此在他們擁有創新開放的人格特質者將有助於適應外派的工作生活(劉錦堦，2002)。透過本研究的三位故事主角的訪談與故事，同樣發現他們皆擁有獨立與創新的特質，這些特質並非先天擁有的，而是與他們早年的生活經驗有關，故研究者認為獨立與創新的特質係成為成功外派經理人的重要特質之一。

綜所觀之，早期灰色的成長背景與社會取向之成就動機等因素所激發的工作動能，都可能導致個案設法在外派生活中，尋找調適與克服跨文化困境的動力，就如同他們三位皆有著求新求變的創新特質，更可能支持著他們在中國大陸從事領導工作時，願意逐漸調整自己領導風格的原因。