

發展「國際化人才」，需要更聰明的「語言職能」調查數據

這是第四次我們發佈有關臺灣產業員工「語言職能」調查報告，之前我們曾經於2007、2010、2012年做過三次這樣的調查報告。為何要持續地長期追蹤臺灣產業的「語言職能」數據？此數據對臺灣產業、政府以及學界有何價值？

「語言職能」之良窳攸關發展國際化人才的成敗。新加坡國父李光耀適於今年三月辭世，令人驚訝的是他的回憶錄以「我一生的挑戰—新加坡雙語之路」為副標，他將今日新加坡在各個領域的成就歸功於推動「語言政策」，為此他奮鬥了五十年，也為我們推動「語言職能」調查的價值做了最好的詮釋。新加坡因為很早就推動「英語為第一語言」策略，成功地開發且儲備了成為東協（ASEAN）區域金融中心、會展中心、海空運中心以及外商營運總部等所需的「國際化人才庫」。新加坡政府不論是要鼓勵企業人才「走出去」或是吸引外資、外國人才「走進來」，都不用擔心國際人才不足的問題。

反觀臺灣，2012年迄今不論是中央研究院或是教育部有關臺灣人才庫的報告，牛津經濟學院的「Global Talent 2021 Report」或是瑞士洛桑管理學院「IMD全球人才報告」，都顯示臺灣未來的國際化人才庫嚴重短缺，民間企業家一旦要推動海外併購或拓展海外商務，經常面臨找不到具備適合英語能力的國際人才窘境。解決問題的根本之道在於：建立儲備「國際化人才庫」的機制，如此就要先由制定「語言策略與管理實務」做起，學校與產業都需要做好語言教學及語言管理實務。單就企業面向而言，舉凡人才招聘、晉升、外派及培訓等人資決策都需要先評量員工的英語職能是否勝任職務所需。然而，如何制定職務與職位語言能力標準？就需要進行產業語言職能數據調查。

2015年美國SHRM人資年會的主題講者，也是曾經服務蓋洛普民意調查中心的趨勢專家，馬克斯•白金漢（Marcus Buckingham），用一句老生常談：「Junk-in. Junk-out」提醒我們要打破大數據的迷思，未來的數據分析應致力於提升數據的可靠性（reliable）、即



時性 (real-time) 與有效性 (effective)，讓數據變得更聰明 (smart data)。為此，為了要提供更客觀、有效、可靠的統計數據，我們自2012年起特別委託中華徵信所執行調查。今年2015並要求中華徵信所特別以專章說明2015與2012年的調查相較，有下列變革：

1. 調查企業涵蓋中華徵信所前5000大企業及臺灣前300大集團分子公司。
2. 設定海外營收總額至少在5億以上及佔營收比超過20%以上的大型企業。
3. 調查題組新增了「語言職能管理對國際化的影響」。
4. 除了量化分析之外，本次調查法新增了質化分析內容，針對華航、鳳凰旅遊、晶華麗晶、裕隆日產等九家企業進行深度訪談，其對象主要是業務主管、財務主管及總經理，以印證量化調查受訪者的應答內容。

適於調查期間ETS在「Why English Matters」網站上公佈了一項針對全球多國企業749位人資領袖所做的調查：「前往英語精通之路—多國企業員工的全球溝通能力分析」；也發佈了「2014年多益全球考生資料統計報告」，為此我們撰寫了其摘要報告，一併收錄在附件中，可望為本報告增色不少。

本報告附件也紀錄了中華徵信所的調查作業過程、方法以及為提升品質所做的努力，俾供讀者瞭解本次調查數據的可靠性及有效性，期許能為業界貢獻更聰明的「語言職能」調查數據。此外，在設計調查問卷時，我們曾經參考了中山大學等人資所設計的「語言管理」調查問卷，以及臺灣全球化教育推廣協會陳超明理事長的新書《語言管理》的部分章節。

綜上所述，容我在此向所有參與或貢獻本調查內容的大德致謝與致敬！也歡迎本刊的讀者，無論您是政府官員、教育工作者、人資專家或企業的決策者，在閱後能回饋卓見，分享心得，期望能為臺灣的人才國際化共盡一份心力。在此預祝臺灣企業能善用本次語言職能調查數據，發展國際化人才資本，讓國際化業務更上層樓！

ETS臺灣區總代理
忠欣股份有限公司 董事長

邵作復
謹識



CONTENTS

06	第一章	問卷調查過程與方法 第一節 緣起 第二節 量化調查內容 第三節 量化調查方法 第四節 質化調查：深度訪談說明
11	第二章	調查問卷回收紀錄、受訪企業背景特性分析 第一節 問卷調查回收紀錄 第二節 行業類別 第三節 受訪企業分布區域 第四節 企業雇用人數分析 第五節 受訪企業營收規模及市場取向 第六節 企業屬性
18	第三章	公司發展國際化人才團隊及使用英語狀況分析 第一節 公司發展國際化人才團隊分析 第二節 公司使用英語現況分析 第三節 公司使用英語評量工具現況 第四節 公司英語培訓現況分析
48	第四章	臺灣企業「員工英語能力需求標準」分析 第一節 臺灣大型企業員工英語能力標準摘要 第二節 一般職位員工英語能力標準分析 第三節 公司涉外（含駐外）職務英語標準
55	第五章	語言職能管理對國際化之影響
64	第六章	2012／2015調查比較 第一節 對國際化人才團隊的重視程度變化 第二節 公司使用英語情況的變化 第三節 英語培訓情況變化 第四節 集團與非集團企業的三年比較 第五節 2015增加「深度訪談」

70	第七章	深度訪談
		第一節 訪談公司的整體概況
		第二節 國際化人才管理及語言能力發展概況
		第三節 實施外語職能管理概況敘述
		第四節 語言職能管理與業務國際化關係
		第五節 招募國際化人才及推動語言職能管理遇到的困難
76	第八章	案例分享
		第一節 臺日合作，英語是共通語言：裕隆日產汽車
		第二節 決策者帶頭引領英語學習文化：鳳凰旅遊
		第三節 飛得愈高，根要紮得愈深：中華航空
		第四節 以國際服務人才為本擦亮招牌：晶華麗晶酒店
88	附錄一	全球企業／機構「員工英語能力需求標準」選例
90	附錄二	臺灣企業／機構「員工英語能力需求標準」選例
97	附錄三	各國政府／NGO機構公務人員／專業資格之英語能力需求標準選例
99	附錄四	2014年臺灣地區多益測驗成績統計報告摘要
104	附錄五	2014年臺灣地區多益口說與寫作測驗成績統計報告摘要
110	附錄六	2014年多益測驗全球考生資料統計報告摘要
115	附錄七	2015年臺灣大型企業人才國際化及外語職能管理調查問卷
124	附錄八	多國籍公司語言管理與政策 企業案例分享
136	附錄九	語言政策與管理 文章分享
141	附錄十	企業推動「語言職能管理」簡表及作業指南

發行人／邵作俊

編輯／ETS臺灣區總代理 忠欣股份有限公司

美術編輯／瑞比特設計

出版者／忠欣股份有限公司

網址／<http://www.toEIC.com.tw/>

地址／臺北市大安區復興南路二段45號2樓

電話／(02) 2701-8008 · (02) 2704-1111

傳真／(02) 2755-2822

出版日期／中華民國104年9月

◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換◎

◎版權所有·翻印必究◎

Global HRM & EOIC

2015年臺灣大型企業 人才國際化及外語職能管理調查報告

- 第一章 問卷調查過程與方法
- 第二章 調查問卷回收紀錄、受訪企業背景特性分析
- 第三章 公司發展國際化人才團隊及使用英語狀況分析
- 第四章 臺灣企業「員工英語能力需求標準」分析
- 第五章 語言職能管理對國際化之影響
- 第六章 **2012/2015**調查比較
- 第七章 深度訪談
- 第八章 案例分享

問卷調查過程與方法

第一節 緣起

2012年ETS臺灣區總代理忠欣股份有限公司曾經委託中華徵信所以及與中華人力資源管理協會合作進行〈2012臺灣1000大企業員工英語能力調查報告〉，當時將臺、日、韓的調查結果進行比較，提供大眾瞭解與臺灣地域相近且競爭激烈的亞洲國家在英語能力指標上之差異，期許促進臺灣企業與員工對英語及語言管理的重視。時隔3年，「國際化」是臺灣社會各界熱烈討論的議題：大專校院渴求引進更多外籍學生、政府積極想簽訂國際性的貿易協定、企業則是費盡心思轉型為更高階的國際「品牌經濟」、「工業4.0」產業及電子商務化模式，要求國際化程度更全面、更深入。為放眼世界，故在2015年再度委託中華徵信所針對臺灣集團企業或已拓展海外市場之大型企業，進行「人才國際化」及「外語職能管理」調查，以了解3年來英語能力指標的變化。

對企業決策者而言，在國際化之際，除了市場考量之外，必須要面對的第一關，便是國際化人才團隊的共同語言問題。故本次調查主要在瞭解企業運用人才時對英語職能的需求有無改變，以及具外語職能之人才在各個職務、職級上對企業帶來的成效。故今年除了量化調查外，也另外增加質化訪談，透過深度訪問9家企業業務、財務主管或總經理以瞭解企業中實際採用國際化人才或接觸國際化人才時之部門主管看法，掌握更加全面的「情境式」觀點。茲將2012年與2015年調查差異列於下表：

表、2012年與2015年調查差異

	2015年	2012年
調查企業篩選條件	<ol style="list-style-type: none"> 1. 臺灣前300大集團分子公司 2. 海外/外銷營收占比超過20%之大型企業 3. 海外/外銷總額超過新臺幣5億之大型企業 4. 中華徵信所前5000大企業名單 5. 忠欣公司企業團體客戶 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 天下雜誌1000大企業名單 2. 中華徵信所前5000大企業名單 3. 忠欣公司企業團體客戶
調查方法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 量化調查 2. 質性訪談 	量化調查
調查對象	<ol style="list-style-type: none"> 1. 量化：人資主管 2. 質性訪談：業務主管、財務主管、總經理 	人資主管
調查內容	除瞭解企業對員工英語能力需求外，新增「語言職能管理」對國際化業務之影響	旨在瞭解企業對員工英語能力需求

第二節 量化調查內容

(一) 公司基本資料

1. 行業類別
2. 公司地點
3. 公司員工人數
4. 市場取向

(二) 發展國際化人才團隊

1. 公司對發展全球化人才團隊的重視程度分析
2. 公司認為全球化人才須具備之基本技能分析
3. 公司使用外籍人才之現況分析
4. 公司已聘用或擬聘用外籍人才之原因分析

(三) 公司使用英語現況

1. 公司使用英語之現況分析
2. 與過去三年相比較，英語在公司受重視之情況變化分析
3. 公司使用英語測驗成績做為人事管理之決策參考之情況分析
4. 公司使用英語之部門分析
5. 公司需使用英語之工作內容分析
6. 與過去三年相比較，英語四項技能：聽、讀、說、寫，分別受公司重視之變化情況分析
7. 公司對英語口說及寫作測驗評量需求分析
8. 公司是否需要第二外語職能分析
9. 公司所需的第二外語種類分析

(四) 公司使用英語評量工具現況

1. 公司在員工英語能力管理上，使用之英語測驗評量工具分析
2. 公司使用TOEIC之現況分析

(五) 英語培訓現況

1. 公司對提高員工英語溝通能力之需求分析
2. 公司對培訓內容之需求分析
3. 公司提供內部員工之「公司內英語訓練課程（內訓）」或補助員工參加「公司外英語訓練課程（外訓）」之情況分析
4. 公司開設英語訓練課程之主要目標分析

(六) 員工英語能力標準

1. 公司招募「一般職位新進員工」TOEIC分數分析
2. 公司晉升「基層主管」TOEIC分數分析
3. 公司晉升「中層主管」TOEIC分數分析
4. 公司晉升「高階主管」TOEIC分數分析
5. 公司招募「儲備幹部」TOEIC分數分析
6. 公司招募「涉外基層人員」TOEIC分數分析
7. 公司晉升「涉外基層/中階主管人員」TOEIC分數分析
8. 公司晉升「涉外高層主管」TOEIC分數分析
9. 公司招募或外派「駐外基層人員」TOEIC分數分析
10. 公司外派「駐外主管人員」TOEIC分數分析

(七) 員工英語訓練標準

1. 企業認為國際化企業需具備前三項重要條件之分析
2. 企業內部考慮英語能力職務比例及類型之分析
3. 公司認為聘用國際化人才對公司營收成長助益之分析
4. 語言管理對公司面試所節省時間之分析
5. 公司訂定語言職能管理政策種類之分析
6. 推動語言職能管理對國際化業務助益之分析
7. 推動語言職能管理對發展國際人才團隊助益之分析

第三節 量化調查方法

本次調查旨在瞭解大型集團及企業在因應全球化市場競爭時，於「業務國際化」、「人才國際化」與「外語職能管理」各面向之現況、三年前後之變化，以求瞭解業務、人才、語言管理三者之間關聯性，俾能強化企業邁向國際化的基礎：員工英語能力。此調查主要使用量化問卷，以便廣泛、有效及更可靠地提供瞭解及改善大型企業員工英語能力的必要資訊。

(一) 調查對象

於臺灣設立之大型企業，受訪對象以了解公司內部人員招募與訓練之人力資源部門主管為主。

(二) 抽樣方法

第一優先訪問對象	在海外有分子企業之中大型集團，集團中各產業之企業
第二優先訪問對象	海外營收或外銷金額佔總營收比例20%以上之企業（將由比例高到低依序篩選）
第三優先訪問對象	海外營收或外銷金額超過5億新臺幣以上之企業（將由金額高到低依序篩選）
其餘訪問對象	年營收1億元新臺幣以上的公民營企業且營收淨額排名為前5000家之企業

圖、受訪者篩選條件圖

本次調查樣本來源，為中華徵信所之臺灣Top 5000中符合上述篩選條件企業及委託單位提供之已使用語言管理企業共2,432家企業，最後共計完成409份有效樣本。

第四節 質化調查：深度訪談說明

本調查部份採「深度訪談 (In-Depth interview)」方式進行，此種調查方式屬質化研究的一種，雙方或是與會者針對特定議題進行討論，有助於建構對特定議題的認知基礎，因此深度訪談為透過雙方互動的對話過程建構對議題之認知，並非單方面的態度及意見，受訪者將針對預先擬好之議題及大綱自由陳述己見。相對於問卷調查，面對面的深入訪談更可以深入地瞭解受訪者的意見，使研究者蒐集到更深度和廣泛的意見回饋。

(一) 調查對象

業務部門等實際採用國際化人才之主管。

(二) 抽樣方法

委託單位推薦之企業及根據電訪之受訪企業中挑選已使用語言管理做為員工職場英語能力要求標準者，以國際化程度較高之企業為優先受訪對象，共計成功訪問9家。

(三) 訪談大綱

部門營運概況：

1. 部門的業務內容及運作狀況
2. 部門人數與分工

對國際化人才的管理：

1. 對國際化人才的定義
2. 國際化人才招募升遷、調動、外派、培訓方式
3. 國際化人才需求及運用範圍
4. 招募升遷、調動、外派、培訓/訓練國際化人才實際遇到的困難

實施外語職能管理概況：

1. 實施外語職能管理現況
2. 實施外語職能管理之滿意程度、成效
3. 外語職能對國際化人才培育之效果
4. 外語職能中實際遇到之困難
5. 對語言管理之看法及其他需求

Part

2

第二章

調查問卷回收紀錄

受訪企業背景特性分析

第一節 問卷調查回收紀錄

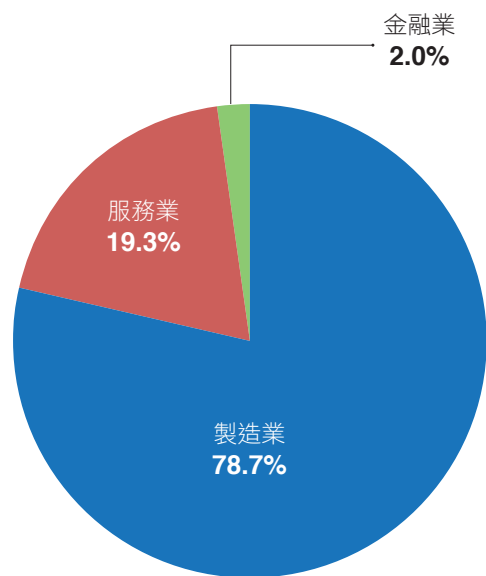
本次量化調查，問卷發放時間為2015年5月25日至2015年7月1日，實際發放問卷數為2,432份，回收有效問卷共計409份，故有效樣本回收率約為16.8%。

第二節 行業類別

此次調查之產業分類方法，參考天下雜誌1,000大企業調查專題的分類。先分為製造業、服務業與金融業三大類。再細分為26小類，包括5類製造業（322家）、15類服務業（79家）、6類金融業（8家）。

表、行業類別 (n=409)

產業類別	家數	百分比
製造業	322	78.7%
服務業	79	19.3%
金融業	8	2.0%

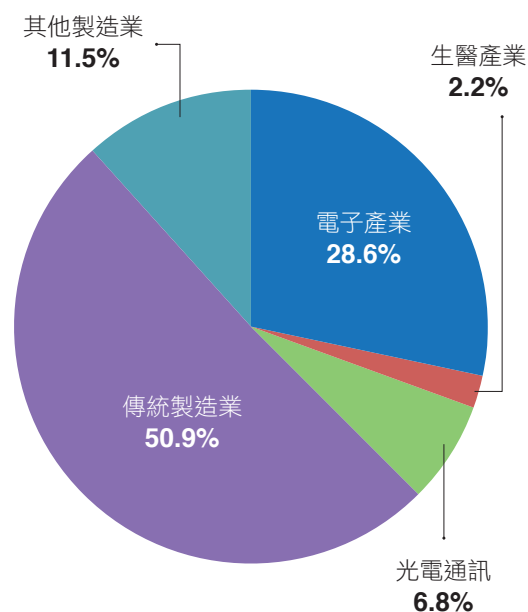


圖、行業類別 (n=409)

其中家數最多之前五名產業為製造業中的傳統製造業164家、電子產業92家、其他製造業37家、光電通訊22家，以及服務業的進出口貿易業25家。

表、製造業行業類別 (n=322)

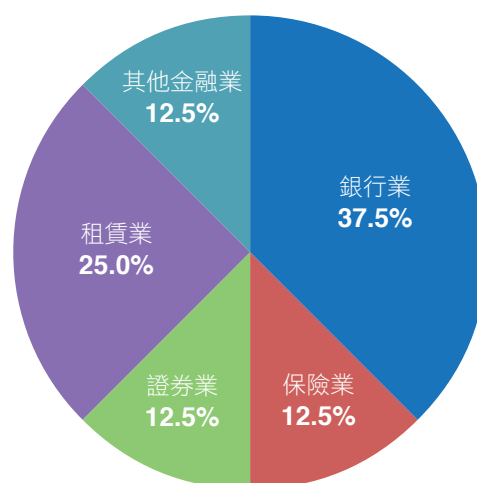
產業類別	家數	百分比
電子產業	92	28.6%
生醫產業	7	2.2%
光電通訊	22	6.8%
傳統製造業 (汽車/鋼鐵 五金/電機/電 器/食品飲料 /水泥建材/塑 化紡織業等)	164	50.9%
其他製造業	37	11.5%



圖、製造業行業類別 (n=322)

表、金融業行業類別 (n=8)

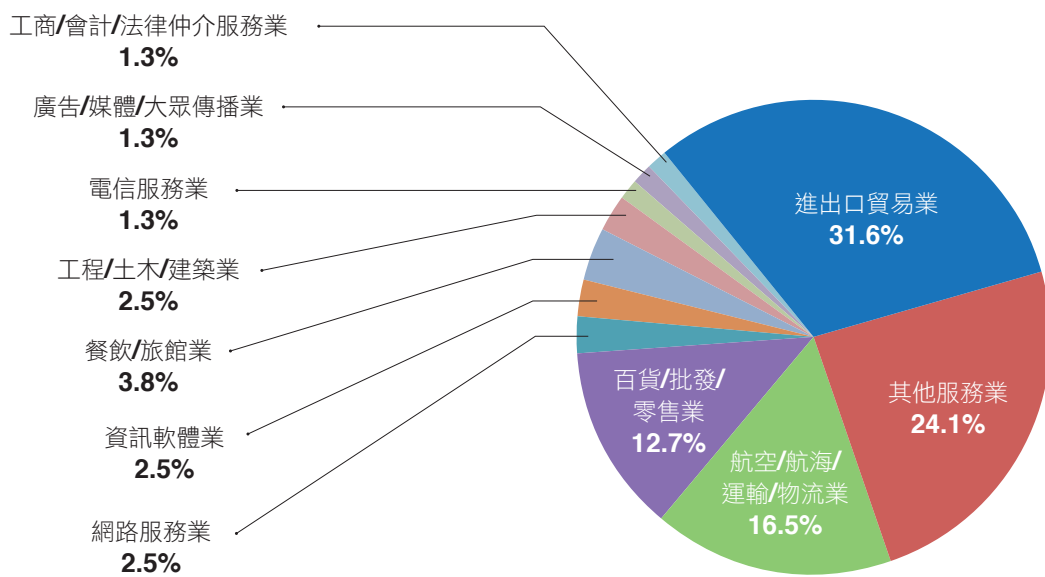
產業類別	家數	百分比
銀行業	3	37.5%
保險業	1	12.5%
證券業	1	12.5%
租賃業	2	25.0%
其他金融業	1	12.5%



圖、金融業行業類別 (n=8)

表、服務業行業類別 (n=79)

產業類別	家數	百分比
進出口貿易業	25	31.6%
其他服務業	19	24.1%
航空/航海/運輸/物流業	13	16.5%
百貨/批發/零售業	10	12.7%
網路服務業	2	2.5%
資訊軟體業	2	2.5%
餐飲/旅館業	3	3.8%
工程/土木/建築業	2	2.5%
電信服務業	1	1.3%
廣告/媒體/大眾傳播業	1	1.3%
工商/會計/法律仲介服務業	1	1.3%

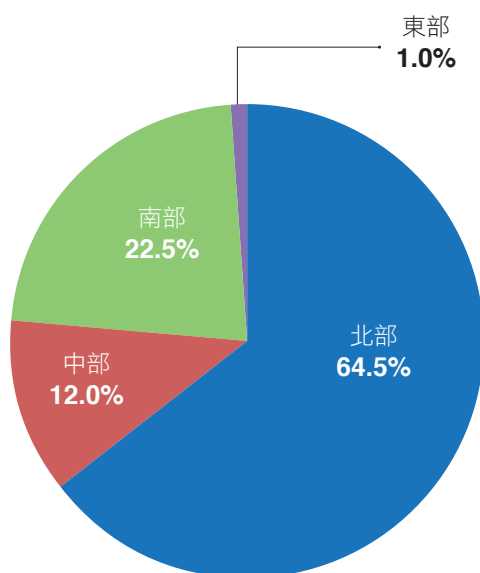


第三節 受訪企業分布區域

根據調查結果顯示，本次受訪之企業公司地點以「北部地區」所占的比率最高(64.5%)，共計有264家；其次依序為「南部地區」(22.5%)，計有92家，「中部地區」(12.0%)，計有49家，以及「東部地區」(1.0%)，4家。

表、公司地點 (n=409)

地點	家數	百分比
北部 (新北市、台北市、基隆市、桃園縣、新竹縣市、苗栗縣)	264	64.5%
中部 (台中縣市、南投縣、彰化縣、雲林縣)	49	12.0%
南部 (嘉義縣市、台南縣市、高雄縣市、屏東縣)	92	22.5%
東部 (宜蘭縣、花蓮縣、台東縣)	4	1.0%



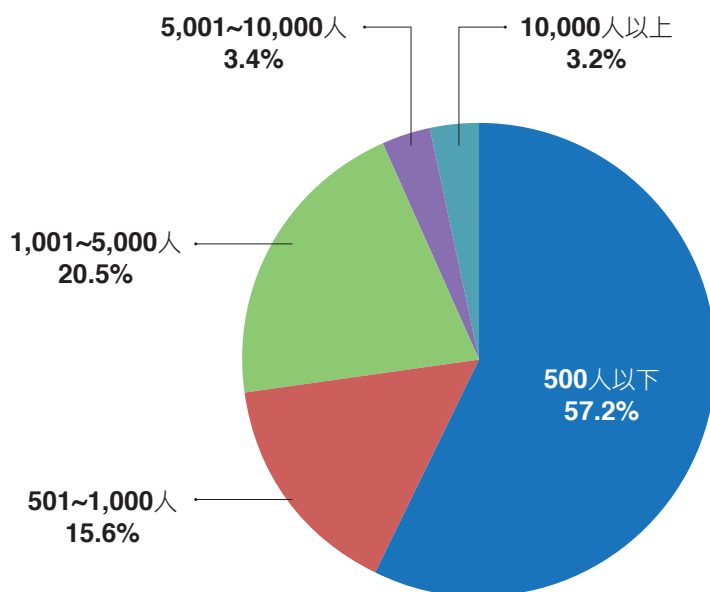
圖、公司地點 (n=409)

第四節 企業雇用人數分析

本次受訪之企業員工人數在500人以下的企業共計有234家，占57.2%；員工人數在501~1,000人的企業共計64家，占15.6%；員工人數在1,001~5,000人的企業共計84家，占20.5%；員工人數在5,001~10,000人的企業共計14家，占3.4%；員工人數在10,001人以上的企業共計13家，占3.2%。

表、企業人數 (n=409)

企業雇用人數	家數	百分比
500人以下	234	57.2%
501~1,000人	64	15.6%
1,001~5,000人	84	20.5%
5,001~10,000人	14	3.4%
10,001人以上	13	3.2%



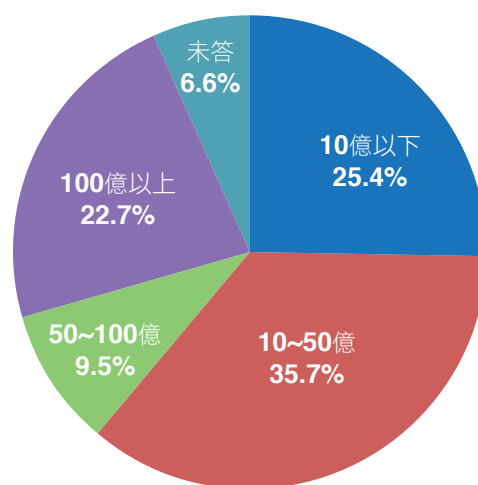
圖、企業人數 (n=409)

第五節 受訪企業營收規模及市場取向

此次受訪企業營收規模在10億以下之企業共有104家，占25.4%；在10~50億者共146家，占35.7%；在50~100億者共39家，占9.5%；在100億以上者共93家，占22.7%，未回答者共27家，占6.6%。

表、企業營收規模 (n=409)

營收規模	家數	百分比
10億以下	104	25.4%
10~50億	146	35.7%
50~100億	39	9.5%
100億以上	93	22.7%
未答	27	6.6%

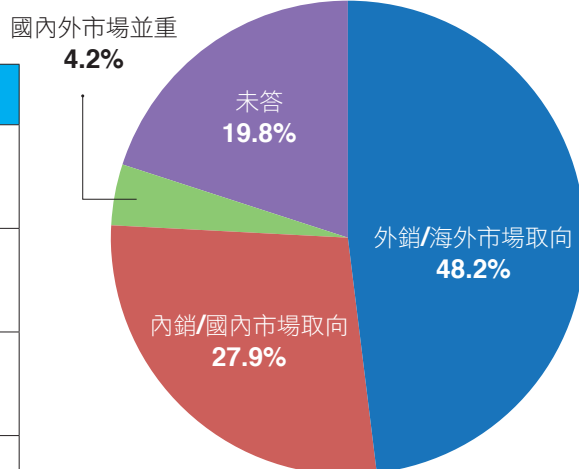


圖、企業營收規模 (n=409)

另市場取向以內銷／國內市場取向為主的企業家數共114家，占27.9%；以外銷／海外市場取向為主的企業家數共197家，占48.2%；以國內外市場並重的企業家數為17家，占4.2%；未答的企業家數為81家，占19.8%。

表、企業市場取向 (n=409)

市場取向	家數	百分比
外銷／海外市場取向	197	48.2%
內銷／國內市場取向	114	27.9%
國內外市場並重	17	4.2%
未答	81	19.8%



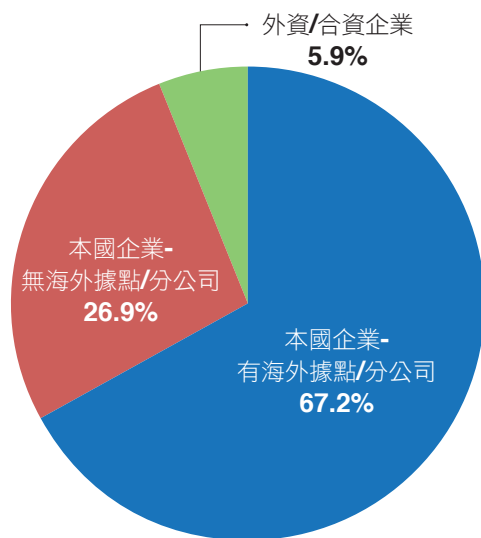
圖、企業市場取向 (n=409)

第六節 企業屬性

在回收的409份有效問卷中，屬有海外據點的本國企業共有275家，占67.2%；屬無海外據點的本國企業共有110家，占26.9%；屬於外資或合資企業共24家，占5.9%。

表、企業屬性 (n=409)

企業屬性	家數	百分比
本國企業-有海外據點/分公司	275	67.2%
本國企業-無海外據點/分公司	110	26.9%
外資/合資企業	24	5.9%



圖、企業屬性 (n=409)

表、外資/合資企業登記國家

外資/合資企業，登記國家	次數	外資/合資企業，登記國家	次數
美國	9	丹麥	1
日本	4	英國	1
台日合資	2	泰國	1
德國	2	荷蘭	1
韓國	1	瑞士	1

由上述題項的受訪者特性分析，可知此次調查企業營收規模在10億以上的受訪者超過六成，設有海外據點或本身為外資/合資企業之受訪者超過七成，可反映大型企業在國際化上的專業意見。

公司發展國際化人才團隊 及使用英語狀況分析

在本章節，主要以公司發展「國際化人才團隊狀況」、「英語使用現況」、「英語評量工具使用之現況」與「英語培訓現況」等四部分來說明，分述如下。

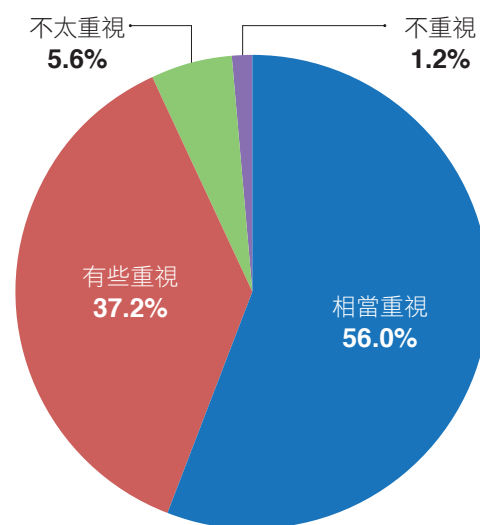
第一節 公司發展國際化人才團隊分析

(一) 公司對發展國際化人才團隊的重視程度分析

在此次調查中，受訪之企業表達企業內部對於全球化人才團隊重視程度，超過九成受訪企業表示正面評價，其中有229家企業對發展全球化人才團隊「相當重視」，占56.0%；「有些重視」者共152家，占37.2%；「不太重視」者共23家，占5.6%；「不重視」者共5家，占1.2%。

表、公司對發展國際化人才團隊的重視程度 (n=409)

重視程度	家數	百分比
相當重視	229	56.0%
有些重視	152	37.2%
不太重視	23	5.6%
不重視	5	1.2%



圖、公司對發展國際化人才團隊的重視程度 (n=409)

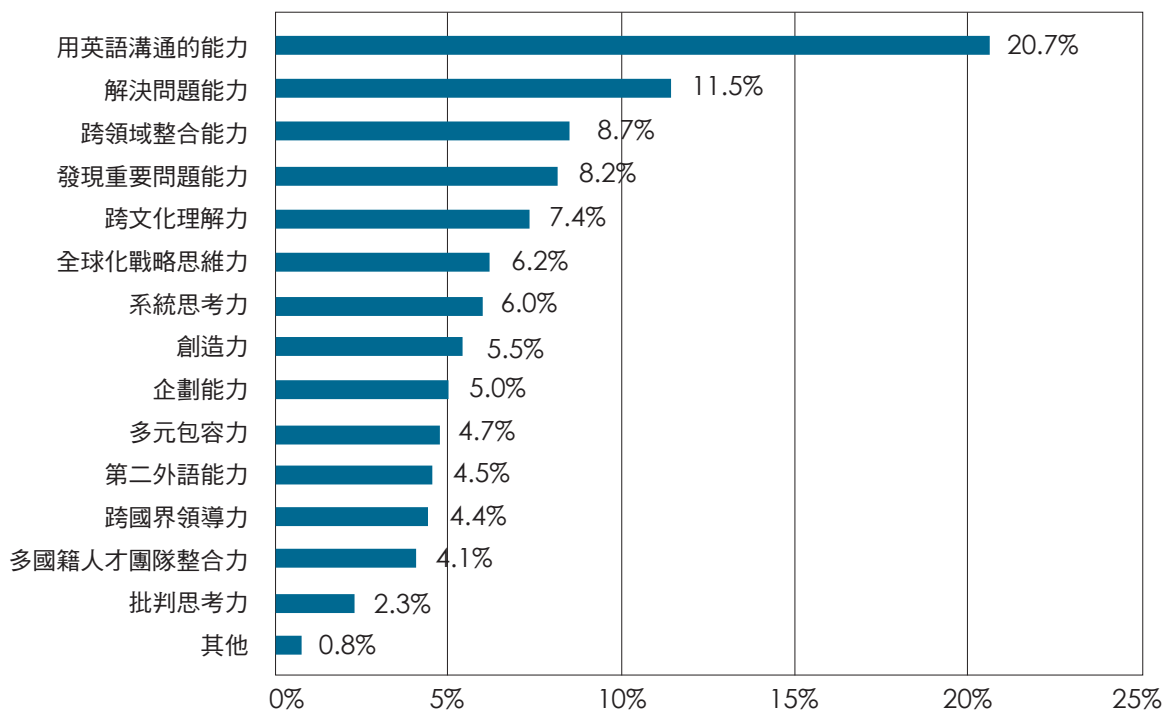
(二) 公司認為國際化人才須具備之基本技能分析

除多數企業重視發展國際人才團隊外，由調查顯示，409位受訪者在回答國際化人才需具備的基本技能時，平均回答4.4種技能，在此4.4種技能中，前五名依序為「用英語溝通的能力」占20.7%，「解決問題能力(11.5%)」，「跨領域整合能力(8.7%)」，「發現重要問題能力(8.2%)」，「跨文化理解力(7.4%)」。

表、國際化人才需具備的基本技能
(複選題，n=1815)

國際化人才基本技能	次數	百分比
用英語溝通的能力	376	20.7%
解決問題能力	208	11.5%
跨領域整合能力	157	8.7%
發現重要問題能力	149	8.2%
跨文化理解力	134	7.4%
全球化戰略思維力	113	6.2%
系統思考力	109	6.0%
創造力	100	5.5%
企劃能力	91	5.0%
多元包容力	86	4.7%
第二外語能力	82	4.5%
跨國界領導力	80	4.4%
多國籍人才團隊整合力	74	4.1%
批判思考力	42	2.3%
其他	14	0.8%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



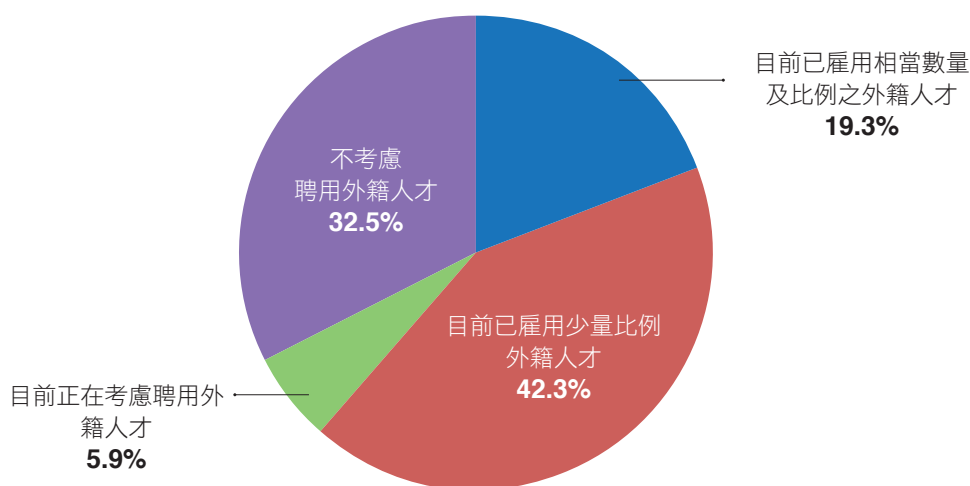
圖、國際化人才需具備的基本技能 (複選題，n=1815)

(三) 公司使用外籍人才之現況分析

本次受訪之企業表達公司使用外籍人才之現況，以42.3%的受訪企業表示「目前已雇用少量比例外籍人才（低於10%）」所占比率最高，其次為「不考慮聘用」，占32.5%，以及19.3%的受訪企業表示「目前已雇用相當數量及比例之外籍人才（超過10%）」；同時也有5.9%的受訪企業表示「目前正考慮聘用」。

表、企業聘用外籍人才現況（n=409）

聘用外籍人才現況	家數	百分比
目前已雇用相當數量及比例之外籍人才（超過10%）	79	19.3%
目前已雇用少量比例外籍人才（低於10%）	173	42.3%
目前正在考慮聘用外籍人才	24	5.9%
不考慮聘用外籍人才	133	32.5%



圖、企業聘用外籍人才現況（n=409）

而經交叉分析後，營收規模與聘用外籍人才現況達到顯著水準。營收規模在50~100億的企業已聘用外籍人才的比例超過70%，營收規模在10~50億的企業已聘用外籍人才的比例則低於60%。顯示營收規模較大的企業聘用外籍人才的比例較高。

而市場取向也與聘用外籍人才與否有顯著關係，為外銷或海外市場取向的企業聘用外籍人才比例約為65.5%，為內銷或國內市場取向的企業聘用外籍人才比例約為48.2%。

表、企業聘用外籍人才現況與營收規模、市場取向之交叉分析

貴公司使用外籍人才的現況調查					
聘用外籍人才現況	次數	目前已雇用相當數量及比例之外籍人才(超過10%)	目前已雇用少量比例外籍人才(低於10%)	目前正在考慮聘用外籍人才	不考慮聘用外籍人才
總次數	409	79	173	24	133
總百分比	100.0%	19.3%	42.3%	5.9%	32.5%
營收規模					
10億以下	104	13.5%	31.7%	5.8%	49.0%
10~50億	146	22.6%	37.0%	6.8%	33.6%
50~100億	39	20.5%	51.3%	5.1%	23.1%
100億以上	93	18.3%	60.2%	5.4%	16.1%
未答	27	25.9%	37.0%	3.7%	33.3%
市場取向					
內銷／國內市場取向	114	14.9%	33.3%	7.0%	44.7%
外銷／海外市場取向	197	21.8%	43.7%	5.6%	28.9%
國內外市場並重	17	11.8%	35.3%	5.9%	47.1%
未答	81	21.0%	53.1%	4.9%	21.0%

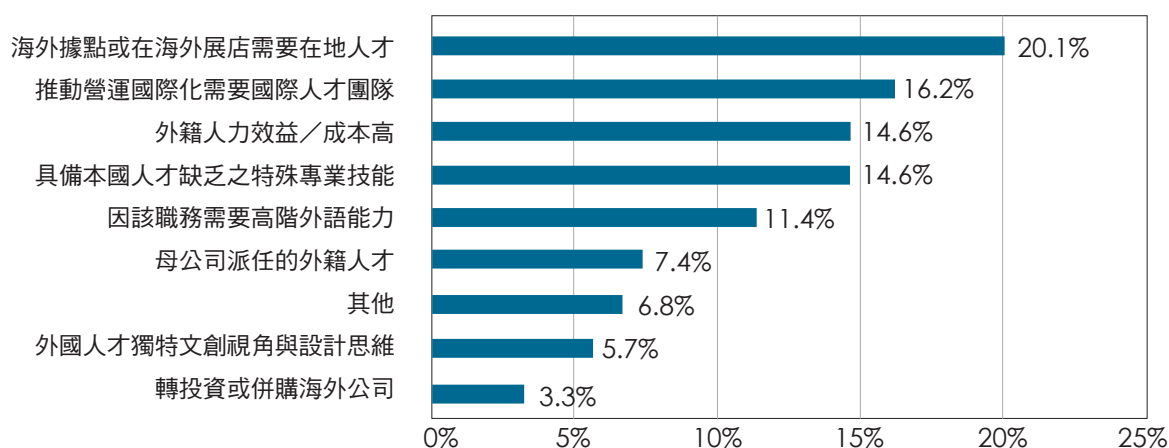
(四) 公司已聘用或擬聘用外籍人才之原因分析

276位受訪者在回答已聘用或擬聘用外籍人才之原因時，平均回答1.7個原因，在此1.7個原因中，前兩名依序為「海外據點或在海外展店需要在地人才」占20.1%，「推動營運國際化需要國際人才團隊」占16.2%。可知企業為提高其國際化程度、維繫海外據點是聘用外籍人才最主要的理由。

表、企業聘用外籍人才原因（複選題，n=458）

聘用外籍人才原因	次數	百分比
海外據點或在海外展店需要在地人才	92	20.1%
推動營運國際化需要國際人才團隊	74	16.2%
外籍人力效益／成本高	67	14.6%
具備本國人才缺乏之特殊專業技能	67	14.6%
因該職務需要高階外語能力	52	11.4%
母公司派任的外籍人才	34	7.4%
其他	31	6.8%
外國人才獨特文創視角與設計思維	26	5.7%
轉投資或併購海外公司	15	3.3%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%

圖、企業聘用外籍人才原因（複選題，n=458）

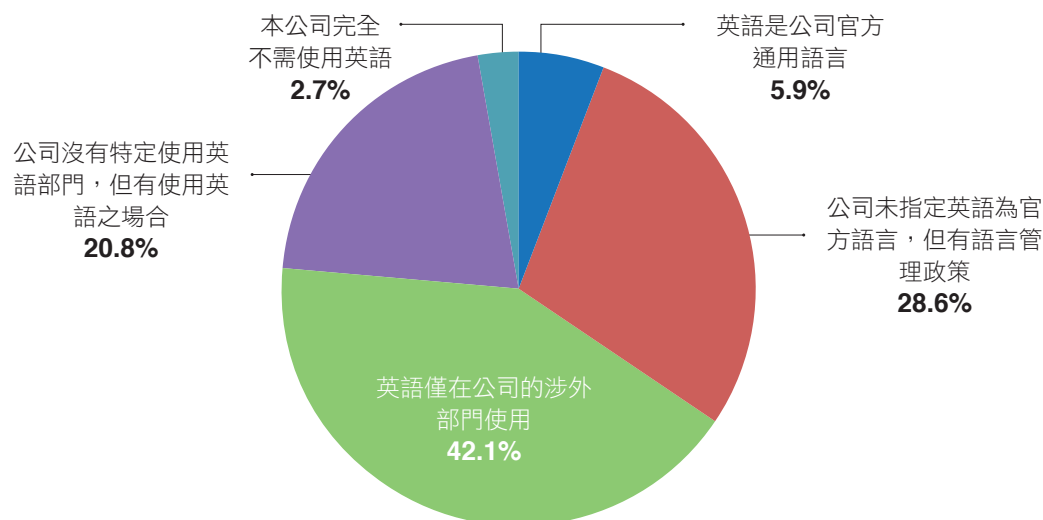
第二節 公司使用英語現況分析

(一) 公司使用英語之現況分析

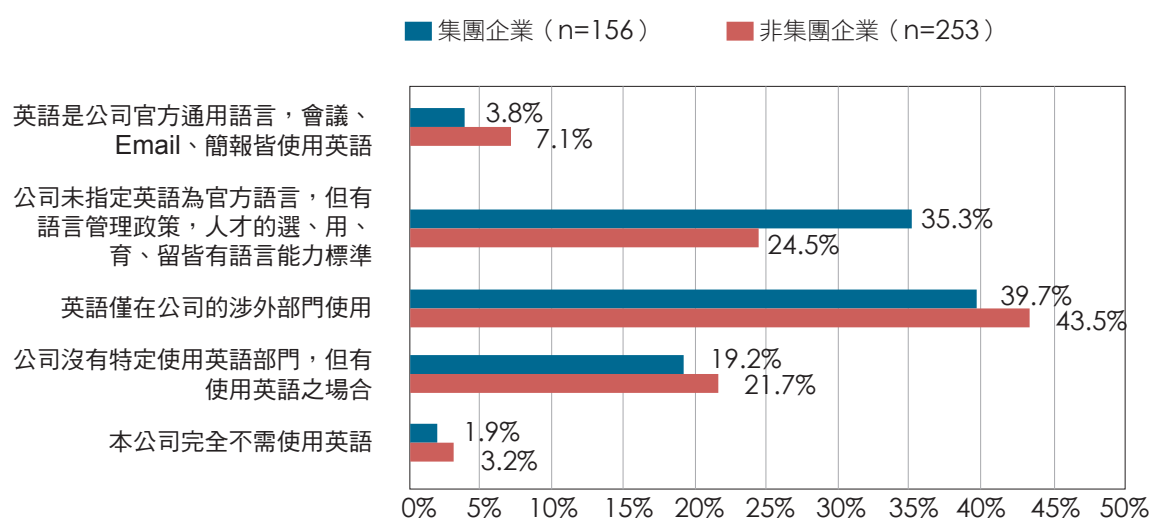
此次調查中，受訪之企業表達公司使用英語之現況，以42.1%的受訪企業表示「英語僅在公司的涉外部門使用」所占比率最高，其次為「公司未指定英語為官方語言，但有語言管理政策，人才的選、用、育、留皆有語言能力標準」，占28.6%，也有20.8%的受訪企業表示「公司沒有特定使用英語部門，但有使用英語之場合」；5.9%的受訪企業表示「英語是公司官方通用語言，會議、Email、簡報皆使用英語」。僅有2.7%的受訪企業表示「公司完全不需使用英語」。

表、公司使用英語現況 (n=409)

公司使用英語現況	家數	百分比
英語是公司官方通用語言，會議、Email、簡報皆使用英語	24	5.9%
公司未指定英語為官方語言，但有語言管理政策，人才的選、用、育、留皆有語言能力標準	117	28.6%
英語僅在公司的涉外部門使用	172	42.1%
公司沒有特定使用英語部門，但有使用英語之場合	85	20.8%
本公司完全不需使用英語	11	2.7%



另將集團企業與非集團企業進行分析，發現兩者在選擇「公司未指定英語為官方語言，但有語言管理政策，人才的選、用、育、留皆有語言能力標準」的比例達到顯著差異，集團企業為35.3%，非集團企業則為24.5%，顯示集團企業明顯地有語言管理政策，且有人才運用的語言能力標準之狀況是較非集團企業更加普遍。



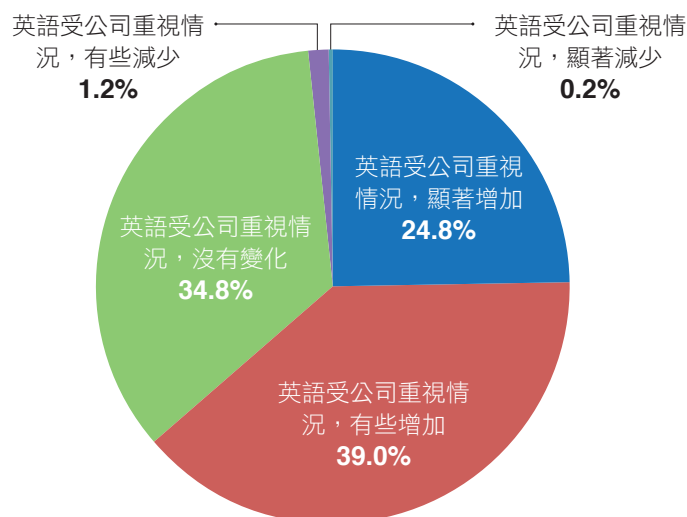
圖、集團企業與非集團企業使用英語現況比較

(二) 與過去三年相比較，英語在公司受重視之變化情況分析

此次調查中受訪之企業表達，與過去三年相比較，英語在公司受重視之變化情況，約63.8%的受訪企業表示正面評價，其中101家企業(24.8%)認為「受重視情況顯著增加」，159家企業(39.0%)認為「受重視情況有些增加」；僅1.4%的受訪企業表示負面評價：1.2%的企業認為「受重視情況有些減少」，0.2%的企業表示「受重視情況顯著減少」；除此之外，另有142家受訪企業(34.8%)認為英語在公司內受重視的程度「沒有變化」。由調查中反映出，臺灣大型企業多數認為與過去三年相比較，英語在公司受重視情況是有增加的。

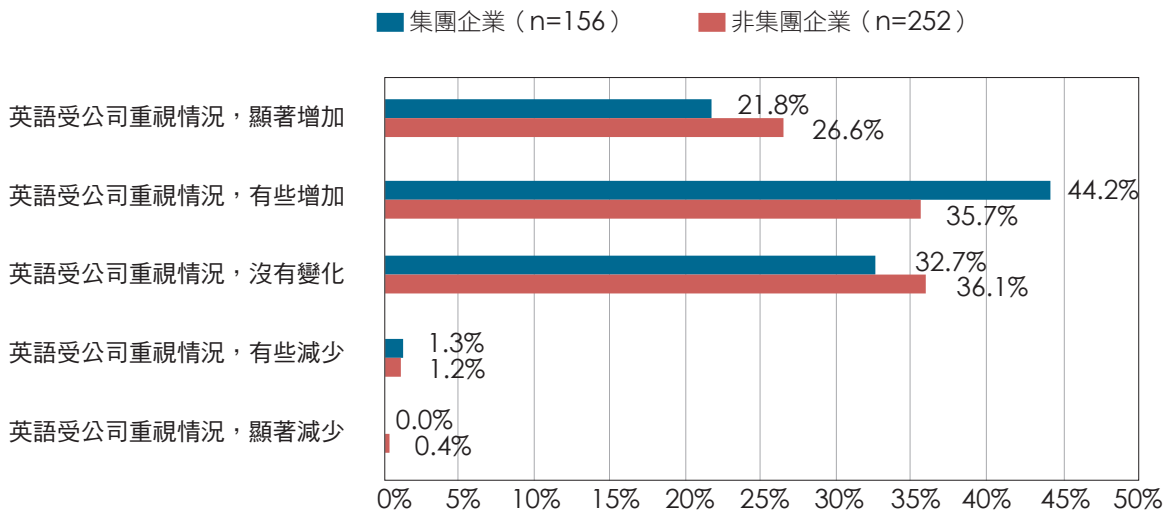
表、與過去三年相比較，英語在公司受重視之變化情況（n=408）

與過去三年相比較，英語在貴公司受重視之變化情況	家數	百分比
英語受公司重視情況，顯著增加	101	24.8%
英語受公司重視情況，有些增加	159	39.0%
英語受公司重視情況，沒有變化	142	34.8%
英語受公司重視情況，有些減少	5	1.2%
英語受公司重視情況，顯著減少	1	0.2%



圖、與過去三年相比較，英語在公司受重視之變化情況（n=408）

另將集團企業與非集團企業進行分析，發現兩者在選擇「英語受公司重視情況，有些增加」的比例達到顯著差異，集團企業為44.2%，非集團企業則為35.7%，顯示集團企業過去三年更加重視英語的狀況較非集團企業普遍。而以整體百分比來看，重視程度「顯著增加」的非集團企業有26.6%，比例高於集團企業21.8%，可知非集團企業過去三年已看到英語對於企業管理的重要性及趨勢，且積極投入公司資源於其中。



圖、集團企業與非集團企業過去三年英語在公司受重視之變化情況比較

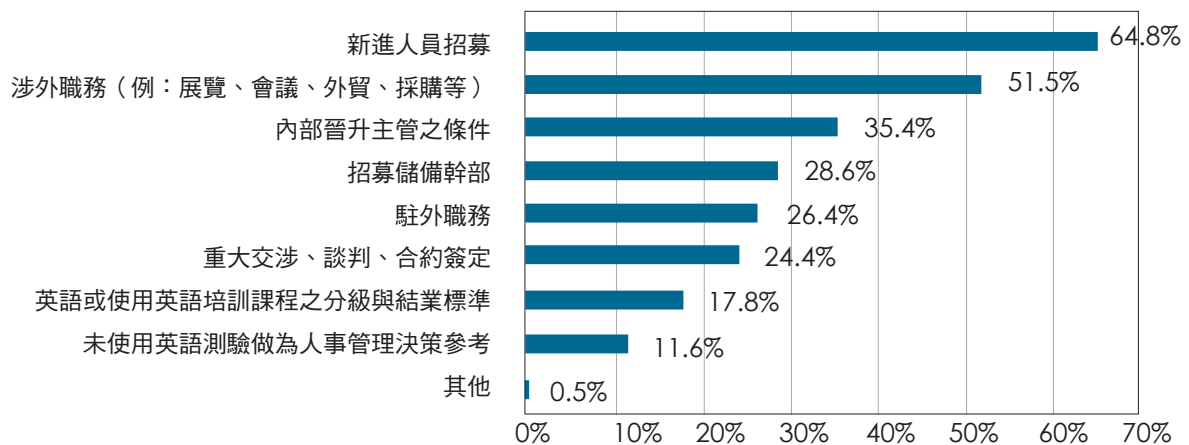
(三) 公司使用英語測驗成績做為人事管理之決策參考之情況分析

關於使用英語測驗成績做為人事管理之決策參考之情況，由調查顯示，64.8%的受訪企業在「新進人員招募」時會參考英語測驗成績，51.5%的受訪企業於「涉外職務」人事管理決策會參考英語測驗成績，以下依次為「內部晉升主管之條件」(35.4%)、「招募儲備幹部」(28.6%)、「駐外職務」(26.4%)「重大交涉、談判、合約簽定」(24.4%)、「英語或使用英語培訓課程之分級與結業標準」(17.8%)。另有11.6%的受訪企業表示未使用英語測驗做為人事管理決策參考，及0.5%的受訪企業列出使用英語測驗成績之「其他」用途(完全不需使用英語之企業跳答此題)。

表、公司使用英語測驗成績做為人事管理決策參考之情況（複選題，n=398）

如何使用英語測驗成績做為人事管理決策參考	次數	百分比
新進人員招募	258	64.8%
涉外職務（例：展覽、會議、外貿、採購等）	205	51.5%
內部晉升主管之條件	141	35.4%
招募儲備幹部	114	28.6%
駐外職務	105	26.4%
重大交涉、談判、合約簽定	97	24.4%
英語或使用英語培訓課程之分級與結業標準	71	17.8%
未使用英語測驗做為人事管理決策參考	46	11.6%
其他	2	0.5%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數、百分比總和亦超過100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數、百分比總和亦超過100%

圖、公司使用英語測驗成績做為人事管理決策參考之情況（複選題，n=398）

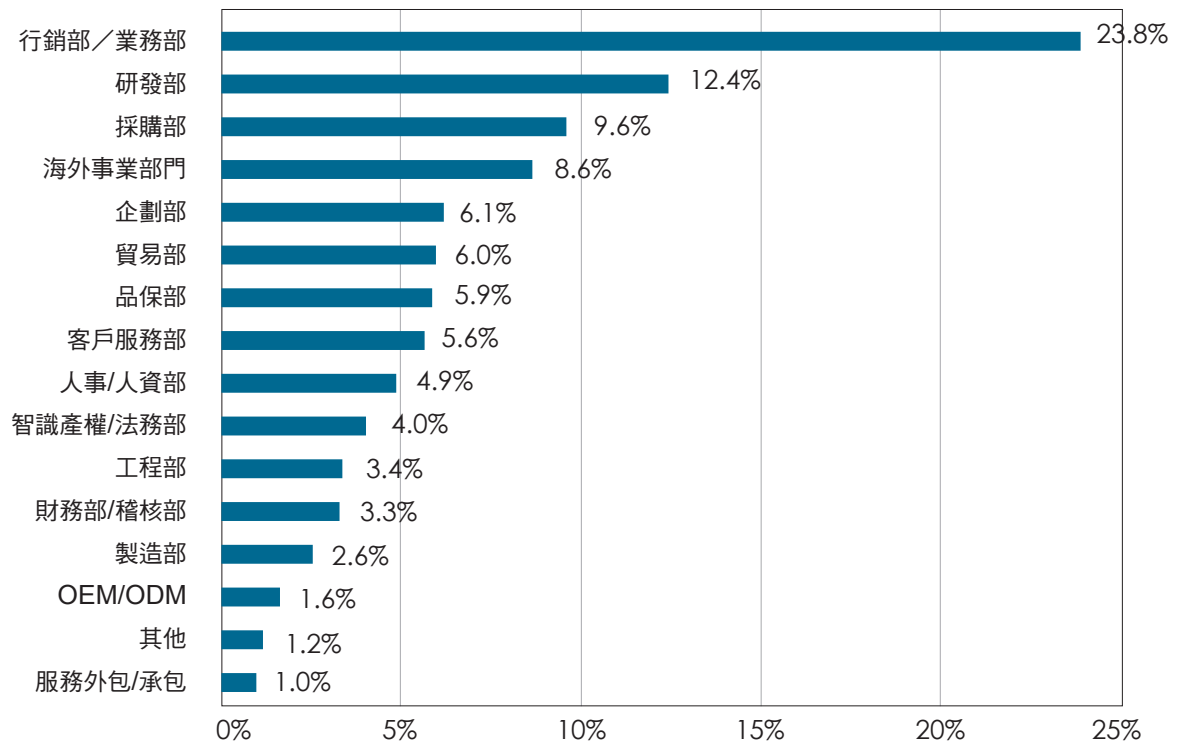
(四) 公司使用英語之部門分析

關於公司內部使用英語之部門分析，由調查顯示，在398家受訪企業的回答中，平均各有3.6個部門為使用英語之部門。在此3.6個部門中，所占比例最高的四項分別為「行銷部／業務部(23.8%)」、「研發部(12.4%)」、「採購部(9.6%)」、「海外事業部門(8.6%)」(完全不需使用英語之企業跳答此題)。

表、公司使用英語之部門(複選題, n=1417)

公司使用英語部門	次數	百分比
行銷部／業務部	337	23.8%
研發部	175	12.4%
採購部	136	9.6%
海外事業部門	122	8.6%
企劃部	87	6.1%
貿易部	85	6.0%
品保部	83	5.9%
客戶服務部	80	5.6%
人事/人資部	69	4.9%
智識產權/法務部	59	4.0%
工程部	48	3.4%
財務部/稽核部	47	3.3%
製造部	37	2.6%
OEM/ODM	23	1.6%
其他	17	1.2%
服務外包/承包	14	1.0%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%

圖、公司使用英語之部門（複選題，n=1417）

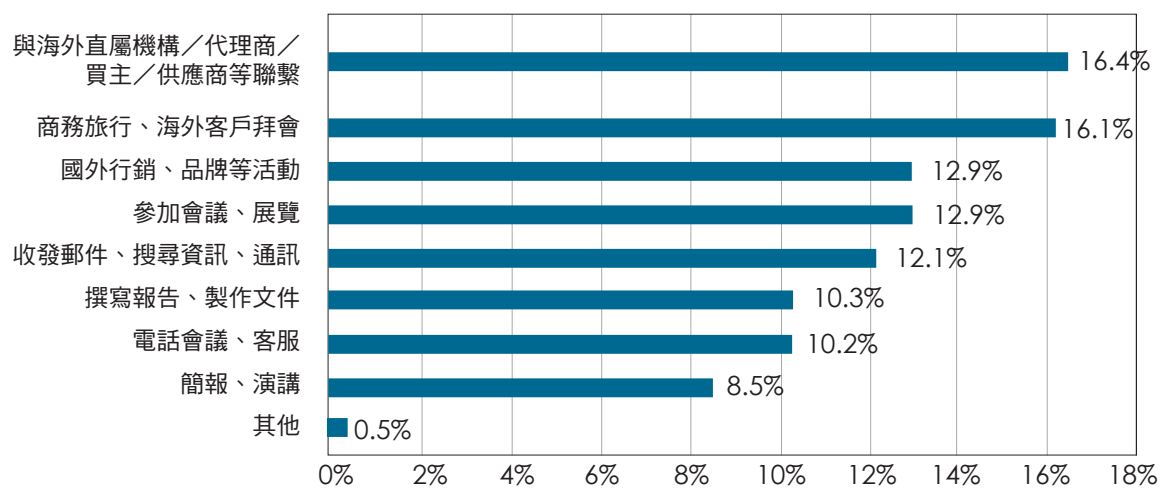
（五）公司需使用英語之工作內容分析

詢問398間受訪企業公司需使用英語的工作時，企業平均回答4.3個選項，在此4.3個選項中「與海外直屬機構/代理商/買主/供應商等聯繫」為最多，占16.4%；其次為「商務旅行、海外客戶拜會」占16.1%，「國外行銷、品牌等活動」及「參加會議、展覽」皆占12.9%（完全不需使用英語之企業跳答此題）。

表、公司需使用英語之工作內容（複選題，n=1709）

公司使用英語之工作	次數	百分比
與海外直屬機構／代理商／買主／供應商等聯繫	280	16.4%
商務旅行、海外客戶拜會	275	16.1%
國外行銷、品牌等活動	221	12.9%
參加會議、展覽	221	12.9%
收發郵件、搜尋資訊、通訊	207	12.1%
撰寫報告、製作文件	176	10.3%
電話會議、客服	175	10.2%
簡報、演講	146	8.5%
其他	8	0.5%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%

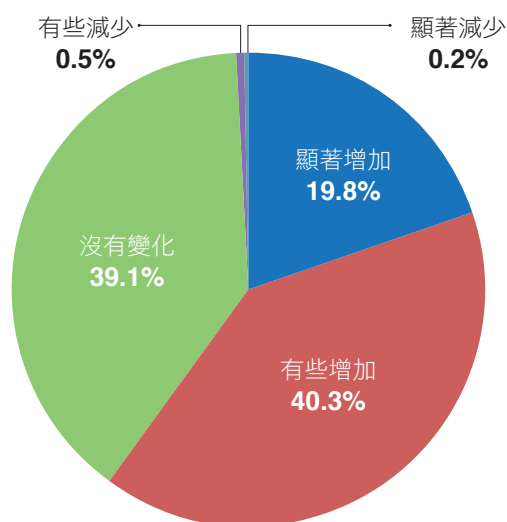
圖、公司需使用英語之工作內容（複選題，n=1709）

(六) 與過去三年比較，「聽力」在公司受重視之情況分析

此次調查中，受訪之企業表達與過去三年相比較，英語「聽力」在公司受重視之變化情況，約六成的受訪企業表示正面評價，其中81間受訪企業（19.8%）認為「顯著增加」，165間受訪企業（40.3%）認為「有些增加」；僅不到1%的受訪企業表示負面評價，包含2間受訪企業（0.5%）認為「有些減少」，1間受訪企業（0.2%）表示「顯著減少」；此外，共有160間受訪企業（39.1%）認為「沒有變化」。由調查中反映出，臺灣大型企業多數認為與過去三年相比較，英語「聽力」在公司受重視情況是為增加。

表、與過去三年比較，英語「聽力」受到公司重視的變化情況（n=409）

英語「聽力」受到公司重視的變化情況	家數	百分比
顯著增加	81	19.8%
有些增加	165	40.3%
沒有變化	160	39.1%
有些減少	2	0.5%
顯著減少	1	0.2%



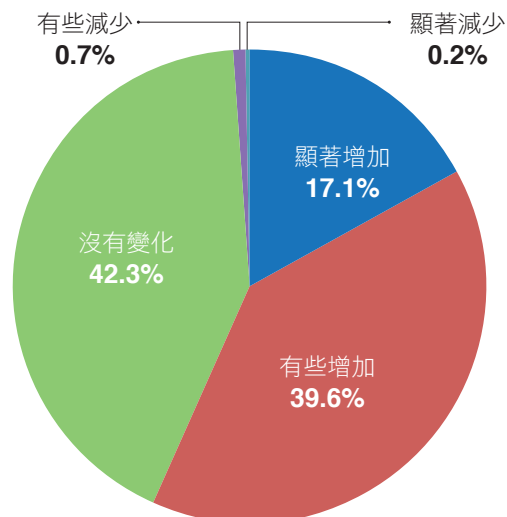
圖、與過去三年比較，英語「聽力」受到公司重視的變化情況（n=409）

(七) 與過去三年比較，「閱讀」在公司受重視之情況分析

本次受訪之企業表達與過去三年相比較，英語「閱讀」在公司受重視之變化情況，約五成七的受訪企業表示正面評價，其中70間受訪企業（17.1%）認為「顯著增加」，162間受訪企業（39.6%）認為「有些增加」；僅不到1%的受訪企業表示負面評價，包含3間受訪企業（0.7%）認為「有些減少」，1間受訪企業（0.2%）表示「顯著減少」；此外，共有173間受訪企業（42.3%）認為「沒有變化」。由調查中反映出，臺灣大型企業多數認為與過去三年相比較，英語「閱讀」在公司受重視情況是為增加。

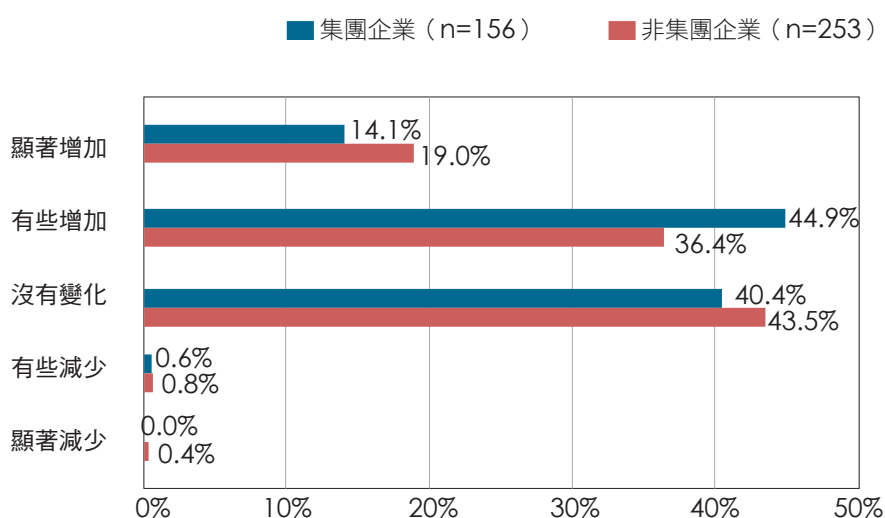
表、與過去三年比較，英語「閱讀」受到公司重視的變化情況 (n=409)

英語「閱讀」受到公司重視的變化情況	家數	百分比
顯著增加	70	17.1%
有些增加	162	39.6%
沒有變化	173	42.3%
有些減少	3	0.7%
顯著減少	1	0.2%



圖、與過去三年比較，英語「閱讀」受到公司重視的變化情況 (n=409)

另將集團企業與非集團企業進行分析，發現兩者在與過去三年比較英語閱讀在公司的受重視程度變化，選擇「有些增加」的比例達到顯著差異，集團企業為44.9%，非集團企業則為36.4%，以集團企業較高。以整體百分比來看也顯示集團企業過去三年對英語閱讀的重視程度更勝非集團企業。



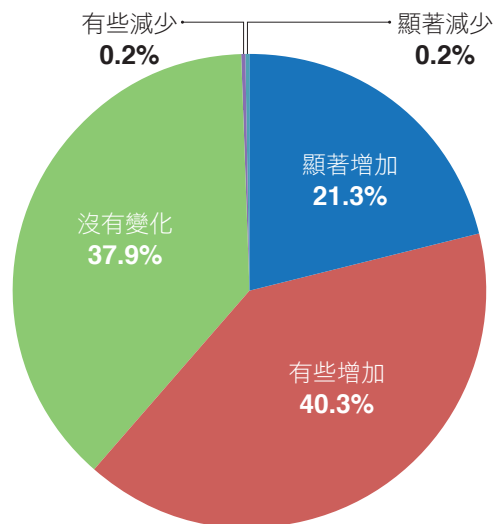
圖、集團企業與非集團企業過去三年英語閱讀在公司受重視之變化情況比較

(八) 與過去三年比較，「口說」在公司受重視之情況分析

英語「口說」在過去三年受到企業重視之變化情況，約六成受訪企業表示正面評價，其中87間受訪企業(21.3%)認為「顯著增加」，165間受訪企業(40.3%)認為「有些增加」；僅不到0.5%的受訪企業表示負面評價，包含1間受訪企業(0.2%)認為「有些減少」，1間受訪企業(0.2%)表示「顯著減少」；此外，共有155間受訪企業(37.9%)認為「沒有變化」。由調查中反映出，臺灣大型企業多數認為與過去三年相比較，英語「口說」在公司受重視情況是為增加。

表、與過去三年比較，英語「口說」受到公司重視的變化情況 (n=409)

英語「口說」受到公司重視的變化情況	家數	百分比
顯著增加	87	21.3%
有些增加	165	40.3%
沒有變化	155	37.9%
有些減少	1	0.2%
顯著減少	1	0.2%



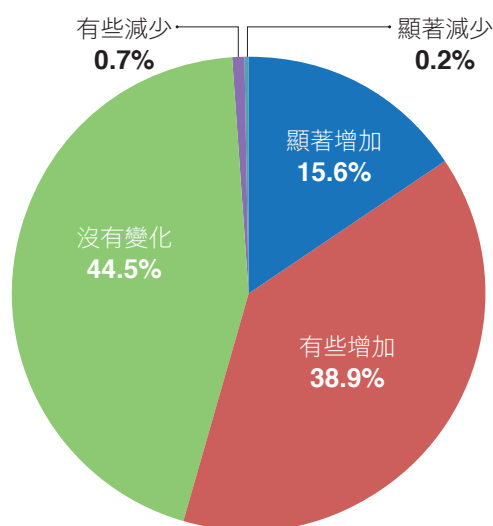
圖、與過去三年比較，英語「口說」受到公司重視的變化情況 (n=409)

(九) 與過去三年比較，「寫作」在公司受重視之情況分析

過去三年英語「寫作」在公司受重視之變化情況，約五成四受訪企業表示正面評價，其中64間受訪企業(15.6%)認為「顯著增加」，159間受訪企業(38.9%)認為「有些增加」；僅不到1%的受訪企業表示負面評價，包含3間受訪企業(0.7%)認為「有些減少」，1間受訪企業(0.2%)表示「顯著減少」；此外，共有182間受訪企業(44.5%)認為「沒有變化」。由調查中反映出，臺灣大型企業多數認為與過去三年相比較，英語「寫作」在公司受重視情況是為增加。

表、與過去三年比較，英語「寫作」受到公司重視的變化情況 (n=409)

英語「寫作」受到公司重視的變化情況	家數	百分比
顯著增加	64	15.6%
有些增加	159	38.9%
沒有變化	182	44.5%
有些減少	3	0.7%
顯著減少	1	0.2%



圖、與過去三年比較，英語「寫作」受到公司重視的變化情況 (n=409)

(十) 公司對英語口說及寫作測驗評量需求分析

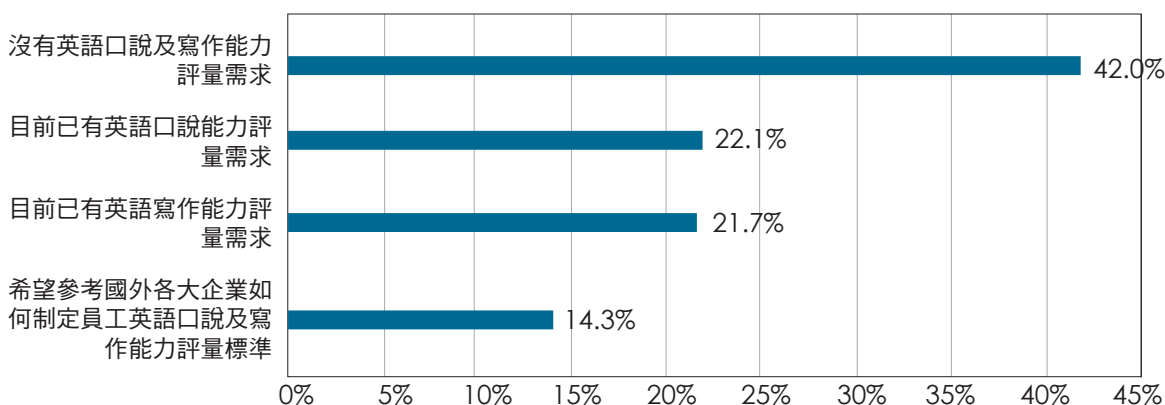
在前項調查中發現，有六成的企業在近三年對英語口說的重視程度增加，也有五成四的企業對英語寫作的重視程度增加，企業對於員工的英語口說及寫作能力的評量需求也因此出現。

關於公司對英語口說及寫作測驗評量之需求調查中發現，408家受訪企業中「目前已有英語口說能力評量需求」占22.1%，「目前已有英語寫作能力評量需求」占21.7%，同時也有14.3%占比的企業表達「希望參考國外各大企業如何制定員工英語口說及寫作能力評量標準」。42.0%的企業則表示「沒有英語口說及寫作能力評量需求」。

表、公司對英語口說及寫作測驗評量需求（複選題，n=512）

公司對英語口說及寫作測驗評量需求	次數	百分比
沒有英語口說及寫作能力評量需求	215	42.0%
目前已有英語口說能力評量需求	113	22.1%
目前已有英語寫作能力評量需求	111	21.7%
希望參考國外各大企業如何制定員工英語口說及寫作能力評量標準	73	14.3%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%

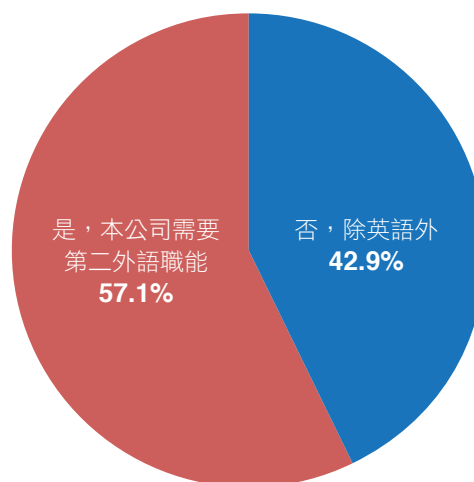
圖、公司對英語口說及寫作測驗評量需求（複選題，n=512）

(十一) 第二外語職能需求分析

在詢問企業除了英語之外，是否需要第二外語職能？有233家企業（57.1%）表示需要第二外語職能，175家企業（42.9%）表示除英語外不需第二外語職能。而企業所需之第二外語的前五種類，依序為日語、西班牙語、韓語、德語、越南語。

表、公司需要第二外語職能情況
(n=408)

公司需要第二外語職能情況	家數	百分比
否，除英語外	175	42.9%
是，本公司需要第二外語職能	233	57.1%



圖、公司需要第二外語職能情況
(n=408)

表、公司所需第二外語種類 (n=233)

所需第二外語種類	次數	所需第二外語種類	次數
日語	183	視業務所在地即需當地語言	3
西班牙語	23	印尼語	3
韓語	14	泰語	2
德語	10	東南亞語系	2
越南語	9	柬埔寨語	1
法語	6	阿拉伯語	1
俄語	5	粵語	1
葡萄牙語	4	歐洲語系	1

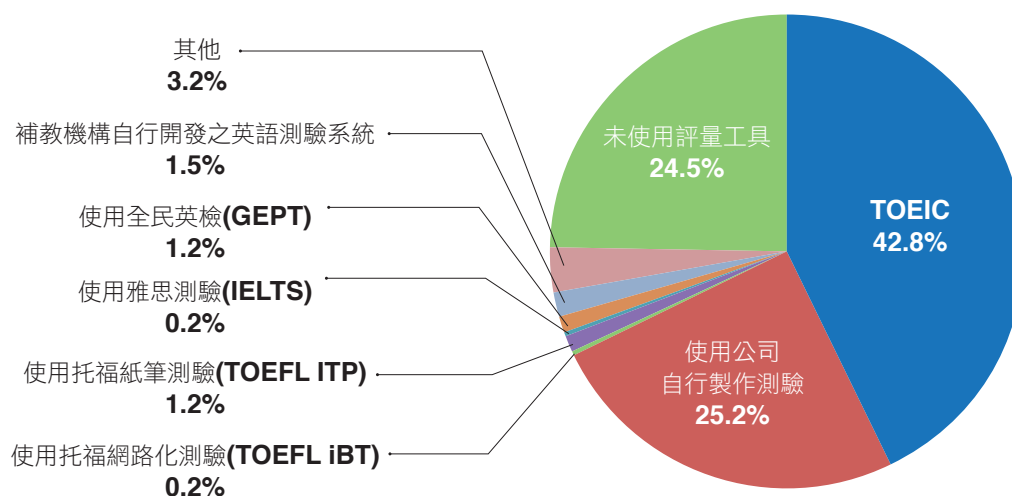
第三節 公司使用英語評量工具現況

(一) 公司使用之英語測量工具分析

在管理員工語言能力時，前提是要如何有效掌握其實際語言程度？因此，所使用的測量工具應要能準確將語言能力量化才能讓企業在語言管理上如虎添翼。而此次受訪公司所使用之英語測量工具，以「使用多益測驗 (TOEIC)」所占比率最高，為42.8%，其次則為「使用公司自行製作測驗」，占25.2%，也有24.5%的企業「未使用評量工具」。

表、公司主要使用之英語測量工具 (n=408)

主要使用之英語評量工具	家數	百分比
TOEIC	175	42.8%
使用公司自行製作測驗	102	25.2%
使用托福網路化測驗 (TOEFL iBT)	1	0.2%
使用托福紙筆測驗 (TOEFL ITP)	5	1.2%
使用雅思測驗 (IELTS)	1	0.2%
使用全民英檢 (GEPT)	5	1.2%
補教機構自行開發之英語測驗系統	6	1.5%
其他	13	3.2%
未使用評量工具	100	24.5%



圖、公司主要使用之英語測量工具 (n=408)

經交叉分析後發現，主要使用TOEIC為評量工具與企業營收規模兩者之間有顯著相關。營收規模在100億以上的企業較多主要使用TOEIC為評量工具，達63.0%，營收規模在50~100億的企業主要使用TOEIC為評量工具比例為48.7%，營收規模50億以下之企業皆未達35%。顯示營收規模越大的企業，越多以TOEIC為主要的英語評量工具。

表、公司主要使用之英語測量工具與營收規模之交叉分析

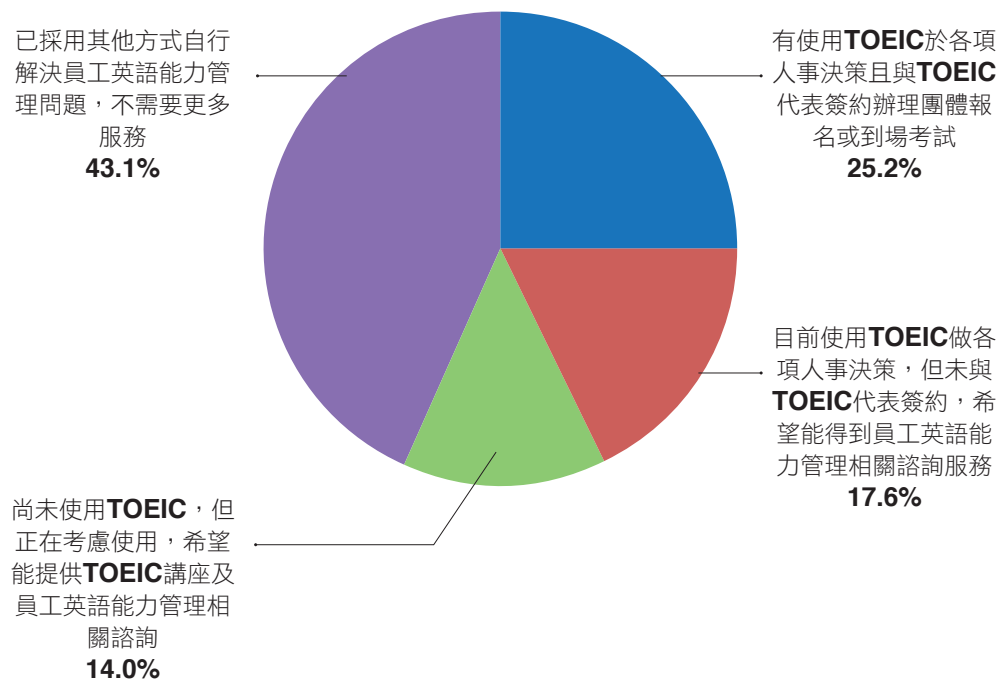
請問貴公司在員工英語能力管理上， 是否主要使用多益測驗（TOEIC）評量員工英語能力？			
	次數	是	否
總次數	408	172	236
總百分比	100.0%	42.8%	57.2%
營收規模			
10億以下	104	30.8%	69.2%
10~50億	146	34.2%	65.8%
50~100億	39	48.7%	51.3%
100億以上	92	63.0%	37.0%
未答	27	48.1%	51.9%

（二）公司使用TOEIC現況分析

本次受訪之企業表示公司使用TOEIC現況，以43.1%的受訪企業表示「已採用其他方式自行解決員工英語能力管理問題，不需要更多服務」所占比率最高，其次為公司「有使用TOEIC於各項人事決策且與TOEIC代表簽約辦理團體報名或到場考試」，占25.2%。以及「目前使用TOEIC做各項人事決策，但未簽約，希望能得到員工英語能力管理相關諮詢服務」占17.6%，最後有14.0%的受訪企業表示「尚未使用TOEIC，但正在考慮使用，希望能提供TOEIC講座及員工英語能力管理相關諮詢服務」。

表、公司使用TOEIC現況 (n=408)

公司使用TOEIC現況	家數	百分比
有使用TOEIC於各項人事決策且與TOEIC代表簽約辦理團體報名或到場考試	103	25.2%
目前使用TOEIC做各項人事決策，但未與TOEIC代表簽約，希望能得到員工英語能力管理相關諮詢服務	72	17.6%
尚未使用TOEIC，但正在考慮使用，希望能提供TOEIC講座及員工英語能力管理相關諮詢	57	14.0%
已採用其他方式自行解決員工英語能力管理問題，不需要更多服務	176	43.1%



圖、公司使用TOEIC現況 (n=408)

交叉分析發現企業營收規模與使用TOEIC的狀況有顯著相關，隨著企業規模越大，已使用TOEIC於各項人事決策且與TOEIC代表簽約辦理團體報名或到場的比例越高。營收在100億以上的企業已與TOEIC簽約的比例為43.5%。

表、公司使用TOEIC現況與營收規模之交叉分析

公司使用TOEIC現況					
	次數	有使用TOEIC於各項人事決策且與TOEIC代表簽約辦理團體報名或到場考試	目前使用TOEIC做各項人事決策，但未與TOEIC代表簽約，希望能得到員工英語能力管理相關諮詢服務	尚未使用TOEIC，但正在考慮使用，希望能提供TOEIC講座及員工英語能力管理相關諮詢	已採用其他方式自行解決員工英語能力管理問題，不需要更多服務
總次數	408	103	72	57	176
總百分比	100.0%	25.2%	17.6%	14.0%	43.1%
營收規模					
10億以下	104	18.3%	13.5%	18.3%	50.0%
10~50億	146	13.0%	21.9%	14.4%	50.7%
50~100億	39	33.3%	17.9%	20.5%	28.2%
100億以上	92	43.5%	19.6%	7.6%	29.3%
未答	27	44.4%	3.7%	7.4%	44.4%

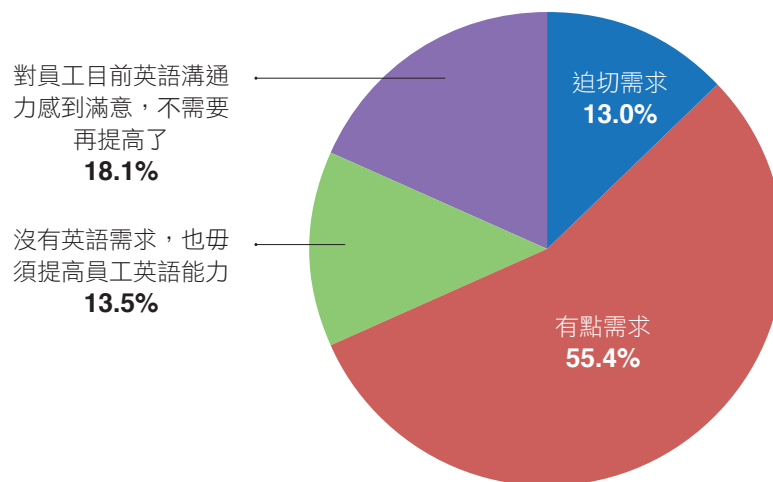
第四節 公司英語培訓現況分析

(一) 公司對提高員工英語溝通能力之需求分析

此次調查中，受訪之企業提出公司對提高員工英語溝通能力之需求，13.0%的企業表示「迫切需求」，55.4%的受訪企業表示「有點需求」，所占比率最高。18.1%的企業表示「對員工目前英語溝通力感到滿意，不需要再提高了」，另外有13.5%的受訪企業表示「沒有英語需求，也毋須提高員工英語能力」。

表、公司對提高員工英語溝通能力之需求 (n=408)

提高員工英語溝通能力的需求	家數	百分比
迫切需求	53	13.0%
有點需求	226	55.4%
沒有英語需求，也毋須提高員工英語能力	55	13.5%
對員工目前英語溝通力感到滿意，不需要再提高了	74	18.1%



圖、公司對提高員工英語溝通能力之需求 (n=408)

此外，交叉分析也發現公司對提高員工英語溝通能力的需求與企業營收規模達到顯著水準，營收規模在10億以下的企業有提高英語能力需求的企業占52.9%，營收規模在10~50億之企業有提高英語能力需求的企業占66.4%，營收規模在50~100億之企業有提高英語能力需求的企業占82.1%，營收規模在100億以上之企業有提高英語能力需求的企業占82.6%。隨著企業的營收規模越高，對於提高員工英語溝通能力之需求越高。

表、公司對提高員工英語溝通能力之需求與營收規模之交叉分析

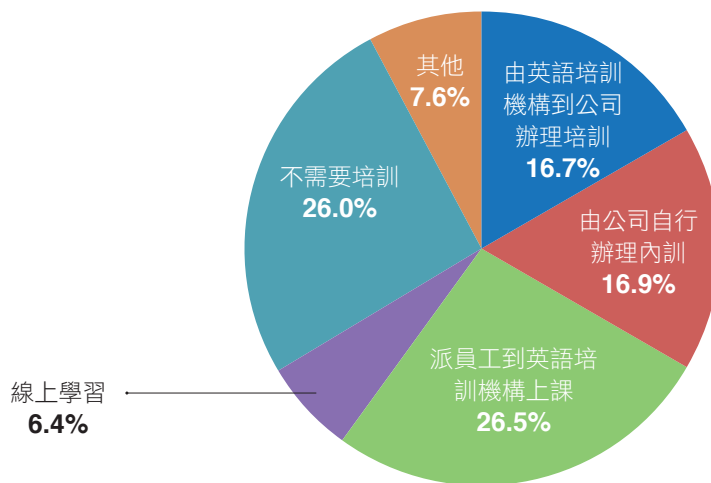
貴公司對提高員工英語溝通能力的需求					
	次數	迫切需求	有點需求	沒有英語需求，也毋須提高員工英語能力	對員工目前英語溝通力感到滿意，不需要再提高了
總次數	408	53	226	55	74
總百分比	100.0%	13.0%	55.4%	13.5%	18.1%
營收規模					
10億以下	104	10.6%	42.3%	19.2%	27.9%
10~50億	146	7.5%	58.9%	14.4%	19.2%
50~100億	39	15.4%	66.7%	12.8%	5.1%
100億以上	92	23.9%	58.7%	7.6%	9.8%
未答	27	11.1%	59.3%	7.4%	22.2%

(二) 公司對培訓方式之需求分析

此次調查中，有26.0%的受訪企業表示員工的英語能力「不需要培訓」，其他受訪企業則有不同培訓方式需求，以26.5%的受訪企業表示「派員工到英語培訓機構上課」所占比率最高；採用「由公司自行辦理內訓」占受訪企業16.9%；「由英語培訓機構到公司辦理培訓」占16.7%；需求為「線上學習」者則有6.4%。表示有「其他」需求的企業占7.6%，其中多數是由員工自主學習。

表、公司對培訓方式之需求 (n=408)

培訓內容需求	家數	百分比
由英語培訓機構到公司辦理培訓	68	16.7%
由公司自行辦理內訓	69	16.9%
派員工到英語培訓機構上課	108	26.5%
線上學習	26	6.4%
不需要培訓	106	26.0%
其他	31	7.6%



圖、公司對培訓方式之需求 (n=408)

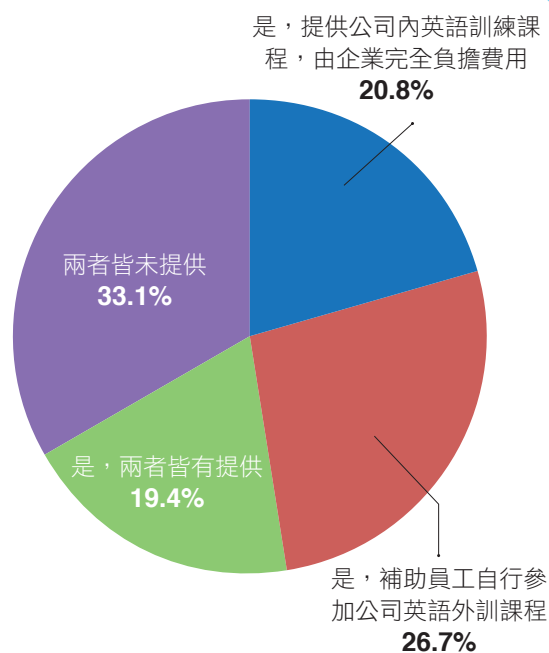
另外在深度訪談過程中，亦有許多企業如旅館業者、旅遊業者及航空業者提出，若多益測驗能提供與產業結合的英語培訓課程，例如旅館業的英語培訓課程可針對菜單的菜名或是料理特殊的英語用法設計教材、航空業可以鎖定其專業術語進行教學，對於企業的教育訓練會更有幫助。

(三) 公司提供內部員工之「公司內英語訓練課程(內訓)」或補助員工參加「公司外英語訓練課程(外訓)」之情況分析

此次調查中，超過六成五的企業提供員工英語訓練的課程或補助，有26.7%的企業補助員工自行參加英語外訓課程、20.8%的公司提供內部英語訓練課程，並由企業負擔費用、19.4%的企業兩種培訓管道皆有提供。而皆未提供的企業則占33.1%。

表、企業提供員工英語訓練狀況 (n=408)

企業提供員工英語訓練	家數	百分比
是，提供公司內英語訓練課程，由企業完全負擔費用	85	20.8%
是，補助員工自行參加公司英語外訓課程	109	26.7%
是，兩者皆有提供	79	19.4%
兩者皆未提供	135	33.1%



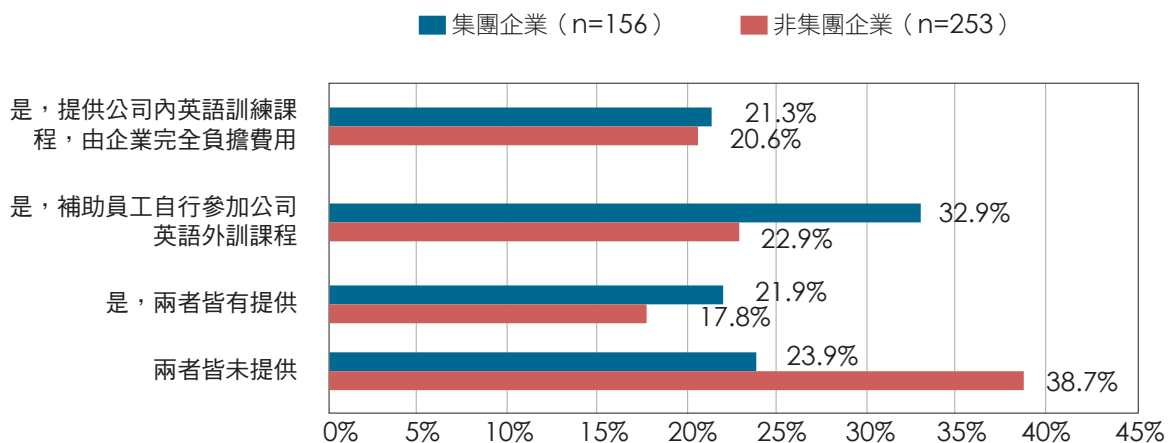
圖、企業提供員工英語訓練狀況 (n=408)

另將營收規模和公司所提供的英語訓練狀況進行交叉分析後，發現兩者之間有顯著相關。營收規模在50億以下的企業外訓及內訓兩者皆未提供的比例皆超過三成五；營收規模50億~100億的企業提供英語訓練的課程或補助達七成七，100億以上則接近八成，顯示企業營收規模越大，提供英語訓練課程的比例也越高。

而集團與非集團企業對於員工英語訓練的狀況，也有差異，有補助員工參加外訓的集團企業比例為32.9%，非集團企業則為22.9%；內訓和外訓皆未提供的集團企業比例為23.9%，非集團企業為38.7%。顯示集團企業所提供員工之英語訓練課程較非集團企業較為完整。

表、企業提供英語訓練狀況和營收規模交叉分析

請問貴公司是否針對內部員工提供「公司內英語訓練課程（內訓）」或補助員工參加「公司外英語訓練課程（外訓）」？					
	次數	是，提供公司內英語訓練課程，由企業完全負擔費用	是，補助員工自行參加公司英語外訓課程	是，兩者皆有提供	兩者皆未提供
總次數	408	85	109	79	135
總百分比	100.0%	20.8%	26.7%	19.4%	33.1%
營收規模					
10億以下	104	16.3%	26.0%	12.5%	45.2%
10~50億	146	19.2%	29.5%	15.1%	36.3%
50~100億	39	23.1%	30.8%	23.1%	23.1%
100億以上	92	27.2%	21.7%	30.4%	20.7%
未答	27	22.2%	25.9%	25.9%	25.9%



圖、集團企業與非集團企業提供員工英語訓練狀況比較

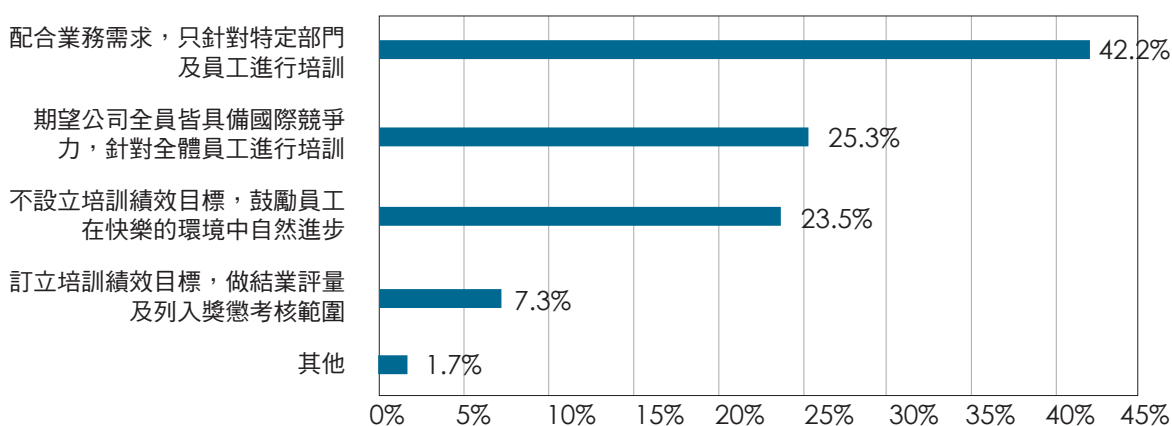
(四) 公司開設英語訓練課程之主要目標分析

關於公司開設英語訓練課程之主要目標分析，由調查顯示273家企業平均回答1.3個選項。在此1.3個選項中以「配合業務需求，只針對特定部門及員工進行培訓」所占比率最高，為42.2%；其次為「期望公司全員皆具備國際競爭力占25.3%；7.3%比率的企業表示「訂立培訓績效目標，做結業評量及列入獎懲考核範圍」。

表、公司開設英語訓練課程主要目標（複選題，n=344）

開設英語訓練課程主要目標	次數	百分比
配合業務需求，只針對特定部門及員工進行培訓	145	42.2%
期望公司全員皆具備國際競爭力，針對全體員工進行培訓	87	25.3%
不設立培訓績效目標，鼓勵員工在快樂的環境中自然進步	81	23.5%
訂立培訓績效目標，做結業評量及列入獎懲考核範圍	25	7.3%
其他	6	1.7%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%

圖、公司開設英語訓練課程主要目標（複選題，n=344）

依調查結果顯示，僅不到兩成的企業滿意目前員工的英語能力，將近七成的企業對於目前員工的英語能力希望能再提升。不管是針對特定部門的員工或是全體人員的語言能力培訓，臺灣的大型企業中有超過六成五的企業提供補助讓員工參與內部開設的英語訓練課程或報名外訓課程。而營收規模越高的企業所提供的訓練越完整。

但在企業對於員工現有英語能力感到不滿足的情況下，卻僅有不到一成的企業訂立培訓績效目標，做結業評量及列入獎懲考核範圍。顯見大部份的企業雖意識到英語對公司的重要性，卻未能以有效的政策達成提升員工英語能力的目標。

在訪談國內知名膠帶大廠時，公司主管表示對員工的英語能力不甚滿意，但公司並未訂定培訓目標，雖有提供補助讓員工進修，但真正使用的人不多，這樣的案例其實也就是此次量化調查的縮影。

反過來說，企業普遍未強制要求員工的英語能力成長的績效目標時，員工若能積極自主學習、考取證照證明自身英語能力，更容易在職場上獲得青睞。

臺灣企業「員工英語能力需求標準」分析

此次調查對象是針對已採用TOEIC為公司主要英語評量工具之企業，旨在瞭解企業制定英語能力標準的現況。本章節將先摘要調查結果，再按問卷次序說明人資部門在人員招募、晉升、涉外職務及外派職務時所設定的TOEIC成績標準。

第一節 臺灣大型企業員工英語能力標準摘要

據調查結果顯示，在一般職務部份，受訪企業在招募新進員工時的眾數為505~600分，平均約為532分。晉升基層主管之眾數為505~600分，平均為558分；晉升中級主管之眾數為505~600分及605~700分，平均為617分；晉升高階主管之眾數為705~800分，平均為684分；招募儲備幹部之眾數為505~600分，平均為583分。隨職位愈高，企業對其英語能力標準要求愈高。

在涉外／駐外職務部份，受訪企業在招募涉外基層人員時的眾數為605~700分，平均為634分，晉升涉外基層／中層主管人員之眾數為605~700及705~800分，平均為667分；晉升涉外高層主管之眾數為705~800分，平均為726分。在招募或外派駐外基層人員時的眾數為505~600分，平均為693分；外派駐外主管人員時之眾數為505~600分，平均為681分。整體而言涉外／駐外職務的分數要求較一般職務高。

而將集團企業及非集團企業進行分析後，兩者在各職務上制訂的英語標準皆無達到顯著差異。然在各種職務的招募及晉升中，尚未訂定英語成績標準比例皆為最高，尤其在職位愈高時此狀況愈為明顯。顯示臺灣多數企業未有具體的英語成績標準，故於國際化人才管理中的語言職能評量標準仍有改善空間。雖在職位晉升時企業著重其專業能力，但若隨著企業國際化程度愈高，與國際人士接觸的次數也會越加頻繁，若無法確認主管的實際英語程度，專業能力不一定能如使用中文時有良好發揮，也有可能產生溝通不良的狀況，因而喪失許多合作機會。

表、臺灣大型企業員工英語能力摘要

一般職務英語能力標準		新進員工 (n=171)	基層主管 (n=171)	中級主管 (n=171)	高階主管 (n=171)	儲備幹部 (n=170)
企業回答比例 最高之多益分 數區間	分數	505~600	505~600	505~600 及 605~700	705~800	505~600
	比例	22.20%	18.10%	皆為 12.3%	12.30%	18.20%
尚未訂定英語 成績標準	比例	34.50%	45.00%	48.00%	52.60%	46.50%
涉外職務英語能力標準		涉外基 層人員 (n=171)	涉外基層/中 層主管人員 (n=171)	涉外高 層主管 (n=171)	駐外基 層人員 (n=172)	駐外主 管人員 (n=172)
企業回答比例 最高之多益分 數區間	分數	605~700	605~700 及 705~800	705~800	505~600	505~600
	比例	17.50%	皆為 12.9%	13.50%	12.20%	10.50%
尚未訂定英語 成績標準	比例	42.70%	51.50%	55.00%	45.90%	47.10%

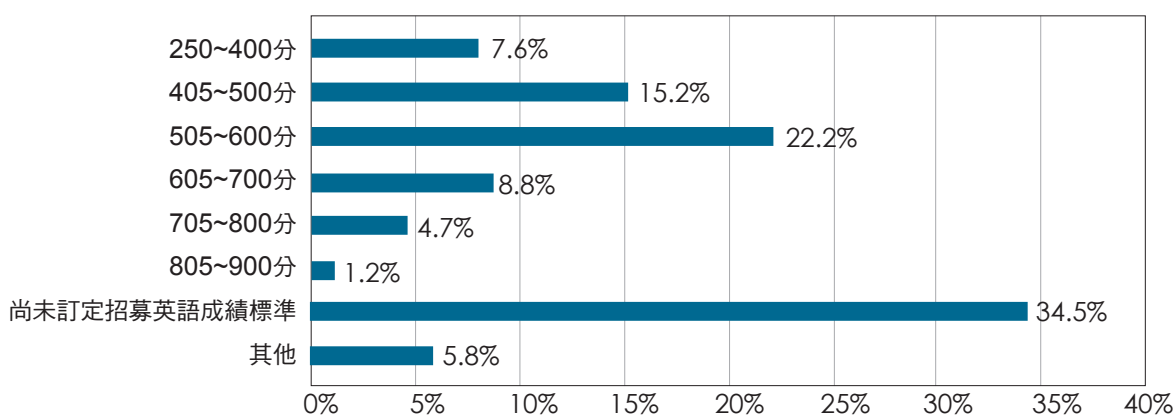
表、2015年臺灣企業一般/涉外職務英語能力標準

一般職務 英語能力標準	新進員工	儲備幹部	基層主管	中級主管	高階主管
多益平均分數	532	583	558	617	684
涉外職務 英語能力標準	涉外 基層人員	涉外基層/ 中層主管	涉外 高層主管	駐外 基層人員	駐外 主管人員
多益平均分數	634	667	726	693	681

第二節 一般職位員工英語能力標準分析

(一) 招募一般職位新進員工之英語能力標準

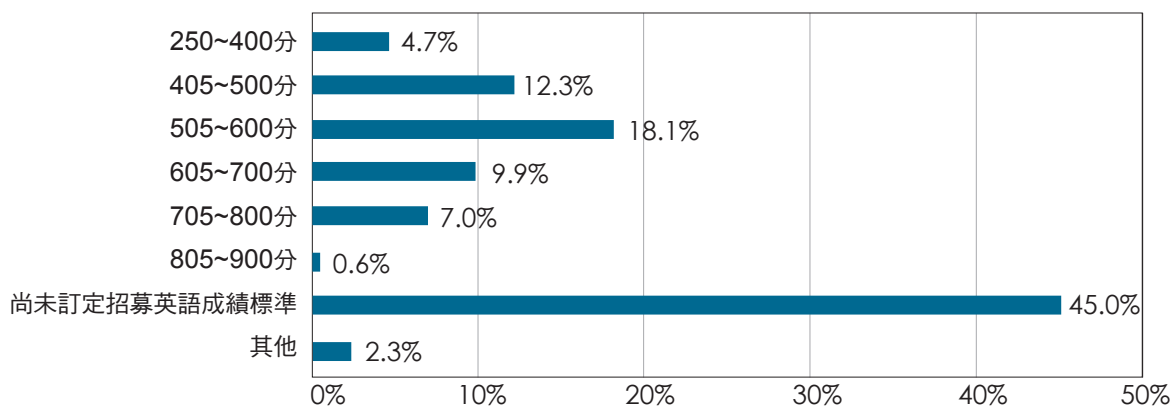
在招募一般職務新進員工時，以「尚未訂定招募英語成績標準」企業為最多，占34.5%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有22.2%的企業將成績標準設置在505~600分之間。若取各組分數區間的組中點計算平均數，受訪企業在招募一般職務新進員工時的平均分數為532分（標準差為124）。



圖、招募一般職位新進員工之英語能力標準 (n=171)

(二) 晉升「基層主管」之英語能力標準

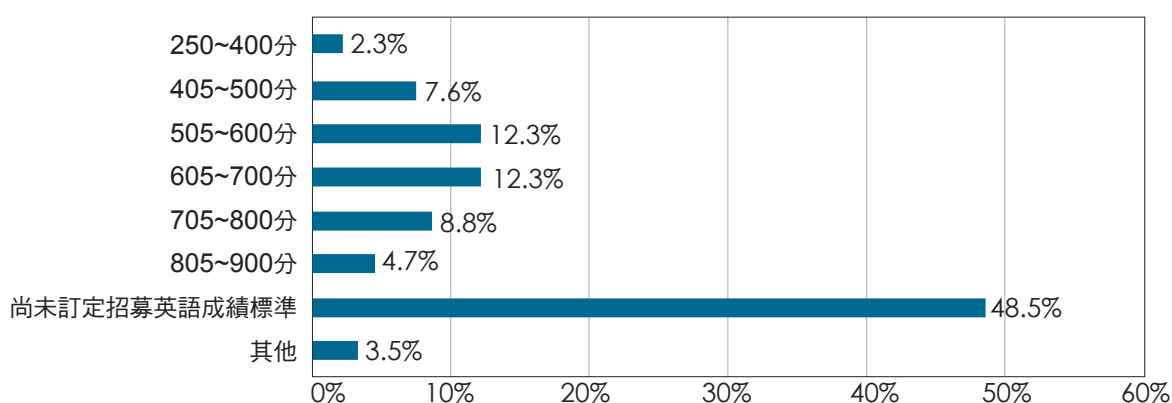
在晉升基層主管時，以「尚未訂定晉升英語成績標準」企業為最多，占45.0%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有18.1%的企業將成績標準設置在505~600分之間。若取各組分數區間的組中點計算平均數，受訪企業在晉升基層主管時的平均分數為558分（標準差為124），較招募一般職位新進員工的平均數高。



圖、晉升基層主管之英語能力標準 (n=171)

(三) 晉升「中級主管」之英語能力標準

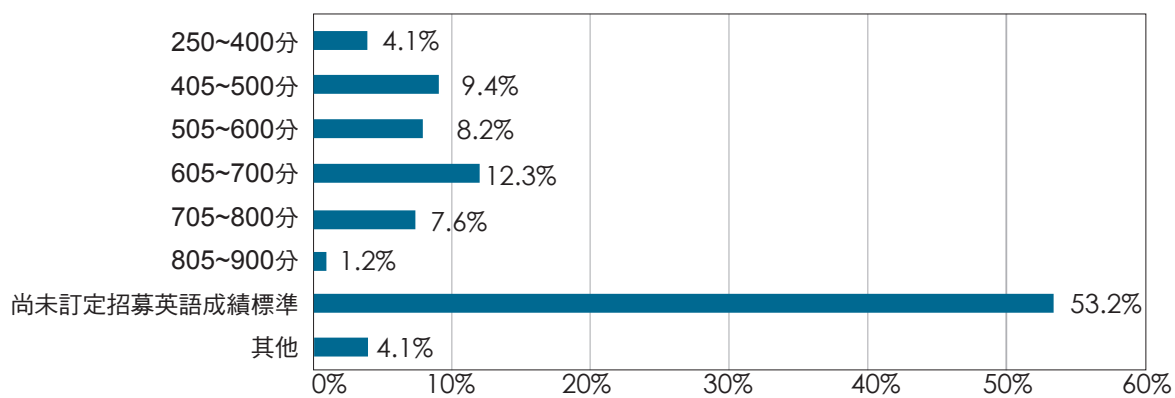
在晉升中級主管時，以「尚未訂定晉升英語成績標準」企業為最多，占48.5%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有12.3%的企業將成績標準設置在505~600分、亦有12.3%的企業將成績標準設置在605~700分之間。若取各組分數區間的組中點、及「其他」意見中列出之分數區間組中點計算平均數，受訪企業在晉升中級主管時的平均分數為617分（標準差為136），較晉升基層主管的558分高。



圖、晉升中級主管之英語能力標準 (n=171)

(四) 晉升「高階主管」之英語能力標準

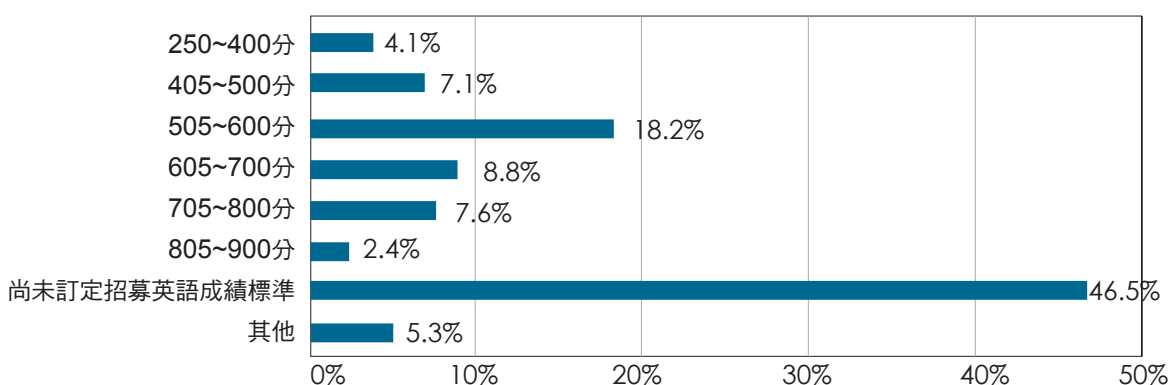
在晉升高階主管時，以「尚未訂定晉升英語成績標準」企業為最多，占53.2%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有12.3%的企業將成績標準設置在705~800分之間。若取各組分數區間的組中點、及「其他」意見中列出之分數計算平均數，受訪企業在晉升高階主管時的平均分數為684分（標準差為132），較晉升中級主管的617分高。



圖、晉升高階主管之英語能力標準 (n=171)

(五) 招募「儲備幹部」之英語能力標準

在招募儲備幹部時，以「尚未訂定招募英語成績標準」企業為最多，占46.5%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有18.2%的企業將成績標準設置在505~600分之間。若取各組分數區間的組中點計算平均數，受訪企業在招募儲備幹部時的平均分數為583分（標準差為133），較招募一般職位新進員工的平均分數高。

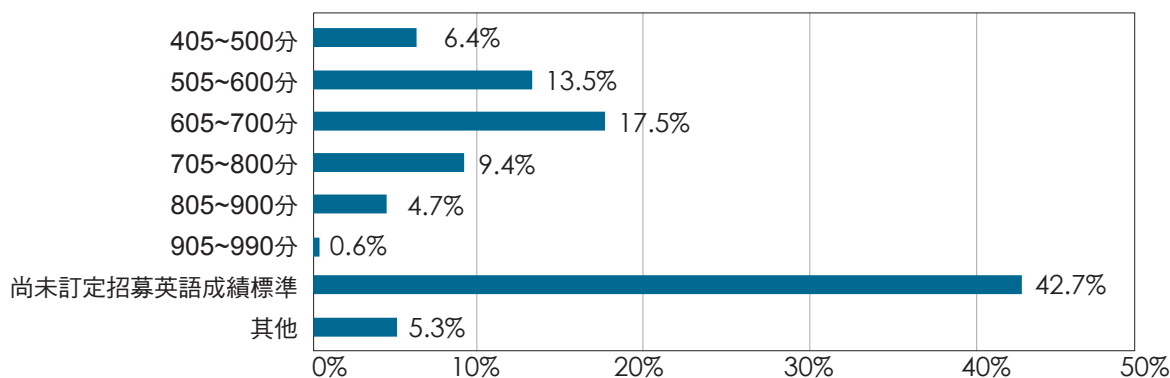


圖、招募儲備幹部之英語能力標準 (n=170)

第三節 公司涉外(含駐外)職務英語標準

(一) 招募「涉外基層人員」之英語能力標準

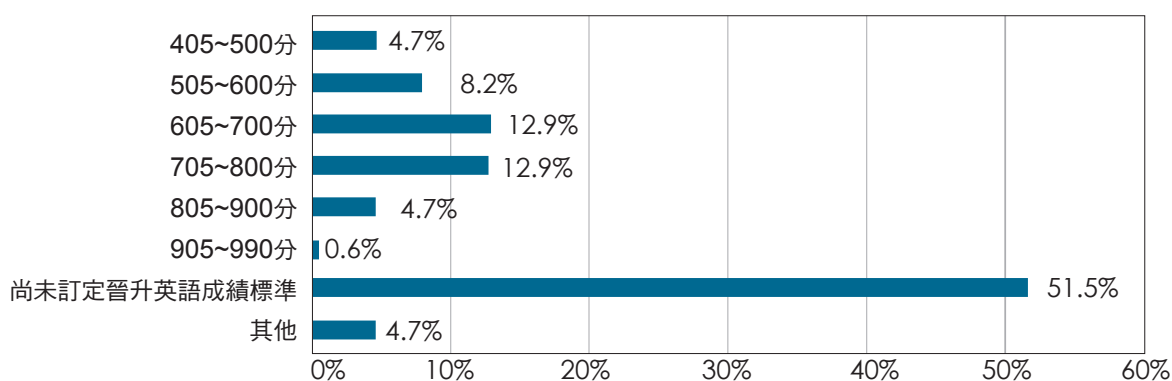
在招募涉外基層人員時，以「尚未訂定招募英語成績標準」企業為最多，占42.7%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有17.5%的企業將成績標準設置在605~700分之間。若取各組分數區間的組中點、及「其他」意見中列出之分數計算平均數，受訪企業在招募涉外基層人員時的平均分數為634分（標準差為125）。



圖、招募涉外基層人員之英語能力標準 (n=171)

(二) 晉升「涉外基層／中層主管人員」之英語能力標準

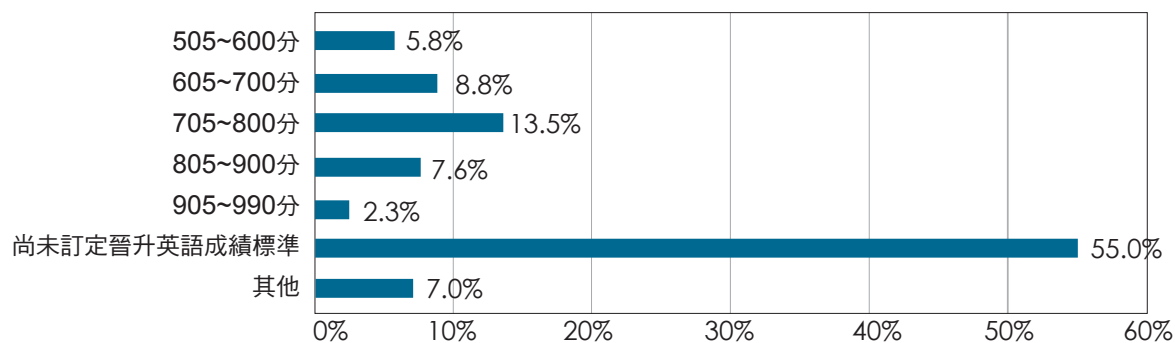
在晉升涉外基層／中層主管人員時，以「尚未訂定晉升英語成績標準」企業為最多，占51.5%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有12.9%的企業將成績標準設置在605~700分、亦有12.9%的企業將標準設置於705~800分。若取各組分數區間的組中點、及「其他」意見中列出之分數計算平均數，受訪企業在晉升涉外基層／中層主管人員時的平均分數為667分（標準差為120），較招募涉外基層人員的標準634分高。



圖、晉升涉外部門基層／中層主管人員之英語能力標準（n=171）

(三) 晉升「涉外高層主管」之英語能力標準

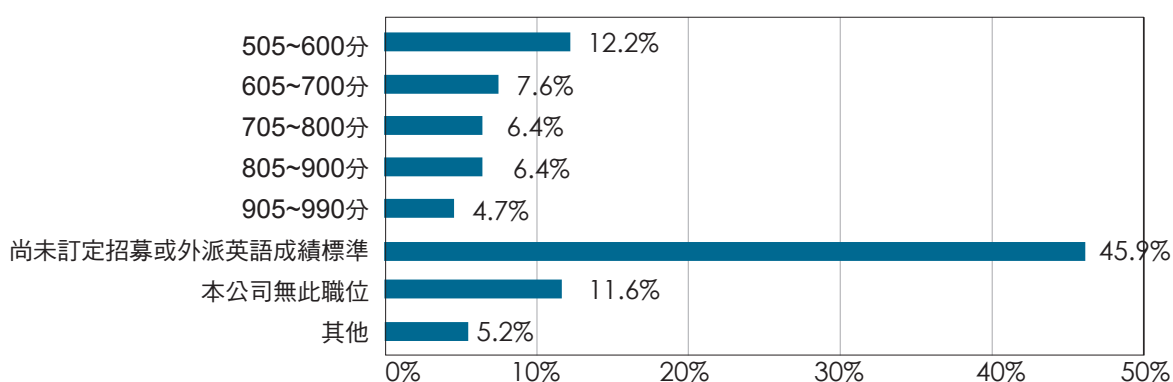
在晉升涉外高層主管時，以「尚未訂定晉升英語成績標準」企業為最多，占55.0%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有13.5%的企業將成績標準設置在705~800分。若取各組分數區間的組中點、及「其他」意見中列出之分數計算平均數，受訪企業在晉升涉外高層主管的平均分數為726分（標準差為117），較招募涉外基層／中層主管人員標準高。



圖、晉升涉外部門高層主管之英語能力標準（n=171）

(四) 招募或外派「駐外基層人員」之英語能力標準

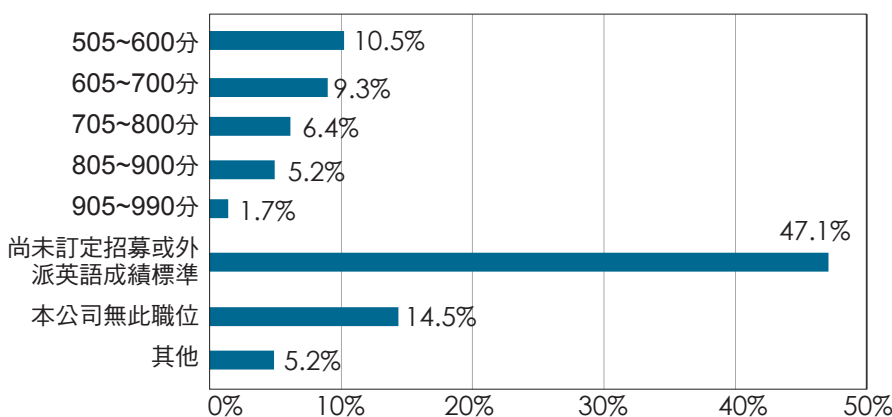
除有11.6%的企業沒有此職位外，在招募或外派駐外基層人員時，以「尚未訂定招募或外派英語成績標準」企業為最多，占45.9%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有12.2%的企業將成績標準設置在505~600分。若取各組分數區間的組中點、及「其他」意見中列出之分數計算平均數，受訪企業在招募或外派駐外基層人員時的平均分數為693分（標準差為156），較招募涉外基層人員標準高。



圖、招募或外派駐外基層人員之英語能力標準 (n=172)

(五) 外派「駐外主管人員」之英語能力標準

除有14.5%的企業沒有此職位外，在招募或外派駐外基層人員時，以「尚未訂定招募或外派英語成績標準」企業為最多，占47.1%。而在已訂定英語成績標準的企業中，有10.5%的企業將成績標準設置在505~600分。若取各組分數區間的組中點、及「其他」意見中列出之分數計算平均數，受訪企業在外派駐外主管人員時的平均分數為681分（標準差為131）（註）。



註：駐外主管人員之多益平均分數為681分，較駐外基層人員的693分低，經比對「外派駐外主管人員之英語能力標準」針對本題所選擇之填答者，大部分皆尚未訂立標準（47.1%）或無此職位（14.5%）；「招募或外派駐外基層人員」亦然，未訂立標準者為45.9%，無此職位者佔11.6%，故此項答題者人數不具備顯著性，才會產生高階之標準反而低的現象。

圖、外派駐外主管人員之英語能力標準 (n=172)

語言職能管理 對國際化之影響

本章節主要針對大型企業認為國際化企業需具備的條件、國際化人才對公司營收的影響及語言職能管理對企業的益處，探討企業語言管理與人才國際化之間的關係。故若填答者之公司完全不需使用英語或無特定使用英語之部門時，可跳答此大題。

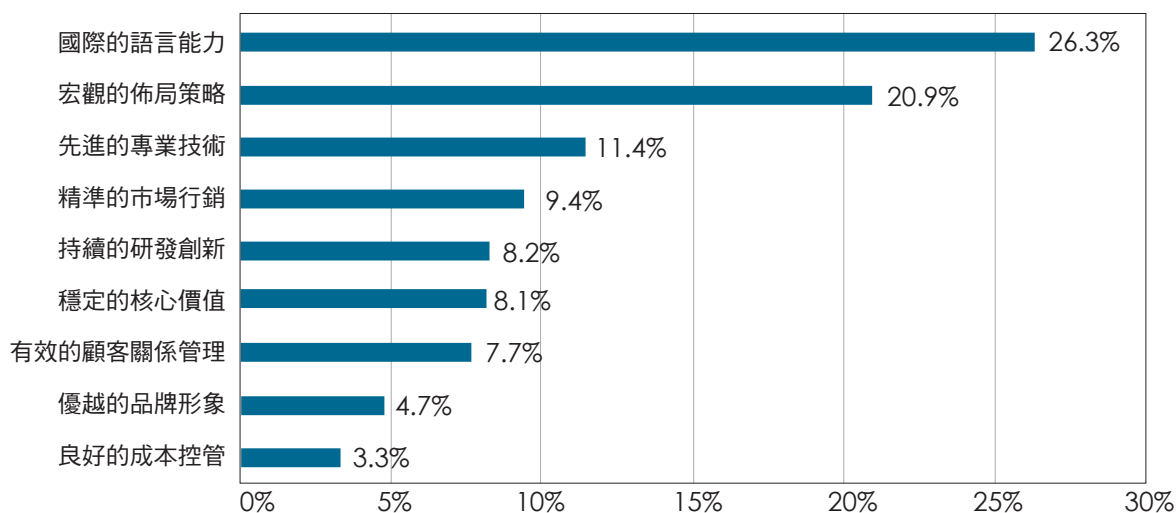
(一) 國際化企業需具備的重要條件

詢問此次317間受訪企業，認為國際化企業需具備的前三項重要條件，其中「國際的語言能力」占(26.3%)、「宏觀的佈局策略」(20.9%)、「先進的專業技術」(11.4%)。

表、國際化企業需具備的前三項重要條件（複選題，n=942）

國際化企業需具備的前三項重要條件	次數	百分比
國際的語言能力	248	26.3%
宏觀的佈局策略	197	20.9%
先進的專業技術	107	11.4%
精準的市場行銷	89	9.4%
持續的研發創新	77	8.2%
穩定的核心價值	76	8.1%
有效的顧客關係管理	73	7.7%
優越的品牌形象	44	4.7%
良好的成本控管	31	3.3%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%

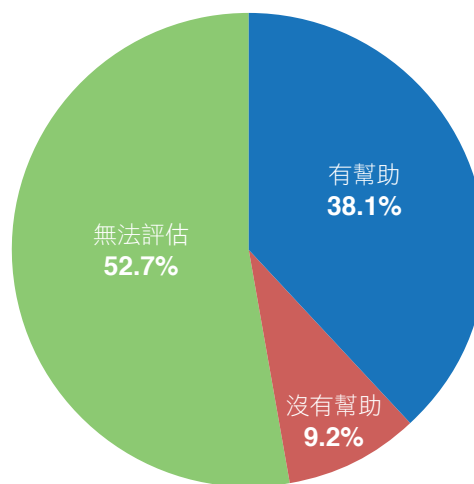
圖、國際化企業需具備的前三項重要條件（複選題，n=942）

（二）聘用國際化人才對公司營收成長影響

38.1%的受訪企業認為聘用國際化人才對於公司實際營收成長有幫助，認為沒有幫助者僅占9.2%。另有52.7%的受訪者認為無法評估國際化人才對公司實際營收成長之幫助。

表、國際化人才對公司營收成長幫助
(n=315)

國際化人才對公司營收成長幫助	家數	百分比
有幫助	120	38.1%
沒有幫助	29	9.2%
無法評估	166	52.7%

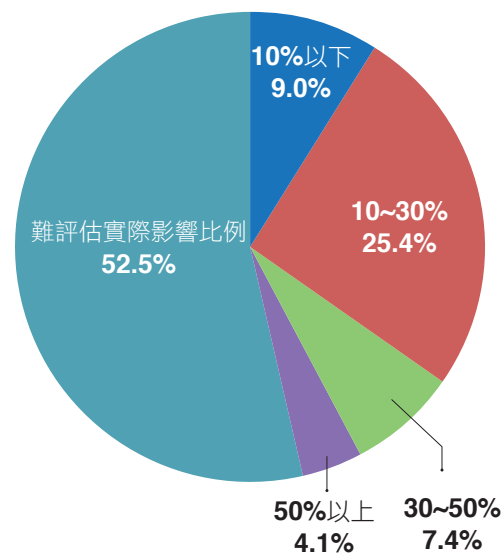


圖、國際化人才對公司營收成長幫助
(n=315)

針對認為聘用國際化人才對於公司實際營收成長有幫助的受訪者，進一步詢問認為其影響實際營收成長的比例，有52.5%的受訪者表示難評估實際影響比例。可評估其影響者有25.4%認為影響比例在10~30%之間，平均影響比例為19.7%（標準差為16.1）。

表、國際化人才影響公司營收比例
(n=120)

影響營收比例	家數	百分比
10%以下	11	9.0%
10~30%	31	25.4%
30~50%	9	7.4%
50%以上	5	4.1%
難評估實際影響比例	64	52.5%



圖、國際化人才影響公司營收比例
(n=120)

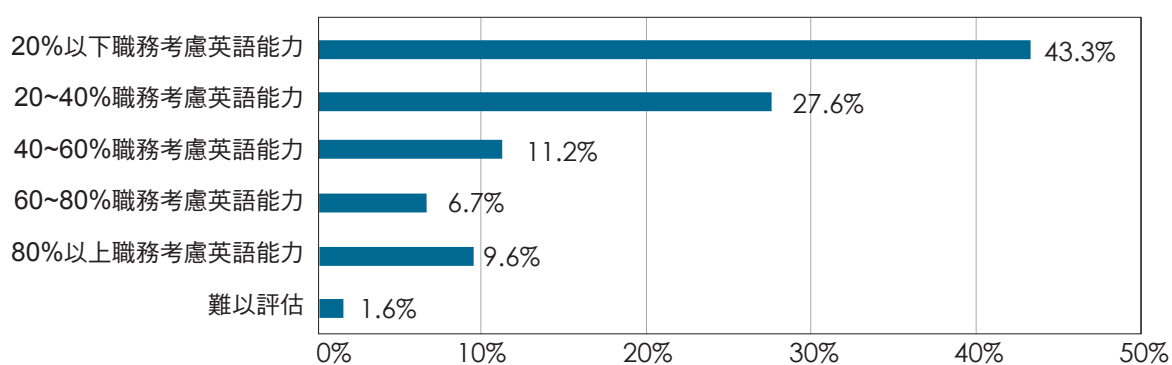
(三) 公司考慮要求英文能力職務之比例及類型

詢問受訪企業，在公司所有職務中有多少比例的職務會考慮英語能力，經將受訪者回答比例歸類後，有43.3%的企業會考慮要求英語能力的職務比例在20%以下，27.6%的企業會考慮英語能力的職務比例在20~40%，11.2%的企業中會考慮英語能力的職務比例在40~60%，6.7%的企業會考慮英語能力的職務比例在60~80%，9.6%的企業會考慮英語能力的職務比例在80%以上。表示難以評估的企業則占1.6%。

計算受訪者回答之比例，受訪企業平均有29.1%的職務會考慮英語能力（標準差為27.1）。整體而言，多達55.1%的企業要求英語能力之職務超過20%以上。

表、公司考慮英語能力之職務比例 (n=312)

公司考慮英語能力之職務比例	家數	比例
20%以下職務考慮英語能力	135	43.3%
20~40%職務考慮英語能力	86	27.6%
40~60%職務考慮英語能力	35	11.2%
60~80%職務考慮英語能力	21	6.7%
80%以上職務考慮英語能力	30	9.6%
難以評估	5	1.6%



圖、公司考慮英語能力之職務比例 (n=312)

進一步詢問考慮英語能力的職務類型，21個選項中以「業務」、「研發」、「行銷」、「採購」、「品保」為前五名，也有14家(2.1%)認為大部分職務都要使用英語能力。

表、公司考慮英語能力之職務類型 (n=312)

職務類型	次數	職務類型	次數
業務	155	工程	17
研發	69	大部分皆需考慮英語成績	14
行銷	67	財務	14
採購	56	海外事業	13
品保	35	人資	13
客服	29	專案	10
RD	24	製造	9
企劃	24	銷售	7
主管職	20	秘書	4
法務	18	其他	40
貿易	17	註：比率低於1%者併入「其他」類別	

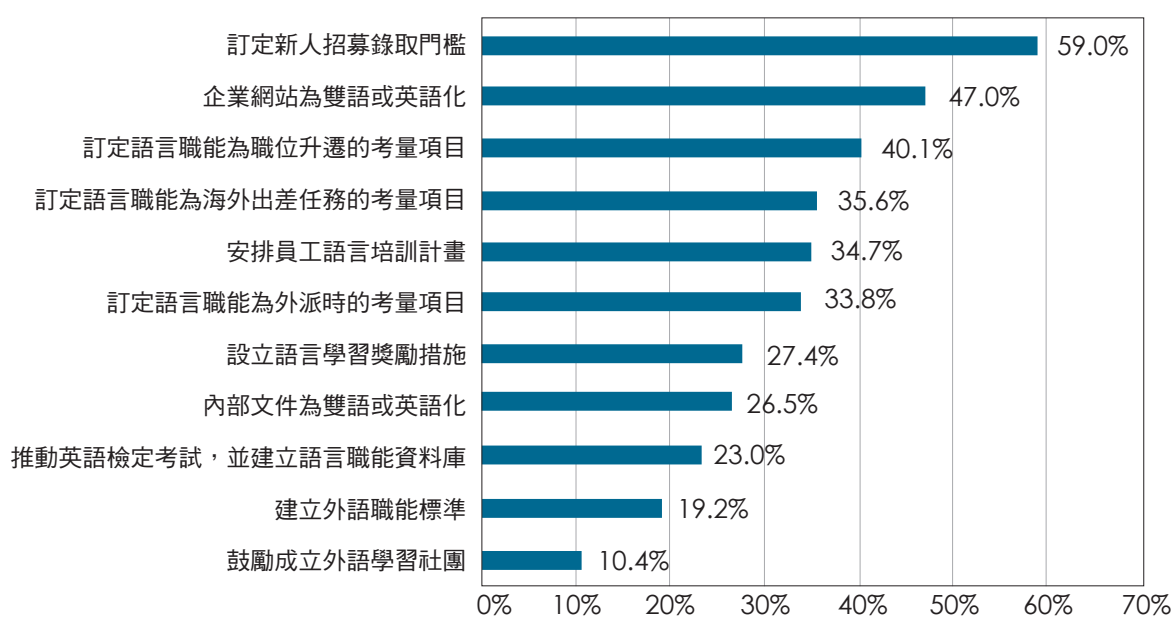
(四) 公司制訂之語言職能管理政策

據調查結果顯示，有59.0%的企業有「訂定新人招募錄取門檻」；47.0%的企業「企業網站為雙語或英語化」；40.1%的企業「訂定語言職能為職位升遷的考量項目」；35.6%的企業「訂定語言職能為海外出差任務的考量項目」；34.7%的企業有「安排員工語言培訓計畫」；33.8%的企業「訂定語言職能為員工外派時的考量項目」；27.4%的企業有「設立語言學習獎勵措施」；26.5%的企業「內部文件為雙語或英語化」；23.0%的企業有「推動英語檢定考試，並建立語言職能資料庫」；19.2%的企業有「建立外語職能標準」；10.4%的企業「鼓勵成立外語學習社團」。

表、企業訂定之語言職能管理政策（複選題，n=317）

企業訂定之語言職能管理政策	次數	百分比
訂定新人招募錄取門檻	187	59.0%
企業網站為雙語或英語化	149	47.0%
訂定語言職能為職位升遷的考量項目	127	40.1%
訂定語言職能為海外出差任務的考量項目	113	35.6%
安排員工語言培訓計畫	110	34.7%
訂定語言職能為外派時的考量項目	107	33.8%
設立語言學習獎勵措施	87	27.4%
內部文件為雙語或英語化	84	26.5%
推動英語檢定考試，並建立語言職能資料庫	73	23.0%
建立外語職能標準	61	19.2%
鼓勵成立外語學習社團	33	10.4%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數、百分比總和亦超過100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數、百分比總和亦超過100%

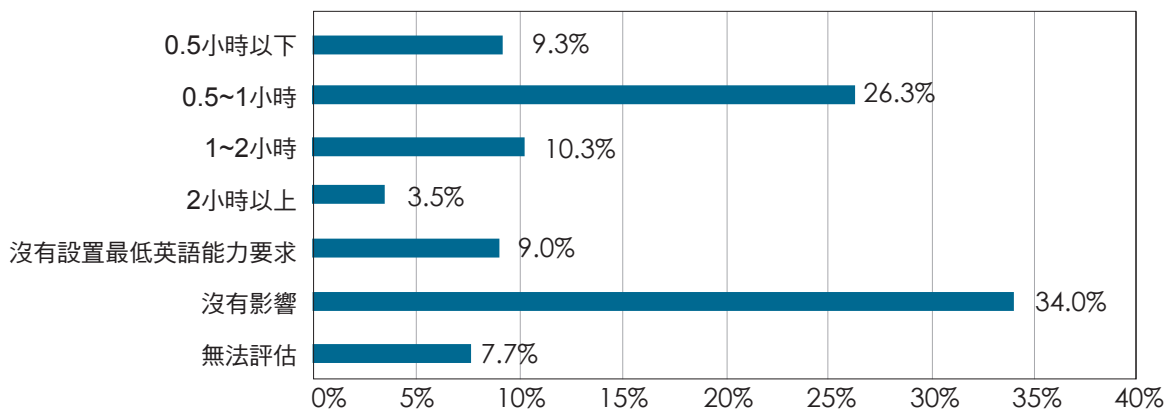
圖、企業訂定之語言職能管理政策（複選題，n=317）

(五) 語言管理政策節省的面試時間

詢問受訪企業，認為使用語言管理面試新進員工（設置最低英語能力要求）時，可節省每個新進員工的面試時間。有26.3%的企業認為節省時間在0.5~1小時之間，10.3%的企業認為節省時間在1~2小時間，9.3%的企業認為可節省0.5小時以下，3.5%的企業認為可節省2小時以上的面試時間；經計算後，認為平均每個新進員工節省時間平均為1.2小時。認為沒有影響的企業占34.0%，沒有設置最低英語能力要求的企業占9.0%，無法評估節省時間的企業占7.7%（標準差為3.3）。

表、使用語言管理政策所節省面試時間（n=312）

使用語言管理政策所節省面試時間	家數	百分比
0.5小時以下	29	9.3%
0.5~1小時	82	26.3%
1~2小時	32	10.3%
2小時以上	11	3.5%
沒有設置最低英語能力要求	28	9.0%
沒有影響	106	34.0%
無法評估	24	7.7%



圖、使用語言管理政策所節省面試時間（n=312）

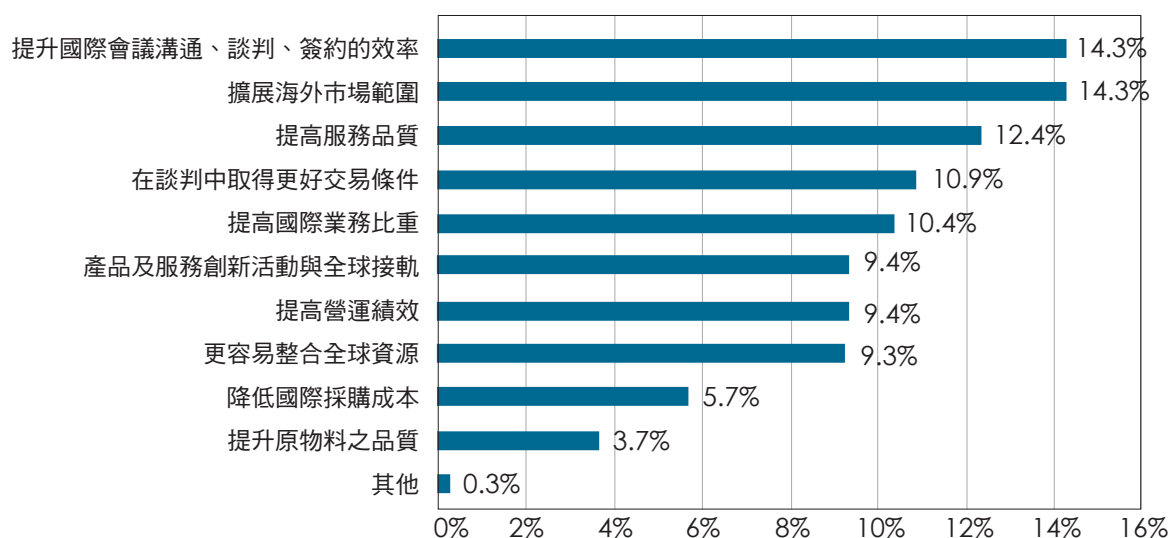
(六) 語言職能管理對國際化業務之幫助

詢問316家受訪企業認為語言職能管理對國際化業務的幫助，受訪者平均回答4.0個選項，其中以「提升國際會議溝通、談判、簽約的效率」占14.3%比例最高；其次依序為「擴展海外市場範圍」占14.3%；「提高服務品質」占12.4%；「在談判中取得更好交易條件」占10.9%。

表、語言職能管理對國際化業務之幫助（複選題，n=1270）

語言職能管理對國際化業務之幫助	次數	百分比
提升國際會議溝通、談判、簽約的效率	182	14.3%
擴展海外市場範圍	181	14.3%
提高服務品質	157	12.4%
在談判中取得更好交易條件	138	10.9%
提高國際業務比重	132	10.4%
產品及服務創新活動與全球接軌	120	9.4%
提高營運績效	119	9.4%
更容易整合全球資源	118	9.3%
降低國際採購成本	72	5.7%
提升原物料之品質	47	3.7%
其他	4	0.3%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%

圖、語言職能管理對國際化業務之幫助（複選題，n=1270）

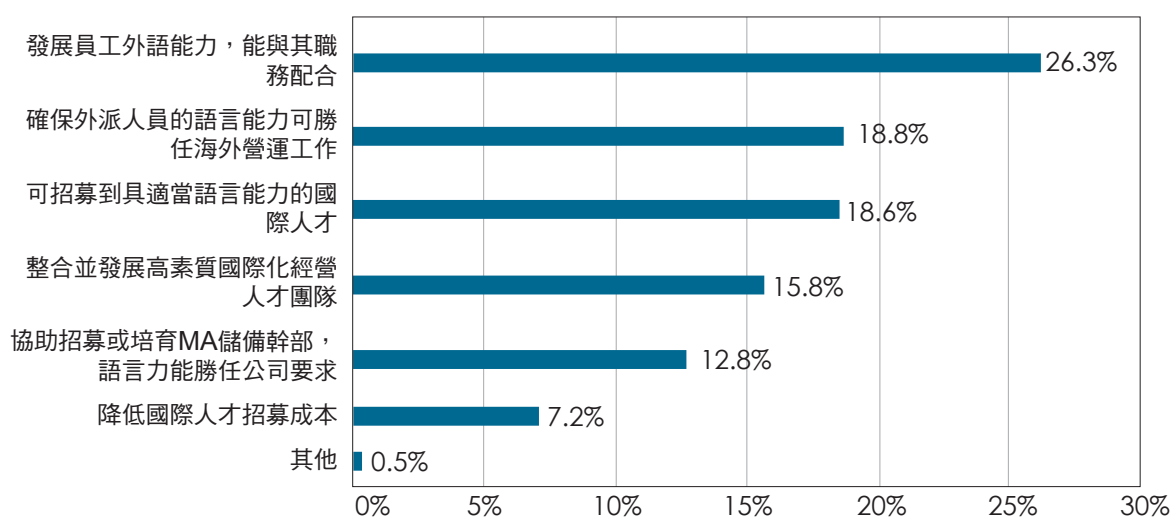
(七) 語言職能管理對發展國際人才團隊之幫助

詢問317間受訪企業認為語言職能管理對發展國際人才團隊之幫助，受訪企業平均回答3.2個選項，其中「發展員工外語能力，能與其職務配合」占26.3%；「確保外派人員的語言能力可勝任海外營運工作」占18.8%；「可招募到具適當語言能力的國際人才」占18.6%；「整合並發展高素質國際化經營人才團隊」占15.8%。

表、語言職能管理對發展國際人才團隊之幫助（複選題，n=1009）

語言職能管理對發展國際人才團隊之幫助	次數	百分比
發展員工外語能力，能與其職務配合	265	26.3%
確保外派人員的語言能力可勝任海外營運工作	190	18.8%
可招募到具適當語言能力的國際人才	188	18.6%
整合並發展高素質國際化經營人才團隊	159	15.8%
協助招募或培育MA儲備幹部，語言力能勝任公司要求	129	12.8%
降低國際人才招募成本	73	7.2%
其他	5	0.5%

註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%



註：因此題為複選題，故回答次數超過答題人數。百分比以回答次數為分母計算，總和為100%

圖、語言職能管理對發展國際人才團隊之幫助（複選題，n=1009）

第六章

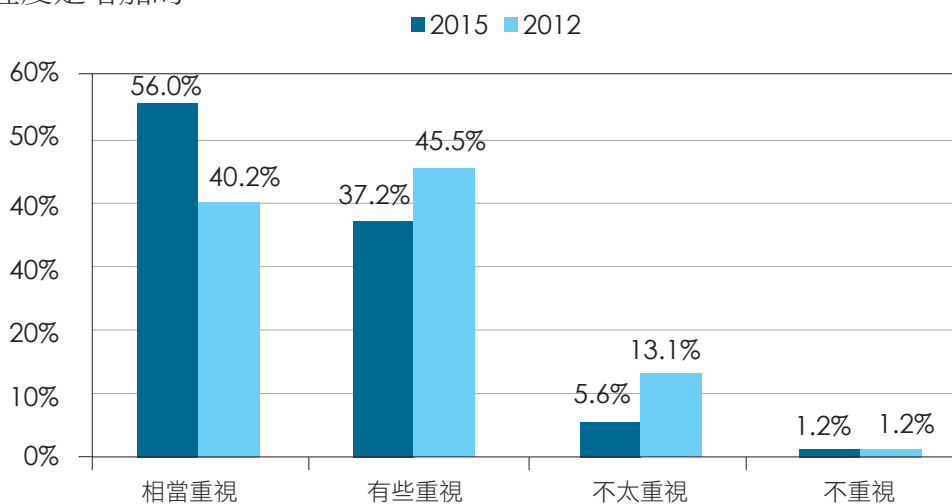
2012/2015 調查比較

本章節將針對2012年與2015年兩次調查相同或類似之題項進行比較，以觀察臺灣人才國際化及語言能力相關因子的動態趨勢。

第一節 對國際化人才團隊的重視程度變化

(一) 對國際化人才團隊重視程度

在國際化人才團隊的重視程度，2015年對此表示正面評價的受訪者占93.2%，2012年則為85.7%，可顯示在今年的調查中，受訪者對國際化人才團隊的重視程度是增加的。

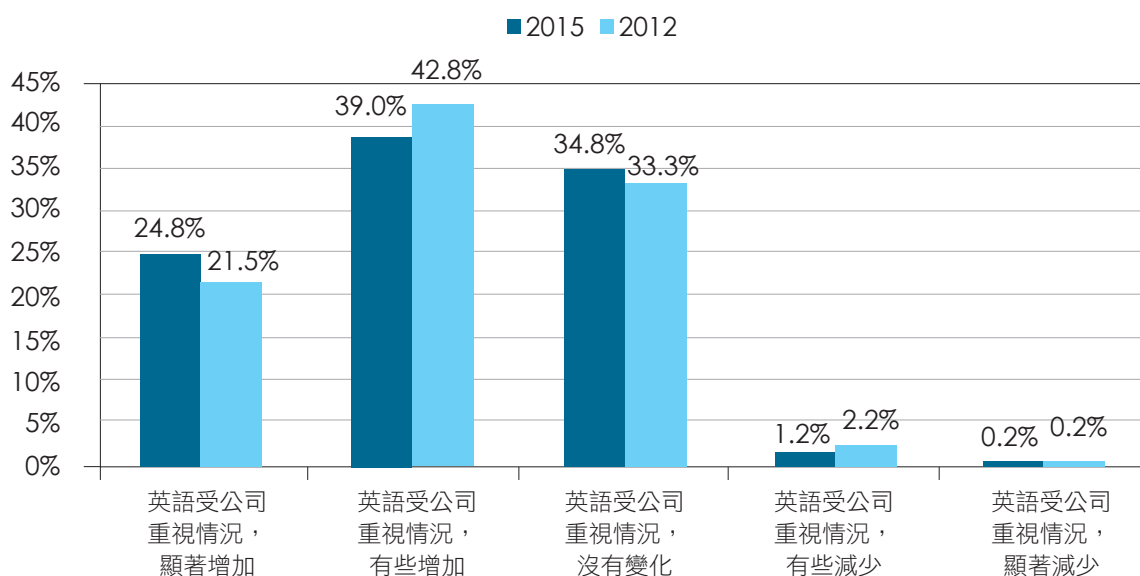


圖、2012與2015年對國際化人才團隊重視程度比較

第二節 公司使用英語情況的變化

(一) 與過去三年比較，英語在公司受重視的情況變化

在2012年詢問受訪者過去三年英語受重視程度的變化與今年詢問受訪者過去三年英語在公司受重視的情況變化在趨勢上來說並無太大差異。因此我們可以理解為，自2009年起至2015年，企業整體對英語的重視程度並無減緩趨勢。

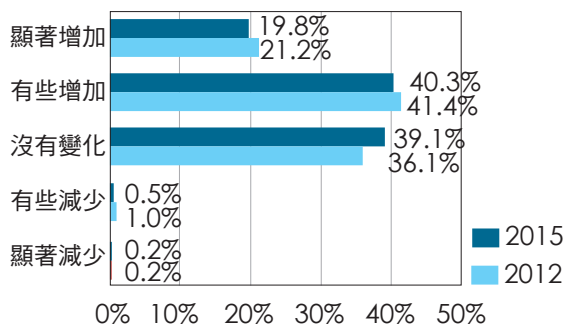


圖、2012與2015年與過去三年比較，英語在公司受重視的情況變化比較

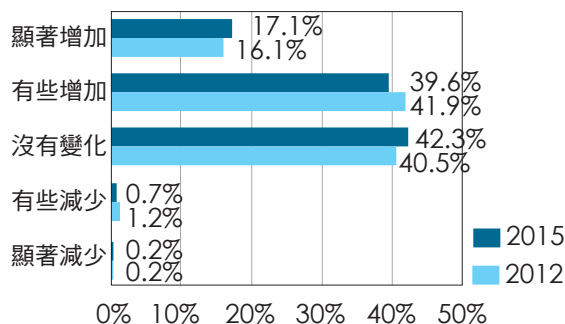
(二) 與過去三年相比較，英語聽、讀、說、寫分別受公司重視情況變化

在英語能力的四種技能中，在各面向的重視趨勢基本上無太大落差。進一步來看，在英語聽力的重視程度，2012年表示正面評價的受訪者共占62.6%，2015年表示正面評價的受訪者共占60.1%；在英語閱讀的重視程度，2012年表示正面評價的受訪者共占58.0%，2015年表示正面評價的受訪者共占56.7%；在英語口說的重視程度，2012年表示正面評價的受訪者共占62.7%，2015年表示正面評價的受訪者共占61.6%；在英語寫作的重視程度，2012年表示正面評價的受訪者共占52.3%，2015年表示正面評價的受訪者共占54.5%。從上述數據可知，2015年的受訪者在英語聽、讀、說此三面向大致上仍在持續重視中，重視的程度相較2012年稍緩；但英語寫作的重視程度較2012年則有微幅上升。

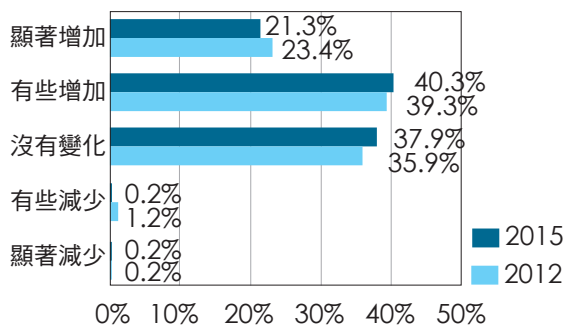
英語聽力過去三年受到公司重視程度變化



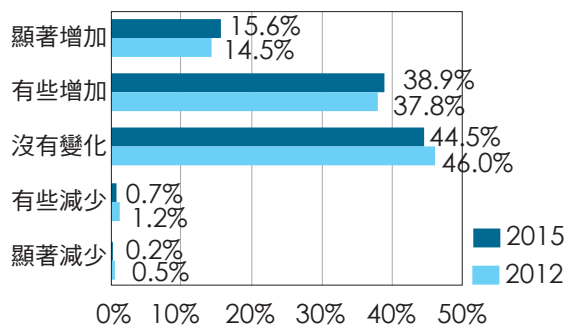
英語閱讀過去三年受到公司重視程度變化



英語口說過去三年受到公司重視程度變化



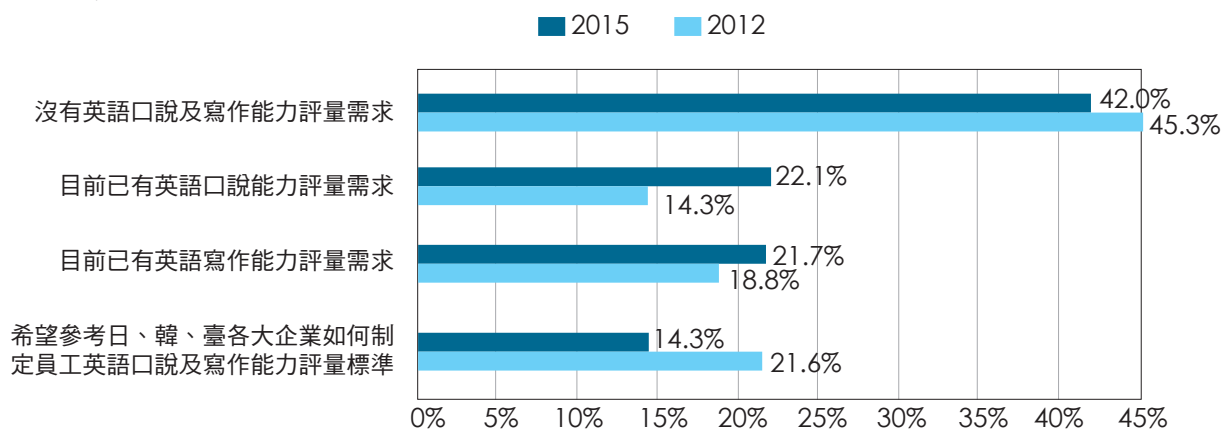
英語寫作過去三年受到公司重視程度變化



圖、2012與2015年與過去三年比較，英語四種技能受重視的情況變化比較

(三) 公司對英語口說及寫作測驗評量需求變化

比較2015年和2012年企業對英語口說及寫作測驗評量需求雙雙成長，而對英語口說能力評量需求增加幅度更大，較2012年上升7.8%；對英語寫作能力評量需求上升2.9%。

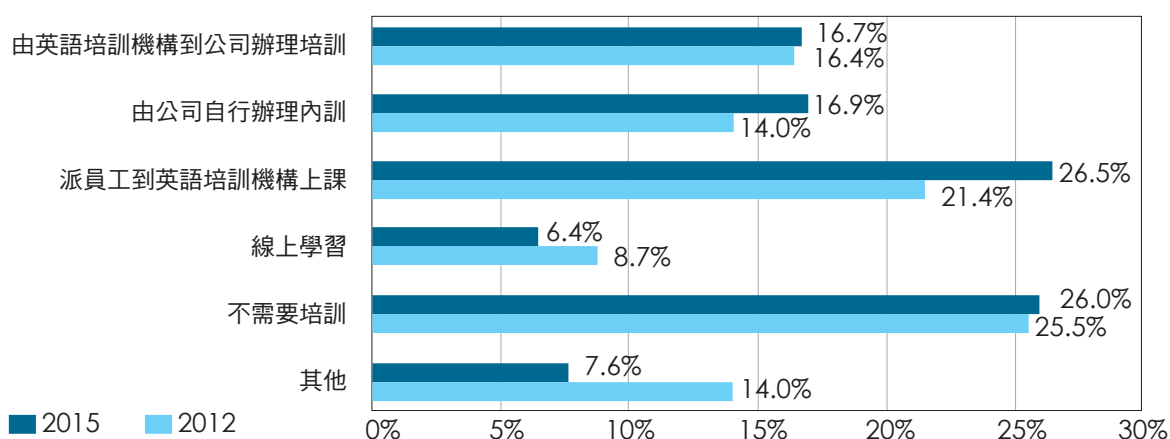


圖、2012與2015年公司對英語口說及寫作測驗評量需求比較

第三節 英語培訓情況變化

(一) 公司對培訓方式需求

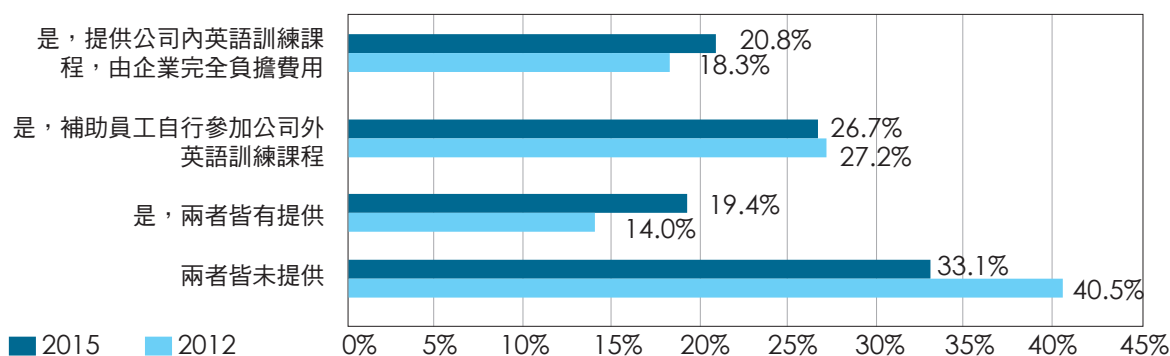
2015年針對公司對培訓方式需求的調查結果與2012年相較大致相符，但派員工到英語培訓機構上課的需求比例，在2015年略微上升5%，不論2012年或2015年皆是受訪者表示企業需求最多的培訓方式。



圖、2012與2015年公司對培訓內容需求比較

(二) 公司提供員工「內訓」或補助員工參加「外訓」之情況變化

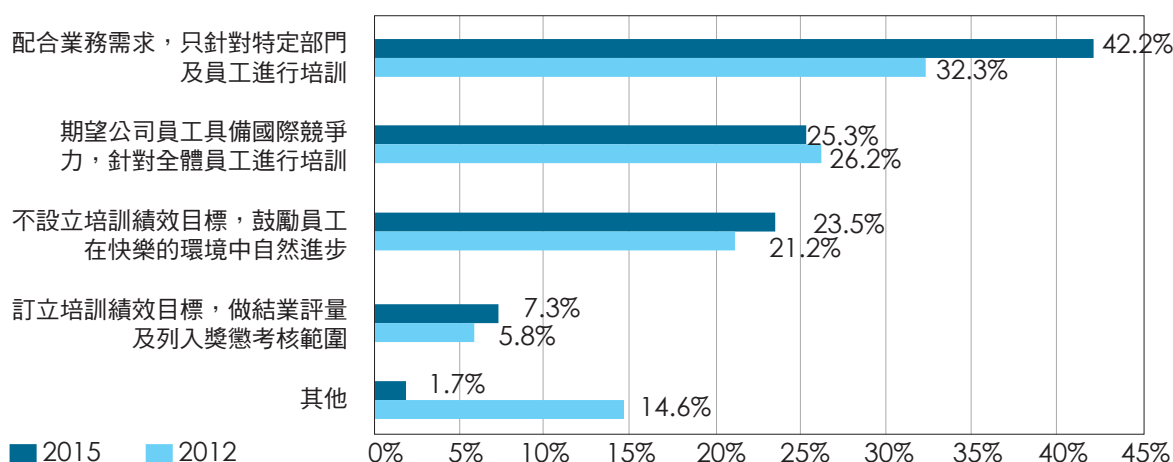
2015年提供內部員工之「公司內英語訓練課程(內訓)」或補助員工參加「公司外英語訓練課程(外訓)」之調查與2012年相較，兩者皆未提供的比例上今年較2012年下降7.4%，兩者皆有提供的比例上升5.4%，故可知道在2015年企業更為重視對員工的英語訓練課程。



圖、2012與2015年企業提供員工英語訓練比較

(三) 公司開設英語訓練課程之主要目標變化

2015年在公司開設英語訓練課程之主要目標上，企業選擇「配合業務需求，只針對特定部門及員工進行培訓」，比例上升了9.9%。在此我們可推論有兩種可能變化：一為企業未來持續拓展海外業務，而推行業務國際化的基礎為加強員工英語能力；二為企業內部分工趨於專精，故業務是否涉及到使用英語的界線更加清楚，僅針對需要英語職能的員工進行培訓。此項調查也反映了公司不僅重視提供英語訓練課程，也更重視選擇英語培訓目標的有效性。



圖、2012與2015年公司開設英語訓練課程之主要目標比較

第四節 集團與非集團企業的三年比較

三年前集團企業在相關語言職能管理政策的實施比例較非集團企業來得高，而三年來集團企業對英語的重視程度已有趨緩現象，反而是非集團企業的各家公司較積極推動英語職能措施。我們可推測是因集團企業在英語相關的公司政策及要求起步較早，而非集團企業起步較晚，因此急起直追，故在近三年重視的程度快速提高。

若進一步將英語切割成聽讀說寫四個面向，集團企業則在英語閱讀技能上的重視成長程度較非集團企業更高，顯示在這三年內集團企業更加重視員工英語閱讀的能力。然在其它的英語技能及英語職能標準的分數上，則沒有顯著差別。

另針對企業所提供的英語訓練課程、對提高員工英語溝通能力的需求、以及是否主要使用TOEIC為主要英語評量工具與使用TOEIC現況等問卷的結果，發

現營收越高的企業，對提高員工的英語能力需求越高，所提供的英語訓練課程也越完整；在選擇使用TOEIC為主要評量工具的家數也較高。

第五節 2015增加「深度訪談」

三年前並沒有深度訪談的設計，因此對參加問卷調查企業的語言職能管理較缺乏質化了解。此次訪談協助我們更具體理解企業語言管理的質化部份，例如服務業較多使用產學合作的方式來解決問題，從零開始培養心目中的國際化外語職能，而製造業較傾向直接應徵現成能力符合其業務發展的人才，較少產學合作的機制。

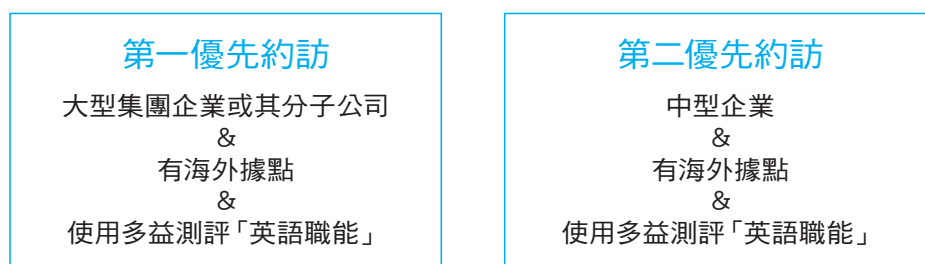
針對獎勵員工進修英語辦法是否有效的問題，我們發現大部分的企業都有設置招募時的英語能力標準，也有提供內部英語培訓課程或進修補助，但員工進入產業後是否能再提升其英語能力，不能只透過單一的獎勵政策，還需透過多種類的語言管理政策，例如在升遷、加薪、建立語言職能資料庫皆須有配套辦法，才能有效提升員工進修語言的意願。

而針對國際化人才招聘時遇到困難面向，發現有困難的企業大多是因國際化人才供不應求，或是以企業自身條件很難爭取到國際化人才，所以採取一些權宜措施，例如，招募英語翻譯人才陪同主管或專業人才面對國際化場合，但也往往因此更加喪失了員工提升英語力的動機。

另外值得一提的是，三年前要找到語言職能管理相當完備的廠商實屬鳳毛麟角，中鼎集團是其中佼佼者。而今年深度訪談幾家企業包括華航、裕隆日產等在「語言職能」管理的招募標準、職務標準、升遷調動標準上已相當完整，對員工英語能力的盤點，員工語言職能管理制度也相當完備，不遜於中鼎集團。尤其鳳凰旅遊更是將改善英語成為一種企業文化，總經理以身作則，透過各種管道激勵員工，學好英語並使用英語。除推動產學合作外，並鼓勵不同職務員工嘗試考導遊執照並帶團出國。這些企業在推動國際化上不遺餘力的精神，都可以與韓國的三星、日本的樂天、軟銀媲美。希望讀者在研讀調查統計數字、圖表之餘，也能有一種身歷企業情境的體驗。

第一節 訪談公司的整體概況

此次深度訪談對象的篩選標準，除委託單位建議已推動「外語職能」管理之訪問名單外，係自填答量化問卷之企業中進行篩選。篩選標準如下：



圖、深度訪談對象篩選標準

在各企業中的受訪者，為瞭解公司相關涉外業務運作狀況之主管，另以表格呈現此次深度訪談企業概況：

表、深訪企業概況

企業名稱	產業別	所屬集團	資本額	受訪者部門	受訪者職稱
中華航空股份有限公司	航空業	華航	6000億元	地勤服務處 訓練部	講師
●●公司	傳統製造業	●●	324億元	外銷部 自行車組	業務代表
裕隆日產汽車股份有限公司	傳統製造業	裕隆	60億元	管理部 人力資源科	科長
晶華國際酒店股份有限公司	餐飲旅館業	晶華 麗晶	50億元	財務部	集團 財務長

企業名稱	產業別	所屬集團	資本額	受訪者部門	受訪者職稱
●●●科技公司	電子產業	●●●	20億元	營業處	專案經理
●●●企業	傳統製造業		18億元	紡織事業部	副理
●●●公司	電子產業		10億元	營業部	經理
●●●公司	傳統製造業	●●●	6億元	營業部	課長
鳳凰國際旅行社 股份有限公司	旅遊觀光業	鳳凰	6億元	總管理部	總經理

註：表格中未標示出名稱之公司，為尊重受訪企業意願，以●●●標示。

第二節 國際化人才管理及語言能力發展概況

此次深訪的過程中，多數受訪企業肯定英語能力是成為國際化人才的重要前提，但僅有良好的語言能力仍無法稱之為國際化人才，重要的是該員的跨文化理解力及其他人格特質。大多數受訪企業認為還應具備的其他人格特質包括：積極性、抗壓性、自信心等幾個要點。例如就有科技業者表示，除了英語能力外還需具備企圖心。英語是一種溝通的工具，也必須有被善用的企圖心才能發揮其良好功效。

而對於相關人才的培育，在此次訪談過程中以觀光旅遊、飯店相關產業較多使用產學合作的方式，例如晶華酒店、鳳凰旅行社自相關科系，在學生還未踏入社會前就提供學生到產業實習的機會，更符合該產業所需專業能力之訓練，從零開始培養符合產業所需職能標準的人才。然在傳統製造業或電子產業，則較傾向直接招募現成符合其業務發展所需規範的人才，大部分欠缺產學合作機制，例如部分受訪的電子產業業者表示，當應徵者在應徵該職務時，就應具備該業務所需的能力。例如該如何與國際客戶互動、溝通，這些技能都可以藉由進到公司以後再去摸索、從工作經驗中磨練而出，在壓力中成長，如果不能因此而茁壯也表示他們並不適合這個工作，在此之前公司也願意給他們一段磨合學習的機會，像此次受訪的傳統製造業業者也表示，如果員工的語言能力沒辦法和業務搭配，自然會被淘汰。

或許是製造業和服務業本質的不同，相較之下製造業比較不需直接服務消費大眾，所以可以允許一段的撞牆期，然對服務業此種需要直接與消費民眾接觸的

產業，如果在服務過程中帶給消費者不愉快的經驗，對企業的品牌形象都是立即直接的傷害，所以除了尋找現有的人才之外，同時重視從一開始就由學校源頭進行人才培育，讓剛畢業的社會新鮮人可立即與產業無縫接軌，也可避免人才荒的困境。

第三節 實施外語職能管理概況敘述

此次受訪的企業中，在招募新進人員時幾乎都有設置英語能力標準，但其中部分企業會為避免第一階段的英語分數訂定過高，而錯失了某些在專業領域上有優秀經驗的人才，所以在人資篩選履歷時會先將標準放低，第二關面試時再觀察該應徵者實際應對的英語能力以及人格特質，或在產業的經歷後再做取捨，或在錄取之後要求該員針對英語能力做進修，在一定時間內達到一定標準。例如裕隆日產與某科技公司，皆傾向於採取此一招募原則。

而在企業內部，多數企業有提供英語培訓課程或是進修補助，但皆非強制性地要求員工參與。然在企業提供員工進修的管道或補助時，員工大部分會為了自己在職涯上的競爭力、不錯失升遷的機會而選擇加強進修，提升自己的語言能力，因為要能夠成為更高階的主管，需要有獨當一面的能力，在國際業務上自然也必須能有良好溝通、會議及談判的能力，此時精通語言能力更是不可或缺的條件。

也有部分企業會對員工語言能力設有獎勵機制，考到不同等級的英語分數，相對應的提供不同加薪獎勵，例如晶華、鳳凰及部分電子產業業者等。有些企業員工會因此更有動力去增強其語言能力，有些企業則不必然有效，員工是否會為加薪獎勵去考取高分英語證照，還須看其他條件而定。例如升遷如果只重視其專業能力，而忽略語言職能，此時就算有加薪獎勵，對員工而言誘因就會相對不足。因此內部的升遷條件不但應看重員工的語言能力，還須搭配加薪獎勵雙管齊下才能見效。所以整體性的規劃公司語言政策是相當重要的，若沒有全面性的系統規劃，僅用單一獎勵辦法希望提升公司整體員工的英語能力，效果仍是相當有限的。

另有部分企業，例如裕隆日產、中華航空及鳳凰旅行社等，在內部有建立員工的語言職能資料庫，讓公司可以掌握各員工的語言能力指標，以便在調派或升遷時有個明確的參考依據，才不會形成工作上的語言障礙，發揮適才、適所職能。經

詢問調查名單中一家實施語言職能資料庫管理的企業，該企業受訪者表示：有語言職能資料庫在人才的使用上更加方便，較不需額外再進行考試。訪談另一家企業則表示，會週期性地對全公司的人員進行英語能力普查，以便不斷更新語言職能資料庫，同時可藉此增加員工學習英文的動力。而這些成功的國際化企業的高層決策者多半相當支持人資部門、訓練部門所實施的語言政策，並且重視提升公司員工團隊的整體語言能力，非只針對單一部門進行要求，才能形成國際化的氛圍。

第四節 語言職能管理與業務國際化關係

不論是設置海外據點或是與國外客戶接洽，員工語言能力都是能與海外在地的人、事、物或客戶接觸的必要條件。例如觀光餐旅此類最容易接觸不同國籍客人的產業，語言能力便一直是觀光產業看重的職能。受訪的臺灣飯店業領導——晶華麗晶集團，因收購了世界頂級酒店品牌REGENT（麗晶），接手其在歐洲、亞洲、美洲以及中東地區已簽約及籌建中的旅館經營工作，且擁有位於加勒比海REGENT SEVEN SEAS CRUISES（麗晶七海郵輪）的品牌特許權，據點遍佈全世界。如要有效領導統御全球各地員工團隊，就必須採用國際共同語言，也就是英語做為職場溝通橋樑。

長久以來，晶華麗晶集團的服務水平是有目共睹的。「我們憑什麼管理飯店？因為我們要求的水準跟人家不一樣。」在經營上，即便是如旗下國內品牌「捷絲旅」，公司集團高層也不因此降低在捷絲旅服務員工的語言要求。晶華麗晶集團表示：「我們要求很高，即便是捷絲旅也有很多國外客人，雖然其坪數比較小，但服務水平跟晶華比絕對不打折。」

談到如何用語言職能管理幫助業務國際化，還可以參考國內輪胎製造廠的做法，例如對涉外營業人員的多益分數要求至少要800分以上，相較於一般企業算是相當高的招募門檻。再舉該公司自行車組為例，臺灣作為全球自行車的生產王國，即便在國內也很容易遇到與外國客戶接觸的機會，故須要求全員皆具備良好的語言能力。在該組裡每個人都有海外出差的可能，面對英語系國家或對方為英語母語者，如果跟不上對方說話的步調、無法百分百瞭解對方的溝通內容時，必然影響業務；如要完成一筆交易，而且談到合理條件，一直到順利交貨、售後服務，國際溝通英語能力必須達到一定的水平。

知名紡織大廠也表示，紡織業不缺乏具有技術的人才，但缺乏有技術又有外語能力的人才，公司之前之所以能談下許多國外大品牌的訂單，也是仰賴這樣的國際化全才才有可能辦到。

另外根據2012年5月1日華爾街日報整理經濟學人旗下研究機構所做的一項調查，訪問共572名世界各地高階主管，當中有近一半的企業表示語言障礙曾造成公司實際交易損失。也有近三分之二的受訪者表示，企業內部人員跨國溝通不良也會導致生產力折損。因國際溝通困難所付出的代價愈來愈昂貴，故為了克服國際溝通障礙，許多全球性大企業都在嘗試採用英語為官方語言政策。在同一份調查報告也指出，超過75%的受訪企業表示期望能拓展更多國家的業務，但同時有89%的高階主管表示，跨語言和文化的挑戰是他們拓展國際版圖的障礙。然仍有許多企業未能發現語言障礙帶來的隱形損失，這樣的盲點將可能成為邁向業務國際化之路的絆腳石。

全球化時代，企業須面臨跨國界市場，甚至需要跨國際合作經營。國際溝通將是企業國際化的重要課題，而語言政策與管理扮演著決定性的角色。來自美國伊利諾大學香檳分校的AHRD主席Ronald L. Jacobs認為，在企業與社群網絡中可能會出現的各種語言障礙，造成誤解、錯誤認知以及心理壓力，這不但影響組織的運作效率，更牽動了員工對組織的認同問題，也關聯到國際人才的供應。也有一些成功克服語言障礙的例子，例如南韓三星與日本樂天集團都能積極對員工實施語言管理政策，由其在國際市場的亮眼表現可推論——能否解決企業內外的語言溝通障礙，將是亞洲企業未來國際化的成敗關鍵。在此次訪談中，國際化業務有一定規模的臺灣企業也相當重視其語言管理政策。

第五節 招募國際化人才及推動語言職能管理遇到的困難

在訪問到招募國際化人才遇到的困難時，也有的企業是因市場的國際化人才供不應求，或是以企業自身條件很難爭取到國際化人才。例如屬傳統產業的公司即表示，因本身產業性質及企業所處城市較為偏僻，故雖在實際業務上有較高的英語需求，但礙於先天條件的限制，很難招募到理想的外語或國際化人才，僅能遷就現有、外語能力較不理想的候選人才。招募進來後公司或有提供進修英語補助，但實際上因為公司沒有太多求才空間，所以站在員工的觀點看，自然也沒有精

進語言能力的壓力；或是因為該產業的人口年齡層較高或學歷較低，公司要求員工進修英文，進步成效有限。

而在部分觀光旅遊產業的困境則是，因工作內容繁瑣、又容易遇到消費者的情緒或是五花八門的要求，所以員工流動率偏高，一直處於「求才若渴」狀態，因此如要招募能協助業務國際化的人才，就需要花費相當心力。

第一節 臺日合作，英語是共通語言：裕隆日產汽車

由於歷史背景與地緣關係，臺灣和日本不僅在觀光交流頻繁，經濟上的往來也相當密切。從此次調查企業所需的第二外語的應答結果可以看出，需要使用日文的企業為數最多。

通常和日企合作時使用日語為公司語言似乎是再合理不過，但對全世界第六大的汽車製造商——日產汽車卻非如此。曾經歷過大起大落的日產汽車，在1999年和法國雷諾汽車組成策略聯盟後，黎巴嫩裔的CEO卡洛斯·高恩推動一系列的改革措施，日產汽車浴火重生，重新站穩其跨國性汽車大廠的地位。

日產汽車於2003年與臺灣裕隆汽車合資成立裕隆日產汽車，成為事業夥伴。雙方展開高度密切的合作計畫，不管是採購、經營、行銷企劃、銷售及研發，幾乎樣樣都需要整合雙方意見做決策，視訊會議是每日的必備行程。然而在視訊鏡頭兩端的臺灣人和日本人，卻用著不是任何一方母語進行每天的視訊會議。

日本日產和臺灣裕隆日產皆不是英語母語使用者，但卻選擇了英語為共通語言。這樣的國際化職場作業，能否成功？如何運作？才是值得大家關注的議題。

臺灣全球化教育推廣協會陳超明理事長在其《語言管理—面對世界人才大戰的臺灣策略》一書中便提到，在多國籍會議的場合中，若使用對方不瞭解的語言會容易使雙方產生猜忌；而語言管理大師Anne-Wil Harzing教授也說：「相較其他語言來說，英文是一個相對容易學習到基本水準的語言。」非英語母語的人士要用英語互相溝通時，由於雙方皆處在使用非母語語言的情境下，不僅地位較為對等，且對彼此在使用第三方語言不夠精確時能有更多的體諒。

由於英語是裕隆日產汽車與日本聯繫的共通語言，且雙方又在各項業務上需密切合作，在十多年前起裕隆日產就設定了新進人員招募的英語標準。即便是較

少對外溝通的機械工程師，也須達到TOEIC 550分以上的標準，商品企劃或財務管理類的職務更要求須具備TOEIC 650、700分以上的標準。如此參加英文業務會議、跟國外e-mail往來才會比較得心應手。因此對於中高度使用英語的裕隆日產來說，英語能力不求剛好，只要更好，除非有難以替代的經驗或專長。但即便因為看重應徵者的專業能力而錄取了，也會要求他在進來一年內提升到550分以上的水準。

在成立合資公司以前，日產和裕隆早已是長期技術合作夥伴，但當時日產汽車不曾參與裕隆公司整體的經營管理。但裕隆日產成立後，日產對於臺灣的裕隆日產有較多的管理涉入，例如開發各種汽車產業相關的技術，以及提昇汽車零件製造的水準等。從此不管是接觸的深度或是廣度都比過去只是技術合作夥伴時提升許多，目前裕隆日產須跟日本端回報公司經營策略、行銷計畫，進行溝通討論再做決定，這也是裕隆日產對於英語能力的要求愈來愈高的原因。

裕隆日產的語言職能管理，除了招募新進人員普遍訂定英語門檻外，內部晉升主管也有與職務對應的TOEIC分數要求，即便是從外部招聘進來的主管也會要求要繳交相關的英語能力證明。因此在外派、出差跟升遷員工時，能夠更有效率地掌握員工的語言能力。

此次調查也訪談到某間上櫃企業，同樣是傳統製造業，該企業內部卻沒有類似裕隆日產這樣一視同仁的英語能力要求規定，他們選擇的方式是另外招募具有外語能力但可能對此產業並不甚熟悉的助理人員，協助翻譯信件跟擔任會議上的口譯工作，以小組合作的方式推展國際業務。該公司的高階主管認為，因為產業性質及地理位置的關係，要找到兼備外語能力的技術人才實屬困難，才會選擇使用這種搭配合作的方法。而且公司也並不要求現有的員工去進修語言能力。「我們這個產業的員工學歷可能都不是特別高，所以公司認為投資在培育員工外語能力的時間太長、花費成本太高，最後還是傾向直接招募有外語能力的人才比較快。」該公司高階主管表示他們也很無奈，雖已是上櫃的大型企業，業務上也需要與海外市場聯繫，但對於語言能力的重視程度卻顯然不高。相較之下，同是傳統產業的裕隆日產，因深知語言能力對其業務國際化的重要，在落實語言管理政策上不因為公司地點在非都市區而有所折扣。

一來是因為員工會為了提升自己的工作成效而想辦法提升語言能力，二來是

工作環境常常需要接觸外語，語言能力也會在不知不覺中有所提升。對照剛才提到的上櫃公司，因為在使用外語的分工上太過於分明，讓負責專業的員工也就自認為工作和語言能力沒有關係，反而喪失進修的動機，公司也覺得投資外語培訓在員工身上顯得不太划算，制度上也只能依循主管搭配翻譯、專業搭配翻譯的模式推動國際業務下去。由此看來，推動語言管理政策雖然不一定要一步到位，但還是需要下決心跨出第一步才有可能持續升級，而裕隆日產在這條路上已經走了十幾年，開始艱難，持之以恆，終能脫胎換骨，打造出能與日本合作的國際化經營團隊。

創新 (Innovation)、速度 (Speed)、團隊 (Team)，是裕隆集團的企業文化，「SHIFT_ the future」則是日產NISSAN的品牌精神，SHIFT代表路線與行動方針的改變，是一種高要求的轉變，因此需要果敢與深思熟慮。SHIFT需要洞悉力，預見未來趨勢，然後果斷地改變現況，亦即要足夠大膽地朝向新方向邁進。裕隆的企業文化佐以日產全球一致的「SHIFT」精神，讓裕隆日產公司不論在產品及技術的開發、行銷手法，甚至內部管理上，都不斷地追求革新，但這樣的SHIFT企業文化，須要先行推動語言職能管理，發展優秀的國際化人才團隊。相較於其它國內傳統產業，裕隆日產汽車因其公司目前的日本合資結構，以及經營者遠大的國際化眼光，因而有著比他人更完整、更早推動的語言職能管理政策，因而奠定了堅實的企業國際化基礎，打造出可與國際業務接軌的人才隊伍，能夠因應SHIFT到未來的挑戰。

第二節 決策者帶頭引領英語學習文化：鳳凰旅遊

「語言管理的目的並非單純提升員工的語言能力，而是讓組織產生根本性的變革，以因應全球化挑戰。因此，語言管理成功的關鍵並非專案小組，而在於決策者的意志與決心。」這是English Career期刊〈建立語言願景開始企業語言改造——看《語言管理》解決跨文化溝通障礙〉一文的結論。若要舉一個決策者真正有強烈意志落實語言管理的例子，一般人會想到推動「Englishnization」的日本樂天集團CEO三木谷浩史，而鳳凰旅遊，則是代表臺灣企業很好的範例。

鳳凰旅遊集團旗下整合了包括「雍利企業」、「玉山票務」等公司。前者為航空及貨運與周邊事業的專業代理；後者是臺灣第一家販售國際機票的網路旅行社，提供最豐富的國際航點及完整的航班選擇、超過兩萬家以上的全球國際訂房服務、各國國鐵旅遊票券等等。除此之外，鳳凰旅遊在法國巴黎跟美國洛杉磯皆設有分公司。如此高度國際化的規模，是一般旅行社所難以比擬的。鳳凰旅遊是如何辦到的？

鳳凰旅遊在業務上與外籍人士接觸的頻率與使用外語的機會極高，且業務中有九成都是國外旅遊產品，國內旅遊僅有一成。安排國外旅遊團的過程中勢必得使用外語，例如委託當地分包商旅行社，或和當地遊覽車公司、飯店聯絡，作業人員皆需要有一定的外語能力才能處理每日大量的涉外訂單。領隊導遊更是不用說，除了基本的導覽工作外，更重要的是各式各樣的危機處理：被偷被搶、護照掉了、錢不見、臨時沒有房間、飛機延遲，甚至是入境被海關搜查，旅遊團會發生的狀況千百種，此時若沒有良好外語能力的領隊導遊是無法勝任的。

因此，為了能帶給顧客更好的旅遊體驗，鳳凰旅行社針對不同地區的領隊有不同的英語標準要求，歐洲線的領隊導遊需要至少TOEIC 600分，中長線如土耳其、尼泊爾、印度等地，因為有當地領隊導遊配合，至少需要TOEIC 500分。負責國際票務的人員也要有550分的TOEIC證照。

鳳凰旅遊一直是臺灣旅遊業中的佼佼者，從1996年起，鳳凰旅遊就在臺灣國際網路剛萌芽的階段，率先推出網路電腦化旅遊服務。2011年成為臺灣首家上市的旅行社，歷年來也是屢獲各界獎章。除了上述提到的成就以外，鳳凰旅遊在語言管理上也率先實施其他競爭對手不曾做過的政策：每兩年要求公司全體員工參加多益團體考試。上從董事長，下至送文件跑腿的行政人員，無一例外的人人皆在

考試的名單上。當然，費用也全由公司包辦。

雖然考出來的分數不好也不會有任何懲罰，但考試本身的存在對不同層級員工都產生不同的效應。主管們怕自己成績輸給下屬沒面子，於是有了一定得考高分的決心；因為公司內部考到600分以上有英語加給獎勵，所以一般員工們會努力考好幫自己加薪，也可能因此有更好的晉升機會。每個員工都因為這樣一個團體考試政策動員起來，各自懷抱著不同想法卻朝同一個目標：提升英語力邁進。

但一定還是會有考得不理想的人，為此，鳳凰旅遊的公司福委會又規畫了一系列趣味英語課程、聘請外籍講師來授課，創造全英語學習環境。不同於一般教學方式只是老師單方面講授、學生負責聽，鳳凰旅遊在這裡也發揮了旅遊業活潑的特質，讓外籍老師與學員雙向溝通交流，讓員工有開口說英語的機會。在輕鬆愉快的學習氛圍中，讓英語成績不理想的員工不會畏懼英文，產生自學的動機。

「我覺得這是一個企業文化，要提升英語，一定要上面管理階層確實瞭解語言的重要性並且以身作則，透過各種管道激勵員工。人都好逸惡勞，只要求下面員工主動把英文學好，困難度比較高。」鳳凰旅遊總經理廖文澄從容不迫地說。「臺灣一定要走出去，因為臺灣很小。現在年輕族群學習語言的環境其實很好，但除了鼓勵之外更要有實質獎勵，多給他一點加給，給他升遷機會。把語言的重要性放在第一位，這是我們公司在國際化上做得比別人多一點的地方。」

然語言能力不能和國際觀劃上等號。廖文澄認為，語言能力約占國際化人才條件的五到六成，因為沒有語言力就沒有溝通力。但要成為一個國際化人才，還必須瞭解他國的文化、政治和經濟。並且進一步掌握臺灣和國際、和其他國家的關係。瞭解雙方關係才能有良好交流，交流後才有辦法深化，國際化就是一個個階段，相互連動的。「我參加過政府辦的很多經貿訪問、論壇，這麼多年來拜訪過非常多國家，有時候太表面，對對方沒有充分瞭解的話就只能做個粗淺地拜訪。」廖文澄與我們分享他多年來的經驗。任何國際商機的掌握也是一樣的原則：要確實瞭解對方跟我們的情況，要瞭解對方的風俗文化，臺灣跟這個國家有什麼不同的地方，有什麼異中求同的地方，又有什麼可以互補的地方？知道差異之後才有辦法知道機會在哪裡，商機就因此產生。也因為瞭解對方的文化，會知道什麼是對方的禁忌，避開禁忌才有正面互動。如果只是語言能力好，卻不理解別人的文化，往往容易犯下嚴重錯誤，這樣的人並不能稱之為國際化人才。

學英國文學出身的廖文澄本身蘊含著深厚的人文素養，對他而言，人與人的關係、人與文化的關係是國際化中極為重要的一個面向。因著這樣的認知，鳳凰旅遊非常鼓勵公司內部不同職務別的員工都嘗試去考領隊導遊執照帶團出國看看。他認為要成為有國際化視野的人，不用語言溝通瞭解、不交朋友、只是用觀察的方式接觸這個世界好比緣木求魚，要真正與人、與文化進行交流才是真的國際化。「我們曾經有台大會計系畢業的同仁，多益考八九百分，目前也能兼領隊帶團。公司擔任各種職務之同仁都可勝任帶團的工作，即使會計、法務也不例外。我們創造了這種奇蹟。」廖文澄笑著說。更回歸服務業本質的是，如果自己都沒去過那個國家，又怎麼能好好把這個旅遊產品推銷給客戶？這服務背後分享的熱忱，想必是鳳凰旅遊成功的要素。

除了針對現有的員工加強英語能力外，我們對於學校，鳳凰旅遊也跟很多大專院校進行產學合作，讓學生在尚未畢業之前就開始接觸英語環境，除了寒暑假的實習之外，也提供全年的實習機會。實習結束、學生畢業後如果願意繼續留在鳳凰旅遊，不用面試就可以進到公司內。對鳳凰旅遊來說，透過產學合作培養和篩選有英語能力的新秀。「他們來，我們會問有沒有多益成績？英語能力如何？證照考了沒？我們都會先篩選。」廖文澄說。合作的學校會將相關科系的學生，例如休閒旅館管理、觀光等科系，在篩選過成績及語言能力後再推薦給公司，公司再做第二層的篩選。「在畢業前就開始培養，我想他們在一年之後會有很大的成長。」對於人才的選、用、育、留，鳳凰旅遊看得很遠。

再問到對於TOEIC測驗是否有什麼建議，廖文澄笑了起來：「哎呀，我唸科班出身的，多益沒有八九百分，很難對得起他人。但是愈老反應愈慢，而且考慮很多，你連問我幾歲我都要考慮好久，你問的是實歲、還是虛歲？」廖文澄幽默自嘲的說，「如果可以多給我10分鐘就好了。人到一個年紀以後，連一般問卷都很難填（笑）。」

臺灣大多數的企業雖然對於現有員工的英語能力皆不甚滿意，卻鮮少有企業真正訂定員工英語管理政策及學習目標，並付諸執行。若企業無法從制定內部政策彰顯其改變的決心，提升英語能力也只能淪為口號。而鳳凰旅遊則是由上而下，由領導者做出決策，真正將變革落實在公司政策之中，打造出整體積極學習英語的氛圍與文化，這種管理格局與境界正是鳳凰旅遊能成為旅遊業界佼佼者的關鍵。

第三節 飛得愈高，根要紮得愈深：中華航空

國內最大航空業者中華航空每次招募空服員都吸引數千人報名，即便錄取率只有5%上下。考生們為了一圓當空服員的夢想而進補習班、不停上網搜尋前輩們的考試經驗，而翻開一篇篇的網誌心得，已經進入業界的前輩們都告訴你：「英語能力非常重要！」

英語能力對於航空從業人員來說的確是每日工作的必備技能，不管是機師跟塔台的聯繫、空服員對外籍旅客的服務、地勤人員對人流物流系統的操作，航空業本身就是對英語高度需求的行業，也毋怪考上空服員的前輩們都再再叮嚀英語能力的重要性。

而聽從了學長姐們的建議在努力準備考試時，許多應徵者嚮往的中華航空卻在去年提高了英語能力的篩選標準，從原本的TOEIC 550分提高到600分，讓許多分數原在邊緣的考生忐忑不安。到底是何原因讓華航決定提高英語門檻？

「因為航點在增加、對外派人員的需求也會提高，以及華航在2011年加入天合聯盟（sky team），需要使用到英語的層面愈來愈廣。」站在第一線培訓學員的講師解釋。雖然航空業本身已是國際化程度相當高的產業，但當拓展了與國際夥伴的合作範圍後，量變必然牽動質變，對英語要求的標準也就隨之提高。華航是臺灣第一個加入天合聯盟的航空業者，為了與聯盟合作，華航首先在軟、硬體系統上積極改革，與其它航空公司會員的軟、硬體整合接軌，在多國籍會員的聯盟裡面，軟、硬系統所使用的語言自然是採用國際溝通共用語言的英文。

即便是已經面向國際的產業，想要全面國際化並非輕而易舉。中華航空之所以考量加入天合聯盟，主要是天合聯盟的會員與華航的航網能夠互補，成為會員後，華航的航點從原先自有的93個航點迅速擴增到聯盟共有的900多個航點，市場範圍擴大，甚至深入到拉丁美洲以及非洲。

另一方面，聯盟裡會員航空公司的市場地位高，皆為各地區最大或第二大的航空公司，進入聯盟之後也提高了中華航空在國際上的品牌形象。為了這個目標，華航努力了十年，成為會員之後，華航更加努力地提升內部服務人員的素質，包括英語溝通能力，以匹配聯盟的會員身分。

在空服人員培訓方面，提高了英語招募的門檻後，由資深空服教師提供經驗

與知識的傳承，安排各式基本訓練課程，並設置現代空服訓練館，提供實用的現場情境教學。另為了因應機隊擴充所增加的航機修護量，則按技術專長分類，也為維修人員安排適當的訓練課程，或派往國外受訓，維修人員的語言能力則要求須達到TOEIC 450分以上。對此，一位在他家航空業者從業超過十五年的維修人員就表示：「公司沒有像華航這樣要求維修人員的語言證照，只要能瞭解專業的術語、看得懂維修單跟維修手冊就夠了。」

一位華航培訓老師解說：「其實我們提高了多益門檻之後，進來培訓的學員在學習上的效率比過去更好，因為他在閱讀教材上更容易，老師比較不需要就字句做解釋。即便是在解釋專業名詞時，英文能力好一點就可以馬上吸收，如此更容易掌握進度，更快進入下一個學習階段，且提高訓練的成果。」在第一線直接接觸學員的老師確切地感受到其中的差異，其實對於原本就設有英語門檻的中華航空來說，提高語言標準並不需花費太多成本，但卻能夠找到符合業務發展的人才、教育訓練也更有效率。「我們重視的是實務上的應用，據我瞭解，公司以前使用的是其他的英語測驗方式，類似托福或GRE。但後來有了多益的測驗系統，是針對全球職場與生活情境溝通的英語能力做測驗，所以我們就開始採用多益。」

即便通過了筆試、面試踏進了中華航空的大門，也不表示就能穿上華航的制服。因為新進人員在前述提到的教育訓練過後，不管是相關系統操作、專業知識、服務流程等等都有結訓考試。所有的成績會加總起來，未達分數標準者便會被淘汰。平均來說每期的淘汰率約在10%左右。但教育訓練講師也告訴我們，內部的考試大多數都是使用英文，系統介面也都是英文。如果操作有困難，根本沒辦法通過考試。「當然會不會被淘汰跟語言能力沒有絕對關係，而是他整體學習的能力。」講師提醒。

除了因應聯盟軟、硬體系統的整合而需要提高員工的英語能力外，大量增加的航點也是一個重要原因。快速擴張的國際航點，讓華航需要外派更多員工到海外駐點，要能和當地的機場或合作夥伴溝通，良好外語能力是必須的。「公司有一年要求所有人員都要繳交英語成績證明，可能是多益成績或是雅思，要有相關的語言分數。」除了新進員工之外，包括公司的舊員工，也要求提出相關的語言能力證明。

經由如此全面的盤點員工英語能力後，建立了員工的語言職能資料庫，當有

需要外派或涉外程度深的業務時，便會參考資料庫考慮適合的人選。即便真的有以專業能力取勝、但英文成績沒有這麼好的人，主管想將這個人派駐到外站，也會事先要求他去考到相符的語言證照，必須符合公司外派的最低語言標準。在中華航空內部也會有轉調部門的狀況，但若轉換的部門之間一開始的招募英語標準不同，即便同是華航員工，也須再次檢核英語能力、確認語言能力符合該部門的工作需求才能成功轉調。例如要轉調到公關部門，就應該要有TOEIC 700分的實力，比空服招募新進人員的600分高出許多，因為相對於面對一般外籍旅客，公關部門還需處理更複雜的國際事務，面對媒體，在外語的應對進退上需更加小心。

換句話說，當語言能力愈好，在華航職涯裡能走的路也就愈寬廣。華航內部也非常鼓勵員工提升自身英語能力，所以在不同部門、不同職務的升遷也訂定了明確的標準。對員工來說，想要升得更高，英文的底子就要愈好。其實和裕隆日產汽車及鳳凰旅遊一樣，真正面對國際化挑戰的企業應由重視員工英語能力做起，並將此理念落實在相關公司政策上，例如建立員工語言職能資料庫，掌握員工語言能力與工作崗位配合度，以及在升遷、外派決策時訂定明確英語能力標準、而不只以其專業能力做為考量。中華航空亦是如此。

但華航和鳳凰旅遊及裕隆日產比較不同的地方是，鳳凰跟裕隆日產雖對員工有全面性的語言要求，但在臺灣的公司內部溝通時，主要仍使用中文。而中華航空因為航空業的特性，本身內部會有外籍機師、機艙人員，在打電報時等書面文件，以及跟塔台聯繫，主要也都是使用英語，所以員工平常溝通時是以中、英文並重，跟外籍同事、客戶及其他國外航空公司聯繫時則是使用全英語溝通。

和鳳凰旅遊相同的，華航也相當重視產學合作。從2013年起華航也與數家大專校院推動產學合作，讓成績優秀的學生提早接受專業訓練。為了能學得一身維修飛機的專業工夫，學員除了要學習怎麼裝卸、檢修零件、組件之外，還要磨練自己的語言能力。因為華航篩選實習生時，同樣也開出面試維修人員的TOEIC 450分以上的條件，教師對學生的英語閱讀及理解能力要求也特別高，因為航空維修工作單及修復文件都是以英文書寫，且專有名詞多，如果不懂內容根本無法工作，因為面對飛航安全高規格的要求，一點點細節都馬虎不得。

一般大眾都認為在航空業服務看起來光鮮亮麗，但在這美好的形象下，更多看不見的本質是他們努力嚴謹的態度，以及跨越族群、文化、國界的溝通素養，而語言能力只是起點。

第四節 以國際服務人才為本擦亮招牌：晶華麗晶酒店

外語能力是飯店業從業人員必備的專業能力，晶華麗晶酒店集團利用多益測驗確認員工英語能力達到一定門檻之後，內部再提供專業訓練，隨著現場做中學及累積經驗而成為成熟的服務人才，帶給顧客賓至如歸的感受。

歌壇天后瑪莉亞凱莉、好萊塢巨星湯姆克魯斯、日本人氣偶像木村拓哉等藝人都曾造訪臺灣，而且他們有一個共同點，就是都選擇下榻臺北晶華酒店。此外，晶華也是許多日本觀光客來臺灣的首選。臺北不乏國際知名連鎖飯店，晶華究竟為什麼獲得他們的青睞？

晶華酒店歷史悠久，公司於1976年成立，台北晶華則是從1990年開始營業。相較於半年就可以增加一條生產線的製造業，旅館的籌建時程較長，從擬定新計畫到開始營運，大約需要三年，整個投資的回收期則長達十年以上。在這段期間內，景氣變動很大，公司的營運模式勢必也要跟著調整。

十年前，晶華開始調整經營策略，改以「輕資產、重品牌」為經營管理的主軸。經營團隊認為臺灣地方太小，經濟規模不夠，因此公司若要永續經營，就必須走出國外。而建立品牌最快的方式，就是併購。2011年晶華花了十七億新臺幣併購了享譽全球的REGENT品牌，目前晶華麗晶酒店集團旗下有三個酒店品牌，分別是REGENT（麗晶）、SILKS PLACE（晶英），以及JUST SLEEP（捷絲旅）。

併購之後，集團的當務之急，就是要培訓國際化人才。晶華酒店集團指出，所幸臺灣近年來愈來愈多年輕人就讀旅館相關科系，晶華也和瑞士等國外旅館管理學校簽訂產學合作計畫，雙方互相提供訓練和實習的機會。

飯店裡每天都有來自世界各地的客人，服務人員和國外人士溝通時，首先要克服的是語言的障礙，因此語言能力可以說是飯店最基本的要求。以晶華來說，四成是日本市場，日語人才的需求比較高，其餘六成是英文人才。除此之外，飯店還有法語、德語等比較特殊的語言能力需求。

大部分剛走出學校的畢業生面臨的最大挑戰就是語言溝通，因為無論學外語多久，他們和國外人士對話時，總是免不了心生畏懼。在普遍缺乏實務經驗的情況下，招募新進人員時，晶華內部會先考試，利用多益等指標，來檢測這個人的英文能力是否達到最低的需求水準。

除了多益成績之外，經驗也很重要，考試拿到很高分的人，可能還是無法和外國人溝通，因為語言是活的，外國人可能說俚語，教科書上寫的卻是比較死板的文法用語。例如威士忌加冰塊，要用英文講，一定會說威士忌with ice，這樣沒有錯，但是外國人不會這樣講，他們會說on the rocks。即使多益考高分，基礎很好，飯店還是需要再實施一些專業英文訓練。晶華表示，「多益是一個基本門檻，但是要進入一個產業，還是需要加強一些專業用語，例如客房或餐廳用語等，這些字句在坊間的書本上不一定看得到，所以我們會培訓。」

晶華的員工外語訓練有英文班和日文班，分初、中、高階等不同的程度，每次課程結束會有旅館專業的語言測驗，公司會承認這個考試。另外某些職務，例如副理要升經理時，一定要通過語言的考試。畢竟外語是飯店從業人員一項非常重要的專業能力，不能心存僥倖。此外，為了提供賓至如歸的感受，飯店也會請一些本國人來和顧客溝通。例如中國旅客在柏林的飯店，遇到的飯店員工是華人同胞，講著和自己一樣流利的中文，就會感覺這家飯店很親切而有深刻印象。晶華接待過許多日本觀光客，於是特別設立了一個日文組，請日本員工來提供服務，日本客人的好感度就會提升許多。

晶華的核心價值就是將心比心，除了語言這項工具之外，服務的背後還需要有一顆真誠的心，因此晶華也會檢視員工性向適不適合這份工作，希望藉此確保服務的品質。晶華表示：「我們會對主管級以上的員工做性向測驗，做完以後和國際知名的顧問公司合作，從測驗結果看出他的個性、能力、決策力等，知道他適合做怎樣的工作，再把他派到行銷、餐飲、客房等不同的部門」。適材適所，可以讓這位員工有更多發揮空間，對公司有更大的貢獻。

晶華是股票上市公司，過去也曾併購達美樂和麗晶等知名品牌，業績一直持續成長，年輕人看到未來的遠景機會，因此比較有意願加入。晶華也知道一家公司要成功，一定要創新，還要有行動目標，有一個明確清楚的目標之後，才能找到對的人，因為好的人才看的不是現在，而是未來的前景。此外，要留住人才，必須把他當做夥伴，分享應有的紅利，同時提供教育訓練，讓人才能在這個團隊裡快樂工作、累積收入、經驗、知識等有形、無形的財富。

晶華不惜在人才身上投資，例如提供語言訓練、獎勵員工就讀EMBA等，因為這是鞏固一個國際化品牌的必要措施。這種以人才為本的企業理念及文化，終將透過員工帶給各國顧客的親切服務，讓這個品牌膾炙人口、享譽全球。