

新南向政策下企業外派人員因素之研究

林文晟* 楊東育** 黃國瑜***

摘 要

近年來我國於2016年發布新南向政策，希望能共創我國與南向國家間的經濟發展，而各大企業也紛紛響應政策轉往南向國家擴展事業，此時南向外派人員就是一個母國企業與海外子公司的重要溝通橋樑。因此影響企業南向外派人員的關鍵因素就非常重要，本研究將歸納各大影響企業外派人員因素，使其成為一個多準則決策的議題。本研究選擇南向國家經濟成長最快且投資比重最高的越南為研究範疇，彙整勞方、企業管理者以及政府機關與學者三大面向來建構影響企業南向外派人員的因素，並使用模糊層級分析法來進行分析探討，結果發現前三排序分別為外派薪酬制度、回任安排與發揮所學、就醫水準及便利，本研究將可做為未來企業提昇外派人員留任及制定政策的決策參考。

關鍵詞：新南向政策、外派人員、越南、模糊層級分析法

* 國立台北商業大學企管系副教授，聯絡電話：(02)23226506；電子信箱：wencheng@ntub.edu.tw；聯絡地址：100 台北市中正區濟南路一段 321 號。

** 國立台北商業大學資訊與決策科學研究所教授。

*** 國立台北商業大學資訊與決策科學研究所碩士。

壹、緒論

隨著近年來全球景氣復甦與我國在 2016 年 8 月 16 日通過「新南向政策綱領」，政府積極推動新南向政策，希望能促進我國與東協國家、南亞、紐澳國家的經濟發展，根據我國經濟部投審會於 2015 年度提出的投資趨勢分析與研究-全球對外直接投資趨勢研究及經濟情勢變遷對直接投資之影響¹提到 2010 年全球景氣開始復甦，自 2010 年後台商對東南亞投資每年約 10 億美元，也顯示出台商對越南、菲律賓、印尼等 6 國投資占台商對外直接投資(Outward Foreign Direct Investment, OFDI)總額呈正面成長的趨勢；而報告也提出越南約 2015 年底完成跨太平洋夥伴協定(Trans-Pacific Partnership, TPP)談判，而 TPP 對越南的效益尤其是在吸引外資方面有成長的趨勢，而報告內說明據越南計畫投資部統計，依據 2018 年 1 月統計，2017 年越南核准外商新投資案共 2,591 件，金額共計 212 億 7,589 萬美元，增(減)資次數 1,188 次，金額約計 84 億 1,684 萬美元，合資、股份購買之次數 5,002 次，金額約計 61 億 9,111 萬美元，外商在越南投資之金額合計 358 億 8,381 萬美元，其中我商在越南投資金額共計金額 14 億 5,998 萬美元(包含新投資案、增資案、合資、股份購買)，居外資第 7 位，由此能看出近年來全球紛紛產生前往至越南投資的趨勢。所以本研究將新南向外派國家限縮為投資比重最高及經濟成長最快的越南為研究範疇，以熟悉越南設廠之企業管理者、外派員工及對南向政策熟悉的政府機關學者專家進行問卷填答共同建立企業南向外派人員相關因素之層級架構。

近年來我國面臨青年低薪以及失業問題，依財政部統計處之由財稅大數據探討台灣近年薪資樣貌²的報告內容指出，2015 年我國低薪族(約新台幣 22,000~23,000)人數約 25.2%，人數約 130 萬人。現在的社會新鮮人為了想解決此一困境，近來紛紛提高外派前往海外工作的意願，據商業集團新聞中心³報導，指出在此調查的訪問學生中有 54% 的願意畢業外派至東協工作，也訪問七百多家企業人資主管，有近四成考慮外派東南亞，而外派所提供薪水約台灣同階級職位的 1.5 倍，而且根據其 2017 年的調薪幅度調查，越南國家的薪資漲幅都在 9% 以上，相較於台灣只有 4%，這樣的薪酬待遇因素的影響，或許能吸引更多社會新鮮人前往海外工作接受外派一職。

從企業方面來看，因應中美貿易競爭日益擴大，台灣廠商紛紛撤出大陸等地，為延續企業獲利生存並配合政府南向政策，另一方面，台商在越南投資金額共計金額 14 億 5,998 萬美元，居越南外資第 7 位，因應企業越南海外擴展業務發展，極需要外派人員協助母公司爭取更大的利益，然而整個外派人員的薪酬分配、外派前所需的人員訓練，外派中員工可能所需的協助以及外派任期結束，對外派人員的回任管理是否有一個完整的配套措施，否則外派人員回國後，員工沒有將在外派期間所學的技能回報公司或者再次執行外派任務甚至離職跳槽到其他競爭者的公司工作，這無非是對原公司造成一個極大的損失。最後是政府的政策方面，我國推動新南向政策，其一重要的目的就是希望我國與南向國家的人才能夠互相交流，創造彼此交流國家雙贏的局面，帶來國家更多更好繁榮發展。

所以本研究將透過以往國內外的外派人員的相關研究，從勞方員工方面、企業管理者方面以及政府政策與學者方面三大面向來整合相關影響的因素，並且以三方不同的看法來找出影響南向外派的相關因素，創造出勞方、資方及政府施政成果三贏的研究結果，另外為了找出影響外派人員因素，本研究使用結合模糊理論的模糊層級分析法(Fuzzy Analytic Hierarchy Process；FAHP)，因為人們在做決策問題時，通常是以一個模糊的狀態來作決策，所以若是用傳統的層級程序分析法(Analytic Hierarchy Process；AHP)，可能在評估方面會有略顯不足的地方，因此本研究將使用FAHP建構企業南向外派人員之關鍵因素亦可找出勞方、企業管理者及政府與學者三方期望與實際的缺口做為未來企業提昇外派人員留任及制定政策的參考。

貳、文獻探討

一、新南向政策與趨勢

我國在發布新南向政策後，經濟部工業局副局長蕭振榮提到新南向 18 國家將分為三個梯次，其指出交流國家的梯次篩選將依各國的經濟成長率、市場規模及人力資源等為綜合考量，最後依至 2018 年預估平均經濟成長率來到 5~8% 的國家為主，故第一梯次的交流國家為印度、印尼、泰國、馬來西亞、菲律賓以及越南 6 國。其六國的 GDP 據 World Bank⁴ 數據統計自 2007

年截至 2017 年，6 國之 GDP 皆呈現正向成長。據經濟部投資業務處⁵統計，我國台商於 2016 年（1-9 月）於印尼、泰國、馬來西亞、菲律賓以及越南 5 國之總和投資金額高達 1,095.98（百萬美元）。

依據我國投審會委託中華經濟研究院編撰之 2017 年對海外投資事業營運狀況調查分析報告⁶指出東南亞地區占台商海外投資重要逐年升高，而其中包含越南、泰國、馬來西亞以及新加坡等國家的合計投資金額佔我國台商海外投資之 23.83%；據調查顯示我國傳統產業及服務業未來進行海外投資將聚焦於東南亞與中國大陸，我國傳統產業之台商偏好投資越南地區，服務業則是偏好投資馬來西亞、新加坡及菲律賓等國家，看出我國台商對東南亞地區的投資趨勢日益增高。在經濟部投資業務處之歷年我國在東協主要國家投資統計表⁷，統計指出於 2017 年 1-9 月我國對越南、印尼及馬來西亞國家的投資件數較同期增長，經濟部全球台商服務網⁵根據越南計畫投資部資料，我商在越南投資之家數以成衣紡織業、鞋業、食品加工業、農林水產業、橡膠塑膠製品業、木製家具業、機械業為最多，台商在越南投資案共 2,534 件，投資金額達 309 億 922 萬美元，排名第 4 位；我國之投資逾 8 成在製造業暨生產事業，創造許多直接就業機會，以及更多的相關上、下游廠商之商機與從業人員的就業機會，對越南經濟發展作出極大貢獻。

近十餘年來台商紛紛響應政策將企業南進的研究如蔡沛霖(2013)以台商南進之區位選擇及發展策略來探討我國南進的趨勢，研究發現我國人力成本過高及所需原料缺少等原因，不得不至海外尋求更多資源，當企業至海外投資時，需先對當國的經濟環境及政治面來做評估，然而在選擇工廠區位的考量因素有成本因素、勞工因素等，提供未來台商欲前往南向國家的參考。徐遵慈(2014)認為東協國家龐大的內需市場能提供我國經貿成長的契機，而大陸投資環境近年越來越艱難，讓台商轉為東協發展，台灣正逐漸面臨「大陸冷，東協熱」的趨勢，而最後提出台灣應加強與東南亞國家間產業及供應鏈合作、加強擴展東南亞國家之服務業的市場以及持續推動我國對外簽訂相關合作協議，以免台灣失去了在東協的優勢。高君逸(2018)也提到台商已在 1980 年代起已經陸續在東協各國發展紡織業等產業，至現今已布下相當深厚的基礎，綜上所述，各大企業見紛紛響應新南向政策，其南向設廠擴展事業版圖的趨勢正日益增高。

二、影響企業南向外派人員相關因素

我國近年來各大企業因應全球化、國際化的變化，紛紛將公司企業營運型態轉為跨國企業，而當中外派人員就成為了一個本國企業與其國外子企業溝通的橋樑，外派人員的重要性就大幅增加，從員工自我方面來看，如上述工作新鮮人考慮畢業後外派至東協國家工作，可能因為其地理環境與語言不通的問題，使人們對於外派產生卻步，那麼要提升我國人員外派至東協國家工作，其人員自身的意願是佔很大的原因之一，劉威廷 (2012) 認為企業在轉型國際化的過程中，海外派遣人員是不可或缺的，因此有意願接受外派的員工會大大的提高外派成功的機率，也會對公司的績效造成間接的影響。而 Brett & Stroh (1995) 也提到人員自身的外派意願會間接影響到組織能力，所以如何提高我國員工外派到海外工作的意願，也是各大企業應該詳細了解並完整規劃整個配套措施的一件事。

在人格特質影響外派意願的相關研究，Borstorff *et al.* (1997)；Konopaske *et al.* (2009) 皆顯示以三大構面包含個人的特質、配偶的支持及組織的支持的因素會影響外派工作的意願。何維碩(2010)研究人格特質與外派意願的相關性以及外派意願與工作投入之相關性，其發放了 156 份問卷並使用相關分析與層級迴歸分析等方法，結果指出外派意願皆與人格特質中的自我效能、內控及外向性呈正面相關性。余鑑等人(2011)研究結果建議外派機關在遴選外派人員時，應將員工的人格特質加入考量；而外派人員應自行考慮本身是否具有願意嘗試新挑戰具有及高度抗壓性等特質，再加上自身有外派意願時，能提升外派任務的成功性。有學者提出是否有海外經驗也是影響外派意願的影響因素之一，邱琬亭(2010)先利用專家訪談找出影響員工外派意願的因素，再使用單因子變異數分析及 T 檢定等分析方法來探討各因素，結果顯示若擁有較多的海外經驗時，其外派的意願也會提高。李鴻文與徐章昱(2010)提出建議若公司能與員工進行討論與未來生涯規劃，了解員工的外派的意願，這樣會減少員工擔憂未來外派回任後的問題，也能增加員工對企業的信任感。Lee *et al.* (2018)認為擁有國際旅行經驗還有跨文化社會接觸之人員與外派意願呈正向關係。

除了上述個人心理狀態因素影響外派意願外，在 Tharenou (2008) 研究之

中，在有家庭的障礙時，外派意願將會降低，若是尚為有家庭的員工可能除了外派以外，到國外工作的可能性也會大大提升。然而 Konopaske *et al.* (2009)也認為是否有小孩跟配偶的支持意願會影響到員工擔任外派海外任務的工作。劉威廷(2012)則是針對已婚外派員工在外派時，其家庭是否跟隨在海外或者是分隔兩地來做研究，研究中提到當家庭一起跟隨在外派員工身旁時，需要面對的問題可能有子女教育問題、配偶到當地時的工作問題，而一開始不熟悉到外派地，需要配偶跟子女重新適應新的環境，會面臨到語言不通、食物口味的差異與生活習慣等的挑戰，這都是家庭成員需要面對的問題；而當家庭分隔兩地時，就可能面臨到家庭角色的重製與配偶間信任的問題，所以研究最後認為企業應該適當的給予家庭有效的支持，以加快員工外派的適應，也能提高其外派的意願。胡昕昀等人(2012)提出管理者在設計外派任務時，應考慮其所屬類型、家庭型態，例如是否有配偶、小孩等眷屬，規劃出好的外派任務將會降低外派任務的失敗。

外派人員去的可能是與自己國家完全不同文化、地理環境的地方，生活上充滿許多不確定性與風險，因此當公司需要外派人員駐外時，所提供的薪酬報償也是要合理的，這樣會展現出公司對外派任務的重視，藉此讓外派員工認為是有價值參與駐外工作的 (Borstorff *et al.*, 1997)。在設計外派報償制度時，應重視薪酬報償控制，將外派人員的工作績效與海外子公司績效作連結，依工作績效給予適當的薪酬，除薪酬控制外，福利津貼的提供也是相當重要的，公司應加強搬家、子女教育、住屋協助、醫療保險及返國探親等的補貼（蔡明田，2000）。諸承明等人(2011)也提到公司應該訂定公平合理的回任後薪酬報償制度，若有適當的調整福利或職位也能夠讓回任員工有激勵的作用，更能使員工提高未來外派的意願。Wilde & Gollogly (2014)認為派外人員應該考慮外派國家當地的醫療制度以及資源並訂定一定的保險計畫，才能在真正需要的時候給予自身協助。蔡政宏與阮金鐘(2016)提出關於家庭與社會的支持、工作內容感受、薪資福利等因素。Mane & Arora (2018)認為國際企業遵循外派人員薪酬報償的政策，要如何給予外派人員適當的福利及職業規畫都是需要完整規劃的。

而外派人員外派出發前的訓練以及回任後的相關研究，藍雅馨(2002)提到跨文化訓練程度跟海外適應成正向關係，也就是說如果外派人員有進行

跨文化的提前訓練時，爾後去外派的時候，其海外的適應能力是比較好的，而其建議企業可以實施語言、壓力調適以及國際禮儀等相關訓練，來幫助員工獲得更好的外派能力。吳堅傑(2006)指出公司應該在員工外派前做好行前訓練，並且給予外派時提供員工所需的協助，讓員工在海外不會感到徬徨而對外派造成不良的影響，甚至在回國後提供回任的訓練，也可使員工在外派期間所學的能力回母國幫助母公司。邱琬亭(2010)提出政治與其外派國家的宗教信仰也有關聯。李旭凱(2013)認為外派期間及回任後，公司是否對回國的員工有良善的規劃都是外派人員是否有意願到國外任職的重要因素。Velten (2017)提出外派訓練對外派人員及外派任務是非常重要的事情，若是無法進行外派訓練也能透過線上訓練等資源來輔助外派人員進行相關的商業學習，讓他們能夠擁有充足的國際競爭力。陳淑貞(2012)指出跨國企業的外派人員在回任後與母公司的安排之間產生一心理契約，當回任後得到較佳的安排，外派人員將會回報於母公司及降低其離職意圖。Chiang *et al.* (2018)認為必須好好地了解與回任管理，因為這樣不僅能協助回任人員的職涯發展，也有助於企業改進及發展有效率的國際人力資源管理方案。

三、模糊層級分析法

在甄選外派人員之考量優先因素的研究，黃湘巧(2011)透過文獻探討蒐集影響外派中高階經理人甄選的因素，整理成問卷發放給某製造業公司之中高階經理人，再使用FAHP找出最具影響外派甄選的因素，研究指出人格特質是中高階經理人認為甄選外派影響最甚的因素。蔡政宏與阮金鐘(2016)則是以FAHP分析影響越南籍勞工的工作能力以及工作意願的重要因素，希望透過此分析可以幫助公司提供更好的管理模式，而在研究裡提到薪資是影響員工的工作意願重要的因素之一，公司除了提供公開的薪資制度還有保障員工人身安全等，若能了解員工的人格特質安排合適的工作內容，也會讓員工們更投入於工作。

依上述相關文獻，在進行複雜問題決策時可以使用AHP來將問題簡單化得到優先順序的最佳解，但在人們的主觀感受下，人的感覺常常是模糊的，不能以一個明確的值去說出對一件事的感受，因此為了克服此缺點，Van Laarhoven & Pedrycz (1983)將Saaty (1986)的傳統AHP加入模糊性的概念，

發展出FAHP，因此本研究將使用FAHP來進行研究。

參、研究設計

本研究為了探討外派人員的影響因素，整理以往的相關研究進行文獻回顧，並列出影響外派人員之因素後，第一步先透過專家訪談檢視本研究依據文獻所歸納出來的外派因素來完成影響企業南向外派人員因素之層級架構。接著透過專家問卷調查並利用FAHP來探討影響外派人員應素之優先順序。

一、建構企業南向外派人員因素層級架構

本研究依據文獻探討及專家訪談後整理得到共6大主準則包含個人心理狀態、家庭與社會支持、薪資與福利、文化與政治性、醫療與衛生以及回任與訓練管理及22個次準則，如表1。

表1 企業南向外派人員因素參考文獻來源

主準則	次準則	參考文獻來源
個人心理狀態與規劃	人格特質	Benson <i>et al.</i> (2009)、何維碩(2010)、邱琬亭(2010)、余鑑等人(2011)、陸洛(2012)、Lee <i>et al.</i> (2018)
	海外生活經驗	
	生涯規劃	
家庭與社會支持	配偶的支持	Tharenou (2008)、Konopaske <i>et al.</i> (2009)、李鴻文與許心怡(2007)、劉威廷(2012)、陸洛(2012)、胡昕昀等人(2012)
	親友的支持	
	同事的支持	
	管理者的支持	
薪資與福利	生活與住宿福利	Borstorff <i>et al.</i> (1997)、蔡明田(2000)、黃耀賢(2003)、Wagner & Westaby (2009)、邱琬亭(2010)、諸承明等人(2011)、Mane & Arora (2018)
	返國探親津貼	
	旅遊與休閒福利	
	外派薪酬制度	
文化與政治性	抗議與種族排外情節	Wagner & Westaby (2009)、邱琬亭(2010)、林佩芬(2001)、王煜榕(2011)、蔡承志(2011)
	當地宗教信仰	
	當地生活習慣	
	人身安全及治安	
	國民所得與物價指數	

醫療與衛生	環境衛生	Konopaske & Werner (2005)、邱琬亭(2010)、Wilde & Gollogly (2014)
	就醫水準及便利	
回任與訓練管理	語言與第二專長	Linehan & Scullion (2002)、藍雅馨 (2002)、吳堅傑 (2006)、Kreng & Huang (2009)、諸承明等人 (2011)、Velten (2017)、Chiang <i>et al.</i> (2018)
	外派前訓練	
	外派期間專人協助	
	回任後安排與發揮所學	

二、模糊層級分析法

FAHP與傳統AHP最大不同之處就是加入模糊數的概念，將人的主觀感受依照隸屬函數的轉換，在進行層級成對比較矩陣，而常見的隸屬函數有三角模糊數與梯形模糊數。而最後須加上一個步驟解模糊化，將模糊的決策結果轉回一明確值，一般常用的方法有重心法與最大隸屬度法，因FAHP之相關研究的使用方法有些不同，本研究參考自 Buckley (1985)、何蕙萍 (2000)、蔣侑修(2004) 以及蔡芳潔(2015)使用之 FAHP 研究步驟來進行後續研究，以下將說明執行步驟。

步驟一、建立層級分析架構

簡禎富(2015)在建立目標層級架構前，需先確認目標是什麼，策略目標是為解決決策問題的一個核心，可引導分析人員建立出符合目標的層級架構，而目標層級架構可以採由上而下分解或者由下往上合成的方式逐層完成。而據 Saaty (1980)建議通常一個層級建議至多七個因素，過多可能會影響到決策的結果，本研究透過專家訪問整理之層級架構。

步驟二、建立模糊數

隸屬函數又稱歸屬函數，其定義是表示元素對模糊集合上的隸屬程度，而一元素的隸屬函數會介於 0 到 1 之間的數值，常見的隸屬函數有三角模糊函數、梯形模糊函數及鐘形模糊函數等，而據張紹勳(2012)指出一般最常用的是三角模糊數之應用，因此本研究也將使用三角模糊數建立模糊數，經過專家訪談後轉換為本研究使用之三角模糊重要尺度圖。

步驟三、建立模糊正倒值矩陣與整合群體專家意見

假設有 Q 位專家進行模糊正倒值矩陣，並參考 Buckley (1985)、蔣侑修 (2004)、張紹勳(2012)與簡禎富(2015)使用常見的幾何平均數來先整合 Q 個專家之意見，接著使用列向量幾何平均數法得出整合模糊權重。

步驟四、解模糊化與正規化

本研究使用重心法來解模糊化，據張紹勳(2012)重心法即是利用找出三角型面積中心點的概念，將三角模糊數解模糊化，為使數值在同一標準下進行後續研究，將解模糊化後之權重進行正規化得到最終權重。

步驟五、一致性檢定

一致性檢定是為了能夠判定專家在問卷前後的判斷是否具有一致，根據 Buckley (1985)、何蕙萍(2000)與蔣侑修(2004)之研究指出若正倒值矩陣 $A = [a_{ij}]$ 具有一致性，則模糊正倒值矩陣 $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ij}]$ 也將通過一致性檢定，所以我們將使用傳統 AHP 來進行一致性檢定。則傳統 AHP 一致性檢定之一致性指標(Consistency Index, *C.I.*)，Saaty (1980) 建議 $C.I. \leq 0.1$ 為最佳之程度，而當選擇因素越多時，若要通過一致性的檢定將會變得困難，Saaty (1980)則提出隨機指標(Random Index, *R.I.*)，根據不同階層來計算一致性比率(Consistency Ratio, *C.R.*)。Saaty (1980)認為 $C.R. \leq 0.1$ 代表此矩陣一致性程度使人滿意。

步驟六、層級串聯及因素重要性排序

將次準則的權重乘上主準則之權重將可得到此因素在整體權重，假設在最終目標下第 i 個主準則下，次準則第 j 個因素的整體權重之計算，以此類推求出次準則之整體權重，並依數值大小優先排列得到最後因素重要性排序。

肆、資料分析

研究分析結果將分為三大部份，第一部分為專家相關背景之統計，第二部份則是整合三方專家探討各因素權重分析；第三部份則是三方專家權重結果差異分析。

一、專家背景

表 2 外派及工作年資表

專家	專家類別	任職單位&職稱（任職產業別）	外派及工作年資	專家相關背景
1	企業管理者	農林漁牧業-主管	1-5 年	曾外派越南擔任主管職
2	企業管理者	服務業-經理	16-20 年	曾外派越南擔任主管職
3	企業管理者	批發與零售業-主管	1 年內	曾外派越南擔任主管職
4	企業管理者	製造業-總監	1-5 年	曾外派越南擔任主管職
5	企業管理者	製造業-負責人	30 年	曾外派越南擔任主管職
6	企業管理者	製造業-主管	11-15 年	曾外派越南擔任主管職
7	勞方	製造業-組員	1 年內	未來預計外派越南工作
8	勞方	製造業-組員	1-5 年	未來預計外派越南工作
9	勞方	科技業（有南向設廠）-組員	1 年內	未來預計外派越南工作
10	勞方	科技業-組員	1 年	未來預計外派越南工作
11	勞方	科技業（有南向設廠）-組員	1.5 年	未來預計外派越南工作
12	政府機關與學者	國立臺北商業大學-教授	10 年	研究南向政策學者
13	政府機關與學者	經濟部標準檢驗局-專門委員	30 年	參與制定南向政策計畫
14	政府機關與學者	臺灣港務股份有限公司-組員	3 年	執行政府南向政策計畫
15	政府機關與學者	國立臺北商業大學-副教授	15 年	研究南向政策學者

本研究將使用前述之層級架構並利用 FAHP 來邀請曾經外派至越南國家、正外派服務於越南國家的企業管理者及勞方員工、對外派越南國家抱有看法的青年員工及相關專家及學者填寫問卷，本研究邀請 18 位專家來填寫此問卷，專家包含製造業、服務業及科技業等相關在越南國家設廠的企業外派單位管理者及員工，其外派年資多約介於 1-5 年，部分企業管理者則長期外派至越南國家，外派年資約 11-20 年，政府機關及學者則是擁有研究越南國家經濟發展或相關產業分析的經歷。本研究發出 18 份問卷，回收 16 份問卷，1 份為無效問卷，故有 15 份專家有效問卷。外派及工作年資表如表 2。

二、整合三方專家對影響南向外派人員因素之重要性分析

在本節將透過以整合三方專家方面來探討影響外派因素，經過權重計

算與排序後，以下將分為以六大構面之權重分析及串連後層級權重分析兩大部分來後續探討。

（一）六大構面權重分析

針對六大主準則下，如表 3 三方專家整合認為各準則的優先排序分別是薪資與福利、回任與訓練管理、醫療與衛生、家庭與社會支持、個人心理狀態與規劃及文化與政治性， $C.I. = 0.0097$ 、 $C.R. = 0.0078$ ，一致性通過檢測。根據分析結果可推論在三方專家整合方面在薪酬上還有公司給的各項工作福利都是所有人考量外派的首要因素，其次則是回任安排及訓練部份，當在外派任務提升自我歷練的時候，爾後回國若能升職，這也是外派人員樂見的，也能提升再次外派的意願。第三排序則是醫療與衛生的因素，因為有些外派工作者外派初期可能會有面臨到水土不服的情況發生，所以在醫療與衛生構面的考量才僅次於薪資與福利及回任與訓練管理，若是一直無法適應當地環境的話這樣整個外派任務也會有很大的不良影響。

表 3 六大主準則權重排序-三方專家整合

主準則	主準則 正規化權重	權重排序
薪資與福利	0.2569	1
回任與訓練管理	0.2409	2
醫療與衛生	0.1533	3
家庭與社會支持	0.1465	4
個人心理狀態與規劃	0.1332	5
文化與政治性	0.0692	6
CI	0.0097	
CR	0.0078	

（二）層級串聯後權重分析

六大主準則及二十二次準則經過層級串聯後得到的權重排序，前五名優先排序因素分別是外派薪酬制度、回任後安排與發揮所學、就醫水準及便利、生涯規劃及外派期間專人協助。由此排序本研究可推論三方專家整合認為於外派任務時，公司對於外派的薪酬必須有明確的規定，甚至是豐

厚的工作獎金，將是所有人首先考量的因素。當外派任務結束後回任的安排也是需要考慮的一點，因為離鄉背景已經一段時間了，再次回國的時候母公司環境或許有改變將必須重新適應，若公司能輔導加速回歸公司也是一個重要的因素。

就醫水準也是人們一直注意的重點，若沒有了身體健康，怎麼會有能力順利的完成工作呢，所以醫療品質的優劣也是其考量的前三重要因素之一。第四排序則是生涯規劃，研究者可以推論在此構面下，對於自我的人生規劃是極為重要的一點，因為擔任外派人員是一項重大的工作改變，若自我本身沒有考量評估過就擔任外派人員，屆時可能會導致工作不順利，造成失敗的外派任務，將對企業產生負面的影響。

三、影響企業南向外派人員重要性之綜合分析

本節將透過企業管理者、勞方及政府機關與學者三方專家來作主準則的綜合分析及次準則層級串連後排序來作比較、分析排序的相同與差異性來進行探討。

(一) 主準則綜合分析

主準則在三方專家下的綜合分析如表 4，分析結果可看出各方前三名的因素都有回任與訓練管理及薪資與福利，研究者由此推論影響工作者外派的主要因素將是企業公司必須擬定完善且明確的薪酬制度以及規劃完整的相關工作訓練及外派工作者回任後的管理方面，由此看出不管是企業管理者、勞方或政府機關與學者都是相當看重公司給出的薪酬是否符合自身期待，以及是否以後能有更好的工作安排，畢竟外派後需要面對的是新環境，爾後回任也是需要再重新熟悉，若是公司對外派規劃有個詳細的安排，絕對會是提升外派任務成功的一環。

表 4 三方專家主準則綜合分析權重排序表

企業管理者		勞方		政府機關與學者	
主準則	排序	主準則	排序	主準則	排序
薪資與福利	1	回任與訓練管理	1	回任與訓練管理	1
回任與訓練管理	2	薪資與福利	2	薪資與福利	2
醫療與衛生	3	個人心理狀態與規劃	3	家庭與社會支持	3
家庭與社會支持	4	醫療與衛生	4	醫療與衛生	4
個人心理狀態與規劃	5	家庭與社會支持	5	個人心理狀態與規劃	5
文化與政治性	6	文化與政治性	6	文化與政治性	6

接著是第三名的排序，分析結果顯示企業管理者認為醫療與衛生為第三排序，本研究推論企業管理者大部份已在外派國家或者曾執行過外派任務，覺得若是外派至東南亞國家，當地的衛生及環境需要在外派前就先考量評估，因為若是因為環境衛生問題造成身體不適，工作效率會因此降低引發其他問題；勞方認為個人心理狀態與規畫為第三排序，本研究推論因為勞方必須考量到自我的人格特質及對未來的規劃，來決定是否趁年輕的時候到海外打拼增加自我的經歷；政府機關與學者則是家庭與社會支持為第三順位，原因可能是外派海外是需要極大的勇氣與仔細的考量，若是能得到家庭或是上司的支持將會對自我外派的意願會有顯著的影響。因素文化與政治性三方專家比較後，皆是權重較低的因素，所以本研究推論三方專家一同認為越南為佛教國家所以宗教文化與台灣宗教相似，其政治文化也趨近穩定，只要能夠以尊重、包容的心態去看待，將能在外派國家與當地人民相處得當。

（二）次準則個人心理狀態與規劃下之綜合分析

如表 5，三方專家的第一名排序皆為生涯規劃，研究者可以推論在此構面下，對於自我的人生規劃是極為重要的一點，因為擔任外派人員是一項重大的工作改變，若自我本身沒有考量評估過，外派意願因此就會呈現較低的情況。接著勞方及政府機關與學者皆認為海外生活經驗高於人格特質這一因素，可推論其認為若是以前有過海外的生活經驗，能夠加快外派

任務的工作，提升任務的成功率；企業管理者則是認為人格特質較海外生活經驗重要，推論企業管理者外派海外也是需要擔任管理職管理底下的員工，所以自我必須擁有良好的人格特質才能帶領整個團隊為公司打拼爭取最大利益。

表 5 個人心理狀態與規劃綜合分析權重排序表

企業管理者			勞方			政府機關與學者		
次準則	權重	排序	次準則	權重	排序	次準則	權重	排序
生涯規劃	0.62	1	生涯規劃	0.45	1	生涯規劃	0.45	1
人格特質	0.23	2	海外生活經驗	0.32	2	海外生活經驗	0.39	2
海外生活經驗	0.15	3	人格特質	0.23	3	人格特質	0.16	3

(三) 次準則家庭與社會支持下之綜合分析

如表 6，在此構面下三方專家認為的首要因素皆為配偶的支持，本研究推論因為工作者都是已婚或是接近將步入婚姻的年齡即將建立一個家庭，若是工作者接受外派任務的話，已有家庭的工作者的配偶可能會跟隨其至外派地生活，若此時能得到配偶的高度支持，將會對外派工作者產生極大的信心，也能放心地去外派打拼。

表 6 家庭與社會支持綜合分析權重排序表

企業管理者			勞方			政府機關與學者		
次準則	權重	排序	次準則	權重	排序	次準則	權重	排序
配偶的支持	0.41	1	配偶的支持	0.36	1	配偶的支持	0.42	1
管理者的支持	0.30	2	親友的支持	0.30	2	管理者的支持	0.31	2
親友的支持	0.17	3	管理者的支持	0.24	3	同事的支持	0.14	3
同事的支持	0.12	4	同事的支持	0.10	4	親友的支持	0.13	4

第二名排序顯示企業管理者及政府機關與學者皆認為管理者的支持僅次於配偶的支持，原因推論可能是若得到上司的支持，表示上司對自己感到信任相信自己能完成外派，為公司爭取更大的利益，能夠使自己有更大信心去接受外派任務。在第四排序的因素，企業管理者與勞方皆認為同事

的支持是較為不重要的，與政府機關與學者認為的親友的支持不同，在本研究推論因為企業管理者與勞方在業界的環境下較可能發生職位的變動以致同事間的熟悉程度較低；但政府機關與學者較不會面臨到職位調動問題，與同事間熱絡及工作默契良好得程度就會較好一些，因此相比後同事間的支持程度就會比較重要一點。

(四) 次準則薪資與福利下之綜合分析

在此構面下如表 7，外派薪酬制度是三方專家皆認為最重要的因素，本研究可推論因為外派海外就是到母公司下的子公司工作，子公司若是薪酬方面跟母公司有差異的話，可能影響到外派的意願，所以會希望公司能有明確及完善的薪酬規定制度。而在第二名的因素勞方則是認為旅遊與休閒福利較為重要，由此本研究推論勞工方面會想工作之餘能夠到外派國家到處走走釋放平時工作的壓力，也會趁年輕的時候到處看看增加自己的視野；而企業管理者及政府機關與學者則是認為能有提供補助可以返國探親，才僅次於外派薪酬制度。

在第四排序下，企業管理者及政府機關與學者方面皆認為旅遊與休閒福利較為不重要，本研究可推論企業管理者及政府機關與學者的皆較有豐富的工作經驗以及人生的歷練，所以將會認為旅遊與休閒福利都是可以在工作之餘自行處理的事情；勞方則是認為生活與住宿福利的影響權重較低，本研究推論勞方的族群可能大多部份會是青年的工作者，認為絕大部分外派的企業都會對勞工提供相當良好的生活與住宿環境，所以勞工青年們覺得此因素的重要較低一些。

表 7 薪資與福利綜合分析權重排序表

企業管理者			勞方			政府機關與學者		
次準則	權重	排序	次準則	權重	排序	次準則	權重	排序
外派薪酬制度	0.59	1	外派薪酬制度	0.28	1	外派薪酬制度	0.41	1
返國探親津貼	0.20	2	旅遊與休閒福利	0.27	2	返國探親津貼	0.23	2
生活與住宿福利	0.11	3	返國探親津貼	0.23	3	生活與住宿福利	0.22	3
旅遊與休閒福利	0.10	4	生活與住宿福利	0.22	4	旅遊與休閒福利	0.14	4

(五) 次準則文化與政治性下之綜合分析

如表 8，在此構面下三方專家皆認為人身安全及治安是首要的因素，研究者由此可推論其認為南向國家大部份還是處於未開發或者是開發中的國家，當地治安問題可能會比較多，造成人身安全的考量，因此會是他們接受外派任務的一項考慮。而在企業管理者及勞工方面認為第二名的因素是國民所得與物價指數，因為若是外派當地的物價指數不正常，可能外派國家在經濟上有存在著一些問題，導致這樣情形發生，影響到其外派意願。

企業管理者與勞方皆認為當地宗教信仰的因素較為不重要，本研究推論因為越南為佛教國家所以宗教文化與台灣宗教相似，然而現代處於開放的社會，大部份的工作者也有機會認識到其他南向國家人民的宗教信仰，而在此開放的社會的薰陶下，其也是能以尊重、包容的心態去看待不一樣國家的信仰，所以此因素的重要性才會稍低一些。而政府機關及學者方面則是認為國民所得與物價指數重要性較低，本研究推論因為政府機關及學者經由政府資料及研究文獻都顯示南向國家國民所得及物價日益增高，此因素是大環境及經濟情勢的外力下所控制，故決定權不在企業本身而是總體經濟的變數，故因素重要性就最低。

表 8 文化與政治性綜合分析權重排序表

企業管理者			勞方			政府機關與學者		
次準則	權重	排序	次準則	權重	排序	次準則	權重	排序
人身安全及治安	0.39	1	人身安全及治安	0.35	1	人身安全及治安	0.48	1
國民所得與物價指數	0.22	2	國民所得與物價指數	0.23	2	當地生活習慣	0.24	2
抗議與種族排外情節	0.19	3	當地生活習慣	0.17	3	抗議與種族排外情節	0.12	3
當地生活習慣	0.12	4	抗議與種族排外情節	0.16	4	當地宗教信仰	0.08	4
當地宗教信仰	0.08	5	當地宗教信仰	0.09	5	國民所得與物價指數	0.08	5

表 9 醫療與衛生綜合分析權重排序表

企業管理者			勞方			政府機關與學者		
次準則	權重	排序	次準則	權重	排序	次準則	權重	排序
就醫水準及便利	0.52	1	就醫水準及便利	0.60	1	就醫水準及便利	1.00	1
環境衛生	0.48	2	環境衛生	0.40	2	環境衛生	0.00	2

(七) 次準則回任與訓練管理下之綜合分析

如表 10，企業管理者及政府機關與學者皆認為回任後安排與發揮所學是首要的因素，而勞方則是看重於外派前訓練，研究者由此可推論企業管理者及政府機關與學者是認為自己外派任務結束後能夠為公司帶來甚麼樣的改變，是否能發揮在海外所學的能力來幫助公司，甚至是公司對自己作升職的動作；但勞方則是可能因為經驗不足而對外派任務有所迷茫，所以會希望公司能夠提供外派前的相關工作訓練，讓勞方能有個準備能夠應對外派任務。

在第四排序勞方及政府機關與學者皆認為語言與第二專長較不是那麼的重要，本研究推論因為外派企業客戶通常為國外客戶故英語還是為主要溝通工具，再加上現在教育部對各大專院校及民間都有鼓勵民眾學習東南亞語言，所以此因素就不是那麼重要性高的因素；企業管理者則是認為外派前訓練的重要性較低，本研究推論企業管理者大部份已經具有豐富的人生經驗與處事經歷甚至是以前已經進行外派任務過，對相關程序的安排都還算熟悉，所以會認為此因素的重要性比較低。企業管理者可能會比較傾向於自己除了在外派任務的工作之餘，是否能更加精進自己精通當地的語言甚至是有第二專長的能力，因為是需要帶領員工的領導人物，所以必須更加精進自己，成為更有能力的企業管理者。

表 10 回任與訓練管理綜合分析權重排序表

企業管理者			勞方			政府機關與學者		
次準則	權重	排序	次準則	權重	排序	次準則	權重	排序
回任後安排與發揮所學	0.47	1	外派前訓練	0.34	1	回任後安排與發揮所學	0.52	1
外派期間專人協助	0.24	2	回任後安排與發揮所學	0.26	2	外派期間專人協助	0.26	2
語言與第二專長	0.17	3	外派期間專人協助	0.24	3	外派前訓練	0.11	3
外派前訓練	0.12	4	語言與第二專長	0.16	4	語言與第二專長	0.11	4

（八）層級串聯後次準則之綜合分析

如表 11 可以發現企業管理者及政府機關與學者皆認為外派薪酬制度是高重要性的因素，勞方則沒有列在前五名內，本研究推論原因是現今企業外派的勞工都有一定的薪酬水準，勞工才願意過去。勞方反而較注重外派前的訓練，因為勞方到南向國家主要從事較基層的工作，對工作環境及與當地勞工的互動都是比較茫然及不安，故企業外派前的訓練勞方反而會相當注意；而企業管理者之所以認為外派前訓練不在前五名排序，因企業管理者對人事的管理在國內都有一定的經驗及處理方式，故外派前的訓練相對不重要，但管理者之所以願意接受南向外派還是在於薪酬水準是否有符合自身的期望才願意擔任外派一職。

表 11 三方專家總排序之綜合比較表

企業管理者			勞方			政府機關與學者		
總排序前五名	權重	排序	總排序前五名	權重	排序	總排序前五名	權重	排序
外派薪酬制度	0.19	1	就醫水準及便利	0.10	1	回任後安排與發揮所學	0.15	1
回任後安排與發揮所學	0.09	2	外派前訓練	0.09	2	就醫水準及便利	0.13	2
生涯規劃	0.08	3	生涯規劃	0.08	3	外派薪酬制度	0.10	3
就醫水準及便利	0.07	4	環境衛生	0.07	4	配偶的支持	0.08	4
環境衛生	0.07	5	回任後安排與發揮所學	0.07	5	外派期間專人協助	0.07	5

回任後安排與發揮所學都是三方專家排序前五的重要因素，本研究推論外派後無非是增加自己的見識與經驗歷練，這在職場上可是非常重要的一點，可能會影響到企業管理者在挑選升遷人員的一個重要依據；影響到勞方思考在外派後是否能對自己職涯人生有一個良好的提升；另外在政府機關與學者方面，回任安排與發揮所學的權重排序為第一，本研究推論企業管理者及學者站在管理權責及研究角度方面，還是相當在意企業在外派後之後續回任是否對企業有所成長，產生良好的績效值，以提昇台灣的總體經濟為考量。這也是三方專家對南向外派因素的差異所在。就醫水準及便利這個因素都是三方專家非常在意的地方，本研究推論因為外派至南向國家，可能大部份國家還是處於開發中或低開發的地方，有可能醫療水準

及便利性還沒有本國來的好；然而企業管理者與勞方也強烈覺得外派國家的環境衛生也是影響外派前五名的因素，因為外派國家可能因為衛生及環境讓外派工作者遲遲無法適應造成水土不服，嚴重點可能會適應不良直接結束外派任務回國，此也突顯企業在運用外派方式處理所需人力資源時，有遭遇到不同於其他非南向國家的問題，比如更重視醫療水準、環境衛生等因素，尤其台商在越南投資金額共計金額 14 億 5,998 萬美元，居越南外資第 7 位，因應企業越南海外擴展業務發展，極需注意的問題所在。最後將三方專家南向外派因素之相同點與相異點整理為綜合異同分析表，如表 12。

表 12 三方專家南向外派因素綜合異同分析表

	企業管理者	勞方	政府機關及學者
相異點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外派因素總排序中「外派薪酬制度」的排序最為重要。 2. 個人心理狀態與規劃構面，「人格特質」較「海外生活經驗」重要。 3. 回任與訓練管理構面，較注重「回任後安排與發揮所學」。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外派因素總排序中「就醫水準及便利」的排序最為重要。 2. 總排序中「外派薪酬制度」並非勞方認為最重要的因素之一。 3. 回任與訓練管理構面，較注重「外派前的訓練」。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外派因素總排序中「回任安排與發揮所學」的排序最為重要。 2. 總排序中「生涯規劃」並非政府機關及學者認為最重要的因素之一。 3. 總排序中「外派期間專人協助」是政府機關及學者認為最重要的因素之一。
相同點	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外派因素六大主準則中「文化與政治性」因素為最不重要的構面。 2. 外派因素總排序中「回任後安排與發揮所學」及「就醫水準及便利」皆為三方專家重視的前五名重要因素。 		

伍、結論與建議

一、結論

本節為進行FAHP分析後給予結論，分別以三方專家整合後、企業管理者、勞方及政府機關與學者方面以及綜合分析比較共五大點。

(一) 整合後的總權重排序第一名為「外派薪酬制度」、第二名為「回任安排與發揮所學」、第三名則是「就醫水準及便利」。

1. 整合後權重計算發現「外派薪酬制度」是最重要的影響因素，與前述 Borstorff *et al.* (1997)、蔡明田(2000)、諸承明等人(2011) 相作呼應，外派任

務公司必須給予明確透明的薪酬制度且允許的話附有獎金制度，因為本國普遍青年面臨低薪問題，而外派薪酬又比本國薪酬來的高，所以是影響本國人接受南向外派任務的最主要原因之一。

2.整合後權重計算發現在外派人員成功完成外派任務後，回國能得到公司給予高度的肯定，與前述 Kreng & Huang (2009) 認為透過良好的回任後安排機制也是造成是否能外派成功的重要因素之一，另外 Chiang *et al.* (2018) 也提出促進外派人員與企業的成長，甚至是得到公司升遷的機會，能給予外派人員高度信心也可提升再次外派的意願。

3.整合後權重計算發現在接受外派任務後，前往南向國家工作時，需要評估當地有一定的醫療水準及便利性，才較不會有突然外派工作時身體發生問題卻因為醫療問題導致外派任務的耽誤，無非是對公司的一種損失，與前述 Wilde and Gollogly (2014) 有一樣的研究結果。

本研究上述結果與過去文獻相呼應，惟本研究特將專家分為三部份包括企業管理者、勞方及政府機關與學者等三方進行層級因素分析，所得結果能補足過去研究的不足，也可提出更多的相關建議做為提昇外派人員留任及提供政府相關單位制定政策的參考。

(二) 企業管理者、勞方及政府機關與學者三方專家分析與結果

1.在六大主準則構面，不管是企業管理者、勞方或是政府機關與學者前三名的因素都有回任與訓練管理及薪資與福利，專家認為企業公司必須擬定完善且明確的薪酬制度以及規劃完整的相關工作訓練及外派工作者回任後的管理方面，外派人員相當看重公司給出的薪酬是否符合自身期待，以及是否以後能有更好的工作安排。

2.在個人心理狀態與規劃構面，三方專家皆認為「生涯規劃」為最重要的因素，因為擔任外派人員是一項重大的工作改變，自身必須有此規劃才能去接受外派任務。勞方及政府機關與學者皆認為是否有「海外生活經驗」較為重要，其認為若有相關的海外經驗或許能增快融入外派任務。企業管理者則是認為個人的「人格特質」因素重要性較高，因為企業管理者是需要帶領底下員工去完成外派任務，自身必須要有良好的人格特質能夠帶領整個小組一起努力完成外派任務。

3.在家庭與社會支持構面，三方專家皆認為的首要因素為「配偶的支持」，若是工作者接受外派任務的話，已有家庭的工作者，其配偶可能會跟隨至外派地生活，若是配偶能給予高度的支持，也能讓外派工作者產生極大的信心，所以這是外派工作者考量的重要因素之一。

4.在薪資與福利構面，「外派薪酬制度」皆是三方專家認為最重要的影響因素，希望公司能有明確及完善的薪酬規定制度，將能夠影響是否接受外派任務的重要影響因素之一。

5.在文化與政治性構面，三方專家皆認為「人身安全及治安」是首要的因素，因為除了南向國家可能目前大部分還是處於未開發或是開發中國家，相對治安性問題可能較多，這樣將造成人身安全影響，會影響其是否能夠安心接受外派任務的一個影響重點。而越南為佛教國家所以宗教文化與台灣宗教相似，其政治文化也趨近穩定，因此企業管理者與勞方認為影響程度皆為較低。

6.在回任與訓練管理構面，企業管理者及政府機關與學者皆認為「回任後安排與發揮所學」是首要的因素，是否能在回任時受到公司肯定甚至是做升遷的動作，而勞方則是看重於「外派前訓練」，因為經驗不足而對外派任務有所迷茫，所以會希望公司能夠提供外派前的相關工作訓練。

7.層級串聯後之綜合分析發現，「回任後安排與發揮所學」及「就醫水準及便利」都是三方專家排序前五的重要因素，在其他重要因素中，企業管理者及政府機關與學者皆認為「外派薪酬制度」是高重要性的因素，但不同之處在於勞方較注重「外派前的訓練」，推論因為企業的薪酬水準一直是管理者接受外派的重要驅動因子，而勞方在瞭解南向薪資水準高於國內水平後，反而較注重外派前的訓練以期能適應當地的生活。

二、建議

本節將分為兩部分，第一部分為依上述結論給予企業管理者、勞方、政府機關與學者構面在進行徵選外派人員的決定因素、考量自我是否有外派意願的影響因素以及政府擬定相關政策的因素給予一個參考的依據。第二部分為本研究之研究限制。

（一）研究建議

1. 適當的調整外派薪酬與給予獎金制度

本研究認為因現今國際型企業需要外派人員至南向國家進行外派任務，與在國內工作相比不管是工作壓力、人際關係與生活習慣都有不一樣的差異，所以在公司制定外派薪酬制度時，能夠適當的調整外派薪酬與給予獎金制度來補足工作適應上的差異，外派薪酬調整的幅度也是員工是否接受外派任務的一個重要的考量依據。

2. 考量是否給予返國的外派員工提升職位

大部分外派員工在一定的時間完成外派任務後，返國在公司繼續工作，在企業構面可以考量評估是否給予返國的外派員工提升其職位，賦予更大的權力的協助公司各單位，來發揮國外所學幫公司爭取更大的利益，而返國的外派員工也因為升遷得到更高的薪酬與自信心，更有信心為工作付出，相信這也是企業與勞方兩方共同所樂見的。

3. 考量附近的環境與醫療機構方便性

在普遍的人們認為南向國家的環境衛生與醫療水準還是比國內稍低一些，可能聽聞有外派員工在外派期間因為水土不服的原因而影響到工作返國，造成失敗的外派任務。但其實這幾年南向國家的一些區域的環境衛生都有越來越好的趨勢，所以企業若是能在廠區選址的時候，可以將附近的環境問題、附近的醫療機構方便性考量進來以及給予外派員工一定的當地環境宣導，也能降低外派任務的失敗。

（二）研究限制

本研究未將各大產業別的因數加入分析，或在研究地區、準則發展程序、專家選取等部份上能有所考量，針對不同的產業別企業管理者及勞方可能會對相關因素有不同的看法做為後續研究考量因素，故未來期望針對台商投資南向國家的企業針對勞力密集產業加以分析，研究地區亦將分別針對不同的南向國家外派人員變因來加入討論分析，準則的專家訪談綱要將提供完整的訪談內容綱要、時間及地點等細節，這些都是未來研究可進一步分析的地方。

附 註

1. 2018年投資趨勢分析與研究：<https://goo.gl/16VpQ5>
2. 由財稅大數據探討台灣近年薪資樣貌（106年）：<https://goo.gl/4Q91PF>
3. 商業集團新聞中心：<https://goo.gl/gdhEQY>
4. World Bank：<https://goo.gl/cfxS2k>
5. 經濟部投資業務處：<https://goo.gl/G1VDmF>
6. 2017年對海外投資事業營運狀況調查分析報告：<https://goo.gl/3mLcXX>
7. 歷年我國在東協主要國家投資統計表(2018/04/12)：<https://goo.gl/XrPij>

參考文獻

- 王煜榕(2011)，*現在要出征？影響台灣女性員工外派意願因素之探究*，臺灣大學商學研究所碩士論文。
- 何維碩(2010)，*人格特質，外派意願與工作投入之關係研究*，國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 何蕙萍(2000)，*組織協調成本與虛擬組織特性之研究-以電腦軟體業為例*，彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
- 余鑑、廖珮玟、黃文谷、黃進烽(2011)，「政府經貿部門外派人員應養塑的人格特質，能力與適應跨文化之研究」，*T&D 飛訊*，第131期，頁1-17。
- 吳堅傑(2006)，*海外派遣之回任管理，回任適應與工作態度之相關性研究*，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 李旭凱(2013)，*企業駐外支援系統對外派人員跨文化適應與離職傾向之影響研究*，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李鴻文、徐章昱(2010)，「外派大陸主管對跨文化適應與個人生涯管理之研究」，*管理實務與理論研究*，第四卷第三期，頁39-55。
- 李鴻文、許心怡(2007)，家庭因素，「成就動機對海外派遣意願之影響」，*管理實務與理論研究*，第一卷第四期，頁92-106。
- 林佩芬(2001)，*派駐大陸管理人員生涯規劃之研究*，臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 邱琬亭(2010)，*影響員工外派意願之因素探討-以工程顧問公司為例*，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 胡昕昀、王偉安、范錚強(2012)，「兩岸直航影響外派人員離職傾向研究」，*人力資源管理學報*，第十二卷第二期，頁25-48。
- 徐遵慈(2014)，「臺灣產業的新南向政策」，*貿易政策論叢*，第二十二期，頁67-111。
- 財政部統計處（2017年8月），*財稅大數據探討台灣近年薪資樣貌*。取自 https://www.mof.gov.tw/File/Attach/75403/File_10649.pdf
- 高君逸(2018)，「新南向國家新興領域發展對臺灣產業的機遇」，*經濟前瞻*，第175期，頁101-105。
- 商業集團新聞中心（2017年4月19日）*五大名校生，逾五成畢業後願意外派東南亞 49%認為未來發展機會在東協，只有4%認為在台灣*，商業周刊。取自 <http://bw.businessweekly.com.tw/press/content.php?id=31918>
- 張紹勳(2012)，*模糊多準則評估法及統計*，台北：台灣五南圖書出版股份有限公司。

- 陳淑貞(2012)，「心理契約實現知覺與回任人員組織承諾，離職意圖關係之研究：以組織信任為中介變數」，*人力資源管理學報*，第十二卷第三期，頁 1-22。
- 陸洛(2012)，「海外派遣與全球職涯發展之新挑戰」，*T&D 飛訊*，第 144 期，頁 1-29。
- 黃湘巧(2011)，*外派中高階經理人甄選因素探討:以製造業A公司為例*，中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。
- 黃耀賢(2003)，*企業員工赴大陸工作意願影響因素之探討：以工作-家庭衝突為主軸*，國立台灣科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 經濟部投資業務處(2018)，*新南向國家投資環境安全報告*。取自 <https://twbusiness.nat.gov.tw/files/201801/%E6%96%B0%E5%8D%97%E5%90%91%E5%9C%8B%E5%AE%B6%E6%8A%95%E8%B3%87%E7%92%B0%E5%A2%83%E5%AE%89%E5%85%A81070111.pdf>
- 經濟部投審會(2016)，*104 年度全球投資趨勢及政策研究計畫 1-1 全球對外直接投資趨勢研究及經濟情勢變遷對直接投資之影響*。取自 <https://www.moeaic.gov.tw/news.view?do=data&id=1073&lang=ch&type=studyReport>
- 劉威廷(2012)，「外派人員工作與家庭衝突之探討」，*T&D 飛訊*，第 153 期，頁 1-18。
- 蔡沛霖(2013)，*台商南進之區位選擇及發展策略之研究-以東協四國為例*，臺灣大學企業管理碩士專班碩士論文。
- 蔡承志(2011)，*影響台灣企業員工派赴大陸意願之因素*，淡江大學全球華商經營管理數位學習碩士在職專班碩士論文。
- 蔡明田(2000)，*我國駐外經理人報償管理，派外意願，工作態度關係之研究*，行政院科學委員會專題研究計畫成果報告（編號：NSC89-2416-011），台南市：國立成功大學企業管理研究所。
- 蔡芳潔(2015)，*華山庭園咖啡經營關鍵成功因素之研究-店家與消費者觀點*，環球科技大學中小企業經營策略管理研究所碩士論文。
- 蔡政宏及阮金鐘(2016)，「以層級分析法分析影響工作能力及工作意願之重要因素—以製造業越南籍勞工為例」，*全球商業經營管理學報*，第八期，頁 101-111。
- 蔣侑修(2004)，*科技專案評選的專家模糊多準則決策*，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 諸承明、羅智瑋、梁成明及羅新興(2011)，「員工生涯定向，回任管理與外派意願之關聯性研究」，*中原企管評論*，第九卷第二期，頁 29-53。
- 簡禎富(2015)，*決策分析與管理:紫式決策分析以全面提升決策品質*，台北市：雙葉書廊。
- 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*，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- Benson, G. S., Pérez - Nordtvedt, L., and Datta, D. K. (2009), "Managerial characteristics and wil-

- lingness to send employees on expatriate assignments.” *Human Resource Management*, 48, No. 6, pp. 849-869.
- Borstorff, P. C., Harris, S. G., Feild, H. S., and Giles, W. F. (1997), “Who'll go? A review of factors associated with employee willingness to work overseas.” *People and Strategy*, 20, No. 3, pp. 29-40.
- Brett, J. M., and Stroh, L. K. (1995), “Willingness to relocate internationally.” *Human Resource Management*, 34(3), pp. 405-424.
- Buckley, J. J. (1985), “Fuzzy hierarchical analysis.” *Fuzzy sets and systems*, 17, No. 3, pp. 233-247.
- Chiang, F. F., van Esch, E., Birtch, T. A., and Shaffer, M. A. (2018), “Repatriation: what do we know and where do we go from here.” *The International Journal of Human Resource Management*, 29, No. 1, pp. 188-226.
- Konopaske, R., and Werner, S. (2005), “US managers’ willingness to accept a global assignment: do expatriate benefits and assignment length make a difference?” *The International Journal of Human Resource Management*, 16, No. 7, pp. 1159-1175.
- Konopaske, R., Robie, C., and Ivancevich, J. M. (2009), “Managerial willingness to assume traveling, short-term and long-term global assignments.” *Management International Review*, 49, No. 3, pp. 359-387.
- Kreng, V. B., and Huang, M. Y. (2009), “A discussion on international assignments performance and the constructing mechanism of career success development.” *The International Journal of Human Resource Management*, 20, No. 7, pp. 1487-1502. doi: 10.1080/09585190902983330
- Lee, J., Weber, M. R., and Rivera Jr, D. (2019), “A sociocultural perspective on expatriation willingness: The mediating role of cultural intelligence.” *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28, pp. 124-145.
- Linehan, M., and Scullion, H. (2002), “Repatriation of European female corporate executives: an empirical study.” *International Journal of Human Resource Management*, 13, No. 2, pp. 254-267.
- Mane, P., and Arora, C. (2018), “Challenges of Expatriate Management with Special Reference to Compensation.” *Journal of Commerce and Management Thought*, 9, No. 3, pp. 377-386.
- Saaty, T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (1986), “Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process.” *Management science*, 32, No. 7, pp. 841-855.
- Tharenou, P. (2008), “Disruptive decisions to leave home: Gender and family differences in expatriation choices.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, No. 2, pp. 183-200.
- Van Laarhoven, P. J. M., and Pedrycz, W. (1983), “A fuzzy extension of Saaty's priority theory.” *Fuzzy sets and Systems*, 11, No. 1-3, pp. 229-241.
-
-

- Velten, J. C. (2017), "Preparing the Expatriate Candidate for Global Success: A Best-Practice Analysis of Cross-Culture Adaptation Training." *Journal of Cross-Cultural Family Studies*, 1, No. 1, pp. 3.
- Wagner, M. R., and Westaby, J. D. (2009), "The willingness to relocate to another country: The impact of cultural similarity, destination safety, and financial incentive." *International Journal of Psychology*, 44, No. 4, pp. 257-265.
- Wilde, H., and Gollogly, J. G. (2014), "Health and social welfare of expatriates in Southeast Asia." *Travel medicine and infectious disease*." 12, No. 1, pp. 102-105.
- World Development Indicators-Google (2018), Gross Domestic Product. Retrieved from https://www.google.com.tw/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&ctype=l&strail=false&bcs=d&nسلم=h&met_y=ny_gdp_mktp_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:VNM:THA:SGP:IND:IDN:MYS&ifdim=region&tstart=1142438400000&tend=1458057600000&hl=zh-Hant&dl=zh-Hant&ind=false#!&ctype=l&strail=false&bcs=d&nسلم=h&met_y=ny_gdp_mktp_cd&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:VNM:THA:SGP:IND:IDN:MYS&ifdim=region&tstart=1191686400000&tend=1507305600000&hl=zh_TW&dl=en_US&ind=false

The Factors of Enterprise Expatriates under the New Southbound Policy

Wen Cheng Lin* **Dong Yuh Yang**** **Guo Yu Huang*****

Abstract

In 2016, the government of Taiwan introduced the New Southbound Policy in hopes of promoting economic progress between Taiwan and nations to the south. In response to this policy, many major corporations have been expanding to the south, making southbound Taiwanese expatriates crucial channels of communication between corporations and their overseas subsidiaries. Any factors that influence Taiwanese expatriates are thus essential. This study identified various factors that greatly influence Taiwanese expatriates, making them a Multiple-Criteria Decision Making topic. This study selects Vietnam, which has the fastest economic growth and the highest proportion of investment in the nations to the south. The factors were established from three aspects: employees, corporate managers, and government agencies and researchers. Analysis was then conducted using a Fuzzy Analytic Hierarchy Process. The results indicated that the top three factors were the expatriate compen-

* Associate Professor, Department of Business Administration, Tel:02-23226506, email: wencheng@ntub.edu.tw, Address: National Taipei University of Business, No. 321, Sec. 1, Jinan Rd., Zhongzheng district, Taipei City 100, Taiwan.

** Professor, Graduate Institute of Information and Decision Sciences.

*** Master, Graduate Institute of Information and Decision Sciences.

sation system, employment arrangements up on their return and opportunities to apply what they have learned, and healthcare standards and convenience. The results of this study can provide corporations with future reference for expatriate retainment and policy formulation.

Keywords: New Southbound Policy, Expatriate, Vietnam, FAHP
