

國立政治大學 社會科學學院  
行政管理碩士學程第五屆碩士論文

指導教授 蕭武桐 博士

僑務委員會駐外人員角色功能及能力之研究—  
以休士頓華僑文教服務中心為例

Research on Role Function and Competence of Expatriate of  
Overseas Compatriot Affairs Commission: A Case Study on  
Culture Center of Taipei Economic and Cultural Office in Houston

研究生 閻樹榮 撰  
中華民國九十九年七月

## 摘 要

在中華民國創建迄今的各個階段以及兩岸關係所導致的外交困境下，僑務工作成為政府整體涉外事務不可或缺的一環，透過華僑在居住國的政治及經濟影響力，可發揮「二軌外交」的功能，輔助外交工作之推動。因此僑務駐外工作人員應具備何種能力以成功地扮演好各種角色，確實發揮凝聚海外華僑的向心及爭取支持的功能，確值關注。

針對僑務駐外人員兼具管理者及執行者身分、工作地點位於海外及其業務之特殊性，本研究首先由一般角色理論及管理者角色理論進行探討，其次由一般職能理論及派外人員職能之研究成果進行探討。透過深度訪談、內容分析及參與觀察三種研究方法來分析歸納出僑務駐外人員所扮演之角色功能及應具備之能力。研究發現僑務駐外人員執行任務時需與僑務委員會、駐外館處、華僑文教服務中心、國外組織人民、中國使領館及僑團等對象接觸互動，針對不同的對象及情境分別扮演政府代表、國家主權維護、關係經營、溝通橋樑、訊息傳遞、業務執行、資源整合及管理8種角色。並需具備社交、語文、溝通、口語表達、管理、領導統御、設計規劃及行銷及適應等8種能力，以成功的扮演各種角色。

此外，本研究亦將如何增進對各種角色之認知及取得或強化各種能力，分別向僑務委會、僑務駐外人員及未來有意成為僑務駐外人員之同仁提出建議，同時也為未來研究提出可行的方向。

關鍵字：派外人員、僑務委員會、華僑、角色、職能

## Abstract

Overseas Chinese affairs has become indispensable to government foreign relating issues in every stage of Republic of China ever since it was established as well as in diplomatic dilemma caused by cross-Strait relation. “Track-II Diplomacy” can be done through overseas Chinese’ influence in politic and in economic in the country of residence, also can assist to promote foreign affairs. Therefore, “what kind of capability the overseas affairs working abroad staff need to have and how they play all roles well, attract and win overseas Chinese’ support indeed?” is a good subject worth to pay close attention to.

Overseas affairs working abroad staff are manager & executor, who are working abroad with particular mission. This research firstly made from general role theory and managing role theory, then from general function theory and expatriate function theory. Through three research methods – deep interview, information analysis and participant observation – generalize overseas affairs working abroad staff’s roles, functions & capabilities. This research discovered overseas affairs working abroad staff when executing missions need to contact with Overseas Compatriot Affairs Commission, R.O.C. (Taiwan), overseas missionary offices, overseas Chinese cultural service centers, abroad organizations & people, Chinese embassy, overseas compatriot groups, act 8 roles as government representative, national sovereignty safeguard, relationship management, communication bridge, information transmission, business operation, resources integration & management to different subject & circumstance. So they need to have social skill, language, communication, oral expression, management, leadership, plan & design, marketing and accommodation 8 capabilities to play different role successfully.

Besides, this research also suggests Overseas Compatriot Affairs Commission, R.O.C. (Taiwan), staff working abroad and colleagues who intend to work abroad in future respectively that they need to find out how to improve recognition of each role and how to strengthen each capability. Bring out workable direction for future further research.

**Keywords: expatriate, Overseas Compatriot Affairs Commission, overseas Chinese, role, competence.**

# 目 次

第一章	緒 論	1
第一節	研究背景	1
第二節	研究動機及目的	2
第三節	研究範圍與限制	7
第四節	重要名詞界定	9
第二章	相關理論與文獻探討	11
第一節	角色理論	11
第二節	管理者角色理論	22
第三節	職能理論	31
第四節	外派人員能力之相關研究	41
第三章	僑務工作重點及範圍分析	52
第一節	僑務工作源起、演進及發展	52
第二節	華僑文教服務中心設立及人員派遣	59
第三節	僑務駐外秘書之任用、訓練及工作內容	62
第四節	研究個案-休士頓華僑文教服務中心	65
第五節	綜合評析	67
第四章	研究設計	73
第一節	研究架構及流程	73
第二節	研究方法	75
第三節	研究實施	78
第四節	研究資料之處理	83
第五章	調查結果分析歸納	89
第一節	資料歸納與分析原則	89
第二節	僑務駐外人員之角色功能分析	92
第三節	僑務駐外人員能力分析	106
第四節	調查結果之綜合論述	118
第六章	結 論	127
第一節	研究發現	127
第二節	研究建議	132
第三節	對後續研究方向之建議	142
參考文獻		143
附錄		154
深度訪談大綱		154
深度訪談紀錄範例		156
僑務工作週報內容分析範例		162
參與觀察心得		170

## 表 次

表 1-4-1	2003-2009 年海外華人人口統計數	9
表 2-1-1	國外學者對角色的定義	17
表 2-1-2	國內學者對角色的定義	19
表 2-2-1	Mintzberg 的管理者角色	23
表 2-2-2	管理技能之內涵	26
表 2-2-3	國外學者對管理者角色之研究	29
表 2-2-4	國內學者對管理者角色之研究	30
表 2-3-1	國外學者對於能力之定義	31
表 2-3-2	國內學者對於能力之定義	33
表 2-3-3	實務應用面的職能類型	38
表 2-4-1	選擇駐外經理的準則	43
表 2-4-2	國外學者對於派外人員應具備能力之研究	43
表 2-4-3	國內學者對於派外人員應具備能力之研究	46
表 3-1-1	我國僑務機構設立沿革	52
表 3-1-2	2003-2009 年僑務委員會輔導海外僑團登記數統計	55
表 3-1-3	僑務委員會工作項目	56
表 3-1-4	當前僑務工作重點及實施方案	57
表 3-1-5	僑務委員會共同核心能力需求	58
表 3-2-1	僑務委員會海外服務據點人員配置情形	60
表 3-3-1	僑務委員會駐外工作人員之工作範圍	64
表 3-4-1	休士頓華僑文教服務中心場地配置	66
表 3-5-1	僑務委員會駐外人員與企業組織駐外人員之異同	70
表 4-3-1	訪談名單	78
表 4-3-2	主要訪談面向	79
表 4-3-3	僑務駐外人員工作週報內容分析	81
表 4-3-4	亞洲文化導覽參與觀察分析	82
表 4-4-1	概念化資料分析結果摘要	87
表 5-1-1	深度訪談資料所歸納之主題	89
表 5-1-2	休士頓華僑文教服務中心 2008 年僑務駐外人員工作週報統計	90
表 5-1-3	駐外人員工作週報內容分析所歸納之主題	91
表 5-1-4	亞洲文化導覽參與觀察心得分析所歸納之主題	91
表 5-4-1	本研究與 Mintzberg 就管理者扮演角色異同之比較	119
表 6-1-1	僑務駐外人員扮演角色群組	128
表 6-1-2	僑務駐外人員應具備之職能群組	130
表 6-1-3	僑務駐外人員角色功能及具備能力對照	131

# 圖 次

圖 2-2-1	管理者層級.....	24
圖 2-2-2	管理者具備的管理功能.....	24
圖 2-2-3	不同管理層級所需具備之能力.....	25
圖 2-3-1	冰山模型.....	36
圖 2-3-2	核心與表面的職能.....	36
圖 2-3-3	能力金字塔.....	37
圖 2-3-4	Nordhaug 的職能類型.....	38
圖 2-3-5	職能因果流程.....	39
圖 2-3-6	職能的系統觀.....	39
圖 2-4-1	駐外經理所面對的難題.....	41
圖 3-2-1	僑務委員會僑教中心及駐外人員分布.....	59
圖 4-1-1	研究架構.....	73
圖 4-1-2	研究流程.....	74





# 第一章 緒論

本章主要說明本論文的研究背景、研究動機與目的、研究範圍與限制，以及重要名詞界定。

## 第一節 研究背景

我國的外交關係在中國的全力打壓之下，面臨其它國家所從未遭遇之挑戰，亟需優秀外交人才推動外交工作，在國際社會捍衛及促進國家利益。在此特殊困境下，僑務工作成為政府整體涉外事務不可或缺的一環，透過華僑在居住國的政治及經濟影響力，可發揮「二軌外交」的功能，輔助外交工作之推動。因此僑務駐外工作人員如何扮演好其角色，發揮其應有的功能，以協助提升整體外交戰力，進而提升國家整體競爭力，確值關注。

僑胞不僅於早年對中華民國的創建發展過程貢獻卓著，近來對台灣自由民主的改革，也扮演著重要角色，海外僑胞是中華民國最寶貴的資產，也是支持台灣生存發展的動力（范揚盛，2003）<sup>1</sup>。為了維護海外僑胞的權益，憲法第114條、151條、167條中明訂對僑居國外國民的保障，此外，憲法增修條文第2條、第4條、第10條中則對僑居國外國民的參政權予以保障，足見國家對於海外僑胞重視之程度。為了落實憲法中的僑務政策，政府於1926年設立僑務委員會，惟初期並未於海外設立服務據點，當時僑務工作之推動在設有使領館的地方，由外交人員施行，在未設有使領館之地方，則由國民黨海外黨工人員施行（李盈慧，1997），其後為因應廣大華僑的需求及提供更完善的服務，僑務委員會於1985年開始於全球華僑聚集處設立華僑文教服務中心，配置僑務駐外人員直接與海外華僑接觸互動，提供多樣化的服務，以建立與華僑穩固情誼並凝具對國家之向心力，成為海外支持國家的一股重要力量，由此可見，僑務工作之推動的確有其必要性。

---

<sup>1</sup>范揚盛，〈僑務發展新方向〉，財團法人國家政策研究基金會，網路文獻：  
<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/NS/092/NS-C-092-299.htm>

僑務委員會為推動僑務工作的中央層級部會，其駐外業務與相關部會如外交部、教育部、經濟部及新聞局有密切之關係，並通力合作來達成政府政策目標。由於海外僑務工作之運作方式係以僑教中心為據點由駐外人員與僑胞密切的聯繫互動之方式，建立穩固的關係，使僑胞配合、支持及協助政府各部會涉外相關政策，其真正欲達成結果往往係內隱於政府各相關部會的施政成果，而僑務委員會在推動工作的過程中，外顯出的運作模式及結果往往是使用國內納稅人的錢來提供居住海外地區僑胞各式各樣的服務，由於推動海外僑務之工作人員及華僑文教服務中心均位於海外，其功能及運作情形常為人為所不詳，邇有遭指稱浪費公帑及關閉的建議（監察院，2004），而自民國77年政府開始推動組織再造的作業中，僑委會的定位與功能始終遭到質疑而被列為需裁併的機關，雖然因海外僑胞強烈的反對，於2009年4月行政院提報最新版的組織法草案中，仍維持僑務委員會的設立，但如何使國內民眾瞭解僑務工作及其駐外人員在政府整體施政中的角色功能，建立民眾對於僑務工作正確的認知及觀感，瞭解僑務工作在政府涉外事務中的必要性及特殊性，實刻不容緩。

## 第二節 研究動機及目的

### 壹、研究動機

外交人員身處海外，代表國家直接推動政府涉外工作，拓展國際關係，其責任之重大與工作性質之特殊，迥異於國內公務人員，因此必須具備其專屬職能並對自我應扮演之角色有正確而深刻之認知，方能順利推動工作。我國外交領事人員特種考試之錄取人員設有錄取後依選考語言出國接受為期一年之語文訓練及在國內接受完整專業訓練的機制<sup>2</sup>。在僑務駐外人員部分，政府自1985年起遴派專職僑務駐

<sup>2</sup>依據97年公務人員特種考試外交領事人員外交行政人員及國際新聞人員考試錄取人員訓練計畫規定，外交領事人員及國際新聞人員於國內接受專業訓練之時數分別為816小時及344小時。



外人員赴海外服務僑胞，迄今已有 20 餘年的歷史，自 2000 年起，僑務委員會建立僑務駐外人員三年一任的員工內外輪調制度，以更制度化的作法落實海外僑務工作之推動及僑務駐外人員之派用。惟其人員之遴選僅係依據其於國內表現績優者為主要考量，目前並無完整之訓練機制。

在國際社會普遍承認「一個中國」的政治情勢之下，爭取海外華僑的認同與支持成為兩岸僑務工作激烈競爭的戰場，台灣因特殊外交困境，更是需要藉由僑務工作之推動來動員的廣大海外僑界的支持力量。但「華僑」一詞的定義，歷來的華僑史專家都各有一番解釋，且爭論始終存在，由於方言、僑鄉、職業、教育背景、財產、宗教、僑居地、政治認同的差異，「華僑」一詞所指涉的，並非單一的群體，而是非常複雜的人群（李盈慧，1997：11）。王皓平（2009）則指出僑務委員會為我國政府機關之中，服務顧客性質最複雜的機關，其服務對象不只遍佈全球，而且包含各種非政府組織與民間聯誼性團體<sup>3</sup>。這些遍及全球的僑外聯誼團體，以移居海外的時間可區分為 1949 年以前由中國移出之傳統僑團及 1949 年以後由台灣移出之新興僑團；以僑團的性質可區分為專業性、聯誼性文教性及商會等類型之組織，而所有華僑對兩岸關係、統獨立場所持意見亦相當分歧。僑務駐外人員所提供之服務除了僑民及僑團聯繫服務、僑教工作推展、華僑經貿輔助、輔導僑生回國升學、以及海外文宣等等基本工作項目外，還需在複雜多變的國內外政治環境系絡下，與所有僑團僑胞維繫良好關係、協導僑界推動二軌外交及反制中國統戰等具政治性之工作，所以遴選派赴海外執行僑務工作之駐外人員，必須具備特定人格特質及職能，方足以在複雜的海外僑社結構及政治環境中勝任各項工作之推動。

---

<sup>3</sup>王皓平，〈行政院組織改造模式之分析-以陸以正大使將「僑務委員會」劃入「對外關係與貿易部」為例〉，財團法人國家政策研究基金會，網路文獻：<http://www.npf.org.tw/post/1/5424>

1990 年代中國經濟開放，大力引進外資，致力經濟改革，隨著內部經濟力逐步提升，外移世界各國移民人口日漸增多，在大陸新移民及其組織不斷增加下，已造成海外僑社質量及結構變化。並開始將僑務工作提升至戰略層次，於國務院下成立僑務辦公室，由中央至地方成立各層級之僑務工作系統，對僑界展開積極拉攏，並藉經濟誘因爭取華僑認同中國政權。其僑務工作之轉變使我方僑務工作面臨強大的競爭及壓力。在台灣移民社團部分，民進黨 2000 年至 2008 年執政期間大力推動本土化增進台灣意識之政策及國內選舉紛爭等因素，亦導致海外由台灣移民所組成新興僑團的分裂與早期由中國移出之傳統僑團對於支持中華民國立場之鬆動，在內外環境不利的因素下，使得僑務工作無論質與量的層面上，均產生了重大的變化，也增加了僑務工作的複雜性與挑戰性。僑務駐外人員身處於中國不斷強化僑務工作力道的競爭壓力、面對僑團複雜多元服務需求及政治立場衝突的環境系絡中，應扮演何種角色？發揮何種功能？才能維繫僑社和諧向心，進而協導華僑有效發揮二軌外交功能及處理中共僑務統戰，是我的第一個研究動機。

近年來政府積極推動政府改造，各項人事政策規劃也由傳統較為保守的人事管制功能，逐步轉型為積極前瞻的「策略性資源管理」，除進行法規鬆綁、流程簡化及減少不必要的管制性措施外，自 91 年起更陸續規劃各項創新的人力資源管理策略，協助組織創造價值，進而提升政府施政績效與競爭力。在各項人力資源管理策略中，職能之建立為其中一項重要的策略，以「職能基礎」(Competency-based) 而設計的人事體制，已在公、私組織推行多年，可運用在人力資源管理的各項功能，如招募或遴選、教育訓練或能力開發、人事評價、升遷與薪資報酬、調派等(谷內篤博, 2001, 引自黃一峰、陳衍宏, 2007), 其具有下列功能：1. 釐清工作規劃與期望；2. 聯結個人勞動力和組織的經營策略；3. 創造職場的活力；4. 發展公平合理的人力資源體制(黃

一峰、陳衍宏，2007)。

職能 (Competency) 一詞，自美國哈佛大學教授 D. McClelland 在 1970 年代初期提出後，其概念逐漸為各領域所接受，有關職能範圍、意義的研討，極大幅的增加，並且開始應用在人力資源管理上(林靖，2003)。職能是人們在工作時所必需具備的內在能力或資格，這些才能可能以不同的行為或方式來表現在工作場合中。它亦指某方面的知識與技能，這些知識與技能對於產生關鍵性成果有決定性的影響力(李聲吼，1997)。為創造競爭優勢，員工核心能力之建構已成為公私部門矚目的議題，是以先進國家如美國、英國、澳洲、加拿大等都相繼推動促進公務人員人力核心能力方案，藉以提升人力素質，我國亦從 2001 年的「行政革新會議」結論核定「建立行政核心價值體系推動方案」開始，2005 年訂定「公務人員終身學習推動計畫」，著手界定公務人各階層管理及專業核心能力指標，設計核心能力評鑑方式，由各機關據以評估業務推動應具備的核心能力，2006 年行政院函頒「各級行政機關推動核心價值實施計畫」，核定「創新」、「進取」、「專業」等三項核心價值；同年 7 月，行政院人事行政局研訂「中高階主管職務管理核心能力評鑑量表」供各機關參考運用，作為評估主管人員訓練需求之依據(林鍾沂、李嵩賢，2007：2)。此外，管理的五大範圍：1. 規劃、2. 組織、3. 領導、4. 用人、5. 控制，亦顯示用人為管理的主要功能，並非一群精英人才結合在一起就能成就大事業，尚要端視是否能瞭解各人所長並加以重用，方能成功(蕭武桐，2002：230)。

不同的組織所認定的核心能力內涵有頗大的差異，在不同的政府層級，亦可能採用不同的能力項目與定義，在僑務工作方面，國內雖已有許多學者在僑務領域進行相關研究，惟均偏重於政策層次之探討，對於實際於海外推動僑務工作人員所需職能之探討則付之闕如，僑務工作實屬多元複雜，僑務駐外人員在推動工作時所需具備之職能



相形重要，依研究者於僑務委員會基層服務多年的觀察及實地駐外服務經驗，發現僑務駐外人員的人格上較需具幽默感、慎重、能夠接受不同文化特質，查前述能力或人格特質並無法由國家考試僑務行政選考項目<sup>4</sup>中判斷出來。此外，僑務駐外人員並無如外交特考人員接受語言及專業訓練，在此情形下，僑務委員會在選任駐外人員時，會有那些人格特質及能力的考量？是我的第二個研究動機。

組織欲達成其高績效目標，除了使員工具有符合組織需求的核心能力外，還需員工對其客觀責任與主觀責任有正確的認知，以使其扮演好職務上之角色 (role)。組織人員一旦接受了某一職位，即是接受了加諸於該職位的所有期望與限制。客觀責任規劃出一般性的義務所填補空缺的人，這些外在的、一般性的義務就是角色。因而，角色的持續可說是根源於客觀責任。對行政人員的角色而言，客觀責任來自於法律的、組織的與社會的需求；而主觀責任卻根源於自己的經驗，如忠誠、良心與認同。主觀責任強調我們之所以去做某事，乃是源於內在的趨力 (蕭武桐，2002：18-19)。在工作上即使我們被迫接受與我們不和的角色時，我們仍應為自己的行為負責 (蕭武桐，2002：486)。僑務駐外人員係實際於海外推動僑務政策的執行者，面對海外不同文化、多元工作內容及服務對象立場歧異的複雜環境，在生活及工作領域中均將產生衝擊，所面臨的價值及角色扮演亦將產衝突，為使人員有效適應海外工作環境完成其工作任務，組織面臨個人價值的轉變，應瞭解組織及個人互動性，進而幫助個人扮演多重角色 (蕭武桐，2002：224)。因此，瞭解僑務駐外人員在推動業務時所扮演角色之角色知覺、角色認同、角色期待等看法為何？是我的第三個研究動機。

本研究期望發現僑務駐外人員的工作處境及面臨的問題，提出研究的發現供僑務委員會參考，使僑務駐外人員對本身應具備職能，應

---

<sup>4</sup>公務人員高等考試僑務行政考試科目為：1. 憲法與英文(各占 50%)；2. 國文(作文、公文與測驗)；3. 行政法研究；4. 經濟學研究；5. 外國文(英文、法文、德文、日文、西班牙文、韓文、阿拉伯文或俄文；包括作文、翻譯與應用文)(選試科目)；6. 僑務行政與法規。

扮演之角色有進一步之瞭解，發揮應有的功能，並為僑務行政學術研究增加不同的領域。

## 貳、 研究目的

基於上述研究背景及動機，本研究的目的如下：

- 一、 檢視僑務駐外人員於多元環境中之角色功能。
- 二、 探討僑務駐外人員扮演多元角色需具備之職能。
- 三、 對於僑務駐外人員扮演各種角色及具備職能提出建議。

## 第三節 研究範圍與限制

本研究以文獻分析及深度訪談方式分析僑務駐外人員的角色功能及應具備之能力。在政府整體涉外事務中，僑務駐外人員亦屬於外交領事人員，受外交部駐外館處統一指揮，因其工作地點位於海外，面臨國家及國際情勢等時空之轉變，在探討僑務工作內容及角色行為時，可能遭受部分限制，而無法全面顧及，為求研究過程的順利與明確，確定相關議題，設定本研究的範圍與研究限制如下：

### 壹、 研究範圍

#### 一、 研究對象

僑務委員會於全球各地華僑聚集之處共計設有 16 個僑教中心，每個中心配置 1 至 3 個駐外秘書，另於 21 個未設有僑教中心之城市派有駐外人員於外交部駐外館處內從事僑務工作，其餘未派有僑務駐外人員之處，則由外交部人員兼任僑務工作。僑務工作涵蓋範圍甚為廣泛，其工作之推動係由僑務委員會國內職員、僑務駐外人員、外交部駐外館處兼任僑務工作人員及海外當地僱用職員等共同推動，本研究為探討僑務駐外人員角色功能及能力，所以研究對象將限於僑務委員會所選派赴海外工作人員，外交部兼任僑務工作人員及海外當地僱用職員，不在本研究之範圍內。



## 二、研究內容

本研究旨在經由僑務駐外人員本身對工作上之看法來探討僑務駐外人員在海外推動僑務工作所扮演之角色功能及應具備之能力，進而分析相關因素之關係。然而在海外實際推動僑務工作的情境中，除僑務駐外人員本身對角色的知覺及能力培養，影響僑務駐外人員工作推動及角色扮演的因素眾多，如僑界規模大小、僑務駐外人員之派駐地是否設有中國領事館、中國僑團在當地的勢力、僑居國政府對兩岸關係所持態度等，變項間的關係極為複雜，有待進一步研究，不列入本研究的探討範圍。若將各變項納入研究範圍，將可更深入瞭解僑務工作之全貌。

## 貳、研究限制

本研究在整個研究進行過程中，由於下列因素而有所限制：

### 一、調查方式的限制（就研究方法而言）

本研究採深度訪談法以獲取第一手資料，在進行人員深度訪談時，由於受訪者主觀的意識，或涉及業務機密，基於自我保護的心態，可能隱瞞某些部分的事實，影響研究結果之正確性。因此，必須取得受訪者的信任，並在訪談的技巧上事先加以規劃及訓練。

### 二、研究對象的限制

本研究因時間、空間及人力之限制，進行訪談僅能由回任之資深僑務駐外人員中選取訪談對象，在樣本的選擇上，難免欠缺廣泛性，如能擴展至現任駐外人員上，當更有代表性。

### 三、文獻稀少的限制

在文獻探討方面，有關駐外人員角色功能及能力相關之研究，大都以國內跨國企業人員較多，而在公部門駐外人員的探討較少，針對僑務委員會駐外人員角色功能及能力相關之研究更是付之闕如，因此資料較為有限。

#### 四、研究實施方面

僑務工作隨著時代的不同而不斷轉型，在研究實施對象的選取方面，僅能針對 2000 年以後曾擔任僑務駐外人員為主，研究的結果，儘能針對目前僑務駐外工作內容與角色進行探討，無法針對過去僑務工作內容與角色作出推論。

### 第四節 重要名詞界定

#### 壹、華僑、華人及華裔

我國對「華僑」的解釋，主要是依據憲法第 26 條、第 64 條、第 91 條的規定，所謂華僑為僑居國外的國民，因為中華民國的國籍法是採血統主義，所以根據國籍法第 1 條及第 11 條的規定，凡具有中國血統，未經內政部許可放棄者，均為中華民國之僑民；至於「華人」係指除「華僑」外尚包括歸化為外國國民的中國人；「華裔」乃泛指在海外出生之中國人後裔。截至 2007 年底止，由兩岸三地移居海外之華人口數約為 3,895 萬人（僑務委員會，2008）。

表 1-4-1 2003-2009 年海外華人口統計數（單位：千人）

年別	亞洲	美洲	歐洲	大洋洲	非洲	合計
2003	28,985	6,615	987	764	154	37,505
2004	29,344	6,807	1,003	775	154	38,083
2005	29,437	6,970	1,022	797	155	38,381
2006	29,803	6,931	1,039	866	155	38,794
2007	29,561	7,157	1,144	868	219	38,948
2008	29,589	7,183	1,189	910	217	39,089
2009	29,747	7,287	1,259	932	238	39,463

資料來源：

1. 僑務委員會網站，<http://www.ocac.gov.tw/public/public.asp?selno=962&no=945&level=C>，資料截取時間：2010.08.24。
2. 由我國各地使領館、處及僑務委員會駐外人員所蒐集之最新的華僑、華人口數資料，並參酌聯合國及各國政府所公布之人口成長估計而得。

## 貳、駐外人員

本研究稱駐外人員係指政府因公務需要派赴國外之工作人員，我國行政院所屬各級機關派赴海外工作之業務單位主要有外交部、行政院新聞局、經濟部、國防部、教育部、行政院國家科學委員會、行政院文化建設委員會、法務部調查局及僑務委員會等，其中外交部領事人員暨外交行政人員、經濟部國際經濟商務人員及新聞局國際新聞人員等人員係辦理外交領事人員特考任用，其餘各單位則由各機關內部自行訂標準定並依業務需要於合法任用派用人員中遴選派赴海外工作之人員。

## 參、二軌外交

「二軌外交」是從外交行為實踐主體的角度對外交進行的分類。它是一種特殊的非官方外交，如果把政府間的官方管道定義為「第一軌外交」、官方外交，則二軌外交是指運用非官方人物，包括學者、退休官員、公共人物、社會活動家、非政府組織等多種管道進行交流，通過民間友好往來加強相互信任，待政治氛圍成熟後，進一步將民間成果和經驗向官方外交的軌道轉化，從而推動真正影響大局的一軌外交的順利進行。

作為非官方管道二軌外交方式比較靈活、廣泛，常能做官方不便做的事情起到官方管道難以起到的作用，它又可以避免純民間交往中常會出現的偏執情緒，有助於雙方瞭解彼此的觀念和深入建立私交等。隨著時代的發展和經濟全球化進程的推進，二軌外交對國家間關係產生的影響已經不可低估。

## 第二章 相關理論與文獻探討

本章依據本研究之目的係探討僑務駐外人員的角色功能及其應具備之能力，因此第一節將探討有關「角色」與「管理者角色」之相關概念與內涵，以作為進入本研究後續討論之先備與背景知識。第二、三節則探討「職能」及「外派」之相關文獻，以作為研究設計及研究結果討論參考的依據。

### 第一節 角色理論

角色理論 (role theory) 為現代社會學科研究的重要領域之一，廣泛地被不同組織用於瞭解與預測組織行為 (Owens, 2004)，有關「角色」之意涵及其相關概念，國內外學者因應用的學科領域不同，從不同的角度切入，所持論點及個人見解仍意見分歧，以下就國內外專家學者對角色之意涵及其相關概念加以探討。

#### 壹、角色的意涵

角色一詞來源於戲劇，原指規定演員行為的腳本。社會心理學家觀察到人在社會關係中的地位規範了人的社會行為，類似於腳本規定了演員的行為。人的社會角色是人在一定社會背景中所處的地位或所起的作用。這個概念有助於理解人的社會行為和個性。角色概念於 1930 年代引入社會學，如今已被廣泛引用在社會學、人類學、心理學與組織行為學的研究領域 (蔡侑蓉, 2009)。學者 Linton、Moreno、Mead、Sarbin 及 Parsons 等人分別從人類學、精神醫學與社會學的角度，探討角色理論在研究社會體系、人際互動與心理治療中的價值，讓許多學者紛紛加入研究行列，使角色理論逐演變成為研究及解決各類實際問題 (例如教育、職業適應等) 的重要依據 (引自郭為藩, 1993)。由此可見，角色概念具有文化、社會及人格等層面的豐富內涵。

人類學家 Linton (1945) 提出身分 (status) 與角色 (role)



的相對概念及兩者在文化系統及人格結構中的意義，他認為身分是指個人在其社會聲望系統中所據的地位（position），包含了人在組織中的權利與義務。「角色」是某一特定身分相關聯文化型態的全部，舉凡社會文化所規約之態度、價值和行為等都包括在內，同時也包括相同體系中其他身份者對這些行為的規範性期望（黃家懋，2005；林敏萍，2008；李玉娟，2009），Nadal（1957）及 Reitman（1971）認為角色及地位是人類社會文化的單位，因此角色和地位的形成，可視為人類文化影響的結果（引自陳傳宗，2003）。

社會功能論大師 Parsons 把角色列為其社會體系理論的結構成份之一，他指出社會互動並非人與人之間的互動，而是角色與角色之間的互動；如果要達到互動的順利，就必須在角色和角色期望上做正確的選擇。角色是一個行動者各部分的組合，這個取向構成並限制個體在互動過程中的參與。其包含了個體行動與他人互動互補行為的角色期望。Parsons（1961）更進一步指出：角色為個體結構化的過程，即在規範的制度下參與具體社會互動的過程，而與特定的、具體的角色夥伴建立交互關係。易言之，每一個角色並非單獨存在，必須與其他的角色夥伴（role partner）產生互動關係（莊美鳳，2006）。因此在互動的過程裡，了解行動者本身角色所賦有的權利及負擔任之義務，並預測對方角色的權利義務是非常重要的，惟有透過行動者彼此能相互期望（mutual expectation），互動才有意義，才不會導致緊張狀態（蔡文輝，1990，引自林敏萍，2008）。Hoy & Miskel（1987）認為角色代表機構中的地位、職位或身份，且角色是有彈性、是互補的。Sears et al.（1991）則表示角色是個人在社會結構組織體系中，產生交互作用而佔據不同的位置（陳傳宗，2003）。Weber（1995）認為角色是一些規範，用以定義特定的社會地位所適合的行為，角色也說明團體中個體的功能與貢獻。

Mead（1925）主張人的意識與自我是經由兒童時期學習他人的角



色，以及想像他人對自己的評價而逐漸發展出來的，自我為一種行動的有機體，而非被動的刺激反應體。他將自我分為「主觀的我及客觀的我」；「主觀的我」具有主動的判斷能力，是用以了解他人行為的核心架構。一個人如能接受他人的態度，像他人一樣扮演自我角色，那麼，他就達到了“自我”的程度。「客觀的我」則是個人經由角色取替的過程，獲得一組他人對自己的系統看法。個人在與他人互動過程中，心靈統合主觀的我與客觀的我，對於他人所表現的符號，表現合宜的角色行為（陳秉璋，1991；轉引自林敏萍，2008）。Robert Park 強調角色是和社會中的結構位置相連結，而自我是和社會結構的位置這個範圍中那些扮演的角色緊密連結，自我是從人們扮演的多重角色中出現的。角色藉由此種方式和社會結構中的位置相連接。而社會是個人在其中互動、溝通、發展共識及分享觀點，個人並非被認為是社會的產物，而是主動涉及，並參與發展的行動者（蔡文輝，1994）。

由上述學者對角色的論述可以進一步將角色概念由文化人類學（cultural anthropology）、結構功能論（structural functionalism）與符號互動論（symbolic interactionism）等三個探索途徑來加以探討（黃家懋，2005；劉榮輝，2007；林敏萍，2008；葉千芷，2009）：

#### 一、文化人類學的途徑

Linton、Nadal 及 Reitman 等人之角色概念主要是從泛文化的角度，來討論不同社會環境對於角色期望的差異，其焦點放在依附於社會文化體系中的身份權利和義務，視角色為一種規約（prescription），這種規約源於社會文化，因而強調文化型態（cultural pattern）對角色概念的重要性。

#### 二、結構功能論的途徑

Parsons、Hoy & Miskel 及 Weber 係從結構功能論的途徑探討角色，主要著眼於角色的社會結構層面，強調社會系統乃是許多相關角色的聚合（configuration），並認為角色就是代表社會對某一

類人的共同期望。社會分工現象基於角色之間的互補，而個人將角色的表現符合大家共同期望的行為，都是為了維持社會和諧穩定的主要機能。

### 三、符號互動論的途徑

符號互動論者認為社會是一群互動的個人所組成，而不是角色的聚合，人與人的互動透過語言、手勢、表情等種種符號來表達，個人之間的社會互動過程不斷發展與變更，因此社會的本質是動態的實體，個人在此互動的實體中，所表現的行為彼此影響。符號互動論的焦點關注於行動者與這個世界的互動並主張行動者與這個世界均為動態的過程，而非靜態結構，最重要的，乃是賦予行動者詮釋社會世界的能力。對角色和角色行為的解釋，重點放在互動過程中行動者彼此所持的符號和行為的意義方面。此觀點不在僅從社會文化層面來觀察角色對個人的影響，而更是由流動的心理狀態來詮釋個人與角色間的互動關係。亦即重視個體的主觀意識與能動性，認為角色的意義必須經由個人的感知與覺察後才得以彰顯（洪孟華，2000；林敏萍，2008）。綜此，符號互動論認為角色是個人在社會情境中追求目標的系列行動，其角色行為受到行動者對其角色或地位所持之信念、態度、規範或對互動情境了解的影響。

Kahn 等人（1964）揉合結構功能論與符號互動論的觀點，認為角色是個體與他人互動過程的產物。若以角色的概念與其形成的過程來分，角色理論可分為結構角色理論與過程角色理論兩個部分（陳傳宗，2003；劉榮輝，2007；林敏萍，2008）

#### 一、結構角色理論

結構角色理論（Structure Role Theory）認為地位是代表在特定組織結構型態中的位置，也是權力與責任的結合體，且這些權利與責任是透過個人來呈現。當個人被分派到某一個地位時，就與組織結構中的其他地位產生關聯，當他在行使此一職位的權利與責

任時，還包括各種參照團體的角色期望。

## 二、過程角色理論

過程角色理論 (Process Role Theory) 是把角色視為個人在組織社會體系的互動過程中，各種關係協商的結果，重視的是互動的過程，而不只是社會組織結構支配下的規範或期望的表現。強調人在適應環境中要不斷地創造各種角色，而不是在規範下制約自我。在此互動的過程中，個人並不以社會規範和地位來評價行為表現，而是以行為的一致性來評價行為，這樣就能理解彼此的行為，確定別人或自己正在扮演的角色。如行為評價出現不一致的情況，彼此都要修正自己對角色的認知 (Turner, 1986)

雖然不同的角色理論有其不同的研究焦點，甚至對角色的概念也有不同的見解，但綜合上述各派角色理論，仍可歸納出五點共同的見解：1. 人類的某些行為可能組成一種型態 (即角色)，成為某一類人或情境的特質；2. 角色是某一類或一組人的行為特性而非僅限於個人；3. 角色的行為期望代表社會結構的一部分，且對個人行為有相當程度的影響；4. 個人是在社會化歷程中習得某一角色之行為，也透過某角色的扮演而為他人所認識；5. 角色表現與功能於社會互動的情境中得以不斷的延續 (賈馥茗, 2000)。

## 貳、角色的定義

由以上學者對角色的探討可知，不同領域的切入角度將有不同的意涵，而其定義亦可由不同的觀點予以分析，(陳貞芳, 1996；洪孟華, 2000；胡美貴, 2007)

### 一、整合性觀點

此觀點認為角色是一種在互動過程中人我的交互關係，強調角色之間的互動關係，必須和其互補的角色產生交互作用，來顯現出角色的意義。

社會學家帕森思 (T. Parsons) 認為：「角色是一個人結構化

的歷程，亦即在規範制約下，參與一種具體之社會互動過程，而與特定、具體之角色伙伴建立交互關係」。此外，莫頓(Merton, 1957)以「角色組」(role-set)代替角色一詞，認為色角組：「是由一些人因佔據某一特定身份而有多種角色關係之互補。」換言之，在莫頓的看法中，他認為某一特定身份地位必定伴隨多個角色之權利義務關係。例如：一個男性公務人員在組織內是職員、主管、而在家中又可能是人子、人夫、人父等。因此，他以角色組代替角色，更是襯托出了一個身份地位背後各式角色扮演間的複雜關係。

## 二、行為的觀點

此觀點認為角色是某一特定類別的人所應表現之行為模式，認為角色是社會中有相同地位、身份者的一貫行為模式，而且受到同一社會中其他成員的期許。

持此觀點的學者傾向於將角色的內涵具像化，以具體的行為表現來明確定義角色一詞的概念。例如 Sarbin (1968) 便認為角色是：「是所期望於某一社會身份或地位據有者之行為」。Biddle (1966) 亦曾說明角色乃：「在某一範疇中之一群人應據有結構性、特徵性的行為」。

## 三、功能的觀點

此觀點認為角色是個人在所屬團體中所擔任的某些職務，扮演某些身份並執行某些功能，而個人所持的特殊身份，實際上是許多權利和義務的集合體。

此觀點著重在個人角色對社會的功能，個人據所屬角色，執行其在社會中的權利義務，而最終功用乃在達到社會的安祥和樂。亦即角色是個人行動與社會目的的連接點，具有濃烈的社會意識。涂爾幹 (E. Durkheim) 在「社會分工論」中，便提到角色是個人履行所分配之職務與身份 (權利與義務的集合體)。相似看法之學者尚有 G. W. Allport 等。



#### 四、社會化的觀點

此觀點是以角色的功能來界定其意義，將角色視為一種行為的規範或評鑑標準，是指角色對行為的拘束性，個人行為在社會上是否合宜，主要根據其角色作為衡量的標準。

米爾斯（Myers，1983）將角色定義為：「界定人們在某一特定社會位置上應如何表現之一組規範。」，彌勒（D. R. Miller）亦認為角色是：「社會行為之規範」。瑞特曼（S. W. Reitman）更是清楚地指出：「角色是指社會系統中，其成員對於有某一天賦或成就之地位的個人行為，所持有之一組評鑑標準或規約」。

茲將國內外學者對角色之定義，依上述分類歸納如表 2-1-1 及 2-1-2。

表 2-1-1 國外學者對角色的定義

學者 (年代)	觀點	定義
Linton (1936)	整合觀點	角色係指有關於個人身分的文化模式的總和。
Newcomb (1950)	功能觀點	角色是具有某種職位者的作為。
Sergent (1951)	行為觀點	個人的角色是一種社會行為的模式或型式，以他的團體中那些要求和期待立場來看，此模式或型式似乎是適合他的。
Allport (1961)	行為觀點	角色是參與社會生活的一種結構性模式，也就是社會所期許某個人在團體中所要擔任的職位。
Parsons (1961)	整合觀點	角色是個人行為整體的組合，包含個人的實際行動及與行動者相關的互補角色對行動者的期望。個人在規範的制約下，參與具體的互動過程，並與特定的角色夥伴建立交互關係。
Biddle & Thomas (1966)	社會化觀點	角色是某人或某些人，在某一情境之下所顯現的行為特質。是個人外顯的行為表現，符合約制規範下的一組行為。
Getzels (1968)	功能觀點	角色象徵機構中的地位、職業或身分，是機構所賦與的，是互補的且有其範圍與彈性。



Sarbin (1968)	行為觀點	角色為期許於某一社會地位或地位據有者之行為。
Rizzo et al (1970)	行為觀點	角色指與社會結構中某一職位之在職者有關的一組期望。
Reitman (1971)	社會化觀點	角色的概念是指社會系統中，其成員對具有某一天賦或成就地位的個人行為，所持有的一組評鑑標準或規約。
Ritzer (1977)	行為觀點	角色是指應用於特定職位之在職者身上的一連串期望，而這些期望則是對此在職者的評估標準。
Katz & Kahn (1978)	社會化觀點	角色是描述某既定位置佔有者的特定行為模式。組織中的角色為人們在既定功能關係上所必須標準化的行為模式。
Biddle (1979)	行為觀點	角色是包括一組人在某種環境下所表現的行為為特徵。
Miller (1981)	社會化觀點	角色是社會行為的規範。
Hoy (1987)	社會化觀點	認為角色是機構中的地位、職位或身分
Robbins (1993)	行為觀點	認為角色是指人們因為在社會擔任某一職位，而有一組預期之行為型態。
Zanden (1993)	行為觀點	角色是依地位而來的行為模式，所以角色與地位是人類社會活動的兩面。地位是靜態的結構層面，決定個人在團體中的位置；角色是動態的行為層面，界定位置的佔有者在各種社會情境中如何行為。
Weber (1995)	功能觀點	角色是一些規範，用以定義特定的社會地位所適合的行為，角色也說明團體中個體的功能與貢獻。
Murray (1998)	整合觀點	認為角色的概念之本質是多層面，包括宏觀面的社會與文化、及微觀面的個人角色。
Jex (1998)	行為觀點	認為角色可以被定義為被期待所從事的某項特殊行為狀之立場。

資料來源：轉引自莊仁馨（2009）及郭哲賓（2005）之研究加以整理

表 2-1-2 國內學者對角色的定義

學者 (年代)	觀點	定義
朱岑樓 (1967)	行為觀點	角色是規範的組合，與某特定的社會位置有關，是預期的行為模式、責任與權利。
林清江 (1971)	行為觀點	1. 居於某一地位者的實際行為。 2. 某些人對居於某一地位者所持的期望。
郭為藩 (1971)	行為觀點	角色是社會團體期望某一特定類型的人所應表現的行為模式。
陳奎熹 (1982)	行為觀點	角色是社會所期望於一個人表現的行為模式。
張曉春 (1983)	行為觀點	角色係指個人在團體中依個人所居地位、所擔任的責任或所表現的行為，皆可稱之為角色。
時蓉華 (1988)	行為觀點	個人在一定社會關係佔有的地位（職務）及其規定的行為模式。
陳俐伶 (1988)	功能觀點	角色是一個人是在社會環境中，配合組織或結構所賦予的某個位置或某種地位所應有的行為表現。
王 瑋 (1991)	行為觀點	角色是由文化賦予某特定社會地位或情境之行為模式。
黃昆輝 (1991)	行為觀點	角色是在社會系統機構下的一個職位，同時存在個體內在期望與團體外在期待的行為。
彭懷真 (1991)	功能觀點	角色是個人在特殊情境的表現。
蘇進茶 (1991)	行為觀點	社會團體有關人員對居於某一社會職位、地位或工作者應表現何種社會行為心態所懷的一種期望。
張春與 (1992)	功能觀點及 行為觀點	1. 個人在社會團體中被賦予的身分及該身分應發揮的功能，此角色的定位，植基於個人與團體的相對關係。 2. 個人角色所具有的行為組型：代表了社會對每種角色，均賦予期待性的行為特徵。
陳舜霓 (1994)	功能觀點	角色係某些身分擁有者在履行該身分所特有之權利及義務時所展現的行為模式。

莊嬭夙 (1999)	行為觀點	認為角色典型的定義是社會單元中某一地位所被期待的行為，或是期待某一特定類別的人所應表現之行為模式。
陳素勤 (2001)	行為觀點	角色是人類對某種或特定地位的行為表現之期待。
黃文三 (2003)	行為觀點	角色本身及其角色夥伴對該角色，在思考社會對該角色的期望，及觀察同一角色其他人之實際行為或特質後，經由反省、判斷、統整、選擇及組織等心理活動歷程，對該角色所產生的主觀想法。
郭哲賓 (2005)	整合觀點	角色會依其所處時空、背景而位居不同的地位，以扮演或完成該角色該有或所賦予的行為與職務。
吳慧貞 (2005)	行為觀點	角色分為「歸屬的」與「獲致的」角色。歸屬的角色係個人因種族、性別等與生俱來的屬性而加以決定；獲致的角色是指社會上每一類人因工作職作的不同而被賦予、或應表現出合誼的行為，以滿足外界對其要求與期待。
劉榮輝 (2007)	行為觀點	在特定的社會互動情境中，基於特定的地位、身份的期待，透過主觀的認知協調之後，以作為角色扮演的參照、角色評價與調整外在行為規範。
胡貴美 (2007)	行為觀點	角色是指在社會情境中，角色扮演者的身分或職務界定他所表現的方式，並經由社會之間的互動，來表現出被期望的行為和實際所表現出的行為。
林敏萍 (2008)	整合觀點	角色是指個人在社會系統範疇裡被賦予的「身份」及該身份應發揮的功能，是個人與團體的相對與互動關係；有其主導性及被期待性，可視為權利與義務的集合體。
莊仁馨 (2009)	整合觀點	角色是個人與特定的角色夥伴建立交互關係，強調人我的交互關係，透過與人互動，此角色才能產生意義。

資料來源：轉引自莊仁馨（2009）及郭哲賓（2005）之研究加以整理

### 參、 小結

綜合各種觀點對於角色的定義可知，角色包含了主客觀的層次，是一個由「角色期望」、「角色知覺」、「角色認同」及「角色踐行」所組合的動態過程，亦即一個人對於角色的期望必須透過個人的角色知覺，形成心理上對角色行為之認同，並表現出得心應手的角色行為，即「角色踐行」。「角色期望」屬於客觀的規範理想層次，是針對社會系統或文化脈絡裡的社會人際關係，以地位、身份來加以定義角色的權利義務；「角色知覺」屬於介於主、客觀之間的心理感知層次，個人統合社會期望及個人特質而形成的特定想法；「角色認同」及「角色踐行」則是屬於主觀實際執行的層次，強調角色的意義呈現在個人與他人的互動裡，並非一成不變，故具流動性質，亦即個人已充分考量本身能力及特質並以適合個人之方式來行使角色之權利並負擔義務。



## 第二節 管理者角色理論

英國人力資源服務協會認為「管理能力」是管理者在專業領域內為達成績效水準而執行各種活動的能力。McClelland & Burnha(1976)認為一位優秀的管理者不但能夠激發部屬的潛能，也能夠對組織產生正向的影響，所以是組織成功的關鍵也是組織脈動的原動力，掌握著公司生命的延續與否，而職位是個骨架，需要內容物來充實，而這內容物就是所謂的「能力」。而主導此職位的管理者自然需要一些管理能力促使職位生動、豐富化起來，協助組織的運作及應付外界變動迅速的環境，領導組織前進。Miborrow(1988)認為管理能力是經驗、責任、知識與技能之混合。從一個角度來看，是指管理者適任的條件，而從另一個角度來看，它是指管理者履行職務的能力。

管理者(manager)有許多的同義語，如主管人員(Executive)、監督者(supervisor)、領導者(leader)等。美國管理協會會長 Lawrence A. Appley 在 1969 年所定義之管理者是經由他人完成工作的人。美國管理大師 Peter Drucker(1974)亦曾指出管理者是賦於組織方向，就組織應如何運用其擁有的各種資源做決定，並予以領導的人，總之一般泛指在組織結構上居有某一特定職位並有下層供其指揮，而其主要職責以管理性工作為主，非管理性工作(或專業操作性工作)為輔。簡單的說就是組織中實際負責任的主管人員。管理者是經由指派獲得，有正式職位且擁有特定的職權，此職權是經由法律途徑賦予職位上之合法的權利(高麗雀、徐南麗，2002)。本節將針對國內外學者的觀點及相關研究進行整理及分析，作為本研究探討僑務駐外人員扮演角色及應具備職能之參考。

### 壹、Henry Mintzberg 的觀點

Henri Fayol (1918) 認為管理應包括一規劃(plan)、組織(organize)、分派人力資源(staff)、領導(direct)，以及控制(control)等一連串循環作用不已的活動步驟，其中又以規劃(plan)為主管最主

要所從事的活動。雖然此觀點被認為是代表管理階層最常從事的五個活動。但 Henry Mintzberg 在 1973 年出版「The Nature of Managerial Work」的著作中針對 5 位總裁所擔任的職務和工作仔細進行研究分析，發現管理者的活動千變萬化，沒有一定的模式可循，而且面臨一個詭譎多變的決策環境，其工作進度異常地緊湊，工作特點為簡短、片段和多變，他們獲取資訊多為半結構化、非結構化的資訊類型，卻常得作出具有時效性和正確性的決策，僅從上述 5 種職能來分析管理者，無法明確地辨識出主管的某些與外界互動的特定工作，像是負責談判等的角色。認為應該從管理者的角色出發，才能夠找出其基本原理並應用於管理的具體實踐中。Mintzberg 根據本身和其他學者對管理實際活動進行的研究，分析出管理者在人際關係、資訊及決策三方面所扮演的 10 種角色。各角色之詳細內涵請參表 2-2-1。

表 2-2-1 Mintzberg 的管理者角色

	管理角色	描述
人際關係角色	形象人物 (Figure head)	象徵性的領導人，需執行一些法律所賦予或社會所認定的例行工作。
	領導者 (Leader)	負責激勵、動員部屬：負責用人、訓練、聯絡部屬。
	聯絡人 (Liaison)	維持自行發展的人際網路，及與外界的關係。
資訊角色	監督者 (Monitor)	藉由對組織及環境的了解，來尋求和接收各種訊息。
	傳播者 (Disseminator)	將來自外界或內部員工的訊息，傳播給組織內的成員。
	發言人 (Spokeman)	將組織擬定的計畫、政策、作為及結果傳播給外界。
決策角色	創業家 (Entrepreneur)	在組織中尋找機會，並發動改革，以促使組織改變。
	危機處理者 (Disturbance handler)	當組織面臨重要與未預期的紛亂時，負責提出矯正計畫與危機處理。
	資源分配者 (Resources allocator)	負責組織內所有資源的分配，並裁定組織內所有重要的決策。
	談判者 (Negotiator)	在重大協商上代表公司負責談判。

資料來源：Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York Harper & Row, 1973), pp. 93-94.

## 貳、 Stephen P. Robbins & Mary Coulter 的觀點

Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2008) 在其著作「Management」中認為管理者具有層級，為達成組織設定之目標，管理者必須發揮規劃、組織、領導及控制等管理功能，並需具備管理者所需要的技能(skill)，包括技術性技能(Technical skills)、人際關係技能(Human skills)及觀念化技能(Conceptual skills)，圖 2-2-1、2-2-2、2-2-3 及表 2-2-2 分別說明了管理者的層級、管理功能、各層級管理者對於不同管理技能的需求以及各種管理技能之內涵：

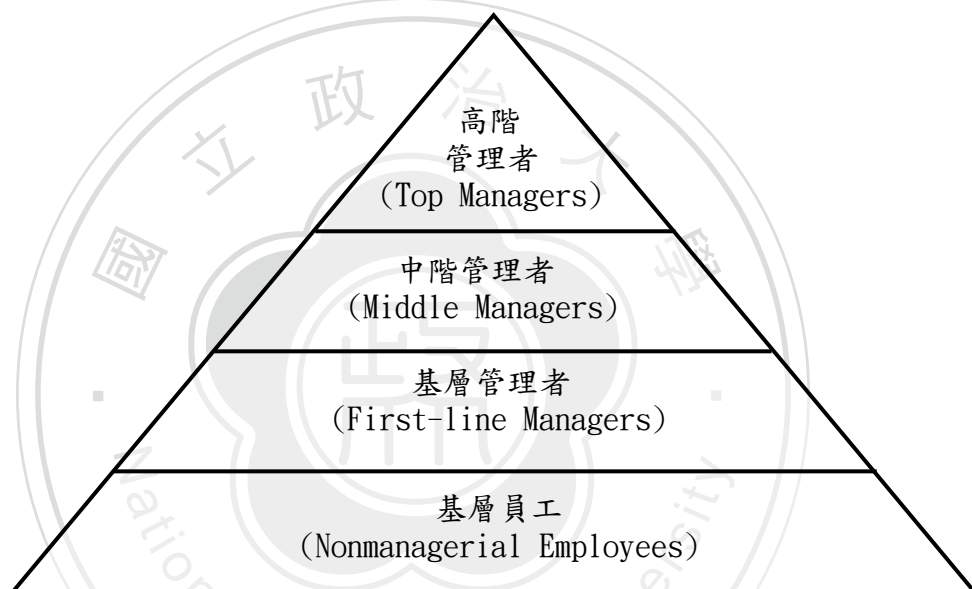


圖 2-2-1 管理者層級

資料來源：翁望回審訂，羅雅萱等編譯 (2008)《管理學》，台北：台灣培生教育

規劃 (Planning)	組織 (Organizing)	領導 (Leading)	控制 (Controlling)	
				→ 達成
確定目標、制定策略與發展子計畫來協調活動	決定需要做什麼、如何做以及誰去做	指引與激勵所有參與的成員，並化解衝突	監督所有活動，並確保所有工作均按計畫執行	達成組織設定之目標

圖 2-2-2 管理者具備的管理功能

資料來源：翁望回審訂，羅雅萱等編譯 (2008)《管理學》，台北：台灣培生教育

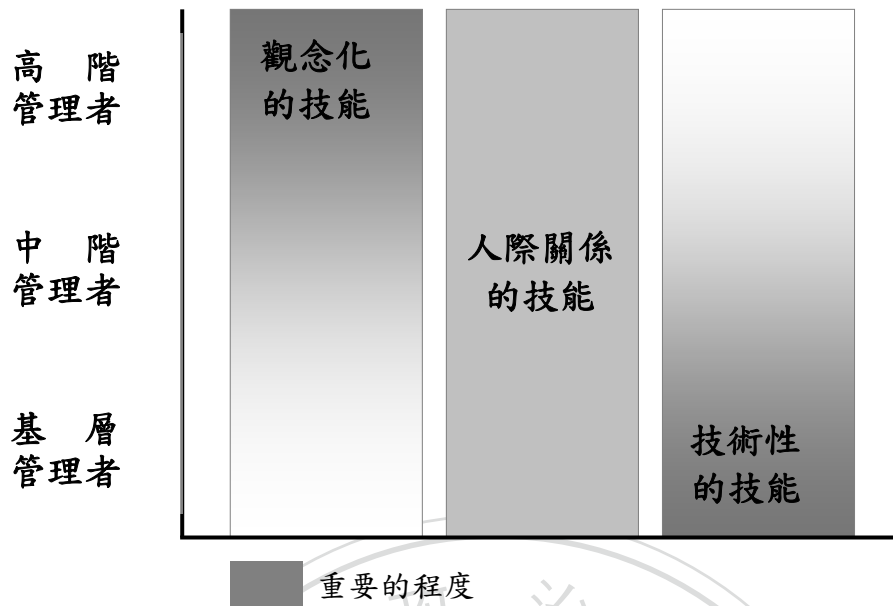


圖 2-2-3 不同管理層級所需具備之能力

資料來源：翁望回審訂，羅雅萱等編譯（2008）《管理學》，台北：台灣培生教育

技術性的技能是組織提高運營效率不可或缺的技能，對於基層管理者而言，技術性的技能是最重要的；隨著管理者職位逐步上升，接觸實際運營的機會越來越少，技術性技能需求亦逐漸減少，對於高階管理者而言，則幾乎不需要技術技能，只要擁有高超的人際關係的技能和概念性技能，就能高效地開展工作。人際關係的技能是一種與人共事的能力，對於各個層級的有效管理都是不可或缺，但似乎對於中低層級的管理者較為重要，因為此層級的管理者和下屬直接接觸最多。隨著職位的上升，這種直接接觸的次數和頻率會逐漸減少，所需的人際關係技能也相應減少，同時由於重大決策和大規模行動的需要，概念性技能變得越來越重要。到了最高階管理者時，概念性技能的需求達到了最大化。

顯然，各個層級的管理者都需要在一定程度上掌握這三種技能。但是，這三種技能的重要性是相對的，隨著管理層級的不同而發生變化。對於低層管理，技術性技能和人際性技能最重要。對於中層管理，管理成效在很大程度上取決於人際性技能和概念性技能。而到了高層



管理，概念性技能就成為管理取得成功的首要技能。

表 2-2-2 管理技能之內涵

觀念性技能(Conceptual skills)	效能技能 (effectiveness skills)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 運用資訊解決企業問題的能力</li> <li>● 洞察創新的機會</li> <li>● 分辨問題涉及範圍並執行解決方案</li> <li>● 從大量資料中選擇關鍵資訊</li> <li>● 了解企業使用科技的情形</li> <li>● 了解企業的營模式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提出企業遠景或部門目標</li> <li>● 以顧客為導向</li> <li>● 同時進行多項工作</li> <li>● 協商談判技能</li> <li>● 專案管理</li> <li>● 檢視作業並落實改善</li> <li>● 設定並維持企業內部及外部之績效水準</li> <li>● 設定營運重點與企業活動的優先順序</li> <li>● 時間管理</li> </ul>
溝通技能 (communication skills)	人際關係技能 ( interpersonal skills)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 將概念轉化成文字及行動的能力</li> <li>● 在同事、同儕以及下屬之間建立信任感</li> <li>● 聆聽並提出問題</li> <li>● 表達能力：說話方式</li> <li>● 表達能力：書寫方式或邏輯分析方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育訓練技能</li> <li>● 多元技能：與來自不同文化背景各種成員共同合作</li> <li>● 建立組織內部的人際網絡</li> <li>● 建立組織外部的人際網絡</li> <li>● 團隊合作：與團隊成員合作並履行對團隊的承諾</li> </ul>

資料來源:翁望回審訂，羅雅萱等編譯(2008)《管理學》，台北：台灣培生教育

### 參、 管理者角色的相關研究

Lau(1980)針對 210 位政府部門的管理者，以 50 個問項驗證 Mintzberg 的十種角色。經由因素分析，萃取出四種角色，分別是領導監視角色、資訊收集與傳播角色、技術問題解決角色、決策制定與資源分配角色。

Shapira & Dunbar(1980)、Shye & Hoffman(1994)及 Shenkar et al(1998)等學者分別以 Mintzberg 的管理角色分類進行實證研究，發現各領域的角色互相重疊而無法清楚分群。因此，Shenkar et al. (1998)在研究中國管理者的角色時，僅將管理角色區分為資訊和決策角色兩群。研究還進一步發現中國經理人的監控者與政治角色也都橫跨資訊與決策的領域

Quinn(1988) 依據競值途徑 (Competing values approach) 架構下領導者所扮演的八個角色為基礎，發展出一份主管自我評量的問卷。在競值架構下領導者所扮演的八個角色之定義如下所述：

- 一、指導者(Director)：藉由計劃與目標設定手段，來澄清對成員的期望。必須界定問題、建立目標、選擇可行方案等。
- 二、生產者(Producer)：為任務取向並關切工作，在工作上具有高度的動機與驅力。
- 三、經紀人(Broker)：具政治取向、有說服力、影響力及權力。管理者被期待能與組織外部接觸、交涉，成為組織的聯絡人與發言人，並獲取資源。
- 四、革新者(Innovator)：能洞悉未來，以創新的方式來處理事務。
- 五、教練(Mentor)：藉由關心、支持取向等進行成員的發展。領導者提供訓練和進修機會以協助成員成長與發展。
- 六、輔助者(Facilitator)：培養凝聚力、團隊工作及管理衝突。被期待調解爭議、降低衝突、發展凝聚力與士氣。
- 七、監督者(Monitor)：能掌握公司正在進行的工作，並確認成員是否遵循規範。
- 八、協調者(Coordinator)：能維持組織持續運作、降低干擾、協調計劃的運作。

吳品慧 (1996) 亦以外商在台子公司國家經理為研究對象，根據從事各種不同的管理活動，歸納出四大管理角色，茲分述如下：

- 一、資訊溝通角色：經由正式管道進行資訊傳遞與取得的管理活動。對內—企業內部資訊傳遞，如內部會議。對外—企業對外界正式的聯絡人、協商人、發言人、及外部資訊的監督者與取得者。
- 二、領導控制角色：包含領導與控制兩部份的管理活動。領導—企業內部紛爭之解決、活動與政策之指導與協調。控制—對部屬及員工活動的激勵、賞罰與監督。

三、決策制定角色：國家經理對子公司所在的當地市場及亞太地區市場的決策行為及活動。

四、人際網路角色：國家經理透過非正式的人際社交活動，以建立人際關係網路，而有助其取得一些企業內外部重要的資訊。

Uhlfelder (1996)提出，在高度不連續、不可預測、不舒適的世界裡，身為公司的經理人員或高階主管應具備 12 種角色：

一、建築師(Architect)：依據顧客、員工、股東及同事的建議，提供組織的願景。組織的藍圖是動態的，應隨著組織條件的改變及資訊的變動而進行調整。

二、組織疆界的管理者(Boundary Manager)：身為疆界管理者需要幫助部門爭取資源、管理跨部門衝突、排定專案優先順序、整合資訊。

三、變革催化者(Change Facilitator)：身為變革催化者應學習如何控制自我情緒，並幫助其他人做變革的準備。

四、能力建構者(Competence Builder)：高階主管要扮演教育者、訓練者、諮詢者及教練的角色，以提昇人員的技能與能力，進而促使組織具備持續的競爭力。

五、溝通者(Communication)：與員工、顧客及其他利害關係人溝通。

六、診斷者(Diagnostician)：以客觀的角度觀察事情，並提出說明、建議。管理者應主動接納別人的意見，如此才能真正了解組織、團隊及個人的需要。

七、多樣化專家(Diversity Expert)：組織是彙集不同背景的个人所組成，因此，管理者必須具備整合獨特的個人，以完成組織工作的能力。

八、領導者(Leader)：具有激勵員工、引導公司進入新領域的能力。

九、流程諮詢者(Process Advisor)：管理者必須能幫助團隊管理、控制及改善流程。流程諮詢者必須知道如何問正確的問題，提供準則及界限，並幫助團隊取得資源。

十、關係經理(Relationship Manager)：當經理人無法以權力、命令取得控制，則他必須改以傾聽、影響、說服、談判等方式解決問題。

十一、模範角色(Role Model)：不一致的行為將使人們產生混亂，因此，管理者必須言行一致，以身作則反應組織的規範及個人的價值觀。

十二、系統及策略思考(System and Strategic thinker)：管理者應著重在長期的策略規劃議題（轉引自簡瑞蓮，2000）。

茲將國內外學者對管理者角色之研究，整理如表 2-2-2 及表 2-2-3。

表 2-2-3 國外學者對管理者角色之研究

學者	研究對象	管理者角色
Mintzberg (1973)	一般管理者	人際：代表人物、領導者、聯絡人 資訊：監控者、傳播者、發言人 決策：創業家、問題處理者、資源分配者、協商者
Shapira & Dunbar (1980)	西方管理者	資訊角色：發言人、聯絡人 決策角色：領導者、創業家、分配者、監控者
Pavett & Lau(1983)	公司層級功能特性	領導者、監控者、發言人、資源分配者、技術專家
Uhlfelder (1996)	經理人員或高階主管	建築師、組織疆界的管理者、變革催化者、能力建構者、溝通者、診斷者、多樣化專家、領導者、流程諮詢者、關係經理、模範角色、系統及策略思考者。
Shenkar (1998)	研究中國河南省的管理者	資訊角色：聯絡人、監控者、政治角色 決策角色：關係-領導者-任務、創業家、分配者、監控者、政治角色
stark、Briggs & Rowland-Popawisk (2002)	西方大學校院系所主管	偵測者、促進者、創新者、議題製造者、協調者、擁護者、標竿

資料來源：轉引自簡瑞蓮（2000）之研究加以彙整



表 2-2-4 國內學者對管理者角色之研究

學者	研究對象	管理者角色
周欣怡 (1996)	在台跨國性外商 國家經理人	主動領導者、策略指導者、支持與發展者、 名義代表人
吳品慧 (1996)	在台跨國性外商 國家經理人	領導控制角色、資訊溝通角色、決策 制定角色、人際網路角色
李貴惠 (1996)	國內對外投資企 業經理	自主的領導者、策略的指導者、支持發展 者、法定的代表者
簡瑞蓮 (2000)	國內電子電機廠 商產品開發專案 主持人	技術支援者、協調者、主動倡導者、規劃整 合者以及資訊門衛
齊 萱 (2004)	國內技職體系大 學校院系所主管	行政管理維護者、公共關係執行者、系所文 化建構者、研究發展推動者
盧俊豪 (2008)	國內廠商專案經 理	指示者、指導者、協助者以及支援者等四種

資料來源：本研究彙整

#### 肆、 小結

由上述國內外學者對於管理者進行研究的結果均顯示，管理者需面對組織內部及外在環境同時身兼數種角色，而一個管理職位需扮演的角色不可能分割由不同的人來擔任，所以 Mintzberg 主張將管理者視為 10 種角色的結合體，因為這 10 種角色是一個互相聯繫、密不可分的整體形態，沒有任何一種角色能在不觸動其他角色的情況下脫離這個框架。比如，人際關係方面的角色產生於管理者在組織中的正式權威和地位；於是又產生出訊息方面的 3 種角色，使他成為組織內部訊息的重要神經中樞；而獲得訊息的獨特地位又使管理者在組織決策過程中處於中心地位，使其得以擔任決策方面的 4 種角色。10 種角色所形成的整體形態，並非代表管理者同等的重視扮演每種角色，但人際關係、訊息及決策三方面的角色在任何情形下都不可分離。這 10 種角色也表明，管理者從組織的角度來看是一位全面負責的人，但事實上卻要擔任一系列的專業化工作，既是通才又是專家。

### 第三節 職能理論

1920 年代美國普林斯頓大學 Brigham 教授主張員工工作成效的好壞，主要是由於工作者先天智力的高低來決定。因此，1970 年代之前，許多企業在甄選員工時，多利用智力測驗的高低來作為篩選或晉升人才的標準 (McClelland, 1973)。但是隨著科技的發展、以及工作型態的轉變，到了 1970 年代初期，哈佛大學 McClelland 教授對卓越的工作者做了一連串的研究，發現智力並不是決定工作績效好壞的唯一因素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的因素，例如：態度、認知、以及個人特質……等等，稱之為「competency」(McClelland, 1973)，以別於從前以「智力」作為篩選人才的標準。隨著師範教育、職業教育、以及管理能力發展等領域發展，管理界逐漸接受「職能」此一概念之後，有關職能的範疇與意義的討論，即大幅度地增加，並且逐漸開始應用於人力資源管理之上 (Spencer & Spencer, 1993)。

#### 壹、職能的定義

有關「職能」的定義，雖然國內外不同研究者有不同的看法，但僅係研究領域及範圍上的不同，其背後意義差異不大。以下就國內外學者對「職能」所下的相關定義彙整摘錄整理如下表 2-3-1 及 2-3-2

表 2-3-1 國外學者對於能力之定義

學者 (年代)	能力定義
Knowles(1970)	執行特定功能或工作所必須包含的知識、個人價值、技能及態度。
Hayes (1979)	知識、特質、動機、社會性角色及個人技巧間的整合，從而產生卓越的工作績效。
Klomp (1980)	是在工作中能產生優秀績效的基本人格特質。
Peak & Brown (1980)	為求成功的執行各項工作及任務，所應具備之相關技能、認知與態度。
McLagan(1980)	足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。

Boyatzis (1982)	能力係指個人的基本特質，其中包括了動機、特性、技能、自我印象、社會角色及其所使用的知識體系。而這些特質是導致及影響個人工作表現的關鍵。
村上良三 (1988)	包含了個人所具之潛在性的能力在內，但並不以個人所擁有的潛在能力為對象，而是根據擔任職務所需之執行條件，來測量其已具有能力的程度；其意指在職場行為方面具體表現的能力，並且以和工作績效有關的實際能力為論述對象。
Dubois (1993)	是指個人在生活角色中產生優秀績效的基本特質。
Klein (1993)	能力並非單一的行為指標，而是數個行為的組合，並在特定工作系絡中表現優秀的行為組合模式。
Reynold(1993)	指員工個人的潛力域，使員工能夠成功的完成或達到原期望產出的能力。
Spencer & Spencer(1993)	是指一個人所具備的潛在基本特質，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可了解其預期或實際反應，及影響其行為與績效的表現。
Ralelin & Coolege (1995)	職能必須涉及敏感性、創造性以及直覺等不能輕易觀察到的個人特質，並且包含「學習再學習」的有機能力 (organic)，假使職能不能被持續的學習及提升，則將會逐漸的失去效能。
Mansfield (1996)	是精確、技巧與特性行為的描述，員工必須依此進修，才能勝任工作，並提升績效表現。
Gorsline (1996)	能力代表一種知識與技巧快速變遷的持續維持，及為了工作績效的「軟性面」尋找一種思考架構和工具。
Byham & Moyer (1996)	能力是一種與工作成敗有關的行為、動機與知識，而這些行為、動機與知識是可以被分類的。
Fletcher (1997)	在工作有能力地執行工作要求。能力是一個寬廣的概念，具體化的展現於職業範圍內有能力轉換技巧與知識到新的職位上。
Evers 等人 (1998)	基本的能力是特定領域技巧發展與獲取知識的基礎。
Parry (1998)	能力是指可影響一個人工作的主要因素，即一組與工作績效有關的知識態度與技能，它可根據某種標準加以衡量；且可藉由訓練與發展加以改善及加強。
Zemke (1999)	是使工作能夠成功的主要知識、技巧與人格特質的組合。

Wiegmann (2003)	技術、生產力、人際關係及服務。
Stacy A. Goff (2007)	是一種知識、技術和態度的綜合體。

資料來源：轉引自胡珍珍（2007）及鍾如惠（2009）之研究加以彙整

表 2-3-2 國內學者對於能力之定義

學者 (年代)	能力定義
黃政傑 (1982)	能力係指能勝任某一工作，所謂勝任是擁有從事某一工作必備的知識、技能和態度等，更確切地說，能力不是知識記憶的同義詞，而是能夠實行或從事工作所需具備的知識和態度。
陳玉山 (1997)	能力已從投入取向轉變至結果取向，強調個人在工作中的行動力，並主張個人的知識、技巧僅是能力要素的一環，前提是「必須展現出績效才算是有能力」。
李聲吼 (1997)	人們在工作時所必需具備的內在能力或資格，這些才能可能以不同的行為或方式來表現在工作場合中。它亦指某方面的知識與技能，這些知識與技能對於產生關鍵性成果有決定性的影響力。
洪昭榮 (1997)	專業能力、管理能力、人際能力、態度、價值觀及心智能力等。
陳志鈺 (2001)	為使工作如期完成，並達到預期成效，所應具備的各項相關能力。
吳定 (2001)	一個人以專業化去執行任務的才能，涉及將以具備的專業技能應用於政策目標的達到能力。
田振榮 (2001)	能力是指個人有效的執行工作，適切的扮演工作中的角色、職務及任務，而且是種可觀察的行為活動，通常能力含有知識、技能及情意三種領域。
施能傑等 (2002)	一個所具備及潛在的某些基本特質，這些特質是影響個人在工作上績效表現的基本關鍵特性。不同的組織與工作職務之能力需求項目亦不同。而能力項目的具備與否，須藉由客觀的標準加以衡量，且可從其行為表現來判斷。
江明修 (2002)	是個人潛質特徵，與達成工作績效有關，是一種有效的參照標準，其指涉思考及行為方式可歸納出五大特點，分別為動機、個人特質、個人觀點、知識及技能。



吳信如 (2002)	一個人為達成卓越的工作績效所需具備的知識、技術、能力、特質與態度，且不僅指個人目前所具備的，同時亦包含未來可能發展的潛在能力與可透過學習而獲得的能力。它涵蓋了外顯的動作技能與內隱的價值觀、情感及態度。這些能力項目大多能透過學習與訓練來增加或改變。
張裕隆 (2005)	整合工商組織心理學的 K、S、A、O (Knowledge、Skill、Ability、Other)，因此對卓越績效有較高的預測力與解釋力。
常昭鳴 (2005)	泛指工作上能達到要求水準的能力，也可說是由高績效工作人員所顯現出來的行為、態度。
許南雄 (2006)	實質內容包括經營管理、專業技能、因應危機變革、統合運作之知能。
黃一峰 (2007)	是一種執行職務上高績效者的行動特性，涵蓋知識、技能、態度，以及其他特性。
李嵩賢 (2007)	是指以工作能力運作或職務責任為主的能力。
胡珍珍 (2007)	「能力」是一種行為表現，乃是針對特定工作而形成的模式，對於同質性工作有其共通、可適用性，但若是工作不同，所需之行為表現便會不同，因為每個人所具備之先天條件不同，並無法先天具有這種行為表現，因此應經由相關的訓練來達成。
鍾如惠 (2009)	「能力」係指個人具有足以執行某項工作或任務的一切動機、特質、知識、技能與態度，此一能力是與工作績效有關的行為層面，可以根據某種標準予以衡量，亦可經由學習發展而予以提升。

資料來源：轉引自胡珍珍(2007)及鍾如惠(2009)之研究加以彙整

從以上各學者對於職能定義的發展過程可知，職能已從單純的「個人目前已具備的知識、技能與特質」概念，如 Knowles、Peak & Brown 及 McLagan 等人即認為職能為個人所應具備之相關技能、認知與態度。延伸到「與工作相關」的能力，如 Byham & Moyer 認為能力是一種與工作成敗有關的行為、動機與知識，而這些行為、動機與知識是可以被分類的。更進一步含蓋「不斷學習、以及開發個人已具備與尚未具備的更高層次的知識與技巧」的觀念，如 Ralelin & Cooledge 認為職能必須涉及敏感性、創造性以及直覺等不能輕易觀察到的個人特質，並且包含「學習再學習」的有機能力(organic)，

假使職能不能被持續的學習及提升，則將會逐漸的失去效能。

## 貳、職能的內涵

職能的內涵包括了五種基本特質：動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge)、以及技巧 (skill)。知識及技巧是屬於較為外顯性的，是比較容易被看見的；相對的，動機、特質以及自我概念是屬於個人較深層難以發現的內隱特性，透過內隱及外顯的特性，可以作為預測工作績效的基礎，藉由動機、特質、自我概念、以及知識這些職能，可以預期員工會有什麼技巧產生，而綜合這些職能，便可以預期會有什麼樣的工作績效表現的程度 (Spencer & Spencer, 1993)。

根據佛洛依德所提出之「冰山原理」，人的行為顯性可見部份僅佔八分之一，而八分之七乃潛於冰山之下不易觀測。Spencer & Spencer (1993) 則提出了「冰山模型」的概念 (圖 2-2-1)：「職能」是指一個人所具有的外顯特質與潛在特質 (underlying characteristic) 總合。潛在特質之意為：是指個人個性中最深層、長久不變的部份，即使在不同的職務或工作中，都可由這些基本特性，而加以解釋或預測會有什麼樣的思考或行為表現。

「冰山模型」說明一個人所具有的外顯特質 (知識--一個人所具備某方面特別領域的知識，而這些知識是使某人「能做」某事，而不是「想做」某事；技巧--指完成工作的生理或心智的能力) 與潛在特質 (動機--指一個人的意向或意圖，最終可能會導致行為的發生，可驅使人去達成特定的行動或目標；特質--指與生俱來、生理上的特質、以及對一些情境與消息的一致性反應；自我概念--是指一個人的態度、價值觀對自己的想法) 總合所構成之模型。知識和技巧是比較容易被看見，是屬於較為外顯性的、也是最容易加以訓練與發展的，所以對於這些職能的獲得而言，「訓練與發展」是最具成本效率的方式；相對地，動機、特質、以及自我概念則是屬於個人較深層、內在

隱藏的特性，是比較不容易被訓練與發展的。所以，在員工「甄選」時，藉由職能模式來找出具備這些職能的人，應是最具有成本效率的方式 (Milkovich & Newman, 1999)。

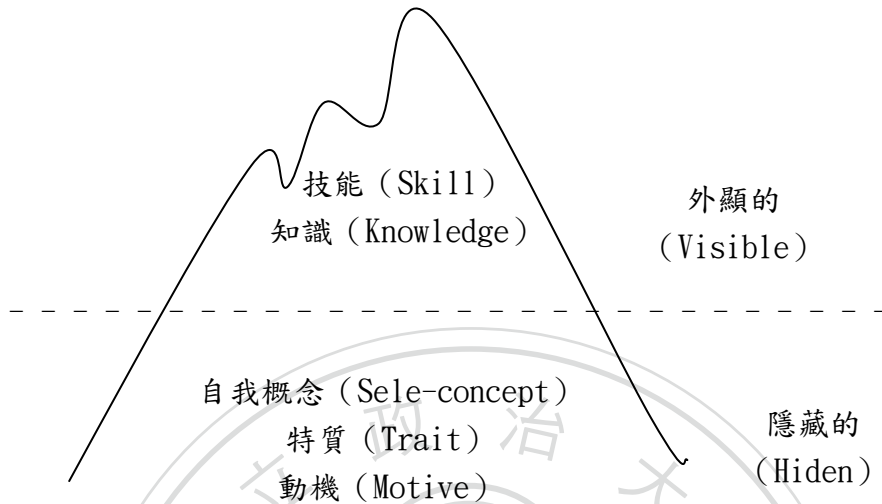


圖 2-3-1 冰山模型

資料來源: Spencer & Spencer(1993), Competence at Work: Models for Superior Performance, p. 11

Spencer & Spencer (1993) 將上述五種職能分類與其訓練發展的難易度以同心圓表示。

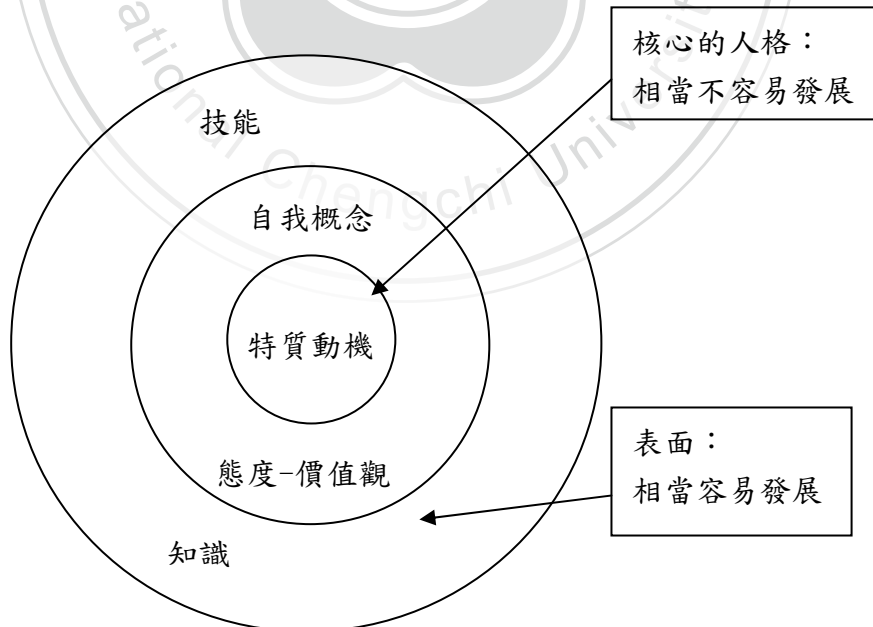


圖 2-3-2 核心與表面的職能

資料來源: Spencer & Spencer(1993), Competence at Work: Models for Superior Performance, p. 11

Lucia & Lepsinger 認為能力應包含與生俱來的性向與個人特質，再加上後天學習的技能與知識；而行為則是先天與後天各種能力的綜合產物，其間的關係形成一個金字塔的形狀，如圖 2-3-3 所示：

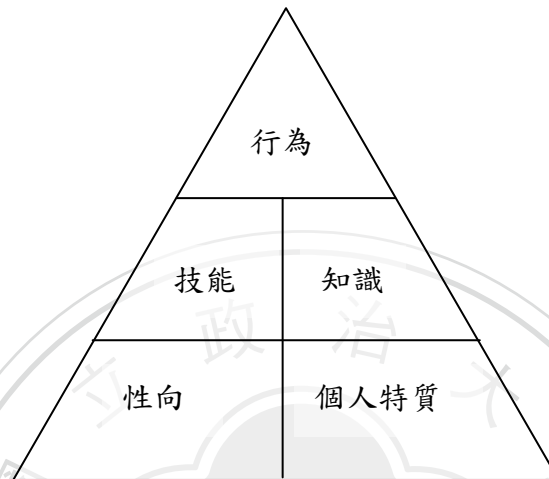


圖 2-3-3 能力金字塔

資料來源：Lucia and Lepsinger (1999) <The Art and Science of Competency Models>，(轉引自黃一峰，2001)。

### 參、職能的性質、類型及與績效間之關係

Catano (1998) 與加拿大人力資源研究組織 (Human Resource Research Institute) 合作的專案中，蒐集整理各家學者對職能之定義，並歸納出職能的三個共通點為：1. 職能是隱藏在有效與成功工作績效的知識、技巧、能力和其他特質；2. 職能是可以觀察與衡量的；3. 職能是可區分為一般與卓越績效者 (引自魏佳卿，2009)。

JMA Management Center Inc. (引自黃一峰、陳衍宏，2007) 在職能的分歧定義中整理出一些共有的特徵：

- 一、以新的概念來說明與解釋個人的能力：是從在職者身上具體觀察到的 KSAOs，而非抽象的標竿或規範。
- 二、重視個人的學習與發展，天生的部分不再被強調。
- 三、職能的評核對象是可以客觀外顯的行為特徵。



四、研究的焦點在與績效直接有關的部分。

五、不同於工作分析所得到的職務特性。傳統的工作分析認為職務特性只是影響績效的主要原因，而職能則認為個人行動與潛在能力才是影響主因。

就職能的實務應用方面而言，可將職能類型劃分為：核心職能、管理職能、專業職能與一般職能，如表 2-2-3

表 2-3-3 實務應用面的職能類型

類型	定義
核心職能 (core competency)	為確保一個組織成功所需的技術與才能的關鍵成功部分。
管理職能 (managerial competency)	係指主管人員執行特定職務或角色（經理、科長、課長等）時，所需具備的知識、技能、以及特質等之總和。
專業（功能）職能 (functional competency)	與工作職掌及目標直接相關，也就是要有效達成工作目標，所必須具備的工作相關特定職能。
一般職能	意指企業中之一般行政、幕僚人員所應具備的門檻才能，即從事該工作必要的特性（通常是知識或基本的技巧，如閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等）。

資料來源：林文政、楊尊恩（2004）

此外，Nordhaug 運用任務特性、行業特定性與公司特定性三個維度將職能分為六個類型，圖 2-3-4 說明如下：

行業特定性 >>>> 公司特定性

任務特性	基本通用職能	行業通用職能	公司內部通用職能
	跨行業標準職能	跨公司特定職能	獨特公司職能

圖 2-3-4 Nordhaug 的職能類型

資料來源：引自吳偉文、李右婷（2006）

學者 Boyatzis (1982) 將工作績效的變數區分為：個人職能、工作要求、以及工作環境等，當此三個關鍵因素相互配合時，即能夠產生卓越的工作績效。 Spencer & Spencer (1993) 基於此提出了職能可以作為預測工作績效的基礎，因此，藉由動機、特質、自我概念、以及知識這些職能，可以預期員工會有那些技巧的行為產生。綜合這些職能，更能夠預見會有什麼樣的工作績效程度的表現。圖 2-3-5 為其所提出的「職能—行動—績效」因果流程圖，該圖說明職能是一個綜合性的產出，它必須要包含目的(動機、特質、自我概念、知識等)，再經由行動面的表現，而職能最後的結果即為工作者在工作上的成績表現(即工作績效)。張火燦(1994)也提出一旦職能與工作需要配合之後，對工作績效將會有立即及明顯的影響。

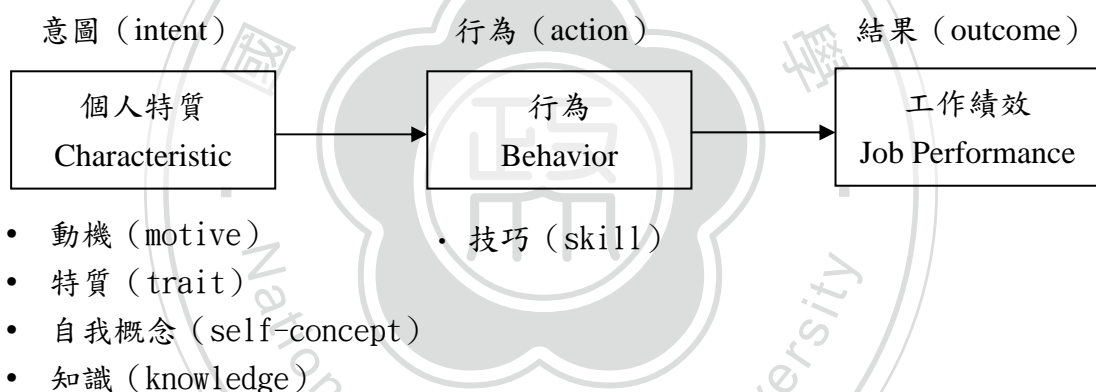


圖 2-3-5 職能因果流程

資料來源：Spencer & Spencer(1993): Competence at Work: Models for Superior Performance, p. 13

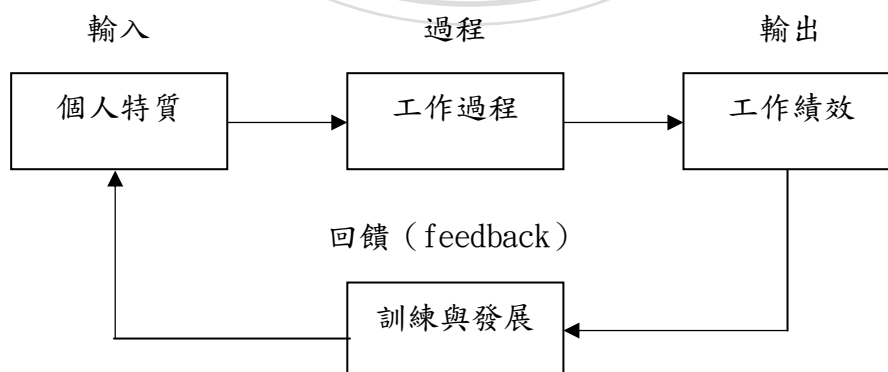


圖 2-3-6 職能的系統觀

資料來源：鄧國宏(2000)，〈主管管理職能評鑑量表之建立與信、效度分析—以某商銀為例〉

透過圖 2-3-6 可以得知，在職能系統的輸入階段，個人特質即動機、特質、自我概念、知識、以及技巧等五種基本特性。在系統的過程階段為員工的工作過程，由上述的五種個人特質反應於工作的行為中。在輸出階段則是員工的工作績效，有效的職能必須反應於工作績效上。至於回饋的機制，就是透過不斷學習、以及開發個人已具備與尚未具備的更高層次的知識與技巧，「職能」應該要能夠持續地學習與提升，並且與工作的過程（行為）與績效相關，藉由此機制不斷地增加與改善本身的特質。

#### 肆、 小結

由以上文獻與相關研究的探討可知，員工具備職位應有的職能，對組織績效的提昇將有明顯的幫助。綜合各家學者對「能力」的定義，本研究認為所謂的「職能」，是一個人經由先天賦予與後天學習訓練所具備的知識、技能、態度及其他人格特質的綜合體，乃是針對特定工作而形成的模式，影響個人在工作上的行為與工作績效表現的重要因素。對於同質性工作有其共通、可適用性，但若是工作不同，所需之行為表現便會不同。此外，職能已從單純的「個人目前已具備的知識、技能與特質」概念擴展到「與工作相關」並且可以分類的行為、動機與知識，更進一步含蓋「學習再學習」的有機能力（organic），假使職能不能被持續的學習及提升，則將會逐漸的失去效能。

## 第四節 外派人員能力之相關研究

在國際化的趨勢之下，許多組織均遴選員工赴海外拓展或執行業務，對組織而言，外派人員主要為具有專門知識技術或是管理階層，是經營上的重要幹部或優秀人才，通常由國內具有「專業技能」以及「該員工過去在國內的績效表現」績優者中遴選，惟學者 Tung(1981) 在其研究中指出，原來在母公司表現優異的管理人員，並不代表其駐外工作一定會順心如意，其原因在於外派人員所處的情境甚為複雜，特別是在社會、經濟、政治、法律、科技與文化層面上 (Murphy & Cleveland, 1991)，外派人員除了需面對工作上的挑戰外，尚需克服環境適應問題，所以存在著許多管理上的問題，因此探討外派人員所需具備之能力以提升組織海外業務之績效也就日漸受到重視。

### 壹、外派人員之研究趨勢

一般而言，駐外經理於海外推行工作時，將面臨來自母國政府、母公司、地主國政府、團體、競爭者、顧客、供應商、員工、家人甚至於自己的種種壓力，如圖 2-4-1 所示

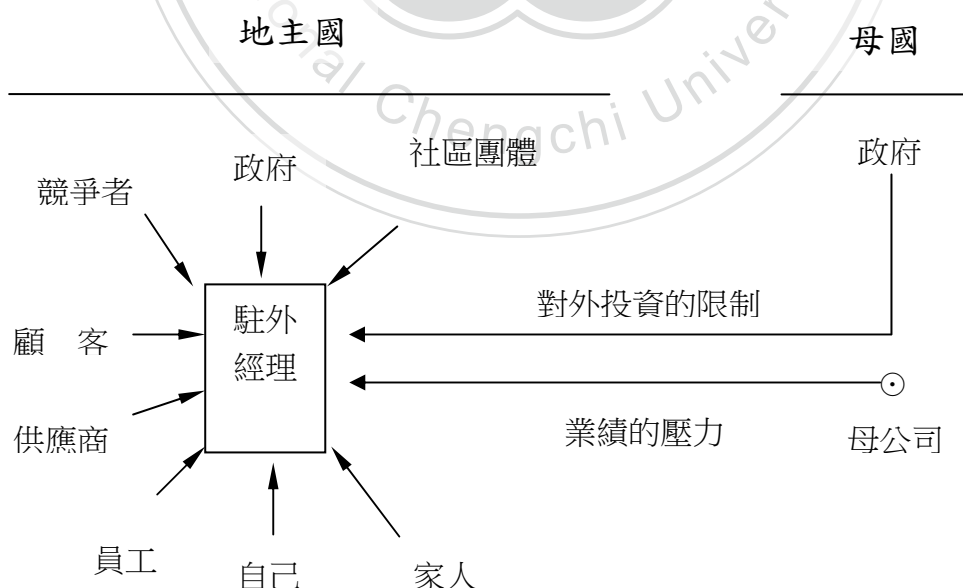


圖 2-4-1 駐外經理所面對的難題

資料來源：于卓民 (1998)《國際企業：環境與管理》頁 226



國外學者自 1970 年開始從實務面研究對駐外經理的相關課題，而我國自 1990 年代開始，學術界對國際人力資源管理派外人員興起了研究風潮，至今仍然方興未艾（陳歆瑜，2006）。學者對於外派人員之研究範圍相當廣泛，依據林月雲及田文彬（2003）歸納 1989 年至 2002 年間的研究，發現國內學者主要從二方面探討派外人員的相關議題，第一部份是探討影響派外人員成敗的因素，包括「成功派外人員的特性」、「派外人員的海外調適」、「派外的意願」、「離開現職傾向」等主題。另外是以國際人力資源管理議題探討派外人員管理問題，包括派外人員的甄選管理、培訓管理、跨文化訓練、薪資福利管理、回任管理及工作支援等主題。

在外派人員執行業務成敗因素部分，早期主要為探討派外人員的專業技術能力，其次為語言流利、派外動機與人員背景與外派成敗間之關係。後續許多研究發現，對外派人員而言，適應不熟悉的文化比他們所面臨在專業上的問題來的更重要（McEnry & DesHarnais, 1990；Dowling, Welch & Schuler, 1999；Aahad & Osman-Gani, 2000；Osland, 1995；引自胡漢揚，2003），所以，在探討外派人員成敗因素的研究上，除外派人員所需具備之專業能力之外，組織特性、組織支持、跨文化適應、人際關係能力、溝通及談判能力、適應能力甚至於家庭因素均漸漸受到重視，並有廣泛的研究。

## 貳、 遴選派外人員的準則

服務於母公司的員工因工作環境係處於政治、社會、文化、法令等因素均熟悉的情況下，且母公司內具有完善的組織分工、充足的人力及資源，遇有相關技術或業務的問題，通常可立即獲得支援並予以解決。駐外人員則因其所面臨的政治、社會、文化、法令等因素均與母國有所差異，且難以如同國內母公司員工擁有完整資源及分工，遇有相關技術及業務的問題，可立即獲得支援，因此比母國同階級的員工負擔更重的責任。駐外人員如欲於海外複雜工作環境下成功的執行

業務，除了需要具備組織特有的專業技術、業務知識等才能獨立且即時的面對及解決問題外，尚需有合適的個人特質，其本身及家庭亦需有良好的適應能力，才能在海外複雜的環境中，完成組織交付的任務。Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., and Moffett, M. H., (1994) 等人歸納出選擇駐外經理的準則，如表 2-4-1 所示

表 2-4-1 選擇駐外經理的準則

能力	適應性	個人特質
● 技術知識	● 對國外工作的興趣	● 年齡
● 領導能力	● 交際手腕	● 教育水準
● 經驗及過去的績效	● 文化感同力	● 性別
● 對該區域的了解	● 對新管理型態的認同	● 健康狀況
● 語文能力	● 對環境限制條件的調適	● 婚姻狀態
	● 家庭的適應性	● 社會的可接受度

資料來源：Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., and Moffett, M. H., (1994); International Business, NY: The Dryden Press. ; 轉引自于卓民 (2000)

### 參、 派外人員應具備的能力

任何組織均有其特定之功能及目標，其員工所需具備之能力亦需符合其特定之要求，根據國內外學者針對不同產業或組織對派外人員所需具備之能力所作之研究結果亦顯示外派人員從事海外任務時仍以具備推動組織任務之專業技能及知識為主，但因外派人員身處於不熟悉的工作及生活環境中，其所面臨之挑戰也較母國人員為高，所以除了專業技能及知識外，亦需具備其它有助於執行海外任務之能力，茲將國內外學者對於外派人員所需具備之能力及特質之研究整理如下：

表 2-4-2 國外學者對於派外人員應具備能力之研究

學者 (年代)	派外人員應具備之能力
Katz (1955)	1. 技術能力(technical skill); 2. 人際能力(human skill); 3. 概念化能力 (conceptual ability)
Brislin(1981)	1. 完成職務所需的專業知識；2. 語言能力；3. 溝通能力；4. 能掌握機會在其他文化追求成長與培養興趣；5. 能瞭解不同文化人民的思考及行為方式；6. 能依照其他文化既定程序去完成工作

Tung (1981) Mendenhall & Oddou (1985) Ronen (1990) Pucik & Saba (1998)	1. 專業及技術能力。 2. 介面能力。 3. 領導因素。 4. 家庭狀況。 5. 文化知覺。
Zeria & Banai (1985)	高教育程度 (學歷)
Hixon (1986)	1. 專業能力；2. 定居國外的意願
Mendenhall & Oddou (1986)	1. 自我導向層面 (self-oriented dimension) 2. 他人導向層面 (others-oriented dimension) 3. 認知層面 (perceptual dimension) 4. 文化韌性層面 (cultural-toughness dimension)
Murray, F. T. & Murray, A. H. (1986)	1. 有效的技能；2. 抗壓能力
Mendenhall、Dunbar & Oddou (1987)	專業能力
Mendenhall & Oddou (1988)	跨文化適應的能力
Johnston (1974)	1. 變革能力；2. 記錄能力；3. 教導的技巧；4. 組織能力；5. 管理才能；6. 決策的能力
Boyacigiller (1990)	具備當地社會、商業習慣及溝通技巧的相關知識
Stone (1991)	1. 適應能力；2. 技術能力；3. 配偶及家庭適應能力；4. 人際關係能力
Barham and Wills (1992)	1. 策略性的覺察力；2. 對新情境的適應力；3. 對不同文化的敏感度；4. 人際關係；5. 處於多元文化團隊中的工作能力；6. 語言能力；7. 國際市場的洞察力；8. 國際協調的能力
Alder & Bartholomew (1992)	1. 瞭解各國企業經營環境的全球觀點；2. 能夠瞭解多元文化的地方回應；3. 與差異文化同事者協同學習；4. 跨文化的調適能力；5. 跨文化互動；6. 能和當地同事合作；7. 國外經驗
Baumgarten (1992)	1. 領導能力；2. 情感穩定性；3. 工作動機；4. 主動進取
Barham & Wills	1. 辨識複雜情境的能力 (cognitive

(1994)	2. 情緒能力 (emotional energy): 自我情緒意識、情緒反應、風險接受度 (risk acceptance); 3. 心智成熟度 (psychological maturity): 吸收新知的好奇心, 時間觀念以及正直的人格。
Mary & Gary (1995)	1. 技術能力; 2. 相關技能; 3. 家庭狀況; 4. 海外派遣態度
Kealey (1996)	1. 適應技能; 2. 跨文化技能; 3. 合作的技能
Han (1997)	1. 處理心理壓力的能力; 2. 溝通的能力; 3. 關係建立的能力; 4. 跨文化察覺能力; 5. 文化同理心的能力
Speitzer, McCall & Mahoney (1997)	1. 智力; 2. 專業知識; 3. 人際溝通; 4. 承諾; 5. 勇氣
石田英夫 (1985) Howard (1992)	1 管理能力; 2 決斷力; 3 分析能力; 4 多元化觀點; 5 精熟直線管理; 6 決策技巧; 7 領導技能; 8 關係管理
Jordan & Cartwright (1998)	1. 文化敏感性; 2. 語言的技能; 3. 處理壓力; 4. 相關的能力
Black & Gregersen (1999)	知識的創造和移轉與國際化的領導能力
日本松下公司 (1990)	1. 專長 (Speciality); 2. 管理能力 (Management Ability); 3. 國際適應能力 (International flexibility); 4. 語言能力 (Language); 5. 堅忍盡力 (Endeavor)
McCall & Hollenbeck (2002)	1. 開放的心胸及彈性的思考與戰略; 2. 文化好奇心與敏感度; 3. 具備處理複雜事務的能力; 4. 精神飽滿、富機智、樂觀向上且精力充沛; 5. 誠實與正直; 6. 穩定的個人生活; 7. 具有附加價值的技術或商業技能
Paul Evans, Vladimir Pucik, Jean-Louis Barsoux (2002)	1. 專業與技術能力; 2. 建立關係與溝通能力; 3. 領導能力; 4. 家庭因素; 5. 文化知覺的能力

資料來源：轉引自陳歆瑜 (2006) 及陳佩榆 (2006) 之研究加以整理



表 2-4-3 國內學者對於派外人員應具備能力之研究

學者（年代）	派外人員應具備之能力
李敏宰（1992）	1. 業務上專門知識及經驗；2. 到海外工作意願； 3. 耐心與毅力
黃英忠（1996）	1 管理能力；2 決斷力；3 分析能力；4 多元化觀點； 5 精熟直線管理；6 決策技巧；7 領導技能；8 關係 管理
趙必孝（1998）	1. 管理發展與專業能力；2. 調適與協調能力：包括 健康狀況、文化適應能力、人際關係能力、工作經 歷；3. 個人外派意願；4. 品德與自我指導能力
簡詩怡（2000）	1. 專業能力；2. 語文能力；3. 人格特質；4. 人際 關係；5. 溝通協調；6. 適應力
張裕隆（2001）	1. 決策；2. 願景；3. 管理變革；4. 危機處理；5. 策略規劃；6. 計畫組織；7. 市場敏感；8. 諮詢與授 權；9. 風險管理；10. 人脈建立；11. 成本績效；12. 追求卓越。
藍雅馨（2002）	1. 處理心理壓力能力；2. 溝通能力；3. 建立關係 能力；4. 跨文化察覺能力；5. 文化同理心能力
李美芬（2003）	1. 國際營運領導力；2. 海外專業知識技能；3. 資 訊科技能力；4. 跨文化調適；5. 跨國關係建立； 6. 外派人員特質
盧薇如（2004）	1. 跨國整合能力；2. 人格特質；3. 地方回應；4. 人際關係；5. 個人背景
洪鏡月（2004）	1. 管理上的足智多謀；2. 專業技術及管理技能；3. 人際關係能力；4. 過去的跨文化經驗；5. 涵化的態 度；6. 文化新奇性；7. 無疆界職涯的想法；8.
陳歆瑜（2006）	1. 誠信正直；2. 忠誠度；3. 主動積極；4. 危機處理； 5. 決策能力；6. 執行力；7. 獨立自主；8. 派駐工作 所需之特殊專業知識或技能；9. 過去工作績效；10. 駐外意願；11. 自信；12. 抗逆調適能力；13. 企圖 心以及工作經歷
莊佩綺（2009）	1. 專業能力；2. 語言能力；3. 人際關係；4. 溝通技 巧；5. 協調能力；6. 開放的心胸

資料來源：轉引自陳歆瑜（2006）及陳佩瑜（2006）之研究加以整理

綜合上述研究可發現學者對於外派人員應具備之能力因領域不同，其見解甚為多元，範圍亦相當廣泛，經歸納後可將組織遴選外派人員時考量需具備之能力及條件分類如下：

### 一、專業技能

所謂專業技能係指外派人員調派海外服務所需具備的專業知識技能及能勝任完成海外任務所需要的知識技能，Robinson(1984)針對美國多國籍企業所屬之 50 名成功外派人員所作之調查發現，影響外派工作成敗最主要因素為外派人員的業務知識。Tung(1981)探討 300 家美國多國籍企業不同職位類型外派人員之遴選標準後發現，雖然是不同職位類型的駐外人員，但其遴選標準中最重要的仍是業務上的專業知識與技能。Gonzalez and Negandhi (1967)與 Selmer (2001)的研究也指出，美國多國籍企業甄選外派人員主要是依據外派人員是否具有業務上的專業知識與技能(轉引自陳勝文，2003)。Hixon (1986)的研究發現，企業甄選外派人員主要取決於專業能力與定居國外的意願兩項標準。Mendenhall、Dunbar 和 Oddou (1987)認為雖然有其他標準，但美國企業在甄選派外人員時仍相當著重專業能力，將此視為外派成功的重要標準。我國學者簡明城(1993)以 122 家我國多國籍企業海外子公司為樣本所做的調查發現，我國多國籍企業甄選海外派遣人員時，最重視的也是海外派遣人員在業務上的專業知識與技能。蔡叔君(1988)與李敏宰(1993)及莊佩綺(2009)對我國企業的研究也有相同的結果。Mendenhall & Oddou (1985)指出跨國人員若未具有專業，也會造成跨國人員對於海外工作適應困難的情況發生。

綜上所述，在外派人員甄選過程中，過去許多研究文獻皆指出專業技能的重要性。專業能力是一項企業較能評估的準則，可基於個人過去工作的績效加以衡量，且不同的組織有其專屬之專業技能，因此廣為多數企業所採取。

## 二、跨文化能力

所謂跨文化適應 (cross-cultural adjustment) 即為個人在變換環境時所做的心理調適,使其能在工作或非工作方面減少衝突及壓力,在心理上增加舒適感及自在感 (Aycan, 1997; Caligiuri, 2000; Takeuchi et al., 2002a)。外派人員在接受不同文化的衝擊下,是否能順利完成任務,所憑藉的不只是專業素養或管理能力,還包括是否能有良好的跨文化適應情形。Cui & Awa (1992) 整理有關跨文化能力的文獻指出跨文化能力應該包含人際能力、社交能力、文化同理心 (cultural empathy)、對模糊狀況與不確定性的忍受力和彈性、管理與問題解決的能力。Kealey (1996) 指出從事跨文化事務所需的三類技能分別為 (轉引自李美芬, 2003):

- (一) 適應技能: 為海外處理個人、婚姻和家庭等問題及生活與工作環境的能力,能擁有良好適應技能的人能在海外發展安寧、舒適如同家的感覺。包括正面的態度、壓力容忍度、婚姻與家庭穩定性、耐性、情緒的成熟度、心靈的安全感。
- (二) 跨文化技能: 能否融入當地生活文化並且在當地文化找到適合生活與工作方式。包括文化的參與性、政治的敏感度、文化的敏感度。
- (三) 合作的技能: 著重工作的需求及同僚與合作夥伴間建立有效的工作關係,建立好的合作關係有賴於開放心胸,促進人與人之間的信任與了解,以建立良好的合作關係。包括開放性、專業承諾、耐性、關係建立、自信、問題解決。

派外人員之專業技術能力與跨文化適應能力彼此之間亦具有正向關係, Hawes & Kealey (1981) 認為外派人員個人的管理與技術能力可增強其跨文化適應,理由有三 (陳勝文, 2003):

- (一) 派外人員的專門技術可幫助減少其對於新工作角色的不確定性,協助減低壓力並促進派外人員之跨文化適應。

(二) 當一個人的工作能力增加時，會幫助其自我工作信心的提高。

(三) 派外人員如顯示其在工作方面的能力表現，則可能會增加派駐國當地機構對派外人員的信任與合作。

### 三、穩定性及獨立作業的能力

派外人員在派遣至海外的的工作後，必須完成母公司所賦予的使命，缺乏了在母公司的週遭資源與支持，以及技術與管理顧問的協助，被派遣至海外子公司更需要獨立自主完成工作使命。具有穩定性與獨立作業的能力可以提升他們被派遣到海外所承受的文化衝擊，有助於他們以健康的態度面對種種迎面而來的壓力。

### 四、語言能力

語言是人類溝通的重要工具，人類的經驗得以累積、文化得以持續，語言扮演了一個重要的角色。語文也是一個國家文化重要的組成因素，也是學習其他國家文化、價值觀與行為習慣最有效的方法之一。熟練外語不僅可以使外派人員更直接、無障礙地與當地員工進行溝通，也是派外人員與當地人士建立關係、發展友誼、減少衝突的重要工具。如果外派人員沒有地主國的語言能力，那麼他們就必須依賴當地的翻譯來適應其環境。因此對國際企業而言，語言的差異就影響到在地主國的溝通效果。在地主國營運，多國公司要考慮到與四個不同群體的溝通-顧客、供應商、員工和政府-以及子公司與母公司間的溝通。

儘管英文是世界上最廣泛使用的語言（于卓民，2000）也是全球商業的共通語言，但不一定是當地員工、顧客、經銷商或供應商所使用的語言。一個外派人員要能成功地完成外派任務，通常須建立在與這些群體有效地溝通上。因此語言能力是任務績效與文化適應的重要關鍵因素（Tung & Andersen，1997；McEnery & DesHarnais，1990，轉引自胡漢揚，2003）。Brislin(1981)、Zeira



& Banai (1985)、蔡叔君 (1988)、Barham & Wills (1992)、Mary & Gary (1995)、簡詩怡 (2000) 等人之研究結果均認為語言能力為甄選外派人員時所不可或缺的主要能力。

#### 五、與工作相關的技術能力

Selmer(2001)發現，儘管專門的技術和知識能力是最基本的，也是最重要的成功要素，而相關的能力亦顯示能提昇外派任務成功的績效。實證顯示，和工作相關的技術能力也是成功的外派人員工作績效的主要因素之一(陳勝文,2003)。Bartlett & Ghoshal(1989)指出從事海外營運的人必須建立致勝的組織策略，且能跨越組織、國界的限制，偵測全球的商機及威脅，進而整合區域資源提昇企業整體效益。在外派人員的相關文獻中部分學者有提出變革能力、記錄能力、教導的技巧、組織能力、管理才能、決策的能力等都是國際企業在甄選外派人員時所考量的 (Johnston, 1974)。另外對海外子公司管理者而言，管理能力、決斷力、分析能力、多元化觀點、精熟直線管理、決策技巧、領導技能、關係管理等能力都是要從事跨國際營運及整合時所需要具備的能力(石田英夫,1985;黃英忠,1996) Mary & Gary (1995)則認為外派人員除了專業技能以外的相關技能應該包括文化意識、情緒定力、跨文化的溝通能力、外國語言的知識、非民族的優越感與彈性 (許哲昌, 2005)。

#### 六、其他影響派外人員成功之條件與因素

在全球化競爭的時代裡，跨國企業派遣專業經理人至海外赴任的情形相當頻繁。一般而言，企業在招聘或遴選外派人員時，均以其所具有之專業能力或於國內有良好的績效表現者為首要條件，但根據駐外地點與母公司強調的目標不同，常考慮包括年齡、教育水準、性別、健康狀況、婚姻狀態以及地主國社會對該人員的可接受度等個人特質 (于卓民, 2000)。此外，個人外派意願 (Mary & Gary, 1995; 趙必孝, 1998) 及家庭因素 (Blocklyn, 1989、Black

& Stephens, 1989、Breet & Stroh, 1995、Ronen, 1989；Mary & Gary, 1995；Paul Evans, Vladimir Pucik, Jean-Louis Barsoux，2002) 亦為考量的因素之一。

#### 肆、小結

一般而言，績效表現良好之員工均具備組織所需的職能，並通常為組織遴選派外人員的重要參考依據，但在有關研究指出，原來在母公司表現優異的管理人員，並不代表其駐外工作一定會順心如意，其原因在於外派人員所處的情境甚為複雜，特別是在社會、經濟、政治、法律、科技與文化層面上 (Murphy & Cleveland, 1991)，外派人員除了需面對工作上的挑戰外，尚需克服環境適應問題，若環境適應不良可能使其無法充分展現其所具備職能，進而影響其工作績效。由此可知，派外人員所需職能較國內人員複雜，除了具備推動組織工作所需職能外，尚需具備良好的環境適應力，方可於海外順利推展業務。

### 第三章 僑務工作重點及範圍分析

本章第一節至第四節將由僑務委員會的歷史、組織、法規政策、職掌、國內外員工及研究個案休士頓華僑文教服務中心簡介等方面的資料進行歸納整理，第五節依據前項資料分析出僑務工作的內涵及僑務駐外人員的定位，並與第二章各節所分析探討的相關理論及文獻進行連結。

#### 第一節 僑務工作源起、演進及發展

##### 壹、僑務工作源起

1858 年廣東巡撫勞崇光設立招工局，由中西官吏監督，以保障出洋華工之權益；同年，清政府在廣州、廈門、寧波、天津等四大港口設立出洋問訊局，可視為僑務機構的發端，惟當時並無眼光遠大之僑務政策，亦無保護華僑之力量。直至孫中山領導革命，推翻滿清，創建民國，中國始有真正之僑務政策（夏誠華，2005）。

表 3-1-1 我國僑務機構設立沿革

名稱	成立時間	備註
出洋問訊局	1858	設立於廣州、廈門、天津及寧波
福建暨南局	1912	成立於廈門，該局職掌包括華僑教育、實業，及移民募債等事宜
僑工事務局	1918	設立於北京，主要職能為監督僑工的招募和保護僑工等事宜
僑務院	1922	設立於北京，為「僑工事務局」更名而來
僑務局	1922. 1. 24	設立於北京
僑務局	1924	孫中山先生設置於廣州大本營內
僑務委員會	1926	成立於廣州，隸屬於國民政府
僑務局及華僑教育委員會	1927	國民政府奠都南京，外交部於上海設僑務局，大學院在南京附設華僑教育委員會
僑務委員會	1928. 9	於南京恢復設置，隸屬於國民政府，隨即撤銷上海僑務局
中央僑務委員會	1929	中國國民黨鑑於僑務與海外黨務相關聯，為便於指揮，由國民政府改隸中國國民黨中央執行委員會
僑務委員會	1932. 4. 16	成立於南京，直屬於國民政府行政院，成為今日之僑務委員會

資料來源：陳樹強（1992），頁 191；夏誠華（2005）714-718

## 貳、 僑務工作的演進及發展

由上述資料可知，僑務機構自民國創建至政府播遷來台此段期間，僑務機構履改變，或屬於中央，或隸於地方；時歸政府，時歸黨部，人事既多變遷，政局亦激盪不穩，僑務工作自難顧及（夏誠華，2005）。政府遷台後，由於僑務工作的重視及主持僑務人事的安定，僑務反而有非常的開展（陳烈甫，1987）。而僑務工作隨著不同時期國家情勢的演變，其內涵也不斷調整，與時俱進，最早期之僑務工作僅係被動保護出洋華工，免於遭受西方國家的不公平對待；建國初期則為號召華僑捐輸、報效疆場，對抗日本侵略；1949年政府遷台後，僑務工作內容可概略分為下列階段：

### 一、 第一階段（1950—1970年）：

政府播遷來台初期，仍處於動盪不安之局勢，此階段僑務工作重點在政治上係以「反攻大陸」為口號，爭取僑心，集合反共勢力抗拒大陸在海外的政治影響。其僑務政策主要是透過與海外傳統僑社的關係，建立健全華僑社會陣地，以促進政治和經濟的恢復及發展。

### 二、 第二階段（1970—1980年代）

我國與美國斷交及退出聯合國後，我國的外交工作面臨了極大的困境，在國際間亦呈現孤立的傾向。此階段僑務工作除仍被視為反共復國的號召力量外，亦逐漸成為支持我國加入國際組織的一股重要力量。為此，政府採取彈性的僑務政策，分別在政治及文化層面上爭取僑心的認同，在經濟上加強與僑資的合作聯繫，以此突破政治孤立的困境。

### 三、 第三階段（1980—1990年代）

隨著中國改革開放，經濟高速發展，在國際間的崛起，以及海外僑情的重大變化，我國國際活動空間日益縮小，此階段的僑務政



策轉向務實化，逐步與政治、外交、經濟等多元化的目標結合。

#### 四、第四階段（2000-2008年）

2000年民進黨執政後，將僑務重點放在台僑，並運用台僑在海外資源，結合民主、自由及人權的主軸，動員僑團對抗中國統戰，以收海外宣傳之效，此階段僑務政策的生態環境發生巨大的變化，以往拒絕與駐外單位接觸的一些台籍社團，開始聯繫和接觸；而部分傳統的華人社團，對於民進黨「台獨」理念和僑務政策仍有疑慮。此外，隨著中國大陸新移民的大幅增加，造成海外僑社結構的改變，民進黨政府為政府拓展國際空間，大力協導僑團辦理支持台灣加入聯合國的活動，讓僑務工作充分發揮外交二軌的功能，成為加入國際組織的工具，其原裁撤僑務委員會的主張也因此受到動搖。

#### 五、第五階段（2008年-迄今）

上述四個階段兩岸之僑務工作皆屬對抗零和的局勢，2008年馬英九擔任總統後，由於兩岸關係趨於和緩，僑務工作的主軸則由以往的對抗逐漸演進至競爭。我國與中國大陸各自在僑務工作上力求精進，提高服務品質。並提出「外交休兵」、「僑務休兵」及「大僑社」<sup>5</sup>等政策理念，以因應新局。

### 參、僑務工作之內容

我國並非唯一甚至也非主要輸出移民的國家，印度、義大利、波蘭、西班牙乃至德國、英國、日本、韓國均是大量輸出移民的國家，但上述沒有一個國家其移民後裔像華僑那樣，對母國有長期密切聯繫與認同、支持；也沒有一個國家自建國以來即有僑務機構服務僑民、推廣僑教（夏誠華，2005）。截至2009年底，於僑務委員會登記有案之海外僑團數已達5,072個（僑務委員會，2010），可見海外華僑在

<sup>5</sup>「大僑社」係僑務委員會委員長吳英毅於2008年中華民國雙十國慶賀詞中首次提出，其意涵為僑界是一個大家庭，沒有「老」、「新」、「台」僑等標籤，沒有敵人，只有朋友，不分彼此。在兩岸僑社部分則由過去劍拔弩張的零和對決，逐漸演變為互不否認的雙贏局面。

僑務委員會長期推動僑務工作的努力下，對祖國產生了緊密的聯結並取得認同與支持。

表 3-1-2 2003-2009 年僑務委員會輔導海外僑團登記數統計

年度	亞洲	美洲	歐洲	大洋洲	非洲	總計
2003	911	3,018	352	196	72	4,549
2004	935	3,194	361	207	73	4,770
2005	932	3,224	371	211	68	4,806
2006	940	3,208	380	229	68	4,825
2007	944	3,384	384	231	68	5,011
2008	945	3,391	386	232	68	5,022
2009	963	3,418	387	236	68	5,072

註：

1. 資料來源：僑務委員會網站，<http://www.ocac.gov.tw/public/public.asp?selno=983&no=983&level=B>，資料截取時間，2010.08.31
2. 本表所列僑團數，不含港澳地區。

僑務工作的對象雖然均居住於海外，惟實際推動係由國內僑務委員會員工及僑務駐外人員共同落實，除平日駐外人員於海外耕耘僑界、從事聯繫服務工作以建立良好的關係之外，尚需經由國內透過不同時機、目的所舉辦各式各樣活動（如雙十國慶、回國邀訪團或研習活動等），將海外僑界的關係與國內進行連結，僑務工作即在此一架構下增進華僑對國內政經人文、民主發展現況之瞭解，並轉化為對國內的支持向心。僑務工作依其服務對象及內容之屬性之不同，主要可分為僑社聯繫與輔助、華僑文教服務、華僑經貿輔導、僑生升學輔導、華僑證照輔導、新聞及資訊服務等工作項目。其執行單位及具體作業內容如表 3-1-3

表 3-1-3 僑務委員會工作項目

執行單位	工作項目	具體作業內容
第一處	僑社聯繫與輔助	華僑狀況之調查、糾紛處理、華僑團體輔導、華僑獎勵補助、華僑福利給予等。
第二處	華僑文教服務	華僑學校教育指導監督、華僑社會教育推廣、華僑職業教育推行、華僑文化傳播事業輔導事項、函授教育。
第三處	華僑經濟輔導	華僑回國投資鼓勵協助、華僑貿易金融協助聯繫、海外僑營企業發展協助、華僑經濟資料調查分析。
僑生輔導室	僑生升學輔導	僑生回國升學輔導、在學僑生生活輔導、畢業僑生聯繫服務事項。
華僑通訊社	新聞及資訊服務	透過台灣宏觀電視、宏觀報、網路電視及電子報等工具向海外僑界進行文宣工作
華僑證照服務室	華僑證照輔導	華僑身分證明書核發、役政用僑民身分證明書核發、華僑護照加簽僑居身分事項等。

資料來源：本研究依據僑務委員會組織法整理

上述工作項目及具體作業內容係原則性規範，實際落實需視海外僑界需求並根據國內外情勢及兩岸關係與時俱進，訂定符合時勢所需之工作重點及實施方案，根據僑務委員會委員長吳英毅指出，當前僑務工作重點及實施方案如下

表 3-1-4 當前僑務工作重點及實施方案

僑務工作重點	實施方案
凝聚僑界共識，增進海內外交流聯繫	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辦理僑務座談會，傾聽僑胞聲音</li> <li>● 舉辦工作研討會暨邀訪，促進海內外交流聯繫</li> <li>● 結合僑務志工，擴大服務層面</li> <li>● 輔導區域性年會或節慶活動，團結僑社力量</li> <li>● 提升海外服務據點效能，凝聚僑胞向心</li> </ul>
加強聯繫主流教育體系，推動全球僑教數位化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健全僑校發展，鼓勵與主流學校之交流合作</li> <li>● 研議調整教材供應策略，有效結合民間教學資源</li> <li>● 加強僑教數位化工作，全力拓展海外華語市場</li> <li>● 建構中華文化藝術交流平台，傳揚中華及台灣多元文化</li> <li>● 創新活化華裔青年活動，吸引海外青年認識台灣</li> </ul>
結合國內外資源，配合推動經濟發展	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鼓勵台商返國投資參訪，促進商機交流合作</li> <li>● 培育僑商經貿人才，協助僑營企業發展</li> <li>● 結合僑商力量，協助拓展對外關係</li> <li>● 強化信保基金保證功能，擴大僑商融資保證服務</li> <li>● 鼓勵僑胞參與綠化造林，支持節能減碳及國土保育</li> <li>● 規劃推動僑鄉計畫，鼓勵僑胞返國置產養生</li> </ul>
輔導僑生回國升學與照顧，加強畢業僑生聯繫	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增加海外華裔僑生來源</li> <li>● 落實在學僑生生活輔導與照顧</li> <li>● 加強畢業僑生聯繫與服務</li> <li>● 辦理海外青年技術訓練班</li> </ul>
運用多元媒體傳播，全方位展現政府施政作為	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賡續發展「台灣宏觀電視」，提供海內外交流平台</li> <li>● 推廣「台灣宏觀網路電視」，無遠弗屆行銷台灣之美</li> <li>● 充實「宏觀周報」內容，數位化發展擴增傳播效益</li> <li>● 整建「宏觀影音電子報」，提升網路僑情服務機能</li> </ul>
強化證照服務品質，提升為民服務效能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 核發華僑身分證明文件</li> <li>● 反映僑界意見，爭取僑民合理權益</li> </ul>
辦理海外僑民人口及社會經濟統計，提供施政參考	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加強校正全球海外華僑、台僑人口統計</li> <li>● 蒐集海外僑民之資訊及意見</li> </ul>

資料來源：本研究依據僑務委員會委員長吳英毅於 2009 年 9 月 28 日立法院第 7 屆第 4 會期外交及國防委員會當前僑務施政報告整理

#### 肆、僑務委員會員工職能需求現況分析

為因應政府推動促進公務人員人力核心能力方案，創造競爭優



勢，僑務委員會於 2005 年 8 月 31 日訂定僑務委員會專業核心能力辭典，依據重要核心業務，列出辦理各項業務所需之共同核心能力如下表 3-1-5 所示：

表 3-1-5 僑務委員會共同核心能力需求

執行單位	重要核心業務	所需共同核心能力
第一處	辦理邀訪暨舉辦僑社工作研討會，培育新生代僑社中堅幹部，健全僑社組織	1. 僑情研判及分析能力 2. 活動規劃及執行能力 3. 協調、溝通及互動能力 4. 具國際觀及多國語言能力 5. 綜合創新能力
第二處	輔助僑校發展 傳承民主多元文化	1. 僑教資源需求分析規劃能力 2. 掌握最新數位學習趨勢及分析規劃能力 3. 成本分析及經費控管能力 4. 策略規劃及創新能力 5. 溝通及團隊合作能力
第三處	輔導海外華僑經貿相關事宜	1. 經濟、貿易及商務相關知識 2. 英語文閱讀等基本能力
華僑通訊社	經營「台灣宏觀電視」	1. 僑社收視需求研析能力 2. 運用新興數位傳播科技能力瞭解網際網路現況及趨勢 3. 提昇視訊服務品質及傳播行銷專業能力
第二處	辦理推展海外華文函授教育事宜	資料管理及統計能力
華僑證照服務室	辦理華僑身分證明書及護照加簽僑居身分	1. 能以多國語言為民服務 2. 熟諳行政之法律條文 3. 具服務熱忱之態度 4. 重視民情，主動溝通協調
僑生輔導室	鼓勵僑生回國升學，輔導照顧在學僑生及加強畢業僑生聯繫	1. 海外學生來源分析及規劃能力 2. 活動規劃、聯繫及協調溝通 3. 聯繫溝通及協調規劃能力 4. 資料管理及預算管控能力 5. 僑情趨勢分析規劃能力
國會聯絡組	國會聯絡工作	1. 與立院溝通表達能力 2. 協調能力
秘書室	策訂本會中程及年度施政方案及施政計畫	1. 與處室溝通表達能力 2. 綜合彙整評核能力。

資料來源：本研究摘自僑務委員會網站彙整：[http://www.ocac.gov.tw/bulletin/bulletin\\_pop.asp?no=1302](http://www.ocac.gov.tw/bulletin/bulletin_pop.asp?no=1302) 整理。資料截取時間：2010.08.29。

## 第二節 華僑文教服務中心設立及人員派遣

為了落實憲法中的僑務政策，政府於 1926 年設立僑務委員會，惟初期並未於海外設立服務據點，當時僑務工作之推動在設有使領館的地方，由外交人員施行，在未設有使領館之地方，則由國民黨海外黨工人員施行（李盈慧，1997），1982 年僑務委員會訂定「僑務委員會駐外僑務工作人員設置規則」，於重要海外地區置駐外僑務工作人員直接與海外華僑接觸互動，提供多樣化的服務，以建立與華僑穩固情誼並凝具對國家之向心力，成為海外支持國家的一股重要力量，並導正之前委由海外黨工或當地華文教師辦理僑務工作的情況。1985 年，僑務委員會為擴大僑社服務、增進僑民福祉，報奉行政院核定發布「海外華僑文教服務中心設置要點」，並依據該要點規定，針對海外僑社需求，選擇華僑眾多之地區，先後設置華僑文教服務中心，1998 年 1 月 8 日立法院通過修正僑務委員會組織法第十七條，使華僑文教服務中心之設置取得法源依據並制度化（監察院，2004），由此可見，僑務工作之推動的確有其必要性。

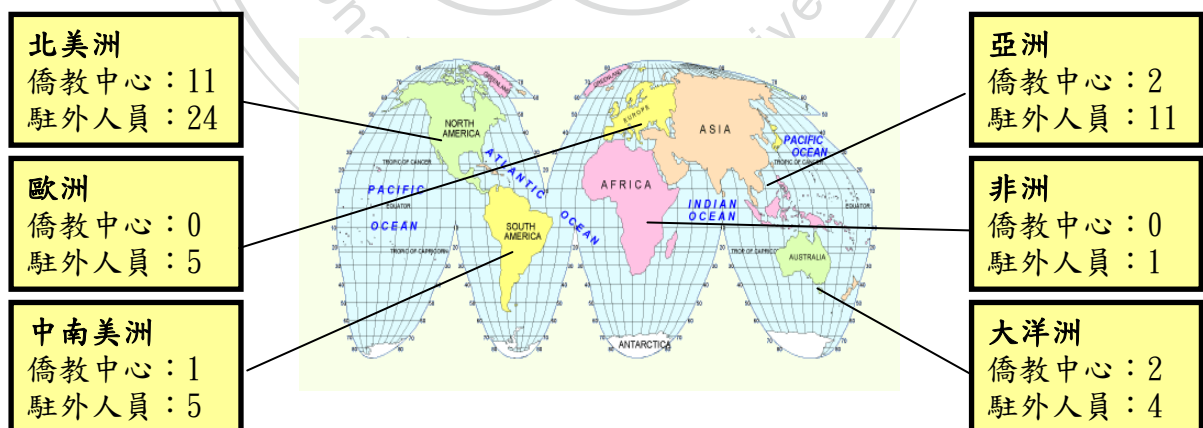


圖 3-2-1 僑務委員會僑教中心及駐外人員分布  
資料來源：本研究整理

表 3-2-1 僑務委員會海外服務據點人員配置情形

洲別	地區	工作地點	僑委會 派駐人員	當地 僱用人員	備註
北美洲	美國/波士頓	波士頓華僑文教服務中心	1	3	緬因州、新罕布夏州、佛蒙特州、麻塞諸賽州、羅德島州
	美國/華府	華府華僑文教服務中心	2	4	哥倫比亞特區、馬里蘭州、維吉尼亞州、西維吉尼亞州、德拉瓦州
	美國/紐約	紐約華僑文教服務中心	3	4	紐約州、紐澤西州、康乃狄克州、賓夕法尼亞州
	美國/芝加哥	芝加哥華僑文教服務中心	2	3	伊利諾州、密西根州、印地安那州、俄亥俄州、愛荷華州、威斯康辛州及明
	美國/亞特蘭大	亞特蘭大華僑文教服務中心	1	2	喬治亞州、北卡羅萊納州、南卡羅萊納州、阿拉巴馬州、田納西州、肯塔
	美國/舊金山	舊金山華僑文教服務中心	3	4	北加州(加州中部斐市諾市以北)、內華達州、猶他州
	美國/洛杉磯	洛杉磯華僑文教服務中心	2	6	南加州(不含橙縣)、新墨西哥州
	美國/橙縣	橙縣華僑文教服務中心	1	2	南加州橙縣、聖地牙哥、亞歷桑那州
	美國/西雅圖	西雅圖華僑文教服務中心	1	3	華盛頓、奧勒岡、愛達荷、蒙大拿、懷俄明、阿拉斯加
	美國/邁阿密	駐邁阿密辦事處	1	0	佛羅里達州、波多黎各、美屬維京群島、巴哈馬
	美國/休士頓	休士頓華僑文教服務中心	2	5	德克薩斯州、奧克拉荷馬州、阿肯色州、密西西比州、路易斯安那州
	美國/檀香山	駐檀香山辦事處	1	0	夏威夷州、美屬薩摩亞、美屬美拉環礁
	加拿大/溫哥華	駐溫哥華辦事處	2	2	卑詩省、亞伯達省、沙士卡其灣省、育空地區、西北地區、努納烏地區
	加拿大/多倫多	多倫多華僑文教服務中心	2	4	安大略省、緬尼托巴省、紐布朗斯維克省、愛德華王子島省、諾瓦斯科西亞
加拿大/蒙特婁	蒙特婁圖書閱覽室	0	1	蒙特婁	
大洋洲	澳洲/雪梨	雪梨華僑文教服務中心	1	3	新南威爾斯州、坎培拉特區、西澳
	澳洲/布里斯本	布里斯本華僑文教服務中心	1	1	昆士蘭州、北疆
	澳洲/墨爾本	駐墨爾本辦事處	1	0	維多利亞州、南澳州、塔斯馬尼亞州
	紐西蘭/奧克蘭	駐奧克蘭辦事處	1	0	紐西蘭

亞洲	印尼	駐印尼代表處	2	1	印尼
	菲律賓	菲華文教服務中心	2	3	菲律賓
	泰國	泰華文教服務中心	2	2	泰國
	越南	駐越南代表處	1	0	越南
	日本	駐日本代表處	1	0	日本
	韓國	駐韓國代表處	1	0	韓國
	馬來西亞	駐馬來西亞代表處	2	1	馬來西亞
歐洲	德國/柏林	駐德國代表處	1	1	漢堡邦、什霍邦、下薩克森邦、麥佛邦
	德國/慕尼黑	駐慕尼黑辦事處	1	0	巴伐利亞邦、巴登符騰堡邦、薩爾邦、黑森邦、萊茵法爾茲邦
	法國	駐法國代表處	1	0	法國
	荷蘭	駐荷蘭代表處	1	0	荷蘭
	英國	駐英國代表處	1	0	英國
非洲	南非	駐南非代表處	1	1	南非
中南美洲	巴西	聖保羅華僑文教服務中心	1	2	巴西
	多明尼加	駐多明尼加大使館	1	0	多明尼加
	巴拿馬	駐巴拿馬大使館	1	0	巴拿馬
	巴拉圭	駐巴拉圭大使館	1	0	巴拉圭
	阿根廷	駐阿根廷代表處	1	0	阿根廷
合計		37 個地點	50 人	58 人	

註

1. 資料來源：本研究整理
2. 未派有僑務委員會駐外秘書之地點其僑務工作由外交部或其他政府部門外派人員兼任



### 第三節 僑務駐外秘書之任用、訓練及工作內容

#### 壹、僑務駐外秘書之任用

海外僑務工作之推動因涉及公權力行使及主權象徵的意義，其駐外秘書之任用，適用公務人員任用法，必須由具有公務人員任用資格的人擔任，以確保其對國家的忠誠。其人選之決定通常由僑務委員會首長及人事幕僚單位以工作績效、語文能力及外派經驗等為考量標準，目前僑務駐外人員的主要來源有二：

##### 一、國民黨海外工作會人員

1970 年左右，中華民國政府因為駐外單位人員的編制有限，所以由國民黨海工會編列預算，並委由其人員負責僑務工作，直到 1984 年，僑委會逐漸擴編駐外僑務秘書預算。不過，由於海外僑務工作性質特殊，有時必須借重當地人才，是以當年就有許多人，是靠著可以因地制宜的理由，未經國家考試就就地合法，以符合公務人員任用資格（范揚盛，2003）<sup>6</sup>。

##### 二、具有正式國家考試及格錄取人員

僑務委員會編制內具有公務人員高等考試及格或公務人員普通考試及格後透過受訓或升等考試取得薦任資格者。

#### 貳、僑務駐外秘書之訓練

1990 年代以前中國尚未重視僑務工作，加上國民黨長期執政並於立法院佔多數席次等因素，海外僑情穩定，僑務工作亦屬單純。僑務委員會員工 3 年一任內外互調制度建立之前，駐外人員多可長期派駐海外某一地點或於海外駐點間的輪調，此種長期於海外工作的實務經驗對於適應海外環境、培養深厚僑界情誼及建立廣大的人脈資源等，均屬一種良好的訓練，對於提升駐外人員推動僑務工作所需能力與經驗甚具成效。但由固定群體長期派駐海外不易培養後繼駐外人

<sup>6</sup>范揚盛，〈民進黨僑務政策的偏差〉，財團法人國家政策研究基金會，網路文獻：<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/NS/092/NS-C-092-245.htm>

才，也產生與國內法令脫節而未依會計及政府採購法相關規定辦理經費核銷、採購作業及與僑居地勢力結黨營私等缺失。因此，監察院自1996年起多次要求僑委會檢討駐外人員的任用資格和輪調制度（范揚盛，2003）<sup>7</sup>。2000年民進黨執政後，即比照外交部建立任期3年的輪調制度，並大量選派具有正式高考資格的人士赴海外工作。

現階段駐外人員之輪調已步入常軌，僑務委員會為培訓駐外人才，除派赴海外工作者可藉由海外僑務工作推動獲得實務訓練外，在國內採用之訓練方式包含下列數種：

- 一、自辦語言訓練課程：聘請專業師資開設外國語言（如英語、西班牙語、日語）及僑界方言（如粵語）等課程、語文讀書會及語文學習發表會等。
- 二、遴派員工出國短期語文進修：包括英語系國家、西語系國家、日本等。
- 三、選派員工參加外交部外交領事人員講習所辦理之年度外交領事人員教育訓練及各項專業領域培訓課程。
- 四、辦理派外人員講習：由僑務委員會各相關部門於外派人員赴任前舉辦講習會，提供最新之業務訊息，以提升並強化外派人員之服務品質及行政效能。

### 參、僑務駐外秘書工作內容

僑務委員會駐外僑務工作人員設置規則第三條規定：駐外僑務工作人員承僑務委員會委員長之命，並受駐在國使館、代表機構或指定之機構首長之指揮監督，掌理下列事項：

- 一、輔導健全僑社組織，加強僑胞僑團聯繫，促進團結合作，推展服務工作。
- 二、輔導華僑社團展開各項愛國活動及重要工作。
- 三、輔導僑社辦理華文教學、新聞傳播，宣揚中華文化。

<sup>7</sup> 同註6

- 四、輔導華裔青年回國升學、觀摩、研習，協導僑胞回國參觀、訪問、考察。
- 五、配合華僑經濟輔導措施，增進華商與祖國貿易關係。
- 六、適時蒐集僑情、政情、匪情資料、研判、分析、處理及彙報。
- 七、策導華僑社團，聯繫當地自由正義人士，推展國民外交活動及對敵鬥爭事項。
- 八、其他有關當地僑務工作事項。

僑務駐外人員為達成上述工作目標，其具體工作範圍如下表所示

表 3-3-1 僑務委員會駐外工作人員之工作範圍

<b>僑務委員會駐外工作人員之工作範圍</b>	
<b>僑社聯繫與輔助</b>	僑務榮譽職人員之舉薦及聯繫、僑務志工組織之建立與領導、僑社領導人才發掘與培養、發掘及聯繫能力傑出與成就卓越僑胞、特殊困難僑胞之關懷、僑務政策與政令宣傳、掌握僑團(含中國大陸新移民僑團)人士動態、隨時瞭解與反映僑團及中國在僑社活動狀況、參與僑社活動、應邀演講。
<b>華僑文教服務</b>	推廣正體字及數位教學、提供華僑學校教學資源、協導華僑學校與僑居國主流學校建立互動合作關係、規劃辦理師資培訓、協導僑界辦理文藝體育、慶祝傳統節慶活動。
<b>華僑經濟輔導</b>	規劃辦理經貿講座、提供國內各項僑商經貿最新措施之相關訊息、參加各項商會活動、華僑回國投資鼓勵協助。
<b>僑生升學輔導</b>	招生宣傳、協導成立畢業留台僑生校友會。
<b>華僑證照輔導</b>	提供僑胞最新華僑證照、兵役及居留等相關資訊、僑胞問題解答。
<b>新聞及資訊服務</b>	與媒體保持密切互動聯繫、提供新聞稿、召開記者會。
<b>僑教中心管理</b>	範圍包含當地國聘僱人員、預算、場地及設備等
<b>其他</b>	工作報告之撰擬分析、與僑居國當地相關組織之互動聯繫、反制中國對僑社統戰、中國僑團組織人士之互動、協導辦理專案活動、規劃辦理邀訪活動、緊急狀況與旅外國人特殊困難之通報與處理、國內團體或人士來訪之接送、過境轉機之協助等。

資料來源：本研究彙整

## 第四節 研究個案-休士頓華僑文教服務中心

### 壹、成立沿革

休士頓華僑文教服務中心配屬中華民國駐休士頓台北經濟文化辦事處督導，服務區涵蓋美南五州，分別為德克薩斯州、奧克拉荷馬州、阿肯色州、密西西比州及路易斯安那州。係僑務委員會為服務美國南部地區僑胞，於1987年7月4日在休士頓西南區華埠成立，當時租賃面積僅10,600平方英尺，後於1991年4月10日購置現址（10303 Westoffice Drive, Houston, TX 77042）重新裝修，於1992年9月13日正式落成啟用，佔地87,000餘平方英尺（含租借停車場土地29,000平方英尺在內），建築物面積28,000餘平方英尺，停車位190餘個，為目前全球面積最大的華僑文教服務中心。中心內部場地設施除提供僑團辦理大型晚會、研討會外，更是各社團例行活動的重要處所，由於使用頻率甚高業務量大。在工作人員方面，配置主任、副主任各1人，當地國僱員5人，負責各項業務之推動。

### 貳、僑社結構概況

休士頓華僑文教服務中心服務轄區僑胞人數約40萬，僑社結構分佈以傳統僑社約佔4萬人（10%），新近移民僑胞包括來自台灣、香港、越棉寮等約佔36萬人（90%）。主要居住城市計有：休士頓、達拉斯、聖安東尼奧、奧斯汀、奧克拉荷馬市、滔沙、靜水城、小岩城、傑克遜、紐奧良、貝城等十餘地。由僑胞組團成之僑團約有350個，其中以休士頓地區約200個僑團為大宗，達拉斯約60個次之，其餘則散居各地，僑團以新移民組成居多，僑團性質分別有聯誼會、商會、宗親、地域、耆老、校友會、中文學校、專業及藝文團體等各類型，較具影響力之僑團則以全僑民主聯盟各分支盟、各地區之台灣同鄉會、台灣商會、台鄉系社團、休士頓中華公所及達拉斯中華社團聯誼會等。中文學校（班）計有46所，其中休士頓及達拉斯地區之中文學



校分別組成中文學校聯誼會推動相關大型文教活動及 AP 中文相關工作，其餘各地區之中文學校除中文課程外，亦不定期舉辦各項小型文教活動。僑胞經濟型態，在新僑方面以貿易、房地產、金融、旅館、電腦科技等為主，傳統僑社以經營餐館為主，越棉寮僑胞則以經營碼頭、水果、海產批發及超級市場為主。

## 參、中心場地設備

休士頓地區多數為新移民僑團，社團組織尚未建立深厚基礎，目前多無自有會所，亟需有公共集會場所供僑胞舉辦活動或集會使用，休士頓華僑文教服務中心依此需求將場地進行多功能區域劃分如表 3-4-1。

表 3-4-1 休士頓華僑文教服務中心場地配置

場地	數量	功能及設備
圖書室	1	分書庫及閱覽室，書庫內現有中文圖書 3,6150 餘冊，另有雜誌、錄影帶等，會員約 8,300 餘人，借還書、會員及圖書登錄、資料統計，完全電腦化作業，縮短操作流程。閱覽室置有各大海外華文媒體及國內熱門期刊雜誌供僑胞借閱參考。
大禮堂	1	可容納 800 人座位，設備包括舞台、專業燈光音響、男女更衣室各一間，為提供大型表演及集會最佳場所。
展覽室	1	可容納 150 人，以展覽功能為主，並可作為集會、座談會之場所。
視聽室	1	可容納 150 人，具有電影欣賞、卡拉 OK、節目排練等功能。
舞蹈室	1	可供團體及個別舞蹈教學、練習使用。
大型會議室	1	可供 60 人正式會議之用。
普通會議室	1	可供 30 至 40 人正式會議之用。
教室	4	可供 50 人上課或集會之用，其中 1 間專門作為亞洲傳統文化導覽多媒體簡介運用。
音樂教室	1	提供社團練唱之用。
乒乓球室	1	球桌 2 台，供僑胞休閒運動之用。
電腦教室	1	電腦 15 台，開辦電腦教學及推展海外華文網路教育。
文化藝廊	1	展示僑胞及專業人士的畫作
社團聯誼室	1	除提供中華公所作為辦公室外，並提供各社團聯誼共同使用。
倉庫	2	整理儲存華語文教材、民俗藝術道具用品等

資料來源：本研究整理

為使表 3-4-1 所列之各項場地設備發揮其應有之功能，休士頓華僑文教服務中心提供僑界例行服務僑胞工作項目如下：

- 一、利用大型衛星接收器及小耳朵，每日於大廳播放宏觀電視，以利僑胞掌握國內外最新政經動態。
- 二、委託專業機構辦理電腦、華文網路教育等技能課程。
- 三、提供場地給僑團辦理國術、舞蹈、書畫等才藝課程。
- 四、與休士頓市政府合作協助中華老人協會辦理語文及公民入籍等訓練。
- 五、圖書室提供報章雜誌閱覽及圖書借閱服務。
- 六、提供場地服務，培訓志工，協助輔導僑社舉辦活動。
- 七、中文教科書及中華文化教材之管理與免費供應。
- 八、民俗器材、歷代服飾、民族舞蹈服裝之管理與出借。
- 九、提供僑團信箱服務，以利各僑團交換資訊。
- 十、洽邀美國社區人士至中心參訪亞洲傳統文化導覽活動，增進認識中華民國之政經、人文、史地及傳統風俗等現況與發展。

## 第五節 綜合評析

透過本章就僑務工作重點及範圍分析與就研究個案休士頓華僑文教服務中心的業務進行分析後，可概略瞭解僑務駐外人員之定位及其工作內容及範圍。本研究認為第二章所進行各項理論及文獻的探討固然有助於探討僑務駐外人員的角色功能及職能需求，但仍需兼顧僑務駐外人員的特殊性，才能獲得正確且全面性的答案，以下將由本章就僑務工作的探討、僑務駐外人員於海外執行工作的內涵及特性與第二章就角色、管理者角色、職能及派外人員職能之探討分析進行聯結。

## 壹、海外僑務工作與角色理論之聯結

本研究認為僑務駐外人員於海外踐行其角色功能時，與其互動者包含僑務委員會、駐外館處、華僑文教服務中心、海外僑界等不同立場的對象，在探討其是否符合外界所賦予的角色期望時，必須兼顧主客觀層次，透過與其互動角色間所產生之交互作用來進行分析，才能正確的獲得該角色之意義。另外從結構角色理論強調社會與個人主從的關聯性及過程角色理論注重個體的主動性與情境的互動性之觀點而言（陳傳宗，2003；劉榮輝，2007），本研究認為僑務駐外人員雖係執行僑務委員會指令，但角色功能仍屬於僑務委員會及政府整體涉外事務的結構下，但實際在海外推動工作時，仍需由其個人的主動性與情境的互動性來執行，所以欲對其角色功能進行研究，應兼顧結構面及互動面的影響因素，才能獲得較整體性的瞭解。

## 貳、海外僑務工作與管理者角色理論之聯結

從僑務駐外人員身為僑教中心管理者的角度觀之，除中心人、事的管理外，尚需與僑團僑胞互動合作，整合其資源才能擴大工作效果，僑團僑胞與僑務駐外人員之間並無指揮隸屬關係，所以在探討僑務駐外人員管理角色時，僅從計劃、組織、指揮、協調、控制的角度來分析，將無法明確地辨識出僑務駐外人員的某些特定工作，像是與僑團建立良好關係以凝聚向心及因應中國統戰維護國家主權等的角色，因此本研究認為應該採取 Mintzberg 的觀點從僑務駐外人員的角色出發，對其實際活動進行研究，才能夠找出其真正扮演的角色。

## 參、海外僑務工作與職能理論之聯結

目前相關文獻及僑務委員會現行法規之資料並無定義僑務駐外人員所需職能相關資料，僑務委員會雖然定有工作人員各項核心能力之需求項目（表 3-1-5），但其內容係為國內各部門員工從事政策規劃

或方案設計的能力需求。就僑務駐外人員而言，具備上述能力雖亦有助於海外工作之推動，但多屬於靜態行政作業等範疇，僑務駐外人員於海外工作除靜態行政作業外，尚需在複雜且動態的環境下接觸多元的服務對象，拓展人際關係，扮演多重角色。其所需具備職能應考量其特殊工作內容、特性及所需面對的環境予以建構。

#### **肆、海外僑務工作與企業組織派外人員能力需求之聯結**

綜合對企業組織外派相關議題之探討，可歸納出企業組織遴選外派人才時主要是考量的因素主要包含專業技能、跨文化能力、穩定性及獨立作業的能力、語言能力、與工作相關的技術能力及個人特質及條件等。其中跨文化能力、穩定性及獨立作業的能力、語言能力均係外派人員因應海外環境工作所需具備之能力，具備與否將間接影響派外人員專業技能之施展。然而企業組織在市場供需、利潤及效率效能最大化的目標下，遴選派外人員時仍需以具備業務上的專業知識與技能為主要考量。就海外僑務工作而言，其目的在於增進海外僑胞對於中華民國之認同，遴選外派人員時除了僑務工作的專業知識與技能之考量外，忠誠度、使命感及國家意識亦為評估重要準則。

在工作內容方面，無論是有形的產品或無形的服務，企業組織均有明確之範圍可供識別，所以其派外人員所需專業知識與技能範圍較可有明確的規範及評估標準。海外僑務工作的方式是透過連繫服務及活動的舉辦來爭取對於中華民國的認同及支持向心，對象則包含台灣移民、中國大陸移民及當地國組織及人民，由於各類型甚至個別對象需求之不同，僑務駐外人員所運用之策略及方法也有所差異，常需因地制宜彈性調整。

在適應地主國文化上，企業組織派外人員因接觸對象多為地主國居民，必須單向的適應地主國文化，以符合生活及工作上的需求。僑務駐外人員在生活層面上雖然亦需單向的適應地主國文化，但在工作層面上則因服務的對象主要係同文同種的海外華僑，許多的工作是以



中華文化及台灣傳統為媒介推動，使地主國僑團產生更強的凝聚及向心，在部分場合中甚至需向地主國政府、組織或居民地區宣揚中華文化與台灣傳統，以拓展國家對外關係。

雖然企業組織及僑務委員會二者均有涉外事務之處理，但其駐外人員來源、工作接觸對象、語言需求、目標、對手、與對手關係等均有差異，在駐外人員海外環境適應及組織人力資源管理等範疇則共同均為需面對因應之議題。茲將其異同處彙整如表 3-5-1

表 3-5-1 僑務委員會駐外人員與企業組織駐外人員之異同

組織 異同		僑務委員會	企業組織
與本研究不同處	駐外人員來源	由具有中華民國公務人員身分之國民中遴選	依據成立階段及管理需求由母國、地主國或第三國中遴選
	工作接觸對象	地主國華僑為主	地主國居民為主
	語言需求	地主國華僑使用方言（如台語、客語及粵語等）及地主國居民使用語言	地主國居民使用語言
	目標	國家利益及僑胞向心力等無形目標	利潤、效益及市場佔有率等有形目標
	對手	中國國務院僑務辦公室及其相關僑務機構	全球同業
	與對手關係	競爭及敵對	競爭及合作
與本研究相同處	海外環境適應	包含地主國的政治、社會、文化、法令、風俗習慣及生活上的適應	
	人力資源管理範疇	包含如招募、甄選、訓練、發展、績效評估、升遷、調派、薪酬等	

資料來源：本研究彙整

綜上所述，僑務委員會與具有海外業務的企業組織均需遴選適合的派外人員來落實其組織的目標，惟因目標不同，其派外人員需具備其專屬之專業知識與技能亦有差異，企業組織外派人員於海外執行業務時，其互動對象在國內為母國組織，在國外為外派組織的員工及具有相同需求的顧客，其業務範圍、所需互動對象及需具備之職能較為

明確。而僑務委員會外派人員於海外執行業務時，其互動對象在國內除了僑務委員會之外，還包含各相關部會，在國外除了來自兩岸具有不同需求的華僑外，還包含外交部駐外館處、國外組織等等，其業務範圍、所需互動對象及需具備之職能較為廣泛。因此本研究將以國內外學者對於企業組織有關外派人員能力之相關研究成果為基礎，配合海外僑務工作的特質，找出僑務駐外人員在與工作對象進行互動、執行各項業務及適應海外環境等層面上應具備之職能。

## 伍、小結

經由時間縱斷面及目前組織業務功能的橫斷面所彙整僑務委員會各個面向的資料中可知僑務工作自民國建立以來即已存在，其時代內涵雖然迭有變動，但主要目的都是為了結合僑界的力量來協助國家政府，發展迄今已成為協助政府推動外交的重要管道，其執行者包含位於國內僑務委員會不同業務性質單位國內成員及需於海外執行各單位計畫及任務的僑務駐外人員。由僑務委員會駐外僑務工作人員設置規則第三條（p73）規定：「駐外僑務工作人員承僑務委員會委員長之命，並受駐在國使館、代表機構或指定之機構首長之指揮監督」，可知僑務駐外人員與國內的僑務委員長、僑務委員會各單位及與當地國駐外館處首長間係為一種具有正式組織層級及指揮領導性質的上行互動。在該條所列僑務駐外人員 8 個掌理事項<sup>8</sup>中，互動對象為立場互異甚至衝突的海外華僑，因僑界與僑務駐外人員之間並無層級隸屬關係，所以其互動為平行互動；此外，僑務駐外人員需經營管理華僑文教服務中心及領導同仁推動各項工作及執行各項任務，與中心同仁之間則為一種具有正式組織層級及指揮領導性質的下行互動。

---

<sup>8</sup> 8 個職掌事項包含：1. 輔導健全僑社組織，加強僑胞僑團聯繫，促進團結合作，推展服務工作；2. 輔導華僑社團展開各項愛國活動及重要工作；3. 輔導僑社辦理華文教學、新聞傳播，宣揚中華文化；4. 輔導華裔青年回國升學、觀摩、研習，協導僑胞回國參觀、訪問、考察；5. 配合華僑經濟輔導措施，增進華商與祖國貿易關係；6. 適時蒐集僑情、政情、匪情資料、研判、分析、處理及彙報；7. 策導華僑社團，聯繫當地自由正義人士，推展國民外交活動及對敵鬥爭事項；8. 其他有關當地僑務工作事項。

無論是何種型式的互動，僑務駐外人員均與互動對象在互動中產生一個角色，並需要某種職能來扮演該角色，而能否成功的扮演該角色，可能取決於其他角色的扮演情形及當地國的實際狀況。比如僑務委員會指示僑務駐外人員依據職掌事項第 2 點輔導華僑社團擴大辦理慶祝中華民國雙十國慶的活動，此時僑務駐外人員面對是僑務委員會正式指揮權威，擔任任務執行的角色，為了達到任務指示的目標，僑務駐外人員平日即需扮演好與僑界建立良好互動關係的角色，以透過其影響力號召僑界支持配合，其辦理的整體成效，不僅由親我僑團辦理活動的內容、規模、參與人數、當地國政府機構代表參與的層級（層級越高愈具有國家主權宣示的效果）等等來判斷，亦需取決於中國使領館及中國僑團是否為了刻意角力，亦擴大於十月間辦理其國慶相關活動<sup>9</sup>，若其辦理情形更為盛大，將吸引當地國媒體的大量報導及比較分析，而對我方辦理國慶活動的效果產生不利的影響，並回饋至僑務委員會對駐外人員績效評估的參據。一個看似單純輔導僑界慶祝國家慶典的活動中，包含了凝聚僑界支持向心、國家主權的宣示及對抗中國角力等意涵在內，所以在分析僑務駐外人員的角色及其需具備職能時，必需由僑務委員會、華僑文教服務中心、當地國環境、僑社結構、中國使領館及僑團等各方面對於僑務駐外人員在海外推動僑務工作的影響予以整合分析，才能獲得全貌。

---

<sup>9</sup> 中華民國國慶日為每年 10 月 10 日，中華人民共和國國慶日為每年 10 月 1 日，由於時間相近，往往成為雙方海外駐外人員及僑團角力的重要場合。

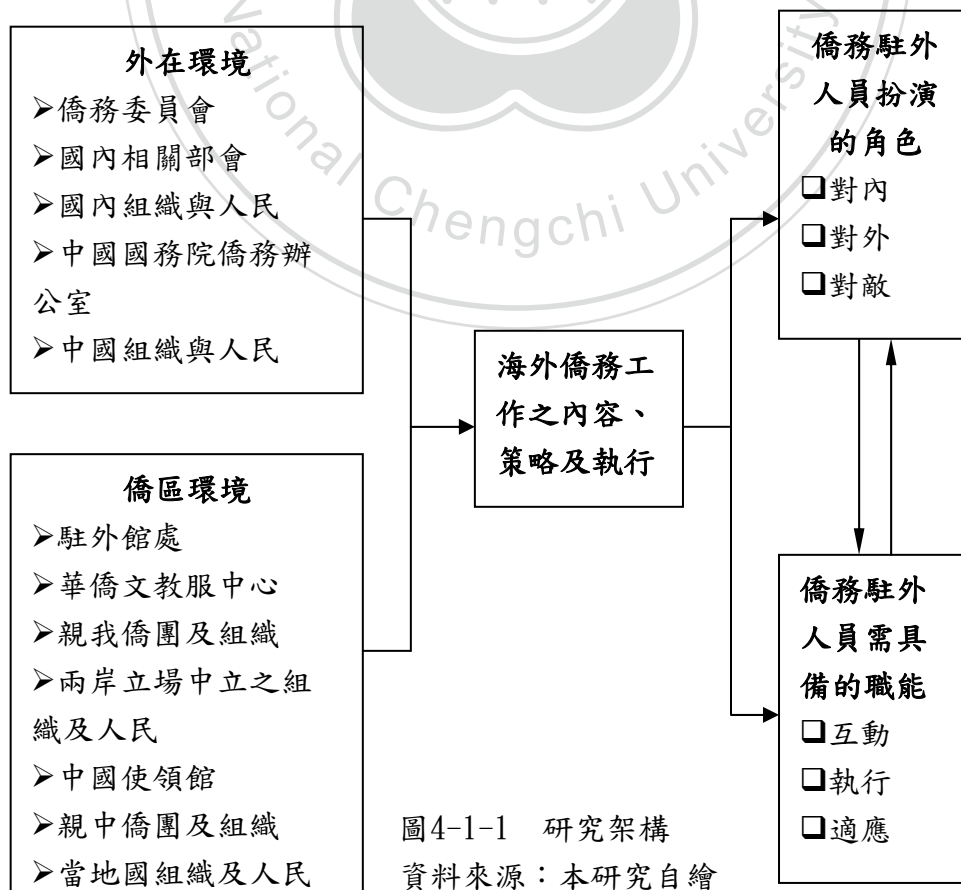
## 第四章 研究設計

「研究設計是一項程序性計畫，為研究者所採納以期能有效地、客觀地、正確地及經濟地獲致問題的答案」(胡龍騰等，2000：88) 本章共分成四節，分別說明研究架構及流程、研究方法、研究實施及研究資料之處理。

### 第一節 研究架構及流程

#### 壹、研究架構

本研究旨在探討僑務駐外人員為因應海外僑務工作之內容、策略及執行所需扮演之角色功能及需具備之職能，海外僑務工作之內容、策略及執行深受環境影響，僑務駐外人員需依據其所需扮演之角色取得或加強所具備職能，而所具備職能之廣度及深度則影響其能否成功扮演各項角色發揮各項功能。第三章第五節針對僑務駐外人員在政府涉外機構中的定位、任務、工作對象及其受到國內外環境影響之因素進行綜合評析，並據以提出本研究架構如圖 4-1-1：





## 貳、研究流程

本研究係依據研究主題，先蒐集相關文獻及做基礎理論探討，再確立研究目的與問題後，首先進行文獻回顧，並建立研究架構，接著進行深度訪談、透過僑務駐外人員工作週報進行內容分析及針對特定事件進行參與觀察取得資料，整理分析後，尋求僑務駐外人員於海外推動僑務工作時所需扮演之角色及應具備的職能項目，最後提出結論與建議。詳細研究流程如圖 4-1-2：

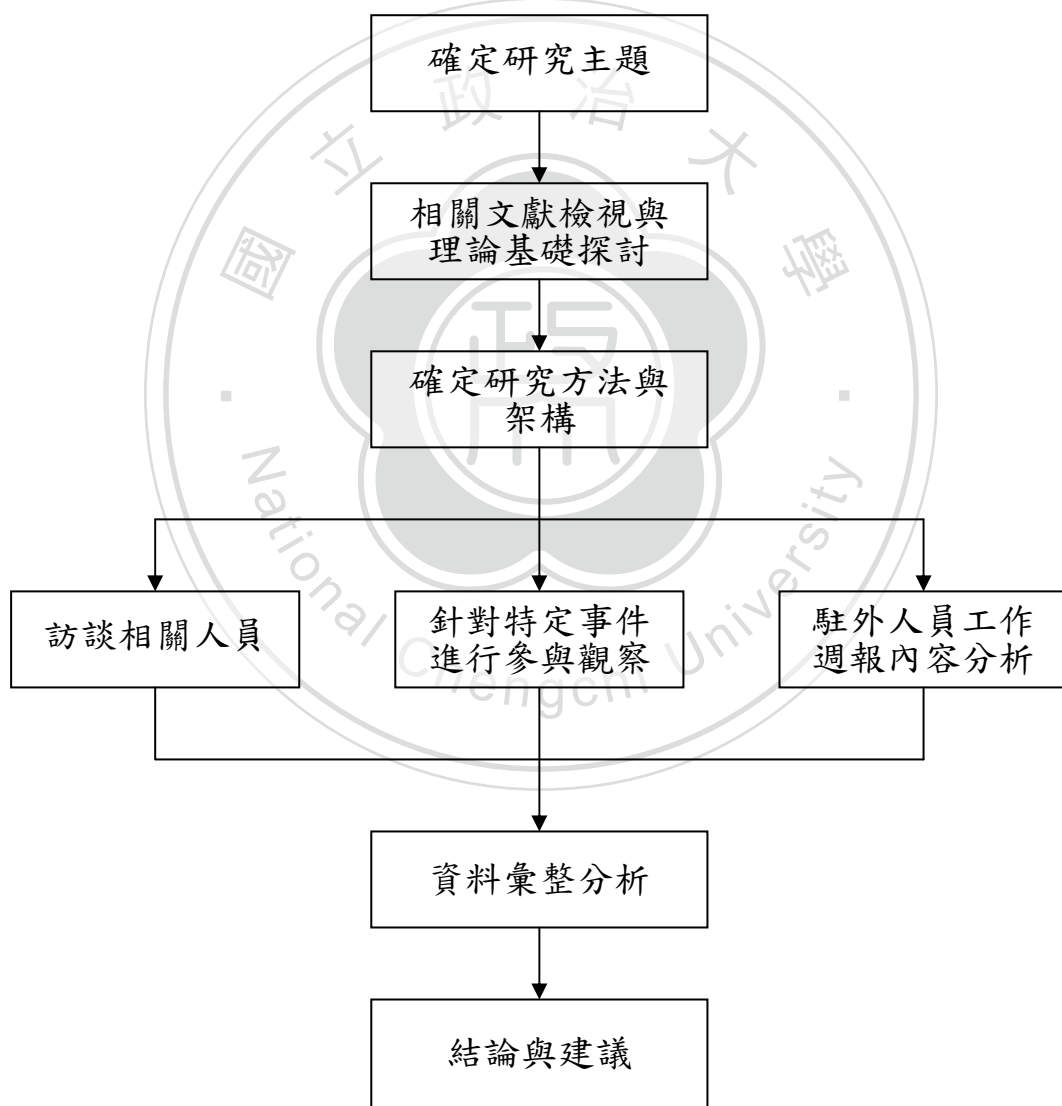


圖 4-1-2 研究流程  
資料來源：本研究自繪

## 第二節 研究方法

本研究採用質化研究方法，其原因如下：僑務駐外人員執行工作地點位於海外，其工作形態及內容鮮為國內人士所知，依據張英陣（2000）的觀點，採用質化研究的其中一項理由為想要探索一項少有人知的主題，這些主題不必是全新的、未被研究過的，重要的是我們所知太少，希望能更深入的了解。僑務工作係為服務散佈於全球各地之華僑，其性質具高度人際互動性質，深具複雜性及動態性，是故僑務駐外人員所扮演之角色及應具備的職能，需要詳細具體的描述其深刻體驗，而這種「主觀經驗」、「主觀經驗之社會反映」正是「質性研究」所關注的層面（胡幼慧，1996）。本研究旨在探討僑務駐外人員的角色功能及職能等議題，在面對國內外環境的衝擊，而產生的價值認知、外顯行為的影響，加上海外執行僑務工作的駐外人員人數有限，具有特殊的社經地位，Rubin & Babbie（1993）認為質化研究適合分析某特定的角色地位，透過質化研究可收集詳細而豐富的獨特性資料。

為詳實瞭解僑務駐外人員的工作內涵，本研究同時採用深度訪談、內容分析及參與觀察三種研究方法，以多元的角度蒐集研究所需資料，建構出僑務駐外人員之角色功能及應具備之能力。

### 壹、深度訪談

訪談是社會科學研究中最廣泛運用的收集資料的方法之一，主要著重於受訪者個人的感受（perception of self）、生活與經驗（life and experience）的陳述，藉著與受訪者彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實（social reality）的認知（Minichiello et al., 1995）。深度訪談並非「訪問者」去挖掘「受訪者」已經存在於其個人腦海中的想法與情

緒，而是透過雙方互動的過程，共同去「經歷」、「選取」、與「感染」，經由如是過程所重新建構的意見與情緒。因此，「深度訪談」的所得，是「受」、「訪」雙方經由持續的互動（即「深度訪談」的歷程）所共同營造出來的（耿曙，2003）<sup>10</sup>。在訪談者與受訪者建立關係後，經由面對面的會談，可以瞭解到受訪者以他們自己的語言來表達過去的經歷看法、價值態度等一手資料。目的在幫助僑務駐外人員對於本身的角色有更深層的瞭解，以進一步釐清必備之能力，探索及解決所面臨的問題。

訪談時應注意建立一個可以讓受訪者自由表達意見的氣氛與環境，訪談過程中需要傾聽受訪者和訪問者自己的聲音，訪談過程中應該避免有他人在場，以維持受訪者的思緒和說話不被影響，訪談過程的順利與否直接影響資料的完整性和可性度（胡幼慧，1996）

## 貳、內容分析

研究者可以從檔案的記錄、文件以及大眾媒體中，進行有系統的資料分析。信件、日記、報紙文章、會議記錄、實況新聞報導、影片以及電視與廣播節目，都可以運用內容分析法，資料分析方法亦是觀察法的一種。它並不是直接觀察人們的行為或進行面談。文件內容常是研究者推論的基礎。廣義來說，內容分析是「任何有系統、客觀的方法確認文件訊息的特性，做為推論的基礎」。研究者藉由依循明確規則，來完成分析以確保研究的客觀性，而這種規則可以使不同的研究者對同樣的訊息或文件，得到相同的結果。亦即有系統的內容分析，乃是「依據一致的準則，來認可或剔除內容；如此一來，只有支持研究者假設的素材才被加以分析，而將無關緊要的素材予以剔除」（潘明宏，2003）。

<sup>10</sup> 耿曙，〈深度訪談：意義、實踐、問題〉，「政大『研究生研究方法研習營』深度訪談法專題」，網路文獻：[http://class.adte.nknu.edu.tw/UploadDocument/86\\_%B2%AB%D7%B3X%BD%CD.pdf](http://class.adte.nknu.edu.tw/UploadDocument/86_%B2%AB%D7%B3X%BD%CD.pdf)

內容分析容許研究者有系統地分析由檔案記錄及文件所得到的資料。研究者運用人們生活中的傳播訊息作研究，而不直接觀察它們的行為或者向他們詢問。內容分析的程序牽涉到兩種過程的互動：研究者指出所要研究的內容特性，並且當它們在被分析物體出現時，應用規則來確認與紀錄這些特性。很顯然，內容所被登錄的類別將隨研究問題與資料的本質而有所不同（潘明宏，2003）。

## 參、參與觀察

觀察是蒐集原始資料的一項方法。觀察是針對一互動或現象發生之時，所做的一項具目的性、系統性與選擇性的察看與聆聽的途徑（胡龍騰等，2000）。參與觀察是當研究者以化身為其成員，而參與其活動，其他的成員則或許知道或不知道他們正在被觀察，為研究者觀察的對象。

研究者本身可以參與其所觀察團體的活動（即參與觀察法）；研究者亦可被視為團體成員的一份子，但是必須設法降低其參與的程度。為了確保其所獲取的資料是有系統且有意義的，研究者必須處理以下三種重要的問題：（1）觀察什麼及何時觀察、（2）如何記錄、（3）資料能進行多大的推論。觀察記錄的方式以敘述、說故事(narrative)及分類記錄(categorical recording)二種方式同時進行（潘明宏，2003）。參與觀察的研究者能夠領會和反思，才能保證其研究資料豐富，研究結果可回應研究主題。參與觀察係由研究者記載事件過程中人、事、時、地、物及心得，因充滿個人主觀性認知，故應注意到主觀與客觀、應然與實然的平衡陳述。



### 第三節 研究實施

#### 壹、深度訪談

海外僑務工作之推動者除了僑務駐外人員，還包括外交部駐外館處人員及當地僱用人員，僑務委員會於全球各地華僑聚集之處共計設有 16 個僑教中心，每個中心配置 1 至 3 個駐外秘書，另於 21 個未設有僑教中心之城市派有駐外人員於外交部駐外館處內從事僑務工作，總計僑務委員會派有 50 位駐外人員於海外從事駐外工作之推動（如表 3-2-1，P60）。另因僑務委員會於 2000 年開始推動落實三年一任之內外輪調制度，經統計，目前回任的僑務駐外人員共計有 70 人。為取得僑務駐外人員角色功能及應具備能力之完整周詳資料，本研究的訪談對象將進行立意抽樣，由回任人員中選取 6 位具有二次以上外派經驗且任職不同地區的資深駐外人員，以廣泛收集其角色功能及推動工作所需具備職能的資料。

表 4-3-1 訪談名單

訪談對象	代號	國內年資	海外年資	海外服務地點
簡任秘書	A01	11 年	10 年	溫哥華、紐約、加州橙縣
參事	A02	19 年	11 年	洛杉磯、菲律賓、印尼
專門委員	A03	15 年	7 年	雪梨、華府
處長	A04	17 年	9 年	亞特蘭大、舊金山
薦任一等秘書	B01	10 年	10 年	洛杉磯、紐約、芝加哥
薦任一等秘書	B02	15 年	15 年	洛杉磯、休士頓、舊金山

資料來源：本研究整理

在訪談設計方面，本研究採半結構式的深度訪談（semi-structured in-depth interview），以既定的訪談大綱為主進行訪談，以便分析所有受訪者的共同性及差異性。但是除了訪

談大綱之外，更重視受訪者的多元性及差異性，尊重受訪者的專業知識與經驗，隨著話題深入受訪者認為重要的議題中，以取得量化方法無法取得之特殊個人經驗。

研究者經由文獻及相關資訊的檢閱後，依據本研究之研究目的，將研究架構中僑務駐外人員執行業務時所面對國內外環境、僑區特性及僑務委員會等因素，再加上本身的經驗，研擬訪談問題。為避免訪談問題有所遺漏，訪談之初稿先行請教部分受訪者及非受訪者，徵詢其意見並做必要之修正後，編擬修訂訪談大綱作為深度訪談之依據，如附錄 1（第 154 頁）。而內容經整理後，詳主要訪談面向，如表 4-3-2，該訪談內容主要係為瞭解僑務駐外人員對於角色功能及需具備能力之看法及建議，並希望藉此獲得其對於僑務駐外人員遴選之策略。

表 4-3-2 主要訪談面向

訪談面向	訪談概述
角色功能	派赴海外服務華僑所持的理念為何？
	僑務駐外人員在政府整體涉外部門中的定位為何？
	執行僑務委員會的業務中何者最能彰顯僑務駐外人員的價值？
職能	如何增進僑界和諧互動及對於國家政府的支持與認同？
	如何因應中國使領館及中國僑團的敵對作為？
	如何順利達成僑務委員會交付的各項使命？
建議及看法	對僑務駐外人員的遴選、訓練、任期有何看法？
	當前駐外僑務工作有那些重大及急迫性改進的建議？

資料來源：本研究整理

正式訪談前先準備訪談大綱分送受訪對象，並徵求受訪者之同意，做訪談時間之預告與訪談時段之初步探詢，供其預作思考與準

備。透過訪談大綱的擬定，確定訪談重點並避免訪談過程中偏離主題過遠，設身處地思考訪談內容，瞭解僑務駐外人員實地於海外工作的情境，並藉由每次受訪者的回答，引導至下一個問題之中；訪談過程中保持良好溝通能力與技巧，誠懇而忠實的引導受訪者在自然交談中回答研擬的問題，並確切的紀錄，以利於訪談資料的記載，訪談結後向受訪者致謝，並儘速完成每次訪談逐字稿，以電子郵件方式與受訪者確認訪談內容，使資料更臻完善正確。

## 貳、內容分析

僑務駐外人員工作之活動範圍係於海外，而僑務駐外人員如何運作實非一般民眾容易窺探，研究者任職於僑務委員會且又有實際駐外經驗，正可運用此一有利之機會，來蒐集駐外人員每週工作週報（詳次頁），運用內容分析來探討僑務駐外人員於各項工作中所扮演的角色及應具備的相關能力。另可經由對內容分析紀錄與檢視，發現其中隱含的重點或提出促進僑務駐外人員工作推動之心得，並期與深度訪談及觀與觀察所發現之重點相互補充與印證。

本研究以休士頓華僑文教中心之工作週報做為內容分析的標的。工作週報係僑務駐外人員每週向國內陳報之正式文件，為僑務委員會掌握僑務駐外人員工作動態及海外僑情的重要資訊來源，由於研究者於 2005 年 3 月 8 日至 2009 年 1 月 8 日間任職於休士頓華僑文教服務中心，實際參與該中心各項工作之推動，對於駐外人員於各項工作間之工作內容有親身體驗。其中 2008 年 1 月 1 日至 12 月 31 日係研究者任職該中心最後一年，為研究者駐外工作經驗最豐富之期間，所以本研究將以該中心 2008 年整年之工作週報進行內容分析，以中立的角度來分析其間的涵意與心得所在。首先，依據僑務駐外人員在該項工作中是否直接與標的接觸互動區分為動態及靜態二種態樣，其次，依內容及性質區分其工作類屬同時進行編碼，最後進行僑務駐外人員在該項工作中的角色功能/能力內容分析。

表 4-3-3 僑務駐外人員工作週報內容分析

態樣	工作類屬	工作週報內容 (2008/01/01~2008/01/07)	僑務駐外人員 角色功能/能力內容分析	編碼 代號
動態	重要慶典專案			A
	重要僑胞僑團動態掌握			B
	協力工作聯繫互動			C
	僑團聯誼互動			D
	擔任上級指導			E
	訪賓接待			F
	上級長官接待			G
	當地國活動參與			H
	主持會議			I
	涉外業務橫向聯繫			J
	參與僑團會議			K
	衝突化解			L
	國家主權代表			M
靜態	執行國內交辦事項			N
	活動成果報告			O
	僑團需求陳報			P
	中國僑務情資蒐集			Q
	國外組織動態掌握			R
	僑團活動動態掌握			S
	執行年度例行工作			T
	僑胞特殊事蹟陳報			U
其他			V	

資料來源：本研究整理



## 參、參與觀察

本研究以休士頓華僑文教服務中心「亞洲文化導覽」<sup>11</sup>的設置及運作做為參與觀察的主要標的，亞洲文化導覽係第一個由僑務委員會海外華僑文教服務中心結合海外僑界資源及當地國政府組織合作辦理之計畫，自 2006 年 11 月僑務委員會議提案、2007 年 12 月 31 日完成設置完成設置展示玻璃櫥櫃、視聽文宣室、台灣民俗文化實體展示區及接待服務櫃台，2008 年 1 月 1 日開始正式對外營運。配合僑界自發性組成志工小組，協助導覽活動進行的良好合作默契之下，使僑教中心成為休士頓市政府推動市民瞭解亞裔文化的據點，有助於提升僑教中心在休士頓亞裔社區及主流社會的地位，進而促進文化交流與國民外交。為力求完整性，本研究觀察期間自 2007 年 2 月 28 日僑務委員會以公文指示中心依據僑務委員會議<sup>12</sup>提案規劃設置至 2008 年 12 月 10 日辦理年終檢討會議為止。觀察項目以僑務駐外人員與僑務委員會、海外僑界、駐外館處、國外組織人民及華僑文教服務中心間之互動過程中所扮演角色功能及具備之職能，觀察期間適逢主任任期屆滿交接，亦將一併列入觀察，並做成紀錄如下格式。

表 4-3-4 亞洲文化導覽參與觀察分析

觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼 (年度及日期)
			角色功能	具備能力	

資料來源：本研究整理

<sup>11</sup> 「亞洲文化導覽」相關訊息可連結<http://www.splendoroftaiwan.com/>查詢

<sup>12</sup> 僑務委員會議是依僑務委員會組織法第 3 條規定每年舉行會議一次，以委員長為主席，邀請全球 180 位僑務委員返國開會，會議決議將作為僑務工作之重要參考依據。

## 第四節 研究資料之處理

### 壹、質化研究的信度與效度

相對量化研究，質性研究較常被提出批評的則是有關研究信度與效度的問題（潘淑滿，2003）。Lincoln & Guba（1984）認為信度是可重複性（replication），效度則是指可靠性（dependability）、穩定性（stability）、一致性（consistency）、可預測性（predictability）與正確性（accuracy）。故在控制質化研究的信度與效度上提出下列方法（胡幼慧主編，1996）：

- 一、確實性（credibility）：即內在效度，指質化研究資料的真實程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的，有五個技巧可增加資料的真實性：
  - （一）增加資料確實性的機率，方法包括情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化。
  - （二）研究同儕的參與討論。
  - （三）相異個案資料的蒐集。
  - （四）資料收集上有足夠的輔助工具。
  - （五）資料的再驗證。
- 二、可轉換性（transferability）：即外在效度，指經由受訪者陳述的感受與經驗，能有效的作資料性的描述與轉換成文字陳述，增加資料的可轉換性的技巧為深厚描述。受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎的將資料的脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料。簡而言之，乃指資料的可比較性與詮釋性。
- 三、可靠性（dependability）：指內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠性的資料，乃研究過程

而本研究將運用上述 Lincoln 和 Guba 之方法，讓所收集的資料及研究發現結果具有信、效度，分述如下：

### 一、確實性：

- (一) 選擇讓受訪者自在的空間，可以讓其有足夠的時間、空間表達想法與感受。
- (二) 研究者運用深入訪談的方法，在徵得受訪者的同意下，於訪談過中運用多媒體全程錄音，避免資料呈現上有所遺漏。於事後將錄音部分轉換為逐字稿，將逐字稿提供與受訪者，讓其確認資料之呈現是否與其想法及所提供之資訊一致。
- (三) 研究者將不定時與同學、同仁及指導教授針對所收集的資料討論並分享想法。
- (四) 資料的再驗證：除將訪談整理的逐字稿提供受訪者確認外，對於研究者若發現受訪者所表達之內容有模糊、不確定或不一致時，將再進行訪談，以確定資料之正確性。

### 二、可轉換性：

研究者將依據整理並經由受訪者確認後之逐字稿整理，反覆閱讀，再經由類屬分析的過程予以歸納、詮釋，儘可能表達受訪者真正的原意。

### 三、可靠性：

研究者將對整個研究設計、資料收集方式及研究過程以文字論述方式具體呈現，以供判斷資料的可靠性；並恪守研究倫理中的保密原則，讓受訪者可以在接受訪談時儘情的表達，以提昇訪談內容的可靠性。

## 貳、三角檢定法

胡幼慧(1996)指出，當一項研究中融進一種以上的方法時，它便是採多元方法(multimethod)來收集資料，亦稱為三角交叉檢視法。三角校正法的使用，在於利用各種不同的方法以蒐集不同來源和型態的資料，以減低研究者的偏見，並可提升研究的準確性及修正實驗設計架構，以獲得客觀性的數據及結果。在本研究中，為避免研究者在分析資料時，因主觀因素恐導致研究結果有所偏差，除了受訪者意見及僑務工作週報之內容分析外，還透過其他中立第三者之觀點，來形成一個三角檢定，分析研究資料，使研究的結果客觀可信。因此，研究過程中，研究者除了不斷的反思與自我檢核外，在分析資料時為避免陷入主觀自說自話的困境，每當在訪談結束且逐字稿完成後，研究者即將初步的分析結果或報告大綱，與同事或其他研究者進行資料分析與討論，比較彼此觀點之差異性，以釐清或修正研究者的分析與解釋並能藉此獲得啟發，再將分析結果與受訪者確認，以降低研究者之主觀偏見，並增進研究結果之正確性及提昇本研究之效度。

## 參、資料之處理

Coffey & Atkinson(1996)建議在質性資料的分析，需包含以下幾個步驟：系統性整理資料、組織性區分資料、反覆閱讀資料、建立細碼(開放編碼與軸編碼)、尋找組型(patterns)、歸類組型與建立分類目錄(categories)、尋找大組型與主題(themes)、考量脈絡、暫定主題、反思研究問題、關聯至研究問題等。藉由上述步驟，研究者反覆閱讀與思考資料的意義，細心地思考主題的脈絡關係，審慎地詮釋研究資料。Creswell(1998)建議在質性研究中，編碼需要三個重要的步驟：(1)使用開放編碼，進行非限制且詳盡的資料編碼；(2)



細心審慎地逐字、逐句、逐行、逐段閱讀資料，思考並決定出適合所具有的資料的概念與分類目錄；(3) 繼續不斷地思考與閱讀所蒐集的資料、研究問題、與將要回答研究問題的答案，並且考量一些之後可能會關聯或影響到現在所進行的研究之後果。

本研究藉由內容分析法的概念，彙整研究構念的相關語幹，透過簡單的敘述統計瞭解各構念中重要的語幹資訊，並進一步規納出符合資訊完整性及資訊可信度的研究成果。本研究欲以三階段的分析流程達成資料概念化的目的：

- 一、將訪談逐字稿、僑務工作週報及參與觀察心得依內容切割成最小單位(段落)，接著挑選出其中的語幹資料部分。在這個步驟中所需的動作包括：對文本進行段落摘要、設定每段本文的概念、挑選概念中的語幹資料。
- 二、以表格方式彙總具有相同概念的單位及其資料內容，並呈現其語幹資料。
- 三、定義具有相似概念的範疇名稱，並彙整其概念下的語幹資料。

透過整理出建構類目、構念操作性定義，以及若干語幹如下表所示：

表 4-4-1 概念化資料分析結果摘要

構面	類目	操作性定義	語幹範例
角色功能	政府代表	擔任國家政府、僑務委員會及僑教中心在海外的官方代表	你是政府派出去的，在形象上代表著國家，非常受到僑胞的重視，甚至一舉一動，一言一行人家都會類化到你的單位，所以在言行舉止要特別的謹慎，要知所進退。
能力	社交	與人良好互動的條件及作法	要融入一個團體，在語言的應對方面，不要說一些與這個團體屬性無關的東西，要拉近與他們的距離，最好的方法就是跟他們說相同的語言，所謂的相同語言是他們有共同覺知經驗的相同語言，舉例眷村子弟，參加退伍軍人僑團活動時跟他們講一些眷村的事情，他們就把你認為是他們的一員，互動就會很順暢，同質性高就很容易融入。
角色功能	訊息傳遞	擔任僑務委員會與海外僑界的聯絡窗口	1月5日，「○○○中領館」副總領事○○由館員陪同下前往○○工商會拜會。據悉該會於會議現場掛有五星旗。
能力	溝通	化解歧見，緩和不满情緒，增進瞭解的作法	6月10日，中心○主任召開「『○○客家會』名稱暫行擱置使用協調會」，邀集僑務委員、雙方理事代表等出席會議，惟雙方仍未獲共識，協調未果，但二會理事等均瞭解駐處及中心立場，對中心服務僑團及僑務委員之協助，亦表示肯定與感謝。
角色功能	關係經營	使海外僑界與政府間產生緊密關聯與互動的作為	為了與休士頓地區中文媒體建立良好互動關係，以利後續文宣作業之推動，主任拜會世界日報德州分社，與該社主任就僑社及華文媒體發展情形交換意見。
能力	領導統御	帶領員工完成例行工作及專案任務之作法	今日是星期一，也是中心每週唯一的例假日，但是為了辦理好「亞洲文化導覽」開幕典禮，主任帶領中心全體同仁正常到班，詳細檢視各項場地佈置、設備架設情形。

資料來源：本研究整理

## 肆、資料之編碼

研究者採用上述 Coffey 和 Atkinson(1996)與 Creswell(1998)所建議的質性資料分析之步驟，進行本研究的資料分析。將深度訪談、僑務駐外人員每週工作報告之內容分析及參與觀察心得進行代碼設定，說明如下：

### 一、深度訪談 (Indepth interview)

資料以 I 做為代號，依受訪者官等分為簡任及薦任代號順序定之，至於資料所在出處則標明頁數如 01、02... 等，頁數後並加入行數，行數乃列於每份蒐集所得資料之右側，以連續 1 至 9、a 至 z 及 A 至 F 標記出，以便利研究資料之查閱；舉例以代碼 IA01022 來說，即表示該資料係深度訪談中之簡任人員第 1 人之第 2 頁第 2 行。

### 二、內容分析 (Content analysis)

資料以 C 做為代號，依據工作週報所進行內容分析所歸納出工作類屬後，以 A-S 代號定之，其後再標註工作週報陳報之時間，以便利研究資料之查閱；舉例以代碼 CQ08W01-1 來說，即表示該資料係出自 2008 年第 1 週僑務工作週報中有關「中國僑務情資蒐集」類屬工作中第 1 則報告內容。

### 三、參與觀察 (Participant observation)

資料以 P 做為代號，依據亞洲文化導覽之事件進行參與觀察，列出觀察心得後，推論出僑務駐外人員在該觀察事件中之互動對象、扮演角色及具備之職能；舉例以代碼 P20070228 而言，即表示該資料出自 2007 年 2 月 28 日針對「中心接獲僑務委員會公文指示依據 2006 年僑務委員會議『建請加強僑教中心內容與外觀』之提案進行規劃」事件所進行之參與觀察。

## 第五章 調查結果分析歸納

本研究透過深度訪談資深回任僑務駐外人員、彙整駐外人員工作週報進行內容分析及針對「亞洲文化導覽」設置運行進行參與觀察作為資料蒐集之來源，在本章第一節分別針對深度訪談、內容分析及參與觀察的資料進行描述性或具代表性關鍵語句之選取、歸納、統計與分析。第二、三節根據研究架構與研究目的，以系統思考、細心審慎的閱讀資料，精鍊出各資料於僑務駐外人員之角色功能及能力等研究主題中所具有的概念與分類目錄，以逐步建構僑務駐外人員角色功能與能力。第四節則進行調查結果之綜合論述，並與相關文獻進行探討及對話，以作為第六章擬定結論之參考使用。

### 第一節 資料歸納與分析原則

#### 壹、深度訪談資料整理歸納原則

針對研究取得之 6 份深度訪談紀錄，進行必要之篩選，剔除不必要之贅句，將相關性之關鍵語句予以歸納、集中，形成出架構，有關歸納出之主題，如表 5-1-1；次依各主題內所集中之關鍵語句，加以檢視、整合，並選取代表性之語句，配合作為支持本研究之論述。

表 5-1-1 深度訪談資料所歸納之主題

歸納主題/角色功能	關鍵語句	歸納主題/職能需求	關鍵語句
政府代表的角色	5	社交能力	9
國家主權維護的角色	16	語文能力	5
關係經營的角色	18	溝通能力	2
溝通橋樑的角色	7	口語表達能力	2
訊息傳遞的角色	5	管理能力	3
業務執行的角色	13	領導統御能力	7
資源整合的角色	5	設計規劃行銷	5
管理者的角色	13	適應能力	6
合計	82	合計	39

資料來源：本研究整理



## 貳、內容分析資料之整理歸納原則

針對休士頓華僑文教服務中心 2008 年全年度駐外人員工作週報予以檢視分類，依據僑務駐外人員是否直接與標的接觸互動，歸納出「靜態」及「動態」二大態樣，其後再依報告內容區分為 22 種工作類屬進行則數統計，如表 5-1-2，萃選出具代表性之報告內容進行內容分析之推論，歸納主題，加以整合，如表 5-1-3，配合作為印證本研究之論述。

表 5-1-2 休士頓華僑文教服務中心 2008 年僑務駐外人員工作週報統計

態樣	期 間 則 數 工作類屬	2008 年												合計
		1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月	
動態	重要慶典專案	2				1					8			11
	重要僑胞僑團動態掌握	3		2	1	1								7
	協力工作聯繫互動	9	7	8	7	13	10	3	8	1	2	1	4	73
	僑團聯誼互動	9	23	19	12	9	10	12	12	6	9	10	15	146
	擔任官方代表	3	2	1	4	10	5	9	4	11	3	4	6	62
	訪賓接待	7	4	4	2	3	3	2	2		7	3	1	38
	上級長官接待			1	3		2					2		8
	當地國活動參與		2			1		1				1		5
	主持會議		1		1		1							3
	涉外業務橫向聯繫		1	1		1	1		1			3		8
	參與僑團會議		1	1	1	1	5	3	3	2	2	3		22
	衝突化解			1			2		1			1		5
	國家主權代表			2										2
靜態	執行國內交辦事項	6	4	7	8	6	6	10	3	12	14	9	9	94
	活動成果報告	3	1	1			1	3	1		1	1	3	15
	僑團需求陳報	1		1		1			1		4			8
	中國僑務情資蒐集	10	8	12	6	12	11	9	8	5	10	13	14	118
	國外組織動態掌握	3	4	5	5	4	3	2	2	2	5	25		60
	僑團活動動態掌握	22	15	27	22	20	34	24	22	17	12		22	237
	執行年度例行工作	21	9	9	7		9	4	3			6	8	76
	僑胞特殊事蹟陳報		2	2							2	2	1	9
	其他	2	2	1	1	3	3	2	5	3	2	3	4	31
合計	101	86	105	80	86	106	84	76	59	81	87	87	1,038	

資料來源：本研究整理

表 5-1-3 駐外人員工作週報內容分析所歸納之主題

歸納主題/角色功能	關鍵語句	歸納主題/職能需求	關鍵語句
政府代表的角色	59	語文能力	26
國家主權維護的角色	4	溝通能力	8
關係經營者的角色	134	口語表達能力	45
訊息傳遞者的角色	5	領導統御能力	6
業務執行者的角色	10	設計規劃及行銷能力	8
資源整合的角色	45		
合計	257	合計	93

資料來源：本研究整理

### 參、參與觀察資料之整理歸納原則

針對 2007 年 2 月 28 日至 2008 年 12 月 10 日休士頓華僑文教服務中心規劃執行「亞洲文化導覽」過程中的 81 個事件行參與觀察，每一事件均由研究者依據人物及時空脈絡進行分析獲取心得，再依據僑務駐外人員在事件中與不同對象互動所扮演角色及具備職能進行意義檢索。由於在多數觀察事件中僑務駐外人員以多元能力同時面對數個互動對象扮演多重角色，致使同一事件往往檢索出數個有主從及強弱不同的意義，本研究參與觀察共計取得 337 個有意義資料。為了能明確呈現出駐外人員在事件中所扮演之角色，經究者萃取關聯程度主導性較強之意義後，歸納出 121 個代表性的檢索意義，配合作為支持本研究之論述。

表 5-1-4 亞洲文化導覽參與觀察心得分析所歸納之主題

意義檢索/角色功能	則數	意義檢索/職能需求	則數
政府代表的角色	3	社交能力	11
國家主權維護的角色	2	語文能力	7
關係經營的角色	14	溝通能力	3
溝通橋樑的角色	3	口語表達能力	6
訊息傳遞的角色	7	管理能力	3
業務執行的角色	12	領導統御能力	16
資源整合的角色	7	設計規劃行銷能力	14
管理者的角色	8	適應能力	5
合計	56	合計	65

資料來源：本研究整理

## 第二節 僑務駐外人員之角色功能分析

僑務駐外人員主要係處於僑務委員會、海外僑界及華僑文教服務中心的環境系絡之中執行相關業務，因此，欲探討其角色，亦應由不同系絡中予以分析較為全面，研究者依據所蒐集的質性資料，歸納整理僑務駐外人員角色功能分別為：政府代表的角色、國家主權維護的角色、關係經營的角色、溝通橋樑的角色、訊息傳遞的角色、業務執行的角色、資源整合的角色、管理的角色。

### 壹、政府代表的角色

辦理活動為海外僑團凝聚會員向心力最有效之方式，無論是一般性質僑團辦理之聯誼活動、功能性質僑團基於社團宗旨辦理之活動或僑務委員會鼓勵贊助辦理之活動，主辦單位為了號召更多的參與者，往往邀請政府駐外單位及僑務駐外人員等具政府代表身分人士參與，以增加其代表性及獲取資源協助。

「你是政府派出去的，在形象上代表著國家，非常受到僑胞的重視，甚至一舉一動，一言一行人家都會類化到你的單位，所以在言行舉止要特別的謹慎，要知所進退。」(IA0403d)、(IB0105b)、(IA0102u)

「我在海外服務時常常碰到僑團彼此間因利害關係或僑團內部因理念不合等因素而發生爭執，二個單位的總幹事三不五時會到僑教中心來批評對方，要我做出公正的處理，這種情形不少，我的因應之道就是「平行對待 等距交往」，如果某一社團在講另一個社團的壞話或要我背書做些什麼，我決對不參與，我只會聽，打圓場。」(IA02053)、(IA0103z)

「休士頓華人業餘西畫社「2008年秋季西畫展」於11月1日舉行開幕典禮，駐處處長、中心○主任應邀剪彩並致詞，盛讚會員們退而不休，以畫筆彩繪生活，充實自己，殊為表率。」(CE08W44)、(CE08W27)、(CE08W39-5)

「8月1日至3日，休士頓中文學校聯誼會辦理2008年暑期華文教師研習會，晚間，處長主持始業式，○主任介紹三位講座並感謝所有工作人員熱心參與，使活動順利進行，8月3日下午舉行結業式，處長

及○主任均恭賀與會教師完成三天培訓課程，並代表頒發結業證書。」  
(CE08W31)、(CE08W39-5)

「11月23日，休士頓中華公所於中心召開月會，中心○主任及閻副主任應邀出席，會中討論籌辦元旦升旗典禮、新舊任共同主席交接等相關事項，○主任致詞感謝現任二位共同公所主席努力及各會員團體大力支持，本年公所推動多項活動，帶動休士頓僑界新的氣息，使本年國慶活動圓滿順利，新任會長在良好的基礎上，會務更蒸蒸日上。」  
(CK08W47-2)、(CE08W07)、(P-2008/1210)

「10月26日，休士頓榮光會於中心舉行慶祝榮民節大會及會員對「政府施政期望與建言」座談會，座談會由處長、○主任、僑務委員及該會副會長共同主持。發言會員期盼馬總統能克服全球性金濟危機、兩岸能朝和平發展。」(CK08W43)、(CC08W08-3)、(CE08W18-1)、  
(CE08W41)

「新任主任到任第2天，在現任主任的陪同下馬不停蹄拜會僑團，先後拜會休士頓中華公所及休士頓台灣人活動中心。」(P-2007/1124-1)

「主任以代表中心歡迎訪賓，以英文簡單說明導覽相關資源是由中華民國政府所提供。」(P-2008/0722to1120)

小結：僑務駐外人員無論是主動前往或被動邀請參加僑團活動，均代表國家政府對海外僑胞的關心與重視，參加活動前需瞭解活動性質，僑團背景，以官方代表身分傳達一些政府或僑務委員會的政策及理念，以帶動僑團支持認同中華民國。

## 貳、國家主權維護的角色

兩岸僑務工作的對象均為所有移居至海外的華人，工作對象重疊，均希望全面爭取其支持與認同，中國為了進行統戰工作，海外僑團僑胞成為其極力拉攏的對象，僑務駐外人員在各種海外兩岸僑務角力的場合中，需堅守國家立場，捍衛國家尊嚴，爭取國家利益。

「比方僑團設立一個圖書館要開張，可能找大陸的官員致賀、剪綵，也可以找我們。在這種情況下，就會有一種角力，像春宴就是最明顯



的例子，每一場春宴都是一次決鬥!當然你可以與他們商量，你既然是客人，當然不好去主導人家什麼，但是如果覺得有受辱或被矮化的情況，當然會想辦法調整，或者不要出席，它是各種各樣不同的形態出現。」(IB02051)

「兩岸僑務工作的顧客群，也就是所謂我們的僑民，工作對象是重疊的，雙方海外僑務的鬥爭，爭執，對抗，是因為顧客群是一樣的。我有個比喻，就是可口可樂和百事可樂的市場競爭，都希望爭取顧客飲用我的牌子。」(IB0103s)

「1月13日，○主任宴請新任中華公所共同主席、秘書長及僑務委員，討論該公所年度活動及擬訂英文章程事宜，會中並婉就該公所未來辦理活動時，宜避免中領館人員介入。」(CB08W02)、(CB08W03)

「早年的時候中華民國國旗是護身符，只要看到中華民國國旗地方，中共就唯恐避之不及，所以那個時候我們都以10月10日為中華民國日為由，向市政府申請核准路權，大概到了9月下旬開始，整個Chinatown的傳統僑團會所全部掛上中華民國國旗，街道也都插上中華民國國旗，在這個情勢之下，中共的國慶活動無法在Chinatown慶祝，氣勢上也就被比下去了。」(IA0205x)、(IA0205q)、(IA0104i)

「海外中國使領館在僑務工作部分，仍存有敵對的情形。這個會館我們知道他會降中華民國國旗或其他不利我方的舉動時，你如果直接去找他，他絕對不會理你，這個時候要找周邊的資源來協助，如果是一個姓氏團體，就要找他的總會，找他們周邊的一些僑團首長協助解決，就等於是外部包圍內部，慢慢的來改變劣勢，那這裡面不是你找他，他就聽你的，要有很多的策略，才能達到你的目的。這裡面有很多很多是靠駐外人員平時與他們建立的情誼，加上合縱連橫的戰術運用才能成功。」(IA04065)、(IA0405B)、(IB02051)、(IA0305z)

「僑團發生撤旗的case當然要去關心，所以我們看到本來掛我們旗子的親我僑團把旗子拿下來，我們會覺得守土有責!要他恢復。」(IB0205b)、(IB01049)、(IA0205D)、(IA0305j)

「3月8日，休士頓香港會館舉辦春節聯歡晚宴，邀請兩岸官員參加，我方由駐處副處長、秘書、本中心閻副主任出席。」(CM08W10)、(CM08W13)

「越棉寮僑胞多為早期受共產集權制度迫害而離鄉背景，對於共產集權制度甚為反感，對於中華民國有則有一份特殊的情感，主任順勢感

謝他們長期對於中華民國的支持並宣揚台灣的民主自由及主權獨立。」  
(P-2007/1124-2)、(IB0104t)、(IB0104E)

「總裁雖係台灣移民，但由於事業經營之故，近年來與中國領事館互動密切，為建立良好關係，主任除稱讚總裁白手起家的成就外，亦相機與總裁宣示台灣為主權獨立之國家，希望總裁要求同仁衡平報導兩岸新聞。」(P-2007/1207-2)

小結：我國與中國推動僑務工作的意圖不同，我國強調的主要是服務導向，讓海外僑胞在僑居地能夠有更好的生活，進而提供各種服務措施，爭取其支持。而中國的僑務工作則主要是利益導向，以各種利益、鄉情，誘導協助中國進行統戰工作，政治性高於服務性。在海外兩岸僑務角色的場合中，僑務駐外人員需透過各種管道事先掌握活動內容、出席人士、儀節安排並預先擬定各種情況之因應對策，搶得機先，遇有中國打壓或僑團不對等對待之情形可立即回應反擊。

### 參、關係經營的角色

我國國情特殊，外交工作推展不易，亟需海外僑胞的支持，藉由其於海外的影響力來協助政府各項工作，由於政府對於海外僑胞並無統治管轄權，海外僑胞亦無協助我政府的義務，所以需透過僑務駐外人員拓展、加強及經營與僑團僑胞之的關係，使其與政府間產生緊密的關聯與互動，透過關係建立的過程，讓海外僑團僑胞瞭解台灣民主政經發展的現況及外交困境，進而成為一股海外支持政府的穩定力量。

「僑務的特殊性就在需要僑胞，原因很多樣，但是有些部分又說不出口，所以做起來就要很技巧，要訴之無形，或者用比較低調，不著痕跡，交朋友的方式，也要不求成果。」(IB0201o)、(IB0103j)

「在一般情形下與僑團僑胞互動時，我都是以一些軟性的話題來切入，因為裡面有文化，有精神層面的東西，會涉及文化認同，有認同

才有人際關係的建立。若接觸的對象是對僑務工作很有興趣或在僑界中輩份比較高的人，則可以請教他們一些比較與僑務工作上直接相關的事務，如對某一個政策或方案的看法或做法等等。有一種情形要很注意的就是說當二個互相敵對或競爭狀態的僑團與你處於中，你的應對進退一定要非常小心，否則就成被別人利用的打手。」(IB0202w)、(IA0203B)、(IA0203p)、(IA0101j)、(IB0203f)、(IB0102h)、(IB0102k)

「僑胞主動與僑海外華僑文教服務中心或駐外人員接觸的動機與原因，一種是從台灣這塊土地移民出去的，有一種原生的情感、原生的認同，另外一種是當初國父創建中華民國及發展的過程中，幫了很多的忙，後來中華民國政府也成立了僑務委員會，重視僑務工作，所以他們長期以來就跟僑務委員會、海外僑教中心及駐外人員保持聯繫，還有一種是文化層面的因素，也會跟僑教中心聯繫接觸，取得更多的華文教育訊息與資源。」(IA0301b)、(IB0201b)、(IA0201d)、(IA0101b)、(IB0101b)、(IA0401b)

「我們在海外等於是代表僑委會，代表中華民國政府，當我們能夠主動跟他們聯繫是代表國家政府對他們的關心，我們是扮演中間的角色，給他們聯繫服務後，也希望他們的回饋轉回來服務僑社，以及帶動他們支持認同中華民國。」(IA0301o)、(IA0103p)、(IA0401f)、(IB0101k)、(IB0203D)

「10月12日，○主任隨同處長參加休士頓越棉寮聯誼會於天后廟舉辦之觀音佛誕禮儀，受到會長、元老、理事長、副理事長等人熱烈歡迎，會長對處長於百忙之中仍參加該會活動甚為感動，並重申支持中華民國政府及僑務相關工作。」(CD08W41-2)、(CD08W38-1)、(CD08W30-1)、(CD08W28-5)、(P-2007/1124-1)、(P-2007/1123-2)、(P-2007/1124-2)、(P-2007/1125-1)

「2月2日，達拉斯福和市中文學校及當地6個華人社團聯合主辦泰倫郡慶祝農曆新年晚會，中心○主任及閻副主任專程前往參加，○主任致詞祝賀新年快樂並感謝僑胞長期對政府支持。」(CD08W05-2)、(CD08W05-5)、(CD08W06-2)、(CD08W06-6)、(CD08W08-3)、(CD08W38-2)、(CK08W26-2)、(CK08W44)、(CB08W15)、(CD08W46-4)、(CD08W11-1)、(CD08W35-4)

「4月19日、20日兩日，慈濟功德會舉行「與地球共生息」靜思書展，宣導環保，○主任及閻副主任前往參觀致意，○主任並與慈濟執行長

重要核心幹部等人就服務社區、資源回收及推動環保教育等事宜交換意見。」(CD08W16-2)、(CD08W45-2)、(CD08W11-5)、(CD08W11-6)、(CD08W26-2)、(CD08W34-2)

為了與休士頓地區中文媒體建立良好互動關係，以利後續文宣作業之推動，主任拜會世界日報德州分社，與該社主任就僑社及華文媒體發展情形交換意見。(P-2007/1205-1)、(P-2007/1205-2)

為了感佩志工小組無私奉獻的精神，主任指示同仁準備相關資料報請僑務委員會頒贈獎狀(P-2008/0326)、(P-2008/1210)、(P-2007/0322)

德州州議員前來參訪「亞洲文化導覽」對於外交工作推動有助益，主任特別請駐處處長前來親自為州議員進行簡報，以增進互動關係，主任亦請議員於參訪結束後接受媒體的專訪並協助宣傳。

(P-2008/0328-1)、(P-2008/0125)、(P-2007/1222)、(P-2007/1226)、(P-2008/0703)

小結：僑務駐外人員於聯誼活動場合中應儘量與所有參與者互動聯繫，善用共通性及相同覺知經驗之語言，建立並經營良好關係，掌握僑團內部事務及派系恩怨，親疏關係要拿捏妥當。互動時勿顯示出過於目的導向的談話，氣氛允許時可以傳達一些公務訊息。

#### 肆、溝通橋樑的角色

海外僑界組成多元複雜，政府在政策制訂或執行中過程中，常因資源有限而無法做完美的配置，或優先順序安排上無法滿足各方需求，而造成海外僑界的疑慮或誤解。此外，海外僑團在中國駐外機構大力拉攏及中國移民比例愈來愈高的情形下，立場傾向中國的程度與日俱增，僑務駐外人員於海外需扮演橋樑角色，適時代表政府向僑界溝通。

「聯繫互動時，除了跟他們閒聊外，還會相機進行一些政治或政策理念上的溝通，如果僑務委員會有什麼返國訓練課程我都安排他們參加，增進他們對國內政治情勢及政策訂定的瞭解，因為 2000 年政黨輪替後，一些政策及作為上的改變會遭到僑界批評，如果有惡意批評或



錯誤的情形，我們還要適時的導正他們批評的話語。」（IA02047）、（P-2007/1219）

「早期海外的台灣同鄉會是不和駐外單位接觸的，我記得我被派到○○○服務的時候，那時候的處長○○○，他第一次帶我們進去台灣人活動中心開座談會，雖然砲聲隆隆，但效果不錯。自此以後，便開始有些互動。」（IB0103e）、（IA0304d）

「民進黨當政的時候，在傳統僑社勢力很深的地方，像舊金山、洛杉磯、紐約，部分傳統僑團改掛五星旗的時候，疏通很難，沒有用，這牽涉到傳統僑團最敏感的神經，雖然以前建立了良好關係，讓他們裡面有人幫我們講話，但這種情形在僑胞三等論後就變成很糟糕，駐外人員是一個棋子，怎麼辦？什麼是你能夠發揮的呢？只能跟他們疏通你的立論點，你的立足點。」（IB0104c）

「現在很多僑胞都到大陸去，一般來講，若是僑務榮譽職人員要去中國大陸，每次我們都會以國家利益來勸他們不要去，這種說法其實說服力不大，只是在道德勸說層次方面，反而實際上會造成他們的認知混亂。」（IA0406q）

「我還是很堅持的跟他們溝通，我是公務員，必須要行政中立依法執行國家的政策，僑社這裡面有很多這種高度敏感性的團體，可是「你只要做了一次很公正無私的決定，沒有偏袒時候，沒有人會對你如何，因為對任何團體，任何人都是一樣的對待。」（IA0402g）

「11月29日至12月1日，駐處處長率同組長、中心○主任於前往奧克拉荷馬、艾爾巴索舉行領務及僑務座談。」（CE08W49-1）

「1月13日○主任宴請新任中華公所共同主席、秘書長討論該公所年度活動及擬訂英文章程事宜，會中並婉就該公所未來辦理活動時，宜避免中領館人員介入。」（CB08W02-1）、（CB08W01-1）、（CC08W01-1）、（CB08W01-2）

「民進黨執政朝小野大，二個僑團對於政府都有很多的意見，新任主任周旋其中，對於雙方的期望均能進行溝通回應。」（P-2007/1124-1）

「主任擔任導覽志工與僑務委員會之間的橋樑，協助落實各項構想及需求。」（P-2008/0722to1120）

小結：海外僑胞身處海外，對於政府及兩岸相關議題之資訊獲取

來源主要為媒體、重要僑界人士及僑務駐外人員，為防止錯誤訊息不當傳遞，造成政府形象受損，僑務駐外人員應防微杜漸主動聯繫媒體及重要僑界人士，瞭解並掌握對事件及議題之立場及看法，若對訊息有誤解，應儘速溝通，化解歧異，導引僑團僑胞之作為遵循既定方向。

## 伍、 訊息傳遞的角色

僑務駐外人員派赴海外工作，其業務推動與僑務委員會、海外僑界、政府各駐外單位、中國駐外機構及僑團之間均有密切關聯與互動，亦為各方訊息傳遞與交換的重要樞紐。

「在一些僑團的正式活動中，有時會指定題目要我做專題演講，例如我曾在菲華文經總會的成立大會做一個大約 30 分鐘的專題演講，通常我會利用那個場合傳達一些國家政府或僑務委員會的政策或理念，每年 9 月 28 日的時候，都會在中正學院辦大型的教師節慶祝活動，往往有幾千個優良華文教師參加，每年大會都安排我作司儀，我利用那個時候把所有我想要傳達的事情或理念講得清清楚楚的。」(IA0204i)、(P-2007/1211)

「因為僑務駐外人員是政府指派在海外的代表，接受僑團邀請於活動中致詞的場合太多了，致詞時我一定會請僑團僑胞支持中華民國，支持委員長的指示，我也會在致詞中適時傳達政府政策及法令，這些是我在受邀致詞場合中一定要表達的。」(IA0204n)

「我參加僑團活動還扮演一個資訊收集的角色，活動中可以聽到很多訊息，若是對政府抱怨的問題要立刻解釋說明或者去處理，有些業務性質沒有辦法處理的就陳報僑務委員會轉國內相關部會，但對代表處或各組的抱怨我可以立刻處理。除了訊息收集外那還要釋放消息，我會透過參加活動的機會向僑團宣布組團的優惠，鼓勵僑界組團返國參加十月慶典活動，還有一種那放出來的訊息是政治宣布，有時候就用這樣去傳達一些政府或僑務委員會的政策及理念，這也是另外一條管道。」(IA03041)、(IA01027)、(IA01022)、(IA0303r)

「3 月 7 日晚間，休士頓「中領館」在「總領事官邸」舉行傑出華人女性代表頒獎招待會，表彰優秀海外華人教師，成功華語的○○○、○○及西城高中中文班教師○○○因從事華文教育 20 年得獎，其餘 7

名皆為華夏中文學校教師。」(CQ08W10-2)、(CQ08W16-2)、  
(CS08W02-4)、(CQ08W01-1)

「席間主任傳遞僑務委員會的施政重點、亞洲文化導覽執行概況及主任的工作願景等訊息，希望藉由媒體來宣傳相關理念。」

(P-2007/1205-2)、(P-2007/1207-1)

「2007年預算年度將屆，主任已事先以電話向僑務委員會長官溝通說明工程之必要性，並聯繫國內同仁瞭解公文進度。」(P-2007/1231)、  
(P-2008/0318)

「主任指示承辦同仁依據導覽志工小組1月1日及27日會議討論決議事項，整理出6項強化導覽效果之措施，陳報僑務委員會。」

(P-2008/0227)、(P-2007/1227)

小結：為確保僑務委員會、海外僑界及政府各駐外單位彼此間訊息正確無誤的傳遞，無論輸入與輸出的資訊，僑務駐外人員需要透過各種管道尋找、蒐集及篩選，判斷是否具有回報僑務委員會之價值及後續追蹤、分析建議之必要。僑務工作週報內容分析中中國僑務情資蒐集(編碼：CQ)、國外組織動態掌握(編碼：CR)、僑團活動動態掌握(編碼：CS)、僑胞特殊事蹟陳報(編碼：CU)等工作類屬均為僑務駐外人員將海外訊息傳遞至僑務委員會參考之工作。

## 陸、業務執行之角色

為服務廣大海外僑胞，僑務委員會在僑團聯繫服務、華僑文教、華僑經貿等方面規劃設計許多主題方案及計畫交由僑務駐外人員於海外落實，例行簡單之方案及計畫雖可由海外雇員協助推動執行，但部分重要機敏或複雜性高之業務仍需由駐外僑務秘書親自執行。

「大型的專案活動，以我的經驗而言，都是由僑務駐外人員親自作業執行，不會透過雇員，因為這種專案比較機密，比較敏感。都是代表處館長及駐外主管間的單線作業，不是橫向的，我們的窗口就是館長，

館長只交辦給主任層級以上的駐外人員，僑務駐外人員只能自己本身作業，這種情形自己就是承辦人，而且又不敢很大的來做，要很謹慎小心，以免消息走漏，雇員幫不上忙，也不能幫忙，完全自己獨立作業。」（IA02036）、（IA0102e）

「除了定稿例行性的公文由雇員撰寫外，其餘都是由駐外人員撰寫，即使是定稿例行性的公文，仍然是要經過我看過以後才可以發文，因為他們的心不是那麼細，而且中華民國的年號有時他們會漏掉，造成很多的誤會及不必要的困擾。」（IA02032）

「僑務駐外人員參加活動第一個，代表我們對僑團的關心及重視；第二個，在參加僑務委員會有補助經費的活動時，僑務駐外人員基於職責必需去看看僑團是否將補助的經費花在刀口上；第三個，我希望在這個活動中開拓我的人脈，在活動中多認識一些平常比較看不到的人，這是我手上開拓僑界活動的一個籌碼，這個都是自己創出來的東西。」（IA0303z）

「11月25日上午8時，副委員長一行與今年大休士頓雙十國慶返國致敬團團員共進早餐，交換意見，上午9時，○副委員長一行視察中心，並與休士頓中文學校聯誼會各校長進行座談。○主任以多媒體簡報中心運作現況、美南地區推展海外中文教育情形及籌設華語文數位學習中心示範點。中心視察結束後，○副委員長一行拜會休士頓中華文化中心，接著，副委員長轉往慈濟基金會德州分會，隨後，任副委員長參觀所屬慈濟人文學校，並與二位副校長、教育委員就中文教育廣泛交換意見。下午1時30分，○副委員長一行由處長、組長、○主任、閻副主任陪同下驅車前往機。」（CG08W48-2）、（CG08W48-1）、（CG08W17-1）、（CG08W17-3）、（CC08W21-4）、（CC08W21-5）

「我跟委員提起中心屋頂破舊不堪，會影響學生上課，對學生不公平，他就帶我到 Home depot 去買柏油及建材，然後我們二個人爬到屋頂上去修理破損的地方，結果報紙刊登出來，僑界的人從來沒有看到一個主管這樣子做。後來我又發現中心的油漆都很斑駁，破破爛爛的影響觀瞻，於是我就自己動手刷油漆，中心很多人在辦活動，看到（主任）在刷油漆，一個禮拜後，在當地都滿有勢力的僑團，自己拿錢去買油漆及器材，一大堆僑胞跑來幫忙刷油漆，很快一下就刷完了，使得中心煥然一新，我覺得駐外人員以身作則踏出第一步是一個好的現象。」（IA0404C）、（IA0405d）



「我覺得做僑務工作必須要細到神經末梢最貼切，所謂神經末梢就是人，也就是僑胞，然後才有僑團組織，到最後才能建構整體僑務工作的網絡，所以說你能做到神經末梢，往下紮根，往上開花結果，就能讓僑胞感同身受你是政府派來關懷服務他們的。」（IA0403a）、（IB02023）、（IB0205z）、（IB0201z）、（IA0202F）

「主任以本計畫執行負責人之身分，再次聯繫僑界相關人士研議擷節本計畫經費需求之可行性，逐項予以檢視。」（P-2007/1031）、（P-2007/1116）

「新任主任信仰基督教，但為了建立與越棉寮僑團的關係，只能在心中做調適，上香是項工作，而非信仰。」（P-2007/1124-2）、（P-2007/1125-1）

「主任主持開標，順利決標後，指示同仁將開標情形以工作週報方式向僑務委員會回報，並聯繫得標廠商進行簽約作業及確切告知後續辦理事項及時限。」（P-2007/1127-1）、（P-2007/1129）、（P-2007/1201）、（P-2007/1204-2）、（P-2007/1230）、（P-2008/0212）

「今日是星期一，也是中心每週唯一的例假日，但是為了辦理好「亞洲文化導覽」開幕典禮，主任帶領中心全體同仁正常到班，詳細檢視各項場地佈置、設備架設情形。」（P-2008/0421）、（P-2008/0111to0416）

小結：僑務駐外人員需注意僑務委員會所訂定的方案多係通則性的計畫，實際於海外落實執行業務時，應同時針對當地僑界、國外組織不同及特性作不同的規劃設計，以符合當地僑情及僑胞需求，達到僑務委員會的計畫目標。遇有國內高級長官訪視或需保密之特殊專案，僑務駐外人員需以直線作業方式獨自執行。

## 柒、資源整合的角色

僑務工作需透過僑胞熱情的參與予以落實，許多專案活動及計畫的執行需透過僑界及共同推動，僑務駐外人員應運用長期經營僑務所累積的資訊及建立的關係網絡，進行資源整合及協助策導僑團共同甚至獨立執行專案及計畫。

「辦理雙十國慶，台灣傳統週，我們都會請所有社團參與，選出負責人，各僑團分工辦理完成一項大型活動。通常第一次你（駐外人員）會當召集人，以籌備會的名義，邀請僑團共同開會，然後大家分工，上軌道之後，我們就退出由僑團自行運作，我們只要做行政協助的工作，幫忙負責人做一些行政作業，要運用僑界的資源，互相幫忙，共同合作。」（IA01042）、（IB0203m）、（IA0304o）

「僑務委員會及僑教中心本身就很多固定的業務，必須要主動聯繫僑團僑胞，僑委會大力推動海外文教業務，需要僑團僑胞的共同配合，不光是僑務委員會及駐外人員努力就可以做得出來的，中華文化中心的負責人對這個電腦教學非常有興趣，所以我與他們聯繫，共同把僑委會這個構想落實。他們就利用我們給資源，把原來的電腦設備、教室場地擴大，這是一個由僑委會與僑界合作的雙贏局面。」（IA01011）

「1月30日中心○主任協請休士頓德州中文台負責人安排於2月9日在休士頓豐田中心體育館舉辦之農曆春節文化展覽活動中以中心名義設置臺灣主題展示攤位，以介紹台灣文物。」（CC08W05）

「1月16日，德州中文台負責人前來中心拜會○主任，並討論有關海外華語廣播電台營運情形，○主任表示，鑒於華文廣電媒體於海外發展不易，如有需求將儘力提供協助。」（CF08W03-1）

「8月11日，休士頓全僑健康日舉行第六次籌備會議，計有亞裔健康協會等社團代表出席，會中確定各項工作執行，中心○主任及閻副主任列席，說明中心提供之相關協助事項。」（CC08W33-1）、（CC08W02-1）、（CC08W23-2）、（CC08W42-2）

「4月3日晚間，休士頓中文學校聯誼會舉行月會，討論CYC夏令營、星談計劃及獎學金相關事宜，中心○主任及閻副主任列席會議，並請聯誼會協助推動星談計畫，鼓勵教師報名。」（CC08W14-2）、（CC08W49-1）、（CC08W33-2）（CC08W36）、（IB0203v）

「4月17日，中心○主任、閻副主任邀集僑務委員、台灣商會、PTT志工團召開亞洲文化導覽開幕典禮第一次籌備會議，討論活動程序等事項。4月19日續召開第二次籌備會議，討論貴賓邀請、參訪團體交通、導覽接待、場地佈置等事項，確認分工及執行細節。」（CC08W16-1）、（CC08W10-2）、（CC08W14-1）、（CC08W18-1）、（CK08W30）、（P-2008/0417）、（P-2008/0419）

「加強僑教中心內容與外觀」的構想是僑界人士對於提升台灣在休士頓地區的能見度自行提出的構想，但他們沒有資源。」(P-2007/0322)、(P-2007/0930-1)

「若要結合當地國政府組織共同推動海外工作，透過僑界在當地的影響力，可收事半功倍之效。」(P-2007/0329)、(P-2007/1121)、(P-2008/0111to0416)

小結：近年政府積極開拓海外僑胞的資源，期盼在文教經貿領域的計畫及方案能透過僑界的協助在海外推展。惟海外僑團成立多為業餘聯誼性質團體，辦理或參與僑界事務均利用其閒暇時間，在未具專業能力、人力、經費等資源的限制下，不易單獨落實政府之構想。僑務駐外人員應運用其對於僑界之全盤瞭解，進行資源整合及協助策導僑團共同參與僑務工作及提升僑團獨立運作的能力。

## 捌、管理之角色

華僑文教服務中心提供海外僑務工作推動的平台，為僑務工作推展的重要工具，除了場地及設備的管理外，僑務駐外人員必須完善的管理其配屬之工作人員，使其適才適所發揮其才能，以提升中心服務僑胞的效能。

「我的觀念是僑務委員會外派人員，要有很強的管理能力，而且要有企業經營的能力，因為沒有好的管理，中心會亂，反而造成僑務上的糾紛。」(IA0301C)

「另外有很多僑團辦理牽涉到政治性的活動，想要用僑教中心的場地，我們要怎樣讓人家知難而退，或者是有一些很重要的團體，你要把它請進來，這些都需要有一個很明確的規範，並且要很認真的去執行。中心經營管理訂有一套管理的制度，就要確實的遵守管理制度。」(IA03022)

「一定要看看當地的勞工法令，絕對不要虧欠他們，要優先用當地法令來對待他們。」(IA0302B)

「我每個星期都要開一次工作會議，確實瞭解每個人這個禮拜做了些什麼？進度如何？公文撰寫是否合宜、正確等等，當一個主管，自己要比下屬更進入狀況，有問題，要有能力帶領大家去解決。」

(IB01029)、(P-2007/1127-2)

「僑務駐外人員除了要執行政府交付的任務，對中心內部「人」及「事」這二個部分的控管是很重要的，不管是直向的聯繫還是橫向的聯繫，領導統御這個區塊很重要。」(IA0401q)

「對於政府核撥的經費要具備控管能力，除了要量入為出之外，也要依據事情的輕重緩急來控管經費的運用。先決條件是你在使用經費的時候，一定要就一個大局來想。」(IA04023)、(P-2008/0227)、(P-2008/0328-2)

「對於國內的會計、採購等法令也要很熟悉，因為在海外採購的習慣與國內不同，一不小心就會違反國內的法令，所以瞭解國內的相關法令是駐外人員做好僑教中心內部管理必須具備的條件。」(IA0102n)、(P-2007/1120-2)、(P-2007/1122)

「華僑文教服務中心是一個具有全方位的功能的機構，駐外人員如果能夠妥善管理運用，將可大幅提高工作戰力。談到服務，其實速度很重要，儘快反應，儘快處理或答復問題，給人家很不同的感覺。」(IA0101w)

「僑務駐外人員就等於僑務委員會派駐海外獨當一面作好中心雇員管理的工作，領導及指揮雇員完成工作，有些雇員能力不足或較為重要的事情，甚至你要自己去處理。」(IA0102c)

「主任為僑務委員會派在休士頓僑教中心的代表，需面對全體僑界，新的設計規劃雖然可以達到增進主流社會對於台灣之認識，但其變動是否會影響到中心既有之功能，或影響到僑胞的權益需先做考量，以免後續造成僑界紛爭。」(P-2007/0930-2)、(P-2007/1128-1)、(P-2008/0103)

小結：為落實僑教中心管理工作，僑務駐外人員應對於中心各項人、事、軟硬體設備及經費有全盤瞭解及掌握，訂定中心管理的標準並基於行政中立原則確實執行。對國內及當地法令有概略性的認知，避免誤觸當地法令而影響工作執行。



### 第三節 僑務駐外人員能力分析

研究者依據所蒐集的質性資料，歸納整理僑務駐外人員應具備的能力分別為：社交能力、語文能力、溝通能力、口語表達能力、管理能力、領導統御能力、設計規劃及行銷能力、適應能力

#### 壹、社交能力

社交活動是僑務駐外人員與海外僑團僑胞建立與維繫良好的關係的重要場合，僑務駐外人員欲建立良好形象，必須在社交場合中讓僑團僑胞感到親切、受尊重、談吐合宜、不喧賓奪主、適時營造熱烈的氣氛。

「要融入一個團體，在語言的應對方面，不要說一些與這個團體屬性無關的東西，要拉近與他們的距離，最好的方法就是跟他們說相同的語言，所謂的相同語言是他們有共同覺知經驗的相同語言，舉例眷村子弟，參加退伍軍人僑團活動時跟他們講一些眷村的事情，他們就把你認為是他們的一員，互動就會很順暢，同質性高就很容易融入。」（IA0403q）、（IA0403j）

「僑務工作很多是屬於服務性的工作，有時候人情事故也很重要，比如僑團辦一些比較軟性、文化性、交誼性的活動時，駐外人員要高度的參與，即使一個微不足道的活動，例如烤肉、親子活動或是小型在家裡的 party 等等，有空都要去參加，有時候帶點伴手禮，都會讓人覺得你更有親和力，更能打成一片，互動過程中不要太做作，讓別人覺得你是為某一個目的而來參加，你要讓他們覺得很自然，有句話說，message is massage 就是訊息即按摩，就像一件事情，你一直不停按摩，到最後他覺得很自然的時候，訊息就進去了。」（IA0403C）

「與僑團僑胞聯繫互動有時需要駐外人員以個人的魅力去說服人家，個人魅力不是說穿得很體面，口才要很好，而是牽涉到人際之間的互動關係，跟人家談話的時候，如果頻率對的話，就算有不同意見，人家都會接受你，駐外人員一定要有很容忍的心，心胸要很開闊，要有人家所說能容納百川的氣度，不同的意見你都要去傾聽，就算他的意見不對，你也要不厭其煩的仔細聆聽，有很多事情有時候不見得能完全想得到，也許他的意見是你另外一個發想。」（IA04044）

「你要透過你個人的一些魅力，如果說是口才的話你也要透過你的口才去說服去遊說，我覺得這方面除了要針對事情以外，也要懂得很多他們周邊很多的事情，你一講出來，讓他們感覺到原來你已經知道了，這代表你很關心他們周邊的事情，自然就會有回響。」（IA0404x）

「出席社交場合要跟每一個認識的人打招呼，不認識的人要主動向他自我介紹，讓每個人都感覺受到重視。因為你在海外是人家會注意到的，你代表著政府，代表著僑委會。」（IA01031）

「抓住機會替別人做些貼心的小服務，比如說用餐時順道幫鄰座的人夾菜倒水等，他們會印象很深刻，若有推展工作需要，在這個良好的氣氛下，是一個很好的宣傳時機。」（IA01038）

「社團邀請我們參加正式活動，比如年會或會員大會，要儘快回復是否出席，該送的花，該送的摸彩禮物還是要送，瞭解活動性質，相關內容，有沒有安排你上台致詞？桌位及座位的安排如何？有沒有中共參加？對這個社團基本的背景要有所瞭解，去講話才會得體。」（IA0103d）

「1月9日德州越棉寮華裔聯誼會宴請駐處代處長及同仁，○主任及閻副主任亦應邀參加，會中○主任帶動該聯誼會會長○○○、潮洲會館會長○○○及出席人員高唱「高山青」歌曲，○會長表示，唱台灣歌曲代表雙方友誼深厚長遠。」（CD08W02-3）

小結：僑務駐外人員出席社交場合應讓在場每個人都感覺受到重視，抓住機會順道替別人做些貼心的小服務，在談話內容應對方面應以有共同覺知經驗的相同語言為主，並具備容忍開闊的心胸及氣度，不厭其煩仔細聆聽不同及相反的意見。另僑務駐外人員如具備表演才藝，更可於社交活動中參與，豐富內容，展現親和力。

## 貳、語文能力

華僑移居海外後，因日常生活需使用當地國語言外，依其來自不同故鄉，同鄉僑胞彼此間之互動多使用其故鄉方言，僑務駐外人員與僑胞互動時，運用其故鄉方言，可具有同鄉般的親切感，關係建立亦較容易。具備當地國語言能力，更可以將工作範圍對象擴及至外國友人。

「同鄉三分親嘛，比如說面對台灣社人團你是台灣人，會講台灣話，到客家人社團就講客家話，你到廣東人社團講廣東話，自然就很親切了嘛，越棉寮的僑團你是越棉寮來的，就比較親。」(IB0106f)、(IB0106a)、(IA0201B)

「僑務的對象不是講英文的人，到越南不會講廣東話，越文到泰國不會講潮州話和泰國話，不方便，交際應酬的圈子就小，工作範圍也小。」(IB0106k)

「儘可能要瞭解他們的語言，比如客家團體，雖然你不是客家人，你講幾句客家問候語，參加廣東僑團的活動，用廣東話向大家問候，那怕講得坑坑巴巴，他第一個就覺得說你跟我是一「國」的，跟任何團體聯繫互動的時候，如果你能夠用共通性，做第一線的溝通，我相信效果非常好，也非常快。」(IA0403v)、(P-2007/1124-1)

「我認為基本的學識及語言是駐外人員最基本應具備的能力，此外從事駐外僑務工作最重要的是人家說的軟實力，你一定要有一個服務的精神，除了基本的學識外，我覺得在品德方面、個人發展潛力以及養成訓練等都很重要，你如果沒有養成訓練，來到僑務委員會二個月就把他派出去，或是把幕僚單位不同領域的人員派出去，風險比較大。」(IA0407r)

「10月10日，11位主流社區退休婦女參訪中心亞洲文化導覽，中心○主任協助接待並進行講解，當日適逢中華民國國慶日，○主任特別為訪賓講述中華民國創立的由來，訪賓們紛紛提問，現場互動熱烈。」(CF08W41-1)、(CF08W42-2)、(CF08W07)

「2月9日，聖安東尼台灣同鄉會參加聖安東尼市政府假德州大學文化中心(UTSA- Institute of Texas Cultures)舉辦之「亞洲節」活動，並分別設立攤位。○主任於現場協助活動進行，並向參觀人士贈送台灣文宣。活動中，○主任亦與主辦之UTSA大學社區服務辦公室主席Jude Valdez洽詢台灣藝文團體參展演出之可行性。」(CH08W06-2)、(CE08W42-2)、(P-2008/0125)

「主任以英文簡報中心運作情形及亞洲文化導覽的設置經過。」(P-2008/0422-2)、(P-2008/0328-1)、(P-2008/0516)、(P-2008/0703)、(P-2008/0722to1120)

小結：僑務駐外人員應學習台語、客語、廣東話等主要海外僑團運用之方言，以利僑務工作之推動，惟因時間能力有限，無法精熟所有方言時，亦應學習簡單基本之方言問候語，

於參加僑團活動場合中使用，可拉進與僑團間之關係。現階段第二、三代華僑子弟因學習及生活環境之影響，使用當地國語言而不諳僑界方言者比例漸增，為拓展建立與第二、三代華僑子弟及當地國組織良好互動關係，當地國語言能力之具備對於駐外人員亦日漸重要。

## 參、溝通能力

由於台灣民主高度發展及中國重視僑務工作之因素，海外各方不同屬性之僑團所關注之焦點錯綜複雜，彼此衝突磨擦的情形亦相對增加，對於與其意見相左或影響其權益之政策亦充份表達不滿，駐外人員在僑團多方勢力角逐的系絡中，應善加溝通，化解歧異，尋找爭取海外僑胞對國家的支持向心的最大公約數。

「2000年第一次政黨輪替，新政府發表了僑務資源運用的優先原則，那時傳統僑界對這項政策非常的不滿，認為新政府刻意矮化他們，為了疏緩他們的情緒，我跟僑團們說，這個話的動機是什麼？請他們再去仔細聽一下，講的內容，然後假想這句話是出自前任的毛委員長，聽聽看他講這個話你們會做什麼，他們就稍微不那麼激動了。」(IB0204n)

「縱向和橫向的協調很重要，比如說牽涉到幾十個僑團，要怎樣讓這幾十個不同的僑團步調一致，齊一步伐執行你的想法，或把一個反對你的人，到最後他心悅誠服能夠與你共事，這裡面駐外人員合縱連橫，除了個人的特質很重要之外，我覺得真的要花精神與心力，你如果能想辦法去跟他們細心的說明，然後跟他講政府的期望，我相信僑團僑胞都會很尊重駐外人員的意見，僑團僑胞人際之間關係有些時候合縱連橫，爾虞我詐，但基本上對人態度誠懇，事情儘量站在別人的立場來想的話，大部分的問題都能解決，也能獲得僑胞的認同。」(IA0402A)

「溝通能力對於駐外人員來講是很重要的，2000年第一次政黨輪替的時候，傳統僑社對於新的政府有些疑慮，支持及向心有些鬆動，我的做法就是加強溝通，傳達政黨輪替是民主國家運作的常態，來緩和他們的情緒，漸漸的他們也都可以接受。」(IB0102y)

「為因應休士頓台灣同鄉會及全美人權協會於11月14日下午3時30分於駐處抗議事，中心密切注意各項事宜後續發展，○主任及閻副主任於下午2時許將相關事宜陳報駐處處長並研議處理方式。中心○主



任及閻副主任於現場與台灣同鄉會會長、全美人權協會會長等人溝通協商，惟渠等要求處長宜至現場聽取意見。活動於 5 時許結束，過程平和，並無不適言論與行動。」（CL08W46）

「6 月 10 日，中心○主任召開「『休士頓客家會』名稱暫行擱置使用協調會」，邀集僑務委員、雙方理事代表等出席會議，惟雙方仍未獲共識，協調未果，但二會理事等均瞭解駐處及中心立場，對中心服務僑團及僑務委員之協助，亦表示肯定與感謝。」（CL08W24）、（CL08W09）、（CL08W33）

「僑界人士得知委員長無法前來主持亞洲文化導覽開幕典禮後甚為失望，經主任婉為說明溝通後，獲得諒解。」（P-2007/1219）、（P-2008/0101）

「2007 年預算年度將屆，主任已事先以電話向僑務委員會長官溝通說明工程之必要性，並聯繫國內同仁瞭解公文進度。」（P-2007/1231）

小結：為使僑團僑胞瞭解並支持政府施政及理念，駐外人員應主動召開座談會或說明會，以誠懇、同理心的態度與僑團僑胞進行溝通，化解歧見。遇有抗爭情形，應以柔和理性之處理原則，緩和不滿情緒。如係僑團彼此間之衝突請駐外人員調解，應持公正平等立場與雙方溝通，化解爭議。

#### 肆、口語表達能力

面對面的人際互動為僑務駐外人員重要且不可或缺的工作型態，其主要類型包含接待訪賓、出席宴會、活動應邀演講致詞、接受專訪及參加會議等場合，需具備良好口語表達能力之僑務駐外人員可進行直接且有效的聯繫互動。

「我覺得駐外僑務工作人員應該要像村里幹事一樣，要具備這種服務熱忱、良好的語言及溝通的能力、還有一個強健的身體，因為服務區很廣，需要勤跑。親切的溝通能力這個是務必要有，因為在宣達政府的政策指示的時候，一定要有很好的很流暢的語言，才能說服人家，或吸引別人傾聽你的想法，否則的話，無法將上級與政府的政策訊息正確清楚的傳達給他們。」（IA0203j）

「訪賓來訪或僑團僑胞來找我時，我會介紹這是我們政府的駐外單位，功能是什麼，如果他需要更詳細的瞭解，我會請同仁來更詳細的幫忙他。」（IA0102A）

「6月9日國立故宮博物院教育推廣處○研究員訪察中心，○主任就中心各項設施之使用予以說明，並簡報美南地區中文學校現行運作及推動海外華語教育現況。」（CF08W24-2）、（CG08W25-1）

「和樂之聲合唱音樂會籌備會於2月14日舉行新聞發佈會宣佈『愛的迴響』音樂公演，僑教中心盧主任於記者會中表示，僑社樂風鼎盛，舉辦聯合音樂會可彼此觀摩切磋提昇藝事，同時也能加強互動聯繫，促進和諧。」（CC08W07-1）、（CC08W31-1）、（CK08W36-1）

「11月18日，中心○主任出席11月分處務會議，會中報告中心成立「美南地區華語文數位學習中心示範點」籌劃情形，對於示範點未來發展方向，應向主流初、高中及大學推動，宜與文化組相關業務結合，共同推廣示範點，並要「建立品牌、樹立口碑」，建構休士頓僑教中心為「學華語、來中心」的認知印象。」（CJ08W47-1）、（CC08W04-2）

「5月29日，休士頓台灣松年學院舉行2008年春季結業典禮暨成立五週年紀念，○主任應邀致詞，對於松年學院終身學習及不役於人服務的精神表示讚許與肯定。」（CE08W22-2）、（CE08W50-2）、（CE08W49-2）、（CE08W38-1）

「主任到任後第一次接受廣播電台現場專訪，節目中主任向休士頓地區全體僑界問候，並介紹僑教中心的重點工作及亞洲文化導覽執行概況。」（P-2007/1207-1）、（CE08W19-2）

「休士頓猶太社區委員會副主任 Ms. Barbara Shepard 回邀駐處處長及中心主任訪問該委員會，為增進與其他族裔團體之互動，主任在會中再次向該委員會其他人士介紹「亞洲文化導覽」概況。」（P-2008/0703）、（P-2008/0422-2）、（P-2008/0722to1120）

「中心主任及副主任於芝加哥參加「北美地區駐外僑務工作人員區域工作會報」，主任奉示於會中介紹「亞洲傳統文化導覽」設置及運作情形。」（P-2008/0805）、（P-2007/1123-2）

小結：僑務駐外人員應培養良好口語表達能力，視各種場合之情境，把握時機，分別以自然適切、幽默風趣、簡明扼要、感動人心、條理分明等個人表達方式的魅力，向與會人員傳達

訊息為政府發聲，將更有助於引起共鳴，獲得支持與認同。

## 伍、管理能力

海外僑務工作推動的主力除了僑務駐外人員個人之外，還包括華僑文教服務中心，僑務駐外人員身為僑教中心的負責人，需考量各方的規定與限制對中心進行良善管理，使其正常運作發揮最大的功能。

「我在洛杉磯時，我、副主任及中心雇員每個星期都會開會一起討論上個星期做的一些事情及這個星期應該要做的事情，一樣一樣的檢查，分工執行情形，我自己想到的會比雇員還多，每一項工作我都會先想好該如何進行，確定是否符合長官的特殊要求，也會針對中心所發生一些不愉快的事情、僑胞抱怨的事情，除了第一時間做處理外，我們都會在每週開會的時候檢討處理情形，做為改進的參考。」（IA0202m）

「海外僑教中心所面對的環境、法令與國內不同，連工作人員基本上也是屬於外國人，所以駐外人員要能因地制宜的設計管理制度，真正落實管理僑教中心的經費場地、人員、設備等工作。」（IB0101F）

「在管事的部分，執行業務一定要行政中立及遵守法令的立場，不管在人員操守或是財務的管理方面，更應審慎行事，中心可供僑團僑胞租借的東西，全部都要制度化，如果雜亂無章沒有制度化，就不知道中心到底有多少財產，如何妥善使用。」（IA0401F）

「在我而言，雇員他本身最主要是做一些當地的聯繫工作，但是公文的部分駐外人員要確實掌握的，因為公文由雇員來寫的話，公文用語上可能無法達到需求。在掌控雇員執行工作進度的部分，我基本上採走動式的管理，因為辦公室都是隔開的，我大部分會走到他面前，跟他談談某些案子的進度，我會主動問，而且我會告訴他一個觀念，不會做沒有關係，但是案子不能壓在那邊，一定要拋出來處理。我們堅持一個禮拜一定要開會，風雨無阻，工作上的事情大家講，明明有些事情我已經有腹案了，都還要在會裡面處理，聽聽他們的想法腦力激盪一下。」（IA03037）

「我認為華僑文教服中心只是推動僑務工作的工具，但把中心經營管理的工作做好，對僑務工作有很大幫助。要將中心經營管理好，首先必需要對中心的人員、設備、作業流程及運作方式，都要有全面性的瞭解與掌控，瞭解中心每個工作人員的個性及長處，適才適所的分配適當的工作，發揮所長，做事才有效率。」（IB0101u）

「新任主任非常疲憊，但他還是很清楚的知道各項工作的輕重緩急，清楚的指示當前重要工作事項。」(P-2007/1125-3)

「主任協同研究者及承辦同仁就各項工程逐一仔細驗收，將缺失予以詳細記錄，立即請在場的廠商代表說明改進，驗收完成後，主任指示同仁製作驗收記錄陳報僑務委員會。」(P-2007/1230)

「亞洲文化導覽各項工程核銷作業有些小細節疏漏，小瑕疵，主任與同仁共同探討發生缺失的原因及避免方法，以作為日後辦理類似案件的參考。」(P-2008/0114)

小結：華僑文教服務中心之運作可視為政府於海外的櫥窗，管理內容包含人事、場地、設備、預算的管理與控制，中心其運作模式及內部陳設往往成為評斷中心是否管理良好的依據並攸關政府形象，僑務駐外人員必須隨時注意中心各項業務推動之流程、結果及顧客之反應，適時予以改進調整。中心場地設備使用效率不佳時，應設法開拓新的顧客來源，另需注意國內與海外法令規章不同之處，以免違反當地國法令。

## 陸、領導統御能力

海外僑務工作地理範圍、業務內容均極為廣泛，無法由僑務駐外人員獨自完成，需透過僑教中心雇員共同執行推動，方能克服工作上所面對的各項挑戰，僑務駐外人員身為僑教中心之負責人，需領導中心同仁共同執行各項例行及專案業務，完成各項交付任務。

「基本上，我都會很明確的指示雇員該作的工作，甚至有時連執行步驟都想好後告訴雇員。我擔任駐外人員最主要的是要把事情做好，把交付任務順利完成，絕對不會有任何的偏袒。」(IA02026)、(IA0201u)

「我想雇員間衝突主要就是心態及工作量的問題所產生，偶爾都會有，但身為主管的駐外人員親自出面調解，當面和他安撫，面對面的溝通，讓他覺得很受重視，同時見面三分情，通常都可化解。」(IA0202e)、(IA02022)

「例行性的工作因為較為穩定，所以都是交由雇員負責執行，所以這個部分，從事駐外工作的同仁必須很瞭解僑務委員會每年的每個時候要做些什麼，僑務駐外人員對於這些流程要非常清楚，必要的時候或



有特殊情況的時候再提示雇員，或詢問執行進度。主要就是提示、檢查工作進度，告訴雇員你的想法，確實執行你的想法。」(IA0202w)、(IA0302w)

「所有僑務委員會交辦的專案事項都不是單獨給一個人辦理，我會成立一個任務編組，打破原有建制重新分工。」(IA0303g)

「有些事情不是只是叫同仁去做些什麼，身先士卒滿重要的，你主動去做，中心雇員自然就會心悅誠服的接受你的領導，要以人性化的管理來帶動同仁，激發他們的潛力，而且對他們要互相尊重。」(IA0401A)、(IA03032)

「2月13日上午，○主任召開中心同仁工作會議，會中就3月1日處長抵埠履新安排拜訪僑社事宜進行討論及工作分配。」(CI08W07)、(CI08W25)、(P-2007/1116)

主任詢問本計畫的進度，指示研究者聯繫相關人士，掌握11月30日的參訪活動，立刻發新聞稿，聯繫媒體前來採訪。(P-2007/1125-3)、(P-2007/1130-2)

主任主持開標，順利決標後，指示同仁將開標情形以工作週報方式向僑務委員會回報，並聯繫得標廠商進行簽約作業及確切告知後續辦理事項及時限。(P-2007/1127-1)、(P-2007/1122)、(P-2007/1128-1)、(P-2007/1129)、(P-2007/1201)、(P-2007/1204-2)

主任帶領中心同仁於現場協助接待，並頻頻以手勢招喚研究者及中心同仁交辦臨時工作，進行照相，傳遞物品等等。(P-2007/1130-1)、(P-2007/1121)、(CC08W21-1)、(CC08W21-2)

主任依據國內法令規定指示同仁將設置「亞洲文化導覽」所製作及購買的項目，依據標準分別以「財產」及「物品」二種項目列冊管理，並陳報僑務委員會備查。(P-2008/0212)、(P-2008/0103)

今日是星期一，也是中心每週唯一的例假日，但是為了辦理好「亞洲文化導覽」開幕典禮，主任帶領中心全體同仁正常到班，詳細檢視各項場地佈置、設備架設情形。(P-2008/0421)、(P-2007/1211)、(P-2008/0722to1120)

**小結：**為確保任務確實執行，僑務駐外人員需掌握每位同仁的工作概況，瞭解工作進度，適時給予指示、糾正及協助。在大型專案活動中，僑務駐外人員需將中心同仁組成臨時任

務編組，視個人專長進行分工與任務指示，領導同仁共同完成專案任務。

## 柒、設計規劃及行銷能力

為了因應海外服務範圍廣闊，無法事必躬親之時空限制，僑務駐外人員必須具備設計規劃具吸引力之活動並妥善運用文宣行銷的能力，擴大活動及事件的宣傳效果，提升僑團僑胞參與活動之意願，並使所有服務轄區內的僑胞均可獲得最新僑務訊息及現況。

「在 2008 年 520 馬總統執政及找回老朋友的政策方針所營造的良好契機之下，配合雙十節的良好時機，再加上我們以「親愛的老朋友 雙十與你有約」作為主軸，深深打動傳統僑團的心，於是他們又開始參加中華民國政府的慶祝活動。」（IA0204C）

「講到企業就是要有績效的觀念，活動及服務的人次一定要達到它應有的功能，如果僑教中心變成一個蚊子館，績效就不好，所有僑務駐外人員要有能力去開創，自己主動規劃，出擊，把有名望的人士，全部一一邀請來僑教中心進行專題演講。到學校去宣傳吸引一些客人來中心參觀訪問，尤其是高中生。」（IA0302c）、（IA0402v）

「海外參與僑團僑社活動的僑民對整個僑社只是少數，僑務就是要辦活動，透過活動上報宣傳以營造效果，像 Sales Man 一樣，你不可能推銷產品到每一個人的手上，但我可以登廣告、辦一個 Seminar，辦一個活動，製造一個新聞，聲勢造出來，沒有來參加的人聽到看到，有 image 印象，要辦活動，辦文宣，造成一個 public issue，讓他知道說有這樣的事情存在，僑務工作人員如果無法達到宣傳效果，不能起很大的漣漪，做起事情來事倍功半。」（IB01033）、（IB0103z）

「1 月 10 日晚間，中心辦理 2008 年海外巡迴經貿講座說明會，會議由○主任主持，說明 2008 年 鈞會規劃辦理「海外巡迴經貿講座」之項目及原則。僑團代表反應熱烈，踴躍發言，並提出需求。」（CC08W02-3）

「為慶祝雙十國慶，休士頓台灣同鄉聯誼會等多個社團聯合於 8 月 2 日下午在中心召開記者會，說明籌組雙十國慶返國慶賀團相關事宜，返國致敬團除參加各項慶祝活動，中心○主任並詳細說明返國參加慶典活動注意事項，並鼓勵僑胞踴躍報名參加。」（CK08W31-2）、（CK08W28）

2 月 9 日晚間，休士頓火箭隊假休士頓豐田中心體育館舉辦農曆春節文化展覽活動，中心閻副主任及同仁莊若賢於會場設置臺灣主題展示

攤位，介紹台灣文物，並於現場提供前來中心參觀亞洲傳統文化導覽之文宣品，適時推銷台灣能見度。」(CH08W06-1)

「3月8日，中華學人聯誼會舉行春節聯歡晚會，中心○主任前往參加，由於○主任首度參加該會活動，○○○○會長特別介紹，○主任與會員相互交換意見，並介紹中心推動的提昇台灣文化導覽活動，歡迎會員帶領主流社會友人前來參觀，同時鼓勵擔任中心文化義工。」(CD08W10-4)

「全盟休士頓支盟於中心召開月會，主任透過列席之機會向與會理事說明「亞洲文化導覽」之緣起、籌備、中心軟硬體配合及目前展出之成效。」(P-2008/0122)、(P-2008/0402)、(P-2008/0302)、(P-2008/0703)、(P-2007/1205-2)

「為了在提升「亞洲文化導覽」在休士頓社區的知名度，主任與駐處新聞組同仁會晤休士頓記事報(Houston Chronicle)記者 Zen T.C.Zheng 介紹「亞洲文化導覽」運作情形，以利進行報導。」(P-2008/0516)、(P-2007/1207-1)

「亞洲文化導覽辦理將近一年，已累積豐富的成果資料，為了擴大宣傳管道，委託廠商設計製作專屬網頁，將導覽內容、成果、及團體參訪行程置於網頁中，供大眾參閱。」(P-2008/1013)

「主任於收到公文後，立刻召集研究者及承辦同仁商議後續工作項目、訂定時程，務求於年底以前完成各項工程並完成經費核銷。」(P-2007/1116)、(P-2007/1220)

「亞洲文化導覽預訂於12月31日前完工，為向休士頓居民宣布此項計畫，主任邀集導覽提案委員、導覽志工共同研商開幕典禮之舉行時間及方式。」(P-2007/1205-3)、(P-2008/0402)、(P-2008/0417)、(P-2008/0419)

小結：駐外人員應配合節慶、特殊時機及事件設計規劃具有主題概念具吸引力之活動，除利用中心既有各種文宣管道及參加僑團活動場合中廣為宣傳外，並需與媒體建立良好互動合作關係，透過其文宣管道協助宣傳，吸引僑胞參與各項活動，爭取其向心。

## 捌、適應能力

現階段僑務委員會駐外人員海外任期為三年，赴任後即需立即與廣大的僑社接觸互動，隻身前往服務範圍內各個角落參加各式各樣的僑界活動，由於任期不長，所以必須快速的適應海外的生活環境及熟悉僑界的互動型態，才能順利推展工作。此外，因時空限制，具時效之事項必需當機立斷，做即時適切之處理，無法如國內之組織設計，具有縱向指揮領導、橫向的協調聯繫以及各種幕僚單位予以控管或即時給予意見。

「海外工作需要即時的判斷，即時處理，把處理情形第一時間即時報回台灣，海外工作就像漏斗一樣，僑務委員會所有業務單位，如一、二、三、四處、僑生輔導、華僑通訊、華僑證照等的業務通通沈澱在下面，你全部都要去處理，此外，不只業務單位的工作，就連會計、法規、採購等幕僚後勤事務，也都必須要去處理。」（IA0206g）

「僑務駐外人員從事海外僑務工作自己要有主動性，而且要負全責，我認要駐外僑人員的訓練，要讓他感覺到不管政黨如何輪替，他都要負全責，要讓他有擔當一面的訓練，所以第一個，他對僑務委員會各處室的業務要做一個透徹瞭解；第二個，外派人員的標準要看個性，比較具有所謂的挑戰性、創新性、積極性的人，比較適合放在外面去衝，人際互動方面要比較有技巧，圓柔一點。」（IA0306d）

「中心雇員因在職時間較久，比駐外人員還進入狀況，如果駐外人員自己無法在短時間內把當地的僑情瞭解得很透徹，就無法帶領中心雇員辦理業務。」（IB0101C）、（IA0102j）、（IA0401y）

「海外工作與國內工作最大的不同處，第一個人少，事多、複雜性高，工作業務非常的繁重。還有中國的敵對與競爭，相對的工作壓力比國內大，在國內你就是一顆螺絲嘛，層級節制，長官還是得為決策負責，在海外工作沒有人可以即時的幫你，所以自主權及決斷力很大，必須要有獨當一面的能力。」（IA0104y）

小結：僑務駐外人員應具備開放的心胸接受不同文化及事務，到任後需積極融入當地生活模式，瞭解其法令、風俗及習慣，並立即廣泛與僑團接觸互動，瞭解當地僑情，作為工作上決策之參考依據。處理僑團事務須有獨當一面的決斷力，或立即作第一手之處理，以免延誤時機，造成不良後果。



## 第四節 調查結果之綜合論述

依據本研究針對僑務工作內涵所進行之探討可知，僑務委員會的功能主要在於凝聚全球僑胞對於中華民國政府的支持向心，進而推動二軌外交以反制中國的統戰作為。主要作法則是透過僑務駐外人員依據僑務委員會在聯繫服務、文教、經貿、文宣、僑生輔導及證照等面向所訂定全面性的服務策略，計畫性的在海外推動各項工作，與僑胞建立良好關係，進而轉化為為國內政府的關聯互動與支持。

為了達到上述目標僑務駐外人員在執行業務時，需與僑務委員會、駐外館處、華僑文教服務中心、國外組織人民、中國使領館及僑團等互動，針對不同的互動對象及情境，需要具備本章第二、三節所整理出多項職能，以分別扮演著多重角色。以下就相關文獻及本研究之調查結果進行綜合論述：

### 壹、本研究調查結果與 Mintzberg 管理者角色理論之異同

依據 Mintzberg (1973) 年將管理者在人際關係、訊息及決策三方面所扮演的 10 種角色與本研究所分析出僑務駐外人員所扮演的 8 種角色進行比對，可發現僑務駐外人員之角色大致相同，但因研究方法及對象之不同、工作地點位於海外及兩岸敵對的環境下，仍有差異如下：

#### 一、在人際關係角色部分

本研究中僑務駐外人員扮演「政府代表」、「管理」、「關係經營」之角色與 Mintzberg 之「形象人物」、「領導者」、「聯絡人」三種角色相互對應，大致相同。惟本研究中僑務駐外人員「管理」角色除了直接與間接的領導中心同仁外，尚包括 Mintzberg 研究中決策方面「資源分配者」的角色，亦即對於僑教中心場地、設備、中心運作經費及僑務委員會核撥僑團辦理專案經費進行資源分配。

#### 二、在資訊角色部分

本研究中僑務駐外人員扮演「訊息傳遞」角色之功能涵蓋 Mintzberg 之研究結果中之「監控者」、「傳播者」及「發言人」等角色，結果亦大致相同。

#### 三、在決策角色部分

本研究中僑務駐外人員扮演「資源整合」、「國家主權維護」、「管理」及「溝通橋樑」之角色與 Mintzberg 之「創業家」、「危機處理者」、「資源分配者」及「談判者」相互對應，大致相同。惟本研究中僑務駐外人員「管理」角色除對僑教中心的資源進行資源分配外，尚包括 Mintzberg 研究中人際關係方面「領導者」的角色，亦即對於中心同仁進行直接與間接的領導。

四、本研究結果中認為僑務駐外人員尚需扮演「業務執行」角色，親自執行機敏重要或複雜性高的業務，此角色未列於 Mintzberg 的研究結果之中

表 5-4-1 本研究與 Mintzberg 就管理者扮演角色異同之比較

	Mintzberg	內涵	本研究	內涵
人際關係角色	形象人物	象徵性的領導人，需執行一些法律所賦予或社會所認定的例行工作。	政府代表	代表僑務委員會或僑教中心參加公開的儀式或活動。
	領導者	負責激勵、動員部屬；負責用人、訓練、聯絡部屬。	管理	雇用、領導、訓練、激勵僑教中心同仁。
	聯絡人	維持自行發展的人際網路，及與外界的關係。	關係經營	與僑界及海外組織接觸的人際網絡。
資訊角色	監控者	藉由對組織及環境的了解，來尋求和接收各種訊息。	訊息傳遞	擔任僑務委員會、海外僑界及僑教中心之間訊息蒐集、傳遞。 透過公開場合傳遞僑務委員會的政策及計畫訊息。
	傳播者	將來自外界或內部員工的訊息，傳播給組織內的成員。		
	發言人	將組織擬定的計畫、政策、作為及結果傳播給外界。		
決策角色	創業家	在組織中尋找機會，並發動改革，以促使組織改變。	資源整合	在海外尋找僑界人力物力資源，配合協助達成各項工作任務。
	危機處理者	當組織面臨重要與未預期的紛亂時，負責提出矯正計畫與危機處理。	國家主權維護	因應中國統戰作為所產生之危機或困境。
	資源分配者	負責組織內所有資源的分配，並裁定組織內所有重要的決策。	管理	對中心場地、設備、中心運作經費及僑務委員會核撥僑團辦理專案經費進行資源分配。
	談判者	在重大協商上代表公司負責談判。	溝通橋樑	與僑務委員會、僑界及中心同仁進行協商、談判等活動，以爭取僑教中心的利益。
執行角色	-	-	業務執行	親自執行機敏重要或複雜性高的業務。

資料來源：本研究彙整

## 貳、參與觀察資料的再探討

本研究同時採深度訪談、內容分析及參與觀察三種方法進行，在深度訪談中僅能藉由訪談設計就受訪者的某一事件之經驗予以發覺與分析，僑務駐外人員工作週報內容分析雖然以休士頓華僑文教服務中心 2008 年全年度內的各種工作業務進行分析，但型式上仍然屬於單一片斷事件的組合，雖然可分析出僑務駐外人員扮演個別之角色功能，但無法取得其間之關聯性。在研究者則針對「亞洲傳統文化導覽」設置及運行進行縱向連續參與觀察中，對於僑務駐外人員扮演角色功能，有下列進一步的發現。

### 一、僑務駐外人員的角色功能的連續性與重複性

本研究針對休士頓地區僑務駐外人員執行亞洲文化導覽任務所進行的參與觀察中發現僑務駐外人員所扮演的各種角色功能其來源均為僑務委員會所賦予之正式權威。

「僑務駐外人員接獲指示後即被賦予扮演業務執行落實之角色，對此一提案具有正式權威，並需負擔成敗之責。」（業務執行的角色）  
（P-2007/0228）

此一正式權威成為扮演後續各項角色功能的根源，在執行過程當中需重複不斷的扮演某些角色。

「主任以本計畫執行負責人之身分，再次聯繫僑界相關人士研議擷節本計畫經費需求之可行性，逐項予以檢視。」（業務執行的角色）、  
（P-2007/1031）

「主任於收到公文後，立刻召集研究者及承辦同仁商議後續工作項目、訂定時程，務求於年底以前完成各項工程並完成經費核銷。」（業務執行的角色）、（P-2007/1116）

此一正式權威所賦予僑務駐外人員的基本角色也將連續性的引發其他角色的扮演，以維持並強化其在基本的角色扮演，以亞洲文化導覽中為例，駐外人員所扮演最基本的角色即為業務執行的角色，以完成僑務委員會的任務指示，為了扮演好此一角色，需要透

過扮演好其他不同的角色，始可落實。

「『加強僑教中心內容與外觀』的構想是僑界人士對於提升台灣在休士頓地區的能見度自行提出的構想，但他們沒有資源。」（資源整合的角色）、（P-2007/0322）

「主任為僑務委員會派在休士頓僑教中心的代表，需面對全體僑界，新的設計規劃雖然可以達到增進主流社會對於台灣之認識，但其變動是否會影響到中心既有之功能，或影響到僑胞的權益需先做考量，以免後續造成僑界紛爭。」（管理者的角色）、（P-2007/0930-2）

「主任到任後第一次接受廣播電台現場專訪，節目中主任向休士頓地區全體僑界問候，並介紹僑教中心的重點工作及亞洲文化導覽執行概況。」（訊息傳遞的角色）、（P-2007/1207-1）

「為了感佩志工小組無私奉獻的精神，主任指示同仁準備相關資料報請僑務委員會頒贈獎狀。」（關係建立的角色）、（P-2008/0326）

「主任擔任導覽志工與僑務委員會之間的橋樑，協助落實各項構想及需求，帶領同仁在導覽現場協助接待訪賓、播放影片及攝影等工作。」（溝通橋樑的角色）、（P-2008/0722to1120）

「主任在導覽結束前代表中心分贈訪賓中美國旗徽章紀念品，並與全體訪賓在「Splendor of Taiwan」的字牌下合影，為參訪活動劃下完美的句點。」（政府代表的角色）、（P-2008/0722to1120）

## 二、互動對象及能力需求的多樣性

透過亞洲文化導覽設立及運作過程的參與觀察，可以發現雖然僑務委員會提供了經費及華僑文教服務中心的場地設施做為推動工作的基礎，但仍然需要僑界人力物力的資源及不同對象的參與，才能發揮其功效，其中包含志願性參與者、經輔導鼓勵後之志願性參與者、業務上需求參與者，各種對象彼此之間並無直接聯繫互動的機制，僑務駐外人員必須具備多元能力，分別視其參與動機、立場及需求與其互動，始可廣納各領域僑界人士之投入參與。



「提案委員還自行帶來一些客家特色的花布及一些早期台灣婚禮用品和大家討論是可以供做本計畫運用。」(海外僑界) / (設計規劃)、(P-2007/0930-1)

「主任邀請本計畫相關人士討論 11 月 30 日參訪規劃，帶領中心同仁就活動流程、接待工作、解說內容、展品陳列、媒體邀訪等項目充分與僑界人士交換意見。」(海外僑界) / (溝通)、(P-2007/1121)

「主任到任後第一次接受廣播電台現場專訪，節目中主任向休士頓地區全體僑界問候，並介紹僑教中心的重點工作及亞洲文化導覽執行概況。」(海外僑界) / (口語表達能力)、(P-2007/1207-1)

「主任邀集導覽志工及重要僑團負責人研議亞洲文化導覽開幕儀式之流程及內容規劃，增加提供與會者台灣美食，以吸引休士頓社區團體、媒體及僑界人士前來，擴大宣傳效果。」(海外僑界) / (設計規劃及行銷能力)、(溝通)、(P-2008/0402)

「主任甫到任不到 2 週時間，就能非常成功的適應工作銜接各項任務，協助策導僑界人士並領導中心同仁完成此項艱鉅任務。」(海外僑界)、(僑教中心) / (適應)、(領導統御)、(P-2007/1130-2)

華僑文教服務中心為亞洲文化導覽作業實際推動的據點，相關行政作業需由內部職員執行，僑務駐外人員必需具備相關能力導引中心員工順利執行推動相關行政工作。

「因各項工作細節已經詳細規劃，此次僅重點檢視各項招標文件內容是否符合國內採購法相關規定，其餘大部分工作授權同仁自行處理，以求時效。」(華僑文教服務中心) / (領導統御)、(P-2007/1122)

「主任協同研究者及承辦同仁就各項工程逐一仔細驗收，將缺失予以詳細記錄，立即請在場的廠商代表說明改進，驗收完成後，主任指示同仁製作驗收記錄陳報僑務委員會。」(華僑文教服務中心) / (管理能力)、(P-2007/1230)

亞洲文化導覽之主要功能即在於在短時間內向參訪者介紹中華民國台灣在社經人文的發展現況，僑務駐外人員必需具備相關能力視不同對象需求，系統性的具體呈現我國各方面的發展成果，除增進參訪對象對我國家發展之瞭解外，亦可增進關係之建立。

「○○市市長參訪中心，主任親自接待並稱讚市長經營市政成功，獲得市民高度支持，並親自接待介紹說明「亞洲文化導覽」辦理進度。」  
(國內組織及人民) / (口語表達)、(社交)、(P-2007/1222)

「中華航空公司董事由導覽提案委員陪同拜訪中心，主任親自接待並稱讚華航休士頓分公司對於僑界活動的參與及支持，並簡報「亞洲文化導覽」現況。」(國內組織及人民)/(社交能力)、(口語表達)、(P-2007/1226)

「休士頓猶太社區副主任前來中心拜會，主任以便當招待並請副主任洽請社區人士組團前來中心參觀。」(國外組織及人民) / (語文)、(口語表達)、(行銷)、(社交)、(P-2008/0125)

「主任以英文代表中心歡迎訪賓，簡單說明導覽相關資源是由中華民國提供。」(國外組織及人民) / (語文)、(口語表達)、(社交)、(P-2008/0722to1120)

「為了在提升「亞洲文化導覽」在休士頓社區的知名度，主任與駐處新聞組同仁會晤休士頓記事報(Houston Chronicle)記者介紹「亞洲文化導覽」運作情形，以利進行報導。」(國外組織及人民) / (語文)、(行銷溝通)、(P-2008/0516)

亞洲文化導覽為僑務委員會指示僑務駐外人員結合海外僑界資源設置運作，僑務駐外人員有義務定期或即時陳報辦理狀況，此外，亞洲文化導覽主要目的為向當地國居民介紹我國家發展，具有二軌外交的功能，基於政府駐外單位由外交部駐外館處統一指揮原則，僑務駐外人員亦有義務向駐外館處定期即時陳報辦理狀況或與其合作。

「2007年預算年度將屆，主任已事先以電話向僑務委員會長官溝通說明工程之必要性，並聯繫國內同仁瞭解公文進度。」(僑務委員會) / (溝通)、(P-2007/1231)

「主任以電話與僑務委員會承辦人聯繫後，獲知委員長於4月中下旬可前來休士頓主持亞洲文化導覽開幕典禮。」(僑務委員會) / (溝通)、(P-2008/0318)

「德州州議員前來參訪亞洲文化導覽對於外交工作推動有助益，主任特別請駐處處長前來親自為州議員進行簡報，以增進互動關係。」(駐外館處) / (溝通)、(P-2008/0328-1)

## 參、僑務駐外人員扮演角色功能之綜合結果

經由進一步分析整理深度訪談、內容分析及參與觀察的資料，將僑務駐外人員面對不同對象時所需扮演之角色、發揮之功能歸納如下：

### 一、以僑務委員會為互動對象

僑務駐外人員主要扮演著「業務執行」及「訊息傳遞」之角色，係僑務委員會派赴海外落實各項政策理念的實際推動者，發揮貫徹首長命令、忠實執行各項工作指示及掌握傳遞僑區動態的功能。

### 二、以駐外館處為互動對象

僑務駐外人員亦主要扮演著「業務執行」及「訊息傳遞」之角色，係政府整體涉外事務之一環，接受館長統一指揮，發揮協助或共同推動完成政府總體涉外事務之功能。

### 三、以華僑文教服務中心為互動對象

僑務駐外人員主要扮演著「管理」之角色，對於僑教中心人、事、經費、財產等作良善之管理，使其功能最適化。

### 四、以海外僑界為互動對象

僑務駐外人員視情況分別扮演著「政府代表」、「關係經營」、「溝通橋樑」、「訊息傳遞」及「資源整合」等多重角色，發揮爭取僑界認同，進而支持國家政府政策及理念之功能。

### 五、以國外組織人民為互動對象

僑務駐外人員主要扮演著「關係經營」的角色，需適時將國內民主政經發展現況忠實呈現，發揮提升國外友人認識進而認同支持中華民國之功能。

### 六、以中國使領館及僑團為互動對象

僑務駐外人員主要扮演「國家主權維護」的角色，需確實掌握中國僑務及統戰動態，針對各項可能採取不利我方之作為預先規劃，妥為因應，發揮在海外捍衛國家主權及爭取國家利益的功能。

## 肆、僑務駐外人員需具備職能之綜合結果

經由進一步分析整理深度訪談、內容分析及參與觀察的資料，將僑務駐外人員面對不同對象時所需具備之能力歸納如下：

### 一、以僑務委員會為互動對象

僑務駐外人員需具備「設計規劃及行銷能力」，精準的將僑務委員會的政策或理念落實到海外實際執行層面，並透過行銷將影響層面擴大。

### 二、以駐外館處為互動對象

僑務駐外人員需具備「溝通能力」與駐外館處其他平行涉外單位進行橫向聯繫溝通，以強化政府涉外功能；亦需具備「設計規劃及行銷能力」，以執行館長指示事項及擴大影響層面。

### 三、以華僑文教服務中心為互動對象

僑務駐外人員需具備「管理能力」，設計良好的中心管理及運作制度，提供僑團僑胞優質的場地及設備服務。指導中心同仁公文製作及確認其符合國內相關法令之規定；另需具備「領導統御能力」帶領同仁執行各項專案及大型活動。

### 四、以海外僑界為互動對象

僑務駐外人員需具備「社交能力」，在各式各樣與僑胞互動的場合中，展現個人魅力與僑胞建立良好關係；在「語文能力」方面，需具備方言能力以增加親切感；具備「溝通能力」可在緊張的氣氛中及不利的情況下緩和氣氛及扭轉情勢；在「口語表達能力」方面需咬字清晰，條理分明，用字遣詞需視互動對象及情境剛柔並濟；另需具備「適應能力」，方可在短暫的任期內迅速地與海外僑團僑胞建立良好互動關係，以利工作推展。

### 五、以國外組織人民為互動對象

僑務駐外人員需具備「社交能力」，瞭解僑居地在地文化及當



地人民關注的話題，以利在與國外組織或人民的互動場合中，有共同的話題。展現個人魅力與建立良好關係；具備「語文能力」，直接使用僑居國人民運用之語言交談，無需透過第三者進行翻譯，可建立直接暢通的溝通管道；在「口語表達能力」方面需咬字清晰，條理分明，準確地傳達國內民主政經發展現況，爭取國外友人對於中華民國之認同與支持。

#### 六、以中國使領館及僑團為互動對象

僑務駐外人員需具備「語文能力」，在兩岸代表同時出席活動的場合中，因應活動性質及對象，分別運用僑界使用方言或僑居國使用語言應對；具備「口語表達能力」，鏗鏘有力、條理分明表達相關論述；在「適應能力」方面僑務駐外人員必需在參加兩岸代表同時出席活動的場合中獨立作業，快速的適應現場氣氛，針對不當言論即時予以回擊，另需具備高度的觀察力、判斷力以及，才能在瞬息萬變的海外僑務角力場合中，維護國家主權，爭取國家利益。

表 5-4-2 僑務駐外人員與不同互動對象間所扮演之角色功能及需具備能力

互動對象	角色功能	具備能力
僑務委員會	業務執行及訊息傳遞	設計規劃及行銷能力
駐外館處	業務執行及訊息傳遞	溝通能力、設計規劃及行銷能力
華僑文教服務中心	管理	管理能力、領導統御能力
海外僑界	政府代表、關係經營、溝通橋樑、訊息傳遞及資源整合	社交能力、語文能力、溝通能力、口語表達能力、適應能力
國外組織及人民	關係經營	社交能力、口語表達能力、語文能力
對中國使領館及僑團僑胞	國家主權維護	語文能力、口語表達能力、適應能力

資料來源：本研究整理

## 第六章 結論

本章將依據僑務工作的特性，就僑務駐外人員角色功能及應具備職能與理論及文獻資料進行對照及分析，歸納說明本研究之發現與建議，並針對僑務駐外人員於海外執行業務扮演之角色功能及需具備之職能提出建言，期能強化海外僑務駐外工作之推動；最後提出後續研究方向建議，俾利有興趣者進行未來之研究探討。

### 第一節 研究發現

本研究發現僑務駐外工作因需面對立場互異甚至對立之對象及其業務範圍廣泛的特性，單一理論觀點無法完整的分析出其角色功能及需具備之職能，而需針對其工作中實際與各種對象互動情形進行觀察與分析才能獲得全面且正確的資訊。

#### 壹、僑務駐外人員之角色功能

依據本研究與 Mintzberg 就管理者扮演角色異同之比較（表 5-4-1），僑務駐外人員之角色雖然與 Mintzberg 的角色類型大致相同，但僑務工作與我國創建歷史及兩岸關係有著密不可分的關係，其具有政治目標與具有公權力之特殊性質仍不宜由一般企業之研究成果進行全面之移植，為了呈現僑務駐外人員角色的完整性及獨特性，本研究所分析出 8 種僑務駐外人員角色功能除了參考 Mintzberg 以業務內容性質區分為「人際關係」、「資訊」、「決策」及「執行」等類別外，依據工作上之互動對象，將僑務駐外人員所扮演之角色功能區分為「對內」、「對外」及「對敵」三種主要角色群組。

##### 一、對內角色群組

主要是面對僑務委員會、駐外館處及華僑文教服務中心等，由於此種角色群組均係推動政府涉外事務之一環，具有同質性之目標，因此僑務駐外人員與此角色群組互動時的行為較為固定，具有層級隸屬、指揮服從的關係，主要功能在於達成海外各項例行工作或專案任務等，其角色功能包含業務執行、訊息傳遞及管理。

## 二、對外角色群組

主要是面對海外友我僑團僑胞及當地國組織及人民等，由於此種角色群組係僑務工作爭取向心及支持的主要對象，僑務駐外人員需面對不同對象滿足不同需求，因此與此角色群組互動時的行為較為多元，具有策略聯盟、共創雙贏的關係，主要功能在於與僑界及海外組織間關係的建立、維持、修補、拓展等，並經由關係的經營來預測、掌握、控制、引導其動向，其角色功能包含政府代表、關係經營、溝通橋樑、資源整合。

## 三、對敵角色群組

主要是面對中國使領館及中國僑團而言，由於此種角色群組在政治立場上為對立狀態，僑務駐外人員需面對其各項策略及作為預先蒐集資訊、研擬因應對策，必要時需對其做出反擊，因此與此角色群組互動時的行為較為謀略，具有攻城掠地、競爭零和的關係，主要功能在於維護國家利益，鞏固友我海外僑界陣營，其角色功能包含國家主權維護的角色及訊息傳遞。

表 6-1-1 僑務駐外人員扮演角色群組

角色群組	對內	對外	對敵
互動對象	僑務委員會 駐外館處 華僑文教服務中心	海外僑界 國外組織及人民	中國使領館及中國 僑團組織及人民
角色功能	業務執行 訊息傳遞 管理	政府代表 關係經營 溝通橋樑 訊息傳遞 資源整合	國家主權維護
具備能力	設計規劃及行銷能力 管理能力 領導統御能力	社交能力 語文能力 溝通能力 口語表達能力 適應能力	語文能力 口語表達能力 適應能力
行為模式	固定	多元	謀略
互動關係	層級隸屬 指揮服從	策略聯盟 共創雙贏	攻城掠地 競爭零和
主要功能	達成海外各項例行 工作或專案任務	與僑界及海外組織間關係 的建立、維持、修補、拓 展等，並經由關係的經營 來預測、掌握、控制、引 導其動向	維護國家利益，鞏固 友我海外僑界陣營

資料來源：本研究整理

## 貳、僑務駐外人員應具備之能力

依據本研究就角色、管理者角色、職能及派外人員職能之角度探討分析並依據深度訪談、內容分析及參與觀察的資料發現，僑務駐外人員除了一般管理者所需具備之職能以執行相關的管理工作外，由於海外執行業務的特殊性，尚需具備「互動」及「適應」等職能群組。

### 一、「互動」職能群組

主要為僑務駐外人員與工作對象面對面接觸互動所需具備的相關能力，需由僑務駐外人員單獨執行並與其個人人格特質、經驗及個人修養高度相關，其目的為建立與增進和工作對象的友好關係，此類職能包含社交、語文（以方言為主）、口語表達及溝通。

### 二、「執行」職能群組

主要為僑務駐外人員推動各項年度例行工作、落實僑務委員會及駐外館處所交辦之專案業務及管理僑教中心時所需具備的相關能力，其目的為將各項有利僑務工作的概念、指示、計畫予以具體落實，此類職能無論公私組織在運作均需具備，較具通則性，並可借助軟硬體設備輔助加以提升，包含管理、領導統御、設計規劃及行銷。

### 三、「適應」職能群組

主要為僑務駐外人員身處海外陌生環境下推動工作所需具備的能力，其目的為避免環境適應不良而影響人員在工作上之發揮，此類能力受到地理位置、當地國文化、風俗民情差異程度及其個人成長歷程、生活經驗、主觀意識等因素的影響而有不同，包含語文（以當地國語言為主）、適應。



表 6-1-2 僑務駐外人員應具備之職能群組

能力類別	能力項目	功能	性質及特徵
互動	社交能力 語文能力（方言） 口語表達能力 溝通能力	僑務駐外人員與工作對象面對面接觸時所需具備的能力	需由僑務駐外人員單獨執行並與其個人人格特質、經驗及個人修養高度相關
執行	管理能力 領導統御能力 設計規劃及行銷能力	僑務駐外人員推動僑務委員會及駐外館處交辦業務、執行既定工作及管理僑教中心時所需具備的能力	公私組織在運作均需具備，較具通則性，並可借助軟硬體設備輔助加以提升
適應	語文能力（當地國語言） 適應能力	避免僑務駐外人員環境適應不良而影響人員在工作上之發揮	受到地理位置、當地國文化、風俗民情及其個人成長歷程、生活經驗、主觀意識等因素的影響而有不同

資料來源：本研究整理

### 參、綜合分析

本研究發現僑務駐外人員的角色功能必在與各種不同角色互動過程中，和其互補的角色產生交互作用，才能顯現出角色的意義。同時也發現一個身份地位背後具有各式角色扮演間的複雜關係，需要具備不同的職能才能扮演好其角色，發揮應有的功能。

僑務駐外人員與僑務委員會、駐外館處及華僑文教服務中心等「對內」角色群組因為具有相同目標，與其互動時所處環境為一個範圍相對明確的系統，其行為穩定性及可預測性高，較無需考量海外環境「適應」及「互動」職能群組的需求。因此，僑務駐外人員專注於「執行」職能群組取得與加強，為扮演好與此角色群組互動的必要條件。

僑務駐外人員於海外僑區與僑界、國外組織人民及中國使領館互

動時，因需考量敵我意識、面對國外環境及互動對象使用語言等因素，其動向往往錯綜複雜，難以掌握預測，其互動環境為一個開放系統。在與立場友我或中立的海外僑界及國外組織人民等「對外」角色群組互動建立關係時，因持不同信仰、文化及價值系統，僑務駐外人員需同時具備「互動」及環境「適應」的職能群組，以滿足其多元需求。在與中國使領館及僑團等「對敵」角色群組互動時，需因應當地國兩岸政策、僑團結構，在不同情況及活動場合中與此角色群組互動抗衡。為維護國家主權，爭取國家利益，僑務駐外人員同時具備「互動」及「適應」的職能群組。茲將僑務駐外人員面對不同互動對象所扮演之角色功能、具備能力、其所屬之角色群組及職能群組整理如表 6-1-3

表 6-1-3 僑務駐外人員角色功能及具備能力對照

互動對象	角色功能	具備能力	角色群組	職能群組
僑務委員會	業務執行及訊息傳遞	設計規劃及行銷能力	對內	執行
駐外館處	業務執行及訊息傳遞	溝通能力、設計規劃及行銷能力	對內	執行
華僑文教服務中心	管理	管理能力、領導統御能力	對內	執行
海外僑界	政府代表、關係經營、溝通橋樑、訊息傳遞及資源整合	社交能力、語文能力、溝通能力、口語表達能力、適應能力	對外	互動適應
國外組織及人民	關係經營	社交能力、口語表達能力、語文能力、適應能力	對外	互動適應
中國使領館及僑團	國家主權維護	語文能力、口語表達能力、適應能力	對敵	互動適應

資料來源：本研究整理

## 第二節 研究建議

由上述分析可知僑務駐外人員於海外執行業務必須同時擔任管理者及執行者角色，需具備「互動」、「執行」及「適應」等職能群組之能力才能在海外環滿足與「對內」、「對外」角色群組互動及並與「對敵」角色群組抗衡。角色扮演涉及主客觀之角色期待及認知，而職能之取得與加強則涉及個人環境、天賦、學習能力與組織給予之協助，成為優秀僑務駐外人員無法一促可即，需透過個人及組織計畫性、策略性的培養。本節將針對僑務駐外人員在角色扮演、職能具備層面提出建議，並對僑務委員會、僑務駐外人員及未來有意願從事僑務駐外工作的同仁提出建議，期頌可以提升僑務駐外人員的能量，成為政府整體涉外事務中一股穩定的力量。

### 壹、對於僑務駐外人員稱職扮演各種角色上之建議

#### 一、扮演「業務執行者」角色之建議

需由僑務駐外人員親自執行之業務均為重要機敏或複雜性高之業務，執行過程中要注意機敏資料的保密。扮演此角色時需掌握首長的施政理念及相關論述，精確定義問題所在及欲達成的目標，在尋求僑界合作人選時必需針對僑界生態進行全盤性的考量，以免造成問題解決、目標達成但卻因人選不當而破壞僑界合諧的情形發生。

#### 二、扮演「訊息傳遞者」角色之建議

僑務駐外人員於海外從事僑務工作，為僑務委員會掌握海外僑界動態最直接且最權威的訊息來源，同時亦為傳達僑務委員會訊息至海外僑界的重重要樞紐。必須接受、蒐集及傳遞組織內部及外部的資訊。接受到的訊息傳遞至僑務委員會之前，必須確認訊息真偽，以免有心人士企圖謀取個人私利故意散播不實訊息，另需針對接受到的訊息進行分析整理及提出評估意見，以利僑務委員會做進一步處理之決策參考。在將僑務委員會的訊息傳遞給海外僑界時，

需注意時效性、完整性及將正式公文用語轉化為簡潔及具親和性的訊息，使僑界人士易於瞭解與接受。

### 三、扮演「管理者」角色之建議

僑務駐外人員在經營管理華僑文教服務中心時應重視組織內人員及業務「相依性」(interdependence)和「分立性」(diversity)兩股不同力量的整合，並對國內及當地國相關法令有概略性的瞭解，以維持中心業務的穩定與平衡。此外，為了提升僑教中心形象及增進整體核心競爭力，僑務駐外人員必須以公正、超然的立場整合海外僑界各方勢力，力求異中求同凝聚共識，引進企業管理的理念，採取「策略聯盟」(alliance)的作法，善用「公關行銷」(public relations marketing)策略，與僑界及海外組織維持良好的互動關係，使其成為僑務工作之助力等，均是僑務駐外人員扮演管理者角色的任務。

### 四、扮演「政府代表」角色之建議

僑務駐外人員係僑務委員會派赴海外之代表，在形象上代表著國家，言行舉止深受僑胞重視，其給予外界的印象亦將類化到全體僑務駐外人員甚至僑務委員會，不能不慎。在面對友我僑團時，應不分黨派立場，公平對待，平時透過多方訊息管道瞭解僑團僑胞之需要，主動適時代表政府表示關懷提供協助，展現親和力；在面對國外組織及人民時，應代表國家展現我國民主政經發展現況，並促成其與我駐外館處建立友好互動關係。

### 五、扮演「關係經營」角色之建議

僑務工作之基礎即為關係之建立與經營，海外僑界結構複雜，立場互異，為了擴大僑務工作影響層面，僑務駐外人員應把握所有可能的經營關係，秉持「不是敵人就是朋友」的態度與僑界建立並經營關係。除了與個別僑團僑胞建立雙向互動的關係，更可將本身與不同僑團間所建立之關係進行串聯形成關係網絡，僑務駐外人員



位於網絡中央，可全面性鞏固與各方所建立的關係，並將關係網絡中的資源及訊息傳遞應用於協助僑務工作的推動。

#### 六、扮演「溝通橋樑」角色之建議

僑務駐外人員為僑務委員會派赴海外工作的代表，需擔任僑務委員會與僑界之間的溝通橋樑，亦需擔任僑界相互之間的溝通橋樑，平日應建立良好暢通的溝通管道，主動以專線電話、意見箱及電子信箱等措施提供僑團僑胞抒發意見，以瞭解僑界需求。僑務駐外人員代表僑務委員會與僑界溝通時，亦需考量僑界的立場並鎖定 key person 進行直接的溝通，需堅守立場，彈性處理，並需針對溝通破裂預作準備，進行危機處理。僑務駐外人員在僑團之間擔任溝通橋樑時，除針對爭執焦點尋找最大公約數來化解歧異外，必要時可尋找對雙方均有影響力之人士協助居中斡旋調解。

#### 七、扮演「資源整合」角色之建議

僑務駐外人員雖然擁有僑教中心場地設備、工作同仁及經費等資源，但其工作之推動仍需整合僑界資源並透過僑界參與方可落實。僑務駐外人員應以創造多贏局面為目標與僑界進行資源整合，注意資源分配公平性、僑團僑胞間的動態平衡以及本身涉入的程度，最終目標為輔導僑界自發性對僑界事務關懷參與並有獨立運作的能力。在進行資源整合前僑務駐外人員應確切瞭解資源整合對象的背景，並進行評估其適當性及後續發展能力，對權利義務進行明確規範及建立管考機制，以確保整合成功。

#### 八、扮演「國家主權維護」角色之建議

中國為了進行統戰工作，在各種外交場合中均有可能對我進行打壓，海外僑團僑胞則成為其統戰之工具，僑務駐外人員與中國使領館或僑團正面交鋒敵對時，應該要保持理性，進退有度，凸顯出我方駐外工作人員的素質。「對等尊嚴」是因應兩岸官員同時出現

場合的基本原則，並於活動場合中善於運用中華民國國旗與國號，以凸顯我國主權獨立的事實。與兩岸關係持中立態度之僑團爭取國家主權利益時必須以「堅持不致關係破裂，妥協不致失去立場」的彈性原則爭取僑界的向心與支持。在中國僑務工作手腕日趨彈性靈活的情況下，對敵工作沒有一成不變的成規，僑務駐外人員平時並應熟悉兩岸關係發展及相關論述，與僑界必須廣結善緣，努力蒐集情資，才能掌握狀況，制敵機先。

## 貳、對於僑務駐外人員應具備職能之建議

### 一、具備「社交能力」之建議

無論是平日於華僑文教服務中心活動的僑胞或是僑務駐外人員在各種活動場合中相遇的對象，其屬性、範圍均極為廣泛，所關注的事情亦不相同，若要能有效培養社交能力，可由「個人的親近度」及「閒聊技巧」予以強化，微笑及抓住機會順道替別人做些貼心的小服務是建立親近度最好的工具，儘量使在場每個人都感覺受到重視。在閒聊技巧方面，僑務駐外人員應廣泛涉獵各層面的基礎知識，培養多種興趣，以擴大對話範圍，互動對象為首次見面者，僑務駐外人員應擔任談話的發起者，從一般基本的談話內容逐漸深入，建立關係。針對已熟悉互動對象，應就其所關注的事項及彼此間已累積相同覺知經驗的事件來作為互動談話的基礎，以強化關係。談話過程亦可透過順著對方的喜好、讓對方有表達個人想法的機會、展現自信的肢體語言等方式來不著痕跡的方式凸顯自己。

### 二、具備「語文能力」之建議

當地國語文能力為派外人員不可或缺的條件，僑務駐外人員於海外工作除了需具備當地國語文能力外，另需具備僑界所使用的方言。語文能力的提升除了透過上課學習及自修充實外，環境對於語文學習的效果有絕對的影響力，因此駐外人員在外派期間應利用與

不同屬性僑團互動之機會，提升方言能力，參加當地國社團組織的活動，以增進當地國語文能力。回任駐外人員及無派外經驗者則參加國內相關機構及僑務委員會所舉辦之語文課程，或短期出國語文訓練課程，另可透過參與國內僑生社團活動及擔任海外僑團返國的接待的工作來增加語文練習機會，以強化語文能力。

### 三、具備「口語表達能力」之建議

面對面的人際互動為僑務駐外人員重要且不可或缺的工作型態，而口語表達又為此種工作型態最主要的工具，同時也自我行銷、展現表達魅力，讓人產生深刻印象最佳的機會。由於對象及場合的不同，僑務駐外人員口語表達又可分為致詞、演講等單向傳遞及會議、對談等雙向對話二種主要型態。在雙向對話的型態中，由於可立即獲對方的反應適時做因應調整，所以強調的是能清楚傳達欲表達的訊息，但是單向傳遞型態的口語表達過程中，由於有時間限制，通常無法立即獲得對方的反應，且其場景多為台上向人數眾多觀眾表達，因此需克服上台的緊張恐懼，並輔以語調、肢體語言、撰稿技巧、優美詞句修飾包裝等方法來建立個人舞台風格，創造優質形象。

### 四、具備「溝通能力」之建議

海外僑團僑胞屬性不同，其對政府事務關注之焦點亦不相同，致使政府與僑團或是僑團彼此間立場經常互異，甚至是對立。僑務駐外人員在與互動對象進行溝通時，首先需對於欲表達的「事」，自我檢視是否的確有系統性、結構性的了解與掌握，以達到論述條理邏輯分明，而讓對方輕鬆理解的效果。其次，需思考「人」的因素，從對方的背景、環境、思惟模式與所處立場，模擬對方對這件事可能的態度與反應，以及使對方可接受的論述，進而逐步、順勢導引至認同。第三，在溝通過程中「積極聆聽」，不只專注聆聽對方的說話內容，更給予積極的回應。

## 五、具備「管理能力」之建議

僑務駐外人員身為華僑文教服務中心的負責人，需對於僑教中心的「人」、「事」進行管理，以發揮中心之最大效用。在「人」的管理部分，由於僑務駐外人員海外任期僅有三年，而中心同仁均係長期居住於當地國之人民，在短暫共事的期間及兩岸激烈的僑務競爭狀態中，要使同仁迅速地接受並習慣新的管理者，減短磨合期，僑務駐外人員要運用影響力帶動同仁，也就是要以「指導」取帶「命令」，由「推」的被動指揮模式走向「拉」的主動學習模式，採用各種雙贏思維的夥伴關係吸引同仁主動學習。還需要用「心」管理，親自前往同仁工作位置與同仁面對面的溝通，親自收集第一手資料，傾聽同仁的「心聲」，瞭解同仁談話內容中隱藏的感覺和情緒，讓同仁感受到關懷與尊重。在「事」的管理部分，僑務駐外人員必需要注意中心同仁在進行場地、設備、預算等各項資源運用的公平性及合理性，避免造成偏頗而引起僑界紛爭。

## 六、具備「領導統御能力」之建議

近年來隨著中國日漸強化海外僑務工作的力道，各種新興大型專案業務或因應對策應運而生，僑務駐外人員在此種非傳統例行性之專案活動中，必須要有「穩定的情緒」、「良好的組織能力」以及「果斷特質」，以顯現領導魅力，把團隊帶領好。另外由於僑務駐外人員任期短暫，日常事務繁雜，不能僅以「管」及「監督」來領導同仁，應扮演教練角色，以鼓勵代替指責，以身作則帶領及影響他們，共同去找出問題的真正原因，解決問題。領導者的魅力立基於領導方式，單一領導風格會使領導者陷於被動地位，而科學合理的領導方式是由數種領導方式的有機組合，要成為一個優秀的領導者贏得被領導者的擁戴和尊重，除了要有良好的素質與領導能力外，更要針對不同的環境採用不同的領導方式，不僅要考慮領導者自身的個性特點，還要考慮員同仁行為以及專案的性質。



## 七、具備「設計規劃及行銷能力」之建議

透過大型活動營造僑界向心的氣勢為僑務工作重要且經常使用的方式，此種活動涉及層面甚為廣泛，僑務駐外人員辦理此種大型活動時，需就國內的經費、組織及海外僑教中心與僑界的資源進行全面性的設計規劃。良好的設計規劃必須以完整、清楚、簡易而嚴謹的方法為基礎，充分發揮創意。其思考要點包括活動含宗旨及目標、內容呈現方式、參與的對象、活動地點、環境結構、時間安排、執行順序等作綜合考量，提出一個最適合且具可行性的方案。針對活動定位與目標團體，設計文宣資料，透過平面媒體及電子媒體進行推廣行銷，吸引僑團僑胞前來參加。

## 八、具備「適應能力」之建議

僑務駐外人員工作環境位於海外，即使互動對象主要為具有相同語言、文化、價值觀的華僑，但仍需適應當地國之語言、文化及生活習慣。僑務駐外人員除了本身工作上的適應外，還需要處理家庭成員的適應問題，所以，平時除了持續學習當地國使用語言、出國前針對當地國的背景做詳細的瞭解與掌握外，另外也要詳細閱讀僑務委員會針對該地區所做的僑情簡介，瞭解當地僑社組織結構概況、重要僑團及人士，以應付初到任時大量的拜會活動。到了當地國之後，初期可以進入外交人員與國內外派人員組成的國際社交圈以降低文化衝擊，進一步可找尋當地國輔導移民組織或機構所提供之協助措施，以儘速適應海外的生活環境。進而能夠無後顧之憂的情況下全心投入工作。

## 參、對於僑務委員會之建議

一般而言，實際在海外與各種對象進行互動執行僑務工作為訓練僑務駐外人員稱職扮演其角色功能並加強其應具備之能力最佳的環境，透過實際的操作，或者透過做中學的方式，更能讓駐外人員對其角色功能之扮演及應具備之能力有更深刻與正確的體認。但由於海外職缺及經費

規定等限制，並無法讓新進同仁如同外交特考人員於正式外派前有出國接觸海外環境及學習語文的機會，所以在僑務委員會內部建立一個駐外人員培訓機制或過程，使其在出國前即具備擔任僑務駐外人員所需扮演之各項角色功能的認知以及應具備之基本能力，以免發生派出國後因對角色扮演認知不清，或能力不足而無法順利推動工作，甚至破壞長久以來與僑界建立的關係，以下針對僑務委員會培訓駐外人員之作法提出建議。

一、在增進僑務駐外人員扮演「對內」角色功能群組知覺作法上之建議（面對僑務委員會、駐外館處及華僑文教服務中心）

- (一) 邀請各部會具有涉外經驗之駐外人員以實例介紹涉外業務之工作對象、方法及與僑務工作之間關聯之處，以增進同仁對政府涉外事務整體之瞭解及僑務工作在其中所扮演之角色。
- (二) 系統性的將有意派外某地區之同仁進行工作輪調，首先安排負責執行該地區華僑文教服務中心業務之聯繫工作，經由公文辦理及聯繫過程中深入瞭解僑教中心之運作模式，之後再進行跨部門之工作輪調，以瞭解僑教中心辦理僑務委員會各部門業務之概況，因應海外需同時經手僑務委員會各部門業務之工作內容。
- (三) 與部會協調提供涉外訓練課程名額供僑務委員會同仁參訓，以增進對各部會涉外事務之瞭解。

二、在增進僑務駐外人員扮演「對外」角色功能群組知覺作法上之建議（面對海外僑界及國外組織及人民）

因此類角色功能群組主要目的在於與互動對象建立或改善關係，在作法上因人、事、時、地有所不同，無法有一定之公式及作為，建議僑務委員會定期安排資深僑務駐外人員針對不同個案，以實際具代表性之案例與同仁分析其作法、成功或失敗的原因以及應注意之處，以強化同仁對扮演此等角色功能的認知。

三、在增進僑務駐外人員扮演「對敵」角色功能群組知覺作法上之建議（面對中國使領館及中國僑團組織及人民）

- （一）邀請行政院大陸委員會派員說明中國大陸目前海外統戰工作的組織、策略及作法，以增進同仁對於因應中國海外統戰工作之瞭解及僑務工作在其中所扮演之角色。
- （二）因此類角色功能主要目的在於反制及對抗中國使領館及僑團之敵對作為，在作法上亦因人、事、時、地而有不同，建議僑務委員會除定期安排資深駐外人員以實際具代表性之案例與同仁經驗分享，以強化同仁對扮演此等角色功能的認知外，由於此類角色之扮演涉及國家主權的維護，若處理不當對於國尊嚴及利益有重大影響，建議製作教戰指導手冊，供同仁有明確的參考依據。

四、在協助僑務駐外人員取得或加強「互動」職能群組之建議（社交、語文/方言、口語表達及溝通）

- （一）提供場地、設備鼓勵同仁自行規劃辦理讀書會及聘請專業師資開設各種方言訓練課程，課程內容規劃以分組討論、角色扮演及敏感性訓練等活潑多元進行。
- （二）提供獎助或補助鼓勵同仁參與外部訓練機構所開設之社交、口語表達及溝通能力等相關課程。
- （三）安排有意外派同仁參加僑團回國接待工作及國內僑生舉辦之活動，提供熟悉僑界並與其互動之機會，其成績列入外派遴選之參考。

五、在協助僑務駐外人員取得或加強「執行」職能群組之建議（管理、領導統御、設計規劃及行銷）

- （一）建議將已有外派經驗回任駐外人員依地區分組成立學習團隊，以工作豐富化、個案研討、角色扮演、敏感性訓練法、腦力激訓練法等方式，協助同仁取得或強化管理、領

(二) 提供獎助或補助鼓勵同仁參與外部訓練機構所開設之管理、領導統御、設計規劃及行銷能力等相關課程，其成績列入外派遴選之參考。

六、在協助僑務駐外人員取得或加強「適應」職能群組之建議(語文/當地國語言及適應)

建議僑務委員會比照外交部、經濟部及新聞局編列預算，提供新進錄取人員一年出國語訓之機會，以增加當地國語文及適應國外環境之能力。

#### 肆、對於僑務駐外人員及有意外派同仁之建議

一、僑務駐外人員具備能力的種類及程度，雖為決定其能否成功扮演多重角色之重要關鍵，惟正確的工作觀念、態度及認知亦為其能否成功推動僑務工作不可或缺的要素，僑務工作立基於尋求彙集海外最大支持力量，只要是認同台灣這塊土地，無論來自何方、國籍之僑胞，甚至非華裔人士均可做為僑務工作的對象與目標，僑務駐外人員切勿劃地自限，錯失爭取國家利益的良機。

二、現任僑務駐外人員，應把握身處海外的機會，透過「做中學」的方式不斷精進本身在各方面的能力，亦需將本身寶貴的經驗及默會知識進行新舊傳承，以提升僑務駐外人員整體的素質。

三、僑務委員會未曾且有意願外派的同仁需就海外工作需扮演之角色進行自我評估並對本身具備能力進行盤點，列出清單，針對不足之處以參加僑務委員會內部規劃相關課程、外部訓練機構規劃課程或以自我進修啟發加強的方式增加本身在駐外工作上所需具備的各項能力，以從容面對首次外派的各項挑戰。



### 第三節 對後續研究方向之建議

#### 壹、研究範圍之建議

由於時間與財力之限制，本研究僅以僑務委員會駐外人員為研究對象，研究結果無法推廣至其部會部會之駐外人員，因此，後續研究者可以考慮以其他部會駐外人員角色功能進行實證分析，或進行跨部會比較，以探討不同部會之駐外人員角色功能及應具備之職能是否有差異以及其對政府涉外事務績效之影響。

#### 貳、研究對象之建議

本研究僅以僑務駐外人員的立場探討在工作推動過程所扮演的角色，並未加入僑團僑胞、僑教中心同仁意見的探討。後續研究者可加入僑團僑胞、僑教中心同仁對僑務駐外人員期望角色，探討兩者之間是否有差距，及其對僑務工作績效的影響。

#### 參、研究方法之建議

本研究雖同時採用深度訪談、內容分析及參與觀察三種方法對於僑務駐外人員及其工作內容進行研究，惟接觸對象仍屬少數，後續相關研究若能採取量化或同時採質化量化兼具之研究法，擴大施測對象，將可使研究結果更加完善。

## 參考文獻

### 壹、中文部分

- 于卓民  
2008 《國際企業：環境與管理》，台北：華泰。
- 王秉鈞譯  
1995 《管理學》，台北：華泰。
- 石田英夫  
1986 《日本企業的國際人事管理》，東京：日本勞動研究機構。
- 田文彬、林月雲  
2003 <台灣歷年海外派遣管理研究分析>，《人力資源管理學報》，第3卷第3期，頁1-25。
- 江明修  
2002 <公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究>，台北：公務人員保障及培訓委員會委託研究。
- 吳品慧  
1996 <外商在台子公司國家經理之管理活動與角色研究>，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。
- 吳偉文、李右婷  
2006 《人力資源管理-讀解職能密碼》，台北：普林斯頓。
- 李玉娟  
2009 <臺北縣國小校長課程領導角色知覺與角色踐行之研究>，國立台北教育大學課程與教學研究所碩士論文。
- 李盈慧  
1997 《華僑政策與海外民族主義(1912-1949)》，台北縣：國史館。
- 李美芬  
2003 <國際人力資本量表之發展>，義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 李敏宰  
1993 <中韓兩國多國籍企業海外派遣人員人事問題之比較>，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 李聲吼  
1997 《人力資源發展》，臺北：五南。
- 周欣怡  
1996 <國家經理人角色與任務之內涵與演進—以在台外商為例>，國立台灣大學財務金融研究所碩士論文。
- 林文政、楊尊恩  
2004 <職能模式在企業中實施之現況調查>，《人力資源管理年

鑑》，中華人力資源管理協會。

- 林敏萍  
2008 <馬來西亞華文獨立中學校長角色期望之研究>，慈濟大學教育研究所碩士論文。
- 林清江  
1971 <教師角色理論與師範教育改革動向之比較研究>，師大教育研究所集刊，頁13。
- 林靖  
2003 <行政院人事行政局簡任人員及薦任主管人員管理核心職能及專業核心職能選定>，行政院人事行政局委託研究。
- 林鍾沂、李嵩賢  
2007 <核心能力的策略地圖>，《T&D 飛訊》，第62期，頁2-13。
- 邱雅萍、柯宜禎、莊文隆  
2008 <組織社會化戰術、學習導向與外派人員海外適應之研究—以台商外派大陸人員為例>，《企業管理學報》，第77期，頁81-116。
- 洪孟華  
2000 <教師角色知覺及其進修歷程之關係研究—以國小男性教師為例>，南華大學教育社會學研究所碩士論文。
- 胡幼慧  
1996 《質性研究-理論、方法及本土女性研究案例》，台北：巨流。
- 胡美貴  
2007 <台南縣國民小學訓導主任角色知覺與角色踐行之研究>，國立台南大學教管所學校行政組碩士論文。
- 胡漢揚  
2003 <影響外派人員績效管理系統情境因素之探討>，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
- 胡龍騰等譯，Ranjit Kumar 著  
2000 《研究方法-步驟化學習指南》，台北：學富。
- 夏誠華  
2005 《民國以來的僑務與僑教研究(1912-2004)》，台北，樂學。
- 翁望回審訂，羅雅萱等編譯，Stephen P. Robbins & Mary Coulter 著  
2008 《管理學》，台北：台灣培生教育
- 高景彬  
2000 <駐外人員人力資源管理制度對海外適應與工作績效影響之研究—以政府機關為例>，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 高麗雀、徐南麗  
2002 <應用 Mintzberg 的十個角色理論探討管理能力的提昇>，

花蓮，慈濟護理雜誌

- 張火燦  
1994 <績效評估的模式及相關理論>，《人事管理月刊》，第31卷10期，頁12-14。
- 張英陣  
2000 《社會工作研究方法》，台北：洪葉。
- 張春興  
2000 《張氏心理學辭典》，台北：東華。
- 張緯良  
2003 《人力資源管理》，台北：雙葉。
- 莊仁馨  
2009 <桃園縣國民小學人事人員角色知覺與工作滿意度之研究>，國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文。
- 莊佩綺  
2009 <高科技產業跨文化培育派外人員能力內涵之研究—以大陸發展為例>，雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
- 莊美鳳  
2006 <桃園縣高中職軍訓教官角色行為與工作績效之研究>，輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 許哲昌  
2005 <海外派遣人員之人格特質、海外適應情形對其工作績效之影響—以中國石油股份有限公司為例>，國立嘉義大學管理研究所碩士論文。
- 郭哲賓  
2005 <派遣員工之人格特質、角色壓力、組織承諾與組織公民行為之相關研究>，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 郭為藩  
1971 <角色理論在教育上的意義>，《師大教育研究所集刊》，頁15-43。
- 郭為藩  
1993 《教育的理念》(第五版)，台北：文景。
- 陳佩榆  
2006 <外派經理人之知識、技術、能力(KSAs)與心理契約及離職傾向關係之研究>，立德管理學院國際企業管理研究所碩士論文。
- 陳秉璋  
1991 《社會學理論(第四版)》，台北：三民。
- 陳貞芳  
1996 <花東地區六班國小教師行政工作角色壓力之研究>，國立



花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。

- 陳烈甫  
1987 《華僑學與華人學總論》，台北：臺務商務印書館。
- 陳勝文  
2003 <外派人員之人力資源管理對其績效影響之研究--以亞洲九國為例>，國立成功大學工業管理科學研究所碩士論文。
- 陳傳宗  
2003 <國民小學總務主任角色壓力與工作滿意關係之研究--以桃園縣、台北縣為例>，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 陳歆瑜  
2006 <產業全球化人力之佈局-甄選跨國專業經理條件之研究>，銘傳大學國際事務研究所碩士論文。
- 陳樹強  
1992 <民國以來僑務政策之研究--三民主義僑務政策之實踐與評估>，中國文化大學三民主義研究所博士論文。
- 黃一峰、陳衍宏  
2007 <從核心職能觀點探討能力型政府建構之策略>，《人事月刊》，第44卷第5期，頁3-11。
- 黃英忠  
1995 《現代人力資源管理》，台北：華泰。
- 黃家懋  
2005 <臺北市公立國民小學校長角色期望與角色踐行之研究>，臺北市立師範學院國民教育研究所
- 楊台寧  
1988 <中美日海外經理人員之選任>，《多國籍企業第四屆學術研討會論文集》，頁59-68。
- 葉千芷  
2009 <幼兒教師專業角色知覺與社會地位知覺之相關研究-以中部地區為例>，國立台中教育大學幼兒教育學系碩士論文。
- 賈馥茗（總編纂）  
2000 《教育大辭書（四）》，台北：國立編譯館。
- 監察院  
2004 《我國海外華僑文教服務中心之定位與功能專案調查研究報告刊》，台北：監察院外交及僑政委員會。
- 趙必孝  
1998 《國際人力資源與管理--理論與實證》，台北：華泰。
- 趙義隆、于卓民、謝文雀  
1998 《國際企業管理》，台北：空大。

- 齊萱  
2005 <技職體系大學校院系所主管角色之探究>，國立台北護理學院醫護教育研究所碩士論文。
- 劉榮輝  
2007 <桃園縣國民小學新聞公關人員角色認知與媒體關係之研究>，國立台灣師範大學社會教育學在職進修碩士班碩士論文。
- 潘明宏、陳志瑋譯  
2003 《最新社會科學研究方法》。台北：韋伯。
- 潘淑滿  
2003 《質性研究：理論與應用》，台北：心理。
- 蔡文輝  
1990 《功能理論派森斯 (T. Parsons)》，台北市：風雲論壇。
- 蔡文輝  
1994 《社會學理論》，台北：三民。
- 蔡侑蓉  
2009 <人力資源事業夥伴角色類型之探討>，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蔡叔君  
1988 <我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究>，中國文化大學企管研究所碩士論文。
- 蕭武桐  
2002 《公務倫理》，台北：智勝。
- 鍾如惠  
2009 <花蓮縣國民小學人事人員核心能力之研究>，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 簡明城  
1993 <企業國際化海外派遣人力資源培育之研究>，中國文化大學國際企業研究所碩士論文。
- 簡瑞蓮  
2000 <漸進式和急遽式專案主持人管理角色與新產品開發績效關係之研究>，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 簡詩怡  
2000 <跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究>，國立台灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文。
- 魏佳卿  
2009 <職能理論探討：人力資源客戶經理職能之個案研究>，國立交通大學管理學院碩士在職專班碩士論文。

## 貳、英文部分

- Allport, G.W.  
1961 *Pattern and Growth in Personality*, New York:Holt, Rinehart & Winston.
- Aycan, Z.  
1997 Expatriate Adjustment as a Multifaceted Phenomenon: Individual and Organizational Level Predictors. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 454-456.
- Barham, K., & Wills S.  
1992 *Management Across Frontier: Identifying the Competencies of Successful International Managers*, Berkhamsted, UK: Ashridge Management College.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S.,  
1989 *Managing Across Borders*. Cambridge: HBS Press, M.A.
- Biddle, B. J. & Thomas, E. J.  
1966 *Role Theory: Concepts and Research*, New York: John Wiley.
- Black, J.S. & Gregersen, H. B.  
1999 The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77(2): 52-63.
- Black, J.S. & Stephens, G.K.  
1989 The Influence of The Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15: 529-544.
- Blocklyn, P. L.,  
1989 Developing The International Executive," *Personnel*, Vol. 66, No. 3, pp. 44-47.
- Boyatzis, D.,  
1982 *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*, N.Y.: John Wiley & Son.
- Breet, J. M. and Stroh, L. K.,  
1995 Willingness to Relocate Internationally," *Human Resource Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 405-424.
- Brislin, R. W.  
1981 *Cross-Cultural Encounters*, New York: Pergamon Press.
- Caligiuri, P.M.  
2000 Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and

- Cross-Cultural Adjustment. *Management International Review*, 40(1):61-80.
- Catano, V. M.,  
 1998 *Appendix 1: Competencies: A Review of The Literature and Bibliography*, Canadian Council of Human Resources Associations  
 (<http://www.chrpecanada.com/en/phaseIreport/appendix.asp>)
- Coffey, A., & Atkinson, P.,  
 1996 *Making Sense of Qualitative Data*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Creswell, J. W.  
 1998 *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cui, G. and Awa, N.E.  
 1992 Measuring Intercultural Effectiveness: An Integrative Approach. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol.16, pp.311-328.
- Dowling, P. J., Welch, D.E. & Schuler, R. S.  
 1999 *International Human Resource Management*. South-Western College Publishing.
- Drucker, P. F.  
 1974 *Management: Tasks, Responsibility, Practices*, Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.
- Evans, P., Pucik, V., and Barsoux, J.L.  
 2002 *The Global Challenge: 74 International Human Resource*, McGraw-Hill Irwin.
- Gonzalez, R. F. and A.R. Negandhi  
 1967 *The United States Executive : His Orientation and Career Pattern*, Michigan States University.
- Guba, E. G, & Lincoln, Y. S.  
 1984 *Naturalistic inquiry*, Newbury Park, CA: Sage.
- Hawes, F. & Kealey, D. J.  
 1981 An Empirical Study of Canadian Technical Assistants. *International Journal of Intercultural Relations*, 5:239-258.
- Hixon, A. L.  
 1986 Why Corporations Make Haphazard Overseas Staffing Decisions. *Personnel Administrator*, 31(3): 91-94.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G.  
 1987 *Educational Administration: Theory Research and*



- Practice(3rd)*. New York: Random House.
- Johnston, M. B.,  
 1974 Training Needs of Americans Working Aboard, Social Change, reprinted in M. B. Johnston, Training Needs of Overseas Americans as Seen by Their National Co-Workers in Asia, *IDR/ Focus*, vol.4, p.21.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A.  
 1964 *Organizational Stress : Stress in Role Conflict and Role Ambiguity*. New York : John Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R.,  
 1978 *The Social Psychology of Organizations (2nd ed. )*. New York: John Wiley.
- Knowles, M.  
 1980 *The Modern Practice of Adult Education*, Chicago : Association Press/Follett.
- Lau, et al.  
 1980 The Nature of Managerial Work in the Public Sector, *Public Administration Review*, 40(5):513-520.
- Linton, R.,  
 1945 *The Cultural Background of Personality*. N. Y. : Appleton Century Crofts.
- Lucia, A. D. and R. Lepsinger  
 1999 *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Mary, B. T., and Gary, D. G  
 1995 *Corporate Selection Strategy in Selmer J. 's Expatriate Management*.
- McClelland, D. C.  
 1973 Testing for Competence Rather Than for Intelligence, *American Psychologist*, Vol. 5, No. 3pp.1-24
- McClelland, D. C. & Burnham. D. H.  
 1976 Power is The Great Motivator, *Harvard Business Review*. 54(2). pp.100-110.
- McEnery, J. & DesHarnais, G.  
 1990 Culture Shock, *Training and Development Journal*, 44(4): 43-47.
- Mendenhall, M. E., Dunbar, E. & Oddou, G.  
 1987 Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: a Review and A Critique. *Human Resource Planning*, 26(3):

334-345.

- Mendenhall, M.E., Kuhlmann, T.M. & Stahl, G.K. (Eds.)  
2001 *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes, and Innovations*. Westport: Quorum.
- Miborrow, G.  
1988 Crafty Management, *Management Today*, 322-351
- Milkovich, T. G., & Newman, M. J.,  
1999 *Compensation*, N.Y.: McGraw-Hill
- Minichiello V., Aroni R., Timewell E. & Alexander L.  
1995 *In-depth Interviewing, Second Edition*. South Melbourne: Longman.
- Mintzberg, H.  
1973 The Nature of Managerial Work, New York: *Harper and Row*, Pub., 93-94
- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N.  
1991 *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Oddou, G.R. & Mendenhall, M.  
2000 Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions. In Mendenhall, M. & Oddou, G. (ed.) Readings and Cases in *International Human Resource Management*. South-Western College Publishing, pp. 213-223.
- Owens, R. G.  
2004 *Organizational Behavior in Education (8th ed. ) : Adaptive Leadership and School Reform*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Parry, S. B,  
2000 *Training : The Quest for Competence*, Taipei:Grand Pacific Management International Corp.
- Parsons, T.,  
1961 *The School Class as A Social System - Some of Its Function in American Society*. New York: Free Press.
- Quinn, R. E.  
1988 Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, *San Francisco: Jossey-Bass*, 83-88.
- Reitman. S. M.  
1971 Role. *Interaction of The Social Sciences*, Ed. By Bills, D. L., New York: MacMillian & The Free Press, Vol. 13, pp. 546-558

- Robinson, R. D.  
 1984 *Internationalization of Business: An Introduction*, Chicago, Ill.: Dryden Press
- Ronen, S.,  
 1989 *Training the International Assignees in Irwin L. Goldstein and Associates. Training and Development in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, .
- Rubin, A., Babbie, E. R.  
 1993 *Research Methods for Social Work 2nd ed.* Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Sarbin, T. R.,  
 1968 Role. In D. L. Skill. (ed) *International Encyclopedia of the Social Sciences. The MacMillan Company & The Free Press*, 1( 13) , 546-571
- Sears, David O. , Letitia A. P. & Shelly E. Taylor,  
 1991 *Social Psychology*, 7th (ed. ) Englewood-Cliff, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Selmer, J.  
 2001 Psychological Barriers to Adjustment and How They Affect Coping Strategies: Western Business Expatriates in China. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 151-165.
- Shapira, Z. and Dunbar, R. L. M.  
 1980 Testing Mintzberg' s Managerial Roles Classification Using an In-Basket Simulation, *Journal of Applied Psychology*, 65(1): 87-95
- Shenkar, O., Ronen, S., Shefy, E. and Chow, I. H. S.  
 1998 The Role Structure of Chinese Managers, *Human Relations*, 51: 65.
- Shye, S. E. and Hoffman, M.  
 1994 *Introduction to Facet Theory*, California: Sage.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M.,  
 1993 *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stacy A. Goff.  
 2007 *Distinguishing Pm Competence in Training and Development, Organizational Assessment and Certification*. <http://www.projectexperts.com>.
- Stark, J. S. ; Briggs, C. L. & Rowland-Poplawski, J.  
 2002 Curriculum Leadership Roles of Chairpersons in

- Continuously Planning Departments. *Research in Higher Education*, 43(3), 329-356.
- Stone, R. J.,  
1991 Expatriate Selection and Failure, *Human Resource Planning*, vol. 14, no.1, , pp.9-18.
- Stroh, L. K.  
1995 Predicting Turnover Among Repatriates: Can Organizations Affect Retention Rates? *International Journal of Human Resource Management*, 6(2): 443-457.
- Takeuchi, R., Yun, S. & Russell,  
2002a J. E. A. Antecedents and Consequences of The Perceived Adjustment of Japanese Expatriates in The USA. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8): 1224-1244.
- Tung, R. L.  
1981 Selecting and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16: 68-78.
- Tung, R. L. & Andersen, A.  
1997 *"Exploring International Assignees" Viewpoint: A Study of the Expatriation/Repatriation Process*. Chicago IL: Arthur Andersen, International Executive Services.
- Turner, J. H.  
1986 *The Structure of Sociological Theory*, Chicago : The Dorsey Press
- Uhlfelder, H.  
1996 It' s a New World Out There, *Journal for Quality and Participation*, Jun. : 26-35.
- Ulrich, D. & Brockbank, W.,  
2005 Role Call. *People Management*, 11(12):24-28.
- Weber, Y.  
1995 Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions" , *Human Relations*, 49(9) ,81-90
- Zeira, Y. & Banai, M.,  
1985 Selection of Expatriate managers in MNCs : The Hostenvironment of View, *Study of Management and Organization*, xv, 1, 33-51.
- Zemke, Ron and Susan Zemke.  
1999 Putting Competencies to Work, *Training*, Vol. 36, No. 1, pp.70-76.



## 附 錄

### 附錄 1 (訪談大綱)

謹致 主任/副主任：您好！

這是一份研究論文（僑務委員會駐外人員角色功能及能力之研究）的「深度訪談」大綱說明，主要係為了解僑務委員會駐外人員在海外複雜環境系絡中推動僑務工作所扮演角色、發揮的功能及應具備的能力，並且提出對僑務駐外人員制度之具體建議。素仰台端在駐外僑務工作上有豐富的經驗及閱歷，並有深刻而獨到的見解，誠摯邀請接受訪談提供寶貴的資料，謝謝您的指導與協助。

基於研究倫理之精神，本次訪談內容僅做為研究資料蒐集之參考，受訪人與所提及之人名、機關、或單位等，均會嚴謹的做隱匿處理，絕不致造成任何負面影響，特此聲明與致謝。

政治大學行政管理碩士學程  
指導教授 蕭武桐博士  
研 究 生 閻樹榮敬上

### 訪談大綱

- 一、海外華僑長年旅居海外在身分上已屬外國籍人士，與國內的關聯程度不高，就您派外工作的經驗，請問您認為他們主動與華僑文教服務中心或您接觸的動機及原因為何？您主動聯繫僑團僑胞的動機及原因為何？
- 二、為使華僑文教服務中心的各項功能充分發揮，以利各項僑務工作之推動，請問您經營管理華僑文教服務中心的策略及方法為何？
- 三、僑務駐外人員於海外推動僑務工作時，常需與僑團僑胞做直接面對面的人際互動，請問您在互動過程中的作法及策略為何？
- 四、可否列舉幾件成功增進僑團僑胞對國家政府支持認同及增進僑團僑胞彼此間和諧互動的實際案例？過程當中您有那些作為？
- 五、可否列舉幾件您成功的反制或因應中國使領館及中國僑團敵對或打壓的案例？您採取那些措施？
- 六、您個人認為海外工作與國內工作最大的不同處及所面臨的挑戰為何？您曾做過那些準備或是接受那些訓練？透過駐外工作的實務提升了您那些能力？
- 七、您認為僑務委員會選派駐外人員時依據的標準為何？在派外制度上是否有需要改進之處？



## 附錄 2 (深度訪談紀錄)

深度訪談紀錄之 01

受訪人員：僑務委員會回任駐外人員 代碼：B01

受訪時間：2010 年 2 月 10 日中午 12 時至 13 時 50 分

受訪地點：中央聯合辦公大樓

一、海外華僑長年旅居海外在身分上已屬外國籍人士，與國內的關聯程度不高，就您派外工作的經驗，請問您認為他們主動與華僑文教服務中心或您接觸的動機及原因為何？您主動聯繫僑團僑胞的動機及原因為何？

答：

僑務工作的概念係來自中國傳統家庭關係，移居海外仍持有中華民國國籍的僑民，稱之為華僑，有如出外謀生的男丁，所生的子女，就是內孫（仍保有國籍）；入籍他國國籍後僑民，稱之為華裔，有如冠了夫姓的出嫁女兒，所生的子女，就是外孫代（外國籍），通稱之為華人。華僑因持有我國國籍，持有我國護照，因此與國家的關係比較密切。但入籍他國的移民及其後代，與母國的關係就較為疏遠，感情似乎就不那麼明顯。但不論近親或遠親都有血濃於水的親情，因此僑務委員會的服務對象包括了華僑、華裔及華人各層面，所以才會有所謂海外三千多萬僑胞的數字（中國近年的統計數字為有四千多萬），也因為有這種家庭關係的概念，所以海外僑民長久以來在這種情境之下與國家維持互動關係，會主動與華僑文教服務中心或僑務駐外人員接觸。

我認為政府選派僑務駐外人員到海外工作最主要的目的就是與海外僑團僑胞建立良好的互動關係，增進彼此間的默契，但僑界人士太多，而駐外人員時間有限，無法一一進行聯繫，因此主動聯繫的對象多為在海外僑界重要或有影響力的人士，因為透過他們在僑界的影響力可以讓僑務駐外人員在海外推動工作時獲得很多來自僑界的助力，或者是說可以減少阻力，由於海外僑務工作絕大部分都是需要藉由僑界團體或個人的參與及支持，所以主動與他們聯繫互動是很重要的。

二、為使華僑文教服務中心的各項功能充分發揮，以利各項僑務工作之推動，請問您經營管理華僑文教服務中心的策略及方法為何？

答：

我認為與僑團互動良好建立緊密關係是駐外人員最主要的工作，華僑文教服務中心只是推動僑務工作的工具，但把中心經營管理的工作做好，對僑務工作是有很大幫助，僑務駐外人員才能無後顧之憂的去與僑團聯繫互動。我認為要將中心經營管理好，首先需要對中心的人員、設備、作業流程及運作方式，都要有全面性的瞭解與掌控，瞭解中心每個工作人員的個性及長處，適才適所的分配適當的工作，發揮所長，消彌人員間的矛盾，減少對立，這樣子做事才能有效率，把事情做得很好，駐外人員才可以不必花太多的心思在一些索碎的中心事務上，用更多的心力去經營與僑社的關係。對中心設備、作業流程及運作方式瞭解，才能將中心發揮最大功能，提供僑胞最好的服務，進而爭取他們的支持。中心雇員因在職時間較久，比駐外人員還進入狀況，如果駐外人員自己無法在短時間內把當地的僑情瞭解得很透徹，就無法帶領中心雇員辦理業務，反而被中心雇員帶著走。

海外僑教中心所面對的環境、法令與國內不同，連工作人員基本上也是屬於外國人，

所以我覺得駐外人員要能因地制宜的設計管理制度，才能真正落實管理僑教中心的經費場地、人員、設備等等工作。其實我當時擔任第○處○○科科長時設計的東西他們現在都還在用，包括每一個中心經常費計算表，臨時雇員俸點計算、各中心的會計制度，中心借用規範等等，中心每季撥的經常費也是我算出來的，因為當時各中心成立時，每個中心都將預算報回台北，那時沒有審核依據，都會同意，所以有些中心面積不大，但錢很多，有些中心很大但錢不夠用，當時我就有一個公式，依據面積大小及中心設備維護等算出來的。還有越大的中心，事務就越多越複雜，加上僑務委員會有許多年度例行工作及特殊交辦事項，你要如何瞭解每個雇員是否做好應做的事呢？所以觀察力、領悟力、洞察力及吸收能力是判斷是否是一個稱職的駐外人員的基本要素，因此，我每個星期都要開一次工作會議，確實瞭解每個人這個禮拜做了些什麼？進度如何？公文撰寫是否合宜、正確等等，當一個主管，自己要比下屬更進入狀況，有問題，要有能力帶領大家去解決。

三、駐外僑務人員於海外推動僑務工作時，常需與僑團僑胞做直接面對面的人際互動，請問您在互動過程中的作法及策略為何？

答：

駐外人員與僑團僑胞的聯繫互動，還是以人際關係的經營為主，人的關係就牽涉到相處的方法與模式，要注意僑社派系那麼多，你怎樣在派系中間不要捲進去，跟大家相處，你要跟各個派系的那種親疏關係要拿捏妥當，這是一門藝術，也是僑務駐外人員很重要的條件。跟他們互動時不要顯示出過於目的導向的談話，以閒聊為主，如果氣氛允許，可以傳達一些你想傳達的話。有時候聽聽他們的恩恩怨怨呀，瞭解一些內情，最主要的我們駐外人員吸收及消化的能力要很夠，人家講什麼你要吸收並要瞭解體會他們中間的恩恩怨怨，你不要多嘴，以免踩到地雷。當談他們團體或人與人之間的恩恩怨怨呀，最好不要去表達太多意見，真的，我覺得領悟力、吸收能力及臨場反應還是很重要，因為你要懂得看人家的風向，你不要糊里糊塗的，要是不懂的話，少表達意見。因為堂口與堂口之間，會所與會所之間，人與人之間，表面上互有往來，但私下可能是死對頭，要是說你今天不小心去偏進去，跟某一個太好，另一個就會把你整死，他一搗蛋你就完啦，僑務駐外人員，對這一點一定有最基本的瞭解。這點要做得好，必須要對他內部的事務很瞭解，所以駐外時間久一點很重要，通常就是時間久才能有較深入的瞭解。

四、可否列舉幾件成功增進僑團僑胞對國家政府支持認同及增進僑團僑胞彼此間和諧互動的實際案例？過程當中您有那些作為？

答：

我覺得溝通能力對於駐外人員來講是很重要的，我記得2000年第一次政黨輪替的時候，傳統僑社因為民進黨台獨黨綱及裁撤僑委會的主張等等，對於新的政府有些疑慮，支持及向心的程度似乎有些鬆動，那我的做法就是加強溝通，傳達政黨輪替是民主國家運作的常態，來緩和他們的情緒，漸漸的他們也都可以接受。那前一陣子中央政府組織再造案中也提到要將僑委會併到外交部，這次雖然我也加強溝通，舉辦說明會說明政府組織再造的好處及必要性，但傳統僑團基於與中華民國特殊的情感仍然不能接受，那就只能讓他們在說明會中去發洩不滿的情緒，沒想到經過僑界激烈的反應後，政府又再重新思考海外僑胞的重要性，而決定維持僑委會現有狀態。



我們辦僑務的目的是希望僑團、僑社對我們的政治認同，對國家的向心嘛，這個才是我們的正辦，不然我們投入那麼多的資源給僑團為的是什麼？就是要認同你中華民國嘛，海外參與僑團僑社活動的僑民對整個僑社人數來說，只是少數，以○○○來講，號稱十幾萬僑胞，真正在你周邊走動的沒幾個，最多五千、一萬，那我們僑務要做什麼呢？就是要辦活動，透過活動上報宣傳以營造效果，就是我常比喻像 Sales Man 一樣，你不可能推銷一個產品到每一個人的手上，但我可以登廣告、辦一個 Seminar，辦一個活動，製造一個新聞，說呀這個產品很好，那真正來參加這個活動的人可能也很少，但是你聲勢造出來，沒有來參加的人聽到的，看到的，他是從新聞報導得到，有 image 印象，很多印象是這樣來的，愈大，就愈會注意到，有效果，那只有一個小點，他不會注意到的，那我們比如說，要辦成一個活動，辦文宣呀，要讓它造成一個 public issue，讓他知道說有這樣的事情存在，所以說，所以說今天我們僑務工作人員在外面做了半天，如果無法達到宣傳效果，我們做的事不適合他們的僑社僑情，不能起很大的漣漪話，那你做起事情來事倍功半，只有報回僑委會知道，又有個甚麼用。

早期海外的台灣同鄉會是不和駐外單位接觸的，我記得我被派到○○○服務的時候，那時候的處長○○○，他第一次帶我們進去台灣人活動中心開座談會，雖然砲聲隆隆，但效果不錯。自此以後，便開始有些互動。有一年僑委會由○○○副委員長帶了民視一個寶島訪問團到休士頓演出，團長是○○○，對象是台灣同鄉會，然而○○○台灣同鄉會不願接辦，所以蔡○○找上他的好友○○○夫婦出面主辦，他們原都是獨派人士，他們夫婦接下來以後，不知道怎麼辦，○副委員長叫他們找我們，我們中心全力配合，開始幫他們籌劃，借場地，安排演出事宜，合作完成演出，他們感覺到我們真的很用心在幫他們在做事情，觀念就開始改變了。後來他們夫妻也常來中心走動，並接受他們的建議在 Spot light 架上加條鐵鍊，比較安全，後來到我們看到我們很快裝好，便非常高興，整個台灣同鄉會對我們也有愈來愈多的互動。

五、可否列舉幾件您成功的反制或因應中國使領館及中國僑團敵對或打壓的案例？您採取那些措施？

答：

兩岸的僑務工作，從開始到現在，時間點不同，任務需求不同，我們僑委會的角度，還是從整個國家發展角度，自以前到現在，我們的僑務工作的轉變都與對岸政治情勢息息相關，因為我們跟他們有著共同的顧客群，也就是所謂我們的僑民，我們工作對象是重疊的，所以，雙方的在海外的僑務對抗延續至今，那麼多的鬥爭，那麼多爭執，那麼多對抗，就是因為我們的顧客群是一樣的。那我常有一個比喻，就是可口可樂和百事可樂的市場競爭，他們的顧客群是相同的，都喜歡喝這類飲料，都希望爭取顧客飲用我的牌子。假如說今天你是賣枕頭的，我是賣可樂的，那我們二個不僅不會搶顧客，還可以做朋友，甚至可以合作呀。站在前線的僑務工作人員，就像是夾心餅乾，夾在僑務委員會及僑團僑胞之間。說得比較實際一點僑務人員是一個棋子，接受國內的指示，有如是國家的一個推銷員(Sales Man)，推銷國家現有的政策，顧客拉的多，對國家認同的堅定，顧客不跑，認同你的產品，你就成功啦，那假如說，今天你派這個 Sales Man，傻傻的，根本沒有能力推銷，把產品交到他的手上他不知道怎麼樣去推，顧客群自然就會跑掉，所以我們僑務工作人員就像是一個公關人員、Sales Man、傳教士，僑務不是那麼複雜呀，就是要瞭解那個地方的特性及需求，選對人，派對人，就事半功倍。

我 71 年 8 月抵達洛杉磯就任時，是兩岸對抗最厲害的時候，1980 年代前中國雖然還沒有開始認識僑務的重要性，但他們與部分親共僑民還是有來往，比如說駐美大使來洛杉磯訪問，他們總要設僑宴歡迎呀，他們設宴的時候，我們不會像現在，設宴就設宴，當時以中華會館為首的反共僑團，就會組織起來，舉起反對標語牌、抬棺材等，在餐廳外示威遊行抗議呀。那時候示威遊行的人不分傳統還是新興僑團，遊行前在中華會館禮堂裡面開始寫標語、釘牌子，當時海工會也請來留學生幫忙，○○○地區好幾位僑領，如黃○○、黃○○、劉○○、張○○、黃○○、黃○○、張○○等人都曾帶領著僑社，高舉反共大旗。

僑團對於兩岸的認同最重要的就是在會館掛上國旗，而讓僑團掛那一方的國旗則是僑務工作角力最終目標，因為掛那一方的國旗就代表認同，所以中國在這方面的努力是很大的，就是所謂的讓僑團「撤下中華民國國旗」，改掛中國國旗，民進黨執政前雖然也有，但數量很少，民進黨當政的時候，在傳統僑社勢力很深的地方，像舊金山、洛杉磯、紐約，很明顯的就是說，你認為你是台灣，不認同你是代表中國，所以才會有五星旗一面一面慢慢升起來，那個時候部分傳統僑團改掛五星旗的時候，說真的，他不理你時一點辦法都沒有，疏通很難呀，沒有用的，這是牽涉到傳統僑團最敏感的神經，雖然以前建立了良好關係，讓他們裡面有一幫人幫我們講話，但當時親共的人講一句「台灣不要你們啦，你還幫他講什麼話」，就這樣子，那些幫我們講話的人就不願講話了，這種情形在僑胞三等論那時候有開始發酵，剛開始那幾年還好一點，後來越來越那個的時候就變成很糟糕，然後就回到我們駐外人員，你說我們是一個棋子，怎麼辦？還有什麼是你能夠發揮的呢？就只能跟他們疏通呀，就是疏通你的立論點，你的立足點，但你能夠說服他嗎？我們不是負責政策層面的人。

六、您個人認為海外工作與國內工作最大的不同處及所面臨的挑戰為何？您曾做過那些準備或是接受那些訓練？透過駐外工作的實務提升了您那些能力？

答：

在國內，僑委會要辦一個活動如園遊會，接待一個訪團，辦理國慶接待，很簡單，我們有公權力、有預算、有職員，調動會內同仁或外包，事情就辦妥；但在海外，你要辦一個升旗典禮、國慶活動、接待訪團，你找誰？很多事情還不是得靠海外僑社人士的協助。其實，僑委會是一個非常政治性的單位，今天僑委會講服務僑民也好，設置中心也好，經費補助也好，舉辦活動也好，派訪團出去也好，我們的目的是什麼？應該是爭取僑心，那爭取僑心做什麼？最終目的就是政治認同，認同你是什麼？就是認同我們是正統的「中華民國」政府，堅持在會所懸掛中華民國國旗，中華民國政府雖然退守台灣，但是我們還是代表正統的中國，對抗共產主義的「中華人民共和國」。現在，隨著環境的變化，當年非常著重的政治認同問題，已慢慢的淡化，但問題是當你否定中華民國就是代表正統中國時，表示你跟中國沒有關係的時候，那傳統僑社，越東察及很多海外的華人，會不會認同你？或因此轉向認同「中華人民共和國」？那你的工作對象就出問題了，我們花了那麼多人力、時間、金錢、精神，數十年辦理海外僑務工作，當年在冷戰對抗時代，我們很需僑民的支持，認同我們的人越多越好，尤其是在我們沒有邦交的國家，我們更需要僑民透過民間的力量，來影響當地國政府，來爭取國家最大的利益。那現在講的僑務休兵又是另外一個階段了，當一個政治認同那麼強烈的工作，那僑務工作本身是不是很政治性，所以和僑胞說我不談政治，僑民都把國家認同放一邊，以鄉情、親情



為誘之下，那中共那邊你用什麼跟他玩。也許不致於這麼壞，長久以來的僑務工作，不多不少也奠下深厚的根基，就算不認同現在的本土政策，也不會立即反目成仇，也許友誼還會存在，就變成普通朋友，已經沒有說那種「臣民」的關係，他可以跟你做朋友。正如說很多人可以說跟日本領事館、韓國領事館、美國領事館做朋友一樣，只是那種層次而已。所以說定位不釐清的話，那你就會覺得說，我們駐外人員應該做的工作是什麼？

其他國家國情比較單純，今天日本的工作對象就是日本人；美國，就是美國人。今天因為我們台灣早期定位是我們「中華民國」代表正統中國，因為代表中國所以我們認為所有海外的二、三千萬僑民都是我們工作的對象，所以我們的工作對象就很大。現在雖然環境在改變，但到目前為止，沒有人敢說我仍然代表全中國，也沒有人敢說我們已不代表中國，不是台灣僑民，就不是我們服務對象；現在台灣的國情就是這個樣子，所以說當你認為我們政府不代表中國的時候，我們的工作對象就會開始定位模糊，就是說你還要不要服務那些家鄉在中國大陸僑團，如果你強調台灣本土時，你的對象是不是開始以台灣僑民及社團為主，不要說來自大陸社團，那些傳統僑社，越東寮的僑團，或不是大陸出來的第二代僑民，東南亞僑民，還是不是我們的工作對象？所以，當你認為我們政府不是代表中國的時候，就會產生這種模糊了。假設說今天我們否認代表中國，我們跟中國分屬兩個不同的國家，我們的政府就應該只服務台灣出去的僑民，而傳統僑社、越棉寮等僑團工作你就不要做啦，因為他們不是我們的僑民，以後我們是不是工作對象就會縮小嗎？因為傳統僑社等他們所認同的那個中華民國，是代表中國，做他們工作，我們有點師出無名了。所以我們說，僑務工作是做「人」的工作、建立感情的工作，當然現在可能是時代比較和平了很多，對立少了，我們不需要這麼強烈的對抗，所以我們的僑務工作才會那麼的瑣碎，反而顯得不是那麼的重要，但是你要培養成為權威專業的僑務人員，就是你要比人家強，就因為你對那個地方越來越瞭解，越來越能掌握。但是我們僑委會這幾年的制度，人員輪調太頻繁，好不容易培養的人脈，累積經驗之後，就要換一個新人來，不僅新人要從頭開始，僑社也要重新適應一個新的人，要輪調也要長一點時間，再加上人員培養要重疊，比如說我打算去那邊的人，他做好接班的準備，前面的人調走後，舊人就要接上，不能有空窗期。

另外，當年聘任的僑務委員與現在的作法不一樣，當年挑的多是在僑社德高望重，在僑界做事，最有影響力的人，現在不是，現在僑務委員，反而沒有影響力，就是像我們駐外秘書輪調一樣，一定要輪，一個制度適合全世界僑社嗎？真的有影響力的人下來，輪到最後沒有人適當人選的時候，隨便一個都會輪到啦，反而成為我們僑務工作的一個障礙，有些僑務委員還要僑務秘書幫他們去做僑務工作，他的影響力不夠，指揮不了僑社的人，只好指揮僑務工作人員。

那現在我們的駐外同仁把僑教中心當作正辦，每天守在中心上下班，忽略在外面跑僑社，缺乏聯繫，做起事情來沒有人力。

七、您認為僑務委員會選派駐外人員時依據的標準為何？在派外制度上是否有需要改進之處？

答：

我覺得僑務人員的特質與外交人員及各部會駐外人員不同，在海外工作所需的行政、領導、管理等能力當然重要，但因為要跟不同的僑社人士相處，所以人格特質也很重要。比如說在會裡面有些人能力很強，但見到同仁都不打招呼的，然後你還派他去辦

僑務，可想而知會有什麼樣子的結果了，所以參加一個僑團活動，你是否是一個很好的僑務人員，便看你會不會主動起來一桌一桌跟人打招呼，至少哈拉二句，如果今天的僑務人員只會坐在自己的桌子低頭猛吃飯菜，你認為誰較適合當僑務委員會的駐外人員？

外交部在外交特考進來的人員，招考簡章已經寫的很清楚，要派駐外國，需要什麼外派條件都先訂出來；我們僑務駐外人員更應該好好研究，訂出不同僑社不同的需求，本會駐外人員也必須符合所訂的外派條件，不是像現在，讓國內同仁自己填，因為他有填外派的意願，你就派他出去，這是個很大的盲點。第一，個你派出去的僑務人員不是每個僑社都適合，不是說能不能幹的問題，而是你的個性跟僑社是否合得來問題，每個僑社都有不同的傳統與風格。第二，僑社需要什麼人才能施展，一個不同的僑社層面應該派不同的人，像早年洛杉磯，要派三個人，一個是廣東話，一個是台灣話，台籍，一個是外省籍，因為它的僑社組成是以這三個層面為最主，你必需要 cover 各層面的。第三，要有活動力，僑教中心不是僑務的全部，中心只是辦僑務的工具，經費補助是僑務的手段，僑務人員是我們國家派在那邊在辦僑務工作，所以第一個，個性要外向，可以與人相處。第二個，當地國的語言，第三個，僑居地的方言。就是說同鄉三分親嘛，比如說面對台灣社人團你是台灣人，會講台灣話，到客家人社團就講客家話，你到廣東人社團講廣東話，自然就很親切了嘛，越棉寮的僑團你是越棉寮來的，就比較親。

我們目前駐外人員的派遣一定要跟外交部一樣三年一任，六年一任，結果我們任期比人家還短，然後我們要跟人家辦外交一樣，要求僑務人員也是以英文為主，要是派到印尼，懂印尼文都沒有加分呀。你要看僑務工作的對象是什麼，僑務的對象不是講英文的人地，你到越南去，你不會講廣東話，不會講越文的話，你自己都走不出去，對不對，你到泰國不會講潮州話和泰國話，你自己也沒辦法，還好那邊東西便宜，還可請司機、翻譯，但這還是不方便，交際應酬的圈子就小了，工作範圍也小了。

僑務是做「人」的工作，日久三分情，僑社關係的建立，是需要時間，我們的輪調制度不是不好，但要有配套，要有計畫，不是一板一眼，劃一標準，三年一到就換人。因為沒有一個法律，可適用所有情境，但現在政府部門什麼事情都要定一個規定，一體適用，這是行不通的。僑務工作有如棒球賽，每個位置都放對人選，投手有投手群，守備有守備，王建民在投手板才有這樣的身價，改當補手，可能就一文不值，棒球隊的先發投手，從第一局開始，投的好球，不出問題甚至可以投完九局，出狀況才會換下來，僑務工作原則也應該如此。

我認為要擔任駐外僑務人員之前，應該先送到海外去念語訓，同時在中心實習，先瞭解中心怎麼運作、外面僑務工作是怎樣，經考核認為適合外派者，然後再派出去當副主任，就算不適合外派，至少也瞭解海外情況，對辦理業務，也有所幫助。

目前僑務委員會派去外講所與新進外交人員一起講習的作法效果有限，還不如把一個人放在海外培訓三個月像休士頓，那個地方便宜嘛，把人派在那邊，除了學語文以外，就跟著中心運作嘛，那三個月以後，你就大概知道說海外的僑務是做甚麼。也可以派到洛杉磯、紐約或舊金山，好好瞭解當地僑社怎麼運作嘛，至少把駕駛執照拿到，下次外派時，買保險的時候，也可以便宜些。



附錄 3 (僑務駐外人員工作週報內容分析)

態樣	工作類屬	工作週報內容 (2007/12/31~2008/01/06)	僑務駐外人員角色內容分析	編碼
動態	重要慶典專案	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月1日上午，休士頓中華公所於本中心前廣場舉行升旗典禮，近300位僑胞參加，為配合活動進行，本中心提前於8時30分開放，本中心閻副主任及同仁亦於現場協助。</li> <li>1月1日上午，達拉斯由中華社團聯誼會舉行升旗典禮，計有200餘位僑胞參加。駐處組長○○○及○主任於清晨搭機前往參加，當日下午返埠。</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>僑務駐外人員需具備領導統御能力，妥善運用中心各項人力及設備，並需具備溝通協調能力，協導僑界共同努力完成重要慶典專案。</li> <li>需以官方代表身分出席並需具備公開致詞能力，傳達重要訊息，凝聚僑心。</li> </ul>	CA08W01
動態	重要僑胞僑團動態掌握	<p>1月4日上午，○主任聯繫中華公所97年新任共同主席○○○(休士頓○○會會長)，洽談有關該公所主要幹部聘任事宜，據告將請香港會館會長○○○擔任主任秘書、○○○工商會會長○○○擔任公關組長。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>僑務駐外人員以官方代表身分主動聯繫重要僑界人士，瞭解並掌握動態。</li> <li>需具備溝通、協調、談判能力及行銷等能力，導引僑團僑胞之作為遵循既定方向。</li> </ul>	CB08W01
動態	協力工作聯繫互動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月4日晚間，○主任聯繫美南中文推廣小組○○○校長，洽談有關該小組1月21日假○斯大學舉辦AP中文研習會事宜。</li> <li>1月2日晚間，休士頓僑務志工團於中心召開2008年第一次幹部會議，○主任、閻副主任列席。會中報告96年全年志工工作情形並討論2008年1月至3月工作計劃及春節期間協助中心辦理僑團春節活動，○主任促請志工團加強聯繫僑社青年社團導入青年志工參與推動僑務服務工作，○○○團長表示將聯繫青少年團體協助志工團辦理相關事宜。</li> <li>1月1日下午及5日上午，僑務委員○○○及「亞洲傳統文化導覽」義工人員假本中心召開工作會議，討論展示櫥窗展品內容及視聽室佈置等事宜。○主任及閻副主任分別列席。</li> </ol>	<p>僑務駐外人員需同時以官方代表及工作團隊成員身分參加活動及會議，擔任僑團與僑委會間之橋樑，向僑團宣達僑委會政策及理念同時亦將僑團之意見向僑委會傳達。</p>	CC08W01
動態	僑團聯誼互動	<p>1月1日晚間，休士頓台灣商會舉行2008年新春晚會，席開60餘桌，會中歡送駐處商務組長○○○榮調，並歡迎中心○主任履新，閻副主任應邀參加。</p>	<p>僑務駐外人員於活動場合中應儘量與所有參與者互動聯繫，另如具備表演才藝，更可豐富活動內容，展現親和力，強化友好關係。</p>	CD08W01
動態	訪賓接待	<p>1月4日下午，國立台灣大學○○系○○○教授由僑務委員○○○陪同參訪中心，○主任接待並介紹「亞洲傳統文化導覽」。</p>	<p>僑務駐外人員需具備社交能力以官方代表接待訪賓，並需具備簡報及表達能力介紹中心業務及接受訪賓提問。</p>	CF08W01
靜態	執行國內交辦事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 辦理蒐集台僑國外經營事業資料相關事宜。</li> <li>2. 聯繫轉致14位僑校教師參加萊斯大學舉辦之AP華語文師資培訓補助經費。</li> <li>3. 籌辦本中心1月10日辦理「2008海外巡迴經貿講座」說明會相關事宜。</li> </ol>	<p>駐外人員需具備行政管理能力以確實掌握工作進度，並需具備領導能力，適時給予同仁工作指示及困難排解。</p>	CN08W01

靜態	活動成果報告	彙整陳報休士頓文學校聯誼會辦理 AP 中文教師研習會成果報告及經費核銷。	僑務駐外人員需具備公文寫作及分析能力，精確完整呈現辦成果，提出建議。	CO08W01
靜態	中國僑務情資蒐集	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月5日上午10時，「休士頓中領館」副總領事○○○由館員陪同下前往○○工商會拜會。據悉該會於會議現場掛有五星旗，相關報導另案陳報。</li> <li>12月31日晚間，姚明俱樂部及部份於中國人活動中心開課之社團前往豐田中心於美國職籃火箭隊比賽前演出舞獅等民俗舞蹈，為姚明加油。</li> <li>12月31日晚間，華夏學人協會與中國旅美專家協會聯合舉辦「大休士頓地區 2008 華夏-專協新年大聯歡晚會」活動，內容包含藝文表演、武術表演及摸彩等，休士頓「中領館總領事」○○○及館員出席參加。</li> </ol>	僑務駐外人員需具備判斷能力檢視蒐集之資料是否具有回報僑務委員會之價值，並決定是否作後續追蹤及分析建議之必要。	CQ08W01
靜態	僑團活動動態掌握	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月6日下午，休士頓長青中文學校 2008 年新學期開學。</li> <li>1月5日下午，休士頓黃氏宗親會舉行新年晚會，邀請所有會員出席同樂。</li> <li>1月5日上午，達拉斯同心會舉行慶祝農曆茂子年春節國際同樂會，邀請所有會員出席同樂。</li> <li>1月5日上午，工商婦女會於中心辦理「如何保護自己-防身班」，由該會理事○○○老師與○○○老師擔任指導，並由學員親自演練。</li> <li>1月3日晚間，國民黨美南黨部舉行新春團拜，活動內容包含表揚資深黨員及邀請國立台灣大學教授、中國國民黨中央委員○○○舉行專題演講。</li> <li>1月1日下午，休士頓客家會副會長○○○由糖城市議員○○○（○氏宗親會會長）見證下，宣誓就職擔任該會新屆會長。</li> <li>1月1日中午，休士頓華人攝影學會舉行慶祝 2008 年新年餐會，共 40 多人出席，場面熱絡。</li> <li>新唐人電視台日前發布新聞，該台與神韻藝術團所舉辦的「新唐人全球華人新年晚會」將於1月7日、8日、9日三天在達福地區的 Nokia Theatre 演出，1月8日該電視台將提供免費巴士往返休士頓中國城與表演地點之間，歡迎休士頓僑胞前往觀賞。</li> </ol>	僑務駐外人員需瞭解活動之內容、意涵及出席人士，以判斷其重要性，決定是否到場致意或提供禮品。	CS08W01
靜態	執行年度例行工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 續聯繫各僑校辦理 97 年僑校教材供應及經費補助事宜。</li> <li>2. 辦理中心 96 年度經常費、亞洲傳統文化導覽工程及年度經費核銷事宜。</li> <li>3. 聯繫美南地區僑團農曆春節活動辦理需求及規劃情形。</li> <li>4. 聯繫並分送僑團 2008 年月曆及查明外地僑團月曆寄送情形。</li> <li>5. 辦理美南地區 2008 年海外華裔青年語文研習班報名事宜。</li> <li>6. 辦理中心臨時人員簽約報會相關事宜。</li> </ol>	僑務駐外人員需具備監督、考核及指揮能力以確保承辦同仁順利完成既定工作。	CT08W01
靜態	其他	世界日報德州版 1 月 5 日報導該報記者○○○訪問休士頓聖○○○大學教授○○○博士，預測台灣 12 日立法委員選舉結果，6 日該記者接到多通匿名電話辱罵並恐嚇，○○○已向警方報案。	僑務駐外人員需具備判斷能力檢視蒐集之資料是否具有回報僑務委員會之價值，並決定是否作後續追蹤及分析建議之必要。	CV08W01

態樣	工作類屬	工作週報內容 (2008/01/07~2008/01/13)	僑務駐外人員角色內容分析	編碼
動態	重要僑團僑胞動態掌握	1月13日中午，○主任宴請新任中華公所共同主席○○○、○○○○、秘書長○○○及僑務委員○○○，閻副主任作陪，討論該公所年度活動及擬訂英文章程事宜，會中並婉就該公所未來辦理活動時，宜避免中領館人員介入，駱會長並強調全力支持政府的立場不會改變。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 僑務駐外人員以官方代表身分主動聯繫重要僑界人士，瞭解並掌握動態。</li> <li>● 需具備溝通、協調、談判能力及行銷等能力，導引僑團僑胞之作為遵循既定方向。</li> </ul>	CB08W02
動態	協力工作聯繫互動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月8日晚間，休士頓和樂之聲音樂會籌備會於本中心舉行工作會議，參加演出9個合唱團負責人及工作人員出席會議，中心○主任列席。會中討論活動分工、演唱曲目、籌款及票務等相關事項。該音樂會由本中心與○銀行聯合主辦，邀請本地合唱團共襄盛舉，期藉活動辦理加強僑團橫向聯繫，促進和諧凝聚僑心。</li> <li>1月9日中午，○主任邀約台商會副會長○○○及國際日報主任○○○餐敘，研商辦理「2008年海外巡迴經貿講座說明會」相關事宜。</li> <li>1月10日晚間，中心辦理2008年海外巡迴經貿講座說明會，四位僑務委員及來自休士頓各僑界團體代表共36人與會，會議由○主任主持，說明2008年鉤會規劃辦理「海外巡迴經貿講座」之項目及原則。休士頓台商會、美南國建會、電腦協會、大專校聯會、美南藝文社、世界華人工商婦女企管協會休士頓分會、美南旅館公會、華人專業協會及台美學會等僑團代表反應熱烈，踴躍發言，並提出需求。</li> <li>1月10日晚間，休士頓中文學校聯誼會於中心舉行月會，閻副主任列席，會中討論各校推廣運用僑務委員會新版「五百字說華語」影音互動式課程事、轉知美南AP華語文推展小組於1/19在萊斯大學辦理教師研習會訊息並鼓勵參加。檢討12/15AP中文教師研習會、討論1/21冬季華文教師研習會及美南青少年夏令營工作分配等事宜。</li> </ol>	僑務駐外人員需同時以官方代表及工作團隊成員身分參加活動及會議，擔任僑團與僑委會間之橋樑，向僑團宣達僑委會政策及理念同時亦將僑團之意見向僑委會傳達。	CC08W02
動態	僑團聯誼互動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月12日下午，休士頓台灣商會於中心舉行「紅酒投資講座」，○主任出席並致意，閻副主任亦出席。</li> <li>1月13日攝影學會於中心舉行月會，○主任出席並致意，另贈送2008年月曆、春聯。</li> <li>1月9日晚間，德州越棉察華裔聯誼會宴請駐處○代處長及同仁，○主任及閻副主任亦應邀參加，會中○主任帶動該聯誼會會長○○○、潮洲會館會長○○○及出席人員高唱「高山青」歌曲，○會長表示，唱台灣歌曲代表雙方友誼深厚長遠。</li> <li>1月12日上午，休士頓台灣長春會假台灣人活動中心舉行月會，○主任前往參加。</li> <li>1月12日休士頓會計師協會於中心舉行稅務講座及課程，○主任前往致意。</li> </ol>	僑務駐外人員於活動場合中應儘量與所有參與者互動聯繫，另如具備表演才藝，更可豐富活動內容，展現親和力，強化友好關係。	CD08W02
動態	訪賓接待	1月11日上午，本中心辦理「亞洲文化導覽」活動，聖西里亞天主教婦女俱樂部40多位會員前來參觀，導覽義工協助接待及引導，中心○主任並陪同介紹展出文物，活動進行約1小時結束。	僑務駐外人員需具備社交能力以官方代表接待訪賓，並需具備簡報及表達能力介紹中心業務及接受訪賓提問。	CF08W02



靜態	僑團需求陳報	辦理達福台商會申請 97 春節聯歡活動經費補助事宜。	僑務駐外人員需分析僑團需求對於僑務工作之意涵，提出合理具體之建議陳報僑務委員會。	CP08W02
靜態	國外組織動態掌握	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 休城行動高峰會於 1 月 7 日舉行 2008 行動高峰會議 (Action Summit)，由聯邦眾議員○○○擔任主席並邀請「中領館總領事」○○出席。○○○表示，中國近期經常派遣專家學者前來進行石油化工技術交流，對德州的經濟與知識發展都有正面幫助，希望更為加強雙方交流技術，創造兩地雙贏局面。</li> <li>2. 達拉斯東方藝術協會年度畫展日前在歐文市藝術中心 (Irving Arts Center) 開幕，展出會員作品，會中並請達拉斯中華書畫協會會長○○○現場揮毫。該協會與中華書畫協會常有交流，與我藝文社團互動頻繁，對促進彼此文化交流，族裔和諧有相當效益。</li> </ol>	僑務駐外人員需具備判斷能力檢視蒐集之資料是否具有回報僑務委員會之價值，並決定是否作後續追蹤及分析建議之必要。	CR08W02
靜態	僑團活動動態掌握	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 北德州台灣商會、中華社團聯誼會和達拉斯市政府經濟貿易發展局於 1 月 11 日晚假五福樓餐廳聯合舉辦「德州與台灣經濟發展最新現景與前瞻」商務講座，邀請駐處商務組○○○組長主講，會中同時歡送○組長榮調返國。</li> <li>2. 由新唐人電視主辦之「第五屆新唐人全球華人新年晚會」，1 月 7 日晚在達福地區大草原市諾基亞大戲院舉行首場演出，由來自紐約的神韻藝術團擔綱，內容含大型歌舞、獨唱及傳統民族節目，吸引約 1000 多名主流人士前往觀賞，艾迪森市長○○○夫婦代表市政府向晚會主辦單位致贈賀函，達拉斯晨報 (Dallas Morning News) 並專文報導該新年晚會之消息。</li> <li>3. 1 月 10 日聯繫聖安東尼華人聯誼會有關該會參加當地市府舉辦之亞洲節活動情形及相關需求，並請與聖安東尼台灣同鄉會配合活動，擴大造勢，以彰顯台灣能見度。</li> <li>4. 中華文化服務中心日前召開理事會，選出 2008 年新任常務理事會主席○○○(大陸人士)、副主席○○。新任常務理事為：Norma Rieza Benson、Victoria Chin、○○、○○○及○○。</li> <li>5. 1 月 7 日下午休士頓台灣長春會在台灣人活動中心舉行保健會醫學講座。</li> </ol>	僑務駐外人員需瞭解活動之內容、意涵及出席人士，以判斷其重要性，決定是否到場致意或提供禮品。	CS08W02
靜態	執行年度例	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 月 10 日聯繫美南各地僑團瞭解當地辦理春節活動日程及相關需求。</li> <li>2. 續聯繫美南各僑校辦理有關 97 年僑校教材供應、經費補助及轉贈 2008 年月曆暨春聯等相關事宜。</li> </ol>	僑務駐外人員需具備監督、考核及指揮能力以確保承辦同仁順利完成既定工作。	CT08W02



態樣	工作類屬	工作週報內容 (2008/01/14~2008/01/20)	僑務駐外人員角色內容分析	編碼
動態	重要僑胞僑團動態 掌握	1月17日下午○主任拜訪德州越棉察華商聯誼會元老○○○(僑務顧問),對其日前安排該會會長○○○宴請事致謝,並仍請慎防中國拉隴該會之各項舉動。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 僑務駐外人員以官方代表身分主動聯繫重要僑界人士,瞭解並掌握動態。</li> <li>● 需具備溝通、協調、談判能力及行銷等能力,導引僑團僑胞之作為遵循既定方向。</li> </ul>	CB08W03
動態	擔任官方代表	1月19日上午,美南華語文推展小組於萊斯大學辦理AP中文研習會,○主任前往參加。	僑務駐外人員以官方代表身分出席活動,需具備公開致詞能力,宣達僑委會政策及理念。	CE08W03
動態	訪賓接待	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月16日下午,德州中文台負責人○○○、○○○前來中心拜會○主任,並討論有關海外華語廣播電台營運情形,○主任表示,鑒於華文廣電媒體於海外發展不易,如有需求將儘力提供協助。</li> <li>1月18日上午,○○○大學教授○○○由明湖中文學校校長○○○陪同前來中心拜會,並與○主任討論有關AP中文教學情形,○主任並接待午宴。○教授此行係應美南華語文推展小組邀請擔任1月19日於萊斯大學辦理之AP中文研習會之講座。</li> <li>1月20日晚間,○主任假北海道日本餐廳設宴歡迎國立師範大學教授○○○,○教授此行係應達拉斯及休士頓中文學校聯誼會邀請前來美南地區擔任冬季教師研習會之講座。</li> </ol>	僑務駐外人員需具備社交能力以官方代表接待訪賓,並需具備簡報及表達能力介紹中心業務及接受訪賓提問。	CF08W03
靜態	執行國內交辦事項	彙整陳報美南地區僑團申辦台灣傳統週活動相關資料	駐外人員需具備行政管理能力以確實掌握工作進度,並需具備領導能力,適時給予同仁工作指示及困難排解。	CN08W03
靜態	中國僑務情資蒐集	<ol style="list-style-type: none"> <li>休士頓大陸社團宣佈,將於2月3日晚間在休士頓大學卡倫堂舉行200年春節晚會,並將邀請巴西駐休士頓總領事館表演桑巴特色之巴西打擊樂。</li> <li>1月18日「中領館」發函休士頓僑社邀請出席2月1日假該「館」舉辦之春節招待會。</li> <li>1月18日上午,「中領館」舉行「中國開放日」向休士頓Roberts Elementary School學童介紹中國春節習俗,「副總領事」○○○致詞歡迎,活動由該館「新聞參事」○○○、「文化參事」○○○等人員主持,內容有剪紙,書法、傳統舞蹈及宣傳片等,「中領館」表示將定期舉辦「中國開放日」,向主流社會介紹中國文化及發展情形。</li> <li>美國中美文化交流基金會主席及中國中央歌劇院歌劇「霸王別姬」製作人○○○與該劇演員○○○,於1月17日在達拉斯召開宣傳記者會,該劇將於休士頓及達拉斯二地演出。</li> </ol>	僑務駐外人員需具備判斷能力檢視蒐集之資料是否具有回報僑務委員會之價值,並決定是否作後續追蹤及分析建議之必要。	CQ08W03

靜態	國外組織動態掌握	<p>1月14日晚間休士頓市議員○○(M. J. Khan)假西南區多功能活動中心舉辦第三屆年度「減少犯罪」里民大會，新華埠推廣委員會會長○○、治安委員會主席○○○與會參加。○○○表示，中國城常有偷竊、搶劫案發生，但華裔居民報案率低，罪案無法反應在警局記錄中，致治安紀錄與本市其它地區相對較好，所以向市政府申請加強警力往往得不到批准與重視。○○認為，華裔居民應該提高警覺，監控攝影機、增雇警衛等維安事項，並參與華人社區的治安管理，讓維護治安成為人人參與的「全民運動」，充分利用推廣委員會、治安委員會的平臺相互聯繫，中國城治安愈好，僑商經濟才會發展興旺。</p>	僑務駐外人員需具備判斷能力檢視蒐集之資料是否具有回報僑務委員會之價值，並決定是否作後續追蹤及分析建議之必要。	CR08W03
靜態	僑團活動動態掌握	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月19日上午，休士頓僑務志工團志工前來中心進行春節相關飾品佈置，使中心充滿年節氣氛。</li> <li>達拉斯僑胞日前組成「達拉斯泛藍助選團」並成立義工津貼基金，建議不能回台灣投票者，贊助該團義工便當。津貼基金以美金3元(新台幣100元，即一個便當價錢)為單位，目標籌滿一萬個便當的經費(30,000萬美元)。</li> <li>1月14日下午休士頓台灣長春會在台灣人活動中心舉行「保健會醫學講座」，邀請○○○醫師主講「高齡醫學第三講」，強調運動對老人的重要。</li> <li>聯繫協助北德州台商會會員赴越南進行商務考察相關事宜</li> <li>中華文化服務中心邀請主流各學區學生於1月21日馬丁路德紀念日當日前往該中心同樂，Shell石油公司、Motiva公司、休士頓義工團及Hope World wide員工們擔任義工提供各式教育遊戲，體育活動，手工藝品等。</li> </ol>	僑務駐外人員需瞭解活動之內容、意涵及出席人士，以判斷其重要性，決定是否到場致意或提供禮品。	CS08W03
靜態	執行年度例行工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 辦理有關美南地區2008年海外華裔青年語文研習班、福爾摩莎營、英語學習服務營、世界青年客家文化營活動之文宣及報名等相關事宜</li> <li>2. 續聯繫辦理美南各僑校有關97年僑校教材供應及經費補助等相關事宜</li> <li>3. 續辦理有關97學年度一般免試地區海外僑生申請返台升讀大學第二梯次報名事宜</li> <li>4. 聯繫辦理轉贈僑團僑校2008年月曆暨春聯相關事宜</li> <li>5. 彙整陳報有關美南地區僑教及AP華語文因應工作小組(96年10月至12月)執行績效表</li> <li>6. 聯繫美南各地僑團瞭解春節活動規劃辦理情形。</li> <li>7. 聯繫聖安東尼、奧斯汀台灣同鄉會辦理97年春節活動事。</li> </ol>	僑務駐外人員需具備監督及指揮能力以確保承辦同仁順利完成既定工作。	CT08W03
靜態	其他	<p>美國經濟景氣低迷，但休士頓反應似不明顯，兩位華資銀行的負責人首都銀行董事長○○○及中央銀行副董事長○○○1月15日強調，西南區華埠、乃至整個休士頓地區的投資與融資需求仍持續穩定，並沒有任何特別惡化的現象，以休士頓的僑社來說，投資活動並沒有滯緩，華埠的整個情勢都還算正常，對華資銀行的融資需求仍然正常穩定，償還貸款方面也沒有任何特殊狀況，說明休士頓景氣並未受到影響。</p>	僑務駐外人員需具備判斷能力檢視蒐集之資料是否具有回報僑務委員會之價值，並決定是否作後續追蹤及分析建議之必要。	CV08W03

態樣	工作類屬	工作週報內容 (2008/01/21~2008/01/27)	僑務駐外人員角色內容分析	編碼
動態	協力工作聯繫互動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月22日晚間和樂之聲音樂會籌備會召開工作會議，會中討論分工事宜，中心○主任列席，並協辦音樂會文宣事宜。</li> <li>1月22日中午，全盟休士頓支盟於中心召開月會，○主任、閻主任列席，會中討論協辦五月台灣傳統週活動、向主流社會宣導本中心「亞洲傳統文化導覽」活動及推動此間台僑返台擔任義工幫助台灣弱勢團體或偏遠地區學校，回饋台灣社會，○主任並向與會理事說明「亞洲傳統文化導覽」活動之緣起、籌備、中心軟硬體配合及目前展出之成效，與會理事表示，將協助中心加強推動該項計劃，讓主流人士認識台灣。</li> </ol>	僑務駐外人員需同時以官方代表及工作團隊成員身分參加活動及會議，擔任僑團與僑委會間之橋樑，向僑團宣達僑委會政策及理念同時亦將僑團之意見向僑委會傳達。	CC08W04
動態	僑團聯誼互動	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月26日晚間達拉斯臺灣同鄉會舉行新年晚會，駐處○代處長○○偕同○主任專程前往參加，○主任致贈月曆、春聯及摸彩禮品，同時於會中再次說明返國行使第12任總統副總統選舉權注意事項及分送登記申請書，並籲請鄉親踴躍回台投票，會後即返回休士頓。</li> <li>1月26日晚間，休士頓台大校友會假珍寶海鮮城舉行三十週年年會，駐處○組長○○、中心閻副主任應邀參加。</li> <li>1月27日上午，德州越棉寮華僑聯誼會天后廟舉辦歲末酬神，中心○主任、閻副主任前往上大香，並向該會理事致意，該會○○○會長表示此次歲末酬神信徒供奉300多頭神豬，破該廟20年紀錄，並感謝中心為該祭典前來上香者，備增光榮。</li> </ol>	僑務駐外人員於活動場合中應儘量與所有參與者互動聯繫，另如具備表演才藝，更可豐富活動內容，展現親和力，強化友好關係。	CD08W04
動態	擔任官方代表	<ol style="list-style-type: none"> <li>休士頓中文學校聯誼會1月21日在中心舉行「美南2008年冬季華文教師研習會」，邀請臺灣師範大學○○○教授擔任講座，57位華文教師參加，○主任、閻副主任出席，○主任於研習會中致詞感謝○教授巡迴達拉斯及休士頓授課辛勞，並期勉參加研習老師續推動海外華文教育。</li> <li>1月27日中午，休士頓中華公所舉行新舊任主席交接典禮，駐處○代處長○○、中心○主任、閻副主任應邀參加，○代處長並代表 鈞會頒發賀函及嘉勉函，並與○主任主持交接典禮。</li> </ol>	僑務駐外人員以官方代表身分出席活動，需具備公開致詞能力，宣達僑委會政策及理念。	CE08W04
動態	訪賓接待	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月23日奧斯汀台灣同鄉會理事○○○前來中心領取月曆，並與○主任討論奧斯汀台籍社團協助推動台灣加入國際組織事，○主任並請促請台僑三月間踴躍回台投票。</li> <li>1月25日中午，休士頓猶太社區(The American Jewish Committee)副主任 Ms. Barbara Shepard 由○○○律師陪同前來中心拜會，○○○僑務委員、○○○先生專程到場協助介紹亞洲傳統文化導覽，並請 Shepard 女士洽請社區人士前來中心參觀，○主任、閻副主任於現場協助活動進行，○主任並接待午宴。</li> </ol>	僑務駐外人員需具備社交能力以官方代表接待訪賓，並需具備簡報及表達能力介紹中心業務及接受訪賓提問。	CF08W04
靜態	執行國內交辦事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>統籌彙整2008北美地區台灣傳統週訪團行程相關事宜。</li> <li>1月22日聯繫美南地區華文媒體發佈新聞，促請美南地區僑胞返國行使選舉第12任總統、副總統投票。請僑胞儘快於2月5日前，將申請辦理投票登記表寄至戶籍所在戶政事務所。</li> </ol>	駐外人員需具備行政管理能力以確實掌握工作進度，並需具備領導能力，適時給予同仁工作指示及困難排解。	CK08W04



靜態	活動成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1月22日陳報有關美南 AP 華語文推展小組於1/19 在萊斯大學辦理 AP 中文研習會事。</li> <li>聯繫彙整休士頓及達福中文學校聯誼會辦理 97 年度冬季教師研習會成果報告及經費補助領據等事宜。</li> </ol>	<p>僑務駐外人員需具備公文寫作及分析能力，精確完整呈現辦成果，提出建議。</p>	C008W04
靜態	中國僑務情資蒐集	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 休士頓各中學和大學越南裔學生，日前在休士頓「中領館」前示威，抗議中國「入侵」西沙群島(越南稱黃沙群島)和南沙群島(越南稱長沙群島)，他們希望透過這次示威行動，讓國際社會知道中國南侵越南海域和領土的事實，中領館當天發布聲明指出，中國政府對南海諸島擁有無可爭辯的主權，中國與越南兩國領導人將繼續經由對話及協商，共同維護南海安定以及中越兩國關係。越南社團曾於去年 12 月 21 日在中領館門前示威抗議。</li> <li>2. 中國中央歌劇院製作之「霸王別姬」於 1 月 30 日及 31 日在休士頓華生劇院中心之卡倫劇院演出，劇組人員抵休士頓後將於 29 日應邀前往羅森堡市的福遍縣露天市集劇場參加當地牛仔節活動。</li> <li>3. 休士頓「中領館」宣佈，中國國務院僑務辦公室將在全美十個城市舉行首屆中華文化知識競賽巡考。德州的巡考將在達拉斯與休士頓兩市進行，達拉斯地區考試時間為 1 月 26 日，在德州大學孔子學院舉行；休士頓考試時間為 2 月 2 日，地點在中國人活動中心。</li> </ol>	<p>僑務駐外人員需具備判斷能力檢視蒐集之資料是否具有回報僑務委員會之價值，並決定是否作後續追蹤及分析建議之必要。</p>	CQ08W04
靜態	僑團活動動態掌握	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 休士頓台灣松年學院 1 月 24 日假恒豐銀行會議室召開 2008 年春季學期教授會議，由董事長○○○主持，會中研訂今年舉辦農曆新年餐會、家庭週、地球日、資源再生舊物義賣，及慶祝母親節等活動事宜。</li> <li>2. 太空專業協會將於 2 月 2 日晚間舉行新春聯歡晚會。內容包括歌曲表演、猜謎、抽獎、發紅包等。</li> <li>3. 1 月 24 日聯繫並協助聖安東尼台灣同鄉會王明士會長辦理參加該市政府舉辦之 2008 年亞洲節活動。</li> <li>4. 聯繫並協助休士頓台商會、北德州台商會規劃辦理春節活動相關事宜。</li> </ol>	<p>僑務駐外人員需瞭解活動之內容、意涵及出席人士，以判斷其重要性，決定是否到場致意或提供禮品。</p>	CS08W04
靜態	執行年度例行工作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 月 21 日協助休士頓中文學校聯誼會辦理 97 年度冬季教師研習會活動等事宜。</li> <li>2. 續辦理美南地區 2008 年各項華商經貿研習班(青年僑商創業研習班、加盟台灣連鎖店策略經營專班、國際商務研習班、高階經理人 A 班、烘焙經營研習班、海外僑胞第二代推銷台灣貿易尖兵培訓班)之宣導及報名相關事宜。</li> <li>3. 宣導辦理有關美南地區 2008 年海外華裔青年語文研習班、福爾摩莎營、英語學習服務營、世界青年客家文化營活動發佈新聞稿及報名等相關事宜。</li> <li>4. 續聯繫辦理美南各僑校有關 97 年僑校教材供應及經費補助等相關事宜。</li> <li>5. 續辦理有關 97 學年度一般免試地區海外僑生申請返台升讀大學第二梯次報名事宜。</li> <li>6. 續宣導辦理有關美南地區 2008 年海外華裔青年語文研習班、福爾摩莎營、英語學習服務營、世界青年客家文化營活動報名等相關事宜。</li> </ol>	<p>僑務駐外人員需具備監督及指揮能力以確保承辦同仁順利完成既定工作。</p>	CT08W04



附錄 4 (亞洲文化導覽參與觀察心得)

觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
中心接獲僑務委員會公文指示依據 2006 年僑務委員會議「建請加強僑教中心內容與外觀」之提案進行規劃	僑務駐外人員接獲指示後即被賦予扮演業務執行落實之角色，對此一提案具有正式權威，並需負擔成敗之責。 僑務委員會是年度例行召開之會議，每年均有數百項提案，因為預算有限，許多提案無法落實。公文指示內容無法得知僑務委員會對本提案之重視程度，主任就本身經營管理中心之看法，並徵詢中心同仁意見後，指示承辦同仁就中心現有場地設備之缺失及需加強之處進行彙整及規劃，陳報僑務委員會。	僑務委員會 華僑文教服務中心	業務執行 管理	設計規劃 領導統御	P-2007/0228
僑務委員會函復中心所提出之規劃應洽邀僑務委員務實研議其可行性。	主任感受到僑務委員會對於落實本項提案具有高度的期待。	僑務委員會	訊息傳遞		P-2007/0314
聯繫提案委員、僑務委員、新華埠發展委員會委員及僑社重要人士就本計畫之可行性提出建議。	「加強僑教中心內容與外觀」的構想是僑界人士對於提升台灣在休士頓地區的能見度自行提出的構想，但他們沒有資源，所以當主任請他們對於計畫可行性提出看法時，他們非常樂於配合協助，這是落實本項計畫好的開始。一些以前未與中心互動的僑團僑胞也因為對這個計畫有興趣而與主任及中心同仁聯繫互動。	海外僑界	資源整合/ 協助策導 關係建立	溝通 設計規劃	P-2007/0322
本計畫獲休士頓市政府旅遊局同意，於內部整修完竣後即可納入該局旅遊觀光景點。	在僑界熱心人士奔走下，休士頓市政府旅遊局同意於中心內部整修完竣後即可納入該局旅遊觀光景點。主任獲消息後立即致電感謝提供協助的相關僑界人士。若要結合當地國政府組織共同推動海外工作，透過僑界在當地的影響力，可收事半功倍之效。	國外組織及 人民 海外僑界	關係建立 資源整合/ 協助策導		P-2007/0329
主任與提案委員及相關人士於中心勘察場地及研商討論後，議定本計畫詳細內容及經費需求。	提案委員因為個人事務，離開休士頓一段時間，致使計畫進度停滯，返回休士頓後，立刻與主任及相關人士聯繫，經討論後提出遷移服務櫃檯、設置展示玻璃櫥櫃、設置台灣民俗文化實體展示區及設置視聽文宣室等內部設施整修的優先措施，並計算出經費需求。提案委員還自行帶來一些客家特色的花布及一些早期台灣婚禮用品和大家討論是可以供做本計畫運用。	僑務委員會 海外僑界	業務執行 資源整合/ 協助策導	設計規劃 溝通	P-2007/0930-1
主任召集同仁開會就僑界人士建議對於中心內部之整修改建之規劃提出看法	開會中主任不斷假想詢問各項工程對於現行中心服務措施所造成的影響及有無替代方案，主任為僑務委員會派在休士頓僑教中心的代表，需面對全體僑界，新的設計規劃雖然可以達到增進主流社會對於台灣之認識，但其變動是否會影響到中心既有之功能，或影響到僑胞的權益需先做考量，以免後續造成僑界紛爭。	華僑文教服務中心	管理	領導統御 設計規劃	P-2007/0930-2

觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
將規劃案及經費需求陳報僑務委員會	經與同仁研議相關利弊及因應措施並確認各項規劃可落實推動後，主任指示承辦同仁將提案及經費需求陳報僑務委員會，並建議各項工程在年底前完成，以配合農曆新年節慶來臨之時機擴大宣傳。	僑務委員會 華僑文教服務中心	訊息傳遞 業務執行	設計規劃 行銷 領導統御	P-2007/1002-1
僑務委員會函復原則同意本計畫相關規劃，並要求本摺節經費原則，覈實評估各項需求報價儘速回報。	本計畫所列經費為美金 6 萬餘元，支出龐大，僑務委員會要求中心針對各項規劃需求之材質、規格、用途及經費再度予以詳加說明，並儘量減少開支。	僑務委員會	訊息傳遞		P-2007/1022-2
依據僑務委員會指示針對本計畫之各項需求詳實進行評估及說明	主任以本計畫執行負責人之身分，再次聯繫僑界相關人士研議摺節本計畫經費需求之可行性，逐項予以檢視，討論結果較原規劃減少美金 2 仟餘元，並指示承辦同仁配合前述結果製作預算分析表及詳細說明，再次陳報僑務委員會。	僑務委員會 海外僑界 華僑文教服務中心	業務執行 資源整合/ 協助策導 管理	設計規劃 溝通 領導統御	P-2007/1031
僑務委員會函復同意中心內部設施整修規劃案	主任於收到公文後，立刻召集研究者及承辦同仁商議後續工作項目、訂定時程，務求於年底以前完成各項工程並完成經費核銷。本計畫所需經費來源至此終於定案，雖然身處海外，執行業務時需同時遵守當地國的法令規定及國內會計、採購法令規定的限制。	僑務委員會 華僑文教服務中心	訊息傳遞 業務執行	設計規劃 領導統御	P-2007/1116
安排休士頓社區團體前來中心參觀。	經僑界熱心人士休士頓亞洲文化傳承旅遊聯絡人聯繫安排後，休士頓 Woodland 地區初中學生及休士頓聯合衛理公會教會 (United Methodist Church) 成員將於 11 月 30 日前來中心參觀。	海外僑界	資源整合/ 協助策導		P-2007/1120-1
室內設計裝修及音響組合二項標案上網公告徵求廠商	承辦同仁依據主任所訂工作項目及時程推動後續工作，主任於中心同仁辦理過程中詳細檢視各項招標文件內容是否符合國內採購法相關規定。	華僑文教服務中心	管理	領導統御	P-2007/1120-2
針對安排休士頓社區團體前來中心參觀進行細部規劃	主任邀請本計畫相關人士討論 11 月 30 日參訪規劃，帶領中心同仁就活動流程、接待工作、解說內容、展品陳列、媒體邀訪等項目充分與僑界人士交換意見。經討論後決定將此次試辦接待活動之結果，作為日後本計畫納入休士頓市政府旅遊局旅遊觀光景點的參考，會中也將本計畫正式訂名為「休士頓亞洲傳統文化導覽」，簡稱「亞洲文化導覽」。	海外僑界 華僑文教服務中心	資源整合/ 協助策導 管理	溝通 領導統御	P-2007/1121

觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
設置展示玻璃櫥櫃及服務櫃檯標案上網公告徵求廠商。	承辦同仁依據主任所訂工作項目及時程推動後續工作，因各項工作細節已經詳細規劃，此次僅重點檢視各項招標文件內容是否符合國內採購法相關規定，其餘大部分工作授權同仁自行處理，以求時效。	華僑文教服務中心	管理	領導統御	P-2007/1122
新任及現任主本重疊期開始	現任主任 <sup>13</sup> 任期即將屆滿，新任主任搭機由國內飛抵休士頓，現任主任及研究者前往接機，二位主任5日的交接重疊期開始，意謂著本計畫將由新任主任接手。	華僑文教服務中心	業務執行	快速適應	P-2007/1123-1
駐處代理處長為歡送科學組組長退休、商務組組長、現任主任調返國內及歡迎新任主任到任，特別舉辦迎新送舊暨感恩餐會，邀請休士頓地區僑務榮譽職人員及重要僑團負責人參加。	新任主任剛下飛機就帶著隨身行李直接參加活動，會中安排新任主任向現場人士自我介紹，並簡要說明日後重點工作方向，在現任主任的陪同下，逐一向現場人士敬酒寒暄，交換名片，一見如故，致詞四平八穩，言之有物，應該是因為新任主任之前有駐外及擔任主管的經驗。	駐外館處海外僑界	關係建立 政府代表	口語表達 社交 快速適應	P-2007/1123-2
拜會休士頓中華公所及休士頓台灣人活動中心。	新任主任到任第2天，在現任主任的陪同下馬不停蹄拜會僑團，先後拜會休士頓中華公所及休士頓台灣人活動中心。前者是傳統僑團的龍頭，後者則是台籍社團的核心，二者意識型態截然不同，新任主任拜會時分別使用簡單的廣東話及台語問候，談話間也分別對二個僑團所關注的事項進行深入的對談，由於民進黨執政朝小野大，二個僑團對於政府都有很多的意見，新任主任周旋其中，對於雙方的期望均能進行溝通回應，應該是在國內時就已經對這二個僑團的背景做了仔細的瞭解。很快的就與這二個僑團的重要人物建立了良好的印象。	海外僑界	關係建立 溝通橋樑 政府代表	語文(方言) 社交 口語表達 快速適應	P-2007/1124-1
前往天后廟上香並拜會越棉寮僑團	接續上午密集的拜會行程，下午新任主任由現任主任陪同下前往越棉寮僑團設立的天后廟上香並致贈香油錢，新任主任信仰基督教，但為了建立與越棉寮僑團的關係，只能在心中做調適，上香是項工作，而非信仰，研究者認為這是從事僑務駐外工作需接觸不同團體所不可避免遇到的問題。越棉寮僑胞多為早期受共產集權制度迫害而離鄉背景，對於共產集權制度甚為反感，對於中華民國有則有一份特殊的情感，新任主任順勢感謝他們長期對於中華民國的支持並宣揚台灣的民主自由及主權獨立。	海外僑界	關係建立 業務執行 國家主權 維護 溝通橋樑	語文(方言) 社交 口語表達 快速適應	P-2007/1124-2

<sup>13</sup> 為利業務銜接，僑務委員會新舊任駐外人員訂有5-7日的業務交接期，此期間內為二任主任同時存在。為避免混淆，本研究在二位主任重疊期間分別以新任主任代表剛到任之主任，現任主任為即將離任之主任。



觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
新任主任由現任主任陪同下拜會安良工商會及慈濟功德會德州分會並前往中美寺上香及致贈香油錢	新任主任到任的第3天，接續前一日密集的拜會行程，新任主任由現任主任陪同下先後拜會安良工商會、慈濟功德會德州分會及拜會中美寺，拜會過程中主任仍然需進行上香及致贈香油錢的動作。拜會過程中，新任主任針對不同的性質的團體均能使用對方熟悉的事務及雙方間的共通的話題與其交流互動，很快的拉近彼此的距離。	海外僑界	關係建立 業務執行	語文(方言) 社交 口語表達 快速適應	P-2007/1125-1
參加休士頓中華公所舉辦的全僑迎新送舊餐會	休士頓中華公所是傳統僑團的龍頭，轄下有22個會員社團，為了歡送現任主任榮調回國及歡迎新任主任到任，特別舉辦全僑迎新送舊餐會，二位主任均受邀上台致詞，新任主任肯定現任主任幾年來的貢獻，並表示將全力做好服務工作，現任主任則請中華公所支持新任主任推動各項工作，並向與會人士辭行，席間二位主任逐桌向與會人士致意。	海外僑界	關係建立	語文(方言) 社交 口語表達 快速適應	P-2007/1125-2
新任主任瞭解本計畫11月30日休士頓社區團體參訪的工作進度。	休士頓中華公所迎新送舊餐會結束後，研究者開車送新任主任返回旅館的途中，新任主任詢問本計畫的進度，並表示僑務委員會在他出國前多次叮囑這個計畫的重要性，指示研究者聯繫相關人士，掌握11月30日的參訪活動，立刻發新聞稿，聯繫媒體前來採訪。雖然到任後連續的行程及時差上的問題，讓新任主任非常疲憊，但他還是很清楚的知道各項工作的輕重緩急，清楚的指示當前重要工作事項。	華僑文教服務中心	管理	領導統御	P-2007/1125-3
室內設計裝修標案投標截止日，有3家廠商投標。音響組合標案投標截止日，無廠商投標	中心同仁依據現任主任規劃之工作項目及時程辦理招標作業，將廠商投標情形整理後向現任主任報告，同時向新任主任報告，以利新任主任後續接辦。	華僑文教服務中心	管理	領導統御	P-2007/1126
主任主持室內設計裝修標案開標會議。	中心同仁依據現任主任規劃之工作項目及時程辦理開標作業，將投標廠商資料進行整理分析後，請主任主持開標，順利決標後，指示同仁將開標情形以工作週報方式向僑務委員會回報，並聯繫得標廠商進行簽約作業及確切告知後續辦理事項及時限。	海外僑界 (投標廠商) 華僑文教服務中心	業務執行 管理	管理 領導統御	P-2007/1127-1
新任主任聽取中心同仁工作簡報，隨後前往駐處完成報到及業務交接手續，隨後為現任主任送機返國。	在連續5日密集拜會休士頓地區重要僑團後，新任主任首次有機會聽取中心同仁進行工作簡報，瞭解掌握每位同仁業務現況，以利後續管理及領導作業。隨後依據規定前往駐處完成報到及業務交接手續，結束後現任主任及新任主任由研究者陪同下前往IAH國際機場，為現任主任返國送行。代表中心正式由新任主任擔任負責人。	華僑文教服務中心 駐外館處	管理 業務執行	領導統御	P-2007/1127-2



觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
設置展示玻璃櫥櫃及服務櫃台投標截止日，計有3家廠商投標。	中心同仁依據前任主任規劃之工作項目及時程辦理招標作業，將廠商投標情形整理後向主任報告，主任並指示同仁因本計畫時程緊迫，相關招標作業均依照前任主任之規劃辦理，務求在時限內完成各項工作。	華僑文教服務中心	管理	領導統御	P-2007/1128-1
音響組合標案進行第2次上網公告徵求廠商。	中心同仁依據前任主任規劃之工作項目及時程辦理招標作業。	華僑文教服務中心	管理	領導統御	P-2007/1128-2
主任主持設置展示玻璃櫥櫃及服務櫃台標案開標會議。	中心同仁依據規劃之工作項目及時程辦理開標作業，將投標廠商資料進行整理分析後，請主任主持開標，順利決標後，主任指示同仁將開標情形以工作週報方式向僑務委員會回報，並聯繫得標廠商進行簽約作業及確切告知後續辦理事項及時限。	海外僑界 (投標廠商) 華僑文教服務中心	業務執行 管理	管理 領導統御	P-2007/1129
分別接待安排休士頓 Woodland 地區 John Cooper 初中 75 位 6 年級學生及休士頓 Memorial 區聯合衛理公會教會 (United Methodist Church) 40 位長輩前來參訪中心，作為「休士頓亞洲傳統文化導覽」試辦活動。	經過主任、中心同仁及僑界人士籌畫多時所安排的2個參訪團體準時抵達中心，主任於中心大門口親自迎接，陪同團長步行至定位，並介紹駐處代理處長認識後，活動正式開始。首先由代理處長代表政府以英語致詞歡迎，隨後由導覽志工透過簡報方式介紹台灣、安排舞獅、功夫及摺紙等展演活動，使前來參觀的美籍人士瞭解台灣民主、政經及人文等各方面之現況，現場反應熱烈，獲得參訪者一致好評。活動過程中，主任帶領中心同仁於現場協助接待，並頻頻以手勢招喚研究者及中心同仁交辦臨時工作，進行照相，傳遞物品等等，神色有些緊張，可能是因為並未自始接觸本計畫，而且是首次試辦，主任多處於在觀察及協助現場工作。	國外組織及人民 海外僑界 華僑文教服務中心 駐外館處	關係建立 資源整合/ 協助策導 管理 業務執行	社交 語文(英文) 口語表達 設計規劃 領導統御 溝通	P-2007/1130-1
亞洲文化導覽志工小組召開檢討會議。	在試辦完成後主任神色較為輕鬆自在了，並指示同仁立刻撰寫新聞稿，寄送媒體發布新聞，進行文宣，並撰寫專案報告陳報僑務委員會。另指示研究者列席導覽活動志工小組針對上午2個團體參訪所召開之檢討會議，經檢討需改進之處計有：團體參訪問隔至少需2小時以上、展演活動內容需針對不同年齡層設計、台灣簡介 DVD 時間宜再精簡、展演活動宜加強參訪者親自操作之機會、提供印置文宣資料之小型禮品袋、規劃導覽志工的培養等。這些導覽志工對於宣揚台灣真的很有使命感，而主任指示中心同仁全力支持協助達成志工的需求，以共同達成目標，主任甫到任不到2週時間，就能非常成功的適應工作銜接各項任務，協助策導僑界人士並領導中心同仁完成此項艱鉅任務。	海外僑界 僑教中心	資源整合/ 協助策導 溝通橋樑 管理 業務執行	溝通 領導統御 快速適應	P-2007/1130-2

觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
音響組合標案第2次上網公告投標截止日,計1家廠商投標。	中心同仁依據前任主任規劃之工作項目及時程辦理招標作業,將廠商投標情形整理後向主任報告。	華僑文教服務中心	管理	領導統御	P-2007/1130-3
主任主持音響組合標案開標會議。	中心同仁依據規劃之工作項目及時程辦理開標作業,將投標廠商資料進行整理分析後,請主任主持開標,順利決標後,主任指示同仁將開標情形以工作週報方式向僑務委員會回報,並聯繫得標廠商進行簽約作業及確切告知後續辦理事項及時限。	僑務委員會 國外組織及人民(投標廠商) 華僑文教服務中心	訊息傳遞 業務執行 管理	管理 領導統御	P-2007/1201
提供僑務委員會「亞洲文化導覽」活動籌劃及作業要領	因11月30日圓滿完成導覽試辦活動,辦理情形報回僑務委員會後深獲肯定,指示提供活動籌劃及作業要領以供其他各地文教中心因地制宜規劃辦理類似活動。	僑務委員會	訊息傳遞 管理	領導統御	P-2007/1204-1
主任主持展示櫃工程議價會議。	中心同仁依據規劃之工作項目及時程辦理議價作業,將投標廠商資料進行整理分析後,請主任主持議價會議,順利決標後,本計畫相關招標作業已全數決標,主任指示同仁將決標情形以工作週報方式向僑務委員會回報,並聯繫得標廠商進行簽約作業及確切告知後續辦理事項及時限。	投標廠商 華僑文教服務中心	業務執行 管理	管理 領導統御	P-2007/1204-2
拜會休士頓地區重要中文媒體。	為了與休士頓地區中文媒體建立良好互動關係,以利後續文宣作業之推動,主任拜會世界日報德州分社,與該社主任就僑社及華文媒體發展情形交換意見。	海外僑界	關係建立 訊息傳遞	口語表達 社交溝通	P-2007/1205-1
宴請所有中文媒體餐敘交流。	主任於午間宴請所有休士頓地區中文平面及電子媒體餐敘交流。席間傳遞僑務委員會的施政重點、亞洲文化導覽執行概況及主任的工作願景等訊息,除了與媒體建立良好關係外,更希望藉由媒體來宣傳相關理念。	海外僑界	關係建立 訊息傳遞	口語表達 社交溝通 行銷	P-2007/1205-2
研商辦理亞洲文化導覽活動開幕典禮相關事宜。	「亞洲文化導覽」預訂於12月31日前完工,為向休士頓居民宣布此項計畫,主任邀集導覽提案委員、導覽志工共同研商開幕典禮之舉行時間及方式,初步訂於2008年1月5日上午10時於中心舉行開幕剪綵儀式,並計畫請僑務委員長前來擔任主持人。為了讓委員長全程體驗導覽活動,規劃邀請學生及社區團體前來參訪。	海外僑界	資源整合/ 協助策導	設計規劃 溝通	P-2007/1205-3
陳報「亞洲文化導覽」開幕典禮之規劃方案。	主任指示承辦同仁依據前一日就「亞洲文化導覽」開幕典禮的討論決議整理相關文件並準備相關新聞剪報、照片及經費需求說明陳報僑務委員會,並期待委員長前來主持,呈現導覽結果。	僑務委員會 華僑文教服務中心	訊息傳遞 管理	領導統御	P-2007/1206
主任接受美南華語廣播電台現場專訪	主任到任後第一次接受廣播電台現場專訪,節目中主任向休士頓地區全體僑界問候,並介紹僑教中心的重點工作及亞洲文化導覽執行概況。	海外僑界 (華文媒體)	訊息傳遞 溝通橋樑	口語表達 行銷	P-2007/1207-1

觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
拜會美南新聞集團總裁。	專訪結束後主任順道拜會美南新聞集團總裁，說明僑務委員會工作核心價值及服務休士頓地區僑胞的工作情形，並展望2008年各項工作推動計畫。總裁雖係台灣移民，但由於事業經營之故，近年來與中國領事館互動密切，為建立良好關係，主任除稱讚總裁白手起家的成就外，亦相機與總裁宣示台灣為主權獨立之國家，希望總裁要求同仁衡平報導兩岸新聞。	海外僑界 (華文媒體)	訊息傳遞 關係建立 溝通橋樑 國家主權 維護	口語表達 行銷 溝通 社交	P-2007/1207-2
辦理2007年年終僑務工作成果說明會。	中心舉行2007年年終僑務工作成果說明會，駐處處長及各組代表、休士頓地區僑務榮譽職及僑團代表均出席參加，主任帶領全體中心同仁協助場地佈置、餐點及接待等工作，並報告2007年僑務工作執行成果及未來一年規劃辦理之重要工作，詳細介紹「亞洲文化導覽」，呼籲與會人士參與支持。	僑務委員會 駐外館處 海外僑界  華僑文教服務中心	業務執行  溝通橋樑 訊息傳遞 管理	設計規劃  溝通 行銷 領導統御	P-2007/1211
主任接獲僑務委員會指示，委員長因行程繁忙，無法於1月5日上午前來主持「亞洲文化導覽」開幕儀式	僑界人士得知委員長無法前來甚為失望，經主任婉為說明溝通後，獲得諒解。經研議後，均認為委員長前來主持，可收擴大宣傳之效，爰擬配合委員長行程將開幕儀式順延另案規劃辦理日期。	僑務委員會 海外僑界	訊息傳遞 溝通橋樑	設計規劃 溝通	P-2007/1219
發現「亞洲文化導覽」工程瑕疵。	「亞洲文化導覽」各項工程施作過程中發現中心現有電路系統、大廳地磚及部分區域之牆面與新建工程無法配合，主任立刻邀集得標廠商、設計師、工程人員及中心同仁至現場進行討論研商，意見交流，提出建議方案及經費需求。	華僑文教服務中心 海外僑界 (承包商)	業務執行  資源整合/ 協助策導	設計規劃  溝通	P-2007/1220
台南市市長參訪中心	台南市市長在僑務委員、諮詢委員等人陪同參訪中心，主任親自接待並稱讚市長經營市政成功，獲得市民高度支持，並親自接待介紹說明「亞洲文化導覽」辦理進度，市長允諾提供台南市劍獅供奉中心展示。	國內組織及 人民	政府代表 關係建立 資源整合	口語表達 社交	P-2007/1222
為使「亞洲文化導覽」呈現整體性及一致性，提出額外工程及經費需求。	主任指示同仁整理日前討論「亞洲文化導覽」缺失需進行額外工程之建議方案及經費需求陳報僑務委員會	僑務委員會 華僑文教服務中心	訊息傳遞	管理	P-2007/1223
中華航空公司董事參訪「亞洲文化導覽」	中華航空公司董事由導覽提案委員陪同拜訪中心，主任親自接待並稱讚華航休士頓分公司對於僑界活動的參與及支持，並簡報「亞洲文化導覽」現況，董事允諾將協請交通部觀光局提供展現台灣文化之物品以豐富展品。	國內組織及 人民	政府代表 關係建立 資源整合	口語表達 社交	P-2007/1226
僑務委員會同意另行規劃「亞洲文化導覽」活動開幕典禮時程。	為擴大文宣效果，僑務委員會同意主任及導覽志工之建議，配合委員長行程將原訂於1月5日開幕典禮順延。	僑務委員會	訊息傳遞		P-2007/1227



觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
辦理「亞洲文化導覽」各項工程驗收作業。	主任協同研究者及承辦同仁就各項工程逐一仔細驗收，將缺失予以詳細記錄，立即請在場的廠商代表說明改進，驗收完成後，主任指示同仁製作驗收記錄陳報僑務委員會。	海外僑界 (投標廠商) 華僑文教服務中心	業務執行 管理	管理 領導統御	P-2007/1230
僑務委員會函復同意「亞洲文化導覽」額外工程及經費需求。	因本項額外工程經費為2007年年度預算，年度將屆，主任已事先以電話向僑務委員長官溝通說明工程之必要性，並聯繫國內同仁瞭解公文進度，在接獲正式公文前即已獲知同意此項工程，並請立刻請廠商施工，並於年底前完成製作，以符合會計法令規定。	僑務委員會 華僑文教服務中心	訊息傳遞 業務執行	溝通 管理	P-2007/1231
「亞洲文化導覽」志工召開工作會議	「亞洲文化導覽」各項工程已全數完成，導覽志工開會討論展示櫥窗展品內容及視聽室佈置等事宜，主任及研究者均列席，與志工進行討論及意見交換。	海外僑界 (導覽志工)	資源整合/ 協助策導	溝通 設計規劃	P-2008/0101
辦理「亞洲傳統文化導覽」各項工程核銷作業。	各項工程全數依僑務委員會規定於年底前完工，主任指示同仁整理各項工程之招標、驗收及單據等相關文件，報請僑務委員會同意核銷。	僑務委員會 華僑文教服務中心	業務執行 管理	管理 領導統御	P-2008/0103
僑務委員會函復「亞洲文化導覽」各項工程全數同意核銷，並提出缺失改進事項。	「亞洲文化導覽」各項工程核銷作業需透過國內業務單位、會計、採購、政風、法規會等部門之審核，其相關規定非常繁雜，加上時間急迫，還是有些小細節疏漏，所幸都是一些小瑕疵，主任與同仁共同探討發生缺失的原因及避免方法，以作為日後辦理類似案件的參考。	僑務委員會	訊息傳遞	管理	P-2008/0114
主任於全盟休士頓支盟月會中宣導「亞洲文化導覽」。	全盟休士頓支盟於中心召開月會，主任透過列席之機會向與會理事說明「亞洲文化導覽」之緣起、籌備、中心軟硬體配合及目前展出之成效，獲會理事肯定並表示將協助中心加強推動該項計劃，讓主流人士認識台灣。	海外僑界	政府代表 關係建立	口語表達 行銷	P-2008/0122
休士頓猶太社區委員會(The American Jewish Committee)副主任 Ms. Barbara Shepard 前來中心參訪	休士頓猶太社區副主任 Ms. Barbara Shepard 由僑界友人陪同前來中心拜會，由於同樣屬於少數族裔，提案委員、導覽志工專程到場協助介紹亞洲傳統文化導覽，主任以便當招待並請 Shepard 女士洽請社區人士組團前來中心參觀。	國外組織及 人民  海外僑界	政府代表 關係建立  資源整合/ 協助策導	語文(英語) 口語表達 行銷 社交	P-2008/0125
導覽志工召開志工培訓說明會。	「亞洲文化導覽」營運迄今，普獲參訪人士之肯定及好評，為精益求精，廣納僑胞參與，導覽志工召開志工培訓說明會，主任應邀列席。會議中除對新進志工說明導覽流程及展品介紹注意事項外，並對營運操作、提升文宣效益等提出檢討改進，同時建請加強導覽輔助器材及文宣品。	海外僑界	關係建立 資源整合/ 協助策導		P-2008/0127



觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
「亞洲文化導覽」所購置之財產及物品已完成財產登錄	主任依據國內法令規定指示同仁將設置「亞洲文化導覽」所製作及購買的項目，依據標準分別以「財產」及「物品」二種項目列冊管理，並陳報僑務委員會備查。	僑務委員會 華僑文教服務中心	業務執行 管理	管理 領導統御	P-2008/0212
建議僑務委員會同意充實展品項目以增進「亞洲文化導覽」文宣效益，另提出運作經費需求及運用之建議。	為了讓參訪者臨場體驗台灣文化意涵，留下深刻印象。主任指示承辦同仁依據導覽志工小組1月1日及27日會議討論決議事項，整理出訂製布袋戲偶表演台及布幔、購置大型台灣及世界地圖、展示台灣品牌或高科技產品之文宣海報、建置導覽專屬網頁、印製導覽簡介小冊及製作小型文宣紀念品等6項強化導覽效果之措施，陳報僑務委員會。另為達到永續經營之目標，建議有經常性經費以供支應導覽志工之誤餐及接待訪團所衍生之相關費用，並建議採每3個月擲節支用，採實報實銷方式，專案請款。	僑務委員會 海外僑界  華僑文教服務中心	訊息傳遞 資源整合/ 協助策導 管理	設計規劃 溝通 領導統御	P-2008/0227
三立電視台「世界那麼大」節目製作小組採訪亞洲文化導覽。	主任向節目製作小組介紹亞洲文化導覽之內容及其對僑界及美國社區之影響，並請該小組大力推廣介紹，當日適逢休士頓僑胞所組成之重型機車俱樂部車隊舉行一日遊活動，在主任安排下該車隊集聚僑教中心接受節目製作小組採訪，豐富節目內容。	國內組織及 人民	政府代表 關係建立	行銷 口語表達 設計規劃	P-2008/0302
研商辦理亞洲文化導覽開幕典禮相關事宜。	主任以電話與僑務委員會承辦人聯繫後，獲知委員長於4月中下旬可前來休士頓主持亞洲文化導覽開幕典禮，經邀集導覽志工小組人士研議並請中心同仁查閱該期間僑團借用中心場地情形後，初步訂於4月22日舉行。	僑務委員會 海外僑界  華僑文教服務中心	訊息傳遞 資源整合/ 協助策導 管理	溝通 設計規劃 管理	P-2008/0318
建議獎勵協助規劃設置及執行「亞洲傳統文化導覽」活動的僑界志工	「亞洲文化導覽」能成功的將台灣意象推入主流社會，係經由僑界志工之鼎力協助及參與，為了感佩志工小組無私奉獻的精神，主任指示同仁準備相關資料報請僑務委員會頒贈獎狀並由委員長於開幕典禮當日親自頒發。	僑務委員會 海外僑界	業務執行 關係建立	溝通	P-2008/0326
德州州眾議員 Jim Murphy 參訪「亞洲文化導覽」	德州州議員前來參訪，代表「亞洲文化導覽」具有吸引美國主流社會人士之功能，對於外交工作的推動亦有助益，因此主任特別請駐處處長前來親自為州議員進行簡報，以增進互動關係，主任亦請議員於參訪結束後接受媒體的專訪並協助宣傳。	國外組織及 人民（美方 政要） 駐外館處	政府代表 關係建立	語文（英語） 口語表達 社交	P-2008/0328-1
辦理亞洲文化導覽文宣品規格訂定及採購相關事宜。	主任指示同仁依據日前導覽志工之意見，規劃製作導覽所需文宣品之規格、數量及訂配合採購法之規定規劃採購作業。	華僑文教服務中心	管理	設計規劃	P-2008/0328-2

觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
規劃亞洲文化導覽開幕儀式之流程及內容。	主任邀集導覽志工及重要僑團負責人研議亞洲文化導覽開幕儀式之流程及內容，除了原訂導覽志工所進行的導覽規劃外，另外還增加提供與會者台灣美食，以吸引休士頓社區團體、媒體及僑界人士前來，擴大宣傳效果。	海外僑界	資源整合/ 協助策導	設計規劃 溝通 行銷	P-2008/0402
僑務委員會頒贈導覽志工的感謝狀寄達	主任在獎勵建議名單上寫上序號，指示同仁逐一核對、護員並依序號順序排列，以利開幕典禮當日頒發。	僑務委員會 華僑文教服務中心	訊息傳遞 管理	領導統御	P-2008/0409
2008年1月11日至4月16日期間，共計有安排休士頓地區教會、社區人士、高中、大學等12個組織團體，共計334人參訪中心亞洲文化導覽。	此期間是「亞洲文化導覽」2007年11月30日試辦至開幕典禮期間所安排的參訪活動，參訪團體都是透過僑界人士與休士頓社區所建立的關係邀請而來，導覽活動雖大致上已有固定的活動內容及工作項目，但仍未累積足夠的辦理經驗，主任、中心同仁及導覽志工間的分工執行仍在磨合階段、有時候導覽過程中的某一個環節會同時有數個人要去執行，有時候卻又沒有人去執行的不協調狀況，但這段期間的導覽活動透過主任及導覽志工不斷思索各個環節的執行及檢討改進，已漸入佳境，並且有信心使4月22日委員長主持之開幕典禮完美進行。	國外組織及 人民  海外僑界  華僑文服務 中心	政府代表 關係建立  溝通橋樑 資源整合/ 協助策導 業務執行 管理	語文(英語) 口語表達 社交 設計規劃 溝通  領導統御	P-2008/0111t o0416
召開亞洲文化導覽開幕典禮第一次籌備會議。	距離開幕典禮僅剩5日的時間，主任邀集提案委員、台灣商會、導覽志工相關人士，就日前規劃之內容、程序、邀請貴賓出席情形及分工等進行進度追蹤，並再檢視有無需要增修之處。	海外僑界	資源整合/ 協助策 導	設計規劃 溝通	P-2008/0417
召開亞洲文化導覽開幕典禮第二次籌備會議。	距離開幕典禮僅剩3日的時間，主任再次邀集相關人員就各項工作的內容、流程、執行人員等細部規劃予以檢視，幾乎是以每秒鐘什麼人該做什麼事情都訂得一清二楚。	海外僑界	資源整合/ 協助策 導	設計規劃 溝通	P-2008/0419
中心全體同仁加班	今日是星期一，也是中心每週唯一的例假日，但是為了辦理好「亞洲文化導覽」，主任帶領中心全體同仁正常到班，詳細檢視各項場地佈置、設備架設情形。	華僑文教服 務中心	業務執行 管理	管理 領導統御	P-2008/0421
頒發「亞洲文化導覽」僑界志工獎狀。	開幕典禮開始前，由僑務委員長親自頒發參與「亞洲文化導覽」工作25名僑界志工獎狀，感謝他們的辛勞，也激勵提高他們辦好開幕典禮的士氣，中心同仁依據司儀唱名逐一將手中持有之獎狀遞給主任，主任檢視後再遞給委員長頒給志工。	僑務委員會 (委員長) 海外僑界(僑 界志工) 華僑文教服 務中心	業務執行 關係建立 管理	設計規劃  領導統御	P-2008/0422- 1

觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
<p>委員長主持「休士頓亞洲傳統文化導覽開幕典禮」，聯邦眾議員 AL Green、州議員 Jim Murphy、Hubert Vo、休士頓旅遊局理事長 Chris Wilmot、休市中央尖端能量發電公司 (CenterPoint Energy) 社區公關經理 Marylynn Matthews、Oasis 社區中心人士及僑界重要人士等出席。</p>	<p>駐處處長以地主身份致歡迎詞後，與僑務委員長及貴賓們共同剪綵揭幕，聯邦眾議員及德州州議員分別致詞祝賀並致贈賀狀，委員長主持開幕典禮致詞時，盛讚休士頓僑胞熱情參與，發揮向主流社會宣揚台灣的功能。主任以英文簡報中心運作情形及亞洲文化導覽的設置經過。隨後來賓們聽取簡報並觀賞「山海台灣」影片，僑團志工現場示範「燒肉粽」製作過程，並贈送來賓。中午則提供台灣風味美食，來賓們對此次文化饗宴，均留下深刻的印象，中心同仁則各自依分工在現場協助接待及攝影等工作，整場活動中主任始終站在委員長身旁等候指示，並未與現場來賓有太多互動。</p>	<p>僑務委員會 (委員長) 駐外館處 國外組織及人民 海外僑界 華僑文教服務中心</p>	<p>業務執行 政府代表 資源整合/ 協助策導 管理</p>	<p>語文(英文) 口語表達 設計規劃 領導統御</p>	<p>P-2008/0422-2</p>
<p>Kathy Hatchett and Friends 12 位社區人士參訪「亞洲文化導覽」</p>	<p>此次參訪活動係由 Mrs. Kathy Hatchett 由網路上得知相關訊息，主動向導覽志工小組聯繫安排參訪，顯示亞洲文化導覽已漸推廣至美國社區。</p>	<p>海外僑界 國外組織及人民</p>	<p>資源整合/ 協助策導 關係建立</p>	<p>社交 口語表達</p>	<p>P-2008/0506</p>
<p>安排休士頓當地媒體專訪「亞洲文化導覽」。</p>	<p>為了在提升「亞洲文化導覽」在休士頓社區的知名度，主任與駐處新聞組同仁會晤休士頓記事報 (Houston Chronicle) 記者 Zen T. C. Zheng 介紹「亞洲文化導覽」運作情形，以利進行報導。</p>	<p>駐外館處 國外組織及人民 (國外媒體)</p>	<p>管理</p>	<p>語文(英語) 行銷 溝通</p>	<p>P-2008/0516</p>
<p>亞洲文化導覽志工舉行培訓活動</p>	<p>駐處處長應邀出席致意，對於志工們投入導覽工作表示嘉許。主任於會中提出導覽工作報告，期許培訓更多僑界人士加入導覽行列。</p>	<p>海外僑界</p>	<p>關係建立 政府代表</p>	<p>口語表達</p>	<p>P-2008/0614</p>
<p>「亞洲文化導覽」志工召開工作會議</p>	<p>主任列席與導覽志工溝通討論 7 月份訪賓接待及安排展演項目事宜。</p>	<p>海外僑界</p>	<p>資源整合/ 協助策導</p>	<p>溝通</p>	<p>P-2008/0627</p>
<p>休士頓猶太社區委員會副主任 Ms. Barbara Shepard 邀請駐處處長及主任訪問該委員會</p>	<p>此次邀約係休士頓猶太社區委員會副主任 Ms. Barbara Shepard 於 1 月間專程來訪瞭解中心設置「亞洲文化導覽」及運作方式後，認為值得該會仿效。所以回邀駐處處長及中心主任訪問該委員會，期望嗣後雙方加強交流互動，並邀約參加該會於 11 月舉辦之「America's Table」活動，為增進與其他族裔團體之互動，主任在會中再次向該委員會其他人士介紹「亞洲文化導覽」概況。</p>	<p>國外組織及人民</p>	<p>關係建立 政府代表</p>	<p>社交 語文(英語) 口語表達 行銷</p>	<p>P-2008/0703</p>
<p>主任於「北美地區駐外僑務工作人員區域工作會報」介紹設置「亞洲文化導覽」運作情形。</p>	<p>中心主任及副主任於芝加哥參加「北美地區駐外僑務工作人員區域工作會報」，主任奉示於會中介紹「亞洲傳統文化導覽」設置及運作情形。</p>	<p>僑務委員會 華僑文教服務中心 (北美地區)</p>	<p>業務執行 訊息傳遞</p>	<p>口語表達</p>	<p>P-2008/0805</p>



觀察事件	觀察心得	互動對象	意義檢索		編碼
			角色功能	具備能力	
駐處處長宴請亞洲文化導覽志工。	亞洲文化導覽成功的將台灣之美介紹給休士頓社區，成績斐然，為國民外交的成功例子，處長致詞時讚揚所有志工無私的奉獻，主任亦感謝志工辛勞，並期許今後將擴大導覽面向，讓更多主流社會認識中華民國台灣。	駐外館處 海外僑界	業務執行 關係建立	社交 口語表達	P-2008/0829
製作「亞洲文化導覽簡介小冊」	為利參訪者迅速瞭解導覽大致內容，導覽志工建議以展品及實體模型為主軸進行設計導覽簡介小冊，主任指示同仁依導覽志工建議洽商設計製作。	海外僑界 華僑文教服務中心	資源整合/ 協助策導 管理	設計規劃 溝通 領導統御	P-2008/0911
完成設置「亞洲文化導覽」網頁初稿	「亞洲文化導覽」辦理將近一年，已累積豐富的成果資料，為了擴大宣傳管道，委託廠商設計製作專屬網頁，將導覽內容、成果、及團體參訪行程置於網頁中，供大眾參閱。	海外僑界	管理	行銷	P-2008/1013
2008年7月22日至11月20日期間，共計有安排休士頓地區國際語言學習中心、特殊輔導教育中心、社區（退休）人士、旅遊作家協會、攝影協會、高中等10個組織團體，共計226人參訪中心亞洲文化導覽。	經過數個月辦理導覽活動的經驗，並不斷檢討修正，主任、中心同仁與導覽志工已培養出良好默契，妥善分工合作，主任擔任導覽志工與僑務委員會之間的橋樑，協助落實各項構想及需求，帶領同仁在導覽現場協助接待訪賓、播放影片及攝影等工作。在導覽流程方面，首先由主任以英文代表中心歡迎訪賓，簡單說明導覽相關資源是由中華民國提供，隨後撥放新聞局製作的「山海台灣」短片，簡介台灣現況，接著導覽志工介紹辦事處及僑教中心之業務、服務範圍等，之後再介紹休士頓地區華僑概況。此外會針對團體屬性安排「功夫」、「茶道」及「花道」等展演活動，若遇有端午、中秋等傳統節慶則安排提供訪賓粽子、月餅等應景食物或禮物。主任在導覽結束前代表中心分贈訪賓中美國旗徽章紀念品，並與全體訪賓在「Splendor of Taiwan」的字牌下合影，為參訪活動劃下完美的句點。	國外組織及 人民 海外僑界 華僑文服務中心	政府代表 關係建立 溝通橋樑 資源整合/ 協助策導 業務執行 管理	語文(英語) 口語表達 社交 設計規劃 領導統御	P-2008/0722to1120
舉辦亞洲文化導覽年終檢討會議	雖然名為年終檢討會議，但以聚餐方式舉行，增加了輕鬆的氣氛，主任於餐會開始前致詞感謝導覽志工無私的奉獻，使導覽工作順利進行，獲得休士頓社區的重視，建立良好的口碑，並報告已接待團體及參訪人次。主任及研究者也在席間與志工暢談一年來的酸甜苦辣，與會人員對於能擔任導覽志工向美國人士介紹台灣深感榮耀，並表示感謝中心提供的各項協助。感覺導覽志工與僑教中心的互動愈來愈密切了，默契也更好了。	海外僑界	政府代表 關係建立	口語表達 社交 溝通	P-2008/1210



