

第一章 研究動機與目的

企業組織的願景在於永續經營與理想效能的追求，良好領導與管理是不可或缺的(Robbins, 2001)，但兩者確實有些差異。管理重視的是組織目標達成時，一連串規劃、組織、指導、控制的歷程。反觀，領導係產生影響力的社會歷程，領導者需藉由這力量，去影響組織中、團體中的他人，以促使目標之達成。Kotter (1990)亦曾提及管理是透過正式計畫、設計嚴謹的組織結構，並監督、追蹤成果的歷程，進而產生一致可循的執行原則；反觀領導是透過未來願景的形塑、勾勒，進而溝通、激勵他人，以獲得成員合作與目標達成。由此可知，管理重視組織事務的規劃與執行的方法，而領導是藉由對人的影響而獲得事務的有效執行與目標達成。

心理學是一門研究個體外在行為與內在心理歷程的一門學科，而組織心理學係將心理學的原理原則運用於組織場域之中的一門學問。因此在華人心理學裡的組織研究與發展，自然對領導議題較為感興趣，亦不斷獲得該領域學者們的關注。領導研究係源自於 1940 年初期，在西方開啓一連串領導發展與相關研究。其中歷經特質論(trait theory)、行為論(behavior theory)、權變論(contingency theory)、魅力領導(charismatic theory)及新魅力領導理論(neo-charismatic theory)等。學者們不斷的針對這些領導行為與相關變項間進行系統性研究，盼能確認出有效的領導原理與原則。在華人社會裡，對領導行為的研究，早期多屬於「進口加工式」移植型或比較型研究(楊國樞，1993；鄭伯壘，2002)。其所探討的課題、概念、理論、方法及工具皆源自國外，似乎難以真正達到與華人心理及行為相契合的狀態(楊國樞，1993)。隨著本土研究意識的興起，華人領導研究亦提出具代表性之理論與後續相關研究，如凌文韜(1991)提出中國式領導的 CPM 模式、鄭伯壘(1995a，1996)提出具華人儒、法家文化色彩的家長式領導三元模式以及徐瑋伶(2004)的差序式領導概念。在十多年的努力下，華人領導行為的研究似乎有明顯蛻變與成長，除擺脫過去被喻為加工廠的影子外，積極朝向反映華人特性與現象解釋的理論發展。

領導(Leadership)係組織心理學中的一項重要的議題，Dunnette(1990)表示：「工業與組織心理學的議題與內容應當符合企業實務的需要」，亦即，理論的發

展結果應適當地在實務領域中獲得驗證，以凸顯其價值。然企業組織的發展、變革深受許多內外因素影響，如人口本質的改變、經濟衝擊、競爭型態的轉變等等。(Robbins, 2001)。組織為順應環境變化而避免落入「不改變、便滅亡」的局勢，因此組織需不斷進行變革與發展。伴隨著企業市場的國際化、自由化的趨勢發展，組織發展願景、目標的勾畫已非限於當地區域性發展，而逐漸地朝向全球化趨勢佈局。這股風潮裡，西方學術研究者們亦關注到跨文化研究成為急需被投入之議題。Alder(1983)提到跨文化研究之目的在於比較不同文化架構下，組織各構面的相同與相異處，其最終目的在於探索或發現，進而發展出能在所有文化情境下適用的管理原則。在跨文化研究中，文化本身即成為一項影響組織行為的情境變項(Roberts & Boyacigiller, 1982)。早期西方有關跨文化與文化因素之影響研究，以 Hofstede(1980)的研究最受矚目。他發現不同國家、區域間確實在文化上有所不同，且此研究結果有效區別東、西方國家、區域等地在文化上的差異。同時，他也發現文化差異對員工在態度與行為上產生影響力，Laurent(1983)也提出相同的看法。此結果支持了管理移植上發散假說(*divergent hypothesis*)的看法。不同文化下的人們，有著自己對生活、工作特有的態度與行為，當組織國際化的過程中，企業經理人、領導者必定會接觸、帶領與自己不同文化背景的部屬，其領導行為必須是具有彈性，才足以增進員工滿足感及工作績效(Badaway, 1979; Bass, 1990)。故身為一位領導者在面對不同環境與文化差異的部屬時，須視情況而調整領導行為。挾著這股跨文化風潮，西方學者也紛紛進行跨文化領導研究。最初，學者們多將舊有領導行為理論，如體恤或結構等領導行為在不同國家文化下的差異表現進行驗證與探討(Baird, Lyles & Wharton, 1990; Campbell, Bommer & Yeo, 1994; Laurent, 1983; Morris & Pavett, 1992)。此外有部分學者針對跨文化下領導行為的調整類型進行建構(Berry, Kim & Boski, 1988; Suutari, Raharjo & Riikkila, 2002)。

國內有關跨文化研究，礙於企業界發展，跨國投資的起步較晚，因此相關研究較少，最初多以臺、美、日、歐等國家經理人為對象進行跨文化比較性研究(張光正, 1985; 曾柔鶯, 1992; 陳慧芬, 1993; 吳美慧, 1995; 洪春吉, 1999)。自從中國大陸於 1978 年逐漸開放外資進入後，政府也從八〇年代開始允許台灣廠商以間接方式到大陸當地進行投資，由於中國大陸與台灣本是源自於相同的傳統文化，依據文化與語言的相似性越高，管理也將越便利的概念下，再加上中國

大陸腹地廣大、人口眾多的優勢，大陸成爲台商投資或外移的第一選擇。眾多台資企業逐漸西進中國大陸發展，尤其以製造業爲最。根據經濟部投資業務處於網路上的公布資料顯示，累計至 2004 年 10 月底爲止，台灣廠商經核准至大陸間接投資的案件有 32625 件，金額高達 387.06 億美元，台灣企業赴大陸投資，佔台灣對外投資總額的 48.86%。可見中國大陸在這十年來，已成爲台資企業對外投資的首要據點。雖說兩岸源自相同的中華文化傳統，但畢竟彼此因封閉四五十年，亦各自形成了一套特有的文化與價值，故台資企業在西進大陸後，許多經營、管理等問題層出不窮(高清愿，1995)。國內研究者亦開始兩岸價值文化、管理、領導等問題探究。

在兩岸領導議題中，研究者仍承襲西方主動結構(Initiation Structure)與體恤(Consideration)的領導行爲之理論爲基礎在兩岸進行跨文化比較(林文燁，1997)。另外，由於本土意識的興起，華人的領導研究也發展出極具代表性的華人領導理論模式。因此，在兩岸領導研究上，學者們藉由這些領導行爲理論爲基礎，進行理論驗證與相關變項之研究，如研究者以 CPM 理論爲基礎，發現外派大陸台籍經理人的領導行爲對大陸部屬的工作滿足是有影響的(藍永旭，1995；王明傑，1995；嚴祖弘，1996)。此外，家長式領導的三元模式亦在兩岸研究中獲得驗證，說明家長式領導可謂凸顯華人企業主在領導上的行爲特性(鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003)。最後，根據研究者針對外派大陸台籍經理人的領導行爲進行初探研究發現，台籍經理人的行爲除隱約地看出恩(仁慈)、威(威權)、德(德行)三種行爲的影子外，提出「法治領導」是台籍經理人於大陸從事領導工作時特有的一種領導行爲(鄭瀛川、陳彰儀，2004a)。

從東西方跨文化領導的實證研究中，不難發現在不同文化、國家中，領導者的行爲確實有所不同，這明確的反應企業經理人在跨文化領導時，其領導行爲必須保持彈性。根據 Berry, Kim, & Boski(1988)提出領導者行爲的三種調整概念模式，分別爲反應模式(reaction mode)、整合模式(integration mode)及退縮模式(withdrawal mode)。換言之，外派經理人之行爲確實可能產生某些改變，根據研究者初步研究發現，外派大陸台籍經理人之領導型態呈現先懷柔後威權及先威權後懷柔兩種調整型態。在西方研究中，雖確認亦發現領導型態之調整，然卻多以文化差異的角度來解釋這些調整現象，過去研究發現領導行爲會受到國家文化、組織特性及管理職位特性之影響而有所改變(Adler, 1997；Bass, 1990；Fu & Yukl,

2000；House & Aditya, 1997)。但甚少有學者明確說明這些領導行為的調整與改變是受哪些因素所影響以及描繪出這因素與行為之間可能呈現的關係型態。

Boast & Martin (2000)指出：各種方法論或定理定律，甚至企管碩士的課程，都只適用於穩定即可預測的環境；這些方法在變動的環境中，恐將無用武之地。人是能夠改變的，可以拋棄過去的行為模式與預設前提，成功地克服複雜渾沌的局勢。正如英國歷史學家湯恩比(Arnold Toynbee)所說：「能以適當的行動因應挑戰，是任何社會或組織興盛的基礎」。中國大陸自改革開放後，社會經濟突飛猛進，其變化之大令人難以置信，在如此劇烈變動的環境下，從事跨文化領導工作，應該與傳統在穩定的環境中研究所得的領導理論大不相同。除此跨文化因素外，是否還有其他的因素可能會影響經理人的領導行為呢？從個體發展觀點而論：人類發展是一整體性的過程(holistic process)，發展過程是由身體的、心理的、情緒的、社會的發展交互關連而成的。研究者認為從發展觀點而論，個體的行為會受到個人身體、心理與情緒及社會環境等因素的交互影響而產生行為。從此觀之，研究者認為領導行為也可能受到個體在成長過程中所經驗到的種種事件而影響其從事領導活動的發展、改變或調整，早期無論西方或華人的領導理論多是在一個當下情境中，如何有效表現適當的領導行為，以追求良好領導效能作為討論焦點，但鮮少有學者注意到領導行為的產生是否與領導者個人的生命有關呢？過去從文化觀點討論領導行為，認為個人行為係會受到傳統與社會文化之影響所致，然個人的生命其實也就是一種歷史，這歷史痕跡是否也為未來的行為奠定了什麼基礎與影響呢？有關此觀點在華人組織行為裡，似乎尚未有研究者去關注，故研究者認為早期經驗或未來規劃都可能影響領導者目前當下的領導行為表現。在探討跨文化領導時，研究者除在意跨文化環境對領導行為可能產生的影響外，另一方面，可經個人生命或工作經驗的角度試圖了解其早年在台灣領導經驗或是個人生命經驗對其外派大陸後的領導行為轉變可能的影響。在此觀點下，為了能瞭解個人過去經驗或未來規劃可能的影響，故研究者將以個體整體之生命史取向的方式，試圖從個人工作故事與經驗來探討台籍經理人於外派大陸之領導型態。

綜合上述，因組織版圖不斷延伸，國際化、自由貿易的發展，讓東西方組織領導研究學者相繼將研究議題轉至跨文化研究。國內學者最初多以西方研究基礎進行兩岸行為比較與驗證，礙於西方理論、概念在華人社會適用性之疑慮，早

在多年前國內學者已建構凸顯華人特性之領導行為理論，如 CPM 及家長式領導皆凸顯華人領導者之行為特性，同時差序式領導亦說明華人領導者面對不同情境下的彈性領導特性，然目前這些理論、概念仍少有大陸研究證據或以台籍經理人為研究對象之研究成果。因此，本研究旨在藉著個案生命史的研究，探討外派大陸台籍經理人之生命歷程中領導行為之形成與轉變脈絡，並釐清其中自我生命經驗與外在環境(如家庭、人際、企業組織、社會文化等)之影響，研究過程中，研究者會針對一些有趣與關鍵之議題深入探討，惟這些議題之間錯綜複雜，彼此之間也可能交互影響，因此議題只是暫列，研究者將從研究歷程中，逐步釐清研究主旨。這些議題包括：

一、外派大陸台籍經理人的領導行為產生了哪些變化？

研究者曾於初探研究發現，外派大陸台籍經理人領導行為可能產生兩種轉變型態，分別為「先懷柔後高壓」；以及「先高壓後懷柔」。但當時受限於研究資料的不足，因此未能清楚地澄清這轉變的脈絡。以往跨文化領導研究大多僅以當下條件，進行不同文化情境下的領導行為比較，但研究者認為，領導形態的轉變應該是個動態的歷程，只做靜態的研究或比較，難以窺伺其全貌，台籍經理人從台灣到大陸的過程中，不僅各人的境遇有別，各人應變的方式也有所差異，研究者想了解的是在這些錯綜複雜的環境下，領導行為究竟發生了哪些改變，此為研究者所關心的第一個議題。

二、領導行為轉變之歷程與脈絡為何？脈絡之間彼此動態性的關係如何？

第二個研究者所關心的議題，係領導行為轉變之歷程與脈絡為何？脈絡之間彼此動態性的關係如何？台籍經理人從台灣到大陸，面對一個不同的文化環境，個人行為如何適應？如何調整？外派大陸的經理人大都肩負開疆闢土的重任，隨著組織的發展與變化，他們在領導管理上如何因應？大陸員工來自四面八方，各有其鄉土民情與風俗習慣，帶領這些人是否需要因人而異？台籍經理人在外派前的經驗，會不會延伸到中國大陸？凡此種種，這些因素會不會影響其領導行為發生改變，其影響的歷程為何，彼此之間有何交互作用等。研究者期望在本研究中，深入了解此一重要議題。

三、領導行為轉變後的結果為何？

在過去西方權變理論中，強調領導行為會受到情境變項之影響，即領導者會因情境變項不同而採行最有效的領導方式，進而提高領導效能。同樣地，研究者

也關心外派大陸台籍經理人於領導行為轉變後的結果為何？領導行為轉變是外派經理人爲了提高領導效能，所採取的策略或手段，然這樣的轉變是否能達到預期的目的？從領導者個人的觀點與他人(包括上司、同事、部屬等)的觀點，了解外派大陸台籍經理人於領導行為轉變後的結果，也是本研究關心的議題。

四、個人生命經驗與未來規劃對其領導行為如何影響？

最後，過去西方與華人領導研究，多僅考慮到當下情況下，所採取的領導行為，甚少學者關注到領導者早期經驗與個人未來規劃可能的影響，外派大陸台籍經理人從台灣跨足到中國大陸的過程裡，其過去在台灣領導經驗甚至個人早期的生活經驗，是否會影響外派經理人的領導行為？再者，台籍經理人對外派中國大陸工作的心態為何？其未來生涯規劃又是如何？這些早期經驗與未來規劃究竟如何影響其領導行為？都是研究者想要釐清的問題。

上述這些議題，包括台籍經理人外派大陸後領導行為產生哪些變化？轉變之歷程與脈絡為何？脈絡之間彼此動態性的關係如何？領導行為轉變後的結果為何？領導者個人生命經驗與未來規劃對其領導行為如何影響等？面對這些問題，似乎難以過去西方或華人領導理論模型來分析，也難以採用一般客位研究方法來進行了解，故研究者擬透過個案生命史的探索，以深入了解本研究所關心之議題。