

外派大陸台籍經理人之領導型態研究

THE LEADERSHIP STYLES OF TAIWANESE EXPATRIATE MANAGERS WORKING IN CHINA

鄭瀛川 陳彰儀

國立政治大學心理學系

Yen-Chuan Cheng Chang-I Chen

Department of Psychology

National Chengchi University

摘 要

台資企業於大陸開放外資進入後，將資金、技術等大量地轉移到大陸地區，外派大陸的經理人多背負著開疆闢地的使命前進大陸。在兩岸分隔多年後，各自形成一套社會文化，並表現在當地居民的語言、思想、行為等。台籍經理人在這跨文化的領導中，必須面對與原來截然不同之大陸部屬。對此，研究者推測其領導方式與行為可能會有所轉變，故本研究透過訪談的方式，試圖瞭解台籍經理人在大陸所展現的領導型態為何。

本研究期望透過台籍經理人的親身領導經驗之蒐集，以了解其領導行為。研究者採取半結構式的訪談法進行資料蒐集工作，於昆山、蘇州、深圳、東莞、廣州等地共訪談 27 位派駐大陸台籍經理人。隨後，根據獲得的文本資料進行類屬分析以回應本研究之問題。

根據文本資料分析的結果發現，台籍主管在大陸地區所表現的領導行為共有 28 個行為類別，並可歸納成「督導監控」、「強勢要求」、「樹立階級」、「反覆教化」、「尊重提攜」、「關懷如親」、「以德服人」、「力行法治」等八個概念類別。

此外，經由本研究結果與過去華人領導行為之比較，發現台籍經理人的領導行為中，的確包含了西方「生產」及「關係」導向的領導行為；此外，在與華人家長式領導的比較結果，除了發現威權（威）、仁慈（恩）、德行（德）確實是華人領導之特色外，本研究發現外派大陸經理人特別強調與重視法治的建立與力行。對此，研究者針對組織與人際互動的角度加以討論。最後，延續著此初探結果，提出幾項對未來研究之建議，以供參考。

關鍵字：領導型態、外派經理人、內容分析

ABSTRACT

With a great deal of Taiwan companies transferring to Mainland China, more and more Taiwanese managers have been assigned to work in China. Due to the great differences between people of China and Taiwan in language, thinking, and behavior patterns, the researchers assume that Taiwanese expatriate managers would adapt their styles of leadership to the culture of their Chinese subordinates. The purpose of this research is to find out what the leadership styles of those expatriate managers are in China and how they work.

The researcher interviewed 27 Taiwanese expatriate managers through semi-structured questionnaires. Their responses were analyzed by category analysis to generate the results. The final results demonstrate 28 leadership behavior categories, which can be classified into 8 constructs: supervise and monitor, demand forcefully, establish power distance, instruct repeatedly, help and guide, care dearly, show virtues, and rule by regulation.

In addition, a comparison was made between the results of this study and those of previous literatures about Chinese leadership behavior. Although the findings indicate that authority, kindness, and virtue are truly characteristic of Chinese managers, however, the Taiwanese expatriate managers also emphasize the establishment and implementation of regulations.

Key word: Leadership style, Expatriate manager, Content analysis

壹、緒論

中國大陸於 1978 年實施改革開放後，吸引大量外資進入，諸多外資企業如歐、美、日以及台灣等地區的企業紛紛的進入中國大陸進行投資與製造生產。由於中國大陸人民與台灣人民原屬同文同種的中華民族之後裔，台資企業挾著這樣的優勢與想法大舉西進中國大陸進行企業拓展。根據經濟部投資業務處公布的資料顯示（2004 年 1 月），累計至 2003 年 12 月底為止，台灣廠商經

核准至大陸間接投資的案件有 31,151 件，金額高達 343.09 億美元，台灣企業赴大陸投資，佔台灣對外投資總額的百分之四十七。由此可見，台資企業西進中國大陸發展，已成為一種不可抗拒之趨勢。

隨著台資企業前往大陸投資，大量的台籍經理人也隨之被派駐中國大陸從事領導管理工作。高清愿（1995）表示：「兩岸雖同文同種，但分隔四十年來，由於實施不同經濟體制，管理模式有異；尤其，中國大陸歷經十年文革，人

民之人格特質、思維邏輯、價值觀、風俗習慣及行為模式等都與台灣同胞有顯著差異，因此台商在中國大陸投資、管理和適應均相當困難，也出現許多問題」。因此外派大陸台籍經理人把在台灣所施行的領導行為應用於不同的文化脈絡，其效果可能大打折扣，甚至適得其反。這樣領導不彰情形時有所聞，但至今未見有系統性的相關研究。可見跨兩岸的領導研究有其迫切性。

台籍經理人在大陸從事領導工作時，其面對的是與自身不同國籍的大陸部屬。兩岸人民雖源自於相同的華人文化基礎，但彼此在互動關係上封閉了近四十年，社會文化上亦產生諸多差異（Hofstede, 1980；鄭伯壖, 1995a）。兩岸人民分別具不同的意識形態、政治、經濟及社會體制，在認知、態度、溝通方式上也迥然不同，各自形成華人社會下不同的次文化。台籍經理人在大陸從事跨文化領導工作時，他必須面對兩岸文化差異下的衝擊與震盪，這些衝擊與震盪可能令台籍經理人改變或調整其在台灣所採行的領導方式，以便於領導工作之推動。故本研究將焦點置於台籍經理人在中國大陸的領導方式。早年在台灣所作有關領導行為之研究，多將研究對象放在台灣地區的經理人、企業主與其部屬。隨著台商大量西進後，兩岸的領導研究，無疑成了一塊學術研究的處女地。然而目前兩岸領導研究，多著重於過去西方或華人領導理論與相關變項之驗證（宋建樺, 2002；林文燁, 1997；何國全, 1993）。因此本研究試圖以訪談的方式，較真實的貼近現象場中外派大陸台籍經理人在領導上之經驗，藉以

瞭解台籍主管於外派至大陸地區時，其領導行為為何？

貳、文獻探討

一、西方領導研究

西方領導理論的發展至今，已有幾十年的歷史，許多學者不斷地進行研究與調查，試圖發展出更適當的領導理論，以期能夠適時的運用於實務的領域。在最早期的領導理論研究當中，學者們將研究的重點置於領導者的個人特質上。其中包含了外型（如身高、體重等）、性格特質（如勇敢、自信等）及能力（如智力、性向等）。

然而後續的研究發現，如果僅透過特質的差異來分辨領導者與被領導者間的差異，似乎太樂觀了。因此在 1960 年代後的學者們已漸漸放棄特質研究而轉向領導者的行為表現上。其中俄亥俄州立大學（Ohio State University studies）的研究發現領導者的行為可分成主動結構（Initiation Structure）與體恤（Consideration）兩大類。密西根州立大學的研究則認為領導者之行為可歸類成員工導向（Employee-oriented）與生產導向（Production-Oriented）的領導。隨後，美國管理學者 Blake and Mouton（1964）在檢討俄亥俄大學及密西根大學等研究結果後，提出了管理方格（The Managerial Grid）的觀念性架構。此架構以關心員工作為縱座標，關心生產作為橫座標。將每個軸劃分為九格，以表示關心的程度。因此可劃分出 81 個合成形

態。除了上述的研究外，在同時期的領導研究中，還有許多的學者進行相關的研究。雖然他們在名稱的定義上不一，但相關度卻很高，大致可分成員工中心與工作中心兩類（鐘燕宜，1997）。但是，這些研究大都無法成功地確認領導行為型態和團體績效間的一致性關係，這是因為環境不同，結果也會有所差異（Robbins, 2001）。

隨著特質論及行為論對領導行為的研究結果並不能有效的預測成功領導者應有的特質及領導效能下，學者們便考量到「情境因素」，而權變理論便在此應運而生。其中包含 Fiedler（1967）的情境理論、House（1971）的路徑 - 目標理論以及 Vroom and Yetton（1973）所發展出來的領導者參與模式。

在權變領導理論的發展之後，七年代的發展進入了另一種理論型態，Bass（1997）認為新魅力領導模式並不會受到其他因素而影響其效能，即放諸四海皆有效的一種領導模式，換言之，此模式並不贊同權變之概念。這研究趨勢源起於 House（1977）的魅力領導理論，隨後 Bass（1985）根據 Burns（1978）的概念進行交易型與轉換型領導的實證研究。

綜合以上西方領導理論發展，從早期的特質論開始，歷經對領導者行為及情境因素的關注後，再次的將焦點回到領導者本身而提出魅力領導理論。無論何種領導理論被建構提出，研究者們皆試圖嘗試發現有效影響領導效能之模式。然隨著現今國際化的腳步脈動，領導理論也隨之放諸四海，但未必能獲得

皆準之效益。跨文化差異的議題亦也因此成為領導研究的重要發展方向。

二、華人領導研究

早期有關在華人領導行為之研究多是將西方的領導理論放在華人脈絡下進行理論驗證及相關變項之關係研究。近十幾年來，華人本土化研究也有卓越的發展，如凌文韜（1991）提出 CPM（C: Character and Moral, P: Performance, M: Maintenance）理論，探討中國國情和傳統文化對領導行為的影響，其中發現影響領導行為的因素包括工作績效 P（Performance）、團體維繫 M（Maintenance）、及個人品德 C（Character and Moral）三個因素及鄭伯壘（1995b；1996）所提出的家長式領導（其內涵包括威權（威）、仁慈（恩）、德行（德）等領導形態），皆是極具代表性的華人領導理論模式。由於本研究的研究脈絡正是放在華人社會中，故在探討領導行為議題時，這理論模式無疑相形的重要。

家長式領導模式是國內學者鄭伯壘綜合了儒家、法家思想與家族觀念並透過對某家中型公司的權威領導人，以晤談及觀察等方式，所提出的家長式領導概念。該模式認為，台灣企業主管會展現專權與慈悲領導作風、嚴密控制重要訊息、教誨績效低落的部屬、以及要求部屬全力配合領導者的目標。因此，企業領導者透過組織化（Organizational socialization）的方式來灌輸權威的概念，並且配合組織結構、制度設計，而使部屬進而產生內化的作用。之後，樊景立與鄭伯壘（2000）針對此模式進行

綜合性的評論並結合了 Silin (1976)、Redding (1990)、Westwood (1997) 等人的研究後，將家長式領導定義為在一種人治的色彩下，顯現出嚴明的紀律、父親般的仁慈與權威、及道德的廉潔性。他們並提出家長式領導的組成要素有三，分別為威權領導、仁慈領導與德行領導，所謂威權領導係指領導者強調個人權勢對部屬的支配。其藉由專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾及教誨行為等行為對待部屬；而仁慈領導係指領導者在與部屬互動時，不僅對其工作的照顧外，也關懷部屬的家庭與私人問題，此外在行為上懂得維護部屬面子，懂得私下處理部屬違紀行為；最後，所謂德行領導是領導者擁有高尚的道德來支持，講求以身作則，能夠克己奉公，大公無私的表現，此為華人領導的核心。

依此理論發現本土脈絡下的領導者，延續著中國文化傳統儒家及法家的思想，表現出威權、仁慈及德行的領導行為，可謂極具本土意涵的領導模式。鄭伯壘、周麗芳與樊景立 (2000) 編列了家長式領導量表，讓家長式領導的三元模式開啟後續的實證與相關研究。

兩岸源自相同的華人文化基礎，然透過 Hofstede (1980)、鄭伯壘 (1995a) 的研究，我們得知兩岸在社會文化上已經有所差異，人民的價值觀、信念、邏輯思維、行為模式等都深受所屬文化影響，究竟家長式領導行為模式是否為台籍主管帶領大陸部屬所採行的適當領導行為？根據在大陸企業以中、基層主管與部屬為對象的研究結果發現，在大陸企業中，的確具有家長式領導的影子 (鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003)。研究者在本研究中，期望

透過中高階主管的訪談資料，除了驗證外派大陸之台籍經理人的領導行為存在著家長式領導的三元領導行為外，是否還有其他的行為呢？

三、跨文化領導研究

隨全球化的趨勢與發展，領導行為的研究，已邁向跨國籍、跨文化之相關議題。根據 Adler (1986) 表示在跨文化中，人們容易傾向於將自己原有文化的價值、思維模式套用於身處不同文化的人們身上，認為跨文化的思想、行為有其相似性，然這樣的假設卻引導出許多人際間的衝突與不適當的組織行為 (Ting-Toomey, 1985)。在西方的研究中，並未針對跨文化議題提出有關的領導理論，僅如 Berry, Kim, and Boski (1988) 提到外派經理人的領導會產生反應模式 (reaction mode)、整合模式 (integration mode) 及退縮模式 (withdrawal mode) 等三種領導轉變模式。其他便以過去行為論的研究為基礎，從主動結構 (Initiation Structure)、體恤 (Consideration) 以及轉換領導行為 (transformational leadership) 等三個領導行為向度進行量化之相關研究 (Suutari, Raharjo, & Riikkila, 2002; Yukl, 2002)。反觀在華人兩岸領導行為研究中，如同西方早期多以量化研究為主，一些具代表性的研究發現，如何國全 (1993) 發現大陸員工對於上級「職務權威」的接受程度比台灣員工低，因此台商幹部必須具備「魅力權威」才能提升對大陸員工的管理績效。林文燁 (1997) 的研究結果發現，在不同的領導風格 (高體恤高結構；高體恤低結構；低體恤高結構；低體恤低結構) 下的兩岸勞工其工作動機與工作滿足會有差

異，以及不同領導風格、不同文化價值各構面對兩岸勞工工作滿足會有不同程度的影響。鍾昆原（1998）以大陸東北及上海地區台商為對象所作的領導研究發現，台商派駐大陸經理人的轉換型領導行為包括魅力領導、智性激發以及個人支持等三個要素，轉換型領導行為之效能大於交易領導行為之效能。轉換型領導是大陸員工心目中理想的領導類型。另外，以鄭伯壘的家長式領導理論為基礎進行研究發現，在大陸員工心裡，以恩威並濟的領導形態所產生的效能最高。有部分研究者採取不同的研究取向發現，台商幹部在大陸的管理模式可分成軍事化管理模式、保姆式管理模式及導師式管理模式。此三種管理模式的採用受到大陸員工在工作層次及「領導者與被領導者間的關係」好壞，而有所不同（江惠翔，1998）的研究發現。另外在大陸員工的認知方面，此外，也有部分研究將研究對象僅至於大陸員工身上，而非作兩岸在領導或管理上之比較（嚴祖弘，1996；王明傑，1995；藍永旭，1995）。

Bass（1990）認為在國家間的差異會導致主管與部屬間關係的差異，且這亦是領導行為不同的主要因素。無論是西方研究或是華人研究裡，皆說明不同的領導形態對組織員工所產生的影響力是有所不同的，因此領導者必須是有彈性的變通者，時時調整自己的領導行為。在管理態度、行為、及主張上都必須能適應不同的環境，且樂意的學習新的事物。此外，還必須時常與部屬員工進行溝通，了解他們的知覺從而改善自己的領導行為，促使增進其領導效能（Brake, Walker, & Walker, 1995）。

綜合上述討論得知，西方學者對領導理論的探究是頗為長久，亦在不同階段產生不同的理論概念。過去華人本土心理學對西方理論內涵在華人社會的運用一直感到質疑，故華人組織領導行為研究亦漸漸獲得國內學者重視。透過西方研究或是國內以西方架構為基礎所進行的研究成果，雖可約略的說明外派大陸台籍經理人之領導取向，但仍舊少有系統性的研究，故研究者在未來一系列的研究將探討外派台籍經理人領導行為及其相關議題，本研究是此系列研究的第一步驟，先將焦點置於台籍經理人於大陸時所呈現之領導行為。由於身處華人社會，從過去文獻得知，華人領導有其獨特之處，本研究亦將透過訪談文本資料的內容分析，試圖瞭解過去華人領導理論，在台籍經理人面對大陸員工時，其採行之領導行為，是否就會展現出恩、威、德的領導行為呢？還是有其他外派大陸經理人特殊之領導行為？最後，過去文獻提及在跨文化管理中，管理者之領導行為必須作彈性的調整，以適時發揮不同的影響力。因此本研究之焦點即是外派經理人在大陸的領導行為發生了怎麼樣的變化？台籍經理人到了一個與原來差異甚大的環境且面對與自己背景完全不同的部屬時，其領導行為將會如何調整？這正是本研究期望回應之問題。

參、研究方法

一、資料蒐集方法

本研究為了回應研究問題，以及期

望有別於過去進行理論驗證或相關研究的方法，促使更貼近外派台籍經理人的真實經驗，因此研究者採取質性研究的半結構式訪談作為資料蒐集的方法。

研究者在進行訪談前，先擬定一份訪談大綱以供訪談時使用。在訪談的過程中，研究者將採取開放而彈性的方式引導受訪者談談親身經驗。研究者並不給予任何限制，務必使受訪者描述個人在大陸從事領導工作的真實經驗。當受訪者回應完該問題之後，研究者依據受訪者回答的豐富性程度來選擇追問、澄清。訪談大綱以受訪者在大陸領導行為之內容與原因為核心，並搭配行為事例法（要求受訪對象以具體的行為事例說明）進行，每位受訪者的訪談時間約 60-90 分鐘，並保持在無人干擾的環境中進行訪談，務必盡可能讓受訪者在安心的情境下暢所欲言。其訪談大綱如下：

請簡單介紹您目前的職務，擔任現職多久？受您督導的部屬有多少人？您帶領或領導他們的主要方法是什麼？請舉例說明。

二、樣本特性

研究者依循著質性研究著的方法與程序（Denzin & Lincoln, 1994），進行資料蒐集工作。研究者於民國九十二年一月開始，試圖找尋有外派大陸從事領導工作經驗的受訪者，當時發現許多企業的政策多漸漸的走向本土化，因此許多外派的幹部紛紛的因為適應問題或合約期滿等因素而回台。故研究者最初便以這些人作為對象開始尋找研究樣本，並進行初步訪談。最初在台灣地區初步訪談了五位曾外派大陸或正好返台休假的

經理人（M04、M05、M07、M08、M27 共五位）。隨後，研究者於民國九十二年九月親自前往大陸從事訪談工作，包括東莞、深圳、廣州、昆山、蘇州等地。其受訪者所服務的產業有傳統製造業、科技製造業、服務業等。

在樣本特性方面，共計 27 位受訪者，其中 M1-M18 受訪者是任職於廣州、東莞一帶的企業；M19-M27 受訪者則是任職於一上海、昆山帶的企業。在性別分佈上，男性有 26 位；女性僅有 1 位。年齡方面，30-40 歲有 8 位；41-50 歲者有 14 位；50 歲以上者有 5 位。在大陸從事領導工作的年資分佈狀況為：1 年以下者有 2 位；1-3 年者有 12 位；3-5 年者有 6 位；5-10 年者有 6 位；10 年以上者有 1 位。受訪者服務產業包含服務業、傳統製造業、科技製造業等，其中又以科技製造業最多。

三、資料分析方法

由於大多數的受訪者因時間與空間的關係，無法接受第二次的訪談，因此先將訪談蒐集到的錄音資料進行逐字謄稿作業，隨後將逐一謄好的訪談文本，盡可能的透過電子郵件的方式，傳遞給受訪者，請對方作確認。並請求受訪者可以於確認或修改之後，回寄給研究者。假若研究者對於謄稿內容有不清楚之處，會再透過電話方式進行詢問與澄清，以盡可能保持資料的真實性。本論文第一作者根據謄寫好的訪談文本進行資料分析作業。分析的方式係透過蒐集到的文本資料進行資料閱讀及登入、資料分析系統化及類屬分析與命名等初次歸納工作，而後，將初步結果再與相關專家多次討論，獲得最後的歸納與概念

表 1 外派大陸台籍經理人之領導行為

類 屬	分 項	分 項	分 項
督導監控	1.嚴密監督	2.全程參與	3.銀不授權
強勢要求	1.高壓管制 4.指揮、命令	2.斥責怒罵	3.立即糾正
樹立階級	1.保持距離	2.權威形象	
反覆教化	1.施予教育指導	2.正確觀念導入	3.反覆溝通說服
尊重提攜	1.誠信重諾 4.提拔重用	2.給予尊重 5.給予機會	3.適當授權 6.給予願景與發展
關懷如親	1.施予關心	2.視為家人朋友	
以德服人	1.以身作則	2.一視同仁	3.無私心
力行法治	1.完善制度建立與執行 4.目標明確	2.賞罰分明 5.說明工作細節	3.報表管理

資料來源：本研究整理

命名，以回應本研究之問題。

肆、研究結果

一、領導行為描述

在受訪者的資料中，研究者發現多數的受訪者皆認為自己於外派到大陸之後，其領導行為會有所改變或作了某些調整。依據內容分析的結果，本研究發現，外派大陸的台籍經理人所表現出的領導行為共二十八項，可以歸納成八類，其中包含「督導監控」、「強勢要求」、「樹立階級」、「反覆教化」、「尊重提攜」、「關懷如親」、「以德服人」和「力行法治」等，如表 1 所示。在此針對八類領導行為之進行說明。

(一) 督導監控：

意指外派大陸台籍經理人在面對大陸部屬時，對於指派的任務或例行工作之執行狀況，總是必須隨時嚴密的掌握進度，甚至需要全程的參與。面對有關財務之相關業務，盡可能不授予授權，假若授權給大陸部屬，也必須監控處理狀況。其內涵包含「嚴密監控」、「全程參與」、「銀不授權」等三項。所謂「嚴密監督」係指領導者在領導其部屬從事工作上的事務時，總是透過不同的管道，隨時掌握、監控部屬在工作上進行的狀況，不斷地反覆確認，其目的在於害怕部屬犯錯、圖利等行為的產生。例如有幾位受訪者指出：

「隨時要盯著他們作，不然的話，他絕對會走樣，完全會走樣。」
(M09CLB14-17)

「所以對他們來講，我都必須到現場看。你不能聽信他們的說法，聽

信他們的說法，很多東西會誤導你的決策。」(M14CLB14-31)

另外，「全程參與」，即說明身為外派的主管，需要多用心於工作上，在領導其部屬完成工作時，需要帶著他們一起做，或是全程的在現場，以避免大陸部屬犯錯或其他意外情事的發生。例如有幾位受訪者說到：

「因為我現場會花滿長的時間，所以我幾乎以主管來講，我差不多一半的時間都會在現場。」
(M02CLB21-03)

「盡量跟著員工一起做事，不要只是講，也不要做到事必躬親，這樣大陸人可能到最後會不做事。」
(M07CLB21-05)

最後，「銀不授權」係指有關財務的工作業務，大多不會直接放心的交代給大陸部屬來執行，若有，也會不斷的追蹤與監控，深怕大陸員工出現貪圖小利，監守自盜或捲款而逃的情事發生。這亦是在大陸地區比較特殊的一項領導行為，其中多位經理人提及此行為，例如 M03 陳述：

「我到現在為止，我的會計也是你要三千、五千，我就給你三千、五千。我不會像在台灣，一個月拿個三萬、五萬在那邊，這一點是不可能的。」(M03CLB13-030)

(二) 強勢要求：

指台籍經理人於大陸從事領導工作時，會以強勢的態度來帶領部屬，透過指揮、命令及要求的單向溝通方式來帶

領員工，面對部屬犯錯時，會以立即、責罵的行為來要求改正。其中包含「高壓管制」、「斥責怒罵」、「立即糾正」及「指揮命令」等四項。所謂「高壓管制」，意指在工作上除了剛剛提及的要反覆確認與追蹤外，還需嚴格的管制與要求，在態度上是一種威權、強制及單向要求的領導行為。例如 M02 提及：

「OP 那邊的話更要嚴格要求，所以說這方面的話你怎麼樣的去下壓他們。」(M02CLB18-02)

「斥責怒罵」則表示台籍經理人在外派至大陸時，面對大陸員工犯錯的狀況，會以怒罵的方式，如責罵、丟東西等行為，來斥責大陸部屬在行為或心態上的錯誤。例如 M18 指出：

「就像有一次我們在開台幹會議的時候，那會議等於是台幹在參加，那天只是有一個員工敲了門進來，好像不知道要問什麼事情，其實當場就被我們台籍幹部說，誰叫你進來的，現在是我們台幹在開會嗎？你憑什麼進來，」
(M18CLB24-10)

第三個行為係「立即糾正」，意指面對大陸部屬無論在工作上或生活上有違反規定時，領導者必須立即的糾正其行為。甚至請他放下手邊的工作，先針對其犯錯的部分做糾正、調整。例如 M02 說到：

「在上班的時間，錯的地方我一定會罵他，我會馬上修理他。不管你有事情多趕。一定要先作這個動作，這是錯誤的表現。」
(M02CLB04-04)

最後是「指揮命令」，指台籍經理人會以上對下達命令、給予工作口令等方式，不會聽從任何大陸員工的意見，要求大陸員工依據其接受到的指揮與命令執行任務即可。例如 M13 說：

「我現在是用這個方式去領導他們，我不要說用下命令的。以前都是下命令的，就是給我作就對了。」(M13CLB20-07)

(三) 樹立階級：

台籍經理人認為在大陸從事領導工作時，必須清楚的樹立階級的觀念與形象。讓大陸部屬知覺到自己與主管間的上下關係。其中包含「保持距離」與「權威形象」兩項內涵。所謂「保持距離」是指台籍經理人都會與部屬間保持距離，僅在工作上有些互動，生活上則較少有互動往來。例如有幾位受訪者指出：

「全部脫離，不能讓他們熟到那麼熟。還是要有一點老闆和屬下的那種區分。」(M03CLB15-04)

「我剛剛講說為什麼要保持適當的距離，沒有辦法跟他們完全的打成一片。」(M12CLB15-12)

而「權威形象」即為台籍主管在大陸從事領導行為工作時，經常會豎立自己是領導者或管理者的形象，讓大陸部屬感受到彼此有階級的差異，以避免產生「雞毛當令箭」的狀況。例如 M18 陳述：

「真的，大部分的台幹都還是傾向於你剛剛講的。他覺得他一定要塑

造他的權威，要不然他喊不動人，要不然他講話沒有份量，沒有人要聽他的。」(M18CLB26-07)

(四) 反覆教化：

此表示經理人於外派大陸後，其中一項任務為指導、教育大陸部屬，使大陸部屬能夠順利完成工作業務，台籍經理人會透過反覆指導、溝通等方式，將過去在台灣的技術與經驗傳遞給大陸部屬。其內涵包括「施予教育指導」、「正確觀念導入」及「反覆溝通說服」。所謂「施予教育指導」指在大陸從事領導工作時，面對工作之內容，台籍主管必須提供正確的教育與指導，如工作執行的技術與流程。例如有幾位受訪者說到：

「我剛來到這裡的時候，我常常對內開課，就跟他們上課，上一些觀念的問題，」(M01CLB05-01)

「但是一次他作不好，你教一次，兩次教不好，再教一次，他就會慢慢好的。」(M10CLB05-21)

第二個行為係「正確觀念導入」，指兩岸的人民因彼此相隔多年，在思想、價值等觀念都有所差異，因此台籍經理人在面對大陸部屬時，其彼此的差異會產生衝擊，因此在帶領大陸部屬時，領導者需灌輸大陸員工正確的工作或生活觀念。例如 M24 說：

「我要求以品質為重。做出來不對的東西、不好的東西，一點意義都沒有。你沒到達到一定水準以上的話，其實就是沒用的，所以對我來講是在灌輸他們一個這樣的觀

念。」(M24CLB03-18)

最後，「反覆溝通說服意」指台籍經理人在大陸從事領導時，似乎經常會面對與部屬想法不同，意見紛歧的狀況，對此，台籍經理人經常採取反覆溝通說服的方式來面對這樣的分歧狀況。例如 M18 提到：

「如果他與我的意見不合的時候，我還是會告訴他，我的想法是什麼，為什麼要按照我的，他的想法為什麼我這次不能接受。」
(M18CLB02-16)

(五) 尊重提攜：

指台籍經理人在帶領大陸部屬時，在行為上會讓部屬感覺到自己被尊重，如說到必定作到。此外，透過授權、提拔、給予機會等行為，讓部屬感覺到被主管所重視。主管要適時的塑造未來願景，讓部屬感受到未來發展的希望。該類行為之內涵包括「誠信重諾」、「給予尊重」、「適當授權」、「晉升提拔」、「給予機會」與「給予願景與發展」。這是外派大陸台籍經理人認為相當重要的一項領導行為，其中所謂誠信重諾係指在大陸從事領導工作時，面對大陸部屬應當言出必行，重視自身對部屬曾做出的承諾。例如有幾位受訪者指出：

「該給他的，沒給，你該死；不該給他的，你給他，你活該。」
(M03CLB01-03)

「如果講到承諾的事情，台灣人就這樣做下去。」(M08CLB01-09)

而所謂「給予尊重」指大陸人也期望獲得尊重、很愛面子、期望得到台籍主管的重視，例如有幾位受訪者陳述：

「你會覺得說大陸人當到幹部，他會覺得是一種榮耀啊，所以說我們這邊有重視他，吃飯在一起吃，工作在一起工作。」
(M02CLB07-02)

「中間絕對不會說好而不給你，我會支持我大陸總經理作的決策。」(M04CLB07-04)

接著，所謂「適當授權」，表示台籍經理人在面對大陸部屬時，還是應當適當的授權，將任務放給大陸部屬去執行，也可以讓員工感受到主管對其的信任與重視。所以台籍經理人不需事事一手捉，而應適當的將工作分派給大陸部屬去掌握與執行。此行為為多位受訪者所提及，例如 M25 提到：

「我們對他們人、社會的瞭解度還是有限的。所以還是要聽聽看他們的看法。所以還是要某個程度授權、有點彈性。」(M25CLB12-23)

另外，所謂「提拔重用」為台籍經理人在大陸的本土化概念，由於通常一位經理人需要帶領數量龐大的部屬，其管理幅度相較於過去在台灣的狀況是倍增許多，因此應該有本土化的意識，提拔重用大陸部屬，讓大陸人來帶領大陸人，台籍經理人漸漸地僅需充分掌握大陸籍幹部的狀況，其餘的部分便授權給大陸籍主管去進行領導與管理。例如 M24 說：

「我想還是會以不同的方式啦，就是說還是像我們台灣說的情境領導一樣、情境管理一樣。必須依照他們所交付的工作不同，畢竟我們還是導入本土化，這個是跑不掉。」
(M24CLB23-26)

「給予機會」則係指由於大陸員工也很愛面子，也期望獲得尊重與重視，因此在大陸的台籍經理人，需要適時的提供機會給予大陸部屬，讓他們有機會表現自我能力。例如 M01 提及：

「當然我會協助他們去作一些專案性的工作，讓他在老闆面前曝光，」(M01CLB19-01)

最後為「給予願景與發展」，指大陸部屬經常是短視近利的，他們沒有思考過未來的狀況與發展，因此台籍經理人在帶領其部屬時，可以適時的說明未來可能的發展方向，讓部屬覺得自己未來是有機會被提拔成主管，甚至有更好的發展。例如 M23 陳述：

「我們也是期望說未來能夠大家一起來奮鬥，我們就是培養你們這些年輕人，你們越早培養起來，我們就是越早出去，交棒給你們。你們一定會成長，我們不可能去佔你們這個位子，這個位子絕對是保留給你們的。」
(M23CLB25-13)

(六) 關懷如親：

意指外派大陸的台籍經理人，除了工作會與部屬互動外，也會適時的關懷部屬的生活狀況，視對方如自己的親人、朋友般的看待。其中包含「施予關

懷」與「視為家人朋友」兩項。所謂「施予關心」，意指台籍經理人對大陸部屬的照顧並不僅止於工作上而已，有時也會在生活上提供關懷與照顧。例如 M04 說：

「到大陸去就有一點是裸母型的，就是說可慮到他的生活啦，瞭解他們，譬如說娶老婆有新家，有時候就會有很多事情，我們會考慮比較多，照顧他家裡。」(M04CLB09-07)

另外一項為「視為家人朋友」，即在大陸從事領導工作的台籍經理人，可能彼此相處久了，且吃、住都在相近的空間，因此漸漸的容易將大陸部屬視為自己的家人、朋友的對待。例如 M18 提到：

「我覺得絕對不能說我就是高高在上，我就是下命令指揮你們。基本上我不會將他們視為次等公民。我覺得我跟他們像是朋友這樣的。」
(M18CLB28-01)

(七) 以德服人：

外派大陸的台籍經理人，在面對不同於過去台灣文化下的大陸部屬，其個人的行為是應該自我警惕的。經理人無論在工作上或工作外都應該以身作則，並且不能因身為台籍幹部而享有特權，憑藉個人私德以獲得大陸部屬之信服。其中包含「以身作則」、「一視同仁」與「無私心」等三項領導行為。所謂「以身作則」係指與台籍經理人本身的行為有關，指在帶領大陸部屬時，台籍經理人應當成為部屬的榜樣，因此個人在工作或私生活上面都應該以身作則且保持低調，謹守自己的身份與角色，免得造

成部屬覺得主管享有特權、私生活不檢點等，而漸漸影響其對台籍主管的信服程度。例如 M12 說：

「台灣人來這裡投資，一開始都會有不好的，什麼卡拉 OK 啦，跟女孩子有些糾纏不清的，或是管理上喜歡威權式領導，打罵啊。我覺得他們也有這種刻板印象，甚至到現在還是會有，所以我覺得你要把好的人格特質展現出來，讓他們知道說，其實不是你想像的那個樣子。」(M12CLB06-12)

而所謂「一視同仁」是指台籍經理人在大陸從事管理工作時，無論做決策或是私人的行為都應該不能認為自己是主管而享有特權，應當有一種「天子犯法與庶民同罪」的態度來面對所帶領之部屬。例如 M12 舉例說到：

「我舉一個最簡單的例子，我曾經在 A 公司，我規定任何人不能夠把水果帶到餐廳以外，我當天貼了公告，就看著一個台灣人，帶著兩個水果就大大的走出去。我就跟人資經理講，半個小時之後，我要看到他記過的公告出來。」(M21CLB17-05)

最後，「無私心」意指主管在帶領或經營企業時，不能有私心存在，必須讓員工有一種，我將與你們同在的態度，一個大我的精神，而非表現出貪圖私利的態度。例如 M04 提及：

「假如我現在最自私，我一個月去一兩次，賺個五六萬塊，他們要賺一年耶。我還是全部放在那裡

。 ，是為了這個事業的發展，大家要怎麼樣，一定要撐住，有困難互相支援。」(M04CLB27-01)

(八) 力行法治：

指台籍經理人在大陸從事管理工作時，採取異於人治風格的法治領導，即強調明確目標之達成，並詳細的交代工作細節，讓部屬按照交代的目標與內容去執行。此外，強調組織規章、法令的完善建立與執行，塑造一切依法處理的作風。面對組織內部業務，凡事都有報表檔案作為查核、監控之依據。其中包含「完善制度建立與執行」、「賞罰分明」、「報表管理」、「目標明確」及「說明工作細節」等五項領導行為內涵。所謂「完善制度建立與執行」係指台籍主管必須透過完善的制度規劃與徹底執行來引導部屬之正確行為。過去大陸是人治取向的社會，常常是領導說了就算，導致大陸人的心態是與領導建立關係，這也可能導致台籍主管為此感到困擾，此亦為多位受訪者所提及，例如 M26 說到：

「有一天他經不起誘惑他就偷了啊。所以你不要給他有這樣的機會。你明明知道他個性上有這樣的缺點，你又弄個鬆散的制度讓他容易去鑽，那就有問題啦，所以你在制度上必須去嚴格啊。」(M26CLB08-48)

第二個行為內涵為「賞罰分明」，說明台籍經理人面對大陸部屬犯錯時，必定嚴厲處罰，甚至立刻開除，但如果表現傑出者，主管也必定協助部屬爭取到加薪，甚至晉升的機會。例如 M15 提到：

「他們也不會對你要求很多，你每次獎賞他，十塊錢、二十塊錢，對他們來講，他就會很高興。 ，實質的報酬他有了。 我們處罰也是一樣，我們就直接扣，扣他的薪水，扣他十塊、二十塊，公佈欄我們也是會貼出來，讓其他的員工有一個警惕，作錯事就是要受罰。」
(M15CLB16-11)

接著是「報表管理」，指在工作上，領導者需要透過報表的紀錄作業，來監控員工的工作進度與工作效能。這是一個控制員工有效工作表現的方式，除了避免物料浪費的弊端外，還可以藉此掌握員工的工作效率，便於後續檢討。例如 M02 陳述：

「公司裡面每一個人都有一個報表。每一個禮拜在作什麼都有一個報表。然後從報表上面可以看到他的效率，他有問題的時候，我們會拿出來跟他檢討、溝通一下。」
(M02CLB22-01)

此外，所謂「目標明確」係指面對大陸部屬時，領導者對所要求達到的工作目標，必須明確的描繪出來，讓部屬清楚的知道自己在工作上要獲得的目標是什麼，且必須清楚的說明工作績效的標準為何，如此才得以讓大陸員工可以依循的去完成。例如 M24 說：

「另外就是說對於交辦的事情，對時效的掌握，其實是有困擾的，就是說一件事情你交給他，如果你不很明確的提出時間的話，他可以成就 。」(M24CLB10-10)

最後是「說明工作細節」，這表示在工作交辦的時候，並不能只給個方向，除了要給予明確的目標之外，對於工作內容的細節可能也需要領導者多費心的說明，甚至領導者必須反覆的說明要部屬進行的工作內容及流程。例如 M16 舉例說到：

「我叫他煮個湯，就是那個芹菜煮清湯，就是芹菜切絲煮清湯。他就給你用蔬菜煮清湯。蔬菜也可以弄出清湯啊。我跟他講要用芹菜，他就給你用蔬菜。煮完之後，我跟他說不對，這個是芹菜，要怎麼煮，要怎麼弄怎麼弄，要從頭到尾講一遍。」(M16CLB11-03)

若以上述八類領導行為與華人家長式領導理論對照，又可歸納成四種領導形態，包括威權領導（含督導監控、強勢要求、樹立階級）、仁慈領導（反覆教化、尊重提攜、關懷如親）、德行領導（含以德服人）、及法治領導（含力行法治）等。針對此結果，研究者將與過去西方及華人領導理論之內涵進行比較與對話。

二、領導行為之情境分析

外派大陸台籍經理人表現出威權、仁慈、德行、法治等領導行為，各有其不同的形成原因。

(一) 威權領導。許多外派大陸經理人擔任製造業的現場主管，由於產品品質的要求、生產流程標準化的需要，迫使他們採取威權的領導方式，如 M10 的陳述：

「我嚴格講，應該是去年的年初才正式進來，
，也就是前半段，我用緊迫盯人的方式。
也就是說我一個命令下去，我會很嚴格的規定怎麼作怎麼作，因為我之前所接觸到的是一個工廠的性質。其實在工廠就是一個口令，一個動作。」
(M10CLB14-23)

另外，有些經理人初到大陸，亦曾沿用原先在台灣授權的方式，但是有的行不通、有的吃了虧，於是又改採嚴密監控的方式，如 M14 的陳述：

「我都比較授權，只是你說比較挫敗是發現說，我要作的東西，他們都作了。那我就回報總部，總部會來 Check，我沒有事先去 Check，總部來我就帶著總部去 Check，就發現完蛋了，都沒作。」
(M14AFS17-07)；「因為你在大陸的管理範圍太大了。你沒有辦法一一的去 Check，他們到底有沒有作，他們會說我們都作了啊，而且都作得很好，且數字都作給你。那些數字都是假的。」(M14AFS08-13)

也有些外派經理人認為大陸員工仍有社會主義下大鍋飯的心態，無法自動自發的工作，因此需要樹立權威、強勢要求，如 M21 的陳述：

「因此他們沒有自發性的道德規範，只有外束的。這是管理上來講，所以說他們必須先從外束開始，不是我們說建立什麼文化，行為模式，先外束，規矩，先通通規矩這樣」。(M21CLB08-31)

經由以上例子得以發現領導者傾向強制、威權的領導行為，並非全出於自身原有的領導風格，而是受到某些情境因素的影響，例如 M10 提到的工廠作業性質、M14 提及受到大陸人欺騙的經驗以及 M21 說到大陸員工的被動心態等現象。

(二) 仁慈領導。一些台籍經理人初次外派中國大陸，面對陌生的環境與部屬，通常會沿用過去的領導方式，因此對待大陸人如同台灣人一樣，一樣尊重與授權，如 M16 的陳述：

「其實我們來到這裡，也是從摸索開始的。一直在摸索的過程當中，去找到一個方法。
有。譬如說，我們在台灣的辦公室裡都是給方向，說目標。在這邊我們也是一樣給方向，讓他們去管理
」
(M16AFS11-23)。

另外，因為彼此的接觸與熟悉，台籍經理人對大陸部屬漸漸去除了原先的刻板印象與防衛心態，較能尊重提攜、給予教化，採行仁慈領導的方式，如 M15 的陳述：

「我在兩千年剛進來的時候，我對於本地的員工防衛心還是很強。我就慢慢的在改變，現在我已經選定了公司未來可以培養的人才的時候，我的防衛心就降低很多，我就會主動的找他們來談，
包括我以前的經驗，我都會分享給他們，
」(M15CLB05-29)

而隨著教化的時間越久，大陸員工的技術能力與工作態度也越成熟，台籍

經理人不再需要緊迫盯人、事必躬親，如 M22 的陳述：

「我還沒來之前，就開始作那些不好的防範。如果經過一段時間，這些研發部門，業務的成熟度夠了以後，他們作得不錯，信任度也滿好的，這心理的牆就會慢慢的拆掉。」(M22AFS03-47)

透過文本內容的陳述，可以發現，台籍經理人在大陸的領導行為，可能受到某些因素的影響，如 M16 所述對人性的看法、M15 所述防衛心的解除以及 M22 提及的部屬能力的成熟度提升等，表現出如指導、關懷的仁慈作風。從以上的分析，也約略可見外派大陸台籍經理人領導行為具有權變性，特別是「威權」與「仁慈」領導之間的轉變脈絡。

(三) 德行領導。在中國大陸鬥爭與黑函時常聽聞，外派經理人為了維護管理上的需要，避免落入大陸人鬥爭與黑函攻擊的對象，也會注意以身作則，維持形象。如 M7 的陳述：

「不管他能力好不好，一旦他發現這個主管沒辦法以身作則，還是他發現這個主管在專業上的能力不是很好，那他們其實心裡還是不服嘛，如果說他不服，他不會像台灣的員工他會用一些正常公開的管道申訴，在大陸就比較不會。」(M07CLB06-08)

有些大陸人對早期台灣人在中國大陸的行為已形成某些刻板印象，後期外派大陸的台籍經理人力圖改變自己的作為，以期建立良好的互動關係，如 M12 的陳述：

「因為他們往往有一個想法就是台灣人就是，這也是他們的刻板印象，台灣人來這裡投資，一開始都會有不好的，什麼卡拉 OK 啦，跟女孩子有些糾纏不清的，或是管理上喜歡威權式領導，打罵啊。我覺得他們也有這種刻板印象，甚至到現在還是會有，所以我覺得你要把好的人格特質展現出來，讓他們知道說，其實不是你想像的那個樣子。」(M12CLB06-12)

另一方面，大陸走後門、索回扣的風氣相當普遍，有些公司為了樹立良好的組織文化，通常會嚴格要求外派主管遵守公司道德規範，德行領導在大陸成為外派經理人必須奉行的行為，如 M18 陳述：

「我覺得在那裡喔，你真的要利用職務之便，貪一些小便宜，我覺得真得可能啦，你不要說拿錢啦，你說吃吃喝喝，你用任何的名目就能夠請交際費。我認為這個真的是很容易啦，在那邊。這個部分在台灣，大家可能比較不敢。但到了那邊，雖然你公司有制度喔，我覺得在那邊，這個部分還是比較浮濫一點啦。所以說我覺得派去的人，要碼能力很好，要嘛道德很崇高的人。否則我是覺得這個部分是會出問題的。而且那個環境之下很容易啊。」(M18CLB06-16)

從德行領導的情境分析中可以發現，有的是身在中國大陸特有的文化下使然；有的是抱持台灣人的民族優越感所致；有的是企業組織規範下照章行事的產物。

除此之外，「法治領導」也受到組織文化及人際互動等情境因素的影響，由於「法治領導」是外派大陸台籍經理人領導行為的特色，我們將於下節詳細討論與說明。

綜和上述文本初步分析，可以發現外派大陸台籍經理人領導行為的產生，可能有文化的因素、組織的因素、人際的因素以及領導者個人的因素等，而這些因素對領導行為的影響脈絡為何，值得後續研究做進一步深入的探討。

伍、討論與建議

經由本研究結果發現外派大陸台籍經理人的領導行為可歸納成八大項，在此先以本研究結果與過去西方與華人領導行為研究結果進行比較，並試著討論其中可能差異的原因。此外，外派大陸台籍經理人在面對跨文化的大陸部屬時，其領導行為的特色亦為討論之要點。

一、本研究結果與過去領導行為研究之比較

(一) 與西方領導行為研究之比較

西方領導理論研究已經有一段長久的歷史，最具代表性的領導行為分類即為生產導向（production-oriented）與員工導向（employee-oriented）兩類。生產導向講求的是領導者之行為在於強調工作的進行與績效得以順利達成；員工導向則較傾向於重視員工的內心狀態與需求。研究者依據本研究的研究結果，試

圖與此兩個領導行為取向進行異同之比較，如表 2 所示。

相同點：從表 2 可以清楚發現，外派大陸經理人的領導行為中，不乏存在著生產導向與員工導向之領導行為。如監控督導、強勢要求以及樹立階級等行為都是台籍主管為了促使大陸部屬能有效的完成工作任務而採取的領導行為，然而研究者認為表面上看來，的確有其相似之處，但行為內涵或許有所差異，如高壓管制、保持距離等行為並非全然等同於西方所謂的生產導向行為，這可能反映了大陸環境的特色下所產生的領導行為；此外，在表中也發現反覆教化、尊重提攜等行為則傾向於西方的員工導向，但西方領導行為中，並未提及對生活的關心及視為家人，對於這些疑問仍有待後續研究之釐清。整體而論，台籍主管的領導行為亦是會關懷到部屬的需求與心理狀態，透過教化、授權、尊重、等行為讓部屬感受到主管的重視與關懷。故在外派大陸經理人的領導行為中，仍存有生產導向與員工導向之行為取向，此外更包含了一些因應當地文化特色所呈現之行為。

相異點：根據表 2 內容得知，本研究所發現之領導行為中，有幾項是不同於過去西方領導研究的生產導向與員工導向之行為，如力行法治及以德服人兩類領導行為。研究者探討其可能之因素如下：

1. **力行法治：**在本研究中發現，台籍主管於大陸從事領導工作時，特別強調，在組織中建立完善的法規制度，並重視法、理、情的制度。一切要以

表 2 外派大陸台籍主管領導行為與西方領導行為之比較

領導取向	生產導向	員工導向	其他
領導行為	監控督導	反覆教化	力行法治
本研究之領導行為	1.嚴密監督	1.施予教育指導	1.完善制度化與執行
	2.全程參與	2.正確觀念導入	2.賞罰分明
	3.銀不授權	3.反覆溝通說服	3.報表管理
	強勢要求	尊重提攜	4.目標明確
	1.高壓管制	1.誠信重諾	5.說明工作細節
	2.立即糾正	2.給予機會	以德服人
	3.斥責怒罵	3.給予願景與發展	1.一視同仁
	4.指揮、命令	4.給予尊重	2.無私心
	樹立階級	5.適當授權	3.以身作則
	1.權威形象	6.提拔重用	
2.保持距離	關懷如親		
	1.施予關心		
	2.視為家人朋友		

資料來源：本研究整理

法來行事之觀念，研究者認為會採取此種行為乃有鑑於大陸地區是屬於一個人治的社會，大陸員工在這樣的有別於西方的社會文化下成長，導致所有的事情都是以情字擺中間的原則來處理，就好比喜歡拉關係、講求人情，又如好鬥等難以訴理的特性，這對領導者在管理工作上之推動可能產生阻力，因此領導者試圖建立明確的目標與規範，要求部屬去執行與遵守，樹立「以法行事」之運作模式，這是相當不同於西方領導行為之取向。例如 M21 受訪者提及：

「那這個國家就沒有道德的規範。因此他們沒有自發性的道德規範，只有外束的。這是管理上來講，所

以說他們必須先從外束開始，不是我們說建立什麼文化，行為模式，先外束，規矩，先通通規矩這樣。」
(M21CLB08-31)。

2. **以德服人**：另一個不同於西方生產取向與員工取向的領導行為是「以德服人」的領導行為，這是華人社會相當重視領導者的私德的結果，根據凌文韋(1991)及樊景立與鄭伯壘(2000)研究中皆提及領導者的品德是華人領導的重要向度之一。由本研究的文本資料分析結果，也發現外派大陸的台籍主管，必須重視自己的私德，強調一視同仁、無私心的面對大陸部屬且掌握以身作則之行事原則，如 M24 也提及：

表 3 外派大陸台籍主管領導行為與家長式領導行為之比較

向度 行為	威權領導	仁慈領導	德行領導	法治領導
領導行為	督導監控	反覆教化	以德服人	力行法治
	1.嚴密監督	1.正確觀念導入	1.無私心	1.制度建立與執行
	2.全程參與	2.反覆溝通說服	2.一視同仁	2.賞罰分明
	3.銀不授權	3.施予教育指導	3.以身作則	3.報表管理
	強勢要求	尊重提攜		4.目標明確
	1.高壓管制	1.誠信重諾		5.說明工作細節
	2.立即糾正	2.給予尊重		
	3.斥責怒罵	3.給予機會		
	4.指揮、命令	4.適當授權		
	樹立階級	5.給予願景與發展		
1.保持距離	6.提拔重用			
2.權威形象	關懷如親			
	1.施予關心			
	2.視為家人朋友			

資料來源：本研究整理

「所以我覺得台灣幹部在那邊本身的操守，他們會看在眼裡。那為什麼，他會發現這個主管，根本就不在意，你主管拿，那就大家一起拿吧。所以說基本上我是覺得這樣的一個狀況。當然操守之外，你主管的生活，私底下的生活，他們是看在眼裡，你不要以為他們不會談阿，後面把你傳得一大堆阿。」
(M24CLB06-21)。

可見台籍經理人在大陸從事領導工作時，必須重視自身的德行、操守，如此才足以獲得大陸部屬之信服。

(二) 與華人領導行為研究之比較

隨著本土化研究的推動，華人領導理論於近幾年來，也有著顯著的發展，

如鄭伯壘(1995b; 1996)所提出家長式領導模式便是一個頗具代表性的理論架構，本論文也已於文獻中加以探討。為了與華人家長式領導內涵進行比較，研究者將最初的研究結果再加以歸納，發現其內涵可約略歸納成「威權領導」、「仁慈領導」、「德行領導」與「法治領導」等四類領導行為。在此不乏看到一些家長式領導行為之內涵，研究者在此以家長式領導之恩、威、德的領導行為內涵為基礎，與本研究分析結果進行比較。如表3所示。

相同點：經比較後，研究者發現絕大多數的領導行為與家長式領導的行為近似卻並非全然等同。如本研究歸納的「督導監控」、「強勢要求」、「樹立階級」等行為類別與「威權領導」相近；

而「反覆教化」、「尊重提攜」與「關懷如親」等行為類別亦類似於「仁慈領導」。另外，以德服人的行為類別說明了德行領導在大陸管理上依然的重要性。以上三個類別都足以再次說明家長式領導的恩、威、德是華人領導中的重要行為。

相異點：從表 3 亦可得知，「法治領導」是不同於過去華人領導理論之內涵。而是在本次研究中，透過對台籍主管的訪談資料中，歸納出來此重要領導行為。他並不同於過去家長式領導中所提到的威權領導，威權領導提及專權作風、貶抑部屬、形象整飾及教誨行為等人治、權力傾斜的關係。而反觀法治領導的內涵，包括「完善制度化建立與執行」、「賞罰分明」、「報表管理」、「目標明確」以及「說明工作細節」等。

綜合以上比較，無論是與西方或華人領導行為理論之比較，發現在領導行為內涵上有著相似卻不等同的現象。可見或許有些領導行為是具有跨文化的普同性，但隨著不同文化特性下的領導行為亦會體現出彼此差異的地方，例如東西方的領導中最大的差異點便是德行領導行為的表現，而本研究結果與華人家長式領導皆為華人社會下的領導研究，但因不同區域文化下所體現出的行為卻是有所差異，如法治領導便是一項特色，如此便存在的反應不同文化下的概念、行為是難以複製、轉移至另一文化的。

二、本研究發現外派經理人在大陸領導行為之特色

本研究是以外派大陸台籍經理人為對象進行領導行之研究，依據本研究結果發現當台籍經理人被外派到不同於自身原有環境與文化的大陸時，其面對大陸部屬的領導管理行為似乎不等同於過去西方或華人領導行為的研究結果，這也反映了因應大陸環境、人情的特色所採行之領導行為，故成為外派大陸台籍經理人於大陸領導之特色，以下針對本研究發現加以說明討論：

(一) 內涵特色：根據本研究結果與西方、華人領導相比較之後得以發現，在大陸地區較為特殊的領導行為便是「法治領導」，研究者認為之所以法治的建立與執行會在大陸地區凸顯出來可能的原因有二：

1. 可從組織層次來說明，從民國 78 年開始，台資企業大量的前往大陸投資，很多台籍主管都扮演者開拓者的角色，如 M07 提到：

「如果他在初期時更容易這樣，因為沒有制度，或者來不及隨著時空來管理。我舉實例：我剛去的時候，那前面三個月，有個員工現場犯錯，結果總廠長和兩個副廠長一直來找我，那個人該怎麼處理，這個案例沒有規矩，那我就說來開會吧，每個人意見都不一樣，各持己見，我都還沒開始發表意見，每個人都叫我應該怎麼做。最後我就說那我們開恩一下，取裡面比較輕的折衷一下，以後類似情況就按此要領來做。」(M07CLB08-13)

又如 M27 陳述：

「他是一個有制度化的公司，另一個是中小企業，是小型企業，他們的制度是人治，集團的企業是法治，以制度化來管理。但是小型企業的話，他是人治。人治的話，員工會一開始這樣講，其實在互動上，員工沒有安定感，沒有安全感。」
(M27CLB08-50)

換言之，在過去大陸時，公司內部很多規定都沒有建立起來，因此沒有前例可循，雖有沿用母公司之制度與規定，但畢竟難以因地制宜，且假若組織內部沒有制度化或呈現一個人治的狀態時，員工會有強烈的不安全感。所以相形之下，他們會保護自己，將自己的利益擺在前頭。同時，台籍經理人外派至大陸後，其管理幅度大幅增加，當幅度增大時，其無法提供必要的領導與支持給予每一位部屬，故從組織草創初期及未來發展而言，台籍經理人在大陸從事領導工作時，公司內部的規章制訂與執行，將是台籍經理人的要務之一。這個發現顯示：在開發中國家或組織成長初期的環境從事領導工作，「法治領導」可能是相當特殊且極其重要的領導行為，或許過去長期以來西方領導理論多在穩定的環境中研究，自然甚少出現「法治領導」的行為方式。

2. 從人際互動的角度來解釋說明，根據黃光國（1988）提出華人的「人際互動」的特性是重視人際間的人情與面子。從本研究結果得知台籍經理人對大陸部屬的知覺結果是非常重視人與人之間的關係，即講求關係、重視人情等特性。例如 M01 提到要靠金錢與台籍

主管打交道套關係的想法，以及 M14 提到：

「我在大陸很有意思的就是說，譬如以秘書來講，他可能認為說，主管出差，我可以陪你出差，然後，睡覺也要睡在一起。好處就是升官啊，調薪啊。他們就會覺得升官、調薪沒有問題了。他們會盡量找機會跟你拉好關係。因為當時我在大陸掌控的資源也很大，那些廠商也都盡量要跟你建立關係。」(M14AFS12-17)

這都說明了大陸部屬期望與主管攀關係、套交情的企圖。因此在這樣的知覺結果下，台籍經理人選擇切斷關係，凡事按照組織的制度與規定來處理，以避免自己因這些關係與人情而陷入人情困境之中。

中國人是個非常講人情味的民族，但透過上述討論得知這特性對企業而言卻不是一件好事。在人治的特性裡，在「情、理、法」的考量順序下，永遠都是法外施恩、領導說得算的觀念（陳義豐，1993）。我們在文本中，也有多位受訪者提及此特色，如 M03 認為大陸環境就是一個人治的社會，M22 認為在大陸講求情、理、法是行不通的，一定要以法、理、情來作為領導管理的原則。正說明台籍經理人重視法治的企圖與目的。所以要破除大陸員工原有的觀念與社會習性，建立法令制度，並確實執行，也讓他們瞭解「領導說得算」這個觀念是不正確的，而是一切依規定處理，以制度來帶領大陸部屬，這是不同於過去華人領導理論中較少提及，也是在大陸地區頗具特色之領導行為。

(二) 外派大陸台籍經理人的權變領導概念：藉由對領導行為的瞭解，確實發現外派大陸台籍經理人領導行為是不等同於過去華人領導的研究結果，且透過文本內容得知台籍經理人面對大陸部屬時，大多會改變自己過去在台灣的方式而採取適應當地，頗具大陸特性的領導行為。例如幾位受訪者提及：

「當時在台灣管理六七個人，跟大陸不同的是，在台灣你可以跟他討論事情，但在大陸你就要花很多地方在對人，你必須要了解他們的思想，他們不會那麼順你的意，就是對人的觀注點遠多於對事。」
(M06CLB14-14)

「我在台灣帶人，我只要給方向，可是在這邊不行，少數幾個人，跟久的可以跟得上這個步驟，可是大部分的人是不行的。」(M10TLB07-02)

由此推知，外派大陸台籍經理人在領導上應是具有權變性，可惜目前國內學者尚未有針對這權變現象加以說明與探討之相關研究成果，故研究者未來將針對外派大陸台籍經理人之領導權變性，進行後續一系列之研究，期望能清楚的解釋、說明這權變領導現象。

總結

透過本研究的訪談資料所分析的結果發現，外派大陸台籍經理人在大陸從事領導工作時，其領導行為大致可呈現出八類領導行為，相較於過去華人領導

理論，發現其中法治領導是過去較少被提及，也可能是反映了台商到大陸發展時，因應當地環境、文化價值所凸顯的一種領導方式。

透過研究結果與過去西方及華人領導理論的對話，瞭解到家長式領導在華人社會中的代表性之外，也說明法治領導在大陸社會環境中從事領導工作的特殊性。台籍經理人在過程中因這些差異而在自身的領導行為上進行改變，企圖促進自身的領導績效。

本研究之結果除了提供了上述學術上的討論外，在實務上可提供目前正在大陸或即將前往大陸從事領導工作之台籍經理人參考之用。本研究是研究者探討外派大陸台籍經理人之領導行為研究的初探性研究，研究者在訪談過程中，不斷地摸索與發覺可能造成現象之原因。然而在研究過程中，仍舊因樣本、方法等因素而受限，可能會影響本研究結果的有效性。對此，研究者建議後續之研究可以本研究為基礎進行深度訪談，以獲得更為豐富的資料，另外從本研究中發現台籍經理人在大陸所呈現的領導行為，相較於過去在台灣之行為似乎有所改變，而其領導行為的權變現象是如何改變的，亦有待後續研究釐清。最後，建議未來朝向本研究結果與領導效能之關係進行探究，讓外派領導議題之研究更為豐富。

參考文獻

一、中文部分

1. 王明傑(1995), 大陸台商組織中員工知覺的領導行為與工作態度關係之研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
2. 江惠翔(1998), 大陸台商管理模式之研究, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
3. 宋建樺(2002), 跨文化因素與信任程度對派外人員知識分享意願之影響—以外派中國大陸之台籍幹部為例, 輔仁大學管理學研究所碩士論文。
4. 何國全(1993), 大陸員工價值觀與台商管理行為的互動—地區次文化差異研究, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
5. 林文樺(1997), 兩岸跨文化、領導風格與基層員工工作態度之研究-以明碁電腦為例, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 高清愿(1995), 東方文明再露曙光, 台商經驗—投資大陸的現場報導(頁 3-5), 台北: 天下文化出版社。
7. 黃光國(1988), 中國人的權力遊戲(頁 7-55), 台北: 巨流圖書公司。
8. 陳義豐(1993), 大陸合資經營觀(頁 119-121), 台北: 夏河文化公司。
9. 凌文韜(1991), 中國的領導行為。見楊中芳、高尚仁主編, 中國人、中國心: 人格與社會篇(頁 409-448), 台北: 遠流出版公司。
10. 鄭伯壘(1995a), 台灣與大陸企業文化比較實證研究, 論文發表於台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會, 台北。
11. 鄭伯壘(1995b), 不同家長權威與領導作風的關係, 國科會專題計畫研究報告。
12. 鄭伯壘(1996), 家長權威與領導行為關係之探討(二), 國科會專題研究計畫報告。
13. 鄭伯壘、周麗芳、樊景立(2000), 家長式領導: 三元模式的建構與測量, 本土心理學研究, 14, 3-64。
14. 鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清(2003), 家長式領導的三元模式: 中國大陸企業組織的證據, 本土心理學研究, 19, 209-250。
15. 樊景立、鄭伯壘(2000), 華人組織的家長式領導: 一項文化觀點的分析, 本土心理學研究, 13, 127-180。
16. 藍永旭(1995), 大陸台商組織中員工知覺的領導行為與領導效能關係之研究, 大葉大學事業經營研究所碩士論文。
17. 嚴祖弘(1996), 大陸台商領導行為對員工工作態度之影響, 國科會專題計畫研究報告。
18. 鐘燕宜(1997), 主管領導行為與部屬工作滿足關係之中介變項探討, 台商專學報, 25, 373-389。
19. 鍾昆原(1998), 台商派駐大陸經理人領導行為之研究—轉換領導理論與家長式領導理論之比較, 中山大學企業管理學系博士論文。

二、英文部分

1. Adler, N. J. (1986). International dimensions of organizational behavior.

- Boston: PWS- Kent.
2. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
 3. Bass, B. M. (1990). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
 4. Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 52(2), 130-139.
 5. Berry, J. W., Kim, U., & Boski, P. (1988). Psychological acculturation of immigrants. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), Cross-cultural Adaptation: Current Approaches. Newbury Park, CA: Sage Publications.
 6. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Houston: Gulf.
 7. Brake, T., Walker, D., & Walker, T. (1995). Doing Business Internationally. The Guide to Cross-cultural Success, Irwin Professional Publishing.
 8. Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. McGraw-Hill.
 9. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Entering the Field of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (eds.). Handbook of Qualitative Research (pp.1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
 10. Fu, P. P., & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. Leadership Quarterly, 11, 251-266.
 11. Hofstede, G.. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage.
 12. House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-338.
 13. House, R. J. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.), Leadership: The Cutting Edge. Carbondale: Southern Illinois University Press.
 14. Redding, S. G. (1990). The Spirit of Chinese Capitalism. New York: Walter de Gruyter.
 15. Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior (9th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall.
 16. Silin, R. H. (1976). Leadership and Value: The organization of large-scale Taiwan enterprises. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 17. Suutari, V., Raharjo, K., & Riikkila, T. (2002). The challenge of cross-cultural leadership interaction: Finnish expatriates in Indonesia. Career Development, 7, 415-430.
 18. Ting-Toomey, S. (1985). Toward a theory of conflict and culture. In Gudykunst.
 19. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision Making.

Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

20. Westwood, R. I. (1997). Harmony and patriarchy: The cultural basis for “paternalistic headship” among the overseas Chinese. Organization Studies, 18, 445-480.
21. Yukl, G.. A. (2002). Leadership in Organization (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

2004 年 08 月 09 日收稿

2004 年 08 月 25 日初審

2004 年 12 月 03 日複審

2005 年 01 月 10 日接受