

第二章 文獻探討

本章一共分成四節，第一節為外籍勞工現況分析，第二節為文化的涵義與相關探討，第三節為教育訓練相關之探討，第四節為跨文化訓練相關文獻探討。

第一節 外籍勞工現況分析

一、 外籍勞工之定義

我國現行就業服務法中，並未對「外籍勞工」一詞作嚴謹明確的定義，僅以一般國人之認知，認為凡不具我國國籍，在我國境內受雇服務者即為外籍勞工（趙守博，1994）。外籍勞工一詞，往往因各方學者之不同著眼點而有其不同之定義。國際勞工組織(International Labor Organization, ILO)對外籍勞工(Foreign Workers)的定義為「凡不具有該國籍，而於該國家就業之勞動者」。

Robert(1986)對外籍勞工所下的定義為：「凡不具本國公民資格，而於本國就業的勞動者」。上述之定義，顯見是以國籍作為區別外籍勞工的標準。

Reubens(1983)進一步將居住在本國境內的外籍勞工區分為下列五種類型：(1)獲准移民，可長期居留並工作者；(2)獲准在國內工作，合法受雇從事工作者；(3)獲准在國內工作，但受雇從事核准工作範圍以外之工作者；(4)未獲准在國內從事工作，非法受雇從事工作者；以及(5)非法入境，非法受雇從事工作者。此定義是就外國人與其在當地工作權之取得因素作考量。吳家聲(1988)則將外籍勞工區分為「競爭性外籍勞工」與「互補性外籍勞工兩種」（引自李惠茹，2000）。而互補性外籍勞工之引進，有助於經濟之開發與國民福祉之提昇(Chiswick, 1986)。所引進之外籍勞工是為了彌補國內無法供應此類工作性質的勞工，此分類是以外籍勞工在勞動市場的本質作為區分標準。丁

智淵(2003)曾整理外籍勞工之定義如表2-1：

表2-1 外籍勞工之定義

學者	對外籍勞工所下之定義
Robert (1986)	凡不具本國公民資格，而於本國就業的勞動者
吳家聲 (1988)	有競爭性與互補性兩類外籍勞工，其中互補性外籍勞工之引進，有助經濟開發與國民福祉提昇。
趙守博 (1989)	凡不具我國國籍者，在我國境內受僱工作，即為外籍勞工。
陳正良 (1990)	不具我國國民身份，但於我國境內受雇從事工作，以及正在尋找工作、已經找到工作而未開始工作、或等待恢復工作之個人。
孫以凡 (1999)	循法定程序合法進入中華民國境內工作之外國人，即為合法的外籍勞工。
施義安 (2003)	依行政院勞工委員會公告許可引進之勞工，非屬中華民國國籍在我國境內受雇主僱用從事直接生產性工作而獲致工資者。

資料來源：丁智淵(2003)，從文化差異角度看製造業中階管理者對外籍勞工領導模式—以中部地區為例

綜合上述學者的說法，本研究將外籍勞工定義為：「依就業服務法之相關規定辦理合法引進且從事非技術性層級的職務，在我國境內受雇主僱用從事工作而獲致工資者」，因此，其他從事技術性外籍人士、外籍幫傭、監護工與外籍船員，則不在本研究的範圍之內。

二、 外籍勞工形成原因

根據黃同圳(1992)之研究綜合歸納分析，截至目前為止有關勞動力人口跨國移動現象之解釋理論約可分成四大類：第一類為「古典經濟模式」；第二類為「社會地位流動理論」；第三類為「需求決定論」；第四類為「歷史模式」，以下簡述之。

(一)古典經濟模式：主要強調「工資與就業機會」等經濟因素之影響力，認為在較低收入所得、較低就業機會地區之勞動者，於考量遷移成本後，外移打工之邊際報酬率仍大於原有的勞動地區，即會產生勞動力流動現象。

(二)社會地位流動理論：主要是從「工作動機」這種非經濟性因素所造成的勞動力遷移，普遍認為在一個經濟發達的社會，人民

將漸傾向從事所謂社會地位階層較高之行業或工作，至於那些骯髒、危險、粗重等象徵地位階層較低的工作，漸漸會乏人問津。此時，這些工作將由外籍勞工流入填補，而外勞可接受這些危險粗重的工作，是因為他們將此種短期打工視為其人生奮鬥過程中的階段性工作，目的是為了藉由高於母國數倍的工資來快速累積財富，以便他日回國置產、創業進而光宗耀祖，改變其社會地位與身份。

(三)需求決定論：以「勞動力流動與否之關鍵在於目的國是否產生需求」為重點，主張跨國性勞動力之移動如以就業機會存在與否來解釋是無法充分說明的，因為勞動力跨國移動之關鍵在於目的國對外勞有無需求及該地區有無設限，也就是說還涉及到政治性因素的考量。

(四)歷史模式：主張外勞的出現與流動並非僅輸出國與輸入國間經濟面條件的不同所造成的。

外籍勞工是一種勞動力跨國移動的全球性勞務配置現象，在移動的過程中通常受到輸入國政府與社會、輸出國政府與社會、外勞本身三個因素影響，其中一個環節出現阻礙，勞動力的跨國移動將不可能發生(陳正料，1997)。外勞本身因素與輸入國、輸出國社會對於外勞正面與反面的政經因素，為勞力跨國移動形成「外籍勞工」之關鍵，這些因素的交互作用往往對外勞產生兩種力量：一為「推力」，常出現於輸出國社會，因其薪資所得較少、生活條件狀況較差、工作機會較缺乏、政治情況較不穩定。另一種為「吸力」，通常出現在輸入國社會，因其薪資所得較高、生活條件狀況不錯、就業機會多、社會安定且經濟繁榮發展、及接納外國人的社會。

台灣為外籍勞力輸入國，1980年代中期面臨後工業轉型的台灣，國內外政經環境劇變，造成台灣地區外籍勞工的出現。當時由於政府長

期進行經濟建設，不僅建立起勞力密集的產業體系，更因輸出導向型的經濟活動累積了龐大的外匯，累計逾八百多億美元，高居世界第二位，使台灣經濟體系具備轉型之能量（于宗先，1997）。當一國經濟體系由發展中國家成長為開發國家之時，將出現某些顯著的特徵，這些特徵主要有產業結構的改變、就業結構隨著產業結構的改變而調整、國際間人力與貨品和資本的轉運流動逐漸增強（翁家禧，1995）。台灣在 1980 年代中期面臨後工業轉型的時期也同樣出現這些特徵，然因國內經濟體系向來在政府嚴密保護與控制下運作，在內部的市場因素與外來的國際經濟壓力共同作用下，台灣的經濟體系開始產生結構性的變化，這些變化促使外籍勞工的出現。

台灣自 1952 年至 1990 年間的經濟成長率平均高達 8.8%。政府自大陸撤退來台後，立即盡全力投入經濟建設，在經濟的表現上非常耀眼，在 1980 年代中期以來經濟依舊持續發展、經濟成長率均維持在 7.49% 以上。也因產業的蓬勃發展，企業對勞動力需求量有增無減，逐漸對就業市場形成一股缺工的壓力。另一方面，由於經濟發展有成，國民平均所得逐年上升，生活水準普遍提高下，勞力性、危險性、粗重性或骯髒的工作越來越沒有人願意從事，且因工作機會多，一般人對工作的選擇越來越挑剔。在需求遠超過供給的情況下，使國內勞力供需出現不均衡現象。企業感受到勞動力之不足，在缺工情況下，整體工作機會相當充裕，因而吸引大批非法外勞流入。

自 1980 年代後，工資急遽上升與產業結構面臨調整也是造成外籍勞工引進的因素，當時台灣出口型產業體系就不斷遭受國際壓力，尤其是美國的壓力，使得新台幣大幅升值，不得不走向產業結構調整的自救道路，也就是必須從勞力密集產業調整為技術、資本密集產業，企圖以「產業調整結構」、以「結構升級產業」的模式，來開創另一波經貿出路。這種產業結構調整外來的壓力，主要是面臨巨額財政赤字壓力的美

國，不斷的給貿易對手國施加壓力，要求立即改善不公平貿易條件以降低赤字。在美國的強大壓力下新台幣兌換美金於 1986 年的四十比一，到 1989 年為二十五比一，短期間內新台幣大幅升值，不利台灣附加價值低的勞力密集產品在國際上的競爭，此時以勞力密集之中小企業產業的生存面臨了極大的挑戰。另一方面，原本低廉的工資在生活水平不斷提升下，勞工對工資與待遇的要求也跟著水漲船高，又因 1984 年勞基法的實施，規定了許多的勞動條件，例如：最低工資、工時、休假、退休...等等。使得經營企業的成本無形之間增加許多，尤其以製造業之工資水準影響最大，這造成產業界勞動成本大幅升高、單位成本的上漲，非常不利勞力密集產業之對外競爭與生存。政府在衡量整體情況後，決定發展資本密集的高科技產業，全面推廣技術升級的策略性工業，而擬定公佈於 1986 至 1995 為「國家科技發展十年計劃」，展開技術立國的產業升級轉型工作（康綠島，1993：240-242）。但是在推展「國家科技發展十年計劃」的初期並不太順利，企業界面臨投資高科技產業發展的技術難以突破問題與維持勞力密集產業卻獲利不佳的進退兩難的困境，台灣企業界不得不到處尋找生存出路以紓解困境，於是向政府要求「引進廉價外籍勞工」，另一方面也開始企業的大量外移。

1989 年 10 月政府為解決國家建設人力不足、進度落後之情形，公告開放重大公共工程可以引進外勞，開啟我國正式開放引進外勞。而後自 1991 年 10 月起，政府開始放寬引入外勞的行業範圍（如表 2-2）。

表2-2 台灣歷年外籍勞工開放行業表

時間	開放引進外籍勞工行業	說明
1989.10.28	政府重大公共工程	解決國家建設人力不足的困境，允許重大工程十四項建設可以引進外勞。
1991.10.12	紡織等六行業十五種職業	因應國家建設六年計畫及紓解當時事業單位人力普遍不足的現象。
1992.08.05	外籍營造工及監護工	重大工程得標業者可申請外籍營造工及家庭監護工，專心致力於政府重大工程的建設。
1992.08.17	家庭幫傭	協助婦女分擔照顧家庭之責任，增加婦女勞參率，限額為7000名。
1992.08.20	外籍監護工	因應社會對監護工的需要，政府公告開放養護機構可聘請外籍監工。
1992.09.26	紡織業等六十八種行業	紓解缺工現象。
1993.01.12	紡織業等七十三種行業	紓解缺工現象。
1993.05.07	陶瓷等六行業	紓解缺工現象。
1993.08.06	新廠及擴充設備案	鼓勵企業投資。
1993.09.09	重大投資營造業	因應國家六年計劃及十四項重要建設之實施。
1994.08.20	三K行業專案	開放工作性質較辛苦、國人工作意願較低者。
1994.08.27	經濟部加工出口區及科學園區專案	鼓勵企業投資。
1994.10.08	二億元以上重大投資製造業	鼓勵製造業重大投資新設廠或擴建廠。
1994.10.08	外籍營造工	開放公私立學校、社會福利機構及醫院興建工程可引入外勞。
1994.11	織布等七行業專案引進	專案引進。
1995.11.04	開放八千名幫傭申請	因市場需求再度開放8000名家庭傭。
1999.11	傳統製造業、非傳統製造業	鼓勵製造業根留台灣，減少外移。

資料來源：行政院勞工委員會（2005:164-167）；蕭美珠(2005)，台灣製造業外籍勞工勞動人權之探討。

三、 外籍勞工引進現況

由於近年來國內經濟不景氣及失業率節節攀升的影響，政府的外籍勞工引進政策從以往採取補充性限業限量管制演變成改採「適中趨緊」策略（扈永安，1999）。行政院勞工委員會在 2001 年公告個人所申請的外籍幫傭與看護工從嚴審核，更公告禁止國內公共重大建設工程引進外籍勞工，其主要目的就在於降低失業率，增加國人就業機會。雖然表面上這樣的政策看來好像會使外籍勞工在台人數逐漸遞減，但依行政院勞工委員會最新資料顯示至 95 年 8 月底止外籍勞工在台人數總計有 336,462 人，卻創歷年來的新高。從行業別來看，較 94 年同月底增加了 26,454 人，其中社會服務及個人服務業增加了 18,707 人，增幅為各類之冠；其次則為製造業，增加了 8,163 人，而營造業則減少 680 人，較 94 年同月底減少 5.18%（表 2-3）。

表2-3 外籍勞工在台人數—按行業別分

單位：人

年月別	總計	農業(船員)	製造業	營造業	社會服務及 個人服務業
90年底	304,605	1,249	157,055	33,367	112,934
91年底	303,684	2,935	156,697	23,341	120,711
92年底	300,150	3,396	162,039	14,117	120,598
93年底	314,034	3,089	167,694	12,184	131,067
94年底	327,396	3,147	166,928	13,306	144,015
94年8月底	310,008	288	160,971	13,109	133,040
95年8月底	336,462	312	169,134	12,429	151,747
同月底					
增減人數	26,454	264	8,163	- 680	18,707
增減%	8.53	9.14	5.07	- 5.18	14.06

資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局統計資料

<http://www.evta.gov.tw/stat/stat.htm>

按國籍別來看，95年8月底外籍勞工以泰籍94,851人，佔在台外勞28.19%為最多，其次為菲籍93,284人，佔27.72%，印尼籍74,607人，佔22.17%居第三，再來為越籍73,667人，佔21.89%居第四。95年8月底比94年8月底外籍勞工增加人數以印尼籍增加43,063為最多，增幅達到136%，其次則為泰籍增加203人，菲籍減少642人，而越籍則減少了16,115人，減幅有17.9%。值得注意的是，自93年開始蒙古籍勞工也開始引進台灣，只是人數並不多，自引進以來每年都不到100人（表2-4）。

表2-4 外籍勞工在台人數—按國籍別分

單位：人

年月別	總計	印尼	馬來 西亞	菲律賓	泰國	越南	蒙古
90年底	304,605	91,132	46	72,779	127,732	12,916	0
91年底	303,684	93,212	35	69,426	111,538	29,473	0
92年底	300,150	56,437	27	81,355	104,728	57,603	0
93年底	314,034	27,281	22	91,150	105,281	90,241	59
94年底	327,396	49,094	13	95,703	98,322	84,185	79
94年8月底	310,008	31,544	13	93,926	94,648	89,782	95
95年8月底	336,462	74,607	12	93,284	94,851	73,667	41
同月底							
增減人數	26,454	43,063	-1	- 642	203	-16115	-54
增減%	8.53	136	-7.6	- 0.68	0.21	-17.9	-56.8

資料來源：行政院勞工委員會職業訓練局統計資料

<http://www.evta.gov.tw/stat/stat.htm>

第二節 文化的涵義與相關探討

一、文化的意義

文化一詞含義甚多，概括而言，文化可說是存在社會中，一切人工製品、知識、信仰、法律、價值與規範等因子所構成的整體；這些因子代代相傳，經由社會學習而得，或可經由成員創造而更新。「文化」概念的定義可分為廣義、狹義兩種，廣義的是指人類在社會歷史發展過程中所創造的物質與精神財富的總和；狹義的則指教育、語言、文學藝術、習俗、宗教信仰、傳統、制度等。另外，文化尚可用來區別群體成員或來自其他地區的人之集體計劃，而群體可能是國家、職業、商業型態(Hofstede, 1980)。

對於文化的特徵，俞文釗（1993）則指出：

- (一)文化不是一個個體的特徵，而是人類群體的特徵。
- (二)文化是一種觀念型態，是精神活動的產物。
- (三)文化具有相對的獨立性和穩定性。
- (四)文化是發展的。

最重要的一點，文化絕對不只是血統上的問題，文化是從語言、文字的發展，到價值觀的肯定，這整個一套型塑過程(傅佩榮, 1995)。

二、文化的定義

Hofstede(1980)將文化定義為「一個團體所擁有的共同組合特性，有別於其他團體成員，這種共同特性交互作用的集合體，影響該團體對環境的反應」。Adler(1983)定義文化為「一種思想的集合體，用以區別不同的群體，而且當某人的生活方式有別於其他人時，他將被視為來自其他文化」。陳奇祿（1994）更具體說明文化其實是一群體在適應環境時所衍生出的一套固定生活形式。由社會學的觀點，文

化是社會的遺產（張葆華，1987）。當個人在社會中所學的共同行為與該行為的結果，透過模仿、正式教育等方式互相傳達保存，也是一種文化的產生來源（白宗傑，1981）。而薛英宏（2000）則將文化定義為「一個群體因共同的生活而產生的一種特性，以與其他群體作一區別，而這種特性也影響該群體對於週遭環境的反應」。

以下將各學者所提出文化的定義彙總如表2-5所示：

表2-5 文化的具體定義表

學者	文化具體定義
Taylor(1871)	文化是一種複雜體(complex whole)包括知識、信念、藝術、道德、法律、習慣和其他的能力，是一個人身為社會的一分子經由後天學習而來
Hofstede(1980)	文化是心智的集合項目，可以用來區分不同的成員人群...在這個觀念上，文化包括了價值系統；而價值觀就包含在文化的累積中，亦即特定社會中，人類心靈表現的總體
Carrol(1982)	文化的某些事物（如道德規範、法律、習慣）是由社會群體的成員所共享，並由群體中的年長者傳承給年輕者，它可塑造行為和個人的認知結構
Adler(1983)	文化為一種思想的集合體，它用以區別不同群體的人們，而且當某人的生活方式有別於其他人時，他將被視為來自其他文化。
張葆華（1987）	文化是各種知識、生活技能、語言文字、社會制度、道德信仰、風俗習慣、價值規範等
陳奇祿（1994）	文化係群體在適應環境時所衍生的套固定生活形式
何國全（1994）	文化為歷代延續的獨特思考方式、觀念、情感、信仰和行為
簡詩宜（1999）	文化是環境中共通的宗教、思想、態度、價值觀念以及行為模式
薛英宏（2000）	一個群體因共同的生活而產生的一種特性，以與其他群體作一區別，而這種特性也影響該群體對於週遭環境的反應

資料來源：陳廣明，2003，跨文化訓練實施對台商外派大陸人員於工作適應上之影響。

回顧上述學者所定義的文化，可以發現因為切入的觀點不同而有所差異，歸納後本研究所指的文化，主要是侷限於文化的具體表現：宗教信仰、風俗習慣、語言文字、社會制度、法律、文字、教育、價值規範和思想態度。

三、文化的特點

通過對不同文化的比較研究，才能瞭解文化的特點。首先文化是共有的，它是一系列共有的理想、價值觀和行為準則，它是使個人行為能力為集體所接受的共同標準。文化與社會是密切相關的，沒有社會就沒有文化，但是也存在沒有文化的社會。在同一社會內部，文化也具有不一致性。例如，在任何社會中，男性的文化和女性的文化就有不同。此外，不同的年齡、職業、階級等之間也存在著文化的差異。

文化是學習得來的，而不是通過遺傳而天生具有的。生理的滿足方式是由文化決定的，每種文化決定這些需求如何得到滿足。文化的基礎是象徵符號，其中最重要的是語言和文字，人類通過語言才能把文化一代代的傳續下去。此外，文化作為相互關係的整體而呈現出一體化的趨勢。

美國麻省理工學院教授 Edgar H .Schein(1984)，他率先提出了關於文化本質的概念，對於文化的構成因素進行了分析，並對文化的形成、文化的進化過程提出了獨創的見解，綜合起來主要有以下的內容：

- (一) 人們進行相互作用時所被觀察到的行為準則；包括使用的語言，或者為了表達敬意和態度時類似一些儀式的做法等。
- (二) 群體規範：如霍桑實驗中所揭示的工作群體的規範。
- (三) 主導性價值觀：包括類似於產品品質、價格，領導者等組織中所信奉的核心價值觀。

- (四) 正式的哲學：包括處理組織和其利益相關者如股東、員工、顧客的關係時應該信奉的意識形態，以及給予組織中各種政策指導的一種哲學。
- (五) 遊戲規則：為了在組織中生存而學習的遊戲規則。
- (六) 組織氣候：組織成員在與外部人員進行接觸過程中所傳達的組織內部的風氣和感情。
- (七) 牢固樹立的技巧：包括組織成員在完成任務時的特殊能力，不憑藉文字和其他藝術品就能由一代向另一代傳遞的處理主要問題的能力等。
- (八) 思維習慣、心智模式(Mental models)、語言模式：包括組織成員共用的思維框架。
- (九) 共用的意思：組織成員在相互作用過程中所創造的自然發生的一種理解。
- (十) 一致性符號：包括創意、感覺和想像等組織發展的特性，這些可能不被完全認同，但是它們會體現在組織的建築物以及組織其他的物質層面上。

第三節 教育訓練相關之探討

一、教育訓練的意義

教育為長期的知識技能傳授，訓練為短期的傳授，教育以培養基本的、一般的能力為主，訓練以培養特殊的、專業的能力為主，教育是一種知識的改變、訓練則是一種技能的改變（趙其文，2002）。另外DeCenzo&Robbins(1996)於其著作Human Resource Management一書中談及，訓練是企圖經由持續恆久之個人改變以增進其執行工作之能力的一種學習經驗，訓練包括了技術、知識、態度或行為的改變，其意謂著改變員工認知，以及關於如何工作，對工作態度，工作場所中員工、上司、同儕關係之認知。他們並將訓練分成員工訓練(employee training)與員工發展(employee development)兩課題。他們認為訓練較傾向於現時取向，重點在個人取向，並希望增進個人特定的技術和能力以便於完成目前工作的完成。而員工發展則重點在組織未來的工作上（引自許世雨，2003）。

另外Nadler認為，「訓練」是以目前工作為著眼點，將所學運用於工作上，因此較容易評量其對組織所產生的效益；而「教育」則是以將來的工作為著眼點，僅能應用部分所學於工作上，較難評估其對組織的效益。「教育」一詞源於拉丁文，是「引出」的意思，意即「透過引導之方式來協助學習者身心的發展」（Nadler, 1990）。「訓練是一種學習經驗，此種經驗在力求個人能力相當持久之改變，以增進工作效率」（Robbins, 1982）。教育、訓練兩者在字義上固然有所差異，但在實際上均是企業為增加員工生產力為提升員工能力與發展的活動，而且兩者在傳授知識、技能與態度上都是密不可分的。在實務上，一般企業對於教育與訓練多已無明確之劃分，而將其視為同一概念，稱為「教育訓練」或「訓練」。各學者對「教育訓練」之定義不盡相同，

以下將各學者對教育訓練之定義彙總如表2-6說明之：

表2-6 各學者對教育訓練之定義

學者	定義
Watson(1979)	教育與訓練兩者在傳授知識和技能上是密不可分的。
Jack Halloran(1983)	訓練是指傳遞及接受資訊以達解決問題之程序。經過訓練後，受訓者藉著處理特定的問題的熟練能力來證明其行為或績效的改變。
Schmit(1986)	教育訓練可以使個人在知識、態度及技能等績效能力上獲得持久性的改變。
DeCenzo and Robbins(1996)	訓練是企圖經由持續恆久之個人改變以增進其執行工作之能力的一種學習經驗。
謝安田（1980）	訓練是一種過程，它能夠改善員工從事某項工作的技術與能力，這過程是由一系列連續不斷的活動所組成，而非一日即可成。
黃英忠（1989）	訓練是較狹義的教育，兩者均為增加企業生產力之員工能力發展。
林欽榮（1989）	訓練意指有計畫、有組織地協助員工增進其能力措施，義及幫助員工學習正確的工作方法，改進工作績效，以及增進員工未來擔任更重要工作的能力。
黃麗安（1989）	訓練是指使一個人正確、有效、盡責地從事其工作，使其作品質能獲得持續的改善，並包括使人員成為成功的、專業的過程中所使用的一切方法。
陳國嘉（1991）	訓練是有目的的發展人力資源，使受訓者學習擔任某項工作的能力和技術。
蔡美賢（1994）	訓練就是有目的地發展人力資源，也就是使人學習擔任某項工作與技術。換言之，就是經由連續而系統的發展計畫，以增進工作人員的知識和技術，改善工作人員的態度，從而提高工作效率和生產力。
陳姿妤（1997）	訓練是引起個人行為改變的歷程，以獲得目前工作上所需的知識與技能為主。教育是基於未來工作上的需要，以獲得系統性的知識，以備處理未來將擔任的職務或情境。
吳秉恩（1999）	教育訓練意指只要有規劃的學習，無論是否與工作有相關，而且可以提高員工的生產力者，同時對公司發展有正向貢獻者。

資料來源:鐘友健（2003）。壽險業務人員行銷績效及其教育訓練相關性之研究

美國就業部(Department of Employment)之訓練詞彙大全將教育定義為「主要在使個人理解並發展知識、技術、價值的過程和系統活動，並了解那不只是一種狹義的活動，而是廣泛的將問題定義、分析和解決」。而對訓練的定義為：「一種透過學習經驗來形成並發展知識、技術和態度之計劃性和系統性之措施，使其在某個活動或某些範圍的活動達成有效率的績效，其在工作上的目的，是為使個人獲得能力以適當的完成被指派的工作」（引自陸瑞瑾，1999）。訓練是指企業為了提高員工在執行某個特定職務所必要之知識、技能及態度或培養其解決問題之能力的一種活動。而教育則指個人一般知識、能力之培養，當然包括專業知識、技能及生活環境的適應能力之培養，為較為長期，廣泛且客觀之能力發展。所以訓練是狹義的教育。兩者在字義上雖有不同，實際上是同一概念，同為增加企業生產力之員工能力發展（黃英忠，1998）。綜觀以上之定義，將教育訓練解釋為：「企業組織為增進員工解決問題的能力、提高工作績效以達成組織目標；所提供相關知識、技術、態度與能力發展之訓練活動」。從上述定義可知，「教育」與「訓練」均是同一概念，因此，在本研究中，將「教育」與「訓練」合而為一，稱之為「教育訓練」，泛指組織中為適應業務之需要，以增進所屬人員的知識和技術，並且改善其工作態度，從而提升工作績效的一連串「教」與「學」的過程。

二、教育訓練現況概述

教育訓練的分類方式可以依據兩種劃分方式：訓練體系及訓練方式。在企業中，教育訓練體系可依員工的部門組織劃分（黃英忠，1998）：

（一）階層別體系

以職位階層秩序為中心的垂直分類，階層別的教育訓練是從新進職員到最高經營層的訓練，其訓練的體系是依職等與階級，其中分為管理階層與基層的訓練，管理階層訓練可分為最高經營層、中級管理層與現場監督層，基層訓練再分為新進人員、作業階層、中間職員等訓練。

（二）職能別體系

職能別訓練在培養不同部門間職員提高專業人員技術。企業職能別教育訓練以不同部門為訓練對象，如：生產、營業、管理等，互相配合進行以累積企業所需之技術能力。

由上述兩項的教育訓練體系觀之，教育訓練活動常受「階層」與「職能」的影響。內部勞力市場的設計即公司的職業設計，主要乃是由社會控制的考慮用來安撫和調節員工(Stone, 1974)。因此教育訓練因工作結構職務的不同而形成階層，也使得勞工在教育訓練資源分配上有所差異。

企業之教育訓練，常依其訓練對象、內容、任教者及地點等之不同，而實施不同的教育訓練方式。其區分方法，會隨著不同的標準而異，而最常用的方法為以實施地點為準，區分為：

（一）工作中訓練（on the job training，簡稱OJT）：在員工實際執行工作時進行學習，對於職務上所必須具備之知識、技能及態度，進行有計畫性、目的性、組織性、持續性的訓練。

（二）工作外訓練（off the job training，簡稱Off-JT）：工作場所外的集中調訓（李俊穎，2001）。例如組織外講習或派員至國內外研修等，這類訓練計將員工暫時調離工作崗位，以便訓練的進行。大多屬於一般性的知識培養、能力開發之課程（黃英忠，1995）。

三、教育訓練的目的與功能

確保人力資源的創新與品質在產業面對市場結構轉變，獲利壓縮、產業外移的危機時，是很重要的一環。因為朝向高附加價值領域發展是企業能否繼續生存的重要關鍵，如果人力資源規劃和企業規劃能密切配合，即不會產生人力的多餘供給。一些有遠見的企業，為提升產品及服務品質，加強競爭力，不僅有計畫的推動企業內教育訓練，有些更設立員工訓練中心或企業大學，做人才紮根的動作（蔣中一，1996）。因此對於企業而言，如何在投入這麼多的時間、人力與經費中，快速的達到員工原有知識、技術、能力的轉移，是教育訓練所要達到的重要目的。

對於勞資雙方而言，成功的教育訓練是一項相輔相成、相互得利的活動方案。對於企業而言，教育訓練的目的較為單一明確：為提升員工素質、提高產能與利潤、協助員工適應工作，確保組織目標的達成及企業留才、育才的形象塑造。希望能提高經營企業的生產效率及培育人才，維持企業之不斷發展。但對於接受訓練的員工而言，可歸納為提高個人問題的解決能力、自我發展、改進工作績效、激發個人工作意願及建立員工自我成長知能，視員工個別的生涯目標，其目的性也較為多元、複雜（陳慶安，2001）。

總結以上的說法，教育訓練的推行目的可分為直接與間接兩種類型：

（一）直接目的

洪榮昭（1996）認為教育訓練主要的目的就是要引起學員行為的改變。員工透過教育可以改變觀念、訓練可以提升能力，企業實施教育訓練的同時也就能知道員工的想法，知道即是掌握，瞭解就可以運

作。能協助員工成長，幫助其面對新的工作挑戰或升遷時，有足夠的能力因應。學習工作所需之知識、技術、能力，使其能勝任工作職務，減少錯誤並提昇產品品質，良好的工作技能亦能使員工保有職場上的競爭力，避免被淘汰。使操作上的困難或品質上的瑕疵解決，提昇員工對工作適應程度，養成員工正確的工作習慣與良好的工作態度，提昇其工作滿足感。以提高員工工作及生活的水準，並對人格的發展有良好的引導（引自李宜玲，2000）。

（二）間接目的

當員工對於工作職務有良好的執行力，自然會滿意其所擔任的職務與組織文化。企業也能透過教育訓練向員工傳達組織文化的觀念與經營理念，讓員工對於企業能認同與支持，體認員工與企業間的伙伴關係，降低流動率，共同維持企業不斷發展，進而成為社會發展之基礎及原動力（黃英忠，1993）。

良好的教育訓練，可以達成上述的訓練目的。在教育訓練的功能上，Hall(1986)認為企業教育訓練之功能包括下述幾項：

- （一）增加生產力：改善工作技巧通常能提高產品的品質和產量。
- （二）提高士氣：員工接受教育訓練後便擁有較優良的技術，不但滿足其安全與自我滿足的需要，也能提高員工之工作情緒，並且避免員工在職場上的爭執，提高團體之士氣。
- （三）減少監督：受過良好訓練之員工，表現較為主動，無需主管之監督，也能做好工作。
- （四）減少意外事件：工安意外的發生，大多肇禍於人為的疏忽或過失所致，因此對員工的工作技術與安全方面，適當地施以教育訓練，自然可以減少意外的發生。

(五) 增加組織的穩定性與彈性：當組織內某些人員因為調職、離職或因故無法上班時，此時有適宜的代理人才接手，對於維持原有工作的正常運行與組織之穩定性具有極佳的助益。組織之彈性是組織在短期中調整工作量的能力，即遇突發狀況時，必須有緊急應付的能力。

若以短期與長期的看法區分教育訓練之功能，可以整理出以下的看法（林文蘭、張瑞容，1998；張幼恬，1995）：

(一) 短期功能：教育訓練主要針對於員工在職場上的問題解決能力的培養，因此能提升員工對於技能變遷的適應力，對於勞動力與產能的提升也有立竿見影的效果。對於企業組織而言，由於員工能力的提升，使得公司能更順利達成預定經營目標，強化企業組織在市場上的競爭力，也就是說，短期的功能是一種顯而易見，能在績效指標上顯現的成果。

(二) 長期功能：對員工本身，教育訓練亦能對一般知識產生影響，使其掌握知識的更新脈動，並且引發個人潛能的進展，工作上成就感的提升，影響了工作的熱忱，能更投入工作中，加深工作意願，並且調和團體氣氛，有助團隊合作。對企業組織的影響則是強化員工對公司的向心力，減少流動率，使員工目標和公司願景相互結合，共同達到個人與企業的成長。

綜而言之，教育訓練可以穩定人事、提昇人力素質、增進工作效率、確保產品或服務品質、降低生產成本、提高經營績效、減少職業災害、擴展企業規模及其他無形效益。就個人而言，教育訓練更可以增加個人工作能力，提高個人未來在勞動市場之議價力，增加工作滿足、促進自我實現等激勵的功能（陳建光，2000）。

由此可知，良好的教育訓練對於員工個人的職能成長以及生涯管

理都有良好的助益，更是企業組織發展健全人力資源的重要方式之一。

第四節 跨文化訓練相關文獻探討

一、跨文化訓練的定義與實施情況

Tung(1981)和Early(1987)將跨文化訓練定義為增進個人在海外工作能力的一種訓練程序。

Black和Mendenhall(1990)檢視相關文獻後，發現跨文化訓練協助外派人員發展跨文化技能、建立跨文化調適能力、提昇工作績效。在十項研究中高達九項研究結果顯示跨文化訓練與跨文化環境中的自信心是正相關；在十九項研究中均顯示跨文化訓練與跨文化相關技能的增加為正相關；在十六項研究中均顯示跨文化訓練與正確的跨文化知覺呈正相關；在九項研究中均發現跨文化訓練與跨文化調適能力呈現正相關；在十五項研究中有九項研究顯示跨文化訓練和在跨文化情境中的工作績效表現呈正相關。

然而，Tung(1981)調查結果發現只有32%的受訪企業提供正式的跨文化訓練課程，Dunbar和Ehrlich (1986)根據調查結果發現44%受訪企業提供跨文化訓練。而學者認為其中即使企業提供跨文化訓練，在本質上僅提供很簡單的課程內容，大多強調環境簡介、文化適應和語言訓練(Dunbar & Ehrlich, 1986; Runzheimer, 1984; Tung, 1981)。不論跨文化訓練得到多少的肯定，跨文化訓練的課程仍侷限於環境簡介、基礎文化適應、語言訓練(Mendenhall, M. & Oddou, G.,1985; Tung, 1981)，Harrison(1994)針對上述現象提出說明，他認為跨文化訓練的文獻並不充分，內容又偏向探討跨文化訓練方法的選用和評估，學界一直未提出一套綜合性和實務性的跨文化訓練架構，作為業界實施跨文化訓練的參考。

而Runzheimer(1984)針對已實施跨文化訓練的受訪企業進行調查，發現80%只針對員工進行跨文化訓練，並且尚無企業將眷屬納入

跨文化訓練體系中。他同時提出跨文化訓練課程時間都很短，57%是一個禮拜以下，29%是二至三週，14%是一個月。49%並未提供外派後之延續性訓練，而36%只提供語言訓練，12%雖未提供訓練但提供家庭顧問，且僅3%提供外派人員綜合性的訓練課程。跨文化訓練的密集度取決於受訓者對特定文化的知識、經驗以及文化差異度(Harrison, 1994)。Harris和Harris (1972)認為一般而言，跨文化訓練課程至少要40小時至50小時，個人課程不少於2小時。

選擇合適的師資亦為跨文化訓練課程成功與否的要件之一，訓練者在跨文化訓練課程中，主要進行國際經驗的傳遞，若訓練者缺乏相關的國際性經歷，可能無法提供外派人員及其家庭派駐國的相關資訊，增加受訓者之跨文化調適能力(Shumsky, 1992)。以下為各學者所建議訓練者應具備的特質和條件：

Konls(1984)建議訓練者應具備下列特質和條件:

- (一) 至少兩年在國外生活的經驗。
- (二) 應有跨文化衝擊的經驗。
- (三) 對地主國相當瞭解(宗教、政治、文化、商業實務、道德)。
- (四) 相當瞭解母國文化，可就兩種文化的特定構面加以探討(領導、激勵、時間導向、權威)。
- (五) 對於新的文化、新的人際經驗及新的價值系統抱持正面的態度。

Schmsky(1992)提出訓練者應具備下列條件:

- (一) 主修國際相關主題的大專學歷。
- (二) 在海外生活或工作的經驗。
- (三) 良好的溝通技能。

由以上兩位學者所提出的看法，他們都認為在國外有生活或工作

的經驗是訓練者所應該具備的條件。綜合兩位學者的看法，本研究認為訓練者所應具備的條件特質為：1.在海外有工作或生活的經驗 2.了解地主國與母國文化 3.有良好的溝通技能 4.對於新文化、新的人際經驗抱持正面的態度。

另外，學者認為企業未重視跨文化訓練的理由：

Robinson(1973)提出跨文化訓練未受企業界重視的原因在於：

- (一) 外派任務多屬短暫性質。
- (二) 外派任務過於倉促沒有足夠時間接受跨文化訓練。
- (三) 採取本土化策略，以聘用當地國人民為主。
- (四) 不認為需要跨文化訓練。
- (五) 質疑現有教育訓練課程的成效。

Mendenhall、Dunbar及Oddou(1987)檢視1971年至1985年的文獻後，彙整跨文化訓練未受企業界重視的原因共有六項：

- (一) 認為跨文化訓練沒有效果。
- (二) 受訓者不滿意訓練課程。
- (三) 由遴選至外派的過程過於倉促。
- (四) 認為外派任務多屬短暫性質。
- (五) 採取本土化策略，以聘用當地國人民為主。
- (六) 高階管理者認為不需要此種訓練。

由以上幾位學者所提出的看法，他們認為跨文化訓練未受企業界重視的原因相同點為：1.外派過於倉促，以至於沒有時間接受跨文化訓練；2.採用本土化策略，以聘用當地國人民為主；3.外派任務多屬短暫性質（表2-7）。

表2-7 各學者認為跨文化教育訓練未受企業重視之異同處

學者	相同處	相異處
Robinson(1973)	1. 外派過於倉促，沒有時間 接受跨文化訓練	1.不認為需要跨文化訓練 2.質疑現有教育訓練課程的成效
Mendenhall、 Dunbar 及 Oddou(1987)	2. 採用本土化策略，以聘用 當地國人民為主 3. 外派任務多屬短期性質	1.跨文化訓練沒有效果 2.受訓者不滿意訓練課程 3.高階管理者認為不需要

資料來源：本研究整理

二、跨文化訓練目的

Bennett、Aston和Colquhoun(2000)認為公司想要外派者去發展個人和組織能力以因應全球競爭，成功的要件有三：

- (一) 被指派者在文化差異的環境必須有技巧、知識、態度去有效地表現。
- (二) 被指派者以及伴隨的家庭成員必須能夠個別地調整去適應新環境。
- (三) 當在海外時，被指派者必須了解如何極大化發展的機會。

企業在遴選派外人員雖會預設門檻，但有些知識和技術其實還是可透過訓練來增進提昇的，在美國平均每一個派外人員的訓練、回任和薪酬估計約需八萬美元，派外人員若在海外適應不良其造成公司損失成本將是八萬美元的兩倍以上，所以，企業不應再忽視跨文化訓練的影響。

跨文化訓練同時也被設計用來支援績效表現、適應和發展 (Brislin and Yoshida, 1994; Bhagat & Prien, 1996)。新文化環境下，克

服無法預期的事，也是跨文化訓練的目的。在Bennett、Aston和Colquhoun(2000)的研究中指出，跨文化訓練的課程對被指派者有三方面的協助：

- 第一、幫助管理個別的和專業上的變革。
- 第二、幫助管理文化上的差異。
- 第三、幫助管理專業上的責任。

不論是針對管理發展或是駐外人員，Harris和Moran(1991)則認為跨文化訓練共同的目的有下列幾點：

- (一) 對不同文化情境及行為，能有效敏銳的感覺與觀察。
- (二) 增進來自不同國家背景的人，其相互之間的了解。
- (三) 藉由文化差異的認知，改進顧客和員工間的關係。
- (四) 使經理人了解文化的基本概念，並應用這些知識在人際關係和組織文化的改善上。
- (五) 提昇跨國企業的管理績效。
- (六) 改善員工派駐海外工作的跨文化處理技能。
- (七) 降低員工在進行海外工作時的文化衝擊。
- (八) 運用行為科學的原理原則在國際企業管理上。
- (九) 經由訓練了解如何管理文化差異，進而提昇工作績效。
- (十) 改善員工跨文化溝通的技能。

簡而言之，跨文化訓練是一種提供能力改善、降低文化衝擊以及增進跨文化適應的工具，對於外籍勞工來說也是有效進行跨文化互動的利器。

三、跨文化訓練內容

跨文化訓練內容的廣度和深度，學者們有不同的看法。根據研究(Bennett et al., 2000)指出跨文化訓練應包含下列議題：

- (一) 一般和該區特別的文化意識
- (二) 區域研究、歷史、地理、政治和經濟
- (三) 認識和評估文化差異的架構
- (四) 成功國際派任的規劃
- (五) 在當地，為有效工作文化間的商業技巧
- (六) 在地主國的商業和社會習慣
- (七) 國際轉調和壓力的管理
- (八) 面臨文化衝擊和生活方式適應的實際方法
- (九) 日常生活訊息的議題
- (十) 特別議題：配偶和海外家庭
- (十一) 派外前回任議題。

在 Johnston(1974)針對 403 位派駐在亞洲工作的美國人進行的調查則顯示，有 15 項必要的訓練需被執行，其內容包括：1.政治警覺性；2.革新的技能；3.紀錄的能力；4.人際關係技巧；5.學習與教授的能力；6.使命的理解；7.技術的能力；8.保持健康的知識；9.服務的志向；10.組織能力；11.適應變革能力；12.異文化的理解力；13.母國文化的理解力；14.語言能力；15.對他人感情的感受性訓練。

Tung(1982)將跨文化訓練課程分為六類：1.提供地理、氣候、食物、居住和學校的精確資訊；2.文化導入，提供關於新城市的文化慣例和價值體系資訊；3.文化吸收作用訓練，包含描述不同文化遭遇的簡短插曲；4.語言訓練；5.去發展彈性態度的敏感性訓練；6.實地體驗，以判別是否能承受與不同文化背景的人一起工作、生活的情感壓力。Brewster和Pickard(1994)也建議跨文化訓練課程應包含：1.意識—

察覺影響行為的文化；2.為了在其他文化中存活、成功的必要知識；
3.體認可能會產生的情感挑戰和獲取幫助生活適應的必要技能。

一般而言，同國企業訓練課程內容的差異主要是受限於自身的資源與企業文化，但另外一些研究報告顯示，不同國家在進行跨文化訓練時，其訓練內容是會稍有不同，藍雅馨(2002)將學者研究整理如下表 2-8：

表2-8 國家別之跨文化訓練比較表

學者	訓練內容
Tung(1982)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 抽查 80 家美國公司有 25 家提供：環境簡介、一些文化引導和有限的語言訓練。 ✓ 抽查 29 家歐洲公司有 20 家提供：環境簡介、語言訓練、文化引導和實地體驗。 ✓ 抽查 35 家日本公司有 18 家提供：環境簡介和語言訓練。
簡明誠(1993)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 美國：人際關係的技能、異文化的理解、適應能力、技術能力、敏感性訓練、政治的警覺性、語言能力、使命的理解、母國文化的理解、文化的志向。 ✓ 台灣：技術能力、適應能力、改革能力、使命能力、健康的知識、組織能力、服務的志向、語言能力、人際關係的技能、紀錄能力 ✓ 日本：語言能力、地主國事情、技術訓練、國際禮儀訓練。

資料來源：藍雅馨，（2002）跨文化訓練實施程度、派外人員能力與海外適應之關聯性研究——以台商派駐大陸人員為例。

在台灣也有不少學者以跨文化訓練內容進行實證研究，蔡淑君（1988）認為跨文化訓練內容包括：語言訓練、地主國法律文化、風俗習慣的介紹、業務知識及技術訓練、眷屬適應地主國生活的講習、國際禮儀訓練。李敏宰（1993）則認為跨文化訓練內容應包括：業務知識及技術訓練、語言進修、地主國的環境、國際禮儀訓練、眷屬適應地主國生活的講習。張琦德（1997）認為應包括：地主國法律文化、風俗習慣講習、專業知識與技術訓練、管理和領導技能。吳孟玲（1998）

認為應包括：語言訓練、駐在國環境訓練、文化認知訓練、政治警覺訓練，國際禮儀訓練、跨文化溝通訓練、壓力調適訓練、業務知識訓練、技術能力訓練、實地觀摩考察、眷屬跨文化訓練。藍雅馨(2002)將學者們定義之跨文化訓練內容彙總如表 2-9：

表 2-9 跨文化訓練內容彙總表

學者	訓練內容
蔡淑君 (1988)	語言訓練、地主國法律文化、風俗習慣的介紹、業務知識及技術訓練、眷屬適應地主國生活的講習、國際禮儀訓練
李敏宰 (1993)	業務知識及技術訓練、語言進修、地主國的環境、國際禮儀訓練、眷屬適應地主國生活的講習
簡明城 (1993) 針對派駐大陸	政治感覺、異文化的理解、母國文化的理解、教育技能、紀錄能力
呂錦龍 (1994) 針對派駐大陸	與工作有關的訓練、赴任後工作性質的介紹、說明赴任後知勞動條件及規任後之規劃、大陸當地法律文化和習慣的介紹、如何讓家屬適應當地生活的講習
藍婉菁 (1996) 針對派駐大陸	專業知識和技能、人格特質及社交能力、安全衛生保健知識、對派外人員眷屬的訓練
張琦德 (1997)	地主國法律文化、風俗習慣講習、專業知識與技術訓練、管理和領導技能
張鶯琪 (1997) 針對派駐大陸	社會文化差異、組織文化差異、經營觀念差異
吳孟玲 (1998)	語言訓練、駐在國環境訓練、文化認知訓練、政治警覺訓練，國際禮儀訓練、跨文化溝通訓練、壓力調適訓練、業務知識訓練、技術能力訓練、實地觀摩考察、眷屬跨文化訓練
黃英忠、鍾昆原、溫金豐 (1998) 針對派駐大陸	台商派駐大陸跨文化訓練需求：眷屬的生活安排、因人因地的有效領導技能、制定合理制度並堅持制度的執行、做好關係管理、與母公司取得良好溝通、文化察覺能力、傳承母公司企業文化的技巧、教育訓練的知識與技巧、蒐集相關資訊的知識與技巧、相關的專業知識與技能
甘珮姍 (1999)	維護個人人身安全、語言進修、國際禮儀講習、家屬海外生活研討、不同文化的適應訓練、培育個人彈性與處世態度的敏感度訓練、派駐國當地環境的整體認識、總公司經營理念、派外管理與領導知識訓練、公司產品與業務知識訓練、當地勞資關係介紹、工作災害防治、危機管理與安全管理訓練等
黃復明 (2000) 針對派駐大陸	大陸當地語言、文化、習俗與禁忌，大陸現階段政經情勢，大陸生活條件，大陸相關法令規章，大陸教育環境

資料來源：藍雅馨，(2002) 跨文化訓練實施程度、派外人員能力與海外適應之關聯性研究——以台商派駐大陸人員為例。