



# 人力資源管理—進階篇

## 第三章 國際人才培育

主辦單位： 勞動部勞動力發展署

承辦單位： 中華民國全國中小企業總會

# 目 錄

第三章 國際人才培育 .....	1
第一節 國際人才培育 .....	2
一、 國際人力資源管理之意義與內涵 .....	2
二、 策略性國際人力資源管理 .....	2
三、 子公司國際人力資源策略型態 .....	4
四、 駐外人員的甄選 .....	5
五、 駐外人員的培訓 .....	5
第二節 駐外人員的職涯規劃 .....	8
第三節 外籍勞工管理 .....	10
一、 外籍勞工工作類別 .....	10
二、 外籍勞工管理 .....	11
三、 外籍勞工管理法令 .....	13
第四節 個案分享 .....	15
個案一：年興紡織公司（勞資關係） .....	15
個案二：喬山健康科技公司（目標管理與獎勵） .....	16
第五節 結語 .....	17
參考書目 .....	18



## 第三章 國際人才培育

國際公司（international company），是指在另一國家（地區）建立一個或數個營運據點，而在許多不同國家（地區）建立營運據點時即成為跨國企業（multinational corporation），並試圖利用不同地區中較低的製造和運送成本。

被譽為當代趨勢大師的約翰·奈斯比（John Naisbitt）在《大趨勢》（Megatrends）乙書中曾這樣告誡美國人：「我們應該記住兩件最重要的事情。第一，昨天已經過去了；第二，我們現在必須適應這個各國互相依賴的世界。」當全球化的洶湧浪潮不斷襲來時，面對企業國際化的經營趨勢，人力資源管理也正面臨前所未有的挑戰，此時人力資源管理人員需要瞭解他國員工的心理需求、工作價值觀、對領導管理的想法、員工關係與勞動參與的相關法令等，方能規劃合適的全球化（globalization）的人力資源管理制度。

企業國際化的過程，以人的管理最為困難，亦為成敗關鍵。人才國際化是一家企業全球化是否成功的重要關鍵。例如飛利浦（Philips）公司外派遴選幹部的條件必須具備：專業技術、生意眼光、心胸開闊、親和力、溝通技巧，及對當地社會發展有充分瞭解的人。因此，人力資源策略與功能，例如外派人員訓練和外派人員回任的管理發展等，是當前企業國際化的重大課程。

企業國際化過程除了要有正確的人力資源策略及人才甄選外，國際化人才的培養與外派人員的培訓也是企業國際化成功要件之一。

駐外生涯規劃，對駐外人員的工作績效、留任意願、工作態度與地主國人民的互動關係有顯著的相關。假若員工感受到組織可提供晉升機會、具發展性的任務與生涯發展相關資訊，其將更有意願擔任駐外工作，並相信駐外工作對其生涯發展具有正面影響。

任何有關國際性的問題，都是由人而生，所以最後就必須由人來解決。本章以國際人才培育、駐外人員的職涯規劃、外籍勞工管理和個案分享（年興紡織、喬山健康科技）為主題，言簡意賅的加以論述，以供參考與有效的運用。

## 第一節 國際人才培育

人才是企業營運與發展之根本，對於多國籍企業而言，熟悉跨國整合與地主國營運之人才難尋，因此國際人力資源管理對於多國籍企業營運之良窳至為關鍵。

### 一、 國際人力資源管理之意義與內涵

基本上多國籍企業之國際人力資源管理議題與一般企業之人力資源管理議題是類似的，其目的皆是對於人力資源作最佳的配置與運用，以提升企業之競爭力與績效。一般而言，國際人力資源管理包含之議題，如圖所示，分別說明如下：

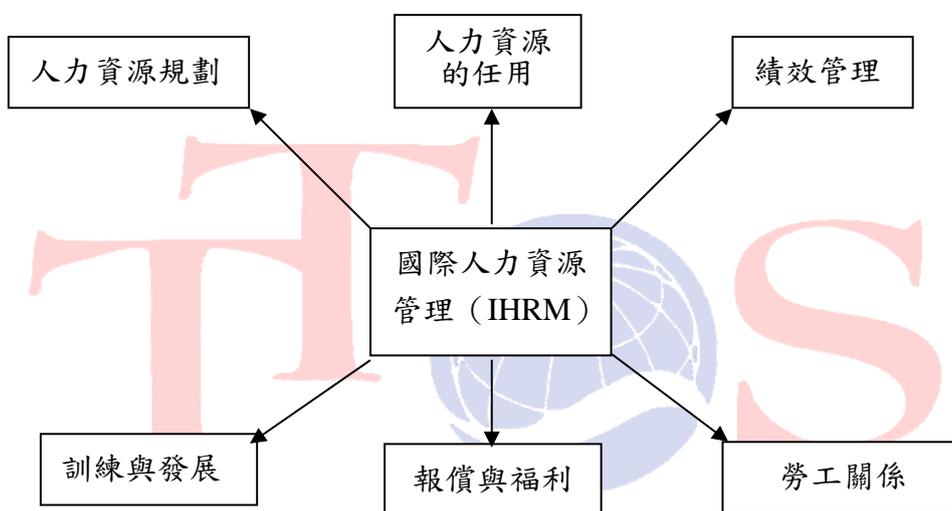


圖 1-1：國際人力資源管理之內涵

### 二、 策略性國際人力資源管理

國際人力資源管理之目的在於適當地規劃、任用與配置人力資源，以達成多國籍企業之策略目標，因此任何多國籍企業人力資源之活動必須協助多國籍企業達成其策略目標與組織運作為目的，而此一議題稱為「策略性國際人力資源管理」(Strategic international human resource management，簡稱 SIHRM)。

#### (一) 策略性國際人力資源管理整合性架構

Schuler、Dowling 與 Cieri 提出一個策略性國際人力資源管理之整合性架構，其中包含影響國際人力資源管理活動之策略性要素 (strategic MNE

components)、內外部影響因素(exogenous factors and endogenous factors)、所涵蓋 SIHRM 功能(functions)、政策與實務(policies and practices), 以及多國籍企業之目標(MNE concerns and goals)。

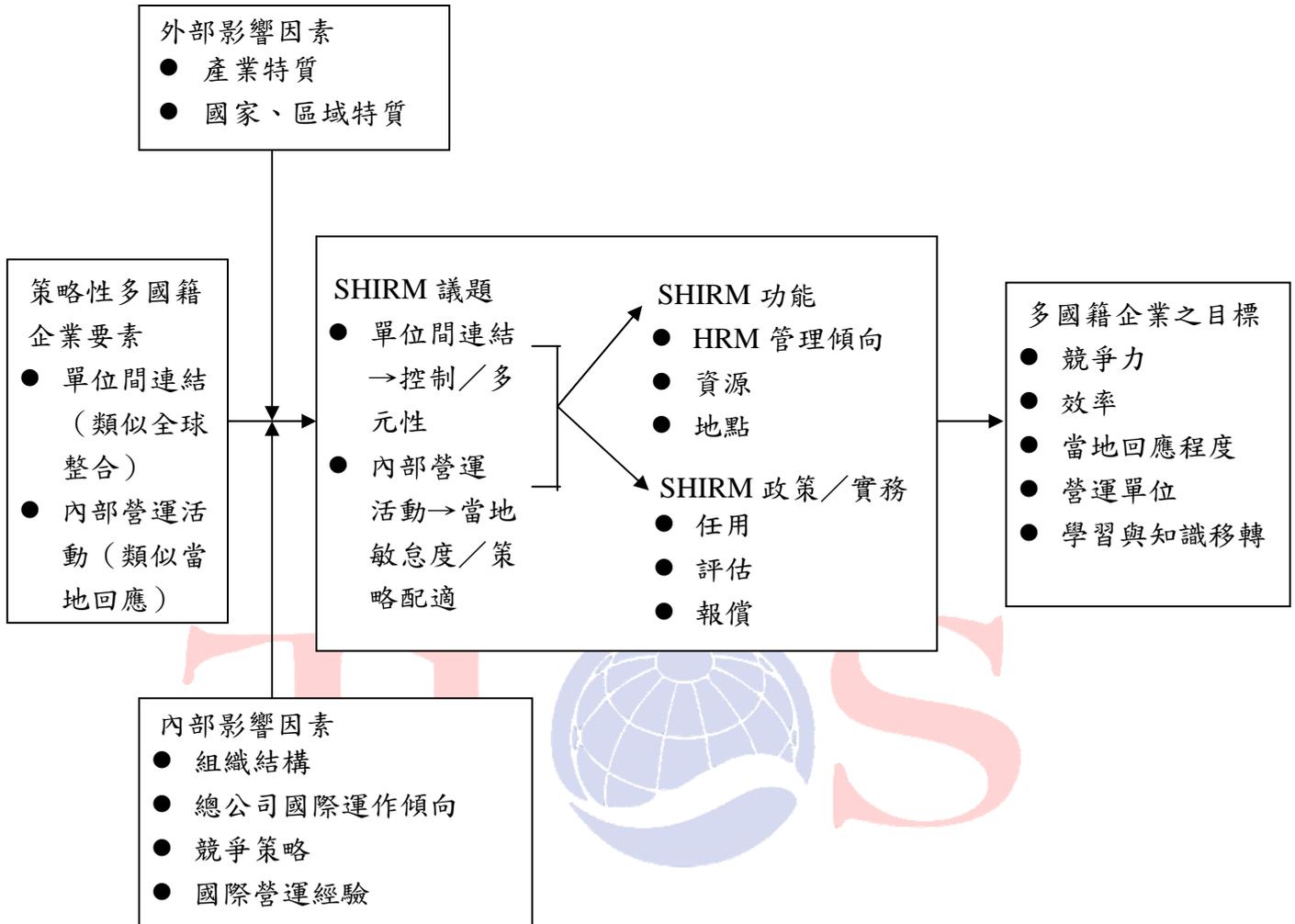


圖 1-2：多國籍企業之策略性國際人力資源管理整合性架構

## (二) 多國籍企業的國際人力資源策略型態

1. 特定式人力資源策略(ad hoc human resources strategy)：表示多國籍企業人力資源策略是低度之全球一致性與低度之當地差異性。
2. 授權式人力資源策略(decentralized human resource strategy)：表示多國籍企業人力資源策略是低度之全球一致性與高度之當地差異性。
3. 全球式人力資源策略(worldwide human resource strategy)：表示多國籍企業人力資源策略是高度之全球一致性與低度之當地差異性。
4. 傘狀式人力資源策略(umbrella human resource strategy)：表示多國籍企業人力資源策略是高度之全球一致性與高度之當地差異性。

### 三、 子公司國際人力資源策略型態

#### (一) 接受型人力資源策略

表示子公司之人力資源政策及程序與母公司一致性之程度相當高，但是本土化，即與地主國人力資源策略與程序一致性之程度較低。

#### (二) 自主型人力資源策略

表示子公司之人力資源政策與程序與母公司一致性之程度較低，但是本土化，即與地主國人力資源策略與程序一致性之程度相當高。

#### (三) 主動型人力資源策略

表示子公司之人力資源政策與程序與母公司一致性之程度相當高，但是因應本土化，即與地主國人力資源策略與程序一致性之程度亦相當高。

#### 小叮嚀

##### 海外發展-台幹應有的認知

- 我們是站在別人的土地上，踩人家的地、頂人家的天。
- 公司營業是要獲利，個人工作亦為謀生，非來玩樂，矇混度日。
- 要思考：當地人比我們的優勢如何？我們的劣勢如何？我們要如何增強個人的優勢？個人整體的正分(優勢)與負分(劣勢)相抵後，是否還是正數？
- 珍惜人才：對部屬是否教育、關懷、提昇價值？
- 對人性、生命的價值要存感謝：台幹對當地同仁及部屬是否心存感謝？無法取得本地化的支持，便無法在當地有競爭優勢。
- 滿清政府統治中原之所以成功，因其重用漢人，所以胸懷、架勢、大格局才能成就明日的企業。

【資料來源：南良月刊第三期（2006/03 出刊），〈蕭登波總裁對駐外台幹新春期勉談話摘要〉】

## 四、駐外人員的甄選

甄選外派人員（expatriate）所面臨最大的挑戰，就是確定適合的甄選標準。許多企業在甄選駐外人員時失敗的原因，係因為他們只考慮技術技巧，而忽視了在國外適應生活、工作以及業務環境所需要的調適能力，因此，設定合適駐外人員的條件，已成為企業從事這項甄選活動必須考慮的關鍵因素。

一般跨國企業的外派人員選擇標準，包括派駐人選的個性（如跨文化的適應能力、靈活度與人際關係）、技能（如專業能力及語文能力）、態度（如確定個人的外派對公司有貢獻、能實現自己的人生目標）、動機（如對海外工作的強烈意願）、行為（如私人行為的能否自我約束），以及個人原因（如雙薪家庭、子女教育問題、女性員工海外就業問題）和環境因素（如感覺到是否難以適應某一特定文化環境）等。

## 五、駐外人員的培訓

對一家跨國企業而言，如何保持和影響自己擁有的人力資源，使其成員受到適當培訓成為國際型的人才，從而隨時可以支持企業戰略的實施，並能為其核心競爭做出貢獻。在培訓和開發員工方面，一項重要的發展趨勢是，跨國企業開始建立自己的「大學」或「學校」，例如：摩托羅拉大學、麥當勞大學和迪士尼大學，就是這種內部培訓中心極好的案例。

當跨國企業準備派出員工到海外工作時，需要對這些外派人選進行培訓，這種培訓可劃分為四個層次：

### （一）第一層次的培訓

要讓培訓對象瞭解文化差異，強調文化差異可能對經濟結果帶來的影響。

### （二）第二層次的培訓

要讓培訓對象瞭解人們態度的模式，並知曉態度是如何影響員工行為的。

### （三）第三層次的培訓

要為培訓對象提供他們未來工作所在國家的具體情況。

### （四）第四層次的培訓

要為培訓對象提供學習語言的技能、身心調整和適應環境的技巧。

表 1-1：各國跨文化訓練內容表

國別	內容	
臺灣	1. 眷屬的生活安排 2. 因地因人的有效領導技能 3. 制訂合理制度並堅持執行的能力 4. 做好關係管理 5. 與母公司取得良好溝通 6. 文化察覺能力	7. 傳承母公司企業文化的技巧 8. 教育訓練的知識與技巧 9. 蒐集相關資訊的知識與技巧 10. 相關的專業知識與技能
美國	1. 政治警覺性 2. 革新的技能 3. 記錄的能力 4. 人際關係的技巧 5. 學習與教授的能力 6. 使命的理解 7. 技術的能力 8. 健康的知識	9. 服務的志向 10. 組織能力 11. 適應能力 12. 異文化的理解 13. 美國文化的理解 14. 語言能力 15. 敏感度訓練
日本	1. 語言 2. 地主國事務 3. 業務知識	4. 技術訓練 5. 國際禮儀訓練 6. 派外人員家屬訓練

【資料來源：陳廣明，跨文化訓練實施對台商外派大陸人員於工作適應上之影響，大葉大學國際企業管理學系碩士論文，2003】

表 1-2：各企業跨文化訓練內容表

企業	派外人員甄選	派外人員培訓
飛利浦	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 屬荷蘭籍外資企業</li> <li>• 甄選條件               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具潛力</li> <li>2. 語文能力</li> <li>3. 溝通能力</li> <li>4. 學歷與工作績效</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 參加國外課程訓練、專案或座談會</li> <li>• 派外前提供供短暫但非正式跨文化調適訓練</li> <li>• 與回任人員經驗分享</li> <li>• 建構家庭互助網</li> </ul>
德州儀器	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 美國籍外資企業</li> <li>• 甄選條件               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 績效表現</li> <li>2. 語言能力</li> <li>3. 意願</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 結合公司發展與員工生涯規劃</li> <li>• 參加國際行研討會</li> <li>• 派外前提供派駐地旅行</li> <li>• 回任者介紹當地文化</li> </ul>

宏碁電腦	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 堅持人性本善的企業文化</li> <li>• 內部甄選與外部招募</li> </ul> 條件： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 專業能力</li> <li>2. 國際視野</li> <li>3. 溝通能力</li> <li>4. 跨文化調適能力</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 國際化人才培訓體系最完整的標竿企業</li> <li>• 派外訓練分成儲備、行前、駐地與回任訓練，並發展導師制度</li> <li>• 土龍計畫：每年送高階主管到國外大學短期進修 2 週到 1 個月</li> </ul>
燦坤集團	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有蟑螂哲學的企業文化</li> <li>• 內部甄選與外部招募</li> </ul> 條件： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 認同企業文化</li> <li>2. 強烈企圖心</li> <li>3. 國際觀</li> <li>4. 專業能力</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 以業務輪調進行長期培訓派外人員</li> <li>• 行前訓練包括企業文化、法令規章與風俗民情</li> <li>• 派外後仍有延續訓練</li> </ul>
中華映管	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 依個人專長與派意願</li> <li>• 著重語能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 派外訓練包括語言能力、專業能力、心理調適能力及跨文化調適訓練</li> </ul>



## 第二節 駐外人員的職涯規劃

對於派外人員而言，調任回國是一種苦多於樂的經驗。例如：許多外派人員擔心自己在派外工作期間，會使自己與母公司文化、高層主管與同事日漸疏離；外派期間母公司對外招聘錄用的員工相互不認識；派外人員回國後，發現以前的同事在他外派時間快速升遷；外派人員的家庭在回國後，又要經歷一次文化的衝擊，配偶及子女需要重新建立人際關係及就學的問題等。

以下的一些方法，可以減少外派人員回國後適應的問題：

### 一、 簽訂調任回國協議（write repatriation agreements）

許多企業採用調任回國協議，如道康寧（Dow Chemical）與美國聯合碳化物公司（Union Carbide），以書面保證派外人員不會留滯於國外太久，且回國後有一份可接受的工作可做。

### 二、 指定保證人（assign a sponsor）

員工應被指定一位保證人，例如母公司的協調管理者，而此人要要在外派人員出國時間照顧他，諸如：告知他母公司發生的重大事件，督導他的職業性向，以及當外派人員預備回國時，將其列入重要職務的考量人選。

### 三、 提供職業諮詢（provide career counseling）

提供正式的職業諮詢服務，以確保歸國者的工作符合他的需要。

### 四、 開放地溝通（keep communication open）

提供世界各地的管理會議及定期安排外派人員回國開會，才不致與母公司事務脫節。

### 五、 提供財務上的支持（offer financial support）

許多企業，如美國鋁業公司（Alcoa）給予歸國員工不動產或房屋津貼，幫助外派人員以租或其他方式保有住宅，使得調任回國的員工及其家人能真正的安頓下來。

### 六、 發展重新適應計畫（develop reorientation programs）

提供歸國者及其家人重新適應的課程，以協助他們調整適應本國文化。

企業國際化的過程，以人的管理最為困難，也是企業海外投資成敗的關鍵。企業的人力資源管理策略以及人員外派的方式，都必須依據環境而調整，而企業為外派人員準備的訓練課程愈充分，外派成功的機率就愈大，同時，企業對外派人員如何做好回任與發展問題，使得回任者有適當工作可做，才能奠定企業派外員工樂意赴海外任職的關鍵。

### 小叮嚀

#### 全球化組織能力評估

- 成為一個成功的全球競爭者需要哪些獨特技能與觀點？
- 目前的管理團隊有多少比例的人員具備全球化能力？
- 有多少比例的人能感受全球市場及產品的微妙變化？
- 有多少比例的人能適切地反應全球廣大顧客需求而使公司獲利？
- 有多少比例的無懼於全球性事務？
- 有多少比例的人能夠自在地和重要的外國客戶進行交談？
- 有多少比例的人瞭解並能解釋全世界主要的文化與信仰差異？以及這些差異如何對公司產品與服務市場造成影響？
- 公司的全球組織如何分享資訊？
- 何種獎勵制度能鼓勵員工調職海外及和海外分公司人員分享構想？
- 如何使員工在沒有調職海外的機會下也能獲取全球化經驗？
- 公司應如何建立兼具全球化思考與地區性回應能力的心智？

【資料來源：戴夫·尤瑞奇 (Dave Ulrich) 著，李芳齡 譯 (2002)，〈人力資源最佳實務〉，商周出版，頁 7-8】

## 第三節 外籍勞工管理

我國自 1991 年開放六大行業中 15 職種引進外籍勞工，接者在 1992 年 5 月《就業服務法》立法通過實施。《就業服務法》第五章「外國人之聘僱與管理」涉及 21 條條文及 7 條相關罰則，占該法三分之一篇幅，外國人（外籍勞工）聘僱與管理的合法性，就突顯出它的重要性。

目前政府外勞政策，係以「運用外國勞動力，促進本國就業，提升國家競爭力」為方針，並以「國民待遇」為基本原則，保障外國人工作及基本權益。

### 一、外籍勞工工作類別

目前政府開放可以申請外籍勞工工作類別有：

#### （一）重大公共工程建設

為鼓勵民間業者投資及因應經濟社會發展需要，專案核定經中央目的事業主管機關認定之民間機構投資重大經建工程及政府機關或公營事業機構發包興建之重要建設工程，得聘僱外籍營造工。

#### （二）重要生產行業

為促進國人就業、協助企業人力需求及有效分配外勞員額為目標，開放製造業特定製程「辛苦（Kitsui）、危險（Kiken）、骯髒（Kitanai）」行業申請外勞。依產業上下游關聯、缺工、企業規模及競業基礎區分 3K(係指屬異常溫度作業、粉塵作業、有毒氣體作業、有機溶劑作業、化學處理、非自動化作業及其他特定製程之工作)行業外勞核配比率 10%、15%、20%、25%、35%之 5 級制及自由貿易港區製造業者 40%，及按實際僱用人數及外勞核配比率核給外勞名額，並定期查核雇主僱用本國勞工及外籍勞工人數。

#### （三）家庭幫傭

基於當前社會發展需要，家中有三歲以下三胞胎以上之多胞胎者，及申請點數達十六點以上者可申請外籍家庭幫傭；另為鼓勵外商來台投資，外商來台投資金額或公司上年度在台營業額達一定數額之外籍總經理或外籍主管級以上人員；或該等人員上年度在台繳納綜合所得稅之工作薪資達一定數額以上者，得專案申請外籍幫傭。

#### (四) 家庭看護工

為因應長期服務資源仍不足滿足民眾照顧需求，採補充性原則引進外籍看護工，受照顧者經醫療專業團隊評估認定需全日 24 小時照顧，或持特定身心障礙手冊重度等級，並經長期照顧中心推介本國照顧服務員無法提供適當照顧服務者，得向勞工委員會申請外籍看護工。

#### (五) 外籍船員

為顧及當前漁業發展之需要，開放取得漁業執照之動力漁船船主申請聘僱外國人從事海洋漁撈工作並以普通船員為限，其可聘僱之人數不得超過漁業執照規定之船員人數扣除船員出海最低員額或動力小船應配置員額之人數。

【資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局網站：

[http://www.evta.gov.tw/topicsite/content.asp?mfunc\\_id=89&func\\_id=89&type\\_id=0&cata\\_id=0&site\\_id=5&id=22007&mcata\\_id=675&SearchDataValue=](http://www.evta.gov.tw/topicsite/content.asp?mfunc_id=89&func_id=89&type_id=0&cata_id=0&site_id=5&id=22007&mcata_id=675&SearchDataValue=)】

#### 小叮嚀

- 雇主聘僱之外籍勞工行蹤不明時，應以「書面」通報當地勞工主管機關、專勤隊及警察機關，並副知中央主管機關。
- 雇主應於外籍勞工住宿地點變更規定期限內，通知外籍勞工工作所在地及住宿地點之主管機關。
- 雇主應於所聘僱的外籍勞工聘僱許可期限屆滿前，為其辦理手續並使其出國。
- 雇主應於所聘僱的外籍勞工聘僱關係提前終止前，向當地主管機關辦理解約驗證。

【資料來源：聘僱外籍勞工法令報你知，新北市政府勞工局編印（2013）】

## 二、 外籍勞工管理

「外勞引進不難，難在管理」，這句話已然成為外勞管理人員時常自我警惕之語。下列這幾項外勞管理要領值得參考。

- (一) 在工作規定上，能事前與外勞做好溝通；處理外勞事務時，能秉持凡事公平原則。
- (二) 在生活上善加照顧，公司安排伙食，應以外勞之飲食喜好、口味為主要考量；在宿舍管理及相關規定上，應給予適度尊重，不應以其國別、種族、膚色、語言、宗教等因素而予以歧視待遇。
- (三) 杜絕僱用非法外籍勞工，保障國人就業權益，替具有相同國籍的外勞建立一套制度，加強外勞對我國法律的認識，恪遵《就業服務法》的規定。
- (四) 協助外勞克服在台各項身心適應問題。
- (五) 讓外勞瞭解我國風俗習慣，經常舉辦促進外勞與本國勞工互相瞭解的活動以進一步瞭解他（她）們，跟外勞相處時，留意你（妳）的肢體語言，以免造成誤會。
- (六) 創造和諧的工作環境（氣氛），不能忽視公司中少數外勞團體的活動，給他（她）們權利及義務。
- (七) 找出存在外勞團體之間的問題，切勿視若無睹。
- (八) 把相同國籍的外勞集中在一起工作，讓他們互相幫助對方，瞭解工作流程。
- (九) 公司應有能充當溝通橋樑的翻譯人員，給他們表達意見的機會。

### 小叮嚀

依法令規定或依契約約定，雇主應負擔或支付的費用，如就業安定費、勞工保險費、全民健康保險費、職工福利金、膳宿費、外國人之機票費、刊登求才廣告費、執行外國人生活照顧服務相關設施費用等，仲介公司不得代為吸收支付。違反之雇主及仲介公司將以收受及交付不正當利益論處。

【資料來源：安心聘僱小叮嚀：雇主委任外勞人力仲介公司應注意事項，行政院勞委會編印（2013）。】

### 三、外籍勞工管理法令

外勞來台工作，無論在語言、文化、法令等方面，都具有挑戰性與適應性的難點，因而容易造成了引進外勞的負面問題，例如外勞的逃逸，不僅影響本國人就業，也形成了社會的隱憂；而雇主因不諳外勞管理的相關法規而違法，或與外勞相處溝通不良而發生不當對待的行為，仲介業未善盡責任或對外勞休閒娛樂活動漠不關心，也容易衍生出種種的爭議問題。

在「事前預防重於事後處分」的觀念下，企業為避免觸法，應不可不知下列幾項重要的法令規定。

- (一) 雇主經許可引進或接續聘僱外勞時，應在其入國或接續聘僱後 3 日內檢附「外國人入國通報單」、「外國人名冊」、「外國人生活照顧服務計畫書」及「外國人入國工作費用及工資切結書」，以臨櫃或者郵寄辦理通知當地勞工局，申請核發證明書。
- (二) 外勞入國後 3 日內、18 個月及 30 個月之日前後 30 日內，雇主應安排其至指定醫院接受定期健康檢查。
- (三) 企業聘僱外勞，須經行政院勞工委員會許可，否則會被處以新台幣 15 萬元以上 75 萬元以下之罰鍰。
- (四) 外勞聘僱許可期限最長為二年，可以展延一年。如果勞雇雙方皆有意展延勞動契約，且雇主仍具有聘僱資格者，可在原聘僱許可有效期屆滿前 60 日內向勞委會申請「展延聘僱許可」。
- (五) 外勞在其「外僑居留證」核發後 3 天內，必須辦理全民健康保險，並自受雇日生效。
- (六) 雇主發放薪資時，應全額並直接給付外勞。給付方式以現金為原則，透過轉帳給付薪水的雇主，除須提供薪資明細外，不得扣留外籍勞工存摺及提款卡，也不可將薪資交由仲介業者代為轉發外勞。
- (七) 除全民健康保險費、勞工保險費、膳宿費及所得稅四項法定代扣項目外，雇主不得從外籍勞工薪資中扣繳任何仲介相關費用，違者最重會被處以新台幣 30 萬罰鍰，並取消雇主招募與聘僱許可。
- (八) 外勞和雇主若要提前終止契約，由勞資雙方合意結束勞雇關係，並且無發生

勞資及財務糾紛，須在外勞預定離境前 14 天將申請文件送至縣市政府勞工局辦理驗證。若雇主未取得驗證文件，將無法提出重新招募或申請遞補外勞。

企業能以「人本」(同理心)思想來關心、照顧、尊重外勞，畢竟外勞是遠離家園，單身來台工作的一群「弱勢族群」，其付出、壓力與辛苦自然不在話下，企業唯有如此作法，即可創造與外勞合諧相處的雙贏目標。

【資料來源：台北縣政府勞工局(2010),《外勞管理法令指南》，台北縣政府勞工局編印，頁 45-67】

### 小叮嚀

#### 雇主積欠薪資已違法

- 外籍勞工離鄉背井來台工作，人地生疏，自薪資中扣除若干服務費用，是否自主同意或有其他收謝受脅迫之環境因素，不是雇主一方之言即可認定。
- 另有關仲介服務費用，則應由外勞自行給付仲介公司，始為適法。

【資料來源：外勞資訊通 2013 秋季號(第 15 期)，新北市政府勞工局編印，頁 4】

## 第四節 個案分享

### 個案一：年興紡織公司（勞資關係）

年興紡織公司於 1986 年創立於苗栗縣後龍鎮，原先以生產牛仔褲為主，後來才垂直整合至下游成衣部份，並成為名牌牛仔褲專業代工廠。1990 年前往賴索托（Lesotho）投資，1993 年赴尼加拉瓜（The Republic of Nicaragua）設廠。

尼加拉瓜當地勞工樂天知命，習慣在密閉工廠做規律的生產作業，於是年興紡織採用按件計酬，搭配「全勤」獎金和「車工生產競賽」獎金的高薪政策吸引他們加入並降低流動率，實施成效良好，可是這樣制度搬到賴索托執行就面臨困難。在賴索托要採行的是，達到生產目標給予團體獎金的作法，因為賴索托的女性多半將薪水全數交給丈夫，若以現金額外發給績效獎金，對一般女工來說則是一筆額外的零用金，激勵效果相當強，這顯示不同區域文化背景，應採取不同的策略，才能奏效。

針對管理幹部，由於語言隔閡，需要透過翻譯和當地勞工進行溝通，難免發生誤解。尼加拉瓜員工自尊心很強，遇有犯錯雖會認錯，但卻不願意道歉，同時偷竊情形嚴重，員工上下班必須搜身檢查，這些都是異國文化的管理經驗。

年興紡織在尼加拉瓜曾經發生開除勞工而引起衝突爭議的事件，當時適逢尼加拉瓜大選年，因此政黨趁勢介入，加上背後有美國人權組織與成衣業者支持而擴大事端。最後因年興紡織開除員工的整個過程，都按照當地政府規定並完成法律程序申請，以及經過公開審判通過，事件才終告平息。

【資料來源：經濟部投資業務處(2004)，《台商海外投資經驗彙編：種子部隊散播效率的種子—年興紡織》，經濟部出版，頁 132-129】

年興紡織從這次經驗中學到寶貴的教訓，改用同理心與開放的態度為勞資關係的良性發展奠定基礎。在事件平息之後，年興紡織經過多年的制度建立與加強溝通，不僅尊重當地勞工的結社權和協商權，更主動與國際勞工組織建立溝通管道，打開大門讓勞工團體參觀工廠，並使公司的工作環境及勞工福利資訊透明化。迄今已沒有再發生重大勞資糾紛，反而提供當地諸多工作機會與回饋當地社會的友善舉動而豎立良好企業形象。

【註：林宜諄（2008），《企業社會責任入門手冊》，天下遠見出版，頁 118-119】

## 個案二：喬山健康科技公司（目標管理與獎勵）

喬山健康科技公司以中小企業出身但成功地從代工生產發展到為客戶提供設計、製造代工的服務（Original Design Manufacturing，ODM）的企業。1996 年在美國併購 TREK 的健身器材部門的主要經營團隊及模具存貨，進而於威斯康辛州麥迪遜市（Wisconsin-Madison）創立 VISION 品牌。

要管理組織龐大的多國企業，除了佈局策略之外，喬山健康科技成功的關鍵在於能夠落實目標管理，但背後仰賴的卻是嚴密的績效稽核與高額獎勵制度。在稽核制度設計上，全球各據點採取利潤中心制，以平衡計分卡系統進行目標管理，區分願景、文化、中長期目標、客戶、流程、營收、利潤、毛利率、費用、庫存、應收帳款、新產品發展及品質等評比項目，各項關鍵營運指標（key performance indicator，KPI）數據每天回報台灣，總管理處則會每季進行全球稽核，以真正落實管理制度。

在獎勵制度方面，喬山健康科技的管理原則是重賞重罰，獎勵的條件是經營團隊可獲得利潤 15% 的高額獎金及認股選擇權，但相對的表現不佳時，就可能遭到解雇。

【資料來源：經濟部投資業務處（2004），《台商海外投資經驗彙編：三大品牌包夾市場--喬山健康科技》，經濟部出版，頁 116-123】

## 第五節 結語

面對國際競爭日益激烈的環境，人力資源的重要性乃是不可忽視的。彼得·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）認為，國際企業經營管理，基本上就是一個把多樣性的政治與文化結合起來而進行統一管理的問題。面對企業在跨國經營中所受多重文化的挑戰，減少由文化磨擦而帶來的交易成本，必須把公司的營運放在全球的視野中，構建企業的跨文化管理戰略，從而實現企業跨國經營的成功。



## 參考書目

- 丁志達 (2012)。大陸台商人力資源管理。新北市：揚智文化。
- 丁志達 (2012)。人力資源管理診斷。新北市：揚智文化。
- 丁志達 (2012)。人力資源管理 (第二版)。新北市：揚智文化。
- 趙曙明/彼得·J·道林 (Peter J. Dowling) /丹尼斯·E·韋爾奇(Denice E. Welch)  
著 (2001)，《跨國公司人力資源管理》，中國人民大學出版社。
- 經濟部投資業務處 (2004)，《台商海外投資經驗彙編：三大品牌包夾市場--喬山健康科技》，經濟部出版。
- 林宜諄 (2008)，《企業社會責任入門手冊》，天下遠見出版。
- 台北縣政府勞工局 (2010)，《外勞管理法令指南》，台北縣政府勞工局編印。
- 行政院勞工委員會職業訓練局網站：  
[http://www.evta.gov.tw/topicsite/content.asp?mfunc\\_id=89&func\\_id=89&type\\_id=0&cata\\_id=0&site\\_id=5&id=22007&mcata\\_id=675&SearchDataValue=](http://www.evta.gov.tw/topicsite/content.asp?mfunc_id=89&func_id=89&type_id=0&cata_id=0&site_id=5&id=22007&mcata_id=675&SearchDataValue=)