

南華大學旅遊事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT  
NAN HUA UNIVERSITY

國際觀光飯店外派人員人力資源管理系統之研究

A study of expatriate management: evidence from the Hotel Industry in Taiwan

研究生：劉冠宏

GRADUATE STUDENT : Kuan-Hung Liu

指導教授：潘澤仁 博士

ADVISOR : Tze-Jen Pan Ph.D.

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

南 華 大 學  
旅遊事業管理學系碩士班  
碩 士 學 位 論 文

國際觀光飯店外派人員人力資源管理系統之研究

研究生：劉冠宏

經考試合格特此證明

口試委員：賴佩吟  
潘禎仁  
陳貞吟

指導教授：潘禎仁

系主任(所長)：丁誌敏

口試日期：中華民國 98 年 6 月 26 日

南華大學旅遊事業管理學系97學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：國際觀光飯店外派人員人力資源管理系統之研究

研究生：劉冠宏

指導教授：潘澤仁 博士

論文摘要內容：

台灣企業已走向國際化，因此對國際企業管理人才的需求逐年增加。綜觀國內外派人員相關研究，多數學者將研究重心及對象放在製造業、高科技產業、及政府部門。相較之下，關於餐旅服務業的研究相對稀少，且相關研究的構面多針對單一人力資源實務進行探討。此外，國內、外相關研究其研究方法多偏重數據性的分析，甚少研究使用質性方法並以策略觀點深入剖析。因此，本研究主要目的為針對國內國際觀光飯店，其外派人員管理系統中之招募與甄選、訓練與發展及薪資與福利等人力資源策略深入探討，進而了解派遣區域不同，其人力資源策略是否會隨之策略性的調整？

本研究對象為有海外派遣人員制度之國際觀光飯店，受訪人員為集團之人力資源總監或負責外派人員管理事務(招募/甄選、訓練與發展、薪資與福利)之經理。訪談資料以主題分析法(thematic analysis)進行分析。

本研究結果顯示：國內業者在海外據點人員的配置主要以當地人員為主，但高階幹部(總經理/副總經理)以台籍派遣人員為主，且多為長期型的派駐(至少一年以上)。

招募來源為獵人頭公司、同業推薦或公司內部升遷。甄選時重視外派人員是否具備優秀的多元能力、豐富的業界經驗、符合外派任務需求的專才、意願接受外派及其環境適應力強。培訓地點會因海外拓展規模有所差異；參與本研究之個案公司皆未提供或規劃回任訓練；外派失敗的後續處理，個案公司會將人員派往其他飯店或安排返回母國任職或派調至集團其他產業之部門。薪資與福利規劃皆會受到職務高低、任務目的及派駐時間長短影響。個案公司對於外派人員福利大多提供：1. 租屋及生活資訊；2. 伙食；3. 一年有 14 天的探親假；4. 員工旅遊(中國地區)；5. 返鄉來回機票；6. 員工宿舍；7. 租屋費用。最後，本研究得知，甄選條件會受到派遣區域不同之影響；外派人員接受培訓課程的內容及數量，取決於派駐期間的長短與任務/目的，但和派遣地區無關。薪資調整依職務高低、派遣任務/目的及外派期間之績效為主，但不受派駐地區影響，因目前個案業者之人員派駐地區僅限中國一地(將中國地區視為單一地區)。

關鍵詞：國際觀光旅館、外派人員、人力資源管理系統

**Title of Thesis : A study of expatriate management: evidence from the  
hotel industry in Taiwan**

**Name of Institute : Department of Tourism Management, Nan Hua  
University**

**Graduate Date : June, 2009**

**Degree Conferred : M.B.A**

**Name of Student : Kuan-Hung Liu**

**Advisor : Tze-Jen Pan Ph.D.**

## **Abstract**

The focus of this study is an examination of how hotel companies manage their expatriates in order to create a competitive advantage through their human resource management strategy. Today, every type of firm is conducting business internationally. And in doing so every type of firm becomes more involved in the internationalization of human resource management. Therefore, the roles of companies' expatriates are becoming remarkably important. In the examination of expatriates management, the focus of most research is concentrated on the manufacturing sector or high-tech industry. Little empirical research has used the hospitality industry as a research base. Moreover, the relevant literature has sought to examine single human resource practice through quantitative methodological approaches.

Therefore, the present research adopts a qualitative inductive approach, by using: a set of human resource practices included recruitment and selection, training and development, compensation and benefits, a multiple case study design, with in-depth interviews to collect the data; a thematic analysis approach to analyze the empirical data; and an interpretive paradigm leading to an explanation of the results on the basis of the international human resource management. This study reports the findings from semi-structured interviews with three human resource managing directors of three case study hotel companies.

It was found that adaptability, technical competence, rich industry experience and desire to serve overseas were the most important selection criteria. The location of pre-departure training varies based on the number of units operation abroad of each case study company. None of company

provides training project or plan for repatriate. The provision of wage and benefit varies based on the level of an expatriates' job post, assignment and term of service. Generally, the provision of benefits included administrative support for housing, free meals, vacations and free ticket for going home, free accommodation (for general managers and assistant general managers) and financial support for house renting.

This research provides theorists and practitioners with a better understanding of human resource practices for managing expatriates to achieve organizational goals.

**Keywords : Hotel Industry, Expatriates, Human resource management**

## 目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目 錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機.....	3
1.2 研究目的.....	3
第二章 文獻探討.....	4
2.1 旅館業拓展模式.....	4
2.2 外派人員的定義.....	6
2.3 外派人員的實證研究.....	9
第三章 研究設計.....	25
3.1 質性研究的探討.....	26
3.2 個案研究.....	27
3.3 資料蒐集的方式.....	32
3.4 資料分析.....	37

3.5 信度、效度與適用性.....	38
第四章 分析結果與討論.....	41
4.1 個案一.....	41
4.2 個案二.....	46
4.3 個案三.....	55
4.4 個案重點比較與研究發現.....	63
4.5 討論.....	81
第五章 結論與建議.....	89
5.1 結論.....	89
5.2 建議.....	92
5.3 研究貢獻.....	94
5.4 研究限制.....	95
參考文獻.....	97
附錄一 訪談稿.....	105
附錄二 個案訪談逐字稿.....	107

## 表目錄

表 2.1 外派人員派外期間遇到跨文化壓力問題彙整.....	15
表 2.2 外派相關研究及其採用之人力資源管理實務彙整.....	22
表 3.1 個案一簡介.....	29
表 3.2 個案二簡介.....	30
表 3.3 個案三簡介.....	31
表 4.1 個案一外派人員人力資源管理策略重點.....	45
表 4.2 個案二外派人員人力資源管理策略重點.....	54
表 4.3 個案三外派人員人力資源管理策略重點.....	62
表 4.4 研究個案之海外拓展之海外拓展方式比較.....	63
表 4.5 拓展方式(相同).....	65
表 4.6 拓展方式(差異).....	65
表 4.7 招募與甄選重點比較.....	67
表 4.8 招募與甄選方式(相同).....	69
表 4.9 招募與甄選方式(差異).....	70
表 4.9 訓練與發展方式之重點比較.....	71
表 4.10 訓練與發展方式(相同).....	73
表 4.11 訓練與發展方式(差異).....	74

表 4.12 薪資與福利規劃重點比較.....	74
表 4.13 薪資與福利規劃(相同).....	78
表 4.14 薪資與福利規劃(差異).....	79
表 4.13 本研究發現與外派人員相關文獻之比較.....	87

## 圖目錄

圖 3.1 研究流程.....	24
-----------------	----

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

自 80 年代初期，台灣企業即開始對外進行投資，根據聯合國貿易暨發展委員會 (UNCTAD) 出版之「2008 年世界投資報告」(World Investment Report 2008)，2007 年我國對外直接投資金額為 111.07 億美元。台灣企業已走向國際化，無論是中小企業或高科技產業，紛紛在國外投資設廠，近年來餐旅業也相繼對外投資，如：長榮集團、中信集團、亞都麗緻管理顧問公司、福泰飯店、晶華酒店、涵碧樓大飯店、富野大飯店(經濟日報 2009/06/01)，因此對國際企業管理人才的需求也大量增加。在企業國際化的過程中，母企業會派遣外派人員進駐地主國，這些人員背負著傳遞公司政策、管理形態和企業文化的任務 (Ronen, 1986)。Taylor, Beechler and Napier (1996)認為一個多國籍企業若有一套完善的國際人力資源管理系統，則有助於該企業取得競爭優勢。因此，如何派遣駐外人員及其管理問題成為業界與學術界相當重視的議題。

國內、外針對外派人員管理的研究不少，議題包括成功外派人員的特性(Pucik and Saba,1998)、派外人員的海外調適(李鴻文、劉慶湘、許哲昌，2005)、派外的意願(孫忠凱，2003)及外派人員離開現職傾向(Mobley,

Griffeth, Hand and Meglino,1979)。除了上述的研究，學者亦針對外派人員的管理實務深入探討，例如：選任(林家五、羅哲修、祝道松、郭建志，2002)、訓練(黃英忠、鍾昆原、溫金豐，1998)、回任(李俐婷，2007)、國際人力資源管理策略(趙必孝，1994)。

目前國內針對海外派遣管理的研究大多著重於製造業(周福星、李元墩、陳啟光，2001；余明助，2004；諸承明、王文君，2005)；高科技產業(方至民、翁良杰、曾志弘、柯秋霜，2005)；及政府部門的研究(韓志翔、高景彬、吳宜貞，2002)。在服務業方面的研究有鄭瀛川、陳彰儀(2005)；王慧珍、鄭雯涵(2006)。相較於國外相關研究(中國大陸的跨國連鎖飯店業；Kaye and Taylor, 1997；Feng and Pearson, 1999；南亞地區的跨國連鎖飯店業；Barber and Pittaway, 2000)得知，國內至今尚未有以餐旅業為主要的研究。因此本研究將針對餐旅服務業之中的旅館業作為研究對象。

綜觀國內相關文獻，目前國內對外派人員研究的層面大多針對單一實務進行探討。例如：文化適應與訓練(吳萬益、陳碩佩、甘佩姍，2000)、績效管理(韓志翔、高景彬、吳宜貞，2002)、人才甄選(周福星、李元墩、陳啟光，2001)、回任(周福星、李元墩、陳啟光，2001)與薪資福利(余明

助，2004)，甚少有研究以策略的角度深入研究。由於管理國際人力資源相關實務層面極廣，本研究遵循 Guest(2001)之建議，將重心放在人力資源管理的主要核心實務，招募/甄選、訓練/發展、薪資/福利相關議題。

## 1.2 研究目的

本研究主要探討的議題如下：

1. 了解台灣國際觀光旅館業海外擴展的現況及其採用的方式為何？
2. 探討台灣國際觀光旅館業海外擴展的模式如何影響外派人員之管理方式。
3. 探討台灣國際觀光旅館業外派人員的招募/甄選、訓練/發展及薪資/福利的人力資源管理實務為何？
4. 探討台灣國際觀光旅館業人員派遣區域的差異對其人力資源管理實務運用的影響？

## 第二章 文獻探討

本章節將深入探討外派人員人力資源管理相關文獻。首先介紹旅館業拓展模式；而後深入探討外派人員的招募與甄選；訓練與發展；薪資與福利等議題。

### 2.1 旅館業拓展模式

國際觀光旅館業者擴張其經營版圖，有以下五種方式(鄭建瑋譯，2005；陽琬譯，2007)：

1. 加盟連鎖(Franchising)：其方式可以讓一家公司快速擴充，總公司授權加盟業者使用商標、識別系統、作業方式、作業程序、訂位系統、行銷技巧和進貨折扣等等，然後收取權利金。加盟業者必須同意完全遵照總公司的指示來營運。
2. 租借行為(Leasing)：租賃讓個人或是連鎖旅館得以擴充旅館的家數，一般租賃費用是淨利的 20% 至 50%，旅館所有者不需支付任何費用，旅館的經營者或承租者依照客房數量的多寡簽訂契約，費用負擔包含人事費用、餐飲費用、以及促銷費用，報酬則是大部分客房收入與其他各項利益。
3. 合資(Syndicates)：此方法仍然為旅館資金的主要來源，合資者可能是

朋友或相關同業，合資興建的旅館通常有大量的資金與地產。

4. 管理契約(Management Contracts): 這種方式讓旅館經營管理公司只需要花費少許的資金就可以介入旅館經營，甚至介入旅館的興建，委託經營的合約年限通常為五年至二十年。管理費用通常是總收入的 2% 至 4.5%，管理公司必須提供專業經理人士、行銷方法、銷售工具與中央訂房系統(Centralized Reservation System, CRS)。
5. 自資(Self-Financing): 投資者以個人或組織的名義，購買或租用土地，在土地上興建旅館，其所有營運責任與權利皆屬於該投資者，此方式的優點為，無須支付其他管理或加盟費用。

綜觀國內相關研究，作者發現目前尚未有學者將焦點放在旅館業者至海外擴張其經營版圖的議題上，其原因可能國內先前尚未有旅館業者向海外擴展其經營版圖。誠如上述，目前國內旅館業者依循其他產業者投資腳步，紛紛向海外擴展其事業版圖。但其海外拓展方式為何。本研究認為有深入了解的必要性，故本研究欲探討的第一個議題為，了解台灣國際觀光旅館業海外擴展的現況及其採用的方式為何？希望本研究結果可作為有計劃向海外拓展版圖之業者的參考。

## 2.2 外派人員的定義

外派人員(Expatriate)係指為了工作的緣故，將一國的人員派遣遷移至另一國服務，不論其身分是管理人員、技能專業人員及其他成員，皆可稱之。雇主對海外派遣人員期望很高，希望他們在短時期內就有工作績效表現。在多國籍企業中，聘用員工主要有三大來源。第一，公司派遣母國人員到地主國，這些員工被稱為是派外人員(Expatriates)或母國籍人員(Home-country Nationals)；第二，公司雇用地主國籍人員(Host-country Nationals)，即聘僱地主國本地人來管理或從事技術工作；第三，公司雇用第三國籍人員(Third-country Nationals)，即母國與地主以外的人。本研究將針對第一類任用形式，且對象包含長駐型與任務型之人員，來探討旅館業派外人員的人力資源管理實務。

Torbiorn (1994)指出外派人員對跨國企業來說，是相當龐大的投資，企業主使用外派人員，不僅是為了借重其專業知識及管理能力，亦期望其開拓新市場。

外派人員與本國人員之管理方式有很大的差異，其最大差異為雇員中包含了不同國籍的員工，因此學者將傳統人力資源管理概念延伸，進而發展為國際人力資源管理(International Human Resource Management)

理論。相關議題又稱為「外國經營企業之人力資源管理」(Dowling and Schuler,1999) 或「多國籍企業在國際營運的人力資源管理」(Davis, 1984)。無論是傳統的人力資源管理或國際人力資源管理，均包含下列六大議題(楊慎淇、張姮燕，2005)：

1.人力資源規劃(Human Resource Planning，HRP)：是針對員工進入組織、留在組織或離開組織，所做的事先規劃與準備的過程。目的在於使所需的人力資源盡可能有效部署，並且實現組織的目標。

2.用人-(1)招募(Recruiting)：指尋找潛在求職者並鼓勵他們申請現有或預備職缺的一種程序。在此程序中，組織需要充分的告知求職者有關於完成工作所需的能力，以及組織可提供給員工的職業生涯機會。工作空缺將會透過內部員工或外部求職者來填補。大多數公司會試著將基層以上的職缺，採取內部升遷和調職的方式來填補職缺，此為內部招募最常使用的方式。外部招募所使用的種類相當多元，主要方式有員工介紹、校園徵才、人力派遣公司、專業協會、徵聘廣告、求職履歷、私立就業服務機構、公立就業服務機構或職業工會。

(2)甄選(Selection)：其主要目的是對於招募後合格的應徵者，透過程序確認選擇出該職缺最適合的人員。在大多數組織中，甄

選是一個持續性的程序。

3. 訓練與發展(Training and Development)：訓練定義為組織有計畫性的培育員工有關工作相關的知識、技能和行為。訓練的方式種類有：職前訓練、在職訓練、內部訓練、外包訓練、儲備幹部訓練...等。發展通常涉及教導管理者和專業人員了解目前及未來工作所需要的技能，還有組織對其職業生涯的規劃。
6. 績效管理(Performance Management)：此制度提供了討論員工優點、缺點以及改善績效的管道與方式。藉由績效管理，組織可以制定各種獎懲制度，包括：增加薪資、升遷或解雇。
7. 薪資與福利(Wages and Benefits)：薪資是指組織為了報答員工在組織內執行各種工作和任務，而提供給個人的一種報酬。福利指的是組織給員工各種額外的報酬(如：加薪)、非財務性的獎勵(如：員工旅遊)，和其他財務形式的有價值事項(如：股票分紅)。
8. 勞資關係(Labor Relations)：指員工和雇主之間的關係。就員工個體而言，員工在此關係中可行使的權利相對較小，當員工認為其遭受雇主不公平待遇時，必須尋求法律上的保障。同樣地，當雇主認為員工違反規定時，也可以遵循法律途徑解雇員工。除此之外，還有其他的相互關係如：工會與資方、資方對員工的紀律管理、員工流動管理、企

經由上述文獻得知有關人力資源管理實務層面極廣，本研究遵循 Guest(2001)之建議，將重心放在人力資源管理的主要核心實務：招募/甄選、訓練/發展、薪資/福利相關議題。誠如上節所提，國內針對本國旅館業者至海外擴展其經營版圖的研究鮮為少見，因此本研究將進一步探討是否旅館業者所採用之海外擴展方式會影響其外派人員之管理策略。

## 2.3 外派人員的實證研究

### 2.3.1 外派人員的招募與甄選

大部分國際企業，在人才的招募上傾向使用和母國類似的方式。對於高階管理職位的招募，公司有時會利用獵人頭公司；低階職務方面，通常使用非正式的方式招募。Cascio(1998)認為外派人員的甄選標準應包含五大方面，即個性、技能、態度、動機與行為。Cascio(1998)進一步表示外派人員的甄選與招募上，可著重因素考量與甄選程序兩大方面。

#### 1. 因素考量：

廖勇凱(2005)認為甄選外派人員的考量因素分為個人因素與環境因素。個人因素又可細分為工作因素與非工作因素，工作因素包含專業與管理能力、獨立性與穩定性、語言能力和文化適應性；非工作因素則為

雙薪家庭問題、性別與子女教育問題等。環境因素包含國家與文化因素和多國籍企業因素。

Cullen(1999)認為甄選外派人員時重要的考量因素有專業技術與能力、交際能力、國際化的動力、家庭狀況及語言能力。Feng and Pearson(1999)建議外派人員的甄選重點應著重在其適應能力、人際技巧、技術能力，並了解派駐地該國的文化。他們強調調整和適應能力、人際關係的技能、文化壓力管理、專業知識、了解派駐地該國的文化及語言，是外派人員在派駐地是否能成功最重要的因素。然而，失敗的主因有無法適應當地環境、個人因素，以及缺乏工作動力。

Black et al. (1991) 認為影響派外人員海外調適的因素可歸納為派遣前及派遣後。派遣前的因素包括以前的海外經驗、派遣前的訓練、甄選過程及派外人員自身的條件。而派遣後的因素則包括派外人員技巧及其他非工作的因素。Black 等人建議在甄選外派人員時，以上因素必須同時考量。

## 2.甄選程序：

楊慎淇、張姮燕(2005)建議國際派任人員的甄選程序應該依雇用因

素、與當地文化接觸的程度及母國環境和外國當地環境差異程度來決定。楊慎淇、張姮燕提出一些有效的甄選步驟：

- (1) 首先要求員工自我甄選。員工必須先考慮本身的職涯目標以及對海外派遣的興趣。
- (2) 建立候選人名單。資料應包含容易搜尋的檢索、語言、國家偏好和技能。
- (3) 評估核心能力。管理者可以從候選人名單中，評估人員對於海外派遣任務所需的技術和管理能力。
- (4) 評估增值技能和特質。傳統上，外派甄選的決策還是注重技術能力、專業能力和國際經驗。但是越來越多公司開始將適應能力、溝通能力及家庭等因素列入考慮。

吳秉恩(2000)指出國內產業對於外派人員的選任條件多重視績效表現、專長背景、對母公司運作的了解程度以及員工個人意願，年資並非主要考量。外派人選來源及甄選多以母公司內部既有員工為優先，若內部員工無法施行，則以對外招募外派人員因應，但甄選條件則偏好過去已有海外工作經驗者。

陳基國、黃同圳(1997)對台、美、日企業之招募與遴選的研究發現，

國籍不同、文化特性不同對甄選過程會有影響，其中最顯著的差異為遴選作業時，美系較重視語文能力，日系企業則對語文能力較不重視。招募來源，美系企業較可能會再錄用離職員工，主管填補方式傾向外部招募，此與日系企業有顯著差異。

韓志翔等人(2002)發現，被甄選上的外派人員之專業能力若符合駐外任務工作能力與基本條件，其對海外適應並無顯著影響，但能夠提升工作績效。周福星等人(2001)也指出外派人員的甄選條件和工作績效會有明顯的正向影響。因此在甄選條件中，雖然專業能力無法帶動海外適應能力，但在工作績效上卻有很大的影響。

曹國雄(1993)發現美國企業對於派駐至台灣的人員之管理方式傾向採取短期雇用、短期考核及快速升遷的手段，目的是為了吸引最優秀的專業人才。

綜合上述文獻可知，企業招募與甄選外派人員時重視其：(1)專業能力；(2)語言能力；(3)駐外經驗；(4)外派的意願以及其接受訓練的程度；(5)外派人員及其眷屬對當地文化的適應能力。

### 2.3.2 外派人員的訓練與發展

楊慎淇、張姮燕(2005)發現企業針對海外任職的員工通常會提供至少四種基本訓練與發展計畫，包括語言訓練、跨文化訓練、評估與職涯發展、外派人員及其家庭生活的管理。廖勇凱(2005)認為外派人員的訓練與發展可分為三階段：臨行準備階段的訓練、派外工作階段訓練及歸國安置階段訓練。

#### 1. 外派前的準備訓練

當企業決定派遣人員到海外子公司時，給予的職前訓練包含國際溝通訓練、國際管理課程、國際公司課程、外派任務專業訓練、外派人員隨行家屬的引導訓練、實地訓練/海外考察、跨文化訓練和壓力管理課程。

黃英忠等人(1998)亦提出外派職前的準備應著重下列方面：眷屬生活上的安排、適應當地文化的領導技能、制訂合理的管理制度並徹底執行、做好與員工的關係管理、與母公司保持良好的溝通能力、文化調適能力、傳承母公司企業文化的技巧以及教育訓練中的專業知識與技巧。

吳秉恩(2000)指出外派前母公司會給予為期長短不一的跨部門輪調訓練，以因應海外工作權責擴大之需。對於獨資的子公司或是仰賴台灣支援的合資公司，外派人員的派前訓練著重其執行任務所需的知識與派

駐地環境適應的訓練為主。教育訓練傾向以子公司價值活動類型以及海外工作任務需求為主，並搭配不同的訓練內容，但訓練方式與訓練期間的長短並無明顯差異。吳秉恩亦發現臨危授命外聘以填補外派人力缺口的新進人員，其外派前的教育訓練期間較長，訓練內容及程序也較嚴謹。周福星等人(2001)亦證實外派人員的派外前訓練滿意度越高則有海外適應度越好之傾向。

## 2. 外派期間的訓練

廖勇凱(2005)建議外派人員開始執行外派任務時，訓練需注重以下幾點：生活資訊提供、職前引導、師徒制度、聘請文化顧問進行指導與訓練及自我訓練。

Sanchez, Spector and Cooper(2000)研究發現從事國際工作的人員之所以外派任務無法達到公司預期(失敗)，其中主要因素之一就是缺乏跨文化訓練，因此三位學者歸納出外派人員在派外期間會遇到的跨文化問題，如表 2.1 所示：

表 2.1 外派人員派外期間遇到跨文化壓力問題彙整

階段	外派甄選	接受任務	到任前後訓練	到任	新手	過渡期	熟練	回任
壓力問題	對跨文化沒有認知	面臨不實際的狀態評估，匆忙接受	忽視完整的文化差異性訓練	面對文化衝擊	犯文化上的錯誤	開始排斥地主國或母國文化	受到生活文化影響，無法執行外派人員的任務	無法適應回國後的生活

資料來源：本研究整理

目前不少學者的研究指出，因為文化適應產生衝擊，而導致失敗的案例。例如，Kaye and Taylor(1997)的研究中指出無論是年齡、教育程度、經驗都與文化衝擊沒有顯著相關，但是語言能力與文化衝擊有顯著相關。由此顯現出文化適應的訓練也是相當重要。吳萬益等人(2000)發現當派駐國之國家文化與母國差異越大、組織支援程度越佳及個人外派經驗越不佳時，對跨文化訓練的需求越大；當跨文化訓練配適度越佳，其跨文化適應會越良好，且對外派工作績效造成正向之影響。韓志翔等學者(2002)亦證實外派所需之相關訓練與語言訓練對海外文化適應會產生顯著的正向影響。

### 3.回任訓練

對於離開母國一段時間且適應派駐當地生活的外派人員而言，在完成外派任務後大多數須回到母國，這時再度面臨新工作與環境變遷的適應。廖勇凱(2005)認為企業可提供以下訓練：歸國工作任務訓練、上線制度、輔助制度及諮商輔導。

另外，楊慎淇、張姮燕(2005)匯整多位學者的研究後得知，多數公司並沒有做好外派人員回任計畫。研究顯示有三分之一的公司在外派人員離開母國之前有規劃回任計畫；另有三分之一的公司在外派人員結束派任前半年才做討論；剩下的公司從未進行回任討論。

由上述文獻得知，企業對於外派人員的訓練與發展著重以下幾點：

1.駐外任務的專業訓練；2.對外派地區文化的調適訓練，其中包含文化適應性、語言能力、家庭適應性...等；3.外派人員的職涯發展。

#### 2.3.3 外派人員的薪資與福利

在國際人力資源管理的相關議題當中，薪資與福利是最複雜的領域之一(楊慎淇、張姮燕，2005)。Black(1991)指出有 77%的外派管理人員不滿意其外派的薪資、福利和公司因派駐地區而提供有差異性國際薪資制

度。各國有其不同的員工薪資與報酬制度，以國內企業而言，外派人員的年薪通常為國內相當職位年薪的 1.5 到 2 倍，由此可見駐外人員的成本著實不低 (吳秉恩，2000)。因此，企業有仔細考量駐外人員所使用的激勵誘因和獎勵制度的必要性。

Cascio(1998)強調對多國籍企業而言，建立一個通用的報償制度是非常重要的。Harzing and Christensen(2004)建議制定外派人員績效與薪資福利管理時須注意的問題有：組織必須明確的傳達其策略、訂定個人業績、定期給予員工回饋、給予尋求改善業績的機會及讓外派人員了解績效與獎勵之間的關係。

Hyer(1993)認為外派人員的薪資體系應具有競爭性、低成本、激勵性、公平及容易管理等特點。因此外派人員的薪資福利方案應滿足下列需求：1.提供出國工作的激勵；2.能夠保持與母國國內相同的生活水準；3.能夠方便歸國；4.提供子女教育；5.能夠維持與家庭、朋友和同事間的關係。

廖勇凱(2005)認為外派人員的薪資考量因素可分為地區、任務與個人因素。

### 1. 地區因素

由於外派地區的差異，會使外派人員產生不同的感受，這樣的感受會影響公平性，因此必須考量到地域因素。另外，當地的物價波動，也會影響到外派人員的薪資。

### 2. 任務因素

外派任務本身的不同，也會影響外派薪資的調整。首先外派任務可能牽涉到職位或工作性質的異動，使薪資隨之調整。其次，外派任務的期間長短也會影響到薪資，外派期間通常可分為短(少於 12 個月)、中(1~4 年)、長(5 年以上)。一般而言，長期外派的員工必須承受更大的生活壓力，因此外派服務激勵獎金也較多。

### 3. 個人因素

由於個人因素的不同，企業可能會給予個別的補助。例如：職級越高的外派人員，所給予的待遇較高。而家庭因素也是一個重點，已婚且有子女的員工對於外派意願相對降低，因此，企業對其可能會給予家庭上的補助。

在薪資方面，Allard(1996)提出三種駐外人員的報償方法。

1.當地化組合(Localized package)：此種方法的基本薪資與當地人員

接近，僅小幅提供住宅與海外服務津貼，最適合區域間兩國差異不大時。

2.區域性方法(The regional approach)：此種方法能消除員工跨區域利用單一等級貨幣支付報償所產生的差異。

3.資產負債平衡方法(Balance sheet approach)：此方法目的是使外派人員在國外擁有與母國時相同之購買力，並且另外提供激勵津貼以彌補不同派遣地點之間所產生的差異。

目前國內企業的外派人員於派外期間的薪資計算方式，大致上可分為母公司本薪加成，以及母公司本薪外加上各式駐外津貼等兩種型態(吳秉恩，2000)。

在福利方面，陳麗如、林彩梅(1993)發現西方的企業給予外派人員的薪資福利重視子女教育津貼的補助、語言學習津貼、休假津貼...等。諸承明、王文君(2005)以國內一千大企業(電子製造業、非電子製造業業、服務業)的台商外派至大陸地區經理人員作為研究對象。研究結果得知，外派人員個人屬性中的年齡、學歷、及婚姻狀況會對其員工協助福利方案的滿意度高低產生影響。人員對休閒福利方案的實施滿意度最高；對薪資福利相關方案的實施滿意度最低。由此可知，國內的外派人員普遍

對於薪資較為重視。

余明助(2004)以台商派遣駐外人員在大陸、亞洲及歐美地區的人員為研究對象，針對派駐特性、派外任務特性、地主國環境及組織因素，來決定實施的駐外報償組合。研究發現不同派駐地區的外派人員在駐外報償上有顯著的差異，例如：派駐亞洲地區、派駐職務為高階主管者須強調績效報償與福利措施；對於那些派駐地政、經相似但文化差異越高，且母公司提供回任保障的外派人員則須強調績效報償控制與津貼組合運用。此外，余明助亦發現工作變化性越大與薪資報償的要求程度有正相關；工作完整性越高應重視津貼組合與福利措施。此結果表示若派外人員的工作自主性和要求回饋性越高，應強調績效報償、津貼組合與福利措施。

綜合上述文獻得知，目前國內企業對於外派人員所使用的薪資福利接近 Allard(1996)所提出的三種方式。另外，國內投資於亞洲地區的多國籍企業，在薪資與福利的選擇上大多數依據地主國當地環境而做變化。

Harzing and Christensen(2004)建議擬定外派人員績效管理政策須注意的問題如下：1.必須明確的傳達組織策略；2.訂定個人目標業績；3.定

期給予員工回饋；4.尋求改善業績的機會；5.績效與獎勵之間的關係。

韓志翔等人(2002)對政府機關外派人員的研究中指出，工作能力甄選對工作績效為正相關；教育訓練對海外適應為正相關；財務性的激勵制度對工作績效為正相關；海外適應對工作績效為正相關；人力資源管理制度對海外適應及工作績效為正相關。

透過以上文獻可得知，企業對於外派人員的薪資福利衡量重點如下：1.依照派駐地區的不同來衡量；2.依照專業能力而訂定；3.依照到任後的績效來調整；4.依照外派任務來制定；5.個人因素。

上述所探討之外派人員相關研究及其採用之人力資源管理實務彙整於表2.2。

表 2.2 外派相關研究及其採用之人力資源管理實務彙整

	作者/年代	對象	研究方向	產業	研究方法	人力資源管理實務								
						招募/ 甄選	訓練/ 發展	回任	薪資/ 福利	文化 適應	績效	其他		
國 外	Berrell, Wrathall and Wright(2001)	外派高級 主管	管理人員訓練與知 識轉移	藥廠和醫 療器材業 者	質性研究		◎							
	Kaye and Taylor(1997)	外派管理 人員、人 事主管	外派經理人員文化 衝擊	中國北京 飯店業	質性與量 化研究並 行					◎				
	Feng and Pearson(1999)	外派管理 人員	外派經理的甄選標 準、重要技能和知 識、回任問題、失 敗原因	飯店業	量化研究	◎		◎		◎			外派 失敗	
	Selmer、Chiu and Shenkar(2007)	外派管理 人員	文化距離的差異	--	質性與量 化研究並 行					◎				
	Harzingand Christensen(200 4)	1965 年至 2002 年關 於外派失 敗的研究	外派失敗的原因探 討與整理	--	質性研究					◎				外派 失敗

國內	余明助(2004)	外派管理人員	外派人員特性、地主國環境及組織因素影響駐外報償組合	在海外投資的台灣地區集團企業	量化研究				◎		◎	派駐類型
	吳萬益、陳碩佩、甘佩姍(2000)	外派管理人員	外派人員特性、跨文化訓練	113家集團企業及其分公司	量化研究		◎			◎		
	諸承明、王文君(2005)	外派管理人員	福利協助方案	電子製造業、非電子製造業、服務業	量化研究				◎			
	韓志翔、高景彬、吳宜貞(2002)	政府機關駐外人員	人力資源管理制度對海外適應和工作績效	政府機關	量化研究	◎	◎				◎	
	李鴻文、劉慶湘、許哲昌(2005)	外派員工	家庭因素對外派人員的適應影響	中國石油	量化研究					◎		
	周福星、李元墩、陳啟光(2001)	外派管理人員	探討整體人力資源策略	汽車產業	質性與量化研究並行	◎	◎	◎		◎	◎	領導行為

資料來源：本研究整理

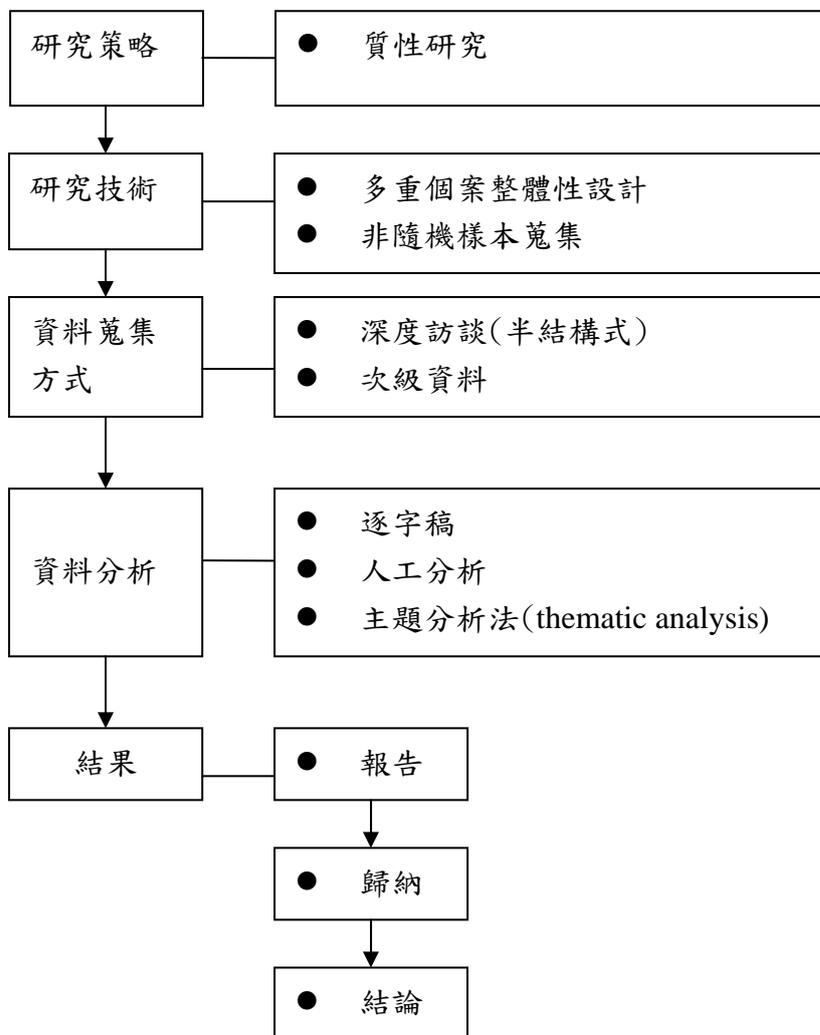
綜觀國內相關文獻，目前國內對外派人員研究的層面大多針對單一  
人力資源實務進行探討。例如：文化適應與訓練(吳萬益等人，2000)、  
績效管理(韓志翔等人，2002)、人才甄選(周福星等人，2001)、回任(周  
福星等人，2001)與薪資福利(余明助，2004)，甚少有研究以策略面著點  
深入研究。且國內、外相關研究其研究方法多偏重數據性的分析，甚少  
研究使用質性方法並以策略觀點深入剖析。

因此本研究將以策略的觀點並透過深度訪談，來探討台灣國際觀光  
旅館業外派人員的招募/甄選、訓練/發展及薪資/福利的人力資源管理實務  
為何？進而探討台灣國際觀光旅館業人員派遣區域的差異對其人力資源  
管理實務運用的影響？

### 第三章 研究設計

本研究主要目的為了解國內觀光飯店業外派人員的人力資源管理策略。本研究研究流程如圖3.1所示。本章節將分為五大部分：1. 質性研究的探討；2. 個案研究；3. 資料蒐集方式；4. 資料分析方法；5. 信度、效度與適用性。

圖 3.1 研究流程



資料來源：本研究整理

### 3.1 質性研究的探討

不同的研究目的與研究主題，會有不同的研究策略，研究策略會影響資料蒐集方式，資料的性質可分為量化研究(quantitative research)與質性研究(qualitative research)。量化研究的資料蒐集，一般而言採用隨機取樣的方式，因此能陳述普遍性的概括，而不受限於具體個案的獨特性質。但量化研究的標準與程序越來越少受到基本的檢驗與分析，以至於所有的研究對象或研究問題，不論是否合適，一律採用相同的標準與程序(李政賢、廖志恒、林靜如，2007)。而質性研究傾向現象學與歸納法，著重對未知世界的探索，希望能探求到一切事物的自然原始本質，或者趨向於發展新的理論，其目標為解決探索、開發與尋求意義的研究目的，其資料的特質為真實性高、豐富且多樣化、有深度(王雲東，2007)。

誠如上述，國內有關外派人力資源管理之相關研究相當多，相較之下，關於餐旅服務業的研究相對稀少(目前國內未有任何研究)，本研究以策略的角度切入探討，學者Boxall and Steeneveld(1999)認為策略的制定往往僅由少數高階主管(總/副總經理)制定，因此本研究無法蒐集到大量的數據資料。且本研究員根據交通部觀光局2008年所公佈的國際觀光飯店名錄，透過電話訪談各飯店的人事部專員或經理，及參考業者之官方

網站，得知全國目前只有五家飯店業者在國外投資，並有外派人員管理機制。王雲東(2007)指出當研究者對於欲研究的對象尚無詳細資料時，且研究者很少能對研究作出預估或假設，此類研究的屬於探索與解釋性質，較適合使用質性研究方法。

### 3.2 個案研究

長久以來，個案研究法為研究組織管理學者所採用(Easterby-Smith et al.,2002)，其原因為此方法有著闡明一個或一組決策為何被採用、決策如何被執行及會產生何結果的特性 (Schramm,1971)。Yin (1994)認為個案研究法的價值在於其廣泛的適用性。它可被應用於解答解釋性、描述性及評估或探索現實生活中各類現象的問題。Yin (1994)進一步指出個案研究法適用於當研究者對欲研究之對象尚無詳細資料，及研究目的為回答「如何」與「為什麼」的問題。本研究主要目的為探討國內國際觀光飯店業者，海外拓展時其外派人員的人力資源管理策略為何。Hendry et al.(1995)亦提倡個案研究法適用於了解策略如何進行，如同本研究之主要目的。因此，本研究適合使用個案研究法。

Yin (1994)指出個案研究策略可分為四種設計類型：單一個案整體性、單一個案嵌入式的、多重個案整體性及多重個案嵌入式的設計。本研究為多重個案整體性的設計。Herriott and Firestine(1983)指出多重個案研究設計得到的驗證結果比單一個案具有較強的解釋力。Yin(1994)表示採多重個案研究設計的目的為預測同樣結果(a literal replication)或從可預測的理論之中，產生不同的結果(theoretical replication)。多重個案設計步驟如下：1.建立的理論架構；2.設定研究目的；3.選擇符合設定的個案對象；4.設計資料收集方式；5.設計訪談問題；6. 訪談所選定的個案時，訪談問題須一致；7.用相同的分析方法，分析個別個案資料；8.撰寫個別個案訪談結果，再撰寫跨個案比較報告；9. 撰寫討論結論與建立之理論架構比較；10.撰寫研究結論並回答研究目的。

Eisenhardt (1989)認為採用多重個案研究設計時，必須進行內部個案(within-case)和跨個案(cross-case)資料分析。該學者認為進行多重個案的分析時，所有個案的分析方式都必須遵循第一個個案的分析方式，透過一致的分析方式，不同的個案才能採用。Eisenhardt 進一步提出‘有效的多重個案比較’如何達成的步驟。

1. 先熟悉單一族群資料，進而建立的一組族群資料，再以族群資料。來比較個案間的差異性。

2. 進行個案間的相似性與差異性比較。
3. 於整體資料彙整前，可先將實證資料細分為的類型或資料來源。

最後，Yin(1994)指出，雖然個案研究法是實證調查(empirical inquiry)，但是與實驗法或問卷量化調查研究相比，確實有其不足之處。該學者認為，個案研究法整體而言，缺乏嚴密性，可能會被模稜兩可的研究結果或是具有偏見的觀點影響其研究發現與結論的方向。其次，個案研究中較常遇到的問題為研究者採用相同的研究策略，所得到的結果卻不盡相同。最後，個案研究法往往產生過多不需要的文件，造成資訊解讀不易。

### 3.2.1 個案介紹

目前國內尚未有完整的餐旅業在海外投資之相關資訊，因此本研究根據交通部觀光局2008年所公佈的國際觀光飯店名錄，透過電話訪談各飯店的人事部專員或經理，及參考業者之官方網站，得知全國目前有五家業者在海外投資，並有外派人員。經過進一步徵詢，願意協助研究的業者有三間，簡介如下：

個案一成立至今已40餘年，經營者為日籍華僑，該飯店曾榮獲行政院衛生署所頒布之餐飲HACCP認證，並獲評「無菸餐廳」。該個案目前尚未在海外投資，但是長年派遣專業廚師至海外受訓的制度行之已久，屬於任務型派遣。此外，受訪者表示，該個案未來有海外拓展的計畫。

個案一之資料彙整於表3.1

表3.1 個案一簡介

分類介紹/個案	個案一
飯店等級	國外：無
	國內：四星級
飯店規模	國外：無
	國內：客房數161間
海外投資狀況	以飯店/集團名稱向外投資，目前無
海外投資方式	以飯店/集團名稱向外投資，目前無
外派人員職級	專業廚師
外派人員類型	任務型：技術性員工(廚師)

資料來源：本研究整理

個案二為知名食品集團跨足經營之飯店，首家飯店營運時間為2006年。由於該集團在國內的兩間飯店(商務型、觀光型)經營有成，因此，自2008年起持續對海外投資。個案二之資料彙整於表3.2。

表3.2 個案二簡介

分類介紹/個案	個案二
飯店等級	國外：四星級
	國內：五星級
飯店規模	國外：客房數383間(上海)、406間(淮安)、275間(西寧)、447間(南京)
	國內：客房數81間
海外投資狀況	大陸地區：上海、南京、淮安、西寧
海外投資方式	自資
外派人員職級	管理階層(總經理、副總經理)
外派人員類型	長駐型：飯店管理 任務型：飯店規劃、訓練當地員工、財務/績效考核…等

資料來源：本研究整理

個案三為專業飯店管理公司，以自有品牌及提供管理契約的方式向國內、外拓展其飯店版圖，總公司設立於台北。個案三之資料彙整於表3.3。

表3.3 個案三介紹

分類介紹/個案	個案三
飯店等級	國外：四星級
	國內：五星級
飯店規模	國外：客房數100間(蘇州)
	國內： ● 自資：台北、台中 ● 管理契約：陽明山、台南、墾丁、羅東、烏來、北投 管理契約
海外投資狀況	大陸地區： ● 自資：蘇州 ● 管理契約：上海(已結束合作)
海外投資方式	自資、管理契約
外派人員職級	管理階層(總經理、副總經理、房務部主管、業務部主管)
外派人員類型	長駐型：飯店管理 任務型：管理契約

資料來源：本研究整理

### 3.3 資料蒐集的方式

#### 3.3.1 訪談

Neuman(1997)認為最具代表性的質性研究方法就是深度訪談。深度訪談法(In-depth Interview Method)是質性研究中非常基本與常用的研究方法。訪談指的是針對特定目的所進行的面對面、口語與非口語等互相

溝通的方式，也就是一種有目的的談話過程。研究者透過訪談可進一步了解受訪者對問題或事件的認知、看法與意見(潘淑滿，2003)。

潘淑滿 (2003)指出深度訪談法有以下特色：1.為有目的性的雙向談話過程；2.訪問者不具有決定受訪者表達意見權益的權利；3.進行的方式有彈性；4.研究者能積極融入受訪者的經驗之中。深度訪談法的類型相當多元，根據不同的分類會有不同的結果(Bainbridge,1989)。訪談問題的結構分為三大類：1.結構式訪談；2.非結構式訪談；3.半結構式訪談。

1.結構式訪談(Structured Interview)：又稱為「標準化訪談」、「封閉式訪談」或「正式訪談」。結構式訪談是指研究者在訪談過程中，運用一系列預先設定好的結構式問題(順序亦不能改)，進行資料蒐集工作。優點是：不同受訪者所接受到的問題大體上是相同的，因此可以降低可能的偏差；缺點則是缺乏彈性，不容易深入了解受訪者的狀況。

2.非結構式訪談(Unstructured Interview)：又稱為「開放式訪談」。指研究者在進行訪談的過程中，不需預先設計標準化的訪談大綱，而是隨著受訪者的談話內容，自然地深入對談。此方法，通常是一種初步蒐集資料的方法，爾後再結合其他研究方法進行更深入的了解。

3.半結構式訪談(Semi-structured Interview)：該方式也可稱為「引導式訪談」。半結構式訪談介於前上述兩者之間，研究者在訪談進行前，必須根據研究問題與目的設計訪談大綱。訪談進行過程中，可以依實際情況對問題做彈性調整。

本研究為了維持訪談問題與內容的一致性，且盼能於傾聽之餘，也彈性的提問相關議題，因此採用半結構式訪談方式來蒐集資料。訪談問題(附錄一)的結構設計是根據本論文欲探討之研究問題及彙整相關文獻而成，希冀訪談資料能填補外派人力資源管理餐旅服務產業部份之文獻缺口。訪談問題之四大構面亦為本研究資料分析章節之主要結構。訪談問題結構設計如下：

- 海外拓展方式
- 外派人員的招募與甄選
- 外派人員的訓練與發展
- 外派人員的薪資與福利

### 3.3.2訪談對象

本研究之訪談對象為人力資源總監或負責外派人員管理事務(招募/

甄選、訓練與發展、薪資與福利)之經理。他們被列為訪談主要對象是他們為組織中人力資源管理策略的規劃者及決策者(Boxall and Steeneveld, 1999)。

本研究之訪談對象為上述各集團掌管外派人員之人力資源管理策略的最高決策者，首先透過電話與電子郵件聯繫各集團的人事部，了解上述個案在外派人員管理策略的決策者為何，並徵詢其協助研究之意願。經其同意後，本研究員與受訪者於約定的時間、地點進行面對面之訪談程序，以下為三位受訪者之經歷簡介和訪談時間、地點之說明。

個案一：該受訪者任職於個案公司14年，擔任職務為人事部副理，為該集團人事部門最高決策者。職責為負責集團內之人力資源管理規劃及決策事務。受訪時間為2009年2月25日，訪談地點為該受訪者任職之公司，訪談時間總計58分鐘。

個案二：該受訪者於餐旅業有多年經驗，曾任該集團駐中國地區酒店總管理處副總經理，負責當地飯店營運與所有人力資源管理策略、決策，並於2008年9月返台，目前擔任該個案公司之執行總監，負責管理公司整體的營運。受訪時間為2009年3月11日，訪談地點為該受訪者任職之公

司，訪談時間總計1小時10分鐘。

個案三：該個案受訪者任職於該個案公司10餘年，目前擔任該飯店管理顧問公司之副總經理，總管集團內之人力資源管理策略及規劃。受訪時間為2009年4月7日，訪談地點為該受訪者任職之公司，訪談時間總計59分鐘。

### 3.3.3次級資料

Saunders et al. (2000) 認為在商業類和管理領域的研究中，次級資料被廣泛應用於個案研究中。次級資料常見的來源有：政府機關、各單位機構本身營運資料、大眾媒體與早期研究資料(王雲東，2007)。潘中道、黃瑋瑩、胡龍騰(2000)指出次級資料引用必須留意資料的有效性、形式及品質。本研究所引用之次級資料來源為各個案公司建構之官方網站中之官方消息。所採用之資料為各個案公司之企業沿革與經營規模等資訊。由於所採用之資訊屬各個案公司之歷史、創辦人、經營理念、服務項目及目前之拓展據點，可受社會大眾檢視，造假之成分應不高，本研究研判為有效資訊。

### 3.4 資料分析

本研究在正式訪談開始前，經受訪者同意後進行錄音，訪談錄音檔由本研究員親自謄打成文字稿(逐字稿)後進行分析(附錄二)。Yin(1994)建議以主題(theme)分類的對比邏輯來解讀個案研究的資料，是最適合的資料分析策略之一。主題分析是以Struss (1987)的理論為發展基礎，主要用來執行比較研究(comparative study)，其基本假設為：不同的社會世界與不同的群體抱持著不同的主張，其觀點與經驗也會不同(李政賢、廖志恒、林靜如，2007)。Yin(1994)表示，無論是解釋性或描述性的個案研究，在使用主題分析(thematic analysis)時，應在收集資料前透過理論定義主題，之後選擇與該主題相關的研究對象，以確保蒐集資料可以互相比較。Yin(1994)建議如研究者使用事件訪談法或半結構式訪談法，其資料收集完畢後應依照主題分類進行分析。誠如上述，本研究之訪談問題結構設計，是依照欲探討之研究問題及相關研究而成，欲探討的問題有四大主題，分別為：

- 海外拓展方式
- 外派人員的招募與甄選
- 外派人員的訓練與發展
- 外派人員的薪資與福利

因此本研究將依照上述四個主題來進行資料分析，分析結果呈現於下個章節。本研究遵循陳向明(2002)之建議，將分析步驟分為：(1)開放譯碼；(2)主軸譯碼；(3)選擇譯碼。

(1)開放譯碼：將訪談過程資料的錄音檔進行文字轉譯，成為逐字稿，本研究將個案依訪談日期順序標示為個案一、個案二和個案三，回答的談話內容使用數字0001作為起始編碼，以便進行文字校對與後續資料彙整。

(2)主軸譯碼：透過訪談稿的四個主題，將各個案之逐字稿內容分類，並進行個案策略描述與重點彙整。

(3)選擇譯碼：依照各個案彙整的重點，整理出個案之間在四個主題的相同與差異點，並經由本研究目的的探討與相關文獻之比較，進而發展出研究結果。

### **3.5信度、效度與適用性**

Easterby-Smith et al. (2002) 表示質性研究最受爭議的是研究方法的信度、效度及適用性的議題。

Guba(1990)指出質性研究的信度評估指標，在於研究過程對研究測量與研究結果的真實性、應用性、一致性與中立性。因此該學者提出四項要點來提高質性研究的信來度：1.可信性；2.遷移性；3.可靠性；4.可確認性。

1. 可信性：指研究者收集資料的真實程度。
2. 遷移性：研究者收集的資料，可有效的轉換成文字陳述。
3. 可靠性：研究者如何運用有效的資料收集策略得到可靠的資料。
4. 可確認性：可以從研究過程獲得值得信賴的資料。

本研究在資料的取得上，因訪談的三位對象皆為掌管人力資源管理策略的最高決策者，因此在可信性及可確認性皆可成立。至於可靠性，本研究的受訪者之所以參與本研究案，是由於校內老師親自電訪受訪者及本校畢業學姐從中協調（為參與本研究個案公司之員工）。因此在可靠性可成立。此外，經訪談之後將資料換為逐字稿，並附於全文之後，由此可證明遷移性部分。

胡幼慧、姚美華(1996)解釋，效度是指研究者透過研究過程獲得正確答案的程度。Kirt and Miller (1988)將質性研究的效度測量分為三類：1. 明顯效度；2. 工具效度；3. 理論效度。

1. 明顯效度(Apparent Validity)：指的是研究測量的工具與觀察現象非常符合，並且能提供有效資料。
2. 工具效度(Instrumental Validity)：運用研究測量工具所獲得的資料，與某項被證實有效的工具所得到的結果相似。
3. 理論效度(Theoretical Validity)：研究中收集的資料能與研究所運用的理論架構相呼應。

本研究將透過蒐集的訪談資料與理論文獻進行分析，在效度上符合學者提出的理論效度。

李政賢等人(2007)指出，就質性研究的適用性而言，普遍遭遇的問題在於，其研究結果通常是陳述個別的具體案例，而陳述的根據都是建立在該個別案例提供的一連串相關資訊上。這種緊密的關聯程度，也是質性研究之所以能夠表達該個案細節特殊性的主要來源。因此當該個案研究結果想要套用至其他個案時，勢必要放棄原本的研究中所取得的相關資訊，再從其他個案重新取得新的資訊，因為這樣才能得知原本的研究發現，其有效性是否仍然成立。

## 第四章 分析結果與討論

本章節為訪談錄音檔轉換成文字稿之資料分析，首先將三個個案的資料個別分類，每個個案結構以四大主題分類：1.海外拓展方式；2.外派人員的招募與甄選；3.外派人員的訓練與發展；4.外派人員的薪資與福利。其次，撰寫個案個別分析報告，再進行三個個案之比較，並彙整出研究結果。最後，透過研究結果與本研究整理之相關文獻進行探討。

### 4.1 個案一

#### 4.1.1 海外拓展方式

個案一目前未有海外拓展的地點，但有任務型外派人員。受訪者表示，老闆本身為日本華僑，於日本有事業及投資，個案公司之外派人員主要為飯店廚師到日本學習廚藝。受訪者認為，該公司是經營有成的飯店，未來若有海外拓展計劃時會傾向使用自資或管理契約方式，他說

*做了40幾年的飯店，我們在一些經營層面、管理層面，  
有我們自己的一套，透過這個部分去做一個合作是比較  
可行的。(個案一：0047-0050)*

受訪者表示，未來海外拓展的人力配置應該以當地人員為主，外派人員擔任的職務應是管理階層。使用外派人員的目的是為了經營管理和培訓當地員工，使他們能了解企業文化與工作流程。此外，受訪者認為使用派駐人員的制度是初期的管理方式，以長遠的角度思考，還是需要培訓當地員工成為管理人才。至於未來外派人員的運作和執行上，會分為長駐型和任務型。

個案一受訪者認為未來拓展海外據點所使用的重點應為：1. 自資或管理契約方式進行；2. 人員的聘雇以當地員工為主，搭配台籍管理幹部；3. 派遣方式採長駐型與任務型兩種；4. 個案公司目前有任務型外派人員。

#### 4.1.2 外派人員的招募與甄選

外派人員的招募方式會依任務不同而有差異，但公司主要傾向使用內部輪調，也不排除同業介紹、挖角或回聘離職員工…等外部招募方式。

受訪者認為外派人員首先要有意願、豐富的從業經驗和專業能力，且最好沒有家庭因素干擾。受訪者進一步指出，外派期間的長短和未來職涯的規劃會強烈影響外派人員海外派遣的意願。因此甄選過程中，人

事部門主管會讓外派人員了解他們的權利與義務，以增加外派的成功率。

個案一外派人員的招募方式有四種：1. 內部升遷；2. 同業介紹；3. 獵人頭公司；4. 回聘離職員工。甄選條件優先考量有意願接受外派者、豐富產業經驗、專業能力及沒有家庭負擔者。

#### 4.1.3 外派人員的訓練與發展

受訪者表示外派人員在派駐海外前必須接受至少半年的培訓，培訓課程包含企業文化、管理風格、派駐單位之營運情形和所負責單位之作業流程…等。除了管理課程，公司會加強授予外派人員如何適應派駐地的課程，如：派駐當地的文化、風俗習慣及生活型態等知識，讓他們即便不能適應也要能了解文化的差異。

回任與職涯規劃方面，外派者的回任職位，公司傾向安插回原本職務。該公司的作法為人員回任的三個月至半年前，會將其原任職的職位做遇缺不補的規劃。若無職缺而導致人員無法回任，公司也會安排輔導就業。

另外，該個案任務型派駐廚師至日本接受培訓，大都是為期一到兩星期，最多不會超過一個月。

個案一針對外派人員培訓的重點歸納如下：1. 外派前應接受半年以上的培訓；2. 培訓課程不僅著重管理理念亦注重文化差異的知識。職涯發展方面，任務結束後會安排回原職務，當公司無法承諾回任時，會輔導就業。

#### 4.1.4 外派人員的薪資與福利

薪資給付方面仍與原職務相同，但會給予駐外津貼及職務上的調升，但職務調升只是方便其執行外派時的任務。

福利規劃方面，公司會安排員工的飲食、住宿以及交通需求，假期的排休則比照當地法令。此外，公司會規劃特別假期以便外派人員返鄉，同時並提供返鄉的交通費用。最後受訪者提到，該個案派往日本受訓的員工，受訓期間皆以公假計算，其外派期間之開銷皆由公司負擔。

個案一對於外派人員薪資的規劃，除了給付本薪外，會增付駐外津

貼。福利包含提供員工伙食、員工宿舍或協助租屋、交通費用補助及安排返鄉假期。因個案一外派人員皆屬任務型派駐，人員外派期間短，因此其所有海外開銷皆由公司支付，並給予公假之福利。

關於個案一所採用管理外派人員人力資源策略彙整如表 4.1

表4.1 個案一外派人員人力資源管理策略重點

分類		個案重點
海外拓展方式	投資方式	● 未來趨向使用自資或管理契約方式進行。
	人員配置	● 未來人員的聘雇擬以當地員工為主，搭配台籍管理幹部。
	派駐類型	● 未來對人員的派遣方式擬以長駐型與任務型兩種型態進行。 ● 個案公司目前有任務型外派人員。
招募與甄選	招募方式	● 未來對人員的招募擬以四種方式：內部升遷、同業介紹、獵人頭公司或回聘離職員工。
	甄選條件	● 甄選條件：有意願接受外派者、豐富產業經驗、專業能力及沒有家庭負擔者。
訓練與發展	外派前	● 外派前應接受半年以上的培訓。 ● 培訓課程不僅著重管理理念亦注重文化差異的知識。
	外派期間	● 尚未規劃
	外派結束	● 尚未規劃
	回任規劃	● 職涯發展方面，任務結束後會安排回原職務，當集團無法承諾回任時，會輔導就業。
薪資與福利	薪資規劃	● 未來對人員的薪資規劃，除了給付本薪外，會增付駐外津貼。
	福利規劃	● 福利包含提供員工伙食、員工宿舍或協助租屋、交通費用補助及安排返鄉假期。 ● 任務型派駐，所有海外開銷皆由公司支付，並給予公假之福利。

資料來源：本研究整理

## 4.2個案二

### 4.2.1海外拓展方式

個案一目前海外的發展地點為中國大陸地區，現有四個地點已經開始營運，分別為：上海、淮安、西寧與南京。此個案公司目前規劃經營的飯店等級為四星級商務飯店，拓展的方式皆為自資，酒店部門總管理處設於上海，掌管大陸地區所有飯店管理及投資事務。

目前各飯店最高管理職務總經理與副總經理為台籍派駐人員，偶爾會增派一位經理協助處理事務，除此之外各部門主管則使用當地員工。根據受訪者表示，人員雇用主要以大陸當地員工為主是因為

*台籍外派人員對當地法令等相關規範並未深入了解，因此必須由當地員工來運作，包含：財務管理、人力資源管理等部門主管。(個案二：0451-0453)*

受訪者進一步表示西寧地區飯店經營過程中“尋找當地人才並培訓為管理人員”(個案二：0173-0176)是他們目前經歷人力資源管理方面的難題之一。

受訪者認為，外派管理人員有其必要性，透過外派人員才能有效的傳遞公司文化。因為 “服務業是一個長期的累積，服務業是要在當地扎根的，是要建立形象”（個案二：0063-0064）。受訪者進一步表示，除非是進行臨時性的事務像績效考核、督導，或者是協助查帳才有可能使用短期出差的外派方式，不然長駐型外派人員是必要的。

此外，上海的飯店曾聘用過一個日籍總經理，為期一年，目的是為了提高服務品質以吸引日籍旅客。

個案一在海外拓展的重點如下：1. 投資方式主要使用自資；2. 海外地區另行成立管理處，與母國企業分開管理；3. 飯店人員配置主以當地員工為主，並搭配台籍總經理/副總經理長期派駐；4. 除了本國籍外派人員之外，聘用第三國人員主要為提高公司服務品質以吸引顧客。

#### 4.2.2 外派人員的招募與甄選

該個案招募外派人員方式有透過獵人頭公司、同業相互推薦、廣告及組織內部升遷來尋找適當人才。受訪者表示他是由同業推薦進入該集

團服務。但若大陸地區之飯店有緊急需求人力時，會以集團內部輪調的方式先前往中國支援。會使用此方式是因無法迅速招募所需的人才，但任務完成後有可能還會轉調往其他地區支援。受訪者進一步表示該集團目前外派人員仍以外部招募為主，但未來不排除將台灣飯店子公司之部門主管以內部輪調方式派遣至中國大陸。因為

*我們集團在酒店事業這個部分還會繼續在擴充，所以其實我們現有的這些高、中階幹部，他們將來會有什麼樣的機會安排，當然沒有很明確的規劃，相信會有機會。(個案二：0099-0102)*

甄選方式主要以面試為主。面試官則依職階高低有所不同，職階高的管理人員如總經理則由集團董事長親自面試，部門經理則由酒店管理處的處長面試。受訪者表示因支付外派人員的薪資高，所以甄選時須特別用心。甄選基本要素包含該人員至少有一項業務管理長才，例如餐飲或行銷業務等等。此外，需在飯店業內至少 10 到 15 年的工作經驗、能夠有培訓員工的能力、良好的情緒管理、高度的抗壓能力、很強的適應能力、具敏銳的觀察力可了解當地的事務及市場的變化、能夠接受公司的安排及業內的工作風評或口碑。

受訪者特別表示公司極少招募剛從學校畢業的人員，因為培訓新進人員進而確認他們為適合此產業及外派至駐外單位，

當中有很多變數，那我們有方方面面的東西，剛從學校畢業的人我們不知道他到底合不合適。所以要進入到那個培訓階段，起碼要從一個中階甚至中低階，如果再下去他也要從主管級的開始，我們才能夠看到他的潛質。(個案二：0111-0117)

受訪者表示該集團目前大陸地區有四間飯店，分布相當廣闊，因此甄選的標準及招募的難易度亦會隨地區而異。例如：上海地區會找比較國際化的人才、且這些專業的人才容易獲得；但西寧飯店位處青海，專業的管理人才要有意願，且願意去調整自己待在內陸。所以公司偏向尋求資質優秀、性格好且有意願接受公司培訓的人，因為受訪者認為

就算他不夠專業，但是我們有能力可以教他，其實這是一個最好的狀態，如果他在這邊是因為受教育、學習、然後成長的話，也比較不容易離開。(個案二：0180-0183)

綜合上述資訊，個案二在外派人員的招募來源有四種：1. 透過獵人頭公司 2. 同業推薦；3. 對外公開徵才；4. 內部升遷。人員甄選重點有：

1. 具備多元管理能力；
2. 豐富的從業經驗；
3. 培訓員工的能力；
4. 很強的適應能力；
5. 良好的情緒管理和高度的抗壓能力；
6. 敏銳的觀察，足以了解市場動向；
7. 願意配合公司政策。

#### 4.2.3 外派人員的訓練與發展

受訪者表示，因該公司酒店事業總管理處設於上海，因此，無論是外派至大陸之台籍幹部或由中國地區甄選的管理人員，所有培訓及發展課程均由上海總管理處負責，並在上海完成所有發展課程。課程著重在該公司於中國地區飯店事業之整體營運概況、公司文化的傳遞並如何將其結合專業知識運用於任務執行中及被派遣區域之市場及營運概況。至於台籍幹部之隨行家眷則無任何之協助。

該公司目前尚未規劃任何與回任有關之訓練課程。原因可能為該集團一直於中國地區擴張事業版圖。對於外派人員任期結束可以從兩個方面來探討：1. 任務結束後，另有其他的職務的安排；2. 若外派人員因自

身因素無法在海外執行任務時，公司會試著安排調回母國公司，若母國公司沒有職缺，該人員需離開公司。受訪者進一步表示，集團方面傾向留任人才，他說：

*如果真的發現這個人水土不服，他會盡量幫他做安排。其實我們公司職缺很多很多。你真的是沒有辦法的時候，他會想辦法幫你安插位置，我們公司在全中國有 120 個工廠，150 幾個營業所，大概全中國每一個省份都有的地點，我們這個集團裡面還有很多事業部，我們有醫院、有酒店、有房地產、有食品業。(個案二：0360-0365)*

綜合上述資訊，個案二公司訓練重點如下：1. 培訓地點為派駐地區的總管理處；2. 培訓課程重心以企業文化、企業環境、派駐地區的市場、派駐地的環境以及整個中國地區企業的運作方式等課程為主；3. 目前尚未有回任訓練課程。職涯發展方面，任務結束後會有三種規劃：1. 派往海外(大陸地區)其他飯店；2. 返回母國；3. 調回上海之飯店總管理處。外派失敗的規劃上，會調回母國或派調至集團之其他產業部門，但前提是有職缺的狀況下。

#### 4.2.4 外派人員的薪資與福利

個案二對於外派人員的薪資規劃是以台幣為基準，大約是母國同等職務薪資的 1.5 倍，且將整個中國地區皆劃為同一區域，薪資不會因地區有所差異，此做法可以簡化計算上的程序。薪資調升取決於績效表現，其衡量標準在於預算目標是否達成、管理能力及應變能力等等。每年之績效考核的時間為 6、7 月份及 11、12 份。

另外，關於年資計算的部分，若該外派人員是從台灣母公司派遣，公司會先將該人員於台灣地區的年資做結算。當此人員完成任務要返回母國或到派往其他公司產業時，也必須將其在派駐地的年資做結算。但假設該人員完成任務後是派往中國地區的其他飯店，此年資則可繼續累計。

個案公司並未提供外派人員員工宿舍，但會提供派駐地區生活上所需之相關資訊，例如：租屋、交通、娛樂資訊…等。雖公司未提供租屋及返鄉交通費用的補助，但提供公司員工免費伙食。員工假期依照中國地區規定的國定假日，所有外派人員一年皆有 14 天的假期。另外，公司也會在中國地區舉行員工旅遊的活動。

綜合上述資訊，可知個案二公司在薪資規劃重點如下：1. 採單一薪資制度，整個中國皆視為同一區域；2. 外派人員薪資為母國同職位的1.5倍；3. 薪資調整以績效為主，每年兩次的績效評核；4. 年資計算方式以同公司才能累計。福利規劃有：1. 提供租屋及生活資訊；2. 提供伙食；3. 一年有14天的探親假；4. 員工旅遊(限中國地區)。

關於個案二所採用管理外派人員人力資源策略彙整如表4.2

表4.2 個案二外派人員人力資源管理策略重點

分類		個案重點
拓展方式	投資方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資方式以自資為主。</li> <li>● 海外地區另行成立管理處，與母國企業分開管理。</li> </ul>
	派駐類型	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使用台籍總經理/副總經理長期派駐。</li> </ul>
	人員配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 除了本國籍外派人員外，亦聘用第三國人員，其目的為提高公司服務品質以吸引顧客。</li> <li>● 飯店員工之配置主以當地員工為主。</li> </ul>
招募與甄選	招募方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募來源：透過獵人頭公司、同業推薦、對外公開徵才或內部升遷。</li> </ul>
	甄選條件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 甄選重點：具備多元管理能力、豐富的從業經驗、培訓員工的能力、很強的適應能力、良好的情緒管理和高度的抗壓能力、敏銳的觀察，足以了解市場動向及願意配合公司政策。</li> </ul>
訓練與發展	外派前	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培訓地點在派駐地區的總管理處。</li> <li>● 培訓課程著重在企業文化、企業環境、派駐地區的市場、派駐地的環境以及整個中國地區企業的運作方式。</li> </ul>
	外派期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 尚未規劃</li> </ul>
	外派結束	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目前尚未有回任訓練課程。</li> </ul>
	回任安排	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 任務結束後會有三種規劃：派往海外(大陸地區)其他飯店、返回母國或調回設於上海之飯店總管理處。</li> </ul>
	外派失敗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外派失敗的規劃上，會調回母國或派調至集團其他產業部門，但前提是有職缺的狀況下。</li> </ul>
薪資與福利	薪資規劃	<p>薪資：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 採單一薪資制度，整個中國皆視為同一區域。</li> <li>● 外派人員薪資為母國同職位的1.5倍。</li> <li>● 薪資調整以績效為主，每年兩次的績效評核。</li> <li>● 年資計算方式以同公司才能累計。</li> </ul>
	福利規劃	<p>福利：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供租屋及生活資訊。</li> <li>● 提供伙食。</li> <li>● 一年有14天的探親假。</li> <li>● 員工旅遊(限中國地區)。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 4.3 個案三

### 4.3.1 海外拓展方式

個案三目前海外擴展為大陸地區，現階段已開始營運的飯店只有江蘇省一地，飯店等級目前以四星級商務飯店為主，拓展方式為自資。受訪者提到，該公司曾提供上海地區某飯店 2 年期管理契約合作案，服務內容從飯店規劃到正式營運所需之管理，目前已結束合作關係。受訪者表示該公司雖提供契約式管理的服務，但合作與否則取決於是否與 “*這個業主的默契度、共識度，經營理念各方面是不是能獲得他們(個案公司)的認同*” (個案三：0222-0226)。另外，受訪者表示無論是自資或契約管理合作案所需之外派人員，皆由台北總管理負責管理。

目前飯店派駐海外的職級主要為總經理、副總經理、客房部和業務部的主管，其餘主管則使用當地員工。針對人資部門主管，受訪者表示 “*人資這個部分，比較重要，因為它是當地的勞動法令等等，他(人資部門主管)要非常了解，所以一定是找當地的人*” (個案三：0017-0019)。此外，台籍管理人員的任務之一是企業文化的傳承，受訪者表示 “*我們帶頭的主管非常了解公司的文化，因此企業文化的導入很成功*” (個案三：0278-0280)。

至於當地員工的訓練則由母國總管理處派人前往培訓。受訪者承認，當地員工的培訓方式已做調整，主因為文化上的差異。受訪者針對該公司拓展時的訓練程序提出進一步說明，她說：

*從籌備到開幕這段為前期的訓練，是由母公司總管理處負責，訓練完畢會導入當地主管及員工，接下來則由當地的主管去做一些訓練。(個案三：0021-0025)*

由此可知，該公司先將當地主管培訓成訓練者，讓他們可以傳遞企業文化與員工平日工作上所需之技術及知識。

此外，個案公司目前由台灣總公司派遣第三國籍人員至大陸地區，負責管理顧客關係部門以提高服務品質。

個案三海外拓展重點如下：1. 以自資與管理契約兩種方式，管理契約方式會考量與合作對象的默契度、共識度和經營理念；2. 海外地區仍由母國公司總管理處管理；3. 飯店人員配置以當地員工為主，但客房部

與業務部的主管使用台籍管理人員，並使用台籍總經理/副總經理長期派駐為最高管理決策者；4. 透過訓練當地主管來移植並強化企業文化；5. 使用母公司調派之第三國外派人員提升服務品質吸引顧客。

#### 4.3.2 外派人員的招募與甄選

雖然個案公司有直營飯店與管理契約兩種經營方式，外派人員以企業內部升遷人員為主。受訪者認為此方式較外部招募更適合的原因為

*要把整個的文化、服務理念等等，導入新的飯店裡面，最快的方式是用原本的人去做管理、訓練跟帶人。(個案三：0030-0032)*

關於甄選部分，公司會先做同仁意願調查，針對有意願者施以英文能力測驗，通過測驗者，公司會進一步針對其專業能力與派駐單位需求來挑選人才。符合外派的基本要素有人員的適任性、專業度、態度、適應性和成熟度，並要能培訓當地員工及已在公司服務 5-6 年。受訪者表示 40 歲以下的年輕主管都有外派的可能性，因為

*有相當的經驗是好，但是我認為不能不給年輕人機會，加*

上飯店的訴求就是要年輕化、要時尚、要科技。(個案三：0197-0199)

此外，公司對於派駐到直營飯店與管理契約飯店人員的甄選考量有所差異。例如：派駐到直營飯店的人員要有長期派駐的心理建設及準備。受訪者表示“派過去的人要有落地生根的感覺、想法”（個案三：0051-0052）。相反的，管理契約的外派人員主要任務為管理方式及技術轉移，派駐性質是有時間性和階段性的任務，因此人員的甄選考量以可完成任務為前提。

綜合上述資訊，個案三在外派人員的招募與甄選方式上，僅使用內部升遷人員。甄選要點有專業能力、外派任務的需求、語言能力、態度、環境適應性、成熟度、培訓員工的能力及年輕富有創造力。

#### 4.3.3 外派人員的訓練與發展

個案三掌管飯店事務的總管理處設於台灣，因此，無論人員被派駐到江蘇、上海或其他地區皆須回台北總管理處受訓。為幫助外派人員快速進入狀況，台北總管理處會提供派駐人員有關被派駐地點的市場資訊及該飯店之營運重點。受訪者表示外派人員都是公司從基層培養，因此

均給予充分的信任。

訓練課程有通識課程與專業課程兩部分，內容依職務不同而有差異。通識課程為集中教學，內容包含文化的認識、民俗的認識、溝通技巧、領導統馭、財務管理、人事管理還有當地的法令...等等。專業課程主要為各階層專業主管所設。例如總經理需完成財務回報系統課程、各階層專業主管之財務預算的編列和提撥...等課程。整個訓練課程，受訪者認為了解當地法規最為重要。外派人員在外派期間除了每兩週定時回報該派駐點之營運狀況之外，每年都需回總管理處參加工作研討會，及接受行銷課程與了解公司政策。最後，公司並未提供回任的訓練，因為受訪者認為“都是高階主管，高階主管到哪裡都是一些一樣的職務調派”（個案三：0137-0138）。

該公司外派人員的任期約五年左右，任期結束之後會有兩種規劃：  
1)派往其他地區開發新據點；2)返回母國任職，其據點公司會派駐新的人員輪替。個案三公司目前已有外派人員回任，這些人員是因為上海的管理契約結束而返國。回任的人員公司均安排同等級職務的調派，因為“我們集團不是只有兩三間，我們有 10 間的飯店”（個案三：0139-0140）。

受訪者特別提到有一位外派人員並未回任，主因為個人生涯規劃想在國外發展，因此放棄回任機會。由於該集團尚未有外派失敗的案例，因此尚未規劃相關策略。受訪者認為，總管理處在人員外派前就提供完善的訓練，外派期間會隨時關切並提供外派人員生活上的協助，所以不曾有外派失敗的情形發生。受訪者表示若往後有外派失敗的情況發生，公司必會先了解原因，如：家庭因素、工作壓力…等，不會只是作調派的調整。

綜合上述資訊，個案三有關訓練的重點有 1. 飯店事業之培訓總部設於台北；2. 管理階層之發展課程分為通識課程及各階層專業課程；3. 目前尚未有回任訓練課程。派駐任務結束後，職涯發展有繼續派往其他地區開發新據點或返回母國任職二種。人員外派失敗的處理方式，會先了解外派人員無法繼續執行任務的原因，再進行後續安排。

#### 4.3.4 外派人員的薪資與福利

個案三外派人員的薪資規劃是以台幣為主，薪資標準與台灣相同，但另給予外調津貼作為薪資加給。所有的外派人員均採合約制，採一年一簽或是兩年一簽的方式，適用於長駐型外派人員。對於支援型外派人

員，由於只是短暫任務需求，公司僅給予出差津貼。福利規劃有提供員工宿舍及免費伙食。高階主管，如總/副總經理，可選擇在外租屋，公司會補助租屋津貼。員工假期依照中國地區規定的國定假日，另外，所有外派人員一年皆多給 14 天的假期，及提供返鄉的來回機票。

年資計算部分，若外派人員在母國任職超過 10 年，公司會使用舊退休制，讓員工可以繼續累計年資。未滿 10 年的同仁，公司會將其在母國的年資先結清，到中國地區再重新計算，回任前也會將其中國地區的年資作結算。

綜合上述資訊可知，個案三公司在薪資規劃重點如下：1. 以母國薪資為主，另給予外派津貼；2. 長駐型外派人員為合約制(一至兩年簽約一次)；3. 任務型外派人員薪資另給付出差津貼；4. 服務滿十年的人員可累計年資。福利規劃有：1. 提供員工宿舍；2. 提供伙食；3. 總經理/副總經理職級可選擇在外租屋，由公司補助經費；4. 一年有 14 天的探親假；5. 提供返鄉來回機票。

關於個案三所採用管理外派人員人力資源策略彙整於表 4.3

表4.3 個案三外派人員人力資源管理策略重點

分類		個案重點
拓展方式	投資方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以自資與管理契約兩種方式。</li> <li>● 管理契約方式會考量與合作對象的默契度、共識度和經營理念。</li> <li>● 海外地區仍由母國公司總管理處管理。</li> </ul>
	派駐類型	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使用台籍總經理/副總經理長期派駐。</li> </ul>
	人員配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使用母公司調派之第三國外派人員以提升服務品質吸引顧客。</li> <li>● 人員配置以當地員工為主，此外客房部與業務部的主管也使用台籍管理人員。</li> </ul>
招募與甄選	招募方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募來源，僅使用內部升遷人員。</li> </ul>
	甄選條件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 甄選重點：專業能力、外派任務的需求、語言能力、態度、環境適應性、成熟度、培訓員工的能力及年輕富有創造力。</li> </ul>
訓練與發展	外派前	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飯店事業之培訓總部設於台北。</li> <li>● 管理階層之發展課程分為通識課程及各階層專業課程。</li> </ul>
	外派期間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 尚未規劃</li> </ul>
	外派結束	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目前尚未有回任訓練課程。</li> </ul>
	回任安排	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職涯發展有繼續派往其他地區開發新據點或返回母國任職二種。</li> </ul>
	外派失敗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人員外派失敗的處理方式，會先了解外派人員無法繼續執行任務的原因，再做後續安排。</li> </ul>
薪資與福利	薪資規劃	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以母國薪資為主，另給予外派津貼。</li> <li>● 長駐型外派人員為合約制(一至兩年簽約一次)。</li> <li>● 任務型外派人員薪資付出差津貼。</li> <li>● 服務滿十年的人員可累計年資。</li> </ul>
	福利規劃	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供員工宿舍。</li> <li>● 提供伙食。</li> <li>● 總經理/副總經理職級可選擇在外租屋，由公司補助經費。</li> <li>● 一年有14天的探親假。</li> <li>● 提供返鄉來回機票。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 4.4 個案重點比較與研究發現

### 4.4.1 拓展方式

表 4.4 研究個案之海外拓展方式比較

分類/個案	個案一	個案二	個案三
拓展方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未來趨向使用自資或管理契約方式進行。</li> <li>● 未來人員的聘雇擬以當地員工為主，搭配台籍管理幹部。</li> <li>● 未來對人員的派遣方式擬以長駐型與任務型兩種型態進行。</li> <li>● 個案公司目前有任務型外派人員。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資方式以自資為主。</li> <li>● 海外地區另行成立管理處，與母國企業分開管理。</li> <li>● 飯店員工之配置主要以當地員工為主，並搭配台籍總經理/副總經理長期派駐。</li> <li>● 除了本國籍外派人員外，亦聘用第三國人員，其目的為提高公司服務品質以吸引顧客。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以自資與管理契約兩種方式。</li> <li>● 管理契約方式會考量與合作對象的默契度、共識度和經營理念。</li> <li>● 海外地區仍由母國公司總管理處管理。</li> <li>● 人員配置以當地員工為主。使用台籍總經理/副總經理長期派駐，且為最高管理決策者，此外客房部與業務部的主管也使用台籍管理人員。</li> <li>● 透過訓練當地主管來移植並強化企業文化。</li> <li>● 使用母公司調派之第三國外派人員以提升服務品質吸引顧客。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

由表 4.4 可知，在海外拓展方面，個案一和個案三傾向使用自資及管理契約的方式拓展其海外經營版圖，主因是此兩個案公司對於飯店經營方面有相當程度的經驗。個案二公司雖然跨產業經營，但其企業體系相當龐大，資金並不缺乏，因此傾向自資的方式。

外派人員管理方面，相較於其他兩個個案公司，個案二在海外拓展的飯店數目前較多，因此在海外成立總管理處為方便管理和人員訓練，而個案三目前只有投資一間飯店，所以總管理處仍然設置在母國。

所有的受訪者皆認為，海外飯店的人員配置應以當地員工為主，再搭配派駐之台籍幹部，這些派駐的管理人員除了負責飯店的營運管理外，另一項重要的任務是企業文化的傳遞與當地人員的培育。所有受訪者均表示人員派駐型態大約分長駐型與任務型兩種。長駐型人員的任務主要是飯店管理、傳遞企業文化與培訓員工，任務型外派人原的主要職責為協助飯店階段性營運需求(如：績效考核、財務狀況確認…等)和支援海外員工訓練。另外，個案二與個案三公司為了提升服務品質吸引顧客，在顧客關係的管理聘用第三國外派人員。

經以上個案比較後，本研究將其拓展方式之相異點彙整於表 4.5、4.6

表 4.5 拓展方式(相同)

分類/個案	個案一	個案二	個案三
拓展方式 (相同)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 未來趨向使用自資或管理契約方式進行。</li> <li>● 未來人員的聘雇擬以當地員工為主，搭配台籍管理幹部。</li> <li>● 未來對人員的派遣方式擬以長駐型與任務型兩種型態進行。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飯店員工之配置主要以當地員工為主，並搭配台籍總經理/副總經理長期派駐。</li> <li>● 除了本國籍外派人員外，亦聘用第三國人員，其目的為提高公司服務品質以吸引顧客。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以自資與管理契約兩種方式。</li> <li>● 人員配置以當地員工為主。使用台籍總經理/副總經理長期派駐，且為最高管理決策者，此外客房部與業務部的主管也使用台籍管理人員。</li> <li>● 使用母公司調派之第三國外派人員以提升服務品質吸引顧客。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

表 4.6 拓展方式(差異)

分類/個案	個案一	個案二	個案三
拓展方式 (差異)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個案公司目前有任務型外派人員。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資方式以自資為主。</li> <li>● 海外地區另行成立管理處，與母國企業分開管理。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理契約方式會考量與合作對象的默契度、共識度和經營理念。</li> <li>● 海外地區仍由母國公司總管理處管理。</li> <li>● 透過訓練當地主管來移植並強化企業文化。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

最後，本研究發現，國內的國際觀光飯店業者，在海外拓展方式的重點如下：

- 有飯店經營經驗的業者傾向採用自資和管理契約兩種方式。
- 拓展數量較多的業者，總管理處設置於海外(大陸地區)以利管理與人員訓練。
- 人員配置以當地員工為主；外派人員皆擔任飯店高階主管，負責飯店的營運與管理。
- 外派人員依任務型態可分為長駐型與任務型，長駐型主要是飯店營運管理、傳遞企業文化與培訓員工；任務型則是協助飯店階段性營運(如：績效考核、財務狀況確認…等)和協助海外員工訓練。
- 為了提升服務品質吸引顧客，大多數個案聘用第三國外派人員來管理顧客關係部門。

#### 4.4.2 外派人員的招募與甄選

表 4.7 招募與甄選重點比較

招募 甄選	分類/個案		個案一	個案二	個案三
	招募	內部	內部升遷	內部升遷	內部升遷
		外部	同業介紹、獵人頭公司、回聘離職員工	透過獵人頭公司、同業推薦、對外公開徵才	無
甄選	條件	有意願接受外派、豐富產業經驗、專業能力及沒有家庭負擔者。	具備多元管理能力、豐富的從業經驗、培訓員工的能力、很強的適應能力、良好的情緒管理和高度的抗壓能力、敏銳的觀察，足以了解市場動向及願意配合公司政策。	專業能力、外派任務的需求、語言能力、態度、環境適應性、成熟度、培訓員工的能力及年輕富有創造力。	
	程序	建立名單，進行意願調查，針對有意願者洽談相關事項與合約。	應徵不同職務會由不同職級的主管面試，總/副總經理將由董事長面試。	先做同仁意願調查，針對有意願者施以英文能力測驗，通過測驗者，公司會進一步針對其專業能力與派駐單位需求來挑選人才。	

資料來源：本研究整理

表 4.7 彙整研究個案之人員招募及甄選實務發現，個案一和個案二在外派人員的招募來源較為接近，此兩個案皆使用獵人頭公司、同業推

薦或內部升遷；個案三傾向使用內部升遷的方式。

甄選條件上，所有受訪者皆一致認為，飯店業的外派人員需具備的條件有：

- 優秀的多元能力，如：專業能力、管理能力、語言能力…等。
- 豐富的從業經驗。
- 符合外派職務需求的專才。
- 接受外派的意願。
- 環境適應力強。

另外，個案二和個案三還要求外派人員必須有培訓當地員工的能力。最後，個案三特別強調，因飯店品牌及經營風格，其外派人員必須年輕化。經以上個案比較後，本研究將其招募與甄選方式之同異點彙整於表 4.8、表 4.9

表 4.8 招募與甄選方式(相同)

招募 甄選	分類/個案		個案一	個案二	個案三
	招募	內部	內部升遷。	內部升遷。	內部升遷。
		外部	同業介紹、獵人頭公司。	透過獵人頭公司、同業推薦。	無
	甄選	條件	有意願接受外派、豐富產業經驗。	具備多元管理能力、豐富的從業經驗、培訓員工的能力、很強的適應能力、良好的情緒管理和高度的抗壓能力。	專業能力、外派任務的需求、語言能力、態度、環境適應性、成熟度、培訓員工的能力。
程序		無	無	無	

資料來源：本研究整理

表 4.9 招募與甄選方式(差異)

招募 甄選	分類/個案		個案一	個案二	個案三
	招募	內部	無	無	無
		外部	回聘離職員工	對外公開徵才	無
	甄選	條件	沒有家庭負擔者。	敏銳的觀察，足以了解市場動向及願意配合公司政策。	年輕富有創造力。
程序		建立名單，進行意願調查，針對有意願者洽談相關事項與合約。	應徵不同職務會由不同職級的主管面試，總/副總經理將由董事長面試。	先做同仁意願調查，針對有意願者施以英文能力測驗，通過測驗者，公司會進一步針對其專業能力與派駐單位需求來挑選人才。	

資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 外派人員的訓練與發展

表 4.9 訓練與發展方式之重點比較

訓練 發展	分類/個案		個案一	個案二	個案三
	訓練	外派前	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外派前應接受半年以上的培訓。</li> <li>● 培訓課程不僅著重管理理念亦注重文化差異的知識。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培訓地點在派駐地區的總管理處。</li> <li>● 培訓課程著重在企業文化、企業環境、派駐地區的市場、派駐地的環境以及整個中國地區企業的運作方式。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 飯店事業之培訓總部設於台北。</li> <li>● 管理階層之發展課程分為通識課程及各階層專業課程。</li> </ul>
外派期間		尚未規劃	尚未規劃	尚未規劃	
外派結束		尚未規劃	尚未規劃	尚未規劃	
發展	外派失敗	尚未規劃	調回母國或派調至集團之其他產業部門，但前提是有職缺的狀況下。	會先了解外派人員無法繼續執行任務的原因，再做後續安排。	
	生涯規劃	任務結束後會安排回原職務，當集團無法承諾回任時，會輔導就業。	1. 派往海外(大陸地區)其他飯店；2. 返回母國；3. 調回設於上海之飯店總管理處。	繼續派往其他地區開發新據點或返回母國任職二種。	

資料來源：本研究整理

由表 4.9 可知，所有個案公司對於跨文化訓練都相當重視，培訓地點方面，個案二設於上海之海外總管理處，個案三則設於母國台灣。

訓練課程上，個案二著重於企業文化及運作流程，個案三則將培訓課程分為通識課程(如：當地人文、風俗、法令…等)及各階層專業課程(公司運作流程、管理規章…等)。此外，長駐型之外派人員兩種課程均須完成，但若任務期間短暫則無須接受通識課程。

職涯規劃與外派失敗措施方面，所有個案公司皆採用回任和海外輪調的方式安排，但並未實施回任訓練。當外派失敗時，僅個案二公司對其外派人員另有安排，規劃方式為調回母國或派調至集團之其他產業部門。

經以上個案比較後，本研究將其訓練與發展方式之同異點彙整於表

4.10、4.11

表 4.10 訓練與發展方式(相同)

訓練 發展	分類/個案		個案一	個案二	個案三
	訓練	外派前		培訓課程不僅著重管理理念亦注重文化差異的知識。	培訓課程著重在企業文化、企業環境、派駐地區的市場、派駐地的環境以及整個中國地區企業的運作方式。
外派期間			尚未規劃	尚未規劃	尚未規劃
外派結束			尚未規劃	尚未規劃	尚未規劃
發展	外派失敗		尚未規劃	無	無
	生涯規劃		任務結束後會安排回原職務。	返回母國、派往海外(大陸地區)其他飯店。	繼續派往其他地區開發新據點或返回母國。

資料來源：本研究整理

表 4.11 訓練與發展方式(差異)

訓練 發展	分類/個案		個案一	個案二	個案三
	訓練	外派前		外派前應接受半年以上的培訓。	培訓地點在派駐地區的總管理處。
外派期間			尚未規劃	尚未規劃	尚未規劃
外派結束			尚未規劃	尚未規劃	尚未規劃
發展	外派失敗		尚未規劃	調回母國或派調至集團之其他產業部門，但前提是有職缺的狀況下。	會先了解外派人員無法繼續執行任務的原因，再做後續安排。
	生涯規劃		當集團無法承諾回任時，會輔導就業。	調回設於上海之飯店總管理處。	無

資料來源：本研究整理

最後，本研究發現，國內的國際觀光飯店業者，訓練重點如下：

- 訓練地點會因拓展規模有差異。
- 訓練課程可分為通識課程(如：企業文化、跨文化訓練、當地法規、人際關係…等)、專業課程(市場行銷、管理流程、資訊回報系統、企業運作現況…等)。
- 外派的任務性質會影響其接受訓練課程的多寡。
- 未提供回任訓練。

職涯規劃部份，所有個案公司一致表示，當外派任期結束後，公司會提前規劃，主要規劃的方式有：

- 派往其他飯店。
- 返回母國任職。
- 外派失敗則會安排調回母國或派調至集團之其他產業部門。

#### 4.4.4 外派人員的薪資與福利

表 4.12 薪資與福利規劃之重點比較

薪資福利	分類/ 個案	個案一	個案二	個案三
薪資福利	薪資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 除了給付本薪外，會增付駐外津貼。</li> <li>● 任務型派駐，所有海外開銷皆由公司支付。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 採單一薪資制度，整個中國皆視為同一區域。</li> <li>● 外派人員薪資為母國同職位的1.5倍。</li> <li>● 薪資調整以績效為主，每年兩次的績效評核。</li> <li>● 年資計算方式以同公司才能累計。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以母國薪資為主，另給予外派津貼。</li> <li>● 長駐型外派人員為合約制(一至兩年簽約一次)。</li> <li>● 任務型外派人員薪資付出差津貼。</li> <li>● 服務滿十年的人員可累計年資。</li> </ul>
	福利	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供員工伙食、員工宿舍或協助租屋、交通費用補助及安排返鄉假期。</li> <li>● 任務型派駐期間，會給予公假之福利。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供租屋及生活資訊。</li> <li>● 提供伙食。</li> <li>● 一年有14天的探親假。</li> <li>● 員工旅遊(限中國地區)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供員工宿舍。</li> <li>● 提供伙食。</li> <li>● 總經理/副總經理職級可選擇在外租屋，由公司補助經費。</li> <li>● 一年有14天的探親假。</li> <li>● 提供返鄉來回機票。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

由表 4.12 可知，個案一與個案三在薪資規劃上是以母國薪資為主，另給予外派津貼作為加給，個案二薪資則是國內同等職務的 1.5 倍，薪資的調整主要透過每年兩次的績效考核，此外，三個個案都將中國大陸

視為同一區域。

個案三公司對於長駐型外派人員採用合約制度。任務型外派人員部分，個案一之外派人員在海外所有開銷皆由公司支付，個案三公司會給予出差津貼。另外，年資計算上，個案二以同公司才能累計的方式，而個案三是服務滿十年的人員可累計年資。

福利規劃方面，所有個案皆有提供租屋資訊、員工伙食、員工旅遊、探親假，假期方面比照中國當地規定，個案一與個案三另提供員工宿舍、租屋費用和返鄉的交通費用，但個案三特別規定，除總/副總經理之外，其餘外派人員必須住在員工宿舍。

經以上個案比較後，本研究將其薪資與福利規劃之同異點彙整於表

4.13、4.14

表 4.13 薪資與福利規劃(相同)

薪資福利	分類/ 個案	個案一	個案二	個案三
	薪資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 除了給付本薪外，會增付駐外津貼。</li> <li>● 採單一薪資制度，整個中國皆視為同一區域。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年資計算方式以同公司才能累計。</li> <li>● 採單一薪資制度，整個中國皆視為同一區域。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以母國薪資為主，另給予外派津貼。</li> <li>● 任務型外派人員薪資付出差津貼。</li> <li>● 採單一薪資制度，整個中國皆視為同一區域。</li> </ul>
	福利	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供員工伙食、員工宿舍或協助租屋、交通費用補助及安排返鄉假期。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供租屋及生活資訊、提供伙食、一年有14天的探親假。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供員工宿舍、提供伙食、一年有14天的探親假、提供返鄉來回機票。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

表 4.14 薪資與福利規劃(相異)

薪資福利	分類/ 個案	個案一	個案二	個案三
	薪資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 任務型派駐，所有海外開銷皆由公司支付。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外派人員薪資為母國同職位的1.5倍。</li> <li>● 薪資調整以績效為主，每年兩次的績效評核。</li> <li>● 年資計算方式以同公司才能累計。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長駐型外派人員為合約制(一至兩年簽約一次)。</li> <li>● 任務型外派人員薪資付出差津貼。</li> <li>● 服務滿十年的人員可累計年資。</li> </ul>
	福利	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 任務型派駐期間，會給予公假之福利。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工旅遊(限中國地區)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 總經理/副總經理職級可選擇在外租屋，由公司補助經費。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

最後，本研究發現，國內的國際觀光飯店業者，在薪資與福利規劃上皆會受到職務高低、任務目的、外派期間之影響。薪資規劃重點如下：

- 薪資以台幣為基準，可分為外派津貼加給和本薪增加兩種方式。
- 薪資調整的依據為績效考核與派駐地區無關。
- 外派人員依照任務類型有所差異，長駐型人員採用合約制(一至兩年簽一次約)；任務型外派人員會在外派前領取出差費。
- 年資計算方式有兩種：(1) 同公司累計；(2) 服務滿十年可累計年資。

福利規劃有：

- 提供租屋及生活資訊。
- 提供伙食。
- 一年有14天的探親假。
- 員工旅遊(中國地區)。
- 提供返鄉來回機票。
- 員工宿舍。
- 租屋費用。



## 4.5 討論

### 4.5.1 拓展方式

關於向海外拓展事業版圖的部分，本研究發現，有飯店經營經驗的業者傾向採用自資或管理契約兩者兼用的方式，結果和 Kaye and Taylor(1997)及 Feng and Pearson(1999)相同。

關於海外據點人員的配置主要以當地員工為主，高階主管則由母國派遣人員擔任，主要任務為飯店管理、企業文化傳遞與員工培育。

本研究結果得知，國內飯店業者將外派人員依任務類型分為長駐型與任務型，與國內、外諸多研究(Selmer、Chiu and Shenkar, 2007；周福星、李元墩、陳啟光，2001；韓志翔、高景彬、吳宜貞，2002)結果相似。本研究結果顯示，長駐型外派人員主要職務為管理飯店、傳遞企業文化與培訓員工，任務型人員則是協助飯店營運(如：績效考核、財務狀況確認…等)和員工海外訓練，此發現與 Feng and Pearson(1999)的研究結果相同。

參與本研究之個案公司，其海外旅館的服務對象均鎖定高級商務客

人。因此，服務品質相形重要，個案公司均聘用第三國人員來管理顧客關係部門，因為第三國人員較能了解外籍顧客的需求及文化、進而可提供更貼切服務。

#### 4.5.2 外派人員的招募與甄選

從國內對於外派人員招募的相關研究可知，人選多以母國公司內部既有員工為優先考量，若內部員工無法支援，則以臨時對外招募人員因應(吳秉恩，2000)。本研究亦證實此論點，因其原因為傳遞企業文化及組織經營理念，最快的方式為使用公司內部的人員。

關於外派人員的甄選條件，本研究發現業者傾向甄選有具備優秀的多元管理能力、豐富從業經驗、符合外派職務需求的專才、有意願外派者及環境適應力強的人員。本研究結果與學者(Black et al ., 1991; Cascio, 1998; Cullen, 1999; Feng and Pearson, 1999; Harvey, 1997; Tung, 1981; 曹國雄，1993；吳秉恩，2000；陳基國、黃同圳，1997；韓志翔、高景彬、吳宜貞，2002；廖勇凱，2005)雷同，由此可知，無論何種產業的外派人員，在甄選條件上都十分相似。但本研究亦發現，為了突顯飯店品牌，業者鎖定及培育(年齡介於 30 至 40 歲)年輕管理者，其目的為年輕管理者可為飯店創新理念及新氣象。

### 4.5.3 外派人員的訓練與發展

廖勇凱(2005)認為，外派人員的訓練與發展應分為三階段：臨行準備階段的訓練、派外工作階段訓練及歸國安置階段訓練。

關於外派前的準備訓練，本研究結果發現，國內的國際觀光飯店業者，在外派前的訓練課程可分為通識課程(如：企業文化、跨文化訓練、當地法規、人際關係…等)和專業課程(市場行銷、管理流程、資訊回報系統、企業運作現況…等)，此結果與黃英忠、鍾昆原、溫金豐(1998)及吳秉恩(2000)相似。但培訓課程則會因任務期間與類型的不同而有差異，若任務期間短暫則無須接受通識課程。此外，本研究發現若外派人員由外部招募，個案公司傾向人員到派遣地後再提供派駐據點的營運狀況。因為對於企業而言，太早提供資料會產生不必要的風險。但，當外派人員為內部轉調時，公司會在外派前提供全部資訊，以利外派人員及早了解狀況。

另外，本研究亦發現人員的培訓地點會因個案公司其海外營運規模而有所差異。當海外投資的飯店量較多者，會在當地設置總管理處，所有外派人員皆在海外的總管理處受訓，李鴻文、劉慶湘、許哲昌(2005)解釋此種方式是透過當地環境訓練人員，期待人員對環境落差的不適應

度減到最低。

關於外派期間的訓練，廖勇凱(2005)建議外派人員開始執行外派任務時，培訓重點應為生活資訊提供、職前引導、師徒制度、聘請文化顧問進行指導與訓練以及自我訓練。但本研究結果顯示，外派人員接受訓練課程的多寡，除了所擔任的職務的專業知識外，課程重點取決於派駐期間的長短。

相關研究指出，從事國際工作的員工之所以會無法達成任務(失敗)，其中主要一項因素就是外派期間缺乏跨文化訓練(Sanchez, Spector and Cooper, 2000)。但本研究結果發現，外派期間實施的訓練課程，並未提供跨文化訓練。原因可能是外派地點與母國文化相似性高，且在甄選時以有外派經驗的對象為主，以及外派前已受過相當完整的訓練，因此減低派遣失敗的機率。

雖然學者認為外派人員在完成任務後大多數須回到母國，對此，外派人員會再度面臨新工作與環境變遷的適應(廖勇凱，2005)。但本研究結果發現國內飯店業者皆未提供與規劃回任訓練。分析其可能原因為，回

任後所擔任的職務相似，且如上述，外派地點的文化和母國相似，所以個案公司目前未有回任訓練的規劃及安排。

職涯規劃部份，楊慎淇、張姮燕(2005)整理幾位學者的研究後得知，大多數公司並沒有做好回任的計畫。但本研究結果顯示，個案公司會將其人員派往其他飯店、安排返回母國或派調至集團其他產業部門任職。

#### **4.5.4 外派人員的薪資與福利**

本研究結果發現，國內的國際觀光飯店業者，在薪資與福利的規劃會受到職務高低、任務目的及派駐時間長短之影響，但不受到地區差異之影響。

薪資給付是以台幣為基準，給付方式可分為國內本薪加上外派津貼或原本薪資的1.5倍兩種。

關於報償機制，余明助(2004)發現，不同派駐地區人員報償機制有顯著的差異，例如：派駐亞洲地區、派駐職務為高階主管者須強調績效報償與福利措施。但本研究結果不同於余明助的是，本研究中之個案公司對人員所派駐地區之不同，其報償措施不會有所差異。其原因是本研究

中參與的個案公司其人員派駐的地點僅限中國大陸一地，個案公司將中國地區視為同一地區(不分內、外陸)。此外，廖勇凱(2005)認為外派人員的薪資考量會受到外派期間的影響，本研究結果證實，外派人員薪資依照任務類型會有所差異，如：長駐型人員領取外派津貼或原本薪資1.5倍兩種；任務型外派人員除本薪外，只領取出差津貼。

在福利方面，陳麗如、林彩梅(1993)發現西方的企業給予外派人員的薪資福利較重視子女教育津貼的補助、語言學習津貼、休假津貼...等。但參與本研究之個案公司並未將子女教育津貼及語言學習津貼等列為福利選擇要項，其原因可能為派駐地點離母國較接近，且使用語言相似。

本研究發現與外派人員相關文獻之比較彙整於表 4.13

表 4.13 本研究發現與外派人員相關文獻之彙整比較

主題/研究發現	本研究發現之重點	國外餐旅業相關研究彙整	國內、外其他產業外派人員相關研究彙整
海外拓展方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自資或管理契約。</li> <li>● 派遣人員分為長駐型與任務型。</li> <li>● 使用第三國外派人員提升服務品質。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自資或管理契約。</li> <li>● 派遣人員分為長駐型與任務型。</li> <li>● 使用第三國外派人員提升服務品質。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自資或合資。</li> <li>● 派遣人員分為長駐型與任務型。</li> <li>● 使用第三國外派人員管理海外企業之營運。</li> </ul>
招募/甄選	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募方式：獵人頭公司、同業推薦、內部升遷。</li> <li>● 甄選條件：具備優秀的多元管理能力、豐富從業經驗、符合外派職務需求的專才、有意願外派者及環境適應力強、年輕者。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募方式：獵人頭公司、內部升遷。</li> <li>● 甄選條件：專業能力、語言能力、駐外經驗、外派的意願以及其接受訓練的程度、外派人員及其眷屬對當地文化的適應能力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募方式：獵人頭公司、登報或網路求才、內部升遷。</li> <li>● 甄選條件：專業能力、語言能力、駐外經驗、外派的意願以及其接受訓練的程度、外派人員及其眷屬對當地文化的適應能力。</li> </ul>
訓練/發展	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外派前的訓練課程可分為通識課程和專業課程。</li> <li>● 海外投資的飯店量較多者，會在當地設置總管理處，所有外派人員皆在海外的總管理處受訓。</li> <li>● 外派期間與回任前皆為規劃訓練。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外派前的訓練課程為跨文化訓練。</li> <li>● 受訓地點為母國公司。</li> <li>● 外派期間應加強跨文化訓練與輔導。</li> <li>● 回任前給予母國文化適應課程。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 駐外任務的專業訓練。</li> <li>● 對外派地區文化的調適訓練，其中包含文化適應性、語言能力、家庭適應性...等。</li> <li>● 較少針對回任與外派失敗作規劃。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外派結束後會將其人員派往其他飯店、安排返回母國或派調至集團其他產業部門任職。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 任期結束可能派往其他地區或返回母國。</li> </ul>	
薪資/福利	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薪資與福利的規劃會受到職務高低、任務目的及派駐時間長短之影響，但不受到地區差異之影響。</li> <li>● 薪資給付是以台幣為基準，給付方式可分為國內本薪加上外派津貼或原本薪資的1.5倍兩種。</li> <li>● 提供福利有：租屋及生活資訊、提供伙食、一年有14天的探親假、員工旅遊(中國地區)、提供返鄉來回機票、員工宿舍、租屋費用。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不同派駐地區人員報償機制有顯著的差異。</li> <li>● 薪資給付是以母國貨幣為基準，給付方式可為國內本薪加上外派津貼。</li> <li>● 提供福利有：租屋及生活資訊、提供伙食、提供返鄉來回機票、員工宿舍、租屋費用、語言學習津貼。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 依照派駐地區的不同來衡量。</li> <li>● 依照專業能力而訂定。</li> <li>● 依照到任後的績效來調整。</li> <li>● 依照外派任務來制定。</li> <li>● 個人因素。</li> <li>● 提供福利有：租屋及生活資訊、提供伙食、提供返鄉來回機票、員工宿舍、租屋費用、語言學習津貼。</li> </ul>

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本章節分為四部分：1. 首先彙整本研究結果與發現，並對研究目的提出結論；2. 對於後續相關研究與業者給予建議；3. 提出本研究之貢獻；4. 說明本研究在執行過程中所遭遇的困難和研究方法之限制。

### 5.1 結論

本研究的第一個目的為了解台灣國際觀光旅館業對外擴展的現況及方式。本研究員經電話訪查得知，目前國內國際觀光旅館(以 2008 交通部觀光局所公佈之國際觀光旅館名錄中之旅館為主)對海外拓展並有外派人員的公司有五家。本研究發現，有豐富飯店經營經驗的業者傾向採用自資和管理契約兩種方式向海外拓展經營版圖。但在管理契約簽訂前，國內旅館集團的考量重點為與合作業主的默契度、共識度與經營理念。但於企業體系大，投資多元化(跨產業經營)且資金並不缺乏的企業，傾向自資的方式拓展經營版圖。

本研究第二個目的為探討台灣國際觀光旅館業海外擴展的模式如何影響外派人員之管理方式。本研究發現，國內業者在海外據點人員的配置主要以當地員工為主，但高階管理人員以台籍派遣人員為主，且多為長期

型的派駐(至少一年以上)。台籍高階主管的主要任務為飯店整體營運、企業文化的傳承及負責當地員工的培育。外派人員管理方面，海外拓展的飯店數較多，傾向在海外另成立總管理處方便管理和訓練；海外拓展的飯店數少之業者，其飯店總管理處仍然設置在母國。

本研究第三個目的為探討台灣國際觀光旅館業外派人員的招募/甄選、訓練/發展及薪資/福利的人力資源管理實務。

在招募方面，本研究發現，國內的國際觀光飯店業者，人員的招募來源採用的方式為透過獵人頭公司、同業推薦、內部升遷。內部升遷的人員有利於企業文化的傳遞。對於甄選條件，國內業者重視外派人員是否具備優秀的多元能力、有豐富的業界經驗、專才是否符合外派任務需求、是否有意願接受外派及其環境適應力是否強。另外，業者會要求其外派人員具備培訓當地員工的能力。主因是當地人才不易尋找。培訓地點會因拓展規模有所差異，海外投資據點較多的個案公司，傾向在當地設置總管理處，並讓所有外派人員在總管理處受訓。其用意擬透過當地環境訓練人員，將人員適應環境上的落差感減低。

在訓練/發展方面國內國際觀光飯店業者，在外派前的訓練會依照任務期

間與任務類型做劃分。長駐型人員其主要課程可分為通識課程(如：企業文化、跨文化訓練、當地法規、人際關係…等)及專業課程(市場行銷、管理流程、資訊回報系統、企業運作現況…等)。但任務型外派人員因其派外期間短暫，並未提供通識課程訓練。本研究另發現，當外派人員為外部招募而來，為了減低風險，公司對於海外營運資料的提供會等外派人員到派駐地才會提供。相反的，若外派人員由內部升遷者，公司會予其外派前提供完整資訊以利其提早了解當地市場及該旅館之營運狀況。另外，訓練地點會因拓展規模有差異，海外投資的飯店數較多者傾向在當地設置總管理處，並讓所有外派人員在海外的總管理處受訓，其透過當地環境去訓練人員，以減低人員到任時的不適應。

本個案中的外派人員均有外派經驗且外派前受過完整的訓練，加上外派地點與母國文化相似性高，不需要額外給予跨文化的訓練。因派駐地的文化與母國相似性高，且回任後擔任的職務相同時，不需要提供回任訓練。且參與本個案的所有公司皆未提供或規劃回任訓練。至於外派失敗的後續處理上，個案公司會將其人員派往其他飯店或安排返回母國任職或派調至集團之其他產業部門。

在薪資給付方面，本研究結果顯示，國內的國際觀光飯店業者，在薪資與福利規劃皆受到職務高低、任務目的及派駐時間長短影響，但不因人員派駐地區的差異而有所不同。個案公司對於外派人員的福利提供租屋及生活資訊、伙食、一年有 14 天的探親假、員工旅遊(中國地區)、返鄉來回機票、員工宿舍及租屋費用。

本研究最後一個研究目的為，探討台灣國際觀光旅館業其派遣區域的差異對其人力資源管理實務運用的影響。本研究結果得知，甄選條件會因派遣區域不同而有所差異，主因是有些區域人才不易尋找，因此業者會要求其派駐人員具備培訓當地員工的能力。外派人員接受培訓課程的多寡及內容，取決於外派期間長短與任務目的，和派遣地區無關。國內業者將中國地區視為單一地區，對於薪資調整的依據為職務高低、任務目的、外派期間與績效考核，派駐地區之差異不會影響。

## 5.2 建議

### 5.2.1 後續相關研究建議

本研究人力資源策略的研究構面僅限於招募與甄選、訓練與發展、薪資與福利三項，由於國際人力資源管理層面極廣，本研究未能全面討論。建議後續研究相關領域之學者，可深入探討其他構面，或可針對單

一實務深入研究，並增加研究對象，可採用質或量並重之研究方法，藉此深入了解單一實務或各實務結合運用執行的成效。

### 5.2.2 業界參考之建議

透過本研究之發現，給予未來計畫向海外拓展之飯店業者幾點建議：

1. 當母企業體系龐大，資金充足時，建議採用自資的方式進行，若企業為長期經營飯店者，也可同時採用管理契約之方式。
2. 海外企業的人員配置可考慮以當地員工為主體，搭配外派人員負責營運與管理。
3. 招募外派人員時，建議可使用獵人頭公司、同業推薦、內部升遷三種方式。
4. 假設海外拓展飯店數量增加，可考慮於該投資地區設置總管理處，並將外派人員的訓練地點移至當地。
5. 外派前的訓練課程安排上，建議可規劃成專業課程(財務回報系統…等)與通識課程(跨文化訓練、當地法令…等)。當派駐地的文化差異性較高時，除了上述課程，在外派期間可持續安排環境適應之相關輔導，並且在回任前也可考慮安排母國文化適應的課程。
6. 外派人員的職涯發展安排上，建議任期結束後可安排其至其他地區任

職或發展新的飯店或返回母國任職。

7. 一般而言，國內常見的外派人員薪資是以台幣為基準，給付方式可分為國內本薪加上外派津貼或原本薪資的 1.5 倍兩種，因此建議業者可參考此方式規劃。
8. 在福利部分，建議業者至少提供以下規劃：租屋及生活資訊、伙食、一年有 14 天的探親假、員工旅遊、返鄉來回機票、員工宿舍及租屋費用。

### 5.3 研究貢獻

目前國內的眾多對於海外派遣管理研究文獻中，關於餐旅服務業、飯店業的海外派遣管理研究相當稀少，本研究為先驅的研究之一。本研究結果發現國內飯店業者海外拓展的方式與現況，進而得知外派人員之招募與徵選、訓練與發展、薪資與福利的相關制度。希冀透過本研究結果，亦期本研究的歸納之發現，能提供國內飯店業者向海外拓展事業版圖相關資訊，並使外派人員管理制度的發展更為健全。

## 5.4 研究限制

### 5.4.1 研究過程的限制

由於目前國內國際觀光旅館產業的外派人員相當稀少，加上多數業者視投資情形與人力資源管理策略為商業機密，不願提供協助，透過電話訪查結果得知，僅有五間飯店符合本研究設定之對象，其中僅三間願意協助調查，相對資料也不易取得。

### 5.4.2 研究方法的限制

本研究使用質性研究方法，雖然質性研究方法所收集的資料有真實性高、豐富且多樣化及有深度…等優點，但僅適用於研究目的為新概念與新假設，或者初步進行的探索性與解釋性之研究。因此導致研究對象往往是透過設定的研究目的去尋找，無法採用隨機取樣。因蒐集的資料主要為文字呈現，其中部分屬回溯性的資料，受訪者可能因記憶或商業機密，而有片段隱瞞情況，導致分析過程會有模稜兩可的資料，且研究者使用較主觀的看法進行資料解讀，此亦會影響研究發現與結論。本次研究所得之研究結果，未來若有學者採用相似之研究策略，所得之結果卻不盡然會與本結果相似。另外，本研究僅以個案研究的方式呈現，雖取得三間飯店業者之資訊及其外派人力資源管理相關策略之資料。但仍

然無法完全代表該產業的實際執行現況。

## 參考文獻

### 一、中文文獻部分

1. 方至民、翁良杰、曾志弘、柯秋霜(2005)，多國籍企業已在台子公司員工擔任外派中國大陸之第三國外派人員影響因素之研究：比較個案分析，人力資源管理學報，第五卷第三期，21-47 頁。
2. 王慧珍、鄭雯涵(2006)，組織支援與人格特質對外派人員海外適應之探討，北商學術論壇-資訊管理與實務研討會。
3. 王雲東(2007)社會研究方法-量化與質性取向及其應用，威仕曼文化事業股份有限公司。
4. 田文彬、林月雲(2003)，台灣歷年海外派遣管理研究分析，人力資源管理學報，第三卷第三期，001-025 頁。
5. 余明助(2004)，台灣企業派員人員對駐外報償決定因素認知之研究，人力資源管理學報，第四卷第一期，103-125 頁。
6. 李鴻文、劉慶湘、許哲昌(2005)，海外派遣人員之家庭因素對其海外適應之影響，經營管理論叢，89-100 頁。
7. 李俐婷(2007)，外派人員回任意願決定因素之研究—以台商外派至大陸人員為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
8. 李政賢、廖志恒、林靜如(2007)，質性研究導論，五南圖書出版股份

- 有限公司。
9. 吳秉恩(2000)，台灣企業派外人員管理之研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
  10. 吳景勝(2000)，國際行銷，前程企業管理公司。
  11. 吳萬益、陳碩佩、甘佩姍(2000)，台灣企業外派人員跨文化訓練有效性之實證研究，台大管理論叢，10期2卷，167~203頁。
  12. 周福星、李元墩、陳啟光(2001)，台商派駐中國大陸人員國際人力資源管理模式與實證研究，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。
  13. 林家五、羅哲修、祝道松、郭建志(2002)，影響大陸台商人力資源策略之成因分析：社會-技術系統觀點，人力資源管理學報，第二卷第三期，025-049頁。
  14. 胡幼慧、姚美華(1996)，質性研究-理論、方法及本土女性研究實例(初版)，巨流圖書公司。
  15. 曹國雄(1993)，中、美、日、大陸企業人力資源管理的比較，人力資源發展學報。
  16. 陳麗如、林彩梅(1993)，美、日多國籍企業在台經營之人事管理比較研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

17. 陳基國、黃同圳(1997)，台灣地區美、日多國籍企業招募與遴選作業之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
18. 陳向明(2002)，社會科學質的研究(初版)，五南圖書出版股份有限公司。
19. 黃英忠、鍾昆原、溫金豐(1998)，台商派駐大陸人員跨文化訓練模式初探—重要事例法與社會學習理論之應用，輔仁管理評論，第五卷第一期，19-48 頁。
20. 陽婉(2007)，餐旅管理，培生教育出版集團。
21. 孫忠凱(2003)，員工特質對外派意願之影響，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
22. 楊慎淇、張姮燕(2005)，人力資源管理，普林斯頓國際有限公司。
23. 趙必孝(1994)，國際企業子公司人力資源管理：策略、控制與績效，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
24. 楊文琪(2009)，6月1日：「長榮集團 要到京滬蓋飯店」。聯合新聞網。資料引自：<http://udn.com/NEWS/MAINLAND/MAI3/4935990.shtml>
25. 廖勇凱(2005)，國際人力資源管理，智勝文化事業有限公司。
26. 潘淑滿(2003)，質性研究-理論與應用，心理出版社。
27. 潘中道、黃瑋瑩、胡龍騰(2000)，研究方法步驟化學習指南，學富文

化事業有限公司。

28. 諸承明、王文君(2005)，外派經理員工協助方案實施現況及其成效之研究-以大陸台商為實證對象，中原學報，第三十三卷第二期，149-163 頁。
29. 鄭建瑋(2005)，餐旅館管理概論，桂魯有限公司。
30. 鄭瀛川、陳彰儀(2005)，外派大陸台籍經理人領導行為之轉變脈絡，明道學術論壇，第一卷第一期，43-62 頁。
31. 韓志翔、高景彬、吳宜貞(2002)，駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效影響之研究-以政府機關為例，人力資源管理學報，第二卷第一期，37-55 頁。
32. 聯合國貿易暨發展委員會 (UNCTAD)「2008 年世界投資報告」(World Investment Report 2008)。

## 二、 外文文獻部分

1. Allard, L. A. C. (1996), Management globe-trotting experts. Management Review, Vol.85, No.5, pp.38-43.
2. Bainbridge, W. S. (1989). Survey Research: A Computer-Assistant Introduction, Belmont, CA: Wadsworth.
3. Barber, N.and. Pittaway, L. (2000), Expatriate recruitment in South East Asia: dilemma or opportunity? , International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.12, No.6, pp.352-359.
4. Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991), Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. Academy of Management Review, Vol.16, pp.291-317.
5. Black, J. S. (1991), Returning expatriates feel foreign in their native land. Personnel, Vol.68, No.8, pp.17.
6. Boxall. P., and Steeneveld, M. (1999), Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. The Journal of Management Studies, Vol.36, No.4, pp.443- 463.
7. Cascio, W. F. (1998), Managing human resource, New York: Mc Graw-Hill.
8. Christensen. C. and Anne-Wil. H. (2004), Expatriate failure: time to abandon the concept? , Career Development International, Vol.9, No.7, pp.616-626.
9. Cullen, J. B. (1999), Multinational Management: A Strategic Approach, International Thomson Publishing, pp.426.
- 10.Davis, S. M. (1984), Managing Corporate Culture, M. A: Ballinger.
- 11.Dowling, P. J. and Schuler, R. S. (1999), Management People in A

Multinational Context, International Human Resource Management.

12. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., and Lowe, A. (2002), Management Research: An Introduction, London: Sage.
13. Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, Academy of Management Review, Vol.14, No.4, pp.532-550.
14. Feng, F. and Pearson, T. E. (1999), Hotel expatriate managers in China: selection criteria, important skills and knowledge, repatriation concerns, and causes of failure, Hospitality Management, Vol.18, pp.309-321.
15. Forster, N. (2000), Expatriates and Impact of Cross Cultural Training. Human Resource Management, Vol.10, pp.63-78.
16. Guest, D. (2001). Human resource management: when research conforms theory. International Journal of Human Resource Management, Vol.12, No.7, pp.1092-1106.
17. Gary, D. (2000), Human Resource Management 8/e, Prentice Hall, pp.613-622 .
18. Guba, E.G. (1990), The alternative paradigm dialog. In Cuba, E.G.(Ed.), The Paradigm Dialog. London: Sage Publications.
19. Harvey, M. G. (1997), Dual-career expatriates: Expectations, adjustment and satisfaction with international relocation, Journal of International Business Studies, Vol.3, pp.627-658.
20. Hendry, C., Arthur, M. B. and Jones, A. M. (1995), Strategy Through People: Adaptation and Learning in the Small-medium Enterprise, London: Routledge.
21. Herriot, R. E. and Firestone, W. A. (1983), Multisite qualitative policy research: Optimizing description generalizability. Educational Research, Vol.12, pp.14-19.

22. Hyer, R. M. (1993). Executive Compensation in the International Arena: Back to the Basics, Compensation and Benefits Review, Vol.25, No.2, pp.49-54.
23. Jan, S., Randy, K. C. and Oded, S. (2007), Cultural distance asymmetry in expatriate adjustment, Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 14, No. 2, pp.150-160.
24. Kirt, J. and Miller, M. (1988), Reliability and Validity in Qualitative Research, London: Sage Publications.
25. Kaye, M. and William G.K. (1997), Expatriate culture shock in China: a study in the Beijing hotel industry. Journal of Managerial Psychology, Vol.12, No.8, pp.496-510.
26. Lincoln, Y.S. and Guba, E.G. (1985), Naturalistic Inquiry, Newbury Park: Sage Publications.
27. M. Berrell, J. Wrathall. and P. Wrigh. (2001), A Model for Chinese Management Education: Adapting the Case Study Method to Transfer Management Knowledge. Cross Cultural Management, Vol.8, No.1, pp.28-44.
28. Mobley, W. H. Griffeth, R. W., Hand, H. H. and Meglino, B. M. (1979), Review and conceptual analysis of the employee turnover process. Psychological Bulletin, Vol.86, pp.493-522.
29. Neuman, W.L. (1997), Social Research Methods; Qualitative and Quantitative Approaches, Boston: Allyn and Bacon.
30. Pucik. V., and Saba, T. (1998), Selecting and developing the global versus the expatriate manager: Review of the state-of-the-art. Human Resource Planning, Vol.21, pp.41-55.
31. Ronen, S. (1986), Comparative and Multinational Management, N.Y: John Wiley and Sons.

32. Rosemary, E. L. (2004), For Patrick Hardy: a boy of considerable culinary refinement and an enthusiastic consumer of tourism, pp.64.
33. Sanchez, J. Spector, P. and Cooper, C. (2000), Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model, Academy of Management Executive, Vol.14, No.2, pp.96-106.
34. Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2000), Research Methods for Business Students, Essex: Prentice Hall.
35. Schramm, W. (1971), Notes on case studies of instructional media projects. Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, DC.
36. Taylor, S., Beechler, S., and Napier, N. (1996), Toward an integrative model of strategic international human resource management, Academy of Management Review, Vol.21, pp.959-985.
37. Tung, R. L. (1981), Selection and training of personnel for overseas assignments, Columbia Journal of World Business, Vol.16, pp.68-78.
38. Torbiorn, I. (1994), Operative and strategic use of expatriates in new organizations and market structures. International Studies of Management and Organization, Vol.24, pp.5-17.
39. Trochim, W. (1989), Outcome pattern matching and program theory, Evaluation and Program Planning, Vol.12, pp.355-366.
40. Yin, R. K. (1994), Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, Inc.

## 附錄一 訪談稿

訪談稿：

非常感謝您百忙之中抽空接受訪問，本次訪談內容僅作為學術研究之用途，敬請放心。

南華大學旅遊事業管理研究所

指導教授：潘澤仁 博士

研究生：劉冠宏

敬上

### 第一部分-受訪對象個人資料

1. 請問您目前服務的單位及擔任的職務為何？擔任此職務已有多久？
2. 到目前為止工作經歷？

### 第二部分-旅館業經營拓展方式與員工聘用的方式

1. 目前貴公司在海外投資的飯店子公司現況？
2. 貴公司以何種經營方式( ex:加盟連鎖、租界、合資、管理契約或其他方式) 拓展海外飯店版圖？
3. 所採取之經營方式 (加盟連鎖、租界、合資、管理契約或其他方式) 是否影響海外子旅館人力資源的聘用方式 (採外派、地主國、第三國外派或其他方式)？為何採用其聘用方式 (外派、地主國、第三國外派或其他方式)？因為當地法規或其他因素？
4. 在各階層員工聘用的方式和比例(台灣外派比例；地主國人員比例；第三國人員比例)？

### 第三部分-旅館業海外派遣人員之招募與甄選策略

1. 貴公司在招募外派人員時，主要使用何種方式？為何使用這些方式？
2. 貴公司在招募外派至不同地區的人員時，方式是否有差異？差異的原因？
3. 甄選外派人員的因素與條件是有哪些？甄選的因素與條件是否會因派遣區域不同而有所不同？不同的原因？
4. 由內部甄選而來的員工所擔任職務為何？為何擔任這些職務？
5. 內部甄選外派人員的程序為何？甄選程序是否會因派遣區域不同而有所不同？

### 第四部分-旅館業海外派遣人員之訓練與發展策略

1. 外派人員所使用的培訓方法為何？為何只使用這些方式？
2. 是否各職務的訓練方式均一致？

3. 外派區域不同時，培訓方式是否有差異？差異的原因？
4. 外派前給予培訓的重點為何？原因？
5. 外派期間給予培訓的重點為何？原因？
6. 任務結束(回任)前是否會給予訓練，重點為何？原因？
7. 在以上三個階段的培訓重點級方式是否會因職務不同而有差異？派遣區域不同其培訓課程與重點是否有差異？差異的原因？
8. 是否提供外派人員職涯發展的規劃以及他們回任後的發展計畫？為何如此規劃？
9. 當外派失敗時有何應對措施？

#### 第五部份-旅館業海外派遣人員之薪資與福利策略

1. 外派人員的薪資 (地區、能力、績效、任務、職務上的差異或其他因素)受哪些因素影響？
2. 外派人員的福利 (地區、能力、績效、任務、職務上的差異或其他因素)受哪些因素影響？
3. 不同階層外派人員的薪資如何規劃？為何如此規劃？其薪資是否會依(地區、能力、績效、任務、職務上的差異或其他因素)之不同而有所差異？
4. 不同階層外派人員的福利方案如何規劃？為何如此規劃？其福利方案是否會依(地區、能力、績效、任務、職務上的差異或其他因素)之不同而有所差異？

## 附錄二 個案訪談逐字稿

### 個案一

個案一	問與答	備註
	我想先了解貴公司目前的經營規模有多大？	
0001 0002 0003 0004 0005 0006 0007	公司 40 幾年來陸陸續續有在其他地方，甚至外縣市有開一些分店，可是這些分店大概都是餐廳性質，而不是像個案一公司的二館另外蓋一棟飯店，這個情況是沒有的，大概都是在餐廳這個部分出去。目前是沒有，近一次在對外的是民國 88 年的時候，那個時候在高雄的百貨公司有開一間餐廳，當然也隨著這間百貨公司結束營業，我們也跟著撤回來，目前主要就是我們這間本店。	
	接下來是訪談稿的部分。	
0008 0009 0010 0011 0012	我目前在個案一公司任職 14 年，當然我進來的時候不是做人資的部分，我剛進來是公司的資訊人員，大概就是一些公司軟硬體的維護或是程式撰寫的部分，純粹是 MIS 部門的專業人員。因為一些因緣際會，有機會接觸到行政面的東西，然後才慢慢轉型到人資的部分。	
	所以您現在應該對人資的部分有相當的專業。	
0013 0014 0015 0016 0017 0018 0019 0020	應該是說，現在資訊的部門也是歸我管，跟人資都是我在管理，當然兩個部分我都有在兼顧。但是資訊這個東西，其實技術層面脫離一段時間，大概就比較不行了，現在大概都是在管理層面部分，給資訊人員一些指導方向。因為大學就是唸這個科系，所以受過的訓練跟基礎都還是有的，只是在技術層面，像是一些新的開發工具或是程式撰寫，當然這部分我沒有持續進修，那就...。而且慢慢年紀也大了，現在主要是朝管理職的方向在發展。	
	您之前的工作經驗可以大致談一下嗎？	
0021 0022 0023 0024	我之前工作都是在台北，因為我是台北人，我是結婚之後才來到台南，而這也是我到台南之後的第一份工作，就一直待到現在。之前在台北的工作經驗也都不是在飯店業，有汽車製造業、直銷業，產也別很多種。	
	那怎麼會來台南之後選擇飯店業？	
0025	我當初沒有特定說要選擇飯店業，只是當時專長是在資訊	

0026	這個領域，所以找的工作都是跟資訊有關，剛好跟個案一公司有緣分吧！剛開始是資訊人員，後來才慢慢做職務的調整與轉型。	
0027		
0028		
	當初來到飯店業會有不適應的狀況嗎？	
0029	還好，來飯店業也沒有不適應，反而是剛來台南，所以對台南的氣候、人的互動這部分是比較不適應的。倒不是說工作，因為工作大致上都相同，環境反而影響比較大。	
0030		
0031		
	再來是海外投資的部分。	
0032	目前沒有所謂的海外投資飯店，我們沒有這個部分。	
	就您來看的話，因為貴公司之前也有在外縣市做一些拓展，您認為貴公司如果要實行海外投資，可能要做哪些計畫？	
0033	嚴格說起來，當然老闆他自己有在海外做投資，可是都不是以飯店的名義去投資，那都是老闆自己的部分，我們當員工的也沒有多所涉略，其實老闆他自己在海外也有投資飯店業、製造業等等，但都是他自己私人的規劃。就飯店業來講，如果要以個案一公司的主體去做海外投資，目前暫時也不會有那樣的計劃。	
0034		
0035		
0036		
0037		
0038		
	就您的看法，如果要實行海外投資需要什麼要的條件？	
0039	應該是這麼說好了，因為我們的飯店是屬於獨資型的飯店，不是像香格里拉、中信這類集團式的經營，說實在我們是一間老飯店，而且是比較在地化的，所以我們假設要投資，初期應該也不會到海外，那如果在國內，許多大城市在飯店業的市場都滿飽和了，我們在這邊佔有地利之便，加上是老飯店。如果到外縣市，因為我們一開始就不是走連鎖路線，會比較累，所以要對外發展，這其實跟我們的企業經營風格不是很符合，這方面困難度會比較高。	
0040		
0041		
0042		
0043		
0044		
0045		
0046		
	假設可以選擇經營方式，您認為貴公司會適合哪種方式？	
0047	可能以合資或是管理契約的方式是比較可行，因為在怎麼樣是做了 40 幾年的飯店，所以我們在一些經營層面、管理層面，有我們自己的一套，透過這個部分去做一個合作是比較可行的。	
0048		
0049		
0050		
	以您的觀點來看，飯店業在海外的人力配置上應該怎麼配置比較好？	
0051	當然基礎人力還是要找當地人，不可能全部都是從母公司派過去，母公司這邊過去的可能是幾個經營管理階層的，	
0052		

0053	當然假設說我們可以在那邊找到合適的人，擔任儲備幹部	
0054	的人選，可能派回母公司做培訓，或者母公司派人過去做	
0055	訓練這樣子，當然也是要把那邊的人帶起來，因為這樣的一	
0056	個派駐初期是可以，但是做一些長期派駐會有一些問題，	
0057	一個主軸還是要當地的人才能夠建立起來，這樣比較	
0058	能走的長遠。	
	那這些派駐的人，您認為初期可行，長期派駐可能會產生	
	哪些問題？	
0059	當然人員要外派出去一定要考慮到家庭能不能兼顧，外派	
0060	人員的一些意願，有時候員工本身態度是 ok，可是做一	
0061	些長期派駐的話...，像我們當初在外縣市開的餐廳，也是	
0062	這樣的模式，可是主要的經營管理階層由總公司過去，那	
0063	有些可能是長駐型，有些可能是支援型，也是一樣用當地	
0064	的人為主，然後把他們培養到一定的職位，一些理念能夠	
0065	契合以後，慢慢的讓他們去做運作跟執行。	
	那些人再派駐的過程中受到哪些因素影響嗎？	
0066	當然跨縣市，公司首先要考量的就是住宿問題，或是薪資	
0067	部分有沒有給一些津貼，員工比較在乎的是這個部分。	
	貴公司在招募這些人員有哪些方式？	
0068	招募人員的話...，我們都是直接到當地去做招募，因為我	
0069	們不可能長期負擔那麼多派駐人員的費用，用當地的人交	
0070	通、住宿都可以省下來。	
	有招募一些像是儲備幹部之類的做法嗎？	
0071	當然我們也是有，我今天要派出去的人可能不見得是用母	
0072	公司的人，可能我今天招募進來的這個人，就是要長期派	
0073	駐在當地的，那可能會提前半年甚至更久的時間，先讓他	
0074	了解公司的運作，包括作業流程、管理風格，去做全部的了	
0075	了解之後再過去當地。之前也都有這樣的做法。	
	大概會用哪些方式去選這些人？會透過網路、報紙或是企	
	業徵才的方式去找人嗎？	
0076	在選這樣的人的時候，之前的意願跟條件都要先講清楚，	
0077	要讓他知道你在母公司只是短時間的學習，接下來長時間	
0078	都是在外地，像是其他縣市，那他能不能認同？當然權	
0079	利、義務的部分，公司打算怎樣安排他的職涯的部分，一	
0080	定要先跟他談清楚。在派駐的這些人，我們不太傾向報紙	
0081	徵才，因為這樣來的人可能參差不齊，等於我們想要鎖定	

0082	<p>的對象、目標不會來，來的都不是我們要的，既然要派駐過去，他肩負著公司相當大的責任，所以這種我們通常都是會找一些在業界比較熟識的人介紹，或者我們以前曾經離職的員工，他可能因為生涯規劃等等離開，那他在公司待過，對公司的運作狀況會比較清楚一點，我們會去跟他談有沒有機會再進來，可能會先朝這個部分去做。</p>	
0083		
0084		
0085		
0086		
0087		
	所以在找這些人的時候，會以經驗為主嗎？	
0088	<p>當然有經驗很難去界定啦！他可能有的不是本公司的經驗，算是同業的經驗，或者是說在同業裡面有被派駐到分公司過的經驗，有這樣的經驗他會比較有概念。</p>	
0089		
0090		
	會嘗試培養新人嗎？	
0091	<p>所有的可能都不排除，在人員的甄選上沒有一定哪個方法可行，哪個方法不可行，初期我們一定事先朝認為可能的方法去做，不行才去找其他的管道，而不會一開始就去大海撈針，所有的管道都去 try，這樣會變成訊息散佈很多，可是都沒有切中目標。</p>	
0092		
0093		
0094		
0095		
	當初貴公司在派駐的時候會有很多不同地區，像是嘉義或高雄這個之間在招募員工上是不是會不同的方法？	
0096	<p>還是會有，我們舉個例子，早期我們曾經有在台北設過點，那個時候所有人幾乎都是在台北招募的，早期又沒有高鐵，距離是一個問題，所以我們派一個店長過去，可能就全權讓他去處理，那邊的人員招募等等，全部都讓他去發落。那譬如說高雄那個點，因為距離比較近，開車大概 40 分鐘就到了，像高雄那邊我們一樣會有一個主管在那邊是長駐型的，其他管理階層就會支援性質的過去，可能一個星期去那邊看一下員工的出勤狀況、或是其他問題，大概去看一下當天往返就 ok 了，或是今天早上有空去看一下，下午就回來了。所以會是這樣的一個模式，因為距離比較近。地區上還是會有差異的，就算現在有高鐵，但是費用也不便宜，要考量人員往返的一些時間、金錢的耗費。</p>	
0097		
0098		
0099		
0100		
0101		
0102		
0103		
0104		
0105		
0106		
0107		
0108		
	剛剛之前有提到，就是關於派駐人員考量的因素，但是都是在單一地點上，假設今天派駐的地點不同，會不會有差異？	
0109	<p>就公司這邊來講，主要考量的還是兩個特質，一個是能力、一個是意願。你今天非常有意願去，可是公司覺得你能力沒有辦法達到某個部分，我可能要把整間店交給你，</p>	
0110		
0111		

0112	或者把某些程度的工作交給你，公司可能會不放心，所以有意願跟能力方面我們都要兼顧，因為這個不像在本店，隨時都能看得到狀況表現。	
0113		
0114		
	如果真的要取決能力跟意願之間...	
0115	當然公司還是首重能力，在意願不足的這個部分，公司可能會有一些條件跟他談，可能我不是要你三年、五年都不會來，你幫公司一個忙，去那邊派駐個半年還是多久的時間。就像現在很多去大陸的人一樣，有些公司會因為家庭考量，我是不是也可以讓你老婆孩子也都過去，然後我另外也在那邊租宿舍讓你住，或者幫你加一些額外的津貼，其實也要看公司要運用這個人，那他在這個人比較在意的點，願不願意去協助他？讓他無後顧之憂。能力確實是滿重要的，假如只有空有熱情跟意願去，結果去到那邊什麼都不會做，影響會比較大。	
0116		
0117		
0118		
0119		
0120		
0121		
0122		
0123		
0124		
	另外，假如從公司內部選到的員工，派駐到外縣市的話，大多會擔任到哪些職務？	
0125	從母公司派過去大多是一些主管階層，因為基層不太需要從這邊派。有可能是店經理，或者是現場的主管、一些職務的主管。	
0126		
0127		
	會派一些專門負責訓練的主管到當地，訓練當地的員工嗎？	
0128	也是會，我們那個時候人事部門也是會去那邊，因為他們招募一批新的員工一些現場人員，也是會去幫他們做職前訓練、在職訓練，這個部分還是都要做。	
0129		
0130		
	那這個訓練的主管會長期派駐在當地嗎？	
0131	要看訓練的範圍，如果說是在開幕初期，當然會比較密集的訓練，今天我如果是一個星期排個三天的訓練，那我這個星期完成後也可以往返，畢竟距離不是那麼遠，或者是在當地有租宿舍，那就住在宿舍。等正式上線之後，教育訓練的密度就沒那麼高了，可能一個月才辦一次在職訓練，只要在那個時間點過去就可以了。而且慢慢的這樣的訓練我們 run 個一兩回，這個訓練任務也都會交給在當地的主管去做處理。	
0132		
0133		
0134		
0135		
0136		
0137		
0138		
	這樣當地會再培育一個負責人事的主管嗎？	
0139	不會，也要看規模，今天在當地設的點非常大，是完全另外一間飯店，這邊有的配置那邊當然都要有，不然不可能	
0140		

0141	這樣支援。因為我們的經驗是餐廳，那餐廳很簡單，只要	
0142	一個現場主管、後場主管頂多在一個店經理，不可能在配	
0143	置說有人資的人員在那邊，或者是教育訓練的人，不可	
0144	能。像在本店也是一樣，一些基礎訓練都是現場主管直接	
0145	在工作時做在職訓練。	
	所以有授權給主管做這些部分？	
0146	對，當然一些公司的政策面，或是人事規章的部分，當然	
0147	人資的人員會去處理。假如是一些實際作業面，像是盤子	
0148	要怎麼收、茶水要怎麼倒，這些一定都是現場主管發落。	
	要甄選這些派駐人員的時候大概會有哪些程序？會問他	
	意願或談條件之類。	
0149	初期我們不會去跟他談福利，通常會有展店計畫，可能在	
0150	公司的一些高階主管，會去做詢問，這些主管他們回去會	
0151	自己考慮，我這個店需要哪些人才，他們私底下就會去網	
0152	羅、篩選，我的口袋名單裡面有哪些人能力是 ok 的。所	
0153	以名單一定先有，不管是透過內部轉達或外聘，一定要先	
0154	過濾一些口袋名單出來，針對這些名單才去談意願，假如	
0155	意願 ok 那就 ok 了，站在公司的立場，當然是盡量不會讓	
0156	他們吃虧的情況。假如說，有一些個人因素的考量，這個	
0157	部分才是另外個案處理，像福利這種東西，你不能說某人	
0158	有要求就給他，這個人沒要求我就當作不知道，這樣子對	
0159	員工也是不公平。	
	再來是訓練跟發展的部分，據我所知貴公司有派駐到海外	
	接受訓練這個部分，可以請您談談這個部分嗎？	
0160	海外訓練這個部分...，應該這麼說，因為我們老闆本身是	
0161	日本華僑，那他在日本也有一些自己的事業，剛好是老闆	
0162	有這樣一個資源，加上我們公司是走比較日系的風格，所	
0163	以老闆就會在日本有什麼新的產品出來，現在日本正在流	
0164	行什麼，他覺得這樣的東西健康、養生，還不錯可以引進	
0165	台灣，他就會派店裡的廚師去那邊做訓練，大概都是短期	
0166	一個星期到兩個星期的訓練，然後再回來，之前派到國外	
0167	去受訓大部分是這個樣子，最多不會超過一個月。	
	他們大概接受哪些訓練？	
0168	目前有外派的都是廚房，都是去學技術，像是日本有哪些	
0169	新的食材，或是新的料理，去學這些增進廚藝。	
	另外是關於那些派到外縣市的員工，他們在派去之前又有	
	哪些訓練？	

0170	會派這些主管過去當然都是他在公司裡面表現、能力受肯定	
0171	才會被派過去，基本上這樣的人，他們對公司內部的流程，	
0172	公司給予的要求，都已經很清楚。	
	但是如果是在不同地區，會產生市場上的差異，這樣是不是會上一些行銷之類的課程？	
0173	類似像這樣的課程其實，在母公司裡面不定期就會有一些	
0174	教育訓練，就有上這些課程。不管日後有沒有被派去，這些	
0175	基本的課程平常就有安排，就是在內部訓練的部分。當然	
0176	今天派去之前，公司一定會跟他講清楚，派去的目的是	
0177	什麼？那你回來要做一些像是成果展現，或者是那家店有	
0178	一些特殊的要求，初期一定要先讓他了解。	
	如果職務上不同，會不會有不同的訓練課程？	
0179	話說回來，今天能夠被公司挑選去那邊，這些基礎能力都	
0180	是一定 ok 的。要過去之前，因為那是一個完全不一樣的地方，	
0181	所以很多變動因素是跟母公司不一樣的，他要接受的訓練	
0182	應該是了解當地的文化、一些人情這方面，像這些主管，	
0183	他們在展店的籌備期間就已經在參與了，像是那邊的裝潢、	
0184	設計，或是在規劃的過程，他們已經在那邊做人員的招募，	
0185	相對他也要開始融入當地的生活跟文化，那也要了解跟我們	
0186	類似的店，在這附近有哪幾間？價位如何？從籌備開始這些	
0187	人就已經要開始去了解，甚至要全程參與。	
0188	與。	
	這樣的話是只有外派的最高主管會去了解嗎？	
0189	當然主要還是派駐在那邊的最高主管，但是像母公司的人	
0190	資部門，這些當然一定都會去做一些搭配，公司展店不是一個	
0191	人的事情，是一個團隊，大家一定會依照個人的一些專長去	
0192	合作。	
	以您的專業角度來看，派駐到外地的員工，最需要的培訓重點	
	有哪些？	
0193	要先了解這個地方的人文，或是當地的一些風俗習慣，當地的	
0194	生活型態他一定要非常了解，不然他去那邊自己都適應不良，	
0195	怎麼去帶底下的人。所以我是覺得，不同環境下，各種不同的	
0196	風俗習慣、禮儀等等，一定是最先要去了解的。	
	所以您認為在文化適應性是很重要的一點？	
0197	與其說適應...，應該說是了解，因為你可能不見得適應，	
0198	但是了解之後比較不會排斥。	

	以貴公司的經驗來說，對於派駐至外縣市的人員，在結束任期後會怎麼安排？	
0199 0200 0201 0202 0203 0204 0205 0206 0207 0208 0209 0210 0211 0212 0213 0214 0215	他有可能是任務結束，那這個組織做縮編，已經不需要這個職務，或者是另一種情況，那邊已經培養好換人接手，或者是換另一個人過去。那當然我們有遇過，這個點結束運作，不可能全部的人都回來，像這種時候就有可能就地資遣，或是輔導轉業之類。原則上回來的人還是回到原單位，他如果是西餐廳調出去的，那就回西餐廳，如果是他回來的時候，那個位置已經有人，這個其實是最常見的，不可能說你調出去，這個位置一直空著。一個點結束，這些外放出去的人員還是要收回來，這段時間會產生很多位置重疊，可以的話我們會去做一些轉型，因為他在外面可能學到更多的專長，那就不會回到原單位，看其他單位有沒有缺人，就調過去。這個一定要安排，而且一個點要結束，不可能今天說結束就結束，一定有一個醞釀期，但是醞釀期的過程裡面，我們就會考量到，三個月或半年後這個點結束，有多少人要回來，有哪些人要就地資遣，回來的這些人我可能在這段期間，再母公司的部分做出像遇缺不補，等於說要事先開始做部署。	
	再來是薪資與福利方面，在這部分，以貴公司的經驗，有哪些因素會影響派駐人員的薪資與福利？	
0216 0217 0218 0219 0220 0221 0222 0223 0224 0225 0226	我們公司有不少員工是從外縣市來工作，因此當公司在他們原本居住地開點，要把他們調過去，他們反而很高興，他本來在這邊還要住宿或是交通費用，調過去反而都不用了，像這種我們就不用額外談薪資福利。有一些情況像是他在當地舉目無親，當然公司的部分會盡量在住宿，這個部分幫他做處理，另外會提供的可能是他返鄉的交通費，或者是另外加給一筆駐外津貼。當然我們處理這個事情主要還是以不影響員工的家庭狀況為主，剛剛討論到能力跟意願，在意願部分來講，假設有家庭的，那我們就盡量再甄選時先挑選單身的，或者他哪裡都能去的，除了在吃、住之外，就是經濟上給他一些補助的部分。	
	有因為調到外面就升遷的狀況嗎？	
0227 0228 0229 0230	這有幾種狀況，一種是在母公司職階是很固定的，但是他調到外面，在母公司是領班，到外面也叫領班，那員工就不是把他當一回事，所以到那邊我可能就給你掛主任或經理頭銜，可是你的本薪還是領班的薪水，只是你派出去，	

0231	公司爲了讓你比較好做事情，而給了一個對等的頭銜，所以有的外出去職稱看起來會比母公司還要高，但是薪水是跟母公司一樣的。另一種就是因爲在母公司或是當地表現良好然後升官，這部分當然該調薪的，該給頭銜還是會給。	
0232		
0233		
0234		
	另外福利的部分，像是假期等等...	
0235	這個部分主要還是以公司規定爲主，當然如果是到國外，會配合國外的一些勞動法令，還是會配合當地的一點法令。像我們的廚師派去受訓的那段時間就是以公假的方式出差。	
0236		
0237		
0238		
	恩...，大概是這些問題，非常感謝您提供的經驗。	
0239	不會，將來還有需要的話可以再連絡。	

## 個案二

個案二	問與答	備註
	目前據我與我學姊的詢問結果得知，您是有擔任過外派人員到大陸任職，再回來？	
0001	對！沒錯。	
	我想先了解一下您目前服務的單位與職務部分？	
0002	我現在的職務是執行總監，一般來說飯店很少看到這樣的職稱，在飯店裡面，我這個職務相當於飯店的總經理，因爲飯店規模比較小，我們的飯店只有 81 間，我們是專門專攻商務客人，所以整個事業體不是很大，所以把這個職稱叫做執行總監，就是只要飯店裡的所有事情都由我來管理，在營運方面。	
0003		
0004		
0005		
0006		
0007	擔任這個職務大概有多久的時間？	
0008	我是去年九月(2008)轉調回來，被公司轉派回來。原本在這邊有個副總，那他合約到了，所以就離開了。然後我是九月份從上海個案二集團的總部轉調回來。	
0009		
0010		
	所以包含這間小個案二與大個案二都是由上海總公司管理？	
0011	是的，那小個案二是我們內部的一個俗稱，對外的話我們統稱爲個案二商務酒店和個案二大飯店，兩邊的定位不一樣。	
0012		
	我之前有在網路上看過一些資料，內容是說透過您的推動，通過一個國際認證的部分？	

0013	喔喔喔！你有看到啊！那是去年十月(2008)的時候。	
	這個過程大概是怎麼推動？	
0014 0015 0016 0017 0018 0019 0020 0021 0022 0023 0024 0025 0026 0027 0028 0029 0030	我自己本身是從瑞士旅館管理學校畢業，然後再加上我在工作經驗，曾在希爾頓、Westin 和 sheraton 的國際連鎖飯店做過，所以比較了解國際市場的狀況。另外個案二集團成立這個個案二商務酒店，在大陸叫做酒店，在台灣在飯店，原本是想自創品牌，但是個案二商務，把我們這個自創品牌跟加入協會是不衝突的，這個協會叫做 SLH(Small Luxury Hotels)，他是很多不同類型的、小型的精品飯店去組成的一個聯盟，這個聯盟在全世界有很多很多家，但是他每個酒店都要有不同特色，我們是希望加入這個聯盟之後可以讓我們酒店的形象能夠加分，然後在市場上面，通過這個通路找到一些歐美的市場，對於一個新的飯店來說，這是一個滿好的方式去提升品牌形象跟開拓通路。那業主方面也同意，所以我們就跟這個聯盟來接觸，提出申請，那他因為通常申請的錄取率大概在百分之五，他們怎麼去評斷呢？當然有很多制式上的要求，除了符合外還有暗訪，經過評估考核之後，我們通過了評估，所以我們談了一些合約內容，在去年 10 月的時候就簽約了。	
	所以說等於已經做了一個市場區隔？跟國內的眾多飯店來比較？	
0031 0032 0033 0034 0035 0036	我們一開始在定位的時候，希望把這個地方作成一個城市商務，所以我們的客人以商務客人比較多，但是在商務裡面我們又在區隔，希望把這個酒店作成比較有精緻、精品的感覺，所以老闆私人的一些藝術品收藏野放這個在酒店裡，創造了一個城市裡面的美術館，但是又是屬於商務群，所以他又再區隔。	
	連房間裡面都有放藝術品嗎？	
0037 0038	房間裡面沒有，只有幾個大的套房和總統套房，其他都是放在公共區域，讓大家都能欣賞到，總共有 150 件藝術品。	
	真是相當驚人的數字。到目前為止您的工作經歷，都是在個案二集團嗎？	
0039 0040 0041 0042 0043	我在個案二集團，在來這個酒店之前，是在上海個案二集團總部，我是幫集團在大陸地區開發酒店，目前的話已經有三個已經開幕，有上海、淮安、西寧，西寧在青海，淮安在蘇北，我參加的兩個案子是上海跟西寧，西寧的話從看地到評估到跟對方業主簽約，然後到籌畫、規劃、設計	

0044	到裝修完成到開業，這是一個經營酒店的前置階段，等於	
0045	是從開發到籌備。	
	這中間大概過了多少年？	
0046	這很快耶！我們從簽約到開業大概一年多就完成了。	
	包含飯店的採購跟建設等？	
0047	對，到裝修，一年多就完成。這個案子大概 200 多個房間，	
0048	是屬於中型的飯店，我們也刻意趕工。	
	當初規劃的等級是？	
0049	規劃的等級大概在四星級，但是在當地應該也是算最好的。	
	接下來就是說，公司在拓展飯店的時候都是用哪一種方式投資？是可能用加盟連鎖或自資的方式？	
0050	我們都是自己投資，全部都是，我們現在沒有用加盟，都	
0051	是自己的資金，也沒有合夥。	
	在管理方面也都是自己管理？也沒有管理契約之類？	
0052	是的，我們公司自己有成立一個酒店管理事業處，在中國	
0053	大陸。	
	那台灣這邊的話也是由中國方面管理？	
0054	沒有，台灣方面有另外自己一個 team，那大陸地區因為地	
0055	廣比較大，所以在上海地區有一個總處，然後各個酒店都	
0056	是直接跟總處這邊作互動、聯繫。總部這邊的話都是作統	
0057	合的工作，整體行銷的事情...	
	在人力資源的聘用的一個方式？就是說在國外地區，大陸地區有派我們台灣地區的主管過去嗎？	
0058	有，我們現在經營的方式，每一間酒店都會派兩個台籍幹	
0059	部過去，最多不會超過兩個，一個可能就是酒店最高的，	
0060	有的是總經理，有的是副總，接下來還會再找一個，可能	
0061	要看酒店個案來安排。	
	那這樣的話其他一些下面的部門，像是餐飲部門的主管都是用當地的員工？	
0062	我們幾乎...，最多不會超過三個，其他都是用當地員工。	
	所以說他們等於說是傳遞台灣母公司的一個企業文化到當地去這樣子，然後作管理？	
0063	恩，對！有一些我們自己個案二集團的企業文化需要一些	
0064	台籍的人去傳達。	
	嗯！然後就是說，我們知道...因為我有去訪問一些學者，提到一個問題，大部分的人都認為服務業的技術性很容易	

	被取代，所以，大部分的外派人員，在外派到國外的時候，這些服務業不會派一些技術人員去，就是說派一個像是教員工怎麼端盤子的主管，他們認為不用派這些人去。您認為這些是不是真的沒有必要派去？	
0065 0066 0067 0068 0069 0070 0071 0072	因為...，我們沒有派這樣的人，我們也沒有派這樣的人。但是...，應該這樣說，因為我們也是從這個過程過來的，當然我們不是專門去教人家怎麼端盤子，但是因為我們也端過盤子對不對？所以我們知道怎麼去當地找一個會端盤子的人來教人家端盤子，應該是這樣說。所以我們有很大一個挑戰就是說，第一個我們要找對的人才，然後這個人才我們要訓練這個人，所以有很大的一樣任務就是在做培訓，培訓當地的這個人能夠 <b>Qualifications</b> 去教下面的人。	
	這樣的話，我們從台灣派過去的很有可能是做人力資源管理部分？	
0073 0074 0075 0076 0077 0078 0079 0080 0081	台灣派過去的人必須要什麼都會，什麼都要做，因為第一個是要節省人力，因為台籍幹部的派到那邊去薪資相當大，所以我們到那邊去最好是多元化的能力要具備，才比較容易被選上。他必須從管理上要有他的強項，可能在餐飲、可能在業務、 <b>marketing</b> 啊！可能都要有一些涉獵，甚至還要能夠做培訓，所以在業內至少要有 10 到 15 年的經驗可能夠有這樣的機會被派出去。中間階層的幹部可能都比較少，只有在總部才會有幾個，大部分去的話，派到酒店去的時候，不是總經理就是總監這種等級的。	
	所以在招募這些人過去的時候，都是以經驗和經歷為主，相當了解...	
0082 0083 0084	對！所以他們在業內的一些專業和他們的表現，跟他在業內口碑。其實台灣的飯店業不大就那麼幾家飯店，所以你一個人在這個行業做久了之後大家打聽打聽都知道。	
	有試過去做一些挖角的方式嗎？	
0085 0086 0087 0088	會啊！在人才市場上都會互通消息，在酒店裡面常常大概都知道哪些人表現好，哪些人比較有特殊的長處。通常有新的酒店或是哪些酒店有這樣缺的時候都會有這樣的狀況。	
	有遇過挖國外的人才嗎？	
0089	什麼意思？是說挖外國人嗎？	
	對對對！就是外國人。	

0090	外國人的話，我們通常會透過...	
0091	因為，比方說像國際集團來說，他們其實有一個 head quoter，譬如說在香港或新	
0092	加坡，只要酒店有預算，需要外國人的話，通常都會跟 head	
0093	quoter 申請，他們會幫忙到國外去找，例如說 Sheraton，他	
0094	全世界很多，如果需要國外廚師或總經理，只要我們開出	
0095	條件，那他就在所有的外國集團放出消息。應該不算挖	
0096	角，算是集團內部的支援輪調。可是假設，以我們剛開創	
0097	品牌的為例，我沒有那麼多資源，可能會透過介紹或是	
0098	Headhunt 之類的方式。	
	公司有沒有計畫說將來長遠的規劃，招募新進的員工，把	
	他們培育為將來直接派駐外地變成主管？	
0099	會，但是目前還沒有明確的計畫，因為我們集團在酒店事	
0100	業這個部分還會繼續在擴充，所以其實我們現有的這些	
0101	高、中階幹部，他們將來會有什麼樣的機會安排，當然沒	
0102	有很明確的規劃，相信會有機會。	
	如果真的有直接選進來就是要外派的人，大概會透過哪些	
	方式招募？	
0103	通常外派的...，我們到目前為止還沒有在台灣做被外派	
0104	的，我是被外面...，我們當初應徵就是直接到上海去。目	
0105	前還沒有發生。如果有的話可能會用內部直接轉調的方	
0106	式，我們通常可能會因為中國大陸地區有特別需求又很緊	
0107	急的時候，會先讓這裡的人去支援，然後在這裡應徵的時	
0108	候就是直接明確的說你要被派到哪裡去、做什麼事務。當	
0109	然做下去之後有可能還會轉調，因為任務需要。	
	其他有的業者，他們現在可能也在招募一些外派的員工要	
	到國外設點的部分，他們可能就有招募一些沒有經驗的	
	人，進來做長期的培訓。	
0110	直接到國外做培訓？	
	可能在國內或國外，做整套的長期培訓，然後送到國外當	
	管理者，這個方法您覺得？	
0111	通常很少會從一個年輕人做起，我們通常要挑選這樣的人	
0112	選的時候，會從中階的做。因為一個沒經驗的人進來，像	
0113	是一張白紙，我們不知道他從無到有的時候...，這當中	
0114	有很多變數，那我們有方方面面的東西，剛從學校畢業的時	
0115	候我們不知道他到底合不合適。所以要進入到那個培訓階	
0116	段，起碼要從一個中階甚至中低階，如果再下去他也要從	
0117	主管級的開始，我們才能夠看到他的潛質。如果是從非常	

0118	<p>基層或者是剛從學校畢業的新鮮人的話，其實是不太容易看得出來的，因為對一個人的考評除了他的專業、他的學歷之外，他可能在工作上有許多東西是必須要觀察的，所以他如果已經具備了有團隊合作的精神，可能有抗壓力、可能有應變的能力，這些能力其實是學校學不到的，所以要透過一些實際的觀察，他有這樣的潛力的時候，才能夠拿出來作為總評。我不可能看到的畢業證書是台大的，我就要栽培他，這不太可能，就算他的社團參加很多，是什麼社的社長，他可能有領導學生什麼活動，但是只能僅供參考。因為他進到一個團隊裡面，不同的行業、不同的產業別，或者是他是不是夠柔軟、是不是很願意開放、很願意調整，渴望能夠適應這個環境，都需要觀察，而且不是短時間的觀察。那如果他具備這樣潛質，而且作為一個領袖特質，是還有很多其他的東西，那不是學校畢業新鮮人說他學歷很好、功課很好、社團表現不錯或者參加過什麼打工的經驗，我們就可以決定做這樣的栽培。通常國際企業裡面的這種核心的這種培訓、教導，挑選這樣一個甚至 CEO 團隊，都不可能從學校新鮮人開始做起，他一定要從公司裡面做一段，甚至我就算要往下降也可能到主任、領班級，也要看得出來一點成績再說。</p>	
0119		
0120		
0121		
0122		
0123		
0124		
0125		
0126		
0127		
0128		
0129		
0130		
0131		
0132		
0133		
0134		
0135		
0136		
0137		
	<p>那就是說在專業能力的部分，有些學者提到，有的公司在外派人員會選用這些年輕人是因為他們本身的專業能力，包括說他可能在畢業前就擁有法律上的專業能力，或者是會計方面的證照，像是精算師之類。</p>	
0138	<p>喔！那有可能，除非他有這些專業能力，剛好又符合公司的需求，那就有可能會直接變成儲備幹部。但是像我們公司光是在大陸地區就有 60 幾個法律顧問，每個人都有證照，還有大陸的證照，而且再公司都做三年、五年以上，那公司如果要培育的話，你覺得會選誰？當然會先選有經驗的，所以除非你這個證照很特別，或者剛好有這個公司欠缺的東西，那可能會有這樣的機會。或者是說你很出類拔萃，你的論文寫的非常好，然後被公司看中。像我所知道譬如說：HP、GE，他們其實都有這種培訓的課程，可是很少是從新鮮人開始選起。通常會有那種狀況都是中小企業，他們缺少人才，他把你找進來而且比較便宜，主要還是要看企業有沒有規劃，因為真的需要時間。</p>	
0139		
0140		
0141		
0142		
0143		
0144		
0145		
0146		
0148		
0149		
0150		
	<p>以您來說，當初派駐到大陸有不適應的情況嗎？</p>	

0151	要適應啦！但是有沒有適應不良的倒是沒有，因為我	
0152	們...，以我個人為例子的話，因為我在國外唸書，然後我	
0153	再國外的飯店也實習過，我在瑞士、夏威夷的飯店都做過，	
0154	所以我們已經培養成一個是，就是說已經適應能力是今天	
0155	進到一個不一樣類型的飯店，他可能是休閒的飯店、可能	
0156	是城市的、可能是商務的，那我們就要馬上去做調整，所	
0157	以對於回來之後...，可能我也做過高爾夫球的主管、可能	
0158	也做過城市型的飯店，像是台北喜來登，所以馬上做調整、	
0159	做轉換，甚至不同的員工，不同國籍的人，其實對於我們	
0160	來說，對我個人來說是沒有問題的。但是其他的案例來說，	
0161	也有適應不良的。	
	這樣我可能會比較好奇一點的地方，就是說您本身而言，	
	像剛剛提到那麼多外國留學的經驗，在外國留學生的部	
	分，是不是在工作上，擔任外派人員的方面，在海外適應	
	上能力會比較強一點？	
0162	恩...，或許有幫助吧！會有幫助，我覺得是要看個人，因	
0163	為有很多東西是，像是個人的EQ啊！跟抗壓能力，跟你	
0164	有多少經驗，當然是有相對關係。可能或許也有一種例子	
0165	是他在國外做過，可能是很不愉快的經驗，或者是根本沒	
0166	有收穫到任何東西，那可能又給你再度派到上海去的時	
0167	候，還是一樣沒辦法適應，所以我覺得那個是一個個人比	
0168	較在自己的情緒管理上面跟你的企圖心、意志力的一個修	
0169	煉吧！	
	恩...，那就是說當初如果外派的話，你們那些外派到各個	
	飯店去，因為剛剛知道有像是上海或西寧，那這兩個地方	
	發展的現況，當地發展的現況不是那麼的接近，這樣的話，	
	那些主管的人才要求上會不會有差異？	
0170	我們會啊！會不一樣，可能上海的話通常會找比較國際化	
0171	的人才。	
	因為西寧是已經比較靠近內陸了...	
0172	在比較中間的地方，西北，他在青海。	
	在那邊的話是不是...，主管的話需要哪些特質？	
0173	主管的話，當然要他很願意去，願意去調整自己，去待再	
0174	內陸。然後再來是說，他可能在專業度上面也要有一定的	
0175	水準，再來就是他要很有願意教導的心，他的教導能力要	
0176	很強。	
	因為比起來的話，上海當地應該是比較容易...	

0177	人才不缺，而且很容易找，而且他們上海的人因為國際化的	
0178	的酒店很多，所以要找到專業的人才不難，只要有這樣的	
0179	預算，應該都可以找得到。那麼在西寧不一樣，在西寧的	
0180	話就變成，你可能要找他資質比較好的，願意學習，可能	
0181	性格比較好的，然後...，就算他不夠專業，但是我們有能力	
0182	可以教他，那其實這是一個最好的狀態，如果他在這邊	
0183	是因為受教育受學習、然後成長的話，也比較不容易離開。	
	所以如果說派到西寧，可能是比較需要指導能力方面的一個主管？	
0184	都要有，各方面的管理能力還是都要有，然後對於環境的	
0185	適應能力也要很清楚，那他也要那個敏銳度去了解當地的事，	
0186	感受到當地的市場的變化。	
	因為兩地的市場可以看的出來差距很大。	
0187	完全不一樣！非常不一樣，那上海跟台灣也不一樣，只要一換地方就不同。	
0188		
	接下來就是說，以當時公司派您去大陸的時候，他們當初考量的	
	是哪個部分？您本身的哪些能力或者說其他部分？	
0189	當然就是我的經驗，我的年資，我的經歷，然後他們可能	
0190	還去考核一下我的口碑啊！在業內的口碑，然後大概就是一些...	
0191	我能不能夠接受一些公司的安排、待遇的條件，	
0192	這些都是在考量的內容當中。剛好企業的需要，企業他可能在	
0193	上海可能需要不同的人，等等...，在西寧需要...	
	今天如果假設說，突然改到西寧去的話，您會去嗎？	
0194	當時...，會，現在不行，現在因為家裡的一些私事所以轉	
0195	調回來。所以可能也要配合員工方面，有沒有這樣可以配合	
0196	的部分...。我家裡因為有人生病，需要長期性的治療，	
0197	所以我就跟公司請調，調回來台灣。	
	所以...，其實包含那麼多因素，大部分人的還是以家庭為主。	
0198	也是要看人(笑)，這也是要看人。	
	因為我父親本身也是在台塑擔任外派，最後也是因為家庭因素回來。	
0199	大部分是這樣...，要不然也有全家會遷移嘛！那目前...，	
0200	我自己本身沒有這樣的打算，所以當然如果家裡有需要，	
0201	不能兼顧的時候，選擇的情況之下，我還是選擇回到國內。	
	另外，如果說當初，派到上海或是西寧這些員工，是從台	

	灣選的嗎？還是說...	
0202	有兩個方式，一個是在台灣直接應徵嘛！還有另一個方式	
0203	是說，早期也有一批人已經到大陸去了，那些他就在大陸	
0204	應徵，就直接在大陸報到，我是屬於剛剛後者這種，因為	
0205	我還沒進個案二之前，我是在杭州，杭州的也是一家台商	
0206	飯店，叫做富春山居，他是台灣的一個鎮龍紙業，在那邊	
0207	做的一個高爾夫球飯店。	
	大部分內部選來的員工的話，都是以擔任主管為主嗎？	
0208	對，全都是主管，外派的全都是主管。	
	最高到什麼層級？	
0209	總經理啊！處長啊！我們總部的話，最高是到處長。	
	最低大概到...	
0210	也都是經理級，沒有再低的。	
	當初在甄選的時候透過哪些程序？就您知道有哪些？	
0211	其實就是透過介紹啦！登報也好，然後就是會約，面試。	
0212	可能面試的話，越高階的，像我這種就是董事長要面試。	
	會因為說職位或地區的不同而有所調整嗎？像是要選派到	
	上海的過程就複雜一點，派到西寧的就比較簡單一點。	
0213	不會，不過程序是一樣的。但是如果說像我們在上海，也	
0214	都是用視訊阿！我們公司有視訊系統，約了一個辦公室，	
0215	他直接跟上海對接，其實很方便的。	
	那程序上的不同可能就只有面試的人從董事長變成一些主	
	管這樣？	
0216	對，沒錯！如果是經理級的話就不會到董事長，可能到酒	
0217	店管理處的處長。	
	所以就是在面試上會因為階級不同而有改變？	
0218	對對對，因為階級越高就必須更慎重一點。	
	然後我在之前訪問學者他也有提到，他發現一個很有趣的	
	問題，由於高科技的進步，讓所謂的外派人員，不再是空	
	中飛人了。	
0219	對，因為我們會透過很多方式做聯繫，我們很多會議都是	
0220	透過視訊在做。	
	這樣會不會變成將來在母國的企業內設置外派部門，負責	
	管理國外的部分，也就沒有所謂的外派人員了？變成沒有一	
	個常駐的人員？	
0221	沒有，我覺得要看公司的工作性質，因為有些職務...，以	

0222	服務業...，製造業來說，他為什麼要派這些台籍的人在現場，那就是因為...，其實有很多東西雖然大家的 IQ 都差不多，可是有很多東西是經驗的累積，開會可以透過視訊，訊息傳遞可以透過 e-mail、打電話，任何其他的方式都可以，甚至我們傳個簡訊都可以相通。可是很多東西，很多管理的東西必須要在現場看到，你光看到文字你看不出裡面其中的不同，跟他裡面的蹊蹺、問題到底在哪裡，所以你必須要在現場去看。當然有很多東西，沒有人在現在看是看不出來的。	
0223		
0224		
0225		
0226		
0227		
0228		
0229		
0230		
	所以說，科技最多只是傳達公司的一個...	
0231	就是傳達訊息而已，應該是說我可以用視訊，可是當大家在工作時，我不可能拿著視訊在那邊照來照去，所以沒有辦法。很多東西是要去現場才能看出來的。	
0232		
0233		
	那如果說，有的企業是使用一個短暫的派遣，類似出差的性質去管理，可能是一個禮拜這樣，可是這個方式對服務業來說是不是適合？	
0234	那是不適合的，因為服務業是一個長期的累積，服務業是要在當地扎根的，是要建立形象，他是要建立服務的。出差是屬於業務拓展的性質，是不一樣的。	
0235		
0236		
	或者說像是製造業技術指導的部分？	
0237	對，那如果說服務業出差，他可能是總部的人，到各個酒店去，可能進行臨時性的稽核、督導，或者是協助，但是常駐在那邊的一群人，那他是要在當地做適當的帶領跟管理。除非...，我們在當地培養的人已經夠了，他也對企業文化了解，他對老闆交代的東西可以充分的領受，那我們就交給他，台籍的人就會退出來。但目前我們現在這個階段，可能還有一段距離，所以在企業裡面怎麼做平衡，我們的企業是...，每一個事業體，派駐在外面的事業體，包括未來還有南京，都會放一個到兩個的台籍人士。	
0238		
0239		
0240		
0241		
0242		
0243		
0244		
0245		
	這樣的話，如果真的等到可以的時候，台籍的就會撤回來？	
0246	那當然還有一點時間，短期之內應該不會，我們企業應該不會這樣做。	
0247		
	關於訓練跟職涯發展的部分，您在去大陸之前，公司有提供什麼訓練嗎？還是說提供您一些經驗上的分享？	
0248	訓練的話，到了上海才會做訓練，會做的是新人報到的訓練，會了解一些企業文化，了解一些工作環境等等。	
0249		

	所以在國內都沒有先幫你們做一些訓練就直接到當地？	
0250	如果我們是直接談到...，在國外報到，在大陸報到的話，	
0251	就直接到大陸當地，到上海去。	
	因為大部分企業好像都會先在國內做一些訓練。	
0252	因為我們總部是在大陸，所以我們應徵的時候，我剛剛也	
0253	提過...，直接針對是淮安或是西寧，那你今天來應徵的時	
0254	候就是西寧，所以你今天要來報到的時候，會先到上海總	
0255	部，上海總部受訓完之後送西寧。所以他不會在台灣做訓	
0256	練。	
	這樣的話各個職務訓練的課程有一樣嗎？	
0257	恩...，通常喔！應該怎麼說...，因為我們如果是應徵在大	
0258	陸的這些職務，其實是已經不用訓練了。那他做的這個新	
0259	生訓練是幹嘛的，是讓你了解企業文化、企業環境，讓他的	
0260	這些專業跟企業接合，然後怎麼把他用出去，用在對的	
0261	方式。如果他還要被訓練的話，他就不會被外派了。我們	
0262	公司的例子是這樣，我們公司被外派的人，到當地酒店不	
0263	是第一把交椅就是第二把手，所以不是正的就是副的最高	
0264	主管。	
	所以在訓練上主要還是以企業文化為主？	
0265	對，是了解我們這個企業的...，我們這個飯店的...，因為	
0266	每個飯店管理規則不一樣，可是他的專業大家都一樣，已	
0267	經專業程度都要夠，然後可是呢，每個企業他的這個，可	
0268	能是操作流程啦！管理規則，其實還是有一些差異，最主	
0269	要他們要了解這個，然後把他們的專業用這樣的方式把他	
0270	用出去。	
	那在區域不同的話，也只有在企業文化上的訓練？	
0271	恩...，我們會告訴他說，西寧是個什麼樣的市場，大概先	
0272	告訴你，然後你去的時候才會自己有領受比較快進入狀	
0273	況。那也會先告訴他上海總部是什麼狀況，是怎樣運作，	
0274	當然你外派也會跟你說，要怎樣跟上海總部這邊做交通、	
0275	做聯繫，你要聯絡的方式是什麼？哪些事件要怎樣去處	
0276	理？這樣的培訓跟他的飯店專業，其實是有點不太一樣的。	
	在外派的期間還會有些怎樣的訓練嗎？就是已經派到當地	
	去，開始做管理的時候。	
0277	應該不會有。	
	有家屬一起跟過去的嗎？	

0278	家屬的話，我們目前公司集團是看個人，那也都是個人安排，公司沒有另外安排。	
0279		
	然後也不會給他們的家屬一些生活上的指導之類的？	
0280	家屬的話，因為我們公司沒有...，我們完全針對個人而已。	
0281	所以有的人想要帶家屬過去，到當地去也是個人意願。但是你說會不會協助，會啊！只不過都是公司同事私底下的協助。	
0282		
0283		
	包括說小孩要就學之類的安排...	
0284	會有，因為其實都有一些資源、會有一些訊息，那公司會提供這些訊息給外派的人，讓他可以做參考。	
0285		
	再來就是，您要回來的時候，公司還有給你們做一些什麼樣的訓練嗎？還是就請你回來這樣而已。	
0286	沒有，沒有任何訓練啊！	
	也沒有告訴你回來台北這邊公司要怎麼運作之類的？	
0287	啊！我們回來之後大概就做一個交接，對於我們這樣的職務上來說應該就夠了。只要交接清楚的話，我們大概都可以有所掌握。因為每個人大概都已經在飯店事業做 20 幾年有了，至少...。那每個飯店大概有哪些工作，只要我們交接清楚大概都知道怎麼去銜接上去。	
0288		
0289		
0290		
0291		
	有沒有提供說像是公司未來發展計劃？您回來之前就已經清楚了嗎？	
0292	公司未來發展計劃我們本來就知道。你是指這家飯店的計劃？	
0293		
	對對對。	
0294	你是指集團的發展？	
	恩...意思是說，您原本服務於上海那邊，這間飯店也已經好了，要您回來管，公司會先跟您講說要怎麼管理嗎？	
0295	應該是這樣講，公司在管理營運方面，每年都會有預算、	
0296	有目標，所以公司不用告訴我，我們在交接的時候就會交接這樣的東西。譬如假設 2009 年的預算目標，這個東西就是公司希望我們預期去達到的東西。只是在這個管理報表	
0297		
0298		
0299	上面，我到了之後才會看到管理報表。我事先不會看到，	
0300	到了之後交接才會看到這個。譬如說以營運報表、管理報表，那這些數字是怎麼來的，正跟負的原因是什麼，然後，	
0301		
0302	上一個人交接給我，我就接下去管理。自己做調整，透過開會、透過提案、提報，然後去針對這些數字上面去做調	
0303		

0304	整。	
	所以公司也沒有提早把這些東西跟您告知？	
0305	不會，不會啊！像這樣的事情，通常都是到位之後才會了解，像譬如說我們找人從台灣去上海的時候，他在台灣的	
0306	期間我們也不會把上海的資料交給他，他一定要到當地去看，實地去了解，原來這數字是怎麼來的。	
0307		
0308		
	也不會讓你們先做一個準備的部分？	
0309	不會...，不會做這樣的事情，因為人還沒到現場，這樣有	
0310	一個很大的風險，因為人還沒到現場，資料全拿去了...，	
0311	而且人還沒到現場，光看資料可能領受的部分也不多，他	
0312	會不知道這個數字是怎麼來的，到了現場才知道，喔！原來他的	
0313	能耗比較多的原因是什麼，可能是他....等等之類的	
0314	其他因素。	
	您在請調的時候公司有幫您做其他的規劃嗎？可能原本不是要您接這個職務，或者說一開始就已經決定了。	
0315	恩...，以我的例子來說的話，因為我是透過私人事務跟公司	
0316	請調的，所以公司就剛好覺得這邊有個空缺，就把我轉	
0317	過來。	
	那如果說其他人的話，譬如公司派到上海、西寧那些人，回來的話公司會給他們一些規劃嗎？包括說安插一些職缺等等。	
0318	不會...，通常要看機會，因為不是每個人說申請要回來，	
0319	就可以回來的，因為集團很大，他等於說你要換一家公司，	
0320	你要重新去應徵，去面試，一樣的意思。	
	所以說...，雖然在同一個集團裡面，那他如果想回來...	
0321	對，你不是說我要調到哪裡，就調到哪裡去。除非是公司	
0322	主動要調你。譬如說你現在在上海，南京要開始營業，公司	
0323	覺得你的能力可以了，你的經驗適合去那裡幫忙，公司	
0324	就會發一個公告通知你說，某某某你就調到南京去。但是	
0325	是從公司方面出發的。另外一方面是從員工的自己本身，	
0326	員工自己說我哪裡哪裡有事，我台灣有事我想回台灣，如	
0327	果我是集團裡面走飯店事業，那台灣有兩家飯店，要剛好	
0328	他也有缺，否則公司說很抱歉我台灣沒有缺，那就等於是	
0329	你要離職。	
	如果說是因為任務完成了，那邊的飯店管理都已經好了，已經不需要你了，這個時候的話會...	

0330	那公司會把你調派走，如果是公司調派走，公司就要幫你	
0331	安排啊！	
	有可會直接就把他解聘嗎？	
0332	通常不會，因為公司一直在發展，他把你調派過去表示，	
0333	表示你一定有這樣的能力或有這樣的需求，任務完成之	
0334	後，公司一定有...，不是留在原地，就是一定有其他的調	
0335	派任務，應該會是這樣。除非公司覺得不需要你了，一定	
0336	是你沒有貢獻度，如果有貢獻能力公司一定會...。	
	就是還會在幫他們做一些規劃，包括說調到別的一些據	
	點？	
0337	公司一定會整理考量嘛！這個南京結束了，我們下次還有	
0338	張家界、還有什麼地方，會把他調去，不然就是回到總部	
0339	來，做別的事情...，工作規劃或其他。我的意思是說公司	
0340	一定會有權利跟這個人取消合約合作關係，絕對不是因為	
0341	這個人任務完成，一定是這個人沒有貢獻能力，這個案子、	
0342	任務結束了，可是這個人一定貢獻都沒有，絕不會因為這	
0343	個人很努力做完一件事情之後，然後公司說我不要你了，	
0344	不可能的。	
	假設今天有一個人，他沒辦法適應大陸的工作，這樣的話	
	公司會怎麼幫他做安排？	
0345	公司怎麼做安排？	
	對，就是說假設今天派到上海去，可是發現他真的不合適，	
	這個狀況下，台灣地區又沒有職缺的話？	
0346	那就很抱歉！	
	就是要請他離職這樣子？	
0347	對！當然公司會盡量去幫他安排，但是...，我覺得這個是	
0348	雙方的，如果是公司提出來要轉調你，公司也會先問過，	
0349	你有沒有意願？如果這個人說有意願，他也是透過這個人	
0350	同意的。那公司如果真的發現這個人水土不服，他會盡量	
0351	幫他做安排。	
	如果他真的沒辦法而離職，公司會有輔導就業的狀況嗎？	
0352	其實我們公司職缺很多很多。恩...，看起來很像都是公司	
0353	的決定對不對？其實都是員工自己，我們常常在職場上都	
0354	會覺得這個公司好，這個公司有安排，這個公司福利怎樣，	
0355	走的時候都說是這個公司不要我，這個公司不好...。其實	
0356	適應不了的不是公司！是誰不能適應？是自己不能適應，	

0357	是誰不要這份工作？是自己啊！是誰選擇...，公司不可能	
0358	說硬要把你調到...，到大陸是例外，因為你願意去，所以	
0359	去大陸之前我們就會問，你是不是願意配合被調度？但是	
0360	你不可能說你今天願意了，可是我沒辦法適應，那是誰要	
0361	負這個責任？但是我們公司真的其實還不錯是說，你真的	
0362	是沒有辦法的時候，他會想辦法幫你安插位置，我們公司	
0363	在全中國有 120 個工廠，150 幾個營業所，大概全中國每一	
0364	個省份都有的地點，我們這個集團裡面還有很多事業部，	
0365	我們有醫院、有酒店、有房地產、有食品業，如果這麼多	
0366	工作都不能適應的話...，那你覺得是公司的問題還是員工	
0367	的問題？好像講起來公司很對不起他，那可能反過來想，	
0368	資方跟勞方，當然勞方總是希望被照顧啦！資方在一個比	
0369	較民主先進的國家，法治社會裡面，對資方來講是...，滿	
0370	辛苦的...，會安排啦！我們公司會想辦法安排，可是這個	
0371	員工如果這個不要、那個不要，可能兩三次之後，可會比	
0372	較遺憾...。	
	接下來是一些當初薪資福利上的規劃，您在大陸地區原本的	
	薪資是...，薪資的話是以當地...唯一個基礎再加上一	
	些...	
0373	我們公司的話都是以台幣為基準，我們會談一個月薪台幣	
0374	的價錢，然後這裡面就包含了...，我們公司就不另外談什	
0375	麼住房津貼、什麼津貼...，什麼都沒有！就統包在一個薪	
0376	資裡面。	
	那就等於說只有本薪這個部分？	
0377	對，他的本薪概念裡面就包含在...，所以你在台灣你的薪	
0378	水跟在大陸是有差異的，他的那個差異就是要提供給你的	
0379	住宿啊！他就不另外去作帳，做科目說你的本薪是多少？	
0380	你的住房津貼是多少？生活津貼是多少？這樣子。	
	如果說派到的地方不同，上海跟西寧，這樣的話薪水上會	
	有差異嗎？	
0381	恩...，我們公司差不多，我們把大陸都看成一個區域。沒	
0382	有差別！	
	會因為，雖然兩個都是總經理，其實市場會有影響，那他	
	們業績如果落差太大的話會有影響嗎？	
0383	會，就會考慮。像我們上海的話，業績壓力會比較大，然	
0384	後西寧的就沒那麼大。因為我們每個員工他都會考核，一	
0385	年至少會考核兩次，6、7 月的時候會有一次，11、12 月的	

0386	時候會有一次，那這個考核成績就是取決於這個員工表現	
0387	好不好，就好像學校學生打成績一樣，考期末考，考不好	
0388	就當掉啊！是一樣的意思。那標準在哪裡？可能我們的預算	
0389	目標有沒有達成？其他各方面的管理能力、應變能力這些。	
0390		
	績效的話都是同一個地區自己跟自己比嗎？還是會跟不同地區來做比較？	
0391	我覺得都有，一個區域裡面，你是不是在那個區域裡面做	
0392	到最好的，這是我們的目標，在整個集團裡面，各個酒店	
0393	裡面，誰賺的錢多？誰管理的比較好？那其實也有相關，	
0394	這也是一種良性的競爭。	
	除了本薪之外，當初有給一些什麼福利嗎？包括像假期上的安排...	
0395	我們的假期...，我剛剛說薪資就是全部統包了，那其他的	
0396	部分，假期的話，我們是一年會有 14 天的慰勞假，在大陸	
0397	地區的人。	
	休假的國定假日等等，是以台灣的為主還是以大陸為主？	
0398	以大陸為主。	
	這樣的話台灣的假期就都不放了？	
0399	沒有，因為我們在大陸工作，那大陸休假的時候我們就要	
0400	休啊！可是慰勞假的意思是說，你返台用這 14 天。所以譬	
0401	如說今天大陸要休假的時候，我們也是要休假，可是通常	
0402	他們的假期不會長過於 10 天，頂多是 7 天、8 天，可是我	
0403	可能安排譬如說 5 月我想回台灣一趟，那我可能就是把這	
0404	14 天之中的 7 天拿出來用，然後就是利用他國定假日的時	
0405	間來。	
	除了這 14 天之外，沒有其他的一些假期？	
0406	沒有，要自己去搭，就只有 14 天。	
	因為其他有些業者，他們是在日本做一些訓練的部分而已，訓練部分的一個外派。那他的假期就...，雖然是比照日本辦理，不過因為日本沒有農曆年假，所以那一段他還是有放。	
0407	我們應該是這樣說，他的國定假日放之外，我們還有 14 天	
0408	嘛！假設...，在大陸不是有兩個大假，5 月 1 號跟 10 月 1	
0409	號，假設 5 月 1 號在中國大陸是放四天或是五天，那我就	
0410	拿這 14 天的假的 7 天，加上這五天回台灣這樣。自己比較	

0411	可以去彈性分配啦！	
	全部的主管假期都一樣嗎？	
0412	都一樣。如果超過這 14 天的話，我們就要用請假的方式。	
0413	但是因為我們大家都很忙，都放不完。像我去年大概只回	
0414	台灣一次，我沒轉調回來之前，大概我 14 天也用不完，因	
0415	為太忙了，為了執行工作，有時候根本放不到那麼多假。	
	我還是比較好奇在當地的適應狀況，當初您去的時候是一個人嗎？還是家人也有跟去？那您在當地的一個生活狀況，因為上海其實可能比台北還要跟繁榮，會不會覺得在台北反而比較輕鬆一點？	
0416	我當初是自己一個人去，上海的生活其實跟台北差不多。	
0417	其實都是公事在忙，生活中應該差不多...，因為我們一天	
0418	大部分的時間都在工作，只是回去有個地方休息，然後吃	
0419	飯，我們一天大概要在公司吃到兩餐，就是休假的時候我	
0420	們有些地方走走。飲食上面因為都是中國人的環境，所以	
0421	沒有太大的問題，可能注意清潔、衛生等等。	
	那住的地方是在...公司提供...	
0422	我們在公司附近租房子。	
	公司沒有提供宿舍？	
0423	沒有。	
	租房子也是公司安排的嗎？還是要自己去找？	
0424	公司有提供一些訊息給我們參考，類似租屋資訊。	
	那這樣的話租屋的費用是您跟公司申請，還是薪資中固定給予？	
0425	都包含在薪水中，你要自己去調配，自己去付房租。	
0426	這是我們公司的做法，那我舉例說，我們公司整個都包在	
0427	薪水裡面，所有其他的那些津貼都沒有了，都不用再談，	
0428	所以我們要自己去計算大概有多少費用。但是有的公司談	
0429	法不一樣，他給你一個薪水，然後有什麼津貼呢？有住房	
0430	津貼、一個叫做生活津貼，還有很多津貼，譬如說每三個	
0431	月讓你回台灣一次那個機票錢的津貼，像我們公司，整個	
0432	個案二集團，目前是沒有這樣的津貼的，都包含在薪水裡	
0433	面，你要回台灣幾次隨便你。可是有些公司早期的時候，	
0434	像我第一到大陸的工作，每三個月給你一張來回機票，然	
0435	後還有什麼津貼呢？叫做 IC 津貼，每一年你有五萬塊錢可	
0436	以去換你的手提電腦，這個也都是津貼。以外商來講的話，	

0437	你愛講什麼津貼隨便你講，那我們公司的高階主管，如果你真的有帶小孩子去，帶你的家人去，小孩唸書也有小孩子的津貼，這是我們現在公司有的。那外商公司是全額，有我知道的一些外商公司，你只要小孩在外派的當地學校唸書，學雜費全部都是公司出，大概不外乎都是這些。可能不然就是你有燃油的津貼、可能你有司機有配車，那這個都是津貼。	
0438		
0439		
0440		
0441		
0442		
0443		
	那有像是招待旅遊之類的福利嗎？	
0444	旅遊的話，那是員工旅遊，在大陸地區。	
	就您對其他同業的了解，在訓練上有沒有特別差異性的地方？	
0445	飯店的訓練應該都差不多，有不同行業才會有不同的訓練。像在上海的王品也做的不錯、鼎泰豐、星巴克，他們訓練也都有自己的系統、方式，以飯店來說的話可能品牌不同、飯店不同，但是在訓練內容不會差異太大。	
0446		
0447		
0448		
	另外就是說，其他同業的方面在外派人員的雇用上跟貴公司有差異嗎？因為貴公司在管理上只用兩到三名主管。有沒有可能會用各個部門主管也都過去？	
0449	據說所知是沒有這樣的狀況，包括上海幾個國際級的飯店，他們也都是...，就算他們的外派很多，也都是頂多一個部門一到兩個而已。大部分都會找當地人，因為當地的財務系統、稅法只有當地人最清楚，有些部門一定會找當地人，人力資源的話也都是會找當地主管比較多。	
0450		
0451		
0452		
0453		
	但是談到財務部分的問題，有的企業會不放心給當地人經手。	
0454	也許查帳還是要用外派人員，用國內這邊的人去看。整個財務的運作還是要靠當地人來進行。因為記帳不難，我們有一個電腦系統，只要照著那個電腦系統，主要是他們要怎麼去報稅，還是要當地人，只是這樣做對不對還是需要專業的人來看。	
0455		
0456		
0457		
0458		
	據您所知其他同業在海外投資的方式，主要傾向用哪些方式較多？	
0459	不一定，要看那個業主，有跟台灣人合資，有跟當地人合資，要看個人的財務狀況。那我們集團老闆的性格是，他只做他自己的生意，很少跟人家做投資的。	
0460		
0461		
	另外，會有第三國的外派人員嗎？	

0462	管理上不會有...，喔！有有有，上海的話我們曾經有聘請	
0463	過一個日本籍的總經理。因為我們希望上海那邊滿多日本	
0464	客人，所以我們希望提供給他們一個比較好的服務，所以	
0465	我們跟一個日本籍的總經理合作過一年。後來差不多，上	
0466	了軌道之後，那個總經理他有其他規劃，就離開了。	
	他本來不是貴公司的員工？	
0467	不是，是從外面請來的。他原來在日本工作。我們現在這	
0468	家在基層員工也有一個日本人，但是他是中日混血。他是	
0469	基層的櫃檯接待。	
	那...大概是這些問題。非常謝謝您的協助。	
0470	如果你有想到什麼的話可以再寫 e-mail 給我，沒關係。	
	關於當初在大陸地區的年資計算部分，請問貴公司的規劃	
	方式？	
471	新制，如果是相同的登記公司名稱轉調可累計年資，若不	
	是則不能累計。	

### 個案三

個案三	問與答	備註
	恩...時間有限，首先想請問您的擔任的職務跟經歷？	
0001	我是個案三飯店人力資源部，我是集團的副總經理，我在個案三有很久的時間，進到個案三已經	
0002	10 幾年了，但是我中間有離開去科技業待了 3 年	
0003	再回來，在個案三飯店的話是大概有 14 年左右。	
0004	那從進公司到現在都是擔任人力資源部門嗎？	
0005	我一直都是在人力資源部，談其他的可能太久了。	
	那我就直接針對訪談稿的內容發問，首先想請問貴公司目前在海外投資的狀況？	
0006	你有沒有先看一下我們的資料？	
	有，大致看了一下，目前在亞洲地區是有上海跟江蘇兩個飯店。	
0007	上海地區的飯店是一個加盟，我們提供的是技術服務，那已經服務期滿了。另外一個是蘇州亞緻，那	
0008	是我們直營的飯店，他是公司海外投資的第一家，	
0009	我們目前也只有這家海外投資的飯店。	
0010		

	蘇州這間飯店的投資方式是完全用公司的資金嗎？	
0011 0012	對，我們是經營管理，是直營的部分，就是我們母公司的業主投入的資金。	
	上海的部分現在還有做管理合約的合作嗎？	
0013	沒有，我們已經技術服務到一段落。	
	這樣的話，現在江蘇的飯店在人力使用的配置上，有使用台籍幹部嗎？	
0014 0015	當然有，比例上，原則上海外的飯店大概是百分之三的台籍幹部，其餘都是當地的員工。	
	再之前訪問其他業者有提到，台籍幹部的配置上大概是二到三位。	
0016	差不多，大概就是那個人數。	
	那包括說人資部門、營業部門等等，也都是使用當地的主管嗎？	
0017 0018 0019	一定要，因為人資的這個部分，比較重要，因為他是當地的勞動法令等等，他要非常了解，所以一定是找當地的人。	
	人員訓練的部分呢？	
0020	訓練的部分是由總管理處這邊。	
	等於會派人過去做訓練？	
0021 0022 0023 0024 0025 0026 0027 0028	應該這麼講，我不知道飯店營運你了不了解，就是籌備到開幕這些前期的訓練，都是由母公司這邊總管理處負責，籌備開幕結束，他有整個完善的訓練，訓練完畢會導入他們的裡面去，接下來的話是由他們當地的人去做一些訓練，訓練的話一開始是所有的員工，後面開始是專注在主管階層，主管階層訓練完畢以後，我們訓練主管變成一個訓練者，他們可以轉移我們的訓練，是這樣慢慢做到的。	
	接下來再招募甄選這個部分，選擇外派的台籍幹部會用哪些因素來做選擇？	
0029 0030 0031 0032 0033	是用內部甄選的方式，當然是用內部，對我們來講，我是要把整個的文化、服務理念等等，去導入新的飯店裡面，所以最快的方式是用原本的人去做管理、訓練跟帶人，所以派過去的包括總經理、副總經理還有客房部的主管、業務，都是由我們這邊	

0034	的主管派過去。	
	貴公司未來有計劃用一個儲備幹部的方式來培養外派人員嗎？	
0035 0036 0037 0038 0039 0040 0041 0042	要看是什麼樣的階層，如果是中高階不可能，因為新進的儲備幹部，儲備幹部訓練完畢之後他會有一定的時間，要去了解企業文化的一個潤滑等等，他需要時間的，那對這個文化的共識、默契等等，他都要有一段時間的養成，很多東西是述諸於 SOP，他可以去做，但是服務業是一個感動的事業，是比較難的，所以你說用一個儲備幹部作為外派主管，這個是有困難的。	
	目前在招募甄選外派人員這個部分，都沒有使用對外招募的方式？	
0043 0044 0045 0046 0047	我想個案三一直以來，包括我擔任 10 幾年這裡的人資主管，我從來沒有去用到像是挖角這種方式，一直以來都是我們的人員被人家挖角，我們相信我們自己的訓練跟我們的服務理念跟我們的感動特質等等，所以我們不太去做挖角動作。	
	所以，公司在外派人員這部分都是用內部的員工派到海外去做一個任職？	
0048	對。	
	這樣的話，因為有上海跟江蘇兩個地區，那再人員的甄選上會有差異嗎？	
0049 0050 0051 0052 0053 0054 0055 0056	不會，唯一的差異是，飯店跟我們合作的性質是什麼？我針對性質來做解釋，第一個，蘇州是直營，直接做經營管理，所以直接派過去的人要有落地生根的感覺、想法，他就是要做直接的經營管理。那上海這邊的，我們是做技術服務，所以我們要派去的人他有時間性的，時間性的任務要達成，這是很清楚明顯的，需要針對這樣的一個任務我們去安排人力。	
	所以，他們會有一些差異的存在，就是任務上的不同？	
0057 0058 0059	其實還好的是，因為我們所有要派出去，針對不同的部門他們有基本上符合條件了，我們才會派出去。	

	這兩個地區會有一些不同...	
0060 0061	基本上我不覺得會有不同，沒有太大的差異，我認為大陸都是同一個地區。	
	因為其他業者可能會在比較落後的地區開飯店，那也會在大都市開飯店，這個之間可能就會造成外派人員的選擇上有差異？	
0062 0063 0064 0065 0066 0067 0068 0069 0070 0071	我們兩個地方，一個上海、一個江蘇，其實兩個都市差異不大，你應該講的是當地員工的落差性，員工的差異性是一定有，所以今天當地的主管是不是能接受這樣的挑戰，這兩個地區基本上文化上沒有很大的差異，是員工屬性上的差異，那這些主管是不是有事先了解，這些差異性，包括忠誠度不一樣等等，那這個主管要有這方面的專業去判斷，專業的能力去處理，但是對主管外派的部分，事實上我們在外派出去之前，有先受過一些當地人情的訓練，所以他們應該是可以處理這一部分。	
	那其他業者也有提到就是派到落後地區的主管，必須要具備另一個重要的特質，就是當地人才的招募跟訓練，因為落後地區的人才並不是那麼好尋找。	
0072 0073 0074	原則上，我們還沒有說要到那種內陸地區，去做發展，因為飯店一定是集中在人比較多的地方，所以這方面來講還沒有這樣的困擾。	
	當初在選這些人員的時候，在程序上會有不同嗎？	
0075 0076 0077 0078	還沒外派之前我們就有做意願的調查，我們每一年都有在做，那針對我現在這個飯店是籌備開幕，我就會把相關有意願的人的名單提出來，再把我們自己屬意的人放進去，從裡面做一個選擇。	
	接下來訓練的部分，貴公司所挑選的人員都是有相當的經驗，那他們在當初派去之前有做哪些訓練嗎？	
0079 0080 0081 0082 0083 0084 0085	這些主管...，太多了，所以你講的課程我不方便一一講，主管的課程大概第一個他們要全部接受完畢，那主管相關課程大概是你問比較細節的，包括財務的、人事的管理還有當地的法令等等，還有一些溝通上的技巧，這些課程都一定有在裡面，當然還有一個很重要課程就是認識當地的文化，認識當地我們會接觸到的一些資訊，就是當地的人情、他	

0086	們的人、物啦！他們的一些習俗等等，因為你要入境隨俗，所以針對那邊的文化、習慣、習俗，他們都要有做一個相當的了解，去到那邊才不會不適應的問題。	
0087		
0088		
0089		
	有的做法是這樣，因為發展範圍比較大，所以也在當地設了一個總管理處，那人員就是直接到當地的管理處去受訓，您認為這個方式？	
0090	我們的規模沒有到那麼大，沒有大到那種程度，以飯店業來講，我們跟科技業、製造業是不太一樣的，服務產業一定是要當地化，我想這個很重要，其實他們也是有當地化，只是我們規模沒有那麼大，所以我的總管理處是設在母公司這邊，不論是他去蘇州、香港或是哪裡，我們 base 還是在這邊，包括在國內其他縣市的飯店也是一樣，所有的主管訓練都是在台北總管理處做訓練，大部分都是在這裡。	
0091		
0092		
0093		
0094		
0095		
0096		
0097		
0098		
	在職務、任務上的不同，這些人員訓練上會有不同嗎？	
0099	一定會有，針對不同的位置來做訓練，那有通識課程，也有專業課程，我們是會分開來，那通識課程就是像文化的認識、民俗的認識、溝通技巧、領導統馭等等，這類的課程都是集中式。那會有不一樣的好比說，包括我們剛剛有講到財務的部分，到某個階層所有的人都要會做財務預算的編列、提撥等，這些都要會。但是說到總經理，他可能要更多不一樣的，包括他對整個財務回報系統等等，他都要更清楚，所以位置不一樣他們的訓練當然是不一樣的。	
0100		
0101		
0102		
0103		
0104		
0105		
0106		
0107		
0108		
	那在外駐的期間還會給他們做一些訓練嗎？	
0109	有啊！有啊！我們是整個集團會有行銷的課程，然後還有一些政策宣導的，都會有。因為長期以來，我們訓練課程已經非常完整，出去之前就已經很完整，那每一年會來上的就是一些工作研討會，或者是市場行銷的，還有一些是行政的，大概是這些。	
0110		
0111		
0112		
0113		
	那關於回報的部分，公司大概多久會要求外派人員做回報？	
0114	我們每天都會有聯繫，他們的報表我們是每天都可	

0115	以看得到，必要性需要的話，我們會每天做一個會議，我們固定的話是兩個星期，是所有的集團來做報告，包括國內、外的部分，但是不定時的，每天隨時都可以找到什麼樣的資訊都有。	
0116		
0117		
0118		
	派駐期間除了之前那些課程，還有專業課程的訓練嗎？	
0119	在法規的方面，我覺得最重要的是法規的了解，怎麼樣去認知到法規的規定，這是比較重要的。	
0120		
	那像是人際關係這些通識課程，所有員工都是上同一套，這樣到國外去會不會有不適應的問題？	
0121	我是覺得沒什麼問題，以大陸地區來講，其實我們的血統是一樣的，我不覺得他差異會很大，或許會有的差異就是這麼久以來的文化上差異，但是你說人的這種互動性，我不覺得，當然他們有他們長久以來的一些習性，但是人際關係我想，出自發自於內心的誠意，這些東西是一樣的，不管對誰都是一樣的，以誠相待對方就是回之以誠，所以我不覺得他有什麼 different。至少我們這邊沒有遇到這樣的困擾，可能做服務業比較不一樣，我們在面對任何人的時候，只要走進飯店就是我們的客人，這是一個企業文化上的結果，因為我們是服務業。	
0122		
0123		
0124		
0125		
0126		
0127		
0128		
0129		
0130		
0131		
	剛剛有提到兩個部分，就是上海結束合約，當初他們派去是一個任務性質，他們期限大概是多久？	
0132	對，他們是階段性任務，我們負責的是從籌備到開幕，差不多兩年左右。	
0133		
	那任務結束之後就通通回來了嗎？	
0134	對，合約結束就通通回來。	
	有的會再派到江蘇去嗎？	
0135	沒有，因為我們開幕的時間差不多，所以蘇州的 team 跟上海的是完全不一樣的。	
0136		
	那他們回來會再做一些訓練嗎？包括江蘇的那些人員，他們在任務期滿之後。	
0137	基本上沒有，因為都是高階主管，高階主管到哪裡都是一些一樣的職務調派。	
0138		
	他們回來都是安插一些一樣的職務嗎？還是會有其他的安排？	

0139	回來大部分都是一樣的職務，因為我們集團不是只有兩三間，我們有 10 間的飯店，所以有還其他間需要的部分我們還會做安排，基本上是同等級的調派。	
0140		
0141		
0142		
	有發生過沒有空缺的狀況嗎？	
0143	沒有，目前還沒發生過。	
	另外就是說，有不適應的情形發生過？	
0144	沒有，目前也沒有碰到，目前我們台籍的，因為我們大概調派，這個過程我們都還很密切在連絡，所以沒有這樣的困擾。	
0145		
0146		
	所以他們固定兩個星期會做一個回報，那這樣對它們適應上是不是比較有幫助？	
0147	我想他們隨時，我們給他們的資訊是你們隨時可以取得我們這邊的支援，因為畢竟是我們自己分出去的，在外面他們會比較孤單，畢竟離開家鄉，所以那份孤寂我們能夠體會，我們那個時候散發出去的訊息就是我們會 24 小時的協助他們，只要有需要的時候，他們一通電話回到台灣，我們會有一個相對應的小組，所以對他們來講 it's ok。	
0148		
0149		
0150		
0151		
0152		
0153		
	這樣貴公司會另外獨立出一個部門專門在協助外派人員他們的生活？	
0154	倒沒有成立另一個小部門，就我們來講不是一個很大的外派組織，所以沒有什麼必要，都是透過我這邊，我想他們都會感受到被重視的感覺。	
0155		
0156		
	他們在回來的生涯發展上，會不會有離開公司的人？	
0157	有，有一位是在上海的時候，因為我們的合約結束，他直接在上海，因為他想留在上海，他想留在大陸地區發展，所以合約結束之後他還是留在上海，但是是另外一間，另外一個公司。	
0158		
0159		
0160		
	所以到目前為止貴公司還沒有發生過人員適應不良的情況發生？	
0161	沒有，為什麼會適應不良？派出去之前就有一個很好的前置作業，中間的輔導，到後面的調派安插，我想這個是一連串的，如果這些公司都做得妥當的話，不會有產生適應不良。	
0162		
0163		
0164		

	要是發生這樣的情況，公司有規劃做什麼樣的處理嗎？	
0165	我要先知道原因吧！當然要知道原因，他真的發生的 key reason 是什麼？不是說把他調回來就好，他不見得是工作上，那當初怎麼會把他派出去，我覺得這個是有一些前因後果，他不是單一的事件，他一定有因有果的東西，作為人資管理者，他應該要分析這個原因，這個人到底適不適應這樣的一個任務指派，我們知道這個派出去的員工他們能力都是已經到達一個程度，他不能接受的是壓力或者是其他因素，這些都要做分析，而不是單純的調派回來。家庭因素的話，那就不是個人不適應的問題，當初外派出去的時候，在出去之前我們要取得他們家人的同意，那在整個福利上面，要是這個主管不能回來，他的家人是可以飛過去看他，這些是一個照應啦！這個部分我想我們同仁沒有碰到過。	
0166		
0167		
0168		
0169		
0170		
0171		
0172		
0173		
0174		
0175		
0176		
0177		
0178		
	如果是家人移居過去的話...	
0179	我這裡有，我們蘇州的總經理就是全家移居過去。	
	這樣的話公司也會給他們的眷屬做一些訓練嗎？	
0180	沒有，我沒有給他眷屬做訓練，他太太也在別家公司上班，他只有一個小 baby 剛出生。	
0181		
	這樣家屬還會提供哪些福利？	
0181	當然有。	
	這個是薪資福利的部分，那貴公司在外派的人的薪資福利上大概怎麼做安排？	
0182	他們除了自己的薪水之外，有一個外調津貼。	
	全部的階級都有嗎？	
0183	當然都有，只是多跟少的差別。	
	除了這個津貼，還有其他的補助嗎？	
0184	我們直接會幫他租房子，也有提供員工宿舍。	
	所以如果不住員工宿舍的，公司會另外幫他租房子？	
0185	這要看職位，總經理、副總都有。客房協理住宿舍。大部分都是住在宿舍。	
0186		
	如果員工的小孩要就學的話，公司會補助嗎？	
0187	我們沒有這樣的打算，以我們飯店來講，是一個比	

0188	較新的，所以我的主管階層坦白講年齡層是年輕的，所以這種問題我不太容易碰到，我們的訴求就是走年輕化，走流行、科技。	
0189		
0190		
	這樣的話，那些主管年齡層大概都是...	
0191	很年輕，都在 40 歲以下，大概都是 30 多歲。就像我台中的飯店一樣，我們那邊的執行副總跟以下的主管，全部都是 40 歲以下的人，因為我飯店的訴求就是要年輕化、要時尚、要科技。	
0192		
0193		
0194		
	那蘇州的那個飯店定位是在？	
0195	商務型，因為我們的訴求是時尚、科技，那這兩個的代表就是年輕化。	
0196		
	因為其他業者要求的是經驗，所以年齡層可能會高一點。	
0197	相當的經驗是好，但是我認為不能不給年輕人機會，公司這點是最不一樣的，我們永遠創造不同的機會給年輕人，我們這些老的是在幕後去輔助他們，我覺得應該要讓他們有更多的機會呈現出來、表現出來，目前展現出來的成果是，讓大家看到他是有活力的、有朝氣的，也許某些經驗上面不足，但是這是個團隊，他們不是一個人來做，這兩家海外的飯店都是團隊，那整個策略的擬定我們還有一個總管理處負責。	
0198		
0199		
0200		
0201		
0202		
0203		
0204		
0205		
	在福利上的話，像是假期還是員工旅遊等等？	
0206	都是當地化。	
	剛剛您有提到關於家屬可以探親這個部分？	
0207	我們提供機票，來回機票，有提供探親假，一年裡面大概有 14 天。	
0208		
	那上海那邊因為是一個任務性質的外派，再福利上會不會跟蘇州有差異？	
0209	大部分都差不多，因為我們為期兩年，說起來也不算短，所以不會有太大的差異。我們所有的外派人員都是一年一簽或是兩年一簽。我們這邊過去幫他們做訓練，這種支援團隊，過去的話才有領出差津貼。我們在那邊不會有太多的花費，因為吃住都是在飯店裡面。	
0210		
0211		
0212		
0213		
0214		
	最近公司還有打算在投資其他海外區域嗎？	

0215	我想這個年度不太可能，大家都知道現在金融海嘯期，觀望期間，我不覺得這是一個投資的好時機，這是整個公司的一個策略，跟未來的一個想法，我想北京也關了不少飯店，上海也有不少飯店停止營運，在這個時候當然不會談投資的想法。	
0216		
0217		
0218		
0219		
	如果海外地區有飯店請求貴公司做一個管理契約的合作，貴公司會有意願嗎？	
0220	海外地區的話...，要看地點，如果在大陸地區，我們會考慮做直營的部分。	
0221		
	所以目前貴公司假設要投資大陸地區會比較傾向採用自資的方式去做？	
0222	也不一定，因為他的範圍可大可小，我是覺得要看談的內容跟這個業主的默契度、共識度，那經營理念各方面是不是能獲得他們的認同，這個很重要，應該是針對這個部分我們去做考量，沒有絕對的不可能。	
0223		
0224		
0225		
0226		
	目前已經結束任務，回任的人員大概有幾位？	
0227	兩位，都是高階主管，目前回台灣都在集團的飯店內繼續擔任高階主管。	
0228		
	他們回來有談到一些工作上的經歷嗎？	
0229	我前面有提過，主要就是當地員工的差異，當地的員工要用不一樣的方式去對待他們，包括訓練等等，都是要用不一樣的方式去做，那這個我想就是不同的文化，要用不同的方式去做一些互動。	
0230		
0231		
0232		
	他們回到現在已經適應了台灣的環境了嗎？	
0233	他們沒有什麼適應上的困難，你會不會把他想像的太難了，因為我不覺得他們有適應上的困難，可能剛回來的時候跟去到那邊的時候，剛開始會有一點點，但是那段時間應該會很短。	
0234		
0235		
0236		
	公司現在的這些中低階主管，將來公司也會有計畫將他們外派嗎？	
0237	當然會有，只要他們成熟度高，都有機會，如果有那個機會，我們都會開放給大家，絕對不是單一的。當然要他們的成熟度夠、專業程度也夠，這樣子才有機會。我們主要是依照他們能力跟公司的需求性來看，而不是以職位來選擇，還是要有一些	
0238		
0239		
0240		
0241		

0242	經歷在。	
	另外，這些外派人員，在外派之前公司會將所有資料先交給他嗎？	
0243 0244 0245 0246 0247 0248 0249 0250 0251 0252	會，我們在這邊就先給他資訊，我們希望他再到那邊之後上手的速度比較快，所以我們在這邊就會先提供。今天我用這個人代表是我相信他的，我們沒有其他的顧慮，我覺得這個資料的呈現，讓他早點進入狀況是比較好的。公司 30 幾年來都是一個像家庭的感覺，所以主管跟員工之間的互動，都是以信任為主，我絕對不會去懷疑他再跟他做溝通，而是先信任他。因為我們公司的人員都是從基層培養起來，沒有使用挖角的部分，所以我們可以很信任他。	
	所以這些外派人員在去之前，拿到這些資料，是比較有幫助的？	
0253 0254 0255 0256	當然，他在去之前透過這些資料，先對市場有個認識，他們也知道現在公司的重點是在哪裡，到了現場能比較快進入狀況，而不是到了那邊我等待被提供資料，那是不一樣的。	
	貴公司有使用過第三國外派人員嗎？	
0257 0258 0259	有，但是是從台灣母公司這邊在調過去的，他是擔任顧客關係部門的主管，最高階的決策者還是以台籍幹部為主。	
	貴公司在挑選這些外派人員的時候，會考慮到他是否曾在海外留學嗎？	
0260 0261 0262 0263 0264 0265 0266 0267 0268	沒有，我們沒有考慮這個部分。我不認為在海外留學對成為外派人員有什麼相關性，因為在學習的過程跟工作的過程是不一樣的。飯店本身就是一個國際化的場地，我們這邊的主管每天接觸到的外國客人很多，我們有 60%-70% 都是外國客人，而且我們以前的總經理都是外國人，現在的總經理是台灣人，之前是法國人，但是大廚都是外國人。本身我們的飯店是國際飯店，所以我們的員工進來的時候，英文能力就是第一關，所以沒什麼影響。	
	那在甄選這些外派主管的時候，會看他們哪些特質？	

0269	就是他的適任性，我們有建立一個名單，當然要他的專業度夠、態度夠、適應性夠、成熟度夠等等，這些都是。	
0270		
0271		
	如果他在集團的其他國內地區飯店，經營管理上績效很好，會列入考慮嗎？	
0272	還好，因為不同的市場，他的行銷重點會不一樣，其實我不是很在意他呈現出來的成績，因為那個是好壞都有可能，那我們很重視的是這個主管他出去以後，適應性還有他的態度、責任心是怎麼樣？我覺得這個是我們比較在意的，他擔負的這個責任他能不能夠去完成。	
0273		
0274		
0275		
0276		
0277		
	就您目前看來，貴公司在海外傳達企業文化的這個方面是成功的嗎？	
0278	我想很成功，至少蘇州那個飯店我們完整的導入，那當然這個部分很幸運的，我們帶頭的主管非常了解公司的文化，另外一個部分很重要的就是，我們在員工訓練上有計劃性的導入，很多客人到了那個地方會發現到，這是個案三的第二個家，在服務上、軟體給他們的感覺跟台灣一樣。	
0279		
0280		
0281		
0282		
0283		
	他們從進入公司到成為外派人員，大概都經歷了多久？	
0284	大概 5-6 年吧！都是從台北母公司派過去的。	
	那在計算年資上？	
0285	我們有兩種選擇，一種是退休舊制，我是把他累計下來，這樣才不會影響到退休金，有一個後勤副總服務 20 幾年了，他是到那邊才做副總，那他的部分就保留。那另一種是選擇新制的，選擇新制的話我是把這邊做一個結清，結清之後到大陸重計，回台灣又要把大陸的結清。	
0286		
0287		
0288		
0289		
0290		
	貴公司大概有規劃他們在那邊會留多久嗎？	
0291	目前在那邊狀況都還好，已經 3-4 年了，跟公司一起成長，大概五年吧！等那邊都上軌道就會調回來。我們現在的計劃就是，屆時如果在其他地方又需要拓展，那這些人就繼續派到那個地方去。因為他在那邊那麼久，已經適應當地的文化、環境、人際關係，那我們開第二個點也只是把他做個轉移，	
0292		
0293		
0294		
0295		
0296		

0297 0298	由他們去會更讓人放心。然後再補新的人到舊的飯店去。	
	大致上就是這些問題，抱歉耽誤您寶貴的時間，謝謝您提供的資訊。	
0299	不會，不會！你慢慢喝。	