

第八章 相關研究發現

從本研究四、五、六章之內容，分別對三位外派大陸台籍經理人之工作生命故事加以描繪與分析後，研究者發現透過個案在從事跨文化領導的過程中，研究者發現除本研究所關心的問題外，其中有些議題與現象是過去華人領導研究較少或甚至尚未被提及的。該議題不見得同時在三個個案中發現，然研究者認為這些現象是值得被探索與揭示的，包括導師式領導(mentoring leadership)，兄弟式領導、恩威並濟的動態性運用等，本章將分別探討。此外，過去一般外派大陸台籍經理人常用之軍事化管理，在本研究的訪談過程中，也有相關的研究發現，一併於本章中作一分析與探討。

第一節 導師式領導

一、師父(mentor)的產生

研究者透過林 SIR 的工作故事內容，得知林 SIR 外派至中國大陸後，雖本身曾在台灣擁有多年的領導經驗，但他於外派中國大陸後，影響其領導行為轉變的重要來源，即為他眼中的「孫老大」。如他說到：

我覺得管理的模式，絕對沒有絕對的好或壞。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。我是沒有辦法兇到像他那麼兇，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(A01-02-0857)

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(A01-02-0983)

故事中，林 SIR 兩次碰到瓶頸時，皆提到當時的主管並不足以令他學習與認同，因此尋覓這位值得他學習與追隨的人，一直是他內心渴望的元素。直到他進入 A 公司服務後，藉由組織準備籌劃大陸廠的機會，林 SIR 遇見他工作生命的「師父」，這位令他現在回想起來，又敬又畏，然卻在他工作歷程中產生重大影響力的孫老大。林 SIR 回想起來：

……因為他對我個人的生涯規劃上產生很大的影響，雖然他這個人很兇，但我覺得划得來。他會針對我的缺點，給我產生壓力，他讓我跳脫那個格局。(A01-02-1024)

就是建廠的時候。所以就像我以前有一個習慣，我每天都去看，……。他說，他一直在罵我：「你現在還一直在作這些沒有辦法授權」，其實他一直在逼我，把人帶出來、把幹部帶出來，可是我一直作不到，因為我一直掐在手裡面，為什麼？因為我已經習慣了。……他跟我講完之後，我真的覺得我真的是這樣，……(A01-02-0998)

孫先生是 A 公司爲了因應前進大陸，而從大陸將他聘請回台灣，協助 A 公司建廠的規劃與後續經營執行工作，換言之，他本身在中國大陸有著相當豐富的領導與管理經驗。研究者藉由故事內容也發現孫老大來到 A 公司之後，似乎不管原本 A 公司的文化與作風如何，他完全要所有幹部按照他的步伐前進，例如他規定建廠小組成員每天必須於下班時間開會，並一個個的上台報告，若沒有報告清楚就是遭來一陣責罵，要求修改。他的作風震撼了林 SIR，但卻也同時的吸他，因爲在一陣子的磨練之後，林 SIR 體認到自己能力上的提升，此歸功於孫老大的培養與磨練。

比如說做預算啦，……哪些人可以用到原子筆、橡皮擦，領班組長才會用，作業員幹嘛用原子筆，對不對，你要去算，算出一個合理的出資，他才會，不然就會退件耶，我建廠被退了十一次，……以前我們做就很簡單啊，預算拿來，套一下，……都是大概這種模式……其實那時候，因為自己剛開始嘛，剛開始也沒有太多經驗，所以基本上就是在學習，雖然在那個過程當中，被退會覺得很鬱卒，但是會覺得，還是會繼續，……(A01-05-0085)

建廠資料就一疊，然後每天晚上開會，……每一個輪流上去報啊，……其實他常常講一句話：「要像話一點啦，你講話如果不像話，那就倒霉了」，真的啊，如果你胡說八道，真的會被他修理的很慘，他的邏輯性真的很強，……他的模式跟我們不一樣，就會逼這些人更認真……所以其實那個時候，就是讓我

們自己成為特級主管，然後成長起來一個很好的機會，怎麼樣去規劃一個生產的東西，怎麼樣去學一個東西，這樣操過之後我就覺得比較脫胎換骨想事情，規劃事情就是比較有來龍去脈，……(A01-05-0113)

在外派中國大陸時期，林 SIR 也 COPY 孫老大從南方帶過來的領導管理模式，完全講求紀律的領導管理模式。如他曾說到自己與孫老大互動的經驗：

我們的 leader 是從光禾，過來的一個老闆 這個老闆過來之後他也是把南方的這一套模式帶過來……(A01-01-0008)

因為那時候我的想法就是像南方那樣嚴格……軍事化管理，要講求紀律，……(A01-01-0304)

從這逐字文本得以說明，林 SIR 外派後，其領導行為是學習他眼中的孫老大，反觀，這樣的經驗，研究者在阿華的故事中，也隱約的感受到，如阿華當年初次在天津帶領大陸員工時，由於他對於大陸環境與員工並不熟悉，因此他參考、學習聘僱軍人們所採用的軍事化管理，並學習同事用責罵的方式來要求員工。這些較為嚴厲的領導風格也受到公司老闆的支持，也令他在大陸初期都採取軍事化管理來面對大陸員工。阿華曾提到：

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，……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)

無論是林 SIR 眼中的孫老大或是阿華提到的同事或那群用採取軍事化管理的軍人，這些人確實對這外派大陸台籍經理人的領導行為產生影響，研究者稱之為「mentor」。

二、Mentor 對領導行為的影響

前紐約市市長朱利安尼：「要成為他人的典範，關鍵不在於你擺出的姿態或

工作多賣力，而是某些你要求別人做的事情，你親自下海示範。若你的表現甚至還超越他們，將大大提升你的領導威信。」mentor 透過示範，教練(coaching)與授能(empowerment)來指導部屬，提升其能力。誠如上述個案說明的重要他人，他們提供了學習表率、指導、提醒等功能，都有助於外派經理人在跨文化的生活裡獲得順利的適應與學習到適當的領導行爲，此角色即可稱爲 Mentor，亦爲華人稱的「師父」。以下研究者簡單地針對 Mentor 的概念與功能加以說明：

「Mentor」一詞，源自於荷馬奧迪賽(Homer's Odyssey)中的史詩。故事中描述 Ulysses 必須出發攻打 Trojan 時，他將自己的事業與兒子 Telemachuo 交代給 Mentor，此後二十年間，Mentor 忠心的照顧 Ulysses 的事業外，還將其畢生經驗教授給 Telemachuo。後人便將 Mentor 視爲導師的代名詞 (席玉蘋，1994)。

Mentor 的定義，其實在西方研究中由於運用的範圍甚廣，因此眾說紛紜，組織中的師父的定義係在組織中擁有豐富專業與經驗的資深人員，能運用其在組織內的權力影響資淺人員，並不求回報的透過教導、諮詢、分享、心理輔導及扮演角色楷模等發展功能促進資淺人員達到個人生活目標(林俊宏，2003)。

西方對 Mentor 的意義與功能研究早在 1980 年代即有學者多所著墨，根據 Kram(1985)透過深度訪談所獲得的結果，將 Mentor 的功能分成兩類：職業生涯功能(Career-related function)與心理社會功能(Psychosocial function)。隨後，Scandura & Ragins(1993)透過因素分析結果，將原心理社會功能內的角色楷模功能獨立成 Mentor 的第三類功能並將前兩個功能分別稱爲職業功能(Vocational function)與社會支持功能(Social support function)。其功能定義說明如表 8-1 所示：

表 8-1 Mentor 的功能表

功能	說明
職業生涯功能 (Career-related function)	藉由資深者在組織中的職位影響力，提供資淺者贊助、機會揭露、教導、保護與挑戰性的工作，讓資淺者能安穩的在組織中生存與發展，並獲得上司與同事的尊重。
心理社會功能 (Psychosocial function)	意指資深者提供諮詢、接受與確認和友誼等功能，來建立資淺者與他人的互信、合作與相互關懷，進而肯定個人於組織內之價值。
角色楷模功能 (Role modeling)	指資深者表現出作爲資淺者表率之態度與行爲，以協助資淺者獲得自信。

整理自 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*, Vol.43,251-265.

透過以上整理得知，組織中的 Mentor 應是在組織中頗具影響力的人，本身擁有豐富的工作知識，且願意與資淺者分享，可成為組織資淺人員的表率者。

根據 Levinson(1978)談論到成人發展前期的論點表示，他提出生活架構(life structure)的核心觀念，其中他認為成人發展前期，主要可分成新手(novice)(17-33 歲)與頂尖(culminating)(33-45 歲)兩個階段，其中在新手階段，他認為成人所需做的一件事情就是搬出原生家庭，在經濟上和情緒上逐漸獨立。此外在該階段有兩著主要的課題，即為「夢想」、「導師」，這個階段的成人通常內心會有些夢想，且表現於他的事業上。這對夢想追求的過程中，有賴於一位稍微年長的導師(mentor)。

此外，承如第二章曾提到，Black & Mendenhall(1990)主張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。

透過以上對 Mentor 的說明，可發現林 SIR 眼中的孫老大與阿華模仿的軍人、同事及提供支持的魏董皆提供了職業生涯發展與角色楷模的功能，且是他們在適應中國大陸的過程中，重要的角色與影響來源之一。

此外，在林 SIR 的部屬訪談中，曾提到：

……去年七月進 A 公司的，然後我在車間作，進來的時候我是做組長，然後做的是三個月之後，我調到教育訓練中心來做那個訓練專員的。……我是那時候開始認識林先生的，然後，嗯…像一開始的時候，做些資料…做很多的資料嘛，……我給他十次，他最起碼退我十次。然後我就覺得…很不好意思，但是呢，嗯…他也沒有對我說什麼…嗯…很不高興或是怎麼樣的，就是說，當然這十次的當中他退給我可能有他的這個原因。所以我覺得啊，從這個做資料方面我學到了很多的很多的很細節的方面。……(A05-01-0004)

從部屬提到與林 SIR 的互動狀況，可依稀感覺到與過去孫老大指導林 SIR 的方式頗為接近，林 SIR 曾說過：「我覺得管理的模式，絕對沒有絕對的好或壞。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。……所以我是希望吸收他的優點」，故得知林 SIR 確實在孫老大身上學習到他絕得是優點且認同的部分，他也曾提到：「……，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，但是我沒有辦法瘋到像他那麼徹底，……」。因此研究者認為外派大陸之台籍經理人若在外派大陸初期能有個優秀的 Mentor 除可能對其適應有所助益外，更對其領導效能產生正面積極的功能。在幾篇國外的學術研究結果發現，師徒制的計畫將能夠有效的培養出良好的領導者，並能使領導者發揮、集中其能利於某些組織的改變與運作中(J. Fleming & M. Love ,2003；L. Jeffrey Lovell,2004；D.Washington, J. I. Erickson & M.Ditomassi,2004)。在華人組織研究中，對 Mentor 的研究多是以師父的定義、功能及與徒弟間在特質、性別及互動歷程等議題上進行研究(王萬里，1992；劉筱寧，2000；李全福，2000；林俊宏，2003；卓筱淇，2003；藤慧敏，2003)，甚少有提到有關 Mentor 與領導間的議題，在外派經理人研究方面，李榮霽(2002)研究發現兩岸台商企業員工是否擁有 Mentor，對其離職意願是有影響的。透過本研究的個案研討，發現導師式領導(Mentoring leadership)對外派大陸經理人而言，應是相當重要的，且 Mentor 的領導型態也可能成為外派經理人領導行為的重要影響因素之一。

三、Mentor 的影響時機

一個值得注意的問題，本研究三個個案中，唯獨祥老大在外派中國大陸初期，並未受到當地環境、部屬等因素而讓他有太大的不適應，在他的故事文本中，也從未提起誰對他產生了影響，研究者認為這與外派大陸台籍經理人本身過去的領導經驗與自信有關係。如祥老大提到：

那時候是一個總廠長啊，然後講說我們台幹到大陸來就是要，要很認真，要很有敬業精神就對了。就是說像白班夜班有問題都要，像晚上有事有任何問題都是要處理嘛，就像 24 小時要做工作這樣子。……我聽起來這個都，叮嚀之聲，當然叮嚀我們都會注意，但是他要講一些話就能改變一個人什麼，很難啦，對不對。啊！！本身我一輩子下來，主管當那麼久了，怎麼扮演主管的腳色我們清楚……(B01-03-0239)

從這段話，不難感受到祥老大對自己擔任領導者這個角色的自信，他無須他人的提醒，更不會受到其他台籍經理人或主管的影響。因此研究者認為 Mentor 的角色在外派台籍經理人身上要發揮作用，應當是有條件的。亦即，一位外派大

陸的台籍經理人，當他個人的領導經驗不多，或是自信不夠時，Mentor 的功能與影響力可能會大大的提升，其影響的範疇也包含領導方式。

從以上的討論，除發現 Mentor 或是成功行為楷模在外派大陸台籍經理人之領導行為的轉變上可能扮演重要的角色外，研究者認為透過這仿同、學習的歷程，足以更有力的說明，領導行為是伴隨著個人生命與經驗而慢慢發展、演變而來的。

四、導師式領導的概念

如上所述，研究者依據個案外派故事中發現，領導者的行為可能受到 mentor 的影響，而且領導者也會使用同樣的方法影響部屬。Hibert(2001)曾提出 Mentoring leadership 的概念，並提及自己從 Mentor 身上所學習到的甚多，他描述與 Mentor 互動的過程是具有挑戰感、刺激感，但有時也會感到生氣與痛苦。然而與 Mentor 互動時，他認為對方的同理與一種社會正義的實踐，就足以產生領導影響力。換言之，Mentor 本身的一言一行都是對人產生領導的效果。同樣地，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，研究者暫且引用 Hibert 的概念，稱之為導師式領導(Mentoring Leadership)。

在個案中，如林 SIR 與孫老大或阿華與魏董間的關係，除上下間的工作關係外，從個案本身的角度而論，似乎還蘊含著另一種師徒關係的影響，吳靜吉(1984)曾指出：「青年人應追求自己生命中的經師與人師」。所謂「經師」傾向於傳授技術、學業的老師，而「人師」即是教導做人處世之道的人。研究者認為從孫老大與林 SIR 間的關係，似乎較能突顯這種導師式的領導風格。從故事或文本內容得知，當時孫老大在公司進行外派人員邀約時，最後僅有兩位台籍人員願意跟隨，其中一位即是林 SIR，這種主動學習與業務上的密切互動與依賴，都為彼此在非正式的師徒關係下奠定良好的基礎。(林俊宏，2003)。孫老大在與林 SIR 共事期間，他除提供專業技術的指導與工作要求、磨練等行為，如做事的要求以及對數據的重視；此外，在外派大陸期間，孫老大提供大陸建議與帶領其適應大陸環境之狀況，並且還私下提供林 SIR 在個人看事情的格局與未來人才養成與授權等觀念的提醒，研究者認為這種運用示範、教練、授能、諮商、分享的方法，就是導師式領導(Mentoring Leadership)。

林 SIR 雖與孫老大共事的時間並不長，然其所產生的影響卻非常深遠，直到

現在林 SIR 對待大陸部屬的方式，仍有孫老大的影子，林 SIR 對孫老大當年的教導與提拔，有著「知遇之恩」，亦在個人外派領導行為上，適時的表現出個人從孫老大身上所學習到的領導風範。楊惠翎(1999)曾針對台商在大陸的管理模式之研究發現，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」，但「他個人對員工的生活卻沒有涉入太深」，彼此僅處於上下關係而已。雖然此處所謂的導師式管理與本研究所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為與 mentor 中的「經師行為」與「人師行為」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。研究者認為這應當有別於西方所提的師徒制概念，但資料仍然有限，不足以反映完整的概念，但研究者認為在華人所謂：「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，有待後續研究之澄清。

第二節 兄弟式領導

本研究發現的第二個特殊現象，係如同兄弟般的領導型態，無論是在台灣或是外派至中國大陸後，祥老大的領導型態都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，其與部屬距離才逐漸拉大，並轉換成一種大家長的型態，研究者認為兄弟式的領導也許能說明基層主管的領導管理型態，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，以下研究者針對此型態之領導的特性與發展歷程進行說明與討論：

一、兄弟式領導的特性

研究者曾於第五章，祥老大的領導行為分析中指出，他於外派東莞時，體現出一種與大陸部屬彼此有如「換帖兄弟」關係的領導型態，此型態在個案三，阿華身上也曾隱約的發現這些領導行為特性，以下研究者先以訪談文本內容來說明此領導型態之特性，其中包含先苦後甘原則、重視兄弟之情、樹立老大風範以及講求道義等特性，分述如下：

(一)先苦後甘原則：透過故事內容發現，祥老大對工作是非常的要求，尤其他一路上走過來，之所以能受到上級的賞識都是因為他能在既定的工作時間內達到目標。他的基本信念就是盡可能不讓客戶斷料。

當然不可能一輩子都沒碰到讓客人斷料，因為有時候給材，原料也是會調不到，……有料我現在單子給你，拜託你明天就幫我交貨，我們就馬上要換料換模生產。所以我們在配合就是要這樣去滿足客人……(B01-02-0349)

他在領導生產工作過程中，會完全的授權給部屬去執行，在追求目標達成之前，他會強勢的要求，甚至在大陸時，不睡覺也要大陸員工將工作完成。如他的大陸部屬與台籍主管提到：

他會教我們怎麼樣去做，他會有時間教導我們怎樣去做，我覺得這樣很不錯，……他就告訴你這個工作讓你去做，然後那時候樣我們剛從學校出來，……雖然說工作時間比較長，工作比較累，但是他會告訴你過程，他會讓你去做，……(B09-01-0125)

那比較說我們員工的一些工作時間，說實在話我們塑膠，可以考慮，因為當時張課長有跟我講過，他說我不是不讓你們休息，那確實也是這樣子，……(B09-01-0134)

真的每一個人可以跟他講說工作都賣力，以我這一段期間看到的大概是這樣。……就是說今天我要趕工的話你們都不能走，這個如果沒有趕完那個員工不敢回家，哪怕是到天亮哪怕每天都沒睡覺，兩天兩夜沒睡覺他都要拚，要幹。(B05-01-0102)

當任務完成後，他必定會想辦法給予回饋，例如他自掏腰包帶著員工去吃飯、聊天。甚至違反工廠規定的帶著大陸員工出外唱歌、喝酒，這種先苦後甘的作風，讓員工知道，苦完了，老大一定不會虧待我們，因此更加的拼命為祥老大做事。

公司的規定，你不可以帶陸幹，去有女孩子，去聲色場所的地方。……偶而偷偷會違反一下，但這個不能講，不能讓別人知道，總不能明目張膽的說：走走，今天去哪裡幹什麼，讓大家都知道的話，那不行的啊，那馬上……這不能講沒有拉，這是人性面的，但是像這種事情不能講。(B01-02-0583)

(二)重視兄弟之情：由於當年祥老大隻身北上打拼，他總是看待朋友如兄弟，彼此相互的幫忙照顧。就如同他的結拜兄弟，這層關係讓他在管理上感覺非常輕鬆。因此祥老大似乎認為與部屬稱兄道弟將有助於自己的領導工作。他也一直延續著這樣的做法。當祥老大外派至中國大陸時，他不認同其他台籍幹部與大陸部屬上下分明的作風，他總是關懷、信任大陸員工、滿足他們的需求，例如教導他們、噓寒問暖，讓大陸員工倍感尊重。如：

那是到這邊來，大家好像都劃分的很清楚，台幹跟底下的幹部互動並不是很多啦！……你一定要相信他們，你不相信他們，你一個人能做什麼事情(B01-01-0283)

那時候感覺就是好像台幹，台幹好像跟底下的部屬很分明，好像很少互動，只有上班，……(B01-02-0556)

我們在我們印象當中他是一個比較就是關心員工，……他會給員工很多學習的機會或者是讓你有成長的空間……有一次他碰見我就問我說：「你現在學的怎麼樣了」，我說：「有很多問題就是現在就感覺好像是模稜兩可的不太清楚的」，他會自己下來他會站在機器旁邊，……然後我們在機器旁邊他就教我們，……(B11-01-0043)

他其實他一直以來，比較關心我們，不論是技術上面還是生活上面，他都比較像一個父輩的，來關心我們，……(B10-01-0162)

我還帶一個籃球回來，去給那個王榮健啊，他很感動，我知道NBA打的這個球都沒有這個這麼好！我那個還特別從美國抱回來，一個心意啦，對不對！……(B01-01-026)

透過阿華部屬的訪談中，也得以發現，他對帶部屬也如同兄弟一般，不僅是一起上班外，下班後還是會一起活動，就像自己的大哥一般，如他部屬描述到：

他在的這段時間，他給我們一個很好的組織環境，我們打羽毛球，就是說平常呢，大家打麻將比較多，他覺得這個東西，對身體不太好，他就搞了一個拍子，經常去打一打，後來就很多的院要打，這些就是除了上班時間的一些溝通，上班以外的，我們一起做一些運動啊，這些交流，感覺跟他在一起非常輕

鬆、愉快，同時我也覺得，跟他在一起，他對我的影響也很大。
(03-01-0067)

也是親和力的一部份吧，就是我跟其他的領導在接觸的時候，都是領導和部屬的關係、感情，但是跟他呢，有一點親情的感覺在，像大哥一樣，什麼東西他都教我這個差異。
(C03-01-0096)

(三)樹立老大風範：祥老大在台灣與部屬稱兄道弟的經驗，似乎也讓他覺得自己有當「老大」的姿態與形象，因為他可以帶給部屬希望，跟在他身邊的人都可以賺錢。讓他也引以為傲。當他來到中國大陸後，這樣的心態仍然可以在中國大陸的領導作風中看到，他時常提到營造自己為領導中心的風格，他以個人專業能力做為其樹立領導中心風範的基礎。祥老大自己也知道身為老大，領導的中心應當以身作則，成為部屬們的表率，因此他也對自己頗為要求。如祥老大說：

那時候我來的那段時間，也找了原來內部的幹部，整合一下，然後開始做教育的訓練，然後第一個要建立自己的威信，領導中心……(B01-02-0266)

團隊的向心力以我當中心，讓這群人，然後要讓他們有對整個他工作跟整個公司裡面有向心力，甚至愈要讓他們對公司有企圖心，或是看到一個好的願景，……(B01-03-0050)

你今天沒有專業知識，……這個領導中心……大家對你沒有向心力，甚至底下說不定課長問題就告訴你，啊我做不出來啊，那要怎麼樣，不然你行你去弄啊，那你不就是傻眼了……(B01-03-0085)

我說，管理怎麼把部屬帶好，你必須要去關心的、要去做，很多事情你自己要去做個表率，我今天廠長一樣，我說要求我的幹部必須都到現場做個走動管理，那我常常也是要去啊，……(B01-03-0373)

這麼多員工會喜歡這個台幹，……因為他們長久下來，他們對所有的台幹評價，跟哪個台幹有前途，而且他會照顧你，他們需要就是這樣……(B01-02-0375)

同樣的，阿華在大陸獨自與他人合夥時，也有樹立老大風範的現象，如他自己提到：

當時我自己認為我扮演一個很老師的角色，我對他們去做很多的教育訓練，去告訴他們未來在哪，……因為我是他們唯一的一根稻草，所以他們就要抓住我這個浮木，不管是不是浮木，但是一進去的時候，不跟謝總走就是死路一條嘛，……所以帶他們感覺上就有點像什麼…就好像劉邦當年……去找一群人，大家正在吃狗肉，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，應該是說去的話基本上來講好像是…人家「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」，……（C01-03-0668）

(四)堅守道義：根據祥老大的故事分析，研究者發現，祥老大其實在擔任台灣的管理主管或是來到大陸擔任部門主管時，他本身都有著一些為他自己的規定，例如他在台灣就是只要東西做出來就好，其他沒關係，來到大陸他對品德的要求就特別的嚴格，反而對專業的過錯都能夠體諒。換言之，在部門團體內的許多規範都是由祥老大自己規定出來，他一是同仁的要求部屬去遵循。只要在他這些規定以外的，他都可以較為彈性的處理，亦即，在部門組織內他是老大，有些規定就按照他說的算，當然他也會遵守自己的規定。

當初我那個廠長，……他應該是處長啦，他的態度就很強勢，很兇啊，他的員工只要犯錯，不得了，一定罰站，然後批哩啪了的罵一頓，我覺得到不必這樣，有時候我部門的員工，把拖版車拉出去了，是犯錯了沒有錯，在現場就罵了半個鐘頭，……是犯錯了拉，但是沒必要罵那麼久，沒有意義拉，你罵那麼久反正他也給你罵傻了，所以我的心態是員工犯錯我不會很兇的罵他，但是我會罵出來。……有時候做錯事也不會說就很嚴厲的苛責，除非是很嚴重，不可原諒的錯誤，不然我不會跟員工記過處罰。（B01-02-0310）

他如果沒請假他絕對不會遲到，他很清楚的告訴我們，工作上的時間，只要那時間到，我們一定要在哪裡，包括有時候中午我們，中午我們不是吃飯幹嘛，會有段時間休息嘛……他會

在，提早前兩分鐘到三分鐘，他會要求我們注意把燈打開，一定要每個人都要去叫，因為，他總覺得上班時間到就是，就是不能夠說，晚睡幾分鐘沒有關係，……(B08-01-0473)

那工作上不管你在開會的時候，你誰犯錯誤，他不可能就是說，你底下部屬或是我跟你關係很好也是一樣，誰犯錯誤，他整個嚴謹整個制度要求，也是非常，非常，誰有就是有錯誤就是一定要懲處(B08-01-0123)

在阿華的訪談裡，也同樣樹立對金錢監控與掌握的原則，他說到：

……這些職員你有時候不看著他，他有時候會試探你…，而且因為牽涉到錢，……講難聽一點，怎麼樣把老闆的荷包看住，不要讓他們去變成貪汙啊，變成怎麼樣，但是又不能這樣講，你這樣講的話…「幹…你在這邊幹麻，你是來做憲兵的喔！還是幹什麼的」，又不能這樣講，但是你必須告訴他們一個，就是給他們一個大概的方向，給他們一個願景，……其實做採購…，老闆相信你，但是你得要什麼事都自己抓得很緊，……其實不能給他們太多的授權，但是因為你授權一多，他可能就給你出槌，因為在那邊你看在那邊，他的薪水也差不多兩千塊，那我一個月的營業額，那時候我…四千多萬，……所以很容易被金錢誘惑，……就是說這個我會特別關心，「這個地方可能會有危險喔」，那我找他來談，「是不是這邊可能要多注意點」，這樣我幫你快注意…(C01-03-0293)

二、兄弟式領導的可能成因

本研究中，主要透過祥老大的個案分析，發現其在大陸所形塑的領導型態，是非常特殊的，在其他台籍幹部的眼中，覺得祥老大是一個非常特別的台籍幹部，如他的台籍主管提到這種有如黑道的領導風格：

……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，就差不多這種，這樣的一個例子啦，員工又肯幫他賣命(B05-01-0049)

就像我剛剛講的在台灣的黑道一樣說，ㄟ，我是黑道本來就是不正的，但是也有很多人，很多，底下的嘍囉願意幫他賣，

幫這個老大賣命，差不多這種類似(B05-01-0130)

透過祥老大的台籍主管對其領導風格的形容，猶如台灣的黑道或幫會一般。根據陳國霖在「幫會與華人次文化」一書中提到，過去的幫會都是基於「俠士」哲學與傳統思想所組成，所謂俠士是指周遊於諸侯國之間，其武藝精湛，他保護貧窮與弱小者，對抗腐化的政府官員和貪婪的地主。他們忠誠、正義的性格、對社會與低下階層強烈的道德感，備受讚揚(陳國霖，1993)。在華人幫會，如洪門、青幫都有幫會內的成員共同的價值，這些價值深受中國通俗小說的影響，如三國演義與水滸傳的主角間的互動情形，研究者整理如表 8-2：

研究者認為從幫會所遵循的價值，不難看出華人人治的色彩，如幫會內設立的誓言與規條，需兄弟嚴守；此外，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。研究者從這些幫會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：

表 8-2 華人幫會信奉的價值觀

價值	說明
兄弟之情	是指成員彼此間應該是忠誠相待的，即當兄弟無論是和平或危難時，成員均有責任保護及支持其他成員。透過此兄弟之情的價值觀，讓會內的成員能夠獲得地位、友誼與安全感。
忠貞不貳	其實就是透過由會社建立的規矩，要所有人發誓言，遵循規條，對會社之規定嚴格遵循。
大公無私	則是指對會社內的規定一律秉公處理，毫無偏私。

整理自：陳國霖(1993)，幫會與華人次文化

(一)成員特性：當祥老大在中國大陸時，其帶領的大陸部屬多來自中國大陸的各省，且他們通常從家鄉來到工廠，過著「三點一式」的生活，因此離開原生家庭的成員，在生活需求與安全感上是有所渴望的。反觀祥老大與阿華的早年的生活經驗，他們兩位都很早就離開原生家庭，如祥老大高中畢業就獨自北上工作，而阿華則是離開美國，獨自回台灣工作。因此在他們的工作生活裡，總是孤獨的，雖然後來都結婚了，然對祥老大而言，外派的生活必須令他離鄉背井的，相同的，阿華也幾乎長年獨自在外，因此，研究者認為他們的角色也如同大陸員工一般，對情感有著尋求依靠的渴望，因此在部門或組織中透過自己的權力來營造有如換

帖兄弟般的團體。

(二)兄弟互動關係：如之前研究者提出祥老大的領導行為特性之一，他視部屬為手足，不乏提供大陸員工指導與生活上的滿足，令他們除了工作知識的成長與學習外，更能照顧他們生活上的匱乏。當部屬犯錯時，只要不是操守問題，他還會私下求情或原諒，部屬在感受這份照顧後，也多以工作績效來回饋祥老大，形成祥老大與大陸部屬間相互信任與協助的關係，研究者認為這都足以表現出「手足之情」的特色。這點深刻的反應了「在家靠父母，出外靠朋友」這句話，對祥老大而言，早從過去在台灣就體驗過結拜兄弟在工作上所帶來的助益，因此這些經驗可能是令他在中國大陸繼續與他人保持兄弟之情的原因之一。

(三)人治色彩：從祥老大或阿華的另一領導行為係他會私下規定一些規則與原則方向，並要求所有員工必須遵循，研究者認為這足以體現人治特色，對於員工有違反這些規定者，一律一視同仁的處理，這如同幫會中的大公無私的價值。

研究者曾與祥老大的老婆進行訪談時，研究者問到：「他在家裡會不會也靜不下來」，對方回答到：

倒是不會，很奇怪啊，像我常說他的本性是，像有一次，那時候應該七八年前，有一次回去我娘家，他拿了一本文言文的三國演義啊，這麼厚，我女兒就講說，爸爸你拿那本書回來，你要看幾年啊，結果他竟然說沒多久就把他看完了。

(B02-01-0627)

無論此種領導型態的出現，是否與這本書有關係，研究者透過個案的生命經驗得以發現，早年離開原生家庭，獨自在外闖蕩的情景，讓個案養成在外靠朋友的概念，在長期離開家庭，卻需要尋求依靠的狀況下，人們可能容易尋找兄弟或朋友角色的慰藉，由於個案本身外派至中國大陸，有著強而有力的專業與權力等資源，因此很容易樹立起老大的風範，在加上華人人治的文化色彩，都可能足以說明這些領導現象形成的可能原因

三、兄弟式領導與家長式領導相異之處

研究者曾於第二章中，針對華人文化下企業主所展現的家長式領導行為加以說明，從本研究發現的兄弟式領導行為特性，確實有些是無法以家長式領導來加

以解釋的，研究者說明如下：

(一)兄弟之情：本研究裡頭發現，台籍經理人與大陸部屬的互動關係，如同兄弟、朋友一般，這現象在家長式領導行為中，似乎難以加以說明與解釋，家長式領導說到企業主會透過形象整飾的方式來塑造自己一種上下分明的關係，保持自己是大家長的威權形象，但在本研究發現的兄弟之情，彼此相互尊重、合作與協助的。

(二)先苦後甘原則：在過去家長式領導研究中發現，恩威並濟的確實對領導性能有所提升(鍾昆原，1998)，且對關係佳者，容易傾向於採取恩威並濟的現象(鄭伯壘、徐瑋伶、郭建志、胡秀華，2004)。從本研究所發現的兄弟式領導型態，除得以看出恩威並濟的現象外，然清楚的體現先威再恩的領導現象，這亦為過去家長式領導尚未能澄清的部分。

(三)老大風範：本研究發現台籍經理人在此種領導型態下會樹立自己為老大的形象，要求所以部屬遵循其所訂立的規範，然研究者認為這裡所謂的老大與家長式領導所提的家長形象是有所差異，即老大與部屬間的權力距離應當是低於大家長的型態。如祥老人在東莞時，他僅是一位單位的小主管，他與大陸部屬的距離較近，這正也有別於家長式領導是以企業主或高階經理人為對象所建構的領導行為模式。

經本節討論，本研究確實透過祥老人與阿華的工作故事及部屬的訪談內容，發現過去華人組織領導理論所無法完全解釋的特殊現象，這是否展現了成功外派大陸之台籍經理人的一種領導典型呢，或可能是台灣地區特有的草根性，在組織中所逐漸醞釀的一種如同兄弟般的互動關係，而這股勢力隨外派經理人擴及中國大陸，變成華人社會所謂的「四海之內皆兄弟」，目前仍是未知數，但研究者認為此領導型態確實有後續澄清與研究之價值。

第三節 恩威並濟的領導行為

過去研究發現，恩威並濟係有效的華人領導型態，透過本研究的個案分析，確實發現恩威並濟在外派經理人領導行為中的重要，且其內涵是有別於西方的生產導向與員工導向之領導行為。此外，透過本研究更進一步發現恩威並濟會因不同個案的條件情況而有迥異的型態表現，如先強勢責罵後，再立即安撫；另外也有上班嚴厲管理，下班則關懷如親等型態，最後，研究者試圖以管理的和諧觀來解釋恩威並濟的現象，分別討論如下：

一、「恩」與「威」的內涵

研究者透過阿華及祥老大的工作故事內容，得知其兩人在領導管理模式中「恩威並濟」的領導管理模式佔了相當重要的部份。另外從部屬的訪談中，可以發現恩威並濟的領導確實能夠讓部屬感到忠誠與滿意，具有相當高的領導效能。研究者試圖從個案故事當中，來探討「恩」與「威」的領導內涵。

(一) 威

身為一位領導者，必須帶領著底下眾多部屬，領導者當然必須要「管得動」部屬，使他們聽命於事，以創造出更好、更高的績效出來，若是領導者給予指示而部屬無動於衷，整體績效不彰的話，那麼老闆當然一定是要領導者來負責。基於一個領導管理人才所必須面對這樣的處境，常常為了將組織運作順暢，而必須制訂、依循規章，若是無法遵守或是影響組織整體運作的話，常會直接就「罵」下去了。例如阿華提到了他剛去大陸時，面對部屬的漫不經心的情形：

以前我們剛到大陸去的時候，「那個東西你都弄了喔！」，「好，沒問題，你甬管了」，你甬管的意思是「你不用管我，我會處理」，我們的理解，下次看，還在那邊，幾乎都這樣子，「啊！您甬管了」，你不管，他也不管，那當然沒人管，幹麻啊「那個，幫我修一修，下個禮拜還是這樣，不是已經修過了嗎？」，「星期天已經休息完了，怎麼沒來弄？」，「啊我們的人加班很痛苦」，講一堆理由，那你有問題你為什麼不提出呢？我要的是結果啊，他會跟你講「我們認為對的…不用這樣弄」，我說「你早說，我叫你弄一定有我的原因，除非你能夠說服我，或者有些東西我沒考慮到，要不然的話，基本上是我比你熟嘛，我考慮的東西一定比你多嘛，我為什麼要這樣說，要不然你損失會更大那大陸已經訓練成一個命令一個動作，為什麼？因為你不好好…因為我跟你講你不好好跟我做，不管你的想法是對還是錯，你沒有跟我回報我就先講你的，因為你不尊重我，我是你的主管我叫你做的你不做，那你不要講其他的，這很簡單啊，對不對？我負責成敗，是吧？你想負責成敗？我給你負責，我發現就剿死你…（C01-02-0679）」

領導者常希望部屬有擔當、要負責任，因為整體公司組織的運作並非是由領導者一個人便可以完成的，若是很多事情部屬不去完成，那麼組織的運作便會停擺。這樣的情形同樣出現在祥老大的領導行為中。

他會給你很大的空間，他幾乎是你有什麼問題你去找他，他會告訴你怎麼做，對，然後下面的事情你就自己去做好，……對，你犯了錯誤

他絕對會指責你，很簡單……(B09-01-0422)

他所講的，那麼就是說，我們一定要完成。真的在工作上有疑問的、完成不了的，必當一個領導者在罵人時，一定須要向他，要向上一級的主管去會報，是這樣子，工作上面他要求很嚴格。從我們最基層的技術人員來講，本來工作的完成就是我們的責任。(B10-01-0226)

身爲一個領導者在罵人時，一定要罵的有效，若是罵了以後仍舊達不到效果，肯定是會相當挫折，甚至直接就將對方給辭職，離開公司。從阿華的故事當中，我們可以得知，他自認自己並不是常發脾氣的人，而且有時候，「罵」也要「罵」對人；當他位居廠長一職時，他不會直接就罵下面的員工，反而會去找幹部來罵罵，罵給大家看。

其實帶大陸人的時候，我都是跟他們當面勸，然後很少，大概一、二個月罵一次就算了不起了，有的時候是自己演演戲…(C01-02-0763)

通常罵人你不會直接去罵員工，通常會去罵主管，因為看他們不爽，「叫你處長」、「叫你課長過來」，然後當場就幹了，有時候…因為根本不到辦公室，我就巡場，每天早上巡場，因為巡場的時候處長都跟著，然後這是每天早上例行的事情，有的時候處長都跟著走一圈，看到不爽我就罵出來了。…不應該發生的東西就會罵(C01-02-0638)

由此可知，個案故事中的「威」，是領導者爲了部屬好，所採取的一種策略、一種手段而已，它與西方領導理論所談的「工作導向」領導方式的意義不太一樣。

(二) 恩

從阿華與祥老大的故事看來，他們並非是只有使用「威嚇」的領導行爲，也常常會伴隨著使用「施恩」的方式。就阿華來講，當他在「罵」完幹部之後，他會等到事後，會將部屬拉到一旁一塊抽抽煙，告訴一下幹部說爲何廠長要罵他，一會先肯定他這個人，隨後再否定對方所做的事情。如此一來，常會讓部屬覺得自己真的是做不好，廠長原來是這麼用心良苦，他只是就事論事才會罵我。阿華自己在「罵」完部屬後，則強調「施恩」行爲會伴隨著出現。這樣「施恩」的行爲其實在於阿華認爲自己對人尊重的表現。

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，「這個…嗯，喔多久我來看」，但是我都不會自己去，因為自己去就沒有台階，那我就會找我的廠辦，我就回來跟我的廠辦講「幾點幾點去給我看什麼什麼東西，啊氣死了」，然後他會去幫忙一起弄，用好了，那有時候他會回報，我就會回答「啊，有改善就好了」。因為如果我去看，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？反正大家都認識嘛，當回報他有改善了以後，「那你通知誰負責的來找我」，我就找他到外面去抽煙，我就跟他講說「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！」…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；你不能說「你這個豬！」，那他回答「呵呵，我就是豬啊…怎麼樣！我就是笨啊…怎麼樣！」『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？」…，你也可以去要求，你要求完以後，他不會反彈，而且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（C01-02-0646）

另外，從阿華的故事當中，得知當他的部屬表現相當好的時候，該給的功勞他一定是會給你，他不會攬為自己所用，他會利用各種場合去表揚部屬，以尋求部屬對他的認同感。阿華也會利用在逢年過節的時候到各部屬家中探訪，感謝對方的辛勞，讓部屬們感覺到很感動，也願意為阿華繼續努力打拼。

所以你平常對人的尊重就是說，第一個，你做得好的時候，你做得好的時候，我一定誇獎你，我會在各種週會、班會啦、週會啦作表揚，

我甚至會寫一些感謝信，我每個每年，一定會到…每年快到過年前，我一定會到各個處長家裡去送茶葉，去感謝他的家人這一年來的辛勞，這些我都會做，會讓他們覺得說…反正他們覺得很感動，願意為你拼命，甚至有時候，罵他們他們也覺得是應該的，那我們幫他們增加他們應該有的福利，加很多錢啦，但是我會員工…反正，端午節啦，中秋節啦，過年前我就會留在那邊陪他們辦晚會，給員工辦晚會啊，郊遊我們以前辦一些球類運動啦，或者怎麼樣，我會去辦一些團康的活動，然後我每週固定有一天會去看他們的宿舍的情況，所以他們會覺得說，「廠長不錯，都會照顧到我們的生活」，…。(C01-02-0699)

從祥老大其他關係人的逐字稿文本，可以得知，祥老大對部屬「施恩」的行為，常表現在工作後，非上班的時刻。在工作時，祥老大會相當嚴格地要求你，但是他總會在下班之後，找部屬們一塊喝酒、吃飯，大夥們一塊聊聊天，藉祥老大與部屬們由這樣的方式，可以一同凝聚團體認同感。

他比較說，喝酒的時間是比較多的啦，就說大家下了班，找一些幹部到外面吃個飯，吃飯的時候就是喝酒，那我覺得說就是這一點，因為他用他的方式來跟大家溝通，以前剛開始我會覺得說，因為我們以前很少去喝酒做什麼，那就覺得說個方式會不習慣，時間一長，那我覺得說那是他的溝通方式，那覺得也不錯啊……我覺得滿有幫助的，開始的時候我覺得不以為然，覺得去吃個飯嘛，沒什麼了不起的對不對？但是你有沒有發現，如果說你不去找你的幹部去溝通不管說用什麼方式，雖然說他是用吃飯，指示一種方式而已，但是通過這種方式他會凝聚一般力量，我們同事是齊心的，而且他的凝聚力很大 (B09-01-0255)

由此可知，個案故事中呈現的「恩」，是領導者體貼部屬的一種表現方式，是一種情感的表徵，它也有別於西方領導理論所言的「關係導向」的領導方式，「恩」與「威」其實都是領導者關懷部屬的一種策略。

二、恩威並濟的運用

西方在一九四〇年代後期，俄亥俄州立大學小組 (Ohio state group) 開始尋找領導行為的獨立向度，開始先羅列出一千多個行為，最後濃縮為主動結構與體恤兩個向度。主動結構 (initiating structure) 是指領導者為了達成目標，在界定或建構自己與部屬的角色時所做之有關工作任務 (task) 的行為。體恤 (consideration) 是指領導者願意和部屬建立互相信任、尊重部屬構想，重視部屬感受的工作關

係，領導者會表現出關心部屬的舒適感、福利等。俄亥俄州立大學研究認為當「高體恤—高主動結構」的領導風格通常有正向的結果，卻沒有納入情境因素整合於理論當中（Robbins, 1994）。密西根大學的研究同樣也得到兩個向度：員工導向（employee-oriented）和生產導向（production-oriented）。員工導向的領導者較注重人際關係，會瞭解員工的需要。而生產導向的領導者則較工作技術或作業層面，關心是否有達成工作目標。密西根大學研究認為當員工導向的領導行為與高團體生產力、高工作滿足感有正相關，生產導向的領導行為則和低團體生產力、低工作滿足感相關。Blake及Mouton（1964）針對領導風格發展了一個兩向度的座標圖。此座標圖主要是依據俄亥俄州立大學的研究和密西根大學的研究結果，以關心員工（concern for people）和關心生產（concern for production）為兩基本向度建構領導風格，稱為管理座標（managerial grid）。座標的兩個軸各有九個，Blake和Mouton認為在（9,9）位置上的領導類型，管理者的績效最好。可惜並無任何明確的證據證明（9,9）是在所有情境當中最有效的領導方式。

在本研究中，透過阿華與祥老大外派中國大陸從事領導工作的故事，前者發現他在領導模式從當初沒有任何經驗到最後走向恩威並濟的領導風格，而非只是單一的領導行為面向。阿華的「恩」、「威」如同西方領導理論所得的兩個面向，恩是對部屬釋出善意並給予部屬關懷，而威是會斥責部屬並要求改善。阿華運用這樣的領導方式達到今天的成就，也印證恩威並濟是在華人社會中有效的領導風格（鄭伯壘、黃敏萍、周麗芳，2002），過去的研究無法清楚說明恩與威應該怎麼去運用才能夠獲得有效的領導效能，透過阿華對大陸部屬的恩威並濟的行為，可了解恩威並濟的動態運用方式。另外，對照阿華與祥老大兩人在恩威並濟模式的展現在場域上的使用是有所不同；阿華的恩威並濟只在工作場域展現出來，而祥老大的恩威並濟呈現方式卻不相同，上班時絕對嚴格要求，十足權「威」，「恩」則是發生在工作之後，休閒時才會出現。因此，在恩威並濟的運用上，可能是會因為人的不同而會有不同使用場域，或不同使用方法。研究者更進一步地推測，認為以阿華為例，從故事當中可以得知他是一位相當注重工作之後的休閒生活，所以他盡可能地將他在公司該做的事情放在上班時刻完成，下班之後，公司的事情便與他無關，因此阿華的「恩威並濟」這樣的領導行為才都會只是出現在平時工作場域之中。另外，以祥老大來看，他在工作時是部屬相當嚴格的，但是因為他本身不希望將台灣人、大陸人區分太清楚，下班後仍將大家視為兄弟一

般，一起可以好好的互動、一起出遊，因為有這樣的想法，所以使得祥老大「恩威並濟」是在工作時與工作之後，不同場域區隔開來。這是兩者最大的不同之處，但是兩人在管理上，「恩」與「威」都是其領導的重要策略。

鄭伯壘、黃敏萍、周麗方（2002）提及當威權領導高時，仁慈領導與部屬反應、效能的正向關係較為顯著。研究者認為阿華能夠從無經驗走向目前恩威並濟的領導方式，因為其職位也是日漸攀升，說明了為何阿華使用恩威並濟的方式是有用的，也就是說當阿華職務權力越大（威權高），他也開始釋放出更多的仁慈（恩多），這樣恩威並濟的方式著實也是目前阿華成功的領導模式。

因為我是已經走到最頂級的，我已經走到協理級的廠長，也沒什麼位置可以去了…（C01-02-0733）

對的功勞我一定給你，因為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）

再者，阿華恩威並濟的領導模式，最重要地是指出了恩威並濟動態性的觀點；一般而言，對於恩威並濟，最先會被問及的便是「何時用恩？」、「何時用威？」恩、威的使用時機，正是此類領導最為奧妙的地方。所謂的「恩」是會對部屬釋出「善」，也就是會去尊重對方，替對方著想；而「威」就是一種「惡」的表現，表現出不通人情、不顧他人面子或做事帶有狠勁。阿華的恩威並濟領導正是為恩、威何時用的疑問提供一個解答的範例；當員工犯錯時，阿華是直接找幹部直接當著其他人的面前「罵」他，等到事後才私底下以懷柔的方式與幹部溝通，說明他自己為何用「威」的方式，其實都是他的用心良苦，為對方好，是種「施恩」的表現。所以可以得知阿華的領導方式不單單只是「訴之以理」公事公辦而已，還會要「動之以情」，最重要的是有個順序性，就是一定是先「拍他的臉，才去摸他」，意即先「威」後「恩」。這樣的方式更是有效果，也都能夠獲得部屬的認同，部屬更是會去接受阿華的所說的話，不會一味地反彈。

…罵人脾氣會變喔，會變得比較不好，通常罵人你不會直接去罵員工，通常會去罵主管，因為看他們不爽，「叫你處長」、「叫你課長過來」，然後當場就幹了… (C01-02-0637)

反正大家都認識嘛，當回報他有改善了以後，「那你通知誰負責的來找我」，我就找他到外面去抽煙，我就跟他講說「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！」…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… (C01-02-0652)

『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？」，讓我這幹都幹不下去，枉費我對你這麼好。…你也可以去要求他們，你要求完以後，他不會反彈，而且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，第二個就是對你未來的工作開展會有幫助。(C01-02-0660)

因此，研究者更進一步地認為阿華這樣「打是疼，罵是愛」的領導管理方式，可以說是一種「關懷式的恩威並濟」，告訴部屬「我是為你好，才會這樣罵你」，除能展現出對人的尊重，也可以避免給予部屬負向的感覺，部屬也較能接受他的想法，績效成果也就不降反升。鄭伯壘（1995a，1996）的研究，發現台灣家族企業的家長式領導具有兩種的行為類型：立威與施恩。其中在立威方面，強調著領導者個人權威及支配部屬兩種特色的領導行為。但是從本研究個案三來看，對部屬立威，可說是一種「為你好」的關懷式立威方式，不同於鄭氏所發現的立威。

吳宗祐、徐瑋玲、鄭伯壘（2002）針對華人企業主管威權領導與部屬憤怒反應進行實徵研究，認為威權領導對部屬的憤怒情緒克制傾向具有預測效果。但威權領導下，部屬的憤怒情緒克制傾向會使工作滿意度產生負面影響。以阿華與祥老大的故事與分析看來，若是在威權領導之出現外，仍會關心、體恤部屬等「施恩」領導行為，將會能夠降低部屬的負面情緒，提升部屬的工作滿意度。因此，從兩個個案看來，「威」的領導效果若是連同「恩」的領導行為一同出現，則會產生較佳的領導效能。

因此，研究者認為阿華的領導模式，不僅可以提供外派大陸的台籍經理人一個可以參考的領導管理行為，也就是「恩威並濟」的方式，還將恩威並濟的動態性清楚描繪出來，說明恩威的使用時間順序，如此一來可以補足其他領導理論不足之處。

三、權力與愛---管理上的和諧觀

Korda(1990) 指出：「當一個人真正成功時，他的朋友有百分之九十九都消失了。這是獲得權力後的人所共有的怨言，它改變了人與人之間的關係。權力與愛兩者很少能兼顧，但有些人卻可望兩者都有，希望能填補起這個鴻溝」。從阿華與祥老大的故事，看來發現他們兩者在追求成就的歷程中，亦都相當地注重工作場合的「人際關係」，尤其是當阿華罵完人之後，便會開始安撫對方，避免關係的破滅。兩位曾是他的部屬，談到了這樣的狀況：

受訪者二：他罵我我都哭呢，我就是覺得，這個人…

受訪者二：就是當時我們有一個簽呈嘛，我們打的一個報告，打了報告，就是部門拿上來的，我要拿給他簽嘛，當時他沒在，沒在不能簽，我就壓在那邊，隔了一兩天，可能問起來那東西，當時找給他了，他那個脾氣有時候就挺大的，他有時候不管三七二十一，是你的問題，就先罵你一頓：你有什麼理由…，他就不聽，當時他不聽你解釋的，當時不聽你解釋，

就把我罵一頓，罵完以後，沒事他就走了。可能我這邊還在生氣，還在理氣的時候，他一會兒回來，他就跟你道歉了，他沒兩分鐘，他就沒事了。

受訪者二：他是對事不對人，比如說我那邊工作上的問題是最多的，因為管的人也是最多的，基本上捱的罵也是最多的，罵就罵了

（C07-01-0142）

Yukl(2002)指出，特質研究中發現了一個關鍵性原則：「平衡」此意念。奇表示某些情況中，「平衡」意味著具有適量的一些特質，諸如，成就需求、親合需求、自信、冒險性、主動、果斷、自我肯定等，而不是只具有少量或相當份量的某特質。在其他情況中，平衡是指以另一個特質來調劑某特質，諸如，以情緒成熟來調劑高權力慾，以確保對部屬授權而非支配部屬。有時必須在兩個競爭價值間達到平衡(Quinn & Rohrbaugh,1983)；對工作的關心必須藉對人員的關懷以平衡之；對領導者個人需求的關心，必須以關懷組織需求來平衡；對部屬需求的關切，必須以關心同事、上司及組織外人士的需求平衡；求變的慾望必須藉對持續與可預期性的需求來平衡。有效能的領導者是能在這些無法迴避的角色衝突中達到適當的平衡點。在本節，研究者試圖從關係和諧的角度，來說明華人領導者係如何透過「恩威並濟」的使用來尋求平衡。

從阿華與祥老大的故事中，說明了他們本身在領導管理上，需要直接或間接去與不同層級的部屬相處，有時候，會為了工作上而會使關係產生些斷裂。阿華會利用工作上班時與部屬溝通他的用意，採用先肯定他的能力，再否定他的行為表現。而祥老大卻利用在下班之後，會請部屬們吃飯、聊天。兩人的行為都避免了因為在工作時所容易造成部屬的不舒服感。楊國樞（2002）認為中國人在人際取向上，很明顯的行為傾向是一種「社會取向」，目的可以是維持與他人的關係、避免困窘或尷尬及避免發生衝突等。這樣強調人際或社會關係的和諧傾向，也是會反應在個人的領導行為上，以阿華為例，他便是先「威」後「恩」，以避免關係的破裂，部屬也會持續為了工作。在威（權力）與恩（愛）來看，非一個向度的兩端，可以是獨立存在的，而研究者認為同時存在的原因在於維繫人際或社會關係中的和諧感，可能原因是領導者必須繼續要求部屬工作，或是仍是會見面以避免尷尬。「和諧」不僅被認為是中國人重要的思維模式，也可能是共同的價值觀，以及中國人的共同意識型態（黃曬莉，1996）。因此，研究者認為以阿華與祥老大為例，在其恩威並濟的領導行為模式上，可以訴之於華人注重和諧的價值觀所演變而來的。「恩威並濟」可說是華人在領導管理上的特色之一，「恩威並濟」這樣模式出現即是反映出華人「和」的實踐。

另外，鄭伯壘、黃國隆、郭建志（1998）提及當上司發現下屬出錯或表現不理想時，可能會批評下屬，若是下屬擔心辯解會引致衝突，最終會破壞和氣，便保持沈默。鄭伯壘（1991）認為領導者的管理會依照「差序格局」去進行，表

現出親疏有序、上下有別，只幫自己人的狀況，而形成西方所謂「交往不公平」(interactional injustice)的情況。從阿華的部屬逐字稿文本當中，發現到阿華相當地注意自己是否會很公平，不同於會以差序格局去區分自己人與外人。所以，研究者認為以阿華為例，因為他注重公平感，也去體諒基層部屬的辛勞，也可能是其領導效能相當好的其中之原因。這樣避免不公平感的出現，避免部屬之間的爭吵，研究者認為也是一種「和」的實踐。

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)

第四節 軍事化管理

本研究三個個案無論是林SIR、阿華、祥老大或是其他關係人都在訪談中提到許多外派大陸台籍經理人經常使用「軍事化管理」，對於這一點，蕭新永(2001)曾指出：「由於工作的現場環境、人際關係、價值觀、生活型態、邏輯思維等文化差異而行成溝通上的障礙，使得兩岸即使是同文同種卻產生「不同義」、甚或「雞同鴨講」的局面，必須花更多的心力來教導、跟催、糾正，而導致身心的疲乏。另外，家庭關係、未來生涯前程、兩岸敵對的政治態勢等變化，也使他們懷著不安的情緒，以致有許多台籍幹部經常出現焦慮、疲倦以及情緒不穩、脾氣壞的症狀。為什麼在台灣，主管在管理員工所表現的溫和語氣不見了，取而代之的竟是大聲吆喝、手舞足蹈的暴躁場面」。另外，楊惠翎(1999)的研究亦發現軍事化管理是台商在大陸的主要管理模式之一，研究者在此透過訪談內容分析，針對「軍事化管理」的內涵與如何產生進一步深入探討：

一、軍事化管理的內涵

在個案一中，林 SIR 初到中國大陸時，當時他所採用的領導方式，是來自於孫老大所謂的南方那一套管理作風，即為軍事化管理，林 SIR 曾描述到軍事化管理的方式：

其實軍事化教育就是說，每天早上要集合，集合就是要作一些正意宣導、精神教育，喊一些口號。然後呢，他們走路一定要

排隊，吃飯一定要排隊，然後不能太吵。太吵可能就跟部隊一樣，就要站起來，要罵。宿舍雖然我們沒有宿舍，但偶而我們要抽查一下，看他們的宿舍有沒有很髒亂。內務櫃偶而要大地震一下，看看有沒有藏東西，下班的時候，也要集合，下班的時候沒有加班費喔，自己要將地板拖乾淨，這個樣子，檢查的時候，你就是要戴白手套去摸，到處摸，摸到就是批哩啪啦的修理一頓，再視察。這就是說會比較用紀律性的管理，甚至於說上廁所，他們都是沒有門的廁所，或是半個門的，他們連廁所都不會用，衛生紙怎麼使用都要教他們。(A01-02-0941)

我們當初軍事化教育的椅子就是四角的椅子，方板凳，每個椅子的放，直的就是直的，橫的就是橫的。這邊看也是直的，那邊看也是直的。他們就覺得不一樣，他們覺得要有靠背、要有輪子。這樣子人做起來才不會疲勞。這樣整齊度就比較會不一樣。(A01-02-0969)

……反正不這樣不行啊，(不這樣不行)，那就沒辦法出貨啊，只有要用唸的用罵的，……啊你就要利用罵跟教育，只有這樣子啊，罵跟教育，不要說罵他啦，反正就是在教育就是了，給他再教育……(A02-01-700)

祥老大也曾提到他看到其工廠內的廠長採用軍事化管理的作風：

當初我那個廠長，B公司的廠長，現在為廠長，那時他應該是處長拉，他的態度就很強勢，很兇啊，他的員工只要犯錯，不得了，一定罰站，然後批哩啪了的罵一頓，(B01-02-0310)

研究者曾於林 SIR 的個案分析中提過，大陸員工對於當時在南方所感受到的軍事化管理方式，是相當不以為然的，如有位部屬說到：

……我在南方因為我都親身經歷過，我們就…做為大陸員工就很討厭這種說法也不認同這種說法。並且就是會導致這種矛盾的激化，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。……但是因為缺少這個溝通的管道，所以有很多障礙在裡面，造成了很多就是誤解……。(A06-01-1038)

透過上述訪談文本的例子，可發現所謂軍事化管理，相當著重所謂的「紀律化」，在執行紀律化管理的過程中，台籍經理人經常採取「命令、責罵、不溝通」的方式來對待大陸部屬，「一個口令，一個動作」，讓大陸部屬守紀律、守規矩、完全服從命令。

二、軍事化管理的產生

我們從林 SIR 或是阿華當初外派中國大陸的情境發現，他們最後選擇學習主管或是軍人、同事的軍事化管理、教育的方式來帶領大陸部屬，透過他們的陳述以及逐字文本的內容，研究者提出幾點當初軍事化管理產生的原因，分別說明如下：

(一)產業特性：

由於本研究的三位個案所服務的產業都為製造業，這也是早期台資企業西進大陸的最多的產業，主要還是考量中國大陸地廣、人工便宜的優勢，因此在台資企業的工廠空間大，人員多，故管理上較不容易，如林 SIR 說到：

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，你不能夠亂動。
(A01-05-1124)

我直覺得想法就是這樣，本來來講，大陸就是土地多，人多，什麼都多，可是這個管理，跟我之前講的一樣，人越多，範圍越大，越難管……(A01-05-0501)

此外，當時大陸員工多為生產線的作業人員，生產講求的就是品質，且生產零件都很貴重，因此在工廠工作易傾向於嚴格且一致的要求，如林 SIR 和祥老大都提到：

產線你一定要按照 s o p 嘛。一就一、二就二那個沒有什麼人性化的管理，那只有軍事化管理，你就是要作對。若人性化管，我都信任你，你就都作對，那如果做錯怎麼辦，所以一個工廠還是紀律最重要(B01-01-0627)

我印象很深刻就是 我帶一個實習幹部 就插錯了一顆零件 我會很生氣的原因是因為那個東西在台灣錯過 而且我跟他講沒注意的話一定會混掉 因為兩個零件的外觀顏色幾乎一模一樣 如果掉到地上撿起來 沒仔細檢查的話 很容易插錯 這件事在台灣發生過 我就很擔心 在那裡我就三申五令的跟他們講 有一天發現就真的插錯 我就二話不說的說你就滾蛋吧……因為那時候我的想法就是像南方那樣嚴格嚴格 軍事化管理 要講求紀律(A01-01-0293)

又如祥老大的一位台籍幹部說到在製造工廠內不容許有任何一次過失：

那我對於這件案子的這件事情，假如你給他一次機會，可是沒想到後患還有兩次，那為什麼不前面就把他斷這個…這個問題，就不會再繼續發生，就表示這個人已經…已經在他的工作職位上他已經不勝任、很明顯地不勝任，而且這是很大的問題，因為你做出來的東西，全部都會爆掉(B07-01-0097)

這確實反映了台籍經理人在中國大陸工作時，爲了圓滿達成任務，表現出一種嚴格要求、不得心軟的態度，於是產生了軍事化管理。

(二)壓力與情緒：

許多經理人外派前不僅沒有到過大陸，而且也沒有受過完整的跨文化訓練，以林 SIR 爲例，他外派大陸前，本身並沒有到過中國大陸，因此他對大陸的印象完全來自於家人與老闆的口述，但從訪談中可以發現，初到大陸的林 SIR，對其環境與員工的印象，都給予較正面之評價，並認爲以他自己過去在台灣的经验，應該可以與大陸部屬好好的互動。然在短短一個多月的實際接觸，他卻發現自己對大陸人的關懷卻換來無情的欺騙，當時他內心會開始懷疑他眼前所見到的與他想的是否相同，加上工作上的壓力，如他提到來自環境、人際與工作上的震撼與苦惱：

其實我當時看到那個新環境是滿 shock 的，另外我是很緊張啦，因為這個老闆本來就是功課好多，所以那時候除了對環境有個滿 Shock 的印象，另一個就是知道從明天開始就要過很苦的日子。(A01-02-0989)

……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。……當然不能行於色啦。但是在心態上就是慢慢的不敢再放那麼多……(A01-02-0932)

另外一個影響情緒的因素則是來自於家庭，由於外派大陸台籍經理人大多是遠離台灣，隻身到大陸發展，因此這股思鄉之情只能偶而透過電話聽到遠在台灣家庭的事情，卻無法像以前在台灣，下班即可回到溫暖的家，如此可能讓台籍經理人的心情難以安定。如林 SIR 提到台籍經理人的心理狀況：

我剛剛也提過，他們過去都有不錯的表現，但是總是為什麼換了個地方，剛剛我講的那種心態啊、膨脹的狀況啊，包括有沒有用心，……然後另外一個，就是家庭的問題……(A01-01-0942)

他們到了那邊之後，面對的事情已經不是像以前那樣幾百個員工，都是上千人的工廠，要管的人多，要面對的人的文化習性也不一樣，要面對的又要增加一個家庭問題，……你沒有實際到大陸工廠待過，你不知道他們某些痛苦……(A01-01-0955)

林 SIR 自己也親身感受到外派時所經歷的壓力，當時孫老大的提醒，便讓他更為信服，因為孫老大本身在大陸有相當豐富的管理經驗，且能夠身為高階經理人，其領導風格應該是值得學習的，研究者認為在林 SIR 面臨對周遭環境尚未非常熟悉且加上自以為有效的台灣經驗能夠成功移植卻遭失敗的經驗，讓他內心感到極大的壓力。這時候林 SIR 並沒有退縮，反而去找尋降低壓力的方法，他選擇相信孫老大的提醒：「大陸人是不能相信的」，且在領導與管理的做法就開始學習與仿同孫老大的軍事化管理模式，林 SIR 也說明這樣的方式令他感到比較沒有壓力，且這樣的模式因為沒有出現什麼大問題，也逐漸成為他在中國大陸主要的領導風格，而且運用軍事化管理模式，讓他再次體驗到過去在當兵時的成就感。

我覺得管理的模式，絕對沒有絕對的好或壞。這個主管確實對

我產生影響。……，可是他有他的優點。我是沒有辦法兇到像他那麼兇，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……我就覺得也滿新鮮的啊，好像老闆跟我這樣講，也沒什麼錯啊。……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。(A01-01-0857)

林 SIR 曾提到有部分外派經理人抱持一種「過客心態」，即「反正也不想在那邊待很久，只是到這裡來串串場，一年半載如果有好機會，他就會回台灣」，而此種心態可能導致台籍經理人對工作態度消極、不認真，並不與大陸員工互動等現象。尤其在面對跨文化環境所產生的強大壓力下，更可能採取逃避的態度，如他提到此等現象：

過客心態在很多台幹身上，很多都是這樣，包括他們也是遇到家庭的問題，他們常會說：「我要走啦！！反正我又不想待這裡。104 有空就去投一投，有好機會就走」，所以私底下在聊其實大家都有家庭問題可是心態上就是會有過客心態，我有一些同事他們在台灣表現不錯，可是到那邊之後，他們就會有一種過客心態，或者覺得這個廠反正事情很多，我也不想理，就用這種消極的心態來面對……通常他處理事情都會有一種後繼無力的感覺，事情處理處理到一半就會慢慢淡掉，他甚至於不會去想說如何去防止或根治這這些問題 還有查核的部分。(A01-01-0578)

研究者從林 SIR 的個案分析中，可以清楚的感受外派大陸台籍經理人在外派大陸所承受之壓力極大，除了來自於當地環境、工作、人際之外，還受到家庭等因素所產生的負向情緒。

「壓力」係一種負面的情緒經驗，其伴隨著生理與行為上可預測的變化。這些變化的目的是為了降低或調適壓力因子，其採取的方式或是操控情境以改變壓力因子，或是適應他的影響效果。(Baum,1990)，壓力可能是某些壓力事件所引起的，通常壓力事件的特性如表 8-3 所示：

在面對壓力事件下所形成的壓力情緒時，個體通常會有所因應，一般而言，因應的型態包含三種：

1. **面對**：指個體在面對壓力所產生的負向經驗時，他會正面的面對事件，並直接處理。
2. **逃避**：個體會為了逃避壓力事件所產生的負面經驗，他會以逃避、退縮等行爲來反應。
2. **敵意**：指個體在壓力狀態下，他以一種敵意的形式來因應，其中如懷疑、憤恨、生氣、敵對、不信任等行爲來因應。

表 8-3 壓力事件特性

特性	說明
不愉快的或負面的事件	由於不愉快或是負面的事件，將引發個體心生苦惱的感覺與身心變化。
不可控制的或不可預測的	這是因爲不可控制或預測的事件將讓個體無法做後續的規劃，來因應問題，甚至無法找出因應的方法。
模糊不清的事件	由於模糊不清的事件與問題，令人難以對症下藥。
無法解決的事件	指當個體在面對非自己一個人可以完成或解決的事情時所產生的一種心理感受。

整理自張滿鈴(1999)，社會心理學。

從上述對壓力來源與因應的說明，似乎可以解釋外派大陸台籍經理人採取軍事化管理的原因，由於身處高壓力的環境中，經理人得以選擇正面處理這壓力，在林 SIR 或是阿華的故事裡，他們便學習他人的方法來降低自己內在的心理壓力，因爲別的工廠也都這樣做，如林 SIR 說到：

所以說以前管理常說人海戰術、人海戰術，現在不行了，……(A01-02-1214)

所以說有沒有一個最好的方法，我覺得大家現在只能先用一個大家都在用的模式先運作，然後在依照每個公司自己的文化跟大環境的變化去調整，慢慢去調整，……(A01-02-1218)

台籍經理人藉由學習他人的領導方式來降低自己的心理壓力，當時台幹最常採用的方式即是「軍事化管理」，且當時確實有其效益，如林 SIR 說：「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」。此外，對於所謂過客心態的表現，也可能是在高壓力下，領導者適應不良所產生的一種情緒反應，他以退縮的方式來因應面對中國大陸部屬的領導工作。研究者認爲那種強勢、命令、單向領導作風的出現，可能的解釋原因來自於台籍經理人在高壓力下

對大陸部屬的敵視行為反應，故研究者認為南方軍事化管理的來源，可能其中一項原因係台籍經理人以「敵意」的方式，作為其因應內在所產生與感受到的負向情緒之方法，台籍經理人藉由責罵、命令、要求的方式並樹立高高在上的威嚴，與大陸員工保持距離，來抒發其內心的負面壓力與情緒。

在過去西方領導理論中，Feidler & Garcia(1987)曾提出認知資源理論(cognitive resource theory)，該理論說明領導者在面對壓力時，其個人的智慧(能力)與過去經驗和其領導效能間的關係，該理論提及在領導者高度壓力的情境中，其工作經驗與工作績效成正相關；反之，在領導者感覺沒有太大壓力的情況下，領導者的行為伴隨著高能力時，其領導行為才得以導致良好的績效。從本研究的個案經驗隱約的得以說明這論點，外派大陸台籍經理人身上皆背負著強大的工作與適應，甚至還包含來自家庭的壓力，然透過個案在外派初期的表現，可以明顯的看出祥老大的過去二十多年的工作經驗或來過大陸出差的經驗，帶給他在領導行為上的幫助，反觀，林 SIR 及阿華的狀況卻非如此，尤其林 SIR 被大陸人欺騙之後，他似乎感覺到一切不是他想像的那般容易，他過去在台灣那股帶生產線阿姨、媽媽們的方式，頓時碰壁，換來的是一股錯愕的感覺，他不再借用自己過去的經驗，而是學習成功者(孫老大)的經驗。阿華也是從來沒去過大陸，且過去也從未有過真正的領導經驗。換言之，外派初期的阿華是選擇模仿軍人與同事的軍事化管理，當他發現這些方法確實可以帶得動大陸員工後，才自覺能夠進入狀況，並認為自己找到適合的領導方式。

綜上所述，外派大陸台籍經理人，所承受的壓力與負面情緒有諸多來源，但如何紓解這壓力並達到良好的領導效能，除了憑藉著自己過去的工作經驗，或加強管理能力的提升外，更重要的是有個正向面對的態度，否則軍事化管理將會一直存在，不易消失。

(三) 「自我膨脹」或「族群優越感」

本研究透過針對三個外派大陸台籍經理人的生命故事來呈現其領導行為的轉變歷程，但透過訪談資料的內容發現，有一個特別的現象是值得被討論的，即台籍經理人一種「自我膨脹」或「族群優越感」。

這樣的現象在三位個案的身上似乎較少看到，但在訪談的過程中，尤其是大陸部屬的陳述，卻是相當多，也說明了自我膨脹心態可能導致的一種特殊行為。如林 SIR 曾提到一般台幹：

他在台灣根本沒帶過什麼人，到那邊一下子要帶很多人，也許是幾百人、上千人，他就是一副老大的樣子，他就會覺得自己沒有辦法彎下腰、虛心的去接受人家意見或者去看清楚自己的狀況，這是很嚴重的現象，這個狀況就會讓他產生一個自我膨脹的現象……(A01-01-0651)

坦白講我沒有實際去運作過，但是那時候我已經有一些想法，還是台灣人比較聰明，而且在那裡因為帶的人多，位階又最高所以會比較自我膨脹、比較威權一點，我想如果我回到台灣也是做一樣的工作，或許我會變得比較獨裁，而且會有一點自我膨脹(A01-01-0521)

其他如祥老大的大陸部屬曾在訪談中提到，祥老大不同於其他台籍經理人的行為與心態，如：

……他們反正給我們的感覺，好像是物以類聚嘛，他們台幹至少比我們這些員工要給我們感覺好像是高高在上那種，他就没有他就不會讓我看到那種……(B11-01-0631)

……好像他們給大部分員工給我們都有那種，他們都很高高在上那種很威嚴的那種，所以平常就離的很遠，然後我們老大就經常差不多也算也算是比較比較交心吧(B11-01-0141)

此外，林 SIR 的大陸部屬，過去曾在南方工作，陳述自己的經驗，他說：

……過去尤其在 95 年或是說 90 年那個時候台灣人過來很喜歡說，…你是大陸人，我是台灣人，這個方面會不會產生衝擊或者是說…其實我在 96 年就在廣東……我在南方因為我都親身經歷過，我們就…做為大陸員工就很討厭這種說法也不認同這種說法。並且就是會導致這種矛盾的激化，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……(A06-01-1021)

在南方，有。……你講軍事化的話，……那個工作、吃飯、住宿全不在一個圈子裡面。……因為我所接觸的都是台資企業

的，那邊的主管同這邊有很大的差異。……那邊的主管在溝通上面來講，比這邊少很多。(A07-01-0191)

從上述的訪談內容，得以發現台籍經理人在中國大陸時，與大陸員工間的互動是離得很遠，一種高高在上的權威，不可侵犯的氣勢，不與大陸員工溝通，並不傾聽大陸員工意見，完全一付「我是台灣人」的姿態，來這裡管理們這群「大陸仔」。就像林 SIR 提到老一輩的經理人對大陸人的看法：

尤其是老幹部對大陸人就是有那種，他們叫他「啊陸仔」、「啊陸仔」，把他們當作是很卑微的。……(A01-02-0508)

這可能是一種「族群優越感」，它係自己團體對事情的觀點是所有事情的中心，而其他所有事物都會參考這類觀點而被評估，當內團體與外團體是由不同的族群組成時，即涉及族群優越感 (Sumner, 1906)。從這定義中了解，台籍經理人外派至大陸後，由於當時台灣在專業技術與經濟條件都優越大陸，因此這種以台灣思想為中心的族群優越感，油然而生，如同以上受訪者的陳述，當台籍經理人一付高傲的姿態，其領導行為容易表現出獨斷、專權的傾向。

此外，根據 Triandis(1995)研究發現，社會文化可分成集體主義與個人主義，其中東亞一帶係屬集體主義，其文化強調「集體我」(collective self)多於強調「私我」(private self)，其中的涵義是比較強調集體主義取向文化下，由於自我和團體其他成員有彼此相互依賴，因此對內團體其他成員的偏見可能會被降低，另一方面，在集體我強勢文化下，對外團體的偏見也會被加強，這可能是因為他導致較強的社會自我認同意識，同時，因強烈的集體自尊，因而使外團體同質性與內團體偏私更強烈。同為東亞文化下的台灣與中國大陸，其雙方在早期相較之下，由於台灣的經濟發展與專業知識水準等條件都優於中國大陸，故研究者認為相較於中國大陸，台灣有個更強烈的集體我強勢文化，因此外派至大陸的台籍經理人彼此間會形成一個內團體，只因你是從台灣來的，反觀對待大陸部屬，則台籍經理人容易維護團體尊嚴，故容易產生強烈的外團體同質性的偏見現象。如林 SIR 便提到台籍經理人吵架一定到辦公室，而不會在公開場合，便是一個很好的例子。如：

我就遇過這種情形，有個幹部，事情明明是他不對，可是他就是跟另一個主管相持不下，後來我私底下找他談，其實他也知道，只是拉不下臉，在那麼多的大陸員工面前怎麼可以吵輸，所以我後來就規定，幹部如果有事要討論，一律要在辦公室內，不能在公開場合進行，就是為了避免因為面子問題而喪失理智，這種情形的原因就是因為他的格局被膨脹了。太早被往上提升，所以很多事，變成是在為他自己的組織、面子爭 而不是就事論事…(A01-01-0657)

(四)職位權威

另一個可能的成因，如在企業組織中，當個人具有某一角色，面對上下關係的情境時，就可能表現出合乎角色規範的行為，因此，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。反之，居於下位時，則須完全服從於從屬角色的要求(施達郎，1987；鄭伯壘，1995)。個人在擁有某些正式的權力後，其自然可能形塑出某種管轄的權威，如林SIR在第二次外派時，他說到自己當時連處長都可以罵：

那時候可能比建廠更紀律性，更兇悍，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。……這樣他看到才會，咦？這個人是誰，他們都不認識我，我去的時候也沒任命啊，他們也不認識我，但是反正他看到我再罵人，罵完連他們的處長也叫過來罵的時候，他就知道這個傢伙連處長都能罵，那一定很厲害，久了他們看到你就會怕，你只要從旁邊走過去眼睛瞄到他們就會怕。(A01-05-0770)

同樣的，當祥老大接到董事長親點，接任廠長時，當時的角色與權力就不同於以往，他說到：

董事長又指定我說，你去當廠長，……那時候，我就把我的一些想法一些做法列成一張表，我帶兵打仗了那麼久，以前都是在幕後，也不算是幕後，就是只守著一塊而已，現在要出來帶這個廠打仗，觀念想法都不一樣，第一個，從人開始調整，什麼東西都不要管，先從人開始，……人要先調整佈局。……我是廠長，每天該做什麼，該檢討什麼，東西該怎麼處理，所以每天早上都有週報，……然後各部門，我都給他定指標，你達

不到，3個月我給你換主管，看你努力不努力，講明啦，因為對老外就講明，你達不到，就換掉……(B01-02-0744)

可見無論是外派中國大陸或是外派西方文化下，只要個人擁有某些角色的正式權力之後，他便會透過某些方式來表現出自己的職位權力，型塑出某種個人權威，相同的，過去台資企業西進後，原本在台灣擔任技師等技術性工作者因外派中國大陸而快速的晉升職務，成為課長、甚至是經理職、加上管理幅度倍增等等，這現象確實容易導致台籍經理人因享受這職務所帶來的權力，甚至享受這權力，進而導致濫用權力的現象，使得軍事化管理更加明顯。

(五)社會背景

誠如個案故事或訪談逐字文本內容，三位個案所提到的軍事化管理，多是90年代台資企業慣用的管理模式。Yu(1994)曾指出，「當時大多的企業係為草創階段，且中國大陸正值開革發放初期，因為社會背景相當落後，當時中國的企業，普遍存在紀律散漫，道德意識低落，技術水準落後，工業安全意識薄弱等現象，我們不能期望勞工能自動努力工作。……企業應給予勞工足夠物質刺激，另一方面，亦應加上思想教育和政治教育，以提高勞工對企業的投入感和自律，亦加強企業對勞工的控制」。中國大陸員工對物質的追求，進而導致他們貪污、偷竊等行為是在工廠內屢見不鮮的現象，如林SIR曾提到在工廠內設置監視系統的例子：

所以我們在2002年的年底，我們就發現有一些竊盜案件發生，再加上人員素質的問題，料帳在系統上執行不夠落實，立刻發料、立刻扣帳這些動作。所以2002年我們在線上增加了監控系統。……就是攝影機。像電子檢驗門。透過這些硬體的幫忙，讓一些人比較不敢那麼囂張的去作一些事情……(A01-02-0352)

祥老大也提過相同的現象：

……因為台灣人來，你不強制一點的話，這些人很會搞鬼的，等一……因為台灣人來，你不強制一點的話，這些人很會搞鬼的，等一下會談到我們新業什麼東西不見，怎麼丟，亂七八糟的，東坑也一樣拉，包括幾個大廠，像仁貝(化名)廠，筆記型電腦整個板，整台車都不見了……(B01-02-0284)

故台資企業在中國大陸的發展也伴隨著中國大陸整個改革開放的環境所影響，台籍經理人在初期確實須面對在這樣社會背景下成長的人民，所表現出特殊的習性，如同上述的例子，得以說明官兵捉強盜的事件，在外派大陸初期應該是經常上演，且這對於身負重任的台籍經理人而言，確實也產生莫大的壓力，故導致他們總傾向盯著大陸員工。此外，也可能與出早期西進大陸多屬製造業，他們強調品質與生產動作一致化有關係，這些員工來自大陸內地各省，多數人未受過良好教育，也沒有什麼工作經驗，工廠管理必須嚴格要求規矩，每位員工的動作必須符合標準作業規範，才能生產出好的產品，如阿華所屬的 C 集團讓所有新進作業員集中軍事化管理一個月，最能立竿見影，確保員工守規矩、思想動作皆一致。

從以上討論得知，台籍經理人外派至中國大陸後，確實因社會背景、組織角色、人際、心理等問題而導致軍事化管理模式，然值得深思的是，同樣與美商與日商一樣於中國大陸投資，但軍事化管理卻是台資企業的一種領導管理特色，真的是大陸員工的驚鈍與其他負向評價所導致的呢，還是因台灣幹部要滿足自己內心對權力掌握的渴望呢？從歷史的經驗而論，如史景遷(2004)在「改變中國」一書中指出：「十年河東、十年河西，今天的中國似乎已強大到足以讓他們確信，若西方人以顧問的身份前來中國，就必須按中國人的規矩行事，決不坐視西方顧問夾帶別的價值觀。然而，若是就此以為中國人會輕易吸納他們看似乎歡迎的力量，那也同樣荒謬。如果中西雙方都對自己有了新的了解，至少還有機會不讓由來已久的誤認再度發生」，這是歷史上的教訓，西方人也是挾其優越感，企圖依其藍圖與方式改變中國，最後仍落得失敗收場，反觀，西進的台資企業經理人，在挾著經濟與專業等優勢下前往中國大陸，也應以過去西方試圖改變中國的教訓作為警惕。

透過以上對軍事化管理的形成背景之探討，研究者認為過去南方所採用的軍事化管理隨著台商企業北移，台籍幹部轉換職場，包括華東甚至華北的企業仍舊有軍事化管理的影子。台籍經理人外派初期職位竄升，權力擴大，但承受強大心理壓力，此時多參照前人慣用的領導模式，再者，兩岸間的經濟條件與知識技術的差距導致台籍經理人一股優越的心態，鄙視大陸員工什麼都不懂，總是要罵、「要給他棍子他才動」的想法與做法，在這些因素交織下，逐漸形成過去在台灣

軍中的管理方式，很多人習慣稱之為「軍事化管理」。因為大陸員工就好比部隊的新兵，幹部對這群「老百姓」總是陌生的、不了解、瞧不起，唯有透過一致化的要求與嚴格教化，才能讓多數人得以規矩行事，這心態就如同林 SIR 所提到的：

紀律化的管理是在中國大陸一開始比較根深蒂固的做法，早期的製造業就是這樣。那些生產的工廠在初期的時候也都是用這些刻板化的訓練。所以那些中高階也被塑造成習慣那一套做法。還有就是在中國大陸那邊的人員比較聽話，使得我們的人在那裡很有優越感。別人來看的時候會覺得這個單位整齊劃一，從外觀就會讓人家感覺很好。……我不認為！其實我覺得是因為我們都當過兵，所以看起來會覺得這樣做很好，就想要把這些東西帶到工廠，剛好大陸又有這些機會可以實現那種帶領部隊的感覺。可是事實上，我相信這些人一定不會長期的配合。像我去看日商或是美商的工廠，他們哪有在集合！他們的產線，就跟我們台灣早期的產線一樣，那些媽媽休息的時間就在產線吃東西、大家很高興的在聊天，等到鈴響了才又開始起來做事。……(A01-05-1124)