

國立暨南國際大學東南亞研究所  
碩士論文

指導教授：葉明德 博士

台商中小企業派駐馬來西亞經理人  
海外適應之研究



研究生：黃士杰 撰  
中華民國九十年四月十二日

# 台商中小企業派駐馬來西亞經理人海外適應之研究

## 論文摘要

自 1980 年代末期台商開始大規模前往馬來西亞投資迄今已逾十年，累積金額也高達八十億美金以上，是除了中國大陸之外投資金額最高的國家。然目前國內仍未有針對駐馬國經理人海外適應的實證研究出現，據此，本研究乃以中小企業經理人為樣本，針對個人背景、組織支援、個人人格特質及工作角色特性等四個面向來探討海外適應問題。

本研究透過深度訪談的方式，訪問了十五位受訪者，了解其海外適應的情形，並經由分析整理，得到以下結論：

- 1、個人背景：各種「年齡」層以壯年組經理人海外適應最佳。「女性」經理人的海外適應普遍不佳。馬國大量的華裔人口有效協助經理人解決「語言溝通」問題。馬國嚴格的法令規定及家人適應考量影響了經理人「家人與之隨行」的意願。「子女受教育」衍生了，中文能力弱化、容易形成優越感、教育費用高昂及難以銜接國內教育等負面影響。
- 2、組織支援：「派外前訓練」大多僅限於技術層面，其他如語言、跨文化技巧、生活資訊等內容則付之闕如。台商公司提供完善的「生活照顧」措施，並以入股公司股權及採取利潤中心制等方式增加員工向心力。
- 3、個人人格特質：「文化彈性」對生活適應及文化適應影響較大，「衝突解決取向」與「樂觀取向」則對工作適應影響明顯。
- 4、工作角色特性：「角色模糊性」對工作適應的影響明顯，「角色彈性」則對工作適應及文化適應影響較大。

本研究之結果，除了可提供中小企業調整人事政策，以降低駐外經理人外派之失敗率。並幫助有意外派的經理人了解馬國生活，以作為考量是否前往發展的參考依據。此外，也提供政府相關資訊，以作為擬定相關輔導措施之用。

**關鍵字：**台商中小企業、馬來西亞、海外適應、駐外經理人。

# **The Overseas Adaptation of Taiwanese expatriates working at Taiwanese Subsidiary Companies in Malaysia**

## **ABSTRACT**

It has been more than ten years since Taiwanese enterprises began to invest in a large scale in Malaysia in late 1980s. The accumulative amount of investment until now is over eight billions dollars. However, there is no practicable and provable research in Taiwan on the overseas adaptation of Taiwanese expatriates working at Taiwanese subsidiary companies in Malaysia. Therefore, this research, sampling the managers of Taiwan small and medium enterprises, is trying to explore the issues of overseas adaptations from their personal backgrounds, organization support systems, personal characters and working roles.

This research has interviewed, through in-depth interviews, 15 managers who are working at Taiwanese companies in Malaysia to understand their overseas adaptations. After analyzing the results of these interviews, the research has following findings:

- 1 Personal background: among various groups of “ages”, the middle-aged group is on the top of best adaptation. But in the contrast, the “female” managers in general are not good in adaptation. The large Chinese-Malaysian population has helped them effectively avoid the language problems. The strict laws and regulations in Malaysia and considerations of family members’ adaptation have influenced their intentions for “bring family members with them”. The results of “children educations in Malaysia” are many negative influences such as downgrade of command of the Chinese language, easy to form the sense of superiority, high education expenses and very hard to connect education system in Taiwan.
- 2 Organization support system: “expatriate trainings” mostly focus on techniques, not on languages, skills for crossing cultural barriers and even life information. The companies offer thoughtful “life cares” and consolidate their centripetal force by giving them shares to make them one of shareholders of the company and implementing profit center system, etc.
- 3 Personal characters: “cultural flexibility” has more influences on life adaptation and cultural adaptation, while “conflict resolution orientation” and “optimism orientation” have apparent influences on working adaptation.
- 4 Role characteristic: “role ambiguity” has apparent influence on working adaptation, while “role flexibility” has higher influence on working adaptation and cultural adaptation.

The results of this research not only can be used by small and medium enterprises as recommendations when they adjust their human resources policy and minimize the rate of failures of expatriation, but also help will-be expatriate managers understand life in Malaysia. Besides, the results provide our government related information for drawing up related guiding measures.

**Key words :**Taiwan small and medium enterprise, Malaysia, Overseas Adaptation, Expatriate manager.

## 目 次

第一章 緒論.....	1.
第一節 研究動機.....	1.
第二節 研究目的與範圍.....	11.
第二章 企業人員海外適應意義.....	14.
第一節 適應的意義.....	14.
第二節 海外適應的相關理論與研究.....	16.
第三節 個人背景與海外適應的關係.....	20.
第四節 組織支援與海外適應的關係.....	23.
第五節 個個人格特質與海外適應的關係.....	25.
第六節 工作角色特性與海外適應的關係.....	28.
第三章 研究設計與方法.....	31.
第一節 研究架構.....	31.
第二節 研究方法.....	33.
第三節 研究進度.....	37.
第四節 研究限制.....	39.
第四章 駐馬經理人海外適應實況.....	40.
第五章 駐馬經理人海外適應相關因素分析.....	48.
第六章 結論與建議.....	71.

參考文獻.....	77.
中文部份.....	77.
英文部份.....	82.
附錄一 駐外經理人海外適應訪談問題.....	84.
附錄二 訪談內容.....	85.
附錄三 受訪經理人所屬台商公司基本資料.....	105.

表、圖目錄：

表 1-1 馬來西亞歷年台資統計表( 1959-1999 年 ).....	3.
表 1-2 馬國台商企業之僱用員工數 ( 1993 年 ) .....	4.
表 1-3 投資馬國台商之資本額大小( 以員工人數分 ).....	4.
表 1-4、馬國台商企業投資產業 ( 1997 年問卷調查 ) .....	5.
表 1-5、馬國台灣商會會員投資地區.....	5.
圖 1-1 馬來西亞主要外資國( 1980-1998 年 ).....	8.
表 1-6 歷年馬來西亞工業投資總就業機會 ( 1992-1997 年 ) .....	8.
圖 2-1 海外適應的 U 型圖.....	17.
表 2-1 多國籍企業海外派遣管理者之素質及生活背景之十項要素.....	20.
圖 3-1 研究架構圖.....	32.
表 3-1 受訪者背景資料.....	35.
表 4-1 訪談資料彙整.....	47.

## 第一章 緒論

本章主要分為，研究動機緣起及研究目的與範圍兩節。前者主要介紹中小企業對馬來西亞投資的緣由以及台商與馬來西亞政府與民間在外交、經濟和社會的互動關係。後者則說明研究目的及理論與實證上的研究範圍。

### 第一節 研究動機

#### 一、中小企業在馬來西亞的投資

自 1980 年代中期以來，國內投資環境不變，在台幣升值、產業升級、勞工成本上揚、環保意識高漲及解嚴後勞資糾紛不斷等諸多不利因素下，使得許多失去競爭力的傳統產業紛紛轉赴海外尋求出路。而當台灣資本跨出本土之際，由於東南亞地區天然資源豐富、土地及勞工成本低廉加上地緣的關係，這個地區遂成這些台灣傳統產業、中小企業對外投資的選擇。這種台商為求生存移轉到東南亞地區的投資模式，在 1990 年代初期達到高峰。而李登輝總統基於移轉大陸投資熱的考量，於 1994 年提出的南進政策則有延續此一投資風潮的用意。

就企業對外投資的經驗來看，大企業擁有許多相對於中小企業的優勢。歐美國家對外投資的企業都是大企業，台灣對外的投資則以中小企業為主。歐、美、日等多國籍的企業由於其國際化已多年，因此在處理對外投資問題上有一套系統化的做法。在進行跨國投資前往往已對投資國的地方政經、社會文化特性、法律制度等問題有深入的研究與瞭解。以經濟學的論證來說，台灣中小企業要對外投資是相當困難的。台灣中小企業面臨著資本、管理資源，危機處理能力的不足與成本交易等問題。台灣中小企業對外投資的模式與台灣產業特性中「外向性」與「網絡企業」有很大的關係<sup>1</sup>。這種外向性及網絡關係就是台灣中小企業發揮專業化優勢

---

<sup>1</sup>所謂「外向性」的性格，蕭新煌、龔宜君的研究指出，此對外的開創性部分是肇因於台灣過去四十多年來特殊的政經、社會發展。過去的外向性是向外找訂單、找客戶以利產品外銷。現在

(specification advantage)，並相互分工的重要方式，也是融入國際分工 (division of labor) 體系的重要切入點。由於網絡企業與外向性的關係，1980 年代中期台商中小企業對外投資的浪潮，將原本在台灣協力合作的網絡擴張到東南亞與大陸。台灣企業到這些國家投資，一方面藉以降低生產成本，一方面將台幣升值對出口的不利影響，轉化為對外投資的助力，在台灣經濟國際化過程中，中小企業扮演著先鋒的角色<sup>2</sup>。

由於馬來西亞近年來發展迅速，在東南亞地區中表現傑出，因此成為此波台灣對外投資熱潮中的受益者。馬國吸引台資的原因主要在於，馬國擁有五個國際港口、基礎設施完善、法令制度健全、政治相對穩定及擁有為數眾多無語言障礙的華裔人口<sup>3</sup>。除此之外，馬來西亞還擁有一定數量的留台學生，因此多年來吸引了大量台灣中小企業前往投資。在龐大對馬投資的情況下，馬來西亞已成為台商中小企業在本土之外的一個重要生產基地。台灣在馬來西亞的投資，最早可溯及 1959 年，唯投資金額甚小，及至 1970 年代馬來西亞實施「新經濟政策」後雙方面的經貿關係更趨的冷落。1987 年後馬來西亞政府態度轉變，歡迎台灣人旅遊、投資。此後，台商在馬來西亞的投資額逐年增加<sup>4</sup>，根據中華民國對外投資統計月報資料顯示，自 1952 年到 1997 年為止，台商在馬來西亞的投資金額累積已逾八十億美金以上，是除了中國大陸之外對外投資金額最高的國家。馬來西亞工業發展局（表 1-1）的統計資料顯示，1990 年及 1994 年，台商分別以投資六十三億三千九百多萬馬幣及二十八億七千四百多萬馬幣，成為馬來西亞最大的外國投資者。雖然自 1996 年以後，台商對馬國的投資已趨緩，但仍然相當可觀，累積總投資金額居馬國外人投資金額的第四位。

---

的外向性更包括了將產品外移至他國的對外直接投資，以尋求企業新的生存與發展機會。所謂「網絡企業」則是指台灣中小企業從事經濟活動時傾向使用既有「鑲嵌的連帶」，此種交換模式創造了協力生產的網絡關係，而此一生產組合構成了台灣過去四十多年來出口導向經濟所賴以成長之「分包制」的關鍵機制。請參閱，蕭新煌、龔宜君（民 87），「東南亞台商與華人之商業網絡關係」，《華商經貿》，第 381 期。

<sup>2</sup> 請參閱周添城、林志誠（民 88），台灣中小企業的發展機制，初版，聯經出版社，台北。

<sup>3</sup> 中國報引述馬來西亞台灣商會執行秘書魏金淵的談話。請參閱中國報，(1995.01.23)，「台商家再湧大馬」，《馬來西亞》，第 10 版。

<sup>4</sup> 請參閱蔡維衍（民 87），「馬來西亞華人與台商之發展形態與對該國經濟發展的影響」，《華商經貿月刊》，第 385 卷，pp.5-14。

表 1-1：馬來西亞台資統計表，1959-1999 年 單位：百萬美元

年	金額	成長率	件數	占該年外資排名
1959-1987	151.23	-	175	-
1988	306.12	241	111	-
1989	799.70	161	191	2 (次於日本)
1990	2,347.83	194	270	1
1991	1,326.17	-44	182	2 (次於日本)
1992	574.70	-57	137	5 (次於法、日、澳、美)
1993	331.18	-42	86	3 (次於美、日)
1994	1,122.76	239	100	1
1995	567.80	-49	123	3 (次於美、日)
1996	310.40	-45	79	5 (次於星、美、日、瑞)
1997	480.40	55	63	4 (次於美、日、德)
1998	263.40	-	74	3 (次於美、日)
1999 (1-6 月)	46.95	-	42	8 (次於美、日、瑞等)
累計	8,628.64		1633	-

資料來源：馬來西亞工業發展局，Monthly Statistics on Manufacturing Sector , 1992-1999。

以台商企業在馬國的投資規模、所僱用的員工人數以及投資的資本額（表 1-2、表 1-3）來看，台商在馬國投資以中小企業為主。有學者研究指出，除了官方的統計數據之外，尚有許多中小企業台商是私下自行前往投資，而未向台灣或馬國政府相關單位登記<sup>5</sup>，此一情況益加顯示中小企業在我國對馬投資上佔有舉足輕重的地位。

---

<sup>5</sup>請參閱龔宜君（民 86），「跨國投資與台灣關聯：台商在馬來西亞的一些觀察」，中央研究院東南亞研究通訊，第 3 期，pp.50-65。

表 1-2：1993 年馬國台商企業之僱用員工數

員工人數	企業家數	百分比
少於 50 人	26	21.1
50-99	28	22.8
100-149	11	8.9
150-199	13	10.6
200-299	17	13.8
300-499	10	8.1
500-999	10	8.1
1000 人以上	8	6.5
共計	123	100.0

資料來源：龔宜君（民 86），「跨國投資與台灣關聯：台商在馬來西亞的一些觀察」，中央研究院東南亞研究通訊，第 3 期，pp.50-65。

表 1-3：1993 年投資馬國台商之資本額大小（以員工人數分）

繳足資本	僱用員工人數		
	少於 300 人	300 人以上	所佔百分比
少於一百萬美元	41.9	7.1	34.1 %
一百至三百萬美元	43.0	21.4	38.2 %
三百至五百萬美元	4.3	10.7	5.7 %
五百至一千萬美元	7.5	21.4	10.6 %
一千萬美元以上	3.2	39.3	11.4 %
共計	100.0	100.0	100.0 %
調查企業總數	93	28	123

資料來源：同「表 1-2」

此外根據另一份統計資料顯示<sup>6</sup>，馬國台商投資的產業類別（表 1-4），

<sup>6</sup> 此統計資料為，台灣商會總會長拿督（DATUK）陳坤煌於 1997 年 12 月以台灣商會全體三四〇位會員為對象所發出之問卷，計回收八十六份問卷，經採用統計學「中數」為標準檢驗，篩選出有效問卷七十七份。請參閱，陳偉之（民 87），台商在馬來西亞投資的種族暨經貿關係之研究，政治大學中山人文社會科學研究所未出版之博士論文，pp.236-239。

以電器電子業、機械及金屬業居多；石化業次之、民生工業再次之。而台灣商會會員所登錄的投資地點（表 1-5），以檳城、雪蘭峨與吉蘭丹等地投資較多，這些州也正是華人聚集較多的地方。

表 1-4：馬國台商投資產業（1997 年問卷調查）

業別	家數
民生工業	4
石化工業	7
機械金屬業	16
電子電器業	25
其他	24

資料來源：陳偉之（民 87），台商在馬來西亞投資的種族暨經貿關係之研究，政治大學中山人文社會科學研究所博士論文，pp.236-239。

表 1-5：馬國台灣商會會員投資地區

州別	家數
檳城	102
雪蘭峨	76
吉蘭丹	42
霹靂	28
麻六甲	27
柔佛	26
沙巴	22
加打	14
彭亨	2
沙勞越	1
丁加奴	0

資料來源：同「表 1-4」

## 二、台商與馬來西亞的互動

由於語言、宗教、生活習慣、思維邏輯，乃至從事經濟活動方式都不相同，所以要融入異國社會並不容易。有一種說法認為，台商融入投資國應朝以下九個方向努力：

- (1) 學習語言、了解當地文化，融入當地生活最為重要。
- (2) 要有永續經營，和當地經濟共成長的決心。
- (3) 無論是生活或企業經營，都盡可能本土化，融入當地，成為當地的企業。
- (4) 热心參與當地的文化、藝術及公益活動。
- (5) 扮演台灣和當地文化交流的橋樑。
- (6) 不要涉及當地政治流派之紛爭，以免在政治更替中帶來麻煩與危險。
- (7) 配合當地經建計劃，替當地國家製造更多的就業機會。
- (8) 強化台商組織，集體參與當地社會，遇事相互照應。
- (9) 注意塑造良好的形象，盡量避免讓人家有負面印象的不良行為出現。

當海外的台灣人社區逐漸形成後，究竟如何建立台商在當地的社會形象，使台商的事業能夠在當地成功的永續經營，簡言之，台商與當地國良好的政治、經濟、社會互動，實為台商海外投資能否成功的重要關鍵<sup>7</sup>。綜觀台商十餘年來在馬來西亞投資，對台、馬間關係影響不小，對馬國的發展也有若干助益。以下分別政治、經濟與社會三個層面探討。

### (一) 台商與台、馬外交連繫

台商在馬來西亞投資會不會提昇台、馬外交關係呢？有些人認為，台商在馬國投資無關於台、馬外交關係<sup>8</sup>。但是，有人認為，馬來西亞採取「出口導向政策」，自然對外來投資者友善<sup>9</sup>。無論如何，台、馬外交連繫似有

<sup>7</sup> 轉引自陳文郎（民 86），「台商如何融入異國社會」，《國家政策雙周刊》，第 172 期，pp.10-11。

<sup>8</sup> 請參閱陳鴻瑜（民 87），「從南向政策論台灣與東南亞之關係」，《東南亞季刊》，第三卷，第一期，pp.1-19。

<sup>9</sup> 請參閱宋鎮照（民 84），「馬來西亞國家機關與外來投資之政經分析」，《問題與研究》，第 34 卷，第 3 期，pp.65-83。

改善跡象。例如我國在馬來西亞的駐外機構，名稱由原先的「駐吉隆坡遠東貿易旅遊中心」更改為「台北經濟文化辦事處」，雙方並於 1993 年簽訂投資保障協定，1996 年簽訂避免雙重課稅協定。此外，雙方政府官員亦有私人性質的互訪，例如，副總統連戰於 1998 年亞洲金融危機後訪問馬來西亞，以「患難之交」來形容台灣與馬來西亞的關係。而馬哈迪首相在接受中天頻道專訪時也以「非常時期雪中送炭」來回應連先生的談話<sup>10</sup>。台商企業家在馬來西亞的投資，與當地政府間建立了良好的政商關係，成為當地政府交往的對象。馬國台灣廠商工會會長鍾錦富表示，大抵而言，台商在大馬如有共同面對的難題，隨時可以用協會的名義，與大馬政府首長或政要約時間陳述。他又指出，以檳城台商的規模，在台灣想會見首長，可能得排好長一段時間，可是在大馬情況卻完全相反<sup>11</sup>。由此可見，台商與馬國官員關係密切，包括宏碁電腦董事長施振榮、東元電機董事長黃茂雄、中華映管董事長林鎮源、彥武鋼鐵董事長姚武年等人都受封為「拿督」( DATUK ) 這樣的政商關係常在台北與吉隆坡政府間發揮具體的影響力。施振榮曾不諱言的指出，政治不是用談的，透過經濟的活動，不但可以產生兩國間的實質關係，也可以將台灣的國力延伸到海外<sup>12</sup>。

## (二) 台商與馬國經濟

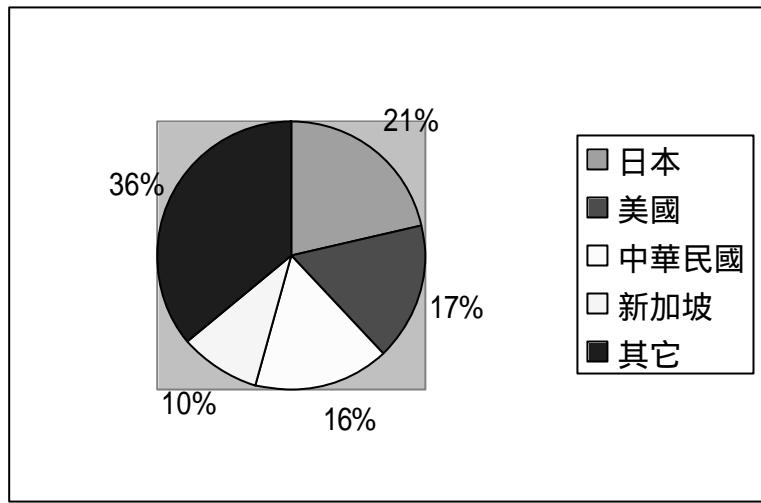
台商的投資與馬來西亞的經濟發展關係密切，不但帶動馬國經濟繁榮更增加許多就業機會。1980 至 1998 年之間我國廠商在馬來西亞當地投資累計達 1991 件，累積投資金額為 231 億 4,442 萬馬幣，佔馬國外資總金額的 16.06 % ( 圖 1-1 )，僅次於日本的 308 億 9,528 萬馬幣及美國的 238 億 7,648 萬馬幣，為馬國之第三大投資國，對當地經濟發展具有貢獻。

<sup>10</sup> 請參閱星洲日報 ( 1999.01.13 ), 「首相：非常時期雪中送炭，台資來馬幫助大」，馬來西亞，第 1 版。

<sup>11</sup> 請參閱馮運達 ( 1995.03.02 ), 「政府私人界高績效行政贏得口碑：台商對我讚不絕口」，南洋商報，馬來西亞，第 10 版。

<sup>12</sup> 請參閱蕭新煌、龔宜君 ( 民 87 )，「東南亞台商與華人之商業網絡關係」，華商經貿，第 381 期。

圖 1-1、馬來西亞主要外資國（1980-1998 年）



資料來源：馬來西亞工業發展局，Monthly Statistics on Manufacturing Sector, 1992-1999。

另外，從以下「表 1-6」來看，台商在馬來西亞投資所帶給馬國巨大的經濟效益，在九十年代由於外商為馬國貢獻大量的就業機會。致使馬國勞力不足以應付，尚須引進大量的印尼以及孟加拉籍外勞。

表 1-6、馬來西亞工業投資總就業機會，1992-1997 年

	台資的就業機會	總投資的就業機會	台資比例
1992	16,985	106,281	15.98 %
1993	15,469	94,592	16.35 %
1994	22,434	136,487	16.44 %
1995	21,386	117,607	18.18 %
1996	8,570	91,891	9.33 %
1997 *	4,108	43,756	9.39 %

註：1997 年 1 月至 10 月。

資料來源：馬來西亞工業發展局，Monthly Statistics on Manufacturing Sector, 1992-1996。

台灣企業經驗也成為馬來西亞政府與民間模仿學習的對象。以馬國政府來說，馬國於 1996 年所公佈的工業發展總計劃( Industry Master Plan )兩大策略中的「製造業++」就是沿用施振榮先生「微笑曲線」的概念<sup>13</sup>。以民間的觀點來看，在台灣的工業經驗和科技下，商業往來的增加和馬、台企業界的聯繫與投資，將會促進馬來西亞達致 2020 年先進國的宏願<sup>14</sup>。

### (三) 台商與馬國社會

馬來西亞政府間或以經濟政策制約馬來華人的經濟地位<sup>15</sup>。不過，台商到馬國投資，對當地華人經濟社會地位有積極的作用。馬來西亞將台商視為另一種「華人資本」<sup>16</sup>。此外，台商也仰賴馬國華人執行管理工作。基於語言能力的限制，幾乎所有台商都聘請本地華人為中階的管理幹部，台籍駐外高級主管的命令則透過在地華人中階幹部傳達到生產線上，生產線非華族勞工亦是透過華人中階幹部傳遞給台籍駐外人員。亦即，台商的投資對提昇馬來西亞當地華人經濟與社會地位助益甚大。對馬來西亞的留台學生而言，在台灣資金尚未大量湧入馬來西亞前，留台畢業生在台所獲得之文憑不受馬國政府承認，致使其回國後的出路受到限制。相較於歐美留學生，留台生在社會、經濟屬於的弱勢族群。自 1980 年代中期台灣資本大量湧入馬來西亞後，留台生的社會經濟地位呈現極大的轉變<sup>17</sup>。然而，

<sup>13</sup> 請參閱經濟情勢評論（民 88），「馬來西亞高科技發展鴻圖與問題」，東南亞經貿報導，12 月號。

<sup>14</sup> 星洲日報引述馬國製造業聯合會總經理李正順於第九屆馬、台經濟聯席會上的談話。請參閱星洲日報（1995.05.09），「馬、台企業界加強聯繫，有助達致 2020 宏願」，馬來西亞，第 6 版。

<sup>15</sup> 吳祖田（民 81）指出馬國於 1971 頒佈之「新經濟政策」，基本上是一個重組馬國經濟的所有及分配結構的政策。英國經濟學人周刊甚至論稱，「簡言之，新經濟政策的目標，是從華人的少數重新分配財富到馬來人的多數去」。請參閱吳祖田（民 81），「馬來西亞-新經濟政策的背景與性質」，問題與研究，第 31 卷，第 11 期，pp.51-61。另外蔡維衍（民 87）認為，馬國政府的新經濟政策導致馬國華人在經濟活動方面受到不少阻礙，其經濟優勢隨著政治地位衰弱而逐漸消失。形勢比人強，馬國華人社會束手無策，無法扭轉乾坤。請參閱蔡維衍（民 87），「馬來西亞華人與台商之發展形態與對該國經濟發展的影響」，華商經貿月刊，第 385 卷，pp.5-14。

<sup>16</sup> 陳允中指出，台商作為一種跨國的華人資本，不等同美、日、德等先進國家的資本，因為後者是一個馬來西亞族群關係的「外來者」，即沒有跟當地某個族群有「同種同文化」的關聯而台商的投資經常被視為另一種「華人資本」。請參閱陳允中（民 86），外資、華人網絡、地方政府與區域發展：台商在馬來西亞投資的政治經濟學分析，台灣大學建築與城鄉所碩士論文。

<sup>17</sup> 據暨南大學東南亞研究所求學的研究生官泰發所述及：「到台灣深造是馬國華人求學較經濟、方便的道路，而台商在馬國的公司則是馬國留學生生涯規劃最理想的出路」。

台商與馬來西亞華人密切的關係，是否會引發馬來族群的反彈是值得留意的課題之一。因此，有一種說法認為，到大馬投資的台商應體認馬來西亞是由三大種族構成之事實，對待員工絕不可因對方是華人而有特別待遇，必須營造相互尊重的環境，才能避免衝突共創未來<sup>18</sup>。

綜觀以上所述，台商在馬來西亞的投資帶給當地一些較正面的影響，但也經常伴隨著許多負面印象。許多馬來西亞人（包括華人）認為許多台商以短期為目標，僅以賺錢為目的<sup>19</sup>。根據報導，1995-1996年，共有三十一家在馬國的台資工廠突然關閉，二千多名因而失業的員工，沒有獲得賠償。馬國人力資源部長拿督林亞禮，譴責這些從台灣前來設廠的公司突如其來結束業務，並沒有考慮到工人的命運及利益，林亞禮認為，有幾家公司結束營業，完全是為了避免支付工資及其它法定利益予工人；有些公司在某個地點關廠後，又再另一個地點從新設廠從事同樣業務；有的則突然失蹤。不管此事情的真相如何，這樣的發展已造成馬國人民對台商產生短視近利、不誠實、不守法等負面印象。也影響台商在馬國的永續發展與累積多年的商譽<sup>20</sup>。相較而言台商還不至於如同其它外商，被視為令人又愛又憎的商業巨獸，然而台商在國外的表現有時卻予人財大氣粗、吃喝玩樂的印象。馬國華人何啟斌，就曾撰文批判此種現象，他認為台灣近年經濟蓬勃，多賺了點錢，有了暴發戶心態，像新加坡人那樣，到處買東西都像小鳥般叫「CHEAP、CHEAP」（便宜）！其實整個台灣總生產額不過兩千多億美元，比起美國或日本的四、五萬億，微不足道；其準備金是多了一點，但最近也落在中國之後，充其量台灣只是「彈丸經濟」( PEANUT ECONOMY )，卻硬充大亨，到世界各地大吹大擂不可一世<sup>21</sup>。另外由於少數台商不良的行徑，在媒體擴大渲染下，一般人對台商所引起的聯想或許是KTV的幕後老闆或主顧、短期過客、獵豔者、暴發戶、經濟犯、走後門高手等等<sup>22</sup>。

---

<sup>18</sup>引述自馮運達的報導（1995.02.05），「台商有需了解大馬民情，必須營造相互尊重的環境。」，南洋商報，馬來西亞，第6版。

<sup>19</sup>蕭新煌及龔宜君（民87）指出，相對於美日外資，台商在馬來西亞的地位常受到相當多的爭議。  
引述自蕭新煌、龔宜君（民87），「東南亞台商與華人之商業網絡關係」，華商經貿，第381期。

<sup>20</sup>請參閱南洋商報（1996.05.16），「三十一家工廠關閉」，馬來西亞，第1版。

<sup>21</sup>轉引自何啟斌（1996.05.19），「嘲弄台灣經貿抵制」，光明日報，馬來西亞，第11版。

<sup>22</sup>請參閱鄭敦仁（民86），「台商：現代的遊牧民族」，國家政策雙周刊，第172期，pp.4-5。

如上所述，馬來西亞一向是台商投資的地區。廣泛而言，台商投資對馬來西亞經濟有一定程度貢獻，也基本上維繫住台、馬的外交連繫。小處來看，在馬投資的少數台商雖有消費行為的瑕疵，但是，大多數台商都兢兢業業經營。馬來西亞台商經營的困難在於「管理」此一環節，雖然馬國台商可以仰賴部份華人執行「管理」，但是，若要永續經營的話，台商經理人能否妥善管理海外分公司實屬主要課題。亦因此，本研究以台商中小企業「駐外經理人」的海外適應問題為焦點。

## 第二節 研究目的與範圍

### 一、研究目的

台商中小企業進行對外投資時，欠缺大企業所擁有的先天優勢，因此在駐外經理人的遴選、派外前的培訓不如大企業，來自母公司的資源十分有限。許多台商中小企業的駐外經理人本身兼具有股東或者獨資經營的身份，對外投資型態多為整廠外移，如老闆可能兼任開發、管理、行銷等多樣工作，致使他們在海外工作所能得到的分工十分有限，所遭遇的困難亦較大企業多。正反映出駐外經理人海外適應的重要性。而本研究的所選定的國家馬來西亞擁有為數眾多的華裔人口與留台學生，馬國華人與留台生使得台灣管理人員在文化、溝通及管理上能夠擁有比起其他東南亞國家更多幫助。然而，駐外人員在異國生活所面臨到跨文化適應的問題如，氣候溫度、飲食習慣、文化習俗、溝通方式、法律醫療、生活娛樂乃至子女教育等能否適應，將會影響駐外人員在派駐地的工作表現與駐外意願，因此，有關他們在異國生活所面臨之適應問題實值得深入加以探討。而台商中小企業大規模前來馬國投資已逾十年，迄今仍未有針對駐外經理人的實證研究出現，據此，本研究乃以台商派駐馬國的經理人為樣本，希望藉由深入的質化探討，能更瞭解派外經理人的適應問題，以達到本研究所設定的研究目的。茲將本文之研究目的敘述如下：

- 1、提供中小企業有關甄選駐外經理人及擬定制度化福利措施的意見，以作為調整人事政策及實質幫助駐外經理人海外生活的參考依據。
- 2、提供有意前往馬來西亞工作的國人，了解派外生活、工作所會遭遇的困難。用來評估外派時能否適任，以作為考量是否前往發展的參考依據。
- 3、提供政府相關資訊，作為政府擬定相關措施輔導台商及駐外經理人，在馬國發展的參考意見。

## 二、研究範圍

### (一) 理論探討之範圍

#### 1、分析「個人背景」與海外適應的關係：

當一個駐外經理被派到海外工作時，通常他最先面臨的是一個新的生活環境，因為此時他不是在以往所熟悉的文化與社會等環境下，而是在一個風俗習慣、文化皆與原來本國迥然不同的環境。不同背景的駐馬經理人其海外適應有何不同，是本研究所欲探索的重點。

#### 2、分析「組織支援」對海外適應所造成影響：

我國對馬國投資以中小企業為主。一般而言，中小企業有企業規模太小及擁有資源不足等問題，導致難以建立制度化的組織支援系統。因此能給予駐外經理人的支援，包括派外前訓練及派外後生活照顧皆十分有限。然而，組織支援對駐外經理海外適應的重要性畢竟不容忽視，因此本研究除了希望瞭解中小企業組織支援的具體內容，也希望了解其是否採取了其他彈性的做法來因應先天體質之不足。

#### 3、分析「個人人格特質」對海外適應造成影響：

馬來西亞非單一民族國家，生活風俗、宗教信仰、道德規範等文化層面問題皆與台灣不同。而駐外人員到海外工作首先面臨的就是文化衝擊 (Culture Shock)，此時個人人格特質影響其海外適應極大，甚至高於駐外人員本身工作能力的好壞，本研究希望了解何種個人特質的經理人最適外派馬國，並探討個人人格特質與海外適應之關係。

#### 4、分析「工作角色特性」對海外適應所造成的影響：

企業外派經理人時，所賦予駐外人員的角色定位與在國內時的角色定位及角色層級往往有很大的不同。此外，由於馬國的工作環境與台灣截然不同，因此，因為工作環境及工作內容轉變而導致的工作角色特性轉變，是否會影響其適應狀況，是本研究所欲探究的另一個問題。

### (二) 實證研究之範圍

#### 1、中小企業之範圍

我國官方對中小企業的定義採資本額及員工人數兩種並行的標準，而此定義的演變往往與政府對企業的輔導措施有關<sup>23</sup>。依據最新官方的認定標準（民 84 年 9 月），中小企業定義如下：

- (1) 製造業別：行業包括製造業、營造業、礦業及土石採取業。實收資本額在新台幣 6000 萬元以下者。或經常僱用員工數未滿 200 人者。
- (2) 商業、運輸、其它服務業類別：行業包括農林於木業、水電燃氣業、商業、服務業。每年營業額在新台幣 8000 萬元以下者，或經常僱用員工數未滿 50 人者<sup>24</sup>。

#### 2、研究對象之範圍

本研究根據研究需要，以在馬來西亞投資的木材與傢俱、民生與服務及機械與電機等三大類廠商的駐外經理人為研究對象，台商經理人的定義，依中小企業的特性包括了獨資的企業主、合資的股東及派駐在當地的專業經理人。此外，研究對象亦包括經理人的眷屬，例如配偶的適應及子女的教育等問題等。本研究以有登錄在馬來西亞當地台灣商會名錄上的企業為對象，未登錄的企業則不在訪談研究範圍之內。

---

<sup>23</sup>請參閱周添城、林志誠（民 88），台灣中小企業的發展機制，初版，聯經出版社，台北。

<sup>24</sup>請參閱經濟部（民 84），中小企業白皮書，初版，經濟部中小企業處，台北，p.344。

## 第二章 企業人員海外適應意義

本章分為六節，探討適應的意義、海外適應相關理論與研究、個人背景與海外適應的關係、組織支援與海外適應的關係、個人人格特質與海外適應的關係及工作角色特性與海外適應的關係等問題。

### 第一節 適應意義

「適應」之概念依觀察角度的不同會有不同的解釋。最早有關適應 (Adapation) 的概念來自生物學上的解釋，達爾文 (C.R.Darwin) 於 1859 年提出生物的進化論，強調優勝劣敗，適者生存的生物法則之後，適應一詞便在人類日常生活中廣泛使用。達爾文認為，生物為了對抗環境中的變化，而逐漸改變其生物機制，以應付物競天擇的過程，這種長時間、本質上的改變過程稱之為適應。另外生物為了生存，必需適度的改變自己的各項生理機制，以便與所處之環境相配合，這樣短期間、因應的變化過程稱之為調整 (Adjustment)<sup>25</sup>。本研究對象為台商中小企業駐外經理人，基本上屬於羈旅者 (sojourner) 的一群，他們旅居國外以經商、牟利為目的，並無長期居留的打算，因此他們旅居海外的型態當屬調整而非適應。然而國人在實務上習慣使用適應一詞，且國內研究先進亦沿用此名詞<sup>26</sup>，故本研究持續使用「適應」一詞為譯名。

「適應」的概念經生物學使用後，亦引進心理學的領域，用以說明個體與其所處之社會環境奮鬥之過程。心理學家皮亞傑 (Piaget, 1980) 紿予適應這樣的定義：「生物體的保存與維持，即機體與環境間之協調平衡」<sup>27</sup>。皮亞傑認為各種生物皆承襲了適應與組織這兩種基本傾向，並以同化 (assimilation) 與調適 (accommodation) 這兩個概念來詮釋人類適應

<sup>25</sup> 請參閱 Corsine, R.J. (1972), Encyclopedia of Psychology, vol. 1, John Wiley & Sons.

<sup>26</sup> 請參閱顧鳳姿 (民 82), 資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。柯元達 (民 83), 台商派駐大陸經理人適應問題研究，中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。何松霖 (民 87), 台商中小企業派駐大陸管理人員適應情況研究，大葉大學事業經營研究所未出版之碩士論文。

<sup>27</sup> 請參閱杜聲鋒 (民 77), 皮亞傑及其思想，初版，台北，遠流出版社。

的過程<sup>28</sup>。皮亞傑認為人類將新經驗納入舊經驗的結構中，並統整為新的經驗結構，這一歷程即為同化；而個體改變自身原有的結構以迎合所處環境的要求則為調適。當同化與調適作用達到暫時的平衡狀態（equilibrium）時，就是適應<sup>29</sup>。

針對適應之定義，因心理學家受其本身價值、觀念不同之影響，尚未達成某一共識。在此，列舉幾個適應的定義：阿爾考夫（Arkoff，1968）將「適應」定義為：個人與環境的交互作用。環境泛指的是與個人有關的各種外在事務，包括週遭的人、事、物等。因為個體在不斷地尋求滿足自身需求的過程中，也同時承受環境的壓力，於是個人與環境間相互的忍受與影響。而在這種雙向的動態過程中，人在變，環境也在變，因而個體與環境之間，便需不停的適應、再適應，以求達到雙方和諧一致的狀態<sup>30</sup>。另有學者指出「適應」是一生的歷程，其中包含如何因應所遭遇的危機與壓力，並實現目標與達成成果，適應既是歷程也是目的<sup>31</sup>。王以仁（民 86）則根據各派的說法與觀點，對「適應」做一綜合歸納的界說：

（一）適應是指個人與環境間的互動：人類是群居的動物，居住在家庭、鄰居、社區、學校及職業團體之間；因此，適應就是個人與環境間的互動。互動係指一種相互的培養及影響，而環境則指個人外在一切與其有關的事務。

---

<sup>28</sup> Piaget 是從一名生物學家而開始其學術生涯的。正如他的助手 B. Inhelder 指出：「皮亞傑從還是一名青少年時，就一直在尋找一種能夠說明生物適應和心理適應之間的連續性模式」。請參閱李其維（民 84），皮亞傑心理邏輯學，初版，台北，楊智出版社。

<sup>29</sup> Piaget 在其心理學及認知論中，關於適應有幾個重要概念：1、基模（schema）：為人類吸收知識的基本架構，會對環境主動適應、組織，並隨經驗複雜化。2、組織（organization）：指個體在處理周圍事務時，能統合運用其身體與心智的各種功能，從而達到目的的一種身心活動歷程。3、適應（adaptation）：指個體的認知機制因環境限制而主動改變的心理歷程。（1）同化（assimilation）：指個體運用既有的機制吸收新的事物，且吸收的結果與既有的機制。（2）調適（accommodation）：指既有機制無法同化新知識，而個體為了符合新環境的要求，而主動修改既有機制以達到目的的歷程。請參閱吳新華（民 82），「適應的概念分析」，臺南師範學院初等教育學系「初等教育學報」，第六期，pp.169-188。

<sup>30</sup> 請參閱吳新華（民 82），「適應的概念分析」，臺南師範學院初等教育學系「初等教育學報」，第六期，pp.169-188。

<sup>31</sup> 請參閱余德慧等譯（民 80），心理衛生—現代生活的心理適應，初版，台北，桂冠出版社。

- (二) 適應是一種雙向的過程：我們影響環境亦受環境影響。雙向的適應觀點不僅更為合適也較具樂觀性，我們不僅順從環境，也應使它來順從我們。
- (三) 適應的本質是動態而非靜態者：個人環境及其之間的關係並非固定不變。往往在不同環境下，對相同的事件，個人會因環境之不同而做不同的調適。
- (四) 適應對生活具有控制力：一個人若能自由選擇其所從事的活動，而非為責任義務所迫，此種自主感將促其勇於追求有回饋且滿足之事務，而非籠罩在未知的恐懼中，而不能追求自己的目標。

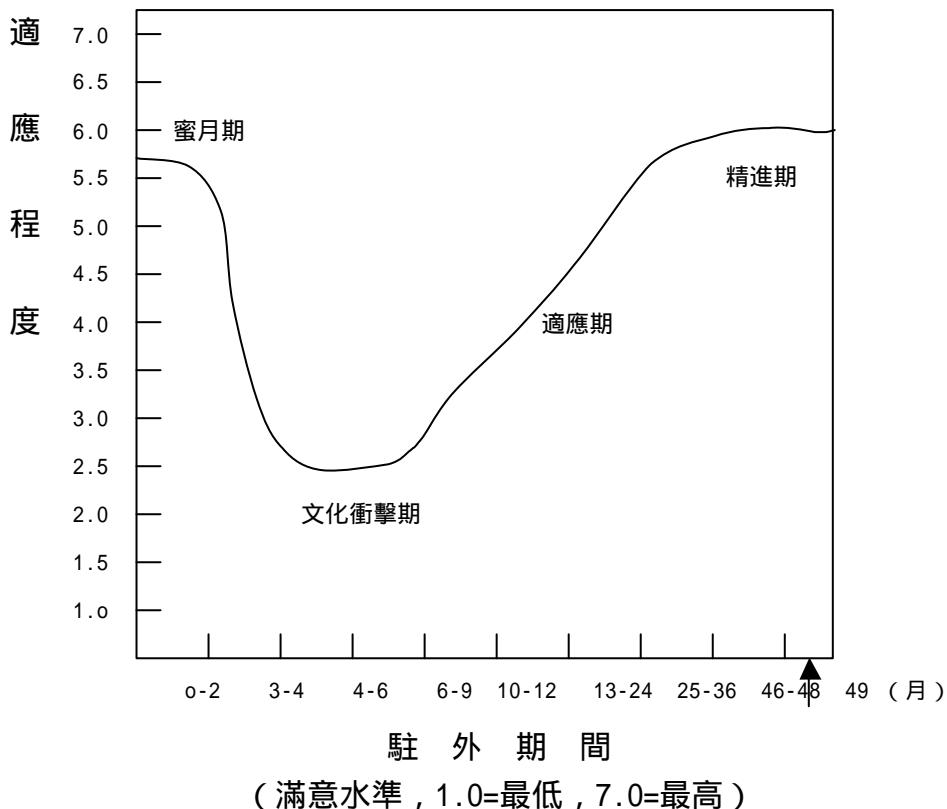
## 第二節、海外適應的相關理論與研究

研究海外適應最著名的理論為「U 型海外適應理論」( The U-curve theory of Adjustment )，此理論主要探討駐外時間長短與海外適應之間的關係。首先提出此觀點的是 Lysgaard ( 1955 )，他的研究以兩百多位旅居美國的挪威籍傅爾布萊特基金交換的學者為對象，他提出跨文化適應有三個不同階段：初期的適應、危機期及恢復的適應。他指出這三個階段呈現 U 型的曲線，而整體的適應期間約在二十個月左右，其中 U 型的底部大概介於 6-18 個月之間。在 Lysgaard 的研究之後許多學者陸續進行相關研究，其中 Davis 於 1963 年以 286 位在美國的土耳其學生為研究對象的資料中，卻發現了 J 型理論。但他在 1971 年再次以 222 位土耳其學生的回憶檢驗他們的適應狀況時，其結果則是支持 U 型的適應曲線<sup>32</sup>。關於 U 型海外適應理論的大規模的修正及理論架構提出，以 Black, and Mendenhall ( 1990 )的研究最為著名。Black, and Mendenhall 在「The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised : A Review and Theoretical Framework」一文中指出 U 型海外適應理論主要包括四個時期（圖 2-1）。

---

<sup>32</sup>請參閱 Black, J.S. and Mendenhall M.E. ( 1990 ), 'The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised : A Review and Theoretical Framework' , Journal of international Business Studies, Second Quarter ,pp.226-247.

圖 2-1、海外適應的 U 型圖



資料來源：Black, J. S. (1990), "The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised : A Review and Theoretical Framework", Journal of International Business Studies, Second Quarter , pp.226-247.

- (一) 蜜月期 (honeymoon stage)：此情況發生在抵達後數週內，旅居者對旅居地之文化感到新奇與興奮。在與當地人士的互動時，當地人士也多能體諒及包容其因不熟悉所產生的不適當行為，因此，此階段的適應情況尚佳。
- (二) 幻滅期或文化衝擊期 (disillusionment or cultural shock stage)：此階段新進者必須認真的應付每日真實的狀況，此階段的特徵是挫折和對地主國及人員產生敵意，因為他發現過去的行為不適合新的文化。但又尚未找尋到合理的替代行為，因此常處於不確定的心理狀態，導致旅居者限於焦慮、挫折和沮喪之中。此階段為適應的最低潮期。

(三) 適應期 (adjustment stage)：這個階段因旅居者獲取了語言技巧和能力、逐漸適應旅居地的文化及行為規範，並與當地人士逐漸建立起良好關係，所以彼此之間的互動越來越好，海外適應的情況逐步向上提昇。

(四) 精進期 (mastery)：旅居者完全的適應旅居地，能適當的完成必須的行為並且不用再焦慮文化差異，且個人的能力已能在旅居地完全發揮所長。

關於 U 型的適應理論，探討的是具體的海外適應現況描述，而非羈旅者由一個狀態移至另一個狀態的理論架構。為了進一步探討羈旅者在面對新文化時，如何學習是適當的，是可以被接受的，許多研究海外適應的學者使用「社會學習理論」( Social Learning Theory ) 進行探討。Black & Mendenhall ( 1990 ) 在綜合前人研究後指出，「在瞭解駐外管理人員跨文化學習、訓練與適應上，社會學習理論提供了一個紮實的理論基礎。<sup>33</sup>」以下我們就學習理論進行探討。

社會學習理論為心理學家班都拉 ( bandura ) 所創，他認為，人類的認知、技能、態度以及觀念的獲得，多數來自間接的經驗。其主要的歷程是，學習者在社會情境中，經由觀察別人的行為及其行為後果，而間接學到特定行為<sup>34</sup>。它的理論基礎來自仿效學習 ( vicarious learning )，與傳統上根據增強理論 ( re-reforcement theory ) 而來的制約學習，不同的地方在於，仿效學習論者發現，人類行為的塑成不是完全依賴外物刺激或者是追求一些預期的外物刺激而致，人類可以藉由觀察取得的資訊，在內在的認知體系中，揣摩各種可能的影響進而決定其行為。其理論的重要概念有三：包括，交互決定論 ( reciprocal determinism )、觀察學習 ( observational learning ) 和自我控制 ( self-control )<sup>35</sup>。

<sup>33</sup>請參閱 Black, J.S. and Mendenhall M.E. ( 1990 ), 'The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised : A Review and Theoretical Framework' , Journal of International Business Studies, Second Quarter ,pp.226-247.

<sup>34</sup>請參閱黃英忠、鍾昆原、溫金豐 ( 民 86 )，「國際企業中跨文化的訓練與發展—重要事例法與社會學習理論之應用」，就業與訓練，第十五期，pp. 18-25。

<sup>35</sup>請參閱蔡明宏 ( 民 84 )，「本國企業國際化過程中駐外人員的培育問題—社會學習理論之試探與

Black & Mendenhall (1990) 亦利用社會學習理論來解釋，U型海外適應理論前三個階段：

(一) 社會學習理論與蜜月期 (SLT and the Honeymoon Phase)

社會學習理論的觀點認為，旅居者在遭遇新文化時，會去注意其與母國文化有多少相似之處，對於類似於母國文化的要素會有親切感。基於這些選擇性的想法，他不易看到母國與旅居地在文化上所存在顯著的差異。

(二) 社會學習理論與文化衝擊期 (SLT and the Cultuer Shock Phase)

以社會學習理論的觀點來看，文化衝擊發生的原因在於，旅居者面對新文化時，無法表現出適當的行為，因此產生相當大的反作用。而他又沒有適當的解決辦法，因此陷入了挫折、焦慮和生氣。

(三) 社會學習理論與適應期 (SLT and the Adjustment Phase)

社會學習理論以仿照行為 (modeled behavior) 來解釋調整和適應階段，旅居者利用仿照從而獲得適當行為能力。因此得到正面的回饋，同時因為表現適當行為，使得與當地人士互動良好，因此其適應度向上提昇<sup>36</sup>。

---

應用」，《商業職業教育季刊》，第六十期，pp.25-35。

<sup>36</sup>請參閱 Black, J.S. and Mendenhall M.E. (1990), "The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised: A Review and Theoretical Framework", Journal of international Business Studies, Second Quarter, pp.226-247.

### 第三節 個人背景與海外適應的關係

個人的背景是多國籍企業選任駐外人員的一項重要因素，良好適合的個人背景因素是駐外人員在異地裏打拼的支柱。Richard F. Gonzalez and Anant R. Negandhi (1967) 的調查，針對美國海外派遣的 1,161 名管理者（分佈四十個國家）所做的統計資料顯示，理想背景中妻子與家族的適應性占最重要（見表 2-1）。

表 2-1、多國籍企業海外派遣管理者之素質及生活背景之十項要素

妻及家族的適應性	20 %
領導者	19 %
工作上的知識	14 %
當地語言的理解、應用能力	13 %
高教育水準	13 %
尊重地主國法律與人民	12 %
海外工作之經驗	4 %
海外工作之意願	4 %
其它	1 %
合計	100 %

資料來源：Richard F. Gonzalez and Anant R. Negandhi, The United States Executive : His Orientation and Career Patterns, Michigan State University, 1967, p.113。

林彩梅（1984）整理多項海外調查資料得知，多國籍企業海外派遣管理者之素質及生活背景有十項要素：1. 工作經驗。2. 技術能力（包含經營管理者之能力）。3. 語言能力。4. 對當地之理解力、經驗。5. 年齡。6. 安定的婚姻生活（包含妻子的態度）。7. 個人的選擇。8. 人格。9. 其經歷對

將來計劃的影響。10. 協調性<sup>37</sup>。有關派外人員個人背景與海外適應關係的國內研究不少。包括，顧鳳姿（民 82）針對資訊業駐歐洲經理的研究。柯元達（民 83）針對台商派駐大陸經理人的研究、吳李長（民 84）針對我國企業駐外管理人員的研究。何松齡（民 87）針對台商中小企業派駐大陸管理人員的研究。盧美月（民 87）針對大陸台商企業經理人工作滿意度的研究等，這些研究主要探討的個人背景包含：年齡、駐外時間、婚姻狀況、配偶是否同住、子女是否同住、教育程度、駐外經驗、股權關係、駐外意願、駐外薪資等多項要素。茲將以上學者研究的重要發現臚列如下：

#### （一）年齡

- 1、顧鳳姿（民 82）研究結果，高年齡組（35 歲以上）平均適應較低年齡組來的低。

#### （二）駐外時間

- 1、柯元達（民 83）研究結果，派駐時間對生活適應有重要影響，時間在 1 年內者生活適應得分較 2 至 3 年者高。
- 2、何松齡（民 87）研究發現，派駐時間對文化適應與整體海外適應呈顯著差異。時間在 5 年以上者文化適應與整體海外適應程度最佳。

#### （三）婚姻狀況

- 1、顧鳳姿（民 82）研究結果，未婚與已婚沒有明顯差異。
- 2、吳李長（民 84）研究結果，已婚者較未婚者之適應為高。
- 3、盧美月（民 87）研究發現，未婚者的生活適應較已婚配偶不同住無就業者為高。

#### （四）配偶是否同住

- 1、顧鳳姿（民 82）研究發現，已婚且與配偶同住者，較已婚且未與配偶同住者，有較高的適應水準。已婚、且育有子女者，其整體海外適應亦較已婚但未育有子女者，來得較高。
- 2、盧美月（民 87）研究發現，已婚，配偶同住大陸無就業者，其生活適應較已婚配偶不同住無就業者為高。

#### （五）子女是否同住

- 1、盧美月（民 87）研究發現，無子女者，生活適應較有子女不同住

---

<sup>37</sup> 請參閱林彩梅（民 83），多國藉企業論，台北，五南出版社，p.276。

者為高；有子女同住無就學者，其生活適應較有子女不同住者為高。

#### (六) 教育程度

- 1、顧鳳姿（民 82）研究結果，教育程度不同者之適應並無顯著差異。
- 2、吳李長（民 84）研究結果，大學以上程度者在文化適應上明顯較專科以下者為高。

#### (七) 駐外經驗

- 1、顧鳳姿（民 82）研究結果，派外前的海外工作經驗與適應程度無顯著相關。
- 2、吳李長（民 84）研究結果，駐外前有海外工作經驗者，其海外適應程度較無經驗者為高。
- 3、何松齡研究發現，在文化適應上有海外工作經驗者適應程度較無經驗者為高。

#### (八) 股權關係

- 1、顧鳳姿（民 82）研究結果，是否擁有股權與海外適應無顯著影響。
- 2、何松齡（民 87）研究發現，具股東身分者在工作適應的適應程度較不具股東身分者為高。
- 3、盧美月（民 87）研究結果，擁有股權者其外在滿足高於未擁有股權者。

#### (九) 駐外動機

- 1、顧鳳姿（民 82）研究發現，因家庭因素前往海外者適應最佳，其次是自我開創前往海外者，而最後才是一般收入而考慮前往海外者。

#### (十) 駐外薪資

- 1、柯元達（民 83）研究調查指出，大約有 65% 的駐外人員其薪資為在台的 1.3-1.9 倍。薪資超過 2 倍者，其海外適應明顯較佳<sup>38</sup>。

---

<sup>38</sup>請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。柯元達（民 83），台商派駐大陸經理人適應問題研究，中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。吳李長（民 84），我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究，中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。盧美月（民 87），大陸台商企業經理人工作滿意度之研究，中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。何松霖（民 87），台商中小企業派駐大陸管理人員適應情況研究，大業大學事業經營研究所未出版之碩士論文。

綜合以上各學者的研究及考量研究對象之特性，本研究在探討可能會影響中小企業派駐馬國經理人海外適應的個人背景時，將針對以下幾項因素：年齡、性別、語文背景、家人是否隨行及子女就學問題等進行探討。

#### 第四節、組織支援與海外適應的關係

派駐海外期間，駐外人員所擔負的工作存在跨文化管理的困難，此外駐外工作充滿著壓力，而壓力的起因往往來自對日常生活改變、焦慮、不確定性與無法掌握等所產生的感受。為了克服這樣的壓力與恐懼，員工必須仰賴組織提供具體的協助與支援。透過組織支援系統活動的提供代表著組織對員工的貢獻與生活幸福的重視程度。當員工對組織所提供的支援產生認同時，員工將更能有效的達成組織所交付的工作目標。研究發現，組織支援活動對於駐外人員的駐外意願、海外適應與工作滿意存在相關性<sup>39</sup>。

Black, Mendenhall and oddou ( 1991 ) 整理文獻指出，組織支援應包含社會性支援( Social support )與後勤性支援( Logistical support )，社會性支援為海外子公司的同事與上司所提供之新進駐外人員在當地生活的相關資訊。此種支援可減少駐外人員本身的不確定感與幫助適應跨文化的差異。後勤性支援為提供駐外人員居住、教育、購物等等協助，以減少這些因素對其生活的影響進而幫助其適應，後勤性支援之提供主要為非工作性的支援，將有助於互動適應與一般適應<sup>40</sup>。國內研究者王麗雲（民 84）以 Black 等人對組織支援系統的分類，探討其對駐外人員海外工作績效的影響，結果發現，社會性支援與後勤性支援對於駐外人員的海外工作績效確實具有相當顯著的正向影響<sup>41</sup>。

<sup>39</sup> 請參閱 Eisenberger,R , Fasolo,P.and Davis -LaMastro,V. ( 1990 ), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence,Commitment, and Innovation." , Journal of Applied Psychology , Vol.71 , pp. 500 -507.

<sup>40</sup> 請參閱 Black, J.S. , Mendenhall M. and oddou,G. ,( 1991 ) , "Toward a comprehensive model of international adjustment : An integration of multiple theoretical perspectives" , Academy of Management Review , vol.16 , No.2 , pp.291-317.

<sup>41</sup> 請參閱王麗雲 ( 1995 ) , 我國企業海外派遣人員人力資源控制與績效關係之研究，中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。

顧鳳姿（民 82）探討我國資訊業駐外經理感受到的組織支援程度，經過文獻整理後，提出了回任發展、海外生活支援、泛文化適應訓練與總公司與分公司的溝通四個構面。研究結果發現駐外經理感受到的支援程度，對其工作適應與整體適應均有顯著的影響效果，且感受到高支援性的駐外經理，其海外適應中的工作適應與整體適應較低支援性的駐外經理表現為佳<sup>42</sup>。

柯元達（民 83）以行前訓練、額外福利、年薪總額及返任之職位安排等四個因素，探討組織支援對台商派駐大陸經理人海外適應的影響，發現總公司對海外經理人支援程度與生活適應、工作適應及整體海外適應達顯著正相關。高支援程度的海外適應程度較佳，顯示子公司支援系統對駐外人員工作及生活調適有很大幫助<sup>43</sup>。

綜合以上各學者的研究及有鑑於中小企業所能提供予駐外經理人的資源未偌大企業，因此本研究僅選擇影響海外適應較重要的兩項因素，包括派外前訓練及派外後生活照顧進行探討。

---

<sup>42</sup>請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

<sup>43</sup>請參閱柯元達（民 83），台商派駐大陸經理人適應問題研究，中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

## 第五節 個個人格特質與海外適應的關係

根據國內外學者的研究，一般人格特質中的社會化的特質與海外適應及一般環境適應非常有關。以社會化的特質來建立或實證與海外適應的關係，可以幫助研究者了解個人人格特質對海外適應的影響<sup>44</sup>。在探討個人人格特質與社會化關係之前，首先要界定人類本質的意義。「人類本質」是指一個人的精神組織（Personal organization），其中包括人格、動機、性向、態度，對社會現象的評價，或對宇宙、人生等抽象現象的認識等等。關於人類本質的根原有兩種不同的理論：生物決定論（Biological Determinism）與環境決定論（Environmental Determinism）<sup>45</sup>。而今日多數的社會科學家似乎已不太重視生物決定論，同時也不完全接受環境決定論。所謂「環境」是指一個人所處的社會環境、文化背景及生活條件而言。今日社會科學家多認為單就遺傳或是生存環境並不能周全的解釋人類不同的行為模式。他們相信個人的個性主要來自生物及文化兩層面的社會化過程。

### （一）社會化與人類特質的關係：

各類動物之行為不可能都有後天學習的成份，而這種後天學習的社會化過程對人類行為或心智的發展更具有意義及必要性。依迪佛（Melvin L. Defleur）的看法，社會化對人類的意義，有下列幾個要素：a. 人類無本能、b. 互動的需要、c. 童年的依賴、d. 語言與學習能力。這些人類特質，構成了社會化必要條件。事實上，「人類生活」一詞隱含著「人類社會生活」之意義。而社會生活即是一種人際間互相學習的社會化過程。

---

<sup>44</sup> 請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

<sup>45</sup> 請參閱張華葆（民 82），社會學，五版，台北，三民出版社，pp.61-152。

1、生物決定論：持此觀點之學者多數受十九世紀達爾文思想的影響，他們認為人類是動物的一種；人與其他動物一樣，具有若干與生俱來的本性及傾向，認為遺傳因素影響決定個人之行為及心態。

2、環境決定論：此一觀點以十九世紀末葉蘇聯生理學家巴夫洛夫（Ivan Pavlov，1894-1936）為代表。巴夫洛夫認為即使低等動物，其行為多是由學習而得來。他曾以「制約反應」實驗來說明後天學習環境對行為的顯著影響。根據這種理論，嬰兒出生時期心靈如同一張白紙，純潔無疵。其日後發展之行為心態均為其所處環境培育而成。

## (二) 人類生物特性與社會化：

一個人的人格型態，與其生物性特質也有相當密切的關係。張華葆(民80)指出生物學上的特質：例如智慧、性別、體型、容貌或性情，在出生時即已決定，這些特質將在許多方面影響社會化，即造成社會化內容上的差異<sup>46</sup>。

由以上的描述中，我們可以知道人格特質的意涵及社會化與人格特質的關係。有關個人人格特質被運用來作為海外適應行為預測變項的研究，Mendenhall & Oddou (1988) 等人的研究中指出以下的五個社會化特質與派外人員海外適應有關：

- (1) 文化彈性 (culture flexibility)：指駐外人員可以在派駐國有效的使用不同的行為，來取代原本在母國所執行行為的能力。由於有些舊有在母國文化中很愉悅的行為，在新文化中未必適當，因此如果派外人員不具文化彈性，不能找到其他的替代行為，那便很容易在新文化中產生寂寞、挫折或焦慮，因而出現適應不良的問題。
- (2) 社交導向 (social orientation)：此指與派駐國當地人士建立良好互動關係的能力。駐外人員一旦與派駐國當地人員建立良好的互動關係，就比較容易透過當地人員的回饋，來修正本身行為的適當性。
- (3) 溝通意願 (willingness to communication)：駐外人員如果能主動與派駐國當地人員建立溝通的管道，保持良好的溝通，則有助於降低他們的挫折感和焦慮感。
- (4) 民族本位 (ethnocentrism)：民族本位是一種認為自己文化、傳統、行為模式是正確的，而他人則是不正確的一種傾向。當派外人員具有強烈的民族優越感時，他容易產生一種僵固的認知模式，一昧的以為自己母國的文化、思維、行為模式是正確的，如此便很難去接受及了解派駐國文化的差異，並修正自己的行為。
- (5) 衝突解決取向 (conflict resolution orientation)：對駐外人員而言，海外任務中有很大的一個壓力是來自人際間的衝突，如果他們能夠以相互了解的合作態度來處理人際衝突，則在派外的適應上

---

<sup>46</sup> 請參閱張華葆（民82），社會學，五版，台北，三民出版社，pp.61-152。

會有相當大的幫助<sup>47</sup>。

國內學者顧鳳姿(民82)在彙整國外學者Black(1990)、Mendenhall and Oddou(1988)及Bird and Dunbar(1991)等人的研究後，發展出調整文化差異的能力、人際技巧、解決衝突能力、樂觀取向及容忍不明確的能力等五項影響海外適應的構面，並利用此構面對資訊業駐歐洲經理人的海外適應進行實證研究。其研究結果顯示，調整文化差異的能力、人際技巧皆與生活適應、整體海外適應達顯著正相關，而以調整文化差異的能力影響生活適應為最顯著。另外，解決衝突能力與工作適應達顯著正相關、樂觀取向影響文化適應達到顯著正相關。這些社會化特質與海外適應的相關性，說明了駐外角色中人際關係的重要性，亦即愈具有社會化特質與能力的人，愈能勝任海外適應<sup>48</sup>。

綜合以上研究者的理論，本研究在探討可能會影響中小企業派駐馬國經理人海外適應的個人人格特質時，選擇以下幾項因素進行探討：文化彈性、社交導向、衝突解決取向、樂觀取向、容忍不明確的能力。

---

<sup>47</sup>請參閱 Black, J.S. and Mendenhall M.E. (1990), "Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research," Academy of Management Review, pp.117-143.

<sup>48</sup>請參閱顧鳳姿(民82)，資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

## 第六節 工作角色特性與海外適應的關係

角色理論的起源可回溯自舞台之表演，演出者將其表演角色的義務與權力表現在其實際的態度和行為中。角色的定義頗為複雜，較缺乏研究者一致性的定義。Brown (1965) Biddle (1979) 將角色定義為，具有社會承認的功能和可接受常模規範的任何一套行為<sup>49</sup>。另有學者指出：團體之內皆有職位的分化，職位的區別是由一組配合該職位之特定行為加以界定，而配合職位的一組行為型態則稱之為「角色」<sup>50</sup>。關於角色行為，有學者界定為，一個人佔據一項特殊社會位置，隨之而展現之心態行為<sup>51</sup>。而個體的角色行為可被視為對環境的一種適應，因此角色行為本身就是對適應的一種體現。以海外工作適應來說，海外與在國內工作環境所面臨的問題截然不同，管理階層因外派造成工作角色轉變，而引發的挑戰與適應問題遠較國內複雜許多。事實上，由國際人力資源管理的觀點去分析工作角色轉變的海外適應問題，與之前我們利用個人社會化特質來探討海外適應的方式完全不同。顧鳳姿（民 82）在其研究中指出，此一駐外經理人工作角色理論，正可以用來補充單純以社會或文化觀點探討海外適應的不足，其所持理由有為；企業外派管理人員到派駐國工作，其最終目的是希望駐外經理人扮演好他被賦予的工作角色與任務，而不僅僅是海外適應良好而已<sup>52</sup>。

關於工作角色特性與海外適應的關係，Torbiorn (1982) 最早提出派遣角色 (expatriate role) 的說法，他認為由於駐外人員的派遣角色牽涉到母公司對於該位派遣者的角色期望，以及地主國對於派遣者行為的影響，故派遣角色常伴隨一些常見的問題：

- (1) 駐外人員的派遣角色未被明確定位。
- (2) 駐外人員與母公司之間或駐外人員與地主國之間的溝通，常因地理或語言間的障礙，而有許多不明確或無效率之處。

---

<sup>49</sup>請參閱王以仁、林淑玲、駱芳美（民 86），心理衛生與適應，初版，台北，心理出版社。

<sup>50</sup>請參閱李美枝（民 68），社會心理學，初版，台北，大洋出版社。

<sup>51</sup>請參閱張華葆（民 82），社會學，五版，台北，三民書局，pp.61-152。

<sup>52</sup>請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

(3) 駐外人員本身的能力或條件不足，導致無法勝任派遣角色。

(4) 角色期待的不相容<sup>53</sup>。

另外 Black (1990) 利用派駐日本的美國管理人，實證有關因海外派駐所產生的適應與工作角色轉變的相關問題。結果顯示，工作角色調整與海外適應未達顯著相關。他同時利用複迴歸分析發現，在妨礙工作適應的工作角色特性（角色新奇性、角色模糊性、角色衝突性與角色過荷性）中，只有角色模糊的影響達到顯著效果。不過也指出角色的新奇性未有顯著效果，可能是被海外派駐的文化新奇性所沖淡<sup>54</sup>。

顧鳳姿（民 82）針對台灣資訊業駐歐主管，實證工作角色特性對海外適應影響。其結果顯示，工作適應和不利適應的工作角色特性（模糊性、衝突性、過荷性）其相關皆達顯著水準，且其關係為負，說明這些工作角色特性構面，的確不利於工作適應。而角色彈性（有利適應的特性），則與工作適應達顯著相關，說明彈性的確有利於工作適應。她同時發現這些工作角色特性，除與工作適應達顯著相關外，和其它適應構面（生活適應、文化適應、家庭適應）並未達顯著相關（文化適應與衝突性、過荷性的負相關例外），她的研究說明了工作角色主要係影響工作適應構面，和其它適應構面的關係並不明確<sup>55</sup>。

柯元達（民 83）針對台商駐大陸經理人的研究，則與顧鳳姿（民 82）對駐歐經理人的研究有很大的不同。他發現駐大陸經理人，工作角色特性中的角色衝突與生活適應有顯著的負相關，他歸納此研究結果幾點可能原因如下：

- (1) 可能大陸娛樂太少，缺乏消遣，上班的情緒容易帶到下班的生活。
- (2) 對大多數經理人而言，配偶及眷屬多半不在身邊。缺乏談心的對象，情緒不易紓解，或者因為角色衝突而引發思鄉之情。

---

<sup>53</sup>請參閱 Torbiorn (1982), Living Abroad, John Wiley & Sons.

<sup>54</sup>請參閱 Black, J.S. (1990), 'The Relationship of Personal Characteristics With the Adjustment of Japanese Expatriate Managers', Management International Review, Vol.30, pp.119-134.

<sup>55</sup>請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

(3) 絝大部分經理人無法按時下班，另方面住宿地點和工作環境不是在一起就是在附近，許多人下班後為避免無聊，或思鄉之情，寧可待在公司裏做事，因此生活與工作情緒往往不易截然劃分<sup>56</sup>。

何松霖（民 87）對中小企業駐大陸管理人員的研究顯示，衝突性、模糊性及過荷性等三項妨礙適應的工作角色特性，與其所探討海外適應的三個構面（生活適應、文化適應、工作適應）皆達顯著負相關。他分析原因認為，中小企業駐大陸管理人員因其角色改變，夾在總公司與當地員工，或上司與部屬之間，因此造成角色衝突、角色模糊及角色過荷等問題<sup>57</sup>。

分析三人在研究上的明顯差異，顯示工作角色特性對不同的標的，會呈現明顯不同的研究結果。工作角色特性僅為量測海外適應的方法，除了對適應的探討外，更應輔以對問題本身質化的探究，方能真正了解影響研究對象海外適應的癥結與問題所在，以提供改善之道。

綜合以上各學者的研究及考量研究對象的適用性，本研究在探討可能會影響中小企業派駐馬國經理人海外適應的工作角色特性時，將針對以下幾項因素來探討：角色模糊性、角色過荷性及角色彈性。

---

<sup>56</sup>請參閱柯元達（民 83），台商派駐大陸經理人適應問題研究，中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

<sup>57</sup>請參閱何松霖（民 87），台商中小企業派駐大陸管理人員適應情況研究，大業大學事業經營研究所未出版之碩士論文。

### 第三章 研究設計與方法

本章主要分為四節。研究架構介紹本論文的主體架構與研究變項的定義；研究方法說明論文進行的方式、訪談對象的選擇、資料分析的方法及信度、效度等問題；研究進度則說明論文進行的過程以及研究實施的程序；研究限制指出本論文在研究問題、方法上的限制及研究者本身的偏誤等問題。

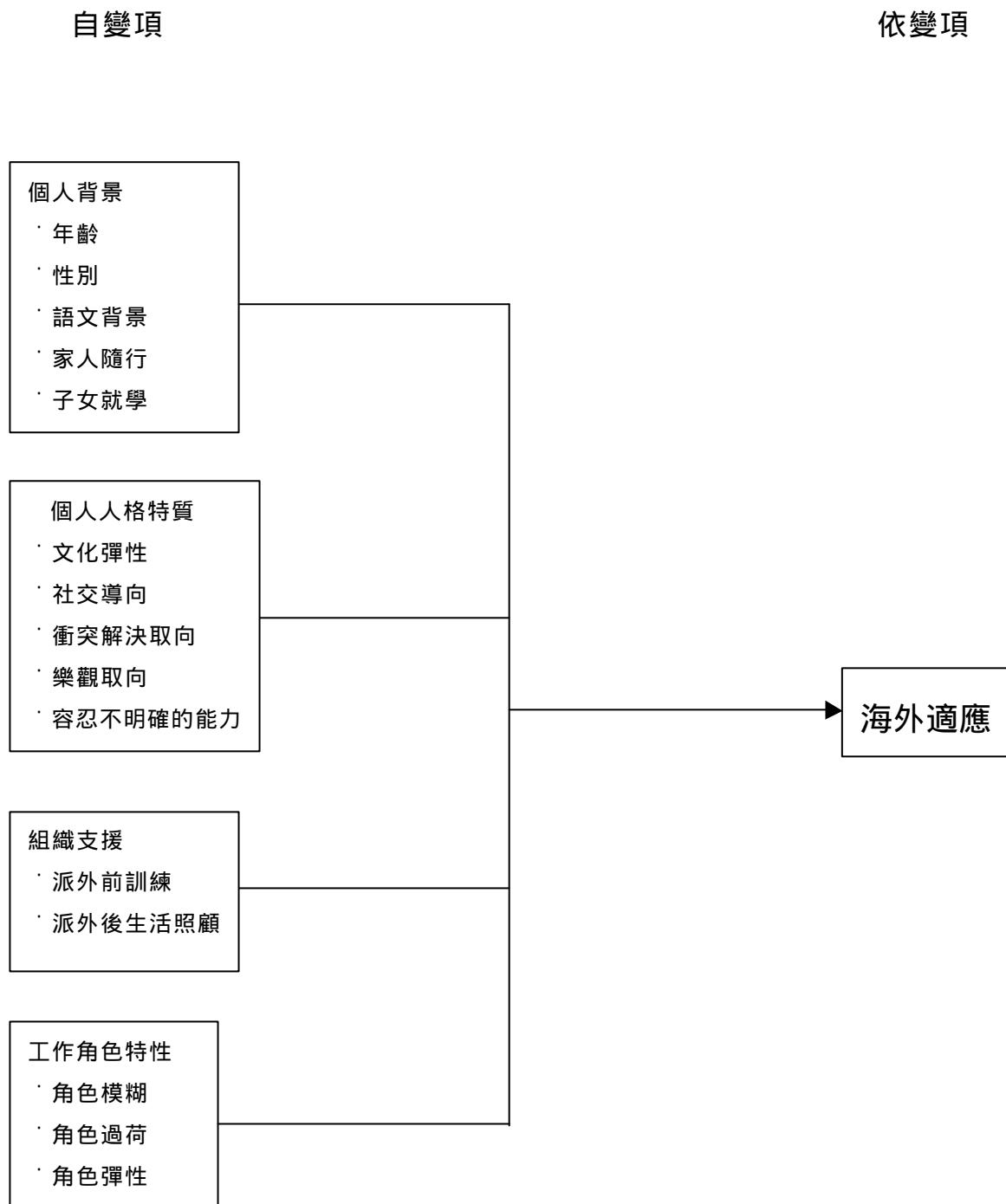
#### 第一節 研究架構

綜觀以上國內外研究者對駐外經理人海外適應的探討，及至目前為止業已累積了豐碩的研究成果並建立紮實的理論基礎。因此，本研究的架構乃根基於文獻探討的結果歸納綜合而成。本研究主要針對個人背景因素、組織支援因素、個人人格特質因素及工作角色特性因素等四個構面來探討駐馬國經理人的海外適應問題。各研究構面所包含的內容如下：

- (一) 個人背景因素：包含年齡、性別、語文背景、家人是否隨行、子女就學問題五項內容。
- (二) 組織支援因素：包含組織所提供之派外前訓練及派外後生活照顧等兩項內容。
- (三) 個人性格特質因素：包含文化彈性、社交導向、衝突解決取向、樂觀取向、容忍不明確的能力等五項要素。
- (四) 工作角色特性因素：包含角色模糊性、角色過荷性與角色彈性等三項要素。

因此根據以上四項層面，本研究整理出一個探討海外適應的研究架構如圖（3-1）所示。在之後的研究中，本研究將從這四個構面探討其與駐馬國經理人海外適應之間的關係。

圖 3-1、研究架構圖



## 第二節 研究方法

根據研究架構，本節將說明研究進行的方法、訪談對象的選擇、資料分析、蒐集及信度與效度等問題。

### 一、質化研究

本研究基於適應乃為心裡調適的歷程，單以量化的資料進行研究僅能對封閉式的問題有所了解，並不足以深入的了解人類複雜的心理想法。而質的研究，由於允許研究者深度並仔細地研究所選擇的論題，不受先前決定分析之範疇所限制，因此，能使研究的結果具有深度、開放且更詳盡周密。質化研究無論在假定、理論、功能、研究方法和技巧等方面都與量化研究不同。質化研究重視被研究對象本來面目，敘述他們如何行動、如何交互作用、其意義為何、如何加以詮釋等問題。其目的在於，發現研究對象的信念、價值、觀點和動機等，而且要從團體內部成員的觀點來瞭解這些信念和價值如何發展和改變，也就是要到團體成員的疆域內，被他們接受，學習他們的文化，參與正在進行的活動，觀察自然情境中發生的事情，以敏銳的眼光將觀察到的意義和現實呈現出來<sup>58</sup>。由此可知，質化研究不在操作變項、驗證假設或是回答問題，而是要探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象本身的架構來瞭解行為。此外，質化研究之內涵在於--非經統計程序或其他量化手續而產生研究結果的方法。這樣的內涵並非指所有在研究裡有用到統計程序或量化資料的研究就都不屬於質化研究，而是只要利用質化的程序來進行分析，不管研究中有沒有利用到量化資料，都算質化研究。值得一提的是，不同的研究方法並不是相互排斥的，有些情況可能會用量化的程序分析<sup>59</sup>。

本研究採取質化研究中之「深度訪談」，深度訪談是從受訪者的談話中，蒐集描述性資料的研究方法。研究者運用預先擬定與研究主題相關的訪談導引，有系統的詢問開放性問題，以能深度的了解受訪者的經驗、意

---

<sup>58</sup>請參閱歐用生（民 84），質的研究，三版，台北，師大書苑。

<sup>59</sup>請參閱吳芝儀、李奉儒譯（民 87），質的評鑑與研究，初版二刷，台北，桂冠出版社。

見、想法、感受及對經驗事件或人物的主觀知覺。本研究著重於研究導向，期望透過深度訪談方法來了解個人背景因素、組織支援因素、個人人格特質因素及工作角色特性因素對派駐馬國經理人海外適應的影響。

## 二、訪談對象的選擇

本研究採用「理論性抽樣」，重視資料的豐富性與否、具代表性與否而非數量的多寡。因此，本研究依據研究之主題、所擁有的資源、研究者的時間等因素來初步選取研究對象，並隨研究過程隨時修正受訪對象。據此原則，本研究在考量單身赴任與攜眷赴任的差異以及眷屬的適應問題亦是影響海外適應的因素之一。因此本研究對象的選擇上，擬選取各類形式的樣本以達到兼顧各種層面的目的。所以本研究依照研究主題，以駐外經理人本身為主要研究對象，其配偶及子女為次要研究對象。茲將本研究樣本選擇的條件敘述如下：

- (一) 家人跟隨赴任情況需符合多樣性：選取的對象需有以下三種情況的組合；單身赴任者、配偶跟隨赴任者、配偶及子女跟隨赴任者。
- (二) 駐外年資的多樣性：本研究擬選擇多種駐外年資的研究對象，以有效了解時間因素對海外適應所可能造成的影響。
- (三) 受訪者須具備中小企業外派經理人身份，駐外的技術員工、秘書及翻譯人員等則不在研究範圍之內。至於研究對象是否具備股東身份或純為專業經理人則不在限制範圍之內。

表 3-1 受訪者背景資料

受訪者 背景資料		個案一（A先生）	個案二（B先生）	個案三（C先生）	個案四（D先生）	個案五（E先生）	個案六（F小姐）	個案七（G小姐）	個案八（H先生）	個案九（I先生）	個案十（J先生）	個案十一（K小姐）	個案十二（L先生）	個案十三（M先生）	個案十四（N先生）	個案十五（P先生）
個人資料	年齡	43	50	38	27	50	36	35	39	41	44	28	27	42	42	62
	職稱	董事經理	總經理	董事經理	董事經理	董事經理	總經理	部門經理	部門經理	負責人	經理	採購副理	技術經理	董事經理	董事經理	生產經理
	語文	國台	國台英馬	國台馬	國英馬	國台馬	國台	國台日越	國台英	國台馬	國台英馬	國台英馬	國台英	國台	國台	國台英馬
	婚姻															
	家人同住															
	年資	8	12	11	4.5	10	3	0.5	2	8	8	7	2	9	1	16
	股權															
公司資料	類別	木材及傢俱相關工業					民生工業及服務業					機械及電器相關工業				
	公司性質	下游	下游	下游	上游	上游	中游	中游	中游	下游	下游	下游	中游	下游	下游	下游
	產品名稱	家俱噴漆	家俱機具	家俱塑膠	原木木片	木業機械	光學鏡片	光學鏡片	紙漿紙器	台菜餐廳	拖車	變壓器	精密機具	環保機械	飲水機	鐵捲門
	公司地點	麻六甲	麻六甲	亞羅亞也	巴西古當	巴生	麻六甲	麻六甲	巴都安蘭等	新山、麻六甲	麻六甲	麻六甲	亞蘭巴烏	麻六甲	麻六甲	新山
	員工人數	50	140	35	50	20	120	120	700	30	90	200	90	20	建廠	50
	母公司															
	註：「」表示有，「x」表示無，「」表示部份有。															

資料來源：本研究整理。

### 三、資料蒐集與分析

訪談的形式可區分為三種：結構式訪談（structured interview）、半結構式訪談（semi-structured interview）和非結構式訪談（non-structured interview），半結構式訪談又可區分為半結構式標準化（semi-structured standardized interview）和半結構式非標準化訪談（semi-structured non-standardized interview）。本研究採用「半結構式非標準化訪談」，即為研究者不須事先固定訪問題目與固定選項，但須有訪談綱要，訪談語的指導與進行的順序可隨訪談研究需要進行調整。因此本研究進行資料的蒐集，將考量每個個案之差異性於實際訪談中視需要而調整訪談內容訪談順序，以冀獲得更切實與有意義的資料。

於錄音逐字謄稿後，以當初訪談時對話的方式呈現。在這樣的程序下，所分析的原始資料，是訪談中所得自於受訪者的話語，而非經過其他可能的扭曲形式，整個研究分析的部份主要是以此訪談稿為基礎。依照 Miller & Crabtree (1992) 對質性研究主觀資料分析方式之分類，本研究分析方式屬於最常被使用的「樣板分析法」。即採用一分析大綱，以開放的方式而非固定的登錄手冊進行分類分析。此法需一再回到本文去檢視、修訂後，在進入詮釋階段，並將本文放入詮釋架構中加以表達。

### 四、信度與效度

質化研究的信度及效度，是研究者在研究設計及研究過程中必需小心留意的課題。由於質化資料具有多元性和豐富性，研究者接受的方法包含閱讀、聽、視覺和感覺，因此，不可忽略被認為是「主觀的」或「印象的」資料。本研究希望藉由慎密的規劃以增加研究的信度與效度，茲將方法敘述如下：

### (一) 信度

在進行研究時以錄音機來輔助紀錄真實的情境與對話，並盡可能的進行驗證以獲取正確的一手資料。此外，以具體、精確的會談、描述、引用句及觀察等建立主要依據，並經過接受、批判、駁斥和修正過程以提高研究信度。

### (二) 效度

減少個人偏見，有效應用研究工具和研究方法，進行深入的觀察，以求能符合適切性、清晰、周延、可信賴性、重要性、獨特性和創造性等指標。本研究所採行的方式如下：

- 1、於訪問進行前先說明研究的保密性，讓受訪者明白訪問及觀察的內容僅供研究分析用，在獲得受訪者的信賴後才進行資料的蒐集工作。
- 2、在錄音帶謄成文字稿後，傳真給受訪者請他重新瀏覽一次，以防止有扭曲受訪者原意的情形出現。
- 3、有意識的反省自己的思考邏輯，以去除偏見。
- 4、多方尋找否定證據，而不是一廂情願的只紀錄自己願意聽到、看到的事件及只去發現自己預期的結果，而應以開放的心靈接受所有資料並加以檢核。

## 第三節 研究進度

### (一) 資料的蒐集

本研究首先蒐集馬來西亞當地華文報刊中，有關台商在當地投資的相關新聞。並分析這些資料以對台商在當地的投資情況、背景環境及與當地社會的互動有概括性了解。接下來透過電子資料庫檢索系統及圖書館閱讀蒐集有關駐外經理人海外適應的文獻資料及理論基礎。整理歸納出有關影響駐外經理人海外適應因素，並參照文獻資料及理論基礎建立研究架構及擬定訪談綱要。

## （二）主要問題的界定與說明：

在本研究中，主要是為了了解在馬國中小企業駐外經理人海外適應的情況。透過對駐外經理人個人背景、組織支援、個人人格特質因素及工作角色特性的探討，促進研究者了解駐馬經理人的海外適應問題及造成此結果的原因所在。

## （三）探尋並確定研究個案

個案研究的方法包括有觀察法、心理測量法、文件分析法、訪問家庭、檢查紀錄、調查法、個別訪談等，本研究使用深度個別訪談的方式來獲取第一手資料。而本研究尋找受訪對象的方法為：透過在馬國投資親友的社會網絡關係，認識馬來西亞台灣商會的領導幹部及工作人員。再以台灣商會所有的會員基本資料及通訊錄，篩選適合進行研究的對象。最後透過親友的關係及台灣商會的引荐取得與受訪對象的聯繫，在與受訪對象接觸後以誠懇的態度與其建立關係並取得信任。在徵求研究對象所屬公司的同意後，於其工作餘暇時間進行訪談研究。

## （四）充實訪談能力

由於適應為心理層面的問題，故在訪談技巧上本研究多方參閱相關文獻並就教於心理學專家，以避免訪談技巧不佳導致受訪者未能暢所欲言，亦或言不及意而影響研究結果。

## （五）訪談綱要的擬定

本研究訪談綱要是根據研究目的及研究對象及文獻探討所歸納出的內涵，編製「駐外經理人海外適應問題訪談綱要（附錄一）」。訪談綱要擬定的原則乃根據研究需要，而採用「半結構式非標準化訪談」。也就是在不偏離研究主題的原則下，不限定受訪者回答問題的空間。為避免受訪者在訪問時有偏離研究主題的情形，因此本研究將事先傳真訪談大綱給每一位受訪者，讓受訪者能在接受訪問之前有較充裕的時間回想過去的經驗。此外本研究也希望藉由完善的問題設計，以導引受訪者在研究主題上做更深入的回答與陳述。

### （六）與個案進行深度訪談

預計與每個研究對象訪談的時間為 3-4 個小時，選擇訪談的時間在其工作閒暇之時，選擇訪談的地點多在受訪者的寓所內，以期待能在受訪者最輕鬆的環境下，暢所欲言表達他的感受，如研究對象有家眷在馬國亦為本研究的連鎖訪談對象。

### （七）資料分析與整理

根據訪談結果及所蒐集的資料進行整理、分析及歸納。

### （八）提出研究結果

將研究結果與文獻內容作整合，並提出結論與建議及撰寫研究報告。

## 第四節 研究限制

### （一）研究問題上的限制

本研究屬實證性研究，影響海外適應因素很多，在研究方向選定上並不侷限於本研究所欲探討的部份。本研究為了避免因變項過於複雜，僅選擇文獻回顧所討論影響中小企業經理人海外適應，較重要的因素進行研究。

### （二）研究方法的限制

文獻回顧所提及的 U 型海外適應理論，其研究的方式是採用縱貫面研究。基本上適應為動態的過程，時間的不同所顯現出來的適應狀況亦不相同，因此縱貫面的研究方式對解釋適應問題至為重要。然本研究基於時間、空間及成本的因素，僅能就橫斷面的問題進行探討。

## 第四章 駐馬經理人海外適應實況

根據「附錄二：訪談內容」，本章先將以下四個變項包括，個人背景、組織支援、個人人格特質及工作角色特性作成判斷。有關駐外經理人的個人人格特質及工作角色特性，則根據受訪者對問項的看法及對問項的描述來間接判斷。間接判斷的方法是由研究者以及兩位同學共同來判斷。在進行判斷之前，研究者先向兩位同學，詳實介紹研究主題以及各項相關變數，確定他們對各項變數有非常清晰的概念後，三個人才開始一一針對每一個案進行研判。

### 一、個人人格特質部份

#### (一) 文化彈性

「文化彈性」是指個體有能力在地主國有效利用不同的行為，取代一些原本在母國覺得很愉快的行為。在本研究中，判斷受訪者文化彈性的主要依據，即是觀察受訪者面對馬國與我國不同的文化環境及價值觀念，能否調整心境並處之泰然。以某位曾經與馬國巫裔女子交往的經理來說，他表示，一般台商多不考慮與馬來人通婚。但對他而言，由於從小就對異國文化很有興趣，對不同種族的接受度較高，雖然與女友剛認識的時候彼此間的溝通上確實有一些問題，例如在飲食習慣、口音、思考模式上會覺得彼此有很大的隔閡、差距。但經過一段時間的相處及溝通後，很快就不覺得彼此間存在任何差異。他認為「馬國籍女子反而更具備有保守、溫柔等傳統價值」。因為這位經理人能以「溝通的方法」及「欣賞的角度」去面對與女友之間的文化差異，據此，我們將這位經理人的「文化彈性」定義為高(H)。另一個例子是位女性經理人，她表示：「此地民眾的文化、生活習慣讓她有十分不好的感受。例如她對巫人和印度人用手吃飯的習俗覺得油膩膩的很噁心，並因此緣故對巫人和印度人的烹飪及衛生習慣失去信心。所以在派駐此地數年間，她從不吃巫人和印度人的食物，只能依靠自己烹飪及偶而上華人餐館用餐解決飲食問題」。據此我們認為這位女性經

理人顯然難以調整文化差異，致使生活上長期受到飲食適應上的困擾，因此我們將這位女性經理人的「文化彈性」定義為低（L）。

## （二）社交導向

根據定義，「社交導向」是指個體海外社會中的關係發展及溝通意願，包含人際關係及人脈能力。本研究評判研究個案的社交導向主要著眼於觀察受訪者對馬國籍人士的觀感，及彼此間的互動情形。

例如某位駐外經理人表示：「馬國人民受到英國文化的影響，在工作之餘很懂得生活情趣與休閒娛樂。」因此他很喜歡參與他們的聚會活動，下班之後總是與此地朋友三五成群一起去吃飯、喝茶及談天說地。他認為，「參加這些活動可以紓解在異鄉工作的苦悶、嚐到各式的美食，還可以結交朋友擴展人際關係。」由於這位經理人對擴展人際關係的意願積極，因此我們將此位經理人的「社交導向」定義為佳（H）。另外某位駐外經理人表示，由於上班時間在生產線上與此地民眾是雇主與員工之間的關係，因此需要與他們好好相處。但是在下班時間他總是盡量避免與他們接觸，他認為此地民眾良莠不齊，外商來到此地工作私生活應該避免讓他們知道。畢竟如果讓他們知道住在哪裏，萬一他們沒錢的時候跑來借貸，是一件很麻煩的事。因此除了公司少數的重要幹部以外，幾乎沒有馬國籍的朋友。由於這位經理人對拓展海外人際關係的意願不高，據此，我們將此為經理人的「社交導向」定義為不佳（L）。

### (三) 衝突解決取向

「衝突解決取向」是指能夠以相互了解的合作態度，來處理人際衝突，盡力去了解另一群體的規範、價值觀並且信任對方。因此若是受訪者感受到馬國人民的行為模式及思考邏輯與自己觀念格格不入，且一直長期存在而無法改善，即是屬於「衝突解決取向」不佳 (L)。反之若受訪者能接受或者尊重不同的行為模式及思考邏輯，則屬於「衝突解決取向」佳 (H)。例如一位經理人表示，到馬國投資在開始接觸巫人後，發現他們的特質是事情總是把話說的很篤定，但實際上的作為常常與說辭不一致。因此他認為：「對於他們承諾需要再行觀察，因為其承諾常常不能夠兌現。」例如工廠員工在生產訓練過程中，常說懂了、瞭解了，但在生產線上卻會屢出紕漏導致公司蒙受重大損失。對這種特質他的解讀為「既自大又自卑」，而他採取的策略是以和緩的態度來解決問題--「即不立刻給對方難堪，但藉由追蹤及緊迫釘人的方式達到訓練員工的目的。」而這一套做法事實上也產生良好效果，他說「給馬來人面子但給自己裡子」何樂而不為呢？據此描述，我們認為此位經理人能以「和緩的方式」處理人際衝突，因此將其「衝突解決取向」判定為佳 (H)。又另外一個經理人表示工廠中大多數的員工為印尼籍的外勞，當他發現某些員工的表現不好，抑或與自己管理權威發生衝突情況時，這位經理人認為很容易處理，他只用一個方法就是直接辭退掉這位員工。其所持的理由為：「公司所用外勞多為低層次較無涉及專業技術之員工，因此開除不會影響其公司經營。」根據這樣的說法，我們認為此位經理人偏向用自己「主觀的方式」解決問題，欠缺考量對方處境，因此我們將其「衝突解決取向」判定為不佳 (L)。

### (四) 樂觀取向

「樂觀取向」是指個人對不確定的未來，採取積極看法之傾向。本研究評判研究個案的樂觀取向，主要著眼於瞭解受訪者對在此地投資、工作的發展前景的看法。在研究對象中，若受訪者在面臨發展的限制及困難，時能積極的尋求解決之道，即是屬於「樂觀取向」高 (H)。反之若受訪者感到悲觀，而有退縮之行為及看法則屬於「樂觀取向」低 (L)。例如某位

經理人認為：「現今全球經濟不景氣，大環境對企業的經營條件不佳。因此在那一個國家經商都一樣困難，而馬來西亞較台灣落後一、二十年的情況反而比較有發展空間。」他並且認為「台灣人工作較努力、較有韌性，因此在面臨困境時往往更具競爭優勢容易脫穎而出。」由於這位經理人對未來發展具有「積極的態度」及「企圖心」，因此我們將其「樂觀取向」判定為高（H）。另一位經理人提及，在全球皆不景氣的情況下，相對於中國大陸員工良好的素質、堅韌的民族性及蓬勃發展的經濟，馬國將失去相對優勢。而目前馬國人民的工作態度相當消極，普遍缺乏自動自發的精神與積極的企圖心，須採嚴密監督的管理方式。以目前的情況而言，該公司內部的管理工作與營運有如寒冬苦撐，對於未來公司的發展也感到相當的無力。由於此位經理人在面臨事業的瓶頸與挫折，未能以積極的態度面對工作上的挑戰，進而採取適當的應對措施。反而影響到自己的工作情緒與士氣，據此我們將此位經理人的「樂觀取向」判定為低（L）。

## （五）容忍不明確的能力

根據定義，「容忍不明確能力」為個人容忍模糊與不明確的程度。異國與母國不同的工作環境、社會治安狀況及文化背景，對駐外人員而言容易會感到「不安全感」。在本研究中，判斷受訪者容忍不明確的能力的主要依據，即是觀察受訪者面對馬國與台灣不同的環境會不會產生不安全感。如受訪者對未知環境不會有不安全感反而覺得舒服自在，則其「容忍不明確的能力」高（H），反之則其「容忍不明確的能力」低（L）。例如受訪的某一位經理人表示，在馬國工作由於需要面對各種不同的人種、法律規定及生活條件，而這些陌生、不熟悉的因素常使他沒有安全感。因此雖然了解此地的治安尚佳，但他仍秉持一個原則即在居住城市以外的地方不單獨行動。在此個案中我們認為這位經理人外派已逾三年，對此地的生活仍有顯著的不安全感，因此我們將其「容忍不明確的能力」判定為低（L）。另一位經理人表示，到此地工作兩年來，雖然對此地的環境、法令規定、風土民情等皆甚為陌生。但他認為任何地方即使政治民主、經濟蓬勃，也不能確保治安或工作安全無虞。而不安全因素主要來自於個人不當的行為，因此在國外行事只要合乎情理就無需害怕。他指出，只要投入相當的

時間與心力，做好管理的工作，無論工作地點在國內或是海外，都能創造出耀眼的成績，這也就是一個成功外派經理人的價值所在。基於此位經理人能以平常心看待派外的工作與生活，因此我們將其「容忍不明確的能力」判定為高（H）。

## 二、工作角色特性部份

### （一）角色模糊性

指角色改變後，其角色內容的清晰程度。在本研究中，判斷角色模糊性的主要依據，觀察不同單位（上司、同事、下屬）對於受訪者的角色要求是否存在差異，受訪者能否有效的發揮其在公司中所扮演的角色任務。訪談中的某位經理人指出，此地的員工與台灣的員工有很大不同，在台灣員工的觀念中會有一種「以廠為家」及「工廠的成功失敗即為自己的成功失敗」的觀念。而此地員工工作態度卻是不積極、動作緩慢，他無法改變此一情形，反而被磨到必須改變自己的個性去符合員工的工作態度。他指出，在管理工作上如果給予馬國員工較重的責難，員工往往隔天就不來上班。所以只好採取較放鬆的態度，以免造成的更大的困擾。因此即使此地員工的薪資較台灣為低，但是公司的營運成本一直無法有效降低。然而在台灣的股東並無法體會在此地事業經營的困難，總以為自己並未盡心於事業的經營上，因此對公司的效率與營收抱怨連連。在這段訪問的過程中我們發現此位駐外經理人顯然夾雜在員工與股東對其不同的角色期待上，而難以發揮其所屬位置上的角色定位。據此我們認為此位經理人的「角色模糊性」高（H）；另一個經理人也遇到同樣員工工作態度不佳的問題。但他表示，此地的管理工作與台灣相似，差別只是在語言上需要透過翻譯而已。因此雖然語言是一種障礙，但是只要用關心的態度去面對、嚴厲的態度去要求，並不會受到語言的諸多限制。此外，由於他十分重視與員工的溝通，因此常利用開會時間與員工討論工作觀念與態度。他指出，管理者只要正視每一個問題，然後用嚴謹的態度來跟當地員工溝通，表達協助的立場，將大幅提高員工對管理者的接受程度。而此一積極溝通、賞罰分明的管理方式亦受到上級主管的全面支持與協助。由於此位經理人十分清楚

自己的角色定位，進而能有效的完成公司所賦予的角色任務，因此我們認為其「角色模糊性」低（L）。

## （二）角色過荷性

指角色改變後，駐外經理人的新工作任務，其工作時間是否過長，任務是否過重。本研究判斷角色是否過荷，主要以駐外經理人對其工作時間與工作量的感受為判斷標準，明確的工作時間及工作量僅作為參考數據之用。例如，某位經理人表示，目前的工作時間相當長。大概從早上八點工作到下午七八點才能下班。再加上晚上經常需要應酬，因此整天都處於工作備戰的情況。加上該公司屬勞力密集產業，相當講究員工的生產效率，而中階華人幹部無法有效管理，因此要達到較高的生產量，往往須其本人在工廠監督才能達成。由於此位經理人在管理上承受很大的負擔，實際上猶如身兼中階與高階的管理工作。據此，我們判定其「角色過荷性」高（H）。此外另一位初到馬國投資不久的經理人表示，在此投資有許多籌備工作，例如土地的取得、申請證照、購置機械設備、招募員工及技術指導等諸多問題。加上在台灣的事業，有時候仍需要由他親自處理。原先他甚擔心難以負荷，但經過大約半年時間對此地中階幹部進行訓練，已將數位當地華人員工培養成得以獨當一面的基層主管。因為此地員工都已經能夠妥善處理他所交代的任務，所以現在即使他常常往來於馬國與台灣之間，馬國當地的業務仍能順利進展。我們認為此位經理人，雖然在工作上所擔負的責任甚大，然由於基層主管的配合度佳，有效減少了此位經理人的工作負擔與工作時數。因此，我們認為此位經理人的「角色過荷性」低（L）。

## （三）角色彈性

指角色改變後，個人對新角色或新工作可以自由發揮的程度。本研究判斷「角色彈性」的高低，主要考量駐外經理人在工作任務上是否受到各種層面的制肘，導致無法發揮最大效果。例如，某位經理人表示，由於該公司採取利潤中心制，因此在管理上賦予了無限的權限，唯一的底線就是要幫公司賺錢。由於此地的工資較高，因此在他被派到此地擔任總經理

後，他就思考如何克服困難在效率上與其他分公司做競爭。他認為要因應馬來西亞的民情，就必須擬定制度化的管理策略<sup>60</sup>。因此在管理上他採用制式條文規定，擬定了完善的作業標準，以工作責任制的方式去要求員工，一旦做不好即按照相關規定處理。因此，雖然該公司在管理上沒有打、罵等不合理的管理方式，但是對員工的要求事實上是很高的。結果證明這樣的策略發揮了具體的功效，目前該公司在東南亞與大陸的分公司中，馬來西亞廠的經營績效最佳。由於這位經理人能夠依據自己的意志制定符合當地的文化及環境需求的管理策略，且未受到公司其他上司與下屬的制肘，據此我們判定此位經理人的「角色彈性」為高（H）。由於本研究未發現「角色彈性」低（L）個案，故未列判斷實例。

根據個案分析的結果，本研究茲將這十五個個案評估結果彙整如后（請參閱表 4-1）。

---

<sup>60</sup> 就制度化而言，該經理人指出由於馬來西亞是多元種族的國家，為因應各種不同的文化及習慣，馬來西亞的法令著重制度化避免不同文化觀念所形成的衝突。他指出，一般而言台灣商人做事的方法常常會有模稜兩可的情形，對重視條文與制度的馬國人民會無所適從，使得工廠常常無法有效管理。

表 4-1 訪談資料彙整

		個案一	個案二	個案三	個案四	個案五	個案六	個案七	個案八	個案九	個案十	個案十一	個案十二	個案十三	個案十四	個案十五
個人背景	年齡	43	50	38	27	50	36	35	39	41	44	28	27	42	42	62
	性別	男	男	男	男	男	男	女	男	男	男	女	男	男	男	男
	語文（馬來文）															
	家人同住															
	子女就學	馬	台	馬		台	馬		台	馬	馬		馬	馬	台	
組織支援	派外前訓練															
	派外後照顧															
人格特質	文化彈性	\	H	H	H	H	\	H	\	H	H	L	L	L	\	H
	社交導向	L	H	L	\	L	L	\	H	\	H	L	\	H	\	\
	衝突解決取向	H	H	\	H	L	\	L	\	\	H	\	H	\	\	L
	樂觀取向	H	L	H	H	L	H	L	H	L	H	L	H	H	H	L
	容忍不明確的能力	H	H	L	H	H	H	H	H	H	H	L	H	H	H	H
角色特性	模糊性	H	L	L	L	\	L	L	L	\	L	\	L	L	L	\
	過荷性	H	H	L	L	L	L	H	L	L	L	H	L	H	L	L
	彈性	\	\	\	\	\	H	\	H	H	\	\	H	\	H	\
適應評估	生活適應	良好	良好	良好	不佳	良好	普通	良好	普通	良好	良好	不佳	不佳	不普	良好	普通
	工作適應	普通	良好	良好	良好	不佳	良好	不普	普通	良好	良好	良好	良好	良好	良好	不佳
	文化適應	不佳	普通	普通	良好	普通	普通	良好	良好	良好	良好	不佳	不佳	不	良好	不佳
註：「\」表示有，「\」表示部份有，「\」表示無。																
「H」表示程度高，「L」表示程度低，「\」表示不予考慮或難以判斷。																

資料來源：依據訪談內容分析整理。

## 第五章 駐馬經理人海外適應相關因素分析

在本章中，根據研究架構中分屬四個層面包括：年齡、性別、語文背景、家人是否隨行、子女就學問題、派外前訓練、派外後生活照顧、文化彈性、社交導向、衝突解決取向、樂觀取向、容忍不明確能力、角色模糊性、角色過荷性及角色彈性等十五個變項，分別探討與海外適應的關係。茲將命題推導之結果說明如下：

### 一、「個人背景」與海外適應

#### 【命題 1】駐馬經理人「年齡」與海外適應的關連性。

Torbiorn (1982) 的研究指出，35 歲以上比 35 歲以下的駐外經理人的適應情況佳。相反的，顧鳳姿（民 82）研究顯示，35 歲以上比 35 歲以下經理人的海外適應低。由此可知，「年齡」與海外適應的關連性不明確。本研究依訪談個案將年齡分成青年組（35 歲以下）、壯年組（36 歲-50 歲）、年長組（50 歲以上）等三個組別，分別予以分析，結果發現，不同年齡層面臨的適應問題並不相同。

#### 1、青年組經理人普遍有交友、娛樂及購物上的適應困難。

「此地的娛樂環境、型態與台灣截然不同，由於馬國為回教國家因此對於民眾的要求相對較拘謹，與泰國佛教文化容許娛樂型態豐富與多樣化差異甚大。例如此地的電影院、休閒場所或者遊樂場所不但數量少，而且政府法令等限制多（凌晨三點一定要結束營業）。一般而言年輕人到此地的娛樂會覺得頗不習慣，即使晚上無聊、肚子餓了，想要出來走走、逛逛街或找間 seven-eleven 買點東西，都會覺得有點無奈因為在街上沒有半個人。」（L 先生，27 歲）

「由於來到馬國後同儕朋友很少，因此剛到此地除了工作與公司必要的交際應酬外，幾乎沒有朋友及娛樂。加上此地的休閒娛樂活動與場所也不多，辛苦工作一個星期下來，星期六、日除了偶而參加台商聯誼會外，經常以在家裡看電視、聽音樂等活動來度過漫長的一天。在此地生活極為單調與無趣，雖然也想豐富生活內容，擴展生活圈與人際網絡，然而實在是不容易。此外，日常生活上確有一些困擾，例如在消費購物上的不方便。對我而言，如果要購買品質好或較合用的東西大多要前往新加坡或利用回台灣的時候帶過來。」（D 先生，27 歲）

由訪談內容中發現，從小在台灣生長的 L 先生與 D 先生，言語間都多次地提及相當懷念原本在台灣的生活。由此我們認為，青年組的經理人早已習慣台灣豐富的都會型生活型態，他們對社交、娛樂與購物的需求較多，因此馬國不同的生活方式的確不利於年輕經理人適應此地環境。

## 2、壯年組經理人大多能夠滿意此地生活，適應情況較佳。

「回想初來到馬國，確實對此地的生活方式與文化感到陌生，幸虧當初來投資還有許多上下游廠商的友人，雖然初始無法融入馬國的生活，但與其他來自台灣的駐外人員，經常地在工作以外時間聚集在一起打打麻將，喝喝小酒，關心國內的政治生態，所以感覺與在台灣時的生活型態、交友圈差異並不大。」(M 先生，42 歲)

「由於自身對於打高爾夫球存在濃厚的興趣，因此在參與此地的高爾夫球運動中，結識了不少同樣熱衷此道的球友，對拓展生活圈助益不小。」(C 先生，38 歲)

「雖然對此地的語言與文化仍無法充分適應，然而由於係全家人一同移居此地，長年的生活下來，家人都已建立起與此地人間的人際網絡，也有了各自的生活圈，在此地的適應情形因而漸入佳境。例如原本較習慣清淡的飲食，對熱愛咖哩、肉骨茶及重辣口味的馬國食物很不習慣，但日久下來，口味也跟著改變了，太清淡的飲食反而覺得不習慣。較為無奈的是，父母親在這裡生活太無聊缺少朋友，各方面的情況都適應不良，所以每次到馬國來，總是待不了多長的時間，就回台灣去了，不能好好照顧父母親，心裡的遺憾與無奈是很難說得清楚的。」(A 先生，43 歲)

研究發現，壯年組較青年組經理人的海外適應情況好。他們在人際交往、娛樂及民生購物的需求上，大多表示可以接受馬國的人文環境。其原因可能是壯年組相較於青年組經理人派駐此地的時間長，大多已建立了良好的社交網絡，加上對生活必需品的要求簡單且不挑剔，追求時尚流行的需求並不熱衷。而且當初移居馬來西亞係整個產業外移，上、下游廠商熟識的友人甚多，保持密切的工作與生活互動下，生活不致過於單調乏味。因此普遍而言，壯年組的經理人的適應情況頗佳，然而某些經理人對於年長的雙親因無法適應異國的生活與文化，而不能善盡子女孝道、承歡膝下，仍存在許多遺憾。

## 3、年長組的經理人對醫療品質存在隱憂，且難掩落葉歸根的思鄉情懷。

「由於此地的物價水準很低，因此收入足以支應各項生活上需求。對於此地的飲食及居住環境還算滿意，但是此地的醫療環境卻讓人覺得很沒有信心。」

例如，我一個朋友的兒子因為肺積水在此地的醫院就醫，這樣的病一般而言在台灣只要使用醫療儀器將積水抽掉即可，然而在此地醫院卻因為處理不當而將他活活醫死。因此，目前我身體健康上有些毛病都會到新加坡去就醫，那裡的醫療品質好，然而相對其醫療費用卻很高。對我來說，由於年紀漸增，身體狀況大不如前，醫療品質及醫療費用是一件重要的考量，也格外需要如台灣已建置有年的全民健保體制。」（O先生，62歲）

離鄉背井在外，生活自然不如在台灣有那麼多的親戚朋友，目前除了工作以外大多時間都待在家裏。由於女兒及親戚們大多留在台灣，而且在台北也仍有房子，因此我是希望能夠早一點退休回到台灣養老。（O先生，62歲）

年長的駐外經理人前來馬國工作的比例不高，對他們而言此地最感到滿意的是價廉的消費環境與居住品質。較不能適應的是，此地的醫療環境。由於年長的駐外經理人在醫療上的需求較多，而馬國的醫療品質顯然並無法滿足他們的需求，此外年長的駐外經理人落地生根的思鄉之情，亦較其他兩個年齡層的經理人更濃。

綜合上述，我們發現以壯年組經理人的海外適應情況較佳，此一研究結果與 Torbiorn (1982) 的研究相近，但與顧鳳姿（民 82）針對台商駐歐洲經理人的研究不一致。分析其原因，可能與上述兩項研究對象之產業類別及駐外地點的差異有關。

## 【命題 2】駐馬經理人「性別」與海外適應的關連性。

Torbiorn (1982) 指出，西方女性駐外人員難以適應以男性為主導的社會體系如阿拉伯地區及日本。顧鳳姿（民 82）研究調查，以台灣派駐歐洲之經理人為對象，結果發現性別與海外適應關係不大。本研究除了個案七及個案十一為女性經理人外，其餘皆為男性經理人。據研究者在馬國訪問的經驗，台商派駐馬國當地的經理人以男性居多。女性經理人在海外的生活實屬相對弱勢，因此性別的分析主要以探討女性經理人的感受為主。訪談個案中的 K 小姐認為，由於馬來西亞的文化很多元、人民生活水平相距很大。在各種因素的聚集之下，會給人一種很不安全的感覺。對一個女生來說，要融入這樣一個環境是相當的困難。針對馬國環境帶來的不安全感，她以受驚嚇的經驗說明此一情形：

「我記得在剛到馬來西亞的時候，有一天晚上我一個人走在吉隆坡的馬路上，曾經有一次畢生難忘的恐怖經驗。當時燈光明亮、在馬路上有很多垃圾、很髒亂腐敗的情況下，我看到許多膚色較為黝黑的馬來人及印度人流浪漢，在那裡人影晃動的走來走去。黑鴉鴉的人影與我們完全不同，在當時我只有一個念頭就是害怕，心裡有一股衝動想要趕快離開這個人生地不熟的地方回到台灣去。這種情形是來這裡之前所無法感受到的，所以現在除了有朋友陪著，我都不會單獨出門。」(K小姐)

由以上 K 小姐的經驗我們發現，女性派外人員出門在外有較多安全上的顧慮，而馬國族群多元的因素會加深女性經理人的不安全感。相同的問題訪問男性經理人則較無此方面顧慮，男性經理人大多表示馬國治安尚稱良好，在此地生活未感到不安全。此外，女性派外經理人在馬國的休閒娛樂亦不若男性來的豐富，一般而言，以男性為主的台商經理人聚會休閒活動，多以打高爾夫球、喝酒及打麻將為主。對女性而言此類以男性為主的休閒娛樂活動，並不能滿足女性需求。以下的訪談內容說明了此一情形：

「我的情況目前待在這裡的生活是很封閉的。每天二十四小時，除了工作之外，其餘的時間大多待在家裏看書及看電視。」(K小姐)

再者，由於台商派駐馬國的經理人以壯年男性為多，因此年輕的女性經理人在此地更缺少了年輕的異性友人，及可以像姊妹淘一樣暢談心事的女性友人。

「此地大多的朋友雖然都很熱情，但是由於性別及年齡的關係，很難找到可以聊聊心事溝通感覺的朋友。」(K小姐)。

由上述訪談資料，本研究的發現與 Torbjorn 的研究接近，即派駐馬國的女性經理人較難適應。駐馬國女性經理人有「對環境恐懼」、「休閒娛樂缺乏」及「人際網路缺乏」等問題。相對於男性經理人而言，男性經理人顯然較無此類困擾。

### 【命題 3】駐馬經理人「語文背景」與海外適應的關連性。

Hannigan (1990) 認為，具有良好地主國語言能力，是跨文化溝通的重要一環。其有助於短期羈旅者跨文化適應及與地主國人士的交往融洽，並進而幫助學習地主國文化規範，瞭解地主國的歷史、政治、經濟、現勢，進而使其能夠深入參與當地的文化活動<sup>61</sup>。

馬來西亞是一個由三大族群組合而成的國家，因此境內各種語言使用情形複雜。雖然台商經理人能以華語和華人溝通，但馬來語仍為溝通三大族群及印尼籍外勞的主要語言。歸納訪談個案的資料，本研究十五個訪談個案中能夠使用流利馬來文溝通者僅有三個個案（個案四、十、十五），其中又僅有一個個案在前來馬國工作前即受過語文訓練。大多數的經理人皆表示，前來此地工作未受過任何語言訓練，目前也都僅能使用簡單的馬來語溝通。還好由於馬國擁有大量的華裔人口，台商公司的中間管理階層又多以華人為主，因此在工作上能給予台商經理人相當大的協助。以此地工作已經九年的 M 先生為例，他表示因為公司內有華裔翻譯人員，因此會不會說馬來文並未對其工作上造成很大的困擾。即使如此，語言因素仍部份影響了台商經理人的海外適應。從事鋼鐵加工業的 O 先生就表示，由於語言溝通不能夠很深入，因此在此地的朋友仍以華人居多，不易與此地的馬來人建立深厚的關係。另一位經營原木生意的 D 先生則表示，由於公司業務屬原料導向，必需要很加強與馬國政府的關係，受益於自己能以較流利的馬來話與當地人溝通。因此在與政府部門接觸過程，良好的語言能力使他在生意競爭上佔盡優勢，能夠拿到一些比較特殊的案子與計畫。而喜愛馬國多元文化的 J 先生則認為，能說馬來文為他贏得許多友誼，了解馬國人民的思考邏輯，讓他更為融入馬來西亞的生活。

由上述訪談研究我們發現馬國擁有大量華裔人口，幫助台商經理人有效解決了溝通的問題。然語言問題仍對台商經理人進一步拓展海外人際關

<sup>61</sup> 請參閱，趙怡淵（民 86），在台外國人跨文化適應之研究，中國文化大學新聞研究所未出版之碩士論文。

係、事業經營、跨文化適應等層面上產生一定程度的影響，此訪談結果與 Hannigan 於 1990 年所做的研究結論相同。

#### 【命題 4】駐馬經理人「家人是否隨行」與海外適應的關連性。

雅加達台北學校校長周憲明（民 83）指出，台商外派管理與技術人員赴東南亞各國發展，有時長達數年。其家庭與子弟若無法隨行，常造成工作不專心，也容易造成家庭婚姻生活之疏離感，甚至婚變事件<sup>62</sup>。Richard F. Gonzalez and Anant R. Negandhi ( 1967 ) 針對美國海外派遣的 1,161 名管理者（分佈四十個國家）所做的統計資料顯示，派外人員的個人背景中妻子與家族的適應性占最重要<sup>63</sup>。

以本研究的受訪者來說，有四個受訪者家人不同住在馬國生活，另有十一個受訪者家人同住在馬國生活。家人同住的個案大多表示，家人隨行確有助其適應海外生活。而家人不同住的個案，分析其家人之所以不隨行的原因，發現主要為馬國對外籍人士工作居留嚴格的法令限制及對家人能否適應此地環境的考量等兩項因素。以 H 先生為例，到此地工作已經兩年，雖然曾經希望家人能夠前來馬國一同生活，但在考量馬國的法令因素後，即不得已的打消了此一念頭。

「駐外經理人在馬國工作需要申請工作准証，家人到此地算是依親。一旦工作有所變化，馬國所給的居留時間只有兩個月，時間一到就不能繼續在此地居留必須回國。也不能換個工作或者換個公司以繼續在此地居留，因為此地的法令規定要換另外一個工作，必須全部離開馬來西亞六個月，以確保外籍人士不是非法移民或是非法居留在此地。這樣的法令，對不具備股權身分的派外經理人來說，有較大的危機感。」( H 先生 )

至於家人能否適應的因素，以 E 先生為例，他表示到此地工作初期即面臨了這樣的困擾 - 要讓家人留在台灣生活、就學，亦或前來馬國以便就近照顧。經過多方考量後 E 先生決定讓妻子及子女留在台灣生活、就學。

<sup>62</sup>請參閱，周憲明（民 83），「東南亞華文教育第二波 - 中華台北學校之成長與面臨問題」，華文世界，第 72 卷，pp.9-13。

<sup>63</sup>請參閱，Richard F. Gonzalez and Anant R. Negandhi ( 1967 )，The United States Executive : His Orientation and Career Patterns，Michigan State University , p.113.

「孩子小的時候較沒有適應上的問題，現在的情形則需面對許多複雜的問題與選擇，因為台灣的教育程度比馬國強很多，此地的外語教育雖比較好，然而其餘各方面都很難放心讓小孩在此地受教育。」(E先生)

然而即使配偶與子女能夠在此地生活，他們同樣面對了海外生活的適應問題。以F先生為例，他認為家人離鄉背井在此地生活的痛苦，除了缺少親戚朋友的陪伴，更造成了與台灣親友間的疏離。因此家人都蠻期待能夠回到台灣，然而由於工作的關係大多每半年全家才能返台一次。以其妻子而言，在此地並沒有工作，生活上最重要的活動就是接送小孩子上下學，由於與當地文化的不同，與當地人的互動甚少，未能融入當地的生活，因此覺得在此地生活枯燥無味。反而是在此地就讀幼稚園的雙胞胎女兒適應情況最好，他們與一般小孩之間沒有任何界限，在什麼環境中就跟什麼人溝通。因此他覺得馬來西亞的生活環境對他與家人而言並不是很理想。

由上述訪談研究我們發現，由於馬國法令因素以及家人適應問題，以至於並非所有駐馬經理人都能與家人共同生活。台商駐外經理人外派馬國家人如果能與之同行，確有助於紓解思鄉之情增加海外適應。但是，本研究F先生的個案顯示，「有家人同行」並不必然有助於其海外適應。

#### 【命題5】駐馬經理人「子女就學問題」與海外適應的關連性。

對駐外經理而言，子女教育問題是另一個很重要且令人苦惱的問題，因為這個問題牽涉到一個家庭是否必須為了孩子的教育問題而分隔兩地。在異地求生存的台商經理人會擔心在台灣另一半與孩子的生活情況；把小孩及配偶接到馬國，雖然有了家庭的團圓，但是子女能否在馬國當地得到駐外經理所期望的教育水準與內容，他們不免又要為子女學業與前途擔心了。以訪談中的E先生為例，他即表示當初為了小孩的教育問題，將家人留在台灣生活，到現在自己離家已經十年，孩子在台灣從國小、國中到現在已經讀到大學了，但是自己一年在台灣的時間往往都不到一個月，對子女備感虧欠。他認為這是一種人在江湖身不由己，悲哀與無奈的選擇。然而駐外經理人若將子女接到馬國受教育，能否適應此地教育環境，為本研究所關心的問題。

根據訪談資料顯示，本研究訪談個案的子女就學情況多以當地的國際學校及位於吉隆坡、檳城的台北學校為主。訪談個案中除了 C 先生的子女在此地華校就學外，其他的受訪者都表示並不放心讓小孩在此地華校就學。顯見台商駐馬國經理人，對馬國國內教育體系並無信心，而以國際學校及台北學校為子女受教育的主要考量。

從訪談中發現，駐馬經理人認為子女在馬國生活，最大的優勢在於良好的外語學習環境。

「馬國由於受過英國統治，因此國民使用英語的比例遠較國內為高。因此對小孩的教育環境來說，此地的外語學習環境絕對比台灣來得佳。」(I先生)

「到國外來投資，深深感受到語言的重要性。因此我們這一代在語言上受到的限制，就會很希望下一代子女的發展不會受語言能力的限制。我的小孩都曾在這裡的國際學校就讀，由於學校內各國學生都有，學校除了規定孩子們僅能以英語來溝通外，還要求他們學第二種外語，因此往往小孩的外語能力都比華語來得溜！」(A先生)

然而除了較佳的外語學習環境之外，研究結果顯示受訪者認為子女在此地受教育衍生了中文能力弱化、小孩容易形成優越感、教育費用高昂帶來沉重負擔及難以銜接國內教育體系的問題等幾項負面問題：

- 1、中文能力弱化：I先生指出，大多數台商經理人在小孩子幼稚園及小學階段都會將其送到鄰近工作地點的國際學校就讀，及至小孩中學階段才將其送往較遠的吉隆坡台北學校就讀。而在就讀國際學校期間小孩的中文學習，多以聘請家教補習的方式因應。然而由於學習時間及學習環境因素，基本上小孩的中文程度與國內教育仍有相當大的差距。
- 2、小孩容易形成優越感：M先生指出，小孩在國際學校及台北學校就讀，在當地人的眼中屬於貴族學校。另外由於當地所得較低，小孩的零用錢相對在當地即為高消費，此二項因素容易養成小孩驕傲及優越的心理，對小孩的人格發展並非良性的發展方向。

- 3、教育費用高昂：I先生指出，台商經理人子女在此地受教育的費用高昂，例如就讀國際學校每年註冊三次約要三十五萬的註冊費，雖然我國教育部有補助學生購買本國教科書籍費用，然每年五萬元的註冊費用仍遠較台灣為高。此外聘請中文家教補習亦須另外支出一筆費用，因此大體說來海外教育費用是駐馬經理人沉重的經濟負擔。
- 4、難以銜接國內教育體系：A先生表示，台商子女在國外受教育，因此學生在實力上與國內有一定程度的差距。目前教育部的規定，台商子女必須在海外持續讀滿八年，才有比照僑生的資格回台灣參加各種考試享有加分優待。但是一般而言，小孩子在國外能夠持續讀滿八年並不容易，目前大多數台商的反映，希望能夠將這個規定改為在國外就讀滿六年。以六年來說，剛好是國中到高中階段，回到台灣以後能夠銜接國內大學教育。以他自己的例子來說，當初由於不諳國內升學相關規定，曾經讓女兒回台灣就讀半年的國中（後因不適應的關係，返回馬國就讀）。因此使女兒喪失了台商子女的在國外連續就學八年，可比照僑生享有加分優待。

由上述分析發現，台商駐馬國經理人子女的教育問題，確為影響海外適應的重要因素。馬國與台灣截然不同的教育環境，所衍生而來的問題值得進一步探討。

## 二、「組織支援」與海外適應

【命題 6】組織之「派外前訓練」與駐馬經理人海外適應的關連性。

「派外前訓練」是指針對駐外經理人在執行海外任務前，公司所提供之有關語言、技術、跨文化技巧、派駐國生活環境的資訊等方面的訓練和訊息。Escgbach (1996) 認為跨文化訓練對海外派遣人員，在技能、人際關係、自我維持的發展上有正面的影響。除此之外，對新文化環境適應及提升工作效能方面，均有助益。完備的跨文化訓練可以降低因文化不同所帶來的震驚與衝擊，也能縮短適應時間，並且能更快有效地執行派外任務<sup>64</sup>。

本研究訪談結果發現，大部份的台商中小企業在派遣駐外經理人前除了提供「技術」上的訓練外，並未提供語言、跨文化技巧、派駐國生活環境資訊等方面的訓練和訊息。以「語言訓練」來說，除了 D 先生在前來馬國工作前曾自行學習馬來文外，其餘個案都未曾學習任何馬來文。由於馬國有大量的華人，因此所有台商公司都會聘請華人「翻譯」或「中介管理階層」協助駐馬經理人解決溝通的問題。至於駐外經理人「技術」能力的訓練，台商公司則普遍都非常的注重，因此，對於這方面的訓練制度也較為明確。訪談發現，除了具有股權身分的經理人外，駐馬經理人大多為母公司的工程技術人員出身。在駐外經理人外派前來馬國前，母公司多會培養訓練相當長的一段時間，直到能夠掌握整個公司生產所需技術能力才得以外派國外（如「表 4-1」訪談資料彙整中的 C 先生、F 先生、H 先生、J 先生、L 先生與 M 先生）。至於在跨文化技巧及生活環境資訊的獲取，訪談發現雖然受訪的台商公司多表示因公司資源不足，因此無法提供駐外經理人此類訓練。但駐馬經理人仍能經由以下幾個方式獲取相關支援：

- (1) 公司內部的經驗傳承：台商公司內部大多以舊人帶新人，以及前人經驗傳承或分享的方式為主。
- (2) 產業體系間的互助合作：中小企業「產業網絡」的特性，使得上游

<sup>64</sup> 請參閱 Escgbach, D.M. (1996), Cross-cultural training: A tool for developing effective expatriate managers, Doctoral dissertation, Saint Louis University.

廠商與協力廠商之間互為唇齒，駐馬經理人可以得到跨公司先來馬國駐外人員的幫助。

(3)「台灣商會」定期的聚會：台灣商會定期的聚會提供了駐馬經理人彼此訊息交流的空間，也發揮了互助合作的效果。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，發現台商中小企業提供予派外經理人的派外前訓練大多僅限於「技術」層面。其他如「語言」、「跨文化技巧」、派駐國「生活環境的資訊」主要來自前人的經驗傳承、產業網絡以及台商社交圈協助，公司並未給予「派外前訓練」。在缺乏語言、生活及資訊等派外前訓練情況下，本研究較難判斷「派外前訓練」是否與海外適應有關。

【命題 7】組織之「派外後生活照顧」與駐馬經理人海外適應的關連性。

「派外後生活照顧」是指針對駐外經理人在執行海外任務後，所屬公司提供駐外人員薪資、居住、教育、購物等等協助，以減少這些因素對其生活的影響進而幫助其適應，Black, Mendenhall & oddou( 1991 )指出，派外後的生活照顧之提供主要為「非工作性支援」，將有助於駐外經理人的「互動適應」與「一般適應」<sup>65</sup>。

本研究從訪談所得的結果得之，大部份的台商中小企業皆提供駐馬經理人完善的「派外後生活照顧」。訪談資料顯示，台商中小企業所提供的生活照顧包含薪資、住所、汽車、醫療、飲食、子女教育補貼及每半年返鄉二個星期的假期與機票等等措施。基本上，除了獨資的經營者外，所有台商公司的措施大同小異，部份未能實質提供的項目亦以津貼的方式滿足駐外經理人的需求（個案一、二、五、六、七、八、十一、十三、十五）。

「生活照顧包含提供住所、飲食津貼、汽車及子女教育津貼，此外每半年提供一趟返鄉機票。」(B 先生)「公司提供的福利為員工宿舍、代步汽車、醫療補助，及三個月回台灣一次的休假與來回機票。」(H 先生)「除了薪資之

---

<sup>65</sup>請參閱 Black, J.S. , Mendenhall M. and oddou,G. ,( 1991 ), "Toward a comprehensive model of international adjustment : An integration of multiple theoretical perspectives" , Academy of Management Review , vol.16 , No.2 , pp.291-317.

外，生活上所有費用均可向公司報銷。」(E先生)

此外訪談也發現，台商公司除了以上提供以上明確的措施外，亦採取其它靈活的方法，例如，邀請派外經理人入股公司部份股權（個案二、三、六）或者在海外公司的營運上採取利潤中心制（個案六、七）等方式，來增加駐外經理人對公司的向心力。

「由於公司希望我能夠長期留在馬來西亞擔任技術指導經理，因此鼓勵我入股參與公司對此地的投資計畫。由此機緣，我便從單純的技術經理身份轉變為具有股權身份的董事經理。」(C先生)

「公司採利潤中心制，提供的薪資約台灣一點二倍，年終另外按公司盈餘分紅，整體而言大約為台灣三倍的薪資水準。此外，公司提供每三個月返鄉一週的休假日及來回機票。」(F先生)

### 三、「個人人格特質」與海外適應

【命題 8】駐馬經理人「文化彈性」高，其海外適應中的生活適應、工作適應及文化適應趨向於「良好」。反之，則趨向於「不佳」。

根據 Stening (1979) 的定義，「文化彈性」是指派外人員在地主國很有效地利用不同的行為，取代一些原本在母國很愉悅的行為之能力。由於某些在母國很愉快的行為，在新文化下可能是不適當或者是無效的，因此，一個不具文化彈性的派外人員很容易在新文化中產生寂寞、挫折或焦慮，因而出現適應不良的問題。相反地，具備文化彈性的派外人員將會適應的比較好<sup>66</sup>。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，符合「文化彈性」高的經理人，共有個案二、三、四、五、七、九、十及十五等八個個案。其「生活適應」評估結果有六個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。「工作適應」有四個「良好」、一個「普通」、三個「不佳」。而「文化適應」則有四個「良好」、三個「普通」、一個「不佳」。可由此歸納出，駐外經理人「文化彈性」高，

<sup>66</sup> 請參閱，Stening, Bruce W. (1979), "Problems of Cross-Cultural Contact A Literature Review", International Journal of Intercultural Relations, Vol.3, pp.269-313.

其海外適應中的「生活適應」及「文化適應」大多趨向於良好，與本研究命題有明顯關連性。而「工作適應」則有較多的不佳，其關連性並不明顯。

至於「文化彈性」低的經理人，本研究有個案十一、十二及十三等三個個案。其「生活適應」評估結果有兩個「不佳」、一個「普通」。「工作適應」三個皆為「良好」。而「文化適應」三個皆為「不佳」。由此結果可以歸納出，駐外經理人的「文化彈性」低，其「生活適應」及「文化適應」大多趨向於不佳，與本研究命題有明顯的關連性。而「工作適應」反而全部趨向於良好，與命題呈現不同的結果。

由上述個案歸納總結，在「生活適應」與「文化適應」上與 Stening (1979); Tung (1981)<sup>67</sup>; Black (1990)<sup>68</sup>; Mendenhall & Oddou (1985)<sup>69</sup>等人的研究結論相同。此說明泛文化訓練，對於駐外經理人員適應學習能力的重要性。但「文化彈性」低對「工作適應」的影響，在本研究中所呈現的結果卻和以往國外實證的結論不一。據筆者分析原因可能與馬國擁有眾多的「華人中間管理階層」有關，這些華人中間階層與台商的文化背景相似，所提供的翻譯及直接管理工作可以有效幫助台商經理人，因此「文化彈性」並非影響駐外經理人「工作適應」的主要因素：

「本地人的想法、邏輯思維方式與做事方法與台灣的確有很大的差距，他們步調較為緩慢、不懂得變通。但是在此地員工的服從性相對較高，只要做好溝通，就能做好管理的工作。而馬國有許多祖籍來自福建的華人中間管理階層，他們不管在宗教信仰、文化背景、民俗活動及語言溝通上都與我們相當契合。因此此地的管理工作與台灣的一樣，差別只是在語言上需要透過翻譯而已。」(M先生)

---

<sup>67</sup> 請參閱 Tung, R.L. (1981), "Comparative Analysis of the Selection and Training Procedures of U.S., European and Japanese Multinationals" , Paper Presented at the First International Symposium on Cross-cultural Management , Montreal , Quebec , Canada , October .

<sup>68</sup> 請參閱 Black, J.S. (1990) , "The Relationship of Personal Characteristics with the Adjustment of Japanese Expatriate Managers" , Management Inter- National Review , Vol.30 , pp.119-134.

<sup>69</sup> 請參閱 Mendenhall,M.E. & Oddou,G.R. (1985) , "The Dimensions of Expatriate Acculturation" , Academy of Management Review , vol.10 , pp.39-47.

【命題 9】駐外經理人「社交導向」佳，其海外適應中的生活適應、工作適應及文化適應趨向於「良好」。反之，則趨向於「不佳」。

Hawes, Frank & Daniel J. Kealey (1981) 指出，「社交導向」為派外人員能與與地主國人士建立良好互動關係的能力。派外人員一旦與派駐國當地人員建立良好的互動關係，就比較容易透過當地人員的回饋（feedback），來修正本身行為的適當性<sup>70</sup>。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，符合「社交導向」佳的經理人，有個案二、八、十及十三等四個個案。其「生活適應」評估結果有二個「良好」、二個「普通」、「工作適應」有三個「良好」、一個「普通」。而「文化適應」則有二個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。可由此歸納出，駐外經理人「社交導向」佳，其海外適應中的「工作適應」大多趨向於良好，與本研究命題有明顯的關連性。而「生活適應」及「文化適應」則分別有良好、普通及不佳，其關連性並不明顯。

至於「社交導向」不佳的經理人，本研究有個案一、三、五、六及十一等五個個案。其「生活適應」評估結果有三個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。「工作適應」有三個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。而「文化適應」則有三個「普通」、二個「不佳」。由此結果可以歸納出，駐外經理人的「社交導向」不佳，其「文化適應」趨向於不佳，與本研究命題有明顯的關連性。然在「生活適應」及「工作適應」上反而趨向於良好，呈現與研究假設不同的結果。

由上述個案研究結果發現，「社交導向」並非影響駐馬國經理人「海外適應」的重要因素。「社交導向」佳的駐外經理人，其「生活適應」及「文化適應」與命題的關連性並不明顯。且「社交導向」不佳的經理人在「生活適應」及「工作適應」上反而趨向於良好，呈現與研究假設不同的

<sup>70</sup> 請參閱，Hawes, Frank & Daniel J. Kealey (1981), "An Empirical Study of Canadian Technical Assistance", International Journal of Intercultural Relations, Vol. 5, pp. 239-258.

結果。此結論與 Hawes, Frank & Daniel J. Kealey (1981) 及 Curch (1982)<sup>71</sup> 等人所作研究結果並不相符。筆者分析訪談資料發現，此研究結果可能與以下兩點原因有關：

- (1) 由於台商經理人間聯絡密切（台商聚餐、牌藝切磋及家庭聚會等活動頻繁），降低了駐馬國經理人發展對外的關係發展的必要性，因此社交導向對其海外適應的影響不大。
- (2) 對某些台商經理人而言，有時候基於角色身份的考量，會認為過度發展海外人際關係反而會造成與員工間互動上的困擾。從以下A先生的看法，即可發現此一考量：

「由於上班時間在生產線上與此地民眾是雇主與員工之間的關係，因此需要與他們好好相處。但是在下班時間我們必須盡量避免與他們接觸，尤其此地民眾良莠不齊，外商來到此地私生活應該避免讓他們知道。畢竟如果讓他們知道住在哪裏，萬一他們沒錢的時候跑來借貸，是一件很麻煩的事。在剛到此地投資的初期，就發生很多次這樣的情形。他們到家裏來借貸或者預支薪水，大多哭啊、鬧啊！很可憐的樣子，但是一旦錢借出去後，也許這個人就不再出現了。況且，外商公司主管人員在此地仍有安全上的顧慮，在行為處事上自然以保守的態度為佳。」(A先生)

---

<sup>71</sup> Curch 認為，外派經理若能與地主國人事溝通良好，則將減少挫折感和焦慮感，進而有助於其適應。請參閱 Church, A.T. (1982), "Sojourner Adjustment", Current Sociology, Vol. 24, pp. 5-129.

【命題 10】駐外經理人「衝突解決取向」佳，其海外適應中的生活適應、工作適應及文化適應趨向於「良好」。反之，則趨向於「不佳」。

Mendenhall & Oddou (1985) 指出，對於派外人員而言，海外任務中有很大的一個壓力是來自人際之間的衝突，如果派外人員能夠以相互了解的合作態度來處理人際衝突，則在派外的適應上會有相當大的幫助<sup>72</sup>。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，符合「衝突解決取向」佳的經理人，共有個案一、二、四、十及十二等五個個案。其「生活適應」有三個「良好」、二個「不佳」。「工作適應」有四個「良好」、一個「普通」。「文化適應」則有二個「良好」、一個「普通」、二個「不佳」。此結果顯示，駐外經理人的「衝突解決取向」佳，其海外適應中的「工作適應」大多趨向於良好，與本研究命題有明顯的關連性。而「生活適應」及「文化適應」則有較多的不佳，其關連性並不明顯。

至於「衝突解決取向」不佳的經理人，本研究有個案五、七及十五等三個個案。其「生活適應」評估結果有二個「良好」、一個「普通」。「工作適應」有三個「不佳」。「文化適應」則有一個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。此結果顯示，「衝突解決取向」不佳，其海外適應中的「工作適應」大多趨向於不佳，與本研究命題有明顯的關連性。而「生活適應」及「文化適應」則分別有良好、普通與不佳，其關連性並不明顯。

上述個案所歸納的總結與顧鳳姿（民 82）所做的研究結果相同<sup>73</sup>。「衝突解決取向」對「工作適應」的影響最大，對「生活適應」及「文化適應」的影響並不明顯。此結果說明，駐外經理確需要有此一特殊的個人特質，才能有效完成工作任務，使「工作適應」良好。由訪談資料可以得知，中小企業派駐國外的經理人的確需要有過人的毅力與歷練，來解決隨時可能

<sup>72</sup> 請參閱，Mendenhall M.E. & G.Oddou (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation", Academy of Management Review, Vol.10, pp.39-48.

<sup>73</sup> 請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

發生的衝突狀況。例如，本地員工與駐外人員的爭議、本地不同族群員工（華裔、巫人及印裔）之間的爭議及本地員工與馬國外勞（印尼籍、孟加拉籍）之間的爭議等：

「我在別的公司當廠長時，曾經發生孟加拉籍外勞彼此之間衝突。公司中的印裔幹部拿木棍將外勞的手打斷，而當場引起工廠中一百多名外勞全部罷工。」(E先生)

「公司內部的衝突，主要是本地馬來人與外勞之間的摩擦。馬來人與孟加拉籍外勞之間的立場對立。由於我們公司主要以技術掛率，孟加拉籍外勞一般而言，積極學習更多的技術來賺取更多的收入。而馬來人心態就比較鬆散一點，因此彼此之間常常會有一些摩擦。馬來人會的技術往往不願意教孟加拉籍外勞，而且會常常去抓外勞的痛腳亦或挑剔一些小問題，而抓到了以後，往往得理不饒人。孟加拉員工則覺得自己每天這麼努力的工作，馬來人工作卻都不專心、偷懶，因此心理上覺得不太平衡，常常會引爆口角亦或打架事件。」(L先生)

#### 【命題 11】駐外經理人的「樂觀取向」高，其海外適應中的生活適應、工作適應及文化適應趨向於「良好」。反之，則趨向於「不佳」。

Carver & Scheier (1987) 認為，「樂觀取向」是指個人對不確定的未來，採取積極看法之傾向。樂觀者通常會期望事情如自己所願，反之悲觀者通常都會預期壞事降臨。具有樂觀特質的人，往往能將外在環境的阻力化為助力，更加邁向設定的目標，而全心全力的參與<sup>74</sup>。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，符合「樂觀取向」高的經理人，共有個案一、三、四、六、八、十、十二、十三及十四等九個個案。其「生活適應」評估結果有四個「良好」、三個「普通」、二個「不佳」。「工作適應」有七個「良好」、二個「普通」。而「文化適應」則有四個「良好」、二個「普通」、三個「不佳」。此結果顯示，駐外經理人「樂觀取向」高，其海外適應中的「工作適應」大多趨向於良好，與本研究命題有明顯的關連性。而「生活適應」及「文化適應」分別有良好與不佳，其關連性則並不明顯。

至於「樂觀取向」低的經理人，本研究有個案二、五、七、九、十一

<sup>74</sup> 請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

及十五等六個個案。其「生活適應」評估結果有四個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。「工作適應」有二個「良好」、一個「普通」、三個「不佳」。而「文化適應」有二個「良好」、二個「普通」、二個「不佳」。此結果顯示，駐外經理人的「樂觀取向」低，其「工作適應」與「文化適應」分別有良好、普通與不佳，與本研究命題的關連性並不明顯。而在「生活適應」上更趨向於良好，呈現與研究假設不同的結果。

由上述個案所歸納的總結，發現「樂觀取向」高主要影響「工作適應」，對「生活適應」及「文化適應」的影響並不明顯。而「樂觀取向」低的經理人，在「生活適應」上反而呈現與研究假設不同的結果。此結論與顧鳳姿（民 82）針對「駐歐洲經理人」所做的研究結果不同<sup>75</sup>，顧鳳姿的研究指出，「樂觀取向」主要影響「生活適應」與「文化適應」。分析訪談資料，推究研究結果發現可能與以下三點原因有關：

- (1) 中小企業經理人擔負更多海外事業經營成敗，因此「樂觀取向」對「工作適應」的影響較大企業經理人為多。
- (2) 馬國與台灣同屬亞洲國家，在文化習俗及生活環境上有更多的相似之處，因此「樂觀取向」對駐外經理人文化與生活的影響，並不若對歐洲來的明顯。

---

<sup>75</sup> 請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

【命題 12】駐外經理人「容忍不明確能力」高，其海外適應中的生活適應、工作適應及文化適應趨向於「良好」，反之，則趨向於「不佳」。

Mendenhall & Oddou (1985) 指出，「容忍不明確能力」為個人容忍模糊與不明確的程度。對駐外人員而言，異國與母國不同的工作環境、社會治安狀況及文化背景，容易產生「不安全感」，而此一因素影響駐外人員的海外適應<sup>76</sup>。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，符合「容忍不明確能力」高的經理人，共有個案一、二、四、五、六、七、八、九、十、十二、十三、十四及十五等十三個個案。其「生活適應」評估結果有七個「良好」、四個「普通」、二個「不佳」。「工作適應」有七個「良好」、三個「普通」、三個「不佳」。而「文化適應」則有六個「良好」、三個「普通」、四個「不佳」。由研究結果可以歸納出，駐外經理人「容忍不明確能力」高，其海外適應中的「生活適應」、「文化適應」及「工作適應」有較多的普通與不佳，其與本研究命題的關連性並不明顯。

至於「容忍不明確能力」低的經理人，本研究僅有個案三及十一等兩個個案。其「生活適應」評估結果為，一個「良好」及一個「不佳」；「工作適應」的評估結果為，二個「良好」；「文化適應」評估結果為，一個「普通」及一個「不佳」。本研究基於此部份的樣本過少，所得結果難以說明其關連性，故不將其列入考量範圍之內。

由上述個案所歸納的總結，發現「容忍不明確能力」高的經理人「生活適應」、「文化適應」及「工作適應」有較多的普通與不佳，其關連性並不明顯，顯示「容忍不明確能力」並非影響駐馬國經理人海外適應的重要因素。由於受訪者中只有兩個個案表示，對馬國的「社會」、「治安」及「工作」環境會有「不安全感」，其餘個案大多沒有「不安全」的感覺。分析訪談資料發現，原因可能與馬國華人眾多、語言溝通容易、治安穩定及法

<sup>76</sup> 請參閱 Mendenhall M.E. & G.Oddou (1985), "The Dimensions of Expatriate Acculturation", Academy of Management Review, Vol.10, pp.39-48.

令制度健全等因素有關，而馬國這些相對穩定因素可以有效降低台商經理人因母國與異國因環境不同所產生的不確定感，使其在生活、工作及文化上得到更好的適應：

「此地的環境不會讓人有不安全感，原因是此地華人所佔的比例很高、語言溝通容易，因此在這裡不會感覺是到別的國家，整體而言做起事來都很方便。」(N先生)

「此地警察的權力很大。任何的時候不需要任何証據，只要有嫌疑就可以將民眾拘留、扣押一個禮拜。如果尚未調查清楚還可以繼續扣押一個禮拜，因此此地治安良好。」(A先生)

「馬國吸引台資的原因主要在於，馬國擁有五個國際港口、基礎設施完善、法令制度健全、政治相對穩定及擁有為數眾多無語言障礙的華裔人口。」(引述自台灣商會執行秘書魏金淵的談話)

#### 四、「工作角色特性」與海外適應

【命題 13】駐外經理人的「角色模糊性」低，其海外適應中的生活適應、工作適應及文化適應趨向於「良好」。反之，則趨向於「不佳」。

吳定、陳錦德、黃靖武（民 74）等人指出，「角色模糊」是指角色佔有者正確或不正確地認知存在於一個角色的不適當資料的情境<sup>77</sup>。而顧鳳姿（民 82）與柯元達（民 83）對「角色模糊性」的研究定義則為，當工作角色改變後，駐外經理人對其角色內容認知清晰程度<sup>78</sup>。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，符合「角色模糊性」低的經理人，共有個案二、三、四、六、七、八、十、十二、十三及十四等十個個案。其「生活適應」評估結果有五個「良好」、三個「普通」、二個「不佳」。「工作適應」有八個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。而「文化適應」則有五個「良好」、三個「普通」及二個「不佳」。由此結果可以歸納出，駐外經理人的「角色模糊性」低，其「生活適應」、「工作適應」及「文化

<sup>77</sup>請參閱吳定、陳錦德、黃靖武（民 74），組織行為，初版，台北，順達出版社，pp.76-78。

<sup>78</sup>請參閱柯元達（民 83），台商派駐大陸經理人適應問題研究，中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

適應」大多趨向於良好與普通，與本研究命題有明顯的關連性。

至於「角色模糊性」高的經理人，本研究僅有一個個案（個案一）。其「生活適應」評估結果為「良好」。「工作適應」評估結果為「普通」。而「文化適應」則為「不佳」。本研究基於此部份的樣本過少，所得結果難以說明其關連性，故不將其列入考量範圍之內。

由上述個案所歸納的總結，發現駐馬經理人大多能清楚認知自己所扮演的角色定位（僅有一個個案模糊性高）。分析原因可能與受訪公司平均的投資馬國時間已逾八年，多數公司在賦予駐外經理角色定位時皆已制度明確、運作成熟，是故，多數經理人的角色模糊性低。而研究結果也證實「角色模糊性」與駐外經理人的「生活適應」、「文化適應」及「工作適應」皆有關連性，其中尤其對「工作適應」的影響最大。此研究結果與顧鳳姿（民 82）及柯元達（民 83）所做的研究結果相同，證實了駐外經理人所屬的角色定位清楚有助於其適應海外生活。

**【命題 14】派外經理人的「角色過荷性」低，其海外適應中的生活適應、工作適應及文化適應趨向於「良好」。反之，則趨向於「不佳」。**

吳定、陳錦德、黃靖武（民 74）等人指出，「角色過荷」是一種情境，在此情境中，從角色組合而來的傳送角色雖然合法與一致，但是角色佔有者卻無法在一定時間、數量、品質及成本的限制下予以完全處理<sup>79</sup>。而顧鳳姿（民 82）的研究定義則認為，對派外人員而言，其工作時間是否過長、任務是否過重，個體的條件如體力、能力、知識及經驗等，能否勝任派外任務，會影響其海外適應。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，符合「角色過荷性」低的經理人，共有個案三、四、六、七、九、十、十一、十三、十四及十五等十個個案。其「生活適應」評估結果有五個「良好」、三個「普通」、二個「不佳」、「工

---

<sup>79</sup>請參閱吳定、陳錦德、黃靖武（民 74），組織行為，初版，台北，順達出版社，pp.76-78。

作適應」有六個「良好」、一個「普通」、三個「不佳」。而「文化適應」則有四個「良好」、三個「普通」、三個「不佳」。由此結果可以歸納出，駐外經理人「角色過荷性」低，其海外適應中的「生活適應」、「文化適應」及「工作適應」大多趨向於良好與普通，與本研究命題有明顯的關連性。

至於「角色過荷性」高的經理人，本研究有個案一、二、八、十二及十四等五個個案。其「生活適應」評估結果有三個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。「工作適應」有三個「良好」、二個「普通」。而「文化適應」則有二個「良好」、一個「普通」、二個「不佳」。此結果顯示，「角色過荷性」高，其「文化適應」有較多的普通與不佳，與本研究命題的關連性並不明顯。而在「生活適應」與「工作適應」上反而趨向於良好，呈現與研究假設不同的結果。

由上述個案所歸納的總結，發現「角色過荷性」低確有助於駐外經理人的海外適應。其「生活適應」、「文化適應」及「工作適應」大多趨向於良好。然而「角色過荷性」高的經理人在「生活適應」及「工作適應」上，卻呈現與研究假設不同的結果。推究結果可能由於許多中小企業經理人身兼股東身分，擔負著更多事業經營成敗責任。而在大環境景氣不佳的情況下，「角色過荷性」高意指其工廠營運狀況仍佳，因此台商經理人反而會覺得工作與生活適應良好。

「目前我的工作時間相當長，大概從早上八天來上班，一直要到晚上七八點才能離開。再加上晚上常需要談生意及應酬，因此整天都處於 stand by 的情況。加上我們公司屬於勞力密集的產業，因此工廠中往往當我在的時候，員工的工作效率就比較高。例如，當我的汽車上放在工廠外面，工人就乖乖的不敢提早走。以現在不景氣的環境來說，公司產品的平均利潤都很低，因此更需要看緊員工的工作效率，才能有效增加公司產品的生產量。」(B先生)

【命題 15】派外經理人的「角色彈性」高，其海外適應中的生活適應、工作適應及文化適應趨向於「良好」。反之，則趨向於「不佳」。

依據顧鳳姿（民 82）的定義，「角色彈性」意指角色改變後，個人對新角色或新工作可以自由發揮的程度<sup>80</sup>。

根據「表 4-1」訪談資料彙整，符合「角色彈性」高的經理人，共有個案四、六、八、九、十二及十四等六個個案。其「生活適應」評估結果有二個「良好」、二個「普通」、二個「不佳」。「工作適應」有四個「良好」、二個「普通」；「文化適應」則有四個「良好」、一個「普通」、一個「不佳」。此結果顯示，駐外經理人「角色彈性」高，其海外適應中的「工作適應」及「文化適應」趨向於良好，與本研究命題有明顯的關連性。而「生活適應」則有較多的普通與不佳，其關連性並不明顯。

由上述個案所歸納的總結，發現受訪對象中並無「角色彈性」低的個案。分析原因可能由於本研究受訪對象所屬公司內的台籍幹部最多者僅有四人，因此台籍幹部的相對權威性高有關。研究結果顯示，「角色彈性」與海外適應中的「工作適應」及「文化適應」有較強的關連性。此結果與顧鳳姿（民 82）所做的研究結論相同，證實駐外經理人擁有較高的「角色彈性」，其海外適應中的工作及文化適應相對較佳。

---

<sup>80</sup>請參閱顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

## 第六章 結論與建議

本章首先將前面五章的研究發現作一總結，提出相關變數與海外適應關係之研究結論，最後並對台商中小企業、有意外派的國人及後續研究者提出研究建議。

### 一、研究結論

本研究深入訪談十五位派駐馬國經理人，嘗試探討個人背景、組織支援、個人人格特質及工作角色特性對台商中小企業經理人之海外適應之影響，跟據前面數章理論與實務的相互印證，本研究歸納出以下結論：

#### (一) 在個人背景層面上

- 1、年齡：研究顯示，不同年齡層面臨的適應問題並不相同。年青組經理人對此地不夠「都市化」的生活條件與貧乏的「社交圈」感到不能適應。年長組經理人對「醫療環境」感到不滿意。壯年組經理人則對都市化生活條件、社交網絡及醫療環境都有較前二者為佳的適應程度。其原因在於，台商中小企業多年來因外包加工系統及產業供應體系所形成的社交網絡，以壯年組經理人為主。此一族群在台灣時即已熟識，產業外移馬國後社交網絡仍然存在。此外，對於都市化生活條件及醫療品質，壯年組經理人的需求亦較年青組及年長組經理人為低，因此適應情況最佳。
- 2、性別：研究顯示，女性經理人的海外適應不若男性經理人。訪談發現由於馬國族群複雜、外勞眾多及社會貧富不均等多項因素，使得女性經理人在面對馬國生活環境時有更多的「恐懼感」。而以男性經理人為主的台商生活圈，亦難以提供女性經理人足夠的「休閒娛樂」選擇及「人際關係」需求。總而言之，女性經理人的海外生活顯得封閉與貧乏。
- 3、語文背景：研究顯示，由於台商公司多未提供駐外經理人語文訓練，因此僅有少數經理人能以流利的馬來文進行溝通。幸而馬國大量的「華裔人口」可以有效幫助台商經理人解決溝通問題，然而良好的語言溝通能力，仍然對駐外經理人事業經營、人際關係及跨文化適應產生一定程

度影響。語文溝通能力較佳的經理人比較能夠理解馬國人民的思考邏輯，因此在生意競爭上較佔優勢也更容易贏得比較深刻的友誼。

- 4、家人是否隨行：研究顯示，駐外經理人的家人如果能夠隨行，的確有助於其紓解思鄉之情增加海外適應。然而家人隨行卻同時衍生了許多「家人適應」上的問題，包括與台灣親友產生疏離感、不容易融入當地生活、子女教育問題及難以面對跨文化適應等。此外，馬國對外籍人士工作權嚴苛的「法令規定」，亦使得未具股權身份的經理人對未來發展產生危機感。這兩大問題困擾著許多台商經理人，迫使他們必須放棄與家人共同生活的考量。
- 5、子女就學問題：研究顯示，多數台商經理人對馬國教育體系並無信心，子女就學以「國際學校」及「台北學校」為主。他們認為子女在馬國受教育的最大優勢在於「良好的外語學習環境」，然而卻也同時產生了：「中文能力弱化」、「小孩容易形成優越感」及「教育費用高昂」等負面影響。此外，由於多數經理人希望子女長大後能夠返台接受高等教育，而此地學校所提供的教學方式與內容，顯然難以「銜接國內的教育體系」。

## （二）在組織支援層面上

- 1、派外前訓練：研究顯示，由於台商中小企業資源不足，因此能夠提供予駐外經理人的派外前訓練大多僅限於「技術」層面，其他如「語言」、「跨文化技巧」、「派駐國生活資訊」等訓練內容則付之闕如。但駐馬經理人仍能經由公司內部經驗傳承、本地華人中間管理階層及台商友人社圈得到部份協助。由於多數台商公司並未提供派外前訓練。在缺乏語言、生活及資訊等派外前訓練情況下，本研究難以判斷「派外前訓練」是否與海外適應有密切關係。
- 2、派外後生活照顧：研究顯示，大部份的台商中小企業皆提供駐馬經理人包含：薪資、住所、汽車、醫療、飲食、子女教育補貼及每半年返鄉二個星期的假期與機票等完善的生活照顧。此外，除了以上明確的生活照顧措施外，台商公司亦採取其它靈活的方式，例如，邀請派外經理人「入股公司部份股權」，或者在海外公司的營運上採取「利潤中心制」等方法，來增加駐外經理人對公司的向心力。

### (三) 在人格特質層面上

- 1、文化彈性：研究顯示，文化彈性對生活適應、文化適應有明顯影響，對工作適應影響不大。原因在於文化彈性關係著經理人在馬國另闢生活圈條件的高低，因此與生活適應、文化適應有密切相關。而在工作層面上，由於馬國「華人中間管理階層」與台商的文化背景相似，其所提供的翻譯及直接管理工作可以有效幫助台商經理人，因此，此一因素與工作適應關連不大。
- 2、社交導向：研究顯示，社交導向對生活適應、工作適應及文化適應皆無明顯影響。原因在於台商經理人「社群間的聯絡」密切，降低了駐馬國經理人發展對外關係的必要性。此外，某些駐外經理人基於「角色身份」的考量，認為過度發展海外人際關係容易產生與員工互動上的困擾，反而不利其適應海外的生活與工作。
- 3、衝突解決取向：研究顯示，衝突解決取向對生活適應及文化適應影響不大，但對工作適應則影響明顯。原因在於馬國族群複雜，駐馬經理人在工作環境中面臨了「語言溝通障礙」、「文化歧見」、「種族本位」及「員工衝突」等多項問題。因此必須具備良好的衝突解決能力，以有效地折衝對應解決工廠內隨時可能發生的衝突狀況。
- 4、樂觀取向：研究顯示，樂觀取向對生活適應及文化適應影響不大，但對工作適應則呈現明顯影響。原因在於馬國與台灣同屬亞洲地區且擁有眾多的華裔人口，彼此在生活環境與文化習慣上有許多相容之處。而在工作層面上，由於中小企業經理人擔負著較高海外「事業經營成敗」，亞洲金融風暴後大環境景氣普遍不佳，駐外經理人在工作上的表現就更繫乎於其是否能夠樂觀看待未來。
- 5、容忍不明確能力：研究顯示，容忍不明確能力對生活適應、工作適應及文化適應皆無明顯影響。原因在於馬國擁有「政治安定」、「法令制度健全」、「治安良好」及「語言溝通容易」等優勢，這些相對穩定因素有效降低了台商經理人的不確定感，使得此項因素不成為影響海外適應的主要原因。

#### (四) 在工作角色層面上

- 1、角色模糊性：本研究中多數公司平均投資馬國時間已長，在賦予駐外經理人角色定位與任務上皆已「制度明確」、「運作成熟」，是故大多數的經理人角色模糊性都很低。國外研究顯示，駐外經理人所屬的角色定位清楚，有助其適應海外生活。而本研究結果也證實了角色模糊性對整體海外適應皆有影響，其中尤以對工作適應的影響最為明顯。
- 2、角色過荷性：研究顯示，角色過荷性對生活適應與工作適應影響並不明顯。原因在於大環境經濟景氣不佳，駐外經理人的「工作負擔相對減少」，因此降低了角色過荷性的影響。此外，許多台商經理人「身兼股東身份」，角色過荷性高可能意指其工廠營運狀況仍佳，在此情況下反而會覺得生活與工作適應良好。
- 3、角色彈性：本研究並無角色彈性低的受訪者。分析原因可能由於本研究受訪公司內的台籍幹部最多者僅有四人，因此台籍幹部的「相對自主權力」較高有關。研究結果顯示，角色彈性對工作適應及文化適應影響較大，但對生活適應則影響不明顯。此結果說明，面對馬國多元且複雜的文化與工作環境，駐外經理人需有更高的角色彈性以為因應。

## 二、研究建議

如同序言所提，本研究的目的在於提供台商中小企業及有意外派國人相關資訊。以作為調整組織政策與考量是否外派的參考依據。併同對後續研究者的建議，本研究將建議事項臚列於下：

### (一) 對中小企業的建議：

- 1、在甄選駐外經理人方面：應甄選具有文化彈性高、衝突解決取向佳及樂觀取向高等三項特質的經理人。文化彈性高有助於駐外經理人面對馬國多元文化環境，克服生活與文化差異所造成的適應困難。衝突解決取向佳則能有效地折衝對應，來解決管理過程中隨時可能發生的衝突狀況。樂觀取向高有助於駐外經理人擔起海外事業經營責任，以面對大環境的不景氣。
- 2、在工作角色方面：工作角色特性中的模糊性對工作適應的影響明顯；彈性則對工作適應及文化適應影響較大。因此，建議中小企業在派遣海外經理人後，應清楚定位其角色，明確其工作任務、職掌，以降低角色模糊，並且對駐外經理人給予充份的信任，讓駐外經理人有更大的權力與空間，去調整海外分公司的策略，以面對馬國複雜多元的文化及工作環境。
- 3、在組織支援方面：關於派外後生活照顧，台商中小企業顯然已提供完善的福利措施。然在派外前的訓練上，例如語言訓練、跨文化技巧及生活環境的資訊的提供則仍付之闕如。因此台商公司應借助先前外派人員的經驗，研擬妥適的派外前訓練計畫。並提供新進外派人員更完善的派外前訓練，方能有效幫助駐外經理人盡快適應海外生活。
- 4、鼓勵駐外經理入股：駐外經理入股，一方面他們的留駐意願會比較高，可長期留住駐外人員；另方面比較不會被同業挖角；更積極的是，駐外人員將會因可分享努力成果而更全心投入工作。

## (二) 對有意外派國人的建議：

- 1、海外生活的調適：訪談發現，由於台灣商會與中小企業網絡的發展，台商在馬國已形成關係密切的社交網絡，此社交圈提供了資訊交流、休閒娛樂、事業互助合作等多方面的功能。因此，新進駐外經理人如能積極參與此類社交聚會，可以獲得良好的社會性支援，加速適應海外生活。
- 2、子女教育問題：駐外經理人對子女教育應有詳細的、長遠的規劃，外派前應詳細瞭解當地學校種類、學費以及教育品質等問題，作為評估是否讓子女前往就學的參考。並留心國內對僑外學生優惠的法令規定，以利於子女返台後能夠順利銜接國內教育體系。

## (三) 對後續研究者的建議：

- 1、本研究之命題發展是由個案訪談而來，缺乏大樣本的驗證，有待後續更進一步採用大樣本驗證，以修正命題，建立更具理論並符合實務的命題發展。
- 2、駐外經理人海外適應可供探索的命題甚廣，例如組織特性、組織承諾、人力資本因素及經理人的情緒商數等，因此在研究方向上並不侷限於本研究所探討之範圍。
- 3、本研究基於時間、空間、物力上的限制，未考慮時間的影響僅採用橫斷面的研究。然適應本身為一動態性的過程，時間不同所顯現出來的適應狀況亦不相同，因此若能從縱貫面進行研究，對於適應歷程會有更深入的理解。

## 參考文獻

### 中文部份

1. 丁雪茵、鄭伯壠、任金剛( 民 85 ),「質性研究中研究者的角色與主觀性」,本土心理學研究, 第 6 期 , pp.354-376。
2. 方蘭( 民 89 ),「個案研究的基本觀念」, 諮商與輔導, 第 57 期 , pp.11-15。
3. 王以仁、林淑玲、駱芳美 ( 民 86 ), 心理衛生與適應, 初版 , 台北 , 心理出版社。
4. 王怡云 ( 民 87 ), 影響台商公司的海外派遣人員適應因素之探討—以派駐美國伊利諾州為例 , 中山大學人力資源管理所未出版之碩士論文。
5. 王麗雲 ( 民 84 ), 我國企業海外派遣人員人力資源控制與績效關係之研究 , 中山大學人力資源管理所未出版之碩士論文。
6. 中國報 ,( 1995.01.23 ),「台商家再湧大馬」, 馬來西亞 , 第 10 版。
7. 中華經濟研究所 ( 民 80 ), 廠商對外投資對我國經濟發展之影響 , 台北 , 中華經濟研究院。
8. 宋鎮照 ( 民 84 ),「馬來西亞國家機關與外來投資之政經分析」, 問題與研究 , 第 34 卷 , 第 3 期 , pp.65-83。
9. 李正綱 ( 民 87 ), 多國籍企業經理人工作滿足預測因素之研究 , 文化大學國際企業管理所未出版之博士論文。
10. 李其維 ( 民 84 ), 皮亞傑心理邏輯學 , 初版 , 台北 , 楊智出版社。
11. 李美枝 ( 民 68 ), 社會心理學 , 初版 , 台北 , 大洋出版社。
12. 李淑媛 ( 民 89 ), 派外人員特質與其家庭特質對海外適應之影響 , 交通大學經營管理所未出版之碩士論文。
13. 何松霖 ( 民 87 ), 台商中小企業派駐大陸管理人員適應情況研究 , 大業大學事業經營所未出版之碩士論文。
14. 何啟斌 ( 1996.05.19 ),「嘲弄台灣經貿抵制」, 光明日報 , 馬來西亞 , 第 11 版。
15. 杜聲鋒 ( 民 77 ), 皮亞傑及其思想 , 初版 , 台北 , 遠流出版社。
16. 余德慧等譯 ( 民 80 ), 心理衛生—現代生活的心理適應 , 初版 , 台北 , 桂冠出版社。

17. 林彩梅（民 83），多國籍企業論，台北，五南出版社，p.276。
18. 林虹君（民 88），我國企業組織支援系統對駐外人員工作與家庭衝突影響之研究，中山大學人力資源管理所未出版之碩士論文。
19. 周添城、林志誠（民 88），台灣中小企業的發展機制，初版，台北，聯經出版社。
20. 周慧英（民 87），派駐大陸人員之人格特質與組織社會化戰術對組織承諾之影響，中山大學人力資源管理所未出版之碩士論文。
21. 吳武典、洪有義（民 86），心理衛生，台北，國立空中大學，p.43。
22. 吳祖田（民 81），「馬來西亞-新經濟政策的背景與性質」，問題與研究，第 31 卷，第 11 期，pp.51-61。
23. 吳芝儀、李奉儒譯（民 87），質的評鑑與研究，初版 2 刷，台北，桂冠出版社。
24. 吳定、陳錦德、黃靖武（民 74），組織行為，初版，台北，順達出版社，pp.76-78。
25. 吳李長（民 84），我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究，中山大學企業管理所未出版之碩士論文。
26. 吳新華（民 82），「適應的概念分析」，台南師範學院初等教育學系「初等教育學報」，第 6 期，pp.169-188。
27. 吳萬益、蔡明田、林佳姿（民 88），「海外派遣人員之工作績效及其影響因素之評估 - 以投資大陸地區之台商為例」，管理評論，第 18 卷，第 3 期，pp.1-34。
28. 吳秉恩、詹惠淳（民 86），我國企業駐外人員返任適應管理之研究，一九九七年企業跨國經營管理研討會，pp.107-158。
29. 柯元達（民 83），台商派駐大陸經理人適應問題研究，中山大學企業管理所未出版之碩士論文。
30. 姚仁壽（民 80），「多國籍企業人力資源管理之探討 - 以在台日資大型企業為例」，研究季刊，第 102 期，pp.21-28。
31. 洪冬桂（民 75），我國大學生適應問題、因應行為、求助偏好及相關因素之研究，師範大學教育所未出版之碩士論文。
32. 范麗娟（民 83），「深度訪談簡介」，戶外遊憩研究，第 7 期，第 2 卷，pp.25-35。

33. 星洲日報(民 84.05.09),「馬台企業界加強聯繫，有助達致 2020 宏願」,馬來西亞, 第 6 版。
34. 星洲日報 (民 88.01.13),「首相：非常時期雪中送炭，台資來馬幫助大」,馬來西亞, 第 1 版。
35. 南洋商報 (民 85.05.16),「三十一家工廠關閉」,馬來西亞, 第 1 版。
36. 祝政邦 (民 87),大陸台商子女教育問題之研究 - 以上海市與廈門市為例, 淡江大學大陸所未出版之碩士論文。
37. 徐祖惠 (民 89),台商資訊電子業赴馬來西亞投資策略之研究, 淡江大學東南亞所未出版之碩士論文。
38. 馬淑儀 (民 86),台商赴大陸投資人力資源管理之研究, 中興大學企業管理所未出版之碩士論文。
39. 許士軍、顧鳳姿 (民 84),台灣企業駐外經理人之海外適應, 台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會。
40. 許信良 (民 84),新興民族, 初版, 遠流出版社, 台北。
41. 許道然 (民 83),「社會學習理論在管理上的應用」,人事月刊, 第 6 期, 第 18 卷, pp.52-63。
42. 高敬文 (民 85),質化研究方法論, 初版, 台北, 師大書苑。
43. 陳士魁 (民 85),「海外華文教育之探討」,研習資訊, 第 13 卷, 第 5 期, pp.21-25。
44. 陳允中 (民 86),外資、華人網絡、地方政府與區域發展：台商在馬來西亞投資的政治經濟學分析, 台灣大學城鄉所未出版之碩士論文。
45. 陳文郎 (民 86),「台商如何融入異國社會」,國家政策雙周刊, 第 172 期, pp.10-11。
46. 陳李綱 (民 89),「個案研究的意義及方法」,諮商與輔導, 第 57 期, pp.37-39。
47. 陳美黛 (民 86),我國海外派遣人員人格特質與海外適應之相關研究, 文化大學國際企業管理所未出版之碩士論文。
48. 陳郁仁 (民 85),「小留學生與華僑中文教育」,研習資訊, 第 13 卷, 第 5 期, pp.10-19。
49. 陳偉之 (民 87),台商在馬來西亞投資的種族暨經貿關係之研究, 政治大學中山人文社會科學所未出版之博士論文, p.236-239。

50. 陳鴻瑜（民 87），「從南向政策論台灣與東南亞之關係」，東南亞季刊，第 3 卷，第 1 期，pp.1-19。
51. 黃秀英（民 85），台灣廠商海外直接投資決策過程暨跨文化管理問題之研究，政治大學企業管理所未出版之碩士論文。
52. 黃振家（民 86），「質化研究的邏輯、目的及執行」，傳播研究簡訊，第 10 期，pp.16-20。
53. 黃堅厚（民 88），人格心理學，初版，台北，心理出版社。
54. 黃英忠、鍾昆原、溫金豐（民 86），「國際企業中跨文化的訓練與發展—重要事例法與社會學習理論之應用」，就業與訓練，第 15 期，pp.18-25。
55. 黃復明（民 89），台商派駐大陸人員訓練與海外適應之研究—以台商高爾夫產業為例，義守大學管理科學所未出版之碩士論文。
56. 黃瓊慧（民 87），我國企業駐外儲備人員的駐外適應預期與駐外意願之研究，中山大學人力資源管理所未出版之碩士論文。
57. 郭明德（民 87），「質化研究的探討與省思」，教育研究，第 6 期，pp.153-173。
58. 張華葆（民 82），社會學，五版，台北，三民書局，pp.61-152。
59. 張慧文（民 83），「個案研究法簡介」，台灣教育，第 394 期，pp.6-12。
60. 張曉鶴（民 85），「馬來西亞吉隆坡中華台北學校」，研習資訊，第 13 卷，第 5 期，pp.33-34。
61. 歐用生（民 84），質的研究，三版，台北，師大書苑。
62. 馮運達（民 84.02.05），「台商有需了解大馬民情，必須營造相互尊重的環境。」，南洋商報，馬來西亞，第 6 版。
63. 馮運達（民 84.03.02），「政府私人界高績效行政贏得口碑：台商對我讚不絕口」，南洋商報，馬來西亞，第 10 版。
64. 經濟情勢評論（民 88），「馬來西亞高科技發展鴻圖與問題」，東南亞經貿報導，第 12 月號。
65. 蔡明田、余明助（民 87），「台灣地區外籍勞工跨文化適應問題分析」，勞資關係論叢，第 7 期。
66. 蔡明宏（民 84），「本國企業國際化過程中駐外人員的培育問題—社會學習理論之試探與應用」，商業職業教育季刊，第 60 期，pp.25-35。

67. 蔡明秋（民 86），外籍勞工適應管理之研究—以員工協助方案為例，政治大學勞工所未出版之碩士論文。
68. 蔡維衍（民 87），「馬來西亞華人與台商之發展形態與對該國經濟發展的影響」，華商經貿月刊，第 385 卷，pp.5-14。
69. 鄭如姣（民 85），台灣企業海外投資優勢與人力資源管理之研究，中山大學人力資源管理所未出版之碩士論文。
70. 鄭敦仁（民 86），「台商：現代的遊牧民族」，國家政策雙周刊，第 172 期，pp.4-5。
71. 曉金花（民 87），外派人員配偶海外生活適應之研究，政治大學企業管理所未出版之碩士論文。
72. 盧美月（民 87），大陸台商企業經理人工作滿意度之研究，中山大學人力資源管理所未出版之碩士論文。
73. 賴保禎、簡仁育（民 70），心理衛生，台北，中國行為科學社。
74. 鍾聖校（民 88），「質性研究方法論的認識與再議」，國立台北師範學院學報，第 12 期，pp.259-284。
- 75 簡詩怡（民 89），跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究，台灣師範大學工業科技教育所未出版之碩士論文。
76. 蕭新煌、龔宜君（民 87），「東南亞台商與華人之商業網絡關係」，華商經貿，第 381 期。
77. 顧鳳姿（民 82），資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理所未出版之博士論文。
78. 龔宜君（民 86），「跨國投資與台灣關聯：台商在馬來西亞的一些觀察」，中央研究院東南亞研究通訊，第 3 期，pp.50-65。

## 英文部份

1. Black, J.S. ( 1990 ), " The Relationship of Personal Characteristics With the Adjustment of Japanese Expatriate Managers " , Management International Review , Vol.30 , pp.119-134.
2. Black, J.S. and Mendenhall M.E. ( 1990 ) , "Cross-cultural Training Effectiveness : A Review and a Theoretical Framework for future Research" , Academy of Management Review , pp.117-143.
4. Black, J.S. and Mendenhall M.E. ( 1990 ) , " The U-Curve Adjustment Hypothesis Revised : A Review and Theoretical Framework " , Journal of International Business Studies , Second Quarter , pp.226-247.
5. Black, J.S. , Mendenhall M. and oddou,G. ( 1991 ) , " Toward a comprehensive model of international adjustment : An integration of multiple theoretical perspectives " , Academy of Management Review , vol.16 , No.2 , pp.291-317.
6. Corsine, R.J. ( 1972 ), Encyclopedia of Psychology , vol.1 , John wiley & Sons.
7. Curch,A.T. ( 1982 ) , "Sojourner Adjustment" , Psychological Bulletin , Vol.9 , pp.540-572.
8. Cohen, E.( 1977 ), "Expatriate Communities " , Current Sociology , Vol.24 , pp.5-129.
9. Eisenberger,R , Fasolo,P.and Davis-LaMastro,V. ( 1990 ), " Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment ,and Innovation." , Journal of Applied Psychology , Vol.71 , pp.500-507.
10. Escgbach,D.M. ( 1996 ) , Cross-cultural training: A tool for developing effective expatriate manmgers , Doctoral dissertation , Saint Louis University.

11. Ge Gao & Willian B. Gudykunst (1990), "Uncertainty, Anxiety, and Adaptation", International Journal of Intercultural Relations, Vol.14 , pp.301-317.
12. Hawes, Frank & Daniel J. Kealey (1981), "An Empirical Study of Canadian Technical Assistance" , International Journal of Intercultural Relations , Vol.5 , pp.239-258.
13. Kaplan P.S. & Stiein J. (1984) , Psychology of Adjustment , Belmont , CA : Wadsworth.
14. Richard F. Gonzalez and Anant R. Negandhi (1967) , The United States Executive: His Orientation and Career Patterns , Michigan State University.
15. Mendenhall M.E. & G.Oddou (1985) , " The Dimensions of Expatriate Acculturation " , Academy of Management Review , Vol.10 , pp.39-48.
16. Nash Dennison (1991) , "The Course of Sojourner Adaptation: A New Test of the U-Curve Hypothesis" , Human Organization , Vol.50 , No.3 , pp.283-286.
17. Oberg,K. (1960) , " Culture Shock : Adjustment to New Cultural Environments " , Practical Anthropologist , Vol.7 , pp.177-182.
18. Stening,Bruce W. (1979) , " Problems of Cross-Cultural Contact : A Literature Review " , International Journal of Intercultural Relations , Vol.3 , pp.269-313.
19. Torbiorn (1982) , Living Abroad , John Wiley & Sons.
20. Tung,R.L. (1981) , " Comparative Analysis of the Selection and Training Procedures of U.S.,European and Japanese Multinationals " , Paper Presented at the First International Symposium on Cross-cultural Management , Montreal , Quebec , Canada , October .

## 附錄一 駐外經理人海外適應訪談問題

### 一、海外適應問項

- 1、請問您此地的食、衣、住、行、娛樂、醫療是否可以滿足需求？請說明！
- 2、請問您與此地的一般民眾平日的相處如何？有何感受？
- 3、請問您的家人在此的生活狀況？子女的就學有無問題？
- 4、您是否習慣此地的工作環境及工作內容？是否願意長期留在此地？為什麼？
- 5、您是否習慣此地民眾的傳統習俗、價值觀念及員工工作態度？為什麼？

### 二、個人人格特質問項

- 6、面對馬國人民與我國傳統文化相左的觀念與習慣，您如何因應？
- 7、您喜歡結交馬國籍的朋友嗎？如果有！請敘述與他們的關係。
- 8、您與公司內的員工會有理念上的衝突嗎？您如何解決？
- 9、對在馬國投資、工作的發展前景您的評估如何？您的應對之道為何？
- 10、馬國與台灣不同的環境是否會是否會讓人有不安全感？

### 三、工作角色特性問項

- 11、請描述您與公司同事，包括上司與下屬相處的情形。
- 12、目前的工作量與時間會不會太大了？
- 13、請描述您的工作任務，並說明是否容易發揮？

### 四、組織支援問項

- 14、請問貴公司在您外派前是否提供派外訓練？為何？
- 15、請問貴公司在您外派後否提供生活照顧？為何？

## 附錄二 訪談內容

以下個案描述與適應評估將對訪談內容整理，以作為本論文研究的背景資料。附錄二的內容分為個案描述、組織支援及適應評估等三個部份，個案描述主要針對研究個案在馬國的生活體驗、事業經營、家人生活及公司管理等面向分別予以探討，冀望能幫助閱讀者瞭解研究個案的海外生活點滴及心路歷程；組織支援則說明，研究個案所屬公司提供給駐外人員的派外前訓練及派外後生活照顧等措施為何；適應評估則說明，研究個案於受測當時個人主觀評估，其在馬國所感受到的生活滿意程度、工作勝任程度及對異國文化價值的接受程度。本研究將適應評估分為生活、工作及文化等三個面向，而各個面向中都有三個評估問題。若受訪者回答三個問題全部適應者，則此面向定義為適應良好。一個問題不適應者定義為適應普通。兩個以上問題不適應者定義為適應不佳。

### 個案一、事業轉型中的 A 先生

A 先生，四十三歲，某木業公司董事經理，與家人同住，育有一男、一女（分別就讀於吉隆坡的 TUANK TA' AFAR 國際學校及台北學校），外派時間：八年。

#### 個案描述

A 先生所經營的木業公司是具有高污染、高勞力密集的家具噴漆工廠，於民國八十年左右因工資及環保抗爭等因素將工廠遷來馬國發展。然而該公司這幾年在馬國的發展並不順利，A 先生指出木材家具業在馬國的發展前景已失去相對的比較優勢，致使目前有許多上游及下游廠商轉往越南及中國大陸發展。而 A 先生所經營的木業公司，也正準備結束公司的業務。對他而言，結束從事多年的事業是一件不得已卻又不得不做的決定，但 A 先生並沒有為此一挫折所擊倒，他希望能在馬國另覓商機重新出發。由於看好馬國華人收訊的市場需求，A 先生與友人合資成立衛星電視傳播公司，計畫引進國內的衛星電視（目前已取得國內三十六個頻道的大馬代理權）以開拓馬國廣大的華人收視市場。A 先生表示，到馬國外投資以來曾經遇到很多的困難，而此次困境必須選擇轉換事業跑道來對應經營危機。對其而言這是一場只能贏不能輸的挑戰，一旦失敗多年在馬國的努力將付諸東流。因為目前為一關鍵時期，因此 A 先生在工作上全力以赴以求最佳表現。

對於家人適應問題，A 先生表示由於當初到此地投資時孩子年紀都還小，並非重新適應因此家人在此地的生活堪稱良好。在教育上 A 先生表示在國外投資深深感受到語言的重要性，因為他們這一代的發展上受到語言能力的限制所以他特別重視子女的語言學習問題。而馬國教育最讓他感到滿意的是語言學習環境良好，尤其國際學校更深具此一特色。因此雖然費用高一點，國小及初中階段他還是都將子女送到國際學校就讀。目前兒子仍然在國際學校讀書，升上高中的女兒則在吉隆坡的台北學校就讀。至於將來的大學教育，A 先生希望女兒能回台灣繼續深造。但是當初由於不諳國內升學相關規定<sup>81</sup>，曾經讓女兒回台灣就讀半年的

<sup>81</sup> A 先生指出，目前教育部的規定，台商子女必須在海外持續讀滿八年，才有比照僑生的資格回

國中（後因不適應的關係，返回馬國就讀）。因此使女兒喪失了台商子女的在國外連續就學八年，可比照僑生享有加分優待。A先生指出，台商子女在國外受教育其程度上與國內有一些差距，因此他較擔心女兒將來回台灣能否考上大學順利銜接國內教育體系。

### 組織支援

- (1) A先生前來馬國投資前並無接受任何外派訓練，因此到此地後面臨的任何問題都是再想辦法後逐項克服。
- (2) 公司提供比一般台灣經理人高約一倍的薪資及代步汽車兩項福利。

### 適應評估

在適應馬國生活的過程中，A先生覺得最讓他感到不適應的，應該是馬國人民消極的工作態度<sup>82</sup>。他認為也許是因為自己的個性比較急，才會有如此大的落差。除此之外他還算喜歡此地的生活，回顧在此地的生活經驗A先生認為自己：

- (1) 生活適應：能夠滿意此地所提供的民生生活需求；與此地民眾相處愉快並無任何的磨擦；在此地家人生活與子女就學並無問題。
- (2) 工作適應：能夠適應此地工作環境及工作內容，是否長期居留則需考量事業發展而定。
- (3) 文化適應：能夠接受此地的文化民俗，但對此地民眾一般價值觀念及工作態度不能適應。

---

台灣參加各種考試享有加分優待。但是一般而言，小孩子在國外能夠持續讀滿八年並不容易，目前大多數台商的反映，希望能夠將這個規定改為六年。以六年來說，剛好是國中到高中階段，回到台灣以後剛好能夠銜接大學教育。如此一來，台商的子女更能夠適應回到台灣，畢竟海外的教育與台灣仍有一點差距。

<sup>82</sup> A先生表示，對此地巫人的文化習俗難以適應，最不合理的是每個禮拜五下午必須前往回教堂祈禱，仍然需要無條件的付給薪水。此外，每年有一個月的齋戒月，這個月內工人每天需要祈禱五次，並且從早上太陽出來以後就不能吃不能喝，一直到太陽下山後才能在吃東西，這個月內由於工人沒有體力工作，因此造成工廠的生產力降低許多，因此公司只好盡量減少生產的訂單以為因應。A先生認為此地的馬來人及印度人工作態度不佳，他們喜歡喝酒，往往在領薪水之後就不來上班，跑去喝酒，工作一天休息一天是司空見慣的事。

## 個案二、子女爭氣的 B 先生

B 先生，五十歲，某家具及基礎設備公司的總經理，育有二男一女（二男長期在台灣就學，女兒則在三年前來馬就讀吉隆坡 TUANK TA' AFAR 國際學校），外派時間：十二年。

### 個案描述

在馬來西亞工作的前三年B先生為某家具公司的專業經理人。其後B先生離開了這家公司並參與了目前服務公司對馬國的投資計畫，成為具有股權身分的董事經理。B先生回顧當初前來馬國投資的過程表示，中小企業對外投資的決定往往只是經營者的直覺，事前並未經過很仔細的評估。該公司最初前來投資設廠的最主要目的是在此地加工木材原料，以運回台灣母公司生產家具。然而到此地設廠後才發覺 - 當地並未建置相關的分工體系，以致不能提供木業基礎所需機械設備因而衍生許多生產上的問題。在這個時期該公司的經營也因此面臨許多不為人知的困難。回憶起這段艱苦期，B先生指出就其個人而言，過往在服兵役、學校教育及工作上所取得的經驗與歷練，在面對此一艱困挑戰時全數派上用場。就公司而言，台灣中小企業所獨具十足的韌性與彈性，也在面臨這樣嚴苛考驗的情況下發揮的淋漓盡致。在歷經將近十年的努力與耕耘後，目前本地的木材家具業已建立起穩定的產業體系及外包加工系統。而該公司所生產的產品，不但包括木材原料、家具還包括木材加工的基礎機械。

對於家人的適應問題，B先生指出到此地初期面臨的最大困難即為如何妥適安排子女的生活 - 要讓他們留在台灣就學，亦或前來馬國以便就近照顧。B先生幾經考量後決定讓子女繼續在台灣生活、就學，其所持理由為「放眼世界，根留台灣」。B先生不希望因為自己在國外工作，而影響子女在國內成長及受教育的機會。而這麼多年來，孩子們雖然自己獨立生活卻都能把自己照顧的很好，讓 B先生在國外打拼完全沒有家庭的後顧之憂。目前小孩在台灣分別在南部與中部就讀大學，反而是在他們返台渡假時，孩子會為了配合團聚而影響到他們平日的生活作息。對 B 先生而言，子女們能體諒父母長期在國外工作的辛苦，進而獨立自主是他與妻子最感到欣慰的一件事情。

### 組織支援

- (1) 前來投資時母公司並無提供外派訓練，所得到的資訊及協助來自馬國政府的招商單位及台商友人。
- (2) 生活照顧包含提供住所、飲食津貼、汽車及子女教育津貼，此外每半年提供一趟返鄉機票。

### 適應評估

B 先生表示，到此地工作已經十二年了，因子女皆留在台灣，僅本人與妻子前來馬國，因此子女並無適應異國文化的問題，目前家人已很習慣這樣的生活方式。回顧在此地的生活經驗 B 先生認為自己：

- (1) 生活適應：對於日常生活需求多能夠滿足，但對醫療體系欠缺信心<sup>83</sup>；樂於與此地民眾相處，他認為三個族裔的朋友各有不同特色<sup>84</sup>，結交不同族裔的朋友有助於拓展生活圈；子女都能夠適應獨立在台灣生活與就學。
- (2) 工作適應：能夠習慣此地工作環境與工作內容，也願意長期留在此地發展。
- (3) 文化適應：能接受此地多元的文化習俗及一般價值觀念，但對員工工作態度感受不佳。

### 個案三、熱愛小白球的 C 先生

C 先生，三十八歲，某塑膠模具製造公司的董事經理，與家人同住，育有一男、一女（就讀本地華校），外派時間：十一年。

#### 個案描述

C先生在台灣的時候原本在某玩具公司擔任技術人員，該公司為因應國內生產成本高漲問題於民國八九年前來馬國投資。由於該公司希望C先生能夠長期駐國外擔任技術指導經理，因此鼓勵C先生入股參與該公司的投資計畫。由此機緣，C先生便從單純的技術人員身份轉變為具有股權身份的台商經理人。然而由於該公司在馬國這一段時間的投資並不順利，在面對中國大陸與泰國大廠的強勢競爭下，公司營運一直處於虧損狀態，因此該公司在民國九五年召開股東會議決定出售廠房及機具結束公司營運。然而對C先生而言，雖不願放棄在馬國多年的努力，但是當時也沒有足夠資金去承接整間工廠。因此最後C先生決定買下部分機械，並向此地其他台商朋友暫借廠房著手開創屬於自己事業的第二春。在開始自己的事業後，C先生便轉換跑道為家具產業生產家具塑膠配件，從此之後公司的營運便蒸蒸日上。雖然C先生在受訪過程中不斷的強調自己幸運的創業過程，然中小企業家獨到的眼光與生命力實為C先生成功的真正秘訣。

對於管理工作，C先生表示由於過往在台灣有擔任基層技術人員的經驗，每天工作時間往往超過十個小時，因此很能體會一般員工的辛苦。他認為台商公司的主管大多認為此地員工的工作態度較不積極，然而與馬國人民長時間相處後，漸漸地認知到工作與生活之間需求取均衡。因此不再採用壓迫性的管理方式，而改採較自由的管理方式，鼓勵員工自動自發的完成自己份內的工作。由於工廠引進了自動化機械設備，是以寬容的管理方式不致影響生產進度。反而提高員工的向心力，大幅降低了重要技術員工的離職率。

---

<sup>83</sup> B 先生表示此地醫生醫療態度很好，但是醫療技術不比台灣好。他指出馬國醫療體系有教育體系不佳及醫療設備欠缺兩大問題，馬國醫學院錄取學生並非因為成績而是依照種族配額(quota)來錄取，因此醫療教育體系備受質疑。曾經發生馬國訓練的醫師執照英國不承認，在馬國引起很大的紛爭與討論。此外他表示醫療品質要提升需要醫療設備來配合，他認為馬國的醫療設備不敷使用，以他的例子來說，就曾發生為了一個檢驗報告等了兩個禮拜，而造成醫療延誤的情形。

<sup>84</sup> B 先生以自己的感受說明，他覺得巫人的特質是好客、天性善良及較能信賴。華人給人的感覺是比較深沉內斂不容易交心。印度人則是個性最為刁鑽、狡猾，因此他認為此地的巫人最好相處。B 先生用一個生動的例子來說明這三個民族的特質，他指出在馬來西亞民間機構的體制的典型，通常機構的三大部門主席、財政與行政分別由三大族群掌握。通常掛名不管事的主席為馬來人，其功能為需要與政府部門打交道的時候由他去運用關係解決問題。華人則因為傳統善於理財的緣故，所以負責組織的財政。至於行政、秘書的職務則由印度人來打理，原因為印度人較圓滑能處理細節問題。

在工作餘暇C先生相當熱衷於打高爾夫球，因此一談到打高爾夫球馬上滔滔不絕地聊起高爾夫球經。C先生經常在台商們的友誼賽中贏得很好的名次，他特別提到馬國球場兼具了風景秀麗、景色怡人、規模廣大、場地變化多端及收費便宜等多項優點。對他而言，打高爾夫球得以接觸大自然，增進身體健康；此外在一望無際的球場上盡情揮桿，有助其以平常心面對工作上的得失、紓解工作壓力與調劑身心；再者球場上認識的球友也有助於開拓了更寬廣的社交圈，對於經營商場上的人際關係多所助益。因此，他認為對於來自台灣的經理人而言，打高爾夫球是最重要的交際、休閒活動。

#### 組織支援

- (1) 前來此地投資前未曾接受任何派外訓練。
- (2) 目前所經營工廠係個人獨資，故無組織提供之生活照顧。

#### 適應評估

C先生表示對他與家人而言，在此地生活步調輕鬆，悠然閒適的生活，比起台灣具有更優質化的生活品質。回顧在馬國的生活經驗C先生認為自己：

- (1) 生活適應：能夠滿意此地所提供的民生生活需求，但對醫療品質較無信心；認為自己個性隨和，能與此地民眾建立起良好友誼；妻子在此地的生活比較寂寞，子女在此地就學覺得很愉快。
- (2) 工作適應：喜歡此地的工作環境、工作內容，有長期居留此地的打算。
- (3) 文化適應：對文化民俗抱持進而遠之的態度，對一般價值與員工工作態度認為可以接受。

## 個案四、經營森林原木事業的 D 先生

D 先生，二十七歲，某原木公司的董事經理，與父親及弟弟同住，母親則留在台灣，目前在馬國有一未婚妻（在新加坡航空擔任空姐），外派時間：四年半。

### 個案描述

D 先生的父親原先在台灣從事建築業，由於不景氣的關係六年前經由朋友介紹前來馬國另謀投資發展。D 先生描述其父親是一個很有開創性格的人，他認為台商到國外找商機，並不一定要投入本行，只要努力一樣可以闖出一番天地。D 先生在前來馬國工作之前，就已經開始學習馬來文。也由於對語文很有興趣，到馬國一年即能以流利的馬來話與當地人溝通。由於公司業務屬原料導向，必需要很加強與馬國政府的關係<sup>85</sup>，因此良好的語言能力使他在生意競爭上具有相對優勢，能夠拿到一些比較特殊的案子與計畫。D 先生表示公司到此地投資已經六年，在初期由於尚未建立業務上所需的政商關係，因此在申請準證上遇到許多困難<sup>86</sup>，目前由於各方面條件愈趨成熟，因此正研擬擴大投資計畫。

D 先生表示到此地生活，初期的確遇到一些困擾，例如年輕人在此地不容易有同儕的友人。因此剛開始時除了工作幾乎沒有朋友及娛樂，現在常與父親一起參加台商聯誼會。雖然一開始曾因年紀的關係覺得有些許隔閡，但是他現在非常喜歡參加這些聚會，並指出這些聚會對台商外派人員來說，除了可以彼此交換資訊，也可以紓解在國外的寂寞感。D 先生原先在台灣已有固定交往的女友，但因距離因素致溝通機會減少，造成彼此間的不信任，在磨擦不斷的情況下，無奈地結束這段感情。目前在此地已有一位馬來西亞國籍的未婚妻，未婚妻在新加坡航空公司做事，也因為這一份戀情的支持，讓他萌生長期居留在馬來西亞工作的打算。

### 組織支援

由於單獨前來投資的關係，公司並未提供任何外派訓練與生活照顧。

### 適應評估

在海外的生活仍以台灣人的生活圈為主，喜歡參加台商聯誼會。回顧在國外的生活經驗 D 先生認為：

- (1) 生活適應：此地未能完全滿足其生活上之需求，因此養成到新加坡消費及購物的習慣；除了政府人士及商業往來對象外，甚少與當地一般民眾相處；與父親在此地除了交際應酬外少有娛樂。
- (2) 工作適應：能夠習慣此地的工作環境與工作內容，有長期居留的打算。
- (3) 文化適應：能夠接受此地文化習俗、一般價值觀念及員工工作態度。

---

<sup>85</sup> D 先生指出，在馬國經營伐木業與政府部門需要建立良好的關係，如果公司沒有背景、沒有熟悉的人在政府部門並與之有相當的利益合作關係，較不利於公司業務之推展。

<sup>86</sup> D 先生表示此地所需申請准證種類繁多，例如：工廠使用執照、出口准證、生產准證、機器准證、環境部准證、消防准證、木業加工准證等等……。由於各部門之間不大協調，又沒有提供外商特別的協助再加上申請手續繁瑣，因此這些規定造成台商中小企業經營上諸多的困難。

## 個案五、人在他鄉，無可奈何的 E 先生

E 先生，五十歲，某木業製造工具公司的董事經理，家人在台灣，育有三女（二人就讀大學、一人就讀高中），外派時間：十年。

### 個案描述

E 先生的公司為傳統的家族式中小企業，該公司的產品為木業工具（含配具及刀具）。在民國八十一年該家族公司前來馬國投資前，E 先生曾應聘前往印尼某台商公司擔任技術指導工作兩年，以作為自己家族公司對投資前的準備工作。目前該公司的對外投資已延伸至印尼，而馬國分公司的業務由 E 先生本人負責。由於該公司所生產的產品主要以馬國的內銷市場為主，因此 E 先生對馬國的經商環境有十分深刻的了解。E 先生指出，在此地經商讓他最不能適應的是商場上的「信用」問題，他表示：「台灣商人做生意時比較講究信用，但在馬國的情況卻截然不同，與馬國商人做生意常會有被「拉帳<sup>87</sup>」的危機。例如，在吉隆坡投資化工業十多年的陳姓台商，即是因為受到當地下游廠商的拖累，造成應收帳款無法收回，最後周轉不靈、經營不善導致閉廠歇業回台。由於台商從國內進口原料到此地生產，在貨品交付給買主之後往往需要在很多的精力在催收貨款上。而拉帳的情形往往會衍伸形成「呆帳」，多年來有許多台商皆係因此一因素鍛羽而歸。」除了馬國經商環境不佳外，E 先生又指出目前馬國經濟發展停滯，許多外商外移到越南與中國大陸使得馬國產業呈現空洞化的現象，因此他對於公司是否能長期留在此地抱持著比較悲觀的看法。

對於長年在國外工作，E 先生表示：「所謂人不親土親，台灣的生活環境自然要比其他地方要來得容易適應，其他國家畢竟只是暫時居留之地，人終究還是要落葉歸根。此外，離家工作已經十年，孩子們在台灣從國小、國中到現在已經讀到大學了，但是自己一年在台灣的時間往往都不到一個月，因此對子女備感虧欠。」對於與家人長時間分隔兩地，所引發的埋怨與不諒解，E 先生感到悲哀與無奈，只能感嘆這是人在江湖身不由己的選擇。對他而言，獨自在國外工作是一種辛酸，雖然有時候談起此事只是笑笑的，然而這種離鄉背井的苦實為生活素材，每天都要面對無從躲避。雖然也曾經想要將家人接到此地共同生活，但是基於孩子的生活適應、教育學習以及未來發展前途等多方面考量，都讓他不放心讓他們到此地生活團聚。而近年來，由於孩子們長大比較自立了，因此妻子可以常常在馬國與台灣之間來來去去，缺少家庭生活的無奈感也因而減少許多。

### 組織支援

- (1) 公司並無提供任何外派訓練。
- (2) 除了薪資之外，生活上所有費用均可向公司報銷。

---

<sup>87</sup> 他指出馬來西亞這種互相依賴、互相「拉帳」的習慣主要是受英國制度的影響。台灣商人在此做生意貨品交付後並不能立即拿到現金，而是三個月後再支付帳款。而問題在於三個月後往往後遺症接踵而至，常常有被「拖帳」甚至形成「呆帳」的情形。而台商從國內進口原料必須支付現金，產品出售後卻不能拿到現金因此承受的壓力極大。許多台商往往被這種情況拖累，造成事業經營的危機。

## 適應評估

E 先生表示在國外工作有一種「人在他鄉，無可奈何」的感受，月是故鄉明，相信每一個人都希望每天都能與自己摯愛的家人、親友共同生活在一起，分享日常生活中的喜、怒、哀、樂，而家人及朋友的支持與陪伴，往往能為生活中的不順遂與挫折帶來勇敢面對的力量，為努力爭取後的成就帶來滿足與喜悅。選擇在國外工作、生活實屬不得已，回顧自己一個人在國外單打獨鬥的生活經驗，E 先生坦言自己現在的生活情形：

- (1) 生活適應：能夠滿意此地所提供的民生生活需求；覺得此地民眾單純容易相處；對於自己長期在外投資工作家人早已適應，但內心總覺得對家人有份深深的虧欠與不捨。
- (2) 工作適應：覺得此地工作環境不佳、工作內容則過於辛苦、並無長期居留的打算。
- (3) 文化適應：能夠尊重此地的文化民俗與一般價值觀念，對員工工作態度感受不佳。

## 個案六、強調制度化管理模式的 F 先生

F 先生，三十六歲，某光學鏡片公司的總經理，家人同住，育有二女（就讀幼稚園），外派時間：八年（大陸五年、馬國三年）

### 個案描述

F 先生外派到馬來西亞工作已經有三年時間，在派駐馬來西亞之前曾經外派中國大陸五年。F 先生為該公司前來馬國投資的先鋒部隊，在此地前三年僅有他一位來自台灣的經理人與兩位來自大陸的中階管理人員，直到半年前才有另一位女性台籍經理人前來協助公司業務。目前該公司對海外工廠採取利潤中心制，給予海外負責人相當大的權限處理公司事務。F 先生指出，由於在馬國生產光學鏡片的工廠甚少，在缺乏其它競爭者的情況下此地的國際大廠例如 Nikon、Canon、Kodak 等公司皆需要該公司代工生產光學產品。除了代工生產光學鏡片以外，這些大廠亦委託該公司協助組裝相關零組件業務。由於有此一先天優勢，馬國分公司近年來營收狀況較台灣母公司與大陸分公司為佳。該公司的工廠目前將生產線分成三班，二十四小時全年無休來因應應接不暇的訂單。

至於此地的管理，F 先生表示目前馬國仍處於農業社會轉工業化的進程，不同於台灣著重於人治化的管理模式，該國及當地人民對於工業化的進程及一般管理技巧仍然相當陌生。加上馬國人民的文化屬性使然，該國勞工未能具備自動自發的做事方式，及獨當一面的管理與彈性作業技巧。因此在馬國管理者必須因應馬國當地的風土民情，建立一套完善的制度化措施以為當地員工依循準則。此外，F 先生認為如能加強福利措施的建置，亦能有效的增加員工的向心力。因此該公司每個月舉辦一次慶生會、每年舉辦一次員工旅遊、員工運動會及年終尾牙等活動。由於該分公司制度完善、營運良好，因此在管理工作上 F 先生可謂得心應手。

雖然工作順利，但對 F 先生一家人而言在此地生活確有離鄉背井的痛苦感受，除了缺少娛樂活動外更造成了與台灣親友間的疏離，因此家人都蠻期待每半年定期回到台灣一次的旅程。F 先生認為，在此地生活大人的適應情況不如小孩。以妻子來說，在此地並沒有工作，生活上最重要的活動就是接送小孩子上下學，由於與當地文化的不同，與當地人的互動甚少，未能融入當地的生活，因此覺得在此地生活枯燥無味。反觀就讀幼稚園的雙胞胎女兒適應情況較大人為佳，他們與此地一般小孩之間較無界限。然而雖然小孩適應的不錯，但是基於對小孩前途的考量，F 先生仍認為馬國生活對他與家人而言實為不得已之選擇。

### 組織支援

- (1) 外派大陸前，僅曾接受生產力中心的 ISO 及物料管理等基本課程訓練。
- (2) 公司採利潤中心制，提供的薪資約台灣一點二倍，年終另外按公司盈餘分紅，整體而言大約為台灣三倍的薪資水準。另提供每三個月返鄉一週的休假及來回機票。

### 適應評估

F 先生比較在大陸與馬來西亞兩地的派外生活，認為在大陸的娛樂與文化活動較為豐富，馬來西亞則較為休閒，提供較佳的居住環境。因此派駐兩地的生活各有優缺點，回顧在馬國的生活經驗 F 先生的感受為：

- (1) 生活適應：能夠適應此地生活環境，然而在亞洲金融風暴後，由於失業問題擴大，治安有惡化的現象，此外當地的民生及醫療品質較差；能夠與此地民眾建立良好的友誼；自己與妻子覺得在此地生活枯燥無味，反觀小孩的適應狀況良好。
- (2) 工作適應：還算適應此地的工作環境、工作內容、是否長期居留需視情況而定。
- (3) 文化適應：不排斥此地的文化民俗、覺得此地民眾一般價值觀念較為勢利、對員工工作態度尚可接受。

## 個案七、派外經驗豐富的G小姐

G小姐，三十六歲，未婚，某光學鏡片公司經理，外派時間：五年（越南三年、大陸一年八個月、馬國六個月）。

### 個案描述

G小姐在台灣時在一家毛巾公司上班，在這家公司服務期間她所負責的是生產管理部份。由於常常接觸日本廠商，在與日本客戶的接觸當中，她感受到語言的重要性，因此決定前往日本留學。在日本求學期間受到公司的高層的資助，因此學成回到台灣後她認為有責任與義務繼續為公司服務，剛好這時候公司有前往越南投資計畫，因此順理成章被外派前往越南工作。G小姐認為，越南人民注重禮節，因而對越南的評價頗高。G小姐在越南3年後轉換跑道前往大陸工作，對於在中國大陸的生活，G小姐覺得當地人民比較富裕，在適應上比越南更好。但是曾經歷同為台灣派駐大陸的同事與當地同事的人際衝突，(與他一起在這家公司服務的台籍女性同事因為公司上的衝突遭到大陸員工的排擠，被人自二樓樓梯推下導致身受重傷)，因此後來就辭去原有工作，前來目前服務的台商光學鏡片公司服務，並在大陸工作一年多後轉派至馬國分公司服務。

對於外派國外，G小姐認真學習台商對外投資的過程、事業經營的方式、如何與當地商人及政府官員溝通、如何讓公司的經營上軌道及如何讓原先在台灣無法生存的夕陽工業在異地另起爐灶。G小姐期許自己能有機會向這些投資者學習，讓自己能夠學到經營這些海外工廠的經驗。她認為在海外的豐富經驗即是將來自己開創事業最寶貴的資產。

由於過往有在日本、越南以及大陸的生活經驗，G小姐對海外生活顯然駕輕就熟。對於在此地生活半年的經驗，她認為本地的生活步調較慢，人民的生活習性較為閒適自在。比起過去皆係派駐在大城市中，現在的工作環境讓G小姐有一種工作像渡假的感覺。然相對而言，本地的生活資訊及休閒娛樂甚不發達、生活機能未臻完備、工作比較沒有挑戰及缺乏資訊將有限制自己學習成長之虞。

### 組織支援

- (1) 該公司並未提供任何外派訓練。
- (2) 公司提供住宿、飲食津貼及三個月返鄉一週的休假日及來回機票的福利。

### 適應評估

與先前待過的越南及大陸相較，G小姐認為派駐在馬來西亞的生活更為安定、安逸，比較沒有競爭性，她認為此地在的資訊流通、傳達及思想溝通步調皆較緩慢、鈍化的感覺，回顧在馬來西亞的生活經驗G小姐認為：

- (1) 生活適應：能夠適應此地的生活環境；覺得馬國人民很親切且容易相處。
- (2) 工作適應：比較期待具有挑戰性的工作環境與內容，以符合個人長期的職涯規劃，不希望長期派駐此地因而消弭工作上的企圖心與鬥志。
- (3) 文化適應：喜歡此地的文化及風俗民情、對民眾的一般價值觀念感受不深、對員工工作態度尚可接受。

## 個案八、在工作與家庭間掙扎的 H 先生

H 先生，三十九歲，某紙業公司的部門經理，育有二女一男（二女小學、一男未就學），妻子在台工作，子女由妻子及父母照顧，外派時間：三年。

### 個案描述

H 先生服務的紙業公司有七個工廠及 600-700 名員工，為馬國規模較大的台商中小企業，目前公司內有四位來自台灣的派外經理人。H 先生在台灣時為資深的技術人員，由於公司經營不善，在關廠歇業後經由朋友介紹結識目前所服務公司的老闆，並受聘前來馬國擔任工廠技術指導工作。H 先生是一個非常認真負責的主管，全心全力將所有精神投注在工作上。該公司老闆給 H 先生的評價是：「一個人做事，可以抵好幾個人」，由此可知 H 先生的工作能力與態度。對於未來工作發展前景，H 先生表示，公司的發展能上軌道，方有助於個人的發展。雖然該公司為傳統產業，但隨著環保觀念的提升，基於紙器的製造既不會造成污染又可以回收利用的利基下，使用量不斷地提升。加上該公司老闆具有良好的政商關係及旺盛的企圖心，使公司近年來的業務持續成長，對他而言也有較佳的發展空間。

然而雖然工作順利，但 H 先生表示，隻身前來馬國工作最大的難處在於對家人的思念。目前妻子在台灣除了上班之外，還要母兼父職獨自照顧子女十分辛苦。雖然也曾希望家人能夠前來馬國一同生活，但考量到一個人在此地適應較容易，但若是一家人到此地發展，就要面對生活、就業、就學及馬國法令等許多問題<sup>88</sup>，因此不得不打消此一念頭。他表示不能每天看到家人、陪陪兒子、女兒，對他而言很難割捨親情的召喚，因此很想去裝置一個可以看到對方影像的電話。但由於對這方面的資訊不瞭解，而每次回台灣的時間都很短，也沒有足夠的時間處理，因此遲遲未能付諸實行。對 H 先生而言，長期旅居海外的生活，讓其面臨抉擇繼續在此地工作以求長遠發展，抑或結束此地工作返回台灣以保有正常的家庭生活是一兩難的掙扎。

### 組織支援

- (1) 公司並無提供任何外派訓練。
- (2) 公司提供的福利為員工宿舍、代步汽車、醫療補助，及三個月回台灣一次的休假與來回機票。

### 適應評估

在適應外國生活的過程中，H 先生認為「不是環境來適應自己，而是自己要去適應環境」，因此只要有心並不難去適應環境。回顧在國外的生活經驗 H 先生認為自己：

- (1) 生活適應：由於對生活需求並不挑剔，因此能夠滿足此地的生活；覺得此地民眾思想淳樸，彼此間相處的感覺不錯；外派前即有心理準備，家人的

<sup>88</sup> H 先生表示，到馬國工作需要申請工作准證，家人到此地算是依親。一旦工作有所變化，所給的居留時間只有兩個月，就不能繼續在此的居留必須回國。也不能換個工作或者換個公司以繼續在此地居留。因為這裏的法令規定要換另外一個工作，必須全部離開馬來西亞六個月，以確保外籍人士不是非法移民或是非法居留在此地。這樣的法令，對不具備股權身分的派外經理人來說，有較大的危機感。

生活必然會受到影響。

- (2) 工作適應：能夠接受工作環境與工作內容，但無長期居留的打算。
- (3) 文化適應：能夠適應此地文化習俗、一般價值觀念及員工工作態度。

## 個案九、經營福爾摩沙美食館的 I 先生

I 先生，四十一歲，某台菜餐廳負責人，家人同住，育有一男、一女（分別就讀於吉隆坡 TUANK TA' AFAR 國際學校及吉隆坡台北學校），外派時間：八年。

### 個案描述

I 先生前來馬來西亞投資已逾八年，在此地與兄長及朋友合資經營家具加工工廠。後來有鑑於公司的營運無法擴充，於是在此地另外投資其他事業。目前 I 先生在麻六甲及新山兩地分別經營兩家台菜餐廳，較值得一提的是目前位於麻六甲的餐廳坐落地點是麻六甲當地最大的歷史古厝<sup>89</sup>。由於這棟大宅擁有優越條件，I 先生原有意在大宅的庭院中規劃旅館、休閒俱樂部及台菜餐廳。然由於亞洲金融風暴及經濟不景氣的影響，目前投資計畫僅止於台菜餐廳的部分。I 先生表示目前這兩家餐廳已成為麻六甲及新山兩地台商重要的聚會場所，除了華隆台籍派外人員在餐廳裏搭夥之外，每天都有不少台商在餐廳裏享用家鄉口味的美食、彼此交換資訊和紓解鄉情，這是他經營這兩家餐廳最感欣慰的地方。然而雖然有台商們的大力支持，目前餐廳的營運仍然面臨困境。由於馬來西亞當地民眾消費水平不高，因此當地人士到餐廳消費的情況並不多見，導致餐廳的營運僅能達到損益平衡的狀況。I 先生認為馬國經濟發展停滯，讓許多台商和他一樣陷入投資的泥沼，在此地進退維谷。

對於在此地的生活，I 先生表示此地良好的居住與自然環境是當初選擇捨棄中國大陸前來投資的重要原因。對 I 先生而言，由於經濟不景氣及在此經營的事業不算順利的情況下，他曾有結束此地事業返回台灣的打算。但由於當初到來到此地子女的年紀都還很小，因此對此地的生活及教育方式都已經很習慣。他會掛慮如果結束在此地的事業返回台灣，子女們反會難以接受台灣過於擁擠的環境及過於競爭的教育體系。

### 組織支援

- (1) 前來此地投資前未經接受任何派外訓練。
- (2) 目前所經營餐廳係個人獨資故無組織支援。

<sup>89</sup> 該宅土地面積達三千餘坪，主建物為巴洛克式樣式，為馬國富商鄭文勝的故居。由於鄭氏與馬國國父東姑阿都拉曼友誼良好，因此只要東姑阿都拉曼到麻六甲都會在此地居住。I 先生表示，這棟巴洛克風格的建築及屋內文物就他看來相當有紀念保存的價值，甚至可做為歷史的見証及觀光的資源。在他承租之前，此地是曾由鄭氏的親戚經營私人收費博物館，後來經過一段時間荒廢，居住在澳洲的鄭氏決定將此住宅出租供商業使用。I 先生表示當初會投入資金長期承租此地，即是著眼於此地的歷史價值。但是後來發現包括屋主及馬來西亞政府都不是很重視這些歷史遺產，I 先生分析原因，可能與馬來西亞立國的時間不長，及鄭氏家族為華人，造成對這些歷史的遺跡並不是很注重的原因。

## 適應評估

從適應的評估得知，I先生摒除事業經營不順利的因素外，他對於馬國整體環境尚稱滿意，他認為此地生活環境良好、治安狀況佳，再加上有許多華裔人口溝通不難，因此融入此地生活十分容易，回顧在馬國的生活經驗I先生認為自己：

- (1) 生活適應：喜歡此地閒適自在的生活環境；能夠與此地民眾建立良好的友誼；家人皆能夠適應此地的生活、就學。
- (2) 工作適應：能接受此地工作環境、工作內容，但由於在此地投資有挫折感，因此長期居留須視情況而定。
- (3) 文化適應：能以欣賞的眼光看待此地的多元民俗文化及一般價值觀念，對員工工作態度尚可接受。

## 個案十、喜愛馬國多元文化的J先生

J先生，四十四歲，某運輸公司經理，家人同住，妻子為華裔馬國人，育有一女（幼稚園已入馬國籍），外派時間：八年。

### 個案描述

J先生在台灣原為營建公司的技術人員，民國八十二年該公司由於參與馬國的公共建設，在此機緣下J先生開始了外派馬國的工作與生活。在外派期間由於管理的員工皆為馬來人，讓J先生練就了流利的馬來語。由於當地的另一家台商運輸公司需要能夠通曉馬國語言的台籍經理人，J先生因此轉換跑道至目前的公司服務。在公司服務的期間，他認識了馬國華裔女子並進而在此地結婚生子。J先生表示，目前工作上所獲得的薪資，在馬國可獲得遠比台灣較高的生活品質。現在偶而回台灣探親，對台灣高昂的物價水準頗不適應，基於家庭、工作及生活品質等多重考量，他決定長期定居馬國。

對J先生而言，他非常喜歡此地多元的文化環境，相當融入此地的生活。他回憶起初到馬來西亞的一次特殊經驗表示：「有一次在吉隆坡機場，當我剛下飛機時心中仍溢滿著離鄉背井的感觸。突然間聽到熟悉道地的閩南語，甚為欣喜，立即回頭去找尋台灣的同胞，結果發現竟然是兩位印度籍人士說著道地的福建話。此刻我的心中泛起了一種複雜的感覺，想更深入瞭解融合了多元文化的馬來西亞。」此後，J先生便開始抱持著一顆好奇的心去了解當地文化，在參與的過程中J先生與當地民眾建立起友誼，並漸漸地喜歡上馬國多元的文化環境。J先生表示，剛接觸到印度人及馬來人的文化活動（例如屠妖節、開齋節）僅止於覺得很好奇，但接觸久了以後，便對這三種族裔的文化便轉化成一種欣賞的態度。J先生分析馬國三大族裔，他認為每個民族都各有特色：「華人較工作勤奮、具有商業頭腦；馬來人樂天知命、懂得生活；印度人家庭觀念濃厚、處世圓融。」J先生認為雖然每個族群特色不同，但只要抱持一顆誠懇待人的心及尊重的態度與之相處，就能為自己贏得許多友誼。由於妻子是此地的華人，經由妻子的生活圈也使J先生的生活不再侷限於此地台灣人的圈子裏。如今他的女兒已經歸化為馬國籍，也相當喜歡與不同民族兒童間的相處。對J先生而言，他們一家人在馬國儼然已成為道地的新移民家庭。

## 組織支援

- (1) 在馬國服務的兩家公司都未提供任何派外訓練。
- (2) 公司除了提供每年返鄉兩次機票外，並未提供其他生活上的照顧。

## 適應評估

對於在馬國的生活及工作，J先生已經能融入此地的生活及工作，他覺得馬來西亞已是自己第二個故鄉，而非派外短暫居留之地，甚至現在偶而回台灣反而會有不適應的感覺。回顧此地生活J先生認為在此地的生活：

- (1) 生活適應：很滿意馬來西亞當地提供的民生生活需求，尤其以交通、娛樂最佳；能以馬來文與當地民眾溝通，彼此間的互動良好妻子及女兒皆在此地出生，因此並無適應上的問題。
- (2) 工作適應：喜歡此地的工作環境與工作內容，亦有長期定居此地的打算。
- (3) 文化適應：喜歡此地的多元文化、風土民情及一般價值觀念，對員工工作態度尚可接受。

## 個案十一、凡事謹慎小心的K小姐

K小姐，二十八歲，未婚，某變壓器製造公司的採購副理，外派時間：七年。

### 個案描述

K小姐在台灣服務於某變壓器公司。由於K小姐的乾爹為該公司總經理，因此公司前來馬國投資時即一同前來協助處理此地業務。對與在馬國的工作適應，K小姐有正面與負面不同的感受。就負面而言，她認為本地人的想法、邏輯思維與做事方法與台灣迥然不同，他們步調緩慢比較不懂得變通，因此在工作上常常覺得與員工之間難以溝通。然就正面而言，由於此地員工服從性較高，相較於台灣那種男性沙文主義的環境中，女性經理人反而能夠得到更多的尊重與發揮空間。在派駐馬國七年中K小姐一直待在公司的採購部門，目前她最希望的是公司能夠賦予她不同的層面的工作職務。K小姐期許自己能夠透過不同的挑戰來增加工作歷練，並且在事業發展上更上層樓。

至於生活層面上的適應，K小姐認為女性經理人相較於男性有更多的困難，包括對環境恐懼、休閒娛樂缺乏、人際網路缺乏等因素。茲敘述如下：

就對環境的恐懼來說，K小姐表示在馬國融合多個族群，文化多元的情況下，社會上下階層間生活水平差距甚大，生活環境顯得複雜。此地的許多休閒活動如打高爾夫球、打麻將或者是一些娛樂場所，皆以男性的需求為主。對一個女性而言，要融入當地生活顯得格外不容易。她回憶起初到馬來西亞時，有一天夜晚走在吉隆坡髒亂的街道中，昏暗的燈光下看到許多膚色黝黑的流浪漢在其中穿梭，讓她感到相當害怕與厭惡，內心泛起一股衝動想要即刻離開返台。在各種因素的聚集之下，有了此一不愉快的經驗後，其對在此地生活就抱持著小心謹慎的態度，不再單獨出遠門，也更重視安全問題；以休閒娛樂而言，她在馬國的生活十分封閉，每天二十四小時，除了工作之外，絕大多數的時間都待在家裏看書或

看電視；而在人際網絡方面，她提到此地的朋友雖然都很熱情，但由於性別及年齡的關係，很難找到可以談論心事的朋友。因此她認為女性外派經理人的心態調整是很重要的，在異國生活往往沒有想像中的美好，要清楚自己真正要追尋的是什麼，否則派外生活將十分難熬。

### 組織支援

- (1) 來馬國工作之前，公司曾提供前往新加坡接受半年的語文訓練。
- (2) 提供飲食、住宿、交通及每半年返鄉二個星期的假期及來回機票等完善的生活照顧。

### 適應評估

在外派初期，因為突然遠離原先之生活圈，著實覺得孤單且時常有強烈的失落感襲上心頭。經過長時間的調整並儘量在工作中尋求成就感，目前已能夠適應。回顧在馬國外的生活經驗 K 小姐認為自己：

- (1) 生活適應：對此地的飲食、醫療及民主生活品質感受不佳；對於與馬國人民拓展人際關係之意願甚低。
- (2) 工作適應：雖逐漸習慣此地的工作環境、工作內容，但對於是否長期居留，需視日後的工作與生活情況而定。
- (3) 文化適應：對於馬國的多元文化沒有歸屬感，且對於參與當地的民俗節慶等文化活動意願低落，此外對當地民眾普遍的價值存在負面評價頗不認同，尤其對此地員工之工作態度無法適應。

## 個案十二、以廠為家、休閒貧乏的 L 先生

L 先生，二十七歲，已婚，某精密機具公司的技術工程師，與家人同住，育有一男，外派時間：二年。

### 個案描述

L 先生服務的公司屬於典型的家族企業，主要生產電腦週邊、汽車電子及音響等精密金屬零件。該公司的母公司留在台灣，在馬來西亞與中國大陸分別有成立一家子公司。L 先生的父親前來馬來西亞發展，叔叔則前往中國大陸投資，分別為該家族企業對外發展的先鋒部隊。L 先生希望公司業務能在馬國子公司的營運發展完備後，交由台灣派來的專業經理人管理。讓目前在此地的經營班底能再繼續前往其它具發展性的國家投資。L 先生表示，目前他的家人，包括父母、兄弟、姊妹及妻女皆在此地生活，大致上家人都能適應此地環境。對其而言，較不能適應的是此地休閒生活貧乏。由於馬國為回教國家，民眾的生活比較拘謹，娛樂活動較為缺乏，年輕人到此地生活，一般而言大多會覺得很不習慣。但目前由於平日工作繁忙，L 先生將大部份的時間投入在工作上，因此降低的對休閒娛樂的需求。由於 L 先生的父親對他要求很高，因此平常都必須二十四小時待命。如果公司內有緊急事件須加以處置，但部屬不知如何著手時，就必須自己親自處理，有時候甚至持續兩天都不休息。他舉例說明，曾有一次在晚上十一點下班回

到家中開始用餐，公司電話一來就趕回公司直到事情獲得圓滿處理。對於這樣的生活，L先生難免有時格外覺得疲乏與無力。

依據L先生本身的體驗，他認為在馬國的事業經營管理，主要面臨有員工工作態度不佳、工作效率不彰及解決員工族群間衝突等三大問題。就工作態度而言，此地員工的工作態度普遍不佳，但他們對公司所提出的要求卻很高。因此管理者必須採取一些有系統的方法控制員工，避免員工難以駕馭甚至行為脫離常軌<sup>90</sup>；就員工的工作效率而言，L先生表示大陸分公司可用較嚴格的管理方式要求，但在馬來西亞則須採用溫和的管理方法<sup>91</sup>。因為馬國廠若比照大陸廠一樣的方式管理，可能所有的員工都會離開。此外由於本地勞工部的政策是不管勞工對不對，幾乎百分之九十九的態度都偏向支持勞工，這也是該公司管理員工須採柔性方式的另一主要原因；另就員工族群間衝突而言，L先生指出該公司員工內部間的衝突，主要為孟加拉籍外勞與馬來人的摩擦<sup>92</sup>。該公司採取的管理方法，就是盡可能在同一個部門中，盡量避免讓兩種不同族群員工有勢均力敵的機會。然後在部門中弱勢族群的一方配置處世圓融的員工，使其容易與強勢族群員工相處。此一方式有效的讓員工間的派系及小團體紛爭消弭於無形。就現在而言，公司的管理工作已較上軌道，員工之間的摩擦也不再常見。

### 組織支援

- (1) 來此地工作前未接受任何派外訓練。
- (2) 由於公司屬於家族企業，故無組織提供的生活照顧措施。

### 適應評估

來到馬國已兩年的時間，L先生認為若以單純在此地生活來說，自己頗不能適應此地的環境。但若以投資的角度為前提，來考量適應上的問題，面對這些生活困擾就能接受。回顧在馬國的生活經驗L先生認為自己：

- (1) 生活適應：對此地提供的生活需求、醫療及娛樂之缺乏，感到不能適應；與本地的一般民眾大多僅止於點頭之交，無意發展較深刻的友誼；所有家人皆在此地，感覺與在台灣的家居生活相差不大，因此整體來說還算適應。
- (2) 工作適應：適應此地的工作環境及工作內容，基於考量事業發展有長期在此地投資、生活的打算。
- (3) 文化適應：對此地文化及風俗民情並不排斥，但對當地一般人民的價值觀念及員工之工作態度則感到不能認同。

<sup>90</sup>因應員工對薪資所得的要求，該公司的解決方法則要求以技術鑑定考核來回應。亦即員工的技術層級到那一個水準，公司就發多少薪資。將遊戲規則訂好後，員工要賺多少錢，就要憑自己的本事。

<sup>91</sup>因此地員工思考單純，L先生覺得管理此地員工就須以教育小孩的模式進行。舉例來說：告知台灣的員工作業方式以後，員工若看到其他處理較不妥之處，會採取行動矯正該項問題。然而在此地的員工，凡是皆依據作業規定處理，至於該項作業有無需要改善之處，則完全不予理會。因此，如果給他壓力他的回應會告訴你我受不了，我頭很痛。我壓力太大我要請假。所以，管理上就像是長輩所說的，責備之後更須給予工作上的肯定與鼓勵，效果會比較理想。

<sup>92</sup>馬來人與孟加拉籍外勞之間的立場對立，由於該公司主要以技術掛率，孟加拉籍外勞一般而言積極學習更多的技術來賺取更多的收入，而馬來人心態就比較鬆散一點，因此彼此之間常常會有一些口角摩擦。馬來人會的技術往往不願意教孟加拉籍外勞，而且會常常去抓外勞的痛腳亦或挑剔一些小問題。而且抓到理由後，往往得理不饒人。孟加拉員工常覺得自己每天這麼努力工作，馬來人卻工作不專心、偷懶。因此在心理上也覺得不太平衡，常常引發許多意外衝突。

### 個案十三、喜歡呼朋引伴的 M 先生

M 先生，四十二歲，某環保機械公司的董事經理，家人同住，育有二女一男（一女尚未就學、其他則就讀吉隆坡台北學校），外派時間：九年。

#### 個案描述

M 先生任職於某環保機械工廠，公司的產品為協助工廠解決環保污染的環保機械。由於民國八十年代初期台灣的中小企業大量外移，為因應中小企業工廠內環保所需，該公司前往馬國設立工廠以提供台商就近服務。M 先生為該公司的股東之一，並肩負起在此地的管理工作。M 先生表示由於馬國政府近年來相當重視環保議題，因此提出了許多環保政策強制規定工廠必須配置相關環保設施。因此該公司所生產的環保機械非但並未受到不景氣的影響，這一兩年公司的營運績效反而遠較初到此地投資時更佳。而銷售的對象也從台商工廠擴及至其他的外商公司。目前 M 先生的公司除了在麻六甲當地設有工廠外，也正積極籌劃擴增第二間工廠。基於巴生谷地接近吉隆坡，擁有港口及比較廣大的市場等多重因素之考量，因此目前已在該處購置土地作為另建廠房之用。

M 先生多年來一直獨自在此地工作，直到去年妻子與子女才陸續前來此地定居、就學。由於長期隻身海外，使得 M 先生特別重視人際網絡及朋友關係的經營維繫，並積極參與台商間的聯誼活動。因此 M 先生在麻六甲當地台商圈裏，可說是一位十分主動活躍的人。此外 M 先生也積極擴展與此地民眾間的友誼，最初他的朋友大多為生意上往來的夥伴，然而由於彼此間存在利害關係因此未與這些夥伴建立起深刻的友誼。於是 M 先生開始積極與生活週遭的民眾建立友誼，舉凡附近的鄰居、飲食店、商店或者修車廠的老闆都成為他的朋友。M 先生表示他與此地朋友除了經常泡茶聊天外，也常常一起釣魚及從事其他有意義的休閒活動。他認為只要沒有利害衝突，平心而論馬國人民都很好相處。例如在日常生活中只要遭遇到困難，這些朋友也會都很樂意給予幫助。對 M 先生而言雖然長期在國外工作，但他未覺得與此地存在隔閡，反而頗能接受此地生活。

#### 組織支援

- (1) 該公司並未提供任何外派訓練。
- (2) 公司提供住屋、公司車及較高成數的年終紅利。

#### 適應評估

M 先生表示很多事情不能兩全其美，對他來說當然希望家人能在此地共同生活。但子女們目前仍無法適應此地的生活與就學環境，因此常常希望能夠返回台灣，這也是 M 先生最為困擾之處。回顧馬國生活 M 先生認為自己：

- (1) 生活適應：能夠滿意此地提供的民生生活需求；能夠與本地民眾建立良好友誼；家人仍不能適應此地的生活。
- (2) 工作適應：個人習慣此地的工作環境與工作內容，有長期在居留的打算。
- (3) 文化適應：不喜歡與此地的風俗文化多所接觸，對此地民眾一般價值觀念及員工工作態度評價不高。

## 個案十四、新進馬國投資，篤信一貫道的 N 先生

N 先生，四十二歲，某飲水機製造公司董事經理，育有三男（一服兵役、一在台就學、一在此地英語學校就學），外派時間：一年。

### 個案描述

N 先生為某一飲水機製造公司的老闆，由於外銷業務的關係與此地的經銷商有長達八年的生意往來。基於與馬國市場需求穩定、與經銷商配合愉快及降低成本等因素，N 先生開始有前來此地投資的念頭。經過多次的考察，N 先生認為此地投資基本條件，包括公共建設、教育水平、法律保障及語言溝通都較其它東南亞國家為佳，因此決定前來設廠投資。N 先生期許馬國的投資可以作為良好的立足點，以幫助該公司打開廣大的東協國家市場。N 先生從民國八九年三月開始到馬國投資以來，該公司設廠進度可謂進行的十分順利。N 先生將此結果歸因於此地華人眾多溝通容易、當地政府多所配合與台商友人幫忙等三項因素。

N 先生篤信一貫道，對其而言事業的拓展與宗教信仰的宣揚是兩條並行不悖的道路。N 先生表示雖然馬國人民信仰以回教為主，然憲法明訂保護宗教自由對其它宗教並無過多的限制。一貫道在十多年前即有前人開始到此地開荒宣揚教義，由於此地華人眾多對一貫道的接受度也遠較其他東南亞國家為高。N 先生指出目前一貫道在馬國已成立財團法人組織，許多當地的文化活動都透過該組織協助推動。而馬國政府也對一貫道的態度相當友善，常常對該組織在文化、教育上的紮根奉獻作為表示肯定。雖然目前 N 先生的工廠尚未正式開始營運，但他已在此地設立佛堂宣揚信仰。佛堂成立後不但幫助 N 先生解決理佛問題，道親們幫忙烹調素餐也解決了 N 先生飲食上的困擾。對 N 先生而言，到此地投資一方面除了可以發展個人事業，同時也兼顧了其對宗教宣揚的熱忱。N 先生希望繼續投入更多心力廣結善緣，以幫助眾多的馬國人民能更親近佛。

### 組織支援

- (1) 前來馬國投資前並未接受任何外派訓練，外派前所得到的資訊及協助皆來自此地生意夥伴及台商友人與道親。
- (2) 股東間尚未討論未來對派駐此地經理人的薪資及相關福利課題。

### 適應評估

雖然到此地後一直很忙，然順利的建廠進度使其相當有成就感。由於家人已多次造訪此地且非常喜歡當地環境，對其到此地投資的計畫，皆給予支持與鼓勵。回顧這一年來在馬國的生活，N 先生認為各方面的適應情況如下：

- (1) 生活適應：相當喜歡這裏的居住環境品質，及悠閒沒有壓力的生活步調；覺得此地民眾善良、淳樸及隨和，認為可與之建立良好而真誠的友誼；初來此地就讀英語學校的兒子適應狀況良好。
- (2) 工作適應：由於台商友人們都很幫忙，對其工作的推展多所助益，目前覺得一切都很順利，對未來在此地的生活存在憧憬。
- (3) 文化適應：對本地風俗習慣等文化背景及民眾的價值觀念瞭解不多，但是對目前所招募員工的工作態度感到滿意。

## 個案十五、有意退休返台的 P 先生

P 先生，六十二歲，某鋼鐵加工公司的生產經理，育有一男三女（兒子在此地就業、女兒分別在台灣及美國就學），外派時間：十七年（斯里蘭卡一年、馬來西亞十六年）。

### 個案描述

P 先生的外派經驗豐富，民國五十五年到民國六十七年間曾有外派馬國及斯里蘭卡的經驗。由於過去在馬國待了長達十一年的時間，對當地環境相當熟悉並已建立深厚的人脈關係，因此民國八十三年再度前來此地與當地朋友合資開設電動鐵捲門工廠。目前 P 先生與兒子一同在此地工作，由於年事已高加上在此地的投資獲利並不豐厚，因此他有意將股權讓與本地合夥人以退休返台。目前比較令其擔心的是兒子返台後的工作問題，因此結束投資的計畫就一直擱置著。對於在馬國的經營事業，P 先生認為相較於台灣本地的教育並不重視技職人才培育，因此員工的專業技術水準普遍不佳。該公司在投資初期即因為技術問題在生產過程中遭遇困難，而這些困難也一直到近年才獲得根本的解決<sup>93</sup>。此外 P 先生也對本地員工工作態度、工作效率及馬國政府單位過度維護勞工權益等問題頗有怨言<sup>94</sup>。綜合來說，P 先生對馬國整體投資環境表示失望。

由於此地的物價水準很低，P 先生的收入足以支應生活上的各項需求，其中以飲食及居住環境最讓他感到滿意。而且該公司地點位於新山，距離新加坡很近，因此生活可說相當便利。但在此地生活仍有許多缺憾之處，其中最讓 P 先生沒有信心的是此地的醫療環境。他提及朋友的兒子因為肺積水在醫院就醫，一般而言此病症在台灣只要使用醫療儀器將積水抽掉即可，然而在這裡卻因為醫療儀器不足與醫師處理不當而導致喪命。基於對馬國醫療缺乏信心，因此只要一有病痛 P 先生往往都需要到新加坡的醫院就醫。然而在新加坡就醫不比台灣有全民健保機制，因此相對所需負擔費用也就水長船高了。如今 P 先生年紀漸長身體狀況大不如前，醫療費用成為其考量是否長期在此居留的重要因素之一。至於在此地的交友情形，P 先生認為由於在語言上不能與馬來人與印度人有很深入溝通以建立深厚友誼，因此大部份的朋友仍侷限在華人圈中。加上年紀漸長拓展人際關係意願降低，導致其生活圈有日漸窄化情形。如上所述，P 先生在馬國工作有投資獲利不佳、缺乏醫療信心及生活圈窄化等三項問題，因此他更希望能夠早日返台養老並與女兒及親友們生活團聚。

### 組織支援

#### （1）該公司並未提供任何外派訓練。

<sup>93</sup> P 先生表示，在技術問題上，由於他的兒子較專精於機械對於電路上的問題並不熟悉，因此需要仰賴此地相關的技術人員。但是由於馬國基礎教育不夠扎實，所聘請的員工在受聘前常表示能夠做好工作，結果事實並非如此。員工常常遇到一個小問題無法解決，便硬說整個電路板壞了要換一個新的造成公司很大的損失。一直到去年，該公司才找到一個年紀較大能夠勝任此項工作的技術員工。

<sup>94</sup> P 先生表示，他很難約束員工常常遲到不請假的情形。該國勞工法規定，員工工作態度不佳雇主寫警告信給員工，只要員工受到雇主三次警告仍無法改善工作態度者公司有權予以解雇。P 先生依照勞工法行事，但是由於勞工部偏袒勞工，因此不但無法解雇工作態度不佳的員工，勞工部反而行文給他，告訴他遇到員工不請假的情形，只能寫“提醒信”不能寫“警告信”。P 先生認為，這樣的做法顯示了法律形同虛設，雇主對員工失當的行為相當無可奈何。

(2) 公司提供住屋及代步汽車兩項福利及一年返鄉一次的假期。

#### 適應評估

P先生表示，一個人離鄉背井並且交友不多，生活自然不如在台灣有親戚朋友給予協助與關懷。對他而言，隨著年紀的增加，越發想回到自小成長的家鄉，以目前的派外生活比不上先前來此地工作的適應情況。回顧在派駐國外的生活經驗P先生認為自己是：

- (1) 生活適應：能夠滿意此地所提供的民生生活需求，但對此地醫療體系沒有信心；與此地民眾多僅止於點頭之交，難以建立深刻的友誼；家人能夠適應此地生活。
- (2) 工作適應：對此地的工作環境雖不滿意，但可以接受目前的工作內容，且沒有長期在此地工作的打算。
- (3) 文化適應：可以接受此地的民俗文化，但對一般民眾的價值觀及工作態度較無法認同。

附錄三 受訪經理人所屬台商公司基本資料

受訪者	公司名稱	產品名稱	產業別	員工數	公司地址	聯絡電話
A先生	SUECH WOOD PRODUCTS SDN.BHD. (28467*-U)	家俱噴漆	木材及傢俱相關工業	50	Lot 18*, 9519-K, Kawasan Perindustrian Bukit Rambai, 7525* Melaka, West Malaysia.	06-351729*
B先生	KUOS WOOD INDUSTRIAL SDN.BHD.	家俱機具	木材及傢俱相關工業	140	Lot 6&*, Bukit Rambai industrial Estate, 7525* Melaka, Malaysia.	06-351436*
C先生	FUJIN INDUSTRIES SDN.BHD. (16938*-M)	家俱塑膠	木材及傢俱相關工業	35	AG 935*, Kawasan Perindustrian Kelemak Alor Gajah, 7800* Melaka, Malaysia.	06-556310*
D先生		原木木片	木材及傢俱相關工業	50		
E先生		木業機械	木材及傢俱相關工業	20		
F先生	E-PIN OPTICAL INDUSTRY(M) SDN.BHD. (46315*-D)	光學鏡片	民生工業及服務業	120	No.8772, Lot 11-1*, Kawasan M.I.E.L. Batu Berendam Free Trade Zone Phase 3-7535* Melaka, Malaysia.	06-286338*
G小姐	E-PIN OPTICAL INDUSTRY(M) SDN.BHD. (46315*-D)	光學鏡片	民生工業及服務業	120	No.8772, Lot 11-1*, Kawasan M.I.E.L. Batu Berendam Free Trade Zone Phase 3-7535* Melaka, Malaysia.	06-286338*
H先生	ORNAPAPER INDUSTRY(M) SDN.BHD. (20138*K)	紙漿紙器	民生工業及服務業	700	No.899*, Kawasan Perindustrian Peringkat-5, Batu Berendam, 7535* Melaka, Malaysia.	06-335588*

I 先生	FORMASA RESTAURANT	台 菜 餐 廳	民生工 業及服 務業	30	Johor Bahru 102-10 * -A,Jalan Harimau Tarum, Century Garden, Johor Bahru.	07-33 3922 *
J 先生	SAFETRANS SUPPLIES SDN.BHD. (40289 * K)	拖 車	民生工 業及服 務業	90	No.899 * , Kawasan Perindustrian Peringkat-5, Batu Berendam, 7535 * Melaka, Malaysia.	06-33 6508 *
K 小姐	MANUFACTURING (M) SDN.BHD. (19560 * -D)	變 壓 器	機械及 電器相 關工業	200	Lot 7 * & 72,Alor Gajah, Ind. Est.Phase-3, General Manager 7800 * Alor Gajah, Melaka, Malaysia.	06-55 6568 *
L 先生	BEEANTAH INDUSTRIAL(M) SDN.BHD.	精 密 機 具	機械及 電器相 關工業	90	No, * Jalan Bayu 2/2, Taman Perindustrian tampoi Jaya, 8120 * Johor Bahru, Johor, Malaysia.	07-23 8626 *
M 先生	MUH CHAN ENVIRON-PRO INDUSTRY(M) SDN.BHD.	環 保 機 械	機械及 電器相 關工業	20	PT4 * (Lot4115), Kawasan Perindustrian Bukit Rambai, Peringkat-5 , Bukit Rambai, 7525 * Melaka, Malaysia.	06-35 1434 *
N 先生	百鯨飲水機有限公司	飲 水 機	機械及 電器相 關工業	建 廠 中	淡水鎮中正東路一段3巷1*號7 樓(淡江科學園區)	02-262 2693 *
P 先生	JAPMAS STEEL SDN.BHD. (19657 * -X)	鐵 捲 門	機械及 電器相 關工業	50	PL0 14 * ,Jalan Angkasa Mas Utama, Kawasan Perindustrian Tebrau-2,Mukim Tebrau, 8110 * Johor Bahru, Johor, Malaysia.	07-35 3832 *
* : 此符號為避免受訪者資料外流。空白 : 表示受訪者未提供資料。						