

## 附錄一 研究者之心得與紀錄

附錄 1-1 林 SIR			
訪談時間	地點	與個案關係	心得
2004/08/10	台北東湖 星巴克	本人	<p>這是第一次見到林廠長，從外表看來，林廠長是一位皮膚白白且微胖的年輕人，帶個一副銀邊眼鏡，態度謙虛、給人斯文書生的氣息，這與我印象裡在工廠中那種粗線條的人有點出入。首先，他做了概括性的介紹，特別是他曾經在台灣帶過泰國與菲律賓的勞工，更深刻的是他提及第一次外派大陸時，工作情感被欺騙的事件，對大陸人就產生懷疑的態度，領導方式也做了一百八十度的轉變。此外他提到大陸員工因珍惜工作而求情的事件，也突顯台籍經理人在中國大陸的權力是環境使然的。加上他侃侃而談，很樂意分享他個人的外派經驗，讓我覺得這應該是一位相當適合的個案。由於當天正值林 SIR 返台休假，休假對台籍經理人相當重要，但在我期望能把握機會多作一次訪談，因此於本次訪談結束後，立即提出下一次的訪問邀約，林 SIR 也欣然同意，對我的研究來說，這真是一個好的開始。</p>
2004/08/12	桃園龜山 麥當勞	本人	<p>今天天空下著小雨，我開著車到林廠長的八德住家附近，他穿著一件藍色調紋的 P O L O 衫及休閒短褲與涼鞋，一副非常輕鬆的模樣來接受訪談(他說這才是他的 style，在大陸工作時，都嘛正經八百的)。他是一位咖啡的愛好者。拿著一杯咖啡，他總是有問必答、滔滔不絕的分享，這次談到有關管理制度的專業與導入，他似乎很有成就感。在這次訪談中，透過他的分享，較清楚的了解他是如何從一位沒人理會的菜鳥組長，變成後來對自己領導感到十分自信的廠長，此間，我發現他曾因在製造單位帶人，內心感到許多困難與瓶頸卻難以突破，而選擇逃避到工廠去當技師。後來，巧遇他生命中的 mentor，一位孫老大，改變了他的一生。人生的際遇真的很難預料，孫老大成就了林 SIR，林 SIR 何其幸運；林 SIR 現在又成了一些大陸員工的 mentor，他的部屬也是何其幸運，但話說回來，又有多少人能把握機會，抓住 mentor，努力學習，而有所成就呢？</p>
2004/11/02	蘇州廠 辦公室	本人	<p>一大早，林 SIR 派了司機到宿舍接我，我進到他的辦公室，他很熱情的主動問我昨晚睡得好嗎？看他一副很輕鬆的感覺，當時是八點多，他已做完運動，吃完早餐，開完早會，巡視了一遍工廠，原本外派大陸台籍主管的一天就是這樣開始的，林 SIR 還說，每天五點下班後，台幹用完晚餐，通常又回到工廠工作，就連晚上睡覺時，還常常有緊急事情需要跑來處理。其工作時間豈祇 7-11，簡直就是 24 小時不打烊。談到這裡，內心激起一股肅然起敬的感覺，這些辛苦打拼的台幹真是偉大，在訪談中，林先生談到自己的工作觀，可以感覺到他非常以公司為重，但他期望自己的工作性質是能夠有彈性，未來的規劃還是要回到台灣，畢竟家庭對他而言，也是很重要的，許多外派經理人無法專心工作，可能與掛念家庭有關吧！</p>

2004/11/09	桃園 個案家中	本人	當天我們兩個坐在客廳，林廠長拿了兩瓶汽水與可樂，我們做在沙發上，成九十度的相互面對著，就這樣開始訪談。其實我深深的感覺彼此間已從一個訪談者與被訪談者的關係，轉換成有如朋友般的親近。由於先前有過三次的訪談，因此我多以澄清之前的問題為主，採取半結構訪談方式進行。這次訪談中，林廠長認為當初自己在台灣工廠就是要「靠交情」、「為民喉舌」、「請客、送禮」才有辦法作事情，因為他沒有實權，一旦他掌握了權力，他的做法就會有些改變，此外他覺得過去帶泰勞或是大陸員工，其實台灣幹部都將對方的身份看低了，所以用強制的做法，似乎有種民族優越感或權力的傲慢，難怪威權領導或軍事化管理時有所聞。
2004/11/10	桃園 個案家中	本人	延續著昨日的訪談，林廠長提到當時孫老大是如何嚴厲的對待外派的經理人，雖然辛苦，但林廠長卻覺得自己獲益良多，並認為這位孫老大對他的影響真的甚大。此外，他描述到當時在大陸看見與體驗到大陸員工因為求一個生存而工作的情景，這也影響他有驕傲的心態，但時過境遷，現在這些想法都已經不存在，因整個環境發展及未來規劃，讓他在做法上都較為人性化，且認為台籍經理人在大陸的競爭力越來越小，真的要有自知之明。由此可見，有些經理人不能因應外在環境變遷，在領導與管理做法上跟著改變，很容易遇到困難，甚至做不下去，林 SIR 的一番話，對外派經理人頗有警示作用。這次訪談，可以說是林廠長這次休假回台的最後一次訪談，但他表示，有什麼不清楚的部分，可再透過電子郵件聯繫。
2004/08/27	天母 高島屋附近的咖啡館	台籍上司 曹副總	訪談的當天，由於曹副總人住在天母，因此相約大葉高島屋附近。曹副總約六十歲，他的外表給人的感覺非常健康、有精神。一副就是經常運動的樣子，且他說話非常有力、中氣十足的，這是我對他的第一印象。在我說明了訪談的目的後，曹先生多以台語為主的開始分享他與林先生的關係。在訪談中，他對林先生的個性有較多的著墨，形容他為一位八面玲瓏的人，大概這也是他感到非常印象深刻的。由於曹副總為林廠長第二次外派時的主管，因此他僅能對當時的狀況加以描述與說明，但我深切的感覺到曹副總對於具體事件的描述會有困難，因此我時常的藉由他親身經驗以及與林先生互動的經驗，交叉的來詢問。印象最深的即是他描述林廠長的個性如同「石磨心(台語)很圓滑的意思」，這種特性在中國大陸講求人情、人際關係的文化環境中，相當管用，其實，似乎華人文化都很適用，或許外派至華人地區的經理人在甄選時，可將這種個性列入考慮。

2004/09/14	A 公司 總公司會客室	台籍同事 盛經理	經由林 SIR 的介紹，我撥了電話給盛小姐，電話中的盛小姐口氣有些冷漠，講話簡短，似乎有點勉強接受訪問的感覺。訪談當天我開車前往總公司，在等候盛小姐時，發生了一件趣事。就是盛小姐下樓後，接錯了客人，直到進入辦公室才發現。當她告訴我時，我們兩個人都笑了起來，我自我介紹並說明來意後，盛小姐終於露出親切歡迎的表情，原來事前盛小姐不是非常了解我的來意，她說，與大陸有關的訪問相當敏感，她不得不小心謹慎，因為在大陸待過，已練就一身警覺的功夫。我內心在想，如今正值兩岸的氣氛不是很好，政治的敏感性或政府的種種作為，都可能直接間接影響外派台幹的心理與感受，從這次訪談中也顯示政治環境對外派主管有些影響。
2004/11/1	蘇州廠 會議室	台籍部屬 王課長	與王先生在訪談前，已經由林廠長的介紹相互認識，並於大陸共進午餐。當天由於我前往蘇州的時間與行程出了一點狀況，因此當我上午人一到，林廠長便邀請我坐下來，他拿出紙與筆，告訴我他將會怎麼安排訪談的順序。看到王先生與林廠長的互動，可能彼此年紀也相近，並沒有太大的上下屬的隔閡，就如同朋友一般，也許同為來自於台灣的幹部吧。從王先生的分享，可深刻感受到林廠長在第二次外派時，以非常嚴厲的方式管理工廠，當時他期望王先生扮演白臉的角色，由此可見，所謂黑臉與白臉都祇是領導者管理的手段與策略而已，其實領導者對人的基本態度並沒有改變，而隨著時間與環境的演變，現在林廠長已經漸漸的採取人性化的領導方式，或許這也是一種權變領導。
2004/11/1	蘇州廠 會議室	大陸部屬 范小姐	范小姐與林廠長先生共事的時間比較短，從范小姐的舉手頭足以及肯定的態度與快速語調，讓我感覺到如林廠長所說，大陸廠的女性員工比男性員工強多了。在范小姐心目中，林 SIR 是一位相當囉唆的主管。當然他知道林廠長用心良苦，在過程中提供他許多教導的機會。在她的印象裡，林廠長很少大聲罵人，若做錯事情他總是會告訴部屬應該怎麼作才對。林廠長通常會主動向她問好，但畢竟彼此的階級差距頗大，在他內心還是有點恐懼的。可見，台幹在大陸員工心目中仍有極大的權力距離，在這種文化特性中，有的人會放下身段與大陸人打成一片；有的人則是自我膨脹，甚至濫用其權力，自然產生不同的領導效能。
2004/11/1	蘇州廠 會議室	大陸部屬 祝先生	祝先生算是大陸廠非常資深的大陸幹部。他過去是在南方工廠上班，隨後來到大陸廠，他算是完全經歷了台商企業大陸廠的發展。他提到第一次與林廠長接觸的經驗，非常緊張，林廠長的口氣讓他感到很壓迫。他也深刻感受到林廠長在管理經驗與知識的豐富。並表示兩個人的關係已經從過去的陌生到現在如同朋友般的感覺。其中特別提到林廠長有別於其他主管的貼心，例如寄生日信祝福，到家禮拜訪等動作。同時他也提到林廠長是一位能夠以身作則的主管，林廠長算是完全符合他心目中好主管的條件。此外，祝先生也提到過去在南方受到台籍幹部不尊重的對待，來到華東後，這現象確實有改善。從這裡可以了解，大陸員工期望的領導方式是什麼，偏偏有些台幹逆勢操作，難怪早期外派大陸台籍經理人在管理上老是碰壁。

2004/11/1	蘇州廠 會議室	大陸部屬 李先生	<p>見到李先生，我從他的眼神可以感覺他對自己的自信，他的應對進退，確實是幹部的料。他說話非常有條理。他自從來到大陸廠就有訂下五年的工作規劃，期望自己在工作上能獲得某種成就，這與一般的大陸員工只求溫飽是有所差異的。從他的訪談內容得知林廠長當時確實非常嚴厲的管制，破口大罵的經驗比較少，但語氣是比較重，這與祝先生的陳述相同。李先生也同樣的感受到林廠長從一個非常嚴厲的管理轉變成較能夠溝通，彼此能夠有共識來領導管理。他覺得林廠長可以身爲一位他個人的表率，對於他的品德，李先生覺得沒有什麼好挑剔的，言談中可以感覺得到，他已將林 SIR 列爲他的 mentor，積極在模仿學習中，領導者若能與 mentor 的角色結合在一起，其影響力將更爲顯著。</p>
-----------	------------	-------------	---

附錄 1-2 祥老大

訪談時間	地點	與個案關係	心得
2004/08/24	鶯歌某工廠辦公室	本人	<p>這次訪談是利用祥老大返台休假的時間，祥老大約在鶯歌一位「拜把兄弟」的工廠，從他們互動的過程中，我深深地感受到祥老大在朋友中的地位與份量。祥老大談起其工作史，充滿了十足的自信與驕傲，第一次外派大陸即成功地讓塑膠部起死回生，順利生產。美國廠五年換了六個廠長，終究是靠他轉虧為盈。而最後又是臨危受命，返回大陸整頓人謀不臧的昆山廠。我雖與祥老大在大陸東坑廠共事一段時間，過去的他是台幹眼中的異類—唯一與大陸員工打成一片的台籍主管，做事獨樹一格，常常不按牌理出牌，現在的他，開口閉口都是數據管理(訪談中祥老大還特別打開其手提電腦，秀一段他在美國廠如何從事數據管理的資料)，而且他說，以前常與大陸人在一起打球，聊天，喝酒，現在幾乎都不想了，祥老大一趟美國行似乎有很大轉變。訪談的尾聲，我請祥老大談談他的家庭，他臉上露出了微笑與自豪，老大碩士畢業，老二唸碩士班，老三讀大學，不僅功課好，而且都很獨立，都很乖，使他外派這些年得以專心投注在工作上，無法兼顧家庭是許多外派經理人內心的無奈，這點卻從未造成他的困擾，由此可見，家庭的支柱也是外派經理人成功的重要因素。</p>
2004/10/29	昆山廠會議室	本人	<p>我整理了上回沒有談到的或是需要澄清的部分到昆山拜訪祥老大。在這次的訪談中，祥老大從他剛出社會的狀況開始談起，由於當時至今已經有三十年。要他回憶起一些關鍵事件，實在不容易，所以我在訪談中常感到問不到重點。且祥老大有時會出現雞同鴨講的現象。訪談中必須反覆澄清，後來比較清楚了解祥老大整個工作史的歷程。當初外派大陸，其實就是想找尋自己事業的第二春，因為當時已經43歲。他擁有一身對塑膠射出的專業技術且過去已經當過處長，然卻願意在B公司從課長當起，顯示他內心的矛盾與企圖。同時他列舉一些案例，對大陸部屬諸多關懷，也透過某些方式來形塑自己的領導中心，強調團體榮譽感，與部屬站在同一線，從這次的訪談，我比較深刻的是感受到祥老大在工作一些挫折與成就。這都影響他在工作上的選擇與發展。</p>
2004/10/30	昆山廠會議室	本人	<p>這是第三次的訪談，在這次訪談裡，主要談論到祥老大認為要在社會上立足，就要不斷的充實自己，因此在過去在任任何一個位子上，他會主動的提出一些受訓或獲得證照的需求，此外，他覺得自己到哪裡都一樣的就是對人的關懷，這應該是他最核心的信念吧。人都是需要被關愛的，因此他在工作上關心部屬有沒有學到東西，在私底下關心部屬的生活過得好不好，這些剛好是大陸員工需求最殷切的部分，因此他的領導深得大陸部屬的推崇。此外他還是強調並舉例說到對員工德行的要求。他認為一位德行不好的員工就只有開除。當天的訪談最後在張廠長又被通知開會的狀況下倉促結束。</p>

2004/11/11	桃園衣蝶百貨咖啡館	妻子	祥老大的太太談起自己的先生，數度提到做為外派台商家屬的心酸與無奈，平常家裡只有她和三個女兒相依為命，沒有一個男人在家，總有不安的感覺，先生出遠門工作，從最早的極力反對到現在的接納支持，關鍵在三個女兒的獨立成長與乖巧懂事，由於祥老大創業失敗，負債累累，不得不出外辛苦打拼，這樣的環境轉變，拆散了家人的距離，卻成為女兒奮發向上的助力，祥老大初期到大陸的「凡事無所求」，「無為而治」，到後來轉變成「力爭上游」，「勵精圖治」，我想與他太太的支持與女兒的成就，有密切的關係。有人說「男人要搞好事業，先要搞好家庭」，對外派經理人而言，這句話更是貼切。
2004/9/24	迴龍咖啡館	台籍同事 王先生	我跟王先生約在迴龍，但是因為修路的關係，我遲到很久，但是王先生都不以為意，也還都在約定地點一直等我。甚至是我有準備一些蛋糕當作是禮物，王先生在也決定不收，要我自己留下來，實在覺得很不好意思。在訪問的過程當中，王先生對於祥老大似乎有很多負面的看法，一開始就批哩啪啦的一直說，但是對於祥老大大在工作上沒有出甚麼紕漏，所以他也無法說些甚麼。但是祥老大會找他當個案關係人，他也不會覺得很訝異，因為他只是跟祥老大相處較久，而且他認為祥老大並沒有其他朋友，這點確實令人覺得奇怪，祥老大能夠與大陸人 body、body 打成一片，卻跟台籍幹部很少往來，會不會是因為過去在台灣被好兄弟、好朋友欺騙，對台灣人失去信心了？一次失敗的教訓，有這麼大的影響嗎？
2004/9/15	台北 福華飯店咖啡館	老闆 廖先生	提到祥老大，廖老闆立即脫口而出，這個人極具「草根性」，這種特質帶技術人員，可以融入他們，易與部屬打成一片，但是，對事的管理較缺乏系統性，科學性，對人的管理也較憑直覺。訪談中，廖老闆特別提到，他對外派大陸經理人的要求，包括專業技術，績效管理之外，選才，用才，育才，建立團隊等，都是重要的職責，這些事情祥老大做得還不錯，可是就一個外派高階經理人而言，祥老大大在數據化管理，個人私生活檢點兩部分，仍需加強改善，廖老闆認為這兩點正是他企圖教化祥老大最重要的部分，從祥老大一趟美國行回來，似乎已看到祥老大受到廖老闆的影響，可見老闆扮演 mentor 的角色，對經理人多麼重要。
2004/10/01	桃園平鎮 受訪者工廠的辦公室	台籍上司 童先生	童先生稱祥老大是一個很「不尋常」的人，值得去研究，也感到很有趣，這與之前訪問王先生有很多類似的觀點，都認為張廠長是一個爭議性的人物，雖然祥老大的能力很強，但是似乎在公事之外的事情，如私下與大陸員工喝酒、唱歌等，引發很多的爭議。童先生與王先生算是在同一時期接觸到祥老大，童先生較少對他作直接的批評，感覺他很客觀地陳述一些事實，不會帶一些情緒出來。或許從主管的角度看，只要你能把工作做好，把團隊帶好，個人用什麼領導方式、私下如何與部屬互動，較不重要吧！

2004/10/27	東莞廠	台籍上司 林副總	<p>對於祥老大的表現，林副總提到幾個環境的因素，如大陸東坑廠剛導入 OEM 生產，需要塑膠射出的專業技術，美國廠突然獲得 HP 大量訂單，需要塑膠射出的團隊前往支援，大陸昆山廠隨著台商大量進駐昆山蘇州設廠，業績節節上升，生產出貨管理需要大幅改善，祥老大的技術與能力，適時提供公司的需要，所謂「時勢造英雄，英雄造時勢」，許多外派大陸經理人都有這種機會與境遇。此外，林副總指出，祥老大這種「哥兒們」的領導方式，初到大陸時，與大陸人打成一片，的確有助於彼此的了解與接納，擔任基層主管可能適用，但到高階主管需要跨部門管理，這種方式易行成小圈圈，小派系，很不適合，因此，祥老大在昆山廠已不使用，而且這種草根性十足的人際互動模式，在美國及墨西哥那種文化下，似乎亦不管用。最後，林副總提到一些台幹在大陸工作之餘，行為不當的兩種現象，喝酒與涉足色情場所，有人因此而弄壞身體，有人因此而婚姻破裂，有人則因此而丟了飯碗，而祥老大與其兄弟們的互動，有時也涉及這些場所與行為，在其他台幹眼中，甚不認同，因此，他與台籍同事間的關係反而沒有像與大陸人那樣親近，說到台幹在大陸的休閒行為以及台幹之間的互動，其特殊情況頗值得深入研究。</p>
2004/10/28	東坑廠會議室	大陸部屬 阿勇	<p>阿勇想當年初到公司與祥老大面談時，那一副「兇惡」的模樣，令人敬畏，可是一次手術住院，祥老大的關懷與探望，使他一個感受到一個「和藹可親」的上司。在訪談中，阿勇多次提到祥老大曾經告誡他們的話，如「天下沒有白吃的午餐，不可能不勞而獲」、「上級交代的事必須做好，而不是已經做了」、「有問題，決不能找藉口」....，沒想到事隔多年，祥老大的話還深深烙印在其部屬的心中，如今阿勇已是課長，他談到自己的管理模式，大部分是祥老大的翻版，</p> <p>如「技術管理者自己必須要懂技術」、「技術要在經驗中不斷學習」、「利用 case 討論，使部屬深入了解技術問題」，看樣子祥老大不僅是這些課長的主管，更已成為他們的 mentor。</p>
2004/10/28	東坑廠會議室	大陸部屬 阿茂	<p>阿茂原來在日資公司擔任基層主管，他比較祥老大與日資公司主管的差異點，他說日資公司主管只重視結果，祥老大則關心執行過程與方法，尤其對人才的培養非常重視經驗中學習，祥老大為了培養一個加工組長，曾經在管理職與技術職三進三出的調動，使該員精熟各項管理與技術，他這麼用心地教導部屬，難怪求知慾強的大陸人非常喜歡跟隨他。而且祥老大常利用下班時間帶他們去唱歌、聚餐，沒什麼架子，把他們都當成兄弟一般，這點與其他台幹高高在上的姿態與指責怒罵的習慣，有很大的不同，我好奇地追問阿茂，你已身為主管，會不會沿用祥老大這種「喝酒搏感情」的方法帶領部屬，阿茂聳聳肩笑著說，「我們與祥老大社經地位差太多，實在不合適」，似乎兄弟式領導除了有權，還要有錢才行。</p>

2004/10/29	昆山廠 會議室	台籍部屬 張先生	由於時間的關係，並沒有辦法對張副理作長時間的訪談，但在短短二十分鐘的訪談裡，他明確的感覺張廠長在管理上有時太過心軟。這點與張廠長自己所說是相符合的，但他自己卻不認同應該如此帶領大陸部屬。
2004/10/29	昆山廠 會議室	大陸部屬 余先生	余先生也算是張廠長先生過去在東坑的班底，也算是張廠長一手提拔上來的大陸幹部，在他眼中的張廠長是一位對工作要求非常的主管，由於張廠長的專業技術十分豐富，他對部屬經常的提供工作上的指導，例如他總是私下晚上召集大陸員工針對實際碰到的問題進行討論與指導。且他談到張廠長是會與他們在工作以外還會一起互動，一起吃飯阿聊天阿，打籃球之類的活動。他並沒有主管的架子，他在工作上公司分明，不會因為你關係好而有所偏袒。余先生特別有感覺的就是自從張廠長從墨西哥回昆山接廠長之後，與過去這些班底的距離比較疏遠了。但他卻認為這是可以理解的。在訪談過程中，也許是因為余先生是張廠長的班底，他完全的表露出張廠長在領導管理上正向的一面。
2004/10/30	昆山廠 會議室	大陸部屬 劉先生	劉先生算是從小技術員做起的大陸員工，從他的訪談中，他似乎非常的感謝張廠長對他的提拔與指導，因為他覺得彼此間的階層距離很大，張廠長卻很賞識他。讓他願意更努力的為張廠長打拼。在他心目中，張廠長是非常貼心的人，經常對部屬的狀況給予慰問，並且他覺得張廠長本身就是一種魅力，令他十分的信服。劉先生當年與張廠長同時都外派墨西哥，當時張廠長還處理了有關墨西哥人和大陸員工間的心結，這讓劉先生感覺相當窩心。他覺得張廠長在墨西哥時是更為人性化的對待墨西哥的部屬。現在回昆山後，劉先生也覺得與張廠長的距離和互動都疏遠了，但他偶而還是會接到張廠長的慰問電話。
2004/10/30	昆山廠 會議室	大陸部屬 賀先生	賀先生與張廠長先生的互動主要是在東坑的階段，他是由張廠長面試錄取的。從賀先生的訪談，可以深刻的感受到在他心中，張廠長先生是一位能夠以身作則，且願意將自己的專業無私的教導部屬。讓賀先生很樂意的待在張廠長的團隊中，雖張廠長外派美國期間，賀先生離開 B 公司過，但現在聽到張廠長回到昆山，他立即答應到昆山跟隨張先生一起發展。



附錄 1 – 3 阿華

訪談時間	地點	與個案關係	心得
2004/8/13	斗六廠辦公室	本人	<p>阿華敘述他的故事，就像一幕精采的傳記式電影，每個場景中的人事時地物都是那麼清晰可見，這段海外生涯的經歷，對阿華而言是多麼的刻骨銘心，而且是多麼的引以自豪。一個大學畢業生(特別是學社會科學的人)能從生產線作業員一路做到國際知名大廠的廠長，究竟他有什麼過人之處？在 90 年代初期，大家都不願意赴大陸工作，阿華卻是自願舉手爭取外派，開啓了他璀璨人生的起步，而喜歡接受挑戰，喜歡冒險變化的特質，碰到魏老闆鼓勵員工在 try and error 中創新學習的文化環境，讓他找到盡情發揮的舞台，也是成功的關鍵，後來阿華娶了天津老婆，更決定了他在大陸永續發展的命運，不曉得是不是愛屋及烏的關係，阿華對大陸人特別有好感，相對其他外派大陸台籍經理人的傲慢與偏見，阿華對大陸人的尊重與照顧，實在是異類。如今的他，是成功大陸台商返台拓展版圖的第一人選，他挾著大廠多年管理經驗回來，面對台灣的環境與員工，卻有許多難為之處，他在訪談中多次提到現在台灣員工的意見多、不好溝通，似乎和早期大陸人所說的「您甬管了」，其實就是沒人管一樣，難怪阿華有多次「不如歸去」的感覺，他說他就像浮萍一樣，將來可能會飄向他熱愛的中國大陸了。</p>
2004/9/13	斗六廠辦公室	本人	<p>這是我第二次前往雲林進行拜訪，因為阿華相當的忙碌，在訪談的過程當中，常常會因為有電話或是有人找，而導致訪談中斷，但是令人覺得敬佩的是，阿華雖公事繁忙仍願意接受訪談，忙完一會即隨即回到訪談室繼續接受我的訪問。另外，值得一提的是，除了電話，只要是有人找，阿華並不會馬上就離開，反而會請他們等一下，繼續接受我的訪問，等我的訪談告一個段落才離開，讓我覺得有受到阿華尊重的感覺。</p> <p>當他在談到以前工作的點滴情形時，眉宇間更是透露出相當的自信，甚至提到願意爲了回大陸，辭掉這邊的工作，再次感受到阿華已經深深愛上中國大陸了。</p> <p>訪問結束之後，阿華詢問我們吃中飯的意願，隨即去準備請我吃泡麵。來到飯廳，相當的訝異的是阿華親自爲我用好泡麵，還留在那邊與我聊天，阿華的親和力在此表露無遺，讓我感受到他相當體貼的一面。</p> <p>比較有趣的是，阿華在訪談過程提到他對 C 公司存有一份情感，即使後來離開 C 公司，但是都會注意 C 公司的發展，也會要求他人只吃 C 公司泡麵。在我們用餐的過程中，阿華不斷地詢問我泡麵口味如何，當我回答不錯、很好時，阿華相當的開心，還極力推銷我們以後都要買 C 公司的桶麵，讓我深刻地感受到阿華對 C 公司有很深的感情。</p>

2004/10/22	斗六廠辦公室	本人	<p>由於謝廠長比較傾向於在上班時候接受我的訪問，所以常常在訪問的中途便被打斷，他可能需要接個電話或是離開會議室處理一下事情，其實這些中斷都是阻礙了謝廠長思考的思緒，常常當謝廠長已經很深入問題的核心時，卻必須趕緊跳脫出來，等到事情結束後回來，常常已經沒有原來的思緒、感覺，有時還要訪問者的提醒才知道剛剛說了些甚麼。所以我自己訪談的過程，必須隨時記筆記，以把握每一段時間談話的重點。中午吃飯時，因為阿華沒有吃中飯的習慣，變成我自己一個人在吃泡麵，因此一邊吃一邊閒聊，就像是朋友一般。這讓我相當地高興，因為他不會讓我感到有些壓迫，我也可以與他聊些其他方面的事情，不需要太過擔心，於是在這段吃飯的時間我就問些題外的問題。我有跟阿華聊些 C 公司泡麵的行銷手法，最讓我訝異的是，阿華並不是學行銷的，但是他卻能夠講出一些行銷策略與心理學有些關連的部分，像是他提到「制約」的概念，來管理員工，會提到「差異閾」，來說明行銷手法，很多在書本上的東西，都出現在阿華的口中。這次訪談對阿華有個很特別的印象，當我詢問他自己對自己生命中影響自己的最重要的一件事情時，他表示這是相當困難的，他認為自己目前才剛滿 40 歲，還沒有做太多回憶自己這一生的事情，他要等到自己晚年才會時間好好的想一想。我自己對他的回應是，也許我現在是以一個訪談者的身份替他寫他的生命故事，也許他以後能夠以第一人稱寫他自己的故事，也可以看看我們寫與他寫之間的差異，也可以看出他自己一些價值觀的轉變，我與阿華希望目前一起完成的這份研究是有其價值的，他所花費在這上面的時間是有意義的。最後，阿華同意我的看法，彼此互勉打氣，希望將一個外派經理人不平凡的生命故事，真實的呈現出來。</p>
2004/8/13	斗六廠會議室	台籍同事阿珠	<p>阿珠在財務部服務，也是早期到大陸工作，現被派回台灣支援，提起阿華，她豎起大拇指，直誇阿華是個十八般武藝樣樣精通的人，無論營業、採購、生管、建廠、製造、人資，他都做過，而且做得都不錯，深獲老闆器重，阿華的個性隨和，與同事相處就像朋友，與員工也能打成一片，如今回到台灣，如果各部門有困難，需要大陸總公司或有關單位奧援，只要阿華一個電話，原來大陸那些老友或舊屬，立刻服務就到，可見他的人緣有多好，從這次訪談再次印證，阿華的「勞資關係」真是發揮的淋漓盡致，令人佩服。</p>
2004/9/21	台北東湖 麥當勞	台籍同事 趙先生	<p>趙先生與阿華同是文化大學勞工系畢業的，但趙先生在天津廠擔任的是人事部門的工作，他以人力資源的角度來分析阿華，確實與人不同，他說，90 年代在天津建廠時，零下十幾度的低溫，天上飄著雪，沒有屋頂，沒有牆壁，台幹卻與大陸員工在同樣的環境下工作，阿華就是這樣很快融入大陸人的圈子，很快取得大陸人的信任，加上其不段累積的實務經驗，積極的工作態度，與人為善的個性，其領導管理工作幾乎無往不利。這是典型「台式管理」的代表，也是早期外派大陸台灣人價值所在。尤其難能可貴的是阿華的向上溝通與平行間的互動做得非常好，使得董事長能充分授權，其他部門台幹能充分配合，趙先生認為阿華善於與人互動的長處，在大陸這種強調「凡事先做好人的關係，先做好人的工作，再做其他」的文化環境，似乎很管用，</p>

			而阿華做事會兼顧上級主管的立場與下屬同仁的需求，好像與他在大學曾受「勞資關係」訓練有關。阿華可能從沒想過，一個念台灣勞工專業的人，竟然在大陸生產管理闖出一片天。
2004/9/13	斗六廠會議室	配偶	經由謝廠長的聯絡，我在下午順利地見到也訪問到謝廠長的太太，在訪問的過程當中，謝太太相當有耐心，對我的提問來者不拒，也力求詳細地回答我們的問題。提到家庭的生活，可以瞭解謝太太目前專心致力於家管，她對於小孩的教育相當地憂心，因為謝廠長工作的關係，小孩常常被迫要轉學，從台灣到大陸，又從大陸回到台灣，缺乏一種安定的感覺。
2004/10/7	台北公司會議室	供應商朋友	我跟陳副總交換名片，彼此介紹一下自己，陳副總提到她只有大約半小時的時間能夠接受我的訪談，所以緊接著我便開始進入訪談，詢問有關謝廠長的問題。陳副總提到謝廠長在湖北與人合夥開公司，後來被騙這件事，也影響後來的謝念華對人的態度，這件事讓我印象深刻，也覺得是短短半小時最有收穫的消息，所以等下次訪問謝廠長會再詳細詢問這件事情。
2004/10/27	廣州廠辦公室	廣州廠部屬 孫總經理	孫總提到該企業集團是個大熔爐,接受來自不同企業的管理專才，它的管理模式與統一集團所強調一統天下不同，因為中國太大，區域性不一，所以將中國劃成區塊，因地區性的差異，採用不同的管理模式，融入當地的社會文化，落實本土化，其企業文化是以「誠信」為主，再加上台灣企業的親情文化，他認為阿華的個性很適合該企業集團的組織文化，也很適合中國大陸人情事故的環境。此外雖然阿華不是工廠出身，亦不是生產專才，但他是學勞工的，所以管理勞工是有專業，一般工業生產只著重對物的專業管理，反而忽略對人的態度管理，因人的態度會影響事物，阿華能依不同個性的人，使用適當的管理方式，而不是以一個模式打到底的管理，也因他對人的圓融，不把人當機器來管理。言談中，可以看出這位上司對阿華的了解與分析十分透徹，千里馬也需要有伯樂，一點也不假。
2004/10/27	廣州廠會議室	大陸部屬阿國	阿國是天津人，遠從華北到廣州工作，他提到能從內地出來謀職的人，基本上都有打拚的精神，為的是希望賺點錢，學點東西，個人有所發展，而阿華過去身為領導，正可以滿足大家的需求，他視大陸人平等相待，給大家有學習的機會，尤其對阿國自己也有許多潛移默化的影響，如對事以樂觀正面的想法，讓自己有被利用的價值，因此不斷學習並不覺得累，最特別的是，阿國覺得與阿華有親情的感覺，有大哥的感覺，像一家人在一起工作一樣，不像一般與其他台幹的互動，老是一種領導與部屬的感覺。這似乎是另一個兄弟式領導的例子，上下之間能做到兄弟一樣的情誼，像家人一樣的一起打拚，難怪阿華在廣州擔任廠長時，其生產效能可以大幅提升三倍，績效在集團中排名第一。

2004/10/27	廣州廠會議室	大陸部屬阿海	<p>阿海認為自己是個十分自負的人，他表示接觸過許多不同公司的台籍幹部，被他看上，值得他尊重的台灣人並不多，阿華是其中之一，原因是多數台幹挾著經濟與文化優勢，還有心理上的優越感，來管大陸人，只會高高在上，動則怒罵部屬，卻不給部屬解釋的機會，也不教導部屬該怎麼做才對，而阿華不僅對工作嚴謹，執著，而且非常平易近人，很有耐心的教導部屬，這一點，阿海深深受到阿華的影響，如今，他身為主管，也很注重親和力，對工作執行也十分嚴謹，執著，沒想到，阿華離開這麼久，他的影響力依然存在，不得不令人讚嘆，領導者的行為對組織及個人而言，都是相當重要的。</p>
2004/10/27	廣州廠會議室	大陸部屬小葉	<p>小葉比較了阿華與現任廠長的差異，同樣是員工連續加班，工作好幾天沒回家睡覺，現任廠長對員工說的是，不要打瞌睡影響工作，而阿華的說法是工作辛苦了，等工作完回家好好休息，給員工適當的安慰與關懷。小葉是阿華的廠長助理，她說她被廠長罵得最多，有問題時會當面指正，當時被罵時也許心裡還在難過，不一會兒，他就回頭來說清楚為什麼要罵你，但不會記恨，會設身處地關懷員工，所以大家皆很懷念他，雖然是阿華直屬手下，阿華也沒有對自己人特別加薪會給較多的獎金，但當初阿華要離開的時候，小葉也哭了，因為她在阿華身邊得到很多的肯定與讚美，更從他那裡學了很多，俗話說，帶人要帶心，原來阿華用的是關懷與教導擄獲員工的心。</p>