

## 第四章 個案一 林 SIR 的故事與分析

本研究以生命史取向之工作故事來描繪外派大陸台籍經理人在外派工作歷程中，其領導行為的展現與轉變。本章是以林 SIR 作為故事主角，將於以下兩節分別先呈現林 SIR 如何從當年在台灣一位完全沒有領導管理經驗的生產線小組長而後成就於中國大陸，擔任廠長工作之故事。此外，研究者將於第二節針對該故事內容所可能呈現的領導型態與影響因素等層次加以分析。

### 第一節 林 SIR 的工作故事.....「報告 林 SIR 」

#### 循規蹈矩的灰色學涯

林 SIR 出生自台南的一個小康家庭。他父親是一位不太愛說話的人，所以林 SIR 總覺得自己跟父親很少說話，父親國小畢業後就去當學徒，學習印刷技術，後來為了與舅舅合資印刷工廠，在他記憶中，幼稚園時期舉家從台南搬到桃園火車站附近，到現在一直都住在桃園附近。而他的母親，是位從未接受正式教育的家庭主婦，林 SIR 從小到大對家庭的感覺很平凡、很普通。

我覺得我跟我爸比較沒什麼話好聊，因為我爸不喜歡講話。我媽就還可以。(A01-05-1239)

其實我們的家庭狀況算是蠻普通的，……我覺得大概就是過著一般人的生活吧，就是不要出什麼大問題吧！像我們家的人也不抽煙、不喝酒。過年的時候也不打牌。也可以說我們的家族沒有太大的激情。(A01-05-1245) (A01-05-1249)

當時林 SIR 的父親與舅舅合夥開了一家印刷工廠，資金主要是由舅舅提供，而他的父親則負責技術部份。後來彼此因為在財務上的分配有些意見而導致合作得很不愉快。林 SIR 當時還小，只是個小孩子根本幫不上什麼忙，但這吵架的情境卻烙印在他的心中，他討厭那樣的景象，也期望未來能過得好一點。

所以跟我舅舅合股，雖然出的錢比較少，但大部分都是出技術部份的，只不過大概會有的問題就是親戚間關於事業合作方面的糾紛。這些糾紛我們小孩子也幫不上忙，只是會想說以後不要過著要跟大

家一起擠在一起住的生活。(A01-05-1230)

林 SIR 是家中第二個小孩，也就是老么，求學時代的他，其實是位很不愛唸書的小孩，在國小的時候，不愛唸書，整天只想著玩，當時還偷媽媽的錢去打電動，學校功課沒有寫，媽媽還被老師請去學校，回家後遭來媽媽一陣毒打，這是他童年記憶中，印象很深刻的一次，之後他心中有不同的想法。國小六年級那一年，媽媽要林 SIR 幫忙做加工，後來他也因為在家裡幫忙加工而存夠了買一台腳踏車的錢。

小時後其時對我來說最慘的是國小三年級左右偷了媽媽的零錢去打電玩只顧玩然後功課都沒寫後來被老師將媽媽請去學校，回家被修理了一頓這是最痛也是痛改前非的一次，雖然父母都忙著賺錢但我們不應該讓他們丟臉(A01-08-0003)

最高興的時候是六年級時候幫媽媽作加工然後累積金額後媽媽幫我買了一輛腳踏車可以自己騎去學校並且不必再擠公車，也是靠自己努力第一次得到的東西特別開心(A01-08-0006)

林 SIR 有位大哥，在高中畢業後，便接下父親的事業，而他也可以自己另闢天地。自小因為家裡並不能提供他太多的學習空間與協助，父母對他並沒有特別的期望，故林 SIR 的求學生涯並未被要求需遵循哪個模式，就像以後要當醫生或教師之類。民國七十二年九月國中畢業後，林 SIR 考取大華工專，電機科五專部，當時他必須離開家，到新竹唸書。他之所以選擇新竹，主要是覺得可以外宿是件頗新鮮的事情，且比較沒人管。

他專科外宿的生活，是這輩子第一次離開原生家裡較長的一段時間，也令他覺得自己頗為獨立，當然他覺得獨自在外，總是有些小聰明，他還曾經為了可以請公假且三民主義那堂課保證 PASS 而去參加三民主義研究社。由於父母對他的學習發展並沒有特別的要求，所以就任他自由發展，但唯一最令林 SIR 印象深刻的就是出門前，父母親對他的告誡，就是別作壞事，這是唯一的要求，林 SIR 當然印象深刻且銘記在心。

我在唸大華的時候就住在新竹了。所以我獨立性比較強，會比較鬼頭鬼腦的。(A01-05-1243)

我覺得學生時代對我來說沒有特別之模式，雖然父母無法提供我太多學習協助但只有一最基本要求不要作壞事讓他們抬不起頭，所以還算平凡……(A01-06-0020)

林 SIR 自覺在學生時代的他，是一位唸書不怎麼出色、表現平平的學生，是個灰色年代，他始終知道自己要規規矩矩的，別作什麼壞事，遵循的原則就是別被記過。而在求學時代的成績表現，也讓林 SIR 認識自己：「我不是一位聰明的人」，但這樣的認識卻讓他對未來有些想法。

我覺得我不聰明，我所謂的不聰明是說作 RD 的工作不是很……，可是我想我不聰明，可是我很勤勞啊，我腦袋瓜很靈活，我可以彈性多變。所以呢，台灣的工廠生產是彈性多變的。(A01-02-0577)

讀書時我覺得我是認識了我自己的能力。就好比說我剛講的我不是個很聰明的人。所以我在那個階段認清了我將來應該走什麼樣的路，對我而言就是現在這個領域。唸書的時候我也不是很活躍，大體上而言就是個奉公守法的學生。(A01-05-1277)

### 聽從長官、免得被盯

民國七十八年，林 SIR 順利的從學校畢業，也和一般體位正常的男同學一樣入伍服役，當年他因為不想等到升了上兵(破冬)才能輕鬆，所以他選擇加入成為教育班長的幹訓班。結訓後，後來他被分發到裝甲步兵獨立六四旅裝騎連服役，晉升成下士班長，林 SIR 帶兵時，對阿兵哥在軍事教育操練上與日常生活的要求是需非常嚴格，因為他必須作給學長看，不然會被盯的，但他私下則需與老兵、新兵偶爾交際一下，保持好關係好做事。

當兵時先從二等兵入伍，因是大專兵以及看到學長都要等到滿一年破冬才有好日子過……所以我就到幹訓班接受三個月非人生活訓練……晉升士官，基本上帶兵台面上與日常生活還是需嚴格與作給學長看，私下和老兵則需偶爾交際一下比如煙，酒，小吃，檳榔，等……對新兵除了要求外最重要是給他有發洩空間，常利用時間和他們聊聊天說說我們以前更苦的事他們也就比較能平衡

(A01-06-0004)

### 初入社會：勞其筋骨的組長

很快地，一年十個月過去了。民國八十年六月左右，林 SIR 結束軍旅生活。在接下來幾個月內，他短暫的從事一些臨時性的工作。直到同年十月，以電機科背景畢業的林 SIR，進入台方(化名)電子擔任品保儀校員，也成為他自認為正式的第一份工作。林 SIR 當時主要負責機器的校正與修復，因為以前在學校學習的就是一些與機械設備有關的原理與操作。進入台方電子後，他每天都待在實驗室裡作機械的維修與保養，或是機器調整，甚少有機會與人互動，他當時的主管是一位女性主管，林 SIR 稱她為師父，但他眼中的這位師父總是不苟言笑，很少與他聊天，當時由於有些機器沒辦法拿到實驗室來，因此林 SIR 偶而會到生產線上進行維修與保養工作，藉由此機會他接觸到生產線的作業人員與領班們，他在那時可以接觸到很多人，也讓他對作業線有些許的認識。他以這樣的方式度過了他進入台方電子的前八個月，他的內心總覺得日復一日的工作，逐漸令他感到煩悶，他的內心渴望著往人多的地方走，雖然他坐在實驗室裡，但他的心思已漸漸的飛往作業車間了。

……我有個師傅在帶我，他大概已經做了三四年了，他就把一些實際操坐的流程給你看，那你看完就可以自己去做，其實不難啦！……她是女孩子嘛，然後比較不會那麼主動，大概是這樣子。所以我那時候提到說在那邊作是比較悶一點，……像那時我就跑到產線那邊，因為那邊有些儀器她沒辦法搬到實驗室來，就要到線上去教練利用中午吃飯時間或者休息時間去。……那到線上去的時候頂多是和那些老領班、組長稍微認識一下，其他都還好。……(A01-04-0020)

直到偶然的一次機會，當時業務有位即將調任製造的宋先生告訴林 SIR，他自己準備調任課長工作，希望培養一位新組長，問林 SIR 是否有興趣試試看。林 SIR 心想：

……轉到製造是因為我覺得我可以快速的認識很多人。我躲在實驗室誰會認識我，但如果我到作業現場，我可以認識很多人。包括現場的媽媽、生管、資材都會認識我，我可以學到東西更多。

(A01-02-0580)

就在這樣的想法下，林 SIR 自願且主動的爭取這項作業線的組長工作。民國八十一年六月，林 SIR 進入製造部擔任組長一職，負責約 150 人左右的生產線作業人員的生產工作。說到這份工作，必須先瞭解台方電子的發展狀況，台方電子成立於 1971 年 4 月，林 SIR 進入時，這家公司已是個成熟且頗具規模的企業，在生產線的作業流程也都有一定的程序與作業方式，生產線上的作業人員與林 SIR 這位二十出頭的社會新鮮人相比，都稱得上：「媽媽、阿姨」的。工廠的領班們對作業線上的生產方式、流程、規定比林 SIR 來得瞭解、熟悉。而當時他卻只是一位電機科畢業且退伍不久的年輕小伙子，並沒有任何的管理經驗，且對實際的製造、生產也沒有概念。但他的任務就是要帶領這群作業人員，確認他們的生產狀況，就像生產量的達成、品質的要求等工作，務必讓產品可準時且順利的產出，但這位新官上任的「菜鳥組長」，卻經常淪為沒人願意理會的組長。在初當組長的日子裡，林 SIR 內心並不好受，因為他叫不動這群資深的領班，老是吃閉門羹，他難以打入這群資深的作業員團體中，他無法捉住領班們的心，對方總是愛理不理的。在作業員的心理，似乎認為有你這個組長也沒什麼屁用，又沒什麼經驗。當時在作業線的運作上出了狀況，領班不但不告訴身為組長的林 SIR，反而直接告訴課長，當時讓林 SIR 完全沒有參與感且覺得自己雖然身為組長，但卻沒有掌控權，很多事情別人詢問，他自己都搞不太清楚。

沒有沒有，沒有說還要再訓練過，就直接做調任了。……沒有說事先要通過什麼考核流程，就直接調過去了。……我比較清楚的是要注意每天的生產效率跟品質，這個可能是組長要做的，他們平常就會有在講或者幹嘛，就會瞭解這些東西可能跟你有關連。它每天的產量、效率報表、品質狀況等，這個平常大概就知道。(A01-04-0045)

所以去那邊的時候就沒有人鳥你啊。……，而且這些組長跟領班都很懶，都是老資格的嘛。……你根本就不懂啊。我是新任組長啊，啊!!組長有個屁用啊。又沒有什麼經驗，反正出了什麼問題，他們都知道。(A01-02-0593)

不太理你是因為你跟他們講不上什麼話，我是說除了聊天之外，你在工作上沒有督導權，也沒有辦法主控整個生產過程，……比如說現在生產出了問題，人家也不會跟你講，只有領班知道，有時領班也只會和課長講或是直接打電話到公司去，人家不會跟你講是因為

感覺沒什麼用。……對他們的工作事務是不大幫的上忙。……沒有掌控權，……(A01-04-0129)

在那失落的情況，其實他在進入製造部之前，已有心理準備，他知道自己是要到製造部拼命的，但不知道會碰到這樣的狀況，當時他心裡明白，自己不是個聰明的人，沒辦法擔任研發的工作，可是他覺得自己身體力行，很勤勞、苦幹實幹的。就是這樣的心態，他並未被那群資深領班與作業員的態度所畏懼，他打定主意，什麼事情都自己來。他從物料開始著手去接觸、試圖讓自己了解所有的狀況，甚至遇到假日、加班，領班們都不願到工廠來，林 SIR 也甘願的自己親自帶著作業線生產。

我自己去感覺去看的，因為你在分析一個問題的時候，總要搞清楚他的來龍去脈。……那人是一直活著的，機器也是一直在的，我指的是一般的生產，SOP 本來也都有，環境也沒什麼特別變化，那只剩下材料，產地是哪，買進來有沒有加工好等等，我就從這塊切進去。因為只有這塊東西會有變化，我當然先從這塊下去著手。這塊掐住了等於是掐住了所有生產的命脈，……，所以我覺得只要掌握料的動向就能掌握整個生產流程。(A01-04-0149)

所以說去之前我就已經打定主意了，要去拼的。所以去到那邊我就想一個辦法，沒關係，你不鳥我，我自己作吧。……禮拜六、禮拜天加班你又不一定來，我自己來帶。反正那時候我們就是什麼都沒有，去了就是自己幹。假日你不來作，好，我自己帶。(A01-02-0602)

此外，由於林 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，有幾次週末假日，廠長親自巡視廠房，廠長最喜歡挑那種大家不願意上班的日子來巡視廠房，幾次來巡視時，都發現林 SIR 這位新組長，總會在作業線上，因此廠長對他的印象也非常好。每當生產線的產品被品保單位退貨時，這些老領班反而指名要組長出頭，要林 SIR 去與品保部門的人理論：「為什麼我們的貨物會被退」，林 SIR 碰到這樣的狀況他並不覺得委屈，反而覺得有機會為民喉舌，搞不好可以建立關係，但當時自己實在太資淺，去談判成功的機會不高，但只要有人反應，他都會去查去了解。這股苦幹實幹的精神，不但讓林 SIR 在廠

長心目中留下好印象之外，也讓這群領班漸漸認同這位組長，他自己覺得真的漸入佳境，這經驗讓他不但贏了面子還勝了裡子。

久了發現晚上加班也是我在帶，週末假日也是我在帶。那些最沒人理，或是最沒人知道狀況的時候，是我最熟的。你要知道工廠的廠長都會利用假日來巡廠，每次來看到得都是我，他就會覺得，不錯喔不錯。老闆開始對你的印象不錯啦，……(A01-02-0606)

他們只有什麼會鳥你，就是被品管退貨的時候，要你去跟人家吵架。……我的看法是他們其實也在工廠待了十幾年，他們會找你出去談不是要去找你去拗人家，……所以這些人大概會提出來的時候，我也會看一下報告之類的，……所以他找你的原因就像我們找民意代表或是官大一點的比較有機會，……這是他投訴無門就會想找組長，因為這影響到他的權利、獎金，所以他就會一路往上去請。……後來想想有點像選民意代表，他有事情就來找你講一講，……一開始會比較煩，但是耐著性子聽也是可以學到很多。另外就是他們會慢慢對你產生認同感，我覺得就像民意代表一樣，不管對錯，也幫他們出出氣，他們心情就會變好。畢竟這些媽媽們、作業員他們的層次比較低，可能在學歷上、環境上，所以這些人他們需要一些比較直接的接觸與把握，當他們覺得高層可以傾聽依靠的時候會有種安慰感，製造單位的主管很重要就是這樣。有靠山感覺就好很多。(A01-02-0601)

民國80年初，當時許多電子廠作業人員的年齡多在30-40歲之間。但這群婦女作業員大多已婚，所以令林 SIR 最感頭痛的就是，碰到生產趕工時，必須請這些員工加班，但當時林 SIR 常常聽到：「不行，我已經要下班了，我要回家煮飯」之類的理由。有次禮拜天，生管趕著要出貨，他也不是要求一整天來作，他只要做500台就夠了，但就是沒人來。當時正好連續兩三天的假期，人家可能要出去玩，後來東拜託、西拜託的，最後還要一人送一銼冰機，做到中午還沒吃，只好請大家吃麥當勞，這樣才大概找了六七成的人回來完成這個案子，當時還去跟隔壁生產線的借人，他自己也跳下去做了。所以找人加班成為林 SIR 傷透腦筋的問題，他甚至有時為了懇請大家留下來加班趕工，他還自己掏腰包請大家吃，雖然這個方法有時有效，但他知道這不是權宜之計。

我覺得在台灣最痛苦的就是人，那時候覺得最痛苦的就是那些阿姨打死都沒人要加班，好像錢對他們不重要，那個感覺最深刻的是在民國 80 年在 delta 的時候，那時候叫他們加班 好像要他們的命一樣，然後他還可以說他不做了，從桃園廠走到對面台揚電子，只要五分鐘，他就找到工作了，他就是不加班，我五點一到，就是要回家煮飯，你不要吵我……(A01-01-0059)

在工廠內的作業時間，除上工外，中間都會有休息時間，林 SIR 發現每次都會有人帶東西，麵包、餅乾之類的食物來請大家吃，林 SIR 當時並不會回到自己的辦公室休息，也會藉此機會與這些阿姨媽媽們一起吃東西，多認識這群阿姨、媽媽們，有了關係就拉近彼此的距離，這也讓林 SIR 覺得自己頗得這些作業員的緣。

我覺得自己比較得人心。……這些媽媽，其實要稍微跟他們拉勒一下啦，要跟他們聊天啦。……就是每天他們休息都會在那邊吃東西，不要跟他們好像有距離，就躲在辦公區裡面，阿，他們拿什麼來你就吃什麼，你就吃嘛。去跟他們多聊一聊。其實這些感情是需要建立的。……你要主動的去多跟他們互動，遇到問題的時候，譬如說遇到私人問題的時候，他想要請假，那在瞭解之後給他一點方便。……他藉由你去找他們來，可以把他的意思讓這個人瞭解，因為他表達能力，因為他們都只有國小而已。你幫他解決了這問題，他覺得很爽阿。他會覺得跟你講有效喔，他就幫你當作好朋友了喔。(A01-02-0642)

隨著彼此關係的建立，林 SIR 逐漸能夠與領班們有比較良好的互動，要經常打成一片，他可以捉得住這些領班，他也將工作授權給這些領班，他自己則可以花較多的心力在生產的品質提升的分析。

就是說如果是對直接人員的話，我大概會授權在 key man 這一塊，所以我對人的管理，基本上我會比較授權給下面的人做，我對事情方面比較著重於在製程品質的分析、效率的計算還有生產管理的這一部份，……如果你選對了人，大概就是講的那個方式，你會比較放心，但是他偶爾會出槌，出槌的時候你就要針對這異常的重大事件去深入瞭解，……(A01-01-0243)

那時是因為你跟那些人處的比較好，領班會幫你下面的人弄好，



有時在線上走遇到阿姨還是會打招呼，會打成一片，有時領班出面你也出面他們就很爽。我覺得管理還是回到最原本的人的身上，不要有太明顯的分級，講完還不能搞定的，可能就還要施展一點招數，像威脅利誘之類的。(A01-04-0342)

### 自滿與瓶頸

民國八十二年十月左右，當時的一位品保主管到英元(化名)公司去，也隨即想將林 SIR 挖角過去。當時林 SIR 也是有點猶豫，畢竟他在台方電子已經可以將作業線帶得很穩定。但林 SIR 也考慮到將與老婆(同為在台方電子的同事)結婚，兩人也不方便同時都在台方電子上班。因此答應這位主管的邀約。到了英元公司的林 SIR，仍然擔任自認熟悉的製造部組長，他面對的也都是在英元的資深幹部、領班們，他心想狀況與以前差不多，他再次的採取過去在台方電子的那些方式來帶這群作業人員，他發現也許是他的專業和來自於大廠的光環，讓他在英元的運作仍舊如魚得水一般，這些老領班們對他的態度就像以前在台方電子公司一樣的合作，這也讓他對自己很有自信且心態與行為上也較為高傲。

……到英元去的時候自己就比較老練一點，……因為畢竟你從台方出來就帶著台方的傢伙，你基本上講的話別人已經信一半了，因為你是從大廠出來的，加上做事好像都有點經驗，人家對你說的話就會比較推崇。你本身就是有信心的，我比較把以前那套帶來新公司，講難聽一點就跟神一樣，對你很敬仰。可是這樣的結果有會讓自己比較膨脹，所以基本上自己也是慢慢的控制(A01-04-0302)

那時候我就覺得，一方面也是老闆跟我距離很近，我的氣勢也很銳不可擋，我那時候還是組長，但我可以到倉庫去罵倉庫的課長，因為我是覺得這個廠，不像台方那種比較正規的，就是說已經程序很熟了。生產要發料竟然可以告訴我你發料可以晚一點發，我實在搞不懂。我就去把他罵一頓，把東西搶過來，達成公司目標。我老闆就跟我說：「很好、很好、很好，但是去抱歉」。(A01-02-0680)

在英元公司服務期間，由於工廠引進泰國勞工，林 SIR 還曾前往泰國作甄選的工作。隨後他在英元，除帶領台灣作業員外，他還須另外帶泰勞。他覺得泰勞的態度與行為比起這群台灣的阿姨媽媽真是容易對付多了，因為泰勞來到台灣工作，有些工作上的約束性。但由於這是英元第一次引進泰勞，所以也沒有什麼管理泰勞的經驗，彼此語言也不怎麼能溝通，大多就是聽仲介的建議：

他們當初人到的時候，仲介就跟著過來，也會把一些重要規定跟我們講，.....因為他們也沒什麼錢，所以他們在出去之前都會借一筆錢，大概是台幣十萬塊左右，.....如果不好好工作或是逃跑，這筆錢就會沒收，.....所以對他們來講在錢方面就很辛苦了，所以不管在這邊多辛苦也要忍耐下去。初期外勞來台灣工作都很好管，有點像簽了賣身契一樣，.....就很有保障。很好阿，因為這些阿姨實在太難帶了，這些人等於是具有保障的，事實上也真的是這麼好用。每天怎麼操他們也都不會叫，.....(A01-04-0423)

因為我們也沒用過外勞，他就說要叫他們養成習慣。(A01-04-0478)

身為主管的林 SIR 便可以透過紀律來約束他們，林 SIR 覺得公司引進泰勞真是讓他暫時放下心中的大石，解決他最頭痛的加班困擾，泰勞非常喜歡加班，因為可以多賺錢。但林 SIR 卻覺得泰勞有較多私人問題，就像想家或是不適應的狀況，但這些員工卻不願意說出來，常常悶在心裡，甚至發生意外事故，因此他需要多給予個別關懷，多拉攏員工的心，了解他們的狀況，那時過年過節還安排員工帶他們回家過年，分個紅包讓他們沾沾喜氣，除了這樣林 SIR 也不知道應該怎麼作了。

到英元遇過一個最可怕的，就是一個泰勞他晚上起來殺傷了自己的同伴。.....泰勞基本上會有這些潛在的問題存在.....就這樣而已。那時在英元的領班大家對他們都很好，包括過年過節還帶他們回家分個紅包沾沾喜氣.....(A01-04-0439) (A01-04-0452)  
(A01-04-0455)

林 SIR 在英元期間，面對台籍作業員或來自泰國的勞工，他都能掌握到一些技巧，讓他在工作上稱心快意。漸漸的他卻因自己難以升遷、同事的能力不怎麼樣以及老闆的風格與能力沒有值得他學習等因素而開始令他覺得產生瓶頸。民國八十四年九月，林 SIR 正值困頓、無趣，找不到下一步發展出口的心情，除了對現況感到抱怨也對未來感到茫然，有種「有志難伸」的感覺。當時有位同事的老公正想自己出來開模具工廠，也需要找員工。他告訴林 SIR：「因為他拿到一個德國專利的墨水，印在產品上，他馬上就乾了，而且不會暈開。幾乎所有產品都要噴，什麼醫療器材啦、飲料啦什麼都要噴，這東西會很好做的」，林 SIR 心

想在這裡待了兩年，也不知道接下來要往哪個方向走，他也認為這東西是蠻有前瞻性的，他在困頓之虞決定辭去工作，甘願去工廠內當個獨立作業的師父。

以英元來講，他不像台方那麼有規範化，很快就會遇到一些瓶頸。也就是說，旁邊沒什麼競爭對手，上面的對手好像也不怎麼強，那時我的協理也對我不錯，那時帶我過去的課長是比較保守，是一步一步來的那種，當然那時也可以升作課長，只要升上去說不定我來會多待一點的時間。第二個是說沒有可以學習的對象或是方向，自己也覺得有點心高氣傲，所以就只有一條路，那就是離開。自己也會覺得說已經在這個領域待了三四年了，覺得有點煩，好像沒什麼事好幹。……那時泰勞來了加班也很正常阿，生活也很正常，我到英元也差不多了，就覺得為的是一個突破瓶頸的理由。……畢竟也只是個組長又能怎樣？有種「有志難伸」的感覺，很頭痛。我們老闆又是比較溫和派的，不喜歡去爭，有慢慢等就會有時機的思維。(A01-04-0493)

就是說好像那些其他單位的課長，因為我到英元的時候還是組長，他媽的這些課長可以當課長嗎？比我以前當領班還爛，笑死人了！……我就覺得那些人一點都不積極，什麼生產流程、觀念，講難聽一點就是在混日子，就覺得好像自己是本身比較好，……我出來就是想自己有一番作為，結果每次一些芝麻蒜皮的以前都不會發生，現在都發生了。……英元初期真的是這樣子，到了五六點下班都沒有人耶，都走光了，主管都走光了，剩我一個在那忙東忙西，指揮東指揮西，自己繼續做，害我早上來都想去罵那個間接單位的人，就覺得這是什麼阿？如果是就那時候來講，我是有比別人好一點的專業跟判斷，那是因為環境已經產生差異了，那個環境的人是比较不規範化，那個公司的老闆主管也是比较走人情化的，那當然就很難推展的開。(A01-04-0307)

在離開英元後，林 SIR 進入這家小工廠，擔任機械操作的師父，整個工廠只有六個員工，比起以前帶領大批作業員而言，真是天壤之別，況且他也不是管理職，但這份工作讓他可以每天下班就馬上回家，不用多顧慮什麼，很單純、很簡單，這也是他逃避當管理者或在生產線環境的方法。

因為我想逃避作製造。……管人阿，幹嘛，我覺得幹嘛要作得這麼累。而且我那時要走，我老闆跟我說幹嘛要走，我準備把你升課長。

(A01-02-0694)

他在從事這份工作期間，每天必定將機器洗好才回家，即便其他師父都是一週才洗一次，他仍舊很堅持作他自己想作的，因為他就是喜歡乾乾淨淨、規規矩矩的，這也是因為林 SIR 以前在台方電子時，曾去參觀過一些日本培林生產工廠有關。

我是覺得我想這樣做，以前我去參觀過一些日本工廠，裡面都是機器，都環境還是很乾淨，……我想說既然以前看過那樣的，就覺得做的到。我也覺得這個做黑手的工廠不一定要弄的那麼髒，只是看你要不要改變習慣而已。(A01-04-0561)

在將近一年的技術師父工作裡，他發現小型工廠沒有正式的工作流程、也沒有既定的目標，讓他感覺很沒有規矩可循，且工廠的員工也才六位，這都讓他漸漸的認清自己喜歡的是什麼，是有規矩、有管理制度的公司，他也逐漸體會自己還是適合團體的工作環境，況且當時由於工廠的財務有些狀況，有時加班費、薪水都不見得發得出來，這對已經結婚的林 SIR 而言也都是壓力，他總不能作白工，他還需要與家人交代，這些體認也令他打算重操舊業。想不到接下來這一待就是八年的時光。

我就看他們這種機具廠，什麼排程也沒有，什麼都沒有，我就說你們怎麼不按照這個時間算，他們就不想要阿，這個作黑手的就是這樣。所以我就是喜歡正規的，而且我怕熱，我喜歡比較乾淨一點的環境，所以我還是覺得不適合我，我還是回到這邊來。  
(A01-02-0765)

……開始做這一兩年來，一直沒成長起來。另外我也發現她老公的經營理念也不是我要的那種 STYLE，我覺得這是一個問題。他是做，但是比較傳統的觀念，人是蠻好啦，他有點像是自己作學徒出師的那種，很勤勞做，做的也很辛苦。但是你不能都靠自己弄阿，你也是老闆，……可是你的業務體系和設計體系要齊全，我發現後來做的人沒辦法專心做，業務也沒辦法專心跑，……我是覺得有一些管理的想法和作法他沒有走出來，這是一個情況。但這也不是我一定要離開的狀況，我也發現他出現一些問題，比如說他的財務有比較吃緊，養這麼多人他也很辛苦，一個是我覺得這種環境自己也不是

喜歡，二方面是財務吃緊我老婆他們也會擔心… (A01-04-0537)

### 不用再委曲求全的製造組長

約民國八十六年六月，結束了獨立作業的生活，林 SIR 透過報紙廣告，得知 A 公司，也是目前他服務的公司，正徵求生產線組長一職的人才。他於面試時得知該公司正處於快速發展的狀態，工廠也正準備從南港遷到龜山，且規劃未來能股票上市，在那同時期，原本可以選擇比較大的華利(化名)公司，但他覺得也許 A 公司正處於發展階段，學習與升遷的機會都會比較多，他最後就決定進入 A 公司。他進入 A 公司擔任製造部組長一職，當時廠房正要設置規劃啓用，一切的人員、設備都尚未就位。因此所有車間內的規劃、運作都可以由林 SIR 自己來安排，他擁有頗大的自主空間，不像以前老公司，他需要先委曲求全的融入企業環境，與當時的那群作業員攀關係、培養交情。他深覺有機會發揮自己的理想和抱負，當他面對新進人員時，那種態度就不同於過去了，他開始以上對下的態度直接說明、指示新進作業人員。

這個 A 公司有一個狀況就是說，他是一個新廠，所以所有的規劃、運作都要自己來，這個新廠是從南港搬過來的。因為都要自己來，我就可以找自己喜歡的幹部，我就不帶老幹部了。所以像我就可以全部自己決定，像東西怎麼擺，我都可以自己來。……，像前面這幾家廠去得時候都是老的嘛，什麼都是老的，那就要認命吧，可是這邊什麼都是新的，我就覺得可以發揮一些自己的理想和抱負。  
(A01-02-0769)

我不用像以前那麼委曲求全。我以前都要先苦個三個月，先摸清你們的底細，跟瞭解你們的運作，我切進去。到這裡不用，你們來就要聽我的。喂！！你們不是老員工了，而且我是你們的組長，對不對，他們也認命嘛，進來都是新的阿，對不對。所以那一段時間我不用，而且我直接告訴你怎麼作。所以規定是我訂的，……(A01-02-0780)

當然林 SIR 初到 A 公司的日子裡，仍舊不忘最自豪的溝通與員工保持良好關係，他在溝通方式上，依然遵循以前的經驗，要與作業人員保持好關係，盡量打成一片，他總是會中午吃飯時或下班後，邀幾位組長或作業員去附近麵攤吃個麵，或是帶請他們喝個飲料，找時間聯繫感情，他懂得多與他們互動的原則，因

爲他知道這是好的。

像我們這邊，我中午一定會邀他們到那個麵攤去吃飯啊，其實有一些功課是要作的，你要得到別人的幫忙，你不下一點功夫，……人跟人之間本來就是要有感情的，……平常就有一些好得互動，你需要人家一定會幫你的。像我一直認為在這個業界裡面，寧可多一個朋友，也不要多一個敵人。……所以說我覺得一定要去把人脈跟管理作好。(A01-02-0871)

### 菲籍勞工的斤斤計較

政府在勞工政策上開放外勞進入台灣後，也降低公司許多人事成本的開銷，過去林 SIR 在英元就曾帶過來自泰國的外籍勞工，他記得那群剛開始總是悶悶不樂的泰籍勞工，這群勞工雖曾讓林 SIR 常爲求人加班的困擾獲得舒緩，然他需要多花時間去注意他們的生活狀況。來到 A 公司之後，當時公司與仲介公司合作找了許多菲律賓勞工進入工廠工作。當時身爲組長的他，有一部分的工作是帶領這群菲勞，仲介公司是曾告訴林 SIR 有關菲勞的一些習性，就像他們懂英文、很重視團體性、有宗教信仰等等的。當時林 SIR 是記得這些，也觀察到這些勞工在假日都會到教會去聚會，且他們在工作上總是一群群的，看似非常團結。林 SIR 覺得雖然仲介公司這樣提醒，但對於離鄉背井的外勞應該就是多關懷他們，應該就可以比較好帶。

後來發生一件令林 SIR 印象深刻的事情，當時林 SIR 也覺得他們來台灣賺錢也都很辛苦，看他們穿得也都頗破舊的，當時就有人提議，請作業線上的阿姨、媽媽們將家裡不要的衣服送給他們，林 SIR 當然也共襄盛舉，期望外勞能夠不需另外多花這筆錢，當時也很多人響應這樣的活動，後來有人告訴林 SIR，在菲勞員工中，有人說那些衣服是台灣人強迫他們買下來的，還要去告這些台灣員工。林 SIR 聽了非常的不高興，深覺得這群人怎麼如此玩弄他們的同情心，好心捐獻卻被說成是強迫對方購買，之後工廠內不會有台灣人去舉辦這樣的活動，林 SIR 也對菲勞就比較保持距離。

……台灣很多都這樣，包括那些泰勞、菲律賓都這樣，我們都會把自己的同情心拿出來，覺得他們很可憐，他們在家鄉很慘，然後就對他們特別好，結果你全然不知你自己陷進去某些東西，你的感情，你的金錢，然後等你陷進去後，才會覺得啊浪費，我舉個例子，

我們那個菲律賓人，覺得他們好可憐，衣服穿得很爛，然後捐衣服給他們，結果聽說還被告說，你們賣他衣服，還強迫他們買，這個真的是不太好……(A01-05-0575)

所以，對這樣事件的發生，我對他們的方式就轉變了，我就覺得這樣怎麼對呢？我還聽說一些同事請他去家裡吃飯，然後回來外勞還發牢騷說東西怎麼樣難吃，因為口味不合，後來開始發生一些包括我們幹部跟台灣的所有員工，啊我對你這麼好，你還這樣，因為你不了解他的需求……對他們公事公辦，……不接觸、不談判……(A01-01-1231)

### 我又敬又畏的孫老大

在之前的幾份工作裡，林 SIR 似乎都一直因工作的晉升與無法遇到好的主管而離職，約在民國八十七年一月，林 SIR 因工作表現不錯，被晉升為副課長，此時林 SIR 碰到了第二次工作上的瓶頸，他在一月份被晉升為副課長，他卻不知道副課長要作什麼。以前組長的工作有別人在幫他作，現在他好像沒事作了，以前當組長的時候幾乎不在辦公室，就是在現場，當副課長之後整天待是在辦公室裡面，他卻不太清楚自己要做什麼，也沒有人可以帶著他。當時除了因升遷後沒有明確的告訴林 SIR 工作內容外，他自己也覺得 A 公司裡頭並沒有哪位資深主管可以帶領他，成為他的表率，讓他能學習與模仿的，這讓他感到頭痛，每天的生活好像個活死人，沒有什麼目標似的。

倒是說怎麼當一個課長，……當你成為課長，你以前組長的工作有別人在幫你作，你好像沒事作了，為什麼，因為我的組長就是以前的領班，他晉升上來，……那我作課長要幹嘛，……當課長之後是在辦公室裡面，在 Office 裡面不知道要幹嘛，……我就很頭痛，而且沒有什麼人可以 COPY 阿。(A01-02-0809)

台灣政府於民國 81 年開始，正式開放企業赴大陸投資，許多企業其實於 1978 年大陸開放以來已陸續前往中國大陸投資，就在民國八十七年六月，A 公司也正逐步規劃前往中國大陸發展，六月份左右在公司內成立一個大陸建廠小組。由於 A 公司內並沒有人曾經去過大陸發展，換言之，沒有人懂大陸市場，那又怎麼談建廠呢？所以公司特別在三月份到中國大陸聘請過去在光禾(化名)科技服務的

孫先生回台接任廠長工作，並協助公司未來在大陸的建廠計畫。原本外派台籍幹部的工作應由管理部處理，但孫先生眼見管理部都沒有動作，他隨即自己私下開始邀約。當時大多數的人不想去大陸發展，林 SIR 也同時被孫先生邀請進入團隊，他認為在外派條件上也談得很模糊，什麼薪水加百分之多少，要過去多久都說得很模糊，原本說去支援三個月，後來卻又說要六個月左右。從未去過中國大陸的他心想：「我這麼一去中國大陸，再回台灣，這個位子一定保不住，因為一定有人地補上來，所以這將是一條不歸路」，當然他自己覺得打從 A 公司開始他就一直都在生產線上擔任組長，雖然帶的人不同，但模式大同小異，他也深覺這樣的發展機會是有限的，再加上自己目前在當然副課長時碰到極大瓶頸，心中雖有點想去外地看看，尋求發展，但他也是在觀望其他人的態度，畢竟沒有去過，一切都很沒有安全感，總是怕怕的。當時公司品管部門的一些同事，原本說好要一起去的，最後卻因為準備要接龜山廠廠長的主管是品管部的主管，因此突然很多人都打退堂鼓，這也導致林 SIR 內心開始猶豫，在去與不去之間來回擺盪。

前一兩個月是這樣，因為我會覺得，總是要看人家嘛，大家都跑掉了，你還傻傻在那邊，所以在這樣的情況下，大家要表態的都表態了，反正不去的就不去嘛，……我繼續留下來的就剩我還有一位許先生，就剩我們兩個而已，兩個都是生產的，其他人通通都沒有，都不去了，……內部有一股勢力在，好像這些人本來都已經講好了，就中途反悔，……(A01-05-0040)

他曾經與老婆、家人討論過這問題，由於是屬於短期的出差支援，且公司保證一定回得來，所以家人並沒有什麼意見，當時的決定權就回到他自己身上，完全由他自己決定去或不去的問題。後來成長發展的動機驅使了林 SIR 的決定。他想：「現在過去中國大陸工作，除了在工作的發展與學習外，也可以藉此體驗不同環境的狀況，這本來就是自己規劃的一部份，也不想永遠待在製造一輩子，以過去在台方電子的經驗，知道製造這一塊到某階段就會卡住，公司不會有什麼太大的調動，就是深怕一動整個生產線出狀況。這將是一個自我提昇與發展的機會，且外派幾個月，家裡已經說並不是太有意見」，因此出於自我規劃與發展下，林 SIR 最後仍加入了這個建廠小組，準備外派中國大陸。



當初過來的動機就像我剛剛跟你講的，我覺得那時候對工作之外我想增加新的一些學習跟領域 那時候沒什麼人希望到大陸廠，……而且我也不想繼續待在那個位置。(A01-01-0030)

那時候的家庭 如果是談所謂的短期支援 我想半年一年 家裡都沒有問題 那時我已經結婚了 也有一個小朋友 因為我老婆也是上班所以我跟他討論下來 因為那時候還住在家裡 住在我父母那邊 所以還照顧得過來 所以說當時家裡的意見跟反對 並沒有特別的強烈。(A01-01-0035)

民國八十七年三月，正當林 SIR 晉升副課長而感到迷惘時，這位他稱呼「老大」的廠長，來到桃園廠擔任廠長，這位老大的管理方式令林 SIR 當時感到震撼不已，由於彼此的職務位階差距甚遠，因此對這位老大的態度是又敬又畏。老大對事情的要求甚嚴，有次開會，一位同事的報告並沒有作得很完善，老大看了就很不高興，隨著對方的報告，林 SIR 也感覺到老大的臉越來越臭，最後老大便將那份報告丟在地上，要這位同事自己去檢回來看看他是怎麼寫報告的，還要他重寫，等寫好了再找他來開會。類似的情景在這位廠長到廠初期，屢屢上演。在工作上只要他看不慣的，他就破口大罵，當場指責，甚至將人開除。當時他一上任沒多久，就有三位副理被他給開除了，當然也有人受不了就自動請辭。

我那位老大就來了，那個建廠的老大。他是從光寶來的，光寶算是一個滿大的公司，因為他進來開始刺激我，知道什麼叫做課長，要怎麼作。他就是用那種暴力管理方式阿。……這個人就是兇得出名，他會逼你到走投無路，讓我以前叫我日以繼夜的工作，我都沒有問題啦，可是他不只是要這樣，他還要你交出東西，所以說他會質疑你一些作法適不適合理性。……那怕死啦，上面的副理都被幹掉啦。那我們這些課長不就更慘。(A01-02-0817)

林 SIR 真是怕死了，所以那時開始，做事情總是戰戰兢兢的。由於這位廠長對績效數字與指標管理相當的要求，而林 SIR 正好過去因為什麼事情都自己來，導致他對工作的流程與所有數字的產生都相當的清楚，凡事都不會只是聽說，而懂得去求證。就像抓預算，這老大會問林 SIR：「你部門有幾個人，然後幾個人裡有一般的員工，有建教生，還有一些老員工；然後你這裡要用原子筆，一個人用幾枝，橡皮擦用幾塊」，他就要求林 SIR 都要算給他看。

有一次林 SIR 用 Excel 套出來給老大看，一個人預計一支原子筆可以用多久，然後在大陸原子筆用多少錢，一個橡皮擦一個人大概用半塊，兩個人用多久，那那些人可以用到原子筆、橡皮擦，領班組長才會用，作業員幹嘛用原子筆，對不對，你要去算，算出一個合理的出資，他才會滿意，不然就會退件耶，林 SIR 光建廠初期這樣的企劃書，被退了十次，因此他對於這廠長所要求的數字都能夠掌握得很清楚，雖然也會被修理、被打槍。他在這樣嚴格的氣氛中仍舊生存了下來，他雖然私下會抱怨，但總是告訴自己要懂得在過程中學習，盡快修正。與老大共事的日子裡，每天都是如同作戰一般，但林 SIR 卻覺得這位老大有他厲害的地方，值得學習。在未來的管理理念上，確實受到這位廠長的影響，尤其初到大陸時，採取廠長如同瘋狗般的管理面對大陸部屬，讓林 SIR 覺得很好用、很有效。

他比較注重數字跟指標。……但我不知道怎麼樣去讓他更滿意。所以我也是一直在學習，ㄟ，被修理，我就趕快修正、修正、修正，ㄟ，知道下一次報得時候要注意什麼，他希望看到什麼，不知道的就問他，被他罵也沒關係，反正下次報告肯定 OK 的程度就很高，就是這樣阿，所以從他來跟他學習半年左右，我就覺得原來當課長是要把管理的事情作到什麼程度，你的目標要訂得很清楚……我覺得管理的模式，絕對沒有絕對的好或壞。這個主管確實對我產生影響。他那種所謂的 Emotion 的情緒反應，我不認為絕對是對，可是他有的優點。我是沒有辦法兇到像他那麼兇，雖然我到大陸的前面一年半，學習他那種瘋狗的方式，是有產生效益，但是我沒有辦法瘋到像他那麼徹底，講瘋是有點離譜，是兇到那麼徹底  
(A01-02-0830)

進入大陸建廠小組後，林 SIR 在接下來幾個月裡的工作，便是進行工作交接以及大陸廠的規劃工作。由於公司原本就有代理人制度，因此林 SIR 很順利將他手插件的產線管理工作轉交給一位韓課長。而林 SIR 的任務就是規劃未來在大陸廠的內部規劃以及相關福利、薪資這些的措施，同時要事先招募一些在大陸有工作經驗的人。當時這位孫先生對準備外派的事前工作是相當要求的。他要求每天晚上從五點半開始到晚上十點，所有準備外派的人都要留下來開會，當時因為大家抽煙抽得很兇，一個晚上三四包，對於不抽煙的林 SIR 而言，真是痛苦，他說門一打開，那整個煙都快速的冒出門外。在會議中，孫先生要求每個幹部一個

個的上台做簡報，說明自己目前工作的進度狀況，林 SIR 還記得孫先生最常講的一句話：「講話要像話一點，你講話如果不像話，那就倒楣了」，若在会上胡說八道，那可是會被修理得很慘，在磨了一陣子之後，林 SIR 非但沒有退縮，反而感覺到自己有一種脫胎換骨的感覺，他覺得自己這樣一路磨下來，自己比同期的幹部來得提升許多。

所以其實那個時候，就是讓我們自己成為特級主管，然後成長起來一個很好的機會，……這樣操過之後我就覺得比較脫胎換骨想事情，……，那跟我一起起來的科長，他們就是按照正常在運作，這就是為什麼，同樣跟我當初從一月份進來的科長，到最後距離就會被我拉的很遠，……(A01-05-0127)

## 外派中國大陸時期

### 與印象背道而馳的中國大陸

民國八十七年初，A 公司本來要選擇隸屬中國大陸國務院管的新加坡工業區作為建廠基地，後來因為稅賦等優惠條件而選擇新區，建立 A 公司的大陸羅來(化名)廠。由於這是 A 公司第一次進軍中國大陸發展，當時除了來自光禾科技的孫廠長曾有過外派大陸的經驗外，原 A 公司體系的人，並沒有人知道中國大陸的狀況，甚至應該怎麼管理都是模糊、陌生的。相形之下，這位廠長的經驗成為林 SIR 的重要參考，雖當時在外派前夕，曾從大陸的長將(化名)電腦挖角幾名台籍經理人回台受訓，並準備外派至羅來廠，然畢竟外派大陸後，原本這位廠長成為羅來廠的副總，他擁有管理與經營的主導權。

林 SIR 於民國八十七年十一月與最後一批外派中國大陸的台籍經理人飛往中國大陸的虹橋機場。初到中國大陸的他，內心是衝突的，因為聽到的和實際看到的有些出入。

第一天到就是虹橋機場下啊，機場是沒有中正機場好，但也還可以啦。……到了蘇州之後，我們的老大已經在那邊，他就請我們去吃飯，到街上去，大概是六七點，那個街道好漂亮。樹木什麼都種得滿漂亮的啊，吃飯的地方也是滿高檔啊，不比台灣差啊，又便宜啊，我就覺得不錯喔，跟我媽媽講的「吃樹皮、吃樹根」不一樣啊，就覺得感覺不一樣，……(A01-02-0884)

雖見到的比想像中、印象中來到好，但在他心中仍舊因未來的工作感到緊張，因為他想起這位孫副總對工作的要求且自己對環境又還是如此陌生的，他知道從明天開始應該會有些很苦的日子要過。

其實我當時看到那個新環境是滿 shock 的，另外我是很緊張啦，因為這個老闆本來就是功課好多，所以那時候除了對環境有個滿 Shock 的印象，另一個就是知道從明天開始就要過很苦的日子。  
(A01-02-0898)

民國八十七年十一月，林 SIR 在中國大陸擔任電子廠製造經理(等同於在台灣的課長)，他第一次接觸的大陸部屬是一批孫副總挖過來的大陸幹部(多是課長、組長)。當時林 SIR 與他們講話時，感覺這些人就是對他必恭必敬的，他說什麼對方都很乖乖的去作，這讓林 SIR 覺得第一印象滿好的，這裡的環境也不錯，人也很服從，要帶他們應該不會很難的。

我第一批接觸的就是我老闆挖過來的那些人，……我總覺得跟他們講話，我沒有深思他們到底聽不聽得懂。我只記得我老闆講得，要多 Check，多看。他說真的就是假的，你一定要很小心。但我跟他們談得時候，我覺得沒有那麼差啊，滿聰明的啊，而且說什麼就作什麼，蠻好的啊。(A01-02-0917)

第一批接觸的人，就是那些幹部嘛，建吾他們，這些人感覺就是對你必恭必敬，然後另外一個跟你不太熟，所以跟你有距離感，……那段時間，他們大概跟孫先生比較熟之外，沒什麼人。……你說什麼就是什麼。……他們到現在都叫我林 sir 啊，從以前到現在，都習慣了(A01-05-0360)

### 好心被雷槌

由於外派初期林 SIR 覺得大陸部屬總是必恭必敬的，能力好像也不差，他就放下感情的與他們交流。大概是在八十七年十二月底一月初，就是在工廠建好之前發生了一件事情，當時有位林 SIR 自認對他不薄的大陸幹部跟他說不做了。咦！！林 SIR 覺得很奇怪，對他也不錯啊。因為建廠期間，大家都比較辛苦，知

道大陸人比較窮，也都會請這些大陸籍的幹部吃飯、給予關心，林 SIR 自認為他自己做得很好。後來這位幹部就跑過說：『因為他老婆懷孕有點難產不方便，所以要回去照顧她』，林 SIR 當時聽了也很同情，便立即批准。他為了表示關心，原本還想跑去買補品讓他帶回去，但隔天要開會，沒來得及買，這位大陸幹部就回鄉去。

當時他跟林 SIR 講兩個月、三個月就回來了，結果三個月過去了，這位幹部仍無消無息的，林 SIR 也覺得很奇怪，但大陸實在太大，很難得知對方的狀況。後來有位跟他從南方一起來的同事就跟林 SIR 說：「經理啊！你知道他為什麼回去嗎？」，其實「他是回去他原來的老公司，又不是回家」。原來是這位大陸幹部答應這些人回去後，會幫他介紹，但是都沒有，他們自己人窩裡反抖了出來，他當初講了一堆家裡的事，看起來也不像是說謊，結果原來是以前公司的老闆找他回去。林 SIR 頓時非常錯愕，一種晴天霹靂的感覺突然擁上心頭，第一次深刻的感覺到在大陸感情遭欺騙了。

初步的印象啊，所以就慢慢的投入一點感情了。結果才不到兩個月，自己就發現被騙了，就迅速的把感情收回來，開始還是對他們懷疑。……當然不能行於色啦。但是在心態上就是慢慢的不敢再放那麼多，慢慢的陷下去，……我就將他收回來，心理就想要多去問問，然後各個擊破。我就覺得老闆說得對，這幾個人那怕是老闆已經帶了幾年還有這樣的現象。(A01-02-0932)

## 失望總大於期望

在建廠初期，由於林 SIR 當時負責電子廠車間的規劃，通常在車間內的地面上都會有黏貼一些斑馬線，讓員工可以依此斑馬線進行作業或是設定產品的擺放位置。當時林 SIR 找了一位大陸員工，他說：「你會貼吧」。對方回答道：「知道知道，我以前貼過，沒問題」。林 SIR 就想對方也說自己有這經驗，他就將大概怎麼貼以及貼的位置是怎麼樣的與這位員工交代一下，之後他就放心的將這份工作交給這位員工。隔天林 SIR 再去看，他不敢相信那員工說自己曾經貼過斑馬線。那員工確實有按照林 SIR 交代的路線貼，只是貼在地上的斑馬線就是歪歪扭扭的，且平整度也不夠，就是還有空氣在裡頭，可能沒多久就會脫落。這員工是作了，也花了很多捲膠捲，結果害得林 SIR 必須報廢這些膠捲，最後還要找這員

工來，重新示範一次給他看看，斑馬線應該怎麼貼才對。在工作上這樣的經驗是屢試不爽，在生活上更是如此，就像林 SIR 剛去不久，有次假日，台幹們相約出遊爬山，大夥想先騎腳踏車去某個地點逛逛，當時大陸員工便幫我們弄了幾台腳踏車。由於大夥都沒有去過，便打探一下遠近，只聽大陸員工說：「很近、很近的」。大夥就帶著休閒愉快的心情出發了，剛開始還感覺輕鬆，隨著沿途騎啊騎的，林 SIR 開始覺得心想真的很近嗎？怎麼越來越無力，汗都越流越多，雙腿都有逐漸顫抖的感覺，最後林 SIR 騎了將近快一個小時才到達目的地，他的心理罵著：「靠！騎了四十幾分鐘叫近，我的很近是十五分鐘二十分鐘，他是騎了四十幾分鐘快一個小時才到，還搞了一台老爺車，……」(A01-05-0415)

原本認為他應該會的東西，沒想到變成這樣，你說他會還是不會，這個就有一個問題，這就是他對於他自己所曾經看過的東西的定義跟標準，他認為這樣就是標準，以前他們在別的地方做，這樣就是標準，但是我們台資要求的要到一定的水準不一樣……很簡單 做給他看 然後要把你的教育訓練標準化 很多東西都是這樣子的……(A01-01-0830)

## 高姿態的優越

初到中國大陸的建廠期間，林 SIR 和廠內的同仁爲了招工(找作業人員)，會請管理部與學校單位聯繫，而他們親自會到學校去進行面談甄選的工作，針對作業人員的挑選，當時林 SIR 會準備一些簡單的數學計算題目，讓學生們算算加減乘除，此外還對視力有些要求，近視過深或是色盲的，都不能予以錄取，算是相當要求的。

他當時去學校時，真是感到很大的排場與風光的感覺。令他印象深刻的是，當他到了門口，不但有學校的人接待，學校還特別用紅布條，上面寫歡迎……字來表示歡迎，中午還會由學校的重要的老師，帶領林 SIR 與同事等幹部到餐廳用餐。

在招工時，林 SIR 進入會場，他發現學校裡準備找工作的學生，個個穿著非常整齊的運動服，很有次序的排隊，等候面試，一副到你們公司上班就等於上天堂的感覺，從他們的眼神與行爲，林 SIR 可以感覺到學生們對這份工作萬分渴望的感覺。這些人報到之後，確實在行爲上規規矩矩的，他記得以前是八點半上

班，很多人都不到八點就到工廠內，甚至看過有人自動自發的擦地板，當時除非你要他離職，不然是很少人會自動離職，他還看過做到暈倒的人都不肯離職，當時這些大陸員工確實非常的在乎這份工作。有一回，林 SIR 當時帶一位大陸的實習幹部，他在線上就插錯了一顆零件，林 SIR 當時非常的生氣，主要是因為這錯誤曾經在台灣就有人犯錯過，在產品生產的過程裡，有兩個零件的外觀顏色幾乎一模一樣，如果不小心掉到地上，然後撿起來之後若沒仔細檢查的話，很容易插錯的。林 SIR 深怕在大陸又犯相同的錯誤，所以他三申五令的提醒大陸幹部對這部分要注意，若發生了我就二話不說，請人走路，結果還是發生了。林 SIR 當時就二話不說的說：「你就滾蛋吧」。那幹部就當場哭得希哩嘩啦的，還請林 SIR 給他一次機會。林 SIR 當時想說殺雞儆猴，所以沒有答應就是要他走人。隔天林 SIR 七點半進工廠時，到了辦公室，他就看到桌上有張「百言書」，是那位員工寫的信，上面寫著「我到你們公司上班...我很高興....」，這讓林 SIR 感受到這些員工好像爲了這份工作的有無，非常的在意。他當時很難過，看了其實真的滿心酸的。心想其實當初在台灣如果那些阿姨插錯了，也頂多唸他兩句，要他小心點。但到了大陸卻要把他開除，但當時林 SIR 的想法就要像孫副總那樣嚴格的軍事化管理，一切要講求紀律，規定是怎麼樣就是怎麼樣，隨著那封信的內容，林 SIR 去釐清整個事情，發現這件事原來不全是那位實習幹部的錯，所以最後林 SIR 將這位幹部調職處理。從學校招工到工廠內的表現，林 SIR 發現當時工作對大陸員工而言是非常珍惜，但林 SIR 受到學校的熱烈招待以及自己深刻的體會到這些大陸員工爲了繼續留在工廠的態度，令他除了繼續遵守紀律的原則外，特別感到一種高高在上的優越，一種高姿態的心態，他覺得在這裡工作，好像這些人都很順從，要他們怎麼作，他們就會怎麼作。

我那時候去學校的時候，哇!!是盛大歡迎，感覺就是那個金主一樣，學生每一個都排的很整齊，每一個素質，那個叫做真正的學生啦，……可是我基本上來講，沒有想像到他們會那麼的重視，……他們那時候爲了要我們去，衣服都穿得很整齊，學校運動服穿整套的很整齊，不知道是特別搞來去穿的，你就是覺得排場看起來滿正式的。……你會有這種感覺啊，我們就是會感覺我們的姿態，各方面會比較高，爲什麼，他們就是對你們很捧在手裡面……(A01-05-0152)

## 老大說得對，我就聽他的吧！

林 SIR 初到大陸的兩三個月裡，除建廠的準備工作外，他的內心也經歷著矛盾走向認同的路程。剛開始對孫副總的話，總持著保留態度，當時見到的人與環境都令他對老大的提醒感到懷疑。他甚至覺得應該好好的與這些人溝通相處、培養感情。後來經歷被大陸人欺騙的事件後，林 SIR 就開始較為相信孫副總的提醒。此外，孫副總於幾個月前就提醒林 SIR 的一些事情，也都在後續慢慢的印證，就像林 SIR 當初有帶一位副理，這位李副理是大陸人，他也是未來林 SIR 若完成大陸的支援工作後，將接替他位子的人選，李副理當時也是孫副總從南方帶過來，且他相當欣賞的一個人，但孫副總有次告訴我：「別太相信李副理，還是要多心存戒心，他這個人比較喜歡掌權，有機會會圖利自己，他表現上可能會對你必恭必敬的，但私底下還是會說你壞話，搞一些反動的聲音」，當時林 SIR 聽了也是半信半疑，因為他覺得對方是大學畢業，且表現得很積極，人有很聰明靈活，算是很優秀的。結果真的發現他與他自己帶過來的助理關係比較密切，會將一些好處作給他的助理，並想辦法將同期過來的大陸同是給比下去。當孫副總確認這件事情之後，就不再授權給他，之後這位李副理大概自己也感覺到問題，而自行請辭。

就是在工廠建好之前發生的，他說他有事情要回去，結果我發現我第一次感情被騙了。所以我印證了我老闆講得一句話，不要相信他。(A01-02-0928)

我們那個孫先生跟我講，我基本上事前還不太相信，因為我的工作就希望我做完就交接給你，可是我純然沒有去觀察，可是他已經在這裡那麼久了，他還抱著警戒心，而且他提醒你的時候，我也覺得好像沒什麼問題，可是事實上到最後，印證出來，就是這樣……(A01-05-0564)

因為我已經被催化啦 每天我們老闆跟我們講 就是不能相信他們。(A01-01-0386)

這一路走過來幾個月的大陸工作生活，讓林 SIR 逐漸認同這位老大的一些



想法，他越來越相信老大說的話，因此他也逐漸按照、學習這位孫老大的管理模式，在管理上，由於過去林 SIR 也從未到過中國大陸，對工廠內的規定與管理完全是按照孫副總從南方帶過來的概念與做法，每天早上所有人要先集合，集合要由主管作一些正意宣導、精神教育，喊一些口號之類的。然後要求他們走路、吃飯都要排隊，不能吵鬧。如果員工太吵，主管就要如部隊一樣，全部要他們站起來，然後臭罵一頓，此外主管偶而要抽查一下員工的住處，看他們的宿舍有沒有很髒亂。內務櫃偶而要大地震一下，看看有沒有藏東西，下班的時候，也要相同的形式集合，一切都按照規定來作。此外，下班前還要求員工將自己工作場域的地板拖乾淨，然後主管就戴白手套去摸，到處摸，摸到哪裡不乾淨就是批哩啪啦的修理一頓，然後再要他們繼續弄乾淨，這都是孫副總帶進來的做法，強調紀律與強硬的態度。有一次，產線要用燒錄器，當時負責這儀器的大陸員工還不是很熟悉，但林 SIR 急著要用，他跑去找那大陸員工，問他是否弄好了，這大陸員工很不好意思的回答：「好像有點問題」。林 SIR 就回答：「這麼簡單的事情，怎麼還沒有做好，我們線上等著用，你是怎麼做事情的」。當時這位員工聽了其實很難過也很自責，爲了讓這儀器弄好，這位員工當天作到凌晨兩點才離開工廠。因此那時面對所有對大陸員工的要求，不管他們聽得懂或聽不懂，就要像催眠曲一樣，不停講、不停的講，盯著他們。這過程雖然需要花費相當多的精神與心力，但林 SIR 覺得自己好像回到部隊帶兵的生活，感覺是滿新鮮的，同時也感受到頗有成就感的。林 SIR 深覺這樣的做法是與老闆相同的，如此讓他比較沒有壓力，也比較踏實，況且他用這樣的方法也沒有出什麼大錯。

我想管理他們沒有太大的意見，只要有紀律、管理得好，都可以的。他……我們當初軍事化教育……我就覺得也滿新鮮的啊，好像老闆跟我這樣講，也沒什麼錯啊。而且看了幾家廠，人家也都是這樣啊。覺得還滿有成就感的，好像回到部隊的生活一樣，也覺得滿新鮮的啊。……怎麼講，因為這樣做沒有出什麼大問題，所以心理也比較踏實。然後，怎麼講，基本上我還是 Copy 別人的模式啦，我是這麼覺得，當初心理就比較沒有壓力了，因為沒有出什麼大問題，……(A01-02-0968)

## 迷失的轉捩點

民國八十八年二月份，羅禮廠建廠完畢，開始正式的運作。當時的林 SIR 延續著孫老大的概念與做法，利用講求紀律的方式帶領著電子廠的製造部門。他幾乎整天都在生產線上，盯著生產線上的問題，這是他拿手的，自己身體力行，勞心勞力的幹就是了，他仍舊是如同以前苦幹實幹的個性，整天待在作業線上，這樣的方式雖然讓林 SIR 自己也覺得有點累，但他打從過去在台灣，就是都自己親自參與，總是在作業現場看著。有一天開會時，這位孫老大對著林 SIR 說：「你知道自己每次走進車間後，都會往哪邊跑嗎？」，這問題真的讓林 SIR 傻住了，他從來沒有注意到自己每次都會先往那邊走。孫老大說：「其實我注意你很久了，你每次只要一走進車間就會往左轉進錫爐那邊」，林 SIR 回想一下確實如此。孫老大說：「你在台灣是課長，在這裡你是經理。那經理要幹什麼」。這位孫副總告訴他：「身為一位經理是要作好經營、管理的。而不是要你每天盯著錫爐看，整天待在作業線上。你現在還是把自己當作組長、課長一樣整天在那邊看，這是錯誤的，你應該要會教這些幹部會做事情就好，你要開始授權跟訓練部屬才是，但你現在都還沒有辦法授權給他們去作」，林 SIR 知道老大正逼他要將人帶出來、把幹部訓練出來，這是當時的林 SIR 並沒有辦法作到，他老是放不開，所有事情一把捉，因為他老早就習慣什麼事情都自己來，這樣他自己才安心。這位孫副總在三月因與總裁理念不合就離開了 A 公司，但他之前告誡林 SIR 的話，卻讓他思考了許久，以前從來沒有人這樣告誡過他，他心想：「建廠期間，孫老大說的話在後來都慢慢的驗證了，他本身又有相當豐富的經驗，目前用他的方法來帶大陸部屬也都很不錯，且他說的話其實也很有道理，若我可以培養出自己的人，那我不需要那麼累」。由於 A 公司的主機板生產業務於每年的四、五、六月都是淡季，因此工廠內的運作較為輕鬆許多。在那同時林 SIR 開始利用一些作業空檔之虞進行專業的教導，他指導大陸的課長、組長在生產上的專業，在生產時也盡量別去盯著作業線，若他們有異常才報告；同時每當假日，由於林 SIR 也將於六月完成支援工作回台，所以他心想也可以利用剩下的幾個週末假日去到處看看，因此他會安排一些休閒活動，創造較多與大陸部屬私下互動的機會。逐漸地，林 SIR 覺得自己的工作份量似乎輕鬆了許多，生產線的運作也都還可以保持順暢。在他的心理，開始感謝這位孫老大當初對他的提醒。

……所以就像我以前有一個習慣，我每天都會去看，我每天只要

進去我就會去看，……那是他跟我講了我才知道，他說，他一直在罵我：你現在還一直在作這些沒有辦法授權，其實他一直在逼我，把人帶出來、把幹部帶出來，可是我一直作不到，因為我一直掐在手裡面，為什麼？因為我已經習慣了。所以他每次跟我講這件事情，我產生很大個感覺，……我後來想想，對喔。……他跟我講完之後，我真的覺得我真的是這樣，我真的要往那邊走，因為我一直不放心，或是我一直沒有人可以把這個工作作好，就這樣，我就開始訓練新的員工，……結果發現，反而變輕鬆了。……雖然他離開了，但他給我一個觀念。所以為什麼這個人後來又請我幫他的忙我會很樂意是因為他對我個人的生涯規劃上產生很大的影響。雖然他這個人很兇，但我覺得划得來。他會針對我的缺點，給我產生壓力，他讓我跳脫那個格局。(A01-02-0998)  
(A01-02-1022)

### 自我膨脹心態的乍現

民國八十八年七月，林 SIR 如願於六月底回到台灣來，雖他當初的工作已經有人接替了，但他並非因而離開 A 公司。當時公司最重要的事情就是股票準備要上市，股票上市最需要注意的就是內控循環的部分，然後公司還打算導入 ERP 系統、現場資訊系統等，這都需要花公司上百萬的預算。對很多人來講這都是個濫缺，因為份量很吃緊，是吃裡不討好的工作，所以當然空著，沒有人自告奮勇的去接。當時林 SIR 心想：「反正自己也沒碰過，有機會學習也不錯，雖然這需要花上上百萬的預算，若真的沒弄好，大不了走人而已」。就這樣林 SIR 回台灣之後，進入龜山廠的處長室擔任高級專員工作。剛回到台灣後，其實林 SIR 有些不習慣，前半年在大陸帶著一大批大陸部屬工作，當時的管理方式和那種高高在上的膨脹心態，當他回到台灣後確實產生頗大的落差，他在處長室，只有長官，沒有部屬。但他知道那樣的心態如果當時帶回台灣的生產線，相信他可能會較為獨裁與強勢，這樣的落差隨著他沉重的專案工作而漸漸的消逝。由於專案的推動成功與股票上市，晉升至桃園廠生管部門副理，開始生產排程計劃的生涯。

因為我回到台灣以後就沒有再負責製造的工作，……在那裡因為帶的人多，位階又最高所以會比較自我膨脹、比較威權一點，我想如果我回到台灣也是做一樣的工作，或許我會變得比較獨裁，而且會有一點自我膨脹……但是心裡自我膨脹也沒那麼大 因為在大陸就已經有過那種經驗，所以心裡的落差不是那麼大

(A01-01-0521)

### 這裡我做主，唯我獨尊

林 SIR 回台灣一年左右的時間，他仍舊有與過去幾位大陸部屬聯繫，但大陸部屬有個特性，只要主管一走，部屬大概也是死得死、逃得逃，所以當時還留在工廠內的人真是少之又少，很少人會長久的留下來。

當初建這個羅來廠的時候，公司所標榜的是一個 worldwide 的一個代工廠。就是要跟人家作世界一流的代工，當時 A 公司並非獨資，而是僅持有約 30% 的股份。所以那個時候，外面聘請到廠內擔任總裁的人，基本上爲了要往世界一流的目標前進，必須要去接別的訂單。但當時碰到一個窘境，台灣 A 公司這邊自己的訂單也是有限，他只能提供羅來一點點的訂單。一個禮拜可能一兩千台而已，剩下就要靠大陸的業務去闖訂單，可是闖訂單又闖不出什麼訂單，但這些人又不願意回台灣要訂單，導致羅來廠的員工在那段時間，一直是屬於有一餐沒一餐的日子。所以台灣與大陸兩邊的工廠在林 SIR 這批初期建廠的台籍經理人回台之後，便好像沒有什麼關係了，越來越疏遠的感覺。他們回台後，羅來廠的台籍經理人來來去去的，離職率相當高，整個組織相當不穩定。民國八十九年六月，當時 A 公司接到了康德(化名)的大訂單，由於康德的單子在進行系統組裝，需要規模較爲龐大的工廠來支援，當時台灣的廠並沒有辦法配合，換句話說，老闆有意將這訂單的生產拉到羅來廠去進行。當時其實在羅來廠也已經開始生產康德的訂單，但遲遲無法順利的交貨，顧客也不是很滿意生產的品質，抱怨連連。在那同期間，A 公司試圖將當初的孫副總找回羅來廠擔任顧問，協助這批貨的生產，但後因條件沒辦法談妥而作罷。早先去過大陸的僅剩下林 SIR 與當初的許先生，許先生回台之後，仍舊回生產線當組長工作，並沒有升遷，而僅剩下林 SIR 目前擔任生管副理的工作，因此老闆就找上林 SIR，期望他能夠再次到大陸出差，協助羅來廠的生產出貨安排，務必將生產線理順，好讓生產的質與量都能正常。

民國八十九年八月，林 SIR 以總經理特助的名義，背負著將羅來廠生產線理順的使命，再次進入大陸。當他進入大陸時，他真是訝異：

後來因為接到康德的訂單，所以又回去大陸廠，……可是一到那邊發現整個工廠跟我當初離開的時候是完全不一樣，第一個是主管完全不一樣，那邊的台灣主管都變了，而且都不熟，他們也有

他們的理念跟作法，可是現階段並不適合實行 結果弄得整個工廠  
官不像官 民不像民 整個生產線一點紀律都沒  
有.....(A01-01-0560)

他見到羅來的人事窘境，其實也愛莫能助，他知道這次來大陸不是要關懷  
這些人，而是務必讓康德的訂單順利出貨，因此他了解生產線的運作，發現並非  
生管排程的問題，而是其他機器、材料等問題，所以他決定自己從生管開始重整  
這生產線，一切就由他監督掌控。

林 SIR 原訂一個月的支援，卻在忙碌中渡過了三個月，他十一月回到了台  
灣，與老闆報告狀況，老闆詢問林 SIR 的想法，他表示：

現場這些人弄好之後，接下來要整頓的就是規劃那一塊，比如材  
料、排程，再來就是整頓好之後，目前這些幹部到底還要不要繼  
續用，如果你組織不穩定下來 就靠我一個人帶，我目前還有帶一  
個徒弟過去，怎麼搞啊，我總不能永遠當那種組織裡的獨行俠  
吧」。(A01-01-0570)

老闆覺得他說得很對，便是要他接下這個讓組織穩定下來的任務，並答應  
他會找一些人去支援，至於原來那些羅來外聘主管，就叫他們各奔前程。林 SIR  
考量到家人的想法，林 SIR 跟我老婆說明狀況，彼此商量後，他答應再協助一年，  
這一年就是要幫生產排程，把它的制度導入，把它規範化。在接下來這一年裡，  
林 SIR 請他在台灣的一位徒弟，王先生，前往中國大陸協助他整頓羅來廠，當王  
先生到達中國大陸後，林 SIR 說明了目前的狀況，請他儘快適應工廠環境，並告  
訴王先生：

那當時廠長大概就會一直在告訴我說，他扮黑臉，我扮白臉  
(A04-01-0246)

這是林 SIR 初期給他徒弟的任務。林 SIR 便這樣接下了羅來電子廠廠長的工作，  
但當時工作內容幾乎稱得上總經理，因為他什麼事情都兼任，因可得到總  
公司授權及康德客戶認可，他說話最有份量，由於當時狀況很紊亂，爲了將康德的  
貨順利的出去，於是開始作組織調整，一方面則採取「鐵的紀律」的管理作風，  
當時什麼事情都由他作主，他也不管其他人有什麼想法，反正要求其他人按照他

的指示去作，不然就是挨罵，甚至要他走人，有次在車間裡頭，林 SIR 前兩天就告訴一位女組長，要交代一些事情讓所有作業線上的員工知道，但這位組長卻忘了交代，導致作業線出了問題，林 SIR 當場破口大罵，他說：「妳是怎樣，我叫你做的事情沒有做，如果妳再這個樣子，相不相信我把你換掉」，那女孩子當場哭了出來，但林 SIR 並不以為意，說完後轉頭就離開，當時林 SIR 的徒弟王先生也在場，他便私下將這位女組長拉到車間旁告訴他：「剛剛廠長這樣罵妳是有原因的，他會這樣罵你，其實只是讓其他人知道，事情應該怎麼做，如果其他人都去做，他們的組長就會相對被罵」。就以這樣的方式來安慰員工，當時這樣嚴肅的氣氛，經常圍繞於生產線周圍，所有的員工看到林 SIR 都很害怕。除了對生產線的整頓，當時從上面的台籍主管到下面的大陸籍幹部，至少被換掉十幾個，這主要是幹部間彼此不熟悉，很多人難以適應突然變成那麼緊，就自行離開，所以那個時期一切就以他為尊。

那時候可能比建廠更紀律性，更兇悍，那時候像瘋狗一樣，在線上看到誰就罵，而且要罵的特別大聲，罵的特別兇。……這樣他看到才會，咦？這個人是誰，他們都不認識我，……但是反正他看到我再罵人，罵完連他們的處長也叫過來罵的時候，他就知道這個傢伙連處長都能罵，那一定很厲害，久了他們看到你就會怕，你只要從旁邊走過去眼睛瞄到他們就會怕。……我那時候的用意就是要引起他們的注意，然後把你的氣勢塑造出來，……，那那時候就必須就很獨裁，我說這樣就這樣做啊，你不做就走人，不然怎麼樣，所以很快的調了一兩個月後，生管也我自己排啦，物料也是我開，生產也是我自己看，反正我那時候跟台灣講，這禮拜可以做多少給你我就不會跳票，我不敢說我一定滿足，可是我答應你的一定有。那這樣子，整個公司的運作就慢慢的順利了。  
(A01-05-0770)

### 規劃總是趕不上變化

康德案子結束，一年半也過去了，留在大陸工作的時間總是比當初規劃得來得長久。林 SIR 原本想完成康德的任務，也可以準備回台灣，也算是任務完成。他帶著愉快且有種如釋重負的心情準備安排回台灣，他將廠長的工作轉交給一位當時帶一個生產 D V D 部門的黃經理，他自己則擔任總經理特助的工作。就在這期間，卻聽說老闆有意將整個台灣廠結束掉，全部移到大陸這邊，這樣的消息震

驚了林 SIR。他心想：「這下子，可能真的要好好想想是否要留在這裡發展了」，原先與家人的約定，也可能因此需要好好的溝通與思考。當初林 SIR 僅規劃再到大陸協助一年的時間，但一年半過去了，卻發現台灣廠可能要整個關閉，雖並非立即關閉，但這樣的消息確實讓林 SIR 有點驚慌。原想起在台灣和家人，林 SIR 便感到很抱歉。

我就認為我要回來啦 很高興準備要回來 可是這時候發生了一件大事 我們老闆宣布把台灣廠關閉 把整個廠轉移到中國大陸去……然後那時候我才正式面對到要不要留在中國大陸 那時候花最多時間在跟家裡溝通 也體認到已經沒有台灣路可以走了(A01-01-0688)

其實這是一個取捨的問題 如果你覺得全家人在一起最重要 那回台灣也許薪水、職位不是那麼高 可是也沒關係 可是另外一個想法 我常跟我老婆說 如果現在辛苦一點多賺點錢 那就可以早一點退休 或者小朋友也可以得到更好的教育 你要哪個 他想你的時候他會要前面那個 但是他理智一點的時候他會選後面那的(A01-01-0544)

### 莫可奈何的改變

民國九十二年開始，因黃經理個人發展考量，他覺得還是林 SIR 比較管得住、叫得動廠內的人，因此他提辭呈到南方工作。林 SIR 在這樣的情況下，再次的接下廠長的工作。林 SIR 在管理上有了些改變，由於大環境在改變，人才的水準也逐漸提升，整個社會的民氣已經改變了，現在想去學校招工，很多學校都不怎麼歡迎了，當年的盛況已經不在，因此現在工廠的運作與管理已經不同以往，過去的軍事化管理對當下的大陸部屬而言，已不適用，況且外在環境就業機會也多，相形之外，若仍舊採取軍事管理，可能大陸部屬會紛紛離職，甚至找不到員工。因此當時的總經理也期望林 SIR 在工廠管理上能有些調整。

由於當時的新任李副總本身的風格較為懷柔，所以他也不期望工廠內再用強制的方式來要求員工，他期望工廠內的氣氛能夠更為和諧，因此他期望林 SIR 規劃舉辦一些廠慶活動，藉由團體活動能夠帶動工廠內合作的氣氛，讓台籍主管與大陸部屬能夠相處融洽，此外過去工廠內用餐時，台籍經理人與大陸部屬在座位上分開的，然在總經理要求下，林 SIR 也打破建置，讓所有廠內員工可以在

一個大空間下自由的入座用餐。整個人力市場的競爭確實讓工廠在招工碰上許多的困難。

我上次應該有提過就是我們不是台灣的廠 close 了嗎……那大家也死心了嘛，不在這邊繼續作，基本上就沒有再想說要回去台灣，那可是呢，去年開始會有這個想法，一方面是我們這個新任的副總接任嘛，……他的 style 就是說他比較走這種個性比較溫和，然後我覺得要搭配他，那第二個是我自己也在想，其實我去年開始就想要離開這個城市……(A01-03-0199)

大方向一樣，可是已經沒那麼軍事化了，這也是我們刻意調整的。因為我們覺得，因為有些廠還是這樣做，但現在發現社會的民氣已經改變了，軍事化管理對他們來講，他們已經不鳥你了，我幹嘛要在這裡辛苦。……現在市場環境不一樣，我們在想，若我們稍微人性一點，我們比較容易找到員工啊，但不要把大原則喪失啊。所以開會還是會開會，但不必作那麼多，反而我現在常跟他們講，你罵他們的時候要稍微和緩一點，不要連祖宗八代都罵到，不要每天開會就是罵人，要講一些輕鬆一點的，講一些鼓勵的話，誰今天作得不錯，鼓掌一下。我現在會跟幹部這樣講。(A01-02-1242)

面對生產要求，依舊重視工作品質，爲了讓工廠內達到一定水準的生產品質，林 SIR 認爲工廠內的規定應該更爲制度化，讓廠內 1500 人都按照規定來執行，這些規定都以合理化、人性化爲原則，過去大陸員工經常會編些荒唐的理由來掩飾自己的過失，就像廠內的東西掉了，大陸幹部就會說一些繪聲繪影的理由，好比當時好像也有看到有人來這裡啊(意指東西可能是那個人偷的)，但東西不見了，他卻也說不出他看到的是誰，諸如此類的，打從林 SIR 到大陸來就發生很多次，就算當時那員工留守在這裡廠房內，他也不能說個清楚。因此林 SIR 認爲僅能透過將權責訂清楚，並於廠內增設許多電子監視器材，來作防偷、防呆的工作，就像他告訴員工：「中午吃飯，就這個門口，你就坐在門口，我管你誰跑過去，只要東西不見你就要負責」。若出事情後，該賞該罰都按照公司的規定來處理。

可是這個管理，跟我之前講的一樣，人越多，範圍越大，越難管，



為什麼，產生錯誤的機率跟範圍也變大，所以現在工廠都走向系統化，防呆去管理，……大陸的幹部跟你講東講西，繪聲繪影，……你只有把權責定的很清楚，……你要訂到權責很清楚  
(A01-05-0501)

## 江山易改本性難移

打從林 SIR 於民國 87 年 1 1 月第一次進來中國大陸到第二次因為康德的案子再次的進入羅禮，他爲了使工廠的生產能夠順暢，出貨能夠準時，他在工廠內強調紀律的要求與遵守。過去總認爲來自內地的大陸員工什麼都不懂，就像要指導他們如何使用馬桶、衛生紙。也爲了改變他們亂丟垃圾、吐痰等惡習而頒布許多廠規來嚴禁這樣的行爲產生，在在的期望透過一些強制的規定讓大陸員工的行爲能有所改變。但隨著幾年下來的要求，林 SIR 深覺得有些觀念與想法真的是根深蒂固的，別老是期望大陸人要改什麼，真是不容易。

我對他們亂丟紙屑，就真的很頭痛，……嘴都快說破了，可是他還是繼續丟，後來我發現一個原因，是他的國民水準現在就是這樣……所以你在這邊硬逼他做到好，是沒辦法的，而且你會把你的精力跟時間都頭在這上面……這時候要做 沒關係 我們可以設一些專人專職來做 清潔你可以外包給清潔公司……他就是喜歡亂丟 所以你就設固定垃圾桶 多設幾個垃圾桶 然後再叫清潔公司來回收 垃圾就比較沒有機會掉滿地 所以等我把一些管理責任授權出去(A01-01-0715)

此外，林 SIR 知道自己身處中國大陸，當初的教育訓練教材是從台灣帶過來的，爲了未來能夠符合當地員工了解內容，他也試圖請人修改成簡體版，而在語言分面就像「立即」，當地人都說「立馬」，林 SIR 在工廠內大陸員工溝通就會盡量利用這些方言，以拉近彼此距離。

從台灣帶來的教材，其實不一定完全適合他們，例如，繁體字，他看不是很懂，又不敢講，…….還有我們台灣人講話，比較文言文一點，有時候用一些文言文他們也不大了解什麼意思，你自己講得很高興，事實上他聽得懂嗎？…….所以我們就慢慢調整，要做一些他們看得懂的東西…….所以說，怎麼樣去了解他們的需求，包括教育訓練這一塊，我覺得在實際實踐的過程，

你要去了解，還有很多他們的說法，你要去了解，有時候聽起來怪怪的，可是你還是要去學習，……比如說，我們平常在講，要把這活動弄的更好一點，他們就搞得更好一點，我們是熱熱烈烈，他們是搞得紅紅火火，搞這個字我就覺得好像很不文雅，他們就說要搞得紅紅火火，要火一點，要熱鬧一點，對不對……(A01-05-0469)

## 邁向中國大陸本土化

從當初的製造課長，到今天的電子廠廠長工作，林 SIR 深刻體會到自己面對的員工越來越多，從以前 100 人上下，到現在整個廠有 1500 人，由於總公司考量台籍經理人的人事成本以及整個工廠的制度化程度，而逐漸推動本土化運動，期望未來能晉升較多大陸幹部，除了降低人事成本外，也讓當地的員工有機會成長，以激勵他們，目前廠內的幾位副理，都是從當年的組長、工程師做起的。林 SIR 知道未來將是大陸部屬的天地，自己也不可能永遠留在羅禮廠，因此他隨著彼此相處時間而與員工更為熟悉，甚至大陸幹部的小孩出生，林 SIR 必定親自前往道賀，有時他也會在網路上看到一些立志的小文章，他便轉寄給這些幹部閱讀，期望他們在觀念上能夠更為茁壯，每逢生日，他也會送上電子賀卡來祝賀員工，這樣的關係也令大陸幹部認為林 SIR 是位可以交心的主管，甚至幹部們有什麼想法或心事也都會利用空閒時間與林 SIR 分享、討論，期望林 SIR 可以給予牠們一些意見與指導。林 SIR 知道自己現在身為廠長，沒辦法如同過去將所用心力投入生產線，因此他需逐漸授權給地下的部屬，並透過工作的過程給予指導，林 SIR 深信若自己未來要離開大陸，回台灣，一定要將自己的接班人培養出來，如此老闆也放心的讓他離開。

其實將來我一直常常講說，我如果沒有再待在這個地方，我是不會讓老闆覺得說，好像我離開了這個地方就出現了什麼事情，我離開了這些幹部都接得很好啊，那我的，我的成功就是因為我把這些訓練起來，我可以很，很，很安然的離開這個地方……(A01-03-0183)

他會把那些員工的生日都記得很清楚。那時候就是員工的生日，他

會發信件給你，告訴你生日快樂。有時間的話會跟員工聚聚餐的啦，聊一聊。這是很平常的事情，有時候他就送個小禮品給你啊。這員工就會覺得這個主管還有想到我，還有關心我們  
(A07-01-0116)

他會發一些，比如說嗯…像一些故事啊，就是說嗯…一些故事之類的……比如說轉寄給我們，然後還會寫上請思考，或者是怎麼怎麼樣的。(A05-01-0425)

本土化的推動確實讓林 SIR 感覺自己在工作負荷上較為輕鬆許多，他將行政事務都逐漸授權給大陸幹部處理，他僅扮演一位檢核的腳色，但他目前仍憂心的是大陸普遍的「貪念」，在工廠內也經常發現偷東西、貪瀆等問題，過去相當嚴重，林 SIR 對此問題，自己的行為也相當注意，他很少接受廠商的邀請，因為他覺得大陸員工都看在眼裡，所以他常讓其他台籍主管去處理這樣的邀約。隨著自己的謹言慎行加上公司的法規明確執行，因此這樣的問題確實有逐漸減少，然林 SIR 仍無法完全的信任大陸幹部是否真的不會貪，換言之，只要涉及操守的問題，林 SIR 都還是會有些考量。

我只能說在行政事務上，我目前可以信任的，……但是裡面有一點，他的道德操守，我還是必須要考量，……這一定要你自己去拿捏的，所以我說，在行政工作上我會去相信這些人，但是道德操守還有待考驗……(A01-01-1271)

在林 SIR 心中，其實家庭是非常重要的，但他一直認為男人若在 38 歲之前能賺就應該盡量的打拼，未來才能安心的與老婆一同養老。面對自己未來的規劃，他知道自己不可能長遠的留在 A 公司，因為他也不想一輩子被綁在大陸看著這個廠，雖他心中仍覺得自己目前的年齡還可以有一番的作為才對，但他期望能夠碰到一位與他志同道合的老闆，可能在台灣也可能在大陸，他願意跟著這位老闆一同發展，因為他認為彈性與家庭是他心中的兩個核心。

我比較注重的是兩項啦，一個還是家庭的問題，第二個是彈性……這個家庭還是一個根本的問題，其實到現在困擾我最多的還是這個問題，那這個問題可能可以透過很多方法可以解

決，但只是說他不是我單方面的問題，就好像說你將來可能結婚兩個人在一起，那絕對不是只是你們兩個喜歡就好，那可能還有兩個家庭等等，很多配套的問題在裡面，所以我想有這個家庭的核心成員裡面，會讓你有更多動力，對不對，我所謂的動力就是說，你為了讓你這個家庭能夠很圓滿運作，你可能會做很多方面的改變，那目的是為了什麼，讓你整個家庭會更好……您要求比較彈性一點點，似乎，是不很喜歡被綁死的感覺嗎……沒有錯，因為可能是因為我現在擔任的工作，還有包括這個生計喔，它的製造體系跟文化是這樣，他有很多東西沒有辦法說，都，都是按照規定……在這個廠其實他就一直創造出很多彈性來，那我為什麼說我覺得現在，其實以前就有這些空間發揮在，可是到了這邊之後，我發現這個舞台跟空間越來越小，……(A01-03-0014) (A01-03-0038)

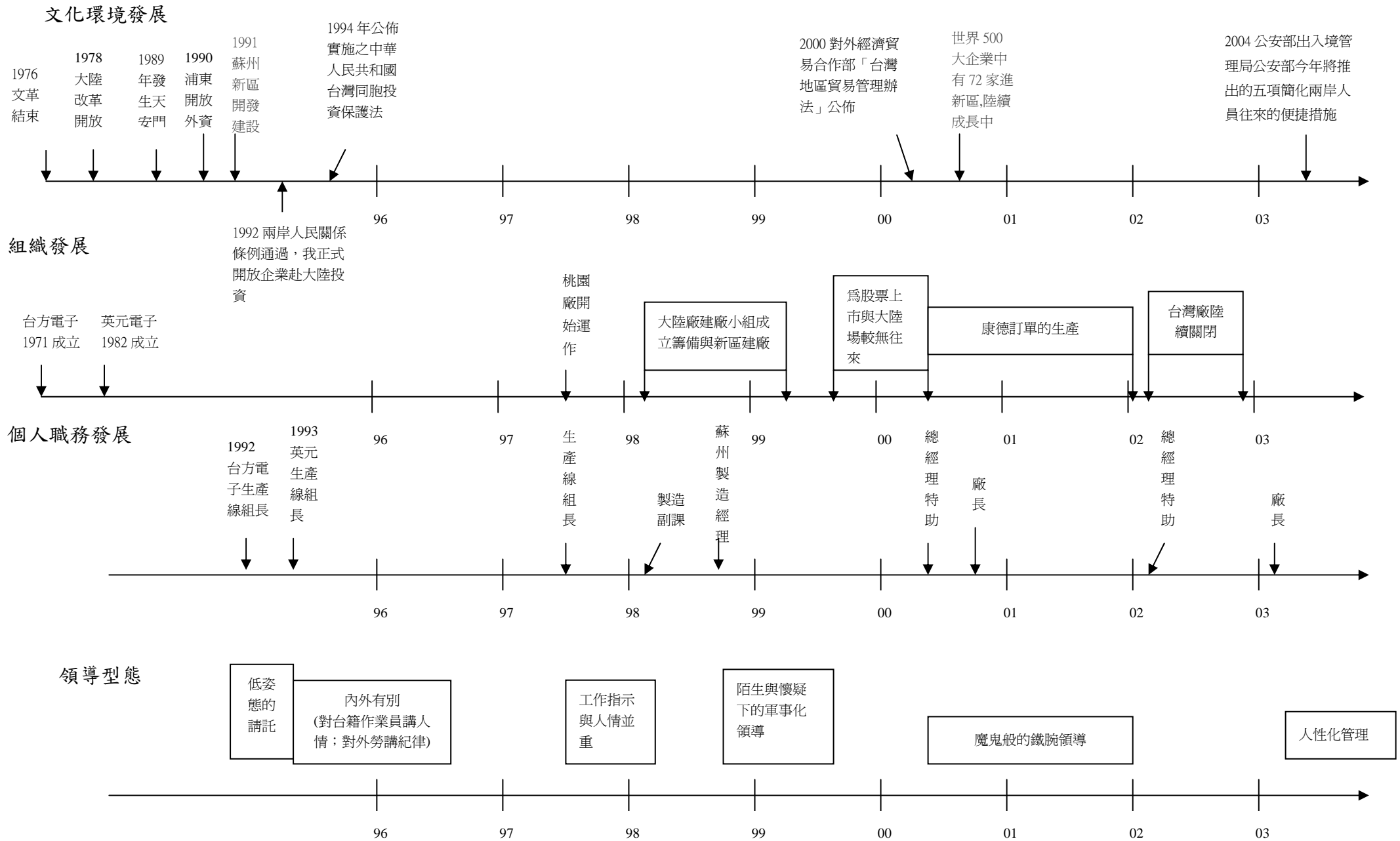
以我看到未來的六年發展的機會其實是中國大陸，但前提是我的家庭要被照顧到畢竟小朋友的成長，你若都沒參與將來就沒機會了，凡事皆有得失看你自己最想要什麼，而家人是我最難捨棄的(A01-08-0016)

## 第二節 林 SIR 的生命故事分析

經第一節呈現出林 SIR 的工作生命故事後，以下將針對其故事中呈現的領導型態的轉變及早期經驗與未來規劃和領導行為間的關係進行脈絡分析。此外，從林 SIR 的工作生命裡，了解影響其外派大陸後，領導型態轉變之脈絡為何？最後，研究者根據故事主體，作出林 SIR 的整體工作生命發展的曲線。

### 一、林 SIR 領導行為的轉變

如圖 4-1 所示，呈現出林 SIR 個人工作生命史脈絡與其領導行為間的關係。事實上，透過故事內容，得以了解林 SIR 在外派大陸前，曾已待過三家公司，他經歷過制度健全的公司也待過草創，甚至沒有制度的小工廠。其工作職務也水漲船高的由一位作業線的小組長，晉升成帶領 1500 位員工的電子廠廠長，然透過故事內容，可以清楚的感受到林 SIR 在台灣與中國大陸期間的領導型態是有所轉變，他從當初以「請託、攀關係」的方式逐漸轉變成為強勢、唯我獨尊的鐵腕作



87 圖 4-1 林 SIR 工作生命故事時間軸

風，而到後段卻又以採取較為人性化的領導方式，研究者在此便針對該領導型態轉變的情況與其中可能的影響因素加以說明。

### (一)低姿態請託、攀關係

林 SIR 本身是一位技術背景的職場人員，他在學校未受過任何有關領導、管理的理論與知識。當他第一次擔任生產線組長工作時，其面對的是一群年紀比他大，對作業流程與內容比他清楚的作業人員(林 SIR 總是說這些作業員是阿姨、媽媽們)，透過初步的互動，林 SIR 感受到這群作業員對他的冷淡，還曾越級上報，令林 SIR 相當沒有掌握權。在這樣的情況下，林 SIR 知道自己不是很聰明，但可以身體力行，所以他選擇什麼事情都自己來做，先將所有的事情都搞懂，例如：

……所以去到那邊我就想一個辦法，沒關係，你不鳥我，我自己作吧。……反正那時候我們就是什麼都沒有，去了就是自己幹。假日你不來作好，我自己帶。(A01-02-0603)

當時林 SIR 在生產線的工作上，最令他頭痛的就是「加班」問題，每當他要找人加班真不是一件容易的事情，這確實令他很苦惱，但他發現這些作業員是吃軟不吃硬，非常重視情感與關係，若關係好一點，她們感覺好就會幫忙留下來加班。所以林 SIR 總是找機會去建立這些情感，除了拉近彼此距離外也是為了工作上可能順利完成，如：

我是覺得說這些媽媽喔，……其實要稍微跟他們拉勒一下啦，要跟他們聊天啦。……不要跟他們好像有距離，……去跟他們多聊一聊。其實這些感情是需要建立的……我覺得都是靠交情啦，就有時候加班請他們喝個飲料，或者說嘴巴甜一點，其實人相處久了，他都會賣妳面子。(A01-02-0643)

這樣低姿態請託的形式成為他最初帶領這群阿姨媽媽們的主要方式，他試圖透過人情、情感的關係建立來影響這群作業員的向心力與工作意願。當林 SIR 到第二家公司時，其面對的除了舊有的老幹部之外，他多了新的管理經驗，即是面對外籍勞工。這是的林 SIR 在領導管理上有不同的做法，他面對英元的舊幹部，

他保持過去帶領生產線的方式，除了他擁有自己來自大廠的經驗與光環外，他仍舊以請託，重視情感的方式來帶領這群原有的老幹部、作業人員。如：

很有用啊，因為我的特質就在這邊啊。我就是講話可以訕動他們的心。我覺得我就是可以讓這些人為你苦幹實幹。……去那邊也一樣，帶起來也沒有太大問題，去那邊也都碰到老幹部啊，我還是都用那一招，也都奏效。那些老領班、老組長也是對我都是如此。(A01-02-0668)

## (二)內外有別(對台籍作業員講人情；對外勞講紀律)

由於公司引進外籍勞工來降低公司的人事成本，林 SIR 面對外籍勞工時，他的做法便因為對員工特性的不了解、同時也要培養他們能夠上線作業，因此他聽從仲介公司的建議，採取較為紀律的方式來管理這群來自泰國的勞工，由於泰勞本身有著契約上的約束及生活的壓力，因此在工作行為上相當的配合，這也解決了林 SIR 長久以來對加班問題的困擾。如：

所以管理都是我們事先把他想成一套，像這些外籍勞工我們都事先模擬一遍，讓他養成紀律、規律，每天早上要集合，做完以後每天的報表要立刻檢討……因為這些啊姨實在太難帶了，這些人等於是具有保障的，事實上也真的是這麼好用。每天怎麼操他們也都不會叫……(A01-04-0470)

外勞因為有一些管理條件，例如說，你可以逼他，可以要求他……你還可處罰他……那這樣子他就會比較有一個制約性那時候帶人就好帶了……管理上就產生了一個一定的手段跟紀律出來……(A01-01-0074)

## (三)工作指示與人情並重

從故事中，可以得知林 SIR 在結束約一年在工廠作工的生活後，他進入了目前任職的公司，當時仍舊從事生產線組長的工作，因此整個作業模式在他心中都有概念，然最大的不同點，在於這是一個新廠，所以人員、廠內的佈置等條件，他都有自主的權力，其面對新進人員，他的態度與行為似乎有所轉變。如：

我不用像以前那麼委曲求全。……到這裡不用，你們來就要聽我的。……進來都是新的啊，對不對。所以那一段時間我不用，而且我直接告訴你怎麼作。(A01-02-0780)

從這裡可以發現，林 SIR 對於以前低聲下氣的請託作業人員加班以及與人培養感情這件事情，令他感到很疲累，甚至他認為那是「委曲求全」下的做法。但是當他擁有這些自主權之後，他除了以上對下的指示方式來對待其部屬外，他也不忘與他們培養好感情，因為他知道這是重要的，如：

像我們這邊，我中午一定會邀他們到那個麵攤去吃飯啊，其實有一些功課是要作的，……所以說我覺得一定要去把人脈跟管理作好。(A01-02-0873)

#### (四)陌生與懷疑下的軍事化管理

林 SIR 在進入 A 公司半年後，因為工作表現優異而晉升成副課長，再這同時，他被邀請進入大陸建廠小組，當時的主管，亦即，他眼中的「老大」除了在建廠前給了他許多的磨練與培養外，在出發大陸之前也不斷地耳提面命：「……多 Check，多看。他說真的就是假的，你一定要很小心。」，但初至中國大陸的林 SIR 眼睛看到的與實際接觸到的人與環境都與他在台灣時聽到的有所出入，讓他覺得也沒有那麼糟糕，因此他剛去一兩個月還試圖與大陸部屬培養感情，如：

那時候我們很多從外面找來的幹部，做一做然後跟我說不做了，咦！！我對他也不錯啊，那時候去都會請這些大陸籍的幹部吃飯 因為知道他們比較窮……(A01-01-0388)

當他經歷過被大陸人欺騙的事件後，他發現大陸員工除了價值觀與自己不同而常常交代的事情沒有辦法辦好之外，想不到還會透過說謊的方式來達到私利，這事件讓林 SIR 倍感挫折，他從那時候開始，由於深覺身處的環境好像並非自己想像的那麼簡單，在那種陌生的環境下，其領導管理行為有所轉變，如：

……初步的印象啊，所以就慢慢的投入一點感情了。結果才不到兩個月，自己就發現被騙了，就迅速的把感情收回來，開始還是對他們懷疑。……當然不能行於色啦。但是在心態上就是慢慢的不敢再放那麼多，……比如人家說談感情就陷下去這樣



子，我就將他收回來，心理就想要多去問問，然後各個擊破。  
我就覺得老闆說得對，……(A01-02-0932)

其實軍事化教育就是說，每天早上要集合，集合就是要作一些正意宣導、精神教育，喊一些口號。……他們走路一定要排隊，吃飯一定要排隊，然後不能太吵。太吵可能就跟部隊一樣，就要站起來，要罵。宿舍雖然我們沒有宿舍，但偶而我們要抽查一下，看他們的宿舍有沒有很髒亂。內務櫃偶而要大地震一下，看看有沒有藏東西，下班的時候，也要集合，……自己要將地板拖乾淨，……檢查的時候，你就是要戴白手套去摸，到處摸，摸到就是批哩啪啦的修理一頓，再視察。這就是說會比較用紀律性的管理，……(A01-02-0941)

後來我才慢慢發現這些人你不是上班才要跟他們溝通，你還要到宿舍去看他們，私底下去瞭解他們的生活，台面上的生活跟台面下的生活是不一樣的，而且你要個個擊破，去瞭解他們的狀況。……(A01-02-0922)

在林 SIR 初到大陸的前三四個月，他經歷了負向事件後，在他徬徨、陌生的狀況下，他選擇相信、聽從他主管對他的告誡，進而他自己的作風也越來越嚴格、強勢，當時他與大陸部屬私下是沒有太多互動的，有也僅是爲了多了解他們，好讓自己別再次被騙，所以那種關懷似乎較爲工具性。

### (五)魔鬼般的鐵腕

林 SIR 於第二次外派中國大陸時，主要是因爲接下整頓大陸廠的工作任務，因此他以總經理特助的身份前往中國大陸，然從故事中可以發現，當時的狀況對他而言是有點失控，無論是台籍或是大陸籍幹部他都不認識，且員工在作業線上也毫無紀律可言，但林 SIR 在後來接任電子廠廠長一職，且當時有產品生產壓力與台灣老闆所賦予的使命，令他當時的領導管理風格比他建廠時還有像隻瘋狗，有如「魔鬼般的鐵腕」，如：

那時候可能比建廠更紀律性，更兇悍，那時候像瘋狗一樣，在線上看到誰就罵，而且要罵的特別大聲，罵的特別兇。……那

時候的用意就是要引起他們的注意，然後把你的氣勢塑造出來，……那時候就必須就很獨裁，我說這樣就這樣做啊，你不做就走人(A01-05-0770)

我有講過，……是稍微比較嚴格的管理，而且沒有太多的授權，凡事還是多懷疑，那段時間因為在整頓，所以有時候，想想像「瘋狗」一樣，把那個現場罵得聲音是很大聲，很多人看到我是很怕我就對了啦。(A01-02-0275)

前一年半是滿亂的 那時候就是先把貨做出去 然後把程序理順 再把組織調整過 那時候我們還是用鐵的紀律的軍事化管理 因為那時候都是我在做主，我先不管你們有什麼想法，反正你們就按照我的話去做。(A01-01-0683)

## (六)人性化管理

當他於2003年，再次接任廠長時，因感受到老闆的管理作風以及外在環境已經不同於以往，再加上本土化政策及台灣已無工廠，故需作個人未來的考量等因素，從故事後段得以發現其領導作風越來越人性化。如他提到：

……這些人越來越有道德觀念之後，你老是罵人家祖宗八代，跟豬狗一樣這樣罵，人家會受不了的，所以要調整管理幹部的心態，……所以這一定要調整，不調整不行的，像處罰的方法，以前是殺雞儆猴，見血封喉，現在不是，現在是，ㄟ，給你一次機會……(A01-02-1256)

……大方向一樣，可是已經沒那麼軍事化了，這也是我們刻意調整的。現在市場環境不一樣，我們在想，若我們稍微人性一點，我們比較容易找到員工啊，但不要把大原則喪失啊。(A01-02-1242)

……我覺得……未來如果我們各位還繼續有機會在中國大陸，你的人脈是來自於這些中國大陸的幹部，……你應該從現在就開始跟這些人建立，有良好的關係……(A01-03-0265)

透過以上針對林 SIR 在台灣與大陸的領導行為分析，研究者認為「領導也是伴隨著個人工作生命歷程而逐漸發展的，但它可能因內外在因素而不斷調整改

變。」林 SIR 很明顯的從一位內心其實委屈求全，但礙於現狀，他必須講求人情、總是以請託的方式來帶領線上作業人員完成生產工作，到了中國大陸卻轉變成一位有如瘋狗，甚至轉變成一位大陸員工看到他都很害怕的魔鬼廠長，然最後卻因外再環境的轉變與個人未來的考量而再次轉變成較為人性、懷柔的作風。從領導的角度而論，領導行為追求的就是績效表現，他從一位組長可以一路晉升成帶領 1500 人的工廠廠長，相信他的領導型態是受到主管們的肯定，此外，他在中國大陸初期採行紀律性、宛如軍事化管理的型態時，其自己也感覺好像回到以前在軍中擔任班長的感覺，如：

……覺得還滿有成就感的，好像回到部隊的生活一樣，也覺得滿新鮮的啊。只是說你要勤勞一點而已啊，怎麼講，因為這樣做沒有出什麼大問題，所以心理也比較踏實。然後，怎麼講，基本上我還是 Copy 別人的模式啦，我是這麼覺得，當初心理就比較沒有壓力了……(A01-02-0981)

## 二、早期經驗與領導行為

以往有關領導行為的理論與研究多將焦點放在效能提升下所表現的領導行為，此外，也試圖去探索影響領導行為之因素，從權變的角度而論，在西方曾提到有關環境因素、人際因素與個人因素，其中個人因素多強調個人的領導能力與專業。但研究者認為從生命史取向之研究，看出個案整體的發展過程，其影響領導者行為發生的因素，不見得是當下的影響條件，也許可以去探索早期經驗是否也是領導行為的影響因素之一。故研究者以個案的故事與訪談資料加以分析，試圖去說明早期的成長與領導管理經驗，對後續外派中國大陸之領導行為的影響。

### (一)苦幹實幹的性格

林 SIR 在台方電子初當生產線組長的時候，這是他這輩子第一次擔任管理職。為何他會覺得「自己雖然不聰明，但苦幹實幹總是可以成就事情」，他採取所有事情都親身下去做，自己身體力行的方式來影響線上作業人員。研究者認為林 SIR 對自己有著苦幹實幹的個性與精神可能是來自於小時後在家裡幫媽媽作加工的經驗，他曾提到：

最高興的時候是六年級時候幫媽媽作加工然後累積金額後，媽

媽幫我買了一輛腳踏車，可以自己騎去學校，並且不必再擠公車，也是靠自己努力第一次得到的東西特別開心(A01-08-0016)

這是他小時候印象深刻的經驗，這經驗似乎影響他到了求學生活甚至是後來他從事領導的工作，他就是有個信念，我就是可以很勤勞。

我所謂的苦幹實幹是所謂比較辛苦一點，但是我只要願意做，就有相同的回饋，我只是簡單這樣想。我雖然沒有像人家那麼聰明可以研發出東西，但我只要認真做事情，老闆總是會看到的。(A01-04-0371)

林 SIR 這樣的性格到了外派中國大陸初期，仍舊影響著他，他仍舊以苦幹實幹，整天在作業線上看著的方式來擔任他的經理職務，如此卻遭來老闆的責罵。

他一直在罵我：你現在還一直在作這些沒有辦法授權，其實他一直在逼我，把人帶出來、把幹部帶出來，可是我一直作不到，因為我一直掐在手裡面，為什麼？因為我已經習慣了。  
(A01-02-1001)

## (二)重視人際溝通與互動

在林 SIR 的工作生命中，他一直感到自豪的即是他溝通以及與人互動的特質，在領導行為上，他容易的透過某些行為表現來與部屬建立關係，研究者認為此行為不斷地延續著的原因與他早年在台灣的經驗有關係。如他到了英元與 A 公司時，他都會適時的與部屬建立好關係，如他說到：

……我中午一定會邀他們到那個麵攤去吃飯啊，其實有一些功課是要作的，你要得到別人的幫忙，你不下一點功夫，……人跟人之間本來就是要有感情的，……平常就有一些好得互動，你需要人家一定會幫你的。……(A01-02-0873)

他的主管也曾提到林 SIR 在這方面的特質：

……而且人也很圓滑就對啦，圓滑就是比較沒有比較沒有個性啦喔，對於其他的有時候常常在做石磨心就對啦，人家說叫石

磨心，應該要說製造的單製造的主管有時候設計也不好，啊出貨出不出，啊有時候品質也有問題，……那都是他在安排的就是了，人家說石磨心（石磨心），盡量以出貨為主嘛，那就給他安排出來，任勞任怨喔……(A02-01-0297)

林 SIR 初到中國大陸時，面對孫副總帶過來的大陸幹部，他感覺對方也不錯，很服從也頗聰明的，因此他利用過去的經驗，以關懷、溝通的方式來帶領大陸部屬。他為何會採取這領導行為呢？主要與他個人過去成功的領導經驗有關，如他說到在台灣的經驗：

所以基本上在作業線上這些人，要親和力夠，要能夠表達溝通，還有他們在講話的時候，要聽得懂他們在講什麼。我覺得這些人慢慢的就會靠到你這邊來。……很有用啊，因為我的特質就在這邊啊。我就是講話可以訕動他們的心。……去那邊也一樣，帶起來也沒有太大問題，去那邊也都碰到老幹部啊，我還是都用那一招，也都奏效。那些老領班、老組長也是對我都是如此。……跟台方一樣啊，我都帶得很順啊。大家感情也很好啊。(A01-02-0664) (A01-02-0668)

從以上的分析，得知林 SIR 本身苦幹實幹的個性以及與人建議良好關係的信念，可能是受到兒時生活經驗或過去成功的領導經驗所致，讓他得以在後來從事領導工作時，其領導行為所有此行為表現。

### 三、未來規劃發展與領導行為

個體的行爲背後都是有某些意圖，領導行為的背後，除了爲了有效提高領導效能外，是否還有其他的目的呢？與領導者個人的發展與規劃是否也可能有關係，透過林 SIR 的故事與他的訪談陳述，得以發現，他初到中國大陸，除爲了大陸經驗的學習與考量之外，更是爲了優渥的經濟酬賞，這足以降低他個人在結婚後的經濟壓力，然隨著多年外派的工作生活下來，他對外派的目的與未來規劃已經有所轉變，如他描述到：

我想基本上爲了生活需求是基本的，但當後面這兩年比較沒經濟壓力則比較追求成就感與人際關係，也希望將來 35 歲之後

有更好的發展或創業機會，尤其是大陸當地人的人脈……(A01-06-0015)

研究者認為由於林 SIR 個人外派大陸目標與規劃的轉變，也可能影響他的領導作風，如他外派大陸初期，當他面臨欺騙事件後，他深感文化差異所產生的心理壓力，因此他為了降低內在不安的壓力與達到工作績效，故他選擇 COPY 老闆的領導方式，以非常嚴厲的方式與態度來面對大陸部屬。但隨著這幾年的大陸經濟發展與本土化政策的推動，林 SIR 的個人工作事業目標也不以經濟作為重要的考量，而更在乎未來的發展，因此他逐漸調整原有的領導方式，重視中國大陸的人脈經營。他提到這想法：

……我覺得，整個人脈基礎，……未來如果我們各位還繼續有機會在中國大陸，你的人脈是來自於這些中國大陸的幹部，……你應該從現在就開始跟這些人建立，有良好的關係，現在這些人是能夠幫你的人，比你在台灣這些人還多，那另外一個你將來有機會……重新自己要獨自去闖一番事業或工作的時候，這些人他願不願意過來幫你，對不對，……在中國大陸關於人脈這個事情，我是覺得很多台灣人還是自恃其高，……其實真的慢慢我們的競爭力越來越比人家差……(A01-03-0264)

以我看到未來的六年發展的機會其實是中國大陸 (A01-08-0016)

從林 SIR 初次外派中國大陸的目的到這兩年的想法已經很明顯有些轉變，他看到自己未來應該還會留在中國大陸發展，故這樣的規劃導致他選擇用什麼方式去對待這些大陸幹部。

從本章內容的呈現與分線，研究者透過林 SIR 工作故事內容及後續的分析，得以清楚的了解林 SIR 再於外派中國大陸後的領導行為確實曾因當時的文化環境、組織、人際與個人條件等因素而經歷轉變的歷程，且從他的整體工作史來看，個人的行為都是有跡可循的，早期經驗的確對林 SIR 往後的領導行為有所影響，最後則是他對外派中國大陸及未來規劃的想法亦都引導他如何去對他中國大陸

幹部之行爲。

#### 四、林 SIR 之領導效能

過去無論是西方或是華人的領導理論，其目的就是爲了瞭解何種領導行爲或模式得以獲得最佳的領導效能，過去在探討領導效能時，包含客觀指標(績效、離職率)與主觀指標(員工滿意度、員工忠誠度等)兩類，本研究主要透過訪談的方式收集受訪者的主觀經驗，因此研究者針對各受訪者的訪談內容來分析林 SIR 的領導效能。首先，林 SIR 在 A 公司從一位作業線的組長開始，一路晉升到電子廠廠長，相信林 SIR 在工作上的表現一定是身受公司老闆肯定。此外，從林 SIR 對自己在每個階段做法的評價也得以發現，例如在台灣面對作業員時：

所以那個部分大概前半年，應該是三個月，我都在學習怎麼作這個東西。真正作領導的部分不多。大概進去製造只有一年多的時間，我大概到了下半年才開始瞭解品質、流程這些東西。那時候因為熟了嘛，下面也帶出人了，他也心甘情願叫你組長了。(A01-02-0617)

他個人覺得方便了嘛，因為你來幫我把這個調整一下，因為他不知道什麼工程部，他藉由你去找他們來，可以把他的意思讓這個人瞭解，因為他表達能力，因為他們都只有國小而已。你幫他解決了這問題，他覺得很爽啊。他會覺得跟你講有效喔，他就幫你當作好朋友了喔。(A01-02-0660)

所以我為什麼後來去英元.....去那邊也一樣，帶起來也沒有太大問題，去那邊也都碰到老幹部啊，我還是都用那一招，也都奏效。那些老領班、老組長也是對我都是如此。.....英元是我去時剛好要上市，所以要大力整頓，所以就需要我去幫忙。我去幫他整頓完之後，那個時候就變成說，我的老闆對我印象很好(A01-02-0669)

當林 SIR 到了中國大陸後，他的行爲所產生的效能，如：

像新廠剛開始他們作的東西都比較慢，例如說剛開始我們一天只能作六百片，.....，我們從六百到八百，後來到了大陸我記得是到了一千六。那個量就出來，老闆也就交代得過去。對他們來講，他們也被你刺激上去了.....(A01-02-0795)

從故事中，得知林 SIR 外派中國大陸後，其領導行為非常的強勢、強調紀律，這都源自於孫老大，雖然工作目標都有達到，然在大陸員工的心中，卻不見得是給予正向評價。如：

……上面命令的話去做什麼，你們做好的話我也不會修理，這種情形。……開始都有點害怕。……為就像剛剛講的心裡有點怕怕的，所以有很多事情可能不敢跟他去講啊，不敢跟他做正面的溝通啊。……當然會有些影響啊，因為……有些事情就不敢講的話就代表可能就會有些問題在下面，可能就會自行去處理啊，也許這個處理的話，……對呀，那往往會造成工作，就是造成工作上的一些困擾。那…等到發現問題的時候，那…因為主管又是…可能比較多的是一種…責備啊或者是比較嚴厲的做法啊，所以有時候也會比較忍氣吞聲一點哦，你怎麼說，你怎麼做啊…這樣子。(A06-01-0067)

林 SIR 他剛開始的時候，他剛建廠的時候，他的性格的話，怎麼講應該就是說嚴厲一點。……因為我以前在東莞那邊是做電源的，在這邊是做主板的。……所以有些狀況不會很清楚。……我不是很熟練在用那個儀器，但是那產線急著用。那時候林 SIR 就跑過來問，他就說：「這麼簡單的事情，怎麼還沒有做好，我們線上等著用，你是怎麼做事情的」。當時很緊張，因為他從他的角度講，一件很簡單的事情。因為他在台灣本來就是做主板的，他覺得這是很經常用的，一件很簡單的事情為什麼要做這麼久……(A07-01-0058)

在故事裡頭，研究者發現，隨大環境的改變，林 SIR 也清楚的描述自己領導型態趨向於人性化、關懷等行為，這些行為確實在大陸部屬心中感受到，如他的一位部屬說到：

他應該是越來越多的啦。目前怎麼講像現在的部份，經常同他在一起溝通。……在溝通的部份是相當還可以的。是滿不錯的，另外一個部份就是說以他個人的經驗或管理能力來講的話，明顯的體現就是依照我個人的經驗就是說他的能力是越來越提高(A07-01-0178)

對，呃…覺得這個人…ㄟ…他了解你，啊…他了解你的想法，



甚至會支持你的想法。你會覺得有時候會窩心一點。……嗯…  
應該講就是說，他會就是考慮一些事情或是想一些事情的時  
候。……他能夠站在你們的角度，甚至站在你們的立場，去幫  
你去設想一些事情的時候，我覺得這個東西做了一個的改變。  
就是因為他立場的改變…我覺得…(A06-01-0321)

透過林 SIR 的領導行為以及效能的分析，除可以發現林 SIR 的領導行為確實有所改變，且從大陸部屬的陳述中也覺得林 SIR 是非常嚴格的。然透過這些資料發現，中國大陸員工確實對所謂的紀律化、規範化的軍事管理感到反感、對主管有著很大的距離感，在這情況下也可能導致彼此難以有良好溝通，在此值得深思的是，為何生產的產量仍舊可以達到呢？研究者認為由於中國大陸員工生存在一種生存需求難以滿足、因能力不佳導致工具性的學習動機強大的情況下，他們的心態變成忍氣吞聲，換言之，研究者認為在員工需要生存且無太多選擇的情況下，無論是威權或是懷柔的作風都得以讓大陸員工達到既定的目標。

隨著領導型態的轉變，林 SIR 的領導係逐漸獲得大陸部屬打自內心的接受與認同。從大陸部屬的角度，感受到林 SIR 較少用過去責罵的方式，而重視溝通、且同理、尊重員工。

## 五、林 SIR 領導行為轉變之脈絡分析

透過前述針對林 SIR 在個人工作發展各階段所呈現的領導行為進行論述分析後，可清楚的看出林 SIR 無論在台灣或外派至中國大陸後，其領導行為確實受到一些個人內在與外在因素的影響。根據研究者分析，這其中主要受到來自文化環境、組織、人際與個人等因素的影響。以下研究者便針對林 SIR 的領導行為轉變因素加以分析說明：

### (一)文化環境脈絡分析

如表 4-1 所示。從林 SIR 的故事裡頭分析發現，他會因兩岸當時文化環境與發展狀況的不同而產生不同的心理狀態與行為，例如：在台灣時，當時作業線上的阿姨媽媽們，總是一付「要失業，很難啦！！」的姿態，她們的生存需求在當時台灣經濟環境下是得以獲得安全與保障的，故這樣的姿態常令林 SIR 感到頭痛，

這些作業人員不總不是很樂意加班，且看起來好像對錢不是那麼重視，若這裡不做了，到對面去，馬上就可以找到其他工作，這使得林 SIR 需以「請託、請客」的方式來獲得作業人員的加班協助；反觀如外勞有這「寄人籬下」或中國大陸員工因生存需求難以獲得滿足、工作機會選擇性又不高，因此對工作十分的渴望，這情景便可能導致林 SIR 在心態上與權力上有掌握權力的感覺，研究者認為從當時的中國大陸的文化環境而論，人民生活窮困、渴望獲得工作，並透過工作中的學習獲得更好的發展機會，換言之，林 SIR 這情境下，他擁有滿足大陸員工需求的籌碼。透過故事裡發現，他在領導或管理上確實有別於面對台灣作業員的表現。

表 4-1 影響林 SIR 領導行為之文化環境因素(經濟狀況)

時間	表徵意象	主題
初次當領導者時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>.....若生產上需要趕工，必須請這些員工加班來趕工，但當時林 SIR 常常聽到：「不行，我已經要下班了，我要回家煮飯」之類的理由。</li> <li>我覺得在台灣最痛苦的就是人，那時候覺得最痛苦的就是，那些阿姨打死都沒人要加班，好像錢對他們不重要，那個感覺最深刻的是在民國 80 年在台方電子的時候，那時候叫他們加班，好像要他們的命一樣然後他還可以說他不做了</li> </ul>	人民不為找工作所苦
在台灣帶領泰勞	<ul style="list-style-type: none"> <li>.....泰勞在出去工作之前都會借一筆錢，大概是台幣十萬塊左右，就是要先繳這筆錢去給仲介，還會簽合約，合約內提到如果不好好工作或是逃跑，這筆錢就會沒收；.....所以他們每個人都是有契約的，若來到台灣犯了三大過，那就必須遣返回泰國.....</li> <li>引進菲律賓來的，可是我覺得，有一個問題，在外勞進來之後，這些加班的問題是得到了解決.....</li> </ul>	外勞寄人籬下不得不低頭
外派大陸	<ul style="list-style-type: none"> <li>林 SIR 可以感覺到學生們對這份工作萬分渴望的感覺。.....當時除非你要他離職，不然是很少人會自動離職，他還看過做到暈倒的人都不肯離職，當時這些大陸員工確實非常的在乎這份工作。</li> <li>那時候去都會請這些大陸籍的幹部吃飯 因為知道他們比較窮.....</li> <li>他們也有很多人才，確實不錯，這些人同樣跟其他台灣的人要求一樣，一定要給他工作薪資、生涯規劃等，不然他抓到機會就會跳，跳到錢比較多的公司，比較追求利益</li> <li>是。可以...嗯...請...再請教您就是說...就工作而言，您覺得您對工作的期待是什麼？嗯...你對...應該說就你個人本身的狀況而言，您為了什麼而工作.....我是為了薪水工作(A05-01-0465)</li> <li>那簡直是偷到連現在的大廠.....可以說幾乎每個車間進去都有電檢門，.....沒有辦法，他們的生活水準太低了(A01-01-0404)</li> <li>林 SIR 頓時非常錯愕，一種晴天霹靂的感覺突然擁上心頭，第一次深刻的感覺到在大陸感情遭欺騙了，他心想：「虧我對他那麼好，他卻為了多賺一點錢，還跟我說謊，說得跟真的一樣」。</li> </ul>	大陸人民為了生存而做事
	<ul style="list-style-type: none"> <li>他都會對新進的員工嘛，然後做一些培訓，提供一些指導。從這個時候我們就認識這一位主管，他是能把自己所學的東西，能夠告訴員工。</li> <li>其實我覺得能...能力方面是覺得是比較很重要的，就是說他比我懂的東西多啦，那他可以給我一些就是建議性啊、輔導性啊，我覺得是比較很重要的。(A05-01-0510)</li> </ul>	大陸人渴望學習

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在對員工要求的部份怎麼講，他以前的部份他會針對某一件事情在積極面的狀況會看得很仔細，慢慢的會引導一個員工他從一個點或一個面的狀況去看待。例如今天一個員工你要如何去規劃他人生的生涯規劃。……(A07-01-0137)</li> <li>● 這個時候我們對在 A 公司的思考，也就是唆使我們的目標或者我們的目的確實是有一些變化……有個人的成就也好，那開始去注重個人的這個發展，或者自己學習到的東西是怎麼樣的……(A06-01-0873)</li> </ul>	大陸人民 未來想發達
--	--	---------------

表 4-2 的內容裡，呈現了台灣與大陸員工在責任心與服從態度上的差異。研究者認為大陸員工的服從行為的背後，可能與大陸員工不願意承擔責任有關係，這樣的行為反而讓林 SIR 覺得很好，員工對其指示不會有意見，他反而覺得事情事情較為好處理，亦即，林 SIR 對此態度的評價感覺較為正向。

表 4-2 影響林 SIR 領導行為之文化環境因素(避免不確定性)

時間	表徵意象	主題
台灣時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 台灣的員工還有一個好處，他很負責任，不會自作聰明，也許是自私一點，他會認為這又不是我的事，我為什麼要做，這樣他的可控性就會比較大，不會有這個跑這樣，那個跑那樣的現象。(A01-01-0217)</li> </ul>	負責任
大陸初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去大陸員工經常會編些荒唐的理由來掩飾自己的過失，就像廠內的東西掉了，大陸幹部就會說一些繪聲繪影的理由。</li> <li>● 大陸部屬--他第一次接觸的大陸部屬是一批孫副總挖過來的大陸幹部(多是課長、組長)。……，感覺這些人就是對他必恭必敬的，他說什麼對方都很乖乖的去作。</li> <li>● 他覺得在這裡工作，好像這些人都很順從，要他們怎麼作，他們就會怎麼作。</li> </ul>	服從、不願擔 責任

## (二)組織脈絡分析

從表 4-3 的內容發現，林 SIR 曾經歷過台灣傳統的老公司、草創公司以及在大陸亂無制度、紀律的狀態。當時身為組長的他，面對草創公司時，他表示：「終於可以不用在委曲求全，且他會直接以上對下的方式來指示」；同樣地，在面對中國大陸亂無章法的狀態，也導致他更變本加厲的採用講求紀律、強勢的管理風格。這不同於過去在台灣初期，以請託，講人情、拉關係等方式來帶領員工。故研究者認為組織制度的成熟與否對領導者的行為確實會產生影響，尤其 1978 年開始，大量的台籍經理人皆是背負著開疆闢地的使命前往中國大陸建廠，這些由零開始的狀況可能令台籍經理人有著不同以往的領導作風。

表 4-3 影響林 SIR 領導行為之組織因素

時間	表徵意象	主題
台灣 傳統老公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 林 SIR 進入台方電子時，這家公司已是個成熟且頗具規模的企業……</li> <li>● 在生產線的作業流程也都有一定的程序與作業方式……</li> <li>● 他面對的也都是在英元資深的幹部、領班們，他心想狀況與台方公司差不多。</li> </ul>	傳統老店 循規蹈矩

台灣草創公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他於面試時得知該公司正處於快速發展的狀態，工廠也正準備從南港遷到龜山，且規劃未來能股票上市，.....</li> <li>●所有車間內的規劃、運作都可以由他自己來安排，他擁有頗大的自主空間，.....</li> </ul>	草創 自主彈性
第二次 外派大陸初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●.....整個工廠官不像官、民不像民，.....</li> <li>●整個生產線一點紀律都沒有，作業員在生產時還走來走去的，完全沒有紀律可言。</li> <li>●.....這一年就是要幫生產排程，把它的制度導入，把它規範化。</li> </ul>	亂無章法 官民不分

### (三)人際脈絡分析

故事內容曾提到，林 SIR 曾有兩次瓶頸，一次發生在英元，一次發生在 A 公司的初期，在兩次的瓶頸中，他皆感受到組織中沒有一個人值得他去學習，他似乎一直渴望一位心中的導師。因此他在台灣的工作期間，經常處於一種「盼望」的狀態，他尋覓著足以令他跟隨與學習的對象。隨後，在 A 公司碰見的孫老大則是他這輩子到目前認為影響他很大的一位主管，在台灣時，這位主管不斷的「磨練」林 SIR，讓他在挫折中學習，林 SIR 不但沒有退怯，反而覺得需要虛心學習，且發現自己一路走過來在規劃能力有所成長，這讓他更為信服這位孫老大，此外到了中國大陸，孫老大除了在工作上的要求外，不斷的「提醒」林 SIR 要多注意大陸部屬，千萬別太相信，這樣的經驗提醒，雖讓林 SIR 放在心中，然由於與所見與所聞有所差異，他還是想直接採取自己的方式，卻在短短的一兩個月內，發現大陸人說謊的一面，他發現孫老大說得對，別相信大陸人，多懷疑才是對的。因此他開始 COPY 孫老大的作風，並更加的聽從孫老大給他的提醒，他都銘記在心且設法實踐。研究者認為林 SIR 雖有五六年台灣的管理經驗，然外派中國大陸後，他確實拋開了過去的作風，完全學習孫老大的領導風格，強調紀律與強勢，這樣的方式甚至延續到他第二次進入中國大陸，研究者認為在林 SIR 外派後重要他人確實對他領導行為改變有重要影響，如表 4-4 內容所示。

表 4-4 影響林 SIR 領導行為之個人因素(重要他人)

時間	表徵意象	主題
台灣工作期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>●他認為公司內沒有一個主管能夠引領他往上走，或是告訴他可以去學些什麼。</li> <li>●他自己也覺得英元公司裡頭並沒有哪位資深主管可以帶領他，成為他的表率，讓他能學習與模仿的，這讓他感到頭痛。</li> </ul>	內心盼望有人得以跟隨
外派大陸前夕	<ul style="list-style-type: none"> <li>●.....這位老大有他厲害的地方，值得學習。在未來的管理理念上，確實受到這位廠長的影響，尤其初到大陸時，採取廠長如同瘋狗般的管理面對大陸部屬，讓林 SIR 覺得很好用、很有效。</li> </ul>	孫老大的磨練

外派大陸初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●剛開始對孫副總的話，總持著保留態度，當時見到的人與環境都令他對老大的提醒感到懷疑。他甚至覺得應該好好的與這些人溝通相處、培養感情。後來經歷被大陸人欺騙的事件後，林 SIR 就開始較為相信孫副總的提醒。</li> <li>●民國八十八年二月份，A 公司大陸廠建廠完畢，開始正式的運作。當時的林 SIR 延續著孫老大的的概念與做法，……</li> </ul>	孫老大的提醒
--------	---	--------

外派大陸台籍經理人最直接感受到的就是兩岸員工的差異，以林 SIR 而言，他在不同工作階段曾接觸台灣與大陸的員工，他對兩岸人民在能力上的評價確實有所不同，他認為台灣員工經驗老練、較為聰明、很有自己的想法，換言之，林 SIR 要部屬作什麼就不是那麼容易，還可能招來挑戰，因此需要靠一點「關係和人情」；相反地，大陸員工給他的印象是能力較差，但他們會努力學習，因此林 SIR 本身有著技術上的籌碼，對他們提供指導，但由於能力較差，所以都需要經常盯在作業線上，他似乎對員工的表現不是很放心。故研究者認為對兩岸員工的能力評價確實影響林 SIR 之領導行為，如表 4-5 所示。

表 4-5 影響林 SIR 領導行為之人際因素(部屬能力)

時間	表徵意象	主題
台灣初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●我的看法是他們其實也在工廠待了十幾年，他們會找你出去談不是要找你去坵人家，這東西如果按照品質規定退貨就是退貨，這沒話講。所以這些人大概會提出來的時候，我也會看一下報告之類的，(A01-04-0212)</li> <li>●因為我回到台灣以後就沒有再負責製造的工作 坦白講我沒有實際去運作過 但是那時候我已經有一些想法 還是台灣人比較聰明 (A01-01-0521)</li> </ul>	台灣人經驗老練且聰明
大陸初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>●我不能說，是我用不到一年，但是我直接感受到是這樣子，因為他們基本的條件就是稍微差一點，學歷各方面滿差的(A01-01-1299)</li> <li>●就像我那天講的，我現在不願意花很多時間在 Operator 上面是因為我就是喊破嘴巴也沒用，因為他們國民生活水準，目前就是這個水準。(A01-02-1105)</li> </ul>	大陸部屬能力差

#### (四)個人脈絡分析

從表 4-6 所示，林 SIR 在不同階段所獲得與使用的權力影響力是有所差異的，雖然他皆身為管理職，然在權力的使用上有所不同。他在第一份工作上，雖身為組長，然他卻不會因擁有這樣正式的權力而去壓底下的阿姨、媽媽們，他反而採取「低姿態」的方式來與他們建立情感，試圖去影響他們；反觀他到了 A 公司之後，他已經是一位課長、經理級的主管，他「擁有較強而有力」的權力時，

上下之間的權力傾斜度較大時，他開始「操弄」，甚至到了大陸，他「享受」這樣權力行為所帶給他的成就感。因此研究者認為隨著領導者本身的工作職務的提升，其所正式被賦予的權利影響力也逐漸提升，亦即，他與部屬間的權利距離可能更大，故研究者認為林 SIR 在中國大陸所感受到的權利傾斜可能也足以令他容易走向強勢的作風。

表 4-6 影響林 SIR 領導行為之個人因素(權力影響力)

時間	表徵意象	主題
台灣 第一份工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 因為他叫不動這群資深的領班，老吃閉門羹，他難以打入這群資深的作業員團體中，他無法捉住領班們的心，對方總是愛理不理的。在作業員的心理，似乎認為有你這個組長也沒什麼屁用，又沒什麼經驗。</li> <li>● 當時在作業線的運作上出了狀況，領班不但不告訴身為組長的林 SIR，反而直接告訴課長</li> <li>● 當時讓林 SIR 完全沒有參與感且覺得自己雖然身為組長，但卻沒有掌控權。</li> </ul>	無掌控感
台灣 第二份工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 英元公司-他知道自己是專業的且了解如何讓作業人員願意加班。</li> <li>● 他擁有頗大的自主空間，不像以前台方與英元公司的老公司經驗，他需要先委曲求全的融入企業環境，與當時的那群作業員攀關係、培養交情。</li> <li>● 因為泰勞來到台灣工作，有些工作上的約束性，……他們每個人都是有契約的，若來到台灣犯了三大過，那就必須遣返回泰國，也因此員工們都規規矩矩的。</li> </ul>	權力萌生
台灣 A 公司	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 面對新進的作業人員……他的態度就是：「你們來就是要聽我的，你們不是老員工，而我是你們的組長，所以你們也要認命」。所以剛遷廠的時期，林 SIR 總是直接的告訴這些新進人員怎麼作，且由他來訂立一些在車間裡頭所規定的作業方式。</li> <li>● 在當時 A 公司的環境下，他可以開始有自己的想法，例如機器怎麼擺設，人員需要多少個，作業流程要怎麼去安排等等，都可由他決定，他深覺當時有機會發揮自己的理想和抱負。</li> </ul>	操弄權力
外派 大陸初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 林 SIR 覺得自己好像回到部隊帶兵的生活，感覺是滿新鮮的，同時也感受到頗有成就感的。</li> <li>● 當時的管理方式和那種高高在上的膨脹心態，……他知道那樣的心態如果當時帶回台灣的生產線，相信他可能會較為獨裁與強勢。</li> <li>● 林 SIR 便這樣接下了羅禮電子廠廠長的工作，但當時工作內容幾乎稱得上總經理，因為他什麼事情都兼任，他說話最有份量。</li> </ul>	享受權力

從特質論而言，人的領導特質是先天存在的，然從領導行為的論點，行為應當是可以透過經驗學習，我們從表 4-7 內容所示，林 SIR 當年從一位大華工專畢業的五專生，本身又是技術背景，根本沒有任何管理背景與經驗的組長，他透過不同的經驗，如最早與阿姨媽媽的作業員開始去找到最適當的方式來帶領他們完成任務，每當碰到新的情景，如泰勞與菲勞，或是台灣與大陸，假若他對外在刺激有著似曾相識的感覺，他便很容易有自信的將過去的經驗給沿用，但當他到了

大陸他發現大陸的環境與員工並非他想像中的麼容易時，他的對過去的管理自信便大打折扣，爲了帶領團隊來達成目前，他改變不同的方式來因應自己面對的窘境。

表 4-7 影響林 SIR 領導行爲之個人因素(經驗與能力)

時間	表徵意象	主題
台灣 第一份工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 當時他卻只是一位電機科畢業且退伍不久的年輕小伙子，並沒有任何的管理經驗，且對實際的製造、生產也沒有概念。</li> </ul>	陌生的生手
台灣 第二份工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他面對的也都是在英元公司資深的幹部、領班們，他心想狀況與台方公司差不多，且他已經不是以前那位菜鳥組長。</li> <li>● 他自認在管理上是稱心快意。</li> </ul>	似曾相似的領導自信
外派中國 初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由於這是 A 公司第一次進軍中國大陸發展，當時除了來自光寶科技的這位廠長曾有過外派大陸的經驗外，原 A 公司體系的人，並沒有人知道中國大陸的狀況，甚至應該怎麼管理都是模糊、陌生的。</li> <li>● 他想起這位孫副總對工作的要求且自己對環境又還是如此陌生的，……</li> <li>● 這讓林 SIR 覺得第一印象滿好的，這裡的環境也不錯，人也很服從，要帶他們應該不會很難的。</li> <li>● 他心想這群幹部應該也是可以好好的溝通，保持好情感關係，應該就很方便作事情。</li> <li>● 當然雖他見到的比想像中、印象中來得好，……</li> </ul>	模糊中的領導自信

林 SIR 這十多年在台灣與中國大陸的工作經驗，從當初毫無經驗，經歷觀察、歷練與學習的過程，一路晉升到廠長的職務，更滿足他內心對權力的需求，這過程中，受到外在環境(如環境經濟狀況、組織的制度化程度、重要他人的影響、部屬的特性)以及內在的因素(權力影響力及領導的自信)等交互影響其領導型態的轉變。研究者透過圖 4-2 呈現影響林 SIR 領導行爲之各項因素。從林 SIR 生命故事分析，發現他在初到大陸時，因感受到當地人民窮苦、爲了一份工作而打拼的現象，心存感動；而後他體認到大陸員工可能受到過去在國營單位工作特性的影響，所謂大鍋飯的心態，而導致他們不是很努力且不願負責任，面對部屬的態度有所不同；此外，他從最初傳統老公司到後期全新的組織裡，其個人在組織結構化程度不同的情況下，其作風也隨之改變；再者，受到來自重要他人及與部屬的能力等因素影響，也使他採取不同的領導作風；而來自於林 SIR 本身的特性，如他在組織中的影響力及對個人領導經驗的自信等，都導致林 SIR 在從事領導工作上有所改變，然透過脈絡分析中可以發現，這些因素並非單一的存在，而

可能是同時影響，例如當林 SIR 初次外派中國大陸時，他感受到當地員工對工作的需求且工廠正處於草創，但他個人卻擁有比過去在台灣更大的權力與影響力，以及有個孫老大對他的叮嚀與提醒等等，諸多因素影響其領導行為的轉變。

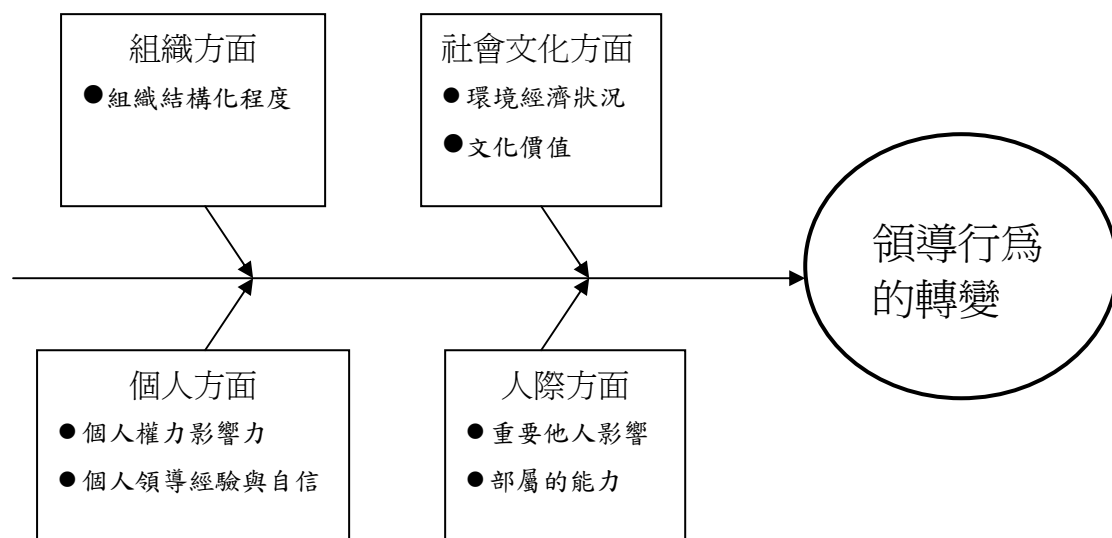


圖 4-2 影響林 SIR 領導行為之脈絡示意圖

## 六、林 SIR 的個人工作發展曲線圖

透過林 SIR 的故事，呈現了他事業發展前進的基調，同時透過圖 4-3 所示，得以了解他的事業發展時間與領導型態的轉變。藉由林 SIR 的故事，研究者認為在林 SIR 內心，其實是非常期望掌握權力，權力的掌握反應了他的成就感，如他曾談到自己在大陸採取如同魔鬼般鐵腕的軍事化、紀律化時的心理感受：「覺得還滿有成就感的，好像回到部隊的生活一樣，也覺得滿新鮮的啊」(A01-02-0981)。這是他在外派大陸領導工作中表現出較為特殊的領導風格，因此研究者以此為縱軸來呈現其於林 SIR 工作生命中的變化。

當時他在第一份工作中，雖身為組長，卻因無法獲得掌握權而感到挫折。當時他的領導型態也較為人性化，以人情、請託的方式來對待說動這群作業人員，這樣的方式一直延續到他進入 A 公司。然當他開始進入 A 公司，擁有自主權時，可以清楚的發現，他的領導型態有極大的改變，他轉向掌握、確認、強調紀律的風格，如標示 1。這股掌握權力的氣勢與重視紀律的領導方式，隨外派中國大陸，且他自己遭受到大陸部屬的欺騙之後，達到了最高點，如標示 2。當他重回台灣



時，因當時沒有帶任何的部屬，因此他的紀律化傾向的行為便無法展現出來，如標示 3。

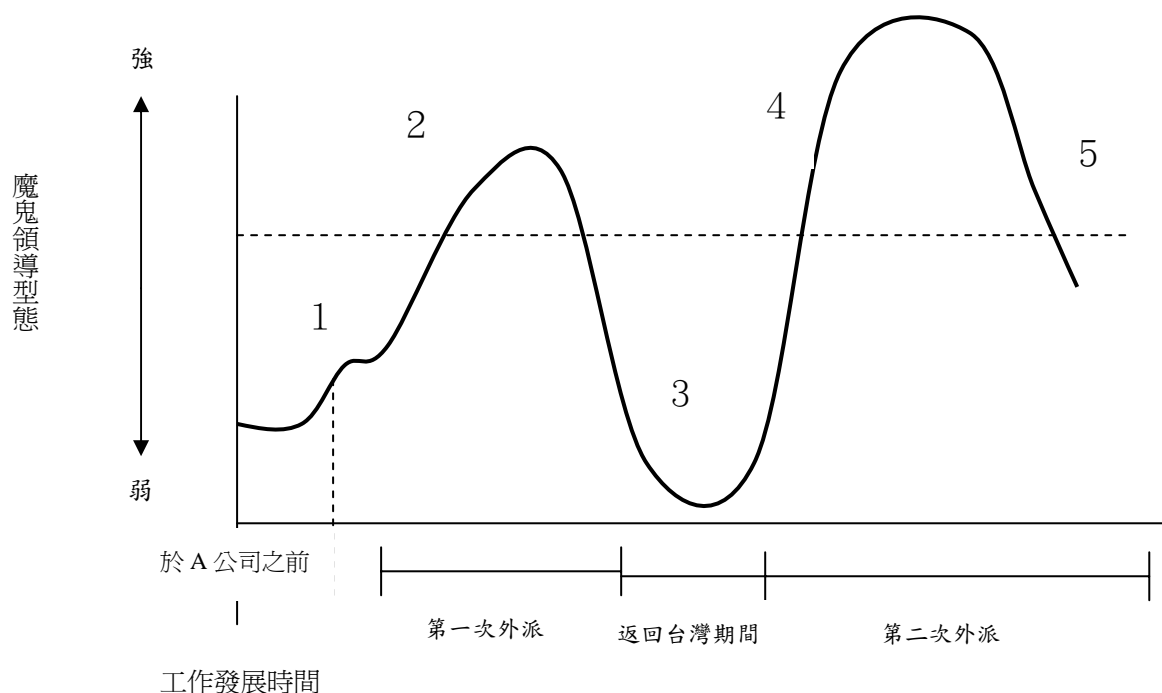


圖 4-3 林 SIR 的領導模式轉變曲線

當他第二次外派中國大陸時，因本身有業務與整頓之壓力，從故事中得知，他的做法比建廠時來的專權，一切以我獨尊的做法，充分掌握所有的核心權力，從故事中也體現林 SIR 個人在軍事化、紀律化管理下個人內心的新鮮感與滿足感。如標示 4。然而他再次接廠長職務一段時間後，由於大環境的改變、員工意識抬頭及工廠老闆的領導風格等因素，令他不得不再次調整其領導行為，朝向人性化、規範化發展，如標示 5。從林 SIR 的整個工作的生命故事看來，其領導行為確實受到個人的心理狀態，並於外在環境等因素的配合導致他於工作多年的過程中，形成如圖 4-3 所呈現出來的轉變型態。

此外，從林 SIR 的訪談與故事中，他曾提到自己的工作核心來自於家庭與彈性，其中所謂的彈性，即是指工作的自主性。如他說到：

我個人的核心價值，應該是說除了剛剛講的那個部分，我比較注重的是兩項啦，……，第二個是彈性……沒有錯，因為可能是因為我現在擔任的工作，還有包括這個 A 公司喔，它的製造體系跟文化是這樣，他有很多東西沒有辦法說，都，都是按照

由於林 SIR 對所謂的工作彈性是他工作上的動能之一，故如圖 4-4 所示，呈現了林 SIR 在工作歷程中，其感受到工作彈性的變化程度，其中如標示 2、4 都是都反應了當時林 SIR 感受到工作上的自主性是較大的，如他剛到 A 公司時，

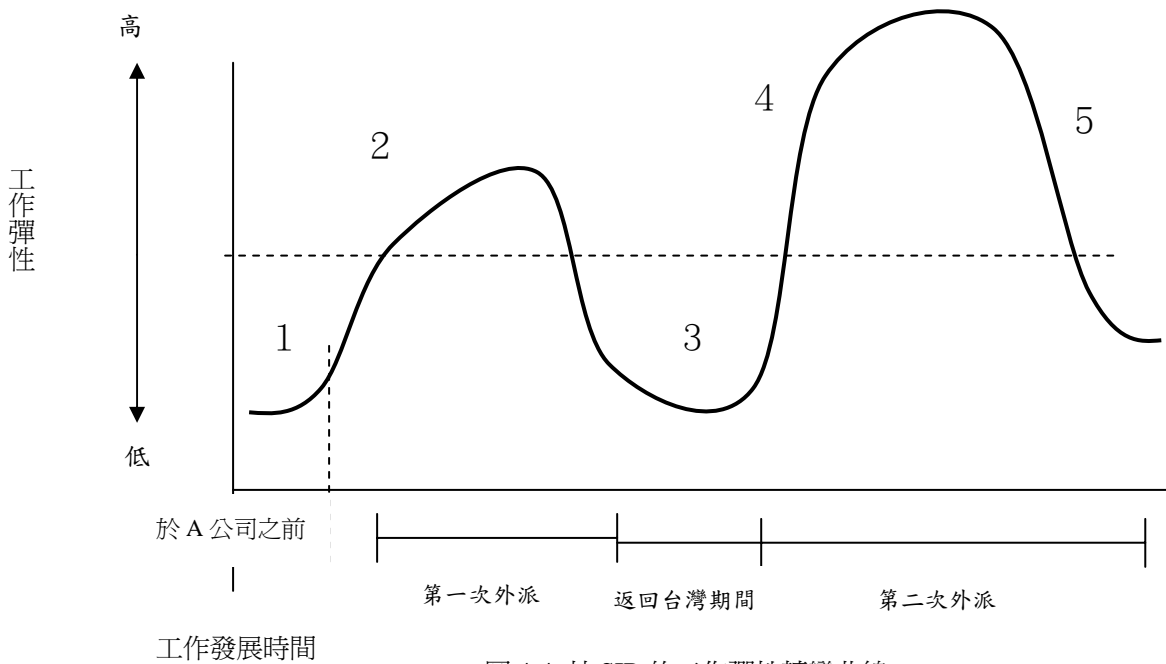


圖 4-4 林 SIR 的工作彈性轉變曲線

因為廠房剛搬到龜山，因此他當時也擁有幾年的管理經驗，加上都是一群不同於以往阿姨、媽媽那種老經驗的作業人員，因此林 SIR 覺得自己很有自主權，整個作業流程都由他來安排，此後，他外派自中國大陸建廠以及第二次外派中國大陸時，其面臨的組織狀況都是尚未上軌道的，加上他本身的權力都比過去再台灣時期來得大，故這些對他而言，感覺也是方便。反觀，林 SIR 工作初期，由於他進入的組織，如台方或英元時，由於組織的內部制度皆十分完善，加上員工的經驗都比林 SIR 來得老道，相對起來他感受到的工作彈性就不如後段在 A 公司的狀況，雖著大陸廠的發展逐漸走向制度化，如圖示 5 所示，林 SIR 也感受到現在整個組織的運作都有他的規範與模式，可以彈性運作的空間已經不多了，所以他期望接下來能夠找到一位認同他的老闆，並可以給他有發揮的空間，甚至不排除自己創業的想法。研究者透過此圖內容，得以說明林 SIR 對工作彈性與自主性的渴望，研究者發現當林 SIR 在工作生命中，只有他自主性較多時，他多容易傾向採取較為強勢的作風，反而對員工的關懷與照顧，甚至是過去做人情、建立關係的行為都較為少見。