

海外派遣人員之人力資源管理-以國內某製鞋業為例

指導老師：何睦美 老師

組 員：蕭仔恬、周毅威、潘思羽、黃志堅、張志宜

摘 要

本研究之研究目的主要探討海外派遣人員人力資源管理模式，以個案公司為主，另二家有海外派遣人員之公司為輔，以質化分析，試分析其海外人員人力資源管理模式之優缺，透過探討與分析，對該公司提出建議，並建立海外人員之人力資源管理標準典範，可做為國內其他企業進行海外派遣活動時之依據及方針。以下是本研究主要發現：

- 一、 外派國家方面：三家公司對海外人員人力資源管理模式，不因外派國度之不同
- 二、 招募甄選方面：
 1. 招募管道上，除個案公司採內部徵才與外部求才兩者均實行以外，其餘二家均採內部徵才
 2. 求才條件上，均對於語言能力及外派意願有所考量，並且外派人員需先在國內工作上有優異的表現。
 3. 面試方法上，均採一對一面試並不會因為外派國家不同而有所差異。
- 三、 教育訓練方面：個案公司對於員工之在職訓練、工作輪調與個人發展計畫並沒有任何規劃。
- 四、 績效評估方面：個案公司採利潤中心制為績效評估準則而以目標達成率來評估組織之績效。
- 五、 薪資福利方面：個案公司之海外派遣人員之薪資為國內人員之兩倍，在福利方面則由海外員工福利委員會來安排，可依照不同的地區員工之需求及當地國所能提供之服務來增進員工之福利。
- 六、 回任方面：個案公司並沒有員工回任的制度。
- 七、 升遷方面：個案公司採年資制，員工必需於公司服務滿規定年份後才有機會可以升遷。

關鍵字：海外派遣人員、人力資源

海外派遣人員之人力資源管理

-以國內某製鞋業為例

指導老師：何睦美 老師

組 員：蕭仔恬、周毅威、潘思羽、黃志堅、張志宜

結論與建議

第一節 結果與結論

一、結果

本組在整理個案公司海外派遣人員人力資源管理模式後，將其管理模式統整如下：

(一) 招募方面

1. 使用內部求才與外部甄選兩者並行。
2. 面試方式採用一對一的方式。
3. 甄選條件
 - a. 國內工作績效優秀者。
 - b. 外派國家語言能力。
 - c. 接受長期不調回國內。
 - d. 固定於外派國家僅少數技術人員於外派國家輪調。
 - e. 擁有於外派國家之人脈關係者。
4. 在區域差異上則不會因外派國家的不同而有所差異。

(二) 教育訓練方面

個案公司並未針對海外派遣人員設定教育訓練。

(三) 績效評估方面

採用利潤中心制，以營業目標達成程度來做評估。

(四) 薪資福利方面

1. 為國內人員之兩倍。
2. 海外員工福利由海外員工福利委員會安排。

(五) 回任方面

1. 若繼續留任，升遷採年資制。
2. 若無法繼續留任海外，則離職。

二、結論

本組將個案公司與對照公司之海外派遣人員人力資源管理模式經過比較分析後，統整出個案公司可繼續維持及其可改進之處。

(一) 個案公司海外派遣人員之人力資源管理可繼續維持面為：

1. 招募方面：採用內部求才與外部甄選兩者並行。
2. 薪資福利：其外派人員之薪資為國內之兩倍，且福利方面由海外員工福利委員會針對各地區擬出適合之福利。

(二) 個案公司海外派遣人員之人力資源管理需改進面：

1. 招募方面：由於外派人員均為長期外派，若外派員工在當地國有所缺失，母公司將不易發覺並即時更正，且在考核輔助上也有所困難。
2. 教訓訓練：並未針對海外派遣人員制定相關之教育訓練。
3. 績效評估：目前個案公司之海外公司並沒有統一的員工績效評估準則。
4. 回任制度：其海外派遣人員並無回任制度。

第二節 建議

本組將個案公司和對照公司 I 及對照公司 II 的採訪資料，經過比較分析後，發現個案公司在海外派遣人員人力資源管理的模式上，有若干的優缺點，而本組將依招募甄選、教育訓練、績效評估、薪資福利、及回任等五個部分提供參考建議，使個案公司能維持其優點並改善其缺點。

一、招募甄選

建議一：內部求才與外部求才並用

內部求才與外部求才並用，可以獲得真正適合之人才。以內部求才的方式可以使公司內的員工心理感受到其努力獲得上司肯定，因而可提昇工作士氣與績效，更可使得員工對於公司的目標負有使命感。而從外部求才，則可為公司帶來新的觀念及新的做法，可以替個案公司這種組織龐大的公司，帶來一種組織內部的革新、改變和創新的方向。所以個案公司應可以繼續維持這種雙途徑的招募方式。

建議二：外派制度之修定

由於個案公司在海外派遣人員的招募上，優先招募可接受長期不調回國內公司之人員，其優點為外派人員可深入了解當地國之情形，累積經驗有利當地公司發展，但長期間派外，日積月累，若外派員工在當地國有所缺失，母公司將不易發覺並即時更正，且在考核輔助上也有所困難，故本組認為其海外派遣人員宜以五年或十年為一單位與外派人員簽訂約定，並視其意願彈性處理。

二、教育訓練

建議一：制訂員工個人發展計畫

建議個案公司宜對外派人員設計員工個人發展計畫(IDP, Individual Development Plan)，協助外派人員適應外派國文化。由於外派人員良好的績效表現攸關公司經營績效，但縱使招募甄選程序完善，並且招募到的人員為優秀人才，為了能確認外派人員能確實勝任外派工作，宜對外派人員予以個別量身訂做之培訓。目前企業間競爭強烈，且外部環境變化多端，若能對外派人員予以適合各外派人員之個別培訓，推展 IDP 計畫，將更能提升外派人員之工作能力，為公司帶來更好的績效。

建議二：制定教育訓練

可採用工作輪調或是職內訓練(OJT, On Job Training)的方式，由於

個案公司並沒有相關的訓練課程來幫助海外派遣人員，也無工作輪調的機制，使得員工在外派時不論是對於外派國的文化或是當地公司運作模式與國內公司間的差異，都需由自己去克服。而員工若因這些問題而使得其工作績效不佳的話，對公司及員工本身皆會造成影響。

建議三：員工心理建設

提供員工心理面的建設支援。由於外派人員在外派國的工作表現不僅只有在工作表現上的影響，其在心理層面也有相當大的關係，而會影響外派人員心理層面的問題，大致上可分為 1. 配偶無法調適 2. 派外人員無法調適 3. 派外人員個性或情緒問題及 4. 其他家庭相關問題，若個案公司能輔助員工處理相關問題的話，可減少員工因心理層面因素而影響其工作上之表現。

三、績效評估

建議一：績效評估方法之制定

組織績效評估可使用平衡計分卡(Balanced Scorecard)之方式，海外公司可將公司的願景與策略轉化成四個衡量構面(財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面)以進行組織的績效評量。對海外公司營運績效作評估，若達目標值，可以提昇員工薪資獎酬方式予以獎勵。

建議二：建立個人績效評估

建立員工個人績效評估，個案公司目前海外公司並沒有統一的員工績效評估準則，其績效評估方式是以整體單位來評估，而各公司廠房內人員的績效是由各公司廠房主管來評估，因此個案公司可建立一套員工個人績效評估系統來統一績效評估方式。

四、薪資福利

建議一：薪資制度健全化

目前個案公司海外派遣人員的薪資大約是國內 2 倍，除了以年資制度

加薪外，宜參酌前述組織績效評估結果與個人績效評估結果，予以績效津貼、盈餘分紅或分紅入股，對派外人員之激勵更具實質意義，更能提升員工士氣。

建議二：福利制度健全化

本國勞委會考量目前全國環境變化，會不定期提案修正部分勞基法條文，由於個案公司海外派遣人之其福利是由海外員工福利委員會針對各地區之海外派遣人員而擬訂出適合之福利報償，故本組建議海外員工福利委員會應隨時注意當地國與本國勞基法之變動，亦予以外派人員適當更新其福利獎酬。

五、回任

建議一：派外人員之升遷制度

升遷除採年資制外，宜增加考量員工之個人績效，當員工在其職位上擁有非常優秀的績效，雖其年資不足，但仍應該有升遷的機會，由於個案公司是以年資制的方式升遷，故在一定階級以上的主管都有一定的年紀，其革新與創新的想法已減少許多，若能改變其升遷的方式，讓年輕又有能力的員工升遷，將能為組織內部帶來一些變革與創新。

建議二：回任制度之建立

外派人員宜改為可回國回任，個案公司外派人員是採一旦外派則無回任的機會，這種方式使得某些接受外派後的員工，因其工作表現不佳或是其他家庭因素而無法繼續留任海外，沒有回任的機會而辭去職務，使得公司的人員流動率增高，也無法增加員工的向心力。