

附錄二：個案脈絡分析表

附錄 2-1 林 SIR 個人工作發展與組織脈絡、部屬特性之分析對照表

時期	個人特質/條件	領導行為	職稱	工作內容	組織脈絡	部屬特性
1991 年 10 月-92 年 06 月	<ul style="list-style-type: none"> •能學以致用 •有學習意願 	無需領導	品保 儀校員	1.機器的維修與校正工作	台方電子桃園廠（台方電子 1971 年 4 月成立，開發、設計、製造和行銷各種電子零組件及設備）。1988 年 12 月股票上市。工作場所：實驗室。	無部屬
1992 年 06-93 年 10 月	<ul style="list-style-type: none"> •無管理經驗 •不聰明但勤勞 •善溝通協調 	<ul style="list-style-type: none"> ◆苦幹實幹(要求自己的專業能力與實務經驗)。 ◆捉住媽媽、阿姨的心。 ◆為民喉舌的民意代表。 ◆重視工位(工作位置)的安排。 ◆施予激勵政策。 ◆以情感聯繫掌握 KEY MAN 管理。 	製造組長	1.備料、排程、監控製造生產(帶領約 150 人)	台方電子桃園廠 因資深作業人員常不願意加班，隨後找建教生與泰勞合作。。	先：資深作業人員(媽媽、阿姨級：團) 後：建教合作生(聰明、頑皮) ● 教育水準夠 ● 有道德觀 ● 責任感 ● 對品質不重視
1993 年 10 月-95 年 10 月	<ul style="list-style-type: none"> •善溝通協調 •對自己的管理有信心且感到自豪 •渴望升遷發展 	<ul style="list-style-type: none"> ◆苦幹實幹(以身作則) ◆與部屬打成一片 ◆多展現個別關懷 	製造組長	1.備料、排程、監控製造生產(帶領約 100 人)	因結婚考量，且被當時的品保主管挖角，因此到了英元企業股份有限公司 中壢廠。該公司成立於 1987 年。1995/08 份股票上市。工作場所：作業線或辦公室。	資深作業人員(媽媽、阿姨級 泰國勞工(常將問題悶在心理) 加班配合意願高

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	組織脈絡	部屬特性
1995年10-96年10月	<ul style="list-style-type: none"> •逃避從事製造生產工作。 	無需領導	製造師父	1.操作洗床機器	模具加工的小工廠，工廠內髒亂沒有制度。	無部屬
1997年6月-98-1月	<ul style="list-style-type: none"> •擁有帶領生產線製造的經驗。 •沒有製造主機板的經驗 •善溝通協調 •渴望學習與發展 	<p>新來作業人員就聽組長的（告訴新進人員怎麼作，制訂廠規）</p> <p>◆Key-Man 管理(面對菲律賓外勞)</p>	製造組長	1.備料、排程、監控製造生產(帶領約100人)	A公司，龜山廠。(剛從南港遷至龜山)，正準備開始規劃、營運。所有的成員都是新進人員。	新進作業人員 菲律賓勞工(聰明、團結、有強烈宗教信仰) 但比較會計較薪資
1998年1月-98年11月	<ul style="list-style-type: none"> •善溝通協調 •渴望學習與發展 	<ul style="list-style-type: none"> ◆重視目標的制訂。 ◆制訂目標獎金。 	製造部副課長 (建廠小組成員)	<p>1.工作交接(與韓課長交接)</p> <p>2.大陸廠的規劃工作(包括去大陸時要買的設備，需要購買的設備之工具，包括所有現有廠內作業的程序啦，還有包括一些配置的需求，所謂配置包含人力阿、器具阿、電器的東西。所以我們從一月到十一月都在作規劃的工作。這裡面包含人、機、料、法、環這五大項。)</p>	A公司，龜山廠。	台籍作業人員

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	組織脈絡	部屬特性
1998年11月-99年2月	<ul style="list-style-type: none"> 對大陸環境雖陌生但印象不差。 善溝通協調 對幹部印象不差。 經歷第一次感情被騙的事件。 	<ul style="list-style-type: none"> 軍事化管理(強調紀律化) COPY 老大的暴力(瘋狗)管理 每天叮著工廠的進度。 	製造經理	<ol style="list-style-type: none"> 新員工的招募(到學校招募) 大陸幹部的訓練 工作內部規劃(250位左右的大陸幹部，不包含作業人員) 	A公司，大陸廠。外包給中國大陸的營建廠於1998年7月破土興建，預計1999年2月完工。當時在新區只有華碩、飛利浦等大廠而已，數量甚少。	大陸幹部 大陸員工 (大陸員工渴望工作，工作機會少、愛說謊及說大話、對金錢十分渴望、偷竊)
1999年2月-99年7月	<ul style="list-style-type: none"> 善溝通協調 虛心接受主管建議，努力嘗試 	<ul style="list-style-type: none"> 軍事化管理(強調紀律化)。 COPY 老大的暴力管理。 培養、授權。 	製造經理	試產及制度建立與內部ISO程序與認證	A公司，大陸廠建廠完成，正式營運生產。	大陸幹部 大陸員工
1999年7月-00年8月	<ul style="list-style-type: none"> 自我膨脹心態 善溝通協調 	無需領導	由高級專員到副理	<ol style="list-style-type: none"> 公司股票的上市內控建立(2000/06) 現場資訊整合系統 公司指標 KPI 與 PDCA 推動 Oracel 系統推動 	台灣 A 公司桃園廠，處長室。	帶領高階專員一人執行資訊整治系統,一名執行Oracel 推動

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	組織脈絡	部屬特性
2000年8月-00年11月	<ul style="list-style-type: none"> •與當時在大陸的台籍大陸籍幹部不熟悉。 •扮黑臉、補破洞。 •什麼工作都兼任。 •觀察到台籍主管的過客心態。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆唯我獨尊(不管你們怎麼想，先聽我的就對了。) ◆紀律的軍事化管理。 ◆沒空進行溝通協調工作。 	總經理 特助	1.將生產線理順。 2.整頓生產管理流程。 (人數由400迅速增到1400左右)	A公司在大陸廠佔了約30%的股權。當時在大陸廠的台籍經理人全都不是A體系出身。由於工廠並沒有固定的訂單，導致工廠營運有一頓沒一頓。台籍幹部來來去去，流動率極高。2000年五月，A接到康德的大訂單。八月進2000年九月，台灣的徒弟前往大陸支援。	台籍幹部(非A體系的人) 大陸幹部 大陸員工
2000年12月-02年1月			廠長	1.制度導入 2.組織規範化(約1500人)	A公司在大陸廠經歷組織扁平化	台籍幹部 大陸幹部 大陸員工
2002年1月-03年1月	<ul style="list-style-type: none"> •期望可以讓組織的制度更爲完整 •思考未來需長期於大陸發展 	◆無領導	總經理 特助	1.辦理廠慶 2.團體競賽(約1500人)	2002年10月，台灣廠正式關閉，生產訂單完全併入大陸廠。	無部屬
2003年1月-至今	<ul style="list-style-type: none"> •身爲廠長，無法再盯著產線。 •多建立個人與大陸人的人脈關係。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆修正軍事化管理的作法。 ◆人性化策略的導入。 ◆重視人才培養與指導。 ◆行政授權，操守考驗。 ◆生活的關懷 ◆增加了監控系統。 	廠長	1.經營與發展規劃(約1500人)	A公司大陸廠，工廠內辦公室合併(2003/02完工)	台籍、大陸幹部 大陸員工 (大陸環境改變，人民意識抬頭，工作機會大增，大陸幹部是可以培養的，且有能力者是很優秀的)。

附錄 2-2 祥老大個人工作發展與組織脈絡、部屬特性之分析對照表

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	組織脈絡	部屬特性
民國 62 年	<ul style="list-style-type: none"> 第一次北上 無任何工作經驗 愛好運動 	◆無領導	操作員	操作壓出機	一家電線電纜廠，後因財務狀況不佳而倒閉	無部屬
	<ul style="list-style-type: none"> 有兄弟氣概 好相處 	◆無領導	操作工	操作工	華圓射出廠(成立於民國 43 年,華圓科技為全世界最大的鎂合金射出廠)	無部屬
民國 67 年 9 月	<ul style="list-style-type: none"> 考上健行工專繼續求學 	◆無領導	電機維修員	維修與保養機器	華圓射出廠	無部屬
	<ul style="list-style-type: none"> 去過日本受訓學習操控機械手 	◆無領導	工程師	設定機械手參數與操作機械手	華圓射出廠	華圓射出廠
	沒有管理經驗	教育指導	課長	監控機械手的運作，以及產出量能夠達到目標。	華圓射出廠	自動機械手作業線的操作工。(20 多位)
		<ul style="list-style-type: none"> 授權 與結拜兄弟們建立好關係(稱兄道弟的吃飯、喝酒) 	加工處處長	掌控加工處的工作目標達成	華圓射出廠	基層與中層幹部(共包含 200-300 人)
民國 80 年	<ul style="list-style-type: none"> 擁有豐富的塑膠射出技術與專業證照 從基層到高階主管的歷練 	<ul style="list-style-type: none"> 如兄弟姊妹般的對待 校長兼工友 	老闆	從原料到送貨都需分擔	當年與過去在華圓的同事於鶯歌共同成立了一家射出廠，並邀請另一位同事，在工廠附近成立噴漆廠，工廠內大約 10 多位員工。主要負責塑膠產品射出生產工作。	一般作業人員，多為台灣的操作員。

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	組織脈絡	部屬特性
民國87年	<ul style="list-style-type: none"> 人生事業的低潮，合夥事業失敗，家庭陷入經濟困境 試圖在大陸尋求事業第二春 擁有豐富的專業知識與經驗 有著人都是需要被關心的信念 稱兄道弟 	<ul style="list-style-type: none"> 提供指導、培養人才 在工作之餘，不外讓員工放輕鬆。 一視同仁(見到所有部屬一定打招呼) 榮譽感的要求(以身作則) 聚餐、喝酒(放下身段，拉近距離) 對部屬德行的要求 	塑膠部課長	帶領塑膠部門的大陸員工	B 公司東莞永勝廠，剛成立塑膠部門，且因之前的課長並沒有辦法帶好塑膠部。當時模子還沒有打好，機器還沒有運作。	大陸員工 服從性很高
			塑膠部副理	帶領塑膠部門的大陸員工	整個塑膠部門的產量都可以穩定的生產	大陸員工
	<ul style="list-style-type: none"> 唯一一位通過經理研習班考試 		塑膠部副理	帶領塑膠部門的大陸員工		大陸員工
民國90年10月	<ul style="list-style-type: none"> 初到美國得不到尊重 語言障礙 與以前在東莞的大陸員工住得很近，比較親近 	無	塑膠部經理	管理塑膠部門	當時 B 公司美國廠，連續虧損了四五年，而塑膠部門正好缺少台籍主管，董事長知道張再祥在東莞將塑膠部帶得很穩定，因此請他外派美國支援	美國員工 技術差 動作慢 瞧不起亞洲人 觀念不同(對法規及品質的標準有差異)

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	組織脈絡	部屬特性
		無	塑膠部顧問	若塑膠部門有問題才出面處理。	當時 B 公司考量到營運成本，將工廠從美國德州遷移至墨西哥廠。	墨西哥員工
	• 語文有進步	• 紀律的要求 • 人員的調配 • 溝通 協調	墨西哥廠廠長	整頓整個墨西哥廠的運作	當時墨西哥廠的廠長因自覺難以帶好工廠，因此辭職，由董事長指派張再祥擔任廠長。 再張再祥擔任廠長的第二個月，工廠業績便創下史上新高	墨西哥員工
民國93年3月	• 擁有在墨西哥當廠長的經驗	• 要求作操 • 強求紀律 • 加強人員培訓 建立 ERP 整頓廢料 較少與大陸部屬互動	昆山廠廠長	整頓整個昆山廠的運作與經營	當時 B 公司昆山廠已經虧了兩年，張再祥再次被董事長指派到昆山接任廠長，他發現該廠真是病入膏肓，因此他必須從新整頓。	台灣幹部 • 專業與經驗不足 • 執行力差 大陸員工 • 積極度不夠 • 執行力差

附錄 2-3 阿華個人工作發展與組織脈絡、部屬特性之分析對照表

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	所處組織脈絡	部屬特性
1992年2月~1993年7月	<ul style="list-style-type: none"> 大學畢業，條件佳 自美返台，具外語能力 經濟能力差，急需工作機會 尚未結婚，無後顧之憂，有拼勁 	利用「拜託」的方式要求員工做事	<ul style="list-style-type: none"> 作業員 股長（3個月） 高級專員（課長級幕僚） 		全盛是當時最大民營企業之一，設廠於彰化。全盛是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，全盛在1992年底向c公司要一個大陸廠作為前進大陸投資的依據地。直到1993年4月c公司開始賺錢，不需全盛在作資金投入。	無直接部屬
1993年7月~1993年8月	<ul style="list-style-type: none"> 在美國曾與大陸人相處，對大陸的印象不差 需要長期假期 無家室負擔 需要長期假期 薪水多 有情有義、知恩圖報、重感情 	複製在台全盛的經驗	天津廠駐廠監察	<ul style="list-style-type: none"> 機械翻譯（臨時） 協助工廠進行生管資材 	全盛仍會支援c公司，並派全盛大陸廠的人過去幫忙。	無直接部屬

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	所處組織脈絡	部屬特性
1993年9月~1993年 12月	<ul style="list-style-type: none"> • 希望受到尊重 • 開始戀愛 • 具有正義感 	無領導行爲	高級專員(總經理辦公室助理)	<ul style="list-style-type: none"> • 幫總經理接專案 • 協助行政事務 	全盛投資大陸汽車行業，最快是要到1994年無錫的案子，c公司6月開始也不需要全盛的幫忙。因此，全盛在大陸的進展不順，會有一年的空窗期，人員可選擇續留大陸或回台。	無直接部屬
1993年12月~1994 年8月	<ul style="list-style-type: none"> • 強勢 • 兇 • 官大壓死人 • 管理部屬感覺快樂 • 績效壓力 • 急需表現，證明自己能力 • 不重關係 	延續在台灣當兵的管理模式，一個口令一個動作	生管處長(頂佳天津一廠)	負責計畫統計與原物料與成品的運作(記劃科、統計科、原物料科、成品科)	c公司當時只有一個天津廠。將生管(負責計畫統計)和資產(負責原物料與成品)合併成生管處。	四個科，約150人左右，剛開始尚無自己培養的班底，之後開始培養班底。
1994年8月~1995年 8月	<ul style="list-style-type: none"> • 給予他人升遷機會 • 帶人有帶心 • 過得很快樂 	有了自己的班底，管理不似在一廠那麼軍隊化管理，與部屬溝通順暢	生管部副理、生管部經理(天津二廠)	負責計畫統計與原物料與成品，另增工務處	c公司要將產能擴充，興建天津二廠。	把之前在一廠自己所培養的部屬帶至二廠

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	所處組織脈絡	部屬特性
1995年8月~1996年7月	<ul style="list-style-type: none"> • 能力受到魏董肯定 • 伶俐 • 能力值得培養 • 老婆仍在天津，過去意願不高 	部屬數職員，與之前管工人的方式不同，能力素質較好，但並無充分授權，且仍會仔細監督部屬。	廣州頂佳採購部經理	負責境內的採購（採購、報關方面的業務）	c 公司處於快速擴張的階段	帶領部屬（屬公司職員）十人
1996年7月~1997年7月	<ul style="list-style-type: none"> • 對 C 公司作業流程熟悉度提高 • 做事態度認真 		廣州頂佳(化名)採購部經理兼管理部經理	人事精簡，開始把人事跟行政部合併為管理部，並再與採購作合併。	人事合併，降低間接費用，提升效能	
1997年7月~1998年2月	<ul style="list-style-type: none"> • 配合公司決策的意願高 • 做事態度認真 • 能夠獨當一面 	將的部屬帶至頂正(化名)，沿用魏董管理自己的方式，不定時以電話考部屬，問問題。	廣州頂佳採購部兼管理部經理	建立監督、快速反應的機制，訓練、拔擢部屬至頂正（待人升職）	頂正是草創公司，規模不大，主要還是以頂佳為主	頂正（糕餅廠）人員剛開始皆是頂佳的幹部去兼。

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	所處組織脈絡	部屬特性
1999年3月~2000年 9月	<ul style="list-style-type: none"> • 管理能力受到肯定 • 富有衝勁 • 善用人脈 • 大展常才 	先建立願景，給予部屬希望與目標，親近部屬，與他們打成一片	總經理	管理公司運作，運用有形的工廠與無形的人脈盡量將利益最大化	與以前管採購時認識的供應商在湖北鍾祥市合開公司，他負責出錢，謝廠長則出力。	起初正式員工 16 人，後來 400 位 (24 小時生產)
2000年9月~2000年 12月	<ul style="list-style-type: none"> • 與世無爭 • 對自己相當有自信 • 有情有義、知恩圖報、重感情 • 對太太很好 • 經濟狀況佳 • 樂觀 • 想回大陸 	無領導行爲	無職務	無	無	無
2000年12月~2003 年6月	<ul style="list-style-type: none"> • 還是喜歡大陸的感覺 • 關心部屬 • 有企圖心 • 喜愛富變化的環境 • 挑戰性高 	<ul style="list-style-type: none"> • 身爲主管會盡量去協助他們去執行，讓績效更好。 • 逢年過節也會挨家挨戶拜訪，感謝一年的辛勞。 	廣州頂佳廠廠長（協理級）	製麵處、調理處、製碗處、工務處、採購跟管理部的工作		

時期	個人特質/條件	領導行爲	職稱	工作內容	所處組織脈絡	部屬特性
2003年6月~2003年11月	<ul style="list-style-type: none"> • 深獲信任 		監工	協助在台建廠，包含整個機器配置、廠房合理化		
2003年11月~迄今	<ul style="list-style-type: none"> • 對C公司有高度的認同感 • 精打細算 • 懂得調整自己的管理方式 • 有志難伸、變革困難 • 想回大陸 • 公私分明，不願把公事帶回家 	<ul style="list-style-type: none"> • 台灣部屬的承受能力較差，在語言的強烈程度上需要較為和緩。 • 台灣部屬無法太直接溝通，會思考適合的表達方式與內容。 • 因為台籍部屬不一定會跟你溝通，盡量私底下跟他們聊聊天、套套交情或抽抽煙。 • 台籍部屬比較敢跟你要求，會詢問部屬有甚麼需要幫忙的地方。 • 在台灣，當有一個創新理念，無法去執行，還要看其他廠商（例如味方(化名)）的意願。 	C公司台灣廠廠長			台籍幹部