

第五章 個案二 祥老大的故事與分析

本章將描述研究故事的第二位主角，祥老大（**Pancho** 曾是一位墨西哥革命領袖的名字，這也是當年祥老大在墨西哥廠時，墨西哥員工都如此稱呼他），他目前任職於 B 公司昆山廠廠長。祥老大並未挾著什麼顯赫家勢的光環或坐擁名校的學歷。他曾隨企業發展、茁壯而成爲從一位基層的操作工爬到企業的高階主管，卻也因過度信任而令他的創業夢破碎，在人生最低潮的窘境時，中國大陸的改革與發展，給了他重攀東山的舞台與時機。是運氣，還是努力呢？讓我們從祥老大初入社會說起，隨後再針對個案故事內容進行分析。

第一節 祥老大（**Pancho**）的故事……「我們都是好兄弟」

獨自北上

祥老大生長在嘉義鄉下，一個很平凡的家庭裡，在家中，他排行老三，上面有一個哥哥、一個姐姐，下面則有兩個妹妹。所以他並不會特別的需要負擔什麼家庭的經濟重任，但由於父母都在田裡辛苦工作，所以他國小放學後，要回家幫忙打理家務，由於家中經濟狀況並不好，所以他高中時就必須靠打工來註冊、過生活。

小時後家裡窮，小學四年級回家後要做晚飯，因父母親都在田裡工作，考上初中連註冊費都繳不起，所以高中寒暑假都要上下山打工，準備每個學期的註冊費用，而每天便當中最好吃的菜就是蘿蔔炒蛋吧！想想，這可能也是早期台灣人的悲哀呀！（B01-06-0003）

祥老大的父母對家中小孩的要求並不嚴格，就是人家說的自由發展吧。唸書時，小孩子能考到哪哩，就去唸哪哩，也不會說什麼考不好，再重考這樣子，不會的，對小孩子沒有太多奢望，就是別學壞就好。國中畢業後，祥老大考上雲林的虎尾農工電機科。照家裡的慣例，考上哪裡就去唸，因此按照這個慣例，他乖乖的搬進學校宿舍，開始他獨立在外的高職生活。

因為長在鄉下嘛，長在鄉下的父母親，一般的要求都不是那麼嚴格，……那時候老實講差不多都是自由發展啦，啊考上什麼學校就讀什麼學校，然後就這樣子一天一天過……(B01-03-0295)

祥老大不見得是一位讀書高手，但他的運動細胞卻是令自己感到自豪的。他熱衷於籃球與排球等運動，在學校還是校隊的球員，運動成了我唸書以外，陪伴他最多的休閒活動。

民國 62 年 7 月，籬歌響起，他順利完成高職的學業，當時學校針對畢業生提供工作分發的制度，這次的分發可讓他真正的離開了嘉義，當年祥老大被分派到台北市萬華區的一家電線電纜工廠，擔任操作員的工作，那時就負責一台電線壓出機的操作，壓出機的操作很單純、呆板，但他也沒想太多，一個月就領個約 40 塊台幣。

獨自北上確實有點寂寞，但既然來到台北，張自祥還是不忘自己最熱衷的活動，「打球」。只要下了班沒有特別的事情，他一定到社區附近打籃球，打球對他而言，不但是個找尋成就感的地方，另一個好處就是以球會友，不管之前彼此認不認識，所謂不打不相識，他就這樣在社區內認識了一群球友，每當下班或是週末假日，彼此都會很有默契的共聚球場，拚個你死我活的，累了就坐在球場邊，伴著夕陽西下及微涼的晚風，彼此國語、台語交雜著聊天，談談自己的工作和生活。所以這群就像哥們的朋友成了他獨自北上之後的一個寄託。

就在工作幾個月後，這家電纜公司因財務問題，惡性倒閉，廠內的這些小員工都必須捲布蓋走人，另謀高就。祥老大在北上後的幾個月就面臨第一次失業的狀況，他心想：「獨自北上總不能要我就這樣回鄉下依靠父母，我也知道自己是北上打拼的，況且當時也真的沒有想回家鄉的念頭」。某一天就在球場邊聊天時，他自嘲的說：「現在要吃自己撿」。告訴大家我需要找工作，有位球友突然說：「華圓(化名)正在徵人，我看你就去那裡上班吧」。我當時也沒有其他特別想法，球友推薦的，他想就直接去華圓報名應徵，就這樣他找到了第二份工作。

那個電纜廠倒了。惡性倒閉，……那個不重要拉，重要的是因為我在學校的十後喜歡打籃球，打排球，打的不錯，也是校隊，那時候當我們在萬華那一塊，也有幾個我的朋友，因為去打球

也認識一些朋友，後來裡面有個朋友在華福那邊上班。……後來我們就因為有認識，所以公司倒了，我們就直接跑去華福那邊報名，……(B01-02-0011)

傻傻的基層操作工

華圓成立於 1943 年在台灣非常老字號的傳統模具成型廠，當年祥老大進入工廠，工廠內已經頗具規模，他還是擔任操作工的工作，這是整個工廠最低階、基層的工作，不需要多動什麼腦筋想事情，只要正常操作機器，將產品作好就可以，祥老大當時覺得就傻傻的一天過一天，不用想太多。

在華圓的工廠內，有許多的機台，由於每天都在運作，就需要有人定期的保養與維修，大概進入華圓兩個月後，主管注意到他以前在學校是學電機的，正好可以勝任這份工作，因此他就被調任機電維修員一職，每天與機台、機油還有螺絲起子等工具為伍，應該是祥老大當時最佳的工作寫照。

在華圓作了一陣子，突然家人從南部打電話告訴他：「你的兵單來了」。……

當兵 2 年，……因有電匠專長，分派到營部總機當接線員，但因每次裝備檢查表現優異，而被破格升下士班長(未經受訓不能升下士)。在軍中參加任何比賽……經常名列前茅，而放榮譽假。又參加師部籃球及排球隊而受到較好待遇。在此深深感覺到為人一定要有一技之長及較高學歷。(B01-05-0002)

指導是我唯一的領導法則

民國 65 祥老大服完兵役，從軍中退伍，把該還給國家的兩年時間也給還了。當時他想看看有沒有機會再次回到老東家，華圓。所以他到華圓去找工作，也如預期的，可能他以前就曾待過華圓，所以相隔兩年後，他再次回到華圓擔任機電維修員。

後來就是當這些機電維修的人員，然後當了一陣子之後就去當兵了，當兵回來還是繼續再做，然後半年後調到工程部……(B01-02-0027)

在工廠裡，好交朋友的祥老大也結識了一些朋友，並與廠內的同事都能保持良好的關係。祥老大當年在華圓，也碰過幾位主管，讓他感覺起來都很專業，

有些還是國外回來的，會講英文，且在廠內都是擔任中高階主管，這點其實令祥老大的內心是十分的羨慕與崇拜，他當時覺得他這一輩子也不能當個永遠的操作工、機電維修員，他知道自己若未來要在社會上立足或是要在華圓有發展，就必須不斷充實自己的專業。這樣的想法一直很深刻的留在祥老大的腦海裡，他便決定晚上去唸夜校，他知道這個社會上學歷還是很重要，學歷就代表著知識和地位。那時候祥老大就期望可以在工廠附近的學校就讀，後來很順利的於民國67年9月考上位於中壢的健行工專二專部，如此一來，他可以白天在華圓工作，晚上就到中壢去上課。在這段求學的期間，可能因為在工作的關係吧，他知道自己需要對專業技術特別用心，未來在這裡才會有發展，所以在學校特別專注於注塑的專業技術的學習，也藉由這段期間，了解整個塑膠模的製成。在重新回到機電維修員工作後的半年，因祥老大的表現獲得主管們的肯定，將他調任到工程部擔任工程師。心理覺得越來越獲得肯定，一定要好好的努力才行。

退伍後回到原來公司上班，心想高工專業頂多當個技術員，很難出人頭地，看到當時進廠的大專生都能當工程師，所以就下定決心去讀二專，結果二專未畢業就被調到工程部當副工程師，才知道多讀一點書還真有用！（B01-05-0007）

就在同年，工廠正好想從日本訂購一批全自動的機械手，可以讓產線往自動化的方向發展。也許當時祥老大的表現一直很不錯，隨即被公司任命前往日本購買機台且接受該機台的操作技術。

回國之後，很理所當然的被調到這機台的作業線上，負責該生產線的運作，讓機台可以順利且正常的運作是我的要務。所以剛開始都是他自己下去設定這些機台操作的參數，當然也常常在想：「要怎麼樣讓這機台可以運作得更有效率，這樣就可以讓生產量提高」。華圓當時主要接松下的訂單，就是國際牌。在他對機台有效的設定下，那段時間生產線的生產非常穩定，漸漸的主管就將其他的產線併到祥老大這邊來，他也就被晉升成爲生產線課長。

課長算是一個管理職，也是祥老大第一次擔任管理工作，他當時要負責幾條產線的出貨順暢外也必須注意人員管理。出貨正常他我而言是家常便飯，因為只要讓機台運作正常，別故障就應該可以達成。但對人員的管理，祥老大就真不知如何帶領，以前並沒有這樣的經驗，因此當時他想想自己身上有什麼，就是知

道如何去操作這機台，能夠讓她們正常的運作，因此他要讓其他人也知道如何有效的操作這個機器機台，如何去設定這機台的參數，讓它能夠提高生產效率。所以祥老大開始利用線上運作時，去教導這二十多位作業人員，讓所有人都懂得如何去操作、設定這些機台。他覺得這是他當時唯一想到可以讓生產線維持正常運作與出貨的方法。

那時老實來講，完全都沒有經驗，……因為才剛出社會，但是我比較懂，因為我會教育這機台手，會去把這個機械手的參數去弄好，然後可以去調整機械手去快一點，因為它快一點我們的產能就出來了，……當然後來也有教一些人去怎樣操作，但是一開始我們要產線動，要那個機械能動，都是我們親自下去教，教這個機台怎麼做，因為機台要有人去教他才會做，寫程式就對了。(B01-02-0043)

能柔能威的大丈夫

由於是華圓這個傳統老招牌，當時許多大廠都委託華圓來生產些機殼、模子的。的生產線上的訂單是應接不暇。當年廠內都作摩托羅拉、飛利浦、大同、聲寶等公司的單子。當然工廠的一個原則就是不可以讓這些客戶斷料。所以身為生產課長，甚至後來晉升到生產處長，祥老大都以這點為最高原則。在工廠裡，當時每天都會有固定的生產目標，今天要作 800 大家就要以這個為目標去努力，當然工廠的紀律還是要注意，什麼時候休息、什麼時候上工，大家就應該好好的來遵守，如果生產線的作業能夠提早完成，那祥老大也不會想多耽擱大家的時間，讓大家能夠提早下班。當時他對生產線的要求，主要就是遵循工廠的生產原則，作好經常性的生產檢討。看哪裡有問題，幹部們可以作下來好好的談，看要怎麼樣解決這個問題，他很重視幹部之間的溝通，有問題都可以提出來，當然，祥老大在華圓時很少發脾氣的，也很少罵人的，因為在台灣幹部是很少做到需要他發很大的脾氣去責罵他們，如果經常這樣，那祥老大覺得自己這個主管也幹不下去。由於他在華圓的表現一路上都滿稱職的，生產線也順暢，讓客戶也都很滿意，所以也就一直保持這樣的原則去運作，後來職位也隨漲船高，老闆將很多條生產線都併入他的管轄範圍，帶得人也越來越多，最後，便晉升為生產處的處長。當時工廠內主要分成沖壓與射出的生產處與後端塗裝、噴漆的加工處。老闆之下就是兩個處的處長，當時祥老大就負責生產處的運作。

……在臺灣要用什麼比較嚴謹的紀律去要求員工倒比較少，因為臺灣誰管你要做操不做操，上班準時，要把產量做出來，至於產線的工作，紀律是一定有的啦，這個維持，但是我們在臺灣管人的話比較不像這邊，……因為臺灣的幹部比較不會做到讓你來罵，……大部分就是按照一個生產的績效來做，做不到的話再開一個檢討會，還是蠻多來檢討看要怎麼改善嘛，……在臺灣管理好像也比較人性化，整個運作起來也比較輕鬆。……我覺得在管理上，在臺灣在管理上比較輕鬆，因為臺灣的一些每個人的素質比較高，只要由上往下要求下去，大部分，他們的達成率，都比較容易達成。(B01-02-0086)

還記得有一年的過年前夕，工廠員工耳聞今天公司將不調薪，他們私底下當然非常的沮喪，也經常竊竊私語，祥老大和老闆其實都聽說員工有意要罷工來表示內心的不滿。當時老闆並不會有所動作，他只是提醒祥老大，你自己看著辦。好像就準備看著他會怎麼處理。當時身為現場主管的他，當然不能讓這樣的事情發生，因為工廠內的訂單很多，也承諾客戶要準時出貨，若員工真的說罷工，那他真不知要到哪裡找人來作了，這件事情雖然還沒有發生，但確實令他心感擔心，所以在那幾天，祥老大幾乎都待在工廠裡，盯著生產線，他知道不能讓生產線出問題，當時他的態度很強硬，若真的有員工不作，他立刻私下要他走人。不能讓太多人串聯起來，否則肯定失控，就真的完蛋了。所以祥老大那時對底下的組長、課長們特別的叮嚀要私下的去疏導作業人員，要他們盡量與員工談談，知道他們的想法，並請作業線上的班長們多關心自己的作業人員。還好這罷工傳言並沒有真正的發生，也算提前被壓制下來，並維持了正常的出貨。

在態度上，都比較溫和，除非有時候，……要罷工，不想上班的也有，那時候處理的方法……就會比較強硬，……我們現場的主管不能讓他發生，因為不讓他發生，我們主管整個晚上盯在那邊，不讓他們有問題，而且我們態度很強硬，你真的不做就要把他開除，你不能讓他串起來，就來不及了，……(B01-02-0223)

結拜兄弟

在工廠裡，隨著祥老人在華圓的年資及工作表現，從當初的機電修護員，後來成為生產處的處長，當然由於工作輪調，也分別擔任過加工處處長以及品保、業務等單位的主管，可以說在華圓內的工作職務他都輪調、歷練過了，該有的執照都有了，就像當初的甲級電匠、乙級電匠執照，還有經常透過公司安排去生產力中心上一些管理的課程與手法，還因擔任過品保工作而接受品保的外訓課程，並順利結業拿到品管工程師的認證。

像後來我本身的專長，甲種電匠，乙種電匠，什麼配線，執照都有，所以下來什麼執照都有了，在台灣管理好像也比較人性化，整個運作起來也比較輕鬆。(B01-02-0098)

為什麼我在台灣人家願意跟我當結拜兄弟，一定認為我這個大哥也不錯，所以他們甘願做老二老三老四老五，對不對。啊人家看你好像什麼樣子，誰願意跟你這個樣子的人當好像兄弟一樣來對待，第一個，人家要看你有能力，跟著你有希望(B01-02-0533)

當時在工廠內，他身為高階主管，有時同事邀他去吃飯、喝個小酒。身為主管的他，就覺得應該鼓勵一下員工，平常大家都滿辛苦的。因此在下班後他會請幾個幹部去吃飯聊天。久而久之，他和自己的課長、組長、班長大家關係都不錯，後來他還與其他四位同事成為結拜兄弟，大家都稱他為大哥。祥老大覺得：「也許自己年資較老吧，或是好像跟著我就會比較有前途吧，不然他們怎麼會願意跟我稱兄道弟的」。這樣的關係讓祥老人在工作的推動更為輕鬆。當時彼此在工作上配合的很好，也很有默契，只要我一聲令下，他們都可以做得很好，無需我太多的顧慮，我可以很放心的將工作交辦給他們。

像我現在有5個結拜兄弟，也不是搞黑社會或搞集團，純粹是我那時當處長，這些人是我的屬下，課長啊，班長啊，帶線的線長，大家感情也蠻不錯的，整個管理應用就比較簡單，只要說交代下去，做一做都蠻好的，……(B01-02-0111)

組織變革的抗拒

一晃眼也 18 年過去了，隨著時代的進步，技術的發展，華圓的傳統技術與產品已經漸漸的受到新技術的威脅，必須導向鋁鎂合金的射出、成型技術，當時華圓的市場漸漸的勢微，老闆也感受到組織技術與市場轉型的必要性。所謂「外來的和尚會唸經」，當時老闆並沒有考量到我們這些資深的高階主管的立場，而直接從外，聘請一些管理幹部，且越來越年輕化，人數也越來越多。老闆這樣的動作，讓我深感不被尊重，且這些新進的管理幹部自然與祥老大這幾位老幹部格格不入的，好像很看不起他們，總認為因為老幹部的技術老舊，跟不上時代轉變了，而讓整個華圓業績下滑，說穿了，這些新近的幹部就是瞧不起這群老幹部。他對當時的狀況也感到不悅。

改組的時候當然是有衝擊，那時候心態就比較不一樣，公司面臨改組一定是某些方面已經落伍了，……可能在公司來看不賺錢，不賺錢幾年下來，老闆也會想說，……因為外來的和尚比較會念經，慢慢進來蠻多人，進來一些管理幹部，這當中難免會有瞧不起這些原來的老幹部，……(B01-02-0133)

就在這時，正好以前在華圓從事加工的一位同事，他告訴祥老大：「他在鶯歌開了一家成型廠，問我有沒有興趣投資」。我想自己也磨練了那麼久，而現在公司裡搞到很被瞧不起似的，那倒不如自己出來作，這樣的念頭在我去到這同事的工廠後，隨即加溫。

當祥老大到到達位於鶯歌的工廠，他看到的是幾台沒有在運作的機台。這位同事告訴他，這裡的設備都準備好了，就是還沒有去找單子來作。祥老大當時心想：「由於我以前在華圓也擔任過業務主管，我知道怎麼去找生意，相信可以為這家工廠帶了些生意，我也不需要再繼續留在華圓被那些新進幹部冷眼相看」，同時心理想著辭去華圓的工作，利用自己過去在華圓的經驗與專業，相信可以好好的在這裡發展一番屬於自己的事業。因此我就答應對方一同合夥來作，當時他將自己多年來在華圓工作的一筆不算少數目的積蓄拿了出來，與這位同事一人一半的開始運作這家成型廠。同時，為了讓生產的後端加工可以順暢，他還私下邀請當年在華圓的結拜兄弟到工廠附近成立一個塗裝、噴漆廠可以搞一番屬於自己的事業。

我當然想說，自己可以創業，而且我當業務的話可以創業啊。……我那個朋友也是原來公司裡，……後來他們來開公司後也自己出來做，自己創業，也是開這個廠，……一點生意都沒有，沒有生意的話，他剛好在想，可能我可以帶一些生意進來，一起來經營，看整個廠多少錢，我就投資下去，一個人一半。(B01-02-0142)

校長兼工友

祥老大在告別了他服務十多年的華圓後，三十七歲時的他，雄心壯志的自立門戶，成爲一家合夥成型廠的老闆。初嘗老闆滋味的祥老大，可真是正式體驗創業家的酸甜苦辣。確實沒有想像中那麼輕鬆，首先，他從身爲數百位員工的高階主管，轉變成一位僅有十多位操作工的老闆。他發現在工廠內的運作，就好比當初剛從日本回來的情況，什麼事情都必須他親自先跳下去作。過去在華圓擔任主管，很多都僅負責監督、管理之責，作業的部分只要交給課長、組長或班長，但現在自己當老闆，什麼事情都要自己來，例如吊模、夾模、鎖模等等，很多都是他以前在華圓從沒自己動手作過的，雖然這些成型的原理，他以前在學校都學過，且在工廠內也看過作業員運作，但實際做起來卻令祥老大備感艱辛，也許與他原先的預期落差頗大，但祥老大總是對自己的經驗與專業很有自信，他認爲只要學一下應該就會的，這些難不到他的。

但是那個時候才知道，自己創業也不簡單，因為成型我不會，那是什麼都懂，但實際去做不會，自己當老闆的時候才知道，原來這麼困難，也不是說很困難拉，……因為我們大部分的經驗都蠻豐富的，一學就會了，那也不怕。(B01-02-0144)

當他當了自己的老闆後，發現並不是這麼一回事，可是他又必須趕鴨子上架的去作，所以常常搞通宵，白天還必須自己去送貨。在那時期，祥老大幾乎與十多位公司的員工經常相伴於工廠內，當時他們與合成牌合作，改善了馬桶內材料的技術，從銅管改成塑鋼，讓他們解決了又貴又難加工的問題，此外也作了很多監視器，還有與當時三重一帶的工廠合作直筒溜冰鞋生產，當時這家公司有做外銷，也在大陸龍華投資，祥老大也因此在當年到過中國大陸出差兩次。這兩次

的出差讓他對中國大陸有初步的了解，似乎也知道中國大陸的投資與發展將是未來可能的趨勢。

祥老大與同事合資的這家工廠當時生意算是不錯的，有穩定的收入。由於廠內員工不多，是家小型工廠，他不需要像以前在華圓那樣有制度的規定這個規定那個，在這裡，他總是可以關照到每個人，每天與他們噓寒問暖的，開開玩笑，那感覺就像兄弟姊妹、好朋友一般，只要大家能夠讓生產如期交貨就可以了。甚至有時傍晚，他還開玩笑的說「噹、噹、噹！！，下班摟」。告訴員工可以下班摟。在那段當老闆的日子，他也算真正的實際練就有關塑膠成型與射出的所有技術，從原料到出貨的整個歷程他都必須自己去體驗，這一切走過來，對他自己的專業算是學習最多的一段時期。

那個因為人不多嘛，有時候大部分時間自己作機台，自己親自下去做，……兄弟姊妹一樣，那時候談不上什麼管理拉。一般我們做的也沒要求到像現在，……我們面對的廠商沒要求到這種地步，……他就像好朋友一樣，他不會去要求這一塊，只要你交貨的沒問題，就好了。……我那時候還練就了一身的功夫，成型的功夫，自己當老闆，就要校長兼工友，……所以那段時間的訓練讓我什麼都懂，什麼都親自做過了。(B01-02-0188)

背信忘義的合夥人

大概是民國 85 年左右，彼此合作了五年多左右，祥老大發現這位合夥人的家庭似乎介入了工廠的營運，彼此在合夥的默契也越來越不足，他發現當公司有賺錢時，合夥人要拿比較多的錢而在公司後來沒有賺錢時，這合夥人卻還是想辦法要從工廠拿錢，完全沒有共體時艱的感覺，且他家人的意見也很多。因此祥老大心想說：「這樣合作越來越不愉快，心理越來越不平衡，那不如拆夥吧，他當時有意願退出公司運作」。

當初我要跟千葉(化名)拆夥的時候，也是因為類似相處默契越來越差，所以那時候就，因為他全家介入了的蠻深的，這樣感覺不好，後來我們就拆掉了(B01-02-0241)

你跟一個人合夥，如果賺錢的話，……我想如果十萬塊，我覺得我付出很多，我跟你拿個兩萬塊，應該不過份。你也還可以

分三萬塊啊。那如果是虧損的話，那他就會說我要少虧一點，我不甘心，我要污兩萬塊。贏也污、虧也污。……(B02-01-0422)

祥老大想將六年前投資的股權、成本拿回來就完全離開這家公司，但一件晴天霹靂的事情發生了，祥老大萬萬沒想到這位來自同鄉又是同姓的合夥人，這位當年與他稱兄道弟，要好好共創未來的好友，卻表示公司當年並沒有去登記，由於他並不熟悉法律且當初非常相信對方且合資創業的雄心壯志讓他忽略了很多事情，總認為一些申請的文件或手續就交給這位兄弟去處理就好了。這位合夥人最初拿出一張白紙，上面寫著張先生、李先生各出多少錢這樣的字條，而這家公司的負責人是李先生。祥老大當年並沒有注意，他以為這樣就可以了，也沒有多去作什麼確認。而往後的帳務就由這位合夥人交給會計師去處理。在事情發生後，祥老大到法院去提出告訴，法官要找這位合夥人，但並非祥老大，換言之，祥老大在法律上根本沒有合夥。當時祥老大與老婆一同去找會計師，告訴會計師：「他們也不是想要回全部的錢，只希望可以拿回一半的成本」。但這位會計師說：「對不起，這是法律的問題，不是我的問題」。所以他感到非常的氣憤也十分自責自己的不小心與太過信任，他的心情頓時 Down 到了谷底，一個平民百姓，不太懂法律，他如此相信這位兄弟，最後卻落得這樣的下場。當時老婆與他只好認栽，家中經濟陷入困境，三個女兒都正值唸書階段，每學期無論學費或是生活都需要用錢，因此原本擔負起家中經濟重任的祥老大，頓時陷入人生的低潮之中。

這真的是一個平民百姓，完全不懂法律的人。就是相信這樣哥兒倆，……又是同姓這樣稱兄道弟，……結果就吃定你，把你吃下去。所以說我先生心地這樣子喔……應該是不敢說而已，自己覺得很慚愧這樣子。(B02-01-0408)

可能他心裡不講，但他心裡的那種打擊，……為了要去創業，可是把所有的積蓄，都放在這裡，他被人家坑了，就沒有信心了。他那天要離開那家公司的時候，他說走出工廠就是一片天，他要有一片天。……也許他想說還是把孩子好好的栽培好。當然他沒有講出來我不知道，但基本上我先生滿注重小孩子的教育。(B02-01-0342)

消極的工作第二春

民國86年初，祥老大面臨著自己這輩子事業最低潮之際，他心想自己年紀也不小了，都四十有三，況且還有家計需要負擔。爲了家庭，爲了小孩，還是必須想辦法去賺錢才行。當然，祥老大經歷過前五、六年的創業歷程，知道自己若要再獨資開公司沒有想像中那麼容易，更不敢想合夥，那時對他而言，也沒有條件重起爐灶。他心理只知道必須重新調整心態，再去上班賺錢。

在祥老大內心裡，覺得自己若留在台灣上班，這工廠可能已有原先的團隊，若自己突然加入成爲某管理幹部，面對台灣的員工可能也不是很容易，因爲在工廠裡頭特別重視產線團隊與班底。他依稀的記得前幾年去大陸出差時，當地製造業發展的狀況，他知道那裡的環境與發展條件都算起步中，以自己過去的專業技術與經驗，應該還有機會，且聽說薪水也比較優渥。

那時候的想法就說，在台灣那時候在去這種廠去待，一般也不好，因爲在台灣廠他應該原來都有他原本的主管了，要是一下子去當什麼幹部，也不大容易嘛，……那時候就想乾脆到這邊來，整個發展上，會比較單純，那時候在想，到大陸來創事業的第二春吧，然後再思考，我當過這麼多年的主管，自己專業的技巧經驗也都夠了，所以要過來也不怕拉，……(B01-02-0253)

在那同時，他正好透過報紙，看到 B 公司正在找一些主管要外派中國大陸，他心想：「B 公司是個知名的企業，這將可能是一個重新出發的機會，雖然在與老婆溝通後，老婆始終持反對的意見，但我堅持要過去那邊，因爲我知道這將是未來的發展趨勢，且他知道以過去在華圓以及過去的專業經驗而言，到中國大陸的發展機會會比留台灣大得多，也許我可以再創事業的第二春，況且外派的薪水比在台灣優渥很多，在相較之下，祥老大便懷抱著希望，決定去大陸再次放手一博。當時他到 B 公司的龜山廠報到後，立即告訴他要在一兩天內將手續辦法，立即前往中國大陸的東莞廠。當時剛進入 B 公司的職稱是製造部的課長，也許是 B 公司內年紀最大的課長吧。

當初我先生要去大陸我是滿反對的，因為我覺得一路走來家裡都是我在上班，還兼顧著家裡。感覺有一種很累的那種感

覺。……那是因為……那對夫妻給他吞掉。他當時有很大的挫折感，他覺得當時的趨勢就是往大陸，陸陸續續的很多，而且會越來越多。經過考慮因為小孩子都在唸書且花費會越來越大。……我先生說他要去大陸，因為我先生……就是製造業的，他一定要跟工人打成一片。那我想說也沒辦法，那我只好，因為當初我一直反對，是後來他應徵到 A 公司說，派兩三個月，還像說前面有一個課長做不住，然後我先生才去。我是考慮說為了孩子的教育。……想說總是要犧牲的，就讓他去吧。

(B02-01-0036)

基礎教育是生產的根本

當祥老大辦好了手續，提著行李，啓程前往東莞。這樣獨自離家的經驗，他已經很多了，所以並不會特別感傷什麼的。在前往大陸之前，公司曾告訴過他，目前東莞有一位課長叫做陳明生(化名)，他準備與我作工作交接，這位陳課長也是我當年在華圓的同事，所以祥老大也認識他。

到達東莞報到時，工廠的同事表示，這位陳課長昨晚已經離開工廠了。祥老大心理想著：「他大概無法將部門績效搞好，而不好意思與我交接吧，就先行落跑。」，當然這時就沒有人與他交接工作，祥老大並沒有因為這樣而慌張，他老是覺得以他以前的經驗，應該沒有什麼不能應付，都不會太困難才是。

他進入工廠內，看到十多部沒有在運作的機台，他心理知道即將帶一批大陸員工，還可能需從外面招募一群新的人員進來。這幾乎是一個全新的部門吧，生產的模具也還沒有弄好，聽說之前工廠有開一套的模具，也賣給很多公司，但後來開的模子都沒有辦法弄好，怎麼試就是試不好，就是作不出要求的標準。當時他想：「這算是一個還沒有上軌道的部門，這部門是由我來帶，我覺得東西沒辦法做好應該也是跟技術有關係，況且要等那套模具開好可能還要一段時間」，因此祥老大找了目前在廠內的幾位幹部，了解一下之前的狀況，他決定從教育訓練著手。他知道自己是一位外來的主管，要怎麼樣讓這群大陸人願意聽他的，這點很重要。當然祥老大知道大陸部屬對來自台灣的我非常客氣，很聽話，必恭必敬的，好像很怕台灣人似的，他剛去工廠沒多久，他就感覺到台籍主管與大陸部屬在私下是幾乎沒有互動的。

祥老大知道帶人要帶心。他需要讓大陸部屬視他為領導中心，他並不認同

他所看到的上下間如何分明的現象，雖然在 B 公司的文化下，並不是那麼的嚴格，凡是都一個口令一個動作，但上下分明是他感受很深且不以爲然的，在不認同上下分明且當時部門員工的技術有不夠的情況下，祥老大選擇以教導的方式開始與大陸部屬接觸，他知道部屬們的技術很差，且很想學東西，自己過去有將近 30 年的專業技術，況且生產線的運作不是只靠祥老大一個人，而需要靠這些大陸員工，在這樣的考量下，他開始安排許多課程，教導員工一些機械的原理，比如說公司開的模具，都會作一個模具分析，那他就會想辦法告訴這群大陸員工，這樣的模具設計有什麼好處，將整個設計的原理告訴他們，讓他們了解在條件設計上應該怎麼樣才是適當的。這樣的活動並非初期才作，例如晚上通常八點下班，那八點半左右到交接工作，那到九點半這一個小時時間的話，祥老大會主動要求召集一些重要的班會，將今天碰到的問題拿出來檢討或是說明給線上的班長們聽，讓他們了解狀況。只要有碰到實務機會，他一定會立即的作機會教育，重點就是希望他們可以上軌道或是保持在狀況內，這些都不是公司規定，但祥老大卻覺得這才是根本。由於製造部在當時是一個獨立的部門，又由他完全來帶，他可以在不違反公司規定的情況下，盡情的發揮。

在大陸，大陸人很怕台灣人，台灣人現在就是比他小他也要怕，我們也不要說怕拉，……我的想法也沒像富士鋼那樣要求，因為我們 B 公司本身的要求並沒有富士康，……要求比較類似軍事化，……那個時候我是比較傾向用教育面的方式跟他們教育，……我在想，一開始要做好基礎，底下的人什麼都不會做，那談什麼生產，……(B01-02-0267)

一般一般我們都比較習慣性的叫他老大，因為他確實對我們不要說對我們，……都滿……尊重的，在我在我的印象當中，他是一個比較比較比較博愛的那種台灣人，因為我我看了很多像，也不是說現在把台灣人和大陸人那樣的區分，但是他給我們的印象確實是非常不錯，至少他可以給別人很多學習的機會呀，嗯給你鍛鍊啊(B11-01-0001)

祥老大到了工廠後，他的作法就是和其他台幹部大相同。當時剛到工廠的初期一兩個月，無論今天是安排教育訓練還是上工，他都會要求所有人於中午用餐前集合或是下班前集合，這動作並不是又要作早操、喊口號什麼的，更不是要

開會作檢討，而是我想教大家唱唱歌，當時很紅的兩首歌「心怡」、「心太軟」，所以每次到了中午或下班時間，工廠內就會傳來，～你總是心太軟、心太軟，獨自一個人流淚到天亮的歡樂歌聲～。他期望大家別那麼嚴肅摟，還是可以輕鬆一下的，這樣花了兩個月的教育和培訓果然發生了效果，當正式開始生產時，大家的技術都有在提升，似乎都在他可以掌控的狀況下，可能因為我的表現還不錯，半年後祥老大立即就晉升為副理。

我覺得他們在學，他們大陸這些人，聽話拉，……那時候我做教育訓練，有1、2個月沒有事做。不管今天安排什麼，上課也好，要到要吃飯前半個鐘頭，我一定所有員工叫出來集合，集合不是叫他們跑步還是做操拉，我是教他們唱2首歌，一首叫心儀，一首叫心太軟，……反正調節調節，……沒有人這樣做，只有我這樣，……所以大家很奇怪，怎麼這個課長叫員工唱歌哩，……(B01-02-0333)

凝聚共識的面試

在初到東莞廠的祥老大，除了以親自教導的方式帶領大陸部屬，由於當時部門人數還不足，因此他剛去的初期，便需要透過人力市場去招募有塑膠背景的人才，有一次他面試一位大陸部屬，這位部屬叫做劉業(化名)，他來自於四川，在學校畢業後，他先進入一個香港公司，劉業本身在學校就是塑膠成型相關科系畢業的，進入香港公司後，他也十分努力，並獲得長官的賞識，他從一位技術員，晉升到技術班長。當時在港資廠，所採取的人才培養，是以師徒的方式進行。但在98年，劉業覺得自己一直在這家公司可能也沒有什麼發展，當然他就將自己的履歷資料放到人才市場，就這樣被B公司的東莞廠的人資部門找到，並邀請他來進行面試，劉業首先通過組長在技術上面的考核。隨後由祥老大課長與他進行面試，當時劉業看到張課長時，內心有些緊張，但當課長說話時，卻令劉業感覺對方非常實在且就像自己長輩的樣子，當時張課長並沒有對他在技術上有什麼提問，反而指點劉業有關人生應該怎麼樣規劃，並告訴他這部門將是一個新的團隊，將會很有發展，若你覺得自己有能力或是想留在這裡學習發展，那你就來這裡試試看，你大可放心的進來這個團隊，我們會照顧你的，我們一起成長。這正好符合劉業內心想尋求發展的需求，因此他隨後也進入祥老大的部門內，接受他的工作指導。當然祥老大對所有面試的人都是以這樣的態度與方式視之。

為什麼這麼多台幹，這麼多員工會喜歡這個台幹，並不是除了下班有時跟他們喝喝酒，吃吃飯，並不是這樣，因為他們長久下來，他們對所有的台幹評價，跟哪個台幹有前途，而且他會照顧你，他們需要就是這樣……所以我在這裡，很多拉，東坑那裡的警衛隊隊長也想過來，什麼東坑，反正沒有一個人不想過來，他們也知道在這邊很苦，但是我帶過人都喜歡跟我……(B01-02-0375)

生產的基本原則：不准讓客戶斷料

在祥老大心中有個生產的基本原則，就是他絕對不讓客戶有斷料的狀況，換句話說，一定要求正常的出貨，當在趕貨的時候，員工不睡覺也要趕出來，因為這是生產製造單位應該秉持的原則。

就像99年有一次，工廠在趕惠智(化名)的訂單，惠智是個大廠，它的訂單量也非常的大，業務好不容易接進來這樣大的訂單，對工廠來說是個發展的強心針。當然，業務接單子進來，後端就是製造生產的責任，可是當時人手不夠，工廠計畫要繼續補人進來，但祥老大也沒有空再另外對新人作訓練，大多需要一進來就可上工。所以在那段人手不足，而訂單量很大的狀況下，他要求所有員工要努力的將這任務完成，由於當時工廠內工作時間是早晚兩個班，一班是12個小時，他知道員工都很操，由於人手不足，雖然一直有在找人，但在廠裡面的人就是要一個人當兩個人用，日以繼夜的趕工。他當時告訴員工：「我不是不讓你們休息，而真的就是要這樣，我們不能讓客戶斷料，所以不睡覺也要將產品趕出來」，那段時間員工真的是沒有什麼休息的時間，而我自己呢，為了生產，我都在作業線上看著，深怕沒辦法準時交貨。雖然員工們努力的通宵趕工，但祥老大仍舊要求所有員工應該遵守工廠的規定，例如今天趕工加班到凌晨兩點，明天上午全廠的人都要在七點四十集合作操，在祥老大心中，這是全廠的活動，在廠裡頭就應該遵循廠規的紀律，沒有一個人可以例外，所以他要求所有的員工，無論你趕工到幾點，七點四十一定要出席作操，當然他對自我要求也甚嚴，他如此要求員工，自己也必定做到。

這麼多大客戶，我不能讓人家斷線，就算有問題也要馬上去處理一個最好的方法，馬上告訴客人，……，有料我現在單子給

你，拜託你明天就幫我交貨，我們就馬上要換料換模生產。所以我們在配合就是要這樣去滿足客人……(B01-02-0348)

那比較說我們員工的一些工作時間，……因為當時張課長有跟我講過，他說：「我不是不讓你們休息，那確實也是這樣子……」，當然這個可能也跟我們管理者有很大的關係嘛，但是我覺得說，最主要的原因是因為公司的制度，上級主管可能對下面要求的是比較嚴厲的，因為很多東西，我公司有訂單有業務，那我要交東西，我手下的員工就沒辦法休息 (B09-01-0143)

操守第一等

祥老大與大陸部屬接觸後，他知道大陸員工的技術水準尚未達到應有的水平，因為他們沒有好的環境可以學習，所以他教導這群員工，因為他知道自己還是要依靠他們才能讓工廠的生產出貨順暢。他了解沒有人是完美無缺的，他自己也曾犯錯，所以大陸員工的小錯誤祥老大總是可以容許的。若碰到技術上的小錯誤，就像有一次有一位大陸員工，是作業員，由於那個模具它有一個頂蹺，頂蹺有分頂蹺一號、頂蹺二號，上面都有標示，那模具…模具上面它也會標示要側插一號頂蹺、二號頂蹺，因為頂蹺隨便都很多隻，一次拿出來都是十幾支、五十幾支這種，那頂蹺它裝進去的時候，因為它那個設計上面沒辦法做一個防鏽的處理，因為頂蹺很多都是公用的，它只是尺寸勾的位置不一樣、卡的位置不同，事實上，就算你一號裝到二號、二號裝到三號還是可以裝，可是頂出來的東西就會不一樣，因為常會頂出一些什麼痕跡或是有線的，或有的地方沒頂到會造成變形或怎樣的，那有一次有位員工就真的將它裝錯了。其實這在工廠來說是很大的疏失，理論上應該是要立即開除的，但祥老大總是想說在給他們一次機會，在技術上，員工應該不會故意要這樣做的。還有一次，他部門內的員工將托板車拉到一個不該拉的位子，被當時的廠長看見了，廠長當廠要這位員工罰站，並對著這位員工破口大罵，足足唸了三十分鐘，當時祥老大看到這情景，真的覺得很難過，他覺得自己員工確實做錯了，但也不需要如此斥責吧，那員工就傻傻的一直站著被罵而已。所以為什麼要他們唱「心太軟」這首歌，其實也是祥老大自己個性的寫照，這點他自己知道的。

我大部分都用比較仁慈寬容的方式來帶他們，所以一般我來

講，我在那個地方很少跟我的部屬記過拉，犯什麼錯去記過，……事實上你在工作上的疏忽出問題，我都還可以原諒。
(B01-02-0291)

所以有的時候我的員工犯錯，甚至要被開除了，還是記大過的，如果不是品行的問題，我會幫他擔待下來。……本來是要，人家檢舉嘛，要開除的，然後他在悔過，一直說沒有沒有什麼拉，反正也是這樣啦，事實上我在想，也是怎麼講，跟了我這麼久，在大陸當了我課長當了四年多，所以我也不忍心，所以我一直教他們唱”心太軟”……有時候他看我在罵，很兇的罵，他們也不是很怕，因為我心太軟，罵歸罵，也不會對他們做很強烈的處罰……(B01-02-0486)

雖然祥老大總是對員工在工作上的疏失屢次給予容忍，但他對員工的品行要求非常嚴格，就像有一位大陸籍的組長，該員平時工作表現不錯，因此被提拔到一個主力線當主管。因為 B 公司的產品常常需用一些燙金紙，燙金紙在價格上非常貴。當時有一家協力廠叫作建其(化名)公司，他們的燙金紙沒了，他們認識這位組長，就私下與其聯繫，而後他並沒有按照正常管道向公司報備，這位組長就把這個燙金紙偷偷賣給建其。碰到這種問題的時候，祥老大非常的氣憤，並把這位組長叫過來說：「你賣人家多少錢，薪水幫你扣掉，第二個馬上要開除你」。祥老大認為碰到這種操守的問題，絕不能原諒。就算說是他自己一手帶上的幹部也一樣！犯這種錯就是不行。假如說員工是一般工作上的疏忽的話，他都會給予機會，頂多叫過來，然後要員工解釋清楚，甚至寫悔過書，還是記個過，就會給他機會。但是碰到這種操守的問題，祥老大絕對是沒辦法再給機會的。

……那我們的員工，那怎麼講，因為你品行假如不好，包括警衛一樣，把東西拿去偷偷賣掉，那在公司裡面一些產品，還是說零件材料，偷拿去賣掉，……所以這種品行不好的話，那你又能把什麼事情做的好。(B01-02-0470)

團隊榮譽的要求

由於在中國大陸工作，其實是很忙碌也很枯燥乏味的，管理部總是會在年度安排一些活動，來營造整個廠的互動氣氛，就像 5S 整理整頓競賽、拔河比賽、體操比賽等等。雖然這些活動與製造生產業績沒有關係，但祥老大覺得這是一個

團隊榮譽的表現，所以特別的在乎與要求。

就像有一年在東莞，廠內舉辦了團體體操比賽，他要求塑膠部的員工務必要拿到第一，員工們會利用下班時間，偷偷的到工廠外頭集合練習，只要員工告訴他練習的時間、地點，他一定每次都到場陪伴員工們。

所謂體操比賽，其實就是工廠內每天上工前，要集合一起做的早操。就是第八套廣播體操，這是大陸員工都會的。當時祥老大認為體操比賽，每個隊伍作得動作都一樣，若真的想拿到第一名，一定要思考，加些創意。因此建議部門同仁於比賽時帶上白色手套，有一種別出心裁的感覺，這樣評審長官可能會覺得很用心。當然我也提醒員工們，不能先戴著手套，要等到上場前，才戴上。因為這可是我們塑膠部門的秘密武器，果然這秘密武器奏效了，塑膠部拿到了第一名，所有的員工都非常的高興，那次之後，祥老大感覺部門內越來越聽從他的話跟指示，幹部們也都稱呼他為「老大」，整個團隊是非常具有向心力。後來他在東莞待了三四年的時間，只要有相關的榮譽競賽，塑膠部門不是第一就是第二，這也令祥老大感到非常的自豪。

我所要求的，我會去關心，不管公司舉辦歌唱比賽也好，舉辦運動會也好……所有的活動我都會很關心……我會自己投入去做。……我拿第一名在全公司是表現最多最好的的一個單位。
(B01-02-0355)

廠有廠規，人人皆遵之

祥老大本身也頗喜歡休閒娛樂的，就像以前在台灣工作，下了班他有時會與同事相約吃飯、喝酒，彼此聊聊天，身為主管的他也不小氣的犒賞大家的辛勞。同樣的，由於在東莞廠附近，吃的、喝的甚至休閒娛樂的都頗方便，因此祥老人在下班之後，也會邀幾位大陸幹部一同去吃飯、喝酒、唱唱歌。讓部屬們可以放輕鬆，談談自己的心事，因為平時上班也沒有太多機會可以聊到這些，所以祥老大或是大陸員工總是透過這樣的機會相互溝通。但有一次可能大家玩得太開心，一兩點才回廠裡面，也許喝了酒，讓幾位大陸員工睡過頭了，趕不及上午作操的時間，祥老大對此相當的要求，他當著這幾位部屬的面就說：「我也有去唱歌阿，為什麼我可以起來作操，你們就不行呢？」這讓幾位員工感到非常羞愧。當然他再次強調工廠內的規定沒有一個人可以例外，要部屬謹記在心。

此外，當時塑膠部門的辦公室是比較獨立的，祥老大總是對所有員工的上班時間相當要求，該上班時間就是上班，中午休息時間，祥老大會要助理於上班前三到五分鐘，先把燈都打開，提醒所有員工準備上班，開始上班後也一定要將每個人都叫醒，他認為這是廠內規定的，大家就是要遵守。

……那有時候比如說跟他出去吃飯或是晚上有時候，可能高興的時候玩得比較晚嘛，你第二天喔，他他他不管在晚，他一定要來做操，那偶爾我們會有一、兩次比如遲到，他就會很不高興了，……他就擺明告訴你一句話，工作上的時間，任何時間不能影響，那怕你做操也是一樣，……這是一個就是說，給部屬一個，一個以身做則的作用(B08-01-0417)

為民喉舌的台籍幹部

早期進入大陸投資的台資廠，也許因彼此在飲食文化的差異，或是樹立階級的關係，導致員工與幹部用餐的餐廳並非在同一空間裡。換句話說，幹部與一般員工吃的可能也會有差異。祥老大曾聽部門的員工反應有關伙食的問題。他心裡非常在意，他心想幹部與員工雖然在同一個部門工作，中午用餐卻必須分開，這是工廠的規定，那就要遵照，但伙食的內容卻應該獲得注意，因此他經常會於高級會議中，提出相關的訴求，來反應底下員工的心聲，就像伙食問題，他便曾經在會議中，請主管們有空去員工餐廳吃吃看，看看他們到底吃的是什麼，若你自己也不能接受那些食物的話，那你忍心要那些為工廠打拼的員工只吃那些東西嗎？他總是能站在員工的角度去思考，去了解他們的不足，去傾聽他們的需求。

你像有一段時間那個飯堂裡面的飯堂裡面的那個伙食喔很差，然後這邊才幹其他人都沒有一個人站出來講話，然後他就在那個議會啊在一些議會，平……在飯堂裡他也講說你們要不要過去到那個員工餐廳去看，裡面理頭真的是有一些問題，……所以說至少我們在我們印象當中他是一個比較就是關心員工，在這方面至少對員工比較關心……(B11-01-0037)

當我們同在一起

在東莞廠，由於是一個台資廠，台灣來的幹部似乎都比較不一樣，就像吃飯、宿舍等都與大陸員工是分開的。當時祥老大覺得這裡的台籍主管，下班後總是很少與大陸員

工有互動，彼此間有著上下明顯區分的狀況，只要一下班就各自活動，非常少有互動的狀況。他當時心理不是很認同這樣的做法，因為畢竟大家都是住在工廠裡頭，也都是從外地來東莞工作的，身為一位主管其實也沒有什麼了不起，還不是要靠這群大陸員工好好的努力，才能將工廠的生產做好。就這樣他打破了彼此的界線，打從初到東莞，與大陸員工朝夕相處開始，他先指導他們，為他們上課彼此就建立了不錯的關係。

後來，他看到工廠裡頭有籃球場，下班後總有幾個大陸員工去那裡活動活動，祥老大便心血來潮的到與他們一起打球，球場上是沒有什麼階級區分的，後來他在 B 公司的東莞廠組成了一個籃球隊，並擔任教練，指導大家打球，還在廠內舉辦籃球比賽，甚至有時邀請其他廠的球隊到場內比賽，或是出去外面比賽。這樣的活動讓他覺得拉進了和大陸員工的距離。就像他當年到萬華或是後來到華圓一樣，彼此變成很容易溝通，他們有心事也都會告訴祥老大。此外，由於通常晚上大家都工作到很晚，九點會有個交接班，他覺得大家工作也都很累了，東莞廠附近有找個吃的、喝的也都方便，所以他會私下找幾位大陸幹部出去工廠附近吃個宵夜，喝一兩杯酒，感謝他們的辛勞。甚至有時會偷偷的違反公司規定帶他們去 K T V 唱歌、喝酒，讓大家輕鬆一下。台灣幹部在大陸擔任主管，不能總是高高在上的樣子，這點他非常不認同，所以他選擇與員工一同活動，關心他們，還記得有一次，有一位技術人員沒有來上班，請假了，祥老大就請組長去了解這位員工的狀況，是不是身體不舒服還是有什麼需要幫忙的，後來才知道因為他女朋友從內地來東莞找他，一整晚都沒有睡覺什麼的，所以想請個假。他期望可以多了解與關心大陸員工，在他心理覺得如此與員工經常互動，反而對部門生產工作有很大的幫助。這讓祥老大知道只要多尊重他們、多關懷他們，知道他們缺乏什麼，有能力去滿足他們後，自然權力就會來到自己的身邊，部門員工都會聽從他的指示，讓他成為部門團隊的核心。所以當時在東莞廠，部門的工作表現一直是令主管們很放心，生產表現十分穩定的。

給他關心，給他不足的，在薪水面也要去考量，把他苛的死死的，薪資你要跟其他單位有個水平，你不能說我這個單位亂搞，當然表現好的，你要去，員工需要什麼什麼，有時員工最需要，我的主管也蠻器重我的，看到我都會跟我講講話，聊聊天，他需要的是關心，不管當什麼職務，甚至到比較低層級的，跟我相處都很好，因為我都會關心，有時候帶他們打打球，因為在東莞比較方便，帶他們晚上玩喔，……為什麼這個單位主管底下的這群人，跟他忠心耿耿，別的單位的主管，為什麼沒這些人來擁戴他，……(B01-02-0387)

甘願當個山老大

在民國 88 年左右，祥老大當時還是個副理，B 公司台灣總公司針對舉辦了一個經理研習班，所有目前尚未成爲正式經理者，皆會被通知參加。他得知這個消息，雖然已經被通知要回台灣參加此課程，但心裡知道這是要繼續升遷重要的一關，所以他有著相當濃厚的意願參與且必定要通過考核。

當時東莞廠派了兩位經理及祥老大副理回台灣參加此課程培訓。該課程規劃三天兩夜的活動，除了課後報告外，還需到別的單位去參與經營實習，然後最後在董事長及許多主管面前進行報告的發表，主管們親自考核，認爲你的表現夠好，未來才有機會升等。結果在回台受訓的三個人之中，僅有祥老大順利的通過考驗，升等爲經理。

他雖然升爲經理，但一直都帶著自己最熟悉的塑膠生產部門，始終如一。在這三四年間，東莞廠的的廠長是不停的再更換，有得是不能勝任；有得是自己受不了，所以當工廠內沒有廠長時，祥老大就成了代理廠長。有時代理一兩個禮拜，有時代理個一兩個月，當時人資部經理也爲了找廠長人選而傷腦筋，有時他遊說祥老大說：「以前大家爭著當老大，你怎麼都不爭呢？你就來接廠長嘛」。祥老大總是都說：「不行不行，因爲我對於自己不熟的、不專業東西，我是不碰的」，因爲他心裡知道如果他自己想接，結果沒有作好，那他就沒臉留下來，這下子他就沒有退路了，所以祥老大不願意接廠長的工作，寧願帶好塑膠部，所以他還是躲在那一塊稱王，東西都做的出來，何必那麼辛苦，那個時候想法比較單純，就是這樣的想法。

那時候我是比較消極啦，我的想法是我專的我來做，我怕我不專的我做不好，做不好沒有退路，就只有離開，……因爲我不專我就不做，所以我都躲在我那一塊稱王，東西都做的出來，我何必那麼辛苦，那個時候想法比較單純，就這樣。

(B01-02-0601)

不受重視的救火員

B 公司在海外地區，除了中國大陸外，早在 98 年也進入美國德州設廠，但當時他在東莞就聽說，這個廠也是一直經營不善，廠長一個換一個的，整個業績都沒有辦法提升起來，原本公司有一位顧問要過去德州支援，但當時不知道什

麼原因沒有辦法進入美國，又回到台灣。所以董事長就緊張了，因為在美國德州廠沒有塑膠的主管，董事長看到東莞的塑膠已經穩定了，所以董事長親自指派祥老大於民國90年前往美國支援，當時祥老大知道，這一去就不會讓他再回到東莞，即便可以也可能是好一段時間之後了。他當時確實是有一點不願意，因為從來沒去過也不熟悉，再加上語言上的不通，不像在中國大陸還可以用普通話溝通，況且德州的天氣是不像台灣或東莞，它有時氣溫會很冷的，而祥老大本身有鼻竇炎的困擾，到冷的地方會很難受，想到這些就讓他很不願意過去。但後來覺得董事長都親自這樣說了，加上條件也頗優渥，所以在一種被老闆加持但有覺得無奈的心情下，他再次隻身前往美國德州。

當時他前往美國洛杉磯時，如同過去前往東莞，也是獨自一人拿著行囊，但這趟飛行卻是令他感到害怕，因為他從來沒有去過美國，且語文不通。雖公司在洛杉磯已安排分公司的人前往接機。但他的內心仍舊是感到些許的擔心。這趟飛行平安地到達洛杉磯，分公司的人協助他辦理前往德州機場的手續，隨後他便順利的前往德州。

到了德州機場，公司僅派了一位過去在東坑的老部下去前往接機，且那時卻要他獨自的先住在小旅館內。他內心覺得很不滿，覺得怎麼都沒有主管前來接待、打聲招呼都沒有，他認為自己是一位董事長親點要前來美國廠支援的經理，也應該受到一些當地主管的關心，怎麼僅派了一位過去的部屬來接機，並且要他住在小旅館內。

當時美國廠的總經理，法蘭西斯，於當天晚上前往旅館探往祥老大，並帶他去餐廳享用牛排，隨後他還是需要獨自的留在旅館內過夜，內心其實還是頗緊張的，且初來美國的他卻受到這樣的對待，在心裡其實非常的不是滋味。

當然有點不願意嘛，為了家，為了老婆，為了小孩還是要去拉。……當然那裡的薪水是比這裡高，……剛到的時候沒有人理我，我說那個廠為什麼會爛，一直開在那邊4.5年虧掉這麼多錢，我從這點就覺得很不爽，我去那邊時那裡的主管沒人睬我。……我說奇怪，我怎麼一來都受不到重視，……因為我們都去了，他也不跟我聊一聊談一談，連理都不理，我就想來到這裡有什麼用(B01-02-0656)

難搞的美國人

來到美國德州廠，祥老大看到當時的工廠內部，他真是震驚，他覺得簡直就如同進入垃圾場般的來形容這廠內的狀況，生產製造的成品擺設凌亂，該就定位的都沒有就定位。當時他擔任塑膠部的經理。這次面對的可跟以前碰到的部屬有所不同，是群體型個個魁伍的美國人。

美國人，也不是不好管，就是覺得那邊的人技術總是那麼的差，那麼笨，那邊的人又黑，又壯，又胖，做起事來，總是看不下去，感覺比較粗魯，比較潦草這樣(B01-02-0688)

但祥老大並不能直接糾正他，不是他工作位階不足，也不是他不知道要如何糾正，還是因為語言實在不通，這點讓他也感到困擾。雖然公司有安排翻譯，但實在很不方便。所以那時候到那裡去感覺非常不好，有時爲了做一個產品，搞不出來，弄到他晚上都一個人在做，上模，架模，調機台，到隔天早上，全部的東西把他做出來，所有人都傻眼了。

語言不通，他們以為他們都會，做出來都做不好，所以在那個時候，在美國那段的技術能力不是很強，而且做事情都很凌亂，……上面的主管不會怎樣去關心，比如說我們的范總，男的，他不會去關心，比如說有什麼問題，什麼事，他都不會去關心。……因為我們都去了，他也不跟我聊一聊談一談，連理都不理，我就想來到這裡有什麼用(B01-02-710)

當時有同事比他早去，就告訴他：

「你不能說把他找來大聲的罵他，還是在他面前做出拍桌拉，幹什麼拉，在墨西哥可以，在美國不行，他會告你恐嚇，告你讓他驚嚇，講話也不能亂講，他告你性騷擾，這些以前他們都發生過，所以在處理事情的態度上要小心，不要造成說，我們都習慣性三字經出口的罵，幹他一下，他就告你」。……那是我去之前的事，公司也是，他法律也是，比較傾向保障員工。(B01-02-0795)

有一次，廠裡面的一位女員工，她當時穿高跟鞋，說她不小心在廠裡面踩到塑膠粒滑倒了，結果要求公司讓她每週要有一天去復健，並且還要求公司要賠她一些錢，但看她還很厲害阿，有時還會突然跳起舞來。但面對這樣無理的要求，

在美國實在不少。

來到美國感受最深的就是他們依法辦事的態度，當時有位美國的幹部，他對模具的間距就非常的要求，祥老大想說：「有著 0.1 cm 的間距是沒有關係的」，她就透過翻譯告訴對方他的想法。想不到這位美國幹部卻覺得還需要更為要求，但那時候祥老大覺得自己的位階比對方還大，但這位美國人就是非常堅持，都忘了誰才是那裡的老大，對這樣的事情，他們倆還吵了兩次架。這些在台灣或是在大陸都是很容易處理的事情，但到了美國卻需要為一些菱菱角角的事情而爭執，在美國人的眼裡，事情應該怎麼樣就怎麼樣，完全按照規定來，客戶要求原料要 100% 的純原料，以前在台灣或東莞可能為了節省，就給他 95%，但他們堅持一定要算得剛剛好，絕對不能違背，所有的事情的進行，都完全依照公司的規定。

感覺是跟他們溝通協調，對事情的看法，他要尊重，或許他們的
想法就是，通通按住不做，……就是說他們對違反規章程序的，
他一定很堅持，……(B01-02-0774)

一般美國人來講，或墨西哥也是，他們一般來說比較不願意跟
我們互動，一方面語言的問題，一方面他們也有點瞧不起亞洲
人，尤其是美國人。……語言有關拉，人性也有關，互動的問
題嘛，你跟他互動少了，關係自然就不好，……(B01-02-0771)

在管理上，我覺得，這我感覺的也沒有很多的，就是更人性化的
的，他在那邊就是更，怎麼講，就是更人性化的管理，……就
非常合理化，安排上面啊……就人員公平吧合理化
(B10-01-0333)

身負重任的孤臣

外派美國大約一年多之後，工廠因為營運的成本考量下，打算遷廠到墨西哥，因為當時也打算當地化，任用一些當地的人當幹部，甚至連廠長都要請當地人來作。而祥老大這位塑膠部的經理和另外一位同事也在這遷廠的過程，被總經理任命為顧問。當時心想：「當顧問也輕鬆」。

然後他叫我們去當顧問，他通通要用 lock 的人當廠長，我們兩

個當顧問，當顧問也沒關係，當顧問很輕鬆，……然後叫我們兩個去當顧問，有東西做不出來的時候，我們再去處理，這樣也不錯啊，……(B01-02-0718)

但這位廠長搞了幾個月之後，整個工廠就亂了，後來沒有辦法，又調其他台籍廠來支援。當時有位李傑賀(化名)廠長前來支援，結果作了兩個月就幹不下去，不是東西做不出來，就是不良率太高，這位李經理離開之後，整個廠就剩下他們幾位台籍幹部，祥老大說：「廠長我不要幹，你們誰要幹去做」，他還是秉持不專的他不作的原則，他依舊作個顧問就好，後來面對塑膠這一塊的主管也幹不下去，所以他只好再次跳下去帶塑膠部門。當時祥老大重新帶塑膠部的時候，他立即將一位每個月拿五千美金的MBA，卻什麼事情都做不出來的人給開除，原來那位墨西哥的廠長也被他叫去管沖壓。後來整個廠有一點群龍無首的，董事長也荒了，又再次指定祥老大說：「你去接廠長的位子」，那個時候張再想看一下廠內的人，好像也沒有其他人了，董事長又已經黃袍加身了，所以他就授命接下這廠長的工作。

改頭換面

過了一兩個月之後，大概是民國 92 年 6 月，由董事長指派祥老大擔任墨西哥廠廠長。這樣的命令除了讓祥老大再次有被重視的感覺，並令他有備感身負重任，他過去無論在台灣或是在大陸，從來沒有擔任過廠長這個職務，總是帶領單一部門而已，而今董事長卻要他真正的帶領整個廠內的人打仗，他覺得應該要好好的規劃一下。他靜下心來，拿出紙筆，寫下自己對接下來工廠整頓的想法與做法，並以人士安排作為整頓工廠的開端。

那時候，我就把我的一些想法一些做法列成一張表，……第一個，從人開始調整，什麼東西都不要管，先從人開始，人、機、料、法，就人先開始，沒有好的人就做不出好的東西
(B01-02-0747)

此外因美國廠離台灣很遠，所以在美國廠十分重視報表的管理與分析，尤其是生產或不良率的分析與判斷，除了董事長要求外，工廠的總經理對這方面也十分要求，祥老大過去從未對報表或數據管理作仔細的分析，他大多是透過經驗作判斷。所以他在來到美國廠之後，漸漸的對數據、報表所反映的意義十分重視，

相同的，當他接任廠長後，他開始要求每天去檢討當天生產報表所反映的現象，他面對底下的部屬，當時全部都是老外，他透過英文及西班牙語的翻譯告訴大家每天大家該做什麼、該檢討什麼，需要樹立目標，共同努力。

數據的掌握，當然我這邊很重要。因為數據的掌握要給生管，生管要依據什麼去作排程。生產有成品跟在製品。就是半成品，我們的半成品再會機種的時候，我們的庫存是很重要，這個是我們的生產端的。那另外我們的採購端的，怎麼去掌握到我們庫存的進料，因為進料這一段是很重要(B01-01-0478)

…..因為在美國有讓他搞一些管理的報表，管理的一些做事，從知道要做、該做什麼到後來變成一種習慣。…..這裡面我們會要求報表大小事情，這方面他在掌握就比較深入且快。(B04-01-0081)

祥老大要求每天上午八點就開始作檢討工作。他非常要求目標的達成，若沒有做到，三個月立即更換主管，這目的就是要要求大家需要努力。就以這樣的方式運作了一兩個月，整個工廠都有大量的改善，工廠的業績於第二個月就做到十六萬多美金，以前最多都在七、八萬而已，所以他的整頓讓墨西哥廠改頭換面，也維持了該廠穩定的營運。

當然要談說要產能提升，個人感到蠻榮譽的是在墨西哥這段。……那接廠長，我當然那個時候。·既然那邊都沒有人了，也不能看這個廠這樣。·這樣掉下去啊！那時候有一個月啊，頂多做到七萬八萬就做不上來了。然後我開始接的時候是七月份開始接，我七月份開始接的時候，我就把所有。·所有的人力。·所有裡面該改造的，我全部都把他整理過一遍。然後八月份，那個月份的訂單我就做到十六萬五，也就是破了幾。·幾人的記錄啊！他們現在最多做不了十二萬，我在的時候可以做到十六萬五。(B01-02-0647)

大陸部屬崇拜的老大

在工廠內，對墨西哥的部屬，由於他感受到當地的員工較少願意與台灣過去，甚至於大陸外派至當地的員工互動，這是因為語言也不通，另一方面墨西哥

人對外來的人比較瞧不起。在墨西哥廠內，除了台籍幹部外，還有幾位過去在東莞擔任塑膠部門的技術人員，也算是他自己帶出來的幹部，其實在墨西哥的時候，由於語言相通加上彼此間過去也一同在大陸共事，所以在溝通與相處相較於墨西哥當地的人來得親近。當初這群大陸部屬從東莞來到墨西哥時，由於在他們也從來沒有到過國外，也是很緊張，公司又跟他們說，身上不要帶太多錢，行李又是透過託運的方式會直接送到工廠，當他們七個人到達機場後，便發現祥老大廠長親自開車去接機，後來祥老大看他們都沒有拿到行李，身上的衣服也沒得替換，就掏錢一人讓他們買一套，請他們將就點。

畢竟在墨西哥，對這群外派人員而言，不像過去在台灣或大陸那麼方便，所以這群大陸幹部到了墨西哥，除了工作之外，也不知道要做什麼，因為語文不通，讓他們不敢出門。那時其實有很多台籍幹部，可是只有祥老大廠長會在週末假日時，開著車邀他門去外頭走走逛逛，或是到宿舍與幾位大陸幹部聊聊，了解他們到墨西哥後的狀況，這也讓大陸幹部只要有事情都會告訴祥老大。

有一次有位大陸幹部反應：「墨西哥人與我們好像格格不入，好像我們來到這裡是會了搶他們的飯碗，所以感覺起來對我們很有敵意」。當祥老大聽到這樣的消息，覺得若這問題沒有化解，往後將會有問題。所以隔天就招集所有的員工，將這件事情攤開來講，透過翻譯告訴當地的員工，這群大陸幹部也好台灣幹部也好，都是要來教導各位專業的技術，無非是希望工廠的生產可以正常，讓公司賺錢。這樣的動作，讓彼此的敵意似乎有所化解，漸漸的這群大陸人感受到當地人態度較為友善，並會主動的詢問工作上或機器上操作的問題與技巧。讓大陸幹部們覺得在相處與適應上確實有大幅改善。

打火英雄重回中國大陸

B 公司於民國 91 年，在中國大陸的昆山成立一個新的永業廠，但這個廠的營運，從開廠以後，始終處於虧損的狀態，產品線上作出的產品難以獲得顧客的讚賞，由於祥老大在墨西哥廠的表現已於董事長心目中有著深刻的印象，他讓墨西哥廠轉虧為盈。相同的，祥老大已成為 B 公司董事長心目中最後的救火隊人選。

大概於民國 93 年 3 月，祥老大準備授命調到昆山廠擔任廠長一職，當祥老大回台灣休假時，董事長告訴祥老大：「你準備去接昆山廠，我們在昆山做的是

DELL，是世界級大廠下的大訂單，對方要求要什麼樣的產線，什麼樣的管理模式與能力，對方要求要達到什麼樣的水準。」，其實祥老大心知肚明，當時昆山廠已經沒有人要管了，因為老是虧錢，沒有人敢去接，但老闆要他去，他就必須去，所以祥老大就前往昆山廠接下廠長一職。

他到達昆山時，終於知道為什麼沒有人要管了，當時的昆山廠，只能說已經病入膏肓了，在他眼裡：

這邊就快完蛋啊……這邊都快病入膏肓了……在台灣，這邊已經沒人要了，那個廠也虧了2年，弄得現場跟垃圾場一樣，我來這裡整理處理了一堆事情，我們的ERP系統，怎麼樣去review，沒有ERP，然後第一個清查資料，第二個個現場的36S，第三個，現場幹部的重新佈局，主管的調很多，我都趕掉。
(B01-02-0849)

重塑強而有力的領導中心：紀律要求

當時祥老大覺得要建立一個強而有力的領導中心，自己要先做好，部屬就會跟著作，要有以身作則的決心。來到昆山，要求大家要建立規範、紀律。如同過去在東莞，要求所有人上午七點四十五分一定要全體集合作操。無論是基層的操作人員還是總經理，只要是昆山廠的員工都必須準時作操。並且他還自己想了「新業(昆山廠公司名稱，新業(化名)、追求卓越；新業新業、領先同業」的口號來期許同仁們相互共勉。

當時在廠內會由管理部經理舉辦定期的廠內協調會，他在廠內推動作操的活動時，其實私底下很多員工都很反彈，員工們在協調會上提出，期望不要做操。最後還請生產單位來跟他表達不想做操的想法，他聽了十分失望，因為當時管理部經理也在，他竟然沒有當場解釋為什麼一定要做操，那表示台幹之間都沒有整頓的共識與決心。這讓祥老大內心十分的無奈，但他知道這點需要堅持，因為這對於工廠的整頓會有幫助。隨後在總經理與管理部的要求與協助下，要所有人依據自己不同的單位穿工作制服、帽子以及名牌，這都是在上班時需要恪遵的，因為他認為這就是紀律。

祥老大覺得：「若工廠沒有紀律，則什麼都免談，更別說品質了」。他在工作上的要求非常的嚴厲，強調繼續的執行，採取訂立目標指標，若達到則立即給

予回饋、獎勵。他認為若不強調紀律，則工作難以徹底執行。此外，他發現來到昆山之後，當地的大陸幹部在工作執行上相當差，也不夠積極，一付對這份工作不是很在意的樣子，而且他總覺得大陸幹部很不願意擔責任，什麼決策都要來問他，這也令他感到勞心勞力，畢竟現在管的是整個廠的事物而不像以前單一個部門而已。

你把公司弄得很散漫，沒有士氣沒有紀律，我告訴你不一定留的住人啦，大家很懶惰我告訴你東西做不出來啦，不良率高啦，效率低啦，而且不一定留住人啦，很多人，喔很喜歡在這個公司很有士氣很有幹勁，效率很好，反而留的住人啦……這個是紀律嘛，啊紀律靠的是什麼，各班、組長要去維持，要去要求落實，看到員工有問題要去處理違反這些規定的，……紀律一定要好，除了紀律兩個字之外沒有什麼訣竅啦(B01-02-0890)

樹立典範、恪遵廠規

在工廠內，生產的準時與品質是祥老大相當在意，他對於答應客戶交貨的時間，從來不食言，因為他不願意讓客戶有斷料的現象。此外在品質方面他也是非常要求，在昆山廠時，當時廠內正在生產最新機種的機箱，結果發現有零件裝反了，在裝箱時也沒有員工去注意到這個問題，導致當時有六千台這樣的機箱出貨到顧客的手中，而顧客也使用了這樣的產品繼續組裝，並出了四千台到美國去，後來顧客反應了這產品的瑕疵，一追查回來，發現是昆山廠在生產時將零件裝錯了，這當時是非常大的一個過失。當時祥老大在檢討會上表示：「發生了這麼嚴重的過失，我想我也有督導過失的責任，我自己先提報小過，其他的相關責任也應該按照廠規作處份，提報給總公司，表示對這件事情的負責。在大陸員工的心中，都覺得記過處分是一件很嚴肅的事情，這樣的過失是由員工的不注意所造成，卻導致廠長也自行處分，讓幹部們都感到非常慚愧。

格局放大、關係疏遠

他來到昆山之後，覺得自己現在已經不是以前單一個部門的主管，面對的是整個工廠的員工，而非一個部門，一個團隊。因此祥老大認為自己不能再帶部屬們出去吃吃喝喝的。以前只有一個單位，且東莞要找吃的喝的比較容易，出去就有了，但現在彼此的宿舍都離得很遠，整個地理環境都改變了，所以也不能用這個方式想去拉近員工的向心力。但他對於以前的老部下，有得目前在東莞或在

墨西哥，甚至現在也都留在他身邊的一些當年他一手帶大的幹部們，他有時會利用電話與這些幹部慰問，了解他們的狀況。當然這群目前在他身邊的子弟兵，也都感覺到這位他們眼中的老大已經與他們較為疏遠，畢竟他已經是廠長，已經不能像以前那樣經常吃飯、聊天、喝酒。這些幹部對他甚至還會有敬畏的感覺。這一路走過來，祥老大覺得自己在昆山廠的管理與營運已經不是爲了自己今年的可以領到多少錢而他更在乎是否能夠將公司帶到一個賺錢的狀態，讓這些底下的員工能拿到年終獎金，是否願意繼續爲這工廠而努力。自從祥老大來到昆山這幾個月，工廠的營運已經漸漸的往轉虧爲盈的傾向前進，但他知道現在的好並不代表未來就會好，而須將自己格局放大，讓整個工廠營運更爲上軌道。

……我來到這邊比較不一樣，我來到這邊因為我是廠長，我看的層面要比較大，所以整個公司的佈局比較大，各單位的佈局，因為我的命脈是牽扯到很廣，我做的好不好關係到整個公司的興與衰，以前我在塑膠負責塑膠那塊只是做給他們去用，並不會影響到整個公司，那今天我在這裡就不行了，跟我在墨西哥廠當廠長一樣，那個看的角度層面不一樣，……現在我的看法就跟以前不一樣，因為我關心什麼，我關心的是我廠有沒有賺錢員工有沒有年終獎金可以拿，不是關心今年到底給我幾萬塊的紅利這沒有用嘛，我們一千多個人他要生活，我們的心胸態度要變成這樣，……(B01-02-0506)

自從他外派至今也已經八年，這外派的生活雖然讓他改善了家中的經濟狀況，但也令他感覺離家的距離很遙遠，但他看到家中的三位千金，一一的從研究所畢業，這也令他感到欣慰。此外，當初他在東莞廠一手帶出來的大陸部屬也逐漸在 B 公司的其他廠擔任重要的角色，這點令祥老大感到開心、自豪。他心裡明白，他年紀已經五十一了，期望自己再幾年就可退休，透過休假回台的時間，與家人描述上海的狀況，未來有規劃在上海或是回嘉義鄉下買房子的打算，他對於自己能夠在面對人生低潮的時期，透過外派中國大陸，賦予他另一個發展的空間與舞台，讓他重新找到自信，他的內心是相當欣慰與滿足。

比較不一樣，可能是他還沒有去大陸以前，可能是受到一些經濟的壓力，……但他再一些思想上和年齡上，他都不會去想到以

後，年紀大啦或是你退休以後，要幹嘛幹嘛的，他從來不去想這個。但他這一年來好像都會去想到說，……他會想說以後年紀大了，他會規劃自己的未來，當然也是包括經濟什麼的，有比較會想，像以前他從來不提這個話題的。(B02-01-0685)

我幾乎每天都會打電話……電話回家嘛，跟小孩子跟老婆聊一聊，那小孩子就我比較放心啦，因為一路下來我三個小孩子都是女孩子，他們都比較放心啦，因為整個求學的過程，求學的過程我們也沒有花很大的心啦，啊這小孩子他們都知道自己該怎麼讀，……一路過來都是這樣。(B01-03-0463)

未來規劃頂多再工作三年吧，因為學識與體力跟不上現代的年輕人了，等小孩子都成家立業了，也是我退休的時候了，不需要太多金錢，只要小孩孝順有出息就可以了！(B01-06-0009)

第二節 祥老大的生命故事分析

從祥老大的生命故事，研究者同以分析林 SIR 的方式，針對祥老大的領導行為之轉變脈絡進行分析與說明。

一、祥老大領導行為的轉變

透過祥老大的故事，除可以看到一位外派台籍經理人的經驗外，我們也不免發現二、三十年前，台灣經濟正努力往上爬升之際，許多從中南部北上打拼青年的奮鬥精神。他必須承受生活壓力以及獨自北上的寂寞。所謂：「在家靠父母、出外靠朋友」，相信這句話在祥老大的故事裡可以清楚體會，「朋友！！」，即祥老大話中的兄弟，正是他工作生命中的重要角色。主管與部屬的上下關係以手足之情般的方式運作，他不僅體現出華人人治的色彩，也說明關係的特性，然祥老大帶著相同的觀念與模式進入西方強勢文化社會中，除受到語言限制外，更因西方的法治取向與價值，令他心感不適應，在這衝突中，轉變他在領導管理上的型態，他逐漸走向依法行事、保持距離的作風，這也反應了跨越中西文化間的調適歷程。研究者透過圖 5-1 呈現祥老大的個人工作生命史脈絡與個人領導行為的關係圖，針對其領導行為的發展與轉變作以下的說明與分析：

(一)規矩行事、兄弟情懷

如圖 5-1 所示，祥老大在華圓時期，初從一位作業線上的操作工開始，努力

的往上晉升，他意識到自己不能一輩子當個作業員，也期望自己能有所晉升，因此他退伍後仍繼續考取二專，由於祥老大本身從操作工作起，沒有受過任何有關領導與管理的經驗，當他升任課長時，帶領二十多位線上作業員時，他當時唯一知道自己擁有的就是一身的技術，因此他以技術來指導、帶領這群作業人員

那時老實來講，完全都沒有經驗，……因為才剛出社會，但是我比較懂，因為我會教育這機台手，……當然後來也有教一些人去怎樣操作，但是一開始我們要產線動，要那個機械能動，都是我們親自下去教，教這個機台怎麼做……(B01-02-0043)

此外，他非常重視工廠內的規定，因為他對於員工的管理就是遵照工廠規定，每天作檢討。

那時候整個運作也透過一個，叫什麼，經常性作生產的檢討拉，……，上班準時，要把產量做出來，至於產線的工作，紀律是一定有的拉，這個維持……大部分就是按照一個生產的績效來做，做不到的話再開一個檢討會，還是蠻多來檢討……(B01-02-0085)

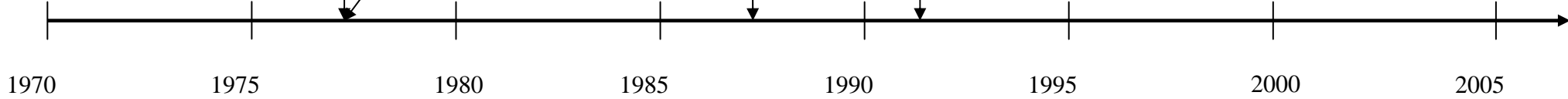
也因為他個性很大方、很闊氣，所以隨著他的工作職務越來越高，他總是在工作之餘，私下犒賞他的員工，例如請客吃飯、喝酒。當他晉升處長後，因為與工廠內的同事結拜成兄弟，所有人以他為中心(通稱他老大)，讓他覺得這樣的關係讓他工作可以更順心。

像我先生又不會節儉，……同事邀你去吃飯，你下了班以前當主管的時候，你就為了鼓勵一下員工，平常大家都很辛苦。好啊，下班我們來去吃飯……(B02-01-0373)

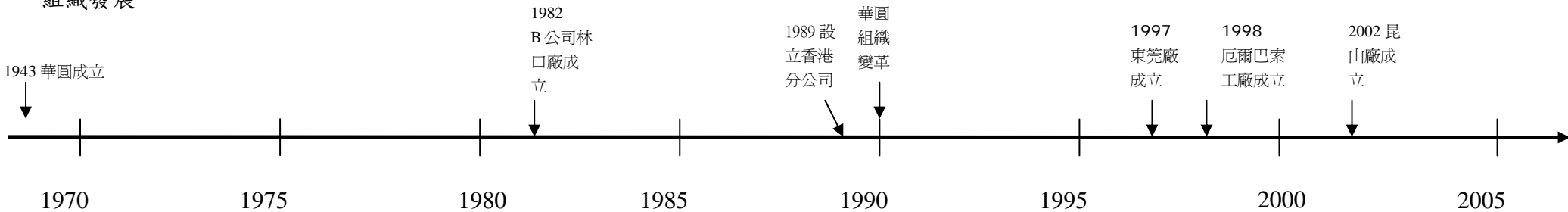
現在有5個結拜兄弟，……純粹是我那時當處長，這些人是我的屬下，課長啊，班長啊，帶線的線長，……只要說交代下去，做一做都蠻好的……(B01-02-0111)

文化環境發展

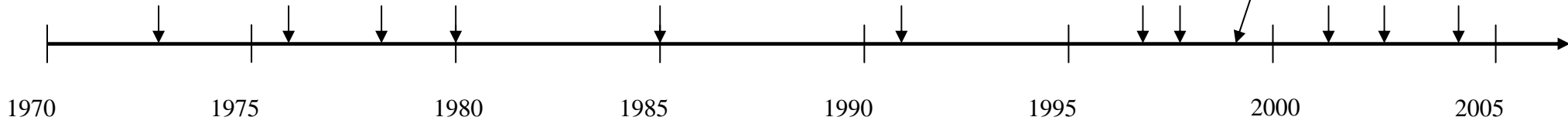
1978 大陸改革開放
 東莞實施經濟國際化戰略
 1987 年台灣地區開放准許民眾赴大陸探親
 1992 兩岸人民關係條例通過，我正式開放企業赴大陸投資



組織發展



73 華圓操作工
 76 華圓維修員
 78 華圓工程師
 80 華圓課長
 85 華圓處長
 91 合夥工廠老闆
 97/06 B公司東莞廠課長
 98 B公司東莞廠副理
 99 B公司東莞廠經理
 01/11 美國廠經理
 03 墨西哥廠廠長
 04/03 大陸昆山廠廠長



領導型態

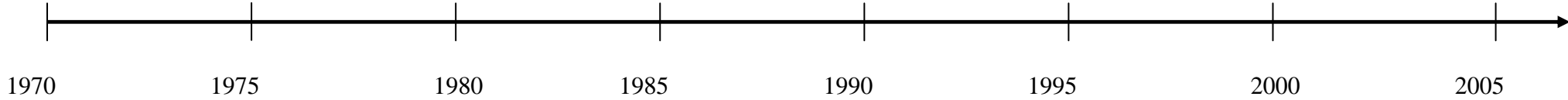
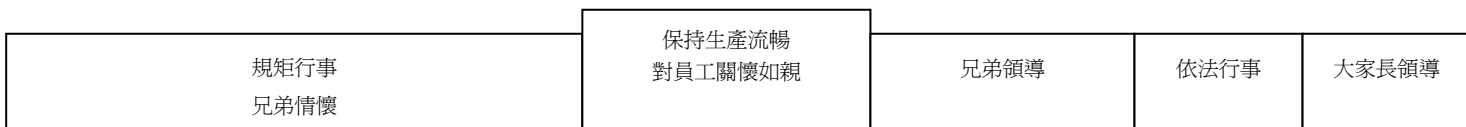


圖 5-1 祥老大工作生命故事時間軸

(二)保持生產順暢、關懷如親

從故事中得知，在他結束 18 年於華圓工作的日子，祥老大與同事合夥創立一個小型的工廠，由於這是個小工廠，公司內沒有明確的制度，員工人數也少，祥老大與員工就像兄弟姊妹一般的相處，只要能將產品順利完成就行。

兄弟姊妹一樣，那時候談不上什麼管理拉……那時候也沒有，我們面對的廠商沒要求到這種地步，……他就像好朋友一樣，他不會去要求這一塊，只要你交貨的沒問題(B01-02-0199)

透過祥老大在台灣的工作經驗，無論是華圓或是自行創業，其與員工的關係都如同兄弟、姊妹一般，彼此可以相互配合。其中最特別的就是這過程中，祥老大一直都是大家的核心、重心，他是部屬員工心目中的「大哥」。祥老大在經歷了合夥不愉快的經驗後，爲了家中的經濟與追求自己事業第二春，他選擇了中國大陸成爲他東山再起的據點。其實祥老大在外派中國大陸前，其實過去因合夥生意，他曾到過中國大陸，因此他對大陸的狀況也略有了解，當他接任 B 公司東莞廠的課長一職，雖原本需與他交接的人已先行離開，然他內心並不害怕，就覺得以自己以前的經驗，這些都可以應付得來，當時 B 公司的東莞廠正值草創期，整個塑膠部門就是交由祥老大來規劃處理。他認爲 B 公司的文化並不如同富士康一般強勢，因此他要先建立自己的威信，樹立自己成爲領導中心，當時他採取教育面的方式開始，他確實覺得這些大陸員工渴望學習，這訓練的做法，果然再後續的生產工作上產生效益，如：

然後第一個要建立自己的威信，領導中心，在大陸，大陸人很怕台灣人，台灣人現在就是比他小他也要怕(B01-02-0267)

那個時候我是比較傾向用教育面的方式跟他們教育，包括幫他們上課，……一項一項教，我在想，一開始要做好基礎，底下的人什麼都不會做，那談什麼生產……(B01-02-0272)

(三)兄弟式領導

研究者認爲這與祥老大過去的領導經驗與自身的條件有關係。他挾著二十多年的專業能力來到東莞，過去也因爲以指導來帶領作業人員，而令他可以讓生產

線順利生產。

此外，從故事中也發現，祥老大觀察到 B 公司裡，台籍幹部與大陸部屬的互動相當少，他自己並不認同這點，因為他主動的帶員工打籃球、吃飯、聊天等，他總是能夠放下身段，一起投入，去關心大陸員工，與他們站在同一線上。

我在那邊，在東坑不管什麼活動，我所要求的，我會去關心，……，所有的活動我都會很關心，甚至打籃球，籃球比賽，我會關心，我會自己投入去做。(B01-02-0355)

給他關心，給他不足的，……你不能說我這個單位亂搞，當然表現好的，你要去，員工需要什麼什麼，有時員工最需要，我的主管也蠻器重我的，看到我都會跟我講講話，聊聊天，他需要的是關心，不管當什麼職務，甚至到比較低層級的，跟我相處都很好，因為我都會關心，……有時候帶他們打打球，因為在東坑比較方便，帶他們晚上玩喔，我們通常都到晚上 9 點多交接班才下班，下了班就大家晚上去夜消，喝 2 杯酒
(B01-02-0378)

除對大陸員工的關懷與滿足其需求外，祥老大在工作上的要求亦是頗為嚴厲，許多的規定除了遵照工廠的廠規外，他自己也有些特別的要求需要大陸部屬遵照執行，如他對準時生產的原則要求、問題狀況回報以及操守的重視等，如：

因為我都一視同仁，幾乎沒有一個上班我不跟他講話，不理他的，沒有，……我的幹部就是我的幹部，我大部分都用比較仁慈寬容的方式來帶他們，所以一般我來講，我在那個地方很少跟我的部屬記過拉，犯什麼錯去記過，除非他犯到一個不可原諒的東西，偷東西去賣，……(B01-02-0290)

……像我們九九年，對九九年，那時候 HP 的案子一進我們，HP 惠普他是很大的，訂單也是很大的，真的員工是沒有休息時間的，……(B09-01-0155)

他一個原則喔，……工作上他，他工作上的事情真的要求的非常嚴格，……(B08-01-0414)

在工作上他要求我們就非常嚴厲，他所講的，那麼就是說，我們一定要完成。真的在工作上有疑問的、完成不了的，……要

向上一級的主管去會報，……(B10-01-0224)

(四)依法行事

當祥老大於東莞的表現受到肯定，一路上從課長晉升到經理，部屬的表現也都頗為優異。隨後因美國廠需要支援的情況下，他在考量了家庭經濟的狀況下，他前往美國支援。初到美國的他，除了內心感到不受尊重外，他對當地員工的技術與態度更是不敢恭維。但由於語言溝通上的不方便，他有時甚至就自己親身下去做，如：

那時候是經理，所以那時候到那裡去感覺非常不好，但是技術層面就差了，那時候為了做一個產品，搞不出來，弄到我晚上都一個人在做，上模，架模，調機台，到隔天早上，全部的東西把他做出來，所有人都傻眼了。(B01-02-0697)

除專業上，他受限於語言的問題，導致他有時需自己親身下去做之外，另一個衝擊來自於西方社會對法治的觀念特別重視，部屬們對祥老大的規定或是態度反而不是那麼尊重，甚至與他吵架，因為他們重視的是工廠的規定與自身的權益，也因如此，祥老大失去了自身似乎較為感受不到那股部屬以他為中心的感覺，但畢竟他在強勢的西方社會裡，他的領導與管理是更趨向合理化、法治化，與部屬也都保持距離，彼此互動關係僅於「上司與部屬」而已，如：

你不能說把他找來大聲的罵他，還是在他面前做出拍桌拉，幹什麼拉，在墨西哥可以，在美國不行，他會告你恐嚇，告你讓他驚嚇，講話也不能亂講，他告你性騷擾，這些以前他們都發生過，所以在處理事情的態度上要小心(B01-02-0795)

一般美國人來講，或墨西哥也是，他們一般來說比較不願意跟我們互動，一方面語言的問題，一方面他們也有點瞧不起亞洲人，尤其是美國人。……語言有關拉，人性也有關，互動的問題嘛，你跟他互動少了，關係自然就不好(B01-02-0771)

所以在那邊感覺一切都依法進行……對，那時候我當廠長，你應該有任何問題，我的看法，你品管經理要尊重我的看法，不是說全部都要聽你的，所以我跟品管經理吵過2次架，拍桌子在罵。(B01-02-0782)

當他接任廠長後，當時工廠內的制度其實非常混亂，且人員素質也不佳，因此他選擇以重視紀律的做法來對待墨西哥員工，他仍舊依法辦事，但他總是將醜話講在前頭，重視檢討、給予工作績效標準，並嚴格設定完成時間等，如：

沒有錯啦，教育也是經常性在做，也是要重新來過啦，……這些人你留不住啦，你把公司弄得很散漫，沒有士氣沒有紀律，我告訴你不一定留的住人啦，(B01-02-0888)

每天怎麼去做檢討，怎麼去做要求，怎麼樣去確認他的產量，我對底下所有課長，他們都老外拉，但是我有翻譯，有英文，西班牙文的翻譯，都有。我們要做的，我是廠長，每天該做什麼，該檢討什麼，舉的東西該怎麼處理，所以每天早上都有週報(B01-02-0755)

我都給他訂指標，你達不到，3個月我給你換主管，看你努力不努力，講明拉，因為對老外就講明，你達不到，就換掉，你本身要去努力(B01-02-0761)

數據的掌握，當然我這邊很重要。因為數據的掌握要給生管，生管要依據什麼去作排程。……(B01-01-0478)

(五)大家長領導

隨著他在墨西哥擔任廠長的整頓工作獲得極大的效益，也成為他自認這輩子極大的榮耀。就如他說：「當然要談說要產能提升，個人感到蠻榮譽的是在墨西哥這段」，當祥老大再次授命重回中國大陸，帶領的昆山廠時，其在運作上已經不同於過去他在東莞的模式，研究者認為他的角色較傾向於「大家長」的姿態，由於他認為自己現在擔任整個工廠的領導者，他與部屬間的關係不能那麼接近，畢竟自己面對著許多部門，然他仍舊重視教育訓練與員工的關懷，只是他的身份已經不同以往，其採取的方式也有所不同，如：

現在我的看法就跟以前不一樣，因為我關心什麼，我關心的是我廠有沒有賺錢員工有沒有年終獎金可以拿，不是關心今年到底給我幾萬塊的紅利這沒有用嘛，……(B01-02-0964)

你私下會去跟他們…。不會，……我不會說下了班跑到人家家裡去找他們吃飯喝酒怎樣的，……(B01-02-0969)

接任昆山廠之後，因當時工廠內毫無紀律的狀態，令他必須如當時在墨西哥一般，從人員開始下手，找到對的人來做事情，並想辦法將好的人才留下來，因此祥老大以樹立紀律要求為基礎，開始整頓昆山廠，且他強調以自身開始做起的原則。如：

沒有錯啦，教育也是經常性在做，也是要重新來過啦，……這些人你留不住啦，你把公司弄得很散漫，沒有士氣沒有紀律，我告訴你不一定留的住人啦，(B01-02-0888)

廠牌工衣我天天帶著，我覺得公司就是紀律，再來就是基礎，員工的基礎一定要先弄好，落實雜根，就是年年的流動率不能太高
(B01-02-0924)

從我來之後改變很多，甚至我要求要作操，總經理也乖乖每天來，團隊嘛，沒辦法，你總經理不下來做我同意，我們不能要求總經理下來跟我們一起做操，我廠長一定要把這個帶起來，你看以前不是這樣做操的啊，以前哪有人管(B01-02-0519)

透過以上針對祥老大個人在工作事業上的發展，從過去在台灣擔任高階主管，中間經歷合夥挫敗的窘境，他本著對他人的信任與關懷，在中國大陸東山再起，創造了個人工作生涯的第二春。此外，他自認最大的榮耀是於外派墨西哥廠，他在面臨西方強勢文化，令他不得不改變自己原有的態度與行為，保持「上司與部屬的態度」去面對西方文化下的部屬，他以廠長的職務帶領整個工廠轉虧為盈，現在身為昆山廠的廠長，其面對部屬的心態也已不同於過去「好兄弟」的想法，反而越來越傾向「大家長」的姿態。透過祥老大的故事，不僅反應了他個人領導的特色與轉變，更突顯他在逆境中追求成就的企圖心。研究者認為祥老大本著對自我專業的自信心，讓他得以透過專業領導來影響其部屬，尤其面對經歷過文化大革命的中國大陸員工而言，過去的知識發展停滯，加上大陸內地的落後發展，促使兩岸在專業知識的傾斜。然研究者認為祥老大非旦因自己有著專業知識而一股高高在上的態度，反而他的關懷與放下身段的姿態，令這群大陸員工感動不已，反而得到其他台籍幹部所難以凝聚的部門向心力，如：

他，可能是因為這樣的成功還是什麼，……很奇怪，這些部屬，他們對他的向心力非常非常的強……像他這樣的話，……，一個給他員工這一點好處還是什麼。……但是在身邊的基本上的那些，他底下的幹部厚，真的每一個人可以跟他講說工作都賣力……(B05-01-0063)

二、早期經驗與領導行爲

在祥老大於外派中國大陸後的領導型態中，我們仍舊可以看出他早期在台灣的身影，其最大的特點有二：

(一)與部屬「情同手足」的互動

祥老大將過去在華圓或自行創業階段與部屬相互結拜，彼此相待如「兄弟」的特性帶入中國大陸。為什麼他會與大陸員工如同兄弟般的互動呢，研究者認為這與祥老大過去在台灣習慣以此種關係運作模式有關，當然，為何祥老大當初在台灣會與其他部屬結拜成兄弟，透過故事內容陳述，可能是與部屬認為這大哥有前途，所以提議與祥老大結拜，他提到這樣的經驗讓他覺得作事情很方便，生產都很順利，如他說：

我現在有 5 個結拜兄弟，也不是搞黑社會或搞集團，純粹是我那時當處長，這些人是我的屬下，課長啊，班長啊，帶線的線長，大家感情也蠻不錯的，整個管理應用就比較簡單，只要說交代下去，做一做都蠻好的……(B01-02-0111)

為什麼我在台灣人家願意跟我當結拜兄弟，一定認為我這個大哥也不錯，所以他們甘願做老二老三老四老五，對不對。啊人家看你好像什麼樣子，誰願意跟你這個樣子的人當好像兄弟一樣來對待，第一個，人家要看你有能力，跟著你有希望
(B01-02-0533)

研究者認為當年祥老大隻身來到台北工作，所謂：「在家靠父母，出外靠朋友」，對於獨自北上的祥老大而言，朋友可能成為他重要的精神依靠，就像他在故事中提到的球友、結拜兄弟、合作夥伴及大陸部屬等，都可能是他在北上打拼甚至是離開台灣，到外地打拼時相互依靠的對象。提這樣的經驗也可能導致他往後的工作生涯中很重視朋友。如祥老大的老婆曾說到：

我好像有跟他提到，我說，你那麼注重朋友，那如果你現在在大陸，朋友邀你，有啦，來去吃飯什麼的，你買單的什麼的
(B02-01-0335)

另特別一提的早期經驗，即祥老大到了中國大陸後，為何總是提到自己與大路部屬間的情感，反而與台籍經理人的情感卻不如大陸部屬，從我族中心主義(ethnocentrism)而論，似乎難以解釋此現象。對此，研究者認為祥老大在外派中國大陸前，那段與台灣合夥人的挫敗經驗，極可能是影響他到中國大陸後與其他台籍經理人保持距離的原因，當然其他台籍經理人對他的領導方式也不苟同。如他的上司說到祥老大與其他台籍主管的互動：

對對，一般台幹對他的做法是不認同的……台籍幹部相處的話，就是很普通，也是屬於直屬、同事這樣，一般啦，……他譬如說「我們都是台幹，那我們到處去吃飯喝酒以外，否則他也不會說，私底下啊，用一些「，跟台籍幹一起去喝酒，也不會。……所以說他，對台籍幹部也沒有什麼特別私交特別好的也沒有，也沒有……對對對，台籍幹部只止於大家同事之間的淡如水的這種同事……那也不會說特別我跟你特別好，我們兩個就去吃飯這樣子。……因為台幹厚，台幹來講，基本上，跟他很知心的，我倒沒有看，我在半年中我倒沒有看過啦
(B05-01-0152)

(二) 專業技術領導

祥老大可說在塑膠生產技術上有著相當豐富的專業與經驗，他在工廠內，從基礎操作工開始發展，當年他第一次擔任課長時，他沒有任何的管理經驗，僅有一身對機器操作的好武藝，這便成為他領導上的利器，在故事中提到，他擔任課長時指導作業員如何設定電動手臂的參數，進而開始讓生產能夠很順利的運作產出。他也提認到：「我們當主管喔，靠的就是底下的課長，班長，組長應該都有拉，要靠他們去執行」。當祥老大外派中國大陸後，這樣的領導與信念更是令他在生產前夕，主動的為大陸員工安排訓練課程，這樣的技術與經驗傳承除了可看到他過去在台灣影子外，更因此深得大陸員工的心，在祥老大的

心中就是一個信念：「我在想，一開始要做好基礎，底下的人什麼都不會做，那談什麼生產」。

三、未來規劃發展與領導行爲

從故事中得知，當初祥老人在與他人合夥生意不愉快的低潮經驗下，選擇外派中國大陸，除考量外派優渥的酬賞外，他也說到自己有著另外一個目標：

那時候的想法就說，在台灣那時候，再去這種廠去待，一般也不好，……那時候就想乾脆到這邊來，整個發展上，會比較單純，那時候在想，到大陸來創事業的第二春吧……(B01-02-0253)

他的老婆也提到當時的狀況：

可能他心裡不講，但他心裡的那種打擊，……他被人家坑了，就沒有信心了。他那天要離開那家公司的時候，他說走出工廠就是一片天，他要有一片天。(B02-01-0342)

可見祥老大當時對外派中國大陸有著相當高的成就期望。他以個人多年在工廠擔任領導工作的經驗，他深知：「我們當主管喔，靠的就是底下的課長，班長，組長應該都有拉，要靠他們去執行」；「我在想，一開始要做好基礎，底下的人什麼都不會做，那談什麼生產」，在這樣重視底下技術幹部與專業技術能力養成的信念下，他知道自己要有所成就，必須要靠著這群中國大陸的員工，他們有技術、願意努力工作，祥老人在工廠內才可能有好表現，因此他選擇以教育面的方式來帶領部門內的幹部與作業人員。

那個時候我是比較傾向用教育面的方式跟他們教育……我們跟他上課，教授一些機械的原理，講一些技術面的，一項一項教(B01-02-0272)

隨著這樣以教育面的方式來帶領大陸部屬，正好也滿足大陸員工對學習的渴望，因此更為賣命的為祥老大來工作。彼此間有著合作默契，這樣的模式就如同當年祥老人在台灣有五個結拜兄弟，彼此做事有著良好默契，祥老人在中國大陸似乎也營造出他成功的班底，如祥老大的一位台籍主管說到：

他本身就是不正道，就是用台灣的術語來講是說，就像黑道人物，但是也有很多人又願意幫他賣命，就差不多這種，這樣的一個例子啦，員工又肯幫他賣命……對，一些幹部，班底啊，差不多有，五六個，就特別聽他的，那些幹部……(B05-01-0049)

祥老大企圖在未來能在中國大陸有一片天，因此他依據自己的信念，向下紮根，他培訓大陸部屬，除了能讓自己部門的運作順利外，也為公司培訓出一批優秀的人才，由此得以突顯自己對組織之貢獻，祥老大曾在一份電子郵件中自述到：

在這段時間裡，也為公司培養出了相當多的核心技術人才：余建丰. 現任昆山廠塑膠部主管，李茂成：任東坑廠塑膠部主管…。并有 10 多人核心技術人才赴墨西哥廠協助塑模技術改善 (B01-04-0017)

故研究者認為祥老大在外派中國大陸時，內心帶著一份未來將在中國大陸綻放光芒的理想，他考量自己擁有的專業技術與中國大陸對技術學習的需求，正好得以讓他透過訓練、指導的方式，來培養自己如同過去在台灣班底，使自己得以在組織內站有一席之地。此外，祥老大曾於電子郵件中提及自己目前的規劃是：「未來規劃頂多再工作三年吧，因為學識與體力跟不上現代的年輕人了，等小孩子都成家立業了，也是我退休的時候了，不需要太多金錢，只要小孩孝順有出息就可以了！」(B01-06-0009)。由此得知，祥老大考量自己年紀與家庭的關係，加上他認為自己在外派生活中似乎已經打出一片天，如他自覺：「當然要談說要產能提升，個人感到蠻榮譽的是在墨西哥這段。(B01-02-0647)」，他現在對自己的自信可不如從前的消極，如「嘿啊！！因為那個廠我去幹老總應該也可以」(B01-01-0775)。因此研究者認為祥老大當初的信念與外派至中國大陸的想法，確實可能影響著他外派中國大陸後，選擇如何帶領大陸部屬。

四、祥老大之領導效能

祥老大亦算是一位成功外派大陸的台籍經理人，他從台灣外派大陸，再於美國、墨西哥等地支援，他從一位工廠的操作工，透過自身對專業的追求與發揮，加上在管理知識與經驗的磨練，令他從初當管理職得課長，晉升到工廠的處長，

可見他在老闆心目中一直是一位稱職的管理人才。當他外派中國大陸，從公司最資淺但卻最年長的課長開始帶領大陸員工，他的技術與領導不但受到主管們的讚賞也讓大陸部屬個個願意為他而打拼。

話又講回來，在這些地方……這些部屬，他們對他的向心力非常非常的強，……以台幹來講就是說，一般台幹來講跟大陸的員工都會幹部都會保持適當的距離就對啦，也不願意跟他走得很近，但是就自己的部屬也不會跟他走得很遠。但是呢，因為他跟他走得很近，變成這些員工厚，可以講，他叫他立正站好他不敢稍息啦，他叫他站著他不敢坐下，就是說……很容易替他賣命……(B05-01-0063)

這種感覺叫我表達我也不知道怎麼去表達，反正就是覺得非常，從心非常的信服。……您沒有辦法去形容。您看到的事情有沒有什麼事情，就像我們的行為，講話或是什麼的，怎麼會讓人覺得這個人這麼尊重他……不是說崇拜啦，就是說很信服這種心態，就是說很願意跟著他做事……(B10-01-0053)

此外，祥老大對自己這一路上感到最大的榮耀就是在墨西哥的時候，因為自己感覺到文化的不同，然當他被董事長晉升為廠長時，能夠將整個工廠整頓成爲賺錢的工廠，且創下開廠來最好的成績。所以他倍感光榮。

當然要談說要產能提升，個人感到蠻榮譽的是在墨西哥這段。(B01-02-0647)

那時候有一個月啊，頂多做到七萬八萬就做不上來了。然後我開始接的時候是七月份開始接，我七月份開始接的時候，我就把所有．．所有的人力．．所有裡面該改造的，我全部都把他整理過一遍。然後八月份，那個月份的訂單我就做到十六萬五，也就是破了幾．．幾人的記錄啊！他們現在最多做不了十二萬，我在的時候可以做到十六萬五。(B01-01-0351)

經由對祥老大的領導行爲、效能的分析，在台灣與大陸的領導模式並沒有太大的改變且逐漸的成型，在他的領導思維裡，除了對紀律的要求可能較爲強調外，他營造一種稱兄道弟的良好關係，從關懷中獲得自己領導影響力。他之所以

總是關懷底下的部屬，懂得放下身段的與大陸部屬互動，其背後的想法與其個人的從基層操作工開始，他了解基層員工的需求：

就是你對作業員的關懷，是不是跟您自己也是從這個最基層開始做起有關係？還是有因為受到什麼影響讓您覺得作業員的關懷是最重要的……對啦，因為我自己也是從一個技術出來，那我就常在跟你們講，我剛畢業的時候是一天領 8 塊錢人民幣啦，比他們現在領的都還少啦……(B01-03-0174)

管理上，並不是什麼困難不困難，我們當主管喔，靠的就是底下的課長，班長，組長應該都有拉，要靠他們去執行 (B01-02-0078)

他在面對東西文化的差異時，確實令他逼得自己走向法治、更為人性的關懷，因為畢竟來到西方強是文化，就必須跟著他們的步調走。然無論在哪裡唯一不變的就是祥老大利用自己在專業技術上的優勢，讓部屬們都願意在他身上多或得一些專業，然他也會因部屬的學習態度與彼此的互動關係的差異而選擇是否提供指導。研究者認為在祥老大的對領導的核心概念就是以自己為中心，塑造稱兄道弟之情，並藉由提供關懷與滿足來獲得員工的凝聚力與向心力，進而讓他能掌握實質的影響力，要求部屬遵照他的指示處理工作任務。

五、祥老大領導行為轉變之脈絡分析

透過前述針對祥老大在個人事業發展各階段的領導行為進行論述後，可清楚的看出他無論在台灣期間或外派至中國大陸以及西方文化環境中，其領導行為確實受到一些內外在因素的影響。根據研究者分析，這其中主要受到來自文化價值因素、組織、人際與個人等因素的影響。以下便針對其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 5-1 所示，祥老大對中國大陸的員工感到有些失望，因為他們的不願意負責任、從事情都按照主管決定的作，這樣反而讓祥老大感到勞心勞力，需要整天盯著，反觀在台灣期間，與底下的幹部只要交代一下，自然都可以做得很好，相較起來，這確實有些不同，在台灣期間，祥老大就輕鬆多了，他可以放心的授

權給幹部去處理事情，而到了大陸卻每天要花很多時間在盯著這些人看。這確實有所不同。

表 5-1 祥老大影響祥老大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
台灣期間	<ul style="list-style-type: none"> ●因為在台灣的幹部是很少做到需要我發很大的脾氣去責罵他..... ●這些人是我的屬下，課長啊，班長啊，帶線的線長，大家感情也蠻不錯的，整個管理應用就比較簡單，只要說交代下去，做一做都蠻好的(B01-02-0112) ●現在中國大陸跟我們這邊比較，執行力跟落實狀況這兩個蠻差的，在台灣比較不會(B01-02-0107) 	有責任心
大陸期間	<ul style="list-style-type: none"> ●我覺得他們在學，他們大陸這些人，聽話啦，你要他做什麼他也是會照你意思下去做.....(B01-02-0333) ●產線把事情做錯了，做出不良品.....，他都跟你說這是自然壞了，沒有他們的責任什麼什麼的，.....(B01-02-0562) ●不像我們在這邊，天天都要去盯著，大小事情喔，我不曉得是不是我們大陸的幹部比較沒有擔當，還是心態的問題，.....(B01-02-0102) 	沒擔當

表 5-2 的內容則說明了，台灣或中國大陸的幹部與員工都渴望學習與期待發展，研究者認為這可能與祥老大本身的專業與資源有關係，所以祥老大也釋出善意指導員工，並適時的提拔員工，反而讓整個領導與管理有正向的效果，部屬都願意留在廠內協助他。但當祥老大外派美國期間，從故事中發現，美國人對來自於亞洲國家的人感到冷漠、更是彼此少有互動，在祥老大眼中，這群美國員工的技術真是令人搖頭，但除了受限於彼此語言上的困難外，可能更因為態度上的鄙視，而讓祥老大並沒有很樂意的指導美國及墨西哥廠的員工，這點可也呈現了發展中國家對自我發展的渴望，如此的態度也影響了祥老大選擇如何對待部屬。

祥老大的外派生活並非單一存在於華人社會裡，在故事中可以得知由於 A 公司的美國廠需要他的專業支援，因此他考量了家庭狀況及董事長的親自授命，接受外派美國支援的工作，如表 5-3 內容所示，祥老大在美國廠帶領美國部屬讓他遭受到文化衝擊，甚至影響他過去的領導行為。由於西方的法治文化，導致員工對法令的與契約的遵守非常重視，這對於過去在台灣或大陸長期塑造領導中心的祥老大而言，無疑變成一種領導上的阻力。他發現西方員工很少與華人員工互動，因為他們瞧不起華人。

一般美國人來講，或墨西哥也是，他們一般來說比較不願意跟我們互動，一方面語言的問題，一方面他們也有點瞧不起亞洲人，尤其

是美國人。(B01-02-0771)

表 5-2 影響祥老大領導行為之文化環境因素(渴望發展的環境)

時間	表徵意象	主題
台灣期間	<ul style="list-style-type: none"> ● 為什麼我在台灣人家願意跟我當結拜兄弟，……啊人家看你好像什麼樣子，誰願意跟你這個樣子的人當好像兄弟一樣來對待，第一個，人家要看你有能力，跟著你有希望，……(B01-02-0533) ● 你在當兵也一樣，看到個長官不錯，馬上送上傢伙，搞不好以後混個少將幹，對不對，我跟我這個老闆有前途好像有希望，可能馬上可以升總經理，我可以升經理。(B01-02-0537) 	台灣人對未來期望發展
大陸期間	<ul style="list-style-type: none"> ● 然後另一方面他會很感激你說提供給他這個機會，然後他做的不錯的，……也有反倒這樣子升遷上來…… ● 那我一年進去以後，我就出來就是說，今天真的跟他下去做，真的會學很多東西……學很多東西(B08-01-0101) ● 他給我們的印象確實是非常不錯，至少他可以給別人很多學習的機會呀，嗯給你鍛鍊啊……(B11-01-0008) ● 以前……他還沒有他還不認識我，後來同他吃飯，……然後他就說，……哎啊你自己願不願意學什麼屬於技術方面的東西啊，我說你看自己如果說別人給了機會學的話會願意嗎，然後就從這邊開始慢慢認識嘛……(B11-01-0023) ● 我想這跟我個人有關係，因為第一個我確實需要很多的知識來充實自己，這是重要的一個重點，然後第二個條件是在這個廠子裡我有條件有環境去充實我自己，不然我也不會在這個廠裡待這麼久的時間，不然我也不會待這麼久……(B09-01-0413) 	大陸員工要學習專業與追求發展
美國期間	<ul style="list-style-type: none"> ● 美國人，也不是不好管，就是覺得那邊的人技術總是那麼的差，那麼笨，那邊的人又黑，又壯，又胖，做起事來，總是看不下去，感覺比較粗魯，比較潦草這樣……(B01-02-0688) ● 一般美國人來講，或墨西哥也是，他們一般來說比較不願意跟我們互動，一方面語言的問題，一方面他們也有點瞧不起亞洲人，尤其是美國人。……(B01-02-0771) 	墨西哥人技術差也不跟你學

表 5-3 祥老大影響祥老大領導行為之文化環境因素(法治取向)

時間	表徵意象	主題
外派美國與墨西哥時期	<ul style="list-style-type: none"> ● 「面對這群美國籍員工可不能像以前在台灣或大陸想破口大罵就可以盡情發洩，甚至是經常用三字經來問候對方，雖然外國人聽不懂，但如果這些人經常聽到你這樣說，他會知道你是在罵他，他們可是會告你的」。 ● 廠裡面的一位女員工，她當時穿高跟鞋，說她不小心在廠裡面踩到塑膠粒滑倒了，結果要求公司讓她每週要有一天去復健，並且還要求公司要賠她一些錢…… ● 來到美國感受最深的就是他們依法辦事的態度，當時有位美國的幹部，他對模具的間距就非常的要求，祥老大想說：「有著 0.1cm 的間距是沒有關係的」，她就透過翻譯告訴對方他的想法。想不到這位美國幹部卻覺得還需要更為要求，……但這位美國人就是非常堅持，……這些在台灣或是在大陸都是很容易處理的事情，但到了美國卻需要為一些菱菱角角的事情而爭執 ● 在美國人的眼裡，事情應該怎麼樣就怎麼樣，完全按照規定來，客戶要求原料要 100% 的純原料，以前我們可能為了節省，就給他 95%，但他們堅持一定要算得剛剛好，…… 	西方文化的衝擊

此外，祥老大亦透過同事的告知與自身的經驗，發現西方社會在做事風格上，都以公司的規定為主，例如對事情的要求、產品品質的要求等等，這無疑給了「差不多先生」的台籍經理人一棒。因此祥老大真正的衝擊與轉變來自於面對西方社會文化下，他自己那套人治的領導風格便被迫調整，他在行為上改變得更為人性化、合理化，例如要更多的尊重，少責罵，用詞也要注意等等，一切都按照規定來作，依照規定時間下班等改變。

在管理上，我覺得.....就是更人性化的，他在那邊就是更，怎麼講，就是更人性化的管理，讓人真的是，坦白來講在墨西哥的那些工人都非常不好管，.....(B10-01-0333)

(二) 組織脈絡分析

如表 5-4 所示，祥老大曾服務過「循規蹈矩」的傳統企業、「制度模糊」的小工廠以及「草創」新部門等，每個階段所面對的組織狀況有所不同，其公司的制度成熟度也有所差異。他本身對於工廠內的紀律是非常要求，假若公司已經上軌道，那就按照公司的規定去遵守。其中，有些紀律是公司規定，有些則是他自己認為應該如此的，就如同七點四十準時作操，該上班的時間就該好好上班，

表 5-4 影響祥老大領導行為之組織因素(組織結構化程度)

時間	表徵意象	主題
在華圓工作期間	<ul style="list-style-type: none"> ●華圓成立於1943年，是一家在台灣非常老字號的傳統模具成型廠，當年祥老大進入工廠，工廠內已經頗具規模。 ●在工廠裡，當時每天都會有固定的生產目標，今天要作800台，那大家就要以這個為目標去努力，當然工廠的紀律還是要注意，什麼時候休息、什麼時候上工，大家就應該好好的來遵守 	循規蹈矩
自行創業	<ul style="list-style-type: none"> ●由於廠內員工不多，是家小型工廠，他不需要像以前在華圓那樣有制度的規定這個規定那個。 	模糊
外派大陸初期	<ul style="list-style-type: none"> ●他進入工廠內，看到十多部沒有在運作的機台，他心理知道即將帶一批大陸員工，還可能需從外面招募一群新的人員進來。這幾乎是一個全新的部門吧，生產的模具也還沒有弄好..... 	草創
外派美國期間	<ul style="list-style-type: none"> ●來到美國德州廠，祥老大看到當時的工廠內部，他真是震驚，他覺得簡直就如同進入垃圾場般的來形容這廠內的狀況，生產製造的成品擺設凌亂，該就定位的都沒有就定位。 ●這位廠長搞了幾個月之後，整個工廠就亂了..... 	無所適從
外派昆山期間	<ul style="list-style-type: none"> ●這個廠的營運，從開廠以後，始終處於虧損的狀態，.....他到達昆山時，終於知道為什麼沒有人要管了，當時的昆山廠，只能說已經病入膏肓了，在他眼裡，當時的狀況簡直就是沒有人在做管理。 	病入膏肓

工私分明是他對紀律的要求，在他過去在台灣待的工廠以及外派中國大陸及美國期間，只要他發現工廠是草創、「無所適從」或甚至在「病入膏肓」時，他總是先以紀律(廠規)的建立與要求作為領導管理的基礎。

從祥老大的故事內容裡，如表 5-5 內容所示，他曾提到過去在華圓時，他的管理總是依據組織訂的標準定期作檢討工作，由於華圓是一家傳統的老公司，其內部的運作以及文化價值都已成型，因此祥老大在華圓一路上的晉升，十多年下來，也對其作業方式十分熟悉，本身並難以有什麼自主的彈性，反觀他來到 B 公司的東莞廠，他感受到公司的文化是較為彈性，不如富士康(鴻海)那樣的強勢，因此他有較大的自主權，他可以選擇以教育面的方式著手，培養大陸員工。因此研究者認為組織文化的強勢與否可能是外派經理人是否移植母公司的領導風格還是能沿用自己認為有效的領導型態的重要影響因素之一。

表 5-5 影響祥老大領導行為之組織因素(組織文化)

時間	表徵意象	主題
在華圓工作期間	<ul style="list-style-type: none"> ●那時候整個運作也透過一個，叫什麼，經常性作生產的檢討啦..... ●你說在台灣在管理的話，就沒有.....大部份都比較.....大家就是說按照指標來做嘛！然後有什麼問題，就是要開會啊，大家來檢討怎麼來處理比較 	重視 規矩、檢討
外派中國大陸	<ul style="list-style-type: none"> ●因為我們 B 公司本身的要求並沒有富士康，.....富士康的要求比較類似軍事化，.....，那個時候我是比較傾向用教育面的方式跟他們教育(B01-02-0269) 	強調 彈性、人性

(三) 人際脈絡分析

祥老大在台灣與大陸期間，與部屬「稱兄道弟」的，讓他覺得當個如魚得水般的老大，部屬都能以他為中心，具有強大的向心力，彼此也都因此培養良好的情感關係，如表 5-6 所示，然當他到了美國期間，深覺得西方人對華人的看法是：「一般美國人來講，或墨西哥也是，他們一般來說比較不願意跟我們互動，一方面語言的問題，一方面他們也有點瞧不起亞洲人，尤其是美國人。……感覺是跟他們溝通協調，對事情的看法，他要尊重」，因此彼此在互動是有「距離感」的，因此在做事上，就比較強調依法行事、依規定處理的作風。故研究者認為祥老大在面對相處如同兄弟姊妹或同在一艘船上的部屬和西方員工時確實會有所不同，因此彼此情感關係可能是影響祥老大的一個人際因素。

表 5-6 影響祥老大領導行為之人際因素(情感關係)

時間	表徵意象	主題
台灣期間	<ul style="list-style-type: none"> ●他和自己的課長、組長、班長大家關係都不錯，後來他還與其他四位同事成為結拜兄弟，大家都稱他為大哥。……當時彼此在工作上配合的很好，也很有默契…… ●在這裡，他總是可以關照到每個人，每天與他們噓寒問暖的，開開玩笑，那感覺就像兄弟姐妹、好朋友一般，只要大家能夠讓生產如期交貨就可以了。 	與台灣部屬 稱兄道弟
外派 大陸期間	<ul style="list-style-type: none"> ●祥老大在下班之後，也會邀幾位大陸幹部一同去吃飯、喝酒、唱唱歌。讓部屬們可以放輕鬆，談談自己的心事，因為平時上班也沒有太多機會可以聊到這些，所以祥老大或是大陸員工總是透過這樣的機會相互溝通 ●後來他在 B 公司的東莞廠組成了一個籃球隊，並擔任教練，指導大家打球，……。這樣的活動讓他覺得拉進了和大陸員工的距離。…… 	與大陸部屬 情同手足
外派 墨西哥期間	<ul style="list-style-type: none"> ●在工廠內，對墨西哥的部屬，由於他感受到當地的員工較少願意與台灣過去，甚至於大陸外派至當地的員工互動，這是因為語言也不通，另一方面墨西哥人對外來的人比較瞧不起。 ●當然這群目前在他身邊的子弟兵，也都感覺到這位他們眼中的老大已經與他們較為疏遠，畢竟他已經是廠長，已經不能像以前那樣經常吃飯、聊天、喝酒。這些幹部對他甚至還會有敬畏的感覺。 	與美國、墨西哥人 保持距離

根據故事的描述以及表 5-7 的整理，祥老大確實對台灣的部屬給予較高的評價，對墨西哥及中國大陸的員工在能力上給予較差，但他認為中國大陸的員工雖然沒有好的學習環境，但他們都很願意學習。

我覺得他們在學，他們大陸這些人，聽話拉，你要他做什麼他也是會照你意思下去做……

反觀他對美國或墨西哥人在學習態度上就較為負向些，也許是因為文化歧視的關係，但祥老大確實對能力評價(能力以及學習態度)的差異而影響他是如何對待其部屬。因此研究者認為祥老大對部屬的能力及學習態度的評價確實影響他如何帶領這群部

屬的重要因素之一。

表 5-7 影響祥老大領導行為之人際因素(部屬評價)

時間	表徵意象	主題
台灣期間	<ul style="list-style-type: none"> ●當時彼此在工作上配合的很好，也很有默契，只要我一聲令下，他們都可以做得很好，無需我太多的顧慮，我可以很放心的將工作交辦給他們。 ●現在中國大陸跟我們這邊比較，執行力跟落實狀況這兩個蠻差的，在台灣比較不會。(B01-02-0107) 	有能力
外派大陸期間	<ul style="list-style-type: none"> ●其實不用來也知道啊，因為台灣人來，你不強制一點的話，這些人很會搞鬼的，等一下會談到我們永業什麼東西不見，怎麼丟，亂七八糟的，東坑也一樣拉，包括幾個大廠，像仁寶廠，筆記型電腦整個站版，整台車都不見了(B01-02-0283) ●.....台灣的幹部來講，會去跟人家拿回扣的，幾乎很少，.....那我們的員工，那怎麼講，因為你品行假如不好，.....那你又能把什麼事情做的好。(B01-02-0469) 	能力差 貪念
外派墨西哥期間	<ul style="list-style-type: none"> ●美國人，也不是不好管，就是覺得那邊的人技術總是那麼的差，那麼笨，那邊的人又黑，又壯，又胖，做起事來，總是看不下去，感覺比較粗魯，比較潦草這樣.....(B01-02-0688) ●我底下有個協調者類似課長，薪水也很高，.....經常上班，我們上班在開會，他才慢慢晃晃晃進來，然後腳一翹，.....很有氣勢，但是什麼都不會做，但是他是MBA的阿，所以薪水要拿很高，但是什麼事都不會，後來被我弄掉了(B01-02-0735) 	能力差 沒責任感 自恃甚高

(四)個人脈絡分析

如表 5-8 所示，一位從操作工出身的台籍經理人，他最得意的就是自己擁有一身好武藝，祥老大也知道自己在專業上能夠作為領導部屬的利器，無論在台灣、大陸或墨西哥他確實都以自己的專業技能作為承服部屬的首要條件。然透過這表格內容得以看出，在初當課長時，他並沒有什麼管理概念，唯一僅有的即是能夠指導他人，將自己隻道如何操作機器的技術告訴作業人員，作業線穩定的表現也帶給他許多的自信，並且他也在過程中累積了許多領導管理的經驗，即便後來到中國大陸時，沒有人與他進行交接，他也不覺得心慌，因為他認為這些都在他的掌控中，面對西方人的冷漠，他在沒辦法與對方流暢溝通下，只好自己先作，身體力行確實後來帶給西方員工的尊重。

表 5-8 影響祥老大領導行為之個人因素(經驗與專業能力)

時間	表徵意象	主題
第一次擔任主管	<ul style="list-style-type: none"> ● 對人員的管理，祥老大就真不知如何帶領，以前並沒有這樣的經驗，從一個操作工、機電維修員、工程師等工作都是與機器為伍，管好機器就好。但現在的責任除了冷冰冰的機器外，多了幾位操作員需要他來管理，…… 	無管理經驗
台灣後期工作	<ul style="list-style-type: none"> ● 由於他在華圓的表現一路上都滿稱職的，生產線也順暢，讓客戶也都很滿意，所以也一直保持這樣的原則去運作，…… ● 雖然這些成型的原理，他以前在學校都學過，且在工廠內也看過作業員運作，但實際做起來卻令祥老大備感艱辛，……但祥老大總是對自己的經驗與專業很有自信，…… 	成功經驗 累積自信
外派大陸初期	<ul style="list-style-type: none"> ● 當然這時就沒有人與他交接工作，祥老大並沒有因為這樣而慌張，他老是覺得以他以前的經驗，應該沒有什麼不能應付，都不會太困難才是。 	沉穩、自信
外派墨西哥期間	<ul style="list-style-type: none"> ● 當時他前往美國洛杉磯時，如同過去前往東莞，也是獨自一人拿著行囊，但這趟飛行卻是令他感到害怕，因為他從來沒有去過美國，且語文不通。 ● 有時為了做一個產品，搞不出來，弄到他晚上都一個人在做，上模，架模，調機台，到隔天早上，全部的東西把他做出來，所有人都傻眼了。當然這些員工對祥老大的專業技術也就特別欽佩。(B01-02-0698) ● 專業的提醒……這也讓部屬們見識到祥老大在專業技術上的成熟。 ● 他過去無論在台灣或是在大陸，從來沒有擔任過廠長這個職務，總是帶領單一部門而已，而今董事長卻要他真正的帶領整個廠內的人打仗，他覺得應該要好好的規劃一下。他靜下心來，拿出紙筆，寫下自己對接下來工廠整頓的想法與做法。 	以專業挑戰陌生與困境

如圖 5-2 所示，研究者經故事內容，發現在不同時期的工作生命發展中，祥老大的領導型態因外在的因素，如西方的法治觀念的衝擊以及國家環境導致人民對學習與發展的渴望強度，此外面對強勢與弱勢組織文化的作風也都影響著祥老大在領導行為運用上的不同；在人際互動方面，祥老大對部屬的互動關係與能力評價等因素而有所影響，最後則受到個人的管理經驗累積與專業自信而表現出不同的領導型態。如同林 SIR 的經驗，祥老大的領導行為也非單一來自某個影響來

源，而應該是彼此間有交互影響下所產生的結果。

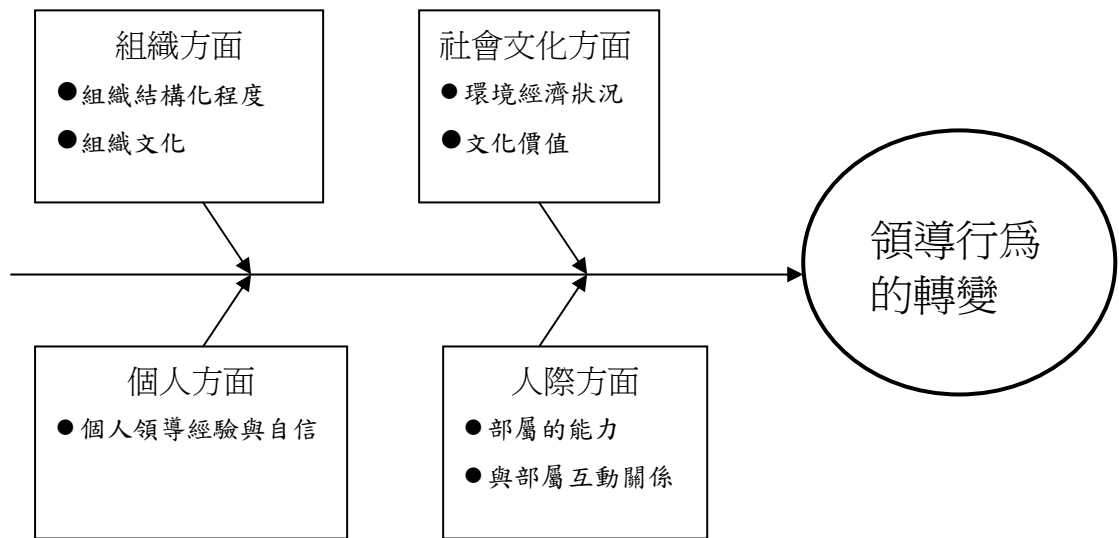


圖 5-2 影響祥老大領導行為之脈絡示意圖

五、祥老大的個人工作發展曲線圖

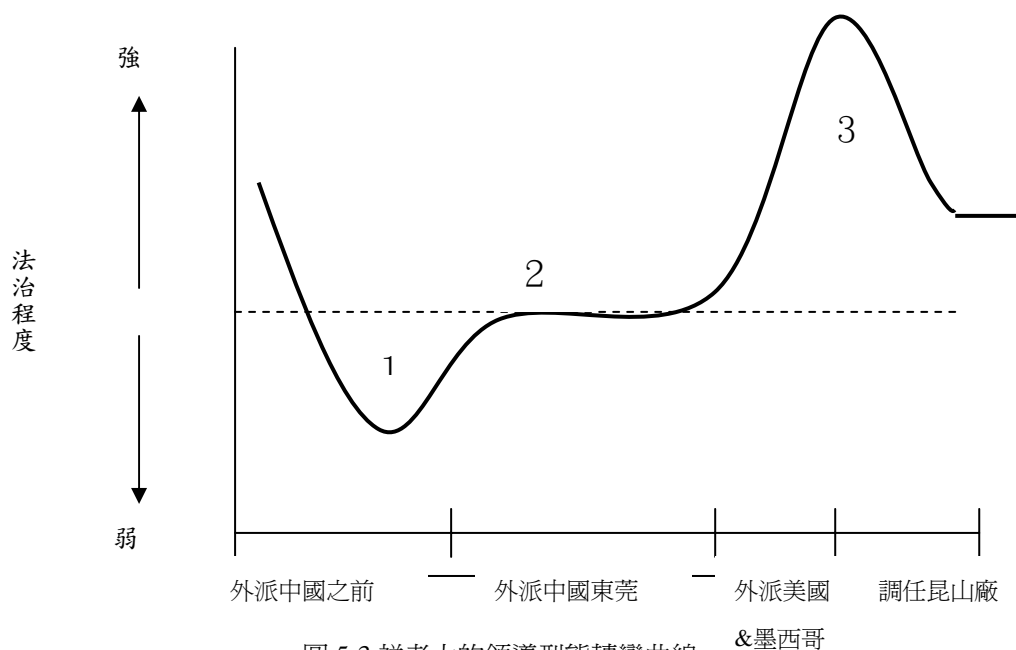


圖 5-3 祥老大的領導型態轉變曲線

圖 5-3 呈現祥老大從第一次擔任生產線課長到目前在昆山擔任廠長這二三十年間，其領導型態法治程度的轉變情形。圖中標示 1 的部分是祥老大與同事合夥開設工廠的階段，由於是小型工廠，員工人數少，整個工廠並無既定的法規可循，完全由祥老大來主導，他自稱「校長兼工友」般的與部屬們相處互動，因此該時

期的領導是相當人治，研究者認為這些經驗也導致他往後在 B 公司所形成的兄弟式領導型態。圖中標示 2 是祥老大外派大陸東莞廠時期，該廠有廠規需要遵守，他也要求部屬配合，例如早上一定要準時出席作操，他在部門內也訂了一些規則要求所有員工遵守，例如所有競賽要拿第一、不睡覺也要達到工作生產績效以及他自行規定上課的內容與時間，這些都非廠內的規定，然他要求部門員工遵循執行，可說是「人治」「法治」並重，因此該時期的法治程度較之前來得高些。圖中標示 3 則是祥老大外派至西方文化脈絡下的領導法治程度，他經歷了西方文化對他舊有領導與管理概念的衝擊後，他並沒有同化美國與墨西哥部屬，反而尊重他們的文化特性，將自己的領導與管理更為法治化。調任崑山廠廠長後，法治程度沒有像在美國與墨西哥時那麼明顯，但因祥老大較像組織中大家長的角色，他對員工規矩的要求會比過去在東莞僅擔任部門主管來得重視。

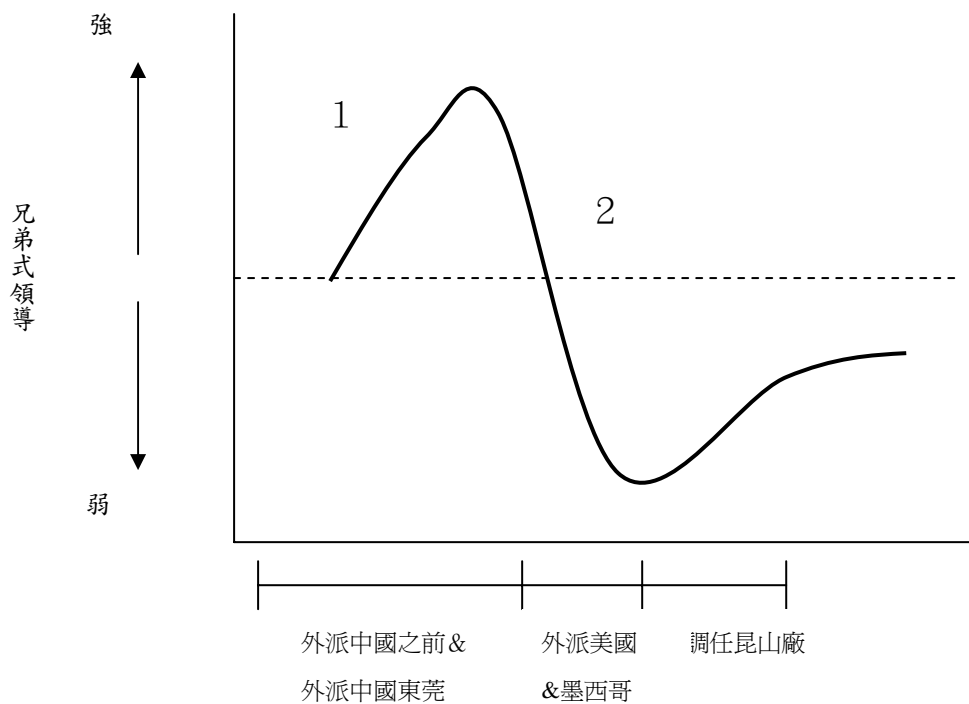


圖 5-4 祥老大的兄弟式領導之運用轉變曲線圖

圖 5-4 的曲線呈現出祥老大的擔任主管的工作生命中，其在各階段採取兄弟式領導的程度。其中標示 1 的位置，反應了祥老大外派初期與中國大陸員工的關係是非常融洽，由於東莞廠是台籍經理人與大陸員工都住在工廠內，因此主管與部屬幾乎是朝夕相處，且祥老大的領導風格是又以關懷為出發點，他放下身段的與大陸員工互動，視部屬為兄弟一般。標示 2 則是他外派到美國時，由於他感受

到西方社會的人對於華人的不重視與瞧不起，加上語言的隔閡，因此彼此間少有來往，總是保持距離，當時祥老大便不會是美國或墨西哥人為兄弟，凡事公事公辦，凡事就事論事，依法來處之。直到奉派回到中國大陸昆山廠，又與昔日大陸部屬恢復情誼，再次見到兄弟式領導，惟因其考慮位階較高，管理眾多部門，需要與部屬保持距離，因此兄弟式領導以不像外派初期那麼明顯。

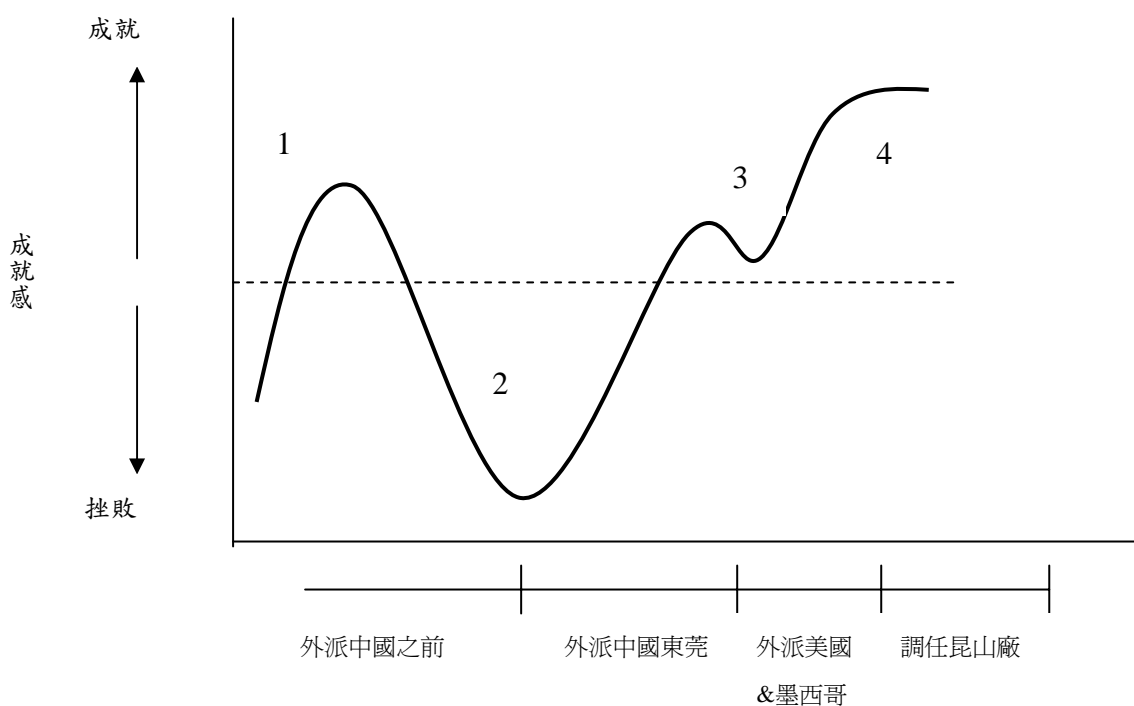


圖 5-5 祥老大的成就感轉變曲線圖

祥老大在服役期間便體認到未來若要有所發展，自己必須先培養好優秀的專業能力，他退伍後考取二專，繼續半工半讀完成學業，顯示祥老大的心中有一股追求成就的力量，驅使他再去學習，如圖 5-5 所示，呈現祥老大追求成就的變化曲線，其中標示 1 是祥老大在華圓努力工作，花了十多年的歲月才從一位技術背景的操作工，晉升到處長的職位，且透過幾位結拜兄弟對他的向心力，讓祥老大感受到身為領導中心的成就感。隨後如標示 2，說明了祥老大因與人合夥失敗的經驗，頓時令他感到自責、慚愧，沒有自信，且當時家中也陷入經濟上的窘境，這算是祥老大在工作事業上的最低潮。另一個轉折，出現在他受 B 公司董事長之託，前往美國廠支援的階段，如標示 3，當時祥老大帶著緊張的心情到達美國，卻得不到任何來自主管或員工的尊重，他只覺得自己不應該來美國支援的，還不如回東莞。但後來在墨西哥廠整頓成功，讓墨西哥轉虧為盈，使祥老大找回他最感榮譽的時刻，最後更奉派回昆山廠擔任廠長，呈現其事業的高峰，如標示 4。