

第九章 結論與建議

研究者透過三位成功外派中國大陸的台籍經理人的生命故事，展現其早期於台灣期間以及外派中國大陸後在領導工作上的表現與轉變過程。研究者將於本章先提出本研究之總結，並說明本研究在學術與實務上的意涵；以及研究之限制與建議，最後研究者將以個人的自我反思作為本研究的結語。

第一節 研究結論

本研究主要透過三位成功外派的個案為對象，以生命史取向來描繪其外派中國大陸後領導行為的轉變型態。以下研究者針對本研究之結果與發現加以統整說明：

一、領導型態之轉變

透過本研究三位個案的工作生命故事內容與分析，研究者發現三個案雖都外派中國大陸，然卻有著彼此特殊背景與發展，因此在外派後，體現不同的領導發展型態，然無論如何的轉變，根據研究者分析發現，在他們的領導行為轉變歷程中，都滿足了大陸部屬在經濟物質與學習發展上的需求，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，領導者不管本身背景如何，其所處環境為何，任何形式的領導型態都能被大陸員工所接受，任何形式的領導型態轉變都能發揮應有的領導效能。

二、領導行為轉變脈絡之釐清

研究者曾於初探研究發現主管對部屬的知覺是影響其領導行為的重要來源，但從本研究以生命史取向探究影響其領導行為之轉變脈絡，發現影響領導行為的來源不光僅是人際互動之因素，還包含來自當地文化、組織、甚至是領導者個人因素。且透過個案故事的呈現，發現這些因素間有著交互的影響。其它如個人早期生活經驗、未來生涯規劃、自信心、操守、情緒、壓力、家庭等過去較少談論到的影響因素等，都是頗為重要之發現。

三、早期經驗與未來規劃的影響

過去的領導研究所論及的影響因素大多僅考慮到當下情境對領導行為的影響，卻忽略了領導者的生命經驗對其領導的影響，本研究藉由生命史取向發現，三位經理人的領導行為確實或多或少的受到其早期經驗的影響，此外，研究這在

三位外派經理人的早期生命裡，發現他們都有著帶著挫折與不順遂的早年生活。這些經驗與對家庭的一種責任，促成他們願意接受外派挑戰與追求成就的動能。最後，外派的生涯發展與規劃確實對領導者打算如何對待大陸部屬也可能有所影響。

四、本研究有關領導行為之發現

最後，本研究除期望針對外派大陸台籍經理人領導行為轉變的歷程加以澄清外，在研究過程中，同時發現一些頗具意義的現象，亦是過去無論西方或華人研究都鮮少探討之議題，如導師式領導、兄弟式領導、恩威並濟的動態性以及軍事化管理在中國大陸的形成脈絡等，研究者針對這些議題皆於研究的後半段進行說明與討論。但本研究對這些議題仍是初探階段，研究者僅在此提供初步發現，亦有待後續研究之澄清。

五、掌握研究的有效性

根據質性研究之有效性的判準，研究者於研究過程充分掌握研究的有效性，如透過深度訪談，並配合部分半結構訪談的方式來匯集資料，為了重新建構外派大陸台籍經理人的工作生命史，研究者除藉由個案對個人過去經驗的敘說外，本研究並從不同的角度去了解個案個人與經驗，如個案的主管、同事與部屬等，透過各方面的資料蒐集來重新建構個案的工作故事。研究者為掌握研究的符合度，讓重構的故事能夠符合真實經驗，研究者曾將故事，透過電子郵件的方式，請個案撥空閱讀故事內容並針對內容修改成符合其符合個人的經驗故事。此外，研究者針對重大議題，透過不同人員訪談、有關文件比對、或者與同一人再不同時間重複確認，並做交叉驗證，以確保資料的真實性。在連貫性這個原則上，本研究以三位外派大陸台籍經理人的生命軸線來敘說故事，故事的主體皆為台籍經理人在跨文化的情境中，是如何形成其領導的行為。透過故事所呈現的敘事基調、抽取主題，並透過這些主題間的關係來反應出台籍經理人在這過程中的轉變脈絡，在內容主題分析中呼應彼此的連貫性。實用性方面，本研究結果對未來的價值，透過本研究可以對外派大陸台籍經理人領導行為的調整與轉變有較清楚的了解，這些結果對未來其他質性研究方式繼續探討跨文化領導研究議題，應該有所啟發；而對於量化研究驗證本研究的結果，也提供了可貴的基礎。此外，質性研究的另一判準，即脈絡的敏感度。研究者在研究過程中，對個案的關係建立與互動；對研究背景的問題掌握與分析；對領導理論的深入探討與了解；對海峽兩岸

的親身體驗與熟悉，皆遵循質性研究對有效性之判準，突顯本研究結果對外派大陸台籍經理人領導議題之敏感度與說服力。

第二節 研究的學術與實務意涵

一項學術研究的計畫與執行，其目的無非是期望對現有的理論有所突破，然而對質性研究而言，更渴望將真實的現象清楚的描繪出來，讓其他同為外派大陸的台籍經理人能夠有著心有戚戚焉的共鳴，此外，當初也因研究者本身外派大陸從事領導管理工作的親身體驗，加深研究者在對外派經理人領導行為的研究的使命感，藉由成功外派領導工作的真實經驗的描繪與分析，希望能對實務工作有所幫助。針對本研究的結果，研究者提出以下幾點有關學術與實務上的貢獻：

一、學術方面：

(一) 影響領導行為的轉變因素

過去在西方權變理論中，提及領導行為會因環境因素而影響其領導效能，其權變因素包含不同層次，如個人層次(部屬的能力、個性等)、互動層次(關係、信任、忠誠等)與組織層次(工作結構、職位權力等)，透過本研究分析，除了解領導行為的轉變是受到文化、組織、人際及個人等層次的影響，其中各包含一些影響的因素，這無疑比獨立研究時僅針對主管對部屬的知覺因素之探討，更向前邁進一步。此外，在這些影響因素中，最值得一提的，也是過去西方與華人領導研究中，甚少有人提及的影響來源，即領導者的Mentor對其領導行為所產生的影響。透過本研究的林SIR與阿華的親身經驗，皆足以說明他們在中國大陸的領導行為是學習來的，且是受到自己的主管或是同事的領導行為所影響，故研究者認為這在外派大陸台籍經理人的領導行為上，確實會是個重要的影響來源。

(二) 「導師式領導」與「兄弟式領導」的探索

研究者在本次研究中，發現導師式領導與兄弟式領導兩種特殊的領導行為，導師式領導的概念指出，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。Mentor與部屬互動時，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，從本研究的個案中可以得知，導師式領導確實對領導效能有積極正面的功能，或許可作為未來領導者培養與訓練的參考，值得我們加以重視。

兄弟式領導較傾向於「兄弟中老大的」角色，而非過去所談到的家長特性，包括樹立老大風範，與部屬的互動是「有福同享，有難同當」的行為，且對部屬們的關懷有如「兄友弟恭」一般，領導者友善的關心部屬、滿足他們對學習的渴望，而部屬也感受到這份關懷，並以工作表現來加以回報。因此研究者認為兄弟式領導不同於家長式領導，且他適合解釋基層與中階主管的領導型態。這兩種領導形態也讓華人領導模式有了另一個思考與研究的方向。

(三) 恩威並濟的動態性

如同研究者在結論中提及，過去針對家長式的恩、威、德的領導行為研究結果，發現恩威並濟的領導型態將有助於領導效能之提升，但未能說明先恩再威或是先威再恩的狀況，然透過本研究個案研討，描繪出恩威並濟與影響因素間的動態性變化情形，這也足以讓恩威並濟的研究更往前澄清與進展。

(四) 引領外派大陸台籍經理人領導行為研究之新議題

承如本研究的綜合分析與結論，研究者提出如壓力、情緒、民族優越感等因素與領導行為之關係，目前華人領導研究仍甚少有學者針對外派大陸台籍經理人之領導行為進行一系列之研究，其影響領導行為之因素研究則更是少數，故透過本研究結果所提出幾項與個體內在心理狀態與團體知覺等有關議題，將可提供未來領導行為研究者之參考。

二、實務方面：

(一) 樹立有效的外派領導風範

透過本研究的三個個案，皆可謂外派中國大陸成功的經理人，其成功的經驗足以令其他已經外派或準備外派的經理人作為未來領導行為之借鏡。此外，從本研究發現，在外派經理人面對跨文化的適應前期，Mentor 的安排與指導，將可能有助於外派經理人的適應與適當領導行為的調整與學習。

(二) 外派意願的重要性

從三位成功的外派大陸台籍經理人的故事，研究者發現他們在外派前皆擁有強烈的外派動機，他們渴望透過中國大陸的磨練得到成長，雖然三位經理人在外派出期都有經濟上的考量，然透過一路上走過來，其工作動機也逐漸的轉變中，但綜觀而論，強烈的外派動機與企圖心確實對外派後的工作表現會有所影響。這研究結果也得以提供給企業在選任外派人員時考量的重要標準。

(三) 外派前的訓練參考

外派人員職前訓練，除了一般跨文化訓練課程外，參考本研究結果，特別提醒有關族群優越感的形成與可能導致的行為改變以及後續之影響，藉以提供外派人員參考。另外，大陸目前發展，其經濟水準及人民知識水準日益提升，台籍主管本身的優勢已不若以往明顯，因此，在未來的心態可能需要有所調整。從本研究的三個研究個案看來，他們在管理大陸部屬上，大多主動與大陸部屬維持相當好的關係，並未因為自己是台灣人便看不起他們，也沒有帶著族群優越感的心態去管理他們，這樣的狀況可以給予未來一些外派人員參考。

第三節 研究限制與未來建議

一、本研究之限制

本研究主要採用個案生命史的取向為主軸，探討外派大陸台籍經理人領導行為之轉變，研究雖期望力求完備，然仍不免因研究者、受訪者及研究方法等因素而產生限制，研究者討論如下：

(一) 記憶

口述歷史學家 Thomson (1994) 指出生命史研究所遭致最多人批評的是「對人的記憶缺乏可信度」。記憶會隨著年齡的增長而產生遺忘，抑或是會隨個人的偏見、對某件特殊事件的懷念或他人影響而產生選擇性回憶。

本研究所挑選的三位個案年紀分別為 35 歲、50 歲及 40 歲。至今工作已經數年，研究者在訪談的過程當中，從其小時候的成長背景開始談起，直到目前現況為止，數十年的時間算是相當長的時間，研究者在與個案訪談話中，勢必個案會有些遺忘，但是可能對某些事件卻顯得印象深刻，可能不止一次的談到，而研究者也將提到多次的經驗視為其重要回憶，對其影響重大的可能因素。再者，目前三位個案仍屬處在工作，數年來如一日，因此在訪談的過程中，可以感受到其思緒尚未平穩下來，回憶的品質也可能會受到影響。

(二) 社會期許

本研究主要是以外派大陸的台籍經理人為主題，外派大陸的經理人常會給人一些較為負面的印象，一般大眾會認為過去就會包二奶、夜生活糜爛.....

等。因此，在當研究者問及一些較為敏感的問題時，個案總是只提及自己較為正面的部分，而忽略一些可能的負面訊息，即使是研究者藉由其他關係人得知一些訊息，需要個案自己澄清時，個案通常也忽略這些部分，可能是只選擇對自我有較多正向的行為，也符合社會期許的部分作為揭露。

（三）以個案為中心的資料收集、與其他關係人說詞有出入

以研究者在對三個個案進行資料蒐集的過程中，除針對三位個案進行數次深度訪談外，也有對個案以外的其他關係人也有訪談。研究者希望透過其他關係人的訪談除瞭解個案，伴隨個案自己本身的訪談，以做整體的勾勒出個案的完整生命型態。但是研究者面臨到一個問題，當個案自己說，與其他關係人說，是不一致時，研究者勢必得要做些選擇。基於是做個案的生命史，目的為描繪個案本身的生命輪廓，所以研究者決定採用以「個案為中心」的資料收集方式，若有與其他關係人不一致的訊息，則還是採用原個案所說，其他關係人只是做為佐證個案的行為、想法、價值觀等。

（四）與個案關係建立的深淺

在以個案為研究對象，研究者若能夠與個案建立長期且穩定的關係最好，研究者也能夠從個案口中獲得豐富且重要的訊息。在本論文中，研究者在選擇個案作為訪問對象，其實有些是研究者自己原本就認識，有的是因為別人的介紹才認識，因此，三個個案的熟悉程度不一，彼此的關係距離也不同，在訪問的過程當中，有些較為深入的訊息可能會因此而得不到。未避免因為關係的短暫，研究者盡可能地說明訪問的用意，及所得的訊息未來在公布時，一定會以匿名化的方式，保留個案及個案所處組織的隱密訊息，希望藉由這樣的方式能夠讓個案放心，讓研究者能夠獲得一樣豐富且珍貴的資料。

（五）個案同意故事的撰寫、故事的真實呈現

在資料的收集上，生命史的呈現是個體真實且忠誠地報導自己的生命歷程。如何讓個案真實地公開自我，就顯的特別的重要。這些資料是如何被編排，要公開哪些部分，都需尊重個案的決定。為此，當研究者將根據訪談稿所整理出來的個案生命故事給予個案觀看、修改，有些牽涉到個案的隱私或組織的機密，勢必得要修改，有些重要的影響因素因此而喪失。基於以上的考量，研究者盡可能地說明撰寫出來的用意，盡量讓個案減輕顧慮，真實地呈現完整的內容，但是仍需考量個案所做的決定為主。

（六）資料收集上的轉折

本研究原先的目的在於探索個案工作史，進而期望得以澄清其在領導行為上的發展與改變，尤其是台灣早期的領導經驗對外派大陸後的影響。質性研究的特性重視過程中的發展與探索，研究者在資料收集期間，初期主要以個案的工作生命史資料為主，然研究者在後段分析時，發現除了工作經驗外，個案的其它諸多生命經驗對其領導行為也可能有所影響，如家庭、學校生活等，因此逐漸的將訪談內容的主題範疇擴大為所有生命史資料。但由於個案與其關係人大多在中國大陸，難以多次訪談，故在生命經驗的資料補充上便受限許多，也可能因此影響了本研究在現象解釋上的豐富性。

二、未來研究之建議

本研究最初的目的在於回應研究者於獨立研究所未能說明的部分，但透過個案工作生命故事的研究取向，從個體的整理生命歷程來了解一位外派經理人的領導行為，結果有著需多意外的發現，但這些發現與出探卻成為未來研究的基礎，針對本研究的結果與發現，研究者提出以下幾點供未來研究者之參考。

（一）更深入的了解 Mentoring 與領導行為間的關係

從本研究的結果，意外的發現 Mentor 可能是領導者行為的重要影響來源，從兩位個案的故事中，確實深刻的受到他人領導行為的影響，進而改變自己的舊有的領導模式，目前國內有關 mentoring 的研究，尚無與領導行為間的關係研究，研究者建議未來對 Mentor 有興趣的研究者，可以將其與領導行為間的關係做較為深入的探討。

（二）兄弟式領導的深入研究

兄弟式領導係本研究從祥老大的在外派中國大陸後，成功領導大陸部屬的一種模式，它雖有著家長式領導的影子，卻不相等同。然它是外派經理人的特例呢，還是反映了華人社會另一種領導型態，甚至可能是台灣草根文化所形塑的一種領導風格，這都有待後續研究值得深思的議題。

（三）探討家庭因素對外派經理人的影響

在男性成人發展的過程中，總難以脫離事業與家庭兩個重要的議題，也許這兩個議題也象徵了「權力」與「愛」，透過本研究的訪談中，曾訪談個案家屬，得知外派經理人為了追求個人事業的發展與找尋自信，而選擇離開台灣家庭，到

中國大陸發展，這一外派就是好幾年，長期與家庭分離的狀態，也可能引起台籍經理人思鄉的情緒，這事業與家庭間的拉扯狀態，常留存於經理人的心中，其所產生的心理感受是如何，台籍經理人又是如何調適，這些與工作表現間又何有關係，是否會對領導與管理工作有所影響呢？研究者認為這一連串問題都值得後續再深入探討。

（四）未來領導研究可以多使用生命史或其它質性研究法

以生命史取向確實能夠得知行為的產生並非是突然產生的，可以是逐漸發展而來的，而行為產生的影響因素並非是被簡化的，彼此之間是相互交互影響而來。基於這樣的認識，領導行為出現必有其原因，而這樣原因必須是深入探討才能得知，藉由生命史取向可以將行為這當中的原因更抽絲剝繭地得知。當然，質性研究法相當多，不同的質性研究方法分析出來的結果也不盡相同。這也說明了不同研究方法可以探索到不同的現象。因此，建議未來不僅可以多使用生命史取向研究，也可以使用其它質性研究法（例如參與觀察、行動研究法等），來做為研究領導行為議題的方法，期望能夠更加豐富且多元地瞭解經理人的領導行為。

（五）外派大陸台籍經理人領導行為模式之建構

本研究的三位個案，雖然皆為成功的外派經理人，但彼此間的發展歷程突顯較多的特殊性，而且個案生命史研究的目的本來就不是要建構一個理論模式。未來可多做一些個案研究，進行深入且豐富的分析，累積大量的個案資料。逐漸朝向建立發展完整且全面的領導管理模式。換言之，可以依據質化研究所得的資料，提出理論建構，編製問卷，並進行大規模地問卷施測，以作為理論模式的驗證。因此，研究者認為未來在累積足夠的個案資料之後，仍可以採用量化研究的方式進行，尤其對外派經理人跨文化領導的議題，可以更深入的了解。

（六）文化取向之領導行為研究

本研究所提出的兄弟式領導是否為華人所特有的行為模式，亦或是放諸四海皆準之領導行為？而導師式領導與西方師徒制的概念是否相通？恩威並濟領導與西方的「恩」「威」概念意涵是否有所差異？這些概念若有不同是否意味著東西方文化的差異，若此，未來的研究上可著重於本土文化脈絡探究，亦可朝向跨文化取向比較研究。

（七）釐清領導行為與管理才能之關係

本研究從訪談文本中發現一些「管理」字眼，如「軍事化管理」、「人性化管理」等，本研究為探討外派經理人領導行為轉變歷程，因此依個案文本陳述，將其納入領導行為探討，然就「軍事化管理」、「人性化管理」內涵而言，可能與領導行為有關，如威權領導、仁慈領導等；也可能與管理才能有關，如問題解決、激勵部屬等，未來研究除了可以進一步釐清領導行為與管理才能之關係外，亦可深入探討外派經理人管理才能對其領導效能之影響，以作為外派人員甄選訓練之參考。

第四節 研究後記—研究者的反思

領導無論在西方或華人組織行為研究中，不僅是個重要的議題，而且也有許多的理論提出，研究者在企業界從事領導管理工作十多年，對領導管理實務也頗有心得，但在 2001 年外派大陸從事管理工作一年半的時間裡，親身體驗的、親眼所見的與親耳所聽到的諸多現象，都難以過去的領導理論與台灣的領導經驗來解釋，因此深覺台籍經理人在大陸領導管理研究的迫切需要，本研究採用質化研究方法，期望能突破以往領導研究的框架，從領導者生命史的角度，深入探討外派大陸台籍經理人之領導行為，除了研究成果的收穫外，研究者在整個研究歷程中也有許多的心得，舉其要者，反思如下：

一、轉變與成長：

研究者過去在學校的研究方法訓練多以量化的方法為主，為了對外派大陸台籍經理人之領導行為轉變脈絡有深入的了解，採用質化的方法來探索這個議題，因受限於本身對質化方法與操作的熟悉度，因此，從一開始即廣泛收集與閱讀有關質性研究方法的書籍與相關研究論文，參與個案研究的研討會，而且為了更了解所謂的生命史研究，乃參酌了幾篇生命史論文，但內心的感覺仍然相當模糊，甚至一度排斥它。後來，大量閱讀中外名人傳記，希望能從傳記故事中體會各人生命歷程的意義，同時多次向質性研究的學者專家請教，另一方面，質性研究著重在進入現象場去了解與探索，因此，就這樣帶著邊學習、邊做研究的心情開始了這個研究，在進行研究的過程中，逐漸貼近質性研究的價值，甚至喜歡上它，

對方法論的體會因而更深層些。這對研究者而言，也是一個轉變與調適的歷程，這種跨領域的研究，讓我這一路走來，就像外派經理人面對跨文化環境與人文所產生的衝擊一般，不斷的探索，轉變與調適，這三個故事主角生命歷程的點點滴滴，研究者也感同身受，「變」皆是朝向某個成長的方向前進。

二、持經達權：

從個案生命史來看，都是起起伏伏的轉折曲線，由此更可以體會，領導者難為，究竟何者該變？何者不該變？可能影響的因素實在太多，令人難以捉摸。彭懷真(1997)指出，中國老祖宗在這方面早有思考，所以提出「持經達權」的分析，以供人們在變與不變之間做選擇。「經」是基礎、是共識、是不可變的原則，「權」是應變的考慮，所以有「權宜之計」的說法，「持經達權」是有原則的改變。就像林 Sir 的「石磨心」、祥老大的「兄弟情」、阿華的「對人尊重」等，都是他們堅持不變的原則，而林 Sir 先高壓後懷柔的領導行為轉換、祥老大在工作中重紀律與休閒中重情誼的不同作為、與阿華不斷交互運用恩威並濟的領導方式等，則是他們適時調整的領導策略而已。從三個成功的個案看來，領導者最重要的是其心中擁有正確的核心價值觀，因此，對領導人才的培養不能只偏重領導策略或技術的訓練，這對研究者而言是個重要的啟示，將來若有機會擔任教職或從事管理工作，不僅要成為「經師」，更要成為「人師」，做學生或部屬心目中的良師(mentoring leadership)益友(brotherly leadership)。

三、時勢造英雄：

研究者透過與三位個案多次的接觸及訪談。研究者深刻的感受到他們對自己過去的評價皆不高，甚至有點自卑，例如學歷低、職位差、技不如人，但內心裡都對未來充滿理想抱負的渴望，他們在過程中充實自己的知識、精進自己的能力，如林 SIR 的苦幹實幹的精神，讓他在外派大陸前就對生產流程非常熟悉，阿華則是學社會科學的，為了工作竟一頭栽進製造工廠，一個大學生從作業員幹起，努力的學習、累積豐富的經驗，祥老大就更不用說，從黑手到師父，到技術主管，在塑膠成型技術方面，無人能出其右。來到中國大陸這個急需專業技術與管理經驗的地方，提供他們良好的發展環境，所謂「時勢造英雄」，所有的機會都是留給準備好的人，管理學大師彼得·杜拉克在「創新與創業精神」一書中指明：「改變提供了人們創造新穎且與眾不同的機會」，他並進一步指出，此機

會的四項主要來源包括 1).意料之外的事件—意外的成功、意外的失敗、意外的事件；2).實際狀況與預期狀況間的不一致；3).基於程序需要而創新基於程序需要而創新；4).產業結構與市場結構上的改變。正如當時外派大陸的台籍經理人經歷的環境一樣，意外太多、理想與預期差距太大、產業結構與市場結構上的改變太劇烈等，如此卻提供了更多可能的機會，也就促成一批又一批的領導者崛起。故透過三位個案的經驗，令人覺得外派經理人的專業能力之養成與堅持理想與成就的動機將是成功的關鍵。同樣地，研究者過去多年在企業界工作的經驗，也有相同的體會，未來即將轉入學術服務工作的領域，目前大學林立，競爭也十分激烈，面對全新的工作環境，相信一樣充滿挑戰與機會，我要積極做好準備，努力充實專業知識與能力並堅持理想與抱負，期望未來在學術領域的發展，一樣有所成就與貢獻。

四、台灣人的打拼精神：

研究者多年來進出中國大陸，接觸許多台灣外派大陸經理人，自己也曾外派中國大陸一段時間，加上這次與三位外派大陸多年的台籍經理人深入的訪談，研究者深刻的體認到台灣人的一股奮鬥不懈的精神，例如阿華去到天津時，當地的環境，無論是食、衣、住、行都很破舊也不方便；林 SIR 經常親自加班，無論是白天、晚上、假日，他都在廠裡看著作業線；祥老大長年在外辛苦工作，但依公司規定，每六個月才能返台一次，太太常要過著沒有男人陪伴的日子，凡此種種，外派經理人離鄉背井，犧牲家庭溫暖，承受獨自在外，與大陸惡劣環境搏鬥的生活，研究者能感同身受，雖然有些人因工作不順而四處轉戰或適應不良而黯然回台，但本研究的三個個案，成功奮鬥的經歷，不禁由衷地燃起一股敬佩之意，成功絕不是偶然，在建構這些生命故事的同時，台灣人特有的打拼精神，已深深地烙印在我的心坎裡。當然研究者相信這三位只是外派中國大陸台籍經理人中的個案，還有更多的台籍經理人，在此時此刻爲了家庭未來的經濟與個人事業成就，仍孤獨的留在中國大陸，兢兢業業的擔負引導組織發展與管理的重要角色，這三個故事必定能激發不少人的雄心壯志，想要如法泡製，興起「有爲者亦若是」的念頭，前往大陸一展身手，我要提醒的是，以這三人爲 mentor 固然很好，但別忘了根據環境、組織、人際及個人等特性，自己還須做適當的修正與轉變。

五、先找到對的人：

「處處是人，但很少是優秀的人才」，這是主管們常有的感嘆，同樣地，「處

處是管理者，但很少是傑出的領導者」，尤其難得的是貼心的左右手，這更是許多老闆心中的痛。在國外，許多著名的大公司都是以師徒制(mentoring)的方法，使其業務承遞發展後繼有人，而這些「師徒」的相遇往往只是在很偶然的機會下發生的。其實，主管若能透過觀察與挑選，就能找到好的人才；老闆若能勤於接觸與物色，也可以找到得意的幹部，如本研究中孫老大透過工作要求與磨練，對林 SIR 作深入觀察；廖董深知技術人員的特性，特別挑選草根性十足的祥老大來管理；魏董透過職務的歷練與密切的互動，建立彼此的信任與情誼，由此可見，「先找到對的人」，雖是企業經營的老生常談，但卻是成功的不二法門，研究者過去多年從事人力資源管理工作，深知「找對人」的重要性，未來將一方面推廣選才的正確觀念，另一方面鑽研選才的方法與技術，從人力資源方面，協助企業做好經營管理的工作。

六、職位與權力，傲慢與偏見：

本研究中三個故事的主角，都是外派大陸多年，麾下帶領上千名的員工，難能可貴的是，他們仍然呈現一種親和力，深受部屬的推崇和愛戴。與他們強烈對比的是，有些台幹外派大陸之後，擁有更高的職位、掌握更大的權力，從此深信「官大學問大」，逐漸落入「權力使人腐化」的境地，除了傲慢，這些管理者對大陸員工還有嚴重的偏見。正由於傲慢，也由於偏見，引發了許多對立與衝突，英國小說家 Jane Austen 在「傲慢與偏見」一書中曾寫了一句重要的話：「我們不該叫停而重新開始嗎？」如果領導者不能警覺自己的傲慢，不能使自己的偏見少一點，部屬大概就要「叫停」，找別的地方重新開始了。因此，張裕隆(1995)特別指出，駐外經理人才的訓練應著重在發展「自我」、「關係」與「知覺」，以加強其自我信心、培養其同理心、使其變得更為開明(open-minded)，這些應變的行為科學方法，不僅適用於外派經理人身上，對於一般領導人而言，在追求職位與權力的同時，在帶領不同世代、不同價值觀的新新類人的當下，仍然是相當實用的。由此看來，從心理學領域跨足工商管理領域，研究者心理面又多了一些責任與使命。

七、個人生命經驗的轉折

本研究探討三個個案的生命史，研究者為了深入了解個案工作的情境脈絡，偶而會進入個案的生命世界，此間，看到不同的人、不同的觀念、不同的行為，過去，總認為一個人的行為風格相當穩定，然而，在中國大陸接觸外派經理人之後，看

到許多人的行為產生很大的變化，自己對人類行為的穩定性開始存疑，也引發了本次的研究。但，經過這整個研究的歷程與結果，研究者終於體會，每個人的生命世界，都有其「變」與「不變」之處，「變」者是其手段與策略，「不變」者是其核心價值，重點是人生有一些重要的轉捩點，我們不由自主的受其影響，利用生命故事，串起這些轉捩點，使我們知道如何成為今日的自我，更讓我們知道如何重視與掌握人生的「關鍵時刻」，為人生的下一個階段做好準備。