

## 第二章 文獻探討

西方的領導理論早在 1940 年代，便開始相關的研究，陸續提出特質論(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)等理論。由於本研究的旨趣在於探討外派大陸台籍經理人領導行為，在過去無論是西方或是華人研究中，皆發現面對跨文化情境時，領導者行為需保持彈性，故外派經理人領導行為的權變性似乎獲得確認。研究者在本章中，將文獻回顧的焦點分成三部分，首先是針對西方權變領導理論進行回顧，隨後說明華人現有領導理論與概念，最後針對跨文化領導研究之發展與成果加以討論，研究者將藉由文獻探討與批判，以引導本研究目的之重要性。

### 第一節 西方權變領導理論之探討

西方權變領導的概念大約是源自於 1970 年代，當時係因特質論及行為論並無法有效解釋成功領導者的特性與領導效能之間的關係。故學者們逐漸將焦點轉至『情境因素』，試圖說明情境因素對領導行為及領導效能間關係的影響。西方學界首先提出的權變領導理論是 Fiedler(1967)的權變領導理論。後續有 House(1971)提出的路徑-目標理論(Path-goal theory)；Vroom & Yetton(1973)的領導者-參與模式(Leader-participation model)，以及 Grane(1976)提出的 LMX 模式；Hersey & Blanchard(1977)所提出的情境領導理論(Situational leadership theory；SLT)，其後則是 Kerr & Jermier(1978)建構的領導替代論(Substitutes for leadership)等權變領導理論。以下研究者以理論發展順序分別說明各理論之要點。

Fiedler(1967)是第一位提出權變領導概念及理論之學者，他發展了費德勒權變模式(Fiedler contingency model)，該理論認為領導者的控制力、影響力及領導績效需視某些情境因素的狀況，然後採用適當之工作取向或關係取向之領導行為才得以彰顯，其界定的情境因素包括領導者與部屬的關係(leader-member relations)、工作結構(task structure)及職位權力(position power)。所謂領導者與部屬的關係，係指部屬對領導者信任、尊重的程度；而工作結構則是工作程序化程度，職位權力是領導者在人力任用上的影響力之大小。Fiedler 認為當領導者與部屬關係越好，

工作結構越高、職位權力越強時，則領導者的控制力予影響力也會越大；反之則領導者的影響力與控制力會越小。依據此三個情境因素的狀況可以形成八種不同的情境，而領導者的控制力便隨著這些情境的不同而有所差異。

接著，House 於 1971 年提出路徑-目標權變模式(Path-goal theory)。House 摘錄了過去行為論的結構(Initiating structure)與體恤(consideration)兩個概念，並結合工作動機的期望理論(Expectancy theory)，而發展出其模式。根據期望理論，強調個人會在行動前對行為與結果之間的連結作某些期望與預估，進而決定採取怎樣的行動。在此理論裡，領導者的目標便是協助部屬達成目標，故他需為部屬澄清達成目標的有效途徑，以產生領導力。如圖 2-1 所示，House 確認了四種領導行為，分別為指導型(directive leader)、支持型(supportive leader)、參與型(participative leader)及成就型(achievement-oriented leader)。House 認為領導者會依情境的不同而採行以上最恰當的領導行為，而所謂的情境則可分成環境因素(如工作結構、正式職權、工作團體)與部屬因素(如內外控、部屬經驗、領悟力)兩類。領導者便因這些情境因素的不同而採取適當領導行為，進而獲得最佳的工作績效與滿足感。

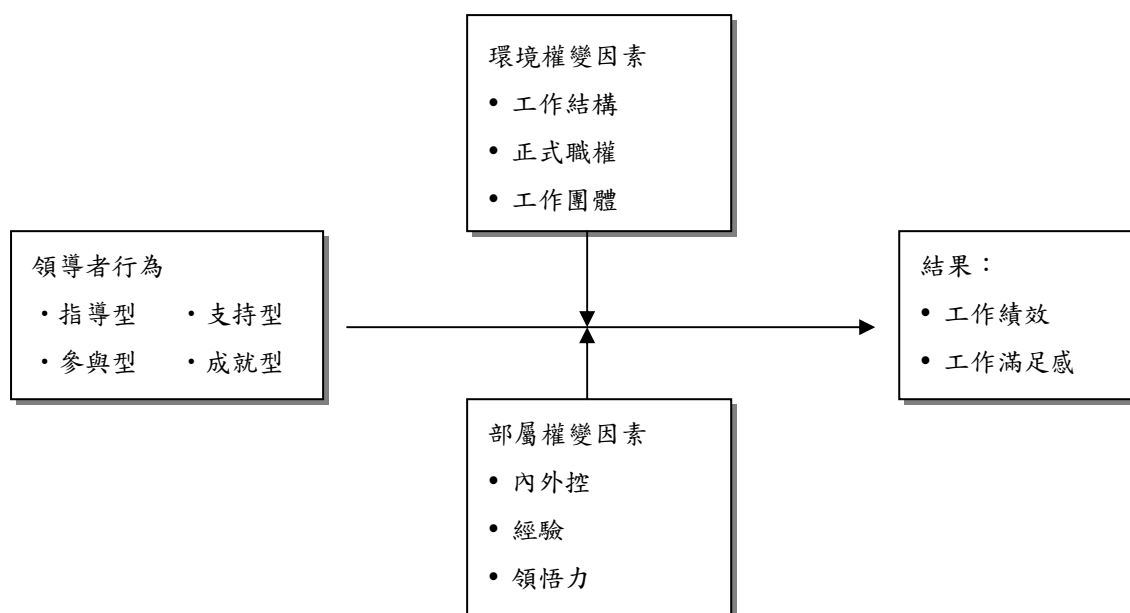


圖 2-1 路徑-目標權變模式示意圖

隨後，Vroom & Yetton(1973)提出另一個權變領導模式，稱為領導者-參與模式(leader-participation model)。Vroom & Yetton 認為領導行為應依據工作結構的程

度需求而有所差異。此模式提供一定規範性的法則與程序，提供領導者進行思考與決策，領導者在考量採取何種適當的領導風格時，是以部屬參與決策的程度來作區分，情境問題則包含決策品質、部屬是否接受權威式領導及領導者與部屬擁有的有關情報等情境因素，來作領導風格的決策。

在 1975 年時，Graen 提出領導者-部屬交換模式(leader member exchange theory)，簡稱 LMX。表示由於領導者在有限的時間與精力下，在與部屬互動初期，領導者會私下的依據部屬能力、可信任程度及部屬願意承擔工作責任的程度，將部屬分成「圈內人」(in-group)與「圈外人」(out-group)。根據 Graen ,Novak & Sommerkamp (1982)發現，領導者對於屬圈內人給予較多正向行為，如相互支持、信任、尊重並賦予較重要的工作任務等；反觀圈外人則給予較正式的監督並賦予較瑣碎的工作事物。由此可知，面對圈外人，領導者會與其維持正式關係，依據彼此的身份角色之規範來行事；但面對圈內人則會給予較多的關注。從領導者與部屬間的互動觀點得知，領導者與圈內人的互動關係可稱為領導互換(leadership exchange)，此交易行為則稱為社會交易(Social exchange)；而與圈外人的互動關係即稱為監督關係，此交易行為可稱經濟交易(economical exchange)(取自王榮春，2000)。

此外，Hersey & Blanchard(1977)提出情境理論(Situational leadership theory)，該理論認為領導者要採取何種領導行為，應視被領導者的工作成熟度而定，即需「因材施教」的領導。所謂「工作成熟度」是指個體完成特定工作的能力與意願，即部屬能力與意願之高低而形成四種不同的配對，領導者可依據這不同情境狀況而採行適當的領導行為。他們找出了四種主要的領導行為，其與情境間的關係如圖 2-2 所示，分別為支持型領導(高能力、高意願)、授權型領導(高能力、低意願)、教練型領導(低能力、低意願)及指導型領導(低能力、高意願)四類。換言之，領導風格與部屬成熟度的適當搭配才是成功的領導關鍵。

其後，Kerr & Jermier(1978)提出領導替代論(Substitutes for leadership)，指出組織特性、工作結構及部屬特性等情境因素可取代或抵消某些領導行為的功能。換言之，該理論認為在很多情境下，領導者採行任何行為都不對領導效能有所影響，即當某些替代物存在的情況下，取代了領導行為對部屬的影響力。故工作取向或是關係取向的領導行為有效與否需視這些情境因素是否產生替代或是抵銷的效果。



圖 2-2 情境領導理論示意圖

透過以上對西方權變理論的介紹，得以清楚瞭解權變領導的焦點在於重視「情境因素」對領導者行為的影響。學者們也陸續提出不同情境因素下的權變領導模式，然根據 Hofstede(1980)的研究確實發現東西文化間的差異，領導者行為、管理風格也會因文化不同而有所差異。然西方理論內涵是否真能移植、解釋華人社會的組織行為呢？西方領導行為最典型的工作取向領導與關係取向領導是否能完全涵蓋、解釋華人社會領導者的行為呢？西方學者們所提的情境因素是否同樣對華人領導行為產生影響？一直為華人組織行為研究者所詬病之處，故研究者以為華人組織行為研究有必要洞悉同為東方文化，卻可能分別為華人次文化的台灣與中國大陸兩地，其影響領導者行為之情境因素為何？是否有別於過去西方研究下所發現的情境因素呢？

## 第二節 華人權變領導理論之探討

在華人組織行為研究中，領導一直是重要且極為學者們所注意的議題。早期有關華人組織領導研究多以移植西方領導理論為基礎且以客位途徑在華人社會中加以驗證為大宗(黃敏萍，2002)。本土化意識興起後，逐漸有學者開始重視華人社會的脈絡特性，並透過主位途徑發展頗具本土意涵之領導行為理論。如凌文艱(1991)的 CPM(C: Character and Moral、P: Performance、M: Maintenance)理論；鄭伯壘(1995a, 1996)發展的家長式領導之三元模式以及徐瑋伶(2004)以領導者對其員工、部屬歸類為基礎所提出的差序式領導概念模式，此皆為華人社會頗具代

表性的領導理論。從理論內涵而論，CPM 模式及家長式領導的理論基礎較傾向於西方的行為論，特別反映了在華人社會中領導者受到舊有儒家與法家文化思想之影響所體現的行為特性；而差序式領導的概念則似乎傾向於權變觀點。研究者在此僅針對突顯華人社會文化之家長式領導與差序式領導之內容加以描述。

### 一、家長式領導

家長式領導模式是國內學者鄭伯壘(1996)綜合了儒家、法家思想與家族觀念並透過對某家中型公司的權威領導人，以晤談及觀察等方式發展而來。所提出的家長式領導概念。該模式認為，台灣企業主管會展現專權與慈悲領導作風、嚴密控制這種訊息、教誨績效低落的部屬、以及要求部屬全力配合領導者的目標。因此，企業領導者透過組織化(Organizational socialization)的方式來灌輸權威的概念，並且配合組織結構、制度設計，而使部屬進而產生內化的作用。之後，樊景立與鄭伯壘(2000)針對此模式進行綜合性的評論並結合了 Silin(1976)、Redding(1990)、Westwood(1997)等人的研究後，將家長式領導定義為在一種人治色彩下，顯現出嚴明的紀律、父親般的仁慈與權威、及道德的廉潔性。他們並提出家長式領導的組成要素有三，分別為威權領導、仁慈領導與德行領導，本研究也依此三個向度進行探討。分述如下：

**(一)威權領導：**此種領導強調領導者個人權勢對部屬的支配，威權領導者會透過四大類行為而來支配部屬如專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾及教誨行為；而部屬也會對這樣的行為產生如順從、誠服、敬畏與羞愧的反應。

**(二)仁慈領導：**仁慈領導行為可分成個別照顧與維護部屬面子。個別照顧所擴及的範圍不僅包含工作上的照顧外，還包含了私人問題與家庭的照顧與支援。在維護部屬面子方面，領導者會懂得私下處理部屬違紀行為。部屬在這樣的行為下，大都會以感恩來回應領導者。

**(三)德行領導：**威權與仁慈領導的產生均需領導者擁有高尚的道德來支持，講求領導者以身作則，能夠克己奉公，大公無私。尤其領導者不會為了私利而為。高尚的德行也是華人領導的核心，部屬對此也感到認同與效法。

鄭伯壘(1995a、1996)根據親身觀察及訪談資料，發現本土脈絡下的領導者，延續著中國文化傳統儒家及法家的思想，表現出威權、仁慈及德行的領導行為，可謂極具本土意涵的領導模式。兩岸源自相同的華人文化基礎，然透過 Hofstede(1980)、鄭伯壘(1995c)的研究，我們得知兩岸在社會文化上已經有所差

異，因此人民的價值觀、信念、邏輯思維、行為模式等都深受所屬文化影響，因此家長式領導行為模式是否亦為台籍主管帶領大陸部屬所採行的適當領導行為呢，或是其中存在著怎麼樣差異？這將是研究者對話的重點。

## 二、差序式領導

差序式領導是以鄭伯壘(1995b)的家長式領導與費孝通(1948)的「差序格局」概念為基礎，認為華人企業主對員工的歸類概念是具有差序性的，內容至少涉及了關係(親)、忠誠(忠)、及才能(才)三個基本面向，而差序領導的意涵認為企業主或領導者為了在有限的時間下，為了作好有效分工，因此會以關係、忠誠與才能三種標準來區分員工為自己人或外人，並以其所屬類型而給予適當的對待(鄭伯壘、徐瑋伶、郭建志、胡秀華，2004)。依據鄭伯壘(1995b)所發現的關係、忠誠與才能之意涵，簡述如下：

**1.關係：**華人所謂的關係，係企業主會依據組織成員與其關係的親疏遠近而有不同的密切程度。具有血緣、姻緣關係而彼此生活在一起的成員，必定關係較為密切。然另外由於企業營運或經濟所需，也許彼此沒有血緣關係，卻因具備所謂「九同」關係(即同學、同事、同鄉、同宗、同年、同號、同袍、同姓、同行)(陳明璋，1984)，而發展出一種類似親屬關係，也足以使彼此關係親密。這關係主要是由企業主管透過主觀、情感上的知覺認定的，而非組織成員能透過合法的職權及正式的身份而予以取代的。

**2.忠誠：**因企業主為企業內部的核心，其為避免成員力量分散或規範上下的秩序等狀況，企業主要求員工全心全意的效忠是必然的。在過去談論忠誠時，可分成「公忠」與「私忠」來加以探討，「公忠」係員工效忠於服務的組織本身；而「私忠」則是效忠於企業主。由於企業組織常被視為企業主的個人財產且人治勝於法治等緣故，故華人組織內的忠誠反映了一種私忠的本質。企業主期望員工能不保留的奉獻、付出。但員工的忠誠也會因企業主的不同而有所差異。

**3.才能：**所謂才能是指企業員工的工作能力與動機。這是影響工作績效表現的主要來源。企業的營運有賴目標之達成，而為達成目標則必須靠企業員工有卓越的工作績效表現。所以才能是指企業主對其員工的工作能力與動機，給予主觀的差異判斷之結果。此乃透過工作績效、品質等具體的行為來進行推論判斷。

由於差序式領導的概念頗新，並未有直接的實證研究，然過去在以關係、忠誠與才能三標準為基礎進行的幾項研究，也可謂差序式領導的初步證據(徐瑋

伶，2004)。其中確認客觀關係、忠誠與才能確實為領導者對部屬歸類之基礎(鄭伯壘、林家五，1998；任金剛、陳以亨、林明村，2002)；徐瑋伶(2004)發現華人領導者較重視私情的傾向，以及華人領導者確實會將部屬分成自己人與外人，並給予不同的對待。此外，在探討差序式領導與家長式領導的關係研究中，可確認華人領導者在管理上的權變性。對於關係佳者，領導者容易採行恩威併濟之行為：對於高才能者則領導者的威權行為則會減少出現；而面對忠誠的部屬，領導者則會傾向採取較多的仁慈與德行領導(鄭伯壘、徐瑋伶、郭建志、胡秀華，2004)。

華人組織領導研究為了擺脫成為「西方加工式心理學」的陰影，走出蘊含華人特性的研究途徑。在領導研究上，學者們不遺餘力的從文化價值思想開始探索，陸續建構本土領導行為理論。其中研究者認為差序式領導可謂以權變觀點建構的華人領導模式。然從過去西方權變領導理論關注不同組織層次的情境因素而論，差序式領導僅單就領導者對部屬的社會知覺結果而論，似乎太過狹窄。研究者認為應就不同組織層次的情境因素加以探究，才足以完整解釋華人領導的權變現象。

此外，雖差序式領導與家長式領導的關係研究中，華人領導者在管理上的權變性已獲得確認(鄭伯壘、徐瑋伶、郭建志、胡秀華，2004)。但由於研究者的旨趣在試圖瞭解外派大陸台籍經理人之領導行為，而不論家長式領導或差序式領導模式目前理論發展與驗證，仍舊鮮少以大陸地區之台籍主管面對大陸部屬的領導行為作為研究對象進行驗證，大多仍以台灣樣本作為理論建構與驗證之對象，故其理論內涵是否能運用於外派大陸台籍經理人之領導行為仍是個問號。再者，研究者曾於初探研究中發現，發現大陸地區的台籍經理人所表現之領導行為，除如家長式領導之威權、仁慈、德行外，另外還特別發現一項法治領導。

透過前兩節的討論，研究者回顧了西方及華人組織領導的概念與理論，並提出部分質疑。除了質疑西方權變領導理論內涵在華人社會的適用性外，也針對華人領導理論在外派大陸台籍經理人身上的可解釋範疇提出後續可努力的觀點。

由於權變領導強調情境因素對領導者行為的影響，而目前華人權變領導理論似乎僅以主管認知的角度切入，此可能會低估或忽略了其他情境來源對領導行為的影響力，無法完整掌握組織行為各層次的情境因素對領導行為的影響。研究者綜觀西方及華人學者所提的情境因素，依據組織行為分析層次加以整理如表 2-1 所示。其中部屬本身的特徵、人格、能力等因素，係個體層次中被學者們提出的

情境變項；而領導者與部屬間的關係、信任程度則是群體、團體層次的重要影響因素，最後考量組織層次的因素包含工作結構程度、組織特徵及環境的壓力等等。故影響領導者行為之情境因素來源，遍及組織行為分析的三層次，其依據各理論所強調之焦點而有所不同。相同地，研究者認為在探討外派大陸台籍經理人之領導行為的權變性時，應同時考量不同層次的情境因素對領導行為的影響，才足以對領導行為的權變有較完整的瞭解，此外，因本研究在於探討外派大陸台及經理人之領導行為，其面對跨文化領導時，當地文化環境確實可能產生衝擊與影響，故研究者亦將文化環境因素層次列入研究之考量。

表 2-1 權變領導理論之情境因素

分析層次	權變情境因素
個體層次	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部屬特徵與人格特質</li> <li>• 部屬經驗與能力</li> <li>• 部屬意願與承擔責任程度</li> </ul>
群體層次 (互動層次)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 領導者與部屬的關係</li> <li>• 可信任程度</li> <li>• 忠誠度</li> <li>• 工作團體</li> </ul>
組織層次	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 工作結構</li> <li>• 正式職位權力</li> <li>• 環境的壓力與需求</li> <li>• 組織特徵</li> </ul>

### 第三節 跨文化領導研究

在本節中，研究者將分別針對西方與華人目前跨文化研究之成果，進行整理與說明，並提出研究者的質疑與引導本研究之探討主題與論點。

#### 一、西方跨文化領導研究成果

隨著全球化的趨勢發展，跨文化議題於 80 年代在西方受到學者們重視。其中有關文化差異研究又以 Hofstede(1980)的研究為最常被引述。根據他以 IBM 全球 40 多個分公司，十六萬名以上的員工為對象進行研究，發現不同的國家間，在權力距離(power distance)、不確定性的逃避(uncertainty avoidance)、個人主義/集體主義(individualism/collectivism)以及男性化/女性化(masculinity/femininity)等四個文化價值上具有差異，藉以說明不同文化下有著不同的價值特性，且這文化



因素深刻的影響著員工的態度、行爲，其影響力更甚於性別、年齡、信仰等人口變項(Hofstede, 1980；Laurent, 1983)。

隨著母公司不斷向海外擴張經營版圖的歷程裡，母公司的經理人必須背負起至外地開疆闢地，從事管理工作之事。外派經理人在異地時，必須面對不同於自身舊有文化的部屬，如前所述，文化差異會影響當地居民、員工。故外派經理人在異地的領導行爲極為重要。西方跨文化領導研究成果，大致可分成三種研究取向。分述如下：

#### (一)跨文化領導比較研究

所謂跨文化研究，即將文化視為一個重要的變數(Nasif, 1991)。然在跨文化領導研究裡，由於文化因素是領導行爲相當重要的影響因素之一(Robbins, 2001)，且 Adler(1983)認為跨文化研究的目的是比較不同文化環境下，組織各構面中的相同與相異處。因此在西方研究裡，不斷的針對理論概念進行跨文化的驗證及相關變項間的研究，亦獲得豐富成果。故早期的研究多以客位途徑的方式進行不同文化間領導行爲之研究，而在領導行爲上，大多以行爲論所提及的體恤(consideration)及主動結構( initiation of structure)作為領導行爲向度，如 Haire、Ghiselli & Porter(1963)以 14 個國家的企業管理者為對象進行研究發現，東西方的領導者在管理上確實有所差異，西方管理者傾向使用的授權與參與管理方式，在中東、東南亞一帶國家卻不適用。又如 Hofstede(1980)發現 Y 理論的管理方式雖在美國十分盛行，但卻不適用於其他國家。Laurent(1983)以美國、日本等東西方八個國家為對象進行研究發現，美國、西德的領導者比日本、義大利更為願意讓員工參與決策。再者 Baird、Lyles & Wharton(1990)比較美國與中國的管理者風格的差異發現，大陸的管理者傾向於生產導向和集權導向；而美國則傾向於人際導向的管理風格。Gebert、Steinkamp(1991)則比較台灣與奈及利亞的領導風格發現台灣在團隊生產導向比奈國高，Glinow、Huo & Lowe(1996)亦發現台灣、日本與美國在文化差異下，其領導行爲也有所不同，如台灣重視合作、協調，在美國的領導者則需協助個體去瞭解自身潛能，故在領導風格上，美國領導者必須扮演傳達願景及目標的人，而在亞洲則需聆聽、協助溝通。

跨文化領導研究的基礎在於強調在不同文化特性的環境下，領導者為了獲得良好之效能，其採行的領導風格亦有所不同。從過去西方學者們在全球各國的比較研究可以發現，在西方文化特性下，西方領導者容易接受 Y 理論的管理哲學，

採取較多的參與、體恤、關懷等領導行為取向；反觀在東方社會裡，領導者則傾向於集權、生產取向之領導行為。此類型研究論述的要點為，在不同文化下之領導行為確實會有所不同。這也確認了在一個文化下所發展的領導管理實務，是難以轉移到另一個文化下的(Harries & Moran, 1996)。由於文化因素確實對領導與管理產生影響，然不免容易導致文化決定論的迷失，其實在跨文化下的領導行為也可能會受組織文化、組織運作的領域、組織規模等因素所影響(齊思賢, 2000)。

此外，早期探討組織領導的議題時，隨著關注焦點在領導者特質、行為及情境、部屬等因素的不同，而形成不同理論概念。但這些理論的背後皆在於探討領導行為與效能間的關係，即探討何種的領導行為足以達到良好的效能。因此學者們也針對跨文化、多國籍企業的領導行為與組織效能間的關係加以探討。

## (二)跨文化領導轉變類型

在跨文化領導研究中，最初學者將焦點置於在不同文化結構下，領導者所呈現之領導行為間的差異。然隨著越來越多由母公司外派至異地從事領導工作的經理人之經驗發現，當面對與自身文化價值迥然不同的環境中，帶領當地部屬時，一位優秀的領導者必須在行為上保持彈性(Flexibility)，即領導者需視當地的環境、人員特性而適時的在行為上作調整，(Harries & Moran, 1996；Robbins, 2001；嚴文華、宋繼文、石文典，2002)。因此有學者開始探討外派至不同文化環境的經理人，其領導行為會產生什麼型態的調整。Berry, Kim, & Boski(1988)提出領導者行為的三種調整概念模式，分別為反應模式(reaction mode)、整合模式(integration mode)及退縮模式(withdrawal mode)。分述如下：

**1.反應模式(reaction mode)：**指領導者在面對不同於自身文化、價值的部屬時，其領導行為並不會有什麼改變，反而他會嘗試去改變環境來適應自己的行為。換言之，領導者的行為不論到哪裡都保持原有的風格，但試圖改變其他因素，如環境、部屬等來適應自己的領導行為。

**2.整合模式(integration mode)：**指領導者面對異國的文化，他會適時的調整自己的行為來適應當地環境，例如當地生活習慣、部屬的價值、信念等等。

**3.退縮模式(withdrawal mode)：**最後一種則是以退縮來應對。領導者面對與自己原有價值不同或相衝突的價值環境下，會產生矛盾、恐懼等心理反應，在難以適應的狀況下，此類型的領導者會嘗試從衝突的情境中逃開，避免去面對。

除此三種調整模式外，Suutari 等人(2002)根據芬蘭在印尼的外派經理人為對

象進行訪談與調查研究發現，領導調整型態仍舊可分成整合模式與反應模式。其中整合模式的領導者又可分成選擇性(Selective integrator)、主動性(Active integrator)與限制性(Limited integrator)等三種整合領導。所謂選擇型係指領導者於面對異地文化部屬時，會選擇性的作領導行為的調整；反觀主動性則是指領導者會主動的改變、調整自己原有的領導行為來適應目前帶領的部屬；最後限制性的領導者即是僅在非常少的部分進行修正，大多仍舊保持原有的領導風格。

跨文化經理人在面對不同文化下之部屬時，領導行為確實因文化差異而改變與調整。但過去研究僅描繪領導行為調整的現象，卻未能清楚交代這些調整背後的影响原因，以及行為與影響因素間的關係。

### (三)跨文化領導者適應歷程

Black & Mendenhall(1990)以 Bandura(1977)的社會學習理論(Social learning theory)，主張個體的學習，除了經由行為結果，尚可從觀察別人的行為和其行為結果來學習，並且模仿楷模行為。該論點說明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，該適應歷程，仍不脫離文化衝擊與適應調適等階段。如表 2-2 的內容說明。

隨全球化趨勢發展，西方掀起文化間的比較性研究，在領導議題上也同樣為學者們關注焦點。所謂跨文化研究，即是將文化視為一個環境變項，其對於組織、組織成員和成員之間關係的影響與衝擊(Roberts & Boyacigiller, 1984)。自從 Hofstede(1980)從事大規模文化差異比較後，往後有關跨文化領導研究，無論是透過客位途徑，探討跨文化領導行為、領導效能之關係或經由主位途徑取向發現領導者行為調整類型或適應歷程，都不免是因面對不同文化條件所建構的想法。雖個體態度、行為都鑲嵌於社會文化之中，然研究者覺得過度以文化因素去解釋領導行為的差異，不免有「文化萬能論」的迷失，如此亦可能忽略其他因素影響之嫌，故研究者認為除關注文化差異對領導行為改變的影響外，也應該同時考量到其他可能的因素，如組織發展的地區、組織規模等等(齊思賢，2000)。

此外，經由研究確實發現外派經理人的領導行為會有所調整，並說明可能產生哪些調整，可惜西方學者並未交代調整後的領導行為可能產生的影響，如對自身適應狀況或領導、組織效能的影響。再者，西方學者建構外派經理人於外地之適應歷程，在該適應歷程中，經理人會產生文化衝擊、調整與適應等的階段，然

在這些階段裡的領導行為會是如何表現，卻未有研究能說明清楚，且依據研究者初探研究結果發現，外派大陸台籍經理人之領導轉變型態大致可分成先高壓後懷柔以及先懷柔後高壓之兩種型態(鄭瀛川、陳彰儀，2004a)。也許有些經理人選擇謀定而後動，但確有人選擇大刀闊斧的先給予標準化，故是否這歷程得以充分解釋外派大陸台籍經理人於大陸時的適應狀況，以及其適應過程中領導行為的改變內涵及產生之後續影響，確實值得研究者作進一步的確認與探究。

表 2-2 外派經理人適應之階段說明

階段	說明
蜜月期(Honeymoon stage)	因為此階段學習歷程較短，不易察覺個人行為不當所造成的負面效果，負面回饋少，相對地在適應上便不覺得不適應。
文化衝擊期 ( Culture shock stage)	隨著外派的時間增加，因為逐漸體認到有些行為在派駐國的社會文化規範及價值觀下是不適當的，而派駐的時間尚不夠讓外派人員發現解決之道。因此這階段便處於不安、挫折、沮喪的情緒。
調適期(Adjustment stage)	由於此階段與派駐國當地人士互動頻率與時間增加，外派人員可以學習到更多、更適當的行為，因而收到更多的正面回饋，所以適當狀狀逐漸趨於良好。
熟悉期(Mastery stage)	因派駐時間夠長，對派駐國文化的模範行為更加熟悉，所收到的正面回饋更多，而產生正增強，於是便將這些典範行為加以注意和記憶，重複地出現該典範行為，最後形成內在行為的典範和習慣。

資料來源：Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training programs. *Human Resource Management*. 28, 511-539

## 二、華人跨文化領導研究

中國大陸於 1978 年開放外資進入投資之前，國內有關跨文化領導研究甚少，且多以美商、日商、歐商至台灣投資之企業作為研究對象，進行差異性研究。如張光正(1985)及曾柔鶯(1992)分別以台美商及台歐商為對象進行「對於公司照顧員工的期望」與「自我民族中心意識」兩種態度，以及對其直屬主管權力基礎的知覺是否有所差異。其結果發現台籍的經理人在「對於公司照顧員工的期望」的態度是較高於美國籍經理；而台歐籍經理人間對其直屬主管權力基礎上確實有差異存在。此外，陳慧芬(1993)以台日一般企業為例，探討組織文化與領導行為之間的關係並針對台日企業的差異加以比較，該研究發現台日兩地在組織文化與領導上皆有所不同。吳美慧(1995)以台中美日企業為例，探討領導型態、倫理氣候

對員工工作滿足影響之研究，其發現在體恤領導行為(consideration)上，各國間有著顯著的差異存在。洪春吉(1999)的研究結果發現台、美、日資的企業經理人在對其領導者之領導行為、權力基礎及影響策略知覺上確實具有差異。

隨著大陸改革開放以來，吸引大量外資進入，且國內基層勞力的不足，勞工運動及環保意識的高漲、土地及房屋價格的攀升、智慧財產權的保護及公平交易法的實施等等。使得國內產業界的發展空間越來越狹小。企業界紛紛地將觸角延伸至海外市場，特別是大陸市場，其腹地廣大且沒有語言的障礙，台資企業挾著這樣的優勢大量西進。

但由於海峽兩岸經過四、五十年的分隔分治，在思想、文化、價值觀、工作態度、生活水準等形態上皆有著顯著差異(鄭伯壘，1995c)。彼此間對事情的看法與行為表現都會有所不同。台商有必要自台灣派遣專業經理人赴大陸的子公司從事領導管理工作。隨著企業實務的發展趨勢，學術界也逐漸將組織領導研究的對象轉移至兩岸間的領導相關議題。根據黃英忠、鍾昆原、溫金豐(1997)的研究指出：領導技能是影響台商派駐大陸人員成敗的關鍵要素之一。除此之外，許多學者亦以台商派至大陸經理人的領導行為為主題，進行相關研究，以下描述為一些具代表性的研究發現：根據何國全(1993)探討大陸員工價值觀與台商管理行為的互動關係時發現：

- 1.由於兩岸社會文化、價值觀念的差異，因此台商在管理上並不能承襲過去台灣的模式。台商企業需保持高度彈性與環境變化的警覺性，才足以隨現況、適切地調整管理方式。
- 2.由於大陸員工對「職位權威」的接受程度大於台灣員工，故台商管理者需更具有「魅力權威」才足以提昇績效。
- 3.大陸員工的觀念會隨著長時間發展，逐漸受台商管理者及適應外資企業制度而有所改變。

根據藍永旭(1995)以凌文輕的 CPM 理論為基礎，大陸台商組織中的員工為研究對象，探討其對領導行為及領導效能的認知相關研究結果發現：

- 1.領導者的個人品德對於員工的工作績效未能產生影響；而工作效能和團體維繫兩個向度則對員工的工作效能產生顯著性的影響。
- 2.個人品德、工作效能及團體維繫三者皆能對員工的滿足感產生影響力。
- 3.在其他權變行為變項上，發現領導者與部屬關係、工作結構、職位權力等三個

變項均會影響組織效能。

- 4.除了職位權力的變項外，領導者與部屬關係及工作結構都會影響員工的滿意感。

由此可知，管理者面對所要達成的效能指標，會採取不同的領導方法；另外管理者應有彈性的依不同領導情境，而採取不同的領導方式。

王明傑(1995) 也以凌文輕的 CPM 理論為基礎，以大陸台商組織中的員工為對象，探討其對領導行為與工作態度的關係研究結果發現：

大陸台商組織中，員工重視的、期望的及知覺的領導行為均以『工作績效』最高，『團體維繫』次之，『個人品德』最低，此外員工知覺的領導行為各構面與其工作態度各構面(如組織承諾、工作滿足、工作投入)均呈正相關結果。表示領導行為的不同形態皆會對組織內的成員在組織承諾，工作滿足及工作投入等產生影響，根據嚴祖弘（1996）的研究也獲得相同的結果。

鄭峻文(1995)以台灣及大陸兩地之中美日企業為對象進行企業文化、管理風格經營策略及績效間的關係研究發現：就大陸地區的製造業而言，台資企業以兼具績效要求與人際關懷之「中庸型」領導風格為主，而大陸的台資企業比台灣的台資企業更重視績效導向的領導風格。這足以說明同為台籍經理人，但領導風格卻因在大陸或在台灣而有所差異。

此外，林文燁(1997)的研究結果發現：

- 1.台灣地區及大陸地區的勞工，在不同個人社會屬性下(如性別、婚姻狀況、年齡、年資等)，其工作動機與工作滿足上會有差異。
- 2.兩岸勞工間，彼此在工作動機與工作滿足上有顯著性的差異。
- 3.在不同的領導風格(高體恤高結構；高體恤低結構；低體恤高結構；低體恤低結構)下的兩岸勞工其工作動機與工作滿足會有差異。
- 4.兩岸勞工的文化價值構面有顯著的差異。
- 5.不同領導風格、不同文化價值各構面對兩岸勞工工作滿足會有不同程度的影響。

這些差異可能都是來自於兩岸間思想文化等因素所產生的影響，故透過發展與整合的過程，如何產生適用於兩岸間領導行為之理論，是個值得努力的課題。

鍾昆原(1998)以大陸東北及上海地區台商為對象所作的領導研究發現：台商派駐大陸經理人的轉換型領導行為包括魅力領導、智性激發以及個人支持等三個

要素，轉換型領導行為之效能大於交易型領導行為之效能。轉換型領導是大陸員工心目中理想的領導類型。另外，他以鄭伯壘的家長式領導理論為基礎進行研究發現，在大陸員工心裡，以恩威並濟的領導形態所產生的效能最高。江惠翔(1998)的研究發現台商幹部在大陸的管理模式可分成軍事化、保姆式及導師式管理模式。此三種管理模式的採用受到大陸員工在工作層次及「領導者與被領導者間的關係」好壞，而有所不同。

鍾昆原、彭台光、余德成(2000)以新魅力領導理論為基礎，整合華人本土之家長式領導理論，藉以探討台商派駐大陸經理人之領導效能。該研究發現：

- 1.測量資料顯示施恩、立德，營造魅力、智性激發與個別關懷等領導行為均與期望動機成顯著正相關。
- 2.測量資料顯示施恩、立德，營造魅力、智性激發與個別關懷等領導行為均與領導效能成顯著正相關。
- 3.大陸員工對領導行為的分類可能受到其文化價值的影響，如家長式領導行為量表中的施恩和立德行為，與魅力領導行為量表中的魅力營造、智性激發及個人支持等行為均有高相關。
- 4.大陸員工對領導行為可能存有另一種相對應的分類方式，如資料發現家長式領導行為量表中的立威行為，與施恩、立德以及魅力領導行為量表中的魅力營造、智性激發、個人支持等行為均為負相關。

鄭瀛川、陳彰儀(2004a；2004b)以訪談方式蒐集資料探討派外大陸台籍經理人的領導行為及影響領導行為之因素，該研究發現台籍經理人外派至大陸後主要呈現出八類領導行為，相較於華人家長式領導的概念則可歸納成威權領導、仁慈領導德行領導與法治領導四類領導型態。此外，該研究以領導者認知的角度切入，發現台籍經理人會因對部屬的知覺結果而影響其領導行為，而認知因素的內涵包含關係、忠誠、才能、勤勞、誠信、功利及和諧等七個知覺因素。最後該研究亦發現台籍經理人的領導呈現出「先高壓後懷柔」及「先懷柔後高壓」的領導型態。

相較於西方組織行為研究，國內在跨文化研究發展稍晚且量少，主要受中國大陸開放改革後，大量台資企業西進後，因台資企業在大陸領導、管理問題層出不窮，促使學者們開始將焦點轉移至兩岸間的跨文化研究。經由國內跨文化或兩岸研究結果發現，如同西方研究一般，仍以西方理論為基礎進行客位途徑研究(林

文燁，1997)，然此類研究除容易被冠上加工式研究外，其適當性也引人質疑。在華人組織行為興起後，研究者逐漸以華人領導理論為基礎進行兩岸跨文化研究，如王明傑(1995)、藍永旭(1995)及嚴祖弘(1996)以 CPM 模式為基礎，在大陸地區從事領導行為與績效間之關係研究。在這些研究中，確實說明領導者在大陸地區從事管理工作的權變性。然過去鮮少有學者針對 CPM 模式在大陸領導行為的適用性進行研究，若貿然的直接進行變項間關係研究，研究者認為可能較為不妥，是否 CPM 三種領導行為就足以代表外派大陸台籍經理人之領導行為，實在值得商榷。此外，家長式領導模式及差序式領導等頗具華人特性之領導模式，到目前也都少針對外派大陸台籍經理人之領導行為的研究證據。

除早期以客位為主的研究外，如江惠翎(1999)也開始採取訪談的方式進行資料蒐集，其發現台商在大陸的管理模式包含軍事化、褓母式及導師式的管理模式外，然鮮少有學者針對外派大陸台籍經理人之領導議題進行系統性的現象探索與描繪。有鑑於此，研究者於初探研究中，便針對台籍經理人在大陸的領導型態及影響因素進行初探研究，該研究雖發現有別於過去華人領導研究之成果，如法治領導以及勤勞、功利、誠信與和諧等知覺影響因素(鄭瀛川、陳彰儀，2004a；2004b)，然受限於研究切入觀點及資料的豐富性不足，尚無法完整且清楚的說明外派大陸台籍經理人之領導行為與影響因素間的關係，故仍有待本研究進行後續之澄清。

研究者於此節回顧了西方與華人在跨文化領導研究的研究途徑與議題、成果進行回顧。在研究成果上，無論西方或是華人研究都以客位途徑取向之研究為大宗，隨後因質性研究典範的興起，學者們開始以質性方法探究行為的現象與原因。研究者認為在華人社會中，由於獨有的特性所呈現出不同的行為，是不足以利用西方理論或研究結果來加以解釋，唯有藉由現象的澄清與清楚描繪後才得以進行不同變項間的研究。同理，研究者認為在探討外派台籍經理人之領導行為時，也應先透過主位研究途徑，較深入的描繪其領導行為之轉變現象、歷程及其與情境因素間的關係為何？而不應冒然直接透過現有的領導理論為基礎，進行相關變項間之研究，以避免造成某些特性被忽略的可能性。

另外，因本研究關注的議題是外派大陸台籍經理人於大陸地區領導行為，綜觀國內學者們研究結果，確實足以說明華人領導者的權變性(鄭瀛川、陳彰儀，2004a；徐瑋伶，2004；江惠翎，1999；林文燁，1997；藍永旭，1995；何國全，



1993)。換言之，台籍經理人的行為是會受情境的不同而調整個人領導行為。西方研究結果已說明不同文化環境下，經理人可能進行的調整方式。然至目前為止，在兩岸跨文化研究裡，尚未有研究者針對此現象加以澄清，故此為本研究值得探索澄清之處。

綜觀以上討論，研究者回顧了西方與華人過去在領導理論的發展及驗證狀況；此外，亦探討東西方在跨文化或兩岸研究的成果。過去質疑西方研究成果在華人社會的適用性，主要也是擔心華人社會舊有的特性遭到忽略。然依據研究者初探研究結果發現，「部屬才能」係一項具跨文化普同性的情境影響因素。因此我們也不能完全將西方研究結果棄置一旁，過去華人研究多以領導者的知覺角度探討差序格局對領導行為的影響，然此可能導致其他層次的影響因素遭到忽略進而讓探討影響外派大陸台籍經理人領導行為轉變之因素有缺完整之憾。如早期台商多於南方地區，如廣州、深圳、東莞一帶發展並以製造業為主；近年來，多數的高科技產業將發展據點移至華東，如上海、蘇州一帶。中國大陸的腹地遼闊，各省有著自己的方言與價值觀，相信這在華南、華東、也會體現出不同的風貌，此地域環境的層次因素便可能是影響的重要關鍵；此外，Fiedler(1967)及 Kerr & Jermier(1978)分別提到工作結構及組織特徵是領導行為的權變因素之一，再者，組織文化與領導可謂一體兩面，組織文化反映領導者或創辦者的價值信念，並透過不同的方式傳遞給組織中的成員，讓組織成員多認同該價值信念，並落實在組織實務運作中(陳千玉，1996)。由此可知，領導行為可能受到組織文化的影響。台資企業從政府 80 年開放間接投資以來，許多企業在大陸地區，從草創階段發展至組織上軌道、營運，在這發展的過程中，領導者從組織建廠階段到後期拓展、營運期間，面對組織結構的改變，如管理幅度、職權大小以及組織目標等因素，在不同的發展階段裡，是否外派大陸台籍經理人的領導作風也有所不同呢？由此得知，欲完整的瞭解領導行為轉變的影響因素，組織層次因素勢必不得以被忽略；接著，外派經理人在面對不同文化的環境與部屬時，必定會在初期產生文化震盪(culture shock)(齊思賢，2000)。在這樣的文化震盪下，台籍經理人與大陸部屬間的互動情況便值得關注。在過去西方 LMX 中提到的互動關係(Grane，1976)或華人強調的關係品質、和諧狀態等等人際互動因素都可能影響領導行為(王錦堂，2003)。故人際層次也應是一個值得探究分析的切入點。最後，則是將焦點回歸到個人層次，根據初探研究發現台籍經理人知覺到部屬擁有講求關係、人

情、被動、好鬥、欺騙等特性都影響其行為改變的重要因素。經理人本身，則如對大陸人的刻板印象、優越感等特性亦都促使領導者改變其原有的帶領方式(鄭瀛川、陳彰儀，2004a)。故為了能充分且完整的探索與瞭解領導行為之影響因素，研究者需考量地域環境、組織、人際關係及個人等不同層次加以探討，使其影響來源與因素獲得完整的瞭解。除上述來自文化、組織、人際與個人的因素外，研究者認為在華人權變領導研究中，過去理論或研究大多重視來自於當下情境因素對領導行為的影響，研究者認為這似乎忽略了領導者過去的文化、價值與領導經驗對跨文化領導可能產生的衝擊與影響力，謝佩君(2004)發現職涯規劃與發展方面對外派經理人的外派適應與工作投入是有影響，換言之，外派經理人的未來外派生涯規劃是可能影響其在外派生活之行為，這是否也意味著其領導行為可能受到外派人員自身的未來規劃所影響呢？

綜合以上評鑑結果與質疑，足以說明外派大陸台籍經理人的領導行為是具有權變性。可惜外派大陸台籍經理人的領導行為及其與大陸部屬之互動現象，至今仍尚未被清楚說明與解釋。因此研究者為了充分了解影響外派大陸台籍經理人領導行為之早期經驗與未來規劃以及當下的情境等因素，故研究者以保有現象場域特色的個案生命史途徑去瞭解台籍經理人於外派大陸後，面對大陸部屬時，為了達到組織及領導效能，其所呈現的領導行為改變、調整之現象是如何以及以不同的層次分析瞭解影響其行為改變之因素，並企圖建構具華人特性之權變領導模式，藉以與西方及華人現有權變領導理論之內涵進行對話，並期望能透過研究探索發現過去西方或華人領導尚未能解釋與說明的現象與論點。