

## 第 1 章 導論

1.傳統的人力資源管理是否能涵蓋國際人力資源問題？或者需要另外開設一門學科來探討？

**ANS :**

人力資源管理是國際人力資源管理的基礎，兩者有相輔相成的關係，但是國際人力資源管理更有針對性。傳統的人力資源管理不能涵蓋國際人力資源問題，有些國際人力資源的議題，需要一種全新的角度來討論，否則無法解決因為企業跨足海外的新問題，包括：派外人員管理、跨文化的人力資源管理、當地的人力資源管理等，這些確實有他們與傳統人力資源管理不同的側重點。因此，國際人力資源管理有被開設成另外一門課程來探討的必要。

2.國際人力資源管理是否有必要脫離傳統的人力資源管理？兩者是否真的有所不同？兩者的關係又為何？

**ANS :**

(1)人力資源管理是國際人力資源管理的基礎課程，兩者有其緊密性的關係。國際人力資源管理不一定要脫離人力資源管理的框架，可作為人力資源管理的知識延伸，或者說國際人力資源管理是解決企業跨足海外人力資源管理的問題。

(2)國際人力資源管理與人力資源管理有所不同，但不是毫無關係，國際人力資源管理的範圍比人力資源管理要來得廣泛，當範圍提升到全球視角時，單是靠人力資源管理是不足以因應的，需要國際人力資源管理的更全面考量，面對的情況和問題也比較艱辛。而當多國企業在面對當地國的情況時，人力資源管理的各項功能的例行性工作還是需要進行，所以與其說其兩者是功能上的不同，倒不如說兩者相輔相成，來達到跨國企業人力資源的目標。

(3)兩者的著重點不同，例如：不論是國際人力資源管理，或者是人力資源管理，都著重於人力資源的如何有效運用，以使企業的營運績效能夠提升。然

而，國際人力資源管理更重要的是解決海外經營時所遇到的問題。

### 3. 國際人力資源管理在跨國經營的重要性為何？

**ANS：**

國際人力資源管理是一個多國籍企業管理其組織內人力資源的過程，並且是公司執行全球化策略的一項重要課題。當公司組織有愈來愈多跨國經營的行動時，國際人力資源的管理者就要負起承先啓後的責任。

無論是跨越國際邊界的招聘甄選、教育訓練以及績效考核等功能，也不論是從國外引進人才或是由本國派遣人員至國外工作，這些工作都非常重要。因為這樣全球性人才的調配，才能讓公司組織享有更佳智慧資本(Intellectual Capital)、提升公司的核心資源，並加強組織的競爭優勢。

此外，國際人力資源管理也讓公司組織在全球有效、合理地調度各地的人力資源，並配合組織國際化的擴展，提供適切的人力，以落實公司組織全球布局的策略，因此，國際人力資源管理應提升至公司組織策略核心的地位。尤其是隨著全球性公司競爭的加溫，國際化人才的培養、運用與調配更是不容忽視。

### 4. 國際人力資源管理與人力資源管理有何差異？

**ANS：**

阿卡夫(Acuff, 1984)提出了以下更深入的看法：

(1)更多的功能：人力資源管理的目標分別為任用、發展、激勵與維持。相對地，國際人力資源管理除了以上功能作業外，還需執行派外人員的遴選與重安置，以及維持派外人員稅後所得一致等工作。因此，國際人力資源管理較人力資源管理員有更多的功能。

(2)更龐雜的功能：國內的人力資源管理一般是對某個國家內的員工群體提供服務，較為單純，例如：在薪酬管理上，只有一套該政府規定的稅務與薪酬政策；相對地，國際人力資源管理則面對著母國、地主國和第三國的薪酬設計與計劃的問題，如員工可能在相同地方工作，但得到不同報酬等問題，都將使得國際人力資源管理更加龐雜。

(3)對員工的個人生活有較多投入：國際人力資源管理者要確保派外人員瞭解自己的薪酬、居住安排、健康保險及家庭照顧等，有些多國籍企業更設置部門單位提供這些派外人員有關派外的諮詢與服務，因此，國際人力資源管理勢

必會對員工的生活有較多投入，以提供必要的協助。

(4)階段重點調整：當海外操作成熟後，不同的人力資源功能重點將會有所調整，例如：當海外操作漸趨成熟，派外人員需求下降，故應積極培育當地員工來替代，工作重點也由派外人員薪酬的配置轉為當地招聘甄選，以及教育訓練與發展的工作，到後來甚至可能計劃將當地具有高度潛力的人員派遣到總公司工作。

(5)外在因素的影響：由於在不同國家所面對的是當地的政治與經濟環境，因此，國際人力資源管理會面臨更多外在因素的影響。例如：種族大融合的美國，對於反對歧視弱勢團體(Minority Groups)的法律尤其嚴格，其法院的判例也時有所聞。因此，國際人力資源管理人員對當地政府的相關法律必須徹底瞭解，以避免吃上官司。

5.國際人力資源管理面對的對象為何？

**ANS :**

基本上，國際人力資源管理與人力資源管理的功能相同，即為獲取、分配與利用，然而國際人力資源管理所面對的是不同國家（如母國(Home Country)、地主國(Host Country)及第三國(Other Country)），以及管理不同員工的類型（如母國員工(Parent-country Nationals, PCNs)、地主國員工(Host-country Nationals, HCNs)及第三國員工(Third-country Nationals, TCNs)）。母國員工若是在地主國則又稱為派外人員(Expatriate)，其可能為母國公司的管理者、專家或是技術人員。例如：在中國大陸設立據點的某家美國公司中，包含來自許多不同國家的員工，這些員工的類型大致可分為：(1)母國員工：即為母公司派遣過來的美國人；(2)地主國員工：即為當地的中國大陸員工；以及(3)第三國員工：可能是從新加坡或日本被派遣過來的員工。相對地，這些不同類型的員工也很有可能被派遣到公司所在的各個國家當中。

6.試敘述國際人力資源管理的一般模式，並說明每種模式下的優缺點。

**ANS :**

請參見課本第 1.8 節內容。

7.試說明國際人力資源管理者所扮演的角色與能力。

**ANS :**

國際人力資源管理的工作較僅只在國內的人力資源管理來得多元且複雜，管理的任務也更加繁雜，除了需要有更多的恆心與毅力來處理日常應接不暇的業務外，國際人力資源管理者實在需要具備更多的能力以扮演更多角色。而其較單在國內的人力資源管理者需要的額外能力包括：

- (1)多元文化的認知：對於不同文化能有所瞭解與尊重。
- (2)語言的能力：國際人力資源管理者若能具備兩種以上的語言，將有助於與不同國籍的員工做好溝通的工作。
- (3)處理不同國家與族群文化衝突的能力：對於不同文化所產生的衝突具有化解能力，以維持工作良好的氛圍。
- (4)具備國際性視野：具有國際觀且能以「全球思維，在地行動」(Global Thinking, Local Action)的觀點來處理公司全球人力資源的布局與工作。
- (5)面對來自外界不同壓力的能力：由於國際人力資源管理者所處的環境受外界的影響較大，因此，其必須有能力來面對來自外界不同壓力的能力。
- (6)願意承受較大的風險：當人力資源管理的範圍擴大至跨國領域甚至全球時，所面臨的風險以及不確定性也就愈大，因此，國際人力資源管理者必須能夠且願意承受較大的風險。
- (7)具有更寬闊的包容心：對於面對許多來自不同文化的員工，意謂著眾多不同思維的員工，如何能以更寬闊的心胸來包容，避免以自我價值做判斷，更將是國際人力資源管理者所面臨的挑戰。