

國家文化差異與海外適應對工作績效之影響研究-以越籍勞工為例

陳榮方

國立高雄應用科技大學企業管理系副教授

afang@cc.kuas.edu.tw

範氏鴛

國立高雄應用科技大學企業管理研究系研究生

Phiuyen_2010@yahoo.com

摘要

近十幾年來，台灣高科技產業的蓬勃發展，加上國內人口、勞動力之結構逐漸轉型，造成製造業面臨基層勞動缺乏之困境，因此台灣政府於民國七十八年正式開放引進外籍勞工。但由於外籍勞工因國家文化的不同而造成海外適應不良，對於工作績效與生活問題產生具大的影響，因此企業在管理上必須了解組織內外籍勞工的特性及行為，並分析其文化背景與企業所處的環境或組織內文化差異，使外籍勞工的需求目標與企業組織的目標結合為一致性，進而提高外籍勞工工作效率，以增加組織的競爭優勢。根據統計，越南籍勞工佔台灣外籍勞工的第二位，具有逐年增加的趨勢。

據此，本研究主要的目的在探討越南勞工在台灣工作之國家文化差異與海外適應對工作績效的影響。本研究針對在台灣的越籍勞工發放 386 份問卷，其中有效問卷 290 份，運用統計軟體 Sps18.0 作為統計工作，經過描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數及迴歸等統計方法分析後，獲得主要結論如下：

1. 不同個人變項在國家文化、海外適應、與工作績效有顯著差異
2. 國家文化之權力距離、不決定性避免以及長期導向在海外適應有顯著影響
3. 國家文化之權力距離、個人主義在海外適應有顯著影響
4. 海外適應之工作適應、生活適應、在工作績效有顯著影響

關鍵詞：國家文化、海外適應、工作績效、外籍勞工。

壹、緒論

一、背景與動機

近十幾年來，台灣高科技產業的蓬勃發展因此導致缺工問題。為了解決基層勞工之缺乏以及協助產業界減緩勞動缺工問題，於 1989 年台灣政府正式開放引進菲律賓，泰國，印尼，馬來西亞等四國之外籍勞工，2000 年正式開放引進越籍勞工。自政府開放外籍勞工合法來台灣後，臺灣由勞力密集之傳統工業發展成為高科技產業，屢屢締造出令人驚豔的產業績效，近年來更成為臺灣最具競爭力的產業及出口創匯的主力。但另一方面，在這十年期間，由於國民所得日增及教育水準的提高，願意從事製造業基層員工之人數愈來愈少，尤其對於加速發展中的高科技產業而言，因受國內基層勞力普遍不願意加班，以及流動率大的影響，使企業無法有效因應生產線 24 小時輪班之需求，因此造成國內基層勞力普遍不足，也使得高科技產業對外勞的引進也是有增無減台灣的外勞人數急遽增加。

根據勞委會統計處至 2010 年 4 月底為止，在台的外籍勞工人數已達到 362,118 人。越籍勞工人數為 78,461，排第二名。因此，在臺灣高科技產業中，外勞的引進對嚴重缺工之現象具有正面之意義，除可維持生產的正常化外，亦有助於維持國內產業之國際競爭力。對高科技業而言，外籍勞工的引進雖解決了部份基層人力不足之問題，但來自不同國家的勞工會有不同的文化，不同的背景，這些不同點會影響外籍勞工的工作適應及生活適應，人際互動等造成工作績效及生產力等因素的不良影響。怎麼對外籍勞工管理好讓外勞工容易融入新環境的生活及工作以提高生產效率，企業管理者已積極去找最適合辦法來解決更是當今外籍勞工管理的最大課題。

二、目的

當企業組織邁向多國籍化時，首先面對的課題即是文化問題，本研究針對越籍勞工，從國家文化的角度去探討發現文化因素對企業經營管理的影響常引起學者爭辯，England and Lee (1974)；Hofstede (1980)；Hofstede and Bond (1988)；Armstrong (1996)認為一個有效的企業經營模式是放諸四海皆準，但有些學者則認為不同的文化價值觀應該採取不同的經營模式。Smith and Abrahamsen (1992)曾經由文化的觀點來研究員工工作績效，表示各國文化與組織特性的差別，會產生不同的工作績效標準，因為文化的差異 (Cultural Difference)，會影響企業招募與甄選的運作，進而造成工作績效之差異。

對於海外適應問題，本研究除了探討社會支持對於外籍勞工在海外適應問題之外，更希望補足目前若稀缺之有關外籍勞工的社會支持與海外適應的文獻。此外，在現有外籍勞工的研究中，有關外籍勞工工作績效 (Work performance)，許博淵 (2005) 指出外籍勞工的引進雖解決了部分基層人力不足之問題，但如何在滿足產業的需求外，做好外籍勞工的人力資源管理，使其發揮高等工作績效，更是當今外籍勞工管理的最大課題。因此本研究擬從社會支持的觀點出發，探討其對於外籍勞工海外適應的影響，以及海外適應與工作績效之間關係。綜上所述，本研究之主要目的有四：

1. 探討目前在台灣地區的越籍勞工現況，越南籍勞工的文化差異以及適應情形與工作績效。
2. 根據 Hofstede (1990) 研究的國家文化差異：權力距離、不決定的避免、個人主義、長期導向、及男性作風等五個構面來探討越籍勞工在台灣工作時的國家文化差異之實際情形。
3. 探討越南勞工在台灣社會因為國家文化的差異而對海外適應與工作績效之影響程度。探討不同的個人特性 (性別，年齡，婚姻狀況，教育程度) 在國家文化、海外應與工作績效上差異性之研究。

貳、文獻探討

一、籍勞工之定義

外籍勞工 (Foreign Workers) 一詞，往往因各方學者之不同著眼點而有其不同之定義方式。依聯合國「移民勞動者及家屬權利保障公約」對外籍勞工的定義，凡非該國公民，進入該國進行有酬活動者，皆屬外籍勞工。Robert (1986) 對外籍勞工定義為：「凡不具本國公民資格，而於本國就業的勞動者」。上述之定義，乃以國籍作為區別外籍勞工的標準。

二、國家文化

Hofstede (1990) 國家文化為一種價值觀和一種信念，且在兒童時期已經習得，而國家文化更可以區別出各群體間的差別。Hofstede (1993) 在其研究中，將國家文化分為五個構面：

(1) 權力距離 (Power Distance)

在一個高度權力距離的社會中，人們較能接受組織或團體中權力有顯著差距的事實，頭銜、階級和地位在那樣的社會下能顯現出較重要的意義。高度權力距離的國家，通常權力集中於少數人的身上，而它們的員工會對那些擁有職權的主管，表現出極大的敬畏之意；相反的，在一些低權力距離指數的國家，社會則儘可能地將組織內權力不平等的現象予以淡化，因此即使主管們再有職權，員工也不會因畏懼而表現出特別的敬意。

(2) 不確定性避免 (Uncertainty Avoidance)

反應了一個社會如何因應未來之不確定性。由於不同的國家、社會有著不同的文化、歷史、傳統習慣，他們的人民對不確定性有著截然不同的處理態度。高度不確定性避免的社會，人們通常會有較多的焦慮，容易表現出緊張和暴躁的情緒，並且由於他們對於不確定性有著高度的威脅感，使他們可能更具有進取心，進而設計出各種較為正式化的機制 (Mechanism) 來提供保障並降低風險。Hofstede (1980) 認為，在高度避免不確定性的社會通常需要提供工作更大的穩定性，樹立更多正式的規定，不容許脫軌的想法和行為及

確信絕對真理和獲得真正技術來避免不確定性狀況的出現；相反的，在低度避免不確定性的社會，傾向不喜歡規定及較少的形式化與標準化，而不會輕易地對於不熟悉的事物大驚小怪且能夠容忍別人的不同意見或創新行為。

(3) 個人主義 (Individualism)

個人主義意反應出個人融入群體的程度，依謂著社會結構鬆散，只追求其個人本身或其直屬家庭之自我利益。因此，此種社會文化整合度較弱；相反的，集體主義意謂著社會結構緊密，人們把自己視為大團體的一部份，人人必須對團體之利益承擔責任且對團體有很大的忠誠度。

(4) 男性作風 (Masculinity)

男性作風意指社會價值，強調致富與追求可見之成就，其特徵是獨斷孤行，為了賺取金錢及達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質。在高度男性作風的文化中，較常有企業家精神或冒險精神，而且對於額外的成就會感到特別興奮；相反的，在一個低度男性主義傾向的社會環境裡，人們會特別去強調維持良好的人際關係，將更重視生活的品質，也願意付出較多的時間與精力去關心別人

(5) 長期導向 (Long-term Orientation)

Hofstede (1993) 認為一個區別社會文化不同的構面是他們對於時間有不同的態度。重視時間導向的人會視時間為一種有限的資源，而且會對時間較沒有耐性；相反的，忽略時間導向的人則會視時間為一種無限且沒有止盡的資源，並較有耐性。例如：美國較有重視時間的導向，而中及亞洲國家則較忽略時間。

三、海外適應

Berry (1976) 認為「適應」是個人感覺與環境協調一致的程度。Black (1988) and Nicholson (1984) 指出「適應」是面對新環境時個人在各方面心裡達一定程度的舒適。本研究採用 Black and Stephens (1989) 定義，將海外適應區分為工作適應、生活適應及互動適應。

(一) 工作適應 (Work Adjustment)

Lofquist and Dawis (1984)。工作適應是指在工作期間，個人對目前工作的外在滿意與內在滿足的程度。外在滿意是指個體所具備的技能，能符合工作環境的要求。內在滿足是指工作環境能滿足個人的需求，並能提供個人技能符合工作環境要求的機會。Hershenson (1981)；林寶貴、李靜芬，(1989)；邱永祥 (2001) 指出工作適應係指外籍勞工的能力和 demand，能與工作要求搭配，亦即外籍勞工能配合工作的規定或要求，主動學習以克服工作上的困難，並於工作中獲得成就與滿足，進而自我實現。

(二) 生活適應 (General Adjustment)

指外籍勞工到台灣後，在工作及工作環境以外與日常生活有關事項如氣候、住宿、飲食、交通、購物、生活成本、休閒生活設施、衛生保健措施心理上的舒適程度。

(三) 互動適應 (Interaction Adjustment)

互動適應係指外籍勞工與不同文化的人相處之適應，如社會化、在工作中和工作外時與當地國家人民溝通的適應。

四、工作績效

工作績效 (Job Performance) 是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力。當員工個別之生產力高時，表示組織的整體經營績效隨之升高。Campbell (1990) 認為是員工在工作中的表現，且將工作績效區分為效率、生產力和效用，而效率是指用來評估其員工工作的表現結果，生產力是指用來計算達到一定程度的效率所需要的成本，效用是表效率及生產力的價值。針對工作績效本研究採取三個構面討論即工作滿意度、生產力、工作態度。

(一) 工作滿意度

工作滿意度 (Job Satisfaction) 是因生理、心理與環境因素的總合，使個人對其工作產生的感覺，此乃指工作者對工作環境的主觀反應而言。而這種感覺—即滿足的大小，許士軍 (1977) 認為工作滿意度是工作者對其工作所具有的感覺或情感性反應。這種感覺或反應，取決於其特定的工作環境中，實得的價值與其

預期的價值兩者之間的差距，此差距愈小，反應愈有利，或滿意程度愈高；反之，則反應愈不利，或滿意程度愈低。

對於一個公司而言，員工流動率高對於公司勢必無法穩定營運、發展。必須要重視員工的感受及工作情緒，因為員工對有一個較高的工作滿意度，必能促使員工對於公司的向心力提升。許多學者都認為工作績效的影響因素當中，工作滿意度確實為重要因素之一。

(二) 生產力

生產力 (Productivity) 是衡量一個組織的效能 (Efficiency) 與效率 (Effectiveness) 的指標。Robbins (2001) 指出學者傾向以生產力，缺席率，離職率，及工作滿意度來探討組織行為，而生產力又是組織行為之最要變數之一，而 Robbins and Coulter (1999) 對生產力之解釋為「產品與服務的綜合產出除以其產出所需投入之人力、財力、設備、資訊與物力」，一般都以生產量、整體表現與效率、與工作品質來衡量。

(三) 工作態度

工作態度 (Employee Work Attitudes) 是指員工對工作環境之人、事、物所把持的正面或負面的評價。國內學者楊國樞 (1994) 將工作態度定義為若將工作及工作環境視為特定態度目標，此時，組織中員工對其工作環境及工作的知識、感受及行動傾向等，便構成了員工對其工作及工作環境的態度。Rokeach (1968) 從心理學的角度來看，個人對某事物的接受程度，代表了個人對事物或情境的信念，而這種信念會影響個體在認知及行為的反應方式，即為個人對某事的「態度」。而態度是很重要的，因為它會影響到員工的工作行為，態度係指個人對人、事、物所把持的正面或反面評價。

參、研究方法

一、研究架構

根據第二章之文獻探討，本研究建立研究架構如圖 1 所示，在此架構中，本研究係在探討外籍勞工國家文化差異與海外適應對工作績效有其影響存在並以越南勞工為研究對象。

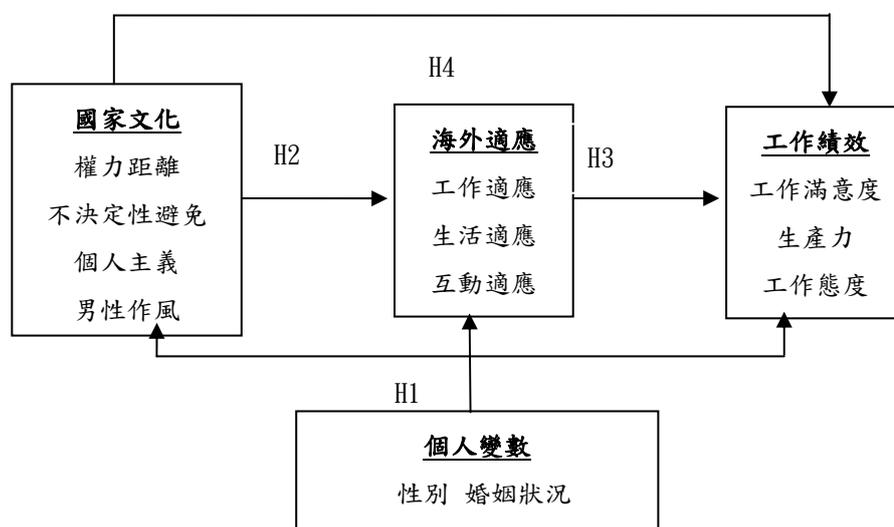


圖 3-1 研究架構圖

二、研究假說

本研究根據本研究目的、文獻探討結果與研究架構，將驗證以下幾點假設，分述如下：

H1：人口統計變相之性別、年齡、婚姻狀況、及教育程度在國家文化，海外適應與工作績效有顯著差異

H2：國家文化之權力距離、不確定性避免、個人主義、男性作風及長期導向對外籍勞工海外適應有顯著影響

H3：海外適應之工作適應、生活適應及互動適應對工作績效有顯著影響

H4：國家文化之權力距離、不確定性避免、個人主義、男性作風及長期導向對工作績效有顯著影響

H5：海外適應之工作適應、生活適應及互動適應在國家文化對工作績效的影響中，具有中介效果

三、研究變項之操作性定義與衡量方法

本研究主要以問卷進行量測，所有問項內容係依據相關文獻內之選項加以修改而成。問卷衡量方式採 Likert 5 點尺度進行評分。各變項的操作

(一)、國家文化

本研究以 Hofstede (1990) 之國家文化定義：「由於生存環境的不同，一種在孩童時期已養成的價值觀與意念，不同國家的成員擁有不同的行為準則與判斷標準」。衡量之構面以 Hofstede 發展出國家文化價值觀：「權力距離」、「不確定性避免」、「個人主義」、「男性作風」及「長期導向」。

(二)、海外適應

本研究人格特質採用本研究採用 Black and Stephens (1989) 定義，將海外適應區分為工作適應、生活適應及互動適應。衡量之問卷採用 Likert 五點此度衡量，並選取最具代表性的題目 9 題

(三) 工作績效

本研究以吳秉恩 (1984)，蔡宏進 (1992) 之觀點及曾柔鶯 (1993)，趙必孝 (2000) 之問卷修改而成，衡量之構面亦採用 Likert 五點尺度衡量作為衡量工作績效的工具，分別為工作滿意度、生產力、工作態度三個構面各自取出與本研究相關之題項進行施測。

四、研究對象與樣本

本研究通過大型仲介公司的外籍勞工轉導員採用便利抽樣方式，依照便利方式來發放問卷，研究對象為在台灣的越籍勞工。問卷發放時間為民國100年4月5日至4月20日，共計2週。問卷總共回收345份有效問卷290份，有效樣本率為75.12%。

本研究在問卷回收後，經套裝軟體SPSS 18.0進行統計分析，採用描述性統計分析，信度分析、獨立樣本T檢定，單因子變異數分析與回歸分析進行資料分析與假說檢定。信度使用最為廣泛的Cronbach's a 係數法高於0.5，為可接受信度。以獨立樣本T 檢定之兩組平均數的差異性，測量性別與婚姻狀況的不同在國家文化、海外適應、與工作績效上是否造成差異。以單因子變異數及Scheffe 事後檢定，以探討人口變項（年齡、教育程度）在國家文化、海外適應、工作績效等三構面是否有顯著差異性，。以迴歸分析之方式，探討國家文化、海外適應與工作績效之間是否顯著影響。

肆、資料結果與分析

一、信度分析

信度檢定的主要目的為探知研究回收的290份有效問卷中，國家文化、海外適應、工作績效此三大題組是否具有內部一致性，而經由SPSS18.0 所計算之Cronbach's a 係數統計後得出數據如下表1所示。

二、個人變相在國家文化、海外適應、工作績效之差異性分析

經過 t 考驗分析後得知，不同性別的越籍勞工在權力距離之國家文化、互動適應之海外適應以及工作滿意度之工作績效都有顯著性。在權力距離，女性越籍勞工之認同度 (M=4.052) 高於男性越籍勞工 (M=3.777)，在互動適應與工作滿意度，男性越籍勞工之認同度 (M=4.203；M=4.198) 高於女性越籍勞工 (M=4.057；M=4.071)。

經過 t 考驗分析後得知，不同婚姻狀況在權力距離，不決定性避免之國家文化有顯著性，而其它因素有沒有顯著。在權力距離，認同度是高於未婚的越籍勞工 (M= 4.005)，而在不決定性避免，認同度卻高於已婚的越籍勞工 (M=4.088)。

表1 正式問卷各構面Cronbach's a 係數

構面	因素名稱	Cronbach's Alpha 值
國家文化	權力距離	0.84
	不確定性避免	0.83
	個人主義	0.75
	男性作風	0.71
	長期導向	0.80
海外適應	工作適應	0.89
	生活適應	0.83
	互動適應	0.86
工作績效	工作滿意度	0.79
	生產力	0.86
	工作態度	0.71

透過單因子變異數分析後得知，不同年齡在權力距離、男性作風之國家文化、工作適應、互動適應之海外適應、與工作態度之工作績效皆有顯著性。經Scheffe 多重比較發現，在權力距離與男性作風，認同度皆優於29~34歲的越籍勞工 (M= 4.1026; M=4.1204)。在工作適應的因素，認同度優於23~28歲的越籍勞工 (M=3.7432)，另外互動適應，雖然有顯出顯著性但無法分辨差異。在工作態度，認同度高於18~22; 23~28歲的越籍勞工 (M=3.6970; M=3,7140)。

經過單因子變異數分析後得知，不同教育程度在不決定性避免、個人主義、長期導向之國家文化與工作適應、互動適應之海外適應以及生產力之工作績效都有顯著性。經Scheffe 多重比較發現，不同教育程度在不決定性避免、個人主義、長期導向及工作態度雖有顯著性，卻無法分辨出差異。在工作適應與互動適應，認同程度皆優於碩士學歷者。(M=4.0000; M=4.1111)。

三、國家文化、海外適應與工作績效之影響分析

(一)、國家文化對海外適應之迴歸分析結果發現

經迴歸分析後發現，國家文化對海外適應之工作適應 (F=13.156; P<0.001)、生活適應 (F=12.960; P<0.01) 以及互動適應 (F=18.012; P<0.01) 等三構面皆顯示影響，其解釋力 (R²) 分別為 49%、31% 與 35%。國家文化因素之權力距離、個人主義對海外適應有顯著影響，即代表權力距離與個人主義之程度愈高時，對海外適應之程度於強

(二)、海外適應對工作績效之迴歸分析結果發現

經迴歸分析後發現，海外適應對工作績效之工作滿意度 (F=15.156; P<0.01)；生產力 (F=12.960; P<0.001) 及工作態度 (F=17.032; P<0.01) 等三構面顯示影響，其解釋力 (R²) 分別為 19%、23% 與 15%。海外適應因素之工作適應、生活適應對工作滿意度，生產力、工作態度具有顯著影響，亦即當工作適應與生活適應之程度愈高時，對工作滿意度，生產力、工作態度之程度之程度愈大

(三)、國家文化對工作績效之迴歸分析結果發現

海外適應對工作績效之迴歸分析後得知，海外適應對工作績效之工作滿意度 (F=15.156; P<0.01)；生產力 (F=12.960; P<0.001) 及工作態度 (F=17.032; P<0.01) 等三構面顯示影響，其解釋力 (R²) 分別為 19%、23% 與 15%。國家文化之權力距離與個人主義對工作滿意度、生產力、工作態度具有影響，此表示更高度的權力距離與個人主義，則對工作績效工作滿意度、生產力、工作態度之程度更佳。

四、海外適應在國家文化與工作績效關係見的中介效果

進行迴歸操作分析後所知，在模式一之整體模式中，結果顯示國家文化對工作績效之工作滿意度

($F=9.3691$; $P<0.001$) 與生產力 ($F=11.566$; $P<0.001$) 以及工作態度 ($F=10.082$; $p<0.001$) 等三構面有顯著影響，其解釋力 (R^2) 分別為 20%、31%與 34%

本研究結果顯示，具有權力距離之國家文化，可以透過海外適應的工作適應部分影響工作績效；具有男性作風之國家文化，可以透過海外適應的工作適應部分影響工作績效。

五、本研究假設驗證結果

表 2 研究假設驗證結果

編號	研究假設	結果
H1	國家文化對海外適應有顯著影響	部分成立
	H1-1 性別在國家文化，海外適應與工作績效有顯著差異	部分成立
	H1-2 年齡在國家文化，海外適應與工作績效有顯著差異	不成立
	H1-3 婚姻狀況在國家文化，海外適應與工作績效有顯著差異	不成立
	H1-4 教育程度在國家文化，海外適應與工作績效有顯著差異	部分成立
H2	國家文化對海外適應有顯著影響	部分成立
	H2-1 權力距離對對外籍勞工海外適應有顯著影響	部分成立
	H2-2 不決定性避免對對外籍勞工海外適應有顯著影響	部分成立
	H2-3 男性作風對對外籍勞工海外適應有顯著影響	不成立
	H2-4 個人主義對對外籍勞工海外適應有顯著影響	部分成立
	H2-5 長期導向對對外籍勞工海外適應有顯著影響	不成立
H3	國家文化對工作績效有顯著影響	部分成立
	H3-1 權力距離對對外籍勞工海外適應有顯著影響	部分成立
	H3-2 不決定性避免對對外籍勞工海外適應有顯著影響	不成立
	H3-3 男性作風對對外籍勞工海外適應有顯著影響	不成立
	H3-4 個人主義對對外籍勞工海外適應有顯著影響	部分成立
	H3-5 長期導向對對外籍勞工海外適應有顯著影響	不成立
H4	海外適應對工作績效有顯著影響	成立部分
	H4-1 工作適應對工作績效有顯著影響	成立部分
	H4-2 生活適應對工作績效有顯著影響	成立部分
	H4-3 互動適應對工作績效有顯著影響	不成立

伍、結論與建議

一、研究結論

1. 在性別方面，研究結果顯示，在高科技產業，女性外籍勞工會比男性外籍勞工表現出更敬畏擁有的職權的主管，在工作上會較依賴組管，在適應上會比較不容易跟台灣人士或是台灣員工相處，且對公司的薪資、福利措施，工作環境以及組管領導方式感到不太滿意
2. 年齡方面，研究結果顯示，29~34 歲的越籍勞工在工作上比較會順著組管的意願，且比較有自我利益的感覺，跟團體的配合度不高。在工作適應上，23~28 歲的越籍勞工比較能配合工作的規定與要求，亦指他們對目前工作的外在滿足於內在滿足良好。
3. 在婚姻狀況方面，研究結果顯示，在高科技產業，未婚的越籍勞工對有職權的主管具有敬畏的感覺，他們總是順著主管的意願做事以及不喜歡提出自己的意見，且他們有較多的焦慮，容易表現出緊張的情緒，造成此原因可能因不同的國家，社會，文化所以影響到他們的處理態度。
4. 在教育程度方面，研究結果顯示，在高科技產業，碩士的學歷者比低學歷者對於符合工作環境的要求能力具高以及對工作環境感到很滿意，且在工作中和工作外事與當地的國家人民溝通良好。

5. 國家文化因素之權力距離、個人主義對海外適應有顯著影響，即代表的意思是越籍勞工在工作上由上司做主與總是順著及同意上司的意見之程度愈高，對工作適應、生活適應之程度愈佳。越籍勞工對工作上喜歡有明確的定義、詳細的規定之程度高，可能會對生活適應較好，以及有升遷機會的工作，能提高薪資機會等因素之程度越高，對互動適應之程度越強
6. 海外適應因素之工作適應、生活適應對工作績效具有顯著影響，此代表越籍勞工對台灣的工作要求與責任內容適應好、願意在台長期服務以及在台的工作表現滿意等此三問題之程度高，則對工作滿意度、生產力、工作態度之程度更好。此外，越籍勞工能適應台灣的生活狀況、生活態度、價值觀之程度高，可能對生產力的程度更佳。
7. 國家文化之權力距離與個人主義對工作績效具有影響，此表示越籍勞工在權力距離之程度高時，工作滿意度與生產力之程度會更佳。個人主義對工作滿意度與工作態度具有顯著影響，此表示越籍勞工在個人主義的程度越高，則工作滿意度、工作態度之程度越佳。

二、 研究建議

研究結果顯示，高科技產業之越籍勞工在國家文化、海外適應、工作績效之間具有存在影響，因此，針對研究結論，對企業界提出一些建議，分述如下：

1. 經由實證分析結果後，研究發現，在國家文化之權力距離對海外適應與工作績效有顯著影響，此表示在高度權力距離的勞動者可能對參與式管理會感到、恐懼、疑惑而且會被主管視為較軟弱及無能，因此建議外籍勞工的主管在工作上盡量避免採用參與式管理，如此可以獲得較高的適應方面以及高度的工作績效
2. 在研究結果發現，在國家文化的個人主義對工作適應、互動適應、工作滿意度以及工作態度、皆有顯著影響，此表示高度的個人主義的勞動者比較喜歡有升遷機會的工作，且喜歡能有提高薪資機會的工作，因此建議外籍勞工的主管在管理方面盡量給予員工升遷與提高新增的機會，如此才獲得員工在工作上高度的滿意度與良好的態度以及高度的工作適應與生活適應。
3. 由於越籍勞動來台灣大部分都來自於家境不太好，生活水準跟台灣不同，因此當到達台灣後會產生強烈文化衝擊，故本研究建議，中介公司在外籍勞工來台前做短期的訓練，內容如台灣的風俗習慣、生活觀念、生活態度等以及語言，讓外勞者能夠有良好的心裡準備，此才能讓勞工們在生活、工作績效上的各方面表現佳。

三、 對後續研究之建議

1. 在個人變項，本研究僅採用性別，年齡，婚姻狀況以及教育程度等四個變項來探討在國家文化，海外適應與工作績效之差異性，而對於個人變項係有很多其他變項可用來探討如語言，來台時間，宗教信仰等變項，因此本研究希望後續的研究者應採用更多個人變項來分析在國家文化，海外適應與工作績效之差異性，以獲得更詳細的差異性。
2. 本研究的研究對象僅以越籍勞工為例，而來台的外籍勞工不僅是越籍，因此在本研究中，的確是有限的研究對象引起對企業而言會有限的參考。故對後續研究者，建議可以加入更多研究對象如泰籍，菲籍等國別同時去探討不同國別在台灣社會因國家文化差異而對海外適應與工作績效之影響程度。
3. 在研究中，本研究採用 Hofstede 之國家文化價值觀理論為研究基礎，而目前有許多關於國家文化價值觀之衡量構面之研究愈來愈多，本研究期望後續的研究者可以加入不同學者之國家文化價值觀理論的研究並加以整合，建構出一個更完整備的國家文化價值觀的問卷。
4. 來自不同國家的勞動者，文化、語言，風俗習性的確是很常見的因素問題。當語言溝通不好、風俗習性具有差別，自然將引起心理不安，此影響到工作績效的可能性是很高，故本研究希望，後續之研究者可加入跨文化訓練與工作績效問架構構面，其能更了解影響外勞工作績效之關鍵因素。
- 5.

參考文獻

一、中文部分

- [1] 林寶貴、李靜芬 (1989)。智能不足者職業適應決定因素之研究。台北：教育部會教育司。
- [2] 邱永祥 (2001)。影響高職特教班畢業生工作適應相關因素之研究。國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
- [3] 許士軍(1977)。工作滿足，個人特徵與組織氣候-文獻探討與實證研究，政治大學學報，35期，13-56。

二、英文部分

- [1] Black, J.S and Gregersen, H. B., (1991), Antecedents to cross-Culture Adjustment for Expatriate in Pacific Rim Assignment. Human Relations, 44,497-515.
- [2] Campbell, J. P.,(1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organization psychology. Chicago Consulting Psychologists press.
- [3] Hershenson, D. R.,(1981), Work adjustment, disability and the three's of vocational rehabilitation: A conceptual model, Rehabilitation Counseling Bulletin, (25), 91-97.
- [4] Hershenson, D. R.,(1981), Work adjustment, disability and the three's of vocational rehabilitation: A conceptual model, Rehabilitation Counseling Bulletin, (25), 91-97.
- [5] Hofstede, G,(1993), Cultural Constraints In Management Theories. Academy Of Management Executive (AEX),7(1), 81-94.
- [6] Hofstede.G.,(1980), Culture's Consequence : International Difference in Work-Related Values. Beverly Hills: Sage
- [7] JLoquist, L.H. & Dawis, R.V.,(1984), A Psychological Theory of Work Adjustment. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- [8] Robbins, S. P, (2001), Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [9] Rokeach, M.,(1968), Beliefs, Attitudes, and Values. San Francisco: Jossey-Bass Inc, Publishes