



## 貳、跨國管理型態

### Management Typology of Multinational Organization

Perlmutter (1969) 和 Heenan 與 Perlmutter 等學者 (1979) 提出，依據多國籍母公司對其子公司之掌握程度強烈，可分為以下四大跨國管理型態，並探討其管理型態之差異 (廖，2001)。

### 一 母國中心型

#### Ethnocentric Predisposition

母國中心型之母公司組織較為複雜，相對於海外子公司，卻極為簡單。決策的權力大多落在母公司，子公司較無決策之權力。母公司則可運用既有之標準與規範，落實於海外子公司。舉凡人員評估的標準、組織中人事規範、組織現行規則等，皆採用母公司既有之標準。母公司的命令及指令，會直接傳遞至海外子公司，母公司也直接掌控海內外組織的資源分配、獎懲報酬、經營策略、人員招募、聘用決策及績效評估等各分面，此種模式傾向中央集權式管理。

#### 優點

母公司可以統整海內、外資源，提高至最大的運用，嘗試獲得最大的利益

#### 缺點

地主國政府會質疑其向心力，進而反對與抵抗多國企業組織的發展

### 二 多國中心型

#### Polycentric Predisposition

多國中心型又稱為多元中心型。海外子公司各自為政，複雜程度不一，是多國中心型管理的特色。一般而言，母公司擁有較少的決策權力，將權力下放自各海外子公司。母公司亦較少直接傳遞指令至海外子公司。不管是資源分配、獎懲報酬、經營策略、人員招募、聘用決策及績效評估等各方面，大多是由子公司管理高層，視當地情況而定。

#### 優點

海外子公司深具積極性與機動性，可獲得地主國政府深愛

#### 缺點

整個集團無法有效運用海、內外資源，因而降低集團效益

### 三 區域中心型

#### Regiocentric Predisposition

區域中心型管理模式是以區域總部為管理中心。區域總部對轄區內子公司管理方式，採取中央集權主義，負責進行區域資源分配與運用。區域總部仍需向母公司負責，重大決策掌控在母公司。區域總部可以在母公司授權的範圍內，自行訂定目標、評估與控制，資源分配、獎懲報酬、經營策略及績效評估等各方面，皆由區域公司自行視情況而定。而人員的招募與任用也由區域總部派人擔任，通常母公司並不加以干預與修正區域總部。區域中心型組織經常是介於母國中心型與多國中心的中間點，為平衡母國中心型與多國中心型所產生的管理型態。

### 四 全球中心型

#### Geocentric Predisposition

由於市場環境日益複雜化，多國公司開始運用全球資源，進行有限授權管理。全球中心模式的基本管理精神認為各國公司皆有其優勢及特色，公司營運觀念應該跨越「國家」的藩籬，趨向無遠弗屆的商業活動。此類型之母公司與海外子公司並重，相互依賴程度高。決策的權力經常由母公司視海外子公司的需求而授權，且會尋求全球通用與符合地區標準的評估控制系統。訊息溝通、資源分配、獎懲報酬、經營策略及績效評估等各方面，經常採用雙向溝通，由母公司與子公司進行縱、橫向溝通，尋求最合適方案，解決多國企業之需求。換句話說，母國總公司仍握有重大決策權，但海外子公司可以在母公司的授權下，自行制訂實施計畫與調派資源，只要與母公司總體經營目標範圍不衝突即可。公司的目標放眼在全球性，同時兼顧母國與子公司、地主國之利益。人員甄選以全球性思考，聘任最合適人員擔任海、內外公司要職。

## 第二節

# 外派人員的特質、遴選與教育訓練

## Characteristics, Selected Qualifications, and Training of Expatriate

選擇外派人員的迷思有很多，如有人認為在本國表現優秀的工作人員，即使遠赴他鄉仍可駕輕就熟達成工作目標；有人認為已經派遣駐外的員工，調派至其他國家區域，也可以適應文化衝擊並展現合宜行為；有人認為成功的全球經理人



有其共同的特徵，只要找出其特徵並做為選才依據，派遣本國員工駐外便不會有水土不服而難有表現的情況發生；也有人認為跨國企業已經全球化，外派人員的派遣阻礙問題並不大等。

在眾說紛紜的情況下，許多學者紛紛試著找出一個合適判斷的模式，以尋求理想的外派人選。目前有些跨國企業會運用外派人員甄選測驗模式，但大多外派人員的測驗量表大多由美國所發展出來，Willis(1984)認為這些測驗量表潛藏許多問題，如信度與效度不足等問題嚴重存在。並且，測驗經常是由母國總公司所提供，文化主觀意識強烈，並不適合多國企業所使用。換句話說，對不同文化的理解限制是這些心理測驗的最根本問題。

## 壹、外派人員特質

### Characteristics of Expatriate

Mendenhall 與 Oddou(1985) 提出四維模式，認為外派員工需具備以下四種人格特質，才能成功完成海外任務。

1. **自我導向的人格特質**：外派人員需有足夠的自我保護、自我享受、心理衛生保健等能力，並擁有獨立自主的人格特質，當處於混亂情勢中，卻能自我分析問題，提出解決方案，達成組織任務。
2. **良好的察覺力**：外派人員需具有敏銳觀察能力，可以嗅出地主國員工的各種可能行為反應。敏銳性與觀察力是外派人員的必要基本特質，在全球性政治與商業多變的環境，尤以為重要生存技能。
3. **優秀的溝通力**：外派人員需進行有效的關係管理，才能成功地完成組織任務。外派人員需能夠與地主國員工及客戶，相處融洽、深入交往溝通。
4. **文化適應的能力**：外派人員處於地主國，必需能接受當地文化的衝擊。除了要能適應地融入當地文化，更需要能夠利用本身的文化優勢，成功達成組織任務。

## 貳、外派人員遴選條件

### Selected Qualifications of Expatriate

針對母公司利益層面思考，Cullen (1999) 提出多國企業在外派人員時，管理高層應考慮外派員工的 5 大層面，包括：專業技術與管理能力、交際能力、國際驅力、家庭狀況與語言能力 (表 10-2)。

表 10-2 組織外派員工 5 大考慮因素

外派成功因素	任職時間長	文化差異大	與當地人民 交往需求大	工作複雜 責任大
專業技術與管理能力	高	不確定	中	高
交際能力	中	高	高	中
國際驅力	高	高	高	高
家庭狀況	高	高	不確定	中
語言能力	中	高	高	不確定

資料來源：Cullen, J. B. (1999). *Multinational management: A strategic approach*. New York: International Thomson.

## 一 專業技術與管理能力

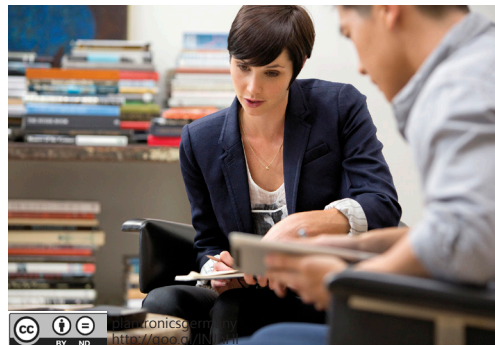
### Professional Technology and Management Ability

為了要完成組織賦予的任務，個人專業能力是非常重要的，而專業技術與管理技巧是一個重要準則。根據 2002 ORC Worldwide 的研究調查，大部分受訪企業遴選外派員工都是以工作的技術能力為基礎，且外派人員主要為內部招募，個人的評估考核應是透過其所接觸過的主管或上司來了解，專業技術與管理能力當然為其評估考核之重要因素 (Dowling, Festing, & Engle, 2010)。

## 二 交際能力

### Communicative Competence

外派人員需有良好的溝通能力。尤其是有些外派人員的工作必須與當地政府機關、公司組織打交道，因此，良好的親和力、觀察力與變通力成為海外職場上不可或缺的人格特質。



外派人員需有良好的溝通能力

## 三 國際驅力（外派意願）

### International Driven

外派動機係指促使外派人員調派的最主要原因。例如：權力、地位、財務及個人職業生涯發展，都可能是專業人才員工願意遠渡重洋工作的主要因素，因此，公司應盡可能滿足外派人員的需求，進而達成海外任務成功。



## 四 家庭狀況

### Family

家庭狀況及配偶貢獻是另一海外派任成功的因素，但多數公司不將家庭狀況列為考慮因素，因而常常導致外派任務失敗。根據 Caligiuri、Hyland、Joshi 與 Bross(1998) 的調查發現，家庭特徵、家庭溝通、家庭適應力與家庭支持的總和會形成家庭文化的調適，進而影響外派人員職務上的適應力。



## 力 小知識 人 外溢理論

「外溢理論」(spillover theory)認為外派人員的家庭特徵與人員派外適應力正相關。例如：外派人員家庭有青少年成員，要離開原有的學校與同學，到派駐國重新適應新的學習環境往往困難，衍生的家庭溝通困境常導致外派任務失敗；反之，沒有小孩照顧需求的外派人員，比較能將精力用於外派工作任務，相對成功的機率比較高。

## 五 語言能力

### Language Competence

一般外派人員最好要能熟悉地主國語言，因此需要接受地主國語言訓練，學習基本的當地語言。有效的語言課程，可以幫助外派員工早日適應當地工作情況及認同當地文化。語言的運用既可促進海外任務完成，又可以象徵融合與親民的表象，對公司的海外任務發展具不可抹滅之效果。

美國學者 Iranverich (1999) 綜合整理了外派人員成功與失敗人員之相關特性，可提供組織派外任務時做參考，如表 10-3。

表 10-3 外派人員成功、失敗的特質

項目	派外成功機率高	派外成功機率低
1	專業技能高	專業技能不確定
2	良好的語言技巧	語言技巧不足
3	海外工作的意願強烈	海外工作意願不明確
4	海外文化的專門知識	海外文化的專門知識缺乏
5	易於調整的家庭	家庭問題
6	配偶的全力支持	配偶不支持
7	行為彈性	做事固執
8	適應性與開放性	抵觸新觀念
9	良好的交際能力	交際能力差
10	貫徹決心的管理	缺乏貫徹決心的管理

資料來源：Iranverich, J. (1999). *Human resource management* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

## 參、教育訓練

### Training and Education

外派人員的教育訓練關係著海外任務的成功與否，因此公司經常會提供許多外派前的教育訓練課程，企圖使外派人員盡早適應地主國生活。Moynihan (1993) 認為，外派人員之教育訓練應提供多種課程，例如：行前教育訓練、文化調整、外地作業訓練、語文訓練、管理訓練、實地訓練等。

根據 2019 global mobility trends report 的研究發現：95% 的企業提供派駐國的住宿；57% 的企業提供外派人員及其配偶提前訪問派駐國以適應當地生活；45% 的企業提供派駐國語文教育訓練培訓課程；此外，44% 的企業提供派駐國的文化教育訓練培訓課程，故落實跨文化教育訓練應為外派任務時的首要課程 (Gerson Relocation, 2019)。在眾多行前教育模式中，以 Mendenhall、Dunbar 與 Oddou (1987) 所提及的教育訓練模式最易於了解。這些學者認為依外派時間長短的不同，訓練時間及訓練課程也應該不同 (表 10-4)。

表 10-4 外派人員適用訓練一覽表

訓練期間	訓練嚴格程度	停留期間適用 於 1 個月或更少	停留期間適用 於 2~12 個月	停留期間適用 於 1~3 年
1~2 月以上	高	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浸入法<sup>註 1</sup></li> <li>• 評估中心</li> <li>• 田野實驗</li> <li>• 模擬</li> <li>• 敏感度訓練</li> <li>• 密集語言訓練</li> </ul>
1~4 週	中	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 感染法<sup>註 2</sup></li> <li>• 文化吸收訓練</li> <li>• 角色扮演</li> <li>• 重要事件 / 個案</li> <li>• 減壓訓練</li> <li>• 適度語言訓練</li> </ul>	-
少於 1 週	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 資料給予法</li> <li>• 地區任務提示</li> <li>• 文化任務提示</li> <li>• 影片、書籍、錄影帶</li> <li>• 基本語言訓練</li> </ul>	-	-

資料來源：Mendenhall, M., Dunbar, E., & Oddou, G.. (1987). Expatriate selection, training, and career-pathing: A review and critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.

註<sup>1</sup>：浸入法又稱浸入式教學，係指以第二語言做為教學語言的教育訓練模式，至少有一半的訓練時間是浸泡在第二語言環境。

註<sup>2</sup>：感染法係指導入第二語言，做為輔助教學語言的教育訓練模式。