

以文化差異觀點探討對製造業外籍勞工之領導模式

謝雅惠*

大葉大學事業經營所副教授

丁智淵**

大葉大學事業經營研究所研究生

摘要

外籍勞工的引進確能暫解企業勞動力不足的燃眉之急，但也產生許多管理上的問題。本研究試圖透過文化差異的角度，來檢視製造業中階管理者的領導模式在管理外籍勞工上的適當性，並找出文化差異與領導模式之間的關係。

本研究共發出300份問卷，其中有效樣本為172份，經由統計分析得到下列結果：

一、文化差異上有部份因素會影響到領導者的領導模式。而透過領導回頭去影響文化差異因素，則均不明確。

二、本研究中顯示領導者無法透過領導來扭轉與外籍員工間的文化差異，故有可能做改變者，將是領導者本身。

三、研究發現生活習慣、語言文字、價值觀三方面，領導者本身認知其若差異越小，越容易鼓舞外籍勞工達成工作目標。

關鍵字：領導模式，製造業，文化差異

**聯絡人：丁智淵

單位名稱：大葉大學事業經營所

Email taiblow@yahoo.com.tw

聯絡地址：宜蘭縣員山鄉員山路一段829巷2弄8號

聯絡電話：0938151452

壹、前言

一、研究背景與動機

根據行政院勞工委員會的統計資料，我國自民國80年至民國94年3月底，共計14年間，所引進之合法外籍勞工總數由2,999人增至357,529人，約成長119倍。在外勞引進國籍多樣化、總人數日漸上升的趨勢下，我們可以預期出，未來產業界對外籍勞工的依賴度將逐步攀升。

另外從行政院勞工委員會的台灣省外籍勞工在華人數一按國籍別及開放項目別分類資料來看，至94年3月底，總數合計為256,787人(不含北高兩市)。而傳統製造業，28,021人；非傳統製造業2,116人；重大投資製造業39,477人；製造業兩年期滿重整83,243人，合計製造業外籍勞工總數超過59.52%以上。而單就引進之國籍而言(不含北高兩市)，有泰國90,257人、菲律賓72,871人、越南77,238人、印尼16,364人、馬來西亞21人、蒙古36人，總計6國共256,787人(行政院勞工委員會，民94年3月)顯示外籍勞工來源的多樣性。

為了因應未來製造業對外籍勞工管理的需求，本研究希望對製造業的中階管理者做研究，以利未來製造業的中階管理者管理外籍勞工參考之用，此為本研究第一個動機。

摒除來自組織外部的顧客壓力不談，中階管理者在企業中自上承受公司決策提高經營績效的壓力，自下承受部屬員工要求福利的壓力，在需兼顧公司與員工滿意之下，中階管理者要以何種領導模式來帶領員工才屬適當。本研究相信製造業亦有同樣的問題，所以本研究以上述問題來進行研究，企圖找出適合且能勝任製造業中階管理者此一職位人士的共通性，這些正是本研究的第二個動機。

故本研究以此針對中階管理者進行研究，放棄研究高階管理者，主要就是因為實務上常面對第一線員工的是中階管理者，而非總經理級以上的高階管理者。本研究試圖透過文化差異的角度，來檢視製造業中階管理者的領導模式在管理外籍勞工上的適當性，並找出文化差異與領導模式之間的關係。

二、研究範圍與限制

因本研究主題為「從文化差異角度看製造業中階管理者對外籍勞工領導模

式」，故本研究範圍如下：

(一)本研究之文化，包含文化觀念及文化適應兩部份。而文化差異也就是此兩部份在文化變數上外籍勞工與製造業中階管理者不同之部份，其餘不在本研究範圍內。

(二)本研究的精神在於為製造業找尋好而稱職的中階管理者，是故只考慮組織內的變數，先將組織外的變數排除，如顧客觀點。

(三)在公司內部組織內變數方面，僅從中階管理者本身做研究，員工觀點、決策者觀點、同階層其他主管觀點，並不在本研究範圍之內。

(四)領導模式以轉換型領導模式、交易型領導模式為探討對象，其餘不在本研究範圍內。

(五)本研究選擇本研究定義之製造業別進行資訊搜集與問卷調查。

(六)本研究選擇中部地區有雇用外籍勞工的製造業中階管理者為研究對象。依行政院主計處第三局－中華民國統計地區標準分類，中部地區包括：台中市、苗栗縣、台中縣、彰化縣、南投縣、雲林縣等六縣市。以其中如台中、彰濱、南崗等中部之工業區為抽樣主體，以便抽樣。

在研究限制方面，本研究有以下幾點限制：

(一)本研究限於本國內企業，恐不適用於其他國家，且在雇用外籍勞工政策上各國也不盡相同，故有待後續研究。

(二)製造業之限制。製造業經營之種類、項目繁多，就分類來說，已非易事，故有待後續研究證明本研究結論確實通用於整體製造業。

(三)由於顧慮語言與習慣用語可能之不同，未以外籍勞工為訪談對象，後續可從員工觀點重新驗證本研究。

(四)為便於抽樣，僅限中部地區為研究範圍，待後續研究探討是否還有南北的地區差異存在。

三、研究目的

基於前述之研究動機，本研究之目的是希望藉由文化差異角度分析探討製造業中階管理者對外籍勞工的領導模式是否會受影響，藉此提供製造業管理者在進行外籍勞工管理時參考之用。

基於以上目的，本研究之研究問題有以下四點：

(一)在文化差異下，對不同國籍員工領導模式是否會有程度差異或類型不同問題。

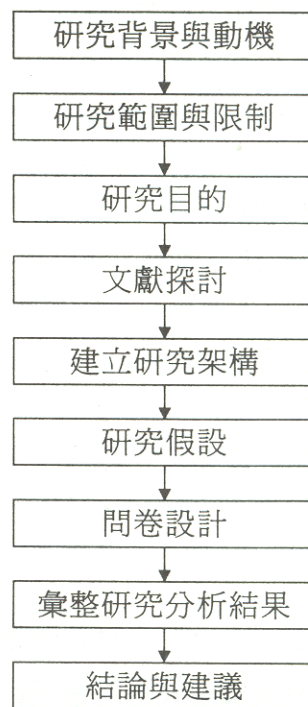
(二)製造業中階管理者領導外籍勞工時，所需具備的領導能力有無共通性存在。

(三)製造業中階管理者人口統計變項是否對外籍勞工的領導模式有影響。

(四)製造業中階管理者領導模式是否會回頭影響外籍勞工的文化觀念及文化適應。

四、研究流程

本研究透過研究背景與動機，確立研究範圍、研究目的，擬定整個研究架構，然後採取郵寄問卷之方式，針對研究問題所要了解的部份，對中階管理者本身做調查，經資料整理分析後，最後提出結論建議，以驗證結果符合公司中階管理者所需。本研究之研究流程，如圖一所示。



圖一 本研究之研究流程圖

資料來源：本研究整理

貳、文獻回顧

一、交易型領導(transactional leadership)與轉換型領導(transformation leadership)

自一九八〇年代迄今，在眾多學者努力下，出現了許多新的領導理念。像是魅力型領導(charismatic leadership)便是融合了歸因理論與領導特質論的觀點而產生。(張紹勳，民91)另外Burn於1978年與Bass於1985年則指出其認為的領導型態分為交易型領導(transactional leadership)與轉換型領導(transformation leadership)兩種。其後，國內外許多學者致力於交易型與轉換型領導之實證研究，部份探究影響領導型態之因素，如「組織文化」、「生活型態」及人口統計變項等。(許峰勝，民93)

故本研究希望藉文化差異角度切入，探究其是否也是影響領導型態的重要因素，有助領導理論建構之完備。茲分別將交易型領導與轉換型領導意涵敘述如下：

(一)交易型領導(transactional leadership)

因交易的公平性所生之領導權力，並非完全為物質、利益或金錢上之交換，還包含精神、情感的交流。但「賞罰二柄」仍是影響領導權威的重要因素。(張潤書，民87)而交易型領導不外是運用領導行為，以阻力最小、最符合成本效率的領導方式，來尋求邊際上的改善與尋求維持績效上質與量增加之法。(Bass，1985)

就Bass於1985年所建構的交易型領導模式來看，內含兩項主要構面，權變報酬(contingent rewarding)與例外管理(management by exception)。Bass認為權變報酬領導行為是，領導者以適當之獎勵與避免處罰為誘因，當部屬完成其指定任務，則可獲得報酬以滿足需求。領導者需有效運用組織內部資源，透過獎勵之提供，使部屬感受到激勵作用，產生更好的表現。但權變報酬領導行為，不是以獎勵或處罰逼部屬服從，而是讓領導者在每個目標—績效—獎勵的增強循環中，協助部屬提高自我責任並自我增強。(林維林，民85)

而例外管理，可分為積極例外管理(active management by exception)與消極例外管理(passive management by exception)。積極例外管理是領導者主動修正部屬

錯誤，並讓其明白犯錯原因，避免錯誤發生；消極例外管理則是問題發生後才介入。(林維林，民85；孫本初，民89；林淑華，民92)介入時所運用的是負回饋與權變負增強，在部屬發生過失時，領導者再予以糾正。(Bass，1985)但例外管理行為，不是為了懲處部屬，而是透過對缺失的處理，採取更進一步的解決。要了解部屬缺失原因，則需領導者運用自身的分析與判斷能力。(林淑華，民92)

本研究以Bass於1985年所建構的交易型領導模式為探討的其中一個領導模式，權變報酬與例外管理則會涵蓋分析在內。

(二)轉換型領導(transformation leadership)

轉換型領導代表有效率的領導，它轉化部屬心靈到一個有動機與肯執行的高層次境界。(Parry，2000)而成功的轉換型領導者需具備敏銳的環境反應能力，在組織面對變遷或競爭發生生存危機時，以其個人的領導能力，提出組織願景、進行組織變革。(Tichy & Devanna，1985)

在轉換型領導的構面方面，Bass認為有以下四個：

1.理想化影響(idealized influence)：包含了魅力型領導的概念，增加其前因條件、領導者屬性及魅力領導後果變項。其特徵是領導者能以彈性與應變的態度處理事務，鼓舞部屬對組織忠誠，成為部屬尊敬與學習之榜樣。(Bass，1985)

2.個別關懷(individualize consideration)：指領導者關心每一個部屬獨特的發展需求，不僅體認與滿足部屬立即之需求，並幫助開發其未來最大潛能。(Bass，1990)而領導者關懷部屬之行動分為：發展取向(developmental orientation)、個別化取向(individualized orientation)、輔導取向(mentoring orientation)。(彭昌盛，民82)

3.才智激發(intellectual stimulation)：是增強部屬解決問題能力的方式，鼓勵部屬獨立思考以過去之經驗知識，以不同角度瞭解並解決問題。(Bass，1985；廖思先，民88)而才智激發乃是一種創造性的互動過程。(Brown，1987)

4.心靈鼓舞(inspirational motivation)：經由鼓舞部屬的過程，喚起與提昇部屬追求成功的動機。為達鼓舞的目的，會以下列四個步驟過程進行：(1)行動取向(action orientation)(2)信心建立(confidence building)(3)鼓舞深心中之信念(inspiring

belief in the cause)(4)運用期望效應(making use of the Pygmalion effect)。(Bass, 1985; 林維林, 民85)

本研究以上述Bass於1985年所建構的轉換型領導模式為探討的另一個領導模式，理想化影響、個別關懷、才智激發與心靈鼓舞則會涵蓋分析在內。

二、製造業

(一)製造業定義

1.依經濟部之定義，製造業之傳統產業包括：化學材料、化學製品、石油及煤製品、橡膠製品、塑膠製品、食品、菸草、紡織、成衣及服飾、皮革毛衣、木竹製品、家具及其裝飾品、紙漿及紙製品、印刷、非金屬礦物及其他等十八項中行業（中行業編號：

08,09,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,31）；非傳統產業包括：機械設備、電腦通信及視聽電子、電子零組件、電力機械器材及設備、運輸工具、精密光學醫療鐘錶等六項中行業（中行業編號：25,26,27,28,29,30）

2.製造業之四大行業別：

製造業之民生工業（中行業編號：08,09,10,11,13,14,22,31）；化學工業（中行業編號：12,15,16,17,18,19,20,21）；金屬機械業(中行業編號：23,24,25,29)；資訊電子業（中行業編號：26,27,28,30）。

3.知識密集型製造業：

按OECD(2001)之定義：知識密集型製造業：包括航太、汽車及其他運輸業、通訊、電腦及辦公室自動化設備、製藥及化學製品、半導體、科學儀器、電機、機械等。（中行業編號：18,25,26,27,28,29,30）註：中行業編號係依『中華民國行業標準分類』（第七次修訂版）為標準。

依網際網路業製造業及技術服務業購置設備或技術適用投資抵減辦法(民國91年04月24日修正)：第二條，對製造業定義為，指從事物品製造或加工之公司。本研究依此定義，認定所研究之行業是否為製造業。而由於雇用外籍勞工之製造業，多非知識密集型製造業，故本研究偏重於製造業之傳統、民生、化

學、金屬機械等業別中。

(二)製造業中階管理者

管理(management)，有時我們強調它所代表的，屬於一種需要；有時它所包括的，屬於人類一類活動；在某些情況下，則代表一種有系統的知識。(許士軍，民 82)

在運用上，管理是一種涉及如何運用資源並影響他人行為，以共同達成組織目的之專門技術。Robert Albanese (1979)所以我們可以說：「管理者就是運用管理知識使眾人共同達成工作目標的人。」

而管理者(manager)所要發揮的功能就是，規劃(planning)、組織(organizing)、影響(influencing)、控制(controlling)。Henri Fayol (1949)其中的影響，也可多樣性的稱為指導、領導，在本研究中所重視的，正是領導的部份。

而管理者的基本技能，有專業技術(technical skill)、人事技巧(human skill)、概念技能(conceptual skill)。Robert L. Katz (1974)在日漸競爭與苛刻的工作環境下，管理者不能僅靠專業技術成功，也要有好的人際技能(people skill)。Stephen P. Robbins (1998)

前述所說有關管理者的各項，對應到製造業裡也是如此。而中階管理者指的是在企業中自上承受公司決策提高經營績效的壓力，自下承受部屬員工要求福利的壓力，需兼顧公司與員工滿意之人。故製造業中階管理者就是運用與製造業相關的管理知識，讓眾人完成滿足顧客所需之產品加工或製造並向上負責的人。此為本研究對製造業中階管理者所下的定義。在職稱上，非屬低階管理者之組長以上至經理，為本研究認定之中階管理者。

三、外籍勞工

(一)外籍勞工定義

因我國現行法規並未對「外籍勞工」一詞做明確之定義，而各方學者依其不同之著眼點而有不同定義，茲先將將一部分定義，列舉如下：

表一 學者對外籍勞工所下之定義彙編

學者 (年份)	對外籍勞工所下之定義
Reubens (1981)	凡不具本國公民身份，而在本國就業之勞動者。
吳家聲 (民77)	有競爭性與互補性兩類外籍勞工，其中互補性外籍勞工之引進，有助經濟開發與國民福祉提昇。
趙守博 (民78)	凡不具我國國籍者，在我國境內受僱工作，即為外籍勞工。
陳正良 (民79)	不具我國國民身份，但於我國境內受僱從事工作，以及正在尋找工作、已經找到工作而未開始工作、或等待恢復工作之個人。
孫以凡 (民88)	循法定程序合法進入中華民國境內工作之外國人，即為合法的外籍勞工。
施義安 (民92)	依行政院勞工委員會公告許可引進之勞工，非屬中華民國國籍在我國境內受雇主僱用從事直接生產性工作而獲致工資者。

資料來源：本研究整理

整體而言，上述各學者對外籍勞工定義的界定共通點在於，「是否為相異之國籍」。但此概念極易與多國籍員工混淆。故本研究依研究所需，將外籍勞工定義為「外籍勞工是非屬中華民國國籍在我國境內受雇主僱用從事與管理工作無關之第一線生產工作之勞動者」。進而與多國籍員工之意涵做出區別。

(二)相關研究與分析

由於近年來全球經濟與國內景氣不佳，加上企業外移嚴重，造成國內失業率逐步上昇，因此政府對外籍勞工的引進策略由以往的「限業限量」改變至「適中趨緊」策略(扈永安，民88)，但政府僅凍結新申請案，對已申請獲准尚未使用之配額及聘僱外籍勞工兩年屆滿重新申請者，皆允許繼續引進。另外，重大投資或經建案，經勞委會與中央目的事業主管機關商議後，亦可專案申請引進外籍勞工。

雖然行政院勞委會於九十年公告每年將刪減企業引進外勞10%與提高重大投資案引進外勞門檻(由2億元調至5億元)，並提高外籍勞工審查標準與限制。希望藉採行外勞緊縮措施降低外勞引進人數以增加國人就業機會，但成效有限(施義安，民92)。

根據行政院勞工委員會的統計資料，我國自民國80年至民國94年3月底，共計14年間，所引進之合法外籍勞工總數由2,999人增至357,529人，約成長119倍。在外籍勞工總數如此龐大的情況下，本研究針對占比例最大之製造業做深入研究，正可切合業界所需，提供其管理外籍勞工參考之用。

四、文化差異

(一)文化定義

文化(culture)一詞，以其研究著重點的不同分為兩個學派。著重社會成員可直接觀察之行為語言與實物的是「文化適應學派」；著重價值觀、假設、信念的是「文化觀念學派」。Sathe(1983)

故無論是行為、語言、實物、價值觀、假設與信念，皆屬文化之一部份。以更廣義的定義來說，文化是人類社會發展中所創造之物質與精神總和。在此，將一部分學者對文化的定義，列舉如下：

表二 學者對文化所下之定義彙編

學者 (年份)	對文化所下之定義
Kroeber & Kluckhohn (1954)	文化是一套行為系統，其核心是一套由價值系統所構成的傳統觀念。
Barnown (1963)	一群人共同的生活方式，藉共同語言與溝通以相互學習的行為規範來達成世代相傳之目的就是文化。
Taylor (1971)	文化包括知識、信仰、習俗、道德、法律、藝術及作為社會一份子所獲取的任何能力與習慣，是一個複雜的整體。
Triandis (1972)	文化是人類環境的人為部份，其包括實體如工具與結構，及對實體的主觀反應如價值態度等等。
Kluckhohn & Kellyl (1975)	不論有形無形或合理於否，為生活所需，曾在某一時期成為人類行為準則的各種訊息，就是文化。
Hofstede (1980)	特定社會中人們心靈表現之總體即為文化。
Carrol (1982)	文化似某些事物，如習慣、法律、道德規範等，是由社會群體成員共享，藉群中年長者流傳給年輕者，其可塑造一個人的認知結構與行為。
Alder (1983)	文化為思想的集合體，用以區別不同群體，且當某人之生活方式有別於他人時，其將被視為來自其他文化。

Pettigrew (1983)	在特定時間、特定群體內運作，而被集體接受且公開的意義系統即是文化。
Ruben (1983)	文化是一個特定社會體系或團體成員所共享之意義、形象、習慣、價值、符號象徵、資訊形成的過程與其傳遞方式及傳統。
Kilmann et. al. (1985)	文化為將社會結合在一起的共同意識形態、假設、期望、哲學、態度與規範。
Louis (1985)	一個群體或社會，以社會性的方式傳遞其信念、行為形態、藝術、制度與其他所有人為及思維產物之整體即是文化。
Renner (1985)	文化是將社會結合在一起的行為與共同價值，也是隱含的可保證協調之遊戲規則。
Alder & Jelinek (1986)	文化對組織或國家都被視為一套理所當然的期望、假設或存在法則。其同時形成個人態度，在最終成為個人行為、行動與信仰。
Munter (1989)	一個群體中多數人在大多數時間的態度、行為與價值觀就是文化。
S. P. Robbins(1993)	文化是分享意義的系統，它描述出組織內成員所接受的普遍看法。
Dowling & Welch & Schuler (1999)	一個群體或社會成員，以共同態度、行為與價值觀所共有之獨特生活方式即為文化。
白宗傑 (1981)	文化是某一社會內，個人所學共同行為及該行為之結果，這些行為與結果互相傳遞保存。
張葆華 (1987)	以社會學觀點，文化是社會遺產，包括人類創造的各種知識、道德、信仰、語言文字、生活技能、風俗習慣、社會制度與價值規範等。
何國全 (1993)	文化是歷代延續之獨特行為、情感、信仰、觀念與思考方式。
陳奇祿 (1994)	文化是群體在適應環境時衍生之一套固定生活形式。
簡詩宜 (1999)	文化乃環境中共通的態度、價值觀、信仰、宗教及行為模式。

資料來源：1.郭俊賢，「影響企業女性海外派遣態度之相關因素研究—以在臺灣之多國籍企業為例，」彰化：大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文，民國90年。P. 14-15
2.本研究整理。

依上表各學者之論點及本研究所需，茲將文化定義為人在適應環境時衍生之一套固定生活形式，表現在生活習慣、語言文字、價值觀、宗教信仰等各種事物中。

(二)文化差異

依Ronen & Shinka (1984)的研究，將國家文化分為九個群集，認為各群集內的國家文化較為類似。

- 1.近東(Near Eastern)群集：如土耳其、伊朗、希臘。
- 2.北歐(Nordic)群集：如挪威、芬蘭、丹麥、瑞典。
- 3.日耳曼(German)群集：如德國、奧地利、瑞士。
- 4.盎格魯(Anglo American)群集：如美國、加拿大、英國、澳大利亞、愛爾蘭。
- 5.拉丁歐洲(Latin European)群集：如法國、義大利、比利時、西班牙、葡萄牙。
- 6.拉丁美洲(Latin American)群集：如墨西哥、祕魯、委內瑞拉、哥倫比亞、阿根廷、智利。
- 7.遠東(Far Eastern)群集：如台灣、印尼、菲律賓、越南、香港、泰國、馬來西亞、新加坡。
- 8.阿拉伯(Arab)群集：如科威特、阿曼、巴林、沙烏地阿拉伯、阿布-杜拜、阿拉伯聯合大公國。
- 9.獨立(Independent)群集：如日本、印度、以色列。

台灣雖然與印尼、菲律賓、越南、泰國、馬來西亞等五個外籍勞工來源國同屬遠東群集，但實際上文化差異之處不少，語言文字、宗教信仰、風俗習慣皆屬不同，只能說相較於其他群集其文化傾向上同大於異而已。

在明知會有文化差異的情形下，製造業中階管理者是以何種形式領導外籍勞工為佳。是領導模式遷就文化差異而不同，還是以本國強勢的文化以單一的領導模式形態讓具有文化差異的外籍勞工自行適應，抑或是以一種折衷妥協的形式呈現，就非常值得研究探討。

本研究所指之文化差異為生活習慣、語言文字、價值觀、宗教信仰等之差異程度。

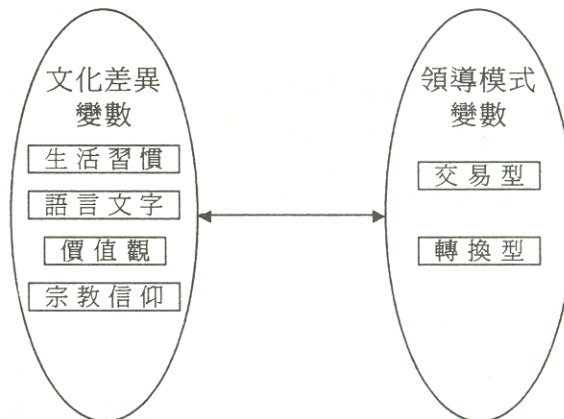
參、研究方法

本章節之目的，是希望藉由之前的文獻探討，以確立本研究之研究架構，並說明本研究之研究方法，以期能達到解釋本研究主題之目的，並且研究結果可以供相關業者參考。

一、研究架構

當研究主題未有學者進行研究或對研究主題不甚瞭解時，探索性研究可進一步研究陳述問題、發展出假設、增加對現象的瞭解，建立進一步研究之優先順序。(謝安田，民82)因此，本研究由文獻回顧領導理論與文化差異內涵而建立之觀念架構，亦是以後研究領導模式、問卷設計與調查、問卷調查與分析等之基礎，本研究之觀念架構如圖二所示，其中文化差異變數雖以藉由文獻得知多項因素，並假設有生活習慣、語言文字、價值觀、宗教信仰等項目，但適用性仍須經本研究因素分析後驗證。

本研究於製造業管理者之問卷訪談中，了解製造業之領導模式與文化差異之關係，再經由資料分析，取得受訪者人口統計變項部份，回饋至研究之中，進而提出結論建議。故而本研究乃結合企業觀點與領導理論研究，與外籍勞工及文化差異研究亦有關連。



圖二 研究架構圖

資料來源：本研究整理

二、研究假設

根據本研究之研究目的與問題，以及本章節之觀念架構，本研究之研究假設為「製造業中階管理者基於與外籍勞工的文化差異，以不同類型或不同程度之領導模式來管理員工，此種模式將影響該企業經營績效與外籍勞工滿意度」。

因此，本研究之統計假設如下：

假設一：製造業中階管理者人口統計變項對領導模式變數無顯著差異。

假設二：製造業中階管理者與外籍勞工生活習慣不同對領導模式有顯著差異。

假設三：製造業中階管理者與外籍勞工語言文字不同對領導模式有顯著差異。

假設四：製造業中階管理者與外籍勞工價值觀不同對領導模式有顯著差異。

假設五：製造業中階管理者與外籍勞工宗教信仰不同對領導模式有顯著差異。

假設六：領導模式對引導外籍勞工生活習慣有顯著差異。

假設七：領導模式對引導外籍勞工語言文字使用有顯著差異。

假設八：領導模式對引導外籍勞工價值觀有顯著差異。

假設九：領導模式對引導外籍勞工宗教信仰有顯著差異。

三、抽樣方法

本研究採取立意抽樣，以留置問卷調查方式進行問卷調查，抽樣對象為目前現職於中部地區製造業中之中階管理人員、符合研究限制之管理者，共發出300份，共計回收176份樣本，其中有效樣本為172份。本問卷自發出至回收，共花費近三個月的時間。

四、研究方法

本研究希望能夠透過對製造業中階管理者的調查，瞭解製造業之領導模式與實際管理執行上影響之相關部份，並且能提供新的概念與共通性給業界參考。因此本研究將配合運用如下研究方法：

(一)文獻回顧法：瞭解過去學者專家的相關研究心得，並歸納結論以為本研究之研究依據。

(二)敘述性統計：以次數分配、百分比、平均數、標準差等，瞭解受測樣本之基本屬性以及資料分佈情形。

(三)因素分析法：希望瞭解文化差異因素觀點，進一步萃取更少的構面數目，表示原資料結構並構成文化差異的屬性構面。

(四)變異數分析：檢視不同之文化差異變數是否對領導模式有顯著差異；而領導模式是否也對不同之文化差異變數有顯著差異。

肆、資料研究分析

本章節將直接從本研究之問卷，進行相關資料之分析研究，瞭解製造業中階管理者在文化差異下之領導模式，並且進一步解釋相關現象之意涵。

一、樣本結構分析與敘述統計

本研究採取立意抽樣，以留置問卷調查方式進行問卷調查，抽樣對象為目前現職於中部地區製造業之中階經理人員、符合研究限制之管理者，共發出300份，共計回收176份樣本，回收比率為58.66%。其中有效樣本為172份，有效比率為97.73%，樣本結構詳如表三。

(一)樣本結構分析

表三 樣本結構表

年齡	人數	百分比	月薪	人數	百分比
30以下	31	18.0	未足3萬	11	6.4
31-40	85	49.4	3萬-未足5萬	65	37.8
41-50	38	22.1	5萬-未足10萬	84	48.8
50以上	18	10.5	10萬以上	12	7.0
性別			婚姻狀況		
男	119	69.2	已婚	121	70.3
女	53	30.8	未婚	51	29.7
教育程度			年資		
高中(職)含以下	16	9.3	3年以下	28	16.3
專科	61	35.5	3至6年	38	22.1
大學	65	37.8	6至10年	30	17.4
碩士	30	17.4	10年以上	76	44.2
博士	0	0			

資料來源：本研究整理

由表三分析，製造業中階管理者之中，以年齡區分，在31歲到40歲的人數最多，佔樣本的49.4%，其次是41歲到50歲，也有22.1%；從性別來觀察，是男性較多，達69.7%；教育程度方面，則是大學為主，有37.8%，專科程度則也有35.5%；就月薪而言，五萬元到未足十萬元的管理者有48.8%，在三萬元到未足五萬元的管理者也有37.8%；婚姻狀況方面，已婚者較多，佔樣本的70.3%；在年資方面，則是10年以上最多，佔44.2%。

(二)敘述統計

本問卷所採之構面，計有「生活習慣面」、「語言文字面」、「價值觀面」、「宗教信仰面」、「領導模式面」等項，茲分別檢視其下各題之平均數與標準差，以瞭解受訪樣本之群體平均反應。各題統計上數字意義為：1表示非常不同意；2代表不同意；3代表不確定，也是中間值；4代表同意；5代表非常同意。

表四 各構面之敘述統計分析總表

構面	題號	平均數	標準差
生活習慣面	2-1	3.2442	0.9544
	2-2	2.4593	0.8941
	2-3	2.8314	1.0488
	2-4	2.8663	1.0258
	2-5	2.8605	1.0164
	2-6	3.4419	0.9316
語文字面	3-1	3.4070	1.0246
	3-2	3.0407	1.0337
	3-3	3.0116	1.0485
	3-4	3.0698	1.0846
	3-5	3.1337	0.9910
	3-6	3.4884	0.8752
價值觀面	4-1	3.1977	0.9651
	4-2	2.8605	0.8741
	4-3	3.0581	0.9472
	4-4	3.0756	0.9674
	4-5	3.2035	0.9424
	4-6	3.5698	0.8589
宗教信仰面	5-1	2.5814	0.9669
	5-2	2.3198	0.8426
	5-3	2.5814	0.9299
	5-4	2.5872	0.9962
	5-5	2.6047	0.9707
	5-6	2.8256	1.0451
領導模式面	6-1	4.0407	0.7121
	6-2	3.9419	0.8564
	6-3	3.1802	0.8072
	6-4	3.1744	0.8678
	6-5	3.0523	0.8935
	6-6	2.4012	0.9713

註：1.平均數越高表示越同意該題，中間值為3.0

2.題號請參閱附錄之問卷

資料來源：本研究整理

由上表四可知，「生活習慣面」就群體平均而言，約為中間值2.9506(中間值為3.0)。檢視細項，在2-6題「我覺得生活習慣與我較一致的員工，比較容易

鼓舞他達到我的要求」其平均數最高(3.4419)。

在「語言文字面」就群體平均而言，約為中間值3.1919(中間值為3.0)。檢視細項，在3-6題「我覺得語言上與我較能溝通的外籍勞工，比較容易鼓舞他達到我的要求」其平均數最高(3.4884)。而「價值觀面」中，就群體平均而言，約為中間值3.1609(中間值為3.0)。檢視細項，在4-6題「我覺得價值觀與我較一致的外籍勞工，比較容易鼓舞他達到我的要求」其平均數最高(3.5698)。

於「宗教信仰面」，就群體平均而言，約為2.5834，在不同意與不確定之間(中間值為3.0)。檢視細項，在5-2題「當兩位外籍勞工發生過錯時我會先指正宗教信仰與我不同者」其平均數最低(2.3198)。顯示樣本群體對宗教信仰之不同會影響管理者領導模式上是不同意的。

在「領導模式面」，就群體平均而言，約為中間值3.2985(中間值為3.0)。檢視細項，在6-1題「我認為善用獎賞與懲罰是領導外籍勞工達成目標最重要的部份」其平均數最高(4.0407)，較接近於同意。顯示獎勵與懲罰是製造業中階管理者較認同的領導方式。再來是6-2題「我認為關懷與轉變部屬是領導外籍勞工達成目標最重要的部份」其平均數也有(3.9419)，接近於同意。

二、信度與效度分析

本研究問卷量表之設計，係參考文獻建構而成。為避免內部一致性過低，故以信度分析之進行，來確保研究之正確性。本研究量表採用Cronbach's α 係數來檢定，當 α 值大於0.8以上，表示量表有高的信度。(Bryman & Cramer, 1997)在效度方面，本研究採用建構效度(Construct Validity)來了解問卷之內容，是否能有效測量出本研究希望探討的理論架構，以達研究之目的。

(一)效度分析

依前述，本研究所採乃為建構效度。而建構效度係指問卷能測得抽象概念或特質的程度，常以「因素分析」做為評估的依據。本研究以因素分析之主成份分析法(principal component analysis)，對本研究之「生活習慣面」、「語言文字面」、「價值觀面」、「宗教信仰面」、「領導模式面」取特徵值大於1之因素，以最大變異法(varimax)進行轉軸，以了解各變項之因素負荷量。

表五顯示各構面之因素分析結果，在「生活習慣面」其共同因素特徵值大於1者為一個，其累積解釋變異量為49.932%，故本研究仍以「生活習慣面」為構面進行後續分析；在「語言文字面」其共同因素特徵值大於1者為一個，其累積解釋變異量為49.537%，故本研究仍以「語言文字面」為構面進行後續分析；在「價值觀面」之因素分析結果，其共同因素特徵值大於1者為一個，其累積解釋變異量為54.723%，故本研究仍以「價值觀面」為構面進行後續分析；在「宗教信仰面」之因素分析結果，其共同因素特徵值大於1者為一個，其累積解釋變異量為62.054%，故本研究仍以「宗教信仰面」為構面進行後續分析。

另外「領導模式面」之因素分析結果，其所萃取共同因素特徵值大於1者為兩個，其累積解釋變異量為66.044%，顯示其建構效度尚佳。故本研究以「領導類型」、「領導轉變」為「領導模式面」之子構面進行後續分析。

表五 各構面之因素分析結果總表

主 構 面	子 構 面	題 號 (依因素負荷量大小排列)	特 徵 值	累 積 解 釋 變 異 量
生活習慣面		2-4、2-5、2-2、2-3、 2-6、2-1	2.996	49.932%
語言文字面		3-5、3-4、3-3、3-2、 3-6、3-1	2.972	49.537%
價值觀面		4-5、4-4、4-1、4-6、 4-2、4-3	3.283	54.723%
宗教信仰面		5-4、5-5、5-2、5-3、 5-6、5-1	3.723	62.054%
領導模式面	領導類型	6-1、6-2	2.446	40.773%
	領導轉變	6-5、6-3、6-4、6-6	1.516	66.044%

註：題號請參閱附錄之問卷

資料來源：本研究整理

(二)信度分析

本研究之信度分析結果如表六。各構面之Cronbach's α 值介於0.5712 至 0.8759間，均符合信度標準。而整份問卷之Cronbach's α 值為0.9132，大於0.8，故可視為量表具有高的信度。

表六 各構面之信度分析結果總表

研究構面	子構面	題號	構面之 Cronbach's α
生活習慣面		2-1、2-2、2-3、2-4、2-5、2-6	0.7938
語言文字面		3-1、3-2、3-3、3-4、3-5、3-6	0.7916
價值觀面		4-1、4-2、4-3、4-4、4-5、4-6	0.8317
宗教信仰面		5-1、5-2、5-3、5-4、5-5、5-6	0.8759
領導模式面	領導類型	6-1、6-2	0.5712
	領導轉變	6-3、6-4、6-5、6-6	0.7784

註：題號請參閱附錄之問卷

資料來源：本研究整理

三、製造業中階管理者人口統計變數與其在文化差異下領導模式之關係

在前述中，本研究提出之研究假設為「製造業中階管理者基於與外籍勞工的文化差異，以不同類型或不同程度之領導模式來管理員工，此種模式將影響該企業經營績效與外籍勞工滿意度」。基於此項研究假設，本節將運用T檢定與單因子變異數分析中之Scheffe檢定，驗證製造業中階管理者個人背景特徵與其領導模式因素之間，是否存在有顯著差異。以及是否受文化差異變數影響。

表七 文化差異下各領導模式變項之檢定分析表

主構面	次構面	檢定之變數 變項	性別	年齡	婚姻	教育程度	服務年資	月薪
例外管理								
理想化影響								
個別關懷	5.735							
	0.018*							
才智激發								
心靈鼓舞								

語言文字面		權變報酬						
		例外管理						
		理想化影響						
		個別關懷						
		才智激發						
		心靈鼓舞		3.097				
			0.028*					
價值觀面		權變報酬						
		例外管理			7.622			
					0.006**			
		理想化影響						
		個別關懷						
		才智激發						
	心靈鼓舞							
宗教信仰面		權變報酬						
		例外管理					3.269	
							0.023*	
		理想化影響						
		個別關懷						
		才智激發						
	心靈鼓舞							
領導模式面	領導類型	交易型						
		轉換型						
	領導轉變	轉變習慣						
		轉變語文						
		轉變價值觀						
		轉變信仰						

註：1.上格值為F檢定值；下格值為P值

2.*P<0.05,**P<0.01

資料來源：本研究整理

在製造業中階主管不同性別上，對文化差異「生活習慣面」中之「個別關懷」變項，有顯著差異($P<0.05$)。可知女性在關懷生活習慣與其較相似的外籍勞工上，較男性顯著為高。

在製造業中階主管不同年齡上，對文化差異「語言文字面」中之「心靈鼓舞」變項，有顯著差異($P<0.05$)。經Scheffe事後檢定可發現，41至50歲之主管較31至40歲之主管，對語言上與其較能溝通的外籍勞工，比較容易鼓舞他達到其要求方面，顯著為高。

在製造業中階主管不同婚姻狀況下，對文化差異「價值觀面」中之「例外管理」變項，有顯著差異($P<0.01$)。可發現未婚之主管較已婚之主管，對外籍勞工發生過錯時會先指正價值觀與其較不同者方面，顯著為高。

在製造業中階主管不同教育程度與不同服務年資上，各變項均無顯著差異。而在製造業中階主管不同月薪上，對文化差異「宗教信仰面」中之「例外管理」變項，有顯著差異($P<0.05$)。經Scheffe事後檢定可發現，月薪未足三萬之主管較十萬以上之主管，對外籍勞工發生過錯時會先指正宗教信仰與其不同者方面，顯著為高。

四、研究假設檢定

本研究經前述各節所得分析結果，對照本研究之假設，將研究假設檢定結果，製成下表八：

表八 研究假設檢定表

	結果
假設一：製造業中階管理者人口統計變項對領導模式變數無顯著差異。	部份成立
假設二：製造業中階管理者與外籍勞工生活習慣不同對領導模式有顯著差異。	部份成立
假設三：製造業中階管理者與外籍勞工語言文字不同對領導模式有顯著差異。	部份成立
假設四：製造業中階管理者與外籍勞工價值觀不同對領導模式有顯著差異。	部份成立
假設五：製造業中階管理者與外籍勞工宗教信仰不同對領導模式有顯著差異。	部份成立
假設六：領導模式對引導外籍勞工生活習慣有顯著差異。	不成立
假設七：領導模式對引導外籍勞工語言文字使用有顯著差異。	不成立
假設八：領導模式對引導外籍勞工價值觀有顯著差異。	不成立
假設九：領導模式對引導外籍勞工宗教信仰有顯著差異。	不成立

資料來源：本研究整理

伍、結論與建議

本章將藉由資料研究分析結果，提出各種相關意見，提供製造業中階管理者在進行領導外籍勞工工作時參考，這也是本研究希望達成之研究目的。最後，將提出後續研究的建議，以供後續研究者參考。

一、研究實證結果

經過分析，本研究證實管理者的人口統計變數，在某些部份的確會影響他們對於文化差異下領導模式取向，而其於領導上的表現，也應該會影響外籍勞工的工作績效，因此本節以分析結果，整理歸納，回應本研究之目的。

(一)生活習慣上的差異對領導模式的影響

研究發現女性比男性偏好關懷生活習慣與其較相似的外籍勞工。而樣本群體中，對生活習慣上較一致之員工比較容易鼓舞達成目標，此項認同度較高。

(二)語言文字上的差異對領導模式的影響

研究發現41至50歲之主管，對語言上與其較能溝通的外籍勞工，比較容易鼓舞他達到其要求方面，顯著性最高。而樣本群體中，也是對語言上與其較能溝通的外籍勞工，比較容易鼓舞他達到要求，此項認同度最高。

(三)價值觀上的差異對領導模式的影響

研究發現未婚之主管較已婚主管，對外籍勞工發生過錯時會先指正價值觀與其較不同者方面，顯著性最高。而樣本群體中，是價值觀與其較一致的外籍勞工，比較容易鼓舞他達到要求，此項認同度最高。

(四)宗教信仰上的差異對領導模式的影響

研究發現月薪未足三萬之主管較十萬以上之主管，對外籍勞工發生過錯時會先指正宗教信仰與其不同者方面，顯著差異最高。未足三萬之主管傾向於無意見，十萬以上之主管傾向於不同意。

而樣本群體中，對宗教信仰之不同會影響管理者領導模式上是不同意的。其中又以當兩位外籍勞工發生過錯時我會先指正宗教信仰與我不同者，此項為最不同意。

(五) 領導模式對文化差異上的影響

樣本群體中，認為善用獎賞與懲罰是領導外籍勞工達成目標最重要的部份，比認為關懷與轉變部屬是領導外籍勞工達成目標最重要的部份略高。但都傾向於同意。我們可視為交易型與轉換型領導特性，在樣本中兼而有之，沒有明顯哪種領導模式一定優於哪種的現象。

另外，在領導模式對文化差異影響上，則是均不明顯。在樣本群體中對領導影響生活習慣、語言文字、價值觀上，均傾向無意見。而對宗教信仰上，則略有傾向反對的意味。

二、研究建議

經實證分析可知，確實在文化差異上有部份因素會影響到領導者的領導模式。而透過領導回頭去影響文化差異因素，則均不明確。

在工作目標的達成上，我們必須去除或順應這種文化差異上的影響。本研究中顯示領導者無法透過領導來扭轉與外籍員工間的文化差異，故有可能做改變者，將是領導者本身。領導者本身可經由「跨文化訓練」(cross-cultural training)，避免與員工間文化差異上之認知不同，造成不必要的失誤與衝突發生。

經研究發現生活習慣、語言文字、價值觀三方面，領導者本身認知其若差異越小，越容易鼓舞外籍勞工達成工作目標。故我們可透過一致性的工廠生活(管理者與員工住一樣宿舍、吃一樣伙食、穿一樣的制服、一樣的作息時間)，求取生活習慣上的差異縮小。也因此一致性，使管理者更了解更貼近員工，進而減少管理上的阻礙。語言文字和價值觀則有賴領導者自身的學習與溝通，甚或可能，讓外籍勞工也學習我們的語言文字與理念。

另外，領導應該是採取系統化方式提供，而不是只考慮單一領導方式。故本研究發現不是單純以交易型領導模式、轉換型領導模式，即可區分出領導類型。而是獎賞與懲罰、關懷與轉變同樣重要，需視狀況而表現，這也和我們在日常觀察之情形頗為一致。以上為提供製造業中階管理者，在面對外籍勞工時的一些具體做法與建議，期望本研究建議能為業界在領導外籍勞工問題上有所助益。

三、後續研究

本研究歸納後續研究可以進行的方向，有以下幾個：

首先，影響管理者行為的不只有背景特徵(biographical characteristics)，還有其他個體層次的變數，如能力(ability)、學習(learning)、性格(personality)、價值觀、態度(attitude)等因素，後續研究可就此部份進行研究。

其次，本研究並不包括外籍勞工觀點，因此對於「製造業中階管理者之領導模式」之解釋，應有不完整之處，也是後續研究領導模式系統的一個方向。

第三，本研究僅以中部為例，後續研究可以擴大範圍，證實其普遍適用於全國。

第四，不同文化差異變數下，所形成的領導模式可能不同，後續研究可以繼續驗證本研究文化差異變數是否適用。

第五，後續研究可以探討其他行業是否試用本研究所歸納之結論，這也是後續研究可以進行的方向。

最後，本研究僅為量化研究，後續研究可以採取立意抽樣，於管理者之間卷調查後，對抽樣公司的決策者進行研究訪談。

參考文獻

一、中文部分

1. Stephen P. Robbins 著，組織行為，林財丁、林瑞發 譯，1998，初版，台中：滄海書局。
2. 白宗傑，1981，駐台美籍管理員之研究，台北：國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
3. 行政院主計處第三局，2001，中華民國行業標準分類（第七次修訂版）。
4. 行政院主計處第三局，1993，中華民國統計地區標準分類。
5. 行政院勞工委員會，2005，勞動統計資料庫—縣市別外籍勞工資料。
6. 行政院經濟部工業局，2002，網際網路業製造業及技術服務業購置設備或技術適用投資抵減辦法。
7. 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。
8. 林淑華，2003，轉換型領導方式與員工工作滿足關係之研究—以台北市立忠孝醫院為例，台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
9. 林維林，1996，轉換型、交易型領導行為與領導效能關係之研究—以台灣省政府建設廳為個案分析，台中：東海大學公共行政研究所碩士論文。
10. 吳家聲，1988，「外籍勞工政策的探討」，人力資源管理與經濟發展研討會論文，1~15頁。
11. 施義安，2003，外籍勞工管理之研究—以菲律賓籍勞工為例，彰化：大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文。
12. 孫以凡，1999，外籍勞工法制之研究，嘉義：中正大學法律研究所碩士論文。
13. 孫本初，2000，轉換型領導對台北市政府行政績效影響之研究，台北：台北市政府研究發展考核委員會編印。
14. 許士軍，1993，管理學，台北：東華書局。
15. 許峰勝，2004，兩岸連鎖餐飲業高績效店舖領導型態異同之研究，台中：

- 朝陽科技大學企業管理學系碩士班碩士論文。
16. 扈永安，1999，「談外勞問題及其治本之道」，台灣經濟研究月刊一第11期。頁32-36
 17. 郭俊賢，2001，影響企業女性海外派遣態度之相關因素研究—以在台灣之多國籍企業為例，彰化：大葉大學工業關係學系碩士班碩士論文。P.14-15
 18. 彭昌盛，1993，轉換型領導理論及其應用之研究，台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
 19. 陳正良，1990，「台灣地區外籍勞工之探討」，勞工研究，台北：中國文化學院。
 20. 陳奇祿，1994，文化與生活，台北：允晨文化。
 21. 張紹勳，2002，人力資源管理，台北：滄海書局。
 22. 張葆華，1987，社會心理學理論，台北：三民書局。
 23. 張潤書，1998，行政學，台北：三民書局。
 24. 趙守博，1989，「談外籍勞工問題」，勞工行政—第18期。頁3-6
 25. 廖思先，1999，轉換型領導、組織承諾與公民行為之相關研究—以台灣公立美術館為例，高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 26. 謝安田，1993，企業研究方法，初版，台北：著者發行。p. 274.
 27. 簡詩宜，2000，跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究，國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
 28. Adler, N.J., (1983), " Cross-cultural Management Research: The Ostrich and the Trend, " Academy of management Review. 8, p226-232
 29. Bass, B. M., (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, (New York: Free Press)
 30. Bass, B. M., & Avolio, B. J., (1990), Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, (Palo. Alto, CA : Consulting Psychologists Press)
 31. Brown, H. Douglas. (1987), Principles of Language Learning and Teaching. Second Edition. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Regents.
 32. Bryman, A., and Cramer, D., (1997), Quantitative Data Analysis with SPSS for

- Windows, London: London: Routledge
33. Burns, J. M., Leadership, (1978), (New York: Harper & Row)
34. Dowling, P. J., Welch, D. E., & Schuler, R. S. (1999), International human resource management: Managing people in a multinational context. Cincinnati, OH: South-Western.
35. Fayol, Henri, (1949), General and Industrial Management (London: Sir Isaac Pitman and Sons Ltd.), P.3~13.
36. Hofstede, G. (1980), "Culture's Consequence: International Difference in Work-Related Values", Beverly Hills : Sage.
37. Katz, Robert L. (1974), "Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review, Vol. 52, No. 5 (September~October), P.90~102.
38. Reubens, E. P. (1981), Low-level work in Japan without foreign workers. International Migration Review; 15(4/winter):749-758.
39. Robbins, S.P. (1993), Organization Theory: Structure, design and applications. Prentice-Hall. New Jersey.
40. Ronen & Sincha (1984), Comparative and International Management, N. Y.: John Wiley.
41. Sathe, V. (1983), Implications of corporate culture: A manager's guide to action. Organizational Dynamics, Autumn : p5-23.
42. Tichy, N. M., & Devanna, M. A., (1985), The transformational leader, Training and Development Journal, pp27-32)

Probe into Leadership Style of the Foreign Laborer of Manufacturing Industry with the Cultural Difference View

Hsieh Ya-Hui*

Ding Chih-Yuan**

Abstract

The introducing of the foreign labors indeed solve the problem about the lack of the labor force, however, it also has some problems in administration. This research tries to survey the manufacturing administrator' s leadership with the foreign labors from the cultural differences, and tries to find out the relationship between the cultural differences and the model of leadership.

I have sent out 300 questionnaires, and got 172 available samples. I conclude below from the statically analysis:

- 1.The cultural differences would effect the leadership. On the contrary, it was unclear.
- 2.The research states that the leader can' t reverse the cultural difference between the foreign labors.
The one who is tend to change is the leader.
- 3.If the leader has the less differences in the habit, communication, and the value between the foreign labors, it would be easier to encourage them to accomplish the work.

Keywords: Leadership style, Manufacturing industry, Cultural difference